

민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링 연구



연구수행기관 | (사)한국자원봉사문화

제 출 문

서울시자원봉사센터 센터장 귀하

이 보고서를 [민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링 연구]의 최종보고서로 제출합니다.

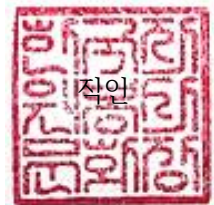
2018.10.

주관연구기관명 : (사)한국자원봉사문화

주관연구책임자 : 정희선 사무총장

연구원 : 윤영미 정책국 국장

연구원 : 김민주 정책국 대리



이 보고서는 연구수행기관의 결과물로서 서울시자원봉사센터의 입장과는 다를 수도 있습니다. 이 보고서에 수록된 연구결과물을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀 주시기 바랍니다.

목 차

1장. 연구개요	07
1. 연구의 필요성	
2. 연구목적	
3. 연구범위	
4. 연구방법 및 추진일정	
2장. 민간주도성의 중요성과 개념 정립	13
1. 관련법 및 선행연구 검토	
2. 자원봉사센터의 민간주도성 개념	
3장. 서울시 25개 자치구 자원봉사센터 현황분석_민간주도성 중심	19
1. 서울지역 자치구 자원봉사센터 운영 및 사업 현황 분석 틀	
2. 서울지역 자치구 자원봉사센터 운영 및 사업 분석	
4장. 민간주도성 관련 자치구 자원봉사센터 심층분석	29
1. 심층분석틀	
2. 6개 시범센터 설문지 분석	
3. 6개 시범센터 심층 인터뷰 및 FGI 분석	
5장. 민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 가이드라인	61
1. 기본방향	
2. 서울시자원봉사센터 역할과 제도적 개선	
3. 민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 가이드라인	
4. 가이드라인 활용방안	
참고문헌	71
부록	72

표 목 차

<표2-1> 자원봉사센터 자율성 측정 도구의 요인 문항	15
<표2-2> 자원봉사 프로그램 자원봉사 성과지표 개념 정의 및 항목	15
<표4-1> 6개 시범자치구 자원봉사센터 운영의 주도성 측정도구 항목	31
<표4-2> 6개 시범자치구 자원봉사센터 사업의 주도성 측정도구 항목	32
<표4-3> 민간주도성 관련 심층인터뷰 및 FGI 문항	34
<표4-4> 6개 시범센터 설문지 응답 수	37
<표4-5> 6개 시범센터 전체 · 운영 · 사업 평균값	37
<표4-6> 6개 시범센터 응답자별 운영·사업 평균값	38
<표4-7> A자원봉사센터 대상별 항목 평균값	40
<표4-8> B자원봉사센터 대상별 항목 평균값	40
<표4-9> C자원봉사센터 대상별 항목 평균값	41
<표4-10> D자원봉사센터 대상별 항목 평균값	42
<표4-11> E자원봉사센터 대상별 항목 평균값	43
<표4-12> F자원봉사센터 대상별 항목 평균값	43

그림 목 차

<그림3-1> 문서화된 비전 수립 여부	21
<그림3-2> 비전·미션 만드는 과정 참석자 범위	21
<그림3-3> 사업평가·모니터링·연간 사업계획 주도성	22
<그림3-4> 운영위원회(이사회) 구성 여부	22
<그림3-5> 운영위원회(이사회) 개최횟수	22
<그림3-6> 운영위원회(이사회) 지역사회 영역(직위)	22
<그림3-7> 운영위원회(이사회)의 정책 결정 권한	22
<그림3-8> 자원봉사센터 자체 운영규정 및 지침 여부	23
<그림3-9> 센터장·직원의 자원봉사센터 경력 평균값	23
<그림3-10> 자원봉사센터 내 자원봉사자의 역할 중요도	24
<그림3-11> 자원봉사단 주도적 참여 정도	24
<그림3-12> 자원봉사센터장의 선임절차	24
<그림3-13> 자원봉사센터의 인사관리 권한 여부	24
<그림3-14> 자원봉사센터 예산 비율	25
<그림3-15> 자원봉사센터와 지역사회 정보교환 여부	25
<그림3-16> 자원봉사센터가 지역사회 모집배치 여부	25
<그림3-17> 자원봉사교육 경험 여부	26
<그림3-18> 행사 협조 여부	26
<그림3-19> 지역사회 기관과의 공동사업 기획 여부	26
<그림3-20> 지역사회 기관과의 공동사업 기획 여부	27
<그림3-21> 행사 협조여부 지역사회연계기관 수	27
<그림4-1> 6개 시범센터 주도성 평균값	37
<그림4-2> 6개 시범센터 운영·사업 항목 평균값 I	37
<그림4-3> 6개 시범센터 운영·사업 항목 평균값 II	38
<그림4-4> 항목별 전체대비 직원 평균값	39
<그림4-5> A 자원봉사센터 항목별 평균값	39
<그림4-6> B 자원봉사센터 항목별 평균값	40
<그림4-7> C 자원봉사센터 항목별 평균값	41
<그림4-8> D 자원봉사센터 항목별 평균값	41
<그림4-9> E 자원봉사센터 항목별 평균값	42
<그림4-10> F 자원봉사센터 항목별 평균값	43
<그림5-1> 민간이 주도하는 서울시 자원봉사 문화 활성화 방향성	62

제 1 장

연구개요

1. 연구의 필요성
 2. 연구목적
 3. 연구범위
 3. 연구방법 및 추진일정
-

1장. 연구개요

1. 연구의 필요성

○자원봉사 패러다임의 변화

- 4차 산업혁명과 같은 급격한 사회경제적 변화에 따라 사회적 양극화나 소외계층 문제는 더욱 심화될 가능성이 커지고 있고, 촛불혁명으로 불리는 정치 사회적 변곡점(變曲點)을 통과하였음에도 낡은 관행의 청산이라는 적지 않은 과제와 미세먼지 등 새로운 이슈에 우리 사회가 직면하고 있음
- 이들 복잡다기한 사회문제를 해결하기 위해 정부 차원에서는 행정개혁, 공정사회 만들기 등 각종 혁신정책을 추진하고 있고, 지자체 단위에서는 마을공동체 만들기와 공유경제, 청년 참여정책 등으로 혁신의 주체 발굴 및 이들을 통한 현장의 사회문제 해결 노력을 모색하고 있음
- ‘자원봉사계’에서도 그동안 자원봉사가 단순한 ‘사회복지 서비스’의 보조적 장치가 아니라 지구 시민사회가 직면한 난제들을 해결하고 사회적 필요에 대응하며 사회변화에 실질적으로 이바지할 수 있다고 주장해온 연장선에서, 새로운 시대에 부응하고 문제해결의 실질적 성과를 낼 수 있는 자원봉사 프레임으로 전환을 모색하고 있음
- 지속가능한 미래를 위협하는 위기와 도전 앞에 자원봉사가 어떠한 역할을 해야 하는지, 우리의 시대적 과제는 무엇인지에 대한 고민의 출발점으로서 자원봉사가야말로 사회문제의 대상이 아니라 문제 해결의 주체로서의 자리매김이며, 이는 “국민”으로부터 혁신의 동력을 삼아 ‘국민이 주도하는 혁신’이라는 시대정신과도 맞닿아 있음
- 이제, 2006년 사단법인으로 출범한 서울시자원봉사센터 차원에서도 삶의 질 문제나 빈곤, 실업 확대 등 여러 심각한 사회문제들에 대해, 과연 얼마나 많은 서울시민들의 자원봉사 참여와 이들 자원봉사에 의한 사회문제해결에 기여했는지를 진지하게 성찰할 시점이 되었음
- 서울시가 당면한 무수하고 다양한 문제들을 모두 자원봉사활동으로 해결할 수는 없겠지만, 시민과 지역사회의 다양한 파트너들이 스스로 서울시의 사회적 과제를 해결하는데 기여할 수 있도록 환경과 조건을 만들어 나가는 것이 필요
- 이를 위해서는 먼저 25개 자치구 자원봉사센터가 본연의 자원봉사 중개 및 코디네이션 기관으로서 기능을 자율적으로 수행할 수 있도록 지원함으로써, 시민이 주도적으로 자원봉사활동에 참여하고 사회변화의 동력으로 역할할 수 있도록 세워, 자치구 자원봉사센터가 **민간주도적인 자원봉사운동의 플랫폼으로서 기능할 수 있도록 방안** 모색이 필요함.
- 본 연구에서는 자치구 자원봉사센터가 민간주도성을 강화하기 위한 방향 및 구체 방안을 정립함으로써 민간주도적인 자원봉사센터 운영의 모델을 제시하고자 함

2. 연구목적

- 서울지역 자치구 자원봉사센터 운영에 있어 민간주도성을 강화하기 위한 방안을 마련하며, 이를 위하여 자원봉사센터 현황을 분석하고, 이에 더하여 새로운 운영 모델 및 관련 지침을 제공하고자 함.

3. 연구범위

- 대상 : 25개 자치구 자원봉사센터

- 내용

- 자원봉사센터 운영에 있어 ‘민간주도성’에 대한 성격 규정
- 25개 서울지역 자치구 자원봉사센터 민간주도성 중심으로 현황 파악
- 6개 시범 자원봉사센터 선정 및 심층분석
- 민간주도 자원봉사센터 운영 가이드라인 제안

- 기대효과

- 서울지역 자치구 자원봉사센터 민간주도성 역량강화
- 서울시센터 중장기 발전계획 및 서울시 자원봉사활동의 기초자료 활용
- 서울지역 자치구 자원봉사센터 향후 컨설팅 근거자료 활용

4. 연구방법 및 추진일정

- 연구기간: 2018년 6월 20일 ~ 10월 19일 (4개월)

- 연구방법

구분	연구방법
기존자료 검토 및 분석	·기존 자원봉사계 연구 자료 검토 (서울시자원봉사센터 컨설팅, 서울시발전방안연구등) ·서울지역 자치구 자원봉사센터 사업계획 및 각종 보고 자료
심층인터뷰, FGI 전문가 자문회의	·공무원: 구청 간부 및 담당자 ·수요처: 중간지원조직, 기업, 사회복지기관 자원봉사담당자 등 ·자원봉사센터직원: 자원봉사센터 중간관리자 이상 ·자원봉사자: 자치구 자원봉사 경험과 이해가 있는 봉사자
설문조사	·6개 시범 자원봉사센터 설문조사

○연구 참여자 및 역할분담

구분	소속/직책/이름	역할
TFT	서울시자원봉사센터 사무국장 김의욱 서울시자원봉사센터 부장 박미혜 서울시자원봉사센터 연구위원 김자옥 서울시자원봉사센터 팀장 한도현	연구 전반 논의 및 방향
연구진	(사)한국자원봉사문화 사무총장 정희선 (사)한국자원봉사문화 정책국 국장 윤영미 (사)한국자원봉사문화 정책국 대리 김민주	연구 주요 책임 및 분석
전문가	(주)공유 대표 이원규 한양대학교 교수 이란희 서울복지재단 연구개발팀 연구위원 송인주 은평구자원봉사센터 센터장 우영화 서초구자원봉사센터 센터장 오영수 前성동구자원봉사센터 센터장 김인하 중구자원봉사센터 팀장 김인영 양천구자원봉사센터 부장 조봉실	연구 자문
인터뷰	자원봉사 이음 사무처장 천 희 시민교육 콘텐츠연구소 연구원 서미화	심층 인터뷰어
* 서울시자원봉사센터 협력요청: 서울시센터 자료수집, 간담회 준비 및 연구분석 지원		

○연구 진행 경과

일시	구분	주요 내용	참석자
6월 19일	계약체결	• 연구 계약체결	•연구진 전원
6월 22일	착수보고회	• 민간주도성 정의 및 연구방법 검토 • 연구필요성 및 방향 제시	•연구진 전원 및 TFT •외부전문가
7월 5일~ 7월 20일	설문지	• 25개 자치구 자원봉사센터 설문지 배포 및 취합	•서울시자원봉사센터
7월 18일	회의	• 25개 자치구 자원봉사센터 설문지 1차 분석 • 심층인터뷰 6개 센터 선정 논의	•연구진 전원 및 TFT
7월 27일	회의	• ‘민간주도성’개념 정의 • 25개 자치구 설문지 심화 분석 • 심층인터뷰 6개 센터 선정 합의	•연구진 전원 및 TFT
8월 10일	회의	• 가이드라인 방향 논의 • 데이터 분석 결과	•연구진 전원 및 TFT
8월 22일	중간보고회 및 전문가 자문	• 중간 진행사항 보고 • 25개 자치구 설문 분석 보고 • 민간주도성 개념 방향 검토 • 설문지 분석 및 민간주도성 분석 틀 방향 검토 • 향후 진행사항 보고	•연구진 전원 및 TFT •외부전문가
8월 29일	회의	• FGI 인터뷰어 사전협의 • FGI 및 심층인터뷰 분석틀 논의 • 6개 심층인터뷰 선정센터 일정협의	•연구진 전원 및 TFT •인터뷰어
9월 1일~ 9월 15일	설문지	• 자치구 6개 자원봉사센터 대상별 온라인 설문지 배포 및 취합	•연구진 및 TFT
9월 1일~ 9월 24일	심층인터뷰	• 자치구 6개자원봉사센터 대상별 심 층인터뷰 진행	•인터뷰어
10월 11일	최종보고회	• 연구보고 결과 최종 보고 • 가이드라인 현장 적용방향 제시	•연구진 전원 및 TFT

제 2 장

민간주도성의 중요성과 개념정립

1. 관련법 및 선행연구 검토
2. 자원봉사센터의 민간주도성에 관한 개념

2장. 민간주도성의 개념과 중요성

1. 관련법 및 선행연구 검토

1) 자원봉사 기본법의 ‘민간주도’

○자원봉사센터 운영의 민간주도와 정부 지원

- 기본법 제19조 제1항은 ‘국가 및 지방자치단체는 자원봉사센터를 설치할 수 있다. 이 경우 자원봉사센터를 법인으로 하여 운영하거나 비영리 법인에 위탁하여 운영하여야 한다’고 명시하여 자원봉사센터 운영의 원칙으로 민간 지향성을 명확하게 제시하고 있음
- 같은 조 제3항에서는 ‘지방자치단체는 자원봉사센터의 운영에 필요한 경비를 지원할 수 있다’고 함으로써 지방자치단체의 위상이 민간의 센터 운영을 위해 예산을 지원하는 파트너로서의 역할임을 규정하고 있음
- 기본법의 시행령에 자원봉사센터 조직운영의 정책결정기구로서 운영위원회 설치, 운영위원회의 과반수를 자원봉사단체 대표로 구성, 대표는 민간인으로 함 등의 규정을 두어 ‘민간주도성’을 보다 명확히 하고 있음
- 센터장의 조건이나 임면 절차에 대한 규정은 자원봉사센터가 외부, 특히 관의 영향력에 좌우되지 않도록 민주적, 합리적 절차를 강조한 것으로 파악할 수 있음.

2) 3차 국가 기본계획의 자원봉사센터 “민간주도”근거 내용

○자원봉사센터 민간주도 및 전문 역량 강화

- 운영 자율성 확대: 이를 위한 법인화 및 관련 제도 정비의 필요성 강조
- 역량강화 및 전문성 확보: 센터예산·인력확충·운영여건의 개선 및 자원봉사센터간 교류 확대의 중요성 역설
- 재원마련 기반 조성: 센터의 민간재원 활용 확대 및 센터의 자발적 기탁금품 접수 허용의 필요성 언급
- 협업기능 향상: 센터와 자원봉사 유관기관 간 협력체계 구축 필요성

3) 서울시 발전방안

○민영화 개념

- 자원봉사센터의 민영화에 대해 ‘운영형태가 민간위탁을 확보하는 것 보다 중요한 점은 인사와 운영에 있어서 지방자치단체로부터 실질적인 자율성을 확보하는 것’으로 규정
- 자율성이란 ‘자원봉사센터가 외부로부터 독립하여 센터의 목표 및 사업, 인사 및 업무, 예산 및 의사소통 등에서 조직 스스로 의사결정을 내릴 수 있는 권한의 정도’를 의미

<표2-1> 자원봉사센터 자율성 측정도구의 요인 문항

요 인	문 항
조직목표 및 사업영역	1. 행정기관은 센터의 활동목표 설정에 영향을 미친다 2. 행정기관은 센터의 프로그램 성격에 영향을 미친다 3. 행정기관은 예산의 구체적 사용과정에 관여한다 4. 행정기관은 연간 사업계획수립에 영향을 미친다 5. 행정기관은 센터의 사업추진 과정에 영향을 미친다
인사 및 업무관계	1. 행정기관은 센터 소장의 인사에 영향을 미친다 2. 행정기관은 이사회 구성 등 조직구조설계에 영향을 미친다 3. 행정기관에 제출해야 할 서류가 많다 4. 행정기관은 센터 직원의 인사에 영향을 미친다
예산 및 의사소통	1. 센터는 정부예산에 대부분 의존한다 2. 센터는 정부예산 이외 다른 재원의 출처가 있다 3. 행정기관과의 의사소통에 센터가 리드한다

자료출처: 정진경 2008, 227p

4) 한국자원봉사의해 프로그램의 질적 성과측정 관련

○“시민주도성” 개념

-한국자원봉사의 해 추진위원회에서 개발한 프로그램 자원봉사 성과지표에서 “시민주도성”에 대한 개념을 ‘프로젝트 기획, 실행, 평가 등 전 과정에 자원봉사자들이 적극적으로 참여하고, 주요한 의사결정에 영향을 미치며, 자신의 역할에 책임을 다하였는가’로 규정함

<표2-2>자원봉사 프로그램 자원봉사 성과지표 개념정의 및 항목

분류	영역	개념 정의	항목
과정 차원	주도성	프로젝트 기획, 실행, 평가 등 전 과정에 자원봉사자들이 적극적으로 참여하고, 주요한 의사결정에 영향을 미치며, 자신의 역할에 책임을 다하였는가를 의미함	· 자발적 참여 · 의사결정 영향력 · 역할과 책임
	혁신성	혁신성은 프로젝트가 활동내용과 방식에 있어 기존과 다른 새로운 접근을 했는가를 의미함	· 새로운 이슈와 대상 · 창의적인 문제해결방식 · 새로운 기술 활용
	협력성	프로젝트의 수행에 필요한 인적, 물적자원들이 적절하게 연계되고 상호소통이 원활하며, 자신의 역량을 충분히 발휘하였는가를 의미함	· 파트너의 적합성 · 물적자원 활용 · 상호소통 · 역량발휘
결과 차원	사회변화	프로젝트를 통해 문제가 해결되고, 지역사회 인식 및 참여자들의 역량이 향상되며, 지역사회의 실제적인 변화가 나타났는가를 의미함	· 사회문제해결 기여 · 지역사회 인식 향상 · 참여자 역량 향상 · 삶의 질 및 지역사회 변화 · 법/제도 변화
	확산성	프로젝트가 지속적으로 이루어지고, 다른 지역이나 이슈로 적용과 보급이 용이한지를 의미함	· 보급가능성 · 적용가능성 · 지속성

5) 시사점

○자원봉사센터 운영

- 의사결정: 조직 및 사업운영에 있어서 센터 자율의 의사결정 권한 확보
- 운영위원회: 지역사회 민간 대표의 정책결정 참여의 중요성
- 인력구조: 민간자율성을 높일 수 있는 전문적 인력 확보 및 채용의 자율성
- 예산구조: 재정원으로서 민간자원을 확충할 수 있는 기반 마련
- 역량강화: 사무공간 등 인프라의 독립적 여건 확보 및 자율적 교류확대의 중요성

○자원봉사센터 사업

- 프로그램 민간주도: 자원봉사 프로젝트의 기획, 실행, 평가 등 일련의 과정에 자원봉사자들이 주도적으로 참여하고, 주요한 의사결정에 영향을 미치며, 자신의 역할에 책임을 다하였는가를 의미함
- 협력강화: 현장의 수요처, 공급처, 협력기관 등과 자율적 교류확대 및 협력체계의 강화를 의미함

2. 자원봉사센터의 “민간주도성” 개념

1) 정의

- 자원봉사센터의 설치 및 운영 전반에 있어서 민간 영역의 자율적 참여가 보장되고, 예산 책정과 집행, 인력 배치 및 사업 수행 등 주요 의사 결정에 있어 자율적 수행이 가능한 상태
- 자원봉사센터 내적으로 지역사회의 자원봉사자를 비롯한 다양한 이해관계자들이 센터의 정책 및 사업 과정에 주체로서 적극적 참여가 보장되며 이들의 역동성이 센터의 성과로 원활하게 표출되는 상태

2) 특성

○지방자치단체와 센터의 호혜적 파트너십

- 민간주도성에 기반한 자원봉사활동은 관에서 책정하는 예산 규모 이상의 성과로 이어질 수 있고 지역사회 고유의 자원봉사문화를 꽃피울 수 있음. 이를 위해서는 센터의 민간 자율성과 이를 바탕으로 한 지방자치단체와 센터 간의 호혜적 관계가 전제되어야 함
- 따라서 지방자치단체는 자원봉사센터가 민간 자율로 자원봉사센터 운영이 이루어질 수 있도록 필요한 예산 및 인력 확보, 독립된 공간 및 시설 마련 등의 조치를 통하여 자원봉사센터의 민간자율성을 보장하여 지방자치단체와 자원봉사센터 간의 호혜적 관계 구축의 여건을 조성하여야 함

○자원봉사센터의 민주적 운영

- 자원봉사센터의 정책 및 운영, 사업에 대한 의사결정 과정이 민주적으로 이루어질 수 있는 거버넌스를 확립하여, 자원봉사센터의 운영위원회 혹은 이사회, 각종 위원회 등에 민간의 참여가 보장되어야 함
- 센터의 사업의 기획(planning) 운영(doing), 평가(seeing)과정이 사무국 및 임직원, 자원봉사자, 이해관계자(지역주민, 센터 임직원, 수요처, 공급처, 협력기관 등) 등의 참여 속에 이루어질 수 있도록 소통과 협력이 원활한 자원봉사센터의 문화를 형성해야 함

○풀뿌리 주민참여와 현장성

- 자원봉사센터의 성과가 실질적 사회문제 해결의 힘으로 연결되기 위해서는 자원봉사센터의 정책과 사업이 지역사회 자원봉사활동에 내재해 있는 사회변화의 힘을 발굴·수렴하고 이를 혁신의 동력으로 전환할 수 있어야 함
- 이를 위해서는 무엇보다 자원봉사센터가 풀뿌리 시민의 자원봉사활동 참여를 보장하여야 하며, 지역사회 주민의 혁신 에너지가 자원봉사활동의 근간이 될 수 있도록 풀뿌리 주민역량을 발굴하고 이들의 역량이 성장할 수 있는 프로그램과 구조가 확보되어야 함

제 3 장

서울시 25개 자치구자원봉사센터 현황 분석 (민간주도성 중심)

1. 자치구자원봉사센터 운영 및 사업 현황 분석 틀
 2. 자치구자원봉사센터 운영 및 사업 현황 분석
-

3장. 서울시 25개 자치구 자원봉사센터 현황분석_민간주도성 중심

1. 자치구 자원봉사센터 운영 및 사업 현황 분석 틀

1) 기본방향

- 25개 자원봉사센터의 운영 및 사업에서 센터의 주도성과 관련된 내용으로 설문지 작성
- 운영부문: 사업목표, 조직, 인사, 예산부문, 사업 부문에서 하여 자원봉사센터 주도성의 정도 측정
- 사업부문:정보교환, 수요처 및 일감등록, 모집배치, 교육, 프로그램 지원 등에 있어서 자원봉사센터 주도성의 정도 측정

2) 분석방법

- 내용: 자원봉사센터의 운영과 사업의 주도성 높·낮음
- 방법: 서울시 25개 자치구 자원봉사센터 설문지
- 평가자: 자원봉사센터 중간이상의 관리자

※분석의 한계점: 중간 이상의 관리자가 설문지에 응답한 결과만을 분석한 것이므로 객관성을 담보하는 데에는 한계가 있으며, 센터 전반에 대한 개략적인 파악을 하기 위한 자료로 사용할 필요가 있음

3) 세부내용

- 자원봉사센터 운영의 “민간주도성” 관련 설문 문항

영역	설문문항
사업목표	문서화된 비전과 미션 수립여부 비전·미션 및 발전방향을 만드는 과정에서 참석자의 범위 연간 사업계획, 모니터링, 평가의 자원봉사센터 주도성 여부
조직	센터 자체 운영규정 및 지침이 있는지 여부 센터장의 자원봉사 관련 경력 센터직원의 자원봉사 관련 경력 센터 운영위원회(이사회) 구성 여부 운영위원회(이사회)가 지역사회 다양한 영역의 오피니언 리더인지 운영위원회(이사회)가 정책결정 권한의 범위 운영위원(이사회)회 구성시 자원봉사센터 주도성 여부 센터 내 자원봉사자의 역할 중요도 자원봉사단(봉사자)의 주도적 참여 정도 자원봉사단(봉사자)이 사업과정 전반에 주도적으로 참여하는지 여부

영역	설문문항
인사	센터장의 채용절차 센터장의 전문성 센터의 인사관리 권한 여부
예산	센터예산은 다양한 곳에서 충당되었는지 여부 사업예산 사용에 있어서 센터의 주도성 여부 후원 등 자원개발 경험 여부

○자원봉사센터 사업의 “민간주도성” 관련 설문 문항

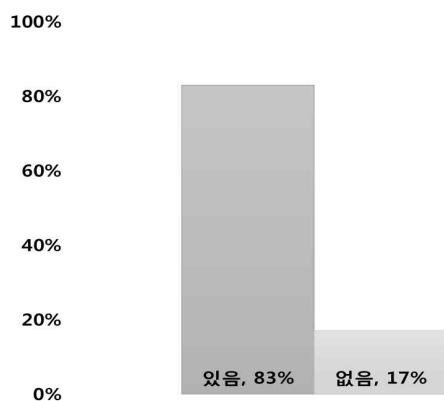
영역	문항
정보	자원봉사 가치 준수의 여부 정보의 권한 및 공정성 여부 정보 이용 및 제공의 양과 편리성 여부
교육	교육 기획 및 운영에 이해관계자 참여 여부 교육참여 기회 및 정보제공 여부
프로그램	행사 협조 자원개발(후원등) 공동사업기획

2. 자치구 자원봉사센터의 운영 및 사업 현황 분석

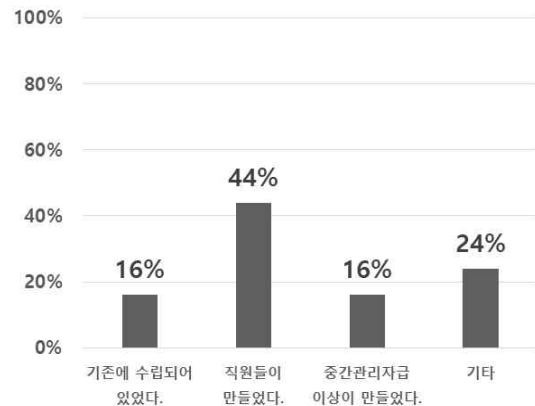
1) 25개 센터 운영의 “민간주도성” 관련

①사업목표

○문서화 된 비전 수립 여부 및 참석자 범위



<그림3-1> 문서화 된 비전 수립 여부

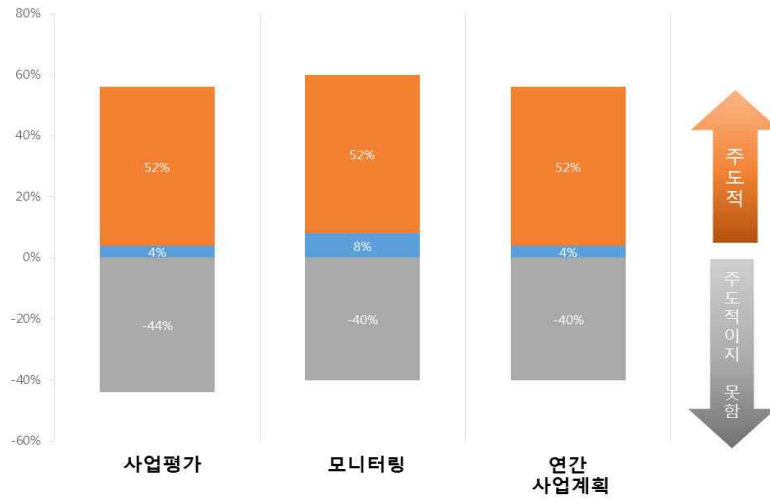


<그림3-2> 비전·미션 만드는 과정 참석자 범위

-문서화 된 비전수립은 있는 경우(83%)가 많았으며 있는 경우는 17%정도 있었음. 수립과정에 관리자가 참여하지 않은 경우가 많음

-비전·미션 수립과정에서의 임직원 모두가 참여하여 센터의 주도성을 높일 필요가 있음

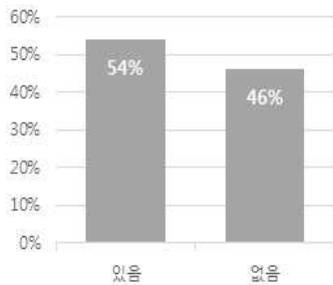
○사업평가·모니터링·연간 사업 계획 센터의 주도성 여부



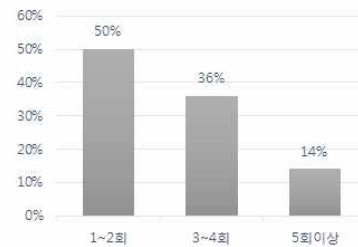
<그림3-3> 사업평가·모니터링·연간 사업계획 주도성

- 사업계획 및 모니터링, 평가 등에서는 자치구 주도인 경우와 센터주도인 경우가 거의 반반을 차지함
- 사업계획 수립 및 평가에서 자치구 주도는 낮추고 센터는 높일 필요가 있음

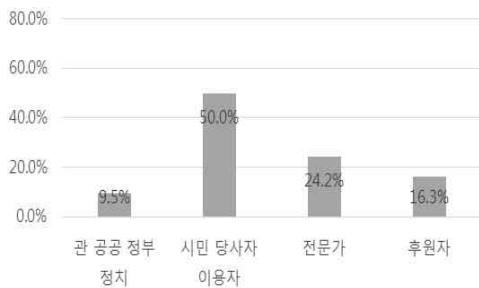
○운영위원회 구성 현황



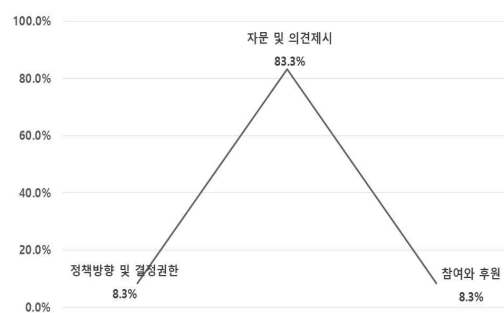
<그림3-4> 운영위원회(이사회) 구성여부



<그림3-5> 운영위원회(이사회) 개최횟수



<그림3-6> 운영위원회(이사회) 지역사회 영역(직위)



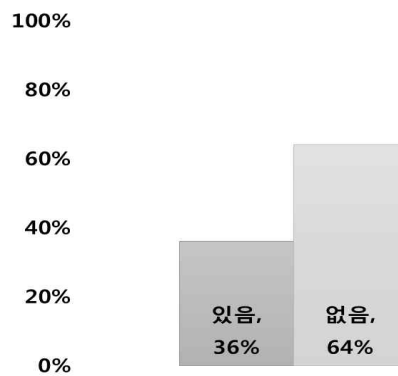
<그림3-7> 운영위원회(이사회)의 정책 결정 권한

- 운영위원회의 구성 여부에서 구성하지 않은 경우가 많았고(45%) 개최횟수는 센터마다 차이가 있었으며, 위상은 주로 자문의 역할은 하고 있으나 결정 권한을 가지고 있지 못함
- 법적으로 규정하고 있는 센터 운영위원회가 반드시 구성되어야 하며, 자원봉사자의 대표인 운영위원회의 주도성을 높이도록 노력 필요

○ 운영위원회(이사회)의 정책 결정 권한

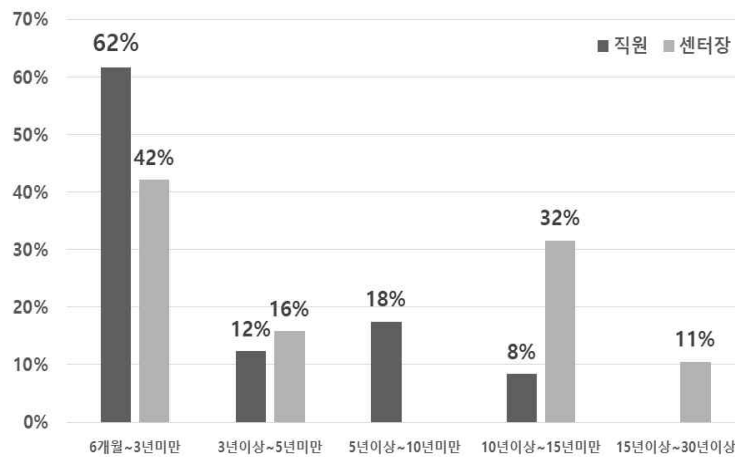
- 정책 방향 및 결정 권한 : 운영위원회의 결정에 따라 센터의 사업계획 및 운영 방향이 달라질 수 있음
- 자문 및 의견제시 : 운영위원회는 센터의 운영 방향 및 세부 사업에 대해서도 다양한 자문 및 의견을 제시할 수 있음
- 참여와 후원 : 운영위원회는 센터의 주요 행사에 주도적으로 참여하거나 후원할 수 있음

○ 조직



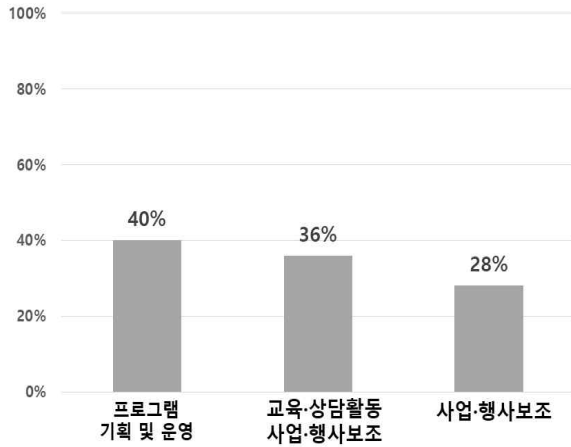
<그림3-8> 자원봉사센터 자체 운영규정 및 지침 여부

- 센터 자체의 규정 및 지침을 36%정도 갖춘 경우가 있으나, 없는 경우도 64%에 달함
- 센터 자체적 자율성을 갖기 위해서는 지침서는 반드시 필요

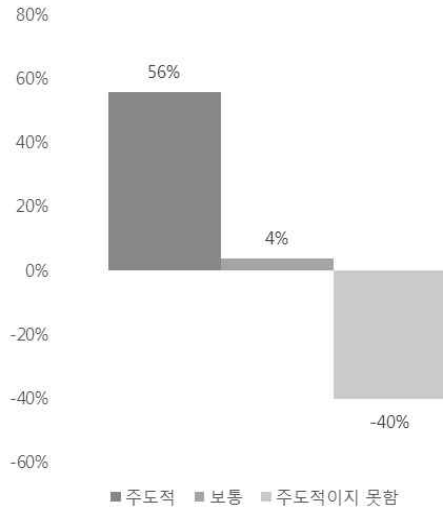


<그림3-9> 센터장·직원 자원봉사센터 경력 평균값

- 센터장의 자원봉사 경력은 3년 미만이 가장 많고(42%), 센터 직원의 자원봉사 관련 경력도 3년 이내가 가장 많음(62%)
- 자원봉사센터 경력 평균은 센터장은 7년, 직원 3년 정도 나타남
- 센터의 역사에 비해 근무자들의 경력이 지나치게 짧은 것으로 판단할 수 있음



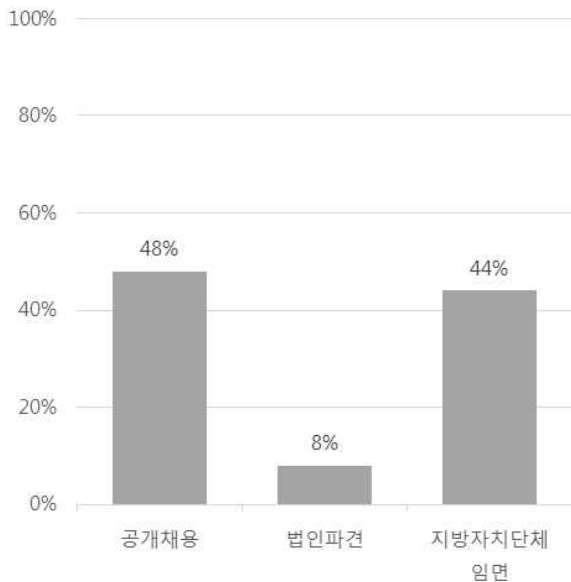
<그림3-10> 자원봉사센터 내 자원봉사자의 역할 중요도



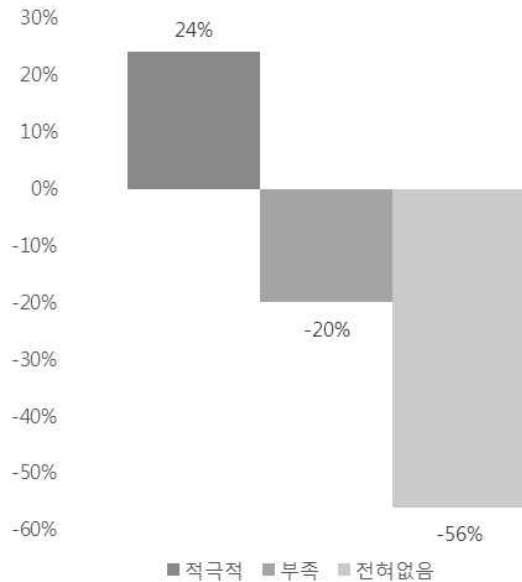
<그림3-11> 자원봉사단 주도적 참여 정도

- 자원봉사자의 주도적 참여 정도는 비교적 높은 편임(86%)
- 자원봉사자에 대한 의존도가 높다는 점을 알 수 있으며, 센터 내부적으로 이들의 참여 구조가 열려져 있다고 판단할 수 있음

○인사



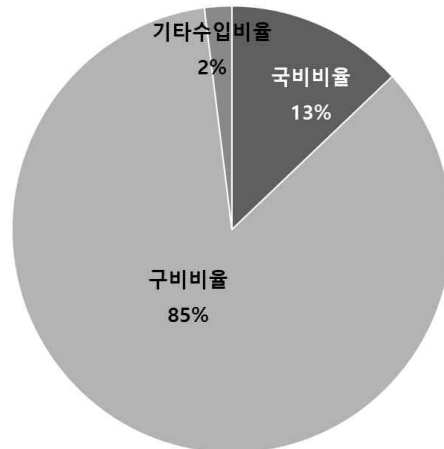
<그림3-12> 자원봉사센터장의 선임절차



<그림3-13> 센터의 인사관리 권한여부

- 센터장의 선임절차는 공개채용이 가장 많으며(48%), 지방자치단체 임면(44%), 법인 파견 (8%) 순으로 나타나고 있으나, 인사권에 대한 센터의 권한 여부에 대해서는 절반 이상이 (56%) 주도적이지 못한 것으로 응답
- 센터장의 공개채용에 있어 실제 업무 프로세스의 공정성과 투명성에 대한 검토가 필요

○예산

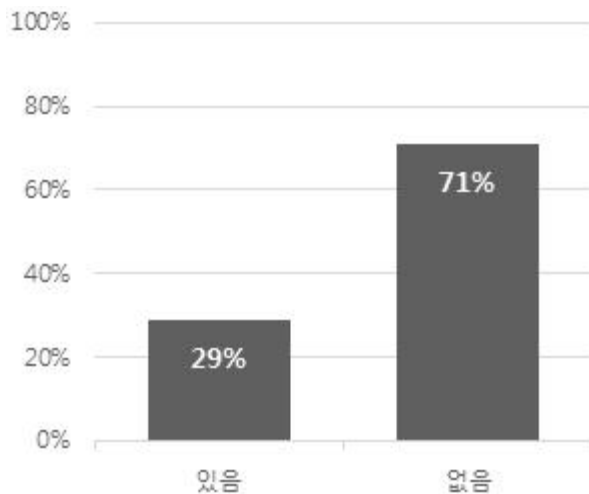


<그림3-14>센터 예산은 다양한 곳에서 총당 여부

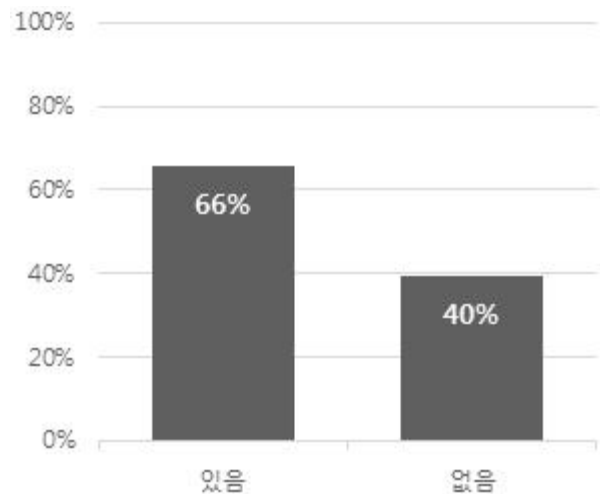
- 자원봉사센터 예산은 자치구 및 중앙 재정(98%)에 의존도가 높으며, 민간재원을 연결하는 주도성 요소는 약한 것으로 나타남
- 대부분 자원봉사센터가 후원 및 민간재원 등 자원개발 경험이 매우 부족(2%)한 것으로 나타남

2) 25개 센터 사업의 “민간주도성” 관련 현황

○정보

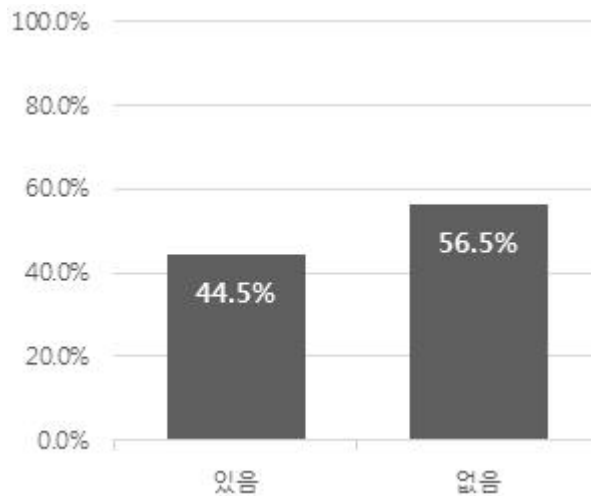


<그림3-15> 자원봉사센터와 지역사회 정보교환 여부



<그림3-16>자원봉사센터가 지역사회 모집배치 여부

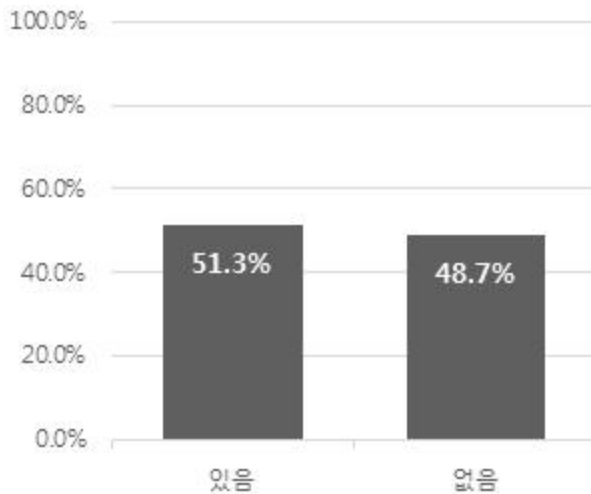
- 지역사회 내에서 자원봉사센터 주요기능인 허브역할에서 자원봉사 관련 정보제공을 71%정도 역할을 수행하는 것으로 나타났고, 지역 내 자원봉사 모집·배치를 60.5%정도 수행하고 있음.
- 정보교류, 매칭기능은 센터의 주요기능이므로 이를 높이기 위한 방안이 필요하며 더불어 질적으로도 긴밀하게 연결되어야 할 부분을 검토할 필요가 있음.



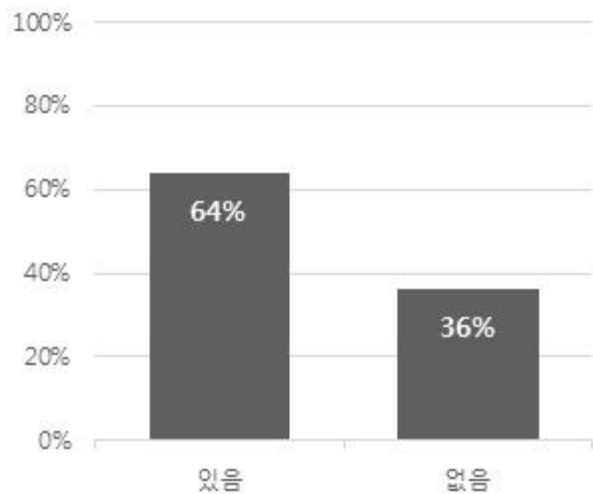
<그림3-17>자원봉사교육 경험 여부

-자원봉사 교육을 실시 하지 않은 경우는 50%이상 나타나, 자원봉사의 가치와 의미, 정신 등의 중요도 공유를 위한 교육 실시가 부족함을 알 수 있음

○사업



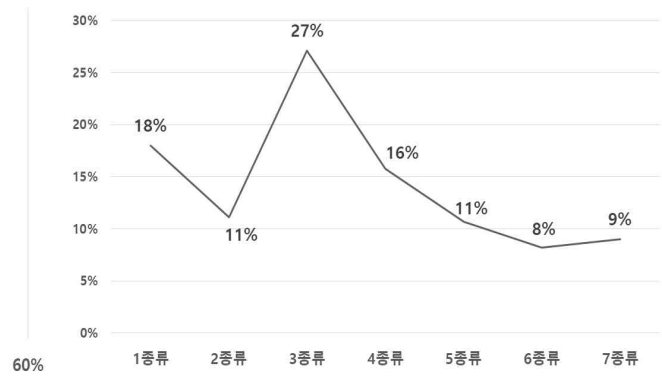
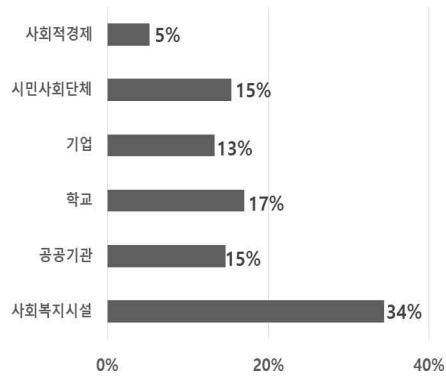
<그림3-18>행사 협조여부



<그림3-19> 지역사회 기관과의 공동사업 기획 여부

-지역사회 타 기관과의 행사 협조나 공동사업 기획 등 경험이 없는 경우가 각각 48.7%, 36.0%에 이르는 것으로 나타남

-자원봉사센터는 지역사회의 자원봉사활동을 궁극적으로 책임지는 기관이라는 점에서 자원 봉사활동이 결합하는 지역사회의 다양한 사업이나 행사에 대한 자원봉사센터의 기여도가 낮고 상호교류도 취약함을 알 수 있음



<그림3-20>지역사회 기관과의 공동사업 기획 여부

<그림3-21>행사 협조여부 지역사회연계기관 수

- 자원봉사센터의 네트워킹이 이루어지는 기관유형으로는 사회복지 시설(34%), 학교 (17%), 시민사회단체(15%), 공공기관(15%) 순으로 나타남
- 자원봉사센터의 네트워킹 분야 가짓수로는 3종류가 가장 많이 나타나고 1~2종류만 네트워크 맺는 경우도 29%정도가 차지함. 다양한 영역을 자원봉사와 연계하는 경우는 17% 정도로 낮게 나타났음
- 자원봉사센터의 네트워킹이 주로 사회복지기관 중심으로 이루어지는 것은 자원봉사의 양상이 여전히 전통적 자원봉사 프레임을 벗어나지 못한 결과로 해석할 수 있으며 보다 다양한 시민사회의 문제들에 접근하는 노력이 요구됨

제 4 장

민간주도성 관련 자치구 자원봉사센터 심층분석

1. 심층분석 틀
 2. 6개 시범센터 설문지 분석
 3. 6개 시범센터 심층 인터뷰 및 FGI
-

1. 심층분석 틀

1) 목적 및 기본방향

○목적

- 서울지역 6개 시범센터를 선정하여 민간주도성과 관련된 현황을 파악하고, 심층진단과 분석을 통하여 바람직한 민간주도 자원봉사센터 운영모델을 제시하며
- 이를 바탕으로 민간주도형 자원봉사센터 운영 가이드라인 수립

○기본방향

- 자원봉사센터 주도성을 진단하기 위한 프레임은 크게 운영과 사업 두 가지 차원으로 구분하여 측정
- 운영에서는 사업목표, 조직, 인사, 재정 4가지 영역에 있어서 운영위원 및 자원봉사센터가 기획, 실행, 평가 단계에서 주도성을 발휘하는 정도를 살펴봄
- 사업에서는 정보제공, 교육, 프로그램에서 참여 주체인 센터, 봉사자, 수요처, 협력 기관 등이 기획, 실행, 평가 단계에서 주도성을 발휘하는 정도를 살펴봄
- 분석방법은 설문조사와 심층인터뷰 및 FGI 등의 방식으로 진행함

○분석방법

- 6개 시범 자원봉사센터의 운영 및 사업에서 센터의 주도성과 관련된 내용으로 세부 설문지 작성
- 참여 주체들의 역할에 따른 주도성 정도 파악
- 운영에는 운영위원회(정책결정자), 자원봉사센터(집행자), 구청(지원자)
- 사업에는 자원봉사센터(지원자), 지역주민 · 수요처 · 협력기관 (실행자)
- 평가영역은 운영부문 4영역, 사업부문 3영역으로 하며 영역별 기획, 과정, 평가로 나눔
- 운영은 사업목표, 조직, 인사, 예산 영역의 기획, 과정, 평가 부문에서 참여주체의 주도성
- 사업은 정보, 교육, 프로그램 영역의 기획, 과정, 평가 부문에서 참여주체의 주도성
- 측정방법은 항목별 5점척도로 한 설문지, 관련 데이터, 이해관계자의 심층인터뷰 등을 통하여 운영과 사업의 고저로 사업의 주도성 측정
- 평가자는 센터 임직원을 비롯한 자원봉사자, 구청, 전문가 등 해당 이해관계자 참여
- 각 항목별로 핵심가치를 정하고 이에 따른 개념을 정립하여 핵심가치별 고저 파악

2) 자원봉사센터 설문분석 틀

○운영

- 참여주체: 자원봉사센터와 지역사회 자원봉사 대표(운영위원회,전문위원회 등), 구청
- 주체역할: 자원봉사센터 및 자원봉사자의 자율적 참여, 구청의 적극 협력
- 측정방법: 객관적 평점(5점척도), 데이터, FGI
- 평가자: 센터 임직원, 센터위원, 구청직원, 자원봉사 전문가

<표4-1> 6개 시범자치구 자원봉사센터 운영의 주도성 측정도구 항목

구분		항목	5점 척도
사업 목표	기획	중장기 전략 및 그에 따른 연도별 사업계획을 수립하고 있다.	
		센터장과 직원은 사업계획 수립에 자율적으로 참여하고 있다.	
		센터 운영위원이 사업계획 수립에 자율적으로 참여하고 있다.	
		지방자치단체가 사업계획 수립을 지원하고 있다.	
	운영	센터장과 직원이 사업계획 수립을 위해 소통하고 협력하고 있다.	
		센터와 운영위원이 사업계획 수립을 위해 소통하고 협력하고 있다.	
		센터와 구청은 사업계획 수립을 위해 협력하고 지원하고 있다.	
	평가 피드백	센터장 및 직원의 의견이 사업계획에 충분히 반영되었다.	
		센터 운영위원회 의견이 사업계획에 충분히 반영되었다.	
구청의 의견이 사업계획 수립에 충분히 반영되었다.			
조직	기획	센터 운영을 지원하는 법적 제도적 근거가 마련되어 있다.(지원 조례)	
		센터 운영을 위한 별도의 문서화 된 운영규정을 가지고 있다.	
		자원봉사 관련 전문성을 갖춘 센터장이 임명되었다.(자원봉사 업무경력)	
		센터 운영에 적절한 직원 수로 구성되어 있다.(인구대비 직원 수)	
		자원봉사 관련 전문성을 갖춘 직원으로 구성되어 있다. (보유자격증, 자원봉사업무경력, 센터경력)	
		운영위원회는 지역사회 대표들로 구성되어 있다. (시민사회, 학계, 전문가, 기업, 정부 등)	
		센터 운영을 지원하는데 적합한 봉사자가 구성되어 있다.	
	운영	센터 운영규정을 만드는데 센터장과 직원이 공동으로 참여하였다.	
		센터 회의 진행시 직원들의 의견수렴 절차가 이루어지고 있다.	
		센터 운영을 돕는 소속 봉사자들의 의견수렴 절차가 이루어진다.	
	평가 피드백	센터 운영 및 사업에 센터장의 의견이 충분히 반영되었다.	
		센터 운영 및 사업에 직원들의 의견이 충분히 반영되었다.	
센터 운영 및 사업에 운영위원의 의견이 충분히 반영되었다.			
센터 운영 및 사업에 소속 봉사자들의 의견이 충분히 반영되었다.			

구분		항목	5점 척도
인사	기획	채용, 승진을 위한 문서화 된 인사규정이 구비 되어 있다.	
		채용 및 승진을 위한 인사위원회가 구성되어 있다.	
	과정	센터장 채용은 인사규정 절차에 따라 투명하게 운영되고 있다.	
		직원 채용, 승진은 인사규정 절차에 따라 투명하게 운영되고 있다.	
	평가 피드백	센터장의 임기는 충분히 보장되어 있다	
		센터장의 운영 인력에 대한 자율성이 충분히 보장되고 있다.	
예산	기획	예산에 관한 규정과 절차가 잘 구비 되어 있다.	
		센터의 효과적인 운영을 위해 규정으로부터 적절한 예산을 배정받고 있다. (인구대비 예산기준)	
		기업 및 후원 등 다양한 민간재원 확충이 이루어지고 있다.	
	운영	예산의 운영에 관한 규정과 절차는 누구나 볼 수 있도록 개방되어 있다.	
		예산 수립 시 지자체와 원활한 협의 조정이 이루어지고 있다.	
	평가 피드백	예/결산에 대한 심의 및 평가가 이루어지고 있다.	
예/결산에 대한 평가내용이 다음 예산에 반영되고 있다.			

○사업

- 참여주체: 자원봉사자, 수요처, 협력 기관, 자원봉사센터
- 주체역할: 자원봉사자 및 수요처, 협력 기관의 자율적 참여, 센터의 코디네이팅 및 지원
- 측정방법: 객관적 평점(5점 척도), 데이터, FGI
- 평점자: 센터 소속 임직원, 자원봉사자, 수요처 및 이해관계자, 자원봉사 전문가

<표4-2> 6개 시범자치구 자원봉사센터 사업의 주도성 측정도구 항목

구분		항목	5점 척도
정보 제공	기획	센터는 다양한 방식으로 자원봉사를 위한 지역의 욕구조사를 정기적으로 하고 있다. (조사, 타운홀미팅, 간담회 등/ 자치구별 비영리민간단체수, 시민) 지역사회 주민들은 원하는 자원봉사정보를 손쉽게 이용할수 있다. (정보이용의 접근성)	
		수요처는 자원봉사자 모집 정보를 충분히 알리고 있다.	
	실행	지역사회 수요처는 자원봉사 일감을 손쉽게 등록할수 있다. (정보제공의 편리성)	
		주민들은 자원봉사에 대한 욕구 및 피드백을 전달할 수 있는 공식적인 기회가 있다.	
		센터는 연계배치가 적절하게 이루어지도록 코디네이팅 하고 있다.	
	평가 피드백	수요처에서 필요로 하는 자원봉사자가 충분히 배치되고 있다.	
자원봉사자 욕구에 맞는(재능과 관심) 배치가 충분히 이루어지고 있다.			
센터는 연계배치가 적절하게 이루어지는 지를 조정, 모니터링 하고 있다.			

구분	항목	5점 척도
교육	<p>자원봉사교육을 받고자 하는 주민들(봉사자, 리더) 들을 위한 맞춤형 교육이 제공되고 있다.</p>	
	<p>자원봉사 코디네이터 교육을 받고자 하는 자원봉사 관리자들을 위한 맞춤형 교육이 제공되고 있다.</p>	
	<p>자원봉사교육 기획과정에 교육대상자(봉사자, 리더, 관리자)들이 참여하고 있다.</p>	
	<p>자원봉사 교육내용에 교육대상자(봉사자, 리더, 관리자)들의 욕구를 반영하였다.</p>	
	<p>자원봉사 교육방법에 참여형 학습방식이 포함되어 있다. 센터는 자원봉사자가 주도적으로 문제를 발굴하고 봉사활동을 기획 운영할수 있도록 교육 및 훈련을 제공하고 있다. 이해 관계자들은(주민, 봉사자, 수요처) 자원봉사에 필요한 교육을 센터에 요청할수 있다.</p>	
평가 피드백	<p>교육 참가자들의 만족도를 평가하고 결과를 반영하고 있다. 교육의 목적과 결과를 참가자들과 공유하고 있다.</p>	
프로 그램	<p>센터는 프로그램 개발을 위해 이해관계자(주민, 수요처, 지역사회조직) 욕구를 정기적으로 파악하고 있다. 지역 욕구조사를 기반으로 한 프로그램 기획을 정기적으로 하고 있다 프로그램 개발과정에 이해관계자(주민, 봉사자, 수요처, 협력기관등)가 참여하고 있다. 센터는 지역사회 이해관계자들과의 협업을 통해 운영되는 핵심 사업을 가지고 있다. (collective impact model)</p>	
	<p>프로그램의 운영 과정에 자원봉사자가 주도적으로 참여하고 있다. 프로그램의 운영과정에 주요 이해관계자(수요처, 협력기관 등)와 긴밀하게 참여·협력하고 있다. 센터는 프로그램의 주요 이해관계자들이 적극적으로 협력할 수 있도록 조정역할을 하고 있다. 개발된 프로그램은 시범운영을 통해 보급되고 있다.</p>	
	<p>프로그램 평가과정에 이해관계자(주민, 봉사자, 수요처, 협력기관 등)가 참여하고 있다. 프로그램의 성과를 이해관계자(주민, 봉사자, 수요처, 협력기관 등)와 공유하고 있다. 프로그램이 지역사회에 보급 및 확대될 수 있도록 개발 및 운영 과정을 공유하고 있다. (민간주도성의 확장) (블로그, 매뉴얼, 사례발표 등)</p>	
	<p>프로그램 진행 후 봉사자 역량이 향상되었다.</p>	
	<p>프로그램 진행 후 이해기관과의 네트워크가 좀 더 긴밀해졌다.</p>	
	<p>프로그램 운영을 통해 현장의 문제가 실제로 해결되었다.</p>	
	<p>프로그램 운영을 통해 사회과제가 해결되는데 기여하였다.</p>	
	<p>평가 피드백</p>	

3) 심층인터뷰 및 FGI 분석틀

①방법

- 6개 시범 자원봉사센터의 운영 및 사업에서 센터의 주도성과 관련된 내용으로 인터뷰
- 참여주체들의 역할에 따른 주도성 정도 파악
 - * 운영에는 운영위원회(정책결정자), 자원봉사센터(집행자), 구청(지원자)
 - * 사업에는 자원봉사센터(지원자), 지역주민·수요처·협력기관(실행자)
- 평가영역은 운영부문 4영역, 사업부문 3영역으로 하며 영역별 기획, 과정, 평가로 나눔
- 운영은 사업목표, 조직, 인사, 예산 영역의 기획·과정·평가부문에서 참여주체의 주도성
- 사업은 정보, 교육, 프로그램 영역의 기획·과정·평가부문에서 참여주체의 주도성
- 측정방법은 이해관계자의 심층인터뷰 등을 통하여 운영과 사업의 주도성 측정
- 평가자는 센터 임직원을 비롯한 자원봉사자, 구청, 전문가 등 해당 이해관계자 참여

②심층 인터뷰 및 FGI 문항

- 참여주체: 자원봉사자, 수요처, 협력기관, 자원봉사센터 직원, 자치구 담당자 등
- 작성자: 연구원

<표4-3> 민간주도성 관련 심층인터뷰 및 FGI 문항

구분	번호	내용
1 개념 정립	1-1	자원봉사센터가 민간주도성을 갖는다는 것이 무엇이라고 생각하십니까?
	1-2	민간주도성을 갖기 위해 우선으로 자원봉사센터가 갖추어야 하는 것이 무엇이라고 생각하십니까?
2 사업목표	2-1	기관 사업계획이 이루어지는 과정은? 구체적으로 어떤 과정이 필요하다고 생각하십니까?
	2-1	사업계획 수립 시 해당 자치구와의 협의가 이루어지는 절차는? 바람직한 협의 과정은 어떠해야 한다고 생각하십니까?
3 조직	3-1	사업 수행 시 의사결정 절차는 어떻게 이루어지고 있습니까? 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠해야 한다고 생각하십니까?
	3-2	센터를 지원하는 자원봉사자들의 의견수렴 절차는 어떻게 이루어지고 있는지? 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠해야 한다고 생각하십니까?
	3-3	자원봉사자를 대표하는 운영위원회의 구성과 역할에 만족하십니까? 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠해야 한다고 생각하십니까?
4 인사	4-1	직원 채용, 승급·승진 등 인사 절차를 운영하는 데 어려움은 없습니까? 운영방법에 대해 개선이 필요하다면 어떠해야 한다고 생각하십니까?

구분	번호	내용
5 예산	5-1	기업 및 후원 등 다양한 민간재원 확충이 필요하다고 생각하십니까? 필요하다면 얼마나 확충되어야 한다고 생각하십니까?
		예산 운영 시 지자체와 협의 조정이 어떻게 이루어지고 있습니까? 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠해야 한다고 생각하십니까?
6 정보	6-1	지역주민들과 수요처를 연계하는 기존의 방식은 어떻게 이루어지고 있습니까? 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠해야 한다고 생각하십니까?
7 교육	7-1	기존에 진행하고 있는 교육의 경우, 참가대상자의 욕구를 반영하여 기획하고 있습니까?
	7-2	욕구를 반영하고 있다면 어떤 방법으로 하고 있습니까? 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠해야 한다고 생각하십니까?
8 프로그램	8-1	이해관계자들의 욕구를 반영한 프로그램 개발은 어떻게 이루어지고 있습니까?
	8-2	프로그램 개발, 평가과정에 이해관계자들이 적극적으로 참여하고 있는 습니까? 적극적으로 참여하지 못하는 경우 바람직한 대안은 무엇이라고 생각하는지?
9 기타	9-1	자원봉사센터의 민간주도성을 높이기 위한 직원의 역할은 무엇이라고 생각하십니까?
	9-2	자원봉사센터의 민간주도성을 높이는 방법에는 어떤 것이 있다고 생각하십니까?

4) 6개 시범센터 선정

○목적

- 민간주도의 자원봉사센터 모델링 및 운영 기반 지원체계 구축 등과 관련하여 자치구 자원봉사센터 심층조사 추진
- 향후 민간주도의 자원봉사센터 운영 가이드라인 수립 등에 활용
- 센터의 민간주도성 정도를 파악하고 대안 모색

○선정방법

- 25개 자치구 자원봉사센터 운영실태 조사 등을 기반하여, 운영형태, 사업운영 정도, 기관장 의지 등을 고려하여 선정

5) 6개 시범센터 심층분석 개요

①방법

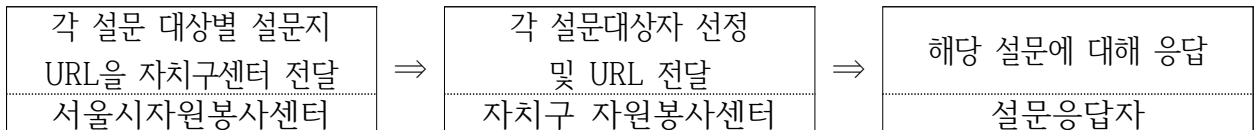
- 조사방법 : 설문조사 및 인터뷰를 통한 질적조사 실시
- 추진절차 : 심층조사 실시 후 심층분석

② 설문조사

○ 설문조사 대상

- 자원봉사센터 직원 : 5명 이상 (가급적 센터장 포함 전직원)
- 수요처 : 5명 (복지기관, 공공기관, 학교, 기업, 시민단체, 사회적경제 등)
- 봉사자 : 5명 (캠프, 봉사단, 운영위원회 중 자원봉사자 등)

○ 설문조사 방법 : 온라인 설문



○ 설문조사 일정

- 자원봉사센터 직원 : 2018년 8월 31일 ~ 2018년 9월 5일 까지
- 수요처 관리자 및 자원봉사자 : 2018년 8월 31일 ~ 2018년 9월 12일 까지

③ 심층 인터뷰 및 FGI

○ 심층 인터뷰 대상자

- 자원봉사센터 직원 : 2명(중간관리자 이상)
 - * 중간관리자 이상 2명이 되지 않을 경우 재직자 혹은 센터 경력순으로 선정 요청
- 수요처 : 2~3명(가급적 동일한 영역의 기관이 중복되지 않도록 선정)
 - * 가급적 동일한 영역의 기관이 중복되지 않도록 선정 요청
- 자원봉사자 : 6개 시범센터별 1명씩 모여 FGI (캠프장, 교육강사 5년이상 경력 등)

○ 심층 인터뷰 및 FGI 진행 방법

- 인터뷰어가 해당 자치구 자원봉사센터 방문을 통해 진행
- 1개 그룹당 2시간 이내로 진행 예정, 동일한 날에 센터직원 및 수요처 관리자 그룹의 인터뷰를 진행할 수 있도록 일정 조정 요청 * 1그룹(수요처) FGI → 2그룹(센터직원) FGI
- 자원봉사자는 시범센터별 1명씩 추천받아 2018년 9월 5일 서울시자원봉사센터 진행

2. 6개 시범센터 설문지 분석

1) 설문현황

①6개 시범센터 설문응답 현황

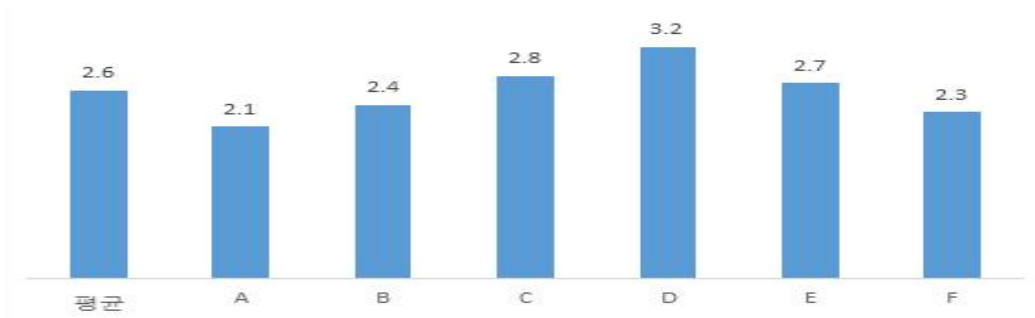
<표4-4> 6개 시범센터 설문지 응답 수

자치구	총 응답수	센터 직원	수요처	자원봉사자
A	10	5	2	3
B	15	6	4	5
C	13	4	3	6
D	15	8	3	4
E	15	4	5	6
F	24	6	4	14
총합계	92	33	21	38

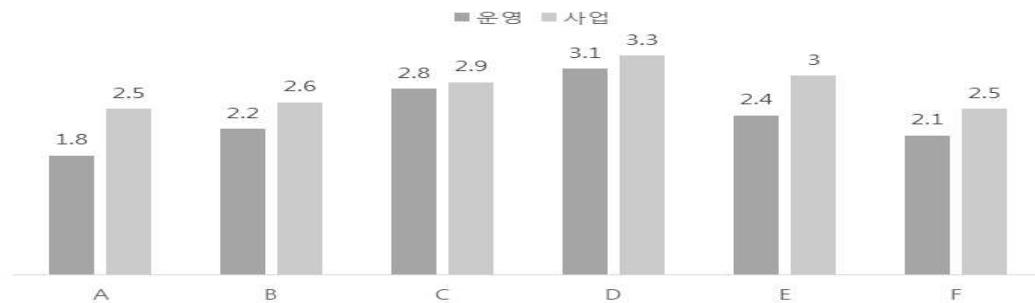
②6개 시범센터 전체 평균값

<표4-5> 6개 시범센터 전체·운영·사업 평균 값

자치구	전체	운영	사업
A	2.1	1.8	2.5
B	2.4	2.2	2.6
C	2.8	2.8	2.9
D	3.2	3.1	3.3
E	2.7	2.4	3
F	2.3	2.1	2.5
평균 값	2.6	2.4	2.8



<그림4-1> 6개 시범센터 주도성 평균 값



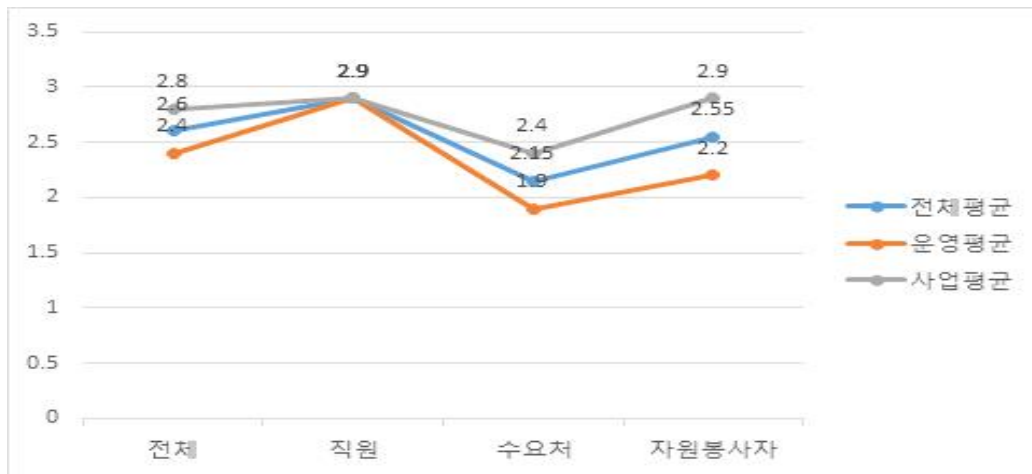
<그림4-2> 6개 시범센터 운영·사업 항목 평균값 I

③운영과 사업 항목에 따른 대상별 평균값

<표4-6> 6개 시범센터 응답자별 운영·사업 평균값

항목		전체	자원봉사센터 직원	자원봉사자	수요처
운영	사업목표	2.5	2.9	2.3	1.9
	조직	2.6	2.9	2.5	2.0
	인사	2.0	2.8	1.8	1.8
	예산	2.3	3.0	2.0	1.9
	평균값	2.4	3	2.2	2
사업	정보제공	2.9	3.0	3.0	2.8
	교육	2.9	3.0	3.1	2.1
	프로그램	2.6	2.9	2.7	2.2
	평균값	2.8	2.9	2.9	2.4

- 전체 평균은 2.6이며, 직원 2.9 자원봉사자는 2.2, 수요처는 1.9 값이 나옴
- 전체 평균에서 운영 주도성은 2.4, 사업주도성은 2.8로 운영주도성이 낮음
- 직원은 운영과 사업의 주도성이 비슷한 반면, 봉사자와 수요처는 운영 보다는 사업에서의 주도성을 높게 평가함



<그림4-3> 6개 시범센터 운영·사업 항목 평균값 II

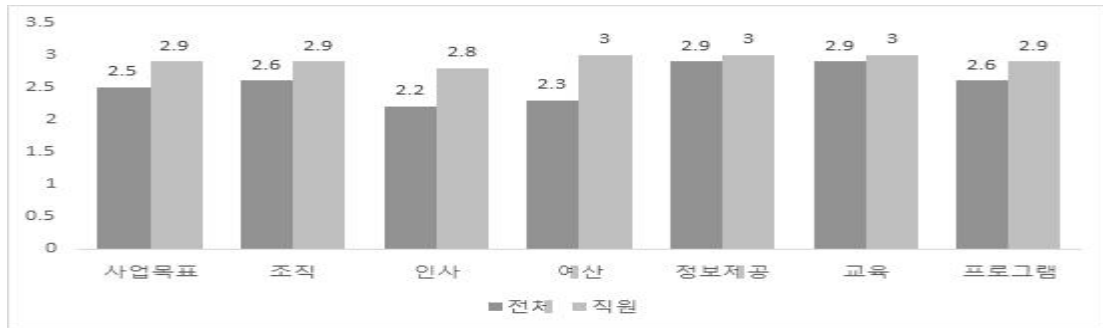
○운영에서의 인식도

- 운영의 주도성 측면에서 사업목표 및 조직운영에 있어 상대적으로 주도성이 높은 반면 예산과 인사에 있어서 주도성이 낮음
- 특히 봉사자의 경우 인사와 예산에 있어 주도성이 매우 낮음

○사업에서의 인식도

- 사업 주도성 측면에서는 직원은 교육에 비해 정보 및 프로그램 제공 주도성이 조금 낮게 나왔음, 봉사자의 경우 프로그램 주도성이 매우 낮게 나왔으며, 수요처는 교육, 프로그램 모두 주도성이 낮음

○직원의 인식도



<그림4-4> 항목별 전체대비 직원 평균값

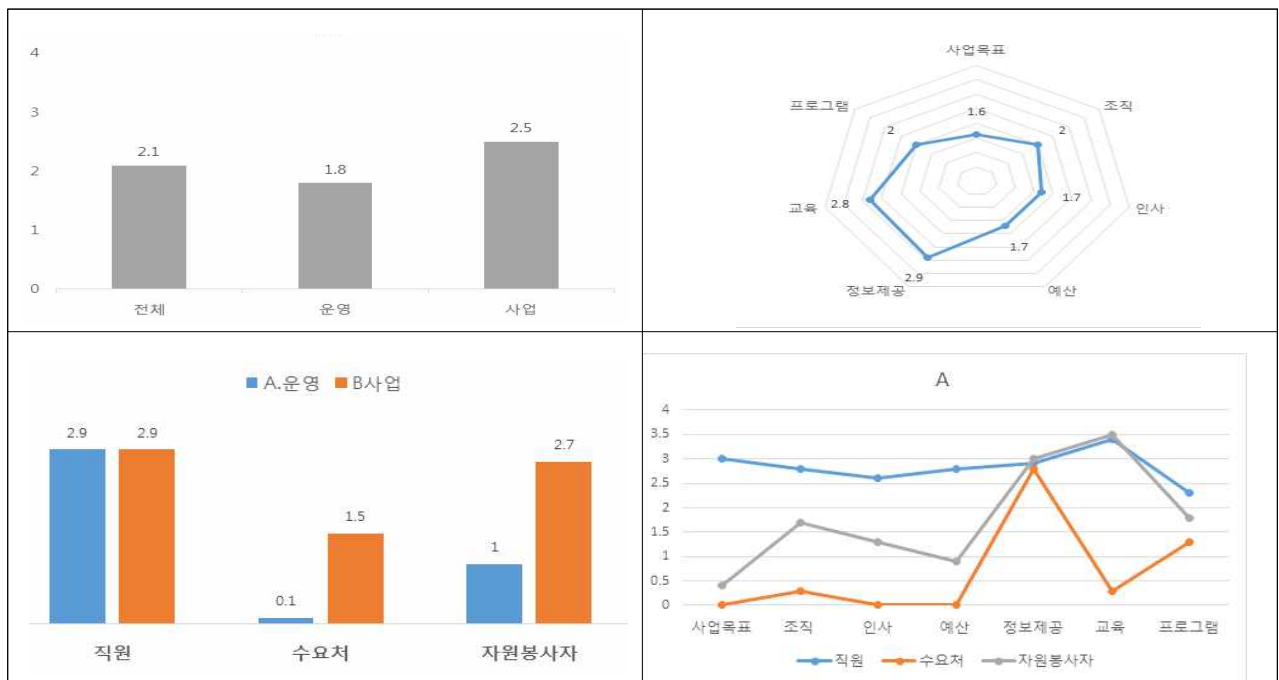
- 각 항목별로 보면 운영에 있어 인사가 가장 주도성이 낮게 나왔으며, 두 번째가 예산으로 나타남
- 직원은 인사가 가장 낮게 나왔으며, 사업목표와 프로그램 순임

④시사점

- 전반적으로 주도성을 좀 더 높일 필요가 있음. 특히 자원봉사자와 수요처의 주도성을 높일 수 있는 전략적 모색 필요
- 운영은 특히 인사와 예산부문의 주도성을 높이는 방안 모색 필요
- 사업에 비해 운영 측면의 주도성이 낮음
- 운영에서는 인사와 예산 주도성이 낮음
- 이는 의사결정과 관련한 주도성이 제대로 주어지지 못한 것으로 분석

2) 자치구별 분석 및 시사점

① A자원봉사센터



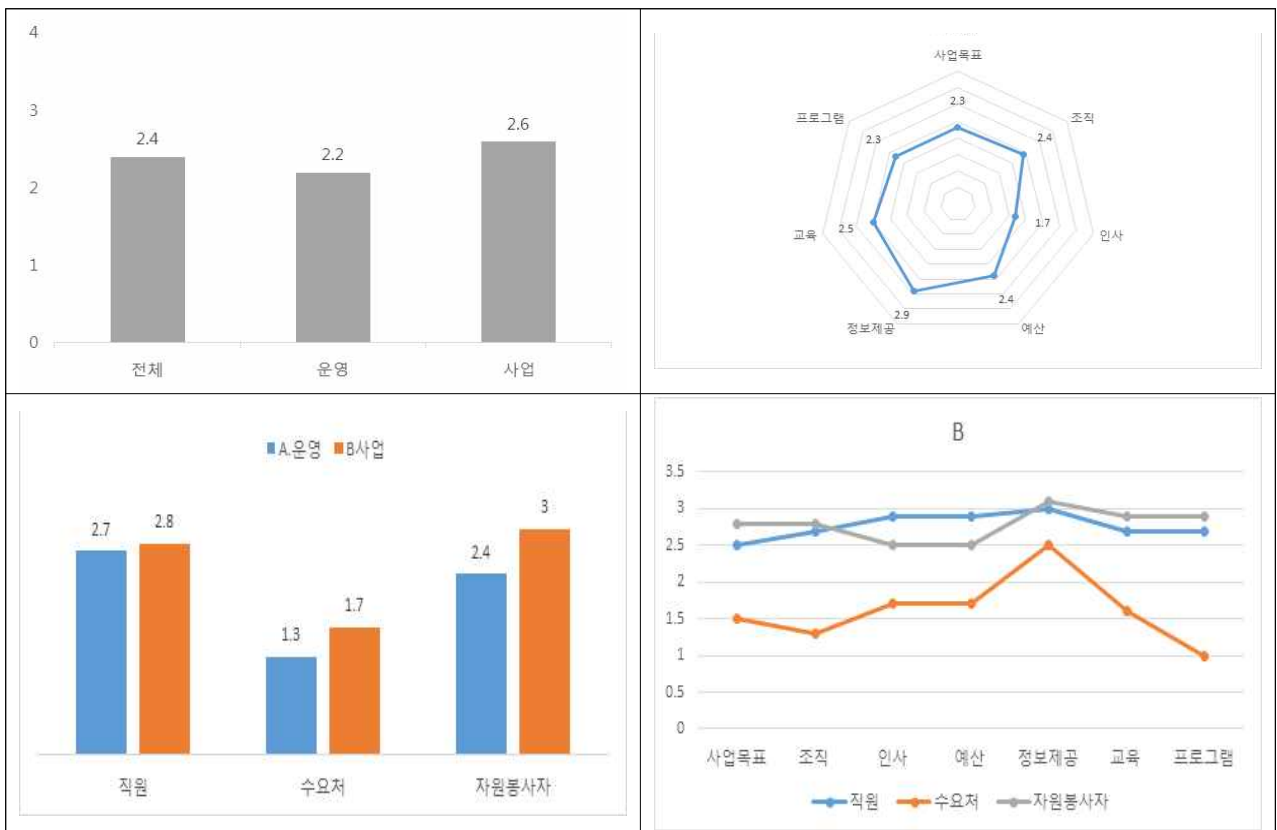
<그림4-5> A 자원봉사센터 항목별 평균값

구분	사업목표	조직	인사	예산	정보제공	교육	프로그램
직원	3	2.8	2.6	2.8	2.9	3.4	2.3
수요처	0	0.3	0	0	2.8	0.3	1.3
자원봉사자	0.4	1.7	1.3	0.9	3	3.5	1.8

<표4-7> A자원봉사센터 대상별 항목 평균값

-특징: 7각형 그래프를 보면, 교육과 정보제공은 다소 높은 편이나 인사 및 예산의 낮고, 대상에 따른 평균비교는 교육 부분에 있어서 직원과 수요처에서의 인식도 차이가 큼을 알 수 있음

② B구자원봉사센터



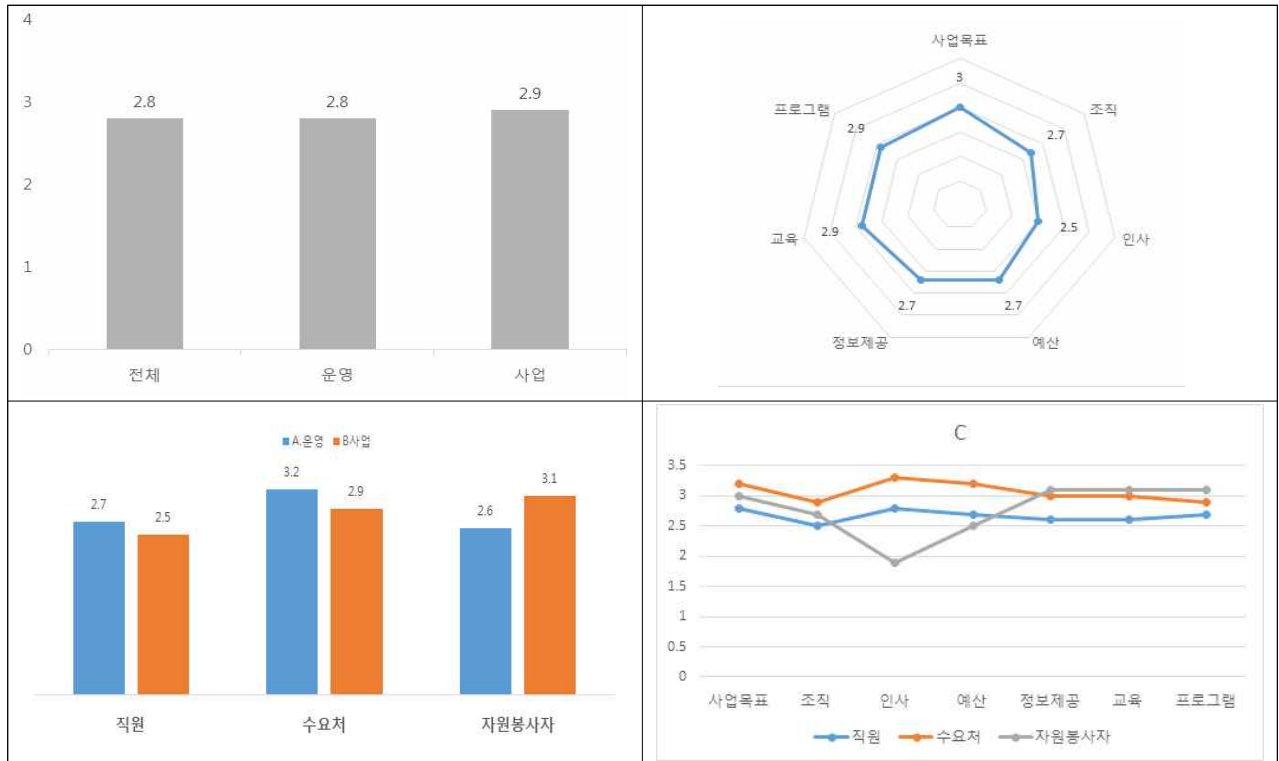
<그림4-6> B 자원봉사센터 항목별 평균값

구분	사업목표	조직	인사	예산	정보제공	교육	프로그램
직원	2.5	2.7	2.9	2.9	3	2.7	2.7
수요처	1.5	1.3	1.7	1.7	2.5	1.6	1
자원봉사자	2.8	2.8	2.5	2.5	3.1	2.9	2.9

<표4-8> B자원봉사센터 대상별 항목 평균값

-특징: 7각형 그래프를 보면, 정보제공이 주도성이 가장 높게 나타나고 인사가 낮게 나타남. 대상별 항목 평균 비교 그래프에서는 프로그램과 교육 부분이 직원과 수요처의 인식도 차이가 큼을 알 수 있음

③ C구자원봉사센터



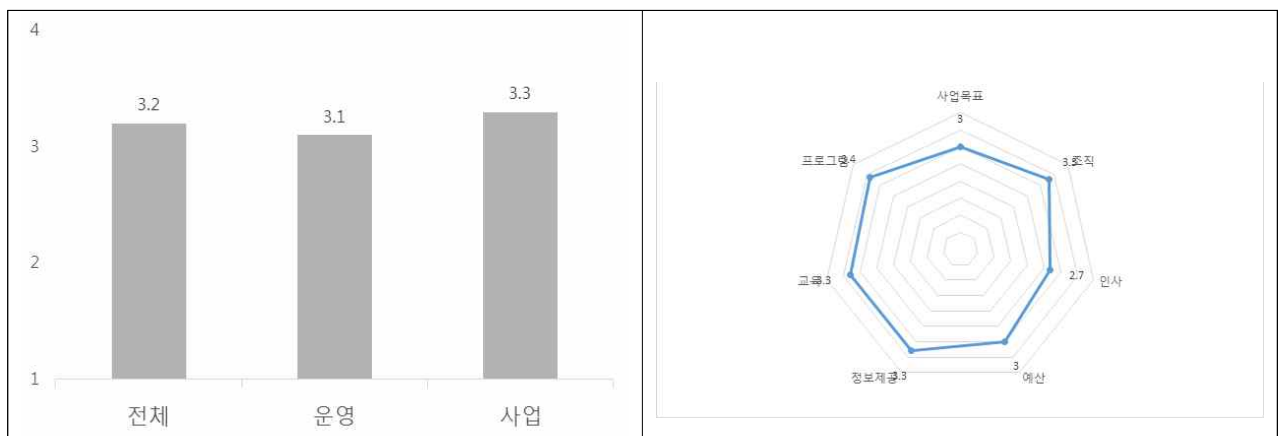
<그림4-7> C 자원봉사센터 항목별 평균값

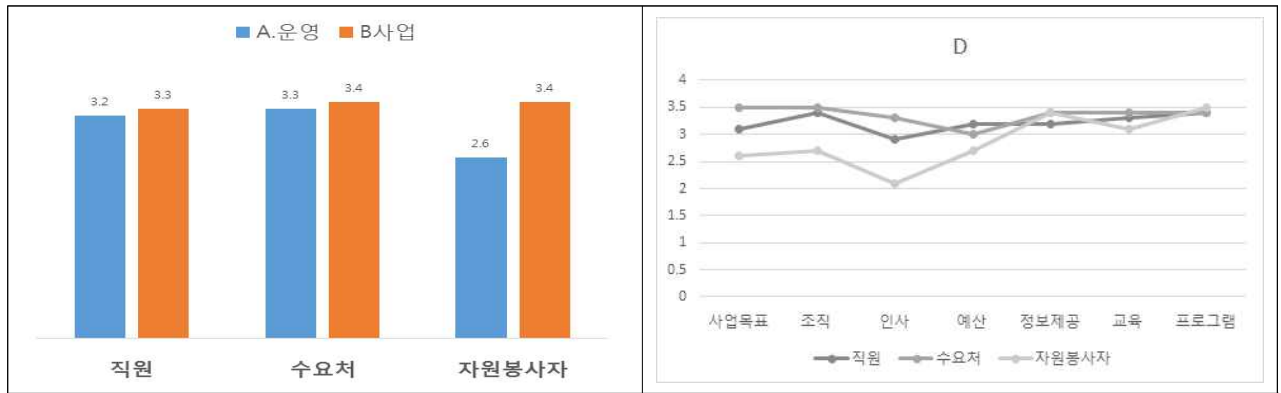
구분	사업목표	조직	인사	예산	정보제공	교육	프로그램
직원	2.8	2.5	2.8	2.7	2.6	2.6	2.7
수요처	3.2	2.9	3.3	3.2	3	3	2.9
자원봉사자	3	2.7	1.9	2.5	3.1	3.1	3.1

<표4-9> C자원봉사센터 대상별 항목 평균값

-특징: 전체적으로 평균값 차이가 없이 고르게 나타났으나, 대상별 항목 평균 비교 그래프를 보면, 인사와 예산부분에서 자원봉사자와 직원의 인식 차이가 큼을 알 수 있음

④ D구자원봉사센터





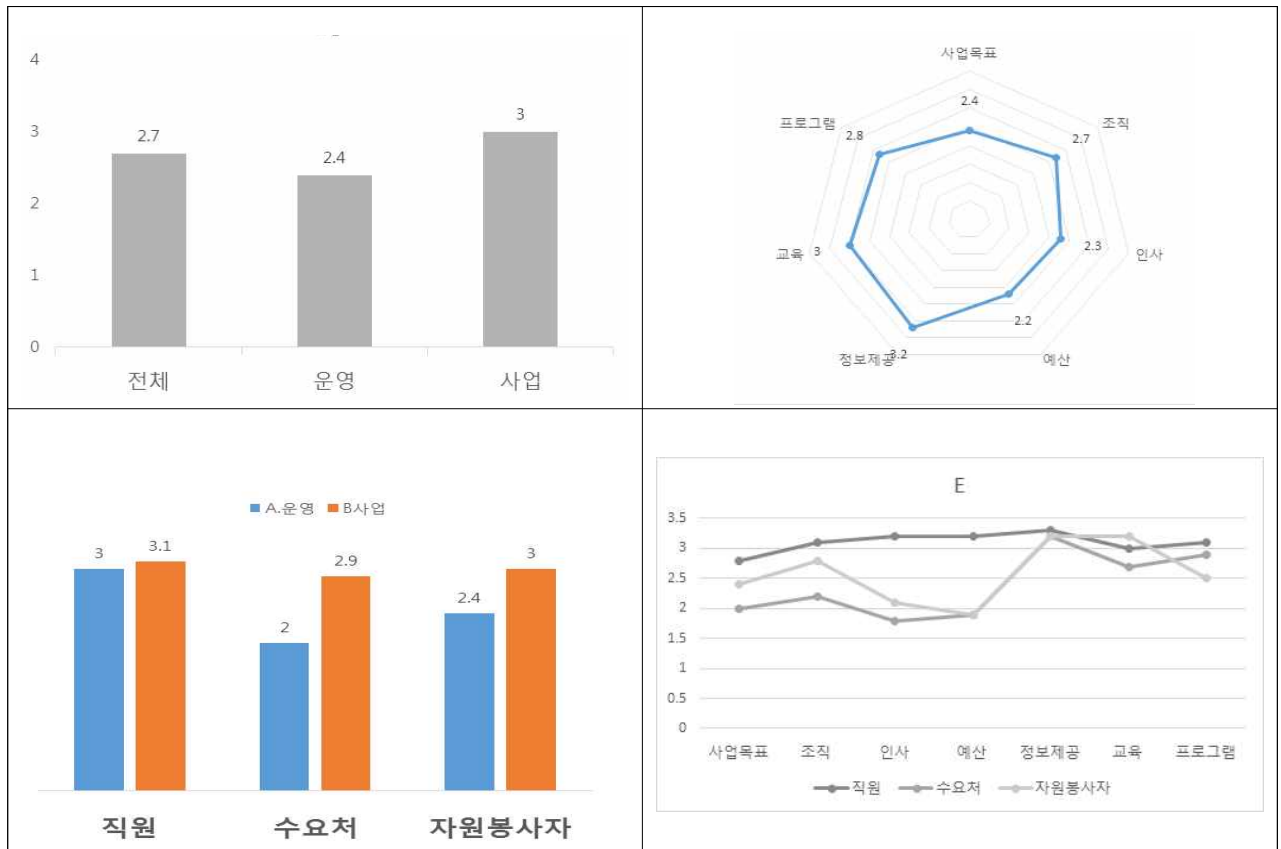
<그림4-8> D 자원봉사센터 항목별 평균값

구분	사업목표	조직	인사	예산	정보제공	교육	프로그램
직원	3.1	3.4	2.9	3.2	3.2	3.3	3.4
수요처	3.5	3.5	3.3	3	3.4	3.4	3.4
자원봉사자	2.6	2.7	2.1	2.7	3.4	3.1	3.5

<표4-10> D자원봉사센터 대상별 항목 평균값

-특징: 6개 선정센터 중 주도성 평균값이 가장 높음 편임. 사업부분이 대상별 평균값 차이가 없이 나타났으며, 운영부분에서 평균 값 차이가 나타남. 인사영역이 자원봉사자와 직원의 인식 차이가 있음

⑤ E구자원봉사센터



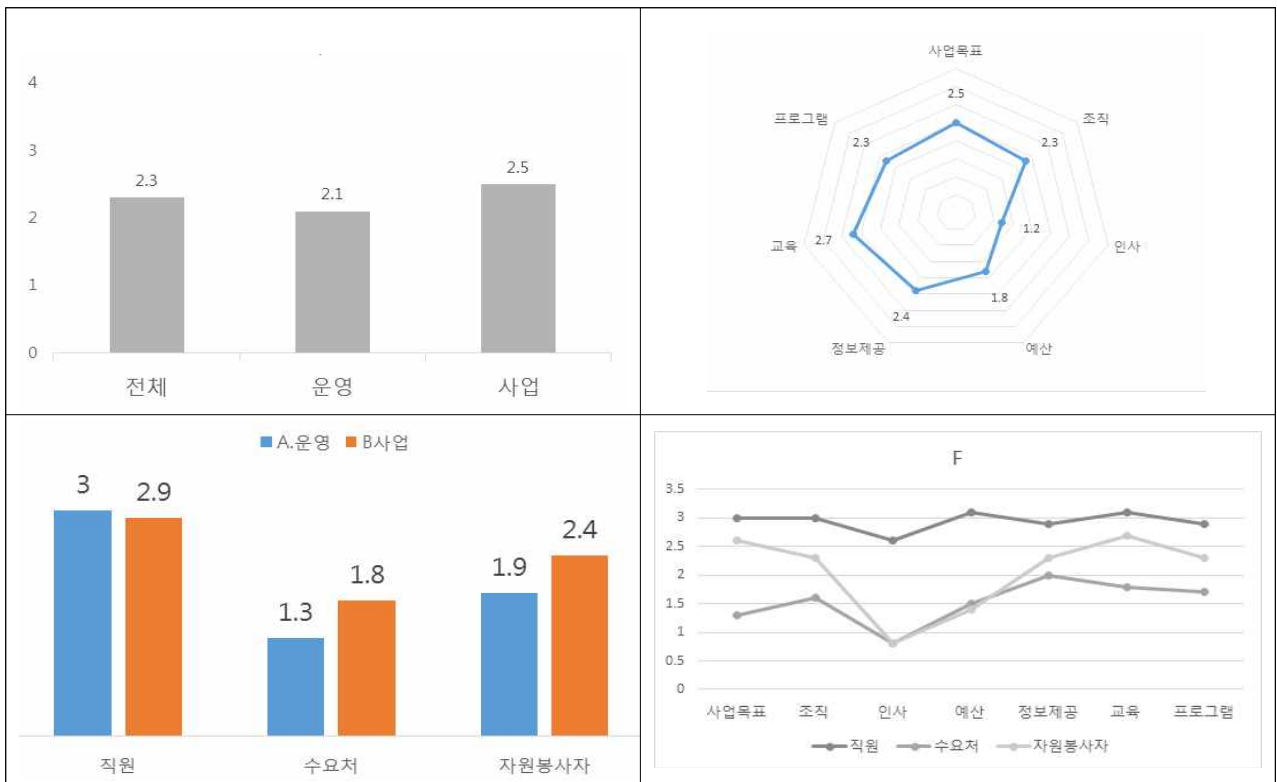
<그림4-9> E 자원봉사센터 항목별 평균값

	사업목표	조직	인사	예산	정보제공	교육	프로그램
직원	2.8	3.1	3.2	3.2	3.3	3	3.1
수요처	2	2.2	1.8	1.9	3.2	2.7	2.9
자원봉사자	2.4	2.8	2.1	1.9	3.2	3.2	2.5

<표4-11> E자원봉사센터 대상별 항목 평균값

-특징: E센터의 주도성은 정보제공과 교육이 가장 높게 나타나고, 운영보다 사업평균이 높게 나타남. 대상별 항목 평균값에는 인사와 예산부분이 직원, 수요처, 자원봉사자의 인식 차이가 큼을 알 수 있음

⑥ F구자원봉사센터



<그림4-10> F 자원봉사센터 항목별 평균값

	사업목표	조직	인사	예산	정보제공	교육	프로그램
직원	2.8	3.1	3.2	3.2	3.3	3	3.1
수요처	2	2.2	1.8	1.9	3.2	2.7	2.9
자원봉사자	2.4	2.8	2.1	1.9	3.2	3.2	2.5

<표4-12> F자원봉사센터 대상별 항목 평균값

-특징: 대체적으로 항목 평균값이 낮게 나타남. 대상별 항목 평균값을 보면 운영 (사업목표, 조직, 인사, 예산)에 있어 직원, 수요처, 자원봉사자의 인식 차이가 크게 나타남

3. 6개 시범센터 심층 인터뷰 및 FGI 분석 및 시사점

1) 직원대상 심층인터뷰

① 민간주도성 개념

- 민간주도성의 개념을 민간이 주도하게끔 실천하는 것으로 이해하고 있으며, 민간 주도성을 높이기 위한 방안도 도출
- 다양한 시민사회 주체인 풀뿌리 단체나 NGO와의 협업
- 센터장과 직원은 민간인이며, 조정, 촉진등의 전문성을 갖추어야 함
- 자치구로부터 예산과 사업에 관의 개입이 최소화되고, 협력관계를 형성
- 운영형태는 민영이 적합하다는 의견 소수이고, 판단할 수 있는 근거로 약한 의견
- 지자체단체장의 의지가 중요하다는 점 등-> 단체장이 주도성을 이해할 수 있도록 구조화, 연수 등

○ 사업계획 수립

- 사업계획 수립과정에서 운영위원회(이사회), 센터, 자치구와의 절차와 의사결정 수준을 보면, 주로 센터가 기획하고 구청과 협의하며, 운영위원회 혹은 이사회는 자문 기능 혹은 형식적인 승인 정도가 많음
- 자치구와의 관계는 관여 정도가 방향만 제안하는 경우, 부분 협의 등에서 의사결정의 높은 수준까지 다양하게 존재

○ 제안

- 봉사자그룹, 수요처, 협력기관 등의 공식적인 의견수렴 절차 필요하다는 의견이 있으며, 의견수렴 방법으로 운영위원회 뿐만 아니라 지역 단위의 협의체 등을 활용
- 자원봉사센터 내에서도 직원들과 사업에 대한 논의를 넘어 센터의 비전과 미션 등을 함께 논의하고 공유하는 것이 필요
- 자치구 및 서울시는 최소한의 방향성만 제시하는 것이 필요

② 조직

○ 현황

- 봉사자, 수요처, 협력 기관들의 의견수렴절차와 주도성을 살리기 위한 노력으로, 봉사자의 경우는 2가지 유형으로 나올 수 있는데 첫째, 봉사단 간담회 개최, 봉사단 월례회 등의 참여를 통한 의견수렴, 둘째, 동아리들이 주도적으로 운영할수 있도록 운영지침을 만들거나 인큐베이팅을 할 수 있도록 지원하고 있음
- 수요처는 간담회, 워크숍 등을 통해 의견수렴 절차 과정이 있지만, 수준 차이가 있으며 실효성 면에서는 부정적임

- 협력 기관과는 지역 단위 자원봉사협의회, 지역사회보장협의체 등을 통해 의견수렴
- 센터 자체적인 의사결정 구조는 부서별로 소통하고, 부서와 센터장이 논의하여 의사결정
- 자치구와의 관계에 있어 관공서 내 위치한 경우나 센터 내 공무원 파견 등이 심리적 장벽을 느끼게 하고 민간주도성을 저해 당하고 있다고 생각함

○제안

- 자원봉사 모임을 독립된 풀뿌리조직으로 전환하는 ‘자원봉사 스타트업’도 시도해 볼 수 있음. 이를 통해 봉사단이 자원봉사센터의 지원을 넘어 자립할 수 있도록 함
- 봉사자들을 직접 접촉하고, 봉사단 관리와 모니터링을 통한 의견 청취 필요
- 수요처와는 공식·비공식으로 다양한 채널에서 민간의 의견수렴이 이루어지도록 기회마련
- 자원봉사센터는 직원 전문성으로서의 위상 제고, 운영위원회 구성, 관공서와 독립된 센터 공간 필요

③인사

○현황

- 인사권 부분은 민영과 직영의 절차상의 차이와 합리성을 중심으로 보면 민영의 경우 인사위원회를 통하여 진행하고 있어, 형식적으로는 투명한 절차를 거치고 있으나 그야말로 형식적인 경우도 있음
- 직영의 경우, 인사권이 구청에 있는 경우 승급, 승진 기회가 없음. 임기제 직원이 승진하려면 퇴직하고 재입사해야 하는 불합리한 구조. 별정직을 채용하고 싶어도 구청과 협의 필요

○방안

- 민간주도성을 높이기 위해서는 인력 충원과 예산 확보가 전제
- 기관장과 직원들의 지속적인 근무 가능한 여건
- 인사위원회가 개최 시 센터와 민간위원들의 의견 반영이 실질적인 반영 기제 필요

④예산

○현황

- 센터 자체적으로 자원 동력과 문제해결력이 중요하다고 생각함
- 센터 후원금 처리 어려움으로 외부 예산 활용이 어려움
- 정부 보조금에 의존하는 경우 민간주도성 한계에 대해서는 의견이 엇갈림
- 기부금 운영에 있어 절차상의 번거로움에 대해서는 대체적인 의견

○방안

- 민간자원은 많으면 많을수록 좋다는 의견과 더불어, 후원금 처리에 대한 규정이 편리해야 함에 대한 의견이 많음

⑤정보제공

○현황

- 일반 시민, 자원봉사자, 주민들이 구청 홈페이지를 통해 시민들의 자원봉사 관련 민원 접수하는 사례도 있음
- 기업 욕구에 맞춤 코칭을 통한 주도성이 발현되는 사례 있음
- 봉사자와 수요처 연계 관련해서는 간담회, 방문, 상담 등을 통한 교류를 하고 있으나 실질적인 교류가 많지는 않음
- 수요처와의 관계를 1365에 의존하며, 충분한 상담 안내가 어려운 여건
- 지역 내 자원봉사협의를 통한 협력 기관 간의 교류
- 센터 상담자원봉사팀이 수요처와 연계 상담, 동아리들과 수요처들의 연계 등의 사례도 있음
- 자원봉사센터 행정업무 과중으로 주민들의 욕구 수렴이 어려워 주로 센터 내부 의사결정 중심

○방안

- 지역 정보 및 욕구조사에 대한 좀 더 적극성을 보일 필요가 있음. 가령 관내 수요처에 대한 정보(지도)를 오프라인으로도 업데이트하고, 수시로 발생하는 일감 정보는 주기적으로 조사해서 홈페이지 및 SNS상에라도 공지
- 자원봉사센터는 봉사자의 상담배치, 지역 욕구에 대한 전문적인 상담과정 필요
- 수요처와 관계에서는 교류 확대 강화가 필요하며 수요처 방문을 통해 적극 소통
- 자원봉사 정보교류를 연계중심으로 하기보다는 비영리 운영에 대한 보다 전문적 지원을 하거나, 핸드온 프로젝트, 재난재해 봉사 등 특화된 어젠다를 중심으로 지역사회와 자유롭게 교류하고 지원하는 역할이 요구됨

⑥교육

○현황

- 대상별로 교육과정과 의견수렴 절차를 보면
- 시민대상 교육은 센터에서 신규 자원봉사자 교육을 실시하고 있으나 운영 프로세스에서 의견 수렴해서 만드는 과정은 구조화되어 있지 않음
- 자원봉사자 대상 교육은 보수교육 등을 진행하고 있으나 욕구 수렴을 하기에는 센터 전문성의 한계, 자원봉사전문기관((사)자원봉사이음 등)에서 개최하는 교육 참여 권유하는 예도 있음
- 자원강사단이 있는 경우 자체 학습구조와 교육 운영을 하고 있고, 센터는 모니터링 및 행정지원
- 수요처 교육은 주로 1365시스템 운영방법 중심, 방문교육은 욕구가 많으나 부응하기 어려움

○방안

- 자원강사단 스스로가 교육을 운영할 수 있는 시스템 마련
- 봉사자뿐만 아니라 시민사회 전체 시민성 함양을 위한 교육도 필요
- 수요처 담당자 관리교육, 수요처 자원봉사자 교육 등의 횟수 증가
- 마을활동가 양성과 자원봉사교육의 통합운영
- 자원봉사센터는 교육 수요도 제대로 조사하고 이를 반영하는 것이 필요.
- 서울시센터 차원에서 교육 전문강사 풀 제공
- 동영상 활용을 통합 교육의 접근성 고려

⑦프로그램

○현황

- 자원봉사자들이 프로그램 운영하는 경우 주로 직속봉사단, 프로젝트리더단 멘토단 등이 있는데 센터는 이를 지원하고 있으며
- 자원봉사대축제, 브이데이 등의 이벤트성 대규모 행사인 경우만 관련 단체와 논의를 통해 역할분담 중심의 의견수렴만 진행
- 그러나 대체로 1년 단위로 사업이 진행되기 때문에 봉사자 및 수요처, 지역사회 협력 기관 등이 공동으로 프로그램을 운영하는 경우가 많지 않음

○방안

- 지역 욕구 조사에 기반한 프로그램 개발 필요성과 함께
- 봉사단 스스로 프로그램을 기획할 수 있도록 지원하는 것을 확대하는 방안 마련
- 수요처, 단체, 봉사자들의 의견을 수렴하고 욕구 조사를 수행. 봉사 프로그램 참여자들 대상 설문 조사, 캠프장 의견수렴 등
- 사업별 네트워크 구조를 통해 수요처와 ‘공동 프로그램’을 운영하고 그 과정에서 민간의 상호 의견수렴도 활발히 이루어지도록 촉진(예 V-Day 등)

2) 수요처 대상 심층 인터뷰

①민간주도성

○개념정의

- 지역주민들이 얼마나 자발적으로 참여하는지가 민간주도성의 척도
- 수요자와 공급자가 필요한 것을 스스로 할 수 있도록 센터는 제반 및 인프라를 제공하고, 주민이나 기관의 역량 강화를 지원
- 주민들이 스스로 하는 분위기를 조성해서 사업을 진행하는 것을 민간주도성이라 규정

○민간주도성을 높이는 방안

- 센터 근무자가 민간인 결과보다는 과정을 중요시해야 하며, 직원은 중간자 역할을 잘해야 함
- 센터장의 마인드에 영향을 받음
- 서울시 전체 센터가 민간화/민영화되거나, 자치구 간의 협력 및 시센터의 지원 필요
- 민간부문으로부터 확보하는 예산을 확보하고 있어야 함. 주도성의 침해는 여기서부터 시작되는 듯함
- 센터 평가 기준에 직원 선발 지침 준수 여부를 비롯한 종사자 인력의 전문성, 시설의 접근성, 상담공간의 독립성, 민간과의 협력성 등에 관한 배점 기준 높여야 함
- 관이 하면 서류도 많고 형식적인 포맷을 지키되, 시스템으로 운영된다는 느낌
- 관에서 공무원들이 하던 일을 더 키워서 센터를 전문민간에 위탁하면 일의 규모도 커지고 종사자도 공무원이 아닌 주민이나 민간인이 되는 것
- 민간이 하면 새로운 것을 잘 받아들여 변화를 추구하고, 활동이 많으며, 주민과의 접촉도 높음. 민간은 시행착오를 겪으면서 조직화하므로 시간이 다소 걸림
- 자원봉사센터 운영에 있어 민간위탁이 필요

②사업목표

- 센터 전략수립 과정에 수요처 의견 반영 필요
- 수요처가 단지 봉사자 모집, 연계배치에서 끝나는 것이 아니라 지역에 맞는 새로운 활동환경과 자원봉사 기회 창출이 필요하다는 측면에서 의견 반영이 필요

③조직

○현황

- 캠프의 경우 캠프장이 센터와 소통
- 직원 근무형태나 조직체계에 있어 민간성이 낮다고 봄
- 전문성 있는 직원 인력이 부족하고, 공무원의 순환 근무로 업무의 전문성을 담보 어려움

○방안

- 민간주도성을 지향한다는 것은 민의 장점을 살리는 것. 관에 소속되어 있으면 민과 소통을 위해 노력해야 하고, 민에 소속되어 있으면 민 본연의 자질을 키워야 함
- 실무자의 능력과 자질에 따라 민간주도성의 발현 정도가 달라짐
- 민간주도의 방향을 중요한 가치로 두고 적극적, 헌신적으로 투여하는 사람 필요
- 지역의 자원과 욕구를 잘 알고 네트워크 형성할 줄 알아야 함
- 구청 소속이 아니라, 민간으로서의 독립된 조직형태 구축이 필요함
- 직원의 전문성을 증진(자원봉사정신, 코디네이팅역할)을 할 수 있고 근속 근무 가능

④정보

○현황

- 수요처 중 복지관, 동사무소 등은 주로 1365 포털을 통해 모집하는데, 이는 중장년층의 접근성은 VMS활용도가 높고. 청소년은 1365가 편리, 1365의 성과와 필요성은 여전히 존재함
- 자원봉사관리체계가 1365, VMS 등으로 분리돼 있어 자원봉사관리에 비효율성
- 정기적 봉사 일감이 아닌 큰 행사나 특별한 경우에는 전화나 공문으로 센터에 봉사자 배치를 요청하고 있음
- 지역사회보장협의체 자원봉사 분과는 지역사회 기관·단체들 간 교류의 좋은 통로
- 동사무소의 경우는 캠프 중심으로 정보연계
- 문제점으로는 센터가 봉사실적 관리 등 당면한 행정으로 민간과 연계하여 자유로운 역할을 못 하고 있음
- 또한 수요처와 네트워킹 수행을 하지만 수요처의 많은 요청에 대응하기 역부족

○방안

- 1365 포털에 수요처가 일감을 올리기에는 시스템적 한계
- 시민들에게는 홍보, 새로운 수요처나 일감 정보를 적극 소개
- 수요처 간담회 개최를 통한 상호 네트워킹 지원이 필요함
- 봉사자 수요처 등과 상호교류의 장 필요
- 봉사자, 단체, 수요처가 자원봉사 관련하여 도움 필요 시 자문역할
- 센터와 민간과의 협력을 촉진하기 위해 정기적 소통 채널 필요
- 수요처, 학교, 단체 봉사담당자들과 최소 반기별 1회 이상 간담회 등
- 일반적인 센터 사업 홍보와 실적 관리 관련 공지사항 전달이 아니라 사업에 대한 자유로운 논의와 의견 수렴
- 자원봉사 지원자를 위해 1365를 넘어서 적극적인 배치 필요
- 연중 정기적으로 필요한 일감 정보는 수요처 편람 등을(기관 특성, 사업과 자원봉사내용 등) 제작하여 책자 혹은 온라인으로 배포

⑤교육현황

○현황

- 자원강사단의 교육 역할이 큼
- 나눔 교육 관련해서 서로 연계
- 수요처에서 봉사자 교육을 자체적으로 진행하고 있으나 부담
- 센터 주최의 집합식 교육에 참여하기 쉽지 않음
- 수요처에서 자체 봉사자교육을 진행하기 어려움

- 각 수요처에 맞는 봉사자 교육은 개별 수요처가 직접 시행해야 하나, 실제로는 시간이 부족해서 제대로 내실 있게 교육을 실시하지 못함
- 센터에서 방문 교육을 해 주신 적이 있는데 유용했음
- 수요처 담당자 교육 기회가 없음
- 센터 주최하는 교육에 캠프 봉사자들이 주로 참가

○방안

- 자원봉사자 기본교육은 센터에서 제공 필요
- 센터에서 대상별로 맞춤형 자원봉사자 교육 실시
- 수요처 봉사자들을 위한 맞춤형 교육 콘텐츠가 필요
- 수요처 담당자 및 기관장들의 자원봉사관리교육 필요
- 만족도 설문지 외의 의견수렴절차 필요
- 수요처 자원봉사 담당자들의 봉사관리 역량강화 교육 필요
- 교육 수료 시 욕구 조사 필요
- 수요처 직원 맞춤형 교육 실시
- 수요처 욕구조사에 기반한 교육 기획 및 공동운영
- 센터와의 협력은 정말 필요한 것이 아니면 참여 어려움
- 센터 프로그램에 참여하는 수준의 협력경험
- 동사무소는 캠프장과 상의해서 프로그램 개발

⑥프로그램

○방안

- 협력을 위한 수요처 동기 부여
- 수요처들과의 협력사업에 대한 네트워크 체계를 구조화
- 수요처와 집중 협력 사업 실시
- 봉사자 인정사업 민간단체와 공동 협력
- 프로그램을 위한 욕구조사를 지속적으로 진행
- 욕구 조사를 업무나 사업에서 부수적으로 하기보다는, 전적으로 계속 수요와 욕구 조사를 하는 담당이 필요하다. 그것을 통해 필요한 사업을 만들어 내면 관이든 민이든 더 발전할 것이라고 봄
- 복지관이나 기관 단위의 수요 매칭만이 아니라 좀 더 지역에 밀착해서, 개인이 봉사자를 요청하거나 신청하는 경우에 더 체감하도록 대응하는 프로그램이나 체계도 마련되면 좋을 듯. 동 단위나 생활권 단위의 수요 파악과 연계
- 직접 사업보다는 협업 혹은 모델 프로그램을 보급하는 역할
- 센터가 직접 사업을 할 필요는 없음. 협업을 통해 할 수 있는 일이 있음(봉사동아리 지도자 양성·파견, 동아리 간 경험공유, 인적자원 공유 등)

- 공모사업 형태가 예산 배분에서 협력에 초점을 맞출 것
- 센터의 공모사업에서 배분이 초점이 아니라, 협력이 초점이 되도록 운영. 수요처나 단체들이 사업을 신청하는 과정에서부터 센터가 기획, 운영, 평가과정을 공동으로 개발하거나 자문함으로써 사업의 목표를 함께 이뤄내도록 함.
- 공간의 문제: 독립된 상담 및 교육 공간도 없음. 공간이 구청 내에 있어 관공서라는 이미지가 크므로 구청과 분리된 별도의 센터 공간 마련은 시급하고도 중요함.

3) 자원봉사자 대상 심층인터뷰

①민간주도성 개념

- 자원봉사자들이 자율적으로 사업과 활동을 주도
- 자원봉사센터가 예산과 의사결정력이 관으로부터 독립성
- 자원봉사센터장의 자원봉사 전문성

②조직

- 직원 구성과 역할에 대한 의견으로는 퇴직공무원이나 계약직이 아닌 자원봉사 전문가여야 하며, 직원들의 역할이 행정업무 보다 봉사자들을 지원하는 역할의 강화되어야 한다고 생각
- 동캠프의 경우 주민자치회의 흐름과 무관하고 봉사자를 단순서비스활동으로 인식하고 있으므로 캠프장이 동단위 의사결정기구나 자치회에 참여할수 있게 해야함
- 자치구 센터장, 자원봉사자 대표 등이 관의 주요 정책 결정단위에 포함되어 봉사자를 대변하고, 영향력을 발휘해야 함

③예산

- 예산의 일정 비율만 지자체로부터 보존받고 센터의 운영위원이나 자원봉사자가 자체 회비, 기업협찬, 모금 등으로 민간 재원을 유입필요

④정보

- 센터가 일방적으로 전하는 형태의 소통이나 회의, 간담회가 아니라 상호소통이 필요함.
- 개별적이고 단발적인 의견 수렴이 아니라 체계적 구조 속에서 의견 수렴 필요.
- 자원봉사센터의 역할과 존재를 홍보
- 회의와 활동에 대한 반영이 적극적으로 이루어져야함.
- 건의사항과 개선사항이 문서로 만들어지고 축적되고 실제로 반영되고 시정되는 것이 구체적으로 체감될 수 있도록 하는 장치 필요

⑤교육

- 봉사자 교육의 경우 교육 기획과 운영을 봉사자들이 스스로 하고 그 경험을 센터에 주고 있음
- 자원봉사자 교육도 봉사자 의견 수렴 필요
- 사람책 같이 봉사자나 지역주민의 경험과 지혜를 공유할 수 있는 교육 필요
- 상담가 교육도 인원이 적어도 자기 구에서 받도록 센터가 지원하기를 바람
- 자원봉사자들의 경험과 역량에 맞는 수준별 교육이 필요하며 시대 변화에 맞는 교육을 제공해야 함
- 영역별 자원봉사자 교육(아동 청소년 장애인 등 활동 분야와 주체별) 필요

⑥프로그램

- 봉사자들의 주도성이 보장되는 것이 프로그램의 지속성과 활력 담보할 수 있음
- 자기 동네 문제를 찾고 동네에서 프로그램을 스스로 만들도록 촉진해야 함
- 자원봉사자가 프로그램을 기획할 수 있도록 해야 함
- 단체와 단체가 함께 하는 사업, 동과 동을 연계하는 프로그램을 실시함으로써 자원과 아이디어가 서로 공유되도록 하는 것이 필요

4) 공무원 대상 심층인터뷰

①민간주도성

○개념

- 민과 관이 협력한다는 의미이며 이를 위해서는 소통이 끊임없이 이루어져야 함
- 자원봉사자와 수요처가 직접 스스로 프로그램을 운영하도록 하는 것이고, 자원봉사센터는 상호 연계, 지원하는 것

②사업목표

- 센터 자체적으로 계획하고 구청은 적정성 점검할 필요가 있음
- 방안으로 센터는 사업이 시대적 흐름에 맞추어서 변화하고 재구조화할 필요가 있음
- 사업 방향은 교육과 매칭 중심으로 하고 직접 프로그램은 지양
- 서울시나 중앙정부 차원에서 정책적 기본방향을 제시해 주기를 희망
- 센터의 중요한 방향이나 전략에 대해서는 서울시나 행안부 차원에서 성과지표에 넣는 것이 중요함 또한 성과지표는 양적인 성과보다는 질적인 성과가 반드시 필요

③조직

- 구청의 자원봉사센터 관리지원업무가 30% 정도가 되며, 주된 업무는 예산사용 적정성, 사업 추진일정 점검, 구청 정책과의 방향의 동일성 등을 확인이 있음
- 운영위원회 구성이 반드시 필요하며 사업 전체에 대한 의사결정

- 법인이 된다고 주도성이 높아진다고 볼 수 없음 이를 위해서는 센터 자체적인 노력 필요
- 봉사자들은 자유로운 장소요청이 많이 들어오고 있음. 현재 구청 건물 내 있으므로 밖에 독립된 공간을 요청하고 있으나 예산 문제로 해결하지 못하고 있음

④인사

- 센터장의 채용은, 공개채용 원칙으로 하고 있음.
- 인력 채용은 행안부 지침에 따라 자원봉사센터가 인사위원회를 구성하여 진행
- 자원봉사에 대한 전반적인 이해를 갖고 있는 사람이 실무자가 되어야함
- 직원들이 같은 비전으로 갈 수 있도록 노력하는 과정이 필요함

⑤예산

- 외부 후원을 받고 싶어도 공식적인 후원이 어렵고 센터협회를 통해 지정기부 처리를 해야하므로 기부금 모금에 소극적임
- 예산사용은 구청의 상황에 전적으로 맞추어 사용하고 있음
- 자원봉사센터를 운영하기 위해 필요한 예산이 가능할 때 민간위탁을 고려하고 있음

⑥정보교육 및 프로그램

- 구청이나 동사무소 사업을 고려하여 프로그램을 계획하고 있음
- 자원봉사센터에서 사업 아이템을 찾을 때 구청이나 동사무소의 사업을 고려하여 프로그램 계획
- 구청에서 센터에 사업에 대한 압력을 넣는 경우는 구의원이나 구청장 등에서 주민들의 욕구를 들었을 경우 이에 대하여 센터에 전달하여 조치하도록 센터가 기획하고 구청과 협의, 운영위원회 혹은 이사회를 통한 형식적인 승인
- 자치구와 관계는 의사결정에 있어서 다양한 수위로 하는 경우가 있음
- 주민들의 참여홍보에 좀 더 적극적일 필요 있음
- 프로그램을 직접 운영하기보다 코디네이팅 역할 중요

5) 영역별 제안

①민간주도성 개념

	개념	조건
센터	• 민간이 주도하게 실천하는 것	• 센터장 및 직원이 민간인, 조정, 촉진 역할 • 예산과 사업에 대한 개입이 최소화, 협력관계
봉사자	• 자원봉사자들이 자율적으로 사업과 활동 주도	• 정책 결정, 예산이 관으로부터 독립 • 센터장의 자원봉사 전문성

수요처	<ul style="list-style-type: none"> 주민들이 스스로 하는 분위기를 조성해서 사업을 진행 	<ul style="list-style-type: none"> 수요자와 공급자가 스스로 할 수 있도록 제반 인프라 제공 지역 주민들이 얼마나 자발적으로 참여도가 척도 구청 소속이 아닌, 민간으로 독립된 조직형태 구축
공무원	<ul style="list-style-type: none"> 자원봉사자와 수요처가 직접 프로그램을 운영하도록 하는 것, 센터는 상호 연계 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 민과 관이 협력과 소통이 주요

②사업방향 수립 시 의사결정권

	정책결정
센터	<ul style="list-style-type: none"> 센터가 정책결정, 자치구 및 서울시는 최소한의 방향성
봉사자	<ul style="list-style-type: none"> 자치구 센터장, 자원봉사자 대표 등이 관의 주요 정책결정단위에 포함되어 봉사자 대변, 영향력 발휘해야 함
수요처	<ul style="list-style-type: none"> 센터 전략수립 과정에 수요처 의견 반영 필요
구청	<ul style="list-style-type: none"> 센터가 계획하고 구청은 적정성 점검 사업은 교육과 매칭 중심, 직접 사업 지양 서울시나 중앙정부 정책기본 제시 필요

③ 조직 의견수렴절차, 직원의 전문역량

	의견수렴과정	직원 전문성
센터	<ul style="list-style-type: none"> 봉사자간담회, 수요처 간담회 등을 통해 진행. 수위 차이, 실효성 의문 지역 단위 자원봉사협의회, 지역사회보장협의체 의견 수렴 봉사자들을 직접 접촉하고, 봉사단 관리와 모니터링을 통한 의견 청취 필요 수요처와는 공식·비공식으로 다양한 채널에서 의견수렴 구조화 필요 봉사자 그룹, 수요처, 협력기관 등의 공식적인 의견수렴 절차 필요. 	<ul style="list-style-type: none"> 직원 전문성으로서의 위상 제고
봉사자	-	<ul style="list-style-type: none"> 직원 구성은 퇴직공무원, 계약직이 아닌 전문가 직원 역할은 행정업무보다 봉사자 지원 역할 강화
수요처	<ul style="list-style-type: none"> 지역에 맞는 새로운 활동 환경과 자원봉사 기회 창출 필요하다는 측면에서 의견 반영 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 직원 전문성 증진과, 근속 근무 가능 여건 마련

④인사의 의견수렴절차, 권한

인사 의견수렴	
센터	<ul style="list-style-type: none"> • 민영의 경우 인사위원회를 통하여 진행하고 있어, 형식적으로는 투명한 절차를 거치고 있으나 형식적인 경우도 있음 • 직영의 경우 구청 권한 • 센터 임직원들의 지속 근무 여건 필요 • 인사위원회가 개최 시 센터와 민간위원들의 의견 실질적 반영 필요

⑤예산 확충, 민간자원

현황(재정민간자원확충)	
센터	<ul style="list-style-type: none"> • 민간주도성을 위해서는 인력 충원과 예산 확보가 전제 • 후원금 처리에 대한 규정이 편리해야 • 센터 후원금 처리 절차상 번거로움 등으로 활용 소극적 • 정부보조금에 의존하는 경우 민간주도성 한계 의견 차이
봉사자	<ul style="list-style-type: none"> • 예산 일정 비율만 지자체 보조 • 센터 운영위원, 자원봉사자가 자체 회비, 기업 협찬, 모금 등으로 민간 자원 유입필요

⑥정보

	모집-상담-매칭	네트워킹
센터	<ul style="list-style-type: none"> • 행정업무 과중으로 주민들의 충분한 욕구 수렴 어려움 • 지역 정보 및 욕구조사에 대한 적극성 필요 • 봉사자의 전문적인 상담 필요 • 수요처와 관계에서는 교류 확대 강화가 필요, • 수요처 방문을 통해 적극 소통 	<ul style="list-style-type: none"> • 봉사자와 수요처 연계 관련해서는 간담회, 방문, 상담 등을 통한 교류를 하고 있으나 실질적인 교류가 많지는 않음. • 지역 내 자원봉사협의 등을 통한 협력 기관과의 교류 • 어젠다 중심으로 지역사회와 자유롭게 교류하고 지원하는 역할 확장 필요
봉사자	<ul style="list-style-type: none"> • 주민들의 참여홍보에 좀더 적극적일 필요 있음 • 구청에서 센터에 압력을 넣는 경우는 구 의원이나 구청장 등에서 주민들의 욕구를 들었을 경우 센터에 전달하여 조치하는 경우 	-
수요처	<ul style="list-style-type: none"> • 자원봉사관리체계가 1365, VMS 등으로 분리돼 있어 자원봉사관리에 비효율성 • 1365포털에 수요처 일감 올리기는 시스템적 한계, 1365를 넘어선 적극적 배치 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회보장협의체 지역사회 기관·단체들 간 교류의 좋은 통로 • 센터가 실적관리 등 당면한 행정으로 민간과 연계하여 자유로운 역할을 못하고 있음 • 또한 수요처 요청에 대응 역부족

<ul style="list-style-type: none"> • 시민들에게는 홍보. 새로운 수요처나 일감 정보를 적극 소개 • 봉사자, 단체, 수요처가 자원봉사 관련하여 도움 필요 시 자문역할 • 연중 정기적 필요 일감정보는 수요처 편람 제작 • 수요 욕구 조사 지속적일 필요. 이를 통해 사업을 만들면 더 발전 	<ul style="list-style-type: none"> • 수요처 간담회 뿐 아니라 학교, 단체 봉사담당자들과 교류 등 정기적 소통 채널 필요 • 간담회가 센터 사업 홍보, 실적 관리, 공지사항 전달이 아니라 사업에 대한 자유로운 논의와 의견 수렴장
---	---

⑦교육 대상별 교육유형, 의견수렴

	교육유형	의견수렴 과정
센터	<ul style="list-style-type: none"> • 자원강사단이 있는 경우 자체 학습 구조와, 교육 운영을 하고 있고, 센터는 모니터링 및 행정지원 • 수요처 교육은 주로 1365시스템 운영방법 중심, 방문교육은 욕구가 많으나 부응 어려움 • 자원강사단 스스로가 교육을 운영할 수 있는 시스템 마련 • 봉사자 뿐만 아니라 시민사회 전체 시민성 함양을 위한 교육도 필요 • 마을활동가 양성과 자원봉사교육의 통합운영 • 서울시센터 차원에서 교육 전문강사 풀 제공 • 동영상 활용을 통합 교육의 접근성 고려 	<ul style="list-style-type: none"> • 센터에서 신규 자원봉사자 교육을 실시하고 있으나 의견 수렴과정은 구조화되어 있지 않음 • 보수교육 등을 진행하고 있으나 욕구 수렴을 하기에는 전문성
수요처	<ul style="list-style-type: none"> • 자원강사단의 교육 역할이 큼 • 센터 주최의 집합식 교육에 참여하기 쉽지 않음 • 각 수요처에 맞는 봉사자 교육은 개별 수요처가 직접 시행해야 하나, 제대로 내실 있게 교육을 실시하지 못함 • 센터에서 방문 교육을 해 주신 적이 있는데 유용했음 • 수요처 담당자 교육 기회가 없음 • 수요처 담당자 및 기관장들의 자원봉사관리교육 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 수요처 봉사자들을 위한 맞춤형 교육과 콘텐츠가 필요 • 만족도 설문지 외의 의견수렴절차 필요 • 수요처 직원 맞춤형 교육 실시 • 수요처 욕구조사에 기반한 교육 기획 및 공동운영

⑧ 프로그램

	모델 프로그램	네트워킹
센터	<ul style="list-style-type: none"> • 자원봉사자들이 프로그램 운영하는 경우 주로 직속봉사단, 프로젝트리더단 멘토단 등이 있는데 센터는 이를 지원 • 자원봉사자들이 프로그램 운영하는 경우 주로 직속봉사단, 프로젝트리더단 멘토단 등이 있는데 센터는 이를 지원하고 있으며 	<ul style="list-style-type: none"> • 자원봉사대축제, 브이데이 등의 이벤트 성 대규모 행사인 경우만 관련 단체와 논의를 통해 역할분담 중심의 의견 수렴만 진행 • 대체로 1년 단위로 사업이 진행되기 때문에 봉사자 및 수요처, 지역사회 협력기관 등이 공동으로 프로그램을 운영하는 경우가 많지 않음
봉사자	<ul style="list-style-type: none"> • 구청이나 동사무소 사업을 고려하여 프로그램을 계획하고 있음 • 자원봉사센터에서 사업 아이템을 찾을 때 구청이나 동사무소의 사업을 고려하여 프로그램 계획 	<ul style="list-style-type: none"> • 프로그램을 직접 운영하기보다 코디네이팅 역할 중요
수요처	-	<ul style="list-style-type: none"> • 복지관이나 기관 단위의 수요 매칭만이 아니라 좀 더 지역 밀착형으로 동 단위나 생활권 단위 수요 파악 연계 필요 • 센터가 직접 사업을 할 필요 없음. 협업을 통해 할 수 있는 일이 있음 (봉사동아리 지도자 양성·파견, 인적자원 공유 등) • 센터 공모사업에서 배분이 아니라, 협력에 초점. 특히 수요처나 단체들이 사업 신청 과정에서부터 센터가 기획, 운영, 평가과정을 공동으로 개발하거나 자문함으로써 사업의 목표를 함께 이뤄내도록 함.

6) 영역별 시사점

① 운영부문

현황	시사점
[민간주도성] <ul style="list-style-type: none"> • 민간주도성의 필요성 동의 • 관의로부터의 자율성, 파트너십 관계 • 자원봉사자를 비롯한 이해관계자들의 주도적 참여 	<ul style="list-style-type: none"> • 민간주도성 개념을 자원봉사센터의 자율성과 이해관계자들이 주도적으로 참여할수 있도록 보호하고 지원하는 역할로 정의
[운영형태] <ul style="list-style-type: none"> • 운영형태는 민영의 적합성에 대한 의견과 운영형태가 중요하지 않다고 생각하는 의견이 경우도 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 민간위탁으로 법제화 뿐만 아니라 실질적인 민영화로 전환 필요
[자원봉사센터 역할] <ul style="list-style-type: none"> • 직접사업을 하는 것에 대한 문제제기 	<ul style="list-style-type: none"> • 센터 역할은 직접 서비스기관보다는 플랫폼 혹은 인프라 조직으로서의 기능
[운영위원회] <ul style="list-style-type: none"> • 운영위원회는 대체적으로 구성했거나 준비 • 역할은 자문이거나 형식적인 승인정도에 머무름 	<ul style="list-style-type: none"> • 정책결정 권한으로 높여야함
[구청과의 관계] <ul style="list-style-type: none"> • 자치구와의 관계는 사업계획의 방향만 제시하는 경우부터 의사결정 까지 다양하게 존재 • 관공서내 위치한 경우, 공무원 파견 등이 주도성 관련 심리적 장벽 	<ul style="list-style-type: none"> • 협력적 파트너십을 위한 구조마련 • 공간의 독립성 및 공무원 파견 제한 필요
[이해관계자 의견수렴 절차] <ul style="list-style-type: none"> • 자원봉사자의 경우 간담회, 월례회 참여 등 • 협력기관과는 지역단위 협의체 등으로 의견수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 봉사자 및 이해관계자 의견수렴 절차 마련과 피드백 과정 구조화
[센터장 인사] <ul style="list-style-type: none"> • 모든 영역중 인사 주도권이 가장 낮게 나옴 • 형식적으로는 공개모집이지만 구청권한 큼 	<ul style="list-style-type: none"> • 인사의 투명성을 높이는 방안 모색 • 센터 자율권을 높이는 것이 중요
[예산소스] <ul style="list-style-type: none"> • 재원의 다양화 필요성에 대해 대체로 긍정적인 • 이를 위한 후원금 처리의 불편 등이 제기 	<ul style="list-style-type: none"> • 예산소스를 다양화할수 있는 방안 마련 필요 • 후원금 행정불편을 최소화하기 위한 법 개정 필요

②사업부문

현황	시사점
<p>[연계매칭]</p> <ul style="list-style-type: none"> 1365의 연계매칭에 의존 	<ul style="list-style-type: none"> 1365를 넘어서 지역사회 다양한 수요처를 발굴하고 연계하는 활동 필요 지역내 다양한 협의체 등을 충분히 활용
<p>[봉사자 역량강화]</p> <ul style="list-style-type: none"> 자원봉사자 대상 교육은 수요처에서 자체적으로 진행하고 있으나, 어려움을 겪고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 수요처에서 봉사자대상 교육 가능하도록 교재 및 강사지원 시스템 마련 서울지역 봉사자를 위한 다양한 교육 정보를 제공해주는 것이 필요
<p>[수요처 역량강화]</p> <ul style="list-style-type: none"> 수요처 담당자 교육은 1365시스템 운영방법을 중심으로 진행 	<ul style="list-style-type: none"> 센터에서 필요한 욕구중심에서 수요처 담당자 욕구 중심으로의 전환 필요
<p>[프로그램 모델 개발]</p> <ul style="list-style-type: none"> 센터가 개발한 프로그램을 주로 소속 봉사자들과 함께 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회 이슈 및 이해관계자 전체 욕구를 수렴한 프로그램 개발 직접운영은 지양하고 보급에 중점
<p>[네트워크]</p> <ul style="list-style-type: none"> 공동 프로그램인 경우 주로 이벤트성 행사인 경우가 많음 	<ul style="list-style-type: none"> 센터는 특정 어젠다를 중심으로 코디네이팅하고 이해관계자들이 주도적으로 참여할수 있는 장을 마련 필요

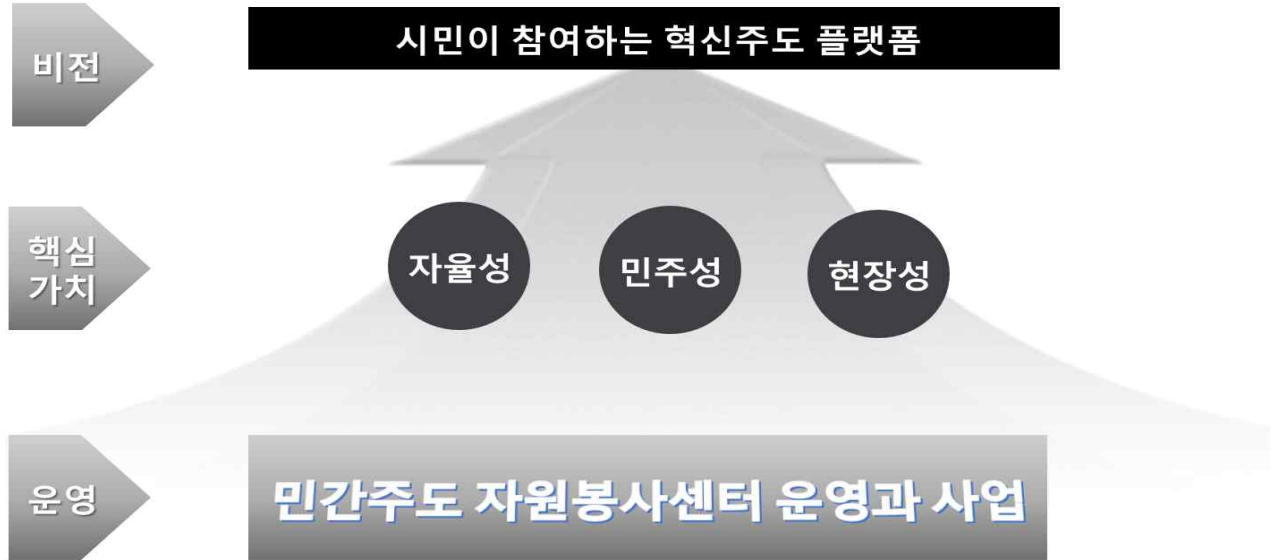
제 5 장

민간주도성 자원봉사센터 운영 가이드라인 제안

1. 기본방향
 2. 서울시자원봉사센터 역할과 제도적 개선
 3. 민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 가이드라인
 4. 가이드라인 활용방안
-

5장. 민간주도성 향상을 위한 자원봉사센터 운영 가이드라인 제안

1. 기본방향



<그림5-1> 민간주도의 서울시 자원봉사 문화 활성화 방향성

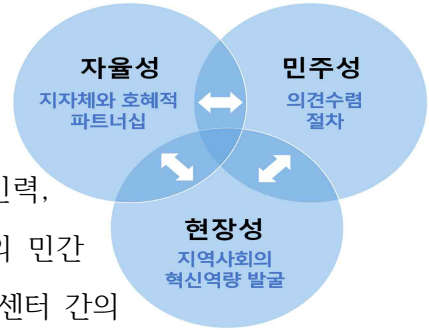
1) 왜 민간주도성인가

- 4차 산업혁명, 촛불혁명 등 낡은 관행의 청산과 사회적 역동성을 확인할 수 있는 혁신의 시대가 도래함.
- 혁신은 관료적 지시가 아닌 ‘국민’으로부터 나오며, 국민 주도의 혁신을 추동해야 함.
- 자원봉사센터는 국민 주도적 혁신을 위한 플랫폼으로서 지역 현장에 있는 국민의 변화, 혁신의 힘을 발굴하고 이를 사회변화의 역동성으로 전환시킬 수 있도록 그 위상과 역할의 재정립이 필요한 시점임.
- 국민주도의 혁신 플랫폼이 되기 위해서는 센터 운영 전반의 민간주도성이 강화되어야 함.
- 이를 통해, 지역사회의 자원봉사자가 갖는 시민주도성을 자원봉사센터의 핵심 역량으로 전환시켜, 한국 사회 속의 민간주도적 자원봉사 시스템이 작동할 수 있도록 해야 함.

2) 민간주도성 개념 정의

- 자원봉사센터의 설치 및 운영 전반에 있어서 민간 영역의 자율적 참여가 보장되고, 예산 책정과 집행, 인력 배치 및 사업 수행 등 주요 의사 결정에 있어 자율적 수행이 가능한 상태
- 자원봉사센터 내적으로 지역사회의 자원봉사자를 비롯한 다양한 이해관계자들이 센터의 정책 및 사업 과정에 주체로서 적극적 참여가 보장되며 이들의 역동성이 센터의 성과로 원활하게 표출되는 상태

3) 센터 민간주도성의 운영 특성 및 핵심가치



○ 자원봉사센터의 자율성과 호혜적 파트너십

- 자원봉사센터가 자율적으로 운영될 수 있도록 예산, 인력, 독립된 공간 및 시설 등의 조건이 갖추어질 때, 센터의 민간 주도성이 이루어질 수 있으며, 지방자치단체와 자원봉사센터 간의 호혜적 파트너십과 민간주도성에 기반한 자원봉사활동을 통한 실질적 성과 및 지역 고유의 자원봉사문화가 정착될 수 있음.

○ 자원봉사센터의 민주적 운영

- 자원봉사센터의 정책 및 운영, 사업에 대한 의사결정 과정에 민간의 참여가 보장되고 절차 및 집행의 민주성이 확립되어야 하며, 센터에서 집행하는 모든 사업의 기획(planning), 운영(doing), 평가(seeing) 과정에 사무국 및 임직원, 자원봉사자, 이해관계자가 주도적으로 참여하는 문화가 형성되어야 함

* 이해관계자: 자원봉사센터의 자원봉사자, 수요처, 협력기관으로 규정

○ 풀뿌리 주민참여와 현장성

- 자원봉사센터가 풀뿌리 주민의 자원봉사활동 참여를 보장하고, 지역사회의 자원봉사활동에 내재해 있는 사회변화의 힘을 발굴·수렴함으로써 자원봉사센터의 성과가 실질적 사회문제 해결의 힘으로 연결될 수 있도록 하여야 함.

4) 민간주도 자치구 자원봉사센터 운영 및 사업방향

- '민간주도성을 위한 자원봉사센터 운영 지침'을 기준으로 센터 운영의 자율성, 의사결정의 민주성, 지역 현장의 변화 역량 발굴을 통한 민간주도성을 구현하고, 이의 향상을 위한 역량강화에 힘써야 함.

계획 수립	자율성	'민간주도성을 위한 자원봉사센터 운영지침'을 기준으로 센터 운영의 자율성 향상을 위한 역량강화
	민주성	자원봉사센터의 운영과 사업에 대한 의사결정 과정이 자원봉사센터의 운영위원, 임직원, 자원봉사자, 이해관계자 등의 참여와 협력을 통하여 '민주성'을 바탕으로 이루어 지도록 운영
	현장성	자원봉사센터의 정책과 사업이 지역사회의 자원봉사활동에 내재해 있는 사회변화의 힘인 '현장성'을 바탕으로 사업을 진행

조직	자율성	센터의 운영과 사업의 자율성을 토대로 지방자치단체와 호혜적 파트너십을 구축하여 운영·사업의 시너지 효과를 제고
	민주성	운영위(이상회), 사무국, 각종 위원회의 독립적 의사결정을 존중하고 센터 내 각 조직간 유기적 관계를 형성
	현장성	자원봉사자의 자율적 활동을 촉진하고 지역사회의 주민에 내재한 변화의 힘을 발굴·조정하는 역량을 강화
인사	자율성	외부의 압력으로부터 자율적 인사권을 구축할 수 있는 역량을 제고
	민주성	운영위(이상회), 각종 위원회 등에 역량 있는 자원봉사자의 참여를 강화하며 사무국(센터장, 직원)에 민간 전문가의 참여를 보장
	현장성	무급 직원의 형태를 활성화하여 전문성 있는 자원봉사자의 센터 참여를 활성화
예산	자율성	센터 운영·사업에 필요한 예산을 예측가능한 방식으로 지원하며 재원소스를 다변화하여 민간재원의 비중을 확충
	민주성	운영위(이상회), 각종 위원회 등에도 센터 예산을 투명하게 공개함으로써 센터 운영에 참여하는 자원봉사자들의 동기부여를 강화
	현장성	지역사회에서 협업 및 네트워크가 이루어지는 기관과 협력적 예산 집행을 강화하고 예산의 '규모의 경제'를 구현
정보	자율성	센터 실적평가나 현장파악 등과 관련한 서울시의 각종 지표·지침 작성 과정에 센터의 의견을 적극적으로 피력
	민주성	운영위(이상회), 각종 위원회 등에도 센터 운영사업과 관련한 정보를 충분히 제공하며 이해관계자의 눈높이와 요구에 바탕한 맞춤형 정보를 작성·제공
	현장성	자원봉사 정책 및 사업 수립에 유용한 지역사회의 자원봉사 관련 정보를 적극 생산·발굴하고 지역사회에 투명하게 공개
교육	자율성	행정적 실적이나 형식적 교육이 되지 않도록 교육 프로그램 구성 및 집행과정에 센터의 입장을 적극 피력
	민주성	자원봉사 교육의 기획-운영-평가 과정에 교육 대상자(시민, 자원봉사자, 자원봉사리더, 자원봉사관리자)의 참여를 보장하며 맞춤형 교육을 위해 노력
	현장성	지역사회 주민 대상의 개방된 자원봉사 관련 교육을 활성화하고 지역주민 맞춤형 교육프로그램 개발을 활성화
프로그램	자율성	외부의 톱다운식 하향적 프로그램 요구를 최소화하고 센터 자율의 프로그램 구성 능력을 육성
	민주성	프로그램 개발-운영-평가 과정에 이해관계자가 자유롭게 참여하고 협력할 수 있도록 보장하고 여건을 조성
	현장성	지역사회 주민에 필요한 프로그램을 맞춤형으로 개발하여 지역주민의 자원봉사역량을 지속적으로 개발

2. 서울시 자원봉사센터 역할 및 제도적 개선

주요 방향	<ul style="list-style-type: none"> • 민간주도성을 높이기 위한 운영 지침안을 수립하고 자치구 센터와 공유 • 자치구 센터별로 민간주도성을 높이기 위해 로드맵을 만들고 이를 수행할 수 있도록 자문 및 컨설팅 제공
연계매칭	<ul style="list-style-type: none"> • 시간인증 프레임 기능을 축소하고 자원봉사 매칭과 정보 안내 기능 등을 보완하는 새로운 포털 시스템 강화¹⁾ *
자원봉사자 교육	<ul style="list-style-type: none"> • 자원봉사 교육강사 풀 제공 및 강사양성 • 민주시민교육 콘텐츠 개발 및 제공 • 자원봉사 관련 외부 세미나 및 교육 등의 내용 홍보 안내
임직원 고용안정	<ul style="list-style-type: none"> • 센터장 및 직원의 전문자격 요건 강화
역량강화	<ul style="list-style-type: none"> • 지자체장(구청장) 및 담당 공무원 대상의 센터 위상 및 기능, 방향성 이해도를 증대시키는 역량 강화 프로그램을 진행 • 센터 관리자 대상의 코디네이팅 역량 강화 교육을 진행
예 산	<ul style="list-style-type: none"> • 센터 재원의 다각화를 위한 시 예산 확보 • 외부 공모 및 지원사업 정보 공유 • 자치구 센터의 모금 재원 활용방안과 역량강화를 위한 교육 제공
법개정	<ul style="list-style-type: none"> • 센터 민영화를 위한 기본법 개정을 위해 노력 • 센터 기부금 모금 허용을 위한 입법 노력 • 기부금품 접수 간소화를 위한 특례조항 마련
운영지침 개정	<ul style="list-style-type: none"> • 센터 조례 및 행정안전부 운영지침에 센터장 및 직원자격 등에 대한 규정을 전문가 중심 내용으로 정리

1) 2017년 자원봉사실태조사에 따르면 자원봉사 시간관리를 하지 않는다는 응답자가 전체 52%, 포털에서 관리하는 자원봉사자가 9%, 포털을 통한 참여경로가 0.9%인 것으로 나타나 포털이 자원봉사활동관리로서의 기능을 못하고 있으며, 오히려 행정업무를 가중하는 것으로 나타남.

3. 자치구 자원봉사센터 민간주도성을 높이기 위한 가이드라인

1 관 방 향 (9)	기본방향	사업계획 수립 등에 대한 권한과 의견수렴절차 등이 명시된 운영규정을 구비하고 준수한다.
	분류	지침
	1-1. 운영규정	<input type="checkbox"/> 센터 운영을 위한 문서화 된 운영규정을 갖추고 있다.
		<input type="checkbox"/> 센터 운영규정의 제정 및 개정에 센터장과 직원이 함께 참여한다.
		<input type="checkbox"/> 운영규정에는 운영위원회, 직원 및 이해관계자의 의견수렴절차, 인사, 예산 등의 내용이 포함되어 있다.
	3-2. 연간계획수 립	<input type="checkbox"/> 중장기 목표에 따른 문서화 된 연간 세부계획을 수립하고 있다.
<input type="checkbox"/> 운영위원회를 통해 센터 운영 방향에 대한 실질적인 의사결정을 하고 있다.		
<input type="checkbox"/> 연간 사업 계획의 수립에 직원이 참여한다.		
<input type="checkbox"/> 자원봉사자, 수요처 및 협력기관 등과 연간사업계획을 공유하고 의견을 수렴하는 자리를 마련하고 있다. 예) 사업설명회, 지역단위 협의체 등		
<input type="checkbox"/> 구청은 센터가 수립한 계획의 전체방향, 예산사용 적정성 등에 대해 조정하고 지원하는 역할을 한다.		
<input type="checkbox"/> 서울시 또는 행정안전부로부터 제공 받은 자원봉사 활성화의 기본방향 및 성과지표에 대한 문서를 숙지하여 반영한다.		
2 조 직 (11)	기본방향	센터장과 직원은 민간인으로 구성하며, 자원봉사의 조정, 촉진 등에 대한 전문성을 강화한다.
	분류	지침
	2-1. 운영위원회 구성 및 운 영	<input type="checkbox"/> 운영위원회를 구성하고 있다.
		<input type="checkbox"/> 센터 운영규정에 운영위원 위촉권한, 개최횟수 등이 포함된다.
		<input type="checkbox"/> 지역사회 민간대표, 전문가, 공무원 등을 포함하며, 운영위원장은 지역사회 민간대표가 한다.
		<input type="checkbox"/> 운영위원회는 사업계획 및 보고, 예·결산의 승인, 정관개정 등 주요 사안에 대한 의사결정을 한다.
	2-2. 조직 내 민 주적인 의사 결정	<input type="checkbox"/> 세부 사업 계획 수립 시 직원의 의견을 수렴하는 공식적인 절차가 있다. 예) 사업기획회의, 전략기획 워크숍 등
		<input type="checkbox"/> 직원의 의견수렴을 공식적인 절차에 따라 진행한다.
		<input type="checkbox"/> 센터의 주요 사안에 대해 직원이 의견을 제시하는 공식적인 절차가 있다. 예) 주간회의, 팀회의 등
	2-3. 이해관계자 소통	<input type="checkbox"/> 이해관계자(자원봉사자, 수요처, 협력기관 등)의 의견을 수렴하는 공식적인 절차가 있다.
<input type="checkbox"/> 이해관계자(자원봉사자, 수요처, 협력기관 등)의 의견수렴을 공식적인 절차에 따라 진행한다.		

	2-4. 센터 직원의 전문성	<input type="checkbox"/> 센터 직원은 자원봉사 관리자로서의 전문성 향상을 위한 교육 기회를 제공받는다. 예) 자원봉사 관리자 교육 이수 등 <input type="checkbox"/> 센터 직원은 이해관계자(자원봉사자, 수요처, 협력기관 등)의 주도성 및 조정, 모금 등의 능력을 향상시키도록 교육 기회를 제공한다. 예) 모금협회교육 참가등
	기본방향	인사규정과 인사위원회를 구비하고 자율적으로 운영한다.
3 인사 (6)	분류	지침
	3-1. 인사규정	<input type="checkbox"/> 문서화 된 인사규정을 구비하고 있다 <input type="checkbox"/> 인사규정에 인사위원회의 구성 및 위촉권한, 직원승진규정 등이 포함된다. <input type="checkbox"/> 인사위원회는 외부 민간위원이 과반수 포함되어 있다. (* 인사권이 구청에 있는 경우 승급, 승진의 기회가 없음)
	3-2. 임직원 채용 승진 절차	<input type="checkbox"/> 센터장 채용은 인사규정 절차에 따라 운영한다. <input type="checkbox"/> 직원의 채용, 승진은 인사규정의 절차에 따라 운영한다. <input type="checkbox"/> 센터장의 임기는 인사규정의 절차에 따라 운영한다.
	기본방향	예산은 규정과 절차에 따라 자율적으로 운영하며, 민간재원 확충을 위해 노력한다.
4 예산 (10)	분류	지침
	4-1. 예산규정	<input type="checkbox"/> 예산의 편성·집행에 대한 규정과 절차를 구비하고 있다. <input type="checkbox"/> 예산규정은 예산 사용 권한, 민간 재원 확충 방안, 기부금 처리에 관한 내용을 포함한다.
	4-2. 예산운용 절차	<input type="checkbox"/> 예산운용은 규정과 절차에 따라 진행한다. <input type="checkbox"/> 예산·결산 운영에 대한 심의와 평가를 진행한다. <input type="checkbox"/> 예산·결산 운영 평가내용을 차년도 예산에 반영한다.
	4-3. 자원 확충	<input type="checkbox"/> 센터는 현물·현금 등 다양한 민간재원 확충을 위해 노력한다. <input type="checkbox"/> 민간자원으로 확보된 재정은 센터에서 자율적으로 사용할 수 있다. <input type="checkbox"/> 민간후원금 처리 방안은 서울시 혹은 중앙정부로 부터 제공된 지침을 따른다. <input type="checkbox"/> 센터는 독립된 별도의 사무 및 교육공간을 갖추고 있다. <input type="checkbox"/> 자원봉사자의 모임 및 활동 준비를 위한 별도의 공간을 갖추고 있다.

5 정보 교류 (13)	기본방향	자원봉사의 효과적 연계 및 배치를 위해 온.오프라인으로 소통하고 조정한다.
	분류	지침
	5-1. 시민,봉사자 정보 접근성	<input type="checkbox"/> 이해관계자(시민, 자원봉사자, 자원봉사리더 등)에게 자원봉사 정보 및 정보의 이용방법에 대해 충분히 안내한다. <i>예) 구민신문, 홈페이지 등</i> <input type="checkbox"/> 이해관계자(시민, 자원봉사자, 자원봉사리더 등)의 자원봉사 욕구와 피드백 등을 주고받을 수 있는 통로가 마련되어 있다.
	5-2. 수요처 정보 접근성	<input type="checkbox"/> 수요처가 필요로 하는 자원봉사자를 연계 받는 방법을 충분히 안내한다. <input type="checkbox"/> 수요처가 1365포털을 통해 자원봉사 활동일감을 원활하게 등록하도록 지원한다. <input type="checkbox"/> 수요처는 1365포털에 등록한 자원봉사 활동일감 외에도 자원봉사자를 요청할 수 있는 통로가 있다. <i>예) 특별이벤트</i> <input type="checkbox"/> 센터는 안내·상담이 충분히 이뤄지는 체계를 갖추고 있다. <i>예) 상담 봉사단 운영</i> <input type="checkbox"/> 센터는 수요처의 자원봉사자 연계·배치가 적절하게 이뤄지는지 모니터링 한다. <i>예) 수요처 방문, 전화 모니터링 등</i> <input type="checkbox"/> 수요처가 적절한 일감을 개발하도록 상담 및 컨설팅을 지원한다, <input type="checkbox"/> 센터는 지역사회에 필요한 수요처를 개발하고 필요한 일감을 적극적으로 발굴한다.
	5-3 네트워크	<input type="checkbox"/> 지역내 다양한 영역의 자원봉사 그룹(기업자원봉사, 풀뿌리자원봉사조직, 학교 등)과 정보교류 채널을 가지고 있다. <input type="checkbox"/> 지역내 다양한 영역의 수요처와 정보교류 채널을 가지고 있다. <input type="checkbox"/> 지역내 다양한 협력기관과 교류 채널을 가지고 있다. <input type="checkbox"/> 지역외 다양한 영역의 기관과 정보교류 채널을 가지고 있다. <i>예) 광역단위 자원봉사센터, 자원봉사 전문기관 등</i>
6 교육 (14)	기본방향	자원봉사 교육 기획-운영-평가 과정에 교육의 대상자(시민, 자원봉사자, 자원봉사리더, 자원봉사관리자)가 참여하고, 대상자 맞춤형 교육을 제공한다.
	분류	지침
	6-1. 교육운영	<input type="checkbox"/> 교육 대상자(시민, 자원봉사자, 자원봉사리더, 자원봉사관리자 등)의 욕구 파악을 실시한다. <input type="checkbox"/> 교육 대상자(시민, 자원봉사자, 자원봉사리더, 자원봉사관리자 등)의 욕구에 적합한 강좌를 개설한다. <i>예) 자원봉사 그룹 및 수요처 방문교육 등</i> <input type="checkbox"/> 자원강사팀을 조직하여 자원봉사자 스스로 교육을 운영하는 시스템을 만들고 지원한다. <input type="checkbox"/> 자원봉사자의 성장을 위해 자원봉사 교육 및 세미나 정보를 안내하고 참여 기회를 제공한다.

	6-2. 봉사자 교육	<input type="checkbox"/> 교육의 기획-운영-평가 과정에 교육 대상자(시민, 자원봉사자, 자원봉사리더 등)가 참여한다. <input type="checkbox"/> 자원봉사자의 욕구에 기반 한 맞춤형 교육을 제공한다. <input type="checkbox"/> 일방적 학습이 아닌 참여형 학습방식의 교육으로 운영한다. <input type="checkbox"/> 교육 참가자의 만족도를 평가하고 결과를 반영한다. <input type="checkbox"/> 교육 대상자(시민, 자원봉사자, 자원봉사리더 등)를 위한 성장 단계별 맞춤형 교육을 제공한다. <i>예) 기본교육, 리더십교육, 전문교육 등</i>
	6-3. 자원봉사 담당자 교육 (수요처 교육)	<input type="checkbox"/> 교육의 기획-운영-평가 과정에 교육 대상자(자원봉사 관리자 등)가 참여한다. <input type="checkbox"/> 자원봉사 관리자의 욕구에 기반 한 맞춤형 교육을 제공한다. <input type="checkbox"/> 일방적 학습이 아닌 참여형 학습방식의 교육으로 운영한다. <input type="checkbox"/> 교육 참가자의 만족도를 평가하고 결과를 반영한다. <input type="checkbox"/> 교육 대상자(자원봉사관리자 등)를 위한 성장 단계별 맞춤형 교육을 제공한다. <i>예) 기본교육, 리더십교육, 전문교육 등</i>
7 프로그램 (10)	민간 주도성 기본방향	자원봉사센터는 프로그램 개발-운영-평가 과정에 이해관계자(주민, 수요처, 지역사회조직)가 참여하고 협력하도록 조정한다.
	분류	지침
	7-1. 지역 욕구 파악	<input type="checkbox"/> 프로그램 개발을 위한 지역의 욕구파악(조사, 간담회, 타운홀미팅 등)을 지속적으로 하고 있다. <input type="checkbox"/> 프로그램 개발을 위한 이해관계자(주민, 수요처, 봉사자, 지역사회조직 등)의 욕구파악을 지속적으로 하고 있다.
	7-2. 프로그램 모델 개발	<input type="checkbox"/> 지역 이슈에 기반 한 프로그램의 기획을 지속적으로 하고 있다. <input type="checkbox"/> 이해관계자(주민, 수요처, 봉사자, 지역사회조직 등)의 욕구에 기반 한 프로그램의 기획을 지속적으로 하고 있다 <input type="checkbox"/> 프로그램 개발-운영-평가에 이해관계자(주민, 봉사자, 수요처, 협력기관 등)가 참여하고 협력하고 있다.
	7-3. 풀뿌리 조직 지원	<input type="checkbox"/> 센터 소속 봉사단, 자원봉사 리더 등이 스스로 프로그램을 기획하고 운영할 수 있도록 지원한다. <input type="checkbox"/> 지역사회 내 풀뿌리조직이 스스로 프로그램을 기획하고 운영할 수 있도록 지원한다. <i>예) 풀뿌리 공모사업, 컨설팅, 코칭</i>
	7-4 네트워크	<input type="checkbox"/> 지역사회 해결과제를 중심으로 이해관계자와 협력하여 '공동의 자원봉사 프로그램'을 운영하고 있다. <input type="checkbox"/> 자원봉사센터는 '공동의 자원봉사 프로그램'의 목표 달성을 위해 조정하고 지원하는 역할을 한다. <input type="checkbox"/> '공동의 자원봉사 프로그램' 성과를 이해관계자(주민, 봉사자, 수요처, 협력기관 등)와 공유하고 있다.

4. 가이드라인 활용방안²⁾

[1단계] 민간주도성에 대한 이해

- 자원봉사센터의 직원 및 이해관계자는 서울시자원봉사센터가 제공하는 민간주도성 향상을 위한 가이드라인 자료를 검토하고, 이와 관련된 설명회가 개최될 경우, 적극 참여하여 “민간주도성”에 대한 이해를 높인다.

[2단계] 자치구 자원봉사센터의 민간주도성 현황 파악

○자원봉사센터 모델링 심층 설문 조사지 작성

- 민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링 심층 설문 조사지의 답변을 작성한다
- 작성자는 자원봉사센터 직원을 포함한 운영위원, 봉사자, 수요처 담당자, 구청 담당자 등 이해관계자 모두가 참여하는 것이 좋으며, 설문 참가자가 많을수록 객관적으로 판단할 수 있다
- 답변을 평균값으로 환산하여 벤다이어그램에 표시하고, 센터의 강·약점을 확인한다

<샘플>

○센터 직원의 민간주도성 가이드라인 점검 및 활용

- 센터 직원들은 민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링 가이드라인 72항목을 체크하여 센터의 주도성 정도를 파악한다
- 72항목의 43항목(60%)에 대해 긍정적 응답을 할 경우 “보통”이라고 할 수 있다

○민간주도성의 강점과 약점의 파악

- 설문지와 가이드라인 점검을 통해 민간주도성과 관련 된 자원봉사센터의 7가지 항목(운영방향, 조직, 인사, 예산, 정보교류, 교육, 프로그램)별로 강점과 약점을 분석한다

[3단계] 자치구 자원봉사센터의 실행 로드맵 작성

○민간주도성을 높이기 위한 현실 가능한 해결 방안의 모색

- 센터 차원에서 현실가능한 장단기적 과제를 선정하여 실행로드맵을 작성한다.
- 내부적으로 해결할 수 있는 과제인 경우 이를 실천하고 6개월~1년 후 이를 점검하여 보완한다.

[4단계] 서울시자원봉사센터와의 협력

○서울시자원봉사센터와 협력을 통한 교육 및 컨설팅 추진

- 자치구 자원봉사센터 차원에서 해결할 수 없는 경우, 서울시자원봉사센터와 협의 및 협력
- 직원이나 봉사자의 전문성 관련 및 주도성에 관련된 전반적인 자문이 필요한 경우 서울시자원봉사센터와 협력하여 교육 및 컨설팅 추진

2) 본 가이드라인은 민간주도성의 기초적인 수준으로 정리된 것이므로 향후 1년간 모니터링 등을 통해 좀 더 체계화할 필요가 있음

참 고 문 헌

- [1] 이원규 외 3인. (2012). 서울지역 자원봉사센터 컨설팅. 서울시자원봉사센터, (사)한국 자원봉사문화.
- [2] 신용석 외 12인. (2013). 국립공원 자원봉사 운영 성과분석 및 기본계획 수립 연구. 국립공원관리공단 국립공원연구원, (사)한국자원봉사문화.
- [3] 이원규 외 3인. (2013). 2013 자치구 자원봉사센터 컨설팅. 서울시자원봉사센터, (사) 한국자원봉사문화.
- [4] 서울특별시자원봉사센터. (2015). 시민과 함께 한 자원봉사 10년 서울시자원봉사센터 법인설립 10주년 기념백서. 서울시자원봉사센터
- [5] 주성수 외 3인. (2015). 서울시 자원봉사 발전방안 연구. 서울시자원봉사센터, 한양대학교 제3섹터연구소.
- [6] 정희선 외 5인. (2016). 한국자원봉사의 해 국민운동을 위한 10대 어젠다(Agenda) 모델사례 발굴 및 보급 -3개 기획 어젠다 중심으로- 교육역량 혁신/사회안전/빈곤예방 및 해결. 행정자치부, 한국자원봉사협의회.
- [7] 이명신 외 2인. (2017). 사회문제해결 10대 어젠다 기획연구 6대 어젠다를 중심으로. 한국중앙자원봉사센터.
- [8] 주성수 외 3인. (2017). 2017 자원봉사활동 실태조사 및 활성화 방안 연구. 행정안전부, (사)한국자원봉사문화.
- [9] 정진경 외 5인. (2017). 자원봉사 진흥 『제3차 국가기본계획』 (2018~2022) 수립 연구. 행정안전부, 한국자원봉사협의회
- [10] 최상미,신경희 외 1인. (2017). 서울시 자원봉사 실태와 활성화방안. 서울연구원

부 록

-
- 부록1. 자치구센터운영실태 조사 설문지
 - 부록2. 6개 자치구센터 심층설문조사
 - 부록3. 6개 시범센터 심층 인터뷰 양식
-

No.

--	--	--

서울시 자치구 자원봉사센터 운영실태 조사

본 조사는 「민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링」 사업과 관련하여, 서울시자원봉사센터와 사)한국자원봉사문화가 주관하여 수행하고 있습니다.

본 조사의 목적은 자원봉사센터의 정책수립, 조직 운영 진단, 고유사업, 지역사회 네트워크 등을 파악하여 자치구 자원봉사센터의 운영실태와 운영방향을 분석하는 기초자료로 활용하고자 합니다.

설문지 작성은 실무책임자(중간관리자 이상)가 해 주시기를 바랍니다. 본 설문지는 작성하시어 **7월 13일(금)까지** 회신하여 주시기 바랍니다.

※ 회신방법 : 이메일 제출(honey3569@volunteer.seoul.kr)

귀 센터가 주신 설문지는 본 연구 및 학문적 연구 외에 다른 용도로 절대 사용되지 않습니다.

조 사 처 : 서울시자원봉사센터, (사)한국자원봉사문화

연 락 처 : 한도현팀장 (02)2136-8751

A. 자원봉사센터 일반적인 기관운영 사항에 대한 문항입니다.

A

1

센터명	
-----	--

A2. 귀 자원봉사센터에는 운영위원회가 있습니까?

- ___ ① 예 ----> A2-1. 운영위원회는 연간 몇 회 열립니까? (회)
 ___ ② 아니오 ---> 없다면, A5.번으로 넘어가십시오.

A3. 운영위원회의 권한은 다음 중 어디에 가장 가깝습니까?

- ___ ① 운영위원회의 결정에 따라 센터의 사업 계획 및 운영방향이 달라질 수 있다.
 ___ ② 운영위원회의 승인에 따라 센터의 예결산의 운영에 영향을 줄 수 있다.
 ___ ③ 운영위원회는 센터의 운영방향 및 사업에 대한 자문 및 의견을 제시할 수 있다.
 ___ ④ 운영위원회는 센터의 주요 행사에 주도적으로 참여하거나 후원할 수 있다.
 ___ ⑤ 기타 : _____

A4. 귀 센터 운영위원회(이사회)의 구성원을 모두 적어주십시오.(※ 작성 줄 부족 시 줄 추가하여 작성)

	소속 및 직위	비고(자원봉사자, 학계, 기업 등 구분)
운영위원회 (이사회)		

A5. 귀 자원봉사센터에는 문서화된 비전과 미션이 있습니까?

- ___ ① 예 (내용을 기입하여 주십시오)
 (내용: _____)
 ___ ② 아니오

A6. 귀 자원봉사센터의 비전과 미션, 발전방향을 만드는 과정은 어떻게 진행되었습니까?(중복체크 가능)

- ___ ① 기존에 수립되어 있었다.
- ___ ② 직원들이 만들었다.
- ___ ③ 중간관리자급 이상이 만들었다.
- ___ ④ 운영위원 및 이사가들이 만들었다.
- ___ ⑤ 기타 : _____

A7. 귀 자원봉사센터의 센터장은 어떻게 선임됩니까?

- ___ ① 공개채용
- ___ ② 법인에서 파견
- ___ ③ 지방자치단체장에 의한 임면
- ___ ④ 기타 (내용을 기입해 주세요): _____

A8. 귀 자원봉사센터의 센터장의 임기사항에 관한 질문입니다.

- ___ ① 임기 규정이 없다.
- ___ ② 임기 규정이 있다. ---> A8-1. 센터장의 임기는 몇 년입니까? 임기 _____년
 ---> A80-2. 센터장은 연임이 가능합니까?
 ___ ① 가능 ___ ② 불가능

A9. 귀 자원봉사센터는 자체 운영규정 및 지침을 갖고 있습니까?

- ___ ① 있다.
 운영지침 세부내용: (규정 및 지침명만 작성) _____
- ___ ② 없다.

A10. 귀 자원봉사센터의 센터장에 관한 질문입니다.

전체 경력	년	성 별	
자원봉사관련 경력	년	나 이	
현 센터장 경력	년	직전 경력(3개월내) 및 보유 자격증 현황	(*사회복지사, 평생교육사, 등)

A11. 귀 자원봉사센터의 전체 직원 현황에 관한 질문입니다.(센터장을 제외한 모든 직원의 개별사항을 적어주시시오.)(※ 사회복지무 제외 ※ 작성 줄 부족 시 줄 추가하여 작성)

공무원/민간	직급	성 별	나 이	실무경력	현센터 근무경력	학 력	보유 자격증 종류

B. 자원봉사센터 사업 운영에 대한 문항입니다.

B1. 귀 자원봉사센터가 연간사업 계획 및 수행, 모니터링, 평가, 예산집행, 조직관리 등을 수행하는 과정에서 자치구와 자원봉사센터 관계에서 누가 더 주도성을 갖고 있느냐에 관한 질문입니다. 다음의 해당 내용에 대해서 양쪽 중 더 주도적인 주체 방향인지를 선택 한 후에, 선택한 주체가 주도하는 정도를 1점 ~ 5점 중 선택하시면 됩니다.

자치구 책임담당자	←자치구가 주도하는 정도										자원봉사센터 센터장
	자원봉사센터가 주도하는 정도⇒										
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
1-1. 연간사업계획											1-1. 연간사업계획
1-2. 사업운영 모니터링											1-2. 사업운영 모니터링
1-3. 사업평가											1-3. 사업평가
1-4. 사업예산사용											1-4. 사업예산사용
1-5. 인사관리											1-5. 인사관리
1-6. 운영위원회의 구성											1-6. 운영위원회의 구성
1-7. 주요 봉사단체장의 위촉(캠프장 등)											1-7. 주요 봉사단체장의 위촉(캠프장 등)

B2. 귀 자원봉사센터는 2018년에 중점을 두고 있는 대표사업은 무엇입니까? 단위사업명으로 2가지를 적어주시시오.

단위사업명 1	
단위사업명 2	

B3. 귀 자원봉사센터는 전년도까지 전혀 경험하지 못한, 2018년 신규사업으로 기획하여 운영하고 있는 사업이 있습니까?

___ ① 있다 ___ ② 없다

->B3-1. 있다면, 사업의 개수는 몇 개입니까? (개)

->B3-2. 단위사업명은 무엇입니까? ()

B4. 귀 자원봉사센터의 자원봉사자의 주요 역할은 무엇인지, 우선순위로 3가지만 답해주십시오.

- ___① 이사, 위원, 임원 역할 ()
- ___② 전산 등 행정 지원 ()
- ___③ 교육, 상담 활동 ()
- ___④ 홍보, 회원 관리 ()
- ___⑤ 사업, 행사 보조 ()
- ___⑥ 모금, 후원 지원 ()
- ___⑦ 프로그램 기획 및 운영 ()
- ___⑧ 기타 (내용: _____) ()

B5. 귀 자원봉사센터 관련 자원봉사단체에 관한 질문입니다.

- B5-1. 등록된 전체 봉사단은 몇 개입니까? (개)
- B5-2. 봉사단 간담회에 참석하는 봉사단은 몇 개입니까? (개)
- B5-3. 직접 운영관리하는 봉사단(직속봉사단)은 몇 개입니까? (개)
- B5-4. 직접 운영관리하는 봉사단 이름과 그 봉사단이 관련사업 계획, 실행, 평가 등의 과정을 어느 정도 주도적으로 참여하는지를 체크해 주십시오. **(※ 작성 줄 부족 시 줄 추가하여 작성)**

봉사단체명	주요활동	봉사단이 해당 사업에 주도적으로 참여하는 정도				
		매우그렇다 5	그렇다 4	보통이다 3	그렇지않다 2	전혀그렇지않다 1

C. 자원봉사센터의 지역사회 네트워크 활동에 대한 사항입니다.

C1. 귀 자원봉사센터의 네트워크 활동에 관한 질문입니다. 아래 '영역별 해당기관명'은 센터가 해당 영역에서 적극적으로 네트워크 활동을 한다고 여기는 기관명을 직접 기입하시면 됩니다. 해당기관을 작성한 후에 그 해당기관과의 활동내용에 대해서 활동경험여부를 작성해주시면 됩니다. 경험이 있다면 1, 경험이 없다면 0을 기입해 주십시오. (※ 작성 줄 부족 시 줄 추가하여 작성)

영역별 해당 기관명(직접 작성)		정보교환	수요처 및 일감등록	모집 및 배치	자원봉사 교육	행사협조	자원개발 (후원 등)	공동 사업기획
		* 해당기관과 내용별로 경험이 있다면 1, 없다면 0으로 기입						
*사회복지 시설및기관								
*공공 기관								
*학 교								
*기 업								
*시민 사회단체								
*사회적 경제								

* 해당하는 영역의 기관종류는 다음과 같습니다.

사회복지관 및 시설	사회복지관(종합, 노인, 장애인 등), 여성회관(여성단체협의회), 아동보육시설(어린이집, 지역아동센터 등 포함), 청소년이용시설 (청소년수련관 등), 생활시설(장애인, 노인, 정신요양 등) 등
공공기관	서울시자원봉사센터, 구청, 동주민센터, 경찰서, 소방서, 보건소, 도서관 등
학교	초등학교, 중학교, 고등학교, 대학교 등
시민사회단체	국민운동단체: 새마을운동협의회, 대한적십자, 한국자유총연맹, 바르게살기운동협의회 자원봉사전문단체: 한국자원봉사협의회, 한국자원봉사센터협회, 한국자원봉사관리협회, 한국자원봉사문화 등 NGO 및 지역 풀뿌리 단체 : 시민자치연대 등 비영리민간단체, 시민단체, 자율방법연합대, 자원봉사협의회, 이장협의회, 기타
사회적 경제	마을공동체, 사회적 기업 등

No.

--	--	--

민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링 심층 설문 조사

본 조사는 「민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링」 사업과 관련하여, 서울시자원봉사센터와 사)한국자원봉사문화가 주관하여 수행하고 있습니다.

본 조사의 목적은 서울지역 6개자원봉사센터를 심층으로 민간주도성과 관련된 현황을 파악하고 심층진단과 분석을 통하여 바람직한 민간주도 자원봉사센터 운영을 제시하고, 이를 바탕으로 운영 가이드라인을 수립하고자 합니다.

설문지 작성은 자원봉사센터 센터직원, 자원봉사자,수요처 담당자가 해주시기를 바랍니다. 본 설문지는 작성하시어 9월 5일(수)까지 회신하여 주시기 바랍니다.

※ 회신방법 : 이메일 제출(volun@vculture.or.kr)

귀 센터가 주신 설문지는 본 연구 및 학문적 연구 외에 다른 용도로 절대 사용되지 않습니다.

조 사 처 : 서울시자원봉사센터, (사)한국자원봉사문화

연 락 처 : 김민주대리 070-4699-5911

A. 자치구 자원봉사센터 운영의 주도성에 대한 항목입니다.

1. 다음은 자원봉사센터 운영에서 **사업목표**와 관련된 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	중장기 전략 및 그에 따른 연도별 사업계획을 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	센터장과 직원은 사업계획 수립에 주도적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	센터 운영위원이 사업계획 수립에 주도적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	해당 자치구에서 사업계획 수립을 협력 지원하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	센터장과 직원이 사업계획 수립을 위해 소통하고 협력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	센터와 운영위원이 사업계획 수립을 위해 소통하고 협력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	센터와 구청은 사업계획 수립을 위해 협력하고 지원하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	센터장의 의견이 사업계획에 충분히 반영되었다.	①	②	③	④	⑤
9	직원의 의견이 사업계획에 충분히 반영되었다.	①	②	③	④	⑤
10	센터 운영위원회 의견이 사업계획에 충분히 반영되었다.	①	②	③	④	⑤
11	구청의 의견이 사업계획 수립에 충분히 반영되었다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 자원봉사센터 운영에서 **조직**과 관련된 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
12	센터 운영을 위한 별도의 문서화된 운영규정을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
13	자원봉사 관련 리더십을 갖춘 센터장이 임명되었다.	①	②	③	④	⑤
14	자원봉사 관련 전문성을 갖춘 직원으로 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
15	운영위원회는 지역사회 대표들로 구성되어 있다. (시민사회, 학계, 전문가, 기업, 정부 등)	①	②	③	④	⑤
16	센터 운영을 지원하는데 적합한 봉사자가 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
17	센터 운영규정을 만드는데 센터장과 직원이 공동으로 참여하였다.	①	②	③	④	⑤
18	센터 회의진행시 직원들의 의견수렴 절차가 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
19	센터 운영을 돕는 소속 봉사자들의 의견수렴 절차가 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
20	센터 운영 및 사업에 센터장의 의견이 충분히 반영되었다.	①	②	③	④	⑤
21	센터 운영 및 사업에 직원들의 의견이 충분히 반영되었다.	①	②	③	④	⑤
22	센터 운영 및 사업에 소속봉사자들의 의견이 충분히 반영되었다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 자원봉사센터 운영에서 **인사**와 관련된 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
23	채용, 승진을 위한 문서화된 인사규정이 구비되어 있다.	①	②	③	④	⑤
24	채용 및 승진을 위한 인사위원회가 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
25	센터장 채용은 인사규정 절차에 따라 투명하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
26	직원 채용, 승진은 인사규정 절차에 따라 투명하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
27	센터장의 임기는 충분히 보장되어 있다	①	②	③	④	⑤
28	센터장의 인사운영(관리)에 대한 자율성이 충분히 보장되고 있다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 자원봉사센터 운영에서 **예산**과 관련된 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
29	예산에 대한 규정과 절차가 잘 구비되어 있다.	①	②	③	④	⑤
30	기업 및 후원등 다양한 민간재원 확충이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
31	예산의 운영에 대한 규정과 절차에 따라 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
32	예산수립시 지자체와 원활한 협의조정이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
33	예/결산에 대한 심의 및 평가가 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
34	예/결산에 대한 평가내용이 다음 예산에 반영되고 있다.	①	②	③	④	⑤

B. 자치구 자원봉사센터 사업의 주도성에 대한 항목입니다.

1. 다음은 자원봉사센터 사업에서 **정보제공**와 관련된 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
35	센터는 다양한 방식으로 이해관계자(주민, 수요처, 지역사회조직) 의 욕구를 지속적으로 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
36	지역사회 주민들은 원하는 자원봉사정보를 손쉽게 이용할수 있다.	①	②	③	④	⑤
37	수요처는 자원봉사자 모집 정보를 충분히 알리고 있다.	①	②	③	④	⑤
38	주민들은 자원봉사에 대한 욕구 및 피드백을 전달할 수 있는 공식적인 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤
39	지역사회 수요처는 자원봉사 일감을 손쉽게 등록할수 있 있다.	①	②	③	④	⑤
40	센터는 연계배치가 적절하게 이루어지도록 코디네이팅 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
41	활동기관(수요처)에서 필요로 하는 자원봉사자가 충분히 배치되고 있다.	①	②	③	④	⑤
42	자원봉사자들의 재능과 관심에 맞추어진 배치가 충분히 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
43	자원봉사센터는 연계배치가 적절하게 이루어지는지 조정, 모니터링 하고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 자원봉사센터 사업에서 **교육**과 관련된 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
44	자원봉사교육을 받고자 하는 주민들(봉사자, 리더) 들을 위한 맞춤형 교육이 제공되고 있다.	①	②	③	④	⑤
45	자원봉사 코디네이터 교육을 받고자 하는 자원봉사 관리자들을 위한 맞춤형 교육이 제공되고 있다.	①	②	③	④	⑤
46	자원봉사교육 기획과정에 교육대상자(봉사자, 리더, 관리자)들이 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
47	자원봉사 교육내용에 교육대상자(봉사자, 리더, 관리자)들의 욕구를 반영하였다.	①	②	③	④	⑤
48	자원봉사 교육방법에 참여형 학습방식이 포함되어 있다.	①	②	③	④	⑤
49	센터는 자원봉사자가 주도적으로 문제를 발굴하고 봉사활동을 기획 운영할수 있도록 교육 및 훈련을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
50	이해 관계자들은(주민, 봉사자, 수요처) 자원봉사에 필요한 교육을 센터에 요청할수 있다.	①	②	③	④	⑤
51	교육 참가자들의 만족도를 평가하고 결과를 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
52	교육의 목적과 결과를 참가자들과 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 자원봉사센터 사업에서 **프로그램**과 관련된 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
53	지역 욕구조사를 기반으로 한 자원봉사 프로그램 기획을 지속적으로 하고 있다	①	②	③	④	⑤
54	프로그램 개발과정에 이해관계자(주민, 봉사자, 수요처, 협력기관등)가 주도적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
55	센터는 지역사회 이해관계자들과의 협업을 통해 운영되는 핵심 사업을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
56	프로그램의 운영 과정에 자원봉사자가 주도적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
57	프로그램의 운영과정에 주요 이해관계자(수요처, 협력기관 등)와 긴밀하게 참여·협력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
58	센터는 프로그램의 주요 이해관계자들이 적극적으로 협력할 수 있도록 조정역할을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
59	프로그램 평가과정에 이해관계자(주민, 봉사자, 수요처, 협력기관 등)가 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
60	프로그램의 성과를 이해관계자(주민, 봉사자, 수요처, 협력기관 등)와 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
61	프로그램이 지역사회에 보급 및 확대될 수 있도록 개발 및 운영과정을 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
62	이해관계자(봉사자, 수요처, 협력기관)들의 평가 결과를 차기 프로그램에 충분히 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤

서울시 자치구 자원봉사센터

No.

--	--	--

민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링 연구에 관한 심층 인터뷰

본 인터뷰는 「민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링」 연구 관련 하여, 서울시자원봉사센터와 (사)한국자원봉사문화가 주관하여 수행하고 있습니다.

본 인터뷰의 목적은 서울지역 6개자원봉사센터를 대상으로 민간주도성에 관련된 현황을 파악하고, 자원봉사센터와 함께 일하는 봉사자, 수요처, 협력기관 등이 주도적으로 참여할수 있는 방안을 마련하고자 합니다.

바쁘신 업무에 인터뷰에 응해주셔서 감사드리며, 인터뷰과정에서 제시하는 응답내용의 출처는 이니셜로만 표기되므로 관련 정보보안이 보장될 것입니다. 진솔한 의견을 주시면 서울지역 자원봉사센터의 성장과 발전을 위한 소중한 자료로 활용될 것입니다. 귀중한 시간을 할애에 주신데 다시 한 번 깊이 감사드립니다.

2018년 9월

귀 센터가 주신 설문지는 본 연구 및 학문적 연구 외에 다른 용도로 절대 사용되지 않습니다.

조 사 처 : 서울시자원봉사센터, (사)한국자원봉사문화

연 락 처 : 김민주대리 070-4699-5911

인터뷰어 가이드라인

(사전) 자치구센터 관련 자료, 홈페이지, 설문조사, 통계자료 등 사전 검토

(현장) 민간주도성 개념에 대해 간단히 설명함

질문이 생각을 묻는 것보다 현황을 묻고, 생각을 추가하는 방식으로 진행
주도성이 발현되는 지점을 찾아볼수 있도록 하면 좋음

(보고서 작성) 내용정리 양식에 3페이지 내외(분량이 많아도 됨)로 요약하여 작성하고,
본인의 의견을 추가

자원봉사센터 “민간주도성”의 개념

자원봉사센터가 사업목표 및 사업운영, 인사 및 업무의 실행, 예산 운용 등에서 자원봉사자를 포함한 이해관계자가 자율적으로 참여하고 의사결정 권한을 가질 수 있도록 하는 것

- **운영:** 자원봉사센터는 지역사회 자원봉사를 대표하는 운영위원 및 이해관계자들과 함께하는 의사결정과정을 통해 센터의 사업 및 조직, 인사, 예산 등을 운영해 나가며, 지방자치단체는 이러한 의사결정과정에서 이를 협력하고 행·재정적으로 지원하는 것.
- **사업:** 자원봉사센터가 사업을 수행함에 있어서 자원봉사자와 다양한 이해관계자(지역주민, 센터직원, 수요처, 공급처, 협력기관 등)들이 적극적으로 참여하고 의사결정에 영향을 미치며 공동의 성과를 만들어가는 것.

문항 수		내용	비고
1 개념 정립	1-1	자원봉사센터가 민간주도성을 갖는다는 것이 무엇이라고 생각하십니까?	
	1-2	민간주도성을 갖기 위해서 우선으로 자원봉사센터가 갖추어야 하는 것이 무엇이라고 생각하십니까?	
2 사업 목표	2-1	기관의 연간 사업 계획을 수립할 때 직원 및 운영위원 등과 함께 만들어 가고 있는지요? ▶ 구체적으로 어떤 과정이 필요하다고 생각하십니까?	
	2-2	사업계획 수립시 해당 자치구와의 협의가 이루어지는 절차는? 바람직한 협의과정은 어떠한지 한다고 생각하십니까?	
3 조직	3-1	직원들과의 의사결정 절차는 어떻게 이루어지고 있습니까? 직원들의 의견수렴을 원활하게 하는 방법이 있다면 어떤 것이 있는지요?	
	3-2	자원봉사자들의 의견수렴 절차는 어떻게 이루어지고 있는지? 좀 더 봉사자들의 의견을 반영하기 위해서는 어떠한지 한다고 생각하십니까?	
	3-3	봉사단체나 수요처의 의견을 반영하는 운영위원회의 구성과 역할에 만족하십니까? 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠한지 한다고 생각하십니까?	
4 인사	4-1	직원 채용, 승급·승진 등 인사 절차가 민주적으로 운영된다고 생각하십니까? 그 이유는 무엇입니까? ▶ 운영방법에 대해 개선이 필요하다면 어떠한지 한다고 생각하십니까?	
5 예산	5-1	기업 및 후원 등 다양한 민간재원 확충이 필요하다고 생각하십니까? 필요하다면 얼마나 확충되어야 한다고 생각하십니까?	
	5-2	예산 운영 시 지자체와 협의조정이 어떻게 이루어지고 있습니까? ▶ 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠한지 한다고 생각하십니까?	
6 정보	6-1	지역주민들과 수요처가 서로 연계, 협력할 수 있도록 하기 위하여 센터는 어떤 역할을 하고 있습니까? ▶ 주민들과 수요처가 적합한 정보를 주고받을 수 있게 하기 위해서 개선해야 할 점이 있다면 어떤 것이 있습니까?	
7 교육	7-1	기존에 진행하고 있는 교육의 경우, 참가대상자의 욕구를 반영하여 기획하고 있습니까?	
	7-2	욕구를 반영하고 있다면 어떤 방법으로 하고 있습니까? ▶ 참가대상자의 욕구를 충분히 반영하기 위한 방법은 무엇이라고 생각하십니까?	
8 프로 그램	8-1	이해관계자들의 욕구를 반영한 프로그램 개발은 어떻게 이루어지고 있습니까?	
	8-2	프로그램 개발, 평가과정에 이해관계자들이 적극적으로 참여하고 있습니까? ▶ 적극적으로 참여하지 못하는 경우 바람직한 대안은 무엇이라고 생각하십니까?	
9 사업 전반	9-1	자원봉사센터의 민간주도성을 높이기 위한 직원의 역할은 무엇이라고 생각하십니까?	
	9-2	자원봉사센터의 민간주도성을 높이는 방법은 어떤 것이 있다고 생각하십니까?	

문항 수		내용	비고
1 개념 정립	1-1	자원봉사센터가 민간주도성을 갖는다는 것이 무엇이라고 생각하십니까?	
	1-2	민간주도성을 갖기 위해서 우선으로 자원봉사센터가 갖추어야 하는 것이 무엇이라고 생각하십니까?	
2 사업 목표	2-1	자원봉사센터와 사업계획 수립시 어떻게 협력하고 지원하고 있는지요? 좀 더 협력적인 관계를 위해서는 어떠한 해야 한다고 생각하십니까?	
3 조직	3-1	봉사단체나 수요처의 의견을 반영하는 운영위원회가 어떤 역할을 하고 있습니까? → 좀 더 효과적인 운영위원회가 되려면 어떠한 해야 한다고 생각하십니까?	
4 인사	4-1	자원봉사센터장(소장) 및 직원의 채용 절차가 합리적으로 이루어지고 있습니까? → 자원봉사센터의 인사 운영에 있어서 구에서는 어떻게 협력하고 있습니까?	
5 예산	5-1	기업 및 후원 등 다양한 민간재원 확충이 필요하다고 생각하십니까? → 필요하다면 얼마나 확충되어야 한다고 생각하십니까?	
	5-2	예산을 계획하고 운영할때 자원봉사센터와 협의조정이 어떻게 이루어지고 있습니까? → 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠한 해야 한다고 생각하십니까?	
6 정보	6-1	지역주민들과 수요처가 자원봉사센터 사업에 참여하고 있습니까? → 있다면 어떤 방법으로 참여하고 있습니까? → 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠한 해야 한다고 생각하십니까?	
7 교육	7-1	기존 자원봉사센터에서 진행하는 교육의 기획 및 운영에 어떻게 협력하고 있습니까? → 좀 더 효과적인 방법이 있다면 어떠한 해야 한다고 생각하십니까?	
8 프로 그램	8-1	프로그램 개발, 평가 과정에 어떻게 협력하고 있습니까? → 자원봉사자들과 이해관계자(수요처, 협력기관 등)들이 좀 더 적극적으로 참여하도록 하는 방법은 무엇이라고 생각하십니까?	
9 사업 전반	9-1	현재 자원봉사센터의 역할과 기능에 만족하고 있습니까? → 더 나아지려면 어떤 부분을 개선해야 한다고 생각하십니까?	
	9-2	자원봉사센터의 민간주도성을 높이기 위한 지자체의 역할이 무엇이라고 생각하는지?	

Ⅲ

개별질문 - 활동기관(수요처용)

문항 수		내용	비고
1 개념 정립	1-1	자원봉사센터가 민간주도성을 갖는다는 것이 무엇이라고 생각하십니까?	
	1-2	민간주도성을 갖기 위해 우선으로 자원봉사센터가 갖추어야 하는 것이 무엇이라고 생각하십니까?	
6 정보	6-1	자원봉사자를 필요로 한다는 정보를 어떻게 알고 있습니까? 정보 제공에 있어서 자원봉사센터와 원활하게 협력하고 있다고 생각하십니까? 좀 더 활동기관의 욕구를 충분히 수렴하기 위해 센터는 어떻게 해야 한다고 생각하십니까?	
7 교육	7-1	자원봉사센터에서 주관하는 수요처 간담회나 관리자 교육에 참여한 경험이 있습니까? ➡수요처의 욕구가 충분히 반영되기 위해 필요한 소통절차나 구조는 뭐라고 생각하십니까?	
	7-2	자원봉사 담당자로서 역량을 개발하고 강화하기 위해 자원봉사센터에 교육을 요청한 적이 있습니까? ➡또는 이를 위해 필요한 절차나 과정은 무엇이라고 생각하십니까?	
	7-3	귀 기관의 자원봉사자가 자원봉사센터에서 주관하는 교육에 참여할 경우 참가자의 욕구를 충분히 반영하기 위해 필요한 방법은 무엇이라고 생각하십니까?	
8 프로 그램	8-1	프로그램 개발, 평가 과정에 어떻게 협력하고 있습니까? ➡자원봉사자들과 이해관계자(수요처, 협력기관 등)들이 좀 더 적극적으로 참여하도록 하는 방법은 무엇이라고 생각하십니까?	
	8-2	자원봉사센터가 주관하는 프로그램에 참여한 적이 있습니까? ➡참여기관들이 적극적으로 참여하기 위한 방법은 무엇이라고 생각하는지?	
9 사업 전반	9-1	현재 자원봉사센터의 역할과 기능에 만족하고 있습니까? ➡활동기관의 주도성을 높이기 위해 자원봉사센터는 어떤 부분을 개선해야 한다고 생각하십니까?	
	9-2	자원봉사센터의 민간주도성을 높이기 위한 수요처의 역할은 무엇이라고 생각하십니까? ➡자원봉사센터의 민간주도성을 높이기 위한 방법은 무엇이라고 생각하십니까?	

문항 수		내용	비고
1 개념 정립	1-1	자원봉사센터가 민간주도성을 갖는다는 것이 무엇이라고 생각하십니까?	
	1-2	민간주도성을 갖기 위해 우선으로 자원봉사센터가 갖추어야 하는 것이 무엇이라고 생각하십니까?	
3 조직	3-1	자원봉사자의 의견을 자원봉사센터에 어떻게 반영하고 있습니까?	
	3-2	자원봉사자들의 의견을 반영하기 위한 방법으로 센터에 제안하고 싶은 것은 무엇입니까?	
6 정보	6-1	자원봉사활동에 대한 정보를 충분히 받아보고 있습니까? ▶봉사자들이 적합한 정보를 충분히 받아보기 위한 방법은 무엇이라고 생각하십니까?	
	6-2	자원봉사센터의 정보제공이 지역사회 참여를 결정하는데 도움이 되고 있습니까?	
7 교육	7-1	본인이 적극적으로 참여한 교육이 있다면 그 이유는?	
	7-2	자원봉사자들이 교육에 좀 더 주도적으로 참여하기 위해 자원봉사센터가 어떤 역할을 하면 좋다고 생각하십니까? (교육내용, 교육방법 등)	
8 프로 그램	8-1	센터가 주관하는 자원봉사프로그램의 기획, 실행, 평가 과정에 참여한 경험이 있습니까?	
	8-2	지역사회 자원봉사활동의 기획, 실행, 평가에 주도적으로 참여한 경험이 있습니까? 이 때 자원봉사센터의 역할은 무엇이었습니까?	
	8-3	자원봉사자들이 프로그램에 적극적으로 참여하기 위해 자원봉사센터는 어떤 역할을 해야 한다고 생각하십니까?	
9 사업 전반	9-1	현재 자원봉사센터가 자원봉사자의 주도성을 높이기 위해서 어떤 역할을 해야 한다고 생각하십니까? ▶더 나아지려면 어떤 부분을 개선해야 한다고 생각하십니까?	
	9-2	자원봉사센터의 민간주도성을 높이기 위한 봉사자의 역할은 무엇이라고 생각하십니까? ▶자원봉사센터의 민간주도성을 높이기 위한 방법은 무엇이라고 생각하십니까?	

민간주도성 강화를 위한 자원봉사센터 모델링 연구

발행처 (사)서울특별시자원봉사센터

주 소 서울특별시 마포구 마포대로 163, 3층(공덕동, 서울신용보증재단빌딩)

전 화 1670-1365

팩 스 02-2136-8702

이메일 volunteer@seoul.go.kr

홈페이지 <http://volunteer.seoul.go.kr>

연구수행기관 (사)한국자원봉사문화

인 쇄

비매품

발행일	2018년 12월
분류번호	
발간부서	조직지원부

· 출처를 밝히지 않고 이 보고서를 무단전제 또는 복제하는 것을 금합니다.