전북특별자치도사회서비스원

Human Impact
휴먼임팩트 협동조합

모임은 차이를 빚는 예술

민주적 의사결정을 돕는 퍼실리테이션

2026.10.8.(목) 9:00~18:00

강정모 소장(시민교육콘텐츠연구소)

시 간	내 용	
09:00~09:50	**[시작]** 촉진자의 역할과 주민관계 가치	- 복지 현장의 변화 : 제도적 모임과 자발적 소모임 비교 - 사회복지사 역할 : 사업관리자에서 관계촉진자로 전환 - 주민조직화 기초 : 사회적 자본과 환대의 문화 형성 - 전문가 중심에서 질문 중심으로 : 동반자로의 관점 전환
10:00~10:50	**[마음열기]** 관계형성과 안전한 대화 환경 구축	- 참여자 긴장 완화와 관계 맺기 실습 - 주민의 고유성을 드러내는 자기소개 기법 - 안전한 소통을 위한 대화 약속 만들기 - 대화의 물꼬를 트는 시작 기법 및 소모둠 구성
11:00~11:50	**[기획]** 주민참여형 회의구조와 질문 설계	- 참여를 이끄는 회의의 성격 이해 - 진행자의 세가지 진리 : 사회자, 진행자, 촉진자의 차이와 역할 - 생각을 이끄는 질문 설계 기술 - 주민모임의 사명과 비전 공유 토의 설계
12:00~13:00	**점심식사**	
13:00~13:50	**[과제도출]** 현장 프로그램의 목표정렬 실습	- 문제 규명 : 현상과 본질적 원인의 구분 - 주민 눈높이에 맞춘 회의 안건 및 실천 목표 설정 실습 - 주민의 욕구와 기관 지향점을 연결하는 가치체계 정렬 - 참여형 회의 설계도 작성 및 모둠 공유
14:00~14:50	**[생각발산]** 아이디어 도출 기법	- 발언 독점과 침묵을 방지하는 발언 구조 설계 - 생각 도출법 : 돌아가며 적기, 연상 낱말 발상법 - 단계별 토의 : 개인, 짝, 모둠, 전체로 확장하는 토의 기법
15:00~15:50	**[시각화]** 모둠 공론장 운영과 기록	- 아이디어 분류 및 제목 짓기(유목화) - 주민 주도형 프로그램 워크숍 실행방법 실습 - 주민들과 AI활용 아이디어 활성화 방법
16:00~16:50	**[합의형성]** 민주적 의사결정과 합의절차	- 다수결의 한계 극복과 합의 형성 - 현장 합의 도구 : 토킹스틱, 다중 스티커 투표 - 소수 의견을 반영하는 합의 조정 기법 - 갈등 조정을 위한 소통법 : 신호등 토론, 역할 입장 토론
17:00~17:50	**[성장수확]** 수확과 모임 마무리 의례	- 평가를 넘어 배움을 정리하는 수확으로서의 종결 - 다음 만남을 연결하는 모임 종결 의례 설계 - 현장 회고 : 포토스탠딩 소감나눔, 4가지 관점 성찰, 배움 퇴장권 - 주민과 함께 만드는 수료식 : 세상에 하나뿐인 수료식, 촉진자로서의 현장 실천 다짐문 작성
17:50~18:00	**공유 및 피드백, 질의 응답**	

- 주관 : 휴먼임팩트 협동조합
- 강사 : 강정모 소장 (시민교육콘텐츠연구소)



2026년 전라북도사회서비스원 사회서비스 종사자 현장역량강화과정

모임은 차이를 빚는 예술

: 민주적 의사결정을 돕는 퍼실리테이션

쉽고 재미있는 내용, 신나고 가슴뛰는 교육
시민교육콘텐츠연구소

"민주주의를 일상에서 쉽고 재미있게, 신나고 효능감 있게"

강 정 모 소장

2005. 4 ~ 현재 3,230여 회 강의 및 컨설팅, 워크숍 진행

(현) (주)한국공교육원 이사
(현) 한국NPO스쿨 이사
(현) 서울YMCA 청소년위원회 위원
(현) 남양주시 민주시민교육위원회 위원
(전) 서대문구 민주시민교육위원회 위원
(전) 경희사이버대학교 NGO사회혁신 겸임교수

010-7195-2779 streamwk@gmail.com



비영리 사회복지유관기관 조직 및 사업운영으로 사회복지사는 무엇을 만드는가?

사회적 자본이란 무엇인가?

사회적 자본

1. 갈등비용의 감소를 가져오는 신뢰
2. 정보 소통의 네트워크
3. 이기주의를 넘어서는 도덕과 규범

"자신이 속한 ☐가 나를 ☐ 해 줄 수 있다는 확신, 내가 ☐에 처했을 때 주변 사람들이 ☐ 해 줄 것이라는 확신"



훌륭한 전라북도 시군읍면동이란?

훌륭한
신뢰받는
지속가능한
건강한
전라북도

자본
사회적자본



빈틈의 미학

오페라가 펼쳐지는 무대에 누군가 올라간다면 어떻게 되겠어요? 방송사고가 되겠죠? 완벽한 쇼에 참여한다는 것은 불가능한 일이죠. [ ] 마주하는 사람은 이제 팔짱을 끼고 앉아서는 관객이 되어 그 쇼를 평가하는 것으로 자신의 역할을 생각하기 시작할 겁니다. 그러나 마당놀이는 어떤가요? 무언가 [ ]이 있고 편한 느낌이죠? 흥에 겨우면 누군가가 무대에 들어가 함께 춤을 춰도 이상한 일이 아닙니다. 이렇듯, 약간의 빈틈은 사람들에게 자신이 '참여할 공간'을 발견하게 만드는 묘한 힘이 있습니다.

지역주민들에게 자발성을 요구하기 전에, 그들이 무엇이든 '말할 수 있는 기회'를 먼저 제공해 보세요. 행사 프로그램을 홍보한 후 참여를 이야기하기 전에 그 프로그램의 기획부터 함께 만들어가도록 노력해 보세요. 이런 작은 변화가 지속된다면 주민들의 자발성은 서서히 되살아나기 시작할 겁니다.

〈건강한 조직, 2017, 이재현, 지식과감성〉

선진대한민국 성숙사회 사회복지 운영 패러다임 전환

성장사회
(오페라적 운영)

□맞히는힘

성숙사회
(마당놀이적 운영)

모두가 □하는 답을
만들어내는 힘

선진 대한민국 사회복지관 이용자들의 행복한 삶을 촉진하는 방법

제도적모임

- ✓ [ ] 중심의 참여
- ✓ 결과와 성과 보고에 급급함
- ✓ 딱딱하고 형식적인 회의 구조
- ✓ 누군가 시켜서 [ ]

느슨한모임

- ✓ 개인의 [ ] 중심
- ✓ 결과보다는 과정 자체를 공유
- ✓ 부드럽고 수평적인 대화와 소통
- ✓ 스스로 즐거워서 [ ]

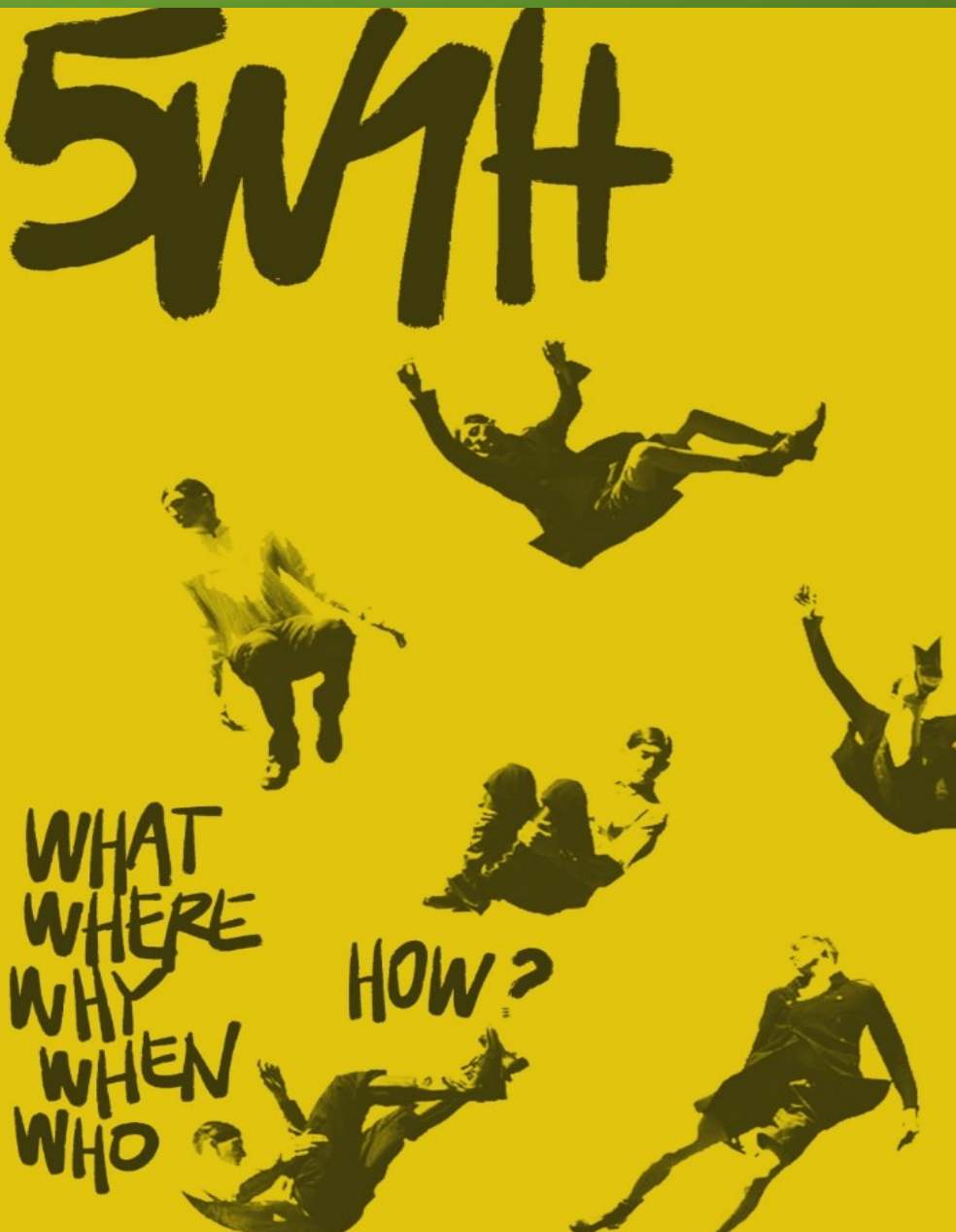
사회복지 현장활동 및 회의촉진 발굴 도구_열린질문 역량

"나는 정직한 친구가
여섯이 있다.

그들은 내가 궁금한
모든 것을 가르쳐준다.

그들의 이름은

- 루드야드 키플링 -



구체적 열린질문

- ✓ 선생님은 요즘에 **어떤** 어려움이 있으신지요?
- ✓ 그 중에서 가장 불편하고, 힘든 점은 **무엇인지요?**
- ✓ 그 문제로 지금 도움을 받고 계시는 분은 **누구실까요?**
- ✓ 관련해서 현재 공적으로 지원받고 계신 것은 **무엇인가요?**
- ✓ 그 외에도 혹시 저희 기관에서 받고 싶은 서비스중에서 가장 시급한 것은 **무엇**이고, **어떻게** 도움을 받고 싶으신가요?
- ✓ 주위에 선생님과 비슷한 어려움을 겪고 계신 주민을 알고 계신지요? 계시다면 **어느 분이실까요?**

조직운영을 위한 수퍼비전_개방형 질문 연습

닫힌질문	열린질문
• 제가 도와드릴까요?	• 제가 무엇을 도와드릴까요? • 제가 그것을 어떻게 도와드릴까요?
• 금일 행사 할 만 하셨어요?	
• 그 일 아직 안 끝났어요?	
• 그 활동 했어요?	

직무 및 활동현장 담당복지 수퍼비전 사례연습1

현장상황	닫힌질문	열린질문
• 사업계획서 및 기획서 피드백 상황 (배경·목적 누락 시)	• "선생님, 작년 계획서 서식 그대로 복사해서 낸 거 아니죠?"	• •
• 주말 근무 및 야간 프로그램 운영 후 면담 상황 (업무 과중 및 번아웃 징후 포착 시)	• "선생님, 이번 주말 가족자원봉사 캠프 운영하느라 많이 피곤하죠?"	• •
• 지자체·중앙부처 감사 및 평가 준비 상황 (서류 보완 및 증빙 오류 점검 시)	• "선생님, 복지부 평가 편람에 나온 필수 증빙 서류 다 챙겨 넣은 것 맞죠?"	• •

직무 및 활동현장 담당복지 수퍼비전 사례연습2

현장상황	닫힌질문	열린질문
• 사례관리 및 악성·고충 민원 응대 후 수퍼비전 상황 (위기 가족 상담 후 탈진 시)	• "선생님, 아까 그 참여자가 소리 지르고 항의해서 기분 많이 상했죠?"	•
• 업무 마감 지연 및 보고 누락 상황 (일정 차질 발생 시)	• "선생님, 오늘 5시까지 넘겨주기로 한 정산 보고서 아직 다 못 끝냈어요?"	•
• 이직 고민 및 조직 적응 면담 상황 (근속 1~2년 차 조기 퇴사 방지 면담 시)	• "선생님, 요즘 센터 일 힘들어서 다른 기관 알아보고 있는 건 아니죠?"	•

효과적 소통과 협업의 퍼실리테이션이란 무엇인가?

생각해보기_다양성이 많아지면?



✓ 다양성이 많아지면 전라북도 시군 읍면동은 어떻게 될까?

생각해보기_편하고 익숙한 것은? 피곤한 것은? 배움과 훈련이 요청되는 것은?

私

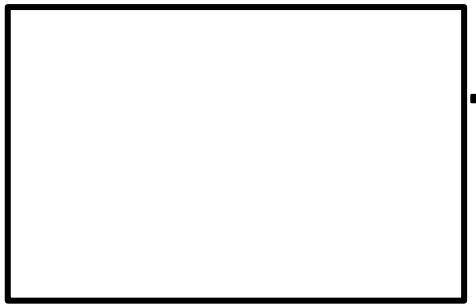
公

생각해보기

혼자 결정

함께 결정

촉진자(促進者)

을 수행하는데 있어서 활동이 이루어질 수 있도록 안내하는 역할을 수행하는 사람

Facilitator(활성화) / Moderator(중재, 조정)

조편성 방법_빨리, 안피곤하게, 재미&의미도 약간

1. 1-2-3-4-5 같은 번호끼리 모이게 한다.

2. *가지 지역 키워드 카드뽑고 착석 (5개조)_전북
   _1조: 전주 비빔밥 / 2조: 군산 근대거리 / 3조: 남원 춘향전 / 4조: 정읍 내장산 / 5조: 고창 청보리
   _ 자리에서 일어나 본인의 카드나 스티커에 적힌 전북의 명소를 확인”
   _테이블 위에 각 명소 팻말을 찾아가기

3. *가지 사회복지 핵심가치카드 뽑고 착석 (5개조)
   _1조: 공감과 경청 / 2조: 연대와 협력 / 3조: 인권과 존중 / 4조: 변화와 혁신 / 5조: 안심과 돌봄
   _자리에서 가치 카드를 뽑도록 하기
   _스크린에 해당 테이블 번호 띄우기
   _이동 후 내가 왜 이 가치를 뽑았는지 소개하면서 소통하기

사회적 자본의 형성_우정과 환대



환대는 편안함의 해체이고,

해체는 타인에 대한 환대이다.

- 데리다 -

자화상 그리기(아바타그리기)+키워드 작성











1. 서로 얼굴 그리기(나의 얼굴 그리기)+이름 쓰기
2. 나를 <u>설레게</u> 하는 1가지
3. 26년 <u>개인적으로 성취하고</u> 싶은 것 1가지

신입직원, 참여주민, 이용자 등 왔을 때 상호소개 질문





① 서로 얼굴 그리기(나의 얼굴 그리기)+이름 쓰기+사는마을

② 이용자(장애인, 피해자 등) 마음을 여는 나만의 매력(무기) 1가지

③ 현장 활동시 꼭 필요한 나만의 에너지 충전법 1가지

④ 올해 이 일을 하며 이루고 싶은 것은 1가지

미꾸라지 액션 및 전체소개





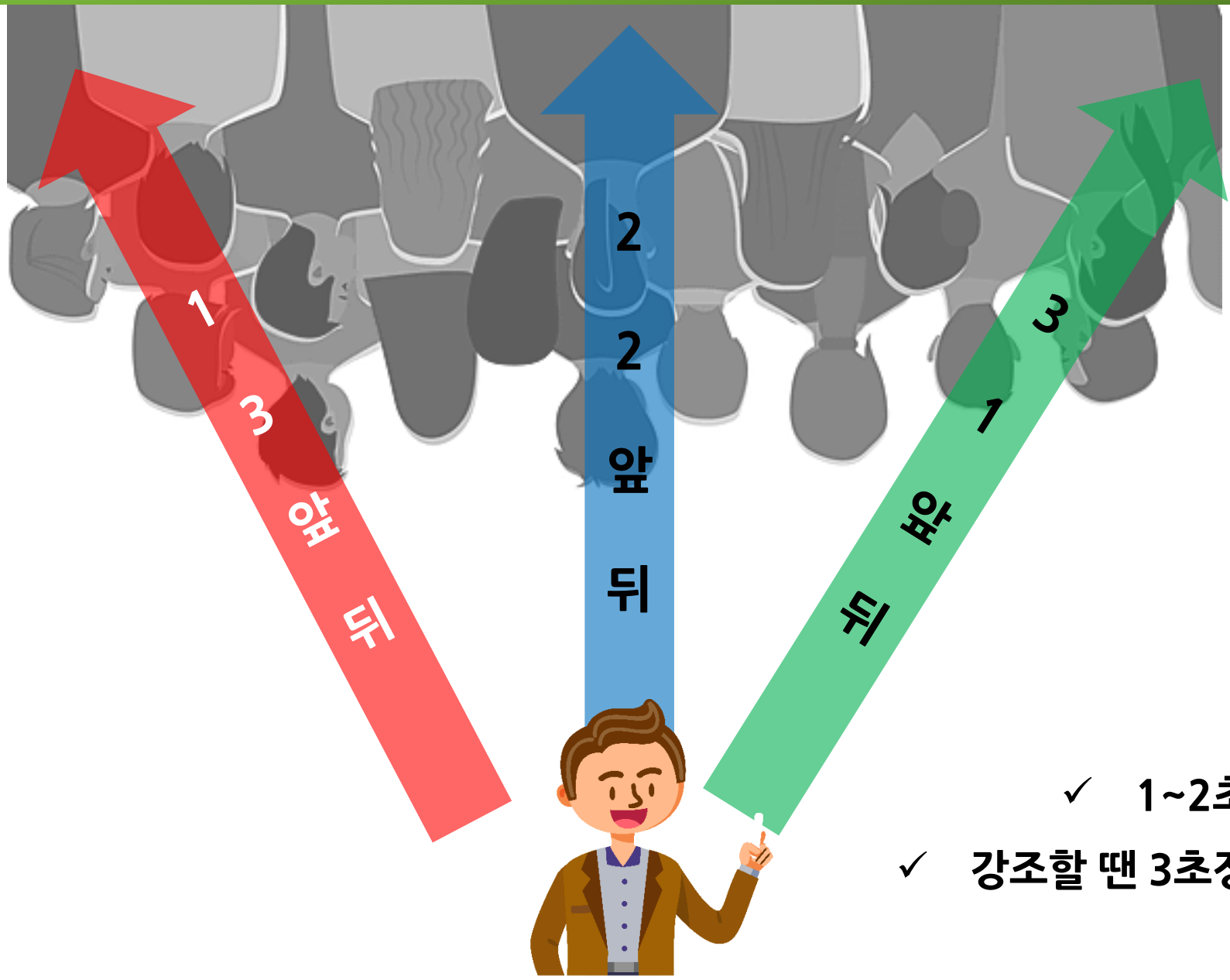


① 모둠원과 소개한 내용을 들고, 모인 모든 사람들과 소개한다.

② 소개후 가위바위보를 해서 이긴 사람은 상대방 얼굴에 스티커를 붙인다.

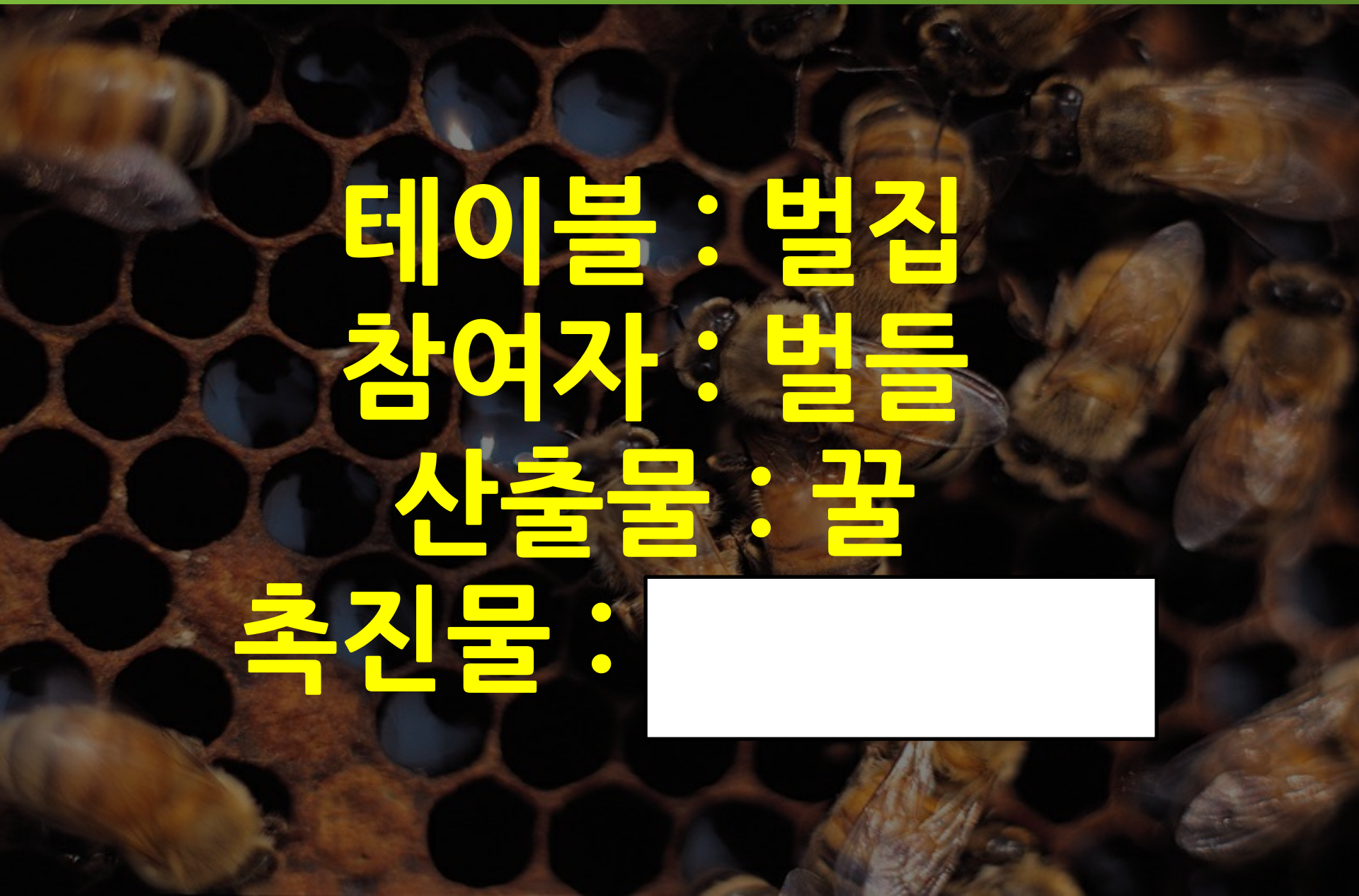
③ 스티커가 모두 소진되면 자리로 돌아온다.

사회복지 모임운영시 신뢰제고 방법_아이컨텍



- ✓ 1~2초씩
- ✓ 강조할 땐 3초정도

벌집 토의 _‘꽃가루’로 촉진하기



테이블 : 벌집

참여자 : 벌들

산출물 : 꿀

촉진물 :

벌집 토의_열린질문 만들기_AI활용 해보기

① 여행과 수퍼비전과 공통점은 무엇인가?

② 게임과 사례관리 직무의 공통점은?

③ 정리정돈과 사회복지 프로그램의 공통점은?

④ SNS와 사회복지 거버넌스의 공통점은?

자신감 계단박수_체감성장 걱정제로 / 탄탄기반 착착체감 / 함께누림 복지전북

- 촘*촘*복*지*더*큰*전*북
- 촘촘**복지**더큰**전북**
- 촘촘복지****더큰전북****
- 촘촘복지더큰전북********
- “도민과 함께 체감성장, 세계와 함께 더 큰 전북”, “보편적 사회서비스 제공기반 조성으로 전북도민의 삶의 질 향상”, “함께 누리는 복지, 걱정 없는 일상, 촘촘한 전북사회서비스” 전라북도특별자치도 민선9기, 전북사회서비스원 방향성 융합





벌집 토의_8자구호 만들기_AI활용 해보기

- ✓ (우리) 기관 사명, 비전, 핵심가치의 내용과 담당사업 목적을 8자 구호를 5개 (재미있게, 의미있게 역동적으로, 임팩트 있게…) 만들어 주시기 바랍니다.

건강한 조직운영
회의 촉진방법

생각해보기_개인주의가 높은/홀로 살아가기 어려운/외로움과 고립이 많은

後進
사회

先進
사회

선진 대한민국 변화 지점

관광같은 삶의방식 정답있는	여행같은 삶의방식 정답없는

나이가 사회적 필요성과 존중을

받지 [ ] 상황

선진 대한민국 사회복지 직무 위기지점

‘정답’과 ‘원래’는 없다
함께 길을 찾아갈 뿐이다
여기에서 관리자들은

겪는다

생각해보기_사회복지 서비스 조직 및 기관운영

後進
사회
조직운영

先進
사회
조직운영

모임 리더 선정방법



① 조 안에서 엄지를 들어 가장 리더였으면 좋은 사람에게 엄지를 드린다.

② 가장 많은 엄지를 받은 사람이 리더가 된다.

③ 뽑힌 리더를 세우고, 그 사람을 한 껏 치켜세워 준다.

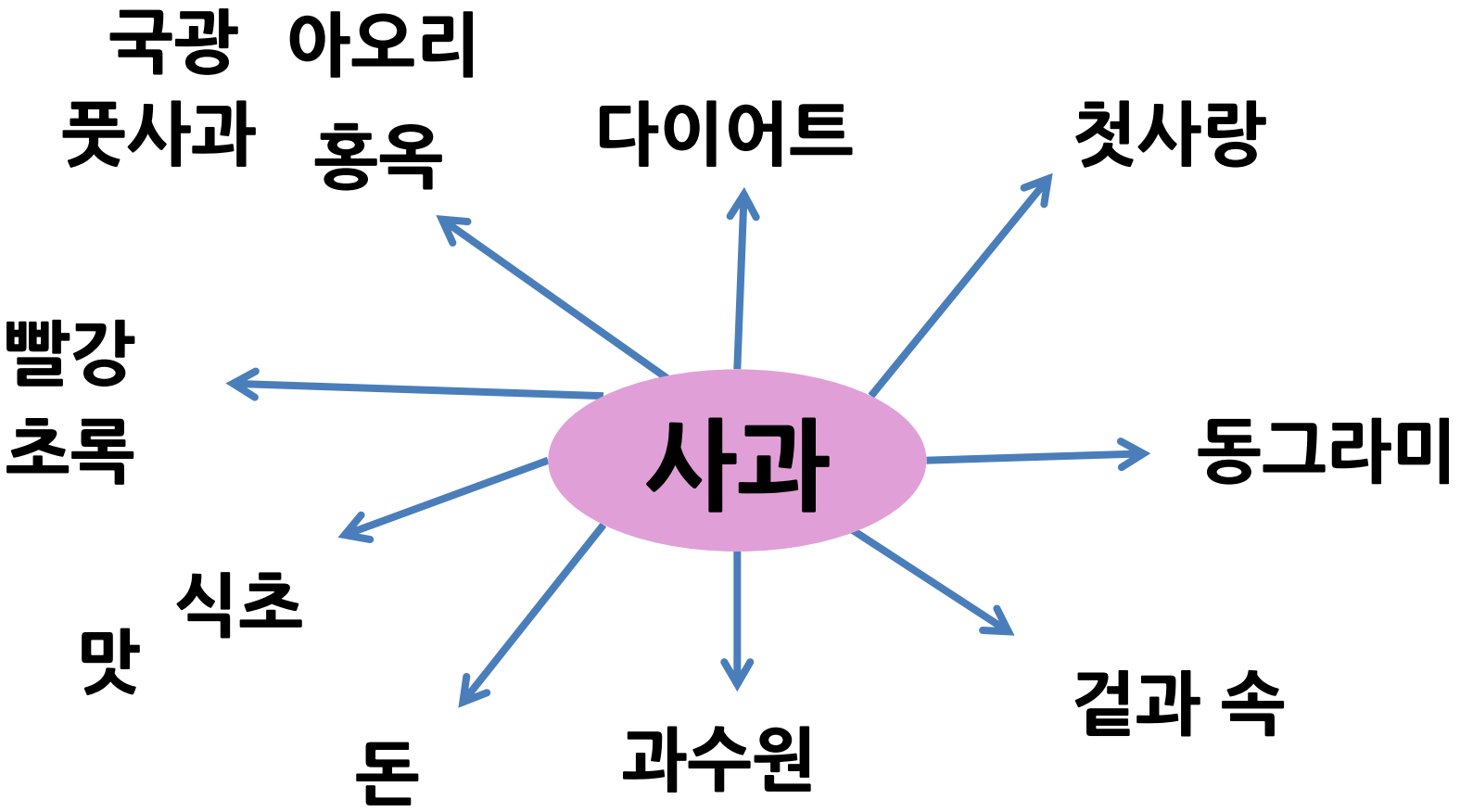
재미있고 창의적인 도출방법_랜덤워드_전략도출



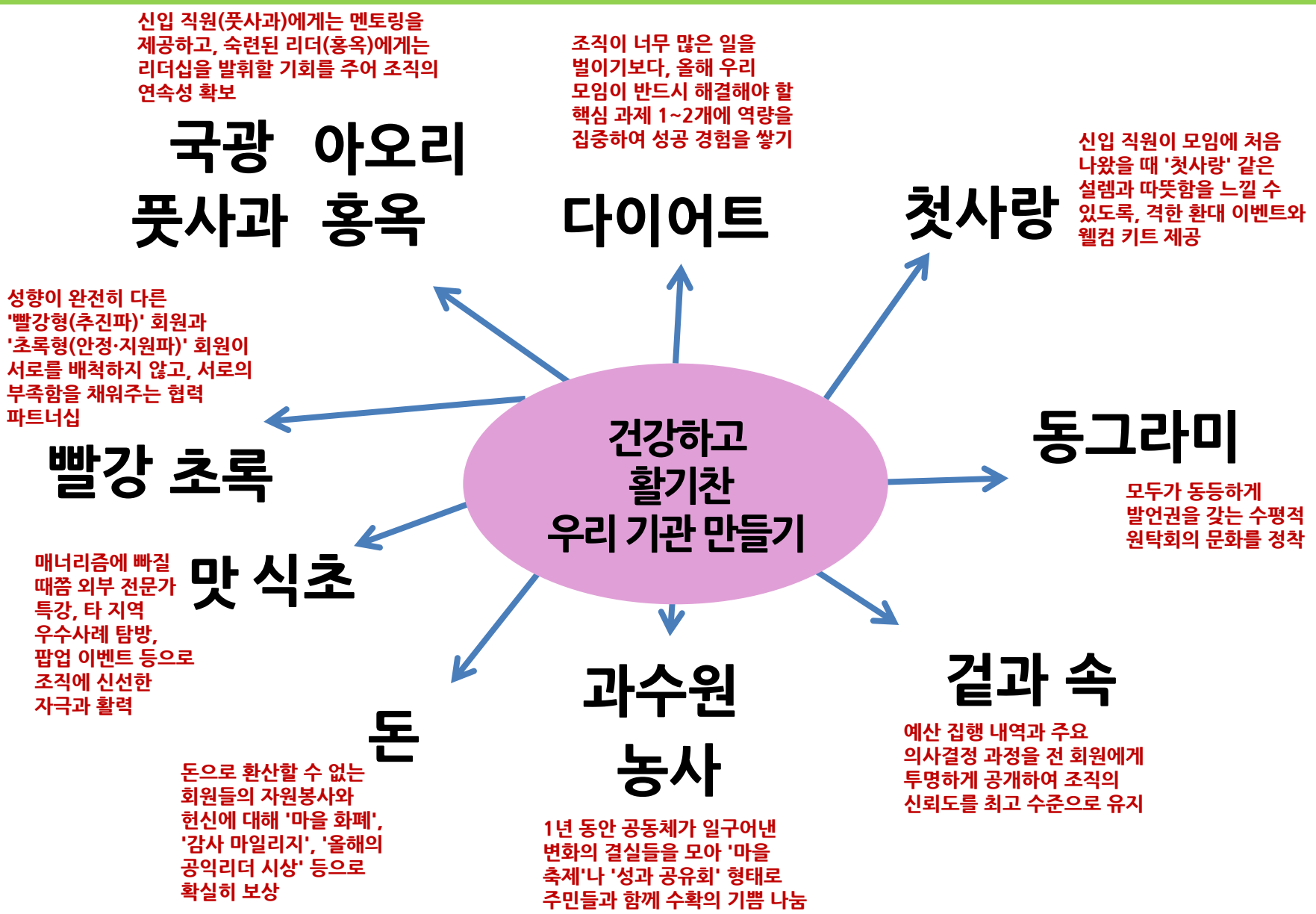
1. 주사위를 2번 던져
2. 1번째 번호는 가로
3. 2번째 번호는 세로
4. 모둠은 해당 키워드 활용하여 도출

	1	2	3	4	5	6
1	놀이 공원	여행	카톡	SNS	아이돌	막걸리
2	워라벨	결혼	돈	넷플릭스	합격	퇴근
3	크리스마스	은퇴	붉은 노을	자격증	마을 축제	그림
4	스마트 워크	육아	타로 카드	연애	마술	팥빙수
5	주식투자	유튜브	전기차	시험	눈사람	가방
6	데이트	시험	회식	취업	AI	여름 휴가

단어를 보고 떠오르는 것을 적어보세요



단어를 '건강하고, 활기찬 기관 만들기'로 바꿔 아이디어 만들기



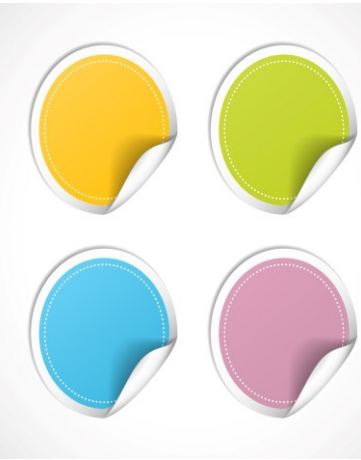
회의소통방법_동전내기_의제결정

✓ 참여자들은 각자가 동전 또는 투표용 스티커 등을 *개씩 나눠 가지고 제시된 의견에 대해 갯수를 정해 투표를 하는 방식

✓ 1인1표가 아닌 *개의 범위 내에서 다양한 의견에 투표권을 배분할 수 있어 다수결의 단점을 보완할 수 있음.







민주적 회의 4차원 : 회의/회의/회의/회의

① 會議

_여럿이 모여, 소개하고, 관계형성하고(누가), 주제정하고(왜, 무엇), 규칙 정하기(어떻게, 언제, 어디서)

② 懷疑

_주제에 대해 의심하고, 비판하고, 논쟁과 설득하는

③ 會意

_토론(討論)을 통해 찬성과 반대입장에 대한 내용을 명확히 파악하고(뜻을 깨닫고), 타협 및 절충과 양보를 하여, 민주적 방법을 통해 선택한다. 이후 채택된 쪽은 구성원들에게 감사하고, 채택되지 않은 쪽은 승복하고, 결정에 따른다.(마음에 맞음)

④ 回議

_선택한 입장에 대해 마음을 모은 구성원들은 '돌아가며' 이를 달성하기 위한 대안과 실천사항에 대해 이에 대한 다양한 이해관계자들에게도 '돌아가며' 의견을 구한다.

신호등 토론_찬반중립 의소통방법

반대	중립	찬성
붉은 카드	노란 카드	녹색 카드









토론이슈_손들기

① AI에 따른 저고용, 고생산성에 따른 '기본소득제' 실시

② 사회복지계 주4일제(또는 주4.5일제) 도입

③ 저출생 대응 '외국인 가사·돌봄 근로자' 도입 및 차등임금제

④ 전국 국립대학교 통합

⑤ 사회복지시설 종사자 '단일임금제' 도입 및 국·도비 시설 간 처우격차 해소

⑥ 초고령 농어촌 면 단위 복지관 분관·스마트 AI 돌봄 도입

회의소통방법_관점이해토론_전북 사회복지 최근 이슈

농촌 소멸위기 지역 '주민참여형 이웃돌봄(활동수당 지급)' 제도화

1. 토론 내용 개요

✓ 배경: 전북 14개 시·군 중 10개 이상이 인구감소 및 소멸 고위험 지역에 해당하며, 농어촌 면·리 단위는 요양보호사나 생활지원사조차 이동 거리가 멀어 배치가 기피되는 복지 사각지대가 심각함.

✓ 핵심 논쟁: 공공·민간의 전문 인프라가 닿지 못하는 농촌 마을의 이웃 주민, 이장, 부녀회원 등이 취약계층 어르신을 돌볼 때 시간당/월별 '돌봄활동수당'을 지급하는 제도를 본격 시행하는 데 대한 찬반 논쟁.

2. 찬반 대립 핵심 지점

✓ 찬성 (현실적 접근): 전문 인력이 전무한 농촌 현장에서 이웃 간 관계망을 제도적으로 인정하고 최소한의 보상을 주어야 농촌 복지 공백과 고독사를 실질적으로 막을 수 있다.

✓ 반대 (전문성·품질 우선): 이웃 돌봄의 현금화는 공동체 상부상조 정신을 훼손하고, 무자격자에 의한 안전사고 및 서비스 질 저하, 부정수급 관리 부실, 기존 돌봄 정책과의 중복 등 공공 돌봄의 책무를 주민에게 넘기는 미봉책이다.

회의소통방법_관점이해토론_이해관계자

① 농촌 고령마을 독거 어르신 (수혜 당사자)

공식 입장: 먼 곳의 전문가보다 매일 얼굴 보는 이웃의 돌봄과 안부 확인이 훨씬 절실하다

핵심 욕구: 일상적 안전과 지속적 돌봄 (소외·고독사 불안 해소 및 친숙한 이웃과의 관계 유지)

② 이웃 돌봄 활동 참여 주민 (이장·부녀회원 등 현장 활동자)

공식 입장: 무조건적인 희생과 자원봉사 강요를 멈추고 현실적인 활동 수당과 안전장치를 보장하라.

핵심 욕구: 정당한 노력 인정과 실질적 보상 (최소한의 활동 실비 지원 및 법적·제도적 보호)

③ 민간 복지기관 사회복지사 (전문가 그룹)

공식 입장: 무자격 이웃 돌봄의 현금화는 복지 전문성을 훼손하고 책임 소재만 불분명해진다

핵심 욕구: 돌봄 품질 담보와 서비스 안전성 (전문적 개입 영역 보장 및 사고 발생 시 책임 한계 명확화)

④ 전북특별자치도 사회서비스원 (공공·통합돌봄 관리자)

공식 입장: 공공 인력 한계를 메우기 위해 이웃돌봄을 도입하되, 공공의 교육·모니터링 체계 안에서 관리해야 한다.

핵심 욕구: 농촌 복지 사각지대 해소와 관리 통제권 (현실적 돌봄 공백 보완 및 표준화된 서비스 품질 유지)

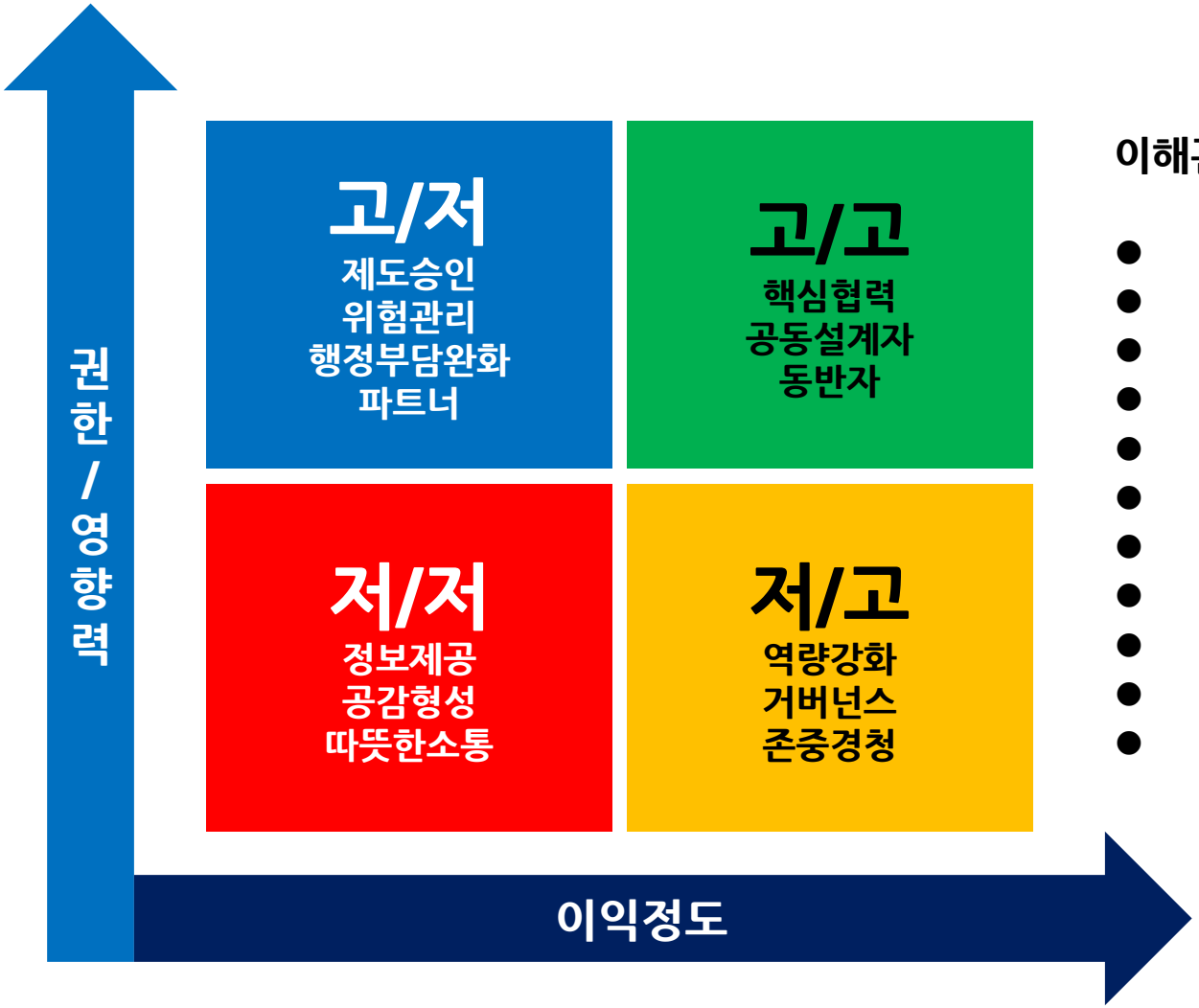
⑤ 도·군 복지행정 담당 공무원 (예산·정책 집행자)

공식 입장: 부정수급 방지와 명확한 성과 증빙 기준 없이는 예산 투입과 조례 제정이 어렵다.

핵심 욕구: 재정 안정성과 행정적 책임 회피 (세금 낭비 논란 차단, 관리·감독 가능성 확보 및 민원 방지)

이해관계자 분석

문제를 변화시키기 위해 이해관계자와 소통과 관계하기 위한 전략 분석



이해관계자 도출 및 파악을 위한 질문

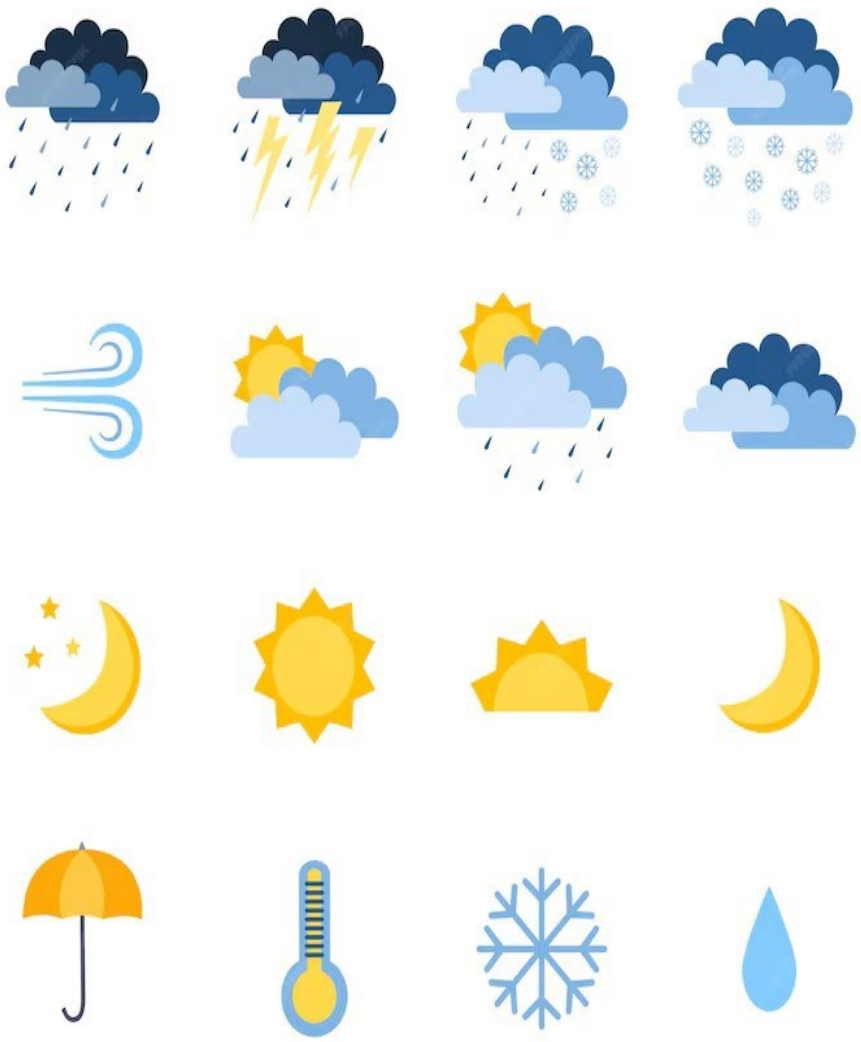
- 이슈에 영향을 받는 사람은?
- 이슈의 책임자는?
- 이슈의 의사결정자는?
- 이슈해결에 지원가능자는?
- 이슈해결을 방해할 수 있는 자는?
- 이슈해결 경험자는?
- 이슈의 이익자
- 이슈의 수행자
- 이슈의 관리자
- 이슈에 대한 재정 지원자
- 이슈에 영향을 미치는 조직

마을복지 주민 회의운영 주의사항

1. 회의 시간이 길어지면?_주민들의 속마음은 [ ]
2. 혹시 회의 중에 이런 사람 없나요?
   _발언시간 독점하기, 혼자서 오래 말하기
   _같은 얘기 또 하기, 논점과 관련 없는 내용으로 시간 끌기
   **토킹스틱(Talking Stick)
3. 정시에 회의 시작
   _나에게 5분은 상대방에게 [ ]
4. 다른 사람의 의견에 비난하지 않기
   _틀린 것이 아니라 [ ]
5. 논의가 충분해야 합의도 빠르고, 신뢰도 높음.
   _다수결은 충분히 숙의 후 사용.
   _다수결이 [ ] 조직의 신뢰도가 낮아짐.

비영리 사회복지 유관기관 사업 작동원리

나의 현재_날씨로 표현하기



① 나의 지금 몸 마음, 상황을 날씨로 표현해보기 / 이유는?

② 비오는 날의 나의 모습 상상하여 그려보기

6*6 소통하기

아~ 이거 해볼껄 하는 것은? 이유는?	앞으로 해야할 일이지만 하기 싫은 것? 이유는?	딱히 잘못을 하지 않았지만 싫은 사람은? 이유는?	화가 나도 참아야 했거나 기뻤지만 표현하기 못 한 경험은?	여행하고 싶은 곳은? 이유는?	당신이 자발적으로 시간과 돈 쓰면서 몰입하는 것은? 이유는?
맘대로 쓰고, 쉴 수 있는 한달이 주어진다면? 무엇을? 이유는?	왠지 미안한 사람은? 이유는?	지금 눈감으면 생각나는 사람은? 이유는?	인생이 1년 남았다면 어떻게 살고 싶은가? 이유는?	영화배역을 한다면 어떤 역할을 하고 싶은가? 이유는?	배우는 것에만 쓸 수 있는 5,000만원이 주어진다면? 무엇을?
사랑하는 사람에게 어떤 사람으로 기억되고 싶은가? 이유는?	나만에 슬럼프를 극복하는 방법은? 극복한 경험은?	10년 후, 내 인생에서 가장 소중하고, 중요한 것은? 이유는?	아직 시도하지 않았지만 이루고 싶은 꿈은? 이유는?	가장 아름다웠던 청소년 시절의 기억? 이유는?	좋은 일을 하려고 했으나 오해와 갈등이 일어났던 경험은? 이유는?
살면서 가장 만족을 느낀 시간은? 경험은?	최근 가장 지키고 싶은 것은? 이유는?	올해가 끝나기 전에 이것만은 반드시 한다! 이유?	지금 하는 일을 시작하게 된 이유는?	내 생의 최초의 기억은? 느낌과 영향은?	내가 나이 들었다고 느낄 때? 이유는?
지난 한달 간 내가 한 일중 가장 보람있던 일은? 이유는?	향후 3년안에 꼭 해보고 싶은것은? 이유는?	최근 가장 화나는 상황은? 이유는?	지금 생각나는 노래가사는? (느낌은?)	로또 1등이 당첨되어도 변함없는 것은? 이유는?	당신에게 힘을 주는 말은? 다른 사람에게 해달라고 부탁
내 인생 가장 불안했던 시간은? 이유는?	고마웠다고 말하지 못한 사람이 있다면? 이유는?	남들이 겪지 못했을 것 같은 특이한 경험은? 이유는?	지자체장이 된다면? 무엇을 바꿀 것인가? 이유는?	요즘 오랜 시간 고민하는 것은? 이유는?	조원들에게 무언가 하나씩 나눠주세요. (1번더)

사회복지사업이란 무엇인가?

목적

수단

차이점은?

기획

계획

의제숙의 및 계획 : 숙의지점

지역특성과 수요에 응답하는가? → 지역

문제가 무엇이며
어떤 모습으로 변화시킬 것인가? → 목적

문제를 해결하기 위해서
무엇을 해야할 것인가? → 목표

문제정의(定義) 사례

미국 문제정의

‘무중력 상태에서 [ ]을
쓸 수 있는 방법은 무엇인가?’

소련 문제정의

‘무중력 상태에서 우주 실험을
[ ]할 수 있는
가장 효과적인 방법은 무엇인가?’

사업 의제개념 명료화

문제해결

어떻게 해결할 것인가?



문제정의

변화해야하는 이유는 무엇인가?

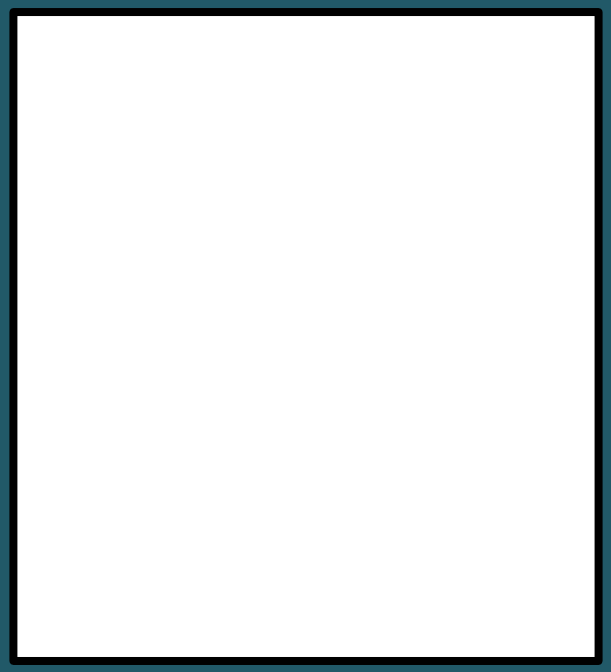


세금사용사업 착수과정 소통 구조

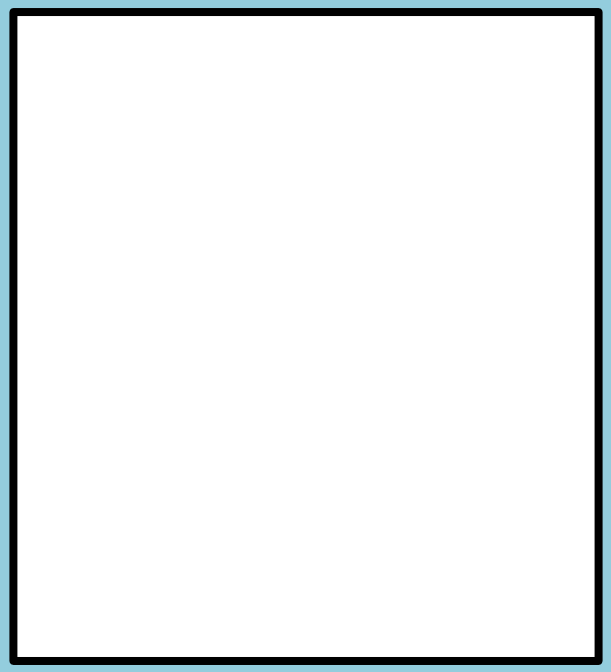
- ✓ 기관 : 예산(돈) 주세요~~
- ✓ 지자체 : 무엇이 □ 인가요?

사회복지사업 기획의 패러다임 전환

기발한



절실한



공공 예산 달라는 이유_어떤 문장에 더 참여하고 싶은가?

활동중심

반려인을 위한
펫티켓 행사
(수익금 저소득층 기부)

문제중심

지역사회 욕구사정을 위한 다양한 방법

복지사업 의제를 만들기 위한 다양한 방법-예시

공공데이터 분석

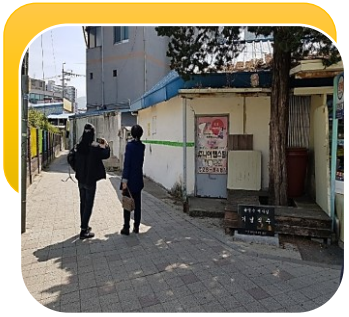




설문문항 기획과 설문조사



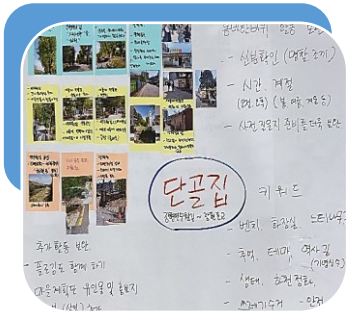
주민인터뷰



동네한바퀴



기관 찾아가기&
자료요청



분류와 정리

AI에게 질문문장 작성하여 마을현황 파악하기

① **시군구 **읍면동 25-26년 인구통계를 바탕으로 최대한 자세히 분석해주시기 바랍니다.

②**시군구 **읍면동 현재 인구 구성의 고령층 비율, 출산율, 세대수, 1인가구, 고령독거, 장애인, 다문화, 어린이 등 ***동 특이사항 및 시사점을 분석해주시기 바랍니다.

AI에게 추가 질문하여 더 깊이 조사해보기

✓**시군구 **읍면동

✓문화 및 관광재: ~~

✓교육기관: 초 / 중 / 고 / 학생수

✓유아 및 어린이 기관, 청소년 관련 기관, 평생학습 관련 기관

✓체육시설, 공원, 도서관, 문화시설, 사회복지관, 사회단체

✓관내업체: 약 ***개 업체 (업종별 분석)

✓이동여건 : 대중교통 상황, 이동 편의성

✓공동체 상황 : 자치모임, 주민모임 공간, 주민 참여 기회

✓기타 주요 주요 수요분야 및 동별 특이사항

AI에게 추가 질문하여 더 깊이 조사해보기

③ AI로 조사한 26년 현황을 참조하여 **시군구 **읍면동 현황에 대해 토의하고, 더 궁금한 사항은 추가 질문 해보기

- ✓ **읍면동에 80세이상 인구 중 고독사 위험이 높은 독거 세대는 얼마나 될지 추정해주시기 바랍니다.
- ✓ **읍면동에 청소년들이 시험후 스트레스를 해소하기 위해 활용할만한 공적 프로그램이 얼마나 있는지 파악해주시고, 인근 동과 비교해주시기 바랍니다.
- ✓ **읍면동에 맞벌이 다문화가족으로 자녀가 저녁에 방치되어 사고의 위험이 있는 세대와 어린이는 얼마나 될지 추정해주시기 바랍니다. 이를 위한 활용할만한 공적 프로그램을 찾아주시기 바랍니다.

(AI를 활용하여) 문제 선정하기

- ✓ 지금까지 조사한 **시군구 **읍면동 26년 현황 및 통계를 기반으로 다루고, 해결해야 할 가장 시급하고, 절실하고, 주민들이 불편해 하는 복지분야 최우선 문제를 2개 도출해주시기 바랍니다.
- ✓ 이 중에서 토론을 통해 1가지를 선정해주시기 바랍니다.

의견도출 방법_카드 브레인 스토밍



포스트잇은 [ ] 아니다!

문제도출 방법_카드 브레인 스토밍



포스트잇 1개

문제수렴 방법_피라미드 토의

개인 의제 도출	2인 토의 수렴	4인 토의 수렴	4*4인 토론 합의 투표
옆사람과 논의금지	옆커플과 논의금지	옆모둠과 논의금지	

의제 개수 '반으로' 압축

1인 2~3표_결정 기준(사례)



(AI를 활용하여) 문제해결을 위한 '마을의제' 선정하기

- ✓ 선정한 이 문제를 해결하기 위해 **시군 **읍 면동에서 주민들이 **직접 실행가능한** 가장 효과적이고, 기관에 적합한 **의제를 3개** 도출해주시기 바랍니다.

- ✓ 제안된 의제중에서 **1개 의제를** 선정해주시기 바랍니다.

복지사업 계획 '목적문장' 시나리오

① 어르신 고립·돌봄 사각지대 해소 모델

② 배경 및 특성: **역 주변 구도심 및 노후 아파트·빌라 혼합 지역으로, 1인 고령 가구 증가와 이웃 간 단절 문제가 대두 되고 있음.

③ 추진배경 (어두운 언어-결핍과 고립의 언어) : 노인 단독 가구의 급증과 이웃 간 교류 단절로 인해 관내 어르신들의 고독감과 우울증 위험이 심화되고 있으나, 일상에서 소통하고 돌봄을 나눌 수 있는 마을 단위의 정서적 지지 체계와 녹지 쉼터 공간이 부족하여 어르신들의 사회적 고립감이 지속되고 있음.

④ 사업목적 (밝은 언어-변화와 연결의 언어) : **동의 자투리 유휴 공간을 주민과 어르신이 함께 가꾸는 '생태 텃밭·연꽃 힐링 쉼터'로 조성하고, 정기적인 원예 치유 및 세대 공감 밥상 나눔을 매개로 어르신들의 일상에 생기를 더하며 이웃이 이웃을 돌보는 따뜻하고 건강한 마을 돌봄 공동체를 구축함.

목적과 목표 명료화 실습

목적

목표

✓ 피해 당사자 00명 심리 상담 및 치유 프로그램 10회 실시

목적과 목표 명료화 실습

목적

목표

✓ 다문화가족 00명 생활 밀착 한국어 및 한국사회 이해 교육 20회 실시

(AI를 활용하여) 계획서 초안 내용 도출하기

① 사업목적 :

_무엇이 문제이며/어두운 언어, 어떤 모습으로 변화되길 원하는가?/밝은언어 : 내용적으로 1가지

② 사업목표

_문제를 해결하기 위해서 무엇을 해야하는가? : 여러 개

③ 사업명(설득력 있고, 매력적인 사업명) : 2~3개

_주민들간 간판작업을 한다는 비유로 재료로 삼아 제작을 촉진한다.

사업계획안 초안 작성

사 업 명	모든 내용이 기술된 후 마지막에 매력적으로 작성해주세요.		
사업목적	1.무엇이 문제인가요? (Before) 2. 그 문제를 어떤 모습으로 변화시키고 싶으신가요? (After)		
사업장소	2'. 문제지점(장소)	정책수요자	2'. 문제대상자 (사업수혜자)
사업목표	3. 그 '문제'를 변화하고자 하기 위해 '무엇'을 하실건가요? (여러 개…)		

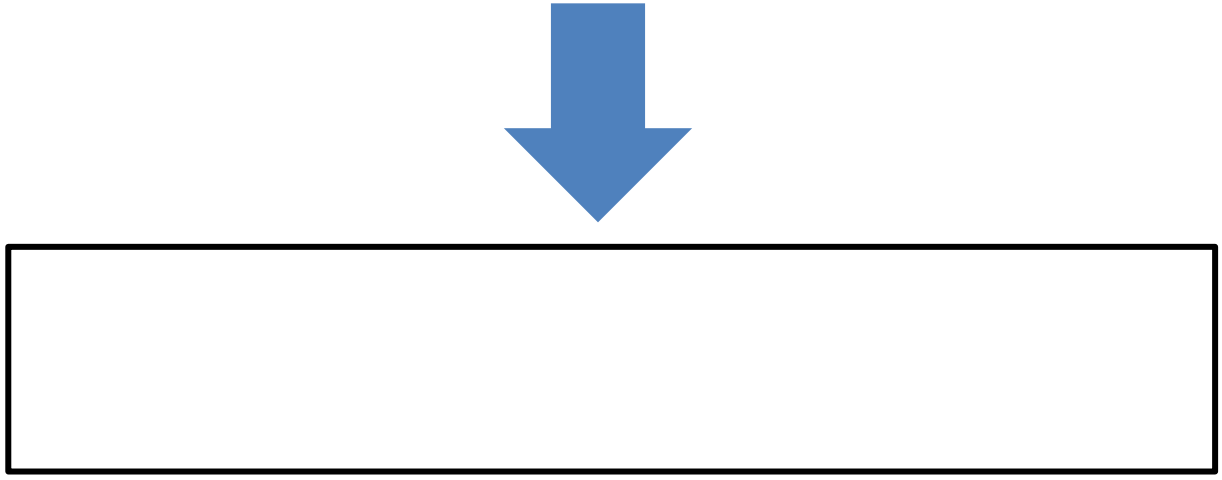
공모사업(세금사용사업) 착수과정 소통 구조

“지역복지, 사회복지사업이 필요합니다. 예산을 지원해주세요~”

① 무엇이 ‘문제’인가요?
② 그 ‘문제’를 어떻게 변화(해결)시키고 싶으신가요?
_문제지점(장소) 또는 문제대상자(사업수혜자)
③ 그 ‘문제’를 그렇게 변화(해결)하고자 하기 위해 ‘무엇’을 하실건가요?
④ 그 ‘무엇’을 ‘어떻게’ 하실지 ‘구체적으로’ 말씀해주세요.
⑤ 그것을 하시기 위해돈이 얼마나 드는지요? (전체 금액)
⑥ 어디어디에 들어가는지 구체적으로 말씀해주세요.(항목 및 내용)
⑦ 정말 그 문제가 그렇게 좋아질까요? 좀 더 선명하게 말해주세요~
⑧ 좋습니다! 하시죠. ‘언제’ 실행 하실건가요?

사회복지 사업계획서 문장의 특징

문제기술이 □ 할수록
□ 할수록



회의소통방법_평가 관점_SSI / MPI

Stop Minus	Start Plus	Interest
뺄 것 줄일 것	넣을 것 늘일 것	흥미로운 새로운

건강한 비영리 사회복지 조직운영을 위한 역동관리

인터뷰 소통하기







1. 이름과 사는동네
2. 힘들 때 생각하면 힘이나는 행복한 기억은? 이유는?
3. 경험한 회의 또는 의사결정에서 가장 힘들었던 기억은? 이유는?
4. 근무하는 복지관에서 도전해보고 싶은 프로그램 또는 사업은? 이유는?

‘갈등’하면 떠오르는 이미지

복잡한 것

짜증, 답답



골치 아픈 것

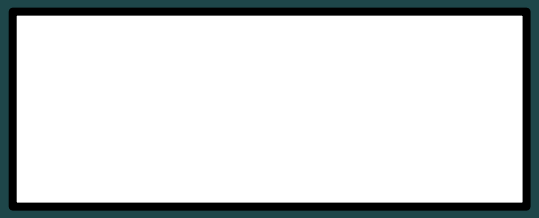
화, 분노

피하고 싶은 것

마음의 상처

조직내 구성원 열심과 갈등

참여직원



갈등상승

참여직원



갈등없음

‘갈등’의 특징

나쁜것은
말할수


갈등은
피할수


조직운영과 갈등

갈등이 [ ] 관계가

아니라

‘적절히 [ ] 관계

모임 리더 선정방법



① 조 안에서 엄지를 들어 가장 리더였으면 좋은 사람에게 엄지를 드린다.

② 가장 많은 엄지를 받은 사람이 리더가 된다.

③ 뽑힌 리더를 세우고, 그 사람을 한 껏 치켜세워 준다.

회의소통방법_역지사지 의사소통_회의규칙 정하기

- ✓ **팀장(급이상)이** 우리에게 회의/업무할 때 바라는 점
  (변화되었으면 하는 점)

- ✓ **팀원이** 우리에게 회의/업무할 때 바라는 점
  (변화되었으면 하는 점)



회의소통방법_역지사지 Ground Rule_회의규칙 정하기

① 활동 종료까지 회의(또는 활동전반)에서 상대방이 우리에게 바라는 점을 '추측'하여 정하게 함

② 전지를 배포하여 각 팀에서 도출한 상대가 우리에게 바라는 점을 발표

③ 발표내용을 듣고, 추측한 내용이 부합되는지 피드백(추가 또는 수정)

④ 상대가 요청한 피드백을 반영하여 완성

⑤ 완성된 규칙을 종합하여 전지에 적고 벽에 게재하고 선포식으로 마무리

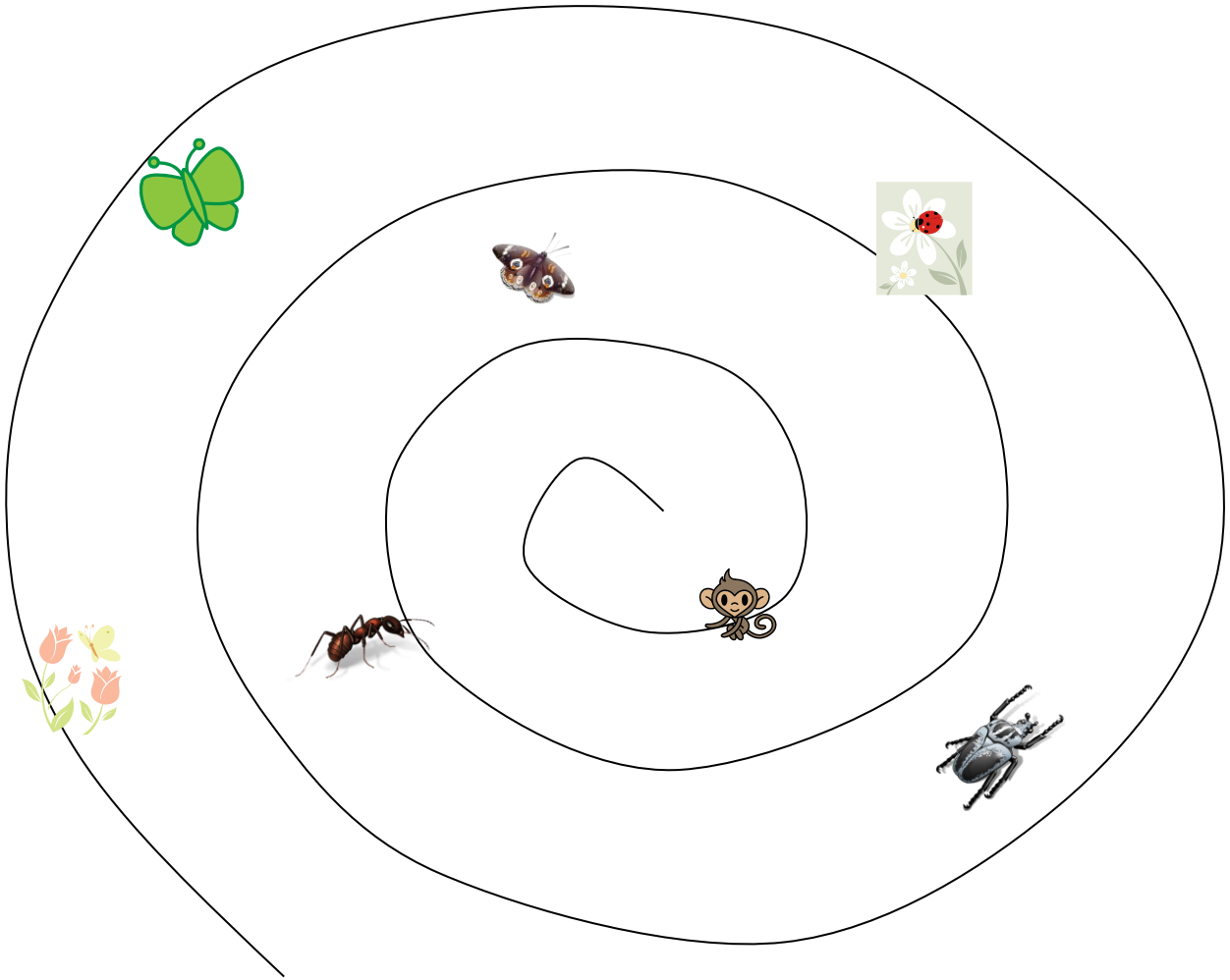
⑥ 시사점

_이 과정은 스스로가 스스로에게 부여하는 규칙 제정 과정

_스스로 정한(선택한) 규칙제정 과정이 책임성을 높이고 효과적이다.

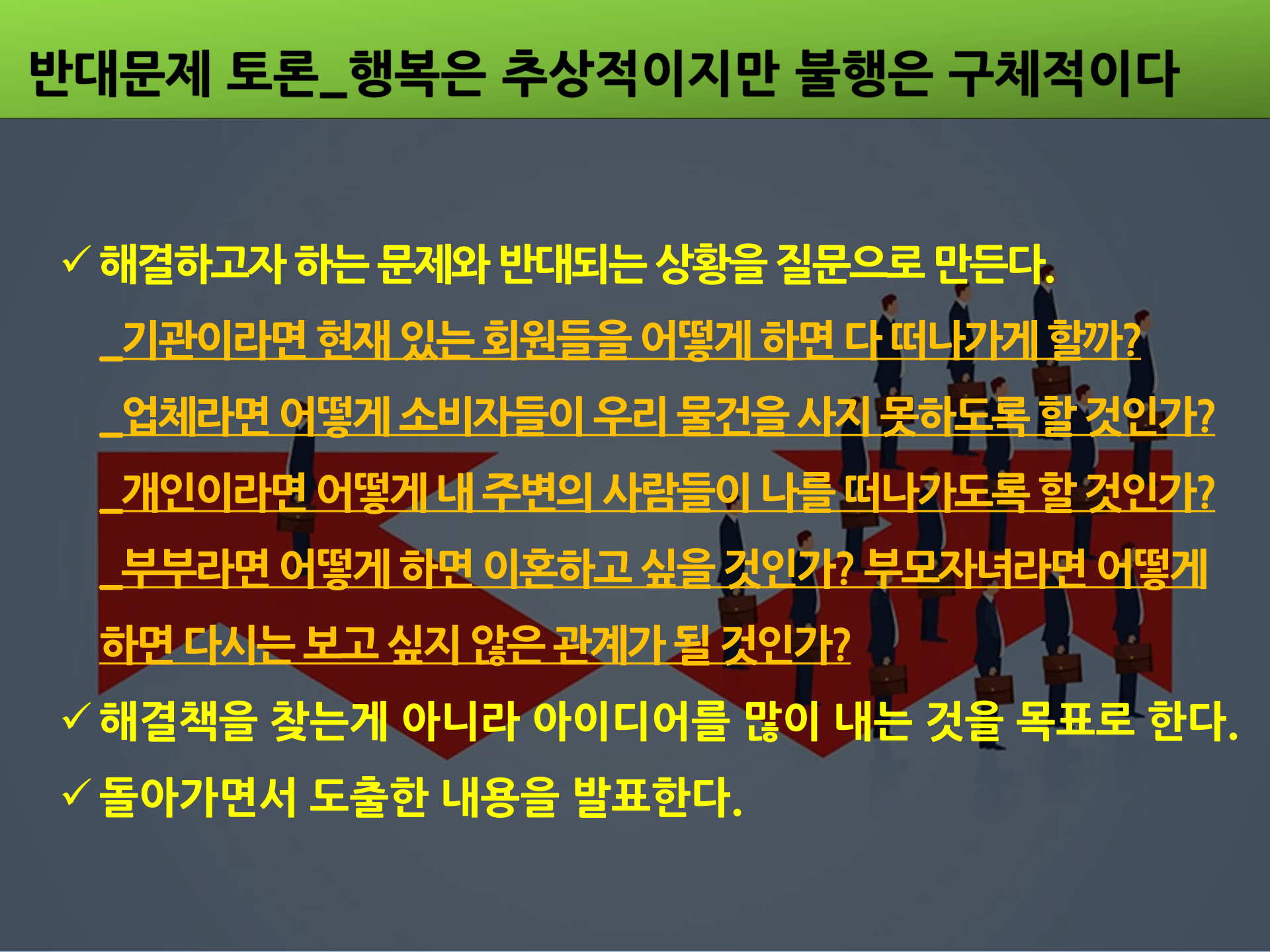
_규칙은 지킬 때 편함과 재미를 느낄 수 있음

역 지 사 지 의 사 소 통





반대문제 토론_행복은 추상적이지만 불행은 구체적이다



✓ 해결하고자 하는 문제와 반대되는 상황을 질문으로 만든다.

_기관이라면 현재 있는 회원들을 어떻게 하면 다 떠나가게 할까?

_업체라면 어떻게 소비자들이 우리 물건을 사지 못하도록 할 것인가?

_개인이라면 어떻게 내 주변의 사람들이 나를 떠나가도록 할 것인가?

_부부라면 어떻게 하면 이혼하고 싶을 것인가? 부모자녀라면 어떻게 하면 다시는 보고 싶지 않은 관계가 될 것인가?

✓ 해결책을 찾는게 아니라 아이디어를 많이 내는 것을 목표로 한다.

✓ 돌아가면서 도출한 내용을 발표한다.

어떻게 하면 나를 모두 떠나게 할까? _행복은 추상적이지만 불행은 구체적이다

① **모든 대화의 블랙홀:** "너는 그게 힘들다고? 나는 말이야~"라며 불행 배틀 챔피언 자리 가로채기

반대문제 토의_성과는 추상적이지만 실패는 구체적이다

① 어떻게 하면 1~2년 차 팀원들을 3개월 안에 사표를 던지고 센터를 사직하게 만들 수 있을까?

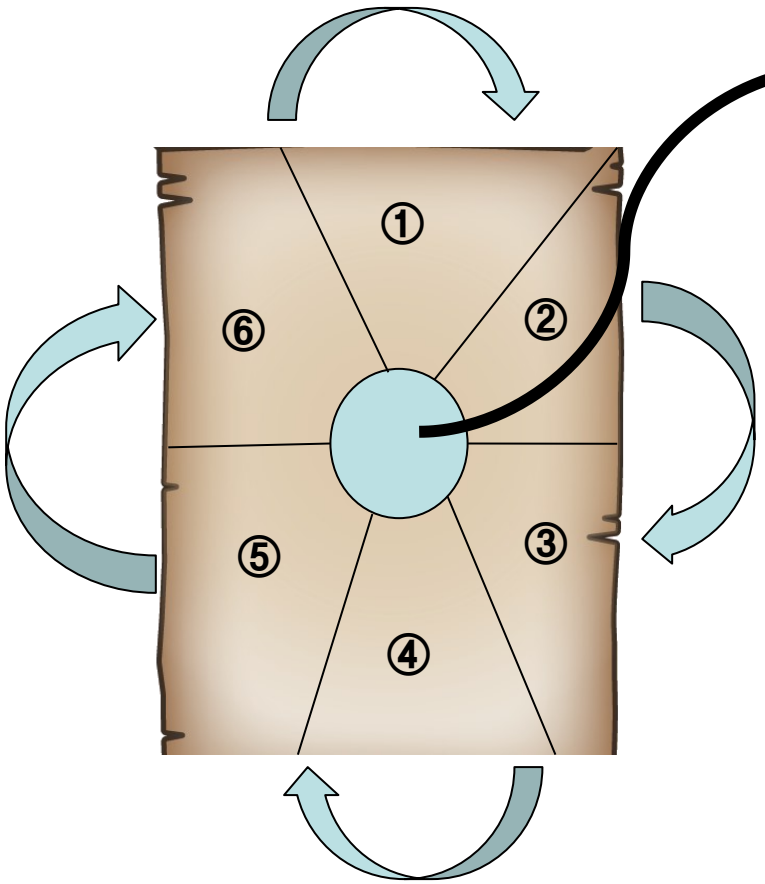
② 어떻게 전 직원을 번아웃으로 쓰러지게 만들 수 있을까?

③ 어떻게 하면 기관 직무간 소통하면서 오해를 최대한 많이 만들 수 있을까?

반대문제 토의_성과는 추상적이지만 실패는 구체적이다

- ✓ 어떻게 하면 주민들이 짜증을 내며 절대 안 오고, 오더라도 다신 오고 싶지 않은 **'최악의 마을축제'**를 만들 수 있을까?"

전지 브레인 라이팅_성과전략 아이디어

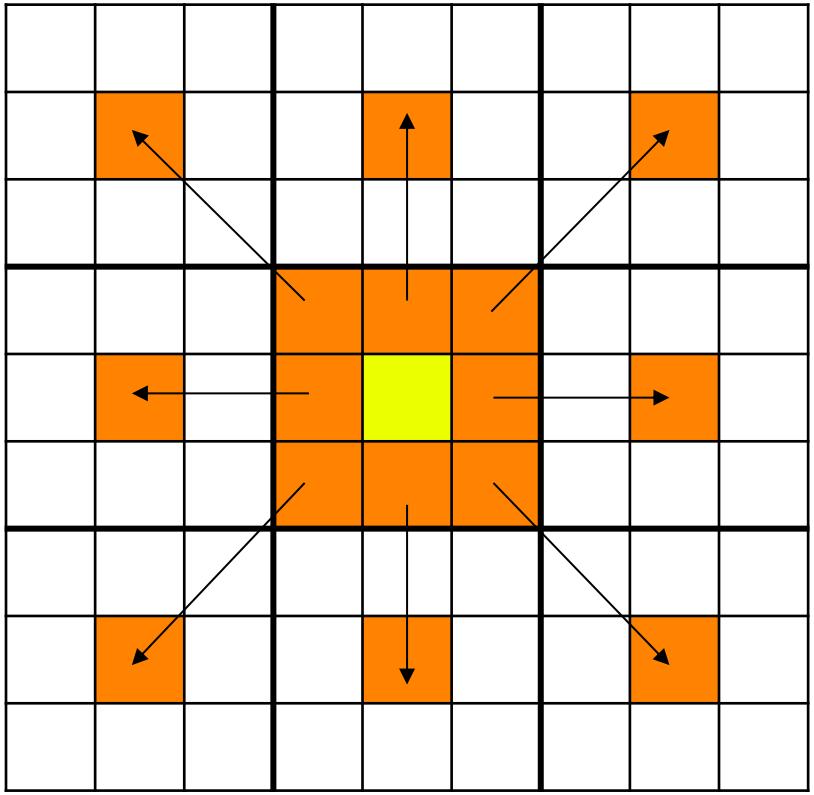


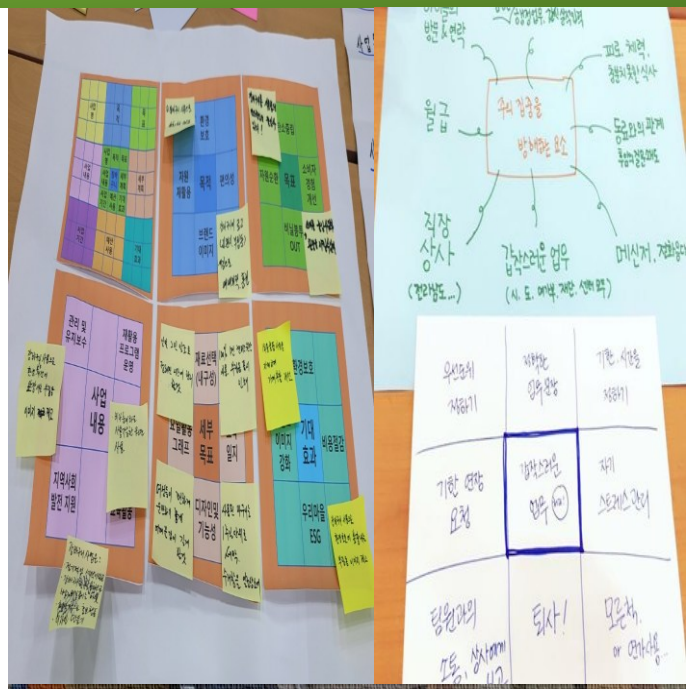
* 토의주제 기록

- ✓ 주민참여 활성화 전략
- ✓ 우리 모임 갈등조정방안 등

1. 각 번호에 참여자들은 아이디어를 기록한다.
2. 2~4분 기록 후 옆 번호로 이동한다.
3. 다른 참여자의 아이디어를 참고하여 추가한다.
4. 2~4분 마다 옆으로 이동한다.
5. 처음 쓴 번호까지 오면 종료한다.
6. 처음 쓴 번호에 있는 내용을 참조하여 1~2개의 아이디어를 도출한다.

만다라트_8*8 확산 아이디어 도출







① 중심에 핵심 목표를 설정한다

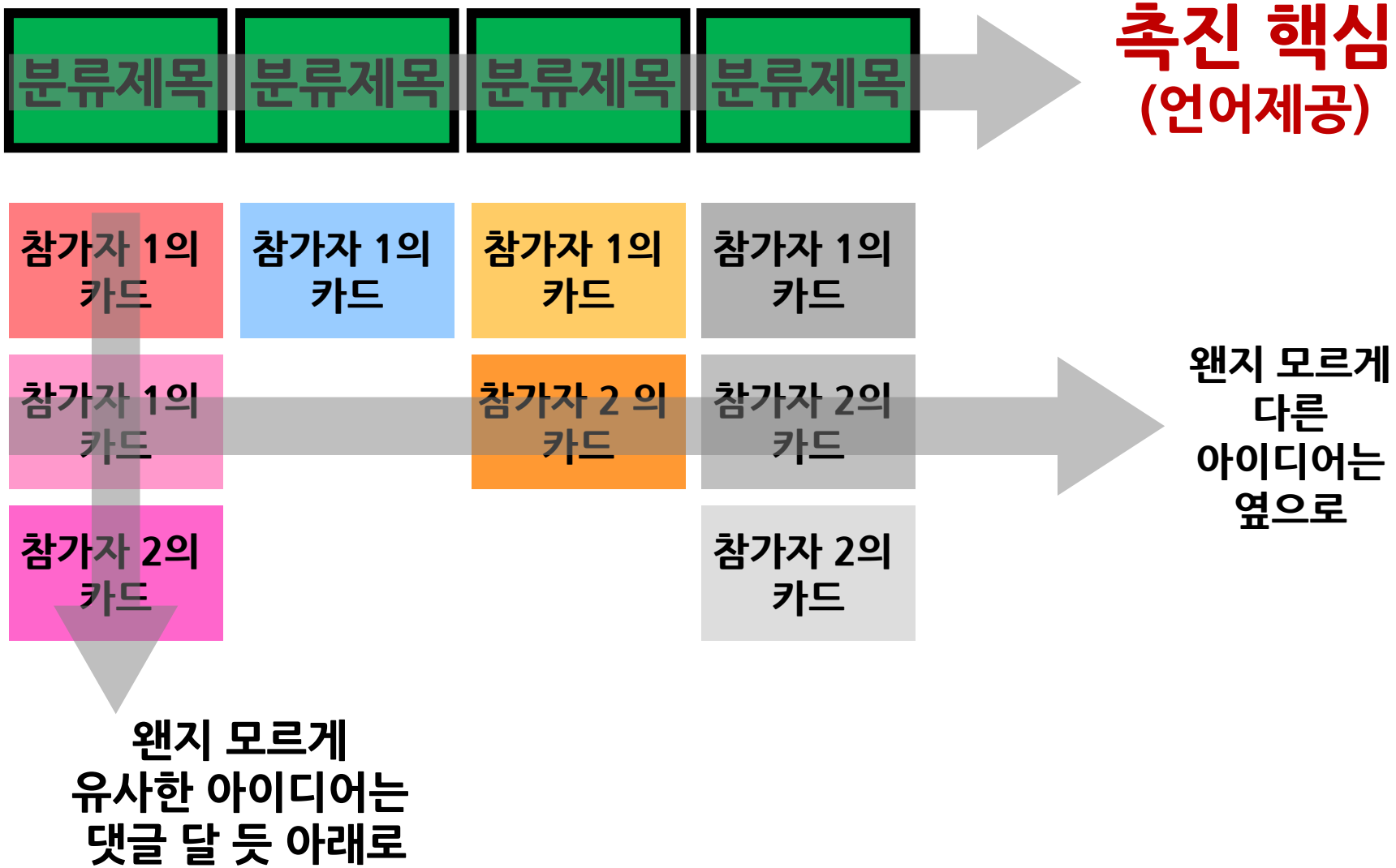
② 그 주변의 칸에 핵심 목표 달성을 위한 8개의 계획을 적는다

③ 화살표 방향으로 뻗어가면서 구체적 요소를 적는다.

의제도출 주제_사례

- ✓ 내 공간을 설레는 감정이 일어나도록 만들기 위한 아이디어
- ✓ 내 마음의 어려움을 가라앉게 하기 위한 아이디어
- ✓ 내 주변의 어려운 관계를 정리정돈 하기 위한 아이디어
- ✓ ?. 근무환경 개선, 마을문제 해결… (자유주제)

카드 브레인스토밍 도출 아이디어 분류_sorting

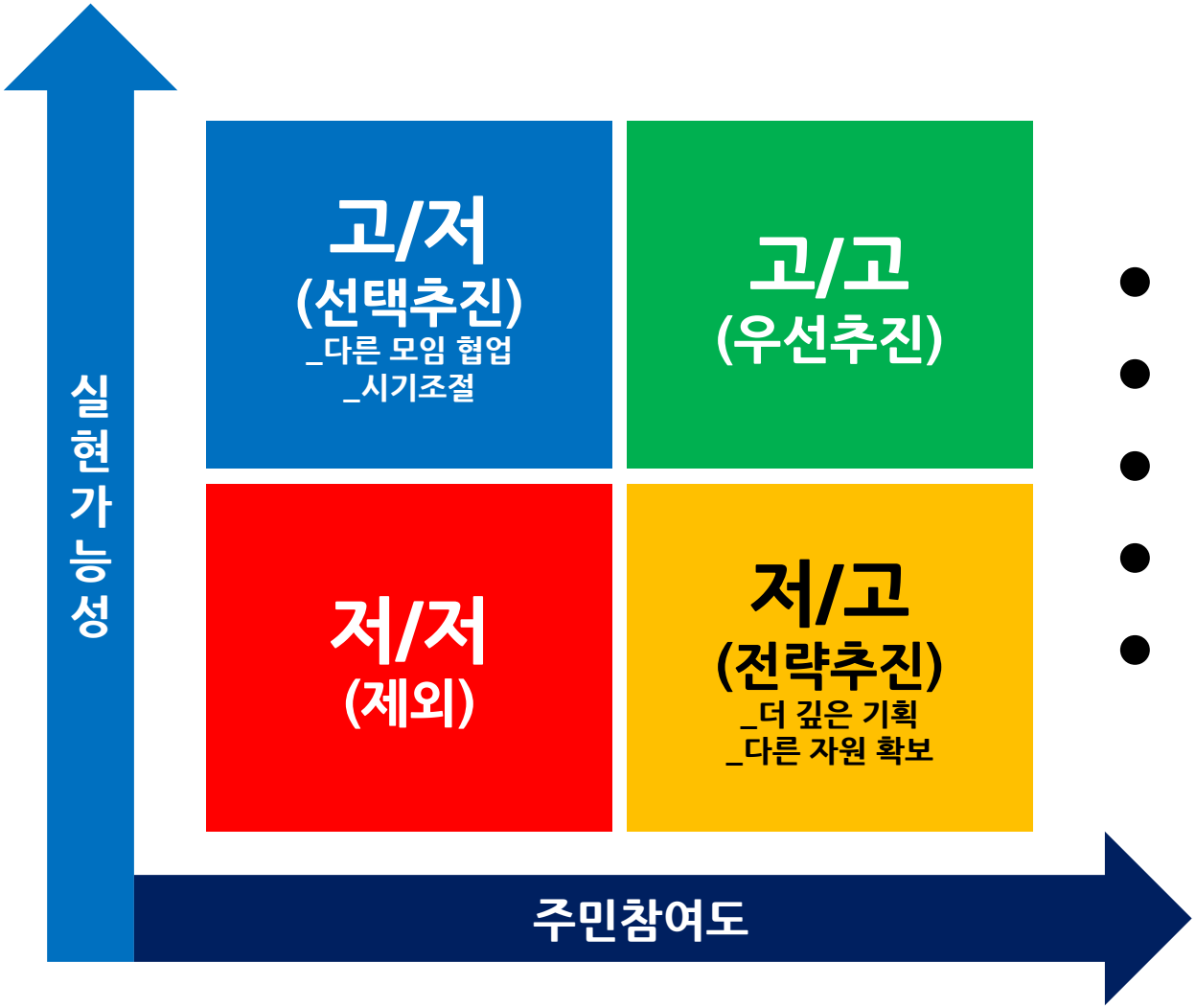


의제도출 주제_사례

- ✓ 50대 이상 남성들이 독서모임에 많이 참여할 수 있는 방법
- ✓ 중년 남성이 복지관 평생학습 프로그램에 많이 참여하기 위한 전략
- ✓ 1인 위기가구 주민이 야외활동을 하기 위해 도울 수 있는 방법
- ✓ 복지관에서 20~30대 청년조직을 위한 조직이슈 아이디어
- ✓ (마을에 거주하는) 자립준비 청년들의 자조모임을 조직하기 위한 전략
- ✓ 한부모 가정을 지원하기 위한 주민조직 아이디어
- ✓ 복지관에서 육아경력단절 30~40대 여성을 위한 주민조직 아이디어

회의소통방법_2*2_의제결정

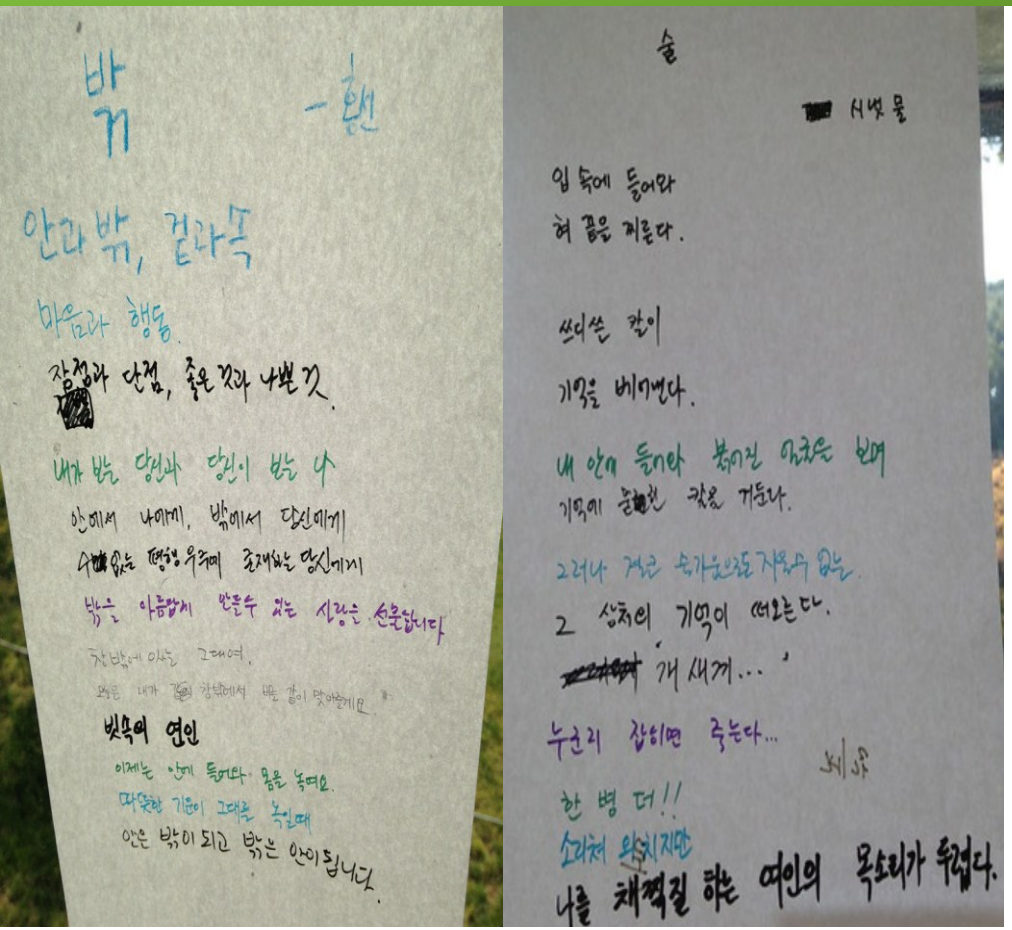
여러가지 대안중에서 최적의 대안을 선택하기 위해 사용



- 효과성 VS 실현가능성
- 주민참여도 VS 시급성
- 공공성 VS 효과성
- 실현가능성 VS 지역특성
- 공익성 VS 지역특성

‘의미’를 남기는 마무리와 회고

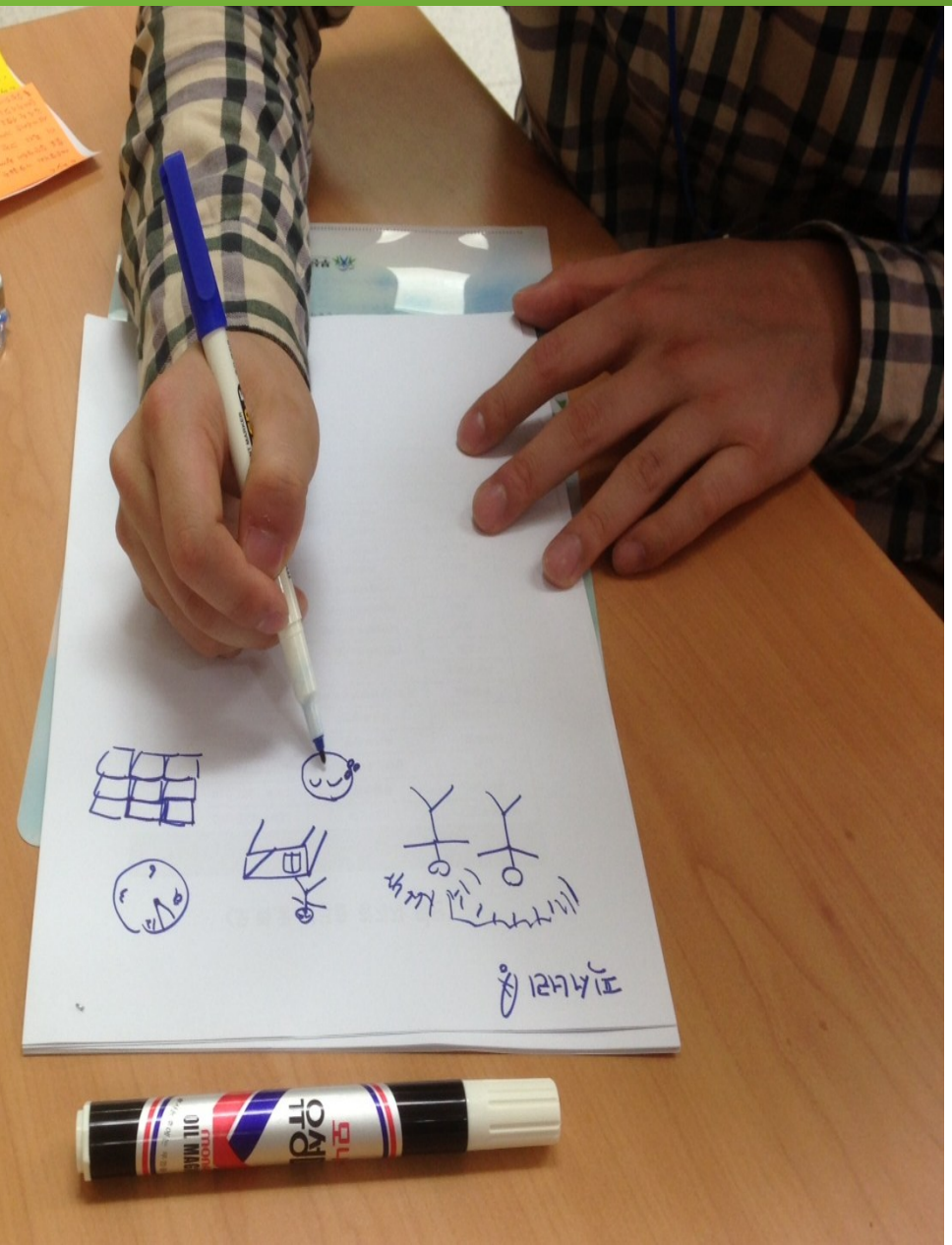
함께 시쓰기 : 핵심 메시지를 제목으로



✓ 함께 시 쓰기는 시의 첫 줄 혹은 첫 줄과 끝 줄만 당사자가 쓰고 나머지 부분은 모든 참가자 가 한줄씩 채워주면서 시를 완성

① 모두에게 A4용지를 나눠준다.
② A4용지의 맨 위에 제목을 쓰고, 그 아래에 이름을 쓰고, 그 아래에 시의 첫줄을 쓰게 한다.
③ 그렇게 첫줄만 쓰여진 종이를 거둬서 다른 테이블에 주고, 돌아가면서 한줄씩 쓰게 한다.
④ 한 테이블에서 다 썼다면 다른 테이블로 종이를 넘기고 또 한 줄씩 쓰게 한다.
⑤ 끝날 때쯤에는 이번이 맨 마지막이라고 알려주고 시를 마무리하게 한다.
⑥ 맨 처음 제목과 첫줄을 쓴 사람에게 완성된 시를 나눠주고 모두가 감상하는 혹은 낭독하는 기회를 가진다.

마무리방법_픽셔너리_오늘 모임에 인상적인 언어, 아이디어



① 모둠에서 설명을 잘 할 것 같은 사람 한 명을 뽑고, 진행자 앞으로 모이게 함.

② 진행자는 준비한 단어를 모인 사람들에게 보여주고 문제를 내는 사람은 말하지 못하게 당부함.

③ 친구들은 각 모둠으로 돌아가서 종이 위에 그림으로 단어를 표현하면 모둠원들이 맞추는 놀이임. (글씨, 숫자로 표현할 수 없다)

④ 운영자는 반칙을 하지 않는지 잘 살피고, 주의를 주어야 긴장감을 유지함.

⑤ 의사소통에 대한 의미를 참여자에게 전달하는데 효과적.

터부연상 설명게임

American	Gobble	Leaf	Dessert	Family
United States	Sound	Tree	After Dinner	Related
Patriot	Turkey	Colorful	Pie	Parents
Red, White & Blue	Eat	Fall	Sweet	Bloodline

Pie	Turkey	Mayflower	Baste	Feast
Dessert	Thanksgiving	Ship	Turkey	Large Meal
Fruit	Bird	Pilgrims	Oven	Thanksgiving
Chart	Baste	Atlantic	Juice	Dinner

① 각자 **마을복지, 사례관리** 관련단어 10개씩 쓴다.

② Top 5를 정한다.

③ Top 5에 들어간 단어가 Taboo Word이다.

④ 조별로 돌아가면서 ****를 설명한다.

⑤ 이 때 금지어를 쓰면 벌칙을 받는다. (얼굴에 스티커 붙이기)

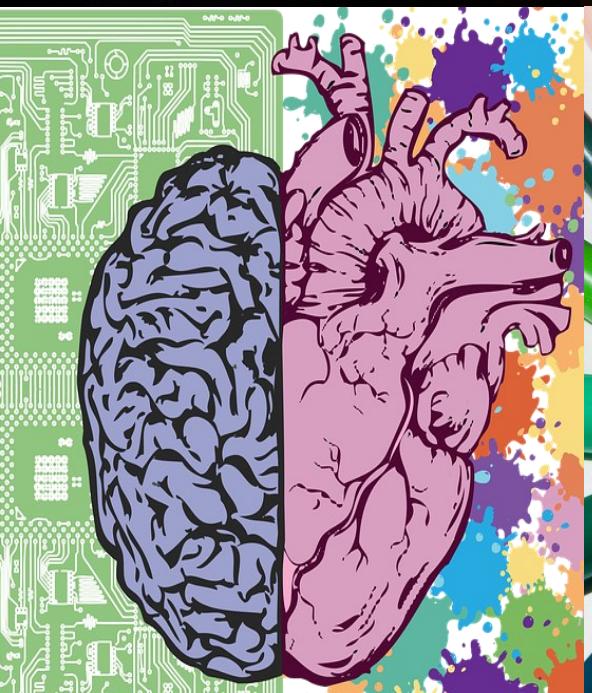
⑥ 금지어를 체크하는 사람을 한 명 선정한다.

포토 스탠딩





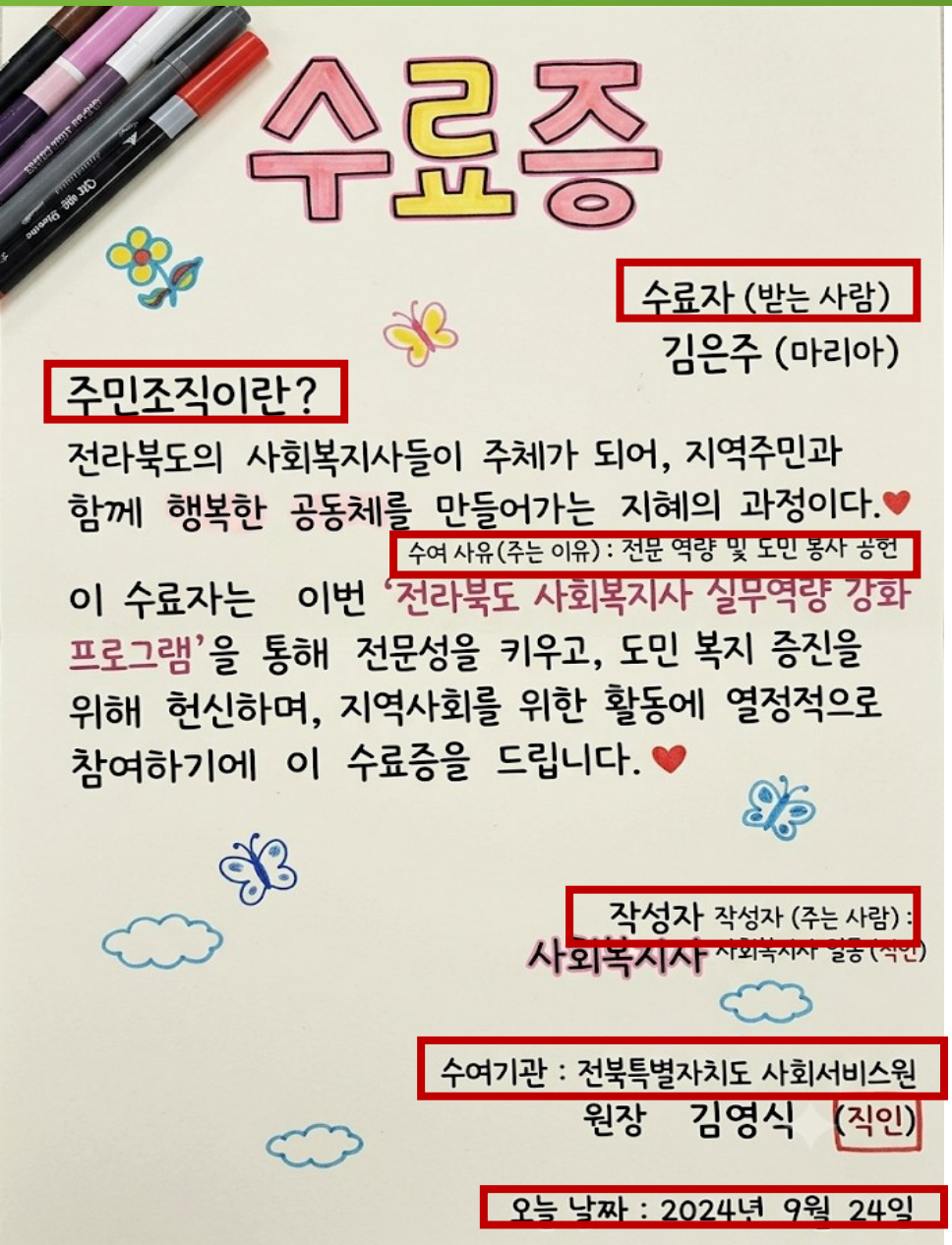






마음에 꽂히는
사진 2장 선택하기
(스마트폰에서 1~2장
이미지 선택하기)

세상에서 하나뿐인 수료증(세.하.수)



1. 둘 씩 짝꿍 조직
2. ~~~사업, 활동이란?
   _사업에 대한 나름의 이해
3. 받는사람, 수료자
4. 받는 사람에게 수여이유
   _수여자가 받는 이유
5. 오늘 날짜
6. 주는 사람 / 직인(서명)
7. 상호수여식을 한다.

- 수료증을 정성껏 만들 수 있도록 충분한 시간과 재료를 제공하면 감동적인 네트워킹 촉진가능성 높아짐
- 제작한 수료증과 함께 공식적인 기관 수료증도 함께 수여하면 시너지가 남

배움을 마음에 새기는 마지막 1분_Exit Ticket (퇴장권) 활용

나가는 길, 당신의 '한 문장'을 남겨주세요

퇴장권은 단순한 설문지가 아닙니다.
모임이 끝나는 시점에 참여자 스스로 그날의 의미를 되새기고
진행자와 따뜻한 교감을 나누는 체계적인 의식입니다.

1. 마지막 선물, 메모지

교육 종료 5분 전, 모든 참여자에게 작은 메모지와 펜을 나누어 줍니다.

2. 마음을 여는 질문

"오늘 배운 것 중 집에 가져가고 싶은 한 문장은?“ / "오늘 여기서 발견한 나의 새로운 가능성은?"

3. 눈맞춤과 인사

적은 메모지를 문 옆 전지에 붙이고 나갑니다. 진행자는 한 명씩 눈을 맞추며 인사합니다.

배움을 마음에 새기는 마지막 1분_Exit Ticket (퇴장권) 사례

CASE 01
"옆집 철수 엄마가 아니라, '아티스트 김경희'를 발견한 날“

Q. 오늘 내가 발견한 나의 가능성은?

"맨날 애들 밥 차려주는 손인 줄만 알았는데, 오늘 붓을 잡으니 내 손이 꽤 우아하다는 걸 알았어요. 나, 소질 있나 봐요! 다음 주엔 앞치마 말고 예쁜 셔츠 입고 올래요.“ #자아발견

CASE 02
"복잡한 레시피보다 중요한 건 '적당한 수다'였다”

Q. 오늘 배운 것 중 삶으로 가져갈 문장은?

"요리 배울 줄 알고 왔는데 '사람'을 배웠네요. 소금 한 꼬집보다 옆 사람 웃음 한 번이 우리 집 식탁을 더 맛있게 할 것 같아요. 오늘 저녁엔 잔소리 대신 농담 하나 던져보렵니다!“ #정서적교류

CASE 03
"우리 동네가 갑자기 예뻐 보이기 시작했어요“

Q. 오늘 모임 후 달라진 생각 하나는?

"지루했던 퇴근길 골목이 보물창고였네요. 내일부턴 이어폰 빼고 우리 동네 꽃 이름 하나하나 불러주며 걸으려고요. 혼자 걷던 길에 이제 인사할 이웃이 생겨서 든든합니다." #공동체소속감