

한국 사회복지 행정교육의 발전방향 : 사회복지 기관관리자 양성을 중심으로

최유석*

¹한림대학교 사회복지학부

Future Directions for Education of Social Welfare Administration: Training Students as Managers in Social Service Agencies

Youseok Choi*

¹Department of Social Welfare, Hallym University

요약 이 연구의 목적은 서비스 제공환경의 변화에 따른 사회복지 행정교육 강화의 필요성과 발전방향을 제안하는 것이다. 기관평가, 성과관리 등 서비스 제공의 효과성과 책임성을 강조하는 상황에서 기관관리자의 역할이 중요시되고 있다. 이 연구에서는 한국사회복지사협회에서 2,479명의 사회복지사를 대상으로 수행한 ‘한국사회복지사 기초실태 및 인식조사’ 결과를 이용하여, 사회복지사가 일상적으로 어떠한 직무를 수행하는지를 분석하였다. 직무분석결과, 사회복지기관에서 행정 및 관리 업무는 전체 업무 중의 40%로 가장 많은 비중을 차지하였다. 사회복지사는 지역사회조직, 인적자원관리, 기획 및 재정관리 등의 기관운영 업무의 중요도와 난이도가 상대적으로 높은 것으로 인식하고 있다. 그러나 사회복지학 교육과정에서 기관관리에 대한 체계적인 교육은 매우 부족한 실정이다. 또한 사회복지사는 관리자로서 대부분의 생애경력을 쌓아 나갈 것이다. 따라서 사회복지행정교육의 목표는 실천가에 대한 지원활동을 넘어서, 관리자로서 기관관리 지식과 기술을 익히는 것으로 재정립되어야 한다. 기관관리자로서 조직환경과 조직내부 운영에 대한 폭넓은 안목을 기르고, 기관관리의 다양한 영역에 대한 전문성을 증진시킬 수 있는 교육이 이루어져야 한다. 이 연구에서는 학부교육, 전문대학원교육, 실습교육 등 각종 교육과정에서 발전방향을 제안하였다.

Abstract The purpose of this study is to identify increasing needs for training students as managers in social service agencies and to suggest ways to develop the education of social welfare administration. Agency evaluations and performance management has increased demands for effectiveness and accountability of social service agencies, which also has increased the roles of managers in social service agencies. Using ‘Korean Social Worker Survey’ conducted by Korean Association of Social Workers, this study examines job characteristics of 2,479 social workers. The results show that administration/management activities take about 40% of social workers’ daily activities. Community organization, human resource management, and planning/financial management are regarded as more important and difficult than other tasks. However, sufficient education for preparing students as social service managers is not provided in undergraduate and graduate level of college education. In addition, social workers make their life long careers as managers. Thus, the education of social welfare administration needs to refocus on the provision of knowledge and skills required for competent social service managers. This study suggests future directions for developing education of social welfare administration in undergraduate and graduate level of college education including field practice.

Key Words : Job Analysis, Social Service Agency, Social Welfare Administration Education, Social Service Manager

이 논문은 2012년 한림대학교-일본 동북복지대학 세미나, 2014년 한국사회복지학회 추계학술대회에서 발표한 내용을 수정, 보완한 것이다. 귀중한 논평을 해 주신 윤영수, 윤일현 교수님, 세 분의 심사위원님께 깊이 감사드린다. 이 연구는 2015년도 한림대학교 교비연구비(HRF-201502-003)의 지원을 받아 수행하였다.

*Corresponding Author : Youseok Choi(Hallym Univ.)

Tel: +82-33-248-1777 email: yschoi@hallym.ac.kr

Received February 9, 2015

Revised (1st March 16, 2015, 2nd March 20, 2015)

Accepted April 9, 2015

Published April 30, 2015

1. 서론

사회복지교육은 변화하는 서비스 제공환경에 걸맞게 개편되고 있는가? 사회복지 교육과정은 실천현장에서 요구하는 인력을 제대로 양성하고 있는가? 사회복지 교육에 관심을 가진 이들은 한번쯤은 생각해 보았을 질문이다. 다양한 사회복지 서비스 욕구를 효과적으로 해결할 수 있는 사회복지인력을 양성할 필요성에 대한 관심은 지속적으로 제기되어 왔다[1-8].

이에 대응하여 최근에는 한국사회복지학회에서 사회복지정책, 행정, 지역복지, 실천 등 다양한 영역에서 사회복지교육의 현단계를 진단하고 발전방향을 제안하였다[9], 한국사회복지교육협의회에서는 사회복지사의 전문성 증진을 위한 각종 공청회와 해외대학의 사회복지교육에 대한 사례연구를 수행하였다[10-11]. 한국사회복지연구회 등에서도 사회복지정책, 행정, 실천 등 각 영역에서 사회복지교육의 쟁점에 대한 깊이있는 토론과 개선방안을 모색하였다[12].

사회복지의 확대 필요성에 대한 국민적 공감대가 확산되는 상황에서 사회복지 서비스에 대한 책임성과 성과에 대한 관심도 증대하고 있다. 사회복지 기관평가, 바우처 사업 및 성과관리의 도입 등 서비스 제공환경의 변화는 사회복지기관을 투명하고 효과적으로 운영할 역량을 지닌 사회복지기관 관리자의 양성을 요청하고 있다[13].

사회복지행정교육은 이러한 시대 변화에 조용하는 유능한 관리능력과 리더십을 지닌 기관관리자를 양성하고 있는가? 이 연구의 목적은 사회복지행정 분야를 중심으로 사회복지 서비스 제공환경의 변화에 따른 행정교육 강화의 필요성과 발전방향을 제시하는 것이다. 사회복지행정교육은 높은 사회적 관심과 국민적 요구에 부응하여 사회복지기관의 전문성과 실행능력을 증진시키는데 기여할 것이다. 이 연구에서는 대학에서 제공하는 사회복지행정교육이 급변하는 기관환경의 변화와 기관의 요구를 제대로 수용하여 왔는지를 검토하고자 한다. 이를 토대로 현행 사회복지행정교육의 발전방향을 제안하고자 한다.

이를 위해 2장에서는 서비스 제공환경과 기관관리자의 역할이 어떻게 변화하여 왔는지를 살펴 볼 것이다. 또한 사회복지사 직무분석에 관한 문헌연구를 통해 사회복지사가 현장에서 어떤 업무를 수행하는지, 기관관리 및 행정업무에 대해 어떠한 인식을 하는지를 밝힐 것이다. 3

장에서는 사회복지행정교육의 목표가 무엇인지를 논의할 것이다. 사회복지행정교육은 효과적인 관리능력과 리더십을 지닌 사회복지 기관관리자 양성이라는 목표를 지향해야 함을 제안할 것이다. 4장에서는 사회복지 기관관리자 양성을 위해 학부와 전문대학원 과정에서 필요한 교육내용이 무엇인지를 논의할 것이다. 5장은 결론으로 연구결과를 정리하고 사회복지행정교육 강화의 필요성을 전문직 간의 경쟁이라는 시각에서 조망하고 향후 연구과제를 제안할 것이다.

2. 사회복지 행정교육 강화의 필요성

2.1 사회복지서비스 제공환경의 변화

사회복지 서비스가 제공되는 환경의 변화는 사회복지행정교육의 필요성을 증대시켜왔다. 김영종[14]은 우리나라에서 사회복지행정학의 발달궤적을 탐색하고, 변화하는 복지환경에 효과적으로 대응할 수 있는 행정교육의 필요성을 역설하였다. 성과관리, 서비스 평가의 강화 등 서비스의 효과성과 책임성이 강조되는 상황이며, 사회복지기관에서는 이러한 변화를 정확하게 인식하고 효과적으로 대응할 수 있는 전략과 사업을 모색해야 한다는 주장이다.

1990년대 이후 사회복지기관의 행정환경 변화를 가져온 몇 가지 중요한 계기가 있었다. 그 중 하나는 1997년 시설평가제도의 도입이다[14]. 시설평가에 대비하여 각종 사회복지시설/기관의 관리능력과 지식을 보완하려는 요구가 분출하였다[14,15]. 다른 하나는 최근 사회복지서비스 부문의 성장이다. 저출산 고령화 사회의 도래로 보육 및 노인 관련 서비스에 대한 욕구의 증대는 사회복지 서비스 부문의 급격한 팽창을 가져왔다.

또한 지역사회서비스 투자사업, 이른바 바우처 사업과 성과관리제도의 도입 등 서비스 공급방식의 변화에 대한 대응으로 기관의 관리운영능력을 향상시킬 필요성이 증대하였다[16]. 과거 보조금 지급방식에서는 행위통제(behavior control) 또는 과정통제(process control)가 강조되었다[17]. 사업수행과 예산지출이 법령에 정해진 절차에 맞게 이루어지는지를 점검, 관리하는 방식에 초점을 두었다.

그러나 바우처사업, 성과관리제도의 도입은 이러한 전통적인 과정통제방식의 관리기법을 넘어서, 위탁(계약)

관리, 성과관리(performance management) 등 산출통제(output control)의 필요성과 중요성을 강조하는 방식으로 진행되었다[14]. 사회복지기관에서 수행하는 업무의 성격도 상담서비스 등 서비스를 직접 생산, 제공하는 역할 뿐만 아니라, 위탁관리자, 계약관리자의 역할도 강조하는 양상으로 나타나고 있다.

이러한 성과관리, 목표관리방식의 도입은 사회복지 기관운영의 책임성을 평가하는 새로운 패러다임으로 정착되었는가? 이에 대한 평가는 아직 이르지만, 과정통제/관리와 산출통제/관리를 동시에 강조하는 방향으로 진행되고 있다. 예를 들어 사회복지시설평가의 경우, 여전히 과정평가에 주된 초점을 맞추고 있다[18]. 성과를 객관적으로 측정할 수 있는 지표개발이 어렵고, 성과관리의 문제점(예: 크리밍 현상)에 대한 해법이 아직 충분히 개발되지 못한 상황이기 때문이다. 현재까지는 서비스가 제공되는 과정에 대한 관리와 통제를 통해 서비스의 전반적인 질적 향상을 모색하는 단계라고 할 수 있다.

현 단계의 사회복지서비스는 사회복지통합관리망 등 정보시스템의 도입, 성과관리제도의 도입 등을 통하여 지방자치단체에 위임된 사회복지서비스가 재집권화(re-centralization), 표준화(standardization)되는 양상으로 나타나고 있다. 향후 사회복지통합관리망의 발달은 점차 과정관리와 성과관리를 동시에 추구하는 방향으로 나아갈 것이다. 또한 서비스 참여자의 만족도와 서비스의 효과성을 높이기 위한 복지사업에 대한 혁신과 엄밀한 평가에 대한 요구도 증가할 것이다. 따라서 서비스 제공환경의 변화에 따라 기관, 부서, 팀원의 성과를 효과적으로 관리하기 위한 전문적 지식과 리더십을 지닌 기관관리자를 양성할 필요성도 증가하고 있다.

2.2 사회복지사 직무분석

사회복지 교육과정의 구성은 실천현장의 요구를 반영해야 한다는 점을 부인할 수 없다. 그렇다면 사회복지사는 기관에서 어떤 업무를 수행하는가? 사회복지사의 직무에 관한 최근 조사자료를 중심으로 사회복지사가 어떤 직무를 수행하는지를 살펴보자.

한국사회복지사협회에서는 사회복지사의 기초실태 및 인식조사를 시행하여 왔다[19,20]. Table 1은 2011년 2,479명의 사회복지사를 대상으로 한 인터넷 설문조사 결과로서 사회복지사가 인식하는 업무의 중요도를 나타낸 것이다. 설문조사결과, 1순위로는 행정조직관리

(25.1%), 프로그램 운영 및 개발(21.4%), 재가복지사례관리(17.0%)의 순으로 중요도를 평가하였다. 2순위의 경우에도, 프로그램 운영 및 개발(20.5%), 행정조직관리(14.3%), 재가복지사례관리(11.3%), 개별/집단가족상담(11.2%)의 순으로 나타났다[19].

Table 1. Perceptions on Importance of Tasks

Task	1st priority		2nd priority	
	freq.	%	freq.	%
Counseling for individuals, groups, & families	331	13.4	276	11.2
Case Management for in-house clients	419	17	279	11.3
Social Education for Community Residents	67	2.7	100	4.1
Community Civic Movement	62	2.5	80	3.2
Program Management & Development	529	21.4	506	20.5
Administration & Management	618	25.1	354	14.3
Management for Volunteers	61	2.5	176	7.1
Fundraising	102	4.1	261	10.6
Education & Research	110	4.5	185	7.5
Public Relationship	41	1.7	111	4.5
Information System Management	23	0.9	88	3.6
Others	104	4.2	52	2.1
Total	2,467	100	2,468	100

Source: Korean Association for Social Workers[19], p.60.

설문에 응답한 응답자 중에서 2,30대가 약 63%를 차지하는 등 주로 실무자와 중간관리자 역할을 수행하는 젊은 사회복지사를 대상으로 한 설문조사였다는 점을 눈여겨 볼 필요가 있다. 이 결과는 중간관리자 이하 사회복지사의 경우에도 행정조직관리가 중요하다는 점을 보여준다. 동일한 설문항목을 2012년에도 조사하였는데, 그 결과도 대체로 유사하였다[20].

설문조사에서는 업무의 중요도와 별도로 업무의 비중도 조사하였다[19]. 자신이 수행하는 업무를 행정업무, 프로그램 운영 및 개발 등 7가지 형태로 구분하고, 각각의 업무가 차지하는 비중을 조사하였다. Table 2는 사회복지사가 실제 수행하는 업무의 비중을 나타낸 것이다.

Table 2. Proportions of Tasks for Social Workers
(n=2,479)

Task	%
Administration & Management	40.1
Program Management & Development	21.8
Service Provision	24.3
Management for Volunteers / Fundraising	12.9
Community Relationships with Residents	7.2
Education / Research	11.2
Others	8.0

Source: Korean Association for Social Workers[19], p.60.

조사결과, 행정업무의 비중이 40.1%로 가장 높게 나타났다. 다음으로는 서비스 제공(24.3%), 프로그램 운영 및 개발(21.8%) 순으로 나타났다. 사회복지사들이 실제로 담당하는 업무 중에서 행정업무가 차지하는 비율이 가장 높았다. 그 이유 중의 하나는 상담활동을 수행하는 실무자가 사례관리 기록을 정리/관리하는 단순 업무를 행정업무에 포함시켰을 가능성이 높기 때문이다. 기존 연구에서도 전반적으로 실천활동에 비해 행정활동의 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났다[21].

따라서 사회복지사가 수행하는 행정업무라고 통칭하는 업무의 성격이 과연 무엇인지를 살펴볼 필요가 있다. 만약 단순한 서류작성업무가 대부분이라면, 이는 행정사무업무의 간소화를 통해 서비스 제공과 프로그램 개발 및 운영이라는 사회복지 실무자 본연의 업무에 집중할 수 있도록 업무환경을 개선할 필요가 있다. 상대적으로 행정업무가 많은 이유는 사례관리 등 실천기법의 도입으로 인해, 서비스 대상자에 대한 정확한 기록이 요청되기 때문이다. 또한 사회복지기관 평가가 정착되면서 평가에 대비한 각종 행정업무가 증가했을 가능성도 있다.

행정업무를 구성하는 구체적인 업무가 무엇인지를 파악하기 위하여 사회복지 직무분석에 관한 연구를 참고하였다[22,23]. 원미순, 서동명[23]은 사회복지사가 무엇을 하는지를 파악하기 위하여 사회복지사 177명을 대상으로 직무분석을 수행하고, 이에 근거하여 사회복지교육에 관한 개선방안을 제안하였다. 사회복지사가 어떤 과업을 빈번하게 수행하며, 어떤 과업을 중요하게 생각하고, 수행하기에 어려운 과업은 무엇이라고 인식하는지를 매우 상세하게 분석하고 있다[23].

Table 3은 사회복지기관 종사자의 과업수행 빈도, 중요도, 난이도에 관한 사회복지기관 종사자의 인식을 나

타낸 것이다[23]. 먼저, 과업수행 빈도 측면에서 ‘통계 및 보고서 작성’, ‘보고 및 행정처리’, ‘서비스 내용기록’ 등의 과업을 수행하는 빈도가 ‘서비스 제공’ 활동에 비해 높은 것으로 나타났다[23]. 사회복지기관의 관리자/실무자로서 각종 보고 및 행정처리 활동은 조직에서 업무를 수행하는 토대를 이룬다. 그러나 이와 같이 높은 빈도를 차지하는 보고서 작성 및 전문적 조직관리 업무에 관한 체계적인 교육은 매우 부족한 실정이다.

업무의 중요도 측면에서 살펴보면, 앞서 사회복지사를 대상으로 한 설문조사[19,20]와 유사한 결과를 보여준다. ‘접수, 사정’ 등 사회복지 실천지식이 필요한 영역 뿐만 아니라, ‘모금 및 후원금 관리’ 등 지역사회조직, ‘사업계획마련, 직원고충처리, 예산편성 및 재정관리’ 등 기획, 인사, 재정관리 등의 영역을 중요한 과업으로 인식하고 있다. 실천기술과 지역사회조직, 인사, 기획능력 등 행정관리능력이 모두 효과적인 업무수행을 위한 중요한 과업인 것으로 인식하고 있다.

난이도 측면에서 보면, 사회복지사들은 ‘실습생 지도’, ‘업무지침 마련’, ‘직원교육’ 등의 인적자원 관리업무를 난이도가 높은 과업으로 꼽고 있다. 난이도가 높은 영역은 주로 행정관리 영역으로 중간관리자 이상의 직위를 가진 사회복지사의 업무에 속한다. 이는 응답자의 행정관리와 관련된 지식과 경험이 상대적으로 부족한 데서 기인하는 것으로 여겨진다.

Table 3. Perceptions on Performing Frequency, Importance, and Difficulty for Jobs and Tasks

		(n=177)		
Job	Task	Freq- uency mean	Impor- tance mean	Diffi- culty mean
Intake	Identifying Reasons for Client Visits	3.05	4.23	2.51
Assessment	Collecting Client Information	2.94	4.28	2.73
	Setting Client Goals	2.97	4.27	2.91
Direct Services	Providing Information	2.97	3.79	2.34
	Provision of Services	3.25	3.81	2.15
	Conducting Programs	2.83	3.90	2.73
Monitoring	Monitoring	2.63	3.89	2.99
Evaluation & Closing	Identifying Goal Attainment	2.32	3.85	2.86
	Closing Cases	2.22	3.91	2.98
	Referring Cases	2.31	3.99	2.91
Management	Follow-up Closed	2.67	3.94	2.61

for Closed Cases	Cases			
	Advocacy	3.16	4.15	2.71
	Fundraising / Fund Management	2.82	4.04	2.63
Indirect Services	Managing Volunteers	2.98	4.01	2.66
	Organizing Community Networks	2.67	4.01	2.82
Staff Development	Professional Development	2.82	3.98	2.73
	Self Development	3.34	4.14	2.51
Job Formation & Maintenance	Job Maintenance	3.08	3.76	2.53
	Community Relationship Management	2.58	3.75	2.77
Personnel Management	Staff Education	2.43	3.98	3.11
	Performance Evaluation	2.32	4.00	3.07
	Ombudsman Activities	2.71	4.20	3.03
	Supervising Students in Field Practice	2.39	4.09	3.12
	Provision of Guidance for Tasks	2.33	4.12	3.12
Planning & Financial Management	Planning	2.72	4.28	2.95
	Budgeting & Financial Management	2.63	4.12	2.80
Facility Management	Facility Management	2.96	3.85	2.46
	Equipment Management	3.12	3.69	2.25
Documents Management	Writing Reports / Statistics	3.82	3.84	2.36
	Reporting	3.49	3.89	2.59
	Documenting Service Provision	3.40	4.13	2.56

Source: M. S. Won & D. M. Suh[23]. 수행빈도는 5점(1: 전혀 수행하지 않음 ~ 5: 하루에 1-2회), 중요도는 5점(1: 전혀 중요하지 않음 ~ 5: 매우 중요), 난이도는 4점(1: 매우 쉽다 ~ 4: 매우 어렵다) 척도로 측정하였음[23]. 강조된 항목은 수행빈도 3점(1~2회/월)이상, 중요도 4점(약간 중요)이상, 난이도 3점(어려움)이상인 항목을 나타냄.

원미순, 서동명[23]은 각종 직무내용을 학부과정에서 얼마나 교육하는지도 조사하였다. 40명의 사회복지학과 교수를 대상으로 조사한 결과, 상담, 실천과 관련된 직무를 가르치는 비율이 매우 높은 것으로 나타났다[40]. 반면, 모금/후원금 관리 등 지역사회 실천서비스, 인력관리, 예산편성 및 재정관리 등 기관운영과 관련된 직무는 교육하지 않는 비율이 절반 이상에 달했다[40]. 이 조사는 한 대학의 교수진을 대상으로 조사한 결과이므로 일반화하기에는 한계가 있다. 그러나 사회복지사 국가시험 등으로 표준화된 사회복지학과 교과과정의 특성을 고려할

때 다른 대학의 경우에도 큰 차이는 없을 것이라고 여겨진다.

2.3 실무자의 역할 vs. 관리자의 역할

사회복지실천은 사회복지사가 일하는 사회복지기관의 조직적, 제도적 영향력 하에서 이루어진다. 따라서 실천현장인 기관의 운영과 특성에 대한 정확한 이해를 통하여 효과적인 실천이 이루어질 수 있다. 사회복지사는 일선실무자로서 초기경력을 쌓은 후, 관리자로 승진하고, 관리자로써 대부분의 경력을 쌓아 나갈 것이다. 따라서 관리자로써 사회복지기관의 운영에 대한 지식과 기술이 필수적이다.

실무자에서 관리자로 변화과정에서 사회복지사는 일종의 정체성과 역할의 변화를 경험하게 된다[24]. 관리자의 역할과 관련된 지식과 능력은 실무자에게 요구하는 능력과 차이를 보인다. 관리자는 실무적인 업무를 직접 수행하기 보다는 소속팀과 팀원의 성과를 관리하고, 팀원 개인의 동기부여를 유도하는 역할을 수행한다. 따라서 관리능력과 리더십을 갖추는 것이 필수적이다.

사회복지행정교육은 이러한 관리자로써의 역할과 정체성을 효과적으로 체득하는 것을 지원하는데 기여할 수 있다. 실무자와는 달리 관리자로써 사회복지사는 새로운 문제상황과 도전과업에 직면한다. 예를 들면, 관리자로써의 권한을 행사하고, 상이한 이해관계를 조정하고, 부서의 성과를 책임지는 등 복합적인 관리자의 역할을 수행해야 한다[24]. 그러나 기존의 사회복지행정교육은 관리자로의 역할 변화에 따른 스트레스 적응기법의 개발에 초점을 맞추기 보다는 관리자로써 필요한 지식과 기술의 학습에 주된 관심을 기울여 왔다[24].

관리자로 승진한 사회복지사는 자신이 관리직 역할에 적합하지 않다고 여길 수 있다. 또한 부하직원보다는 클라이언트와 일하는 것을 선호할 수 있다[24]. 관리자로써 자신에게 부여된 권한을 선호하지만, 기관 조직도의 일부로서 주어진 권한을 효과적으로 행사하는데 어려움을 경험하기도 한다. 이러한 정체성과 역할혼란 문제를 해결하기 위해서는 관리자로써 전문적 지식과 기술을 습득하는 것 뿐만 아니라, 관리자로써의 역할 정체성에 대한 훈련이 필요하다[24]. 관리자 리더십 훈련 등을 통하여 신입관리자로써 자신의 역할과 정체성에 대해 성찰하고, 관리자로써 역할수행을 좀더 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하는 관리자 교육과정이 필요한 것이다[14].

3. 사회복지행정교육의 목표

서비스 제공환경의 변화, 사회복지사가 수행하는 업무의 상당한 비중이 행정/관리업무라는 점을 고려한다면 사회복지 행정교육을 좀더 강화할 필요성이 있다. 행정교육의 강화 등 개선방향을 모색하기 전에 사회복지 행정교육의 목표가 무엇인지를 살펴 볼 필요가 있다. 사회복지 행정교육의 목표는 실천활동을 지원하는 행정기능에 대한 지식, 기술을 습득하는 것인가, 아니면 기관관리자로서 기관의 목표달성과 업무수행에 필요한 지식, 기술을 단련해 나가는 것인가? 현재 즉각적인 실무적 필요성과 요구를 넘어서, 대학의 교과과정, 보수교육 등 전문적인 교육과정에서 행정교육이 어떠한 목표를 가져야 하는지를 먼저 논의할 필요가 있다.

사회복지행정교육은 실천가에 대한 지원활동을 넘어서, 기관관리자로서 기관관리 지식과 기술을 익히는 것을 목표로 해야 한다[13]. 현행 사회복지행정교육은 기관관리자 양성이라기 보다는, 실천활동을 원활히 수행할 수 있는 행정지식과 기초적인 관리기술의 이해에 초점을 두고 있다[25]. 다음은 한국사회복지교육협의회에서 발간한 사회복지 교과목 지침서 중에서 사회복지행정론 교과목 개요 내용을 인용한 것이다[26].

본 과목에서는 사회복지행정의 필요성과 발달에 대한 이해를 기초로 하여, 효과적이고 효율적인 조직 구조와 서비스 관리를 위해 필요한 이론과 지식 및 기술을 습득케 하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 사회복지조직의 환경과 구조 및 조직문화와 관련된 중요한 이론과 지식들을 습득하고, 사회복지서비스 전달체계의 원칙과 현실태를 고찰해 본다. 아울러 사회복지조직의 관리운영에 필요한 기획과 의사결정, 인적자원관리, 서비스 질 관리, 재정관리, 홍보 및 마케팅에 관한 이론과 기술을 학습하고 활용해 본다. 또한 프로그램의 설계와 평가방법에 관한 지식과 기법을 습득하여 사회복지현장에서 실제로 응용해 보도록 한다[26].

사회복지교과목 지침서에서 보듯이, 사회복지행정론 과목에서 다루는 내용은 매우 포괄적이다. 교과목 지침서에는 교육목표와 핵심적인 교육내용이 기관관리 영역별로 간결하면서도 명확하게 제시되어 있다. 교과목 지침서의 성격상 무엇을 가르칠 것인가에 대한 다양한 언급은 있지만, 행정론 과목을 통하여 무엇이 될 수 있는가에 대한 언급은 부족하다. 이는 교과목 지침서 구성체계

의 한계일 수 있다.

향후 교과목 지침서의 개정에서는 이러한 포괄적인 교육목표 또는 학습내용에 앞서 사회복지행정론 교과목을 통하여 최종적으로 성취하고 싶은 목표를 설정하는 것도 필요하다고 여겨진다. 예를 들어, ‘사회복지기관 경영자 또는 기관관리자를 양성하는 것을 목표로 한다’ 처럼 구체적인 목표 대상자를 설정하고 사회복지행정론 교육을 통해 사회복지적 에토스를 지닌 기관관리자를 양성할 수 있는 교육방향과 교육내용을 제시할 필요가 있다.

사회복지 행정교육의 목표는 사회복지 기관관리자 양성이라는 높은 수준의 목표를 지향해야 한다[13]. 사회복지사가 실무진으로 일하는 기간은 생애 전체경력에서 1/3~1/5 정도에 불과할 것이다. 그 이후의 경력은 주로 관리자로서 역할을 수행한다. 그러나 현행 사회복지학 교과과정은 실무전문가로서 실천/상담을 수행하는 업무에 초점을 맞추어 교육이 이루어지고 있다. 기관관리자로서의 역량을 증진시킬 수 있는 지식은 매우 적은 비중으로 다루어지고 있다. 이는 사회복지사 자격시험에 필요한 교과과정 편성의 제약에서 비롯되는 문제이기도 하다.

또한 교과목의 성격을 고려할 때, 사회복지행정론보다는 사회복지 기관관리론, 또는 사회복지 기관경영론이라는 명칭이 더 적합하다. 그 이유는 사회복지 기관관리자라는 주제를 먼저 설정하고, 주도적인 관점에서 조직의 효과적인 운영과 외부환경 관리에 관한 지식과 기술을 학습하는 것이 기관운영의 전문성을 증진시키는데 더욱 기여할 수 있기 때문이다.

많은 사회복지 행정가와 연구자들은 사회복지행정이라는 개념을 정책의 수단으로 파악하여 왔다[15]. 한 사회의 사회복지 이념이 있으며, 이러한 이념을 구현하는 정책과 제도가 있고, 사회복지행정은 이를 실천하는 하위수단이라는 인식이다[14]. 이러한 사회복지행정에 관한 관점은 사회복지기관을 중앙/지방정부기관에서 입안된 정책을 실천하는 수단이라는 이른바 전달체계의 일부로 인식하는 시각이다[27]. 이러한 관점에서는 사회복지기관을 사회복지정책/제도를 집행하는 하위 집행부서로 인식하고 있다.

사회복지행정론은 정부 중심의 서비스 전달체계에서 사회복지과업을 달성하기 위한 행정 및 관리에 관한 지식의 체계를 의미한다[15]. 이러한 시각은 사회복지기관의 운영을 국가의 사회복지 시스템의 하위부문으로 인식하는 폭넓은 관점에서 바라본다는 점에서 의의가 있다.

그러나 이는 행정당국자 중심의 관점이며, 사회복지 기관종사자 및 관리자의 관점은 아니다. 또한 기관운영의 주체로서 사회복지 전문직의 주도적이고 창의적인 활동을 온전하게 인식하지 못하는 문제점을 안고 있다. 다양한 사회복지 서비스는 위에서 하달되어 손쉽게 전달되는 성격의 서비스가 더 이상 아니다. 사회복지기관 종사자들의 고심어린 노력이 깃든, 오랜 시간 축적된 전문적 지식과 경험의 결과물로서 생산된 것이다.

현재는 사회복지기관이 중심이 되어 사회복지 서비스를 생산, 제공하는 상황이다. 그러나 사회복지기관의 운영을 비전문적인 업무로 인식하고, 기존의 시설관리론의 수준이 매우 낮은 것처럼 치부하는 경향이 있다[14]. 따라서 사회복지기관 운영의 전문성을 확보하는 학문적, 실무적 노력이 우선시되어야 할 것이다. 사회복지 전달 체계에 관한 이해는 기관관리자의 시각에서 사회복지기관을 둘러싼 다양한 조직환경의 이해라는 측면에서 충분히 다룰 수 있는 내용이다.

4. 사회복지 행정교육의 발전방향

사회복지 행정교육의 발전을 위해서는 기관관리자로서 조직환경과 조직내부 운영에 관한 폭넓은 안목을 기르고, 기관관리의 다양한 영역에 대한 전문성을 증진시킬 수 있는 교육이 이루어져야 한다. 기획, 홍보/마케팅, 인사, 재무관리 등 기관관리의 여러 영역에 관한 탐구와 교육이 토대가 되어야 외부환경 변화에 대한 효과적인 대응전략과 실행계획의 개발이 이루어질 수 있다. 이러한 시각에서 사회복지 행정교육의 과제는 다양한 수준에서 제기할 수 있다. 이 장에서는 학부교육과 대학원교육 등의 교육과정에서 수행해야 할 과제를 짚어 본다.

4.1 학부 교육과정

학부교육 기간에는 지식의 기초를 탄탄하게 다지는 노력이 필요하다. 학부생들이 생각하는 힘을 기르고, 다양한 지식의 습득과 사고훈련을 통하여 문제에 대한 깊이있는 이해와 분석능력을 증진할 수 있는 교육이 이루어져야 한다. 이러한 교육이 결국 직업활동의 토대가 된다.

사회복지 행정교육의 전문성을 증진시키기 위해서는 먼저 세분화된 교과목의 개발이 필요하다. 일선 사회복지사 및 향후 사회복지기관 관리자로서 효과적인 기관관

리에 필요한 체계적인 관리/경영 지식을 습득할 수 있는 기회를 제공하여야 한다. 넓은 의미에서 사회복지행정과 관련된 교과목은 사회복지행정론, 사회복지정책론, 사회복지법제론, 프로그램 개발 및 평가 등의 과목이다. 이러한 교과목은 사회복지 기관운영과 관련된 정책과 제도에 대한 이해, 사업운영에 필요한 프로그램 기획 및 관리능력을 배양하는데 필수적인 과목이다.

이에 덧붙여 전문적인 기관관리 능력을 배양하기 위한 조직관리의 세부적인 영역에 관한 교과목 개발이 요청된다[16]. 인적자원관리(조직행동, 동기부여, 리더십, 채용 및 보상, 직원교육 등), 재무관리(예산편성 및 회계 등), 서비스 대상자 관리(홍보 및 마케팅, 모금활동 등) 등 기관관리의 다양한 영역별 지식과 기술을 깊이있게 익힐 수 있는 교과목 개발이 필요하다[25].

사회복지행정론과 같은 필수과목과 별도로 ‘사회복지기관 관리연습’ 또는 ‘사회복지경영실무’ 등의 실무 연습 중심의 과목을 개설하는 것도 고려할 수 있다[23]. 현행 사회복지행정론 교과목은 사회복지사 자격시험 필수과목이기 때문에 교수들은 이론 중심의 충실한 교육에 초점을 맞추고 있다. 따라서 학부생들이 연습과목을 통해 이론을 실무에 적용하고, 실제 기관에서 요청하는 주도적인 문제해결능력을 체득할 수 있는 기회를 갖는 것이 필요하다.

연습과목의 목표를 제대로 달성하기 위하여 소집단 토론, 수강생 개인별 학습상담, 기관사례연구, 관리자 역할 체험학습, 팀프로젝트 수행 및 발표 등의 활동을 강도 높게 수행하는 것이 필요하다[28,29]. 이론을 현실의 사례에 적용하는 토론수업을 효과적으로 진행하기 위해서는 경영학 석사(MBA) 교육과정처럼 사례연구를 축적할 필요가 있다. 복지기관의 현안, 문제해결 방식 등 기관운영사례에 관한 다양한 연구를 진행하고, 이를 교육에 활용하는 것이다[13]. 연습과목 등의 강의에 활용할 사례연구집 또는 워크북 형태의 교재를 제작할 필요도 있다. 또한 공학계열 교육에서 많이 활용하는 캡스톤 디자인 교과목을 개설하는 것도 한 방법이다. 기관에서 의뢰한 기관관리 현안을 팀프로젝트를 통해 진행하고 성과를 발표, 토론함으로써 학생들의 의사소통능력, 문제해결능력을 증진시킬 수 있을 것이다.

사회복지 기관운영 및 실무능력을 배양할 수 있는 방안으로 생각해 볼 수 있는 것은 사회복지 실습교육을 강화하는 것이다. 사회복지실천론에 기반하여 주로 수행하

는 상담, 사례관리와 같은 실습 뿐만 아니라, 기관운영 및 관리와 관련된 기술을 습득할 수 있는 실습이 이루어 지도록 하는 것이다[30].

사회복지사의 직무분석에서 살펴보았듯이, 실습기관의 입장에서 실습생 지도는 상당한 부담이 되는 실정이다[23]. 사회복지 행정교육과 관련하여, 직원들이 역력이 없어서 진행하지 못했던 조사활동(예: 서비스 대상자 욕구조사), 프로그램 공모를 위한 기초문헌조사, 통계자료 분석 등 일회성 사업이지만, 집중하여 수행하지 못했던 사업에 실습학생이 참여하여 기여할 수 있을 것이다.

또한 기관의 기획프로젝트, 공모활동 등 연구프로젝트, 사업/프로그램 매뉴얼 제작사업 등에 실습학생의 참여를 유도할 수 있다. 매뉴얼 작업의 경우, 실무진의 경험이 중요하지만, 일상적인 업무를 수행하기에 바빠서 체계적인 매뉴얼 작성은 쉽지 않은 현실이다. 실습생들이 매뉴얼 제작을 위한 기초자료 조사, 업무과정 정리, 다른 기관의 업무처리 벤치마킹 등의 작업을 수행함으로써 취업후 행정업무에 대한 사전지식을 쌓는데 도움이 될 것이다. 기관의 입장에서 도움이 될 수 있는 실습교육을 수행할 수 있을 것이다.

4.2 전문대학원 교육과정

현행 일반대학원 사회복지학 석사과정의 경우, 학위논문 작성 등 연구 중심의 교과과정을 운영하고 있다. 따라서 실무 중심의 관리자 교육은 일반대학원보다는 전문/특수 대학원에서 수행하는 것이 적합하다고 여겨진다. 사회복지대학원 등 전문/특수대학원에서는 사회복지행정 또는 기관운영 전공을 개설하여 운영하는 것이 필요하다[15]. 전문대학원에 진학하는 지원자의 동기는 매우 다양하다. 일부 지원자는 아동/청소년, 가족, 노인 등을 대상으로 전문상담가로 활동하기 위한 전문지식을 갖추는데 관심을 갖고 있다. 다른 이유 중의 하나는 실무지식과 경험을 넘어서 실무에서 직면한 다양한 문제를 해결할 수 있는 이론적 자원에 대한 갈증 때문이다.

지원자들은 다양한 현장경험으로부터 새로운 통찰력을 얻을 수 있는 기회를 대학원 과정에서 충족시키고자 한다. 많은 지원자들은 새로운 관점과 이론을 대학원 과정을 통해 체득할 필요성을 인식하고 있다. 지원자의 관심사에 맞게, 상담업무 등 사회복지실천 영역의 전문트랙 뿐만 아니라, 관리운영의 전문성을 습득할 수 있는 기회를 제공하는 것이 필요하다. 관리자 직위를 갖고 있는

지원자를 대상으로, 사회복지행정 또는 사회복지기관운영을 별도의 전공트랙으로 운영하는 것이 필요하다[15].

또 다른 대안은 학부과정과 대학원과정, 특히 사회복지 전문대학원 과정의 목표를 다르게 설정하는 것이다. 학부과정은 사회복지사로서 경력개발 초기의 실무 및 상담가로서 전문적 지식을 습득하는 것에 초점을 맞춘다. 한편 전문대학원 석사과정은 기관관리자 또는 경영자로서 재교육 또는 경영 및 관리기법에 초점을 맞추는 것이다. 그러나 이러한 학부와 대학원 과정의 역할분담은 좀 더 깊이있는 논의가 필요한 작업이다. 따라서 매우 다양한 동기를 지닌 지원자가 전문대학원에 진학하는 현실을 고려하면 기관운영 전공을 개설하는 것이 좀 더 현실적인 방안이라고 할 수 있다.

한편 학위과정은 아니지만, 사회복지기관 경영자/관리자를 대상으로, 1~2학기 정도의 사회복지 관리자 교육과정 또는 리더십 훈련 프로그램을 개설하는 것도 고려해볼 필요가 있다[28]. 이 교육과정은 기관경영 및 관리와 관련된 최신 관리기법 또는 전문적인 지식을 습득하는 것이 필요하다고 인식하지만, 2~3년 동안 석사학위과정에 시간을 투자할 여건이 되지 않는 관리자를 대상으로 한다. 관리자 과정교육은 특정 업무에 관심있는 신규 또는 중간관리자 직급의 수강생을 대상으로 소규모 세미나 또는 스터디 그룹 형태의 교육을 수행하도록 한다.

관리자 과정 교육에서는 기획, 홍보, 사업예산편성 등의 기관관리업무에 대한 이론과 실무를 결합한 교육이 필요하다[25]. 관리자 교육과정의 일환으로 중간관리자 이상의 관리자를 대상으로 리더십 훈련프로그램을 개발할 필요가 있다. 리더십 훈련프로그램은 인사, 재정관리 등 각 영역별 관리기술을 넘어, 기관의 성과, 직원의 동기부여, 기관 비전, 전략수립 및 실행 등 총괄적인 리더십 능력개발을 목표로 한다[28]. 중간관리자를 대상으로 기관에 대한 큰 그림을 그리고 이를 실행할 수 있는 능력을 개발하는 것이 이 프로그램의 목표이다.

사회복지 기관장의 외부강사 참여를 통해 기관장으로서의 경험에 대한 이해, 정부 및 지역사회 등 대외관계 및 의사결정 기술개발, 기관변화 프로젝트 실행 및 발표 등을 통해 기관장 등 고위관리자의 역할수행에 필요한 역량을 개발하는 활동을 수행한다[28-30].

4.3 학습조직의 구현

생애학습의 일환으로 진행되는 사회복지사 보수교육

의 경우, 직급/직무별로 행정교육을 강화하여 제공할 필요가 있다. 일부지역의 사회복지사협회에서는 경력년수와 직위를 기준으로 신입(3년 미만), 경력(3년 이상), 매니저(중간관리자/시설장) 과정으로 세분화하여 보수교육을 진행하고 있다[31]. 현행 연간 8시간 교육이라는 제약이 있지만, 직급/직무별 특성을 고려하여 교육대상자의 경력과 직위에 적합한 세분화된 교육과정을 마련할 필요가 있다[31].

이에 못지 않게 중요한 점은 보수교육이나 외부교육의 성과를 기관에서 실천할 수 있도록 학습조직(learning organization)을 구현하는 것이다[32,33]. 사회복지사 교육의 문제점 중의 하나는 개인의 교육으로 그치고 만다는 점이다. 이는 교육과정의 문제일 수도 있지만, 직원교육에 대한 기관관리자, 참여자의 인식과도 관련이 있다.

직원들의 인적자원을 개발하기 위한 교육투자활동이 기관에 실질적인 도움이 될 수 있는 방안을 모색해야 한다. 교육내용을 발표하도록 한다거나, 각종 연구모임을 통해 교육내용을 동료들과 공유하는 기회를 제공한다면 교육투자에 대한 효과가 클 것이다[32]. 기관 내에 학습조직을 구축함으로써, 교육을 통해 습득한 지식이 사장되지 않도록 하며, 지식의 창출, 업무 노하우가 전직원 간에 폭넓게 공유될 수 있는 조직문화와 환경을 가꾸어가는 노력이 필요하다[32,33].

5. 결론

직업으로서 사회복지사는 조직화된 전문직의 특성을 지닌다[14,24]. 조직내에서 주어진 전문적 책임을 실천하는 역할이며, 조직적 맥락의 이해와 활용에 관한 체계적인 교육이 필수적이다. 또한 사회복지사들의 실천기술을 효과적으로 개발하고, 실천기술이 기관의 조직적 자산으로 축적될 수 있도록 하는 것은 효과적인 조직관리를 통해서 가능한 것이다.

이 연구에서는 사회복지 서비스 제공환경의 변화와 직무분석에 관한 연구를 통해 사회복지행정교육을 강화할 필요성과 발전방향을 제시하고자 하였다. 사회복지사는 기관에서 실제로 어떠한 업무를 수행하는지를 직무분석을 통해서 살펴 본 결과, 사회복지사들이 담당하는 업무 중에서 행정업무가 차지하는 비율이 가장 높게 나타났다[19]. 과업수행 빈도에서 통계 및 보고서 작성, 보고

및 행정처리 등 과업을 수행하는 빈도가 실제 서비스 제공활동 만큼 높은 것으로 나타났다[23].

업무의 중요도에서도 사회복지사들은 행정조직관리, 프로그램 운영 및 개발, 재가복지사례관리의 순으로 중요도를 평가하였다[19]. 또한 업무의 난이도 측면에서 사회복지사들은 직원교육, 업무성과 평가, 실습생 지도, 업무지침 마련 등 인적자원관리 및 기획업무를 난이도가 높은 과업으로 꼽고 있다[23].

전반적으로 사회복지사들은 실천기술과 지역사회조직, 인사, 기획능력 등 행정관리능력이 모두 효과적인 업무수행을 위한 중요한 과업인 것으로 인식하고 있다. 그러나 전문적 조직관리 업무에 관한 체계적인 교육은 매우 부족한 실정이다. 따라서 실제 사회복지사가 수행하는 직무의 비중, 중요도, 난이도를 고려해서 사회복지행정교육을 강화할 필요가 있다. 사회복지행정교육은 사회복지실천활동을 지원하는 보완적인 성격이 아닌, 사회복지 기관관리자 양성이라는 구체적인 목표를 지향해야 한다. 이 연구에서는 실습을 비롯한 학부과정, 전문대학원 교육과정에서 행정교육의 발전방향을 제안하였다.

사회복지 행정교육의 강화를 통한 기관관리의 전문성과 조직적 역량의 개발은 사회복지 전문직의 발전을 위해 반드시 필요한 일이다. 전문직업의 역사는 일종의 영역전쟁의 역사라고 할 수 있다[34]. 다양한 전문직업은 경쟁과정에서 고유한 영역을 개척하고 경계를 확대하는 노력을 끊임없이 전개하여 왔다. 새로운 사회문제가 제기될 때마다 각 전문집단은 국민과 정부에 문제해결의 전문성을 주장하면서 해당 문제영역을 자신의 영역으로 흡수하고자 노력하여 왔다[34]. 이 과정에서 문제해결을 위한 이론과 실천방법의 효과성 뿐만 아니라, 직업집단으로서의 정치적 영향력, 조직적 역량도 중요한 역할을 수행하였다. 지역사회조직을 포괄한 다양한 행정교육은 조직적 역량을 증진시킬 수 있는 이론적 자원이자 실천방법의 토대가 될 것이다.

사회복지기관의 책임성(accountability)에 대한 사회적 관심이 더욱 증가하는 상황이다. 사회복지기관 및 사업에 대해 점차 복잡적이며 높은 수준의 책임성에 대한 요청이 이루어지고 있다[13]. 국민들은 사회복지기관에서 제공하는 서비스의 효과성 뿐만 아니라, 제공과정의 투명성, 형평성 등 기존의 평가기준도 충족시킬 것을 엄격하게 요구하고 있다. 이는 서비스를 제공하기 위하여 재정자원의 많은 부분을 정부예산에 의존하는 상황에서 비

못된다. 사업에 대한 성과 뿐만 아니라, 투명하고 규정에 맞게 사업이 수행되었는지를 동시에 충족시켜야 한다는 점이 사회복지 서비스의 책임성에 대한 복합적인 요구인 것이다. 성과관리가 강조된다고 하더라도, 서비스 제공과정의 형평성과 적합성 등의 관리기준은 그대로 유지될 것이라고 여겨진다.

이러한 복합적이고 매우 도전적인 요구를 충족시키기 위해서도 기관운영의 전문성을 제고할 필요성이 있다. 국민들이 일상적으로 접하는 사회복지 서비스는 대부분 사회복지기관을 통해 제공된다. 서비스의 만족도와 효과성 뿐만 아니라, 기관운영의 전문성을 증진시키는 것은 사회복지 분야에 대한 국민들의 긍정적인 인식과 신뢰를 높일 수 있는 길이기도 하다. 사회복지행정교육을 통한 기관운영 능력의 개발은 다양한 관리영역에서 실행능력과 전문성 증진에 초점을 맞추어야 할 것이다.

이 연구에서는 주로 행정교육의 필요성을 강조하였다. 사례연구 교재개발 등 효과적인 교육을 위해서는 복지기관 경영에 관한 연구가 병행되어야 한다. 대학 연구자가 복지기관과 협력하여 복지기관 운영에 관한 연구를 수행할 필요가 있다. 산학협력 프로젝트의 형태로 기관 관리자로부터 어떠한 연구사업이 필요한지, 어떠한 교육이 이루어져야 하는지에 대해 신속한 피드백을 받을 수 있도록 일상적인 협력관계를 맺어야 할 것이다. 또한 학술대회를 기획하는 경우, 기관관리자와 실무자가 참여할 수 있는 공동워크숍, 라운드테이블을 확대하여 현장의 목소리를 반영해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구의 한계와 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 이 연구에서는 기존의 사회복지사 직무분석에 관한 연구[19-23]를 주로 참고하였다. 사례관리 강화 등 최근 사회복지기관의 기능과 구조변동에 따른 직무변화 등을 직무분석을 통해 밝히고, 사회복지 기관운영의 변화를 추적할 필요가 있다.

둘째, 사회복지기관 중간관리자 및 기관장의 관점에서 기관관리 경험과 인식이 어떠한지, 관리자로서 경력개발과 효과적인 기관운영을 위해 필요한 지식과 기술이 무엇인지에 관한 면밀한 조사연구가 이루어져야 할 것이다 [26]. 이를 기반으로 학부과정의 교과목 및 전문대학원의 사회복지관리자 전공의 교과과정을 개발하고 이에 대한 평가를 수행하여야 할 것이다.

셋째, 이 연구에서는 주로 대학 교육과정에서 행정교육의 필요성을 살펴보았다. 행정교육 강화를 위한 대학

교육과정과 사회복지사 보수교육과정 간의 역할분담에 대해서는 깊이있게 다루지 못한 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 사회복지사 보수교육과정에서 기관관리역량을 증진하기 위한 행정교육의 구성과 방법에 관한 연구를 진행할 필요가 있다.

References

- [1] Y. O. Kim, J. S. Oh, H. K. Choi, "Educational Goals of Social Welfare for College Students and Directions for Developing Curriculum", *Korean Journal of Social Welfare*, 32, pp.1-24, 1997.
- [2] T. S. Kim, "Social Welfare, Social Welfare Profession, and Social Welfare Education", *Korean Journal of Social Welfare Research*, 9, pp.3-36, 1997.
- [3] H. R. Kim, "Directions for Developing Social Welfare Education: Perspective of Social Welfare Educators", *Korean Journal of Social Welfare Research*, 9, pp.75-100, 1997.
- [4] H. S. Yoon, "Directions for Developing Social Welfare Education: Analysis on Social Welfare Practice", *Korean Journal of Social Welfare Research*, 9, pp.37-73, 1997.
- [5] Y. I. Kim, "Identity Building through Social Welfare Education", *Korean Association of Social Welfare Fall Conference*, pp.85-115, 2003.
- [6] C. R. Roh, "Current Agendas for Social Welfare Education", *Younsei Social Welfare Research*, 10, pp.174-196, 2004.
- [7] K. T. Kim, O. K. Yang, S. M. Hong, J. Y. Park, M. M. Choi, "A Study on Social Work Practice Education Model in Korea", *Korean Journal of Social Welfare Education*, 1(1), pp.19-67, 2005.
- [8] S. Hong, M. M. Choi, "Social Work Education in Korea: the evaluation of the current system and suggestions for quality assurance", *Korean Journal of Social Welfare Education*, 11(1), pp.1-31, 2010.
- [9] Korean Association of Social Welfare Research, "Social Welfare in Korea: Talking Education and Revolution", 2014 Fall Research Conference, Korean Association of Social Welfare Research, 2014.
- [10] Korean Council on Social Work Education, "Directions for Social Welfare Education in Korea", 2013 Policy Seminar for Social Welfare Education, 2013.
- [11] Korean Council on Social Work Education, "Current Social Welfare Education in Advanced Countries and Directions for Korean Social Welfare Education". 2013

- Conference, 2013.
- [12] Korean Association for Social Welfare Studies, Korean Academy of Social Work Practice and Research, Younsei University Social Welfare Research Institute, Chung-Ang Association of Social Welfare Research, "Social Welfare Education in Korea" 2013 Fall Research Conference, 2013.
- [13] C. H. Kang, D. W. Han & S. M. Cho, "Education of Social Welfare Administration: Current Issues and Agenda", 2014 Fall Research Conference, Korean Association of Social Welfare Research, 2014.
- [14] Y. J. Kim, "Historical Retrospects of Korean Academy of Social Welfare Administration, and Its Future Path", Journal of Korean Social Welfare Administration, 12(1), pp.177-203, 2010.
- [15] Park, K. I. "The Directions of Education throughout the Review of Textbooks on Social Welfare Administration", Korean Journal of Social Welfare Education, 4(1), pp.69-95, 2008.
- [16] H. Chang, B. J. Lee, "Research on the Need for Social Welfare Curriculum Reform According to Environment Diversification", Korean Journal of Social Welfare Education, 18(2), pp.158-174, 2012.
- [17] Ouchi, W.G., and M.A. Maguire, "Organizational Control: Two Functions". Administrative Science Quarterly, 20(4), pp. 559-569, 1975.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392023>
- [18] Ministry of Health and Welfare, Korea National Council on Social Welfare, 2012 Community Welfare Center Evaluation Seminar, 2012.
- [19] Korean Association of Social Welfare, 2010 Statistical Year Book of Social Workers in Korea, 2011.
- [20] Korean Association of Social Welfare, 2011 Statistical Year Book of Social Workers in Korea, 2012.
- [21] C. H. Kang, M. Y. Lee, , "A Study of Social Workers' Practice Works and Administrative Works in a Community Welfare Center: An Analysis Based on Social Workers' Job Analysis over One Year", Journal of Korean Social Welfare Administration, 3, pp.1-36, 2000.
- [22] H. K. Kang, H. S. Yoon, "A Study on The Job Analysis and Development for Standards of Social Worker's Duty", Journal of Korean Social Welfare Administration, 7(2), 33-62, 2005.
- [23] Won, M. , D. Seo, "A Study Concerning Improvement of Education Program of Social Welfare Dept. on the Basis of Job Analysis", Korean Journal of Social Welfare Education, 3(1), pp.71-125, 2007.
- [24] Austin, M., K. Regan, M.W. Samples, S.L. Schwartz, and S. Carnochan, "Becoming a Manager in Nonprofit Human Service Organizations: Making the Transition from Specialist to Generalist", Administration in Social Work, 37(4), pp.372-385, 2013.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/03643107.2012.715116>
- [25] Y. Won, J. Ahn, J. Bae, "A Study on the curriculum development of the social welfare program based on social workers' competency modeling", Korean Journal of Social Welfare Education, 13, pp.149-180, 2010.
- [26] Korean Association of Social Welfare Education, 2012 Guide for Social Welfare Curriculum, 2013.
- [27] Y. J. Kim, "The Analysis of Current Korean Social Welfare Service Movement By Using the Model of Human Service Industry System", Journal of Korean Social Welfare Administration, 11(2), pp.35-73, 2009.
- [28] Austin, M., K. Regan, M.W. Samples, S.L. Schwartz, and S. Carnochan, "Building Managerial and Organizational Capacity in Nonprofit Human Service Organizations Through a Leadership Development Program", Administration in Social Work, 35, pp. 258-281, 2011.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/03643107.2011.575339>
- [29] Packard, T. "Issues in Designing and Adapting an Administration Concentration", Administration in Social Work, 28(1), pp. 5-20, 2004.
DOI: http://dx.doi.org/10.1300/J147v28n01_02
- [30] J. S. Choi, "Lectuing Social Welfare Administration: Limitations and Agenda", Fall Research Conference of Korean Association of Social Welfare Administration, 2004.
- [31] S. M. Hong. "Social Worker's Continuing Education: Achievements and Development Plans", Policy Conference, Korea Association of Social Workers, 2013.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02615470020002317>
- [32] Gould, N. "Becoming a learning organization: a social work example", Social Work Education, 19(6), pp.585-596, 2000.
- [33] Argyris, C. and Schon, D. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice, Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- [34] Abott, A. "Boundaries of Social Work or Social Work of Boundaries?", Social Service Review, 69(4), pp.545-562, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/604148>

최 유 석(Youseok Choi)

[정회원]



- 1993년 2월 : 서울대학교 사회학과 (문학사)
- 2000년 2월 : 서울대학교 사회복지학과 (문학석사)
- 2009년 5월 : University of Wisconsin-Madison (Ph.D.)
- 2009년 9월 ~ 현재 : 한림대학교 사회복지학부 부교수

<관심분야>

복지정책, 복지행정, 비교복지국가, 세대관계