

# 사회복지실천을 위한 자원 만들기와 활용

-개인 자원을 중심으로-

최 옥 채

(전북대 사회복지학전공 조교수)

## 1. 문제제기

사회복지실천을 주도하는 사회복지기관의 사회복지사는 다양한 자원을 동원하여 활용한다. 특히 클라이언트를 돕기 위해 해당 전문가는 필요한 자원을 지역사회로부터 충분히 확보해야 한다(Crimando & Riggan, 1994:3)고 할 때 사회복지사 역시 프로그램의 성공적인 수행은 물론 프로그램에 참여하는 대상자 변화의 질적 향상을 위해 합당한 자원을 개발하여 적절히 활용할 필요가 있다.

실제로 클라이언트를 직접 원조하는 사회복지실천에서 사회복지사의 자원 활용이 중요함을 여러 문헌(Kirst-Ashman & Hull, 2001; 김범수, 2000; Rothman & Sager, 1998; 양용희 외, 1997; Pincus & Minahan, 1973)에서 확인할 수 있다. 뿐만 아니라 사회복지실천 상황에 따라 “합당한 자원의 부재로 일부 클라이언트가 교도소로 갈 수밖에 없다”(Slaght, 2002:24), “정치적 행위를 구사해야 하는 지역사회조직가는 조직의 원활한 운영을 위해 자원 개발에 의무적으로 임해야 한다”(Grosser & Mondros, 1985:162)는 주장에서 자원 활용의 중요성을 이해할 수 있다.

이렇게 사회복지실천에서 자원 활용의 중요성이 강조되고 있으나 사회복지사가 자원을 개발하여 활용할 수 있는 구체적인 방안이 마련되지 못하고 있는 실정이다. 사회복지실천에서 중요시하는 자원이 절로 조달되는 것이 아니고, 나아가 자원을 한층 효과·효율적으로 활용할 수 있어야 하기 때문에 사회복지사가 적용할 수 있는 체계화된 방안이 마련되어야 한다.

이 연구는 사회복지실천 프로그램에 투입할 개인 자원을 발굴하여 체계적으로 활용할 수 있는 방안을 제시하는 데 목적을 두고 있다. 즉 개인 자원의 개발과 활용이 강조되고 있는 사회복지실천 상황에서 특정 프로그램에 필요한 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 자원 만들기 방안을 모색하고자 한다. 이를 위해 문헌연구와 현장조사를 통해 자원 만들기 관련 개념과 이론 그리고 자원 유형을 알아보고, 개인 자원을 중심으로 자원 만들기의 필요성과 사례 그리고 과정을 다루고자 한다. 특히 일선 사회복지사와의 면접과 기존 문헌을 통해 자원 만들기 사례를 발굴하여 정리하고, 이 정리를 바탕으로 사회복지실천 현장에서 사회복지사가 적용할 수 있는 자원 만들기 과정을 모색하고자 한다.

## 2. 관련 개념과 이론

자원 만들기에 관한 이해를 돕기 위해 자원과 자원 유형, 자원 만들기, 자원 만들기과 자원봉사자 관리, 자원동원이론에 관하여 정리하도록 하겠다.

### 1) 자원과 자원 유형

먼저 사전에서 자원(資源, resources)은 "인간이 사회생활을 유지·향상시키는 데 유용하게 쓰이는 각종 물자를 비롯하여 인간과 잠재적 가능성까지 포괄한다"(동서문화, 1999:13331)고 정의되고 있다. 자원에 관한 이 같은 정의는 인적 자원과 산업 자원을 총망라하여 기후 자원, 지리 자원, 인간 자원, 물질 자원, 문화 자원으로 유형화하고 있다. 이렇게 자원을 총괄하여 규정하고 있지만 모든 자원은 인간 생활에 유용하게 사용된다는 점에 주목할 필요가 있다.

한편 사회복지실천에서 자원은 사회복지실천 전문성을 바탕으로 한정하여 규정할 필요가 있는바, 클라이언트의 변화나 그들의 생활을 향상시키는 데 유용하게 사용할 수 있는 인력, 물질, 조직, 정보 등으로 이해할 수 있다. 이 같은 자원은 사회복지실천이 이루어지고 있는 각 분야나 사회복지사가 구사하는 방법에서 널리 활용되고 있음을 확인할 수 있다. 예컨대 아동복지, 장애인복지, 노인복지 등과 같은 사회복지실천의 모든 분야에서, 그리고 개별사회사업, 집단사회사업, 지역사회사업, 통합적 접근, 사례관리 등 사회복지실천의 제반 방법에서 다양한 유형의 자원이 활용되고 있다. 물론 사회복지실천에서 자원의 활용은 클라이언트의 욕구를 반영하여 일정한 절차에 따라 이루어진다. 그러면 사회복지실천에서 중시하는 자원의 유형은 어떻게 구분할 수 있고, 자원의 유형화는 왜 필요한가?

사회복지실천에서 활용하는 자원의 유형을 명쾌하게 밝힌 문헌을 쉽게 찾아볼 수 없다. 핀커스와 미나한이 사회복지실천 관련 자원의 유형을 비공식 자원체계, 공식 자원체계, 사회 자원체계로 구분하였다(Pincus & Minahan, 1973:4-5). 이들은 자원이 형성된 특성에 따라 가족, 친구, 이웃, 동료 등을 비공식 자원체계로, 회원제로 운영하는 공식협의체나 조직을 공식 자원체계로, 병원, 법률상담소, 학교 등과 같은 사회 기관을 사회 자원체계로 분류하였다. 또한 몇몇 문헌(Wacker et al., 2002; McCurley & Lynch, 1996; Crimando & Riggan, 1994)에서 대인 서비스를 위해 지역사회에 산재한 사회복지실천 관련 기관, 조직, 정보매체 등을 지역사회 자원(community resources)으로 강조하고 있다. 한편 국내 문헌들(김상곤, 2002; 김창섭, ?; 김범수, 2000:183; 최상호, 1996:192)을 종합하면 인적 자원, 물적 자원, 자연 자원, 조직적 자원, 사회적 자원으로 구분할 수 있다. 특별히 유명이(2000:443)는 크게 공식적 자원과 비공식적 자원으로 구분하고, 공식적 자원을 다시 공적 자원(동사무소, 정신보건센터, 국민건강보험공단 등)과 사적 자원(사회복지관, 교회, 기업재단 등)으로, 비공식적 자원을 자연적 도움 제공자(가족, 친척, 이웃, 동호회 등)와 자원봉사자로 구분하였다.

오컨대 자원 유형을 소개하는 국내의 문헌들은 자원의 형성 조건과 자원의 활용상 기능을 근거로

구분하고 있다. 사회복지실천 관련 자원을 한층 합당한 유형으로 분류하기 위해서는 이 같은 분류 방식을 반영하고, 나아가 사회복지실천의 실제 상황에서 사회복지사가 주로 활용하는 자원에 중점을 두며, 또한 사회복지사가 수행해야 할 자원 만들기의 유형을 고려할 필요가 있다. 왜냐하면 사회복지사는 이들 자원을 유형으로 구분하는 것으로 끝나지 않고 자원 만들기에 주력해야 한다고 할 때 자원 만들기의 유형화가 불가피하기 때문이다. 이런 맥락에서 사회복지실천 관련 자원을 개인, 현금, 물품, 시설(施設, facilities), 기관(機關, agencies), 정보로 분류하는 것이 바람직하다고 본다. 이들 자원을 선행 문헌의 분류와 비교해 표로 정리하고, 유형별 특성을 요약하면 다음과 같다.

〈표 1〉 자원 유형 분류에 관한 비교

선행 문헌의 자원 유형			연구자의 자원 유형
핀커스 등	김상곤 등	유명이	
가족, 친구	인적 자원	자원봉사자 이웃	개인
현금(개인)	물적 자원		현금
물품(개인)			물품
	자연적 자원		시설
조직	조직적 자원	동호회 동아리	조직
병원	사회적 자원	동사무소 교회	기관
정보			정보

### (1) 개인

개인은 사회복지실천에 직접 참여하여 사회복지사의 업무를 지원하는 사람으로 보통 인적 자원으로 분류하고 있다. 따라서 개인의 근로능력이 자원의 핵심이라고 할 수 있다. 특히 개인은 자신이 가지고 있는 전문 기술이나 지식을 활용할 뿐만 아니라 다음에 살펴볼 현금, 물품, 시설 등의 자원을 제공하는 데 결정적인 역할을 하기도 한다. 대체로 이 자원은 사회복지실천에서 자원봉사자로 불리며, 이들이 특정 분야의 전문가이건 평범한 주민이건 사회복지실천 관련 교육을 통해 투입된다.

### (2) 현금

현금은 사회복지실천에서 경비로 사용되는 중요한 자원이라고 할 수 있다. 현금 자원은 대체로 사업비와 인건비로 활용되며, 사회복지사의 모금 또는 사업제안서(proposal) 제출에 의해 마련된다. 양용희 등(1997:12)과 정무성(?)도 강조한 바와 같이 사회복지기관은 비영리조직이라 이용자를 통한 자원 충당이 어렵기 때문에 사회복지사는 모금이나 지원금을 확보하기 위해 노력하고 있다.

### (3) 물품

물품은 현금이 아닌 현물을 일컫는다. 물품 자원은 현금 자원과 같이 사회복지실천의 실제 경비로 포함된다. 클라이언트에게 제공할 물품이나 프로그램 진행에 필요한 물품을 사회복지기관이 준비해야 하기 때문에 현금과 같이 중요한 자원이다. 예컨대 물품 자원은 기업의 생산품과 상인의 판매물을 들 수 있으며, 대표적인 사례로 사회복지기관의 푸드뱅크 사업을 들 수 있다. 특히 물품은 기부자 입장에서 현금보다 유리하고, 사회복지기관 입장에서는 물품구입 업무를 생략할 수 있는 장점이 있다. 단 기부된 물품에 의해 클라이언트의 욕구나 프로그램의 내용이 결정되는 것보다 클라이언트나 프로그램 진행에 필요한 물품을 정한 뒤 수집하는 것이 바람직하다.

### (4) 시설

시설은 사회복지실천을 진행하는 과정에서 사용되는 도구, 설비, 공간 등을 포함한다. 이들 시설 자원은 사회복지실천 과정에 주로 이용되거나 실천 과정의 효과성을 높이기 위해 부속적으로 활용된다. 예컨대 집단 프로그램을 운영하는 사회복지사는 필요한 도구와 설비를 갖춘 공간을 시종 주되게 활용함과 동시에 프로그램 진행 중 야외 활동으로 공공 문화시설을 일시 방문 또는 관람할 수 있다. 사회복지기관의 사회복지사는 기관 자체 시설 말고도 이런 시설을 활용하는 데 드는 비용을 최소화해야 하기 때문에 시설 자원 확보에 주력한다. 한편 선행 문헌에서 산, 강, 바다 등을 자연적 자원으로 분류하나 이들 자원의 관리 주체와 사회복지실천에서의 체계적 활용상 한계가 있어 여기에서는 제외하고자 한다.

### (5) 조직

조직은 특정 목적을 달성하기 위해 일정한 지위와 역할을 지닌 사람들의 모임을 일컫는다. 이 같은 조직은 다음에 볼 기관과 유사한 개념이라 할 수 있으나 기관에 비해 단순하고 비공식적인 면이 강하다는 면에서 기관과 분리하여 이해할 필요가 있다. 물론 조직의 규모에 따라 복잡한 구조와 공식성을 가질 수도 있으나 여기에서는 직장의 동호회, 대학의 동아리, 사이버상의 다양한 모임 수준으로 한정하고자 한다.

### (6) 기관

기관은 일정한 목적을 달성하기 위해 합당한 인원과 시설을 갖춘 조직체를 의미한다. 따라서 사회복지사는 특정 기관의 목적과 정신이 사회복지실천과 일치한다면 그 기관의 특성을 고려하여 다양한 용도로 활용할 수 있다. 기관들로부터 정보를 제공받을 수 있고, 특정 프로그램을 기관들과 연계하여 실시할 수도 있으며, 나아가 개인·현금·물품·시설 자원을 받을 수도 있다. 특히 언론 기관은 사회복지기관의 사업을 홍보하거나 공동으로 진행할 수 있고, 그 파급효과가 크다는 측면에서 중요한 기관 자원이라고 할 수 있다.

## (7) 정보

정보는 사회복지실천 관련 제반 소식과 자료를 일컫는다. 이들 정보는 사회복지실천을 주도하는 사회복지기관과 사회복지사뿐만 아니라 사회복지실천에 참여하는 협력자와 대상자에게 유용하게 활용된다는 점에서 중요한 자원이라고 할 수 있다. 사회복지사는 정보기술 사회 속에서 홍수처럼 쏟아지는 정보를 선별·체계화하여 유익하게 활용할 수 있도록 노력해야 하고, 사회복지실천 관련 정보를 보유하고 있는 정보원(情報源)을 발굴해야 한다. 사회복지사는 외부로부터 정보를 받아 활용할 때 그 출처를 분명히 밝혀야 하며, 이는 사회복지사가 반드시 지켜야 할 윤리라고 할 수 있다.

## 2) 자원 만들기

자원 만들기는 사회복지사가 프로그램에 투입할 자원을 면밀하게 파악한 후 부족한 자원을 지역사회로부터 끌어와 자원의 유형에 따라 적절히 다듬어 활용하는 과정을 일컫는다. 즉 자원 만들기는 사회복지실천에 필요한 자원을 사회복지사가 발굴하고, 발굴한 자원을 용도에 알맞게 교육·훈련·조정하여 활용하며, 나아가 자원에 적당히 보상하는 실천 과정이라고 할 수 있다. 특히 프로그램에 참여한 자원에게 보상함을 강조하는 것은 자원에 대한 사후관리 차원에서 이후 자원 활용을 더욱 용이하게 하기 위해서이다. 이렇게 일정한 과정에 따라 자원을 더욱 효과적이고 체계적으로 활용한다는 측면에서 자원 만들기는 사회복지사가 사회복지실천에서 구사할 수 있는 한 방안으로서 본 프로그램과 함께 실시해야 할 부속 프로그램이라고 할 수 있다.

## 3) 자원 만들기와 자원봉사자 관리

그러면 자원 만들기는 사회복지실천 현장에서 이미 이루어지고 있는 자원봉사자 관리와 어떻게 다른가. 자원봉사는 사회복지실천의 각 분야에서 강조되고 있으며, 각계각층의 다양한 사람들이 자원봉사자로서 사회복지기관을 중심으로 사회복지실천 프로그램에 참여하고 있다. 특별히 김영호(1996:16)는 자원봉사활동을 자원복지(自願福祉, voluntarism)로 칭하면서 인간의 공동복지 목표를 달성하기 위한 공동참여 노력으로 인간상애(人間相愛)를 기반으로 하는 자발정신·자유의지(volunteerism), 자원복지활동(volunteer activity), 자원복지기관(volunteer organization)을 통합한 개념으로 정의하고 있다. 이 같은 정의는 자원봉사활동이 질과 모우비가 강조한 바처럼 사회복지실천에 대한 시민 또는 지역사회가 수행해야 할 역할(Gill & Mawby, 1990:1)에 초점을 두고 있다. 또한 사회복지실천 현장의 자원봉사자들은 대체로 일정 시간 교육을 받은 후 자원봉사활동에 임하고 있다. 자원봉사자를 교육시킨 후 활동하도록 하는 것은 자원봉사활동을 한층 효과·효율적으로 이끌어가기 위해서이다. 이런 측면에서 자원 만들기는 자원봉사자 관리와 유사하다고 할 수 있다.

한편 자원 만들기가 자원봉사자 관리와 다른 점을 다음 몇 가지로 요약할 수 있고, 따라서 사회복지실천 현장의 사회복지사는 자원봉사자 관리에 머무르지 말고 자원 만들기에 관심을 가질 필요가 있

다.

첫째, 자원 만들기에서 사회복지사는 프로그램에 필요한 자원을 철저히 사정하여 적합한 자원을 발굴·교섭하는 데 자원봉사자 관리에서보다 적극적이어야 함을 강조한다.

둘째, 자원 만들기는 프로그램 전 과정에서 참여 자원을 대상으로 소 프로그램을 진행함으로써 자원의 능력과 효율성을 강화하는 데 중점을 두고 있다. 실제로 몇몇 사회복지기관의 사회복지사들과 면접을 통해 “자원봉사자 관리가 체계적으로 충분히 이루어지지 못하고 있다”는 점이 드러나고 있다.

셋째, 자원 만들기는 사회복지사가 실시하려는 본 프로그램을 지원하기 위한 정규 부속 프로그램으로 인정되어야 한다.

#### 4) 자원동원이론

자원동원이론(資源動員理論, Resource Mobilization Theory)은 1960년대 여성해방운동, 환경·생태운동, 지역분권운동 등이 일어난 후 1970년대 중반 미국의 실용주의 가치관과 실증주의 방법론을 배경으로 등장했으며(사회문화연구소, 1993:183), 사회운동 분야의 집합행동을 뒷받침하고 있다(임희섭, 1999:85). 즉 자원동원이론은 행위에 따른 결과와 경험의 과정에 중점을 두면서 사회의 변화를 원하는 사람이 늘 존재한다는 가정 아래 사회운동은 자원동원의 가능성과 수준에 의해 결정됨을 강조한다.

대체로 자원동원이론은 오버셜(Obershall), 톨리(Tilly), 갠슨(Gamson) 등에 의한 정치사회학적 접근과 매카시(McCarthy), 졸드(Zald) 등에 의한 경제사회학적 접근으로 구분된다(임희섭, 1999:86에서 재인용). 즉 정치사회학적 접근은 집합행동을 정상적인 정치과정에서 파생되는 것으로 간주하고 정치적 자원을 집행행동의 핵심 요인으로 삼아 조직연대나 정치적 기회와 전략을 분석하며, 경제사회학적 접근은 경제조직을 대상으로 개발된 투입-산출과 같은 경제 이론에 근거해 집합행동의 조직을 분석한다.

요컨대 자원동원이론은 사회운동이 행위 주체의 조직화 능력과 자원동원에 의해 가능하다고 보며, 사회운동에 자원이 어떻게 동원되는가에 중점을 둔다(사회문화연구소, 1993:192). 자원동원이론에 의하면 사회운동은 자원, 조직, 기회의 변화 등에 의해 형성된다(임희섭, 1999:86). 또한 자원동원이론은 사회운동의 행위 주체로 이해 당사자가 아닌 양심적 구성원이라고 할 수 있는 지식인, 사회복지 관련 전문직 종사자, 학생, 매스 미디어 등을 강조한다. 이들 행위자는 자원동원의 주체이자 동원의 대상이며, 인적·경제적·정보·관계적 자원의 제공자로 간주된다(사회문화연구소, 1993:192).

한편 자원동원이론이 지향하는 가치는 자유, 평등, 민주주의, 인권, 시민사회 등에 두며, 행위체 구성원의 구조적 특징으로 조직과 네트워크에 중점을 둔다(사회문화연구소, 1993:193-194). 행위 조직간 관계와 네트워크는 참여자와 지지자를 동원하고, 현금과 정보 같은 다양한 자원의 전달 통로로서 중심적인 역할을 수행한다.

이와 같은 자원동원이론은 사회운동의 집합행동에 초점을 두고 있어 사회복지실천의 상황을 전적으로 뒷받침하는 것은 아니나 사회복지실천에서 사회행동이나 자원동원과 관련하여 부분적으로 토대

가 된다고 하겠다. 특히 지역사회 조직화에서 자원동원은 재정과 물질뿐만 아니라 주민을 동원하고 정치적 영향력을 행사하기(Kruzich & Austin, 1984:263) 때문에 자원동원이론은 사회복지실천의 중요한 이론적 배경이 될 수 있다. 예컨대 범죄예방 프로그램을 위한 자원봉사자 모집, 관련 기관이나 조직간 동맹에 필요한 정치적 지원과 재정 자원을 확보하기 위한 노력 등이 자원동원이론에 의해 설명될 수 있다.

사회복지실천에서 중시하는 지역사회의 자원동원과 관련하여 자원동원이론이 강조하는 원리(Turner, 2002; 임희섭, 1999; 사회문화연구소, 1993)를 정리하면 다음과 같다. 사회복지사들은 이들 원리를 자원동원에 적극 적용할 필요가 있다.

첫째, 기존 조직이나 네트워크에 편입된 자원일수록 사회운동의 성원이 되기 쉽다. 아울러 기존 조직들은 사회운동의 중요한 자원이며, 사회운동 참여자들의 비용을 줄일 수 있고, 사회운동이 성공할 가능성을 높이는 데 기여한다.

둘째, 개인의 사회운동 참여는 그가 제공하는 비용과 받는 이득에 의해 영향받고, 개인이 받는 이득은 전체 참여 성원이 공통적으로 받는 것(집합적 유인)과 참여 정도에 따라 다르게 받는 것(선택적 유인)으로 구분되며, 이 두 가지 유인이 적절히 조절되어야 참여가 활발해진다.

셋째, 참여자들이 지니는 성공의 가능성에 대한 기대는 사회운동을 성공적으로 이끌어 가는 중요한 요인이다.

넷째, 대체로 통합의 정도가 높고 참여자간 응집력이 높은 집단과 연계망에 의한 동원을 통해 집합행동이 발생하고 활성화된다. 이를 위한 조건으로 기존의 의사소통 연계망이 있어야 하고, 이 연계망이 집합행동의 이념과 목표를 수용해야 하며, 이 연계망을 활성화시킬 수 있는 분위기가 조성되어야 하고, 기존의 연계망이 없을 경우 그것을 조직화할 수 있는 지도자가 존재해야 한다.

다섯째, 최소한의 분업이 가능한 소규모 비공식 집단이 다양한 전술을 사용할 수 있고 외부의 탄압에도 효과적으로 대응할 수 있다.

### 3. 자원 만들기의 필요성과 사례

사회복지실천에서 자원 만들기의 정당성과 과정을 모색하기 위해 자원 만들기의 필요성과 사례를 살펴보도록 하겠다.

#### 1) 자원 만들기의 필요성

사회복지사가 사회복지실천 과정에서 개인 자원을 중심으로 자원 만들기에 주력해야 하는 이유를 정리하면 다음과 같다.

### (1) 자원 능력 강화

자원 만들기는 무엇보다도 자원의 능력을 강화하기 위해 필요하다. 특히 개인 자원을 발굴하여 프로그램에 바로 투입하는 것보다 프로그램과 관련된 내용을 교육함으로써 자원의 능력을 높일 수 있다. 이런 사례는 현재 자원봉사자 교육에서 확인할 수 있다.

### (2) 자원 활용의 효율화

자원 만들기는 자원 활용의 효율화를 위해 필요하다. 앞에서 언급한 바처럼 자원 만들기는 사회복지실천에 필요한 자원을 검토한 후 합당한 자원을 발굴하는 과정을 거쳐 자원이 가지고 있는 능력을 최대한로 발휘할 수 있도록 이끌어가기 때문에 자원 활용의 효율성을 높일 수 있다. 뿐만 아니라 프로그램에 투입된 자원의 활용 과정을 시중 지도·감독함으로써 자원의 활용을 극대화할 수 있고, 그래서 본 프로그램을 더욱 효율적으로 운영하는 데 기여할 수 있다.

### (3) 자원 활용의 체계화

자원 만들기는 사회복지사가 수행해야 하는 자원 활용 업무를 체계화하기 위해 필요하다. 자원 만들기에 관한 일련의 과정을 제시함으로써 자원 활용을 체계화할 수 있고, 자원 만들기를 체계화함으로써 한층 원활한 자원 활용을 꾀할 수 있다.

### (4) 자원 재활용의 용이성과 확산

자원 만들기는 한 번 활용한 자원을 다시 활용하는 과정을 한층 쉽게 하고, 나아가 새로운 자원을 확대 개발하기 위해 필요하다. 자원 만들기는 자원을 프로그램에 투입한 후 자원 활용 과정에서 자원을 지속적으로 지도·감독하고, 자원에 적절히 보상하며, 프로그램이 끝난 후 계속 관리함으로써 이들 자원을 다시 활용하는 데 용이하다. 특히 개인 자원은 활동하면서 경험을 쌓게 되어 다시 활용될 때 더욱 큰 효과를 얻을 수 있으며, 참여자들의 입소문에 의해 새로운 참여자를 확대시킬 수 있다.

### (5) 보상

자원 만들기는 사회복지사가 동원한 자원에게 적절히 보상하기 위해 필요하다. 물론 자원 만들기는 과정을 통하지 않더라도 사회복지실천에 투입된 개인에게 보상할 수 있는 방안은 많이 있다. 그러나 자원 만들기과 같은 체계적이고 연속하는 과정을 밟는 것이 자원에게 주어지는 보상을 더욱 강화할 수 있다.

## 2) 사례

개인 자원에 중점을 둔 자원 만들기 사례로 '좋은 멘터 되기'(전주보호관찰소 해든누리상담실, 2002)와 '매춘여성의 사회복지자를 위한 자원활동가 육성교육'(매매춘 근절을 위한 한소리회, 2000) 등



여러 사례를 들 수 있다. 이들 사례는 각 기관이 실시하려는 프로그램에 필요한 인력을 체계적으로 철저히 교육·훈련시켜 활용하는 데 중점을 두고 있다. 특히 '매춘여성의 사회복귀를 위한 자원활동가 육성교육'은 매춘여성의 사회복귀에 자원활동가가 필요하여 대학생과 일반인을 교육시킨 후 이들이 매춘여성들과 멘터-멘티로 결합하여 심화된 경험과 실제 활동을 겸하도록 하였다. 여기에서는 연구자가 개입했던 '좋은 멘터 되기' 사례를 요약하여 소개하고자 한다.

### (1) 개요

전주보호관찰소 해든누리상담실은 청소년 보호관찰 대상자를 위한 멘토링 프로그램을 2002년 9월 14일부터 11월 23일까지 총 10주간 실시하면서 멘터들의 자질을 향상시키기 위해 '좋은 멘터 되기' 프로그램을 운영하였다. 해든누리상담실은 멘토링 프로그램을 위해 전북대학교 학생을 중심으로 멘터(mentor) 12명과 중간관리자로서 대학원생 3명을 모집하였다. 멘터와 중간관리자 모집은 홍보와 면접 그리고 합의를 통해 합당한 자들로 선발하였고, 본 프로그램을 시작하기 전에 1박 2일 워크숍을 실시했으며, 본 프로그램 진행 중에는 멘터의 활동을 점검·지도·지원하기 위해 멘터, 중간관리자, 총괄 진행 팀장 등이 정기 중간 모임 3회와 종결 모임 1회를 실시하였다. 따라서 '좋은 멘터 되기' 프로그램은 멘터 모집에서 본 프로그램의 종료까지 진행되었다.

### 2) 목적

'좋은 멘터 되기'는 멘토링 프로그램에 투입할 개인 자원의 능력을 최대한 향상시켜 멘토링 프로그램을 한층 효과·효율적으로 운영하는 데 목적이 있다. 이는 멘토링 프로그램의 질을 높이기 위해 멘터의 자질이 결정적인 영향을 미친다는 사전 평가에 근거하고 있다. 특히 중간 모임은 본 프로그램이 진행됨에 따라 지친 멘터들의 사기를 북돋우며, 멘터-멘티의 개별활동 내용을 함께 공유함으로써 새로운 아이디어를 얻고, 어려운 점을 공동으로 해결하려는 데 중점을 두었다.

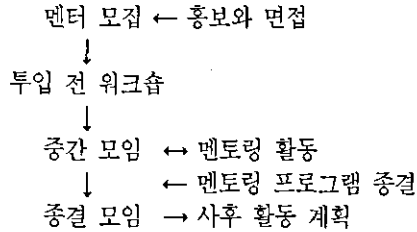
### 3) 대상

'좋은 멘터 되기'의 대상은 멘토링 프로그램에 참여하는 멘터 12명이었고, 본 프로그램 개시 전 워크숍에는 멘터를 포함하여 중간관리자, 운영 요원, 강사 등이 참여했으며, 중간 모임에는 멘터와 중간관리자 그리고 운영 요원이 참여했다.

### 4) 과정

'좋은 멘터 되기' 진행 과정을 자원 만들기의 사례로서 다음과 같이 멘터 모집, 투입 전 워크숍, 중간 모임, 종결 모임으로 정리할 수 있다.

'좋은 멘터 되기' 과정



① 멘터 모집

멘터 모집은 홍보물을 게시하고, 멘터로 지원한 대학생을 대상으로 연구자와 운영 요원이 면접을 실시하여 엄중히 선발했다. 이때 멘터로 활동할 수 있는 시간과 마음가짐을 주요 선정 기준으로 삼았고, 프로그램의 목적과 일정에 대해 지원자와 면접자가 합의함으로써 멘터를 최종 선발했다.

② 투입 전 워크숍

면접에 합격한 멘터를 대상으로 1박 2일 워크숍을 실시했고, 이 워크숍을 통해 멘토링 프로그램에 관한 이해를 비롯하여 청소년의 발달, 보호관찰제도, 교정현장 등에 관한 강의를 실시했으며, 멘터간 친교와 상담 기법을 익히는 데 주력하였다.

③ 중간 모임

본 프로그램 진행 중 정기 중간 모임을 실시하였다. 이 모임에는 중간관리자가 중심이 되어 조별 활동 내용을 보고한 후 멘터 각자의 활동 경험을 토의하는 시간을 가졌다. 중간 모임에서 멘터와 중간관리자들은 피드백을 통해 어려웠던 문제를 해결할 수 있었고, 공동체 의식을 강화할 수 있었다.

④ 종결 모임

종결 모임은 멘토링 프로그램을 마친 직후에 실시하였고, 이후 멘터들의 활동 방향에 관하여 토의하였다. 이때 정기 모임을 가지며, 차기 멘토링 프로그램에 후원할 것을 결정하였다.

(5) 평가

멘터 모집에서 실시한 엄중한 면접, 투입 전 워크숍, 중간 모임, 종결 모임으로 구성된 좋은 멘터 되기는 멘터들로부터 긍정적인 평가를 받았다. 또한 전체 멘토링 프로그램을 안정되게 이끌어 갈 수 있는 원동력이 되었다는 평가가 있었다. 특히 본 프로그램 진행 중 실시했던 중간 모임은 멘터와 멘티의 일 대 일 개별활동에서 어려움을 겪는 멘터를 지지하고, 함께 대처 방안과 정보를 나눔으로써 큰 효과를 본 것으로 평가받았다. 한편 투입 전 워크숍과 중간 모임에서 멘터들이 충분한 시간을 할애하지 못했다는 평가를 받았다.

## 4. 과 정

자원 만들기의 구체적인 과정은 자원 유형, 자원 만들기에 관한 이해와 필요성, 자원 만들기와 관련 하고 있는 개념과 이론, 사회복지실천의 체계(개인, 집단, 지역사회)와 방법(개별사회사업, 집단사회 사업, 지역사회사업, 사례관리, 통합적 접근), 자원 만들기 사례 등을 고려하여 이루어져야 한다. 왜냐 하면 이들 고려 사항은 사회복지실천 전 과정에서 이루어지는 자원 만들기의 정당성을 비롯하여 구체 적인 목표와 방법 그리고 주변 여건과 실체를 반영해야 하고, 자원 만들기가 사회복지실천의 한 과정 으로 운용되어야 하기 때문이다. 특히 사회복지실천 현장에서 진행되고 자원 만들기 사례를 검토함으 로써 자원 만들기의 구체적인 과정을 탐색할 수 있다. 여기에서는 자원 만들기의 과정을 사정·교 섭·교육·활용·평가 단계로 구분하고, 각 단계의 목표, 과업, 주요 전략, 중점 사항에 관하여 정리하 면 <표 2>와 같다.

<표 2> 자원 만들기 과정

사항 단계	목표	과업	주요 전략	중점 사항
사정	필요 자원 파악	프로그램 파악 자원 선별 자원 소개 파악	필요·산재 자원 일치	자원의 능력 정도 자원의 접근성 자원의 성실성
교섭	필요 자원 유도	홍보 자원 발굴 설득	접촉과 설득 제3자 활용	기존 자원 활용 연줄 활용
교육	자원 역량 강화	자원간 친교 지식·기술 학습	친교·학습의 균형화 연대의식 강화	보상
활용	프로그램 지원	점점·지도 중간 모임 지속적인 교육	프로그램 질적 향상	지속적인 참여
평가	보완 향후 계획	자체 평가 자원의 평가 사후 활용 계획	재활용 권장과 홍보	종결 소식지 발행 계 획

### 1) 사정 단계

사정 단계의 주요 목표는 사회복지기관의 사회복지사가 실시하려는 프로그램에 투입할 자원 중 사 회복지기관이나 사회복지사가 확보하지 못한 자원을 파악하는 데 둔다. 사회복지사는 프로그램에 투 입할 외부 자원을 파악하기 위해 프로그램의 전체 과정을 철저히 파악하고, 외부로부터 투입되어야

할 적합한 자원을 선별하여 그 자원의 소재를 파악해야 한다. 이 단계에서 사회복지사는 외부로부터 프로그램에 투입될 자원과 지역사회에 산재한 자원을 일치시키는 전략을 펼치는 것이 바람직하다. 즉 사회복지사는 자신이 근무하는 기관의 자원을 최대한 투입시키고, 부족한 자원은 가능하면 지역사회에 산재한 자원을 투입할 수 있도록 전개해 나갈 필요가 있다. 한편 사회복지사는 프로그램에 투입할 자원의 능력 정도, 접근성, 성실성을 파악하는 데 중점을 두어야 한다. 예컨대 개인 자원이 가지고 있는 전문 지식이나 기술의 정도를 파악함으로써 각 자원의 투입을 적절히 조정 할 수 있다.

## 2) 교섭 단계

사회복지사는 외부로부터 투입될 자원과 교섭하는 단계를 거침으로써 적절한 자원을 확보할 수 있다. 교섭 단계의 주요 목표는 프로그램에 필요한 외부 자원을 참여시키는 것이다. 지역사회에는 다양한 자원들이 널려있고, 이들 자원이 쉽게 프로그램에 참여하지 않을 것이기 때문에 이 단계에서 사회복지사는 자원의 참여를 유도하는 목표에 주목해야 한다. 이 단계에서 사회복지사는 홍보를 통해 외부로부터 투입될 적합한 자원을 발굴하고, 이들 자원의 참여를 위해 설득해야 한다. 자원의 참여가 쉽게 이루어지지 않을 경우 사회복지사는 자원을 접촉·설득하는 전략을 구사해야 한다. 예컨대 사회복지사가 특정 자원을 접촉하고자 할 때 제3자를 활용할 수 있고, 자원들이 프로그램의 목적을 충분히 이해하여 참여하도록 설득할 수 있다. 사회복지사는 이런 전략이 반드시 자원들의 자발성을 토대로 펼쳐질 수 있도록 해야 한다. 사회복지사는 개인 자원과 효과적인 교섭을 위해 특정 개인이나 기관의 연줄을 활용하고, 가능하면 기존 자원을 활용하는 데 중점을 둔다.

## 3) 교육 단계

교육 단계의 주요 목표는 프로그램에 참여할 자원의 역량을 강화하는 데 둔다. 사회복지사는 자원의 역량을 강화하기 위해 먼저 참여 자원간 친밀감을 높이고, 이들 자원들에게 프로그램 관련 지식과 기술을 교육시킨다. 또한 사회복지사는 참여 성원간 친교와 성원의 학습을 균형 있게 진행하고, 나아가 개인 자원의 연대의식을 강화할 수 있는 전략을 펼칠 필요가 있다. 대체로 개인 자원이 프로그램에 직접 참여하기 때문에 이들 자원의 역량을 강화하는 데 중점을 두어야 하나 무엇보다도 이 과정에서 참여 개인 자원에 적절한 보상이 주어져야 한다.

## 4) 활용 단계

활용 단계는 동원하여 교육한 자원을 실제 프로그램에 투입하여 활용하는 단계로 자원 만들기에서 가장 길게 이루어지는 과정이라고 할 수 있다. 이 단계의 주요 목표는 사회복지기관의 사회복지사가 주도하는 프로그램에 자원을 투입하여 효과·효율적으로 활용하는 데 둔다. 활용 단계에서 사회복지사는 투입한 자원의 활동을 주시하면서, 이들 자원을 점점·지도·감독하고, 정기적으로 중간 모임을

가지며, 이들 자원이 더욱 효율적으로 활동할 수 있도록 계속 교육해야 한다. 한편 사회복지사는 이 단계에서 투입한 자원을 활용하여 본 프로그램이 질적으로 향상될 수 있도록 전략을 구사해야 한다. 또한 이 단계는 개인 자원이 프로그램의 전 과정에 직접 참여하여 클라이언트와 함께 하는 것이 특징이라고 할 수 있는바, 사회복지사는 이들 개인 자원이 중간에 불참·탈락하지 않고 지속적으로 참여하는 데 중점을 두어야 한다.

## 5) 평가 단계

평가 단계는 자원 만들기 과정을 종결한 후에 이루어지나 사회복지실천에서 자원 활용은 지속적으로 이루어지기 때문에 본 프로그램이 종결된 후 평가 결과를 토대로 이후 자원 활용에 관한 계획을 구체화하는 것이 중요하다. 평가 단계의 주요 목표는 자원 만들기 전체 과정을 보완하고, 향후 계획을 수립하는 데 둔다. 이 단계에서 사회복지사는 자원 만들기 대해 자체 그리고 참여 자원들이 평가하도록 하며, 사후 자원 활용에 관한 계획을 세워야 한다. 또한 사회복지사는 참여한 자원들의 경험을 바탕으로 이들 자원을 다시 활용할 수 있고, 나아가 이들 자원이 다른 자원들에게 참여를 권장·홍보할 수 있도록 전략을 구사하는 것이 바람직하다. 한편 사회복지사는 본 프로그램의 종결 과정에 중점을 두며, 참여 개인 자원들과 계속 교류하는 데 매체가 될 수 있는 소식지를 발행하는 계획을 세우는 데 중점을 둘 필요가 있다.

## 5. 제 언

사회복지기관의 사회복지사가 실시하려는 프로그램에 투입할 자원을 효과적으로 개발하여 활용하기 위한 한 가지 방안으로 자원 만들기를 소개하였다. 특히 이 자원 만들기는 사회복지사가 주도하는 본 프로그램의 부속 프로그램으로 인정되어야 한다는 점을 강조하였다. 이 자원 만들기에서 사회복지사가 지켜야 할 주요 원칙을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 프로그램에 적합한 좋은 자원을 개발하여 활용해야 한다. 사회복지사는 프로그램에 가장 적합한 자원을 찾기 위해 노력하고, 특히 성실한 자원을 끌어들이야 한다.

둘째, 참여한 자원들에게 적절히 보상해야 한다. 사회복지사는 프로그램이나 자원동원에 참여한 개인들이 물질적인 보상보다는 인생의 좋은 경험을 만끽할 수 있도록 이끌어 나가야 한다.

셋째, 프로그램 목표나 프로그램에 참여하는 클라이언트 욕구가 자원 확보에 우선해야 한다. 자원 활용의 정도에 따라 프로그램 목표나 클라이언트 욕구가 통제되어서는 안 된다.

넷째, 홍보 능력이 뛰어난 언론 매체를 성실하고 지속하여 활용한다.

다섯째, 정보 자원을 활용할 때 정보원을 반드시 밝혀야 한다.

끝으로 사회복지실천 현장에서 소개한 자원 만들기 방안을 원활하게 적용하기 위해 앞으로 많은 논의가 필요하다. 이에 몇 가지 예상되는 어려움과 한계점을 밝히면 다음과 같다.

첫째, 사회복지실천 현장에서 주되게 필요한 자원을 일곱 가지 유형으로 분류한 것은 합당한가?

둘째, 사회복지사가 실시하려는 본 프로그램의 부속 업무라고 할 수 있는 자원 만들기를 위해 사회복지실천 현장의 여건은 합당한가?

셋째, 현금이나 물품 같은 개인 자원 이외 다른 유형의 자원 만들기는 여기에서 소개한 개인 자원 만들기과 어떻게 달라야 하는가?

## 참고문헌

- 굿네이버스. 2002. "2002 결식아동 돕기 사랑의 동전 모으기" 행사결과 보고서.
- 김범수. 2000. 《21세기 지역사회복지론》. 서울 : 홍익재.
- 김상곤. 2002. "학교사회사업실천에서 지역사회 자원 개발과 실천 전략". 학교사회사업대학원생연수 자료집. 한국학교사회사업실천가협회.
- 김영호. 1996. 《自願福祉 理論과 實際》. 서울 : 홍익재.
- 김창섭. ?. "지역사회복지를 위한 한국 교회 자원동원 방안". [www.seochosenior.org/technote/main.cgi?board=library](http://www.seochosenior.org/technote/main.cgi?board=library).
- 동서문화. 1999. 《PASCAL 세계대백과사전》.
- 매매촌 근절을 위한 한소리회. 2000. "제2기 자원활동가 육성교육" 자료집.
- 박영희. 2001. "가정폭력 예방을 위한 지역사회 연계망 구축에 관한 연구". 《지역사회복지운동》. 제10집. 한국사회복지학회.
- 사회문화연구소 편. 1993. 《사회운동론》. 서울 : 사회문화연구소.
- 양용희 외. 1997. 《비영리조직의 모금전략과 자원개발》. 서울 : 아시아미디어리서치.
- 월드비전 한국. 2001. 《월드비전 한국 50년 운동사》. 서울 : 홍익재.
- 약물남용청소년을 위한 강남지역협의회. 2002. "2002년 강남구 청소년 약물남용예방 및 재활 프로그램".
- 유명이. 2000. "지역사회 자원관리". 한국정신보건사회사업학회 편. 《정신보건 전문요원 수련교재》. 서울 : 양서원.
- 이성·정지용. 2002. 《지역사회조직론: 지역사회리더십과 시민운동을 중심으로》. 서울 : 학지사.
- 이시연·이용창. 2002. "지역협력사업의 현황 및 발전 방안에 관한 연구; 수서·일원 지역의 협의회 사례를 중심으로". 《태화임상사회사업연구》. 제9호. 서울 : 태화기독교사회복지관.
- 임희섭. 1999. 《집합행동과 사회운동의 이론》. 서울 : 고려대학교 출판부.
- 전주보호관찰소 해든누리상담실. 2002. 《2002 보호관찰 프로그램 총서》.
- 정무성. ?. "사회복지기관의 자원개발 전략". [www.seochosenior.org/technote/ain.cgi?board=library](http://www.seochosenior.org/technote/ain.cgi?board=library).
- 최상호. 1996. 《지방시대 지역사회개발론》. 서울 : 박영사.
- 竹内紀吉. 2002. 《우리야스 도서관 이야기: 신입 도서관장의 도서관 만들기 경험담》. 도서관운동연구회 옮김. 서울 : 도서출판 한울.
- Crimando, William, Riggart, T. F.. 1994. *Utilizing Community Resources: An Overview of Human Services*. Florida : GR Press, Inc..
- Gill, M. L., Mawby, R. I. 1990. *Volunteers in the Criminal Justice System*. Milton Keynes : Open University Press.
- Grosser, Charles F., Mondros, Jacqueline. 1985. "Pluralism and Participation: The Political Action Approach". Samuel H. Taylor, Robert W. Roberts ed. *Theory and Practice of Community Social Work*. New York : Columbia University Press.
- Kahn, Si. 2002. 《지역복지 실천전략》. 이문국·이인재 옮김. 서울 : 나눔의집.
- Kirst-Ashman, Karen K., Hull, Grafton H. Jr., 2001. *Generalist Practice with Organizations and Communities*. California : Brooks/Cole.

- Kruzich, Jean Marie, Austin, Michael J., 1984. "Supervision and Management in Community Organization Agencies". Fred M. Cox et al. ed., *Tactics and Techniques of Community Practice*, Illinois : F. E. Peacock Publishers, Inc.,
- Markovsky et al., 1999. "Power Relations in Exchange Networks". David Willer ed., *Network Exchange Theory*, London : Praeger.
- McCurley, Steve, Lynch, Rick, 1996. *Volunteer Management: Mobilizing all the Resources in the Community*, Illinois : Heritage Arts Publishing.
- Pincus, Allen, Minahan, Anne, 1973. *Social Work Practice: Model and Method*, Illinois : F.E. Peacock Publishers, Inc.,
- Rothman, Jack, Sager, Jon Simon, 1998. *Case Management: Integrating Individual and Community Practice*, Minnesota : Allyn and Bacon.
- Slaght, Evelyn, 2002. "Revisiting the Relationship Between Social Work and Law Enforcement". *Journal of Community Practice*, Vol. 10, Number 2,
- Turner, Jonathan H., 2002. 《현대 사회학 이론》, 정태환 외 공역, 서울 : 나남출판.
- Wacker, Robbyn R. et al., 2002. *Community Resources for Older Adults*, Pine Forge Press,
- Willer, David, 1999. "Relations in Structures". David Willer ed., *Network Exchange Theory*, London : Praeger.
- Willer, David, Skvoretz, John, 1999. "Network Connection and Exchange Ratios: Theory, Predictions, and Experimental Tests". David Willer ed., *Network Exchange Theory*, London : Praeger.