

지역사회복지관 직원 수퍼비전에 관한 질적 연구

이마리아, 이경은^{1*}, 김도희²

¹경북대학교 사회복지학과, ²위덕대학교 사회복지학과

A Qualitative Study on the Staff Supervision at the Community Welfare Center

Maria Lee¹, Keung-eun Lee^{1*}, Do-Hee Kim²

¹Division of Social welfare, Kyungpook National University

²Division of Social welfare, Uiduk University

요약 본 연구는 사회복지관에서의 직원 수퍼비전 수행경험을 탐색함으로써 사회복지관 내부 수퍼비전의 실제적인 향상을 꾀할 수 있는 대안을 모색하는 데에 그 목적이 있다. 이를 위해 사회복지관 근무 경험이 5년 이상이고 수퍼바이저 경험이 1년 이상인 10명의 수퍼바이저들을 심층면접하고 그 내용을 분석하는 다중사례연구를 하였다. 이를 통해 도출된 주제는 ‘수퍼비전을 도전과 포부로 인식하고 준비하다’, ‘수퍼비전은 혼돈과 좌절만 남겨준다’, ‘수퍼바이저의 성찰과 무한노력으로 결실이 생겨나다’이다. 이에 본 연구는 다음과 같이 수퍼비전의 교육적, 행정적, 지지적 기능에 대한 실천적 제언을 제시하였다. 첫째, 수퍼바이저의 수퍼비전에 대한 교육 기회를 확대하고 수퍼바이저의 교육적 성장과 관련된 수퍼비전 매뉴얼의 보급이 필요함을 교육적 기능에 대한 제언으로 제시하였다. 둘째, 수퍼비전 내부 규정을 마련하고, 이에 따른 수퍼비전을 하고 있는지에 대한 평가할 수 있도록 사회복지관 평가 틀을 전환시켜야 하며, 다양한 수퍼비전 모델을 개발해야 함을 행정적 기능에 대한 제언으로 제시하였다. 셋째, 사회복지가치를 성찰하고 이에 따라 수퍼바이저의 성장 관점에서 지지와 격려를 해야 함을 지지적 기능에 대한 제언으로 제시하였다. 본 연구는 수퍼비전에 대한 포괄적인 제안을 주로 제시하는 양적연구의 한계를 극복하고자 질적 연구방법을 사용하여 지역사회복지관 실천현장에서 수퍼바이저와 수퍼비자의 관계와 상황까지 포함하는 구체적 개선방안을 모색하였다는데 의의가 있다.

Abstract This study attempts to determine the strategy to improve the quality of staff supervision by exploring the experiences of the staff supervision in community welfare centers. For this purpose, multiple case study was performed by conducting in-depth interviews with 10 supervisors for the analysis data and analyzing the resulting themes. The key subjects from their experience were 'Supervisors recognize and prepare the supervision as Challenge and Aspiration', 'Supervision leaves only chaos and frustration', and 'Inspiration from the supervisor and infinite effort result in fruit'. Based on these results, this study suggests the following practical suggestions for the educational, administrative and supportive functions of Supervision. First, educational functions should be proposed as an extension of supervisor's education opportunities and manuals related to educational growth of supervision. Second, the administrative function should be changed to evaluate social welfare institution's evaluation framework so as to evaluate the supervision internal regulation and supervision according to it and various supervision models should be developed. Third, supportive supervision function that can be encouraged for supervisees should be enhanced. This study was meaningful because it presents specific suggestions for supervisors and supervisee's relation and situation in the community welfare center through the qualitative research method.

Keywords : community welfare center, intermediary manager, qualitative study, staff supervision, supervisor

*Corresponding Author : Keung-eun Lee(Kyungpook National Univ.)

Tel: +82-53-950-7167 email: keung@knu.ac.kr

Received December 5, 2016

Revised (1st February 17, 2017, 2nd March 9, 2017)

Accepted March 10, 2017

Published March 31, 2017

1. 서론

사람을 도구로 사용하여 서비스를 제공하는 사회복지 현장에서 슈퍼비전은 사회복지사의 전문성과 책무성에 직접적인 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다. 특히 사회복지관의 경우에는 매우 다양한 상황에 맞닥뜨리기에 그로부터 업무실천에 많은 어려움을 가지게 된다. 슈퍼비전은 경험 많은 슈퍼바이저의 가치, 지식, 기술을 전수 받아 보다 효과적으로 실천을 할 수 있도록 돕는 가장 효율적인 방법이다. 사회복지 영역에서 슈퍼비전이란 이용자에 대한 최선의 서비스를 제공하고 사회복지사의 전문성 향상을 위해 조직차원에서 공식적으로 실행되는 활동으로 슈퍼바이저와 슈퍼바이지 상호간에 이루어지는 과정[1]이라고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 사회복지관의 슈퍼비전은 업무과다로 인한 시간의 부족으로 인해 체계적으로 이루어지고 있지 못하고 있으며 대부분 결재나 보고상황에서 구두나 서면으로 이루어지는 것으로 나타나고 이에 대한 만족도 역시 높지 않은 것으로 확인되었다[2-5].

지역사회복지관은 개입 대상이 다양하여 더욱 슈퍼비전의 필요도가 높아 적극적으로 실시하는데도 불구하고 왜 슈퍼비전의 현황은 개선되지 않는 것으로 나타날까? 슈퍼비전은 경험에 따라 매우 다르게 인식될 수 있다. 실제 현황을 보면 슈퍼비전을 주1회에서 1.6회를 제공받은 경우부터 월 16회 이상 받고 있다는 의견까지 편차가 크게 보고되고 있다. 이는 서면보고가 아닌 구두가 많고, 매나 횟수가 일정하지 않고 수시로 일어나는 것으로 결재, 보고, 업무지시 등의 비공식적 슈퍼비전의 진행까지도 슈퍼비전으로 포함할 것인지 아닌지에 대한 개인적 인식이 포함된 것이다. 그런데 지역사회복지관의 슈퍼비전에 관한 선행연구들은 효과적인 슈퍼비전 수행을 위한 요인을 검증하는 양적연구[3-7]가 대부분으로 조직이나 체계적인 측면에 초점을 두고 있다. 그 밖에 효과적인 슈퍼비전을 위한 선행요인으로 슈퍼바이저 요인, 슈퍼바이지 요인, 슈퍼바이저와 슈퍼바이지의 관계 요인, 조직 요인 등이 거론되었고[8] 슈퍼바이저 요인에 집중하여 그들의 역량을 제시[9]하는 데에 머무르고 있어 그러한 결과가 나온 맥락을 파악하기는 어렵다. 따라서 지역사회복지관의 슈퍼비전의 현실을 개선하기 위해 슈퍼바이저의 수행경험에 대한 심층적이고 구체적인 고찰이 필요하다.

이에 본 연구는 현장의 슈퍼바이저의 슈퍼비전 경험을 1:1의 심층면접으로 슈퍼비전이 어떻게 수행되는지에 대해 탐색하고 궁극적으로 슈퍼비전을 어떻게 인식하고 어떠한 어려움을 가지는지에 대해 살펴보고자 한다. 이를 통해 지역사회복지관의 슈퍼비전이 어떻게 이루어지고 있는지 왜 그렇게 이루어지는지의 현상에 대해 슈퍼바이저의 경험을 통해 심도있게 분석하고자 질적 연구를 실시한다. 질적 연구방법은 특정한 상황에 따른 맥락을 바라보는 연구참여자의 관점을 이해하기 위해 고안된 연구방법[10]이므로 본 연구 주제를 살펴보기에 적절하다고 판단된다. 이러한 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

- 1) 슈퍼바이저는 직원 슈퍼비전을 어떻게 수행하는가?
- 2) 슈퍼바이저가 수행한 슈퍼비전의 어려움은 어떠한가? 어떻게 극복하는가?

2. 사회복지관 슈퍼비전 관련 선행연구

사회복지 슈퍼비전의 개념은 학자 간에 다소 차이가 있지만 주로 교육적(educational) 기능과 행정적(administrative) 기능을 가지는 것으로 정의해왔다. 그러나 최근에는 또 하나의 고유한 부가적 책임인 표출적-지지적(expressive-supportive) 기능을 포함시키고 있다[1]. 임상적 슈퍼비전이라고도 하는 교육적 슈퍼비전은 슈퍼바이지의 실천에 필요한 지식, 기술, 태도를 가르침으로써 사회복지사의 전문성을 증진시키는 것과 관련이 있다. 행정적 슈퍼비전은 슈퍼바이지에게 구조화된 작업환경을 마련하고 실천에 필요한 자원을 제공함으로써 이를 효율적으로 이용할 수 있도록 돕는 것과 연관된다. 지지적 슈퍼비전은 효과적인 실천을 방해하는 스트레스와 불안, 긴장 등은 감소시키는 한편 사기는 진작시키는 심리적인 지원 과정이 포함된다. [1,11]

결국 많은 슈퍼바이저들이 자신의 슈퍼비전에서 실제 이러한 기능을 수행하고 있는지에 대한 현실적 연구가 필요하다. 하지만 현재 슈퍼비전에 대한 연구들은 슈퍼비전의 실태[12-14] 및 영향요인[4-5, 7, 15-16]을 밝히는 연구들이 대부분이다. 즉, 대다수는 초기 슈퍼비전 실태를 다루거나, 슈퍼비전의 영향 요인들의 관계를 양적 연구방법을 활용하여 규명하는 연구로 슈퍼바이저나 수

퍼바이지의 주관적 경험을 통해 살펴볼 수 있는 이러한 결과가 나온 맥락, 이러한 결과에서 이들이 대처한 방법은 무엇이었는지에 대해서는 파악하기 어렵다는 한계를 가진다. 일반적으로 질적 연구방법을 활용한 연구는 상담학 등의 영역에서 살펴볼 수 있는데 개별 수퍼비전을 통해 수퍼바이지가 어떠한 성장을 하게 되었는지를 살펴보는 연구가 주류를 이루고 있다. 최근 들어 집단 수퍼비전에 주목하여 수치심과 평가불안을 경험하는 것을 살펴본 연구[17-18], 현장에서 수퍼바이지가 시연을 보여주는 현장 수퍼비전 경험에 대한 연구[19]도 진행되고 있다. 그러나 이들의 경험은 자격증 취득을 위한 수련과정으로 강제성이 상당히 부여되고 수퍼바이지가 수퍼바이저와 수퍼비전의 형태(개별 또는 집단)를 선택할 수 있다는 점에서 사회복지관의 그것과는 차이를 보인다. 따라서 고유성을 가진 사회복지관의 내부 수퍼비전 경험에 대한 질적 연구가 필요하다.

본 연구대상인 사회복지관 직원의 수퍼비전에 대한 학술적 연구동향을 살펴보면 다음과 같다. 사회복지관 직원 수퍼비전에 관한 연구는 사회복지사 수퍼비전 프로그램 개발 연구[20], 서울시 사회복지관 직원 수퍼비전의 현황분석 및 대안모색 연구[13], 사회복지 수퍼비전의 중요성공요인을 수퍼바이저, 슈퍼바이저, 학계전문가 관점에서 나눠 델파이 및 AHP 분석을 한 연구[21], 사회복지관의 수퍼비전이 직무성과에 미치는 영향을 사회복지사 전문적 능력의 매개효과를 중심으로 본 연구[22]로 매우 적은 편이다. 그 중 [13]에서는 수퍼바이저, 수퍼바이지, 조직특성, 수퍼비전 구조, 수퍼비전 유형 및 방법, 수퍼비전 관계, 수퍼비전 정책, 수퍼비전 교육의 영역에서 전체적으로 실행도 및 역량보유도가 낮게 조사되었고, 특히 사회복지사들이 인식하는 수퍼비전 중요도(4.40)에 비해 만족도(3.16)가 매우 낮았다고 보고하며 교육의 중요성을 강조하였다. 그리고 [21]에서는 수퍼비전의 성공요인으로 조직요인을 가장 중요하게 제시하였다.

이와 같이 사회복지관에서의 수퍼비전 많은 선행 연구들과 실태연구들이 있음에도 불구하고 사회복지관의 수퍼비전의 상황은 크게 향상되고 있지 않다. 이것은 수치화된 양적 연구방법으로 사회복지관의 수퍼비전에 대한 문제점이나 해결책을 제시하는 데에는 한계가 있음을 보여주는 것이라 볼 수 있다. 그로 인해 직원 수퍼비전에서의 실제적인 어려움과 그에 대한 자신의 극복 경험을

통해 살펴볼 수 있는 대안은 부재하였다. 이에 본 연구는 1:1 심층면접을 통해 사회복지관의 직원 수퍼비전 수행 경험을 탐색함으로써 실제적으로 사회복지관 수퍼비전의 질적인 향상을 꾀할 수 있는 대안을 찾아보고자 한다.

3. 연구방법

3.1 연구참여자

본 연구에서는 목적성 표집과 눈덩이 표집방법으로 (1) 사회복지관 근무 경력 5년 이상, (2) 수퍼바이저로서의 근무기간 1년 이상이라는 2가지 기준으로 Table 1.과 같이 연구참여자를 선정했다. 본 연구는 선행연구들이 주로 수도권을 중심으로 이루어진 점을 감안하여 지역을 포괄적으로 표집하였다. 연구참여자는 총 10명으로 남성 4명, 여성 6명이며, 연령은 30대 초반부터 40대 초반이고, 학력은 대졸 2명과 석사과정 1명, 석사 졸업 6명, 박사과정 1명이다. 사회복지관 근무 경력은 8년에서 20년, 수퍼바이저 경력은 1년에서 15년, 수퍼바이지 수는 3명에서 6명까지였다.

Table 1. characteristics of participants

part.	sex	age	scho.	career period	super. period	supe.	area
A	F	42	univ. grad.	17y 8m	7y 3m	4	non-metr.
B	M	43	univ. grad.	12y 11m	5y 4m	3	non-metr.
C	M	41	doctor's course	16y 2m	10y 4m	6	non-metr.
D	F	43	mast. grad.	17y 4m	15y 8m	5	metr.
E	F	43	mast. grad.	20y 9m	15y 9m	4	metr.
F	M	43	mast. grad.	16y 11m	10y 5m	5	metr.
G	F	42	mast. grad.	12y 5m	8y 11m	5	metr.
H	M	32	master's course	6y 9m	1y 3m	3	non-metr.
I	F	33	mast. grad.	8y 1m	1y 10m	3	metr.
J	F	33	mast. grad.	8y 2m	3y 8m	3	metr.

part.=participant / scho.=scholarship / super. period=supervisor period / supe.=supervisee

3.2 자료수집

본 연구를 위한 자료 수집은 주로 심층면접을 통해 2014년 11월 ~ 2015년 5월에 이루어졌다. 면접은 기관 상담실이나 그 외 조용한 장소에서 연구참여자가 편리한 시간에 1~3회 진행하였고 연구참여자의 사회복지관에서

의 수퍼비전 경험이 포화상태에 이르러서 중단하였다. 1회 면접시간은 55분에서 150분 정도였다. 면접 후에도 필요 시 전화 통화, 휴대폰 문자로 면접 내용을 확인 및 추가하였다.

3.3 분석방법

본 연구는 지역사회복지관 내부에서 직원 수퍼비전이 어떻게 이루어지고 있고 어떠한 어려움이 있으며 어떻게 성공적으로 수퍼비전 기능을 수행하게 되는지를 탐색적으로 살펴보고자 한다. 이런 연구목적을 달성하기 위해 본 연구는 지역사회복지관에서 수퍼비전을 수행하고 있는 다양한 경험에 대한 질적 사례연구를 실시하였다. 질적 사례연구는 일반적으로 왜 또는 어떻게 와 같은 질문에 가장 적절하다[23]. 본 연구는 지역사회복지관 내부에서 수퍼바이저들이 수퍼비전의 기능을 수행하기도 하고 어려움을 겪고 있는 경험에서 각 사례의 상황과 특성이 어떻게 다른지 구체적으로 어떠한 변화가 필요한 것인지에 대한 고찰이 이루어질 수 있도록 분석하고자 하였다.

본 연구는 다양한 지역사회복지관에서 이루어지고 있는 수퍼바이저를 대상으로 이루어지고 있는 수퍼비전 경험을 분석단위인 사례로 보고 사례의 유형을 다양하게 하여 정보를 수집하는 다중사례연구를 수행하였다. 이를 위해 우선 녹취된 자료를 주의 깊게 들으며 작성한 녹취록을 정리하였다. 10명의 참여자별 녹취록(합초롬바탕 10포인트, 총 175장)을 여러 번 읽으면서 주제와 관련된 문장을 구분하여 428개의 의미단위를 도출하였다. 이를 다시 참여자별 사례분석을 통해 주제어의 공통점과 차이점을 유목화 하였다. 공통주제어에 초점을 맞추고, 범주가 나누어진 자료의 의미를 해석하면서 하위주제어와 상위주제어를 구분하였다. 동시에 구조화하고 통합하는 과정을 거치면서 통합된 구조의 발견을 시도한 결과 모두 3개의 주제어와 11개의 하위주제어가 분류되었다. 연구 결과에 텍스트를 발췌하여 제시할 때 그 내용이 어법에 맞지 않더라도 연구참여자의 표현을 그대로 살리면서 옮겨 적었다. 때로 의미가 분명히 전달되지 않을 소지가 있다고 판단되는 곳에는 괄호를 삽입하여 문법을 바로잡거나 맥락을 이해할 수 있는 설명 등을 제시했다.

3.4 연구참여자에 윤리적 고려

모든 종류의 연구에서 윤리적 문제는 나타날 수 있고

질적 연구도 예외가 될 수 없다. 일반적으로 질적 연구에서 연구참여자들에게 심각한 위험을 안겨줄 정도의 윤리적 문제가 발생하는 경우란 거의 없으나, 그럼에도 불구하고 취약계층을 연구대상으로 삼게 되는 경우에는 세심한 주의를 항상 기울여야만 한다[24].

이에 연구자는 연구참여자를 대할 때, 연구참여자에 대한 인격적 존중을 표현하는 말씨와 자세를 갖추려고 노력하였다. 또한 면접을 위해 약속을 정할 때, 연구참여자에게 연구자의 신분과 연락처를 밝히고 연구의 목적을 설명한 후 연구참여의사를 물었고 참여의향을 밝힌 사회복지사에 한해 면접 약속을 정하였다. 면접하는 날에는 연구참여자에게 ‘연구참여동의서’를 보여주면서 연구의 목적과 연구과정을 설명하였다. 즉, 면접의 횟수와 시간, 참여자의 면접 내용 및 신분에 대한 비밀보장, 면접으로 인해 불편한 감정이 들 수 있으며 답변하고 싶지 않은 내용에 대해서는 거부할 수 있고, 연구참여를 언제든지 철회할 수 있다는 내용, 면접 내용은 녹음되고 기록되며 면접 내용이 연구의 목적 외에는 쓰이지 않는다는 내용, 분석결과를 공유할 것이며, 면접 녹취록은 연구자만 관리하고 연구 종료 후 6개월 이내에 소멸된다는 안내였다. 그 후 ‘연구참여동의서’에 서명을 받았다. 본 연구의 주제가 취약계층을 대상으로 하는 주제는 아니어서 인지 면접에 대한 거부감을 표시하거나 거절하는 경우는 없어 면접을 진행하였다.

3.5 진실성과 엄격성을 위한 전략

본 연구의 질 검증은 [10]에서 제시된 사실적 가치(truth value), 적용성(applicability), 일관성(consistency), 그리고 중립성(neutrality)을 적용하여 진실성과 엄격성을 확보하였다.

첫째, 사실적 가치를 확보하기 위해 두 가지 방법을 사용하였다. ①참여자 확인은 10명의 참여자 모두에게 연구결과를 보여주어 연구자가 기술한 분석결과가 자신의 인터뷰 내용과 일치하는지를 확인하였다. ②삼각측정은 면접 및 관련자료(수퍼비전 일지 등) 등을 통해 다양한 출처의 자료를 수집하고 분석하였다. 둘째, 적용성을 충족시키기 위해 연구자는 새로운 진술이 나오지 않을 때까지 자료를 수집하고 의미를 파악하고자 하였다. 셋째, 일관성을 확보하기 위해 참여자의 녹취록, 연구노트를 남겨 감사(auditing)할 수 있도록 하였다. 넷째, 중립성을 충족시키기 위해 연구자는 면접 전에 참여자의 사

회복지관에서의 직원 슈퍼비전 경험에 대한 선이해를 검토하였다. 특히 주저자가 6년간 정례화 되고 명문화된 슈퍼비전 체계가 갖추어진 사회복지관에서 슈퍼비전을 받은 경험에 대한 자기 성찰을 행함으로써 면접과 분석 과정에서 연구자의 가정이나 선이해를 파악하였으며, 질적 연구를 수행한 전문연구자에게 의견을 구하였다.

4. 연구결과

지역사회복지관 사회복지사의 내부 슈퍼비전 경험을 분석한 결과는 11개의 하위주제와 3개의 주제로 나타났다.

4.1 슈퍼비전을 도전과 포부로 인식하고 준비하다

4.1.1 기관에서 나의 위치에 대한 자리매김

사회복지관에서 슈퍼비전을 주는 관리직에 있는 참여자들은 스스로 책임지는 자리에 오르게 되었다고 인식한다. 특히 슈퍼비전이 이것을 실감나게 하는 업무로 새로운 동기부여가 되는 시점으로 인식하였다. 슈퍼비전이라는 업무가 기관에서 자신이 할 수 있는 중요한 역할로 인식되면서 포부의 마음가짐을 가지게 되었다.

슈퍼비전 자체가 굉장히 저에게 업무적인 동기부여가 되고 아 더 잘해서 인정받아야 되겠다, 슈퍼바이저로서의 역할로써 내가 기여해야 되겠다라는 생각을 했던 것 같아요. 슈퍼바이저가 올라오는 내용들을 보면서 고민도하지만 또 뭐 특별한 상황이 없이 올라오는 경우도 있으면 내가 그 슈퍼비전 시간에도 유용한 이야기들을 해줬으면 정말 좋겠다라는 것들을 고민할 수 있었던 것들이 정말 좋았던 것 같아요. 이러한 과정에서 제가 기관을 관리하는 위치에서 슈퍼비전은 중요하다고 인식하죠. (G-14)

4.1.2 신뢰받는 슈퍼바이저를 추구하는 성장지침

연구참여자인 슈퍼바이저들은 사회복지업무와 경력이 많아질수록 제대로 슈퍼비전 주는 것을 신뢰받는 슈퍼바이저 모습으로 강하게 인식하고 있다. 그리고 슈퍼바이저 역할을 잘 하기 위해서 포부와 준비가 성장을 이끈다고 판단한다. 이러한 슈퍼바이저의 역할을 단순 역할 수행을 넘어 스스로를 위한 성장의 중요한 과정으로 인식하고 있다.

서로 상호 소통하는 시간이기 때문에 그런(내가 잘하고

있나 라는) 내용도 있으면서 어 저도 이제는 슈퍼바이저이기 때문에 신뢰받는 슈퍼바이저로써 소통하고 싶죠. 그래서 나는 잘하고 있나라는 질문들을 했을 때 그게 굉장한 동기부여이고 지지 받고 인정받기 때문에 내가 이 직원들을 위해서라도 더 열심히 해야겠다라는 생각을 하는 거죠. 그래서 음 성장하는 시간, 소통하면서 신뢰 형성 되면서 제가 성장하는 지점인 것 같아요. (G-22)

내가 슈퍼바이저가 되면 좋은 슈퍼바이저가 될 수 있을 거라는 믿음과 생각을 하고서 팀장으로서의 기대감을 갖고 있었던 거 같은데.. 네, 그래서 슈퍼비전을 좀 제대로 줘야겠다라는 목표도 있었고.. (중략) 정례화된 슈퍼비전을 기획하기도 하고 팀원들이 바라는 슈퍼비전을 제때 주기위해 스테디도 좀 준비해보고...경력이 된다고 해서 팀장이 되고, 슈퍼바이저가 되는 게 아닌데, 어떤 조건들을 좀 갖추어야 되나, 하는 부분들이 항상 고민스럽고, 안타깝죠.. (I-2)

4.1.3 백지장 같던 슈퍼비전 받은 기억을 딛고 일어서고자 함

슈퍼바이저들은 사회복지관에서 10년 이상 근무해오면서 별도의 시간이나 체계가 갖추어진 슈퍼비전을 받았던 경험이 전무하였다. 이들은 업무일지에 받은 코멘트나 결재를 받으려 갈 때 듣는 이야기가 전부인데 이것을 슈퍼비전으로 볼 수 있을지에 대해 의구심을 가졌다. 슈퍼바이저가 된 후 이들은 자신들의 질적으로 보장되지 않고 형식을 갖추지 않은 슈퍼비전에 대한 부정적 기억을 딛고 일어서 제대로 된 슈퍼비전을 제공해주고자 하는 포부가 있었다.

슈퍼바이저였을 때는 음... 슈퍼비전이라는 어... 슈퍼비전에 할당되는 시간이나 특별하게 슈퍼비전 체계나 어떤 이런 것들이 갖춰진 적은 없었던 것 같아요. (중략).. 대부분이 이제 음.. 행정적인 슈퍼비전 중심에 어... 슈퍼비전이었던 게 어. 슈퍼비전이었던 것 같아요. 그 과정들은 보통 이제 결재의 과정이나.. 혹은 아니면 어떤 프로그램을 기획하는데 있어서 기획을 초기 기획 안을 가지고 어 뭐 과정이나 부장들과의 이제 이야기하는 정도의 수준? 들이었고 어떤 체계나 또는 욕구들을 슈퍼바이저의 욕구들 중심으로 진행되기 보다는 업무프로세스 중심의 슈퍼비전들이 추가 됐던 것 같아요, 그래서 저 같은 경우는 특별하게 이제 어 슈퍼비전 구조상의 슈퍼비전 시간 할당 받고 거기서 제가 하고 싶은 어떤 사업이나 또는 자기 성장과 관련되어 있어서의 슈퍼비전의 시간들은 거의 없었던 것 같아요.(C-2,3)

제가 받은 슈퍼비전은 이름값을 못하게 사실이죠. 기관에서 팀장직급을 달고 생활하면서도 이렇게 업무지시나 업

무조정 그리고 업무 관련 여러 코멘트와 슈퍼비전이 혼재된 채로 내지는 코멘트를 슈퍼비전이라고 이제 인식 하면서 서로가 같이 이렇게 공유했던 적이 대다수가 아니었는가 하는 기억이 들구요. (중략) 실망감 물론 일종의 정서적인 상실감이 될 수도 있는데 이제 그런 것들을 이런 저런 차례에 경험을 하면서 이게 다 무슨 짓인가 싶더라구요. 이러한 경험에서 나는 현재 기관에서 슈퍼비전을 주는 상황에서는 저렇게는 하지 말아야지 하는 마음이 생기더라구요.(E-18,20)

4.2 슈퍼비전은 혼돈과 좌절만을 남겨준다

4.2.1 뜬 구름 잡는 듯한 모습으로

사회복지관에서 슈퍼비전을 주어야 하는 역할을 수행하는 것에 대한 인식은 분명히 있으나 슈퍼비전에 대한 개념이 슈퍼비전 양자, 기관과 개인 간에 이루어져 있지 않아 매우 혼돈스러워한다. 무엇이 슈퍼비전인지, 업무 지시인건지, 팀별 과제 회의인 것인지에 대한 개념규정이 명확히 이루어져 있지 않다. 즉, 슈퍼바이저가 슈퍼비전을 받아본 적이 없어 슈퍼비전의 구체적인 방법에 대한 지식, 기술을 모르는 상황이 큰 장애물로 거론된다.

오히려 슈퍼바이저의 역할 되는 사람들이 저희 직원들도 그렇고 팀장님도 그렇고 거기에 대한 그 이까, 어, 어떻게, 어떻게 해 줘야 될지 슈퍼비전을.. 그런 방법들을 모르는 것들이 가장 큰 장애물일 수도 있겠죠. 그죠 어떻게 슈퍼비전을 해줘야 될지... / 그런 이케 방법을 구체적인 방법에 대해서 현장에 있는 중간관리자 슈퍼바이저가 된 사람들을 그런 이케 지식도 그렇고 어떻게 해야 될 지 슈퍼비전도 줄 수 있는 기술에 대해서도 공부해 본 적이 없어요. (A-58, 60)

여기에 왔을 때는 제가 인제 ◇◇이라서 그런 지 슈퍼비전이라는 말씀을 굉장히 많이들 (웃음) 쓰시더라고요. 그 래가지고 업무지시가 나와도 슈퍼비전 받았다 이렇게 직원들이 이렇게 얘길 하고 다녀서 어! 이런 게 슈퍼비전이야? 좀 가우똥한데 이런 거 있는데(E-20)

4.2.2 발등에 떨어진 불끄기 바쁘고

사회복지관의 업무환경 상 같은 팀의 두 명이상 모이는 것이 매우 힘들고, 이렇게 직원이 모이는 것 자체가 업무의 공백으로 나타나는 위협으로 작용한다는 인식이 있다. 또한 슈퍼바이저가 슈퍼비전을 정례화하더라도 슈퍼바이저 입장에서는 평소에 바빠 고민하지 않던 것을 고민하려고 하니 슈퍼비전이 스트레스이고 과외 업무처럼 느껴져 더욱 부담스러워진다.

거의 거의 안 된다고 봐야 되겠죠. 뭐 추진하는 사람이

바쁘고 하면 그 넘어가고 넘어 가고 한달, 두 달, 석 달, 넘어가니깐 일년 되는 거예요. ..(중략).. 그 이 밑에 사람이 그걸 얘기를 하면 자기들한테도 스트레스 받고 그러면 괜히 또 이 (웃음) 얘기를 안 하면 그러니까 안 하고 있죠 밑에 사람은. 위에 사람은 또 몰라서 안 하는 경우도 있고 어? 거기 홀러가 몰라서 안 하는 경우도 있고. 아니면 아는데도 그냥 이 참 뭐랄까 다물고 있을 수도 있고.(B-42)

대신에 월 1회 슈퍼비전을 하는 거는 실질적으로 월 1회 한 시간씩 세명을 하는 건 정말 쉽지 않아서 정말 급할 때 따로 나와서 같이 어떤 사안에 대해서 같이 의논하고 어떻게 할까 수시로 얘길 하는데, 와, 우리 기관의 목표는 한달에 한번.. 아, 좀 과하다, 라는 생각을 지금 하고 있고요.(J-57)

4.2.3 나의 부족함이 드러날까봐 두렵고

슈퍼바이저는 자신의 역량부족으로 생각해 자신감이 결여되어서 슈퍼비전을 주는 것을 두려워하는 경험을 한다. 한편 정례화된 슈퍼비전 체계가 있는 경우라고 할지라도, 슈퍼바이저가 감정적 판단을 앞세워 슈퍼비전을 줄 때 슈퍼바이저가 그걸 알아챌까봐 걱정스러워하기도 하고 질 높은 슈퍼비전을 주지 못해 조직내에 자신의 위치가 평가절하될까봐 스스로 걱정하기도 했다.

음, 저희 다른팀은 슈퍼비전을, 정례화된 슈퍼비전을 굉장히 열심히 하는 팀이 있어요. 근데 그 과장, 들어가서, 그 팀원을 쥐잡듯이 잡는.. 왜 그렇게 했냐? 잘못된 거다. 그러면서, 꼭.. 그.. 꼬집어내시죠. 제가 보기에는 그런 슈퍼비전이 아닌데, 슈퍼바이저가 자신의 부족감을 드러내지 않으려고 저렇게 하는게 제 눈에 보이거든요.(I-65,66)

4.2.4 책임지는 슈퍼비전 주기가 힘들

중간관리자인 슈퍼바이저들은 슈퍼비전에 일관성을 유지하기 어렵다고 인식한다. 그리고 직원들의 슈퍼비전에 대한 회의와 불만이 높아진다고 인식하고 있었다. 슈퍼바이저인 자신이 슈퍼비전 준 내용을 슈퍼바이저가 슈퍼비전이라고 생각하지 못하는 모습에 놀라기도 한다. 슈퍼바이저가 전달하고자 하는 내용과 다르게 슈퍼바이저가 받아들이는 경우도 있음을 토로한다. 사안에 따라 슈퍼바이저가 깨닫도록 기다리거나 슈퍼바이저도 기록을 통해 서로 확인하는 작업으로 그 간극을 좁혀가고자 노력함을 이야기 한다.

일..관된 슈퍼비전이 없는 거 같애요. 같이 일하는 직원들이 헛갈리겠죠(중략). 잔소리로 받아들이게 되버리는 거

같아요. 우리 직원들이 뭔가 물어봤을 때, 너무 많은 생각을 하게 되는 거거든요. 아, 이렇게 하면 혼날텐데, 저렇게 하면 혼날텐데, 왜 이때는 이렇게 하라고 했는데, 팀장님 왜 지금은 또 이렇게 해야 되나? 이런 토로들을 인제 저한테 하는데(I-83, 90),

내가 설명하는 부분이 이진데 내가 받아들인 부분이 어떤 건지, 내가 옳은 질문 한 건지 내가 옳은 얘길 해 준 건지 항상 이렇게 매칭을 해보고 이렇게 질문하는 시간을 갖거든요. 그렇지 않으면 아까 했던 것처럼 서로 남의 다리 굽는 것처럼 돼버리는 게 되니까 내가 책임지지 않는 것으로 보더라구요.... (F-12)

4.2.5 늑과 같은 슈퍼비전의 스트레스를 감당하기 버거움

사회복지관에서 슈퍼비전은 슈퍼바이저에게 스트레스의 늑과 같다. 무언가 잘 해보려고 하면 더욱더 큰 저항과 갈등으로 스스로에게 스트레스로 다가오는 것이다. 슈퍼바이저가 새로운 방법으로 슈퍼비전을 시도하면 직원은 그것이 불편하고 부담스럽다. 이에 핑계를 대거나 거부한다. 그러면 더욱 슈퍼바이저는 조급하고 불안한 상태로 슈퍼비전을 강요하는 악순환에 빠지게 되는 것이다.

더 시간이 필요했을 수 있었는데도 모르지만 그리고 다시 또 제가 인제 시작은 해야겠다라고는 하고 있는데 그렇게 되면 좀 나아질 수 있겠죠. 나아질 수 있는데 그 아까 얘기했던 상실의 경험 사실 그런 부분이 있는 거죠. 그까 어 준비하고 어 제안하고 내지는 이렇게 제공해 줄려고 하는데 슈퍼바이저들은 거기에 대해서 거의 준비가 안되어있고 내지는 좀 무심한듯한 반응들?, 그럼 당황해서 더 슈퍼바이저들을 더 채근하는 것 같고요.(E-34) 팀원들은 저한테 관계적인 슈퍼비전을 바라지도 않고요. 음.. 업무적인 부분들에 대한 슈퍼비전도, 음.. 좀 포기한 거 같아요. 제 생각에는.. 왜냐면.. (침묵 4초) 팀장님이 일관성이 없어 보일 거고, 두 번째는, 여유가 없어 보일 거고, (침묵 4초) 음.. 생각이 정리되지 않았다고 생각할 거 같아요, 하는 거 같아요. 음.. 제가 이렇게 얘기, 말씀 드리는 거는, 우회적으로나마 그런 표현들을 좀 해서, 저한테.. 저는 사실 그게 굉장히 상처가 되거든요... 음.. 그런 얘기들을 직접적으로 하는 경우도 있었고 스트레스예요(I-54).

4.3 슈퍼바이저의 성찰과 무한노력으로 결실이 생겨나다.

4.3.1 교육으로 깨우쳐나가는 슈퍼바이저인 나 효과적인 슈퍼비전에 대한 고민과 도전, 시도는 교육

에서 영향을 받았다고 참여자들은 공통적으로 진술하였다. 실제 타 복지관에서 사용되는 슈퍼비전 계획서를 보면서 어떻게 슈퍼비전을 구체화시켜야 할지에 대해 자극을 받기도 하고, 그것을 실제로 적용해보기도 한다. 그리고 슈퍼비전을 실시할 때의 어려움들을 연구참여자들 대부분이 교육을 통해서 해결하려고 시도하고, 실제로 교육으로부터 도움을 받은 것으로 보여진다. 한편 슈퍼비전 관련 교육을 받은 경험이 없는 경우, 슈퍼비전에 대한 공감대 형성에서부터 어려움이 크다고 느끼고 구체적인 형태에 대한 고민이 풀리지 않는 숙제로 남아있는 것을 알 수 있다. 슈퍼비전 수행과정에서 얻게 되는 정보와 지식이 교육의 형태들로 전달되어 역량강화 하는 교육적 기능을 하게 됨을 알 수 있다.

작년에 그 보건복지인력개발원에서 슈퍼비전 교육을 들을 때. 실제 계획서와. 그런 평가서에 대해서 J복지관 거를. 그 강사가 얘기를 했었어요. ..(중략).. 인제 슈퍼비전 계획을 수립을 하고 이렇게 진행이 된다 했기 때문에 더 자극이 됐던 것 같아요. 또 저는 실제로 그렇게 하는 기관들이 거의 없는 걸로 알고 있거든요. 아. 음. 음. 확실하다. 다. 다르다 보아야겠다. 그때 자극을 좀 받았죠. (A-69) 그래서 그걸(슈퍼바이저 교육탐색) 한 세 번 정도 두 번 세 번 했나? 했을 때 이 과목이 시작할 거죠. 음... 그래서 여기서 많이 따졌던 것 같아요. 따왔죠. 그 시기적으로 그 그렇게 맞아 들어가거든요. ..(중략).. 예. 비슷하게 했었 거. 수업 잘, 잘한 거 맞나 이런 거 보면. (웃음) (C-65) (전략)..2005년도 팀장직무교육 때 000교수님한테 슈퍼비전 관련된 강의를 받았는데 슈퍼비전 역시 어 사회복지 실천과 동일하다. 어 욕구에 슈퍼바이저의 욕구에 기반해서 합의하고 계약하고 슈퍼비전이 이루어지고 평가하고 어 그래서 다시 또 욕구수렴하고 어 실천과정이 이루어지는 평가. 계속 그런 과정들이 있어야 된다는 교육을 받으셨어요. 그 다음에 인제 *** 교수님이 그 슈퍼비전에 대한 디자인 교육을 또 해주셨어요. 그래서 아 우리도 좀 그 실천과정과 동일하게 슈퍼비전 계획서와 음 합의하는 과정도 좀 넣고 액션플랜 같은 거도 만들고 평가도 한번해보자라고 어 해서 이제 변명이 된 부분인 거죠.(G-16)

4.3.2 슈퍼비전만을 위한 무한노력의 결실이 보이고

참여자들은 사회복지관 내에서 슈퍼비전을 제공하는 슈퍼바이저로서 업무방향과 직원들의 업무수행 내용 등을 고려한 자신만의 슈퍼비전 방법을 여러 가지 시행착오와 오랜 시간의 노력을 통하여 도출하게 된다. 이들은 이전에 두서없이 진행되던 슈퍼비전을 다양한 시도와 노력 끝에 사회복지관에서 행정적인 기능을 잘 할 수 있는

수퍼비전의 절차, 내용, 방식을 이끌어내는 경험을 하게 된다. 즉, 수퍼바이저는 기관의 특성과 업무내용, 그리고 본인과 수퍼바이저 모두를 고려한 수퍼비전이 행정적으로 안정된 운영으로 인해 얻어진다는 수퍼비전의 행정적 기능을 이해하게 되는 것이다.

그 사전에 먼저 계획서를 짜기 전에 어떤 식으로 만들어 갈 건지에 대한 그런 수퍼바이저와 수퍼바이저 담당자와의 1:1. 어떤 방향으로 그럴거니? 라는. 그거를 1차 회의가 되었고, 2차적인 수퍼비전인 상황은 그 중에 선임이, 우리로 따지면 나머지 3명 중에 선임이 나머지 구성원들을 데리고 2차 회의. 이렇게 그럴 건데, 이렇게 공유를 하고 이렇게 될 건데 여기에 대한 의견을 다오. 2차 회의... (중략) 이러한 회의내용들 가운데 좀 더 심도 깊게 다루고 싶을 때는 제가 따로 만나 업무에 도움이 되도록 해요. 저희 직원들은 이렇게 (수퍼비전을) 하니 좋다고 하더라구요.(H-48)

우리 부제가 뭐였나면 자기 성장 계획서였어요. 그래서 내(수퍼바이저)가 나에 대한 고민을 하는 거지 내가, 내가 어떻게 성장할 것인가 이 조직에서 나는 어떤 존재의 미이고 사회복지사로서, (중략) 수퍼바이저 역시 이제 그런 계획서를 가지고 오면서 인제 확인하고 오면서 어 어 도움이 되는 거죠. 아 이 친구가 이런 생각하는구나 그러면서 인제 나는 또 이 친구의 경력이나 어 성장계획에 따라서우리가 일종의 수퍼비전의 형식을 만든 셈이죠 (G-27)

4.3.3 힘을 주는 수퍼비전을 추구함

긍정적 반응의 수퍼비전의 경험에서 살펴볼 수 있는 것은 수퍼바이저가 수퍼바이저의 욕구를 탐색하거나 그의 고민을 충분히 들어주고 함께 공감해주는 경험에서 나온다. 이에 평소에 수퍼비전 시 저항하는 느낌이었던 수퍼바이저도 수퍼비전 장면에서는 적극적으로 자신을 표현하고 정서적으로 지지받았다는 표현을 한다. 즉, 수퍼바이저가 위축되지 않도록 편안한 분위기를 수퍼바이저가 만들어 준 것이다. 이러한 수행경험은 수퍼비전의 기능 중 지지적 기능의 효과를 가진다.

좋은 수퍼바이저가 되기 위해서 수퍼바이저로서 내지는 사회복지사로서 그 스스로를 통찰하는 시간을 갖는 게 굉장히 중요하고 필요한 시간이라고 생각을 해요. (중략) 사회복지사들에게도 그런 가치적인 면.. 부분들 사회복지 본질과 관련된 부분들에 대해 그 방향이 좀 많이 바뀌고 있다라는 걸 많이 느끼게 되구요. (D-12, 15)

수퍼비전의 원칙이 개별성이 있어요. 수퍼비전 받는 직원의 전체적인 맥락 안에서의 얘기잖아요.(중략)그런 전체적인 맥락. 이 이 수퍼바이저에 대한 이해가 없으면 이게 그게 질책이 될 수 있고 막 그렇단 말이야. 근데 아니라 아니거든요 그럴 수밖에 없는 상황들. (중략) 개별성이 뭐 다 딱 일대일 단 한 사람 한 사람이 아니라 이 사람에 대한 전체적인 이해.(후략)(G-70,71)

지금까지의 연구결과로 도출된 사회복지관의 내부 수퍼비전 수행경험은 <figure 1>과 같이 표현될 수 있다.

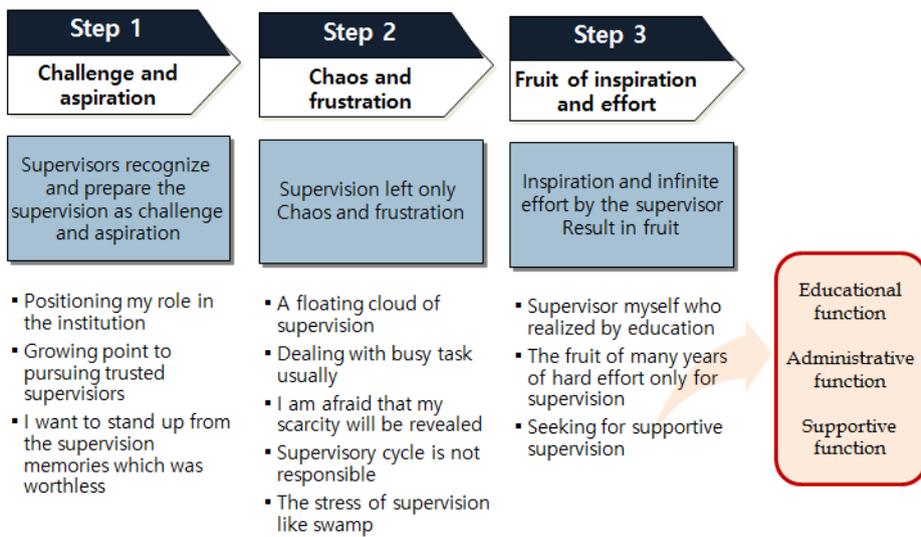


Fig. 1. process of performed supervision

5. 결론 및 제언

사회복지관 내 슈퍼비전은 선임인 슈퍼바이저가 슈퍼바이저에게 행정적, 교육적, 지지적 슈퍼비전의 기능을 모두 고려하여 지식, 기술, 가치를 전수함으로써 슈퍼바이저가 보다 효과적으로 실천하여 궁극적으로 클라이언트에게 최상의 서비스를 주도록 돕는 포괄적인 상호적인 과정이다. 이에 본 연구는 슈퍼비전에 대한 포괄적인 제안을 주로 제시하는 양적연구의 한계를 극복하고자 질적 연구방법을 사용하여 지역사회복지관 실천현장에서 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계와 상황까지 포함하는 구체적 개선방안을 모색하였다는데 의의가 있다.

본 연구는 사회복지관 근무경력 5년 이상이고 슈퍼비전을 1년 이상 주고 있는 10명의 사회복지관 슈퍼바이저를 심층 면접하여 3개의 주제어, 11개의 하위주제어를 결과로 도출하였다. 사회복지관에서 승진을 하여 슈퍼비전을 처음 주게 되는 시점에서 사회복지사들은 슈퍼비전에 대한 도전과 포부를 가지고 시작한다. 하지만 현실에서 슈퍼바이저들은 슈퍼비전은 헤어 나올 수 없는 늪과 같았다. 그러나 슈퍼바이저들은 성찰과 무한노력으로 결실을 맺어 성공적으로 슈퍼비전을 수행하게 된다.

이러한 연구결과를 토대로 사회복지관 슈퍼비전의 실제적인 향상을 꾀할 수 있는 대안에 대한 논의를 다음과 같이 제시한다.

우선, 본 연구결과 중간관리자로 승진한 사회복지사는 슈퍼비전에 대한 포부를 가지고, 슈퍼비전을 자신이 다시 한 번 성장하는 지점으로 인식하고 있다. 하지만 이들은 슈퍼비전을 받은 경험이 전무하고 슈퍼비전에 대한 지식도 없다보니 뜬구름 잡게 되고 자신의 부족함을 드러내고 있는 것이 슈퍼비전이라는 생각에 절망하게 된다. 이러한 경험을 극복하고자 하는 참여자는 슈퍼비전에 관심 있는 기관장에 의한 기관 차원의 교육이나 대학원 수업을 받거나 스스로 관련 교육을 찾아 학습하는 과정을 거친다. 즉, 슈퍼비전의 기능 가운데 교육적 기능이 중요함을 알 수 있었다. 하지만 사회복지관 관리자의 주요업무로 슈퍼비전을 제시하고 있지만 구체적으로 무엇을 어떻게 하는 것인지에 대해 제시되는 교육은 드물다. 현재 중간관리자들은 제대로 된 슈퍼비전이 우리나라 실천현장에 소개되고 정착되기 이전 세대가 많으므로 이러한 슈퍼비전의 방향성을 잡기가 더욱 힘든 것이다. 물론 일부 지역에서는 보수교육에서 슈퍼비전 교육을 실시하

고 있으나 각각의 경험에서의 어려움에 대해 충분히 다루이지 못하고 개론적인 수준에 그치고 있다. 따라서 지역사회복지관 슈퍼바이저들을 위한 다양한 슈퍼비전 교육의 기회가 보다 많아지고, 이들의 슈퍼비전을 통해 실천해야 하는 슈퍼바이저에 대한 교육적 기능이 충분히 설명된 다양한 슈퍼비전 매뉴얼이 보급되어야 한다.

둘째, 기관 내, 외부의 행정적 준비가 이루어져야 한다. 기관 내에서는 슈퍼비전에 대한 규정이 행정적으로 완비되어야 한다. 본 연구결과 슈퍼바이저들은 슈퍼비전을 통해 신뢰받는 선임으로 성장하고자 하지만, 책임지는 슈퍼비전을 줄 수 없는 환경을 어려움으로 경험하고 있다. 사실 슈퍼비전이 효과적이기 위해서는 전반적인 조직의 성과관리 틀 속에서 운영되어야[1] 한다고 보고되고 있다. 따라서 슈퍼비전을 실행하는 조직은 조직의 미션과 비전을 우선적으로 정립하고 그에 따라 방향성을 제시하며, 이에 대해 직원들과 합의를 도출하고 지속적으로 공유하기 하는 방편으로 슈퍼비전을 활용하게 된다. 하지만 현실적으로 업무에 치여 슈퍼비전이 업무 외 부담으로 생각되고 결재만으로 충분하다라는 인식이 팽배하다. 따라서 기관 내 슈퍼비전 관련 규정을 명문화하여 마련할 필요가 있다. 이렇게 내부규정으로 슈퍼비전에 대한 실시환경을 마련하는 것이[21] 슈퍼비전의 중요한 성공요인으로 제시되고 있다. 이러한 체계적 변화가 슈퍼비전이 현실적으로 실천가능한 환경의 개선을 이끈다. 본 연구결과에서도 슈퍼바이저는 발등에 떨어진 불 끄기 바쁜 일상 속에서 늪과 같은 슈퍼비전의 스트레스를 온몸으로 받고 있었다. 선행연구에서도[2] 우리나라 사회복지 기관 내에서 슈퍼비전이 활성화되지 못하는 가장 큰 장애물로 슈퍼바이저의 과다업무를 지적하고 있다. 본 연구에서도 J가 언급한 것처럼 슈퍼바이저는 월 1회 또는 주 1회의 슈퍼비전에 참여하지만, 슈퍼바이저는 슈퍼바이저 수만큼 즉, 3~6회의 슈퍼비전을 진행해야 하기에, 슈퍼바이저의 업무조정이 전제되지 않으면 효과적인 슈퍼비전이 이루어지기는 어렵다. 슈퍼바이저의 과다한 업무를 줄여야 슈퍼비전을 위한 준비와 노력을 할 수 있고 이에 따라 슈퍼비전을 본인과 직원의 성장 지점으로 활용할 수 있게 된다. 기관 외부에서는 평가하는 틀에서 변화가 필요하다. 단순히 슈퍼비전의 실시유무를 체크할 것이 아니라 기관 내 슈퍼비전에 대해 명문화된 규정이 마련되고 이에 따라 실시되고 있는지를 평가하게 된다면 슈퍼비전의 질적 수준이 향상될 수 있을 것이다.

더불어 사회복지관에 맞는 수퍼비전 모델을 제시해줄 필요가 있다. 본 연구결과 수퍼바이저들은 이전에 두서없이 진행되던 수퍼비전에서 다양한 시도와 노력 끝에 행정적인 기능을 잘 할 수 있도록 돕는 수퍼비전의 절차, 내용, 방식을 이끌어내는 경험을 하게 된다. 그럼에도 불구하고 본인들이 실시하고 있는 수퍼비전에 대한 확신을 갖는 데까지 많은 시간과 노력이 소모되는 경향이 있다. 이제 사회복지관협회와 같이 대표성을 갖는 조직에서 그동안의 다양한 시도와 도전을 연구하여 밝혀줌으로 이들이 하는 수퍼비전에 대한 당위성 제공과 함께 본인이 속한 기관의 행정적인 환경에 맞는 수퍼비전 모델을 취사선택하여 사용할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

셋째, 사회복지관 수퍼비전은 현실적인 업무에 대한 내용뿐만 아니라 관계에서 격려 받을 수 있는 지지적 내용이 포함되어야하다. 본 연구에서도 수퍼바이저는 무엇을 향해야 하는가와 같은 수퍼비전의 방향성에 대한 많은 고민과 시행착오를 하는 것으로 나타난다. 수퍼비전이 업무중심으로 문제 해결에 초점을 두다 보면 업무지시와 결재와 유사해지고 수퍼바이저를 비판하는 듯한 인상을 가지게 된다. 또한 관계중심의 수퍼비전을 중시하다보면 실제 도움이 되지 않고 책임지지 않는 수퍼비전이라고 비판을 받게 된다. 이에 본 연구결과에서 제시하고 있듯이 수퍼비전은 자신이 가지고 있는 사회복지 가치 성찰과 더불어 수퍼바이저의 자기성장의 관점에서 수퍼바이저를 격려하고 지지하는 관계에서 긍정적 결실을 맺을 수 있다. 실제 현장에서 사회복지사들에게는 필요한 여러 가지 역량 가운데 사회복지 지식 및 기술습득도 중요하지만, 다양한 상황에서 효과적으로 실천할 수 있도록 믿어주고 돕는 지지적 측면이 기초적 역할을 하기 때문이다.

References

[1] J. S. Ahn, W. H. Choi, *Social Work Supervision*, pp. 1-23, 173-200, 287-288, Shin-jeong, 2013.

[2] E. J. Lee, "(A) Study on supervision recognition in social welfare center". A master's thesis of Graduate School Ewha Woman's University, pp. 27-52, 2004.

[3] J. Y. Lee, "The Effects of Social Workers' Perception of Supervision Types on their Job Performance.- Based on the Community Welfare Centers in Daejeon and Chungnam -", A master's thesis of Graduate School of Kongju University, pp. 40-68, 2013.

[4] B. S. Kim, "The Effects of Supervision on the Organizational Commitment of Social Workers in an Early Career Stage - Focused on the mediating effects of jobs at is faction", A master's thesis of Graduate school of Dong-Eui University, pp. 41-56. 2014.

[5] H. J. Park, S. Y. Kim, "The Research of between the Supervision Function and a Social Worker's Accountability-Targeting the Social Worker's in Metropolitan Area", *Journal of Community Welfare*, vol. 56, pp. 57-81, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.15300/jcw.2016.56.1.57>

[6] K. P. Yun, "A study on the Influence of Social Welfare Center's Supervision on Work Performance-Focusing on Mediating Effect of Social Worker's Professional Capability", A master's Thesis of Graduate school of Gwangju University, pp. 45-150, 2013.

[7] W. H. Kwon, "A Study on the Factor of Supervision and Job Performance of Supervisee", A master's thesis of the graduate School of Seoul Women's University.

[8] C. H. Kang, S. Y. Choi, "A Review on the Direction and Related Variables of Supervision in Social Service Organizations: Discussions for Research and Practice", *Journal of Korean Social Welfare Administration*, vol. 7, no. 1, pp. 39-44, 2005.

[9] J. S. Ahn, J. H. Youn, "The study on the analysis of supervisor competence in community welfare centers-focus on competency of supervisor's knowledge, skill and attitude", *The Korea Contents Association Journal*, vol. 11, no. 2 pp. 359-364, 2011.
DOI: <https://doi.org/10.5392/JKCA.2011.11.2.353>

[10] K. R. Shin, M. O. Cho, J. H. Yang. *Qualitative Research Method*. pp. 90-100, 254-255, Ewha Woman's University Press, 2004.

[11] O. K. Yang, K. Y. Lee, S. Y. Choi, J. H. Yeoun, *Social Work Supervision*, pp. 57-85, Yang-Seo-Won. 2013.

[12] Y. J. Kim, "A Study on the Practice of the Staff Supervision of Community Welfare Center-Focusing on Alfred Kadushin Medel". A master's thesis of the graduate school of Seoul Women's University, pp. 34-84, 2000.

[13] J. S. Ahn, S. Y. Jeon, J. H. Youn, "Issue and solution of the staff's supervision at the community welfare center in Seoul", *Korean Journal of Clinical Social Work*, vol. 7, no. 3, pp. 85-111, 2010.

[14] K. H. Lee, S. W. Bae, "The actual condition and need of supervision for school social workers", *Journal of School Social Work*, vol. 12, pp. 111-135. 2007.

[15] J. S. Ahn, E. J. Jung, "The Effect of Supervision in Individual and Organizational Levels on Job Satisfaction of Counselor at Child Protection Agencies: Analyzed with Multi level Analysis Methodology", *Journal of School Social Work*, vol. 23, pp. 153-180, 2012.

[16] W. H. Choi, "A Study on the Education Contents Development for Supervisor based on Importance-Performance Analysis(IPA) of Supervisor's Knowledge and Skill Competence", *Korean Journal of Social Welfare Education*, vol. 23, pp. 39-67, 2013.

[17] D. M. Kim, "Shame and Evaluation Anxiety in Music Therapy Group Supervision", *Korean Journal of Music Therapy*, vol. 11, no. 1, pp. 60-85, 2009.

DOI: <https://doi.org/10.21330/kjmt.2009.11.1.60>

- [18] J. Y. Hong, J. Ha, "A Qualitative Study on Supervisee's Experience in Group Supervision", *The Korea Journal of Counseling*, vol. 10, no. 3, pp. 1427-1451, 2009.
DOI: <https://doi.org/10.15703/kjc.10.3.200909.1427>
- [19] E. J. Lee, M. H. Lee, "A qualitative case study on the process of Rhee Dongshick's live supervision", *The Korea Journal of Counseling*, vol. 14, no. 6, pp. 3785-3809, 2013.
DOI: <https://doi.org/10.15703/kjc.14.6.201312.3785>
- [20] M. Y. Lee, "The Study on the Development of Program for Supervision in the Community Welfare Center - An Empowering Approach", *Ewha Social Welfare Review*, vol. 1, pp. 226-250, 2002.
- [21] W. H. Choi, "Study on the Critical Success Factors(CSFs) of Social Work Supervision", *Journal of Korean Social Welfare Administration*, vol. 12, no. 3, pp. 75-111, 2010.
- [22] C. H. Ham, K. P. Yun, "A Study on the Influence of Social Welfare Center's Supervision on Work Performance-Focusing on Mediating Effect of Worker's Professional Capability-", *Journal of Community Welfare*, vol. 47, pp. 201-225, 2013.
- [23] W. W. Lee, *Qualitative study and Case study method*, pp. 3-29, Heung-Seol Press, 2011.
- [24] Devorah K. Padgett., *Qualitative methods in social work research: challenges and rewards*. SAGE Source Books for the Human Services. 1998, translated by T. K. Yoo, *Social Work Qualitative Research Method*, pp. 74, NANAM Publishing House, 2005.

이 마 리 아(Maria Lee)

[정회원]



- 2007년 2월 : 서울여자대학교 일반 대학원 사회사업학과 (사회복지학 석사)
- 2007년 2월 ~ 2013년 2월 : 장안 종합사회복지관 대리
- 2016년 2월 : 경북대학교 일반대학원 사회복지학과 박사과정 수료
- 2013년 4월 ~ 현재 : 한국원격평생교육원 사회복지학과 강사

<관심분야>

지역사회복지, 사회복지교육

이 경 은(Keung-eun Lee)

[정회원]



- 1992년 2월 : 이화여자대학교 일반 대학원 사회사업학과 (문학석사)
- 1998년 8월 : 대구대학교 대학원 사회복지학과 (철학박사)
- 2000년 3월 ~ 2005년 2월 : 경운대학교 아동복지학과 교수
- 2005년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 사회복지학과 교수

<관심분야>

아동복지, 지역사회복지

김 도 희(Do-Hee Kim)

[정회원]



- 2004년 8월 : The University of Queensland(M.S.W-사회복지석사)
- 2008년 2월 : 이화여자대학교 일반 대학원 사회복지학과 (문학박사-임상사회복지전공)
- 2007년 3월 ~ 2008년 2월 : 이화여자대학교 BK21 박사급연구교수
- 2008년 3월 ~ 현재 : 위덕대학교 사회복지학과 교수

<관심분야>

임상사회복지(사회복지실천) - 다문화, 여성복지, 가족치료