

## 아파트 커뮤니티 프로그램 운영 평가를 통한 주민주도형 운영 매뉴얼 개발

### The Development of Resident-driven Operational Manual through the Evaluation of Community Programs in Apartment Complexes

강순주\*  
Kang, Soon-Joo

김진영\*\*  
Kim, Jin-Young

이보배\*\*\*  
Lee, Bo-Bae

#### Abstract

The purpose of this study is to develop an operation manual of resident-driven community program by evaluating community program operation to realize a sustainable apartment complex and vitalize a community. To achieve this purpose, 8 community experts, who are in charge of 42 complexes of 7 autonomous districts among 25 districts in Seoul were interviewed from September 2013 to December 2013. Main results of the study are as follows. 1) Operational problems and improvements are deduced from evaluating operation process of community programs. It is found that smooth cooperation of main operators including a community vitalization association, a resident representative meeting and a control office is the most important. 2) Operation guideline for representative programs are suggested based on analysis of operational characteristics of 3 types of community programs; communication, recycling and environment management, according to program operation elements; material element, programming element, human element and finance element. 3) An operation manual of resident-oriented community program is presented after considering evaluation of operation processes and analysis of 3 types of operational elements of community programs.

Keywords : Apartment Complex, Community Program, Resident-driven Operational Manual

주요어 : 아파트 단지, 커뮤니티 프로그램, 주민주도형 운영 매뉴얼

#### I. 서론

##### 1. 연구의 배경 및 목적

우리나라는 자산적 가치와 생활의 편리함으로 공동주택의 비율은 높아져왔으나, 획일적 유형과 이웃과의 단절 등의 문제는 끊임없이 지적되어왔다. 이에 따라 공동주택 입주자들 간의 소통의 장을 마련할 수 있는 커뮤니티 형성이 선행되어야 함을 인식하고 최근 들어 아파트 단지 내에서는 커뮤니티 활성화를 위한 여러 방안들이 모색되고 있다. 커뮤니티의 활성화는 2000년 초 정부의 주택정책이 '내 집 마련'에서 '살기 좋은 우리 동네 만들기'로 전환된 이후 지속적으로 논의(Nam & Shin, 2005; 조성

희 외 3인, 2007; Jo & Shin, 2010)되어온 것으로, 특히 아파트에서의 커뮤니티 문제는 지속가능한 주거 환경 만들기과 삶의 질 향상 측면에서 중요한 과제라 할 수 있다. 서울시에서는 개인위주의 삶으로 삭막한 아파트에 주민들의 자발적인 참여를 유도해 자생단체를 활성화함으로써 이웃 간의 무관심을 해소하며, 정이 넘치는 살고 싶은 아파트를 만들기 위해 『공동주택 커뮤니티 활성화』 사업을 추진하고 있다. 2011년 2월부터 아파트 커뮤니티 활성화 매뉴얼을 만들고 강남·서초·종로구 등 20개 자치구에 커뮤니티 전문가 20명을 파견하였으며, 이들 전문가는 48개 단지 입주주민 34,913명을 대상으로 91개의 프로그램을 실시하고 있다(Cho, 2013). 이렇듯 커뮤니티 프로그램의 실행을 통해 거주자들 간의 공동체 생활의식과 삶의 질을 높이고, 활기찬 아파트를 만들어 나가는 것은 지속가능한 주거문화를 만들어 나가는데 필요하다. 현재 서울시의 커뮤니티 프로그램 매뉴얼은 커뮤니티 전문가용과 입주자용으로 구성되어 있다. 그런데 지속적인 커뮤니티 활성화를 위해서는 기존 매뉴얼에 의해 실행되어진 프로그램 운영에 대한 평가가 필요하며, 이를 바탕으로 보다 발전된 주민 주도형 운영 매뉴얼 개발이 필요한 시점이다.

한편 선행연구(Kang et al., 2013)에서는 우리나라 중산층이 거주하는 10년 공공임대아파트 거주자들을 대상으로

\*정회원(주저자), 건국대학교 건축학부 주거환경전공 교수 Ph.D  
\*\*정회원(교신저자), 건국대학교 건축학부 주거환경전공 강사, 이학 박사

\*\*\*정회원, 건국대학교 일반대학원 건축공학과 석사과정

**Corresponding Author:** Jin-Young Kim, College of Architecture Major of Housing Environment, Konkuk. Natl. Univ., 1 Hwayang-dong, Gwangjin-gu, Seoul 143-701, Korea  
E-mail: kimjy-grace@hanmail.net

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

단지 내에 운영되기 원하는 프로그램으로 3개 유형(커뮤니케이션·자원재활용·환경관리)을 제시한 바 있다. 따라서 본 연구는 그의 후속연구로서, 먼저 커뮤니티 전문가의 평가를 통해 서울시의 활성화 매뉴얼에 준한 프로그램 운영시의 진행 과정 실태를 파악한 뒤, 보완이 필요한 시사점을 도출하고자 한다. 이후 선행연구에서 추출된 3개 유형의 프로그램을 중심으로 서울시에서 파견된 커뮤니티 전문가들의 인터뷰조사를 통해 각 프로그램이 현장에서 어떠한 운영특성을 갖고 있는지 파악한다. 이를 종합하여 최종적으로 단지 내에서 운영되기 원하는 주민주도형 커뮤니티 프로그램 매뉴얼 안을 제시하고자 한다.

## 2. 연구내용 및 방법

연구 목적에 따른 연구의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 커뮤니티 전문가 2인의 1차 평가를 통해 서울시 운영 매뉴얼에 준하여 기존 프로그램 운영 과정을 파악하고 운영의 보완 및 시사점을 도출한다.

둘째, 42개 단지를 담당하는 커뮤니티 전문가 8인의 2차 평가를 통해 3개 유형의 프로그램 중심의 운영특성을 파악하여 각 유형별 대표 프로그램의 운영 요소별 가이드라인을 제시한다.

셋째, 이를 종합하여 주민 주도형 커뮤니티 프로그램의 운영 매뉴얼안을 제시한다.

본 연구의 방법은 커뮤니티 전문가 심층 인터뷰 조사로 이루어졌다. 인터뷰 조사는 1차, 2차로 나누어서, 서울시에 근무하는 2명의 커뮤니티 전문가로부터 커뮤니티 프로그램을 서울시 활성화 매뉴얼에 준해서 처음 시작할 때 운영과정과 개선점 등 운영의 전반적인 실태에 관해서 조사하였다. 2차 인터뷰 조사는 25개 자치구 32명의 커뮤니티 전문가 중 조사에 성실히 응해준 7개 자치구 8명에게 커뮤니티 프로그램 운영 시 적용된 4가지 요소(물적 요소, 프로그래밍 요소, 인적요소, 재정요소) 중심으로 프로그램별 운영 특성을 파악하였다. 조사 시기는 1차 인터뷰는 2013년 9월 25일에, 2차 인터뷰는 2013년 11월 28일부터 12월 20일까지 실시하였다.

## II. 선행연구 고찰과 운영요소 추출

### 1. 선행연구 고찰

커뮤니티 프로그램 운영관련 선행 연구는 관리자 면담 및 관찰조사(Yeon & Shin, 2005), 거주자 중심의 평가(Kim & Lee, 2007; Kwon & Choi, 2009)를 통해 운영의 문제점 파악 정도에 그치고 있다.

반면, Kang(2010)은 실제 커뮤니티시설을 운영하는 관리자를 대상으로 시설별 운영관리 실태를 다각적으로 분석하면서 아파트 단지 내 커뮤니티시설의 운영관리체계 방안을 모색하였다. 또한 Kang et al.(2013)은 10년 공공임대아파트를 대상으로 거주자의 특성을 반영한 커뮤니티 프로그램과 시설의 운영방안을 제시하였다. 그러나 단지

특성을 반영한 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼 개발 등의 학술적 연구는 보이지 않는다.

### 2. 커뮤니티 구성 요소

커뮤니티 구성요소에 관한 국내의 선행연구를 고찰해보면, 계기석 외 1인(2000)은 커뮤니티 요소를 물리적지역의 범위에 대한 지역성, 동질감, 이웃과의 관계 등의 공동체성, 커뮤니티 내에서 이루어지는 주민생활의 충분성으로 정의한 유기체성의 3요소로 분석하였다. Cho et al.(2007)는 물리적 요소(시설 및 시설이용), 사회적 요소(사회적 교류, 커뮤니티 활동과 프로그램), 심리적 요소(의식)로 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 et al.(2010)은 커뮤니티 평가요소로 시설 및 공간의 물리적 요소, 프로그램 활동 및 관리의 비물리적 요소, 소속감 및 애착심 등의 인적요소로 지속가능한 공동주택 계획을 위한 커뮤니티 요소를 파악하였다. Kang et al.(2012)는 커뮤니티 구성 요소를 공동체 시설 및 공간의 하드웨어 요소, 공동체 프로그램 운영 및 참여 등의 소프트웨어 요소, 거주자들의 공동체 의식의 휴먼웨어 요소로 분류하였다. 이를 종합하면 커뮤니티 구성 요소는 커뮤니티 운영을 위한 공간, 프로그램 운영과 참여, 거주자들의 공동체 의식 등의 3개의 요소로 분류하고 있음을 알 수 있다.

### 3. 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼

민간 건설사<sup>1)</sup>의 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼에서는 프로그램의 정의, 영역, 취지, 프로그램 운영 규정 등을 제시하고 있었다. 프로그램 영역은 생활복지 서비스, 여가 활동, 공동체 강화의 큰 영역 속에서 각 하부의 구체적 프로그램을 제시하기도 하고, 커뮤니케이션, 문화/여가, 운동/건강, 교육/보육, 생활서비스, 환경관리 영역으로 구분하면서 영역 별 프로그램들을 목적, 대상, 장소, 운영시간, 운영방법, 비용, 운영규정, 진행방식의 순서로 제시하고 있다.

서울시의 공동주택 커뮤니티 활성화 운영 매뉴얼에서도 큰 틀에서는 거의 유사한 맥락으로 되어 있으나 입주민들이 스스로 커뮤니티 활동에 참여하여 기획, 운영해 나가는 전략들을 제시하고 있으며, 단지별 특성에 맞추어 적용할 수 있는 커뮤니티 프로그램을 소개하고 이를 효과적으로 운영할 수 있는 정보를 담고 있었다. 또한, 매뉴얼을 통해 아파트 커뮤니티 활성화 단계별 전략, 커뮤니티 프로그램별 운영방식, 커뮤니티 활동을 위한 공간 찾기, 단지별 자원봉사자 및 지역사회 자원의 연계에 대

1) 삼성건설(2006). 삼성 래미안 생활문화 프로그램 운영매뉴얼. 두산건설(2007). We've 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼.

한 정보를 다양한 사례와 함께 제시하고 있어 보다 구체적으로 제시되고 있다. 그러나 단계별 전략 절차가 너무 세분화 되어 있어 오히려 입주자 입장에서 보면 복잡할 수 있으며, 중복되는 내용이 있어 통합할 필요가 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 현 매뉴얼에 의해 프로그램 진행 시 문제는 무엇이며 개선할 점은 없는지 평가가 필요하며, 이를 통해 보다 발전되고 지속적인 운영이 가능할 것이다.

4. 커뮤니티 프로그램 운영요소

이상의 고찰을 토대로 본 연구에서 분석할 커뮤니티 프로그램 운영 요소를 커뮤니티 구성요소와의 관계로 정리하면 <Figure 1>과 같다.

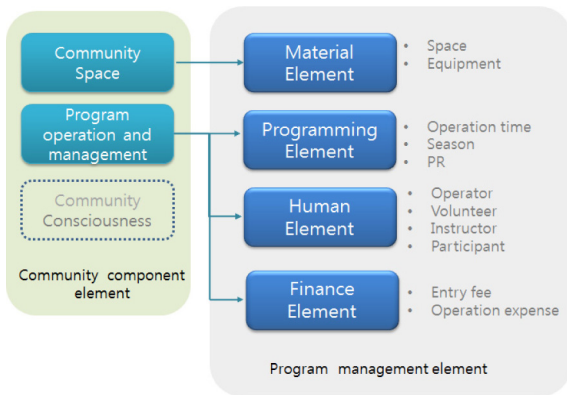


Figure 1. Community Program Management Element

즉 커뮤니티 요소 중 커뮤니티 시설, 공간의 하드웨어 요소는 단지의 물적 요소로 보고, 커뮤니티 프로그램 운영 및 관리인 소프트웨어 요소는 프로그래밍요소, 인적요소, 재정요소로 재분류하였다. 각 요소 별 구체적 항목으로는 물적 요소에는 공간, 집기, 프로그래밍 요소에는 프로그램의 운영시기, 운영시간, 홍보 내용으로, 인적요소에는 운영주체, 봉사자수, 강사 필요여부, 참여인원으로, 재정요소에는 참가비, 운영비를 항목으로 하여 본 연구 내용인 프로그램 별 운영 특성의 분석틀로 삼았다.

III. 결과해석 및 논의

1. 커뮤니티 프로그램 운영 실태

조사대상인 커뮤니티 전문가 선정은 서울시에서 각 구청에 파견된 전문가 중에서 매우 적극적이고 활동적인 사람으로 2명을 서울시 담당자로부터 추천받아 이루어졌다. 조사 내용은 서울시 커뮤니티 운영 매뉴얼에 준하여 아파트 단지에서 처음으로 프로그램을 시작할 때 운영 과정을 중심으로 인터뷰 조사를 실시하였다. 조사 내용은 자생단체로서의 새로운 『공동체 활성화 단체』 구성 과정, 『프로그램 기획 및 선정』 과정, 『프로그램 운영절차』 및 『프로그램 평가 보고』 과정의 내용 중심으로 자유롭

게 진행시의 애로점과 개선점을 인터뷰하였다. 결과는 다음과 같으며 내용 요약은 <Figure 2>에 정리하였다.

커뮤니티 전문가는 지원할 아파트 단지에 파견되면 제일 먼저 커뮤니티 관련 활동을 할 자생단체 구성하는 것으로 시작된다고 하였다. 관리 규약에 의해 아파트 입주민 등 10인 이상이면 공동체 활성화 단체를 구성할 수 있는데 이때 기존 자생단체인 부녀회를 흡수하기도 한다. 공동체 활성화 단체가 구성되면 사업계획서를 입주자대표회의에 제출하여 승인절차를 걸쳐 공동체 활성화 단체로서 활동을 지원받을 수 있게 된다. 결국 운영주체는 입주자대표회의, 관리사무소, 부녀회 등의 단체가 관여하게 될 수 있었다. 그러나 부녀회와 공동체 활성화 단체가 별개로 존재하거나 입주자대표회의와 공동체 활성화단체가 서로 대립을 하게 되면 커뮤니티 활성화가 잘 안 되는 경우도 있기 때문에 부녀회를 흡수하는 것이 바람직하다고 하였다. 커뮤니티 활성화와 관련한 인식이 부족한 단지의 경우는 입주자대표회의나 관리사무소가 비협조적이고 입주민들의 참여도가 낮기 때문에 커뮤니티 프로그램 운영의 시작이 매우 어렵다고 하였다. 이런 단지일수록 작은 규모의 프로그램부터 진행하여 운영주체가 커뮤니티 활성화에 대한 마음의 문을 열도록 유도하여야 한다고 하였다. 또한 프로그램이 지속적으로 운영 될 경우에는 민원감소의 효과가 있다는 점과 프로그램 참여자들에게 커뮤니티 활성화에 대한 목적의식이 부여될 경우 단지 내 긍정적인 모임이 형성된다는 점을 강조하며 관련 운영주체들의 협조를 위한 지속적인 설득의 과정이 필요한 것으로 파악되었다.

『프로그램 기획 및 선정』에서는 공동체 활성화 단체가 결정되면 프로그램을 1년 단위로 기획한다. 프로그램은 보통 1년에 최대 10개 정도의 프로그램을 단지 특성에 맞게 탄력적으로 진행하는데, 한 달에 1~2개 정도를 진행하며, 7·8월의 여름에는 운영하지 않는다고 하였다. 프로그램 기획 시 사전에 입주자 수요 파악을 위해 게시판에 공고를 하여 결정하나 조사 참여자가 반드시 프로그램 참여자가 되지는 않으므로 관심 있는 몇 명의 참여 입주민 중심의 프로그램 수요 조사가 필요하다고 하였다. 프로그램 기획 시에는 주민 대상 설문지 조사는 비효율적이며, 정확한 정보와 자료 없이 대형 프로젝트를 성급하게 선정하면 오히려 입주민간에 불협화음이 생기기 시작하므로 주의가 필요하다고 하였다. 따라서 초기의 프로그램 기획은 많은 입주민참여를 이끌어 낼 수 있도록 입주자 공동 관심사나 아파트 문제(층간소음 문제) 논의를 위한 자리 마련을 통해 자발적인 모임 참여를 유도하여 프로그램 운영으로 발전시키는 것이 효과적이라고 하였다. 또한 무엇보다 프로그램을 진행하는데 가장 중요한 점은 단지 내 활동력이 있는 핵심리더를 발굴하는 일이며 이 핵심리더를 통해 프로그램 진행시 도움을 받고 많은 입주자의 참여를 유도할 수 있다고 평가하였다. 따라서 프로그램 선정은 단지별로 세대수, 요일과 시간, 연령

Operating Process	Survey Content	Supplement and Implications of Operation
Program Planning and Selection	<ul style="list-style-type: none"> <li>Community revitalization group organization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absorb the existing organizations</li> <li>Need persistent efforts for cooperation of Management Office, Resident committee</li> <li>Flexible program planning according season, complex characteristics</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Community program planning</li> <li>1 year unit planning</li> <li>Identify the resident demand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey participants≠ program participants → Demand survey need of program participation Residents</li> <li>Form meeting for discussing about Resident's common interests, apartment problems → Attract voluntary participation</li> <li>Program planning considering ages, number of complex households → Program development</li> <li>Day, time flexible operating</li> <li>Start as small programs → Development like as snowball</li> </ul>
Program Operating Procedures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Required elements for Program Operation (Space, PR, Participant, Operation time, Operation expense, Operator )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miscellaneous income utilization → Negative reaction of Residents</li> <li>Need to operate progress costs focus on competition business</li> <li>Identify the advantages and disadvantages depending on whether or not the program participation fee</li> <li>Start with inexpensive programs → Programs scale expansion</li> <li>Important to find an active key reader → It is possible to induce a lot of participation</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program promotion (Bulletin boards, Announcements, etc.)</li> <li>Volunteers in complex utilization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Each complex's bulletin board utilization</li> <li>Repetitive announcements are effective.</li> <li>Important leading to Resident's talent donation</li> <li>Cooperation with borough office, city hall and Volunteer Center, utilize youth required Service</li> </ul>
Program Appraisal Report	<ul style="list-style-type: none"> <li>Success · Failure factor analysis</li> <li>Activity results report writing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget, revenue-related arrangement → Notice to residents</li> <li>Revenue application plan:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Future programs operating budget/</li> <li>2) entertain old man in complex/</li> <li>3) Local charitable donation</li> </ol> </li> <li>Encouraging measures need of participation residents in operation</li> </ul>

Figure 2. Evaluating Management Process of Community Program

대를 고려하여 프로그램이 달라야 하며, 직장인을 위한 저녁 프로그램도 고려하여 선정하며, 스노볼처럼 작은 프로그램부터 시작하여 발전시키는 것이 효율적이라는 평가를 하였다.

『프로그램 운영 절차』에서는, 프로그램이 선정되면 프로그램을 운영하는데 필요한 요소인 공간을 점검하고, 운영 시간, 운영주체, 홍보, 참여 대상, 운영비(참가비용, 진행비용), 강사필요여부를 정한다고 하였다.

공간은 대부분 단지 내 커뮤니티 홀, 경로당, 입주자대표회의 사무실, 단지 내 광장 등에서 프로그램을 진행하고 있으나, 적당한 이용할 공간이 없는 경우에는 인근 공공기관의 공간을 대여하기도 한다고 하였다. 특히 장터와 축제 같은 프로그램의 경우는 100명 이상의 많은 인원이 참여하게 되므로, 이러한 프로그램을 운영하기 위해서는 공간 확보가 매우 중요하다고 하였다.

프로그램 홍보는 각동 엘리베이터 게시판, 안내방송을 하는데 방송은 프로그램 시작 전날은 2회 방송을 하고,

시작 당일은 3회 정도로 한다고 하였으며, 홍보를 할 때는 목적을 중요시하여 공고문, 각 동에 소통게시판을 적극 활용하는 것이 바람직하다고 하였다.

참여 대상은 전체 입주자를 대상으로 하나 참여인원은 한정될 때가 있으며, 활동 인원은 공동체 활성화 단체 위원을 포함하여 평균적으로 약 12명 정도이며, 프로그램 참여자는 10~30명 많게는 50명까지 참여하고 있다고 하였다.

참가비용은 처음에는 정보공유의 목적으로 대부분 무료로 진행하여 많은 입주민의 참여를 이끌어 낼 수 있으나, 이것이 오히려 1회성 프로그램 진행으로 끝날 수가 있으므로 자기부담 또는 50:50으로 하여 커뮤니티 의식을 가질 수 있도록 하는 것이 필요하다는 평가를 하였다. 따라서 많은 입주자의 참여를 이끌어 내기 위해서는 저렴한 비용의 프로그램인 제습제 만들기, 위머 만들기, 비누 만들기 등으로 시작하여 프로그램별 비용을 책정하고, 점점 프로그램 규모를 확대하고 다양화하여 입주자대표회의의 지원을 유도하는 것이 필요하다고 하였다.

프로그램 운영비는 지자체 지원, 서울시 공동체 활성화 공모사업, 입주자대표회의의 지원 등이 있다고 하였다. 서울시는 2011년 3월 이후부터 단지 내 자생단체를 대상으로 공동주택 커뮤니티 사업을 공모했고, 43개 이상의 사업에 대해 최대 1,000만원 이내 사업비를 지원하였다. 이때 단지 내 잡수입의 일부를 사용할 수 있도록 하는데 그 비율은 자치구마다 조금씩 차이가 있다고 하였으며, 일부 입주주민만을 위해 쓰는 것에 대해서는 부정적이라고 하였다. 따라서 프로그램 진행비용은 공모사업 위주로 프로그램을 운영하는 게 바람직함을 알 수 있었다.

강사나 자원봉사자가 필요한 프로그램의 경우는 커뮤니티 전문가가 직접 강의 하거나 외부 강사 초빙, 마을 만들기 사업의 강사 활용, 단지 내 입주자의 재능기부를 통해 충당하다고 하였다. 한편 자원봉사자의 경우는 시, 구청의 자원봉사센터와 연계하거나 학교에 봉사점수가 필요한 청소년들을 적극 활용하는 것이 필요하다고 하였다.

『프로그램 평가 보고』에서는 프로그램이 끝나면 예산 집행 및 수익관련에 관해서 정리를 한다고 하였다. 투명한 운영을 위해 행사비용은 입주자한테 공고를 하며, 수익이 많이 난 경우는 입주자대표회의에 보고를 한다. 수익은 향후 커뮤니티 프로그램 예산으로 돌리거나 단지 내 노인들을 대접하거나 인근 자선단체에 기부를 하는 경우도 있다고 하였다. 또한 행사 후 남은 물품 등을 운영에 참여한 사람들끼리 동기부여나 독려 차원에서 나누어 갖기도 한다. 관리규약에 프로그램 운영에 참여하는 전담자에게 어느 정도 보수를 주도하도록 되어 있으나 실제로 집행은 잘 되고 있지 않다고 하였다. 그러나 무보수로 봉사하는 경우는 지속적인 동기부여가 되지 않아 운영자가 자주 바뀌는 경우가 발생하므로 이는 향후 개선될 필요성이 있다고 지적하였다.

이상을 종합해 볼 때 실제 아파트 단지사례에서 기존 매뉴얼 적용 시 애로점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 커뮤니티 활성화를 위한 새로운 자생단체인 공동체 활성화 단체 구성은 기존 부녀회나 관리사무소, 입주자대표회의와의 협력관계를 구축하는데 어려움이 발생할 수 있다. 기존의 커뮤니티 매뉴얼에 따라 프로그램을 운영하기 위해서는 이를 주도하는 공동체 활성화 단체의 역할과 관련 단체의 협조가 매우 중요하지만, 실제로 이 과정에서 기존 자생단체의 반발이나, 비협조로 인해 커뮤니티 활성화가 시작조차 되지 못하는 경우가 많은 것으로 파악되었다. 따라서 이를 해결하기 위한 방안 마련이 필요하다.

둘째, 프로그램 운영 시 대부분의 입주자들의 긍정적인 반응이 형성되더라도 일부 입주자들의 반발로 인해 커뮤니티 운영이 중단되는 경우가 많다고 하였다. 이는 운영과정 전체에 큰 영향을 미치게 되며 커뮤니티프로그램의 지속적인 운영을 위해서는 반드시 해결되어야 할 부분이다. 이러한 반발은 프로그램 운영자와 참여자 사이의 사소한 오해로 발생되기도 하며 운영과정에 대한 입주자 개

인적인 불만으로 생겨나기도 한다고 하였다. 이러한 반발을 잠재우기 위한 방안이 운영과정 전반에 걸쳐 제시될 필요가 있다. 특히 핵심리더를 발굴해 내는 것이 중요한 것으로 파악되었는데 운영과정에서 프로그램 운영자와 참여자 간의 오해가 발생하는 경우 이를 긍정적인 방향으로 해결해 낼 수 있는 중재자로서의 역할을 기대할 수 있기 때문이다.

셋째, 각 단지별 특성과 상황이 상이하기 때문에 이러한 점에 대한 고려 없이 커뮤니티 매뉴얼을 적용하기에는 한계가 있는 것으로 파악되었다. 기존 매뉴얼에는 단지 특성 및 상황을 무엇에 준하여 파악해야 하는지 제시되어있으나 실제로 입주자들이 그것을 파악 한다 할지라도 어떻게 고려하여 운용방안을 수립해 나가야 하는지에 대한 방안이 없으므로 향후 매뉴얼에는 단지 특성 및 상황별 프로그램 운영방안이 제시될 필요가 있다.

2. 커뮤니티 프로그램 운영특성 평가

기존연구에서 주민들의 요구도가 높았던 3개 유형의 커뮤니티 프로그램 운영특성을 알아보기 위해 7개 자치구 커뮤니티 전문가 8명에게 본인이 담당하고 있는 단지에서 한번이라도 실시하였던 프로그램들에 대해서 요소별로 운영 평가를 체크하였다. 프로그램 사례 수는 각 단지에서 잘 운영되었던 프로그램을 운영요소에 따라 주관적 평가에 의해 체크하였던 내용을 중심으로 정리하였으며 결과는 다음과 같다.

1) 조사대상

조사대상 선정은 서울시 25개구 자치구에서 활동하고 있는 커뮤니티 전문가 32명에게 본 연구의 취지를 이메일로 보낸 뒤, 각 커뮤니티 전문가로부터 담당하고 있는 단지에 대한 정보를 얻고, 서울시 지도상에서 동서남북으로 나누어 조사에 성실히 응해 준 대표 7개 자치구를 선정하였다. 자치구는 7개 자치구로 각 구에 따라 담당 단지 수에 차이가 있으나 총 42개 단지(강동구 4단지, 광진구 5단지, 구로구 6단지, 도봉구 6단지, 서초구 2단지, 송파구 18단지, 중구 1단지)이며 커뮤니티 전문가는 송파구가 2명이 파견되어 총 8명이다. 조사대상자들의 일반적 사항을 보면 30대에서 60대까지 다양한 연령층으로 구성되어 있으며 성별은 모두가 여성이다. 전문가 경력은 커

Table 1. General Characteristic of Community Expert

Region	Community Expert	Age	Sex	Professional Experience
Gangdong-Gu	P	57	Female	3
Gwangjin-Gu	G	50	Female	2
Guro-Gu	K1	48	Female	3
Dobong-Gu	S	33	Female	3
Seocho-Gu	L1	58	Female	3
Songpa-Gu	K2	45	Female	1
	K3	35	Female	1
Jung-Gu	L2	60	Female	3

뮤니티 전문가 제도가 도입된 2011년부터 활동을 시작하여 3년 경력의 전문가들이 대부분이나 1~2년 활동한 전문가도 포함되어 있다<Table 1>.

2) 3개 유형의 커뮤니티 프로그램 운영특성

(1) 『커뮤니케이션』 유형 프로그램 운영 특성

『커뮤니케이션』 프로그램 운영 특성은 <Table 2>와 같다. 『커뮤니케이션』 유형 중 「아파트 홈페이지 제작」은 7개 자치구에서 오직 1개 사례만 실행하고 있어 활성화되지는 않고 있었으나 운영주체는 공동체 활성화 단체가 한다고 하였다. 그리고 「공동문제 의견 나누기」는 2개의 사례에서 보였는데, 하나의 프로그램으로 진행하기 보다는 동시에 다른 프로그램이 진행되면서 거주자들의 의견을 나누고 있음을 알 수 있다. 「아파트 소식지 제작」 역시 1개의 사례로 약 5명의 소수의 참여인원이 있으며, 카메라, PC등의 집기가 필요하고 게시판을 통해 홍보가 이루어졌으나, 적극적으로 활성화되지는 않고 있음을 알 수 있다.

따라서 『커뮤니케이션』 유형의 「포스트 및 프로젝트」 프로그램은 아파트 단지 내 게시판에 포스트잇을 부착하여 입주자가 건의사항이나 반짝이는 아이디어를 적어 놓을 수 있도록 하여 단지 내 궁금한 이야기와 입주자가 알아야 할 관리규약 등의 정보를 공유하면서 입주자간의 소통의 장을 만들 수 있도록 해주는 것이 좋은 안이 될 수 있다. 대상은 입주자 전체를 하며 각 동 엘리베이터 앞, 엘리베이터 안, 동 입구 게시판, 관리사무소 입구 등 입주자 유동인구가 많은 곳 위주로 배치를 하여 자유롭게 항상 이용할 수 있게 한다. 관리주체는 포스트잇에 게시된 입주자의 의견을 유형별로 분류하여 정리하고 입주자 대표회의의 회의를 통해 안건으로 제시할 수 있다.

(2) 『자원재활용』 유형 프로그램 운영 특성

『자원재활용』 유형의 하부 프로그램의 운영 특성은 <Table 3-1, 2>와 같다.

「친환경 제품 만들기」는 7개의 사례, 「녹색장터」는 6개의 사례로 타 프로그램에 비해 운영 사례가 많았으며

「재활용·에너지 절약 홍보교육」은 3개의 사례, 나머지 「에코마일리지 교육」과 「쓰레기 분리수거 교육 및 홍보」는 각각 1개의 사례가 있었다.

목적 요소에서 『자원재활용』 유형의 모든 프로그램은 공간과 집기가 요구되었다. 홍보나 교육 프로그램 진행을 위해서는 공간이 필요하고, 장터를 운영하기 위해서는 광장, 놀이터 등의 좀 더 넓은 공간을 필요로 하고 있었다. 또한 교육 프로그램 진행에 있어 필요한 집기로는 빔 프로젝트나 노트북, 탁자와 친환경제품을 만들기 위한 비누들, 온도계, 계량기, 핫플레이트 등을 필요로 하였으며 녹색장터를 위한 책상, 천막, 돛자리, 캐노피 등이 필요함을 알 수 있다.

프로그래밍요소에서 『자원재활용』 유형의 프로그램 중 「녹색 장터」는 전체 입주민을 대상으로 하기 때문에 시간적 제약을 받지 않는 주말에 약 3~4시간의 비교적 긴 시간동안 운영되고 있었다. 그 외의 다른 프로그램은 보통 오후에 1~2시간 정도 운영되고 있다. 프로그램에 대한 홍보를 적극적으로 한다면 입주자들의 커뮤니티 활성화 활동에 대한 접근성이 높아지고 이는 바로 입주자 참여로 직결된다. 따라서 단지 내 포스터, 캠페인, 사례집 배포 등 다양한 방법으로 홍보를 기획하는 것이 필요함을 알 수 있다.

인적요소에서 프로그램의 운영 주체는 약간의 차이를 보이고 있는데 홍보나 교육 프로그램은 관리사무소에서 운영을 하고 있고, 「녹색장터」는 공동체 활성화 단체와 관리사무소가 함께 운영하며 「친환경 제품 만들기」는 공동체 활성화 단체에서 운영하고 있었다. 자원재활용 프로그램의 운영을 위한 봉사자의 수는 약 10~20명 정도이며 타 프로그램과 다르게 「친환경제품 만들기」는 3명의 적은 인원의 봉사자를 필요로 하는 사례도 있었다. 프로그램에 참여하는 인원은 최소10명에서 최대 50명 정도이지만 대규모 행사인 「녹색장터」는 약 50~300명의 참여 인원으로 타 프로그램에 비해 주민들의 참여가 활발히 이루어지고 있는 것으로 보인다. 또한 「녹색 장터」는 프

Table 2. Communication Program Characteristics

Program	Element	Material		Programming			Human			Finance (Unit:10,000won)	
		Space	Equipment	Operation time	Season	PR	Operator	Volunteer	Instructor	Participant	Entry fee
Communication	Operating apartment homepage	Gu ro			All		Community organizations	1			
	Sharing common problems with neighbors	Gu ro		1	All	Bulletin board	Community organizations			20	
		Do bong	○	1	All	Bulletin board, Announcement	Resident committee/ Community organization	5		10~30	
	Publishing apartment newsletter	Do bong	PC, Camera etc		All	Bulletin board	Community organizations			5	

Table 3-1. Recycling Program Characteristics

Program	Element	Material		Programming			Human			Finances (Unit: 10,000won)		
		Space	Equipment	Operation time	Season	PR	Operator	Volunteer	Instructor	Participant	Entry fee	Operation expense
Raising public awareness about recycling and energy saving	Gang dong	○		1.5	Except winter	All	Management office	15	3	15		11 tuition
	Do bong	○	Projector, PC, Table etc	1	Summer, Winter	Bulletin board, announcement	Community organizations/ management office	5	○	20		
	Song pal	○	○	1~2	Summer	Bulletin board, banner	Community organizations		○	30		
Educating to participate in eco-mileage program	Gang dong	○		1.5	Except winter	All	Management office	15	3	15		11
Using recycling bins and operating public awareness program	Gang dong			1.5	Except winter	All	Management office	10		700		
Resources recycling	Gang dong			4	Except winter	All	Community organizations/ Resident committee/ Management office	15~20		All		Support 10
	Guro	○	Play ground	4	Except winter	Bulletin board, Banner		20		200		
	Gwang jin	○	Table, tent etc	3~4	Winter	All	Community organizations/ Management office		×	300		30~50
	Do bong	○	Canopy, Tent, mat, Table etc	3~4	Except winter	All	Community organizations/ Management office	10		30~50		1
	Song pa2			3~4	Spring, Autumn		Community organizations/ Management office					
	Seo cho	○		4	Autumn	All	Community organizations	12	○	200		50

로그램 성격상 따로 강사가 필요하지 않지만 「녹색장터」를 제외한 프로그램은 교육적 성격을 띠고 있어 강사가 필요한 것으로 파악되었다.

재정요소에서는 운영 소요 비용을 살펴보면 「에코마일리지 교육」, 「녹색장터」, 「친환경 제품 만들기」는 적게는 1만원, 많게는 50만원 정도의 비용이 소요되며 「재활용·에너지 절약 홍보 교육」는 강사를 초청하여 프로그램을 진행하는 경우에는 운영 소요 비용이 필요한 것으로 파악되었다. 또한 자원재활용의 대부분 프로그램은 운영으로 인한 수익 창출은 없지만 반면 「녹색 장터」는 수익 창출이 있으며 수익금의 일부는 기부하고 있었다. 이를 종합하면 자원 재활용의 모든 프로그램은 공간과 집기를 필요로 하며, 교육 프로그램은 주로 오후에 진행되며

1~2시간을 소요되고 있었다. 가장 많은 사례를 가지고 있는 「친환경 제품 만들기」 프로그램은 친환경 제품을 만들며 배우는 기쁨과 함께 처음 보는 입주자들끼리 친해지는 계기를 만들 수 있는 것으로, 실내공간에서 주부를 대상으로 1~2시간 정도의 시간이 소요되며 대체로 계절에 구애받지 않고 할 수 있는 인기 있는 프로그램이었다. 또한 6개의 사례로 많이 행해지고 있는 「녹색장터」는 전체 입주자를 대상으로 한다는 점에서 아파트 단지 입주자 간의 친목을 도모할 수 있는 프로그램이며, 겨울을 제외한 모든 계절에 할 수 있으며 수익창출과 연결되고 있다. 참여 인원은 최소 50명에서 최대 300명까지 다수가 참가할 수 있는 프로그램으로 아파트 단지 내 입주자들 간의 화합을 도모할 수 있는 좋은 프로그램이라 할 수 있다.

Table 3-2. Recycling Program Characteristics

Program	Element	Material		Programming			Human			Finances (Unit: 10,000 won)		
		Space	Equipment	Operation time	Season	PR	Operator	Volunteer	Instructor	Participant	Entry fee	Operation expense
Making eco products, such as soaps and cosmetics	Gangdong	○		1.5	Except winter	All			○			
	Gwangjin	○		2	All	Bulletin board Announcement	Community organizations/ Management office		○	15~20		Within 5
	Do bong	○	Thermometer, Hot plate etc	1.5	Spring, summer	Bulletin board	Community organizations	3	○	5		1
	Songpal	○	○	1~2	All	Bulletin board	Community organizations		○	10		The material cost
	Songpa2	○	Soap molds				Community organizations		○	10		
	Seocho	○		2	All	Bulletin board announcement	Community organizations		○ Specialist	50		30~50
	Junggu	○ Library		1.5	Summer	Bulletin board announcement	Community organizations		○	10~15		7

(3) 『환경관리』 유형 프로그램 운영 특성

『환경관리』 유형 하부 프로그램의 운영 특성은 <Table 4>와 같으며 「생태 텃밭 만들기(옥상텃밭)」 프로그램이 많이 실시되고 있음을 알 수 있다. 「생태 텃밭 만들기(옥상텃밭)」은 8개의 사례였고, 「자율청소 및 정화활동」이 2개, 그 외 프로그램은 각각 1개의 사례로 조사되었다.

물적 요소 측면에서 환경관리의 모든 프로그램은 텃밭을 가꾸거나 청소, 조경을 하기 위해서는 공간이 필요하며 집기는 「생태 텃밭 만들기」는 퇴비, 연장, 텃밭상자 등의 도구를 필요로 하며 「자율청소 및 정화활동」은 봉투, 집게 등의 집기가 요구됨을 알 수 있었다.

프로그램 요소 측면에서 「생태텃밭 만들기」는 진행을 위해 약 1~2시간 정도가 소요되지만 나머지 프로그램은 시간의 제약이 없이 입주자들이 자율적으로 참여하고 있었다. 또한 「생태 텃밭 만들기」는 게시판을 이용하여 홍보하지만 그 외의 나머지 프로그램은 게시판을 포함한 방송과 현수막까지 이용하여 홍보를 하고 있었다. 운영 계절은 겨울을 제외한 모든 계절에 운영될 수 있음을 알 수 있었다.

인적요소 측면에서 환경관리 프로그램 운영 주체는 관리사무소가 대부분이지만 예외적으로 「생태 텃밭 만들기」는 공동체 활성화 단체와 관리사무소가 함께 운영하고 있는 경우도 있었다. 봉사자 수는 적게는 10명, 많게는 50명으로 프로그램별로 봉사자 수가 많이 필요한 경우도 있었다. 「베란다 화분 놓기」와 「자율청소 및 정화활동」은 10~15명 정도의 소규모 인원이 참여하며 「생태 텃밭 만들기」, 「빈터 꽃밭 만들기」, 「자율적 조경 가꾸기」는 적게는 30명에서 많게는 300명으로 비교적 많은 인원이 참여하고 있었다. 환경관리의 모든 프로그램은 따로

강사를 필요로 하지 않으며 주민들 스스로 가꾸며 운영해나가고 있음을 알 수 있으며 전체 입주자를 대상으로 하고 있었다.

재정요소 측면에서는 프로그램 별 참가비용은 약 2만원 정도로 모두 공통적인 금액 수준을 나타내고 있고, 운영 소요 비용은 적게는 2~3만원에서 많게는 100만원으로 모든 프로그램이 비슷한 수치를 보이고 있음을 알 수 있다. 이를 종합하면 환경관리 프로그램은 텃밭을 가꾸거나 조경을 가꾸기 위한 공간과 관리를 위한 인원이 필요함을 알 수 있었다. 또한 겨울을 제외한 모든 계절에 입주자들이 자율적으로 시간을 활용하여 운영 및 관리 되고 있었다. 「생태텃밭 만들기(옥상텃밭)」은 아파트 단지 내 유휴공간만 있으면 시작할 수 있는 프로그램이며 모든 연령이 참가할 수 있는 좋은 프로그램으로 평가하였다.

(4) 3개 유형 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼 가이드라인

이를 토대로 분석된 3개 유형 프로그램 중 대표 프로그램의 운영요소별 가이드라인을 제시하면 <Table 5>와 같다.

『커뮤니케이션』 프로그램은 ‘포스트 및 프로젝트’나 게시판을 통해 프로그램을 실행한다. 공간요소는 엘리베이터 안, 동 입구 게시판, 관리사무소 입구 등에 포스트잇을 부착을 한다. 프로그램 요소는 24시간 입주자가 건의사항이나 반짝이는 아이디어를 게시판에 붙이도록 하며, 홍보는 방송과 게시판을 통해 활용한다. 인적 요소는 입주 주민 누구나 이용할 수 있다. 재정 요소인 비용은 무료로 진행한다. 이용 규정에 다른 세대 험담하거나 비방하는 글은 게시하지 않도록 한다.

『자원재활용』 프로그램 중 가장 많이 실행되고 있는



Table 4. Managing Environment Program Characteristics

Program	Element	Material		Programming			Human			Finance (Unit: 10,000 won)			
		Space	Equipment	Operation time	Season	PR	Operator	Volunteer	Instructor	Participant	Entry fee	Operation expense	
Managing environment	Gang dong	○	Compost, Tool etc	Autonomy	Except winter	All	Management office	50		30~150	2	100	
	Guro			Autonomy			Resident committee	20		300	0.5		
	Gwang jin			2	All		Community organizations				0.5	2~3	
	Do bong	○	Tool, box etc	1	Except winter	Bulletin board	Community organizations	○		All	1		
	Making organic gardens (Rooftop garden)	Song pa1	○	○	1	All	Bulletin board	Community organizations / management office			50		
		Song pa2	○		1	All	All	Community organizations	○		40~60	1	
		Seo cho	○ Out doors	○	2	Spring	Bulletin board, Announcement	Community organizations	12	○	50~70		30
		Jung gu	○ Dawn market		3			Community organizations		○ Free	40~50		
	Using balconies as flower beds	Gang dong	○		Autonomy	Except winter	All	Management office	10		10	2	100
	Making flower gardens at empty site	Gang dong	○		Autonomy	Except winter	All	Management office	50		30~150	2	100
Operating volunteer programs for landscaping	Gang dong	○		Autonomy	Except winter	All	Management office	50		30~150	2	100	
Running voluntary apartment cleaning program	Gang dong	○		1	Except winter	All		15		15	2	100	
	Do bong		Bag, tongs etc	Afternoon	Summer, Winter	Bulletin board	Community organizations	10		15~20		1	

Table 5. 3 Types of Program Operational Manual

Program	Element	Material		Programming				Human			Finances (Unit: 10,000 won)		
		Space	Equipment	Operation time	Season	PR	The outside opening yes or no	Operator	Volunteer	Instructor	Expected participant	Entry fee	Operation expense
Communication	Post-it	The inside of elevator, Door entrance bulletin board, Management office entrance	Post-it	24 hour	All	Bulletin board, Announcement	-	Management office	2	-	-	Free	Free
Recycling	Opening green market	Complex central plaza, Empty lot	Table, Canopy	Weekend	Except winter	Bulletin board, Announcement	Yes	Community organizations/ Management office	20	Instructor, Talent donation	Over 100	Free	30~50
Environmental management	Making organic gardens	Complex empty lot, Apartment rooftop	Garden related equipment	Morning ~ afternoon	Spring	Bulletin board, Announcement	Yes	Community organizations/ Management office	10	Instructor, Talent donation	30~50	Free/ The material cost	Least 2~ Maximum 100

「녹색장터」는 물적 요소로 단지 내 중앙광장이나 지정된 빈 공터를 이용하며 필요한 집기는 천막, 책상, 돗자리, 캐노피 등이다. 프로그래밍 요소는 주말을 이용하며 오전부터 오후까지 정하고 대부분 겨울을 제외하고는 진행할 수 있다. 홍보는 프로그램 운영 전에 공고문을 부착하고 안내방송을 실시하여 많은 입주민이 참여할 수 있도록 홍보한다. 인적 요소는 운영주체는 공동체 활성화 단체가 주도를 하며 관리사무소는 적극적으로 도움을 준다. 입주자 전체를 대상으로 하기 때문에 자원봉사자가 필요하다. 이때 재능기부를 할 수 있는 입주자를 발굴하는 것은 프로그램 운영을 활성화할 수 있다고 생각된다. 재정요소는 입주자가 직접 판매를 할 경우 팔고 싶은 가격을 입주자 본인이 책정한다. 비용은 사전 접수 후 무료로 참여를 할 수 있다. 수익이 난 부분은 입주자에게 공고를 하며, 입주자대표회의에 보고를 한다.

『환경관리』 프로그램은 단지 내 입주자들과의 만남의 기회와 아이들에게는 자연의 소중함을 일깨워줄 수 있는 프로그램이다. 그 중 가장 많이 실시되고 있는 「텃밭 가꾸기」 프로그램은 물적 요소로 아파트 단지 내 공터나 아파트 옥상 또는 지하공간을 활용하여 시작할 수 있다. 프로그래밍 요소인 이용시간은 자율적으로 하며, 홍보는 단지 내 홈페이지나 방송을 통해 한다. 인적요소는 공동체 활성화 단체와 관리사무소가 진행을 하며 전체 입주자를 대상으로 한다. 참여할 입주자는 관리사무소(생활지원 센터)를 방문하여 신청할 수 있다. 재정요소인 비용은 무료이나 단 씨앗이나 장비 등의 구입은 개별부담을 하고 특강 개최 시에는 이용자들이 강사료를 지불한다. 이용규정은 참여 입주자는 최소한 주 1회 이상 텃밭을 관리하게 유도한다. 수확물이 나오면 이웃주민과 나누거나 장터를 열어 입주자에게 저렴하게 판매를 한다.

### 3. 주민주도형 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼 안

이상과 같이 서울시 자치구에서 활동하는 커뮤니티 전문가 인터뷰조사에 의한 커뮤니티 프로그램의 운영 과정 평가와 3개 유형의 프로그램 운영요소에 따른 특성 분석을 통해 종합적인 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼 안을 제시하고자 한다.

첫째, 아파트 단지에서 커뮤니티 프로그램을 실행하기 위해서는 먼저 커뮤니티 활성화에 관심 있는 입주자 모임을 갖도록 한다. 관심 있는 입주자의 참여를 유도하기 위해서는 먼저 단지 내 게시판을 통해 취지를 설명하는 내용을 공고하고 자리를 마련한다. 이때 아파트 공동 관심사나 문제점 등을 주제로 하여 자발적인 모임을 유도한다. 기존 서울시 매뉴얼의 첫 단계는 커뮤니티 전문가가 과전된 상태에서 공동체 활성화 단체구성을 위한 핵심인력 발굴로 시작하지만, 본 매뉴얼에서는 커뮤니티 전문가가 없어도 입주자대표회의나 기존 부녀회 등의 주민조직 주도로 입주자의 모임을 통해 프로그램 운영을 시작할 수 있다는 점에서 서울시의 첫 단계와는 차별화를 두고 있다.

둘째, 공동체 활성화 단체를 구성하고, 운영규정은 서울시의 안을 모델로 작성한 후 기존 자생 단체와의 협력 체계를 구축한다. 이는 서울시 매뉴얼에서의 공동체 활성화 단체 구성 및 운영의 단계와 입주자대표회의의 승인절차 2단계의 단계별 과정을 통합하여 핵심 정리한 것이다. 구체적 내용은 다음과 같다. 단지 내에서 공동체 활동을 하고자 하는 주민들은 공동체 활성화 단체를 구성할 수 있으며, 필요에 따라 외부전문가가 포함될 수 있다. 특히 다양한 생각을 가진 입주자들이 활동 목적과 방향을 공유하는 것이 매우 중요하다. 이후 간단한 규약(‘커뮤니티 공간 관리 및 이용에 관한 규정’)을 정하고 사업계획서를 입주자대표회의에 제출 하면 승인절차를 걸쳐 공동체 활성화 단체로서 활동을 지원받을 수 있다. 재정보호는 지자체 지원, 서울시 공동체 활성화 공모사업, 입주자대표회의의 지원 등이 있으며, 공모사업은 최대 1,000만원 이내 지원받을 수 있다. 이때 단지 내 잡수입의 일부를 사용할 수 있도록 하는데 그 비율은 자치구마다 조금씩 차이가 있다. 그리고 커뮤니티 활성화 사업의 실제 집행은 아파트 주민 단체인 공동체 활성화 단체가 진행하므로, 프로그램의 원활한 진행을 위해서는 공동체 활성화 단체와 자생단체(부녀회), 관리사무소, 입주자대표회의와의 긴밀한 협조체제가 필요하며, 특히 자생단체인 부녀회는 공동체 활성화 단체로 흡수를 하여 운영하는 것이 훨씬 효과적이다. 운영 초기 기존 단체의 반발을 잠재우는 구체적인 방안으로는 작은 규모의 커뮤니티 프로그램부터 진행하여 운영주체가 커뮤니티 활성화에 대한 마음의 문을 열도록 유도하고, 프로그램이 지속적으로 운영 될 경우에는 민원 감소의 효과가 있다는 점을 보이며 설득해 볼 수 있다. 또한 커뮤니티 운영주체가 프로그램 참여자들에게 커뮤니티 활성화에 대한 목적의식이 부여될 경우 단지 내 긍정적인 모임이 형성된다는 점을 강조하며 운영주체간의 화합을 위한 지속적인 협의 과정이 필요하다.

셋째, 공동체 활성화 단체가 구성되면 단지의 특성을 파악해야 한다. 먼저 해당 단지가 가지고 있는 자원인 인적, 물적, 재정적 상황을 파악하고, 단지 내 부족한 자원이 있는 경우에는 확보방안을 마련한다. 인적자원이 부족할 경우에는 시민단체 및 지역자원봉사센터를 이용하고, 물적 자원이 부족할 경우에는 유효공간의 용도변경과 타 기관의 공간 대여를 하고, 재정적 자원이 부족한 경우에는 서울시 공동체 활성화 공모사업 및 지자체 지원 등의 활용 방안을 마련한다. 서울시 매뉴얼에는 단지특성 파악을 단지특성요소와 방법 찾기 등으로 포괄적 설명으로 제시되어 있으나 본 매뉴얼에서는 커뮤니티 운영요소를 인적, 물적, 재정요소로 분류하고 각 요소별 하위항목을 구체적으로 제시하였다.

넷째, 단지 특성 파악이 되면 커뮤니티 프로그램을 기획한다. 프로그램 기획 시에는 먼저 입주자공동관심사나 최근 이슈에 관한 논의를 위한 자리마련을 통해 자발적인 모임참여를 유도하고, 토론회나 소모임을 적극 활용하

여 모아진 아이디어를 공동체 활성화 단체 회원들이 구체화해 프로그램을 선정한다. 초기의 프로그램 기획은 많은 주민참여를 이끌어 낼 수 있는 방향으로 이루어질 수 있도록 하고 프로그램 참여자 중심의 수요조사를 파악한다. 이들 프로그램은 요일과 시간, 연령대를 고려한 프로그램으로 선정한다. 커뮤니티 프로그램 기획이 끝나면 프로그램 운영 가이드라인을 통해 실행에 옮긴다. 운영 요소는 물적(공간필요유무, 집기필요여부), 프로그래밍(운영시간, 운영시기, 홍보, 외부개방여부), 인적(운영주체, 강사 필요여부, 자원봉사자, 참여인원), 재정(운영비, 참가비, 수익 및 활용방안)요소이며 이에 준해 단지별로 프로그램을 기획 실행할 수 있다. 본 매뉴얼에서는 서울시 매뉴얼과는 다르게 프로그램별 구체적 실행을 위한 물적, 프로그래밍, 인적, 재정요소 등의 가이드라인을 제시하였으며 그 예는 전술한 3개 유형의 프로그램을 참고할 수 있다.

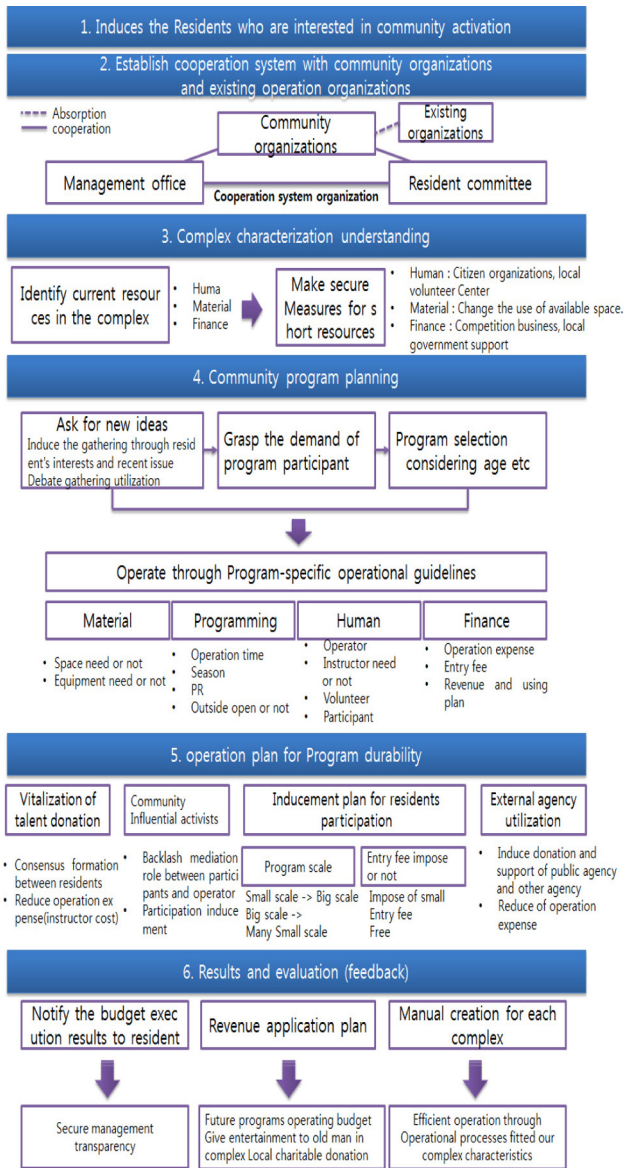


Figure 3. Resident-driven Community Program Operational Manual

다섯째, 커뮤니티 프로그램 지속성을 위한 운영 방안을 제시한다. 장기적 커뮤니티 프로그램 지속을 위해서는 단지 내 입주자간의 재능 기부를 통해 문화와 교육프로그램을 무료로 제공하면서, 정부지원 공동 육아 프로그램을 실시하는 등 입주민간 공감대 형성의 장을 마련할 수 있고, 따로 강사를 초빙하지 않아도 되기 때문에 운영비를 절감할 수 있다. 또한 이들 프로그램을 주도적으로 진행해 가는 커뮤니티 유력 활동가(핵심리더)가 필요하다. 이는 커뮤니티 전문가가 없는 단지에서 프로그램 운영 시 리더로서 큰 역할을 할 수 있고, 운영자와 참여자 사이의 반발을 완화시킬 수 있는 중재자 역할을 하며, 더 많은 입주자의 참여를 유도할 수 있다. 또한 입주자 참여 유도 방안으로 프로그램 규모축면과 참가비 부과 여부에 따라 장단점을 제시할 수 있는데 향후 입주민은 단지 상황에 따라 좀 더 효과적일 것이라고 판단되는 방안을 선택할 수 있다. 관련 운영 주체 간 협의가 잘 이루어지지 않고, 커뮤니티 활성화에 대한 의식이 낮은 경우 소규모 프로그램을 먼저 실시하여 프로그램의 긍정적인 효과를 인식시키며 점차적으로 대규모 프로그램으로 확대시켜 나가는 것이 효과적이다. 반대로 대규모 이벤트성 프로그램을 먼저 진행하여 많은 입주민의 참여를 이끌어 내면서 시작할 수 있으나 이러한 경우 커뮤니티 활성화에 부정적 인식을 갖고 있는 입주민의 반발 또한 많이 발생할 수 있다. 참가비 부과와 수익의 참가비를 부과하게 되면 좀 더 프로그램에 의식을 갖고 참여하는 입주민들 중심으로 모일 수 있으며 책임감을 느끼고 참여할 수 있다는 장점이 있으나 많은 입주민 참여에는 어려움이 있다. 반면 참가비를 무료로 하면 많은 입주자 참여를 유도할 수 있는 장점이 있으나, 1회성으로 그치는 경우가 많이 생길 수 있는 단점이 있다. 마지막으로 외부기관을 활용하는 방안이다. 공공기관 및 타기관의 기부 및 지원을 유도하여 운영비를 절감하여 프로그램 지속성의 효과를 낼 수 있다.

여섯째, 커뮤니티 프로그램 종료 시에는 프로그램의 결과 및 평가를 한다. 커뮤니티 프로그램이 종료 후 공동체 활성화 단체는 지자체지원, 서울시 공동체 활성화 공모사업의 자금 사용 내용을 입주자에게 공고를 하여 관리의 투명성을 확보하고 또한 입주자대표회의에 보고를 하여 더 많은 예산 지원을 유도할 수 있도록 한다. 프로그램을 통해 수익이 발생한 경우는 활용 방안으로는 향후 진행될 커뮤니티 프로그램 운영 예산으로 책정하거나 단지 내 경로당 어르신들을 대접하기도 하며, 인근 지역 자선단체에 기부를 한다. 또한 행사 후 남은 물품 등을 운영에 참여한 사람들끼리 동기부여나 독려 차원에서 나누어 갖도록 한다. 또한 커뮤니티 활동에서의 전 과정을 통해 보완점 등 입주민들의 의견에 귀를 기울이고 피드백 하는 것은 반드시 필요한 과정이다. 입주자에게 간단한 만족도 설문조사를 하거나 참여 입주민들과 간담회를 갖는 등의 방법이 있으며, 프로그램 준비 절차 등을 사진과 함께 정

리하여 단지 맞춤형 매뉴얼집으로 작성해 두면 추후 활동 계획 시 시간과 인력의 낭비를 줄일 수 있고 이는 곧 우리 단지 특성에 맞는 운영 과정을 통해서 좀 더 효율적인 커뮤니티 프로그램 운영이 가능하다. 본매뉴얼에서는 평가의 최종 단계로 단지별 커뮤니티프로그램 매뉴얼 집 작성을 제안함으로써 공동체 활성화단체나 입주자대표회의의 임원들이 바뀌어도 지속가능성이 있도록 하였다. 이상의 내용을 종합하여 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼 안을 도식하면 <Figure 3>과 같다.

#### IV. 결 론

본 연구는 선행연구에서 추출된 3개 유형의 커뮤니티 프로그램을 중심으로 서울시에서 파견된 커뮤니티 전문가들의 1, 2차 인터뷰조사 평가를 통해 커뮤니티 프로그램의 운영 과정의 현주소를 파악하고 보완 및 시사점을 도출하였다. 또한 커뮤니티 프로그램 운영 요소 틀에 의한 평가 분석을 통해 주민 주도형 중심의 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼을 제시하였다. 결과를 요약하고 결론을 내리면 다음과 같다.

첫째, 서울시 커뮤니티 전문가 2인의 프로그램 운영 과정 평가에서 주민 자생단체인 공동체 활성화 단체 구성은 대부분 기존의 부녀회를 흡수하여 운영하고 있었으나, 운영활성화를 위해서는 입주자대표회의와 관리사무소의 적극적인 협조가 필요하며, 주민의 호응을 얻기 위해서는 규모가 작은 프로그램으로부터 시작하여 스노볼처럼 발전시키는 것이 효과적임을 확인하였다. 또한 아파트 잠수입으로 프로그램을 진행하는 것은 모든 입주자들에게 혜택이 가는 것이 아니기 때문에 부정적 반응이 많아 가능한 지자체 등의 공모사업을 적극 이용하는 것을 권장하였다.

둘째, 프로그램의 홍보는 수일에 걸쳐 게시판과 안내 방송을 이용해 반복적으로 실시하며, 핵심 리더로서의 유력엄마를 발굴하고 입주자들의 재능기부를 이끌어 낸 경우가 보다 많은 입주자의 참여가 있었음을 확인하였다. 또한 자원봉사자의 경우는 지자체의 자원봉사센터와 연계하거나 학교에 봉사점수가 필요한 청소년들을 적극 활용하는 것도 효과적임을 알 수 있었다.

셋째, 프로그램 진행 후의 관리는 수익관련 내용을 입주자에게 공고하고 수익은 향후 프로그램 예산으로 책정하거나 단지 내 노인 대접, 지역 자선단체에 기부 하고 있었다. 한편 프로그램 운영에 참여하는 전담자는 대부분 무보수 봉사자로 하고 있으나, 관리규약에 명시된 대로 소정의 보수를 주는 것이 지속적인 동기부여도 될 수 있다고 평가하여 이는 단지 특성에 따라 향후 고려되어야 할 사항으로 보인다.

넷째, 서울시 42개 단지를 담당하는 커뮤니티 전문가 8인의 2차 평가를 통해 3개 유형의 프로그램의 운영 특성을 파악한 결과, 『커뮤니케이션』 프로그램은 단일의 프로그램보다는 타 프로그램과 함께 운영되는 경향을 보이

고 있음이 파악되었다. 커뮤니케이션을 위한 활성화 방안으로는 포스트 및 프로그램이나 스마트폰을 이용해 접근 가능한 SNS를 활용하는 것도 좋은 방법이라 할 수 있다. 『자원재활용』 프로그램은 전체 입주자를 대상으로 하며, 녹색장터나 벼룩시장 프로그램은 입주자들과의 만남의 기회와 친목을 도모하고 환경을 보전하고 재활용함으로써 불필요한 쓰레기를 줄이는 친환경 실천의 좋은 프로그램임을 확인하였으므로 적극 도입되어야 하겠다. 『환경관리』 프로그램은 거울을 제외한 모든 계절에 운영될 수 있으며 모든 연령대에 적합한 프로그램으로 텃밭을 가꾸는 경우는 적절한 공간과 책임지고 관리할 인원이 필요함을 확인하였다. 이상의 연구 결과를 토대로 아파트 커뮤니티 활성화를 위한 주민주도형 매뉴얼의 운영과정 단계를 제안하면 다음과 같다.

첫째, 지속적인 커뮤니티 활성화를 위해서는 주민이 운영주체가 되어야 하며, 커뮤니티 전문가의 도움이 없이도 입주민이 주도하여 운영해 나갈 수 있는 토대가 마련되어야 한다. 따라서 본 매뉴얼에서는 주민주도로 입주민 모임을 통해 프로그램 운영을 시작하는 단계를 제시하였으며, 이러한 단계를 통해 단지 내 커뮤니티 프로그램 운영을 시작할 시점에서 관심을 갖고 있는 입주민 중심의 소모임을 형성할 수 있으며, 이를 토대로 커뮤니티 프로그램을 시행할 운영조직으로 발전될 수 있다.

둘째, 커뮤니티를 운영할 새로운 주민조직인 공동체 활성화 단체는 기존 부녀회나 관리사무소, 입주자대표회의와의 협력관계를 구축하는 것이 필요하다. 이는 서울시 매뉴얼에서도 제시 되어 있으나 본 매뉴얼에서는 운영조직들 간의 수평적이며 긴밀한 체계 구축을 강조하고, 이를 실현하기 위한 구체적인 방안들을 제시하였다는 점에서 차별성을 두고 있다.

셋째, 아파트 단지별 특성과 상황이 상이하기 때문에 일괄적인 커뮤니티 매뉴얼이 적용되기에는 한계점이 있다. 본 매뉴얼에서는 커뮤니티 운영 요소를 인적, 물적, 재정적으로 분류하여 단지 상황 파악을 위한 기준을 마련하였고, 이를 활용하여 프로그램을 다양하게 진행할 수 있는 방안을 제시하고 있어 입주민들이 단지 특성에 맞게 운영방안을 수립할 수 있다. 이어 주민들의 요구가 높은 3개 유형 프로그램별 운영 가이드라인을 물적, 프로그래밍, 인적, 재정 요소에 준하여 정리함으로써 입주민들이 이를 참고하여 다른 프로그램에도 활용할 수 있도록 토대를 마련하였다.

넷째, 커뮤니티 프로그램이 지속적으로 운영되기 위해서는 입주민들의 참여를 증진시키고 반발을 잠재울 수 있어야 하며, 운영비를 절감시키기 위한 노력이 뒷받침 되어야 한다. 이를 위하여 본 매뉴얼에서는 프로그램 지속성을 위한 운영방안으로 재능기부활성화, 커뮤니티 유력활동가 발굴, 프로그램 규모와 참가비 부과 여부에 따른 입주민 참여 유도 방안, 외부기관 활용 등을 제시하고 있으므로 입주민들은 다양한 방안들을 활용하여 지속적인

프로그램 운영을 도모할 수 있다. 더불어 커뮤니티 활성화에 필요한 교육과 정보를 지속적으로 제공해 주고 격려할 수 있는 지자체의 지원 방안이 확대될 필요가 있을 것이다.

다섯째, 커뮤니티 프로그램 운영 종료 후 관리의 투명성 확보를 위해 자금사용 내용을 공고하며 수익이 발생한 경우 이를 활용할 수 있는 방안에 대한 충분한 논의 과정을 갖도록 하였다. 또한 공동체 활성화단체나 입주자 대표회의의 임원들이 바뀌어도 지속가능한 커뮤니티 활동이 이루어질 수 있도록 단지별 커뮤니티 프로그램 매뉴얼집 작성을 제안하였다.

본 연구는 커뮤니티 전문가 심층 인터뷰 조사에 의한 평가를 통해 아파트 단지 내 커뮤니티 프로그램 운영 보완에 대한 시사점을 도출하고, 프로그램별 운영 특성을 분석하여 주민 주도형 운영 매뉴얼을 학술적 연구로 제시하였는데 연구의 의의가 있다. 향후에는 본 연구에서 제시한 운영 매뉴얼을 커뮤니티 전문가가 파견되지 않은 다양한 지역에 적용해 봄으로써 운영 평가 등의 비교 모니터링 연구가 필요할 것이다.

## REFERENCES

1. 계기석 · 천현숙 (2000). 커뮤니티 중심의 주거환경정비 연구. 국토연구원.
2. 두산건설 (2007). 두산 위브 커뮤니티 프로그램 운영 매뉴얼.
3. 삼성건설 (2006). 삼성래미안 생활문화 프로그램 운영 매뉴얼.
4. 서울특별시 주택본부 (2011). 아파트 커뮤니티 활성화 매뉴얼.
5. 조성희 · 이경희 · 이영석 · 박경옥 (2007). 공동주택 주거문화 제고 방안 연구(건설교통부 연구보고서). 건설교통부, (사)한국주거학회.
6. 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.
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. (2010). Management and Operation of Apartment Community Facilities and Post Occupancy Evaluation-Focused on the R Apartments Complex in Daegu -. *Journal of the Korean Housing Association*, 21(4), 111-120.
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. Kang, S., Kim, J., Lee, B., & Cho, Y. (2013). A field on community facility management of 10-year public rental in response to tenants' needs. *Journal of the Korean Housing Association*, 24(5), 77-88.
11. Kim, Y., & Lee, Y. (2007). A Comparative Study of Perception on Management Services Between Management Staffs and Residents of Permanent Rental Housing from the Perspective of Welfare. *Journal of the Korean Housing Association*, 18(5), 53-64.
12. Kwak, D., Eun, N., & Ha, S. (2004). A study on the apartment community revitalization: With the case of new towns in the seoul metropolitan region. *Housing Studies Review*, 12(2), 139-160.
13. Kwon, T., & Choi, S. (2009). A Study on Attitude Survey of Apartment Residents and Superintendents for Activating of Multi-Family Housing Community Facilities-Focusing on Apartment Complexes under the Control of a Contract Agent. *Journal of Architectural Institute of Korea*, 25(11), 69-78.
14. Nam, Y., & Shin, J. (2005). A Study on the Apartment Space Planning Method on Community Concept. *Journal of the Korea Planners Association*, 6(3), 5-18.
15. Park, K. (2010). Establishment of the Social Environment to Active Communities in Apartment Housing. *Journal of the Korean Housing Association*, 21(1), 141-150.
16. Yeon, T., & Shin, Y. (2005). A Field Study on the Management and Uses of Residents' Common Service Facilities in Multi-Family Housing through Housing Managers' Interview. *Journal of Architectural Institute of Korea*, 21(10), 121-130.
17. Yoon, Z., & Choi, J. (2007). A Preliminary Study on the Neighborhood Architect on "Machizukuri" through Apartment Cyber Communities. *Proceeding of Conference in Architectural Institute of Korea*, 27(1), 651-654.

접수일(2014. 3. 28)

수정일(1차: 2014. 5. 9)

게재확정일자(2014. 5. 16)