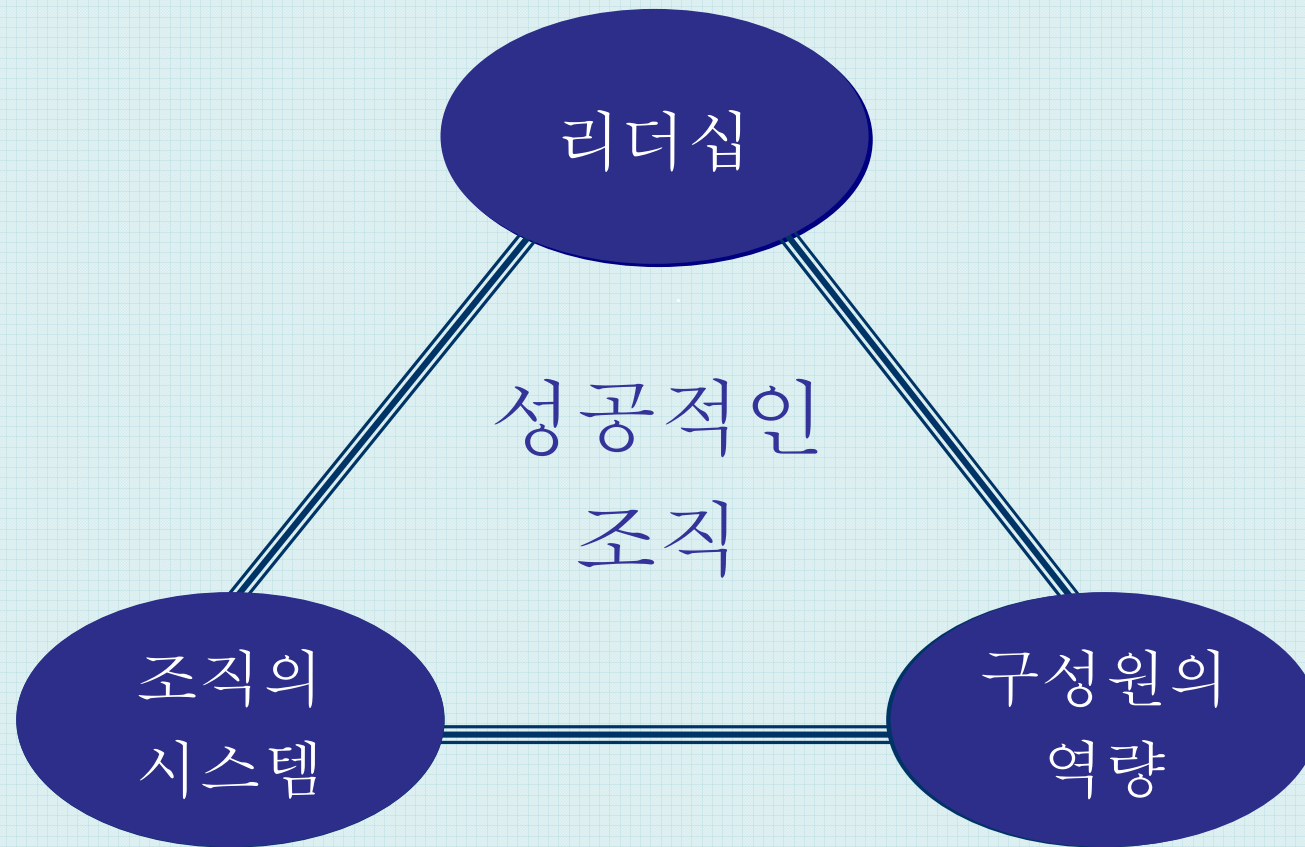




조직성원의 역량개발을 위한 교육훈련 사례

목동종합사회복지관
관 장 유 영 덕

성공적인 비영리조직의 3요소



성공적인 비영리조직의 특성(BY 제프리 페퍼)

- ◆ 새로운 직원에 대한 신중한 선발관리
- ◆ 자율성보장과 의사결정의 분권화
- ◆ 조직성과에 연계된 보상지급
- ◆ 광범위한 교육·훈련
- ◆ 고용 보장에 대한 신뢰
- ◆ 복장·호칭·사무실배치·임금격차 등의 비차별
- ◆ 조직의 성과, 재무정보 등에 대한 공유

20**년도 직원교육 계획서

- 작성일 : 20**년 1월 14일
- 작성자 : 김** 사회복지사

1. 목적

- 가. 직원의 자질 향상 및 지속적인 재교육을 통하여 서비스의 질적 향상을 도모한다.
- 나. 직원들의 업무를 위한 실질적인 정보를 제공하여 효과적이고 전문적인 업무수행이 이루어질 수 있도록 지원한다.
- 다. 직원의 자기개발 및 전문적인 임상능력을 강화시켜 사회복지 전문가로서의 성장을 도모한다.

2. 기간

: 20**년 1월 - 12월

3. 장소

: 관내 및 외부교육장

4. 대상

: 전직원

5. 운영방안

가. 직원내부교육

- 1) 교육계획안은 직원들의 의견을 수렴하여 팀장회의에서 결정한다.
- 2) 신입직원 직무교육 및 실습지도자교육 등의 내부교육중 내부직원이 실시할 수 있는 교육은 팀장을 비롯한 기관 내 직원들이 자체 준비하여 실시한다.
- 3) 20**년도 전문교육으로는 ‘수퍼비전에 대한 이해’, ‘사례관리’, ‘치매가족의 이해’, ‘국민기초생활보장제도의 이해’ 교육을 실시한다.
- 4) 직원 개인 비전 수립을 위한 워크숍을 별도로 실시한다.

나. 직원외부교육

- 1) 개별 수퍼비전 계획서의 교육계획과 관련하여 업무의 전문성 및 자질 향상을 위한 외부교육을 실시한다.
- 2) 원격우편통신교육 및 사회복지사 보수교육을 이수한다.

6. 교육일정

가. 직원내부교육

번호	구분	교육내용	시기	횟수 및 시간	교육대상	강사	비고
1	전문성 함양 교육	수퍼비전 교육	1월	1회/120분	전문직	유** 관장	
2		사례관리	3월	1회/120분	전문직	정** 과장	
3		치매가족의 이해	3월	1회/120분	전직원	외부강사	○치매가족영화 '오리우매' 상영 치매가족의 이해 교육
4		국민기초생활보장 제도의 이해	9월	1회/120분	전문직	외부강사	○국민기초생활보장제도의 이해 (국민기초생활수급자 선정등)
5	직무 교육	신입 직무교육	2월	1회	신입직원	내부 강사	○신입직원 전**, 유**, 박**, 이**, 김**, 정**
6		선임 직무교육	2월 7월	2회	선임 사회복지사	내부 강사	○선임사회복지사 김**, 김**, 이**, 이**
7		기관 실습지도자 교육	6월	1회	실습지도자	내부 강사	○실습지도자 김**, 이**
8		팀장직무 교육	7월	1박2일	팀장	내·외부 강사	○팀장(6명)
9	법정 교육	성희롱 예방교육	5월	1회	전직원	외부강사	○법정교육
10, 11		소방훈련 교육	5월, 11월	1회	전직원	내부강사	○교육 및 현장 실습
12	임상 워크샵	임상사회 사업워크샵	10월	1회	사회복지사 총무팀 (사무실직원)	내부강사	○자료 발표 및 토의
13	자질 함양 및 기타	연말정산	1월	1회	전직원	유** 관장	
14		개인비전 수립워크샵	4월	1회	전직원	외부강사	
15		소진예방과 자기계발	5월	1회	전직원	외부강사	

나. 직원외부교육 및 팀 수퍼비전

- 1) 업무의 전문성 및 자질향상을 위한 외부교육 실시
- 2) 개별 우편원격교육훈련 선택적 실시
- 3) 팀 사업수행의 전문성 증진을 위해 외부 전문가의 수퍼비전 실시

○○종합사회복지관 교육 내용

구분	20**년도	20**년도	20**년도	20**년도
직무교육	신입직원교육 ○ 면접기술 ○ 프로그램 계획과 평가 ○ 사례관리 ○ 마케팅을 활용한 지역사회자원 개발 ○ 집단지도방법론 ○ 사회복지 행정과 예산	○ 사회복지 행정과 예산 ○ 프로그램 계획과 평가 ○ 사례관리 ○ 집단지도방법론 ○ 면접의 기술 ○ 사회복지관에서의 인적자원관리	○ 사회복지 윤리와 가치 ○ 사회복지 행정과 예산 ○ 프로그램 계획과 평가 ○ 사례관리 ○ 사회복지관에서의 인적자원관리 ○ 내규숙독	○ 사회복지 윤리와 가치 ○ 사회복지 행정과 예산 ○ 프로그램 계획과 평가 ○ 사례관리 ○ 사회복지관에서의 인적자원관리 ○ 내규숙독
	선임직무교육 ○ 조직이 원하는 선임의 자세와 역할 ○ 사회복지관 회계에 대한 이해 ○ <토론> 장안의 발전방향 모색			○ 조직이 원하는 선임의 자세와 역할 ○ 사회복지관 행정 및 예산 ○ <토론> 장안의 발전방향 모색
	팀장직무교육 ○ 슈퍼비전 교육 ○ <토론> - 사회복지관 평가결과 적용방안 - 사업평가론 재정비 - 직원근무평정 재정비 - 슈퍼비전을 재정비	○ 사회복지관 회계에 대한 이해 ○ 장안종합사회복지관 인사관리에 대한 이해 ○ <토론> - 장안종합사회복지관 규정	○ 중간관리자 리더십 ○ <토론> - 상반기 사업평가 - 사회복지관 평가지표에 따른 사업점검 - 하반기 사업계획	○ 신뢰와 성공의 중간관리자 리더십 ○ <워크숍> - 상사 및 부하직원으로 부터 신뢰받는 중간관리자 태세 및 중간관리자 본인 탐색, 장안에 있어서 신뢰받는 중간관리자 공통속성 찾기, 객관적 피드백 ○ <토론> - 본기관 사례관리 체계
	실습지도자교육	○ 실습지도의 이해 ○ 실습지도자 및 실습기관의 역할 ○ 실습행정전반에 대한 이해 ○ 실습지도과정의 실제	○ 실습지도의 이해 ○ 실습 행정 전반에 대한 이해 ○ 실습지도과정의 실제	
내부교육	○ 질적방법연구		○ 사회복지제도변화와 사회복지관의 자세 ○ 효과적인 상담가가 되기 위한 상담기법과 과정(4월) ○ 친절교육	○ 사회복지 실천모델과 기법 ○ 사회조사 통계기술 ○ 기관 비전수립 워크숍
임상사회사업 워크숍		○ 장안임상사회사업워크숍	○ 장안임상사회사업워크숍	○ 장안임상사회사업워크숍

수퍼비전 욕구 수렴 sheet

작성자: 미○○ 사회복지사

1. 현재 직무를 수행하고 있는 사회복지사로서의 나에 대해 성찰하기

○ 나의 강점

본인의 사회복지사로서의 강점을 Miley와 동료들(2001)이 언급한 사회복지사가 개입하는 수준에 따라 살펴본다면 다음과 같습니다.

첫째, 미시적 차원(개인/가족)에서의 강점은 다른 사람을 empowering 잘 한다는 점입니다. 3개월간의 사례관리를 통해 다른 사람이 찾지 못한 ct의 강점, 가능성을 칭찬하며 격려하고 있는 저의 모습을 통해 확인하게 되었습니다.

둘째, 중범위 차원(조직/공식적 집단)에서의 강점은 자원봉사자 관리가 철저하다는 점입니다. 학습지도 자원봉사자 및 1:1 멘토링 자원봉사자들의 일지를 매번 comment하고 월례회를 통해 프로그램 방향성을 함께 토의 후 의견을 프로그램에 반영하였더니 자원봉사자들 스스로가 책임감을 가져 찾았던 지각이 거의 찾아볼 수 없게 되었고 원활한 의사소통을 할 수 있게 되었습니다. 또한 새로운 자원봉사자를 연결시켜 주기도 하였습니다.

셋째, 거시적 차원(지역사회/사회)에서는 열정과 도전정신을 강점으로 꼽을 수 있습니다. 아동프로그램을 경험한 재가청소년의 가능성을 보고 그들에게 사회적 연대 의식 및 책임감 함상을 위해 재가청소년 밀반한 자원봉사활동 '꿈자리 특공대'를 기획, 진행하는 것이 이를 반영한다고 봅니다.

넷째, 전문가 차원(사회복지 전문가 집단)에서는 자료를 분석하고 해석하는 능력이 저의 강점이라고 볼 수 있습니다. 사례관리 중 개인파산 및 면책이 필요한 ct를 접하면서 그에 대한 여러 자료를 수집하고 정리해 나갔던 점에서 확인할 수 있었습니다.

○ 나의 약점

본인의 약점은 강점과도 연결이 됩니다. 열정과 도전정신이 앞서 휴식하지 않는 것이 약점입니다. 힘든 줄 모르고 사례관리 업무를 하다가 완전히 지치는 상황이 발생하여 이로 인해 업무능률이 떨어지는 일이 생기기도 하였습니다. 휴식에 대한 인식을 놓치지 않는 것이 소진되지 않고 즐겁게 일할 수 있는 길이라고 생각합니다.

○ 나의 성격적 강약점

본인의 성격적 강점은 책임감이 강한 것과 긍정적인 것입니다. 한 번 맡은 일은 끝까지 완수하려고 노력하는 점과 힘들고 어려운 상황에서 긍정적인 면을 찾는 점이 강점이라고 생각합니다. 반면에 약점은 우유부단한 점입니다. 어떻게 해야 할 지 고민하며 시간을 보낼 때도 있고 다른 사람의 의견에 쉽게 휩쓸리기도 합니다. 그러나 이것을 인식하고 각 의견의 장단점을 빠르게 비교하여 결정하려고 노력하고 있으므로 점점 나아질 것이라고 생각합니다.

2. 성장하고 싶은 나 !!

어떤 영역의 수퍼비전을 받기를 원하는지 수퍼비전 내용에 대한 욕구 파악
(수퍼비전 욕구 파악 list 작성 요망)

3. 금년도 본인이 수퍼비전을 통해 변화 성장하기를 기대하는 모습을 작성해주세요.
(서술형으로 작성 요망)

본인이 금년도 수퍼비전을 통해 기대하는 점은 3가지입니다.

첫 번째는 초임사회복지사이기 때문에 사회복지전반의 일반주의 실천가로서의 모습이 갖추어져야 한다고 생각합니다. 학교에서 배운 기초적인 지식을 상기하는 동시에 실천지혜를 배우고 쌓아가야 가고 싶습니다.

두 번째는 주 업무가 사례관리이기에 사례관리 전반에 대한 이해와 그와 관련된 교육을 받고 싶습니다. 사례관리 기본서 독서, 사례관리 교육 등을 통해 사례관리 전문가로 거듭나길 기대합니다.

세 번째는 재가아동청소년프로그램 관리자이기에 진로상담전문교육과 창의적 기획과정을 습득하고 싶습니다. MMTIC, STRONG 검사 과정을 익혀 재가 청소년의 진로상담에 도움을 얻기를 기대하며 청소년 진로상담을 창의적으로 프로그램화시킬 수 있는 창의적 기획과정 교육을 수강하고 싶습니다.

수퍼비전 욕구 파악 list

1. 수퍼비전 시에 다루어질 내용으로 필요하다고 생각되는 욕구정도에 따라 체크해주세요

	수퍼비전 욕구 영역(사회복지전반과 포괄적임)	수퍼비전 필요도				
		필요 없음	필요 있음	보통	대체 필요 있음	매우 필요 있음
사회복지전반과 포괄적임	1) 일반주의 실천가로서 통합적인 실천을 수행하기 위한 제반 지식과 기술					√
	2) 사회복지 윤리와 가치에 따른 실천을 할 수 있는 제반 지식과 기술					√
	3) 지역사회문제해결을 위한 지역사회 실천의 제반 지식과 기술				√	
	4) 직무와 관련된 신규 이론 및 지식				√	
	5) 사회복지 통합과 변화추세				√	
	6) 다학문적 접근 필요성과 사회복지 정책상 확립				√	
	7) 수퍼비자와의 관계 이해 및 기술				√	
	8) 전문가가 갖추어야 할 속성과 태도				√	
	9) 시간 및 건강관리 등 자기관리					√
	10) 직권교육, 실습지도, 업무평가 등 인력관리				√	
	11) 각종 기록, 보고서, 회의록 등 문서관리				√	
	12) 직무분석, 예산 수립 및 편성, 사업 계획 등 기록 및 재정 관리					√
일반주의 실천 기반 핵심 지식과 기술	전문적 내용	1) 사회사업 가치 및 윤리에 대한 이해: 전문적 가치, 윤리의 내면화 및 증진				√
	2) 인간의 다양성 존중 : 특성, 문화, 계층 이해 및 수용				√	
	3) 사회경제적 정의 증진의 사업관: 사회적 약자에 대한 인식, 개선을 위한 노력				√	
	4) 자기 인식 : 자신이 갖는 역할 파악, 전문가로서의 자신에 대한 이해					√
	5) 전문적 성장에 대한 책임감				√	
	6) 자신의 실천행동에 대한 효과성 평가				√	
	7) 기관사업, 비전 이해 : 기관철학, 사업, 목적				√	
	8) 기관 구조 파악: 구조분석, 역할설 분석				√	
	9) 조직내에서 기능하는 능력 : 업무 책임, 역할 숙지, 업무계획				√	
	10) 기록유지 및 기록관리 : 기록방법과 기록 코드명				√	
	11) 관련 사회복지정책 : 기관 및 직무 관련 정책				√	
	12) 지역사회에 대한 이해 : 서비스 연계 및 기술, 지역사회내 관련조직과의 관계 등				√	
	13) 서비스 전달체계 이해 : 지역 및 자원 조사				√	
	14) 인력, 물적 자원 개발 및 관리 : 교육, 홍보, 매체 기술, 자원봉사자 개발 및 관리				√	
	15) 대인관계 의사소통 기술				√	
	16) 동료와의 관계 기술				√	
	17) 인간행동, 다양성에 관한 지식 적용					√
	18) 클라이언트 면접 기술					√
	19) 클라이언트 사정 기술					√
	20) 평가 및 측정 기술				√	
	21) 상담에의 개입기술				√	
	22) 의뢰 및 사례관리 기술					√
	23) 설문 기술				√	
	24) 프로그램 계획, 실행, 평가 기술				√	

2. 문항 중 우선순위 5가지를 선정하여 우선순위에 따라 작성해주세요

- 1) 일반주의 실천가로서 통합적인 실천을 수행하기 위한 제반 지식과 기술
- 2) 의뢰 및 사례관리기술
- 3) 직무분석, 예산 수립 및 편성, 사업 계획 등 기록 및 재정 관리
- 4) 클라이언트 면접, 사정 기술
- 5) 자기 인식 : 자신이 갖는 역할 파악, 전문가로서의 자신에 대한 이해

수퍼비전 계획서

(사회복지사로서의 나! 직원 자기성장 계획서)

1. 1년 후의 사회복지사로서의 나!!! 직원 비전 제시

- 일반주의 실천가
- 사례관리 전문가
- 청소년 진로지도자

2. 2007년 직원 자기성장 목표 및 action plan

구분	강화도력 필요부분	목표 및 action plan	수행방법 (요구자원)	시행시 기	평가방법
사회복지 전반과 표준직무	사회복지 제반 지식과 기술	<목표1> 일반주의 지식 기술 뿌리내리기 action 1. 복지관 추천서2 2,5장 발제 action 2. 복지관 추천서2 3부 발제 action 3. 복지관 추천서2 원서 3부 발제 action 4. 발제한 지식, 기술 실무 적용 <목표2> 사회복지사로서의 자기인식 꽃피우기 action 1. 사회복지사 마리아 강약점 기록지 쓰기	「사회복지실천 기 법과 지침」 발제 「사회복지실천 기 법과 지침」 발제 「Techniques and Guidelines for Social Work Practice」 발제 -	6월 7~8월 7~8월 6~12월 6~12월	발제물 발제물 발제물 관공이ot과 평가특서 강 약 점 기록지
		<목표1> 사례관리 기본기 다지기 action 1. 복지관 추천서2 4부 발제 action 2. 발제한 지식, 기술 실무 적용 action 3. 사례관리과정 교육 action 4. 교육받은 지식, 기술 실무 적용	「사회복지실천 기 법과 지침」 발제 - 교육 참여 -	6~12월 6~12월 10/22~ 26 11~12 월	발제물 관공이ot과 평가특서 출석율, 수료여부 관공이ot과 평가특서
전문화 실천 기본 핵심 지식과 기술	재가 청소년 프로그램	<목표1> 청소년 진로 상담 토대 만들기 action 1. STRONG 검사 초급 교육 참여 action 2. STRONG 검사 중급 교육 참여 action 3. 창의적 기획력 과정 참여	교육 참여 교육 참여 교육 참여	9/12 11/6~7 9/5~6	수료여부 수료여부 수료여부

* 개조식으로 작성 요망, 목표 및 action의 수는 상관없음.

β. 2007년 직원 자기성장 목표를 위한 직원교육계획

관련분야	교육내용	교육시기	교육강사	교육비	비고
사례 관리	사례 관리과정 (보건복지인력개발원 주관)	10/22~26	보건복지인력 개발원 강사	무료	-
재가 청소년 복지	STRONG 초급과정	9/12	STRONG 전문교육강사	8만원	-
	STRONG 중급과정	11/6~7	STRONG 전문교육강사	16만원	-
	창의적 기획력 과정 'Creative-Up Class'	9/5~6	창의적 기획전문가 (주최:서울북 지재단)	1만원 (식사비 제외)	-

수퍼비전 기록지

□ 작성일시 : 07. 7. 11
 □ 수퍼바이저: 미○○ 사회복지사
 □ 수퍼비저: 정○○ 팀장

수퍼비전 일시	2007. 7. 12
전 수퍼비전 점검사항	1. 전반적인 업무관련 사항 -업무와 휴식의 경계 명확히 할 것(실행 노력 중) -ㄸ의 잘못(일반천배달하지 않음 등)을 담당자인 자신의 잘못이라고 여인지 말 것(추후 발생 시 실행예정) -보고할 때 소신껏 자신 있게 큰 소리로 말할 것(실행 중) -도시락 실적 취합 시 안○○w.er에게 전체 실적 잘 것(실행) -사회복지환경변화(e.g. 노인장기요양보험)에 대비할 것(실행 중) 2. 사례관리 대상자 관련 사항 -김○○ct: 멘토 이중형 자원봉사자에게 김○○ct의 집에서 만나는 것을 권고해 볼 것(실행하지 않음, 멘토링프로그램의 구조전환으로 필요성 상실, 필요시 권고할 계획임.) -강○○ct: 안○○w.er의 동의하에 상담 진행할 것(실행하지 않음, 멘토링프로그램의 구조전환으로 강예찬ct가 학습지도프로그램에서 멘토링프로그램으로 이전하여 충석 잘하고 있음, 필요시 진행할 계획임.) -한○○ct: 상담 잘하였고 추후 한상희ct의 반응을 지켜볼 것, 한○○ct가 스스로 식히는 아이이고 제일 자존심 상해하는 부분이 남자 같다는 것이므로 지속적인 개입이 필요함(실행: ㄸ는 아무 일도 없었던 듯이 행동하였고, 학습지도 참석의 어려움(또래부재 등)을 호소함) -조○○ct: 멘토 김○○ 자원봉사자에게 연락하여 멘토링프로그램을 진행할 수 있도록 권면할 것(실행, 멘토링프로그램의 전환에 참여지 않기로 조○○ct와 자원봉사자가 합의하여 전화를 통한 멘토링으로 지속하기로 함) -양○○ct: 학교에 연락하여 담임선생님의 전반적인 의견 등을 것(실행) -박○○ct: 전화연락취하여서 각표형성하고 자신이 느끼는 감정, 상황을 솔직히 표현하도록 할 것, 도시락 받으러 올 때 아이스크림과 같은 강화물을 줄 것 3. 재가 프로그램 관련 사항 -최○○ 자원봉사자: 추궁하지 말고 상황이 바빠서 부담을 느끼는 것 같다고 수용적인 태도로 전화 통화할 것, 종결 결정시 실패가 아니라고 지지해줄 것. -멘토링 프로그램: 현장학습할 때 현 학습지도 프로그램 형태로 집단으로 전환하는 것을 자원봉사자와 ㄸ의 의견수렴 후 진행할 것. -가족캠프 장소 답사 시 확인사항: 숙소, 동선, 영수처리, 프로그램, 이동시간 등 확인, 전년도 평가서 확인할 것, 답사 check list 확인할 것.

자기성장계획서에 의거한 슈퍼비전	-본래 독서하기로 한 사례관리 서적대신 『사회복지실천 기법과 지침』 대체하는 것에 대한 슈퍼비전
자기성장계획서 이외의 슈퍼비전	-양○○ct: 빈번한 가출 관련하여 학교 담임 선생님과 의사소통 관련 슈퍼비전 -가족캠프 답사 시 확인하여야 할 사항
차기 슈퍼비전 제출 과제	-사례관리 서적 독서여부 -상담 관련 서적 발췌
기타	-

한계와 제언

Thank you!!