

슈퍼바이저의 지식 및 기술 역량 연구 -IPA분석을 통한 사회복지관, 장애인복지관, 노인복지관 비교- Knowledge and Skill Competence of Supervisor

최원희*, 안정선**

서울여자대학교 사회복지학과*, 한국성서대학교 사회복지학과**

Won-Hee Choi(choiwh@swu.ac.kr)*, Jeong-Sun Ahn(ajs-fire@hanmail.net)**

요약

본 연구의 목적은 슈퍼바이저 스스로가 인식하는 슈퍼바이저의 역량에 대한 중요도와 실행도를 사회복지관, 장애인복지관, 노인복지관 유형에 따라 비교 분석하고 이에 따라 슈퍼바이저의 역량을 향상시키기 위한 실행전략을 제안하는 것이다. 367부의 설문에 대한 t검증 결과, 슈퍼바이저에게 요구되는 14개 지식 역량($t=30.545, p<.001$)과 15개 기술역량($t=27.335, p<.001$)에 대한 중요도와 실행도는 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 또한 IPA(중요도-실행도)분석 결과, 4개 영역(지속유지, 집중개선, 점차개선, 과잉)의 분포에 있어서 기관유형별로 차이가 나타남에 따라 이에 대한 실행전략을 제시하고 논의하였다.

■ 중심어 : | 사회복지슈퍼비전 | 슈퍼바이저 | 지식역량 | 기술역량 |

Abstract

The purpose of this research is to compare the importance and performance of the supervisor competence according to the social welfare center, rehabilitation center for the disabled types. Accordingly, it is suggested to propose implementation strategy to improve supervisor's competency. There were statistically significant differences in the importance and performance of the 14 knowledge competencies($t=30.545, p<.001$) and 15 skill competencies($t=27.335, p<.001$) required for the supervisor. As the result of IPA analysis, there was a difference by each type of welfare center in the distribution of four areas(Concentrate here, Keep up the good work, Low Priority, Possible Overkill) and accordingly, the implementation strategy was presented and discussed.

■ keyword : | Social Work Supervision | Supervisor | Knowledge Competence | Skill Competence |

I. 서론

본 연구는 사회복지영역에서 책무성이행을 위한 조직관리 기제로 활용하고 있는 슈퍼비전의 유용성을 전제로, 슈퍼비전의 핵심 성공요소인 슈퍼바이저 역량의 관리 전략을 모색하고자 하는 것이다. 사회복지영역에

서 슈퍼비전의 유용성에 대한 논의들은 지난 수십 년간 이미 검증되어 왔다. 슈퍼비전은 사회복지사가 조직에서 일할 때에 직무에 대한 만족과 동기, 사기를 높이고 소진 예방 및 스트레스 완화에 영향을 주며[1-3] 사회복지사로서의 전문성, 자기효능감, 책무성, 직무성과, 조직몰입, 윤리적 책임행동, 학습조직화 등에도 영향을

접수일자 : 2017년 05월 23일

수정일자 : 2017년 06월 25일

심사완료일 : 2017년 06월 25일

교신저자 : 안정선, e-mail : ajs-fire@hanmail.net

미친다[4-10]. 슈퍼비전은 사회복지조직에서 사회복지 실천의 효과성과 프로그램의 질적 향상을 위한 필수적인 내부 품질관리체계[11]로 기능하고 있다.

최근 사회복지현장의 슈퍼비전에 대한 욕구는 더욱 증가하고 있는데, 그 이유는 기본적으로 사회복지조직의 특성과 환경변화에 기인한다고 볼 수 있다. 사회복지조직은 정부와 지자체, 후원처 등 주요 자금원들의 요구를 수렴함과 동시에 클라이언트에게 최선의 질 높은 서비스를 제공하는 등 이해관계자들의 요구들에 즉각적으로 대처하기 위해 직원의 직무관리와 역량강화 방안으로 슈퍼비전을 활용하고 있다. 또한 시장원리에 입각한 사회복지서비스의 공급 확대와 생존 경쟁 심화, 희망복지전달체계 및 통합사례관리 확대 등 사회복지 전달체계 개편으로 인한 역할 분담 및 직무정체성 논란, 다양한 전문직과의 다학제적 접근의 강조, 다양한 복지욕구에 부응하기 위한 정부와 지자체의 새로운 정책의 범람 등 사회복지 조직이 직면한 환경변화와 조직 관리 측면에 있어서도 슈퍼비전 욕구는 강화되고 있다.

이러한 사회복지조직의 특성과 환경변화로 인한 욕구 증가는 물론이고 지난 수년간 사회복지 시설 평가문항에 슈퍼비전 지표가 지속적으로 포함됨으로써 체계적인 슈퍼비전 실행의 필요성은 고조되어 왔다.

사회복지현장의 슈퍼비전과 관련한 욕구의 해결을 위해서는 기본적으로 슈퍼바이저의 역량 확보가 관건이라고 할 수 있다. 슈퍼비전의 어원에서부터 슈퍼바이저 역할의 중요성을 알 수 있는데, 윗 상사가 내려다보며 아래 직원의 직무를 모니터링하고 함께 하는 맥락에서 슈퍼비전이 시작되었다[12]. Robinson[13]은 슈퍼비전을 일정한 지식 및 기술로 준비된 사람이 비교적 덜 준비된 사람을 훈련시키는 교육적 과정[14]으로 정의하고 있어, 슈퍼비전은 1차적으로 슈퍼바이저의 책임을 강조하고 있음을 알 수 있다. 실질적으로 슈퍼바이저의 역량은 효과적인 슈퍼비전 실행의 대표적인 요소로 기능하는데 슈퍼바이저의 기술과 자질, 훈련은 효과적인 슈퍼비전 요소[15]로서 제시되었고 최원희[11]의 슈퍼비전 성공요인 연구에서 슈퍼바이저 역량은 조직요인과 함께 대표적인 슈퍼비전의 핵심요소로 규명된 바 있다. 또한 슈퍼비전은 슈퍼바이저의 능력의 수준에서 제

공되어야만 하고[16], 이를 위해서는 슈퍼바이저의 역량 확보가 요구된다.

사회복지분야의 역량연구는 주로 각 현장별 사회복지사의 역량에 관한 연구들[17-21]이 진행되고 왔고, 최근에는 문화적 역량에 대한 논의들이 활발한 것으로 보인다[20]. 그러나 사회복지 슈퍼바이저 역량관련 연구는 안정선·윤정혜[22], 최원희[23]의 연구 정도로 미흡한 현실이다. 특히, 사회복지 영역의 대표적 전달체계인 3중 복지관 유형별 슈퍼바이저 역량의 비교 연구는 부재하였다.

본 연구에서는 슈퍼바이저의 지식과 기술역량에 대해 사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관별로 비교, 분석하여 공통점과 차이를 확인하고자 한다. 3중복지관이라고 명명되는 사회복지관, 장애인복지관, 노인복지관은 각각 전국에 459개소·222개소·270개소³로, 사회복지 영역에서 대표적인 서비스전달의 중추 역할을 담당해 오고 있다. 기본적으로 슈퍼바이저의 지식과 기술역량에 대한 중요도와 실행도에 대한 인식은 각 복지관의 주요 기능 수행과 방향성에 따라 달라질 수 있기 때문에 복지관 유형에 따른 슈퍼바이저 역량강화 전략을 제안하는 것이 필요하다.

결론적으로 본 연구의 목적은 슈퍼바이저의 역량에 대해 슈퍼바이저 스스로가 인식하는 중요도와 실행도를 사회복지관, 장애인복지관, 노인복지관 유형에 따라 비교, 분석해 보고 분석결과에 따른 슈퍼바이저 역량강화를 위한 실행전략을 제안하는 것이다. 그에 따른 연구문제는 다음과 같다.

<연구문제 1> 슈퍼바이저의 지식 및 기술역량의 IPA(중요도와 실행도) 분석 매트릭스에서 복지관 유형별로 분포가 다른가?

<연구문제 2> 슈퍼바이저의 지식 및 기술역량 향상을 위한 실행전략은 무엇인가?

II. 이론적 고찰

1. 역량의 의미와 사회복지 역량연구

역량 개념은 McClelland[24]에 의해서 ‘개인 성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적, 행동적 특성’이라는 의미로 소개되었다[25]. 이후 Sparrow[26]는 역량을 성공적인 업무수행을 위해 필요한 지식, 기술, 태도의 3가지 차원으로 분류하였다. 국내에서는 박천오·김상묵[27]이 역량을 개인이 무엇을 할 수 있는가가 아니라 충분한 수준의 성과를 달성하기 위하여 필요한 기술 또는 특성을 밝히는 것으로 구체화하고 있다.

국내 사회복지분야의 역량논의들은 부족한 것이 현실이다. 외국에서는 사회복지사들에 대한 직무 및 역량 고찰이 국내보다는 이르게 진행되어져 왔고[28], 직무 및 역량 고찰에 근거하여 특정 분야를 중심으로 한 역량 연구[29]도 진행되었다. 또한 사회복지사의 역량에 대한 논의들과 함께 사회복지사의 역량 분석결과를 교과과정 개발에 반영한 연구도 진행되었는데, Dalton, Bruce, Wright, and Lois[30]는 사회복지교과과정 검토를 위해 지역사회 전문인력들과의 인터뷰내용을 반영하여 사회복지전공생들에게 필요한 지식, 기술, 태도요소를 제안한 바 있다. 나아가 미국 사회복지교육협의회[31]의 학사교육과정 10대 핵심역량과 독일의 사회복지 교육 프레임 5.1 버전[32]은 사회복지교육협의회 차원에서 핵심역량을 정의하고 교과과정개발에 반영한 사례들이다.

이에 반해 국내의 경우, 사회복지교육협의회 차원의 핵심역량 논의는 전개되지 못하였지만 2000년대 중반부터 학교, 사회복지기관, 노인 및 지역사회복지관, 사회복지 공적 영역 등 다양한 현장별로 사회복지사가 어떠한 역량을 갖추어야 하는지를 탐색하거나 역량모델링을 통해 핵심역량을 규명하기 위한 연구들이 대표적으로 진행되었다[7][16][18][21][24][32]. 또한 소수이기는 하나 신입사회복지사나 관리자, 슈퍼바이저 등 특정 직급의 역량을 규명하는 연구들 또한 수행되었고 [17][30][33], 최근에는 사회복지 종사자의 문화적 역량에 대한 관심[32]이 높아지고 있다.

이처럼 사회복지분야에서 현장 영역별로 사회복지사

의 역량을 규명하는 연구들은 점차 확대되고 있지만 조직 운영에 있어서 중추적인 역할을 담당하고 있는 관리자나 슈퍼바이저의 역량분석을 통해 이를 조직의 인적자원관리 차원에서 전략 수립에 적용한 사례는 부족하다. 뿐만 아니라 기초적인 수준에서의 필요역량과 자질을 탐색하거나 교육과정 개발에 제안하는 차원의 연구들이 진행된 바 있다.

2. 슈퍼바이저의 역량

사회복지슈퍼비전이란 중간관리자와 슈퍼바이저의 관계성 속에서 특정 세팅의 고유 특성과 상황을 고려하면서 이루어지는 행위로, 클라이언트에게 최선의 서비스를 수행하기 위해 행정, 교육, 지지적 기능 및 역할들을 전문적 윤리강령에 입각하여 다양한 내용과 방법으로 구조화되어 수행하는 의무적, 정규적, 일관성 있는 상호작용과정이다[6]. 이러한 슈퍼비전의 실행에 있어서 슈퍼바이저는 슈퍼비전을 구성하는 핵심요소로서 슈퍼바이저를 통해 클라이언트에게 제공되는 서비스의 수준과 질에 간접적인 영향을 주는 중요한 존재로 거론되어 왔다. 슈퍼비전의 구성요소에 관한 논의[34][47]나 기존 슈퍼비전 문헌분석 연구[35], 슈퍼비전의 표준체계[36]와 성공요인[30] 등에 있어서도 슈퍼바이저는 효과적 슈퍼비전을 위해 필수적인 요소로 보고되고 있다. 최원희[37]는 슈퍼비전의 구성요소를 언급하면서 슈퍼비전과 관련된 이해관계자와 조직적·환경적 맥락을 반영하고 있는데, 이들 모든 요소들이 작용할 수 있도록 관련성을 가지는 매체가 바로 슈퍼바이저이며 성공적 슈퍼비전을 위해서는 슈퍼비전의 실현가능성의 주체인 슈퍼바이저의 역량향상에 대한 노력과 투자가 조직차원에서 요구됨을 강조하였다.

슈퍼비전은 충분한 훈련과 경험을 쌓은 역량 있는 슈퍼바이저에 의해 진행될 때 효과적일 것이다. 이와 관련하여 Borman et al.[38]은 슈퍼바이저의 역할에서 역량의 중요성을 강조하면서 훈련 없이 경험만으로 슈퍼비전이 제공될 경우 슈퍼비전의 효과성이 현저히 감소될 것이라면서 슈퍼바이저 교육의 필요성을 주장하였다. 또한 효과적인 슈퍼바이저 역량에 대해 Dye and Borders[39]는 슈퍼바이저가 지녀야 할 대표적인 역량

을 상담, 일관적 태도, 윤리적이고 법적인 측면, 슈퍼비전 관계의 속성 이해, 슈퍼비전 기법과 방법, 상담자 발달과정, 사례 개념화와 사례관리, 사정과 평가, 구두 및 서면보고와 기록, 상담실행평가, 상담자 슈퍼비전으로 제시하였고, Kilminster and Folly[15]는 선행연구 분석을 통해 임상적 능력과 지식, 리더십 및 대인관계기술을 슈퍼바이저가 갖추어야 할 자질이라 하였다. 또한 여러 학자들에 의해서, 슈퍼바이저의 역량과 관련하여 전문적 임상 지식 및 실천 기술과 기법, 실천기관에 대한 이해, 슈퍼비전 분위기를 수용하는 자세, 슈퍼비전을 위해 시간을 할애하려는 욕구, 슈퍼바이저의 헌신과 열정, 슈퍼바이저의 발달 수준에 적절한 슈퍼비전, 건설적인 피드백, 감정이입, 융통성 있고 유용한 슈퍼비전 제공, 관계형성기술 보유, 임상적으로 풍부한 경험, 직무관리 능력 등[40-44]이 논의되어 왔다.

한국의 슈퍼바이저 역량과 관련한 실증연구들은 미흡한 실정인데, 먼저 사회복지기관 관리자들을 대상으로 보수교육 욕구를 조사한 김성천·유서구[45]의 연구에서 욕구가 높은 상위 5순위 영역은 최고경영자의 역할인식 및 변혁의 지도력, 환경 변화와 경영기법, 정부의 복지정책, 사회복지 마케팅, 사회복지 홍보 및 미디어 관리로 전반적으로 사회복지홍보와 경영실무영역이 높게 나타났다. 교육욕구이기는 하지만 관리자들만을 대상으로 하여 현재 직무에서 필요로 하는 내용을 조사하였다는 점에서 필요역량과 관련성이 높다고 하겠다. 최원희[23]는 성공적인 슈퍼비전을 위한 중요 요인 연구를 통해 슈퍼바이저 역량의 중요성을 규명한 바 있다. 전체 32개 성공요인들 중에서 슈퍼바이저의 가치, 태도, 지식과 기술을 중심으로 하는 슈퍼바이저 요인은 각각 1위, 4위, 8위에 이르는 중요한 순위로 조사되었다. 안정선·윤정혜[22]는 사회복지관 슈퍼바이저에게 요구되는 지식, 기술, 태도 역량의 필요도와 보유도의 차이를 분석하여 역량강화를 위한 대안을 제시한 바 있다. 개선이 시급한 내용으로 리더십, 슈퍼비전 지식, 슈퍼바이저 자신의 강약점과 편견 등에 대한 자기인식 지식영역, 갈등중재, 팀워크 및 집단지도, 의사소통의 기술영역 그리고 일관성, 슈퍼바이저 수용, 인내력, 개방성의 태도영역인 것으로 나타났다. 최원희[37]는 슈퍼바이저

의 지식 및 기술역량을 분석하고 이를 토대로 한 초점 집단면접을 통하여, 슈퍼바이저 자신에 대한 과학적 지식, 직무모니터링기술, 직원평가기술, 지역사회자원분석 및 활용기술 등과 관련하여 구체적인 교육내용을 제안한 바 있다. 역량만을 다룬 연구는 아니지만 권자영·문영주[46]는 정신보건사회복지사 슈퍼비전 성과 관련 연구에서 과업지향, 민감성, 호의성과 같은 슈퍼바이저의 스타일이 슈퍼비전만족도에 직접적인 영향을 있음을 보고한 바 있다. 이 외에도 장세미·장성숙[47]은 슈퍼바이저의 역량을 슈퍼바이저의 정체성, 슈퍼비전 관계형성 능력, 효과적인 피드백전달 능력, 슈퍼비전에 대한 전문적 지식 및 슈퍼바이저가 되기 위한 지속적인 노력에 대한 가치로 정리하였다.

이처럼 선행연구들을 통해 슈퍼바이저의 공통적인 역량을 요약하면, 전문적 지식과 실천기술, 리더십과 대인관계기술, 조직관련 지식과 인적자원 및 직무관리 능력, 슈퍼비전 지식과 헌신적 태도 등을 필요로 한다고 볼 수 있다. 또한 차후 개선이 필요한 역량은 슈퍼바이저의 자기인식, 리더십, 직무관련 영역에 대해서는 개선이 필요한 역량임을 알 수 있다. 슈퍼바이저 역량 관련 연구는 미흡한 상황이며 현장 특성에 따라 슈퍼바이저에게 요구되는 역량이 어떤 차이가 있는 지에 관한 논의는 아직까지 이루어지지 못하고 있다.

III. 연구방법

1. 조사대상

조사대상은 서울·경기지역의 사회복지관, 장애인복지관, 노인복지관에서 근무하는 슈퍼바이저를 대상으로 설문지를 통해 2013년 5월 1일부터 8월 20일까지 조사되었다. 회수된 373부 중 기관유형이 확인되지 않은 6부를 제외하고, 지역사회복지관 135부(36.8%), 장애인복지관 119부(32.4%), 노인복지관 113부(30.8%) 등 총 367부가 분석에 사용되었다.

응답자 중 여자 61.9%, 남자 38.1%, 30대와 40대가 92.9%를 차지하였고, 85.8%가 대학 또는 대학원에서 사회복지를 전공하였다. 실천현장 경력은 5년 이상이

93%, 슈퍼바이저 경력은 3년 이상이 64.6%였다. 또한 슈퍼비전 교육을 받은 경험이 없는 응답자가 30% 가까이 되었고, 슈퍼바이저를 7명 이상이나 두고 있는 응답자가 28.3%였다[표 1].

표 1. 조사대상자의 일반적 사항 (N=367)

	구분	빈도(비율)	구분	빈도(비율)	
성별	남자	140(38.1)	슈퍼비전 교육 경험 없음	105(28.6)	
	여자	227(61.9)	교육 경험 있음	259(70.6)	
	무응답	0(0.0)	경험	무응답 3(0.8)	
연령	20세~29세	12(3.3)	실천 현장 경력	3년 미만	8(2.2)
	30세~39세	239(65.1)		3년~5년미만	13(3.5)
	40세~49세	102(27.8)		5년~7년미만	74(20.2)
	50세 이상	5(1.4)		7년~10년미만	114(31.1)
	무응답	9(2.5)		10년이상	153(41.7)
				무응답	5(1.4)
전공	사회복지 학사	169(46.0)	슈퍼바이저 경력	3년미만	127(34.6)
	타 전공학사	28(7.6)		3년~5년미만	77(21.0)
	사회복지 학사·석사	116(31.6)		5년~7년미만	58(15.8)
	사회복지 석사만	30(8.2)		7년~10년미만	50(13.6)
	기타	16(4.4)		10년이상	52(14.2)
	무응답	8(2.2)		무응답	3(0.8)
기관 유형	사회복지관	135(36.8)	슈퍼바이저 수	1~2명	81(22.1)
	장애인복지관	119(32.4)		3~4명	90(24.5)
	노인복지관	113(30.8)		5~6명	78(21.3)
	무응답	0(0.0)		7~8명	43(11.7)
				9명이상	61(16.6)
				무응답	14(3.8)

2. 측정도구

본 연구에서 사용한 측정도구는 안정선[36]이 슈퍼바이저의 역량내용으로 제시한 것을 활용하였다. 본 도구는 선행 문헌조사와 초점집단 인터뷰를 통해 1차 문항을 추출 하였다. 설문 문항의 내용타당도 확보를 위해 10년 이상 사회복지기관에 근무하면서 5년 이상의 슈퍼비전 경험이 있는 석사학위 이상의 슈퍼바이저 10명과 슈퍼비전 관련 자문과 연구 등으로 슈퍼비전에 대한 이해가 높은 박사과정 이상의 학계 전문가 10명, 총 20명을 선정하여 총 2회의 델파이를 실시하였다. 최종적으로 개발된 역량내용의 타당성을 더욱 확보하고 실제 슈퍼비전의 참여자들의 의견을 확인할 목적으로 사회복지기관 사회복지사 213명을 대상으로 설문조사를 실시하여 지식역량 14개[표 2], 기술역량 15개[표 3] 항목의 슈퍼바이저 역량을 개발⁴한 것이다. 본 도구는 안정

선·윤정혜[22], 최원희[37]의 연구에도 활용되었는데, 요인분석 결과에 있어서 표준형성 적절성의 KMO 측도가 모두 .6이상이고 바르렛트(Bartlett) 구성형 검정의 유의확률이 p<.001수준에서 모두 유의하였으며 아이겐 값 1.0이상의 요인들이 전체자료를 설명하는 충분산은 모두 50%이상인 것으로 보고한 바 있다. 본 척도를 사용한 이유는 2007년 개발된 것이기는 하지만 현장 슈퍼바이저의 핵심역량은 크게 변화되지 않을 것이라고 예측하였고 무엇보다 현재까지 한국 사회복지 슈퍼바이저의 역량을 측정하는 유일한 척도이기 때문이다. 또한 중요도에 비해 현저히 낮은 집중개선 역량 항목이 나타난다면 역량강화를 위한 전략 논의에 있어서 의미 있는 작업이기 때문에 본 척도가 적합하다고 판단하였다.

원 척도[15]의 신뢰도는 지식역량 문항 Cronbach's alpha계수 .924, 기술역량 문항의 신뢰도는 .936이고, 본 연구에서의 신뢰도는 지식역량 중요도 .878, 지식역량 실행도 .918이며 기술역량 중요도 .890, 기술역량 실행도는 .931이다.

3. 자료분석

자료분석은 슈퍼바이저의 지식역량과 기술역량에 대한 중요도 및 실행도의 인식을 알아보기 위해서는 빈도 분석과 기술통계를 실시했고, 중요도와 실행도를 비교하기 위해서는 대응표본 t검증과 IPA를 실시하였으며, PASW 19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

IPA(Importance-Performance Analysis)⁵는 분석결과를 4사분면으로 구분하여 실천가들이 쉽게 파악하고 우선적으로 관리하고 유지할 영역을 알 수 있다는 점에서 실용적이라고 평가받는 분석방법이다. 제1사분면은 실천가들이 중요하다고 인식하고 실행도 높아 <지속유지>영역으로, 제2사분면은 중요하지만 실행은 낮다고 인식하므로 가장 우선적으로 고려해야 해서 <집중개

4 본 척도의 개발 과정과 항목별 선정 근거 등은 안정선[11]에 자세히 수록되어 있다.

5 IPA기법은 1977년 Martilla와 James에 의해 개발된 것으로 서비스 질에 대한 관리전략이나 성과를 분석하기 위해 중요도와 실행도를 분석하는 방법이다[48]. 주로 이용자나 고객의 만족도를 평가함에 있어서 중요도와 만족도를 2차 평면상에 좌표로 나타내며, X축에는 실행도를 Y축에는 중요도를 표시하여 평균값을 기점으로 격자그래프로 제시한다[49].

선>영역으로 본다. 또한, 제3사분면은 중요도와 실행도가 둘 다 낮기 때문에 <점차개선>영역으로, 제4사분면은 중요도는 낮는데 실행도가 높아 다른 영역에 비해 덜 주력해도 되는 <과잉>영역으로 분류할 수 있다.



그림 1. 중요도-실행도 분석(IPA:Importance-Performance Analysis) 매트릭스⁶

III. 연구결과

1. 슈퍼바이저 지식역량 및 기술역량의 중요도와 실행도

1.1 슈퍼바이저의 지식역량의 중요도와 실행도

슈퍼바이저의 지식역량의 전체평균은 5점 만점기준으로 중요도 4.43점, 실행도 3.56점이며 각 항목의 중요도와 실행도 차이는 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다.

슈퍼바이저의 지식역량 14개 중 가장 높은 중요도는 ‘기관사명·철학·구조·재정이해’, 가장 높은 실행도는 ‘사회복지윤리와 가치이해’ 역량이 차지했고, ‘관련 복지정책이해’는 중요도와 실행도 모두 가장 낮게 인식되었다. 또한 중요도와 실행도의 평균차가 가장 높은 지식역량은 ‘조직관리지식’이었고, 가장 차이가 없는 지식역량은 ‘인간행동의 다양성과 클라이언트 특성이해’가 해당되었다[표 2].

표 2. 슈퍼바이저의 지식역량에 대한 중요도와 실행도

슈퍼바이저의 지식역량	중요도	실행도	평균차	표준편차	t
K1 기관사명·철학·구조·재정 이해	4.58	3.71	.872	.748	22.320***
K2 조직관리지식	4.41	3.38	1.027	.778	25.284***
K3 인사관리지식	4.41	3.42	.995	.840	22.693***
K4 슈퍼바이저 자신에 대한 과학적지식	4.50	3.52	.975	.897	20.777***
K5 리더십 관련 지식	4.42	3.44	.978	.846	22.156***
K6 관련 복지정책이해	4.27	3.35	.921	.820	21.450***
K7 지역사회 및 서비스전달체계 이해	4.42	3.58	.838	.788	20.286***
K8 사회복지전반의 동향과 변화추세	4.43	3.48	.948	.812	22.303***
K9 프로그램계획·실행·효과성평가	4.48	3.72	.761	.847	17.148***
K10 인간행동다양성과 클라이언트 특성이해	4.38	3.73	.646	.819	15.046***
K11 클라이언트체계 개입방법	4.41	3.63	.783	.840	17.793***
K12 사회복지윤리·가치이해	4.52	3.76	.762	.767	18.992***
K13 슈퍼바이저 직무전반이해	4.48	3.71	.769	.790	18.574***
K14 슈퍼비전에 대한 지식	4.38	3.47	.915	.871	20.064***
총합	4.43	3.56	.868	.536	30.545***

***<.001

1.2 슈퍼바이저의 기술역량의 중요도와 실행도

슈퍼바이저의 기술역량의 전체평균은 5점 만점기준으로 중요도 4.35점, 실행도 3.54점이며 각 항목의 중요도와 실행도는 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

슈퍼바이저의 기술역량 15개 중 ‘의사소통기술’은 가장 높은 중요도와 실행도를 보였고, ‘학습촉진기술’은 중요도와 실행도 모두 가장 낮게 인식하고 있었다. 또한 중요도와 실행도의 평균차가 가장 높은 기술역량은 ‘팀워크 및 집단을 이끄는 기술’이었고, 가장 차이가 없는 기술역량은 ‘슈퍼바이저의 개인성향과 특성이해’로 드러났다[표 3].

표 3. 슈퍼바이저의 기술역량에 대한 중요도와 실행도

슈퍼바이저의 기술역량	중요도	실행도	평균차	표준편차	t
S1 슈퍼바이저 개인성향·특성	4.35	3.69	.660	.752	16.773***
S2 슈퍼바이저 교육적진단 및 학습계획 수립	4.17	3.32	.849	.881	18.412**
S3 학습촉진기술	3.94	3.22	.718	.832	16.484***
S4 정보수집기술	4.04	3.35	.690	.810	16.250***
S5 직무분석과 업무분장·조정	4.45	3.61	.841	.817	19.676***

6 조수민·조형기[50]의 “IPA기법을 활용한 우체국 구성원들의 역량인식 연구”와 정은주[48]의 “가족중심실천에 관한 중요성인식과 현재 실천의 차이 연구: IPA기법 활용”을 참고로 재구성하였다.

S6	각종 기록유지와 기록능력	4.24	3.57	.671	.849	15.100***
S7	직무 모니터링 기술	4.30	3.47	.836	.809	19.737***
S8	직원평가 기술	4.33	3.48	.854	.926	17.603***
S9	팀워크·집단을 이끄는 기술	4.55	3.56	.989	.920	20.543***
S10	의사소통기술	4.63	3.77	.866	.881	18.778***
S11	긍정적 지지 및 격려기술	4.60	3.74	.857	.910	17.971***
S12	조직상하 및 동료관계 형성 기술	4.48	3.68	.793	.891	16.962***
S13	갈등중재기술	4.49	3.51	.981	.848	22.073***
S14	사회복지 전문적 실천 기술	4.35	3.58	.775	.749	19.740***
S15	지역사회자원 분석·활용	4.33	3.49	.838	.819	19.521***
총합		4.35	3.54	.814	.565	27.335***

***<.001

2. 슈퍼바이저 지식역량 및 기술역량의 IPA(중요도- 실행도)결과

2.1 슈퍼바이저의 지식역량의 IPA(전체)

슈퍼바이저의 지식역량에 대한 IPA결과를 보면[그림 2], 중요도는 높으나 실행도가 낮은 항목은 K4(슈퍼바이저 자신에 대한 과학적 지식) 1개 항목이고 중요도와 실행도가 모두 낮은 영역은 K2(조직관리지식), K3(인사관리지식), K5(리더십지식), K6(복지정책에 대한 이해), K8(사회복지전반동향과 변화추세), K14(슈퍼비전에 대한 지식) 등 총 6개 항목이다.

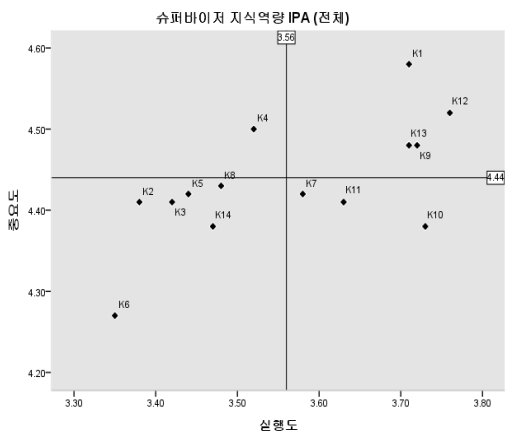


그림 2. 슈퍼바이저의 지식역량 IPA(전체)

중요도와 실행도가 모두 높은 항목은 K1(기관사명·철학·구조·재정에 대한 이해), K9(프로그램 계획실행

및 효과성평가 제반지식), K12(사회복지윤리와 가치에 대한 이해), K13(슈퍼바이저의 직무전반에 대한 이해) 등 4개 항목이다. 또한 중요도는 낮지만 비교적 높은 실행도를 보이는 역량은 K7(지역사회 및 서비스전달체계 이해), K10(인간행동의 다양성과 클라이언트 특성이해), K11(클라이언트체계 개입방법) 등 3개 항목으로 나타났다.

2.2 슈퍼바이저의 기술역량의 IPA(전체)

슈퍼바이저의 기술역량에 대한 IPA결과를 보면[그림 3], 중요도는 높지만 실행도는 낮은 역량은 S13(갈등중재기술) 이 유일하고, 중요도와 실행도가 모두 낮은 항목은 S2(슈퍼바이저 교육적진단 및 학습계획수립), S3(학습촉진기술), S4(정보수집기술), S7(직무 모니터링 기술), S8(직원평가기술), S15(지역사회자원 분석 및 활용기술)등 총 6개 항목이다.

중요도와 실행도가 모두 높은 항목은 S5(직무분석과 업무분장·조정), S9(팀워크 및 집단을 이끄는 기술), S10(의사소통기술), S11(긍정적지지 및 격려기술), S12(조직상하 및 동료와 관계형성기술)등 5개 역량과 평균값과 동일선상에 있는 S1(슈퍼바이저의 개인성향과 특성이해)과 S14(사회복지 전문적 실천기술)을 포함할 수 있다. 또한 중요도는 낮지만 실행도가 높은 기술역량은 S6(각종 기록유지와 기록능력)이 해당된다.

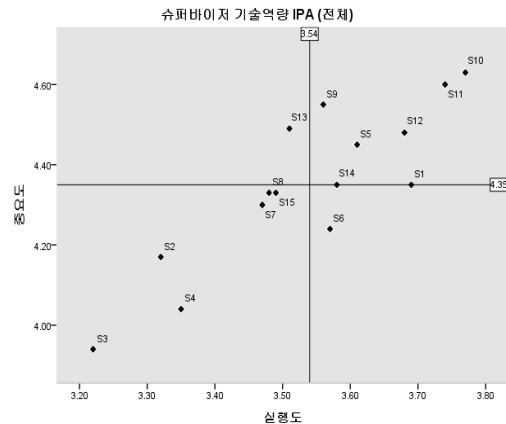


그림 3. 슈퍼바이저의 기술역량 IPA(전체)

2.3 슈퍼바이저 지식역량 IPA의 기관유형별 비교

슈퍼바이저의 지식역량에 대한 중요도-실행도를 기관유형별로 보면, 4개 영역의 분포에 있어서 역량의 개수 및 내용면에서 차이가 있음을 알 수 있다(그림 4).

중요도가 높지만 실행도가 낮은 역량으로는, 사회복지관에서는 K4(슈퍼바이저 자신에 대한 과학적지식) 1개 항목이, 장애인복지관에서는 평균값 경계를 포함하여 K8(사회복지동향과 변화추세), K2(조직관리지식), K4(슈퍼바이저 자신에 대한 과학적지식)등 3개 항목이, 노인복지관에서는 K3(인사관리지식), K4(슈퍼바이저 자신에 대한 과학적지식), K5(리더십지식), K8(사회복지전반동향과 변화추세)등 4개 항목이다.

중요도와 실행도가 모두 낮은 역량으로는, 사회복지관에서는 K2(조직관리지식), K3(인사관리지식), K5(리더십지식), K6(관련 복지정책이해), K7(지역사회 및 서비스전달체계), K8(사회복지동향과 변화추세), K14(슈퍼비전지식)등 7개 항목이며, 장애인복지관은 K5(리더십지식), K6(관련 복지정책이해), K13(슈퍼바이저 직무전반이해), K14(슈퍼비전 지식)등 4개 항목, 노인복지관은 K2(조직관리지식), K6(관련국가·지방단위의 복지정책이해), K14(슈퍼비전지식)등 3개 항목이다.

중요도와 실행도 모두 높은 역량으로는, 사회복지관에서는 K1(기관사명·철학·구조·재정이해), K9(프로그램 계획실행 및 효과성평가), K10(인간행동의 다양성과 클라이언트 특성이해), K12(사회복지윤리와 가치이해), K13(슈퍼바이저 직무전반이해)등 5개 항목이, 장애인복지관에서는 평균값 경계역량을 포함하여 K1(기관사명·철학·구조·재정이해), K7(지역사회 및 서비스전달체계), K9(프로그램 계획실행 및 효과성평가), K12(사회복지윤리와 가치이해), K13(슈퍼바이저 직무전반이해) 등 5개 항목이, 노인복지관에서는 K1(기관사명·철학·구조·재정이해)와 K9(프로그램계획 실행·효과성평가), K12(사회복지윤리와 가치이해), K13(슈퍼바이저 직무전반이해) 등 4개 항목이 해당된다.

중요도는 낮는데 실행도가 높은 역량으로는, 사회복지관과 장애인복지관에서는 K11(클라이언트체계 개입방법이해)와 K10(인간행동의 다양성과 클라이언트 특성이해) 각각 1개 항목인 반면, 노인복지관에서는 K7(지

역사회 및 서비스전달체계), K10(인간행동의 다양성과 클라이언트 특성이해), K11(클라이언트체계 개입방법이해)등 3개 항목이다.

2.4 슈퍼바이저 기술역량 IPA의 기관유형별 비교

슈퍼바이저의 기술역량에 대한 중요도-실행도를 기관유형별로 보면, 4개 영역의 역량의 개수 및 내용면에서 분포의 차이를 보임을 알 수 있다(그림 5).

중요도가 높지만 실행도가 낮은 역량으로는, 사회복지관에서는 해당 항목이 없고, 장애인복지관에서는 S13(갈등중재기술) 1개 항목, 노인복지관에서는 S8(직원평가기술), S9(팀워크·집단을 이끄는 기술), S13(갈등중재기술) 등 3개 항목이 해당한다.

중요도와 실행도가 모두 낮은 역량으로는, 사회복지관에서는 S1(슈퍼바이저 개인성향과 특성이해), S5(직무분석과 업무분장 및 조정), S9(팀워크·집단을 이끄는 기술), S10(의사소통기술), S11(긍정적지지 및 격려기술), S12(조직상하·동료와의 관계형성기술), S13(갈등중재기술)이었고 경계선에 S14(사회복지 전문적 실천기술) 등 7개 항목이, 장애인복지관에서는 S1(슈퍼바이저 개인성향과 특성이해), S6(각종 기록유지와 기록능력), S10(의사소통기술), S11(긍정적지지 및 격려기술), S12(조직상하 및 동료와 관계형성기술), S14(사회복지 전문적 실천기술) 등 6개 항목, 노인복지관에서는 S5(직무분석과 업무분장·조정), S10(의사소통기술), S11(긍정적지지 및 격려기술), S12(조직상하 및 동료와 관계형성기술), S14(사회복지 전문적 실천기술), S15(지역사회자원 분석 및 활용기술)등 6개 항목이 분포한다.

중요도와 실행도 모두 높은 역량으로는, 사회복지관에서는 S2(슈퍼바이저의 교육적진단 및 학습계획수립), S3(학습촉진기술), S4(정보수집기술), S7(직무 모니터링기술), S15(지역사회자원 분석 및 활용기술)등 5개 항목이, 장애인복지관에서는 S2(슈퍼바이저의 교육적진단·학습계획수립), S3(학습촉진기술), S4(정보수집기술), S7(직무 모니터링기술), S8(직원평가기술), S15(지역사회자원 분석 및 활용기술)등 6개 항목, 노인복지관에서는 사회복지관의 5개 항목 중 S15(지역사회자원 분석 및 활용기술)을 제외한 나머지 4개 항목이다.

중요도는 낮는데 실행도가 높은 역량으로는, 3개 유형에서 모두 2개씩의 항목이 분포되었는데, 사회복지관에서는 S6(각종 기록유지와 기록능력)와 S8(직원평가 기술), 장애인복지관에서는 S5(직무분석과 업무분장 및

조정)과 S9(팀워크 및 집단을 이끄는 기술), 노인복지관에서는 S1(슈퍼바이저 개인성향과 특성이해)과 S6(각종 기록유지와 기록능력)이다.

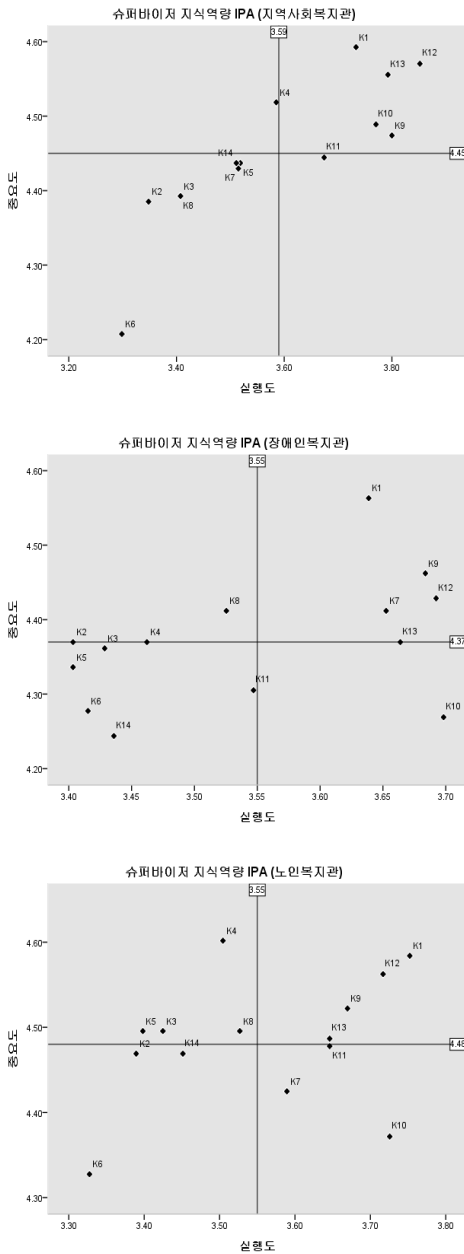


그림 4. 슈퍼바이저 지식역량 IPA: 기관유형별 비교

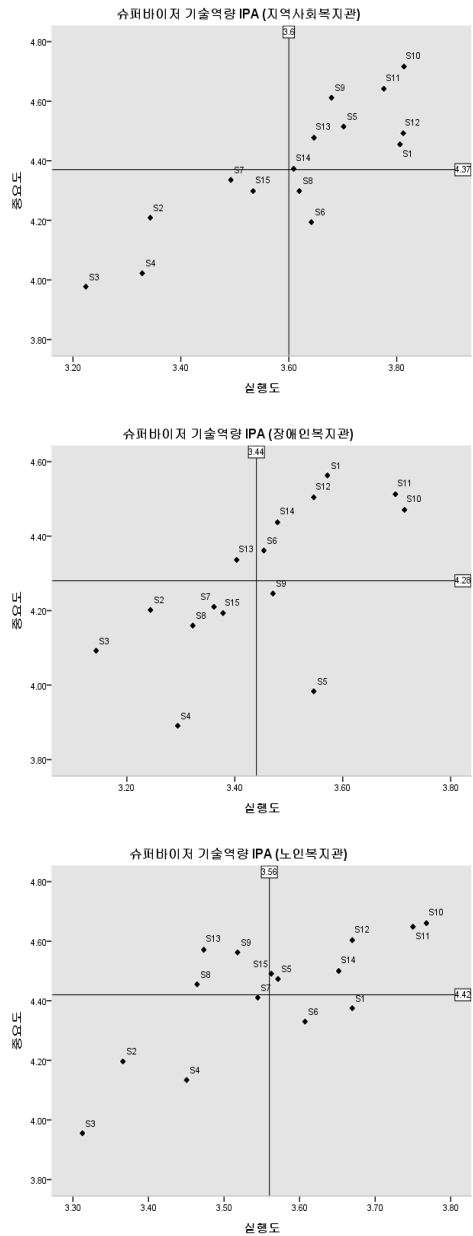


그림 5. 슈퍼바이저 기술역량 IPA: 기관유형별 비교

IV. 슈퍼바이저의 지식 및 기술역량 향상을 위한 실행전략

슈퍼바이저의 지식 및 기술역량의 향상을 위해서는, IPA 결과를 기반으로 집중개선영역과 점차개선영역을 우선적으로 실행하도록 관리하는 전략이 필요하다.

1. 슈퍼바이저의 지식역량 실행전략

슈퍼바이저의 지식역량 중 3개 기관유형 모두에서 '슈퍼바이저 자신에 대한 과학적 지식'이 가장 집중적으로 개선해야 할 역량으로, '슈퍼비전에 대한 지식'이 점차 개선해야 할 역량으로 나타났다[그림 6-그림 8].

제2사분면 : 집중개선영역 (높은 중요도-낮은 실행도)	제1사분면 : 지속유지영역 (높은 중요도-높은 실행도)
지식4 슈퍼바이저에 대한 과학적 지식	지식1 기관사명-철학-구조-재정 이해 지식9 프로그램계획-실행-효과성평가 지식10 인간의다양성-클라이언트 특성 지식12 사회복지윤리가치에 대한 이해 지식13 슈퍼바이저 직무전반이해
제3사분면 : 점차개선영역 (낮은 중요도-낮은 실행도)	제4사분면 : 과잉영역 (낮은 중요도-높은 실행도)
지식2 조직관리 지식 지식3 인사관리 지식 지식5 리더십 지식 지식6 복지정책에 대한 이해 지식7 서비스전달체계 이해 지식8 사회복지동향과 변화추이 지식14 슈퍼비전에 대한 지식	지식11 클라이언트체계 개입방법이해

그림 6. 사회복지관 슈퍼바이저 지식역량 실행전략

제2사분면 : 집중개선영역 (높은 중요도-낮은 실행도)	제1사분면 : 지속유지영역 (높은 중요도-높은 실행도)
지식2 조직관리 지식 지식4 슈퍼바이저에 대한 과학적 지식 지식8 사회복지전반의동향과 변화추이	지식1 기관사명-철학-구조-재정 이해 지식7 서비스전달체계에 대한 이해 지식9 프로그램계획-실행-효과성평가 지식12 사회복지윤리가치에 대한 이해 지식13 슈퍼바이저 직무전반이해
제3사분면 : 점차개선영역 (낮은 중요도-낮은 실행도)	제4사분면 : 과잉영역 (낮은 중요도-높은 실행도)
지식3 인사관리 지식 지식5 리더십 지식 지식6 복지정책에 대한 이해 지식11 클라이언트체계 개입방법이해 지식14 슈퍼비전에 대한 지식	지식10 인간의다양성-클라이언트 특성

그림 7. 장애인복지관 슈퍼바이저 지식역량 실행전략

제2사분면 : 집중개선영역 (높은 중요도-낮은 실행도)	제1사분면 : 지속유지영역 (높은 중요도-높은 실행도)
지식3 인사관리 지식 지식4 슈퍼바이저에 대한 과학적 지식 지식5 리더십 지식 지식8 사회복지전반의동향과 변화추이	지식1 기관사명-철학-구조-재정 이해 지식9 프로그램계획-실행-효과성평가 지식12 사회복지윤리가치에 대한 이해 지식13 슈퍼바이저 직무전반이해
제3사분면 : 점차개선영역 (낮은 중요도-낮은 실행도)	제4사분면 : 과잉영역 (낮은 중요도-높은 실행도)
지식6 복지정책에 대한 이해 지식2 조직관리 지식 지식14 슈퍼비전에 대한 지식	지식7 서비스전달체계에 대한 이해 지식10 인간의다양성과 클라이언트 특성 지식11 클라이언트 체계 개입방법이해

그림 8. 노인복지관 슈퍼바이저 지식역량 실행전략

이는 슈퍼바이저가 스스로를 이해할 수 있고 슈퍼비전과 관련해서 활용할 수 있는 지식들이 필요함을 의미하는 것으로 이에 대한 관리가 우선되어야 한다. 일반적으로, 사회복지관을 실천함에 있어서 필요한 지식과 기술은 대학과 관련협회를 통해서 수시로 교육의 기회를 가지는 반면, 슈퍼바이저가 되기 위한 교육이나 훈련과정을 거치지 못한 채 슈퍼바이저의 역할을 수행하게 되는 경우가 빈번하다. 따라서 실천가로서만이 아닌 슈퍼바이저로서의 자신에 대한 이해와 슈퍼비전에 대한 또 다른 지식이 요구되는바 이에 대한 전략이 절실할 것이다.

또한, '클라이언트체계에 대한 개입방법'과 '인간의 다양성 및 클라이언트 특성이해' 등 사회복지전문 지식과 기술 관련 역량들은 비교적 잘 실행되는 역량으로 나타났다. '인사관리지식'과 '리더십지식' 및 '조직관리지식' 등 관리자로서 슈퍼바이저에게 요구되는 조직행정 관리 측면의 역량강화를 위한 조직측면의 관리전략을 세우는 것이 바람직하다.

특히, 노인복지관의 경우에는 4개영역에 고르게 분포되어 있으므로 과잉영역의 역량들에 대하여 투자하고 있는 노력들을 이동하여 집중개선이 필요한 역량들을 더욱 개발하고 집중하는 시도가 효과적인 것이다.

2. 슈퍼바이저의 기술역량 실행전략

슈퍼바이저 기술역량 중 3개 기관유형에 공통적으로 요구되는 집중개선 역량은 드러나지 않았지만, 장애인복지관과 노인복지관에서는 '갈등중재기술'에 대한 역량이 공통적으로 나타났다[그림 9-그림 11]. 장애인복

지관과 노인복지관은 사회복지관에 비해 직원 구성에 있어서 간호사, 치료사, 체육교사, 관리직 등 다양한 타 전문직이 사회복지사와 함께 근무하는 조직 환경을 가지고 있으며, 다학제 기반의 사업이 다수 차지하면서 직원 간의 갈등상황이 더 빈번하게 형성될 것으로 예측된다. 따라서 슈퍼바이저에게는 이러한 갈등상황에서의 중재기술에 대한 역량의 중요성이 높아져서 나타난 현상으로 해석된다. 특별히 노인복지관에서는 '갈등중재기술'과 함께 '직원평가기술'과 '팀워크 및 집단을 이끄는 기술' 또한 요구되는 바, 이에 대한 집중적인 전략이 필요하다.

반면 점차개선 해야 할 역량으로는 3개 기관유형에 공통적으로 나타난 '슈퍼바이저의 교육적 진단 및 학습계획수립', '학습촉진기술', '정보수집기술', '직무 모니터링기술' 등 슈퍼비전과 직접적 관련이 있는 기술들에 대한 관리가 필요하므로, 기관차원에서 슈퍼비전에서 활용되는 다양한 기술을 슈퍼바이저가 습득할 수 있도록 교육·훈련해야 한다. 이와 함께 지역기반이 강한 사회복지관과 장애인복지관에서는 '지역사회자원분석 및 활용기술' 과 관련된 역량도 관리해야 할 것이다.

또한, 낮은 중요도에 비해 실행도가 높은 역량들은 3개 기관 유형별로 상이하게 파악되었으므로 이들 역량에 치중했던 전략을 집중개선과 점차개선 역량에 더욱 주력해서 관리하는 전략이 효과적일 것이다.

제2사분면 : 집중개선영역 (높은 중요도-낮은 실행도)	제1사분면 : 지속유지영역 (높은 중요도-높은 실행도)
	기술1 슈퍼바이저 개인성향과 특성 기술5 직무분석과 업무분장·조정 기술9 팀워크·집단을 이끄는 기술 기술10 의사소통 기술 기술11 긍정적지지 및 격려기술 기술12 조직상하·동료와 관계기술 기술13 갈등중재 기술 기술14 사회복지 전문적 실천기술
제3사분면 : 점차개선영역 (낮은 중요도-낮은 실행도)	제4사분면 : 과잉영역 (낮은 중요도-높은 실행도)
기술2 슈퍼바이저 교육적진단 · 학습계획수립 기술3 학습촉진 기술 기술4 정보수집 기술 기술7 직무 모니터링 기술 기술15 지역사회자원분석·활용	기술6 각종 기록유지와 기록능력 기술8 직원평가 기술

그림 9. 사회복지관 슈퍼바이저 기술역량 실행전략

제2사분면 : 집중개선영역 (높은 중요도-낮은 실행도)	제1사분면 : 지속유지영역 (높은 중요도-높은 실행도)
기술13 갈등중재 기술	기술1 슈퍼바이저 개인성향과 특성 기술6 각종 기록유지와 기록능력 기술10 의사소통 기술 기술11 긍정적지지 및 격려기술 기술12 조직상하·동료와 관계기술 기술14 사회복지 전문적 실천기술
제3사분면 : 점차개선영역 (낮은 중요도-낮은 실행도)	제4사분면 : 과잉영역 (낮은 중요도-높은 실행도)
기술2 슈퍼바이저 교육적진단 · 학습계획수립 기술3 학습촉진 기술 기술4 정보수집 기술 기술7 직무 모니터링 기술 기술8 직원평가 기술 기술15 지역사회자원분석·활용	기술5 직무분석과 업무분장·조정 기술9 팀워크·집단을 이끄는 기술

그림 10. 장애인복지관 슈퍼바이저 기술역량 실행전략

제2사분면 : 집중개선영역 (높은 중요도-낮은 실행도)	제1사분면 : 지속유지영역 (높은 중요도-높은 실행도)
기술8 직원평가 기술 기술9 팀워크·집단을 이끄는 기술 기술13 갈등중재 기술	기술5 직무분석과 업무분장·조정 기술10 의사소통 기술 기술11 긍정적지지 및 격려기술 기술12 조직상하·동료와 관계기술 기술14 사회복지 전문적 실천기술 기술15 지역사회자원분석·활용
제3사분면 : 점차개선영역 (낮은 중요도-낮은 실행도)	제4사분면 : 과잉영역 (낮은 중요도-높은 실행도)
기술2 슈퍼바이저 교육적진단 · 학습계획수립 기술3 학습촉진 기술 기술4 정보수집 기술 기술7 직무 모니터링 기술	기술1 슈퍼바이저 개인성향과 특성 기술6 각종 기록유지와 기록능력

그림 11. 노인복지관 슈퍼바이저 기술역량 실행전략

V. 결론 및 고찰

본 연구는 슈퍼바이저에게 요구되는 14개의 지식역량과 15개의 기술역량에 대하여 슈퍼바이저가 인식하는 중요도와 실행도의 차이를 파악하고, 기관유형별로 비교 분석하여 실행전략을 제안하기 위한 목적으로 진행하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 1) 슈퍼바이저의 지식역량 및 기술역량은 중요도와 실행도에서 모든 항목이 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 2) 슈퍼바이저의 지식역량 및 기술역량의 IPA결과, 기관유형별로 4

개 영역(지속유지영역, 집중개선영역, 점차개선영역, 과잉영역)의 분포에 있어서 항목의 개수와 내용면에서 차이가 있었다. 3) 지식역량 향상을 위한 실행전략으로는 ‘슈퍼바이저 자신에 대한 과학적 지식’ 이 3개 기관유형에서 공통적으로 집중개선 할 역량으로, ‘슈퍼비전에 대한 지식’ 은 점차개선 할 역량으로 밝혀졌다. 장애인복지관은 ‘조직관리지식’을, 노인복지관은 ‘인사관리지식’과 ‘리더십지식’에 우선적 노력을 기울이는 전략이 수립되어야 한다. 4) 기술역량 향상을 위한 실행전략으로는 3개 기관유형에 공통은 없었지만 장애인복지관과 노인복지관은 ‘갈등중재기술’에 집중하면서 특히 노인복지관은 ‘직원평가기술’과 ‘팀워크 및 집단을 이끄는 기술’ 향상을 위해서도 주력할 필요가 있다.

연구결과를 토대로 다음과 같이 논의하고자 한다.

첫째, 3개 유형의 복지관에서 공통적으로 나타난 집중개선 역량에 주력해야 한다. 집중개선은 중요도가 높는데 실행도가 낮다고 인식하고 있는 역량으로, ‘슈퍼바이저 자신에 대한 과학적 지식’, ‘조직관리지식’, ‘인사관리지식’, ‘리더십지식’과 ‘갈등중재기술’과 ‘직원평가기술’ 등이 해당된다. 이는 안정선·윤정혜[22], 최원희[23], Kilminster and Folly[15], 김성천·유서구[45] 등의 연구에서 슈퍼바이저에게 요구되어 시급히 확보되어야 할 역량이자 교육욕구로 보고된 바 있다. 이러한 결과는 슈퍼바이저가 클라이언트와의 관계에서 뿐만 아니라 슈퍼바이저 또는 상사와의 관계에서 느끼는 어려움을 반영한 것으로 풀이할 수 있으며, 중요도만큼이나 실행도도 높다고 인식한 역량들과 비교해 볼 필요가 있다. 즉, 슈퍼바이저들이 전문적 지식 및 기술과 관련된 역량에 비해서 슈퍼바이저로서 슈퍼바이저를 교육하고 중간관리자로서 행정 가 역할을 수행함에 있어서 필요한 역량향련의 기회는 부족했음을 시사한다.

둘째, 복지관의 유형별 특성을 반영하는 슈퍼바이저의 역량 개발이 노력이 요구된다. 연구결과에서 장애인복지관과 노인복지관에 비해 사회복지관은 지식역량과 기술역량 모두에서 집중개선 해야 할 역량의 개수가 적은 것으로 나타났다. 이는 사회복지관이 중요도가 높은 역량을 위해 더 노력했을 것이라는 해석이 가능한데, 그 이유로 사회복지관이 복지관 평가를 우선 실시하였

고 슈퍼비전 관련 평가항목이 더 일찍이 포함되고 강화된 점 등이 영향을 미쳤을 것으로 유추할 수 있다. 특히, 이러한 실행도에서의 차이는 슈퍼바이저의 역량강화 교육이나 훈련 여부와 비중이 영향을 있을 수 있음을 고려하여 개선노력을 기울여야 할 것이다. 이를테면 한국사회복지사협회 또는 유형별 복지관협회 등에서 이를 반영한 보수교육이나 심화교육 커리큘럼을 개발하여 현장의 슈퍼바이저에게 역량개발의 기회를 제공하는 방안과 함께 기관별로 슈퍼바이저의 학습조직화를 구성하여 운영하는 방안 등 복지관 유형별로 슈퍼바이저 역량 향상을 위한 전략을 구체적으로 수립하는 것이 도움이 될 것이다.

셋째, 중요도가 낮게 인식된 역량에 대한 원인을 분석하고 검토하는 것이 바람직하다. 슈퍼바이저에게 필요한 역량임에도 불구하고 중요도와 실행도 모두 낮고 인식하고 있는 즉, 점차개선에 해당되는 역량을 확인하기를 제안한다. ‘슈퍼비전에 대한 지식’과 ‘슈퍼바이저의 교육적진단과 학습계획수립’, ‘학습촉진기술’, ‘정보수집기술’은 3개 유형의 복지관에 공통적으로 중요도와 실행도 모두 낮게 평가된 역량으로, 정보수집기술을 제외하면 모두 슈퍼비전 실행과 직결되는 것으로 관심을 가질 필요가 있다. 이는 선행연구들과 비교가 필요하다. 기본적으로 슈퍼바이저에게 요구되는 역량에 있어서 슈퍼비전 기본 지식, 슈퍼바이저 발달수준에 따른 슈퍼비전, 슈퍼비전 방법, 슈퍼비전 관계성, 피드백 능력 등 슈퍼비전의 직접적 상황에서 발휘되는 지식과 기술의 중요성에 초점을 둔 Dye and Borders[39], Haynes, Corey, and Moulton[42], 장세미·장성숙[47]의 논의들과는 다소 차이가 있기 때문이다. 실천현장에서 슈퍼비전 딜레마 상황이 발생하는 원인 중에는 슈퍼비전에 대한 지식과 기술이 부족한 상태에서 잘못된 슈퍼비전을 주거나 아예 슈퍼비전이 이루어지지 못하기 때문인 경우가 흔하게 관찰되고 있고, 많은 슈퍼바이저들이 슈퍼바이저의 동기부여와 학습의욕을 강화시키는데 있어서 어려움을 호소하기도 한다. 특히 슈퍼바이저에 대한 교육적 진단과 학습계획 수립 역량의 경우, 슈퍼바이저의 동기부여 및 학습의욕을 강화할 수 있는 대안이 될 수 있다. 슈퍼바이저의 욕구와 발달수준을 기반

으로 ‘슈퍼바이저가 있는 그 곳에서 출발해야 한다’[51]는 기본 원칙과 슈퍼비전이 일련의 단계에 따라 진행되고 효과성이 평가되어야 한다는 단계모델 적용 및 이론화 측면[52-54]에 있어서도 논의가 필요하다. 이와 같은 측면에서 슈퍼비전 상황과 직결되는 슈퍼바이저 역량들에 대한 중요도 인식 강화를 위한 개별 기관 및 전문직 보수교육 차원의 대안마련이 모색되어야 할 것이다.

본 연구의 조사대상이 서울과 경기지역에 한정되어 전국적인 일반화를 하는 데에는 한계가 있을 수 있다. 또한 복지관 유형별로 역량이 있어서 차이가 있는 내용은 확인되었으나 각 영역마다 역량 정의와 구체적인 하위 내용에 대한 이해도나 필요도가 다를 수 있어 추후 복지관 유형별로 심도 깊은 연구들이 모색되어야 할 것이라고 본다. 그러나 본 연구는 슈퍼바이저의 역량의 중요도와 실행도에 대한 인식을 사회복지관, 장애인복지관, 노인복지관이라는 대표적인 서비스제공기관의 유형별로 살펴보고 이에 따라 실행전략을 고민해보았다는 점에서 의의를 가진다.

참 고 문 헌

- [1] 배숙경, *슈퍼비전 기능이 노인복지실천가의 소진에 미치는 영향과 직무만족의 매개효과 연구*, 목원대학교 대학원, 박사학위논문, 2012.
- [2] M. J. Austin, *Supervisory Management for Human Services*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, Inc, 1981.
- [3] A. Kadushin, "Supervisor - Supervisee Survey," *Social Work*, Vol.19, pp.288-298, 1974.
- [4] 김경희, *사회복지관 사회복지사의 책무성에 영향을 미치는 변인*, 서울: 신안과 지성사, pp.11-193, 2002.
- [5] 문지은, *사회복지관의 슈퍼비전이 사회복지사의 전문직업성에 미치는 영향에 관한 연구*, 연세대학교 대학원, 석사학위논문, 2004.
- [6] 박현주, *사회복지조직의 슈퍼비전 기능이 사회복지사의 책무성에 미치는 영향: 슈퍼비전 관계를 중심으로*, 백석대학교, 박사학위논문, 2014.
- [7] 성희자, "슈퍼비전이 사회복지사의 자기효능감에 미치는 영향," *한국지역사회복지학*, 제22호, pp.73-91, 2007.
- [8] 최소연, "슈퍼비전과 학습조직화가 사회복지사의 전문직효능감에 미치는 영향: 학습조직화의 매개효과를 중심으로," *한국사회복지조사연구*, 제30호, pp.101-125, 2012.
- [9] 황미경, *사회복지전담공무원의 슈퍼비전과 직무관련 변인의 구조적 관계-슈퍼비전의 매개효과를 중심으로*, 중앙대학교 대학원, 박사학위논문, 2007.
- [10] J. W. Jeffreys, *The Impact of Supervision on Social Worker Perception of Self-Efficacy*, Ph. D. Dissertation State University of NY at Albany, 2001.
- [11] 안정선, "사회복지기관 사회복지사의 역량분석 및 교육방향성," *임상사회사업연구*, 제6권, 제2호, pp.67-84, 2009.
- [12] 김용일, 양옥경, *사회복지수퍼비전론*, 서울: 양서원, 2002.
- [13] V. Robinson, *The Dynamics of Supervision under Functional Controls*, Philadelphia University of Pennsylvania Press, 1949.
- [14] 조희일, "사회복지 수퍼비전 실천의 방향," *한국사회복지행정학회 춘계학술대회 및 워크숍 자료집*, pp.3-22, 2004.
- [15] S. M. Kilminster and B. C. Folly, "Effective Supervision in Clinical Practice Setting," *Medical Education*, Vol.34, pp.827-840, 2000.
- [16] NASW, *Ethical Standards for Social Workers*, NASW, 1999.
- [17] 안정선, 윤철수, "지역사회교육전문가의 수행역량분석과 교육과정 개발 방향성에 관한 연구," *한국지역사회복지학*, 제22호, pp.151-174, 2007.
- [18] 원영희, 안정선, 배진형, "사회복지사의 역량모델링에 근거한 학부 교과과정 발전 방향 모색," *한국사회복지교육*, 제13호, pp.149-180, 2010.
- [19] 김화선, "노인복지시설 사회복지사의 역량에 영향을 미치는 요인에 관한 연구," *한국사회복지교*

- 육, 제18호, pp.23-44, 2012.
- [20] 최지선, "사회복지전담공무원의 미래역할과 역량, 필수교과목-텔파이 연구," 한국사회복지교육, 제28호, pp.19-44, 2014.
- [21] 장수미, 김미옥, 진종설, "지역사회복지관 사회복지사의 핵심역량은 무엇인가?," 한국지역사회복지학, 제54호, pp.1-35, 2015.
- [22] 안정선, 윤정혜, "사회복지관 슈퍼바이저의 역량 분석에 관한 연구," 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제2호, pp.353-366, 2011.
- [23] 이흥민, 김종인, **핵심역량 핵심인재 : 인적 자원 핵심역량 모델의 개발과 역량 평가**, 서울: 한국능률협회, 2003.
- [24] D. C. McClelland, "Testing for Competence rather than for Intelligence," *American Psychologist*, Vol.28, No.1, pp.1-14, 1973.
- [25] 최원희, **사회복지 슈퍼비전의 중요성공요인(CSFs)에 대한 텔파이 및 AHP분석**, 서울여자대학교 대학원, 박사학위논문, 2009.
- [26] P. R. Sparrow, "Too Good to Be True," *People Management*, Vol.2, No.24, pp.22-27, 1996.
- [27] 박천오, 김상묵, "정부산하단체 임원의 공통 직무수행역량 설정에 관한 연구," 한국사회와 행정연구, 제15권, 제1호, pp.1-25, 2004.
- [28] T. Herdin and D. Stanley, *Job Roles in Human Services(Vol.2) Social Worker, Task Analysis in Human Services Special Project*, 1982.
- [29] J. Damron-Rodriguez, F. P. Lawrence, D. Barnett, and W. Simmons, "Developing Geriatric Social Work Competencies for Field Education," *Journal of Gerontological Social Work*, Vol.48, pp.139-160, 2006.
- [30] Dalton, Bruce, Wright, and Lois, "Using Community Input for the Curriculum Review Process," *Journal of Social Work Education*, Vol.35, No.2, pp.275-288, 1999.
- [31] Council on Social Work Education, CSWE, *Educational Policy and Accreditation Standards* approved by the CSWE Commission on Accreditation, 2015.
- [32] 양영자, "독일의 사회복지학 교과목 지침 연구," 한국사회복지교육협의회 세미나 자료집, 2014.
- [33] 한상미, 진진호, 김기덕, "실천현장에서 요구하는 신입사회복지사의 자질에 관한 연구: 충남지역을 중심으로," *한국지역사회복지학*, 제25호, pp.1-30, 2008.
- [34] 김경실, **효과적인 슈퍼비전**, 인간이해, 제20호, pp.1-15, 1999.
- [35] 강철희, 최소연, "사회복지슈퍼비전의 방향 및 변인고찰 : 연구와 실천방향을 위한 논의," *한국사회복지행정학*, 제13호, pp.29-66, 2005.
- [36] 안정선, **사회복지 슈퍼비전 표준 체계 개발**, 서울: 한국학술정보, 2007.
- [37] 최원희, "슈퍼바이저의 지식·기술역량에 대한 중요도-실행도 분석에 의한 슈퍼바이저 교육내용연구," *한국사회복지교육*, 제23호, pp.39-67, 2013.
- [38] W. C. Borman, M. A. Hanson, S. H. Oppler, E. D. Pulakos, and L. A. White, "Role of Early Supervisory Experience in Supervisor Performance," *Journal of applied psychology*, Vol.78, No.3, pp.443-449, 1993.
- [39] H. Allan Dye and L. D. Borders, "Counseling Supervisors: Standards for Preparation and Practice," *Journal of Counselling & Development*, Vol.69, pp.27-29, 1990.
- [40] R. A. Skidmore, *Social Work Administration : Dynamic Management and Human Relationships*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, 1983.
- [41] A. W. Travers, *Supervision: Techniques and New Dimensions*, Prentice-Hall, Inc, 1988.
- [42] Haynes, R. G. Corey and P. Moulton, *Clinical Supervision in the Helping Professions: A Practical Guide*, Brooks/Cole-Thomson Learning, 2003.

[43] J. L. Lowry, "Successful Supervision : Supervisor and supervisee characteristics," In J. Barnett(Chair), *The Secrets of Successful Supervision*, Symposium conducted at the meeting of the American Psychological Association, San Francisco, CA, 2001.

[44] M. Smith, "Supervision of Fear in Social Work -A Re-evaluation of Reassurance," *Journal of Social Work Practice*, Vol.14, No.1, pp.17-26, 2000.

[45] 김성천, 유서구, "사회복지기관, 시설관리자의 보수교육 욕구에 관한 연구," *한국지역사회복지학*, 제25호, pp.31-49, 2009.

[46] 권자영, 문영주, "정신보건사회복지사의 자기효능감과 슈퍼바이저 스타일 인식이 슈퍼비전 성과에 미치는 영향," *정신보건과 사회사업*, 제42권, 제3호, pp.178-207, 2014.

[47] 장세미, 장성숙, "상담슈퍼바이저 교육과 훈련요소 연구," *한국콘텐츠학회논문지*, 제16권, 제4호, pp.483-502, 2016.

[48] 정은주, "가족중심실천에 관한 중요성인식과 현재실천의 차이 연구: IPA기법 활용-아동보호전문기관 상담원을 중심으로-," *한국가족복지학*, 제16권, 제2호, pp.67-93, 2011.

[49] 원태연, *SPSS 고객만족조사분석*, 서울: 홍릉과학, 2010.

[50] 조수민, 조형기, "IPA기법을 활용한 우체국 구성원들의 역량인식 연구," *인적자원관리연구*, 제20권, 제2호, pp.55-76, 2013.

[51] L. Shulman, *Interactional Supervision(2nd ed.)*, The NASW Press, 1993.

[52] M. Tsui and W. S. Ho, "In Search of Comprehensive Model of Social Work Supervision," *The Clinical Supervisor*, Vol.16, No.2, pp.181-205, 1997.

[53] 엄경남, *교육복지 현장 사회복지 슈퍼비전 모형 개발*, 서울여자대학교 대학원, 박사학위논문, 2015.

[54] J. Wonnacott, *Mastering Social Work*

Supervision, Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 2012.

저 자 소 개

최 원 희(Won-Hee Choi)

정희원



- 1986년 2월 : 서울여자대학교 사회사업학과(문학사)
 - 1989년 2월 : 서울여자대학교 일반대학원 사회사업학과(문학석사)
 - 1989년 2월 ~ 1991년 4월 : 서울시립남부장애인종합복지관 사회복지사
 - 1992년 10월 ~ 2001년 12월 : 하트하트종합사회복지관 과장, 부장, 부관장
 - 2002년 1월 ~ 2006년 1월 : 하트하트재단 사무국장
 - 2009년 8월 : 서울여자대학교 사회복지학박사
 - 2012년 3월 ~ 현재 : 서울여자대학교 사회복지학과 조교수
- <관심분야> : 사회복지슈퍼비전, 장애인복지, 사회복지현장실습, 사회복지실천윤리

안 정 선(Jeong-Sun Ahn)

정희원



- 1991년 2월 : 서울여자대학교 사회사업학과(문학사)
 - 1995년 2월 : 서울여자대학교 일반대학원 임상사회사업전공(문학석사)
 - 1995년 ~ 2006년 : 태화기독교 사회복지관 사회복지사 및 팀장
 - 2007년 2월 : 서울여자대학교 일반대학원 사회복지행정전공(사회복지학박사)
 - 2007년 ~ 2008년 : 태화사회복지연구소장
 - 2009년 3월 ~ 현재 : 한국성서대학교 사회복지학과 현, 부교수
- <관심분야> : 사회복지슈퍼비전, 프로그램 개발과 평가, 사회복지 인적자원관리, 학교사회복지