

## 지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업 과정에 관한 탐색적 연구\*

: 사회복지관 실무자의 경험을 중심으로

조 혜 진<sup>+</sup>

(동의대학교)

유 동 철<sup>++</sup>

(동의대학교)

### [요 약]

본 연구는 '지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업과정은 어떠한가'라는 연구 질문을 중심으로 지역사회복지관의 관리자 및 사회복지사들의 마을만들기 사업 과정경험에 대해 심층적으로 탐색하였다. 이를 위해 서울시복지재단에서 공모한 사업에 참여한 22곳의 지역사회복지관 중 6곳을 선정하여 그곳에 근무하는 최고 관리자를 포함한 라인워커 15명을 연구 참여자로 선정하여 초점집단 면접을 실시하였다.

이렇게 수집된 연구 참여자들의 인터뷰 원자료는 Strauss와 Corbin(1996)의 지속비교 분석방법을 활용하여 분석한 것이다. 도출된 연구결과의 지역사회복지관이 주도한 마을만들기 사업과정의 단계는 '인식전환의 단계', '상호소통의 단계', '협업확대의 단계', '주도성 구축의 단계'의 네 단계로 나타났다.

본 연구결과를 바탕으로 기존의 공급자 중심에서 주민 중심으로 복지관의 관점을 전환하여 주민역량을 강화하고 신뢰적 관계망의 회복을 통해 주민공동체 조직의 자생력을 구축하는 마을만들기 사업의 원활한 정착을 위한 정책적 실천적 과제를 제안하였다. 또한 결과는 복지적 차원에서 마을공동체 만들기 사업에 대한 접근과 이해를 높이는 이론적 실천적 논의에 기초자료로 제공됨에 본 연구의 의의가 있을 것이다.

주제어 : 지역사회복지관, 마을만들기 사업 과정, 사회복지관 실무자의 경험

\* 이 논문은 2012학년도 동의대학교 교내연구비에 의해 연구되었으며(과제번호 2012AA053), 2014년 한국사회복지학회 춘계학술대회 발표문을 수정·보완한 것임.

+ 주저자

++ 교신저자

## 1. 서론

1994년 지방자치법 개정으로 95년부터 지방자치제도가 실시됨에 따라 지방정부는 지역사회 문제를 주도적으로 해결해야 할 입장에 놓이게 되면서 지역의 특성과 문제 그리고 문제해결 능력에 관심을 가지게 되었다. 지방자치는 말 그대로 일정지역에 거주하는 지역주민들이 국가의 감독 아래, 지방자치단체를 구성하여 그 지역의 공동문제를 자기부담이란 방식에 의해 스스로 해결하는 것을 뜻하는데, 지역주민과 조직의 자치(autonomy)가 핵심이다. 이렇게 시작된 지방자치제도로 인해 복지정책의 축은 국가에서 지방으로 이동되었고, 그 결과 지방에서는 그 지역의 특성과 조건에 맞는 복지서비스 창출을 시작할 수 있게 되었다.

지자체 실시 이후 자체예산 중 복지지출 수준은 1995년 7.24%에서 2013년 26.73%로 약 4배가량 증가하였고, 보조금도 1985년 4,687억 원에서 2007년 17조425억 원으로 36배 이상(김승연, 2014; 이재원, 2009) 폭발적으로 증대되었으나 중앙정부와 지방자치단체의 복지정책은 사회환경의 변화와 복지욕구의 증가에 탄력적으로 대응하지 못하였다. 뿐만 아니라 지역사회복지관도 체계적 실천방안이 부족하여 지금도 지역사회복지<sup>1)</sup> 사업을 종래의 이념과 실천원칙에 입각하여 추진하고 있는 실정이다. 즉, 지역복지실천의 거점시설에 해당하는 지역복지관은 주민을 만나고 주민참여를 활성화하는 데에 최일선의 기능을 담당하고 있지만 지역주민에 대한 직접적인 서비스 제공에 치중한 나머지 일반주민과 지역사회 조직의 참여와 지역사회 공동체의 실현이라는 공적인 측면에서는 상대적으로 제한된 역할을 수행(김진석·유동철, 2013)해 왔다. 또한 지역사회복지관에서 수행해야 할 '지역사회 조직'만들기는 핵심적 3대 사업<sup>2)</sup> 중 하나지만, 지금까지 지역사회복지관에서 행한 '지역사회 조직사업'은 후원자를 발굴하거나 자원봉사자를 관리하는 사업에 치중되어 왔을 뿐이다.

지역주민들의 복지욕구에 대한 처방방식이 지자체 별로 상이하게 나타난 결과, 각 지역에서 특징적으로 나타나는 문제들이나 만성적인 실업·빈곤·저출산 등으로 대표되는 거시적 문제 등은 사회복지사 개인이 실천현장에서 대응할 수 없는 즉, 전문화되고 체계화된 서비스 개입의 차원으로 범주가 확장되면서 이에 대한 해결방안 중 하나인 '마을 단위'의 개입전략에 주목하게 되었다. 이것은 사회복지 지형에 커다란 변화를 예고하는 마을공동체 중심의 자조적이고 주체적인 복지활동이다. 사회복지 패러다임의 이러한 변화는 지역사회의 문제를 바라보는 관점에도 많은 변화를 주고 있다. 기존의 시혜적·선별적인 복지측면에서 지역주민은 단순히 복지의 수혜자로 인식되었으나, 지역과 주민은 이제 역량강화를 통해 스스로 문제를 해결해 나갈 수 있는 주체적인 존재로 인식되고 있다. 이는 지역주민의

1) 지역사회복지란 주민과 지역사회를 개선하거나 향상시킬 목적으로 주민이 주체가 되는 원칙 아래 지자체와 지역사회복지관 및 주민조직이 지역사회 문제에 체계적 개입을 하는 것으로 지역사회의 제도형성에 영향을 끼칠 뿐 만 아니라, 문제를 예방하거나 해결하고자 하는 일체의 사회적 노력을 의미하는 것이다.

2) 2012. 4. 13. 「사회복지사업법」 시행령 및 시행규칙이 일부개정 되면서 지역기반을 강조하는 추세에 따라 3대 기능 중 하나로 지역사회조직 기능이 포함되었다.

적극적인 '참여'가 강조되는 마을만들기 사업으로 지역이 단순한 지리적·물리적 공간만을 의미하는 것이 아니라 심리적이며 기능적인 공간으로 탈바꿈하고 있는 것과 관련이 깊다(김미현, 2013).

최근 서울시는 지역사회복지관을 통한 '마을공동체 실체'를 조사하여 그 가능성을 탐색하고 마을공동체 만들기 지원 등에 관한 조례를 제정하였다. 또한 마을공동체에 관한 기본계획을 통해 지역사회와 지역사회개발, 지역사회복지실천, 마을공동체 등에 대한 정의를 내리며 문제 해결을 위한 대책수립에 활발한 정책을 펼치고 있다. 이러한 추세 속에서 마을만들기 사업유형과 사업의 개선방안, 참여주체의 역할 및 사업평가, 사업의 효율성 및 만족도 분석 등 행정적 차원의 연구들이 주를 이루고 있다(김수돈, 2013; 김우영, 2013; 김태란·인태정, 2009; 신명호, 2012; 양재혁·한영숙, 2011).

이렇듯 '복지 차원에서 마을만들기는 어떻게 접근해야 하는가'와 관련하여 지역사회복지관들은 마을공동체 복지<sup>3)</sup>를 추구해야 되는 이유와 당위성 등에 관해 많은 고민을 안고 있지만, 정작 실천현장에 필요한 연구는 미비한 수준이다. 특히 기존 연구들을 통해서는 마을만들기 사업과정에서 직면하게 되는 지역사회의 다양한 맥락과 복지기관의 실무자, 주민들, 기관, 풀뿌리 단체 등이 상호작용하는 역동적인 과정 그리고 주체들이 활용한 전략과 자원, 한계 등을 구체적으로 파악하기는 힘든 상황이다. 그렇기 때문에 복지적 차원에서 마을만들기 사업에 접근하고 이해하며 관련 논의를 확장하는 데 한계점이 있다.

이에 본 연구는 마을만들기 사업을 주도한 지역사회복지관의 관리자와 실무자<sup>4)</sup>들을 중심으로 그들이 지역사회의 환경적 관계적 맥락과 상호작용하며 어떠한 과정단계를 밟았는지, 실제적인 경험 자료를 토대로 탐색하고자 하였다. 이를 위해 본 연구주체인 마을만들기 사업 과정에 대한 관련지식과 실제적인 경험들을 공유한 지역사회복지관 관리자 및 현장 실무자들로 구성된 집단에 초점집단 면접을 실시하였다. 이 면접을 통해 지역사회복지관의 마을만들기 사업에 참여한 실무자들의 경험과정을 심층적으로 분석하고 공동체를 지향하는 마을만들기 과정의 단계를 도출한 것이다. 도출된 연구결과를 바탕으로 지역사회의 복지측면에서 주민참여 중심의 마을공동체 사업을 활성화하고 또한 주민공동체 조직의 자생력을 구축하는 데 정책적 실천적 과제를 제안하고자 한다.

3) 복지공동체 즉, 마을만들기 사업은 교육, 범죄, 의료 등과 같은 사회문제나 사회적 약자 등 취약계층의 문제를 마을만들기 사업 방식을 통해 해결하고자 하는 실천이라고 정의하고 있다. 여기서 마을만들기 사업은 낙후된 물리적 공간에 대한 공간재생 방식과 지역의 빈곤문제 등을 함께 해결하는 경제재생을 포함하고, 방식에 있어서는 생활환경에서의 문제를 스스로 해결하고자 주민참여를 결합한 실천방식이다(서울시복지재단, 2013).

4) 사회복지관의 관리자와 실무자 등이 서울시복지재단에서 시행한 공동체지향의 마을만들기 사업일선의 주체이면서 보조자이고, 이 연구에 참여한 참여자 또는 내담자의 다중역할을 하게 되어, 이후부터는 하나의 호칭으로 통일하기보다 문맥의 맥락상 연구참여자 또는 실무자 등으로 칭한다.

## 2. 문헌고찰

### 1) 지역사회복지관의 마을만들기 사업의 배경과 이해

한국 사회에서 지난 40여 년간 급속하게 지속된 산업화·도시화는 전통적인 공동체가 해체되는데 결정적인 원인이 되었다. 국토해양부 발표에 의하면 우리나라 경우 1960년대 도시화율<sup>5)</sup>은 28%남짓이었으나, 1970년대 접어들면서는 50%를 훌쩍 넘겼다. 노동인구 집약산업으로 불리는 1, 2차 산업이 끝난 1990년대 들어서도 도시화는 멈추지 않아 80%를 웃돌았으며, 2007년에는 마침내 90.5%<sup>6)</sup>가 넘어섰다. 인구 10명 중 9명이 도시에 거주한다는 뜻이다. 이런 급속한 도시화의 압력은 도시 빈곤층의 축적과 무허가 정착촌의 확대 및 산허리의 달동네 등 난개발에 따른 자연환경의 훼손, 개발 붐에 따른 주택가격의 폭등과 부동산투기 등 많은 부작용(이재열, 2010)을 낳았을 뿐, 일상의 대면(face to face) 속에서 상부상조를 지향했던 과거 전통의 계, 두레, 품앗이 등을 대체할 새롭고 현대적인 도시 공동체는 형성하지 못했다.

또한 자본주의를 지향하는 정책 환경 속에서 개인들이 시장경제에 더 잘 기능하도록 제도적 장치를 마련한 것이 사회복지 시스템인데, 이 사회복지 제도가 정비되고부터는 어느 한 개인에게 닥친 어려움이나 위험에 대처한 전통적 해결방식이었던 연복지(relation-based welfare)<sup>7)</sup>가 사라지게 된 원인으로도 작용하였으며, 또한 제도상의 한계 때문에 복지사각에 놓이게 된 많은 이웃들의 고통을 외면하는 이기적인 문화도 함께 낳았다. 이런 환경 속에서 우리나라는 선진국들의 모임으로 일컫는 경제협력개발기구(OECD) 회원으로 가입하였으나 현실적 처지는 34개 회원국 중 8년째 자살률 1위, 노인 자살률 1위라는 불명예를 안고 있으며, 이에 발맞추거나 한 듯 경제적 약자를 비롯한 사회 취약계층에서 가족을 동반한 자살소식이 잇따르고 있다. 남겨진 유서가 많은 사람들에게 커다란 경종을 울린 서울 송파구 세 모녀 자살사건<sup>8)</sup>은 평탄하지 않은 삶을 살아가는 저소득 서민들의 어려움을 엿 볼 수 있게 했으며, 또한 이 비극적 사건은 일반 대중들에게 인기에 영합하는 정치의 한 장치(populism) 째름으로 인식되고 있는 '사회복지(Social Welfare)'에 대한 일반인들의 의구심을 일정부분 해소하는 계기가 되기도 했다.

한편, 정치권에서는 김대중 정부의 생산적 복지, 노무현 정부의 참여복지, 이명박 정부의 능동적 복지를 거쳐 현 정부의(전지혜, 2014) 좌편향에 가까운 복지 공약에 이르기까지 복지영역의 정책적 발

5) 전국인구에 대한 도시 인구의 거주 비율을 뜻한다.

6) 국토교통부, 2008, "우리국토면적 10만km<sup>2</sup> 넘었다: 2008년 국토연차 보고서...인구밀도 세계3위, 도시율 90.5%", [http://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m\\_71/dtl.jsp?id=155311479](http://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?id=155311479)

7) 연(然)복지는 민간복지 중의 하나로 혈연·지연 등의 가장 오래된 민간복지로 가구 또는 구성원 내에서 문제를 해결하는 '복지'방식이다.

8) 프레시안(pressian), 2014, "박근혜 방식으론 '세 모녀 비극' 못 막아-빈곤 예방을 위해서도 보편적 복지가 중요하다", 2014.03.18. <http://www.pressian.com/news/article.html?no=115506>

현이 가속화 되어 오고 있다. 특히, 박근혜정부의 주요 공약이었던 '기초노령연금제도'는 노인들의 빈곤문제를 완화하기 위한 하나의 방안으로 환영 받았지만, 정작 정책을 실시하기도 전에 정부는 후퇴된 안(案)을 내면서 2013년 한 해 내내 논란의 중심에 섰다.

이처럼 복지가 선거에서 주요공약으로 등장하기 시작하면서 정부의 복지지출 규모는 계속 늘고 있는 추세지만, 순차적 계획에 의해 기획되지 않은 중앙정부의 일방적인 복지확대(Welfare extension) 정책은 지방자치단체의 재정부담 만 확대 시키고, 재량권은 축소시켜 지방자치제도의 본래 취지에 역행하고 있다(전지혜, 2014). 이로 인해 사회복지 국고보조 사업에 대한 중앙정부와 지방자치단체 간의 불협화음은 끊이지 않고 있다.

공동체를 지향해 새롭게 형성되기 시작한 마을만들기 사업은 광주시 북구 시화문화마을의 '아름다운 마을만들기' 운동 속에서 탄생된 것으로, 지난 2000년 광주 북구청에서 관내 단체장의 적극적인 의지로 마을만들기 연구진이 꾸러지면서 부터이다. 그들이 활발한 연구를 펼치던 중 일본의 마을만들기 사례를 탐방한 것이 자극이 되어 이 운동을 실현하게 되었고, 지금은 전국 지자체마다 활성화되어 있다. 서울시복지재단의 시범사업이었던 마을공동체 지원사업은 사회복지사들이 주민조직을 형성하는 것으로 시작되는데, 그 조직은 규모 제한이 없으며, 3명 이상 주민이 참여해 동네에 필요한 일을 논의하거나, 자치구의 민간조직과 공공기관이 협업으로 하나의 주제를 놓고 의논 후 문제를 해결해 가는 '관계형성'의 매개 역할도 하고 있다. 이 과정에서 필요하다면 규모가 큰 지원(subsidy)을 하는 등 다양한 시도도 함께 진행되고 있다.

현재 서울시복지재단에서 이 사업에 대한 지원을 결정할 때 가장 높은 비중을 두는 기준은 '주민(inhabitants)이 참여하고, 주도 하는가' 그리고 '보조금이 끊기더라도 마을의 공동체가 살아남을 수 있는가<sup>9)</sup>'에 있다. 이렇듯 서울시복지재단에서 비중을 높여 두는 지역주민의 참여와 조직화 같은 '사회적 자본'은 학문분야에 따라 다양하게 정의되고 있지만, 대체적으로 "사회·환경적 목표는 공익을 달성하기 위하여 사업적인 접근을 사용하는 것"으로 용인하고 있다.

지역사회 실천에서 '사회적 자본' 형성은 지역사회 내의 개인이나 가족, 그리고 조직들 간의 관계형성을 통해 그 지역이 협력의 토대를 형성할 수 있는 태도적·행동적·공적인 접착제 역할을 하므로 지역사회문제 해결에 앞서 선행되어야 할 조건으로 규정하고 있다(홍현미라, 2006). 이렇듯 중요한 사회적 자본을 간과한 채 정부의 보조금에 따라 움직이며 의존하는 기존의 사회복지정책은 성과위주 사업으로 귀결되기 때문에 한계는 이미 드러나 있다. 지역주민의 참여와 자조라는 명분을 내세운 새로운 복지 패러다임인 '마을만들기'사업은 지역에 정착해 있는 주민들이 공동체 의식을 가지고 자발적으로 참여하는 것이 관건인 만큼, 먼저 지역 주민들이 스스로 참여하고 지속적으로 마을공동체 활동을 할 수 있도록 제도와 환경을 조성하는 데에 역점을 두어야 한다.

9) 유창복, 2013: 182, "서울시 마을공동체 지원 사업의 배경과 과제". : '마을을 지원할 때 돈의 지원은 신중해야 한다. 모두 그런 것은 아니지만 대체로 돈이 앞서면 주민 스스로의 주도력이 발휘되지 않고 활동(사업)의 지속성이 생기지 않는다. 그러다가 정부지원이 중단되면 그 사업도 중단되는 고질적인 문제가 있다.'

## 2) 마을공동체지향 복지를 위한 지역사회복지관의 역할

마을공동체 지향이란, 마을공동체가 의도하는 바를 이루는 방향으로 가는 것을 의미하는데, 여기서 방향은 바로 지역사회 역량강화 즉, 마을공동체의 자치(autonomy)를 가리키는 것이라 할 수 있다. 또한 마을공동체지향 복지는 마을의 구성원으로 분류되는 주민, 조직과 지역사회 등이 마을 일에 참여하여 문제를 스스로 해결하는 진정한 의미의 자치를 이루어 안전하고 행복한 상태가 될 수 있도록 실천하는 관점과 방법을 의미하는 것이기도 하다.

지역사회와 사회복지의 합성어로 이루어진 '지역사회복지'는 지역사회를 기반으로 한 복지체계 전체를 의미하며, 나아가 지역적 특성을 이해하여 접목한 사회복지실천 현장으로 볼 수 있다. 지역에서 사회복지관을 통해 마을공동체를 활성화하려는 것은 사회복지관의 정의 및 원칙에서 '지역사회, 주민, 주민조직 그리고 마을'을 강조하고 있기 때문이다. 그러나 복지관은 사업범위와 자원 대부분을 투입하여 주민조직을 만들고, 그들끼리 연대시켜 마을만들기 사업의 전면에 내세우지만, 정작 복지관 자신은 사업주체로 나서지 못하고 있는 형편이다. 그것은 정부로부터 지원을 받는 준공공적 성격의 기관으로서, 사적(private) 의미가 강한 '마을공동체지향 관점'만 내세우기가 어렵기 때문일 것이다.

하지만 최근 변화된 지역사회복지관 3대사업에서는 지역사회의 조직을 체계적으로 만들고 관리해야 하는 역할 비중이 높아졌기 때문에, 마을공동체의 관점과 원리로 생각한다면 사회복지관의 모든 사업에 적용이 가능할 것(서울시복지재단, 2013)으로 보여 마을공동체 사업에 점차 많은 비중을 차지하게 될 것으로 기대된다. 이와 관련하여 김용득(1999)은 1990년대 급속히 확대되었던 지역사회복지관들이 주민들의 욕구에 부응하는 역할을 잘 수행해온 것인지에 대한 질문을 받지 않기 위해 지역사회복지관 역할의 재정립은 시대적 요구가 됐다고 하였는데, 해당지역 사회복지의 효율적인 과제 분석과 집행력 있는 대안의 작성을 위해서는 주민들이 느끼고 있는 서로 다른 문제점 간에 의견조정 과정이 필요하다고 볼 수 있으며, 이를 해결하기 위한 방법은 '주민 조직화를 통한 적극적 상호소통(mutual understanding)'일 것이다.

## 3) 마을만들기 사업 관련 선행연구 검토

1990년대 초중반 운동적 성격에서 출발한 '자생적 마을만들기'가 최근 도시재생(urban renewal)<sup>10)</sup>을 위한 전략차원에서, 행정적 지원받는 마을만들기 사업으로 확대되어 전국적으로 시행되고 있다(양재혁·한영숙, 2013). 행정적 도시의 공간적 차원에서 행하는 연구수행 이외에도 최근 들어서는 사회복지적 차원에서 마을만들기 사업은 주목받고 있다.

10) 도시재생은 경제기반형과 근린형으로 나누어 생각할 수 있다. 본 연구와 관련된 도시재생의 의미는 '근린형 도시재생'으로 지역사회가 주도하는 공동체의 활성화, 마을단위로 임대주택 및 기초생활형 인프라 공급과 각종 사회서비스 프로그램을 연계하여 주민 삶의 질 개선과 주민 도의 맞춤형인 점진적 개발을 활성화하는 의미이다.

마을만들기 사업과 관련된 초기 국내 연구들은 마을만들기 사업의 가능성 및 필요성을 탐색하는 연구들이 주를 이루었으나 이후 마을만들기 활성화를 위한 육성방안, 교육프로그램 및 마을만들기 사업평가, 마을만들기 개선방안, 마을만들기 사업유형, 각 지역별 마을만들기 효과분석, 해외사례 비교분석 및 시사점 제공, 각 지역별 마을만들기 효과에 대한 분석(구자인, 2012; 김수돈, 2013; 김우영, 2013; 김태란·인태정, 2009; 신명호, 2012; 김진석·유동철, 2013; 양재혁·한영숙, 2013)이 연구의 대부분을 차지하고 있다. 그리고 유행처럼 번지는 마을공동체 만들기 사업에 대한 비판적 시각을 제시하는 연구도 수행되고 있다.

김경희(2005)는 지역사회복지실천에 있어 지역사회복지관과 시민단체의 협력을 통해 지역주민들의 복지욕구 충족과 삶의 질 향상에 기여할 수 있도록 실천적 함의를 제공하였으며, 장준호·윤영모(2001)는 주민중심의 마을만들기를 활성화한 후 정착시키기 위해 행정지원 방안을 분석하고 평가함으로써 마을만들기 행정지원 방안이 대단위의 도시계획이 아닌 주민이 주체가 되는 소단위의 마을만들기 도시계획을 활성화 할 수 있도록 기초자료를 제공하였다. 유창복(2013) 연구에서는 서울시 마을공동체지원 사업의 배경과 과제를 통하여 주민주도 형식의 사업이 되기 위해 실행방안을 다섯 가지로 나누어 제시하였고, 마을과 마을살이가 시민사회의 협동과 통합을 가능케 하는 원동력이 되도록 시민사회의 '미시적 재구성'을 제안하였다.

또한 지역을 대상으로 한 김주연(2007)의 연구는 지역사회복지관의 여러 노력에도 불구하고 복지환경 변화에 능동적으로 대처하지 못했으며, 실질적으로 지역주민과 가장 밀접한 위치에서 저소득층의 자립능력을 배양하고, 현재 지역복지관의 역할인 지역사회와 주민의 연대감을 조성하는 과정 속에서 주민의 복리증진을 위한 역할 등에 대해 많은 문제점을 제기하였다. 김태란·인태정(2009)은 지자체에서 지역주민들의 욕구와 지역의 고유한 특성을 전제한 마을만들기를 위해, 주민들과 공동으로 사업을 추진하는 만큼 사업 이후의 과정도 중요시 했다. 이동진(2013)은 주민참여의 마을만들기 사업이 성공하기 위해서는 사업의 중심주체로서 주민이 마을만들기 사업에 관심과 지속적인 참여를 이끌어 내는 것이 무엇보다 중요하다고 역설하고 있다.

양재혁·한영숙(2013)은 2012년 부산시 '행복마을만들기'사업이 실시된 7개 마을 중에서, 2013년 새로운 단계의 사업을 수행하게 된 4개 마을을 대상으로 사업의 추진과정과 사업이후 성과에 대한 만족도를 조사하고 영향요인 분석을 실시하였다. 또한 사업추진 과정과 사업 후 성과들을 평가함으로써 향후 마을사업의 개선 방향을 제안할 수 있었는데, 이들 연구자들은 통계적 방법 외에 발표된 자료와 활동가와의 면담을 통해 개선방안 및 문제점 등을 보고하는 성과를 낳기도 하였다.

한편, 기존의 마을마을기사업 활성화를 위한 진행 주체나 관련제도, 효과 및 영향 분석 등의 연구와는 달리 박주형(2012)은 최근 도시정책에서 새로운 공동체의 대안으로 크게 유행하고 있는 '마을공동체' 담론에 대한 비판적 시각을 제기하였다. 그는 경험연구를 위해 일종의 전략으로써 서울시 마을공동체 마을만들기 사업을 1970년대 새마을운동과 함께 교차적으로 살펴보고, 이를 통해서 서울시의 마을공동체만들기 사업을 둘러싼 실천과 담론들을 문제시하고 탈신비화 등을 통해 비판적 시각으로 분석하였다.

이상에서 살펴본 대부분의 선행 연구들은 마을만들기 사업의 정책적 효과성과 효율성, 도시 관리의

방안 등 행정적 차원의 문제를 주로 논하고 있다. 반면, 지역복지적 차원에서 생산해 내는 담론이나 실천적 전략 등에 관한 연구들은 아직 미비한 수준이다. 특히 지역사회에서 신뢰를 바탕으로 한 공동체적 관계망 회복이라는 목적 아래 수행된 ‘마을만들기 사업과정’을 이해하고 탐색하기 위해서는 복지관의 실무자들과 지역사회 환경 간의 상호작용의 총체적인 산물인 실제적인 경험을 심층적으로 고찰하는 작업이 절실히 요구된다. 이들 참여주체의 경험탐색으로부터 마을공동체 만들기의 담론뿐만 아니라 사업과정에 작용한 맥락과 관계적 요소들을 함께 파악할 수 있기 때문이다. 이에 본 연구는 초점집단 면접 방법을 통해 지역사회복지관의 실무자들이 주도하는 마을만들기 사업 과정의 실제적 경험과정을 맥락 속에서 심층적으로 이해하고 탐색하고자 하였다.

### 3. 연구방법

#### 1) 초점집단 면접 방법

본 연구는 질적 접근(qualitative access)을 통해 지역사회복지관의 실무자들이 주도하는 마을만들기 사업 과정경험이란 실재에 대한 깊은 이해를 도모하고자 한 것이다. 이를 위해 본 연구주체에 대한 관련 지식과 경험들을 공유한 소집단에 대한 초점집단 면접을 실시하였다. 초점면접 집단은 새로운 현상이나 경험들의 기초 개념 및 구성요소, 맥락 등을 구체적으로 탐색하는 데 유용한 접근방법이다. 또한 연구하고자 하는 주제나 현상을 공통적으로 경험하는 집단의 역동성을 포착하고 그 독특한 특성을 파악하는 데 적절한 접근법이라 판단했기 때문이다.

이에 본 연구는 Strauss와 Corbin(1996)의 지속비교 분석방법을 활용해 지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업이라는 새로운 영역에 대한 관리자 및 실무자들의 생생한 경험과 그들의 통찰력에 근거한 실제적인 정보들을 포착하고 집단 간의 역동적인 상호 작용력을 활용하고자 초점집단 면접방법을 채택했다.

#### 2) 연구 참여자의 선정

2013년 서울시와 서울시복지재단에서 마을지향복지 정책 중 하나인 ‘살고 싶은 도시 만들기 시범사업’을 공모를 통하여 선택된 22개의 지역복지관에서 이 사업을 시행하였다. 이들 22개의 복지관들 중 ‘마을지향복지관 시범사업 이전부터 복지관 내부와 마을에 마을공동체 지향성이 내재되어 있는’가라는 기준을 두어 인터뷰 대상기관을 선정했다. 즉, 기관과 마을 양쪽 모두 마을공동체 사업경험이 없는 기관, 기관 또는 마을 중 어느 한쪽의 경험이 풍부하게 존재하는 기관, 그리고 양쪽 모두 경험이 풍부한 기관이라는 기준(서울복지재단, 2013)을 두어 총 6개 기관을 선정하였다. 그리고 각 기관의 기관장 및 관리자와 해당 실무자 등 총 15명을 대상으로 10월 1일부터 11일까지 총 6차례의 초점집단면



접11)을 진행하였다. 대상자 또한 사업수행 기관 내에서 또는 시범사업 수행 이전부터 마을공동체 지향성이 지역사회복지관과 지역주민 조직에 '동력'으로 사용하고 있었는가하는 분류기준에 따라 대상을 선정하였다(서울복지재단, 2013).

본 연구는 지역사회복지관의 마을만들기 사업 경험들을 실제적이고 심층적으로 탐색해 보고자 한 것이므로, 질문지를 구성할 때 큰 항목에 주요 질문을 넣고, 하위 질문에는 세부 질문을 부가하여 항목별 과정들을 심층적으로 파악하고자 하였다. 면접 장소는 6개 복지관 내 회의실에서 각각 이루어졌으며, 면접 대상자들에게는 연구의 목적과 개인정보에 대한 비밀보장 그리고 조사된 내용은 연구목적에만 이용하겠다는 연구윤리와 녹취에 대해 간략히 설명하였고, 연구 참여자들이 동의하는 과정을 거쳤다. 면접은 회당 2시간 전후로 진행되었고, 내용(data)은 녹음을 통해 전사 한 것이다.

이 연구에서 연구 참여자들을 사회복지관의 관리자 및 실무자로 특별히 지정한 이유는 지역사회의 발전과 개선에 많은 관심을 둔 사회복지사들의 역량을 인정했기 때문이다. 그리고 그동안 그들이 체득하여 얻은 풍부한 임상자료를 바탕으로 지역복지 실천영역에서 실행주체로서의 의의를 가질 뿐 만 아니라, 복지관의 본질적 변화를 도모한 노력들이 일부 가시적 성과로 나타나고 있으며 사회복지 사원의 개발에 기여한 바가 크기 때문에 그 점 또한 감안한 것이다.

### 3) 자료수집 및 분석방법

서울시복지재단에서는 이 사업을 시행하기 전인 2012년에 마을일꾼을 양성하기 위한 '실무자 교육'과 실무도움서 등을 발간하며 사업을 준비 하였다. 이를 바탕으로 2013년에는 일반주택 지역에 소재한 복지관 6곳에서 「마을지향 복지관 시범사업」을, 영구임대아파트단지 소재한 복지관 16곳에서 「희망마을네트워크 시범사업」을 시행하였다. 이들 22개의 기관들 중 6개 기관을 선정하여 초점집단 면접 한 결과를 토대로 본 연구의 자료를 수집하였다. 본 연구에 사용된 대표적 질문은 "마을중심 복지사업은 기존 복지관 고유의 사업과 어떤 관계가 있습니까(예: 서로 상보적 관계, 병렬적인 관계 등)?"라는 반구조화 된 형식을 사용하여 인터뷰 자료를 수집하였다.

수집된 자료를 가지고 본 연구에서는 Strauss와 Corbin(1996)의 지속비교 분석방법을 활용하여 마을만들기 사업과정 경험에 대한 결과를 도출하였다. 즉, 인터뷰 자료를 전사(full-coding)한 후 원 자료들을 반복해서 읽으면서 사례 내에서, 그리고 사례들 간에 끊임없는 비교분석을 통해 현상을 가장 잘 설명하는 개념들을 도출하였다. 이렇게 도출된 개념들을 코딩하고 이들을 지속적으로 비교분석하면서 공통된 의미를 지닌 개념들끼리 묶어 보다 추상적인 의미로 범주화하였다. 연구의 분석절차는 개방코딩과 축코딩 과정으로 이뤄졌다.

11) 이 심층면접을 통하여 사업을 수행한 참여경험자들의 실제적이고 심층적인 과정들을 탐색해 보고자 한 것이다.

#### 4) 연구의 엄격성 확보

본 연구에 대한 신뢰도와 타당도를 확보하기 위해 Lincoln과 Cuba(1985)가 개발한 네 가지 기준인 사실적 가치, 적용성, 일관성, 중립성을 따랐다.

첫째, 사실적 가치의 확보이다. 이를 위해 연구자는 연구 참여자들로부터 얻은 사적 내용들에 대해서 비밀을 보장함은 물론 연구 참여자들과 친밀한 신뢰관계 형성을 위해 인터뷰 전에 충분한 시간을 가졌다. 그러면서 서로 맥락적 이야기를 나눈 뒤 연구주제에 관한 심도 깊은 인터뷰를 편안한 분위기에서 진행하였다. 둘째, 적용성 확보이다. 내용 포화가 될 때까지 인터뷰를 진행하였으며 인터뷰 후에도 미흡하고 부족한 내용에 대해서는 추후 전화나 메일 등을 통해 보완하였다. 또한 연구주제와 관련된 인터뷰 자료뿐만 아니라 여러 문헌자료를 함께 수집하여 세밀하게 고찰한 뒤 자료를 분석하는 과정을 거쳤다. 셋째, 일관성 확보이다. 이를 위해 연구 분석과정의 단계에 해당 주제에 대해 전문적인 지식과 실천경험이 있는 전문가들로부터 조언을 얻어 수정보완 하는 작업을 가졌다. 넷째, 중립성 확보를 위해 연구자 스스로 어떠한 편견이 있는지 스스로 확인하고 이를 최대한 배제하려고 노력하는 등 실제 상황을 왜곡하지 않고 객관성을 유지하고 노력하였다. “질적 연구의 성공 여부는 상당부분 연구자의 역량과 자질에 달려 있다”는 Padgett의 주장처럼 연구자가 갖추고 적용해야 할 방법에 관한 이해와 경험, 연구문제에 관한 지식과 경험, 자료 수집을 위한 심층면접 기술 등을 가지기 위해 노력하였다(유태균, 2001).

### 4. 지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업 과정에 대한 분석결과

#### 1) 지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업 과정경험 개념의 범주화

본 연구의 참여자들을 대상으로 마을만들기 사업 과정을 탐색하고자 초점 집단면접을 실시하여 수집된 자료를 분석하였다. 그 결과 마을만들기 사업 과정경험의 개념을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업 과정경험 개념의 범주화

범주	하위범주	개 념	
지역사회소 통이 단절 됨	소통하지 않음	이웃 간의 소통하지 않음. 소통이 많지 않음. 공동체문화에 대한 이해 부족함. 주민들의 생각은 개인적인 것에 머무름. 서로 오해가 계속 생김.	인 과 조 건
	주민관계가 단절됨	주민관계가 다 끊어짐. 관계가 끊어짐을 발견함. 주민 간의 과제 회복과제.	
주민 만남의 중요성 깨	주민의견에 집 중함	주민들에게 얘기 들음. 주민의견을 수렴함. 의견에 집중함.	

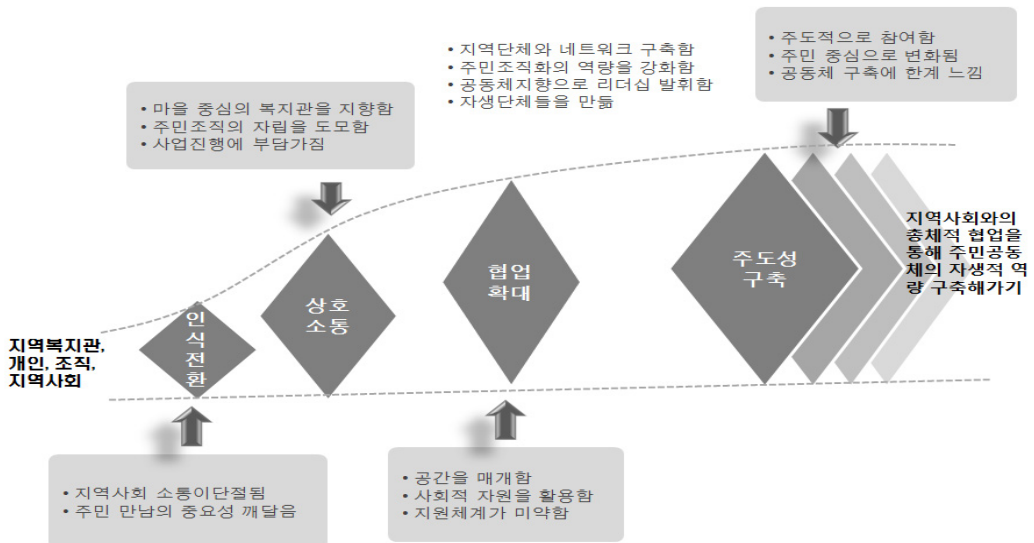
달음	주민만남이 중요함	주민들이 생각하는 지역문제와 다름. 주민들을 만남. 주민만나기의 중요성. 실제 주민들의 생각. 주민들과 만나야 함. 지역사회로 나가 누가 만나야 될지 모름.	
마을중심의 복지관을 지향함	관점을 전환함	지역 안의 목소리. 다시 들어보는 관점. 접촉계기 찾기. 관점전환의 필요성. 지역사회를 움직이고자 함.	
	자생단체를 배양함	복지관이 제공함. 공간을 제공함. 인력 지원. 경제적 지원. 행정을 제공함. 자생단체를 인규베이팅 함(복지관의 역할 측면).	
	지역사회와 공존함	원래의 정체성 찾음. 지역중심으로 일해야 함. 지역중심의 복지관. 지역에 있는 이유 깨달음. 가치와 정체성이 맞닿음.	
주민조직의 자립을 도모함	자립을 지원함	자립할 수 있도록 함. 의존적이면 안 됨. 무조건 지원하는 것은 아님. 스스로의 해결할 수 있는 힘.	맥락적 조건
	조직을 새롭게 함	주민조직화의 기술 필요함. 새로운 내용 필요함. 지역사회와 더불어 함. 다른 단체와 함께 함. 조직화 방향 설정함. 주민들과 만듦. 주민조직을 새롭게 함. 조직 내부적으로 활성화 함.	
사업진행에 부담 가짐	사업방향에 대한 모호함	사업성과를 낼지 고민함. 어떻게 진행할 건지에 대한 갈등. 사업방향성에 대한 갈등. 어려움. 서로눈치만 봄. 없던 사업이 새로 생김. 모호함. 명확하지 않음. 시민단체, 풀뿌리 단체를 어떻게 묶어낼지 고민함.	조건
	시행착오와 한계느낌	한계를 깨달음. 마을지향 잘 모름. 어떻게 적용시켜야 할지. 부담감. 압박감. 평가를 어떻게 받아야 할지 모름. 복지관의 역할을 못함. 처음 해 봄. 시행착오. 부딪혀 가면서 했음.	
	기존 조직화와 유사함	주민조직화 일환. 예전과 비슷한 사업. 차별성이 있는지 모름. 그냥 주제만 바뀜. 제목만 바뀐 것 같음. 조직화방법에 대한 고민.	
공동체로의 믿음 구축함	관심을 가짐	좋은 이웃의 가능성. 앞집과 앞동을 찾아다님. 딱한 사람들을 찾아다님. 비슷한 분들이 만남. 관심이 생김. 지역 내의 가능한 활동참여 고민함. 직접참여하고 싶으신 마음도 생김. 호의를 보임. 주민들의 관심이 있음. 더 관심을 보임.	중심현상
	관계를 맺음	편한 관계가 되어감. 관계가 누점 됨. 관계를 기반으로 함. 다른 관계가 발견됨	
	신뢰가 쌓여감	함께 살아야 하는 사람들. 프로그램에 같이 함. 참여하는 모티브 만들. 지역주민의 공동체성. 힘을 실어주는 역할을 함. 책임감을 가짐. 만나 이야기 함. 주민을 신뢰함.	
공간을 매개함	공간을 활용함	소담 터라는 소통 공간 있음. 주민사랑방을 만들. 공간이 필요함. 육아품앗이의 공간 활용. 복지관 공간 활용함.	
사회적 자원을 활용함	관계 자원을 활용함	주민 센터와 관계가 조금씩 달라짐. 다른 관계들도 발견됨. 대응한 입장에서 관계함. 자원의 활용. 협력해서 같이 함. 워크숍에서 지역문제의 해결방법을 얘기 함. 지역사회 안에서 발견됨. 부서별로 소모임 진행함.	중계적 조건
	재능자원을 나눔	재능 나눔 강사. 자원으로 활동가 찾음. 다문화 가정 여성들에게 도움을 줌.	
	유대관계가 제한됨	관리사무소와 유대관계가 좋지 않음. 후원, 봉사를 해줬으면 함. 활동하지 않음. 다른 단체들과 사업방향이나 시각이 다름. 더 불편해 짐. 서비스와 관련된 부분들을 필요로 함. 지역사회에 대해 생각해 보지 못함. 깊이 있는 관계는 아님	
지원 체계	예산의 현실성	산출내역에 현실성이 반영되었으면 함. 돈은 있는데 어디에 써야	

가 미약함	이 미약함	할지를 모름. 예산사용이 어려움. 예산기준이 비현실적임. 돈을 막 쓸 만한 사업이 많지 않음. 경제적 지원이 부족함.	
	인력지원이 부족함	인력에 대한 문제가 큼. 인력지원이 필요함. 시책이나 국책 사업으로 인력에 대한 지원 없음. 공간여건 안됨. 행정적 지원 없음.	
	금전적 후원이 미비함	금전적인 부분은 아직 없음. 회비를 내는 것은 없음. 영구임대아파트 지역이라 회비를 내는 조직은 없음.	
지역단체와 네트워크 구축함	의사소통을 확대함	팀 간의 미팅의 활성화. 직원들 간의 의사소통. 의사소통이 활발함. 부서간의 의사소통 많아짐. 팀 간의 의사소통 필연적.	
	단체들과 협력함	다른 단체와의 협업. 상호 협력함. 협력해서 하나로 됨. 같이 하는 관계. 마을 지향으로 뭉침. 학교와 연계함. 주민자치위원회에 참여함.	
	연대를 이룸	네트워크나 연대가 변화됨. 중간 리더들의 탐방. 움직임. 즉각적인 피드백. 지역사회에 함께 함. 합의가 있음.	
주민조직화의 역량을 강화함	주민조직화 교육받음	세미나를 통한 교육받음. 주민조직을 어떻게 할 것인가. 소모임 운영에 대한 워크숍. 직원전체의 워크숍 필요. 차례의 교육과 워크숍을 통해 방향을 매치. 일주일에 한번 책 읽는 학습조직. 자체적 교육. 내부강사 통한 교육. 외부강사 초청한 교육.	작용 / 상호 작용 전략
	역량을 높임	실제적인 기술과 경험 습득함. 관계를 살릴 수 있는 역할 함. 주민만나기 공부. 책 읽고 적용함. 마을공동체 지역사회 조직 사업 이해 어려움. 마을공동체 사례중심의 견학.	
	스스로 변화됨	결정하는 경험이 축적됨. 직원들도 발동 걸림. 변화가 생김. 직원들이 스스로 변화되지 않으면 안 됨. 주민참여 학습을 통해 인지함.	
공동체 지향으로 리더십 발휘함	수평적으로 의사소통함	서로 의견을 주고 진행함. 전체적으로 서로 의견을 주고 진행함. 소통시간이 길어짐. 협력 단 회의에서 더 개방된 느낌. 팀장 회의도 변화됨. 적극적으로 경험을 나눔.	
	마을지향 관점에 둠	과정을 살펴봄. 기관의 철학이 마을공동체 지향. 마을 지향관점을 제일 먼저 봄. 기관전체가 움직일 수 있는 역할.	
자생단체들을 만듦	조직화가 어려움	직원역할이 모호함. 기존 지역사회조직사업이 아님. 잘 이뤄지지 않음. 강조적용의 어려움. 주도적인 것들의 적용 못하겠음. 변화되기 어려움.	
	주민모임을 만듦	소모임을 만듦. 영구임대 아파트에서 만들기 힘들. 행복한 어울림. 집단이 구성됨. 건강한 어울림 자조모임. 정기적으로 모임. 사랑샘 공동체. 여러 사람들이 모여듦. 주민들이 원하는 소모임. 휴일 엄마 돼주기 모임. 한 워커 당 소모임을 하게 됨. 살림장터라는 모임 만듦	
주도적으로 참여함	주민이 주도함	예산을 지원하고 노동력을 제공받음. 직원들 사업 아니라 주민들 사업으로 바뀌어 감. 단주모임 할 때 주민이 중심. 자율권을 줌. 주민의 민주적 자율권을 부여함. 주민주도성을 체험 함. 본인들이 스스로 모임을 준비함.	결과
	함께 참여함	주민들 안에서 이웃들이 같이 나눔. 지역의 리더로서 자립 매김. 주민들 중에 꿈을 가진 계신분과 결합. 다른 프로그램에 참여함. 자조모임을 통한 방문사업 참가. 사업수행과정에 참여. 진행과정에 주민참여 함.	

주민중심으로 변화됨	생각이 변화됨	공부하면서 직원들의 마음이 변화됨. 평가에 대한 불안감을 떨치는 데 시간이 걸림. 직원들이 행복해 하고 정말 하고 싶은 것, 주민의 주체적 참여가 중요함.
	주민 중심으로 활동함	주민들하고 같이 활동함. 주민들이 원하는 활동 지원함. 전문가 의식을 심어 줌. 일단 시작함. 주민만나기 6개월. 지역 안으로 들어감. 주민들과 같이 생활함.
	상호 협의 함	서로 간의 협의해 나감. 갈등을 풀어나가는 방식. 협의 속에 문제를 풀어나가는 방식. 지역 안의 목소리를 다시 들어보라는 것에 초점. 행정적으로 구속하고 압박을 줌. 컴퓨터와 씨름하다가 끝나지 않을까.
공동체구축에 한계느낌	주민참여에 한계 있음	주민참여에 한계 느낌. 주민전체로 확대 알 수는 없음. 마을지향까지 가기는 힘들. 스스로 움직이는 게 힘들. 스스로 하기 전에 주민들 모으는 게 힘들.
	사업지속의 불투명함	시장이 바뀌면 사업진행 여부가 불투명함. 예산보다 지속적인 관심이 우선. 장기계획을 가지고 넓혀 감. 지금 당장 직원들도 준비가 안 된 상황. 아직까지 크게 확 바뀐 건 없음. 더 길게 볼 수 있는 부분에 대한 방안들 필요.

## 2) 지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업 과정의 단계

과정분석은 일에 대한 과정과 구조의 상호작용으로 시간이 지나면서 현상에 대한 반응, 대처, 조절 등에 대한 관계는 상호작용의 연결적 의미로 나타난다. 본 연구의 분석결과 지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업과정의 단계는 인식전환의 단계, 상호 소통의 단계, 협업확대의 단계, 주도성 구축의 단계'의 네 단계로 나타났으며, 그 결과를 도식화 하면 아래 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 지역사회복지관이 주도하는 마을만들기 사업과정 단계

즉, 마을만들기 사업을 위해 기존 복지관 중심에서 마을 중심, 주민 중심으로의 관점과 입장을 전환하는 인식전환의 단계에서 나아가 상호 소통의 단계에 이르면 복지관 실무자와 주민 그리고 주민들 상호 간에 다양한 소모임과 프로그램을 통해 서로의 이해를 기반하는 소통이 이뤄진다. 다음으로 협업확대의 단계에서는 지역사회의 다양한 기관과 협업하는 과정으로 공동체적 리더십을 발휘하며 확대된 네트워크를 통해 신뢰적 관계망이 회복되어 가는 과정의 단계로 나타난다. 마지막인 주도성 구축 단계에서는 주민들의 자율성이 확인되고 주민조직과 지역사업에 대한 기획과 운영 등에 주민의 자율성을 발휘하게 되는 단계이다. 또한 이 과정에서는 지역주민들의 잠재된 능력과 역량을 발휘할 수 있는 기회인 동시에 그들에게 공동체 대한 인식수준이 높아지는 단계이다. 이 단계의 특징은 단편적이고 일직선적인 단계가 아니라 사업진행 과정에 지속적으로 상호 순환하는 역동적 구조의 모습을 보였다.

### (1) 인식전환의 단계

이 단계는 사회복지관 실무자들이 공동체 지향의 마을만들기 사업을 수행하기 위해 기존의 관(官)이나 복지기관이 주도하는, 공급자 중심의 사업이나 프로그램 등을 계획하고 수행했던 입장에서 전환하여 마을중심, 주민중심으로 인식을 새롭게 갖게 되는 단계이다.

지금까지는 복지관에서 바라 본 지역문제와 복지관을 이용하는 한정된 주민의 욕구 등에 따라 지역복지 사업을 진행해 왔기 때문에 실제 더 많은 지역주민들의 고민이나 욕구(필요)는 소홀히 여겨왔다. 하지만, 실무자들은 복지관 밖으로 나가 지역주민을 만나면서 주민들이 생각하는 지역문제는 자신들의 입장에서 생각하던 것과는 상당히 다름을 깨닫게 된다. 이 단계에서 복지관의 실무자들은 지역주민의 생각과 의견을 직접 듣는 등 기존의 복지관 중심적 관점에서 변화되고자 한다.

우리가 단순히 복지관 사무실에 앉아서 생각하는 지역의 문제와 실제 주민들이 생각하고 있는 지역의 문제는 다르구나라는 게 있었어요. 비전을 세운 이후에 주민만나기의 중요성을 알게 된 거 같아요(C-1).

실무자들은 기존에 만들어진 지역사회의 여러 주민 자조모임들을 살펴보면서 그들 간의 관계가 형식적으로 남아있거나 단절되어 거의 소통하지 않는 것을 발견한다. 이렇게 주민만남을 지속적으로 진행하면서 주민 간의 단절된 관계를 회복하는 것이 우선적인 과제임을 알게 된다. 마을공동체를 형성하기 위해서는 지역사회 내의 신뢰적 관계망을 회복하는 것이 주요한 토대가 되기 때문이다.

이렇게 주민들을 만나다 보면 지역사회 여러 가지 알코올... 뭐 여러 가지 모임 등등에서 주민간의 관계가 다 끊어졌더라는 거.. 이웃 간의 소통도 별로 없고 그거를 좀 발견을 했었어요. 그래서 주민간의 관계회복 그거를 좀 복원시켜야 되는 게 저희의 주요한 과제이기는 하고요(B-3).

또한 복지관 실무자들의 마을만들기 사업에 대한 이해와 관점변화를 위해 이 단계에서 교육이 진

행된다. 우선, 마을공동체란 무엇이며 어떻게 지역주민들과 함께 만들어 가야하는 지 등에 관해서 학습하기 시작한다. 또한 직원 역량강화 운영위원회는 복지관 자체의 마을만들기 사업을 위한 교육 팀을 만들어 사업과 관련된 직원교육을 진행한다. 교육은 외부 전문가 초청 강의부터 시작하여 내부 강사의 강의, 스터디 모임, 그리고 독서 경영팀 등에서 이루어지는데, 특히 독서 경영팀은 월 2회 관련 서적을 읽고 직원들이 서로 토론하는 시간을 갖는다. 또한 자체적으로 정보들을 제공하고 바쁜 일과 중에서 직원들이 정보들을 공유할 수 있도록 복지관 자체 게시판이나 홈페이지 등을 활용하고 있다. 이 같이 마을만들기 사업을 위한 복지관 실무자들의 역량강화 교육이나 훈련 등은 사업의 전반적인 과정 단계에 걸쳐 지속적으로 진행된다.

직원 역량강화 운영위원회, 그 안에서 교육팀이 있고... 독서경영팀이라고 해서 책을 통해 하는 것들이 있고요, 직원 내부강사 외부강사를 통한 교육, 내부 안에서 우리가 노하우를 공유하는 내부강사를 통한 교육, 외부강사를 초청해서 하는 교육, 직원들이 좀 자극 되어지고 바쁜 일상 가운데서 챙겨볼 수 있게 내부 홈페이지 같은 경우에 저희가 하고 있는 활동들 자료실에 업데이트해서 공유되어질 수 있도록.....(F-2)

## (2) 상호소통의 단계

이 단계는 복지관 실무자들과 주민, 지역사회 기관 등이 모임과 프로그램 등을 통해 서로 이해하고 관심을 갖게 되는 단계이다. 즉, 지역사회 내의 주민들을 직접 만나는 동시에 다양한 주민 자조모임을 만들고 그 과정에 동참하면서 상호 신뢰적 관계를 맺어 나간다.

예전에 비해, 복지관 실무자들은 마을만들기 사업을 진행하면서 주민들을 자주 만나 평범한 일상을 그들과 함께 하려는 모습이 나타난다. 실무자들은 지역주민들과 차를 마시거나 텃밭에서 밥을 먹으며, 때로는 술도 함께 하면서 주민 만나기를 지역사회에서 실천해 나간다. 그 가운데 주민들의 마음 속 깊은 이야기까지 듣게 되는 등 실무자들과 주민들 그리고 주민들 간에 상호 이해와 소통이 시작된다. 예컨대 어느 날 갑자기 복지관 직원이 안보이면 주민들은 '왜 그 사회복지사가 안보이나, 그만 두었냐고, '왜 안 오냐 결혼해서 그만 두었냐고 묻는다. 이처럼 서로에 대한 관심을 표현하는 등의 일상적인 만남 속에서 그들은 소통하며 믿음을 쌓아 나간다.

얼마나 자주 만나고 가서 얼마나 차를 자주 마셨고, 밥도 많이 먹고 그러니까 직원들이 정말 자기 주머니 많이 털어가면서... 그런 관계에서 지역 주민들이 자기 속이야기를 많이 했고, 또 지역을 나눠서 몇 번 가다가 이쪽 지역으로 옮겨 갔을 때, 그 직원 그만두었냐라고, 왜 안 오냐고, 결혼해서 그만 두었냐고 할 정도로 보고 싶더라는 얘기를... 그렇다 라는 표현을 하는 게 맞는 것 같아요.(D-1)

기본적으로 했던 건 주민 만나기, 지금도 주민만나기는 공부하고는 있는데 초기보다는 잘 안 되는 거 같아요, 주민만나기는, 그리고 네트워크 활동은 무조건 자기 사업과 관련된 지역에 있는 단체들과고 네트워크를 해라, 가서 밥을 먹든 술을 한잔을 먹든, 내용은 어떤 내용이 담겨도 좋더라고 해서 그 두 가지는 초기부터 꾸준히 하고 있는 거고, 또 하나는 학습모임을 했었고요.(B-4)

복지관 실무자들은 공동체지향의 마을만들기 사업의 일환으로 단주모임, 도시농업 모임, 살림장터 등과 같은 주민중심의 소모임을 다양하게 조직하는데 관여한다. 주민이 참여하는 소모임을 만들기 시작한 초기에는 소모임 활성화를 위한 방안으로 복지관과 협의를 통해 복지관 내의 공간을 제공하거나 필요한 자원을 지원하는 등 일정 수준까지 관여한다. 그 결과 자생단체라고 부를 만한 주민모임들이 하나 둘씩 만들어지고, 이들 모임은 건강한 어울림을 통해 자조적 성격의 정기적 모임으로 발전해 나간다. 또한 지역주민들은 이러한 자조모임을 통해 어려움에 처해 있는 이웃들이나 지역사회의 환경이나 생태 등에도 관심을 갖는다. 이렇듯 지역 주민들은 여러 주민 소모임의 활동참여를 통해 이웃과 지역문제에 대한 폭넓은 이해와 인식을 갖기 시작한다. 복지관 실무자들 역시 살림장터, 품앗이, 단주모임 등 여러 형태의 소모임에 관여하면서 주민의 활동과 프로그램 내용이나 운영방식 등을 관찰한다. 그 과정에서 주민 소모임이 주민공동체 조직으로 자립할 수 있도록 주민들에 대한 공동체 교육에 힘쓴다. 아울러 마을공동체 만들기 사업에 대한 지식과 정보, 경험 등의 공유를 통해 그들 자신들의 역량도 지속적으로 발전시켜 나가고 있다.

희망마을네트워크하면서 솔직히 만들어진 부분들은 도시농업 모임이 만들어졌고 알코올 모임은 전부부터 꿈틀꿈틀 대고 있었던 모임이었고...살림장터라는 주민모임을 저희가 처음에 환경이나 생태에 대한 부분을 고민을 하다가 이분들을 만났고, 개념은 벼룩시장인데 돈을 벌기 위한 건 아니고, 주민과의 관계도 살리고 환경도 살리고, 생태도 살리자 뭐 이런 의미예요.(A-3)

그 워크숍을 통해서 이웃관계망 사업에 하나의 아이টে이 더 들어갔죠. 뭐냐면, '휴일 엄마 돼주기'. 그러니까 뭐냐면 급식을 굶고 있는 아이들이 있다. 그랬을 때, 우리들이 그 아이들을 밥을 먹여주고 싶다고 그래서 자신의 밥상에 이제 숟가락 하나를 더 놔주는 것도 있고. 그런데 거기 지역주민 한 분이 그러면 애들이 우리가 없으면 굶을 거 아니냐..(A-2)

주민들은 여러 소모임을 통해 지역사회와 연결되면서부터 지역에 소외된 이웃들의 어려움이나 환경에 대해서도 관심을 갖기 시작하여, 지역에서 밥을 굶거나 급식을 받지 못하는 아이들을 위해서 '휴일 엄마 돼주기' 등의 소모임을 구성해서 활동한다. 뿐만 아니라 '사랑 샘 공동체'라든지 지역의 환경과 생태문제에도 관심을 가지게 되었으며, 그 결과 '살림장터'라는 소모임에 참여하기도 하고, '육아품앗이', '단주모임' 등에도 참여해 공동체지향적인 활동을 도모해 나가고 있다. 이렇게 주민 소모임은 그 나름의 다양한 취지를 갖고 생성되고 또 사라지기도 하지만 향후 자생적 주민공동체 조직으로의 성장할 수 있도록 실무자들은 필요한 물리적 경제적 인적 자원을 지원한다. 소모임 구성원들 또한 단체회비를 내거나 자신들이 가진 재능자원을 스스럼없이 서로 나누며 상호 소통의 장을 넓혀 간다.

복지관 실무자들은 소모임 참여경험을 통해 이렇게 지역사회와 주민들 스스로의 필요에 의해서 만들어진 소모임이 스스로 자립할 수 있도록 다양한 지원(impact)이 필요하다고 느낀다. 특히 지역 주민에게 공동체 인식을 함양시킬 수 있는 다양한 방법이 요구되며, 이를 통해서 진행되고 마을 공동체 만들기에 수월하게 접근하며 성과 또한 얻을 수 있다고 이야기 한다.



정말 주민들이 원하는, 자생단체라는 것들은 어떻게 보면 주민들 스스로가 뭔가 필요해서 모아지는 거거든요. 그렇다고 모였다고 해서 공동체가 된 거는 아니잖아요. 그래서 좀 더 다양한 임팩트를 주고 좀 더 그분들 스스로 자립할 수 있고 좀 더 의식을 좀 더 공동체로 함양시킬 수 있는 다양한 방법들을 하면 그게 마을 공동체를 만들어가는 게 더 수월한 게 아닌가...(D-1)

### (3) 협업확대의 단계

이 단계는 주민들과 함께 다양한 지역사업을 중심으로 각 단체 및 기관 등과 협업해 나가는 단계이다. 이 과정에서 복지관 실무자들은 공동체적 리더십을 발휘하고 지역사회와 네트워킹을 확대하면서 신뢰적 관계망이 회복되고 관련 인프라가 구축되어 가는 모습을 보인다.

지역주민들은 마을창조학교, 도시농업 하는 어머니모임, 살림장터, 벼룩시장 등 여러 자조모임에서 단순히 참여하다가 단체의 임원이나 주민대표가 되는 등의 역할도 경험하게 된다. 실무자들은 주민단체의 활동 범위와 수준이 점진적으로 넓어짐에 따라 주민들에게 공동체 교육과 훈련을 제공하면서 마을 공동체에 대한 인식과 이해를 높이고자 지원한다. 이런 가운데 주민단체의 리더들이 탄생하게 되고 이들은 향후 주민공동체 조직의 자립적 역량을 갖는 데 주도적 역할을 하게 된다. 복지관 실무자들 역시 주민 운영위원회와 주민자치위원회 등에 공동으로 참여하여 지역사회의 문제와 주민의 의견에 귀 기울인다.

예를 들면, 이 단계에서 복지관 실무자들은 지역주민들과 함께 마을축제를 비롯한 텃밭 가꾸기, 마을 청소, 공동육아, 김장나누기 등의 마을 공동체 사업을 펼쳐 나갈 때, 이들 마을공동체 사업을 중심으로 주민들과 각 기관 및 단체들과 상호협력하며 신뢰적 관계를 맺어 나간다. 지역자원과의 이러한 신뢰적 관계를 바탕으로 이들 간에 지역에 대한 결속감이나 연대감을 경험하게 된다.

아울러 실무자들은 두레 생협이나 협동조합 등과 같은 풀뿌리 민간단체(NGO)들과도 네트워크를 형성하며 두꺼비 하우스 등의 사회적 기업과도 관계 맺는다. 실무자들이 지역사업을 위해 주민자치센터와 공공기관, 단체 등에 협조를 요청하는 한편 지역 내의 기관이나 학교 또는 아파트 관리사무소 등도 주민을 돕거나 지역사업에 관심을 갖고 함께 하고자 한다. 이렇게 실무자들은 지역사업을 중심으로 주민들과 각 단체 등이 함께 연대하면서 신뢰관계를 바탕으로 그들의 네트워크의 범위가 확장되어 간다.

마을 축제라던가 이런 것에 본인들도 도와주고.. 서로 협업해야하고 복지관의 어떤 마을공동체사업에 참여해야 한다면.. 또 그 단체의 임원들이 꼭 한명은 마을 주민 운영회에 꼭 들어와 있고요, 공동체 안에서 협업관계라던가, 공동체에 대한 훈련들을 통해서 향후에 어느 정도 스스로 성장할 수 있다면 자립해서 지역사회로 좀 나가서 또 다른 역할을 할 수 있도록...(E-2)

지금 두레생협에서 협동조합 교육하고 있거든요. 거기에도 저랑 3명이 같이 나가서 교육 받고 그런 단체들하고도 관계를 하고 있고요. 그런 관계들을 하다보니까 조금, 조금씩 네트워크 많이 알게 되는 거 같아요. 단체들 간에 네트워크를 마련 해보면 좋을 것 같아요.(D-2)

이 단계에서는 지역사업을 자체적으로 해 나갈 수 있는 주민들의 역량과 자질을 발휘하고 다질 수 있는 기회를 갖게 된다. 즉, 주민들은 마을 공동체 사업을 하면서 그들의 힘으로 할 수 없는 부문들은 지역 내의 기관과 상호연대를 통한 협업을 이루고, 다양한 지역자원을 이끌어 내는 경험을 하게 된다. 실무자들 또한 마을공동체에 대한 교육과 훈련, 타 지역의 성공적 마을만들기 사업 견학 등을 통한 주민들과의 실천경험으로 이 사업에 대한 이해와 역량이 점차 강화되어 간다.

마을지향으로 뭉친 지역주민과 단체, 조직은 지역사업과 프로그램에 동참하고 상호 동등한 입장에서 협업해 나가는 과정에서 실무자들은 주민들의 잠재된 능력에 믿음을 갖게 된다. 실무자들은 주민들과 함께 하는 지역사업들이 여러모로 즐거우며 이 과정에 자신들도 동기부여 받는다고 토로한다.

저희 직원들이 주민의 힘을 신뢰하고 그리고 어떤 주민과 함께 더불어 하는 사업을 굉장히 즐겁게 바라볼 수 있는 그런 역량강화는 계속 돼야 될 거 같아요. 직원들도 깨닫는 변화들이 있었던 것 같아요. 그 과정 가운데 본인에 대한 성찰의 자리... 마을공동체라는 데 좀 더 친숙해지고..(A-1)

또한 지역사회에서 텃밭 가꾸기, 마을 청소, 공동육아, 김장나누기, 축제, 바자회 등에 참여함으로써 실무자들과 주민들은 '우리'라는 의식을 공유하게 된다. 지역주민들과 함께 하는 소모임 활동이나 프로그램, 여러 지역사업의 참여는 지역주민이라는 그들의 정체성 형성에 기반이 되는 것으로 나타난다.

즉, 지역주민들은 그 동안 지역문제에 대해 무관심 해왔던 것과 달리 마을만들기 사업 참여로 지역의 환경오염과 빈곤노인, 다문화 가정, 결식아동, 육아 등 사회문제 전반에 관심을 갖고 해결책을 찾고자 하는 모습을 보인다. 이렇게 지역에서 함께 지역문제를 공유함으로써 주민들은 '지역주민' 더 나아가 '시민'이라는 정체성을 경험하게 된다. 이러한 정체성은 지역주민으로서 그들의 자율성(autonomy)을 갖게 하는 근원이 되며, 형성된 지역주민들의 정체성은 관계 지향적이고 문화적인 요소와의 유기적 상호작용에 영향을 끼치게 된다.

#### (4) 주도성 구축의 단계

이 단계는 지역주민들이 마을 공동체 사업진행이나 지역사회의 문제해결에 있어서 그들의 주도성과 잠재적인 역량을 드러내며 발휘해 가는 단계이다. 또한 복지관 주도 하에 여러 사업들이 진행되어 왔던 것과는 달리 주민 스스로 지역사업들을 홍보하고 기획하는 등 전반적인 사업진행을 자율적으로 이끌어 나가는 모습이 나타난다.

이 과정에서 주민 스스로도 자신의 잠재된 능력이나 역량을 발휘할 기회를 갖게 되는 등 변화되는 모습을 보인다. 가까운 예로, 마을 축제는 복지관사업의 하나로 복지관 실무자들이 사업에 관여된 모든 부분을 주도해 왔다. 하지만 이제 복지관 내부 실무자가 아닌 주민들이 마을축제나 음악회, 바자회 등을 위한 사업을 홍보하고 공연, 참여자, 공간 등을 기획하고 섭외한다. 주민들의 자율성에 의해 그들 스스로 마을 축제나 공연, 프로그램을 자체적으로 운영할 수 있도록 한 것이다. 아동이나 여성, 노인들이 원하는 대로 자율적으로 프로그램을 기획하고 운영해 나갈 수 있도록 배려했다. 이 과정에서 실무자들은 지역 안에서 주민들의 역량을 키워낼 수 있는 시간적 물질적 자원의 인큐베이팅이 필요함

을 지적하기도 한다.

사업초기 실무자들이 우려했던 것과 달리 주민들은 사업에 책임감을 가지고 주도적으로 진행하는 등 그들의 자율적인 면모를 드러낸다. 반면, 일의 진행이 더디거나 어려워지는 경우도 종종 발생하지만 그 상황에서도 실무자들은 주민들을 통제하거나 지휘하지 않는 중립적 태도를 유지했다. 이렇게 가시화 되어 가는 주민들의 자율성은 그 동안 실무자와 주민 간에 쌓아온 신뢰와 역량을 바탕으로 그들이 더 이상 통제와 규제의 대상이 아니라 자립 능력과 잠재력을 가진 주체적 존재라는 인식전환과 실천이 결합된 결과인 것이다. 이를 통해 실무자들은 ‘이것이 우리가 하고 있는 진정한 마을공동체 지향 사업’이구나 라는 것을 느끼게 된다.

주민들에게 자율권을 주니까... 그 아이한테도 아이가 가고 싶은 데 어딘지 물어보고, 자율권을 주니까 그 애가 또 가자는 소리가 나왔던 거라고... 그러니까 변화가 일어났더라고요. 그 분들이 즐거워하셨고, 그리고 아, 우리도 정할 수 있구나, 우리도 하고 싶은 거 갈 수가 있구나. 그런 변화들 그러니까 저희가 하는 마을지향사업은 그런 거예요.(F-3)

아예 복지관 주도의 축제에서 주민 주도의 축제 바뀌었다라고... 홍보나 쌀 모으기, 무대공연, 부스 참여, 주민들이 이런 것들을 기획하시고 만들어가는 과정으로 확대했거든요. 지역사회 안의 그런... 쌀을 통해서 이번 축제에 비빔밥 만드는데 참여하실 수 있고, 그런 부분들도 지역사회 안에서 찾아보려고 하고, 지역사회 아이들, 어른, 청소년 참여하는 과정으로 바꾸고...(D-1)

반면, 복지관 실무자들은 아직까지 주민들이 마을 공동체에 대한 인식이 미약할 뿐만 아니라, 소극적인 참여, 자원부족, 인프라부족 등으로 사업진행에 애로점 또한 경험한다. 이런 상황 속에서 이 사업이 과연 마을 전체로 확대될 수 있을까?라는 우려의 목소리도 낸다. 특히 지금까지 시장(市長)이 바뀌면 지역의 전반적 복지사업이나 서비스, 프로그램이 없어지거나 축소되었던 경험도 있어, 현재 진행되고 있는 ‘마을만들기 사업 역시 일시적인 사업이 될지 모른다’라는 의구심을 떨치지 못하고 있다. 지역에 수많은 풀뿌리 단체들과 모임들도 생겨났다가 오래 지속되지 못하고 사라졌던 것을 잘 알고 있기에 향후 마을공동체 만들기 사업에 어떤 사업성과를 내야 하는지에 관해서도 고민한다.

하지만, 비록 사업에 대한 어려움과 부담감이 있지만 마을만들기 사업과정에서 주민들의 자율적인 의지와 힘, 그리고 마을 공동체 만들기에 대한 희망적인 가능성을 실제 경험한 실무자들은 ‘이제 복지관 직원들의 사업이 아니라 주민들의 사업으로 바뀌어 가고 있는 거’라고 느꼈던 점을 토로했다.

솔직히 좀 불안한건 시장님이 바뀌면 분명히 이전 시장님이 얘기했던 흔적을 지우는 것을 할텐데... 가장 먼저 지워질건 마을만들기 사업이라는 것일 거거든요. 그러면 그 과정에서 복지관이 지역중심으로 일해야 된다가 이게 정말 복지관이 해야 하는 일일텐데... 전임시장의 복지관의 역할을 재정립하면서 단순히 중간에서 국가를 대신해서 서비스를 전달하는 역할만 해라고 결정이 돼 버리면...(C-3)

사전에 주민과 충분한 신뢰가 쌓여있었기 때문에 그게 가능한 거라고 보는데, 그러니까 저희도 사랑샘공동체 어머님들하고 여러 가지 활동들을 해요. 그런데 담당자와 신뢰가 쌓여 있으면 본인들이

다 알아서 해요. 이제 담당자 부담도 적어지고 같이 할 수 있는 거죠. 이건 신뢰의 문제라고 생각해요.(E-1)

또한 이 단계에서 지역주민들은 이웃과 지역사회에 더욱 관심을 보이며 함께 살아가야 하는 공동체라는 의식을 갖게 된다. 지역 주민들은 자신들이 어려운 이웃이나 어르신들을 돕는 것은 그들에게 자선을 베푸는 의미가 아니라 동시대를 더불어 살아가야 하는 삶의 과정 그 자체라고 이야기 한다. 비록 처음에는 단순히 이웃을 돕는다는 생각에서 출발했지만 마을만들기 사업과정을 경험하면서 본인 중심적 생각에서 지역사회 혹은 이웃 중심으로 변화되며 주민과 실무자 모두에게 ‘공동체’ 혹은 ‘우리’라는 개념이 인식되는 것으로 나타난다.

지역주민들의 공동체성이 내가 돌봐드려야 한다는 것, 시간이 안 되더라도 가서 도와드려야 된다는 생각들... 그런데 도와드려야 한다는 그 중에서도 도와 드리는 것이 아니라 함께 산다는 얘기들을 많이 하세요. 우리 지역의 어르신이니까 우리가 함께 살아야 한다는 생각들을 한다는 게 달라진 것 같아요.(B-2)

## 5. 논의 및 제언

본 연구는 지역사회복지관의 공동체지향 마을만들기 사업을 직접 수행한 관리자 및 사회복지 실무자들의 실제적인 경험분석을 통해 마을만들기 사업 과정단계를 탐색하고자 했다. 이에 초점집단 면접 방법을 활용해 수집된 자료를 바탕으로 마을만들기 사업 과정단계를 분석한 결과, 인식전환의 단계, 상호소통의 단계, 협업확대의 단계, 주도성 구축의 단계로 나타났다. 이러한 연구결과는 다음과 같은 몇 가지 논의 점을 시사해 준다.

첫째, 지역사회복지관이 마을만들기 사업을 본격적으로 추진하기 위해서는 무엇보다도 먼저 사회복지사들의 지역사회복지관에 대한 인식전환이 필요하다는 것이다. 지역사회복지관을 전문가에 의한 서비스공급 조직이라고 바라보는 관점을 바꾸어야 한다. 지역사회복지관은 지역 사회복지 서비스의 모세혈관과 같다. 그렇지만 이들 기관은 현재 서비스를 공급하고 서비스 대상자를 보호하는 데 치중되어 있어, 지역사회복지관의 역할 변화가 필요하다. 지역사회복지의 핵심은 사람들 간의 긍정적 관계를 형성하는 것이다. 이에 따라 지역복지실천가들은 욕구와 결핍에 초점을 맞추기 보다는 지역의 강점을 인식하고 확인하고 형성해 나가야 한다. 지역사회복지의 지속가능한 역량 형성을 통해 지역주민의 유대와 결속력을 높이고, 전반적인 지역 내 교류를 활성화하여 사회적 자본(social capital)을 응축하고, 더 나아가 그들에게 주어진 지역의 자원과 조직기반을 스스로 구성해 나가도록 돕는 것이다.

둘째, 주민과의 상호소통을 중심에 두어야 한다. 이를 위해서는 일상적인 활동을 주민과 함께 하는 노력이 필요하다. 대표적인 것이 주민과 함께 밥 먹기이다. 점심시간에 복지기관과 시설의 직원끼리만

밥을 먹지 말고 1주일에 2-3일은 기존 주민단체의 사람들과 함께 밥을 먹는 등 일상적인 활동 속에서 주민과의 관계를 강화할 필요가 있다. 가끔씩은 비업무적인 모임에도 참여할 수 있는 자제도 필요하다. 지역리더의 생일이거나 주요한 주민의 회갑잔치에도 참여하고 필요한 경우 주민들과 함께 노래방에 가기도 하고, 등산도 할 수 있어야 한다.

공동체지향의 마을만들기 사업에서 '마을'은 장소나 공간을 뜻하는 지리적 개념보다 마을에 사는 사람들의 공통적 관심사나 관계를 강조하는 '기능적 개념'으로 지역공동체(Community)를 지향한다고 할 수 있다. 이 개념은 주민들 간의 합의성·가치·공동노력·일체감 등을 강조하고 있다. 이를 위해서는 상호소통은 필수적인 요소이다.

셋째, 주민들과 함께 하는 협업을 확대해 나가야 한다. 사회복지 조직사업에 주민들을 단순참여 시키기 보다는 주민이 중심이 되는 사업으로 협업해야 한다. 기존 주민단체들과 함께 할 수 있는 새로운 사업을 만들면 더 좋을 것이다. 기존 주민단체들이 수행하는 사업 중에 좋은 사업이 있다면 결합하는 것도 하나의 방법이다. 공동사업의 예는 수없이 많다. 예를 들어 금연·금주 캠페인, 벽화 그리기, 마을노래 만들기, 산책로 꾸미기, 주차장 관리하기, 방법활동, 마을 청소, 마을 잔치(경로 잔치), 마을 건강학교, 마을강좌, 공동육아, 김장나누기, 마을 장터(아나바다), 체육대회, 어린이날 행사, 마을 음악회 등이다.

넷째, 주민들의 주도성을 구축하기 위한 방향으로 사업이 진행되어야 한다. 이는 곧 지역사회역량과 직결된다. 지역사회역량은 기존의 '욕구기반 접근(need-based approach)'의 문제였던 복지서비스 제공의 단편성과 지역주민의 수동성을 극복하여, 지역주민이 스스로 그들의 필요자원을 파악하고 이를 해결할 역량을 키우는 것이다. 전통적인 욕구 중심의 접근은 지역사회의 잠재능력을 간과하기 쉽기 때문에 지역주민에게 의존적 문제해결 심리를 갖게 하며, 문제된 개인에 초점이 맞추어질 수 있다는 것이다. 즉 전통적 사고인 욕구중심(need-focused)의 사고로부터 자산 중심(asset-focused)의 사고로 변화를 시도하였고, 문제 중심의 사고를 능동적이고 해결 중심의 사고로 변화할 것을 요구하였다.

다음으로 본 연구의 주요 결과를 바탕으로 몇 가지 제언을 덧붙이고자 한다.

첫째, 공동체지향 마을만들기 사업은 주민들과의 지속적인 만남을 통해 신뢰를 쌓고 주민모임이 지역사회와의 협업을 통해 자생력을 가진 주민조직체로 만들어 가는 과제라 빠른 시간에 가시적 성과를 얻기 힘든 사업임을 본 연구에서 알 수 있다. 그러므로 사업의 특성을 감안 할 때 사업과정에 대한 지속적인 모니터링을 할 수 있는 장기적 로드맵이 반드시 필요할 것이다.

또한 본 연구결과에서 현재는 지역복지관이나 지역사회 모두가 준비되지 않은 상황이지만 시범사업을 통해 주민들의 반응과 사업의 효과가 양호한 것으로 나타났으며 주민들 또한 지속적인 사업으로 진행되길 바라는 의견을 확인할 수 있었다. 특히, 정책이 바뀌면 사라지는 사업이 아니라 구조적이고 안정된 정책시스템을 통해 마을만들기 사업에 대한 지속적인 지원과 사회적 관심이 요구된다. 이를 통해서 마을공동체 만들기 사업의 정착이 가능하며 그 성과는 지역사회에서 직접 확인할 수 있을 것이다.

둘째, 아직은 초기단계인 주민모임(조직)이 주민들 상호소통을 위한 장에 머물러 있지만, 여러 주민들 스스로의 역량강화를 통해 사회에 공헌할 수 있는 활동조직으로 성장하여 지역사회변화 운동에

직접적인 참여를 시도하고 탐색할 수 있도록 제도적 환경 조성이 마련되어야 한다. 제도적 접근이 허락되지 않는 사회환경 속에서 주민들의 조직은 현실적으로 성장하기 어려운 구조를 가진다. 지역 내의 여러 조직들 간의 협업과 연대를 통한 마을만들기 사업단 조직이 필요하다면, 제도적 지원을 통해 사업을 지원할 수 있는 환경을 지자체는 마련할 수 있어야 한다.

셋째, 연구 참여자들은 마을만들기 사업에 대한 현재 평가방식의 변화를 요구한다. 현재처럼 사업의 수량적인 측면만을 중시 여기는 양적평가 방식이 이 사업에는 부적절함을 언급한다. 이에 사업 과정에 중점을 둔 질적 평가가 필요하며 주민의 의견의 반영과 외부자원 활용 등의 질적 평가요소들을 기존 평가체계에 보완하는 작업이 필요하다.

넷째, 본 연구의 마을만들기 사업경험 분석을 통해 사업과정 전반에 주민에 의한 주도적인 운영과 참여가 중요함을 확인할 수 있었다. 예를 들어 단주모임, 휴일 엄마 되어주기, 살림장터, 사랑 채 모임 등과 같은 주민모임에서 그들 스스로 프로그램을 계획하고 진행해 나가면서 그 과정에서 발생하는 문제에 대한 해결능력을 배양할 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 위해 주민의 자치역량을 향상시키고 주민욕구와 필요를 고려한 사업 운영체계를 마련하는 것이 필요할 것이다.

다섯째, 본 연구결과에서 복지관 실무자들이 마을공동체 만들기 사업에 대한 이해와 접근을 위해 체계적인 교육과 학습, 실천을 균형 있게 경험하고 있음이 알 수 있었다. 이에 성공적으로 주민 공동체를 조직화하고 이들 스스로 문제해결 능력을 갖고 자조할 수 있는 역량을 강화할 수 있도록 마을만들기 사업에 대한 관련 지식과 기술, 실천 등을 균형 있게 다루는 교육매뉴얼을 개발하는 것이 요구된다. 특히 이러한 교육과정을 통해 기존의 공급자 중심에서 주민 중심, 마을중심으로 복지관 실무자들의 관점을 전환시키는 작업도 자연스럽게 이뤄질 수 있을 것이다.

여섯째, 실질적으로 마을공동체 만들기 사업을 함께 이끌어 가기 위해서는 지역사회복지관 관리자들의 리더십에도 변화가 요구된다. 본 연구결과에서 살펴 볼 수 있듯이 기관 내의 의사소통 방식이 일방적이고 수직적인 방식이 아니라 수평적이고 공동체 지향의 리더십으로 전환되고 있음을 발견할 수 있다. 이에 복지관의 라이워커 회의를 비롯한 협력단 모임 등에서 사업에 대한 서로 간의 의견이나 경험을 공유하고 그리고 사업진행 과정에서의 어려움을 서로 공유하고 지지할 수 있도록 수평적인 의사소통 체계의 확립과 공동체 지향의 리더십 발휘가 요구된다.

마지막으로, 본 연구결과를 통해서 마을만들기 사업에서 복지관 실무자에게 가장 기본적으로 요구되는 활동이 주민들을 직접 만나는 것임을 알 수 있다. 실제 연구 참여자들은 주민들을 만나기 위해 주로 업무시간 이후나 주말을 이용해야 하는 애로사항을 언급했다. 따라서 주민들을 원활하게 만나 교류할 수 있도록 업무시간 이후의 주민만남의 활동도 업무시간으로 인정해 주는 탄력적인 운영이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 구자인, 2012, “진안군의 마을만들기 철학과 사업”, 『진안군 프리젠테이션 자료』.
- 국토교통부, 2008, “우리국토면적 10만km<sup>2</sup> 넘었다: 2008년 국토연차 보고서...인구밀도 세계3위, 도시율 90.5%”, [http://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m\\_71/dtl.jsp?id=155311479](http://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?id=155311479)
- 김경희, 2005, “지역사회복지실천에 있어서 지역사회복지관과 시민단체의 협력방안 고찰 -서울지역 사회복지관을 중심으로-”, 『임상사회사업연구』, 2(1): 41-64.
- 김미현, 2013, “지역재단 설립 활성화 방안 연구”, 서울시복지재단, 11.
- 김수돈, 2013, “마을만들기 사업, 성과와 과제”, 『열린전북』, 164: 20-22.
- 김승연, 2014, “중앙정부의 복지확대와 지방자치단체의 복지부담”, 『복지이슈 Today』, 서울시복지재단, 10.
- 김용득, 1999, “사회복지관 역할에 대한 최근 논의와 정책적 대안”, 『월간 복지동향』, 5: 14-17.
- 김우영, 2013, “은평구 마을공동체로 바라보는 주민참여 사업”, 『공공사회연구』, 3(2): 5-35.
- 김주연, 2007, 지역사회복지관의 문제점과 개선방안에 관한 연구 -전라남도 사회복지시설을 중심으로-, 『인권복지연구』, 창간호: 53-78.
- 김진석·유동철, 2013, “마을지향복지관 역할강화 방안 연구”, 서울시복지재단, 2013-50.
- 김태란·인태정, 2009, 부산지역의 마을만들기 유형과 특성- ‘살고 싶은 도시 만들기’ 시범마을을 중심으로, 『지역사회학』, 11(1): 145-169.
- 박주형, 2012, 도구화되는 공동체 서울시 「마을공동체 만들기 사업」에 대한 비판적 고찰, 『공간과 사회』, 23(1): 6-43.
- 서울시복지재단, 2013, 『복지관, 마을지향으로 일하기』, Seoul Welfare Foundation.
- 신명호, 2012, “사회복지관에서 주민운동은 가능한가: 방아골종합사회복지관의 사례를 중심으로”, 『정신문화연구』, 35(2): 69-99.
- 양재혁·한영숙, 2013, “행정지원 마을만들기 사업평가에 관한 연구 -부산광역시 2012년도 행복만들기 사업을 중심으로-”, 『대한건축학회논문집』, 15(3): 101-110.
- 유창복, 2013, “서울시 마을공동체 지원 사업의 배경과 과제- 서울시 마을공동체 종합지원센터의 개설에 즈음하여”, 『일반논문』, 173-226.
- 유태균 역, 2001, 『사회복지 질적 연구방법론』, Padgett, D. K., 2001, Qualitative Methode in Social Welfare Research, Second Edition, 서울: 나남출판사.
- 이동진, 2013, “주민이 디자인하는 함께 Green 마을만들기”, 『공공사회연구』, 3(2): 49-76.
- 이재열, 2010, “지역사회공동체와 사회적 자본”, 국가균형발전위 편, 살고 싶은 지역사회 만들기 근간.
- 이재원, 2009, “포괄보조방식을 통한 분권 지향적 국고보조금 운용과제”, 『한국지방재정논집』, 14(1): 57-89.
- 장준호·윤영모, 2001, “마을만들기 활성화를 위한 행정지원 방안에 관한 연구”, 『자연과학연구』, (8): 1-14.
- 전지혜, 2014, “복지의 시장화 : 삶을 위한 선택이 우선이다”, 『복지이슈 Today』, 서울시복지재단, 11.
- 프레스리안, 2014, “박근혜 방식으론 ‘세 모녀 비극’ 못 막아-빈곤 예방을 위해서도 보편적 복지가 중요하다”, <http://www.pressian.com/news/article.html?no=115506>.
- 홍현미라, 2006, “지역사회관계망을 활용한 자원개발경험의 유형에 관한 근거이론 연구: 사회자본 관점

적용”, 『한국사회복지학』, 58(4): 65-92.

Lincoln, Y. S., and Guba, E. G., 1985, *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Strauss, A., and Corbin, J., 1996, *Basics of Qualitative Research: Ground Theory Procedures and Technique*. Newbury Park: Sage.



## The Investigatory Study about The Project Process of Community Building Led by Community Welfare Centers

Cho, Hyejin

(Dong-Eui University)

Yoo, Dongchul

(Dong-Eui University)

This study is to deeply investigate the process experience of making the local organization with the supervisors and the social workers-in-field with the research question, 'how is the project process of community building led by community welfare centers'. For this, 6 community welfare centers were selected among 22 ones participated in the public contest of Seoul Welfare Foundation, and 15 line workers including the top supervisors working there were selected as the research participants and interviewed.

The interview source materials of research participants were analyzed using the method of consistent comparison of Strauss and Corbin(1996). According to the result of the research, the project process of community building led by community welfare centers indicated 4 phases such as 'the step of change of recognition', 'the step of mutual communication', 'the step of cooperation expansion', and 'initiative construction'.

With the result of this study, I supposed political and practical tasks for promoting that local residents voluntarily build the community and the change of paradigm that is community welfare centers for local residents. Also, this study will be relevant that the result of this study is offered as base line data for extending theoretical and practical discussion about building community depending on characteristic of community and community welfare centers.

Key words: community welfare center, community, the process of community building

[논문 접수일 : 14. 05. 15, 심사일 : 14. 06. 11, 게재 확정일 : 14. 07. 21]