

2023년

# 현장연구보고서

주민운동 현장에서서의 주민지도력 형성과정에 대한 사례연구

(사)한국주민운동교육원



# 주민운동 현장에서의 주민지도력 형성과정에 대한 사례연구

[연구진]

한국주민운동교육원 연구위원회 (위원장) 조지혜

(위원) 설윤석 임재연

한순미 한재량

이보영 \*객원

## ■ 기관 사업계획서에만 존재하는 주민주도성과 주민지도력

- 주민조직화를 통해 지역문제를 해결하고 시민의 영향력을 보여주는 것이 지역운동의 당연한 상식이 됨
- 현장을 들여다보면 기관주도로 사업을 기획하고, 주민을 모집하고, 실적을 관리하는 현실이 있음
  - 기관의 사업과 예산이 없다면 주민도 사라지거나,
  - 일부의 주민이 남아 또 다른 이름의 사업에 동원되기도 함

∴ 주민주도, 주민자치, 주민의 힘이 문서에만 존재하거나 가능성으로 그치지 않고

실질적인 영향력을 미칠 수 있도록 진짜 주민이 등장하고 성장할 수 있는 전략마련 절실히 필요

## ■ 주민지도력 성장에 대한 현장 중심 연구와 확산 필요

- 최근 10년 간 마을공동체, 도시재생, 지역복지 등 제도화된 현장에서 주민을 대상으로 하는 교육과정 대폭 확대
  - 현장을 들여다 보면 단회성의 관점교육, 정책 프로세스 전달 등에 치우쳐 있는 현실이 있음
    - 정책을 성공적으로 집행하기 위해 주민들이 갖춰야 하는 역량을 강조하는 것  
(정책 집행자 입장에서 유용한 방향)
    - 조직된 주민의 힘으로 지역변화 만들어가는 과정 견연하는 교육훈련 찾아보기 어려움
- ∴ 주민조직화에 있어 매우 중요한 주체인 주민지도력이 개발·성장할 수 있도록 체계적인 지원 필요

“주민지도력 형성 과정에 대한 사례연구를 통해 주민운동을 촉진한다.”

발굴과정

- 지도자 가능성이 있는 사람이 잠재지도력으로 등장하는 과정까지

형성과정

- 잠재지도자가 공식화된 지도자로서 역할을 부여받는 과정까지

성장과정

- 공식화된 지도자로서 역할을 부여받은 이후

“주민지도력 형성 과정에 대한 사례연구를 통해 주민운동을 촉진한다.”

## 발굴과정

- ✓ 주민지도력의 조직활동 참여 동기
- ✓ 주민지도력 가능성  
(자질, 태도, 능력, 관점 등)
- ✓ 잠재지도력 개발과정  
(관계맺기 과정, 동기촉진의 대화 등)
- ✓ 교육훈련
- ✓ 주민조직가의 주요역할

## 형성과정

- ✓ 주민지도자 의식 촉진
- ✓ 주민지도력의 함께 일하기
- ✓ 주민지도력 공식화 과정
- ✓ 조직화 이슈 합의 방법
- ✓ 교육훈련
- ✓ 주민지도력의 주요역할
- ✓ 주민조직가의 주요역할

## 성장과정

- ✓ 주민조직 비전수립과 점검
- ✓ 주민조직 의사결정
- ✓ 주민조직 연대협력
- ✓ 주민지도력 순환
- ✓ 교육훈련
- ✓ 주민지도력의 주요역할
- ✓ 주민조직가의 주요역할

“주민지도력 형성 과정에 대한 사례연구를 통해 주민운동을 촉진한다.”

## 양적조사 - 설문

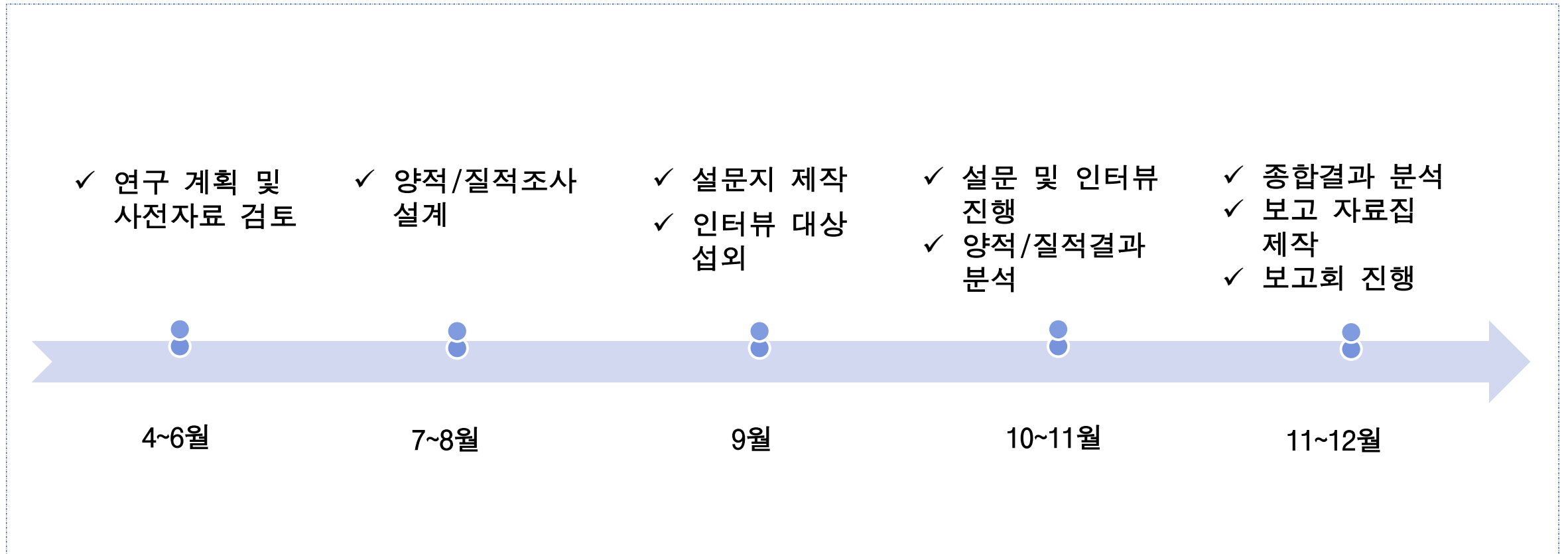
- ✓ 대상 : 총 54명
  - 주민조직화 경험이 있는 주민조직가 26명, 주민지도력 28명
  - 한국주민운동교육원 정규과정 훈련 수료생, 주민운동 전략·지원현장 조직가와 지도력 초대
- ✓ 기간 : 2023년 10월 1일 ~ 11월 30일
- ✓ 방법 : 온라인(구글) 설문

## 질적조사 - 인터뷰

- ✓ 대상 : 총 20명
  - 주민조직화 경험이 있는 주민조직가 10명, 주민지도력 10명
  - 복지/자활/쪽방 외 현장으로 구분하여 초대
  - 한국주민운동교육원 주민운동 전략·지원현장, 교육훈련 수요 등을 고려하여 결정
- ✓ 기간 : 2023년 10월 12일 ~ 11월 3일
- ✓ 방법 : 집단심층면접(Focus Group Interview), 개별심층면접(In Depth Interview) 병행



# 현장연구 추진과정



주민운동 현장에서의 주민지도력 형성과정에 대한 사례연구  
분 석 결 과

## 0. 일반적 사항 - 양적조사

[성별 현황]

구분	조직가		지도자	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
여성	16	61.5	22	78.6
남성	10	38.5	6	21.4
전체	26	100.0	28	100.0

- ▶ 여성이 남성에 비해 많음
- ▶ 지도자의 경우, 여성이 남성보다 약 3.6배 많음

[연령별 현황]

구분	조직가		지도자	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
20대 이하	2	7.7	2	7.1
30대	11	42.3	3	10.7
40대	8	30.8	3	10.7
50대	5	19.2	10	35.7
60대	0	0	8	28.6
70대 이상	0	0	2	7.1
전체	26	100.0	28	100.0

- ▶ 조직가는 30대(42.3%), 40대(30.8%) 순으로 많았으며, 지도자는 50대(35.7%) 60대(28.6%) 순으로 많음

## 0. 일반적 사항 - 양적조사

[조직가 - 조직화 현장 유형]

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
풀뿌리시민단체	8	30.8
협동조합	4	15.4
자활센터/기업	4	15.4
복지기관	10	38.5
전체	26	100.0

[지도력 - 주민조직 유형/조직 회원 수]

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
주민모임	12	42.9
협동조합	6	21.4
자활사업단/기업	8	28.6
사회적기업	2	7.1
전체	28	100.0

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
20명 미만	17	65.4
20명 이상	9	34.6
전체	26	100.0

# 1. 초기 잠재지도자에 대한 동기부여/조직활동 참여동기

[조직가] 초기 잠재주민지도자의 동기부여는 주로 어떤 방법으로 이루어지나요?

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
정기적 주민만나기	11	42.3
현장과제(이슈)에 대한 대화	9	34.6
현장과제(이슈)에 대한 교육훈련	2	7.7
주민욕구를 반영한 일상프로그램 개설	4	15.4
전체	26	100.0

[지도자] 어떤 동기로 조직활동에 참여하게 되었나요?

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
지인의 추천(초대)	11	39.3
경제적활동 및 일자리	2	7.1
교육 및 프로그램 참여후속	5	17.9
관계형성 및 소속감 필요	2	7.1
봉사와 참여	3	10.7
지역문제 해결 및 변화	3	10.7
기존의 지역사회 역할(직능 단체 등)	2	7.1
전체	28	100.0

▶ 관계에 기반한 시작, 현장과제에 대한 대화, 교육훈련 등을 통한 동기부여

# 1. 초기 잠재지도자에 대한 동기부여/조직활동 참여동기

## [조직가]

초기 잠재주민지도자의 동기부여는 주로 어떤 방법으로 이루어지나요?

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
정기적 주민만나기	11	42.3
현장과제(이슈)에 대한 대화	9	34.6
현장과제(이슈)에 대한 교육훈련	2	7.7
주민욕구를 반영한 일상프로그램 개설	4	15.4
전체	26	100.0

## 일상적 교제

“어차피 집이라는 공간이 굉장히 협소한 공간이다 보니 애들을 데리고 나와서 놀 수 있는 공간이 복지관이 사실은 좋았거든요. 애들 뛰어놀고 우리는 또 밥도 같이 먹기도 하고.” (복지현장, 조직가A)

“젊고 관점이 괜찮은 분 있으면 그냥 계속 그냥 술 마시고 관계하고 그냥 평소에 이야기 나누다가 제가 (주민지도력으로)추천을 할 수 있죠.” (쪽방현장, 조직가C)

## 관찰을 통한 주민이해

“사실 주민마다 개인적인 특성이 있고 성격이 다르기 때문에 개별 특성에 맞게 접근해야 된다고 생각해서 관찰을 하면서 이 사람이 어떤지 이해하고, 이 사람에게 어떤 질문을 던져야 될까 고민 하면서 조직을 시도하려고 노력했어요.” (복지현장, 조직가B)

“식사를 타러 오시는 분들 중에서 이렇게 주민 지도자 될 사람들을 이제 계속 봐왔는데, 그냥 밥만 달라는 것이 아니라 말하는 거라든가 또는 분위기라든가 좀 책임감도 있고.” (쪽방현장, 조직가A)

## 문제의식 대화

“아동 주거 빈곤을 겪는 주민분들을 사례관리로 만나게 됐어요. 주거에 대한 이슈가 모두 다 본인 개인의 책임이라고 생각하는 경우들이 있었거든요. 그런데 그 주거라는 문제가 절대 개인의 힘으로는 해결할 수 없다는 것을 인식시키는 과정부터 했어요.” (복지현장, 조직가A)

“이제 그분들을 개별적으로 면담해서... 우리가 받는 것만이 아니라 다른 사람들을 위해, 지역을 위해서 뭔가 할 수 있는 일이 있어야 되지 않겠나, 그런 걸 위해서 같이 움직이자 했을 때 대부분 동의하셨고.. “ (쪽방현장, 조직가B)

## 교육으로 동기 촉진

“주민들이 막 입주를 시작한 그런 곳(신도시)이어서 지역의 그런 특성이나 이런 부분에 따라 저희가 좀 의도적인 주민 교육도 진행을 좀 했고요.” (복지현장, C)

“교육 프로그램을 했다가 이제 거기에서 한 20명 했던 분들과 이제 그런 주민 모임을 이제 하자고 해서.. “ (쪽방현장, 조직가A)

# 1. 초기 잠재지도자에 대한 동기부여/조직활동 참여동기

## [지도자]

어떤 동기로 조직활동에 참여하게 되었나요?

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
지인의 추천(초대)	11	39.3
경제적활동 및 일자리	2	7.1
교육 및 프로그램 참여 후속	5	17.9
관계형성 및 소속감 필요	2	7.1
봉사와 참여	3	10.7
지역문제 해결 및 변화	3	10.7
기존의 지역사회 역할(직능 단체 등)	2	7.1
전체	28	100.0

### 추천과 권유

"그냥 혼자서 이렇게 보내기보다는 뭔가를 좀 같이 해보자 해서 이 일에 참여하게 된 거죠." (쪽방현장, 지도자c)

"자활 기업으로 창업하고 나서 기업총회에 참여하게 되면서 협회 같이 해보자고 권유해서 참여하게 되었어요" (자활현장, 지도자c).

### 공통의 목적

"어려운 계층이고 아이들이 있는 집이 모여서 아이들을 위한 좋은 환경을 만들자고, 아동 주거 관련해서 활동해 보자고 한거죠"(복지현장, 지도자c)

"여기 계신 분들은 연로하신 분들이 많고 그렇기 때문에 요즘 진짜 이런 쪽방촌이 아니더라도 좀 외진 데서 홀로 고독사하는 그런 어르신들도 많잖아요. 여기에서 만큼은 그런 사람이 안 생기고.. 우선은 먹는 거, 그다음에 건강을 중점으로 두고 이렇게 활동하는게 목적이죠." (쪽방현장, 지도자c)

### 처지공감

"여기는 어려운 분들, 연로하신 분들, 또 장애인, 홀로 사는 분들이 많고. 그러다 보니까 주민들이 어딘가에 조금 기댈 수 있는 그런 한번 조직을 만들어보자고 시작했어요 " (복지현장, 지도자b).

"내가 몸이 아픈데 나와 가지고 그런 사람들을 자꾸 사귀고 이러니까 마음도 좋고 괜찮더라고요." (쪽방현장, 지도자d)

## 2. 주민지도자 의식 형성요인

주민지도자라는 의식이 생기는데 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하나요?

구분	조직가		지도자		조직가+지도자	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
주민리더십 주제 교육과정	4	15.4	11	39.3	15	27.8
주민지도자로서의 역할부여	13	50.0	12	42.9	25	46.3
공식절차를 통한 선출(인정)	3	11.5	0	0	3	5.5
주민조직활동을 통한 성공경험	6	23.1	5	17.9	11	20.4
전체	26	100.0	28	100.0	54	100.0



## 2. 주민지도자 의식 형성요인

### 중심역할 수행

"주민들을 만나거나, 무언가 계획을 한다거나, 어쨌든 많은 일이 있을 때마다 어쨌든 1순위로 항상 저를 찾아요. 그래서 제가 꼭 주민지도자라고 말하기는 좀 그렇지만, 항상 주민 지도자 역할을 감당하고 있었던 것 같아요"  
(복지현장, 지도자a).

"역할이 맡겨지고 자기 직분이 생길 때 (지도자 의식이 생기게)되더라고요. 그전에는 지도자라고 얘기하기 어렵고 그냥 주민들이 같이 움직이는 거였는데 내가 지도자라고 하는... 크건 작건 간에 역할을 수행 하시는 거죠."  
(쪽방현장, 조직가A,B)

### 조직활동 - 성취 경험

"조직에 참여할 때 처음에는 좀 단순하게 회의도 해보고 관계도 맺어보고, 지역 활동도 해보고, 모임 활동도 해보고, 이런 좀 단순한 경험들을 가져보는 기간을 조금 갖고. 그 과정에서 조금씩 조금씩 이제 주민들을 세워가는 과정을 갖거든요." (복지현장, 조직가c)

"지도자의식은 우리 힘으로 무언가를 만들었다는 성취감에서 오는 것 같다. 여태까지는 수동적 경험만 있었는데 광역자활기업을 만들려고 했는데 어려움이 있었다 ... 사업으로 지원 받아 교육 받으면서 확대가 되었다."  
(자활현장, 조직가c)

### 지도자 교육

"강사님이 와서 (정기적인)교육을 마쳤는데 받고 나니까 지도자가 뭐고, 주민들을 알려면 내 말을 먼저 하는 게 아니라 그분들의 말을 경청하고, 그분들이 또 몰랐던 거는 우리가 또 주민 지도자 배운 대로 해서.. 지도자가 주민을 나오게 하고 이사진으로 발굴하고 했어요 " (쪽방현장, 지도자a)

"협회는 지속적으로 주민리더를 키우기 위해서 지도자과정에 교육생을 보내고 있어요."  
(자활현장, 지도자a)

### 지도자로 불려짐

"공식화 과정은 우리 협동회는 총회거든요. 총회를 통해서 이 사람이 이사가 됐잖아요. 앞으로 이 사람이 계속 이사로 불려지면.. 평범한 '누구 씨'였다가 오늘은 '이사님' 이렇게 불려지는 순간 그때부터 이 분의 의식은 축진이 된다고 생각합니다."  
(쪽방현장, 조직가c)

"사단법인 인가를 받고, 지원기관에서 대표를 대하는 시선과 태도가 달라졌어요. 우리 힘으로 법인을 만든 것이 최고의 힘이란 생각이 들었어요" (자활현장, 지도자b)

### 3. 주민지도력 공식화 과정

주민지도력은 어떤 과정으로 공식화되고 있나요?

구분	조직가		지도자		조직가+지도자	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
주민총회를 통한 선출	8	30.8	8	28.6	16	29.7
일상회의를 통한 선출	17	65.4	12	42.9	29	53.7
지원기관에 의한 역할부여	1	3.8	5	17.9	6	11.1
별도의 공식화 과정 없음	0	0	3	10.7	3	5.5
전체	26	100.0	28	100.0	54	100.0

- ▶ 총회와 일상회의 등 공식적 구조로 지도력 공식화
- ▶ ‘지원기관에 의한 역할부여’ , ‘공식화 과정 없음’ 문항 응답비율 조직가에 비해 지도자가 상대적으로 높음

### 3. 주민지도력 공식화 과정

#### 총회 - 주민들의 동의

"총회가 있어요. 거기서 해가지고 **주민들이 동의**를 해서 하게 됐어요" (쪽방현장, 지도자b)

#### 일상회의 - 추천

"같은 회원간 회의를 하면서.. **각각의 의견을 들어보고** 어떤 사람이 괜찮은가 해서. 그때는 뭐 내 스스로 이렇게 하겠다고 한 건 아니고 '그냥 한번 해보세요.'라고 해서. **내가 자신은 없었지만 그래도 여기 오래 살았고 또 주민들과 잘 알고** 그러니까는 '한번 열심히 해보겠습니다' 하고 초대 대표를 내가 했죠" (쪽방현장, 지도자c)

#### 일상회의 -역할 순환

"예전에는 제비 뽑기를 하기도 했는데, 했던 분이 또 하게 되어서 이제 순서를 정해서 해요." (복지현장, 지도자a)

#### 필요한 역할수행

"한 달에 천 원씩 걸어서 우리 밥을 먹으니까. 밥값을 결제하는데 '누군가 한 명은 돈을 모으고 이거를 좀 관리를 하는 사람이 있으면 좋겠다'라고 해서 총무를 뽑고. 이런 상황들이 좀 자연스럽게 이어졌던 것 같아요" (복지현장, 조직가A)

#### 조직 규모가 커짐에 따른 운영방식

"(인원이 늘어서)규모 같은 게 커졌을 때 역할 인식과 필요가 더 많아지는 경우도 있는 것 같고요. 기존에 잘 세워져서 움직이고 있는 주민조직을 만나고 그 사람들이 하는 활동을 관찰하면서 우리도 저런 거 필요하지 않을까 이런 의견이 나오기도 하는 것 같고.."

## 4. 주민지도력 교육훈련

[조직가] 각 과정에서 주민지도력 교육훈련은 어떻게 일어나고 있나요? (다중응답)

구분	발굴과정		형성과정		성장과정		발굴+형성+성장과정	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
개별만남과 대화	25	49.0	14	25.5	12	18.5	51	29.8
자체교육 프로그램 개설	11	21.6	12	21.8	14	21.5	37	21.6
학습모임 운영	5	9.8	8	14.5	7	10.8	20	11.7
타지역 사례탐방	4	7.8	5	9.1	7	10.8	16	9.4
외부교육훈련과 참여	2	3.9	7	12.7	11	16.9	20	11.7
연대활동참여	4	7.8	8	14.5	12	18.5	24	14.0
진행되지 않음	0	0	1	1.8	2	3.1	3	1.8
전체	51	100.0	55	100.0	65	100.0	171	100.0

▶ 교육방법의 양적인 증가

▶ 조직 외부와 연결된 교육훈련  
성장과정에서 상대적으로 높음

## 4. 주민지도력 교육훈련

[지도자] 초기 주민조직 활동 시 어떤 교육훈련이 진행되었나요? (다중응답)

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
조직자체교육	26	47.3
타 지역 사례탐방	10	18.2
외부 교육훈련 과정 참여	7	12.7
연대활동 참여	12	21.8
진행되지 않음	0	0
전체	55	100.0

[지도자] 주민지도력 성장을 위해 가장 필요한 지원은 무엇인가요?

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
지속적 주민만나기	7	25.0
문제의식과 동기촉진 대화	10	35.7
주민과 주민연결	3	10.7
교육기획 및 실행	3	10.7
주민지도자에 대한 역할부여	5	17.9
전체	28	100.0

## 5. 주민조직 비전수립과 점검

주민조직의 비전을 수립하고 있나요?

구분	조직가		지도자		조직가+지도자	
	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)
수립하고 있음	18	69.2	22	78.6	40	74.1
수립하지 않음	8	30.8	6	21.4	14	25.9
전체	26	100.0	28	100.0	54	100.0

주민조직 비전을 정기적으로 점검하나요?

구분	조직가		지도자		조직가+지도자	
	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)
점검함	13	72.2	17	77.3	30	75.0
점검하지 않음	5	27.8	5	22.7	10	25.0
전체	18	100.0	22	100.0	40	100.0

- ▶ 비전수립하고 있고, 정기적으로 점검한다는 응답이 각 1순위로 조사  
비전 수립하지 않거나(25.9%), 비전을 수립하나 점검하지 않는 경우(25.0%) 전체 응답자의 1/4

## 5. 주민조직 비전수립과 점검

“어쨌든 변화는 되게 안보일동 보일동 생겨나고, 되게 천천히 흘러가고, 오랜 시간이 걸리는 거기 때문에 그것에 대한 나의 의미라든가. 그래도 이런 게 변화되고 있어 라는 정리 같은 게 꾸준히 되지 않으면 지치거나 좀 그만두고 싶은 생각이 들기도 할 수 있잖아요.”

(복지현장, 조직가B)

## 6. 주민조직 의사결정 방식

주민조직의 의사결정은 주로 어떤 방식으로 이루어지나요?

구분	조직가		지도자		조직가+지도자	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
공식적 전체 주민회의에서 결정	13	50.0	14	50.0	27	50.0
공식적 임원회의에서 결정	10	38.5	12	42.9	22	40.8
소수의 주민이 비공식적 방식으로 결정	1	3.8	1	3.6	2	3.7
기관이나 실무자 주도로 결정	2	7.7	1	3.6	3	5.5
별도의 의사결정 구조 없음	0	0	0	0	0	0.0
전체	26	100.0	28	100.0	54	100.0



## 6. 주민조직 의사결정 방식

"가끔 이제 **알력**도 있고 서로 간에 약간 **불편한 관계**가 되는 분들도 있으시죠.

근데 이제 그걸 이제 **대화**로써 이제 **풀어나가**죠.

**여러 사람이 얘기**하다 보니까 그게 바로바로 잘 풀어지더라고요"

(쪽방현장, 지도자e)

"활동을 할 때는 시간이 딱 정해져 있고, 빨리하고 그러니까 **오해**가 생겨도 풀수가 없어요.  
그럼 언제 만나 **밥 먹자고 해서** '저번에 이러이러해서 오해했다. 집안에 이러이러한 일이 있었다.'

그렇게 **이야기 하면서 많이 풀었어요.** 산책하고 커피도 마시면서 오해를 풀고 그래요"

(복지현장, 지도자a)

## 7. 과정별 조직가 역할

[조직가] 각 과정별 주민조직가 기대역할과 실제역할은 무엇인가요?

구분	내가 생각하는 가장 중요한 조직가 역할						조직가로서의 나의 역할					
	발굴과정		형성과정		성장과정		발굴과정		형성과정		성장과정	
	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)	빈도 (명)	퍼센트 (%)
지속적 주민만나기	18	69.2	2	7.7	0	0	21	80.8	2	7.7	2	7.7
문제의식과 동기촉진 대화	7	26.9	12	46.2	4	15.4	3	11.5	13	50.0	4	15.4
주민과 주민연결	1	3.8	3	11.5	7	26.9	0	0	6	23.1	2	7.7
교육기획 및 실행	0	0	3	11.5	12	46.2	2	7.7	1	3.8	12	46.2
주민지도자에 대한 역할부여	0	0	6	23.1	3	11.5	0	0	4	15.4	6	23.1
전체	26	100.0	26	100.0	26	100.0	26	100.0	26	100.0	26	100.0

▶ (발굴)주민만나기 → (형성)문제의식/동기촉진 대화 → (성장)교육기획 및 실행

관계맺기

의식화

조직운영 역량

## 7. 과정별 조직가 역할

[조직가 인터뷰 키워드] “주민조직가의 주요 역할은 무엇인가요?”

### 발굴과정

- ✓ 주민과 신뢰쌓기
- ✓ 체계적 지도력발굴 계획하기
- ✓ 지도력 경험의 기회 만들기
- ✓ 희망에 대한 가능성 함께 열기

### 형성과정

- ✓ 지지와 북돋움
- ✓ 주민관계 연결
- ✓ 현장분석 통해 도출된 이슈와 지도력 활동 연결
- ✓ 주민조직화 과정 반영한 교육훈련
- ✓ 옹호

### 성장과정

- ✓ 기다림과 살핌
- ✓ 주민지도자 역할 촉진  
*스스로 목소리 낼 수 있게  
마을로 확장될 수 있게  
사명과 가치 내면화 할 수 있게 등*

## 8. 과정별 지도자 역할

[조직가] 각 과정별 주민지도자 기대역할과 실제역할은 무엇인가요?

구분		내가 생각하는 가장 중요한 주민지도자의 역할				나 또는 내 현장의 주민지도자의 역할(*다중응답)			
		형성과정		성장과정		형성과정		성장과정	
		빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
조직가	주민만나기를 통한 문제의식 공유와 동기부여	13	50.0	3	11.5	19	38.0	3	6.0
	문제해결을 위한 주민모으기	8	30.8	2	7.7	14	28.0	10	20.0
	주민조직 활동기획과 실행	4	15.4	7	26.9	10	20.0	19	38.0
	주민조직 회의진행 및 운영	0	0	13	50.0	5	10.0	16	32.0
	주민교육훈련 기획 및 실행	1	3.8	1	3.8	2	4.0	2	4.0
	전체	26	100.0	26	100.0	50	100.0	50	100.0
지도자	주민만나기를 통한 문제의식 공유와 동기부여	13	46.4	3	10.7	19	47.5	8	20.5
	문제해결을 위한 주민모으기	7	25.0	3	10.7	7	17.5	5	12.8
	주민조직 활동기획과 실행	4	14.3	16	57.1	8	20.0	7	17.9
	주민조직 회의진행 및 운영	3	10.7	3	10.7	6	15.0	14	35.9
	주민교육훈련 기획 및 실행	1	3.6	3	10.7	0	0	5	12.8
	전체	28	100.0	28	100.0	40	100.0%	39	100.0

## 8. 과정별 지도자 역할

[조직가] 각 과정별 주민지도자 기대역할과 실제역할은 무엇인가요?

구분		내가 생각하는 가장 중요한 주민지도자의 역할				나 또는 내 현장의 주민지도자의 역할(*다중응답)			
		형성과정		성장과정		형성과정		성장과정	
		빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
조직가 + 지도자	주민만나기를 통한 문제의식 공유와 동기부여	26	48.2	6	11.1	38	42.2	11	12.4
	문제해결을 위한 주민모으기	15	27.8	5	9.3	21	23.4	15	16.8
	주민조직 활동기획과 실행	8	14.8	23	42.6	18	20.0	26	29.2
	주민조직 회의진행 및 운영	3	5.5	16	29.6	11	12.2	30	33.7
	주민교육훈련 기획 및 실행	2	3.7	4	7.4	2	2.2	7	7.9
	전체	54		54		90	100.0	89	100.0

▶ (형성)주민만나기와 주민모으기 → (성장)주민조직회의와 주민조직 활동

↓  
관계맺기

↓  
조직운영 역량

## 8. 과정별 지도자 역할

[조직가 인터뷰 키워드] “주민지도력의 주요 역할은 무엇인가요?”

### 형성과정

- ✓ 주민관계맺기
- ✓ 대표성을 띠고 발언하기
- ✓ 민주적 회의 운영
- ✓ 조직화 이슈 구체화
- ✓ 활동의 점점 넓히기

### 성장과정

- ✓ 주민 간 신뢰형성
- ✓ 문제해결을 위한 노력
- ✓ 차기 지도력 발굴
- ✓ 꿈과 비전 제시

## 8. 과정별 지도자 역할

### [지도자 인터뷰 키워드] “주민지도자는 □□□이다”

#### 공감하고 지지하는 사람

"주민지도자는 뒤에서 지지해주는 사람이죠. 혼자서 지도자가 될 수 없어요. 혼자 빛나는 별은 없다고 생각하고 지도자고 리더라면 많은 사람들을 지지하고 그들을 성장할 수 있게 다독여주는 사람이 지도자, 리더가 아닐까 생각해요 " (자활현장, 지도자a)

#### 어울리고 화합하는 사람

"주민 지도자는 한마디로 '나는 나, 너는 너' 가 아니라 같이 어울리고, 화합하고, 어려운 점을 잘 파악하고, 잘 이해하고, 될 수 있으면 좀 좋은 방향으로.. " (쪽방현장, 지도자c)

#### 버팀목이 되는 사람

"리더는 서로서로 기대고, 서로 믿을 수 있고, 신뢰할 수 있고. 그 여러 주민들이 기대는 언덕, 버팀목이 아닐까 그런 생각을 해요 " (복지현장, 지도자b).

#### 봉사하는 사람

"제가 느끼기에 순수 봉사자라고 생각해요. 협조 해달라해서 와서 하고 있는데 여기는 외부 지원금이 없이 주민 스스로 서로 끌어나가는 방법으로 해 나간다 이거예요" (쪽방현장, 지도자e)

주민운동 현장에서의 주민지도력 형성과정에 대한 사례연구

## 부 록



주민지도력으로서의 어려움에 대해 물었습니다.

### 주민(조직)소통

- 개별적 주민 의견을 협력하는과정
- 지속적인 만남과 소통의 부재
- 주민들과 소통함에 힘이들 때가 있다.
- 뜻을 한곳으로 모으기가 힘들다.
- 지속적인 주민만나기가 잘 안된다.

### 조직 내외부 갈등

- 조직내부와 외부의 다양한 관계들의 갈등조정
- 의견대립을 서로 해결하려할때 다른 의견으로 대립관계가 형성이 될 때

### 집단지도체력

- 한사람만의 적극성이아닌 집단지도력의 부족함

### 주민관계/이해

- 주민의 마음열기
- 다른이를 이해하는것
- 다름을 인정하기가 어렵다.

### 주민가능성에 대한 믿음

- 주민의 가능성을 믿어 줘야되는데 이것이 어렵습니다.

### 주민참여

- 이미 생각이 굳어진 참여자 또는 무관심의 참여자를 서로 소통하는 자리로 이끄는 방법
- 자발적 참여와 실천
- 최근 지역의 1인가구가 늘어나고 있는데 주민들의 주민운동에 관한 이해도 및 관심부족이 어렵습니다.

주민지도력으로서의 어려움에 대해 물었습니다.

### 지식과 정보부족

- 문제해결을 하기에는 지식과정보가 부족하다
- 전문적인 지식의 부족

### 개인 삶과 조직활동의 균형

- 개인생활과 조직활동간의 균형
- 현업에서의 시간내기가 가장어려운것 같습니다.
- 시간부족

### 활동의 여건

- 충분한 활동지원
- 인원이 부족해서 할 수 있는 것의 한계가 있습니다.
- 다음 세대 교체가어렵습니다

### 주민조직 비전

- 생계문제를 넘어서서, 즉각적인 변화가 일어나기 힘든 이슈를 함께 마주보고 해결하자고 주민을 설득하고, 나 스스로도 설득해야 할 때.
- 지도력의 한계를 느낄 때

## 주민조직가로서의 어려움에 대해 물었습니다.

### 활동력 높은 주민 찾기 or 너무 바쁜주민

- 현재 현장의 고령화로 인해 주민지도력을 가지고 활동력이 높은 주민을 찾고, 지원하는 것이 어렵습니다.
- 너무 바쁜 주민들이 많고 활동하는 주민들만 활동에 참여해 신규 주민잠재력의 발굴이 어려움
- 주민 발굴과정이 참 어렵습니다. 활동하고자 하는 지역주민은 소수이며, 어르신이 대부분이고 실질적으로 꾸준히 내 시간을 할애하는 주민들을 만나기가 어렵습니다.

### 공식적 리더 세우기

- 집단지도력을 중심으로 활동하다보면, 한명의 공식적 주민리더를 세워가는 과정도 어렵습니다.
- 주민지도력을 발견하고 지도자로 세우는 과정에서 이를 거부하는 주민이 너무 많음
- 이미 그룹 안에서 자연스럽게 형성된 리더를 공식적인 절차를 통해 어떻게 공식화(?)할 수 있는지 고민이 됨.  
그룹이 클 경우 리더를 몇명을 뽑아야하는지도 고민됨

### 민주적 주민지도력/갈등

- 지역 농민조직의 특성상 민주적인 의사결정을 가진 지도력을 발굴하기가 어려웠습니다.  
(강력한 지도력을 가진 반면에 독단적일 수 있는 단점)
- 지도력 간 혹은 지도력과 주민 간 갈등에서 모두가 조직가를 쳐다볼 때
- 다수의 주민이 한 주민을 배제하려 할 때 중재하기

## 주민조직가로서의 어려움에 대해 물었습니다.

### 주민관계

- 지속적인 관계맺기 및 유지의 어려움
- 지도력들만 만나게 되는 경우가 많고 주민조직이 민주적으로 운영되는지 알 수 없이 지도력에게만 의존하게 된다.

### 주민의식의 성장/대화촉진

- 같이 노는 것이 제일 중요하다고 생각하는데, 놀다보면 의식화를 까먹는다. 그때 이런 얘기를 해줬어야 된다고 나중에 생각한다.
- 발굴에서 형성으로 넘어가는 단계에서 문제의식과 동기촉진 대화를 기관의 스케줄 안에서 하다보니, 주민 스스로 지도자를 선출하는 과정이 되기 어렵다.
- 주민의식 성장을 돕는 것이 어렵다.

### 문제의식 공론화와 공동의 경험

- 이슈 현안에 대한 정확한 인식, 전체의 문제로 가져가는 과정, 공론을 통한 문제해결 과제 찾고 수행하기 등 전체적인 과정을 지도자와 주민모임 전체가 본인의 문제로 고민하는 것 부족
- 주민의 무기력과 문제의식 부족을 넘어 주민지도력을 활성화 · 촉진하는 과정
- 주민과 주민, 지도력과 지도력 간의 라포 및 공동경험 형성

주민조직가로서의 어려움에 대해 물었습니다.

### 지도자와 조직가의 역할범위

- 지도자 역할 부여 범위
- 조직가가 어디까지 개입하고 어디까지 개입하지 말아야 하는가 고민

### 조직가 주도의 실천

- 지도력 스스로 하기 전에 조직가가 먼저 기획하고 실행함으로써 성장보다 의존관계 형성
- 활동가의 의도가 개입되어 조급하게 추진하는 경향

### 제도화된 현장, 바쁜 현장

- 절대적으로 할일이 많아서 시간이 많이 없어요.
- 업무를 쪼개 주민만나기를 진행한다고 하지만 시간과 여유가 없어 충분한 만남이 지속적이지 않다는 것이 어려운 지점인 것 같습니다.
- 규정 및 제도화된 틀

### 조직가 네트워크/학습 부재

- 조직가 스스로를 점검하고 판단할 수 있는 과정 (조직가 네트워크)
- 현장의 어려움을 털어놓고 소통하며, 피드백과 성찰 행동계획을 세우는 동료/선배 그룹이 정기적으로 없어서 많이 외로웠습니다.

감 사 합 니 다

**- MEMO -**

## 주민운동 현장에서의 주민지도력 형성과정에 대한 사례연구

---

**발행처** (사)한국주민운동교육원  
**발행인** (사)한국주민운동교육원 대표 한순미  
**연구자** 연구위원회 위원장 조지혜  
          위원 설윤석  
          임재연  
          한순미  
          한재량  
          객원 이보영  
**발행일** 2023년 12월 21일  
**주소** 서울시 종로구 이화장길32-8  
**비매품**