

■ 사회복지 프로그램 매뉴얼 개발 연구 ■

지역사회조직화 실천방법



지역사회
조직사업



서울복지재단
Seoul Welfare Foundation

HI Seoul

■ 사회복지 프로그램 매뉴얼 개발 연구

지역사회조직화 실천방법

– 지역사회조직사업 –



지역사회조직화 실천방법

I. 연구개요	1
1. 연구의 필요성 및 목적	2
2. 연구내용	4
3. 연구방법	6
1) 문헌연구	6
2) 현장조사연구	6
3) 전문가 회의	6
4. 용어정의	7
1) 지역사회조직과 지역사회조직화	7
2) 지역사회조직화모델과 실천과정 및 단계	7
3) 지역활동과 복지운동	9
II. 지역사회조직화에 대한 이해	12
1. 사회적 자본과 사회복지관의 역할	12
1) 지역사회와 사회적 자본	12
2) 사회적 자본의 형성과 사회복지관의 역할	13
3) 사회복지관에서의 지역사회조직화	15
2. 지역사회조직화의 실천방법	16
1) 사회복지관에서의 지역사회조직화의 목적	16
2) 지역사회조직화의 실천모델	19



3. 지역사회조직화의 단계 및 과정	21
1) 지역사회조직화 실천모형	21
2) 준비단계	22
3) 계획화단계	23
4) 조직화단계	29
5) 지역활동 및 복지운동단계	35
6) 평가 및 과제전환단계	37
 Ⅲ. 준비단계	42
1. 기관내 준비	42
1) 재원확보방안	42
2) 직원의 역할 분담	44
2. 지역의 범주 설정	45
1) 공공주택지구 중심 범주 설정	45
2) 일반주택지구 범주 설정	46
3) 공공 및 일반혼합지구 범주 설정	47
3. 지역의 자원탐색	47
4. 조직화작업에 대한 기획	49
 Ⅳ. 계획화 단계	54
1. 지역사회 및 주민욕구사정	54
1) 지역사회사정	54
2) 주민욕구사정	57

2. 지역사회 자원사정	64
1) 인적자원사정	64
2) 물적자원사정	70
3) 자원사정 양식개발	72
3. 사정방법	73
1) 양적조사	73
2) 질적조사	82
4. 프로그램 개발과 평가	87
1) 목적 및 목표	87
2) 조직화 구성	92
3) 지역활동 및 복지운동	94
4) 평가방법	102
V. 조직화 단계	112
1. 모집	112
1) 접촉	112
2) 자원봉사 모집	117
3) 문제의 이슈화	120
4) 홍보	120
2. 정서강화형 소집단 구성 단계	123
3. 문제해결형 소집단 구성 단계	126



Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계	135
1. 지역활동	135
2. 복지운동	???
Ⅶ. 평가 및 과제전환단계	159
1. 평가단계	159
1) 양적평가	159
2) 질적평가	160
3) 복지관 평가 사례	162
2. 과제전환단계	162
1) 종료	162
2) 과제전환절차	170
3) 조직의 역량강화	172
Ⅷ. 결 론	175
참고문헌	178
부 록	180

● 표 목 차 ●

〈표 IV- 1〉 지역복지를 이끌어 가는 기관과 단체	70
〈표 IV- 2〉 질문지 구성에 앞서 점검할 절차 및 원칙	75
〈표 IV- 3〉 지역사회복지계획의 주요내용	92
〈표 IV- 4〉 S구 주부대상의 동사모 활동	95
〈표 IV- 5〉 E복지관 연차별 사업추진계획	98
〈표 IV- 6〉 E복지관 2005년 사업계획	99
〈표 IV- 7〉 B복지관 아이사랑 모임	100
〈표 IV- 8〉 D시민단체 협의회 복지운동 계획	102
〈표 IV- 9〉 평가진행도	105
〈표 IV-10〉 평가기준별 평가자료 및 평가방법계획	105
〈표 IV-11〉 E복지관 지역주민 임파워먼트를 통한 살기좋은마을 만들기 (2002)	106
“생활·환경·복지공동체 추진본부”평가 계획	
〈표 IV-12〉 E복지관 지역주민 임파워먼트를 통한 살기좋은마을 만들기 (2005)	107
〈표 IV- 1〉 G복지단체 복지운동사례	149

● 그림 목 차 ●

〔그림 I -1〕 연구의 구성내용과 진행과정	6
〔그림 I -2〕 전통모델과 변형모델	9
〔그림 I -3〕 지역사회조직화의 네가지 요소와 실천단계	9
〔그림 I -4〕 지역활동과 복지운동	10
〔그림 II-1〕 요보호자를 중심으로 한 서비스 제공방식	17
〔그림 II-2〕 로스만모델과 제프리모델	20
〔그림 II-3〕 지역사회조직화 단계활동	22

I. 연구개요

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구내용
3. 연구방법
 - 1) 문헌연구
 - 2) 현장조사연구
 - 3) 전문가 회의
4. 용어정의
 - 1) 지역사회조직과 지역사회조직화
 - 2) 지역사회조직화 모델과 실천과정 및 단계
 - 3) 지역활동과 복지운동



I. 연구개요

1. 연구의 필요성 및 목적

한국사회가 2000년대에 들어서면서 보다 본격적으로 복지패러다임의 변화를 추구하고 있다. 그것은 종래의 공급자 중심에서 수요자 중심으로, 그리고 사회적 약자 중심에서 보편적 서비스로의 전환을 의미한다. 이러한 흐름에서 사회복지전달체계에 적지 않은 변화가 예상된다. 사회복지재정의 지방분권화의 실행이 사회복지서비스의 실질적인 변화를 실감하게 해 줄 것이다. 변화의 중심에는 앞으로 운영될 지역사회복지협의체가 자리하고 있다. 지역사회복지협의체에서는 지역사회의 요구에 맞는 사회복지계획의 수립과 운영에 역점을 두게 될 것이다. 현재 시범 사업 중인 복지사무소의 주요기능도 사회복지계획에 기초한 지역복지 향상에 초점을 맞추고 있다.

그동안 사회복지관은 지역주민의 요구에 바탕을 둔 종합적인 서비스를 제공하여 왔다. 또한 사회복지관은 사회경제적으로 취약한 지역에 위치하여 사회적 약자계층을 서비스의 주요대상으로 삼아왔다. 그러나 최근에는 서울시 각지의 지역사회 개발로 지역사회 자체가 빠르게 변화되고 있다. 그 결과 각 지역사회는 인구사회학적, 사회경제학적으로 급속한 변화를 맞고 있다. 사회복지기관에서도 이러한 변화에 발맞추어서 다양한 대응을 모색하고 있다. 그것은 지역사회 자체를 복지대상영역으로 받아들여서 접근하는 방식이다. 앞으로 지역사회복지협의체가 가동되고, 사회복지계획이 구체적으로 운영될 경우 이와 같은 요구는 더욱 가속화될 전망이다.

역사적으로 사회복지관은 지역사회의 변화와 지역주민의 요구에 반응하면서 그것들에 대응하여 왔다. 하지만 우리나라의 경우, 그동안 서비스의 제공과정에서 지역주민의 참여를 적극 추진해 왔다고 보기 힘들다. 오히려 그들의 참여를 배제한 상태에서 공급자 중심의 서비스를 제공해 왔다는 비난을 피하기 어렵다. 최근 복지서비스 패러다임의 변화과정에서 지역사회를 배경으로 한 주민참여가 적극 요청되고 있다. 이러한 흐름 가운데 사회복지관의 역할이 점차 증대되고 있는 것이 현실이다. 그럼에도 불구하고 사회복지관은 이러한 사회적 요구에 부응하는 대응 능력이 떨어진다는 비판에서 자유로울 수 없다.

주민참여의 문제는 사회복지관의 적극성 결여에서 비롯되었다고 볼 수 있지만 지역주민의 참여역량 정도에서도 찾아볼 수 있다. 대체적으로 지역주민은 사회적 책임, 호혜성, 규범, 신뢰, 그리고 네트워크 등에서 취약한 편이다. 사회적 자본은 지역주민의 성숙도, 책임성, 민주성, 그리고 문제대처 능력 정도를 알려준다. 따라서 사회적 자본의 육성, 발전은 지역사회의 문제예방 및 해결에 크게 기여하게 될 것이다. 사회복지관에서는 이와 관련한 대응방책의 하나로 지역사회조직화의 활성화를 꾀할 수 있을 것이다.

최근 상당수의 사회복지관에서는 주민참여의 필요성에 공감하여 지역사회조직화를 적극 추진하고 있다. 일부 사회복지관에서는 이 분야에 오랜 기간 동안 인적, 물적 자원을 투자하여 많은 노하우를 축적하고 있다. 그러나 대부분의 사회복지관에서는 지역조직화사업에 대한 경험이 크게 미약한 형편이다. 2001년도 서울시 사회복지관평가 결과를 보면 사회복지관이 관계하는 주민조직수는 평균 6개이고, 중간값은 4개인 것으로 나타났다(서울특별시, 2001 : 50-51). 그러나 이러한 내용도 사회복지관이 기록한 수와 실적의 내용이며, 서비스 제공과 관련한 주민참여의 질과 성과는 전혀 반영하지 못하였다. 지역사회조직화와 관련한 학술연구에 있어서도 이에 대한 연구가 크게 부족한 것으로 나타났다(황성철, 1997 : 13). 그나마 일부 연구의 경우, 대체적으로 기존의 지역사회조직을 분석한 연구가 주류를 이루고 있고, 사회복지관이 중심이 되어 실시한 지역사회조직화 연구는 극히 제한적이다(최종혁, 2002 : 259).

한편 2005년 서울복지재단이 지역사회조직화 관련 매뉴얼 유무를 조사한 결과를 살펴보면 조사대상 사회복지관 중 전체 35.7%가 매뉴얼을 갖고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이들 기관을 대상으로 전화면접으로 확인해 본 바에 의하면 전혀 다른 결과를 보이고 있다. 즉 거의 대부분의 사회복지관이 인식하고 있는 매뉴얼은 사업계획서 수준의 것에 지나지 않았다. 결국 매뉴얼을 갖고 있는 서울시 사회복지관은 거의 없는 것으로 드러났다.

현재 사회복지관에서는 이전에 비하여 지역사회조직화사업에 대한 필요성의 인식 증대와 그 실천의지가 매우 큰 편이다. 그러나 그것의 실천방법과 관련해서는 학술적, 경험적으로 매우 미미한 수준에 머물러 있다. 따라서 각 사회복지관은 지역사회조직화와 관련하여 현실적으로 활용 가능한 실천매뉴얼이 필요한 실정이다.

본 연구에서는 먼저 복지패러다임의 변화에 대응하기 위한 방안의 하나로 사회적 자본의 개발, 확충의 노력이 필요하다는 점을 전제한다. 이를 실현하기 위한 대안으로



사회복지관이 매개가 되어 자발적인 주민참여를 꾀하기 위한 지역사회조직화의 활성화를 추구하도록 한다. 따라서 본 연구의 목적은 사회복지관이 지역사회 내에서 지역사회조직화를 다각적으로, 그리고 효율적으로 추진할 수 있는 실행 가능한 지역사회조직화 매뉴얼을 제공하는 것에 있다.

2. 연구내용

본 연구에서 다루어질 내용은 크게 4개 부분으로 구성되어 있다.

첫 번째 부분은 선행연구 및 이론적 부분에 대한 문헌고찰이다. 주된 내용은 사회적자본을 개발하고 확충하기 위한 사회복지관의 역할로서 주민조직화방안에 대한 이론적 논의이다. 이러한 논의의 전개는 주민조직화 매뉴얼 구성을 위한 도입부의 성격이 강하다. 그러므로 매뉴얼 작업을 위한 이론적 모색은 주민조직화 모델의 검토에 역점을 두게 될 것이다. 주민조직화모델은 전통모델에 초점을 맞출 것이며, 그것은 매뉴얼 작업의 기반을 제공하게 될 것이다. 따라서 매뉴얼의 중심내용이 될 지역사회조직화의 단계 및 과정은 전통모델을 배경으로 제시하고 있다.

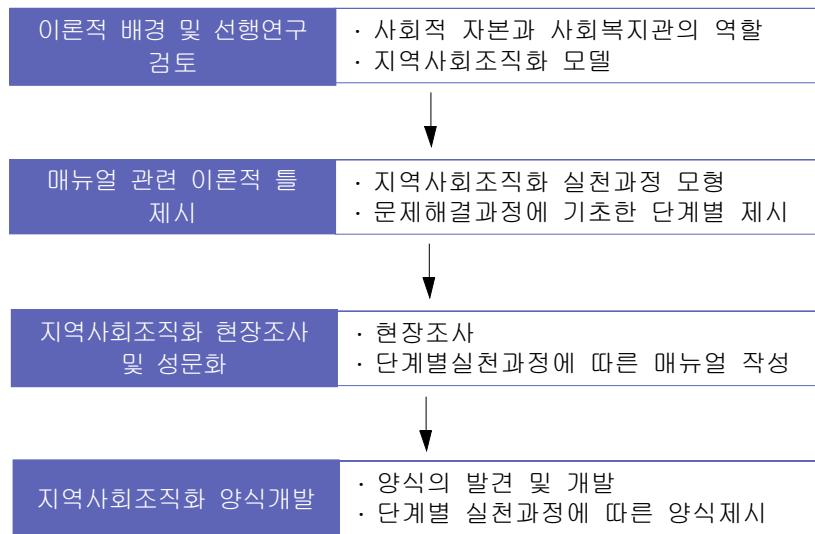
두 번째 연구내용은 지역사회조직화 매뉴얼과 관련한 이론적인 틀의 제시이다. 즉 지역사회조직화의 단계 및 과정에 대하여 구체적인 방안을 제시하고 있다. 기본 내용은 로스만(Rothman)의 전통모델에 기초하면서 변형적인 요소를 띠고 있다. 즉 사회계획(social planning), 지역사회조직화(locality organizing), 그리고 지역사회활동(locality activity + welfare action) 등이 포함된다. 이들은 단계별로 추진하는 내용으로 되어 있다. 그러나 실질적으로는 사회계획단계만을 한정하여 작업을 종료할 수도 있다. 또한 사회계획단계를 거치지 않고, 지역사회조직화단계에서 곧바로 조직화사업에 착수할 수도 있을 것이다. 뿐만 아니라 계획화와 조직화과정을 거치지 않고, 기존의 조직들과 연계하여 다채로운 주민참여활동을 전개할 수도 있을 것이다. 하지만 기본적으로는 사회복지의 문제해결모델에 기초하여 준비단계, 계획화단계, 조직화단계, 지역활동 및 복지운동단계, 그리고 평가 및 과제전환단계 등을 거치는 것을 기본골자로 하고 있다.

세 번째 내용은 지역사회조직화 단계 및 과정에 기초하여 사회복지관 현장에 대한 조사·분석한 내용을 중심으로 매뉴얼을 구체적으로 제시하는 부분이다. 준비단계에서는 기관내 준비작업, 지역범위의 규정, 지역자원의 탐색, 조직화작업에 대한 기획 등

을 구체화하고 있다. 계획화단계에서는 지역사회 및 주민욕구사정, 자원사정, 프로그램 개발과 평가 등의 내용을 상세하게 제시하고 있다. 조직화단계에서는 모집, 정서강화형 및 문제해결형 소집단구성과 관련한 집단활동 내용이 포함된다. 지역활동(locality activity) 및 복지운동(welfare action)단계에서는 주민역량강화, 민주적 합의과정, 주민자치활동, 제도적 불합리에 대한 개선활동, 사회적 약자에 대한 옹호활동, 그리고 복지권 확대를 위한 주민계몽활동 등이 포함된다.

네 번째 부분은 지역사회조직화 단계 및 과정에 대한 매뉴얼 양식의 개발이다. 기본적으로는 현재 각 사회복지관에서 사용하고 있는 사업양식을 발견하여 각 단계별로 적합한 양식을 선정하여 제공하는 방식을 취하고자 한다. 그러나 필요에 따라서는 기존 문헌에서 개발된 양식을 제시하거나 연구원이 새로 개발하여 제시하는 방식도 취하고자 한다. 따라서 지역사회조직화의 양식은 활용 가능한 형태에서 제시될 것이다.

이상에서 논의된 연구 내용의 구조체계와 진행과정을 종합정리하면 다음과 같다.



(그림 1-1) 연구의 구성내용과 진행과정



3. 연구방법

1) 문헌연구

문헌연구는 매뉴얼의 구조를 형성하기 위한 기초작업 수준에서 진행되었다. 대체적으로 지역사회조직화 관련 모델연구와 단계별 진행과정에 대한 논의에서 다루어졌다. 기본적으로는 지역사회조직화 관련 문헌이나 학술논문, 그리고 조직화 관련 실천 사례 등이 참고되었다. 이들 자료의 분석 내용은 주로 제2장의 이론적 배경에서 활용되었다. 그러나 제3장의 지역사회조직화의 단계 및 과정과 제4장의 매뉴얼의 성문화 단계는 기초적인 문헌조사와 함께 현장조사도 병행하여 실시되었다.

2) 현장조사연구

현장조사는 현재 지역사회조직화를 실행하고 있고 기관이나 단체를 대상으로 실시되었다. 조사대상 기관의 선정기준은 첫째, 연구원이 소속된 사회복지관, 둘째, 지역사회조직화 관련 사업에서 우수한 실적을 보이고 있다고 평가받는 사회복지관, 그리고 마지막으로 사회복지관이 아니더라도 사회복지사업 관련 사회운동을 실시하는 시민단체 등을 포함하였다. 전체 10개의 기관이 선정되었으며, 먼저 실적이 우수하다고 평가받는 기관을 중심으로 현장조사가 실시되었다. 본 매뉴얼 작업은 이론적 연구라기보다는 현장의 사례를 충분히 다루고자 하는 의도를 갖고 있으므로 가능한 다양한 기관의 사례를 취급하고자 하였다. 그러므로 현장조사는 1차에 한정하는 것이 아니라 필요에 따라서는 전화, 메일 등을 통하여 수시로 담당자와 접촉하는 방식을 취하였다.

3) 전문가 회의

전문가 회의는 평균 주1회 자문교수와 현장 전문가 3인의 모임으로 운영되었다. 지역사회조직화 관련 매뉴얼이 부족하고, 현장의 경험도 축적되지 않은 사정을 고려하여 전문가회의는 정기적으로 진행되었다. 또한 보충적인 정보교환이 필요할 경우 온라인을 통하여서도 수시로 진행되었다. 전문가 회의에서는 이론분석과 현장조사에서 얻은

내용을 중심으로 지역사회조직화 관련 모델, 매뉴얼 작성 전략, 그리고 매뉴얼 내용구조 등에 대한 논의가 이루어졌다.

4. 용어정의

1) 지역사회조직과 지역사회조직화

지역사회조직은 흔히 영어로 community organization의 의미로 쓰이고 있으나 community organizing이란 용어로도 사용하고 있다. 그러나 양자의 의미를 엄밀하게 구분한다면 전자는 조직화된 상태로 이미 지역사회에 실재하고 있는 구조화된 집단들을 일컫는다. 이에 대하여 후자는 조직을 구성하는 것을 의미한다. 특정 목적을 달성하기 위하여 이에 관심 있는 사람들이 함께 모여서 일하는 과정을 말한다. 후자에 대해서는 주민조직화라는 용어로도 사용된다.

본 연구에서는 지역사회조직화라는 용어를 사용하고 있으며, 이는 사회사업의 방법의 하나로 전통적으로 활용되어 온 방법이기도 하다. 특히 로스만(Rothman)이 제시한 지역사회개발(locality development), 사회계획(social planning), 사회운동(social action)을 조직화의 내용 속에 포함하고 있다. 그러므로 지역사회조직화의 용어는 포괄적이며, 이들 세요소를 중심으로 변형적으로 사용하고 있다.

2) 지역사회조직화모델과 실천과정 및 단계

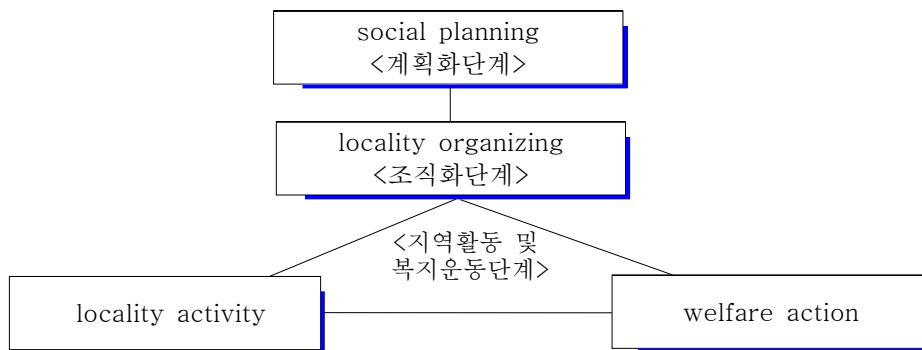
본 연구에서는 지역사회조직화모델은 [그림 I-2]의 (a)와 같이 전통적인 모델(locality development, social planning, social action)에 기초하면서도 (b)의 변형적인 요소를 띠고 있다. 즉 사회계획(social planning)은 본연구의 변형모델에서도 그대로 사용하고 있으나 지역사회개발(locality development)과 사회운동(social action)은 공통요소와 활동전개방식에서 다르게 구분하고 있다. 즉, 공통요소는 지역조직화(locality organizing)로 하고 있으며, 활동전개방식은 지역활동과 복지운동으로 구분하고 있다.



전통모델(a)	변형모델(b)	
social planning	social planning	
locality development	locality organizing	locality activity
social action		welfare action

[그림 1-2] 전통모델과 변형모델

배경으로 실천과정 및 단계로 다시 펼쳐 보이고 있다. 즉 지역사회조직화의 이들 네 가지 요소들은 서로 각기 혹은 중복적으로 전개되기도 하지만 실천과정에 따른 각각의 단계로 진행될 수 있다. 이에 대한 상세한 내용은 4장의 실천모형에서 다루겠으나 여기서는 이들 네 가지 요소가 실천단계에서 어떻게 표현되는지에 대해서만 [그림 1-3]과 같이 제시하도록 하겠다.



[그림 1-3] 지역사회조직화의 네가지 요소와 실천단계

일반적으로 전통모델, 혹은 변형모델에서의 조직화실천방법은 각자의 특성이 있으므로 실천과정 안에 이들 모두를 포함시키는 것은 한계가 있다. 따라서 본 연구에서도 이 모든 실천전략들을 단계별로 거쳐야 한다는 것을 전제하지 않는다. 또한 지역사회조직화과정에서 이들 모두를 실천해야 한다고 강제하지도 않는다. 그럼에도 불구하고 이들 요소들을 실천과정에 포함시키는 것은 다음과 같이 이유에서이다. 즉 이들 요소들은 각자의 특성에 따라 개별적으로 전개할 수도 있으나 현실적으로는 이들 요소를 엄격하게 구분하여 사용하기 어렵다고 보기 때문이다. 그 보다는 이들 요소들은 중복되어 사용되거나 혹은 엄격하게 구분되지 않을 것으로 판단된다.

그러므로 본 연구에서는 이들 조직화 관련 요소들을 모두 포함하면서도 그것을 문제해결 모델을 배경으로 단계화 하여 실천과정을 체계화하려고 모색하였다.

3) 지역활동(locality activity)과 복지운동(welfare action)

지역활동과 복지운동은 엄격하게 구분하기 힘든 용어이다. 이들은 모두 지역사회활동(communitry activity)에 포함되기 때문이다. 단지 여기서 이들 용어를 구분하여 사용하려는 것은 지역활동이든 복지운동이든 공통적으로 조직화과정을 거치지만 활동의 전략이나 대응방식에 따라서 크게 두가지 영역으로 구분된다고 보기 때문이다. 이러한 인식에 기초하여 로스만이론에서 논의되는 이념형에 입각한 지역사회개발(locality development)과 사회운동(social action)의 엄격하게 구분된 전략은 사회복지관에서 오히려 일상적이지 못할 수 있다.

그보다는 지역사회조직화(locality organizing)단계를 공통적으로 거치면서 클라이언트의 상태에 따라서 다양한 전략을 펼칠 수 있을 것으로 본다. 따라서 지역활동과 복지운동은 별개로 취급되기 보다는 오히려 [그림 I-4]와 같이 상호 연속선상에 위치하는 개념으로 인식되어야 할 것이다.

지역활동 ←————→ 복지운동

[그림 I-4] 지역활동과 복지운동

사회복지관의 경우 [그림 I-4]와 같이 지역활동과 복지운동 사이에서 다양한 활동을 펼칠 수 있다. 즉 좌측의 지역활동 방향으로 주민역량 강화와 주민자치활동을 통한 자발적 주민활동의 성향이 강하다. 이러한 활동영역에서는 토착지도자의 역할과 민주적 의사결정과정의 중시된다. 반면 우측의 복지운동의 방향으로 진행될수록 지역주민에 대한 옹호활동의 성격이 강하며, 전문가의 개입정도가 좌측에 비하여 높다. 하지만 이러한 활동들은 진행과정을 거치면서 지역활동에서 복지운동으로 진행할 수 있으며, 역으로도 동일하다.

특히 후자의 경우 전통적이고, 일반적인 사회운동(social action)이란 용어대신 복지운동(welfare action)이란 용어를 쓰는 이유는 다음의 두가지 점에서이다. 첫째, 사회복지



지관의 구조적 특성 때문이다. 사회복지관은 기관의 특성상 외부의 과업환경에 영향을 많이 받는다. 특히 재정적인 측면에 있어서는 정부의 의존정도가 높다. 따라서 사회적 약자의 옹호적 입장을 반영한 대변자, 옹호자 역할을 하는데 있어서 구조적으로 한계가 있다. 사회복지관이 사회운동의 일반적 표적이라 할 수 있는 정부기관이나 기업 등을 상대하기란 현실적으로 구조적 한계를 경험하기 때문이다.

둘째로는 위와 같은 이유로 사회복지관의 구조적 한계를 극복하기 위한 방안의 모색이다. 민간의 기관이면서도 정부의 대변자와 같은 역할을 수행하여 온 사회복지관 기능의 다변화가 모색된다. 그동안 사회복지관은 사회적 약자의 입장에 서서 옹호활동을 펼치지 못하여 왔다. 그러므로 복지영역에 한정하여 이제는 정부, 주민전체 등을 대상으로 다양한 복지운동을 펼쳐야 할 것이다. 앞으로 지역복지협의체가 운영되고 지역주민의 참여를 활성화시켜 나가기 위해서는 이와 같은 복지운동의 확대가 기대된다. 또한 사회복지관은 지역사회 사회단체와의 연계활동을 펼쳐서 수요자 중심의 복지서비스가 운영될 수 있도록 노력해 나가야 할 것이다. 복지운동이란 용어 속에는 이러한 현실변화에 따른 대응과제와 실천노력이 함축되어 있다.

II. 지역사회조직화에 대한 이해*

1. 사회적 자본과 사회복지관의 역할
 - 1) 지역사회와 사회적 자본
 - 2) 사회적 자본의 형성과 사회복지관의 역할
 - 3) 사회복지관에서의 지역사회조직화
2. 지역사회조직화의 실천방법
 - 1) 사회복지관에서의 지역사회조직화의 목적
 - 2) 지역사회조직화의 실천모델
3. 지역사회조직화의 단계 및 과정
 - 1) 지역사회조직화 실천모형
 - 2) 준비단계
 - 3) 계획화단계
 - 4) 조직화단계
 - 5) 지역활동 및 복지운동단계
 - 6) 평가 및 과제전환단계

* 강남대학교 사회복지학부 최 종 혁 씀



II. 지역사회조직화에 대한 이해

1. 사회적 자본과 사회복지관의 역할

사회복지관은 지역사회를 거점으로 하여 지역주민의 니즈에 합당한 종합적인 서비스를 제공하여왔다. 그것은 주민의 복리향상을 주요 목적으로 하고 있다. 주민의 복리향상을 위한 접근법은 기관에 따라서 다양할 수 있으나 크게 두 가지 관점에서 논의될 수 있다. 하나는 전문사회복지사가 서비스 제공의 주체가 되어 대면적인 관계에서 직접적인 서비스를 제공하는 방법이다. 다른 하나는 지역주민들의 역량을 강화하여 주민이 주체적으로 지역사회문제를 예방, 해결해 나가는 방법이다. 주민조직화는 후자에 기초한 접근방법이다.

본 연구에서는 주민복리 향상을 위한 접근 책으로 다음의 세 가지 요소에 역점을 두고 있다. 그것들은 사회적 자본, 사회복지관, 그리고 주민조직화 등이다. 주민조직화를 통한 사회적 자본의 형성은 주민복지향상을 위한 중요한 사회자원이며, 사회복지관은 그것들을 이루도록 하는 매개역할을 하게 된다. 이들 관계들을 보다 구체적으로 살펴보기 위하여 다음과 같은 내용을 검토해 보기로 하겠다. 즉 1)지역사회와 사회적 자본, 2)사회적 자본의 형성과 사회복지관의 역할, 3)사회복지관에서의 지역사회조직화 등 이다.

1) 지역사회와 사회적 자본

지역사회는 크게 지리적 지역사회와 기능적 지역사회로 구분한다. 전자는 구체적인 지리적 공간영역에 역점을 두고, 후자는 지역성원의 관심, 흥미 등의 기능적 관심영역에 초점을 맞추고 있다. 하지만 로스(Ross)가 지적인 바와 같이 현실에 있어서는 이 두 가지 개념이 명백하게 구분되지 않는다(Ross, 1967: 41-42). 기능적 관심영역에 역점을 둔 지역사회조직이 특정 지역사회를 배경으로 활동하는 경우를 흔히 발견할 수 있기 때문이다.

지역사회 내에는 환경, 복지, 보건, 교육 등 특정 문제에 관심을 공유하는 집단들이

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

존재한다. 그들은 지역사회 내에서 해야 할 과제가 무엇이고, 어떠한 문제가 해결가능한가에 대하여 생각을 공유하게 된다. 이들 기능적 공동체들은 구체적 지역사회 내에서 공유된 문제를 해결해 나가기 위해 상호 노력을 기울이게 된다. 따라서 그 지역사회가 건강한가 아닌가는 그 지역사회가 특정 문제해결에 자체적인 역량을 갖고 있는가의 여부에 달려있다.

지역사회의 자체역량은 주로 지역주민들 간의 상호신뢰, 공존하고 협동하도록 하는 규범, 그리고 주민들 간의 역량과 정보를 서로 주고받을 수 있는 호혜적인 네트워크 등이 포함된다. 이러한 요소들은 사회적 자본으로 개념화될 수 있다. 따라서 지역사회 내에 사회적 자본이 풍성하면 상대적으로 지역사회문제는 축소되고, 예방된다. 즉 지역의 사회적 자본의 정도가 어떠한가에 따라 문제의 심각성과 이에 대한 대응능력은 달라지게 된다. 그것은 사회적 자본이 갖는 특성 때문이다.

신뢰, 규범, 네트워크 등의 요소를 갖는 사회적 자본의 성질은 물질자본(physical capital)과 인적자본(human capital)의 그것들과 구분된다. 그것은 사용하면 사용할수록 줄어드는 물질 자본과 인적자본과는 근본적으로 다르다. 그것은 사용하면 사용할수록 풍부해지는 성질을 띤다. 따라서 역으로 그것을 사용하지 않고, 개발, 축적하지 못하면 고갈되고 만다. 그것은 개인이 소유하고 있는 개인적 자원이 아니라 개인들 간의 관계를 통해서 얻어지는 사회적 자원이기 때문이다(putnam, 1993; 유석춘, 장미혜, 2002; 이연, 2005).

루빈과 루빈(Rubin&Rubin)에 의하면 사회적 자본은 사회적 가교(social bridge)의 형성으로 창출된다고 본다. 사회적 가교는 개인이 소속집단을 초월하여 보다 넓은 세계와 관계를 맺도록 한다. 그러므로 대인관계가 폭넓고 지속적인 관계를 맺는 중산층 주민이 상대적으로 그렇지 못한 빈곤층 주민에 비하여 사회적 자본이 풍부한 편이다(Rubin&Rubin: 2001; 99). 그러므로 공공임대주택지역이나 사회적 약자계층을 주로 상대로 하는 사회복지기관은 지역사회네트워크를 형성하고, 주민의 사회적 가교를 증대하는 일에 보다 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

2) 사회적 자본의 형성과 사회복지관의 역할

사회적 자본이 빈약하면 상대적으로 지역사회문제가 크게 노출되게 된다. 지역사회 자체가 사회문제의 해결역량이 부족하기 때문이다. 그러므로 사회복지영역에 있어서



사회문제의 예방과 해결을 원활하게 하기 위해서는 사회적 자본의 형성, 유지 및 강화가 필요하다. 현재 참여정부가 2005년 8월부터 실행하고자 하는 지역복지협의제도 이러한 문제의식 위에 기초하고 있다.

지역사회복지협의체는 지역사회내의 개인, 조직, 단체를 연결하는 관민의 사회적 자본 형성을 기본 골간으로 하고 있다. 그것은 사회적 네트워크가 주민들에게 신뢰와 호혜주의와 같은 협력을 촉진하고, 공동체 형성에 도움을 주는 규범을 생성시킨다는 관점에서 비롯되었다(이현주외, 2003: 14).

당연히 지역복지협의체가 추진하는 사회적 네트워크 망 안에는 사회복지관이 위치하고 있다. 전통적으로 사회복지관은 사회적 자본이 빈약한 지역주민에게 사회적 가교를 형성하도록 하는데 도움을 주어왔다. 즉 직업이 없는 여성에게 기술교육 및 취업의 기회를 제공하여 보다 폭넓은 사회적 관계를 형성할 수 있도록 도움을 주었다. 방과후 집에 혼자있는 아동들을 대상으로 방과후아동공부방프로그램을 운영하여 아동들의 관계의 폭과 질을 복돋아 주고 있다. 이러한 관점에서 지역사회 내에서의 사회복지관의 역할은 매우 크다 하겠다.

그러나 현재까지 사회복지관은 공공행정과의 불평등한 관계 속에서 그 역할이 제한되어 온 것이 사실이다. 그것은 정부에 대한 재정 의존도가 높기 때문이다. 따라서 사회복지관은 종속적이고, 경직된 공급자 중심의 서비스방식에서 크게 벗어나지 못하였다. 이로 인해 사회복지관은 지역사회 내 사람들 관계 속에 파고들어가 주민네트워크를 형성하는 일에 충분한 역할을 수행하지 못하였다. 또한 성원들간의 상호 신뢰감을 높이며, 호혜적인 관심을 불러일으켜서, 지역복지 전반의 효율성과 효과성을 높여주는 사회적 규범을 형성하도록 하는 접근방식을 소홀히 하였다. 그러므로 사회복지관은 지역사회 내의 사회적 자본이 어느 정도인지, 어떠한 세력들이 사회적 자본의 형성을 주도하고 있는지 등에 대하여 관심을 갖지 못하였다.

이제 정부는 지역사회복지협의체의 설치를 계기로 사회복지서비스 전달체계에 대한 과감한 혁신을 꾀하고 있다. 그것은 정부가 지역사회 내의 자발적 조직 및 시민을 정책 참여네트워크로 연결하여 지역공동체의 효율성과 민주성을 극대화할 수 있도록 하는 새로운 거버넌스의 개념을 도입하고 있음을 의미한다. 이러한 획기적인 복지패러다임의 변화과정에서 사회복지관의 역할은 매우 크다 하겠다. 관과 민의 파트너십 환경 속에서 사회복지관이 지역사회 내의 사회적 자본 형성에 앞으로 어느 정도 기여할 수 있을 것인가가 주목된다.

3) 사회복지관에서의 지역사회조직화

보건복지백서(2000)에서는 사회복지관의 기능과 역할로서 지역사회주민의 욕구 파악 및 평가, 주민의 성장과 자립을 위한 종합사회복지서비스 제공, 지역사회 통합의 매개 역할, 지역사회 민간자원의 발굴 및 활용, 주민을 위한 사회교육의 매체 등을 들고 있다. 또한 지역복지사업의 주요내용으로는 지역사회조직, 주민사회교육, 주민취미 교육, 사회조사, 주민 편의시설 제공, 자원봉사자 및 후원자 개발 등을 제시하고 있다.

그런데 중앙정부에서 제시한 이와 같은 사회복지관의 기능과 역할, 그리고 지역복지사업 등을 원활하게 수행하기 위해서는 주민참여가 수반되어야 한다. 왜냐하면 정부의 재정지원만으로는 위의 기능과 역할을 수행하기가 절대적으로 부족하기 때문이다. 하지만 사회복지관에서는 그 부족분을 사회교육 및 문화프로그램에서 찾고 있다. 자원봉사자 및 후원자 개발, 지역사회조직화 사업 등은 기관에 따라 편차가 큰 편이다. 특히 지역사회조직화는 일부 기관을 제외하고 전반적으로 저조한 형편이다.

사회복지관은 지역사회조직화가 주요사업 내용 중의 하나임에도 불구하고 그것을 발전시키지 못하고 있다. 그 이유에 대해서는 여러 가지로 생각해 볼 수 있으나 여기에서는 다음의 몇 가지 사항에 한정하겠다.

첫째, 지역사회를 하나의 클라이언트로 보려는 시각이 빈약하다. 종래의 시설중심에서 재가중심 서비스로의 전환은 사회복지가 화폐적 욕구에서 비화폐적 욕구로의 대응의 변화를 의미한다. 이러한 대응변화의 중심에 사회복지관이 위치한다. 여기에 사회복지관은 개인 및 집단을 주요 클라이언트로 하여 서비스를 제공하여 왔다. 그에 반해 지역사회 전체를 하나의 클라이언트로 보고 개인, 조직, 단체와 연계하여 지역사회의 역량을 강화하려는 시도는 미흡하였다.

둘째, 사회복지관 리더의 의지 및 역할 미흡이다. 지역사회조직화는 다른 사업에 비하여 기관장의 의지와 역할이 크게 작용한다. 왜냐하면 지역사회조직화 과정에서 기관장이 담당해야 할 역할(경계잇기)이 적지 않기 때문이다. 그러나 기관장은 지역사회조직화의 중요성은 인정하면서도 그것을 적극적으로 펼쳐 나가기 위한 역할 수행에 있어서는 소극적이었다.

셋째, 전문사회복지사의 전문적 실천지식 및 경험의 부족이다. 지역사회복지가 한국 사회복지분야에 적극적으로 논의되기 시작한 시기는 90년대 초기이다. 사회복지관, 재가복지봉사센터, 지역사회정신건강센터 등이 들어서면서 지역사회조사, 자원개발, 주



민교육 등의 사업이 폭넓게 전개되었다. 그러나 지역사회조직화는 지역복지의 핵심 사업임에도 불구하고 90년대 말까지 관심을 끌지 못하였다. 이로 인해 전문사회복지사의 지식과 경험이 크게 부족한 편이다.

넷째, 지역사회내의 사회적 자본의 취약이다. 우리나라는 대체적으로 사회적 자본이 빈약한 편이다. 특히 사회복지관이 다수 위치한 공공임대주택단지나 빈곤계층지역은 사회적 자본이 한층 취약하다. 사회적 자본이 빈약한 지역에서는 기본적으로 지역조직화사업을 추진하기가 구조적으로 어렵다. 상호신뢰에 바탕을 둔 사회적 참여보다는 먹고살아야 하는 생계가 우선이기 때문이다.

다섯째, 서비스 전달체계의 구조적 문제이다. 현재까지 서비스 제공방식은 중앙의 공공행정의 주도로 진행된 공급자 중심의 실천방식이었다. 이러한 접근법은 서비스의 효율성의 극대화에 역점을 두고 있다. 즉 그것은 제한된 인적, 물적 자원으로 한정된 기간 내에 얼마나 많은 수혜자에게 서비스를 제공하는가에 적지 않은 비중을 두어왔다. 이에 따라 주민조직화와 같이 장기적이고, 직접적 서비스의 효과를 내지 못하는 사업은 관심 밖의 일로 취급되었다.

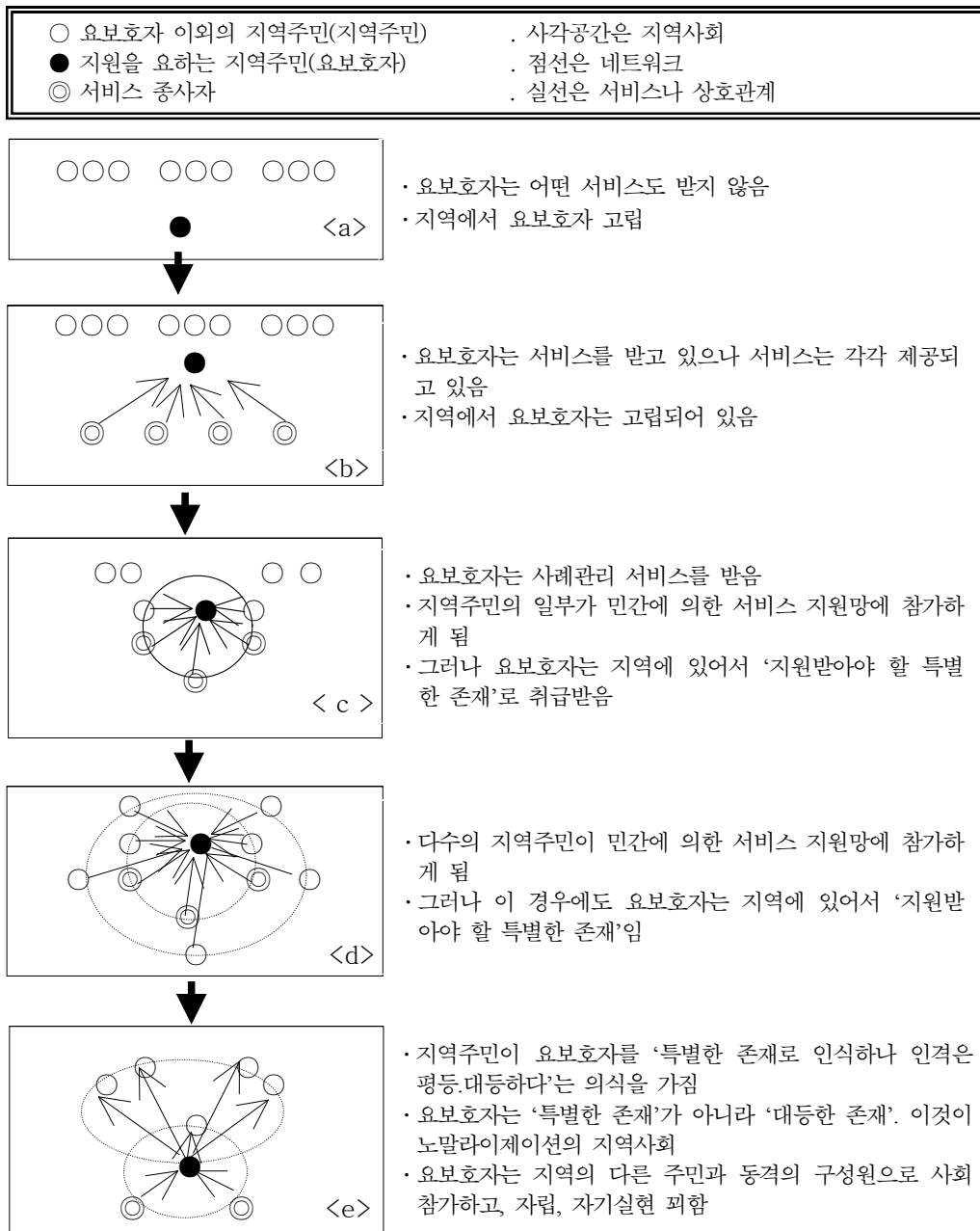
이상에서와 같은 요인으로 사회복지관에서는 지역조직화를 추진하는데 있어서 직·간접적인 장벽을 경험하고 있다. 그러나 최근 들어서 다수의 사회복지관이 주민조직화의 필요성을 실감하고, 이에 대한 다양한 방법을 전개하고 있다.

2. 지역사회조직화의 실천방법

1) 사회복지관에서의 지역사회조직화의 목적

사회복지관은 전통적으로 사회적 약자를 대상으로 서비스를 제공하여 왔다.

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●



(그림 II-1) 요보호자를 중심으로 한 서비스 제공방식



하지만 우리사회의 사회적 약자는 아직도 두터운 층을 형성하고 있으며, 여전히 사회적으로 특별한 존재로 취급되고 있다. 따라서 사회복지관에서의 지역사회조직화의 목적은 단지 지역주민의 역량강화에 있는 것이 아니다. 그것은 사회적 약자와 일반 주민을 따로 구분하지 않고, 지역주민이면 누구나가 ‘인간다운 생활을 할 권리’를 누릴 수 있도록 하는 주민복리의 실현에 있다. 그것은 사회적 약자가 지역사회로부터 어떠한 차별적 대우를 받지 않고 독립적인 생활자로서의 자립 실현을 의미한다.

일본 사회보장심의회 복지부회에서 제시한 [그림 II-1]의 주민참가 모형 에서와 같이 종래의 사회복지서비스 제공방식은 사회적 약자를 대상으로 공급자 중심의 서비스를 제공하는 방식을 택하였다(2002: 39). 이 과정에서 서비스이용자는 수동적 존재로 기관에서 제공하는 서비스를 받는 입장에 불과하였다. 여기에 지역주민은 참여하지 않는다. 그러므로 사회복지서비스를 제공한다고 하더라도 사회적 약자는 개인의 자립의 실현을 달성하기 힘든 환경 속에 놓이게 된다.

그러나 최근에는 지역사회복지기관을 중심으로 기관간의 네트워크를 실시하여 이용자 중심의 서비스를 실시하는 체제로 점차 바뀌어 가고 있다. 앞으로 지역복지협의체가 구성되고, 지역사회계획을 실현해 나갈 경우 이러한 복지공급체제는 가속화될 전망이다. 이 과정에서 [그림 II-1]의 <c>, <d>와 같이 주민참여는 일상적이 될 것이다. 그러나 여기에서도 정상화의 이념(normalization)은 실현되지 못하고, 서비스대상자는 사회적 약자로서 특별하게 취급될 것이다. 따라서 사회복지관에서의 지역사회조직화의 목적은 사회적 약자가 특별한 존재로 실재하는 것이 아니라 지역의 다른 주민들과 동격의 구성원으로 사회에 참가하고, 일반생활자로서의 자립을 꾀하도록 하는 것에 있다. 이와 함께 지역사회조직화는 지역주민에 대해서도 사회참여과정에서 사회적 약자를 특별한 존재로 취급하지 않고 동등한 인격체로 인식할 수 있도록 돕는 것에 있다. 또한 그들의 역량을 극대화하여 지역사회문제의 예방 및 해결활동에 적극 참여할 수 있도록 지원하는 것에 있다.

이러한 일련의 노력은 사회적 자원을 창출하도록 돕는 과정이며, 그것은 궁극적으로 주민복리 향상에 연결되어 진다.

2) 지역사회조직화의 실천모델

(1) 전통모델

지역복지실천에서 지역사회조직화는 다양한 방식으로 범주화되었다(Fisher, 1995; Mondros & Wilson, 1990). 이에 따라 지역사회조직화 실천방법은 일정하게 정의되지 않는다. 다양한 영역에서 폭넓게 실천되고, 학자마다 강조점이 다르기 때문이다. 하지만 실천모델에서 상당수의 학자들은 전통적인 지역사회조직화방법에서 출발하여 논의를 전개하고 있다.

다수의 사회복지사들 역시 로스만(Rothman)이 제시한 고도로 개념화된 지역복지실천모델에 친숙해 있다(Hardcastle & Power, 2004: 52). 로스만은 다음의 세가지 접근법을 그의 이론에 포함하고 있다. (1)지역사회의 역량, 사회통합에 역점을 두는 근린지역사회개발(locality development), (2)자료에 기초하여 문제해결방향을 제시하는 사회계획 및 사회정책(social planning/social policy), (3)근본적인 변화와 사회적 정의를 지향하는 사회행동(social action) 등이다. 로스만 모델은 실제 현실에도 쉽게 적용할 수 있다.

로스만은 근린지역사회개발(locality Development)에서 ‘개발(development)’이란 용어를 던햄(Dunham)의 인용에서 찾고 있다. 그 개념 안에는 민주적 절차, 자발적 운영, 자조(self-help), 토착지도자의 개발, 교육적 목표 등을 포함하고 있다(Rothman, 1987: 5).

사회계획(social planning)은 조직화의 과업중심형태를 띤다. 전문성 있는 계획가를 통하여 자료를 수집하고, 분석하여 주민욕구 충족이나 서비스 제공 방식, 그리고 거시적인 사회환경 대책 등과 관련한 전문적 설계를 제시한다.

사회행동(social action)은 급진적이고, 근본적 변화목표를 갖는다. 사회행동의 목적은 주요제도나 지역실천, 혹은 공공조직의 정책 등에 대하여 기본적인 변화를 꾀하고, 권력 및 자원의 재분배, 의사결정과정의 참여 등을 추구한다.

로스만도 인정하고 있는 바와 같이 실제 조직화 실천에서는 이들 접근법들은 흔히 다양한 형태로 혼합되어 진다.

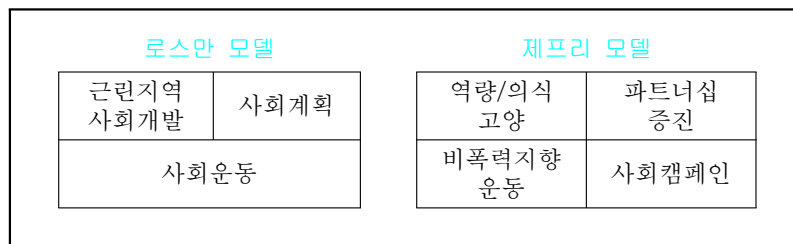
(2) 변형모델

지역사회조직과 관련한 여러 학자가 제시한 모델들은 전통적인 로스만(Rothman)의 모델에 기초하여 변형, 세분, 그리고 확대해 왔다(Taylor & Roberts, 1985; Weil &



Gamble, 1996; Mondros & Wilson, 1994; Popple, 1996, Jeffries, 1996).

제프리(Jeffries)는 로스만의 모델을 변형, 확대하여 [그림 II-2]와 같이 4가지형태의 유형으로 제시하였다. 그녀는 로스만의 두개의 접근법의 명칭에 대하여 재명명하고, 사회운동을 비폭력지향운동(nonviolent direct action)과 사회캠페인(social campaigns)으로 구분하고 있다.



[그림 II-2] 로스만모델과 제프리모델

제프리는 근린지역사회개발(locality development)을 역량과 의식 고양으로 재명명하였다. 그녀는 이러한 접근법이 이웃주민의 개인적 관심에서 출발하여 지역집단의 기술, 역량을 인식, 개발하도록 하는 것을 언급하고 있다(Jeffries, 1996: 114). 이러한 접근법에서 사회복지사에게는 대인관계기술, 교육, 집단사회사업기술 등이 요구된다.

제프리는 사회계획과 관련해서는 파트너십 증진으로 명명하고 있다. 왜냐하면 서비스 전달의 촉진에 역점을 두기보다는 지역사회의 능력 향상을 위하여 지역사회와 함께 하는 협력적 계획(collaborative planning)에 중점을 두기 때문이다. 그러나 궁극적으로 이러한 조직화모델은 지역사회수준의 서비스 관리, 지역사회경제개발 등을 달성하도록 하는데 있다(1996: 115).

비폭력지향운동은 구성원들의 신념과 확신을 신장하도록 하여 비온정적 권력구조에 속한 권력자들의 태도를 바꾸도록 하는데 있다. 이러한 모델에서의 사회복지사는 운동집단에 연대적 관심을 불러일으키는 기술을 사용한다. 이에 대해 사회캠페인은 단일이슈에 대한 조직화, 급진적, 변화지향적 사회운동 등을 주요특징으로 하고 있다. 전자는 보다 구체적 목표를 갖는데 반하여 후자는 사회정의 추구 등과 같이 지향하는 영역이 보다 포괄적이다(1996: 116-117).

이밖에도 테일러와 로버츠(Taylor & Roberts, 1985)는 로스만의 3가지 모델에 2가지 모델을 추가하여 프로그램 개발 및 조정, 계획, 지역사회연계, 지역사회개발, 정치적

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

권력강화 등으로 구분하고 있다. 와일과 갬블(Weil & Gamble, 1995)은 로스만 모델과 테일러·로버츠 모델에 기초하여 근린지역사회조직, 기능적 공동체조직, 지역사회의 사회·경제개발, 사회계획, 프로그램 개발/지역사회연결, 정치·사회행동, 연합, 사회행동 등으로 구분하고 있다. 한편 와일은 자신과 갬블의 모델을 다시 4가지 모델로 정리하였다. 즉 조직(organizing); 지역사회조직, 기능적 공동체조직, 계획(planning); 프로그램 개발 및 지역사회연결, 사회계획, 개발(development); 사회경제개발, 사회정의의 위한 사회변화(social change for social justice); 정치·사회행동, 연합 등이다.

사회복지사들은 이러한 모델들을 실재화하기 보다는 현실의 복잡성을 안내하고, 구조하며, 또한 그것들을 이해하도록 하는데 활용해야 할 것이다(McKee, 2003; Hardcastle & Powers, 2004: 55).

3. 지역사회조직화의 단계 및 과정

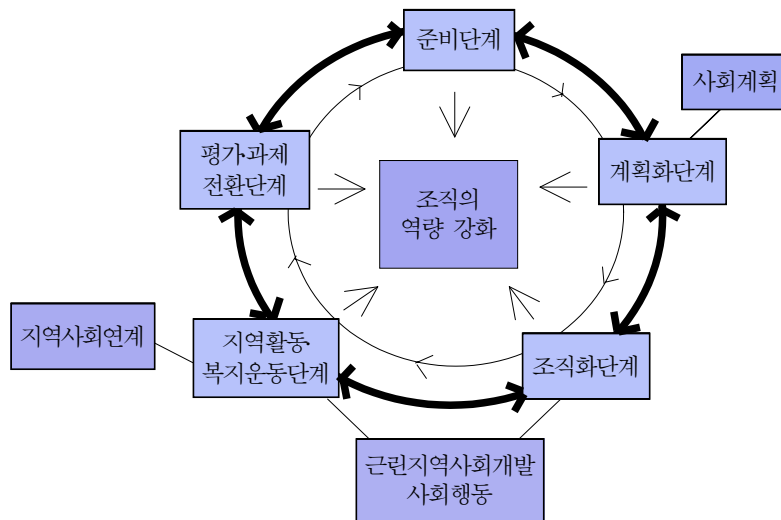
1) 지역사회조직화 실천모형

지역사회조직화의 실천단계는 학자들마다 다양하게 제시하고 있다. 예를 들면 던햄(Dunham, 1970)은 문제인식, 문제분석, 계획, 활동, 평가, 다음단계, 최옥채(2000)는 준비단계, 계획단계, 조직화단계, 문제해결단계, 평가단계, 최일섭. 류진석(2003)은 문제발견및 분석, 정책 및 프로그램의 개발, 프로그램의 실시, 평가, 이호외(2001)는 지역특성에 알맞은 방법의 선택, 지역주민들과의 관계설정, 사업(프로그램)의 기획과 실행, 주민조직(모임)의 구성, 이슈의 설정, 대중행동, 평가와 성찰 등으로 7단계를 제시하고 있다. 이와 같이 지역사회조직 전문가들은 문제해결방식에 대한 접근법과 강조점에 따라 다양한 관점을 보이고 있다.

본문에서는 기본적으로 계획화와 조직화, 그리고 지역활동 및 복지운동의 실현을 기본골격으로 삼고자 한다. 왜냐하면 용어사용과 강조점은 달리하고 있으나 학자들마다 공통적으로 이들 활동들을 포함하고 있는 것이 일반적이기 때문이다. 단 실천전략에서 계획화와 조직화, 그리고 지역활동 및 복지운동을 의도적으로 구분한 이유는 부분적, 혹은 통합적 개입을 의도하고 있기 때문이다. 즉 조직화사업의 목적에 따라서 계획화단계에 중점을 두어 접근할 수 있고(사회계획), 혹은 조직화단계에 한정하여 개



입할 수도 있기 때문이다(근린지역사회개발, 사회행동). 또한 지역사회내의 기존의 조직을 연계하여 각종 지역활동에 역점을 두는 전략 역시 전개할 수 있을 것이다(지역사회연계사업). 따라서 본문에서 제시하는 실천단계는 기본적으로 단계별로 진행되는 않는다. 단지 여기에서는 사회복지실천의 문제해결과정의 구조에 따라서 크게 5가지 단계를 제시하고 있다. 즉 준비단계, 계획화단계, 조직화단계, 지역활동/복지운동단계, 그리고 평가/과제전환단계 등이다. 이들 단계들은 지속적인 활동을 전제하고 있으며, 조직화 발전에 따라 조직의 독립성과 역량이 강화될 것이라는 가설을 가지고 있다. 따라서 이들 단계들은 [그림 II-3]과 같은 순환과정을 갖게 된다.



[그림 II-3] 지역사회조직화 단계활동

2) 준비단계

준비단계에서는 사회복지기관 내부에서 조직화사업을 전개하기 위한 준비작업이다. 그러므로 담당사회복지사의 역할이 주도적으로 전개된다. 주요사업으로는 크게 4가지 내용으로 진행된다. 즉 기관내 준비, 지역범위의 설정, 지역의 자원탐색, 그리고 조직화사업에 대한 기획 등이다.

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

(1) 기관내 준비작업

기관내 준비사업으로는 재원확보 방안과 직원의 역할분담 등을 들 수 있다. 조직화 사업에서 조직의 운영은 회원들의 회비에 의해서 운영되는 것이 원칙이나 조직의 구성과 역량강화, 그리고 지역활동 등의 진행에 필요한 재원확보 방안을 모색하는 것이 필요하다. 또한 조직화사업에서는 이와 같은 물적 자원의 확보뿐 아니라 인적자원의 그것도 중요하다. 분산되어 있는 지역사회의 인적자원을 모집하고 그들을 구성하기 위해서는 먼저 사회복지기관내의 직원의 참여와 역할분담 작업을 우선해야 할 것이다. 기관의 사정에 따라 다르겠으나 조직화사업전담팀(혹은 사회복지사)은 기관의 인적자원을 다각적으로 활용하는 방안을 모색해 나가야 할 것이다. 왜냐하면 조직화사업은 지역사회의 다양한 기관, 단체, 개인 등과 함께 연대, 연합, 그리고 연계해 나가야 하는 성격을 띠고 있기 때문이다. 그러므로 기관의 성원들은 조직화사업을 기관전체의 사업이라는 인식을 가질 필요가 있다. 단 각 성원들은 기관 내에서 각자의 역할을 담당하고 있으므로 조직화사업에 대한 관심이 낮아질 수밖에 없다. 따라서 전담팀에서는 조직화 사업의 전체적인 밑그림과 그것에 대한 성격을 규명하는 작업이 필요하다. 그리고 세부적으로 사업의 전개방향에 따라 조직성원들의 지원과 역할의 필요성을 명시해야 할 것이다.

(2) 지역범위의 규정

기관내 준비사업으로는 지역범위의 규정도 중요하다. 상당수의 사회복지기관에서는 지역의 범위를 임의적으로 설정하고 있다. 그것은 사회복지기관의 위치에 따라서 다양하다. 즉 공공주택단지 내에 설치되어 있는 사회복지기관은 지역사회의 범위를 공공주택단지를 사업의 주요거점으로 삼을 수 있다. 또한 일반주택지구에 위치한 사회복지기관은 행정구역단위를 기초로 하여 사업을 전개할 수 있을 것이다. 또한 기관의 위치와 상관없이 사업의 성격에 따라 지역사회의 범위를 달리 할 수도 있을 것이다. 이와 같이 대부분의 사회복지기관에서는 기관의 위치에 따라, 혹은 사업의 성격에 따라 지역사회의 범위를 탄력적으로 적용하고 있다. 조직화사업 역시 지역의 범위를 융통성 있게 적용할 수 있을 것이다. 단 기관의 다른 프로그램과 달리 조직화사업은 서비스를 제공하는 성격을 갖지 않는 점이 다르다. 하지만 공통점으로는 조직화사업 역시 문제 예방 및 해결과정을 갖고 있다는 것이다. 따라서 조직화사업 역시 클라이언트체계의 범위를 명백히 규정해야 하는 작업이 필요하다. 클라이언트체계의 범위가 확실할수록



그것의 특성, 주요욕구, 그리고 강점 등이 보다 구체적으로 드러날 수 있기 때문이다.

(3) 지역자원의 탐색

지역범위의 한정된 사회복지기관의 역량을 효율적으로 발휘하는데 도움을 준다. 기관의 능력은 제한되어 있으므로 지역의 범주를 한정하여 해당 지역 내의 인적, 물적 자원의 탐색과정이 필요하다.

인적자원은 평상시 기관의 사업전개과정에서 토착지역지도자에 대한 성향을 파악하고 있는 경우가 많다. 하지만 조직화사업을 전개해 나가기 위해서는 기관에서 알고 있는 인적자원에 편향되지 않고 보다 폭넓게 인적자원을 탐색해 나가야 할 것이다. 왜냐하면 조직화사업은 해당지역사회 전체를 클라이언트로 보기 때문이다. 또한 문제의 성향에 따라서 이익을 보는 부류와 그렇지 못한 부류가 실재하기 때문이다. 그러므로 기관에서는 전체지역사회를 대변할 수 있는 영향력 있는 인물, 혹은 조직들을 살펴봐야 할 것이다. 물적 자원 역시 조직화사업에 있어서 중요한 요소이다. 공공의 사회시설, 민간단체의 시설들은 사업전개에 있어서 유용한 자원이 되기 때문이다. 따라서 기관에서는 이들 시설들의 위치와 대표자, 그리고 그들의 성향 등을 파악할 수 있을 것이다.

그러나 준비단계에 있어서의 인적, 물적 자원의 파악은 탐색적 수준에서 진행하게 된다. 왜냐하면 준비단계의 시간적 제약뿐만 아니라 다음의 계획화단계에서 보다 본격적으로 실행되기 때문이다. 따라서 본 단계에서는 기관이 조직화사업을 전개해 나가는 데 있어서 지역사회내의 자원들이 어느 정도 분포되어 있고, 또한 협력가능한가 등과 같이 개괄적인 수준에서 파악된다. 하지만 이러한 자원들을 탐색한 내용들은 조직화사업의 전체적인 그림을 그려나가는데 있어서 주요한 재료가 될 것이다.

(4) 조직화 작업에 대한 기획

이미 언급한 바와 같이 조직화사업은 먼저 기관 전체적인 인적, 물적 자원의 도움이 전제되어야 한다. 따라서 지역사회조직팀에서는 기관 성원들의 일정 부분 참여가 필요함을 알려야 한다. 이를 위해서는 조직화사업을 전체적으로 알 수 있는 기획작업이 필요하다. 여기에서는 특히 기관 내외의 자원동원방법과 계획화 혹은 조직화의 전략이 개괄적으로 묘사되어야 할 것이다. 기획과정은 앞으로 실행해야 할 계획화와 조직화에 대한 전체적인 설명을 포함한다. 이러한 과정은 한편으로는 제한된 자원으로 조직화사

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

업을 효율적으로 진행시키기 위한 목적이 있으나 다른 한편으로는 기관의 대표자를 포함한 다른 성원들에게 사업의 이해와 참여 동기를 높이기 위한 의도도 내포되어 있다. 특히 조직화사업에서 기관 대표자의 사업에 대한 적극적인 태도와 참여의지는 중요하다. 왜냐하면 조직화사업에 대한 기관대표자의 사고와 행동이 어느 정도인가에 따라 조직전체의 분위기가 크게 달라지기 때문이다. 예를 들면 조직화사업에 적극적인 관심을 가지고 평상시 지역사회의 인적자원들과 교류를 왕성하게 펼치고 있는 대표자가 속한 기관은 상대적으로 그렇지 못한 기관에 비하여 지역사회에 대한 기관의 참여의 폭과 사업의 다양성에서 크게 차이가 나기 때문이다. 하지만 상당수 지역사회의 사회복지기관들은 지역사회조직화사업에 대하여 미미한 수준에서 접근하고 있는 실정이다.

최근 들어 사회복지현장에서도 사회복지실천관점인 생태학적 이론과 사회체계이론 등의 도입으로 지역사회에 대한 관심이 크게 늘고 있다. 그러나 정작 지역사회를 클라이언트로 해서 접근하는 노력은 아직 활성화되지 못하고 있다. 이러한 현상은 전통적으로 사회복지기관이 사회의 소수 취약계층을 대상으로 개인 및 집단 중심의 사회복지서비스에 역점으로 두어온 점도 적지 않게 작용하고 있다. 또한 기관운영상의 구조적이고, 현실적인 문제 역시 무시할 수 없다. 즉 상당수의 사회복지기관들은 정부로부터 수탁 운영하는 상태에서 재정적으로 정부지원에 크게 의존하고 있다. 기금사업에 있어서도 기업의 재정지원을 무시할 수 없다. 이러한 운영상의 구조적인 한계로 사회정의의 실현, 부조리한 사회질서의 환기, 그리고 사회적 약자에 대한 옹호자, 대변자적 역할 수행 등의 사회운동에 대하여 소극적이었다. 기획과정에는 사회복지기관의 지역사회에 대한 소극적 태도에서 적극적 태도로 전환하는 야심찬 실천의지가 함축적으로 담겨있어야 한다.

3) 계획화단계

계획화단계는 조직화를 이루기 위한 전단계이기도 하지만 계획화단계 그 자체에서 완결되어 사회계획의 정책적 실현과정의 성격도 띤다. 따라서 이 과정에서는 준비단계에서와 마찬가지로 사회복지사의 전문가적, 분석가적 역할 등이 큰 비중을 차지한다. 단지 계획화단계는 준비단계의 기획과정과 다르게 지역주민대표자들의 참여를 적극 권장한다. 즉 조직화단계에서와 같이 다수의 지역주민대표자들의 참여를 꾀할 수는 없



으나 지역사회의 니즈나 문제해결에 관심을 갖는 지역대표자들의 의견을 반영하면서 계획화 작업을 피할 수 있다.

계획화단계에서는 주로 지역사회 및 주민욕구사정, 지역사회자원사정, 자원사정양식개발, 그리고 프로그램 개발과 평가계획 등의 사업이 이루어진다.

(1) 지역사회 및 주민욕구 사정

계획화단계에서의 사정작업은 일반 사회복지실천과정에서와 유사하다. 즉 클라이언트에 대한 사회적 욕구, 혹은 사회적 문제들에 대한 것과 강점, 역량 등에 대한 사정이다. 이러한 관점에서 지역사회를 대상으로 하는 사정작업에서도 크게 지역사회, 주민욕구, 그리고 자원사정 등으로 구분할 수 있다. 여기에서는 먼저 지역사회와 주민욕구에 대하여 살펴보고, 다음 절에서 자원사정에 대하여 다루기로 하겠다.

지역사회에 대한 사정은 지역의 인구학적 특성과 지역사회 내에 이미 구성된 주민조직의 분포 정도와 그들의 성격 등에 대한 사정이다. 지역사회가 어떠한 인구학적 성격을 띠고 있는가는 조직화사업의 전략을 펼치는데 있어서 중요한 변수로 작용한다. 젊은 직장인층이 많이 거주하는 지역인가, 노인층이 다수 거주하는 지역인가, 혹은 빈곤층 주거지역인가, 중산층 이상의 인구가 거주하는 지역인가 등에 따라서 지역의 성격은 크게 달라진다. 따라서 지역의 인구학적 특성에 대한 이해는 조직화사업에 있어서 가장 기본적인 요소라 할 수 있다. 특히 도시지역의 경우 지역재개발사업이 가파르게 진행되어 지역의 인구학적 특성이 바뀌고 있는 곳이 속속 등장하고 있다. 또한 공공임대지역과 같은 곳에서도 서울의 빈곤지역에서 흩어져 살던 사람들이 한곳에 모여서 지역을 형성하게 된 기간이 10년 이상 넘게 되어 노년층이 많이 거주하는 지역으로 변모하고 있다. 지역의 인구학적인 이해는 조직화사업의 큰 틀을 규정하는데 적지 않은 영향을 미치고 있다는 점에서 중요하다.

주민욕구에 대한 사정은 크게 두 가지 차원에서 전개된다. 하나는 지역주민의 일반적인 복지욕구를 알기위하여 조사하는 방식이고, 다른 하나는 특정 복지욕구를 보다 구체적으로 파악하기 위하여 조사하는 방식이다. 따라서 계획가가 어떠한 차원에서 조사하는가에 따라 설문지 구성은 달라진다. 예를 들면 전자의 방식에서는 지역복지기관에서 2년 1회, 혹은 매년 실시하는 주민욕구조사방법을 들 수 있다. 그리고 후자는 특정 사업 프로그램을 개발하기 위하여 특정 대상층을 상대로 조사하는 방법을 들 수가 있다. 그러므로 조직화사업을 전개한다고 해서 특별하게 따로 제작하여 서베이를 실시하

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

기 보다는 기존의 접근방식에서 조직화사업을 고려한 설문지를 구성하는 것이 바람직하다. 예를 들면 일반주민들과 여론주도층의 사회참여의식, 지역사회에서 해결해야 된다고 인식하는 문제들, 해당 지역사회문제에 대한 해결주체에 대한 우선순위 등 조직화사업을 전개하기 위한 문항들을 구조화해서 접근하는 방식이 필요하다. 그러므로 일반지역주민들의 사회복지니즈를 묻는 방식이든, 혹은 특정 복지니즈를 구체화하기 위하여 질문하는 방식이든 조직화사업을 전개하기 위하여 설문지 구조를 어떻게 만들어갈 것인가에 대한 논의가 있어야 할 것이다. 이 과정에서 기존 다른 지역에서 설계된 설문지를 수집하는 방법이 있으며, 혹은 지역사회의 전문가 집단을 구성하여 다양한 논의를 통한 설문지 구성방법을 모색할 수 있을 것이다. 어떠한 방법을 택하든 이러한 설문지의 구성과정에서 지역주민대표자들의 의견을 듣고, 반영하는 절차가 필요하다. 지역의 고유한 특성을 반영하기 위함이다.

(2) 자원사정

자원사정은 준비단계에서 이미 실시되어 온 인적, 물적 자원의 접촉단계에서 발전되어 보다 체계적으로 실시된다. 지역사회와 주민욕구 사정방법이 주로 서베이에 의존하여 실시된다면 여기에서는 질적방법을 통하여 실행된다.

인적 자원사정에서는 크게 지역토착지도자 접촉, 복지관 이용 소집단지지도자 접촉, 주변 공공조직지도자 접촉, 잠재적 참여인물 접촉 등으로 구분할 수 있다. 지역토착지도자는 대부분의 사회복지기관에서 이미 파악하고 있는 상태이고, 보다 능동적으로 접촉하여 그들의 지역사회에서의 영향정도, 사회참여의 태도, 방법, 내용 등에 대하여 살펴볼 수 있을 것이다. 복지관 이용 소집단지지도자 접촉에서는 먼저 집단의 성격을 파악하고, 주요인물, 조직화사업의 전환가능성 등을 파악할 수 있을 것이다. 주변 공공조직지도자 접촉에 있어서는 대체적으로 규정된 지역사회 범위내의 공공기관의 대표자들로 한정할 수 있다. 즉 동사무소, 파출소, 아파트관리사무소, 병원, 보건소, 학교, 교회 등의 대표자, 혹은 주요인물 등이 접촉대상이 된다. 잠재참여인물들에 대한 접촉은 지역의 토착지도자라 할 수 없으나 특정 문제에 대하여 오랜 기간동안 사회활동을 해왔거나 혹은 일반개인이거나 할지라도 자발적 참여의지가 높은 사람들이 여기에 해당된다. 조직사업에 참여하는 상당수의 지역지도자들이 특별한 위치에 있는 사람들이 아니라 우리주변에서 흔히 목격할 수 있는 일반사람들이라는 사실에 주목해야 할 것이다. 우리가 찾고 있는 인물은 어떠한 사회적 위치를 차지하고 있는 사람인가에 있는 것이



아니라 사회참여에 자율적이고, 능동적이며, 이전부터 사회경험을 갖고 있는 자가 필요하다.

물적 자원사정은 주요 공공건물과 민간의 주요단체/시설들과 접촉하여 시설의 위치, 규모, 공간활용 가능성 등을 파악하는 것이다. 또한 상호 연계프로그램을 진행할 수 있는지에 대한 연계가능성도 살펴보아야 할 것이다. 이미 일부 사업에 대해서는 지역의 일부 기관들과 접촉, 혹은 연계사업을 진행하고 있거나 했던 경험이 있을 수 있다. 물적 자원의 사정에서는 기관의 대표자들보다는 오히려 기관의 실무자들과 접촉하는 것이 바람직할 것이다.

인적, 물적 사정에 있어서는 자원사정양식을 개발하여 보다 효율적으로 정보를 수집하고, 관리하는 것이 유용하다.

(3) 프로그램 개발과 평가

프로그램 개발과 평가방법에 대한 계획은 이미 효율적, 효과적 서비스제공이나 기금신청 등을 위하여 사회복지기관에서 일반적으로 실행되고 있다. 단지 클라이언트가 개인이나 집단이 아니라 지역사회라는 점이 다르다. 준비단계에서 조직화사업에 대한 윤곽은 이미 설계되었다. 그러나 그것은 사업을 추진하기 위한 밑그림으로 주로 사회복지기관 내의 성원들에게 알리기 위한 수준에서 작업되었다. 계획화단계에서의 프로그램 개발과 평가는 조직화 구성에 대한 계획과 지역활동/복지운동 등에 대한 계획에 역점을 둔다. 조직화 구성이 주로 주민의 역량강화에 초점을 둔 과정목표의 성격을 띠고 있다면, 지역활동/복지운동은 주민의 역량강화와 함께 문제해결에 초점을 두고 있으므로 과정과 과업 목표 모두에 초점을 맞추고 있다. 따라서 목적 및 목표에 있어서도 이들 양자의 성격을 모두 반영하는 방식으로 구성되어야 할 것이다.

자원사정 등을 통하여 이미 참여 가능한 인물, 집단, 기관들의 내용들을 확보하고 있는 상태이다. 그러므로 조직구성에 대한 계획은 실현 가능한 수준에서 설계되어야 한다. 조직구성은 다수의 인물의 참여를 고려하기 보다는 소수라 하더라도 실질적으로 조직과 사업을 이끌어 갈수 있는 인물들을 가상하여 구성되어야 한다. 조직구성에는 크게 관민대표자 네트워크 구성계획과 실무대표자 소집단 구성계획 등으로 구분된다.

관민대표자 네트워크 구성은 지역의 공공, 민간 기관 및 단체들 중에서 문제해결에 필요한 조직들이라고 판단되는 기관 대표자들을 중심으로 구성되도록 한다. 이미 사정 과정에서 중요한 기관들에 대한 접촉으로 참여 가능성에 대한 점검은 어느 정도 마친

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

상태이다. 참여 가능한 기관대표자들이 정기적인 회합을 가질 수 있도록 구성되어야 한다. 관민네트워크 구성은 자주 모임을 갖기 보다는 지역사회의 특정사업을 진행하기 위하여 관과 민이 함께 사업을 추진한다는 연결망을 만드는 작업이 중요하다.

실무대표자 소집단구성계획에 있어서는 토착지역지도자, 기관 이용 소집단지도자, 그 밖의 자발적 참여의지를 가진 개인들로 구성된다. 이들에 대해서는 이미 파악된 상태이며, 지역사회의 문제해결 및 예방을 위한 실질적인 조직이 된다. 그러므로 조직구성과 성장을 위한 전략들이 포함되어야 한다. 새로 구성된 조직은 성원들의 능력강화를 위한 조직화 사업 자체가 목표가 될 수 있으며, 문제예방 및 해결을 위한 활동들을 진행하기 위한 수단이 될 수 있다. 조직화에 대한 계획은 모집, 정서강화형 소집단구성단계, 문제해결형 소집단구성단계로 구분하여 설계된다.

지역활동 및 복지운동에 대한 계획은 문제의 성격이 어떠한가에 따라 달라진다. 여기서 지역활동과 복지운동을 구분한 이유는 문제의 성격에 따라서 개입방법과 전략이 달라질 수 있기 때문이다. 전자는 주로 근린지역사회개발(locality development) 전략에 의한 접근방식이라고 한다면, 후자는 사회운동(social action) 전략에 의해서 접근되는 방식이다. 사회복지기관에서는 주로 전자에 의한 활동이 주류를 차지하고 있다. 하지만 문제의 사안에 따라서 후자에 대해서도 다른 시민단체들과 연대하여 주민복지운동을 전개해 나갈 수 있도록 계획해야 할 것이다. 조직화사업에서 계획하는 개입활동은 주민의 복지니즈에 기초한 복지활동들이 주류를 이루어야 할 것이다.

4) 조직화단계

조직화단계는 계획화단계에서 설계되어진 내용을 기초로 하여 모집, 정서강화형 소집단구성단계, 그리고 문제해결형 소집단구성단계 등이 전개된다. 기관의 사정에 따라서는 계획화단계를 거치지 않고 조직화단계에서 바로 조직화사업을 진행할 수도 있을 것이다. 즉 지역사회 문제의 조사, 자원의 사정, 그리고 인적자원과의 구체적인 접촉 등이 진행되었다면 조직화단계에 대한 계획작업과 함께 사업을 실행할 수 있다.

(1) 모집

모집에서는 접촉, 자원봉사자 모집, 이슈화, 그리고 홍보 등 다양한 전략을 펼칠 수 있다. 이들 전략들은 단계별로 진행되는 것이 아니라 필요에 따라 중복적, 선별적으로



전개된다.

첫째는 지역지도자에 대한 접촉이다. 이미 기획단계에서부터 탐색, 사정 등의 작업을 통해서 지역토착지도자, 복지관 이용 소집단지지도자, 잠재적 참여가능인물 등 지속적으로 관계를 발전시켜 왔다. 조직화단계에서는 이들과의 관계를 더욱 발전시켜서 조직화구성에 대한 구체적인 사안을 논의해야 할 것이다. 지역의 지도자들은 지도자 개인의 특성, 집단의 특징, 지역의 성향 등에 따라 여러 가지 다른 반응을 보인다. 그러므로 이들과의 관계에 있어서는 이러한 특징들을 고려하여 접촉을 피해야 할 것이다. 각 조직사업팀에서는 조직화단계의 접촉과정에서 터득한 나름대로의 노하우를 가지고 있다. 즉 기관소식지전달, 기관행사알리기, 메일보내기, 전화하기, 지역조직행사에 참여하기 등 접촉 가능한 범위 내에서 상호 관계를 형성하고 있다. 조직화단계에서는 그동안 관계형성을 바탕으로 조직구성을 구체화할 것이다. 단, 토착지도자의 경우, 조직구성에 대하여 그다지 환영하지 않는 경우가 흔히 발견된다. 부녀회, 노인회, 청년회, 주민자치회 등의 크고 작은 단체의 대표들은 자신들만의 독립된 집단운동을 기대한다. 따라서 각 단체 대표자들은 자신들이 한 조직의 성원으로 어느 집단에 소속되는 것을 달가워하지 않는다. 그들은 지역대표자 중심의 조직구성작업이 자신들이 속한 집단의 상위의 집단구성으로 이해하기 때문이다. 따라서 사회복지사는 조직화단계에서 지역토착지도자들의 이와 같은 특성을 고려하여 접촉해 나가야 할 것이다.

둘째는 자원봉사자모집활동이다. 지역의 토착지도자들은 정치성을 띠고 있는 경우가 많으므로 조직구성에 있어서 그들 사이의 정치적 관계가 예상치 못하는 걸림돌로 작용하는 경우가 많다. 자원봉사자모집활동을 통한 조직화사업은 이와 같은 장애요소를 제거할 수 있다는 점에서 유용하다. 상당수의 사회복지기관에서는 자원봉사자를 모집, 훈련하여, 소집단을 구성하고, 그들을 다양한 복지프로그램에 참여하게 한다. 따라서 사회복지기관에서는 자원봉사자 모집과 관리 등에서 기관 나름대로의 노하우를 가지고 있다. 기관에서는 이러한 접근방법들에 기초하여 자원봉사자 모집을 통한 조직화사업을 전개할 수 있다. 단, 조직화사업이 성공을 거두기 위해서는 이미 준비단계에서 규정한 지역범위 안에서의 주민들을 모집하는 것이 바람직하다. 주민참여에 대한 자발성을 갖고 있다고 다른 지역사회의 일에 참여하도록 하는 것이 쉽지 않기 때문이다. 자원봉사자 모집을 통한 조직사업의 장점은 주민참여에 대한 자발성이 높다는 점이다. 따라서 자원봉사자 인력관리체계가 체계적으로 마련된다면 활동의 지속성도 크게 높아질 것이다. 단 조직화사업에서의 자원봉사자 모집과 관리방식은 다른 일반 자원봉사

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

자의 그것들과 다르다는 점을 인식해야 할 것이다. 즉 조직화사업에서는 자원봉사자 모집 및 활동자체가 조직화사업의 일환으로 전개된다는 점이다. 그러므로 대상자 모집도 교육, 소집단 조직 등의 작업도 조직화 사업의 연장선상에서 이루어져야 한다. 조직화사업에서는 클라이언트가 지역사회이므로 자원봉사자들의 모집단계에서도 이와 같은 점을 고려하여 해당 지역주민을 모집해야 한다. 또한 모집된 지역주민들을 대상으로 교육 및 집단활동을 하는데 있어서도 기관의 프로그램에 참여하도록 하는 것이 아니라 지역사회의 문제들에 관심을 갖도록 하고, 그것들을 해결하기 위한 다양한 대안과 방법들을 모색하도록 접근되어야 한다.

셋째는 문제의 이슈화이다. 문제와 이슈는 다르다. 지역사회에서 뭔가 잘못되었다고 판단되는 문제가 이슈가 되기 위해서는 사람들이 그 문제에 대하여 뭔가 강한 느낌을 받아야 한다. 모집에서는 지역지도자들이 집단구성에 참여하도록 해야 하므로 여러 부류의 사람들이 참여할 수 있도록 문제를 이슈화하는 작업이 필요하다. 좋은 이슈는 많은 사람들에게 영향을 미치며, 사람들을 끌어들이고, 그들을 결합시키는 기능을 한다. 또한 좋은 이슈가 되기 위해서는 먼저 달성 가능해야 하며, 단순한 것이 좋다(Kahn, 1991: 114-117). 이러한 이슈화 작업은 구성원 모집단계에서 뿐만이 아니라 지역활동이나 복지운동 등의 과정에서도 지속적으로 전개된다. 이슈는 지역사회의 문제가 복잡하므로 단일의 이슈를 삼기보다는 여러 가지 복잡한 사안을 단순화하여 복수의 이슈를 정하는 것이 바람직하다. 그리고 달성 가능한 정도에 따라 우선순위를 정한다. 모집단계의 이슈화에서는 단순하면서도 달성 가능한 이슈를 정하는 것이 바람직하다.

넷째는 홍보이다. 홍보는 이미 사회복지기관에서 다양한 방법으로 전개되고 있다. 방송매체, 신문, 안내지, 소식지, 벽보, 게시물 전시, 전화하기, 메일보내기, 홈페이지 게시 등 다양하다. 조직화사업의 모집단계에서의 홍보는 개인접촉을 통한 홍보가 가장 유효하다. 이미 언급한 지도자 접촉과정은 홍보사업의 진행을 의미한다. 홍보사업에서 중요한 것은 사회복지사가 지역사회의 대표되는 모든 사람을 접촉하기 보다는 조직화사업에 적극적인 태도를 보이는 사람을 중심으로 그들을 통하여 홍보하는 방법을 선택하는 것이 바람직하다. 마치 인간띠를 잇는 것과 같이 사람과 사람을 통하여 홍보하는 방법을 택하는 것이다. 한정된 영역의 지역사회에서는 소수의 인물만 연결되어도 전체 지역대표들의 연결이 가능하다. 그렇다고 하더라도 사회복지사는 인물들을 통한 홍보방법에만 의존하는 것은 바람직하지 않다. 왜냐하면 지역의 특정인물들은 자신들이 선호하는 사람들에 한정하여 알릴 수 있기 때문이다. 따라서 온라인, 오프라인의



각종 홍보매체를 이용하고, 지역케이블 방송매체를 활용하는 것도 바람직할 것이다. 지역주민들이 당장은 참여하지 못하더라도 그들도 잠재적 참여자, 혹은 사업호응자 내지 지원자가 될 수 있기 때문이다.

(2) 정서강화형 소집단 구성단계

다양한 모집방법으로 구성된 집단은 지역대표자 중심으로 조직되는 것이 일반적이다. 하지만 대표자라고 해서 토착지도자에 한정하는 것은 아니다. 일반개인이라 하더라도 지역참여에 의지가 있다면 집단의 성원이 될 수 있다. 이 단계에서는 우선 집단의 규모가 결정된다. 집단은 성원들간에 얼굴을 맞대고 의사교류를 할 수 있는 규모가 바람직하다. 활발한 의사교류의 적정인원에 대해서는 학자에 따라서 견해가 다양하나 지역조직화사업에서는 15명 내외의 소집단 규모가 적정하다. 정서강화형 소집단구성단계에서는 구성원간의 관계형성, 동기화, 의식화 사업 등이 진행된다.

구성원간의 관계형성은 정서강화형 소집단구성단계에 있어서 가장 일차적인 사업이다. 각 지역의 대표자들이 모인 집단은 지역사회의 범주를 어느 선에서 규정했는가에 따라서 성원간의 관계형성에 대한 접근방법도 달라진다. 대체적으로 동단위, 혹은 공공임대주택지역에 한정하는 것과 같이 지역범위를 좁게 규정할 경우 지역대표자들간의 관계는 대체적으로 이미 형성된 상태에 있는 것이 보통이다. 이러한 경우에는 관계형성을 위한 접근방법이 수월할 수 있다. 그러나 주의해야 할 것은 지역사회에서 전부터 특정인물을 중심으로 관계가 형성되어서 그것이 그대로 새로 구성된 집단 내에서도 작용하는 것은 경계해야 할 것이다. 지역의 범주를 넓게 규정할 경우에는 성원들간에 상호 관계가 형성되지 못한 경우가 많다. 초기 회합에서의 참석자들은 정서적으로 긴장하고, 상대성원에 대해 예의주시하며 탐색하게 된다. 따라서 사회복지사는 초기회합과정에서 성원들이 편안하게 의사교류를 할 수 있는 장 구성을 위한 전략을 준비해야 한다. 정서강화형 소집단구성단계에서의 일차적인 목적은 구성원간의 긴장감을 해소하고, 상대방을 긍정적으로 대하면서 의사소통을 자유스럽게 할 수 있는 집단문화를 만드는 일이다.

동기화작업은 성원들간의 정서적 관계가 형성되도록 하는 과정에서 함께 진행되는 것이 보통이다. 여기서의 동기화 작업이란 지역사회활동의 참여에 대한 동기강화를 의미한다. 참여한 상당수의 사람들은 사회복지사나 다른 지역대표자들의 안내에 따라 집단구성에 참여한 상태이다. 그러나 그들이 문제의 이슈나 지역활동에 강한 동기를 부

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

여 받아 참여하였다고 보기는 힘들다. 상당수의 사람들은 그동안의 다양한 접촉과정을 통하여, 혹은 특정인물의 소개를 받아 참여하였을 뿐이다. 그러므로 사회복지사는 지역사회활동의 참여를 높이기 위한 동기화를 고려하여 전략을 구성해야 할 것이다. 동기화작업은 두가지 차원에서 전개된다. 교육과 활동이다. 이들은 구분되어 진행되기도 하고 함께 조합되어 전개되기도 한다. 예를 들면 지역복지, 주민참여 등에 대한 교육, 집단의 결속력을 다지기 위한 야유회, 선진 조직화사업지역 탐방 등 다양하게 전개될 수 있다. 여기에서 주의해야 할 것은 정서강화형 단계에서는 성원간의 정서적 결속을 중시하면서도 주민참여의 필요성, 그것에 대한 동기강화를 환기시키는 일이다.

의식화작업 역시 동기화작업의 연속선상에서 이루어진다. 따라서 현실에 있어서는 양자를 엄밀하게 구분하기가 쉽지 않다. 단지 양자를 구분한 이유는 동기화에 대한 전략과 의식화에 대한 그것이 다르기 때문이다. 전자의 경우가 주민참여의 필요성, 그것에 대한 간접적 체험 등이 주류를 이룬다면 후자에 있어서는 동기강화가 발전되어 참여의 자발성과 직접적 체험활동 등이 주류를 이룬다. 의식화작업단계에서도 동기화작업과 마찬가지로 교육과 활동 등이 구분, 혹은 조합되어 진행된다. 교육과 활동에서는 이미 모집단계에서 제시된 이슈에 대한 문제의식을 높이고, 지역사회에 대한 이해를 한층 심화하는 전략이 필요하다. 교육과정에서는 조직화사업에 경험 많은 다양한 외부강사를 초빙할 수 있다. 그러나 이 과정에서 중요한 것은 성원들간의 개방적인 토의문화를 형성하도록 훈련하는 것이다. 성원들 간에는 정서강화형 소집단과정을 거치면서 상호간의 정서적 관계가 이미 형성되었다. 의식화과정에서는 상호간의 신뢰관계를 높이고, 개방적으로 자유스럽게 자신들의 의견을 내도록 하는 전략이 필요하다. 활동과정에서는 지역사회에 대한 이해를 높이기 위한 직접적인 체험활동으로 지도그리기 작업을 실행할 수 있다. 최근에는 동단위까지 상세한 지도가 제작되어서 지도그리기가 수월한 편이다. 지도그리기에는 표적지역을 중심으로 조별로 나누어서 상세한 정보를 획득하는 작업이 필요하다. 이미 제작된 지도를 사용하거나 혹은 조별로 지도를 제작하여서 실행한다. 주요내용으로는 문제발견 가능지역, 혹은 활동예상지역의 범위 명확화, 사회환경, 그리고 지역단체들간의 역동성 등에 대하여 구체화할 수 있다.

(3) 문제해결형 소집단구성단계

문제해결형 소집단구성단계는 의식화작업단계를 거치면서 자연스럽게 진행된다. 정서강화형 소집단구성단계에서는 성원간의 결속력, 신뢰감, 소속에 대한 귀속의식,



주민참여에 대한 필요성, 그리고 참여 동기 및 의식강화 사업 등이 주류를 이룬다. 문제해결형 소집단구성단계에 이르게 되면 전단계의 집단발달과정에 이어서 전개되는 것이 특징이다. 그러므로 전단계의 소집단활동이 제대로 발달하지 못하면 문제해결형 소집단구성단계 역시 발전하지 못한다. 문제해결형 소집단구성단계에서의 주된사업은 조직구조화, 리더십교육, 그리고 계획수정작업 등이다.

조직구조화에서 중요한 작업은 조직대표자를 비롯한 임원을 구성하는 일이다. 정서강화형 소집단구성에서는 회합과정을 통하여 중도탈락이나 새로운 성원의 편입 등 성원간의 다양한 변화가 발생한다. 이러한 성원간의 변화를 경험하면서 문제해결형 소집단구성단계에 이르게 되면 성원간의 관계가 안정화 상태에 이르게 된다. 이미 정서강화형 소집단구성과정에서 성원들은 어떠한 인물을 조직의 대표해야 하는지, 누가 조직의 정서 강화를 위한 리더십을 발휘하는지, 과제달성에는 어떠한 인물이 적합한지 등을 파악하게 된다. 그러므로 정서강화형단계에서는 회합초기에 조직의 대표자나 임원을 구성하는 것이 바람직스럽지 못하다. 조직성원들이 상대성원을 충분히 파악하여 자연스럽게 대표자를 선정하는 일이 중요하다. 또한 조직구조화작업에서 중요한 것으로 회합모임을 정기적으로 구조화하는 작업도 필요하다. 정서강화형 소집단구성단계에서는 사회복지사의 의도적 개입을 통하여 그들의 역할 비중이 상대적으로 높은 편이다. 따라서 회합에 있어서도 성원들의 의견을 반영하기는 하나 사회복지사의 개입전략에 따라 진행되는 성향이 강하다. 그러나 문제해결형 소집단구성단계에 이르면 사회복지사의 역할 비중과 성원의 그것이 거의 동등하거나 오히려 집단성원들의 역할비중이 높은 상태로 발전된다. 사회복지사는 이러한 역할변화가 이루어지도록 전략에 따라 집단회합을 운영해야 한다. 따라서 사회복지사는 집단대표자와의 협의를 거쳐서 집단회합구조가 성원 주체적으로 재편되어 다음단계인 지역활동 및 복지운동단계로 발전할 수 있도록 해야 한다.

리더십교육 역시 문제해결형 소집단구성단계에서 중요하다. 조직화사업을 진행하기 위하여 구성된 집단의 성원들은 대체적으로 지역조직의 대표자들이 일반적이다. 따라서 이들에 대한 리더십 강화를 위한 교육이 필요하다. 지역사회지도자는 권위보다는 온유함, 업무를 분석, 종합, 분담할 수 있는 능력, 배움의 자세, 일에 대한 책임자 선정 능력, 여러 가지 가능성 있는 대안 고려 능력, 정직성, 변화에 대한 민감성, 덕성, 공동체 의식, 의견수용, 주민들이 일을 처리할 수 있도록 하는 능력 등의 자질을 소유하고 있어야 한다(이성외, 2002: 141). 이러한 자질들은 개인의 선천성에서 발견되기도 하지

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

만 교육이나 체험활동 등을 통하여 이룩될 수 있다. 이러한 리더십교육은 성원들의 역량강화(empowerment) 전략의 일환으로 전개된다. 그러므로 소집단 과정을 통하여 지역의 대표자로서 지역주민들과 함께 지역사회의 일을 추진해 나갈 수 있도록 도와야 한다.

계획수정은 주민들의 지역사회의 참여를 구체화하기 위한 방안으로 필요한 작업이다. 이미 계획화단계에서 문제의 예방 및 해결을 위한 지역활동 혹은 복지운동과 관련한 계획을 수립한 상태이다. 그러나 이러한 계획들은 지역대표자들의 의견이 충분히 반영되었다고 보기 힘들다. 물론 계획화단계에 있어서도 사회복지사가 소수의 지역주민대표자들의 의견을 반영하여 작성하기는 하였다. 그러나 문제해결형 소집단구성단계에서는 그러한 계획들이 실제로 달성 가능한 것인지 등에 대하여 집단성원들을 중심으로 보다 심도 있는 논의과정을 거쳐야 한다. 집단성원들에 의해 수정된 계획은 보다 구체화되어지고, 달성 가능한 형태로 재조정되면서 다음단계인 지역활동 및 복지운동단계로 자연스럽게 전환된다.

5) 지역활동 및 복지운동단계

지역활동(locality activity) 및 복지운동(welfare action)단계는 조직화단계에서의 개입 활동을 의미한다. 여기에서 지역활동과 복지운동단계로 구분한 것은 이론적인 구분에 의한 것이다. 그러므로 양자는 용어상으로 모두 지역사회활동(community activity)에 해당한다고 보아야 할 것이다. 그러나 전자는 주민역량강화과정에서 주민들의 주체적 합의에 의하여 전개되는 활동들이라 볼 수 있다. 이에 대하여 후자는 주민복지 향상을 위한 것으로 복지서비스와 관련하여 제도적 불합리의 개선활동, 약자에 대한 옹호활동, 주민계몽활동 등을 주 사업으로 한다.

(1) 지역활동(locality activity)

지역활동은 민주적 의사결정과정을 거치면서 주민들의 합의에 의하여 주민자치적으로 지역사회의 복리향상을 위한 일체의 노력을 의미한다. 그러므로 지역활동은 주민역량 강화, 민주적 합의과정, 그리고 주민자치활동 등의 내용을 구성한다.

주민역량강화는 주민들 스스로 지역사회의 일에 관심을 가지고, 지역사회의 다채로운 사업이나 행사를 진행하는 과정에서 형성된다. 따라서 주민들이 교육과 활동 과정



을 거치면서 지역사회에 대한 소속의식을 높이고, 주민들의 손으로 해결하기 쉬운 일들을 찾아서 일의 성취 경험을 쌓는 것이 중요하다. 따라서 지역사회 내의 일은 지속성 있게 추진되어야 한다. 단순한 사업에서 점차 복잡한 일의 수행으로 진행시켜 나가는 것이 바람직하다.

일의 추진은 민주적 합의과정을 거쳐서 진행되어야 한다. 구성원들간의 활발한 토의과정을 거치도록 하는 조직 분위기 형성이 중요하다. 이를 위해서는 상대의 의견에 귀를 기울이는 자세가 중요하다. 민주주의의 합의과정은 나의 주장을 관철시키기보다는 상대방의 의견과 얼마나 조화시켜서 합의를 도출하느냐에 있다. 폐쇄된 지역사회에서는 흔히 영향력 있는 특정인물의 주도로 불투명하게 일을 추진하는 사례가 발견된다. 이에 따라 다수의 지역주민들로부터 외면당하게 된다. 주민의 역량강화는 다수의 주민들이 참여할 수 있도록 개방적 의사소통체제에서 민주적이고, 투명한 합의를 이루어 내는 과정에서 얻어진다.

지역사회 내에서 주민의 역량강화를 통한 주민자치활동은 다양하게 이루어진다. 예를 들면 거리청소하기, 우리마을만들기, 우리마을지킴이활동, 마을문고운영, 어린이공부방운영, 웹기자단 운영 등 다양하다. 주민자치활동에서 중요한 것은 사업의 지속성, 민주성, 그리고 책임성 등이다. 사업을 시작했으나 얼마 지나지 않아 중도에 포기하거나 운영과정이 비민주적이고, 불투명하다거나 혹은 약속을 지키지 않거나 불성실하게 사업에 임한다면 이러한 사업들은 주민조직화사업이라 볼 수 없다.

(2) 복지운동(welfare action)

복지운동이란 사회운동의 일환으로서 주로 주민복리의 불합리성을 전체 지역주민에게 알리고, 이를 개선하기 위한 노력의 일환으로 힘을 규합하여 전개하는 일체의 주민운동을 의미한다.

복지운동에서 중요한 것은 지역주민의 힘을 규합하는 일이다. 과거의 사회운동은 사회단체의 주도하에 진행되어 다수의 지역주민들과는 다소 괴리된 상태에서 진행되었다. 그러나 최근 들어서는 지역주민들이 운동의 주체가 되어 다수의 지역주민들의 지지 아래 진행되는 방향으로 전개된다. 복지운동에서는 다수의 세력이 참여해야 하므로 다양한 연대활동을 추진해야 한다.

연대는 지역활동에 대한 이념을 서로 공감하고, 유사한 사업내용을 갖는 조직 및 단체들이 자신들의 힘을 더욱 강화하기 위하여 맺는 관계방식을 의미한다. 연대의 형태

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

는 사안에 따라 4가지로 나눌 수 있다(이호외, 2001: 171-173). 즉 특정한 이슈 및 사안을 해결하기 위하여 일시적으로 여러조직 및 단체들이 힘을 모으는 사안별 연대, 각 단체의 고유성을 유지하면서 정기적, 혹은 부정기적으로 공동의 실천을 기획·집행하기 위해 일상적인 만남을 갖는 회의체, 일상적으로 강한 유대관계를 유지하는 협의체, 그리고 협의체와 유사하나 각 단체의 고유한 독자적 활동보다는 공동의 의사결정과 실천활동이 강조되는 연합체 등이 있다. 사회복지기관에서는 지역사회의 사회단체들과 다양한 연대활동을 갖고 주민복리향상을 위한 복지운동을 다채롭게 펼쳐야 할 것이다. 그동안 사회복지기관은 사회운동에 대한 관심부족으로 경험이 일천하다. 하지만 사회복지기관은 다른 사회단체들과 연대하여 주민들의 힘을 규합하고, 지역의 복지환경을 개선하는 일에 적극적인 관심을 가져야 할 것이다.

사회복지기관이 사회단체 및 주민대표자들과 함께 전개할 수 있는 복지운동으로 캠페인활동을 들 수 있다. 사회행동을 위한 주민조직은 직접적인 운동캠페인을 계획, 추진, 평가한다. 캠페인활동은 보다 폭넓은 교섭과정의 부분으로 생각해서 전술을 선택하고, 수행하게 될 때 성공을 거두기 쉽다(Rubin & Rubin, 2001: 292). 알린스키(Alinsky)는 직접적인 운동캠페인을 위한 전략으로 다음과 같은 점들을 들고 있다. 즉 전술은 조직 내에서 지지받아야 한다. 조직이 갖는 힘의 이미지를 높여야 한다. 게임의 물을 즐겨라. 상대가 실수를 범할 때까지 인내하라. 상대의 반응을 예측하라 등이다(Alinsky, 1971: 127-130).

복지운동은 제도개선을 위한 법정활동, 기초자치단체의 복지계획 및 예산집행에 대한 감사활동, 아동학대예방, 학교폭력예방을 위한 캠페인활동, 아동급식개선활동, 장애인 이동권 확보운동, 빈곤지역 푸드뱅크사업의 활성화 운동, 복지시설 확충운동 등 다양하다.

6) 평가 및 과제전환단계

(1) 평가

평가는 양적평가와 질적평가가 있다. 지역조직화사업에서 사업에 대한 평가작업은 용이하지 못하다. 양적평가에서 흔히 쓰이는 방법으로 주민만족도 조사가 있다. 하지만 이와 같은 조사방법은 지역사회문제해결 혹은 예방활동의 결과에 대하여 충분한 정보를 제공하지 못한다. 이러한 양적평가의 한계로 질적평가방법을 활용할 수 있다.



이것은 평가자가 표적지역에 일정기간동안 참여관찰 등을 실시하여 문제가 어느 정도 해소되었는가를 심층적으로 조사하는 방법이다. 그러나 이러한 방법은 시간이 많이 걸리고, 또한 자료수집 및 분석방법에 대한 훈련이 필요하므로 이에 대한 역량 강화가 필요하다.

(2) 과제전환단계

과제전환단계에서는 사업의 종료, 새로운 사업전환, 그리고 조직의 역량강화 등의 내용이 포함된다. 과제전환은 사업의 종료과정과 함께 시작된다. 사업의 종료는 문제해결, 사업중단 등에 의해서 실행된다. 문제해결은 조직화사업에서 가장 이상적인 종료형태이다. 문제해결은 조직의 역량강화에 순기능으로 작용하고, 새로운 과제로 자연스럽게 전환시키는데 용이하다. 문제는 사업중단에 의한 종결이다. 사업중단은 다양한 원인에서 비롯된다. 예를들면 재원의 고갈, 회원의 이탈, 이해관계자의 과도한 저항 등이다. 사업중단은 다음의 과제전환을 이루는 일에 적지 않은 장애를 초래한다. 그러므로 조직가는 성원들에게 사업의 중단원인이 무엇인가를 찾도록 하고 이후의 조직사업에 대한 성공 가능한 대안들을 찾도록 해야 할 것이다.

과제전환절차는 새로운 과제찾기, 실현가능성 검토, 새로운 과제선정 및 기획 등이다. 새로운 과제찾기는 이전의 사업활동에서 미해결된 다양한 과제들에서 발견할 수 있을 것이다. 또한 이미 집단구성원들은 사업전개과정에서 새로운 과제의 필요성을 몸으로 체험했을 수도 있다. 그러므로 새로운 과제찾기에서는 초기집단 구성과정에서의 그것보다는 용이하다. 과제찾기의 방법은 이미 소개된 바와 같이 민주적 의사결정과정에 따른다. 새로운 과제찾기에 이어서 실천 가능성 검토가 실시되어야 한다. 조직성원들은 이미 계획화 단계나 조직화단계에서 활동대안에 대한 실천 가능성 등을 경험한 바 있다. 그것은 성원들로 하여금 새로운 과제들에 대하여 충분히 토의하도록 하고, 우선순위를 정하여 가장 성공 가능성이 높고, 자원조달이 가능한 사업을 중심으로 선정하는 것을 원칙으로 한다. 하지만 이전의 사업보다 단순한 내용을 선정해서는 안된다. 단순한 사업은 조직성원의 흥미를 잃게 하기 쉬우며, 사업이 달성되었다고 하더라도 성취감이 떨어질 수 있기 때문이다. 새로운 과제선정 작업을 마치고 나면 그 과제를 해결하기 위한 전략을 기획하여야 한다. 과제해결을 위한 기획작업 역시 초기에는 총괄적인 밑그림을 그리는 정도에서 실행하는 것이 바람직하다. 왜냐하면 문제해결을 위한 보다 구체적인 작업은 프로그램의 개발과 평가단계에서 실행되기 때문이다. 조직

II. 지역사회조직화에 대한 이해 ●●

의 역량강화는 독립된 조직운영의 의미를 함축하고 있다. 초기의 조직구성단계와는 달리 조직성원간의 결속력 강화, 조직에 대한 귀속의식의 고양, 지역사회에 대한 참여의식의 증대, 그리고 민주적 의사결정과정의 정착 등으로 조직의 독자적 운영이 가능하다. 조직의 안정화는 관민네트워크 대표자 모임의 지원과 상호연계활동 등을 통하여 더욱 가속화될 수 있다. 또한 독립된 조직은 사회복지사 혹은 사회복지기관의 관여를 배제하는 것이 아니라 오히려 상호 신뢰관계 속에서 독자적 운영을 지원받는 방향으로 운영된다.



III. 준비단계

1. 기관내 준비
 - 1) 재원확보방안
 - 2) 직원의 역할 분담
2. 지역의 범주 설정
 - 1) 공공주택지구 중심 범주 설정
 - 2) 일반주택지구 범주 설정
 - 3) 공공 및 일반혼합지구 범주 설정
3. 지역의 자원탐색
4. 조직화작업에 대한 기획

● 준비단계의 실천전략

-
- 기관내의 준비를 철저히 하라
 - 재원확보계획을 수립하고 장기적인 재원확보 방안을 구상하라
 - 직원의 역할분담을 명료히 하라
 - 지역사회실천에 대한 지속적인 이해노력과 토론의 장을 마련하라
 - Client인 지역사회의 범주를 설정하라
 - 지역의 자원들을 탐색해 나가라
 - 가장 대표적으로 지역을 위해 활동하고 있는 조직들을 접촉하라
 - 지역의 공공, 사회복지, 보건 관련 자원들을 탐색하라
 - 인근아파트 단지의 주민대표를 파악하라
 - 각종 지역사회 내 민간단체를 파악하라
 - 조직화작업에 대한 계획을 실시하라
 - 조직대표 내지 실질적인 최고관리자의 지속적인 관심과 지지가 이루어지도록 하라
 - 해당 인력들 간의 사업방향과 비전에 대한 지속적인 합의과정과 공유가 이루어지도록 하라
-



Ⅲ. 준비단계

1. 기관내 준비

기관내 준비단계에서는 기본적으로 사업을 위해 필요한 재원의 확보와 사업을 담당할 직원들에 대한 역할분담, 업무분장의 작업들이 이루어진다. 기관내부에서 조직화사업에 대한 중요성을 인력들간 함께 인식하고 합의하는 과정은 장기적인 조직화사업을 이끌어 나가는 데에 필수적인 요소이다.

1) 재원확보방안

○ 복지관자체의 재정충당

조직화사업의 초기에 대부분 많은 복지관들이 자체 부담을 통해 사업을 이끌어 나가는 경우가 많다. 즉, 복지관측이 주도적으로 재원확보 및 재정충당을 담당하는 경우이다. 이러한 복지관 자체에서의 인적, 물적 재원충당은 조직화사업의 초기과정에 있어서는 중요한 요소이다. 조직화사업에 대한 인력 및 예산 할당은 기관의 조직화사업에 대한 중요성인식과 사업진행에 대한 의지를 반영하고 있다 하겠다.

G, T, W등의 복지관의 경우, 외부공모사업이나 지역사회자원을 발굴하기 전까지 자체 기관예산을 통한 조직화사업에 대한 지원은 대부분 1사람의 인력, 그 중에서도 조직화사업에 할당되는 업무비중은 30~40% 정도에 미치고 있었다. 여러 업무를 맡는 상황에서 인력 한명에 의해 진행되는 조직화사업은 1~2개 정도의 복지관중심 조직을 구성하고 유지하는 데에 초점을 두고 있었다.

초기사업운영에 있어서는 복지관주도로 재원을 감당하더라도 중장기적으로 어떤 방향으로 재원을 확보해 나갈지에 대한 기획이 준비단계에 이루어질 필요가 있다.

○ 외부 공모프로젝트 추진, 지역사회후원금 모금 등 외부지원금으로 재정 및 인력충당

복지관의 자체예산만으로 경비를 충당하는 것은 사업의 확장, 장기적인 운영에 장

애물이 될 수 있다. G, S복지관의 경우 조직화사업을 본격적으로 추진하게 된 것은 외부공모 프로젝트 당선으로 인해 조직화사업에 많은 재원을 확보하면서 부터였다.

G복지관이 본격적으로 지역사회조직화사업을 추진하게 된 것은 2002년 사회복지공동모금회 기획사업을 준비하면서부터였다. 그 전에는 의지는 많았으나 인력부족으로 실천이 이루어지기 어려웠다. 실질적으로 지역복지팀이라 하더라도 지역사회조직화사업의 업무할당비중은 매우 낮았고 자활, 홍보, 후원사업 등 다양한 업무를 함께 맡고 있었기 때문이다. 2002년 이전의 조직화사업은 1996년부터 통반장을 중심으로 지역의 어려운 이웃을 돕기 위해 출발한 지역의 1개 단체와 함께 지역축제를 진행하는 정도였다.

현재 사회복지공동모금회에서 연간 8천만원, 3년간 총 2억4천만원을 지원받아 G지역사회발전센터라는 이름으로 사업을 진행하고 있다. 이러한 구조는 전국에 10개소에 이른다. 연8천만원 중 5천만원의 예산으로 3명의 직원을 채용하여 팀장1명, 팀원3명을 조직사업 전담인력으로 배치할 수 있었다.

사회복지공동모금회의 지원이 중단되면 자체 기관의 후원금으로 현재 직원 2명을 흡수하여 계속적으로 사업을 진행할 예정이다. 기타 외부공모사업을 통해 사업비 충당을 위해 노력할 계획이다. 실질적으로 장기적인 재원확보계획 속에서 지역사회조직화는 그 사업의 비용을 자체 지역사회 내에서 충당하면 이상적이겠으나 영구임대아파트라는 특수성은 그러한 비용충당이 어려운 것이 현실이다.

W복지관의 경우에도 인력 1명이 주체가 되어 복지관 예산내에서 사업을 추진해 오다가 공동모금회 프로젝트에 제출하여 사업자체의 확장 및 사업의 지역범주를 확장하고 주민조직화모델개발과 보급까지를 목표로 잡고 있다.

복지관 자체 소규모 예산에서 외부지원이나 지역사회모금을 통한 사업운영비의 확보는 장기성을 특징으로 하는 조직화사업을 확대하고 계속적으로 유지하는 데에 필수 불가결한 요소이다. 이 중에서도 일시적인 외부지원은 사업에 대한 인식확대면에서는 의미가 있지만, 일시지원이 종결된 이후에 사업의 유지에 문제가 될 수 있으므로 지속적으로 장기적인 지역사회후원금의 확보가 더욱 필요하다.

○ 각 조직의 자체 회비, 자체 모금을 통한 재원 충당

실질적으로 장기적인 재원확보계획 속에서 조직화사업은 그 사업비용을 자체 지역사회내에서 충당하는 것이 가장 이상적이다. 가장 빈번한 방법으로 현재 조직 구성원



들의 자체 회비납부 방법이 있다. 그리고 결속력과 조직력이 강화된 주민조직은 조직원들의 네트워크와 모금후원행사 등을 통한 방법이 있다.

지역주민들의 유사욕구에서 출발한 동아리모임의 경우, 자체 회비와 내규를 통해 모임이 유지, 발전되는 것이 일반적이다. 더욱 이러한 조직들이 발전하여 조직화사업의 예산확보를 위해 기관과 함께 바자회를 운영한다던가, 일부 참여하는 방식 그리고 주민들의 네트워크를 통해 후원금을 발굴해 오는 방법도 가능하다. 관공조직의 리더들로 구성된 주민조직의 경우 지역사회 내에서 후원금을 개발하는 것이 비교적 용이하다.

T복지관 동아리의 경우, 자체 주민들의 회비를 통해 취약계층 아동들에게 빵을 만들어 전달하는 일들이 계속적으로 이루어지고 있으며 기관바자회시에 본인들의 코너운영도 실시하고 있다. G복지관도 현재 지역범주상 일반분양아파트가 함께 속해 있는 상황인 데, 일반지역은 점차로 자체 재원충당이 이루어지고 있다.

2) 직원의 역할 분담

○ 업무분장 및 업무기술

지역사회조직화사업을 담당할 직원들의 업무기술과 역할분담의 과정이 준비단계에서 이루어져야 한다. 기존에 맡고 있는 다양한 역할 속에서 어떻게 조직화사업을 맡을 수 있는지, 어떤 방향에 집중하여 우선적으로 사업을 맡을 지 등이 논의되어야 한다. 새로운 인력이 충원되었다면 사업의 목적과 내용에 따라 적절한 직무기술이 설정되어야 한다.

G복지관의 경우는 외부지원금의 확보에 따라 지역사회조직사업을 전담할 인원 3명을 충원하였는데, 이들의 업무분장은 리더가 임의로 결정하기보다 자체 회의를 통해 자신의 역량을 가장 잘 발휘할 수 있다고 여겨지는 부분을 중심으로 이루어졌다.

○ 지역사회조직화(지역사회실천)에 대한 지속적인 이해와 연구노력

스터디, 토론 등 또한 업무분장과 더불어서 이루어져야 할 과업으로 지역사회조직화사업 담당 인력들간의 관련이론과 실천에 관한 인지작업도 계속 이루어져야 한다. 지역사회조직화사업이 단시간 내에 사업의 효과성을 산출해 내기 어렵고 장기적이며 지역사회전반에 대한 이해와 폭넓은 시각을 요구한다고 볼 때, 사업을 수행하는 인력

들간의 지속적인 사업방향에 대한 인식화와 합의 과정이 필요하다.

사회복지관의 역사 속에서 지역사회조직화사업은 가족복지사업이나 지역사회보호 사업에 비해 비교적 비중이 적었던 것이 사실이다. 조직화사업은 사회복지학계에서도 현장에 기반한 이론적 연구결과물을 쉽게 찾아보기 어렵다. 현장의 사회복지사들도 지역사회실천에 대한 기본지식과 이론무장이 미비한 경우가 많은 것도 현실이다. 사회복지관의 사회복지사는 지역사회조직화사업을 준비하면서 지역사회를 클라이언트로 보고 실천하는 지역사회조직화 이론적 기반에 대한 이해노력이 더욱 필요하다.

G, T복지관의 경우, 사회복지관의 정체성 부분에서 조직화사업의 추진과 확대의 필요성을 절감하고 준비단계에 담당인력들 간의 지속적인 스터디와 연수과정이 있었다. T복지관의 경우는 조직화사업을 기관전체 사회복지사들이 실천해야 하는 실천방법으로 보고 기관의 사회복지사들을 대상으로 20시간의 지역사회실천에 관한 워크숍을 기획하여 실시하였다.

2. 지역의 범주 설정

지역사회조직화 사업에서의 Client는 바로 지역사회이다. 사업의 실행을 위해서는 먼저 클라이언트인 지역사회를 명확화 하여야 한다. 지역사회의 범주를 어디까지로 볼 것이며 왜 그러한 범주를 설정하고 있는지 등에 대한 이유가 명백해야 한다.

지역의 범주는 보통 공공주택지구, 일반주택지구, 공공 및 일반혼합지구로 분류될 수 있다. 이러한 범주는 또한 행정구역 단위를 기초로 하여 분류되는 경우가 일반적이다.

1) 공공주택지구 중심 범주 설정

W복지관은 공공주택지구내에 위치하고 있어 공공주택 지구를 중심으로 지역범주를 설정하였다. 그에 따라 조직화사업의 주된 중심범주는 해당 동의 공공주택단지내로 설정하였다. 지역사회에 대한 이웃사랑Community를 모토로 해당 단지내의 주민대표들, 관련기관들, 지역 자원봉사자들과 인근상가, 업체들까지를 지역안전망 확보와 이웃사랑을 위한 공동체로서 범주화 하였다.



물론 사업의 성격에 따라 인근 공공주택단지를 주요 범주로 하고 있기는 하지만, 현재 지역사회의 업체들이 지역의 취약계층들에 대해 사랑을 전하는 이웃사랑Community는 행정단위인 ‘동’을 넘어 ‘구’ 단위까지 확대시키고자 하는 가운데, 이 사업에 함께 동참할 연계조직을 협의 중에 있다.

조직화사업의 범주는 사업의 성격과 내용에 따라 인근 아파트 한 단지가 될 수도 있고 행정구역상 해당 ‘동’이 되거나 넓게는 ‘구’단위 까지 확대될 수 있다.

2) 일반주택지구 범주 설정

현실적으로 복지관은 그 규모에 따라 문화교육프로그램을 이용하는 회원들의 숫자가 천차만별인 것이 사실이다. 물론 점차로 복지관에서 운영하는 사회교육 프로그램의 이용회원숫자가 감소하고 있지만 지역의 중산층으로서 복지관에 대한 긍정적인 인식을 가지고 있는 회원들이 지역사회문제해결을 위해 조직화할 수 있도록 하는 접근 또한 조직화의 차별화 전략으로서 중요한 요소이다.

회원의 조직화라는 맥락에서 복지관내에서 가족도서관이나 아동도서관을 운영하고 있는 경우, 도서관프로그램을 통해 이용 지역주민의 조직화를 실천하고 있는 기관들도 있다. 이 때에도 기존의 도서관이라는 시설의 이용회원들과 인근지역이 조직화사업의 주요대상이자 지역사회범주가 된다고 하겠다.

T복지관의 경우는 일반주택지구의 범주를 설정하였으나 표적지역에 대한 보다 다른 관점을 취하고 있다. T복지관의 경우, 복지관 인근지역은 일반주택지구이며 일반주택지구의 끝 쪽으로 공공주택 단지들이 위치하고 있다. 그러나 그러한 입지여건 보다도 T복지관 자체의 사회교육이나 사회체육프로그램을 이용하고 있는 5,000명의 회원들을 조직화의 주요 표적집단으로 선정하였다. 기존의 사회복지관에서 활동하고 있는 회원들은 사회복지를 모르고 있으며 사회복지관이기 보다는 문화교육센터로서 인식하고 있는 회원들이 많았다.

이러한 중산층지역의 회원들이 지역사회에 기여할 수 있는 쪽으로 조직화하는 것이 복지관의 조직화사업이 되어야 한다는 인식아래 ‘기존회원의 조직화’라는 방향을 잡게 되었다.

3) 공공 및 일반혼합지구 범주 설정

지역사회조직화사업을 기획하면서 특정 동 전체를 중심 타겟으로 삼는 경우이다. 공공주택지구 즉, 임대아파트 지역만이 아니라 일반분양과 혼합된 지역을 범주로 설정하는 것이다.

지역사회조직화는 ‘지역사회의 통합’을 이끌어내야 가능한 것이고 공공주택단지아파트만의 임파워먼트로는 실질적인 통합을 이루어내기 어려운 것이고 일반분양아파트단지 주민들과의 상호작용이 필수적이라고 보는 가치가 내재되어 있다. 공공주택아파트 단지 주민이 ‘수혜자로서가 아니라 동 전체의 당당한 위치를 갖게 되는 것’이 필요한 것이다.

현재 G북지관 인근 지역은 영구임대아파트와 일반분양의 혼합지역이다. 전체의 6개 단지 중 2개단지는 대형평형대의 일반분양단지, 2개단지는 중형 평형대의 일반분양단지, 2개만이 영구임대아파트 지역으로 되어 있다. 실질적으로 영구임대아파트가 들어설 때, 일반분양단지주민들의 부정적 반응들이 많은 상황이었다.

또한 그 특정 동을 ‘허준마을’이라는 마을명을 새로 만들어 사업을 추진하였는데, 이러한 마을의 이름은 지역주민들에게 점차로 인식도가 높아지기 시작했다. 그결과 마을축제시에도 일반분양아파트 단지 주민들도 참여하였고 동사무소와도 연계할 때 직원들은 마을이름을 허준마을로 바꿔야 하지 않나 라는 생각이 든다고 말할 정도가 되었다.

3. 지역의 자원탐색

준비단계의 자원탐색은 과학적 조사라기보다는 ‘지역사회에 어떠한 문제가 있는가’ 하는 문제의식을 가지고, 지역문제와 인적, 물적 자원을 탐색해 보는 과정을 의미한다. 이러한 탐색적 자원검토는 계획단계의 자원사정에 대한 내용과 중복되는 부분이 많지만 뒷부분에서는 보다 과학적인 자원조사와 사정을 중심으로 살펴보고 현 단계에서는 조직화사업의 담당자들이 준비단계에 지역사회의 자원들을 이해하고 발견해나갔던 방법들에 대해 간단히 살펴본다.



○ 지역사회 직능단체에 대한 파악과 만나기 : 지역의 Actor들은 누구인가?

대부분의 복지관 자원탐색은 표적지역에서 활동하고 있는 분들을 만나는 작업부터 이루어진다. 가장 흔히 지역을 위해 활동하고 있다고 보여 지는 조직들은 동사무소를 중심으로 하는 여러 가지 직능단체들이다. 여러 직능단체들 즉, 새마을부녀회, 바르게 살기운동추진본부, 주민자치센터 운영위원회, 자율방범봉사대 등의 대표들을 만나는 작업들이 이루어져야 한다. 그러나 이러한 다양한 직능단체들의 리더들을 만난 결과 대부분은 유명무실한 단체로서 기능하고 있는 경우도 많은 것이 현실이다. 여러 단체가 있지만 한 명의 회원이 여러 단체에 소속된 경우도 많았고 자체 동호회의 성격을 띄는 경우가 많다.

이러한 직능단체들 중에 상대적으로 영향력 있는 조직과 리더가 발견될 수 있다. 그러한 발견에 대한 정보가 다른 지역주민들에 의해 객관적으로 확인되고 긍정적으로 평가되어질 때에 보다 의미 있는 정보가 된다. 이 때에 그러한 조직과 리더들에 대한 보다 심도 깊은 접촉을 위한 전략이 수립되어야 한다.

○ 지역의 공공, 사회복지, 보건 관련 자원 탐색

지역의 사회복지관련 자원에 대해서 탐색하는 작업도 필요하다. 인근지역에서 유사한 목적을 가지고 사회복지를 실천 하면서도 실질적으로 각 기관의 활용정보에 대해 구체적으로 파악하는 경우는 적은 편이다. 표적지역내에 있는 각종 사회복지기관들과 그 세부사업들에 대해 파악하는 작업도 필요하다. 기관 정보를 수집하면서 함께 연계하여 조직화사업을 실천할 기관과 기관역량에 대해 탐색할 필요가 있다. 또한 지역마다 존재하고 있는 보건소와 그 기능에 대해서도 파악할 필요가 있다.

○ 인근아파트 단지의 주민대표 파악 : 통장, 동대표 등

복지관이 표적으로 하고 있는 지역사회의 많은 부분이 아파트 단지로 구성되어 있다. 아파트 지역 내에는 대부분 부녀회와 동대표 내지 반장, 관공조직의 최하단에 통장이 거주하고 있다.

이러한 다양한 주민대표들에 대한 존재여부, 리스트 파악과 주민대표들의 성향, 협력이 용이한 지역주민대표에 대한 정보수집 등의 과정이 이루어져야 한다.

○ 각종 지역사회 내 경로당 조직과 이웃돕기조직 등 민간단체 파악

공공사회시설이나 복지기관 등의 정보와 더불어 지역의 민간단체들을 파악하는 작

업도 필요하다. 또한 어르신들의 조직화부분에 있어서는 지역마다 존재하고 있는 경로당을 방문하여 경로당의 회장들을 접촉하고 만나는 작업도 필요하다.

G복지관의 경우 복지자원관련 정보지를 제작하는 과정에서 복지조사를 지역주민들과 함께 실행하였는데, 이 때에 지역대표라고 할 수 있는 다양한 지역주민, 즉 통장 중 대표 2명, 동대표 2명, 경로당 대표 2명, 동대표를 원했던 욕구자, 지역불우이웃돕기 단체 회장 1명으로 위원회를 구성하여 조사작업을 함께 진행하였다.

진행의 과정과 자원에 대한 사정내용은 자원사정과정에서 더욱 자세히 다루도록 하겠다.

4. 조직화작업에 대한 기획

준비단계에 있어서의 기획이란 프로그램 개발 전에 직원들과 기관의 대표가 조직에서 지역사회조직화 사업을 어떻게 운영할 것인지에 대한 합의의 내용을 의미한다. 이것은 기관내부용으로서 전반적인 종합계획을 의미한다. 위에서 이미 정리한 조직화사업의 인적, 물적 재원에 대한 동원계획 부분과 조직내 역할분담, 사업방향성에 대한 공유, 지역자원에 대한 탐색 등이 성문화되어 준비되고 기관성원 전체가 이해할 수 있도록 전달되는 것이 필요하다.

○ 조직대표 내지 실질적인 최고관리자의 참여, 지지

조직화사업을 성공적으로 기획하고 실행하기 위해서는 조직 최고 책임자의 관심과 참여가 필수적이라고 본다. 장기적으로 추진되는 조직화사업의 특성상, 조직 최고관리자의 동기화와 지속적인 지지가 있어야만 계속적으로 실천이 이루어질 수 있다. 조직화사업은 어느 한 부서나 한 사회복지사의 실천영역이 되어서는 영향력을 유지하기가 어렵고 조직 전체 차원의 실천영역과 기술로 확대되어야 하는데, 이를 위해 조직대표의 이해와 관심과 참여가 필수적이다.

○ 해당 인력들 간의 사업방향과 비전에 대한 합의과정과 공유

조직화사업은 지역사회를 표적으로 하는 거시적인 사업이고 비교적 단기적으로 사업성과를 보기 어려운 사업이기 때문에 조직대표의 관심과 참여·조직화사업에 대한



동기부여가 매우 중요하다. 이러한 리더의 사업에 대한 필요성 강조와 사회복지사들의 역할에 대한 동기화가 사업성패에 중요한 영향을 미치기 때문이다.

G복지관의 경우 팀내부에서 사업을 기획하는 시기가 길었다. 실질적으로 지역사회 조직화에 대한 개념이해와 복지관이 추구해야 할 방향성에 대한 팀원들간의 합의, 다양한 아이디어 창출을 위한 아이디어 회의 등이 수개월 동안 진행되었다. 팀장들과 팀원들이 같은 시각을 가지고 지역사회를 바라볼 수 있도록 하는 비전 연습과 기관의 상위 수퍼바이저와도 사업 방향에 대해 시각을 공유하고 합의하는 시간을 가졌다. G복지관의 지역범주영역이 공공주택단지만 제한한 것이 아니라 중산층 아파트를 포함하여 지역통합이라는 방향으로 설정된 것도 이러한 합의의 과정을 가졌기 때문이다. 이러한 결과로 지역통합을 강조한 허준마을 이웃사랑공동체라는 모토가 탄생하였다.

○ 기관대표를 위원장으로 소위원회를 구성한 전체적인 접근

T복지관에서는 조직화사업의 중요성을 인식하고 기관대표를 중심으로 소위원회를 구성하여 기관의 조직화사업의 방향과 내용에 대한 추진을 시도하였다. 지역사회조직화라는 것은 사회복지사들이 실천해야 하는 기본적인 실천방법이며 일부 부서에서만 실시되는 것이 아니라 기관의 모든 사회복지인력들이 기술을 가지고 접근해야 한다는 의지에서 었다. 기관대표가 사업의 중요성을 천명한 상황에서 주로 부장과 팀장으로 구성된 소위원회는 비교적 단기간에 각각의 사업에서 연관성 있게 수행될 수 있는 조직화사업을 구상해 내고 실천을 위해 노력하였다.

그러나 이러한 접근은 장기적으로 유지되기 어렵기 때문에 외부지원금의 중단과 기관대표의 위원장 역할 대체 이후에는 오히려 사업이 대폭 축소되는 양상도 나타났다. 조직화사업이 물론 기관전체의 사회복지사의 역할이며 기본 실천기술이기는 하지만 현재의 종합사회복지관에서의 다양한 역할수행 속에서 원활한 조직화실천을 기대하기는 어려운 것이 현실이다.

기본적으로는 전담부서와 전담인력의 배치와 채용확보를 통해 조직화사업을 추진하는 것이 보다 효과적이라고 생각된다. 전체기관차원에서 조직화사업을 추진하는 경우에는 보다 과학적인 조사와 더불어 아래로부터 사업에 대한 인식과 합의의 과정이 강화되는 가운데 사업이 실천될 필요가 있다.

● 준비단계 체크리스트

-
1. 조직화사업 준비단계에서 기관내부에서 해야 할 과업들은 무엇인가?
 2. 조직화사업의 실천을 위해 나와 팀 동역자가 배우고 익혀야 할 영역은 무엇인가? 이해확대를 위해 어떻게 노력할 것인가?
 3. 어떤 지역사회의 범주를 설정할 것인가?
 4. 지역의 자원들을 어떻게 탐색해 나갈 것인가?
 5. 재정 확보방안을 어떻게 수립할 것인가?
 6. 해당 인력들 간의 사업방향과 비전에 대한 지속적인 합의과정과 공유는 어떤 방법으로 실시할 것인가?
-



IV. 계획화 단계

1. 지역사회 및 주민욕구사정

- 1) 지역사회사정
- 2) 주민욕구사정

2. 지역사회 자원사정

- 1) 인적자원사정
- 2) 물적자원사정
- 3) 자원사정 양식개발

3. 사정방법

- 1) 양적조사
- 2) 질적조사

4. 프로그램 개발과 평가

- 1) 목적 및 목표
- 2) 조직화 구성
- 3) 지역활동 및 복지운동
- 4) 평가방법

● 계획화 단계의 실천전략

- 지역사회조직화 계획수립은 지역사회사정과 주민욕구사정에서 출발하라
- 인구사회학적 특성을 파악하기 위해서는 공식적인 사회지표, 지역주민 욕구조사, 지역일꾼으로 일하면서 지역에서 느꼈던 점을 문제의식화 하라.
- 지역내 구성된 주민조직을 조사하기 위해서는 기꺼이 발품을 파는 사회복지사의 열정이 필요하다.
- 주민욕구사정시 누구를 조사할 것인지, 무슨 욕구를 조사할 것인지, 어떻게 측정할 것인지를 명확하게 선택하라
- 지역토착지도자, 복지관 이용소집단 지도자, 주변 공공조직 지도자, 잠재 참여인 물과의 접촉을 통해 인적자원을 사정할 경우는 주민역학 및 역동을 잘 관찰하라
- 지역주민들이 모여있는 곳에 관심을 기울이고 지역사회내 모임에 직접 들어가 인적자원을 사정하라
- 지역주민들과의 만남시 단체보다는 개별적 접촉을 우선 시도하라
- 지역복지를 이끌어가는 기관과 단체를 파악하라
- 조사된 물적자원을 어떻게 활용할 것인지 사전에 합의하라
- 지역주민 욕구사정시 질문지 구성이전에 구체적인 조사목적의 수립, 표본 추출의 방법, 조사의 목적에 적합한 질문작성, 사전조사가 이뤄지도록 하라
- 설문지를 통해 파악되지 않은 지역주민 욕구를 감지하기 위해서는 심층적 면접을 활용하라.
- 설문조사 결과 연구자의 주관적 메시지가 전달되지 않도록 해석에 주의하라
- 지역사회 욕구사정 후 명확해진 문제점이나 욕구를 기준으로 어떤 문제부터 개입할지와 목적을 설정하라
- 계획화 과정에서 조직화 구성을 위해 공공, 민간기관 및 단체, 실무대표자 네트워크 구성에 대한 계획을 세우고 접촉하라.
- 지역활동 및 복지운동 전개시 주민합의에 기반하되 위커가 프로그램 설계에 대한 가이드라인을 세워야 한다.



IV. 계획화 단계

계획화는 조직화를 이루기 위한 전단계이지만 계획화 단계 그 자체에서 완결되어 사회계획의 정책적 실천과정의 성격도 띤다. 따라서 이 과정에서는 사회복지사의 전문가적, 분석가적 역할 등이 큰 비중을 차지한다. 사정, 프로그램 개발, 평가 계획에 주민의견이 반영되는 과정으로, 지역사회의 니즈나 문제해결에 관심을 갖는 지역대표자들의 의견을 반영하면서 계획화 작업을 피할 수 있다. 계획화 단계는 면밀하게 진행되어야 하며 지속적인 토의과정을 거치는 것이 중요하다.

1. 지역사회 및 주민욕구사정

1) 지역사회 사정

지역사회의 문제를 파악하고 정확하게 대응해 나가기 위해서는 지역사회에 대한 사정이 무엇보다 중요하다. 지역사회 사정을 통하여 지역주민 자신이 지역사회 문제를 어떻게 경험하고 어떻게 인식하고 있는지, 또한 그 문제를 해결하려는 의욕, 자원, 기술이 어느 정도 있는지 사회복지사는 파악하여야 한다(박태영, 2003 : 35).

트롯만(John E. Trotman, 1995)은 지역사회의 욕구를 파악하기 위해 첫째, 사회지표와 건강에 관한 지표를 조사하고, 둘째, 사회조사 접근방법으로 서비스의 요구사항, 공급자와 자원의 서비스 분석, 주민욕구조사가 있으며, 셋째, 지역사회그룹 조사 방법으로 지역사회포럼, 집단의 활용기법, 델파이기법, 지역사회 구조등을 파악하는 것으로 분류하고 있다(김범수, 2003 : 137).

(1) 인구사회학적 특성

지역사회의 니즈를 파악하고 이를 계획화와 연결시키기 위해 가장 우선적으로 이뤄져야 할 작업은 지역사회를 구성하고 있는 인구집단의 특성을 파악하는 것이다.

인구사회학적 특성 파악을 위해 흔히 사용하는 방법으로는 한국 통계청 자료, 관할

구청 통계지표, 동사무소 통계자료 등 사회지표를 통해 파악하는 방법과 지역주민 욕구조사를 통해 파악하는 방법을 들 수 있다. 지역주민 욕구조사는 행정구역별로 유사 사업을 수행하고 있는 기관이 함께 연대하여 욕구조사를 시행하는 방법과 단일 복지관 차원, 지역복지협의체 차원에서의 욕구조사로 분류할 수 있다.

B, E, S 등의 복지관에서는 상기 방법을 선택적으로 활용하여 인구사회학적 특성을 파악하고 있었다.

○ 지역주민 욕구조사 및 공식적 사회지표를 활용한 분석

E복지관은 인구사회학적 특성을 사정하는 방법으로 한국 통계청 자료 및 관할구청 통계자료를 활용하는 방법과 복지관 차원에서 주민욕구를 사정하기 위해 2년에 1번씩 지역주민 욕구조사를 병행하고 있다.

복지관이 위치한 M구의 지역적 특성은 전체 24개동 452통으로 나뉘어져 있으며 지역적으로 강서지역과 공항, 영등포를 연결하는 등 서울의 관문 지역에 위치하고 있다. 또한 지하철 2호선, 5호선, 6호선과 내부순환도로, 자유로, 강변북로와 한강을 가로지르는 마포, 양화, 성산, 가양대교로 사통팔달의 편리한 교통망을 갖추고 있다. M구내 사회복지시설현황은 M노인종합복지관, M장애인종합복지관, E종합사회복지관, M종합사회복지관등 4개의 복지관이 운영되고 있고, 그 외에도 5개의 아동 및 청소년 시설, 6개의 여성단체, 1개의 노인복지센터, 4개의 문화·복지관련 시설이 운영되고 있다.

E복지관이 소속된 ○○아파트는 도시개발공사에 의해 건설되어 1991년부터 입주하였고 2003년 기준 총 가구는 1,807세대로 수급자 311세대, 장애인 232세대, 국가유공자 및 보훈대상자 17세대, 모자가정 3세대, 생보제외 1,021세대, 공가 11세대로 이뤄져 있다. D구내 국민기초생활보장 수급자 2,825세대중 18.5%인 523세대가 E아파트 내 거주하고 있으며 장애인이나 노인, 편부모나 소년소녀가장 세대를 비롯한 저소득층이 많이 거주하고 있는 모습을 보이고 있다. 초기 입주한 주민들 대부분은 당시의 입주자 자격기준에 따라 생활보호대상자나 의료부조자들이 대부분이었다. 이후 입주자 자격기준이 조금씩 변화되기는 하였으나, 주민 중 상당수는 여전히 수급세대, 노인세대, 장애인세대 및 저소득층으로 구성되어 있다.

○ 사회복지관 연대에 기초한 지역주민 욕구조사

D복지관이 위치한 D구는 2001년 D구 사회복지협의회를 창립하여 4개 복지관, 5개



시민단체가 연대하여 복지네트워크로 활동하고 있다. 먼저, 4개 복지관이 주축이 되어 D구 지역주민의 복지욕구를 파악하기 위해 지역주민 욕구조사를 실시하였다.

조사결과 거주형태는 아파트 45%, 단독 23.7%, 다세대 13.5%로 나타났고, 학력수준은 90.2%가 고졸이상의 고학력자였으나 소득수준은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 국민기초생활보장법에 의하여 수급을 받고있는 주민은 응답자의 9.7%이며, 이중 일반수급자가 3.1%로 가장 많았고, 저소득 한 부모 가정이 1.6%, 국가유공자 가족이 1.1%로 나타났다.

○ 기존 지역조사 및 타기관 욕구조사서 활용

G복지관의 경우 지역사회 및 주민욕구사정을 위해 본 기관이 아닌 타 조직에서 조사한 자료를 우선적으로 참고하였다. G복지관이 표적으로 하고 있는 지역은 보건사회연구원과 시정개발원에서 각각 지역연구를 한 결과물들이 있었다. 보건사회연구원의 자료는 강서지역전체 공공주택단지 주민의 욕구와 문제에 대해 조사한 양적조사 보고서이고, 시정개발원의 자료는 지역주민에 대한 인터뷰를 통해 질적조사에 의한 보고서로 다른 지역 공공주택단지와 함께 비교하면서 조사되었다.

이와 같이 지역조사를 실시하기 전에 먼저 기존의 조사자료들을 면밀히 살펴볼 필요가 있다. 실질적으로 복지관이라는 단독기관에서 광범위한 지역조사를 과학적, 구체적으로 실시하고 실질적인 욕구파악을 하기에는 어려움이 있기 때문이다.

○ 사회지표 활용을 병행한 주민욕구조사

S복지관은 한국 통계청 자료 및 관할구청 통계자료를 활용하는 방법과 복지관 차원에서 관할지역 주민욕구조사를 병행하여 인구사회학적 특성을 파악하고 있다. 지역주민욕구조사는 개관 이후 2년에 1번씩 정기적으로 실시하고 있고 실제 복지관 프로그램 개발을 위한 자료로 활용하고 있다. 최근에 이뤄진 2003년 욕구조사는 비례층화 표집을 통해 선정한 지역주민 256케이스를 대상으로 실시하였다.

S복지관은 지역내 인구사회학적 특성을 파악하기 위한 자료로 사회지표를 더 신뢰하고 있다. 지역주민 욕구조사 결과 G시장 및 대규모 유통단지가 인접한 지역적 특성에 따라 유동인구 및 자영업자가 많은 특징을 띠며 30~40대 젊은 층이 많은 편이다. 평균 거주기간은 6년 1개월 정도로 이주가 잦은 편이어서 반사회 등의 공식적인 주민모임 결성이 어려워 지역주민 조직화에 어려움이 되고 있다.

S복지관이 소속된 구는 기존의 복지관 차원의 욕구조사 한계를 극복하기 위해 「2004년 개정된 사회복지사업법 시행규칙에서 지역사회복지협의체 의무화 방침」에 따라 지역사회복지계획 수립을 위한 기초 단계로 지역사회복지협의체 소속 단체간 상호 연대하여 S구 지역주민 욕구조사 실시를 계획하고 있다.

(2) 지역내 구성된 주민조직 조사

지역사회의 욕구·문제를 파악할 때 지역사회자원을 동시에 파악하는 것이 바람직하다. 지역사회의 욕구, 문제, 자원을 별개로 파악하는 것은 인력과 시간을 낭비할 뿐만 아니라 꼭 필요한 자원을 조사하는데 불리할 수 있다(최옥채, 2001 : 116-117).

○ 지역사회를 몸으로 파고드는 접근법

B복지관 담당자는 지역사회조직사업을 하기 전, 무수히 많은 곳을 돌아다녔다. 기관 방문은 물론 NGO사람들의 모임에도 참석하였다. 관장에서 담당자에 이르기까지 지역사회 내 시민사회 단체 활동에 참여하는데 많은 노력을 기울였다. 노원, 도봉지역에는 많은 시민사회 단체가 있는데, 지역내 시민사회 단체와 사회복지관이 함께 행사를 진행한 것은 B복지관이 처음이었다. 함께 연대하는 대표적인 사업인 어린이날 차 없는 거리 행사 시에는 복지관의 강점을 활용하여 지원함으로써 상호 보완적 기능을 수행할 수 있었다.

2) 주민욕구사정

주민욕구 사정시 지역사회문제나 욕구를 사전에 인지한 경우는 그 해결을 위해 확산 범위와 규모만을 파악하는 문제분석을 통해 계획을 세워나가게 된다. 반면 어느 집단 및 어느 지역사회가 어떤 욕구들을 갖고 있는지를 모르는 경우 여러 하위 집단 별로 어떤 욕구를 얼마나 가지고 있는가를 파악하는 욕구식별의 방법과 욕구의 상대적 중요성, 즉 욕구의 우선 순위를 정하는 통계적 또는 비통계적 분석작업을 거치게 된다(이창호, 최일섭, 1993 : 165-166).

(1) 주민욕구조사

욕구식별의 한 방법으로 ‘누가’, ‘무슨 욕구’를 가지고 있는가를 파악하는 작업으로



'어떻게' 파악해 내는가 하는 측정의 문제가 포함된다.

① '누구'의 문제 : 명확한 조사 대상자 선정하기

관심집단 및 관심 지역이 누구냐에 따라 그 범주의 수가 달라진다. 알고자 하는 욕구의 대상집단 또는 지역이 어떤 욕구를 가지고 있는가를 파악하는 것으로 이때, 각 하위집단 혹은 지역별로 분석대상이 서로 중복되지 않도록 욕구의 주체를 명확히 하는 것이 필요하다

② '무슨 욕구'의 문제 : 무엇을 조사할 것인지 결정하기

사람들의 어떤 조건, 상태와 이와 관련한 구체적인 서비스를 전제로 한다. 즉 바람직하지 못한 위험, 혹은 문제조건들이 해결이 되지 못해 특정 서비스를 필요로 하는 상태를 말하며, 사회복지기관에서 다루는 사회문제, 혹은 주민욕구들의 대부분은 이렇게 경제적, 사회적, 심리적 차원의 문제들이다. 욕구조사를 할때 조사자는 각 인구집단별로 사회자료를 이용한 조사목록을 만드는 것이 좋다.

③ '어떻게 측정'의 문제 : 조사목적과 대상자에 걸맞는 조사방법 선택하기

질문방법으로 분류시 첫째, 조사목록 없이 개방된 질문하고 노출되는 욕구를 그대로 수용, 분석하는 방법(사회통계, 주요 정보 제공자가 서비스 통계 등을 이용하는 제3자 이용방법)과, 둘째, 조사전에 어떤 이론 및 가설 하에서 조사목록을 작성, 그 관심내용만을 조사하는 방법(서베이, 주민공청회)으로 나뉜다.

B, E, S 등의 복지관의 경우 주민욕구 사정을 위해 정기적으로 지역주민 욕구조사를 시행하고 있다.

○ E복지관 지역주민 욕구조사

2000년 실시한 욕구조사는 ○○아파트내 재계약 986가구중 969가구를 대상으로 1:1 면접방식을 통한 설문조사로 실시되었다. 주민욕구조사는 일반적 사항과 복지욕구를 측정하기 위한 목적으로 총 13문항으로 구성되었다.

주민욕구조사 결과 응답자의 61%가 여가시간을 수면, TV시청, 특별히 하는 일 없이 보내는 것으로 나타났다. 당면한 문제는 경제적 문제, 건강문제가 두드러지게 나타났고 자녀교육문제도 비중있게 나타났고, 지역사회에서 해결해야 할 선행문제에 대한 질

문에 음주문제, 청소년 비행문제가 두드러졌다. 필요한 단체의 형태는 친목모임, 종교 모임, 장애인협회 순으로 응답하였으며, 현재 가입된 단체 및 필요한 단체를 묻는 질문에는 청소년지도위원회, 자율방범순찰대, 주민자치회 순으로 나타났다.

조사결과 의료서비스 강화의 필요성, ○○자활후견기관과 연계한 경제적 지원서비스, 여가생활 제공을 통한 지역주민의 여가문화형성, 지역사회조직사업의 기반 마련에 대한 욕구를 확인할 수 있었다.

○ B복지관 지역주민 욕구조사

2000년 B복지관은 C복지관과 공동으로 D구 지역주민조사를 실시하였다. 그리고 2001년에는 D구내 4개 복지관이 연대하여 지역주민욕구조사를 실시하였다. D1-2동, S1-3동, C1-5동, B1-4동에 거주하는 총 1,017명을 대상으로 하였다. 표본은 D구 15개 동별 인구비에 따른 다단계 층화표집으로 하였고 조사원을 통한 1:1 면접조사방식을 통한 설문조사로 이뤄졌다. 주민욕구조사는 일반적 사항, 지역만족도, 지역문제, 자원 봉사 및 후원참여, 가족복지욕구, 노인복지욕구, 지역복지 및 협의회 관련 복지욕구를 측정하기 위한 목적으로 구성되었다.

2004년도 B복지관은 주 이용대상층인 B동 지역주민 욕구조사를 파악할 필요성을 느끼고 복지관 차원에서 408명의 지역주민을 대상으로 욕구조사를 실시하였다. 타 복지관과 함께 연대하여 실시한 기존의 욕구조사에서 지역내 욕구를 파악하기에는 한계가 있다고 판단하였다. 욕구조사는 복지관 관할지역을 중심으로 표본을 추출하여 일반적 사항, 일반적 욕구정도, 복지관 인지도, 지역참여 및 활동, 대상별 욕구(초등학생, 청소년, 장애인, 어르신)를 사정하였다. 욕구조사 계획단계에서 표본추출은 이용자 43%, 비이용자 비율 57%로 층화하였고 이용자는 비비례층화 표집, 비이용자는 인구수에 따른 비례층화 표집을 계획하였다.

○ S복지관 지역주민 욕구조사

2003년 실시한 욕구조사는 S구 SJ동, SP동, SC, B1동에 거주하는 지역주민을 대상으로 일반주민 50%, 복지관 이용자 50%로 층화하여 표집하는 비례층화 표집방법을 이용하여 표본집단을 추출하였다. 일반주민은 4개동 세대수비에 따른 다단계층화표집을 통한 단순무작위 표집, 복지관 일반프로그램 이용자는 프로그램 유형별로 비비례층화 표집방법, 재가복지 대상자는 결식아동, 경로식당 대상자 출석부로 무작위 추출을 하



였다. 지역주민들에 대한 조사는 사전교육된 조사원을 통한 1:1 면접조사방식으로 이루어 졌으며, 복지관 이용자들은 담당 사회복지사와 강사에 의해 1:1면접 및 프로그램 종료 후 이용자들에게 배포하여 그 자리에서 작성, 제출하는 자기기입식 방법을 사용하였다. 욕구조사는 일반적 사항, 복지관 인지도, 지역사회에 대한 문제인식, 자원봉사/결연·후원에 대한 인식, 아동, 청소년, 어르신, 일반성인영역에 대한 지역주민의 욕구를 파악하고자 하였다.

○ 기존 욕구조사와 차별화된 주민 욕구조사

E복지관은 기존 욕구조사의 한계점을 극복하기 위해서 2003년에 지역주민들의 복지서비스에 대한 인식, 지역사회에 대한 인식을 알아보는 차원에서 주민들의 깊이 있는 응답을 위한 심층면접으로 진행하였다. 설문지는 총 53개의 문항으로 구성하였다. 폐쇄형 질문을 기본으로 하면서 심층면접 내용을 보완, 기록하는 형태를 취하였다. 설문지 내용은 일반적 사항, 복지욕구, E복지관에 대한 인지도, 지역사회 및 이웃에 관한 생각, 2001년 실행한 지역사회조직 사업에 대한 질문으로 구성하였다.

보다 깊이 있는 응답을 위해 주민들을 세그먼트의 유의집단으로 구분한 뒤, 각 그룹별로 체계적 표본추출방법을 통해 선정하였다. 첫번째 그룹은 '2001년 살기좋은 마을 만들기'사업에 2회이상 참석하여 지역사회에 대해 어느 정도 인식을 갖고 있다고 생각되는 자, 두 번째 그룹은 '2000년 주민욕구조사' 과정에서 주민모임이나 단체를 만들 경우 참여할 의사가 있다고 밝혔던 이들을 대상으로, 마지막으로 지역주민 전체의 세대구성을 고려한 이들을 구분하여 4:4:2의 비율로 총 100케이스를 계획하였다. 조사원으로는 복지관 직원 및 사회복지 대학원에 재학 중인 연수생을 대상으로 면접에 대한 사전교육을 하고 총 12명의 조사원이 참여하였다. 조사원은 각 사례별 평균 1시간정도의 면접을 진행하는 과정에서 복지관 직원들이 직접 주민들의 이야기를 듣고 그들의 욕구를 파악하였다.

○ 조직화 사업에 초점을 둔 주민 의식조사

G복지관은 기존의 지역주민 욕구조사가 복지관이 표적으로 하고 있는 지역사회에 초점을 두기 보다 너무 광범위한 영역에 초점을 두고 있다는 판단을 하게 되었다. 따라서 조직화 사업을 목적으로 하는 조사를 계획하여, 기존의 욕구조사와는 다른 형식으로 주민의식조사를 실시하게 되었다. 조사의 설문문항은 조직화와 참여, 공동체, 지

역문제해결에 대한 인식과 대안에 대한 내용으로 구성하였다. 조사방법은 1:1 면담방식을 취하였으며 총 474명의 지역주민을 대상으로 실시하였다. 조사결과 단지내 환경 자체에는 만족하는 경향이 높았고 경제적인 욕구가 높게 나타났다. 비교적 젊은 층 인구는 경제적인 욕구보다도 양육, 교육문제를 중요하게 보았고 지역내 문화시설의 부족과 질서파괴문제를 기타 주요문제로 보았다.

○ 사회복지사의 실천경험도 주요 정보원

W복지관은 1,000명 이상의 규모로 사회조사를 몇 차례 실시한 결과 대상자들이 느끼는 욕구가 사회복지사의 예상과 다르게 나타났다. 실질적인 시작은 통계적인 자료보다 다소 개인적 부분에서 일어났고 12년동안 사회복지사로서 일하면서 지역에서 느꼈던 점(예: 독거노인 보호의 필요성)을 문제의식화 하게 되었다.

(2) 특정욕구조사

○ 재가복지 대상자 중심의 노인 욕구조사

B복지관은 2003년 복지관 재가센터를 이용하시는 어르신 82세대를 대상으로 욕구조사를 실시하였다. 조사결과, 응답자의 23명(23%, 1위)이 의료 서비스 욕구라고 답하였고, 2위는 경제적 문제였다. 지출항목에서 2위(24.7%)로 뽑힌 내용 역시 병의원 진료비임을 감안하면 경제적 욕구와 의료적 욕구가 서로 긴밀하게 연관되어 있는 것으로 나타났다. 응답자의 86.6%가 자신의 건강이 좋지 않다고 답하였고, 또한 이들의 89%가 현재 병치료를 위한 투약을 진행하는 것으로 응답하여 어르신 의료문제의 심각성을 인식하게 되었다.

○ 청소년 대상의 욕구조사

S구 V복지관은 2001년 S구 관내 9개 중2학년~고등학교 3학년 886명을 대상으로 실시한 욕구조사에서 학교생활에서 받는 스트레스에 학교성적문제(44.6%, 1위), 진로문제(31.2%, 2위), 친구와의 갈등(10.2%, 3위) 순으로 나타났다.

청소년의 문화생활은 1위가 PC게임(43.8%), 2위 음악감상(12.9%), 3위 TV나 비디오 시청(12.7%)로 나타나 청소년의 여가활용 프로그램에 대한 사회복지적 개입의 필요성을 인식할 수 있다. 청소년의 약물사용 시작 평균 나이가 14.65세이었고, 청소년 학교폭력문제에 대한 심각성 인식이 46.4%, 그 중 집단폭행 22%, 놀림 15.8%, 1:1폭력



12.9%, 무리한 요구, 강압적 분위기가 각 10%로, 학교폭력에 대한 전문가 개입 프로그램을 필요로 하는 청소년이 36.4%로 나타났다. 청소년의 음란물 접촉경험은 인터넷이 25.3%, 음란비디오나 동영상이 19.2%, 음란잡지나 소설이 17.2%로 나타났고 청소년들이 필요로 하는 성교육에 대한 욕구에서는 피임방법 등 직접적인 성관계시 대처방법에 관한 교육을 50.9%가 원하고 있었다. 청소년 시기에 가장 부각되는 문제로 흡연과 약물, 성, 컴퓨터 활용, 자원봉사활동 등이 두드러지게 나타났다.

○ 빈곤노인가정 대상 욕구조사

G복지관은 2002년 B9동 지역에 거주하는 빈곤노인가정의 문제와 욕구를 발견하여 지역사회지원체계를 구축하고자 하였다. 세부목표로는 첫째, 봉천9동 지역을 사례로 노인빈곤가정의 생활실태를 파악하고, 둘째, 빈곤가정의 문제와 욕구의 내용과 우선순위를 파악하고, 셋째, 제도와 서비스를 이용하는 실태와 수준을 파악하여 지역사회지원체계의 방향을 수립하고자 하였다.

조사대상은 봉천 9동지역에서 밑반찬 서비스를 제공받은 경험이 있는 빈곤가정 30가정이었다. 조사기간은 2002년 4월 1일~6월 10일까지이며, 2인 1조 방문 면접조사로 실시되었다. 실습생 두 명이 한 조가 되어 한 명은 설문지 내용을 기입하고 한 명은 설문에 기록할 수 없는 항목을 적음으로서 기존의 설문지를 통해 파악되지 않는 지역주민들이 실질적인 욕구를 파악할 수 있도록 구조화하였다.

욕구조사시 방문가정 주거지 지도 그리기, B9동 보건복지시설 지도 그리기, 주민 욕구조사 복지상담 지원활동 (5가정 방문)가구 등을 병행하여 실시하였다. 질문지 내용은 일반적 사항, 국민기초생활보장법, 빈곤가정의 문제별 욕구와 서비스, 사회복지서비스 등이다.

○ 구 단위 복지정책 평가조사

G구는 복지정책 평가조사로 ‘주민생활기본선확보운동’을 위한 간담회를 실시하였다. 1995년 지방자치제 실시 후 G복지단체 역시, 지방자치제실시와 함께 주민복지문제를 주제로 심층적인 검토와 구체적인 실천의 필요성이 제기되었다. 이러한 과정에서 지방자치의 분권화를 실현하기 위한 구체적인 방향이 모색되었다. 즉 주민 욕구조사에 기초한 “주민참여형 지역복지정책 만들기”이다. 그것의 실천을 통한 지방자치단체의 복지정책에 대한 조사와 제도개선의 필요성이 제기되었다. 또한 94년부터 참여연대를

중심으로 진행된 ‘국민생활기본선확보운동’은 사회복지에 대한 권리의식을 한층 높여 주는 계기가 되었다. 하지만 활동의 평가과정에서 풀뿌리 지역사회를 중심으로 이루어지지 못하였다는 한계성이 지적되었다. 따라서 G복지단체에서는 이런 성과를 바탕으로 구체적인 주민들의 삶속에서 ‘사회복지’와 ‘삶의 질’ 그리고 ‘복지’는 시혜가 아니라 권리’임을 구체화하는 방안을 모색하였다. 그 과정에서 주민의 생활문제를 총체적으로 드러낼 수 있는 광범위한 지역조사활동의 필요성이 제시되었다.

주민욕구조사와 참여에 기반한 주민복지정책 만들기의 실천활동으로 주민생활기본선 확보운동을 제안하였다. 그 첫 번째 실천으로 1997년 6월에서 1998년 5월까지 광범위한 지역조사활동을 실시하였다. 세부목표로는 국민생활기본선 확보운동의 지역화, 구체화하기, 지역특성에 적합한 주민들의 삶의 기준 만들기, 주민참여를 통한 지방정부의 복지정책 제시하기, 지역복지운동단체인 G복지단체의 정체성 만들기 등을 설정하였다. 세부내용으로 먼저 주민들의 삶의 주제를 총체적으로 다룰 수 있는 지역복지조사활동을 실시하였다. 주민욕구와 주민참여가 반영될 수 있는 지역복지조사를 실시하여 복지 과제를 선정하고, 지역복지정책을 제안하도록 하였다.

○ 장애인 생활실태 및 복지욕구조사

한국보건사회연구원에서는 2000년 장애인구와 장애인의 생활실태 및 복지욕구를 파악하고, 장·단기 장애인복지정책 수립 및 시행을 위한 목적으로 장애인 실태조사를 실시하였다. 실태조사는 가구 및 장애판별조사, 활동제약자 개별조사, 사회복지시설 장애인조사로 이뤄졌고, 활동제약자 개별조사는 장애별 특성, 주된 장애의 진단 및 치료, 보호여부, 보장구, 여가 및 사회활동, 경제상태, 생활만족도 및 생활환경, 등록제도 및 복지서비스, 교육, 취업 및 직업재활의 내용을 파악하고자 하였다. 특수사회시설을 제외한 전국을 조사지역으로 선정하고, 구조화된 조사표에 의한 조사원 가구방문 면접 조사방식으로 가구표본조사를 취하였다. 표본의 크기는 약 44,000가구(200개 지역)이며, 표본추출방법은 1995년 인구주택총조사 조사구를 표본추출 모집단으로 하고 200개 지역, 지역당 220가구 총 44,000가구를 층화추출하였다.



2. 지역사회 자원사정

지역사회의 욕구 혹은 문제를 해결하는데 필요한 자원이 지역사회 내에 있다는 희망을 가지고 지역사회 자원을 파악하는 것이 바람직하다. 이때 인근 지역사회에 특별한 자원이 있다면 이를 주목하는 것도 사회복지사의 중요한 과업이라 할 수 있다. 지역사회의 욕구를 파악할 때 가장 중요한 것은 욕구조사와 함께 자원조사도 이루어져야 한다는 점이다. 그동안 우리나라에서 연구된 대부분의 지역사회 기초조사 자료를 보면 욕구조사는 되어 있는데, 자원조사가 되어 있지 않아 그 대안이 매우 미흡한 점을 발견할 수가 있다.

김범수(2003: 137-138)는 지역사회 자원사정은 다음의 영역으로 구분하여 파악되어야 한다고 보고 있다.

첫째 인적자원을 파악하는 것이다. 인적자원에는 지역사회에 거주하고 있거나 지역사회와 연고가 있는 주요인물을 중심으로 자료화하는 것을 말한다. 또한 인적자원에는 사회복지 대상자들도 포함되어야 한다.

둘째, 물적 자원을 파악하는 것이다, 지역사회에서 후원금의 개발이 가능한 기업이나 복지지원재단 그리고 후원금을 개발할 수 있는 계층 즉 자영업자, 근로자 등의 파악이 이루어져야 한다.

셋째, 공공기관 및 비공식 조직을 파악하는 것이다. 시청이나 군청, 경찰서, 소방서, 교육기관등의 공공기관과 문화, 체육, 종교, 시민단체 그리고 지역사회에서 다양하게 활동하고 있는 소그룹의 주민조직을 파악하는 것이다.

넷째, 정보자원을 파악하여 지역주민에게 제공하는 것이다. 정보자원에는 주민생활과 밀접한 법률의 제정 및 개정사항, 문화공연, 보건이나 의료 및 복지서비스, 자원봉사 참여에 관한 사항이 제공되어야 한다.

이상에서 지역사회 자원사정을 크게 인적, 물적 자원사정으로 구분하여 살펴보고자 한다.

1) 인적자원사정

이 단계에서는 접촉하는 인물이 어떤 성향인지 탐색하는 수준에서 인적자원사정이 이뤄지므로 다양한 지역주민과 접촉하기 위해 지역주민이 있는 곳으로 찾아가는 적극

성을 보여야 한다. 또, 지역주민과 좋은 인적관계를 형성하기 위해 먼저 인사하는 습관을 기르고 지역주민들과의 관계에서 객관성을 유지하는 것이 필요하다.

(1) 지역토착지도자 접촉

대부분 복지관에서 지역토착 지도자를 이미 파악하고 있는 상태이므로 보다 능동적으로 접촉하여 그들의 지역사회에서의 영향정도, 사회참여의 태도, 방법, 내용 등에 대해 살펴보는 것이 필요하다. 지역토착 지도자에 대한 복지관의 전략을 ①대체, ②배제, ③변화, ④유지, ⑤협조로 분석하였고, 어느 한가지 특성에 주안점을 두고 행동하기 보다는 사안에 따라, 혹은 상황변화에 따라 5가지 요소가 혼합되어 나타나게 된다고 하였다(최종혁, 2000: 26).

○ 토착지도자들의 역동성 이해

E복지관은 기존 여론 주도층과 다른 새로운 세력을 중심으로 조직을 새롭게 구성하려고 하였다. 이에 대하여 기존 통장모임에서는 복지관의 이러한 움직임에 대하여 비협조적인 태도를 취하였다. 결국 복지관은 사업진행과정에서 심한 타격을 입게 되었다. 복지관은 토착지도자들과의 불편해진 관계에서 현재의 수준으로 회복하기까지 적지 않은 시간과 대가를 치르게 되었다.

E복지관 사례는 기존 토착세력의 힘을 무시하고 새로운 지역주민조직을 구성하고자 할 경우 그들의 저항을 불러일으킬 수 있다는 사실을 간과했다는 것이다. 따라서, 본 사례는 조직화사업에서 기존의 토착세력의 능력을 판단하고, 지역주민의 역동성에 대한 이해가 필요하다는 사실을 알려주고 있다.

○ 영향력 있는 인물을 파악하고, 그들을 개별적으로 접촉하라

W복지관은 지역주민들과 접촉할 때 한 번에 모아서 설득하는 방식을 취하지 않았다. 오히려 일상의 업무과정에서 영향력 있는 인물이 누구인가를 파악하고, 그들에 대한 개별적 접촉을 통하여 주민참여의 동의를 구하였다. 지역사회의 문제를 이해하고, 참여에 동의한 영향력 있는 소수자는 그들과 가까운 지인들에게 함께 동참할 것을 촉구하였다. 이러한 과정을 거치면서 그들은 동대표회의나 통장회의에서 공식적으로 지역문제를 발의하였다. 이미 전체모임에서 참여자 50% 이상이 발의내용에 합의된 상태에 있었다. 이러한 상황에서 안건통과는 아무런 저항 없이 쉽게 이루어졌다.



○ 섬기는 자세로 대하라

G복지관은 신입직원이 입사하면 팀장과 부관장이 그와 함께 지역토착지도자를 찾는다. 사회복지사와 지역토착지도자와의 친숙한 관계를 형성하고 유지하기 위함이다. 특히 조직화 사업 초기에는 보다 낮은 자세에서 겸양적인 태도를 취한다. 그것은 상대에게 경계심을 완화시키고 상호 신뢰감 형성에 직접적인 도움을 주기 때문이다. 이러한 과정을 거치면서 복지관은 지역토착지도자들을 통하여 자원사정을 자연스럽게 실행하였다.

○ 지역사회의 주민모임에 가입하라

복지관의 사회복지사들은 우선 지역사회내의 다양한 주민조직들을 탐색하는 작업이 필요하다. 그 후 관심 있는 조직을 선택하고, 가입하여 활동하는 노력도 요청된다. 부녀회, 청소년지도 육성회, 조기축구회 등 지역주민들의 모임에 참여하면서 지역토착지도자와 만남의 기회를 갖게 된다. 사회복지사는 그들과 지역사회의 현안문제를 자연스럽게 논의하는 과정에서 지역문제를 사정할 수 있을 것이다. 그들과의 일상적 만남 속에서 좋은 인상을 심어주고, 상대에게 함께 문제를 해결할 수 있다는 신뢰감을 심어주어야 한다(최옥채, 1996 : 110).

(2) 복지관 이용 소집단 지도자 접촉

복지관 이용 소집단 지도자와 접촉시 사전에 집단의 성격을 파악하고, 주요인물, 조직화사업의 전환 가능성을 염두에 두고 파악하여야 한다. 대부분의 복지관에서 가장 쉽게 접촉할 수 있는 대상이므로 특별한 관심과 주의를 기울일 필요가 있다.

○ 회원들이 모여 있는 곳에 주의를 기울여라

지역주민들이 복지관에 모이게 하기보다는 지역내 회원들이 모여있는 곳에 관심을 가지는 것이 바람직하다. T복지관은 지역사회 조직화사업을 계획하면서 복지관을 이용하는 다수의 회원에 관심을 기울이게 되었고 사회교육 프로그램을 이용하는 지역주민들을 주부동아리 형태로 운영하면서 자원봉사형태로 운영하고 있다.

○ 새로운 인물을 찾으라

E복지관의 경우 새로운 조직화 사업을 진행하기 위하여 이미 복지관 내의 다른 사

업에서 여론을 주도하는 소집단지도자들에 주목하였다. 따라서 복지관에서는 그들을 조직화사업에 참여를 촉구하였다. 그러나 그들은 다른 모임에 보다 열중하여 새로운 사업에 소극적인 모습을 보였다. 이에 따라 복지관에서는 그들이 오히려 조직화사업에 적합하지 않다고 판단하였다. 이미 사전 접촉과정에서의 조사에서도 그들은 새로운 조직의 참여에 소극적인 반응을 보였다. 이러한 결과를 바탕으로 복지관에서는 새로운 적합한 인물을 찾아 나서는 접근법을 택하게 되었다.

(3) 주변 공공조직 지도자 접촉

공공조직의 지도자는 규정된 지역사회 범위내의 공공기관의 대표자들이다. 복지관에서는 동사무소, 파출소, 아파트관리사무소, 병원, 보건소, 학교, 교회 등의 대표자, 혹은 주요 인물 등을 접촉대상으로 삼는다.

B, E, S복지관은 주민자치위원회 참여를 통해 지역 내의 공공 조직 지도자와 자연스럽게 접촉하고 있다.

○ 관리사무소 관계자와의 잦은 접촉으로 정보를 얻고 활용하라

E복지관은 평소 관리사무소와의 교류가 활발한 편이다. 그러므로 지역사회내의 사업도 간혹 함께 전개한다. 일례로 관리사무소가 주체한 나무심기 활동을 들 수 있다. 관리사무소는 원활한 행사진행을 위해 자발적인 주민 참여를 필요로 하였다. 복지관에서는 이를 계기로 ‘아름다운 마을가꾸기’ 사업을 지역주민들과 함께 추진하기로 결정하였다. 복지관에서는 각 아파트 단지별로 홍보하여 사업의 취지를 알리고, 주민조직화 사업을 전개하였다. 이를 통하여 복지관에서는 ‘아파트 단지내 화단가꾸기’를 이슈로 하여 푸르미 봉사단을 조직하였다.

○ 예산 집행에서 정치적, 행정적으로 영향력 있는 인물들과 접촉하라

G복지관은 예산확보를 위해 정치적, 행정적으로 영향력 있는 구의원, 공무원들과 접촉하였다. 그들에게 사업의 취지를 설명하고, 구 예산에서 복지관사업을 지원할 수 있는 재원을 확보하고자 하였다. 또한 동사무소 직능단체를 찾아가 사업의 취지를 설명하고, 상황에 따라서는 친분관계에 있는 구의원의 정치적 상대자까지 접촉하는 방식을 취하였다.



(4) 잠재적 참여인물에 대한 접촉

잠재적 참여인물은 지역의 토착지도자라 할 수는 없으나 특정 문제에 대하여 오랜 기간동안 사회활동을 해 왔거나 혹은 자발적 참여의지가 높은 개인이 해당된다.

○ 지역문제를 파악하고, 시급한 과제부터 개입하라

E복지관은 기존 지역사회조직사업에 참여한 2회 이상 참석하여 지역사회에 대해 인식을 갖고 있는 자와 주민모임이나 단체를 만들 경우 참여할 의사가 있다고 밝혔던 지역주민들을 표본으로 하고 있다. 복지관에서는 이들을 대상으로 욕구조사를 실시하여 향후 진행될 지역사회조직사업의 잠재적 참여인물과 접촉하였다.

조직화사업에서는 임대아파트 거주권 문제를 이슈로 삼았다. 그것은 지역사회의 주요현안으로 다수의 지역주민들에게 커다란 관심을 끄는 사안이었다. 여기에서 복지관에서는 관리사무소측과 반대 입장을 취한 지역주민들 입장을 지지하였다. 왜냐하면 그들이 지역사회의 주인으로서 권리와 의무를 지켜갈 수 있는 주체로 보았기 때문이다. 따라서 복지관에서는 그 문제를 주도하고 있는 토착지도자들과의 접촉을 피하였으며, 주민들의 힘을 규합하기 위한 전략으로 지역주민학교를 매개로 하였다. 당시 지역주민학교는 100여명 이상의 자발적 참여자를 모을 수 있었다. 지역주민학교에서는 워크숍 등을 통해 지역주민들이 지역사회를 위해 무엇을 할 수 있을 것인지 탐색하도록 기회를 제공하였다. 이를 계기로 적극적 의지를 가진 구성원을 중심으로 ‘마을 청소단’을 결성하게 되었다.

○ 정보제공 능력이 있는 표적집단을 공략하라

B복지관은 인적자원이 분산되어 있는 곳에 위치하고 있다. 그러므로 인적자원 의 사정과 관련한 전략선택에 어려움을 겪고 있었다. 따라서 복지관에서는 복지관 소집단 지도자 및 자원봉사자를 정보제공능력이 있는 표적집단으로 삼았다. 그들과는 평소 신뢰관계를 형성하고 있는 편이었다. 따라서 복지관은 추진사업의 협조요청을 위하여 1:1 접근법을 택하였다.

그동안 복지관에서는 복지관사업과 관련하여 대중홍보방식을 취하여 왔다. 이를 통하여 특정문제와 관련이 있거나 그것에 관심을 가진 인물들이 참여할 수 있도록 하였다. 그러나 대중홍보방식은 잠재적 협조능력을 갖춘 집단이 참여 동기를 갖도록 하기에는 한계가 있었다. 따라서 복지관에서는 정보제공능력이 있는 집단을 표적으로 삼

고 그들을 중심으로 자원사정을 실시하였다.

대중홍보를 통해 지역사회조직 모집에 어려움을 느끼고 있던 시점에서 복지관은 자원봉사자들로부터 방통대의 지역별 교육 모임에 관한 정보를 얻게 되었고, 이를 적극 활용함으로써 사업이 본격화 될 수 있었다.

○ 유사관련 활동에 참여하고 있는 집단을 활용하라

S복지관은 지역사회 내 ‘독서문화지킴이’ 도서관 운영으로 지역주민과의 교류를 촉진하고자 하였다. S복지관에서 도서관을 운영하는 의미는 남다르다. 그것은 해당지역의 지역주민들의 높은 교육욕구를 반영하기 때문이다. 복지관은 도서관운영을 매개로 복지관에 대한 인식개선과 지역주민들의 참여를 꾀하였다.

평소 도서관 사업을 담당하는 사회복지사는 지역주민들과 친분을 유지하면서 가정 문제 및 자녀문제에 대해 거리낌 없이 이야기를 나눌 수 있었다. 이 과정에서 쌓은 자연스런 신뢰는 초창기 조직화 사업에 중요한 역할을 하게 되었다. 현재 동사무 활동은 8기에 접어들고 있다. 그동안 시간이 경과하면서 이들의 사회활동이 복지관 소식지 및 일간지 등 다양한 홍보매체에 소개되었다. 이를 계기로 현재는 지역주민들의 사회참여에 대한 이해가 확대되어, 그들의 자발적인 참여가 가능한 수준이다.

○ 파워를 가진 집단을 적극 활용하라

G복지관은 지역주민조직사업을 실행하면서 지역주민들을 위한 공간의 필요성을 느끼게 되었다. 이에 평소 지역주민을 위해 헌신적인 봉사를 아끼지 않고 있는 한의사협회와 이 문제를 논의하기 위하여 접촉하였다.

한의사협회는 지역사회에서 정치적 영향력을 갖고 있었다. 복지관에서는 지역주민들을 위한 공간 확보와 관련하여 한의사협회와 심도 있는 논의의 기회를 가졌다. 결과적으로 협회는 복지관과 함께 상호 협력할 것을 약속하였다. 그들은 구청을 상대로 허준기념관 설치를 위한 예산확보를 요청하였다. 구에서도 지역의 특성을 살리는 방안이라 판단하고, 한의사협회와 복지관의 요청을 긍정적으로 검토하였다. 결국 허준 기념관이 설립되고, 그곳을 중심으로 지역주민을 위한 의료서비스가 정기적으로 실시되고 있다.



2) 물적자원 사정

지역의 물적 자원을 사정하기 위하여 구체적인 방법을 선택하고, 실시하는 것도 중요하지만 조사된 물적 자원을 어떻게 활용할 것인가에 대한 활용방안 역시 중요한 관심사항이다.

〈표 IV-1〉 지역복지를 이끌어 가는 기관과 단체

지방자치단체, 사회복지관련 부서
일반기업, 지역상공인
자원봉사단체
NGO 단체
주민자치단체
각종 생활협동조합
사회복지법인, 사회복지협의회, 사회복지사협회
사회복지종사자
지역주민
자원을 필요로 하는 이용자와 그들의 조직

(1) 물적 자원조사와 활용가능성

○ 공공기관이 발행한 복지관련단체 요람 활용하기

S복지관은 구청에서 매년 발간하는 관할 구 복지관련단체요람을 통해 공공, 민간 복지관련단체를 파악하고 있다. 소재지, 전화번호, 운영단체, 사업내용 등의 내용을 담고 있어 실용적인 자료로 활용되고 있다.

○ 복지관 중심의 지역복지자원편람 제작하기

E복지관은 2003년 지역사회복지자원 기초조사를 실시하였다. 조사는 지역 내 복지기관·보건의료·시민사회단체·직능단체, 종교기관·행정기관·교육기관·문화체육시설, 재개발임대단지 주민자치회 등 각 기관 및 단체를 직접 방문하는 방식을 택하였다. 조사내용은 기관의 특성, 현황과 사업의 연계, 네트워크 형성의 가능성, 자원동원화 등이다. 조사결과는 M구 지역의 복지자원편람 형식으로 제작하여 배포하였다.

T복지관에서는 지역자원조사를 위하여 부서장을 중심으로 소위원회를 구성하였다.

자원조사, 자원목록 정리, 그리고 평가 작업을 거치면서 자원목록집이 완성되었다. 주요내용은 자원명, 주소, 연락처, 홈페이지, 활용용도와 관련사업, 활용도평가, 만족도평가, 업무구분, 지역구분, 관련부서, 활용자 등으로 구성되어있다. 그러나 자원목록이 제작된 이후 수정 보완하는 작업이 중요하나 이에 대한 노력이 미흡하였다. 자원목록은 계속적으로 수정, 검토, 업그레이드되어 조직이 전략적으로 사용하는 자원들을 이해하고 활용, 개발하는 노력이 필요하다.

J복지관 또한 자원조사를 위해 소위원회를 구성하여 기관전체 차원에서 조사를 실시하였다. 비공식, 민간영리부문으로서 기업체, 직능단체, 통반장, 새마을부녀회, 아파트부녀회를 조사하고 공식, 민간비영리 부문으로서 정부기관, 유관기관, 교육기관, 종교기관, 유치원·보육시설, 경로당, 의료시설 등을 조사하였다. 각 자원들은 주소, 전화, 홈페이지, 주요사업내용 등의 양식에 따라 정리되었다.

○ 지역토착지도자의 참여로 진행된 지역복지자원편람 제작하기

G복지관은 지역자원목록을 조사하고 지역주민들이 지역자원을 효과적으로 이용할 수 있도록 자원목록집을 제작하였다. 지역자원조사는 지역토착지도자와 함께 진행하는 방식을 택하였다. 따라서 복지관에서는 통장 2명, 동대표, 경로당 회장 2명, 동대표 희망자 1명, 나눔누리회(불우이웃돕기단체)회장 등과 접촉하여 그들과 함께 작업을 실시하게 되었다. 작업은 소모임 중심의 집단회합방식으로 진행되었다. 집단회합을 통하여 자원목록집 제작과 관련한 많은 논의가 이루어졌다. 그 과정에서 실질적인 자원정보 파악과 활용가능한 양질의 자원 발굴 등이 그다지 용이하지 않다는 사실을 알게 되었다. 하지만 결국 자원목록집은 완성되었고, 지역대표자들은 책자 발간에 필요한 비용도 부담하였다.

○ 자원조사는 구체적 자원활용으로 연결되어야

S복지관은 자원봉사자를 동원하여 지역사회자원 조사를 실시하였다. 조사자료는 공식, 비공식 자원이 포함되었으며, 인근 상가의 자료까지 수록되었다. 기관에서는 막연하게 지역사회자원이 조사되면 그것들이 유용하게 쓰일 것이라는 기대를 갖고 있었다. 하지만 지역사회자원을 어떻게 활용할 것인지에 대한 방향성은 모호하였다. 그것은 자원 활용성에 대한 내부 합의가 불충분한데서 비롯되었다. 자원조사는 결국 자원 활용방안이 구체화되어질 때 비로소 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.



○ 조직화사업의 발전과정에서 실시된 자원사정과 자원 활용하기

B복지관은 지역사회조직사업의 준비작업으로 지역사회 내 물적 자원을 공식적으로 사정하는 방식을 취하지는 않았다. 그 보다는 사업의 전개과정에서 그 필요성에 따라 자연스럽게 사정하게 되었다.

조직화사업의 주된 이슈는 방과 후 아동방임 예방사업이었다. 조직성원들은 사업을 실행하는 과정에서 공간 확보의 필요성이 무엇보다 중요하다는 사실을 알게 되었다. 이러한 구체적 과제 제기는 지역주민들의 결속력과 실천의지를 촉발시켰다. 수차례의 회합을 거치면서 지역 내 자원 사정과 활용방안이 모색되었다. 그 결과 지역내 교회에 방과후 공부방을 설치하게 되었다.

그러나 공부방 운영과정에서 교회는 아동보호 및 교육장소로 적합하지 않다는 의견이 모아졌다. 소모임 성원들은 공부방을 보다 새로운 장소로 옮기는 방안에 합의하였다. 회의결과 월 30만원의 월세를 성원들이 자부담하는 방식을 택하게 되었다. 하지만 이러한 소모임 활동이 지역사회에 자연스럽게 알려지게 되면서 다른 물적자원을 활용하는 방안이 새롭게 제기되었다. 성원들은 새로운 장소 선택을 위하여 동사무소, 구청 등 공공기관에 협조를 구하였다. 그러면서 그들은 지역사회 자원을 탐색하였고, 결국 B2동 경로당을 무상임대 받게 되었다.

3) 자원사정 양식 개발

- | | |
|---------------------------------|----------|
| ① 청주지역 지역조사 체크리스트 | <부록1> 참조 |
| ② Warren(1978)의 지역사회 분석틀 | <부록2> 참조 |
| ③ 지역사회 개념화를 위한 분석틀 | <부록3> 참조 |
| ④ Kirst-Ashman과 Hull의 지역사회 사정모형 | <부록4> 참조 |
| ⑤ 최옥채(2004)의 지역사회사정틀 | <부록5> 참조 |
| ⑥ S구에서 발간한 복지관련단체요람 | <부록6> 참조 |
| ⑦ T복지관 복지자원요람 | <부록7> 참조 |

3. 사정방법

1) 양적조사

양적조사의 가장 일반적 방법으로 설문조사방법을 들 수 있다. 양적 조사는 이미 발표된 지역통계연감이나 각 자치단체의 백서 등을 참고하여 살펴볼 수 있다. 양적조사는 설문지 등을 이용하여 대규모 표본을 사용하기 때문에 설문조사의 결과를 일반화하기에 용이하다. 양적조사 실시에 앞서 면접원의 역할을 숙지시키는 것, 설문지에 대한 숙달, 외관과 태도를 단정히 하는 것, 질문의 표현을 정확하게 따라하는 것, 응답을 정확하게 기록하는 것, 응답에 대해 심층 규명하는 것 등의 자세가 요구되며 사전조사를 통한 신뢰도, 타당도를 점검해 보는 것이 필요하다(성숙진외, 1989: 394-400).

설문지 구성 이전에 이뤄져야 할 설문조사의 순서 및 방법은 아래와 같다(이호외, 2000: 116-118).

○ 구체적인 조사의 목적 정립

무엇을 조사하려고 하는가, 무슨 용도로 조사의 결과를 활용하고자 하는가 등의 구체적인 조사목적은 정립하여야 한다. 추상적이고 당위적인 목적은 조사의 설계도 어렵지만 무엇보다도 조사의 결과가 별로 쓰임새를 갖지 못하게 하는 가장 큰 원인이다.

○ 표본추출의 방법 결정

조사의 표본을 어떻게 선정할 것인지에 대해서 결정하여야 한다. 가능하다면 조사대상자 전원에 대해 전수 조사를 실시하는 것이 가장 신뢰도가 높다. 그러나 조사의 기간 및 비용 등을 감안할 때, 전체 모집단에 대해 대표성이 있는 표본을 적절하게 추출하여 조사를 실시하는 것이 바람직하다. 그 적정 수는 조사의 기간 및 비용, 조사기간의 제한 등에 따라 너무 적지 않은 범위 내에서 결정할 수 있다.

참고로 표본추출의 방법에는 전체 모집단 속에서 골고루 표본을 추출하는 확률표집(random sampling) 방법과 임의로 표본을 추출하거나 특정한 목적에 따라 추출하는 비확률표집 방법이 있다. 확률표집 방법의 경우, 전체 모집단의 특성을 반영하고자 할 때 주로 사용하고, 비확률표집 방법의 경우 확률표집이 불가능하거나 특정 집단들의 특징을 파악하거나 이를 비교하고자 할 경우에 주로 사용한다. 쉬운 예를 들면, 대통령



선거에 누구에 투표할 것인가를 묻는 질문의 경우, 전체 국민들을 대상으로 콜고루 표본을 선정하는 경우가 있고(확률표집), 교수, 의사, 생산직 노동자 등의 집단을 구분하여 각 집단의 특징을 살펴보는 경우가 있을 수 있다(비확률 표집).

○ 조사의 목적에 적합한 질문 작성

흔히 대부분의 활동가들은 어떤 조사의 필요성이 있을 때 가장 손쉽게 설문조사라는 방법을 선택한다. 그러나 설문조사의 경우, 설문의 내용에서부터 표본의 추출에 이르기까지 전문적인 엄밀성이 보장되지 못하는 경우가 많다. 따라서 많은 경우는 객관적인 통계수치를 추출한다는 의미보다는 자신들이 의사를 통계 수치화하여 발표하는 것이라 보는 것이 더 정확할 것이다. 그러나 주민조직화 사업의 목적에 따라 이러한 ‘조작’은 때에 따라 매우 유용한 수단이 될 수 있다. 따라서 설문조사를 실시하기 전에 가장 먼저 결정해야 할 것은 조사의 목적에 알맞는 설문문항을 만드는 것이다.

○ 사전조사의 실시

사전조사는 미리 작성한 조사의 질문 내용을 추출된 표본 외에 표본과 비슷한 성격의 조사대상자들 약간에게 미리 조사를 실시함으로써, 전체 조사가 목적인 바에 맞는 결과를 산출할 수 있는지 미리 살펴보기 위한 것이다. 따라서 질문의 내용이 조사대상자들에게 제대로 전달되는지, 얻어낸 데이터가 유효한 결과를 낳는지 등을 사전조사를 통해 검토한 후 설문의 내용을 수정·보완해야 한다. 따라서 사전조사는 가급적 직접 조사대상자를 만나 실시하는 것이 바람직하다. 그 수는 전체 표본의 수에 비추어 너무 적거나 많지 않도록 적절히 조정하는 것이 좋다(표본 전체의 수에 따라 대략 20명에서 50명 선).

(1) 질문지 구성

질문지 구성은 조사의 목적에 따라 구성해야 한다. 조사의 목적이 일반적인 지역주민의 복지욕구를 파악하기 위한 것인지 특정 복지욕구를 파악하기 위한 것인지에 따라 그 세부 내용이 달라지게 된다.

IV. 계획화 단계 ●●

〈표 IV-2〉 질문지 구성에 앞서 점검할 절차 및 원칙

- 조사의 목적과 활용도를 명확히 하라
- 무엇을 조사할 것인지 결정하라
- 명확한 조사대상자를 선정하라
- 조사목적과 대상자에 걸맞는 조사방법을 선택하라
- 누가 조사할 것인지 결정하라
- 언제 조사할 것인지 결정하라

〈표 IV-3〉 2003년 M구 S아파트 단지내 100명에게 실시한 욕구조사 질문지

구분		세부내용
일반적 특성	인구학적 특성	성별, 연령, 세대주와의 관계, 직업, 고용형태, 학력, 종교, 혼인상태, 수급 여부, 사회보장, 가족구성, 장애여부 및 유형, 만성질환 여부 및 유형
	사회학적 특성	주소득원(직업, 고용형태), 월평균 가구 소득액, 주요 수입처, 주요지출처, 월평균 가구 저축액, 저축이유, 차량소유 여부 및 차종·용도, 여가활동유형, 취미 및 관심사
복지 서비스	복지욕구	당면하고 있는 어려움, 이용기관, 기관 만족도 및 이유, 도움 받고픈 기관
	서비스 만족도	이용여부 및 이용 프로그램, 이용만족도, 불만족이유, 이용경험 없는 이유, 복지관에 바라는 점
지역 사회	지역사회	입주년도, 입주자격 및 자격변화여부, 서울시 주택규칙개정 인지여부 및 알게 된 경로, 퇴거시 대책, 거주지속의사, 집만족도, 단지 만족도, 지역내 시급히 해결해야 할 문제
	이웃관계	이웃과의 교류정도, 이웃과의 갈등여부, 가입하고 있는 모임 및 단체, 지역내 알고 있는 모임이나 단체, 필요로 하는 모임 이나 단체, 참여의사, 참여가능한 시간대, 단지내 필요한 것
	2001년 사업평가	사업참여여부, 세부참여프로그램, 프로그램 만족도, 추후센터사업을 위해 필요하다고 느끼는 것



〈표 IV-4〉 2003년 D구 15개동 1,017명에게 실시한 욕구조사 질문지

구분	세부내용
일반적 사항	거주지역, 성별, 연령, 혼인여부, 종교, 학력, 국기법 수급여부, 직업, 가족 구성, 주거소유, 주거형태, 주거규모
지역만족도	거주기간, 거주이유, 타 지역비교, 지역소식통로, D구 지역만족도
지역문제	지역문제, 문제해결노력 주체, 지역문제해결활동, 활동내용, 지역문제해결 활동 참여욕구, 참여가능정도, 참여요일
자원봉사 및 후원참여	자원봉사참여여부, 참여한 자원봉사단체, 자원봉사활동 동기, 후원참여여부, 후원하는 단체, 참여하고 싶은 후원방법, 지역복지사업, 참여하고 싶은 종류
가족복지 욕구	가족월평균수입, 생활비 지출, 가족관계어려움, 가족관계심각성, 가족문제 해결방법, 가족문제해결 프로그램, 가족프로그램 참여의사, 참여하지 않은 이유
노인복지 욕구	어르신 동거유무, 부양의 어려움, 부양의 어려움정도, 도움받는 곳 어르신 프로그램, 어르신 정보, 어르신 부양담당주체, 국가 및 지역사회 노후대책
지역복지 및 협의회 제언	지역복지사업욕구, 프로그램 참여의향, 도봉구 사회복지협의회 추진사업, 제언

본 질문지는 ①일반적 사항, ②지역만족도, ③지역문제, ④자원봉사 및 후원참여, ⑤가족복지욕구, ⑥노인복지욕구, ⑦지역복지 및 협의회 제언으로 구성하였다.

필요한 지역복지사업욕구를 묻는 질문은 사회교육, 지역축제, 가족관계개선프로그램, 주민강좌, 어르신전문사업, 자원봉사활동, 후원활동, 취업알선센터, 복지사업설명회, 지역문제해결모임, 복지관련정보제공 등의 질문으로 구성하였다. 도봉구 사회복지협의회 추진사업과 관련해서는 자원봉사센터운영, 교육, 조사연구사업, 사회복지사종사자 연수교육, 사회복지모금·분배, 관련단체 네트워크, 지역품앗이 운동, 사회복지아카데미 운영등으로 구성하였다.

〈표 IV-5〉 2004년 B복지관에서 B1동-4동 408명 주민에게 실시한 욕구조사 설문지

구분		세부내용
일반적 사항		거주지, 성별, 혼인여부, 종교, 학력, 국기법 수급여부, 직업, 동거형태, 주거현황, 평균수입, 거주기간
일반적 욕구정도		가족내 욕구, 고민, 거주지역 만족도, 해결해야 할 문제
복지관 인지도		인지도, 인지경로, 만족도, 불만족사항, D노인주간보호센터 인지도
지역참여 및 활동		참여단체, 참여의향, 참여하지 않는 이유, 참여하고 싶은 활동, 후원 참여 의향, 후원방법
대상별 욕구	초등학생	문제의 심각성, 프로그램 욕구
	청소년	문제의 심각성 정도, 참여의향, 프로그램 욕구
	장애인	문제의 심각성 정도
	어르신	문제의 심각성 정도, 프로그램 욕구, 수발의 어려움

설문지는 ①일반적 사항, ②일반적 욕구정도, ③복지관 인지도, ④지역참여 및 활동, ⑤자원봉사 및 후원, ⑥대상별 욕구(초등학생, 청소년, 장애인, 어르신)로 구성하였다. 설문지는 2000·2001년도 D구 지역욕구조사 설문자료 및 TP사회복지조사(우수명, 2004) 설문지 모델을 활용하여 내용 타당성을 높였고 이를 지역실정에 맞게 수정하였다. 대부분의 설문문항 구성은 지역주민 및 활동과 관련하여서는 주민들과 접촉하면서 관찰했던 욕구를 바탕으로 기관내 사회복지사들의 논의를 통해 제시하였으며 지역내 참여를 희망하는 프로그램으로는 동네 골목길 꾸미기 모임, 소외아동 보호모임, 자연환경을 생각하는 모임, 안전한 통학로 만들기 모임, 좋은 비디오·만화 골라주는 모임, 책사랑, 책읽기 모임, 건강한 먹거리를 꾸려가는 모임, 구정에 참여하는 사람들의 모임 등으로 구성하였다. 지역주민들이 희망하는 교육으로는 사회복지관련, 예술문화 관련, 환경지킴이, 독서지도, 아동지킴이, 주민자치과정, 청소년 지킴이, 주민지도자 양성과정 등으로 응답하였다.



〈표 IV-6〉 2003년 S복지관에서 256명에게 실시한 지역주민 욕구조사 질문지

구분	세부내용
일반적인 사항	성별, 연령, 최종학력, 직업, 주거형태, 가족구성, 가족수, 월평균 소득, 거주기간, 공적부조유형, 거주지
복지관 인지도	복지관 인지수준, 이용경험, 사회복지관 역할에 대한 생각
지역사회 문제인식	우선 해결해야할 지역사회문제, 지역주민들을 위한 지역복지사업, 지역복지 프로그램 참여의사 및 참여하지 않는 이유
자원봉사/결연·후원에 대한 인식	봉사여부, 봉사활동 참여하지 않은 이유, 봉사의향, 봉사희망대상, 봉사참여 횟수, 후원여부, 후원을 해보지 못한 이유, 후원의향, 후원종류, 후원희망대상, 후원참여횟수, 1회 적정 후원금액, 현금후원 방법
아동 영역	자녀수 : 미취학, 취학, 아동을 주로 돌보는 사람, 아동양육관련 어려움, 미취학(취학)아동을 위한 복지사업, 아동에게 필요한 취미 및 기능교실 선호도, 아동에게 필요한 프로그램 참여의향, 불참 이유, 방과후 교실 참여의향 및 불참 이유, 방과후 교실 선호 프로그램
청소년 영역	자녀수 : 청소년(14세~19세), 청소년의 주말 여가활동 청소년들이 겪는 어려움, 청소년들의 어려움 해결을 위한 노력 방법 및 노력하지 않는 이유, 청소년들에게 필요한 복지사업 참여의향, 불참 이유
어르신 영역	65세 이상 어르신 수, 현재 앓고 있는 질병, 어르신의 여가활동, 어르신들이 겪는 어려움 및 어려움 해결노력 방법, 별다른 해결노력을 하지 않는 이유, 어르신들의 복지사업 선호도
일반성인 영역	성인들의 여가활동, 성인들이 겪는 어려움 성인들을 위한 프로그램 선호도, 성인들을 위한 취미/기능교실 선호도, 성인들에게 필요한 복지사업 참여의향 불참여 이유

IV. 계획화 단계 ●●

〈표 IV-7〉 한국보건사회연구원에서 실시한 장애인 생활실태·욕구조사

구분	세부내용	
가구 및 장애판별 조사	가구주와의 관계, 성, 연령, 교육정도, 결혼상태, 직업, 소득수준, 소득보장 및 의료보장 가입, 가구규모, 세대구성 등	
	법정장애)지체, 뇌병변, 시각, 청각, 언어, 정신지체, 정신, 발달(자폐), 신장, 심장 장애 / 향후 범주확대장애) 2차 확대예상 질환:호흡기질환, 만성간질환, 만성알콜 및 약물중독, 기질성 뇌증후군, 기타 정신 발달장애, 제3차 확대예상 질환-소화기질환, 비뇨기질환, 치매, 외부기형 및 피부질환, 만성통증, 간질, 암	
활동 제약자 개별 조사	장애별 특성	장애부위, 장애정도, 장애발생시기, 장애원인, 질환명 등
	주된 장애의 진단 및 치료	주된 장애 치료여부, 최초치료장소, 현재의 치료상태 등
	보호여부	타인 도움정도, 주된 도움제공자, 유료보호자 고용시간 및 비용, 유료보호자 고용의향 등
	보장구	사용하는 보장구, 보장구 사용정도, 필요한 보장구, 보장구 미사용 사유 등
	여가 및 사회활동	단독 외출가능 여부, 외출빈도, 외출 목적, 외출시 불편한 점, 주된 교통수단, 장애로 인한 주택개조 필요여부 및 내용, 문화 및 여가활동 참여경험 등
	경제상태	주관적 계층인식, 차량소유여부 및 차종 등, 장애로 인한 비목별 추가생활비 등
	생활만족도 및 생활환경	주관적 건강상태, 생활만족도, 장애로 인한 사회적 차별 경험, 장애인에 대한 비장애인의 인식, 자신에 대한 장애인식 여부 등
	등록제도 및 복지서비스	장애인 등록제도 인지여부 및 인지경로, 등록여부 및 시기, 등록 희망여부, 미등록 사유, 장애인복지사업에 대한 인지 및 경험 여부, 장애인복지실시기관에 대한 인지·경험 여부 및 이용 희망, 사회나 국가에 대한 요구사항, 정보통신기기 보유 및 활용 등
	교육	학교생활 적응도, 학교생활시 어려운 점, 통학거리 및 시간 등
	취업 및 직업재활	취업여부 및 취업상태, 구직활동 여부, 직업훈련경험 및 희망 여부 취업희망여부, 희망취업형태 등
	사회복지시설 장애인조사	사회복지시설 거주자의 장애발생률, 장애인의 성별, 연령, 장애유형, 장애등급



〈표 IV-8〉 G사회복지에서 B9동 빈곤가정 30세대에게 실시한 욕구조사 질문지

영역	내용
기구의 일반사항	성별, 연령, 혼인여부, 교육정도, 직업, 종교, 세대주와의 관계, 세대주의 직업, 가족수, 가족구성, 집을 비운 가족의 수와 원인
국민기초생활보장법	인식여부, 신청여부, 탈락사유, 생계급여액수
빈곤가정의 문제별 욕구와 서비스	가장 어려운 문제나 고민, 자녀문제해결을 위한 서비스, 노인문제만족도, 노인에게 필요한 서비스, 환자의 일반사항, 환자유무, 환자의 질병, 환자에게 필요한 서비스, 의료기관 이용, 필요한 의료서비스
사회복지서비스 이용실태 및 욕구	보건소 이용여부, 보건소 이용서비스, 사회복지기관 서비스 이용여부, 이용경험이 없는 이유, 필요한 사회복지서비스
경제적 사항	생활비지출, 지출 및 수입액, 한달소득원, 세금 및 보험료 체납
기타	지역사회 지지망

(2) 자료수집

자료 수집은 크게 세 가지 방법으로 실시된다. 첫째, 응답자가 설문지를 스스로 작성하도록 요청하는 방법인 자기기입식 질문지, 둘째, 노인이나 아동에 흔히 사용되는 방법으로 조사대상자를 만나서 설문조사하는 경우인 면접 설문조사, 셋째, 오랫동안 실시하기에 제한 있으므로 설문수에 제한을 두는 전화설문조사 세가지 방법 등이다.

설문조사를 실시한다 하더라도 여러 가지 방법을 통해 조사를 진행할 수 있다. 예를 들면, 일괄적으로 설문지를 배포한 후 수거할 수도 있고, 한 사람씩 만나 설문지를 작성할 수도 있다. 또한 경우에 따라서는 개별 조사대상자를 면담하며 설문지를 작성할 수도 있다. 이러한 방법의 차이는 조사자의 시간 및 비용계획, 인력과 조사대상자의 성격이나 상태 등에 따라 적절하게 선택되어야 한다.

비용 등의 문제로 조사자가 충분히 확보되지 못했을 경우에는 일괄적으로 배포한 후 다시 수거하는 방식이 보다 유용할 것이다. 그러나 이 경우에는 배포한 설문지에 비해 그 회수율이 무척 낮다는 것을 감안해야 한다. 그러나 조사자가 충분히 확보되고 시간적 여유도 충분하다면, 조사자들이 조사대상자를 일일이 방문하여 설문조사를 수행하는 것이 보다 유용하다. 이 경우 100% 회수가 가능하고 또한 조사자가 조사대상자와 직접 대면할 수 있으므로 조사대상자가 보다 올바르게 응답할 수 있도록 안내할 수 있다는 이점이 있다. 또한 설문조사를 통해 조사자가 조사대상자들에게 특정한 내

용을 설명하거나 홍보하려고 할 때 더욱 유용한 방법이다. 그리고 조사대상자가 설문지의 내용을 관독하기 힘든 경우에는(학력이 낮은 계층이거나 노인·어린이 등의 경우) 설문지의 내용에 따라 조사자가 피조사자와 면담을 하며 직접 설문지를 작성할 수도 있다. 질적조사에서와 같이 이 경우에도 일문일답식보다는 자연스럽게 대답을 유도하는 것이 좋다. 그러나 이 경우에는 시간이 비교적 많이 걸린다는 단점이 있다.

그밖에도 전화설문 등 상황과 조건에 따라서 다양한 방법으로 조사를 실시할 수도 있다.

○ 심층적 면접(1:1면접)방식의 설문조사 활용한 자료수집

E복지관은 직원 및 사회복지대학원 자원봉사자 총 12명이 투입되어 100가구를 방문하여 1:1 면접방식을 통한 설문조사로 이뤄졌다. 각 케이스별 1시간 가량 심층적 면접을 실시하여 기존의 지역주민 욕구조사에서 나타나는 한계점을 극복하고자 하였다. 또, 조사후 기관내 조사원들간의 활발한 피드백을 활용하여 습득한 자료를 공유하고 지역주민 욕구조사 결과에 대한 peer supervision을 나누었다. <부록 8> 관악사회복지 설문조사 사례기록 참조

○ 면접설문조사를 활용한 자료수집

D구 사회복지협의회에서는 욕구조사를 위해 조사연구지도자, 공동연구원, 조사원으로 역할을 분담하였다. 그리고 각 복지관에서 실습중인 사회복지학을 전공하고 있는 학생들에게 체계적인 조사과정에 대한 교육을 실시 한 후 각 복지관별로 조사지역을 담당하게 하였다. 조사는 조사원이 지역주민을 방문하여 1:1 면접조사를 실시하였다. 본 검사실시에 앞서 사전조사를 실시하였고 HS Research Center의 사회복지조사 전문가에 의하여 내용타당성을 검증하였다. 설문문항 작성은 공동연구원들간 회의를 통해 적절한 문항을 조정하고 조사연구지도팀으로부터 슈퍼비전을 받는 형태로 진행되었다.

(3) 자료분석

○ 자료의 정리 및 분류

설문지를 수집하고 나면 그 결과를 분석하는 작업을 해야 한다. 이를 위해 보통 컴퓨터 통계 프로그램을 활용한다. 분석방법 중 교차분석은 특정한 항목에 답한 사람별로 이들이 다른 문항에 어떤 답을 했는지 분석하는 방법을 말한다. 즉, 설문지의 1번



문항에 연령대를 선택하는 질문이 있고, 이 답변에 근거한 연령대별로 나머지 질문에 대한 답을 알아보고자 할 때, 연령대별 교차분석을 한다고 한다. 교차분석을 사용함으로써 단순한 설문지로도 여러 가지 원하는 결과를 분석해 낼 수 있다.

○ 데이터 코딩 및 분석 : EXCELL, SAS, SPSSWIN 등 사용

컴퓨터를 통해 설문결과를 분석하고자 할 때에는 SPSS나 EXCEL 등을 보통 이용하는데, 이를 위해서는 설문의 결과를 일정한 양식에 따라 코딩(coding)해야 한다.

○ 설문결과의 해석(이호외, 2000: 120)

설문결과를 해석하는 데에는 다양한 관점들이 개입할 여지가 많다. 예를 들면, 특정 질문의 특정 항목에 조사대상자의 30%가 응답을 했다고 하자. 이럴 경우, 30%밖에 안 된다고 해석하는 것과 30%나 된다고 해석하는 차이는 다른 사람에게 매우 다른 메시지를 전달하게 된다. 이는 똑같은 설문결과를 가지고도 아주 다른 메시지를 전할 수 있음을 의미한다. 따라서 설문결과의 분석을 통해 그 결과를 해석하고자 할 때에는 매우 신중한 자세가 요구되어지며, 또한 이 같은 설문결과의 해석이 지니는 약점을 적절히 활용할 수도 있을 것이다.

S복지관, E복지관, B복지관에서는 수집된 자료를 SPSS WIN을 이용하여 분석하였다. 조사대상자들의 인구 사회학적 특성과 복지 욕구에 대한 일반적 사항을 분석하기 위해 빈도분석(Frequency analysis), 기술적 분석(Descriptive analysis)을 사용하였으며, 각 집단 간 욕구비교 분석을 위해 교차분석(Crosstabulation analysis), T-test, X2검증과 ANOVA 분석을 실시하였다.

2) 질적 조사

질적조사방법은 지역사회구성원으로부터 정보를 얻기 위한 방법과 정보의 수집과 종합화를 위한 방법으로 나뉜다. 지역사회복지실천가가 조직화의 필요성과 지역사회의 이슈에 대한 명확한 문제제기를 위해서는 지역사회주민의 관점에서 욕구를 파악하는 기법들을 사용해야 하며 지역사회의 문화적 가치나 규범을 이해하는 것이 중요하다(오정수,류진석, 2004: 137-144).

(1) 지역사회구성원으로부터 정보수집하는 방법에 따른 질적 조사

① 비공식적 인터뷰

지역사회복지실천가가 지역사회조직화를 위해 지역사회와 그 주민들에 대해 올바른 이해와 통찰력을 개발하는 것이 필요하다. 루빈과 바비는(Rubin & Babbie, 1997) 비공식적 인터뷰를 현장관찰의 과정에서 일어날 수 있는 질문자와 응답자 간의 ‘무계획적이고 기대하지 않은 상호작용’으로 정의하고 있다. 따라서 비공식적 인터뷰는 특정 상황 또는 이슈에 대응하기 위해 이루어지는 공식적 형태의 인터뷰와 서베이와는 다르다. 물론 실천가가 비공식적인 인터뷰에서 그들이 조사하려는 주제가 있더라도 사전에 어떤 질문들도 준비되지 않는다. 각각의 질문들은 자연스럽게 정보제공자의 이전의 반응과 질문자의 정보욕구에 따라 이루어진다. 응답자는 단순히 실천가와 대화할 뿐, 자신이 인터뷰하고 있다는 사실을 인지할 수 없다. 비공식적 인터뷰는 지역사회복지실천에서 정보를 수집하는 도구이며, 지역사회주민들과 관련된 특정 이슈와 문제를 해결하기 위한 조직화의 시작 수단으로 활용된다. 실천가들은 비공식적인 인터뷰를 통해 응답자들로부터 공통적인 주제와 패턴을 인식할 경우, 그 문제에 훨씬 용이하게 초점을 맞출 수 있다. 공통의 이슈가 확인되면, 실천가는 지역사회주민과 함께 연결할 기회를 갖게 된다.

② 공식적 인터뷰

지역사회복지실천가들은 지역조건이나 특정 사회문제에 관해 전문적 지식을 소유한 주요 정보 제공자들과 공식적 회합을 가질 수 있다. 주요정보제공자는 지역사회구성원을 포함한 이해집단, 기업가, 정치가, 사회복지 또는 보건 관련 전문가 또는 그 지역의 지역지도자 등 다양한 구성원들이며, 공식적 인터뷰는 전화나 대면관계를 통해 이루어질 수 있다. 공식적 인터뷰와 관련된 주요특징은 다음과 같다.

첫째, 인터뷰의 형식은 응답자가 풍부하고 자세한 설명을 할 수 있도록 개방형 질문들로 구성되며, 조사자는 인터뷰 질문에 대한 지침을 사용하여 인터뷰를 하게 된다.

둘째, 질문의 순서 등에 관한 제한이 없지만, 질문자는 일반적으로 표준화된 인터뷰 도구를 사용하게 된다. 이러한 이유는 자료수집과정에서의 신뢰도와 일관성을 유지할 수 있기 때문이다.

셋째, 조사자는 응답자의 허락을 받은 후 인터뷰 과정을 녹음할 수 있지만, 인터뷰 진행 중에 기록하는 것이 중요하다. 인터뷰를 통해서 수집된 자료의 분석은 응답자가



제기했던 공통의 주제와 패턴을 확인하는 데 필요하다.

넷째, 응답자의 선택은 일반적으로 비공식적 또는 비확률표집방법에 의해 이루어진다. 조사자는 인터뷰할 대상을 연령, 성, 인종 등을 고려하여 다양한 지역사회구성원을 대표할 수 있는 사람을 선택할 수 있으며, 특정 사회문제를 경험하고 있는 사람들 역시 선택할 수 있다. 그리고 조사자가 인터뷰 응답자들을 선택하는 데에는 할당 표집(quota sampling) 또는 눈덩이표집(snowball sampling)등과 같은 비확률표집방법을 사용하기도 한다.

(2) 정보의 수집과 종합화를 위한 질적조사

① 지역사회포럼

지역사회이슈에 관한 자료수집 뿐만 아니라 지역문제 및 해결책에 대한 지역사회구성원들의 공통인식을 촉진하기 위해 사용되는 방법이다. 지역사회포럼은 지역사회구성원들이 특정 시간의 모임에 초대되어 지역사회문제에 대해 자신의 입장을 개진할 수 있는 방법으로 지역사회복지실천가는 지역사회구성원들의 문제와 욕구에 대한 인식을 문서화하기 위해 이를 수행하게 된다. 지역사회포럼에는 모든 사람들에게 공개되거나, 지역사회를 대표한다고 생각되는 사람들이 초대될 수 있고, 참석자들은 특정한 지역문제에 대해 설명을 듣고 의견이나 피드백을 요청받기도 하며, 지역문제를 확인하고 문제해결방안을 제시할 수도 있다.

S복지관이 소속된 S구는 지역사회복지협의체 구성에 대해 관과 민의 협력과 역할관계가 모호한 상태이며 소속 공무원이 관주도 입장에서 과거의 사회복지위원회를 중심으로 지역사회복지협의체를 결성하려는 움직임을 감지하였다. 사실 지역사회복지관을 제외하고는 지역내 복지관련 단체간 교류가 활발하지 않았고, 지역사회복지협의체 기능의 중요성에 대한 인식의 공유도 부족한 상황이다. 현재의 문제의식을 바탕으로 S구 지역사회복지관협회는 지역사회내 복지관련 단체에 공문을 발송하고 대표자의 참여를 유도하여 인식을 공유하고자 ‘S구 지역복지협의체 설치에 관한 복지관련기관 포럼’을 준비하고 있다.

② 초점집단기법

초점집단기법은 지역사회문제에 대한 공통의 관점을 확인하는 데 사용하는 또 다른 기법으로 지역사회포럼의 맥락 내에서 사용될 수 있다. 초점집단은 단순히 지역의

문제를 파악하는 것보다는 어떻게 지역사회문제가 발생하였으며, 왜 발생하게 되었는가에 대해 진술한 경우 가장 큰 효과를 발휘하게 된다.

○ 초점집단기법의 절차와 내용

- 실천가는 지역사회집단의 이해관계를 가장 잘 대표할 수 있는 6~8명을 선택한다.
- 선택된 사람들은 하나의 초점집단이며, 이를 대상으로 편안한 분위기에서 독립적으로 인터뷰한다.
- 인터뷰 동안에 이루어지는 질문들은 6~8개 정도의 개방형 질문들로 구성되며, 조사자는 각각의 질문에 대답하기 위한 시간을 참석자들에게 허락하고 응답내용은 초점집단의 동의 하에 녹음한다.

S복지관은 학교부적응청소년을 위한 학교사회사업 프로그램 연구를 계획하면서 학교생활에 대한 학교부적응 청소년들의 인식을 파악하기 위한 조사를 실시하였다. 관련 사회복지프로그램에 참여한 경험이 있는 6명의 청소년을 소집단으로 구성하여 총 14개의 문항을 설문하였다. 한편 징계청소년에 대한 교사의 인식은 설문조사를 활용하여 상호집단의 욕구를 파악할 수 있도록 하였다. 초점집단기법은 기존의 프로그램참여 경험이 있는 청소년을 대상으로 실시하였기 때문에 상호 신뢰에 기반하여 실시되었다. 간단한 다과를 준비하여 편안한 분위기를 조성하여 참여자의 긴장을 풀어주는 방식으로 접근하였다.

③ 델파이기법

델파이 기법은 우편이나 이메일(E-mail)을 통해서 수행될 수 있는 기법으로 전문가 중심의 주요 정보제공자들을 활용하는 방법이다. 주요 정보제공자는 학자, 사회복지전문가, 기업인, 지역사회지도자, 보건관련 전문가 등 지역사회문제를 결정하는데 통찰력을 겸비한 사람들이다.

○ 델파이 기법의 절차

- 주요 정보제공자를 중심으로 전문가를 선정 한다
- 지역사회문제에 대한 개방형 설문지를 작성, 발송 한다



- 주요 정보제공자들은 지역사회문제에 대한 자신들의 견해와 입장을 작성 한다
- 설문지의 회수와 회수된 응답내용을 합의된 부분과 합의되지 않은 부분으로 종합 정리한다.
- 분석결과 합의되지 않은 내용에 대한 이유와 함께 두 번째 설문지를 전문가들에 발송하여 의견을 묻는다.
- 회수된 응답을 분석하고, 미 합의시 반복과정을 통해 합의에 도달한다.

④ 대화기법

대화기법은 지역사회구성원들의 지역문제에 대한 공통의 이해를 넓히고 문제를 해결하기 위한 연합행동에 동의하는 데 있다. 지역사회복지실천가들이 촉진가, 계획가의 역할을 효과적으로 수행하기 위해서 지역사회구성원들과 대화를 하게 된다. 대화과정은 문제해결을 위한 가능한 대안들 그리고 문제를 효과적으로 다루는 데 필요한 자원을 확인하기 위해 사용되며, 산출목표의 설정과 행동계획이 개발될 수 있고 결과적으로 대화과정동안 지역사회 구성원들을 문제해결과정으로 안내할 수 있다는 것이다.

(3) 면접조사를 잘 실시하기 위한 몇 가지 내용을 소개하면 다음과 같다. (이호외, 2000 :122-123)

① 조사자에게 필요한 자세

- 감수성과 불임성 : 상대방이 편안하게 이야기 할 수 있도록 분위기를 조성해야 한다.
- 열린 마음과 이해력 : 선입견을 미리 갖지 않는 것이 필요하며, 상대방의 이야기를 잘 이해할 수 있어야 한다.
- 날카로운 관찰력과 종합적 판단력 : 상대방의 이야기를 통해 얻고자 하는 내용을 잘 파악할 수 있어야 하며, 전체적인 상황에 맞추어 정확한 내용을 파악할 수 있어야 한다. 때에 따라서는 가볍게 스쳐 지나가는 답변 속에 중요한 내용이 숨어 있을 수도 있으므로, 이러한 것들을 잘 파악할 수 있어야 한다.
- 정보마인드 : 단편적인 정보와 국지적인 의견들을 취합하여 전체에 대한 체계적인 이해에 도달할 수 있어야 한다.

② 비교·보완·확인

- 조사 대상자의 진술은 매우 중요하지만, 그것이 절대적인 것이 아님을 명심해야 한다. 조사 대상자의 진술이 불완전한 이유는 첫째, 기억력의 한계 또는 오류, 둘째 정보의 가치에 대한 자의적 판단, 셋째 자존심 혹은 밝히고 싶지 않은 것들에 대한 왜곡된 진술, 넷째 규범적 이상과 실제 간의 차이 등에 기인한다. 이러한 이유 등으로 인해 조사 대상자는 의도적이든 비의도적이든 생략과 왜곡을 충분히 범할 수 있다.
- 이러한 문제를 해결하기 위해서는 동일한 질문을 다양한 형태로 제기할 필요가 있으며, 면접에 들어가기 전에 기존의 자료나 정보를 충분히 파악하는 것이 필요하다.

③ 상황 만들기

- 조사 대상자는 조사자를 위해 항상 준비를 갖추고 있는 것이 아니다. 따라서 시간대와 장소, 조건 및 분위기를 잘 선택할 필요가 있다.
- 면접 도중 공감이나 격려 등을 표시하면서 조사 대상자에게 적극적인 관심과 태도를 보일 필요가 있다.
- 주제에 지나치게 집착하지 말고 때로는 두서없이 이야기하도록 방조하는 것도 필요하다. 이는 조사 대상자로부터 자연스럽게 자발적인 진술을 유도하기 위함이다.
- 구체적인 사항이나 특정 인물에 관계된 걸끄러운 질문 등에 대해서는 아주 자유롭게 열린 질문을 통해 조사를 실시하도록 한다. 그리고 다른 질문을 통해 간접적으로 이러한 사항들을 파악할 수도 있다.

4. 프로그램 개발과 평가

1) 목적 및 목표

지역복지계획의 기본 목표는 다음과 같다. 즉 첫째 생활문제 극복을 위한 지역주민의 적극적인 참가, 둘째 지역주민 주체의 지역복지서비스 실현, 셋째 복지, 보건, 의료



와 기타생활문제 등 지역주민의 생활문제와 관련한 공공복지 및 민간복지 서비스를 포함한 종합적인 서비스 지원체계의 확립, 넷째 지역복지 범위에 복지, 보건, 의료의 종합적인 운영을 기초로 교육, 취업, 주택, 교통, 환경, 지역만들기 등이다(김범수, 2003 :150-151).

(1) 목적

지역사회 욕구사정이 끝나면 명확해진 문제점이나 욕구를 기준으로 어떤 문제부터 개입할지와 목적을 설정하여야 한다. 여러 가지 현안과 욕구를 다 해결할 수는 없기 때문에 문제의 우선순위를 결정하여 다양하게 드러난 목적 중에서 선택하여야 한다. 최일섭(1993)은 이 단계를 정책선택의 단계로 표현하고 있다. 이 단계에서는 사업목적 실현을 위해 참가자들에게 무엇을 전할 것이며 무엇을 함께 나눌 것인지 결정한다. 사업내용이 교육이라 하더라도 의식개발을 위한 것인지, 직업훈련 및 알선을 위한 것인지 명확히 하는 과정이 필요하다.

일반적으로 지역사회조직사업의 기본적인 목적을 아래와 같이 정의하고 있다.

① 과정목적

지역사회의 개입활동을 수행하기 위해 사용되는 수단과 방법들에 초점을 맞춘 것

② 과업목적

지역사회개입노력에 따른 목적과 성과에 초점을 맞춘 것

○ E복지관 지역사회조직사업의 목적

E복지관은 영구임대아파트 지역주민을 대상으로 다양한 주민조직을 구성. 지원하며 지역사회 문제해결을 위한 활동을 통하여 지역사회에 대한 이해를 증진함으로써 주민의 역량을 강화함을 목적으로 하였다. 2000년 서울시 공동모금 지원으로 지역주민 공동체 형성을 목적으로 아름다운 지역마을 가꾸기 사업을 기획하였으나 당시 영구임대아파트 단지의 퇴거문제로 인한 주거권 불안정 및 생존권이라는 상황을 고려하여 지역사회조직사업의 성격을 전환하게 되었다고 한다.

○ B복지관 지역사회조직사업의 목적

B복지관은 지역사회조직 소모임별로 목적을 수립함에 있어 사회복지사가 방향성은

갖되 지역주민과 합의를 통해 자연스럽게 목적과 목표를 수립하고 조직의 상황에 따라 탄력성 있게 이를 수정해 나가고 있었다. 기관이 지역사회조직사업에 대한 비전을 갖고 서울시 사회복지공동모금회등의 외부지원사업으로 지원함으로써 각 사업별로 체계적이고 내실있는 계획 수립이 이뤄졌다.

먼저 아이사랑모임은 초기 계획단계에서의 목적은 지역사회내 아동방임에 대한 예방, 해결차원에서 지역사회 인식변화를 끌어내기 위해 ‘아이사랑학교’를 조직하는 것, 교육, 토의, 친목 등의 운영을 통해 소집단을 조직 구성하는 것, 이를 통해 도봉구 지역내 방임아동 보호체계를 구축하는 것을 목적으로 하였다.

효플러스네트워크의 목적은 지역 내 재가복지욕구조사에 기반하여 국민기초생활보장제 혜택을 받지 못하는 의료사각지대에 놓인 재가어르신들의 건강권을 확보하기 위함이다. 지역에서 활동하는 의사들의 참여로 민간의료지원체계를 만들고 이 체계를 중심으로 저소득 재가어르신의 건강을 종합적으로 관리할 주치의로 활동하게 하는 것을 우선사업으로 하고 있다. 또한 방문간호활동을 통하여 주치의를 원하는 건강도우미를 모집하고 운영하여 체계적으로 건강을 관리하고 질병을 예방하는 것을 목적으로 하였다.

○ W복지관 지역사회조직사업의 목적

이웃사랑가게는 처음 시작할 때는 특별한 목적의식을 갖지는 않았고 후원자 확보차원에서 시작한 사업이었다. 지역 내 상가에 단순히 모금함을 가게에 놓는 것부터 시작되었다. 이후 상호 신뢰관계가 형성되어, 가게에서는 마을축제시 행사 후원을 해주는 방식으로 참여의 폭이 확대되었다.

(2) 목표

지역사회의 욕구가 파악되고 문제의 우선순위를 결정하여 목적이 설정되면 보다 더 구체적인 목표가 설정이 되어야 한다. Dunham은 지역사회조직화사업의 목표를 과업중심의 목표, 과정중심의 목표, 관계중심의 목표로 나누고 있고, Rothman은 과정중심의 목표, 과정중심의 목표로 구분하고 있다(최일섭 외, 1996: 41-42)

① 과정목표

과정목표는 지역사회가 장기간에 걸쳐 사회적 기능을 하도록 일반적인 능력향상에 관심을 갖는다. 또한 그것은 체제의 유지와 기능을 강화하려는 특성을 갖고 있다. 구체



적인 목표로는 지역사회의 여러 집단간의 협동적인 관계를 수립하고, 지역사회문제를 해결하기 위해 자치적인 구조를 창조한다. 뿐만 아니라 지역사회문제를 해결하는 데 필요한 역량기반을 향상시키며, 지역사회주민들로 하여금 지역사회의 일에 관심을 갖고 참여하도록 자극한다. 이에 더하여서 지역사회의 공동사업에 협력적인 태도와 작업을 복돋아 주며, 토착적인 지도력을 증진시키는 것 등이다.

② 과업목표

과업목표는 지역사회의 한정된 문제 해결 그 자체에 관심을 갖는다. 구체적인 사업을 완성하거나, 지역사회의 기능과 관련한 문제를 해결하는데 관심을 둔다. 또한 서비스를 제공하거나, 새로운 서비스를 강구하거나, 혹은 특수사회입법을 통과시키는 것을 말한다.

〈표 IV-9〉 지역사회 문제 해결, 지역사회 변화를 위한 목표를 수립한 E복지관 사례

지역주민 임파워먼트를 통한 살기좋은마을 만들기(E복지관, 2002)		
과정목표1	주민교육과 주민자치교육을 통하여 지역주민 임파워먼트를 향상한다.	
과정목표2	지역사회 주민통합을 이룬다	
과정목표3	실무자의 역량을 강화한다	
과업목표1	복지서비스의 활성화를 위한 복지네트워크를 조성한다	
과업목표2	임대아파트 주민자치조직을 운영한다	
과업목표3	빈곤계층을 위한 사회복지서비스를 제공한다	
2005년		
목표1	지역사회 문제를 해결한다.	
	과정목표1	주민참여를 활성화한다. (S마을봉사단 평균60% 이상의 참석율, 신규 주민자치조직 구성 지원)
	과업목표1	지역사회의 과제를 해결한다. (S마을봉사단 활동, 신규 주민자치조직 활동)
	과업목표2	주민의 지역 사회 참여를 제도적으로 옹호한다. (제도화 토론회, 제도화 추진팀 7회 이상 참여, 백서발간)
목표2	지역사회 변화에 기여한다.	
	과정목표1	자발성을 향상한다. (S마을봉사단활동, 야유회/봉사단의 평균 60~80%이상의 참석율)
	과업목표1	지역주민의 인식을 개선한다. (인식개선캠페인 연 2회 개최, 각종 봉사대회 참여)
	과업목표2	지역사회 자원 활용도를 향상한다. (지역 내 단체간 네트워크 회의, 공동사업 추진/연 30회 이상의 사업 협조)

IV. 계획화 단계 ●●

목표3	지역주민의 역량을 강화한다.	
	과업목표1	1. 리더십을 향상한다. (주민 대표자 회의·각조직 대표자 1인 이상참석, 전국 공공임대주택 주민의 날 5명 이상 참석)
	과업목표2	2. 집단운영능력을 증진한다.(주민대표자교육 1개 강좌 개설, 성산마을봉사단 교육 연 6 회 개최, 대상주민 70% 참석율)
목표4	지역사회 통합을 추구한다.	
	과정목표1	주민화합에 기여한다. (행사 추진위원회 구성) :떡국잔치, 마을축제, 송편나누기 참여자 대상 70% 이상 기여도 평가
목표5	실무자의 역량을 강화한다.	
	과정목표1	실무자간 지지와 정보교류에 기여한다. (실무자 네트워크) 제도화 추진팀회의 연 10회, 전국 센터 팀장회의 연6회, 전국 실무자 연수회 연1회 70-80% 참석율
	과정목표2	실무자의 전문성을 향상한다. (지역복지교육 및 워크숍 1인 1교육, 수퍼비전 월 2-3회)

〈표 IV-10〉 B복지관 목표수립사례

아이사랑모임 목표(2002)	
과정목표1	지역사회내 방임아동 문제의 심각성을 이슈화하는 것
과업목표1	방임아동 보호와 실천 활동에 참여하고자 하는 주민 중심으로 아이사랑학교를 조직, 운영하는 것
과업목표2	아이사랑학교 참여가족을 중심으로 소모임 구성을 지원운영하는 것
효사랑네트워크	
과업목표1	우리 지역 저소득, 틈새가정의 의료적 서비스에 관심 있는 의료자들을 중심으로 의료서비스체계(효플러스 건강주치의)를 조직하고 운영하는 것 (의사 10명 확보 / 1의사 4가정 주치의로 연결 / 1주 1회 이상 방문 진료)
과업목표2	우리지역 저소득·틈새가정의 의료적 서비스에 관심 있는 지역주민을 중심으로 효플러스 건강도우미를 모집하고 활동하는 것(건강도우미 10명 모집, 5회 전문교육, 건강도우미 1인 4가정 결연 / 1주1회 이상의 방문)
과업목표3	효플러스 네트워크 활동의 강화를 위하여 자문위의 구성 및 운영, 홍보지의 발간, 그리고 홈페이지를 구축·운영하는 것 (사업자문위 3명 구성 / 월1회 소식지 발간 / 세미나 연1회)



2) 조직화 구성

(1) 관민대표자 네트워크 구성계획

관민대표자 네트워크 구성은 지역의 공공, 민간 기관 및 단체들 중에서 문제해결에 필요한 조직들이라고 판단되는 기관대표자들을 중심으로 네트워크 구성을 계획하는 것을 의미한다. 예를 들어 청소년 이슈를 중심으로 조직화하고자 할 때 계획과정에서 청소년조직단체, 경찰서, 교회 등에 대한 네트워크를 관민의 연결망으로 계획하는 것이다.

○ 지역복지계획수립을 위한 지역복지협의체 활동

지역복지계획은 복지·보건·의료·생활 관련 분야와의 연계를 도모하여 수립할 필요가 있다. 이를 위해서는 공공기관의 개입이 필요하며, 관련부서가 함께 협의하여 지역복지계획 검토 개선모임을 개최하거나 지역복지계획 수립을 위한 프로젝트팀을 만드는 것이 중요하다. 따라서 지역단위로 지역복지추진을 위한 중심적인 역할을 할 지도자를 발견하여 주민들을 지역복지활동에 참가를 권유하는 것이 필요하다. 개정된 사회복지사업법(2003. 7. 30)에서 2005년 7월 31일까지 지역복지협의체 설치를 의무화하고 있고 이는 관민대표자간의 네트워크를 통한 지역사회복지의 발전에 상당한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 지역복지협의체 활동은 공개를 원칙으로 진행과정을 발표하여 지역주민들이 열람할 수 있도록 개방적인 체제를 갖추어야 한다.

〈표 IV-11〉 지역사회복지계획의 주요내용 (사회복지사업법 제15조, 2003.7.30신설)

- ① 복지수요의 측정 및 전망에 관한 사항
- ② 사회복지시설 및 재가복지에 대한 장·단기 공급대책에 관한 사항
- ③ 인력, 조직 및 재정 등 복지자원의 조달 및 관리에 관한 사항
- ④ 사회복지전달체계에 관한 사항
- ⑤ 사회복지서비스 및 보건의료서비스의 연계제공방안에 관한 사항
- ⑥ 지역사회복지에 관련된 통계의 수집 및 정리에 관한 사항
- ⑦ 그 밖에 대통령령이 정하는 사항

○ 지방자치단체 사회복지관련단체간 협의회를 통한 네트워크 형성사례

B복지관은 D구 사회복지협의회 활동에 기관의 최고 리더가 참여하여 관민 대표자 네트워크를 구성하고 있었다. 2000년 발족한 D구 사회복지협의회 경험을 바탕으로 2003년 D구 시민단체 협의회를 결성하여 회의 및 일상적 연대활동, 연대행사, 공동연수를 계획·실시하였다. 서울시사회복지공동모금회 예산 지원을 통해 공고한 기반확립이 가능하였고 지방분권화에 따른 지역복지협의체 활동의 이상적 모델을 제시해 주고 있다.

B복지관은 주민자치위원회에 재가팀장이 참여하고 있었고 S복지관은 관장이 주민자치위원회에 매월 1회 참여하고 있었다. W복지관은 운영위원회 동장이 포함되는 등 동사무소와 상호관계를 갖고 있다.

(2) 실무대표자 네트워크 구성계획

○ 프로그램 자문역할 수행을 위한 민간 네트워크 구성

B복지관은 효플러스프로그램을 계획하면서 이 프로그램의 가장 중요한 인적자원인 건강주치의간 네트워크 형성을 계획하였다. 네트워크는 사회복지전공교수, 의료전문인, 현장실무자 각 1명 자문위를 구성하고 비정기적으로 개별 자문을 받도록 계획하였다.

○ 지역발전센터 실무자 중심의 네트워크 구성

E복지관은 2002년 사업초창기에 계획하지는 않았지만 전국의 10개 지역발전센터가 지역사회조직사업을 실행하면서 공동모금회측 제안으로 자연스러운 상호교류를 통해 네트워크를 형성하게 되었다. 사업계획시 2년차 계획단계부터는 민간대표자 네트워크 구성을 계획화하였다.

○ 지역주민대표와 복지관 네트워크 구성

W복지관은 지역자원들과 연계하면서 지역주민대표와 자연스럽게 연계하게 되었다. 이 지역은 영구임대아파트단지로서 통반장 조직, 동대표 조직이 갖춰져 있으므로 통장과 동대표를 활용하여 주민안전망을 갖추는 조직 구성을 계획하였다.



○ 실무자 및 사회복지기관 유사관련 업무 담당자들간의 네트워크 구성

S복지관은 기관내 핵심사업으로 진행되고 있는 학교사회사업을 진행하면서 사례관리의 필요성 및 실무자간 정보공유의 필요성을 인식하게 되었다. 이어 2004년 실시한 S구 학교사회사업 포럼을 계기로 연대사업을 실시하게 되었다. 2005년에는 S구 학교사회사업 실무자 협의회를 공식 발족하여 예비사회복지사들의 교육 및 슈퍼비전을 제공하고 있다. 또한 2005년 결성된 S구내 재가복지 연대모임 및 인근 동사무소 사회복지공무원과의 공식모임을 통해 재가복지 대상자들의 서비스 중복 사항 및 서비스 의뢰 등 효과적인 사례관리 기반을 조성하고 있다.

3) 지역활동 및 복지운동

지역활동 및 복지운동에서 중요한 것은 주민 합의에 기초해야 한다는 점이다. 따라서 프로그램설계과정에서도 이러한 점을 반영하여, 주민참여를 도모해야 한다. 이미 담당사회복지사는 주민욕구사정이나 주민대표들과의 접촉을 통하여 해당 지역사회문제를 파악하여 왔다. 하지만 이러한 과정은 시간이 오래 걸리며 성원들 간의 의견합의를 보기가 힘들다는 한계점을 갖고 있다. 계획화 작업에서는 주민대표자와의 긴밀한 관계를 통하여 지역특성에 맞는 설계가 필요하고 기본사업전략에 대한 다양한 아이디어 창출을 위하여 함께 논의해 나가는 과정이 중요하다.

(1) 지역활동 계획

○ 자녀교육열이 높은 지역특성 반영한 주부대상의 동사모활동

S복지관 동아리 ‘동화를 사랑하는 어머니 모임’은 2005년에 신입 회원을 모집하면서 이제 8기에 접어들고 있다. 동사모회원은 매년 모집하고 있으며 회원년차에 따라 준회원 정회원 명예회원으로 회원간 역할을 구분하고 있다. 원활한 동사모활동을 수행하기 위해서 정회원이 준회원을 교육·양성하는 역할을 하고 있다. 연간사업계획은 회원간의 정기총회, 주간, 월간 회의를 통해 나온 정보를 바탕으로 담당사회복지사와의 협의를 통해 결정하는 구조를 취하고 있다.

IV. 계획화 단계 ●●

〈표 IV-12〉 S구 주부대상의 동사모 활동

구분	활동내용		
준비단계	홍보 및 회원모집		회원교육
	관내홍보, 일간지, 지역신문		신입직원환영회,신입직원교육
실행단계	동화연구활동	지역아동을 위한 봉사활동	결속력 강화활동
	독서모니터작성 독서지도안 작성 양서추천 동사모 교육	아동 독서지도 동화나라 진행 북시터/도서체험	주간 회의진행 집단활동 프로그램 야유회 동사모의 밥
평가단계	평가		사후관리
	동화나라 프로그램 평가회 동사모의 밥 중간/최종 평가회 활동보고서 제작		임원선출 정기회의 개최

○ 지역사회조직 사업 3개년 계획에 따른 목표·활동계획 수립

2000년 E복지관은 서울시공동모금회 지원으로 ‘아름다운 마을가꾸기사업’을 계획, 실천하였다. 이러한 경험을 바탕으로 3년지원의 공동모금회 기획사업을 준비하면서 자연스럽게 갖고 있던 고민들을 계획화 할 수 있었다.

〈표 IV-13〉 E복지관 ‘아름다운 마을가꾸기사업’계획(2000)

사업명	사업진행내용
주민 역량 강화 사업	<1단계 교육> 일반주민을 위한 교육강좌 내용 - 1강좌 : 성장단계에 따른 우리자녀의 효과적인 학습전략(2회) - 2강좌 : 체질로 알아보는 나의 건강지수(1회)
	<2단계 교육> 기획사업에 참여하는 주민을 위한 교육 대상 - 동아리 구성원 및 각 지역 주민자치회 임원 내용 - 효과적인 회의 운영하기 / 갈등해결하기, 더 많이 참여시키기 - 아파트의 관리비 및 임대료 이해하기 연계기관 - 도시연구소
	<3단계 교육> 주민지도자를 위한 집중교육 대상 - 주민지도자학교, 소모임활동, 주민자치회활동을 통해 검증된 주민지도자 내용 - 교육 : 우리동네 문제찾아보기, 관리사무소와 협력하기 주민자치회 만들기 - 토론 : 주민자치회 어떻게 조직할 것인가? - 공동체게임 및 레크레이션 연계기관 - 도시연구소



마을신문 어우러기 제작	<p>대상 - M구 지역주민 및 타지역 주민자치회</p> <p>내용 - 주민기자 모집 및 선발, 신문제작을 위한 교육 - 기사취재 및 편집회의 실시, 기사쓰기, 격월 1회 신문 제작 신문배포</p> <p>연계기관 - 지역신문사(M타임즈, M신문), 한국언론재단</p>
지역사회 복지자원 기초조사	<p>대상 - 지역내 복지기관, 보건의료, 시민사회단체, 직능단체, 종교기관 행정기관, 교육기관, 문화체육시설, 재개발임대단지 주민자치회</p> <p>내용 - 관련 기관 및 단체의 리스트 파악, 기관 및 단체 방문 및 면담연계·네트워크구축, 자원동원화 등, 데이터구축 및 복지자원편람제작</p>
사업수퍼 비전	<p>대상 - 사업관련 주민운동실무자, 교수, 공동모금회운영위 등</p> <p>내용 - 기획사업의 수퍼비전 및 사업자문 기획사업실시 실무자 초기훈련 및 정기교육 및 훈련 주민학교, 주민워크샵 등 주민대상 역량강화를 위한 사업계획수립 및 강사파견</p> <p>연계기관 - 도시연구소, 주민운동정보교육원, 전문가 및 교수</p>
나누는 즐거움 모이는 기쁨	<p><인적자원동원사업></p> <p>대상 - 지역내 일반주민 및 단체,기업체,중·고등학교, 대학교</p> <p>내용 - 자원봉사관련 기관과의 연계마련, 자원봉사활동 전시회 실시 자원봉사활동과 관련한 미담사례 발굴 및 홍보</p> <p>연계기관 - Y대 사회봉사센터, D대참사랑봉사단, S여중 자원봉사단, M타임즈, M신문</p>
	<p><물적자원동원사업></p> <p>대상 - 지역내 개인 및 기업체, 단체</p> <p>진행방식 - 지역내 지역소식지, 지역신문 등에 후원이 필요한 사업의 홍보, 후원 저금통을 제작하여 지역내 은행·수퍼·식당 등에 배치, 또한 대규모 후원모금행사를 실시한다.</p> <p>내용 - 후원홍보물제작, 후원자모집을 위한 지역신문, 소식지 홍보 후원저금통 제작 및 배부, 기업체 및 단체 리스트작성 및 방문</p>
1인1아동 결연맺기사업	<p>대상 - 지역내 저소득 빈곤가정의 아동, 청소년</p> <p>내용 - 각 기관에서 결식아동 추천을 받음 자원봉사자의 모집 및 교육, 자원봉사자 배치 및 우유전달 우유배달 및 결연맺기 전개, 문화체험 행사 참여 및 나들이</p> <p>연계기관 - M장애인복지관, M노인복지관, S복지관, 각 동 사무소, M아동복지관, H아동복지회</p>

IV. 계획화 단계 ●●

건강지킴 사업	<p>대상 - 지역내 저소득 노인 및 장애인, 빈곤가정</p> <p>진행방식 - 아래 각각의 진료를 복지자원 기초조사를 바탕으로 의료기관 및 복지기관과 연계하여 일정한 시기를 설정, 주민홍보를 통해 진료사업을 실시한다.</p> <p>내용 - 한방진료사업, 일반진료사업, 건강검사업</p> <p>연계기관 - M보건소, 대한가족계획협회</p>
지역확대 사업	<p>대상 - 사업수행기관과 초기관계맺기가 이루어지지 않은 신규 사업 대상지역 신규지역에 대한 사업지원단체 혹은 관련기관과 전략 수립 지역주민대표 혹은 일반주민과 정기적인 면담, 주민 지도자 발굴, 연락망 구축</p>
동아리 지원기관 파트너쉽 구축	<p>대상 - 각 동아리와 관련단체 / 기관<아래참조></p> <p>내용 - 관련 단체 및 기관 개발, 기관 / 단체와 각 동아리와의 만남 추진(기관견학 등), 정기적인 회의구조 마련</p> <p>각 동아리와 관련기관과의 연계체계 구축</p> <p>각 동아리별 지원기관</p> <ul style="list-style-type: none"> - 주민조직분과(활동중) : 도시연구소 환경분과(활동중) : 생태보전시민모임 장애인분과(활동중) : 편의시설축진시민연대 교육분과(신규구성) : 참교육학부모회 · 전교조 문화분과(신규구성) : 밀알소리마당
동아리 활동	<p>대상 - 주민자치회 조직, 마을환경가꾸기, 장애인편의시설확보, 바람직한 교육 분위기 조성, 문화활동 등 모임활동에 관심 가진 주민</p> <p>가. 분과모임</p> <p><주민조직분과> 임차인대표회의 추진위원회</p> <p><장애인분과> 수레바퀴회 <환경분과> 마을청소단</p> <p><교육분과> 방과후공부방 학부모회 <문화분과> 풍물모임</p> <p>나. 동아리전체 야유회</p> <p>다. 동아리대표 연석회의</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동아리 활동보고 및 경험나누기, 타지역 동아리조사 올바른 동아리의 활동과 운영을 위한 방안모색
장애인 인식 개선사업	<p>내용</p> <ul style="list-style-type: none"> - 장애인의 날 기념식, 장애체험행사, 미니올림픽 - 장애인 특기활동 전시회(미술,음악 등) - 장애인편의시설 주민체험행사 및 서명운동 <p>연계기관 / 단체 - 지역내 각 장애인 3개 단체, 마포장애인복지관</p>
마을축제	<p>내용 - 축하공연, 전통문화체험, 주민동아리 활동 사진전</p> <p>주민노래자랑 등, 소외계층돕기 바자회</p> <p>연계기관 - 주민동아리, 동사무소, 관리사무소, 통친회, 장애인단체</p>



후원 행사	내용 - 사랑의 학용품 보내기후원행사 ‘마음으로 사랑을 두손으로 학용품을’
실무자 역량강화 사업	<1차 교육훈련> 내용 - 상담훈련, 주민조직방법론 및 현장실습 임차인 교육 및 공공임대주택에 대한 이해, 사례관리방법론 연계기관 - 주민운동정보교육원, 발룬티어21, 단기가족센터
	<2차 교육훈련> 내용 - 기존 활동에 대한 평가 및 경험공유, 새로운 사업방법개발 당면사안에 대한 논의 및 대안모색 연계기관 - 주민운동정보교육원, 각 사업실시기관

〈표 IV-14〉 E복지관 연차별 사업추진계획

사업 연차일정	사업진행내용
2004년 (2년차)	<p><1단계 지역> S임대아파트 단지</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1년차(2003년)사업의 성과를 기반으로 하여 - 주민자치회 ‘S마을 임차인대표회의’ 설립한다. <p><2단계 지역> D현대2차단지</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지역복지 욕구조사 실시 - 주민동아리 활동의 활성화 - 참여주민 중점 역량강화를 위한 훈련 / 교육 등으로 - 1단계 지역으로 진입할 수 있도록 한다. ∴ 이로 인해 주민자치회 설립의 기반을 다짐 <p><3단계 지역></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2년차부터 지역주민과의 초기관계 맺기를 시작하며 복지서비스의 제공 등으로 주민접촉력을 높이고 신뢰를 쌓아가는 지역확대 사업을 실시 한다.
2005년 (3년차)	<p><1단계지역></p> <ul style="list-style-type: none"> - 설립된 주민자치회를 바탕으로 주민의 자치권확립과 올바른 주민자치의 실현을 위한 지원의 역할을 한다. <p><2단계지역></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2년차 사업의 성과를 바탕으로 - 주민자치회 설립하고 1단계지역으로 진입하도록 한다. <p><3단계지역></p> <ul style="list-style-type: none"> - 지역복지욕구조사실시 - 주민동아리활동의 활성화 - 참여주민 중점 역량강화를 위한 훈련 / 교육 등으로 - 2단계지역으로 진입하도록 한다. ∴ 이로 인해 주민자치회 설립의 기반을 다지며 이러한 방식으로 지역의 범위를 점차적으로 확대해 나간다,

〈표 IV-15〉 E복지관 2005년 사업계획

구분	사업계획
전국공동사업1	‘지역사회발전센터 제도화를 위한 토론회’
전국공동사업2	지역사회발전센터 백서발간
전국공동사업3	‘전국공공임대주택 주민의 날’
주민조직사업	(1) 다모아회 : 마을청소단으로 월 1~2회 모임 진행을 통하여 마을환경 개선을 위해 활동 (2) 안전지킴이 등교길 아동의 교통안전지도를 주 1~2회 진행 (3) 알리미 주민기자모임으로서 3차년도 사업 중 혹은 종결 후 다모아회, 푸르미, 안전지킴이 회원의 기사를 통해 타 주민조직에의 흡수를 추진한다. (4) 푸르미 단지 내 ‘화단가꾸기’ 활동을 벌이는 주민조직 (5) 마을신문 - 주민대표자회의 - 주민교육 - 지역사회통합사업 : 마을축제, 떡국잔치, 송편나누기 등 - 실무자 네트워크 : 교육 및 수퍼비전

○ 외부기금 지원을 통한 지역활동계획 수립사례

B복지관 아이사랑모임은 서울시사회복지공동모금회 지원을 준비하면서 평소 고민했던 아이디어를 계획화한 사례이다. 준비단계에서 아동보호 및 방임 예방교육을 위하여 지역방송, 지역신문 협조공문 발송 등 다각적으로 홍보방법을 계획하였다. 하지만 주민모집의 성과는 그다지 성공적이지 못하였다. 그러나 복지관 자원봉사자의 도움으로 방통대 지역별 모임 싸이트를 활용하면서 주민들의 활발한 참여가 가능하였다. 아이사랑모임은 크게 3단계로 계획되었다.



〈표 IV-16〉 B복지관 아이사랑 모임

구분	세부계획	
1단계	양육 기술 교육	1회 : 아동의 행동에 대한 이해 2회 : 자녀이해, 부모 자신의 이해 3회 : 자신감과 가치감 길러주기 4회 : 자녀와의 효과적인 대화방법 5회 : 부모의 생각과 느낌 효과적으로 표현하기 6회 : 책임감 훈육방법 7회 : 자연적 논리적 결과의 활용 8회 수료식
2단계	아동방임 문제 및 지역이해	1회 : 아동방임에 대한 개념이해 및 사례연구 2회 : 자원봉사활동을 통한 M.T 3회~4회 : 도봉구의 아동방임 현장조사1,2 5회 : 현장조사 결과발표 6회~7회 : 지역사회지도그리기 1,2 8회 : 아동방임지원 자원에 대해 알아보기 9회 : 수료식
3단계	가족캠프 정기모임	가족캠프, 정기모임(월1회), 홍보 소식지 발간, 홈페이지 제작, 방임아동과의 가족결연, 기금조성 후원행사, 네트워크 만들기

효플러스네트워크는 2001년부터 시행되고 있던 독거노인 주치의 활동방식을 보다 효율적으로 진행하고자 하는 의도에서 시작되었다. 먼저 재가복지 욕구조사를 통해 프로그램을 계획하고, 초기연결작업으로 4개의 개업의, 3곳의 지역약국이 참여하게 되었다. 이러한 성과는 직접 몸으로 부딪치면서 적극적인 협조를 구하는 접근방식을 취하였기에 가능하였다. 즉 복지관에서 경험을 쌓은 자원봉사 인력을 중심으로 선별해서 개별 접촉하였고 봉사자가 다른 봉사자를 연결하는 방식으로 확대되었다.

효플러스네트워크사업은 건강주치의 활동과 건강도우미 활동으로 구분하여 계획하였다.

첫째, 효플러스건강주치의 활동은 10명의 주치의를 배치하여 40명의 서비스 산출을 목표로 하였다. 1명의 주치의가 4명의 클라이언트와 연결되어 활동하는 방식이다. 의료서비스 지원체계운동을 위해 주치의 모임을 분기 1회, 년평가 1회를 계획하였다. 또, 10명의 건강도우미를 모집하여 총 5회 교육으로 효플러스네트워크 사업설명, 자원봉

사자 기초교육, 자기이해, 재가노인의 이해, 가정도우미 활동 시청각 자료, 가정방문간호활동 참관, 재가어르신 가정방문의 내용으로 구성하였다. 1일 2시간 교육수료 후 1명의 가정도우미가 주치의서비스 대상 4가정을 방문하는 형태로 진행하였다. 또한 방문간호활동에 따른 월평가 및 총평가를 계획하였다.

둘째, 효플러스 건강도우미 활동을 계획하였고 방문간호활동으로 어르신 건강도우미 네트워크 형성 (의사 1주일 3~4가정 왕진, 처방전-약사, 복지관차원에서 실비지원해줌)을 계획하여 건강도우미가 1주 2회 방문하여 혈당체크 등의 간단한 건강검진을 실시하는 것을 계획하였다.

○ 계획이 부족하더라도 헌신과 열정을 다하여 임하라

W복지관 이웃사랑 가게는 3개년을 계획하고 접근하였지만 계획화 단계에 대한 세부계획이 치밀하지는 않았다. 초기단계에서는 단순히 모금함을 가게 안에 놓은 것부터 시작하였다. 그러므로 업무상 특별한 어려움은 없었다. 또한 시간이 지날수록 후원을 더 해 주는 가게도 있었고 그렇지 않은 곳도 등장하였다. 이러한 모든 반응들은 자연스러운 것이라 생각하였다. 그러나 담당사회복지사는 지속적으로, 그리고 열정을 다하여 후원가게들과의 신뢰관계를 두텁게 하였다. 비록 몸으로 부딪치며 출발하였지만 후원연결사업은 지속적으로 발전되었다. 이와 같은 사업은 재가대상자와 지역자원이 결합되는 형태로서 적극적인 자원활용의 좋은 사례를 보여주고 있다.



(2) 복지운동 계획

○ 시민단체 협의회 결성을 통한 복지운동 계획수립 사례

〈표 IV-17〉 D시민단체 협의회 복지운동 계획

구분	세부계획	
회의 및 일상적 연대활동	연대회의	1달에 1번 정기회의 지역현안에 관한 논의 진행 연대사업과 관련한 역할분담과 세부내용에 관한 논의진행 각 단체 현황 공유
	일상적 연대활동	각 기관, 단체간 인적, 물적 자원의 상호지원
연대행사	어린이날행사 ‘차없는 거리 아이들세상’	참여단체간 공동기획으로 5월 5일 어린이날 지역문화행사
공동연수	도봉시민단체 협의회 연수	실무자대표 20명 2박 3일 공동연수 / 실무자 쉼과 회복

지방자치체가 실시되면서 B복지관이 소속된 D구 지역에서는 지역주민들의 지역사회에 대한 참여를 증대시키기 위한 대안을 모색하였다. 이를 위해 자생적인 지역운동 활동가 및 단체들과 D시민단체협의회를 구성하게 되었다. 그들은 상호 유기적인 연계 관계 속에서 지역문제에 대한 일상적인 논의와 실천을 계획하였다. 참여단체들은 청소년문화공동체 품, D여성의 집, B복지관, D자활후견기관, D여성민우회, D시민회, 한 살림 D지부, 참교육학부모회 D지부, 구위원회 등 총 9개 단체이다. 이들 단체들은 2000년 초안산골프장 개발 저지운동을 계획하여 참여하는 것을 계기로 지속적인 네트워크 운영의 필요성을 실감하게 되었다. 2004년에는 예산의 분배정의 실천차원에서 자치구 예산분석작업을 계획하여 실시하기도 하였다. D시민단체협의회는 회의체제구축을 통한 지역문제에 대한 대응방안, 공동연대행사, 공동연수를 기본 계획으로 하고 있다.

○ 국민기초보장법 대처를 위한 복지관련단체간 공동 네트워크 수립사례

G지역에서 결성된 사회복지관련 연합체는 빈곤문제를 중심으로 네트워크 형성 및 자원동원을 활성화하고자 결성되었다. 이들 단체연합은 가난한 이들과 함께하면서 복

지운동을 전개한 대표적인 사례라 할 수 있다.

2000년 국민기초생활보장법의 올바른 정착을 지원하기 위한 G지역 7개 기관이 연대하였다. G자활지원센터, G주민연대, S복지관, SY복지관, J복지관, N일터나눔운동, G사회복지 등이다. 이들 단체들은 실무자들간의 협력네트워크를 구성하였고 국민기초생활보장법, 지방정부 조례개정운동, 지방생활보장위원회 구성요구들을 주 활동내용으로 계획하였다.

4) 평가방법

(1) 양적평가와 질적평가

※ 양적방법과 질적방법은 ‘사정방법’에서 기술하였으므로 참고바람.

(2) 평가방법 설계모형

○ 실험설계

내적 타당도에 대한 위협을 최대한으로 통제하고자 하는 설계로 무작위화가 중요하다.

가. 실험의 기본구성요소

- 개별대상을 실험집단과 통제집단에 무작위 배정
- 독립변수(프로그램 또는 개입방법)를 실험집단에 도입하며 통제집단에는 도입하지 않음
- 실험집단과 통제 집단이 종속변수에서 보이는 변화를 비교

나. 설계 도식

R O1	X	O2
R O1		O2

R : 연구대상을 실험집단 또는 통제집단으로 무작위 배정하는 것

O1 : 사전검사 / O2 : 사후검사



○ 유사실험설계

현실적으로 연구대상을 실험집단과 통제집단으로 무작위 배정하는 것이 어려울 때 실험설계보다는 내적 타당도가 떨어지지만 상당한 정도의 인과적 추론을 이끌어낼 수 있는 방법이다. 사례를 실험집단과 통제 집단으로 무작위로 배정하지 않는다는 면에서 실험설계와 차이가 있다.

가) 비동일 통제집단(Nonequivalent Control Groups)

설계 도식	O1	X	O2
	O1		O2

이 도식은 무작위 배정을 의미하는 R이 없다는 것을 제외하고는 통제집단 사전사 후검사 설계와 같다.

나) 단순 시계열 설계(Simple Time-Series Designs)

설계 도식	O1	O2	O3	O4	O5	X	O6	O7	O8	O9	O10
-------	----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	-----

시계열 설계란 오랜 기간에 걸쳐서 발생하는 과정의 연구를 말하며, 이 도식에서 각 O는 오랜 기간에 걸쳐서 종속변수를 측정하는 여러 관측점을 나타낸다. 측정의 수는 많을수록 더 좋으며 필요로 하는 정해진 수는 없다.

다) 다중시계열 설계(Multiple Time-Series Designs)

설계 도식	O1	O2	O3	O4	O5	X	O6	O7	O8	O9	O10
	O1	O2	O3	O4	O5		O6	O7	O8	O9	O10

이 설계에서 실험집단과 비동일 통제집단(어느 집단도 무작위로 배정되지 않음)은 모두 개입을 실험집단에 도입하기 전과 후에 여러 시점에서 측정한다. 이 연구설계는 연구대상을 무작위로 배정하는 설계만큼 좋지는 않지만 그래도 통제집단과의 비교없이 실험집단의 시계열자료를 평가하는 것보다는 개선된 것이며 또한 시계열자료를 추가하는 이점이 없이 실험집단과 비동일 통제집단을 비교하는 것보다는 나아진 것이다.

IV. 계획화 단계 ●●

〈표 IV-18〉 평가진행도 (최일섭, 이창호, 1993: 304)



〈표 IV-19〉 평가기준별 평가자료 및 평가방법계획(최일섭, 이창호, 1993: 336 재인용)

평가 차원	평가 기준	준거항목	평가자료	평가방법
노력 평가	노력성	얼마나 많은 활동을 했고 서비스를 제공 했는가	서비스를 받은 수혜자수 수 혜자와의 면담회수 등 기관 의 서비스 활동에 대한 기 록과 통계치 등	다른 지역, 다른 기관, 다른 종류의 서비스 활 동 통계치와의 비교분 석 또는 시계열 분석
성과 평가	효과성	사업이 의도했던 목 표를 달성했는가?	수혜자에 대한 서비스 제공 자의 관찰이나 기록에 의한 자료, 수혜자에 대한 follow -up자료, 수혜자의 주변사람 들의 사업에 대한 만족도를 조사한 자료 등	문서조사, 문서의 시계 열 분석, 면접, 질문지 조사, 실태조사, 상태 개 선에 대한 전문가의 진 단
	능률성	최소의 자원 투입으 로 최댓의 성과를 달 성했는가, 한정된 재 원으로 최대의 적격 목표 집단을 포괄 했나	사업에 투입된 비용에 대한 회계 자료, 산출물에 관한 제 기록 등. 수혜자에 대한 개인기록, 서비스 제공상황 기록, 수 혜자나 지역주민에 대한 조 사결과 등	비용-급여분석 문서조사, 지역사회조사, 면접, 질 문조사
	적합성	요구에 비해 성과의 정도는 적합한가, 제 공된 서비스가 양과 질의 측면에서 적합 한가	사업의 성과에 관한 제 기 결과 자료, 욕구조사 자료, 수혜자와 지역주민의 서비 스에 대한 만족도를 조사한 사회지표등	문서조사, 면접, 질문지 조사, 적합성 범위를 찾 아내기 위한 실험조사



	공정성	서비스가 지역별, 연령별, 성별 소득별로 공평하게 분배되었는가?	수혜자에 대한 개인기록, 지역별 수혜자의 특성을 분석한 자료, 지역주민에 대한 만족도 조사자료 등	문서조사, 사회조사, 상관관계분석
영향 평가	충격 · 효과성	사업과 관련된 지역 사회 전체의 사회 문제 발생률에 변화를 주었는가	여론조사나 각종보고서, 통계자료, 사업실시전 후의 지역사회문제 발생률에 관한 통계	문서조사, 사회조사, 열노조사, 비교실험조사, 통계치의 비교분석

○ 지역사회조직사업 평가 계획을 수립한 사례

〈표 IV-20〉 E복지관 지역주민 임파워먼트를 통한 살기좋은마을 만들기(2002)

목표	세부사업명	평가방법	
주민교육과 주민자치 조직 운영을 통하여 지역주민 임파워먼트를 향상	주민 역량 강화 사업	1단계	지역사회 주민을 대상으로 주민강좌 3회를 실시 - 3회 실시여부
		2단계	주민교육프로그램을 4회 실시하고 동아리 활동을 지원 - 주민교육프로그램의 4회 실시 여부 - 주민자체평가서 기재, 활동정도 - 자존감 사전사후 검사
		3단계	동아리지도자의 리더쉽을 향상 - 리더쉽 자가평가 - 타인관찰 보고
	마을신문제작	마을 신문을 제작	- 신문 3회 발간 여부
빈곤 계층을 위한 사회복지서비스를 제공	복지자원기초조사	복지자원 편람을 제작	- 복지자원 편람 제작 여부 - 복지편람 내용의 내실정도
	사업 수퍼비전	관련기관 간의 정기적인 회의를 4회 개최	- 연 4회 정기회의의 개최여부
	인적 물적 자원개발	자원봉사단체/기관과 연계체계를 구축하고 자원봉사 활동을 홍보하는 전시회를 2회 가진다.	- 연계체계를 구축한 기관 / 단체의 수 - 전시회 2회 실시 여부

IV. 계획화 단계 ●●

빈곤 계층을 위한 사회복지서비스를 제공	1가정 1아동 결연맺기	30명의 아동에게 자원봉사자를 결연시키고 아동의 건강과 정서적 지지를 제공	<ul style="list-style-type: none"> - 봉사자와의 결연정도 - 서비스제공회수
	무료진료 사업	지역주민에게 무료진료 서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> - 진료 연계 기관의 수 - 무료진료 회수 - 진료 참여인원수

〈표 IV-21〉 E복지관 지역주민 임파워먼트를 통한 살기좋은마을 만들기(2005)

목표	하위목표	세부사업		평가지표	평가방법
지역 사회 문제를 해결 한다	주민의 지역사회 참여 옹호	센터 제도화 토론회		- 간담회 연2회 실시 / 토론회 연 1회 개최 - 최소 50명 이상 참석	- 제도화 추진팀에 연 7회 이상 참여
		센터 백서발간		- 연 1회 발간	- 연내 백서발간
	주민참여 활성화, 지역사회 과제해결	주민 조직 지원 사업	다모아	- 월 2회 정기활동 실시	- 정기활동 실시 여부
			안전 지킴이	- 주1~2회 정기 활동 실시	- 평균 60% 이상의 참석율 - 실무자 평가
지역 사회 변화에 기여 한다	자발성 향상 지역주민의 인식개선	주민 조직 지원 사업	알리미	- 월 2회 정기활동 실시	- 정기활동 실시 여부
			푸르미	- 월 2회 정기활동 실시 - 식목행사 실시	- 평균 60% 이상의 참석율 - 실무자 평가
			마을 신문	- 연 4회 마을신문 발행 - 총 8,000부 발행	- 발행 여부 - 발행부수 80%이상 달성율
			야유회 봉사단 의 밤	- 연 2회 실시 - 동아리회원 참석율	- 야유회 / 봉사단의 밤 실시 여부 - 동아리회원 70% 이상의 참석율
		인식개선 캠페인	- 연 2회 개최 - 동아리 회원 참석율	- 연 2회 개최 여부 - 동아리 회원의 60%이상 의 참석율	
	지역사회 자원 활용도 향상	지역사회 네트워크	- 공동사업 추진 - 10개 이상 단체와 연계 - 마을축제위원회 구성 - 기타 사업 협조	- 공동사업 추진 여부 - 참여단체수 - 마을축제위원회구성여부 - 연 30회 이상 사업협조 여부	



목표	하위목표	세부사업	평가지표	평가방법
지역 주민의 역량을 강화한다	리더쉽 향상	전국 공공임대주택 주민의 날	- 연 1회 개최 - 주민의 참석율	- 개최 여부 - 지역주민 5명 이상 참석 - 실무자 평가
	집단운영 능력증진	주민 대표자회의	- 1개 강좌 개설 - 회의 참석율	- 강좌 개설 여부 - 각 주민조직 대표자 1인 이상의 참석율
		주민교육	- 연 6회 개최 - 대상주민의 참석율	- 개최여부 - 대상 주민 60% 참석율
지역 사회 통합을 추구한다	주민 화합에 기여	떡국잔치	- 행사추진위원회 구성여부	- 행사추진위원회 구성 여부
		마을축제	- 행사추진위원회에 S마을봉사단 참여 여부	- 행사추진위원회 평가 - 실무자 평가
		송편나누기	- 주민화합 기여정도	- 참여자 대상 70%이상의 기여도 평가
실무자의 역량을 강화한다	실무자간 지지와 정보교류에 기여	실무자 네트워크	- 제도화 추진팀회의 연 10회 - 전국센터 팀장회의 연 6회 - 전국 실무자 연수회 연 1회	- 실시여부 - 전국회의의 70%이상 참여 - 실무자의 80%이상 참석율 - 무자 평가
	실무자 전문성 향상	교육 및 수퍼비전	- 실무자 1인당 연 1회 교육 - 2~3회 수퍼비전	- 실시여부 - 실무자 평가

③ B복지관 아이사랑, 효플러스네트워크 평가 계획

B복지관 아이사랑 모임, 효플러스 네트워크 경우 출석율, 참여자 만족도 조사(사전, 사후) 및 주민운동 관련 전문가 및 실무자들에 의해 만들어진 한국기독교사회발전협회(후원:행정자치부)에서 발간한 주민참여형 프로그램 평가 매뉴얼을 평가도구로 활용할 계획을 가지고 있었다.

효플러스 네트워크 참여자 만족도 조사는 객관식 4개 문항으로 5점 Likert척도를 활용하여 생각과 일치하는 방문 진료를 진행하였는가? 방문 진료에 어느 정도 만족하는가? 방문 진료의 질은 어느 정도인지? 의사 선생님은 친절 하신지?로 구성하였고 방문 진료의 좋은 점, 불편한 점을 두 가지 주관식 항목으로 구성하였다.

● 계획화단계 체크리스트

1. 계획화단계에서 지역사회 및 주민욕구사정을 파악하기 위한 방법은 무엇인가?
2. 인구사회학적 특성 및 주민조직 조사를 위해 어떤 방식을 취할 것인가?
3. 인적자원 사정시 지역토착지도자, 복지관 이용 소집단 지도자, 주변 공공조직 지도자, 잠재 참여인물중 어느 집단에 비중을 두고 접근하고 있는가?
4. 지역사회를 이끌어가는 기관과 단체를 어떤 방식으로 파악하고 있는가? 파악된 기관과 단체는 어떻게 자원화하여 활용하고 있는가?
5. 설문조사 결과 수집된 자료를 어느 정도 신뢰하고 있는가? 프로그램 계획의 분석자료로 활용하기에 타당하다고 인식하는가?
6. 지역사회조직사업을 실천함으로써 거둘 수 있는 성과는 무엇이며, 지역사회조직사업을 수행하기 위한 수단과 방법은 적절하였는가?
7. 지역활동 및 복지운동 계획과정에서 모든 권한을 지역주민에게 위임하고 있는가? 사회복지사가 기초계획안을 갖고 전략적으로 개입하고 있는가?



V. 조직화 단계

1. 모집

- 1) 접촉
- 2) 자원봉사 모집
- 3) 문제의 이슈화
- 4) 홍보

2. 정서강화형 소집단 구성 단계

3. 문제해결형 소집단 구성 단계

● 조직화단계에서의 실천전략

- 접촉 리스트를 만들어라.
- 대화의 내용을 풍부하게 하고 사업방향과 비슷한 관심을 보이는 사람에게 보다 집중하라.
- 주민 개인이 처한 환경에 대한 이해와 대화를 통해 관계를 돈독히 해나가라
- 주민들과 쉽게 만나서 대화하고 소개하기 위한 홍보지, 전단지 등 소도구들을 준비하고 활용하라.
- 전화만 하지 말고 찾아가라
- 그들이 원하는 것을 듣고 필요시 그들의 일을 도와라
- 개별적 접촉 후에 집단 모임으로 유도하여 합의를 도출하라
- 관심 있는 주제를 가지고 강좌, 교육을 활용한 접촉을 하라
- 기존 소집단 일반 동아리를 눈여겨보고 방향전환의 전략을 구사하라
- 자원봉사모집을 통한 조직화를 모색하라
- 청소년자원봉사 동아리의 조직화 전략도 모색하라
- 박람회, 캠페인 형식을 통한 모집도 생각하라
- 문제를 이슈화하라
- 다양한 홍보방안을 모색하라
- 소집단이 구성된 후에는 관계형성, 동기화, 의식화 교육과 활동을 진행하라
- 조직을 구조화하라
- 리더십교육을 실시하고 필요시 계획을 수정하라



V. 조직화 단계

조직화단계는 계획화단계에서 설계되어진 내용을 기초로 하여 모집, 정서강화형 소집단구성단계, 그리고 문제해결형 소집단구성단계 등이 전개된다. 기관의 사정에 따라서는 계획단계를 거치지 않고 조직화단계에서 바로 조직화사업을 진행할 수도 있을 것이다. 기관과 지역사회 상황 상 충분한 준비와 계획단계의 전체 과정을 면밀하게 진행할 수 없을 때 현 단계만으로도 시작은 가능하다. 기본적으로 지역사회 문제의 조사, 자원의 사정, 그리고 인적자원과의 구체적인 접촉 등은 적절히 이루어진 상황에서 조직화단계에 대한 계획 작업과 함께 조직화 사업을 실행할 수 있다. 그러나 조직화사업의 특성상 계속적으로 사업이 유지되고 진행되며 다각적 측면에서 조직화사업을 진행하기 위해서는 준비, 계획단계 과정을 면밀히 수행하는 것이 필요하다.

1. 모집

1) 접촉

조직화단계의 접촉이란 사정단계에서 이미 접촉이 되어 있기 때문에 구체적인 안(주제토의 등)을 가지고 활동을 취하기 위한 접촉의 의미이다. 이미 사전접촉을 통해 어떤 성향의 인물들인 지를 인식하고 있는 상황에서 지역주민들을 접촉하게 된다. 주로 접촉하게 되는 주민지도자들은 복지관을 이용하고 있는 프로그램이나 회원모임의 지도자, 동아리 등의 소집단 지도자, 지역토착지도자, 기타 지역사회문제나 욕구해결을 위해 깊이 개입되어 있는 인물들로서 잠재적으로 주민조직에 참여가능하다고 보여지는 인물들이다.

○ 계속적으로 자연스럽게 접촉하고 좋은 인상을 주라.

계획화단계에서도 살펴본 바와 같이 조직화사업을 진행하는 사회복지사들은 복지관내부, 동네의 상가, 길가나 아파트 엘리베이터 등에서 주민들을 만나면 밝게 인사하

는 일부부터가 중요한 시작이다. 계속적으로 인사하고 정감어린 모습을 보여주고 복지관 직원으로서 좋은 모습을 보여주는 것이 조직구성을 위한 출발의 시초가 된다.

특히 기존 지역조직들에 대해서는 자주 접촉하여 만남을 갖고 대화를 나누는 것이 조직화를 위한 직접적인 전략이 된다. <부록 9 : 예비조직구성원과의 대화주제 목록> 참조

○ 접촉리스트를 만들고 기록하라

성공적인 대인접촉의 한 가지 비밀은 훌륭한 계획이다. 접촉 목록에서 각 사람들을 언제, 어디에서 만날지 생각하는 것부터 시작한다. 만일 가정방문을 계획하였다면 특별히 좋은 시간대가 있을 것이다. 즉 접촉에 있어서는 사전약속을 정하고, 상대의 필요 시간에 맞추는 성의가 필요하다.

이전에 만난 적이 없는 사람들보다는 잘 알고 있는 사람들로부터 시작하는 것이 좋다. 각 사람들에게 대해서 어떤 장소에서 만날지 정리하는 것도 필요하다. 무엇보다 주민들이 자유롭게 얘기할 수 있는 편안한 분위기가 중요하다(Si Kahn, 이문국·이인재 역, 2002).

○ 대화의 내용을 풍부하게 하고 사업방향과 비슷한 관심을 보이는 사람에게 보다 집중하라

자연스럽게 시작된 인사에서 대화로 진행되고 시간이 지나가면서 내용은 조금씩 풍부해진다. 안면을 충분히 익히는 일에서 다음단계로 조직가는 사업의 방향과 비슷한 관심을 보이는 사람과 보다 깊은 이야기를 나눌 수 있도록 노력해야 한다. 이러한 비슷한 관심을 보이는 사람들에게 대해 조직화를 위한 보다 집중적인 접촉을 시도한다.

○ 주민 개인이 처한 환경에 대한 이해와 대화를 통해 관계를 돈독히 해나가라(개별적 정서강화 접근)

각 개인이 처한 환경에 대한 이해는 지역주민 개개인과 관계를 원활히 하는 데에 있어 매우 유리한 조건을 제공해 준다. 사업의 방향과 비슷한 관심을 보이는 지역주민과 긴밀한 관계를 맺어나갈 때 주민조직이나 집단과의 관계도 중요하지만 개개인과 관계를 통해 또한 가능한 것이다. 즉 개개인과 친밀한 관계를 형성하는 전략으로 주민 조직이나 집단과도 성공적이고 지속적인 긴밀한 관계의 형성이 가능할 수 있는 것



이다. 그런 점에서 친밀한 관계를 유지하기 위한 주민들의 가족관계나 생활정도를 파악하는 것이 도움이 된다. 이러한 개별적 환경을 이해함으로써 그들의 관심사나 고민 등을 보다 잘 이해할 수 있고, 때로는 그들의 행동양태까지도 이해하거나 예측할 수 있다. 또한 각 개인의 상황(시간적 여유, 장점, 전문성 등)에 맞는 역할까지도 적절하게 배려할 수 있기 때문이다 (이호 외, 2001 : 45).

이러한 개인적 환경에 대한 이해와 대화를 통한 개별적 관계형성은 본 지역사회조직 과정에서의 정서강화형 소집단 구성단계의 과정과 계속적으로 병행해야 하는 과정이다.

○ 주민들을 만나기에 앞서 주민들이 제기할 문제들에 대해 충분한 이해와 그 원인 및 해결방법 등에 관한 대안과 방향성을 갖고 있어야 한다

주민들을 만날 때 주민들의 입장이거나 그들이 느끼는 문제 등에 대해서는 사전에 이해하고 있는 것이 좋다. 주민들이 느끼고 있는 문제 등에 대해 나름대로의 입장을 갖는다는 것은 주민들을 일방적으로 설득하기 위함이 아니다. 주민들과의 지속적이고 끈기 있는 대화를 통해 바람직한 대안을 그들 스스로 찾을 수 있도록 유도하기 위해서이다. 이는 주민들이 그 문제를 발견한 주체로 인식할 수 있게끔 하는 배려이며, 그러할 때 주민들 스스로가 해결의 주체로 나서기도 훨씬 유리하기 때문이다(이호 외, 2001).

○ 주민들과 쉽게 만나서 대화하고 소개하기 위한 홍보지, 전단지 등 소도구들을 준비하고 활용하라

일상적인 대화와 친밀의 수준을 넘어 조직화를 위해 주민들에게 접촉하기 위해서는 주민들에게 쉽게 알리고 소개할 수 있는 소도구들을 준비하는 것이 필요하다. 즉, 조직가의 연락처와 신분이 담긴 명함을 준비해야 하고 설문지나 홍보문, 안내지, 간단한 기념품, 브로셔 등을 들고 주민들을 만나는 것이다. 조직화단계에서의 도구들은 계획화단계에서의 일반적으로 기관을 알리는 기관안내지 개념에서 조직화에 초점을 둔 문제나 접근내용에 관한 홍보물인 것이 좋다. 이러한 홍보물은 내용구성에 있어서 지역주민의 눈높이에 맞게 간단명료하게 이루어져야 한다. 접근하고자 하는 현재적인 문제에 대해 지역주민들이 현실감 있게 느낄 수 있는 표현과 수치적인 표현에 의해 심각성을 인식할 수 있도록 하는 방법이 효과적이다. 또한 도구를 이용하는 데에는 그 지역 및 주민들의 특성에 적합한 방법을 찾는 것이 좋다.

○ 전화만 하지 말고 몸으로 부딪쳐라

지역자원의 사정결과와 조직화의 계획이 수립되면 사회복지사는 지역내에서 우선적으로 접근해야 하는 지역주민들에 대해 실질적인 접촉을 시도하여야 한다. 많은 부분 전화나 우편을 통해 접촉을 시작하지만 회답이 없거나 반응을 보이지 않고 만남을 회피하는 경우도 나타난다. 전화나 우편만으로 조직화를 위한 접촉이 중단되어서는 안 된다. 지역지도자나 깊이 개입된 인물들에 대해 직접적인 만남을 갖도록 지역과 현장으로 나가야 하며 지역 자원망을 활용하여 지인을 통한 접촉을 시도해보는 것도 좋은 방법이다.

○ 그들이 원하는 것을 듣고 필요시 그들의 일을 도와라 (기존조직에 대한 접근)

모집을 위한 접촉에 있어, 토착지도자들의 경우 조직구성에 있어 그다지 환영하지 않는 경우가 발생하곤 한다. 부녀회, 청년회, 주민자치회 등의 크고 작은 단체의 대표들은 자신들만의 독립된 집단운동을 기대하기 때문이다. 접촉의 시기에 사회복지사는 이러한 지역 토착지도자들의 특성을 고려하여 접근하여야 한다. 1차적인 접촉상 무리한 접촉으로 인해 부정적인 인상을 줄 수 있다고 판단되는 경우에는 토착지도자 조직이 진행하는 행사나 모임 시에 방문하여 협조자 내지 도우미로서의 역할을 수행해주는 방법도 매우 효과적이다.

G복지관의 경우 지속적인 지역자원사정 결과, 부녀회가 실질적으로 활동이 왕성하고 일을 잘한다는 지역주민들의 의견이 있어서 사회복지사가 계속적으로 일상적인 접촉을 시도하였다. 그러나 성원들 간의 내부 응집력이 매우 강하고 자부심이 큰 편이어서 외부와 일하는 것을 꺼렸다. 사회복지사는 부녀회원들이 지역체육대회시에 점심을 제공하는 역할을 한다는 정보를 전해 듣고 직접 일하는 장소로 부녀회원들을 만나러 가게 되었다. 바쁜 와중에 사회복지사 여러 명이 설거지를 하루종일 묵묵히 도와드려 하루의 행사를 마칠 수 있게 되었다. 다음날 사회복지사에게 부녀회장이 전화를 해서 복지관에 방문하겠다는 뜻을 밝혔고 새마을부녀회 20명의 회원이 모두 방문을 하였다.

이러한 지역기존조직에 대한 성공적인 접촉은 다른 기존조직에 까지 영향력을 미쳤고 지역 청소년지도위원회의 지도자들이 현 조직의 확보자원으로 새로운 일을 함께 구상하기 위해 기관을 찾아오기도 하였다.



○ 개별적 접촉 후에 집단 모임으로 유도하여 합의를 도출하라

모집을 위한 접촉을 위해 사회복지사는 조직화의 계획단계 접촉에서 토착지도자들 중에서도 대표가 되는 분들, 영향력이 있는 분들, 주도적인 대상을 미리 파악하고 있는 것이 좋다.

조직화를 위한 접촉에서 토착지도자들의 경우 집단적으로 논의하게 되면 다양한 이해관계와 기존의 부정적인 알력요인 등 상황적 요인으로 인해 모집이나 합의 등 어려운 경우가 발생한다. 이러한 경우 평소 대화를 하면서 문제에 대해 이야기를 나누면서 긍정적인 관심을 보였던 지도자와 우선적으로 개별적 접촉을 시도하는 것이 전략적이다.

W복지관의 경우, 관공조직의 대표들로 구성된 지도자들에 대한 조직화를 위해 평소 복지관에 대해 호의적이었던 지도자에게 먼저 접촉을 시도하였다. 이어서 그 지도자와 친분이 있는 인물들과 접촉하여 사전 논의하고 긍정적인 참여의사를 확인하였다. 그 후 동대표회의나 통장회의에서 공식적으로 안건으로 발의하였다. 전체모임 시 이미 50% 이상이 참여에 대한 합의를 한 상황이라 안건통과가 용이하였다.

○ 관심 있는 주제를 가지고 관련강좌 및 교육을 통한 접촉을 하라.

일반적으로 관심 있는 주제를 가지고 조직화를 위한 모집을 하는 경우에는 특정주제에 대한 강좌나 교육 후에 관심 있는 사람들을 접촉하는 소위 투망접촉을 하는 것이 효과적이다. 특히 이러한 투망접촉은 중산층 지역의 주민들에 대한 접촉에서 용이할 수 있다(최옥채, 2004).

자녀양육이나 부모들의 역할에 관련된 부분에 대한 문제, 지역교육의 열악성으로 인한 아동보호의 문제, 지역에서 자녀들의 건전한 독서문화조성이나 독서교육에 관한 문제 등에 대해서는 특정 관심주제에 대한 강좌나 교육을 통해 대집단으로 공개강의를 실시하고 계속적으로 이러한 주제에 대해 관심을 표명하는 지역주민의 명단을 확보하여 조직화를 위한 지역주민 모집이 가능하다.

T복지관에서는 지역에 가족들을 위한 도서관을 운영하면서 지역주민을 위한 책읽어주기 활동, 좋은 책의 선별, 책읽기 지도방법 등에 대한 강좌를 시작하였고 이러한 교육을 통해 교육을 이수한 지역주민들이 지속적으로 모임을 구성하여 지역의 아동들을 위한 다양한 활동들을 기획하고 모임을 구성하게 되었다.

○ 기존의 일반 동아리를 활용하라

기존 복지관의 일반동아리에서 지역사회문제해결을 위한 방향으로 모임구성원들을 동기화하며 방향을 전환하는 전략도 있다. 이러한 일반동아리 구성을 통한 조직화는 중산층지역에 위치하고 있는 복지관에서 사용하기에 효과적이다. 물론 개인적인 관심과 활동을 진행하는 일반동아리 모임의 진행과 유지만으로 조직화사업으로 보기는 어렵다. 전체적인 조직화의 목적 속에서 모임의 방향전환이 이루어지고 지역사회문제해결을 위한 새로운 사업을 도출해 낼 수 있어야 한다.

그러나 조직화의 방향에 따라 전환된 동아리의 경우, 조직화의 목적과 개인적인 참여 목적이 동시에 달성되어 구성원의 만족도와 참여도가 높고 조직이 장기적으로 유지될 수 있는 장점이 있게 된다.

2) 자원봉사모집

조직화를 위한 모집 방법으로 자원봉사자 모집이 있다. 자원봉사자를 모집, 훈련하여, 소집단을 구성하게 하고, 그들을 다양한 복지프로그램에 참여하게 한다. 그러나 조직화사업에서의 자원봉사자 모집과 관리방식은 다른 일반 자원봉사자의 그것들과 차별화되어야 한다. 대상자 모집도 교육, 소집단 조직 등의 작업도 조직화 사업의 연장선 상에서 이루어져야 한다. 조직화사업에서는 클라이언트가 지역사회이므로 자원봉사자들의 모집단계에서도 이와 같은 점을 고려하여 해당 지역주민을 모집해야 한다. 또한 모집된 지역주민들을 대상으로 교육 및 집단활동을 하는데 있어서도 기관의 프로그램에 참여하도록 하는 것이 아니라 지역사회의 문제들에 관심을 갖도록 하고, 그것들을 해결하기 위한 다양한 대안과 방법들을 모색하도록 접근되어야 한다.

○ 자원봉사자 모집을 통한 조직화는 초기에 ‘모집’이 용이한 전략을 택하라

자원봉사자 모집을 통한 조직화에는 대부분 자원봉사활동이라는 활동꺼리들이 존재하기 때문에 지역주민에게 명백한 내용을 가지고 접근하는 형태로서 초기 모집 시 매우 효과적이다. 그러나 기관주도의 일반적인 자원봉사활동을 계속적으로 수행하는 단계에서 멈추게 된다면 조직화에는 실패한 것이 된다. 초기에 활동을 통한 접근을 통해 자원봉사자가 모집되면 소집단조직을 통해 모임을 구성하고 면담 등을 통해 조직화를 위한 동기부여과정을 시작하여야 한다. 가장 대표적으로 용이하게 모집될 수 있



는 형태이나 이러한 과정이 쉽게 이루어지기 어렵고 초기과정이 장기화되면 집단구성원들이 자원봉사활동자체에만 관심을 갖거나 사회복지사의 개입에 의해서만 움직이는 수동적인 태도를 취할 가능성이 높아진다.

G복지관에서는 지역 아동들의 방과 후 방임의 문제로 야간 방과 후 보호프로그램을 구상하면서 이에 참여할 주민교사를 모집하게 되었다. 조직화 차원의 접근이었기에 1차적으로 자원봉사교사 모집을 공공주택아파트 단지 내의 주민들로 제한하여서 실시하게 되었다. 지역자체의 문제에 대해 해당지역내의 지역주민들이 스스로 해결할 수 있는 주체가 되도록 하기 위해서였다. 장시간동안 해당지역에서 자원봉사로모집이 이루어지지 않았지만 조직화차원의 사업이었기에 인근 중산층지역의 주민을 모집하지 않고 직원에 의해 프로그램을 유지해 오다가 해당지역 주민이 모집되고 리더십이 발전된 이후에 일반지역으로 모집을 확대하였다.

많은 복지관에서 자원봉사자 모집의 형태로 조직화를 시작하게 된다. 조직화를 위한 자원봉사자 모집을 위해서는 모집전략 시부터 조직화의 목적과 내용에 부합되는 방향으로 모집이 추진되어야 한다.

○ 동아리 형태의 자원봉사활동 모집을 통한 전략도 고려하라

자원봉사동아리의 형태로 사전에 봉사활동을 구상하여 모집하는 방법도 조직화를 위해 매우 효과적이다. 사전에 지역주민에게 본 자원봉사활동은 이미 조직을 전제로 한 동아리 구조를 택하고 있다는 것을 알려주게 되는 것이고 그러한 방향에 부합되는 동기화된 지역주민이 이러한 봉사활동을 택하게 된다.

○ 리더발굴을 위하여 모집된 자원봉사자들에 대한 성향을 파악하라

사회복지사는 자원봉사를 신청하러 온 지역주민에 대하여 관찰하면서 개별구성원의 동기, 리더십, 자질 등 개인적 성향을 파악해야 한다. 자원봉사 동아리 등 자원봉사를 통해 조직을 구성하게 될 때에 적극적이고 봉사활동영역에 높게 기여할 수 있는 자질을 갖춘 지역주민을 통해 조직화는 보다 용이해 질 수 있기 때문이다.

많은 사례에서 적극적인 자원봉사활동 지도자를 통해 조직구성이 용이했던 것을 보고하고 있다. 적극적인 초기 지도자는 모임 조직이후에도 공식적인 지도자가 되어 역할을 발휘하는 경우가 많다. 또한 1-2명의 적극적인 자원봉사자를 확보하고 이들을 통해 계속적으로 고리에 고리를 물고 자원봉사자를 확보하게 되는 경우에도 이미 1-2명

의 초기 자원봉사인력들이 암묵적으로 지도자로서의 역할을 수행하게 되고 이후 조직 구성에서도 적극적인 역할을 하게 되는 것이다.

그러나 유의할 점은 기존토착지도자 조직이나 기존조직들의 경우에는 조직의 리더를 성급하게 결정하게 될 때에 오히려 문제가 될 수도 있기에 모집단계에서 지도자는 구성원들의 개별 성향들과 기존조직의 역동들을 파악하고 있어야 한다.

○ 청소년자원봉사동아리의 조직화전략

대부분의 복지관에서 청소년들을 위한 자원봉사활동을 사업의 일환으로 실시하고 있다. 그러나 봉사활동은 단기적이며 자발적이지 못하고 또한 청소년시기에 학업을 위한 의무시간으로서 청소년시기에만 이루어질 뿐 성인 시기까지 지속적으로 이루어지지 못하고 있다. 이는 봉사활동 의무 시간만을 강조하는 학교, 가정, 제도에 문제가 있겠지만 자원봉사활동의 연속성을 고려하지 않고 사업을 진행하고 청소년들의 조직화를 위해 에너지를 투여하지 않는 사회복지기관에도 문제가 있다고 판단된다. 이러한 의미에서 J복지관의 사례는 청소년자원봉사활동의 문제점을 위한 대안으로서 그리고 조직화차원의 청소년자원봉사활동으로서 의미가 있다고 본다.

J복지관은 현재 비자발적이고 단기 청소년자원봉사활동은 지양하면서 1년 이상 소집단동아리 활동위주로 그리고 대상자들을 직접 만나는 봉사활동위주로 청소년자원봉사활동을 진행하고 있다. 모집 단계부터 동아리형태의 활동이며 장기적으로 진행되는 점을 강조하여 회원을 모집하는 형태이다. 회장단이 구성되어 있고 월1회 청소년들이 지난달 활동에 대한 평가와 차후 계획에 대한 내용으로 회의를 진행하며 청소년들이 주체적으로 활동할 수 있도록 사회복지사는 회의시 참관정도의 역할을 하며 동아리가 운영되고 있다.

장기성의 측면에서 동아리는 중학교 동아리에서 고1 동아리, 고2 동아리형태로 이어지며 욕구가 있는 청소년들은 연속적으로 동아리 활동에 참여하게 된다. 다른 기관과 더욱 차별화된 점은 성인이 된 이후까지(고교 청소년 자원봉사동아리 졸업생) 대학생 자원봉사동아리로 이어져 지역사회를 위한 봉사활동을 계속적으로 할 수 있다는 점이다.

이 사례는 청소년자원봉사활동의 효과와 효율성을 높이는 사례이면서 동시에 청소년 조직화사례 이자 또한 성인자원봉사조직화의 사례로서 의미가 있다고 본다. 활동의 내용이나 모임구조 등은 이후 복지활동단계에서 살펴보도록 한다.



○ 자원봉사 및 동아리 ‘박람회’ 개최 형태

자원봉사 및 자원봉사동아리활동에 대해 지역주민에게 알리기 위해 기관차원의 박람회를 개최하는 형태도 있다. 각 동아리나 활동별로 홍보부스를 만들고 상담자를 두어 각 활동을 소개하고 직접 활동의 시범을 보이기도 하고 활동을 원하는 사람들의 접수상담도 하는 형태이다. 지역의 자원봉사센터에서도 이러한 박람회를 개최하는 경우가 있다. 박람회는 자원봉사자 모집의 도구로서 뿐만 아니라 일반지역주민에게 지역 문제 인식화나 자원봉사활동에 대한 이해 확대 등을 할 수 있고 기관에 대한 인지도를 높이는 기관행사로서의 간접적 목적으로 진행된다. 박람회 형식을 통한 자원봉سم모집 구조는 비교적 기관의 규모가 크고 일반회원들의 이동이 많은 기관에 적절한 방법이다.

3) 문제의 이슈화

지역사회에서 뭔가 잘못되었다고 판단되는 문제가 이슈가 되기 위해서는 사람들이 그 문제에 대하여 뭔가 강한 느낌을 받아야 한다. 모집에서는 지역지도자들이 집단구성에 참여하도록 해야 하므로 여러 부류의 사람들이 참여할 수 있도록 문제를 이슈화하는 작업이 필요하다. 문제의 이슈화란 여러 사람들이 알 수 있도록 간단히 문제를 정리하고 알리는 것을 의미한다.

모집단계에서도 살펴보았듯 지역주민을 접촉하기 위해서는 접촉을 용이하게 하고 지역문제를 이슈화하는 홍보물을 사용하게 된다. 이러한 홍보물은 내용구성에 있어서 지역주민의 눈높이에 맞게 간단명료하게 이루어져야 한다. 접근하고자 하는 현재적인 문제에 대해 지역주민들이 현실감 있게 느낄 수 있는 표현과 수치적인 표현에 의해 심각성을 인식할 수 있도록 하는 방법이 효과적이다. 또한 도구를 이용하는 데에는 그 지역 및 주민들의 특성에 적합한 방법을 찾는 것이 좋다.

4) 홍보

홍보 방법은 방송매체, 신문, 안내지, 기관소식지, 동소식지, 벽보, 게시물 전시, 전화하기, 메일보내기, 홈페이지 게시 등 다양하다. 온라인, 오프라인의 각종 홍보매체를 이용하고, 지역케이블 방송매체를 활용하는 것도 바람직할 것이다. 지역주민들이 당장은 참여하지 못하더라도 그들도 잠재적 참여자, 혹은 사업호응자내지 지원자가 될 수

있기 때문이다.

일반적인 홍보방법에 대해서는 이미 많은 복지관들이 방법을 활용하고 있기에 여기서는 다른 곳과 차별화되어 있거나 효과가 높았던 홍보방법을 소개하고 기존 이론서적에서 얘기하는 있는 홍보기술에 대해 살펴보려고 한다.

○ 전략적 전단지 홍보

일반적으로 전단지를 대량 제작하여 지역주민들이 많이 왕래하는 지역에서 배포하거나 아파트 단지 우편함에 넣어 두거나 예산이 확보된 경우 신문사 등의 간지작업을 요청하여 지역주민에게 홍보를 하게 된다.

보다 효과적이었던 것은 주택과 아파트의 현관 앞에 부착하는 방법과 차량위에 끼워두는 방법도 있다. 전단지의 내용만으로도 지역주민에게 자극이 되고 긍정적인 인식을 갖도록 하는 문구구성이 중요하며 일반적인 홍보물과 구분될 수 있도록 디자인하는 것이 필요하다.

○ 가정통신문을 이용한 홍보

일반적으로 복지관에는 다양한 문화교육프로그램과 아동프로그램이 존재한다. 이러한 프로그램 회원들을 대상으로 가정통신문을 발송하여 홍보를 하는 방법도 효과적이다.

○ 길거리 홍보, 길거리 모집창구의 활용

지역주민의 왕래가 많은 거리이거나 지역행사(자체행사 및 외부행사)가 열리는 장소에 나가서 홍보부스를 열고 홍보하는 방법이다.

○ 공문을 통한 홍보

청소년조직화를 위해 인근학교들에 공문을 통해 모집을 요청할 수 있다. 과거에도 지속적으로 교류가 있었고 조직의 내용이 학교에서 긍정적으로 평가될 경우, 모집은 비교적 용이하게 이루어질 수 있다. 학교의 대표성을 띠고 학생들이 참여하기에 초기에 모임의 응집 또한 높게 이루어진다.



○ 마스크 활용 전략

지역의 다양한 마스크를 활용하여 매체를 타게 된 이후에 홍보효과는 매우 급속도로 확산된다. W복지관의 경우, 조직화의 내용이 지역신문과 일간지에까지 소개되었고 복지관 인근의 지역적인 홍보효과만이 아니라 전국적인 인식확대효과까지 얻을 수 있었다. 매체로 기사가 소개된 직후에 수백 통의 문의와 참여전화가 쇄도하였다고 한다. 이러한 기사화는 홍보나 모집의 효과 뿐 아니라 참여지역주민에게 자부심과 동기를 상화시켜주는 전략이 되기도 한다. T복지관의 자원봉사동아리 활동은 수개월의 활동 시부터 기사화되었고 동아리의 기사내용은 복지관전체에 홍보되기도 하였다. 이러한 기사화는 사회복지사를 통해 연결되면서 일반동아리 활동보다는 지역사회에 기여하는 목적이 더욱 강조되었고 모임의 방향성을 더욱 명료화해주는 역할을 한다. 현재 본 동아리는 6년 이상 장기적으로 활동을 유지해 오고 있다.

그러나 미디어는 그 효과와 영향이 크기 때문에 잘못 작업하게 되는 경우에 어려움도 있을 수 있다. 여기서는 보충적으로 미디어의 활용기술에 대해 살펴본다. <부록10 : 미디어와 작업하는 기술> 참조

○ 조직가에 대한 잘못된 환상을 심어주지 마라 : 접촉 시기의 전체적 유의점

주민들을 만남에 있어 조직가는 마치 주민들이 원하는 일을 모두 해결해 줄 수 있을 듯이 비쳐지는 것을 피해야 한다. 많은 경우, 조직가들은 자신들의 목적을 이루기 위해 주민들에게 과도하게 헌신적인 경우가 있다. 그래서 주민들이 해야 할 일과 자신이 해야 할 일의 구분이 모호해지기도 한다. 설령 조직가가 어떤 문제에 대해 개인적으로 그 일을 원만히 해결해 줄 수 있다 하더라도, 개인적으로 그 문제를 해결하지 말아야 할 때도 있다. 이는 주민들이 스스로 주체적으로 나서기보다 조직가나 전문가 등 능력 있는 이들에게 의지하려는 경향을 경계해야 하기 때문이다. 즉, 주민들에게 조직가에 대한 과대한 기대나 환상을 갖지 않도록 주의해야 한다. 조직가는 주민들이 스스로를 주체적으로 동원하고, 그 과정을 통해 스스로 지역에서의 영향력을 강화시키도록 촉진하고 매개하는 역할을 하는 사람이다. 따라서 주민들이 조직가를 해결사와 같이 인식하는 것은 가장 피해야 할 일이다(이 호 외, 2001).

이제까지 모집을 위한 다양한 방법들과 전략들을 살펴보았다. 그러나 실질적으로는 위에서도 지적한 것처럼 조직화사업의 모집단계에서의 홍보는 개인접촉을 통한 홍보가 가장 유효하다. 홍보사업에서 중요한 것은 사회복지사가 지역사회의 대표되는 모든

사람을 접촉하기 보다는 조직화사업에 적극적인 태도를 보이는 사람을 중심으로 그들을 통하여 홍보하는 방법을 선택하는 것이 바람직하다. 마치 인간띠를 잇는 것과 같이 사람과 사람을 통하여 홍보하는 방법을 택하는 것이다. 한정된 영역의 지역사회에서는 소수의 인물만 연결되어도 전체 지역대표들의 연결이 가능하다. 그러나 유의할 점은 사회복지사는 인물들을 통한 홍보방법에만 의존할 경우, 일부 정치적 성향에 치우친 인물들만 모집될 가능성이 있기 때문에 한가지 방법에만 의존해서는 안된다.

2. 정서강화형 소집단 구성 단계

정서강화형 소집단 구성 단계에서는 구성원간의 관계형성, 동기화, 의식화 교육과 활동 등이 진행된다. 사회복지사는 초기회합과정에서 성원들이 편안하게 의사교류를 할 수 있는 장 구성을 위한 전략을 준비해야 한다. 구성원간의 긴장감을 해소하고, 상대방을 긍정적으로 대하면서 의사소통을 자유스럽게 할 수 있는 집단문화를 조성할 수 있도록 프로그램이나 활동을 준비해야 한다. 기존관계가 있는 소집단인 경우, 지역사회에서 전부터 특정인물을 중심으로 관계가 형성되어서 그것이 그대로 새로 구성된 집단 내에서도 작용하는 것은 경계해야 할 것이다.

동기화작업은 성원들간의 정서적 관계가 형성되도록 하는 과정에서 함께 진행되는 것이 보통이다. 여기서의 동기화 작업이란 지역사회활동의 참여에 대한 동기강화를 의미한다. 동기화를 위한 내용의 예를 들면 지역복지, 주민참여 등에 대한 교육, 집단의 결속력을 다지기 위한 야유회, 선진 조직화사업지역 탐방 등 다양하게 전개될 수 있다. 여기에서 주의해야 할 것은 정서강화형 단계에서는 성원간의 정서적 결속을 중시하면서도 주민참여의 필요성, 그것에 대한 동기강화를 환기시키는 일이다.

의식화작업 역시 동기화작업의 연속선상에서 이루어진다. 따라서 현실에 있어서는 양자를 엄밀하게 구분하기가 쉽지 않다. 그러나 동기화가 주민참여의 필요성, 그것에 대한 간접적 체험 등이 주류를 이룬다면 의식화는 동기강화가 발전되어 참여의 자발성과 직접적 체험활동 등이 주류를 이룬다. 이미 모집단계에서 제시된 이슈에 대한 문제의식을 높이고, 지역사회에 대한 이해를 한층 심화하는 전략이 필요하다. 교육과정에서는 조직화사업에 경험 많은 다양한 외부강사를 초빙할 수 있다. 그러나 이 과정에서 중요한 것은 성원들 간의 개방적인 토의문화를 형성하도록 훈련하는 것이다. 의식



화과정에서는 상호간의 신뢰관계를 높이고, 개방적으로 자유스럽게 자신들의 의견을 내도록 하는 전략이 필요하다.

○ 재미있고 친밀해질 수 있도록 하라

소모임을 구성하는 것이 비교적 손쉬운 반면, 이 모임을 주민조직의 초기 주체로 발전시키는 과정은 그리 쉽지 않다. 그런 점에서 무엇보다도 중요한 것은 참여자들이 모임에 지속적으로 참여할 수 있도록 노력하는 것이다. 이를 위해서는 기본적으로 주민들이 모임에 참여하는 것에 흥미와 재미를 느낄 수 있어야 하고, 조직가는 모임에 참여하는 주민들의 관심과 모임에 대한 기대를 잘 파악하여야 한다.

사람들이 어떤 모임에 참석하는 동기는 단순히 개인의 이해에만 국한되지 않는다. 아무리 이들이 자신들의 모임을 통해 어떤 성취감을 맛볼 수 있다고 해도, 모임 성원간의 친밀한 관계가 형성되지 않는다면 모임의 지속성이 유지되기 어렵다. 따라서 소모임 회원들간의 친밀감을 높이기 위한 다양한 방법들이 모색되고 실천되어야 한다.

○ 구성원간의 친밀과 더불어 조직가와 구성원간의 개별관계를 강화하라

모집단계에서도 점차적으로 구성원들과 조직가와와의 보다 심도 깊은 관계형성이 중요한 것 처럼 정서강화형 단계에서도 모임의 구성원들간의 친밀감 강화는 물론 조직가와 구성원간의 개별관계도 보다 강화되어야 한다. 사회복지사는 구성원의 개인적인 동기에 관심을 갖고 의견을 나누고 존중하며 개인적인 동기가

모임 전체의 방향으로 전환될 수 있도록 고무하는 역할을 하여야 한다.

○ 상호이해 확대와 신뢰감을 확보하라

구성원들간의 상호이해 확대는 물론 성원간, 성원과 사회복지사간 신뢰감을 구축하는 것이 또한 중요한 과제이다. 기본적인 이해를 위해 보통 초기과정에서는 상호 통성명과 자기소개 시간을 갖는 것이 일반적이다. 여러 지역주민과 다양한 인력들간의 연계를 통해서 진행되는 조직화사업일수록 상호에 대한 이해와 신뢰감 확보는 더욱 필수적인 요인이다. 상호에 대한 신뢰가 초기에 더욱 요구되는 사업일수록 공식적이고 구체적인 자기소개 시간을 통해 서로를 알리는 시간을 가져야 한다. 사회복지사는 구성원들이 상호간에 매력을 느끼고 집단응집력이 강화될 수 있도록 다양한 전략을 활용하여야 한다.

○ 적극 환영하라, 그리고 긍정적 이미지를 만들라

지역주민들이 모임에 참여하는 것에 대해 사회복지사는 적극적으로 환영을 표하고 함께 환영을 해주는 것도 중요하다. 참여에 대한 긍정적 격려와 지속적인 지지를 통해 긍정적 이미지를 의도적으로 만들어 나가는 것이 필요하다.

○ 선진 조직화사업에 대한 이해를 제공하라

지역주민들에게 선진 조직화사업을 이해하도록 하는 것은 주민참여에 대한 동기를 증진시키는 데에 좋은 방법이 된다. 조직화사업을 모범적으로 내지는 유사한 지역상황 속에서 실시하고 있는 선진조직을 방문하고 토론의 시간을 갖는 것은 유용한 방법이다.

W복지관에서는 사회복지사의 해외연수 경험에 대한 보고회의 구조를 통해 모임 구성원들에 대한 동기화의 시간을 가지기도 했다.

○ 야유회와 나들이를 기획하라

구성원들 간의 친밀감 강화를 위해 야유회나 MT 등의 구조로 프로그램을 실시하는 것도 좋은 방법이다. 실질적으로 조직화사업을 실시하는 복지관에서 정서강화를 위한 목적으로 야유회를 활용하고 있다. MT는 대학생 동아리나 자원봉사집단에서 정서강화 내지 리더십 강화를 위한 목적으로 활용하기 용이한 프로그램이다.

○ 차 마시며 담소하기, 간담회를 고려하라

일상적이며 주기적으로 이루어지기 쉬운 정서강화전략은 차를 마시며 담소를 나누거나 간담회의 형식으로 모임을 진행하는 방법이다. 지역주민들이 사회복지사와 함께 간식과 차를 나누면서 동네이야기를 자연스럽게 할 수 있도록 모임의 장을 만들어 시작하는 방법도 자연스러운 정서강화전략이 된다.

간담회의 강도를 높이며 특정사례나 우수사례에 대한 발표나 나눔의 시간을 가져나가는 것도 중요하다. 초기에는 토론꺼리나 회의안건을 일부 준비하여 말문을 열어보는 것도 가능하겠다. 지역주민의 활동에 대한 긍정적인 사례에 주목하고 긍정적인 피드백을 상호 전달하는 과정도 활용되어진다.

○ 지역주민과 기관대표와의 만남의 장을 마련하라

공식적으로 사회복지사에 의해 기관 및 사업에 대한 소개가 이루어지겠지만 기관대



표와의 만남의 장을 마련하여 지역주민과 기관대표와의 대화의 시간을 갖는 것도 좋은 전략이다. 지역주민들은 기관전체 대표자와 충분한 대화와 지지의 시간을 가짐으로 본인들이 인정받고 있다고 느낄 수 있으며 또한 기관의 영향력 있는 사람에 의해서 의식화되는 기회가 될 수 있다.

T복지관에서는 복지관의 소집단을 조직화하면서 연2회 이상 관장과의 간담회를 갖도록 하여 지역주민들을 지지하고 욕구를 직접 전해 듣는 시간으로 활용하고 있다

○ 지역사회지도그리기를 통하여 지역의 이해를 높일 수 있도록 하라

지역사회지도는 지역사회실천가뿐 아니라 전체 참여자들이 개입하려는 지역사회를 한눈에 이해할 수 있도록 돕기 위한 중요한 자료이다. 특히 지역사회지도를 그려봄으로써 지역의 문제 상황과 개입의 방향을 가늠하는 데 유익할 뿐 아니라 이 작업을 통해 지역사회를 정확히 파악할 수 있게 되고 또한 지역사회에 대한 애정을 갖게 하는 데에도 도움이 될 수 있다.

지역주민들을 의식화하는 방법의 일환으로 지역사회지도를 그려보고 논의하는 과정을 거치는 것도 효과적인 방법이다. <부록 12 지역사회지도그리기>참조

이제 까지 정서강화형 단계의 내용과 전략들을 살펴보았다. 이 때에 또한 주의깊게 관찰해야 하는 것은 바로 모임의 대표가 될 만한 인물을 살펴보는 것이다. 조금하게 조직구성과 문제해결과정으로 가지 말고 정서강화형 단계를 길게 보면서 자연발생적으로 회장감을 탐색하는 기간이 필요하다. 조직화단계에서 너무 일찍 회장을 선출하는 것도 결코 좋은 전략은 될 수 없다. 잘못 선출된 리더는 조직을 망칠 수도 있고 조직의 존립자체에 문제가 될 수 있기 때문이다.

3. 문제해결형 소집단구성단계

문제해결형 소집단구성단계에서의 주된사업은 조직구조화, 리더십교육, 그리고 계획수정작업 등이다. 조직구조화에서 중요한 작업은 조직대표자를 비롯한 임원을 구성하는 일이다. 조직성원들이 상대성원을 충분히 파악하여 자연스럽게 대표자를 선정하는 일이 중요하다. 또한 조직구조화작업에서 중요한 것으로 회합모임을 정기적으로 구조화하는 작업도 필요하다.

문제해결형 소집단구성단계에 이르면 정서강화형 단계에서 사회복지사의 주도성이 높았던 것에 비해 사회복지사의 역할 비중과 성원의 그것이 거의 동등하거나 오히려 집단성원들의 역할비중이 높은 상태로 발전된다. 사회복지사는 이러한 역할변화가 이루어지도록 전략에 따라 집단회합을 운영해야 한다. 따라서 사회복지사는 집단대표자와의 협의를 거쳐서 집단회합 구조가 성원 주체적으로 재편되어 다음단계인 지역활동 및 복지운동단계로 발전할 수 있도록 해야 한다.

리더십교육역시 문제해결형 소집단구성단계에서 중요하다. 조직화사업을 진행하기 위하여 구성된 집단의 성원들은 대체적으로 지역조직의 대표자들이 일반적이다. 따라서 이들에 대한 리더십 강화를 위한 교육이 필요하다. 이러한 리더십교육은 성원들의 역량 강화(empowerment) 전략의 일환으로 전개된다. 그러므로 소집단 과정을 통하여 지역의 대표자로서 지역주민들과 함께 지역사회의 일을 추진해 나갈 수 있도록 도와야 한다.

○ 서둘러서 리더를 선출하려 하지 말라

정서강화형 단계를 통해 충분히 시간을 가진 후에 구성원들 상호에 대한 파악의 시간을 갖도록 하고 자연스럽게 임원선출이 이루어질 수 있도록 하여야 한다. 조직화를 빠르게 진행하기 위해 급하게 리더를 선출하는 것은 좋은 방법이 아니다. 또한 기존 조직들 간의 연합 내지 지역유지 조직들 간의 알력이 심한 연계조직인 경우에는 공동대표제로 리더를 선출하거나 장시간동안 리더를 선출하지 않고 조직을 유지하는 방법도 있다.

실질적으로 어르신들의 조직화인 경우 특별한 리더가 없이도 모임이 활기차게 운영되는 경우가 종종 있다.

○ 체계적인 리더십교육을 실시하라

조직 구성원들의 역량강화를 목적으로 리더십 교육을 실시하는 것이 필요하다.

리더십 교육은 보통 자신에 대한 이해나 지도력 개발, 조직의 운영에 대한 기술, 비전창출 등의 방법으로 이루어지는 것이 보통이다.

G기관에서는 주민리더십교육에서 MBTI를 활용하여 자신의 강약점에 대한 이해를 높이고 또한 본인 조직에 대한 강약점 분석, 브레인스토밍 방법을 활용한 대안모색, 조직운영의 청사진 마련과 비전창출, 사회복지와 주민참여라는 전문가 특강 등의 내용으로 교육을 실시하였다. 또한 계속적인 구성원들의 요구로 호감가는 대화법, 후원개



발 전략, 홍보전략, 조직의 정체성에 대한 합의의 시간으로 재교육을 실시하기도 하였다.

한국주민운동정보교육원에서는 주민운동지도자에 대한 교육과정을 수년간 공식적으로 실시하고 있는데, 그곳에서 개발한 주민운동지도자과정은 다음과 같다. 자기개발의 영역으로 마음다스리기, 주민조직가의 성품(인성)과 역할 개발 훈련, 자기 생활태도와 가치관 개발, 자기갈등관리, 효과적인 의사소통 기술, 효과적인 피드백(feed-back) 기술 내용-지도력개발의 영역으로 바람직한 주민조직화 기법, 주민지도력(CO-LEADERSHIP) 개발 기술, 주민 지도력 팀건설 기술, 주민 응대 기술, 바람직한 대화하기, 결정 내리기·계획수립, 민주적인 회의 촉진(운영) 기술, 교육훈련 기획과 실천개발 기술, 주제 워크숍기술, 그룹촉진 기술, 협동조합 방식의 주민운동 창조기술, 감마모델과 주민조직 마케팅내용-을 비전개발의 영역으로 주민운동의 원칙을 내용으로 교육을 진행하고 있다.

주민지도자의 역량강화를 위해 주민지도자의 역량에 대한 규명과 리더십교육의 대략적인 표준화안이 준비되어야겠다. <부록 11 : 좋은 지도자의 자질 및 지도자의 기술 목록> 참조

○ 장시간의 일방적인 교육보다는 간담회, 나눔의 시간을 고려하라

구조화된 장시간의 리더십교육을 실시하는 것도 필요하지만, 계속적으로 간담회나 나눔과 토론의 시간을 통해 리더십교육을 실시하는 것도 방법이 될 수 있다. 자원봉사를 통한 조직화 모임인 경우, 간담회의 구조를 보다 강화하여 리더십교육으로 전환하여 가는 것이 용이하다.

○ 실천활동 관련 전문교육을 실시하라

방향성이 분명하고 특수 분야의 지식과 기술이 필요한 조직은 조직의 활동과관련된 전문분야의 교육을 준비하여 실시한다. 아동보육 관련 조직은 아동에 대한 이해, 아동보호와 교육에 대한 영역, 아동교육자로서의 태도와 자질에 대한 부분이 교육될 것이다. 다른 예로 환경보호조직은 환경피해의 심각성과 환경보호의 필요성과 방법 등에 대한 교육이 실시될 수 있다. 또한 지역소식지를 제작하는 조직인 경우에는 취재, 기사작성 등에 관련된 교육이 필요하다.

자원봉사조직인 경우에는 자원봉사의 의미가 태도, 가치에 대한 교육이, 도서관을 중심으로 조직인 경우에는 책 선정하기 방법, 책읽어주기 기술에 대한 교육이 필요하겠다.

○ 민주적인 회의진행방법을 습득하게 하라

조직이 구조화되어가면 보다 많은 회의가 열리게 된다. 민주적인 조직 운영은 조직 유지의 중요한 요소이며 민주적인 운영에 있어서 대부분의 의사결정이 회의를 통하여 이루어진다. 회의진행법은 민주적 조직운동을 위해서도 조직가가 필수적으로 이해하고 있어야 하는 방법이다.

회의는 여러 사람이 모여 특정 주제에 대해 토의하여 많은 사람들이 원하는 쪽으로 결정하는 과정이다. 특히 회의는 단순히 의견을 교환하는 간담회나 세미나 등과는 달리 일정한 형식과 규정한 순서와 규칙에 따라 진행된다. 특히 주민회의는 모임의 제반 운영 방안을 참여 주민들의 눈높이에 맞출 수 있다는 의의를 갖는다(최옥채, 2004).

우리나라에 회의 요령이 처음 들어온 것은 1890년대로 볼 수 있다. 서재필 박사가 배재학당 학생들에게 여러 사람이 모여 일할 때 회의의 필요성을 강조하면서 회의진행 방법을 소개했고, 당시 주변에서는 “가 하면 예 하시오, 아니면 아니오 하시오”식 회의라 하여 ‘예와 아니오 회(yes and no meeting)’로 불렸다는 일화가 있다(전택부, 2002:62-80에서 재인용 요약).

주민회의는 집단을 구성하는 지역사회 내 주민들이 주어진 주제에 대해 의견일치를 위해서나 집단의 의지와 행동을 결정하기 위한 과정이다. 여기에는 참여 성원이 행하는 정보수집, 의견교환과 평가, 정리와 통합의 과정을 포함하며 목적, 내용, 참여자의 유형과 인원수 등에 따라 다양한 형식을 취한다. 따라서 주민회의는 지역사회실천의 명분을 찾고 실천 주체인 주민의 힘을 모으는데 중요한 과업이라 할 수 있다.

사회복지사는 회의진행에 관련된 내용들 즉 회의규칙과 진행순서 및 회의용어를 구체적으로 숙지하고 회의를 공식적으로 진행하여야 한다. 회의의 진행에 대해서도 사회복지사의 모델링을 통하여 점차적으로 조직 지도자가 회의를 진행할 수 있도록 도와야 한다. 회의진행에서는 그것과 관련한 기본원칙들이 민주적으로 잘 진행될 수 있도록 초기과정에서 교육이 이루어져야 한다.

<부록 13 주민회의과정과 운영원칙> 참조

○ 다양한 집단의사결정 방법을 익히도록 하라

집단의사결정의 가장 일반적인 형태는 의사결정에 관련된 사람들이 함께 모여서 문제를 토의하고 해결안을 찾는 상호작용집단법이다. 상호작용 집단법의 단점을 극복하고 집단의사결정을 보다 효율적이고 정확하게 하도록 다양한 의사결정방법을 이해하



고 활용할 수 있어야 한다. 가장 흔히 사용되는 브레인스토밍이나 명목집단기법, 델파이기법 등에 대해서 이해하고 의사결정시 일부 주축세력이나 사회복지사의 주도에 의해서만 집단결정이 이루어지지 않도록 집단의사결정방법을 사용해야 한다.

또한 모임을 준비하면서 지도자는 다음과 같은 계획목록을 점검하면서 모임을 준비할 수 있다. 칸(Si Kahn)은 이상적인 집단모임을 위한 목록으로 아래의 내용들을 제시하고 있다(이문국 · 이인재 역, 2002 : 172-176).

모임을 계획하라, 모임전에 사람들과 이야기를 나누어라, 아젠다를 준비하라, 아젠다를 간단하게 하라, 모임을 짧게 하라, 정시에 시작하라, 정시에 마쳐라, 좋은 의장을 선입하라, 모든 사람이 이야기 하게 하라, 모임을 작게 만들어라, 탁아를 제공하라, 편리한 장소를 사용하라, 모임을 느긋하게 우호적이게 하라, 다과를 마련하라, 질문을 하라, 결론에 이르도록 하라, 책임을 나누어라, 기록하라, 사후관리하라, 축하하라

○ 쉽게 성과를 얻을 수 있는 조그만 실천 활동을 구상하라

일단 소수라도 주민들의 모임이 형성되고 구성원들간의 관계도 일정 정도 긴밀해지면, 조금씩 그 모임의 성격을 외부화하는 것이 좋다. 만약 모임의 구성원들이 살고 있는 지역에 주민 모두가 긴박하게 느끼는 문제가 있다면, 이러한 문제들에 대해 의견을 나누고 그 해결책을 찾아보는 등의 일을 할 수도 있을 것이다. 그러나 그렇지 않다면 구성원들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 일이나 스스로 보람을 느낄 수 있는 어떤 일들을 기획해 볼 수도 있을 것이다.

이러한 시작은 구성원들에게 버거운 것이 되어서는 안된다. 이는 참여자들 모두가 참여할 수 있어야 하기 때문이기도 하지만 특히 첫 사업에 있어서는 주민들이 손쉽게 성과를 얻을 수 있어야 하기 때문이다. 이는 그 동안 지역의 수동적 존재였던 주민들에게 자신감을 불어넣어 주는 계기가 될 수 있어야 한다. 조그만 성과들을 통해 자신감이 생겨야 주민들은 더욱 적극적으로 다른 지역사업에 뛰어들 기꺼운 마음이 생길 수 있다. 많은 지역사업의 사례들에는 조직가의 지나친 목적의식성으로 인해 어렵게 모인 주민들에게 과도한 부담이 지워지는 경우가 많다.

조직화는 너무 빠르게 진행되거나 너무 과제 중심형으로 진행되는 것 모두 적절하지 않다. 또한 사회복지사가 설계한 계획을 무조건 따라가지 않도록 조정할 필요가 있

다. 이 단계에서 조직의 구성원간 심도 깊은 난상토론의 시간이 필요하다. 주민들이 계획을 수정할 수 있도록 개방적인 자세를 가지며 또한 적극적으로 표현해 주어야 한다.

계획수정은 주민들의 지역사회의 참여를 구체화하기 위한 방안으로 필요한 작업이다. 이미 계획화단계에서 문제의 예방 및 해결을 위한 지역활동 혹은 복지운동과 관련한 계획을 수립한 상태이다. 그러나 이러한 계획들은 지역대표자들의 의견이 충분히 반영되었다고 보기 힘들다. 문제해결형 소집단구성단계에서는 그러한 계획들이 실제로 달성 가능한 것인지 등에 대하여 집단성원들을 중심으로 보다 심도 있는 논의과정을 거쳐야 한다. 집단성원들에 의해 수정된 계획은 보다 구체화되어지고, 달성 가능한 형태로 재조정되면서 다음단계인 지역활동 및 복지운동단계로 자연스럽게 전환된다.



● 조직화단계 체크리스트

1. 조직화를 위한 주민 모집의 일반적인 접촉 전략은 무엇인가?
내가 속해 있는 지역사회를 고려해 볼 때, 적절한 접촉 전략은 무엇인가?
 2. 기존조직에 접근할 때의 유의해야할 사항은 무엇인가?
 3. 모집을 위한 홍보방법들에는 무엇이 있는가?
 4. 다양한 홍보방법 중 기관의 상황을 고려하여 적절한 방법이 무엇인지 생각해 보자.
 5. 주민들과 쉽게 만나서 대화하고 소개하기 위한 소도구들로 무엇을 준비할 것인가?
 6. 기존 복지관 조직들 중에서 조직화의 방향으로의 탐색과 전환이 있어야 하는 조직을 탐색해 보자
 7. 문제를 어떻게 이슈화 할 것인가?
 8. 소집단 구성 이후 정서강화를 위한 활동과 교육은 무엇을 진행할 것인가?
 9. 리더십교육은 어떤 내용이 적절할 것인가?
-

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계

1. 지역활동
2. 복지운동



● 지역활동의 실천전략

1. 작고 단순한 일에서 점차 복잡한 일로 나아가라
 2. 민주적 합의과정과 민주적 운영이 핵심임을 명심하라
 3. 가능한 단순하고 세분화된 조직구조를 구성하라
 4. 조직 지도자 교체시 예상되는 문제에 대비하라
 5. 사회복지사 교체대비전략은 기관 인사관리차원에서 준비하라
 6. 조직의 개인적 정치성 목적 활용을 경계하라
 7. 주민의 자율성과 자치성을 강화하라
 8. 외부인정과 내부포상의 전략을 활용하라
 9. 주기적인 점검을 통하여 변화 확인과 지속적인 향상 노력에 힘써라
 10. 네트워킹을 활용하고 강화하라
 11. 새로운 이슈나 과제전환을 준비하라
-

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계

지역활동 및 복지운동단계는 조직화단계에서의 개입활동을 의미한다. 여기에서 지역활동과 복지운동단계로 구분한 것은 이론적인 구분에 의한 것이다. 그러므로 양자는 용어상으로 모두 지역활동에 해당한다고 보아야 할 것이다. 그러나 전자는 주민역량강화과정에서 주민들의 주체적 합의에 의하여 전개되는 활동들이라 볼 수 있다. 이에 대하여 후자는 주민복지 향상을 위한 것으로 복지서비스와 관련하여 제도적 불합리의 개선활동, 약자에 대한 옹호활동, 주민계몽활동 등을 주 사업으로 한다.

1. 지역활동

먼저 지역활동에 대해 살펴보면 지역활동이란 민주적 의사결정과정을 거치면서 주민들의 합의에 의하여 주민자치적으로 지역사회의 복리향상을 위한 일체의 노력을 의미한다. 지역활동은 주민역량 강화, 민주적 합의과정, 그리고 주민자치활동 등의 내용으로 구성되어 이루어진다.

사회복지사는 지역활동의 단계에서 집단과 조직운영에 대한 실천이론을 기반으로 조직이 자율적으로 모임을 운영해 갈 수 있도록 촉진자로서의 역할을 수행하여 또한 조직의 민주성에 대해서는 지속적인 모니터링을 하여야 한다.

○ 작고 단순한 사업에서 점차 복잡한 일로 진행하도록 하라

지역활동은 단순한 사업에서 점차 복잡한 일로 확대해 나가는 것이 적절하다. 주민들은 교육과 활동 과정을 거치면서 지역사회에 대한 소속의식이 높아지고 주민들 스스로의 손으로 해결하기 쉬운 일들을 찾아서 일의 성취 경험을 쌓게 될 때 역량강화되는 것이다.

○ 민주적 합의과정 및 민주적 운영이 핵심임을 명심하라

주민조직은 몇몇 선진적인 의식을 갖는 이들로 구성되는 조직으로 상정되어서는 안



된다. 주민조직은 가능한 많은 주민들이 참여할 수 있어야 하며, 가능한 주민들의 직접적인 참여에 의해 운영되고 통제되도록 해야 한다. 그러한 참여와 직접 민주주의를 보장하기 위해서는 때로 효율성이 떨어지는 것을 감수해야 한다.

일의 추진은 민주적 합의과정을 거쳐서 진행되어야 한다. 구성원들간의 활발한 토의과정을 거치도록 하는 조직 분위기 형성이 중요하다. 민주주의의 합의과정은 나의 주장을 관철시키기보다는 상대방의 의견과 얼마나 조화시켜서 합의를 도출하느냐에 있다. 폐쇄된 지역사회에서는 흔히 영향력 있는 특정인물의 주도로 불투명하게 일을 추진하는 사례가 발견된다. 이에 따라 다수의 지역주민들로부터 외면당하게 된다.

○ 가능한 단순하고 세분화된 조직구조를 구성하라

주민들의 직접적인 참여를 보장하기 위해서는 되도록 단순한 조직구조를 갖추는 것이 좋다. 그러나 가능한 많은 주민의 참여는 직접 참여의 보장, 단순한 조직구조와 상호호응 되는 내용이기도 하다. 따라서 이러한 양자를 만족시키기 위해서 주민조직은 가능한 한 조그마한 단위로 세분화되어야 한다. 조그마한 단위라 함은 직접 민주주의가 가능한 규모, 사람들 간의 긴밀한 안면성이 유지될 수 있는 규모이다. 이렇게 세분화된 단위를 바탕으로 각 조직들을 하나의 조직으로 통합함으로써 사회에서의 영향력을 증가시킬 수 있다. 관료적인 조직구성과 운영은 많은 구성원들을 수동적으로 만들기 때문에 반드시 피해야 한다(도시연구소, 2001).

T복지관의 음식봉사동아리의 경우 10여명의 회원들이 식단 작성과 물품구입처 선정, 구입 및 이동, 만들기, 간보기 등 다양한 역할들을 회원들이 세분화하여 수행하고 있다. 외부적으로는 음식만들이가 단순한 작업으로 보여지나 3-4명의 가정식을 준비하던 주부들이 수십명분의 대량음식을 준비해야 하는 과정에서 나름대로의 노하우를 가지고 역할분담체제를 구성한 것이다. 회원들은 초기의 기관주도나 일부 지도자중심 주도 구조보다 이러한 역할분담체제에서 더욱 열심을 내고 적극성을 보이고 있다. 구성원들 중 일부만이 역할을 맡는 체제가 아니라 많은 회원들이 적은 역할이라도 수행하는 긴밀하고 세분화된 조직구조가 효과적이고 민주적인 주민조직 운영을 위해 필요하다.

○ 주민대표자의 정치세력화 문제를 사전 대비하라

주민조직이 구성되고 주민대표자에 의해 조직을 주체적으로 운영해 나가는 과정에

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

서 복지관과의 긴장과 갈등이 야기될 수 있다.

I복지관 주민조직 대표자의 비민주적인 독선적 운영에서 갈등이 비롯되었다. 복지관에서는 조직대표가 성원들의 자발적인 의사를 존중하면서 지역의 요구에 주체적으로 대처해 나갈 수 있도록 안내하고자 하였다. 그러나 대표는 일부 추종세력을 중심으로 끊임없이 자신의 정치적 영향력 강화를 시도함으로써 주민참여에 의한 주민복리의 실현과는 동떨어진 정치세력화된 조직으로 변모해 나갔다. 이러한 문제에 대처하기 위한 전략으로 다양한 방안을 고려하였지만 오히려 주민대표자는 복지관을 압박하면서 사조직화하는 양상을 보이게 되었다. 결국 복지관에서는 비민주적인 주민조직을 해체하게 되었다.

이러한 문제에 대처하기 위하여 조직화사업을 수행하는 사회복지사들에게 다음과 같은 전략수립이 요구되어진다. 조직형성단계부터 특정인물への 의존을 탈피하고 대상지역의 범주를 확대할 것, 민주적 조직운동을 위해 소집단활동을 이용한 지도자리더십 교육을 활발히 전개할 것, 주민조직을 지역사회내의 구체적인 문제를 해결하기 위한 조직으로 발전시켜야 할 것 등이다(최종혁, 2002 : 268).

○ 조직지도자 교체시 예상되는 문제에 대비하라

조직과 지역활동이 어느 정도 지속되고 규모가 점차 커짐에 따라 발생할 수 있는 대표적인 문제는 지도력과 관련이 있는 경우가 많다. 조직이 두 번째, 세 번째의 지도자층을 개발하지 못했다면 첫 번째 리더를 잃은 것은 조직전체에 비극이 될 수 있다. 어느 조직에서도 지도력의 교체는 항상 일어나게 되지만 이 교체에 따른 결과는 다양한 양상이 될 수 있다.

오래된 지도자들이 새로운 지도자들에게 자리를 내어주지 않으려 하는 것, 지도력 파벌 사이의 갈등, 권력을 위해 지도자들이 서로 경쟁하는 것 등이다. 이러한 분쟁이 일어나면 조직이 협력을 유지하도록 최선을 다해야 한다. 다른 소규모의 지도자 집단과 함께 조직과 조직의 요구가 우선되어야 한다는 점을 강조하여야 한다.

또한 조직의 지도자 교체를 위해 사전에 준비된 지도자를 물색하여야 한다. 조직내에서 공식적인 절차를 통해 차기 리더를 선출하는 과정이 이상적이지만, 조직의 방향이나 목적에 부합하는 리더 그리고 리더로서의 역량이 있는 리더를 탐색하고 준비하는 과정이 필수적이다. 자칫 정치적인 목적이거나 과도하게 사적 목적에 치중하여 리더가 되고자 한다면 추후 리더십은 조직의 존폐문제로까지 이어질 수 있다.



지도자의 가장 중요한 책임은 다른 지도자를 개발하는 것이다. 구성원 사이에서 새로운 지도자를 끊임없이 개발하고 새로운 사람들이 참여할 수 있도록 지도자 집단을 개방하고 조직안의 모든 지도자들의 기술을 향상시키도록 훈련프로그램을 개발해내야 한다.

○ 사회복지사 교체 대비전략은 기관인사관리 차원에서 준비하라

기관의 조직사업을 담당하는 사회복지사가 교체되는 경우 사업에 대한 이해와 기술의 부족, 접근 철학이나 방향의 차이로 인해 어려움이 발생될 수 있다. 조직화사업이 현재 많은 부분 장기적인 계획과 지역주민들과의 장기적인 관계성을 기반으로 진행되는 성향이 강하기 때문에 실질적으로 사회복지사의 교체와 관련된 문제에 대해 쉬운 해답은 없다. 그러나 기본적으로 책임성에 관한 체계를 마련하고 사회복지사에 대한 기대와 명백한 직무기술서, 채용정책, 사회복지사와 주민지도자 모두에 대하여 기술을 향상시키기 위해 고안된 장기적인 훈련프로그램을 개발하여 실행하는 것이 이러한 문제를 해결하는 방안이 될 것이다.

사회복지사의 교체는 이직률이 높은 사회복지계의 서비스의 질이나 사업유지에 가장 고질적인 문제 중의 하나이다. 장기적이며 주민들과의 관계성과 신뢰 속에서 사업이 추진되는 조직화사업에 있어서 사회복지사의 교체는 더욱 치명적인 요인이 될 수 있다. 이를 위해 기관에서는 인수인계 시스템을 명확히 하고 또한 면밀한 직무분석을 통해 사회복지사가 해야 하는 주된 업무의 역할과 책임, 과업들을 규명해 내고 필요한 훈련과 교육의 영역을 구체화하여 사회복지사의 교체시의 문제를 최소화하여야 한다. 또한 부서 내부에서 조직화사업은 전담부서에 인력이 배치되어 있으면서도 모든 직원들이 함께 수행해야 하는 실천기술로서 인식되어 기관전체의 주요역량으로서 훈련되어야 한다.

W복지관은 조직화사업을 기관내에서 중간관리자 이상이 주역할을 맡고 시행하는 것이 사업의 유지나 추진에 효과적이라고 보고 있다. 실질적으로 조직화사업은 지역유지와 주민들에 대한 잦은 접촉, 기관간 네트워킹, 자원발굴을 주요한 내용으로 하고 있기 때문에 기관에 대한 신뢰나 초기 지도자로서의 역할 수행상 초보사회복지사보다는 중간사회복지사 이상이 업무를 맡는 것이 적절하다 할 수 있다.

또한 다른 부서 사업과의 유기적 연결과 아이디어 모색 속에서 새로운 과제의 확장이 이루어질 수 있다. 기관전체 사업 내지 직원들과의 안면과 관계유지속에서 사회복지

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

지사의 교체 후에도 지역주민과의 관계성 문제는 부분적으로 해결될 수 있다.

G복지관의 경우, 기존 관공조직으로서 적절한 역할이 모호했던 부녀회에 접촉하여 새로운 활동의 내용을 구상해 보고 환경과 아낌실천운동으로 부녀회의 활동방향을 전환하게 되었다. 주로 부녀회원들이 아낌실천운동에 대한 새로운 학습과 지역사회에 캠페인을 하던 것에서 학교사회사업팀과의 연계 속에 학교의 학생들에게 아낌실천에 대한 복지교육을 시도해 보고자 계획하고 있다.

이러한 연계 속에 복지관 사업들은 지역사회에 보다 큰 영향력을 미치고 지역사회를 조직화하는 방향에서 한 방향으로 점차 정렬되어져 가며 사회복지사의 교체 시에도 전담사회복지사만이 아닌 다양한 사회복지사와 부분적으로 유기적인 관계를 맺게 된다. 이러한 사례는 뒷부분에서도 다룰 과제전환의 단계와도 연결되는 맥락이다.

○ 주민의 자치성과 자율성을 강화하라

지역활동에서 주민의 자치성과 자율성은 점차 강화되어야 한다. 초기에 사회복지사가 주도하던 양상에서 점차 조직 리더와 회원들에게 권한과 조직운영이 이관되어야 한다. 조직화의 성공을 가늠하는 주요 기준들 중의 하나가 바로 주민의 자치성과 자율성으로서 민주적인 조직 운영, 지속성과 더불어 중요한 요소라고 할 수 있다.

사회복지사들의 주도에 의하여 많은 부분 기획되고 추진, 운영된 사업이더라도 사회복지사는 그 조직의 운영권을 지역주민에게 빠른 시일 내에 넘길 수 있어야 한다. 사회복지사는 조직의 지휘자가 아니라 조직의 도우미이며 파트너로서의 역할을 수행하여야 한다. 이전의 단계에서 살펴본 것과 같이 사회복지사는 주민의 자치성과 자율성의 강화전략에 있어 기존 리더십과 조직의 역량을 충분히 파악하여 역량을 준비시키며 운영권을 이양하여야 한다. 조직의 역량강화를 위해서는 초기의 교육단계 외에도 지속적인 교육과 훈련의 과정이 병행되어야 한다.

조직 지도자의 영향력이 매우 긍정적인 경우, 운영권의 이양과 자율성 강화는 비교적 용이한 것이 사실이다. 그러나 지속적인 조직운영이 이루어지면서 한 명의 리더에 의해 조직운영이 좌우되지 않도록 민주적인 운영이 필요하다는 것은 이미 앞서 논의하였다.

조직 지도자의 영향력과 자율성이 다소 미진한 경우, 사회복지사는 조직의 비전과 권한, 역할의 다양성에 대해 계속적으로 비취주어야 한다. 개별적인 면담식의 접촉을 통해 사회복지사는 이미 지도자가 아니며 도우미로서의 역할임을 알려야 한다. 자원봉



사조직으로서 시작한 많은 집단들이 이미 조직구성이 된 후에도 기관이나 사회복지사에게 매우 의존적일 수 있다. 사회복지사는 지역주민들이 오히려 사회복지사를 활용하고 자원으로 볼 수 있도록 계속적이고 개별적인 접촉과정을 거쳐야 한다.

청소년들에 대한 조직화의 경우, 특히 자율성의 문제는 청소년조직화에 대한 기본적인 화두가 된다. 청소년 조직화를 추진하는 사회복지사들은 청소년조직화에 대한 신조를 가지고 자율성을 인정해주며 인내심을 가지고 기다려줄 수 있어야 한다. 기다림과 지속적인 접촉 속에서 일정시기에 청소년들은 스스로 자율성의 움직임 단계에 이르게 되며 이 때에 사회복지사는 보다 과감한 접근으로 자율성을 강화하기 위해 운영권을 이양하여야 한다. J, G복지관의 사례에서와 같이 청소년들은 본인들만의 공간과 멤버십으로 자율적으로 회의하고 기록하고 논의, 기획하는 과정을 거치면서 모임을 운영하고 있다.

○ 조직관리를 위한 외부포상과 내부인정 전략을 활용하라

조직관리를 위해 외부 포상 및 내부인정의 전략을 사용하는 것이 필요하다. 자원봉사조직들의 경우나 지역사회내 업체들을 조직화한 경우나 지역토착지도자들을 조직화한 경우에는 특히 이러한 인정의 전략이 효과적이다.

W복지관의 아름다운 이웃사업은 지역업체 자원발굴과 네트워크사업에 참여한 업체들에게 클라이언트들이 직접 작성한 피드백 용지나 액자를 전달하거나 후원영수증을 발급해주는 방식을 택하고 있다. 또한 직접적으로 지역사회에 기여한 업체로서의 위상을 높여주기 위해 캠페인 형식으로 업체가 지원하는 일에 대해 적극적으로 홍보해주는 지원자로서의 역할도 수행해 주고 있다. 이는 바로 뒤에서 다룰 사적이익의 활용 측면과도 연결되는 맥락이라고 볼 수 있다.

자원봉사조직을 통한 조직화에 있어서는 대부분 자원봉사시간에 대한 인정이나 조직전체의 기여에 대한 표창 등으로 내부적 인정이 이루어지고 있다.

외부적 인정의 부분에서 또한 효과적인 것은 외부의 프로젝트 공모에 참여하도록 하여 상을 받는 다거나, 지역사회에서의 모범사례로서 추천하여 또한 포상을 받는 다거나, 매체 등을 통해 소개되어질 때 조직의 응집력에 긍정적인 영향을 받게 된다. W, J, T복지관에서는 매스컴의 소개 전략을 적절히 활용하고 있다.

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

○ 조직성원의 사적 이익에도 관심을 가지고, 그것을 활용하라

많은 부분 조직화는 사적 이익의 관심에서 출발하기도 한다. 조직이 계속적으로 발전하고 의식화과정을 통해 사적 이익이 점차 조직전체의 이익과 공적인 이익으로 전환되지만, 사적이익과 조직전체의 이익이 전혀 다른 방향으로 운용되는 것은 아니다.

T복지관의 사랑빵동아리나 동화책 읽어주는 엄마의 모임의 경우도 모임에 계속적으로 참여하면서 제빵에 대한 기술이 향상되고 자녀들을 위한 좋은 동화책 선정과 동화책 읽는 방법을 익히게 된다. 위에서 살펴본 W복지관의 아름다운 이웃에서도 업체 참여를 통해 본인 업체들을 직간접으로 홍보하고 업체에 대한 긍정적 이미지를 높이 고자 하는 사적 이익요인들이 내재되어 있다.

어떠한 경우이든 사적 이익에서 출발한 집단들의 경우, 본인들이 얻은 것을 계속 확인하고 그것을 지역사회에 다시 환원하도록 하는 점검의 과정이 필요하다. 본인들이 얼마나 성장했는가가 모임에 계속 참여하고 조직에 대한 매력을 더욱 강하게 느끼는 동기화로 이어져 모임의 지속에 영향력을 미치기 때문이다.

○ 지역사회의 변화와 얻은 것을 확인하고, 지속적인 교육과 평가를 실시하라

계속적으로 조직이 운영되면서 주기적인 점검을 통해 조직운영을 통해 지역사회의 변화를 일궈낸 점, 즉 조직이 얻은 점에 대해 살펴보고 확인하는 시간을 갖는 것이 좋다. 대부분 이러한 구조는 간담회나 평가회의 구조로 진행되는 것이 일반적이다. 이러한 간담회시에 사회복지사는 조직의 역량강화를 위한 지속적인 교육과 평가의 욕구를 수렴하여 정보를 제공하고 적극적인 요청 시에 교육의 장을 마련해 주는 것도 필요하다.

초기 구축단계에서 리더십교육을 실시한 이후에도 조직운영상 지속적인 리더십교육과 Membership Training을 실시하고자 하는 조직의 욕구가 발생한다. 이러한 경우, 사회복지사는 파트너로서 교육내용이나 구성에 대한 아이디어를 제공할 수 있다. 재교육은 대부분 조직의 새로운 방향구성이나 정체성의 확립, 리더십 역량강화를 위한 내용으로 구성된다.

○ 네트워킹을 활용하고 강화하라

많은 조직들이 조직을 운영해 나가면서 네트워킹을 통해 조직의 자원을 더욱 발굴하고 조직 유지를 더욱 공고히 하는 전략을 사용한다. 또한 주민들간, 조직들간의 네트워크가 구성되면 에너지에 비해 보다 많은 것을 얻을 수 있음을 강조하는 인식화 전략



도 함께 사용하여야 한다.

J복지관에서는 청소년동아리를 운영하면서 대학생동아리와의 연계, 주기적인 홈커밍 데이를 통한 선배 동아리들과의 연계를 통해 인간관계의 확장과 조직간 상호연계를 꾀하였다. W복지관에서는 업체들간의 네트워크, 자원봉사자들간의 네트워크, 관공기관 및 지역주요기관들과의 네트워크를 통해 사업을 추진하고 있다. 복지관에서는 지역의 다수단체나 기관들이 이러한 사업에 참여하지 않으면 오히려 불이익을 가져오거나 지역사회 전체 차원에서도 바람직하지 않을 것이라는 점을 강조한다. 그러므로 복지관에서는 지역의 다양한 개인, 단체, 기관들의 자발적 참여가 지역문화로 정착될 수 있도록 네트워크 모델 개발에 주력하고 있다.

○ 모금 전략을 세우고 실천하라

조직이 계속적으로 운영되면서 조직과 사업을 운영하기 위한 돈의 문제는 매우 중요한 이슈가 된다. 복지관의 여건상 기본적으로 외부 지원금이 부재한 경우 복지관의 지원금은 매우 미미한 것이 사실이다. 조직이 계속적으로 지속되기 위해서는 조직운영금의 확보가 필요하다. 이를 위해 조직화단계에서 많은 조직이 조직운영회칙을 통해 의무회비를 걷는 정책을 취한다. 전적으로 복지관에 의존하지 않고 스스로 회비를 걷으면서 조직을 운영한다는 것은 조직자체의 자율성은 어느 정도 성숙의 단계에 이르렀다고 볼 수 있다.

그러나 사업의 확장이나 지속적인 모임유지를 위해 보다 심도 깊은 모금전략이 필요하다. 이를 위해 자체 조직내에서 모금행사나 지역후원자 발굴 등의 과정이 이루어지도록 독려할 수 있다.

J복지관의 경우 지역 토착 대학생 자원봉사동아리가 스스로 외부 프로젝트 공모에 참여하고 운영비를 지원받기도 하였다. 이러한 공식적인 공모참여는 동아리는 물론이고 복지관 자체의 위상 및 외부적 인정을 높일 수 있는 일석이조의 방법이 된다. T복지관의 경우, 바자회 행사에 함께 참여한다거나 G복지관의 사례에서는 회원들 스스로 지역에서 지인이나 연계망을 통해 후원금을 발굴해 오기도 하였다.

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

【참조】 조직의 모금방법 개발 리스트 (Si Kahn, 이문국·이인재 역 2002 : 302)

자선공연, 강연회, 연극제, 여론조사, 카테일파티, 서적유료광고사업, 영화, 요리 책, 골동품전시, 간편요리, 무도회, 미술품 전시, 음식축제, 주택건축, 회비체제, 추천식 복권, 버스여행, 회원모금운동, 경매, 오찬회, 사육제, 콘서트, 빙고게임, 페스티벌, 만찬회, 기업형수익사업, 박람회, 카지노의 밤, 현지직송사업, 농산물 시장, 마라톤대회, 자선바자회, 가스펠대회, 영화시사회, 중고품벼룩시장, 달력판매, 모금 방송, 생선튀김판매, 테니스 대회, 소액도박게임

○ 새로운 이슈를 개발하고 과제전환을 준비하라

주민조직이 하나의 이슈를 선정하여 추진을 해오다가 이슈가 해결되면 조직은 새로운 이슈를 만들어 내거나 아니면 해체된다. 조직의 해체는 반드시 부정적인 것만은 아니라 이슈의 해결일 수 있으며 보다 민주적인 조직구성을 위한 일시적인 정지일 수 있다.

그러나 주민조직의 준비나 구성, 유지가 쉬운 일은 아니며 복지관에서는 지속적인 조직 유지를 위해 이슈개발이나 과제전환을 위한 준비를 염두해 두어야 한다. 또한 이슈에 따른 전략을 구상하는 것도 필요하다. 이슈의 부분은 주민운동 영역에서도 심도 깊게 다룰 것이다. <부록 14 : 이슈선택 체크리스트> <부록 15 : 전략차트> <부록 16 : 지역사회실천의 성공요인> 참조



● 지역활동 체크리스트

1. 조직은 민주적으로 운영되고 있는가?
 2. 조직구조는 민주적 운영을 위해 단순하고 세분화되었는가?
 3. 조직리더 교체시의 대안은 준비되었는가?
 4. 조직이 정치세력화의 목적으로 활용되고 있지는 않은가?
 5. 주민과 조직의 자율성과 자치성은 강화되고 있는가?
 6. 적절한 인정 전략을 사용하고 있는가?
 7. 얻은 것을 확인하고 공유하고 있는가?
 8. 네트워킹을 강화하고 활용하고 있는가?
 9. 매체를 잘 활용하고 있는가?
 10. 모금의 전략을 구사하고 있는가?
 11. 새로운 이슈나 과제전환을 준비하고 있는가?
-

● 복지운동의 실천전략

1. 복지운동의 준비단계에서 힘의 결집과 대중성의 확보에 주목하라
 2. 복지운동은 지역사회조사와 자원사정에서부터 시작하라
 3. 지역사회참여에 기초한 정책 및 핵심지도부를 구성하라
 4. 호혜적인 전략으로서의 네트워크를 구축하라
 5. 지방정부의 정책정보와 주민참여제도를 적극 활용하라
 6. 일상적인 생활문제, 누구나 참여하기 쉬운 프로그램을 통한 활동에 주목하라
 7. 지역사회에 개방적이고 참여적인 입장에서 이슈를 다루라
 8. 쉽고 다양한 전략을 개발하라
 9. 연합조직체의 활용을 통한 역량을 강화하라
-

2. 복지운동

복지운동이란 사회운동의 일환으로서 주로 주민복리의 불합리성을 전체 지역주민에게 알리고, 이를 개선하기 위한 노력의 일환으로 힘을 규합하여 전개하는 일체의 주민운동을 의미한다. 복지운동에서 중요한 것은 지역주민의 힘을 규합하는 일이다. 복지운동에는 다수의 세력이 참여해야 하므로 다양한 연대활동을 추진해야 한다. 사회복지기관에서는 지역사회의 사회단체들과 다양한 연대활동을 갖고 주민복리향상을 위한 복지운동을 다채롭게 펼쳐야 할 것이다.

○ 힘의 확보방안을 준비하라

복지운동은 권력기관의 의사결정을 지역사회 구성원들이 바라는 방향으로 변경시키거나, 지역사회 주민들의 이해를 반영하도록 하기 위해 지역사회 구성원들에 의해 합의된 노력을 도출하는 방법 중의 하나이다. 일반적 목표는 문제를 해결하고 지역사회조직 구성원들의 정치적 능력을 향상시켜, 지역사회 주민들을 궁극적으로 지역사회에서 권력화하게 하는 것이다. 그러므로 목적달성을 위한 권력화를 통한 힘의 확보방안에 대하여 구체적으로 준비하는 전략이 필요하다.

힘의 확보방안으로는 홍보전략의 구체화, 지역사회조사, 핵심지도자 및 정책집단 구성, 네트워크 구축, 복지운동프로그램 설계 및 운영, 주민참여제도활용, 좋은이슈 만들기, 구체적인 전략 개발, 그리고 연합조직체 운영 등을 들 수 있다. 이에 대한 내용들은 다음의 항목에서 구체적으로 기술되고 있다.

○ 대중성을 확보하기 위한 홍보전략을 구체화하라

효과적인 홍보를 통해 잠재적 지지자들이 지역복지운동에 동참하게 되며, 직접 참여자들의 헌신적 노력의 모습들을 보여 줌으로써 영향력을 확대할 수 있다.

- 사전 홍보를 통해 조직의 영향력을 확장하기

복지운동과 관련된 기사를 TV나 신문, 지역정보지 등에 게재함으로써 조직은 자신들의 주장에 지지를 보내는 사람들의 수를 늘릴 수 있다.

- 홍보는 지역주민들에 대한 약속임을 명심하라

조직이 대항활동을 실제 행하겠다는 의지를 가지고 있음을 상대가 인식하는 것 그 자체가 힘이 되는 것이다.



- 인재모집에 도움을 주는 매체로 홍보를 활용하라.

대중매체를 통한 홍보는 보다 많은 사람들을 대상으로 홍보와 모금을 할 수 있고, 직접 방문하기 어려운 사람들과 여러 다양한 의견을 가지고 있는 사람들에게 접근할 수 있다.

- 홍보는 간접적 압력이 된다.

지역사회조직들은 조직 자체의 힘만으로 상대, 특히 정부기관과 거대 기업체를 설득하는데 무리가 있다. 따라서 효과적인 압력을 가할 수 있는 다른 조직들로부터 지원을 받아야 한다. 사건, 이슈를 대중매체에 노출시킴으로써 보다 많은 협력자들의 지원을 받을 수 있다(이성·정지웅, 2002 : 207).

B 복지관에서 참여했던 D시민단체협의회는 연대행사로 콘서트와 어린이날 차 없는 거리 어린이 축제, 테마마을 만들기 차원의 거리벽화그리기, 백혈병 소아암 환자돕기 거리콘서트 등 지역사회복지 관련단체, 주민이 공동으로 쉽게, 누구나 참여할 수 있는 행사를 준비하여 이를 매개로 다양한 언론매체에 홍보하고 힘을 규합할 수 있었다.

특히 거리벽화그리기는 C동구역의 공공이용자가 가장 많은 곳 중에 한곳을 선정·협의·조정과정을 거쳐 결정하였다. 전문자원봉사 및 관련단체 자원봉사자들은 밝은 주제를 가지고 많은 지역주민들이 볼 수 있는 곳에서 진행하였다. 이를 통해 많은 지역주민들에게 지역사회시민단체로서의 좋은 이미지를 전할 수 있었다. 또한 여러 행사에 많은 참여를 이끌어내는데 큰 기여를 할 수 있었다.

○ 복지운동은 지역사회조사부터 시작하라

지역에서 복지운동을 수행하기 위해서는 지역에 대한 정보가 우선적으로 파악되어야 한다. 이를 위해서는 객관적이고 전문적인 조사를 통해 주민들의 이해나 상황, 문제에 기초한 복지운동이 필요하다. 지역에 대한 기초자료, 주민들의 필요, 해결을 위한 지역사회 관계 등 정밀한 관계가 필요하다. 특히 지역사회 여론주도와 그 흐름, 그리고 의사결정과정과 주민들의 참여 또는 배제에 대한 내용, 지역사회 인적·물적 자원에 대한 조사가 중요하다. 이를 가능하게 하기 위해서는 주민들이 참여하도록 해야 한다. 이를 통해 주민들을 교육하고, 주민들이 가져온 기초자료들을 분석하는 과정에서 주민들에게 지역문제에 대한 이해를 높여준다. 이를 통하여 주민들은 지역의 문제에 대한

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

문제의식과 해결과정에 자발적 참여 동기를 갖게 된다. 또한 참여과정에서 주민들이 갖고 있는 정보를 심분 발휘할 수 있을 것이다. 따라서 조사과정에서 주민들의 정서를 파악하고 주민들이 자발적으로 움직일 수 있는 요인들을 파악하는 것도 매우 중요하다(이호, 1999 : 20).

G복지단체는 노인, 장애인, 어린이도 편한 G구 만들기를 위한 조사를 통해 장애인 편의시설 촉진운동(장애인의 접근권 확보운동), 이동약자(장애인, 노인, 아동, 임산부, 짐을 든 사람 등)들이 자유롭게 다닐 수 있는 동네 만들기(이동약자들의 보행권 확보운동), 모든 주민이 쾌적하고 안락한 지역 환경 만들기를 목적으로 설정하였다.

이 조사를 통해 지역사회 장애인 편의시설 설치현황을 조사하고 권고하였으며, 97년 장애우 편의시설 조사 자료를 참고하여 자치구에 정책제안서를 제시하였다.

또한 동별 장애우 편의시설 설치현황을 조사하여 공공시설, 교통시설, 공원시설, 학교시설, 의료시설, 기타 공공시설 등 장애인의 접근성과 이용성, 안전성을 중심으로 장애인 시설의 편의정도를 평가하였다. 즉 평가 체크리스트 활용하여 동별 보행환경조사, 보행자 안내지도(위킹맵), 안내책자 등을 제작 배포하고 지방자치선거후보자들에게 공약사항에 포함하도록 제안하였다. 이 조사과정에서 지역의 관련단체와 자원봉사자들이 자발적으로 참여하고, 모임이 조직되는 성과가 있었다.

1998년 10월 지역주민의 참여기회를 제공하기 위하여 G복지단체는 지역자원조사를 실시하였다. 주요프로그램은 푸드뱅크사업으로 공급처 개발을 위해 27개동 음식업 관련 업체를 개별 방문 조사하였다. 이를 통하여 지역주민들과 푸드뱅크 사업에 대한 인식과 지역사회육구, 참여의사, 그리고 홍보 등 공유할 수 있는 성과를 얻었다. 그 결과 11월에 4곳 공급처가 개발되었으며, 그 이후 45곳으로 확대 되는 성과를 얻었다. 또한 1999년 7월 G구 결식아동 지원체계조사를 실시하여 10월에 결식아동 지원네트워크를 조직하였다.

○ 핵심지도부 및 정책집단을 구축하라

복지운동이 활발하게 전개되기 위해서는 핵심지도부가 구성되어야 한다. 핵심지도부는 단위조직 전체를 이끌어 나갈 수 있도록 활동 기획, 개발, 집행기능을 수행할 수 있어야 한다. 또한 특정 사안에 얽매이지 않고, 다양한 일상활동을 주민들과 함께 추진하여야 한다. 그리고 이를 통하여 보다 전문적으로 주민들의 문제를 쟁점화하여 창조적인 정책 및 실천 활동들을 개발 해 낼 수 있어야 한다. 또한 복지운동에 대한 전문적인 지식뿐만 아니라, 주민들의 삶과 의식에 대해서도 폭넓게 인지하고 있어야 한다 (이



호, 1997 : 5).

D시민단체협의회는 평균 월1회 일정으로 모이는 연대회의기구를 통하여 활동기획 및 지역사회실천, 복지운동 프로그램을 개발하고, 추진하는 구체적인 내용을 다룬다. 또한 D포럼을 통하여 지역사회 오피니언 리더십 개발과 정책개발 등을 주도하고 있다. 대표적인 활동으로 지역사회문제, 이슈의 발굴과 2004년도 자치구 예산분석 작업, 예산의 분배정의 실현 요구와 정책적인 제언 등을 실시하였다.

G복지단체는 수평적 네트워크를 지향하며 다양한 소모임이 활성화 될 수 있도록 운영위원회를 구성하였다. 각 소모임의 대표들이 참여하여 12명의 위원이 사업계획, 결산심의, 장기비전 만들기, 향후 10년의 과제 등 다양한 논의를 추진하였다. 이 기구는 각 소모임과 긴밀한 관계 속에서 진행되고 있다. 이러한 소모임에는 청소년 소모임인 ‘햇살’도 함께 하고 있다. G복지단체 10년을 준비하며 운영위원회에서 전체적인 논의와 더불어 각 소모임에서도 10년 후의 비전, 기획사업을 추진하고 있다. 또한 조직의 내실을 기하기 위한 전략으로 리더십 훈련 프로그램을 기획하여 지도력 개발을 위한 교육훈련, 주민지도자 리더십 훈련 등이 각 소모임 별로 추진되고 있다.

○ 호혜적인 전략으로서 네트워크를 구축하라

복지운동을 원활하게 수행하기 위해서는 지역사회의 단체·집단들간의 네트워크 구성이 필요하다. 이러한 협의기구를 통하여 특정목표를 설정하고, 그것을 효율적으로 달성하기 위하여 구성원들 간의 왕성한 인적, 물적 교류가 진행되어야 한다. 뿐만 아니라 그 성과가 주민운동이 추구하는 목적에 부합해야 하며, 동시에 네트워크에 참여하는 각 단체에도 그것들이 고르게 전달되어야 한다. 이를 위해서는 단체가 가지고 있는 다양한 정보가 지역 내의 여러단체들에게 개방되어 참여범위가 확대되어야 한다. 또한 조직가는 네트워크에 참여하는 각 주체들을 상호 매개하고 중재하는 역할을 취해야 할 것이다. 조직가로서 다른 주체들이 일을 잘 할 수행할 수 있도록 지원하고 매개하면서 그 성과 역시 다른 주체들이 나누어 갖도록 도와야 한다(이호외, 2003 : 7, 8).

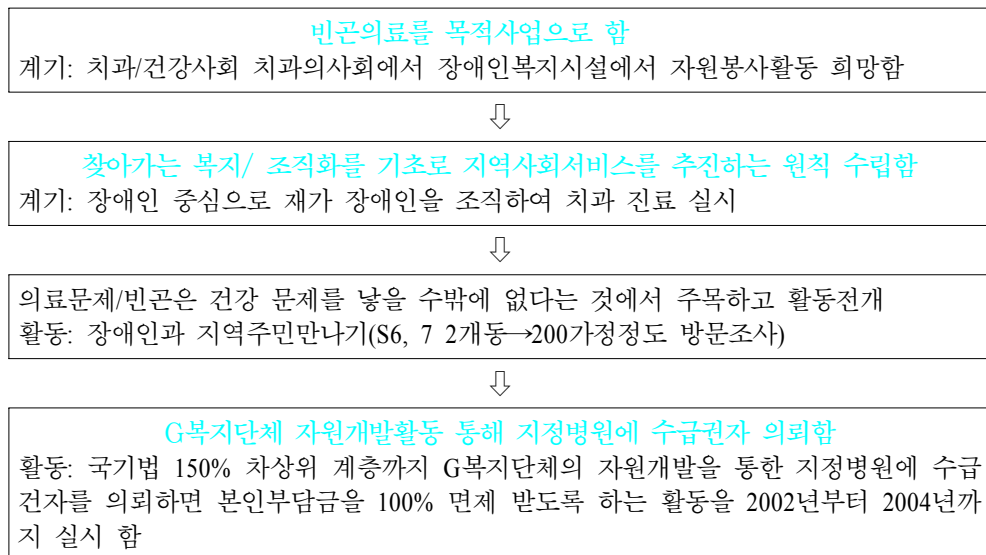
D시민단체협의회는 연대회의를 통하여 각 지역사회단체들의 강점과 약점을 상호보완하는 연대활동을 적극적으로 진행하였다. 즉 ○○살림 회원들이 B복지관 도시락 배달봉사와 D여성의 집 방과후교실에 푸드뱅크 음식지원, DW민우회 걷기대회 행사지원 등이 좋은 사례이다. 단체들 간의 활동을 협력, 지지함으로서 D시민단체협의회가 활성화되는데 긍정적인 효과를 얻을 수 있었다.

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

G복지단체에서는 주민생활행복권확보운동을 통해 건강지원네트워크를 구축하고 의료비감면과 동네의원과 한의원을 저렴한 비용으로 이용할 수 있는 G구 7개동 건강지원네트워크를 운영하고 있다(G복지단체, 2004). 그것은 2002년 G복지단체가 “빈곤가정 지역사회지원체계 구축을 위한 욕구조사”를 실시하면서 구체화되었다. G복지단체에서는 조사결과를 바탕으로 정부의 의료보장에서 소외된 가난한 이웃의 건강문제를 지역사회가 직접 풀어가기 위한 대안 책을 다각적으로 논의하였다. 수차례에 걸친 지역주민들과의 회합을 거쳐서 ‘건강지원네트워크운동’이라는 복지운동프로그램이 구성되었다.

건강지원네트워크운동은 의료소외계층이면서도 정부지원을 받지 못하는 틈새 빈곤계층을 주된 대상으로 하고 있다. 그것은 대상자들이 지역사회의 의료자원을 좀 더 손쉽게 이용할 수 있도록 의료비 감면혜택을 주는 접근법이다. 따라서 지역사회의 약국, 병, 의원, 치과, 한의원 등 보건의료자원들과 지역주민간의 네트워크가 활동의 중심요체를 이루고 있다. 이것은 지역주민 스스로가 자신의 건강을 지킬 수 있도록 지역주민, 지역의 보건의료자원, G복지단체 등이 함께 건강안전망을 만들어 가는 활동을 말한다. 의료소외계층인 틈새가정 100가정이 선정되었으며, 7개동 참여주민140여명, 의원 24곳, 한의원 16곳의 참여협조를 받고 있다<표 VI-1>은 G복지단체의 건강안전망 구축을 위한 복지운동 과정들을 도표화한 내용이다.

〈표 VI-1〉 G복지단체 복지운동사례





G구 의사회, 한의사회를 네트워크를 통해 조직화

활동: 병원과 수급권자 연결하여 서비스를 받을 수 있도록 하는 체계를 만들고 G복지단체가 코디네이터의 역할을 하여 120case 서비스 실시 함. 이 과정에서 청와대 민원이 발생함 ; G복지단체가 지역의료와 관련해 기성 의료계의 브로커로 오해 됨



왜곡을 바로잡기 위한 사회행동

활동: 자원 활동에 참여한 의사의 도움으로 의료법 조항에서 지방자치단체장의 승인이 있을 경우 저소득층 감면을 받을 수 있다는 조항을 찾아내어 민원사태를 올바르게 수습할 수 있었음. 이를 계기로 비 급여 빈곤계층에 대한 긴급의료문제에 대한 지원과 저소득층 감면 등에 대한 조례제정을 추진하게 됨. 의사회 4명, 한의사회 3명, G복지단체가 건강(빈곤의료)문제 정책추진을 위한 운영위원회를 구성하고 빈곤과 건강문제, 가난한 이웃들의 건강권 확보활동 지역모델 만들기가 추진되고 있음

○ 주민참여제도를 활용하라

행정주민참여제도는 행정 및 의정을 감시하거나 선거를 통해 직접 지역의 행정적, 정치적 의사결정과정에 참여하는 것 등을 들 수 있다. 지역의 행정 및 의정을 감시하는 활동은 지방자치체가 실시된 1990년대 초반부터 이루어져 왔다. 최근에는 예·결산에 관한 감시를 주제로 교육도 이루어지고 있으며, 참여예산에 관한 논의가 활발히 이루어지고 있다. 또한 2000년 3월에는 ‘조례 제·개·폐 청구권’(주민발의)의 시행을 앞두고, 주민들이 직접 조례를 제·개정하기 위한 활동들도 활발하게 전개되고 있다. 이 내용은 주민들 스스로 자치입법의 제·개정을 통해 주민의 복리와 삶의 질을 높이는 수단으로 활용된다는 점에서 지방자치 역사에서도 중요한 의미를 지닌다(이호, 2004 : 11, 12)

G복지단체에서는 국민기초생활보장법(이하 “국기법”)의 올바른 정착을 위한 조례제정운동이 있었다. G지역네트워크는 민간기관으로서의 역할은 물론 공공부문과의 협력을 통해 법의 올바른 정착을 추구하기 위해 출범하였다. 따라서 G지역네트워크는 참여민주주의의 바탕 위에 수급권자 중심의 사업을 전개하기 위한 접근노력을 시도하였다. 지역사회조사, 전문가, 지역사회복지관 관계자, 주민대표, 교수 등이 중심이 되는 교육, 토론회, 각종 회의 실시, 활동방향과 과제 선정 등 다각적인 준비활동을 통하여 지방생활보장위원회 운영, 수급권자 권리운동, 조례제정운동 등을 전개하였다. 7개 단체가 참여하여 2000년 7월부터 2001년 4월까지 다음과 같이 진행하였다.

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

국기법네트워크 구성, 참가단체 직원교육, 국기법의 올바른 정책을 위한 지역토론회, 국기법 생활보장위원회 구성 및 운영에 대한 복지사업과 과장면담, 국기법 생활보장위원회 위원 3인 추천, G구청 G구 생활보장위원회 추천 1인 위촉 통보, 생활보장위원회 제1차 회의 항의방문, 생활보장위원회 위원 사퇴, 국기법 참가단체 직원상담교육, 국기법 상담유도 리플렛 제작 및 배포, 국기법 생활보장위원회 설치 및 운영조례제정 운동진행, 조례제정을 위한 지하철역 서명운동, G구의회 총무보사위원장 면담 2회(조례 의원발의 제안 및 협의), G구 생활보장위원회 조례제정을 위한 간담회 개최, 생활보장위원회 조례안 검토 및 수정, 의원발의로 3월 임시회기에 상정 절차 합의, 의원발의 조례안 접수에 관한 집행부 철회요청 의견서 발송, 총무보사위원장의 7인의 G구 의원 서명으로 조례 안 접수, 집행부 철회요청 의견서 발송, 집행부 의견에 대한 보장법 네트워크 검토의견서 작성, 총무보사위원장, 집행부, 보장법네트워크 면담 진행, 보건복지부 질의서 발송 및 회신, 법령에 위해 생활보장위원회가 설치·운영되므로 차후 설치 조례안 타당치 않다는 회신, 보건복지부 회신에 대한 검토의견 받음, 총무보사위원장 면담진행, 의원발의로 조례상정 힘듦(집행부와 갈등, 보건복지부 답신 등), 현 생활보장위원회 위원 보완 및 위촉(3인)으로 집행부와 협상, 생활보장위원회 위원 3인 추천 등의 사업이 전개되었다.

이상의 일련의 과업실행 과정을 통하여 민주주의 방식에 의한 힘의 결집으로 국가적인 큰 이슈를 지역사회단위에서 풀어가는 과정을 경험하였다. 이 과정에서 네트워크를 만들고, 협의·조정·협상·서명운동 등의 다양한 전략을 동원하였다.

○ 공공시설위탁 및 운영에 관한 조례제정운동 사례

G구 공공시설위탁 및 운영에 관한 조례제정운동은 지역사회를 위해 함께 뜻을 모으고 돈을 모으고 봉사하는 ‘좋은 복지관 만들기 주민모임’이 주도적으로 추진하게 되었다. 주민모임은 아동 보육, 청소년교육과 문화, 다양한 직업교육, 노인들을 위한 사랑방 등 복지관의 프로그램이 지역주민의 생활을 풍부하게 만들 수 있도록 지역사회 주민의 많은 관심과 참여를 이끌어 내고자 하였다. 결국 아래와 같은 일정으로 목적을 달성할 수 있었다.

- 1998. 4 97년 N지역 욕구조사를 바탕으로 '좋은 복지관 만들기 주민모임' 제안
- 1998. 5 97년 N지역 욕구조사 결과고보고 및 좋은 복지관 만들기 캠페인 진행



- 1998. 7 좋은 복지관 만들기 주민공청회 개최(5개 단체 공동주최)
- 1998. 8 사회복지관 설치 및 운영에 관한 조례제정을 위한 모임 진행
- 1998. 9 공공시설 설치 및 운영에 관한 조례제정을 위한 토론회 개최
- 1998. 11 구립어린이집 정상화를 위한 공동대책위원회 참가
- 1998. 12 공공시설 설치 및 운영에 관한 조례 주민청원 발의
- 1999. 4 공공시설 설치 및 운영에 관한 조례 제정

이 조례는 지방자치법 제 135조 및 제 95조 규정에 의하여 공공시설의 설치 및 위탁에 관하여 필요한 사항을 규정함을 목적으로 하고 있다. 선정위원회를 두며, 수탁자 선정절차와 선정기준, 운영지원, 수탁자의 의무에 관한 사항들을 구체적으로 담고 있다. 이러한 세부규정들은 지역주민 중심의 복지향상을 위해 최선을 다하도록 하는 책임적인 장치로서의 기능을 할 수 있도록 하였다. 일련의 과정은 주민참여와 발의를 통한 의원입법으로 보장되는 주민참여제도를 적극적으로 활용하고 지역사회차원의 인증을 받을 수 있었다는 점에서 큰 의의를 찾을 수 있다.

○ 주민참여가 용이한 프로그램을 구체화하여 실행하라

주민조직소집단은 주민 대상의 구체적인 프로그램을 구성하여 복지운동을 실행할 수 있다. 이는 주민들이 쉽게 참여할 수 있는 내용으로 진행될 수 있어야 한다.

G복지단체는 친환경적인 소비문화, 재활용, 주민들의 여론이 소통되는 사랑방 등의 내용으로 운영되는 이웃 사랑방 프로그램을 구성하였다. 자원봉사자가 주로 참여·운영하는 환경상설매장을 통해 바자회, 거리 이동 장터, 먹거리 배분처 운영 등 다양한 기능을 담당하고 있다.

B복지관의 경우도 D시민단체협의회에 참여하여 구체적인 프로그램 속에 연대활동을 펼치고 있다. 예를 들면 어린이날 차 없는 거리행사, 실무자와 대표가 공동연수 등을 들 수 있다.

○ 좋은 이슈를 다뤄라

지역사회문제가 주민들의 이해와 관련해서 강하게 느끼며, 표면화되고, 다수의 주민들이 변화를 위하여 활동에 참여할 의사를 강하게 느낄 때 이슈라고 할 수 있다. 좋은 이슈는 다수의 주민이 활동함으로써 해결될 수 있는 문제라야 한다. 좋은 이슈는 추가적으로 다음과 같은 요건을 갖추어야 한다.

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

- 좋은 이슈는 승산이 있는 것이다.
이슈를 다루려하는 조직의 전략이 무엇인지 꼼꼼히 점검해야 한다. 이를 통해 이슈에 대응하기 위하여 무엇이 필요한 것인지-얼마나 많은 사람, 일, 시간, 돈이 필요하며, 어떤 동맹을 맺고, 어떤 전술을 사용할 것인지 등-에 대하여 모든 사람이 감각을 갖게 된다.
- 좋은 이슈는 조직을 건설한다.
많은 사람이 참여하여 의식을 공유하고, 조직만들기 과정에서 활기를 느끼게 된다.
- 좋은 이슈는 사람들을 결합시키게 된다.
함께 활동하는 사람들은 문제가 무엇이고 그 문제가 어떻게 되어야 하는가에 대해 동의하고 있어야 한다.
- 좋은 이슈는 많은 사람들에게 영향을 미친다.
- 좋은 이슈는 사람들을 끌어들인다.
- 좋은 이슈는 강하게 느껴진다.
- 좋은 이슈는 단순하다. (이문국 · 이인재, 107-117)

D시민단체협의회는 지역주민과 각 지역사회복지 관련단체의 다양한 의견수렴과 협의과정을 거쳐 일반 지역주민 모두가 참여할 수 있는 프로그램 활동에 초점을 맞추었다. 어린이날 차 없는 거리 행사, 맑은 N·D Happy 콘서트, 테마 마을 만들기(C동역 거리벽화 그리기) 등의 지역주민들이 쉽고 차별 없이 참여할 수 있는 프로그램 활동을 통해 이 후에 어려운 특정 소외계층의 문제도 좋은 이미지로 주민들의 시선을 맞추어 갈 수 있었다. 주민들의 참여 폭을 넓힐 수 있는 활동에서 시작하여 참여기반이 어느 정도 다져진 상태에서 특정한 활동으로 범위를 넓혀가는 전략을 사용하였다.

G복지단체의 경우는 G구의 저소득 밀집지역적 특성을 고려하여 주민생활기본권 확보운동, 빈곤계층의 건강권 확보를 위한 건강지원네트워크 운동, 결식가정을 위한 빈곤지역 푸드뱅크 운동, 장애인, 노인 등의 편의시설확보운동 등 지역사회문제와 소외계층의 문제를 관련단체, 자치구, 시민사회단체, 관계전문가 등의 다양한 의사소통 구조를 통해 간담회, 공청회, 정책질의와 제언, 토론회, 포럼 등의 프로그램 및 활동을 통해 이슈를 모으고 공유하며 함께 해결해 나갔다.



○ 구체적인 전략을 개발하라

복지운동을 전개하기 위해서는 우선 전략목표를 세우는 것이 필요하다. 조직가는 캠페인의 장기목적, 중기목표, 승리의 필요조건, 실생활의 접목, 힘의 관계 등을 면밀히 검토해야 한다. 또한 조직차원에서의 금전, 직원의 수, 시설, 평판, 방문 등을 포함하여 캠페인에 동원할 수 있는 조직의 지원, 조직을 강화할 수 있는 구체적인 방법 등도 고려해야 한다. 조직구성원, 동맹세력, 적대세력으로 누가 이 이슈에 대해 관심을 갖고 조직을 지원하거나 조직에 참여하려 하는가? 반대세력은 누구인가?에 대해 체크하는 것이 필요하다. 또한 표적은 언제나 사람이어야 하며 행정 및 제도가 되어서는 안 된다. 각 표적에 대하여 각 구성 단체가 자신의 힘을 최대한으로 느끼게 할 수 있는 전략을 리스트 화해야 한다(한국휴먼네트워크, 1999: 57-61).

D시민단체협의회는 지역복지학교, 연대회의, 공동연수 등의 과정을 거쳐 지역사회 주민의 의견, 각 단체에 참여하고 있는 회원 및 자원봉사자, 실무현장의 전문가의 의견 등을 수렴하여 핵심지도부와 회의조직에서 전략을 구체화하였다.

G복지단체는 여러 소모임의 자치적인 활동을 통해 쌓아온 경험과 의견을 그 대표가 참여하는 운영위원회에서 기획회의, 토론회, 필요한 지역조사 등의 과정을 거쳐 정·단기 전략을 마련하고 있다.

○ 연합조직체를 결성하라

연합조직은 여러 조직을 조직하여 공통된 목적을 위하여 함께 일해 가는 것이다. 연합조직은 다양한 형태를 띠는데, 항구적인 연합조직과 일시적인 연합조직, 단일한 이슈를 제기하는 연합조직과 다수의 이슈를 제기하는 연합조직, 지역적인 연합조직, 특정한 정체성을 띤 연합조직(여성단체연합 등), 또한 이러한 요소들이 적당히 혼재된 연합조직 등이 있을 수 있다.

○ 연합조직체 결성의 원칙을 숙지하라

- 통일적인 이슈를 선택하라.

개개의 독립적인 의제에 관해 함께 일하는 것을 바라지 말고 공통적인 이슈를 설정할 필요가 있다. 이를 위해서는 원활한 의사소통 구조와 합의과정이 무엇보다 중요하다.

Ⅵ. 지역활동 및 복지운동 단계 ●●

- 현실적인 연합조직의 예산을 편성하라.
- 관습적인 이해관계를 이해하고 존중하라.
회원조직은 모두 자체의 역사와 구조, 의제, 가치, 문화, 지도력과 연합조직에 대한 관련성을 가지고 참가한다. 역량은 키워나가면서도 불필요한 갈등을 회피하기 위해서는 연합조직의 모든 회원이 서로를 이해할 필요가 있다.
- 동의할 수 없다는 데에 동의하라.
이슈에 초점을 맞추고 동의할 수 없는 이슈를 피하기 위한 방법에 합의하라.
- 기여할 수 있는 점은 다양하다는 것을 인식하라.
회원조직들은 다양한 역량과 결점을 가지고 연합조직에 참여하며, 다른 조직이 가지고 있는 역량과 결점을 이해하고 받아들인다면 문제는 최소화될 수 있다.
- 의사결정 구조를 조심스럽게 설정하라.
모든 회원조직이 비교적 동등하게 기금을 분담하지 않는 한 의사결정은 한 조직당 한 표라고 단순히 말할 수 없다. 많이 기여하는 회원조직이 많은 발언권을 가진다.
- 거시적인 승리를 획득하라.
회원조직들은 스스로 현실적이고 계량 가능한 결과를 볼 때만 지속적으로 기부를 하게 된다.
- 안정적인 상임위원회를 구축하라
- 의사결정과정을 명확히 하라
- 명성을 공정하게 분배하라

(한국휴먼네트워크, 1999:148-155)

D시민단체협의회는 연대회의조직을 통해 연대행사와 공동연수, 지역복지학교를 진행하고 있으며, 자치구의 범위를 넓혀 N·D시민연대를 조직하여 연대회의조직과 연대행사를 통해 복지운동의 파급효과를 넓혀가고 있다. G복지단체는 G구 보건복지포럼을 통해 G구내 사회복지관, 시민사회단체, 자치구 관련부서 등이 참여하는 연석포럼을 진행하고, 사회복지과제 선정과 제시, 조례제정운동으로의 확대 등을 추진하였다.



● 복지운동 체크리스트

1. 대중성을 확보하고 힘을 결집하기 위한 어떤 방법을 활용하고 있는가?
2. 복지운동을 추진하기 위한 핵심지도부를 구성하고 있는가? 핵심지도부의 역할은 어떠한가?
3. 네트워크 구축을 통해 복지운동을 전개하고 있는가?
4. 여러분의 기관에서는 주민참여제도를 활용하고 있는가? 어떤 방식으로 참여를 유도하는가?
5. 주민참여를 유도하는 프로그램을 진행할 경우 무엇을 가장 중요하게 생각하는가?
6. 좋은 이슈를 선정하기 위해 고려해야 할 사항은 무엇인가?
7. 전략목표를 수립할 때 고려할 사항은 무엇인가?
8. 성공적인 연합조직 구축의 원칙은 무엇인가?

Ⅶ. 평가 및 과제전환단계

1. 평가단계

- 1) 양적평가
- 2) 질적평가
- 3) 복지관 평가 사례

2. 과제전환단계

- 1) 종료
- 2) 과제전환절차
- 3) 조직의 역량강화



● 평가 및 과제전환단계의 전략

- 지역사회조직사업 모니터링을 위한 객관적인 평가지표를 개발하라
- 지역사회조직화사업 단체간 연대로 긍정적 성과평가를 호소하라
- 신뢰도와 타당도가 검증된 표준화된 도구를 활용하라
- 설문지를 활용한 지역주민들의 인식 변화 및 참여의식 변화 측정하라
- 지역사회조직사업에 참여한 성원들의 인지를 측정하기 위해서는 이용자 만족도 조사를 활용하라
- 만족도 조사를 할 수 없는 경우 참여율 및 실적 평가를 활용하라
- 양적평가로 측정하기 어려운 조직성원들의 평가는 대화기법, 기록 등의 기법을 활용하라
- 단기적 목표 달성 및 조직의 핵심 이슈가 달성되면 조직의 과제를 전환하라
- 과제전환시에는 이전 과제보다 훨씬 어렵고 높은 수준의 것으로 전환하라
- 과제전환시에는 실천가능성을 검토하고 성원들간의 자연스러운 합의에 기반하여 새로운 과제를 선정하라
- 회의, 의사조정과정, 교육을 통해 조직의 역량을 강화하라

Ⅶ. 평가 및 과제전환단계

1. 평가 단계

지역사회조직사업의 성과를 공론화하기 위해서는 효과성, 효율성 평가를 위한 객관적인 척도개발이 요구된다. 사실 임파워먼트 사업은 질적 평가방식이 유용하게 활용될 수 있다. 그러므로 사회복지사가 인식하는 주민의 변화정도, 주민이 느끼는 서비스 질 등은 평가의 중요한 질적자료가 된다. 그러나 지역사회조직 사업의 성과를 대외적으로 설득력을 갖고 보여주기 위해서는 객관화된 자료에 근거한 효과성, 효율성 측정이 요구되므로 프로그램 개발에서 양화 수준이 성과측정의 중요한 잣대가 되기도 한다.

○ 객관적인 평가지표 개발의 필요성을 인식하라

E복지관을 포함한 지역사회발전센터를 운영하는 전국 10개 기관은 실무자 연대회의를 통한 효과성, 효율성 측정도구 개발의 필요성을 공유하였다. 현재는 평가지표 부재로 사전-사후 평가를 실시하기 힘든 상황이므로 외부용역을 활용한 평가지표 개발이 요구된다.

○ 긍정적 성과 및 평가 결과를 대외적으로 알려라

현재 운영되고 있는 전국 10개 지역사회발전센터 실무자 연대회의에서는 통합적 평가방법의 필요성을 인식하게 되었다. 그 과정에서 지역사회조직사업 관련 정책토론회를 국회의원 회관에서 개최하였고, 건교부 발표회에 패널로 참석하는등 정치적인 호소활동을 전개하고 있다. 기존 사업의 성과 및 평가에 근거한 호소활동을 통해 지역사회조직사업을 활성화할 수 있는 제반여건을 확보하는 작업이 요구된다.

1) 양적평가

○ 참여율 및 실적 평가방법을 활용하라

지역사회조직화사업 만족도 조사를 할 수 없을 경우 참여율을 통해 만족도를 평가



하게 된다. 참여율 및 실적평가는 대부분의 프로그램에서 적용이 쉽기 때문에 계획시 수립한 목표가 만족도, 표준화된 도구등의 평가방법을 활용하기 어려운 경우 가장 일반적으로 쓰여지고 있다.

○ 이용자 만족도 평가방법을 활용하라

지역사회조직화사업을 통한 삶의 질 변화를 측정하기 위한 척도로 클라이언트 자기 보고형식으로 자료를 수집하며 주로 클라이언트의 인지를 측정하는 것이다. 만족도 조사평가는 지역사회조직사업의 향후 방향성 등을 검토할 때 매우 유용한 도구로 활용할 수 있다.

○ 사후 및 사전사후 평가조사도구를 이용한 평가방법을 활용하라

- 일회검사 사례연구로 측정한 사례

W복지관은 독거노인보호 시스템 구축 및 아름다운 이웃사업을 실행하면서 사업의 궁극적인 성과를 지역문제해결에 두었고, 현재 수준은 지역사회내 문제가 완화된 정도로 달성되고 있는 것으로 평가하였다. 지역주민들의 의식변화 및 참여의식변화등을 설문지화하여 지역사회 조직화사업의 평가도구로 활용하였고 양적평가에 대한 신뢰가 높았다.

- 단일집단 사전-사후검사 설계로 측정한 사례

표준화된 도구는 클라이언트의 변화를 측정하기 위해 사용된 정형화된 사전-사후조사로 클라이언트의 인지, 감정, 태도를 측정하는데 일반적으로 사용된다. B복지관에서는 지역사회 아동방임을 예방할 목적으로 실행한 사업에서 부모교육 사전-사후 조사, 주민참여형 프로그램 사전-사후 검사를 실시하였고 부모교육은 사전-사후 조사간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나 제공된 프로그램이 진행하고자 했던 지역사회조직사업에 대한 참여를 유도하기에 적절했음을 평가할 수 있다.

2) 질적평가

○ 대화기법을 활용한 질적 평가방법을 활용하라

S복지관은 ‘동사모’의 활성화를 위하여 매년 정기 간담회 형식으로 평가를 실시하고

있다. 또한 지역주민행사 혹은 일반적인 자원봉사활동 등과 관련하여 기관장, 실무자, 자원봉사자들 간의 개방적인 의사교류의 기회를 갖는다. 이러한 대화의 장을 이용하여 동사무 활동에 대한 평가를 실시하고 있다. 현 수준에서는 활동과 관련한 개선점과 활동과제 등이 주된 논의의 주제가 되고 있다.

B복지관 효플러스 네트워크는 건강도우미, 실무자 등을 중심으로 네트워크를 형성하여 정기모임을 가지고 있으며, 모임내 포커스 그룹을 구성하여 평가를 실시하고 있다.

○ 기록내용 분석중심의 평가방법을 활용하라

기록평가는 가장 많이 또 쉽게 사용하는 자료로 서비스의 투입 노력이나 효율성을 평가할 때 중요하다. 물론 클라이언트 성별, 연령별, 문제별로 각 서비스의 투입 현황을 파악할 수 있도록 서비스단위 등 척도를 활용한 양적 평가방법을 일부 활용할 수도 있을 것이다. 하지만 기록내용 분석중심의 평가방법은 클라이언트에 대한 묘사, 서비스 투입노력에 집중하고 있어 일반적으로 효과성 평가에 활용할 수 없는 경우가 많다. 서비스 등에 대한 클라이언트의 반응을 살펴보기에 적절하지만 객관화에 어려움을 갖고 있다.

- 회의록 및 연구활동을 기록화하고 기관차원에서 공유하고 내용을 분석하라

S복지관의 동사무 모임은 주간 정기회의 및 연구활동, 지역독서문화 확산운동 등에 대한 참여를 모두 기록하고 있다. 실제 도서관을 이용하는 주부들 중 함께 활동에 참여하지는 못하지만 동사무 회원들이 모니터 한 자료를 자녀교육차원에서 공유하기를 원하는 주민들이 많이 등장하였다. 이는 동사무 연구활동 기록이 갖는 효과성을 입증하는 좋은 사례이다. 이런 욕구를 반영하여 2005년에는 8년간 축적된 동사무 동화연구 자료 발간회의를 거쳐 연구보고서로 출판하였고, 지역사회에 배포함으로써 동사무활동의 성과를 지역주민들과 함께 공유하는 시도가 있었다.

깔끄미 클리닉은 자활참여자들의 주간회의 및 활동내용을 정기적으로 기록하였다. 이러한 작업과정에서 회원들은 사업을 객관적인 시각에서 바라볼 수 있었다. 또한 기록을 통해 공유된 문제에 대하여 기관차원에서의 슈퍼비전이 활발하게 이뤄져 사업의 효과성을 높일 수 있었다.



3) 복지관 평가 사례

현재 지역사회조직화사업 평가는 양적평가방법을 중심으로 이뤄지고 있다. 그것도 다양한 평가도구를 활용한 접근법이라기보다는 참여율 및 실적 평가가 주류를 이루고 있다. 그러므로 보다 다양한 방식으로 전개될 수 있는 객관화된 양적평가도구의 개발이 필요하다. 질적 평가는 사회복지사가 조직성원들과의 대화 및 기록 등과 같은 간단한 조사수준에서 이뤄지고 있다. 이는 실제 현장에서 질적 평가에 대한 학습 및 이해가 부족한 것에서 비롯되었다고 볼 수 있다. 이러한 현장연구의 한계로 양적 및 질적 평가와 관련한 매뉴얼작업에서 적절한 자료 수집이 어려웠다. 따라서 본 매뉴얼 작업에서는 현장에서 이뤄지는 일상적인 수준에서의 양적 및 질적 평가사례를 소개하는 수준에서 논의되었다.

〈표 VII-1〉 B복지관 양적, 질적 평가 사례의 실예

(1) 과정평가

진행과업	사업 활동 및 평가내용
주치의 대상자 선정	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 40명 / 성취량 : 7명 - 평가방법 : 대상자 수 - 한명의 주치의가 네 명의 클라이언트를 담당하는 것을 목표로 열명의 주치의 확보를 생각하였으나 3명의 주치의가 활동하였기에 대상자 수에 제한이 있었음 - 활동하는 주치의들도 상황에 따라 담당하는 가정의 수를 조절하였음
주치의 확보	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 10명 / 성취량 : 8명 - 평가방법 : 확보된 의사 수 - 주치의 활동의 핵심은 어르신과 의사의 결연형태로 정기적인 건강관리를 진행해 주는 것이었음. 그러나 모집 과정에서 가정의학과나 내과 등 적합한 의사 외에도 분야별 다양한 의사들의 참여가 이루어지면서 주치의 활동 형태도 방문진료, 내방진료, 비정기적인 진료, 응급진료 등 유연하게 진행되었음을 전제로 ‘주치의제 운영’을 평가해야 함 - 참여 주치의 발굴활동은 지속적으로 진행되었음. 특히 인맥을 활용한 주치의 발굴활동을 실시하였음. - 또한 주치의의 진행과 건강도우미의 활동을 지원하는 약국도 함께 발굴됨

Ⅶ. 평가 및 과제전환단계 ●●

진행과업	사업활동 및 평가내용
주치의 활동	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 240명 / 성취량 : 119명 - 평가방법: 주치의가 직접 진료행위를 진행한 횟수 - ○○○의원과 ○○○의원은 총 6가정의 주치의로서 정기적인 주치의 방문 진료활동 진행하였음. ○○○한의원은 1명의 어르신의 주치의로 내방진료 활동을 진행 - ○○○한의원의 경우 대상 어르신이 직접 정기적으로 병원을 방문 진료하는 형태로 진행함 - ○한의원은 무료진료를 진행하기는 하였으나(8월, 14명) 대상어르신에 대하여 지속적인 관리, 점검을 진행하는 주치의로 보기에는 어렵기에 실적에서 제외함
의료서비스 지원체계 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 3회 / 성취량 : 2회 - 평가방법 : 모임 진행 횟수 - 의사들간의 이해관계, 각 개인들의 바쁜 일정 등으로 목표 수준을 높게 잡지 않았을 뿐더러 오히려 사업을 진행하면서 각 개인이 자연스러운 일상 생활 속의 나눔활동을 진행할 수 있도록 지원하는 형태의 느슨한 네트워크를 운영함 - 지원체계의 수준을 객관적으로 평가하기는 어려우나 의료적 지원이 필요한 클라이언트 발생 시 적절하게 지원할 수 있는 체계가 구성되었고 연 2회의 모임이 있었으나 일부 주요인물(Key-person) 중심의 모임이 진행되었음. <ul style="list-style-type: none"> * 사례발생→자원연결(병원, 약국)→지원수준결정→진행 * 위 내용은 합의되어 운영, 그러나 자체적 네트워크 활동은 아직 어렵지만 조금하지 않음. - 모임의 성격은 각자 진행하는 활동에 대한 소개, 친목 도모 등이었음.
건강도우미 확보	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 10명 / 성취량 : 8명 - 평가방법 : 활동하는 건강도우미 수 - 3회의 모임을 통해 8명의 건강도우미 확보. - 어려운 이웃을 직접 가정으로 찾아가 만나는 활동이기에 참여자의 수 보다 성실함 등이 어느 정도 담보된 사람의 확보가 목표였음. 때문에 홍보 모집 형태보다는 적절한 대상자를 인맥을 활용하여 섭외하는 형태로 진행
건강도우미 교육	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 5명 / 성취량 : 8명 - 평가방법 : 교육진행 횟수 - 목적은 1회의 모집과정을 통해 선발된 10명의 건강도우미가 5회의 교육을 수료하는 것이었음. 그러나 도우미 선발을 신중히 진행하다 보니(이후 가족 모임으로 구성하기 위하여) 3회에 나눠 모집하였고 교육도 그에 맞게 진행 - 1기는 4회차의 교육을 진행하였으나 각 교육 기간의 길이가 길고(주1회) 4회차 교육까지 수료하기 위해서는 한달의 시간이 필요했기에 2·3기는 2회차 교육으로 좀더 밀도 있게 진행 <ul style="list-style-type: none"> * 성취량 산정 : 1기는 4회차 교육, 2·3기는 2회차 교육 진행



진행과업	사업활동 및 평가내용
건강도우미 방문활동	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 960건, 성취량 290명 - 평가방법 : 각 도우미들의 전체방문활동 진행 횟수 - 한 명의 건강도우미가 4가정을 방문하려고 하였으나 4가정을 담당하기에는 활동시간의 부족함, 개별 가정 특성에 따른 시간투입정도 차이 등에 의해 3가정으로 변경하여 진행하였음. - 12월까지 총 8명의 건강도우미가 24가정의 어려운 이웃을 정기적으로 방문하여 안부전함.
건강도우미 평가	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 7회 - 성취량: 월평가 6회, 전체 간담회3회, 총평가 1회 - 평가방법: 평가회, 간담회 진행횟수 - 매월 정기적인 월 평가서를 작성하였고 담당 가정에 대한 상황을 논의하였음. - 전체 도우미 간담회를 3회 진행하면서 서로에게 격려와 지지자로 활동의 지속력과 결속력을 높이려 하였음. - 평가는 12월에 1회 진행되었으며 내년 사업진행에 관한 논의가 있었음.(소모임으로 운영, 소집단 전략) - 기타 : 어르신 개인별 건강수첩 제작
자문위 구성 및 자문	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 3 성취량: 2명 - 평가방법 : 확보된 자문위원 수 - 교수, 의료인, 현장실무자 각각 1인씩의 관련분야 전문자문위원을 구성하지 못하였고, 의료인 2명으로 운영 하였음
자문	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 3회, 성취량 3회 - 평가방법 : 자문진행 횟수 - 수퍼비전 일지 기록
소식지 발간	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 7회, 성취량 0회 - 평가방법 : 소식지 발간 횟수
안내지 제작	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 1회, 성취량 1회 - 평가방법: 제작횟수 효플러스 네트워크 사업과 관련한 리플릿 제작(2,000부) - 동사무소, 협력의원 등에 배포
효플러스 건강 세미나	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 1회, 성취량 1회 - 평가방법 : 진행횟수 - 활동영상물, 자료집은 제작되었으나 모두가 함께 모이는 세미나 일정을 잡기가 어려워 필요에 의한 소별모임으로 대처

Ⅶ. 평가 및 과제전환단계 ●●

진행과업	사업활동 및 평가내용
긴급의료비 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량 : 0회, 성취량 1회 - 평가방법 : 지원 횟수 - 긴급히 의료비가 필요한 경우, 혹은 병입원 치료가 진행되어야 하나 경제적인 어려움으로 고통 받는 가정에 개별실태조사서(양식 별첨) 작성과 첨부서류(진단서, 영수증 등)를 토대로 지원
약제비 및 물품 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 목표량: 0, 성취량 33명 - 평가방법 : 지원대상자 수 - 경제적인 어려움으로 적절한 약품을 구입하여 복용하지 못하는 가정을 위하여 그 비용을 지원하였음. - 경제적인 어려움으로 적절한 약품을 구입하여 복용하지 못하는 가정을 위하여 그 물품(약품, 의료보조기구 등)을 지원 - 2004년 총 후원약품 산정액 1,932,500원

(2) 단기·장기목표 대비 평가

실천전략	내 용
지역사회 조직화	<p>〈단기목표: 문제의 해결〉</p> <p>1) 지역사회문제의 조직화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지역 안의 건강문제로 어려움을 겪고있는 이웃들의 사연을 알리고 지역 의료인 참여를 유도. 이에 관심 갖고 동참하기로 한 병의원, 약국, 일반인 등이 확보되었고 참여하고 있음. - 14개 단위로 네트워크가 구성되어 있음 - 아직 이러한 네트워크의 조직력이 탄탄하지는 못하지만 모양새는 갖추 <p>2) 문제해결 수준</p> <ul style="list-style-type: none"> - 의료사각지대에 놓인 분들 지원 : 선정된 어르신은 저소득 틈새가정임 <ol style="list-style-type: none"> ① 7명의 어르신에 대한 정기적인 주치의 진료 활동 ② 33명의 어르신에 대한 매월 정기적인 약품지원 ③ 24가정에 대한 건강도우미의 정기적인 방문 건강점검 활동 ④ 11명의 어르신에 대한 긴급의료비지원



실천전략	내 용
지역사회 조직화	<p>〈단기목표 : 조직형성〉</p> <p>1) 조직화 과정 : 조직화 과정은 그 실천전략이 조금 상이하므로 현재 참여단위들과 주민모임(건강도우미)을 나누어 살펴보아야 함</p> <p>① 효플러스 네트워크 (13개 단위)</p> <p>기존에는 각 사례별로 필요한 자원을 확보하기 위해 노력하였으나, 자원 활용과 조직화를 통해 다양한 참여 단위들이 각자의 자원들(활동, 금품)을 일치하는 목적을 위해 내어놓음으로써 도움이 필요한 이웃들의 다양한 욕구, 다양한 사례들에 대처할 수 있는 효과적인 조직이 만들어짐</p> <p>② 주민모임 (효플러스 건강도우미)</p> <p>주민모임은 복지관 활동 경험이 있거나 주위의 소개로 지역활동에 관심이 있는 주민을 섭외하여(어느 정도 활동성이 담보되는 주민) 좀더 조직적인 모임활동으로 운영하면서 지역사회의 문제에 대한 개입수준을 높이고자 계획. 현재 초보적인 단계로 사회복지사에 의해 모임이 진행(매월 화요일 2시간 정기활동)되고 있으며, 참여주민들의 활동에 대한 의욕이 높고 책임감(6개월동안 참여주민 전체가 무결석)도 높아 이후의 자체적인 활동이 기대됨</p> <p>2) 지속적 활동 수준 : 향후 지속적 활동 약속함</p>
지역사회 조직화	<p>〈장기목표 : 개인의 역량강화〉</p> <ul style="list-style-type: none"> - 참여의사, 약사, 도우미 등의 역량강화(Empowerment)는 개인의 역량강화가 궁극적으로 지역사회의 역량강화를 가져오게 된다는 전제에서 계획되었음. - 지역사회조직화 과정에 참여하는 개인은 조직활동을 통해 개인이 가진 잠재력과 능력을 발휘하여 역량강화가 이루어짐. 이 과정은 개인이 이전에 할 수 없다고 생각했던 것을 실천하는 경험을 통해 자기존재에 대해 의미를 부여하고 다양한 자기변화를 경험하게 되는 것임 - 특히 효플러스 네트워크에 속한 단위들에 대한 역량강화는 보다 적극적으로 차기년도에 계획되고 진행되어야 할 과제임

Ⅶ. 평가 및 과제전환단계 ●●

실천전략	내용
지역사회 조직화	<p>1) 자기효용감 증가</p> <ul style="list-style-type: none"> - L치과의사 ‘그 동안 복지사들이 열심히 하는 것 옆에서 보고 그랬는데, 내가(치과의로서) 할 수 있는 한 가능하면 이웃사람들과 따뜻한 정을 나눴으면 합니다. - D치의사 ‘복지사님 하시는 일 뭐든지 내가 힘닿는 데 까지 도와드려야지요. 이 지역에서 내가 할 수 있는 일이 이것 이지요 <p>2) 가치태도의 변화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지역사회에의 어려운 이웃에 대한 나눔을 경험하면서 이러한 활동의 확산 및 보다 적극적인 활동에 나서게 됨 ‘내가 옆에 아는 000의사에게 이러한 활동에 대해 참여하자고 이야기해야겠다. 좋은 것은 나눠야 하지 않겠는가? - D의사’ ‘도봉구 의사회에 나가 본 활동에 대해 알리고 참여의사를 모집하자. 활동에 대한 설명은 내가 할테니 복지사는 어르신들과 조정을 잘 해주게. - Y의사’ ‘그래요, 내년 부터는 약품후원 외에 직접 참여하는 활동을 하겠습니다. 하고 싶은 이야기 모임때 다 하세요. 제가 알아서.. - K약사’ ‘같은 아파트에 사는 분이 제가 하는 활동하는 이야기를 듣고 본인도 해 보고 싶다 하길래 함께 하자 했어요. 좋은 일이니까.’ - K건강도우미 - 참여성원들이 ‘이웃들을 돕는 활동’에서 이웃과 함께 사는 ‘자연스러운 일상 생활’로 활동에 대한 인식전환을 경험. ‘그냥 김치 담그는 김에 박00할머니가 생각이 나서 더 담겼어요. 그리고 고기 좋아하시길래 함께 드렸을 뿐이에요.’ - K건강도우미 ‘그 00할머니는 김치 그렇게 많이 드릴 필요가 없어요. 냉장고가 작거든요. 그냥 조금씩 필요할 때 마다 제가 챙기면 되요. 집에서야 김치 늘 먹으니 그때 그때 드리면 되지요.’ - S건강도우미 <p>〈장기목표: 지역사회의 역량강화〉 - 토착지도력 개발 : 지역사회조직화 과정을 통해 조직내에서 조직을 이끌어 갈 수 있는 토착지도력이 발굴되므로 조직의 문제를 해결하고 예방할 수 있는 역량이 형성 됨. 그러나, 아직은 토착지도자 발굴에 힘쓰지 못하고 있음. 단지, 수년동안 성실하게 활동해온 의사, 건강도우미 각 1명 관찰하고 있음</p>



경험적/관찰 자료 내용

- 1기 1차 부모교육 <인터넷 카페글 발췌>

글쓴이 : 섬아이*** 날짜:2003/03/14 23:03

안녕하세요~~ 저는 ○○이구요^^ 오늘.. 두번째교육이 있었어요~~ 오늘도 전부다 참석은 못하신 것 같아서요.. 그래도 두번째시간이라~~ 점점 분위기가 좋아지는 것 같아요^^ 강의도 재미있고~~ 제가 아직 어리고 학생이라..

자식을 갖은 부모 맘은 이해 못하지만.. ㅎㅎ 아이들은.. 기본적으로 갖은 감정과 행동은 비장애아든 장애아든.. 사랑을 못받고 소외된 아동이든... 같은 것 같아요~~ 그리고 아무리 아이를 대하는 기술(?), 능력이 좋아해도.. 사랑만큼 좋은 건 없는 것 같아요^^ 답시간엔 다 오세용~~~~^^

- 1기 2차 지역알기교육<인터넷 카페글 발췌>

글쓴이 : jessica 날짜 : 2003/06/13 15:57

다음주에 견학 갈 회원들을 조별로 짜서 알립니다.

26쪽에 기타 란의 질문 예제를 활용하여, 조별로 질문할 것을 준비하시고, 방문하려고 하는 기관의 내용을 잘 숙지하고 가세요.

화요일; 강○○(조장), 서○○, 송○○, 윤○○, 백○○(예비)

수요일; 정○○(조장), 조○○, 윤○○

금요일; 이○○(조장), 서○○, 윤○○, 홍○○(예비)

예비라고 쓴 것은 참석 못 할 수도 있다는 것입니다. 조장님들은 안○○ 선생님과 통화를 하시고, 회원들에게 몇 시에, 어떻게 갈 것인지를 알려주세요. 그럼 행운을 빌며, 좋은 결과 있으시기 바랍니다.

- 2기 1차교육 mbti+부모교육<홈페이지 글 발췌>

오늘 두 번째날..

김○○ 11-07 15:05

아이사랑학교에 가다.. 첫날은 어리버리 뭘 모르고 갔다가..밥값 하느라고 반성을 먹고 왔더랬지요. 둘째날..오늘은 내 성격을 들여다 보긴 했는데 참으로 성격 좋게 나왔더라구요.. 세번째날이 기다려 집니다..

- 2기 2차교육 지역사회알기<홈페이지 글 발췌>

녹색어머니회를다녀와서

김○○ 12-13 17:19 | HIT : 18

녹색어머니회에 다녀와서 느낀점 배울 점이 많았던 것 같아요 알고 있던 것 다시 한번 나와의 약속을 마친 기분이에요....

- 바자회참여 준비과정 소모임활동 <인터넷 카페 글 발췌>

바자회를 마치고

글쓴이: 씨앗 날짜:2003/09/08 10:45

바자회하는 이틀동안 우리 회원들 모두모두 너무 수고 많으셨습니다 누구 하나 몸 아끼지 않고 정성껏 일에 동참하고 또 애써주신 회원분들...모두가 한 가족같았다는게 제 느낌이었습니다 누구에게 보상받기 위해 자청한 일이 아니었기에 스스로 그 수고를 치하합니다 그리고 고맙다는 말 대신하여 드리고 싶습니다.

- 의사수렴과정 소모임활동 <홈페이지 글 발췌>

오늘 회의 어떻게 끝났어요?

윤○○ 11-15 01:16

캠프 일정은 결론이 났는지...궁금해서리....그리고 보니 내가 회의록 안 올리고 누장 부릴 때 딴 사람 심정 짝끔 짐작~

설문조사 / 통계 자료 내용

부모교육의 사전 · 사후 검사(T-test)를 통해 통계적으로 유의미한 차이($p<0.1$)가 있는 것으로 나타남. 하지만 사전, 사후검사를 모두 받은 사례수가 적어 전체 참여자(12명)에 대한 결과로 일반화시키기는 다소 어려움이 있음. 그리고 이미 ‘방임아동지킴이’로 활동할 것을 약속하고 참여하신 분들이라 점수가 사전검사 역시 대체로 높게 나타남. 전반적으로 아동에 대한 이해가 높음을 알 수 있음.

총화평점 척도로 하위문항을 점수화 하여 계산하였음. (n=3, 5점 만점 기준)

프로그램 만족도 평균 = 3.5점

진행자 만족도 평균 = 3.4점

총화평점 척도로 하위문항을 점수화 하여 계산하였음. (n=5, 5점 만점 기준)

강의구성만족도 평균 = 4.12점

진행자 만족도 평균 = 4점

총화평점 척도로 하위문항을 점수화 하여 계산하였음. (n=6, 5점 만점 기준)

프로그램 만족도 평균 = 4.2점

진행자 만족도 평균 = 4.4점

총화평점 척도로 하위문항을 점수화 하여 계산하였음. (n=5, 5점 만점 기준)

의사조정 및 결정단계만족도 평균 =4.7점

실행계획단계 만족도 평균 =4.1점

평가단계만족도 평균 = 4.3점

<부록> 한국기독교사회발전협회, 『주민참여형 프로그램 평가매뉴얼』 2000. 참조



2. 과제전환단계

1) 종료

○ 계획 목표달성에 의한 프로그램 종결하기

S복지관은 2001년 조건부 수급권자의 자립을 유도하기 위해 지역사회 주거지 특성을 고려하여 다세대·빌라청소단인 깔끄미 크리닉 자활근로사업단을 실시하였다. 지역의 자원개발을 통한 접근법으로 시작한 깔끄미 크리닉 사업단은 결성초기인 2001년 8~10명의 성원에서 2003년에 15명으로 확대되었고 3년간 사업을 통해 축적된 적립금으로 자립하기 위해 자활근로사업단을 종결하였다.

○ 이용자들의 실질적 욕구에 의한 사업 전환하기

B복지관의 장애우 두레비전학교는 장애청소년의 지역주민들의 인식개선을 통한 사회통합을 가능케 하고자 개발된 프로그램이었다. 그러나 프로그램을 진행하면서 처음의 목적, 목표는 장애인에 대한 인식개선을 통한 사회적 통합이었으나 진행되는 과정에서 지나치게 이상적 목적이라는 기관의 판단으로 방향을 전환하였다

○ 단기목표 달성 및 조직의 핵심 이슈달성에 의한 종료하기

E복지관 인근지역에는 장애인편의시설 개선 욕구를 가진 “휠체어친목모임”이 조직되었다. 장애인 편의시설 개선 조직이라고 하나 실제 조직의 특성은 친목모임의 성격을 띠고 있었다. 여기에 복지관 재가팀원이 자문, 고문, 간사 등의 형태로 참여하여 지역사회조직사업으로 만들어갔다. 장애인 편의시설 개선과 관련하여 영구임대아파트 단지주변의 시설 개보수건의를 관리사무소 및 구청 도로과에 문제제기하여 처리하였다. 그러나 이슈달성 이후 앞으로의 활동에 대한 논의가 있었으나 최종적으로는 친목 위주의 조직 형태로 바뀌게 되었다.

2) 과제전환절차

(1) 새로운 과제찾기

○ 장애청소년 대상의 새로운 과제 설정하기

B복지관에서 실행한 장애우두레비전프로그램은 장애청소년의 지역사회통합 및 인식개선을 위해 개발된 프로그램이다. 그러나 프로그램을 진행하면서 처음의 목적, 목표가 지나치게 이상적이라는 참여자들의 평가와 사회복지사의 관찰에 의하여 과제전환을 위한 기관의 내부 논의가 진행되었다. 그 결과 장애우두레비전프로그램은 청소년기에 우선적인 욕구라고 판단되는 직업재활프로그램으로 전환하게 되었다.

○ 교통안전지킴이 자원봉사조직으로 전환하기

E복지관이 위치한 S지역경우 혼잡한 교통환경으로 인한 어린이교통안전에 대한 보호가 필요하다는 의견이 제기되었다. 이것은 사회복지사의 오랜 관찰 결과에 의한 것이다. 이에 따라 복지관측은 ‘교통안전지킴이’ 조직을 만들자는 구성안을 제안하였다. 이것을 계기로 기존 조직 구성원 중 이러한 취지에 동의하는 1~2명이 참여하게 되었다. 조직성원들은 지역주민들에게 접촉하여 이슈를 알려주고, 설득하여 새로운 성원들을 끌어들이는 방식으로 조직을 새롭게 구성하였다. 이와 같이 교통안전지킴이 조직은 기존조직을 자원봉사조직으로 활용하는 과정에서 새로운 조직으로 만들어진 사례이다.

(2) 실천가능성 검토

○ 자활공동체사업의 실천 가능성 타진하기

S복지관은 3년간 자활근로사업인 깔끄미크리닉사업을 운영하면서 사업을 확대해나갔다. 사회복지사 및 참여성원들은 해당지역에 다세대가옥이나 빌라세대가 증가하고 있다고 판단하여 자활공동체사업이 시장성이 높다는 것에 합의하였다. 이에 따라 복지관에서는 자활공동체의 독립운영 프로그램의 실천가능성을 타진하고 이에 대한 구체적인 프로그램을 설계하였다. 프로그램의 역점사업은 청소기술의 향상, 고객관리에 관한 교육, 그리고 사업자 등록 및 관련절차의 지원 등이다.



(3) 새로운 과제선정 및 기획

○ 새로운 과제선정은 성원들 간의 합의로

B복지관 아이사랑모임은 지역사회 내의 아동방임 및 유기를 예방하기 위한 목적으로 조직되었다. 그러나 조직을 운영해 가는 과정에서 지역 내 방임아동의 방과 후 보육사업의 필요성이 논의되었다. 이에 따라 조직성원들은 조직의 주요프로그램을 ‘방임아동 대상의 보육사업’에 역점을 두는 방향으로 의견합의를 보게 되었다. 즉 보다 실제적이고, 현실적인 과제를 의견합의과정을 통하여 선택하고, 그것을 기획하는 과정을 갖게 되었다.

3) 조직의 역량강화

○ 회의, 의사조정과정, 교육 등을 통한 조직의 역량강화

조직의 임파워먼트를 위한 전략은 다양하다. 그 중에서 회의, 의사조정과정, 그리고 교육 등이 대표적이다. B복지관담당자는 조직의 역량강화를 위한 접근법으로 초기교육을 강조하였다. 따라서 1차 교육은 자원봉사자의 기본소양교육, 2차 교육은 문제해결을 위한 접근법으로 아동학대 예방교육 등이 중심으로 진행되었다. 강사로는 실제 지역사회에서 활동 경험이 많은 지역운동가를 초빙하였다. 이러한 교육활동은 회원들의 의식에 적지 않은 긍정적인 영향을 끼친 것으로 평가되었다. 또한 각종 회의나 의사조정과정을 거치면서 조직내부의 갈등을 완화하기 위한 대안책들이 논의되었다. 조직의 임파워먼트는 이와 같이 교육, 회의, 의사조정 등과 같은 활동 등을 통하여 강화될 수 있다. 이러한 활동들에서 조직성원들의 신뢰감, 책임감, 그리고 협력성 등이 높아질 수 있을 것이다.

● 평가 및 과제전환단계 체크리스트

-
1. 지역사회조직화사업 평가에서 양적 및 질적 평가를 활용하고 있는가?
 2. 양적평가에서 어떠한 방법과 표준화된 도구를 활용하고 있는가?
 3. 질적평가에서 자료수집 및 분석 방법을 제대로 이해하고 활용하고 있는가?
 4. 기존조직의 사업들 중에서 과제전환의 필요성이 있는 사업을 탐색해 보자.
 5. 조직성원들의 역량을 강화하기 위해 어떠한 접근법들을 선택하고 활용하고 있는가?
 6. 조직의 역량강화를 위한 접근법에서 구체적 내용과 타당성은 어떠한가?
-



VIII. 결 론

VIII. 결 론

본 연구는 사회복지관이 지역사회 내에서 지역사회조직화를 다각적으로, 그리고 효율적으로 추진할 수 있는 실행 가능한 지역사회조직화 매뉴얼을 제공하는 것을 목적으로 4가지 주요내용을 중심으로 연구가 이루어졌다. 지역사회조직화에 관련된 선행 연구 및 이론적 부분에 대한 문헌고찰, 지역사회조직화 매뉴얼과 관련한 이론적인 틀 제시, 사회복지관 현장에 대한 조사·분석한 내용을 중심으로 한 매뉴얼 제시, 지역사회조직화 단계 및 과정에 대한 매뉴얼 양식의 개발의 내용 등이다.

본 연구에서는 이론적 고찰 및 9개의 기관실무자 인터뷰, 연구진들의 집중토론을 거쳐 사회복지관에서 실시할 수 있는 조직화의 모델 선정과 지역사회조직화 단계 및 단계별 전략들이 규명되었다. 전체적인 지역사회조직화의 일반적인 단계는 준비단계, 계획화단계, 조직화단계, 지역활동 및 복지운동단계, 평가 및 과제전환단계로 구성되어 진다.

준비단계의 대표적 전략은 기관내부의 준비노력과 내부적 공유, 재원확보계획수립, 전략적 지역사회범주설정, 토착조직 및 공공, 지역조직들 등 지역자원 탐색, 주민대표 및 민간단체 파악, 조직화사업에 대한 기획, 기관 최고관리자의 사업의지 노력과 지원인 것으로 나타났다. 계획화단계의 전략은 사회지표 및 주민욕구조사 등의 방법을 활용하여 지역사회 및 주민욕구를 파악하는 것, 주민욕구사정시 목적에 따른 차별화된 설계전략 수립, 조직화사업을 위한 인적·물적 자원을 탐색하고 사정하여 자원화 하는 것, 사정에 적합한 조사방법, 자료수집, 자료분석을 채택하는 것, 욕구사정 후 조직화 구성을 위한 목적수립 및 명확해진 문제점이나 욕구를 기준으로 주민합의에 기반한 프로그램 설계에 대한 가이드라인을 세우는 것으로 나타났다. 조직화단계의 전략은 계속적인 개별적 접촉, 친밀감 형성, 지역주민욕구에 부합하는 행동, 기존 조직의 방향전환 모색, 청소년 조직화 방향 모색, 문제의 이슈화, 다양한 홍보방안 모색, 동기화 및 의식화교육 실행, 조직의 구조화, 리더십교육의 실행, 지역주민과의 계획수정인 것으로 나타났다.

지역활동의 전략은 작고 단순한 일에서 점차 복잡한 일을 추진, 민주적 합의과정과



운영, 가능한 한 단순하고 세분화된 조직구조 구성, 조직 지도자 및 사회복지사 교체시의 문제 대비, 조직의 개인적 정치성 목적 활용 유의, 주민의 자율성과 자치성 강화, 외부인정과 내부포상 활용, 얻은 것의 확인과 공유, 네트워킹의 활용, 새로운 이슈와 과제전환의 준비 등으로 나타났다. 복지운동의 전략은 힘의 결집과 대중성의 확보, 자원조직 내실화, 지역사회참여에 기초한 정책 및 핵심지도부 구성, 호혜적인 전략으로서의 네트워크 구축, 지방정부의 정책정보와 주민참여제도 활용, 참여가 용이한 프로그램을 통한 활동에 주목, 개방적, 참여적 입장에서 이슈다루기, 쉽고 다양한 전략의 개발, 연합조직체의 활용 등으로 분석되어졌다.

평가 및 과제전환단계의 전략은 객관적인 평가지표 개발 및 활용, 단체 간 연대하여 긍정적 성과, 평가 호소하기, 표준화된 도구 활용, 평가기준에 적합한 평가도구의 선정, 조직의 핵심 이슈달성 후 과제 전환하는 것, 과제 전환시에는 과거 수준보다 더 어려운 조직화 수준으로 발전시키는 것, 회의, 의사소통, 교육을 통해 조직의 역량을 강화하는 것으로 분석되어졌다.

그러나 이러한 단계 및 과정과 전략들은 모든 지역사회와 조직의 상황에 동일하게 적용되는 것은 아니다. 지역사회나 기관, 주민조직의 상황에 따라서 적절하게 선택, 보완되어져야 한다.

종합사회복지관은 지역사회내에서 일정한 시설과 전문인력을 갖추고 지역의 자원을 최대한 동원하여 다양한 지역사회문제들을 해결하고 주민들의 복지욕구를 충족시키기 위한 종합적인 사회복지사업을 수행하는 기관이다. 사회복지관은 사회복지 시설 가운데 양적으로 가장 많이 공급되어 있는 시설로서 지역복지 전달체계상 가장 중심적인 역할을 담당하고 있다. 사회복지관은 지역차원에서 그 밖의 다양한 사회복지 기관의 활동과 서비스의 연계망의 중심에 위치하고, 각종 사회복지기관의 서비스를 통합하는 구심체 역할을 수행하고, 지역주민의 복리증진에 가장 큰 파급효과를 주고 있고, 새롭고 전문화된 사회복지 프로그램 및 서비스의 개발과 연구의 산실이 되고 있기 때문이다.

그러나 사회복지관은 2000년대의 여러 가지 사회적 변동과 복지욕구의 범람 속에서 정체성의 혼란과 위기를 맡고 있다. 또한 가속화되는 지방분권과 사업수행에 대한 책무성 요구 등은 사회복지관이 지역사회 내에서 더욱 영향력을 발현하도록 요청하고 있다. 이러한 상황 속에서 사회복지관은 지역사회문제해결과 지역주민을 위한 지역복지센터로서의 역할을 더욱 확고히 해야 할 것이다.

사회복지관의 정체성 확보는 사회복지관의 우선적 사명이라고 할 수 있는 지역사회 문제해결의 과업을 성실히 수행하는 데에서 찾을 수 있다. 이는 바로 주민과 지역사회의 역량강화를 목표로 하는 지역사회실천을 통해 가능하다고 본다.

현재 지역사회실천에 대한 사회복지관의 역량은 다소 빈약한 상황에 있다. 지역주민의 역량강화와 지역사회의 역량강화를 이뤄내기 위해서는 지역사회문제의 초석이자 도구인 사회복지관의 역량강화가 우선적으로 확보되어야 한다. 이러한 욕구를 반영하여 개발된 지역사회실천 매뉴얼이 널리 활용되어지고 지속적인 피드백으로 사회복지관에 보다 적합한 매뉴얼이 구축되어지기를 고대해본다. 또한 지역사회 환경과 기관역량과 상황에 적합한 매뉴얼들이 연구되고 개발되어야 한다.



참고문헌

- 김범수(2003). 지역사회복지의 이해. 경기:현학사.
- 류승일(2004). 지역사회복지관의 주민조직화사업 사례분석. 경성대 사회복지대학원 석사학위 논문.
- 박태영(2003). 지역사회복지론. 경기:현학사.
- _____(2003). 지역사회복지계획의 이론과 실천. 경기: 현학사.
- 방아골복지관(2003). 호플러스 네트워크 결과보고서. 서울 KT&G복지재단.
- _____(2005). 살기 좋은 우리동네 만들기를 위한 2005년 욕구조사 보고서.
- 보건복지부(2000). 보건복지백서. 보건복지부.
- 서울특별시(2001). 2001년도 서울시사회복지관 평가결과. 서울시사회복지관협회.
- 성숙진 · 유태균 · 이선우(1989). 사회복지조사방법론. 서울:나남.
- 오정수 · 류진석(2004). 지역사회복지론. 서울 :학지사.
- 유석춘 · 장미혜(2002). 사회자본과 한국사회. 사회발전연구 8. 연세대학교 사회발전연구소.
- 이문국 · 이인재 역, Si Kahn저(2002). 지역복지 실천전략. 나눔의집.
- 이성 · 정지웅(2002). 지역사회조직론. 학지사.
- 이연(2005). 지역사회복지에 있어서 사회자본의 함의, 복지국가를 향한 과제. 한국사회복지연구소.
- 이창호 · 최일섭(1993). 사회계획론. 서울:나남.
- 이호 외(2000). 현장에서 배우는 주민조직방법론. 서울:한국도시연구소.
- 이호(1997). 주민운동으로서의 일상활동. 한국도시연구소.
- _____(1999). 주민운동의 이론과 실제. 도시와 빈곤, 통권41호. 한국도시연구소.
- _____(2003). 주민운동과 지역네트워크. 도시와 빈곤, 통권60호. 한국도시연구소.
- _____(2004). 주민운동과 한국도시연구소 10년. 도시와 빈곤, 통권71호. 한국도시연구소.
- 이현주 외(2003). 지역사회복지협의체 관련 사업운영 분석 및 협의체 모형 개선방안. 한국보건사회연구원.
- 최옥채 외(2003). 좋은 지역사회 만들기. 경기:현학사.
- 최옥채(2001). 지역사회실천론. 아시아미디어리서치.
- _____(2003). 사회복지사의 지역사회실천 경험에 관한 연구. 한국사회복지학회지, 제52호.
- _____(2004). 제5회 지역사회실천가를 위한 워크숍 자료집. 태화기독교사회복지관.
- 최일섭 · 류진석(2003). 지역사회복지론. 서울대학교출판부.
- 최종혁(2000). 지역복지관 중심의 주민참여 프로그램 개발연구. 강남대학교 논문집.
- _____(2002). 도시영구임대주택지역의 주민조직화 활성화 방안 : 지역주민대표자의 리더십 강화 프로그램 사례연구. 한국사회복지학회지, 제51호

- .한국휴먼네트워크 역, 김 보보 외 저(1999). 시민사회단체 운영매뉴얼. 홍익미디어 CNC.
- 한재량(2000). 지역사회조직화(Community Organizing)의 실천사례에 관한 연구. 서강대학교 공공정책 대학원 석사학위 논문.
- 황성철(1997). 지역사회복지와 전문적 사회복지실천, 지역사회복지실천을 위한 이론과 실천적 과제. 한국사회복지학회지.
- 社會保障審議會福祉部會(2002).市町村地域福祉計劃及び都道府縣地域福祉支援計劃對策定指針の在り方について(一人ひとりの地域住民への訴え), 地域福祉研究會 編輯, 地域福祉計劃を創る, 中央法規.
- Alinsky, S. D.(1987). *Rules for Radicals*. N.Y: Columbia University Press.
- Fisher, R.(1995). Political and Social Work. *Journal of Social Work Education*, 31(2). pp. 194-203.
- Hardcastle, D. A. & Power, P. R.(2004). *Community Practice*. Oxford University Press.
- Jeffries, A.(1996). Modeling Community work: An Analytic Framework for Practice. *Journal of Community Practice*, 3(3/4). pp. 101-125.
- Karen K.Kirst Ashman(2001). *Macro Skills Workbook*. Brooks/Cole.
- Kim Bobo, et al.(2001). *Organizing social change*. Seven locks press.
- Mckee, M.(2003). Excavating Our Frames of Mind: The Key to Dialogue and Collaboration. *Social Work*, 48(3), pp. 401-408.
- Mondros, J. & Wilson, S.(1994). *Organizing for Power and Empowerment*. N.Y: Columbia University Press.
- Poppo, M.(1996). Community Work: British models. *Journal of Community Practice*. 3(3/4).
- Putnam(1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *American Prospects*, 4(13).
- Ross, M. G.,(1967). *Community Organization*. Harper & Row, Publishers.
- Rothman(1987). Models of Community Organization and Macro Practice: Their Mixing and Phasing. In F. M. Cox, J.L. Erlich & J.E. Tropman(Eds). *Strategies of Community Intervention(4th ed.,* pp. 3-25). Itasca, IL: F. E. Peacock.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S.(2001). *Community Organization and Development*. Allyn and Bacon.
- Taylor, S. H. & Roberts, R. W.(1985). *Theory and Practice of Community Social Work*. New York: Columbia University Press.
- Weil, M. & Gamble, D. N. (1995). *Community Practice Model*. In Edwards R. L. (Ed). *Encyclopedia of Social Work*. Washington, DC: NASW(19th ed.).



부 록

- 〈부록 1〉 청주지역 지역조사 체크리스트
- 〈부록 2〉 지역사회를 이해하고 분석하는데 활용되는 준거틀
- 〈부록 3〉 지역사회 개념화를 위한 분석 틀
- 〈부록 4〉 지역사회 사정모형
- 〈부록 5〉 지역사회 사정 틀
- 〈부록 6〉 S구에서 발간한 복지관련 단체 요람
- 〈부록 7〉 T복지관 자원목록집 양식
- 〈부록 8〉 관악사회복지 설문조사 사례기록
- 〈부록 9〉 예비조직 구성원과의 대화주제 목록
- 〈부록 10〉 미디어와 작업하는 기술
- 〈부록 11〉 좋은 지도자의 자질 및 지도자의 기술 목록
- 〈부록 12〉 지역사회지도그리기
- 〈부록 13〉 주민회의 과정과 운영원칙
- 〈부록 14〉 이슈 선택 체크리스트
- 〈부록 15〉 전략 차트
- 〈부록 16〉 지역사회실천의 성공요인
- 〈부록 17〉 클라이언트 만족도조사
- 〈부록 18〉 주민참여형 프로그램 평가

〈부록 1〉 청주지역 지역조사 체크리스트(이호 외, 2000)

주민자치센터 활성화를 위한 지역(동) 현황

조사지역 : 동, 조사일시 : 월 일, 조사자 :

일반 현황	인구					면적					동사무소 규모 및 면적	
	동장	(전화:)				동사무소 직원				명		
		0~9	10~19	20~29	30~39	40~49	50~59	60~69	70~	계		
	남											
	여											
	계											
동 역사												
행정 기관	기관명		대표자		전화번호			비고				
교육 기관	기관명		대표자		전화번호			학생(원생)수				
사회 복지 시설	기관명		대표자		전화번호			주요활동				



민간단체	기관명	대표자	전화번호	주요활동	
동 자치 조직 (예) 방법대 부녀회	기관명	대표자	전화번호	회원수	주요활동
민간자치 조직 (예) 어머니회 스포츠회 동호인회	이름	대표자	전화번호	회원수	주요활동
지역금융 기관	이름	대표자	전화번호	회원수	주요활동

조사 동의 의료 기관	이름	대표자	전화번호	회원수	주요활동
조사 동의 공원 (놀이터, 주민쉼터)	이름	위치		면적 및 시설	
조사 동의 시장 상가					
기타 동의 특이사항					
지역 현안					
지역 현안 해결 과정					



주민자치 센터 준비상황	책임담당자		연락처	
	주민자치위원회 구성계획			
	프로그램 준비상황			
	기타			
특성과 과제				
조사자 의견				

〈부록 2〉 지역사회를 이해하고 분석하는데 활용되는 준거틀(Warren, 1978)

<지역사회 분석틀>

초점	변수	과업
표적집단 확인	사람	① 표적집단 구성원들의 특성과 지역사회에 대한 그들의 인식을 이해하는 것
	공간	② 표적이 되는 변화 노력을 향해서 지리적인 경계를 확인하는 것
지역사회 특성 결정	사회문제	③ 지역사회의 표적집단에 영향을 미치는 문제들의 프로파일을 작성하는 것
	가치	④ 지역사회의 표적집단에 양행을 미치는 가치를 관찰하고 이해하는 것
	억압	⑤ 표적집단이 힘 있는 사람이나 제도에 의해서 공공연히 혹은 은밀히 구속당하는 방법을 인식하는 것
상이성 인식	차별	⑥ 표적집단이 지역사회에서 차별 받아왔다는 증거를 사정하는 것
	파워	⑦ 표적집단의 욕구에 주목할 때 파워의 소재를 인식하는 것
	자원	⑧ 지역사회 내 표적집단의 욕구와 관련된 가용자원의 목록을 만드는 것
구조 확인	지역사회 통제와 시민참여의 유형	⑨ 지역사회 내 표적집단에게 자원을 조달하고 통제하는 사람을 결정하는 것



〈부록 3〉 지역사회 개념화를 위한 분석 틀(Social work macro practice, 1998)

Focus A : 표적집단의 확인

task1 : 표적집단 구성원의 특성 이해

- . 표적집단 대상자의 규모와 특성은 어떠한가?
- . 표적집단 구성원들은 그들의 욕구를 어떻게 인식하는가?
- . 표적집단 욕구에 대한 지역사회의 반응은 어떻게 인식되고 있는가?
- . 표적집단에 제공되는 서비스에 대한 만족도는 어떠한가?

Focus B : 지역사회 특성 파악

task2 : 표적집단의 개입을 위한 지리적 및 물리적 경계

- . 표적집단에의 개입을 위한 지리적인 경계가 명확한가?
- . 표적집단을 위한 물리적인 경계나 장애물이 있는가?

task3 : 지역사회의 주요 사회문제 및 욕구파악

- . 표적집단에 영향을 주는 주요 사회문제는 무엇인가?

task4 : 지역사회 가치관의 이해

- . 표적집단에 중요한 문화적 가치전통 또는 신념이 존재하는가?

Focus C : 지역사회 특성 파악

task5 : 지역사회 내의 억압 및 차별대우의 인식

- . 표적집단을 억압으로 작용할 수 있는 요인들을 확인할 수 있는가?
- . 표적집단에 대한 차별의 증거가 있는가?

Focus D : 지역사회 구조 파악

task6 : 지역사회의 권력소재 (대상집단을 위한 사회복지 서비스 체계)

- . 표적집단이 활용할 수 있는 보건 및 복지서비스의 기본적 서비스 체계가 있는가?
- . 표적집단에서 서비스를 전달하는데 중심역할을 할 수 있는 강력한 지도력이나 권력구조가 있는가?

task7 : 활용가능한 자원들 및 제공될 수 있는 서비스

- . 표적집단에 전달 가능한 인적 및 물적 자원은 어떠한가?
- . 표적집단에 서비스를 제공할 수 있는 주요 재원은 무엇인가?
- . 어떤 비금전적 지원이 필요하거나 가용한가?

〈부록 4〉 지역사회 사정모형(Kirst-Ashman & Hull, 2001)

지역사회 이름 :
 위치 :
 인구 특성 :
 소득 :
 지역사회 매력 :
 사회, 문화 체계들(시설, 행사) :
 상업과 산업 :
 종교와 종교시설 :
 정부(행정기관)유형 :
 정치 요소 :
 주택 :
 역사 :
 지리적 특성 :
 사회·건강 체계들(기관, 시설) :
 정보 자원 :
 교육의 질 :
 권력 분배 :
 기타 :



〈부록 5〉 지역사회 사정 틀(최옥채, 2004)

지역사회 사정은 지역사회의 상황을 사실대로 파악하는 방법으로 지역사회가 처하고 있는 tkd황을 지역사회를 구성하는 요소와 욕구나 문제를 유발하는 요인과 활용가능한 자원을 중심으로 실시하는 조사이다. 지역사회 사정은 지역사회실천을 위해 필요한 계획을 세우기 위해 필요로 하는 자료를 확보하는 데 중점을 두고 있다. 특별히 지역사회 사정에서 지역사회 실천가는 지역사회를 구성하고 있는 요소, 환경요인, 지역사회 역동을 주요 사정 대상으로 삼아야 한다.

사 정 표

항목	세부항목	사정내용
기본현황	인구	
	가구	
	주택	
	공공기관/편의시설	
	교통	
	소득/교육수준	
지리적 특성	위치	
	면적	
	자연환경	
	인접지역	
	매력	
지역사회 쟁점	정치	
	경제	
	사회	
	문화	
	주민의 상호작용	
지역사회실천적 특성	욕구/문제	
	욕구/문제 원인	
	자원	
	사회복지실천 거점	
	내·외적 교류	
	강점과 약점	
	지역사회실천 경험	
사정결과		

- _____ 에는 지역사회 이름을 적는다.
- 기본현황의 ‘인구’는 사회복지실천 영역별로 수를 적는다.
- 지역사회쟁점의 각 항목의 구분이 쉽지 않으므로 내용을 상세히 적는다.
- 사정결과는 지역사회의 주요 욕구, 문제와 자원의 상황과 기관, 지역사회 실천가의 형편을 고려하여 결정한 개입 여부를 밝히고, 그 이유와 앞으로의 방향을 적는다.

〈부록 6〉 S구에서 발간한 복지관련 단체 요람(송파구, 2004)

〈사회복지 기본현황〉

- 요보호대상자
- 사회복지법인
- 사회복지시설
- 노인복지시설
- 장애인복지시설
- 가정복지시설
- 요보호대상자 선정기준

<별표1> 경로당

- S구 사회복지지도

예) 사회복지시설

복지관명	소재지	전화번호	시설장	위탁법인	주요프로그램
S복지관	S동 172				



〈부록 7〉 T복지관 자원목록집 양식

[illegible]

〈부록 8〉 관악사회복지 설문조사 사례기록(관악사회복지 홈페이지, 2003)

조사일	2003년 4월 1일
응답자	김○○(여, 70세)
가족사항	본인

주거환경은 단독주택에 딸려 있는 방 1개와 부엌이 있는 전세 1200만원인 집에서 살고 있음. 아들2명과 딸1명이 있으며 전화 및 왕래는 가끔 있는 편임. 딸은 용돈을 주지 못하는 것에 대해서 미안함을 표현하지만 딸이 넉넉지 못한 것을 알고 있는 할머니는 섭섭한 마음은 없음. 아들 또한 한달에 한번 정도 찾아오고 전화하는 편임. 아들은 의료보험료를 내주고 있으나 그 이외의 경제적 도움은 되고 있지 않음.

혈압이 높고 심장이 좋지 않아 정기적으로 약을 먹음. 약값이 한달에 5만원 들어가지만 다른 곳은 비교적 건강한 편이어서 취로사업과 병증기로 생활을 하고 있음. 한달 25만원 정도의 생활비는 근로소득과 모아둔 돈으로 생활하고 있음.

아들이 있어서 국민기초생활보장법의 수급자가 될 생각은 아예 안함. 주위의 도움보다는 스스로 일해서 생계를 꾸려나가기를 원함. 현재 복지관으로부터 도시락 지원을 받고 있으며 도시락 지원에 대해 긍정적인 반응. 종교는 기독교이며 계속 교회에 나가고 있지만 교회로부터의 도움은 기대하지 않음.

- 필요한 지원·서비스 : 사후 방문 하여 자녀들의 경제적 상황을 파악하고, 할머니의 의사를 확인, 수급자 자격여부를 논의, 신청 필요. 또한 평소 할머니가 건강한 편이어도 혈압이나, 심장이 안 좋아 위험하므로 119서비스를 받을 수 있도록 자격을 알아볼 필요가 있음.



〈부록 9〉 예비조직 구성원과의 대화주제 목록

1. 자신을 소개하라
2. 들어가도 괜찮은지 물어보라
3. 당신이 알기에 그들이 관심을 가지고 있는 것에 대하여 이야기하라
4. 집안에서 무언가 이야기할 거리를 찾아라
5. 부모와 아이들과 함께 이야기 하라
6. 그들의 수준에 맞추어라
7. 주제를 고려해야 한다
8. 자신을 파악하고 있어야 한다
9. 들을 때와 말할 때를 구분하자
10. 한번에 한 가지에 대하여 말하라
11. 그들이 말하게 하라
12. 그들의 감정을 알아채라
13. 말하면서 그들을 보라
14. 그들을 참여시켜라
16. 그들이 당신과 지역사회에 중요하다는 것을 알게 하라
17. 그들이 아이디어를 내도록 만들어라
18. 질문하라
19. 그들의 얼굴표정을 주의 깊게 보라
19. 칭찬하라
20. 논쟁하지 말라
21. 당신의 방식대로 생각하도록 강요하지 말라
22. 비난하지 말라
23. 말하기보다 더 많이 들어라
24. 주제에 대해 논의하면서 질문에 답하라
25. 절대 그들의 말을 자르지 말라
26. 모욕하지 말라
27. 다른 사람들에 대하여 험담하거나 조롱하지 말라
28. 지킬 수 없는 약속을 하지 말라
29. 답을 모를 때, 그들에게 되돌려 질문하라
30. 혹은 당신에게 전화하도록 하라
31. 사후관리를 위해 전화를 사용하라
32. 천천히 나아가라
33. 냉정을 유지하라
34. 자신의 한계를 알라
35. 단호함을 유지하라
36. 침착하라
37. 책임을 위임할 수 있어야 한다
38. 다음 방문을 위한 약속을 잡아라
39. 모임에 참여할 이유를 제공하라

〈부록 10〉 미디어와 작업하는 기술

텔레비전, 라디오, 신문을 포함한 미디어의 유형은 좋은 결과를 도출할 수 있다. 미디어를 사용하는 것은 사람이 원인에 집중 하게하고 결정을 하는 사람에게 영향을 미치는 데에는 효과적인 방법이다. 또한 여론을 형성하고 당신의 기관을 알리기 위해 미디어를 사용할 수 있다.

미디어를 사용하는 일반적인 지침은 아래와 같다.

첫째, 미디어에 손을 뻗어라. 문제가 발생하기 전에 그들을 미리 접하고 당신의 기관을 주목하는 소문을 위해 사전에 생각을 준비하라.

두 번째, 미디어와 접촉을 시도하라.

세 번째, 만약 당신이 조직이나 기관을 대변한다면 당신이 그렇게 하기 위해 권한을 부여받아라.

네 번째, 미디어 대표자가 당신과 접촉할 수 있는 보다 쉬운 접근방법을 준비하라. 그들에게 가정과 사무실 전화번호, 집 주소를 주고 당신이 접촉 할 수 없을 때 가능한 연락처를 제시해라.

다섯 번째, 모든 미디어를 위해 시간표의 필요성을 인지하라. 신문은 라디오와 텔레비전이 그런 것처럼 마감시간이 있다. 기사는 기사로 가치가 있는 사건을 적시에 식별한다.

여섯 번째, 특정한 곳을 선호하지 마라. 당신의 이야기를 소개하기 위해 모든 미디어에게 같은 기회를 제공하라. 이러한 경우에 그 이야기가 미디어에 출현할 때까지 다른 사람이 접근하지는 않을 것이다.

일곱 번째, 만약 미디어가 실수를 한다면 조심스럽게 너의 반응을 알려라. 만약 수정이 필요하다면 채치 있게 당신이 부탁하는 이유를 설명해라. 보통, 작은 실수는 있을 수 있다. 다른 사람들과 같이 미디어 대표자들은 칭찬하고 지지할 것이다. 만약 당신이 그들에게 감사하고 그 결과를 만족스럽게 표현한다면 그들은 미래에 더욱 협력할 것이다.

마지막으로 기자의 노력에 감사하고 그들과 다시 일하기 위해 당신의 호의를 표시해라.

언론 발표는 주의 깊은 계획이 필요하다. 미디어는 시청자나 독자를 위한 뉴스나 신선한 정보를 선호한다는 것을 기억하라. 무엇이 일반 국민에게 흥미 있는 정보가 될지 생각해 보라. 발표문에서 사용될 기본주제를 정의하라. 헤드라인이 될 것을 고민하라. 발표문의 첫 단락은 가장 중요한 정보를 실어야한다. 다음 단락은 첫 단락을 상세히 설명하는 생각을 (우선순위로) 써야한다. 또한 미디어는 제5원칙(누가, 무엇을, 언제, 어디서, 왜)을 사용하는 경향이 있다는 것을 기억하라. 비판적인 정보를 생략해 주도록 요청하기 위해 정중하게 단독으로 전화해서 뉴스발표문을 적절한 조취를 취하는 것은 무방하다. 전화는 편집장의 기억에 남도록 해야 하고 더 많은 정보, 특집뉴스나 더 확장된 다른 방송을 위해 요구사항이 있을 수도 있다.



〈부록 11〉 좋은 지도자의 자질 및 지도자의 기술 목록

- 지도자의 자질

1. 훌륭한 지도자는 사람들을 좋아한다
2. 훌륭한 지도자는 훌륭한 경청자이다
3. 훌륭한 지도자는 쉽게 친구를 사귄다
4. 훌륭한 지도자는 쉽게 신뢰를 형성한다
5. 훌륭한 지도자는 말을 잘한다
6. 훌륭한 지도자는 사람들이 자기 자신을 믿도록 돕는다
7. 훌륭한 지도자는 자신만이 아닌 타인이 신용을 얻도록 해야 한다
8. 훌륭한 지도자는 열심히 활동한다
9. 훌륭한 지도자는 자주 좌절하지 않는다
10. 훌륭한 지도자는 자신에 대한 정체감을 가진다
11. 훌륭한 지도자는 적절한 질문을 잘 한다
12. 훌륭한 지도자는 새로운 생각에 대해 열려있다
13. 훌륭한 지도자는 융통성이 있다.
14. 훌륭한 지도자는 정직하다
15. 훌륭한 지도자는 자제할 줄 안다
16. 훌륭한 지도자는 내적으로 성숙하다
17. 훌륭한 지도자는 한계를 명백히 정한다
18. 훌륭한 지도자는 용기가 있어야 한다
19. 훌륭한 지도자는 비전을 갖는다
20. 훌륭한 지도자는 유머 감각이 있다

- 지도자에게 필요한 기술

사람들과 함께 일한다, 이슈 제기, 회의, 조직, 전략과 전술, 자금, 조사, 의사소통, 미디어의 활용, 훈련, 문화, 기관들, 정치, 대중연설, 조직원의 감독, 권력

Si Kahn, 이문국 · 이인재 역 (2002 ; 39-47)

〈부록 12〉 지역사회지도그리기 (최옥채, 2004)

지역사회지도는 지역사회실천의 대상이 되는 지역사회에 관한 정보를 담고 있는 지도를 일컫는다. 즉 지역사회지도는 공공기관이 비치하고 있는 ‘관내도’에 지역사회실천에서 중요시하는 행정기관, 학교, 병원, 주택 등과 욕구 혹은 문제와 관련하고 있는 환경 요인을 포함한다.

기초지식

1) 지도 요소

- (1) 지도를 구성하는 요소로 축척, 지도투영법, 도식을 들 수 있다.
- (2) 축척은 실제 지상 거리를 축소한 비율이며 이 비율은 그리려는 지역의 크기, 지도의 이용 목적에 의해 정해진다.
- (3) 지도투영법은 곡면의 지구표면을 평면 위에 작도하는 방법이다. 이 지도투영법은 투영 성질과 투영 방법과 투영면에 따라 여러 도법이 있다. 지역사회지도 그리기에서는 이 같은 지도투영법은 무시해도 된다.
- (4) 도식은 지도를 그릴 때 사용하는 기호와 표시법에 관한 모든 약속을 의미한다. 지역사회지도에서 가능하면 공용화된 도식을 사용하는 것이 바람직하다.

2) 지도 종류

지도는 관점에 따라 일반도와 주제도, 축척에 따라 대축척도와 소축척도, 지도 작성 방법에 따라 실측도와 편집도로 구분한다. 특수 지도로 지구의, 사진도, 입체지도, 점자지도 등이 있다.

○ 과정

- (1) 지역사회 탐색 : 지역사회실천가를 포함한 모든 참여자들은 마젤란이 처음 항해에서 물만 보았듯 지역사회를 탐색하는 단계에서 ‘무엇을 볼 것인가’라는 의문을 가지고 세밀히 살펴야 한다.
- (2) 지역사회 범주 확정
- (3) 지역사회 구성 요소 파악
- (4) 지역사회 환경 파악



- (5) 지역사회 역동 파악
- (6) 지역사회지도 그리기

○ 적용 원칙

- 1) 지역사회지도 그리기를 통해 개입하려는 지역사회에 대해 정확한 이해뿐만 아니라 합당한 개입 방안 실마리를 찾아낼 수 있어야 한다.
- 2) 지역사회실천을 진행하는 동안 지역사회는 변화하므로 이 변화에 따라 지역사회지도의 해당 부분을 수정해야 한다.
- 3) 합당한 지역사회지도를 그리기 위해 관공서와 상호 협력 관계를 형성해야 한다. 예컨대 해당 지역사회 내 동사무소와 파출소는 주요 기관이라 할 수 있다.
- 4) 지역사회에 관하여 말로 설명하는 것보다 지도로 정확히 표현할 수 있어야 한다.
- 5) 기관 방문객, 프로그램 참여자, 후원자들이 관련 지역사회를 한눈에 담고 이해할 수 있는 지역사회지도를 그려 기관에 비치하는 것이 바람직하다.

〈부록 13〉 주민회의 과정과 운영원칙 (최옥채, 2004)

1) 회의 전 준비

(1) 회의 참여자 구성

주민회의에 참여할 대상자는 주민들의 욕구와 문제에 관심을 지니고 있으면서 전체 주민의 대표성을 지녀야 한다. 따라서 지역사회실천 초기의 소규모 주민회의에서는 통반장(이장)이나 지역사회 내 토착민들 중 주민의 인지도를 고려해 회의 참여 대상으로 삼는 것이 바람직하다. 그러나 주민대표 중심의 위원회 활동이 확대·성숙됨에 따라 일반 위원회원으로 구성할 수 있다.

(2) 주민회의 목표 결정

주민회의 목표를 결정하고 주제(욕구, 목표)와 관련된 많은 자료를 준비한다. 경우에 따라 회의 관련 자료는 참가할 주민들에게 미리 나누어주어 회의에 참여하는 주민들이 미리 문제점을 지적하거나 의견을 발표할 수 있도록 준비하는 시간을 줄 수 있다. 주민회의의 목표는 지역사회의 당면문제 해결, 지역사회 발전과 주민의 삶의 질 향상 등에 관한 구체적인 목표를 결정해야 하며 주민회의가 정착하면서 다음 안건을 미리 상정할 수도 있다.

(3) 회의 장소와 좌석 준비

회의 장소는 회의 참여자들이 찾기 쉽고 접근이 용이하며 편안한 곳으로 선정해 자유스러운 분위기에서 회의할 수 있도록 하고, 좌석은 서로 얼굴을 볼 수 있고, 회의 중 공동작업이 가능할 수 있도록 배치한다.

(4) 회의 시간 고려

회의 시간은 대상 주민들이 모두 참여할 수 있는 시간으로 정하고, 예정된 시간에 회의를 시작한다. 회의 시간이 너무 길면 비효율적이므로 두 시간 이내가 좋고, 폐회 시간을 고려해 전체적인 회의 시간을 배분해야 한다.

(5) 회의 참여자 중 지역사회에서 권위 있는 인물과 사전 모임 갖기

주민 중 지역사회에서 권위 있는 한두 명을 미리 만나 토론의 주제, 방향, 회의에서 기대하는 점 등을 미리 상의한다.



2) 회의 진행

첫째, 회의 진행은 의장과 참여자들이 회의의 규칙, 회의에서 사용하는 용어, 회의 진행 순서를 다같이 이해하고 이루어져야 한다.

둘째, 회의 시작은 참여한 주민의 분위기를 정리하기 위해 간단한 인사(성원 보고, 의장 인사, 전회의록 낭독)를 하고 회의 목적을 밝힌다.

셋째, 회의 내용과 회의 방법을 결정한다.

넷째, 회의 방향에 따라 적절히 개입한다. 즉,

- 주민의 의견제시가 불명확한 경우에는 그 개념을 전체 참여자가 이해하도록 다시 설명하거나 요약한다.
- 회의의 진전 상황이 나쁠 때 참여 주민 가운데 한 사람에게 지식이나 체험을 말하게 하거나 제안하도록 지명할 수 있다.
- 주민 간 의견이 대립할 경우 회의 참여자들이 감정에 흐르지 않도록 각 의견을 충분히 이해했는지 여부를 확인하고, 의견의 차이점보다는 일치점을 찾아 회의를 진행한다.
- 한 단계가 끝나고 다음 단계로 넘어갈 경우 진행자는 반드시 회의를 간단하게 요약하여 참여자들에게 상기시키고, 참여자 중 사안을 잘못 해석하고 있지 않은지, 중요한 부분을 빠뜨리지는 않았는지 살핀다.
- 주제에 대해 다방면의 생각, 다각도의 의견을 활발히 발표하고 검토하도록 한다. 반대 의견을 가진 소수가 침묵하거나, 회의가 일방적으로 치우치지 않도록 공동작업을 반영한다.

다섯째, 주민들이 골고루 발언에 참여할 수 있도록 배려한다.

3) 회의 종료

회의 내용을 요약하고 확인하여 진전 상황을 정리하고, 참여한 주민들이 주민회의를 통해 밝은 전망과 뿌듯한 여운을 갖도록 마무리하고 폐회·해산한다.

4) 회의 결과 통보

회의에 참여한 주민이나 불참한 주민들에게 회의결과를 게시판이나 회보를 통해 알린다.

주민회의의 적용 원칙을 살펴보면 다음과 같다.

1) 회의 계획

주민회의는 다음과 같은 육하원칙(六何原則)에 따라 계획해야 한다.

첫째, 회의 참여자를 결정하고 의장과 기록 담당 등의 역할을 정한다(누가).

둘째, 회의 개최 일시와 시간을 정한다(언제).

셋째, 회의 장소를 선정한다(어디서).

넷째, 회의할 내용을 정하고 의제와 주된 논점과 자료 등을 준비한다(무엇을).

다섯째, 회의를 개최해야 하는 이유를 밝히고 목적을 결정한다(왜).

여섯째, 회의 전개 방법과 과정을 정하고, 필요에 따라 ‘시나리오’를 만든다(어떻게).

2) 주의 사항 공지

사전에 회의 진행 방식을 참여자들에게 공지한다. 예컨대 회의 진행 순서, 발언 제한 시간 등을 알린다.

3) 회의자료 제시

지역사회의 욕구나 문제와 관련한 다양한 증거를 제시하기 위해 사실, 실례, 통계, 증언, 사진, 그림, 슬라이드, 패도, 표본 전시 등 시청각적인 자료를 준비하여 주민회의 참여자들의 공감을 형성한다.

4) 주민의 상호작용 파악

인간이 모이면 상호작용을 통해 서로 수용하기도 하고 거부·무관심할 수도 있다. 따라서 주민모임이나 주민회의에서 집단이 응집력을 발전시키고 상호관심을 지니는 상호작용을 강화하기 위해 주민회의에 참여하는 주민들이 개방하여 지역사회 욕구나 문제에 대한 자신의 감정, 열망, 관심 등을 편안한 상태에서 표현할 수 있어야 한다. 따라서 회의 진행자는 집단의 역동, 집단의 상호작용에 대해 이해하고 적절히 개입함으로써 긍정적이고 수용적인 주민회의 분위기로 이끌어가야 한다.

5) 참여 주민의 심리상태 이해

주민회의에 참여한 주민들은 지역사회 욕구와 문제 해결에 관심을 가지는 공통의



목적은 지니지만 주민들은 인정받고 싶은 욕구, 자기주장을 내세우려는 욕구, 지역사회에 기여하고 싶은 욕구, 참여를 통해 안정감을 갖고 싶은 욕구 등을 지니고 있으므로 회의 진행자는 주민회의에 참여한 각 주민의 심리상태를 이해하는 것이 바람직하다.

특히 집단의 목적과 일치도는 집단의 성격을 규정하고 나아가 집단의 발전 여부에 중요한 영향을 미치기 때문에 회의 진행자는 주민회의 회원들이 서로 매력과 반감이라는 감정적 힘, 주민 간 정서적 유대에 주목할 필요가 있다.

6) 주민회의 참여유형 파악

모든 집단에는 지도자와 구성원 사이에 특수한 참여유형이 있다. 주민회의에서도 회의 진행자가 일방적으로 이야기하는 일방통행형, 서로 이야기와 반응이 오가는 쌍방통행형, 모든 참여자들이 서로 대화하고 전체로써 집단에 대해 반응하는 다방통행형으로 구분할 수 있다. 회의 진행자는 주민회의에 참여하는 각 주민과 자유스럽고 회의 목표에 적합한 다방통행형에 의해 의견을 교환하고 참여할 수 있도록 진행하는 것이 바람직하다.

〈부록 14〉 이슈 선택 체크리스트(Kim Bobo 외, 한국휴먼네트워크 역, 1999)

좋은 이슈는 대부분 아래 기준에 부합하는 것이다. 이 체크리스트를 이용하여 이슈들을 비교해 보라. 기준들의 내용은 사회복지사나 조직이 중요하게 여기는 내용으로 보완될 수 있다.

이슈1	이슈2	이슈3	어떤 이슈가 다음 내용에 부합할 것인가? (이슈선택 기준)
			1) 사람들의 생활에 실질적인 향상을 가져온다
			2) 사람들 스스로 힘을 느끼게 한다.
			3) 힘의 관계를 바꾼다
			4) 할 가치가 있다
			5) 승리할 수 있다
			6) 공감대가 넓다
			7) 절실히 와 닿는다
			8) 이해하기 쉽다
			9) 표적이 분명하다
			10) 조직에 유리한 분명한 시간 계획을 세울 수 있다
			11) 비분파적이다
			12) 지도력을 양성한다
			13) 다음 캠페인을 위해 조직을 단련시킨다
			14) 호주머니 사정에도 도움이 된다
			15) 자금을 늘린다
			16) 조직의 가치관과 전망에 일치한다

※ 이슈의 개발은 준비단계와 조직화단계, 주민운동의 단계에서 모두 중요한 요소이다. 위의 양식은 위의 3가지단계에서 모두 활용되어 질 수 있다.



〈부록 15〉 전략차트(Kim Bobo 외, 한국휴먼네트워크 역, 1999)

목표	조직차원에서의 고려사항	조직구성원, 동맹세력, 적대세력	표적	전술

〈부록 16〉 지역사회실천의 성공요인(Mattessich & Monsey, 최옥채 역, 2001)

지역활동까지의 단계를 정리하면서 지역사회실천의 성공요인을 전체적으로 점검해 보고자 한다. 아래의 요인들은 조직화사업을 성공적으로 이끌기 위하여 준비단계부터 평가 및 과제전환단계까지의 조직 및 개입에 대한 사정과 전략으로도 작용할 수 있을 것이다.

맷시치와 먼시는 525개 지역사회실천사례를 분석하여 성공요인에 관하여 연구를 하였다. 지역사회요인, 지역사회실천과정의 특성요인, 실천가요인으로 구분하여 총 28가지의 요인을 제시하였다.

1) 지역의 요인

- 쟁점에 관한 지역의 인식
- 지역사회 내부로부터의 동기
- 작은 지리적 범주
- 유연성과 적응성
- 기존의 사회적 응집력
- 토의, 합의점 도달, 협동하는 능력
- 현존하는 분명한 지도력
- 지역사회실천 성공 경험

2) 지역사회실천 과정의 요인

- 폭넓은 참여
- 의사소통을 위한 좋은 체계
- 목표성취를 위한 최소경쟁
- 자기 이해 개발
- 많은 지역사회주민들에게 유익
- 최근 성과와 과정에 초점
- 지역사회 외부와 연계
- 간단한 활동에서 복잡한 활동으로 발전



- 체계적인 정보수집과 지역사회 쟁점 분석
- 지역사회 변화기술 습득을 위한 훈련
- 현존하는 토착지도자들과 조기 합류
- 기술 지원
- 필요할 때 리더의 지속적인 출현
- 의사결정에서 지역사회의 통제력
- 자원의 올바른 배합

3) 지역사회실천가 요인

- 지역사회에 관한 이해
- 수행과정의 성실성
- 신뢰하는 관계
- 조직화 경험의 수준
- 유연하고 적응할 수 있는 능력

〈부록 17〉 클라이언트 만족도조사(CSQ)¹⁾

① 당신은 당신이 이 프로그램으로부터 받은 도움을 어떻게 평가하십니까?

4	3	2	1
매우 좋았다	좋았다	그저 그렇다	빈약했다

② 당신은 이 프로그램으로부터 원했던 것을 얻었습니까?

1	2	3	4
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	명백하게 그렇다

③ 이 프로그램이 당신의 욕구를 어느 정도 만족시켰습니까?

4	3	2	1
거의모두	대부분	조금	전혀

④ 만약 어떤 사람이 비슷한 도움을 필요로 한다면, 그에게 이 프로그램을 추천하겠습니까?

1	2	3	4
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	명백하게 그렇다

⑤ 당신은 당신이 받은 도움의 양으로 얼마나 만족하십니까?

1	2	3	4
매우 불만족	조금 불만족	대부분 만족	매우 만족

⑥ 이 프로그램의 서비스가 당신의 문제를 더 잘 극복하도록 도움이 되었습니까?

4	3	2	1
매우 많이	다소	도움이 안됨	더 악화됨

⑦ 전반적 의미에서 당신은 당신이 받은 도움으로 만족하십니까?

4	3	2	1
매우 만족	대부분 만족	조금 불만족	매우 불만족

1) Larsen, Attkisson, Hargreaves, & Nguyen(1979)



⑧ 만약 당신이 다시 한번 이 프로그램을 하게 된다면, 참여하시겠습니까?

1	2	3	4
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	명백하게 그렇다

⑨ 이 프로그램이 당신에게 적당한 전문적 도움을 얻게 하였습니까?

4	3	2	1
매우 도움됨	조금 도움됨	필요하지 않음	전혀

⑩ 이 프로그램이 당신의 문제와 관련하여 필요한 정보를 주었습니까?

4	3	2	1
매우 많이	약간	조금	전혀

⑪ 당신의 프로그램 활동은 당신이 필요로 하는 정서적 지지가 되었습니까?

1	2	3	4
지지 없음	매우 조금	약간	매우 많이

〈부록 18〉 주민참여형 프로그램 평가 ²⁾

① 목적과 의의

- 주민참여형 프로그램에 주민참여 확대를 위한 방안

프로그램 운영 전 과정에 걸쳐서 참여자가 자유롭게 의사를 표시하고 보다 적극적으로 프로그램에 참여토록 하는 활동을 강화함으로써 참가자 스스로 책임의식을 갖고 시민의 역할을 찾아 나갈 수 있도록 하고, 실무자는 이를 뒷받침하는 역할을 담당할 수 있도록 하는데 그 목적이 있음.

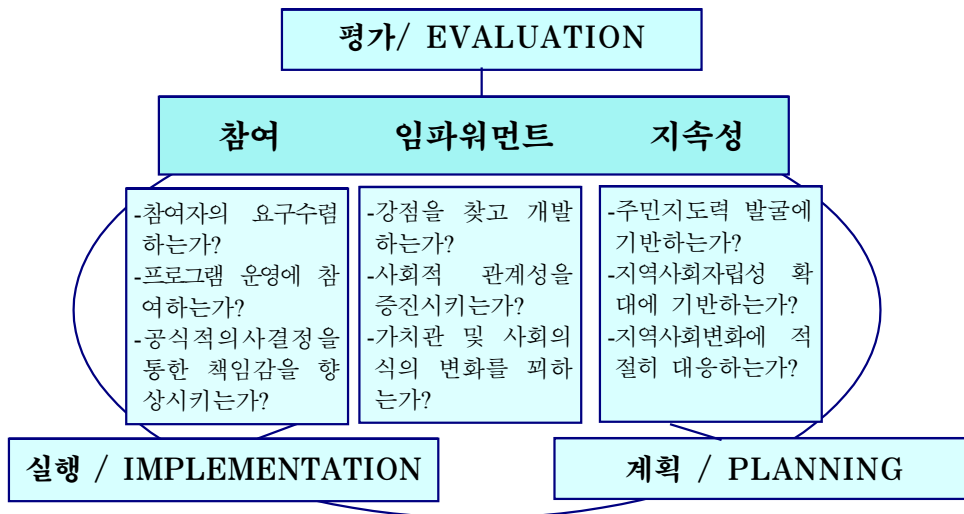
- 전문적인 실무 역량 제고

프로그램 운영 주체는 일상적이고 체계적인 사업의 평가를 통해서 프로그램 운영의 효과성과 효율성을 높일 수 있고 보다 개선된 양질의 프로그램을 개발할 수 있는 역량을 갖게 됨.

② 구성과 활용

- 평가를 위한 구성틀

평가를 위해서 프로그램 수행에 있어 필요한 기제나 투여해야 할 활동하는 점검의 원칙으로서 참여, 임파워먼트, 지속성을 설정함. 위의 세 가지 원칙은 지역주민 단체 및 조직들이 프로그램을 수행하는 궁극적인 목적이라고 할 수 있음.



2) 한국기독교사회발전협회, 『주민참여형 프로그램 평가매뉴얼』, 2000. 참조
주민들을 수혜자로만 설정하는 프로그램과 구별해서 '참여형 프로그램'이라 명명함.



③ 참여형 평가의 특징

	참여적 평가
누가	· 지역주민
무엇을	· 참여자들이 자체적으로 선정한 지표
어떻게	· 자체평가에 초점 : 지역의 문화 및 상황을 반영한 방법 · 평가 과정에 참여를 확대함으로써 평가 결과도 함께 공유
언제	· 모니터링과 평가를 결합한 형태를 취하므로 수시로 소규모평가로 실시
왜	· 지역의 주민이나 참여자들이 자신의 생활에 영향을 미치는 문제들에 대해 능동적으로 대처할 수 있는 능력 개발 및 함양

④ 주민참여형 프로그램평가 체크리스트

○ 기획단계

의사결정 및 조정		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	조금 그렇다	매우 그렇다
의사 조정 내용	1-1. 의사결정에 필요한 정보의 공유가 이루어 졌는가?	①	②	③	④	⑤
	1-2. 프로그램 실행 여부가 결정되었나?	①	②	③	④	⑤
의사 조정 기구의 운영	1-3. 프로그램 기획에 필요한 전략을 찾을 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	1-4. 공식적인 의사결정 단위가 정기적으로 활동하는가?	①	②	③	④	⑤
	1-5. 회원의 다양한 의견을 포괄, 수용할 수 있었는가?	①	②	③	④	⑤
	1-6. 회의록을 빠짐없이 기록하는가?	①	②	③	④	⑤

○ 실행단계

실행계획		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	조금 그렇다	매우 그렇다
프로 그램 내용	2-1. 합의된 내용을 충분히 반영하는가?	①	②	③	④	⑤
	2-2. 목표가 구체적이며 실행가능한가?	①	②	③	④	⑤
	2-3. 프로그램의 내용이 목적과 목표를 달성하 기에 적합한가?	①	②	③	④	⑤
프로 그램 관리 운영	2-4. 프로그램 실행을 위한 역할 분담은 적절한 가?	①	②	③	④	⑤
	2-5. 회원들이 자연스럽게 의견을 제시할 수 있 는 구조인가?	①	②	③	④	⑤
	2-6. 외부 인적 자원을 활용하기 위한 계획이 수립되었는가?	①	②	③	④	⑤
	2-7. 프로그램에 필요한 여러 가지 과제 수행을 위한 시간 계획을 수립하였는가?	①	②	③	④	⑤
	2-8. 프로그램에 필요한 단계별 과제들이 적정 하게 배치되었나?	①	②	③	④	⑤
	2-9. 프로그램 상황에 대한 기록체계와 담당자 는 적절하게 선정되었나?	①	②	③	④	⑤
프로 그램 평가	3-1. 평가계획을 수립하였나?	①	②	③	④	⑤
	3-2. 평가의 방법이 적절하게 선정되었나?	①	②	③	④	⑤
	3-3. 평가의 목적, 목표 설정이 구체적인가?	①	②	③	④	⑤
프로그램 내용	4-1. 계획된 목적을 실현하는데 여전히 적합한 가?	①	②	③	④	⑤
	4-2. 회원들의 참여를 활성화시키고 있는가?	①	②	③	④	⑤



모니터링		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	조금 그렇다	매우 그렇다
프로그램 관리운영	4-3. 실행을 위한 시간 계획은 잘 지켜지고 있나?	①	②	③	④	⑤
	4-4. 장애요인을 점검하고 이에 대한 해결방안을 마련하였는가?	①	②	③	④	⑤
	4-5. 프로그램 진행과정에 참여자들의 의견 수렴이 이루어지고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4-6. 계획된 역할 분담이 적절한가?	①	②	③	④	⑤
	4-7. 의사소통은 원활히 이루어지는가?	①	②	③	④	⑤
	4-8. 기록은 제대로 이루어지는가?	①	②	③	④	⑤

○ 평가단계

모니터링		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	조금 그렇다	매우 그렇다
평가내용	5-1. 계획했던 목적 목표가 성취되었나?	①	②	③	④	⑤
	5-2. 성과가 회원들에게 공유되었나?	①	②	③	④	⑤
	5-3. 참여자들은 프로그램에 만족하는가?	①	②	③	④	⑤
	5-4. 참여자들의 의견이 프로그램 평가에 반영되는가?	①	②	③	④	④
평가의 효과.영향	5-5. 후속 프로그램에 참여하고자 하는 동기 부여를 받았나?	①	②	③	④	⑤
	5-6. 평가결과가 이후 프로그램 기획에 유의미한 시사점을 주는가?	①	②	③	④	⑤
	5-7. 평가결과를 이후 프로그램 기획에 반영했는가?	①	②	③	④	⑤

※ 지역사회조직화 매뉴얼 인터뷰에 응해준 기관 소개

기관명	프로그램명	주요내용
가양4 종합사회 복지관	허준마을 VJ특공대	복지관행사를 중심으로 동영상 제작활동을 하는 어린이 홍보단
	나눔누리회	단지내 통반장들로 구성된 불우이웃돕기 조직
	아낌실천 주민조직	지역사회내에서 아낌실천운동을 하는 주민조직
	한울타리학교	아동 방과후 보육을 실시하는 주민조직
	구암소식 제작사업	지역소식지발간 및 발간을 담당하는 주민기자단 조직
	모나미학교	동내 수급권가정 청소년 사교육 지원을 위한 지역주민 운영위원회 조직
	허준의 후예들	지역사회내 청소년 이웃사랑 조직
	우리문화연구회	전통문화 이해와 체험프로그램을 실시하는 주민조직
	마을 홈페이지 운영	단지내의 주민들의 교류의 장 마련
관악사회 복지	건강권 확보사업	가난한 이들을 위한 건강사업 참여주민 모니터, 7개동 건강지원네트워크 운영
	푸드뱅크 공동주관사업	관내 푸드뱅크 네트워크 운동
	환경매장 이웃사랑방	환경과 복지 실천의 환경매장 운영
	회원관계사업	회원관리, 후원개발, 지도력 개발 등
	관악사회복지 10주년기념사업	관악사회복지 10년 회고, 관악사회복지 10년 비전수립, 10주년 기념 토론회, 국토순례(기념이벤트)
도봉시민 단체연합회	연대행사	어린이날 차없는 거리 지역문화행사
	연대회의	월1회 정기회의를 통해 지역현안 논의 및 진행
	공동연수	도봉구 복지·시민단체 활동가들의 지역복지 발전을 위한 비전공유
방아골종합 사회복지관	생명지기	지역사회내 환경지킴이 활동
	아이사랑모임	지역사회내 방임된 아동 문제해결을 위한 조직활동
	효플러스 네트워크	저소득 틈새가정 어르신을 위한 가정방문주치의 및 가정방문도우미 시스템 구축
	이웃사랑가게	지역사회내 인근 상가를 후원처로 발굴하고 푸드뱅크로 연결하여 자원화하는 사업
	도봉시민단체 연합회	시민단체와 연대하여 복지운동의 기반 형성위한 활동 연대회의, 어린이날 차없는 거리, 아이들세상, 공동연수등
	꿈지락	실무자. 자원봉사자들의 학습조직



기관명	프로그램명	주요내용
삼전종합 사회복지관	동화를 사랑하는 어머니 모임	동화연구활동, 동화나라, 북시티, 도서체험 프로그램 지원을 통해 을 통한 아동독서 지도 동아리
	어린이기자단	아동기부터 지역사회내 복지문제에 대한 관심을 고취시키기 위한 동아리 활동
	지역주민 복지학교	지역사회내 복지실천가 양성을 통해 복지활동에 참여를 유도하기 위한 지역주민 사회복지학교
	수족침 동아리	지역사회내 빈곤하고 취약한 어르신을 위한 수족침 자원봉사 동아리 활동
	어머니 품물패	지역사회내 어르신을 위한 경로당 여가 자원봉사활동 및 지역사회 행사 지원 동아리
	깔끄미크리닉	지역사회내 다세대. 빌라 청소를 위한 자활 공동체
	실무자네트워크	학교사회사업, 재가복지, 유사관련기관간 실무자 네트워크
이대성산 종합사회 복지관	다모아회	지역내 마을환경개선을 위한 마을청소단
	안전지킴이	등교길 아동의 교통안전지도
	알리미	주민기자모임으로 지역사회에 관한 관심을 고취
	푸르미	단지내 화단가꾸기 활동을 벌이는 주민조직
	주민대표자회의	주민대표자회의를 통해 지역문제에 대한 관심 공유
	지역축제	마을축제, 송편나누기, 떡국잔치등
	실무자 네트워크	교육 및 수퍼비전
월계종합 사회복지관	월계사랑 Community	지역사회내 업체 자원발굴 및 연계망구축, 상점경영자 조직
	함께 만드는 BRAVO-SILVER LIFE	지역사회내 독거어르신 보호망 구축(토착지도자 및 주민대표조직, 자원봉사자조직, 관리망)
장안종합 사회복지관	청소년 자원봉사동아리	지역내 청소년들이 자원봉사를 위해 장기적,지속적으로 활동하는 동아리
	성인자원봉사 동아리 사람새	청소년자원봉사동아리 회원들이 성인이 되어 활동하는 봉사조직
태화기독교 사회복지관	사랑빵회	지역사회 소외된 이웃들을 위해 빵을 만드는 동아리
	음식봉사동아리	지역사회 소외된 이웃들을 위해 음식(밑반찬, 도시락)을 만드는 봉사동아리
	책읽어주는 엄마모임	지역아동들을 위해 좋은 책을 고르고 책을 읽어주는 동아리

이 책을 만드신 분

연구원

서울복지재단 연구개발부

이수진

위촉 연구원

한빛종합사회복지관

이철우국장

까리다스방배종합사회복지관

김익환부장

강남종합사회복지관

조준배부장

풍납종합사회복지관

최은영부장

생명의전화종합사회복지관

황선형부장

삼전종합사회복지관

황성혜부장

태화기독교사회복지관

안정선과장

이대성산종합사회복지관

이상규과장

가양4종합사회복지관

박은영과장

감수위원

이화여자대학교 사회복지학과

김미혜교수

중앙대학교 아동복지학과

김성천교수

강남대학교 사회복지학부

최종혁교수

서울복지재단 연구개발부

류명석박사

서울복지재단 연구개발부

이용복박사

서울복지재단 2005-연구-1

지역사회조직화 실천방법

－ 지역사회조직사업 －

발행일 2005년 6월
발행처 서울복지재단
발행인 박미석
편집인 김춘식

주소 서울시 종로구 수송동 146-2 종로소방서 4층
전화 02-738-3194
팩스 02-738-3186
www.welfare.seoul.kr

이 책의 저작권은 재단법인 서울복지재단에 있습니다. 무단 전재와 무단 복제를 금합니다.



www.welfare.seoul.kr