

## 아파트 단지 내 커뮤니티 운영 요소와 유형별 활성화 방안

### A Typological Approach to the Community Management and Activation Plans for Apartment Complexes

강순주\*  
Kang, Soon-Joo

이보배\*\*  
Lee, Bo-Bae

김진영\*\*\*  
Kim, Jin-Young

이종수\*\*\*\*  
Lee, Jong-Soo

#### Abstract

This study is focused first on considering the factors which invigorate the community in an apartment complexes from the precedent study and on identifying the specific factors, necessary to run vigorously the community in an apartment complexes. After that, the study is devoted to develop the management scenarios suitable for each type, through identifying, on the basis of the factors, the operation type of the 15 apartment complexes, in which the Seoul city community experts exist. The study result could be the basis to find out an effective method to run and manage community facilities and programs according to the features of an apartment. On the study, the 1:1 in-depth interviews were conducted on the community experts, who supported the community management in the five autonomous districts in Seoul. The study found followings. 1) The community factors needed to be readjusted in respect of operation and management. to estimate how active the community in an apartment complexes was. After identifying the community operation factors, the factors in human resources, material resources, and financial resources, were figured out. 2) The five groups were drawn from the 15 apartment complexes. The grouping was based on the relation between the main operators in each factor which invigorates the community operation. As the result, the relationship between the main operators was vertical. In addition, the more operators. 3) Six types were drawn after grouping the operation status of the 15 apartment complexes on the factors which affected to the community invigoration: human resources, material resources, and financial resources. Consequently, the managing scenarios to invigorate the community in each type were suggested.

Keywords : Community Program, Community Operation Elements, Operation Typology, Scenario

주요어 : 커뮤니티 프로그램, 커뮤니티 운영 요소, 운영 유형, 시나리오

## I. 서론

### 1. 연구배경 및 목적

우리나라는 급속히 진행된 도시화로 인해 주택의 양적 공급을 위하여 도시의 대표 주거유형으로 아파트가 자리 잡았다. 아파트는 기능성과 편리성 그리고 경제성 측면의 장점에도 불구하고 인간소외 현상, 이웃 간의 단절, 공동체 의식 부족으로 이웃관계가 해체되어 있다는 것이 문제로 지적되어 왔다. 이에 따라 아파트 단지 내 공동시설은 2000년대 이후 아파트 브랜드화와 맞물려 휘트니스 센터,

도서관, 카페 등 다양한 공간과 시설들이 계획되면서 진화하였다. 그러나 이러한 커뮤니티 시설들은 대부분 주택건설기준에 근거하여 계획되고 있어 단지별 특성과 커뮤니티 프로그램 운영관리에 대한 고려가 부족하다는 지적이 많았다. 특히 공공임대아파트의 경우는 더욱 심각하여 커뮤니티 시설 공급에 있어 시설의 용도를 지정하고도 정작 그 목적으로 운영될 수 있는 자재 및 설비에 대한 지원이 없어 주민들이 스스로 적극적으로 운영하고자 하는 의지가 없을 시에는 그대로 방치되고 있었다(Kang et al., 2013). 실제 커뮤니티 시설 및 프로그램을 운영하는데 있어서는 단지별 상황에 관련된 물리적, 경제적 요소들을 충분히 고려하여 운영주체별 운용계획을 수립하여야 하나, 운영방안의 부재로 실질적인 커뮤니티 시설 및 프로그램의 지속가능한 운영에 어려움을 겪고 있는 것이다. 그동안의 학술연구에서는 커뮤니티 시설의 공간 계획이나 시설현황 분석, 거주자의 사회 인구학적 특성, 요구도를 반영한 커뮤니티 프로그램의 공급을 위한 연구는 이루어져 왔으나, 운영자 관점에서 단지특성을 반영하여 커뮤니티 프로그램의 지속적인 운영 방안을 논의한 연구는 보이지 않는다.

\*정회원(주저자), 건국대학교 건축학부 주거환경전공 교수 Ph.D

\*\*정회원(교신저자), 건국대학교 일반대학원 건축공학과 석사과정

\*\*\*정회원, 건국대학교 건축학부 주거환경전공 강사, 이학 박사

\*\*\*\*정회원, 연세대학교 행정학과 교수 Ph.D

**Corresponding author:** Bo-Bae Lee, College of Architecture Major of Housing Environment, Konkuk. Natl. Univ., 1Hwayang-dong, Gwangjin-gu, Seoul 143-701, Korea. E-mail: ribob@hanmail.net

이 논문은 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 기초연구사업결과의 일부임. (과제번호:NRF-2011-0016770)

이에 본 연구는 공동주택 단지에서 커뮤니티 프로그램 운영에 필요한 구체적 요소를 추출하여 분석틀을 제시한다. 이어 서울시 5개 자치구에서 활동하는 커뮤니티 전문가를 통해 15개 단지의 커뮤니티 실태를 심도 있게 조사 분석 하여 각각의 운영요소에 의한 단지별 운영 유형화를 도출하고, 각 유형별 운영 시나리오를 제시하고자 한다. 이는 향후 단지 특성을 고려한 커뮤니티 시설 및 프로그램의 효과적인 운영을 위한 자료로 활용될 수 있을 것이다.

2. 연구내용 및 방법

1) 연구내용

본 연구목적을 위한 주요 연구 내용은 다음과 같다.

첫째, 선행연구와 아파트 단지의 커뮤니티 활성화를 지원하는 커뮤니티 전문가 인터뷰를 통해 아파트 커뮤니티 활성화에 영향을 미치는 관리차원에서의 커뮤니티 운영요소를 추출한다.

둘째, 서울시 자치구에 커뮤니티 전문가가 파견된 15개 단지의 커뮤니티 운영 실태를 추출된 커뮤니티 운영요소 별로 조사 분석하여 활성화 정도의 운영 유형화를 시도한다.

셋째, 커뮤니티 운영 유형별 커뮤니티 활성화 방안을 제시한다.

2) 연구방법

본 연구의 방법은 먼저 선행 연구를 통해 커뮤니티 구성 요소를 고찰하였고, 커뮤니티 활성화 운영요소는 실제 아파트 단지 내에서 커뮤니티 활성화를 지원하는 커뮤니티 전문가 인터뷰 조사를 통해 추출하였다. 다음 추출된 운영요소를 분석틀로 하여 현재 서울시 25개 자치구에 파견된 32명의 커뮤니티 전문가 중에서 조사 가능성과 지역적 편차를 고려하여 최종적으로 총 5개 자치구(강동구, 구로구, 도봉구, 서초구, 중구)의 커뮤니티 전문가를 선정하고 커뮤니티 운영 실태 및 평가를 1:1 심층 면접조사로 실시하였다. 조사 시기는 2013년 9월~2013년 11월이며, 각 커뮤니티 전문가가 담당하고 있는 단지의 커뮤니티 운영 현황을 운영요소 별로 파악하였다. 자료를 종합하고 각 현황을 비교 분석하여 운영 유형화를 시도하고 각 유형화에 따른 커뮤니티 운영 활성화를 위한 시나리오를 제시한다.

II. 이론적 배경

커뮤니티 구성요소에 대해 선행연구를 고찰해보면, Kye and Chun(2000)은 커뮤니티를 물리적지역의 범위 및 지역에 대한 인지도 지역성(locality), 동질감, 소속감, 이웃과의 관계 등의 공동체성(community), 커뮤니티 내에서 이루어지는 경제활동과 주민생활의 충분성으로 정의한 유기체성(organism)의 3요소로 분석하였다. Park, Paik and Seo(2001)의 연구는 커뮤니티 요소를 물리적 요소와 사회적 요소로 간주하고, 시설·공간과 주민접촉·참여 측면

에서 살펴보았다. Chung, Lee and Kang(2003)은 아파트 단지의 커뮤니티 공간의 배치현황 및 단지의 물리적 특성 파악과 커뮤니티 프로그램 현황, 커뮤니티 요구도 만족도 등을 분석하여 물리적요소와 비물리적 요소를 커뮤니티 구성요소로 보았다. Kim, Yoon and Ha(2007)은 아파트 단지 내 커뮤니티 시설의 현황과 커뮤니티 시설에 대한 이용실태와 만족도를 파악하여 물리적인 요소를 분석했다. Cho et al.(2007)는 물리적요소(시설 및 시설이용), 사회적 요소(사회적교류, 커뮤니티 활동과 프로그램), 심리적요소(의식)으로 나누어 공동주택의 커뮤니티 문화를 살펴보았다. Park(2010)은 커뮤니티 시설의 특성과 사회적 환경 구축 방안에 관한 연구에서 사회적 환경을 이웃에 대한 의식과 특성, 사회적 교류 및 커뮤니티 활동으로 보고 심리적 요소는 커뮤니티 필요도의 측면에서 살펴보았다. Jo and Shin(2010)은 커뮤니티 평가요소로 시설 및 공간의 물리적요소, 프로그램 활동 및 관리의 비물리적요소, 소속감 및 애착심 등의 인적요소로 지속가능한 공동주택 계획을 위한 커뮤니티 요소를 파악하였다. Kang Kim and Ham(2012)는 공동체 요소를 공동체 시설 및 공간의 하드웨어 요소, 공동체 프로그램 운영 및 참여 등의 소프트웨어 요소, 거주자들의 공동체 의식의 휴먼웨어 요소로 접근하여 공동체 관련 연구들의 시대적 경향을 분석하기도 하였다.

이상의 선행연구 분석을 종합해 보면 각각 연구내용이 다르고 지칭하는 용어의 차이는 있으나, 커뮤니티 구성요소는 첫째, 커뮤니티시설 및 공간, 둘째, 프로그램 운영 및 관리, 셋째, 소속감, 애착심 등의 공동체 의식의 3요소를 다루고 있음을 알 수 있다<Table 1>.

Table 1. Community Evaluation Factors in Previous Studies

Characteristics of component factors	Called terms
Community facility and space	Locality, Physical factors, Hardware factors
Program activity, Program operation and management	Organism, Non-physical factors, Social factors, Software factors
Community consciousness, Sense of belonging, Sense of attachment	Community, Human factors, Psychological factors, Humanware factors

이러한 커뮤니티 구성요소는 단지내 커뮤니티 활성화 정도를 평가하기 위해서 운영측면에서 구체적으로 재조정될 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 커뮤니티의 3 구성요소를 토대로 커뮤니티 시설 및 프로그램을 운영하는 데 영향을 미치는 커뮤니티 활성화 운영요소를 추출하고자 한다.

3. 커뮤니티 전문가의 역할

서울시는 단지 내 커뮤니티 형성 선도 및 지원을 위해 2010년 겨울 커뮤니티전문가 양성과정을 통해 전문가를

배출하였으며, 2011년 2월부터 각 자치구에 커뮤니티 전문가를 배치하였다. 커뮤니티 전문가는 아파트 단지 현장과 구청의 행정을 연결하고, 주민 혹은 주민단체 간의 관점을 정리하는 조정 및 중재자의 역할을 하는 사람이다. 주로 각 단지의 커뮤니티 활성화 사업 지원 뿐만 아니라 공동체 활성화 단체 구성, 공동체 프로그램 발굴, 프로그램 계획서 작성, 입주자대표회의승인, 활용 공간의 모색, 커뮤니티 활동홍보, 피드백 활동결과 보고서 작성 등 단지 내 커뮤니티 프로그램 운영 과정 전반에 걸쳐서 참여하게 된다.<sup>1)</sup> 한 자치구의 커뮤니티 전문가는 한 명당 2개에서 많게는 7~8개의 단지를 관리하게 되어 다양한 커뮤니티 프로그램을 여러 단지 상황에 맞추어 운영하는 실무 경험을 쌓았다고 볼 수 있다. 한편 서울시는 공동주택 관리규약준칙의 개정(2010)을 통해 ‘공동체 활성화 단체’의 구성을 유도함으로써 단지별 활동기준을 제시하고 있다. 이에 커뮤니티 전문가는 해당 단지에 파견되어 제일 먼저 커뮤니티 관련 단체를 구성하며, 아파트 입주민 등 10인 이상이 공동체 활성화 단체를 구성하여 사업계획서를 입주자대표회의에 제출하면, 승인절차를 거쳐 공동체 활성화 단체로서 활동을 지원받을 수 있게 된다.

### III. 커뮤니티 운영요소 추출

본 연구에서는 2011년 1기부터 3기까지 3년간 활동한 커뮤니티 전문가 2명을 대상으로 면접조사를 통해 커뮤니티 시설 및 프로그램 운영 과정에서의 운영 경험을 바탕으로 각 운영과정에서 고려되는 커뮤니티 활성화 운영요소가 무엇인지 추출하였다. 면접 조사 결과 커뮤니티 프로그램 운영을 위해서 먼저 주민 자생단체 조직 구성이 우선임을 강조하였으며 다음이 커뮤니티 시설 파악과 프로그램 기획에 따른 재정 및 인적 자원 확보 등의 실행 방안 강구라 하였다. 구체적 내용은 다음과 같다.

#### 1. 커뮤니티 운영을 위한 주민 조직 구성

단지 내 커뮤니티 프로그램 운영에 관련하여 입주자대표회의, 관리사무소, 부녀회 등의 단체가 관여하게 되는데 주로 자생단체인 부녀회를 흡수하는 형태로 공동체 활성화 단체가 구성된다고 하였다. 한편 커뮤니티 활성화와 관련한 인식이 부족하고 동기부여가 없는 단지일수록 입주자대표회의나 관리사무소가 비협조적이고 주민들의 참여도가 낮기 때문에 커뮤니티 프로그램 운영의 시작이 매우 어렵다고 하였다. 특히 관리사무소의 경우는 기존의 단지 관리 업무에 커뮤니티 관련 업무가 추가되어 업무량의 증가, 주민의 민원증가를 우려하여 부정적인 경우가 많다고 한다. 이러한 과정에서 커뮤니티 전문가는 운영주체와의 지속적인 설득의 과정을 거치게 되는데, 작은

행사부터 진행하게 하여 마음의 문을 열도록 유도하고, 지속적으로 진행 될 경우에는 민원감소의 효과가 있다는 점과 목적의식이 부여될 경우 긍정적인 모임이 형성될 것임을 강조한다고 하였다. 커뮤니티 활성화 초기에는 일반 주민의 요구보다 입주자대표회의나 공동체활성화단체 사람들의 선호에 의해 프로그램이 기획되는 경우가 많고, 각 프로그램 운영관련 기초 토대를 마련해 나가야 하는 만큼 운영주체와 각 운영주체간의 관계조성은 매우 중요하다고 강조하였다.

#### 2. 커뮤니티 시설 파악

커뮤니티 프로그램의 참여자는 10~30명에서 많게는 50명 가까이 되며, 장터와 축제 같은 프로그램의 경우는 100명 이상의 많은 인원이 참여하게 되므로, 이러한 프로그램을 운영하기 위해서는 공간 확보가 매우 중요하다고 하였다. 커뮤니티 공간은 크게 단지상황에 따라 건설시 커뮤니티 시설이 공급된 경우와, 커뮤니티 용도로 공급된 공간이 없어 타 공간을 용도 변경한 경우로 나누어진다. 자치구 마다 조금씩 차이는 있으나 커뮤니티 전문가가 파견되는 아파트들은 주로 지어진지 오래된 곳이 많아 용도를 변경한 경우가 많다고 하였다. 또한 여의치 않아 커뮤니티 프로그램을 위해 이용할 적당한 공간이 없는 경우 인근 공공기관의 공간을 대여하기도 한다고 하였다.

#### 3. 프로그램 기획에 따른 재정 및 인적자원 확보

프로그램 운영을 위한 예산확보는 주로 공동체활성화 공모사업을 통해 이루어지게 된다. 2011년 3월 이후부터 서울시는 공동주택 커뮤니티 공모사업을 진행하였다. 신청자격은 공동주택 입주자대표회의 및 자생단체로 자치구 자체 선정 심의위원회가 구성 운영하는데 구별로 상이하게 사업을 선정하여 1,000만원 이내 사업비를 지원하였다.<sup>2)</sup> 이때 단지내 잠수입의 일부를 사용할 수 있도록 하는데 그 비율은 자치구마다 조금씩 차이가 있다고 하였다. 이외에도 지방자치단체의 지원을 받거나 은행이나 일반기업과 같은 타기관의 기부가 있다고 밝혔다. 이렇듯 공공기관이나 타기관으로부터 예산지원을 받게 되면 주민의 커뮤니티 활성화를 위한 경제적 부담이 줄어들고 이는 곧 운영 전반에 걸쳐 주민참여를 이끌어 낼 수 있는 원동력이 되므로 특히 커뮤니티 활성화에 대한 주민들의 인식이 부족한 운영 초기에 중요하게 작용한다고 강조하였다.

프로그램 성격에 따라서 강사나 자원봉사자가 필요한 경우가 있다고 하였다. 강사는 커뮤니티 전문가가 직접하거나 커뮤니티 전문가의 소개로 외부 강사를 초빙하는 경

1) 서울특별시 주택본부(2011). 서울시 열린아파트 사업 추진을 위한 아파트 커뮤니티 활성화 매뉴얼.

2) Cho, Y. (2013). The Relation and Role of the Maim Participants for Community Activation in Apartment Housing ?Focused on the Project of Making Open Apartment Housing in Seoul-. Unpublished master's thesis. University of KonKuk, Seoul. pp 23-26.

우, 마을만들기 사업의 강사를 활용하는 경우, 단지내 주민들의 재능기부를 통해 충당 되는 경우가 있었다. 한편 자원봉사자의 경우 시, 구청의 자원봉사센터와 연계하거나 학교 봉사점수가 필요한 단지내 청소년들을 적극 활용한다고 하였다.

이상의 조사 내용을 토대로 커뮤니티 활성화 운영 요소를 커뮤니티 구성요소와의 관계로 정리하면 <Figure 1>과 같다.

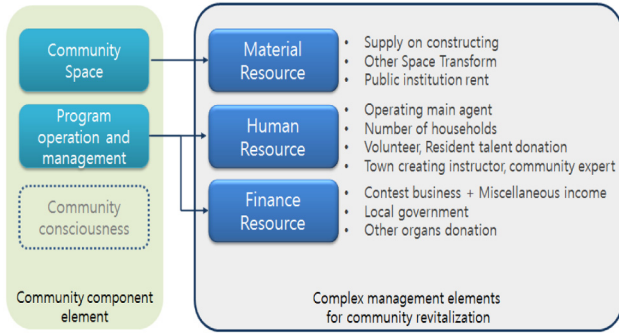


Figure 1. Extracting Complex Management Elements

커뮤니티 시설, 공간의 구성요소는 단지의 물적자원요소로 볼 수 있으며 이는 다시 건설시 시설이 공급된 경우, 타 공간을 용도 변경한 경우, 공간이 없어 공공기관을 대여한 경우 세 가지 경우로 나눌 수 있다. 커뮤니티 프로그램 운영 및 관리차원에서 고려되는 요소는 단지의 인적자원과 재정자원 두 가지로 분류하였다. 인적자원의 경우는 입주자대표회의나 관리사무소, 공동체활성화단체 등 커뮤니티 운영에 관여하는 주체와, 단지규모를 나타내는 세대수, 일반 주민 자원봉사자, 주민의 재능기부, 마을만들기 강사, 커뮤니티 전문가를 세부요소로 분류하였다. 재정 자원은 조사과정에서 밝혀진 대로 공모사업+잡수입, 지자체지원, 타기관 기부로 나누었다. 커뮤니티 구성요소 중 하나인 공동체 의식은 본 연구가 커뮤니티 활성화를 위한 운영 측면에서의 요소만으로 제한하고 있으므로 제외시켰다.

#### IV. 커뮤니티 운영요소에 따른 운영유형화

##### 1. 조사대상 선정

단지별 커뮤니티 운영 유형화를 시도하기 위해 서울시 25개 자치구중 조사가능성과, 지역적 편차를 고려하여 최종적으로 5개 자치구를 선정하였다<Figure 2>.

각 자치구별 조사대상 단지 개요는 <Table 2>와 같다.

각 자치구에는 전담 커뮤니티 전문가가 1명씩 배치되어 있으며 파견된 단지의 수는 자치구별로 차이가 있었다. 세대수는 적게는 167세대에서 많게는 2200세대 이상의 단지까지 있어 그 편차가 매우 크다. 건축연도는 5개의 단지를 제외하고는 모두 2000년대 이전으로 주로 커뮤니티



Figure 2. Survey-Object Autonomous District

Table 2. Overview of Survey Object

Region	Complex	Households	Year of construction
Gangnam	S	349	2002
	G	2283	2011
	C	226	1998
	G	720	1984
	M	410	1992
	H	999	2009
Seocho-gu	N	509	2011
	U	794	1991
Gangbuk	B	167	1993
	C	1668	1992
	B	220	1987
	S	1635	1989
	C	609	1998
Jung-gu	D	348	1987
	N	2034	2002
5 gu		15 complex	

시설이 본격적으로 공급되기 이전에 지어진 아파트 단지임을 알 수 있다.

##### 2. 단지별 커뮤니티 운영요소에 따른 운영 주체별 그룹핑

단지별 커뮤니티 활성화 운영 유형화를 위해서는 운영 요소 중에 기준이 되는 그룹핑 작업 분석이 필요하다. 이에 그룹핑 기준을 커뮤니티 전문가가 가장 중요하다고 지적한 주민 조직과 관리 주체인 운영주체의 관계를 갖고 제시하였는데 그 결과 최종 5개의 그룹이 도출되어 이를 중심으로 유형화를 시도하였다. 운영주체인 공동체활성화단체, 입주자대표회의(이하 입대의), 관리사무소는 각각 ○, □, △로 기호화 하였다. 또한 관리 참여 정도에 따라 적극적, 주도적이면 채움기호로, 행정업무보조 등 수동적인 관리참여의 경우 비움기호로 나타냈으며, 상대적인 적극성 비교는 부등호로 표시하였다.

1) 그룹 1. 공동체활성화단체, 입대의 적극적>관리사무소 참여

그룹 1은 <Table 3>과 같이 공동체활성화단체와 입주자대표회의의가 적극적이고 주도적으로 커뮤니티 프로그램을 기획 및 운영하며 관리사무소는 보조 역할로서 능동적으로 참여하는 단지들이며 서초구 2단지와 구로구, 도봉구의 총 4개단지가 해당이 되었다. 세 운영주체는 모두 커뮤니티 활성화의 중요성을 잘 인식하고 있고, 주체 간 화합이 잘 이루어진다고 하였으며, 그룹1에 속한 네 단지 모두 커뮤니티 전문가로부터 커뮤니티 활성화 정도가 우수하다고 평가하였다. 구체적으로 인적자원 내 다른 세부 항목들을 살펴보면 서초구 N단지의 경우 운영주체에 속한 회원의 봉사참여 외에도 자원봉사단의 모임이 계층별로 다양하게 구성되어 있으며 특히 봉사단체 ‘꿈지락’의 회원 1/2이 재능기부 강사라는 것을 통해 다양한 형태로 운영에 참여하는 일반 입주자들이 많다는 것을 짐작할 수 있다. 서초구를 담당하는 커뮤니티 전문가는 친환경 강사 자격증을 보유한 전문 강사로 이는 우영, 양파깍질로 차

만들기, 수세미 뜨기, EM효소 만들기, 고추효소 담그기 등의 다양한 친환경 커뮤니티 강좌를 여는데 큰 이점으로 작용하였다. 도봉구 B단지의 경우 세대수가 적고, 지역적으로 도심에서 떨어져 있는 점이 입주민끼리 가족적인 분위기가 조성될 수 있는데 기여했다고 하였다. 때문에 이웃 주민들 간의 교류정도가 높아 공고나 수소문 없이 자연스럽게 필요한 재능을 보유한 주민을 강사로 추천할 수 있어 주민들의 재능기부가 활발하다고 하였다.

물적 자원의 경우 서초구의 N단지는 커뮤니티 용도로 건설시 공급된 공간이 존재하였으나, 나머지는 모두 단지 내 적정 공간을 용도 변경하여 커뮤니티 공간을 마련하여 활용하고 있었다. 서초구의 H단지의 경우 입대의 회의실로 마련된 공간을 용도 변경하여 ‘나눔미홀’이라는 커뮤니티 실을 조성하여 활용하였다. 구로구의 H단지의 경우 지하주차장을 용도 변경하여 자비 2000만원을 투자하여 헬스장, 스크린골프장, 탁구장, 북카페 등으로 구성된 커뮤니티 공간을 마련하였다. 도봉구의 B단지의 경우는 공모사업의 지원을 받아 아파트 내 지하 방치공간을 주

Table 3. <Group 1> Community Revitalization Association, Residents Representative Association Positive > Management Center Participation

Region	Human resource				Material resource			Finances (unit:10,000won)
	Operating main agent relationship				Community space			
Complex	Volunteers	Talent donation (resident lecturer)	Town creating instructor	Community expert	Supply on constructing	Other space transform	Public institution rent	Miscellaneous income+Contest business ● Local government support ■
Seocho-gu	N Small library volunteer (mainly parents of elementary students) 'Nature Hill' Crops (middle and high school students crops) 'Kkomjirak' (housewife)	Half 'Kkomjirak' members are lecturers	None	Eco-friendly lecturer (having a certification)	◆ -Small library, 'Kkomjirak' house			● 200~300 ■ Seoul Contest business
	U 'Nanumi' Volunteers	Existence	None		◆ - Meeting room → 'Nanumi' hall, senior citizen center, children's playground (2), 'angel' kindergarten			● 1000 ■ Seocho-gu Contest business
Guro-gu	H Library volunteer (about 30 persons)	Existence (pop job experience, soap making, knitting)	None	Able to play traditional musical instruments	◆ - Repurpose an underground parking (invest 20,000,000won by self-pay and change to the community facility) - senior citizen center, playground, fitness center, screen golf center, table tennis center, kindergarten			● ■ 500
Dobong-gu	B - No other volunteer organization except operation main agent - 2~3 person general volunteers	Revitalized (created a family atmosphere and naturally recommend residents having a talent)	None	-	◆ - Effective underground space → change to culture program space (sunshine culture center), compose a theme for each room and create culture space 'dandelion workshop', 'balsam institute', infant room, happiness cafe, small hall, sarangbang (community room), senior citizen center, children's playground			● 200~300 ■ Apartments house community activation Contest business
Regional characteristics : located close to the mountains, away from the city and not much amenities → contribute to the formation of a family atmosphere of residents								

Note. Human Resource: ○ (Community Revitalization Association), □ (Residents Representative Association), △ (Management Center) Participation Degree To Management: Filled Symbol (Active), Empty Symbol (Passive), Inequality Sign (Relative Comparison)  
 Material Resource: ◆ (Supply On Constructing), ◆ (Other Space Transform), ◇ (Public Institution Rent)  
 Finance Resource: ● (Miscellaneous Income+contest Business), ■ (Local Government Support)

민들의 힘을 모아 문화프로그램공간(햇살문화원)으로 탈바꿈하였다. 이 과정에서 입대의와 공동체활성화단체 뿐만 아니라 일반 입주민들도 함께 공간을 어떻게 꾸밀 것인가 의견을 조율하였고 비용을 아끼기 위해 관리사무소 직원들까지 참여하여 손수 공간을 조성한 점이 주목할 만하다. 그 결과 물건을 재활용해 나만의 공예품을 만드는 ‘민들레 공방’, 아이들이 자유롭게 학습할 수 있는 ‘봉송아학당’, 어린이들이 쉬며 독서할 수 있는 ‘유아방’, 주민들이 차를 마시며 담소를 나눌 수 있는 ‘행복카페’ 등 다양한 테마방들이 구성되었다. 공간이 마련된 이후 다양한 커뮤니티 프로그램의 운영이 수월하게 되었으며 입주민들의 참여도 증대되었다고 하였다.

재정자원은 4단지 모두 서울시나 해당구청의 공동체활성화 자율공모사업을 통해 확보하고 있었으며 사업 내용

에 따라 지원금은 200만원에서~1000만원까지 다양하였다. 도봉구를 제외한 서초구 구로구의 세단지의 경우 지자체지원 또한 함께 받고 있는 것으로 조사되었다.

2) 그룹 2. 공동체활성화단체 적극적>입대의 의결>관리사무소 행정업무보조

그룹 2는 <Table 4>와 같이 공동체활성화단체가 적극적으로 프로그램 기획 및 운영에 참여하며 입주자대표회의는 커뮤니티 안전에 관한 의결권을 행사하고 관리사무소는 이에 적극적인 참여 없이 간단한 문서작업 등 행정업무보조를 하는 단지들이 속하였으며, 이에 도봉구와 중구의 4개단지가 해당이 되었다. 그룹 1과 달리 그룹2의 입대의는 커뮤니티 프로그램 기획 및 운영과정에 참여하지 않고 계획안 평가 및 의결권만을 행사하여 공동체 활성화 단체와 수직적인 관계를 이루고 있는 것으로 판단

Table 4. <Group 2> Community Activation Group Positive > Residents Representative Conference Decision > Management Office Administration Assistance

Region	Complex	Human resource				Material resource			Finances (unit: 10,000won)	
		Operating main agent relationship	Volunteer	Talent donation (resident instructor)	Town creating instructor	Community expert	Supply on constructing	Other space transform	Public institution rent	Miscellaneous income+Contest business ● Local government support ■
Dobong-gu	C	● > ■ > △	- No other volunteer organization except operation main agent - 10 person general volunteers(mainly youth, seniors)	- Clay art talent donation (a voluntary contribution of the resident who came to participate in the community program)	None	From students	◆ Storehouse → community space residents representative meeting room → tool library (combined with a table tennis) homes for the elderly, playground for children	◇	◇	● 300~400 -Apartments house community activation public subscription business -health center healthy apartments making support business
	N2		- No other volunteer organization except operation main agent - 10 person general volunteers - town exposition : civic group volunteer	- Housewife reading club, - children reading club	Eco-friendly garden	Reading essay	◆ Residents representative meeting room → share library homes for the elderly, playground			● 1000 Seoul public subscription business
Dobong-gu	B2		- No other volunteer organization except operation main agent	- 2011 massage (residents representative) none at this moment	None	From students	◇ Nearby government homes for the elderly *operating no space program → bicycle share program: fix the bicycle left on the apartment, designated as a apartment public bicycle) Jungrang stream environmental cleanup/ bicycle path monitoring → propose that government/ making a bicycle map/ operating bicycle education program. homes for the elderly, playground			● 200~300 Apartments house community activation public subscription business
	S		- No other volunteer organization except operation main agent - 2~3 person general volunteers	- Existence - Table tennis talent donation (a voluntary contribution of the resident who came to participate in the table tennis)	None	From students	◆ Vacant space in apartments → a combination table tennis and community space homes for the elderly, playground			● 200~300 Apartments house community activation public subscription business

Note. Human Resource: ○ (Community Revitalization Association), □ (Residents Representative Association), △ (Management Center) Participation Degree To Management: Filled Symbol (Active), Empty Symbol(Passive), Inequality Sign (Relative Comparison)  
Material Resource: ◆ (Supply On Constructing), ◇ (Other Space Transform), ◇ (Public Institution Rent)  
Finance Resource: ● (Miscellaneous Income+contest Business), ■ (Local Government Support)

되었다. 다만 도봉구C2와 B2단지의 경우는 입대의 회원과 공동체활성화단체의 회원이 일부 중복되어 있어 수직적인 관계이지만 비교적 화합이 잘 되는 것으로 평가되었다. 4단지 모두 운영주체 이외의 별도의 자원봉사단체는 없었으나 C2, N2, S단지의 경우 프로그램 운영시 2~10명 내지의 청년이나 어르신들의 자발적인 봉사가 있었다고 하였다. 특히 N2단지에서는 마을박람회 같은 규모가 큰 행사를 개최할 때 시민봉사단체의 봉사자원을 받기도 하였다. 주민재능기부의 경우 C2단지와 S단지에서는 공모로 찾지 못하였으나 커뮤니티 프로그램에 참여하러 왔던 주민의 자발적인 재능기부가 있기도 하였으며, N2단지에서는 주부독서클럽과 아동독서클럽의 형태로 주민재능기부가 꾸준히 이루어지기도 하였다. 또한 N2단지의 경우 친환경텃밭가꾸기 강의를 위한 마을만들기 강사를 활용하기도 하였으며, 커뮤니티 전문가의 재능을 활용하여 논술강좌를 운영하기도 하였다.

그룹2의 물적자원의 경우 C2, N2, S는 단지 내 적정공간을 용도 변경하여 커뮤니티 공간을 마련하여 활용하고 있었다. B2 단지의 경우 용도를 변경할만한 빈 공간마저 확보하지 못해 인근 구립경로당을 활용하여 필요한 경우 대여하여 프로그램을 운영하고 있었다. 그러나 공모

사업의 지원을 받아 아파트에 주인 없이 방치된 자전거를 수리하여 단지공용자전거로 지정하고 공유하는 커뮤니티 프로그램과 같이 공간이 없어도 가능한 커뮤니티 프로그램을 운영하였다. 더욱이 공용자전거를 아이টে으로 하여 ‘우리지역 자전거도로 모니터링’, ‘중랑천 환경정화’, ‘우리지역 자전거지도만들기’, ‘어린이자전거교육 프로그램’ 등으로 지속적으로 활용해 나간 점이 주목할 만 하였다.

재정자원의 경우 모두 4단지 모두 재정자원은 4단지 모두 서울시나 해당구청의 공동체활성화 자율공모사업을 통해 확보하고 있었으며 사업 내용에 따라 지원금은 200만원에서~1000만원까지 다양하였다. C2단지는 보건소의 건강한 아파트 만들기 지원사업을 통해 ‘대사증후군검사’, ‘가족건강상담강의’ 등의 프로그램 운영을 지원받기도 하였다.

3) 그룹 3. 관리사무소 적극적>입대의 의결>공동체활성화단체 보조 및 참여

그룹 3은 <Table 5>와 같이 관리사무소가 적극적으로 커뮤니티 활성화를 위한 프로그램 기획 및 운영에 참여하며 입주자대표회의는 커뮤니티 안전에 관한 의결권을 행사하고 공동체활성화단체는 운영에 잘 나서지 않고 소극적으로 참여하는 형태로, 강동구 와 도봉구의 5개 단지

Table 5. <Group 3> Management Center Active > Resident Representative Association Decision > Community Revitalization Association, Assistant and Participation

Region	Complex	Human resource			Material resource			Finance (unit: 10,00won)	
		Operating main agent relationship	Talent donation (resident instructor)	Town creating instructor	Community expert	Supply on constructing	Other space transform	Public institution rent	Miscellaneous income+Contest business ● Local government support ■
Gangdong-gu	S2	▲ > ■ > ○ - No other volunteer organization except operation main agent - 15 person general volunteers	None	None	community expert	◆ Management center empty space → community space, senior citizen center (grandfather, grandmother room), children's playground, table-tennis room	◇	◇	■ 970
	G	- No other volunteer organization except operation main agent - 10 person general volunteers	None	None		◆ Library 2, senior citizen center, fitness center, shower room, children's playground, nursery facility			■ 1000
	C2	- No other volunteer organization except operation main agent -7 person general volunteers	None	None	Eco-friendly	◆ Resident representative Association room → community space senior citizen center (grandfather, grandmother room)			■ 600
	G2	- No other volunteer organization except operation main agent -10 person general volunteers	None	None		◆ Resident representative Association room → community space (small zoo and phone booth in apartment use to library) senior citizen center (poor), children's playground			● Autonomy contest business ■ 1000
Dobong-gu	C3	- No other volunteer organization except operation main agent -2~3 person general volunteers	Steady talent donation of resident interested in volunteer activity (guitar, harmonica)	None	From student	◆ Meeting room → reading room senior citizen center, children's playground			● 300~400 Apartment house community revitalization contest business town community creating business

Note. Human Resource: ○ (Community Revitalization Association), □ (Residents Representative Association), △ (Management Center) Participation Degree To Management: Filled Symbol (Active), Empty Symbol (Passive), Inequality Sign (Relative Comparison)  
 Material Resource: ◆ (Supply On Constructing), ◇ (Other Space Transform), ◇ (Public Institution Rent)  
 Finance Resource: ● (Miscellaneous Income+contest Business), ■ (Local Government Support)

가 속하였다. 이 그룹에서는 특히 관리사무소 소장의 마인드가 단지 내 커뮤니티 활성화에 중요한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 도봉구의 C3단지의 경우 관리사무소 소장이 커뮤니티 활성화의 중요성을 잘 인식하고 있는데다, 입주초기부터 근무하여 왔기 때문에 단지내부 사정을 매우 잘 알고 있고 주민들과의 친밀도가 높았다. 이는 주민 간 의견조율, 재능기부 주민 추천 등 커뮤니티 운영 전반에 걸쳐 큰 이점으로 작용하였다고 하였다.

다섯 단지 모두 운영주체 이외의 별도의 자원봉사단체는 없었으며 적게는 2~3명 많게는 15명 정도의 일반봉사자의 참여가 있다고 하였다. 주민재능기부는 도봉구 C3를 제외하고는 없었으며, 마을만들기 강사활용 또한 없었다. 강동구의 경우 커뮤니티 전문가가 친환경 강사 자격증을 보유하여 이점을 활용하여 프로그램을 운영하였다.

물적자원의 경우 S, C, G2, C3는 단지 내 적정 공간을 용도 변경하여 커뮤니티 공간을 마련하여 활용하고 있었다. 반면 G단지는 건설시 공급된 커뮤니티 공간이 있어 도서관 2개, 경로당, 헬스장, 샤워실, 어린이놀이터, 어린이집을 보유하고 있었다.

재정자원의 경우 강동구 4단지의 경우 주로 지자체 지원을 받았는데 대부분 1000만원에 가까운 금액을 받아 운영에 활용하였다. 도봉구의 C3는 공동체활성화 자율공모사업을 통해 독서방 운영에 관련된 사업을 지원받았으며, 마을공동체마을만들기 사업의 지원을 받아 옥상텃밭을 조성하기도 하였다.

4) 그룹 4. 입대의 주도적>관리사무소 행정업무보조>공동체활성화단체 형식적존재

그룹 4는 <Table 6>과 같이 입주자대표회의가 주도적으로 커뮤니티를 운영하며 관리사무소가 행정업무를 보조하고 공동체활성화단체는 형식적으로 존재만 할뿐 운영에는 거의 참여하지 않는 단지로 도봉구의 D단지가 속하였다. 운영주체이외의 별도의 자원봉사단체는 없으며 일반봉사 참여자도 거의 없는 것으로 조사되었다. 한편 주민

재능기부는 있는 것으로 조사되었으나 주민끼리 안면이 없어 책임자를 추천할 수 있는 분위기가 조성되어 있지 않고, 자발적인 참여자도 없어 모집공고를 통해 이루어진다고 하였다. 물적자원의 커뮤니티 공간은 기존에 있던 회의실을 용도변경하여 조성하였고, 재정자원은 주로 공모사업으로 확보하였다. 공동주택 공동체활성화 공모사업으로 건강스트레칭, 파스텔화, 오카리나, 리본아트 등 취미생활을 위한 교양강좌를 개최하고, 마을만들기 주민제안사업으로는 장담그기를 시행하기도 하였다.

5) 그룹 5. 공동체활성화단체, 입대의, 관리사무소 모두 소극적

그룹 5에는 <Table 7>과 같이 강동구의 M단지가 해당 되는데, 용도변경을 통해 커뮤니티 공간을 조성하고 지자체 지원을 통해 지원금을 받았음에도 불구하고, 운영주체 간의 관계가 잘 조성되지 않아 조사시점까지는 프로그램이 기획 운영되지 못하여 커뮤니티 운영에 어려움을 겪고 있었다.

3. 커뮤니티 운영 유형화

인적자원의 운영주체의 관계에 근거하여 그룹핑한 5개 그룹을 중심으로 운영 유형을 도출하기 위해 물적자원과 재정자원의 세부요소를 재조정하였다. 물적 자원의 세부 항목인 건설시 공급과, 타공간 변형은 ‘공간 있음’으로, 공공기관 대여는 ‘공간 없음’으로 간주하였고, 재정자원은 잡수입+공모사업, 지자체지원, 타기관기부 모두 예산지원을 받은 것으로 간주하여 같은 유형에 포함시켰다. 그 결과 총 15개의 단지가 최종 6개의 운영 유형으로 정리되었다<Table 8>.

유형 ①은 운영주체인 공동체활성화단체, 입대의, 관리사무소 모두 적극적으로 커뮤니티 운영에 참여하며 자원봉사자나 주민재능기부와 같은 일반주민의 운영참여도 활발하다.

커뮤니티 공간이 존재하며, 공모사업에 잡수입의 일부

Table 6. <Group 4> Resident Representative Association Leading Role > Management Center Administrative Services Assistant > Community Revitalization Association Dogmatic Formality Existence

Region	Human resource			Material resource			Finance (unit: 10,00won)	
	Operating main agent relationship	Talent donation (resident instructor)	Town creating instructor	Community expert	Supply on constructing	Other space transform	Public institution rent	
Complex	<p>Operating main agent relationship ■ &gt; △ &gt; ○</p> <p>Volunteer</p>				◆	◆	◇	
Dobong-gu	<p>- No other volunteer organization except operation main agent</p>	<p>Talent donation, publish a wanted ad because resident have no voluntary participation and not acquainted with each other</p>	<p>Eco-friendly instructor</p>	<p>From student</p>	<p>◆ Meeting room -&gt; community space, -senior citizen center, children's playground</p>			<p>● 300~400 Apartment house community revitalization contest business creating town resident suggestion business</p>

Note. Human Resource: ○ (Community Revitalization Association), □ (Residents Representative Association), △ (Management Center) Participation Degree To Management: Filled Symbol (Active), Empty Symbol (Passive), Inequality Sign (Relative Comparison)  
 Material Resource: ◆ (Supply On Constructing), ◆ (Other Space Transform), ◇ (Public Institution Rent)  
 Finance Resource: ● (Miscellaneous Income+contest Business), ■ (Local Government Support)



Table 7. <Group 5> Community Revitalization Association, Resident Representative Association, Management Center all Passive

Region	Complex	Human resource			Material resource			Finance (unit: 10,00won)	
		Operating main agent relationship	Volunteer	Talent donation (resident instructor)	Town creating instructor	community expert	Supply on constructing	Other space transform	Public institution rent
Gangdong-gu	M	○ - □ - △	- No other volunteer organization except operation main agent	None	None	Eco-friendly instruct	◆ Resident representative Association room → - senior citizen center, children's playground	◇	■ 600 Be supported but not activity

Note. Human Resource: ○ (Community Revitalization Association), □ (Residents Representative Association), △ (Management Center) Participation Degree To Management: Filled Symbol (Active), Empty Symbol (Passive), Inequality Sign (Relative Comparison)  
 Material Resource: ◆ (Supply On Constructing), ◇ (Other Space Transform), ◇ (Public Institution Rent)  
 Finance Resource: ● (Miscellaneous Income+contest Business), ■ (Local Government Support)

Table 8. Management Type Classified by Complex

Region	Complex name	Human resource	Material resource	Finance resource	Deducting final type <sup>3)</sup>
Seocho-gu	N		◆	●■	type ①
	U		◆	●■	
Guro-gu	H	●■▶▲	◆	●■	
Dobong-gu	B		◆	●	
Dobong-gu	C		◆	●	type ②
Jung-gu	N2		◆	●	
Dobong-gu	S		◆	●	
	B2	●▶■>△	◇	●	type ③
Gangdong-gu	S2		◆	■	type ④
	G		◆	■	
	C2	▶■>○	◆	■	
	G2		◆	●■	
Dobong-gu	C3		◆	●	
Dobong-gu	D	■>△>○	◆	●	
					type ⑤
Gangdong-gu	M	○-□-△	◆	■	
					type ⑥

Note. Human Resource: ○ (Community Revitalization Association), □ (Residents Representative Association), △ (Management Center) Participation Degree To Management: Filled Symbol (Active), Empty Symbol (Passive), Inequality Sign (Relative Comparison)  
 Material Resource: ◆ (Supply On Constructing), ◇ (Other Space Transform), ◇ (Public Institution Rent)  
 Finance Resource: ● (Miscellaneous Income+contest Business), ■ (Local Government Support)

를 활용하거나, 지자체지원을 받고 있어 종합하면 인적, 물적, 재정적자원이 골고루 잘 확보되어 있는 유형이다. 대체로 유형 ①의 경우 커뮤니티 활성화가 어느 정도 이루어진 것으로 판단된다.

유형 ②는 공동체활성화단체가 운영에 적극적으로 참여하며 입주자대표회의는 의결권을 행사하고 관리사무소 행정업무보조를 하며 물적 자원과 재정자원이 확보되어 있는 경우이다.

유형 ③은 운영주체의 관계가 유형 ②와 같고 재정자원이 확보되어 있으나 물적 자원이 확보되어 있지 않다. 그러나 공간이 별도로 필요 없는 커뮤니티 프로그램을 주로 운영하거나 공공기관의 유효공간을 대여하는 형태로 물적 자원 마련이 가능하다. 유형 ③의 경우는 공간이 없어도 인적자원의 프로그램 기획력 등을 통해 우수한 커뮤니티 운영이 가능함을 보여주는 것으로, 건설시 커뮤니티 공간이 다양하게 공급되었다고 하여 반드시 커뮤니티 활성화가 이루어진다고는 볼 수 없음을 의미한다. 또한 유형 ③의 단지들은 큰 금액의 재정 자원을 지원받고 있었음에도 불구하고 커뮤니티 활성화가 이어진다고는 볼 수 없었다. 결론적으로 그러한 자원을 어떻게 효율적으로 사용하는지에 대한 인적자원의 체계적인 운영능력이 요구되는 것으로 판단되었다.

유형 ④는 관리사무소가 운영에 적극적으로 참여하고, 입주자대표회의 의결권을 행사, 공동체활성화단체는 보조하며, 물적자원과 재정자원이 확보되어 있는 경우이다.

유형 ⑤의 경우는 입주자대표회의가 운영에 적극적으로 참여하며 관리사무소는 이를 보조하고, 공동체활성화단체

3) 최종 6개의 유형을 각 운영요소의 특성을 종합하여 그림으로 나타내었다. 먼저 인적자원의 운영주체인 공동체활성화단체, 입주자대표회의, 관리사무소는 각각 ○, □, △로 기호화 하였다. 또한 관리 참여 정도에 따라 적극적, 주도적이면 채움기호로, 행정업무보조 등 수동적인 관리참여의 경우 비움기호로 나타냈다. 그리고 운영주체간 관계를 도식화하였는데, 각 주체 간 의견교류가 활발하면 실선, 그렇지 않으면 점선, 교류가 거의 없는 관계는 선으로 연결하지 않았다. 물적자원의 경우 공간이 있음은 ◇, 없으면 나타내지 않았다. 재정자원은 ■ 기호로 하여, 인적자원과 물적자원을 포함하도록 나타내었다.

는 형식적으로 존재하며, 물적자원과 재정자원이 확보되어 있는 유형이다. 공동체활성화단체가 커뮤니티 운영의 중심이 되기도 하지만 유형 ④, ⑤를 통해 입대이나 관리사무소가 그 역할을 하는 경우도 있다는 것을 확인하였다. 이는 운영주체별 역할이 뚜렷이 구분된다고 해서 반드시 커뮤니티 활성화로 이루어지는 것이 아님을 의미하는 것으로, 오히려 주민들을 어우르고 커뮤니티 활성화를 이끌어 나갈 역량을 지닌 핵심리더가 중요하다는 것을 보여준다. 앞서 언급한 유형 ④-C3단지 관리사무소 소장과 같은 사례를 통해 운영주체 내부의 핵심리더의 역할이 얼마나 중요한가를 확인할 수 있었다.

마지막으로 유형 ⑥은 물적, 재정 자원 모두 확보되었으나 인적자원의 조성이 이루어지지 못하여 커뮤니티가 활성화되지 못하는 유형이다. 이는 인적, 물적, 재정 자원 모두 중요하지만 우선적으로 인적자원이 조성되어야 단지의 커뮤니티 활성화로 이어질 수 있다는 점을 시사한다.

## V. 커뮤니티 운영 유형별 시나리오

전술한 커뮤니티 운영 유형화를 통해 다음과 같이 커뮤니티 유형 별 운영시나리오를 제시하면 다음과 같다.

### 1. 유형 ① 시나리오

인적자원의 운영주체 관계가 잘 조성되어 있으며 참여도가 높고, 물적, 재정 요소가 잘 갖추어져 있는 점을 활용하여 현 운영 자원들로 주민들의 요구를 만족시킬 수 있는 커뮤니티 프로그램을 기획한다. 주민들의 참여도를 증진시키며 나아가 그 과정에서 역량있는 주민들을 발굴해 내어 자원봉사단체를 구성하고 재능기부가 가능한 주민을 찾아낸다. 점차 운영주체 이외의 일반 주민들의 운영참여를 증가시켜 자발적으로 커뮤니티 운영관리에 관심을 갖고 참여할 수 있는 분위기를 조성하여 지속적인 커뮤니티 활성화가 이루어 질 수 있다.

### 2. 유형 ② 시나리오

공동체활성화단체가 단독으로 커뮤니티 운영을 주도하지 않도록 하며 입주자대표회의가 단순히 안전에 관한 의결권만을 행사하여 두 주체간의 관계가 수직적인 상태로 유지되지 않도록 한다. 지속적인 운영주체간의 교류증진을 통해 수평적인 관계가 되도록 노력하면 커뮤니티 활성화의 중요성에 대해 잘 인식할 수 있다. 이에 관리사무소도 단순한 행정업무보조 형태로 있어서는 안되며, 지속적으로 진행 될 경우에는 민원감소의 효과로 이어질 수 있다는 점을 인식할 수 있도록 한다. 각 운영요소별 자원이 확보되고 나면 현 단지 상황에서 보유한 자원으로 운영가능하며 주민들의 요구를 만족시킬 수 있는 커뮤니티 프로그램을 기획한다.

### 3. 유형 ③ 시나리오

인적자원과 재정자원이 확보되었으나 물적자원이 없는 경우는 단지 내 빈 공간이나 다목적용도로 사용할 수 있을만한 공간을 찾아 커뮤니티 공간으로 활용할 수 있도록 한다. 단지 내에서 활용할 만한 공간을 찾을 수 없다면 공공기관 등 단지 외부에서 마련할 수는 없는지 관심을 갖고 정보를 수집한다. 만약 커뮤니티 공간이 마련되지 못한다면 할지라도 야외에서 할 수 있는 커뮤니티 프로그램들을 계획하여 운영해 볼 수 있다. 향후에도 지속가능한 커뮤니티 운영을 위하여 자발적인 주민의 참여를 높일 수 있는 단지운영요소들을 관리하는데 힘쓴다.

### 4. 유형 ④ 시나리오

현재 주로 커뮤니티 프로그램을 기획 운영하고 있는 관리사무소는 운영에 소극적인 공동체활성화단체가 좀더 적극적으로 참여 할 수 있도록 분위기를 조성할 필요가 있다. 입주자대표회의 역시 단순히 의결권을 행사하는 것에서 나아가 능동적인 운영 참여가 요구되며 운영주체간의 수평적 관계를 조성해 나가는데 적극적인 관리소장의 역할이 기대 된다.

### 5. 유형 ⑤ 시나리오

다른 유형과 마찬가지로 유형 ⑤ 역시 운영관련 주민 자치조직 구성 이후 운영주체간의 수평적이고 능동적인 관계 구성을 위해 노력이 필요하다. 이에 공동체활성화단체와 관리사무소의 적극적인 커뮤니티 운영참여를 장려하여야 한다. 이후 확보된 커뮤니티 활성화를 위한 운영요소인 인적자원, 물적자원, 재정자원을 체크하여 현재 활용할 수 있는 자원은 무엇이 있으며 앞으로를 위해 필요한 자원은 어떠한 것이 있는지 확인한다. 이후 주민들의 요구에 따른 적절한 커뮤니티 프로그램을 기획, 운영한다.

### 6. 유형 ⑥ 시나리오

물적자원과 재정자원이 확보가 되어있으나 인적자원의 구성이 잘 되어있지 않는 상황에서는 그 무엇보다 인적자원구성에 힘써야 한다. 물적자원과 재정자원을 효과적으로 운용하기 위해서 잘 갖추어진 운영주체는 필수적이다. 특히 각 주체 간 수평적이고 능동적인 관계 구성이 중요하고, 여기서 핵심리더로서의 역량을 지닌 사람이 운영에 참여할 수 있도록 유도해야한다. 뿐만 아니라 일반 주민들의 참여를 늘릴 수 있도록 자원봉사단체를 지원하며, 재능기부가 활발히 일어 날수 있도록 분위기를 조성하는 것 또한 요구된다. 주민 재능 기부는 주민 간 교류가 없어 모집공고를 통해 기부자를 찾는 형태에서 커뮤니티 프로그램 참가자의 자발적인 기부로 변화하며, 단지 내 커뮤니티가 활성화되고 교류가 활발해지면서 서로에 대해 잘 알게 된 주민들이 자연스럽게 추천해주는 방

식으로 발전하게 된다. 따라서 주민들의 커뮤니티 프로그램 참여도를 증진시킬 수 있는 방안을 강구하는 것이 단지내 인적자원 요소를 확보하기 위해 도움이 된다.

## V. 결 론

본 연구는 커뮤니티 활성화를 위한 운영요소들을 추출한 뒤 실제 단지 사례를 통해 각 요소가 어떻게 운영되었는지를 조사하였으며 이를 통해 운영유형을 도출하고, 효과적인 커뮤니티 시설 및 프로그램의 운영 활성화 방안을 제시하였다. 연구결과를 요약하고 결론을 내리면 다음과 같다.

첫째, 단지내 커뮤니티 활성화를 위해서는 커뮤니티 구성요소를 운영측면에서 구체적으로 재조정될 필요성을 확인하고, 커뮤니티 전문가 평가를 통해 커뮤니티 활성화 운영요소로 인적, 물적, 재정자원의 3요소와 각 요소별 하부요소들이 추출되었다.

둘째, 서울시 커뮤니티 전문가가 파견된 15개 단지를 대상으로 커뮤니티 활성화 운영 요소별로 운영주체의 관계에 근거하여 5개의 그룹핑을 도출하였다. 그 결과 운영주체간의 관계가 수평적이고, 적극적인 운영참여 주체가 많을수록 커뮤니티가 활성화 되고 자원봉사나 재능기부 등의 형태로 일반 입주민의 운영 참여가 증가할 수 있음을 확인하였다.

셋째, 커뮤니티 활성화에 영향을 미치는 운영요소인 인적자원, 물적자원, 재정자원을 종합 고려하여 15개 단지의 운영 실태를 유형화한 결과 최종 6개의 유형이 도출되었으며 각 유형 별 커뮤니티 활성화를 위한 시나리오를 제시하였다.

이상의 연구결과를 통해 아파트 공동체 활성화를 위한 커뮤니티 시설 및 프로그램 운영에 관한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 아파트 커뮤니티 활성화의 주체는 주민이다. 따라서 향후 커뮤니티 시설이 지속적으로 유지되어 진정한 의미의 커뮤니티 활성화에 기여하도록 위해서는 주민들의 자발적인 운영이 이루어 질 수 있는 토대를 마련해야 한다. 이를 위해서는 핵심리더의 역량을 가진 주민을 발굴하고 이들이 필요한 교육과 정보를 지속적으로 제공해 줄 수 있는 방안이 필요하다. 현재 지방자치단체에서는 공모사업 등의 형태로 재정적 지원을 주로 하고 있는데 향후에는 그 지원의 범위를 넓혀 커뮤니티 교육에 대한 지원도 이루어 져야 할 것이다. 또한 주민들의 커뮤니티 운영 관련 정보 및 자료를 교류할 수 있는 장이 마련될 필요가 있다.

둘째, 단지특성에 맞는 커뮤니티 시설 및 프로그램의 운영을 위한 주민주도형 매뉴얼 개발이 필요하다. 현재 개발되어진 매뉴얼들은 주로 시설위주의 ‘운영’이 아닌 ‘이용’을 위한 매뉴얼이거나, 내용이 포괄적이고 이용대상이 시설운영자인지 프로그램 참가자인지 모호한 경우가 많

다. 또한 커뮤니티 시설이 없거나 재정적 상황이 좋지 않은 단지에서는 더욱이 참고하기 어렵다. 이제는 주민들이 주체가 되어 운영자 관점에서 자신들의 단지특성에 맞는 지속가능한 운용계획을 세우는데 도움이 될 만한 관리차원에서의 프로그램별 운영매뉴얼의 개발이 요구된다.

셋째, 궁극적으로 주민들이 만들어 커뮤니티 프로그램을 자율적으로 기획해 나갈 수 있는 토대마련이 필요하다. 이를 위해서는 운영 관점에서 고려해야 할 커뮤니티 프로그램 계획에 필요한 요소들은 무엇이 있는지, 기존 프로그램들의 운영은 어떠한 것인지 등의 데이터베이스가 구축될 필요가 있다. 또한 프로그램 기획이 다양하게 시도될 수 있도록 이를 재정적으로 지원해줄 지자체의 지원 및 공모사업이 더욱 다양화될 필요가 있을 것으로 사료된다.

본 연구는 운영자 관점에서 단지특성을 반영한 유형화를 통해 커뮤니티 활성화 방안을 제시하였는데 연구의 의의가 있다. 그러나 서울시 5개자치구의 15개 단지만을 대상으로 조사하였고 공모사업이나 지자체의 재정 지원을 받은 사례만 분석되어 자료가 편중되어 있는 점과 그룹핑을 통한 유형화에서 모든 경우의 수가 포함되지 못한 점은 연구의 한계라 할 수 있다. 향후에는 다양한 지역의 사례를 대상으로 확대 분석하여 연구될 필요가 있으며, 본 연구에서 도출된 운영 유형에 따른 구체적인 커뮤니티 프로그램 운영매뉴얼을 개발하여 단지에 적용시킨 후 모니터링 하는 연구가 이루어 져야 할 것이다.

## REFERENCES

1. 계기석 · 천현숙 (2000). 커뮤니티 중심의 주거환경정비 연구. 서울: 국토연구원.
2. 박광재 · 백혜선 · 서수정 (2001). 아파트 공동체 실현을 위한 방안연구. 한국토지주택공사 주택도시연구 71, 158-171.
3. 서울특별시 주택본부 (2011). 아파트 커뮤니티 활성화 매뉴얼.
4. 조성희 · 이경희 · 이영석 · 박경옥 (2007). 공동주택 주거문화 제고 방안 연구(건설교통부 연구보고서). 건설교통부, (사)한국주거학회.
5. Cho, Y. (2013). *The Relation and Role of the Main Participants for Community Activation in Apartment Housing -Focused on the Project of Making Open Apartment Housing in Seoul-*. Unpublished master's thesis. University of KonKuk, Seoul.
6. Chung, S., Lee, W., & Kang, S. (2003). The Uses and Needs of Communal Space and Community Programs of Apartment Residents. *Journal of the Korean Housing Association*, 14(1), 41-50.
7. Jo, I. & Shin, H. (2010). A Study of the Evaluating Factors of the Community for the Planning of a Sustainable Housing Complex. *Journal of the Korean Housing Association*, 21(1), 161-169.
8. Kang, S., Kim, J. Lee, B. (2013). A Study on Community Facility Management of 10-Year Public Rental Apartment and a Proposal of Community Program Management Plan in Response to Tenants' Needs. *Journal of the Korean*

- Housing Association*, 24(5), 77-88.
9. Kang, S., Kim, J., & Ham, S. (2012). Relationship between the change in researches about multi-family-housing community and the social background factors. *Journal of the Korean Housing Association*, 23(4), 19-31.
10. Kim, J., Yoon, A., & Ha, M. (2007). A study on the satisfaction of community facilities in apartment complex considering the aging society. *Journal of Architectural Institute of Korea*, 27(1), 631-634.
11. Park, K. (2010). Establishment of the social environment to active communities in apartment housing. *Journal of the Korean Housing Association*, 21(1), 141-150.
- 

접수일(2014. 3. 3)  
게재확정일자(2014. 4. 15)