

소통디자이너 SF / SOCIAL FACILITATION

“

함께  
어울리는 세상을  
꿈꾸는 기업

”



“

담쟁이협동조합은 2012년 서울시 마을공동체 사업으로 문을 연 이후, 수다스러운 웃음소리와 숨 가쁜 땀방울로 가득 채워왔습니다. 기쁨과 아픔, 그리고 보람의 눈물도 담쟁이 안에 담겨 지금의 모습이 되었습니다.

담쟁이협동조합은 마을의 문제를 발견하고 주민 스스로 해결하도록 주민을 모으고 촉진하는 역할을 하는 마을기업입니다. 그 과정에서 주민과 함께 성장하고 주민과 함께 좀 더 나은 세상을 만들고자 노력합니다.

담쟁이협동조합은 마을 주민이고 활동가이며 혁신가들로 구성되어있습니다.



담쟁이협동조합 대표  
류 미 선



담쟁이협동조합 대표 류 미선입니다.

담쟁이협동조합은 2012년 서울시 마을공동체 사업으로 문을 연 이후로 수다스러운 웃음소리와 숨 가쁜 땀방울로 가득 채워왔습니다. 기쁨과 아픔, 그리고 보람의 눈물도 담쟁이 안에 담겨져 지금의 모습이 되었습니다.

처음에는 마을의 사랑방 역할을 하는 북카페 형식으로 운영되었으나 지금은 마을의 여러 가지 문제를 찾아내고 주민들이 스스로 해결하도록 돋는 마을기업의 역할로 변화, 성장하고 있습니다.

작은 마을학교를 운영하기도 했으며, 마을 강사들이 좋은 일자리를 가질 수 있도록 교육하고 컨텐츠를 개발하면서 경력단절 여성들의 사회진출을 할 수 있도록 지원하고 있습니다.

담쟁이협동조합은 서로 손잡고 담을 허물지 않고 벽을 넘어가는 담쟁이처럼 온 마을 사람들이 친구가 되어 우정의 꽃, 담쟁이 꽃을 피우길 바랍니다.

“

## contents

담쟁이협동조합 소개	04
소통디자인 퍼실리테이션이란	05
주민역량강화 과정	06
마을퍼실리테이터 양성과정 커리큘럼	07
마을퍼실리테이터 양성과정	08
마을퍼실리테이터 양성과정 후기 1	09
마을퍼실리테이터 양성과정 후기 2	10
공론장	11
주민자치의 의미	12
민관 거버넌스, 협치의 가치	13
담쟁이협동조합의 지역관련 활동	14



## 담쟁이협동조합 소개



### 기업 미션

담쟁이협동조합은 경력단절여성들이 경제활동을 할 수 있도록 사회진출에 필요한 역량을 교육하고 지원하는 마을기업이다.

함께 어울리는 세상을  
꾸꾸는 기업

### 기업비전

주민 리더가 모두 퍼실리테이터가 되도록 돋는다.

담쟁이협동조합

### 핵심 가치

신뢰, 독립, 협력

### 핵심사업

소통디자이너 퍼실리테이션 양성교육과 활동협력적거버넌스 관련사업

- 협치, 자치, 교육
- 워크숍, 콘퍼런스, 공론장운영

### 연혁

지원기관	지원사업 내용	지원기간
서울시	마을공동체사업 공간지원 / 북카페조성사업 지원	2012~2013
서울시	Hand in Hand Village 마을 / 학교연계 체험 프로그램	2014~2015
서울시	마을의제를 기반으로 한 청소년 민주시민교육 컨텐츠 개발	2016
서울시	자양동 의제 개발 사업 "자양 open table"	2016
행정안전부/서울시	경력단절여성 용감한 캔디들의 웃음 만들기 (서울시 마을기업 1년차)	2016
행정안전부/서울시	경력단절여성 용감한 캔디들의 웃음 만들기 (서울시 마을기업 2년차)	2017
사회적경제지원 / 서울시마을기업연합	신성장 사업지원, 마을퍼실리테이터 양성	2018
혁신사업 / 광사넷교육분과	9개 기업 융합프로그램 개발지원 대표기업, 협동이 혁신이다	2018
사회적경제지원센터 / 레벨업	레벨업 사업지원	2018

## 소통디자인 퍼실리테이션이란



### 개념



집단이 공동의 목적을 효율적으로 달성할 수 있도록 소통하고 협의하는 과정에서 시민성을 발현시키고 민주주의 사회를 이루어나가도록 촉진하는 활동을 말한다.



### 의의



퍼실리테이션은 신뢰와 인간존중을 기반으로 하며 참여와 협력의 경험을 하게 한다.

### 마을퍼실리테이터란

특히 마을 퍼실리테이터는 주민 자치 영역에서 주민들과 함께 지역의 제 발굴과 논의 그리고 합의를 이끌어내는 역할을 한다. 즉 지역의제를 스스로 해결해나가는 주민 자치에 특화된 퍼실리테이터를 의미한다.



## 주민역량강화 과정



주민 교육은 주민조직화의 필수 도구이며 중심 과정이다. 이것은 주민이 자신의 삶과 지역의 현실을 인식하는 것으로부터 출발한다. 주민의식을 강화하며 주민지도력을 형성한다. 스스로 가능성과 비전을 찾아 행동하며 주민조직화를 성취해간다. 나아가 주민조직을 운영하며 자신의 삶과 지역을 변화시켜 나가는 주민운동을 전개한다. 이 모든 과정에 주민교육이 있다. 주민교육은 주민조직화를 촉진시킨다.



### 주민교육은 주민이 자신의 삶과 지역의 현실을 스스로 알아가는 것이다.

주민은 교육훈련으로 자신이 처한 삶의 문제를 여러 차원에서 스스로 알아간다. 자신이 살고 있는 지역에 대해서 관심이 생기고 자신의 삶에 영향을 끼치는 지역의 문제를 의식하기 시작한다. 함께 살고 있는 주민을 알아가고, 관계들과 영향력을 파악해간다. 또한 지역을 올바르게 알며 주민의식을 형성해 간다. 주민 교육훈련은 지식을 전달하거나 방법을 가르치는 것 이 아니라. 주민 스스로 자신의 삶과 지역의 현실을 하나씩 깨달아가는 것이다.

### 주민교육은 주민이 지역의 이슈를 찾고 행동을 조직해가는 것이다.

주민교육으로 자신이 느낀 문제들에 대하여 스스로 말하는 기회를 갖는다. 문제들을 분석하고 해결가능성과 대안을 탐색한다. 주민은 자신들이 나서서 해결하고자 하는 가장 우선적인 문제를 이슈로 찾는다. 그리고 이슈를 해결하기 위한 행동방법을 찾아간다.

### 주민교육은 주민의 주민의식을 높이고 지도력을 개발해가는 것이다.

주민교육으로 주민으로서 자신을 의식해 간다. 주민 조직화 과정에서 이어지는 여러 차원의 교육훈련으로 주민의식은 높아진다. 주민교육은 주민과 주민지도자의 의식과 자질을 지속적으로 발전시켜 나가는 것이다.

### 주민이 주민운동의 대안과 방향을 세워가는 것이다.

주민교육은 주민과 현장 속에 잠재되어 있는 가능성과 희망을 구체적인 대안과 방향으로 풀어내는 것이다. 또한 주민이 지속적으로 조직화 의식을 갖고 행동하며 주민운동을 활성화 되도록 안내하는 것이다.

# 마을퍼실리테이터 양성과정 커리큘럼



일정	모듈	주요내용	교수학습방법	시간
기본과정	【서로를 알기】	<ul style="list-style-type: none"> <li>참여자 상호 인사 나누기</li> <li>교육과정 참여에 대한 기대사항 공유(참여자 니드 파악)</li> </ul>	아이스 브레이킹	0.5h
	【퍼실리테이션의 이해】 사회적 소통은 퍼실리테이션으로 가능한가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>소통과 민주적 의사결정 사회변화 → 협치의 시대에 퍼실리테이터의 역할, 가능성</li> <li>퍼실리테이션의 이론적 개념이해</li> <li>퍼실리테이션의 유용성과 다양한 사례를 통한 비전 공유</li> </ul>	open 강좌 사례연구 이론적 배경강의	1.5h
	【철학과 태도】 퍼실리테이터는 가치를 부여하는 사람	<ul style="list-style-type: none"> <li>퍼실리테이터의 철학(윤리, 행동강령)</li> <li>퍼실리테이터의 태도(신뢰, 중립성)</li> </ul>	강의 조별토의	0.5h
	【퍼실리테이션기본기】 기본부터 알고 가자!	<ul style="list-style-type: none"> <li>질문하기(질문의 기법)</li> <li>경청하기</li> <li>활력유지하기</li> <li>기록하기(비주얼씽킹)</li> </ul>	QLES 실습 토의 동영상시청 조별실습	2h
	【퍼실리테이션핵심스킬】 회의를 전문적으로 운영하려면 이 정도는 알고 가자.	<ul style="list-style-type: none"> <li>회의의 단계별 프로세스의 구조 이해와 기법소개</li> <li>아이디어 발산을 위한 단계에 필요한 표출화 스킬도구 익히기</li> <li>아이디어를 분류분석하는 단계의 구조화 스킬도구 익히기</li> <li>아이디어를 객관화시켜 평가하는 초점화 스킬</li> <li>아이디어의 최종 의사결정을 위한 통합화 스킬</li> </ul>	여러가지 도구를 이용한 팀별토의 실습 피드백	3D 12h
심화과정	【워크숍의 기획과 설계】 회의설계 한번해볼까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>회의(워크숍) 설계에 필요한 요소들 → 고객과의 미팅부터 워크숍 결과 후 팔로우 업까지</li> <li>회의 유형과 설계방법 → 문제해결, 비전설정, 전략도출, 조직변화, 갈등해결, 창의개발 등 유형별 절차를 경험한다.</li> <li>설계에 필요한 기본 서류 → 고객사전미팅시, 워크숍설계서식, 결과물보고 서식 등</li> </ul>	강의 실습 정보제공	1D
	【퍼실리테이션 시뮬레이션 실습】 회의를 직접 진행보아요.	<ul style="list-style-type: none"> <li>실제 시뮬레이션 주제를 선정하여 전체 프로세스 적용</li> <li>갈등관리 등 커뮤니케이션 스킬 → 명강사초청강의 → 돌발상황 대처관리</li> <li>주제선정 &gt; 회의설계 &gt; 단계별 회의진행 &gt; 공유 및 피드백</li> </ul>	실습과 피드백	1D
	【역량강화교육】	<ul style="list-style-type: none"> <li>민주적 의사결정론</li> <li>주민자치교육, 마을공동체, 사회적경제, 민주시민교육 등</li> </ul>		1D
	【사례공유】 네트워크 파티	<ul style="list-style-type: none"> <li>워크숍 사례를 통한 경험나누기</li> </ul>	멘토과정	1D

## 마을퍼실리테이터 양성과정



2018년 지난 여름 서울시 사회적경제지원센터와 마을기업연합회의 지원으로 '마을 퍼실리테이터'를 양성하는 교육 프로그램을 진행했다. 대상자는 만 18세 이상의 지역 의제에 관심을 가진 서울시 주민들로서 지난 8월 14일부터 9월 6일 간 실시된 양성교육에는 20명 이상의 주민들이 신청하며 많은 관심을 보였다.

담쟁이 협동조합의 '마을 퍼실리테이터 양성교육'은 풀뿌리 민주주의를 배경으로 하는 주민자치 시대를 맞이하여 주민들의 역량을 강화하고, 주민 자치와 지역의제 도출을 돋는 지역인재를 양성하는 과정이다. 8월 14일, 첫 양성과정 교육을 시작으로 9월 6일, 4주간의 전문교육과 멘토-멘티 제도를 통한 1:1 멘토링, 지역 주민자치 위원회나 마을계획단과의 연계 워크샵을 통해 마을 퍼실리테이터로 육성했다.

4주 간 광진담쟁이 협동조합에서 진행된 '마을 퍼실리테이터 양성 교육' 과정에서 교육과정을 모두 수료한 교육생들은 지역의 주민자치위원회나 마을계획단과 연계 워크샵을 통해 주민과 함께 지역의제 도출과 합의 과정에 직접 참여하고 있다.



## 마을퍼실리테이터 양성과정 후기



유난히도 무더웠던 올해 여름, 직장을 퇴사하고 쉬고 있을 때 지인의 추천으로 광진구 당쟁이협동조합에서 진행하는 마을 퍼실리테이터 양성교육이라는 프로그램을 알게 되었다. 퍼실리테이터? 처음에는 들어본 적 없는 낯선 단어에 어떤 교육인지 감도 못 잡고 참여하게 되었지만 평소에 마을관련 활동에 관심이 있던 터라 기대감을 안고 신청하게 되었다.

첫 번째 워크숍은 '나'에 집중하는 수업이었다. 세 시간 가량 나에 집중하여 나를 표현하는 단어, 성장 목표와 성장 계획을 세우고 나눴다. 바쁜 일상에 치여 자신에 대해 깊게 생각해볼 시간이 없었는데 오랜만에 진로 계획하는 학생이 된 것처럼 자신을 돌아볼 수 있었던 뜻깊은 시간이었다.

주민의 힘을 믿고  
우리가 관심을 가져야  
지역이 산다고 믿는 분들께  
꼭 추천하고 싶다.  
역사의 변화를 이끌어내는  
주인공이 될 기회라고

수강생 이 새 룸

두 번째 워크숍부터는 본격적으로 퍼실리테이터와 퍼실리테이션에 대해서 배웠다. 큰 범위에서 퍼실리테이션은 고객이 가치를 실현시키는 데 도움을 주는 것이며, 퍼실리테이터는 결국 역사의 변화를 이끌어내는 사람이다. 이 때 고객들간 의견 통합과 갈등 해결을 위해 적재적소에 도구를 이용하는 것이 중요하다. 이에 QLED(질문, 경청, 기운, 기록) 방법부터 아이스브레이킹 도구인 라이언 릴레이, 표출 도구인 리치 픽쳐, 브레인라이팅 6-3-5, 6가지 사고모자 기법 등 아주 다양한 도구에 대해 배웠다. 대부분 각 도구마다 이론 후 실습을 수행하여 바로 몸에 익히도록 교육해주었기 때문에 쉽게 이해할 수 있었다.

교육과정은 총 8회였는데 과정이 절반도 채 되지 않았을 때부터 수강생들을 메인 퍼실리테이터 혹은 테이블 퍼실리테이터로 세워 배운 도구를 이용하여 워크숍을 진행하게 했다. 나는 두 번 메인 퍼실리테이터로 워크숍을 잠깐 진행 했었는데, 낯선 표출 도구를 활용하는 게 어려웠지만 선생님들께서 많이 도와주셔서 무사히 끝낼 수 있었다. 아무래도 이런 과정을 통해서 누구나 다 할 수 있다는 인식을 수강생들에게 심어주려고 하는 것 같았다.

마을 퍼실리테이터 양성교육을 끝까지 수강하면서 느낀 점은, 고객의 요구와 고객이 워크숍 등을 통해 이루고자 하는 목표를 정확히 파악하는 것이 중요하다는 것이었다. 중간중간 요구와 목표를 제대로 파악하지 못 해 과정부터 흔들리는 경우가 많았기 때문이다. 그리고 이론 수업보다 실기가 중요하다고 느꼈다. 선생님께서도 자주 강조하셨지만 이 수업이 끝난 후 계속적으로 퍼실리테이터로서 워크숍에 참가할 일을 만들어 스스로의 역량을 높여야 하겠다. 주민의 힘을 믿고 우리가 관심을 가져야 지역이 산다고 믿는 분들께는 꼭 추천하고 싶다. 역사의 변화를 이끌어내는 주인공이 될 기회라고!

## 마을퍼실리테이터 양성과정 후기



'8월 14일부터 9월 6일까지 화요일, 목요일 총8회로 유익한 수업이 있는데 같이 들어볼래'

공동체 활동을 하며 무언가 아쉬움을 느끼던 저는 지인의 제안으로 냉큼 퍼실리테이터 교육을 듣게 되었다. 공동체 교육은 퍼실리테이터 가치를 생각하며 욕구를 확인하고 목표를 세우고 전략 계획을 수립하고 실행하고 측정하고 회고 개선하기를 통해 스스로를 위한 정립을 해보는 수업을 시작으로, 질문의 다양성을 생각해보고 경청의 기술, 기록의 기술, 다양한 도구(표출도구, 정렬도구, 결정도구, 평가도구, 결정도구), 민주시민교육, 언론전문과와 사고 해보기 등 실습으로 진행되었다. 매일 눈으로 보아도 맛있는 다과와 현장에서 활동하시는 활동가 선생님들이 매일 욕심을 가지고 준비해주신 수업은 가치 있는 고민을 바탕으로 활동을 하며 한층 더 마음에 열정이라는 에너지의 불을 지피게 되었다.

총 8회차 교육은 모두 휴가를 쓰더라도 가고 싶은 교육이었다. 다양한 도구를 사용해보며 사고를 하는 방법이 나무만 바라보는 점이 많았는데 숲을 바라볼 수 있는 기회가 되었다.

좋은 기회를 준 광진구 담쟁이 협동조합 감사합니다 ^^

다양한 도구를 사용해보며  
사고를 하는 방법이  
나무만 바라보는 점이  
많았는데  
숲을 바라볼 수 있는  
기회가 되었다.

수강생 박동주



## 공론장



공론장이란 주민이 모여 주민의 이야기를 주체적으로 만드는 곳이다. 다양한 욕구와 이해관계를 가진 주민들이 동등하고 수평적인 관계 속에 함께 모여 일상적으로, 지속적으로 목소리를 내고 소통하는 곳이다. 그리고 그곳에서는 그저 정부정책과의 연관된 것만 논의하는 것이 아니라 주민의 삶과 연계된 모든 것들을 함께 이야기해볼 수 있어야 한다.

가장 중요한 것은 바로 참여다. 그런데 중요한 것은 관심을 가지고 참여할 여력이 있는 사람들을 참여시키는 것만을 참여로 받아들여서는 안 된다는 것이다. 공론장의 존재를 모르거나, 자발적 의지는 있지만 참여할 방법을 모르는 이들, 더 나아가 생계를 위해 시간 낼 틈조차 사치인 이들의 문제의식과 의견을 청취하고, 그들이 오지 못하더라도 언제든 목소리를 내어 참여할 수 있는 공론장과 참여의 방식을 만들어나가는 것이 중요하다. 찾아보지 않으면, 공부를 하지 않으면, 시간 여유를 내지 않으면, 참여할 수 없고 의견조차 낼 수 없는 공론장은 공론장으로서의 의미를 잃게 되기 때문이다. 주민의 자격이라는 것은 그저 기관에 등록하여 생겨나는 것일까? 아니다. 주민의 자격은 공간 속에서 살아감만으로 형성된다. 그와 같이 찾아보지 않더라도, 공부를 하지 않더라도, 시간 여유를 내지 못하더라도 주민들은 각기 현장에서 자신의 언어로 문제점과 바람을 이야기하고, 그것을 받아들여 함께 논의하고 발전적인 모습으로 키워내는 것이 진정한 공론장이다



## 주민자치의 의미



사회적 자본 또는 마을공동체 관점의 풀뿌리 주민자치는 '마을을 중심으로 주민의 자발적 참여와 조직화를 통해 사회적 자본을 축적하고 집단적 역량을 키워 스스로 마을 의제를 해결해가는 과정뿐만 아니라, 마을 공동체가 자신의 삶에 영향을 미치는 지방 정부의 공식적 의사 결정 과정과 서비스 생산 과정에 관여하면서 정부에 대한 공동체의 영향력을 키워나가는 과정과 활동'을 의미한다. (정책웹진'서울마을' 풀뿌리 민주주의 관점의 주민자치의 의의와 제도화 방향. 곽현근)

현대 사회에서 주민자치가 중요한 이유는 무엇일까? 그것은 현대 사회를 이끌어 나가는 대의민주주의의 한계 때문이다. 거대한 현대사회에서 대의민주주의는 현실적으로 효율적이긴 하다. 그러나 주민의 정치참여가 투표에만 국한한 민주주의는 국민의 의사를 제대로 반영하지 못하고 있는 것이 사실이다. 국민의 의사와는 무관한 정치엘리트들이 정당과 국회, 지자체의원 등 그들만의 리그로 주민들의 관심에서 멀어진다면 결국 성공한 민주주의는 달성하기 힘들게 된다. 골목골목에서 마을민주주의 즉 골목자치가 일어난다면 주민의사와 생각과 삶에 밀접한 진정한 민주주의 사회를 만들어갈 수 있을 것이다.



## 민관 거버넌스, 협치의 가치



협치는 소통과 협력이라는 말과는 다른 의미를 가지고 있다. 협치란 정부를 포함한 다양한 공공 및 민간주체들의 참여와 협력에 기반하여 협력적 사회시스템을 만들어 내는, 민관협력을 통한 정책추진체계나 네트워크를 말한다.

그렇다면 왜 협치가 필요할까? 현대 사회에서 시민의 정치참여와 이를 통한 주민자치와 지방자치는 민주주의의 핵심요소가 되었다. 그러나 21세기에 이르도록 시민은 명목상의 권리만을 소유할 뿐, 정부가 입안하고 시행하는

## 협치는

### 소통과 협력이라는 말과는 다른 의미를 가지고 있다

정책의 대상에 불과했고 시민의 참여를 독려하는 움직임조차 시민의 주체적 참여보다는 수동적 참여자로서의 시민을 통해 자신들의 사업이나 치적을 홍보하는 정도의 움직임만을 요구할 뿐이었다.

그러나 이제 시대는 변화하고 있다. 다양해진 시민들의 욕구, 그 만큼 다양해진 삶의 문제들과 쉬지 않고 변화하는 사회의 모습들은 당사자인 시민을 제외하고 정부의 판단과 정책만으로 대응할 수 없게 되었다. 그렇기에 사회의 각 영역에서 정부보다 명확하게 문제를 파악하고 분투하고 있는 시민들이 자신의 삶과 지역의 문제들을 해결하기 위해 다양한 영역에서 더 많은 권한을 지니고 문제를 해결하는 주체로 거듭나야 하는 시대가 된 것이다.

### 새로운 시대의 협치 모습

먼저 정부는 시민을 더 이상 대상화하지 않고, 시민을 주체로 거듭나도록 돋는 조력자의 모습을 지녀야 한다. 미래 사회에서는 의사결정을 통해 하향식 의사전달로 시민을 계도하지 않고, 시민에게 서비스를 제공하고 합리적 의사결정을 도와주는 역할로 스스로를 제한해야 하는 것이다. 동시에 이를 위해 정부는 일하는 방식과 행정의 시스템 전반을 혁신할 수 있는 인식의 전환을 가지고 이를 실천하며 이를 통해 시민에게 공공적 시민으로서의 새로운 삶의 모습을 제안할 수 있어야 한다.

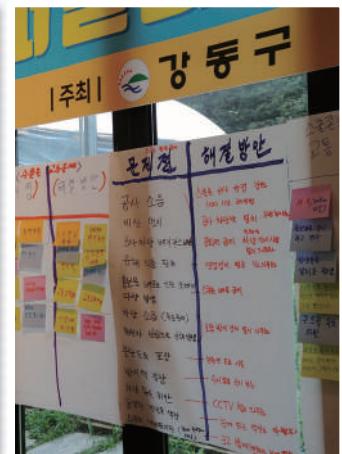
### 시민의 모습

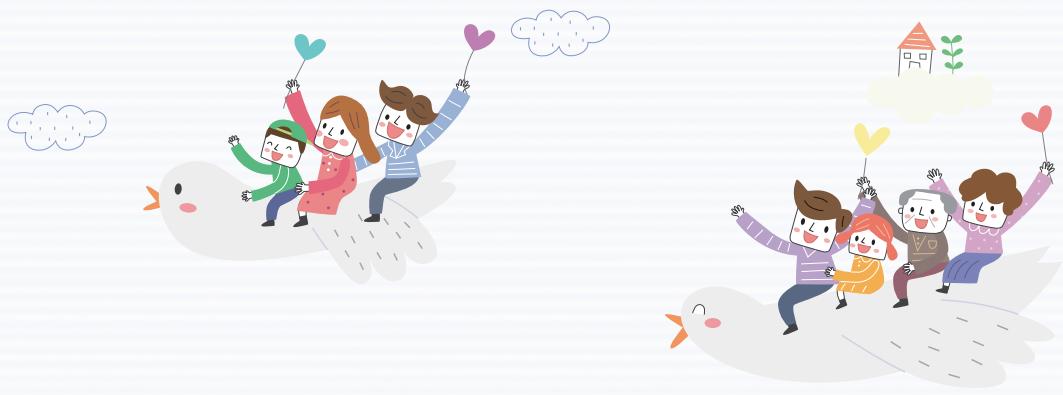
그러면 이러한 사회 속에 시민은 어떤 모습이어야 할까? 민주주의의 성공은 결국 스스로의 주체성을 깨닫고 행동하는 시민의 참여를 통해 이뤄질 수 있다. 이제까지의 역사처럼 언제나 정부가 대신 나의 삶을, 사회를, 문제를 파악하고 행동해주길 원하는 것 이전에 시민 스스로 자기 삶과 지역에 대한 관심을 기울이고, 이러한 시민들간의 소통과 조직화를 통해 삶과 지역의 문제를 발굴하고, 이러한 문제 해결에 있어 시민 스스로 사회 구성원으로서의 책임감을 갖고 행동할 때 비로소 협치라는 길을 찾을 내딛을 수 있을 것이다.

## 담쟁이협동조합의 지역관련 활동



### 로컬랩 사업, 건강한 먹거리 사업, 사회주택 사업





## 사회적경제 인재양성 콘텐츠 개발, 사회적가치측정, 나눔교육콘텐츠 개발



## 오시는 길



담쟁이협동조합 | 서울특별시 광진구 군자로 70, 3층 사회적경제통합지원센터 T. 02)447-1800 F. 02)453-1155