

도덕적 리더십의 관점에서 본 예수와 공자의 교육 리더십*

구 본 만

가톨릭대학교

〈요 약〉

본 연구는 도덕적 리더십의 원리들이 예수와 공자의 제자 교육에서 어떻게 구현되었는지에 대해 고찰하는데 목적이 있다. 선행연구를 통해 밝혀낸 도덕적 리더십의 9가지 원리는 가치에의 팔로워십 구축, 윤리덕목의 내면화, 도덕적 권위 형성, 가치와 이상의 공유, 자기 동기화의 강화, 권한화(리더십 공유), 협력문화 구축, 신뢰관계 구축, 도덕적 공동체 형성 등이다. 이 9가지 원리에 따라 예수와 공자의 교육 리더십을 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 예수와 공자는 가치와 비전에 대한 확고한 ‘팔로워십을 구축’하고 있었다. 둘째, 예수와 공자는 ‘윤리덕목이 내면화된 모범적 삶’을 통해 몸소 제자들의 본보기가 되었다. 셋째, 예수와 공자는 지혜와 학문적 전문성에서 나오는 ‘전문적 권위’와 올바른 가치에의 충실성과 솔선수범하는 삶을 통해 형성한 ‘도덕적 권위’를 기반으로 강력한 리더십을 발휘하였다. 넷째, 예수와 공자는 제자들과 ‘가치와 이상을 공유’하기 위해 노력하였는데, 본보기→대화→각성(깨달음)→확립의 네 단계 방식은 그들이 공통적으로 활용한 효과적인 방법이었다. 다섯째, 예수는 사명감 고취와 정체성 확립, 공동체 규범 확립, 내재적 만족, 친밀한 인격적 관계성 등을 통해서, 공자는 솔선수범의 본보기 역할, 각성과 사명감 고취, 공동체 규범 확립 등을 통해서 제자들의 ‘자기 동기화’를 강화하였다. 여섯째, 예수와 공자는 제자들이 자신의 삶과 맡은 직무에서 주인의식을 갖고 최대한의 역량을 발휘하며 살아갈 수 있도록 ‘권한화’ 하려고 노력했다. 일곱째, 예수는 기적을 행할 때 제자들 및 자신을 따르는 이들의 ‘협력’을 기꺼이 받아들였고, 공자의 대동사회는 ‘협력’을 필수적 기반으로 삼아 건설되는 사회였다. 여덟째, 예수와 공자는 제자들과의 ‘신뢰 관계’를 매우 중요시하였고, 이를 위해 지속적으로 노력하였다. 이홉째, 예수는 개방→초대→사명의 공유→협력자 양성의 방식을 통해 제자들과 함께 ‘사랑의 공동체’를 형성하였다. 공자는 인이 타인을 전제로 하고 그들에 대한 배려를 담고 있기 때문에 인의 정신을 실현하는 ‘평화로운 공동체’를 형성하고자 노력하였다.

* 본 연구는 2015년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음.

핵심주제어: 도덕적 리더십, 가치에의 팔로워십, 윤리덕목, 도덕적 권위, 도덕적 동기유발,
가치와 비전의 공유, 자기 동기화, 임파워먼트, 도덕적 공동체

I. 서론

예수와 공자는 서양과 동양을 대표하는 종교의 창시자들이다. 그들이 창시한 그리스도교와 유교의 가르침은 서양과 동양의 윤리를 대표하기도 한다. 예수의 경우 평생을 공식적 지위나 권력이 없었음에도 권위만으로 수많은 사람들을 이끌었다. 공자의 경우는 노나라에서 제상의 자리에까지 오르는 관직을 지냈지만, 그 기간 보다는 관직에 머물지 않았던 다른 기간에 더 많은 제자들을 양성했다. 이 두 성현이 권력이 없었음에도 사람들에게 매우 큰 영향력을 미치며 사람들을 이끌 수 있었던 힘은 무엇이였을까? 예수와 공자에게는 비슷한 점이 있다. 그것은 그들이 추구하는 이상과 가치가 확고했고, 이를 실현하기 위해 평생 노력했다는 점이다. 또한 그들은 자신이 속해 있는 분야에 대한 전문적 지식을 갖추고 있었다. 나아가 그들의 삶은 다른 이들에게 본보기가 될 정도로 매우 모범적이었다. 이러한 모습이 다른 사람들에게 권위 있게 다가갔고, 그 당시 사회 상황에 매우 실망했던 이들의 마음을 움직였다. 전문적 지식을 갖추고 가치 있는 이상을 향해 평생 헌신하면서 모범적인 삶을 살아갔던 예수와 공자는 ‘도덕적 권위’를 발휘했던 것으로 보인다. 즉 그들은 도덕적 권위에 입각하여 영향력을 행사했던 ‘도덕적 리더’였다.

20세기 후반에 들어와서 많은 관심을 받은 리더십 이론 중 하나가 ‘도덕적 리더십’이다. 도덕적 리더십 연구는 과거의 리더십 이론이 심리학적 특질이나 행동유형, 사회적 상황 등 리더십의 외적인 측면에 집중하여 리더십의 본질에 초점을 맞추지 못했다는 성찰에서 출발하여 리더십의 본질적 측면에 초점을 맞춰 리더십을 이해하고자 하는 노력으로 볼 수 있다. 도덕적 리더십은 다른 리더십과는 달리 리더십의 한 형태라기보다는 다양한 이름으로 제시된 리더십의 본질 혹은 공통된 기반을 지칭하는 용어라고 보는 것이 더 타당하다. 그 이유는 리더십이 사람들 사이의 관계에서 출발하기 때문에 본성적으로 ‘도덕적’이어야 하는데, 도덕적 리더십은 그러한 본성적 측면에 초점을 맞추고 있음을 강조한 표현이기 때문이다.¹⁾ 이처럼 도덕적 리더십의 주요 관심이 리더와 리더십의 도덕적 본질에 관한 것이라면, 과연 윤리적 삶의 표본이라 할 수 있는 종교 창시자들의 리더십에서도 현대 도덕적 리더십의 원리들이 충실히 구현되었는지 살펴볼 필요가 있다. 이러한 탐색은 한편으로는 도덕적 리더십 원리의 실천적 타당성을 검증하는 계기가 될 수 있을 것

1) 구본만, 「교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상」 『종교교육학연구』35 (한국종교교육학회, 2011), 161쪽.

이다.

이러한 관심에서 시작된 본 연구는 도덕적 리더십의 원리들이 예수와 공자의 제자 교육에서 어떻게 구현되었는지에 대해 고찰하는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 우선 도덕적 리더십의 개념과 원리를 고찰할 것이다(II장). 이어서 도덕적 리더십 각각의 원리가 예수와 공자의 삶에서 어떻게 구현되었는지 자세하게 고찰할 것이다(III, IV장). 마지막으로 예수와 공자의 도덕적 리더십의 유사점을 간단하게 살펴보고 연구 마무리 할 것이다(V장).

II. 도덕적 리더십

리더십의 도덕적 차원에 대한 관심은 오래전부터 있었을 것으로 추정되지만, 학문적 차원에서 언급되기 시작한 것은 1970년대 이후로 볼 수 있다. Burns가 자신의 저서 *Leadership*에서 도덕적 리더십에 대해 언급한 이후로 문헌들에서 종종 언급되었고,²⁾ 1990년대 이후에는 활발한 관심을 받았다.

국외에서 1970년대 말부터 시작된 학교에서의 도덕적 리더십에 관한 연구들은 주로 네 가지 범주에서 진행되었다. 첫째, 학교 리더의 도덕적 본성에 대한 관심으로, 리더의 권위, 동기유발 규칙, 리더가 갖추어야 할 윤리적 덕목들에 대한 연구이다. 둘째, 학교 리더와 팔로워의 관계성에 대한 관심으로, 관계의 본질을 권력, 교환, 이익추구가 아니라 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 필요, 욕구, 가치를 충족시키는 상호의존적·협력적 관계로 보려는 연구이다. 셋째, 학교 행정에서 가치의 중심성에 대한 관심으로, 학교 구성원들 사이의 가치와 비전, 목적 공유의 중요성에 대한 연구이다. 넷째, 학교 안에 공동체 문화를 구축하는 것에 대한 관심으로, 학교가 도덕적 이상을 추구하는 공동체로 변화하는 것에 대한 연구이다.³⁾

2) J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), p.4.

3) 구본만, 「주일학교 교육과 도덕적 리더십」 『가톨릭 신학과 사상』63 (신학과사상학회, 2009), 320-322쪽; 구본만, 「교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상」, 162-163쪽.

이 시기 학교에서의 도덕적 리더십 관련 연구들 중 리더의 권위, 동기유발 규칙, 윤리적 덕목들과 관련해서는 다음을 참조: M. Bonnet & S. Cuypers, "Autonomy and Authenticity in Education", N. Blake, et al.(eds.), *The Blackwell Guide to the Philosophy of Education* (Oxford England: Blackwell, 2003), pp.326-340; N. Noddings, "Care, Justice, and Equity", M. S. Katz, et al.(eds.), *Justice and Caring: The Search for Common Ground in Education* (New York: Teachers College Press, 1999), pp.7-20; R. J. Starratt, *Ethical Leadership* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004); T. J. Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992); T. J. Sergiovanni, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* (Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2001).

국내의 도덕적 리더십 연구로는 도덕적 리더십과 학교교육향상과의 상관관계에 대한 연구가 주로 진행되었다. 구체적으로는 도덕적 리더십과 다른 한 두 변인과의 상관관계가 많이 연구되었는데, 두 변인 연구로는 도덕적 리더십과 교직원신, 학교조직 헌신, 학교조직 건강, 교사몰입, 직무수행 등의 상관관계 연구가 진행되었고, 세 변인 연구로는 앞의 두 변인에 영향을 미치는 매개 변인으로 임파워먼트나 학교문화, 단위학교 재구조화, 교사의 자아개념 등과의 상관관계 연구가 진행되었다.⁴⁾

도덕적 리더십은 명확하게 정의하기 어려운 개념으로, 학자들은 각자의 방식으로 도덕적 리더십을 정의한다. 예를 들어, 장이권은 도덕적 리더십을 “학교장이 학교 목표에 부

학교 리더와 팔로워의 인격적 관계성과 관련해서는 다음을 참조: J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978); R. J. Starratt, *Centering Educational Administration: Cultivating Meaning, Community, Responsibility* (Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2003), pp.183-196; S. M. Hord(ed.), *Learning Together, Leading Together: Changing Schools through Professional Learning Communities* (New York: Teachers College Press, 2004), pp.20-30.

가치 중심성과 비전 및 목적 공유의 중요성과 관련해서는 다음을 참조: C. Hodgkinson, *Educational Leadership: The Moral Art* (Albany, NY: State University of New York Press, 1991); D. J. Willower, “Values, Valuation and Explanation in School Organizations”, *Journal of School Leadership*, 4, 1994, pp.466-483; R. Moorhead & W. Nediger, “The Impact of Values on a Principal’s daily Activities”, *Journal of Educational Administration*, 29(2), 1991, pp.5-24; T. J. Sergiovanni, *Value-added Leadership: How to get Extraordinary Performance in Schools* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1990).

학교 안에 공동체 (문화) 건설의 중요성과 관련해서는 다음을 참조: R. J. Starratt, “Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership”, *Educational Administration Quarterly*, 27, 1991, pp.185-202; T. J. Sergiovanni, *Building Community in Schools* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).

- 4) 강경석·박청원, 「학교장의 도덕적 지도성과 교사의 동기부여적 자아개념 및 교직원신 간의 관계」 『한국교육연구』 26(1) (한국교육연구학회, 2009), 1-26쪽; 김재덕, 「학교 상황에 따라 학교장의 도덕적 지도성이 학교조직 효과성에 미치는 영향」 『교육행정학연구』 26(1) (한국교육행정학회, 2008), 259-286쪽; 김현지·임우섭·김용주, 「초등학교 조직건강을 매개로 교장의 도덕적 리더십이 교사의 교직원신에 미치는 영향」 『교사교육연구』 54(4) (부산대학교 과학교육연구소, 2015), 705-715쪽; 류윤석, 「교사가 지각하는 교장의 도덕적 지도성과 교사의 조직헌신도와의 관계」 『한국교육』 33(1) (한국교육개발원, 2006), 131-152쪽; 박찬주·이경옥, 「학교조직에서 도덕적 지도성이 조직건강에 미치는 영향」 『교육학연구』 41(2) (한국교육학회, 2003), 307-327쪽; 박청원, 「학교장의 도덕적 지도성이 교사의 학교장 신뢰 및 교직원신에 미치는 영향」 『교육문화연구』 14(2) (인하대학교 교육연구소, 2008), 93-123쪽; 신재흡, 「도덕적 지도성과 임파워먼트가 교직원신에 미치는 영향 분석」 『교육행정학연구』 25(2) (한국교육행정학회, 2007), 93-119쪽; 이금화, 「학교장의 교육철학 유형별 도덕적 지도성과 장학행위와의 관계 연구」 『교육연구논총』 25(1) (충남대학교 교육연구소, 2004), 91-116쪽; 이석열, 「학교조직문화와 도덕적 지도성이 교사의 전문적 수용권에 미치는 영향 분석」 『교육행정학연구』 23(1) (한국교육행정학회, 2005), 71-92쪽; 이정훈, 「도덕적 리더십·단위학교 재구조화·조직헌신성의 인과관계 분석」 『초등교육연구』 16(2) (한국초등교육학회, 2003), 131-158쪽; 장이권, 「초등학교 교장의 도덕적 리더십에 관한 연구」 『초등교육연구논총』 18(2) (대구교육대학교 초등교육연구소, 2002), 261-290쪽; 조숙영·원혜경, 「보육교사가 지각한 어린이집 원장의 도덕적 리더십과 교사몰입의 관계에서 조직구성원의 도덕적 자율성의 매개효과」 『교육문화연구』 21(6) (인하대학교 교육연구소, 2015), 191-219쪽.

합하는 분명한 교육 비전과 철학을 가지고, 교직원들에게 다양한 영역의 권한부여를 통해 학교 조직에 보다 더 적극적으로 헌신하고 참여하고, 협력하도록 유도하는 변화지향적인 행위”라고 보았다.⁵⁾ 김현지 외는 “지도자의 품성 -사명감, 공정성, 정직성, 청렴성-에 기초하여 조직의 목표달성을 추구하는 지도자의 영향력”으로 정의하였다.⁶⁾ 명제창은 도덕적 리더십을 “지도자의 도덕성과 추종자의 자율성 확보를 통하여 지도자는 스스로 ‘지도자들의 지도자’(leader of leaders)가 되고, 추종자는 ‘자기 지도자’(selfleader)가 되도록 이끄는 지도성”으로 개념화하였다.⁷⁾ 김재덕은 도덕적 리더십을 도덕적 자질(정의적 차원), 도덕적 추론(인지적 차원), 도덕적 행위(행위적 차원)의 종합적 개념으로 파악하여, “학교장이 높은 도덕적 자질을 소유하고, 도덕적 추론에 의해 합리적인 의사결정을 하며, 교사들에게 정직하게 대하고 헌신적으로 봉사하여 학교를 효과적으로 이끄는 지도성”으로 정의하였다.⁸⁾

그런데 이러한 정의는 도덕적 리더십에만 적용되는 정의가 아니다. 리더라면 마땅히 올바른 가치와 신념, 태도를 갖춰야 하고, 사명감, 공정성, 정직성 등 모범적인 윤리적 품성을 갖춰야 하며, 존중과 사랑의 정신에 따라 팔로워들을 인격적으로 대해야 하고, 그들에게 필요한 권한을 부여해야 하며, 강한 책임감으로 공동체를 위해 헌신해야하기 때문이다. 즉, 리더가 된다는 것은 자신을 따르는 이들과 맡은 직무에 대한 도덕적 책임과 의무, 역할에 충실하겠다는 것을 의미하기에 위의 정의는 모든 리더에게 해당되는 내용이라 할 수 있다.⁹⁾ 이런 의미에서 볼 때, 도덕적 리더십은 리더십의 한 유형이나 형태라기보다는 리더십 자체에 대한 관심, 즉 리더의 본성, 리더와 팔로워가 공통적으로 추구하는 가치와 비전, 리더와 팔로워의 바람직한 관계성, 리더와 팔로워를 둘러싼 환경과 문화 등 리더십의 본질적 차원에 대한 관심이라 할 수 있다.¹⁰⁾ 연구자는 선행연구를 통해 리더십의 본질에 속하는 네 가지 차원에서 아홉 가지 원리를 밝혀내었다.¹¹⁾ 아홉 가지 원리를

5) 장이권, 앞의 글, 267쪽.

6) 김현지·임우섭·김용주, 앞의 글, 707쪽.

7) 명제창, 「학교조직에서의 도덕적 지도성 측정에 관한 연구」 『교육행정학연구』 17(2) (한국교육행정학회, 1999), 68쪽.

8) 김재덕, 앞의 글, 265쪽.

9) 구본만, 「교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상」, 165쪽.

10) 위의 글, 164쪽.

도덕적 리더십의 다양한 속성에 속하는 가치, 비전, 신념, 존중, 정직, 배려, 책임, 헌신, 용기, 권한부여, 성실, 능력, 자질, 문화, 모범, 원칙, 공정, 협력, 관심 공유, 열정, 청렴성, 팔로워의 신념·가치관·태도 형성 등은 현대 리더십 이론들의 속성을 모두 포함하고 있어서(김재덕, 앞의 글, 267.272쪽; 김현지·임우섭·김용주, 앞의 글, 707쪽.) 도덕적 리더십은 1980년 대 이후 등장한 다양한 현대 리더십 이론들, 예를 들면 카리스마적 리더십, 변혁지향적 리더십, 윤리적 리더십, 상징적 리더십, 문화적 리더십, 원칙중심 리더십, 가치중심 리더십, 공동체 리더십 등을 통합한 것으로 해석되기도 한다(김재덕, 앞의 글, 272쪽).

11) 구본만, 「교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상」, 162-171쪽; B. M. Koo, *The Practice of Moral Leadership for Successful Schools: A Case Study of Two High Schools in Korea* (Doctoral Dissertation, Pontifical Salesian University, 2008), pp.40-72.

간단하게 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 도덕적 리더십의 아홉 가지 원리

■ 리더의 본성 차원	
[원리1] 가치에의 팔로워십 구축	이는 리더가 더 이상 자신이 중심이 되어 따르라고 요구하는 것이 아니라, 올바른 가치에 대한 확신 속에서 자신이 먼저 가치에 헌신하는 것을 의미한다. 가치에 헌신한다는 것은 신뢰할만한 가치를 원칙으로 삼고 이에 입각하여 판단하고 행동하는 것을 말한다.
[원리2] 윤리덕목의 내면화	리더와 팔로워 사이의 신뢰할만한 관계가 상호 존중, 배려, 진실성, 책임감 등의 윤리적 덕목(품성)을 바탕으로 형성되기 때문에 리더는 우선 덕이 내면화된 윤리적인 삶을 살아가야 한다. 윤리적 삶은 절제와 지속적인 성찰을 통해 덕성을 함양해 나가는 개인 내적 차원의 노력을 통해 확고해 진다.
[원리3] 도덕적 권위 형성	올바른 가치에 대한 강한 확신 및 헌신(팔로워십)과 리더 개인의 도덕성(윤리적 성품)은 리더에게 지위나 인간관계기술 등에서 나오는 권위를 넘어서서, 드러나지 않지만 가장 강력한 힘을 발휘하는 ‘도덕적 권위’까지 가능하게 해준다. 도덕적 권위는 팔로워들에게 신뢰를 불러일으켜 리더가 추구하는 가치와 비전에 더 큰 관심을 갖도록 이끌어주고, 가치 실현에 대한 책임감을 느끼게 해 주어 구성원들을 내재적으로 동기화할 수 있다.
■ 리더와 팔로워가 함께 추구하는 가치와 비전 차원	
[원리4] 가치와 비전의 공유	목적을 달성하기 위해 가장 우선시 되어야 할 것은 가치와 비전을 팔로워들과 공유하는 것이다. 이를 위해 ‘목적설정’(purposing) 과정에 팔로워들을 참여시켜 그들이 가치와 비전을 명확히 인식하고 책임의식을 갖고 가치를 내면화하도록 이끈다. 핵심 가치가 팔로워들 사이에 공유되고 내면화되면, 그것은 공동체의 규약(covenant) 역할을 하게 되어, 그들을 하나로 묶어 주고, 의사결정과 판단의 기준이 되며, 교육활동에 의미를 부여하고, 자기 동기화의 매개역할을 수행하게 된다.
[원리5] 자기 동기화의 강화	자기 동기화란 보상, 처벌, 인간관계기술 등 외적이고 심리적인 동기화 수단에 의존하는 것이 아니라 내면에서 우러나오는 소명에 응답하는 것을 말한다. 리더는 팔로워들에게 지속적으로 영감을 불어넣어 구성원들의 정체성과 소명의식을 확립해 나간다. 또한 다양한 동기화 요인을 구축해 나갈 필요가 있는데, 예를 들어 공동체 규범, 협동문화, 권한화, 동료의식, 관계의 친밀성 등은 자기 동기화를 강화하는 요인이 될 수 있다. 이를 통해 구성원들은 소명에의 팔로워가 되는 데, 이는 다른 말로 소명을 스스로 추구해 나가는 리더가 되는 것을 의미한다.
■ 리더와 팔로워의 관계성 차원	
[원리6] 권한화(임파워먼 트, 리더십 공유)	권한화는 팔로워들이 자신의 삶 전체에 대해 주인의식을 갖고 공동체가 추구하는 이상 실현을 위해 최대한의 역량을 발휘할 수 있도록, 맡은 직무에서 충분한 권한과 책임을 갖고 자율적으로 결정하고 활동할 수 있는 힘을 실어주는 것을 의미한다.
[원리7] 협력문화 구축	협력은 공동의 결과를 성취하기 위해 관련자들이 전략적으로 공동 작업을 선택하는 목적을 가진 관계성이다. ¹²⁾ 협력은 일반적으로 상호존중과 신뢰, 목적과 비전의 공유, 공동 노력과 책임 등을 수반하기 때문에 다양한 긍정적 효과를 가져온다. 협력문화에 기초하여 구성원들이 함께 계획하고 결정하고 일할 때 학교는 공동 책무에 기초한 동료 공동체가 될 수 있다.
[원리8] 신뢰관계 구축	공동체 구성원들 사이에 깊은 신뢰관계를 형성하기 위해서는 관계성의 도덕적 측면을 고려할 필요가 있다. ‘관계적 신뢰’(relational trust)는 일련의 구별되는 역할 관계에 강조점을 둔다. 이 역할 관계를 통해 각 구성원은 자신의 역할에 따른 의무와 기대를

	갖는데, 동료의 행동이 이 기대와 양립하지 않으면 관계적 신뢰는 경감한다. 게다가 이 기대는 단지 옳은 것을 하는 것뿐 아니라 올바른 방법으로 하는 것까지 포함한다. ¹³⁾ 그렇지 않으면, 비록 원하던 결과를 얻는다 해도 신뢰는 커지지 않는다.
■ 리더와 팔로워를 둘러싼 환경과 문화 차원	
[원리9] 공동체 형성	도덕적 리더십은 자유 의의와 공유하는 가치로 함께 묶여진 개인들의 집합인 공동체를 지향한다. 도덕적 리더십의 여덟 가지 원리들이 학교 안에 정착되면 그것은 문화적 변화로 나타나게 되는데, 그중 핵심적인 것들로는 헌신, 보살핌, 동료관계, 협력, 신뢰와 존중 문화 등이 있다. 이러한 공동체 문화에 기초하여 학교는 차츰 ‘교사들의 전문성과 학습에 초점을 맞춘 도덕적 공동체’를 형성해 나가게 되는데, 이 공동체 형성은 앞서 살펴본 도덕적 리더십의 여덟 가지 원리들이 지향하는 결과라 할 수 있다.
*출처: 구본만, 「교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상」 『종교교육학연구』35 (한국종교교육학회, 2011), 165-171. 177-178쪽(<표 1>)의 내용을 요약 정리한 것임.	

이제 이 아홉 가지 원리가 예수와 공자의 제자 교육에서 어떻게 구현되었는지 구체적으로 살펴보자.

Ⅲ. 예수 그리스도의 도덕적 리더십

1. 리더의 본성 차원

[원리1] 하느님 나라의 중심성과 복음적 가치에의 팔로워십

예수의 삶은 일생동안 하느님과 복음적 가치에 온전히 정향되어 있었다. 이러한 점은 복음서 전반에 걸쳐 나오는데, 구체적으로 살펴보면, 그는 복음적 가치에 반대로 말하거나 행동하는 사람을 만났을 때 적대자뿐 아니라 그의 추종자나 열두 제자 그 누구를 막론하고 꾸짖었다(마태 16,21-23; 20,20-28; 루카 9,51-56; 11,37-52). 이러한 점은 그에게 있어서 복음적 가치가 사람들과의 관계성이나 다른 무엇보다 우선이었음을 보여준다.¹⁴⁾ 즉, 그에게 있어서 복음적 가치는 모든 판단과 행동의 규범과 기준 역할을 했다.

하느님 중심성과 복음적 가치에의 팔로워십은 제자들의 변화와 관련해서도 세 가지의 중요한 역할을 했다. 첫째, 그를 따르는 팔로워들에게 복음적 가치에 대한 ‘관심을 이끌어’ 내었고, 가장 중요한 가치가 무엇인지 깨닫도록 이끄는 역할을 했다. 둘째, 팔로워들이 복음적 가치를 공유하도록 초대하였고, 이 초대에 팔로워들이 응답할 것인지 아닌지에

12) H. Rubin, *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships in Communities and Schools* (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2002), p.17.
 13) A. S. Bryk & B. Schneider, *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement* (New York: Russel Sage Foundation, 2002), p.21.
 14) 구본만, 「가톨릭 사제 리더십 프로그램의 개발 방향」 『가톨릭신학』 25 (한국가톨릭신학학회, 2014), 216쪽.

대해서 ‘결단을 요구’하는 역할을 했다. 셋째, 스승이 부활하시고 승천하신 다음 제자들의 시대가 왔을 때, 제자들이 복음적 가치에 대해 확고한 ‘팔로워십을 가진 사도’가 되도록 이끄는 역할을 했다.

더 나아가 예수님의 하느님 중심성은 모든 제한과 두려움으로부터의 자유를 가져다주었다. 성전 정화사건은 복음적 가치에의 팔로워십이 준 자유로움을 잘 보여준다.

그들은 예루살렘으로 갔다. 예수님께서 성전에 들어가시어, 그곳에서 사고팔고 하는 자들을 쫓아내기 시작하셨다. 환전상들의 탁자와 비둘기 장수들의 의자도 둘러엎으셨다. 또한 아무도 성전을 가로질러 물건을 나르지 못하게 하셨다. 그리고 그들을 가르치시며 이렇게 말씀하셨다. “나의 집은 모든 민족들을 위한 기도의 집이라 불릴 것이다.”라고 기록되어 있지 않느냐? 그런데 너희는 이곳을 ‘강도들의 소굴’로 만들어 버렸다.” 수석 사제들과 율법 학자들은 이 말씀을 듣고 그분을 없앨 방법을 찾았다. 군중이 모두 그분의 가르침에 감탄하는 것을 보고 그분을 두려워하였던 것이다. (마르 11,15-18)

이 사건은 수석 사제들과 율법 학자들을 비롯해 당시 유다의 정치와 종교의 지도자들이 예수를 박해하고 죽이는 결정적인 사건이 되었다. 그만큼 유다 사회에서 성전은 대단히 중요한 위치를 차지하였다. 그런 성전이 장사꾼들의 돈벌이 장소로 의미가 퇴색되었을 때 예수가 보인 행동은 ‘성전을 정화’하는 것이었다. 이러한 행동은 그가 평소에 가르쳐온 하느님 중심성과 복음적 가치에 충실한 행동이었고, 사람들은 그의 일관된 가르침과 두려움 없는 행동에서 권위를 느꼈다.

그 외에도 피땀을 흘릴 정도의 인간적인 괴로움에도 불구하고 하느님 아버지의 뜻이 이루어지도록 자신을 내어 맡긴 겟세마니에서의 기도(루카 22,41-44), 인간적인 생각으로 예수의 수난 예고를 말리는 베드로에게 하느님의 일을 생각하지 않는 사탄이라고 말한 내용(마태 16,21-23) 등은 예수가 철저히 복음적 가치를 중심에 두고 살아갔음을 보여준다.

[원리2] 윤리덕목의 내면화와 윤리적 삶의 모범

복음적 가치에의 충실성이 그의 카리스마적 리더십을 보여주었다면, 평소에 만나는 모든 이들을 인격적으로 대했던 윤리적 성품과 언(지)행일치를 실천했던 그의 본보기적인 삶은 그를 만나는 사람들에게 존경심을 자아내게 했다. 이러한 윤리적 삶의 본보기는 복음적 가치에의 충실성과 함께 공식적인 직함이 없었음에도 사람들이 예수를 따르도록 만드는 권위의 원천이 되었다.¹⁵⁾ 예수가 사람들과의 관계에서 보여주었던 대표적인 윤리덕목에는 진실성, 보살핌, 책임감 등이 있다.

‘진실성’과 관련하여, “너희는 말할 때에 ‘예’할 것은 ‘예’하고, ‘아니요’할 것은 ‘아니

15) 위의 글, 217쪽.

요'라고만 하여라.”(마태 5,37)라는 예수의 말씀은 진실성에 대한 그의 확고한 신념을 잘 보여준다. 그는 이러한 신념에 따라 거짓된 모습을 보였던 율법 학자들과 바리사이들의 위선을 꾸짖었고(마태 23,13.14.15.23.25.27.28.29), 남을 심판하는 사람의 위선을 지적했으며(마태 7,1-5; 루카 6,37-42), 바리사이들과 사두가이들의 위선적인 가르침을 조심할 것을 경고했다(마태 16,5-12; 마르 8,14-21; 루카 12,1). 이와는 반대로 나타나엘의 거짓이 없는 진실한 모습을 보고는 참된 이스라엘 사람이라고 칭찬하였고(요한 1,43-50), 위협에도 불구하고 옳다고 믿는 안식일의 정신을 실천하였다(마태 12,1-8. 9-14; 마르 2,23-28; 3,1-6; 루카 6,1-5. 6-11). 이러한 예수의 신념과 가르침에 일관된 삶의 모습은 예수의 가르침의 진실성과 삶의 진실성을, 더 나아가 존재의 진실성을 보여준다.¹⁶⁾

‘보살핌’과 관련하여, 예수는 모든 사람을 차별 없이 만났고 모두에게 복음을 선포하였지만, 그에게 있어서 우선적인 관심의 대상은 병자들, 죄인들, 가난한 이들과 같은 소외된 이들이었다. 복음서는 예수가 소외받은 이들을 보살핀 장면을 여러 군데 보여 주고 있다. 그는 사람들이 자신을 원할 때 직접 찾아가서 그들에게 가장 필요한 것을 채워 주었고(마태 9,18-26; 마르 5,21-43; 루카 7,1-10; 요한 11,1-44), 필요한 경우 자신에게 요청하지 않더라도 보살폈으며(루카 7,11-17), 소외받은 이들에게도 먼저 다가가서 그들이 영적·인격적으로 성장할 수 있도록 이끌었다(마태 9,9-13; 루카 19,1-10; 요한 4,1-42). 예수는 보살핌의 방식을 통해 사람들을 인격적으로 대하고, 그들이 가장 필요로 하는 것을 채워 줌으로써 그들이 하느님의 사랑을 깨닫고 그 안에서 성장할 수 있도록 이끌었다.¹⁷⁾

‘책임감’과 관련하여, 예수의 책임감은 세 방향으로 요약된다. 첫째는 ‘삶에 대한 책임감’으로 예수는 아는 바, 가르친 바를 그대로 살아감으로써 삶을 통해 가르친 내용을 책임졌다. 둘째는 ‘사람에 대한 책임감’으로, 그는 자신에게 맡겨진 이들에게 강한 책임감을 갖고 있었으며 그들을 위해 “자기 목숨을 내놓은”(요한 10,11) 십자가상의 자기희생을 통해 책임감을 완수하였다. 셋째, ‘사명에 대한 책임감’으로, 예수는 하느님 아버지의 뜻을 실현하기 위해 가장 피하고 싶은 죽음까지도 기꺼이 받아들이는 책임감을 보여주었다(마태 26,39-46).¹⁸⁾

예수는 이외에도 사랑, 인격적 존중과 수용, 성실성, 온유함, 의로움, 용기, 강직함, 공정함, 겸손 등 다양한 윤리덕목을 내면화한 삶을 살아갔다. 사람들에게 대한 따뜻한 사랑과 실천적 돌봄에서 나오는 윤리적 삶의 모범은 사람들이 예수를 자발적으로 따르도록 만드는 도덕적 권위를 형성하는 기틀이 되었다.

16) 구본만, 「교리교사의 관계 윤리덕」 『인간연구』 17 (가톨릭대학교 인간학연구소, 2009), 15-16쪽.

17) 위의 글, 12쪽.

18) 위의 글, 13-15쪽.

[원리3] 도덕적 권위 형성

예수는 공식적인 직함이 없었음에도 많이 이들이 따랐다. 정규 랍비 교육을 받았다는 기록이 없음에도 회당에서 가르칠 수 있었고(마태 4,23; 13,54; 마르 1,21; 6,2; 루카 4,15; 4,44; 6,6; 13,10; 요한 6,59; 18,20), 당시의 지배계층이었던 수석 사제들과 율법 학자들, 바리사이들이 따라다니며 논쟁과 공격을 해올 정도로 그의 가르침은 권위가 있었다(마태 15,1-3; 22,15-18; 마르 2,1-12. 13-17; 3,20-23; 7,1-6; 11,27-29; 12,28-29; 루카 6,6-11; 11,53-54). 성경은 예수의 가르침이 율법 학자들과 달리 권위를 가지고 있었다고 전하고 있다(마태 7,29).

권위의 원천은 관료주의적 지위에 따른 권위, 인간관계-심리학적 권위, 기술적-합리적 권위, 전문적 권위, 도덕적 권위 등 다섯 가지로 구분된다고 한다.¹⁹⁾ 예수의 권위는 이 중에서 어떤 원천에 기반을 두고 있는가?

우선, 예수는 지위나 자리에 권위의 원천을 두지 않았다. 예수는 평생 동안 어떠한 공식직함도 가져본 적이 없다. 관직은 물론이고 교사의 자리조차도 가져본 적이 없다. 따라서 그가 지위를 자기 권위의 원천으로 삼지 않았다는 점은 분명하다.

둘째, 예수는 인간관계에 관한 심리학적 연구나 합리성에 따른 권위에도 그 원천을 두지 않았다. 인간관계-심리학적 권위란 다른 사람과 좋은 인간관계를 유지하는 방법이나 동기화 기술을 터득하여 다른 이들이 자신을 따르도록 만드는 능력을 말한다. 기술적-합리적 권위는 이론에 해박한 지적 논리에 따라 사람들을 이끄는 기술을 말한다. 그런데 예수는 바리사이파와 율법 학자, 회당장 등 당시 권력의 핵심에 있었던 사회의 지도층 인사들에게 ‘위선자’라고 자주 면박을 주었고(마태 15,7; 23,13-29; 루카 13,15), 회개하려고 하지 않는 일반 군중에게도 ‘위선자’라고 비판했으며(루카 12,56), 자신을 따르는 사람들에게 복음적 가치에 대한 결단을 강조하며 결단을 내리지 못하는 이들이 ‘떠나도록’ 했고(요한 6,60-67), 심지어는 자신의 제자조차도 복음적 가치에 어긋나는 언행을 하면 ‘사탄’이라고 지칭했다(마태 16,23). 이러한 점은 예수가 인간관계 심리학이나 지적 합리성에 자신의 권위의 원천을 두지 않았음을 보여준다.

셋째, 예수는 ‘전문적 권위’를 가지고 있었다. 예수는 정식으로 랍비 교육을 받은 적이 없었음에도 회당에서 자유롭게 가르칠 수 있을 정도로 전문성을 인정받았고(마태 4,23; 마르 6,2; 루카 4,15; 요한 6,59; 18,20), 회당에서 그의 가르침을 들은 사람들은 그의 지혜에 놀라워했다(마태 13,54; 마르 1,21-22). 특히 나자렛 회당에서 이사야서 두루마리를 펼쳐서 가르칠 때는 모든 사람이 그의 권위 있는 말씀에 매료되기도 했다(루카 4,16-22).

넷째, 예수는 ‘도덕적 권위’도 갖고 있었다. 앞서 살펴본 것처럼, 올바른 가치와 비전의 의 팔로워십과 가르침에 충실한 윤리적 삶의 모범은 그를 만나는 모든 이로 하여금 그를

19) T. J. Sergiovanni, *Moral Leadership*, pp.36-39.

따르지 않을 수 없는 권위를 만들어 주었다.

이처럼 예수는 지위나 인간관계의 심리학, 지적 합리성에 따른 권위에 의존했던 것이 아니라 성경과 율법의 정신이 삶에서 구현된 전문적 권위와 올바른 가치에 충실한 삶의 모범을 통해 형성한 도덕적 권위를 기반으로 강력한 리더십을 발휘하였다.

2. 리더와 팔로워가 함께 추구하는 가치와 비전 차원

[원리4] 가치와 비전의 공유

예수가 전한 복음은 ‘하느님 나라’였다. 예수는 이 복음을 모든 사람에게 전했을 뿐 아니라 자신을 따르는 제자들에게도 선포하도록 사명으로 주었다. 이를 위해 예수는 제자들이 가치와 비전을 공유하고, 복음적 가치에 헌신하도록 영감을 불어 넣어 주었다.

예수는 제자들이 복음적 가치와 비전을 공유하고, 이에 팔로워십을 가질 수 있도록 다음과 같이 네 단계의 방법을 활용하였다.

첫째, 예수는 일상에서의 가르침과 행동을 통해 복음적 가치와 비전에서의 팔로워십을 ‘직접 보여’주었다. 예수의 삶은 항상 복음 중심적이었고, 일상의 모든 내용을 이와 연관하여 설명하였다. 예수는 어린이들이 오는 것을 막아섰던 제자들을 꾸짖으며 ‘하느님 나라’는 어린이와 같은 사람들의 것이라고 설명하였고(마르 10,13-16), 제자를 부르셨을 때 아버지의 장사를 지내고 오겠다는 사람과 가족에게 작별 인사를 하겠다는 사람에게 ‘하느님 나라’의 우선성을 강조했으며(루카 9,59-62), ‘하느님’과 재물을 함께 섬길 수 없음을 강조하며 결단을 촉구했다(마태 6,24).

둘째, 예수는 비유를 통한 공식적 가르침과 뜻풀이를 통해 제자들에게 복음적 가치와 비전을 ‘명확하고 지속적으로 전달’했다. 예수는 사람들이 알아들을 수 있도록 ‘비유’를 활용한 가르침으로 하느님 나라를 설명하였고(마태 13,24-30. 44-46. 47-50; 마르 4,1-9. 26-29. 30-32; 루카 8,16-18; 13,20-21), 제자들에게는 따로 그 뜻까지 자세하게 풀어서 설명해 주었다(마태 13,36-43; 마르 4,13-20. 34).

셋째, 제자들이 복음적 가치에 반하는 말과 행동을 보였을 때, 바로 명확하게 지적해주면서 복음적 가치를 ‘올바로 깨닫도록’ 이끌었다. 예수는 사도들이 누구를 가장 높은 사람으로 볼 것이냐는 문제로 말다툼을 벌였을 때, 섬기는 사람이 되어야 한다고 강조하였고(루카 22,24-26), 예루살렘으로 올라가는 길에 사마리아인들이 그를 맞아들이지 않았을 때 불을 내리겠다는 제자들의 생각을 꾸짖었으며(루카 9,51-55), 자신의 수난과 부활에 대해서 처음으로 예고했을 때 이를 말렸던 제자 베드로를 사탄이라고 지칭하면서 하느님의 뜻의 중요성을 강조하였다(마르 8,31-33).

넷째, 제자들이 복음적 가치에 대해 이해하고 공유하기 시작했을 때, ‘직접 선포하도록 파견’함으로써 복음적 가치에 대한 팔로워십을 강화시켰다. 예수는 제자들을 초대하여 다음

그들을 곁에 두고 복음적 가치와 사명을 이해하고 공유함으로써 하느님의 자녀로 새롭게 태어나도록 가르쳤다. 그리고 제자들이 하느님 나라와 복음적 가치를 이해하고 영적으로 성장했을 때, 열두 제자와 일흔두 제자를 뽑아서 사명 수행에 직접 참여하고 협력할 기회를 제공하였다(루카 9,1-6; 10,1-9).²⁰⁾ 직접적인 복음 선포 체험은 제자들이 복음적 가치를 더 잘 이해하는 기회가 되었고, 그 활동으로 인해 내적인 기쁨을 느낀 제자들이 복음적 가치에 대한 팔로워십을 확립하는 중요한 계기가 되었다.

이처럼 예수는 말과 행동으로 몸소 보여주고(본보기), 명확하고 지속적인 방식으로 가치와 비전을 전달하였으며(대화), 제자들의 몰이해에 대해서는 즉각적으로 정정해 주면서 올바르게 깨닫도록 이끌었고(각성), 실천을 통해 강화시키는(확립) 네 단계 방식을 활용하였다. 이러한 방식을 통해 제자들은 스승 예수와 함께 지낸 3년 동안 하느님 나라에 대해서 점차 이해하게 되었고, 자연스럽게 복음적 가치를 자신들의 가치로 받아들이며 팔로워십을 형성해 나갔다.

[원리5] 자기 동기화의 강화

Sergiovanni에 따르면, 동기유발 규칙에는 크게 세 가지가 있다고 한다. 첫째, 외적인 보상이나 처벌 때문에 움직이는 ‘외재적 동기유발’, 둘째, 일 자체에서 느끼는 재미나 보람 때문에 행동하는 ‘내재적 동기유발’, 셋째, 어떤 일이 옳기 때문에 행하는 ‘도덕적 동기유발’이 그것이다.²¹⁾ 이 세 가지 규칙은 모두 중요하다. 이 중 구성원들의 동기유발이 외재적 동기유발을 넘어서서 내재적·도덕적 동기유발로 이어진다면, 추구하는 가치에 따라 올바르게 생각하는 행동을 스스로 찾아서 하게 되는 ‘자기 동기화’(self-motivation)를 불러일으키기 때문에 가장 강력하다고 볼 수 있다.²²⁾

예수는 제자들이 스스로 동기화 될 수 있도록 다양한 동기화 요인을 구축하였다. 예수는 필요한 경우 외적인 보상을 통해 동기를 불러일으켰다. 예를 들어, 예수는 제자들이 모든 것을 포기하고 자신을 따르는 것에 대해 영적인 보상을 언급하며 그들의 기대를 충족시켜 주었다(마태 19,27-29).²³⁾ 그러나 예수가 더욱 중요시했던 것은 내적 동기화와 도덕적 동기화였다. 예수가 제자들의 자기 동기화를 강화하기 위해 활용했던 내적·도덕적 동기화 요인은 네 가지 정도로 요약될 수 있다.

첫째, ‘사명감 고취’와 ‘정체성 확립’이다. 예수는 복음적 가치와 사명에 대한 가르침을 통해 제자들의 양심과 의식을 일깨웠고, 본보기를 통해 복음에 대한 팔로워십을 몸소 보여주었다. 제자들은 공동체 안에서 예수와 함께 생활하면서 새로운 가치에 눈뜨기 시작하

20) 구본만, 「가톨릭 사제 리더십 프로그램의 개발 방향」, 220쪽.

21) T. J. Sergiovanni, *Moral leadership*, pp.24-27.

22) 구본만, 「가톨릭 사제 리더십 프로그램의 개발 방향」, 228쪽.

23) 위의 글, 217쪽.

였고, 시간이 지나면서 예수가 불어넣어주는 영감을 통해 총체적으로 변화하며 복음에 대한 팔로워십을 형성해 나갔다. 이렇게 성장했을 때 예수는 제자들을 파견하였다. 예수의 권한을 부여받은 제자들은 하느님 나라를 선포하면서 복음에 대한 팔로워십을 더욱 강화해 나갔고, 이를 통해 자신이 누구이며 어떤 사명을 수행해 나가야 하는지 정체성을 명료화해 나갔다. 이러한 일련의 과정에서 제자들은 복음을 중심으로 자신의 정체성을 확립하고 사명감을 고취시켜 나갔다.²⁴⁾

둘째, ‘공동체 규범’의 확립이다. 예수는 자신을 따르던 제자들 중 열둘을 뽑아 사도로 세운다음 그들과 함께 생활하면서 가르쳤다(루카 6,12-16). 예수가 제자들과 함께 형성한 공동체는 예수와 함께 시작된 하느님 나라의 구체적 표지였다. 하느님 나라는 핵심 가치인 사랑을 기반으로 하기에 예수의 공동체는 사랑의 공동체로 구체화되었다. 즉, 사랑의 공동체는 예수의 공동체를 드러내는 표지였다(요한 13,35). 예수의 사랑은 하느님 사랑과 이웃 사랑의 두 계명으로 요약된다. 하느님 사랑은 ‘기도’로, 이웃 사랑은 ‘보살핌’으로 구체화되었는데, 기도와 보살핌 이 두 가지는 예수 공동체의 구성원 모두가 실천해야 할 핵심 규범의 역할을 했다. 늘 기도하고, 사회적 약자에게 다가가 우선적으로 보살폈던 예수의 모범에 따라 기도와 보살핌은 성령 강림 이후 교회공동체의 핵심 규범이자 강한 문화로 자리 잡게 되었다(사도 2,42).²⁵⁾

셋째, ‘내재적 만족’이다. 예수는 복음 활동 자체에서 오는 내적인 만족감을 통해 제자들 스스로 복음 선포에 열성을 가질 수 있도록 내재적으로 동기를 불러 일으켰다. 예수에게서 권한을 위임받아 파견된 제자들은 복음을 전하였고, 자신들의 성공적인 복음 선포 활동에 크게 고무되어 돌아온다. 루카복음 10장 17절은 제자들이 내적인 기쁨을 느꼈음을 전해주고 있는데, 이는 그들이 복음 선포에 더 충실히 활동하는 계기가 되었다.²⁶⁾

넷째, 친밀한 ‘인격적 관계성’이다. 예수는 제자들을 인격적으로 대했다. 인격적인 관계는 신뢰, 존중, 사랑에 기반을 둔 관계로서 예수는 보살핌의 방식을 통해 인격적인 사랑을 보여주었다. 제자들의 필요에 먼저 귀를 기울이고, 필요를 채워주며, 그들의 영적·인격적 성장을 위해 헌신적으로 보살폈던 모습은 예수가 인격적인 관계를 형성해 나가는 중요한 방식이었다.²⁷⁾ 예수가 수난 전날 열두 사도의 발을 씻어 주었던 세족례는 이러한 인격적 관계성을 잘 보여준다(요한 13,1-15).

이 네 가지 동기화 요인이 역동적으로 작용하여 제자들의 마음에 자기 동기화를 강화시켰던 것으로 보인다.

24) 위의 글, 221쪽.

25) 위의 글, 221-222쪽.

26) 위의 글, 217쪽.

27) 위의 글, 219쪽.

3. 리더와 팔로워의 관계성 차원

[원리6] 권한화

권한화는 단순히 권한을 나누어준다는 의미를 넘어서서 팔로워가 리더로부터 부여받은 권한으로 인해 주인의식과 책임감을 갖고 자신이 맡은 사명에 헌신하도록 하는 데 목적이 있다. 권한화에는 리더가 팔로워를 신뢰한다는 의미와 함께 사명 수행에서 동료로 받아들인다는 의미가 함축되어 있다. 또한 팔로워가 자신의 사명 수행에서 리더가 되어 자율성을 발휘할 수 있다는 의미도 내포되어 있다.

예수는 이러한 권한화의 의미를 정확히 이해하고 있었다. 예수는 양성 기간 이후 제자들을 파견할 때 제자들에게 자신의 사명과 권한, 즉 하느님 나라 선포의 사명과 병자 치유의 권한을 부여하였다. 예수는 제자들이 사명을 성공적으로 수행할 수 있도록 최대한의 권한을 위임해 주었고, 그들은 그 권한으로 인해 주인의식과 책임감을 갖고, 사명 수행에서 스스로 판단하는 리더가 되어 자율적으로 사명을 수행해 나갈 수 있었다. 이러한 권한화, 주인의식, 책임감은 제자들을 변화시켜 성령 강림 이후 복음 선포 사명에 헌신하도록 이끌었고, 그 결과 교회공동체가 성장하는 기틀이 되었다.²⁸⁾

[원리7] 협력문화 구축

협력이란 두 사람 이상의 개인이 선택에 대한 책임을 의미 있게 공유하는 것이라고 간단하게 정의해 볼 수 있다.²⁹⁾ 이 의미는 협력이 이루어지기 위해서는 적어도 네 가지 요인, 즉 ‘두 사람 이상’, ‘공동 목표’, ‘공동 노력과 책임’, ‘상호존중과 신뢰’가 있어야 함을 보여준다. 예수와 제자들의 공동체 안에 이러한 의미의 협력이 자리 잡았는지 살펴보자. 다음 글은 ‘오천 명을 먹인 기적’에 대한 내용이다.

예수님께서서는 눈을 드시어 많은 군중이 당신께 오는 것을 보시고 필립보에게, “저 사람들이 먹을 빵을 우리가 어디에서 살 수 있겠느냐?” 하고 물으셨다. 이는 필립보를 시험해 보려고 하신 말씀이다. 그분께서는 당신이 하시려는 일을 이미 잘 알고 계셨다. 필립보가 예수님께 대답하였다. “저마다 조금씩이라도 받아먹게 하자면 이백 데나리온어치 빵으로도 충분하지 않겠습니까.” 그때에 제자들 가운데 하나인 시몬 베드로의 동생 안드레아가 예수님께 말하였다. “여기 보리 빵 다섯 개와 물고기 두 마리를 가진 아이가 있습니다만, 저렇게 많은 사람에게 이것이 무슨 소용이 있겠습니까?” 그러자 예수님께서 “사람들을 자리 잡게 하여라.” 하고 이르셨다. 그곳에는 풀이 많았다. 그리하여 사람들이 자리를 잡았는데, 장정만도 그 수가 오천 명쯤 되었다. 예수님께서서는 빵을 손에 들고 감사를 드리신 다음, 자리를 잡은 이들에게 나누어 주셨다. 물고기도 그렇게 하시어 사람들이 원하는 대

28) 위의 글, 220쪽.

29) R. Martin, *The Responsibility Virus: How Control Freaks, Shrinking Violets -and the Rest of us- can Harness the Power of True Partnership* (New York: Basic Books, 2002), p.66.

로 주셨다. 그들이 배불리 먹은 다음에 예수님께서서는 제자들에게, “버려지는 것이 없도록 남은 조각을 모아라.” 하고 말씀하셨다. 그래서 그들이 모았더니, 사람들이 보리 빵 다섯 개를 먹고 남긴 조각으로 열두 광주리가 가득 찼다. (요한 6,5-13)

이 글에서 볼 수 있는 것처럼, 예수는 기적을 행할 충분한 능력을 갖고 있었지만, 다른 사람들의 협력을 마다하지 않는다. 오천 명이라는 군중에게 빵 다섯 개와 물고기 두 마리는 큰 의미가 없는 양이다. 그런데 ‘어떤 아이’가 제자에게 그것을 가져다주었고, ‘제자’는 예수께 드렸다. 제자들이 의미 없다고 생각한 이 협력을 예수는 기꺼이 받아들인다. 이를 통해 오천 명을 먹이는 것은 이제 그곳에 참여한 모든 이의 ‘공동 목표’가 된 것이다. 예수를 ‘믿고’ 빵과 물고기를 가져다 드린 어린아이와 이를 전달했던 제자들의 협력을 기반으로 예수는 장정만도 오천 명이라는 숫자를 먹이는 기적을 행한다. 이처럼 예수의 기적은 협력의 네 요소(둘 이상, 공동 목표, 공동 노력과 책임, 상호존중과 신뢰)를 모두 충족하였다. 성경의 다른 부분도 예수가 기적을 행하기 전에 항상 기적을 원하는 상대방의 ‘믿음’을 전제로 하고 있음을 보여준다. 기적을 원하는 사람의 간절한 원의와 믿음은 예수가 그의 원의를 받아들이는 순간 공동의 목표가 되었고, 그 목표는 기적으로 실현되었다.

[원리8] 신뢰관계 구축

리더와 팔로워 사이의 신뢰관계 구축은 리더십의 효과를 극대화시키기 위해 매우 중요한 전제이다. 도덕적 리더십의 다른 원리들의 정착은 리더와 팔로워의 신뢰관계 형성에서부터 비롯된다고 해도 과언이 아닐 정도로 신뢰관계 형성은 매우 중요하다. 예수도 제자들을 부른 다음에 우선적으로 그들과 신뢰관계를 구축해 나갔다. 예수가 제자들과 신뢰관계를 형성하기 위해 활용했던 방식으로는 다음의 세 가지가 있다.

첫째, ‘인격적 관계 형성’이다. 예수는 만나는 모든 사람을 인격적으로 대했다. 그는 당시에 팽배하던 사회적 편견을 깨고, 바리새이, 율법학자와 같은 사회 지도층 인사부터 병자, 가난한 이들, 노인, 어린이, 여성과 같은 사회적 약자들, 그리고 세리, 간음한 여인과 같은 사회적 죄인에 이르기까지 모든 사람을 만났다. 그리고 그들 모두를 동등한 인격으로 존중하고, 그들에게 진실한 사랑을 베풀었다. 이러한 점은 사람들이 깊은 신뢰 안에서 예수를 찾아오도록 만들었다.

둘째, ‘옳은 것을 올바른 방법으로 실천’해 나갔던 모범적인 삶이다. 이러한 모범은 그를 바라보았던 제자들의 신뢰를 더욱 강화시켰다. 예수는 당신을 따르는 사람들에게 “너희는 먼저 하느님의 나라와 그분의 의로움을 찾아라.”(마태 6,33)라고 가르쳤고, 스스로도 의로움을 추구하는 삶을 살아갔다. 또한 예수는 의로움을 추구하되 늘 올바른 방법으로 추구하였다. 예를 들어, 예수는 율법의 조문이 아니라 하느님의 뜻을 실천하는 것이 옳은

일이라고 보았고(마태 12,9-13; 루카 13,10-17; 14,1-6; 요한 5,1-18; 9,1-14), 율법주의의 위선에 빠져 이를 반대하는 이들을 위선자라고 불렀다(루카 13,15). 하느님의 뜻과 사람에게 대한 사랑을 먼저 생각하여 옳은 것을 올바르게 구현해 나갔던 예수의 방식은 사람들의 신뢰를 불러일으키는 중요한 역할을 하였다.

셋째, ‘다양한 상징의 활용’이다. 예수는 말씀과 행동을 통해 다양한 상징을 활용하였는데, 이 상징들은 두 가지 주된 역할을 하였다. 하나는 예수의 가르침을 이해하기 쉽도록 이끌어주는 역할이었다. 예를 들어, 예수는 하늘의 새, 들에 핀 나리꽃, 들풀 등을 하느님께 대한 믿음을 강조하기 위한 상징으로 사용하였다(마태 6,25-30). 다른 하나는 예수와 제자 사이의 관계적 신뢰를 구축하는 역할을 하였다. 예를 들어, 열두 제자와 일흔두 제자를 파견하면서 자신의 권한을 그대로 부여해 줌으로써(루카 9,1; 10,19) 예수는 자신이 제자들을 얼마나 신뢰하고 있는지 보여주었다. 예수가 제자들에 대한 사랑을 직접 보여준 대표적인 상징으로는 수난 전날 제자들의 발을 씻어 주었던 세족례가 있다(요한 13,1-15). 세족례를 통해 제자들은 예수의 사랑을 몸소 체험하였고 이를 통해 사랑에 바탕을 둔 신뢰의 관계가 더욱 강화되었다. 또한 예수는 제자들의 개인적 필요가 올바른 경우에는 이를 채워주었는데(마르 1,29-31; 요한 2,1-11), 이러한 모습도 제자들이 예수에 대한 강한 신뢰를 구축하는 역할을 하였다.

4. 리더와 팔로워를 둘러싼 환경과 문화 차원

[원리] 공동체 형성

지금까지 살펴본 도덕적 리더십의 여덟 가지 원리는 예수가 꿈꿨던 이상인 ‘하느님 나라’ 곧 사랑의 공동체를 형성하는 것으로 정향되어 있다. 공동체는 도덕적 리더십이 지향하는 방향으로, 도덕적 리더십의 원리들이 실현될 때 건설되고 확장된다.

예수는 공생활을 시작하면서 제자들과 함께하는 공동체를 만들었는데, 예수가 공동체를 만든 과정은 네 단계로 구성된다. 첫째, 예수는 제자들을 비롯한 모든 이에게 자신을 적극적으로 ‘개방’하였다. 둘째, 예수는 자신의 사명을 함께 수행할 사람들을 ‘초대’하였다. 셋째, 예수는 제자들이 사명과 비전을 ‘공유’하도록 지속적으로 영감을 불어넣었다. 넷째, 예수는 제자들이 ‘협력자’로 성장하도록 이끌었다.³⁰⁾

30) 구본만, 「가톨릭 사제 리더십 프로그램의 개발 방향」, 219-220쪽.

IV. 공자의 도덕적 리더십

1. 리더의 본성 차원

[원리1] 인의 중심성과 팔로워십

공자가 일생 동안 가르친 핵심 내용은 ‘인(仁)의 구현’이었다. 공자는 인간 존재의 근원을 하늘에 두고, 하늘로부터 부여받은 본성, 곧 인에 따라 사는 것을 인간의 도리라고 보았다.³¹⁾ 공자는 인을 체득하기 위해 학문을 했고, 인을 제자들에게 가르치려고 노력했으며, 인을 기준으로 세상의 모든 것을 바라보았다.³²⁾ 즉 공자는 철저하게 인을 모든 가치의 중심에 두고 살아갔다. 공자는 인을 구현하기 위한 실천적인 방법이었던 ‘호학’과 ‘덕의 실천’ 두 가지에 대해 확고한 팔로워십을 갖고 있었다.

우선, 공자는 ‘호학’에 대한 확고한 팔로워십을 갖고 있었다. 그는 “배우고 때때로 익히면 또한 기쁘지 않겠는가”,³³⁾ “열 집 고을에 반드시 충과 신이 나와 같은 이는 있겠지만, 내가 학문을 좋아하는 것만은 같지 못할 것이다.”³⁴⁾라고 말하였다.³⁵⁾ 공자는 겸손을 중요한 덕으로 보았기 때문에 단언적 표현을 잘 하지 않았는데, 호학만큼은 단정적으로 자신 있게 표현하였다. 이는 호학이 갖는 특성 때문인데, 공자에게 호학은 단순히 학문을 좋아하고 연구하는 것이 아니라, 학습을 통해 주체적으로 재창조할 수 있는 지혜를 갖추고 실천하는 것을 의미하기 때문이다. 즉 호학은 지속적인 마음의 수양과 노력을 동반하는 것으로, 도덕적 인격함양과 지혜의 확충까지 수반하고 있는 개념이라 할 수 있다.³⁶⁾ 이러한 온고지신(溫故知新) 개념은 공자가 호학의 가치에 대해 확고한 팔로워십을 갖고 있었음을 보여준다.

또한, 공자는 ‘덕의 실천’에 대한 확고한 팔로워십도 갖고 있었다. 공자가 강조했던 덕목으로는 인, 충(忠), 서(恕), 예(禮), 의(義), 효, 겸손 등이 있다. 군자³⁷⁾는 인의 태도를

31) 오석원·조병두, 「논어의 지도자와 리더십 연구」 『한국사상과 문화』50 (한국사상문화학회, 2009), 685쪽.

32) 송유진, 「공자의 ‘논어’ 관점에서 재조명해 본 교사리더십의 철학적 의미」 『교사교육연구』52(2) (부산대학교 사범대학 과학교육연구소, 2013), 299-300쪽.

33) 『論語』, 「學而」1, 子曰 學而時習知 不亦說乎. 유교경전번역총서 편찬위원회, 『논어』, 유교경전번역총서 1, 성균관대학교 출판부, 2006, 1쪽.

34) 『論語』, 「公治長」27, 子曰 十室之邑 必有忠信如丘者焉 不如丘之好學也. 유교경전번역총서 편찬위원회, 앞의 책, 164쪽.

35) 송유진, 앞의 글, 303-304쪽.

36) 위의 글, 304쪽.

37) 논어에서는 인에 따라 사는 이상적 인간상으로 성인(聖人), 선인(善人), 인인(仁人), 현인(賢人), 군자(君子) 등이 제시되었는데, 그중 가장 많이 사용된 용어는 군자였다. 군자는 보통사람들이 학문과 수양을 통해 도달할 수 있는 현실 안에서의 이상적 인간상이다. 즉, 절대적인 경지는 아니지만 완만한 덕을 닦고 있고 모든 것에 통달하지는 못하지만 맡은 일은 잘 처리할 수 있는 지혜와 능력을 갖춘 사람으로 볼 수 있다. 김종식, 「공자와 리더십」 『한국행정사학지』12 (한국행정사학회, 2003), 207쪽.

지니고, 의에 따라 의롭게 행동하며, 예에 맞춰 행동하고, 지(智)를 통해 통찰하는 사람, 즉 덕을 실천하는 사람이다. 이 중 예는 인이 습성화된 행동규범을 말하는 것으로 덕이 체득되어 외적으로 드러난 상태를 의미한다. 따라서 예는 사회생활의 도덕적 규범이 되며 윤리적 행동의 기준이 될 수 있다.³⁸⁾

공자가 호학과 덕의 실천에 대해 확고한 신념을 가졌던 것은 이 두 가지의 실천이 군자, 곧 학문과 덕을 겸비한 인격자가 되는 길이라고 보았기 때문이다.

[원리2] 윤리덕목의 내면화와 술선수범

자공(子貢)은 공자의 덕성을 강조하며 공자의 인품에 대해 “선생님께서 온화(溫) 양순(良) 공손(恭) 검약(儉) 겸양(讓)하심으로써 얻으신 것이요, 선생님께서 구하신 것은 다른 사람들이 스스로 요구한 것과는 다른 것이요.”³⁹⁾라고 말했다. 이러한 모습은 공자가 항상 강조했던, 덕으로써 백성을 다스리는 ‘덕치’를 몸소 실천하는 삶을 살았음을 보여준다. 공자는 군자가 덕치를 위한 덕을 갖추기 위해서는 의로움을 이로움보다 앞세워야 하고, 술선수범해야 하며, 국민의 신뢰를 얻어야 하고, 말보다 행동을 앞세워야 하며, 훌륭한 인재 등용을 위해 인재 발굴의 해안과 공정성을 가져야 하고, 직분에 맞는 역할 수행과 책임감을 가져야 한다고 강조했다.⁴⁰⁾ 이처럼 덕치란 다스리는 사람의 수신에서 출발하기 때문에 공자의 덕치주의는 도덕정치를 뜻하는 것으로 볼 수 있다.⁴¹⁾

공자는 지도자의 윤리적 본보기와 술선수범의 중요성을 강조하면서 “그 몸이 바르면 명령하지 않아도 행해지고, 그 몸이 바르지 않으면 비록 명령한다 하더라도 따르지 않는다.”⁴²⁾고 강조했다. 공자가 언행을 통해 가르친 덕목은 크게 두 종류, 즉 온화, 양순, 공손함, 검약, 겸양, 너그러운, 믿음, 민첩, 은혜 등 사람이 하늘로부터 받은 ‘명덕’(明德)과 이러한 명덕을 타인에게 실천하는 충, 서, 예, 의 등의 ‘수양 덕목’으로 구분할 수 있다.⁴³⁾

[원리3] 도덕적 권위 형성

공자는 당대에 가장 권위 있는 인물 중 한명이었다. 수많은 제자들이 그를 따를 정도로 사람들에게 막강한 영향력을 행사했는데, 그가 영향력을 발휘할 수 있었던 권위의 원천은 무엇이었는가?

38) 송유진, 앞의 글, 300쪽.

39) 『論語』, 「學而」10, 子貢曰 夫子溫良恭儉讓以得之 夫子之求之也 其諸異平人之求之與. 오석원·조병두, 앞의 글, 685쪽.

40) 이준영, 「공자의 리더십에 관한 연구」 『국민윤리연구』48 (한국국민윤리학회, 2001), 40-41쪽.

41) 김종식, 앞의 글, 200쪽.

42) 『論語』, 「子路」6, 子曰 其身正 不令而行 其身不正 雖令不從. 유교경전번역총서 편찬위원회, 앞의 책, 444쪽; 이준영, 앞의 글, 40쪽.

43) 오석원·조병두, 앞의 글, 687쪽.

우선, 공자의 권위는 정치권력에서 왔다고 보기 어렵다. 그가 다른 이들에게 영향을 미칠 정도의 강력한 권력을 갖고 있었던 시기는 약 4년(51-55세) 정도이고, 나머지는 자신이 추구하는 가치와 정치적 이상을 실현할 곳을 찾아 돌아다녔기 때문이다. 그가 관직을 그만둔 이후에도 많은 사람들이 제자가 되었다는 점은 그의 권위가 정치적 권력에서 나온 것이 아님을 보여준다.

둘째, 공자의 권위는 인간관계 기술이나 심리학적 기술과도 관련이 없었다. 공자는 고향인 노나라에서 고위직에 올랐을 때 자신의 평소 신념에 따라 바로 개혁을 추진해 나갔다. 그는 재상으로 임명되자마자 정실인사 배제, 주민생활 안정, 관혼상제의 간소화, 미풍양속의 양양 등에 힘써 일 년도 안 되어 노나라를 변화시켰다고 한다. 이듬해에는 대사공(재무장관)과 대사구(법무장관)로 임명되면서 많은 정치·행정개혁을 단행하였다.⁴⁴⁾ 또한 은퇴한 원로로 사람들을 천거하는 위치에 있을 때에는 인맥 등에 따라 천거한 것이 아니라 일의 성격과 정도에 따라 가장 적합하다고 판단된 사람을 추천하는 공정함을 보여주었다.⁴⁵⁾ 이러한 점은 공자가 인간관계 기술이나 심리학적 기술에 자신의 권위의 원천을 두지 않았음을 보여준다.

셋째, 공자는 ‘전문적 권위’를 갖고 있었다. 공자는 어릴 때부터 영특함과 재능, 학식 모두 비교할 수 없을 정도로 뛰어났다고 한다. 그는 가난 때문에 독학으로 공부했지만 배운 내용을 모두 소화했고, 항상 남의 뛰어난 점을 보게 되면 겸손하게 인정하고 그것을 배우려고 노력하였다.⁴⁶⁾ 공자는 당시에 ‘예’의 전문가로 널리 그 권위를 인정받고 있었다. 그가 이러한 전문성을 인정받은 것은 단순히 학문적 지식에만 뛰어났기 때문이 아니다. “군자가 폭넓은 학문을 연구하고, 이를 요약하여 실천에 옮길 때는 예, 즉 바른 생활 규범을 기준으로 하면 도에 어긋나지 않는다.”고 말한 것처럼, 공자는 학문연구를 통한 이론적 지식과 예에 따른 실천적 지혜 사이의 균형을 구현했기 때문이다.⁴⁷⁾

넷째, 공자는 ‘도덕적 권위’도 갖고 있었다. 공자는 항상 제자들의 성장을 위해 노력했는데, 학문과 인격이 동시에 성장하도록 이끌어주려고 노력하였다. 이를 위해 그는 항상 술선수범하며 제자들에게 개별적인 배려를 실천하였는데, 이러한 점은 제자들이 스승을 존경하여 그의 가르침을 기꺼이 따르도록 만드는 도덕적 권위를 형성하였다. 이와 관련하여 안연(顔淵)은 다음과 같이 말했다.

안연이 크게 감탄하며 말하기를 “선생님은 우러러볼수록 더욱 높고, 파고들수록 더욱 견고하며, 바라보면 앞에 있는가 싶더니 홀연히 뒤에 계시는구나. 선생님은 차근차근 사람을 잘 이끌어주셔서 학문으로 나의 사고의 폭을 넓혀주고, 예의로 나의 행동을 닦아주셨다.”⁴⁸⁾

44) 이준영, 앞의 글, 33쪽.

45) 위의 글, 35쪽.

46) 김종식, 앞의 글, 195쪽; 이준영, 앞의 글, 38쪽.

47) 이준영, 앞의 글, 39쪽.

평소 학문과 덕의 균형 잡힌 성장을 주장한 공자는 뛰어난 학문적 전문성과 덕을 갖춘 삶의 모범을 통해 형성한 도덕적 권위를 기반으로 강력한 리더십을 발휘하였다.

2. 리더와 팔로워가 함께 추구하는 가치와 비전 차원

[원리4] 가치와 비전의 공유

공자에게 있어서 핵심 가치는 인의 구현이었고, 인이 구현된 대동사회(大同社會)는 모든 사람이 사람다운 삶을 살 수 있는 세상으로 공자가 추구한 이상이었다.⁴⁹⁾ 공자는 핵심 가치와 이상을 제자들과 공유하기 위해 다음과 같은 네 단계 방식을 활용하였다.

첫째, 공자는 그의 모든 행동을 인의 정신에 따라 실천하여 몸소 ‘술선수범의 본보기’가 되었다. 제자들은 공자의 가르침과 본보기를 보면서 인의 가치와 이상에 관심을 갖게 되었다.

둘째, 공자는 문답 방식의 대화적 가르침을 통해 지속적이고 명확한 방식으로 ‘가치와 비전을 전달’하였다.

계강자(季康子)가 공자에게 정치에 대해 묻자, 공자께서 대답하셨다. “정치란 바르게 하는 것이니, 그대가 바름으로써 술선수범한다면 누가 감히 바르지 않겠는가?”

계강자가 도둑을 걱정하여 공자에게 대책을 묻자, 공자께서 대답하셨다. “진실로 그대가 탐욕을 부리지 않는다면, 비록 백성들에게 상을 준다 하더라도 도둑질을 하지 않을 것이다.”⁵⁰⁾

공자 가르침의 독특한 특징은 제자들이 묻고 공자가 대답해 주는 문답의 방식이었다. 이 방식은 제자들이 가장 궁금해 하고 필요로 하는 내용을 직접 묻고 그 답을 들을 수 있다는 점에서 매우 효과적인 방법이라 할 수 있다.

셋째, 공자는 제자들이 학문과 인격수양을 게을리 하는 경우에는 꾸짖으면서 호학과 인의 실천에 대한 팔로워십의 중요성을 ‘깨닫도록’ 이끌었다. 공자는 염구(冉求)가 자신은 힘이 부족하여 공자의 가르침을 따를 수 없다고 했을 때 스스로의 능력에 한계를 긋지 말라고 충고했고,宰여(宰予)가 학문을 닦는 시간에 잠을 잤을 때는 매우 냉정하게 꾸짖음으로써 모든 제자들을 자극하여 호학의 중요성을 강조했다.⁵¹⁾

48) 『論語』, 「子罕」10, 顏淵喟然歎曰 仰之彌高 鑽之彌堅 瞻之在前 忽焉在後 夫子循循然善誘人 博我以文 約我以禮. 김동민, 「변혁적 리더십(Transformational Leadership)에서 본 유학적 리더십(Confucian Leadership)의 현대적 가치」 『동양철학』41 (한국동양철학회, 2014), 386쪽.

49) 김동민, 「공자의 관계중심 리더십(relationship-based leadership)과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의」 『대동철학』68 (대동철학회, 2014), 48쪽; 오석원·조병두, 앞의 글, 693쪽.

50) 『論語』, 「顏淵」17.18, 季康子問政於孔子 孔子對曰 政者正也 子帥以正 孰敢不正. 季康子患盜 問於孔子 孔子對曰 苟子之不欲 雖賞之不竊. 김동민, 「변혁적 리더십에서 본 유학적 리더십의 현대적 가치」, 387쪽; 유교경전번역총서 편찬위원회, 앞의 책, 419-421쪽.

넷째, 공자는 제자들 한 명 한 명의 수준을 고려하여 ‘개별적 배려’를 실시하였다. 중용과 시중(時中)은 공자가 만나는 사람들 한 명 한 명에게 개별적인 배려를 실천할 수 있도록 이끌어준 인간관계의 원리였다.⁵²⁾ 예를 들어, 공자는 자로(子路)와 염유(冉有)가 ‘도리를 들으면 바로 실행해야 하는지’에 대해서 똑같은 질문을 했을 때, 자로에게는 “부형이 살아계시는 데 어찌 들으면 바로 실행할 수 있는가?”라고 대답했고, 염유에게는 “들으면 바로 실행해야 한다.”고 대답했다. 두 제자의 성품과 학문 수준이 다르기 때문에 동일한 질문에 대해서도 그것을 받아들이는 사람의 인식 수준을 고려하여 개별적인 대답을 주었던 것이다.⁵³⁾

이처럼 공자는 술선수법을 통해 몸소 보여주고(본보기), 명확하고 지속적인 방식으로 가치와 비전을 가르쳤으며(대화), 올바른 방식으로 수양을 하지 않는 경우에는 분명하게 지적하여 깨닫게 하였고(각성), 개별적 배려 교육을 통해 이해의 지평을 넓혀주는(확립) 네 단계 방식을 활용하여 제자들이 자연스럽게 가치와 비전을 공유해 나가도록 이끌었다.

[원리5] 자기 동기화의 강화

공자가 추구했던 대동사회는 구성원들이 인의 구체적 구현 방식인 충서, 예의를 실천함으로써 구현될 수 있다. 즉 그 사회는 몇몇의 노력이 아니라 그러한 사회를 꿈꾸는 사람들이 자발적으로 동기 유발되어 노력할 때 건설 가능한 이상이다. 공자가 제자들의 자기 동기화를 강화하기 위해 활용했던 동기화 요인은 세 가지 정도로 요약될 수 있다.

첫째, 공자는 ‘본보기 역할’을 통해 스스로 학문 탐구와 인격 수양에서 제자들의 역할 모델이 되어 주었다.⁵⁴⁾ 공자의 술선수법은 스승에 대한 감탄과 존경, 스승과 동일시하려는 마음을 갖도록 만들어 제자들에게 강력한 자기 동기화를 불러 일으켰다.

둘째, 끊임없는 지적 자극을 통한 ‘각성’과 ‘사명감 고취’였다. 공자가 제자들을 깨달음으로 이끌고 사명감을 고취시킨 방법은 독특하다. 공자는 수기를 통한 인의 실현이 각 사람의 깨달음 수준에 따라 다르다는 점을 정확히 이해하고 있었다. 그래서 제자 한 명 한 명이 인과 예를 실천할 수 있는 방법을 학문 수준에 맞춰 다르게 제시해 줌으로써 그들의 수준에 맞는 깨달음과 사명감을 고취시켰다.⁵⁵⁾ 이를 통해 제자들은 인의 구현이라는 궁극 목적은 모두에게 동일하지만, 그에 도달하는 방법은 다양할 수 있다는 점을 깨달으며 자신의 수준에서 노력할 수 있는 방법을 스스로 찾아나가도록 동기유발 될 수 있었다.

셋째, 실천적인 ‘공동체 규범’의 확립이었다. 공자는 자신의 가르침이 관념에 머무르지 않고 직접 실천될 수 있도록, 습성화될 수 있는 실천원리로서 공동체 규범을 제시하고 그

51) 김동민, 「변혁적 리더십에서 본 유학적 리더십의 현대적 가치」, 392쪽.

52) 김동민, 「공자의 관계중심 리더십과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의」, 42쪽.

53) 김동민, 「변혁적 리더십에서 본 유학적 리더십의 현대적 가치」, 392-393쪽.

54) 위의 글, 388-389쪽.

55) 위의 글, 393-394쪽.

것을 끊임없이 수행할 것을 강조했다. 대표적인 공동체 규범으로는 예가 있다. 내면의 인이 외부로 표현된 예는 사람이 사회생활을 해나가는 과정에서 지켜야 할 도덕적 규범으로서 인에 근거한 공동체 생활을 영위하는 데 중요한 역할을 한다.⁵⁶⁾ 공자의 예는 인, 충, 서, 의가 구체적으로 실천되는 방식이다. 공자는 “예가 아니면 보지 말고, 예가 아니면 듣지 말며, 예가 아니면 말하지 말고, 예가 아니면 움직이지 말 것이다.”라고 강조하며 예를 모든 행위의 직접적 준거로 정착시켰다.⁵⁷⁾

3. 리더와 팔로워의 관계성 차원

[원리6] 권한화

공자는 제자들에게 정해진 답을 가르친 것이 아니라 제자들이 스스로 해답을 찾아나갈 수 있도록 이끌었다. 이 과정에서 제자들은 자기 삶에 주인의식을 갖고 변화와 발전의 주체로 살아가는 모습을 보였다.⁵⁸⁾ 공자가 제자들이 자신의 삶에서 주인의식을 갖고 살아가도록 이끈 방식은 인의 대표적 실천 방법인 충서였다.

충이란 ‘자신의 마음을 극진히 하는 것’⁵⁹⁾으로 겸손을 통해 구현되는, 개인적 수양과 결부된 덕목을 의미한다. 충이라는 개념은 넓게 보면, 자신의 일에 최선을 다한다는 의미를 포함하고 있으며 개인 스스로가 살아가는 존재 이유와 자존감, 그리고 자신이 속한 공동체 내에서의 명확한 역할 인식과 사명감 등 자신의 정체성과 관련된 개념으로 이해될 수 있다.⁶⁰⁾ 즉 넓은 의미에서 볼 때, 충은 ‘주체성’ 확립과 관련된 개념으로 볼 수 있다.

서란 ‘다른 사람의 마음을 헤아리기를 내 마음 같이 하는 것’으로 타인에 대한 배려를 요체로 하는 덕목이다. 소극적으로는 ‘자기가 원하지 않는 것을 타인에게도 행하지 않는 것’이고, 적극적으로는 ‘자기가 원하는 것은 타인도 이루게 하는 것’으로, 이 두 가지는 인을 시작하는 최소도덕과 인이 완성되는 최대도덕의 준거 틀을 형성해 준다.⁶¹⁾ 이는 타인에 대한 이해와 배려, 공감과 존중을 통해 소통하려는 열린 자세를 의미한다고 볼 수 있다.⁶²⁾ 즉 넓은 의미에서 볼 때, 서는 ‘공동체성’ 확립과 관련된 개념이라 할 수 있다.

56) 송유진, 앞의 글, 300쪽.

57) 『論語』, 「顔淵」1, 子曰 非禮勿視 非禮勿聽 非禮勿言 非禮勿動. 오석원·조병두, 앞의 글, 688쪽.

58) 김동민, 「변혁적 리더십에서 본 유학적 리더십의 현대적 가치」, 400쪽.

59) 蔡仁厚, 천병돈 옮김, 『공자의 철학』 (예문서원, 2000), 98쪽.

60) 김동민, 「공자의 관계중심 리더십과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의」, 46쪽. 학자들은 리더가 올바른 리더십을 발휘하기 위해서는 자아정체성을 정립하는 것에서부터 출발해야 한다고 본다(최혜영, 「성서의 여성 리더십 -나자렛의 마리아를 중심으로-」 『인간연구』6 (가톨릭대학교 인간학연구소, 2004), 177-178쪽).

61) 『論語』, 「顔淵」2, 仲弓問仁 子曰 [...] 己所不欲 勿施於人. 『論語』, 「雍也」28, 夫仁者 己欲立而立人 己欲達而達人. 송유진, 앞의 글, 304쪽; 오석원·조병두, 앞의 글, 687-688쪽.

62) 김동민, 「공자의 관계중심 리더십과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의」, 50쪽.

개인의 정체성 확립이나 자아인식 등 개인적 수양을 통한 ‘주체성’ 확립(충)과 타인과의 관계 역량을 통한 ‘공동체성’ 확립(서)을 통해 공자는 제자들이 자신의 삶에서 주인의식을 갖고 맡은 직무에 헌신할 수 있는 도덕성을 갖춘 존재가 되도록 양성해 나갔다. 인격적인 성숙이 이루어질 때 타인과의 관계도 성숙될 수 있기 때문에 충은 서의 전제가 된다고 볼 수 있다.⁶³⁾

[원리7] 협력문화 구축

공자는 대동사회를 구현하는 정치를 펼치고 싶었다. 그러나 그의 꿈을 실현할 수 있는 현실적인 나라를 찾을 수 없었기에 공자의 대동사회는 이상으로 남게 된다. 『예기(禮記)』의 「예운(禮運)」에 나오는 공자의 대동사회는 ‘사람들’이 서로에 대한 ‘신뢰와 존중’을 기반으로 ‘공동의 이상과 목표’를 향해 ‘공동의 노력’을 기울일 때 실현 가능한 사회이다.⁶⁴⁾ 즉 공자가 가르친 이상적 사회는 협력이 이루어지기 위한 네 가지 요인, ‘두 사람 이상’, ‘공동 목표’, ‘공동 노력과 책임’, ‘상호존중과 신뢰’의 기반위에 건설되는 사회라 할 수 있다.

[원리8] 신뢰관계 구축

공자는 신뢰를 매우 중요시하였다. 그는 국가 존립의 세 가지 필요조건을 양식과 병과 신뢰라 하였는데, 그중 부득이해서 버린다면 병을 먼저 버리고, 그 다음으로 식량을 버리되, 국민의 신뢰는 가장 중요하기 때문에 버려서는 안 된다고 했을 정도이다.⁶⁵⁾ 공자가 제자들과 신뢰관계를 형성해 나간 방식은 두 가지 정도로 요약될 수 있다.

첫째, 올바른 가치를 몸소 실천하고 실천한 바를 가르치는 ‘술선수범의 자세’를 보여주어 제자들이 공자의 말씀과 행동을 신뢰하고 그를 역할 모델 삼아 배우려는 마음을 갖도록 한 점이다.⁶⁶⁾ 즉 모범적인 삶에서 기인한 도덕적 권위가 스승에 대한 제자들의 절대적 존경과 신뢰를 이끌어내는 역할을 하였다.

둘째, 공자가 보여준 ‘개별적 배려’이다. 공자는 제자들이 자신의 수준을 정확하게 파악하고, 거기에서부터 단계를 밟아서 차근차근 성장해 나가도록 이끌었다.⁶⁷⁾ 즉 공자는 제자들의 재능, 태도, 행동 양상, 인격의 깊이, 학문 수준, 변화 가능성 등의 다양한 변수들을 종합적으로 판단하여 각각의 제자들에게 가장 적절한 방식으로 개별적인 관심과 배려를 보여주었다.⁶⁸⁾ 이러한 개별적 배려 교육이 가능하기 위해서는 우선 제자들 한 명 한

63) 위의 글, 46쪽.

64) 오석원·조병두, 앞의 글, 694쪽.

65) 이준영, 앞의 글, 34쪽.

66) 김동민, 「공자의 관계중심 리더십과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의」, 41쪽.

67) 김동민, 「변혁적 리더십에서 본 유학적 리더십의 현대적 가치」, 395쪽.

68) 김동민, 「공자의 관계중심 리더십과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의」, 42쪽.

명을 정확하게 파악하는 것이 중요한데, 많은 제자들을 개별적으로 모두 파악한 공자의 리더십은 제자들에 대한 깊은 사랑에 근거한다고 볼 수 있다. 이러한 개별적 배려 교육은 제자들이 공자를 존경하고 깊이 신뢰하게 된 중요한 계기가 되었다.

4. 리더와 팔로워를 둘러싼 환경과 문화 차원

[원리] 공동체 형성

공자가 명성을 얻게 되면서 많은 사람들이 공자 주변에 모여 들었다. 공자는 더 이상 벼슬을 하지 않았고, 학교를 열어 제자들을 가르치는 것으로 생활을 해 나갔다. 공자의 핵심 가르침이 인이었기 때문에, 그에게 있어서 공동체 생활의 핵심 원리도 인이었다. 공자는 인이 구현된 핵심 윤리가 자리 잡고 있어야 공동체가 안정적이고 평화롭게 유지될 수 있다고 보았다. ‘너그럽다’, ‘어질다’라는 뜻을 가진 인은 타인의 존재를 전제로 하고, 그들에 대한 배려를 담고 있기 때문이다.⁶⁹⁾ 따라서 인의 정신을 따라 살면 공동체는 자연스럽게 타인을 배려하게 되고 이로써 평화로운 공동체 형성이 가능해진다는 것이다.

공자는 ‘중용’과 ‘시중’을 리더가 공동체 안에서 리더십을 실천해 나가는 주된 방법으로 보았다. 중용이란 “편벽되지 않고 치우치지 않으며 지나침과 모자람이 없는 변치 않는 이치”이고, 시중이란 때에 맞게 적절하게 대처한다는 의미로 이 두 개념은 동일한 의미로 볼 수 있다.⁷⁰⁾ 중용과 시중은 공동체에 속해있는 다양한 구성원들이 서로의 입장을 고려하여 의사소통하고 통합을 이루기 위해 요구되는 정치적·사회적 리더십의 원리이다. 따라서 중용과 시중의 원리가 공동체 안에서 이루어져서 세상으로 확산될 때 공자가 이상으로 삼았던 대동사회가 구현될 수 있다. 대동사회는 인간관계의 신뢰와 화목, 개인의 양심과 사랑, 공존의식 등을 바탕으로 한 도덕사회를 의미한다.⁷¹⁾

V. 결론

본 연구의 목적은 도덕적 리더십의 원리들이 예수와 공자의 제자 교육에서 어떻게 구현되었는지에 대해 고찰하는 것이었다. 예수와 공자의 도덕적 리더십을 분석한 결과를 간략하게 종합하면 다음과 같다.

69) 오석원·조병두, 앞의 글, 686쪽.

70) 『中庸章句』제2장, 中庸者 不偏不倚 無過不及而平常之理. 김동민, 「공자의 관계중심 리더십과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의」, 38쪽.

71) 오석원·조병두, 앞의 글, 693-694쪽.

첫째, 예수와 공자는 가치와 비전에 대한 확고한 팔로워십을 구축하고 있었다. 예수는 복음적 가치에 대한 팔로워십을 구축하고 있었고, 복음적 가치의 핵심인 하느님 아버지의 뜻은 그의 모든 판단과 행동의 절대적 기준이었다. 공자의 경우 인의 구현이 그의 가치의 중심에 있었고, 호학과 덕의 실천을 통해 인을 구현할 수 있다는 확신 속에서 몸소 실천하였다.

둘째, 예수와 공자는 윤리덕목이 내면화된 모범적 삶을 통해 몸소 제자들의 본보기가 되었다. 예수가 사람들과의 관계에서 보여준 윤리덕목에는 진실성, 보살핌, 책임감, 인격적 존중과 수용, 성실성, 온유함, 의로움, 공정함, 겸손 등이 있었고, 공자가 보여준 윤리덕목에는 충, 서, 예, 의 등의 수양 덕목과 온화, 양순, 공손함, 겸약, 겸양, 너그러움, 믿음, 민첩, 은혜 등의 명덕이 있었다.

셋째, 예수와 공자는 지위나 심리학적·인간관계적 기술, 합리성 등에 따른 권위에 의존했던 것이 아니라 학문적·실천적 전문성에서 나오는 전문적 권위와 올바른 가치에 충실한 삶의 모범에서 나오는 도덕적 권위를 기반으로 강력한 리더십을 발휘하였다.

넷째, 예수와 공자는 제자들과 가치와 이상을 공유하기 위해 노력했는데, 공통적으로 네 단계 방식을 활용하였다. 그들은 우선 말과 행동으로 몸소 보여주었고(본보기), 명확하고 지속적인 방식으로 가치와 비전을 전달했으며(대화), 제자들이 올바르게 이해하지 못하거나 수양을 게을리 했을 때는 즉각 꾸짖으며 깨닫게 해 주었고(각성), 실천이나 개별화 교육을 통해 강화하였다(확립). 이러한 방식을 통해 제자들이 자연스럽게 가치와 비전을 받아들이고 팔로워십을 형성해 나가도록 이끌었다.

다섯째, 예수가 내적·도덕적 동기화를 통해 제자들의 자기 동기화를 이끌었던 요인은 사명감 고취와 정체성 확립, 공동체 규범 확립, 내재적 만족, 친밀한 인격적 관계성 등 네 가지로 요약될 수 있다. 이에 비해 공자는 술선수범의 본보기 역할, 각성과 사명감 고취, 공동체 규범 확립 등을 통해 제자들의 자기 동기화를 이끌었다. 이 요인들은 구성원들을 동기화하는 역할을 하기 때문에 리더십의 대체 요인으로 볼 수 있다.

여섯째, 예수와 공자는 공통적으로 제자들이 자신의 삶에서 주인의식을 갖고 사명을 수행해 나갈 수 있도록 노력했다. 예수는 제자들이 사명을 성공적으로 수행할 수 있도록 최대한의 권한을 위임해 주었고, 그들은 그 권한으로 인해 주인의식과 책임감을 갖고, 사명수행에서 스스로 판단하는 리더가 되어 자율적으로 사명을 수행해 나갈 수 있었다. 공자는 충을 통한 주체성 확립과 서를 통한 공동체성 확립을 통해 제자들이 자신의 삶에서 주인의식을 갖고 맡은 직무에 헌신하며 도덕성을 갖춘 존재가 되도록 양성해 나갔다.

일곱째, 예수는 기적을 행할 때 제자들 및 자신을 따르는 이들의 협력을 기꺼이 받아들였다. 이를 통해 예수와 함께 했던 이들은 공동의 목표를 향해 서로를 신뢰하며 협력해 나갈 수 있었다. 공자의 이상적 사회인 대동사회는 사람들이 서로에 대한 신뢰와 존중을 기반으로 공동의 이상과 목표를 향해 공동의 노력을 기울일 때 실현 가능한 사회이기 때

문에 협력을 필수적 기반으로 삼아 건설되는 사회라 할 수 있다.

여덟째, 예수와 공자는 신뢰관계를 매우 중요시하였다. 예수는 인격적 관계 형성, 옳은 것을 올바른 방법으로 행하는 것, 다양한 상징의 활용 등을 통해 신뢰관계를 형성해 나갔고, 공자는 몸소 실천한 바를 가르치는 술선수범의 자세와 제자들 각자에게 실천했던 개별적 배려 등을 통해 신뢰관계를 형성해 나갔다.

아홉째, 예수는 개방, 초대, 사명의 공유, 협력자로 양성하는 방식을 통해 제자들과 함께 사랑의 공동체를 형성하였다. 공자는 인이 타인을 전제로 하고 그들에 대한 배려를 담고 있기 때문에 인의 정신을 따라 살면 평화로운 공동체 형성이 가능하다고 보았다.

예수와 공자의 리더십은 유형과 특징 측면에서 볼 때 차이가 있다. 예수의 리더십에서는 카리스마와 영감적 동기부여, 지적 자극, 섬김의 실천 등 변혁적 리더십이나 서번트 리더십의 특징이 강하게 나타나지만, 공자의 리더십에서는 충, 서, 예와 시중의 원칙 등 타인에 대한 배려를 중시하는 관계중심 리더십의 특징이 강하게 나타난다. 이처럼 둘의 리더십은 리더십의 유형 측면에서는 차이가 있지만, 가치에의 충실성, 도덕성, 권한화, 개별적 배려, 공동체 형성 등 도덕적 리더십의 원리들이 충만히 구현되어 있다는 점에서는 차이가 없다. 이러한 점은 리더십의 본질적 차원이 모든 리더십에 공통되기 때문에 본질적 차원을 강조하는 도덕적 리더십의 원리가 동일하게 나타날 수 있지만, 그 원리가 실제로 구현될 때는 리더의 성격과 환경 상황 등에 따라 다양한 리더십 유형으로 나타날 수 있음을 보여준다. 리더가 사람을 이끌기 때문에 본성상 도덕적 존재여야 한다면, 리더를 높은 도덕성을 갖춘 인격자로 성숙하도록 이끌어주는 도덕적 리더십의 원리들은 모든 리더가 우선적으로 추구해야 할 리더십의 본질이라 할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강경석·박청원. 「학교장의 도덕적 지도성과 교사의 동기부여적 자아개념 및 교직헌신 간의 관계」 『한국교원교육연구』 26(1) (한국교원교육학회. 2009).
- 구본만. 「교리교사의 관계 윤리덕」 『인간연구』 17 (가톨릭대학교 인간학연구소. 2009).
- _____. 「주일학교 교육과 도덕적 리더십」 『가톨릭 신학과 사상』 63 (신학과사상학회. 2009).
- _____. 「교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상」 『종교교육학연구』 35 (한국종교교육학회. 2011).
- _____. 「가톨릭 사제 리더십 프로그램의 개발 방향」 『가톨릭신학』 25 (한국가톨릭신학학회. 2014).
- 김동민. 「공자의 관계중심 리더십(Relationship-based Leadership)과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의」 『대동철학』 68 (대동철학회. 2014).
- _____. 「변혁적 리더십(Transformational Leadership)에서 본 유학적 리더십(Confucian Leadership)의 현대적 가치」 『동양철학』 41 (한국동양철학회. 2014).
- 김재덕. 「학교 상황에 따라 학교장의 도덕적 지도성이 학교조직 효과성에 미치는 영향」 『교육행정학연구』 26(1) (한국교육행정학회. 2008).
- 김종식. 「공자와 리더십」 『한국행정사학지』 12 (한국행정사학회. 2003).
- 김현지·임우섭·김용주. 「초등학교 조직건강을 매개로 교장의 도덕적 리더십이 교사의 교직헌신에 미치는 영향」 『교사교육연구』 54(4) (부산대학교 과학교육연구소. 2015).
- 류윤석. 「교사가 지각하는 교장의 도덕적 지도성과 교사의 조직헌신도와의 관계」 『한국교육』 33(1) (한국교육개발원. 2006).
- 명제창. 「학교조직에서의 도덕적 지도성 측정에 관한 연구」 『교육행정학연구』 17(2) (한국교육행정학회. 1999).
- 박찬주·이경옥. 「학교조직에서 도덕적 지도성이 조직건강에 미치는 영향」 『교육학연구』 41(2) (한국교육학회. 2003).
- 박청원. 「학교장의 도덕적 지도성이 교사의 학교장 신뢰 및 교직헌신에 미치는 영향」 『교육문화연구』 14(2) (인하대학교 교육연구소. 2008).
- 송유진. 「공자의 ‘논어’ 관점에서 재조명해 본 교사리더십의 철학적 의미」 『교사교육연구』 52(2) (부산대학교 사범대학 과학교육연구소. 2013).
- 신재흡. 「도덕적 지도성과 임파워먼트가 교직헌신에 미치는 영향 분석」 『교육행정학연구』 25(2) (한국교육행정학회. 2007).
- 오석원·조병두. 「논어의 지도자와 리더십 연구」 『한국사상과 문화』 50 (한국사상문화학회. 2009).
- 유교경전번역총서 편찬위원회. 『논어』. 유교경전번역총서1. 성균관대학교 출판부. 2006.
- 이금화. 「학교장의 교육철학 유형별 도덕적 지도성과 장학행위와의 관계 연구」 『교육연구논총』 25(1) (충남대학교 교육연구소. 2004).
- 이석열. 「학교조직문화와 도덕적 지도성이 교사의 전문적 수용권에 미치는 영향 분석」 『교

- 육행정학연구』 23(1) (한국교육행정학회. 2005).
- 이정훈. 「도덕적 리더십 · 단위학교 재구조화 · 조직현신성의 인과관계 분석」 『초등교육연구』 16(2) (한국초등교육학회. 2003).
- 이준영. 「공자의 리더십에 관한 연구」 『국민윤리연구』 48 (한국국민윤리학회. 2001).
- 장이권. 「초등학교 교장의 도덕적 리더십에 관한 연구」 『초등교육연구논총』 18(2) (대구교육대학교 초등교육연구소. 2002).
- 조숙영 · 원혜경. 「보육교사가 지각한 어린이집 원장의 도덕적 리더십과 교사몰입의 관계에서 조직구성원의 도덕적 자율성의 매개효과」 『교육문화연구』 21(6) (인하대학교 교육연구소. 2015).
- 최혜영. 「성서의 여성 리더십 -나자렛의 마리아를 중심으로-」 『인간연구』 6 (가톨릭대학교 인간학연구소. 2004).
- 蔡仁厚. 천병돈 옮김. 『공자의 철학』. 예문서원. 2000.
- Bonnet, M. & Cuypers, S., “Autonomy and Authenticity in Education”, Blake, N. et al.(eds.), *The Blackwell Guide to the Philosophy of Education*, Oxford England: Blackwell, 2003.
- Bryk, A. S. & Schneider, B., *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*, New York: Russel Sage Foundation, 2002.
- Burns, J. M., *Leadership*, New York: Harper and Row, 1978.
- Hodgkinson, C., *Educational Leadership: The Moral Art*, Albany, NY: State University of New York Press, 1991.
- Hord, S. M.(ed.), *Learning Together, Leading Together: Changing Schools through Professional Learning Communities*, New York: Teachers College Press, 2004.
- Koo, B. M., *The Practice of Moral Leadership for Successful Schools: A Case Study of Two High Schools in Korea* (Doctoral Dissertation, Pontifical Salesian University, 2008).
- Martin, R., *The Responsibility Virus: How Control Freaks, Shrinking Violets -and the Rest of us- can Harness the Power of True Partnership*, New York: Basic Books, 2002.
- Moorhead, R. & Nediger, W., “The Impact of Values on a Principal’s daily Activities”, *Journal of Educational Administration*, 29(2), 1991.
- Noddings, N., “Care, Justice, and Equity”, Katz, M. S. et al.(eds.), *Justice and Caring: The Search for Common Ground in Education*, New York: Teachers College Press, 1999.
- Rubin, H., *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships in Communities and Schools*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2002.
- Sergiovanni, T. J., *Value-added Leadership: How to get Extraordinary Performance in Schools*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1990.
- _____, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

- _____, *Building Community in Schools*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
- _____, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2001.
- Starratt, R. J., "Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership", *Educational Administration Quarterly*, 27, 1991.
- _____, *Centering Educational Administration: Cultivating Meaning, Community, Responsibility*, Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2003.
- _____, *Ethical Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
- Willower, D. J., "Values, Valuation and Explanation in School Organizations", *Journal of School Leadership*, 4, 1994.

원고접수일 : 2016년 11월 18일 심사일: 2016년 12월 1일 게재확정일: 2016년 12월 16일

연구자소개: 구본만

① 전공: 교육학 / 소속: 가톨릭대학교 학부대학 부교수

② 관심영역: 가톨릭 교육, 교육 리더십, 학교교육 향상

③ 주요논저: 『역량중심 교육과정의 쟁점과 2015 개정 종교학 교육과정』, 『인격주의 인성교육의 실천 방향』, 『가톨릭 학교의 전인교육 사명에 대한 고찰』, 『공교육에서 가톨릭 학교의 종교교육 방향 모색』외 다수

④ E-mail: pachira-2@hanmail.net

Abstract

Educational Leadership of Jesus and Confucius Focusing on Moral Leadership

Koo, Bonman

The Catholic University of Korea

The aims of this study are to investigate whether principles of moral leadership are implemented in Jesus' and Confucius' education for disciples and, if so, how the principles are to be implemented. The nine principles of moral leadership are followership for values, modeling a high ethical standard, establishing moral authority, sharing values and a vision, consolidating self-motivation, empowering followers (sharing leadership), building a culture of collaboration, building trust in relationships, and building a moral community. The results of the analysis are as follows.

First, Jesus and Confucius built a strong followership for the values and vision they pursued. Second, Jesus and Confucius became models for their disciples by showing a life that emphasized moral virtues. Third, Jesus and Confucius showed strong leadership based on moral authority formed by a life committed to righteous values and based on professional authority that came from wisdom and intellectual professionalism. Fourth, Jesus and Confucius tried to share their values and vision with their disciples and used four phases, viz., modeling→dialogue→awakening→confirmation. Fifth, Jesus and Confucius led the self-motivation of their disciples by, in the case of Jesus, inspiring a mission, building their identity, establishing community norms, intrinsic satisfaction, and familiar relationships and, in the case of Confucius, acting as a role model living an ethical life, awakening and inspiring a mission, and establishing community norms. Sixth, Jesus and Confucius tried to empower their disciples to maximize their competencies by taking ownership of their lives and duties. Seventh, Jesus willingly received collaborations offered by his disciples when he performed miracles. DaeDong-Society(the utopia of Confucius) was a society based on collaboration. Eighth, Jesus and Confucius tried to establish trust in relationships with their disciples. Ninth, Jesus built a loving community

with his disciples in phases, such as opening→invitation→sharing a mission→educating collaborators. Confucius tried to build a peaceful community that creates love, benevolence, and caring for others.

Key words: moral leadership, followership for values, ethical virtue, moral authority, moral motivation, shared values and vision, self-motivation, empowerment, moral community