

마더 데레사의 교육 리더십*

구본만

가톨릭대학교 학부대학 교수

The Educational Leadership of Mother Teresa

Koo, Bonman

The Catholic University of Korea

pachira-2@hanmail.net

Abstract

The purpose of this study is to examine the principles of the educational leadership of Mother Teresa, which has exerted influence around the world as a religious dedication to the poorest, and the process of implementing her leadership.

For this purpose, first of all, I reviewed life and mission of Mother Teresa who received the vocation from God. One day 18 years after Mother Teresa joined a convent, she received the 'call within a call' to "go serve the poorest of the poor," and lived her whole life in a slum and devoted herself to her calling. As people who were impressed by her unwavering followership to her mission gathered one by one, her leadership became influential.

Secondly, the leadership of Mother Teresa is analyzed in detail based on the three dimensions of interest in modern leadership, which is differentiated from traditional leadership, the nature and intrinsic dimensions of a leader, the relationship between a leader and followers, and the community created by a leader and followers. As a result, in Mother Teresa's leadership, the principles that modern leadership are commonly interested in, viz., the leader's self-identity, moral authority, intrinsic and moral motivation, an example of ethical life, personal trusting relationships, sharing of values and vision, building a community, and building a culture of collaboration were all found.

Finally, we looked at the process of the leadership of Mother Teresa. The process of implementing leadership by Mother Teresa consists of three steps. At the beginning, two principles were clearly revealed: 'building a followership for values' and 'an example of an ethical life.' In the realization step, four principles were implemented: 'building personal trusting relationships', 'moral authority', 'sharing followership for values', and 'building a culture of collaboration.' In the settlement step, two principles were established: 'building a motivational factor' and 'building a community of love.'

Key words: *educational leadership, followership for values, moral authority, moral motivation, shared values and vision, collaborative culture, a community of love*



OPEN ACCESS

KJRE. 2021 February, 65(1): 15-35

DOI: <https://doi.org/10.12972/kjre.20210002>

Received: January 25, 2021

Revised: February 6, 2021

Accepted: February 25, 2021

Copyright: © 2021 Korean Journal of Religious Education

* 본 연구는 2018년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

I. 서론

마더 테레사는 지난 20세기를 살았던 사람들 중에서 전 세계에 가장 큰 영향을 발휘한 리더 중 한 명이었다. 가톨릭 수녀였던 그녀는 어떠한 사회적 지위도 없었지만, 가톨릭뿐 아니라 전 세계 지도자들이 가장 자주 초청한 인물 중 한 명이었다. 마더 테레사가 세운 사랑의 선교회는 2018년 기준 130여개 국가에서 가난한 이들을 위한 학교, 쉼터, 진료소, 고아원, 나환자센터 등의 공동체를 1,300개 이상 운영하고 있고, 4,500명 이상의 수녀 및 수사들과 수십만 명의 자원봉사자들이 계속해서 사명을 실천하고 있다.¹ 또한, 인종, 종교, 성별, 나이를 초월하여 지금도 매년 수많은 사람들이 인도의 콜카타(Kolkata)로 향하고 있다. 콜카타의 빈민촌에서 가장 가난한 이들에게 헌신하며 사랑을 실천했던 수녀가 전 세계 사람들에게 영향력을 발휘할 수 있었던 이유는 무엇이었을까?

마더 테레사는 수도자인 동시에 그녀를 따르는 수녀들과 많은 협력자들에게 스승이기도 했다. 그녀는 교육학을 전공한 교사는 아니었지만 많은 사람들의 인생을 변화시킨 교육자였다. 그녀는 사람들의 지식을 변화시킨 것이 아니라 마음을, 가치관을, 궁극적으로는 인생을 변화시켰다. 교육이 인격적 성숙 및 올바른 가치관의 정립과 밀접히 연관된다면, 마더 테레사는 살아 있는 동안 뿐 아니라 선종한지 23년이 지난 지금까지도 많은 사람들의 삶을 변화시킨 훌륭한 교육자였음이 분명하다.

마더 테레사는 수도원에 입회한 1928년부터 선종한 1997년까지 70년 가까이 인도에서 살았다. 인도는 인구의 78.4%가 믿고 있는 힌두교를 비롯하여 이슬람교(14.2%), 그리스도교(2.3%), 시크교(1.7%) 등 다양한 종교가 공존하는 장소이다.² 마더 테레사는 가톨릭 수녀라는 자신의 정체성에 대한 확고한 인식과 복음적 가치관에 따라 평생을 살아갔다. 가톨릭이 인도에서 소수 종교임에도 불구하고 마더 테레사의 리더십이 힘을 발휘할 수 있었던 것은 그녀가 보여준 타종교에 대한 깊은 존중과 종교를 초월한 사랑 실천 때문이었다. 예를 들어, 마더 테레사는 니르말 흐리다이(Nirmal Hriday, 임종자의 집)에 사람들이 들어와 가까스로 기운을 차리게 되면 이름과 나이와 종교를 적어 침대 머리맡에 붙여 놓았다가 혹시라도 세상을 떠나게 되면 그들이 믿었던 종교 예식으로 장례를 치러주었다.³ 또한 마더 테레사는 어느 날 아이 여덟 명이 있는 힌두교 가정이 굶주리고 있다는 얘기를 듣고 곧바로 약간의 쌀을 가지고 방문했는데, 그 가정의 어머니는 쌀을 반으로 나누더니 옆집에 사는 가난한 이슬람 가정에 가져다주었다.⁴ 가톨릭 수녀가 회교도 가정에 쌀을 가져다주었고, 회교도 가정은 이웃에 사는 이슬람 가정에 나눔을 실천했던 것이다. 사랑은 모든 종교의 핵심 가르침이고, 마더 테레사의 리더십은 사랑에 기초했기에 종교를 초월하여 사람들에게 영향력을 행사할 수 있었다.

리더십은 어떤 이상이나 가치를 향해 사람들을 움직이는 영향력이라고 간단히 정의 내릴 수 있다. 사람들은 여러 가지 동기로 움직인다. 어떤 이들은 경제적인 이유로, 또 어떤 이들은 명예를 위해서, 다른 이들은 권력 때문에, 또 다른 이들은 관계 때문에 움직인다. 마더 테레사를 따랐던 사람들은 어떤 동기로 움직였을까? 적어도 그들은 경제적 이유나 명예, 권력 혹은 관계 때문에 따르지는 않았을 것 같다. 마더 테레사를 따름으로 해서 그들이 얻는 사회적 이익이 전혀 없기 때문이다. 오히려 마더 테레사를 따랐던 이들은 자신들의 시간과 노력, 재원을 들여야 했다.

그들이 따랐던 이유는 아마도 마더 테레사가 지향했던 가치와 삶이 옳았기 때문일 것이다. 마더 테레사가 보여준 약자들과 소외된 이들을 위한 헌신적 봉사와 섬김은 인간이 보여줄 수 있는 가장 품위 있는 모습이었기에 따랐을 것이다. 올바른 일을 올바른 방식으로 하는 그녀의 삶의 모습에 사람들은 감동했고, 어느 누구도 선불리 나서지 못했던 일을 수녀 한 명이 묵묵히 실천하고 있음에 사람들은 도덕적 책임감을 느꼈을 것이다.

이익이나 손해 때문이 아니라, 옳은 일을 하기 때문에 사람들이 따랐다면 마더 데레사의 리더십은 ‘도덕적 리더십’으로 볼 수 있다. 도덕적 리더십은 도덕적 권위를 핵심으로 한다. 권위의 원천에는 지위, 인간관계, 재원, 합리성 등 여러 가지가 있다. 마더 데레사의 권위는 지위나 인간관계, 합리성 때문에 생긴 권위가 아니었다. 그녀의 권위는 옳은 일을 올바른 방식으로 하기 때문에 사람들이 따르도록 만드는 도덕적 권위였다.

마더 데레사는 도덕적 권위를 통해 자신을 따르는 이들이 올바른 일에 헌신하도록 도덕적으로 동기화하였다. 교육이 올바른 가치관 및 인격 형성을 목적으로 한다면, 도덕적 동기화는 올바른 가치관 형성에 중요한 역할을 할 수 있기에 교육적으로 큰 의미를 갖는다. 따라서 마더 데레사의 리더십은 오늘날 교육현장에서 이루어지는 올바른 가치관 확립과 지행일치 교육에 매우 중요한 시사점을 줄 수 있을 것이다.

이러한 필요성에서 시작된 이 연구는 마더 데레사가 발휘했던 교육 리더십의 원리들은 무엇이며, 그 구축 과정은 어떠한지를 고찰하는 데 목적이 있다.

이를 위해 본론에서는 우선 마더 데레사가 받은 소명을 중심으로 그녀의 삶과 사명에 대해서 고찰할 것이다. 이어서 전통적 리더십과 구분되는 현대 리더십 이론이 관심을 갖는 세 차원, 리더의 내면적·본성적 차원, 리더와 팔로워(follower)의 관계성 차원, 리더와 팔로워가 함께 만들어가는 공동체 차원의 원리들을 바탕으로 마더 데레사 리더십의 원리들을 자세히 분석할 것이다. 이를 바탕으로 마더 데레사가 리더십을 발휘해 나갔던 과정에 대해 고찰하면서 연구를 마무리 할 것이다.

II. 마더 데레사의 삶과 소명

마더 데레사는 1910년 8월 26일 마케도니아 수도 스코페에서 1남 2녀의 막내로 태어났다. 마더 데레사는 수도회에 입회한 후 선택한 이름이고, 입회 전 이름은 곤하야 아녜스 보약스히야(Gonxha Agnes Bojaxhiu)였다. 1922년 12살의 나이에 수녀가 되고 싶은 열망을 가지고 있다가, 1928년 18세에 인도의 벵골 지방에 가서 선교사로 헌신하기로 삶의 방향을 정하고, 로레토 수도회에 입회하였다. 1931년에 로레토 수도회에서 첫 서원을 한 후, 콜카타의 언탈리에 있는 중등교육 기관인 성 마리아 학교에서 지리, 역사, 가톨릭 교리를 가르치는 교사의 소임을 수행하였고, 나중에는 교장이 되어 학교를 이끌었다. 이 때 가르쳤던 학생들 중 상당수가 나중에 사랑의 선교회에 입회하여 수녀가 되었다.

마더 데레사는 1946년 9월 10일 피정을 하기 위해 다르질링으로 가는 기차 안에서 “가난한 사람들 가운데서도 가장 가난한 사람들을 위해 헌신하라”는 하느님의 부르심을 듣게 된다. 그 후 마더 데레사의 삶은 완전히 바뀌었다. 그녀는 지역 주교와 수도회 장상, 교황의 허락을 받은 후, 1948년 로레토 수도회를 떠나 콜카타 대주교 관할에 속한 상태로 빈민가로 들어가 학교를 열고 가난한 이들을 위한 사명을 수행하기 시작하였다. 1949년 인도 국적까지 취득하고 인도의 가난한 이들을 위해 헌신하는 그녀를 보며 한 명 두 명 그녀의 일에 참여하는 젊은이들이 늘어났고, 1950년 그들이 작은 공동체를 이루게 되었을 때 마더 데레사는 사랑의 선교회라는 여자 수도회를 설립하였다. 이후 더 많은 협력자들이 나타나면서 수도자와 평신도로 구성된 사랑의 선교회 공동체 체계를 만들어 나갔다.

마더 데레사는 36살에 소명을 받은 후, 1997년 선종할 때까지 51년 동안 가장 가난한 이들을 위해 헌신하였고, 이를 통해 세계에서 가장 영향력을 가진 리더 중 한 명이 되었다. 그녀는 인종, 종교, 성별, 나이, 국적을 초월하여 모든 사람이 가난한 이들, 소외받은 이들에게 관심을 갖고 사랑을 실천하도록 이끌었다. 소명에 헌신했던 마더 데레사의 삶은 세 가지의 중요한 특징을 가지고 있다.

1. 하느님께 대한 완전한 신뢰

마더 데레사의 삶은 온전히 하느님께 정향되어 있었다. 그녀는 하느님의 부르심을 깨닫고 실행에 옮긴 첫 날부터 선종할 때까지 하느님께 대한 ‘완전한 신뢰’ 안에서 살아갔다. 이는 마더 데레사의 일하는 방식에서 드러났다. 선교회는 하루에 수만 명의 가난한 사람들을 위해 음식을 준비했다. 그러나 마더 데레사는 안정적인 소득을 확보하기 위해 어떠한 사업도 하지 않았다. 그들은 물건을 생산하거나 판매하지도 않았고, 영리를 위해 무언가를 운영하지도 않았다. 오직 사람들의 기부에 의해서 가난한 이들에게 음식을 제공하고 병자들을 돌보았다. 이는 마더 데레사가 유명해지기 이전부터 변함없이 지켜온 규칙이었다. 어느 날 재정이 바닥나서 수녀들이 그 다음 날 가난한 이들에게 줄 음식비용이 없다고 걱정하자 마더 데레사는 하느님께 간절히 기도하라고 했다. 그 다음날 아침 갑자기 그 지역 학교에 휴교령이 떨어졌고, 학생들의 급식을 위해 준비했던 빵들이 선교회로 전해진 경우도 있었다.⁵

사랑의 선교회는 한 번도 비용이 없어서 가난한 이들에게 음식을 제공 못한 적이 없었다. 마더 데레사에게는 하느님께서 사명을 주실 때 그 수단도 함께 주실 것이라는 완전한 믿음이 있었다. 마더 데레사는 정기적인 모금 활동이나 정부 등의 각종 기구에서 제공하는 안정적인 재정 보조를 사양한 경우가 많았는데, 그 이유는 안정적인 소득이 하느님의 섭리에 온전히 의탁하려는 마음을 빼앗을 수 있다는 우려와 모금에 마음을 빼앗겨 사랑의 실천이라는 본래의 목적을 소홀히 하지 않으려는 신념 때문이었다.⁶ 그래서 선교회 뿐 아니라 마더 데레사를 열정적으로 도왔던 평신도 협력자회도 마더 데레사 관련 물품을 팔거나 자선행사, 정기 후원 등 모금하는 일을 일체하지 못하도록 하였다. 그녀의 하느님께 대한 온전한 믿음은 그녀를 따르는 수녀들과 봉사자들, 협력자들에게 가장 중요한 것이 무엇인지에 대한 확신을 갖도록 이끌어 주었고, 수녀들이 하느님의 섭리에 온전히 내어 맡기는 삶을 살아갈 수 있도록 본보기 역할을 하였다.

2. 영적 어둔 밤과 희망

마더 데레사는 평생을 하느님께 대한 온전한 믿음 안에서 살아가면서도 내적으로는 오랜 기간 하느님의 현존을 느끼지 못하는 ‘영적 어둔 밤’의 상태에 있었다.⁷ 그녀는 1946년 다르질링으로 가는 기차에서 소명을 들은 후 약 1년 정도 하느님의 현존을 깊게 체험한 영적인 충만함 상태에 있었다. 그러나 사명을 시작했을 때 하느님의 현존을 더 이상 체험할 수가 없었고, 영적 어둔 밤이 평생 지속되었다. 오직 하느님께 의지하여 모든 것을 버리고 사명을 실천하고 있는데 하느님의 현존을 체험하지 못한다는 것은 그녀에게 매우 큰 고통이었다.

마더 데레사는 하느님 부재의 고통을 넘어서 하느님께 버림받은 듯한 외로움과 공허감으로 매우 괴로웠지만, 내적 어둠이 커질수록 하느님께 더욱 강렬한 희망을 두었다.⁸ 이해할 수 없는 상태에서도 오직 하느님께 희망을 둔 결과, 어둔 밤이 시작된 지 11년이 지났을 무렵 마더 데레사는 비로소 내적 어둠의 의미를 이해하게 되었고, 기꺼이 받아들여지게 되었다.⁹ 그녀는 자신이 겪는 고통이 예수의 고통과 구속 사명에 참여하는 것이며, 가난한 이들을 위한 자기 사명의 일부라고 이해하게 된 것이다.¹⁰ 그 후에도 내적 어둠에서 오는 고통은 계속 남아 마더 데레사를 힘들게 했지만, 이를 통해 다른 사람들에게 거절당해 비참하고 외로운 가난한 사람들과 자신을 완전히 동일시할 수 있었고, 그로 인해 가난하고 소외받은 이들의 마음과 깊은 신뢰를 얻게 되었다.¹¹

매일 함께 생활했던 선교회 수녀들과 봉사자들을 비롯하여 마더 데레사와 아주 가까이 지낸 사람들까지도 그녀의 내적 고통을 전혀 알지 못했다. 그들은 오히려 마더 데레사의 행동과 가르침을 통해 하느님의 현존을 체험하곤 했다. 마더 데레사가 영적 공허함과 내적 어둠 속에서도 흔들리지 않고 단 한 번의 의심도 없이 하느님께 희망을 둘 수 있었던 것은 1946년 9월 10일 다르질링으로 가는 기차 안에서 체험했던 예수와의 만남 때문이었다. 이 만남에서 마더 데레사는 “네가 나를 위해 이 일을 하겠느냐?”는 부르심을 받았고, 그 부르심으로 인해 자신이 하는 일이 ‘예수의 사업’이라는, 모든 것이 공허한 순

간에 조차도 흔들리지 않는 강인한 희망을 갖고 있었다.¹² 이 희망은 마더 데레사가 내적 어둠과 고통 속에서도 평생 동안 소명을 수행해 나갈 수 있었던 힘이 되어 주었다.

3. 가장 낮은 곳을 향한 사랑의 원리

예수는 하느님 사랑과 이웃 사랑을 율법의 핵심 계명으로 가르쳤다(마태 22,36-40). 또한 제자들에게 사랑을 새 계명으로 주며, “내가 너희를 사랑한 것처럼 너희도 서로 사랑하여라.”(요한 13,34)라고 가르쳤다. 예수의 가르침에 따라 사랑은 가톨릭의 핵심 가치이다.

마더 데레사는 예수께 대한 완전한 사랑을 실천하고자 했다. 그래서 예수께서 원하는 방식, “너희가 내 형제들인 이 가장 작은 이들 가운데 한 사람에게 해 준 것이 바로 나에게 해 준 것이다.”(마태 25,40)라는 말씀대로 사랑을 실천하려고 노력했다. 마더 데레사는 어느 누구에게도 관심을 받지 못한 가난한 이들, 한센인들, 죽음이 임박한 병자들, 버려진 아이들, 길거리에서 살아가는 노숙인들을 가장 작은 이들로 보았다. 마더 데레사는 움직일 힘조차 없는 이들을 데려다가 씻기고, 음식을 주고 건강이 회복될 때까지 돌보아 주었다. 임종자의 집에 데려온 버려진 이들 중 상당수는 얼마 지나지 않아 죽음에 이를 정도로 심각한 상태였다. 하수구 등에 버려진 이들도 있었고, 상처가 곪아서 벌레들이 온 몸을 뒤덮고 있는 경우도 있었다.

모두가 외면한 이들에게 마더 데레사가 사랑을 실천할 수 있었던 힘은 무엇이었을까? 마더 데레사는 예수의 말씀에 따라 버림받은 이들을 예수와 동일시하였고, 자신을 따르는 수녀들도 가장 가난한 사람들 안에 계시는 예수를 발견하도록 가르쳤다.¹³ 사랑의 선교회가 누구도 가까이 다가가려 하지 않는 가장 버림받은 이들을 찾아가서 그들에게 온화한 미소로 정성을 다할 수 있었던 것은 예수와 그들을 동일시하는 특별한 ‘애덕의 원리’ 때문이었다. 사랑의 선교회 수녀들이 가장 가난한 이들의 인격 안에서 예수를 발견하였을 때, 그들은 더 이상 나병환자나 버림받은 병자들이 아니었다. 그들을 사랑하는 데 그들의 외적인 모습은 전혀 문제가 되지 않았고, 그들은 사랑을 받기에 충분하며 훌륭한 인격을 지닌 존재들이었다. 마더 데레사는 모든 사람이 사랑받기 위해 태어났음을 확신했고, 그래서 나병환자, 가난한 이들, 임종자들이 인격적으로 존중받고 사랑받는 느낌을 갖도록 해 주고 싶었다.

마더 데레사의 애덕 실천은 가난한 이들에게만 향한 것이 아니었다. 그녀는 오늘날 가장 심각한 질병을 아무도 원하지 않는 존재가 되는 것, 즉 사람들에게 거부당하는 것이라고 생각했다.¹⁴ 그녀는 물질적으로는 부족함이 없지만 가족들에게조차 사랑받지 못하는 외로운 사람이 너무 많다는 것과 그들을 치유하기 위해서 가족 안에서부터 사랑을 실천할 것을 강조했다. 마더 데레사의 애덕 실천 원칙은 ‘얼마나 많은 것을 주느냐가 아니라 작은 일을 하더라도 얼마나 큰 사랑으로 하느냐’였다.¹⁵ 큰 사랑으로 한다는 것은 기꺼이 “마음을 다하고 정신을 다하여”(마태 22,37) 사랑한다는 것을 의미한다. 마더 데레사는 이러한 사랑을 드러내는 중요한 방법으로 ‘미소’를 가르쳤다.¹⁶ 그녀는 수녀들에게 가난한 사람들은 고통이 많기 때문에 그들을 돕기 위해 늘 미소 지을 것을 강조했고, 그녀 자신이 가장 먼저 그렇게 살아갔다.¹⁷

III. 마더 데레사 리더십의 세 차원

과학적 연구 방법론의 발전에 따라 20세기에 본격적으로 시작된 리더십 관련 연구는 주로 리더십의 효과성 결정 요인들, 예를 들면 리더의 특성이나 능력, 행동 유형, 권력의 원천이나 상황적 측면, 리더의 행동 방식 결정 요인 등에 초점을 맞추었다.¹⁸ 그러나 1970년대 말 이후부터 등장한 다양한 현대 리더십 이론들은 리더의 개인 특성이나 행동 유형에 초점을 맞췄던 전통적 리더십 이론들로부터 사고를 전환하여 리더와 팔로워를 둘러싼 세 가지 차원에 두드러진 관심을 드러냈다.¹⁹ 첫째는 ‘리더의 내면적·본성적 차원’에 대한 관심으로, 리더의 자아정체성, 가치·비전·사명애의 팔로워십(followership), 리더의 권위의 원천과 동기유발 요인 등에 대한 관심들이다.²⁰ 둘째는 ‘리더와 팔로워의 관계성 차원’에 대한 관심으로, 리더와 팔로

위의 인격적 관계성과 공동체 구성원의 헌신을 이끌어내는 리더의 도덕성 및 윤리적 삶의 본보기 등에 대한 관심들이다.²¹ 셋째는 ‘리더와 팔로워가 함께 만들어가는 공동체 차원’에 대한 관심으로, 공동체 형성·유지의 원리인 핵심 가치의 공유와 협력, 그리고 공동체 문화와 가치 중심의 공동체 형성에 대한 관심들이다.²²

현대 리더십 이론들이 관심을 두고 있는 세 차원은 리더십을 폭넓게 이해하는 데 도움이 된다. 따라서 마더 테레사의 교육 리더십을 이 세 차원에 따라 살펴보는 것은 그녀의 리더십을 전체적으로 이해하는 방법이 될 것이다.

1. 리더의 내면적·본성적 차원

1) 권위의 원천

리더의 권위는 사람들을 움직이는 강력한 힘이다. 지위나 자리(position), 인간관계, 합리성, 전문성, 도덕성 등 다양한 원천에 따라 권위는 관료적 권위, 심리학적 권위, 기술적·합리적 권위, 전문적 권위, 도덕적 권위 등으로 구분할 수 있다.²³ 권위의 원천은 복잡하게 얽혀있고, 리더는 다양한 원천을 활용하여 자신의 권위를 만들어 가는데, 리더가 자신의 권위의 원천을 무엇에 두느냐에 따라 리더십은 달라진다. 마더 테레사는 권위의 원천을 무엇에 두었을까?

우선, 마더 테레사는 사회적 지위나 자리에 권위의 원천을 두지 않았다. 마더 테레사는 선교회를 이끄는 수녀라는 신분 외에는 사회적으로 어떠한 공식적인 직함이 없었다. 따라서 그녀가 사회적 지위나 자리를 권위의 원천으로 삼지 않았다는 점은 분명하다.

둘째, 마더 테레사는 심리학적 권위나 합리적 권위에도 원천을 두지 않았다. 심리학적 권위는 동기유발 규칙이나 인간관계 기술에 기초한 권위를 말하고, 합리적 권위는 논리성과 과학적 연구로 검증된 내용에 기반을 둔 권위를 말한다.²⁴ 마더 테레사는 말을 잘하는 사람이 아니었다. 그녀는 학문 분야에 대한 해박한 지식도 없었다. 인간관계 기술을 배운 적은 더더욱 없었다. 나아가 예수의 가르침을 가르쳤기에 세속적인 합리성과는 거리가 있었다. 이러한 점은 마더 테레사가 인간관계나 심리학적 기술, 지적 합리성에 자신의 권위의 원천을 두지 않았음을 보여준다.

셋째, 마더 테레사는 ‘전문적 권위’를 가지고 있었다. 전문적 권위란 헌신, 배려, 모범적인 방식으로 자신의 분야에서 전문성을 드러내는 권위를 의미한다.²⁵ 마더 테레사는 전문적으로 학문을 연구한 사람이 아니었지만, 수많은 국가와 단체에서 마더 테레사에게 연설과 강연 등을 요청했다. 또한 세계의 사회적 지도자들은 늘 그녀를 주시하였고, 그녀의 이야기에 귀를 기울였으며, 생명 존중 및 인간 존엄과 관련하여 때론 그녀의 말이 달갑지 않을 때라도 이의를 달지 않고 존중할 정도로 권위가 있었다.²⁶

넷째, 마더 테레사는 ‘도덕적 권위’도 가지고 있었다. 도덕적 권위는 리더가 제시하는 가치와 이상에 대해 도덕적인 의무감과 사명을 느껴 팔로워들이 자발적으로 따르도록 만드는 권위를 말한다.²⁷ 마더 테레사의 도덕적 권위는 크게 두 부분으로 구성된다. 첫째는 ‘복음적 가치, 곧 올바른 가치에의 팔로워십’이다. 그녀는 가장 가난한 이들, 버림받은 이들, 소외된 이들에 대한 사랑 실천을 그녀의 사명과 핵심 가치로 삼았고, 평생 동안 이 가치에 헌신했다. 둘째는 ‘윤리덕목이 내면화된 삶의 본보기’였다. 하느님께 대한 온전한 믿음, 희망, 사랑, 순명, 겸손, 돌봄, 언행일치, 공감 등은 마더 테레사가 보여준 본보기의 모습이었다.

이처럼 마더 테레사는 사회적 지위나 인간관계, 지적 합리성에 따른 권위에 의존했던 것이 아니라 수도자로서 굳은 신앙에서 비롯된 전문적 권위와 올바른 가치에 충실한 삶의 모범을 통해 형성한 도덕적 권위를 기반으로 강력한 리더십을 발휘하였다.

2) 동기유발 규칙

도덕적 권위가 강력한 것은 도덕적인 의무감에서 동기를 일으키기 때문이다. Sergiovanni에 따르면, 동기유발에는 외부에서 보상받는 일을 한다(what gets rewarded gets done), 스스로 보상을 얻는 일을 한다(what is rewarding gets done), 옳은 일을 한다(what is good gets done)의 세 가지 규칙이 있다고 한다.²⁸ 이 중 외재적 동기유발이 보상이나 처벌과 같은 외적인 요인에 따른 동기유발이라면, 내재적 동기유발은 성취감이나 자아실현, 일 자체에서 나오는 즐거움 때문에 일에 몰입되는 동기유발이고, 도덕적 동기유발은 일이나 직무에서 도덕적인 의무감이나 사명을 느껴 외적인 보상에 상관없이 그 일을 행하도록 하는 동기유발을 의미한다.²⁹ 이 세 가지 동기유발 규칙은 모두 필요하지만, 내재적·도덕적 동기유발이 강력하게 작용하면 더 많은 헌신을 이끌어 낼 수 있을 것으로 보인다.

마더 데레사는 올바른 가치에의 팔로워십과 윤리적 삶의 본보기를 통해, 수녀들과 수사들, 봉사자들과 협력자들이 예수와 복음적 가치에 헌신하도록 동기를 불러일으켰다. 마더 데레사가 그들의 동기를 불러일으킨 방법은 세 가지로, 그녀는 이 세 가지 방법을 조화롭게 사용하였다.

첫째, 마더 데레사는 ‘영적 보상’을 통해 동기를 불러일으켰다. 마더 데레사가 선교회 수녀들과 협력자들에게 늘 강조했던 것은 ‘성인이 되는 것’이었다.³⁰ 가톨릭에서 성인은 하느님 나라의 영광스러운 자리에 오른 성덕이 뛰어난 사람을 말한다. 마더 데레사는 자신도 늘 성인이 되기를 원했고, 다른 이들도 성인이 되도록 노력해야 한다고 강조했다. 가톨릭 신자들의 최고의 원의가 하느님 나라에서 영원한 생명을 누리는 것이기에, 성인이 되기 위한 노력은 마더 데레사가 그녀를 따르는 이들의 동기를 불러일으킨 영적 보상이었다.

둘째, 마더 데레사는 가장 가난한 이들을 섬기는 활동 자체에서 나오는 ‘내적 기쁨’을 통해 동기를 불러일으켰다. 마더 데레사는 사제가 미사를 봉헌할 때 사랑과 정성으로 성체를 만지는 것처럼, 병자들을 그렇게 돌보라고 당부하면서 수녀들을 파견하였다. 거리와 임종자의 집으로 나갔던 수녀들은 오후가 되면 병자들 안에 계신 그리스도를 만난 기쁨에 고무되어 돌아왔다.³¹ 그 결과 사랑의 선교회는 고된 일을 하면서도 항상 쾌활하고 행복하며 기쁨이 넘치는 분위기였다.³² 이런 기쁨은 외적인 보상 때문이 아니라 봉사 활동 자체에서 나오는 내적인 기쁨 때문이었고, 이 내적 보상은 그들이 사명에 더 충실하도록 이끌어주는 동기가 되었다.

셋째, 마더 데레사는 ‘옳은 일을 하는 본보기’를 통해 사람들의 마음을 움직였다. 마더 데레사는 모두가 외면했던 가장 가난한 이들에게 헌신하는 본보기를 보여줌으로써 수녀들뿐 아니라 봉사자들과 가톨릭을 믿지 않는 이들의 헌신까지 이끌어 내었다. 마더 데레사의 모든 판단과 행동의 절대적 기준은 예수 그리스도였다. 하느님께 온전한 신뢰를 드리며 그분의 뜻을 절대적 기준으로 따랐던 마더 데레사의 본보기를 보면서 수녀들과 봉사자들은 닮아가기 시작했고, 세상 구석구석에서 가장 가난한 이들을 위해 헌신하며 살아갔다. 옳은 일이기 때문에 헌신했던 마더 데레사의 본보기는 그녀를 따르는 사람들의 동기를 불러일으킨 가장 강력한 동기유발 규칙이었다.

2. 리더와 팔로워의 관계성 차원

1) 돌봄을 통한 인격적 관계 형성

돌봄(Caring)은 교사와 학생 사이의 돌봄 관계의 중요성을 강조한 기원전 5세기 그리스 철학자 시대부터 교육의 핵심 덕목 중 하나였다.³³ 돌봄은 개인적 능력이나 속성, 행동이나 실천 혹은 과정, 태도나 헌신, 윤리적 덕목 등 다양한 방식으로 인식되어 왔다.³⁴ 돌봄에 대한 정의는 다양하지만, 학자들이 동의하는 돌봄의 본성에는 몇 가지 특징이 있다. 우선 돌봄은 돌보는 사람과 돌봄 받는 사람의 ‘관계성’의 맥락에서 이해할 수 있는 것으로³⁵, 그 관계성은 상호 의존성, 책임성, 헌신 등을 포함하는 양방향의 관계적 특징을 내포하고 있다.³⁶ 둘째, 돌봄은 돌봄 받는 사람의 ‘성장’의 맥락에서 이해할 수 있는 것으로, 돌봄 받는 사람이 성장하고 자아실현을 이루도록 돕는다는 의미를 내포하고 있다.³⁷ 셋째, 돌봄은 ‘윤리’의 맥락에서 이해할 수 있는 것으로³⁸, ‘다른 사람의 전망 수용→수용에서 오는 인식에 적합하게 응답→타인과 그 관계성에 헌신’하는 세 가지 활동

을 포함한 도덕적 태도나 행동이라는 의미도 내포하고 있다.³⁹⁾

관계성, 성장, 윤리적 성격은 돌봄의 행동이 3단계로 구성되어 있음을 보여준다. 돌봄은 돌봄의 주체가 대상에게 관심을 갖고 필요를 채워주는 행동에서 출발하여(1단계), 대상을 있는 그대로 인격적으로 받아들이는 행동(2단계), 대상의 성장을 위해 할 수 있는 모든 것을 다하는 행동(3단계)을 모두 포함한다. 이런 의미에서 돌봄은 도덕적 행동이며 교육자가 갖추어야 할 중요한 윤리적 덕목이라 할 수 있다.⁴⁰⁾

마더 테레사의 행동에는 돌봄의 3단계가 구체적으로 드러나 있었다.

첫째, 마더 테레사는 가장 가난한 이들을 만났을 때, 우선 그들의 필요를 채워주기 위해 노력했다. 그녀는 가장 큰 악을 사랑과 동정을 느끼지 못하는 것이며 거리에서 착취와 부패, 가난, 질병에 시달리며 사는 이웃에 대해 무관심한 것이라고 생각했다.⁴¹⁾ 마더 테레사는 가난하고 버림받은 이들에게 가장 필요한 것이 무엇인지 잘 알고 있었다. 굶주린 이들은 배고픔에서 벗어나고 싶어 했고, 병자들은 치료를 받고 싶어 했으며, 소외된 이들은 따뜻한 위로를 필요로 했다. 그러나 무엇보다도 모든 사람은 사랑받고 싶어 했다. 마더 테레사는 그들 모두에게 가장 필요한 것을 채워주려고 노력하였다. 가난한 이들에게 물고기를 주는 대신 고기 잡는 법을 가르치라고 비판하는 사람들에게 마더 테레사는 자신이 돌보는 사람들은 낚싯대를 들고 있을 힘도 없기에 우선 물고기를 준다고 대답하였다.⁴²⁾ 마더 테레사는 지금 당장 그들의 필요가 무엇인지를 정확히 알았고, 그래서 우선적으로 그들의 필요를 채워주기 위해 노력하였다.

둘째, 마더 테레사는 가난하고 버림받은 사람들 한 사람 한 사람을 있는 그대로 인격적으로 받아들였다.⁴³⁾ 그녀는 거창한 가난 퇴치 개혁이나 정책 등은 자신의 일이 아니라고 생각했기에 관심을 두지 않았다. 그녀는 자신이 만나는 한 사람 한 사람을 중요시했고, 친밀한 ‘인격적 관계’를 형성하였다. 인격적 관계는 신뢰, 존중, 사랑에 기반을 둔 관계로서, 마더 테레사는 가장 가난한 사람들에게 돌봄의 방식을 통해 인격적인 사랑을 보여주었다. 마더 테레사가 개인을 소중하게 여겼던 것은 가난한 이와 예수 그리스도를 동일시하였기 때문이다.⁴⁴⁾ 마더 테레사가 니르말 호리다이를 설립(1952년)한 것은 어느 날 길가에 쓰러져 죽어가고 있는 사람을 발견하고는 그녀를 살리기 위해 병원에 데리고 갔으나 병원이 아무것도 해주지 않았다는 체험 때문이었다.⁴⁵⁾ 이 체험은 마더 테레사에게 인간의 존엄성을 갖지 못한 채 길거리에서 죽어가는 이들을 데려다가 씻겨주고 정성껏 간호하여 마지막이라도 사랑받으면서 죽어갈 수 있는 집을 열도록 이끌었다. 이후 마더 테레사는 선교회 수녀들이 두 명씩 짝을 지어 가난한 이들과 병자들을 방문하거나 길거리에 버려진 이들을 데려와서 인격적인 사랑으로 씻기고 정성껏 간호하도록 가르쳤다.⁴⁶⁾ 마더 테레사는 가난한 이들에게 필요한 것은 동정이 아니라 사랑이라는 확신을 갖고 있었고, 사랑과 자비의 부족, 곧 무관심이 가장 큰 죄악이라고 보았다.⁴⁷⁾

셋째, 마더 테레사는 가난한 이들이 성장하도록 돕는데 헌신했다. 마더 테레사는 이 시대의 가장 끔찍한 가난을 사랑받지 못한다는 느낌이라고 생각했다.⁴⁸⁾ 그래서 그녀는 당시 가난한 이들 중 가장 가난한 이들인 나병환자를 위한 요양시설 산티 나가르(Shanti Nagar, 평화의 마을)를 설립(1968년)하여 재활하도록 도왔고, 사랑받는 체험을 통해 인격적인 존엄성을 느끼도록 해주었다.

이처럼 마더 테레사의 행동에는 윤리적 덕목으로서 돌봄이 갖는 핵심 목적, 곧 돌봄 대상의 인격적 존엄성과 성장이라는 지향점이 분명하게 드러나 있었다.

2) 윤리적 삶의 본보기

마더 테레사는 본보기의 방식을 통해 그녀를 따르는 이들이 어떻게 살아가야 하는지에 대한 모범을 보여주었다. 사람들을 변화시킨 그녀의 윤리적 삶의 본보기는 크게 두 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 마더 테레사는 가장 가난한 이들과 똑같이 가난하게 살았다. 마더 테레사가 가장 가난한 삶을 택했던 이유는 그리스도의 가난에서 기인한다. 가장 높으신 분께서 모든 것을 포기하시고 인간이 되신 신비는 마더 테레사가 자신의 삶을 정향하게 된 중요한 모티브였다. 인간을 사랑하시기에 신적 본질을 포기하시고 인성을 취하신 ‘그리스도의 비움’⁴⁹⁾을 본받아 마더 테레사도 그리스도께서 원하시기에 가장 가난한 이들 안으로 들어갔다.

가장 가난한 이들 가운데 계신 그리스도를 섬기라는 부르심⁵⁰에 헌신하기 위해 마더 데레사가 선택한 삶은 가난한 이들과 똑같이 살기 위해 수도회, 동료 수녀들, 편안함 등을 포함하여 자신이 가진 모든 것을 ‘포기’하는 삶(비움)이었다.⁵¹ 새로운 사명을 수행하기 위해 로레타 수도회의 문을 나왔을 때, 마더 데레사에게는 5루피(약 120원)가 전부였다. 마더 데레사는 자신의 미래가 어떻게 펼쳐질지 전혀 예상하지 못했고, 단지 하느님께 온전히 의지하며 가장 가난한 이들의 동네로 홀로 들어갔다. 그녀가 그곳에서 가장 먼저 행했던 것은 아이들을 모아서 노상학교를 열고, 위생을 가르치고 읽고 쓸 수 있도록 가르치는 것이었다. 첫 날 다섯 명의 아이들로 시작했던 학교는 점점 더 늘어났다.⁵² 마더 데레사는 그들 가운데에서 그들과 똑같이 가난하게 살아갔다. 즉, 마더 데레사의 가난은 자신을 ‘비우고’ 사랑해야 할 대상과 ‘갈아지려는’ 삶의 방식의 변화였다.

둘째, 마더 데레사는 그리스도께 순명하며 완전하게 헌신하였다. 일반적으로 수도회는 청빈, 정결, 순명의 세 가지 서원을 한다. 이 중 순명은 일반적인 복종과는 달리 하느님께 대한 사랑 때문에 자유 의지로 기쁘게 하느님의 뜻을 따르는 덕을 의미한다.⁵³ 마더 데레사는 평생 동안 하느님께 절대적인 순명을 보여주었다. 하느님께 대한 절대적인 순명은 다른 말로 사명에 대한 헌신을 의미한다. 마더 데레사는 두 가지 방식으로 순명을 실천했다.

우선, 마더 데레사는 장상의 뜻을 하느님의 뜻으로 알고 순명하였다. 1946년 9월 10일 가장 가난한 이들에게 헌신하라는 하느님의 부르심을 받은 마더 데레사는 그 소명을 고해신부와 지역 주교에게 알리고 그러한 삶을 살 수 있도록 허락해 달라고 청하였다. 그러나 지역주교는 바로 허락하지 않고 1년이 넘도록 계속 기다리게 했다. 마더 데레사는 계속해서 청원을 하면서도 주교의 뜻을 하느님의 뜻으로 생각하며 순명했다. 1년을 넘게 기다려서 주교의 허락을 받은 후 수도회 총장의 허락이 나올 때까지 또 순명했고, 이어서 교황의 허락이 나올 때까지 순명하며 기다렸다. 사명에 대한 내적인 갈망이 컸지만 그럼에도 장상의 뜻에 온전히 순명한 것은 그녀가 가려는 길이 옳바르다는 확신을 보여주었다.

둘째, 마더 데레사는 하느님께 아무 것도 거절하지 않겠다는 사적 서원을 충실히 지키며 순명하였다.⁵⁴ 그에게는 하느님의 사랑, 계획, 의지가 가장 중요했다. 마더 데레사는 유명해지면서 1960년대부터 약 37년 간 많은 나라의 수많은 회의와 연설에 초청받았다. 그런데 그녀는 회의와 연설을 매우 어려워했다. 그녀는 콜카타에서 가장 가난한 이들을 위해 자신의 사명을 수행하는 것을 행복해 했다. 그럼에도 불구하고 그렇게 어려워하는 일을 37년 간 수행했던 것은 절대적 순명 서원 때문이었다.⁵⁵ 마더 데레사 순명의 본보기는 예수였다. 예수는 십자가의 죽음에 이르기까지 성부의 뜻에 절대적으로 순명하였다. 마더 데레사 또한 예수께 절대적인 순명을 약속했고, 그 약속을 끝까지 지켰다. 그러한 순명을 본 수녀들과 협력자들 또한 마더 데레사에게 온전히 순명하게 되었다.

3. 리더와 팔로워가 함께 만들어 가는 공동체 차원

1) 가치의 팔로워십 공유

“모든 걸 포기하고 그리스도를 따라 빈민가로 들어가서

가난한 사람들 중에서 가장 가난한 사람들 가운데 계신 그리스도를 섬겨라.”⁵⁶

이 말씀은 1946년 피정을 하러 다르질링으로 가던 중 기차 안에서 마더 데레사가 예수께 받은 소명이었다. 이후 이 소명은 그녀의 사명이자 핵심 가치가 되었다. 그녀는 이 핵심 가치에 대한 확고한 팔로워십을 가지고 있었다. 그날의 부르심 이후 단 한 번도 의심하지 않았고, 시간이 지날수록 팔로워십을 더욱 공고히 해 나갔다. 이 핵심 가치는 마더 데레사가 자신의 삶을 완전히 바꾸게 되는 중요한 세 가지 선택을 하도록 이끌었다.

첫째는 모든 걸 포기하고 그리스도를 따라 빈민가로 들어가는 ‘가장 가난한 삶’의 선택이었다.

예수는 마굿간에서 태어나서 목수로 살다가 공생활 동안에는 복음을 선포하며 이스라엘 전역을 돌아 다녔고, 평생 어떠한 것도 소유하지 않은 채 마지막에는 모든 사람을 위하여 십자가에 못 박혀 돌아가셨다.

마더 테레사는 가장 가난한 삶을 살았던 예수 그리스도의 부르심에 따라 완전한 가난을 가장 중요한 삶의 모습으로 선택했다. 그리고 이를 실천하기 위해 자신이 평생 헌신적으로 봉사했던 가난한 이들과 똑같이 사리를 입고 샌들을 신었으며 아무 것도 소유하지 않았다.⁵⁷

둘째는 가난한 사람들 중에서 가장 가난한 사람들에게 ‘우선적인 관심과 사랑’을 실천하는 선택이었다.

예수는 공생활 중에 모든 사람을 차별 없이 만나고 복음을 선포했지만, 우선적인 관심의 대상은 사회적 약자들이었다. 예수는 당시 사회적 약자로 불리던 병자들, 소외받은 이들, 죄인들, 가난한 이들에게 먼저 다가가서 그들을 고쳐주고, 영적·인격적으로 성장할 수 있도록 이끌었다(마태 9,1-8; 마르 10,46-52; 루카 19,1-10; 요한 8,1-11). 그들이 자신을 원할 때 직접 찾아가서 그들에게 가장 필요한 것을 채워주었고(마태 9,18-26; 마르 5,21-43; 루카 7,1-10; 요한 11,1-44), 필요한 경우 요청하지 않더라도 다가가서 보살폈다(루카 7,11-17).⁵⁸

마더 테레사는 예수의 본보기를 마음에 새기고 그대로 따랐다. 그녀는 길거리에서 죽어가는 사람들, 가족에게서 조차 버림 받은 나환자들, 죽음이 임박한 병자들, 버려진 아이들, 길거리에서 살아가는 노숙인들, 당장에 먹을 것이 없는 가장 가난한 이들이 사는 곳으로 들어가서 그들과 함께 살았다.⁵⁹ 그녀는 수녀들을 파견하여 가난하고 소외받은 이들의 집에 찾아가 거나, 환자방문, 길거리에서 죽어가는 이들을 찾아서 임종자의 집에 데려와 그들을 씻겨주고 돌봐주면서 그들이 사랑받고 있다는 체험을 느끼게 해 주었다.⁶⁰

셋째는 평생 온 마음으로 가장 가난한 사람들 가운데 계신 ‘그리스도만을 섬기는’ 선택이었다.

예수는 마더 테레사의 모든 것이었다. 마더 테레사의 삶은 일생동안 예수 그리스도께 온전히 정향되어 있었다. 그녀는 자신과 선교회를 사회사업가나 교사, 간호사나 의사로 인식한 것이 아니라, 예수께 온전히 봉헌한 수도자라는 명확한 신원의식을 가지고 있었다.⁶¹ 그녀는 예수를 떠난 삶은 선교회에 어떠한 의미도 없다는 것을 강조했다.⁶² 마더 테레사가 예수께 온전히 충실하기 위해서 가장 중요하게 실천했던 것은 ‘기도’였다.⁶³ 예수가 기도 안에서 하느님 아버지와 일치하고 그분의 뜻을 확신했던 것처럼⁶⁴ 마더 테레사는 예수와의 일치를 갈망하며 늘 기도하는 삶을 살았다. 그녀는 선교회가 기도로 하루를 시작하고 기도로 마무리하도록 일과시간을 정했다.⁶⁵ 그녀는 기도를 숨쉬는 것과 동일시했다. 그래서 매일 일과 후 1시간의 성체조배 시간을 갖도록 했으며, 하느님의 말씀을 잘 듣기 위해 봉사하는 동안에도 가급적 침묵을 지켜나가도록 했다.⁶⁶

마더 테레사가 예수께 충실하기 위해서 중요하게 생각했던 다른 한 가지는 복음적 가치를 널리 알리는 것이었다. 예수는 하느님의 뜻과 복음적 가치에 위배되는 것에 대해서는 명확하게 반대하였다. 그는 율법을 가르치면서 율법의 핵심 계명인 이웃 사랑을 실천하지 않는 율법학자들과 바리사이들의 위선(마태, 23,13.14.15.23.25.27.28.29; 루카 11,42.43.44.46.47.52)과 남을 심판하는 사람의 위선을 꾸짖었다(마태 7,1-5; 루카 6,37-42). 마더 테레사도 예수의 모범을 따라 복음적 가치와 생명을 경시하는 행위들, 특히 낙태, 전쟁, 무관심, 소외 등에 대해서 아주 명확하고 단호하게 반대 입장을 표명하였다.⁶⁷

이러한 방식을 통해 마더 테레사는 자신을 따르는 수녀, 봉사자, 협력자들이 사명에 대한 팔로워십을 공유해 나가도록 이끌었다. 공유된 가치에 대한 팔로워십은 사랑의 선교회 구성원들의 판단과 행동의 규범과 기준 역할을 했다. 또한 이 팔로워십은 두 가지 면에서 일반 대중들까지 변화시키는 중요한 역할을 했다. 첫째, 그때까지 무관심했던 사람들이 가장 가난하고 소외된 이들에 대해 ‘관심을 갖도록’ 만들었고, 모든 사람은 존엄하고 사랑받을 가치가 있다는 점을 깨닫도록 이끌어 주는 역할을 했다. 둘째, 일반 사람들에게는 가족 안에서부터 서로에 대한 ‘사랑을 구체적으로 실천하도록 초대’하는 역할을, 수도 성소를 고민하는 이들에게는 ‘소명에 응답하는 결단을 내리도록 돕는’ 역할을 했다.

2) 협력 공동체 형성

마더 테레사가 본인의 사명을 콜카타를 넘어서 전 세계적인 사명으로 확장시킬 수 있었던 데에는 그녀의 사명을 돕는 협력자들(co-workers)의 역할이 매우 컸다. 마더 테레사는 자신의 사명을 수행하기 위해 오랜 기간에 걸쳐 다양한 협력 공동체를 설립했다.⁶⁸

그녀의 첫 번째 협력 공동체는 가장 가난하게 생활하며 직접 가난한 이들을 섬기는 ‘사랑의 선교 수도회’였다. 마더 데레사가 사명을 시작하고 두 달이 지났을 때, 로레토 수도회 학교에서 배웠던 제자가 찾아와 마더 데레사를 도왔다. 그녀를 시작으로 제자들과 다른 많은 젊은이들이 마더 데레사를 찾아왔고, 그 결과 1950년에 ‘사랑의 선교 수녀회’가 탄생하였다. 이후 마더 데레사는 수녀들이 감당하기 어려운 일들을 함께 할 남자 수도회 설립을 구상하였고, 1963년에 ‘사랑의 선교 수사회’가 설립되어 같은 사명을 수행해 나갔다.

두 번째 협력 공동체는 기도와 희생을 통해 사명을 수행·지원하는 ‘관상 수도회 공동체’였다. 그중 가장 먼저 형성된 공동체는 1953년에 설립된 ‘병들고 고통 받는 협력자회’였다. 이 공동체는 사랑의 선교회에 함께 하고 싶지만, 병으로 인해 함께 할 수 없는 사람들이 자신의 고통으로 예수의 고통에 참여하며 기도를 통해 선교회를 영적으로 지원하는 공동체였다. 마더 데레사가 ‘또 다른 나’라고 불렀던 병자들은 선교회 수녀들과 일대일 매칭 방식을 통해 기도로 사명 수행을 돕는 역할을 했다.⁶⁹ 1970년대에 들어서서 마더 데레사는 이런 중요한 사명을 위탁하기 위한 관상수도회를 설립하기로 결심하고, 1976년에 관상수녀회인 ‘말씀의 자매회’(1977년부터는 사랑의 선교 관상수녀회로 명칭 변경)를, 1978년에는 관상수사회 ‘말씀의 형제회’(1985년부터 사랑의 선교 관상수사회로 명칭 변경)를 설립하였다. 이어서 1983년에는 사랑의 선교회 수녀들을 위해 영적 봉사를 수행할 사제 공동체 ‘그리스도의 몸 형제단’(1987년 사랑의 사제 선교회로 명칭 변경)이 설립되었다.

세 번째 협력 공동체는 선교회를 물질적·정신적으로 돕는 ‘평신도 공동체’였다. 1960년에 영국에서 ‘마더 데레사 위원회’가 설립되어 사랑의 선교회를 도왔다. 이후 마더 데레사가 유명해지면서 이 위원회도 더욱 확장되어, 1969년에는 국제적 규모의 ‘마더 데레사 국제협력자회’로 발전하였다. 이 공동체는 1970년에 8만 명 이상의 협력자들이 속해 있을 정도로 규모가 컸다. 또한 마더 데레사는 1984년에 ‘의사들 협력자회’를 설립하였고, 같은 해에 관상 중심의 공동체인 ‘나자렛 가족운동’(1988년에 ‘사랑의 평신도 선교회’로 명칭 변경)도 설립하였다.

마더 데레사는 세 유형의 협력 공동체를 순차적으로 설립해 나가는 방식을 통해 사랑의 선교회 공동체 체계를 공고히 구축해 나갔다. 즉 마더 데레사는 활동과 기도가 통합될 수 있도록 수도회 공동체와 평신도 공동체를 각각 ‘활동 수도회 및 평신도 공동체(직접 봉사 활동)’와 ‘관상 수도회 및 평신도 공동체(영적 기도 지원)’로 구성하여 ‘사랑의 공동체’ 협력 체계를 완성하였다.⁷⁰

마더 데레사는 사명을 수행해 나가는 데 협력 공동체가 필요하다는 것을 잘 알고 있었고, 그래서 협력 공동체 설립을 중시하였다. 많은 나라에서 선교회를 세워달라고 요청했지만, 그녀는 선교회 분원을 세울 때 매우 신중했다. 또한 선교회를 세운 후에는 반드시 방문하여 그곳 수녀들의 영적 상황 등을 돌보았다. 또한 마더 데레사는 여러 나라에 있는 평신도 협력자회 회장들을 방문할 정도로 평신도 모임도 주도적으로 돌보았다. 그녀가 협력 공동체를 돌봤던 주된 방법은 직접 방문을 통한 인격적 만남이었지만, 공동체가 점점 늘어나면서 그녀는 편지를 통해 그들을 돌보았다.⁷¹ 그녀가 주도적인 방식으로 신중하게 협력 공동체들을 돌본 가장 큰 이유는 이 공동체들이 규모가 커지면서 오히려 사명에 걸림돌이 될 수도 있다는 우려 때문이었다. 후에 마더 데레사는 국제 협력자회가 규모가 커져 행정 일에 많은 노력과 비용이 들어가게 되자, 기부금 모금과 영리행사 개최를 금지시켰을 뿐 아니라 기부금 운용에서도 손을 떼게 하였고, 1994년에는 공동체를 해산하고 사명 수행을 위한 본래 취지에 맞게 개별적으로 수녀들을 돕고 기도할 수 있도록 하였다.⁷²

IV. 마더 데레사의 교육 리더십 구축 과정

지금까지 살펴본 마더 데레사 리더십의 세 차원은 다음과 같은 두 가지 특징을 보여준다. 첫째, 마더 데레사의 리더십에는 현대 리더십 이론들이 관심을 갖는 대부분의 리더십 원리들이 발견된다는 점이다. 둘째, 마더 데레사는 리더십 원리들이 필요한 시기에 가장 적합한 방식으로, 효과적으로 구축되도록 카리스마를 발휘하였다는 점이다. 따라서 마더 데레사의 리더십이 어떤 과정을 거쳐 구축되었는가를 살펴보는 것은 그녀의 교육 리더십을 이해하는 데 도움이 될 것이다. 특히 이 구

축 과정은 사회적 지위나 공식적인 위치를 갖지 않았던 한 개인이 가장 영향력 있는 리더십을 발휘하는 과정을 보여줄 수 있기에 매우 의미 있는 분석이 될 수 있다. 마더 테레사의 리더십 구축 과정은 시작-실현-정착의 3단계로 구성된다.

시작단계는 올바른 가치에 대한 확고한 팔로워십을 구축하고, 본보기가 되는 윤리적 삶을 살아가는 단계이다. 이 단계에서 마더 테레사는 두 가지 원리를 실천하였다.

첫째, 그녀는 하느님과 복음적 가치에 대한 ‘확고한 팔로워십을 구축’하였다. 앞서 살펴본 것처럼 영적 어둔 밤이 평생 지속되었지만, 그럼에도 이 팔로워십은 전혀 흔들리지 않았다. 그녀는 이 팔로워십을 선교회 수녀들에게 가르침과 규칙을 통해 자주 명확한 방식으로 전달하여 구성원들도 동일한 팔로워십을 구축하도록 이끌었다.

둘째, 확고한 팔로워십과 함께 마더 테레사는 자신이 스스로 ‘본보기가 되는 윤리적 삶’을 살았다. 그리스도교 영성은 덕(virtus)을 대신덕과 윤리덕으로 구분한다. 대신덕은 인간이 하느님과 갖는 기본관계의 덕으로서, 하느님께 대한 온전한 믿음에서 오는 신덕, 영원한 생명에 대한 희망을 의미하는 망덕, 열정적인 사랑을 의미하는 애덕을 말한다.⁷³ 윤리덕은 인간 상호 간의 관계에서 지성과 양심에 어긋나지 않도록 돕는 덕으로 지혜, 정의, 용기, 절제, 순명, 겸손, 돌봄, 감사 등이 있다.⁷⁴ 마더 테레사는 이러한 덕목들이 내면화된 삶을 통해 만나는 사람들에게 본보기가 되었다.

실현단계는 사랑이라는 핵심 가치가 선교회 수녀들로부터 일반 사람들에게 확장되는 단계로서, 가치와 비전이 공유되고 협력 문화가 형성되는 단계이다. 이 단계에서 마더 테레사는 네 가지 원리를 단계적으로 실천하였다.

첫째, 마더 테레사는 동료 수녀, 봉사자, 병자, 가난한 이들 등 그녀가 만나는 모든 이들과 ‘인격적 관계를 구축’하였다. 마더 테레사가 가난한 이들에게 보여준 가장 보편적 상징은 ‘미소’와 ‘스킨십’이었다. 이 상징들은 가난하고 소외받은 이들에게 존중받고 사랑받는 느낌을 전해주어 마음을 열고 인격적인 관계를 형성하는 계기가 되었다. 또한 콜카타에서 마더 테레사를 만난 봉사자들도 그녀의 진실한 모습에서 인격적 신뢰를 가지게 되었고 지속적인 봉사의 삶을 살아갔다.

둘째, 올바른 가치에의 팔로워십과 헌신적으로 봉사하는 마더 테레사의 삶은 ‘도덕적 권위를 형성’하였다. 이 권위는 사람들이 마더 테레사의 결정에 온전히 순명하도록 이끌었을 뿐 아니라, 어떠한 지시가 없다고 하더라도 수녀들과 봉사자들 스스로 가치에 부합하는 일을 알아서 해 나가도록 이끌어 주는 역할도 하였다.

셋째, 핵심 ‘가치와 비전을 선교회와 관련된 모든 사람들과 공유’하는 것이었다. 이를 위해 마더 테레사가 자주 사용한 방법은 편지쓰기였다. 마더 테레사는 전 세계 각지에 있는 사람들에게 편지를 통해 핵심 가치를 전달하고 공유하였다.

넷째, 마더 테레사는 필요성이 생길 때마다 협력 공동체 설립을 통해 ‘협력 문화를 구축’했다. 그녀는 사랑의 선교 수녀회와 사랑의 선교 수사회를 비롯하여 다양한 협력 공동체를 설립했다. 이 단체들은 핵심 가치를 중심으로 모여 서로를 위해 기도하고 부족한 부분을 채워주는 방식으로 유기적으로 연결된 협력 문화를 가진 공동체였다. 이 협력 문화는 선교회가 전 세계적으로 연결되어 있으며 핵심 가치를 위해 함께 노력하고 있다는 강한 유대감을 심어주는 역할을 하였다.

정착단계는 핵심 가치가 선교회 안에서 자동적으로 실현되는 단계이다. 이 단계에서 마더 테레사는 두 가지 원리를 실천하였다.

첫째, 핵심 가치에 대한 의무감으로 인해 동기유발 될 수 있도록 다양한 ‘동기화 요인을 구축’하였다. 그중 수도회 규칙은 강력한 동기유발 요인이었다. 규칙은 마더 테레사가 직접 쓴 내용으로 완전한 가난을 실천하도록 서술되어 있었다. 또한 협력 문화와 동료의식 등도 동기화 요인으로 작용했다.

둘째, ‘사랑의 공동체를 형성’한 것이었다. 마더 테레사의 핵심 가치는 사랑이었고, 그녀는 가장 가난한 사람들이 사랑받는 체험을 통해 하느님의 사랑을 느끼도록 해 주고 싶었다. 그래서 임종자, 나환자, 버림받은 아이들을 위한 공동체를 만들었고, 그 공동체에 속한 사람들은 사랑받는 체험을 통해 행복하게 변화했다.

지금까지 고찰한 마더 테레사의 교육 리더십 구축 과정 3단계와 8가지 원리, 실천 내용과 리더십 역할을 요약하면 <표1>과 같다.

<표1> 마더 데레사의 교육 리더십 구축 과정과 역할⁷⁵

단계	원리	실천 내용	리더십 역할
시작	가치에의 팔로워십 구축	- 하느님께 대한 온전한 신뢰 - 복음적 가치에 대한 팔로워십 구축 - 사명에 대한 헌신	- 가난한 이들에 대한 관심 이끌어냄 - 각자의 삶의 자리에서 사랑을 구체적으로 실천하도록 초대 - 도덕적 권위를 이끌어냄
	윤리적 삶의 본보기	- 개인적 도덕성과 본보기의 삶 - 성인의 삶에 대한 열망 - 대신덕과 윤리덕이 내면화된 삶 실천: 신덕, 망덕, 애덕, 순명, 겸손, 돌봄	- 사람들의 신뢰 증대 - 수녀들과 협력자들의 본보기 역할 - 도덕적 권위를 이끌어냄
실현	인격적 관계 형성	- 신뢰, 존중, 사랑에 기초한 관계 형성 - 미소와 스킨십 등 인격적 상징 활용 - 돌봄의 실천: 가난한 이들의 필요를 채워줌→있는 그대로의 모습 수용→성장을 위한 헌신	- 모든 사람은 동등하게 사랑받을 가치가 있음을 인식하도록 돕는 역할 - 인격적 존엄성 느끼도록 도움 - 사랑받는 체험을 통한 성장
	도덕적 권위 형성	- 올바른 가치에 대한 헌신 - 윤리적 삶의 본보기 - 강한 신앙에서 비롯된 전문적 권위	- 마더 데레사의 결정에 순명을 이끌어냄 - 도덕적 의무감에 따른 동기유발 - 수녀들과 봉사자들이 복음적 가치에 헌신하도록 이끔
	가치에의 팔로워십 공유	- 복음적 가치에 대한 명확한 전달 - 편지를 통한 핵심 가치 전달 및 공유 - 기도 중심의 선교회 일과 운영	- 모든 판단과 행동의 기준 역할 - 사랑을 구체적으로 실천하도록 초대하는 역할 - 수녀들과 협력자들도 동일한 팔로워십 구축
	협력문화 구축	- 핵심 가치 구현을 위한 협력 공동체 설립 - 사랑의 가치를 중심으로 유기적으로 연결 - 지속적 공동체 방문을 통한 인격적인 만남	- 공동체 구성원들의 동료 관계 형성 - 핵심 가치 중심의 강한 유대감 형성 - 사명 중심의 공동체 문화를 구축하도록 영감을 불어넣음
정착	동기화 요인 구축	- 공동체 규칙 - 협력문화 - 동료의식	- 핵심 가치에 대한 의무감 - 수녀들과 협력자들의 헌신 이끌어냄 - 리더십의 대체안 역할 수행
	사랑의 공동체 건설	- 가장 가난한 이들을 위한 공동체 설립: 임종자의 집, 나환자촌, 고아원 - 기도하는 공동체 지향 - 돌봄 공동체 확대	- 사랑받는 체험을 통한 인격적 변화 - 기도를 통해 지속적 봉사의 힘을 얻음 - 돌봄을 통한 사랑의 구체적 실천

V. 결론

본 연구는 세계적으로 영향력을 발휘한 마더 데레사의 교육 리더십 원리와 그 구축 과정을 고찰하는 데 목적이 있었다. 마더 데레사의 리더십을 고찰한 결과를 간략하게 종합하면 다음과 같다.

첫째, 마더 데레사의 리더십은 자신의 소명에 대한 철저한 확신과 팔로워십, 그리고 헌신적인 삶을 기반으로 한다는 점이다. 그녀는 가장 가난한 이들 안에 계신 그리스도를 섬기라는 소명 속의 소명을 받고, 빈민촌으로 들어가 자신이 받은 소명에 평생 헌신하였다. 흔들림 없이 확고한 그녀의 사명애의 팔로워십에 감동 받은 사람들이 하나 둘씩 모여 들면서 그녀의 리더십은 영향력을 발휘하게 되었다.

둘째, 마더 테레사는 예수께 충실한 수도자라는 명확한 자아정체성을 갖고 있었다. 마더 테레사는 자신의 사명을 일반적인 사회 복지와 완전히 다르다고 생각했다. 그녀는 자신이 누구이며 왜 가난한 이들에게 헌신하는 지 명확한 자기 이해를 갖고 있었다. 그렇기에 그녀는 만나는 모든 사람에게 예수의 가르침을 분명하게 전달하였고, 그녀를 만났던 사람들도 그녀의 메시지를 분명하게 이해할 수 있었다.

셋째, 마더 테레사는 올바른 가치 추구와 지행일치의 삶을 통해 도덕적 권위를 형성하였다. 사랑이라는 핵심 가치에의 팔로워십과 가장 소외된 이들에게 보여준 사랑 실천은 사람들의 마음을 움직이는 도덕적 권위의 원천이 되었다. 마더 테레사는 이 권위를 활용하여 사람들이 올바른 가치를 올바른 방식으로 실천하도록 내재적·도덕적으로 동기를 불어넣었다.

넷째, 마더 테레사는 미소와 스킨십을 통해 만나는 모든 사람과 인격적인 관계를 형성하였다. 마더 테레사는 사람들이 꺼려하는 가난한 이들과 소외받은 이들에게 먼저 다가가 그들의 손을 잡아주고 미소를 지어주는 행동을 통해 인격적인 사랑과 존중을 보여주었다. 가난한 이들은 인격적으로 사랑받는 체험을 통해 존엄성을 다시 회복하게 되었다.

다섯째, 마더 테레사는 함께 사명을 수행할 협력 공동체를 설립할 때, 기도로 영적 지원을 하는 관상 수도회 및 평신도 공동체를 한 축으로 구성하고, 직접 봉사 활동을 하는 활동 수도회 및 평신도 공동체를 다른 한 축으로 구성하여, 기도와 활동이 완벽한 균형을 이룬 사랑의 공동체 협력 체계를 완성하였다.

마더 테레사는 이러한 리더십 원리들이 필요한 시기에 가장 적합한 방식으로 구현되도록 카리스마를 발휘하였다. 그녀는 실제로 고등학교에서 학생들을 가르친 교사이기도 했지만, 소명 속의 소명을 받은 후 사명을 수행해 나가는 과정에서 수녀들, 수사들, 봉사자들, 협력자들을 양성한 교육자이기도 했다. 또한 가장 가난한 이들과 소외받은 이들을 직접 찾아가서 돌보며 그들이 인격적으로 성장하도록 이끈 교육실천가이기도 했다. 선교회 구성원의 양성 과정과 가난한 이들의 돌봄 과정에서 그녀가 보여준 리더십 원리들과 구축 과정은 오늘날 교육현장에서 교육자들이 어떤 가치를 가지고 어떤 방식으로 리더십을 실천해 나가야 할 것인가에 대해 방향을 제시하는 본보기가 될 수 있으리라 기대한다.

요약

본 연구는 가장 가난한 이들을 위해 헌신한 수도자 신분으로 전 세계에 영향력을 발휘한 마더 테레사의 교육 리더십 원리들과 리더십 구축 과정을 고찰하는 데 목적이 있다.

이를 위해 우선 마더 테레사가 받은 소명을 중심으로 그녀의 삶과 사명에 대해서 고찰하였다. 마더 테레사는 수도회에 입회한 지 18년이 지난 어느 날, “가난한 이들 중에서 가장 가난한 이들에게 헌신하라”는 ‘소명 속의 소명’을 받고, 빈민촌에서 소명에 헌신하며 평생을 살았다. 흔들림 없이 확고한 사명에의 팔로워십에 감동 받은 사람들이 하나 둘씩 그녀 곁에 모여 들면서 그녀의 리더십은 영향력을 발휘하게 되었다.

이어서 전통적 리더십과 구분되는 현대 리더십 이론이 관심을 갖는 세 차원, 리더의 내면적·본성적 차원, 리더와 팔로워의 관계성 차원, 리더와 팔로워가 만들어가는 공동체 차원의 원리들을 바탕으로 마더 테레사의 리더십을 자세히 분석하였다. 그 결과 마더 테레사의 리더십에서 현대 리더십이 공통적으로 관심을 갖는 원리들, 즉 리더의 자아정체성, 도덕적 권위, 내재적·도덕적 동기유발, 윤리적 삶의 본보기, 인격적 관계 형성, 가치와 비전의 공유, 공동체 건설, 협력 문화 구축 등을 모두 발견할 수 있었다.

마지막으로 마더 테레사가 리더십을 발휘해 나갔던 과정에 대해 살펴보았다. 마더 테레사가 리더십을 구축했던 과정은 세 단계로 구성된다. 시작단계에서는 ‘가치에의 팔로워십 구축’과 ‘윤리적 삶의 본보기’의 두 가지 원리가 확고하게 드러났다. 실현단계에서는 ‘인격적 관계 형성’, ‘도덕적 권위 형성’, ‘가치에의 팔로워십 공유’, ‘협력문화 구축’의 네 가지 원리가 실천되었다. 정착단계에서는 ‘동기화 요인 구축’과 ‘사랑의 공동체 건설’의 두 가지 원리가 확립되었다.

주제어

교육 리더십, 가치에의 팔로워십, 도덕적 권위, 도덕적 동기유발, 가치와 비전의 공유, 협력 문화, 사랑의 공동체

References

- 구본만, 「교리교사의 관계 윤리덕」 『인간연구』 17(가톨릭대학교 인간학연구소, 2009/가을).
- 「교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상」 『종교교육학연구』 35(서울: 한국종교교육학회, 2011).
- 「가톨릭 사제 리더십 프로그램의 개발 방향」 『가톨릭신학』 25(한국가톨릭신학학회, 2014 겨울).
- 金政友, 「윤리덕」, 한국가톨릭대사전 편찬위원회, 『한국가톨릭대사전』 제9권, 서울: 한국교회사연구소, 2005.
- 신홍범, 『마더 테레사: 그 사랑의 생애와 메시지』, 서울: 두레, 2016.
- 심종혁, 김기숙, 「영적 어둠에 대한 마더 테레사의 체험과 이해」 『인간연구』 32(가톨릭대학교 인간학연구소, 2016/여름).
- 李承讚, 「대신덕」, 한국가톨릭대사전 편찬위원회, 『한국가톨릭대사전』 제3권, 서울: 한국교회사연구소, 1996.
- 李宗漢, 「수도 생활」, 한국가톨릭대사전 편찬위원회, 『한국가톨릭대사전』 제8권, 서울: 한국교회사연구소, 2006.
- Alder, N., "Interpretations of the Meaning of Care: Creating Caring Relationships in Urban Middle School Classrooms", *Urban Education*, 37, 2002.
- Beck, L. G., *Reclaiming Educational Administration as a Caring Profession*, New York: Teachers College Press, 1994.
- Benenate, Becky & Joseph Durepos(Eds.), *No Greater Love*, 지은정 옮김, 『이보다 더 큰 사랑은 없다』, 서울: 바오로딸, 2018.
- Blackmore, J., *Making Educational History: A Feminist Perspective*, Geelong, Australia: Deakin University Press, 1993.
- Bonnet, M. & S. Cuypers, "Autonomy and Authenticity in Education", N. Blake, et al.(Eds.), *The Blackwell Guide to the Philosophy of Education*, Oxford, England: Blackwell, 2003.
- Burns, G. M., *Leadership*, New York: Harper and Row, 1978.
- Carr, C. S., "Professing Educational Leadership: Caring Ways", *Journal of School Leadership*, 13, 2003.
- Chawla, Navin, *Faith and Compassion*, 이순영 옮김, 『가난한 마음 마더 테레사』, 서울: 생각의 나무, 2003.
- Gilligan, C., *In a Different Voice*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- Gonzalez-Balado, Jose Luis, *Mother Teresa: My Life for Poor*, 송병선 옮김, 『마더 테레사 자서전』, 서울: 민음인, 2010.
- Greenfield, W. D., "Moral Leadership in Schools: Fact or Fancy?", Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 19-23, 1999, Montreal, Canada.

- Gushee, David P. & Colin Holtz, *Moral Leadership for a Divided Age*, Grand Rapids, MI: Brazos Press, 2018.
- Haynes, F., *The Ethical School*, New York: Routledge, 1998.
- Hord, S. M.(Ed.), *Learning Together, Leading Together: Changing Schools through Professional Learning Communities*, New York: Teachers College Press, 2004.
- Kolodiejchuk, Brian M.C.(Ed.), *Mother TERESA. Come Be My Light: The Private Writings of the "Saint of Calcutta"*, DOUBLEDAY, 2007.
- Maasburg, Leo, *MUTTER TERESA: Die Wunderbaren Geschichten*, 김태희 옮김, 『우리의 어머니, 마더 테레사』, 서울: 민음인, 2010.
- Maxcy, S. J., *Ethical School Leadership*, Lanham, MD: Scarecrow Press, 2002.
- Mayeroff, M., *On Caring*, New York: Harper & Row, 1971.
- Morihiro, Oki, *Mother Teresa*, 노희운 옮김, 『마더 테레사와 함께한 날들』, 서울: 도솔, 2006.
- Mother Teresa, *Heart of Joy*, 김순현 옮김, 『가난: 마더 테레사 생활명상집』, 서울: 오늘의책, 2008.
- Muggeridge, Malcolm, *Something Beautiful for God*, London: Collins/Fontana Books, 1971.
- Mundakel, T. T., *Blessed Mother Teresa: Her Journey to Your Heart*, 황애경 옮김, 『소박한 기적. 마더 테레사의 삶과 믿음』, 위즈덤하우스, 2012.
- Noddings, N., *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, Berkeley, CA: University of California Press, 1984.
- "Caring and Continuity in Education", *Scandinavian Journal of Educational Research*, 35, 1991.
- "Care, Justice, and Equity", M. S. Katz, N. Noddings, & K. A. Strike(Eds.), *Justice and Caring: The Search for Common Ground in Education*, New York: Teachers College Press, 1999.
- Perry, C. M., "Caring in Context: Sense of Community and Belonging", *The School Community Journal*, 6, 1996.
- Poplin, Mary, *Finding Calcutta*, 이지혜 옮김, 『지금 머물러 있는 곳을 더욱 사랑하라』, 서울: 포이에마, 2010.
- Sammer, Marianne, *Mutter Teresa*, 나혜심 옮김, 『마더 테레사 평전: 삶, 사랑, 열정 그리고 정신세계』, 서울: 자유로운 상상, 2009.
- 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*, Boston: Allyn & Bacon, 2001.
- Shogan, D., *Care and Moral Motivation*, Toronto, Canada: OISE Press, 1988.

Starratt, R. J., "Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership", *Educational Administration Quarterly*, 27, 1991.

Ethical Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

Vardey, Lucinda(Ed.), *Mother Teresa: A Simple Path*, New York: Ballantine Books, 1995.

Willower, D. J., "Values, Valuation and Explanation in School Organizations", *Journal of School Leadership*, 4, 1994.

Yukl, G., *Leadership in Organizations*, NJ: Pearson Education, 2010⁷.

Endnote

- 1 David P. Gushee & Colin Holtz, *Moral Leadership for a Divided Age* (Grand Rapids, MI: Brazos Press, 2018), p.194; T. T. Mundakel, *Blessed Mother Teresa: Her Journey to Your Heart*, 황애경 옮김, 『소박한 기적. 마더 테레사의 삶과 믿음』 (위즈덤하우스, 2012), 224쪽.
- 2 "Religion in India – Statistics and Facts", Statista Web Site(2021.01.30.): <https://www.statista.com/topics/4548/religion-in-india/>
- 3 신홍범, 『마더 테레사: 그 사랑의 생애와 메시지』 (서울: 두레, 2016), 114-115쪽.
- 4 Jose Luis Gonzalez-Balado, *Mother Teresa: My Life for Poor*, 송병선 옮김, 『마더 테레사 자서전』 (서울: 민음인, 2010), 149-150쪽.
- 5 Mary Poplin, *Finding Calcutta*, 이지혜 옮김, 『지금 머물러 있는 곳을 더욱 사랑하라』 (서울: 포이에마, 2010), 76쪽; T. T. Mundakel, 앞의 책, 74-75쪽.
- 6 신홍범, 앞의 책, 155-158쪽; Renzo Allegri, *Mutter Teresa. Ein Leben Für die Ärmsten der Armen*, 1996, p.137. 재인용 Marianne Sammer, *Mutter Teresa*, 나혜심 옮김, 『마더 테레사 평전: 삶, 사랑, 열정 그리고 정신세계』 (서울: 자유로운 상상, 2009), 187-188쪽.
- 7 마더 테레사는 자신의 내면의 상태를 '내면의 끔찍한 어둠'(a terrible darkness within)으로 표현했다. 마더 테레사는 하느님께 완전한 신뢰와 사랑을 드렸고, 항상 미소를 지으며 모든 이에게 관대하게 대했지만, 하느님을 체험하지 못하는 내적인 외로움과 공허감 때문에 평생 깊은 고통 속에 살아갔다. 마더 테레사가 예수님께 쓴 편지(날짜 없음), Brian Kolodiejchuk, M.C.(Ed.), *Mother TERESA. Come Be My Light: The Private Writings of the "Saint of Calcutta"* (DOUBLEDAY, 2007), pp.186-188.

마더 테레사는 이러한 영적 상태를 페리에 대주교와 피카키 신부, 노이너 신부 등 아주 소수의 사제들에게만 알렸다. 마더 테레사가 페리에 대주교(Archbishop Perier)에게 보낸 편지(1953.03.18.; 1954.02.26.; 1955.01.21.; 1955.12.15.; 1956.02.08.; 1957.02.28.; 1957.04.08.; 1957.09.12.; 1958.01.29.; 1958.07.15.; 1959.03.21.; 1959.09.01.). 마더 테레사가 피카키 신부(Fr. Lawrence Trevor Picachy)에게 보낸 편지(1957.08.15.; 1957.11.22.; 1958.06.28.; 1958.11.06.; 1959.01.24.; 1959.04.26.; 1959.08.02.; 1959.09.03.; 1959.11.21.; 1959.12.13.; 1959.12.26.; 1960.04.04.; 1960.10.20.; 1962.09.21.; 1963.02.13.; 1964.01.08.). 마더 테레사가 노이너(Fr. Joseph Neuner) 신부에게 보낸 편지(1961.04.; 1961.04.11.; 1961.10.16.; 1962.05.12.; 1964.05.17.; 1965.01.08.; 1965.05.15.; 1967.07.24.). *Ibid.*, pp.149-266.

- 8 마더 데레사가 노이너 신부에게 보낸 편지(1961.10.16.). *Ibid.*, p.222.
- 9 마더 데레사가 노이너 신부에게 보낸 편지(1961.04.11.). *Ibid.*, pp.214-215.
- 10 *Ibid.*, pp.220-221.
- 11 심종혁, 김기숙, 「영적 어둠에 대한 마더 데레사의 체험과 이해」 『인간연구』 32(가톨릭대학교 인간학연구소, 2016/여름), 140쪽; Brian Kolodiejchuk, M.C.(Ed.), *op. cit.*, pp.233-234.
- 12 Brian Kolodiejchuk, M.C.(Ed.), *op. cit.*, p.259.
- 13 Jose Luis Gonzalez-Balado, 앞의 책, 40-42쪽.
- 14 위의 책, 123-124쪽; 1980년 10월 세계 주교 대의원회의에서 행한 마더 데레사 연설(*The Catholic Leader*, 1980.10.26.) Brian Kolodiejchuk, M.C.(Ed.), *op. cit.*, pp.295-296; Leo Maasburg, *MUTTER TERESA: Die Wunderbaren Geschichten*, 김태희 옮김, 『우리의 어머니, 마더 데레사』 (서울: 민음인, 2010), 56쪽; Lucinda Vardey(Ed.), *Mother Teresa: A Simple Path* (New York: Ballantine Books, 1995), p.79; Malcolm Muggeridge, *Something Beautiful for God* (London: Collins/Fontana Books, 1971), pp.98-99.
- 15 Becky Benenate & Joseph Durepos(Eds.), *No Greater Love*, 지은정 옮김, 『이보다 더 큰 사랑은 없다』 (서울: 바오로딸, 2018), p.60; Leo Maasburg, 앞의 책, 79-80쪽; Lucinda Vardey(Ed.), *op. cit.*, p.93.
- 16 Marianne Sammer, 앞의 책, 118쪽.
- 17 Mary Poplin, 앞의 책, 153-154쪽.
- 18 G. Yukl, *Leadership in Organizations* (NJ: Pearson Education, 2010⁷), p.20.
- 19 구분만, 「가톨릭 사제 리더십 프로그램의 개발 방향」 『가톨릭신학』 25(한국가톨릭신학학회, 2014 겨울), 211-213쪽.
- 20 D. J. Willower, “Values, Valuation and Explanation in School Organizations”, *Journal of School Leadership*, 4, 1994, pp.466-483; T. J. Sergiovanni, *Value-added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1990), pp.54-71; T. J. Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992), pp.30-42; W. D. Greenfield, “Moral Leadership in Schools: Fact or Fancy?”, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 19-23, 1999, Montreal, Canada, p.2.
- 21 G. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), p.4; 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, N. Noddings, & K. A. Strike(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), pp.65-83.
- 22 R. J. Starratt, “Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership”, *Educational Administration Quarterly*, 27, 1991, pp.185-202; S. M. Hord(Ed.), *Learning Together, Leading Together: Changing Schools through Professional Learning Communities* (New York: Teachers College Press, 2004), pp.20-30; T. J. Sergiovanni, *Building Community in Schools* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).

- 23 T. J. Sergiovanni, *Moral Leadership*, pp.36-39.
- 24 *Ibid.*, pp.36-37.
- 25 *Ibid.*, p.33.
- 26 Mary Poplin, 앞의 책, 170-171쪽.
- 27 T. J. Sergiovanni, *Moral Leadership*, p.33.
- 28 *Ibid.*, p.27; T. J. Sergiovanni, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn & Bacon, 2001), p.63.
- 29 T. J. Sergiovanni, *Moral Leadership*, pp.26-27.
- 30 Marianne Sammer, 앞의 책, 148-151쪽.
- 31 Mary Poplin, 앞의 책, 55쪽; Navin Chawla, *Faith and Compassion*, 이순영 옮김, 『가난한 마음 마더 데레사』 (서울: 생각의 나무, 2003), 233쪽.
- 32 Malcolm Muggeridge, *op. cit.*, p.49; Lucinda Vardey(Ed.), *op. cit.*, pp.105-108.
- 33 S. J. Maxcy, *Ethical school leadership* (Lanham, MD: Scarecrow Press, 2002), p.113.
- 34 C. M. Perry, "Caring in Context: Sense of Community and Belonging", *The School Community Journal*, 6, 1996, p.71; N. Alder, "Interpretations of the Meaning of Care: Creating Caring Relationships in Urban Middle School Classrooms", *Urban Education*, 37, 2002, pp.242-243; N. Noddings, "Caring and Continuity in Education", *Scandinavian Journal of Educational Research*, 35, 1991, p.3; T. J. Sergiovanni, *Building Community in Schools*, pp.145-146.
- 35 N. Alder, *op. cit.*, pp.244-247; N. Noddings, "Care, Justice, and Equity", p.13; T. J. Sergiovanni, *Building Community in Schools*, p.146.
- 36 C. S. Carr, "Professing Educational Leadership: Caring Ways", *Journal of School Leadership*, 13, 2003, p.224.
- 37 M. Mayeroff, *On Caring* (New York: Harper & Row, 1971), p.1.; N. Alder, *op. cit.*, p.246.
- 38 C. Gilligan, *In a Different Voice* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982); D. Shogan, *Care and Moral Motivation* (Toronto, Canada: OISE Press, 1988); F. Haynes, *The Ethical School* (New York: Routledge, 1998); J. Blackmore, *Making Educational History: A Feminist Perspective* (Geelong, Australia: Deakin University Press, 1993); N. Noddings, *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education* (Berkeley, CA: University of California Press, 1984).
- 39 L. G. Beck, *Reclaiming Educational Administration as a Caring Profession* (New York: Teachers College Press, 1994), pp.12-13.
- 40 구본만, 「교리교사의 관계 윤리덕」 『인간연구』 17(가톨릭대학교 인간학연구소, 2009/가을), 20쪽.
- 41 Malcolm Muggeridge, *op. cit.*, pp.73-74.
- 42 Jose Luis Gonzalez-Balado, 앞의 책, 250-251쪽.

- 43 신홍범, 앞의 책, 254쪽; Mother Teresa, *Heart of Joy*, 김순현 옮김, 『가난: 마더 테레사 생활명상집』 (서울: 오늘의책, 2008), 158-159쪽.
- 44 Becky Benenate & Joseph Durepos(Eds.), 앞의 책, p.120; Malcolm Muggeridge, *op. cit.*, p.118; Mary Poplin, 앞의 책, 126-127쪽; Mother Teresa, 앞의 책, 158-159쪽.
- 45 Malcolm Muggeridge, *op. cit.*, p.91.
- 46 1947년 마더 테레사가 페리에 대주교에게 보낸 편지에 자필로 써서 첨부한 회칙. Brian Kolodiejchuk, M.C.(Ed.), *op. cit.*, pp.346-347.
- 47 Jose Luis Gonzalez-Balado, 앞의 책, 122-124.166.250쪽; Mother Teresa, 앞의 책, 20.33-35쪽.
- 48 Leo Maasburg, 앞의 책, 56-57쪽; Mother Teresa, 앞의 책, 116쪽.
- 49 “그분께서는 하느님의 모습을 지니셨지만 하느님과 같음을 당연한 것으로 여기지 않으시고 오히려 당신 자신을 비우시어 종의 모습을 취하시고 사람들과 같이 되셨습니다.”(필리 2,6-7)
- 50 Malcolm Muggeridge, *op. cit.*, p.85.
- 51 Marianne Sammer, 앞의 책, 40-41쪽.
- 52 Oki Morihiro, *Mother Teresa*, 노희운 옮김, 『마더 테레사와 함께한 날들』 (서울: 도솔, 2006), 63-68쪽.
- 53 李宗漢, 「수도 생활」, 한국가톨릭대사전 편찬위원회, 『한국가톨릭대사전』 제8권(서울: 한국교회사연구소, 2006), 5071쪽.
- 54 Brian Kolodiejchuk, M.C.(Ed.), *op. cit.*, pp.218-219.
- 55 마더 테레사가 노이너 신부에게 보낸 편지(1961.10.23.). *Ibid.*, p.223.
- 56 Malcolm Muggeridge, *op. cit.*, p.85.
- 57 Becky Benenate & Joseph Durepos(Eds.), 앞의 책, p.166. 선교회 수녀들이 지니고 있는 것은 두 벌의 사리(수도복)와 세탁용 양동이, 성서와 신앙고백서이다. Oki Morihiro, 앞의 책, 110쪽.
- 58 구본만, 「교리교사의 관계 윤리덕」, 12쪽.
- 59 Oki Morihiro, 앞의 책, 61-68쪽.
- 60 Mother Teresa, 앞의 책, 44-45쪽.
- 61 E. Le Joly, *We Do It For Jesus* (Queens Village, NY: Oxford University Press, 1977), p.12. 재인용 Lucinda Vardey(Ed.), *op. cit.*, pp.93-94.
- 62 Jose Luis Gonzalez-Balado, 앞의 책, 60-61쪽.
- 63 “침묵의 열매는 기도입니다. 기도의 열매는 신앙입니다. 신앙의 열매는 사랑입니다. 사랑의 열매는 섬김입니다. 섬김의 열매는 평화입니다.” 평화의 사도라 불렸던 마더 테레사는 위의 글이 적힌 작은 카드를 자신의 명함이라며 사람들에게 나누어주곤 하였다. 이 짧은 글은 진정한 평화의 기초가 침묵과 기도에서 시작한다는 마더 테레사의 신념을 보여준다. 마더 테레사가 선교회 수녀들에게 보낸 편지(1980.01.31.). Brian Kolodiejchuk, M.C.(Ed.), *op. cit.*, p.315.

- 64 예수는 항상 ‘기도하는’ 삶을 살았다. 예수는 세례를 받은 후 기도하였고(루카 3,21), 기적을 행한 후 기도하였으며(마태 14,23; 마르 6,46), 한적한 곳에서 기도하였고(루카 5,16), 새벽에 기도하였으며(마르 1,35), 밤을 새워가며 기도하였고(루카 6,12), 최후의 만찬 때 기도하였으며(마태 26,27), 겟세마니 동산에서 기도하였고(마태 26,39.42.44; 마르 14,35.39; 루카 22,41.44), 베드로를 위해서 기도하였다(루카 22,32). 구본만, 「가톨릭 사제 리더십 프로그램의 개발 방향」, 221-222쪽.
- 65 신홍범, 앞의 책, 132-134쪽; Oki Morihiko, 앞의 책, 98-100쪽.
- 66 Becky Benenate & Joseph Durepos(Eds.), 앞의 책, 250쪽; Jose Luis Gonzalez-Balado, 앞의 책, 224-227쪽; Mary Poplin, 앞의 책, 65쪽; Navin Chawla, 앞의 책, 249쪽.
- 67 마더 데레사는 특히 낙태 반대 입장을 기회가 있을 때마다 명확하게 표명하였다. 노벨 평화상 수상식에서도 낙태 반대 연설을 했던 것은 유명한 일화이다. 신홍범, 앞의 책, 245-246쪽; Jose Luis Gonzalez-Balado, 앞의 책, 203쪽; T. T. Mundakel, 앞의 책, 137-138쪽.
- 68 Marianne Sammer, 앞의 책, 126-156쪽
- 69 Brian Kolodiejchuk, M.C.(Ed.), *op. cit.*, pp.146-148.
- 70 Marianne Sammer, 앞의 책, 152쪽.
- 71 마더 데레사가 쓴 편지는 현재 5,000통 이상 발견되었다. Leo Maasburg, 앞의 책, 64쪽.
- 72 Marianne Sammer, 앞의 책, 144-145쪽.
- 73 李承讚, 「대신덕」, 한국가톨릭대사전 편찬위원회, 『한국가톨릭대사전』 제3권(서울: 한국교회사연구소, 1996), 1621쪽.
- 74 金政友, 「윤리덕」, 한국가톨릭대사전 편찬위원회, 『한국가톨릭대사전』 제9권(서울: 한국교회사연구소, 2005), 6834쪽.
- 75 마더 데레사의 교육 리더십은 본질적으로 도덕적 리더십이기 때문에 리더십 구축 과정도 도덕적 리더십의 실현과정과 동일하다. 구본만, 「교장의 도덕적 리더십을 통한 학교교육 향상」 『종교교육학연구』 35(서울: 한국종교교육학회, 2011), 177-178쪽.