

## 사회복지사의 일터에서 나타난 무형식학습 사례연구 -제주지역 종합사회복지관을 중심으로-

김 정 희

(동서대학교)

고 수 희

(평안전문요양원)

### [요 약]

본 연구는 사회복지사의 일터에서 나타나는 무형식학습 방법을 분석하고, 인적자원개발 및 관리 차원에서 사회복지사의 역량강화를 위한 무형식학습 촉진방안을 탐색하는 것이 목적이다. 연구방법은 제주지역 소재 종합사회복지관에 근무하는 사회복지사 20명을 대상으로 한 질적 사례연구이다. 연구결과 사회복지사의 일터에서 일상적인 무형식학습 방법은 '상사의 피드백, 지인접촉, 회의참여, 자료 검토' 등이었다. 업무속련 과정에서 가장 많이 활용된 무형식학습은 '상사의 피드백과 지인접촉'으로 인적자원과의 소통에 중점을 두었다. 이에, 사회복지기관에서는 사회복지사의 역량강화를 위해 보수교육과 같은 제도적인 형식학습 지원뿐 아니라 개인학습 지원, 비공식모임, 멘토링, 슈퍼비전, 동료와의 상호작용 등 무형식적 활동을 촉진하는 업무환경 조성이 필요하다는 제안을 하였다.

주제어: 무형식학습, 형식학습, 학습조직

### 1. 서론

최근 사회복지조직의 인적자원관리 패러다임은 제도적 보수교육 및 기관 중심의 직무교육 강화보다 학습조직을 통한 조직의 효과성, 사회복지사의 역량 및 전문성 향상에 주목하고 있다(김영미·박미진, 2009; 권순애, 2012; 강중수, 2013; Austin, 2008; Beddoe, 2009; Busch and Hostetter, 2009).<sup>1)</sup>

1) 사회복지학계의 학습조직 관련 연구에서는 사회복지사의 전문직 계속교육의 방식으로 학습조직에

이유를 살펴보면, 기관 내외부의 직무 보수교육 등은 그 필요성에도 불구하고 평점취득과 직무명령 등 교육이수의 강제성이 작용함으로써 자기계발 및 업무능력 향상이라는 학습 효과를 반감시킨다는 평가(조성희, 2010)를 받기도 한다. 따라서 학습조직에 대한 관심은 학습대상, 일정과 지원체계 등이 교육훈련 제도로 구축되어 지도자에 의해 통제되는 형식학습(Levenberg and Caspi, 2010: 324)의 틀을 벗어나는 움직임으로 받아들여진다.

1990년 Senge에 의해 제기된 학습조직(learning organizations)은 조직 구성원들이 새로운 역량을 발휘할 수 있도록 조직을 학습기관으로 만들어 변화에 적응할 수 있는 능력을 지속적으로 배우는 조직을 말한다. 즉, 학습조직은 위계적 권위에 의존하지 않고 조직의 변화를 가져오는 특성을 갖는다(Senge, 1996: 36). 그러나 학습조직은 개념적 포괄성과 추상성으로 인해 통일된 개념정립이 어렵고 학자들마다 다양하게 정의하고 있어 구체적 실천에 어려움을 가져오는 측면이 있다(박현숙, 2007: 116). 학습조직의 실천을 효과적으로 이끌기 위해 필요한 아이디어는 학습조직이 경험과 시행착오를 통한 학습 활동과 비정규적인 학습활동을 강조(박현숙, 2007: 117 요약)하는 특성에서 찾아볼 수 있다. 보통 일터 학습 환경의 형식 유무에 따라 학습을 형식학습과 무형식학습으로 구분하는데, 학습조직에서 강조하는 학습활동이 바로 무형식학습(informal learning)인 것이다. 안타깝게도 무형식학습은 하나의 학습으로 인정받지 못한 측면이 있지만, 학습조직시스템 구축을 위한 사전 작업으로서 일터에서 사회복지사들이 업무수행을 위해 일상적으로 어떤 학습 형식을 취하는지 면밀한 관찰과 검토가 필요하다고 본다.

무형식학습은 유네스코 보고서에 평생학습 방법의 하나로 소개된 이후 현재 기업, 학교 및 병원 등 현장에서 새로운 학습 패러다임으로 주목받고 있다(안동윤, 2006; 이윤하·이기성, 2010; McKee, 2004; Kelly, 2008; García-Peñalvo et al., 2012). 그러나 이 분야 연구는 시작단계로 그나마 기업 내 무형식학습 연구가 비교적 활발한 편이다. 직종별로 신입 비서(민선향, 2011), 은행원(이성엽, 2009), 교사(김한별, 2009; Williams, 2003)와 간호사(김혜영·이희수, 2009), 그리고 사회복지분야에서는 정신보건 케이스워커(Iseminger and Donaldson, 2011)의 무형식학습 사례가 드물게 보고되었다.<sup>2)</sup>

선행 연구들의 무형식학습에 대한 공통적 인식은 업무에 관여하는 것 자체가 학습의 과정(Billet et al., 2004)이며, 구조적이고 제도적인 형식학습만이 자기계발과 업무능력 향상을 유도하는 것이 아니라 일터 구성원들이 상호작용하면서 모순을 해결해가는 과정이 학습 목표를 보다 높인다(이윤하·이기성, 2010)는 것이다. 무형식학습의 일반적 형태는 듣기, 관찰, 질문하기, 시행착오, 코칭, 멘토링 요청, 고객 접촉, 상사와의 대화, 현장방문, 회의참가, 온라인검색, 실행공동체 참여, 독서(Kelly, 2001; McKee, 2004; Sauve, 2007; Mattox, 2012) 등 일상에서 일어나는 활동이었다.

---

대한 인식(Beddoe, 2009)을 공유하고 있고, 사회복지서비스 평가의 책임성 강화를 위해 학습조직의 적용(Busch and Hostetter, 2009)을 요구하고 있으며, 사회복지기관의 학습조직 활성화 및 구축을 위해 직무에 대한 자율적 결정권과 피드백, 유대감, 수평적 위계구조, 슈퍼비전체계 등이 필요하고(김영미·박미진, 2009; 권순애, 2012; Austin, 2008), 나아가 학습조직이 사회복지기관의 조직몰입을 높이고 이직의사를 떨어뜨리는 효과(강중수, 2013)가 있음을 언급하고 있다.

- 2) 그밖에 무형식학습 영향요인(박혜영, 2008), SNS를 활용한 무형식학습과정(김경숙·이성엽, 2011), 공공부문 일터에서의 무형식학습 활동과정(Cunningham and Hillier, 2013) 등 연구가 진행되었다.

지금까지 사회복지조직의 인적자원관리는 형식학습을 토대로 어떻게 지식을 적용하여 업무숙달에 이를 수 있는가에 주된 관심(민선향, 2011: 58)을 두어 왔다. 향후 제도권 교육의 질을 높이는 노력이 있어야 하겠지만, 사회복지사가 일을 배우는 과정에서 우연히 또는 의도적으로 학습이 일어나는 상황을 이해하고, 그 역시 하나의 학습 활동으로 인정할 필요가 있다. 그러나 실천 영역에 따라 일터 환경과 업무 속성이 달라 무형식학습 양상도 차이가 있을 것으로 예측되므로 실천 영역별 무형식학습 탐색이 이루어질 필요가 있다.

사회복지사의 일터는 생활시설과 이용시설로 구분할 수 있다. 생활시설의 주된 업무는 입소 생활자에 대한 일상생활 지원(한국노인복지시설협회, 2009: 91-105 참고)에 집중되어 있다. 반면에 지역사회 기반의 종합적인 복지서비스 이용시설인 사회복지관의 업무는 사례관리, 자활·재가·가족관계 개선 등 서비스지원, 지역조직화(복지네트워크 구축·주민조직화·자원개발 및 관리)(보건복지부, 2013: 14-15 참고) 등으로 매우 다양하고 역동적인 특성을 보인다. 사회복지관은 새로운 사회문제에 대응하는 구체적인 프로그램을 개발해야 하고, 지속적인 변화를 추구해야 하는 과제를 안고(김영미·박미진, 2009: 35) 있기 때문에 사회복지사의 역량이 매우 강조될 수밖에 없을 것이다. 이처럼 생활시설보다 사회복지관에 소속된 사회복지사가 복합적인 일터 맥락 속에서 업무수행 능력을 높이기 위해 다양한 학습을 시도할 것으로 보인다.

따라서 본 연구에서는 사회복지조직의 학습조직화와 더불어 사회복지사의 일터 무형식학습의 중요성이 부각될 것으로 기대하며, 사회복지관 소속 사회복지사들이 일터에서 어떠한 업무습득 방식을 취하여 전문적 역량을 높여나가는지 탐색하고자 한다. 이에 본 연구는 무형식학습 관점에서 종합사회복지관 소속 사회복지사들이 업무수행 능력 향상 과정에서 어떻게 업무를 배우는지 질적 분석하고, 나아가 인적자원개발 및 관리 차원에서 사회복지사의 역량강화를 위한 일터에서의 무형식학습 및 학습조직 촉진방안을 탐색하는 것이 목적이다. 연구 질문은 다음과 같다. 첫째, 종합사회복지관 사회복지사들의 학습을 일으키는 상황은 무엇인가? 둘째, 사회복지사의 무형식학습은 어떻게 이루어지는가? 셋째, 학습상황에 따라 어떤 무형식학습 활동이 일어나는가?

## 2. 문헌검토

### 1) 일터 무형식학습의 개념과 의미

무형식학습 개념은 Dewey의 경험학습이론에서 기원되며, 1950년 Knowles가 성인 교육 및 상담 전문가인 Rogers의 저술에서 개념 토대를 마련했다는 것이 공론이다(안동윤, 2006: 이윤하·이기성, 2010: 위영은·이희수, 2010). 지금까지 무형식학습은 관리적, 통제적 조직 구조 안에서 성과평가가 불분명하다는 점에서 밀려나 있었던 학습영역(민선향, 2011: 58)이었다. 그런데 최근 개인이 소속된 일터에서 일어나는 변화에 개별적으로 반응(Bauer, 2007: 675)하는 학습패러다임의 변화와 함께 무형

식학습이 부상하고 있다.

무형식학습은 형식학습과 비교함으로써 정의할 수 있다. 비교 기준은 학습 통제자, 학습의 구조성, 학습 장소와 학습 방법 등이다(〈표 1〉 참고). 먼저 형식학습의 학습통제자는 교육수행자이며, 무형식 학습은 학습 의도를 가진 학습자이다(Levenberg and Caspi, 2010). 둘째, 학습의 구조성 측면에서 형식학습은 교육훈련제도로 지지되고 학습대상과 일정 등이 구축되는 반면, 무형식학습은 학습자가 목표와 대상을 정하고 시간일정을 따로 정할 필요가 없는 비구조적 학습설계를 갖는다(Mattox, 2012: 48). 셋째, 형식학습이 일어나는 장소는 주로 학교나 훈련기관의 강의실과 같은 특정 공간이며, 무형식학습은 학습자의 업무나 사회활동이 이루어지는 직장 및 지역사회 등 생활공간에서 이루어진다. 마지막으로 형식학습은 직무교육 및 전문직 보수교육과 같이 이미 만들어진 교육훈련체제와 같은 방법으로 이루어진다. 반면에 무형식학습은 관찰, 시행착오, 슈퍼비전, 상사와의 대화, 회의참가 등 일상적 실천의 양상으로 학습이 이루어진다(Malcolm and Hodkinson, 2003; 이윤하·이기성, 2010: 94 재인용 요약).

그런데 학습은 개인과 사회적 일상 사이에서 상호의존적으로 발생하고, 참여를 통해 일어나는 것이므로(Billett, 2002), 학교나 훈련기관 같은 형식교육기관에서도 무형식학습이 일어날 수 있다. 무형식 학습에서 중요한 것은 학습의 형식적 구분보다 학습자의 자발적 문제제기와 학습 자원을 탐색하려는 의식적 노력이 어떠한 양상으로 일어나는가이다. 요컨대, 일터 무형식학습은 일상적 업무활동을 하는 가운데 학습자의 업무적응 및 역량개발이라는 학습목표 달성을 위해 개인의 자발적 노력과 직장동료, 업무관계 지인 및 전문가들과의 적극적, 자율적 상호작용을 통해 일어나는 경험학습으로 정의할 수 있다.

〈표 1〉 형식학습과 무형식학습 비교

구 분	형식학습	무형식학습
학습 통제자	교육수행자가 통제	학습자가 주도
학습의 구조성	-학습 대상, 일정 및 지원체제 등 학습설계의 구조화 -학습 이후 수료증 수여 또는 급여 보상을 위해 점수 이수	-학습설계의 비구조성 -학습시간 제한 없음 -일상 또는 사회활동을 통해 성취
학습 장소	학교나 훈련기관 등 특정 공간	직장, 지역사회, 가정 등 생활공간
학습 방법	사내 직무교육, 전문직 보수교육 등 이미 만들어진 교육훈련체제	듣기, 관찰, 시행착오, 슈퍼비전, 고객과의 접촉, 상사와의 대화, 회의참가, 현장 방문 등 일상적 실천

\*출처 : Malcolm과 Hodkinson(이윤하·이기성, 2010: 94), 그리고 Levenberg와 Caspi(2010)의 자료에서 재구성함.

## 2) 사회복지사의 일터에서 일어나는 학습 양상

사회복지사의 일터에서 아무리 유능한 직원을 선발했다 하더라도 이들을 업무에 즉각 개입하도록 하는 것은 바람직하지 않으며, 새로운 업무에 적응하도록 만드는 과정이 필요하다(신복기 외, 2012: 284). 대표적인 사회복지사의 일터인 사회복지관에서는 사례관리, 가족관계 증진, 재가복지, 주민 여가 문화지원 및 자활지원 등 지역주민 대상의 다양한 서비스 지원 업무가 이루어지고 있다. 이 같은 업무수행 능력을 높이기 위해 사회복지관에서는 사회복지사에게 오리엔테이션 및 매뉴얼 교육, 강연, 강의, 세미나, 워크숍, 연수, 보수교육 등의 학습 기회를 제공하고 있다.<sup>3)</sup> 학습내용은 주로 사례관리, 사회복지윤리와 가치, 정책 및 제도, 리더십과 슈퍼비전, 자기역량강화, 프로그램 기획 관리 및 평가(이지원, 2013: 37-38 참고) 등이다. 그런데 사회복지사의 업무수행 능력 개발은 이와 같은 형식학습을 통해서만 이루어지는 것은 아니다. Garrick(1998)은 일터에서 이루어지는 학습의 83% 이상이 무형식적으로 이루어진다고(위영은·이희수, 2010: 112 재인용)고 보고한다. 이처럼 사회복지사의 업무습득과 역량개발은 일에 관여하면서 이루어진다고 볼 수 있다.

사회복지사의 일터에서 일상적으로 일어나는 학습 양상은 다음과 같다.

먼저 일선 산업현장의 무형식학습 양상을 보면, 1년 미만의 신입비서의 경우 이전경험, 관찰, 비공식적 네트워킹, 시행착오, 질문하기, 성찰 등을 통해 업무습득을 하였고(민선향, 2011), 은행원은 관찰 및 비교, 시행착오, 동료와의 대화, 휴대폰 문자나 e-mail을 통한 의사소통 등을 통해 근로현장에 익숙해졌다(이성엽, 2009). 간호사들은 관련문헌탐구, 팀원과 교류, 선배 접촉, 환자/보호자 접촉, 시행착오 등을 통해 업무의 전문성과 조직적응성을 높이고 있었다(김혜영·이희수, 2009). 정신보건 케이스워커의 무형식학습 특성을 탐색한 Iseminger와 Donaldson(2011)의 연구에서는 경험학습(클라이언트와의 접촉 및 실천상황 경험), 시행착오, 멘토를 통한 학습(경력자 관찰 및 모방, 피드백 받기), 물리적 사회적 자원 및 도구 활용(타인과의 네트워킹, 대화, 질문하기, 팀모임, 인터넷과 저널 등 다양한 매체에서 정보 찾기) 등 업무 상황에 따른 경험을 통해 업무수행 능력을 높인 것으로 나타났다.

이들 현장의 무형식학습은 비슷한 양상을 보이지만, 간호사와 사회복지사 등 실천 대상과 기술이 명확한 전문직에서 상대적으로 다양한 학습이 일어남을 알 수 있다. 구체적 특징을 정리하면 첫째, 무형식학습에서 일터의 동료, 선임, 관리자 등 인적 관계망이 영향을 미친다. Kelly(2001)의 연구에 따르면, 사회복지서비스기관에서 업무습득을 위해 무형식모니터링관계가 일반적 현상이며, 관리자의 92%는 멘토가 있고, 77%가 멘토 역할을 한다고 보고한다. 둘째, 무형식학습이 선임자나 전문가들의 머리에 저장되어 있는 암묵지 습득(Tacit Knowledge Acquisition)에 효과적이다. Mohammad 외(2010: 444)는 암묵지 습득이 인터뷰 또는 질문하기, 사회화, 관찰, 모니터링, 신뢰관계 형성, 문제해결 경험, 통찰

3) 이기영과 최명민(2006)의 사회복지전문인력 채용 및 관리실태 조사에 따르면, 122개 기관의 97%가 채용 인력의 전문성 유지 및 강화를 위해 소속직원들에게 외부교육 및 세미나 참석을 권장하거나 후원했고, 응답 기관의 반 수 이상이 자체 강사를 초빙하거나 슈퍼비전 체계를 갖추는 노력을 병행하고 있었다.

및 직관 발휘, 기술 및 경험 활용 등을 통해 이루어진다고 보고한다.

사회복지사의 일터 무형식학습 양상은 개인 성향, 경력, 학습목적 및 직무태도, 조직문화, 조직구조, 리더십 등의 변인에 따라 다를 것으로 예측되지만, 이와 관련한 선행연구는 미미한 실정이다. 다만, 학습관련 자기주도성이 직무성과와 실무 수행능력에 긍정적 영향을 미치고(최준희·정정희, 2011), 사회복지사의 자기효능감, 주도적 성향, 긍정적 정서성이 높을수록, 또 직무의 중요성, 도전성, 자율성 수준이 높을수록 지식공유 활동을 많이 하고(문영주, 2011), 참여 및 발언권이 높을수록 조직몰입도가 높아진다(문영주, 2013)는 연구결과에서 보듯이 지식공유 개방성이 높은 사회복지사일수록, 또한 자율적 의사결정이 보장된 조직구조를 보이고 직무개발문화를 가진 집단에 속한 사회복지사일수록 무형식학습 활동에 적극적 태도를 보일 가능성이 높아 보인다.

경력과 개인성향에 따라 무형식학습 활동도 다를 수 있다. 간호사들의 직무순환 목적과 임상경력의 연차에 따라 4개 집단을 분류하여 각각의 무형식학습 양상을 분석한 연구(김혜영·이희수, 2009)에 따르면, 낮은 연차의 개인주의적 경력개발형은 학습활동의 자기주도성이 강해 개인적 탐구활동과 시행착오, 선배와의 접촉 등 무형식활동에 적극적이었다. 낮은 연차의 개인주의적 현실안주형은 제도적 지원이 밀바탕 되는 형식학습활동에 중점적이었다. 또 높은 연차의 조직 상호작용적 경력개발형은 새로운 조직분위기와 갈등 상황에 대한 적응력이 높았고, 형식학습과 무형식학습 활동이 모두 활발하게 이루어지고 있었다. 반면에 높은 연차의 조직상호작용적 현실안주형은 관리자로서 적극적인 조직 변화보다는 안정지향적 특성을 보였고, 무형식 학습활동에 소극적 경향을 보이는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과들은 사회복지사의 무형식학습 활동 탐색에 있어 임상경력과 개인적 직무태도 및 성향, 조직문화 및 구조에 대한 고려가 있어야 함을 보여주는 것이다.

한편, 무형식학습을 통해 배우는 내용은 일, 조직, 자기 자신에 대한 학습으로 구분된다. 일에 대한 학습은 생산성 향상과 관련 있으며, 조직학습은 인적네트워크구축, 조직몰입, 리더 역할상, 조직 적응력과 관련 있다. 또한 자기 자신에 대한 학습은 자신감과 자기개발에 대한 의지와 관련 있다(Marsick and Watkins, 1987; 안동윤, 2006: 25 재인용). 그러나 어떤 무형식학습 방법이 어떤 학습내용 습득에 효과적인지는 알 수 없다. 다만, 무형식학습의 내용들이 단순 업무 기술 습득에 머무르지 않는다는 사실에 주목할 필요가 있다. 사회복지사는 인간관계기술, 문제해결 기술, 조직의 규범과 가치를 다루는 기술까지 두루 섭렵해야 하며, 변화하는 사회적 욕구에 대응하기 위해 새로운 기술습득에 귀를 열어야 한다. 또한 사회복지조직에서는 업무 전문성을 높이고 개별 역량에 맞는 학습방식을 찾아 경험할 수 있는 무형식학습에 대해 깊은 관심을 보이는 것이 필요해 보인다.

### 3. 연구방법

#### 1) 연구참여자 선정

본 연구는 사회복지사의 일터에서 나타난 무형식학습 방법을 분석하기 위한 목적을 갖고 제주지역 종합사회복지관에 소속된 사회복지사 20명을 편의표집하였다. 제주지역 사회복지관은 사업 운영에 있어 종사자들의 전문성이 높은 것으로 평가되고 있는 반면, 다양한 계층이 이용하지 못하고 있으며, 복지수요는 증가하고 있지만 예산 및 욕구에 적합한 프로그램 부족, 2013년부터 변경된 사회복지관 사업 및 기능 확대(제주특별자치도사회복지협의회, 2013: 125-128)로 어느 때보다 사회복지사들의 전문적 업무수행 능력이 요구되는 상황에 놓여 있다. 무엇보다도 복지관 사회복지사들은 다양한 대상자를 만나고 전문적인 실천을 수행하는 가운데 행정업무에서부터 공모사업 기획, 대상자 및 지역사회와의 관계 형성, 사례관리 등 복합적인 업무습득 상황에 놓여 있으므로 다양한 학습활동이 예측된다.

제주도에는 총 9개의 종합사회복지관이 있으며, 기관 사정으로 접근이 어려운 2개 기관을 제외한 나머지 7개 종합사회복지관에서 연구취지와 목적에 동의한 사회복지사(6개 기관 각 3명, 1개 기관 2명)를 추천받았다. 12번째 참여자 면접이 끝났을 때 충분한 이론적 표집이 이루어졌으나 반대되거나 이탈된 자료를 찾기 위해 나머지 8명의 연구참여자에 대한 면접을 지속하였다. 본 연구에서는 참여자의 경력에 따른 학습활동을 탐색하기 위해 할당표집을 시도하였으나 1년 이내 4명, 3~5년 이내 5명, 5년 이상 11명으로 고른 표본을 확보하지는 못하였다. 연구참여자의 소속 기관 명칭은 편의대로 A~G까지 영문이니셜로 표시했고, 기관부호와 일련번호를 붙여 구분하였다. 성별은 남녀 각 10명, 연령은 20대 4명, 30대 11명, 40대 5명이었다. 연구참여자의 학력은 전문대졸이 10명이었고, 대졸 9명, 대학원 재학 1명이었다. 이들의 사회복지관 평균 경력은 5년 2개월이었으며, 사회복지관련 총 경력은 평균 6년 7개월이었다. 이와 같이 대부분의 연구참여자들은 다양한 업무습득 과정을 거쳤을 것으로 예상되는 숙련된 사회복지사들이었다(〈표 2〉 참고).

〈표 2〉 연구참여자의 일반적 사항

연번	사례번호	성별	연령	실무경력		학력
				현장 총 경력	복지관경력	
1	A-1	여	30대	12	10년	대학원 재학
2	A-2	여	40대	6	6년	전문대졸
3	A-3	남	30대	6	6년	대졸
4	B-1	여	30대	9년 6개월	9년 6개월	대졸
5	B-2	여	40대	9년 6개월	7년	대졸
6	B-3	남	30대	7년	7년	전문대졸
7	C-1	남	40대	8년	2년 1개월	전문대졸
8	C-2	남	20대	4년 2개월	4년 2개월	전문대졸
9	C-3	여	30대	5년	5년	전문대졸
10	D-1	여	30대	15년 7개월	14년	전문대졸
11	D-2	남	30대	5년 9개월	4년 9개월	대졸
12	D-3	남	30대	1년	1년	대졸
13	E-1	남	30대	7년 3개월	9개월	대졸
14	E-2	여	20대	9개월	9개월	대졸
15	E-3	남	20대	9개월	9개월	대졸
16	F-1	남	30대	5년	5년	전문대졸
17	F-2	여	40대	12년	7년	전문대졸
18	G-1	남	40대	8년	3년 6개월	전문대졸
19	G-2	여	20대	3년	3년	대졸
20	G-3	여	30대	7년	5년 1개월	전문대졸

## 2) 자료수집 및 절차

자료수집 기간은 2011년 6월 15일부터 11월 23일까지였고, 연구자가 복지관을 직접 방문하여 별도의 공간에서 1명씩 심층면접하였다. 원활한 면접진행을 위해 사전에 질문리스트를 만들었고, 답변 내용에 따라 필요한 질문을 추가하거나 질문순서를 바꾸는 반구조화 면접방식을 취하였다. 먼저 면접 전에 연구목적에 대한 간략한 공지와 정보제공자의 응답에 대한 비밀보장과 면담 시간을 고지하였다. 연구주제에서 지나치게 벗어나지 않는 한 참여자들이 중요하다고 생각하는 경험들을 편한 순서대로 풀어놓을 수 있도록 비지시적 태도를 취하였다. 연구참여자가 간결한 대답을 할 경우에만 유도질문 또는 추가질문을 하였고, 답변을 꺼리는 부분에 대해서는 연구참여자의 의사를 존중하였다.

면접분위기는 대체로 면접자와 피면접자 모두 사회복지실천가라는 심리적 공감대가 형성되어 자연스러웠고, 참여자들의 자기개방성도 높았다. 1명을 면접하는 데 최소 1~2시간이 소요되었고, 총 6개월 동안 진행하였다. 면접내용은 현장에서 녹음하였고, 중요하다고 판단되는 이야기는 메모하였다. 수



집된 녹음본은 기관별 면담이 끝나는 대로 음성파일로 변환하여 전사하였다. 1시간 분량 녹음파일 전사에 7~8시간이 소요되었고, 2012년 1월까지 진행되었다. 이후 전사자료에서 내용 전달이 어렵거나 확인이 필요한 사항을 검토하여 참여자들의 피드백을 받아 자료를 수정 보완하였다. 한편, 수집된 자료는 연구참여자의 회고적 응답에 기반하고 있어 주관적이고 개인적, 선별적이라는 한계를 피하기 어렵다. 그러나 질적자료의 가치는 바로 주관성과 개인성으로부터 온다는 차원에서 연구참여자들의 회고적 기억은 의미가 있는 것이다. 따라서 자료의 타당성을 높이기 위해서 참여자를 충분히 확보하려고 노력하였고, 문헌 검토를 통해 참여자 응답에 대한 설명력을 높이려고 하였다.

### 3) 자료분석 방법

전사된 자료는 기관별로 취합하여 읽으면서 의미 있는 주요 진술들에 밑줄 긋기를 하여 필요한 의견을 달았고, 기관마다 공통적으로 등장하는 내용은 연구일지로 기록하였다. 또한 연구참여자 20명의 파일을 효율적으로 관리하고 분석하기 위해 질적연구자료 분석패키지인 Nvivo10을 활용하였다. 의미 있는 구절이나 문장에 대해 개별 코딩값을 부여한 다음 주제와 맥락이 통하는 값들을 상위 범주로 묶고, 공통사항을 포집하였다. 의미 있는 진술들에서 추상적 개념화를 시도하고 맥락이 통하는 것끼리 중심 주제로 범주화하였다. 각 범주들은 주제별로 참여자들의 진술들을 붙여 기술하였다(〈표 3〉참고). 마지막으로 최종 분석결과에 대한 신뢰성을 확보하기 위해 연구참여자의 피드백을 받았다. 연구결과에 대해 제시된 의견은 적극 반영하였고, 사례와 관련이 없다고 지적된 부분은 제외하였다. 그리고 분석 결과는 이론적 검토와 더불어 선행연구와의 관련성을 파악하여 논의하였다.

### 4) 윤리적 고려

질적 연구에서 연구참여자를 위한 윤리원칙은 강제성이 없이 자유롭게 참여를 결정하고 언제든지 연구참여를 거절하거나 취소할 권리를 보장하는 데 있다. 이에 연구참여자 선정 전에 복지관 선임 사회복지사를 통해 추천을 받았고, 충분한 연구취지와 목적을 설명하고 이에 동의한 참여자에 대해서만 면접을 진행하였다. 또한 면접 당일에도 연구취지에 대한 간략한 설명과 더불어 강요된 상황이 아님을 고지하였다. 연구참여자와의 원활한 대화를 위해 일상적 대화를 먼저 시도하였고, 노출을 꺼리는 부분에 대해 응답을 강요하지 않았다. 끝으로 연구참여자 진술의 익명성이 보장될 수 있도록 일련번호로 사례자를 표기하였으며, 비밀보장을 요구한 부분은 분석에서 제외하였다.

〈표 3〉 연구의 중심주제 및 개념 범주화

주제		개념	주요 진술
무형식 학습이 요구되는 상황	업무 적응기	적응 및 행정기술 습득	· 행정용어 잘 몰라서
		복지대상자와의 관계 형성 두려움	· 아동 어머니 만나기 어려움 · 불만만 얘기해
		인수인계 담당자 부재	· 새로 맡게 된 업무에 인수인계 담당자가 없어서
	업무 숙련기	자기계발인식과 새로운 분야에 대한 도전	· 자신을 업그레이드시키고 · 컴퓨터 관련 자격증이 필요 · 타성에 젖음. 침체되기 때문에 뭔가 새롭게 시작해야 · 공부 필요해
		업무 안정기	리더십 고민
	업무 창의성 저하 경계		· 태만해지고 창의력 떨어져 · 도태되지 않으려면 · 프로그램 계획 아이디어 부족 · 젊은층과 비교해 정보습득 편차
무형식 학습방법	인적자원과의 상호작용	선임에게 질문하기	· 매뉴얼보고 배우기보다 모르면 선임에게 물어보든가 · 항상 어려운 거 있을 때 물어보기
		상사의 피드백	· 팀장님이 바로바로 피드백을 주심 · 전체 돌아가는 거 조언 받음
		팀원과의 사적대화	· 대부분 사적으로 앉아 있다가 대화하는 형식이 많고
		지인 또는 전문가 접촉	· 하다하다 안되면 가까운 지인한테 · 다른 복지관 선생님에게 물어보고 · 몰래 가서 교육받고
	기관시스템 적응	사수제도	· 입사하면 누가 맡음
		회의참여	· 매일 아침 행사 있으면 업무분장 들어가고 거기에 대해 숙지하죠 · 중간관리자 회의가 많이 도움 · 나보다 오랜 경력 있어서 이야기하면 상황을 알더라
	자료검토	전임서류 보고서	· 자료를 많이 찾아보는 스타일 · 전임자가 했던 자료들, 기록들 거슬러 올라가서 찾아봄 · 인터넷에서 지금의 문제가 뭔지 · 대학 동문끼리 공유하는 파일이나 서류 보여주고 · 책을 보든지
		기관내부 규정집	
		인터넷자료검색	
		전문서적 읽기	
		업무공유파일 검토	
	경험활용 및 축적	이전경험활용	· 직장경험 있어 업무 파악이 빠름
시행착오		· 지적이 나오면 다시 수정하고	

		(몸으로 부딪치기)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 몰랐던 부분 겪어보면서</li> <li>· 오랜 시간 많이 부딪치면서</li> </ul>
		복지대상자 접촉	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경험을 해봐야 모든 것을 알고</li> <li>· 주민들하고 스트레스 받아 봐야 성향을 알고</li> </ul>
	홀로학습	홀로학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공유를 안 하려고 했었고</li> <li>· 편잔을 들을까봐</li> <li>· 자존심도 상하고</li> </ul>
상황에 따른 무형식 학습 방법	업무 적응기	업무적응을 위한 무형식학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 행정 같은 거 지인들한테 많이 물어봐(지인접촉)</li> <li>· 어머니들이 수고했다 말씀해주시면 힘이 나는데(복지대상자 접촉)</li> <li>· 인수인계 특별하게 없고 그전 자료보고(자료검토)</li> <li>· 타사업장 선임에게 물어보거나</li> <li>· 업무 배울 수 있는 책들 보면서</li> </ul>
	업무 숙련기	자기계발과 새로운 분야 도전을 위한 무형식학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 팀장님과 관장님한테 조언을 받아</li> <li>· 자체해결 안 되는 것 자문위원회에 조언을</li> <li>· 업그레이드 시키고 싶어 공부하고</li> <li>· 사회복지 지식 공부 필요해 편입준비</li> </ul>
	업무 안정기	리더십개발을 위한 무형식학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 승진해서 업무 바뀔 때 상사의 슈퍼비전 영향력이 컸음</li> <li>· 관장님은 업무적인 면에서 존경할 만한 분</li> <li>· 외부 사적으로 존경하는 분에게 가치관 마인드 슈퍼비전 받음</li> <li>· 직위로 누르는 건 절대 아니구나, 경험이 중요, 실수를 많이 함</li> </ul>
		업무창의성 자극을 위한 무형식학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 결국에는 책이지</li> <li>· 프로그램 짤 때 오래된 강사분들에게 조언을 구하고</li> <li>· 연습에 따른 것</li> <li>· 혼자만 공부하는 시간</li> </ul>

#### 4. 연구결과

본 연구에서는 사회복지사에게 업무수행 능력 향상은 일상적 과제이고 이러한 학습환경은 무형식적 성격을 갖는다는 전제를 따르며, 사회복지사들이 종합사회복지관이라는 일터에서 어떤 학습 상황에 노출되고, 이에 적응하기 위해 어떤 무형식학습 방법들을 활용하는지 분석하였다.

### 1) 사회복지사의 무형식학습이 요구되는 상황<sup>4)</sup>

본 연구의 사회복지사에게 무형식학습이 요구되는 상황은 연구참여자의 경력과 업무숙련 정도에 따라 달라짐을 알 수 있었다. 업무숙련 단계는 연구참여자의 복지관 경력 연차에 상관없이 공통적으로 진술된 내용을 반영하여 업무적응기, 업무숙련기, 업무안정기로 구분할 수 있었다. 다만 각 시기에 해당하는 사례는 연구참여자의 현재 경력에 준하여 기술하였다(〈표 4〉 참고).

〈표 4〉 사회복지사의 무형식학습이 요구되는 상황

업무숙련 단계	업무적응기 (6개월~1년 미만)	업무숙련기 (3년 내외)	업무안정기 (5년 이상)
무형식 학습 상황	·신입: 업무 적응 및 행정기술 습득, 클라이언트와의 관계 형성, 인수인계 담당자의 부재 ·경력자: 중간관리자로서 인사 이동, 행정적 슈퍼비전 제공	·자기계발 인식과 새로운 분야에 대한 도전	·리더십 고민과 업무 창의성 저하에 대한 경계

#### (1) 업무적응기: 업무 적응 및 행정기술 습득

이 단계는 사회복지사의 조직 적응과 복지관 업무에 대한 자신감을 형성하는 기간으로 대표된다.<sup>5)</sup> 이 단계에 속하는 연구참여자는 4명으로 '사례E-1'만이 총 실무 경력이 7년이 넘고 인사발령으로 복지관에 팀장 직위로 오게 되었고, 3명은 복지관 경력이 1년 미만인 신입이었다(사례D-3, E-2, E-3). 신입 연구참여자들은 행정용어를 잘 몰라서(사례D-3), 담당 사업 클라이언트와의 신뢰관계 형성에 대한 두려움(사례E-2), 새롭게 맡게 된 업무에서 인수인계 담당자의 부재(사례E-3)로 인해 무형식학습이 일어날 수밖에 없는 상황에 놓이게 됨을 알 수 있었다. 이전 실무경력이 있는 연구참여자는 중간관리자로 인사발령을 받아 직원들에게 행정적 슈퍼비전을 제공해야 하는 입장에 놓여 있었다.

#### (2) 업무숙련기: 자기계발 인식과 새로운 분야에 대한 도전

연구참여자들은 경력과 직위에 상관없이 어떤 업무든 능숙하게 다룰 수 있는 시기를 통상 3년으로 보고하였다. 이 단계에 속하는 참여자는 5명으로 공통적인 것은 다양한 사업 운영 경험과 사회복지 대상자와의 잦은 접촉을 통해 사회복지사로서 정체성과 자부심을 느끼고 있었으며, 만능인이 되어야 한다는 인식을 공유하고 있었다. 따라서 새로운 분야의 자격증 취득에 도전하고(사례C-1, C-2), 기획부터 보고까지 사업 운영 전반에 대한 흥미와 사회복지 대상자의 긍정적 반응에 동기부여 되어 자기

4) 어떤 업무 상황에서도 형식학습과 무형식학습이 동시에 요구된다고 볼 수 있다. 그러나 본 연구의 초점은 다양한 상황이 동기가 되어 우연적으로 학습이 일어난다는 데 있다.  
5) 복지관 경력에 상관없이 연구참여자들은 기본적인 행정기술 습득 기간은 3개월 정도, 담당 업무는 기본 3~6개월이 지나야 편안해지며, 사례관리나 외부지원사업 같이 '깊이 있는 업무'를 담당할 경우 6개월 이상의 적응기가 필요하고, 1년 정도 해야 자신감이 붙는다고 진술하였다.

개발을 위한 여러 가지 업무 지식 습득에 열의를 보이고 있었다(사례D-2, G-1, G-2).

전문가적 기질(확보를 위해)은 사회복지사들이 계속 공부를 해야 되는 숙제 같습니다. 직위는 자기가 그 옷을 입으면 그 옷에 맞게 행동을 함으로써 노력하는 거라고...(사례G-1).

### (3) 업무안정기: 리더십 고민과 업무 창의성 저하에 대한 경계

연구참여자들은 경력 5년차 이상이 되면 어느 정도 업무안정기에 들어선다고 하였다. 이 단계에 속하는 사회복지사들은 11명으로 대부분이 조직체제와 리더십에 대해 고민하는 공통점을 보였다. 특히, 중간관리자 직위에 있는 참여자들은 인사관리자로서 직원과의 관계 설정을 고민하거나(사례A-1, D-1), 슈퍼바이저로서 인력개발에 대한 관심(사례B-2)을 보이는 등 업무 총괄자로서 리더십 개발을 위한 학습 열의를 보였다. 반면 상대적으로 낮은 경력에 속하는 참여자(복지관 경력 6~7년) 일부에서는 안정적으로 업무에 대처하는 것(사례A-3)과 상반되게 업무 창의성 저하(사례A-2), 프로그램 아이디어 부족(사례C-3), 젊은 직원과의 비교를 통해 새로운 정보 습득의 편차(사례F-2)를 인식하여 조직에서 도태되지 않기 위해 다양한 무형식학습을 시도하는 상황임을 알 수 있었다.

‘초심을 잃지 말라.’ 이런 말도 있듯이 저도 처음에는 그렇게 시작하다가 나중에 사람들이 나태해지는 경향이 있잖아요(사례F-1).

## 2) 사회복지사의 무형식학습 방법

연구참여자들은 일터 상황에서 다양한 학습을 시도해 온 것으로 나타났다. 본 연구에서 사회복지사의 무형식학습 방법은 모두 15가지로 분석되었다. 공통적인 것을 중심으로 크게 5가지로 범주화할 수 있었는데, ① 인적자원과의 상호작용, ② 기관시스템 적응, ③ 자료검토, ④ 경험활용 및 축적, ⑤ 홀로 학습 등이다.

인적자원과의 상호작용	-선임에게 질문하기 -상사의 피드백	-팀원과의 사적대화 -지인 또는 타기관 전문가와 접촉
기관시스템 적응	-사수제도	-회의참여
자료검토	-전임자서류 및 보고서 검토 -기관내부규정집 및 매뉴얼 검토	-인터넷자료검색 -전문서적 읽기 -업무공유파일 검토
경험활용 및 축적	-이전경험(실습, 자원봉사)활용 -시행착오(몸으로 부딪치기)	-복지대상자 접촉
홀로학습		

〈그림 1〉 사회복지사의 무형식학습 방법

### (1) 인적자원과의 상호작용

인적자원을 활용하는 무형식학습은 소속기관 내부의 선임, 상사, 동료, 또는 기관 외부의 지인 및 전문가들로부터 조언을 얻는 형태이다. 특히 선임에게 질문하기와 상사의 피드백은 참여자들의 업무 적응에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### ① 선임에게 질문하기

선임자는 초임 때나 새로운 업무를 맡게 될 때 가장 먼저 질문하고, 도움을 받을 수 있는 사람이었다. 질문하기는 당장의 과업해결에 유용하였다.

업무는 그 매뉴얼을 보고 배운다기보다는 직접 모르면 뭐 선임사회복지사한테 물어보든가(사례 B-3). 항상 어려운 거 있을 때는 (질문)하고(사례C-3).

#### ② 상사의 피드백

상사는 업무와 직접적인 관련이 있는 직계 팀장, 다른 부서 팀장과 기관장 등을 말한다. 연구참여자들은 이들로부터 조언, 슈퍼비전과 직접교육 등 업무 관련 피드백을 받았다. 보통 상사의 피드백은 기관 전체 업무시스템을 파악하거나 여러 가지 문제해결 방법에 관한 통찰력을 얻는 성격이 강하였다.

이렇게 회기별로 다른 프로그램을 하거나 섭외해야 할 때는 팀장님께 상의를 하고 있어요. 바로바로 피드백을 주세요(사례E-2). 지금 전(前) 관장님이 주임으로 계실 때 업무라든가 그런 거 좀 많이 가르쳐 주셨고(사례C-2). 전체적인 돌아가는 어떤 그것에 대해서는 팀장님하고 관장님한테 많이 조언을 받았습시다(사례G-1).

#### ③ 팀원과의 사적대화

연구참여자들은 팀원에게도 질문을 하여 업무 조언을 얻고 있었지만, 업무습득에 대한 영향력은 선임이나 상사보다 낮았다. 다만 팀원과는 사적 대화를 통해 정보를 교환하고, 기관 전체 사업 흐름을 파악하거나 업무 힌트를 얻는 것으로 나타났다(사례B-1).

#### ④ 지인 또는 타기관 전문가 접촉

연구참여자들은 기관 내부에서 업무 도움을 얻지 못할 경우 가까운 지인이나 전문가에게 적극적으로 조언을 구하는 것으로 나타났다. 지인은 평소 알고 지내던 타 복지관 직원이나 같은 학교동료였다. 접촉 내용은 주로 본인의 담당 사업 운영과 관련된 것이었고, 지인을 통해 그 분야 전문가를 소개받기도 하였다. 때로는 직접 해당 기관을 방문하여 필요한 교육을 받기도 하였고, 지도교수 및 기관과 협력체계를 형성한 대학 교수, 사적 교류를 갖는 전문가 등 외부인들로부터 슈퍼비전이나 자문을 얻고 있었다.

하다하다 안되면 정말 뭐 가까운 지인한테 이러한 뭐가 있는데 아무리 자료를 찾아도 찾지 못 하겠다. 이러한 부분에서 어떻게 했으면 좋겠는지, 그러한 부분을 좀 외부(에 물어보고)…(사례B-1), 다른 복지관 선생님들에게 많이 물어보고 아니면 꼭 복지관이 아니더라도, 이제 다른 시설 쪽에 먼저 이제 그런 지인들에게 많이 들었던 거 같아요(사례G-3).

외부 슈퍼비전도 있죠. 협력체계로 되어있는 대학 교수님이라든가 여러 분들이 자문도 주시고(사례A-3), 저희 지도교수님하고 자주 연락을 해서(사례E-3), 사례관리 업무를 복지관에서 처음 한 거라서, 교수님한테 자문 많이 구해가지고요(사례G-2), 외부에서 개인적으로 슈퍼비전 받는 분들한테(사례D-2).

## (2) 기관시스템 적응

### ① 사수제도

사수제도는 신입직원의 업무 능력 향상을 위해 선임이 사수를 맡아 업무지식을 가르치고, 기관의 조직문화를 빠르게 습득하게 하는 지원군이 되는 형태였다.

저희 이제 입사하면 누가 맡아요. 예를 들어 과장이나 선임이나 부장 중에서 이 사람이 그 일을 적용할 때까지 지식을 줄 수 있도록 가르치는 사람(사수)을 나눠 뵈어요(사례A-1).

### ② 회의참여

회의는 보통 기관의 업무 분담, 업무보고 및 계획 수립, 업무관련 전달사항을 다루기 위한 조직구성원들의 집단 모임이다. 연구참여자들이 소속된 복지관에서는 정기회의를 기본적으로 운영하고 있으며 회의 주기는 기관마다 달랐다. 연구참여자들은 회의를 정례적인 행사로 파악하기보다 업무 관련 정보를 공유하고 조언을 얻는 학습 기회로 받아들이고 있었다.

회의 종류에 따라 업무습득 내용은 약간 차이가 있었는데, 보통 일일회의는 직원들과 티타임을 가지면서 사적 담화를 나누는 것으로 시작해서 공지사항 전달 및 행사보고 등 담당사업의 흐름을 파악하는 데 주효하였다. 주간회의는 업무협조체계 형성과 교육내용 공유 등 다루는 이슈가 보다 심층적이었다. 분기회의는 업무평가 성격이 강하고, 자문회의는 미해결 업무나 의사결정에 대한 의견을 듣는 기회였다. 한 중간관리자 직위의 연구참여자는 제주지역 복지관 중간관리자 모임을 통해 의사결정에 도움을 얻는다고 하였다.

매일 그 아침에 그러니까 모든 업무분장표가 그게 되어 있거든요. 중요한 사항에 관련된 거는 이번 행사에 뭐가 있다, 그러면 업무분장 들어가고 사업 전에 직원들도 거기에 대해서 숙지를 하게 되죠(사례G-1). 중간관리자 회의가 좀 많이 도움이 됐어요. 가서 일단 여러 상황을 어떻게 하는지 물어보고 거기는 나보단 어쨌든 오랜 경력들이 있어서 이야기를 하면 대충 상황을 알더라고요(사례C-1).

## (3) 자료검토

자료검토는 처음 업무를 접할 때, 업무가 막힐 때, 물어볼 사람이 마땅치 않을 때 접하는 방법이었

다. 자료 종류는 전임자가 작성한 서류와 보고서, 기관내부규정집 또는 업무매뉴얼, 인터넷 검색자료, 전문서적, 마지막으로 대학 동문들과 공유하는 업무파일 등이었다. 특히 전임자의 서류 검토와 인터넷 검색은 보고서 및 제안서 작성에 필요한 아이디어와 정보를 얻기 위한 것이었다.

저 같은 경우는 자료를 많이 찾아보는 스타일이에요(사례B-1). 전임자가 했던 자료들, 기록들 같은 걸 2010년, 2009년 계속 거슬러 올라가서 찾아봤죠(사례D-3). 틀에 얽매이지 않고 내부 규정도 보고 가이드도 보고... 그리고 (전임자가) 했던 것들 보고 그거를 똑같이 베끼지 않고 그냥 이거를 통해서 만들어 나가는 그렇게 해서 터득해 왔어요(사례F-1). 요즘은 인터넷이 있으니까 그때그때 맞는 지금의 문제가 뭔지, 그리고 그 문제를 사회에서는 얼마만큼 문제시 하고 있는지(사례F-2). 전 (대학 동문끼리 공유하는) 파일이나 서류 그것을 보여주고(사례G-1). 책을 보든지 (사례G-3).

#### (4) 경험 활용 및 축적

##### ① 이전 경험 활용

연구참여자들은 사회복지관 업무 수행에 실습이나 자원봉사 같은 경험이 매우 잘 활용된다고 하였다. 업무매뉴얼이나 정확한 지시전달이 없어 업무수행이 막막한 상황일 때도 이전 직장경험이 있다면 업무 파악이 훨씬 빠르다고 하였다(사례A-2). 연구참여자들 가운데 9명은 복지관 입사 전에 사회복지생활시설과 일반 기업체 등지에서 일한 경험이 있었다.

##### ② 시행착오(몸으로 부딪치기)

무형식학습은 학습자의 의도가 반영되는 것으로 우연적 학습과 구분되어야 한다는 입장이 있다. 따라서 시행착오는 경험 중에 우연히 발생하는 것이므로 무형식학습으로 분류될 수 없다고도 볼 수 있지만, 실제 경험을 하면서 잘못을 수정하고, 몰랐던 부분을 몸으로 익혀나가면서 노하우가 쌓인다는 점에서 무형식학습으로 규정함이 마땅하다고 본다.

이게 잘못됐다 지적이 나오면 다시 수정하고, 수정하고...(사례D-3). 그 다음에 일을 하면서 처음에 몰랐던 부분이 겪어보면서 좀 오랜 시간하면서 실질적으로 많이 부딪히면서 도움도 되고(사례C-2).

##### ③ 복지대상자 접촉

사회복지관 업무는 복지대상자의 문제해결과 복지증진을 위해 진행된다. 그런 만큼 복지대상자를 직접 만나는 일은 사회복지사로서 정체성과 역할 확인의 중요한 기준이 된다. 또한 연구참여자들은 많은 사례를 접해봐야 복지관 이용대상자들의 다양한 특성 및 욕구에 부응할 수 있고, 문제해결에 대한 노하우가 쌓임을 체득하고 있었다.

우선은 경험을 해봐야 모든 것은 알고에. 마찬가지로 주민들하고 스트레스를 받아봐야 그 사람의 성향을 알고(사례D-1).



**(5) 홀로학습**

연구참여자들은 새로운 업무를 스스로 터득해야 할 때, 도움 받을 사람이 없을 때, 업무 공유 분위기가 아닐 때, 편잔을 듣지 않기 위해, 또 자기개발을 위해 홀로학습에 도전하였다.

제가 인간관계가 넓거나 경력도 많지 않기 때문에 많이 도움을 받지는 못했던 거 같아요. 좀 그런 부분에 있어서 많이 공유들을 안 하려고 했었고, 제가 많이 노력하고, 어느 정도 관계를 쌓아야 나오는 그런 것들이 있어서...(사례G-3). 좀 물어보면 되는 데 제가 좀 못 했던 거 같아요. 왜냐하면 나이가 많은 편이었거든요. 어린 상사들이 있다 보니까 업무를, 그게 모르면 물어보기도 해야 되는데, 편잔을 들을까봐, 되게 자존심도 상하고 그래서 저는 그렇게 해서 혼자 했던 거 같고(사례A-2).

**3) 상황에 따른 무형식학습 방법 사례**

사회복지사의 일터에서는 업무숙련 단계에 따라 각기 다른 상황이 주어졌고, 다양한 무형식학습이 일어나고 있었다. 본 절에서는 연구참여자들이 주어진 특정 상황에 적응하기 위해 어떤 무형식학습 방법들을 적극적으로 사용했는지 분석하였다.<sup>6)</sup>

**(1) 업무적응을 위한 무형식학습**

신입 사회복지사들은 업무적응과 행정기술 습득, 사회복지 대상자와의 관계 형성, 인수인계 담당자의 부재 등으로 무형식학습을 했던 것으로 나타났다. 이들은 지인접촉, 복지대상자 접촉, 자료검토, 선임자에게 질문하기, 상사의 피드백 등을 통해 업무에 적응해 나갔다.

〈표 5〉 업무 적응을 위한 무형식학습

상 황	무형식학습	사 례
행정기술습득	지인접촉	일단 그런 행정 같은 거는 지인들, 말 그대로 공무원이나 다른 기관에 있는 분들에게 많이 물어봤던 것 같아요(사례D-3).
대상자와의 관계형성	복지대상자 접촉	뭐 어머니들의 불만사항도 계속 나오고. 근데 이걸 약간 어려운, 힘들었던 게 개인적으로 어머니들이 수고했다 말씀해 주시면 더 힘이 나는데(사례E-2).
인수인계 담당자 부재	자료검토	인수인계 받은 것은 특별하게 없고 그전 자료보고(사례E-3).
	선임자에게 질문하기	다음에 타사업장 선임자에게 물어보거나(사례E-3).
행정적	상사의	처음 입사했을 때, 팀장님이 계셨었는데...(중략), 저는 한

6) 무형식학습 방법들은 다양한 상황에서 중복적으로 활용될 수 있으므로 상황마다 특정 학습방법만 적용된다고 볼 수는 없다. 따라서 본 연구의 상황에 따른 무형식학습 사례는 다양한 무형식학습 방법들 중에서 특정 상황에서 더 적극적이고 의존적으로 빈번하게 활용했던 것들을 제시함을 밝힌다.

슈퍼비전 제공 입장	피드백	가지 방법을 생각했다 하면, 그 분은 두 가지 세 가지 어떤 이런 방법을 제시하는 걸 봤을 때...(사례E-1).
	자료검토	실제 업무하면서 배워 나가는 그런 책들을 보면서(사례E-1).

**(2) 자기계발과 새로운 분야 도전을 위한 무형식학습**

숙련 단계의 사회복지사들은 일터에서 다양한 업무 기회가 주어주는 상황에 이르면서 자기계발에 대한 인식과 새로운 분야에 대한 도전을 통해 업무수행 능력을 높이려는 자세를 보였다. 사회복지사들은 상사의 피드백, 지인접촉, 홀로학습, 자료검토 등을 통해 역량을 높여 나갔다.

〈표 6〉 자기계발과 새로운 분야 도전을 위한 무형식학습

상 황	무형식학습	사 례
자기계발 새로운 분야 도전	상사의 피드백	전체적인 돌아가는 것은 팀장님과 관장님한테 조언을 받아(사례G-1). 외부지원 사업에 대해 팀장이 많이 알려주시고(사례G-2).
	지인접촉	자체 해결 안 되는 것 자문위원한테 조언을(사례G-2)
	홀로학습	누가 뭐래도 어느 정도 자신을 업그레이드 시키고 싶어 공부하고 있어요(사례C-1), 사회복지 관련 부분 지속적으로 공부 필요하고 편입 준비(사례C-2)
	자료검토	학교 때 배웠던 것들이 현장에 나오면 자꾸 잊혀 지는데, 다시 한 번 훑어보게 됨(사례D-2)

**(3) 리더십 개발과 업무 창의성 자극을 위한 무형식학습**

경력 5~6년차 이상의 중간관리자 직위에 오르게 된 사회복지사들은 승진 이후 직원과의 관계 설정을 심각하게 고민했고, 리더십 개발에 지속적인 관심을 보였다. 또한 직원과의 연령 차이와 업무 긴장감이 떨어지면서 상대적으로 업무 창의성이 떨어지고, 아이디어가 부족해지는 현상을 경계하면서 자기개발을 위한 노력을 기울이고 있었다. 안정기의 사회복지사들은 리더십 개발을 위해 상사의 피드백에 가장 많이 의존하였고, 지인접촉, 시행착오를 겪으며 역량을 키워나갔다. 또한 업무 창의성에 대한 자극을 받기 위해 지인접촉, 자료검토, 회의참여, 시행착오, 홀로학습 등의 무형식학습을 한 것으로 나타났다.

〈표 7〉 리더십 개발과 업무 창의성 자극을 위한 무형식학습

상 황	무형식학습	사 례
리더십 개발	상사의 피드백	승진해서 뒤 업무가 바뀌는 형태에 있어서는 사실상 윗 상사가 주는 슈퍼비전에 대한 부분이 굉장히 영향력이 컸던 거 같아요(사례 A-1). 그렇게 혼자 (업무를)하려고 하니 힘들었는데, (상사의) 슈퍼비전이 없었으면 더 그 부분(힘든 상황)이 배가되지 않았을까 생각이 들어요(사례A-2). 부장님이나 과장이나 그나마 제가 아직까지 여기 있을 수 있는 자체가 그런 영향력을 받아서(사례B-1). 관장님한테 영향을 많이 받아서(사례D-1). 그전 관장님 같은 경우에는 업무적인 면에 있어서는 존경할 만한 분이셨고. 사업을 하려면 이렇게 해야 되는구나, 사람 상대로 하려면 이렇게 해야 되는구나, 라는...(사례G-3).
	지인 또는 전문가 접촉	제가 가지고 있는 가치관이나 철학이나 이런 마인드에 대한 부분에 대한 슈퍼비전이나 오히려 외부에 계신 제가 사적으로 존경하거나 하는 분들에게서 슈퍼비전을 많이 받았던 거 같아요(사례A-1).
	시행착오	저는 상대방들이 변화하기를 원했었고, 상대방은 저에게 바랐었던 거 같고. 지금 같은 경우는 내가 바라야 되는 게 아니구나. 되게 많이 노력해서 많이 고치려고 하고 있어요. 아 내가 직위로 누르려고 하는 건 절대 이건 어리석은 거구나. 경험이 중요하구나. 실수를 많이 했던 거 같아요(사례G-3).
업무 창의성 자극	지인접촉 (전문가)	프로그램 잘 때는 관련기관들 뭐 도 상담센터나 강사분들 나가시는 분들 오래되신 분들 있거든요. 그런 분들에게 조언을 구하고...(사례B-2).
	자료검토	프로포절 상대방을 감동시키게끔 표현해야 해서 책을 많이 읽고(사례C-3). 결국에는 책이지 뭐. 요즘은 프로포절 관련 책들이 잘 나와 있어서, 인터넷이 있으니까 지금 사회문제가 얼마만큼 문제가 되는지 (검색하고)(사례F-2)
	회의참여	실무자끼리 만나는 게 중요해요. 서로가 벤치마킹을 할 수 있는, 서로 조언해주고 정보제공하고(사례B-1).
	시행착오	우리 이용기관 대상자는 수시로 바뀌기 때문에 대상자마다 케이스마다 다르기 때문에 사실 지금은 노하우가 있다는 건 아니지만, 단지 이제 지금까지 가져왔던 게 그거는 이제 연습에 따른 거 같아요(사례F-2).
	홀로학습	공모사업 따는 것 때문에 혼자만 공부하는 시간이 들었죠. 결국은 자기 개발이고, 자기만이 가지고 있는 노하우인 것 같아요(사례F-2).

## 5. 논의 및 결론

본 연구는 사회복지사의 일터에서 나타나는 무형식학습 방법을 분석하고 이를 통해 인적자원개발 및 관리 차원에서 사회복지조직에서의 무형식학습 촉진방안을 탐색하는 것이 목적이었다. 이를 위해 사회복지사의 일터에서 무형식학습이 요구되는 상황을 업무숙련도에 따라 살펴보고, 구체적인 무형

식학습 방법들이 상황에 따라 어떻게 나타나는지에 초점을 두고 분석하였다.

연구 결과는 다음과 같다. 먼저 사회복지사들은 업무 적응기에는 업무 적응과 행정기술 습득, 복지 대상자와의 관계 형성에 대한 두려움과 인수인계 담당자 부재 등으로 인해, 업무숙련기에는 자기계발 인식과 새로운 분야에 대한 도전으로 인해, 그리고 업무안정기에는 리더십 고민과 업무 창의성 저하 등으로 무형식학습 상황에 노출되었다.

둘째, 사회복지사의 일터에서 가장 일상적인 무형식학습은 지인접촉, 상사의 피드백, 자료검토와 홀로학습이었고, 그밖에 선임에게 질문하기, 회의참여, 시행착오, 복지대상자 접촉 등 Iseminger와 Donaldson(2011)의 연구에서 발견된 일터 학습 양상과 유사하였다.

셋째, 주어진 상황마다 적극 활용되었던 무형식학습 방법은 '지인접촉, 상사의 피드백, 자료검토'이었다. 즉, 인적자원의 상호작용이 업무습득과 조직적응에 긍정적 영향을 주었으며, 업무숙련도가 높아질수록 의존도가 높았다. 간호사의 무형식학습 양상 사례연구에서도 연차가 높은 숙련자 집단이 초심자 집단에 비해 형식적 제도보다 동료나 선배와의 상호작용 등 무형식적 활동을 통해 학습하는 것으로 나타났다(김혜영·이희수, 2009). 이는 인적자본을 통한 학습이 업무 시작 후 2년 이내 학습의 절반을 차지할 만큼 타인을 통한 학습이 일터에서 활발하게 일어난다는 Destré 외(2008)의 연구결과를 뒷받침한다.

마지막으로, 무형식학습의 효과를 살펴보면 업무적응기의 무형식학습은 업무습득 과정에서 겪는 문제들을 구체적으로 해결하는 물리적 학습 효과로 나타났다. 반면 업무 숙련 및 안정 단계에서의 무형식학습, 즉 지인 접촉과 상사의 피드백 등은 본인의 역량 개발에 대한 자극제로서, 그리고 중간관리자로서의 리더십을 발휘하고 업무 부담감을 덜어주는 정서적 효과로 나타나고 있었다. Brennan과 Little(2006)은 일상 활동을 통해 지식과 경험이 풍부한 선배로부터 지도를 받는 멘토링이 전문직일수록 효과가 있다고 보고한다(이윤하·이기성, 2010: 95 재인용).

조직혁신에는 조직의 학습역량이 필요한데, 이는 학습문화촉진, 개방적 의사소통, 직원역량강화, 전문성개발지원 등으로 정의된다(Bess et al., 2011: 35). 조직적응, 업무수행 능력 향상은 개인이 감당해야 하는 몫이기는 하나 일터 안팎의 일상적 무형식학습 방식들이 그 동력이 될 수 있으며, 이는 조직혁신으로 이어질 수 있다고 사료된다. 이에 사회복지조직의 무형식학습 촉진방안을 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 사회복지사의 입사초기 조직적응과 업무 자신감 촉진을 위해 업무 자료의 체계적 구축 및 보관, 개방적인 자료 공유 문화, 홀로학습 및 비공식모임에 대한 지원, 사수제 활성화, 또 단순보고식이 아닌 직원들의 업무 교류 장으로서의 회의 진행 등 다양한 학습 유형을 수용하는 조직문화가 필요해 보인다. 이는 사회복지조직의 사회자본 즉, 신뢰의 정도가 클수록, 네트워크의 협력 및 연계정도가 클수록 사회복지사의 일몰입도가 높아지는 결과(김은희, 2011)와 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

둘째, 업무숙련기에 이른 사회복지사의 자기계발과 새로운 분야 도전을 지원하기 위해 기관차원에서 공통 관심사, 경험 및 정보를 교환하는 비공식적 모임, 즉 실행공동체(Community of Practice)를 지원하는 것도 바람직하다. 실행공동체는 학습조직 구축의 핵심요소이다. 최근에는 인터넷과 SNS를 통한 의사소통 촉진과 지식공유 경향(García-Peñalvo et al., 2012)이 높아지고 있으므로, 기관의 인트

라넷을 통한 E-mail, News letter 교환, 또 지식저장시스템을 마련하여 암묵지 소통을 촉진하는 것이 필요하다. Gau(2013)는 웹기반을 활용한 CoP 구축이 구성원들의 정보공유에 대한 우호적 관심을 만드고 자유로운 분위기 속에서 자신들의 기술을 만들어가는 수평적 관계를 확장해간다고 말한다.

셋째, 개인학습 경험을 이러닝(e-learning) 콘텐츠로 제작, 공유(민선향, 2011: 71)하는 것도 업무적응 및 숙련 단계에 있는 사회복지사의 업무수행과 습득에 오랜 시간이 걸리는 암묵지 개발 및 확산에 기여할 것으로 판단된다.

마지막으로 본 연구에서 '상사의 피드백'이 가장 자주 활용되는 무형식학습으로 나타났다는 측면에서 업무 숙련도가 높은 직원들이 슈퍼바이저와 리더로 성장하도록 멘토링, 슈퍼비전 등을 적극 지원 하는 것도 바람직하다.

사회복지서비스의 질은 서비스 수행자의 전문성에 비례한다(이금희, 2007: 42). 사회복지사의 전문성 유지를 위한 보수교육제도가 실제 일하는 분야와 역할을 고려하지 못한다는 비판과 함께 학습효과 측면에서 소집단 운영이 바람직하다는 의견(이용교, 2009)이 있다. 기관 내·외부의 직무훈련체계는 사회복지현장 여건에 따라 접근이 천차만별이다. 그런데 현장을 떠나지 않고 일상적 업무활동에서 이루어지는 무형식학습은 즉각적으로 응용가능한 지식과 기술을 학습하고, 실험할 기회를 제공하기 때문에 형식학습보다 지식 습득을 효과적으로 강화한다(안동윤, 2006: 29). 그러나 무형식학습과 형식학습은 서로의 학습효과를 높이는 생산적인 상호작용을 하기 때문에(Guile and Griffiths, 2001), 앞으로 양자를 결합한 학습모델과 평생학습시스템 개발이 필요해 보인다.

본 연구는 평생학습 영역에서 무형식학습 패러다임으로의 변화에 따라 사회복지사의 일터, 즉 사회복지조직에서 일어나는 무형식학습 방법을 탐색하고 전문직 유지와 역량강화를 위해 형식학습을 넘어 무형식학습도 의미 있는 학습유형이 될 수 있음을 제시했다는 데 의의가 있다. 그러나 본 연구는 제주지역 종합사회복지관 사회복지사를 대상으로 했다는 점에서 연구결과에 대한 특수성을 갖지만, 무형식학습 양상에 대한 일반화는 어려운 한계가 있다. 또한 사회복지사의 무형식학습 상황과 방법에만 초점을 두어 무형식학습을 통해 얻어지는 학습내용과의 연관성 및 효과성을 규명하지는 못하였다. 따라서 앞으로 다양한 사회복지현장에서 일어나는 무형식학습 양상 비교, 형식학습과 무형식학습을 결합한 학습모델 개발 등 다양한 연구 사례가 축적되기를 기대한다. 끝으로 무형식학습에 관한 양적연구의 가능성도 제기해본다.

## 참고문헌

- 강중수, 2013, “사회복지기관의 학습조직이 조직몰입 및 이직의사에 미치는 효과: Senge모형을 중심으로”, 『한국산학기술학회논문지』, 14(2): 665-673.
- 권순애, 2012, “사회복지조직의 조직학습 영향요인: 조직문화, 조직구조, 변혁적 리더십, 서비스 기술 환경을 중심으로”, 『한국사회복지행정학』, 14(1): 87-112.
- 김경숙·이성엽, 2011, “SNS를 활용한 직장인의 무형식학습 사례 연구: Facebook 활용을 중심으로”, 『HRD연구』, 13(4): 31-61.
- 김영미·박미진, 2009, “사회복지기관의 학습조직화 관련요인에 대한 탐색적 연구: 부산경남지역 사회복지사를 대상으로”, 『지역사회연구』, 16(4): 31-53.
- 김은희, 2011, “사회복지조직의 사회자본과 직무만족: 일몰입의 매개효과를 중심으로”, 『한국행정논집』, 23(1): 371-399.
- 김한별, 2009, “교사의 무형식 학습에서 사회적 자본의 의미”, 『Andragogy Today Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education』, 12(3): 27-45.
- 김혜영·이희수, 2009, “간호사들의 무형식학습 양상에 관한 사례연구”, 『직업교육연구』, 28(3): 181-207.
- 문영주, 2011, “사회복지사의 개인 성향, 직무 특성, 역할 특성이 경력관리와 지식공유활동에 미치는 영향-소속기관 유형에 따른 조절효과”, 『한국사회복지행정학』, 13(2): 91-123.
- 문영주, 2013, “개인 및 조직 수준의 일자리 질이 조직몰입과 일만족에 미치는 영향에 관한 다층분석-부산 지역 사회복지사를 중심으로-”, 『한국거버넌스학회보』, 20(2): 1-23.
- 민선향, 2011, “신입비서의 무형식학습 과정 연구”, 『비서학 논총』, 20(3): 57-74.
- 박현숙, 2007, “평생학습사회를 위한 학습조직 구축에 관한 연구”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 7(12): 115-122.
- 박혜영, 2008, “기업에서의 무형식학습에 영향을 주는 조직맥락적 요인에 관한 비교연구”, 『교육의 이론과 실천』, 13(2): 83-105.
- 보건복지부, 2013, 『2013년도 사회복지관 운영관련 업무처리 안내』.
- 신복기·박경일·이명현, 2012, 『사회복지행정론』, 경기: 공동체.
- 안동윤, 2006, “무형식학습으로서의 Action Learning에 관한 연구”, 『한국HRD연구』, 1(1): 19-44.
- 위영은·이희수, 2010, “개념지도 작성에 근거한 무형식학습 개념의 형성 과정 탐구”, 『평생교육학연구』, 16(4): 107-130.
- 이금희, 2007, “사회복지시설 평생학습의 의미와 그 실천전략”, 『복지동향』, 8월호: 41-44.
- 이기영·최명민, 2006, “사회복지전문직과 인적자원 개발”, 한국사회복지학회, 『한국사회복지학회 학술대회 자료집』, pp. 74-108.
- 이성엽, 2009, “무형식 학습의 방법에 대한 사례연구”, 『인력개발연구』, 11(1): 1-51.
- 이용교, 2009, “사회복지사의 보수교육, 어떻게 할 것인가?”, 『복지동향』, 3월호: 29-32.
- 이윤하·이기성, 2010, “일터 무형식 학습의 의미에 관한 연구”, 『한국HRD연구』, 5(1): 91-115.
- 이지원, 2013, “사회복지사 재교육 실태와 직무만족에 관한 연구: 충북지역 종합사회복지관을 중심으로”, 꽃동네대학교 사회복지대학원 석사학위논문.
- 조성희, 2010, “사회복지사 보수교육 교육만족도 평가-충청남도사회복지사협회 주관 보수교육 교육생의 평가를 중심으로”, 『사회과학연구』, 16(1): 89-116.

- 제주특별자치도사회복지협의회, 2013, 『영구임대아파트 단지 내 사회복지관 발전 방안』.
- 최준희·정정희, 2011, “간호사의 학습 관련 자기주도성이 간호실무 수행능력에 미치는 영향”, 『임상간호 연구』, 17(1): 16-26.
- 한국노인복지시설협회, 2009, 『노인요양시설의 직무분석을 통한 업무매뉴얼』.
- Austin, Michael J., 2008, “Strategies for transforming human service organization into learning organizations: Knowledge management and the transfer of learning”, *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(3/4): 569-596.
- Bauer, H., 2007, “Workplace changes and workplace learning: Advantages of an education micro perspective”, *International Journal of Lifelong Education*, 26(6): 675-688.
- Beddoe, Liz., 2009, “Creating continuous conversation: Social workers and learning organizations”, *Social Work Education*, 28(7): 722-736.
- Bess, K., Perkins, D., and McCown, D., 2011, “Testing a measure of organizational learning capacity and readiness for transformational change in human services”, *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 39(1): 35-49.
- Billett, S., 2002, “Critiquing workplace learning discourses: Participation and continuity at work”, *Studies in the Education of Adults*, 34(1): 56-68.
- Billett, S., Barker, M., and Hernon-Tinning, B., 2004, “Participatory practices at work”, *Culture & Society*, 12(2): 233-258.
- Brennan, J., and Little, B., 2006, *Towards a Strategy for Workplace Learning*, Centre for Higher Education Research & Information.
- Busch, M., and Hostetter, C., 2009, “Examining organizational learning for application in human service organizations”, *Administration in Social Work*, 33(3): 297-318.
- Destré, G., Lévy-Garboua, L., and Sollogoub, M., 2008, “Learning from experience or learning from others?: Inferring informal training from a human capital earnings function with matched employer - employee data”, *Journal of Socio-Economics*, 37(3): 919-938.
- Cunningham, John., and Hillier, Emilie., 2013, “Informal learning in the workplace: Key activities and processes”, *Education+Training*, 55(1): 37-51.
- García-Peñalvo, Francisco J., Colomo-Palacios, R., and Lytras, M., 2012, “Informal learning in work environments: Training with the social web in the workplace”, *Behaviour & Information Technology*, 31(8): 753-755.
- Garrick, J., 1998, “Informal learning in corporate workplace”, *Human Resource Development Quarterly*, 9(2): 129-134.
- Gau, Wen-Bing, 2013., “Public servants’ workplace learning: A reflection on the concept of communities of practice”, *Quality & Quantity*, 47(3): 1519-1530.
- Guile, D., and Griffiths, T., 2001, “Learnign through work experience”, *Journal of Education and Work*, 14(1): 113-131.
- Iseminger, Janice M., and Donaldson, Joe., 2011, “The nature of informal learning of mental health caseworkers”, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 16(1): 10-10.
- Kelly, M., 2001, “Management mentoring in a social service organization”, *Administration in Social Work*, 25(1): 17-33.

- Kelly, R., 2008, "Developing leaders through formal and informal learning", *Academic Leader*, 24(9): 2-3.
- Levenberg, A., and Caspi, A., 2010, "Comparing perceived formal and informal learning in face-to-face versus online environments", *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, 6: 323-333.
- Malcolm, J., Colley, H., and Hodkinson, P., 2003, "The interrelationships between informal and formal learning", *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8): 313-318.
- Marsick, V. J., and Watkins, K. E., 1987, "Approaches to studying learning in the workplace", 171-198, in *Learning in the Workplace*, edited by Marsick, V. J., London: Croom Helm.
- Mattox, John R., 2012, "Measuring the effectiveness of informal learning methodologies", *T+D*, 66(2): 48-53.
- McKee, A., 2004, "Capturing work based and informal learning", *Work Based Learning in Primary Care*, 2(2): 196-198.
- Mohammad, A. H., Hamdeh, M. A., and Sabri, A. T., 2010, "Developing a theoretical framework for knowledge acquisition", *European Journal of Scientific Research*, 42(3): 439-449.
- Sauve, E., 2007, "Informal knowledge transfer", *T+D*, 61(3): 22-24.
- Senge, Peter M., 1996, "Leading learning organizations", *Training & Development*, 50(12): 36-37.
- Williams, Anne., 2003, "Informal learning in the workplace: A case study of new teachers", *Educational Studies*, 29(2/3): 207-219.



## The Case Study on Informal Learning in the Workplace for Social Workers -Based on Social Welfare Centers in Jeju-

**Kim, Junghee**

(Dongseo University)

**Ko, Suhee**

(PyungAn Skilled Nursinghome)

The purpose of this study is to analyze informal learning cases including learning work and being skillful of social workers in the workplace. In addition, it is to examine the promotion plan of informal learning to reinforce competences of social workers in the development of human resources and managerial way. This is a qualitative case study that was involved 20 social workers working in social welfare centers in Jeju. Face to face in-depth interviews were used for collected data. Nvivo10, qualitative data analysis program, was used for analyzing data.

According to the findings, the most normal informal learning method in their workplace was to get feedback from the boss including adapting the system of a workplace senior, participating in the meetings, reviewing various media and etc. In addition, feedback from the boss and contacting with acquaintances were used the most as the informal learning method in the learning work and being skillful process of social workers and focused on communication with human resources. Therefore, social welfare centers need to create working environments to promote informal activities such as supporting individual learning, informal meetings, mentoring, supervision, interacting with colleagues and etc as well as supporting institutional formal learning including refresher training to reinforce the capabilities for social workers.

Key words: informal learning, formal learning, learning organizations