

GGWF REPORT

2017-28

주민조직화 전문가 양성을 위한 교재개발연구

연구책임 | 신재은 (경기복지재단 선임연구위원)

공동연구 | 민소영 (경기대학교 사회복지학과 교수)
박미경 (경기복지재단 전문연구원)

공동집필 | 서혜미 (하상장애인복지관 사무국장)

■ **감수위원**

협성대학교 신원우 교수

단원구노인복지관 최성우 관장

■ GGWF Report는 사회복지분야의 주요현안에 관하여 정책의 방향설정과 실현에 도움을 주고자, 연구·조사를 통한 정책제안이나 아이디어를 제시하고자 작성된 자료입니다.

■ 본 보고서는 경기복지재단의 공식적인 입장과 다를 수 있습니다. 본 보고서의 내용과 관련한 의견이나 문의 사항이 있으시면 아래로 연락주시기 바랍니다.

Tel : 031-267-9351 Fax : 031-898-5938 E-mail : sje9820@ggwf.or.kr

요약

□ 교재개발의 필요성 및 목적

- 최근 복지환경 변화에 따른 사회복지관의 주민조직화 기능의 중요성이 커지는 것에 비해 종사자의 주민조직화 직무숙련도나 직무역량의 수행수준 등은 미흡
 - 사회복지사업법 시행규칙 개정(2012.8.3.)과 정부의 복지전달체계 개편에 따라 주민조직화 기능과 역할의 필요성이 강화
 - 주민조직화 사업의 성공적 수행을 위해서는 업무담당자의 전문성 강화가 우선적으로 요구되나, 종사자의 직무숙련도나 직무역량의 수행수준 등은 미흡
 - 종사자의 주민조직화 업무별 중요도는 높게 인식하나(평균 4.19/5점) 수행수준은 상대적으로 낮게 나타남(평균 3.13/5점)
 - 업무의 중요성은 인식하지만 수행을 잘 하지 못하고 있어 업무 수행수준을 높일 수 있도록 교육적 지원이 필요
- 주민조직화 직무 실무자의 역량 개발이 실제적이며 구체적으로 이루어질 수 있도록 교재 개발이 필요
 - 복지관의 주민조직화 직무단계별 실무를 반영한 교재 개발
 - 개발방법은 선행연구에서 도출된 직무모형과 행동지표에 따라 종사자가 경험한 내용에 근거로 개발하고자 함
 - 개발된 교육교재를 주민조직화 양성의 기본 자료로 활용

□ 연구방법

- 주민조직화 업무 담당자 대상 초점집단인터뷰
 - 총 5명의 대상자가 총 3차례에 걸쳐 주민조직화 단계별 사례를 논의하여 분석

□ 교재 구성

- 1장. 총론
 - 주민조직화의 이론적 배경과 필요성 등에 대한 전반적 이해를 도모하고 주민조직화 업무담당자에게 필요한 가치와 관점, 역할을 제시

- 복지국가와 지역사회
- 지역사회와 주민의 관계 그리고 그 중요성
- 지역사회조직화 가치, 관점, 실천

○ 2장. 주민조직화 실천

- 주민조직화 단계별로 주요 개념과 핵심 과업을 설명하고 주민조직화 업무담당자들이 수행해야 할 실천 기술, 그리고 이러한 실천 기술을 적용한 실제 사례를 제시
 - 주민조직화 준비
 - 지역탐색
 - 주민조직화 범주 설정
 - 주민발굴
 - 주민조직 결성
 - 주민조직 운영(활동)
 - 주민조직 유지관리

□ 교재개발의 의의와 한계

○ 의의

- 주민조직화에 관한 거시적 담론, 주민조직화 실천과정에서 직무단계별 업무에 대한 정의와 세부적 실천 기술을 제시함으로써, 사회복지관 주민조직화 사업의 안내서로서의 가치
- 국가직무능력표준(NCS)에 기반한 직무분석 기법을 활용하되, 실제 현장의 경험을 접목하였다는 점에서 현장감 있는 교육 교재로서 의미
- 종사자가 주민조직화를 체계적이고 구체적으로 수행해 갈 수 있도록 만드는 가이드로서 현장 활용도 향상
 - 주민조직화 사업의 진행과정에 따라 행동지표 별로 담당자가 수행해야 할 상세 내용, 실천 기술, 그리고 이러한 실천 기술이 접목된 실제 현장 사례 제시
- 교육교재의 활용이 장기적으로 사회복지관 주민조직화 기능 향상과 주민조직화의 전문화 및 고도화를 유도할 것이고 이는 향후 지역사회복지를 구현해 내는 견인역할을 수행

○ 한계

- 직무단계별로 다양한 주민조직화 모범사례를 발굴하여 제시
- 직무단계별 업무수행 과정에서 성공 및 실패요인 등을 구체화하고, 이를 극복하는 데 필요한 실천 기법을 발굴
- 사회복지관 주민조직화 사업의 성공 및 실패사례를 조사분석하고 그 원인을 지역 환경이나 주민 특성을 고려하여 유형화시키는 보다 현장 맞춤형 실천 연구 필요

목차

I | **교재개발의 필요성과 목적 / 1**

- 1. 교재개발의 필요성 및 목적 1
- 2. 교재개발 방법 3
- 3. 교재의 구성 및 활용 6
- 4. 교재개발의 의의와 한계 7

II | **총론 / 9**

- 1. 복지국가와 지역사회 9
- 2. 지역사회와 주민의 관계 그리고 그 중요성 13
- 3. 주민조직화 가치, 관점, 실천 16

III | **주민조직화 실천 / 27**

- 1. 주민조직화 준비 28
- 2. 지역탐색 34
- 3. 주민조직화 범주설정 45
- 4. 주민발굴 52
- 5. 주민조직 결성 59
- 6. 주민조직 운영(활동) 66
- 7. 주민조직 유지관리 82

| **참고문헌 / 87**

| **부록 / 91**

표 차례

〈표 I-1〉 초점집단 인터뷰 대상	5
〈표 I-2〉 교재 구성	6
〈표 Ⅲ-1〉 주민조직화 실천의 7단계	27
〈표 Ⅲ-2〉 조직화 계획 및 전략 구상하기 Sheet	51
〈표 Ⅲ-3〉 비전과 목적 설정을 위한 Work-Sheet 예시 1	60
〈표 Ⅲ-4〉 비전과 목적 설정을 위한 Work-Sheet 예시 2	60
〈표 Ⅲ-5〉 운영규칙 정하기에서 점검사항	64

그림 차례

[그림 I-1] 연구 절차	3
----------------------	---

I 교재개발의 필요성과 목적

1. 교재개발의 필요성 및 목적

사회복지관의 주민조직화는 지역사회 변화를 주도하는 지역주민의 역량강화를 통해 지역공동체 형성을 목표로 한다. 사회복지사업법 시행규칙 개정(2012.8.3.)으로 주민조직화 사업에 대한 중요성이 증가하고 있으며, 정부의 복지전달체계 개편에 따라 주민조직화 기능과 역할의 필요성이 커지고 있다. 이에 사회복지관이 주민조직화 기능에 대한 전문성을 찾고 사업수행의 성과를 입증하는 것이, 사회복지관의 정체성을 응립하고 발전적 성장을 모색하는 하나의 방안이 될 것이다(권현진, 2016).

특히 2014년 정부는 시범사업을 통하여 2016년부터 읍면동 중심으로 복지전달체계를 개편하면서 민관협력을 강조하고 있다. 지역의 복지욕구 해소를 주민참여의 조직화로 모색하겠다는 정부의 의지를 나타낸 것이다. 이러한 움직임은 지역 내에서 지역주민을 조직화하여 지역문제를 해결하고 지역 변화를 추구해 온 사회복지관의 기능과 일맥상통한다(신재은 외, 2016). 이러한 근래의 복지환경 및 정책변화로 볼 때, 사회복지관은 전문인력을 갖추고 지역주민의 참여와 협력을 통하여 지역사회복지문제를 예방하고 해결하기 위한 기능에 충실하면서 공공영역의 전문가적 파트너로서의 역할을 강화하여야 한다.

여러 연구들(김영중, 2015; 신명호, 2012; 유동철, 2011; 전광현, 2004) 또한 사회복지관의 주민조직화 기능에 대한 전문성과 실행의 중요성에 대해 언급하고 있다. 주민조직화 기능이 다른 기능들에 비해 실천현장에서 축적된 경험들이 적지만, 주민조직화 기능에 포함된 ‘마을만들기’ 사업 등 기존의 후원자 발굴이나 자원봉사자 관리 사업에 치중된 한계를 벗어나려는 노력들이 이어지고 있다(주혜진, 유동철, 2014; 권현진, 2016; 재인용).

복지관의 주민조직화 사업의 성공적 수행을 위해서는 업무담당자의 해당 직무에 대한 인식과 꾸준한 학습을 통한 전문성 강화가 우선적으로 요구되나, 종사자의 직무 숙련도나 직무역량의 수행수준 등은 미흡한 실정이다. 신재은 외(2016)의 연구에 따르면, 주민조직화업무 근무기간이 1년 미만 30.0%, 1년~3년 이하가 36.0%로 업무수행 기간이 짧아 실무자의 10명 중 7명은 주민조직화 업무경력이 3년에 못 미치는 다소 짧은 기간을 가지고 있었다. 지역사회변화의 중요한 수단이 되는 주민조직을 결성, 유지, 관리하는 과정은 실무자의 상당한 인내와 기다림을 요구한다. 그에 비해 담당실무자의 짧은 근무기간은 직무숙련도를 떨어뜨릴 개연성이 높다고 판단된다. 그리고 주민조직화 업무에 대한 중요도와 수행도 분석에서, 종사자들은 각 업무별 중요도는 높다고 인식하나(평균 4.19/5점) 수행수준은 상대적으로 낮게 나타났다(평균 3.13/5점). 이문열(2015) 또한 사회복지관에서 수행하는 사업의 중요도와 수행도의 차이에 대한 연구를 실시한 바, 주민조직화 기능의 사업에서 모두 중요도를 인식하는 것에 비해 수행도는 낮다고 보고하였다. 이것은 업무의 중요성은 인식하지만 수행을 잘 하지 못하고 있음을 의미한다. 따라서 수행수준을 높일 수 있도록 교육적 지원이 필요함을 확인할 수 있다.

또한 주민조직화 업무수행에 영향을 미치는 요인으로 ‘기관종사자들 내 주민조직화 사업에 대한 공통적 이해와 합의’, ‘주민조직화 사업 담당자의 역량(지식, 기술)’이 각각 1, 2순위로 도출되었다. 이는 사회복지관의 주민조직화 사업이 왜 필요하고 중요한지, 주민조직화 직무는 무슨 내용으로 이루어져 있고, 어떤 방식으로 추진하는 것이 바람직하며, 주민조직가로서 사회복지사의 역할과 자세는 어떠해야 하는지를 종사자들이 함께 학습하고 이해하며 공유하는 기회가 필요함을 알 수 있다. 그런데 주민조직화에 관한 교육은 한국사회복지관협회 등에서 3시간~1일 정도로 주민조직화 방법과 기술, 워크숍 등 극소수로 진행되고 있다. 한국주민운동교육원에서는 3개월~6개월이라는 비교적 장기간 교육을 실시하나 주민운동측면이 강하다는 특징이 있어 사회복지관 중심의 주민조직화와는 거리가 있다(신재은 외, 2016).

이와 같이 최근의 복지환경 변화에 따른 사회복지관의 주민조직화 기능의 중요성이 커지는 것에 비해 종사자의 주민조직화 직무수행과 교육에 있어서 한계를 확인하였다. 이러한 점을 고려할 때, 주민조직화 직무에 필요한 실무자의 역량 개발이 보다 실제적이며 구체적으로 이루어질 수 있게 교육할 가이드를 제시하는 교재 개발이 필

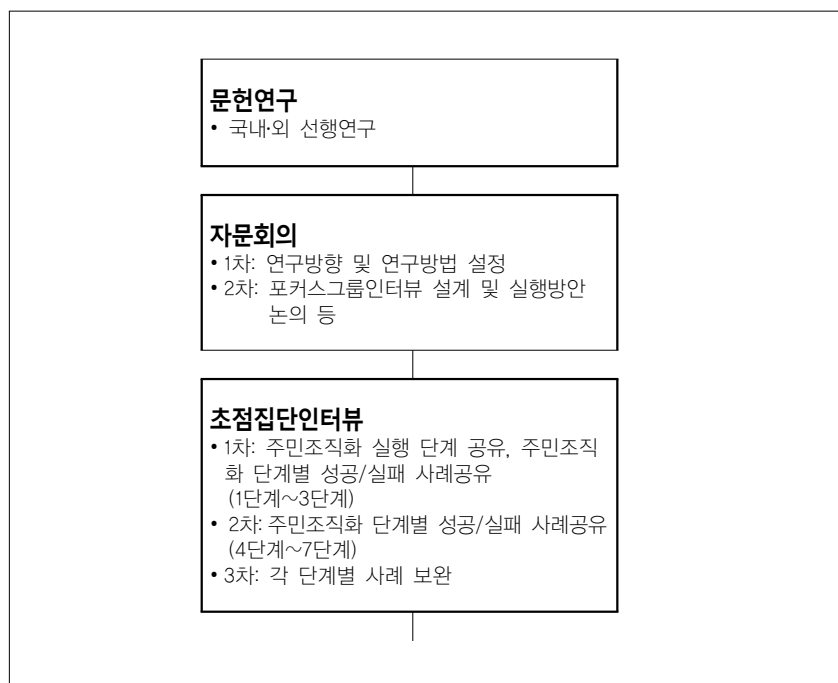
요하다. 특히 기존의 교육이 단편적이거나 사회복지관의 특성과 거리가 있는 내용을 제시한 경우가 있어 종사자가 주민조직화의 전 과정을 일목요연하게 이해하는데 한계가 있다. 또한 최근 주민조직화의 중요성이 커지는 추세와 종사자의 높은 교육요구에 비해, 학술적 교재 외에는 복지관의 주민조직화 직무단계별 실무를 반영한 것은 부재한 실정으로 교재를 개발할 필요성은 매우 높다.

이러한 문제의식에 따라 본 연구에서는 사회복지관 종사자가 수행하는 주민조직화 사업에 대해 직무분석을 실시한 신재은 외(2016)의 연구에서 도출된 직무모형과 행동지표에 따라 종사자가 경험한 내용에 근거하여 교육교재를 개발하고자 한다. 그리고 이 교육교재를 주민조직화 양성의 기본 자료로 활용하고자 한다.

2. 교재개발 방법

본 교재개발 연구는 <그림 I-1>과 같이 문헌연구, 자문회의, 초점집단인터뷰, 주민조직화 교육 교재개발의 순서로 진행되었다.

[그림 I-1] 연구 절차





첫째, 문헌조사를 통해서도 주민조직화 관련 교재 및 매뉴얼 현황과 개선사항, 주민조직화의 실행 단계 등을 검토하여 교재개발 방향을 설정하였다.

둘째, 전문가 그룹 자문회의에서는 연구방향과 방법을 설정하고 교재개발의 방향을 확정하였다. 또한 주요 연구방법인 초점집단인터뷰 실행방안을 설계하고 교재개발이 완성된 후에는 내용에 대한 검토가 이루어졌다. 공동연구진, 관련분야 교수, 복지관 관계자로 자문위원을 구성하여, 총 3차례에 걸쳐 자문회의를 실시하였다.

셋째, 초점집단인터뷰(FGI)에서는 사회복지 현장의 주민조직화 업무 담당자 총 5명이 총 3차례에 걸쳐 주민조직화 단계별 실제 사례를 논의하였다. 초점집단인터뷰 진행절차를 살펴보면 다음과 같다. 초점집단인터뷰 시작에 앞서, 참여자들에게 본 교재개발의 개요와 필요성, 목적을 설명하였고 인터뷰 내용의 녹음에 대한 동의를 구하였다. 개발되는 교재에 각 기관의 사례가 인용되고 개인 신상정보 및 기관명은 모두 노출되지 않음을 설명하였다. 인터뷰는 총 3차례 실시되었고, 매 인터뷰 시간은 약 3시간 가량이 소요되었다. 3차례의 인터뷰 동안 동일한 참석자가 참여하여 사례와 의견을 제시하였다. 참석자는 경기도사회복지관협회의 추천을 받은 주민조직화 업무수행 5년 이상 경력자를 대상으로 하였다.

〈표 I-1〉 초점집단 인터뷰 대상

번호	성별	근무기관	직급	주민조직화 업무수행 경력
1	여	D 복지관	과장	8년
2	남	H 복지관	과장	10년
3	남	W 복지관	과장	9년 6개월
4	여	Y 복지관	사무국장	5년
5	여	S 복지관	부장	3년

1차 초점집단인터뷰에서는 본 연구에서 활용하는 주민조직화 직무모형과 수행준거를 공유하였다. 또한 해당 직무모형에 준한 7단계 실행단계 중 주민조직화 준비단계, 지역 탐색단계, 주민조직화 범주설정단계에 대한 현장의 성공사례와 실패사례를 도출하였다. 각 단계별 핵심과업과 관련하여 현장에서 실천한 구체적인 방법과 각각의 방법이 어떠한 결과를 나타냈는지를 질문하였다. 2차 초점집단인터뷰는 주민발굴 단계, 주민조직 결성 단계, 주민조직 운영단계, 주민조직 유지관리 단계에 대해 1차 초점집단인터뷰와 동일한 질문을 하였다. 3차 초점집단인터뷰에서는 보완이 필요한 단계에 대해 추가 논의하고, 교육교재에 수록되면 도움이 될 만한 양식, 성공적인 주민조직화를 위한 노하우 등에 대해 공유하였다.

수집된 녹음자료를 텍스트로 필사하고 이를 바탕으로 분석하고 개념을 도출하였다. 또한 인터뷰 중 기록한 메모 내용을 비교분석하여 주민조직화 실천에 있어 각 단계별로 중요한 주제를 파악하고 개념을 도출하였다. 이렇게 도출된 개념을 재구성하였고 새로운 개념을 추출하는 과정을 반복하는 범주화 작업을 통해 복잡한 자료들을 일목요연하게 정리하였다. 각각의 범주에 대한 내용들을 참여자가 진술한 사례로 제시하였다. 이를 바탕으로 주민조직화 실행에 있어 단계별로 중요한 개념을 확인하고 현장의 사례를 제시할 수 있었다.

끝으로 주민조직화 전문가 양성을 위한 교재는 초점집단인터뷰에서 논의된 결과를 바탕으로, 사회복지관의 주민조직화 단계별 활동을 설명할 수 있는 이론과 관점, 그리고 실천 기술을 기반으로 구성하여 개발하였다.

3. 교재의 구성 및 활용

본 교재는 사회복지관의 주민조직화 담당자가 주민조직화 업무의 가치와 업무의 체계를 이해하여 주민조직화 사업이 효과적으로 진행될 수 있게 하는데 그 목적이 있다.

주민조직화 사업이 효과적으로 진행되기 위해서는 사회복지관의 주민조직화 기능에 대한 직무분석이 선행되어야 하고, 핵심요소들이 종사자들의 경험에서 도출되어야 한다(권현진, 2016). 신재은 외(2016)는 주민조직화 담당 종사자들을 대상으로 국가직무능력 표준(NCS) 기반으로 직무분석을 실시하였다. 연구결과에 따르면, 주민조직화 직무는 7개 직무(주민조직화 준비, 지역탐색, 주민조직화 범주설정, 주민발굴, 주민조직 결성, 주민조직 운영, 주민조직 유지관리)와 20개 업무내용으로 구성되었고, 각 업무에 따른 행동지표(각 3~5개)가 개발되었다.

본 교육교재는 기존 직무분석 결과(신재은 외, 2016)에 기초하여, 주민조직화의 개념과 주민조직가의 역할 등 기초적 내용을 제시하였다. 그리고 7개 직무영역에 따른 업무내용에 대한 개념을 정의하고, 각 업무별 핵심과업에서 수행해야 할 사항과 사례를 발굴하여 안내하며, 주민조직화 업무를 효과적으로 수행하기 위한 실천 기술을 제시하였다. 이를 통하여 사회복지관 주민조직화 업무담당자들의 실천능력이 함양될 수 있도록 하였다.

본 교육교재는 크게 2장으로 구성되었다. 1장에서는 주민조직화의 이론적 배경과 필요성 등에 대한 전반적 이해를 도모하고 주민조직화 업무담당자에게 필요한 가치와 관점, 역할을 제시하였다. 제2장에서는 주민조직화 단계별로 주요 개념과 핵심 과업을 설명하고 주민조직화 업무담당자들이 수행해야할 실천 기술, 그리고 이러한 실천 기술을 적용한 실제 사례를 제시하였다. 제2장에 언급된 실천 예시에 대한 사례는 부록에 첨부하였다. 이와 같은 본 교육교재의 주요 내용을 정리하여 제시하면 다음 <표 I-2>과 같다.

<표 I-2> 교재 구성

구분	세부 내용
제1장 총론	1. 복지국가와 지역사회 2. 지역사회와 주민의 관계 그리고 그 중요성 3. 지역사회조직화 가치, 관점, 실천

구분	세부 내용
제2장 주민조직화 실천	<ol style="list-style-type: none"> 1. 주민조직화 준비 <ol style="list-style-type: none"> 1) 지역의 일반현황 파악하기 2) 지역조직화 선행사례 탐색 2. 지역탐색 <ol style="list-style-type: none"> 1) 자원탐색하기 2) 지역의 욕구와 문제파악하기 3) 토착지도자 파악하기 4) 지역정서(분위기) 파악하기 3. 주민조직화 범주 설정 <ol style="list-style-type: none"> 1) 지역 설정하기 2) 대상 설정하기 3) 활동영역 설정하기 4. 주민발굴 <ol style="list-style-type: none"> 1) 주민 모집하기 2) 관계형성 활동하기 5. 주민조직 결성 <ol style="list-style-type: none"> 1) 주민조직 방향성, 목적 합의하기 2) 주민리더십 세우기 3) 주민조직 운영규칙 설정하기 6. 주민조직 운영(활동) <ol style="list-style-type: none"> 1) 주민교육하기 2) 주민역량 강화하기 3) 지역활동하기 4) 주민모임하기 7. 주민조직 유지관리 <ol style="list-style-type: none"> 1) 주민조직 방향성, 목적, 활동점검하기 2) 자립가능성 점검하기

이러한 내용으로 개발된 교재는 다음과 같이 활용될 수 있다.

첫째, 사회복지관에서 주민조직화를 처음 접하는 종사자들을 위한 기본 교육교재로 활용될 수 있다. 본 교재는 주민조직화 업무 절차에 따른 현장의 사례를 예시로 제시함으로써, 주민조직화를 위한 체계적인 절차와 방법을 구체적인 실천 활동에 기반하여 이해할 수 있도록 개발되어 주민조직화 활동 초보자에게 도움이 될 것이다.

둘째, 사회복지관에서 조직화 업무를 실천하는 종사자를 위한 참고자료가 될 수 있다. 실제 주민조직화는 일정한 절차에 따라 순서적으로 업무가 진행되는 양기 때문에, 개인적 경험과 노하우를 바탕으로 업무를 수행하던 종사자가 강의나 후배 지도 등을 위해 주민조직화 업무를 체계화, 개념화하고자 할 때 사용할 수 있다.

4. 교재개발의 의의와 한계

교재개발의 의의는 다음과 같다.

첫째, 지역주민들을 조직화하여 지역문제를 해결하게 하는 전문적 실천방법인 주민조직화에 관한 거시적 담론, 주민조직화 실천과정에서 직무단계별 업무에 대한 정의와 세부적 실천 기술을 제시함으로써, 사회복지관 주민조직화 사업의 안내서로서의 가치를

지닌다. 특히 주민조직화 교육 내용이 사회복지관 환경을 고려하였다는 점에서 사회복지관의 주민조직화 담당자 친화적 교과서로서 의미를 갖는다.

둘째, 본 교육교재는 국내에서 처음 국가직무능력표준(NCS)에 기반해서 직무분석을 실시한 결과를 토대로 하면서, 동시에 교육교재의 핵심요소와 내용들이 종사자들의 경험에서 도출되었다. 즉, 체계적인 직무분석 기법을 활용하되 실제 현장의 경험을 접목하였다는 점에서 현장감 있는 교육 교재로서 의미를 갖는다.

셋째, 주민조직화 사업의 진행과정에 따라 행동지표 별로 담당자가 수행해야 할 상세 내용과 그에 따른 실천 기술, 그리고 이러한 실천 기술이 접목된 실제 현장 사례를 제시하였다. 따라서 종사자가 주민조직화를 체계적이고 구체적으로 수행해 갈 수 있도록 만드는 가이드로서 현장 활용도를 높였다.

넷째, 본 교육교재의 활용이 장기적으로 사회복지관 주민조직화 기능 향상과 주민조직화의 전문화 및 고도화를 유도할 것이다. 이는 향후 지역사회복지를 구현해 내는 견인 역할을 할 수 있을 것이다.

이러한 연구의 의의에도 불구하고 본 교육교재는 다음과 같은 몇 가지 한계를 지닌다. 첫째, 교육교재의 개발기간이 6개월이라는 시간적 제약으로 인해 주민조직화 직무단계 별로 다양한 사례와 가이드를 제시하는 데는 한계가 있다. 따라서 추후에는 직무단계별로 다양한 주민조직화 모범사례를 발굴하여 제시함으로써 종사자가 시각을 넓힐 수 있도록 할 필요가 있다.

둘째, 최근 공공전달체계 개편에 따른 민관협력의 강화 등으로 주민조직화에 대한 관심이 높아지고 있는 추세에 비하여 주민조직화 업무 담당자의 전문성 강화를 위한 논의와 연구는 미약하다. 따라서 직무단계 별 업무수행 과정에서 성공 및 실패요인 등을 구체화하고, 이를 극복하는 데 필요한 실천 기법을 발굴할 필요가 있다. 또한 향후에는 사회복지관 주민조직화 사업의 성공 및 실패사례를 조사분석하고 그 원인을 지역 환경이나 주민 특성을 고려하여 유형화시키는 보다 현장 맞춤형 실천 연구가 필요하겠다.

II 총론

지역사회는 일정한 지리적 범위 안에서 구성원들 간의 지속적인 면대면 상호작용이 일어나는 사회적 네트워크의 장소이다. 이 안에서 근접성, 협동, 친밀한 사회적 접촉, 공동체 의식이 일어나고 이는 우리의 일상적 삶에 영향을 미친다. 지역사회의 이러한 기능은 복지국가 위기 속에서 더욱 관심을 받게 되었다. 지역사회는 복지국가가 미처 대응하지 못하는 개인의 미시적 생활세계에서 나타나는 다양한 어려움을 해결해주는 건강한 자원이 될 수 있기 때문이다.

여기에서는 먼저 복지국가 위기의 대안으로 강조되는 지역사회 중요성에 대한 이론적 배경을 고찰한다. 그리고 지역사회를 제대로 개발하고 조직화하기 위해서 사회복지사에 게 필요한 가치와 관점, 실천 방법을 살펴본다.

1. 복지국가와 지역사회

1) 복지국가의 위기와 전통적 대응 방안의 한계

1980년대 초반 이후로 복지국가가 위기의 시대에 진입했다. 2차 세계대전 이후의 낙관적 시대에 약속했던 복지국가 서비스를 모두 제공하기가 더 이상 어렵게 되었다.

이러한 복지국가 위기에 대응하는 방안으로 크게 4가지가 이루어지고 있다. 첫째는 복지국가의 수호와 재구축이다. 이는 복지국가 서비스의 후퇴현상이 본질적으로는 해결될 수 있다는 신념에 기초한다. 사회민주주의와 집합주의를 강조하면서 휴머니즘, 평등, 진보적 재분배, 약자보호, 사회정의 등의 원칙에 기초한 공정한 시스템을 재구축하고자 한

다. 따라서 서비스의 축소, 민영화, 기금삭감 등에 대항하는 이론적 근거를 제시해준다.

그런데 이러한 복지국가의 옹호 입장은 복지국가시스템을 만들면서 이루어지는데, 이 과정에서 강력하고 중앙집권화된 관료주의 체계를 양산하여 휴먼서비스 전달을 오히려 비효율적으로 만들었다는 비판에 직면하고 있다. 서비스의 목적인 사람들을 비인간화하고 소외시키며 무력하게 만든다는 비판도 받고 있다(짐 아이프, 2002: 34).

둘째는 신자유주의를 기반으로 하는 경제합리주의와 민영화 방안이다. 이 입장은 복지국가는 실현 불가능하며, 사회적 문제를 해결하기보다는 오히려 악화시킨다고 주장한다. 따라서 서비스의 공적 공급을 강조하면서 공공부문을 확대하려는 움직임을 거부하고 시장중심의 사적 활동의 이점을 강조한다. 시장의 규제를 최소화시켜서 시장의 효율성을 극대화시키고 경쟁을 촉진하며 개인적인 선택과 서비스에 대한 책임성을 최대화하려 한다. 정책방향으로 민영화, 사용자부담, 민간보험, 바우처시스템 등을 도입한다.

그러나 신자유주의가 주장하는 바대로 시장이 그리 효율적으로 작동되지 않는다. 자유시장은 효율성과 경쟁 측면에서는 이점이 있을지라도, 사회적·경제적 불평등을 심화시키고 있다. 경쟁과 개인주의 이름아래 사회적 통합, 단결, 공동체 등의 가치를 쉽게 무시해버린다(짐 아이프, 2002: 34-35).

셋째는 조합주의 방안이다. 이해관계가 상충되는 세력(예를 들어, 노동과 자본)간의 국가적 합의를 도출할 수 있도록 지원하는 어떤 구조를 창출하려 하며, 연대와 통합을 강조한다. 이러한 조합주의적 접근방법은 민간부문과 공공부문의 전통적 경계를 허물고 자한다. 정부 부서들은 구조, 경영실적, 마케팅, 고용정책 등의 측면에서 민간부문과 경쟁하도록 장려되며, 민간부문은 공동체에 대한 진지한 책임을 지며 이윤의 창출만큼 사회적 목적을 고려하도록 장려된다. 공공부문과 민간부문은 보다 밀접하게 통합되며, 부문 간의 연결은 강화된다. 이러한 접근은 공공부문 혹은 민간부문으로 명확하게 규정하기 힘든 기관을 설립하게 만들어, 국가와 시장 양쪽으로부터 이 기관을 위한 재원을 조달하게 만든다.

이러한 조합주의는 대립하는 이해세력 사이의 인위적인 타협의 산물이라는 점에서, 기껏해야 한시적으로 가능한 것이어서, 필연적으로는 불안정한 상태일 수 밖에 없다는 비판을 받는다. 조합주의는 본시 특정한 경제적·정치적 상황(말하자면, 상대적으로 안정적인 경제성장과 번영이 있는 상황)에서만 성공할 수 있으며, 영속적으로 지속될 수도 없다. 또한 조합주의는 사회와 경제의 특정부문을 대표하는 조직 상층 수준에서 합의가

이루어져야 유지된다. 그러다보니 그 결정 과정에서 엘리트 권력을 강화시킬 수 있는 위험이 있다(짐 아이프, 2002: 35-36).

넷째는 사회주의적 대응이다. 근본적 변화가 없이는 복지국가의 위기를 해결하기 어렵다는 입장이다. 복지국가는 사회적 불평등을 초래하는 자본주의적 질서를 유지하기 위한 효율적 장치로서 기능해왔다. 사회주의적 입장에서는 자본주의체제는 자기모순으로 인하여 필연적으로 붕괴될 것이라고 본다. 자본주의 구조를 사회주의 질서로 대체해야 이 모순이 해결이 가능하다고 본다. 그래서 앞서 3개의 대응은 모두 자본주의 경제체제를 유지하려는 입장이라 문제가 있다고 본다. 실상 복지국가는 자본주의체제가 갖는 모순으로 인하여 지속가능하기 어렵다고 본다.

그러나 사회주의적 대응은 국가관료주의와 중앙집권체제를 만들면서 이에 따른 소외현상과 비인간적 측면을 고려하지 못하였다는 비판을 받을 수 있다. 실제로 공산주의 국가에서는 지나치게 억압적인 수단을 사용하고 있다(짐 아이프, 2002: 36-37).

결국 이 4가지의 대안은 어느 것 하나 복지국가의 위기에 대하여 설득력 있는 해법을 제시하지 못하고 있다. 그래서 휴먼서비스의 전달과 인간육구의 충족을 위한 대안적 형태로서, 복지국가가 아닌 지역사회를 강조하게 된다. 가족, 교회, 시장, 국가의 뒤를 이어 지역사회가 건강, 교육, 주택, 복지와 같은 분야에서의 서비스 공급과 책임의 주체로 등장할 수 있는 것이다.

2) 지역사회를 강조하는 전통적 접근방식과 문제점

복지국가의 대안으로 지역사회가 강조되는데, 이렇듯 지역사회를 강조하다보면 진보적인 변화와 퇴보의 가능성이 동시에 존재할 수 있다. 즉, 급진적 발전을 가져올 수도 있지만, 오히려 보수성 때문에 비판을 받을 수도 있다. 주로 다음과 같은 주장들은 지역사회를 강조하면서 자칫 보수적 시각으로 빠질 수 있으니 조심해야할 것이다.

첫째, 복지에 대한 책임을 감소하려고 지역사회가 강조될 수 있다. 정부가 휴먼서비스에 대한 지출을 감소하고자 저렴한 서비스를 공급할 수 있는 주체로서 지역사회를 강조할 수 있다. 실제로 시설보호보다 지역사회보호는 비용을 절감할 수 있다. 그러면서 공공부문 종사자보다 낮은 급여를 받는 종사자나 자원봉사자에게 서비스 공급을 전가시키는 명분을 만들어준다. 게다가 지역사회 기반 프로그램은 주로 지역사회 단위(일반적으

로 지방자치단체)에서 결정되기 때문에, 정부가 그런 결정을 내리는 것보다 사회적 관심과 집단적 비판을 줄일 수 있다. 결국 지역사회는 공공지출을 감축하려는 정부의 정치적 의도에 따라 손쉽게 악용될 수 있다(짐 아이프, 2002: 46).

둘째, 지역사회를 강조하는 것이 정부의 책임을 회피시키고 시장중심으로 정책 변화를 가져오게 만드는 논리를 제공해줄 수 있다. 따라서 지역사회의 책임을 강조하면서 정부는 서비스 공급을 중시하거나 축소할 수 있고, 시장에다 그 부족분을 매우도록 역할을 떠넘길 수 있다. 이렇게 되면 지역사회라는 개념이 시장이라는 개념과 동일시되면서, 휴먼서비스 제공에 대하여 시장의 의존도가 증가한다. 결국 은밀하게 민영화를 진행하게 만들 수 있다(짐 아이프, 2002: 47).

셋째, 지역사회의 강조는 가족에게 보호의 부담을 안길 수 있다. 지역사회보호를 지방정부가 개인의 보호에 대한 책임을 지는 것으로 이해되는 것이 아니라, 보호가 필요한 개인이 그 가족구성원에 의해 '지역사회 내에서' 보호되는 것으로 이해되는 경향이 강하기 때문이다. 이 때 가족구성원의 강조가 여성에게 과도한 부담을 지우는 것으로 귀결되기도 한다(짐 아이프, 2002: 47).

넷째, 앞서도 언급하였듯이 지역사회의 강조가 여성에게 오히려 불리하게 작동될 수도 있다. 전통적으로 가정 내에서 간병이나 양육 등 돌봄 기능을 여성이 주도해왔다. 그런데 여성이 이러한 가사활동은 직접적으로 이윤을 창출하거나 생산성을 증가시키는 행동이 아니었기 때문에 그 동안 적절한 평가를 받아오지 못하였다. 이처럼 제대로 평가받지 못하고 있는 상황 속에서 지역사회보호 강조가 가정보호로 연결되고, 가정 내에서 전통적인 돌봄 기능을 수행해왔던 여성에게 또 다시 불공평한 노동을 요구하게 만든다. 결국 지역사회의 강조가 오히려 가정 내 가부장제를 강화시키는 상황을 전개시킬 수 있다(짐 아이프, 2002: 48).

다섯째, 지역사회를 강조하면서 개인의 자유로운 이동을 제약할 수도 있다. 지역사회 내에서 서비스 공급이 중요하게 되면서, 타 지역주민이 우리 지역으로 혹은 우리 지역주민이 다른 지역으로 더 유용한 서비스를 받기 위해서, 참견하기 좋아하는 지역주민으로부터 자신의 익명성을 보장하려고 타 지역 서비스를 이용하려는 여러 이동을 제한할 수 있는 것이다(짐 아이프, 2002: 48).

여섯째, 지역사회가 서비스 공급의 중요한 주체로 강조되면서 자원이 상대적으로 넉넉하여 서비스를 더 많이 공급할 수 있는 지역과 그렇지 않은 지역 사이에 서비스에 대

한 지역 간 불평등이 강화될 수 있다(짐 아이프, 2002: 49).

이렇듯 지역사회의 강조가 복지에 대한 국가의 책임 회피, 민영화, 가족의 부담 강화, 이로 인한 여성에 대해 일방적인 돌봄 노동 요구, 지역 간 서비스 불평등과 지역 간 이동 제약 등의 문제를 불러일으킬 수 있다. 그렇다면 이러한 보수적 관점을 뛰어 넘으면서도 지역사회가 중요한 대안으로 부각되기 위해서는 어떻게 지역사회를 바라보고 실천해야 하는가? 그리고 이러한 지역사회 실천이 지역사회 안에서 일상을 살아가는 주민에게 왜 중요한가?

2. 지역사회와 주민의 관계 그리고 그 중요성

왜 지역사회가 인간의 복지를 향상시킬 수 있는 중요한 대안으로 떠오르는가? 왜 지역이 중요해지는가? 그리고 지역 안에서 일상을 엮어가는 주민에게 지역은 어떤 의미인가?

인간은 다른 인간들과의 관계망 속에서 살아간다. 그 관계망은 인간의 삶에 다시 영향을 미친다. 그리고 지역사회는 인간들의 관계망이 형성되는 장이다. 다시 말하면 지역사회란 주민 개개인이 일상적 삶을 엮어가는 장이면서 동시에 이러한 삶 속에서 주민 간 빈번한 상호작용이 일어나는 장이다(민소영, 2017).

따라서 주민 개인이 지역사회에서 어떻게 이웃과 상호작용하면서 지역공동체의 일원이 되어 가는지에 대하여 관심을 갖는 것이 중요하다. 주민들 사이에 만들어지는 관계망을 충분히 이해할 수 있어야 이러한 관계망을 잘 활용할 수 있는 방법도 알 수 있다. 나아가 관계망 속에서 살아갈 수 밖에 없는 주민을 잘 도울 수 있는 방안도 모색해볼 수 있다. 그리고 주민이 지역사회로부터 지원과 도움을 받음과 동시에 그들이 어떻게 지역사회에 기여할 수 있는지에 대한 구체적인 실천 방안을 구상해볼 수 있다.

그렇다면 주민 사이의 관계망이 어떻게 주민들을 위한 건강한 지지망으로 형성될 수 있으며, 나아가 어떻게 지속가능할 수 있을 것인가? 이를 위해서는 근거리에서 접근이 가능할 수 있도록 주민 사이의 지지적 돌봄체계를 ‘지역’ 내에 구축하는 것이 좋다. 그리고 이러한 지지체계가 사회적 자본에 기반을 두면서 근거리에서 언제든지 서로의 필요한 욕구에 반응할 수 있다면 지역돌봄체계의 지속가능성이 가능할 수 있을 것이다(민소영, 2017).

그렇다면 왜 주민의 삶을 행복하기 만들기 위해 지역이라는 단위가 유용한가?

먼저, 인구의 변화에 따른 복지 환경의 변화를 생각해볼 수 있다. 과거에는 빈곤이 사

회적 위험의 주범이었다. 그러나 지금은 신사회적 위험이 등장하였다. 과거의 절대적 빈곤보다는 상대적 빈곤에 따른 새로운 복지수요가 등장하고 있다. 질병과 노령으로만 근로능력을 상실하여 빈곤해지는 시대가 더 이상 아니라, 청년층의 실업 증대처럼 근로능력이 있음에도 취업이 어려워 빈곤해지는 신빈곤층이 확대되고 있다. 점점 사회양극화 현상이 심화되고 있다. 인구의 고령화와 저출생 속에서 핵가족화되는 가족 구조와 여성들의 사회적 진출은 전통적 가족에서 수행하였던 돌봄의 기능을 더 이상 가족 내에서 수행하기 어렵게 만들었다.

이처럼 기존의 절대적 빈곤에서 나타났던 복지 욕구에 비하여 훨씬 다양하고 복잡한 사회문제와 복지욕구가 증대되었다. 절대적 빈곤이 주요한 사회적 위험이었을 때에는 현금이전정책 즉 소득정책을 취하면 되었지만, 이제는 점점 복잡해지고 다양해진 복지욕구를 일관된 거시정책으로 대응하기가 어려워졌다. 이에 통합적이고 맞춤형으로 대응하여 주민의 복지를 증진시킬 수 있는 새로운 방안이 요구되고 있다. 이렇듯 새로운 대응을 효율적이고 효과적으로 수행하기 위해서는 주민의 일상적 삶이 펼쳐지는 장에서 이루어져야한다. 그래야 다양하고 복잡한 개인의 욕구를 제대로 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 신속하고 민첩하게 필요한 서비스를 제때제때 제공할 수 있기 때문이다. 그렇기 때문에 복지의 적절한 대응을 위해서라도 최적화된 물리적 범위로서 지역사회가 중요해질 수밖에 없다.

다음으로 좀 더 이론적 접근을 생각해볼 수 있다. 그것의 하나로 ‘생활세계’라는 개념을 연관지어 생각해볼 수 있다. 박재길(2012)은 마을만들기의 핵심 가치인 주민참여가 바쁘게 살아가는 현대 사회 속에서 실현되기 위해서는 주민들의 일상생활에 접근하는 것이 중요하다고 지적하였다. 주민들 스스로가 지역 주변의 문제를 인식하고 해결해 가는 역량이 키워지기 위해서는 먼저 일상의 생활환경부터 변화시키는 것이 효율적일 뿐만 아니라, 공동체 형성의 기본 토대가 될 수 있다고 하였다. 이렇듯 일상생활에 대한 접근을 공동체 형성과 연결 짓는 원리는 하버마스(Habermas)의 생활세계의 개념 속에서 이론적 근거를 찾을 수 있다(윤평중, 1992; 박춘서, 2003).

하버마스(Habermas)는 역사발전의 동력이 마르크스가 주장하는 노동을 통한 생산력 외에도 커뮤니케이션(의사소통)의 합리적 행위, 즉 상호작용에 의한 것이라고 주장한다. 의사소통의 합리성이란 서로 억압 없이 동의하고 합의를 이끌어내는 상호이해의 과정이 구현되는 상태이다. 자유롭고 평등한 의사소통행위가 실제 제대로 이루어지면서 충족될 수 있는 세계는 생활세계, 즉 일상적인 행위가 펼쳐지는 집합소이다. 의사소통을 통한

상호이해는 사회적 집단들에 대한 소속감과 통합을 강화시키고, 생활세계의 행위자인 사회구성원을 사회화시키면서 재생산시킨다. 그리고 일상적 의사소통을 실천할 수 있는 생활세계의 범위는 지역사회가 된다. 말하자면 지역사회 속 사람들의 연결망 형성이 곧 사회를 지탱하는 중요한 원동력이 된다(민소영, 2013).

또 다른 이론적 접근으로 타인욕구모델(짐 아이프, 2005, p54-56)을 거론할 수 있다. 짐 아이프에 의하면, 복지국가는 거대한 관료조직과 휴먼서비스에 대한 전문화된 접근법을 발달시켰다. 이 속에서 시민은 자신이 스스로 이웃의 욕구 충족에 대한 행위를 이행하는 대신에 누군가 다른 이가 그 일을 하기 위해 고용되도록 세금을 납부하면서 지역 내 타 거주민에 대해 자신의 책임을 다한다. 말하자면 도움을 필요로 하는 사람에 대하여 구체적이고 개인적인 사항을 거의 알지 못하는 전문가가 나타나 이미 개발된 표준화된 사정지로 욕구를 결정하고 개입한다. 짐 아이프(2005, p57-62)는 이러한 타인욕구모델이 복잡한 인간의 욕구에 대한 다양성 가치를 훼손시키고 욕구를 표준화시킨다. 뿐만 아니라, 과학적인 욕구사정을 위한 명목으로 사적 정보를 체계화시키는 과정에서 사적 정보가 다수의 사람들에게 노출되는 위험성을 갖게 만든다. 게다가 도움을 받는 사람을 발언권이 없는, 상대적으로 무력한 대상으로 전락시킬 수 있다고 꼬집었다.

따라서 이러한 위험성을 초래하지 않으면서 즉, 이러한 도구적 관계에 기초하는 것이 아니라 개인적으로 그를 잘 알고 있는 사람들에 의해서 그의 욕구, 문화, 생활방식이 충분히 고려되는 도움 방식이 고안되고 전달되어야한다고 지적하였다. 그리고 이러한 기회를 만들기 위한 최적의 장소는 지역사회라는 범위를 강조하였다.

마지막으로, 지역사회가 중요한 이유로 제시될 수 있는 것은 사후 치료적 접근보다 사전 예방적 접근이 비용대비 효율적이기 때문이다(Kloos et al., 2012; 정안숙, 2015, 재인용). 각종 신체발병 외에도 정신질환, 교육문제, 병리적 현상 등이 발생하기 전에 미리 예방함으로써 더 큰 사회적 비용을 막을 수 있다. 이 때 예방은 개인의 심리사회적 특성에만 초점을 두어 개입하기보다는, 개인을 둘러싼 지역사회를 단위로 하여 개입할 때 효과적이다. 왜냐하면 개인의 어려움은 개인 외에 개인과 관계있는 다양한 체계에 영향을 미칠 수 있으므로, 개인을 넘어선 지역사회에 개입함으로써 개인뿐만 아니라 개인과 관계된 다양한 체계가 겪을 어려움을 미리 예방할 수 있기 때문이다. 실제로 최근 우리나라에서도 “번개탄, 테이프, 술을 사갔다”고 경찰서에 제보한 편의점 덕분에 청년의 자살 기도를 막은 사례도 있다. (<http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/03/16/0200000000AKR20170316141100062.HTML>).

3. 주민조직화 가치, 관점, 실천

1) 주민조직화 개념과 지역사회조직화와의 관계

지역사회는 집단적 개인들이 행복한 삶을 살아갈 수 있는 장소이자, 이것을 가능하게 만드는 자원을 소유하는 장소이다. 따라서 집단적 개인들의 행복을 저해하는 지역 이슈를 발굴하고 이것을 해소해야한다. 이러한 과정은 한 명의 개인으로는 어렵다. 여러 명의 개인, 즉 주민이 집단적으로 모여서 지역 단위의 자원을 활용할 때 가능할 수 있다. 이렇듯 지역단위 노력을 우리는 ‘지역사회조직화’라고 부른다(신재은 외, 2016).

지역사회조직화의 개념적 뿌리는 미국의 지역사회조직사업(community organization : C.O.)과 연결된다(최일섭·이현주, 2007: 27-34). 미국의 지역사회조직사업은 1970년대까지 활발하게 수행되었던 실천방법인데, “개별사회사업, 집단사회사업과 함께 전문사회사업의 한 방법으로서 지역사회를 구성하는 개인, 집단, 이웃의 사회적 복리를 원하는 방향으로 향상시키기 위해 지역사회 수준에서 전개되는 일련의 활동”으로 정의된다. 즉, 지역사회조직화는 지역사회실천이며, 지역사회 실천을 위해 전개되는 모든 방법에서 주민조직화가 핵심이다(최옥채, 2001).

결국 지역사회조직화는 바로 주민조직화의 개념으로 이해될 수 있다. 실제로 기존(이찬희·문영주, 2012)연구에서 지역조직화가 주민조직화, 지역사회조직사업, 지역사회실천 등 다양한 용어로 활용된다고 보고되었다. 그리고 홍현미라(1998)는 “지역사회조직화란 주민들을 조직화하여 하나의 ‘세력’ 또는 ‘조직’으로 공유하게 존재할 수 있게 하는 실천 방법”이라고 정의하였다. 최종혁·이연(2001)은 주민조직화를 “생활의 장인 지역사회 내에서 지역사회의 자원을 동원하여 문제를 해결하고 생활의 질을 향상시키기 위하여 주민참여를 촉진시키기 위한 활동”이라고 정의하였다. 서울시복지재단(2005)에서도 지역사회조직화를 “주민조직화 및 교육 등을 통해 주민들의 노력과 역량을 결집하고, 주민참여를 통해 지역문제 해결과 주민공동체 의식을 형성하도록 유도·지원하는 사업 영역”이라고 언급하였다. 이외에 다른 연구(이찬희·문영주, 2012)에서도 지역사회조직화를 “지역사회 문제를 해결하는 실천 활동으로 주민들이 이 과정에 참여함으로써 잠재력을 발휘하고 공동체 의식을 고양하며 자신들의 당면한 문제를 해결할 수 있는 역량을 강화하는 것을 의미”하는 것이라고 하였다.

이처럼 지역사회조직화는 바로 주민의 참여를 통하여 가능해지는 것이다. 이 때 주민

조직화는 지역 내에서 일상적 삶을 살아가는 평범한 주민들이 적극적으로 참여하는 것을 강조한다. 참여를 통하여 주민들은 자신의 일상적 삶이 펼쳐지는 동네의 질서를 통제할 수 있고 이로써 삶의 안전을 보장받을 수 있으며, 삶의 질을 향상시킬 수 있도록 더 나은 공적 서비스를 확보할 수 있다. 이 외에도 주민들은 환경 문제에 항의하면서 건강한 삶을 보장받을 수 있고, 전문가의 도움 없이도 동네축제를 조직화해서 진행하면서 공동체 의식도 향상시키는 집합적 활동을 추구한다(Perkins et al., 1996).

이처럼 주민들은 참여를 통한 주민조직화 과정을 거치면서 보다 나은 삶을 지역 내에서 추구할 수 있다. 유동철(2012)은 주민조직화를 통하여 사회복지자원과 사회복지 욕구 사이에서 효과적인 조응이 달성되고 유지될 수 있다고 하였다. 주민조직화를 통하여 지역 내 자원의 수준과 내용을 명확하게 정의하여 변화하는 욕구를 보다 잘 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라, 지역사회의 결함을 제거하고 예방할 수도 있다는 것이다. 이처럼 주민조직화는 주민들의 임파워먼트를 향상시켜 지역의 문제를 해결할 수 있다. 이 과정에서 지역주민 사이에 형성된 유대감인 사회자본이 축적될 수 있다. 이것이 지역공동체를 회복하고 유지시켜줄 수 있다.

2) 주민조직화의 의미와 목적

주민조직화의 의미는 주민이 주민 의식을 갖는 것이다. 둘째, 주민의 힘을 모아내는 것이다. 셋째, 주민 스스로 행동할 수 있는 힘의 체계인 주민 조직을 세우는 것이다. 마지막으로 여러 세력들과 연대 협력하여 대중 조직(더 큰 주민조직)을 세우는 것이다(경기복지재단, 2017).

이러한 개념 속에서 주민조직화가 추구하는 목적은 첫째, 주민이 문제해결의 주체가 되고 변화의 주체가 되도록 의식화는 것이다. 즉, '우리의 삶은 우리가 책임진다.'라는 주체적 삶의 주인이 되도록 하는 것이다. '주민의식이 주민을 만든다.'는 인식 하에, 주민 스스로 지역 문제 해결을 위해 필요한 지역 의제를 발굴할 수 있게 만든다. 그리고 지역에서 나타는 문제와 이슈의 '당사자'로 자신을 인식하고 행동할 수 있도록 하는 것이다(경기복지재단, 2017).

둘째, 공동체를 형성하여 주민을 세력화하는 것이다. 모여진 힘이 변화를 만들 수 있다는 데에서 출발한다. 주민 개개인의 힘이 모여서 집단의 힘을 만들 때, 그 힘으로 원하는 변화를 만들 수 있다는 것이다. 따라서 주민이 모여서 만드는 공동체가 매우 중요하다

다. 공동체는 주민 스스로 살아갈 수 있는 지혜로운 삶의 방식을 제공한다. 이에 개인화와 개별화에 맞서 인간관계를 공동체를 통하여 회복할 수 있다(경기복지재단, 2017).

셋째, 지역 내에서 민주주의를 실현하는 것이다. 지역에서부터 주민의 힘을 조직하여 사회적 영향력과 민주적 자치력을 만들어가는 것이다. 모든 권력은 주민으로부터 나온다는 명제 속에서 모든 주민이 바로 권력의 주인이 되는 것이다. 인간은 인간답게 살 때 행복하다. 그런데 사회에는 인간다운 삶을 방해하는 구조가 강고하다. 가난과 소외나 경쟁과 차별 등이 인간을 인간답게 사는 것을 방해한다. 이 같은 문제의식을 가지며 구조에 대하여 저항하고 새로운 삶을 창조하는 행동을 함으로써 지역 내 새로운 질서를 만들어 낼 때 비로소 인간성이 회복될 수 있다(경기복지재단, 2017).

3) 주민조직화 과정에서 필요한 가치

주민조직화를 수행하면서 사회복지사가 추구해야할 가치가 무엇인가?

주민조직화를 통하여 지역사회공동체를 형성할 때 다양한 가치가 거론될 수 있다. 이러한 가치에는 공동체의식, 문화적 다양성 존중, 사회정의, 시민참여, 임파워먼트, 협력과 공동체 강점강화가 포함될 수 있다(정안숙, 2015; Kloos et al., 2012: p25-32). 먼저, 공동체의식이란 “구성원이 소속감을 가지며 타인이나 그룹의 일부라는 느낌을 갖는 것으로, 함께 공동체를 이루고 유지하기 위하여 구성원간의 헌신을 통해 구성원의 요구가 충족될 것이라는 공유된 믿음”으로 정의된다(McMillan & Chavis, 1986; 서재호, 2013). 공동체의식이란 공동체에 대한 애착(community attachment), 정체성, 소속감, 유대감, 상호교류 등 여러 가지로 표현될 수 있으며, 이러한 감정들을 통합하여 이르기 도 한다(이라영, 2009). Chavis와 Wandersman(1990)에 의하면, 주민이 공동체의식을 느낄 때 이웃과의 상호작용도 활발한 경향이 있다.

둘째, 문화적 다양성 존중이란 개인이 처한 맥락의 다양성을 인정할 때 개인의 다양한 삶의 방식이 비로소 존중될 수 있다는 의미를 갖는다. 인종, 성별, 사회·경제적 지위, 신체·정신적 장애, 종교 등에서 그 다양성이 인정되어야 한다. 예를 들어, 인종은 서로 다른 피부색깔 자체 때문에 문제가 되는 것이 아니라, 구성원들이 공유하는 언어나 문화적 행동양식을 결정짓기 때문에 그 다양성이 존중되어야 한다.

셋째, 사회정의를 추구해야한다. 사회적 소수자들이 직면하고 있는 삶의 모습을 들여다보고, 이들의 권리가 존중될 수 있도록 사회적 행동을 피하는 것이 당연함을 받아들일

필요가 있다. 또한, 사회운동에서만 그치지 않고 공공정책의 입안을 통하여 사회의 부정의한 상태를 변화시켜야 할 것이다.

넷째, 시민참여란 “개인의 삶에 영향을 미치는 조직, 기관, 또는 프로그램들의 내용을 결정짓는 과정에 개인이 참여하는 과정”을 의미한다(Wandersman, 1984; 정안숙, 2015, 재인용). 여기에는 지역 주민이 집단 또는 조직의 프로그램의 수혜자 또는 프로그램 이용자라는 객체가 아니라, 해당 집단이나 조직의 구성원으로서 조직의 내용을 결정짓는데 기여할 수 있는 주체자라는 의미가 담겨있다. 시민참여는 사회부정의를 변화시키는 행동이 될 수 있다. 즉, 앞서 언급한 사회정의와 함께 자발적인 시민참여는 사회적 변화를 유도하는 데 목적을 둔다.

다섯째, 임파워먼트는 인간에 대한 권리 중심의 접근과 연결될 수 있다. 인간으로서 고유하게 타고난 권리를 실현하며 시민으로서 공동체의 일원이 되어 살아가는 것이 바로 임파워된 상태이기 때문이다. 지역주민이 스스로 자신의 권한을 인식하고, 지역의 문제를 스스로 해결할 수 있는 역량을 키우는 것과 연결된다.

여섯째, 협동 및 공동체의 강점 가치는 “개인이나 공동체가 제3자가 정해놓은 일정한 기준에 부합되는지 부합되지 못하는지를 따지기보다, 본래적으로 행할 수 있는 능력 및 자원을 강조”하는 것이다. 지역의 특정 문제를 극복하기 위해서 지역이 이미 보유하고 있는 자원 - 예를 들어, 지역 주민, 사회적 관계망, 기관들, 문화적 자원 등 - 을 활용하는 것을 포함하는 가치이다.

이 모든 가치들은 서로 통합적으로 이해되어 실천해야한다. 말하자면, 공동체의식을 강화하는 목적으로 사회정의를 외면해서는 안 된다. 예를 들어, 모아놓은 마을기금으로 주민 축제에 쓸 것인가, 지역 내 장애인들의 이동을 자유롭게 하도록 언덕 낮추기 사업을 할 것인가? 문제는 이러한 가치들을 개별적으로 적용시키는 것이 아니라, 이러한 가치들을 통합적으로 적용할 수 있는 감각을 가져야한다는 것이다.

4) 주민조직화 실천 과정에서 필요한 관점

(1) 주민 개인의 문제가 지역의 문제이다.

실천가는 개인의 책임으로 돌리던 문제가 지역차원에서 해결해야한다는 점을 인식할 필요가 있다. 예를 들어서, 자살사건이 많은 지역에서 자살을 주민의 개인적 문제라고 생각하지 않고, 이것은 우리 이웃에 만연되어 있는 고독감과 단절감, 이로 인하여 쉽게

빠져드는 알콜릭 문제 등으로 연결될 수 있다. 그리되면 자살이란 나의 문제가 될 수 있고, 나아가 우리 이웃이 공통으로 겪는 문제가 되는 것이다(민소영, 2017).

(2) 마을 주민은 서비스의 ‘수혜자’가 아니라 주체적 ‘참여자’로 성장 가능하다

주민(住民)이란 특정한 지역에 거주하는 사람이다. 한편, 주민(主民)이란 자신이 ‘내가 이 지역의 주민이다’라고 깨닫고 스스로 주인이 되어 움직이는 사람의 의미를 갖는다. 문제나 욕구, 바람을 지니고 있는 사람이자, 동시에 이를 해결할 가능성을 가진 사람임을 의미한다.

따라서 주민 스스로 지역사회에서 자신의 삶을 주체적으로 엮어갈 수 있는 역량, 즉 강점을 키울 수 있는 사람이다. 이렇게 강점을 개발한다는 것은 주민의 개인적 수준과 가족 수준에서의 회복력(resilience)을 계발하는 것에서 더 나아가 개인과 가족이 살아가는 공간인 지역사회에서 구성원으로서 기여할 수 있는 기회를 만드는 것(Saleeby, 2006; 246-259)을 포함한다. 말하자면 ‘내가 지역사회에서 어떤 것이 일어날 수 있게 할 수 있다!’라는 인식을 갖게 하는 것이 진정한 임파워먼트라는 것이다. 선행 연구들에서는 개입 대상의 가족은 일방적인 복지수혜 대상자가 아니라 본인의 잠재능력을 계발하고 활용하여 지역사회에 도움을 주는 역할을 담당할 수 있는 지역 주민으로 성장할 수 있다(곽병선·김희숙, 2009; Community Organizing & Family Issues)는 점을 언급하였다.

따라서 주민은 지역의 변화를 위한 자원으로 기여할 수 있다. 외부의 서비스를 제공받는 과정에서, 가족은 ‘도움받는 존재에서 나누는 존재로’ 성장하면서, 자신의 능력을 확인하게 되고 이웃의 자원이 될 수 있다는 것을 깨닫게 되기도 한다. 실제로 혼자 살면서 밥 대신 술을 마시면서 동 주민센터나 복지관에 서비스를 달라고 읍박지르는 독거 남성 장애인이 있었다. 매일 안부확인 차원에서 도시락을 전달하면서 인사하고 말 걸고 이야기를 들어주면서 관계를 만들어 나갔다. 그러다 어느 날 인력이 부족한 복지기관의 상황을 이야기하였더니 자원봉사자로 활동하고 싶다고 하였다. 반신반의하였지만 자원봉사를 하기로 약속한 날, 말끔한 옷차림으로 술도 마시고 앓고 나타나서 도시락 배달을 도왔다. 또 다른 사례로는 한부모 어머니가 복지기관에서 하는 사업 중 일인일품 나누기 사업에 참여하시게 되면서 한번 나눔을 직접 해보더니, ‘아. 이게 내가 할 수 있는 게 있구나’라는 것을 느끼게 되었다. ‘나도 무언가 남에게 줄 수 있다’는 마음을 가지게 되는 변화가 있었다는 사례도 있다.

(3) 지지적 지역사회를 구축하는 목표를 갖자

주민사이의 상시적 보호 체계가 구축되어 주민들이 서로 연결되었을 때 지역사회의 고질적 문제를 해소할 뿐 아니라, 필요한 욕구를 충족할 수 있다. 예를 들어, 저소득층 동네에서 고질적인 문제인 자살을 줄여보고자 동네주민들로 구성된 봉사단을 만들어, 일주일에 1-2회 요구르트를 가지고 자살의 위험이 있다고 생각되는 독거노인세대를 매일 방문하는 사업을 실시하였다(함철호, 2017). 이 사업이 실시된 이후로 1년이면 일곱에서 열 명까지 자살통계가 1건으로 감소한 결과를 가져왔다. 근거리에 거주하는 주민들끼리 연락망을 구축하여, 지지적 보호체계를 만들었을 때 건강한 지역사회가 만들어질 수 있음을 보여준 사례이다.

5) 주민조직화에서 사회복지사의 역할과 태도

그렇다면 이러한 과정을 가지고 지역사회조직화를 어떻게 실천할 것인가?

(1) 지역주민의 일상적 관심을 지역의제로 발굴하자.

사람은 자신에게 이익이 되지 않는 일에는 좀처럼 관심을 보이지 않는다. 따라서 주민들의 일상적 삶에 걸림돌이 되는 것이 무엇인지를 탐색하고 이것을 지역의제로 발전시켜야 한다. 즉, 주민들로 하여금 지역의제가 자신들의 사익이나 일상적 삶과 무관하지 않는 것을 깨닫도록 도와야 한다. 이 과정에서 주민은 ‘나’와 ‘우리’의 개념, 즉 참여와 공동체의 중요성을 인식하는 기회를 가질 수 있다(김종일, 2009: 159).

예를 들어 종일 TV만 보고 오락만 하는 자녀들 때문에 속상한 부모들의 이야기를 들으면서, 아이들이 인근 동네 놀이터에서 재미나게 놀 수 있는 프로그램을 만들어 아이들이 모이고 주민들이 모이는 자연스러운 만남을 만들었다. 이후 놀이터 내 놀이기구들이 오래되어 안전하지 못하다는 것을 알게 된 주민들이, 놀이기구 보수를 요구하는 지역의제를 발굴하여 구청에게 제시하였다. 이 과정에서 주민들은 ‘우리가 함께 나서는 무언가 변화시킬 수 있다’는 것을 느끼게 되었다.

이처럼 사적 이익이 점차 공적인 이익으로 성장할 수 있음을 이해할 필요가 있다. 주민의 일상적 삶에서 나타나는 고충이 무엇인지, 이 고충을 해결할 때 주민에게 어떠한 사적 이익이 주어지는지, 사적 이익의 충족이 어떻게 지역의 공적 이익으로 전환될 수 있는지를 끊임없이 살피는 노력이 필요하다.

(2) ‘지역 = 자원’이라는 관점으로 지역의 자원을 조직화하자.

지역 ‘안’에 있는 지역지식, 지역기술, 지역사람이 지역 문제 해결을 위한 자원이 될 수 있다는 관점으로 지역을 세세하게 살피는 실천이 필요하다. 따라서 지역사회와 수시로 관계맺기를 해야 한다. 심지어 짐 아이프(2005, p220)는 상담서비스에 대해서도 ‘외부 전문가와의 상담은 시작이 아니라 최후에 활용되어야 할 자원인 것, 외부적 전문지식이 불가피하게 허용되어야 할 상황에조차 지역사회 활동가는 지역사회 내에 그러한 전문지식을 취득한 사람이 있는지 충분히 고려해야한다’라고 언급하였다.

이러한 맥락 속에서 지역주민조직화를 통하여 지역주민이 사례발굴, 연락망, 자원망, 정보망으로 기능할 수 있도록 유도하자. 예를 들어, 주민조직이 사각지대에 놓인 주민을 발굴하고 지원할 수 있다. 실제로 사회복지사가 저소득층 지역에서 노인들이 함께 식사를 하고 주변의 힘든 이웃에게 나누어주는 모임을 조직했었다. 한편 그 지역에 매일 술을 마시고 몸무게도 저체중이이며 건강이 심각하게 손상되어 있으면서, 이웃과 별로 교류가 없는 지역주민이 한명 있었다. 사회복지사가 가정방문을 여러 차례 시도하였으나 만나주지 않았다. 이 사연을 듣게 된 지역노인모임에서 이 지역주민을 찾아가 식사를 제공하면서 이야기를 나누기 시작하였다. 결국 몇 달이 지난 후에는 지역노인의 밥먹기 모임에 직접 나와서 이야기도 하고 밥도 함께 먹으면서 살도 찌고 건강도 상당히 회복된 사례가 있었다(최지선·민소영, 2016). 즉, 알코올 문제와 신체건강문제를 가진 지역주민에게 외부의 공식적인 의료 및 정신의료서비스와 상담치료서비스를 연계하고 제공하기에 앞서, 지역 내에 존재하는 자원을 활용하여 접근하였다.

또 다른 사례도 있다(권연순, 2016). 지역 내에서 육아 돌봄을 위한 자원을 찾아서 서로 연결하여 지지망을 구축한 사례이다. 워킹맘은 일하는 동안 안전하고 건강하게 아이를 키우는 것이 늘 고민이다. 그래서 믿을 수 있는 돌봄 손길을 원하는 맞벌이 가정의 워킹맘과 자녀양육 경험이 있는 전업 주부를 근거리에서 연결시키는 사례이었다. 아파트 또는 주택 단지 내에서 아직 어린자녀의 양육 과업이 남아있는 전업맘이 자신의 집에서 워킹맘의 아이를 데려와 자신의 자녀와 함께 돌보는 방식을 통하여 안전하고 신뢰할 수 있는 아동돌봄 공동체를 지역 내에서 구축할 수 있었다. 앞서의 사례와 마찬가지로 외부의 돌봄 서비스에 의존하지 않고, 지역 내의 자원을 활용하였다.

앞서도 언급하였듯이 주민 개인의 문제가 곧 지역의 문제임을 인식해야한다. 이 때 개인의 문제를 그 지역의 문화나 역사, 정서, 인구사회학적 특성 속에서 발생할 수 있음을 인식하고, 문제가 발생하는 원인과 그 해결책을 철저히 지역 내의 자원으로 해결하려고

노력할 필요가 있다. 저소득층 맞벌이 부부나 일하는 한부모가 많은 지역에서 아동 청소년들이 빈 옥상이나 빈 집에 모여서 비행에 쉽게 빠져드는 상황이 있었다. 이에 사회복지사는 아이들을 위한 별도의 가족 개입 프로그램을 만들기보다는 청소년의 비행 문제를 지역의 문제로 인식하고 근처 교회와 연계하여 교회 공간에서 아이들이 시간을 보낼 수 있도록 하였다(민소영, 2017).

이처럼 지역 ‘안’에 필요한 자원이 있음을 인식하고 늘 지역 내에서 자원을 조직화하는 실천이 필요하다. 그래야 지역 스스로 욕구를 충족하고 문제를 해소할 수 있는 역량이 강화될 뿐 아니라, 자율적이고 독립적인 지역사회로 성장할 수 있기 때문이다. 그리고 비로소 지속가능한 지역사회로 정착될 수 있다.

(3) 지역 주민이 지역사회에 기여하는 기회를 갖도록 유도하자.

실천가는 지역 주민의 내적 역량을 키우고 이것을 기반으로 지역 내에서 기여할 수 있는 부분을 발굴하여 자연스럽게 제안할 필요가 있다. 이를 위해서 지역사회실천가는 지역주민을 만나는 초기부터 지역과 개별 주민 사이의 연관성에 대하여 일깨우는 질문을 의도적으로 던져볼 수 있다. 예를 들어, ‘자신에게 우리 동네는 어떤 곳인가, 어떤 의미가 있는가, 주로 어떤 장소를 이용하는가, 그 장소는 자신에게 무슨 의미를 주는가’ 등이다. 이 과정 속에서 주민으로 하여금 지역사회와 자신의 관계를 인식하게 만들고, 지역의 자원으로 성장할 수 있는 기회에 노출되도록 촉진할 수 있다(민소영, 2014).

(4) 지역 주민을 서로 연결시키자

서비스에 대한 욕구를 가진 지역 주민을 서로 분절화되고 개별화된 개인으로 바라보는 관점에서, 서로 연결하여 건강한 자원이 될 수 있도록 지역주민을 연결하는 노력이 필요하다. 이를 위해 공동의 문제나 이슈를 가진 개인들의 집합을 만드는 것이다. 이것이 때로는 자조모임의 형태를 띠 수 있다. 지역 내 주민 모임은 상호간 유대감, 공통 문제에 대한 공유, 상호 지지와 돌봄을 제공할 수 있다. 실제로 사회복지사가 독거노인모임을 조직화 하여 서로가 지지체계가 될 수 있도록 노력한 사례가 있다. 모임이 계속 되면서 어르신들이 ‘병원 가는 게 두렵지 않다. 밥을 먹는 게 외롭지 않다’ 등의 반응을 보여주었다. 나중에는 독거노인들끼리 회비를 걷어서 모임 시 부족한 모임비를 충당하면서까지 모임에 대한 애착을 보였다(민소영, 2017).

(5) 도움을 주고받는 지역 주민 사이의 수평적 관계를 만들자

지역에서 지지적 공동체를 구축하기 위해서 지역주민들을 서로 연결시킬 때 도움을 받는 주민에 대하여 도움을 제공하는 주민들이 갖는 부정적 인식이나 편견, 오해를 감소시키도록 노력해야한다. 이 때 도움을 제공하면서 자원이 되어주는 지역 주민을 무조건 좋은 자원으로 판단하는 오류를 경계해야한다(민소영, 2017). 때로는 ‘자원이라고 믿었던 주민이 도움받는 주민을 갈취하는 사람으로 변모하는 경우가 있거나 후원금품 제공을 널리 알려지길 원하거나 생색내려하는 경우도 있다’(최지선·민소영, 2016). 도움을 받는 주민과 도움을 주는 주민의 사이의 수직적 관계가 도움받는 주민에게 자칫 상처와 서비스 거부감을 초래할 수 있다. 따라서 건강한 원조관계가 되도록 지역 주민을 조직화해야한다.

이를 위해서 첫째, 지역 주민 중 ‘클라이언트에게 괜찮은 주민’을 찾는데 신중을 기해야한다. 지역의 일에 적극적으로 참여하는 기존의 토착적 주민 리더- 예를 들어, 통반장, 부녀회장 등-를 기계적으로 조직화하는 것을 제고해야한다. 때로는 도움주는 주민이 완장을 찬 사람처럼 행동할 수 있기 때문이다. 따라서 건강한 주민 리더를 발굴하여 도움을 받는 주민과 수평적 지지관계가 될 수 있도록 해야 한다. 오히려 도움받는 주민의 일상적인 삶에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 가까운 지역주민들과의 수평적 지지관계를 맺도록 하는 것이 필요할 수 있다. 즉, 일상적 삶이 펼쳐지는 물리적 장소 범위 내에서 가능할 수 있는 일상적 관계에 초점을 둘 필요가 있다(이경면, 2016).

둘째, 도움을 주는 주민이 취약계층에 대해 갖는 편견을 버리도록 노력해야한다. 이를 위해 다양한 지역 주민들 끼리 자연스러운 만남을 갖도록 만들 필요가 있다. 그리고 지역 주민에게 도움받는 주민의 어려움이나 문화, 특성 등을 충분히 설명하는 등 지역사회 내에서 지역무니 간에 신뢰할 수 있는 관계가 강화될 수 있는 교육이나 옹호 활동을 펼쳐야한다.

(6) 장소를 변화시켜보자

인간은 주변의 물리적 환경에 의해서도 엄청난 영향을 받는다. 자신의 공간이 안전하고 쾌적한 분위기가 있는 물리적 공간으로 탈바꿈되면, 그 공간이 주민들 사이의 빈번한 새로운 사회적 관계를 조장하고, 이것이 지역 내 공동체성을 키워주기도 한다.

실제로 한 지역에서 범죄율을 떨어뜨리기 위해 물리적인 환경을 조성하였다. 야간에 발생하는 범죄를 예방하기 위해서 거리조명 등을 추가로 설치하고 그 자리에 체력단련기

구를 설치하였다. 가족들이 주야간 가리지 않고 골목길에 나와 체조를 하는 것이 자연스러워지고 보니, 주민들끼리 서로 알게 되고, 이로써 공동체의식이 향상되고, 어둡한 골목길에서 자주 발생하던 범죄가 사라졌다(김찬동·서윤정, 2012).

또 다른 사례에서는 놀이터가 어른들의 음주나 유흥(화투 등), 싸움 장소로 변해있었다. 아이들이 놀 공간이 없어서 위험하고 후미진 장소에서 놀게 되고, 비행에 쉽게 빠질 수 있었다. 그래서 사례관리자는 사회복지기관 내에 아동놀이 프로그램을 만드는 것 대신에 지역사회보장협의체, 주민자치위원회, 그 외 지역 조직들과 협력하여 놀이터를 바꾸는 활동(예: 마을행사나 복지관 프로그램을 일부러 놀이터에서 진행 등)을 진행하였다.

Ⅲ 주민조직화 실천

이 장에서는 아래의 주민조직화 실천의 단계별(7단계)로 업무단위별 개념을 정의하고, 핵심과업을 중심으로 실천을 위한 지식과 방법을 제시하였고, 사례기반의 예시를 제시하여 이해를 높이하고자 한다. 주민조직화 실천의 7단계와 주요업무는 <표 Ⅲ-1>에 제시하였고, 각 단계마다 제시된 예시는 모두 본 연구에서 진행한 초점집단인터뷰에서 도출된 실제 사례이다.

<표 Ⅲ-1> 주민조직화 실천의 7단계

단계	주요 업무내용	
1단계	주민조직화 준비	지역의 일반현황 파악하기, 주민조직화 선행사례 탐색
2단계	지역탐색	자원 탐색하기, 지역의 욕구와 문제 파악하기, 토착지도자 파악하기 지역 정서(분위기) 파악하기
3단계	주민조직화 범주설정	지역 설정하기, 대상 설정하기, 활동영역 설정하기
4단계	주민발굴	주민 모집하기, 관계형성 활동하기
5단계	주민조직 결성	주민조직 방향성, 목적 합의하기, 주민리더십 세우기, 주민조직 운영 규칙 설정하기
6단계	주민조직 운영(활동)	주민교육하기, 주민역량 강화하기, 지역활동하기, 주민모임하기
7단계	주민조직 유지관리	주민조직 방향성, 목적, 활동 점검하기, 자립 가능성 점검하기

1. 주민조직화 준비

1) 지역의 일반현황 파악하기

□ 개념

- 조직화 사업을 전개하기 위해 지역의 범위를 규정하고, 그 지역의 특성을 파악하는 활동이다.
- 통계자료 활용, 문헌조사, 지역조사, 지역탐색 등 다양한 방법을 통하여 지역을 충분히 아는 것이다.

□ 핵심 과업

- 지역 범위를 규정한다.
- 지역 특성을 안다.
- 주민 특성에 대해 이해한다.

□ 실천하기

- 기관 내 준비작업
 - 다양한 기관, 단체, 개인과 연대하여 지역 내에서 함께 활동하는 성격을 지니고 있는 전담 팀을 구성하는 것이 필요하다.
 - 기관 전체적인 인적, 물적 자원의 참여가 전제되어야 한다.
 - 조직화 사업에 대한 밑그림과 성격을 규명하여 사업 진행에 따라 전체 조직구성원의 지원과 협력이 가능하도록 준비한다.
 - 조직이 지역사회에 대해 적극적 실천의지를 가질 수 있도록 기관 내 의식화가 필요하다.
 - 기관 대표자의 사업에 대한 적극적 태도와 참여의지가 중요하다. 조직화 사업에 대한 대표자의 생각과 의지에 따라 조직의 참여 수준과 다양성에 차이가 나타나기 때문이다.
 - 기관 내 조직 구성과 역량, 지역 활동에 필요한 자원 등 주민조직화 사업 운영에 필요한 준비사항을 점검한다.

예 시

우리 기관은 마을지향 복지관 공모에 선정되어 주민조직화 사업 시작하게 되었습니다. 이 사업을 한다고 했을 때 기관 내에서는 지역복지팀 사업이라 생각하고 관심조차 가지려 하지 않았어요. 그래서 기관장님에게 조직 전체가 참여하여야 이 사업을 진행할 수 있다고 설명하고 TFT를 구성하였어요. TFT중심으로 사업 계획을 공유하고 전체 구성원이 지역사회중심의 실천 관점을 가질 수 있도록 직원교육을 실시하였습니다. 교육 후 직원들이 관심을 가지기 시작했고, 기관 전체이라는 점을 인식하고 필요한 부분에 대한 협조와 지원이 가능해졌어요. (S복지관)

조직화 실무자들을 만나보면 제일 많이 힘들어하는 부분이 기관 내부 준비 부분이었던데요. 처음에 기관에서 관점 맞추기가 바탕이 되지 않으면 혼자서 이리 뛰고 저리 뛰다가, 그 담당자 그만두면 네트워크가 없어지게 돼요. 기관에서 관점 맞춰주기, 사업에 대한 공유, 지원이 중요해요.

조직화 담당자 워크샵에서 나온 이야기인데요. 주민조직화 준비단계에서 필요한 것이 윤희유라고 해요. 윤희유에는 소진예방을 위한 여유도 들어가고, 기관장의 마인드, 유연한 조직문화, 자원에 대한 정보 등 이러한 것이 필요해요. 조직화 사업에서는 이런 준비가 중요해요. (Y복지관)

○ 지역 범위 규정하기

- 기관에서는 기관의 위치, 사업의 성격, 행정구역 단위 등을 고려하여 지역의 범위를 임의적으로 설정한다.
- 조직화 사업의 진행 과정에서 지역의 범위는 융통성 있게 적용될 수 있지만 시작 지점에서는 주요 거점지역, 조직화 과제와 목적을 설정하기 위해 지역 범위가 규정되는 것이 중요하다.

예 시

지역을 어디까지 보느냐가 문제인 것 같아요. 우리는 시에서 수탁한 복지관이라 ○○시가 대상이긴 하지만 복지관 근처는 임대단지가 집중되어 있거든요. 우리 지역의 거주민은 장애인 50%, 노인 50%입니다. 거의 독거노인, 도시락 배달 받으시는 분들. 그래서 6개월마다 마을지도 그리기를 하는데 우리가 생각지도 못했던 부분이 나타나요. 그런 것을 토대로 지역조직하시는 선생님들이 범주를 확대하고 외부자원에 관심을 갖게 됩니다. (W복지관)

○ 지역특성 알기

- 지역특성을 알기 위해서는 주민이 살고 있는 지역을 찾아가서 현장을 충분히 탐색하는 것이 필요하다.
- 지역탐색 전에 지역과 관련된 공식적인 정보, 통계자료, 조사자료 등을 수집하고 사전 정보를 파악하는 예비조사를 실시한다.
- 예비 조사 결과를 바탕으로 지역 방문을 통하여 '무엇을 볼 것인가'에 대한 전반적인 구상을 가지고 지역사회를 탐색하는 단계에서 세밀하게 살펴보아야 한다.
- 주민의 삶에 영향을 미치는 지역환경을 살펴본다. 한국특수지역선교위원회 실무자 강령(1977)에서는 지역의 인구수, 세대수, 주거형태, 공공시설, 생활형편, 생업, 여가생활, 특수한 언어, 가족문화, 인간관계 등을 살펴보도록 하고 있다.
- 지역의 상황을 파악하고, 파악한 내용을 지역사회 지도로 작성하면 지역사회에 대한 정확한 이해 뿐만 아니라 적절한 개입 방안의 실마리를 찾는 데 도움이 된다.

예 시

지역 특성을 파악하기 위해 구청 자료를 많이 찾았어요. 구청 홈페이지를 통해 지역 특성에 대한 내용을 파악할 수 있어요. 권역별 특징, 다문화권 등 지역별 분포의 특징, 공동체 현황 등. 또 구의 정책이나 현황들도 지속적으로 파악할 수 있어요. 그리고 제가 구의 지역사회보장협의체 분과장으로 활동하면서 지역 특성에 대한 많은 정보들을 얻게 되었어요.

구에서 발간하는 소식지도 지역특성을 파악하는데 도움이 되었어요. 주로 구정활동이나 구청장 중심으로 내용이 담겨져 있지만 들여다보면 정치인들의 흐름, 구에서 어디에 관심을 가지고 돈을 투자하는지, 어디가 외면되는지 알 수가 있거든요. (Y복지관)

○ 주민특성 이해하기

- 주민의 특성을 이해하기 위해서는 주민의 삶으로 들어가 만나야 한다.
- 정보만 주고받는 관계에서는 주민들은 자신의 욕구와 견해 정보들을 솔직하게 드러내지 않는다. 주민의 삶에 깊이 들어가서 내면으로 만나야 주민은 자신을 드러낸다.
- 주민과 진솔하고 많은 만남을 위한 절대적인 시간이 필요하다. 지역을 구석구석 다니며 발품을 파는 만큼 성과를 얻는다.
- 주민의 경험과 지혜를 배우는 과정이다. 주민이 문제를 해결해온 경험, 문제에 대처하는 태도, 주민이 생각하는 대안을 알아본다.

- 적극적인 주민은 누구인지, 주민의 강점과 역량, 주민이 가진 인적·물적 자원 등 주민의 잠재력과 가능성을 탐색한다.

예 시
<p>주민 특성을 이해하기 위해 저는 주민들과 꾸준히 이야기 나눴던 것 같아요. 주민들을 만나기 위해 공원에 지속적으로 나갔고, 공원을 이용하는 주민들과 만나서 그분들이 생각하는 공원의 의미, 이미지를 자연스럽게 익힐 수 있었고, 통장이나 주민센터 주무관들을 만나서 주민들의 문화나 분위기를 이해할 수 있었어요. 주민들의 이야기만 듣기보다 관리책임이 있는 사람들의 이야기도 들어보면서 파악할 수 있었어요. (H복지관)</p> <p>주민들을 이해하기 위해 주민자치회나 유관단체 모임에 참여하려고 노력했어요. 이런 모임은 토착민 중심으로 되어있어서 분위기를 파악할 수 있는 좋은 조직이에요. (D복지관)</p> <p>저는 마을넷 회원이 되어 주민들과 만나기 위해 무조건 회의에 참여했어요. 1년 동안 복지관 색깔을 드러내지 않고 참여하면서 그들을 이해했어요. 저녁 밥상모임에 가서 이야기하고 그러다가 슬쩍 나눔이웃 사업에 대한 이야기를 드문드문 했어요. 준비단계에서 지역 모임에 참여하면서 밥도 먹고, 술도 마시고, 그들이 필요한 자원도 가져다 주고, 마을에는 돈이 없어요. 그런데 우리는 사업비가 있잖아요. 그렇게 공감하고 연계하면서 준비하는 단계가 있었어요. (Y복지관)</p>

실천 tip
<ul style="list-style-type: none"> * 지역을 드러난 곳에서부터 잘 드러나지 않는 곳까지 구석구석 다닌다. * 주민 한 사람 한 사람에게 관심을 가지고 관계를 맺는다. * 가능한 많은 주민을 만나 삶의 이야기와 지역의 이야기를 듣는다. * 주민모임이나 지역 단체를 초대하거나 방문하여 대화한다. 이 과정에서 집단적이고 공식적인 지역의 이야기도 듣고, 연대와 협력의 가능성도 모색한다.

2) 지역조직화 선행사례 탐색

□ 개념

- 조직화 사업을 전개하기 위해 선행사례를 살펴보고 실천방법에 대한 강점과 한계 요인을 파악한다.

□ 핵심 과업

- 선행사례의 경험적 기반을 파악한다.
- 실천방법에 따른 강점과 한계점을 확인한다.
- 지역 특성이나 상황에 따른 차별화된 요인을 확인한다.

□ 실천하기

- 선행사례 조사
 - 주민조직화 사업과 관련된 다양한 기관의 사례를 수집한다.
 - 기관 내부 사례에 대한 자료도 확인한다.
 - 사례 수집은 문헌조사, 인터넷 검색, 기관 방문, 담당자 면담 등을 통하여 이루어진다.

예 시

『복지현장 희망여행』이라는 책에서 저희랑 똑같은 사례를 보고 기관방문을 했고, 그곳에서 도 시연대라는 시민단체를 알려주셔서 홈페이지에 들어갔더니 몇 년 동안 자료들이 축적되어 있어서 많이 참고할 수 있었어요. (H복지관)

저는 아이디어를 얻는 차원에서 웹을 많이 봤어요. 웹에서 보도자료 나왔던 것들을 보면서 유형화 하였고, 복지재단에서 네트워킹하면서 관계가 형성된 기관들과 교류하면서 듣고 온 것이 선행사례를 찾아보기에 좋았던 방법이에요. (Y복지관)

- 선행사례 분석
 - 선행사례에서 지역 및 주민의 특성, 이론적 기반, 적용된 실천 전략 등을 분석하여 벤치마킹 한다.
 - 성공사례 뿐 아니라 실패요인에 대한 분석을 통하여 다른 대안을 탐색하고 적용하여 효과적인 전략 수립의 기초로 활용한다.

예 시

처음 조직화사업을 했을 때 우리 기관 선행사례가 있어서 검토하였는데 미약한 부분이 있어서 외부 사례에 대하여 조사했어요. 조직화 교육을 받으면서 형성된 교육생 네트워크를 통해 사례를 수집했어요. 분석은 제가 분석한 것도 있고 네트워크를 통해 사례를 공유하게 되면 강점과 한계점을 잘 이야기 해주세요. 거기서 도움될 만한 것을 참고하고 했어요. (D복지관)

조직화 사업을 진행했던 기관들에서 성공사례, 성과보고 자료를 많이 내더라구요. 우리 기관도 바로 옆 기관이 마을지향사업을 진행해서 방문하여 성공사례나 실패해서 이어지지 못했던 것들에 대한 내용을 들을 수 있었어요. 이를 참고로 하였고, 그 기관과 연대할 수 있는 방법도 찾아보았어요. (S복지관)

실천 tip

* 사례 결과 뿐 아니라 과정에 대한 내용 분석도 중점을 두고 실시한다,

* 분석내용¹⁾)

- 조직화 유형·모형
- 조직화 환경
- 설정한 목표
- 수립하여 적용한 전략
- 적용 기술·기법
- 구사한 전술
- 사회복지사의 역량

1) 최옥채(2012), 『사회복지사를 위한 조직화 기술』, p265

2. 지역탐색

1) 자원탐색하기

□ 개념

- 주민조직화를 위한 주요 인적·물적 자원을 찾아낸다.
- 누가 주민지도자의 가능성을 가지고 있는지, 주민에게 어떤 자원들이 어느 정도 있는지 탐색한다.

□ 핵심 과업

- 지역 내 물적자원을 파악한다.
- 지역 내 인적자원을 파악한다.
- 주민조직화에 활용 가능한 자원을 파악한다.
- 지역 내 인적·물적 자원 사이의 네트워크를 파악한다.

□ 실천하기

- 물적자원 조사
 - 지역의 기술과 자원은 무엇인가?
 - 어떤 조직과 기관이 지역사회에 있는가?
 - 조직화 과정에 이용할 수 있는 지역사회 내·외부 자원은 무엇인가?

예 시

현재 제가 시장 안에서도 DJ를 하고 있는데 그 공간이 다락방이라는 곳이에요. 시장 상인들이 만든 공간인데 원래는 쉼터같은. 힘드니까 고객들이 쉴 수 있도록 쉼터 같은 공간을 만들고, 고객 쉼터이지만 상인들이 힘든 경우 쉴 수 있는 공간이었어요. 시장상인들과 소통하기 위해 DJ 활동을 시작하면서 상인회로부터 그 공간을 쓸 수 있도록 협조 받았어요. 상인회와 더 밀접하게 다가서기 위해서 우리가 제안했었던 거예요. 그 공간이 사실상 많이 쓰여지고 있지 않아서 상인회의 고민이었거든요. 그래서 '우리가 그러면 주민모임을 여기서 해도 되냐'고 해서 허락을 받았거든요. 그들이 그걸 허락한 이유는 어차피 상권이 죽었기 때문에 주민들이 시장에 많이 오면 좋아요, 그래서 저희들에게 공간을 쓰게 해주셨어요. (Y복지관)

○ 인적자원 조사

- 지역의 Key Man은 누구인가?
- Key Man은 주민에게 영향을 주거나 결집시키고 움직일 수 있는 사람이다.
- 지역의 토착 세력은 누구이며, 어떤 단체인가?
- 주민모임에 참여하는 사람은 누구이며 모임에서의 역동은 어떠한가?
- 주민 조직화에 참여시킬 수 있는 사람은 누구인가?

예 시

처음 시작할 때 주민이 어디 있고, 토착세력이나 단체는 어디 있는지 하나도 모르겠는 거예요. 그래서 인터넷으로 지역 내 주민이라고 되어 있는 모든 키워드를 찾아서 리스트 업을 했어요. 그리고 종교기관, 모든 단체, 사회복지재단, 유관기관, 공공조직 등 분야별로 검색해서 엑셀시트를 만들었어요. 만든 후 다시 유형화해서 주민이 있을 법한 단체를 정리하는 작업을 하였어요.

또 하나의 전략은 단체, 자원봉사센터 등에 우리 사업의 취지를 알려주고 토박이 주민을 만나고 싶으니 ‘지역을 많이 아는 사람’, ‘활동을 주도적으로 할 사람’을 추천해달라고 했더니 단체 리더들을 연결해 주셨어요. 그 예로 ‘시장 상인회’가 있어요. 전통시장에 상인회가 있었고, 그 분들을 만나다보니 상인회가 이미 봉사활동이나 사회공헌활동을 하고 있더라고요. 상인회를 복지관으로 연결을 해주셔서 팔다가 남은 재고, 아니면 소소하게 고기 이런 것들을 후원해 주셨어요. 전통시장이 엄청 크기 때문에 상인회라는 조직이 있고, 품목별로 친목회 같은 게 있었어요. 이런 하위조직들을 모아서 상·하반기에 한 번씩 골목 나눔데이를 하게 되었어요. (Y복지관)

우리 시는 마을만들기를 시에서 주도하고, 평생학습도 지원하는 슬로건을 내걸고 평생학습 육성사업을 했어요. 거기서 파생되는 마을만들기의 다양한 조직들, 평생학습에 참여하는 다양한 동아리들, 자원봉사단체나 자체 주민조직들을 만나면서 우리 지역의 주민모임에 참여하는 사람들을 알게 되었고 “우리지역은 이렇게 흘러가는구나.” 이런 부분들을 파악하기가 용이했습니다. (D 복지관)

○ 네트워크 조사

- 지역 내에 어떤 네트워크가 존재하는가?
- 네트워크에 참여하는 개인 및 조직은 누구인가?
- 네트워크에서 연계되고 있는 내용은 무엇인가?
- 연계되고 있는 내용이 조직화 과정에 어떻게 활용되고 있는가?

예 시

지역 내 네트워크를 알아보기 위해 구(區)를 찾아갔어요. 구(區)나 공무원들하고 주민의 관계망이 있잖아요. 의외로 구(區)가 오래된 네트워크에 대해 관리를 많이 하고 있었어요. 구(區)에서 추천을 받아 다 찾아갔었어요. 한 달 내내 나갔던 것 같아요. (Y복지관)

우리가 청각장애인들 가정에 초인종을 설치하는 사업을 했었어요. 그 과정에서 청각장애인들을 발굴하고 필요 욕구를 파악하기 위해 지역 네트워크를 살펴보다가 농아인협회를 만나게 되었어요. 그러면서 농아인협회를 통해서 ‘청각장애인들의 특징들이 이렇다’라는 것을 알게 되었고, 협회의 도움을 많이 받게 되었던 것 같아요. 알콜 문제가 있거나 자살을 시도하시거나 이런 분들이 일용직 현장활동을 많이 하다 보니 그쪽에 재능을 가지고 있고, 그 분들이 의미있는 활동을 하자라는 의지를 모아서 장애인을 위한 초인종 설치사업을 하자고 조직화사업을 시작했는데, 진행과정에 우리가 청각장애인 가정을 방문해야 하는데 수화가 안 되니까 어려움이 있었어요. 그래서 단체의 협조가 필요했고, 청각장애인 네트워크가 도움이 된 경험을 하게 되었던 것 같아요. (H복지관)

실천 tip

- * 지역의 욕구 혹은 문제를 해결하는데 필요한 자원이 지역사회 내에 있다는 생각을 가지고 자원을 파악한다.
- * 당장 활용할 자원과 기술도 중요하지만 주민의 잠재력이나 가능성도 중요한 자원이다.

2) 지역의 욕구와 문제 파악하기

□ 개념

- 주민이 느끼는 문제가 무엇이며, 어떻게 변화하기를 바라는지 확인하는 과정이다.

□ 핵심 과업

- 지역에 영향을 미치는 욕구와 사회문제를 확인한다.
- 주민이 가지는 지역 문제나 욕구의 원인을 찾는다.
- 지역의 욕구와 문제를 확인하여 주민조직화의 이슈를 찾아낸다.

□ 실천하기

○ 조사대상자 선정

- 조사 대상은 일차적으로 주민이지만 다양한 이해관계자를 대상으로 파악하는 것이 필요하다.
- 알고자 하는 욕구의 관심 집단 또는 지역을 확인하고 조사 목적에 맞는 이들을 선정하여야 한다.

예 시

우리는 ‘다수의 주민을 만나서 주민 욕구를 파악해야겠다.’라는 이런 방향으로 들어가지는 않았어요. 사회복지사들이 관찰했을 때 해당 이슈의 대상이 되는 주민들을 정해놓고 ‘인터뷰가 필요하겠다.’라고해서 들어갔던 것 같아요. 어린이 공원에서의 음주문화가 문제였고, 그래서 다른 주민들보다는 공원을 실제 이용하고 있는 주민들을 만났죠. 그러면서 그런 것들이 심각하고 오랜 시간동안 고질적인 문제였다는 것을 파악할 수 있었습니다.(H복지관)

조사대상자는 일단 거주민 중심으로 설정하였고, 거주민의 욕구를 분석해서 모두의 바램을 이끌어 낸 다음에 함께할 만한 사람들로 좁혀나갔어요. 사업마다 조금 다른데 도시재생사업에서는 거주민 중심으로 한 다음에 세대별로 만났어요. 초등학생, 청소년, 학부모층, 그리고 상인층, 어르신, 이렇게 만나서 세대별로 조사를 하고, 그리고 나서 이 사람들의 욕구리스트를 만든 다음에 선호도를 1점에서 5점으로 조사 했어요. 1순위에서 한 10순위, 영역이 다르잖아요. 예를 들어 시설개선영역이 있고, 프로그램적인 요소가 있고, 이렇게 구분해서 선호도조사에 따라서 사업 운영 방향을 잡아가는 활동을 하고 있습니다. (D복지관)

○ 욕구조사는 지역사회 주민의 욕구와 서비스를 중심으로 이루어진다. 2)

- 지역사회 관점
 - ① 개인과 집단이 어떤 지역문제를 경험하고 있는가?
 - ② 어떻게 사회문제가 처리되고 있는가?
 - ③ 지역문제 해결을 위해 주민은 어떤 행동을 취하고 있는가?
 - ④ 지역문제 해결을 위해 기관들은 어떤 행동을 취하고 있는가?

2) 오정수류진석(2012). 『지역사회복지론』, p151

- 서비스욕구 관점

- ① 지역문제 해결을 위해 제공되는 서비스는 있는가?
- ② 지역 주민이 확인된 문제를 해결하기 위해 서비스가 필요하다고 느끼고 있는가?
- ③ 지역문제 해결을 위해 주민이 이용할 수 있는 서비스가 있는가?
- ④ 이러한 서비스가 주민에게 접근가능한가?
- ⑤ 이러한 서비스를 이용하지 못하는 주민은?
- ⑥ 어떤 서비스가 부가적으로 제공되어야 하는가?

예 시

주민들의 욕구를 파악하고 범주화한다고 하지만 사실은 주민의 욕구가 “김장 잘 나눠줬으면”, “경로식당 밥 잘 나왔으면...” 이 정도 수준이거든요. 가끔은 사회복지사들의 강력한 견인이 필요할 때가 있는 것 같아요. 우리 지역은 어르신들이 많은데 그분들이 텃밭을 좋아하잖아요. 그런데 텃밭 가꾸기 할 장소, 활동 프로그램도 없는 거예요. 그래서 복지관 인근에 땅이 있어서 텃밭 농사할 수 있는 어르신들의 욕구를 찾았죠. 그리고 그곳을 이용하는데 거리 상 문제 때문에 어려움을 겪고 있는 것을 파악하고 복지관에서 지원하게 되었어요. (W 복지관)

우리 지역에서 마을지향을 진행했던 성과보고서를 복지관에서 발간했는데 성과 중 하나가 복지관 앞에 횡단보도를 설치한 거예요. 20미터만 가면 횡단보도가 있는데 바로 임대아파트 앞에 있는 복지관 앞에 추가로 횡단보도를 만들었어요. 주민들이 생활하는데 불편함이 있다고 건의해서 횡단보도를 만드셨어요. 복지관 종사자들은 가까운 곳에 횡단보도가 있고, 복지관 1층에 어린이집이 있어서 차가 정차하게 되면 매년 때문에 더 나쁘지 않을까? 라는 우려를 했는데 그건 우리의 관점으로 판단했던 것이예요. 마을 주민들은 횡단보도 설치를 본인들의 성과로 뿌듯해 하시면서 자랑을 많이 하시더라구요. 주민들이 필요로 하는 욕구나 생각이 실천가들과는 다르다는 점을 알게 되었어요. (S복지관)

○ 조사방법 선택

- 질적방법에는 비공식 인터뷰, 공식인터뷰, 지역사회 포럼, 초점집단기법 등이 있다.
- 양적방법에는 구조화된 서베이, 프로그램 모니터링, 사회지표 분석 등이 있다.
- 공간분석 방법으로 대표적인 지역사회 지도 그리기가 있다. 지역주민에게 필요한 공간이 무엇이며, 사회복지기관, 보건의료시설, 여가시설 등의 분포 상황, 지리적 접근 용이성 등을 파악하면 지역 문제를 이해하는데 도움을 준다.

예 시

주민 만나기를 통해 욕구를 파악하기도 했지만 현장 간담회도 욕구조사의 좋은 방법이었어요. 공원 활성화를 위해 주민참여형 시설개선사업을 신청할 것을 제안하였고, 이게 도화선이 되었어요. 시설개선을 위해 어떤 활동을 해야 하는지 구체화하기 위해 현장 간담회를 3회 정도 하고, 여기에서 주민들의 의견이 합의되었고 직접 사업에 반영되었어요. (W복지관)

실천 tip

- * 주민이 무엇을 원하는지, 어떻게 변화되기 바라는지 말과 행동으로 표현하는 다양한 정보를 편견없이 보고 듣는다.
- * 조사는 지역사회의 다양한 이슈와 문제를 포괄해야한다

3) 토착지도자 파악하기

□ 개념

- 지역의 여론을 형성하고, 그 과정에 영향을 미치는 토착 세력을 파악한다.
- 토착세력 간에 어떠한 역학관계가 형성되어 있는지 탐색한다.
- 지역의 주요한 의사결정과정에 영향력 있는 토착세력은 누구이며, 어떻게 영향을 미치는지 알아본다.

□ 핵심 과업

- 지역에서 존경과 신뢰를 받고 있는 토착 지도자를 발굴한다.
- 지역 내 영향력 있는 주민을 발굴한다.
- 지역의 욕구와 문제에 관심있는 주민을 발굴한다.
- 역량 있는 잠재적 지역주민을 발굴한다.

□ 실천하기

- 지역 토착지도자 접촉
 - 지역 내 공식·비공식 집단의 리스트를 구성하고, 다양한 집단에 직·간접으로 활동하고

있는 지도자를 확인한다.

- 영향력 있는 인물을 파악하고 개별적으로 접촉한다.
- 토착지도자와 친숙한 관계를 형성하고 유지하기 위하여 섬기는 자세로 대한다.
- 토착지도자들의 역동성을 파악한다.
- 조직화 사업으로 전환 가능성을 염두에 두고 복지관 이용하는 소집단 지도자와 접촉하고 특별한 관심을 기울인다.

예 시

지금 전동스쿠터 장애인들의 이동권 개선을 위한 활동을 하는데, 처음에 마을 활동을 하던 주민 중에서 ○○시 시민인권위원회 활동을 하는 분이 있었어요. 이 분과 접촉하여 장애인 이동권 개선 활동을 함께 하게 되면서 모니터링 활동을 많이 해주셨어요. 그리고 사회복지사가 활동을 권유하는 것보다 주민이 제안을 하니까 거부감도 없어서 주민활동의 어려움이 덜 했어요. (H복지관)

토착주민 원로들을 찾아가서 만나보니 공공이 변화하는 내용, 지역의 환경이나 동네에서 변화되는 사업 등등에 대해 알려주세요. 자기네 동네 중심의 상황을 잘 이해할 수 있었어요. (Y복지관)

○ 지역 내 주민모임에 가입하기

- 지역 내 다양한 주민조직을 탐색한다.
- 관심 있는 조직을 선택하고, 가입하여 활동한다.
- 주민 모임에 참여하면서 일상적 만남 속에서 좋은 인상과 함께 문제를 해결할 수 있는 신뢰감을 심어준다.

예 시

처음 조사단계에서 우리 구(區)에 어떤 모임이 있나 해서, 처음에는 보도자료, 웹으로 알아봤다고 했잖아요. ○○구 마을공동체가 딱 났었어요. 서울 전역, 경기도 다 있죠. 마을공동체가 있는데 그곳에 가서 나를 주민이 있는 곳으로 데려가 달라고 했더니, 여기도 저기도 소개해주면서 주민 모임을 알려주었는데, 그 중에 하나가 지역단체에서 운동하며 문제를 해결하는 ○○정당, △△정당 등. 그래서 거기서 기다리면서 활동을 하니까 많은 이야기가 들렸어요. 저는 저 스스로 ○○구 상황을 잘 알고 있다고 생각하는데, 그게 많이 들려서 그래요. 제가 어디서 듣냐면, 제가 활동하고 있는 조직망이 하나는 ○○정당이 포함된 밥상모임이 있고요, 순수 마을 넷이 있고, 공공하고도 사업을 많이 하

다 보니 공공모임이 있어요. 그 안에서 같이 활동을 하다 보니 많은 이야기가 들려요. “며칠 있다가 도시재생사업 ○○○억 원이 떨어지는” 이런 이야기들이 들리잖아요. 그러기까지 시간이 걸렸거든요. 내가 어떻게 파악을 했더라를 생각해보니까 제가 갔던 모임에서 토착주민이 알려주는 동네 이야기가 많았어요. (Y복지관)

○ 지역 내 공공조직 지도자 접촉

- 지역 내 동사무소, 파출소, 학교, 교회, 아파트관리사무소 관계자 등을 접촉한다.
- 이들과 만남을 통하여 지역 내에서 이루어지고 있는 사업에 대한 정보를 얻고 활용한다.

예 시

제가 복지관 10년 되었는데 처음에 왔더니, 관리사무소와 인사를 안 하더라고요. 사이가 나빠서 인사를 안 하는 게 아니라 각자 지냈어요. 조직화를 하면서 통장님하고 조직을 하나 만들었어요. 정말 대책이 없었어요. 힘들었어요. 왜냐하면 동사무소 말은 잘 들어주는데, 저희한테는 이익되는 게 없거든요. 그래서 관리소하고 합동간담회를 만들었어요. 친해지기 전에는 뭔가 문건을 적어주거나 소식을 전할 때 한계가 있잖아요. 그런데 관리소에서 같이 회의를 하니까 이야기를 하다보면 다양한 이야기가 나오듯이 ‘누구는 어떻더라.’ 여러 가지 이야기들이 많이 나오고, 여기에서 사소한 정보들로 얻어지는 게 많았던 것 같아요. 지금 계속 관리소와 통장님하고 합동간담회를 계속 하고 있거든요. (W복지관)

공원활성화 할 때 노숙자 문제 해결 과정에서 담당 주무관이 관심을 가지고 있었어요. 놀이터가 낙후되고 경계석도 많이 부러지고, 쓰레기 문제도 있고... 주무관이 주민참여형 시설개선사업이 있다는 정보를 주었어요. 그게 도화선이 되었어요. (D복지관)

구 지역사회보장협의체 활동을 하면서 실무협의체단에서 활동하는 사람들을 만날 수 있었고, 이 만남 속에서 지역의 핵심 테마들을 알 수 있었어요. (Y복지관)

○ 잠재적 참여인물 접촉

- 토착지도자라 할 수 없으나 특정 문제에 대하여 지역에서 활동해 왔거나 자발적 참여 의지가 높은 인물을 파악하여 접촉한다.
- 정보제공 능력이 있는 집단을 찾아본다. (예를 들어 복지관 내 소집단 지도자 또는 자원봉사자 등)

- 지역 내 유사한 관련 활동을 하고 있는 집단을 확인하고 참여자와 지도자를 파악한다.

예 시
<p>동네에 아름아름 주민들끼리 모아서 후원이나 자원봉사하는 단체들이 꽤 있더라고요. 이런 정보들은 복지관에서 활동하시는 분들 통해서 알게 되었는데, 이 분들이 부유하시기도 하고 지역 문제에 관심도 있으시더라고요 (D복지관)</p>

실천 tip
<ul style="list-style-type: none"> * 먼저 지역주민들이 모여 있는 곳에 관심을 기울이고, 직접 들어가 함께 참여한다. * 주민들과 만날 때 단체보다는 개별적 접촉을 우선 시도한다. * 토착지도자를 파악하기 위해서는 지역 내 주민들의 역할이나 역동을 잘 관찰하여야 한다.

4) 지역정서(분위기) 파악하기

개념

- 지역의 역사와 전통, 지리적 특성, 주민의 심리사회적 특성을 파악하여 지역의 문화와 정서를 이해한다.

핵심 과업

- 지역의 역사를 파악한다.
- 지역의 문화(가치관, 관습 등)를 파악한다.
- 지역의 힘(권력)을 파악한다.

실천하기

- 지역의 역사 알기
 - 지역의 역사를 통해 지역의 특징을 파악한다.
 - 지명의 유래를 알면 그 지역의 내력을 아는데 도움이 된다.

예 시

도시재생사업 하면서 조사를 해보니, 동별 유래, 조선시대부터의 역사 등 책이 있어서 접하게 되었어요. 거기에 지역 원로들에게 듣는 지역의 유래가 덧붙어지면서 지역을 이해하는데 도움이 되었어요. (Y복지관)

지역 역사를 알기위해 문화재나 향토사를 찾아보고 문화활동을 하시는 분들이랑 대화를 해보니 여기가 옛날에 우시장이 있었고, 그 당시에 상권이 활발했었다는 점을 알게 되었어요. 그리고 성씨들 집성촌이 많았다는 걸 알았어요. 근데 제가 만나는 지역 유지분들이 여기서 100년 가까이 사셨고, 이런 세대들이 많다는 걸 알 수 있었어요. 지역의 역사를 알게 되니까 우리 동네 유지가 살았었고, 비슷한 성씨의 돌림자가 되는 친척이 많은 부분도 발견할 수 있었어요. 그리고 이 지역이 시청 주변이었는데 시청이 이사를 가면서 상권이 쇠퇴한 거예요. 상인들은 상권에 대한 아쉬움, 부정적인 인식이 있다는 점을 파악할 수 있었습니다. (H복지관)

○ 지역의 문화 알기

- 지역주민의 태도, 관심사, 가치관, 사고방식, 표현방식 등을 관찰하고 지역의 문화적 특성을 이해하는데 도움이 된다.

예 시

우리 구(區)는 18개 동인데 3개동은 육아모임이 활성화되고 있어서 뭔가를 만들어보려고 하고 있다던가, 다문화 밀집 동(洞)은 쓰레기가 너무 심각해서 거기 주민들의 화두는 쓰레기 문제. 그래서 얼마 전에 협치를 통해 예산 결정을 했는데 쓰레기 감량 플러스는 다문화 영역이 많았어요. 이를 파악할 수 있었던 건 협치위원으로 들어가 있어서 알 수가 있었어요. 동네별 중점사안, ○○동은 쇠퇴하던 문화에 관심이 많았어요. 공업도시를 다시 문화예술로 바꾸면서 도시재생사업이 진행될 준비가 있거나 그런 것들을 알고 있는 것 같아요. 동별로 물어보면 대충 알 수가 있었던 것 같아요. (Y복지관)

○ 지역의 힘(권력) 분석

- 지역의 힘의 관계를 분석·활용하면 지역의 욕구나 문제 해결방안을 수립하는데 도움이 된다.

예 시

우리 지역이 임대아파트이다 보니까 임차인 대표가 구성이 되어야 하는데 관리사무소에서 따로 구성을 안 하고 있더라구요. 임차인대표가 구성되면 권력이 분산되기도 하고 견제하기도 하니까 임차인대표로 구성된 관리사무소 중심으로 힘이 다 쏠려있었어요. 그것은 몇 년 전에 국회의원을 통해서 “임차인 대표구성이 필요하지 않겠냐.”라고 제안이 되면서 구성이 되었어요. 그러면서 통장님들 중심이나 관리사무소 중심에서 임차인 대표가 구성이 되다보니까, 임차인 대표의 힘들이 지역에서 나타나는 상황이 생겼어요. 그래서 통장님과 임차인의 관계들이 불편해지는 부분들이 있고, 통장님들 힘이 줄어들고... 그러면서 보이지 않게 서로 간의 시기와 질투가 있고 화합이 잘 안 되더라구요. 통장들은 관리소에 제안하면서 본인들이 입김이 켜었는데 임차인 대표가 구성이 되니까 본인이 밀린다고 생각하는 것도 있고, 서로가 교류할 지점이 있어야 하는데 관리소가 중재하는 부분이 없는 것 같아요. 통장들은 대부분 주민센터 통해서 모이고, 임차인 대표는 관리사무소를 통해 모이다 보니 서로가 소속이 다르고, 같이 모여서 뭔가를 토론할 수 있는 것도 없는 것 같아요. 그래서 불편한 동거가 되고 있었어요.

지역을 전체적으로 파악할 수 있는 차원에서 생각해보면, 우리 지역이 2011년도에 뉴타운사업이 해제되었어요. 근데 그 과정에서 엄청난 갈등이 있었어요. 재산권이 있는 25%의 주민이 반대를 하면서 지정 해제가 되었어요. 우리 지역이 한 쪽은 아파트 세대이고 한쪽은 다세대 주택, 연립 빌라로 주택이 오래되었으니까 오래 산 주민이 많았고, 반면에 아파트 지역은 세입자가 많다는 걸 이때 알게 되었어요. 왜냐면 서명운동을 하고 다녔으니까. 근데 그 사건을 기점으로 이웃이 남남이 되는 상황이 전개되었어요. ○○당 국회의원을 중심으로 협동조합 주택을 만들자며 재개발을 추진하고 있었고, 이 재개발 반대운동을 이끌었던 사람은 알고 보니 △△당쪽이었던 거예요. 이때 판세가 좀 바뀌었어요. 항상 ○○당의 국회의원이 뽑혔는데 이 사건으로 인해 △△당 국회의원이 최초로 당선된 것을 파악할 수 있었어요. (H복지관)

실천 tip³⁾

* Meenaghan 외(1982)의 지역사회 힘의 분석을 위한 질문

- 지역사회에서 운영되는 기업의 본질은 무엇인가?
- 지역사회에서 운영되는 기업들의 형태는 어떤 것들이 있는가?
- 사회의 정치적 특성이나 전통은 무엇인가?
- 사회의 인구구성은 어떻게 이루어져 있는가?
- 사회 안에 다양한 집단들 사이에 얼마만큼의 갈등이 존재하는가? 사회 안에 정치적·경제적으로 힘이 있는 집단이 존재하는가?
- 어떤 힘의 자원들이 다양한 집단과 연관되어 있는가?

3) 지은구조성숙(2013). 『지역사회복지론』 p216

3. 주민조직화 범주설정

1) 지역설정하기

□ 개념

- 주민의 욕구와 문제, 지역의 특성을 탐색한 결과를 근거로 주민조직화를 실천할 지역(현장)을 명확하게 정하는 것이다.

□ 핵심 과업

- 욕구와 문제 유형에 따른 실제 활동 가능한 지역 범위를 설정한다.
- 실제로 활동할 초점 지역을 설정한다.

□ 실천하기

- 어느 지역에서 주민을 조직할 것인가 결정하는 것이 주민조직화 실행의 첫 단계이다. 사업을 실행을 위해서는 무엇을 하기 위해 이 지역을 선택했는지 명확해야 한다. 복지관이 속해있는 근거리 지역이라는 막연한 이유로 선택하면 향후 활동에서도 막연한 상황에 직면할 수 있다.
 - 주민과 지역의 문제를 확인하고 분석한다. 지역탐색을 통해 파악한 지역의 문제를 정리한다.
 - 주민들의 공통 관심사와 변화되거나 해결되기 바라는 욕구를 분석하여 정리한다.
 - 분석한 지역 문제와 주민 욕구를 확인하고 이를 해결하기 위해 활동할 지역을 선택한다.
 - 지역의 범주를 설정하기 위해 다음의 사항을 고려한다.
 - ① 지역의 범주를 어디까지 볼 것이며, 이 범주를 설정하는 이유는 무엇인가?
 - ② 무엇을 하기 위해 이 지역을 선택하였는가?
 - ③ 누구를 우선적으로 만나서 관계를 형성할 것인가?

예 시

임대단지가 위치한 곳이 접근성이 엄청 떨어져요. 우리 주민 말고는 거의 지나가는 사람이 없어요. ○○동에 위치해 있는데 ○○동 사람들이 우리 단지를 몰라요. 그래서 뭔가 하려고 하면 찾는 사람이 늘 단지 내 사람들인 거예요. 왜냐면 다른 곳에서 찾아오기도 어렵고 오지도 않고... 그래서 ○○동 전체를 범주로 설정하고 먼저 상가가 있는 곳을 알아보고 상가번영회와 접촉해보려 했어요. 상가사람들을 아무도 몰라서 주민센터 팀장님 도움 받아 복지관도 상가번영회 회원이 되었어요. 그러면서 사회복지사들과 교류하게 되었고 조직화로 연결될 수 있었어요. (W복지관)

실천 tip4)

* 조직화 범주 설정에서 점검 사항

〈복지관〉

- 복지관 차원에서 주민조직화를 해야 하는 이유는 무엇이며, 이를 직원들과 공유하고 있는가?
- 복지관은 현장에서 어떤 주민조직을 세우고 싶으며, 이를 복지관 전체 직원들과 공유하고 있는가?
- 복지관은 주민조직화를 위한 활동 전개에 있어서 마을조직가 및 해당부서에 대한 지원, 그리고 내부 부서 및 직원들의 협력과 연계가 가능하도록 지원 체계를 갖추고 있는가?

〈조직가〉

- 현장을 선택할 때 어떤 기준으로 선택했는가? (막연히 내가 활동하는 현장이기 때문이라는 이유?)
- 조직가로서 이 현장에서 어떤 주민조직을 세우고 싶은가?
- 조직가로서 이 현장에 대해 어떤 비전을 가지고 있는가?

2) 대상 설정하기

□ 개념

- 주민의 욕구와 문제, 지역의 특성을 탐색한 결과를 근거로 주민조직화를 실천할 주민층을 명확하게 정하는 것이다.

4) 부산복지개발원(2015). 『사회복지관 주민조직화 매뉴얼 연구』 p33

□ 핵심 과업

- 욕구와 문제 유형에 따른 실제 활동 가능한 주민층의 범위를 설정한다.
- 실제로 활동할 핵심 주민층을 설정한다.

□ 실천하기

- 주민층의 범위를 설정하기 위해 욕구와 문제 유형에 따라 주민층을 구분한다. 성별, 연령별, 경제적 계층별, 직업별, 이해 집단별, 거주 및 가족 형태별, 동일 관심 집단별 등 요인을 고려할 수 있다.

예 시

이슈에 따라 조금 달라지는 것 같은데, 제가 참여자로 이슈를 갖고 네트워크하는 사람들이랑 같이 해나가는 것이 있어요. 주민자치 안에서 도시재생과 같은 분과사업을 할 때도 분과위원들이랑 함께 사업을 계획하고 사업을 운영해나가는 경우가 있어요. 여기서는 이미 현안은 드러난 상태이기 때문에 ‘일반 주민층과 어떻게 함께 같이 갈 것이냐.’ 거기서부터 출발을 하게 되요. 하지만 ○○마을 만들기처럼 지역중심으로 사회복지사가 주민만나기를 통해서 알게 되는 경우는 유형에 따라 다르겠지만 거주민 중심으로 욕구를 분석해서 함께할 만한 사람들을 정해서 했어요. 사회복지사 혼자 하는 게 아니라 모두의 바램들을 이끌어낸 다음에 할 만한 사람들과 작은 경험부터 실천하는 경우가 가장 많았던 것 같아요.

그리고 기관 안에서의 문제를 해결하기 위해서는 이 부분의 구분이 나뉘어져 있는 것 같아요. 복지 수혜층, 복지 수혜층을 지원하는 주민군으로. 이럴 때는 조금 더 미시적인 접근으로 제시를 해놓고 함께하는 사람들이 아름답게 모으는 경우가 가장 많았던 것 같아요. 그래서 ‘활동영역 설정하기’도 모인 주민들 중심으로 먼저 설정을 하게 되고, 사회복지사가 주민조직화 준비할 때 아주 큰 그림을 구상해놓았던 것들이 주민을 만나면서 범주를 설정할 때 가지치기가 되거나 조금은 구체화되면서 다른 세부활동으로 나아가는 경우가 가장 많았습니다. (D복지관)

- 주민들의 공통 관심사, 문제, 욕구 등을 분석하여 조직화 활동 주민층의 범위를 선택한다. 예를 들어 영구임대단지를 기반으로 조직화를 설정했다면 어떤 세대를 중심으로 조직화 할 것인지를 정하여 핵심 주민층을 설정한다.

예 시

지역사회에 나가서 주민들을 만나라고 하면 도대체 누구를 어떻게 만나서 무슨 이야기를 해야 하는지 모를 때가 많아요. 그럼 나는 핵심대상층으로 누구를 잡아야 될지... 그래서 일단 동네에 대해 한번 생각해보게 돼요. 사람들을 만나서 이야기 할 때 처음에는 어려운데 그게 몇 회 갈수록 공통으로 이야기 하는 것들이 정리되고, 정리를 하면서 “이런 활동 때 누구를 만나야 하고, 이런 역할을 할 사람들이 있다면 좋겠다.”라는 점을 발견하게 되고... 그런 부분이 있었어요. (D복지관)

- 활동 가능한 주민층을 선택한다.
 - 기존에 활동해 오던 주민조직은 있는가? 그 중에서 침체되어 제 기능을 하지 못하는 조직은?
 - 동아리 수준에 머물러 있지만 성장해갈 수 있는 잠재력이 있는 모임은?
 - 지역 내 특정 문제에 접근 가능한 단체들은 있는가?

예 시

주민을 만날 때 걱정이 되는 것은 우리가 ‘50명 만나면 됐다’라는 것이 정해져 있지 않아요. 다양한 주민을 만나야 되는데, 몇 명의 주민을 만나야 한다는 것 등에 대해 복지관에 기준이 없다보니까 사실은 좀 걱정되는 부분들이 있는 것 같아요. 그래서 지역에 대한 조사가 필요하다는 부분에 대해서 공감을 해요. 우리 복지관 내에 마을 방송단이라고 해서 지역 현안들, 아니면 지역 인물들 대상으로 촬영을 하는 그런 모임이 있는데, 그 모임에서 장애인 중에 전동스쿠터 타시는 분들이 아파트 입구 경사로가 너무 불편하다는 이야기를 듣게 되었어요. 그래서 경사로 이용하는 모습을 촬영하고 이것과 관련해서 LH에서 건의하는 과정을 방송단에서 진행했어요. (H복지관)

3) 활동영역 설정하기

□ 개념

- 주민조직화를 통해 실제로 해결할 욕구와 문제를 정하는 것이다.

□ 핵심 과업

- 주민조직화의 이슈를 설정한다.
- 실제로 활동할 핵심 주제를 설정한다.

□ 실천하기

- 주민과 지역의 문제를 확인하고 분석한다. 지역탐색을 통해 파악한 지역의 문제를 정리한다.

예 시

공원사업을 했을 때 제가 먼저 이슈를 말하지 않았어요. 근처에 사는 엄마들, 어르신들이 본인의 삶에서 항상 만나는 장소, 항상 느꼈던 문제, 해결할 수 있는 강점들을 스스로 찾을 수 있었고, 그 안에서 공통점이 있었어요. 공원 인근에 초등학교가 있어서 아이들이 많이 있거든요. 그런데 공원에 노숙자들이 거취하고 있었고 그래서 주민들이 공원 이용을 하지 않고 있었어요. 그래서 노숙자들을 기관에서 사례관리 사업으로 접근하고 저렴한 가격에 집을 구해드리는 활동을 했어요. 놀이터 바로 앞에 사시는 통장님이 발품 팔아서 주택을 구해주시기도 했구요. 그 후에 봉사활동 경험이 많으신 세 분이 기관에 와서 공원에서 아이들이 놀 수 있게 변화시키고 싶다고 하면서 마을축제하자고 제안하셨어요. (D복지관)

- 주민조직화 이슈를 선택한다.
 - 개입해야 할 이슈에 대해 선입견이나 편견을 가져서는 안 된다.
 - 주민이 변화되기 원하고 무엇인가 행동할 수 있는 것이 진정한 이슈이다.
 - 이슈에 대한 주민과 주민지도자의 생각과 이슈에 대한 대안을 존중하며 선택한다.
 - 복잡하고 애매한 이슈나 여러 개의 이슈로 주민조직화하기 어렵다. 주민이 지지하는 작고 구체적인 이슈를 정한다.

예 시

지금 도시재생사업에서 거주민 중심으로 공유공간을 만들어내는 활동을 하고 있는데요, 처음에 살고 있는 사람들을 연령층별로 인터뷰했어요. 여기서 나온 내용을 쭉 정리하니깐 A4 두 장 반 정도 되더라고요. 다시 동네로 가서 아이들, 부모, 조부모, 상인층으로 다시 욕구조사를 통해 재확인하였고, 욕구와 문제유형을 구분할 수 있었어요. 그리고 주민 의견을 모으고 싶어서 워크숍과 함께 공부할 수 있는 시간들도 짧게 가졌어요. (D복지관)

사실 모든 지역의 이슈에 개입하여 활동하기에는 벅차기도 해요. 사회복지사 한 사람이나 한 팀이 다 할 수 없잖아요. 그래서 임대아파트 단지 이슈 중심으로 만났던 주민들에게 활동이 가능한 건지, 같이 활동할 수 있는 범위를 결정해 나갔어요. 우리 단지에 있는 이슈들과 관련해서 범위를 좁혀 설정했던 것 같아요. 한편으로 걱정되는 점도 있었어요. “다른 지역에도 이슈가 많을 텐데 너무 협소하게 활동하고 있는 건 아닌가?”라는. 하지만 우리가 활동했던 좋은 사례를 타 단지로 넓혀가는 활동이 우리의 몫이라고 생각합니다. (H복지관)

실천 tip⁵⁾

- * 이슈 정하는데 참고해야 할 원칙의 우선순위
- ① 주민들이 피부로 느끼는 정서와 욕구의 반영
 - ② 성공 가능한 이슈
 - ③ 가능한 많은 주민들이 참여할 수 있는 이슈
 - ④ 지속 가능한 이슈
 - ⑤ 주민조직의 영향력을 강화할 수 있는 이슈

○ 활동할 핵심 주제를 선택한다.

- 이슈를 해결하기 위하여 어떤 활동을 해야할지 주제를 정한다.
- 주민의 강점과 약점, 외부의 기회요인, 위협요인 등을 분석하여 정한다.

5) 한국도시연구소(2000). 『현장에서 배우는 주민조직 방법론』 p65

예 시

도시재생사업의 경우에 세대별로 나온 이야기들 중에서 가장 ‘핵심적으로 위험하다고 느끼는 것’, ‘고쳤으면 하는 것’, ‘주민의 입장에서 변화되었으면 좋겠는 것’을 리스트업해서 거기서 주제를 잡았어요. 거기서 나온 핵심주제가 “골목이 무섭다.”였어요. 1970년대에 지어진 집이 너무 많아요. 그래서 그 집들을 도배, 장판 이런 것들을 했으면 좋겠다고 해서 봉사자를 연결해 동네 목공소를 만들었어요. 사랑방처럼 주민들이 나와서 필요한 것을 만들기도 하고, 만들면서 고쳐줄 수 있고, 만드는 기술도 서로서로 가르쳐주고... (Y복지관)

○ 활동할 핵심 주제를 선택한 후 주민조직화의 목표와 계획을 마련한다.

〈표 Ⅲ-2〉 조직화 계획 및 전략 구상하기 Sheet

문제(욕구)	왜 문제인가?	주민(지역)에게 어떤 영향을 주는가?	해결대안은 무엇인가?	주도적으로 참여할 용의가 있는가?
문제인식	원인분석	문제성찰	목표	지도자 발굴

출처 : 한국주민운동교육원 트레이너 매뉴얼

예 시

공원환경 개선이라는 주제를 정했지만 그 당시에는 목표까지 수립하지는 못했던 것 같아요. 그때 통장님들을 만났었고, 통장님들이 “관리소와 통장들이 같이 만나자. 같이 한 달에 한 번 공원 청소를 하자”고 제안해주셨어요. 공원에서 만났던 분들, 통장님들, 관리소 직원들이 월 1회 공원 청소를 시작했었는데 공원 청소를 하면서 청소활동 만으로 환경이 변화되기 어렵다보니, 한 주민께서 운동하는 문화가 있었으면 좋겠다고 제안을 해주셨었어요. 그 제안을 받아들여서 매일 4~6시까지 복지관에 있는 운동기구들, 탁구대, 줄넘기, 훌라후프 이런 것들을 다 꺼내놓고 활동들을 시작하게 되었어요. 그 과정으로 진행되었어요. 처음부터 어떤 목표 설정을 한 게 아니고 우리가 할 수 있는 범위 내에서 활동을 한 번 해보자로 시작하였고, 활동 과정 중에서 한계점이 분명해지고, 그러면 보안을 위해 또 다른 주민들이 관여하면서 활동들이 조정되었던 것 같거든요. 처음부터 주제를 정할 수 있긴 하겠지만 구체적인 활동까지 못 갔던 것 같아요. 활동을 하면서 조금씩 맞춰서 활동이 조정이되었던 것 같아요. 그러면서 통장님들이 싹 빠지고 실제 공원을 이용하는 주민들 중심으로 유지가 되었죠.

이런 과정 속에서 “공원 운동문화를 형성해보자”라는 목표가 형성된 거죠. 그리고 첫 번째 하위 목표로 공원에서 술 드시는 것을 없애지게 하는 거였어요. 그게 목표인데, 그 실천하는 방법에 대해

서는 구체적으로 아직 합의가 안 되어 있었던 거예요. 그런데 합의해 가는 과정 속에서 주민들이 의견을 주셨던 건 “우리가 술 드시는 사람들을 내쫓으면 안 된다. 같은 주민이다. 화합할 수 있는 분위기로 가야하지 않겠나?”였어요. 직접적으로 내쫓는 게 방법이 아니라 운동하는 문화를 만들면 그 분들도 같이 운동할 수 있도록 만들자는 방법이 정해졌어요. 여러 주민이 오다보면 그 사람들이 자기 행동에 대해서 주의하게 되지 않겠느냐 라고 해서, 그런 방향으로 복지관 주민 모임에서 방법도 합의해 나갔던 것 같아요. (H복지관)

문제(욕구)	왜 문제인가?	주민(지역)에게 어떤 영향을 주는가?	해결대안은 무엇인가?	주도적으로 참여할 용의가 있는가?
<ul style="list-style-type: none"> • 공원에서 음주, 도박 등의 활동이 이루어지고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역주민 특히 어린이나 가족이 이용을 꺼려함 	<ul style="list-style-type: none"> • 불건전한 활동이 이루어지고 있어 지역주민을 위한 공간이 위험 공간으로 인식됨 	<ul style="list-style-type: none"> • 공원에서 건전한 활동이 이루어질 수 있도록 하여 공원에 대한 주민 인식 변화 	<ul style="list-style-type: none"> • 통장 중심으로 월 1회 공원 청소를 진행하고 있었음 • 아이들이 이용할 수 있는 공간으로 변화시키고자 하는 의지를 가진 부모들이 있음
문제인식	원인분석	문제성찰	목표	지도자 발굴

4. 주민발굴

1) 주민 모집하기

개념

- 핵심개념은 주민대화와 동기부여이다.
- 주민을 만나서 이슈와 관련된 정보와 문제의식을 나누고, 주민이 조직화 목표와 행동계획에 동의하고, 주민모임이나 실천행동에 참여하도록 동기부여하는 활동이다.

□ 핵심 과업

- 지역주민을 만나서 조직화 사업에 참여주민을 모집한다.
- 기존 주민조직에 참여하여 조직화 사업 참여의 동기를 부여한다.
- 조직화 사업을 지역사회에 홍보한다.

□ 실천하기

- 참여 주민을 모집하기 위해 주민 만나기
 - 계속적으로 자연스럽게 접촉하고 좋은 인상을 심어주어야 한다. 지역에서 주민들을 만나면 계속적으로 밝게 인사하고 정감어린 모습을 보여준다.
 - 접촉리스트를 만들고 잘 알고 있는 사람부터 시작하는 것이 좋다. 각 사람들에 대해 어떤 장소에서 만날지 정리하는 것도 필요하다.
 - 조직화 사업 방향에 관심을 보이는 사람에게 보다 깊은 이야기를 나눌 수 있도록 노력하고 집중적인 접촉을 시도한다.
 - 주민 개인이 처한 환경에 대한 이해와 대화를 통해 관계를 돈독히 해나간다.
 - 현장에 나가서 직접적인 만남을 시도한다.
 - 주민을 설득하는 과정에서 주민에게 상황을 더욱 명확히 하기 위해 관련 공무원이나 전문가를 대동하여 이들이 주민에게 부연 설명하게 함으로써 주민의 참여를 유도할 수 있다.

예 시

우리 지역에 기업, 소상공인들이 봉사활동, 사회공헌 활동을 한다는 이야기를 들었어요. 그래서 우리 구(區) 내에 있는 온라인 카페를 찾아봤어요. 소상공인카페 이런 식으로.. 주부들은 육아카페에서 찾았고, 마을과 관련된 키워드로 검색해보니 마을넷, 지원센터, 생태계, 사회적 기업 등 많이 나오더라고요. 그래서 이 분들의 접점이 있을 거라고 판단되는 곳에 글을 올렸어요.

하지만 온라인에서는 피드백이 빨리 오지는 않아요. 그래서 참여할 것 같은 사람들과 만남을 시도했어요. 복지관이 지역과 소통하면서 지역에서 할 수 있는 일들을 찾아보고 싶다고 홍보했어요. 그렇게 연결된 게 녹색어머니회와 자원봉사연합회예요. 그리고 세 번째로 마을넷을 통해 사업취지를 알리니 이런 분들이 많이 있는 곳으로 밥상모임과 마을넷 운영위원회를 알게 되었고, 그 분들 만나게 되었어요. (Y복지관)

○ 주민 모임에 참여하기

- 기존 지역조직들에 대해 자주 접촉하여 만나고 대화를 나눈다.
- 기존 조직의 특성과 사업 전개 방향성에 대한 이해와 토착지도자들의 특성을 고려하여 접근하여야 한다.

예 시

주민지도자를 통해 참여주민을 모집할 수 있었어요. 지역 내에 ○○회라고 녹색어머니회원 중심으로 30년 된 조직이 있어요. 그 모임 지도자가 일하는 곳을 찾아갔어요. 동(洞)에서 노인일자리하고 계시더라고요. 점심식사를 하면서 3~4회 이야기 나누었고, 그 분 통해서 그 모임에 참여할 수 있었어요. 모임에 가서 밥 먹으면서 설명하고, 설명회 할 수 있는 기회도 만들게 되었어요.

또 한 모임은 ○○시장 상인회를 찾아갔어요. 상인들과 이야기하면서 회장님들 모임을 알게 되었어요. 만나다 보니 상인회에 여러 개의 하위모임이 있더라고요. 그중 회장님들 저녁모임이 있는데 그 모임에 가서 인사드리고 친목회를 한 달에 한 번씩 하는데 그곳에서 이야기도 하고 설명도 하고 그렇게 하니까 자연스럽게 참여할만한 주민들과 연결되었어요. (Y복지관)

실천 tip⁶⁾

* 모집 단계 체크리스트

- ① 조직화를 위한 주민 모집의 일반적인 접촉 전략은 무엇인가? 지역사회를 고려해 볼 때 적절한 접촉 전략은 무엇인가?
- ② 기존 조직에 접근할 때 유의해야 할 사항은 무엇인가?
- ③ 모집을 위한 홍보방법들에는 무엇이 있는가? 기관의 상황을 고려할 때 적절한 방법이 무엇인지 생각해보자.
- ④ 주민들과 쉽게 만나서 대화하고 소개하기 위한 소도구들로 무엇을 준비할 것인가?
- ⑤ 기존 복지관 조직들 중에서 조직화의 방향으로 탐색과 전환이 있어야 하는 조직을 탐색해 보자.

○ 홍보

- 조직화에서 홍보는 지역사회 주민과 외부 다양한 인력이 지역의 실상을 올바르게 이해하도록 알리는 것이다. 이를 통해 이들의 참여를 극대화하는 것이다.
- 홍보 방법은 방송매체, 신문, 안내지, 기관소식지, 동 소식지, 벽보, 게시물 전시, 전화하기 메일보내기, 홈페이지 게시 등 다양하다.

6) 서울시복지재단(2009). 『사회복지관 프로그램 매뉴얼 지역복지사업: 지역사회조직화 실천 매뉴얼』, p178

- 홍보 원칙

- ① 지역의 특성과 문화를 고려하여 적절한 홍보 방법을 선택한다. 비용이나 인력도 고려해야 한다.
- ② 홍보 내용을 작성할 때 알리려는 내용이 주민들에게 호소력있게 전달되어야 한다. 올바른 표현법을 사용하여야 하며, 성차별, 언어 폭력, 성적 표현 등을 삼가야 한다.
- ③ 한 가지 방법에만 의존하지 말고 여러 방법을 활용하여 다각적으로 홍보하는 것도 고려해야 한다.

예 시

누구를 만날 것인지, 무엇을 할 것인지 설정한 다음에 사람들을 찾기 위해서 온라인 매체를 통해 홍보했어요. 우리는 돌봄공동체였기 때문에 이것을 할 수 있는 소상공인이라던가 집단들, 기업들을 크게 유형화한 다음에 그들의 온라인에 홍보를 올렸구요. 답이 오기도 하고, 없어지기도 하지만 온라인 매체를 많이 활용했어요. (Y복지관)

지역 특성상 온라인 홍보는 잘 안 되더라구요. 제가 만난 주민들이 청년층이 아니라 40대 후반에서 50대 후반의 중년층이기 때문에 대면으로 접촉했던 부분이 가장 많았어요. 주민만나기를 통해서 “이런 것 하고 싶는데 어떠시냐?”라고.... (D복지관)

실천 tip7)

* 홍보물 제작 시 고려사항

- 과장된 표현을 지양함으로써 소비자들에게 신뢰성을 높일 수 있다.
- 상투적 표현은 소비자들에게 호소력을 떨어뜨릴 수 있다.
- 홍보 내용을 체계적이고 구체적으로 기술한다.
- 홍보물의 디자인은 홍보 내용의 이미지와 맞아야 한다.
- 논리적이어야 한다.
- 시선을 끌 수 있는 색상을 사용하는 것이 바람직하다.
- 소비자를 중심으로 정보를 제공해야 한다.
- 지역사회의 특성이나 문화에 알맞게 작성한다.

7) 최옥채(2012). 『사회복지사를 위한 조직화 기술』. p322

2) 관계형성 활동하기

□ 개념

- 주민들과 긴밀한 관계를 형성하고 주민들의 신뢰를 얻는 것이다. 이러한 관계형성은 주민조직화 과정에 있어 가장 기본적이고 중요한 것이다.
- 관계는 자원이며, 관계의 기초는 신뢰와 섬김이다. 조직화를 수행하기 위해서 실천가는 늘 주민과 지역 관계자들과 좋은 관계를 유지하려 노력해야 한다.
- 주민과 사회복지사와의 관계 뿐만 아니라 조직화에 참여하는 사람들끼리 좋은 관계를 형성 및 유지하는데도 신경을 써야 한다.

□ 핵심 과업

- 주민들과 친밀감을 형성한다.
- 주민과 주민 간 수평적 관계를 형성한다.
- 주민과 사회복지사 간 파트너 관계를 형성한다.

□ 실천하기

- 주민관계 형성하기
 - 주민과 관계는 만나기 활동을 통해 형성된다. 가능한 주민들을 많이 만나 대화를 나눠야 한다.
 - 주민들에게 무엇을 설득하려하기 보다 먼저 그들의 이야기를 성실하게 잘 들어야 한다. 그 지역의 정서나 문제점을 가장 잘 알고 있는 이들이 주민이다. 그러므로 주민을 설득하려고하기 보다 배우려는 자세로 만나야 한다.
 - 주민들의 가족관계 및 생활정도를 파악하는 것이 좋다. 개인이 처한 환경에 대한 이해는 주민과 관계를 원활히 하는데 매우 유리한 조건을 제공해 준다.
 - 주민들을 만나기에 앞서 주민들이 제기할 문제들에 대해 충분한 이해와 그 원인 및 해결방법 등에 관한 대안과 방향성을 갖고 있는 것이 좋다.
 - 주민들에게 신뢰를 받거나 여론을 형성하는 사람들과 친해지면 지역의 유용한 인적·물적 자원의 활용 폭이 넓어질 수 있다.
 - 주민들과 일상적인 만남을 지속적으로 유지해야 한다. 주민들과 일상적 만남을 통해서도 간의 친밀감과 신뢰가 형성될 수 있는 것이다.
 - 주민들을 만남에 있어 조직가는 주민들이 원하는 일을 모두 해결해 줄 수 있을 것 같

다는 잘못된 환상을 심어주어서는 안 된다. 조직화는 주민들의 주체적 역량을 강화하고 촉진시키는 과정이다. 주민들이 주체적으로 나서기보다 전문가에게 의지하려는 경향을 경계해야 한다.

예 시

관계형성하기 위해 중요한 것은 계속 얼굴을 비추는 거예요. 그 자리에 함께 있는 것만으로도 밀착감이 느껴져요. 처음 주민모임에 초대해주셔서 밥 먹으러 갔었어요. 그때는 소개하고 사업 취지에 대한 설명을 드렸는데 그 후에 일이 없을 때도 자주 들렀어요. 자주 뵈게 되니 일상에서의 만남이 자연스러워지고 신뢰가 쌓이지더라고요. (Y복지관)

처음 ○○자조모임을 할 때 사회복지사가 목적성을 가지고 이끌어하려고 하니 잘 안되었어요. 주민들이 스스로의 삶을 토로하는 부분이 지역의 변화로 확장되지 않고 오히려 서로 간에 솔직한 관계형성이 안되고, 오히려 불평과 불만을 토로하는 자리가 되었어요. 기본적으로 주민 중심이 아닌 사업의 목적을 앞세우다 보니 실패할 수밖에 없는 상황이 되었어요. (S복지관)

○ 주민들을 만날 수 있는 다양한 방법을 이용해야 한다. 관계형성을 위해 만나는 방법은 정형화되어 있지 않고 어떻게 하면 주민과 만날 수 있을까?라는 끊임없는 사회복지사의 고민 속에서 나온다.

- 주민과 관계 형성하기 위한 방법⁸⁾

- ① 무작정 만나기
- ② 계기 만들기
- ③ 소개받기
- ④ 함께 만나기
- ⑤ 끼어들기
- ⑥ 초대하기
- ⑦ 궁금하게 만들기
- ⑧ 프로그램으로 만나기

8) 부산복지개발원(2015). 『사회복지관 주민조직화 매뉴얼 연구』. p43-46

예 시

우리 복지관은 임대아파트에 있고 공원이 있는데 조직화사업을 새롭게 시작해야 하는 시점에서 ‘주민만나기’라는 과제를 주셔서 무작정 공원으로 갔어요. 공원에 있는 주민들을 계속 만나게 되었고 그러면서 주민들이 고민하는 지점들을 이것 저것 알게 되었어요. 그러면서 실제 공원을 이용하고 있는 주민들 중심으로 인터뷰를 많이 했어요. 그리고 7~8개월 후 공원에 운동문화를 만들어보려고 했을 때 주민들이 자연스럽게 모임에 참여하게 되셨어요. 주민을 만나는 과정에서 자연스럽게 라포가 형성되어 관계가 유지될 수 있었어요. (H복지관)

나눔활동을 할 만한 단체들을 모았더니 30여명 넘게 구성되었어요. 그런데 관계망 형성이 안 되는 거예요. 그래서 워크숍을 진행했어요. 워크숍 참여 후에 성향이 맞지 않거나 생각을 바꾸시는 분들이 떨어져 나가고 조금 좁혀지니까 훨씬 관계가 좋아지더라고요. (Y복지관)

저는 주민 만나기를 하면서 주민들 통해서 모임을 소개받았어요. 관계형성을 위해 회원으로 참여하기도 했는데 사회복지사라고 하기 보다 그냥 회원으로 그 사람들과 평등하고 동등하게 참여했어요. 그러면서 하나씩 그냥 던지는 거예요. 사업계획단계에서는 “이런 거 한번 해보면 어떨까요?” 제안하는 형태로... 이렇게 관계맺기 과정이 있었던 것 같아요.

관심없는 주민들도 많으세요. 제가 하루에 10분 이렇게 인사드리면 그중에서 좀 깊게 이야기 나누시는 분이 2분이면 정말 많은 거예요. 이런 일들이 반복되면 거기서부터 조금씩 관계가 생기는 것 같아요. 그래서 별 주제없이 통장님 가게에서 수다떨고 온 적도 많았고... 중요했던 것은 기관에서 그런 시간들을 인정하고 할애해 주셨던 것이예요. (D복지관)

실천 tip⁹⁾

* 주민관계 실패 요인

- ① 주민을 만나는데 두려움이 있다.
- ② 주민을 만나야 하는 중요성을 인식하지 못한다.
- ③ 주민을 대상으로 여긴다.
- ④ 주민을 읽지 못한다.

* 주민관계의 자세

- ① 주민의 있는 그대로를 사랑한다.
- ② 주민 한 사람 한 사람을 알아간다.
- ③ 주민의 처지를 이해한다.
- ④ 주민의 인간관계를 알아차린다.

실천 tip10)

* 주민 관계 형성하기의 복지관 조직가 점검 사항

- 주민은 나를 어떤 존재로 인식하고 있는가?
- 나는 주민에게 어떤 존재이고 싶은가?
- 나는 주민에게 일이 있을 때만 만나는가?
- 주민과의 대화에서 쓰는 나의 언어는 어떤 동질감을 주고 있는가?
- 나는 주민을 만날 때 강점이 될 수 있는 것은 무엇인가?
- 주민을 만날 때 극복해야 할 나의 단점은 무엇인가?
- 내가 만나는 주민에게 일과 관련된 것 외에 일상적 유대감은 어느 정도 늘고 있는가?

5. 주민조직 결성

1) 주민조직 방향성, 목적 합의하기

□ 개념

- 주민 조직화는 주민의 조직화된 힘으로 스스로 행동하는 것이다. 조직화된 힘은 ‘주민조직’을 통해서 구체적으로 드러나고 발휘된다. 주민조직의 결성은 주민조직화의 기본 목표인 주민이 움직이는 힘의 체계인 ‘주민조직’을 세우는 것이다.

□ 핵심 과업

- 주민조직을 통하여 해결할 수 있는 지역문제를 공유하고, 주민과 함께 주민조직의 방향성과 목적을 합의한다.
- 주민조직의 체계를 만든다.

9) 한국주민운동정보교육원(<http://www.conet.or.kr>) 교육자료

10) 부산복지개발원(2015), 『사회복지관 주민조직화 매뉴얼 연구』, p51

□ 실천하기

○ 조직의 방향과 목적 합의를 위한 사명과 비전 세우기

- 주민조직의 사명과 비전은 반드시 주민들과 함께 합의해서 정해야 한다. 주민조직의 방향과 목적, 사업의 내용을 주민 스스로 결정하도록 한다.
- “왜 우리가 이것을 하는지”, “이 활동으로 마을이 어떻게 변화되기 바라는지” 확인한다.
- 사명과 비전 세우기 과정을 통해 주민이 앞으로 해야 할 일들을 정리하고 그것을 추진할 수 있는 방법이나 방식을 정리한다.

〈표 Ⅲ-3〉 비전과 목적 설정을 위한 Work-Sheet 예시 1¹¹⁾

OO 모임은 왜 만들어졌는가? (설립목적, 무엇 때문에)	OO 모임이 성취하려고 했던 것은 무엇인가? (활동목표)
구체적으로 어떻게 행해졌는가? (활동내용, 구체적으로 행한 일)	무엇을 수행하지 못했는가? (수행하지 못했던 일들)

〈표 Ⅲ-4〉 비전과 목적 설정을 위한 Work-Sheet 예시 2

비전과 목적을 세우기 위한 질문

보통 비전과 목적을 세울 때, 대상과 방법 그리고 변화내용이 추상적으로 들어간다. 이를 주민들과 함께하는데 어려움이 있기 때문에 아래와 같은 질문을 활용하여 주민들 스스로 비전과 목적을 세울 수 있도록 도와주는 것이 필요하다.

- 왜 이 활동을 하는가?
- 이 활동을 통해서 기대하는 변화는 무엇인가?
- 우리가 할 수 있는 것은 무엇인가?
- 왜 이 사람들과 이 마을에서 하는가?

예 시

지역주민들이 맨날 임대단지이니까 지저분하다, 낡았다 이런 문제를 제기했어요. 그런데 이렇게 불평을 토로하는 수준에 그쳐요. 그래서 “지저분하면 어떻게 하면 좋을까요?”라고 의견을 묻고 모임별 의견을 다 받아보았어요. “우리는 캠페인을 하겠다.”, “우리는 청소하는데 너네는 뭐 안해?” 이런 의견들이 서로 제시되면서 지역문제에 대한 정서가 공유되었어요. 그래서 복지관에서 모임단위로 활동한 부분을 연말에 발표할 수 있는 자리를 마련했어요. 마을참여 경진대회 같은 발표

11) 부산복지개발원(2015). 『사회복지관 주민조직화 매뉴얼 연구』, p109

기회도 드리고 서로 박수도 쳐주고...

‘쓰레기가 문제다.’라고 해서 같이 하면 되는데, 옆 사람은 “쓰레기가 저 정도 없는 곳이 어딤냐”고도 하고 의견이 다양했는데 정서공유가 중요한 것 같아요. 사안의 무게가 중요한 게 아니라 그것을 공유하는 것이 중요한 것 같아요. (W복지관)

○ 주민조직 세우기

- 주민조직 세우기는 주민들이 주민조직에 대한 필요성을 느끼고, 이에 대한 언급을 주민 스스로 할 수 있도록 해야 한다.
- 성급하게 복지관이 제안해서 조직을 세워서는 안 된다. 주민들이 언급해서 스스로 세운 조직이 아니면 주민들이 자신의 조직으로 인식하지 않는다.
- 참여하는 모든 성원이 수궁할 수 있는 방법으로 조직의 이름을 붙인다.
- 해야 할 일들과 그 방법이나 방식을 합의한다.
- 합당한 방법으로 조직을 이끌어 갈 수 있는 성원을 중심으로 임원진을 구성한다.
- 주민이 각자 할 일의 분야와 의사결정 구조를 정한다.
- 주민들의 직접 참여를 보장하기 위해서는 단순하고 세분화된 조직구조로 구성하는 것이 좋다.

예 시

육구와 선호도 조사가 끝나고 우선순위가 나왔어요. 결과를 보니 시각적인 부분인 거리환경 디자인이 아무래도 우위를 차지했어요. 그 마을 공간에서 무엇을 했으면 좋겠는지에 대해서 만났던 집단 구성원들과 구두 협의도 하고, 필요한 기관과 MOU도 진행했어요. 이렇게 주민조직이 결성되어 사업을 추진하기 시작했어요. 이제 우리 안에서 필요하다면 회원을 조금 더 늘리고, 이 조직은 운영위원회와 실행위원회로 나누어서 점차 체계를 잡아나갈 계획입니다. (D복지관)

주민조직을 세우기 위해 처음에 계기를 만들었던 것 같아요. 시(市) 지원사업으로 장애인부모를 대상으로 여행을 가게 해준 사업이 있었어요. 여행을 가서 모임의 계기를 이야기 했었어요. “엄마들 공동체를 만들어보면 어떨까?”라고 모임의 의견을 제안했어요. 그리고 공동체에 대한 관점을 설명하고 부모커뮤니티를 만들어서 거기서 어떤 것을 하고 싶은지, 어떤 교육을 받고 싶은지 등의 의견을 나누도록 했어요. 이렇게 계기를 만든 다음에 그 요구대로 교육을 진행했어요. 그때 원했던 교육이 신탁제도였거든요. 교육을 두 번하고 공동체 교육을 두 번 진행했구요. 그 다음에 그 공감하는 사람들을 모집 했었어요. 모집을 할 때 몇 백명의 부모님들에게 홍보했어요. 그런데 온 사람은 스

무 명 정도였어요. 공감하는 사람을 모았고, 그 다음에 공감하는 사람들이 실천할 꺼리들을 찾았어요. 23명이 제안한 내용들을 다 계획서에 담아서 사회복지공동모금회에 프로포절을 냈어요. 떨어졌죠. 그걸 통해서 이분들이 이제 다 같이 실패의 경험을 한 거잖아요. 그렇지만 실천꺼리를 찾아서 실행했고, 소속감이 생겼고, 이를 기반으로 다시 도전하게 되었어요. 구(區)에 프로포절을 냈는데 소속 회원들이 구청 설명회에 가서 프리젠테이션도 이분들이 해요. 프리젠테이션 준비할 때 사회복지사들이 지지하고 함께 도와드리고 해요. 준비과정에서 계획도 세우고, 사업명도 정하고, 합의하고 다 이렇게 이루어졌어요. 그리고 업무분장도 이루어졌어요. 12명인데 12명 모두의 역할이 정해졌어요. 대표, 회계, 프로그램 중에서 역할을 정하고 합의하면서요. 프로포절이 선정되어 잘 진행되고 있고, 사회복지사가 잘 되고 있는지 예산사용이나 행정 등 살짝 살짝 지원 해주고 있어요. (Y복지관)

2) 주민리더십 세우기

□ 개념

- 주민조직은 사명과 비전을 잘 실현하고, 조직을 잘 운영해 나갈 주민지도자를 필요로 한다. 헌신적이고 주도적으로 활동할 사람을 임원진으로 선택하고, 조직을 움직여 가는 힘의 중심으로 리더를 세우는 활동이다.

□ 핵심 과업

- 주민들이 조직을 잘 운영해 나갈 임원진을 선택하고, 지도자를 공식적으로 세운다.

□ 실천하기

- 주민회의를 통하여 주민 조직의 임원을 선출한다. 사회복지사는 주민들이 주민조직을 대표하여 조직을 잘 이끌어 갈 수 있는 지도자를 선출할 수 있도록 지원한다.
- 주민지도자 선출시 고려할 사항
 - 능력만 우선해서는 안 된다. 주민조직의 방향과 비전, 그리고 주민을 사랑하는 마음이 있어야 한다.
 - 건강하고 균형잡힌 조직으로 성장하도록 조력할 수 있는 사람, 주민들의 갈등 발생 시 이를 관리해줄 수 있는 사람, 주민들의 의견을 수렴하고 조율하는 사람을 선출해야 한다.
 - 동네 어른이라서, 다양한 지역사회(정치) 활동에 참여하고 있다거나, 기관 및 단체의

장이라서 선출하는 것은 지양해야 한다. 이와 같은 지도자는 주민들의 의견을 수렴하고 조율하기 보다 혼자 결정하고 자신이 생각하는 대로 결과를 유도할 뿐만 아니라 조직에서 결정된 사항을 무시하는 경향을 보일 수 있기 때문이다.

- 임원진은 그룹을 형성하여 서로 배우며, 용기와 믿음을 얻고 주민과 함께 일하면서 자신의 지도력을 개발해 나가야 한다.

예 시

지역 내 소모임을 모아서 나눔반상회가 조직되고 운영된지 3년이 지나서 조직의 주도성을 확보하기 위해 리더를 세워야겠다 생각했고, “나눔 반장을 뽑는 게 어떨까요?”라고 제안했어요. 소모임 별로 참석하는 조직이다 보니 모인 분들이 그곳 리더들이잖아요. 여기서 또 다른 리더가 생긴다고 생각하시는지 약간의 저항도 있었어요. 그래도 함께 모여 반장, 부반장을 선출하고 나니 한 달에 한번 모임에 대한 피드백도 정확하게 하고 예산 운영도 더 잘 이루어지고 좋아요. 그냥 돌아가면서 반장을 할 때는 자기들끼리 이야기하고 의견도 두루뭉수리하게 모아지기도 했었거든요.

모임별로 경우의 수가 다양해요. 하지만 대부분 임원이 생기면 임기 이야기가 자연스럽게 나와요. 조직이 안정이 되니까 직원들이 2년에 한번 바뀌어야 되는 거 아니냐면서... 규정이 있는 모임에서는 총회에서 하고, 없는 모임에서는 연말 뽐내기 대회나 송년회에서 임원진을 바꾸기도 해요.

조금 다른 유형으로 마을넷 사례가 있어요. 이 모임은 뭔가 주민으로서 주체적으로 활동하고 싶은 사람들이 모였어요. 그 안에서는 토론이 활성화되고 리더에 대한 합의도 자발적으로 돼요. 리더는 무슨 역할을 해야 하고, 총무는 어떤 역할을 해야 하고... 우리가 조직화에 개입하지 하지 않고 스스로 조직화가 되는 과정을 보여주는 사례입니다. (Y복지관)

우리도 리더 선출을 제안했더니 “회장이 왜 필요하냐.”고 해요. 다 똑같은 사람들인데. 그분들은 복지관에서 회장 역할을 해주기 바래요. 자기들끼리 위아래가 안 되려고 해요. ‘나는 회장 못할 것 같은데 다른 이가 회장하면 싫고’ 이런 생각들이었어요. 그래서 두 달에 한번 씩 회장과 총무를 바꿔가며 운영했어요. 지금 역할을 경험하는 과정이에요. 그런데 암묵적인 리더는 있어요. 자연스럽게 회원들이 그 사람을 리더로 보죠. 그래서 조금씩 제안하면서 리더는 세우는 과정으로 진행하고 있어요. (W복지관).

3) 주민조직 운영규칙 설정하기

□ 개념

- 주민들이 모임을 통해 운영규칙을 정하고, 그 규칙 속에 조직의 목적, 사업 내용, 재정 확보 방안을 명시한다.
- 민주적 절차에 의해 공식화된 운영규칙을 정하고, 사업을 행할 수 있는 공식적 근거를 마련한다.

□ 핵심 과업

- 회의를 통하여 운영규칙을 정한다
- 운영규칙을 문서화하고 공식화한다.

□ 실천하기

- 운영 규칙 구성하기
 - 운영규칙에는 목적, 자체 사업, 회원규정, 임원에 관한 사항, 의사결정에 관한 사항, 재정에 관한 사항이 명시되어야 한다.
 - 운영규칙의 내용은 주민들이 지킬 수 있는 것이어야 하고, 자신의 것으로 받아들일 수 있어야 한다.
 - 운영규칙은 주민이 동의하고 합의하는 절차를 통해 결정되어야 한다.

〈표 Ⅲ-5〉 운영규칙 정하기에서 점검사항¹²⁾

-
- 회칙을 준비함에 있어서 단어 선택은 주민이 편하게 받아들일 수 있는 것인가?
 - 회의의 내용을 주민은 명확하게 알고 있고, 그 뜻을 이해하고 있는가?
 - 회칙의 기본적인 구성사항이 구비되어 있는가?
 - 회칙에서 임원의 임기는 명시되어 있는가?
-

12) 부산복지개발원(2015). 『사회복지관 주민조직화 매뉴얼 연구』 . p112

주민조직이 결성되고 처음 주민조직 정관을 만들 때 15명 회원 모두 같이 회의를 하고, 업무에 대한 부분이라던지 영역, 임원의 구성 등을 함께 만들었어요. 그리고 운영규칙은 지금 정례회의 하나만 정해졌는데 지금 규칙에 따라 그렇게 운영되고 있습니다. 이처럼 문서화된 운영규칙이 있는가 하면 우리 복지관에 돌봄공동체, 복지공동체 조직이 있는데, 이 조직은 규칙이 문서화되어 있지는 않아요. 운영일지 상 ‘우리는 이렇게 하기로 했다.’더라는 내용으로 남겨져 있는데, 조직의 성격에 따라 문서화되기도 안 되기도 하는 차이는 있어요. 하지만 문서화되지 않아도 조직 안의 룰은 있어요. 그래서 처음에 “어머니 저희 운영규칙 만들어 볼까요?”라고 제안했는데 “무슨 규칙이야. 아니 뭐 이렇게 잘 모이면 돼지.”라는 반응이었어요. 그렇게 3년이 지나고 회원들 출입도 있고 하니 까 먼저 “그때 이야기했던 운영규칙이 필요한 것 같아.”라고 먼저 말씀해주신 경우가 있었어요. (D복지관)

우리는 자조모임에서 성장한 조직이라 운영규칙은 생각하지 않고 이끌어가다보니 싸우기도 하고, 맘에 안 맞으면 소리없이 안 나오다가 사라지는 모임도 생기고... 건강한 조직으로 지속하려면 운영규칙이 중요하겠다고 생각합니다. 명문화해서 공식화하면 회원들이 같은 방향으로 가려고 노력할 것 같아요. (S복지관)

공원의 운동문화 조성하는 모임이 있는데 처음부터 회칙의 필요성을 느낀 것은 아니었어요. 그런데 회장을 뽑았는데 임기나 역할 등이 문서화되지 않다보니 회장을 뽑고 연임을 할 수 있는 건지, 또 몇 년 할 수 있는지 이런 것들이 뭔가 정리된 것들이 필요하지 않을까라는 생각에서 만들었던 것 같아요. 주민이 먼저 말씀하신 것은 아니고 사회복지사인 제가 이런 것들을 조금 정리해놓고, “우리 안의 체계가 필요하지 않겠느냐.”고 말씀드리면서 촉진했어요. 거기에 동의해주셔서 회칙을 만들었고, 제가 초안을 만들고 회의를 통해 규칙을 점검하고, 보완할 사항 수정과 합의해가면서 조금씩 완성된 것 같아요. 그러면서 회비 같은 경우에도 복지관에서 계속 사업비를 지원하기 보다는 ‘주민들이 회비를 좀 걷으면 좋겠다.’해서 회비를 얼마 걷을 것인지, 회비 사용 내역은 어떻게 할 것인지 이러한 것들이 필요하다고 판단해서 제안을 드렸고, 연 2회 정도는 “회비 사용에 대한 내역을 총무가 보고해야하지 않겠냐.” 그런 식으로 진행했던 것 같고, 그러다보니 회비도 사용할 때 기준이 생기고 명확해지더라고요. 저희가 운동기구를 살 때 3만원 미만의 물건들은 회비로 계약하고, 직접 구입자고 해서 거기에 맞춰서 회비를 쓸 수 있고 등..... (H복지관)

- 운영 규칙은 문서로 정리한 후 모임의 승인을 받아 공식화한다.

예 시

부모커뮤니티가 마을공동체 사업 공모에 선정되어 활동을 확대하게 되었어요. 그때 운영규정을 명시하도록 되어 있고, 대표 등 회원 역할을 분담하도록 되어 있었어요. 이를 계기로 운영규정을 만들고 대표, 총무, 회계 등 역할도 나누었어요. 그리고 문서로 승인받아서 제출했어요. 그러니까 규칙에 의해 움직이게 되어 아주 좋더라고요. 각자 본인의 역할도 명확히 알고, 이번 활동은 누가 준비하고 나는 뭐해야지 하면서요. 합의된 규정에 절차와 역할분담이 명시되어 있으니 조직이 잘 돌아가요. (Y복지관)

우리는 회원 한 분께서 불미스러운 일에 연류가 되어 저희가 논의해서 이 분을 탈퇴시켜야하는 상황이 있었는데 명분이 없는 거예요. 그런데 규칙 안에 그런 내용이 있었어요. 모임의 명예를 실추하는 경우에 대한... 회원분이 “그 규정에 따라 탈퇴를 해야 되지 않겠냐.”라고 이야기하고 진행했어요. 공식화된 운영규칙이 있어서 적절히 해결할 수 있었다라고 생각했어요. (H복지관)

6. 주민조직 운영(활동)

1) 주민교육하기

□ 개념

- 주민이 자신의 삶과 지역을 변화시킬 수 있는 주체적인 역할을 할 수 있도록 지도력을 향상시키는 것이 주민교육이다.
- 주민이 자신의 삶과 지역의 현실을 인식하는 것, 주민의식을 강화하여 주민지도력을 형성하는 것, 스스로 가능성과 비전을 찾아 행동하며 자신과 지역을 변화시켜나가는 주민지도자로 양성하는 활동이다.

□ 핵심 과업

- 주민욕구 반영한 교육과정을 기획한다.
- 주민조직화와 관련된 지식과 기술을 교육한다.

□ 실천하기

○ 주민교육 주제 선정하기

- 주제는 주민의 삶과 직면해 있는 현실과 관련된 것에서 찾는다. 주민이 스스로 자신의 필요와 요구를 중심으로 주제를 발굴하는 작업을 진행하며 주제를 선정한다.
- 주민조직화 과정에서 필요한 주제를 발굴하여 다룬다.
 - ① 주민 자신의 삶과 지역을 알아보기 위한 주제
 - ② 지역의 이슈를 찾아가고 행동을 조직하는 주제
 - ③ 주민이 주민의식을 높이고 주민지도력을 개발해가는 주제
 - ④ 주민운동의 대안과 방향을 세워가는 주제

예 시

교육주제를 고민하다가 먼저 인문학, 역사이야기로 시작했어요. 주민들에게 이런 교육이 힘들지 않을까 생각도 했는데 직원교육 받으면서 알게 된 선생님을 모셨어요. 지식을 전달하는 것보다 주민 정서에 맞춰 강의해주실 분으로 섭외했어요. 에피소드 위주로 재미있는 이야기를 하면서 주민의식이나 주민운동의 필요성을 인식할 수 있는 교육으로 진행했어요. 교육 후에 조직화에 대한 관심을 느끼기 시작하시더라고요. (W복지관)

○ 주민교육 내용

- 주민의 변화와 성장을 안내하는 내용으로 구성한다.
 - ① 주민이 스스로 자기를 찾고 개발하는 ‘자기개발’
 - ② 주민이 자기 가능성을 찾고 개발하는 ‘지도력 개발’
 - ③ 주민이 자신과 지역의 비전을 찾고 개발하는 ‘비전 개발’
 - ④ 지역사회 특성, 역사, 문제나 이슈에 인식을 높이는 ‘지역사회이해’
 - ⑤ 사람과 관계 맺고, 의사소통하는 ‘관계 및 의사소통 증진’

예 시

우리는 모임의 성격에 따라 주제별로 교육을 진행해서 조직 역량을 강화시키고자 해요. 의사소통 교육, 회의방법교육 등은 공통으로 진행하구요. 조직활동을 하면서 회원 간 의사소통에서 감정이 상해서 나가는 경우가 종종 생기고 해서 좀 더 건강하게 조직이 유지될 수 있도록 공통교육으로 진행하고 있어요.(D복지관)

초반에는 웃음치료, 발마사지, 손지압 등 주민들이 즐거워할 수 있는 교육을 했어요. 교육 후에 장

애가정에 갔을 때 혹은 독거어르신 가정에 방문했을 때 활용하면 좋겠다라는 긍정적 반응이 있었어요.
 ○○ 나눔이웃이라는 팀이 있는데 한 달에 한번 씩 정기 피드백 회의를 해요. 회의 결과로 우리에게 노후관리, 장애인식개선 교육을 해달라고 요청하셨어요. 조직이 안정적으로 운영되면서 공통교육 뿐 아니라 전문성 있는 교육을 원하시는 것 같아요. (Y복지관)

○ 주민교육 방법

- 교육은 자신과 현실을 다각도로 인식하게 하고 구체적인 자의의식과 행동을 만들어 가도록 돕는다. 따라서 다양한 주제를 한 가지 방법으로 진행하기 보다 다양한 방법을 활용한다.
- ① 강의 : 일방적 강의는 지양하고 주민들의 눈높이에 맞추면 가장 진행하기 쉬운 방법이다.
- ② 토론 : 주민들이 알아야 할 내용을 서로 대화하고 토론하면서 이해를 높이고 배운다.
- ③ 행동과 실천 : 주민조직화 과정에서 발생할 수 있는 상황을 가상적으로 고려하거나 직접 경험해 보면서 이해를 높인다.
- ④ 팀작업 : 배우고자 하는 주제를 팀을 이루어 공동의 작업으로 진행한다.
- ⑤ 문화 활동 : 주제와 관련된 영화, 연극, 다큐멘터리 등 문화적 매개체를 통해 학습한다.
- ⑥ 현장 탐방 : 타 지역을 방문하여 유사 경험을 가진 지역과 사례를 통해 배운다.

예 시

교육과정의 하나로 다른 마을 견학을 갔는데 아주 효과적이었어요. 가면서 친해지기도 하고, 우리 사업과 다른 점, 좋은 점 등을 자연스럽게 이야기 나누게 되었어요. 삼각산 재미난 마을에 갔는데 「뚝뚝뚝」 마을 공방이 있더라고요. ‘우리도 해보고 싶은데...’라고 이야기하더니 1년 지난 후 실현되어서 지역 내 마을공방이 생겼어요. 또 다른 마을 다녀와서 잘된 점, 우리와 뭐가 다른지 이야기하고, 이런 내용을 모임별로 교류하고 통합해서 활동하는 좋은 경험이 되더라고요.

또 워크숍과 관점 갖기 교육들이 좋았어요. 워크숍을 하면서 우리가 왜 이 사업을 하는가? 이 활동이 왜 필요하고, 주민 주도성이 중요하고 등에 대한 인식이 생겨나요. 여러 가지 촉진프로그램을 하면서 자기를 드러내기도 하고 하다보면 “내가 이런 부분은 바꾸어야 하는구나.”라는 생각을 가지고 참여가 촉진되기도 해요. 내가 왜 주도성을 가져야 하는가에 대한 공감이 생기면 그 다음부터 더 많이 제안하시는 모습을 볼 수 있었어요. (Y복지관)

○ 주민교육은 조직화 과정에서 이루어진다.

- 주민조직을 운영하며 자신의 삶과 지역을 변화시켜 나가는 모든 과정에 교육훈련이 있

다. 주민교육은 조직화 현장에서 일상적으로 이루어진다.

- 주민과 개별 만남 : 주민과 만남에서 주민의식을 갖고 스스로 할 수 있는 일을 찾아가도록 안내하며 대화를 통해 교육을 진행한다.
- 주민 모임 : 모임 구성원들과 주제에 대하여 대화하고 토론하면서 교육한다.
- 주민조직화 프로그램 : 주민을 조직하는 과정에서 주민의식을 개발하고 주민 운동의 가능성을 찾기 위해 공식 프로그램을 실행하면서 교육한다.
- 주민실천행동 : 실천행동은 교육의 과정이자 결과이다. 교육이 실천으로 이어지도록 교육한다.

예 시

주민들을 만나면서 조직화에 필요한 이야기를 했어요. “당신들은 사회복지사보다 더 나은 리더입니다. 이웃 사람을 바로 돌볼 수 있는 가장 훌륭한 자원입니다.” 이것만 가지고 지속적으로 일관되게 갔어요.

부모커뮤니티를 형성했는데 이 분들이 마을공동체 사업을 공모해서 자주적으로 하시거든요. 이분들을 묶었을 때도 의도적으로 캠프를 갔을 때 공동체 이야기를 넣으면서 관심있는 사람들과 계속 관계 형성을 했었구요. 다음에 “내년에는 공동체 사업을 넣는 거예요.”라고 계속 이야기를 했었구요. 조직화 사업에 대한 이야기를 바로 던졌어요. 그리고 “공동모금회 프로젝트를 내자.” 제안이 받아들여져 팀을 구성하고 프로젝트를 냈거든요. 떨어지긴 했지만... 이것도 조직화의 한 방법이었던 것 같아요. 23명이 모였었는데 지금은 10명 정도남아 부모 커뮤니티사업을 하거든요. 의도했던 목적은 부모커뮤니티 조직이었어요. 부모들이 우리를 도움없이도 스스로 지역사회에서 자기들의 행복을 추구할 수 있는 그 모임을 꾸려갔으면 좋겠다는 의도가 있었죠. 프로젝트는 하나의 매개체였어요. 이걸 한번 경험하면서 하고 싶은 걸 다 꺼냈어요. 재미있었는데 아쉽게도 떨어졌지요. 그걸 기억하고 계시게 된 거예요. (Y복지관)

나눔이웃사업을 했던 교육이 있어요. 그 분들은 복지관에서 조직화를 한 게 아니고 동(洞)에서 모아 놓은 사람들이었거든요. 그러다보니까 무엇을 할 것인가에 대한 고민들이 많았던 거예요. 모이는 놈인데, “우리 뭐 하러 모아 놓은 거야?”라고해서, 그때는 마을알기부터 시작했었어요. 당신들이 살아온 동네, 대부분이 토박이거든요. 그래서 말하기교육부터 했는데, “당신들이 20년 전에 처음 왔을 때 마을을 한번 생각해봐라. 그때랑 비교했을 때 없어진 거, 새로 생긴 거는 무엇인가?” 등으로 해나가니까 이야기가 막 나오잖아요. 그런 이야기를 하면서 사라진 것에 대해 알게 되고, 골목이 사라졌다는 이야기가 많이 나왔다면, “그럼 골목이 사라지면 무엇이 사라진 것이냐, 관계가 사라진 거다.” 그러면서 “우리는 관계를 잇는 일을 해야 되는구나.” 등을 확인하는 과정이었어

요. 모임에서 무엇을 해야 하는지에 대해 교육을 제일 먼저 했거든요. 그 다음에 “우리는 지역신문 만들기를 할래, 외국인들 특히 조선족이 많으니 우리는 통역하면서 사람들 관계를 만들래.” 이런 식으로 들어갔던 것 같아요. 또 다른 조직화의 과정이었던 것 같아요. (Y복지관)

2) 주민역량 강화하기

□ 개념

- 주민 개개인의 역량 강화를 통해 궁극적으로 조직화된 힘으로서 지역의 역량을 강화하는 것을 의미한다.
- 역량 강화란 개인에게 중요한 일을 할 수 있는 능력과 권한을 부여해주는 것을 말한다. 개인이 환경과 상호 작용 과정에서 박탈되었거나 상실한 권리, 기회, 자원, 서비스를 획득하여 자신과 환경에 대한 통제력을 회복하는 것이다.

□ 핵심 과업

- 참여주민들 사이의 친밀감을 형성한다.
- 주민들의 자치활동을 강화한다.
- 주민들의 주도성을 확보한다.

□ 실천하기

- 주민조직 소통하기
 - 주민조직은 살아있는 유기체이다. 주민조직을 구성하는 모든 요소들이 유기적으로 연결되어 움직인다. 그래서 주민조직의 소통이 원활해야 주민조직이 활성화 된다.
 - 주민이 조직의 목적을 향해 하나로 모아질 수 있도록 주민을 통합시키는 과정이 주민 조직 소통이다. 조직가는 개별적 만남이나 소모임, 총회 같은 큰 모임에 이르기까지 소통을 세심하게 점검하고 주민의 마음과 뜻이 잘 모아지고 있는지 살핀다.
 - 주민조직에서 배제되거나 소외되어 소통에 참여하지 못하는 주민이 있는지 살피고 주민 각자 가치와 역할을 알고 움직일 수 있도록 한다.

예 시

주민조직을 할 때 아는 사람이 함께 오기도 하지만 혼자 오시는 분들도 많이 계십니다. 그래서 친밀감을 형성하실 수 있는 자리를 많이 하려고 해요. 가까운 마실 나가기를 함께 한다거나, 같이 배울 것에 대한 이야기도 나누고, 차도 마시고, 이런 활동을 많이 해요. 활동하면서 배우고, 활동할 주제가 생기면 이것을 활용해서 지역 안에서 무언가 활동할 수 있는 작은 경험을 만들어 드려요. 경험할 수 있는 기회를 넓혀주는 역할을 하면서 주민들의 참여를 촉진할 수 있었어요. (D복지관)

○ 참여 주민 간 친밀감 형성하기

- 조직에 참여하는 주민들 간에 친밀감을 형성하면 조직화의 활성화와 지속적 참여가 이루어질 수 있다. 참여 주민들의 관심과 모임에 대한 기대를 파악하고 주민 간 공감대를 확산할 수 있도록 한다.
- 소모임 활동을 통해 친밀감을 형성할 수 있다. 참여 주민들의 친밀도를 향상시키고 흥미를 유발할 수 있는 소모임을 구성하여 운영한다. 소모임이 친밀감 형성을 위해 활동하는 과정에서 폐쇄적으로 운영되거나 새로운 주민의 참여에 배타적이어서는 안 된다.

예 시

참여촉진을 위해, 캠페인 같은 것을 계속해서 연결하고 참여할 수 있게 촉진하는 활동을 해요. 그리고 그 안에 워크숍도 하고, 나들이도 가요. 그게 중요한 게 나가서 놀다 온 것 뿐 아니라 거기서 하는 이야기들이 중요한 게 있거든요. 편안해졌을 때 막 던지는 이야기들. 그것을 연결해서 돌아와서 회의를 하고, 거기서 나온 내용을 지원하면서 자치활동 강화를 했던 것 같아요. 스스로 기획해서 바자회를 하게 한 사례가 있거든요. 바자회를 위한 기획회의를 진행해야 하는데, 먼저 기획회의하자는 표현을 안 하시니까 나눔반상회 회의체에서 자연스럽게 “캠페인, 마을 축제가 있는데 나가보실래요?” 했더니, “지난 회의에서 기금을 마련하자라는 이야기들이 되어왔다.”라고 하셨어요. 그래서 “한번 스스로 해 보세요.”라고 이야기를 했고, “뭐 하자, 뭐 하자.”를 정하시더라고요. 그런데 상상도 할 수 없게 너무 힘든 일들을 크게 벌리시더라고요. 어쨌든 크게 벌리시더라도 기획회의의 경험들을 계속 할 수 있게 해드렸던 것 같아요. 자치활동강화를 위해서, 그리고 행정적 지원은 모임별로 다른데, 아까 부모커뮤니티 젊은 엄마들은 회계를 자기들이 엑셀로 다 하거든요. 저희는 체크하는 정도. 공모사업이라서 일지도 쓰세요. 그럼 우리는 점검하는 정도입니다. (Y복지관)

○ 주민의 자발적 참여 강화

- 주민이 스스로 조직에 자발적으로 참여하고 스스로 움직이도록 하기 위해 주민이 조직 활동에 대해 충분히 말하고 들을 기회를 만들어 준다.
- 주민조직 활동이 주민의 생각과 의견으로 기획되고 실행되는 것을 확인할 수 있도록 한다. 그러면 주민은 자연스럽게 주민조직 활동을 자신의 일로 여기고 자발적으로 참여한다.

예 시

주민들의 참여를 촉진하기 위해서는 배우고, 활동할 주제가 생기면 이것을 활용해서 지역사회에서 활동을 하는 작은 경험들을 자주 하실 수 있도록 기회를 넓혀주는 역할을 많이 해요. 그래서 배운 것을 활용해 캠페인을 연다던가, 마을축제 부스를 들어간다던가, 아니면 학교 방과 후 수업에 들어간다던가 하는데요. 주민회의를 할 수 있는 다양한 주민단체들이 모여서 워크숍을 할 때 “여기 한번 가보시는 건 어떠신지?” 이렇게 하면은 “아! 뭔가 우리 조직도 지역사회 안에서 역할을 하는 구나!”라고 주민 스스로 느끼시는 부분이 있더라고요. (D복지관)

○ 주민들의 주도성 확보

- 주민조직은 주민의 힘으로 움직여 가야 한다. 주민의 주도성을 확보하기 주민의 역량 강화가 중요하다.
- 주민이 주민조직의 운영이나 활동에서 주체가 될 수 있도록 하기 위해서는 스스로 지도력을 가질 수 있도록 지원해야 한다. 조직의 대표와 임원이 선출되면 조직의 지도자로서 자질을 갖추도록 교육과 지원을 한다.
- 성공의 경험이 주도적 참여의 동기를 제공한다. 따라서 쉽게 성과를 얻을 수 있는 조그만 실천활동부터 시작하는 것이 좋다. 어렵게 모인 주민들에게 과도한 부담이 지워지면 주도성을 확보하기도 어렵고 지속적 참여가 힘들어진다.
- 주민조직은 주민들의 직접적인 참여에 의해 운영되어야 한다. 운영규칙에 민주적 운영 절차가 담겨지고, 공식 절차에 의해 참여와 운영이 보장되도록 지원한다.

예 시

행정적 지원 같은 경우는 잘 하는 조직도 있지만 거의 잘 못하고 어려워하세요. 제가 만나는 조직은 연령대가 높기도 하고, 대개 행정은 낯설잖아요. 운영일지야 쓰시지만 회계 같은 경우도 처음에는 낯설어하셔서 저희가 하다가 조금 컴퓨터 활용이 가능한 주민에게 “직접 한번 해 보세요.”하고 제안하면서 익숙해질 수 있도록 지원했어요. 그리고 시(市)에서 지원하는 공모사업 같은 경우는 복지관 이름으로 내지 않게 되어 있어요. 그래서 그 동아리 회장과 회계가 직접 시에 가서 회계교육을 받으세요. 그러면서 나름의 주도성이 생길 수 밖에 없는 구조, 그렇게 해서 행정력을 키우시는 부분도 많이 있었습니다. (D복지관)

3) 지역활동하기

□ 개념

- 주민조직화에서 지역활동은 주민이 지역문제와 이슈를 가지고 만나서 관계를 맺는 장이다.
- 주민이 지역문제와 이슈를 풀어나가는 기회이다. 단순히 자신의 욕구를 해결하는 구조에 머물지 않고, 능동적으로 지역문제와 이슈를 풀어나가는 기회가 된다.
- 주민이 성장하는 기회이다. 주민이 지역의 관심사와 문제에 대하여 서로의 생각을 나누고 공유하며 지역을 알아가고, 진정한 주민으로서 주민의식을 형성해 가는 것이다.

□ 핵심 과업

- 지역문제 해결을 위한 계획을 수립하여 실행한다.
- 타 조직과 연대활동을 수행한다.

□ 실천하기

- 지역활동 계획하기
 - 지역활동에서 중요한 것은 주민 합의에 기초해야 한다는 점이다. 따라서 활동 기획 전 과정에서 이런 점을 반영하여, 주민 참여를 보장해야 한다.
 - 주민과 지역 문제를 확인하고 분석한다. 지역알기와 주민만나기를 통해 파악한 지역의

문제와 욕구를 정리한 후, 문제와 관련된 객관적 자료를 분석한다.

- 이슈를 선택하고 목표를 세운다. 주민의 이슈와 그 대안을 존중하며 활동을 계획할 하나의 이슈를 선택한다. 주민이 지지하는 작고 구체적인 이슈로부터 출발한다
- 주민행동 계획을 세운다. 주민의 강점과 약점, 외부의 기회요소와 위협요소를 고려하여 실현가능한 주민행동 계획을 세운다.
- 주민행동 계획을 수립할 때 고려해야 할 요소
 - ① 왜? : 왜 이 활동을 하려고 하는가?에 대한 답이 필요하다. 무엇 때문에 누구를 위해서, 무엇을 위해서 이 활동을 준비하는가에 대한 구체적이고 철저한 분석이 필요하다.
 - ② 주요 대상 선정 : 활동 목적을 바탕으로 주요 참가 대상을 선정한다. 성별, 연령별, 계층별, 직업별, 이해집단별, 거주 및 가족 형태별, 동일 관심 집단별 등 대상 요인을 고려할 수 있다.
 - ③ 활동 내용 선정 : 목적 달성을 위해 무엇을 전할 것이며, 무엇을 함께 나눌 것인지 결정한다.
 - ④ 활동 방법 및 전략 설정 : 활동 목적에 맞는 전략을 세운다. 어떤 점에 주안점을 둘 것인지, 그에 따른 적절한 전략은 무엇인지 결정한다. 활동 과정에서 업무 분담을 명확히 하는 것도 필요하다.
 - ⑤ 활동시기와 활동기간 설정 : 활동 성격에 따라 적당한 활동 시기를 선택하고 어느 시점에서 평가하고 정리할 것인지 활동기간을 정한다.
 - ⑥ 활동장소의 결정 : 활동의 지역적 범위를 명확히 하는 것이 주민들의 참여를 지속가능하게 만드는 요소이다. 따라서 활동 성격에 따라 적절한 활동장소가 고려되어야 한다.
 - ⑦ 활동 예산 조달방법 모색 : 계획 단계에서 재정 조달방법에 대한 계획이 없으면 많은 어려움을 겪게 된다. 그리고 특정 인물이나 기관에 재정을 지나치게 의존하게 되면, 원래 활동 목적과 상관없이 재정 지원하는 곳의 영향력이 커질 수 있으므로 주의도 필요하다. 공모사업을 통해 재정을 확보할 수 있도록 지원하는 것도 좋은 방법이다.
 - ⑧ 기대효과 설정 : 목적과 목표와 기대효과가 반드시 일치될 필요는 없지만 활동 과정에서 얻을 수 있는 기대효과를 예상하는 것이 필요하다.
 - ⑨ 후속작업에 대한 계획 : 일회성 사업에서 그치지 않고 지역차원에서 하나의 사업이 다른 사업과 연계성을 가지고 지속적으로 주민들을 움직임을 끌어낼 수 있는 계기가 될 수 있어야 한다.

조직화 참여 주민들과 마을을 다니면서 마을지도 그리기를 가끔 해요. 한번 하고 두 번하면 또 보이는 것이 있거든요. 이를 통해 많이 나와요. 이 지역에 알콜중독이 많아요. 요즘은 빈병 값이 올라서 소주병이 없지만 오르기 전에는 동네슈퍼 양쪽 벽에 소주병을 쌓아놓는 거예요. 산더미처럼 쌓여 있거든요. 이런 것이 보기 싫으니까 이것을 정리해야겠다는 의견이 모아져요. 마을지도 그리기 하면서 이런 걸 스스로 찾아내요. 우리가 자꾸 뭘 찾아주지 말고, '같이 나가서 같이 뭐하자.'는 전략이 이런 거거든요. 지역 내 공원 근처이고 놀이터가 있는데 그곳에 쓰레기 잔뜩 쌓여있었던 거죠. 이분들이 마을지도를 하고 나서 쓰레기 치우는 활동을 계획해서 정리했고, 정리된 장소에 열무도 심고 뭐도 심고 한 거예요. 지난번 회의 때 열무국수 만들어 드셨어요. 이렇게 이분들이 성공한 경험이 있어요. 이분들이 문제를 잘 찾아요. 오히려 저희들이 보면 너무 전문가의 눈으로 보려고 하는 그런 것들이 있을 수 있거든요. 외부 사람에게는 이 정도는 문제가 아니라고 하는데 주민이 '문제야.'하고 보는 지역의 문제가 중요하죠. 사회복지사가 문제인 것은 문제가 아닐 수도 있잖아요. 이 분들하고 이런 걸 했던 활동이 좋았어요. (W복지관)

○ 지역활동 실행하기

- 실행은 구체적 내용을 실천하는 단계로 계획에 의거하여 무엇을/어떤 순서로/누가/어떤 방법으로 할지 세부 실행 계획을 세우고 진행한다.
- 모니터링하기 : 활동이 실행되면 계획된 일정에 맞춰 활동이 목적에 맞게 계획한 대로 실행되고 있는지 점검한다.
- 실행과정에서 무엇보다 관심을 기울여야 할 것은 정보의 공유이다. 주민은 물론 직·간접 관련자, 운영위원, 후원자들까지도 왜, 어떤 목적으로 진행되고 있으며, 어느 단계에 와 있는지, 부족한 것은 무엇이고, 잘하고 있는 것은 무엇인지에 대한 끊임없는 정보제공이 이루어져야 한다.
- 지역활동 실천 전략¹³⁾
 - ① 작고 단순한 일에서 점차 복잡한 일로 나아가라.
 - ② 민주적 합의과정과 민주적 운영이 핵심임을 명심하라.
 - ③ 가능한 단순하고 세분화된 조직구조를 구성하라.
 - ④ 주민대표자의 정치세력화 문제를 사전 대비하라.
 - ⑤ 조직 지도자 교체 시 예상되는 문제에 대비하라.
 - ⑥ 사회복지사 교체 대비 전략은 기관 인사관리 차원에서 준비하라.

13) 서울시복지재단(2009), 『사회복지관 프로그램 매뉴얼 지역복지사업: 지역사회조직화 실천 매뉴얼』, p178-188

- ⑦ 조직의 개인적, 정치성 목적 활용을 경계하라.
- ⑧ 주민의 자율성과 자치성을 강화하라.
- ⑨ 조직성원의 사적 이익에도 관심을 가지고 그것을 활용하라.
- ⑩ 외부인정과 내부포상의 전략을 활용하라.
- ⑪ 모금 전략을 세우고 실천하라.
- ⑫ 조직의 자생력 배양을 목표로 실천하라.
- ⑬ 주기적인 점검을 통하여 변화 확인과 지속적인 향상 노력에 힘써라.
- ⑭ 네트워킹을 활용하고 강화하라.
- ⑮ 새로운 이슈나 과제전환을 준비하라.

예 시

지역 문제를 보는 부분에서 저희가 보지 못하는 부분을 주민들이 보고, 아예 해결루트도 뚫어주는 경우가 있어요. 복지관에서 주민의 의견을 받아서 저희가 다른 기관에 의뢰를 하거나 건의를 하거나 그러면 잘 해결이 안 되는 경우가 있었어요. 복지관이 전화를 하면 잘 안 먹히고, 똑같은 내용을 주민이 건의를 했을 때는 잘 진행되었어요. 우리지역 초등학교 앞에 횡단보도에서 어린이 자동차 사고가 많이 났었는데 그것을 같이 협의하는 과정에서 기관이 나서면 호응도가 약간 낮았는데, 거기 학부모님들이랑 저희랑 같이 해결방법을 찾고 싶다고 하면서 부모님들이 나서니 더 원활하게 해결 되었어요. 지역 문제가 아주 다양인데, 그 지역 문제가 당사자의 문제일 경우는 생각보다 행동도 계획도 빠르게 나가는 경우가 있는 것 같아요. (D복지관)

실천 tip14)

* 주민조직 활동의 실패 이유

- 주민이 배제된다. 주민이 기획과 실천, 평가 등 모든 과정에 주체가 되어야 하는데 주민이 주체적으로 기여할 기회가 없는 경우 참여도 부족하고 후속활동도 잘 이루어지지 않는다.
- 주민을 동원한다. 주민의 자발적 참여를 이끌어 내기보다 일방적이고 당위적인 명분으로 홍보하며, 주민을 동원하는 경우 주민의 마음이 없는 활동이 되고 주민은 외면한다.
- 외부 프로그램을 선부르게 도입한다. 아무리 좋은 활동이라도 지역의 상황과 조건, 특성이 반영되지 않으면 실패할 수 있다.
- 성과에 집착한다. 성과에만 집착하게 되면 주민은 목표 달성을 위한 도구가 된다. 진정한 성과는 주민이 자신의 힘과 가능성을 믿고 그 성과를 자신의 것으로 삼는 것이다.

○ 타 조직과 연대하기

- 주민조직 연대는 지역문제를 해결하기 위해 주민과 여러 조직의 힘을 모아내는 것이다. 즉 해결하려고 하는 문제에 대한 지역의 공감대를 획득하며 주민조직에 힘을 불어 넣은 과정이다.
- 주민조직 연대의 원칙
 - ① 주민이 주체가 되는 연대이어야 한다.
 - ② 주민조직이 성장하는 연대이어야 한다. 연대는 기본적으로 주민의 의식성장과 주민지도력 개발을 위한 중요한 과정이자 수단이다. 그리고 연대과정에서 확인되는 공동체성도 소중하다.
 - ③ 충분히 소통하는 연대이어야 한다. 주민이 스스로 필요성에 공감하고 실천해야 연대의 가치가 살아난다. 주민조직 연대의 과정과 결과가 충분히 소통되어야 한다.
 - ④ 사회와 세상의 근본적 변화로 나아가는 연대이어야 한다. 지역 안에는 다양한 이슈가 있고, 모든 이슈는 서로 연결되어 있고 작은 이슈도 큰 이슈로 연결된다. 주민조직 연대는 개별 조직의 목적 달성을 넘어 사회와 세상의 변화를 이끌어 내는 것으로 나아가간다.

예 시

지역 내에는 다양한 모임들이 있어요. 우리들이 조직화한 모임 뿐 아니라 기존에 있는 모임도 열린 조직화해요. 그들은 조직화라고 못 느끼지만... 그 모임에 녹아들기 위한 활동을 많이 하거든요. 모임에 참여하면서 지속적으로 관점 알리기를 하는 거예요. 그들은 장애인, 나눔 등에 대해 전혀 관심이 없었거든요. 마을넷은 행복한 삶을 추구하는 것이지만 취약계층에 대한 생각은 없어요. 이 부분을 계속적으로 이야기하고 알려내는 작업들이 사회복지사의 지역활동하기가 아닌가 싶어요. 그분들이 의제, 협치 많이 하잖아요. 마을넷 단위에서 협치활동을 많이 하거든요. 그들의 의제에 새로운 관점을 넣어서 공동체를 이루자라는 부분을 설득해나가는 과정, 이것도 지역활동이라고 생각하는데요. 설득이 한순간에 되는 게 아니고 계속 녹아들게... 지역에 ○○밥상이라는 조직이 있어요. 지역사회에서 투쟁, 노동이 중심이 단체였어요. 진보단체였는데, 그 사람들이 이런 과정을 통해 장애라는 개념을 알게 되었거든요. 저는 그런 것도 중요하다고 생각하는데, 그 과정이 활동가나 사회복지사들이 해야 되는 역할이라고 생각하거든요. 그래야지만 내가 갖고 있는 소모임만 조직화하는 것이 아니고, 지역에 있는 조직을 공동체 관점으로 함께 나누는 것. 그리고 연대해 나가는 것이죠. (Y복지관)

14) 한국주민운동정보교육원(<http://www.conet.or.kr>) 교육자료

실천 tip15)

* 주민조직 연대의 실패 이유

- 지역 내외의 여러 세력을 잘 모른다. 각 세력들이 갖는 특성, 역사, 조직구조, 활동내용 등을 알아야 연대 가능성을 찾을 수 있다. 지역 안에 다양한 세력들이 존재하기 때문에 각 세력을 알지 못하면 연대를 제대로 할 수 없다.
- 연대의 목적과 목표가 분명하지 않다. 연대의 목적과 목표가 충분히 공유되지 않으면 주민조직 연대는 공감대를 이루기보다 갈등이 더 커지고 연대의 힘을 잃게 된다.
- 연대과정을 함께 책임지지 않는다. 연대활동은 여러 조직이 협력하며 이루어가는 것이므로 잘 못하면 일부 조직에 그 책임이 집중될 수 있다. 개별 조직이 책임을 다하지 않으면 상호 신뢰에 금이 간다.
- 연대의 성과를 공유하지 않는다. 연대의 결과로 얻은 성과는 모든 조직의 성과로 공유되어야 한다. 지역사회 변화를 위한 공동선의 실현이라는 공동의 성과이어야 한다. 특정조직의 성과로만 남게 되면 다시 연대할 가능성은 낮아지고 연대의 근본 목적인 '더 큰 힘 모으기'는 실패하게 된다.

4) 주민모임하기

□ 개념

- 주민조직에서 소통할 수 있는 가장 좋은 방법은 주민 모임이다.
- 주민은 주민모임을 통해 자신의 의사를 충분히 소통하고 결정한다. 주민모임은 주민의 주체적인 힘을 모아내고 주민조직을 움직이는 힘을 얻게 하는 활동이다

□ 핵심 과업

- 모임의 목표, 활동내용, 과정을 점검하고 개선점을 보완한다.
- 활동에 대한 동기를 부여하고 모임의 지속성을 유지한다.

15) 한국주민운동정보교육원(<http://www.conet.or.kr>) 교육자료

□ 실천하기

○ 주민모임 운영하기

- 주민이 모임에 자발적으로 참여할 수 있도록 분위기를 조성하고 모임에서 정해진 자신이 해야 할 일을 잘 알도록 한다.
- 주민 모임이 민주적으로 운영되는지 살펴보아야 한다. 주민지도자나 특정인이 자신의 뜻대로 조직을 운영하는지 점검한다.
- 효과적인 모임을 운영하기 위한 원칙
 - ① 모임은 계획하여 진행한다. 모임을 여는 이유와 목적을 밝히고 언제 어디서 누가 무엇을 논의할지 계획한다.
 - ② 모임에 참여한 주민의 상호작용을 파악한다. 주민이 지역 욕구나 문제에 대한 자신의 감정과 열망, 관심을 편안하게 표현하고 있는지 상호작용을 통해 응집력이 발전되는지 살펴본다. 조직가는 집단의 역동, 상호작용에 대해 이해하고 적절히 개입함으로써 긍정적이고 수용적인 주민 모임으로 분위기를 이끌어 가야 한다.
 - ③ 참여주민의 심리 상태를 이해하는 것이 바람직하다. 주민 모임에서 주민들이 서로 매력과 반감이라는 감정적 힘, 주민 간 정서적 유대가 어떻게 이루어지는지 주목할 필요가 있다.
 - ④ 주민모임 참여 유형을 파악한다. 그래서 참여 주민이 자유롭고 모임 목표에 적합하게 상호 의견을 교환하고 참여할 수 있도록 독려한다.

예 시

우리는 회의를 할 때 사회복지사가 이전 모임에서 했던 내용을 정리해서 보여주고, 그동안에 했던 사진물, 활동 내역들을 공개 했어요. 사진도 찍어서 이렇게 한 달 동안에 있었던 과정을 보여준 후에 회의하는 경우가 있어요. 물론, 예산을 조직별로 항상 공개를 했었어요. 나눔이웃 사업의 예산이 줄었거든요. 이런 내용을 공개하면서 마음의 준비를 시켰더니 모임에서 ‘그러면 돈을 벌어야겠네.’ 하시더라고요. 그 돈을 벌고 나서도 예산을 공개해요. 그리고 그 예산을 어떻게 사용할 것인지 자치적으로 결정하게 하고, 그 과정에서 토의문화도 정착되어 갔던 것 같은데요. (Y복지관)

저희도 복지공동체사업을 하면서 4년차 밖에 안 되고, 대개 저소득 어르신들 주민과 함께 이웃으로서 잘 살아보자라는 그런 취지의 사업을 진행했어요. 정보공개도 했고, 사업방향에 대해서도 참여한 어르신들도, 핵심리더 주민들도 다 알고 계셨어요. 3년차 4년차 들어서면서 지원이 끊기게 되자 ‘우리가 이대로 헤쳐질 수가 없다.’라는 의견이 모아지더라고요. 그래서 어르신들이랑 주민들이랑 같

이 김치를 만들어서 돈을 모으셨어요. “내년도에는 자립공동체로 우리들끼리 스스로 서보자.”라는 뜻을 모아 사업비를 좀 자체적으로 마련을 하시고, 어르신들도 이제 수혜자가 아닌 그냥 일반 참여 주민으로 돼서 후원도 비정기적으로 하시되 통장은 기관이랑 분리를 해요. 그 주민들의 사업명으로 된 무기명 통장을 만들어서 그 관리는 그 주민조직회 회장이 하시고, 거기에 대한 공유를 할 때마다 얼마 모았는지, 누가 후원을 하였는지 등 후원내역을 같이 공개하여 공유를 해요. (D복지관)

○ 민주적인 토의문화를 구축한다.

- 토의는 주민이 자신의 문제를 스스로 해결하기 위해 뜻과 생각을 모아내고 결정하는 과정이다. 또한 그것을 실천하고 평가하는 과정이다. 그래서 주민조직을 유지하고 발전시키는 근본적인 방법이다.
- 토의 과정에서 주민은 말하고, 타인의 의견을 받아들이며, 다른 생각을 토론한다. 그러면 주민은 민주적으로 훈련되며, 주민의식이 성장하고 주민조직은 성숙하고 발전한다.
- 주민회의는 주민이 조직에 대한 소속감을 느끼게 하고 자신과 주민조직의 힘을 확인하게 하는 주민조직화의 토대가 된다. 따라서 토의가 의미 있게 진행되고 서로 만족할 수 있는 회의가 되도록 민주적 토의를 촉진하는 것이 필요하다.
- 민주적 토의를 위한 회의 촉진자의 역할
 - ① 회의진행자와 함께 회의 목적을 확인하고 안건을 준비한다.
 - ② 주민의 회의참여를 독려하고 주민의 역할을 확인한다.
 - ③ 회의 환경을 준비한다. 회의장소를 미리 점검하여 편안하고 안정적인 분위기에서 회의가 진행되도록 준비한다. 회의에 필요한 물품, 회의자료, 간식 등을 준비한다.
 - ④ 회의결과를 정리하고 실천하도록 의지를 북돋으며 독려한다.
- 민주적 토의를 위한 회의 촉진자의 자세
 - ① 회의진행자를 존중하고 나서지 않는다. 회의진행자가 회의를 잘 운영할 수 있도록 돕는 역할을 충실히 수행한다.
 - ② 회의를 정성껏 준비한다.
 - ③ 회의 진행과정을 예민하게 살핀다. 회의 분위기가 어수선하거나 과열되는 경우 적절하게 개입하여 회의진행을 잘 돕는다.
 - ④ 회의 과정을 중요시하고 결과를 소중히 여긴다. 회의 과정이 풍요로워지도록 회의 분위기를 만들고 주민을 독려한다. 또한 회의 결과를 주민의 생각과 의지가 모인 결과이자 실천의 과제로 명확히 인식하고 소중히 여겨야 한다.

예 시

조직에서 오래 활동했거나 고문역할을 하는 사람들의 영향력이 얼마나 있느냐에 따라서 민주적인지 비민주적인지 가능성이 되더라고요. 의사결정이 한 두 사람의 입김으로 되거나, 뒤에서 비공식적인 의사결정을 하고 회의 때 밀어 붙이고... 회의는 있지만 참가자들의 발언을 하기는 어려운 분위기의 조직이 있어요. 반면에 의사결정이나 토의문화들이 익숙한 구성원들이 많으면 그렇지 않더라고요. 기본적인 이야기들이 있겠지만 공식적인 토의자리에서 찬성이나 반대투표를 진행하는 과정을 거치더라고요. “운영규칙을 다시 한 번 검토해보자.”라는 것까지 이야기가 나오는 경우도 있었어요.

이런 사례가 있었어요. 사회복지사가 조직화를 같이 한 사례가 아니라 기존조직에 들어간 조직이었어요. 임원 분들은 정보, 사업에 대한 예산이나 후원내역을 모든 회원 분들에게 공유를 해야 회원들의 사기도 높아지고, 회원들이 “우리가 같이 했네?”라고 알게 되는데, 이런 정보를 공유해주지 않으시는 거예요. 들어간 사회복지사가 “이런 거는 공개를 해주셨으면 좋겠다. 당연히 우리 모두가 참여한 사업인데요.”라고 말씀드렸어요. 그런데 월례회의 때 들었음에도 불구하고, “그러면 다음 회의 때 공개할게요.”라고 하면서 월례회의 때는 안하시는 거예요. 그러면 또 이야기를 하죠. 이 조직에서 어떻게 보면 저는 임원진들에게 조금은 불편한 사람이 될 수도 있죠. “주민들은 솔직히 그냥 조직을 나가면 그만이지 않아요. 아주 뜻이 없다면요.” 결국 그 조직은 기존에 뜻을 함께 했던 사람들은 나가고, 신규 회원들은 “이 모임은 그런가보다.”라고 모르는 채로 운영이 되는 경우가 있어요. (D복지관)

실천 tip16)

* 주민조직 회의의 실패 이유

- 주민이 회의에 관심이 없다. 주민에게 회의 정보를 미리 알리지 않으면 회의에 관심을 가질 수 없다. 강압적 분위기로 회의를 운영하거나 주민의 의견을 끌고루 묻지 않는다면 주민 참여가 일어나지 않고 회의에 대한 관심을 놓게 된다.
- 회의의 목적이 분명하지 않다. 안건이 불명확하면 무엇을 결정해야 할지 모르고 논의가 중구난방이 된다. 회의의 목적을 분명히 하고 주민이 바른 방향으로 논의하고 결정하도록 안내해야 한다.
- 회의를 특정한 의도대로 이끌어 간다. 회의가 주민의 다양한 의견을 조율하여 진행되지 않고 주민지도자나 조직가의 의도대로 이끌려가면 실패한다.
- 주민이 회의 결과에 대하여 책임성이 없다. 결정하는 사람과 회의결과를 실천하는 사람이 다르거나 말한 사람이 책임지게 되는 문화는 주민의 책임성을 소극적으로 만든다. 주민이 회의 결과에 대해 기대하며 책임있게 실천하도록 안내해야 한다.

16) 한국주민운동정보교육원(<http://www.conet.or.kr>) 교육자료

7. 주민조직 유지관리

1) 주민조직 방향성, 목적, 활동 점검하기

□ 개념

- 주민조직화 사업이 지역에 어떤 영향을 주고, 참여자들의 삶의 방식과 가치관에 변화가 있었는지 확인하는 것이다.
- 주민조직의 활동에 대하여 점검하고, 좀 더 잘하기 위해 보완해야 할 점이 무엇인지 논의하여 발전방향을 찾는 활동이다.

□ 핵심 과업

- 주민조직 활동을 점검한다.
- 주민조직 성과를 확인한다.
- 주민조직 점검 결과에 기초하여 후속 계획 모색한다.
- 긍정적 성과에 대한 인식을 공유하고 주민들의 노고를 격려하며, 연대감 확장한다.

□ 실천하기

- 주민조직화 사업 평가하기
 - 평가를 통해 조직화 과정을 돌아보고 무엇을 보완하여야 하는지 공동으로 인식한다.
 - 이 과정을 통해 조직화 사업에 참여하는 주민과 조직가의 인식과 역량을 키울 수 있다.
 - 조직화 사업을 평가할 때 점검사항¹⁷⁾
 - ① 주민관계 형성과 지역알기가 바로 되었는지.
 - ② 조직화 밑그림과 전략은 제대로 수립되었는지.
 - ③ 주민지도자를 발굴했고, 잠재적 지도자로 성장하고 있는 사람은 있는지.
 - ④ 의사결정과정에서 주민들이 배제되거나 의견이 묵살된 것은 없었는지.
 - ⑤ 조직화 사업의 목적과 목표를 구체적으로 정립했는지.
 - ⑥ 충분히 지역에 알리고 참여 주민을 모았는지, 그 과정에서 놓친 것은 없었는지.
 - ⑦ 조직화를 실행하면서 준비과정에서 부족한 것은 없었는지.

17) 부산복지개발원(2015). 『사회복지관 주민조직화 매뉴얼 연구』 . p102

- ⑧ 원래 이루고자 했던 바를 조직화 프로그램을 통해서 확인했는지.
- 이와 같은 사항을 점검해보고 보완하고 변화해야 하는 점을 확인하는 것이 평가이다. 주민조직화는 이런 평가와 피드백을 반복하면서 이루어진다.
 - 조직가는 주민이 평가할 수 있도록 자리를 만들고 진행하는 촉진자의 역할을 한다.

예 시

운동문화가 정착되고 이 모임이 운영된 지 6년 정도 되니까 이제 사회복지사 개입없이 자율적으로 운영하게 되었어요. 그러면서 활동 점검하는 모임에서 자연스럽게 활동에 대한 평가가 이루어지고, 이를 통해 본인들이 할 수 있는 활동들이 조정되더라고요. 사회복지사가 자연스럽게 활동을 통해 얼마나 성장했고 변화됐는지 질문을 하면서 평가할 수 있도록 지원했어요. 그러다가 모금회 공모 사업으로 선정되어 진행되면서 평가 방법을 제시해야 돼서 척도를 사용한 사전사후 평가를 시행했어요. 그런데 활동을 통한 변화를 피드백 하는데 척도를 통한 평가는 크게 도움되지 않았어요. 좋은 평가방법은 아니라는 생각이 들긴 하더라고요. (H복지관)

우리는 질적 평가를 적용하고 있어요. 그래서 사회복지사가 질적 평가를 체계적으로 배우는 것도 필요해요. 만약에 배우지 않은 상태에서는 사업 담당자가 주민들 변화 정도를 느끼지만 평가 결과로 내놓는 것이 어려워요. 관찰이라던지를 통해 조직에 대한 기여점, 함께하는 사람들의 생각과 관심도의 변화 등을 잘 발견하는 게 좋은 평가인 것 같고, 인터뷰나 얘기하셨던 주민 의식이 상승됐다고 하는 그런 부분들을 잘 기록하는 것이 중요할 것 같아요. (D복지관)

우리는 매월 정기 모임이 있어요. 그때 항상 앞에 사진을 먼저 보여드리거든요. 회원들이 지난달에 활동했던, 예를 들면 가정방문을 해서 나누기 활동하는 모습, 축제를 했던 사진들을 예쁘게 찍어드리죠. 사진을 예쁘게 찍어서 얼굴이 다 나오게 하고, 그걸 성과로 공유를 해요. 그러면 “나 저런 거 정말 힘들었어.”, “다음에는 또 다른 활동 해보자.”라는 이야기들이 나오거든요. 이게 그 분들의 점검이라고 생각하고, 그렇게 계속 되고 있어요.

또 하나 평가 방법으로 나눔이웃 사업을 할 때는 주민의 응집도 조사라는 걸 하고 있었어요. 그런데 그게 내용이 엄청 많아서 “맨날 숙제 하는 거 또 하네.”, “숙제는 하는데 내용이 엄청 많은데.” 등의 이야기를 하세요. 1차년도에는 그래도 의미가 있었던 것 같아요. 하지만 2차년도 부터는 계속 진행하는 일인데 똑같은 걸 하니까 나중에는 의미가 없어요. (Y복지관)

2) 자립 가능성 점검하기

□ 개념

- 주민조직 참여자들의 삶의 방식과 가치관에 변화가 있었는지 확인하는 것이다. 주민이 무엇을 얻게 되었고, 무엇을 인식하게 되었으며, 어떤 의식의 변화를 가져왔는지 점검한다.
- 주민이 주체적 역량을 키워나가는지 확인하고 지원하는 것이다.
- 주민이 스스로 살기 좋은 지역사회를 만들어가는 활동에 참여하면서 느끼는 점들을 공유하고, 이를 주민들의 지속가능한 참여 동기가 될 수 있도록 촉진하는 활동이다.

□ 핵심 과업

- 주민조직이 주민의 주체성을 기반으로 운영되는지 확인한다.
- 주민조직 참여자의 역량이 강화되었는지 확인한다.

□ 실천하기

- 주민조직 참여자들의 활동 성찰하기
 - 성찰의 목적은 참여자들에게 자신의 활동이 자기 삶에서 어떤 의미가 있었는지, 자신은 앞으로 어떻게 살고자 하는지 등을 스스로 돌아보게 하는 것이다.
 - 성찰을 진행하기 위해 장소는 비교적 조용하게 자신을 되돌아 볼 수 있는 곳으로 정하는 것이 좋다.
 - 방법으로는 명상이나 그룹 활동, 심성개발 프로그램 활용 등이 있다.

예 시

주민조직 참여자들의 활동 성찰하기를 위해 포토보이스라는 기법을 적용했어요. 자신이 찍은 사진도 좋고, 그게 어렵다면 참여자들이 함께 경험한 사진들을 난상으로 펼쳐놓는 거예요. 그래서 이제 마음에 드는 사진을 고르게 해서 “왜 그 사진을 골랐는가?” 하면은 그 사진 속에 느껴진 자기 감정이라던지 생각이라던지 이걸 좀 자유롭게 표현하는 게 포토보이스입니다. 6회기로 조금 길게 가져갈 수 있고, 짧게는 1시간에서 1시간 반 정도 집중적으로 하는 방법인데요. 활동 성찰하기에서 포토보이스 프로그램 기법을 접목하면서 내면에 있는 참여자들의 생각을 알 수 있는 경험이 되었어요. (Y복지관)

지금 자립을 준비하고 있는 모임이 있어요. 내년되면 주민들이 모은 기금에 기관의 보조를 더해 사업을 지속할 예정이에요. 자립을 준비하면서 중간 중간에 사업에 대한 목적이나 방향들을 지속적으로 공유를 했어요. 그리고 공유과정에서 모임 활동에 대한 의미를 성찰할 수 있는 자리가 몇 번 있었어요. 성찰하기 후 생각들의 공유가 이루어지고 나니 리더층을 담당하고 있는 주민들이 “이제 우리도 이 사업을 위해, 좋은 조직을 위해 기여를 해야 된다.”라는 합의를 이끌어 내었고, 이런 합의가 미리 선행이 되었기 때문에 이 정도 자립기반이 만들어진 것 같아요. 이런 부분이 단 시간에는 절대 안 되고, 사전에 참여주민의 욕구나 조직활동에 대한 적극성, 책임감 등이 자립 전에 회원들과의 관계나 신뢰를 통해서 형성이 되었기 때문에 가능한 것이라고 봅니다. 그리고 저희 저소득층 어르신들 중에 수급어르신들이었기 때문에 복지관에서 항상 받는 입장이셨는데, “지역사회 구성원으로서 나도 모임에 참여하는 사람이야.”라는 의식 강화가 일어난 게 가장 큰 변화이고 이런 점이 자립으로 가는 기반이 된 것 같아요. (D복지관)

○ 주민조직의 자립 기반 확인하기

- 주민조직의 자립을 위해서는 주민 참여가 활성화되고, 조직운동을 위한 주민의 역량 강화, 그리고 지속가능한 동기가 갖추어져야 가능하다.

- 주민조직의 자립 기반 점검을 위한 질문¹⁸⁾

① 참여

- 참여주민의 욕구를 파악하고 수렴하였는가?
- 참여주민이 조직 활동에 적극 참여하였는가?
- 의사결정을 통해 참여주민의 책임감을 향상시켰는가?

② 역량강화

- 참여주민의 강점을 발견하고 개발하였는가?
- 참여주민의 사회적 관계성을 증진시키고 있는가?
- 참여주민의 가치관 및 사회의식의 변화를 꾀하고 있는가?

③ 지속성

- 주민지도력 발굴에 기반하고 있는가?
- 사회 변화에 적절히 대응하고 있는가?
- 자립성 확대에 기반하고 있는가?

18) 부산복지개발원(2015). 『사회복지관 주민조직화 매뉴얼 연구』, p102

복지공동체사업이 있는데 저소득 어르신들이 주민과 함께 이웃으로서 잘 살아보도록 하자는 사업입니다. 2,3년차가 되니까 이제 정보공개라 던지 사업방향이라 던지 이것을 참여한 어르신들도, 핵심리더 주민들도 다 알게 되었어요. 3년차 4년차 들어서면서 기관의 지원이 끝난다고 해서 “우리가 이대로 헤어질 수가 없다.”라는 의견이 모아졌어요. 그래서 어르신들이랑 주민들이랑 같이 김치를 만들어서 돈을 모으셨어요. “내년도에는 자립공동체로 우리들끼리 스스로 서 보자.”라고 의견을 모으신 거죠. 사업비를 자체적으로 마련을 하시고, 어르신들도 이제 수혜자가 아닌 그냥 일반 참여 주민이 돼서 후원도 비정기적으로 하시게 되었어요. 운영비 통장도 기관에서 분리를 해요. 그 주민들의 사업명으로 된 무기명 통장을 만들어서 그 관리는 그 주민조직회 회장이 하고, 거기에 대한 공유나 공개를 할 때마다 얼마 모았는지, 누가 후원을 했는지 등 후원내역을 같이 공개를 하고, 이처럼 스스로 돈을 모을 정도로 상황이 진행될 수 있는 것은 참여주민들끼리 두터운 믿음이 있고, 공동의 목적이 있기 때문이에요.(D복지관)

사업비가 중단되면 회원들이 스스로 재원을 마련하기 위한 노력은 하시게 돼요. 그런데 이분들이 스스로 마련한 돈을 조직의 유지를 위한 역량강화 부분에는 사용하지 않으려고 하세요. “우리가 번 돈은 워크샵 가고 우리가 먹는 데는 안 쓴다.”고 하세요. 사실상 조직을 유지하기 위해 역량강화를 위한 재원이 중요한 축진제가 되는데 어떻게 해야 하는지 들으면서 고민이 됩니다.

경제적 지원이 중단되면 조직들이 프로포절을 통해 공공재원을 확보할 수 있도록 복지관에서 지원해요. 마을공동체 관련 지자체의 공모사업들이 많아요. 그래서 주민조직이 직접 공모사업에 도전하고 재원을 확보해서 운영할 수 있도록. 그런데 이렇게 공공재원이 투입되어서 시작된 조직과 다르게 지역 주민의 자발성을 기반으로 만들어진 조직이 또 다른 형태로 존재해요. ○○주민연대 같은 곳은 지원금 없이 운영하는 조직이에요. 그러니까 아주 철저하게 자립에 대한 준비를 하더라구요. 밥상모임을 하던, 무언가를 판매하던... 처음부터 돈에 의존하지 않도록 필요한 기금은 스스로 확보하고, 예산 없이 할 수 있는 사업 중심으로 실행하고...

복지관에서 지향하는 주민조직이 주민의 자율성과 자발성을 기반으로 독립된 운영과 주체적인 목소리를 낼 수 있도록 만들어내야 하는데, 정부에 의해 키워지는 주민조직이 되지 않을까?라는 점이 점검해야 할 부분이라고 생각합니다. (Y복지관)

참고문헌

- 곽병선·김희숙(2009). “다문화가족의 지역사회 적응 지원방안 고찰: 전북 군산지역을 중심으로”. 『지역발전연구』, 8(2), 1-22.
- 경기복지재단(2017). “지역사회조직화 이해와 방법론”. 『지역사회조직화 기본과정 교재』
- 권연순(2016). “마을돌봄을 통한 마을공동체와 사회적경제 활성화 방안”. 『협동이 길이다: 2016년 경기도 지역기반 사회경제 활성화를 위한 협동화 사업』, 79-86, 경기도 따복공동체지원센터.
- 김종일(2009). 『지역사회복지론』, 서울: 청목출판사.
- 김찬동·서윤정(2012). 『마을공동체 복원을 통한 주민자치 실현방안』, 서울연구원 정책연구보고서.
- 민소영(2013). “문화예술을 활용한 마을만들기의 경험: 광주시 시화문화마을 사례를 중심으로”, 『비판사회정책』, 40, 32-73.
- 민소영(2017). “지역사회차원 접근과 가족대상 실천: 개별가족단위 실천과 지역공동체 만들기의 결합”, 2017년 가족사회복지학회 춘계학술대회 발표집.
- 박재길(2012). “도시만들기 속의 마을만들기로”, 김기호 외 편, 『우리, 마을 만들기』, 경기도: 나무도시, 69-95.
- 서울시복지재단(2005). 『사회복지 프로그램 매뉴얼 개발 연구: 사회복지관 사업 매뉴얼』, 서울복지재단.
- 서재호(2013). “주민자치 활동 참여와 공동체 의식: 부산광역시 4개 동 주민자치센터 주민의 인식조사를 토대로”, 『한국사회와 행정연구』, 24(2), 437-459.
- 유동철(2012) “지역사회복지 실천의 새로운 길: 주민조직화와 마을만들기”, 『공공정책연구』, 29(2): 99-122.
- 윤평중(1992). “하버마스와 탈현대 논쟁의 철학적 조망”, 『철학과 현상학 연구』, 5, 195-218.
- 이경면(2016). “장애학생 및 가족의 지역사회통합 지원 모델로서 한국 품앗이 전통의 적용 가능성 탐색”. 『교육문화연구』, 22(3), 5-26.

- 이라영(2009). 『공동주택단지의 공동체의식과 외부 공간구성』, 전남대학교 대학원 건축공학과 박사학위논문.
- 이찬희·문영주(2012). 『부산 사회복지관 지역조직화 운영모델 연구-지역조직화 실태』, 부산복지개발원.
- 정안숙(2015). “현대한국사회에서 공동체심리학의 역할: 공동체심리학의 핵심 가치를 중심으로”, 『한국심리학회지: 일반』, 34(3), 667-683.
- 집아이프저(2002). 『지역사회개발』, 류혜정 역, 인간과복지,
- 신재은·민소영·박미경·김정희(2016). 『사회복지관의 주민조직화 기능강화를 위한 교육과정 개발 연구』, 경기복지재단.
- 최옥채(2001). “지역사회 조직화 모형에 관한 소고”, 한국사회복지학회 추계학술대회 자료집, 274-286.
- 최종혁·이연(2001). “지역사회복지 증진을 위한 주민조직화에 관한 요인-영구임대아파트지역을 중심으로-”, 한국사회복지학회 춘계학술대회 자료집.
- 최지선·민소영(2016). 『사례관리실천분석연구: 현장 사례관리자가 인식하는 지역사회 성과를 중심으로』, 한국보건복지인력개발원.
- 최일섭·이현주(2007). 『지역사회복지론』, 서울: 서울대학교출판부
- 함철호(2017). “읍면동복지허브화’에 대한 질적 사례연구”, 『한국지역사회복지학』, 60, 59-97.
- 홍현미라. 1998. 『도시저소득층지역의 지역사회조직실천(CO Practice)에 대한 비교사례 연구』, 이화여자대학교 사회복지학과 석사학위논문.
- 홍현미라·김가을·민소영·이은정·심선경·이민영·윤민화(2010). 『지역사회복지론』. 서울: 학지사
- Chavis & Wandersman(1990). “Sense of community in the urban environment: A catalyst for participation and community development” *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 55-81.
- Community Organizing and Family Issues(COFI). “From parent leaders’ experiences: What works in partnerships between parents and professionals?” www.cofionline.org
- Kloos, B., Hill, J. Thomas, E., Wandersman, A., Elias, M. J., Dalton, J. H. (2012). *Community Psychology: Linking individuals and communities, Third Edition*, Cengage learning: Australia, Brazil, Japan, Korea,

Mexico, Singapore, Spain, United Kingdom, United States.

McMillan & Chavis(1986). "Sense of community: Definition and theory". *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.

Perkins, D.D., Brown, B.B., & Taylor, R.B. 1996. "The ecology of empowerment: Predicting participation in community organization". *Journal of Social Issues*, 52(1): 85-110.

Saleebey, D. *The Strengths Perspective in Social Work Practice*. Allyn and Bacon: USA.

부 록

1. 사례 소개

1) D복지관 : 친환경주민모임 ‘에코맘’

사업방향 및 목적		친환경주민모임 조직을 바탕으로 주민들이 주체가 되어 환경보호 가치관을 형성하여 생활 속 실천적 참여를 이끌어내고자 함
조직화 과정	기간	2010년 ~ 2017년 현재
	구성원	〇〇시 거주 주민 중 친환경되살림 실천 활동에 참여를 원하는 65세 이하 여성 7명
추진방법 (추진과정 또는 단계)		<ul style="list-style-type: none"> - 주민교육 : 연 2회 이상 주민역량강화교육 진행(환경교육의 이해, 활동사례, 학습동아리 컨설팅 등) - 자조모임 : 주 1회 정기적인 자조모임을 통한 회원 간 관계 형성, 프로그램 활동 준비 및 역할분담 등 회의구조 확립, 주민교육 내용을 기반으로 활동 내용 기획 등 - 간담회 및 평가회 : 연 2회 간담회와 평가회를 통해 활동 효과성 평가, 보완사항 및 건의사항 제안 등 원활한 조직운영을 위한 기반 마련
조직화 후기 (변화상 등)		<ul style="list-style-type: none"> - 2010년 친환경주민모임 조직 이후 주민교육, 정기적인 자조모임, 지역네트워크(학습동아리 연합회, 주민조직 네트워크)참여를 통해 활동에 대한 경험을 확장하였음 - 주민조직은 공동체 내 결속력 강화, 회의구조 확립 등 조직의 주체성이 향상되었음 - 지역 축제 및 프리마켓 등 활동 참여를 바탕으로 에코맘 활동 중 친환경물품 판매와 생활 속 친환경제품 사용 홍보 활동에 대한 관심도가 향상되고 있음. 이에 회원 간 논의를 통해 물품 판매 및 홍보 활동을 확대하고 수익금을 통해 주민조직체 운영 기반을 마련해나갈 예정임

2) D복지관 : 문화마을만들기 사업

사업방향 및 목적		<p>○○동 일대를 거점지역으로 지역주민의 문제의식과 마을 의제를 해결하고자 ○○어린이공원에서 이뤄질 수 있는 마을 단위의 문화공동체를 형성하고자 함. 마을과 주민이 당면한 이웃관계 단절, 마을 공동문화 부재, 세대소통 등의 문제를 해결하기 위하여 주민 자치로 운영되는 주민 동아리 육성과 마을 공동체 활동이 이루어짐</p>
조직화 과정	기간	2010년 1월 ~ 2015년 12월
	구성원	<p>1. 대상 및 인원 : · ○○어린이공원 문화마을만들기 활동주민 10명 · 마을만들기 청소년 모임 참여자 10명 · ○○어린이공원 인근에 살고 있는 거주 지역주민 50명 이상</p> <p>2. 특성 : ○○어린이공원 인근 거주 주민(걸어서 공원에 올 수 있는 정도의 생활권)이 핵심 구성원이 됨</p>
추진방법 (추진과정 또는 단계)		<ul style="list-style-type: none"> - 사회복지사의 주민만나기 활동 - 거점지역의 이슈 찾기 <ul style="list-style-type: none"> · 공원 내 노숙인 거취문제, 어린이공원의 역할과 기능 부재, 시설이 낙후된 공원 · 어르신 거주율 높음, 유아 거주율 높음 · 다세대 주택 밀집지역으로 지역에 오랫동안 살고 있는 주민층 다수 거주 - 복지관의 사례관리 사업으로 노숙인 거취문제 해결 <ul style="list-style-type: none"> · 해결과정에서의 주민들과 통장님의 거취 주택 발굴 활동에 참여 - 주민모임 구성 <ul style="list-style-type: none"> · 지속적인 주민모임 운영 · 자체 학습 (마을만들기 사례를 중심), 타 지역 마을공동체 방문 등 - 주민참여예산제를 통한 공원 시설 교체 작업 <ul style="list-style-type: none"> · 주민간담회 개최 (수시) · 해당 동 주민센터 공무원과의 소통을 통한 예산 공모과정 정보수집 · 주민, 복지관, 공무원 층이 함께 공원시설개선 사업에 참여 · 이용하고 있는 어린이와 학부모층, 어르신들의 의견 적극 반영 - 개선된 공원의 이웃관계를 회복하기 위한 공동체 활동 진행 <ul style="list-style-type: none"> · 지역사회 캠페인, 소규모 마을 축제 · 지역 유관기관 행사 연계 - 활동 주민의 역할 높이기 <ul style="list-style-type: none"> · 주민 활동에서 주민들이 확장시킬 수 있는 참여자 높이기 · 마을 축제 운영시 자발적인 후원활동과 거주지역주민들이 주체가 되어 축제를 운영 할 수 있도록 핵심리더들의 역량 강화
조직화 후기 (변화상 등)		<ul style="list-style-type: none"> - 어르신, 어린이가 소통 할 수 있는 어린이 공원으로 변모 - 다세대 주택 사이에 있는 유일한 유희공간이 마을 소통의 공간으로 변화 <ul style="list-style-type: none"> · 정기 마을축제 개최, 축제 개최 주도 주민층 형성 등 - 마을축제 운영 시 참여 지역주민들의 자원연계, 개발, 후원활동 증가 - 외부 지역의 공동체의 ‘○○어린이공원’에 대한 관심 증대와 축제 학습나눔 장터, 어버이날행사 등의 개최로 지역사회의 새로운 공간으로 재조명 됨

3) D복지관 : 사회적가족만들기 이웃일촌 사업

사업방향 및 목적		○○시 ○○동을 거점지역으로 설정하여 일반 중장년층의 주민조직과 청년층을 지원하여 주민역량을 강화하고 지역 내 공동체 회복을 통한 지속가능한 복지공동체 기반을 확장하고자 함. 마을에 거주하고 있는 노인층과 결연을 통하여 정서적지지 결여에 대한 노인문제를 예방하고 청년층의 사회참여 기회를 넓혀 다양한 세대의 주민참여 역량을 높임
조직화 과정	기간	2013년 2월 ~ 2017년 12월 현재
	구성원	<ol style="list-style-type: none"> 대상 및 인원 : <ul style="list-style-type: none"> 이웃일촌 참여 주민 (독거어르신 지지주민조직) 10명 어르신결연활동 참여 청소년 고등학생 18명 저소득독거어르신 15명, 저소득독거재가어르신 8명 특성 : 복지관을 중심으로 ○○동, □□동에 거주하며 걸어서 올 수 있는 정도의 생활권을 범주로 설정하여 조직화
추진방법 (추진과정 또는 단계)		<ul style="list-style-type: none"> · 사회복지사의 주민만나기 활동 · 만나는 주민들과의 지역의 이슈 공감 <ul style="list-style-type: none"> - 독거노인의 높은 거주율 - 독거노인이 가지는 고독사, 정서적 결여로 인한 우울증 문제 · 조직구성 단계 <ul style="list-style-type: none"> - 다세대 밀집지역을 중심으로 통장조직과의 연계를 통한 모집 · 주민역량강화 교육 <ul style="list-style-type: none"> - 독거어르신지와 정기만남활동에 대한 사업 공유와 독거어르신에 대한 이해, 주민자치활동에 대한 교육 진행 (총 8회기) - 청소년 대상의 지역사회 마을 공동체 교육 운영, 독거어르신에 대한 이해 교육 · 정기 만남활동 <ul style="list-style-type: none"> - 저소득독거어르신과 주민조직과의 정기 만남 (약 3년 동안 1달에 2회씩 만남) - 비정기 만남 독려, 전화안부 활동 진행 - 청소년층은 어르신 택으로 찾아가 마을 마실활동, 간식만들기 활동 진행 · 주민자치력 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 어르신과의 정기만남활동, 조직운영에 대한 활동과 규칙을 스스로 만들 수 있도록 독려 - 각 조직별 회장, 총무 등 역할을 맡아 조직 내에서 원활한 소통과 다양한 의견을 내어 반영될 수 있도록 구조화 함 - 조직별로 희망하는 교육이 있을 시 교육지원 · 지속가능한 공동체 운영에 대한 대안 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 주민조직과 어르신이 함께 운영 할 수 있는 '반찬판매' 소재 확정 (참여 어르신과 주민조직과의 약 1년 간의 고민 공유와 복지서비스 제공자와 수혜자의 간극을 줄일 수 있는 관계형성 단계가 매우 중요함) - 주민조직의 핵심리더층의 자발적인 후원활동 (현금, 현물 후원) (후원자원은 복지관 후원으로 설정하는 것이 아닌 본 조직체 '이웃일촌' 공동 통장으로 관리됨, 정기적으로 후원금 보고가 회원들 사이에서 공유됨) - 저소득독거어르신 (복지수혜층)의 자신이 참여하고 있는 조직을 위한 기부 활동 이 전개됨 · 조직의 자립 <ul style="list-style-type: none"> - 조직운영의 자립성은 현재 운영해 온 기틀을 기반으로 운영할 계획임 - 조직활동의 운영자금은 '이웃일촌' 공동통장의 재원과 이웃일촌 회원들이 일반 주민층을 대상으로 후원금을 개발한 것을 지정후원금으로 사용하여 본 사업에 사용될 계획임
조직화 후기 (변화상 등)		<ul style="list-style-type: none"> · 복지수혜자층(저소득독거어르신)의 일반 지역사회 구성원으로 활동하는 모습으로 변화되었고, 수혜자에서 주도적 주민으로 인식의 변화가 나타남 · 지속가능한 지역사회 돌봄공동체 구성

4) H복지관 : 아름다운 우리마을을 사랑하는 모임(아사모) 사업

사업방향 및 목적		지역주민이 주체가 되어 영구임대아파트 어린이공원 내 음주 및 도박 등의 빈곤문화를 개선하고, 건전한 여가문화를 조성하고자 함
조직화 과정	기간	2011.09 ~ 현재
	구성원	○○단지 영구임대아파트 주민 15명 장애(지적, 지체, 정신) 및 기초생활수급자 다수
추진방법 (추진과정 또는 단계)		<ul style="list-style-type: none"> - 지역이슈 파악하기(어린이공원 내 이용자, 음주 및 도박하는 주민만나기) - 토착지도자 만나기(통장) - 사례조사 및 선형기관 방문 (복지현장 희망여행 사례조사, 서울시립대종합사회복지관 방문) - 주민모임 조직 및 활동, 월례회의(2011.09) (역량강화교육, 지역문화행사 실시, 모임 운영규정 제정, 회비 적립) - 모임 활동범위 확대(타 주민모임과 연대활동-정 캠페인)
조직화 후기 (변화상 등)		<ul style="list-style-type: none"> - 공원 내 음주하는 주민의 수 점차적으로 감소함 - 공원 내 도박하는 주민이 사라짐 - 공원 내 운동문화 조성.(아사모 활동시간 외 자유롭게 운동하는 문화 조성) - 장애인 및 저소득계층의 사회활동 참여를 통한 주인의식 강화 (타 모임의 회장 역할수행, 기관 내 도시락 배달 봉사활동 확대 등) - 어린이공원 내 시설물 수리 및 주민사랑방 설치 운영

5) S복지관 : 울타리자조모임 사업

사업방향 및 목적		임대아파트 주민과 장애인이 힘을 모아 지역의 어려운 이웃을 돌보고 지역 문제를 해결하는 역량을 키우고자 함. 복지관 내 크고 작은 행사와 프로그램에 자원봉사자로 도움을 주고, 각종 교육과 모임을 통해 당사자의 주체성 및 역량강화를 도모함
조직화 과정	기간	2012년 ~ 2017년 현재
	구성원	○○구 ○○동 임대아파트 60세 이상 지역주민과 장애인
추진방법 (추진과정 또는 단계)		<ul style="list-style-type: none"> - 인권 교육(장애인식개선): 년 5회 이상 진행함. 임대아파트 특성상 장애인 가구가 70%이므로, 장애인끼리의 불편함과 함께 살고 있는 지역주민들과 잘 지낼 수 있도록 장애인해와 더불어 인권까지 함께 교육함. 교육 방법은 강사 중심과 토론 방식을 적절하게 혼합하여 진행함 - 자원봉사 활동: 년 10회 이상 진행함. 지역 행사(대보름, 여름, 추석, 김장)와 지역 내 축제에 참여와 함께 자발적인 자원봉사활동을 실시함 - 이웃 발굴: 주 1회 모임을 통해, 내가 살고 있는 지역에 어려운 이웃이 있으면 복지관에 알려주고 함께 가정 방문하여 상담을 진행함 - 회단 가꾸기: 년 2회 진행함. 모임에서 잘할 수 있는 활동과 지역의 분위기를 변화하고자 회단 가꾸기 활동을 진행함
조직화 후기 (변화상 등)		<ul style="list-style-type: none"> - 자조모임의 구성원이 60세 이상이고, 80%가 수급자이며, 임대아파트 거주하는 장애인으로 구성되어있음. 울타리라는 자조모임을 진행하면서 ‘과연 장애인 서로가 이해하고, 지역을 위해서 함께 고민하고 활동할 것인가’에 대한 고민과 두려움이 있었으나 모임이 거듭되면서 지역을 위한 활동에 적극적 참여의사를 제시함 - 인권 교육을 통해서 나를 포함한 주변에 대한 이해부터 차근차근 진행함. 개인 → 이웃 → 지역 이렇게 단계적으로 이해할 수 있도록 ‘사람책 읽기’라는 토론 방식의 운영과 인권 강사를 초빙하여 알기 쉽게 진행함 - 자원봉사 활동은 자조모임 내에서 자발적으로 기관을 통한 활동을 하고 싶다고 의견을 모아서 시작하게 됨. 단순한 모임체 운영이 아닌 주체성과 자발성을 가지는 모습을 보게 됨 - 이웃 발굴: 모임 구성원들도 어렵고 힘든 상황이지만, 나보다 더 힘든 이웃을 보면 알려주고, 기관 담당자에게 전달하여 함께 가정 방문을 진행함. 이를 통해 지역 구성원으로서의 자긍심도 갖게 되고, 회원 중 동대표가 되기도 함

6) W복지관 : 주민봉사동아리 사업

사업방향 및 목적		주민조직 활동을 통해 참여자들의 역량을 강화하고, 마을 주민을 위한 다양한 활동을 직접 기획하고 실천하는 주체적 역할을 수행함으로써 지역사회의 긍정적 변화에 기여하고자 함
조직화 과정	기간	2014.11~현재
	구성원	○○동 주공3단지 임대아파트 장애인 17명
추진방법 (추진과정 또는 단계)		<p>① 시작 주민봉사단 크레파스는 14년도에 ○○주공3단지 주민들이 마을을 예쁘게 색칠한다는 의미를 가지고 구성됨. 인원의 90% 이상이 장애인으로 이루어짐 시작은 한글교실 회원들이 모여서 마을 이야기 하다가 생각하는 것을 실천하면서 시작됨. 청소부터 하나하나 시작하였고, 마을 장터 봉사, 화단 가꾸기, 비누 제조 등 지속적으로 마을 봉사활동을 진행함</p> <p>② 사회화의 경험 동아리 구성원들이 대부분 장애인들로 구성되었고, 사회활동의 경험이 부족함. 동아리 활동을 통해 임원진을 선출하고 그 역할을 경험하는 것이 모두다 처음이어서 서툴지만 '책임감'이라는 무게를 느끼게 되었고, 자신의 역할에 대하여 자랑스러워함을 경험하게 됨</p> <p>③ 공동체가 천천히 이루어지고 있다 이미 서로 너무 잘 아는 관계로 동아리를 시작했기 때문에 서로의 치부까지 알고 있어 협력보다는 갈등이 많이 나타남. 하지만 봉사활동을 통해 내 중심의 사고에서 회원 전체의 이익을 고려하는 사고로 변화를 꾀함. 그래서 음식을 만들기 어려운 회원에게 먹거리를 나누는 등 협력적 관계로 서서히 변화되어 감</p>
조직화 후기 (변화상 등)		<ul style="list-style-type: none"> - 나를 위함보다는 이웃을 위한 마음으로 인식의 변화가 나타남. 이러한 변화를 기반으로 지역 내에서 다양한 봉사활동을 지속적으로 이어나가고 있음 - 동아리 회원의 작은 실천이 지역사회 속에서 이웃들에게 전파되어 더 큰 나눔으로 다가올 것을 알게 됨으로서 자긍심이 높아짐 - 의미 있는 선행으로 마을에 좋은 영향력을 펼쳐나가며 나눔과 사랑이 가득한 세상의 변화를 꿈꾸고 있는 주민봉사단 크레파스는 조직 내 개인 간의 연대도 강해져 초기 불신과 이로 인한 다툼이 종종 있었으나 현재는 서로의 단점을 보완해 주며 함께 정을 나누는 주민공동체의 모범을 보여줌

7) Y복지관 : 주민봉사동아리 사업

사업방향 및 목적		마을의 복지사각지대 어려운 이웃을 발굴하고 스스로 돌아보며 점차 마을을 주체적으로 돌보는 복지리더로의 성장을 지원함
조직화 과정	기간	2013. 6 - 2017. 현재
	구성원	<ul style="list-style-type: none"> - ○○동에 거주하는 자원봉사활동을 하거나 관심있는 주민 15명 - 55세 이상, ○○동 토박이 주민이 대다수 - 새마을문고, 지역봉사활동, 음악동아리 등에 참여하는 사람들이 많으며 동네 주민의 일상과 변화에 대하여 해박함
추진방법 (추진과정 또는 단계)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 복지관과 인접한 행정동의 특성 조사 <ol style="list-style-type: none"> ① 지리적, 인구학적 특성 조사 : 수급자, 장애인, 단독세대, 고시원, 고령인구 등 파악 ② 경제적, 정서적 특성 조사 <ul style="list-style-type: none"> - ○○동내 주요 상권인 ○○전통시장의 상권 비활성화 등 변화로 인한 사람들의 인식변화, 정서적 분위기 등 - 행정동 및 마을단체 등을 통한 방문 면담, 상인회 면담을 통한 이야기 나눔 ③ 지역 설정하기 : 초기 인근지역 및 주택지역인 ○○동, □□동, △△동을 포함 하였으나 지역사회탐방, 조사 후 ○○동으로 주요지역 축소, 설정 2. 주민발굴하기 <ol style="list-style-type: none"> ① 주민 소개 받기 및 리더 집단 만나기 <ul style="list-style-type: none"> - 동주민센터, 자원봉사센터, 지역내 마을네트워크 등 - 소개받은 주민이 있는 상점, 일자리(노인일자리, 봉사활동처 등) 점심시간을 활용하여 방문 - 점심식사, 카페, 휴게실 이용 등 주민의 상황에 맞게 장소 선택 - 동네에 대한 이야기 듣기 이후 주민의 관점 파악 - 함께 하고자 하는 활동 안내(주민복지리더), 참여 동의 파악 3. 조직 결성 <ol style="list-style-type: none"> ① 1차 : ○○동외 타 지역 참여자들과 함께 나눔이웃 발대식 진행 2차 : ○○동 모임에서 별도로 위촉장 전달, 사업방향 재 확인 ② 주민 리더십 및 운영 규칙 설정 <ul style="list-style-type: none"> - 기존 ○○동 모임의 리더그룹, 회칙 등 활용 - 나눔이웃을 위한 활동 내용, 모임방향, 진행 횟수 등 추가 결정 - ‘생일상 나눔’, ‘나눔반상회’, 장기적 관점의 ‘기금마련행사’를 주요 나눔이웃 사업으로 설정 4. 나눔이웃 주민 활동 <ol style="list-style-type: none"> ① 주민교육 <ul style="list-style-type: none"> - 초기 관계형성 및 모임 관심유도를 위한 유연한 교육 진행 (웃음치료, 서로알기 프로그램, 식사 나눔 간담회 등) - 나눔이웃 욕구에 따라 사각지대발굴을 위한 복지제도 교육, 대화방법, 마을공동체 교육 등 진행

	<ul style="list-style-type: none"> - 타 마을 탐방을 통한 관심 확대 (2015년 마을공방 견학 이후 현재 조직화 사업으로 공방활동시작하게 됨) ② 주민 역량강화 <ul style="list-style-type: none"> - 비전 나눔 워크샵(서로알기, 꿈알기) - 돌봄이웃 정보 기록을 위한 '돌봄이웃 추천서'작성법 교육 - 소규모 가구제작 목공활동을 위한 기술 교육 - 스스로의 삶 돌아보기 글쓰기 활동(내인생의 자서전) - 역량강화 주민 워크샵 진행(견학, 힐링데이, 참여자 농장방문 등 나눔이웃 통합 활동) - 외부기관 (OO복지재단) 주민대표협의체 등 주체적 활동 참여 연계 ③ 지역활동 <ul style="list-style-type: none"> - 매월 장애인, 노인 단족세대를 위한 생일상 차림 방문 - 나눔이웃활동 홍보를 위한 지역 캠페인 - 의류, 김장 판매 등을 통한 자체 기금마련 활동 (돌봄이웃 지원) - 개인별 사례발굴, 이웃 돌봄 후 간헐적 복지관 방문을 통한 이야기 전달 ④ 주민모임 하기 <ul style="list-style-type: none"> - 매월 나눔반상회를 통한 사례발굴, 지원방법논의, 활동기획 회의 - 정기 식사나눔, 평가회를 통한 친밀감 강화 5. 나눔이웃 모임 유지관리 <ul style="list-style-type: none"> - 정기회의체 '나눔반상회'에서 사업방향 논의 (예 : 외부지원 예산 중단 시 자체 운영을 어떻게 할 것인가, 찾아가는 동주민센터 등 공공영역에서 나눔이웃사업을 실행할 경우 활동지를 복지관에서 행정동으로 옮겨갈 것인가, 사회복지사가 없을 경우 활동의 범위를 어떻게 할 것인가 등) - '나눔이웃'활동 외 다양한 주민조직활동, 정부정책의 변화 등 지속 안내를 통해 변화를 감지할 수 있도록 지원
<p style="text-align: center;">조직화 후기(변화 상 등)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 나눔이웃이라는 주민조직을 진행하며 상호 신뢰가 형성됨. 탄력적이며 유동적인 주민의 의사결정구조를 사회복지사의 의도대로 유도하는 것은 자칫 마을을 위해 함께 애쓰는 사람이 아닌 '사업을 위해 접근한' 사람으로 보여질 수 있음. 주민은 동등한 입장에서 마을을 바라보고 같은 관점을 가진 사회복지사, 기관이라는 믿음을 가졌을 때 그들이 갖고 있는 귀중한 자산인 마을에 대한 정보와 스스로의 손과 발, 입과 귀를 내어주었던 것으로 생각됨 - 주민이 주도성을 갖게 됨. 2013년과 현재를 비교하면 초기에는 복지관을 중심으로 의사결정이 되기를 기다렸던 분위기라고 하면 이제는 주도적으로 활동을 제안하고 잘못된 점을 지적하면서 예산의 규모 등 모임의 미래를 고민하고 있다는 변화를 볼 수 있음. 지역 장터에서 기금마련행사를 하거나, 스스로 김장기획을 주도하는 등 복지관이 제안하지 않을 활동들을 함 - 주민만남과 변화의 과정은 잠시 신뢰를 쌓는데서 끝나는 것이 아니라 지속적인 축진과 성장을 위한 수년간의 과정이 필요하다고 생각함. 단지 만남이 중요한 것이 아니라 그 안에서의 갈등과 변화에 지치지 않고 함께 해결을 모색하는 가운데 고공한 주민 주도성이 나오리라 기대하고 있음

2. 양식

1) 주민만남일지¹⁹⁾

주민만남일지			결재				
담당자		만남 주민(단체) (연락처)					
일시		방법		장소			
주제 ²⁰⁾							
내용 ²¹⁾							
주민욕구 및 건의 사항 ²²⁾							
담당자 의견 ²³⁾							

19) 조직화 전체 과정에서 활용될 수 있음. 주민과 만남이 이루어진 후에 기록

20) 주민과의 만남 목적

21) 주민과의 논의, 만남내용, 기록(주민과 만남과정, 만남 시 주요 대화 내용, 의미있는 대화)

2) 과정기록지²⁴⁾

과 정 기 록 지		결 재				
일 시		장 소				
참 가 자						
목 표						
진행과정 및 내 용	시 간	내 용				
비 고						
- 관련 사진 -						

22) 기관이 해결해 줄 수 있는 건의사항은 지양, 주민 스스로 해결방안을 찾을 수 있는 방향으로 유도

23) 담당자의 평가 및 코멘트, 다음 만남 계획

24) 조직화 전체 과정에서 활용될 수 있음. 조직화 과정에서 활동했던 내용을 기록

3) 회의록²⁵⁾

회 의 록		결재				
주 제						
일 시		작성자				
참 석 자						
주요 내용						
논의사항						
추후일정						
비 고						
- 관련 사진 -						

25) 주민 모임하기 단계에서 활용

3. 주민조직 운영규칙 사례²⁶⁾

마을방송단 ‘○○○’ 회칙

제 정 년 월 일

제 1 장 총 칙

제 1조(명칭) 본 모임은 “○○○”이라고 칭한다.

제 2조(소속) 본 모임은 H종합사회복지관에 속하며, 그 지도를 받는다.

제 3조(목적) 본 모임의 목적은 다음과 같다.

1. 지역 내 유용한 정보를 알린다.
2. 지역사회 발전에 기여한다.
3. 지역주민 간 관계형성에 기여한다.
4. 서로의 성장과 지도력을 계발한다.

제 4조(주요활동) 본 모임은 제 3조의 목적을 달성하기 위하여 다음의 활동을 실시한다.

1. 지역 내 행사 및 활동 취재, 편집, 배포
2. 회원 정기회의 진행
3. 회원 친교활동
4. 건강한 지역문화 형성을 위한 제반활동
5. 기타 목적달성에 필요한 활동

26) 주민조직 운영규칙 설정하기 단계에서 활용할 수 있는 예시

제 2 장 회원의 가입과 탈퇴 등

제 5조(회원의 구분) 본 모임의 회원은 마을방송 활동에 관심이 있고 지속적인 참여가 가능한 지역주민 및 외부 자원봉사자로 한다.

제 6조(가입과 탈퇴) 본 모임의 가입과 탈퇴 기준은 다음과 같다.

1. 본 모임에 가입하고자 하는 회원은 본 모임의 목적과 활동에 뜻을 같이 하기로 확약한 자로서 소정의 가입신청서를 제출하여야 한다.
2. 회원 가입 신청 시에는 반드시 실명, 나이 및 연락처를 밝혀야 한다.
3. 회원은 탈퇴절차(한 달 전 사전공지→인수인계→회의보고)를 거쳐 탈퇴할 수 있으며, 탈퇴 시 회원으로써의 일체의 권리를 포기한다.

제 7조(자격의 상실) 회원이 각 호에 해당될 때는 회의에서 제명을 결의한 때 그 자격을 상실한다.

1. 본 회의 활동을 방해하거나 불이익을 초래한 회원
2. 회원 간 대립을 조장하거나 질서를 해하는 회원
3. 동아리 활동 시 사전 연락 없이 무단으로 3회 결석하는 회원

제 8조(권리) 모든 회원은 다음 각 호의 권리를 가진다.

1. 본 회의 모든 활동에 균등히 참여할 권리
2. 본 회의 각 선거권과 피선거권
3. 본 회의 업무집행사항의 공개를 요구할 권리

제 9조(의무) 모든 회원은 다음 각 호의 의무가 있다.

1. 본 회의 회칙과 회의 결의사항을 준수할 의무
2. 본회의 명예를 유지할 의무
3. 본 회의 제반 활동에 적극 협력하고 참가할 의무

제 3 장 임 원

제 10조(임원의 임무와 권한) 본 모임에 다음의 임원을 둔다.

1. 회장 1명 : 본 모임의 회원들을 이끌고 주간회의 고지 및 동아리 총괄 담당
2. 총무 1명 : 본 모임의 회계업무 담당, 회장 업무보조
3. 팀장 2명 : 본 모임의 각 팀 일정 및 팀원 관리 등 팀 총괄 담당
4. 서기 1명 : 매월 정기회의 내용 기록

제 11조(임원의 선출) 임원선출은 다음과 같다.

1. 임원단의 선출과 해임은 전체투표로 하며, 회장은 기존 회원을 우선시 한다.
2. 회장 및 총무의 임기는 6개월로 하되 전체 투표를 통해 연임할 수 있다.
3. 팀장과 서기의 임기는 1개월 순환제로 하며 모든 회원이 팀장과 서기의 역할을 수행할 수 있도록 한다.
4. 임원단 선출은 재적 회원 과반 수 이상의 동의로 진행한다.
5. 임원단 자격기준은 지난 6개월간 성실히 활동 한 회원이 해당된다.

제 12조(임원선출시기) 임원선출 시기는 다음과 같다.

1. 매 반기별 6월, 12월 활동을 정리한 후, 선출하도록 한다.

제 4 장 활 동

제 13조(○○○ 활동) 본 모임 활동에 필요한 사항을 다음과 같이 정한다.

1. 각 팀은 주 1회 이상 촬영, 편집 또는 배포 활동을 한다.
2. 활동 불참 시 팀장에게 활동일 3일전에 공지하도록 한다.

3. 활동일지 : 활동 후 1주 내에 활동일지를 작성하여 카페에 올린다.
작성 후 팀원들 간의 피드백을 주고받으며 팀장이 관리한다. 피드백 작성기한은 일지 작성 후 2주 이내로 한다.

제 14조(정기회의의 관련) 정기회의는 본 모임의 집행기구로서 다음의 사항을 집행한다.

1. 마을방송 활동에 관한 사항
2. 회원 간의 조직 및 친교활동에 관한 사항
3. 기타 활동에 관한 사항
4. 회의 참석 : 회의진행 3일 전에 회장에게 안내한다.
5. 회의자료 및 회의록 확인 : 회의자료는 각자 출력하며, 회의록은 회의 후 2일 이내로 작성하고, 작성 후 7일 이내로 확인한다.

제 15조(벌금) 전 조의 사항을 어길 시 다음과 같이 벌금을 부과한다.

항목	내용
회의	<ol style="list-style-type: none"> 1. 정기회의의 참석이 불가피할 경우, 최소 3일전까지 회장에게 미리 전달하도록 하며, 무단 결석 시 5,000원의 벌금을 부과한다. 2. 회의자료 미확인 시, 500원의 벌금을 부과한다. 3. 정기회의에 지각할 경우, 10분당 500원의 벌금을 부과한다. 단, 불가피한 사정으로 인해 당일 지각을 할 경우 회의 참석 회원들의 동의를 통해 벌금 부과여부를 결정한다. 4. 서기는 회의록을 회의 후 2일 이내로 작성하고 기간 내 미작성시 인터넷 벌금을 부과한다.
활동 (활동일지, 피드백 등)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 정기회의에 참석을 하지 못한 회원은 회의록 작성 후 3일 이내 회의록을 보고 댓글을 달도록 하며, 달지 않을 경우 500원의 벌금을 부과한다. 2. 활동 후 3일 이내에 활동일지를 작성하지 않은 회원에게 벌금 500원을 부과한다. 피드백 관련 벌금은 5항에 따라 부과한다.
벌금 관리	매월 3주까지 각 팀의 팀장은 회원들의 벌금을 취합하며 회의 3일 전까지 총무가 공지한다.

제 16조(회원 모집 및 활동기간) 구성원 모집 및 활동기간은 다음과 같이 정한다.

1. 차기 회원 모집 및 선발은 이듬해 6월~7월 중으로 하고, 회원의 공식 활동기간은 이듬해 8월부터 그 이듬해의 7월까지로 한다.
2. 필요에 따라 인원모집이 필요할 경우, 회의를 거쳐 결정한다.

제 5 장 동아리회비

제 17조(동아리회비) 벌금 등으로 견힌 동아리 회비는 다음과 같이 관리한다.

1. 활동벌금, 활동회비 등은 총무가 관리한다.
2. 회비의 결산은 반기별로(상반기, 하반기 기준) 진행하며, 매 반기가 끝난 후에 총무를 통해 발표한다.

제 6 장 기 타

제 18조(회칙 개정) 회칙의 개정은 회원의 제의로 회의에서 의결하되 재적인원 과반수의 동의를 있어야 하며, H종합사회복지관 및 담당자의 승인을 받아야 한다.

부 칙

제 19조(기타사항) 본 회칙에 규정되지 않은 사항은 일반규례를 따른다.

제 20조(시행일) 본 회칙은 2014년 7월부터 시행한다

4. 주민지도자 교육 예시²⁷⁾

1) 주민지도자 양성교육 I

회기	일정	주제
1회기		1회기 : 주민 공동체 활동의 필요성 - 내용 : 주민·마을·마을공동체의 이해, 마을공동체의 필요성 - 강사 :
2회기		2회기 : 나눔의 관점 - 내용 : 나눔의 개념, 나눔의 목적, 수혜적 관계가 아닌 호혜적 관계로 나눔의 관점 전환 - 강사 :
3회기		3회기 : 인권 교육 - 내용 : 인권의 관점으로 타인을 배려하는 방법 - 강사 :
4회기		4회기 : 행복한 우리동네를 위한 우리의 미션&비전 - 내용 : 미션·비전의 이해, 미션·비전 형성 워크숍 - 강사 :
5회기		5회기 : 기관견학(00동 00도서관) - 내용 : 00동 마을만들기 소개, 00도서관 소개

2) 주민지도자 양성교육 II

회기	일정	주제	강사	소속
1회기		마을공동체와 주민의 역할		
2회기		인문학 속에서 만나는 주민		
3회기		회원 간의 소통 및 친밀감 형성		
4회기		이미지메이킹, 효과적인 소통방법		

27) 주민교육하기 단계에서 활용될 수 있는 교육과정 예시임.

3) 심화교육 예시

회기	일정	주제	강사	소속
1회기		마을선생님 특강 - 주민지도자 활동을 통해 만나는 대상자 특성별 소통법 (아동, 성인, 노인, 장애인 등)		
2회기		주민지도자의 역할과 리더십		
3회기		주민운동 실천사례		
4회기		창의적 나눔 및 마을기획 사례		
5회기		대화기술 향상을 통한 이웃 관계 맺기		
6회기		네트워크와 소통		
7회기		퍼실리테이션 교육		
8회기		MBTI 워크샵		

4) 주민연합 학습모임(강사 전달교육이 아닌 자체 Study)

회기	일정	프로그램	내 용
1		마을탐방	내가 살고 있는 마을 돌아보기
2		주제토의	학습 모임명, 규칙 선정
3		주제토의	효과적인 의사소통 방법
4		주제토의	우리 마을의 현안 I (공원 내 노상방뇨, 장애인 이동 문제 관련 토의)
5		주제토의	우리 마을의 현안 II (소통프로젝트 LOUD 사례를 통한 해결방법 모색)
6		주제토의	책을 통해 알아보는 다른 마을의 주민 활동 이야기 (책 제목 : 세계를 바꾸는 착한 마을 이야기)
7		기관방문	기관방문(소소한 작당 & 넝쿨도서관)
8		주제토의	마을과 주민이 함께 만드는 소리의 의미 & 리더의 역할 (책 제목: 골목에서 소리가 난다, 영상: 세바시 나는 재미난 마을에 산다)
9		주제토의	2016년 활동 점검 & 2017년 활동 계획 세우기

5. 마을둘러보기 체크리스트²⁸⁾

1) 재해, 안전, 범죄예방

- 대상지 내 가게, 상가, 편의점 위치(문 열고 닫는 시간)
- 방범초소, 파출소 위치
- 통/반장 집, 제설함 보관의 집 등 주민 편의 이용 거점 위치

2) 생활환경

- 쓰레기 모으는 곳, 배출 위치 및 패턴
- 일방통행, 주차혼잡구역 등 주민문제 갈등지역
- 보행로, 통행로를 기반한 주민 일상생활권역
- 마을버스정류장, 버스정류장, 지하철 등 주요 교통거점
- (지리 상) 끝마을 / 통과마을

3) 주민공동이용시설

- 평상, 목욕탕, 카페 등 주민 특성에 따른 거점 공간
- 육아 관련 이용거점(문방구, 놀이터, 소공원)
- 공공시설(복지관, 동주민센터)과 지역사회공헌단체
- 공동육아모임방, 교회, 성당 등 주민 소모임 이용 공간

4) 마을주민 특성

- 인적자원(통/반장, 키맨, “우리동네 흥반장 찾기”)
- 주거지 특성(베드타운, 젊은부모권역, 학부모권역, 노년층권역 등)
- 지역주민 욕구 이슈 5가지 찾기

28) 주민조직화 준비 단계에서 활용할 수 있는 체크리스트

6. 초점집단인터뷰 참석자

(가나다 순)

번호	성별	근무기관	직급
1	남은숙	하상장애인복지관	부장
2	배명수	광명시립하안종합사회복지관	과장
3	송현주	대야종합사회복지관	과장
4	조윤경	서울시립영등포장애인복지관	사무국장
5	한찬혁	우만종합사회복지관	과장

경기복지재단 GGWF REPORT 2017-28

주민조직화 전문가 양성을 위한 교재개발연구

발행일 2017년 12월

발행인 경기복지재단 대표이사 양복완

발행처 경기복지재단

경기도 수원시 장안구 경수대로 1150(파장동 179) ☎ 16207

Tel. 1577-4312 Fax. 031-898-5938

Homepage. ggwf.gg.go.kr