

• 2011 청소년상담연구 •

지역사회청소년통합지원체계  
(CYS-Net) 발전방안 연구  
-청소년상담지원센터 정착을 중심으로-

책임 연구자 : 노 성 덕

공동 연구자 : 배 영 태

김 호 정

김 태 성

**청소년상담연구 160**

**지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 발전방안 연구 -청소년상담지원센터 정착을 중심으로-**

인 쇄 : 2011년 12월

발 행 : 2011년 12월

저 자 : 한국청소년상담원

발 행 인 : 구 본 용

발 행 처 : 한국청소년상담원

(100-882) 서울시 중구 신당6동 292-61

T. (02)2250-3123 / F. (02)2250-3005

<http://www.kyci.or.kr>

인 쇄 처 : 사) 한국장애인 e-work 협회

비매품

ISBN 978-89-8234-487-9 94330

ISBN 978-89-8234-001-7(세트)

본 간행물은 여성가족부의 지원을 받아 제작되었습니다.

본 기관의 사전승인 없이 내용의 일부 혹은 전부를 전재할 수 없습니다.

**국립중앙도서관 출판시도서목록(CIP)**

(CYS-net) 발전방안 연구 : 청소년상담지원센터 정착을 중심으로 / 책임연구자: 노성덕 ; 공동연구자: 배영태, 김호정, 김태성. -- 서울 : 한국청소년상담원, 2011 p. ; cm. -- ((2011) 청소년상담연구 ; 160)

ISBN 978-89-8234-487-9 94330

ISBN 978-89-8234-001-7(세트) : 비매품

청소년 상담[靑少年相談]

청소년 보호[靑少年保護]

334.3-KDC5

362.7-DDC21

CIP2011005250

## 간행사

2005년에 처음 정책연구로 시작되었던 CYS-Net(지역사회청소년통합지원체계)은 2006년 시범운영을 거쳐 지난 6년여 동안 위기청소년 지원을 위한 사회안전망으로 역할을 해왔습니다. CYS-Net 운영 기관도 초기에 수개에 지나지 않았지만 지금은 166개 지역에서 CYS-Net을 운영하고 있고, 앞으로 수년 내에 전체 지방자치단체 232개에 사업이 확대되리라 기대하고 있습니다. CYS-Net에 참여하면서 위기청소년을 지원하는 전문가들도 초창기에는 500여명에 불과하였으나 지금은 2,000여명에 육박하고 있고, 이들 전문가들을 통해 지원받는 청소년도 한 해에 십 수만에 이르고 있습니다.

저는 처음 CYS-Net 연구를 추진했던 사람으로서, 또한 청소년상담 영역에 초창기부터 몸담았던 사람으로서 매우 감개무량함을 느끼고 있습니다. 하지만 이런 성과 뒤에는 묵묵히 자기 자리에서 헌신적으로 청소년들을 돌봐온 전문가들이 있다는 사실을 저는 한시도 잊은 적이 없습니다. 그리고 많은 고민을 하고 있습니다. CYS-Net을 현장에서 운영하면서 적지 않은 어려움과 업무량이 있었을 텐데 그 많은 일들을 어떻게 소화해냈을까? 소진되지는 않을까? 해줄 수 있는 일은 무엇일까? 정말 고민이 많습니다. 하나하나 풀어나가야 할 과제도 산적해 있습니다.

본 연구는 이런 고민의 일부를 반영해주는 연구라고 할 수 있습니다. CYS-Net이 현장에 적용됨에 따라 기존에는 없었던 365일 24시간 체제인 ‘청소년 전화 1388 전화 운영’, 찾아가는 상담 서비스인 ‘청소년동반자 프로그램 운영’, 긴급구조, 일시보호, 각종 위기청소년 유형별 긴급개입, 지역사회 내 전문기관 및 전문가들과의 소통 등이 기본적으로 추가되었습니다. 그리고 인터넷 중독 청소년 지원프로그램인 ‘레스큐 스쿨’, 자활 및 자립 프로그램인 ‘두드림 존 사업’, 학업중단 청소년 지원 사업 등이 CYS-Net 전달체계를 따라 내려갔습니다. 이런 사업들은 기존의 심리상담의 영역에 다양한 통합적 지원을 추가하는 큰 변화를 요구하는 것들이었습니다. 이들 변화는 적지 않은 심리적 부담과 업무량 증가라는 부메랑을 만들어 내었을 것입니다. 이때 현장의 전문가들은 이런 변화를 어떻게 이해하고 받아들였을까? 아니, 이런 사업들을 지역사회가 이해하도록 영향을 끼치기 위해서 청소년상담지원센터 직원들에게는

얼마나 뛰어 다녔을까?

이것은 CYS-Net 사업에 대한 기본적인 질문이어야 했습니다. 하지만 시스템을 구축하고, 성과를 가져오는데 집중하다보니 자꾸만 미루어졌던 질문이었습니다. 이제 본 연구를 통해 그 질문에 대한 해답을 일부 구하게 되었습니다. CYS-Net이 지역 청소년상담지원센터에 정착했는지를 어떻게 평가해야 하는지에 대한 답을 전문가들을 통해 얻었습니다. 그리고 그 정착평가기준에 부합하는 센터들을 추천받아 정착과정에서 겪었던 현장 전문가들의 어려움과 그 어려움을 극복하기 위해 전문가들이 펼쳤던 전략들을 생생하게 들여다 볼 수 있었습니다. 그런 값진 노력들은 본 연구를 통해 향후 사업 방향에 부분적으로나마 영향을 끼치게 될 것입니다. 본 연구가 비록 지역 내에 파급되는 CYS-Net의 영향까지는 분석범위에 담지 못하였으나, CYS-Net을 아직도 확장해 가고 있는 과정이라고 생각해보면 청소년상담지원센터에 정착해가는 여정을 분석한 것만으로도 지금으로서는 최선의 연구였다고 생각이 됩니다.

본 연구가 향후 CYS-Net 지역화 모형을 구축하는 데 귀중한 초석이 되기를 바랍니다. 지역화 모형은 각 지역에서 발굴된 위기청소년들이 어떤 경로를 거쳐서 자립, 자활에 이르기까지 성공적으로 위기를 극복하는지에 대한 관심이 초점이 되어야 할 것입니다. 본 연구는 청소년상담지원센터 정착에 국한하여 진행하였으나 이제 지역사회에 어떻게 영향력을 확대해가는 지까지 넓혀져야 합니다. 이 연구를 위해 함께 해주신 많은 분들께 지면을 빌어 감사의 말씀을 드립니다. 아무쪼록 본 연구가 현장에서 CYS-Net을 궤도에 올려놓아야 하는 상담지원센터 직원 분들과 각 지방자치단체의 담당공무원들에게 큰 도움이 되기를 기대합니다. 앞으로도 위기청소년 지원 사업에 기여할 수 있도록 CYS-Net을 비롯하여 각종 연구와 시범사업을 꾸준히 펼쳐 나가도록 하겠습니다. 감사합니다.

2011년 12월

원장 구 본 용



# 초 록

지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net)는 지역사회의 가용자원을 통합 연계하여 위기청소년들을 효과적으로 지원하기 위한 네트워크를 구축 운영하는 것으로, 2006년 시범운영 이후 지속적으로 확대되어 2011년 현재 166개 지역 청소년상담지원센터에서 실시되고 있다. 2006년 CYS-Net 도입 후, CYS-Net은 청소년을 위한 서비스 전달체제로 자리매김해가고 있으며, 여성가족부에서는 2013년 까지 전국 232개 지방자치단체에서 CYS-Net 사업을 전개할 계획을 가지고 있다(여성가족부, 2011). 그러나 지금까지 CYS-Net의 효과성 및 만족도 등 성과분석을 통해 CYS-Net서비스가 위기청소년 지원에 효과적이었다는 연구들은 있었지만, CYS-Net을 수행하는 전문가의 관점에서 어떻게 받아들여지고 기관에 정착해가는 지에 대한 관심은 부족했다고 볼 수 있다. 또한 CYS-Net 발전의 원동력이 되는 요인들을 탐색하는 연구는 시도되지 않았다. 이런 배경을 토대로 본 연구는 CYS-Net 발전형태를 ‘CYS-Net 정착’이라는 관점에서 보았을 때, 지역 청소년상담지원센터에 CYS-Net이 어떤 과정을 통해 정착했는지, 정착에 영향을 미치는 것들이 무엇인지, 제도적으로 무엇을 보장해 주었을 때 더 효율적으로 정착할 수 있는지를 알아보는 것에 목적을 두고 있으며 이를 위해 다음의 연구문제를 가지고 연구를 진행하였다.

## 연구문제1. CYS-Net 정착기준은 무엇인가?

연구문제1은 CYS-Net 전문가들이 CYS-Net 정착을 평가할 수 있는 기준을 무엇으로 보는지를 알아보기 위한 것이었다.

## 연구문제2. 지역 청소년상담지원센터에서 CYS-Net은 어떻게 정착해 가는가?

연구문제2는 지역 청소년상담지원센터에서 CYS-Net이 정착해 가는 과정에 관한 것이었다. 이미 CYS-Net이 정착되었다고 평가된 시도 및 시군구 청소년상담지원센터를 연구하여 CYS-Net이 센터에 어떤 방법 혹은 전략을 통해 정착했는지를 밝혀 보고자 하였다.

연구1은 탐색의 성격이 강하기 때문에 CYS-Net 정착기준이 무엇인지 CYS-Net

정책가와 현장실무자들로 구성된 전문가들이 합의에 의해 결정해 나가는 델파이 방법을 적용하였다. 델파이 전문가 패널에는 정책전문가 4명, 대학교수 8명, 현장상담 전문가 12명 등 24명을 선정하였으며 총 3회에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 연구결과 다음과 같이 10개의 정착기준이 제시되었다.

- ① 상담지원센터 내 CYS-Net을 전담하는 부서가 정해져 있다.
- ② 위기청소년 관련 사안에 대해 기관 간 One-stop 지원서비스 체계가 구축되어 있다.
- ③ 선발기준에 부합하는 CYS-Net 전담인력이 배치되어 있다.
- ④ 지역에서 위기상황이 발생했을 때, 상담지원센터가 허브역할을 한다.
- ⑤ 학교, 경찰서, 보호관찰소, 쉼터 등 지역 내 다양한 청소년기관에서 사례를 의뢰해온다.
- ⑥ 지방자치단체, 시의회 등의 업무보고 시, CYS-Net사업이 해당부서의 주요사업으로 다루어진다.
- ⑦ 지역사회 내에서 위기청소년 전문기관으로 인정받는다.
- ⑧ 지역 교육청 장학사, 청소년쉼터 직원, 경찰서 여성 청소년계 직원, 수련관 직원, 청소년 관련기관·단체 직원들이 CYS-Net에 대해 잘 알고 있다.
- ⑨ CYS-Net 전담인력이 CYS-Net 업무에만 집중할 수 있도록 업무분장이 되어 있다.
- ⑩ 총리훈령에서 제시하는 필수연계 기관이 연계 구축되어 있다.

이상 10개 정착기준의 적합성과 실현가능성을 평가하였으며, 교수 및 정책관리자 집단과 현장전문가 집단 간 평가 결과 유의한 차이는 없었다.

연구2는 연구1을 기초로 이루어졌다. CYS-Net 정착기준을 16개 시·도 청소년상담지원센터에 보내 기준에 부합하는 시군구센터를 추천받았다. 시도센터를 포함하여 총 36개소가 추천되었는데 CYS-Net을 3년 이상 운영한 경험, 2010년도 CYS-Net 평가결과, 지역 편중여부를 고려하여 자문을 거쳐 6개 센터를 선정하였다. 연구대상 센터로 선정된 6개 센터에서 본 연구의 조건을 충족시키는 연구대상자 2명씩 총 12명을 선정하였다. 면접자료는 근거이론 접근방법을 사용하여 분석하였다. 분석결과 CYS-Net을 시작하면서 연구대상자들이 경험하였던 어려움은 '업무과중과 직원이탈'이었는데, CYS-Net을 시작하면서 과도한 업무와 패러다임을 요구하는 새로운 직무들로 인해 직원들이 혼란을 경험한 것으로 나타났다. CYS-Net을 추진하면서 가장 큰 문제는 '정체감 혼란'이었다. 이는 미처 사업에 대해 충분히 준비하기도 전에

CYS-Net이 정책사업으로 급하게 추진되었던 까닭도 있었지만, 청소년상담지원센터의 핵심 인력들이 상담전문가라는 점에서 상담활동 이외의 업무에 대한 저항도 큰 영향이었던 것으로 보인다. 여기에서 CYC-Net을 위해 반드시 필요했던 공공기관이나 유관기관과의 연계협력이 잘 되지 않으면서 직원들의 혼란은 더욱 커졌으며, 이는 직원들의 소진과 이직이라는 현상으로 이어지기도 하였다. 이런 점으로 미루어 보아 청소년 지원을 위한 정책사업을 현장에 적용하고자 할 때는 어느 정도 시간을 두고 종사자들과 협의하는 절차가 필요하다고 보인다.

청소년상담지원센터 관리자들은 이런 어려움을 극복하기 위하여 다양한 전략을 구사하였는데, 가장 밀도 있게 사용한 극복전략이 '의견 조율 노력'과 '업무 효율성 높이기'였다. 이는 중심현상으로 경험한 어려움이 정체감 혼란이었던 점과 무관하지 않다고 보인다. 관리자들은 직원들이 경험하는 업무과중과 심리적 저항감을 다루기 위하여 대화하고 이해하는데 많은 시간을 할애하였다. 그러면서 직원의 근무여건을 개선하기 위해 노력하고 직원의 성장을 지원하기 위해 노력하였다. 특히 직원 성장 지원은 소진과 이직을 막는데 큰 기여를 한 것으로 연구대상자들은 평가하였다. 종사자들이 상담전문가라는 점으로 미루어, 전문성을 더욱 발달시킬 수 있는 기회를 제공한 것이 상당한 도움이 되었다고 평가하였다. 이것은 CYC-Net 사업에서 나타나는 매우 특이한 현상이라고 할 수 있다. 사실 자기성장의 기회를 가진다는 것은 상담자 개인에게는 별도의 업무가 발생하는 부분일 수도 있다. 사례에 대해 상담개입을 한 후 이를 정리하여 수퍼비전을 받는든지, 새로운 위기현상을 다루기 위해 개입전략을 학습한다든지, 특정 주제에 대해 학습을 하는 등의 행위는 시간과 노력을 투자해야 하는 것이기 때문이다. 그런데 직원들은 어떤 휴식이나 휴가보다도 전문성 향상 기회를 제공하는데서 혼란과 소진을 극복한 것으로 나타나고 있다. 따라서 CYC-Net을 새로 시작하거나, 현재 CYC-Net을 제 궤도에 올려놓지 못하고 있는 센터 관리자 교육에서 이런 점들을 유념할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

한편, 관리자들은 다양한 전략을 구사하면서 뜻하지 않게 도움을 제공하는 주변 환경에도 매우 민감하게 반응 한 것으로 나타났다. 이는 연구에서 중재적 조건으로 범주화되었는데, 유관기관의 협력이나 공무원의 협조적 태도, 센터 출신의 지역 내 인사들을 활용하는 것에 매우 기민한 태도를 보였다. 신규 사업으로 CYC-Net을 추진하는 청소년상담지원센터 관리자들이 꼭 관심을 기울여야 하는 대목이다. 그냥 지나쳐갈만한 주변의 사건이나 인물들을 자원으로 인식하고 발굴함으로써 문제를 해결

하고 어려움을 극복하는 계기로 삼는 것은 중요한 관리자의 역량이라고 볼 수 있기 때문이다. 본 연구를 통해서 얻어진 결과들은 'CYS-Net 정착기준'으로 제시되었고, 정착과정을 분석한 결과를 토대로 CYS-Net 정착에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석, 'Story line: CYS-Net 정착이야기', 'CYS-Net 정착을 위한 지침: CYS-Net 정착 따라 하기' 등의 자료로 재구성하여 제시하였다.

연구 결과를 토대로 몇 가지 정책제언을 하면 다음과 같다. 첫째, CYS-Net 운영과 정착을 위해 여성가족부에서 지방자치단체 CYS-Net 사업담당 공무원에 대한 정례교육을 실시하는 것이 필요하다. 둘째, 여성가족부에서 청소년전담 공무원 제도를 시행하는 것이다. 셋째, 여성가족부에서 'CYS-Net 운영지침'과 '평가'에 청소년상담지원센터 전문가 상근소장 배치 의무화, CYS-Net에 대응한 지방 청소년상담사업비 확보, 청소년상담지원센터 직원 확보 등에 대한 내용을 강화하여야 한다. 넷째, 여성가족부와 한국청소년상담원에서는 CYS-Net 연계기관들의 역할과 기능을 명료화하고 표준화하여 그 결과를 법령과 지침에 반영하는 노력을 해야 한다. 다섯째, CYS-Net 사업을 총괄 지원하는 한국청소년상담원에서는 청소년상담지원센터 관리자에게 필요한 역량을 분석하고, 연구결과를 토대로 체계적인 교육을 제공함으로써 기관장 및 중간관리자의 센터 운영 역량을 키울 수 있도록 지원해야 한다.

본 연구는 CYS-Net이 청소년상담지원센터에 정착했는지에 초점을 두고 진행하였으며 다음과 같은 제한점을 가지고 있다. 첫째, CYS-Net은 지역사회 내 정착이라는 큰 틀에서 분석해야 함에도 불구하고 CYS-Net 운영이 짧아 지역사회에 미치는 영향을 분석 한다는 것이 가능하지 않다고 판단하여 지역 청소년상담지원센터에 정착하는 것에 국한하였다. 향후 지역사회 정착 여부에 대한 연구를 진행될 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서 도출된 CYS-Net 정착 평가 기준은 전문가의 임상적 판단이 요구되는 수준의 항목들로 구성되었기 때문에 이 지표들을 객관적으로 활용하는 데는 한계가 있다. 현재 도출된 평가기준이 청소년상담지원센터 관리자들이 활용하기에 유용하다 하더라도 향후 양적 표현이 가능한 형태로 평가 기준이 개발되어 누구든지 활용 할 수 있도록 하는 연구가 필요하다고 본다. 셋째, 본 연구에서는 CYS-Net 정착과정을 분석할 때 '정착되었다고 평가된 센터들'만을 대상으로 하였다. 향후 본 연구 대상 센터와 비슷한 시기에 시작하였지만 정착에까지 도달하지는 못했다고 평가되는 센터들을 대상으로 같은 방법으로 연구를 진행하여 두 연구를 비교한다면 더 많은 정보들을 얻을 수 있을 것으로 사료된다.



|   |    |
|---|----|
| <b>I. 서 론</b>                           |    |
| 1. 연구의 목적과 필요성                          | 1  |
| 2. 용어의 정의                               | 5  |
| <b>II. 이론적 배경</b>                       |    |
| 1. CYS-Net의 시작과 전개                      | 7  |
| 가. CYS-Net 태동기: 2006년                   | 10 |
| 나. CYS-Net 확산기 1단계: 2007년               | 14 |
| 다. CYS-Net 확산기 2단계: 2008년               | 17 |
| 라. CYS-Net 안정화 도모기 1단계: 2009년           | 19 |
| 마. CYS-Net 안정화 도모기 2단계: 2010년           | 23 |
| 2. 국내외 통합지원모델 개관                        | 25 |
| 가. 국외 통합지원모델 현황                         | 25 |
| 나. 국내 통합지원모델 현황                         | 54 |
| <b>III. 연구문제</b>                        | 72 |
| <b>IV. 연구1. CYS-Net 정착기준에 대한 델파이 연구</b> |    |
| 1. 연구방법                                 | 73 |
| 가. 델파이 연구                               | 73 |
| 나. 델파이 패널 구성                            | 73 |
| 다. 델파이 설문                               | 75 |
| 2. 자료분석                                 | 78 |
| 3. 연구결과: 최종 정착기준 선정                     | 78 |



## V. 연구2. CYS-Net 정착과정 연구

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 1. 연구방법 .....            | 84  |
| 가. 근거이론 .....            | 84  |
| 나. 연구대상 .....            | 86  |
| 다. 자료수집 및 분석 .....       | 87  |
| 2. 분석결과 .....            | 91  |
| 가. 면접 자료의 범주분석 .....     | 91  |
| 나. CYS-Net 정착과정 분석 ..... | 103 |

## VI. 논의 및 결론 I

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 1. 논의 .....                       | 178 |
| 가. 정착기준 및 정착과정에 대한 논의 .....       | 178 |
| 나. 정착에 영향을 미친 주요 요인들에 대한 논의 ..... | 180 |
| 2. 결론 .....                       | 184 |
| 가. 요약 .....                       | 184 |
| 나. 연구의 의의 및 제한점 .....             | 186 |

|               |     |
|---------------|-----|
| 참 고 문 헌 ..... | 192 |
|---------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 부      록 ..... | 197 |
|----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| ABSTRACT ..... | 231 |
|----------------|-----|



## 표

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 표1. 연도별 CYS-Net 지원 현황            | 2   |
| 표2. 운영센터 수와 CYS-Net 발전방안 연구 방향   | 3   |
| 표3. CYS-Net 실행준비 과정              | 8   |
| 표4. CYS-Net 연도별 추진 목표            | 9   |
| 표5. 시·군·구 청소년지원센터 확대설치 계획        | 10  |
| 표6. 2006년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액  | 14  |
| 표7. 2007년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액  | 15  |
| 표8. 2008년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액  | 18  |
| 표9. 2009년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액  | 20  |
| 표10. 2010년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액 | 24  |
| 표11. PA에게 요구되어지는 자격              | 39  |
| 표12. Connexions 다이렉트 서비스 영역      | 40  |
| 표13. CYS-Net과 Connexions 시스템     | 52  |
| 표14. 교육복지우선지역사업 참여 학생 구분         | 63  |
| 표15. 교육복지우선지역사업 사업영역 및 주요프로그램    | 64  |
| 표16. 시·도별 Wee 프로젝트 설치·추진 현황      | 8-6 |
| 표17. 델파이 패널 기준                   | 74  |
| 표18. 델파이 패널                      | 75  |
| 표19. 델파이 1차 설문지 질문               | 76  |
| 표20. 델파이 1차 설문지 중 용어 설명          | 76  |



|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 표21. 패널 응답에서 도출한 범주 및 문항 배정 .....    | 77 |
| 표22. 우선순위 문항 .....                   | 79 |
| 표23. 정착기준 지목 빈도에 대한 환산점수 순위 문항 ..... | 79 |
| 표24. 선정된 문항의 t-test 결과 .....         | 80 |
| 표25. 유의미한 차이가 나는 문항 .....            | 81 |
| 표26. CYS-Net 운영요원 선발 자격기준 .....      | 82 |
| 표27. 총리훈령에 명시된 필수연계기관 .....          | 83 |
| 표28. 정착과정 연구 참여자의 특성 .....           | 87 |
| 표29. 면접자료에서 도출한 개념과 하위범주 및 범주 .....  | 91 |



## I 그림

|  |     |
|--|-----|
| 그림 1. 위기청소년 사회안전망 추진방향 .....             | 7   |
| 그림 2. CYS-Net 추진 체계 .....                | 11  |
| 그림 3. CYS-Net 지역 내 추진 조직 .....           | 12  |
| 그림 4. 센터 내 CYS-Net 추진 조직 .....           | 13  |
| 그림 5. CYS-Net 체계도 .....                  | 22  |
| 그림 6. 부등교 예방을 위한 스쿨링 서포트 네트워크(SSN) ..... | 49  |
| 그림 7. 드림스타트 사업 추진체계 .....                | 56  |
| 그림 8. 드림스타트 대상자별 사례관리 주기 .....           | 57  |
| 그림 9. 드림스타트 통합사례관리 절차 .....              | 58  |
| 그림10. 교육복지우선지역 지원사업 추진 및 지원체계 .....      | 62  |
| 그림11. 교육복지우선지역사업 사례별 집중관리 단계 .....       | 63  |
| 그림12. Wee 프로젝트 추진체계 .....                | 67  |
| 그림13. Wee Center 개입절차 .....              | 69  |
| 그림14. Wee 프로젝트 서비스 네트워크 .....            | 69  |
| 그림15. 델파이 연구 절차 .....                    | 76  |
| 그림16. 패러다임 모형 .....                      | 86  |
| 그림17. 정착과정 연구 절차 .....                   | 89  |
| 그림18. CYS-Net 정착과정 패러다임 모형 분석 .....      | 176 |
| 그림19. CYS-Net 정착에 영향을 미친 주요 요인들 .....    | 181 |



**K**OREA  
**Y**OUTH  
**C**OUNSELING  
**I**NSTITUTE

# I. 서론

## 1. 연구의 목적과 필요성

지역사회청소년통합지원체계(이하 CYS-Net: Community Youth Safety-Net)는 지역사회 시민 및 청소년 관련 기관, 단체들이 위기상황에 처한 청소년을 발견·구조·치료하는 데 참여하여 건강한 민주시민으로 성장하도록 지원하기 위해 협력하는 연계망으로 정의된다(노성덕, 김태성, 채중민, 2010; 여성가족부, 2011).

CYS-Net은 2005년 청소년위원회(2005년 말 '국가청소년위원회'로 명칭 변경) 출범과 함께 위기청소년에 대한 사회안전망 구축에 대한 연구로 시작되었다(구본용, 금명자, 김동일 등, 2005; 염미연, 2005; 윤철경, 이해연, 서정아 등, 2005; 이창호, 김영란, 김택호 등, 2005). 이 연구들은 주로 '위기청소년에 대한 정의와 추계', '사회안전망 구축과 운영' 등의 내용을 다루었는데, 연구결과는 이후 정부의 위기청소년 지원정책으로 채택되었다.

CYS-Net은 2005년에 처음 청소년위원회에서 시작하였고 2006년 이후 청소년 정책이 국가청소년위원회, 보건복지가족부, 여성가족부 등 3개 부처로 이관됨에 따라 소관부처가 변경되는 정책환경을 경험하였다. 그러나 이런 상황에서도 CYS-Net은 지속적으로 정부의 위기청소년 지원에 대한 중추 정책으로 다루어졌다(국가청소년위원회, 2007; 보건복지가족부, 2008; 여성가족부, 2011).

이에 따라 예산지원이 꾸준히 증가되었으며, 예산 증액과 함께 운영센터 수, 수혜청소년 수 역시 매년 증가해왔다. 한국청소년상담에서 발간한 보고서는 이를 뚜렷하게 보여주고 있는데, 정리하면 표 1과 같다(한국청소년상담원, 2007, 2008, 2009a, 2010a). 표 1에서는 2005년 자료가 제외되었는데 이는 2005년 10월부터 12월까지 CYS-Net이 연구로 진행되어서 예산이나 수혜청소년을 집계할 수 없기 때문이다.

표 1. 연도별 CYS-Net 지원 현황

| 년도   | 예산(천원)    |           |            | 운영센터 수(명) |    |    |    |     | 위기청소년<br>수혜자 수 |
|------|-----------|-----------|------------|-----------|----|----|----|-----|----------------|
|      | 국고        | 지방비       | 계          | 광역<br>시·도 | 시  | 군  | 구  | 계   |                |
| 2006 | 1,166,250 | 1,166,250 | 2,332,500  | 16        | 27 | 2  | 9  | 54  | 1,437          |
| 2007 | 5,060,000 | 5,060,000 | 10,120,000 | 16        | 35 | 4  | 13 | 68  | 54,148         |
| 2008 | 5,552,000 | 5,552,000 | 11,104,000 | 16        | 43 | 4  | 18 | 81  | 71,356         |
| 2009 | 6,352,000 | 6,352,000 | 12,704,000 | 16        | 50 | 7  | 23 | 96  | 98,020         |
| 2010 | 7,552,000 | 7,552,000 | 15,104,000 | 16        | 59 | 19 | 32 | 126 | 128,426        |

CYS-Net은 초기부터 발전 방안에 대한 제언들이 있어왔다. CYS-Net 사업의 초창기라 할 수 있는 2005년과 2006년에는 발전 방안에 대한 관심들이 대규모 네트워크 구축에 맞추어졌다.(국가청소년위원회, 2006b; 국가청소년위원회, 2006c; 구분용 등, 2005; 염미연, 2005; 윤철경 등, 2005; 이창호 등, 2005; 청소년위원회, 2005). CYS-Net 네트워크 구축은 CYS-Net의 외양을 갖추는 것을 의미했다. 이 외양의 중심에는 1388청소년지원단이라고 하는 조직이 있었다. 1388청소년지원단은 지역사회의 전문기관들과 단체들, 각종 민간 기관들과 단체들이 참여하는 상당히 큰 규모의 조직이었다. 당시의 연구들에서는 대체로 지역사회의 전문기관과 단체 및 민간조직을 최대한 발굴하여 연계망을 구축함으로써 CYS-Net이 모양새를 제대로 갖추도록 할 수 있는지에 대한 방안들이 논의의 중심이 되었다.

2007년 이후에는 연계체계 구축에 대한 관심이 CYS-Net 서비스의 효과성에 대한 관심으로 전환되었다(김동일, 양미진, 정여주, 김태성 등, 2008; 김동일, 김은향, 이주영, 김태성 등, 2010; 이창호, 김동일, 노성덕, 최수미 등, 2007). 이창호 등(2007)의 연구와 김동일 등(2008)의 연구는 CYS-Net을 이용하는 청소년과 학부모, CYS-Net을 활용하여 서비스를 제공하는 상담자와 연계기관 종사자들을 대상으로 서비스 내용이 과연 효과가 있는지, 서비스 제공에 대해 어느 정도 만족하고 있는지를 알아보는데 초점을 두고 있다. 위의 연구들은 CYS-Net 서비스가 위기청소년의 우울( $p < .001$ ), 불안( $p < .001$ ), 공격성 및 충동성을 낮추고( $p < .001$ ), 부정적 부모자녀관계를 개선하며( $p < .001$ ), 학교에 대한 낮은 흥미는 높인다( $p < .001$ )는 것을 보여주었다(김동일 등, 2008).

이런 관심은 결국 CYS-Net의 구축을 확인하는 것과 동시에 CYS-Net을 통해 제공되는 서비스의 질적 측면에 대한 관심을 반영하는 것이라 할 수 있다.

표 2. 운영센터 수와 CYS-Net 발전방안 연구 방향

| 년도   | 운영센터 수 |       |     |                  | 발전방안연구방향               |
|------|--------|-------|-----|------------------|------------------------|
|      | 광역시·도  | 시·군·구 | 계   | 지방자치단체대비<br>설치비율 |                        |
| 2006 | 16     | 38    | 54  | 23,3%            | CYS-Net상의<br>네트워크 구축방안 |
| 2007 | 16     | 48    | 64  | 27,6%            |                        |
| 2008 | 16     | 65    | 81  | 34,9%            | CYS-Net<br>효과성 및 만족도   |
| 2009 | 16     | 80    | 96  | 41,4%            |                        |
| 2010 | 16     | 110   | 126 | 54,3%            |                        |

이렇듯 CYS-Net 발전에 대한 관심의 전환은 CYS-Net 운영 지역 증가와도 관계가 있다. 표 1과 표 2에서 확인할 수 있는 바와 같이 CYS-Net 운영 지역 증가는 예산 증액으로 이어지기 때문에 정책 사업이 현장에서 어떤 효과가 있는지의 여부를 평가하고자 하는 관심도 증가할 수밖에 없기 때문이다. 이러한 움직임은 새로운 성과 평가 시스템을 도입하는 데까지 이르게 되었다(김동일 등, 2010; 여성가족부, 2011). 결국 CYS-Net 발전방안의 틀을 성과에서 찾고자 하는 것이라 볼 수 있다. 하지만 이 역시도 한계를 드러내게 된다. 한정된 인력과 완만한 예산 증액이라는 현실을 직면할 수 밖에 없었기 때문이다. 성과 지향적으로 발전의 정도를 가늠해 보고자 할 때, 예산과 인력을 큰 폭으로 증가시키지 않고 언제까지나 성과가 크게 향상되거나 효과가 드러날 것이라고 보기는 어렵기 때문이다. 이것은 현재의 서비스 제공 실적에서도 가늠해볼 수 있다. 표1의 위기청소년 수혜자 수를 보면 2010년에 128,426명으로 나타나는데 이 실적은 서비스를 제공한 횟수가 아니라 서비스를 제공받은 내담자 수다. 128,426명에 대하여 총 4,000,000여만 건의 서비스를 제공한 것으로 나타나고 있는데 이는 매우 높은 실적이다. 현재 CYS-Net에 참여하는 인력을 1,500여명으로 놓고 계산해보면 1인당 1년에 약 85.6명의 내담자를 상담한 것이 된다. 통상 3개월 정도 단기개입을 한다고 가정하면 1주일에 21.4명을 상담하는 셈이다. 이를 미국의 경우와 비교해보면 매우 큰 수치임을 알 수 있는데, 미국의 경우 상담사업에 참여하지 않고 오로지 상담만 수행하는 개입 상담자의 주당 내담자 수는 20명이다(MacCluskie & Ingersoll, 2008).

하지만 CYS-Net을 운영하는 상담지원센터의 상담자는 1주일에 무려 21.4명을 담당하고 있는데, 사실 청소년상담지원센터가 오로지 상담하는 것에만 집중할 수 있는 상황이 아니라는 점을 고려해보면 21.4명은 감당하기 어려운 숫자임을 알 수 있다. 청소년

년상담지원센터는 다양한 청소년상담 정책 사업을 수행하고 있다. 청소년전화 1388운영, 두드림 존 프로그램, 레스큐 스쿨 및 인터넷 탈중독 사업, 학업중단청소년 지원사업, 청소년동반자 운영, 부모교육, 또래상담연합회 운영, 지역사회청소년통합지원체계를 지원하는 1388청소년지원단 구축 및 운영, 회복적 보호지원 사업, 특별지원 사업 등의 정책사업과 개별 지방자치단체의 특성에 맞는 사업을 개발하여 진행하면서 주당 21.4명의 내담자를 소화해낸 것이다.

이로 인한 부작용도 나타나고 있는데, 가장 큰 문제가 전문가의 이탈이다. CYS-Net과 유사한 상담 프로젝트가 타기관에서 진행되어 인력을 필요로 하면 청소년상담지원센터에서 인력이 이직하는 일이 발생하고 있다. 청소년동반자 예만 보아도 그 심각성을 알 수 있다. 한국청소년상담원(2009b)의 보고에 의하면 2009년 한 해 동안 1년 미만 재직자가 62.1%(전일 : 45%, 시간 : 65%)에 이를 만큼 높은 이직률을 보이고 있다. 이 보고서에서는 높은 이직률이 결국 위기청소년 지원에 연속성을 잃게 하여 효과에 악영향을 미친다고 지적하고 있다. 정부에서도 CYS-Net 관련 인력 이탈 문제를 고심하여 대책 안을 마련한 바도 있으나 실질적인 해결책을 마련하지는 못하고 있다.

이런 상황임에도 불구하고 CYS-Net 발전 방안 연구들은 성과와 효과를 찾아내는 데서 크게 벗어나지 못하고 있는 것이 현실이다. 그나마 CYS-Net 성과와 효과를 확인하는 것마저도 대부분 외부자 관점에서 측정하듯 수치를 계산하는 데 그치고 있다. 그래서 효과가 있다고 설령 결론을 내린다 하더라도 '무엇 때문에 성과와 효과가 있었는지', '성과와 효과에 가장 영향을 미치고 있는 것이 무엇인지', '성과와 효과를 유지시키기 위해서는 무엇이 필요한 것인지' 를 말해줄 수 있는 지식이 도출되지 못하고 있다. 특히 CYS-Net 운영을 담당하는 청소년상담지원센터의 입장이나 상황을 고려하거나 조명하는 연구는 시도된 바가 없다.

또한 CYS-Net을 새로 시작해야 하는 지역의 경우 시작부터 무엇을 어떻게 하는 것이 더 효과적으로 CYS-Net을 실행하는 것인지에 대한 지식도 제공되지 못하고 있다. 표 2에서와 같이 아직도 CYS-Net을 운영하는 지역은 전체 지방자치단체의 54.3%에 불과하기 때문에 향후 CYS-Net을 신규로 운영해야 하는 센터에 중요한 정보를 제공하는 것이 필요한데도 말이다. CYS-Net 구축매뉴얼이 있으나 이 역시 연역적 방법으로 기본틀을 상급기관에서 하급기관으로 하달하는 식의 것에 불과하다(노성덕, 김태성, 채중민, 2010; 노성덕, 류은수, 채중민, 이승희, 2010).

CYS-Net이 운영된 지 어느덧 6년차가 되었다. 이제는 CYS-Net 발전의 모습과 특징,

발전 방안이라 할 수 있는 지식들을 CYS-Net 운영 현장으로부터 도출해내는 연구가 필요하다. 다양한 정책 사업을 추진하면서도 성과와 효과를 창출하는 요인들이 무엇인지, CYS-Net을 운영하는 센터 직원들은 어려운 상황들을 맞이하면서도 어떻게 이를 극복하고 CYS-Net을 운영해가고 있는지를 분석하는 연구가 필요하다는 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 CYS-Net의 발전의 모습과 특징 등을 CYS-Net 정착이라는 관점에서 다루면서, CYS-Net 정착을 평가할 수 있는 기준을 마련하고, CYS-Net이 정착되었다고 평가된 센터들을 대상으로 정착과정을 분석하여 요인들을 찾아내는 것이다. 먼저 전문가 패널에게 정착의 기준에 대한 델파이 연구를 수행하여 정착여부를 판단할 수 있는 기준을 마련하였다. 정착기준은 향후 CYS-Net 발전의 방향이 될 것이다. 그리고 CYS-Net 정착기준에 근거하여 이에 부합하는 청소년상담지원센터 6곳을 선정하여 정착에 기여한 사람을 대상으로 인터뷰를 실시하고 근거이론의 페러다임 모형을 적용하여 분석하였다.

이를 통해 CYS-Net 정착에 도움을 주는 요인들과 방해가 되는 요인들을 분석하고, CYS-Net 발전을 위해 청소년상담자들이 현장에서 개발하여 적용한 전략들을 분석하여 드러냄으로써 향후 CYS-Net의 발전 방향을 위한 체계적인 지식으로 제공하였다. 이런 결과는 위기청소년 지원 정책으로서의 CYS-Net이 활성화되고 내실화되도록 하는데 중요한 토대가 될 것이다.

## 2. 용어의 정의

### 가. CYS-Net(지역사회청소년통합지원체계)

CYS-Net은 ‘Community Youth Safety-Net’을 영어의 첫 알파벳을 중심으로 구성한 용어다. CYS-Net은 직역하면 ‘지역사회 청소년 안전망’인데 이 용어를 특성화하여 ‘지역사회 청소년 통합지원체계’로 명명하였다(보건복지가족부, 2010; 여성가족부, 2011). 지역사회 청소년통합지원체계라는 새로운 용어는 일종의 지향점을 표현한 것으로, 사회안전망을 통해 궁극적으로 지역사회 내 청소년에게 통합지원을 실현하겠다는 의지가 반영된 것이다.

## 나. CYS-Net 정착

정착(定着)이란 ‘새로운 문화 현상, 학설 따위가 당연한 것으로 사회에 받아들여짐’을 의미한다(국립국어원, 2010). 정착이라는 용어는 다양한 장면에서 폭넓게 사용되고 있지만, 특히 국가 정책사업이 현장에 받아들여지는 정도를 특정 짓는 용어로 사용되고 있기도 하다. 정책적 관점에서 볼 때 정착과 비슷한 용어로 제도화라는 용어가 사용되기도 한다. 제도화는 ‘사회생활에 필요한 일정한 방식이나 기준 따위를 법률 등으로 규정하는 것’을 말한다(국립국어원, 2010). 제도화가 정착과 유사한 면도 있으나, 본 연구에서 의도하는 용어와는 다른 측면이 있으므로 본 연구에서는 정착이라는 용어를 사용하였다.

CYS-Net 정착은 CYS-Net이 센터 또는 지역사회에 받아들여져서 구성원들에게 당연한 것으로 여겨지는 상태로 정의 될 수 있다. CYS-Net 정착은 센터수준에서의 정착과 지역사회 수준에서의 정착, 그리고 국가 수준에서의 정착 등 다양한 범위로 표현될 수 있다. 즉, CYS-Net의 전개단계 또는 확산단계에 의해 구분되거나, 확산이 일반화된 상태에서는 연구자가 어느 수준에서 보고자 하느냐 하는 의도에 의해 구분될 수 있다. CYS-Net은 현재도 초기 단계라고 할 수 있기 때문에 아직 국가수준이나 지역사회 수준을 아우를 수 있는 정도로 영향력이 있다고 평가하기 어렵다.

따라서 본 연구에서는 ‘센터수준에서의 정착’에 초점을 두고자 한다. 물론 CYS-Net 사업이 진행됨에 따라 지역에 따라서는 지역사회에 상당한 영향을 미치는 경우가 없다고 단언할 수는 없으나 아직 정착에 대한 정확한 기준이 없는 상태에서의 첫 연구이기 때문에 연구의 범위를 한정하기 위한 목적도 가지고 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. CYS-Net의 시작과 전개

빈곤, 학교부적응 등으로 인한 위기청소년이 급증하고, 위기기간 경과에 따라 가출, 학업중단 등 위기심화 현상이 가속화 되었으나, 이를 효율적으로 지원하고 복귀를 도울 수 있는 지역사회 중심의 위기청소년 사회안전망이 취약하였다(구본용 등, 2005, 윤철경 등, 2005, 한국청소년상담원, 2006a). 정부에서 청소년상담센터, 청소년쉼터 등 관련 시설을 지역사회에 설치 운영하였으나 유기적 연계 없이 단편적, 개별적으로 사업이 추진되고 있어 사업의 파급 효과가 분산되었고, 연계협력을 위한 정보공유 및 문화 인식이 미흡한 상황이었다. 중앙부처간의 청소년 업무 조정, 연계협력을 위한 정책 협의회는 정기적으로 개최되고 있었으나 지역사회 단위의 연계협력을 위한 기관협의회 등은 다소 형식적으로 운영되거나 성과가 미약한 상태였다. 지방자치단체 청소년과, 시·도 교육청, 경찰청, 청소년관련단체 대표, 변호사, 의사 등 관계자를 모아 지방자치단체에 청소년육성위원회를 구축하고 청소년상담지원센터 내에 운영협의회를 구성·운영하였으나 유관기관 간 실질적 연계 지원과 정책 제안 등은 미약하였다. 따라서 지역사회의 다양한 청소년자원을 발굴, 연계하여 실질적 도움이 필요한 위기청소년이 적시에 적절한 지원서비스를 제공할 수 있는 체계 구축이 필요하였다(한국청소년상담원, 2006a).



그림 1. 위기청소년 사회안전망 추진방향

위기청소년을 효율적으로 지원하기 위하여 문화관광부와 청소년보호위원회로 양분되었던 청소년 사업을 하나로 통합하여, 국무총리 산하 청소년위원회를 출범(2005. 4.27)시켰고, 청소년위원회의 4대 핵심과제 중 제 1목표로 ‘위기청소년 사회안전망 구축사업’ 을 선정하고, 세부실행과제로 ‘지역사회 청소년통합지원체계(CYS-Net)’ 구축을 추진하여 오늘에 이르고 있다(한국청소년상담원, 2006b).

표 3. CYS-Net 실행준비 과정

- 청소년종합상담실 학업중단청소년 지원 ‘해밀’ 시범사업 실시
  - {(광주, 경기, 제주(2004.3), 서울, 대전(2005.3)}
- 청소년종합지원센터 설치·운영
  - 광주(2005.5), 부산(2005.9)
- 청소년전화 1388 통합(2005.9.1)
  - 1388(청소년유해환경신고전화)과 1588-0924(가출청소년신고상담전화) 통합
- 청소년종합상담실의 위기청소년 보호지원 사업 시범사업 실시
  - 경기(2005.11), 경남(2005.12)
- 지역사회 청소년통합지원체계 구축을 위한 연구용역(2005.9~12)
  - 위기청소년 지역사회 안전망 구축 : 국제적 동향 및 정책 과제(2005)
  - 위기청소년 지원시설과 지원정책 현황 및 사회안전망 구축을 위한 정책방안 연구(2005)
  - 위기청소년 통합지원체제 구축운영방안 연구(2005)
- 한국청소년상담원 위기청소년 총괄지원기능 수행(2005.12)
- 청소년기본법 개정, 사·도 청소년상담 및 긴급구조 등의 기관, 시·군·구 청소년지원 등의 기관 설치근거 마련(2005.12.29)
- 사·도 청소년상담지원센터 및 시·군·구 청소년지원센터
  - 확대 개편, 통합기능 수행(2006.1~)
- 센터 명칭확정(2006.2.20)
  - 사·도 : 청소년종합상담실→청소년상담지원센터
  - 시·군·구 : 청소년상담실→청소년지원센터
- 지역사회 청소년통합지원체계 구축을 위한 사·도 청소년상담지원센터 사무국장과의 간담회(2006.3.15)
- 청소년(상담)지원센터 중심의 CYS-Net 운영 실시(2006.5)

※출처: 한국청소년상담원(2006b), CYS-Net 운영 결과보고서 p.5~p.6

CYS-Net의 기본 추진 방향은 지역사회 중심의 네트워크 시스템을 구축하는 것, 청소년 중심의 One-stop 서비스 체계를 구축하는 것이었다. 이에 시·도, 시·군·구 등 일정한 행정 구역 내에 있는 청소년상담지원센터, 청소년쉼터 등 청소년관련 기관 및 시설들이 각자 운영하고 있는 다양한 전문 서비스 및 활동 프로그램을 상호 연계하여 정상적으로 성장해 가는데 어려움을 겪고 있는 위기청소년에게 전문적이고 특화된 서비스를 체계적, 종합적으로 제공하여 가정, 학교 및 사회로의 복귀를 지원하는 일련의 시스템을 구축하고, 위기의 청소년을 조기에 발견하여, 청소년상담센터에서 청소년의 위기정도를 판정하고, 위기 상황에 맞는 적절한 서비스를 지역사회통합지원체계 연계망을 통해 제공하는 서비스 체계를 구축하는 것이었다(김두현, 2006).

표 4. CYS-Net 연도별 추진 목표

| 단계별 구분                          | 사업 내용  |
|---------------------------------|--|
| 시범단계<br>(2005년 5월~12월)          | - 시범사업 : 5개 시·도(서울, 경기, 부산, 광주, 경남)  |
| 1단계<br>(2006년 : 구축단계)           | - 사업확대 : 시도 16개소, 사군구 : 40개소<br>- 위기청소년 2만 명 연계서비스 제공  |
| 2단계<br>(2007년 : 안정화단계)          | - 사업확대 : 시도 16개소, 사군구 : 80개소<br>- 위기청소년 4만 명 연계서비스 제공  |
| 3단계<br>(2008년~2010년 :<br>활성화단계) | - 지역사회 정착(전 지방자치단체 시행)<br>- 성과창출 및 타 영역, 외국으로 확대 보급<br>- 2008년 6만 명, 2009년 8만 명, 2010년 10만 명<br>연계서비스 제공 |

※출처: 한국청소년상담원(2006b). CYS-Net 운영 결과보고서 p.7

정책을 추진하던 초기에는 표 4에서와 같이 2005년부터 2010년까지를 4단계로 구분하여 연도별 추진목표를 설정하였으나, 해를 거듭함에 따라 대내외적 환경변화로 인하여 거듭 수정·보완하게 되었다. 이를 종합하면 CYS-Net 전개과정을 연도에 따라 5단계로 구분하여 제시할 수 있다.

## 가. CYS-Net 태동기: 2006년

2006년은 2005년의 시범단계를 거쳐 본격적인 CYS-Net을 구축한 시기이다. 먼저 CYS-Net의 세부 추진방향으로 통합지원체계를 구축하기 위하여 기존 청소년상담센터의 기능을 확대하였다. 기존의 시·도 청소년종합상담센터를 시·도 청소년상담지원센터로 확대 개편하여, 청소년상담과 함께 위기청소년의 긴급구조, 자활, 보호 등의 통합기능을 수행하도록 하였다. 또한 시·군·구의 청소년상담센터도 시·군·구 청소년지원센터로 확대 개편하여 기존 청소년관련시설과 연계하여 청소년상담, 위기개입활동 등의 복합적인 기능을 수행하도록 하였다. 그리고 시·군·구 청소년지원센터의 설치 지역을 연차적으로 확대할 것을 계획하였다(한국청소년상담원, 2006b). 이러한 정책의 근거를 마련하기 위하여 정부에서는 청소년기본법을 개정하고 관련내용들을 포함시켰다.

표 5. 시·군·구 청소년지원센터 확대설치 계획

| 구 분           |     | 계     | 2006년   | 2007년   | 2008년    | 2009년 | 2010년 |
|---------------|-----|-------|---------|---------|----------|-------|-------|
| 시·도 센터수(개소)   |     |       | 16      | 16      | 16       | 16    | 16    |
| 시·군·구 센터수(개소) |     |       | 40(121) | 80(130) | 120(140) | 160   | 180   |
| 소요예산<br>(억원)  | 기금  | 307.6 | 47      | 50.6    | 60       | 70    | 80    |
|               | 지방비 | 307.6 | 47      | 50.6    | 60       | 70    | 80    |
|               | 계   | 6152  | 94      | 101,2   | 120      | 140   | 160   |

- 시·군·구 센터수 중 ( )는 센터 설치(예상)수

- 2008년~2010년 소요예산은 추정액

※출처: 한국청소년상담원(2006b). CYS-Net 운영 결과보고서 p.10

또한 Help Call 1388 청소년전화의 긴급상담, 구조, 연계 등 지원서비스 내용과 범위를 확대하여 청소년 및 국민의 체감 만족도를 높이기 위해 365일 24시간 서비스를 제공하도록 체제를 개편하였고, 서비스 내용 및 범위 확대를 통한 청소년지원 관문으로서의 기능을 강화하였다. 그리고 위기청소년을 조기에 발견하고, 위협에 노출된 청소년을 지원하는 등의 역할을 수행하기 위해 지역사회, 학교, 청소년 단체 및 기관, 공공기관, 법률기관, 개인전문가, 약국, 병원, PC방, 게임방, 노래방, 택시회사, 학원 등의 자발적 참여로 운영되고 있는 사회 안전망인 1388청소년지원단을 결성 및 지역협력체

계를 강화하도록 하였다. 또한 CYS-Net 안에서 활동하는 인적 자원인 청소년동반자 프로그램을 도입하여 위기청소년 지원 및 연계능력을 강화하였다.

CYS-Net 추진 주체는 청소년위원회(現 여성가족부), 한국청소년상담원, 시·도 및 시·군·구 지방자치단체, 시·도 및 시·군·구 청소년상담지원센터이다. 사업전반에 대한 기획과 지원은 청소년위원회에서 이루어졌고, 지역별로 기반조성은 시·도 및 시·군·구가, 운영 및 평가는 한국청소년상담원이 청소년상담지원센터를 지원하도록 하였다. 청소년상담지원센터는 지역 내 지원 대상에게 직접서비스를 실시하고 이를 위한 지역 내 조직을 구성하고 운영하도록 하였다.

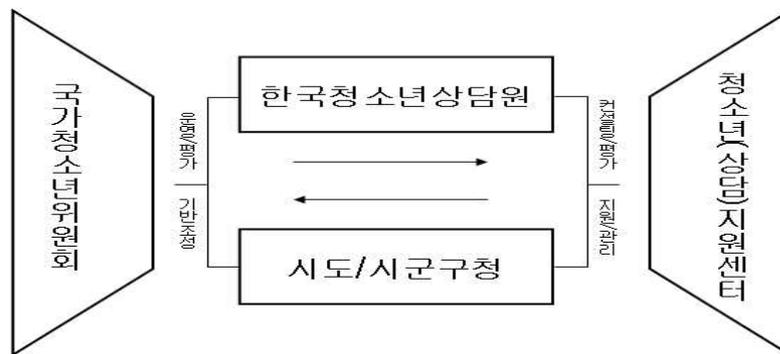


그림 2. CYS-Net 추진 체계

※출처: 한국청소년상담원(2006b). CYS-Net 운영 결과보고서 p.16

CYS-Net은 전국의 청소년상담지원센터가 허브 역할을 담당하고, 위기청소년이 발견 되면 상담을 통해 문제를 평가한 다음 위기청소년에게 필요하고도 적합한 각종 서비스를 지역사회의 다양한 기관과의 연계협력 속에서 One-stop으로 전달하는 것이다. 이에 국가청소년위원회가 지원하는 청소년상담지원센터, 청소년쉼터, 청소년자원봉사센터, 청소년수련관 등을 중심으로 1차 연계망을 형성하고, 교육청, 학교, 경찰청, 사회복지관, 그룹홈, 보건소, 노동관서, 직업훈련기관 등으로 이어지는 지역사회 다른 공공기관 중심으로 2차 연계망, 시민단체, 종교단체 등 민간자원을 포괄하는 광역의 3차 연계망으로 CYS-Net 추진체계를 조직화하였다. CYS-Net 지역 내 추진 조직은 그림 3과 같이 청소년상담지원센터, 연계기관을 중심으로 이루어졌다(한국청소년상담원, 2006b). 지역 내에서 사업전반에 대한 기획과 추진, 조직구성, 활동은 청소년상담지원센터를 통해

이루어졌으며, 다양한 서비스 지원을 위해 지역 내 민관 유관기관과 개인이 협약 등을 통해 기관/개인의 인적, 환경적 하드웨어와 특화된 프로그램 및 전문 활동 등 소프트웨어를 상호 활용하고 지원하도록 하였다.

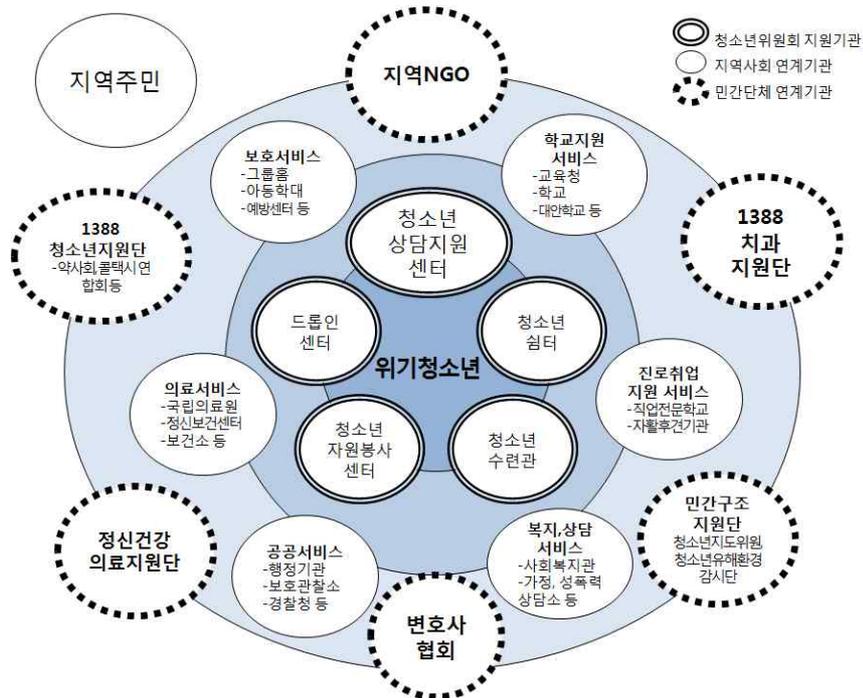


그림 3. CYS-Net 지역 내 추진 조직

※출처: 한국청소년상담원(2006b), CYS-Net 운영 결과보고서 p. 17

또한 협력기관과 개인의 적극적인 활동과 지원을 위해 그림 4와 같이 각 기관의 대표와 실무자를 운영협의회, 실행위원회 위원으로 위촉하였고, 기관을 1388청소년지원단으로 선정하여 구성하도록 하였다. 센터 내 CYS-Net 추진조직은 그림 4와 같다(한국청소년상담원, 2006b).

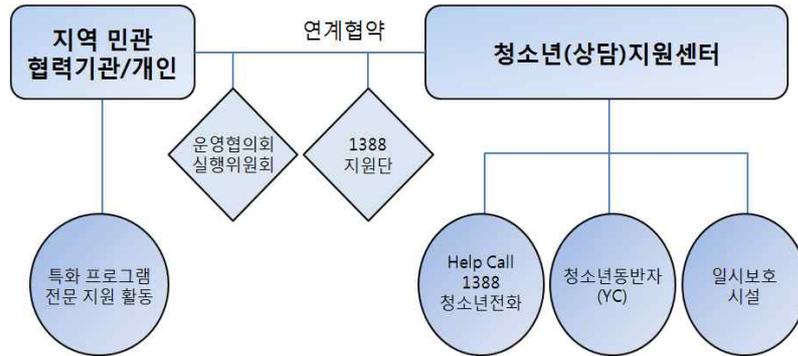


그림 4. 센터 내 CYS-Net 추진 조직

※출처: 한국청소년상담원(2006b). CYS-Net 운영 결과보고서 p.17

2006년도에 16개 시·도 청소년종합상담센터를 시·도 청소년상담지원센터로 확대 개편하면서, 청소년상담 사업과 활동과 더불어 위기청소년 보호·지원 사업을 수행할 수 있도록 청소년육성기금을 지원(1개 시·도당 180백만원, 서울·경기는 청소년인구를 고려하여 290백만원, 기금지원 이상의 금액을 지방비로 추가 지원함)하였고, 시·군·구 청소년상담센터를 시·군·구 청소년지원센터로 확대 개편하여, 기존 청소년관련시설과 연계하여 청소년상담과 함께 위기청소년 지원, 청소년활동, 정보제공, 자원봉사, 참여, 인권 등의 복합기능을 수행할 수 있도록 2006년 40개소에 지원(1개소 40백만원, 같은 액수 이상을 지방비에서 추가 부담함)하였다(김두현, 2006).

2006년도 CYS-Net 도입은 청소년상담지원센터의 기능과 역할에 많은 변화를 가져왔다. 이런 변화는 위기청소년을 효율적으로 지원하기 위한 필수조건으로 주장되었으나, 업무를 추진하는 직원들에게는 혼란과 업무과중이라는 어려움으로 받아들여지기도 했다. 이전의 시스템이 위기청소년 지원에 한계를 보여 왔기 때문에 많은 상담자들은 CYS-Net을 대안으로 선택하기는 하였으나, 미처 준비되지 못한 상태에서 부족한 인력으로 지역을 아우르는 시스템을 구축하는데 소진을 경험할 수밖에 없었기 때문이다. 따라서 2006년은 태동기이자 격동기였다고 할 수 있다.

표 6. 2006년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액 (단위 : 백만원)

| 구 분 | 사도 청소년센터 | 사군구 청소년센터 | 총 계   |
|-----|----------|-----------|-------|
| 서울  | 290      | 200       | 490   |
| 부산  | 180      | 120       | 300   |
| 대구  | 180      | -         | 180   |
| 인천  | 180      | -         | 180   |
| 광주  | 180      | -         | 180   |
| 대전  | 180      | -         | 180   |
| 울산  | 180      | 40        | 220   |
| 경기  | 370      | 225       | 595   |
| 강원  | 180      | 160       | 340   |
| 충북  | 180      | 100       | 280   |
| 충남  | 180      | 120       | 300   |
| 전북  | 180      | -         | 180   |
| 전남  | 180      | 120       | 300   |
| 경북  | 180      | 200       | 380   |
| 경남  | 180      | 200       | 380   |
| 제주  | 180      | -         | 180   |
| 총 계 | 3,180    | 1,485     | 4,665 |

※출처: 한국청소년상담원(2006b). CYS-Net 운영 결과보고서 p.22

## 나. CYS-Net 확산기 1단계: 2007년

2006년 CYS-Net이 관련 기관과의 인프라 확대, 연계망 활성화 기반을 마련하기 위한 협력 문화조성에 초점을 둔 구축단계로 진행되었다면, 2007년은 16개 시·도를 넘어 시군구 지역 범위까지 CYS-Net이 확대되도록 추진하였다. 지속적으로 관련기관과의 인프라 확대를 추진하고 연계협력 경험과 정보 공유를 통해 내실화 있는 운영에 초점을 두었다(국가청소년위원회, 2007).

CYS-Net 운영센터도 2006년 16개 시·도 청소년상담지원센터와 38개 시·군·구 청소년지원센터 총 54개 지역에서 시·군·구 센터가 52개 지역으로 확대되어 68개 지역에서 운영되었고, 예산도 전국 시·도 센터에 국비 31억, 지방비 31억이 배정되었고, 시·군·구 센터도 국비 19.6억 지방비 19.6억이 배정되어 전년도에 비해 전체적으로 8.5%의 예산이 증가하였다.

표 7. 2007년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액 (단위 : 백만원)

| 구 분 | 사도 청소년센터 | 사군구 청소년센터 | 총 계   |
|-----|----------|-----------|-------|
| 서울  | 290      | 220       | 510   |
| 부산  | 180      | 160       | 340   |
| 대구  | 180      |           | 180   |
| 인천  | 180      | 40        | 220   |
| 광주  | 180      |           | 180   |
| 대전  | 180      | 40        | 220   |
| 울산  | 180      | 40        | 220   |
| 경기  | 290      | 310       | 600   |
| 강원  | 180      | 140       | 320   |
| 충북  | 180      | 120       | 300   |
| 충남  | 180      | 160       | 340   |
| 전북  | 180      | 40        | 220   |
| 전남  | 180      | 120       | 300   |
| 경북  | 180      | 240       | 420   |
| 경남  | 180      | 300       | 480   |
| 제주  | 180      | 30        | 210   |
| 총 계 | 3,100    | 1,960     | 5,060 |

※출처: 국가청소년위원회(2007). 2007년도 시·도 및 시·군구 청소년(상담)지원센터 운영지침 p.1~p.3

2007년도 CYS-Net은 크게 세 방향으로 추진되었다(국가청소년위원회, 2007).

첫째, 청소년상담지원센터의 상담, 긴급구조, 일시보호제공, 의료지원, 자활교육 등 통합기능 기능을 추가하여 확대하고, 상담지원센터의 직원전문역량강화를 위해 전문 인력 충원 및 기존직원 직무교육에 중점을 두었다. 사·도 및 시·군·구 청소년상담지원센터와 기존 지역시설간의 네트워크 체제를 활성화하도록 하여, 학업중단, 가출, 폭력 등 위기청소년 특성에 따라 상담, 보호, 자활, 학습, 의료·법률 지원 등 맞춤형 서비스 제공에 초점을 두도록 하였다. 둘째, 지역사회 청소년통합지원체계의 '지역화' 를 추진하기 위해 지역별 위기청소년 현황조사 및 연계지원목표 설정 관리와 지역 공동 협력 사업을 통한 지역연계모형 정립 및 연계문화 조성에 힘쓰도록 하였다. 셋째, 맞춤형 원스톱 서비스 제공을 위한 상담지원서비스 제공 체제를 강화하기 위해서 각종 전화 상담 번호를 통합하여 청소년전화가 CYS-Net의 관문(Gateway) 역할을 수행하도록 하

고, 청소년전화 1388을 브랜드로 만들고자 하였다. 그 외에도 고품질 복지서비스 제공을 위해 센터 직원, 청소년동반자 등 인력에 대한 직무교육 강화, 전문가 집단(Pool) 구성·운영, 위기청소년 특성 및 상황에 따른 표준화된 지원프로세스 정립, 신문, 방송, 인터넷, 거리방문 등을 통한 대국민 홍보활동 등의 방향으로 사업이 추진되었다(국가청소년위원회, 2007).

2007년도 CYS-Net 사업을 추진한 결과, 위기청소년 조기 발견 및 타기관 연계를 통한 서비스 이용 청소년이 증가하여, 2006년 29,190명에서 2007년 56,899명으로 당초 목표(4만명) 대비 139%의 실적을 보였으며, 서비스 이용건수도 2006년 173,657건에서 2007년 412,811건으로 증가하였다(국가청소년위원회, 2008).

하지만 2007년 CYS-Net 사업에서는 다음과 같은 사항이 지적되었다. 첫째, 지역별 특성 있는 CYS-Net 운영 및 지역 타분야 안전망과의 체계적인 연계가 미흡하였다. 지역별 자원현황에 대한 자료, 정보 등의 부족으로 지역특성을 반영하지 못하였고, 학교, 경찰 등 지역관련기관과의 유기적인 협조체제가 미흡하다는 평가가 있었다. 둘째, CYS-Net을 통한 위기청소년 조기발견 및 상담, 구조, 일시보호, 치료, 법률자문 등 직접 및 연계서비스는 상당히 확대되었으나, 이용 청소년과 학부모의 서비스 만족도는 2006년에 비해 상대적으로 낮아짐으로써 대책 마련이 필요하다는 지적이 있었다. 셋째, 청소년상담지원센터가 지역사회 내 허브기관으로서 위상을 확보하는데 문제가 있었다. CYS-Net 허브 기관으로서, 지역 내 센터를 통해 서비스를 연계하는 방식에 한계가 있었고, 일부 지역관련기관에서는 기능이나 서비스 중복에 따른 자발적 연계협력 태도가 미흡하였다. 또한 시·도 센터와 시·군·구 센터간의 긴밀한 연계협조체제가 미흡하였다. 시·도 센터의 시·군·구 센터 컨설팅 및 지도 미흡으로 지역 내 위기청소년지원체계구축이 미흡했다는 평가가 있었다. 넷째, 시·군·구 청소년지원센터의 기능이 미흡했다는 지적이 있었다. 가장 큰 요인으로, 시·군·구 센터에 추가된 업무를 활성화하기 위한 인력이 절대적으로 부족하였다. 시·군·구 CYS-Net 지역은 평균 4~7명이 배치되었고, 그 외 지역은 평균 1~3명이 근무하는 등 인력이 절대적으로 부족한 상황이었다.

그런 점에서 CYS-Net이 도시·농촌, 인구 등 지역별 특색을 고려하지 않고 획일적으로 운영하고 있다는 문제점이 지적되었고, 상담, 지원 업무 외 자원봉사, 활동지원 업무가 상대적으로 소홀했다는 평가가 있었다(국가청소년위원회, 2008).

## 다. CYS-Net 확산기 2단계: 2008년도

2008년은 CYS-Net 확산기 2단계로 지역의 특성과 규모에 맞는 CYS-Net의 유형을 찾고자 관심을 기울인 시기이다(국가청소년위원회, 2008). 이러한 관심은 다음과 같은 사업추진을 가져왔다.

첫째, CYS-Net의 유형화를 통한 '내실화' 및 서비스의 질을 획기적으로 개선하기 위하여, 지역별 자원조사 결과를 바탕으로 지역 내에서 활용 가능한 서비스를 유형화하고 서비스 이용 접근성을 높이도록 하였다. 지역별로 활용 가능한 서비스를 유형별로 분류하여 청소년, 학부모, 교사 등이 일목요연하게 지역의 자원을 파악하고, 자발적으로 이용할 수 있도록 리플렛 등을 제작하여 센터에 비치하고 활용토록 하였다. 또한 민·관 협력을 통한 위기청소년사회안전망 강화를 위해 1388청소년지원단의 활동을 '발견→구조→지원' 등 단계별로 활성화하고자 하였다.

둘째, 시·도 청소년상담지원센터의 시·군·구 청소년지원센터 컨설팅 및 지원 강화를 통해, 시·군·구 단위 청소년 안전망을 활성화하도록 하였다. 시·도 청소년상담지원센터에서 '시·군·구 청소년지원센터의 사업·서비스 개발지원 및 시·군·구의 청소년 인구, 도시 특성에 따른 운영모형 개발' 등을 지원하도록 하였다.

셋째, 시·도 및 시·군·구 청소년상담지원센터 직원의 전문성 강화에 주력하였다. 센터직원의 교육현황을 DB로 구축하여, 교육경력을 관리하고, 신규 교육 분야를 발굴하였으며, 청소년전화 1388 담당자에 대한 정기적인 교육을 실시하여 서비스의 질을 높이도록 하였다.

넷째, 시·군·구 청소년지원센터 기능을 활성화시키기 위해 노력했다. 시·군·구 센터의 적정인력을 확보하도록 독려(CYS-Net 사업지역 : 5명 이상)하였고, 인구, 지역 형태 등 지역특색에 따른 운영모형을 개발·운영하여 효율성을 제고하도록 하였다.

2008년도 CYS-Net 운영센터는 16개 시·도 청소년상담지원센터와 61개 시·군·구 청소년지원센터 등 총 81개 지역이었으며, 전년도에 비해, 시·군·구 센터 13개소가 추가 운영되었다. 전국 시·도 센터에 국비 31.51억, 지방비 31.51억이 배정되었고, 시·군·구 센터도 국비 24억 지방비 24억이 배정되어 전년도에 비해 전체적으로 9.7%의 예산이 증가하였다(국가청소년위원회, 2008).

표 8. 2008년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액 (단위 : 백만원)

| 구 분 | 사도 청소년센터 | 사군구 청소년센터 | 총 계   |
|-----|----------|-----------|-------|
| 서 울 | 341      | 250       | 591   |
| 부 산 | 178      | 160       | 338   |
| 대 구 | 183      | -         | 183   |
| 인 천 | 183      | 70        | 253   |
| 광 주 | 177      | -         | 177   |
| 대 전 | 183      | 70        | 253   |
| 울 산 | 183      | 70        | 253   |
| 경 기 | 288      | 420       | 708   |
| 강 원 | 183      | 190       | 373   |
| 충 북 | 180      | 120       | 300   |
| 충 남 | 180      | 160       | 340   |
| 전 북 | 177      | 40        | 217   |
| 전 남 | 177      | 160       | 337   |
| 경 북 | 177      | 280       | 457   |
| 경 남 | 183      | 380       | 563   |
| 제 주 | 177      | 30        | 207   |
| 총 계 | 3,152    | 2,400     | 5,552 |

※출처: 국가청소년위원회(2008). 2008년도 시도 및 시군구 청소년상담지원센터 운영지침 p.6~p.7

2008년도 CYS-Net 사업을 진행한 결과 수혜자수가 2007년 56,899명에서 79,933명으로 전년도 대비 140% 증가하였으며, 서비스 이용건수도 2007년 412,811건에서 2008년 434,281건으로 증가하였다(한국청소년상담원, 2009a).

그러나 외형적인 실적 상승에 반하여, CYS-Net 운영상의 문제점은 지속적으로 남아 있었다. 첫째, 기존 연계기관과의 체계적인 협조 부진을 들 수 있다. 지역별 청소년관련 자원과 충분한 연계부족 및 기존 연계기관과의 협력관계가 원활하지 못한 점이 지적되었다. 현장에서 지속적으로 연계기관을 확보하고, 상시 협력을 유지하는데 어려움이 있었다. 둘째, 시·군·구 청소년지원센터 역량 강화 필요성이 제기되었다. CYS-Net 시행 시·군·구 지원센터의 적정인력 미확보로 인해 업무 진행의 어려움이 따랐고, 위기청소년 발굴과 센터 간, 지역 관련기관 간 연계협력에 난항이 있었다. 시·군·구 센터의 경우 1~2명의 인원이 상담은 물론 활동지원까지 추진해야 했기 때문에, 지역 내 증가하는 상담수요에 대해서는 대처가 턱없이 부족한 상황이었다. 그리

고 청소년수련관 등의 기관에서 시·군·구 청소년지원센터를 같이 운영하는 경우 지원센터의 상담관련 활동이 위축된다는 문제점이 지속적으로 제기되었다.

## 라. CYS-Net 안정화 도모기 1단계: 2009년

2009년은 CYS-Net의 안정화 도모기 1단계로 보다 안정적인 운영에 초점을 두고 사업을 추진하는 시기였다. 또한 이 시기에는 CYS-Net의 주관 부처가 국가청소년위원회에서 보건복지가족부로 이관되어 사업이 진행되었다.

먼저, CYS-Net 이용 청소년 확대 및 서비스 질 개선을 위해, 지원서비스 목표인원을 2008년 60,000명 대비 2009년 90,000명으로 상승하여 추진하였다. 그리고 학업중단청소년을 CYS-Net사업 우선 지원 대상으로 지정하였고, 학교 밖 청소년 발굴과 지원에 사업역량을 집중하도록 하였다.

CYS-Net 종합정보망을 활용하여 상담지원 경향을 분석하고, 센터 특성을 반영한 컨설팅을 실시하여 보다 체계적으로 실적을 관리하도록 하였고, 학교 등 유관기관 홈페이지에 1388 배너연결을 지속 추진하였다. 센터 내 사례관리회의를 통해 찾아가는 상담서비스 형태의 위기사례관리가 필요한 청소년에게 청소년동반자를 지원하도록 하였고, 청소년동반자에게 청소년동반자와 관련한 행정 또는 상담업무 이외의 내부적인 행정업무나 상담업무를 부여하지 못하도록 하였다. 시·도 청소년상담지원센터의 시·군·구 청소년지원센터컨설팅 및 지원 강화로 시·군·구 단위 청소년 사회안전망을 활성화하도록 하였으며, 시·도 및 시·군·구 청소년상담지원센터 직원의 전문성 강화에도 초점을 두었다. 또한 시·군·구 청소년지원센터 기능 활성화를 위해 지속적으로 시·군·구 센터의 적정인력 확보(CYS-Net 사업지역 : 5명 이상)를 위해 노력하였고, CYS-Net 미시행 지역 지원센터에 대한 지방자치단체의 지원 강화를 유도하고, 조기에 CYS-Net 시행지역으로 전환할 수 있도록 하였다. 경제난에 따른 위기청소년 급증 대책으로, CYS-Net을 시행하고 있는 81개 청소년지원센터에서 주간 긴급구조업무를 추가하였고, 1388전화를 21시까지 수신(이후 수신은 시·도 상담지원센터에서 담당)하도록 하고, 청소년동반자 관리 사례수도 증가시켰다. 또한 처음으로 시·도 및 시·군·구 청소년상담지원센터 평가를 시행하여 기존에 단순히 CYS-Net 이용청소년 인원수(2008년)를 평가하던 것에서 사례별 시간과 노력투입을 감안한 복합 평가를 실시하도록 하였다(보건복지가족부, 2009).

2009년도 CYS-Net 운영센터는 16개 시·도 청소년상담지원센터와 80개 시·군·구 청소년지원센터 등 총 96개 지역이었으며, 전년도에 비해, 시·군·구 센터 15개소가 추가 운영되었다. 전국 시·도 센터에 국비 31.52억, 지방비 31.52억이 배정되었고, 시·군·구 센터에도 국비 32억 지방비 32억이 배정되어 전년도에 비해 전체적으로 14.4%의 예산이 증가하였다(한국청소년상담원, 2009a).

표 9. 2009년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액 (단위 : 백만원)

| 구 분 | 사도 청소년센터     | 사군구 청소년센터 | 총 계   |
|-----|--------------|-----------|-------|
| 서울  | 317.5        | 520       | 837.5 |
| 부산  | 183          | 161.5     | 344.5 |
| 대구  | 174          | 40        | 214   |
| 인천  | 183          | 81        | 264   |
| 광주  | 178          | -         | 178   |
| 대전  | 178          | 38        | 216   |
| 울산  | 178          | 80        | 258   |
| 경기  | 301.5        | 640       | 941.5 |
| 강원  | <b>187</b>   | 200       | 387   |
| 충북  | 178          | 120       | 298   |
| 충남  | 169          | 200       | 369   |
| 전북  | 178          | 76        | 254   |
| 전남  | <b>187</b>   | 200       | 387   |
| 경북  | 183          | 360       | 543   |
| 경남  | <b>199</b>   | 445.5     | 644.5 |
| 제주  | 178          | 38        | 216   |
| 총 계 | <b>3,152</b> | 3,200     | 6,352 |

※출처: 보건복지가족부(2009). 2009년도 지역사회통합지원체계(CYS-Net) 운영지침 p.8

2009년도 주목할 만한 사업 중 하나는 ‘총리훈령 제정’ 이었다. 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net)의 법적인 뒷받침과 더불어, 청소년관련 사업을 진행하는 중앙부처간의 협력, 지역사회의 참여를 높이기 위해 2009년 11월 27일 국무총리훈령 제545호 ‘지역사회청소년통합지원체계 구성 및 운영에 관한 규정’ 이 제정되었다. 16개 시·도 및 81개 시·군·구에 CYS-Net이 구축되어 있으나, 위기청소년의 증가에 대응하기에는 미흡하다는 진단에 따라 CYS-Net을 연차적으로 확대해 나가고, 위기청소년 보호·지원에 불가결한 기관 간 의무적 협조를 이끌어내기 위해 CYS-Net 관련기관 간 연계 강화를 위한 총리훈령을 제정하는 방안이 추진된 것이다.

총리훈령은 2009년 5월에 기본초안이 마련되었고, 이해관계자들의 의견수렴(2009.5~7)을 통해 보건복지가족부 내 협의(2009.7~8)를 진행하였다. 이후 관련 부처 간의 의견조회(2009.8), 규제여부심의(2009.8~9), 법제심사(2009.9.21~11.9)를 거쳐 「지역사회청소년통합지원체계 구성 및 운영에 관한 규정」(총리훈령)을 공포·시행(2009.11.27~)하게 되었다. 핵심 사항은 지역사회청소년통합지원체계 구축을 해당 지방자치단체에서 총괄하며, CYS-Net에 의무적으로 연계하여야 할 공공기관(학교·교육청, 경찰관서, 노동관서, 국공립병원, 보건소, 청소년쉼터 및 청소년 지원시설)을 필수연계기관으로 지정한 것이었다.

학교부적응, 학업중단, 인터넷 중독, 가출 등 위기상황에 처한 청소년의 발견 및 통합적 지원을 위해, 청소년상담지원센터와 필수연계기관 등으로 구성된 지역사회청소년통합지원체계를 구성하고, 원활한 운영을 위하여 통합지원체계 운영협의회 및 실행위원회를 설치하는 등 지역사회청소년통합지원체계 구성·기능 및 운영 등에 필요한 사항이 관련 부처 간의 협의를 통해 정리되었다. 주요 내용은 다음과 같다.

- (1) 위기청소년의 조기발견 및 통합서비스 제공·연계를 위하여 각 급 학교, 시·도(단위) 교육청, 경찰관서, 노동관서, 공공보건의료기관, 청소년쉼터 등을 필수연계기관으로 규정하여 협력토록 함(안 제3조).
- (2) 지역사회청소년 통합지원체계의 원활한 운영을 위하여 특별시장·광역시장·도지사, 시장·군수·구청장 소속하에 운영협의회를 두며, 운영협의회는 시·도(또는 시·군·구) 청소년 담당 국장 및 필수연계기관 담당관 등 14명 내외로 구성하고, 위원장은 시·도(또는 시·군·구) 청소년 담당 국장급 공무원으로 함(안 제4조 및 5조).
- (3) 운영협의회는 위기청소년의 조기발견과 통합 서비스 제공, 관련기관 간 연계망 강화를 위한 사항을 협의함(안 제6조).
- (4) 지역 내 각 급 학교와 통합지원체계 간의 연계 강화 및 민간 자원 간의 연계 강화를 위해 운영협의회 내에 학교분과 및 1388청소년지원단 분과를 둠(안 제9조 및 10조).
- (5) 위기청소년의 조기발견 및 통합서비스 제공을 위한 연계 활성화를 위하여 상담지원센터에 실행위원회를 둠(안 제12조).

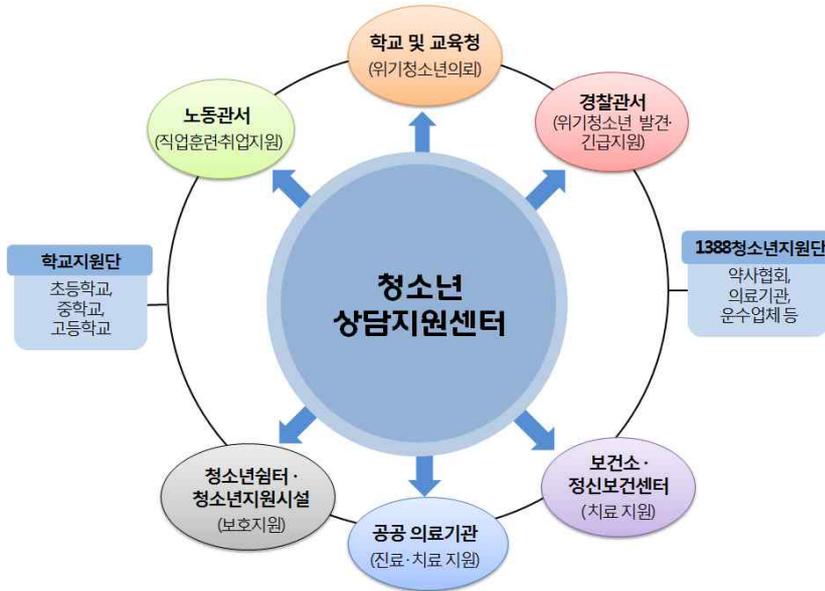


그림 5. CYS-Net 체계도

※출처: 보건복지가족부(2010). 2010년 지역사회통합지원체계(CYS-Net) 운영지침 p.6

그림 5와 같이 청소년상담지원센터를 중심으로 청소년의 발견·보호를 위한 기관인 학교·교육청, 경찰관서, 노동관서, 국·공립 의료기관, 보건소, 청소년쉼터, 청소년지원시설을 필수연계기관으로 지정하여 연계·협력을 강화하도록 하였고, 운영협의회 및 실행위원회의 주체를 명시하여 역할을 구분하였다. 운영협의회는 CYS-Net의 원활한 운영을 위하여 자치단체장 소속 하에 자치단체의 청소년업무 담당관 등 13명 내외의 위원을 위촉하도록 하였다. 특히 청소년의 99% 이상을 보호하고 있는 학교·교육청과의 의뢰·협조 관계를 강화하기 위해 운영협의회에 학교지원단장을 포함하도록 하였고, 위기청소년의 신속한 발굴·보호를 위해 1388청소년지원단을 구성하도록 하였다. 또한 필수연계기관 간 실무적인 연계강화 및 기관 간 사례공유 등을 위해 필수연계기관 업무 담당자 및 관련 전문가 20인 등으로 실행위원회를 구성하도록 하였다.

총리훈령은 이후 CYS-Net이 법제화되는 기초가 되었으며, 지방자치단체에 어느 정도 강제성을 부여하여 CYS-Net이 지역센터에 자리매김하는 데 상당한 도움이 되었던 것으로 평가되고 있다.

2009년도 CYS-Net 사업을 진행한 결과 수혜자 수가 2008년 79,933명에서 2009년 98,020명으로 전년대비 실적이 122.6% 증가하였으며, 서비스 이용건수도 2008년

434,281건에서 2009년 715,589건으로 전년대비 164.7% 증가하였다(한국청소년상담원, 2009a).

#### 마. CYS-Net 안정화 도모기 2단계: 2010년

2010년은 CYS-Net의 안정화 도모기 2단계로 CYS-Net 운영을 보다 내실화하는 데 초점을 둔 시기였다. 2010년도에는 CYS-Net의 주관 부처가 보건복지가족부에서 여성가족부로 이관되어 사업이 추진되었다. 2010년도에 주력한 사항은 다음과 같다(보건복지부, 2010).

첫째, 위기청소년 사회안전망 발굴·협력 체계 강화에 초점을 두었다. 이에 학교-지역사회 연계를 통한 체계적 발굴 시스템 구축에 중점을 두었다. 장기결석·학업중단 청소년 정보를 학교(교육청)에서 CYS-Net으로 연계하여 지역사회에서 중단 없는 보호를 받을 수 있도록 지원안을 마련하였고, 추후 법 개정 시 장기결석·학업중단 청소년 정보를 CYS-Net으로 제공하는 근거를 마련하도록 하였다.

둘째, 위기청소년에게 보다 다양한 서비스를 제공하기 위하여 인프라를 확충하고자 하였다. CYS-Net 실시지역의 연차적 확대를 목표로 2009년 97개소(16개 시·도, 81개 시·군·구)에서 2010년 166개소(16개 시·도, 150개 시·군·구)로 확대하였다. 126개소는 2010년 예산이 지원되었고, 예산이 지원되지 못한 지역은 2011년 예산 편성 시 우선 지원할 수 있도록 계획을 수립하였다. 또한 연차적으로 186개소(2011년)→224개소(2012년)→248개소(2013년)로 확대하여 2013년까지 시·군·구별 1개소씩 설치하는 계획을 수립하였다. 더불어 CYS-Net 운영인력의 확보를 위해 시·군·구 센터 당 평균 3.7명 수준인 운영인력을 2013년까지 6명으로 증원하여, 수요자 중심의 프로그램 제공이 가능토록 지원하는 계획을 수립하였다.

셋째, CYS-Net을 위기청소년 학습·자립 중심기관으로 개편하도록 추진하였다. 학습문제를 지닌 청소년을 대상으로 하는 학습클리닉 운영을 확대하였고, 청소년의 학습의욕을 제고하고 학습전략을 지도하기 위한 매뉴얼을 개발·보급하고, 인력 양성을 추진하였다. 학업중단 청소년의 학업지속을 위한 해밀 프로그램 운영을 확대하여, 지역여건에 따라 대안교실 형태나 1:1멘토링 형태로 운영하도록 하였다. 또한 자립지원 프로그램인 두드림존을 확대하여 상설 두드림존을 10개 지역으로 확대 설치하고, 연간교육 일정을 정례화 하여 위기청소년에게 자립교육을 제공하도록 하였다.

넷째, CYS-Net을 브랜드화 하였다. CYS-Net 사업명칭을 브랜드화하고 홍보를 강화하기 위하여, 사업 수요자인 청소년의 눈높이에 맞고 기억하기 쉬운 명칭과 슬로건, 이미지를 개발하여 정책에 대한 긍정적 이미지를 형성하도록 추진하였다. 또한 1388 전화 서비스를 개선하여, 1388 통화 중 수신 장애가 생기는 경우, 혹은 상담자의 일시적인 부재로 인하여 연결이 원활하게 되지 않는 문제를 해소하기 위해, 착신전환 서비스와 콜매니저 서비스를 도입하여 콜백 여부를 관리하도록 하였다. 1388홈페이지를 통해 전화 민원 모니터링을 강화하였고, CYS-Net에 대한 지방자치단체의 관심도 및 지역 내 인지도 제고를 위해 지방상담 사업비 확보 정도, 인력확보정도, 센터 인지도 등을 CYS-Net 평가지표에 추가하였다(보건복지가족부, 2010).

표 10. 2010년 CYS-Net 사업 국비 교부 예산 액 (단위 : 백만원)

| 구 분 | 사도 청소년센터 | 사군구 청소년센터 | 총 계     |
|-----|----------|-----------|---------|
| 서울  | 315      | 705.6     | 1,020.6 |
| 부산  | 179.5    | 170       | 349.5   |
| 대구  | 180.5    | 39.2      | 219.7   |
| 인천  | 183      | 237.6     | 420.6   |
| 광주  | 174.5    | -         | 174.5   |
| 대전  | 175.5    | 40        | 215.5   |
| 울산  | 188      | 85.5      | 273.5   |
| 경기  | 327.5    | 760       | 1,087.5 |
| 강원  | 188      | 382.5     | 570.5   |
| 충북  | 178      | 160       | 338     |
| 충남  | 174.5    | 320       | 494.5   |
| 전북  | 174.5    | 156.8     | 331.3   |
| 전남  | 174.5    | 352.8     | 527.3   |
| 경북  | 183      | 356.4     | 539.4   |
| 경남  | 180.5    | 594       | 774.5   |
| 제주  | 175.5    | 39.6      | 215.1   |
| 총 계 | 3,152    | 4,400     | 7,552   |

※출처: 보건복지가족부(2010). 2010년 지역사회통합지원체계(CYS-Net) 운영지침 p.35

2010년 사업예산은 시·도 센터에 국비 31.52억, 지방비 31.52억이 배정되었고, 시·군·구 센터에 국비 44억, 지방비 44억이 배정되어, 전년대비 예산이 18.9% 증가하였다(한국청소년상담원, 2009a).

2010년도 CYS-Net 사업을 진행한 결과, 수혜자수가 2009년 98,020명에서 128,426명으로 전년대비 131% 증가였으며, 서비스 이용건수도 2009년 715,589건에서 2010년 1,403,494건으로 전년대비 196.1% 증가하였다(한국청소년상담원, 2010).

이렇듯 CYS-Net은 외형적으로 많은 성장을 해왔지만 여전히 많은 과제를 안고 있다. 비록 소기의 성과를 보여주기에는 하였으나, 우리나라 전체 청소년과 부모들의 입장에서 볼 때는 여전히 미미한 영향력을 지니고 있다는 평가를 피하기 쉽지 않다. 도움이 절실히 필요할 때 민감하게 반응해주고 대응해주는 서비스 제공체계에 이르지 못하는 것이라는 평가가 많았고, 이러한 문제에 대한 해결책을 모색하는 것이 CYS-Net에 참여하는 전문가들과 실무진들의 공통관심사였다(한국청소년상담원, 2010a). 이와 더불어 그간 CYS-Net을 전개하는 과정에서 CYS-Net이 과연 청소년상담지원센터와 지역사회에 정착하였는가에 대해서는 짚어보지 못한 것이 사실이다. 사업수행 초기에 CYS-Net ‘구축’이라는 측면에 집중하였기 때문에 CYS-Net 사업을 총체적으로 고려한 CYS-Net 지침을 만들거나, 지역 센터 컨설팅 등에서 CYS-Net이 각 지역에 어떤 과정을 통해 정착해 가는지를 파악하고자 하는 시도가 누락되었다고 볼 수 있다.

## 2. 국내외 통합지원모델 개관

### 가. 국외 통합지원모델 현황

우리나라의 위기청소년 지원정책은 다른 나라에 비하면 초기 단계라고 해도 과언이 아니다. 그러나 짧은 기간이지만 앞장에서 개관한 바와 같이 그간 위기청소년 통합지원 정책의 실현을 위한 많은 노력들이 있어왔고, 앞으로도 지원체계의 방향성을 정립하고, 바람직하게 정착시키기 위한 노력들은 계속되어야 할 것이다. 어떤 정책이든 정책이 수립되기까지는 그 국가의 역사, 문화, 사회적 배경과 현상에 대한 분석, 외국의 사례, 전문가들의 견해가 중요하게 작용한다. 그 중 특히 선진 국가들의 선행 정책들을 알아보는 것은 정책 운영에서의 시행착오를 줄이는 중요한 방법으로 사용되고 있다. 이러한 인식에서 미국, 영국, 일본에서 시행되고 있는 위기청소년지원체계와 관련된 법률과 전달체계 및 주요사례들을 소개하고자 한다.

## 1) 미국

미국은 사회구성원 자체가 다양성에 기초를 두고 있는 사회이기 때문에 청소년 자신, 부모와 가족, 사회 등 삼자간의 권리와 책임의 확립을 기반으로 다양성의 인정 속에서 청소년정책도 개인의 바람직한 성장과 사회적 이념 확립이라는 공동목표를 추구하는 입장에서 이해하여야 한다.

그렇기 때문에 미국의 청소년정책은 청소년의 주체적인 능력을 개발하여 그들이 건강하게 성장하도록 도와주는 과정에 대한 정책을 주요 골자로 하고 있으며 청소년문제 및 일탈방지, 예방 및 치료 등 보호정책 등 문제행동에 대한 국가적 보호정책도 '청소년개발(youth development)' 이란 측면에서 추진되고 있다. 그리고 위기청소년에 대한 국가적 책임 이전에, 부모와 가족 및 사회에서의 개입과 보호를 강조하고 있다(Weissberg & Greenberg, 2000).

미국에서 본격적으로 청소년 문제가 제기된 배경은 1960년대 가난, 이혼, 가족붕괴, 혼외 출생, 편부모, 가족의 이동이 크게 증가하면서 부터였으며, 이러한 사회적 배경은 청소년범죄와 청소년 문제 가속화라는 결과를 낳았다. 이에 따라 사회적 요구에 의해 1970년대에는 청소년에 대한 학교와 지역사회의 역할을 재개념화 하기 시작하였고, 이후 현대에 들어서 국가적 차원에서 청소년보호정책을 실시하는 한편 지역 사회의 청소년보호정책을 보완할 수 있는 차별화된 프로그램을 수행하고 있다(Gladding, 2009; Weissberg & Greenberg, 2000). 즉, 미국의 주단위로 운영되고 있는 지역사회협의체의 구성은 주별로 차이가 있으며, 주정부의 기본운영방침에 따라 지역적 특성 및 민간기관의 서비스 분포도를 감안하여 현실적합성을 충분히 고려해 지역마다 조금씩 다른 형태를 보이고 있다(윤경철 외, 2001).

위기청소년에 대한 통합적인 지원체계가 연방정부 수준에 존재하지는 않지만 지원 기관과 지원체계를 위기상황별로 분류하는 것과 같은 주도적 역할을 통해 주정부가 지역적 특성에 맞게 운영할 수 있도록 제도적 장치를 제공하고 있다. 또한 제도적 지원 영역과 전문서비스 영역에 대한 역할분담을 통해 공공기관과 다양한 민간서비스의 연계를 촉진시킴으로써 통합적인 서비스가 가능하도록 하고 있다(우정자, 2003).

### 가) 관련법

미국의 청소년복지 정책은 1935년에 제정된 사회보장법을 근간으로 하고 있고, 그 후 1974년에는 청소년사범 비행예방법과 가출청소년을 대상으로 하는 법을 중심으로

하고 있다. 1960년대만 해도 대부분의 가출청소년들은 범죄인 취급을 당해왔다. 그러나 1960년대 후반에 들어서면서 가출 청소년의 상당수는 보호 받아야 할 가정에서 쫓겨난 경우라는 인식이 일반화되면서, 가출청소년을 보는 시각이 달라졌으며, 청소년의 구급과 시설수용에 대한 비난이 일어나면서 위기 아동과 청소년에 대한 접근에서 큰 변화를 가져왔다.

#### (1) 사회보장법(Social Security Act: SSA)

사회보장법은 1935년 미국에서 빈곤아동과 청소년을 위해 관심을 갖고 본격적으로 입법화된 최초의 법이다. 이 법의 공적프로그램 3개 중의 하나인 ‘요보호아동 부조(Aid to Dependent Children: ADD)’는 아동과 청소년 최초의 복지법적 내용을 담고 있다. 이후 1962년 요보호아동부조(ADC)를 ‘부양아동을 가진 가족을 위한 부조(Aid to Dependent Children: AFDC)’로 명칭을 바꾸고, 가족을 프로그램 대상의 기본단위로 하였다. AFDC를 통해 결손가정 청소년이나 장애청소년들이 서비스대상에 포함되어 각 주정부가 지방정책으로 대상자나 지원금액등을 규정하도록 하고 연방정부는 원칙적인 규제만 하도록 하였다.

이외에도 21세 미만의 요보호청소년을 위한 긴급구호사업, 해체된 가정의 청소년보호를 위한 아동 및 청소년보호 강화사업, 그리고 가족지원 및 후원사업 등이 포함되었다. 이후 아동과 청소년을 위한 사회복지법 중에서 가장 중요한 입법 중의 하나로 평가받는 사회보장법 Title IV-A(1967)와 많은 민간 사회복지기관들이 연방정부나 주정부와 직접 계약하여 아동 및 청소년복지를 위한 여러 가지 서비스를 제공하도록 한 사회보장법 Title XX(1975)가 입법되었다. 이렇듯 대상자와 시대의 요구에 따라 재정과 개정을 반복하여 온 사회보장법은 2002년 2월 11일, Title IV-B, IV-E가 개정되었다. IV-B는 아동 및 가족서비스, IV-E는 수양부모보호와 입양 지원을 위한 연방정부의 서비스 제공 및 지불에 대한 내용을 담고 있다. 특히 IV-B는 연방정부가 사회보장을 통해, 아동복지서비스를 제정, 확대, 그리고 강화하는 주정부의 공공기관과 협력할 수 있도록 해마다 총 3억2천5백만 달러를 충당할 수 있는 권한을 주정부 공공기관에 위임한다는 내용을 포함하고 있다(Gladding, 2009).

(2) 가출청소년 법(Runaway Youth Act: RYA)

이 법은 가출청소년들이 가족과 재결합하도록 돕고, 가출청소년들의 욕구를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공하는 기관을 개발, 지원하는 것을 목적으로 한다. 그러나 법이 제정된 이후 많은 정부예산이 가출청소년들을 위해 집행되었음에도 불구하고, 가정 환경, 가정문제로 인해 가출하여 노숙청소년으로 전락하는 청소년 수가 증가하고, 이들이 가출 후 당하는 문제들, 즉 윤락행위, 성매매, 성착취 등에 대해서 많은 언론의 관심으로 인해 알려지면서 법을 보완하기에 이른다. 이 법이 가출 및 노숙청소년 법이다.

(3) 가출 및 노숙청소년 법(Runaway and Homeless Youth Act: RHYA)

이 법은 청소년 사범 및 비행예방법 수정법안의 변경된 명칭으로 기존의 가출 청소년법의 서비스 수급대상에 노숙청소년을 추가하여 개정된 법이다. 여기서 말하는 노숙 청소년이란 집에서 내쫓겨졌거나 부모의 학대나 가정 내 심각한 가족갈등으로 인해 집에서 나온 아이들로 부모나 친척들과의 재결합이 불가능한 청소년들을 의미한다(김경준 외, 2005). 이 법안은 미 보건복지부(Department of Health and Human Services) 산하의 가족 및 청소년서비스국(The Family and Youth Services Bureau) 소관이며, 가출청소년 및 노숙청소년의 착취를 방지하고, 청소년들을 가족, 학교, 직업, 주거에 복귀시키기 위해 만들어졌으며, 서비스 수급대상자의 연령을 기존 16세 이하의 청소년에서 변경 후 21세 이하의 청소년으로 연장하였다. 이 법은 기초지원 프로그램(The Basic Center Program), 전환생활 프로그램(the Transitional Living Program), 거리 아웃리치 프로그램(The Street Outreach Program) 등으로 구성되어 있다. 이 중 전환생활 프로그램(Transitional Living Program)은 가출 및 노숙청소년들의 자립을 지원하기 위한 서비스를 강조하고 있다(배주미 외, 2010).

그 후 1980년대에 들어서서 미아에 대한 관심이 증폭되었고, 언론 매체들을 통해 신체적, 성적으로 미아들이 보도되면서 1984년 미아 지원법(Missing Children Assistance Act)을 제정하고 1974년에 제정된 가출청소년법이 1984년 미아, 가출 청소년 및 노숙청소년법으로 개정되었다. 이 법에 기초하여 노숙청소년을 위한 서비스 제공에 필요한 재원을 재보장해주고, 가출 아동을 위한 전국적인 긴급전화를 설치하도록 하였으며, 미아를 발견하기 위한 연방정부, 주정부, 그리고 지역사회간의 협력체계를 확대시켰다.

(4) 맥켄리 홈리스 지원법(Stewart McKinney Homeless Assistance Act: SMHAA)

노숙하는 청소년 대부분이 정규교육과정을 벗어나 있는 것으로 확인되면서 이 법을 재정하여 학교 등교가 불가능한 아동과 청소년들에게 그들이 어디서 생활을 하든지, 학교를 그만 둔지가 얼마나 되었든지 간에 상관없이 공립학교에 다닐 수 있는 권리를 보장해 주고자 만들어진 법이다. 이 법은 노숙자들에게 긴급보조금을 지급하는 종합적인 법안으로 연방정부가 미국 내에서 노숙자들이 위기 집단으로 대두되고 있다는 사실을 인식하고 노숙자나 노숙자 자녀가 있는 가족을 돕는데 적극적으로 참여하는 계기가 되었다. 이 법 제정 이후 노숙청소년들에게 학교 등교를 위한 교통편을 제공하는 제도를 개선시켰으며, 이들을 위한 보충교육 서비스도 제공하게 되었다.

(5) 소년사법 비행예방법(Juvenile Justice and Delinquency Prevention Act: JJDP)

소년사법 비행예방법에서 '위기에 처해 있는 청소년'이란 가족, 가정, 지역사회 및 사회 환경에서 높은 수준의 위기에 노출되어 있는 청소년들로 교육과정의 실패, 중도탈락, 소년비행의 연루 등을 초래하는 청소년을 의미한다. 이 법은 위기에 처한 청소년의 권익을 보장하고 지역사회를 중심으로 하는 서비스 프로그램을 마련케 함으로써 불필요한 청소년들의 구금을 줄이고, 청소년비행의 예방과 처우를 위해 주정부가 행하는 각종 사업에 연방정부의 보조금이 지급될 수 있도록 하였다. 연방정부는 비행 청소년의 비행등급에 따라서 사회 안에서 처우를 받도록 독려하고, 주정부로 하여금 재정지원을 통해 청소년 교정을 위한 지역사회 중심의 프로그램을 개발하도록 하였다. 그 결과 저지, 처벌, 징벌과 같은 용어를 사용하는 것으로부터 탈범죄화, 사법제도 밖의 교정사업, 탈시설화, 사회 내 처우 등과 같은 새로운 개념이 대두되어 전국적으로 새로운 개념이 대두되어 전국적으로 소년교정 프로그램과 정책이 반영되었다.

1974년에 이 법이 재인준 되는 과정에서 멘토링 프로그램(Juvenile Mentoring Program: JUMP)을 법조항에 추가시켰는데, 그 이유는 위기 청소년들에 대한 학습 및 비행행동의 개입과 예방에 있어서 멘토링 프로그램의 효과를 인정했기 때문이다. 따라서 JUMP는 중도탈락과 비행, 갱 집단에 가담하는 것을 감소하고 학업성취 향상을 목표로 한다. JUMP의 주요목표 3가지는 첫째, 위기 청소년의 비행 및 폭력집단 가담 감소, 둘째, 청소년의 학업수행 개선, 셋째, 위기 청소년의 학교 중퇴율 감소이다.

## 나) 추진체계 및 운영 프로그램

전술한 바와 같이 미국은 연방국가이기 때문에 사회복지 프로그램이 각 주에 따라 독특한 성격을 지니는 지방분권적 성격을 갖는다. 즉 연방정부에서는 복지정책의 기본적인 골격만을 규정하고, 세부규칙과 운영은 주정부나 지방정부에서 담당한다. 따라서 대부분의 복지정책에 있어서 연방정부는 주정부에 무상으로 재정원조를 제공하여 주정부가 자율적으로 프로그램을 운영하도록 지원하기 때문에 주에 따라 프로그램의 내용이나 규모에 차이가 있다(강석영 외, 2009).

최근 미국의 위기청소년과 관련된 복지관점은 위기청소년 개인이 아닌 '가족'을 개입대상으로 보고 있다. 따라서 학대 받는 아동·청소년과 가족에 대한 예방과 보호, 치료를 위한 미국의 아동·청소년 보호조직 체계는 연방정부와 주정부 그리고 아동·청소년 보호 사업을 지원하는 민간위탁기관과 지역사회협의체로 이어지는 시스템이다. 그러나 미국의 정책 대부분이 그렇듯이 지역의 특성을 살려서 진행되는 정책들이 많아 일률적이지는 않지만 특징들을 살펴보면, 첫째, 정부가 주도적인 역할을 한다. 특히 공권력이 필요한 영역과 전문적인 서비스가 필요한 영역에 대한 역할분담을 통하여 공공기관과 다양한 민간서비스의 연계를 촉진시킴으로 통합적인 서비스가 이루어지도록 하고 있다. 둘째, 법, 의료, 복지서비스가 밀접하게 연계되어 있다. 셋째, 지역사회에 기반을 둔 지역사회협의체와 같은 조직들이 서비스 연계의 핵심적인 역할을 할 수 있도록 지원하고 있다는 점이다.

### (1) 아동학대

아동 학대 문제는 아동 청소년의 위기상황을 나타내는 대표적인 지표중의 하나라는 점에서 선진국 미국에서의 아동 학대 방지를 위한 지역사회중심의 노력은 중요한 의미를 갖는다. 역사적으로 미국에서의 아동학대 예방노력은 이러한 상황을 야기하는 부모들의 양육기술을 직접적으로 개선하는 데에 초점을 두어 왔다. 그러나 점차 최근에는 부모들의 옳은 양육을 할 수 있는 능력을 촉진시키는 환경을 구축하는 데에 보다 많은 관심이 기울여지고 있다. 가장 널리 사용되고 있는 지역사회 중심의 아동학대 예방 프로그램들은 대부분 개인-가족 행동과 근린, 지역사회 및 문화적 상황간의 호혜적 상호작용을 강조하고 있다. 몇 가지 사례를 살펴보면, 첫째, Triple P 이니셔티브이다. Positive Parenting Program에서의 세 개의 'P'를 의미하는 것으로 명명된 접근이다. '트리플 P'는 자녀양육에서 각기 다른 어려움에 직면한 부모들에게 정보와 양

육실천기술의 공동된 틀을 제공하기 위해 고안된 일련의 통합적 개입전략으로 구성되어 있다. 사회학습이론, 아동과 가족의 행동치료, 그리고 일상 상황에서의 양육에 관한 발달적 연구 등에 근거하여, 모든 개입들은 건강한 양육기술을 가르치고 부정적 양육이 무엇인가를 구별하도록 함으로써 아동의 문제행동을 줄이는 것에 주안점을 둔다. 부모들은 자기모니터링, 목적에 대한 자기 결정성, 실행에 대한 자기 평가 및 변화 전략에 대한 자기 선택에 대해 배우게 된다.

둘째, 강한 지역사회 전략(Strong community)이다. 이는 2002년에 처음으로 시작된 것으로 사우스캐롤라이나의 Greenville 카운티에 속한 6개의 지역사회에서 처음으로 실시되었다. 이들 지역에서의 서비스제공기관과 일반 대중들이 개별적이거나 집단적 노력을 통해서 아동학대문제와 관련된 복잡하고 파괴적인 상호작용의 연결망들을 직접적으로 대처할 수 있다는 점을 이해하도록 하는 것이 목적이다. 일단 주민들이 자신들의 근린지역이 가족들이 서로 도울 수 있는 곳이며 개인들이 도움을 청하거나 제공할 수 있다는 것을 기대할 수 있는 곳이라고 느끼게 되면, 이러한 대중의 요구는 서비스의 확대와 체제의 개선을 촉진할 것이라는 논리를 갖고 있다.

셋째는 아동보호 지역사회 파트너십(Community Partnership for Protecting Children) 모델이다. 응집력 있는 아동학대 방지 정책을 수립하는 가장 크게 나타나는 문제는 공식적인 아동복지 노력과 지역중심의 예방활동 간의 협력의 결여라는 점이었다. 아동보호 지역사회 파트너십(CPPC)모델은 이러한 문제를 대처하는 아동복지 이니셔티브로서의 역할 뿐 아니라, 가족지지 원칙을 대중적인 아동복지제도로 통합하면서 가족지지 시설에서 일하는 사람들 간에 아동안전에 대한 관심을 끌어올리는 역할을 한다. 처음에는 4개의 지역사회에서만 실행되고 평가되었지만, 2009년 이후 이 모델은 미국 전역에 걸쳐 약 50개의 파트너십 관계망을 운영하고 있다.

넷째, Durham Family Initiative (DFI)로써 고위험 가족이나 예방 서비스를 필요로 하는 가족들을 찾아내고 그 후에는 이들을 적절한 지역중심 자원들과 연결하기 위해 만들어진 보편적 사정도구의 일관성과 범위를 확대하고자 하는 광범위한 사람들의 노력을 총칭하는 것이다. 여기에는 두 가지 목적이 있는데, 첫째는 지역사회의 사회적 자본이나 전문적 자원을 확대시키고 지역사회 역량을 개선하여 가족들에게 증거중심 자원을 제공하는 것이다. 둘째는 가족이 지역사회 자원에 접근하는 능력을 증대시키는 것이다. DFI의 가장 두드러진 특징은 Durham 종합보호체계를 개발하여 지역 기관 간 협력을 촉진하는 것이다. Durham 종합보호체계는 지역사회 서비스와 자원들을 심각

하고 복잡한 행동적, 학업적, 사회적 안전적 욕구를 가진 아동들의 욕구를 충족시키도록 가족들을 도와주도록 하는 하나의 통합된 네트워크이다. Durham 종합보호체계는 주요한 공공 및 민간 보건 서비스기관들은 어떻게 하면 문제 있는 아동과 그 가족들의 욕구를 최고로 잘 규명하고, 관여하며 충족할 것인가에 대한 합의를 공유해야한다는 견해에 근거하고 있다(이춘화 외, 2010).

## (2) 가출 및 노숙청소년

1980년에 가출 및 홈리스 청소년법(The Runaway and Homeless Youth Act: RHYA)이 제정된 이후, 가출청소년과 홈리스 청소년들에게 쉼터와 지지 서비스 공급을 위한 광범위한 구조적 틀이 제공되었다. 가출청소년과 그 가족들에게 가족에 기초한 서비스와 길거리에 기초한 서비스를 실시하고 있는데 이러한 서비스는 매우 효과적인 것으로 밝혀졌다(김향초, 2002; The Runaway and Homeless Act 참고). 가정에 기초한 서비스에는 사례관리, 가족상담, 생활능력 향상 및 자녀양육 관련 훈련, 기타 서비스 등이 포함된다. 거리에 기초한 서비스에는 거리에서의 위기조정과 상담, 거주지에 대한 정보제공과 소개, 생활변화 및 건강 증진을 위한 서비스에 대한 안내, 각종 질병·성·폭행 등에 대한 홍보와 교육, 그리고 예방활동 등이 포함된다. 정부의 자금지원이 제공되는 서비스에는 드롭인 센터, 위기쉼터, 거리 아웃리치, 생활전환서비스 및 생활전환 주거시설 등이 있다.

드롭인 센터는 우리나라의 일시쉼터와 유사한 곳이며 이곳에서는 홈리스청소년 및 위기 청소년과 그 가족들에게 상담, 중재, 건강, 정신건강서비스, 물질남용치료와 관련한 지역자원 연계 등과 같이 다양한 서비스에 대한 접근과 정보를 제공한다. 이 시설은 청소년과 가족들에게 원조와 지원을 제공하는 가족지원센터의 역할을 하고 있으며, 이 시설에서 활동하는 지역코디네이터들의 중요한 목표는 건강하게 발달해가야 하는 청소년들이 사회에서 제대로 기능하는 성인으로 성장할 수 있도록 우선적 지원 시스템을 제공하여 가족들을 돕는 것이다. 또한 공공교육기관에서 워크숍을 개최하여 가출 예방활동을 전개하고 있다.

위기 쉼터 프로그램(Crisis Shelter Program)은 우리나라의 단기쉼터와 유사한 역할을 수행하는 곳으로써 핵심 프로그램은 음식·쉼터·의복을 포함한 응급서비스, 수급서비스, 개입상담, 건강지원, 교육서비스, 주거 시설 원조, 법률 원조, 레크리에이션 활동, 물질남용교육과 예방, 이동서비스, 폭력 개입과 예방상담, 가족 중재 등이다.

거리 아웃리치는 드롭인 센터와 별도의 사업으로 진행하고 있는데, 차량을 이용한 거리 아웃리치 서비스는 청소년들이 밤에 주로 모인다고 알려져 있는 곳에 우선적으로 서비스를 집중제공하고 있다. 거리아웃리치 담당자는 가출관련 서비스에 대한 정보를 나누어 주고, 자원·자료·의뢰를 제공하며, 청소년을 그들의 가정, 또는 쉼터나 기타 안전한 환경으로 데려다 준다.

전환적 독립생활 지원프로그램은 다른 기관으로의 의뢰, 지지 서비스, 현장 상담뿐만 아니라 그들의 일상생활을 최대한 책임질 수 있는 협동적 주거환경에서의 생활을 포함하고 있다. 여기서 제공하는 주거시설은 일시적인 숙박시설을 제공할 목적으로 만들어진 것은 아니라, 가족과 재결합할 수 없지만 성장과 자립을 위한 지지적 환경이 요구되는 청소년들에게 보다 장기적인, 즉 최대 18개월까지 전환주거시설을 제공하는 것이다(백혜정 외, 2009).

### (3) 비행청소년

미국의 소년사법 비행예방국(The Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention: OJJDP)은 1974년에 미국의회가 제정한 소년사법 비행예방법(JJDP)에 근거하여 소년비행의 예방과 통제를 효과적으로 수행하고 소년사법체계의 개선을 목적으로 설립된 기구이다. OJJDP는 미국 연방법무부와 사법 프로그램국에 소속되어 있으며 소년범죄, 소년비행, 학대·방임·미아·피착취 아동과 관련한 문제 등을 담당하고 이러한 문제와 관련하여 다른 정부기관들의 활동을 상호 조정하는 연방 차원의 소년비행전담기구이다.

소년비행과 아동피해를 예방하고 대처하는데 있어 OJJDP의 주요임무는 국가적 리더십을 발휘하고, 관련 기관들 간의 관계를 조정하고 또한 필요한 자원을 제공하는 것이다. OJJDP는 이러한 임무를 수행하는 과정에서 주정부나 지역자치단체에 대해 소년사법제도에 관한 구체적인 법규의 제정 및 집행을 직접적으로 요구하거나 강제하지는 않는다. OJJDP는 소년사법정책의 포괄적 방향만을 제시하고, 각 주정부나 지역자치단체가 독자적으로 효과적인 예방대책이나 개입 방안을 개발·시행하고 소년사법체계의 능력을 배양하며 비행소년의 개별적 특성에 적합한 재사회화 방안 등을 실시한다. OJJDP는 재정적 또는 기술적 지원을 제공하고 소년사법제도에 관한 구체적 법규나 실천방법은 주정부나 지역자치단체에 일임되어 자체적으로 결정한다. 즉 미국의 소년사법

제도는 포괄적으로 추구하는 방향은 일치하지만 주정부나 지방자치단체별로 서로 달리 운영할 수 있다(이순례, 2006).

#### 다) 시사점

미국의 청소년 문제는 70년대 이후 급격한 이혼증가와 무관하지 않다. 가정의 불안정이 청소년 문제를 야기하는 것은 동서고금을 통해 알려진 사실이다. 우리나라는 삼십년 전의 미국의 사회현상이 재현되는 듯한 정황이 많다. 새롭게 구성된 가정에서 ‘너 아이, 내 아이, 우리 아이’ 는 이제 남의 이야기가 아니다. 이미 우리나라에도 청소년과 관련된 많은 문제들이 표출되고 있지만, 앞으로 더 큰 파도가 밀려올 가능성을 배제할 수 없는 형편이다. 우리보다 앞서 다양한 문제에 직면했던 미국의 청소년 정책이 우리에게 시사하는 바를 정리해 보고자 한다.

첫째, 가출 및 노숙 청소년에 대한 대비가 필요하다. 미국의 경우는 이미 1980년대에 가출과 노숙 청소년들을 지원하기 위한 법이 만들어지고, 중앙정부의 지원 하에 주정부와 민간단체가 협력체계를 구축하고 있다. 뉴욕 주의 경우 전환적 독립생활 프로그램의 유형에 있어서도 지지적 주거(supported residence), 집단 주거(group residence), 비주거(non-residential) 서비스로 구분하고 있으며(New York State Office of Children & Family Service, 2007), Pope(2009)도 단순한 아니라 점진적 준비과정의 필요성을 주장하고 있다. 우리나라 중·고등학교에 재학 중인 청소년들을 대상으로 가출 경험을 조사한 자료들에서 제시하는 수치를 근거로 매년 약 7만 명 정도의 가출 청소년이 발생하는 것으로 추정하고 있다(김향초, 2002). 이상과 같은 규모의 추정치는 청소년의 가출이 단지 청소년 중 극히 일부분의 개인적 문제로 보기보다는 보다 광범위한 집단에서 발생하는 사회적 문제로 정부가 나서서 해결해야 할 과제 중 하나임을 시사한다. 따라서 CYS-Net이 센터를 넘어 지역사회에 정착하도록 하기 위해서는 주요 이슈가 되는 문제에 대비하고 적합한 개입을 할 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 이미 위기에 노출된 청소년들뿐만 아니라 잠재적인 위기에 있는 청소년들에게 체계적인 접근이 필요하다. 미국의 경우 사회에 적응하지 못하는 청소년을 위한 서비스가 전국적으로 진행되고 있고 서비스들은 상당부분 예방에 초점을 맞추고 있다는 점이다. 예를 들면 소년사법 비행예방국(The Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention: OJJDP)은 법무부가 비행청소년을 대상으로 하고 있는 서비스 임에도 불구하고 예방에 큰 무게를 두고 있는 것은 우리에게 시사하는 바가 크다.

CYS-Net에서 위기개입을 중시해야 하겠지만, 위기전조나 가벼운 수준의 고민을 가지고 있는 청소년에 대한 개입에도 소홀히 해서는 안된다. 이를 위해 CYS-Net에 또래상담, 품성개발 프로그램 등의 콘텐츠를 강화하는 것이 필요하다.

셋째, 미국의 청소년 정책은 주 대상이 청소년이기는 하지만, 청소년만을 대상으로 하는 서비스는 한계가 있다는 것을 분명히 하고, 가족 단위의 개입 필요성을 절감하고 있다. 많은 위기청소년들은 위기의 원인 제공이 가정에 있다. 가정이 바른 양육의 기능을 회복하도록 지원하는 것은 먼 길이기는 하지만 가지 않을 수 없는 길임에 틀림없다. CYS-Net이 지역에 정착하기 위해서는 부모에 대한 개입을 체계화하는 것이 필요하다.

넷째, 미국의 경우 연방정부, 주정부, 지역사회와 민간단체가 유기적으로 관계하고 있다. 우리의 경우 모든 청소년 정책은 중앙정부가 입안을 하고 하달하는 시스템이다. 지방정부는 수동적으로 최소한의 정책이 전개되는 양상을 보이고 있는 것과는 대조적이다. CYS-Net이 정착하기 위해서는 미국의 경우처럼 각 관계기관 간 역할과 책임의 한계를 명료화하는 것이 필요한데, 이는 종사자의 소진예방과도 관계가 깊을 것으로 보인다.

다섯째, 미국의 경우 범죄청소년에 대한 기본적인 연방정부의 입장은 처벌위주가 아니라 교육과 교화를 우선순위에 두고 있다. 연방정부에서 지방정부로 예산을 지원하는 기준도 훈방이나 교화를 위한 준비도를 지표로 삼고 있다(Juvenile Offenders and Victims: A National Report publication, NCJ 153569, 2010).

## 2) 영국 - 『Connexions』를 중심으로

2000년에 입안되어 2001년부터 시행된 Connexions는 영국의 대표적인 청소년 통합 지원 시스템으로, ‘청소년이 충분히 알고 선택(informed choices)하고 성인기로 원활히 전환하도록 돕는 것’을 목적으로 밝혀 다양한 청소년서비스의 궁극적인 지향점이 건강한 자립과 성인기로의 이행이라는 점을 강조하고 있다(배주미 외, 2010). Connexions의 공식 명칭은 Cross-departmental Connexions Service National Unit(CSNU)로 정부 유관 부처 및 민간영역이 참여하는 조직으로 교육부에서 총괄한다.

Connexions 프로그램은 CYS-Net의 모델 중 하나로, 중앙 기구와 지역 실무기구가 서비스전달체제로 기능하고 있다. 또한 Connexions 내에 다양한 서비스를 개발하여 운영하고 있는 것도 CYS-Net이 인터넷 탈중독, 학업중단청소년지원, 다문화가정청소년

지원, 1388, 자활프로젝트 등을 운영하는 것과 유사하여 향후 CYS-Net이 어떤 형태로 센터를 넘어 지역사회에 정착되도록 해야 하는지를 살펴보는 것은 매우 의미가 크다.

전술한 바와 같이 Connexions의 목적은 ‘청소년이 충분히 알고 선택(Informed Choices)하고 성인기로 원활히 전환하도록 돕는 것’이다. 즉, Connexions 프로그램은 모든 청소년에게 확대하여 지원하는 역할을 수행하고 있어 위기청소년을 포함한 모든 청소년들이 학습기회에 참여하고, 자신의 잠재력을 발전시키고, 성인기로 순조롭게 전환할 수 있도록 돕기 위해 공공, 민간, 비영리 영역의 다양한 지역사회 기관들이 함께 참여하고 있다. 또한 위기청소년에게 제공되는 지원들은 개인의 요구와 욕구에 따라 개별화되어 다양한 지원을 가능케 하고 있다(우정자, 2003).

이러한 Connexions 프로그램은 47개 지방 학습 및 기술위원회(Leading and Skills Council)에서 주관하며 각종 서비스의 전달은 해당지역의 운영위원회에서 담당하고 있다. 또한 12개 지역별로 센터를 두고 교육, 일, 훈련, 경력, 혜택, 약물, 평등한 기회, 주택, 여가, 경제문제, 대인관계, 성, 건강, 법 문제 등 다양한 서비스를 지원하고 있다.(윤철경 외, 2005)

Connexions 프로그램은 모든 청소년을 지원하고자 하나, 특히, 위기청소년 및 보호가 필요한 청소년의 기회보장, 학습, 보호, 고용 등의 주요 목표를 이루기 위해 다음의 5가지 목적을 정의하고 있다(이창호 외, 2005). 첫째, 모든 청소년, 특히 위기청소년과 보호청소년들이 개인의 발전에 필요한 정보, 조언, 실질적인 지도를 통하여 자신의 삶을 적극적으로 개척하도록 지원하는 것, 둘째, 교육의 기회로부터 소외된 청소년들에게 자신의 잠재력과 능력을 개발 할 수 있는 기회를 제공하는 것, 셋째, 청소년과 보호자 사이 적극적으로 배움과 고용에 임할 수 있도록 지원하는 것, 넷째 모든 청소년들에게 교육의 기회를 확대하고 교육의 동기를 부여할 수 있도록 관련 서비스를 확대하는 것, Connexions의 사업목적을 완수하기 위하여 파트너십을 늘리고 역량을 확대하는 것 등이 그것이다.

## 가) 관련법

### (1) 아동법(Children Act)

요보호 아동에 대한 감호양육법인 아동법은 1948년에 제정되었으나 큰 힘을 발휘하지 못하다가 2000년 9세 입양아 빅토리아(Victoria Climbie) 학대 살인사건을 통해 재정비의 계기를 마련하게 되었다. 이 사건은 영국에 입양된 빅토리아 양이 양부모에게

8개월에 걸쳐 감금, 폭행 등의 학대를 당해 사망한 사건이다. 이 사건은 빅토리아 양이 학대받고 있는 8개월 동안 학교, 병원, 경찰, 사회보장제도, 사회복지사를 통한 14번의 구제기회가 있었음에도 불구하고 모두 서로 미루는 등 ‘책임감의 분산’으로 인해 결국 사망하게 된 것으로 확인되었다.

그 후 정부는 아동문제 백서를 발간하고, 아동가족부(Children and Family)를 신설하였다. 또한 2004년 아동법을 개정 공포하였고, 지방교육청(Local Education Authority)을 아동청소년국(Department of Children and Young People)으로 개명하였다. 아동법은 고통 받는 아동조사 및 긴급명령 발동에 대한 지방정부의 권한, 아동의 거주이동명령 및 경찰보호권 발동, 고통 받는 아동가정에 대한 지방정부의 조사권에 대하여 규정하고 있다. 또한 고통 받는 아동을 보호하기 위하여 지역사회 보호시설 자원봉사시설과 관련민간단체에 대한 규정을 하고 있다. 정보보호법(Data Protection Law)은 Connexions를 이용하는 청소년들의 인권을 보호하기 위한 법으로 Connexions 사업과 직접적인 연관이 있는 경우를 제외하고는 청소년 개인에 관한 정보가 유출되지 않도록 규정하고 있다. 즉, 청소년 스스로 알려지는 것을 원하지 않는 정보는 반드시 보호받을 수 있도록 규정하고 있다. 그러나 생명을 보호해야 하는 위급한 상황, 응급처치, 범죄와 연루될 가능성이 있는 사안에 대해서는 상담자는 청소년들에게 자신과 관련된 정보들이 타 기관에 전달될 수 있음을 사전에 알리도록 규정하고 있다.

아동법 44조의 긴급보호명령(Emergency Protection Order)은 아동과 청소년이 현재의 가정이나 거주지에서 고통 받을 가능성이 있거나 심각한 해를 받는 경우는 국가가 법적으로 아동의 거주지 이전에 관한 긴급한 명령을 내리고, 국가가 아동에 대한 부모의 권한을 친부모로부터 박탈해서 지방정부나 권한을 부여받은 자에게 부모의 권한을 줌으로써 아동을 보호하고 있다. 또한 아동과 청소년이 심각한 해와 고통을 받고 있을 때는 경찰의 보호 하에 두도록 함으로써 위협받는 아동의 보호를 위하여 강한 공권력까지 이용하고 있다. 국가가 고통 받는 아동에 대한 강력한 보호를 규정하고 있는 만큼 지방정부는 위기에 처한 아동을 위해 숙소를 제공할 의무를 가지고 있다.

## (2) 아동위탁보호법(Children Leaving Care Act)

아동위탁보호법은 지방정부에게 위기청소년에 대한 의무를 부과하고 있다. 지방정부가 16세에서 21세까지의 청소년을 포함하여 보호관리가 필요한 사람을 접촉할 의무를 가지고 있다고 규정하고 있으며, 또한 이들을 위하여 지방정부가 교육, 훈련, 경력

계획, 지원 등을 포함하는 진로계획(Pathway Plan)을 수립해야 하고 청소년 상담사를 두어야 한다고 규정하고 있다. 이 법을 통하여 영국은 위기 아동과 청소년에 대한 정부의 강력한 개입과 적극적인 의무를 보여주고 있다. 이 법의 제정은 위기에 처한 아동과 청소년에게 실제로 숙소 교육훈련을 제공하고 있는 민간단체에 정부가 재정적 지원을 하는 근거가 되었다.

## 나) 추진체계 및 운영 프로그램

### (1) 추진체계

영국은 미국과 달리 주단위로 완전히 독립적인 지방중심 사업이 추진되는 것이 아니라 사업의 기본 틀과 방침, 제도적 장치의 지원은 중앙정부가 담당하고 정책운영과 관리는 지방자치정부가 관리하는 형태를 취하고 있지만, 지역단위 청소년정책의 수립과 같은 중앙정부의 역할을 지방자치정부가 실시하기도 한다. 그러나 기본적인 중앙정부의 정책은 지방자치정부가 공통적으로 수행하고 있어 위기청소년 지원 프로그램은 국가주요 정책 사업으로서 모든 지방정부가 실시하고 있다(이창호 외, 2005).

Connexions는 각 지역의 특성에 맞는 청소년 서비스를 지원하기 위해 지방정부에 전담공무원을 두고 지역의 협력 단체와 함께 특정한 지역 상황에 맞는 서비스를 제공할 수 있도록 하고 있다. 제정은 중앙정부에서 조달하고 있으며 지역적 특색에 맞는 서비스를 제공하는 것을 원칙으로 하고 있기 때문에 지방정부마다 운영과 서비스에 있어 특화된 차이를 가지고 있다(구본용 외, 2005).

Connexions는 전국에 47개의 지역단위 허브기관을 운영하고 있으며 이 기관에서 Connexions의 지역별 지부 역할을 담당하고 있다. 지역의 기관들이 독립적으로 일하기 보다는 서로 협력하여 청소년들, 부모들, 지역사회를 위해 더 많은 일을 할 수 있도록 하고 있다. 이러한 'Partnership'의 구성원은 지역관리위원회 의장, 지역 학습·기술위원회(Learning and Skills Council) 의장이나 사무국장, 민간 부문 대표, 그리고 자원 봉사단체 대표와 지역사회 단체 대표 등으로 구성되어 있다. 지역관리위원회는 지역의 특수성을 고려하여 지역별 협력단체를 모으고 지원활동을 조직하는 일을 담당한다. 지역관리위원회의 구성원은 자원봉사단체, 지역사회 단체, 인력회사, 고용주, 법률서비스 단체, 청소년들로 구성된다.

청소년들과 직접적이고 실질적인 접촉을 통해 서비스를 제공하는 인력은 PA(Personal Adviser)이다. PA는 지역별 지부인 허브기관을 통해 네트워크 지원체계를 가지고 있어

다양한 지역단위 자원의 효율적 활용이 가능하다. 이는 다양한 배경의 PA를 통해 단편화된 서비스를 지양하고 각 지역의 특수성과 위기청소년의 개별적인 위험수준을 충분히 고려하여 동시적이며, 복합적인 통합지원 서비스를 제공하기 위함이다. PA는 지역별 지부나 학교, 청소년 단체, NGO 등 다양한 곳에서 활동하고 있으며, 도움이 필요한 위기청소년에게 상담뿐만 아니라 전문적인 도움을 받을 수 있도록 관련기관에 연계하는 역할을 담당한다. PA의 자격은 표 11과 같다. 대학졸업자이거나 국가직업자격(National Vocational Qualification: NVQ)수준 가운데 4급 정도의 자격이 있는 사람이 지원할 수 있다. 이는 학사학위 이상의 학위를 소지한 것과 동일하다고 할 수 있다(Connexions, 2001).

표 11. PA에게 요구되는 자격

| 중요한 기술과 지식  | 역할 차원에서의 자질   | 개인 차원에서의 자질   | 업무 차원에서의 자질   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조인 능력</li> <li>· 청소년과 어울릴 수 있는 적극적인 행동능력</li> <li>· 효과적인 지원능력</li> <li>· 평가능력</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 권한부여 능력</li> <li>· 자질개발능력</li> <li>· 전략개발 가능성</li> <li>· 공명정대</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 유연성</li> <li>· 추진력</li> <li>· 공감능력</li> <li>· 자신감</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 의뢰할 수 있는 기술</li> <li>· 업무의 효율성</li> <li>· 커뮤니티 참여성</li> <li>· 변화가능성</li> </ul> |

※출처: 윤철경 외(2006). 위기청소년 지역사회 안전망 실태와 발전방안, p.323

## (2) Connexions 서비스

Connexions 서비스는 지방자치정부별로 특성화된 차이가 있으며, 중앙정부가 주도적으로 지원하는 Connexions 프로그램의 서비스는 위기청소년 지원서비스와 청소년 지원서비스로 분류할 수 있다. 여기에서는 위기청소년과 관련된 서비스를 살펴보면, 첫째, 위기청소년의 교육, 훈련, 극기, 문화 활동, 자기개발에 대한 정보 제공, 둘째, 위기청소년 교육, 진로상담, 상담사의 지도, 셋째, 또래 멘토링, 재정지원 등과 같은 개별적 지원, 넷째, 학습과 성취에 장애가 되는 것을 제거하기 위한 전문화된 조인과 서비스 제공, 다섯째, 법률, 행정, 양육에 대한 부모지원, 여섯째, 직업훈련, 취업지원 등과 같은 실업상태에 있는 청소년들에 대한 지원 등이 있다.

(3) Connexions 다이렉트

Connexions 다이렉트는 13세에서 19세까지의 청소년들이 전화, 인터넷 채팅, 이메일, 문자정보 등을 통해 서비스를 받는 지원시스템이다. 서비스 영역은 표 12와 같다.

표 12. Connexions 다이렉트 서비스 영역

| 영역      | 서비스 내용  |
|---------|---|
| 일과 진로   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직업체험 및 지원: 일자리 안내 등</li> <li>- 일에 대한 권리와 책임: 고용권리, 노동시간 등</li> <li>- 미래설계: 진로 권리 찾기, 진로 계획 실행, 학습과 노동기회에 관한 조언</li> <li>- 첫 직업 갖기: 자신에게 어울리는 직업 유형, 직업 선택 및 관련 지원 등</li> </ul> |
| 돈       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 세금: 납세, 보험 등</li> <li>- 재정지원: 청소년 연금, 교육비 지원 등</li> <li>- 부채: 신용카드 부채, 부채 상황</li> <li>- 미래를 위한 저축, 현금 관리</li> </ul>  |
| 건강 및 관계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 알콜 중독, 흡연, 성적 건강과 피임, 약물 문제 등</li> <li>- 괴롭힘: 인터넷 괴롭힘, 소셜 네트워크 괴롭힘 등</li> <li>- 건강유지</li> <li>- 가족관계: 이혼과 이별, 죽음의 극복</li> </ul>  |
| 주거      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 가출, 실종, 청소년 홈리스 위탁보호</li> </ul>  |
| 청소년 기금  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 청소년 기금 신청, 학자금</li> </ul>  |
| 범죄와 사법  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 법률적 문제를 소유한 청소년: 경찰서 구금, 범죄와 연관된 청소년</li> <li>- 청소년 법원: 법원출두를 앞둔 청소년, 법원에서의 피해 증언, 보석 등</li> <li>- 판결 유형: 보호관찰, 교도소 방문 등</li> <li>- 반사회적 행동과 범죄의 기록</li> </ul>                 |
| 장애청소년   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래를 준비하는 전환계획 수립</li> <li>- 성인 사회로의 이행</li> </ul>  |
| 학습      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 진로 선택, 진학</li> </ul>   |
| 여행      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 운전면허</li> <li>- 영국 내 여행: 버스, 기차, 항공 등 교통정보</li> <li>- 대중교통 문제, 도로 안전 등</li> </ul>  |
| 스포츠와 레저 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 스포츠와 관련된 안내</li> <li>- 청소년 기금 신청 등</li> <li>- 지역사회 스포츠 동아리 등</li> </ul>  |
| 정치와 정부  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 청소년의회 선거, 출마 등</li> </ul>  |

※출처: <http://www.direct.gov.uk/en/YoungPeople> 에서 발췌 (2011. 10. 4.)

표 12에서 제시된 바와 같이 청소년들이 직면할 수 있는 거의 모든 영역에 대한 서비스가 이루어지고 있다. 그야말로 One-Stop Services를 지향하고 있다고 볼 수 있다.

#### 다) 시사점

영국의 Connexions에 대한 검토를 통해 우리나라 위기청소년 지원정책에 줄 수 있는 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 위기 청소년들을 위한 포괄적이고 통합적인 서비스 제공전략이 수립되어야 한다. 이러한 지원체계는 아동초기부터 청소년기 후기까지 발달단계의 연속성에 따라 지속적이고 연계된 특성을 가질 필요가 있다. 아동에 대한 조기교육 및 예방프로그램을 통해 부모양육의 결핍으로 인한 기초능력의 부족, 부정적인 인성개발이 초래되지 않도록 해야 한다. 또한 학교 진학 후 학업성취의 실패를 지속적으로 경험하여 좌절에 빠지지 않도록 하고, 상급학교의 진학 또는 진로의 탐색과 관련한 유용한 상담과 정보를 제공받을 수 있어야 한다. 이를 위해서는 각 부처 간 보다 긴밀한 협조체제가 마련되어야 할 필요가 있다.

둘째, 2011년 청소년동반자 운영지침은 ① 위기청소년과 지속적인 상호교류를 통하여 심리적·정서적 지지를 제공하여 상호 신뢰감 구축, 자기계발 및 동기유발, 청소년기의 심리적 안정감 부여, ② 대상청소년과 상담, 공통의 생활체험·체육활동·문화체험 등을 통하여 청소년의 과거 및 현재 생활환경을 고려하여 대상청소년의 문제요인을 분석하여 미래에 대한 방향 설정을 유도, ③ 대상청소년의 자기계발에 필요한 서비스를 지원하고, 긍정적인 인간관계 구축을 위한 토대를 제공하며 필요로 하는 지원 기관에 연계, ④ 장기적으로는 위기청소년이 정상적으로 사회에 복귀하여 성공적인 삶을 유지할 수 있도록 지원(2011청소년동반자 운영지침)을 청소년동반자의 역할로 규정하고 있다. 반면, 영국의 Connexions의 중요한 기능인 Connexions 다이렉트의 경우 청소년과 관련된 거의 모든 부분(일과 진로, 돈, 건강 및 관계, 주거, 청소년 기금, 범죄와 사법, 장애 청소년, 학습, 여행, 스포츠 및 레저, 정치 등)에 대해 One-Stop Services를 제공한다. 다시 말해 Connexions에 비해 우리나라의 CYS-Net는 위기청소년들만을 대상으로 하고 있을 뿐만 아니라 서비스의 내용도 일반청소년들과는 거리가 먼 내용으로 제공되는 경향이 있다.

셋째, 해당 인력에 대한 고용 안정성 및 처우 개선이 필요하다. 청소년동반자 뿐 아니라 CYS-Net 종사자들의 이직률은 매우 높은 편이다. 어떤 정책이 성공적으로 정착하기 위해서는 그 정책에 포함된 인력들에 대한 사회적 인식, 고용의 안정성, 처우 등이 개선되어야 한다. 영국의 PA는 교사와 비슷한 수준의 대우를 받고 있으며, 고용측면에서도 안정적이다. 교사가 PA연수과정을 거쳐 Connexions 체제에서 일하기도 하고, PA가 학교에 배치되기도 한다. 즉, 사회적 인식, 처우 등에서 우리나라의 청소년동반자에

비해 훨씬 안정적이다. 우리나라의 청소년동반자나 CYS-Net 종사자들의 경우 교사들에 비해 처우나 안정성 면에서 현격한 차이가 있다.

넷째, 영국의 Connexions는 청소년들이 왜 학교를 중퇴하고, 실업의 상태로 있게 되는지에 대한 근본적인 원인을 파악하며, 교육을 받거나 취업을 하여 청소년 개인의 삶이 건전하고 발전적인 방향으로 바뀌도록 하기 위한 대안 마련을 위해 적극적으로 연구한 결과를 토대로 정책집행을 하고 있다. 따라서 우리나라도 객관성 있는 연구를 통해 결과를 도출할 수 있도록 중앙과 지방정부의 적극적인 지원이 필요하다.

다섯째, Connexions의 경우 특히 직업교육과 직업 연계 서비스를 제공하여 학업중단 청소년의 발전을 도모한다. 즉, 체계적인 진단, 진로 계획 수립, 진로계획 수정 과정을 통해 청소년의 개별적인 요구와 선택을 존중하는 것을 강조하고 있다. 우리나라의 경우도 해마다 학업중단 청소년들이 늘어나고 있는 만큼, 교육과학부와 여성가족부, 보건복지부의 연계망을 더욱 촘촘히 하여, 직업에 대한 준비 없이 사회에 내몰리는 청소년들을 발굴하고 지원해야 할 것이다.

### 3) 일본

일본은 근대 초기에 서유럽의 영향을 받아 청소년복지정책의 토대를 마련하였고, 빈곤청소년들을 위한 요보호, 구제 등의 정책, 장애청소년을 위한 의료지원정책, 불량청소년을 위한 감화사업 등 선별적인 접근부터 마련하였는데, 이러한 정책들은 전반적으로 사후접근의 성격을 강하게 가지고 있었다. 그러나 최근 들어 급증하고 있는 집단 괴롭힘이나 은둔형 외톨이 등 학교 부적응 문제에 대처하기 위하여 보다 통합지원의 성격을 띤 정책 마련에 적극성을 띠고 있다.

#### 가) 관련법

##### (1) 청소년 육성시책

0세부터 대개 30세 미만까지의 연령층에 있는 자의 건전육성을 목적으로 하고 있는 청소년육성시책대강은 정보화, 국제화 등의 사회변화와 사회적 자립의 지연이나 비행 등 청소년을 둘러싼 현재의 과제에 대처하기 위해, 청소년육성과 관련된 정부의 기본이념과 대략 5년을 목적으로 한 중장기적인 시책의 방향성을 명확하게 제시하고 있다(강석영 외, 2009).

즉, 현재 일본의 사회문제로 부각되고 있는 청소년의 등교거부, 집단 괴롭힘, 아동학대, 유해환경의 범람, NEET족 문제 및 운둔형 외톨이 등 자립된 사회생활을 영위할 수 없는 상태에 있는 청소년에 대한 지원체계의 정비 등 새로운 법적조치의 필요성이 대두되었다. 이에 따라 일본정부는 2009년 3월에 종합적인 청소년육성의 추진을 도모하기 위하여 「청소년종합대책추진법안」을 제171회 국회에 제출하였다. 이 법안의 제출 이유를 ‘청소년은 차세대의 일본사회를 담당하는 중요한 존재로써 그들의 건전한 성장이 사회발전의 기초가 된다는 것을 감안하여 청소년의 건전육성을 위한 기본이념과 국가 및 지방공공단체의 책무, 그리고 시책의 기본사항 등을 규정함과 동시에 청소년이 자립된 사회생활을 영위할 수 있도록 하기 위한 지원 및 그 외의 시책 등을 규정하고 청소년종합대책추진분부를 설치하는 것’이라고 밝히고 있다. 이 법은 법안의 추진을 위해서 내각부에 내각 총리대신을 본부장으로 하는 것과, 청소년이 스스로 사회생활을 영위할 수 있도록 하기 위하여 지방공공단체가 지역 네트워크를 만들어 청소년이 자립하기 까지 지속적으로 지원하는 체제를 정비하는 것 등을 주요 내용으로 하고 있다.

한편, 법률안 제15조에서는 장애 청소년, 비행청소년, 피학대아동, 등교거부, 은둔형 외톨이, 집단 괴롭힘, 아동매춘, 아동자살, 가출 등 위기청소년에게 필요한 상담과 조언 또는 지도를 제공할 것, 의료 및 요양을 받을 수 있도록 노력할 것, 생활환경을 개선할 것, 학업내지 취업을 노력할 것 등을 규정하고 있다(이춘화 외, 2010).

## (2) 청소년 유해 사회환경 대책 기본법안

이 법안의 목적은 청소년 유해 사회환경으로부터 청소년을 보호하는 것에 관한 기본이념을 정하고, 국가, 지방공공단체, 사업자, 보호자 및 국민의 책임을 명백히 하는 것이다. 그리고 청소년 유해환경대책의 기본이 되는 사항을 정함으로 청소년 유해 사회환경 대책을 종합적으로 추진하고, 이에 청소년의 건전한 육성을 도모하는 것을 목적으로 한다. 따라서 가정, 학교, 직장 및 지역사회 등에서 청소년을 건전하게 육성하기에 양호한 사회 환경을 확보하도록 하는 것을 기본이념으로 하고 있다.

이 법에 의해 국가는 종합적인 청소년 유해 사회 환경 대책을 책정하고 실시할 책무를 가진다. 그리고 유해 사회 환경으로부터 청소년을 보호하는 것이 국민적 과제라는 점을 분명히 하여, 홍보, 계몽 활동을 통해 기본이념에 관한 국민의 이해도를 높이기 위해 노력해야한다. 지방공공단체는 해당구역의 사회적 상황에 맞는 자주적 시책을 책정하여 실시할 책무가 있다. 그리고 기본이념에 관한 지역주민의 이해를 높이고, 청소년

유해환경으로부터 청소년보호를 목적으로 하는 지역 활동을 지원해야 한다. 한편, 사업자의 책무로서 청소년건강유성을 저해하지 않도록 배려하는 등 필요한 조치를 자주적으로 실시하며, 국가 및 지방공공단체가 실시하는 청소년 유해 사회 환경 대책에 협력하는 책무가 있다. 보호자는 청소년의 친권을 행하는 자, 후견인 그 밖의 자로서 청소년을 현재 보호하는 자는 그 청소년을 청소년 유해환경으로부터 보호를 해야 할 제일의적 책임을 갖고 있음을 지각하고 그 보호를 위해 노력해야 한다(강석영, 2009).

### (3) 아동·청소년 육성지원추진법

2009년에 제정된 이 법은 아동과 청소년의 교육, 복지, 고용 등 각 관계분야에 걸친 시책의 종합적 추진과 아동학대, 집단 괴롭힘, 유해환경의 범람 등 아동과 청소년을 둘러싼 사회 환경의 악화와 또한 NEET족, 운둔형 외톨이, 등교거부, 그리고 곤란한 상황에 처해 있는 청소년 등의 지원을 위한 지역네트워크의 설립의 추진을 도모하기 위한 법률로, 청소년들이 자립된 개인으로서의 자기 확립의 실현과 개인으로서의 존엄 중시 및 최선의 이익의 고려, 성장과정에 있어서 양호한 가정적 환경에서의 생활의 중요성, 사회의 다양한 분야의 구성원에 의한 역할발휘와 상호협력, 양호한 사회 환경의 정비, 관련분야의 연구를 종합한 시책의 추진, 원활한 사회생활의 영위하는데 있어서 곤란한 상황에 처해 있는 아동과 청소년의 의사를 충분히 존중한 지원의 시책 등을 규정하는 것을 기본이념으로 하고 있다.

따라서 국가 및 지방공공단체는 관계기관 상호의 긴밀한 연계와 민간의 단체 및 일반 국민의 이해와 협력 하에 관련분야에 있어서 종합적인 시책을 추진하도록 하고 있다. 이러한 종합적인 시책을 추진하기 위하여 무엇보다 국가 및 지방공공단체는 아동과 청소년의 건전한 성장을 저해하는 행위의 방지와 건전한 성장에 이바지할 수 있는 양호한 사회 환경의 정비와 관련된 필요한 조치를 강구하도록 하고 있다.

국가 및 지방공공단체의 기관, 공익법인 등 아동·청소년육성지원에 관련하는 분야의 사무에 종사하는 자는 '학업 또는 취업 등을 하지 않고 있는 아동과 청소년 중 원활한 사회생활을 영위하는데 곤란한 상황에 처해 있는 청소년'의 현황 파악 등의 조치를 취하는 것과 함께 그들의 가족 등에 대해서도 지속적인 지원이 이루어지도록 노력할 것을 규정하고 있다. 특히, 아동과 청소년이 원활한 사회생활을 영위하는데 곤란에 처해 있는 원인의 규명, 지원의 방법 등에 관한 필요한 조사연구를 실시함과 동시에 지원이 적절하게 이루어질 수 있도록 인재 양성, 자질 향상 및 지원실시의 체제정비 등에 필요한 시책을 강

구하도록 하고 있다(이춘화 외, 2010).

#### 나) 추진체계 및 운영프로그램

일본의 청소년복지정책은 크게 정부, 지방자치단체, 주요 국공립기관의 정책과 주요 사업을 통해 이루어진다. 일본 중앙정부의 청소년복지정책은 사안에 따라 주로 후생노동성과 문부과학성, 법무성 등이 연계, 협력하는 형태를 띤다. 후생노동성의 청소년복지는 주로 아동·가정국이 총괄하며, 육아지원, 아동학대 방지대책, 모자가정 및 과부의 자립지원 대책, 청소년건강육성 대책, 아동 수당, 모자보건 의료대책 등 청소년과 가정에 관한 복지를 담당한다. 문부과학성은 스포츠·청소년국에서 청소년 건강육성 시책을, 법무성의 교정국과 보호국은 비행청소년, 청소년 인권 등의 업무를 담당한다.

지방정부로는 도도부현에서는 지사의 사무부국으로 보건복지부, 민생부, 민생노동부, 생활복지부 등의 사회복지관계 부국이 설치되어 있으며 그 밑으로 사회과, 아동과, 복지과 등이 있으며, 도지사 직속의 전문 행정기관으로 복지사무소, 신체장애자 갱생 상담소, 부인상담소, 아동상담소, 지적 장애자 갱생 상담소가 있다. 일반 시정촌에서는 시정촌장의 사무부국으로 필요한 부서가 설치되어 있으며 시와 특별구는 의무적으로 복지사무소를 설치하고 있다. 복지 전문직원으로 사회복지 주사, 지적 장애자 복지사, 아동복지사, 신체장애자복지사 등이 있으며 재택 개호가 필요한 사람들에게 생활 전반에 관한 상담지도를 하는 상담원이 있다. 법률상의 제도로는 아동상담소의 상담원, 신체장애자 상담원, 부인 상담원, 모자 상담원, 지적 장애자 상담원이 있으며 생활 보조를 하는 봉사 제도로 홈 헬퍼 제도가 확립되어 있다.

복지사무소는 사회복지 행정의 제1선을 담당하는 기관으로 일본의 복지 6법(생활보호법, 아동복지법, 신체장애자 복지법, 지적장애자 복지법, 노인복지법, 모자 및 과부 복지법)에서 정하는 원호, 육성, 갱생 조치를 담당하고 민생, 재해구조 등 복지 전반에 관한 사무를 담당하고 있다.

아동상담소는 아동에 관한 복지 담당기관으로 도도부현, 지정 도시에 의무적으로 설치되어 있으며 전국 191개소에 사회복지사, 아동심리사, 의사(정신과의, 소아과의), 기타 전문직원이 배치되어 있으며 아동에 관한 각종 상담을 통해 조사, 진단, 판정을 하여 아동 및 보호자를 지원하고 있다. 상담지원으로는 장애 상담(지적 장애, 언어장애, 자폐증 등), 육성 상담(성격, 적성, 등교거부, 교육 등), 양호 상담(가출, 육아, 학대, 방임 등), 비행 상담(아동의 절도, 폭력, 방화 등의 문제행동) 등이 제공되며 특히 비행 상담의 경

우, 학교의 의뢰를 받아 상담치료 혹은 일시 보호 위탁조치를 취한다. 학교와 교육위원회의 관련 조항을 보면, 비행 혹은 등교거부 학생에 대해 학교의 요청에 따라 가정환경을 파악하고 교육위원회와 연계하여 순회 상담을 실시한다. 또한 아동복지의 관점에서 취학지도를 실시하며 교육위원회의 요청으로 학교 및 가정 현장에서 필요한 상담 활동을 통해 취약집단의 교육 활동을 지원하고 있다(류방관 외, 2007).

#### (1) 비행청소년 관련

전술한 바와 같이 비행청소년과 관련된 정책들은 주로 법무성이 담당하고 있다. 일본도 우리나라와 마찬가지로 청소년 범죄양상이 날로 심각화, 저연령화되고 있기 때문에 엄중하게 대처해나가고 있는 실정이며, 지역 민간단체와 연계하여 갱생보호, 상담활동, 자립지원 등을 위한 구체적인 프로그램도 마련하고 있다.

법무성은 ‘청소년육성시책’에 기반하여, 심각한 청소년 비행에 대처하기 위해 소년법 등의 일부를 개정된 법률안을 국회에 제출하였다. 이는 촉법 및 우범청소년에 관한 사건은 경찰관에 의한 조사절차를 정비하고, 14세 미만의 청소년에 대해서도 가정법원이 필요하다고 인정하는 경우에 한해서는 소년원 송치의 보호처분을 할 수 있도록 하였다. 또한 보호관찰 대상자가 규정을 준수하지 않을 경우 대상자의 부모를 대상으로 지도 조언 등의 조치를 취할 수 있도록 하였다. 정부의 지원뿐만 아니라 지역사회를 중심으로 자원봉사자를 활용하는 정책도 구사하고 있다. 비행청소년의 갱생보호를 지지하고 있는 자원봉사자로는 보호사, 갱생보호시설, 갱생보호여성회, BBS모임 등이 있다.

또한 소년범죄나 비행을 조기에 발견하고 대처하기 위해 설치된 소년지원센터가 있다. 소년의 범죄피해 또는 중대한 비행 및 문제를 해결하기 위해서는 무엇보다 문제행동의 초기단계에서의 적절한 대응이 중요하다는 인식에 따라 전국 경찰서에 설치되어 있는 조직으로서 비행 또는 문제행동 등이 발생하기 쉬운 장소에 대한 중점적인 보도활동과 중대한 비행의 징후라고 볼 수 있는 불량행위 등의 문제행동을 조기에 인지하여 소년 및 그 가정에 대한 적절한 조언 등의 실시를 목적으로 설치된 기관이다. 이러한 소년지원센터의 활동은 단순히 경찰에 의한 활동만이 아니라 소년지도위원, 소년보도원 및 소년경찰협조원 등의 민간이 경찰과 함께 소년보도활동과 소년에게 유해한 사회 환경의 정화활동 등을 실시하고 있다. 지역에 따라서는 「지역 소년상담센터」 등을 설치하여 전반적인 소년의 문제(비행, 학교문제, 건강, 범죄피해, 폭력단 관계, 가출, 외박, 자살 등)에 대한 직접상담 및 전화상담 등을 실시하고 있다(이춘화 외, 2010).

비행관련 프로그램으로는 범무성이 주축이 되어 범죄예방활동의 일환으로 '사회를 밝게 하는 운동' 이 있다. 이 운동은 온 국민이 범죄나 비행의 방지와 범죄자들의 갱생에 관하여 깊이 이해하고, 범죄와 비행이 없는 밝은 사회를 구현하고자 하는 것이 목적이다. 전국 각지에서 이 운동의 취지에 동참하는 다양한 기관과 단체들이 비행방지활동, 육아상담, 피레이드, 연구발표 등을 마련하고 있다.

비행청소년을 위한 또 다른 활동은 서포트팀 활동이다. 이 활동은 청소년 문제 행동이 다양화, 심각화, 저연령화 양상을 띠면서 문제 상황에 적절한 대응을 하기 위해 학교, 경찰, 아동상담소, 보호관찰소 등의 관계 기관이 팀을 구성하여 연계 지원하는 프로그램이다. 또한 피해 청소년에 대한 보호체제도 갖추고 있는데, 임상심리학자, 정신의학자 등 전문가를 위촉하여 '피해 소년 카운슬링 조연자' 그룹을 운영하고 있다(김경준 외, 2005). 이는 통합적 네트워크라는 점에서 우리나라의 CYS-Net과 유사한 체제라고 볼 수 있으며, '피해 소년 카운슬링 조연자' 는 우리나라의 1388청소년지원단 중 상담지원단과 흡사하다고 볼 수 있다.

한편 청소년들의 복지를 저해하는 범죄에 대해서도 단호한 대책을 마련해두고 있는데, 2004년 4월에 내각관광부장관보를 의장으로 한 '인신거래 대책에 관한 관계 성청 연합회의' 를 내각에 설치하여, 청소년 성적 착취나 장기매매 등은 중대한 인권침해이고 피해 청소년에게 심각한 육체적, 정신적 영향을 주며 그 피해의 회복이 상당히 어려운 것이라 보고, 이에 대해 '인신거래 대책 행동계획' 을 마련하였다. 이 행동계획은 2004년 전 각료를 구성원으로 하는 범죄대책 각료회의에 보고되어 행동계획에 포함된 시책을 정부차원에서 추진하고 있다. 또한 '아동 매춘, 아동 포르노에 관계된 행위 등의 처벌 및 아동의 보호 등에 관한 법률' 위반이나 아동복지법 위반은 청소년의 심신에 유해한 영향을 미치고 건전육성을 현저하게 저해한 것으로 간주하고 강력한 단속을 실시하는 등 피해 청소년의 발굴 및 보호에 노력을 기울이고 있다.

## (2) 학교 부적응청소년 관련

일본 정부는 학교생활을 둘러싸고 집단 괴롭힘, 폭력 행위 등의 문제행동이 우려할 상황에 놓이면서 이를 대폭적으로 감소시킬 특단의 대책마련에 비중을 두고 있다. 이를 위해 학교에서는 교육상담 체제를 갖추고 문제 행동을 보이는 청소년에 대해서는 학교와 관계 기관 등이 연계하는 서비스 지원을 하고 있다. 경찰에서도 학교와의 정보교환을 통해 집단 괴롭힘, 교내 폭력 등을 사전에 파악하기 위한 노력을 하고 있다. 또한

문부과학성은 교육위원회를 통해 집단 괴롭힘 피해 학생에 대하여 엄격한 지도를 하는 것과 동시에 피해학생에 적극적인 지도를 해 나간다. 보호자 및 관계기관과의 연계를 통해 피해 청소년의 성격, 환경, 피해의 원인 및 정도, 보호자의 대처 능력 등에 따라 소년 서포트 센터를 통해 전문상담원들이 지속적인 상담서비스를 제공한다.

은둔형 외톨이 또한 일본의 주요 청소년 문제에 해당하는데, 은둔형 외톨이의 해결 방안으로 체험활동 프로그램을 적극 활용하고 있으며, 상담활동 또한 강화하고 있는데, 지역 정신보건복지의 일환으로 정신보건센터, 보건소, 이동상담소 등에서 본인이나 가족에 대한 상담지원을 하고 있다(김경준 외, 2005).

일본의 또 다른 심각한 청소년 문제 중 하나가 등교거부이다. 증가하고 있는 등교거부 대책을 위해 일본 문부과학성에서는 SSN(Schooling Support Network) 시스템을 정비하여 등교거부의 사전예방 및 학교복귀를 위해 노력하고 있다. SSN이란 등교거부 학생의 조기발견, 조기 대응 지원을 위해 학교·가정·지역·관계기관이 연계하고, 정부 차원에서 문부과학성 뿐 아니라 후생성, 경찰청 등이 협력하는 연계 시스템을 말한다. 학생 개개인에게 적절하게 대응하기 위해 전국 47도도부현에 4개씩 학생지도 종합연계 추진지역을 지정하고 학교, 가정, 지역, 주민, 기업, 민간단체, 관계기관이 일체가 되어 지역의 등교거부 문제에 종합적으로 대처할 수 있도록 하고 있다.

등교거부 학생의 학교 복귀 비율을 30%로 향상시키고 등교거부 학생 비율을 전년도에 비해 15% 이상 감소시킨다는 후쿠이(福井) 현의 ‘등교거부 30·15 전략’을 통해 구체적인 운영 사례를 보면, 교육사무소는 시의 교육위원회와 행동연계를 통해 가정 방문을 통해 등교거부 학생과 학부모 상담 지원을 하고, 시정촌 교육위원회는 실태파악을 통해 사회교육 지도 주사의 정기 방문을 실시하고 있다. 학교 현장에서는 학급 경영연수회를 개최하고 특별활동 지도와 정기적인 가정방문을 실시하여 등교거부 학생의 복귀를 지원하고 IT를 활용한 복귀지원 프로그램을 작성하여 적극적인 등교거부 제로 대책을 실시하고 있다(류방란 외, 2007).

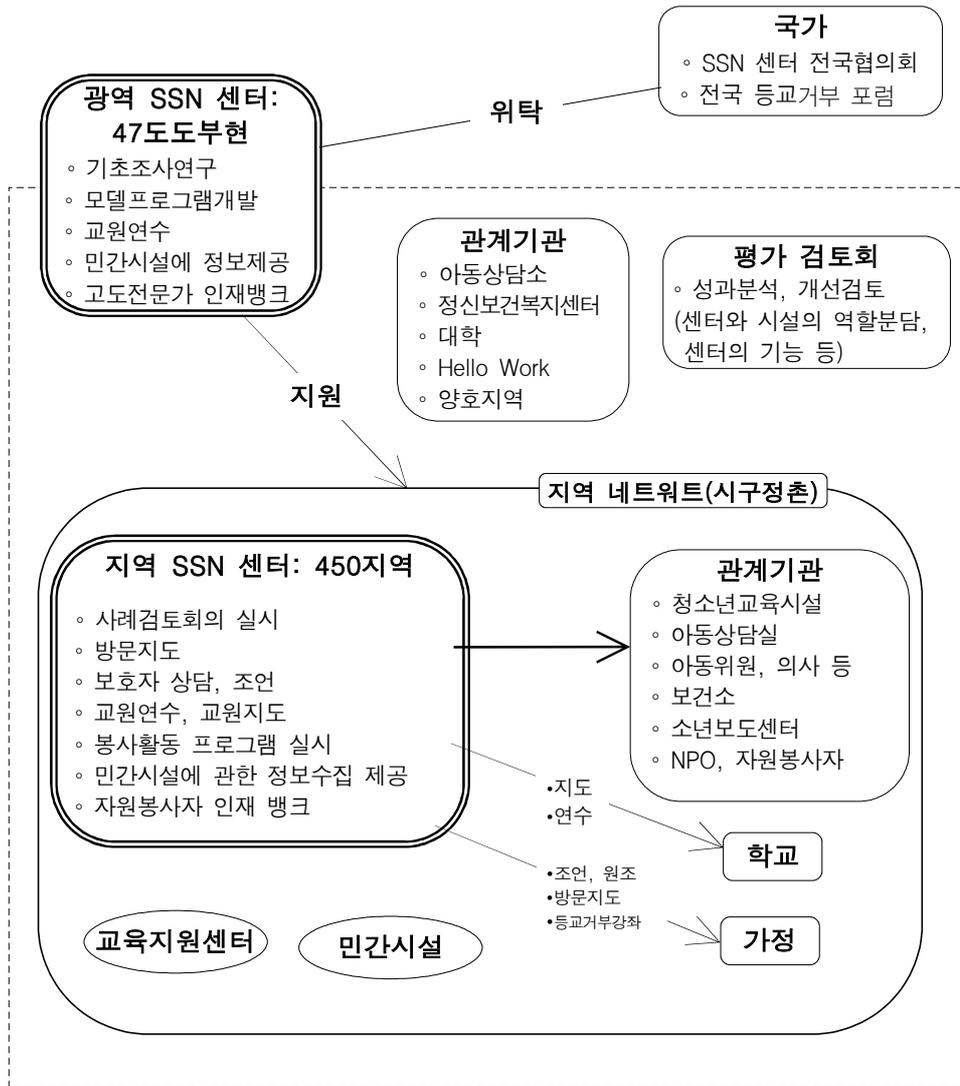


그림 6. 등교거부 예방을 위한 스쿨링 서포트 네트워크(SSN)

※출처: 류방란 외(2007). 외국의 교육안전망 사례-스웨덴·독일·영국·일본·미국, p.224

학교 부적응 청소년을 위한 또 다른 지원은 ‘적응지원교실(교육지원센터)’이다. 적응교실지원은 등교거부 청소년의 집단생활에 적응, 정서 안정, 기초학력 보충, 기본적인 생활습관 개선 등을 위해 상담 및 적응지도를 함으로서 학교복귀를 지원하고, 학생의 사회적 자립을 지원한다는 것이다. 이를 위해서 첫째, 시설에는 상담·적응지도 종사원을 두며, 둘째, 지도원은 시설청소년의 실제 정원 10명마다 2명을 두는 것이 바람직하

다. 셋째, 지도원은 상담·적응지도·학습지도 등에 필요한 지식 및 경험 또는 기능을 갖고 있고, 동시에 그 직무를 행하는데 있어서 필요한 열의나 식견을 가지고 있는 사람으로 한다. 넷째, 교육위원회는 지도원의 자질 향상을 위해 적절한 연수의 기회를 확보하도록 노력하는 것으로 한다. 다섯째, 카운슬러 등의 전문가를 상근 또는 비상근으로 배치하여, 청소년의 지도 방침 등에 관해 협력을 구하는 것이 바람직하다. 여섯째, 이때 연령, 직종 등 다양한 인재의 협력을 얻는 것이 바람직하다(강석영, 2009).

#### 다) 시사점

집단 따돌림, 은둔형 외톨이, 속칭 원조교제 등 우리나라의 청소년 문제는 상당부분 일본을 쫓아가는 경향이 있다. 일면에서는 현재 일본에서 겪고 있는 청소년문제는 향후 우리나라에 도래할 수 있는 청소년문제임을 예측할 수 있을 정도이다. 따라서 위기청소년에 대한 일본의 다양한 정책과 그 효과들을 간략히 살펴보고자 한다.

첫째, 일본의 위기청소년관련 정책들 대부분은 중앙정부의 획일적인 지침시달이 아니라 중앙정부의 포괄적인 정책을 지역의 행정 자치 기구에서 지방의 특성을 고려하여 보완하고 정책을 수립한다. 이와 같이 중앙정부와 지역의 행정자치기구가 긴밀한 연계를 가지며 지역의 특성을 고려하며 정책을 수립하고 실시하는 것이 특징이라고 할 수 있다. 이는 청소년 관련 모든 분야가 지향하는 바이기도 하다.

둘째, 아동·청소년 지원을 위한 지역네트워크의 설립은 단순히 위기 발생 후의 개입에 머무르지 않고, 위기의 원인규명, 지원방법 등에 관한 조사연구를 병행하도록 하고 있다. 특히 스쿨 서포터 제도 등에서 중도탈락의 원인을 구명하고, 예방을 하려는 적극적인 노력을 엿볼 수 있다.

셋째, 사후 대처에서 예방 쪽으로 무게 중심을 옮기고 있다. 미국의 소년사범 비행예방국(The Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention: OJJDP)과 마찬가지로 일본 법무성에서 설치한 소년지원센터도 비행이나 범죄의 예방을 위한 노력에 많은 비중을 두고 있다. 이런 예방활동은 청소년지도위원, 경찰, 지역 청소년상담센터 등과의 협조 하에 진행된다.

넷째, 위기청소년 지원의 필요성을 전 국민들에게 알리고, 지역주민들이 비행 방지활동에 참여하게 한다. 예를 들어 '사회를 밝게 하는 운동'을 통해 위기청소년에 대해 깊이 이해하고, 범죄와 비행이 없는 밝은 사회를 구현하고자 노력하고 있다.

다섯째, 관련 기관 간 연계활동이 활발하게 진행되고 있다. 경찰, 보호관찰소, 아동상

담소 그리고 필요에 따라 정신의학자, 임상전문가 등이 팀을 구성하여 ‘피해소년 조인자’ 제도가 운영되고 있는 점도 눈여겨 볼 필요가 있다.

#### 4) 국외 모델을 통해 본 CYS- Net의 정착과제

CYS-Net은 그동안 여러 가지 어려운 여건 속에서도 많은 발전을 가져왔지만, 시스템의 안정화 측면에서 지역 기관과의 체제적인 연계 미흡, 서비스 지속성의 어려움 등의 문제가 지적된 바 있다. 이러한 문제를 극복하기 위해 우리보다 앞서 위기청소년지원정책을 시행한 국외 사례 중 2006년 CYS-Net 출범당시 많은 영향을 주었던 영국의 Connexions에 대해 살펴보고자 한다.

Connexions와 CYS-Net의 시스템을 비교해보면, 첫째, Connexions는 중앙정부부처(교육과학기술부)가 중심이 되어 중앙정부부처 차원에서 타 부처와 긴밀한 협력체계를 갖추고, 이런 맥락에서 예산도 통합부처 예산과 지방 자치단체 예산으로 구성되어 있다. 그러나 CYS-Net은 중앙정부부처(여성가족부) 예산과 지방자치단체 예산을 50대 50으로 매칭하는 방식으로 정하고 있다. Connexions에서처럼 중앙정부부처 간 협의를 통해 청소년관련 예산을 통합해서 구성하게 되면 지방자치단체에서 각 사업별 연계를 촉진시키는 역할을 할 수 있으나, CYS-Net은 이 부분에 한계를 보이고 있다. 이는 CYS-Net 구축 뿐 아니라 CYS-Net이 센터 및 지역사회 정착하는데 막대한 영향을 미치는 것으로 보인다. 왜냐하면 중앙정부부처 간 협의를 통해 예산이 통합적으로 편성되어 지방자치단체에 내려가면 지자체의 해당 부서 간 또는 중앙부처의 지방지청과의 협력이 원활할 수 있기 때문이다.

둘째, 서비스 대상을 살펴보면 Connexions는 13~19세의 모든 청소년들을 서비스 대상으로 하고 있다. 따라서 일과 진로, 여행, 스포츠와 여가, 학습, 주거, 건강 등 일반 청소년들을 대상으로 하는 서비스도 함께 제공되고 있다. 그러나 CYS-Net은 위기청소년에 국한하여 서비스를 제공하도록 강조하고 있다. 이는 장단점이 모두 있다고 볼 수 있는데, 한편으로는 Connexions의 경우보다 CYS-Net이 더 전문화된 서비스를 제공하기 용이한 점이 이런 특성에 기인한다고 볼 수도 있다.

셋째, 인력배치에서는 더 큰 차이를 볼 수 있는데, CYS-Net의 청소년동반자는 지역 청소년상담지원센터에만 배치되지만, Connexions의 PA는 중앙정부 차원에서 선발하고, 지역 Connexions 센터뿐만 아니라 학교, 청소년 단체 등에도 배치된다. 이는 지역자원의 연계나 네트워크 측면에서 Connexions가 갖는 이점이라고 볼 수 있다.

표 13. CYS-Net과 Connexions 시스템

| 구 분  |    | CYS-Net*            | Connexions**                         |
|------|----|---------------------|--------------------------------------|
| 주관부처 |    | 여성가족부               | 교육기술부                                |
| 재 원  |    | 단일부처 예산<br>(여성가족부)  | 통합부처 예산<br>(교육기술부/내무부/로또기금 등)        |
| 인력   | 명칭 | YC(Youth Companion) | PA(Personal Advisor)                 |
|      | 배치 | 지역 청소년상담지원센터        | Connexions 센터, 학교,<br>청소년단체, 지역사회단체  |
|      | 처우 | 상대적 불안정             | 안정(교사 수준)                            |
| 대 상  |    | 9~24세 위기청소년         | 13~19세 모든 청소년<br>(주 대상: 16~19세 NEET) |

※ 출처: \* 2011청소년동반자 운영지침(여성가족부)

\*\* <http://www.direct.gov.uk/en/YoungPeople> 에서 발췌 (2011.10.4)

이와 같은 면에서 보면 CYS-Net이 Connexions에 비해 연계체제의 활용이나 지속적인 서비스 연결에서 취약한 구조를 갖고 있다고 볼 수 있다. 그러나 다른 측면에서는 CYS-Net 소속 요원들이 전문성을 가지고 위기청소년을 변화시키는 것에 초점을 두고 있다면 PA는 자원봉사 개념과 유사하게 전개되어 전문성을 바탕으로 한 활동으로 발전하기 어렵다는 한계를 가지고 있다고 볼 수 있다.

Connexions 프로그램 4년차에 수행된 연구에서 Connexions 사업의 정착을 위한 4가지 방안이 제시되었는데(Jones & Mortimer, 2004; Joyce, White, & Franses, 2004) 이를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, Connexions의 서비스 내용이 얼마나 청소년 개개인에게 적합하게 전달되는가에 대한 것이다. 이를 위해 Connexions에서는 개입 초기에 청소년들에게 Connexions가 제공하는 서비스가 어떤 것인지를 알려주고 Connexions 서비스를 이용여부를 청소년들이 직접 결정하게 하도록 하고 있다. 두 번째는 청소년들의 위기와 관련된 요구를 만족시키기 위해 필요한 제도적 틀을 제공하느냐 하는 것이다. 세 번째는 대상 청소년들의 심리적 변화와 관련된 것이었다. 네 번째는 가족 간의 안정감, 건강, 교육, 등을 지속적이고 집중적으로 지원하기 위해 유관 기관과 연계하는 것이 안정적인가 하는 것이었다. 나아가 위와 같은 방안이 효과적으로 수행되기 위해서는 첫째, 위기 청소년과 PA(Personal Adviser)의 신뢰관계 구축, 둘째, PA의 책임감과 융통성, 셋째, 집중적인 투자와 규칙적인 만남, 넷째, 초기개입 단계에서 세심한 욕구 파악, 다섯째, 광범위한 연계자원 활용, 여섯째, PA의 리더십,

일곱 번째, 기관 간 업무협약의 구체화 및 향후 협약내용의 활용 등이 필요하다고 보았다(Liz Hoggarth & Douglas Smith, 2004).

지금까지 살펴본 Connexions의 사례를 중심으로 CYS-Net이 정착과정에 시행착오를 줄이기 위한 구조적인 측면들을 제시해 보고자 한다.

첫째, 전술한 바와 같이 중앙부처 차원에서 통합예산으로 운영되고 있는 Connexions와 달리 CYS-Net이 갖는 부처 간 단절과 서비스 지속성의 한계를 극복하기 위해서는 교육과학기술부, 노동부, 법무부, 보건복지부 등과 더 유기적인 협조체제를 구축하는 것이 필요하다. 최근 법적인 근거를 준비 중인 장기결석, 학업중단 청소년에 대한 개입에 있어서 관련 부처 간 명확한 업무협력체계를 준비하는 것이 도움이 될 수 있을 것이다. 현재 우리나라에서는 CYS-Net 필수연계기관을 총리훈령으로 규정하여 협력하도록 하고 있고, 법무부 보호관찰 대상 청소년을 청소년동반자와 연계시키는 방안을 일부 진행 중에 있으며, 노동부의 청소년 자활 프로그램인 취업성공패키지 프로그램과 CYS-Net 자활 프로그램인 두드림 사업이 협력관계를 유지하고 있는데 이를 더 확대시키는 것 또한 필요하다.

둘째, 위기청소년 지원을 위한 필수 서비스 제공기관, 예를 들면 상담센터, 쉼터, 건강가정지원센터, 정신보건센터, 대안교육센터 등을 한 체제 속에 두는 것도 검토해 볼 만하다. 다시 말해 국가 정부기관으로 청소년청을 설립하고 지역에서 위기청소년 지원 기능을 통합 운영하는 방식이다. 이는 서비스의 단절을 최소화하여 위기청소년이 자립할 때까지 지속적으로 한 체제 내에서 서비스를 제공할 수 있도록 하는 이점이 있다.

다음은 Connexions의 영향력에 관한 연구결과를 바탕으로 CYS-Net의 정착에 관해 고려해야 할 점을 살펴보고자 한다.

첫째, CYS-Net이 청소년들에게 제공할 수 있는 서비스의 내용을 보다 구체적이고 분명하게 전달할 필요가 있다. 모든 것을 다 지원할 수 있다는 식으로 홍보를 모호하게함으로써 상담지원센터가 청소년이나 보호자로부터 지나치게 과한 서비스 제공을 요구받는 문제도 발생하고 있지만, 한편으로는 CYS-Net을 이용하는 청소년 입장에서 볼 때도 자신이 받을 수 있는 서비스를 분명히 알 때 서비스를 이용하고자 하는 동기 또한 생기게 되기 때문이다. 이를 위해 Connexions에서는 개입초기에 청소년 스스로 Connexions에서 제공하는 서비스 중 어떤 서비스를 이용할 것인지 선택하도록 하고 있다.

둘째, 기관 연계를 위한 업무협약 시 두 기관의 역할과 기능이 분명하게 명시될 필요가 있다. 연계의 필요성을 인식하고, 각 기관이 가지고 있는 특성들을 충분히 고려하여

구체적인 역할을 명시해놓지 않으면 서비스 연계과정에서 청소년들에게 혼란을 유발할 수 있다. Connexions에서도 구체적인 협약서 작성 및 이행이 사업 성패에 중요한 요인임을 지적한 바 있다. CYS-Net 정착의 관점에서 본다면 연계 기관 간 역할 규정은 반드시 필요하다고 볼 수 있다. 각 기관들이 서로 종속관계가 아니기 때문에 아주 명확한 역할 나누기에는 한계가 있겠으나 CYS-Net을 통해 서비스가 원활하게 청소년에게 제공 되도록 하기 위해서는 어느 정도 역할을 구분하는 것이 필요하다.

셋째, 학교복귀, 직업훈련 프로그램 참여, 취업 등 가시적인 성과를 위한 제도적인 틀을 제공하는 것도 중요하나, 이를 위해서는 위기청소년 개개인의 자존감 향상, 진로의식 발달, 가족관계 개선 등을 위한 개입이 선행되어야 한다는 점을 분명히 할 필요가 있다. CYS-Net의 경우 대체로 상담전공 석사 이상의 학력과 관련 경험을 갖춘 요원을 선발하여 배치했기 때문에 서비스 연계 이전에 개개인의 심리적 특성이나 대인관계, 가족관계 개입에 전문적으로 개입할 수 있는 강점을 가지고 있다. 이는 어느 나라의 서비스 전달 체계에 비교해도 뒤지지 않을 정도의 특성이자 강점이라고 볼 수 있다. 따라서 이러한 CYS-Net의 전문성과 강점을 부각시켜 가시적인 성과를 장기화할 수 있는 방안을 마련하는 것이 CYS-Net 정착에 매우 중요하다고 볼 수 있다.

## 나. 국내 통합지원모델 현황

아동 청소년에 대한 사회적 대책 필요성이 높아지면서 각 부처 및 지방자치단체, 민간기관 등에서 정책영역 및 정책대상별로 다양한 사업이 전개되고 있다. 따돌림, 학업중단, 가출, 비행 등 위기상황에 처해 건강한 발달을 위협받고 있는 아동 청소년들이 체계적으로 발굴되어 맞춤형·통합적인 지원을 받기 위해서는 지역사회 내 관련 사업간 연계 강화를 통한 촘촘한 사회안전망 조성이 필수적이라고 할 수 있다. 본 장에서는 보건복지부, 교육과학기술부 등 중앙부처 차원에서 이루어지고 있는 대표적 통합지원모델의 추진체계, 현황, 사업내용 등을 중점적으로 살펴보는 가운데, CYS-Net과의 관계 분석을 통해 부처별 통합지원모델 간 연계 협력체계 구축과 역할분담 방안을 제시해보고자 한다. 나아가 이들 통합지원모델의 발전과정 검토를 통해 향후 CYS-Net 정착과정 및 정착 평가 기준에 대한 시사점을 도출해보고자 한다.

## 1) 드림스타트

빈곤취약계층 아동지원을 위한 사업으로는 0-12세 저소득층 아동을 대상으로 중앙일보, 한국복지재단 등이 운영하는 위스타트 사업, 사회복지공동모금회가 운영하는 0-7세 영유아통합지원사업인 시소와 그네 등이 있으나, 본 연구에서는 보건복지부에서 총괄하고 있는 드림스타트 사업을 중심으로 살펴보고자 한다.

### 가) 사업목적

드림스타트 사업의 목적은 가난의 대물림을 차단하고 모든 아동에게 공평한 출발기회를 보장하기 위하여, 공적전달체계 중심의 지역사회 건강, 복지, 보육 협력·연계 체계를 구축하여 수요자의 실제욕구에 부응하는 맞춤형 통합서비스를 제공하는 것이다(보건복지부, 2011).

### 나) 관련법

드림스타트 사업은 아동복지법 개정안에 법적근거를 규정 추진 중에 있다. 2011년 현재 드림스타트 사업의 추진근거는 아동복지법 제4조 ‘국가와 지방자치단체는 아동의 건강과 복지증진에 노력하여야 하며, 이를 위한 시책을 시행하여야 한다.’ 및 대통령 공약사항과 100대 국정과제에 명시되어 있다.

### 다) 추진체계

드림스타트 사업은 보건복지부가 사업을 총괄하고, 시·도(청)는 시·군·구(청)의 드림스타트 사업지역 선정·추천, 운영 관리, 사업추진실적을 점검한다. 각 시·군·구에 소속된 드림스타트센터는 직접 사업을 운영한다. 드림스타트 사업지원단은 보건복지부의 정책 방향에 맞추어 사업운영을 지원하는 기능을 수행한다. 주요 업무로는 사업기획 및 개발, 각 지역 드림스타트센터의 업무 지원·모니터링, 센터 실무자 교육, 연구 및 평가, 사업 홍보 등이 있다(한국청소년상담원, 2010b).

드림스타트 사업 추진을 위한 자문·지원체제로 관할 시·군·구 부단체장을 주축으로 한 ‘운영위원회’ 및 관련분야 전문가로 구성된 수퍼비전 체계를 구축하도록 하고 있으며, 전국을 8개 권역으로 나누어 권역별 멘토센터를 지정, 사업운영과 관련된 우수 사례 및 정보를 멘토센터와 공유하도록 하고 있다. 드림스타트 전담팀(드림스타트센터)

은 전담 공무원 3인과 사회복지사, 보육교사, 간호사 등 민간인력 3인으로 구성되며, 시·군·구 내 빈곤아동이 밀집한 읍면동을 거점지역으로 센터를 설치하되 지방자치단체 운영실정에 따라 인근 읍면동으로 사업 범위 확대가 가능하다.



그림 7. 드림스타트 사업 추진체계

※출처: 드림스타트 홈페이지 [http://www.dreamstart.kr/sub\\_01/body03.asp](http://www.dreamstart.kr/sub_01/body03.asp)에서 발췌 (2011.5.3)

#### 라) 지원현황

드림스타트사업은 2007년 16개 시범지역을 시작으로, 2008년 32개 시범지역, 2009년 75개 지역, 2010년 101개 지역, 2011년 131개 지역에서 실시되었고, 2012년 181개 지역, 2013년 232개 지역까지 확대될 예정이다. 예산은 지방자치단체 경상보조금으로 센터 당 3억(국비 100%, 단 서울은 국비 67%)의 사업운영비가 지원되며, 2010년에는 사업운영비로 총 298억원이 지원되었다. 2010년 드림스타트 서비스 수혜자는 임신부 및 0~12세 아동 총 32,404명(남성 15,938명, 여성 16,466명)이었다(한국청소년상담원, 2010b). 드림스타트사업 초기에는 중복지원을 방지하기 위하여 위스타트 및 교육복지우선지역 등 유사사업이 실시되고 있는 지역에 드림스타트센터 설치를 가급적 지양하였으나, 사업 및 드림스타트 사업이 전국적으로 확대 실시됨에 따라 같은 지역에서 유사사업을 실시하는 경우, 지역 사정에 따라 서비스 내용이 중복되지 않도록 조정하여 실시하도록 권고하고 있다.

마) 사업내용

드림스타트 서비스 지원 대상은 기초수급가정 및 차상위층 가정, 공동생활가정, 가정 위탁, 대리양육, 결손가정, 성폭행 피해아동을 우선 지원하는 것을 원칙으로 한다. 드림스타트 사업지역으로 선정되면, 해당 시·군·구 내 국민기초생활수급자 및 차상위 가정 등 취약계층 0세(임산부 포함~12세 아동 및 가족에 대한 욕구조사 및 위기도 사정을 실시하여, 고·중위기 및 특정지표 고·중위기에 해당하는 300명 내외 아동에게 서비스를 제공한다(보건복지부, 2011).



※ 실 사업대상 : 빨간색(통합 사례관리대상), 노란색(일반 사례관리 대상)

그림 8. 드림스타트 대상자별 사례관리 주기

※ 출처: 전연진, 김호정(2009). 드림스타트 운영매뉴얼, p.43

드림스타트 서비스는 사업고유기능 및 아동발달지원의 우선순위를 고려하여 기본/필수/선택서비스로 구분되며, 각 드림스타트센터에서 기본 및 필수서비스를 중심으로 운영하도록 권장하고 있다. 기본서비스는 모든 대상자 가정에 드림스타트센터 팀원이 직접 방문하여 대상아동 발굴 및 통합사례관리를 실시하는 것이며, 필수서비스는 아동발달 영역별(신체건강/인지언어/정서행동, 양육) 목표달성을 위해 필수적인 프로그램들로, 건강검진 및 예방, 정신건강, 안전산후관리, 기초학습지원, 사회정서지원, 부모교육 등 6종으로 구성된다. 선택서비스는 아동발달 및 사업지역의 특성에 따라 필수서비스 이외에 추가적인 지원이 가능한 서비스로, 건강관리, 치료지원, 학습지원, 문화체험, 양육지원 등으로 구성된다. 또한 사업이 전국적으로 확대 실시됨에 따라 각 지역의 면적, 인구

아동취약성, 재원, 자원요소 등에 따라 전국을 대도시 자치구, 대도시 기초단체, 중소도시 기초단체, 농산어촌 기초단체 4개 유형으로 구분하여 지역유형별로 센터에서 직접 서비스를 제공하는 비율을 제한한다. 즉, 드림스타트센터는 대상자에게 서비스를 직접 제공하는 것을 지양하고, 지역사회 내 다양한 자원을 발굴하여 연계하고, 통합사례관리를 제공하는 것에 초점을 두고 있다.

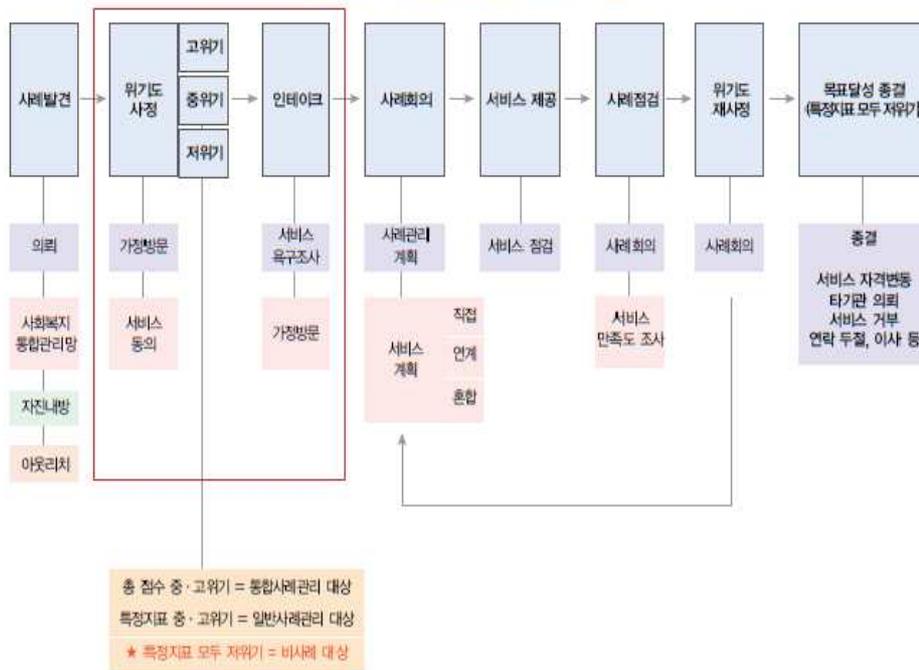


그림 9. 드림스타트 통합사례관리 절차

※출처: 전연진, 김호정(2009). 드림스타트 운영매뉴얼, p.40

2011년 보건복지부 연두 업무보고 자료에 따르면, 보건복지부는 부처별, 기관별로 분절되어 있는 아동정책을 지역별 실정에 맞게 효율적으로 제공하기 위한 조정체계 구축의 일환으로 시·군·구 드림스타트센터를 지역거점센터로 확대·개편하고, 분야별로 분산된 아동지원기관을 통합하여 인구아동개발원 설립 추진을 검토 중이다(보건복지부, 2010).

바) CYS-Net 정착과정 연구에 주는 시사점

드림스타트와 CYS-Net은 지역사회를 기반으로 복합적인 욕구를 가진 서비스 대상자에게 위기도 사정 및 체계적인 사례분석을 통해 맞춤형 통합 서비스를 제공한다. 또한 드림스타트센터가 해당 시·군·구 내 지역자원을 발굴하고 대상자에게 서비스를 연계하는 허브기능을 수행하는 것 또한 CYS-Net 내 청소년상담지원센터의 역할과 유사하다고 볼 수 있다. 그러나 드림스타트의 경우, 2007년 사업이 시작된 이래, 현재까지 사업지역의 확산, 효율적인 네트워크 구축, 서비스 효과성 도출에 주력하는 등 사업정착과정 중에 있으므로 장기적인 관점에서 볼 때, CYS-Net 정착과정에 대한 시사점을 도출하기는 이른 감이 있는 것이 사실이다. 그러나 드림스타트 사업에 대한 검토를 통해 향후 CYS-Net과 드림스타트 사업이 상호 발전해 나가기 위한 시사점을 도출해 보는 것 또한 흥미로운 접근이 될 수 있을 것이다.

첫째, 현 시점에서 지역사회 내에서 드림스타트와 CYS-Net간 양방향적이고 현실적인 협조체계 구축이 어느 때보다 요구된다고 할 수 있다. 드림스타트와 CYS-Net 사업이 전국적으로 확대해 나감에 따라 지역에 따라 유기적인 협조가 잘 이루어지고 있는 곳도 있다. 그러나 현실적으로는 양 사업 간 연계에 어려움이 따르고 있는 것이 현실이다. 현재 드림스타트와 CYS-Net의 소관부처는 각각 보건복지부, 여성가족부로 상이하다. 드림스타트센터와 CYS-Net 설치 지역이 상이하여 적극적인 연계가 현실적으로 불가능한 경우도 있으나, 일부 지역에서는 드림스타트센터와 청소년상담지원센터가 한 지역, 한 건물 내에 위치하고 있음에도 불구하고 소관부처가 달라서 적극적인 연계협력이 이루어지지 않는 경우도 있다. 사업을 주관하는 중앙부처는 다를 지라도, 드림스타트와 CYS-Net은 궁극적으로 지역사회 내 위기 아동·청소년을 지원하기 위한 사업이므로 상호 간 유기적인 협조체계 구축이 어느 때보다 요구된다고 할 수 있다.

이를 위해 일방향적인 연계가 아닌, 양방향적인 연계협력방안이 마련되어야 할 것이다. 즉, 드림스타트에서 종결되는 12세 이상(초등학교 졸업 후)아동 중, 중·고위기 청소년의 경우 CYS-Net으로 연계되어 지속적인 개입이 이루어질 수 있어야 할 뿐만 아니라 CYS-Net상에서 발견된 청소년 중 중고위기 아동의 경우, 드림스타트에 의뢰하여 아동이 건강하게 성장하는 기반을 마련하고 적절한 사전예방적개입이 이루어질 수 있도록 해야 한다.

더불어, 지역 청소년상담지원센터에서는 9-12세 초등학교 고학년 연령 아동 및 그 가족에 대한 심리상담 및 학교폭력·성폭력 예방 교육실시 등을 실시하고, 드림스타트 운

영협의회 및 수퍼비전체계와 CYS-Net 운영위원회, 실행위원회, 1388청소년지원단 등의 지원체계에 상호 적극적으로 참여함으로써 현실적인 지원이 이루어지도록 하는 등 상호 간 협조체계 구축을 통해 지역사회 아동청소년 안전망을 더욱 공고히 할 수 있을 것이다.

둘째, CYS-Net 참여기관 간 역할 및 서비스 내용 정비를 통해 CYS-Net 전문인력의 소진을 방지할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 드림스타트 사업의 경우, 드림스타트 센터 내 지방자치단체 공무원과 건강, 보육, 복지 분야별 전문인력을 채용하여 공적전달체계 중심의 사전예방적 지원체계 구축에 주력하고 있다. 즉, 일단 사업지역으로 선정되면 공적전달체계를 활용하여 기초수급, 차상위, 한부모 가정 등 취약계층 아동 및 가족의 명단을 확보하고 위기가능 아동을 조기 발견하여 위기 스크리닝을 실시한다. 또한 건강, 보육, 복지 분야별 전문인력이 신체건강, 인지언어, 정서행동 등 아동의 전인적인 발달에 필요한 기본/필수/선택 프로그램을 전문적으로 운영하고, 해당분야 지식 및 경험을 활용하여 지역사회 내 전문기관에 연계함으로써 보다 효율적인 사업운영이 가능하다. 그러나 CYS-Net의 경우 가출, 가족해체, 학업중단, 성폭력, 인터넷 중독 등 매우 다양하고 심각한 위기상황에 빠진 청소년을 CYS-Net 전담인력이 위기스크리닝, 상담, 지역사회 연계까지 도맡아 하다 보니 앞서 서론에서 밝힌 바와 같이 3개월의 단기개입을 가정한다 하더라도 CYS-Net에 참여하는 인력 1인당 1년에 약 85.6명을 상담하고 지원하는 것이 된다. 물론 현재까지는 CYS-Net 인력의 전문지식과 지역사회 내 다양한 경험을 토대로 큰 무리 없이 사업이 진행되고 있는 경우도 있으나, 장기적인 관점에서 볼 때는 CYS-Net 전문인력의 소진, 이탈 뿐 아니라 서비스의 질적 하락 등의 어려움을 유발할 수 있다는 점을 간과할 수 없다. 따라서 향후 CYS-Net 사업에 참여하는 기관 간 역할 및 서비스 내용을 정비하는 과정에서 CYS-Net의 허브기관을 담당하고 있는 청소년상담지원센터 및 CYS-Net 전담인력의 역할과 기능에 대한 진지한 고민이 뒤따라야 할 것이다.

## 2) 교육복지우선지역

### 가) 사업목적

교육복지우선지역 지원 사업은 저소득층 자녀에 대한 교육·문화·복지영역에서 다차원적인 지원을 통하여 교육 불평등을 최소화시키고자 노력하는 사업이다. 이 사업의 주요 목적은 학교가 중심이 되어 교육취약집단 밀집지역에 대한 우선지원을 통해 교육취약집단

의 교육적 성취를 제고함으로써 교육 형평성을 실현하는데 있다(교육과학기술부, 2010).

#### 나) 관련법

교육복지우선지역 지원 사업은 2010년 12월 27일 공포된 초·중등교육법 시행령 제 54조(학습부진아 등에 대한 교육) 제3항 ‘교육과학기술부 장관 및 교육감은 정상적인 학교생활이 어려운 학생이 밀집한 학교에 대하여 교육·복지·문화 프로그램 등을 지원하는 사업을 실시하여야 한다.’ 및 제4항 ‘지원사업 대상학교의 선정기준, 대상학생의 선정절차 등 지원사업에 관하여 필요한 세부사항은 교육감의 의견을 들어 교육과학기술부 장관이 정하여 고시한다.’ 에 법령상 근거가 마련되어있다.

#### 다) 추진체계

교육복지우선지역 지원사업은 교육과학기술부가 사업을 총괄하고, 시·도교육청에서 사업전담팀을 구성하여 시·도 연구지원센터 구성·운영, 사업지침 제공, 관련사업과 연계 및 조정 등 광역단위 사업을 지원한다. 지역 교육청에서는 사업전담팀이 지역연구팀을 구성하고, 지역특성을 반영한 단위사업 추진, 유관사업 수행부서들과 상호공조체제 구축, 학교와 지역사회 간 연계망 구축 등 지역차원의 교육복지우선지원사업 총괄업무를 수행한다. 각 단위 학교 사업전담팀은 학교단위 교육복지사업을 기획·추진하며, 학교에 따라 교육복지 운영위원회를 구성하여 참여학생 선정, 사업현황 점검, 예산 심의 등의 기능을 수행한다. 교육복지우선지원사업 지원을 위해 중앙에는 교육과학기술부 차관, 행안부, 복지부, 여가부 등 관계부처 국장급 공무원 및 민간 전문가로 구성된 중앙교육복지정책협의회를 구성하여 부처별 연계 협력방안을 강구하고 있으며, 그 밖에 광역단위의 교육복지정책협의회, 기초자치단체 별 지역사업운영협의회를 구성·운영하고 있다. 교육복지우선지원사업 중앙 연구·지원센터는 사업의 기본방향제시 및 정보제공, 사업평가 및 환류 등 사업운영에 관한 전문적 연구와 지원기능을 수행한다(김정원 외, 2008).

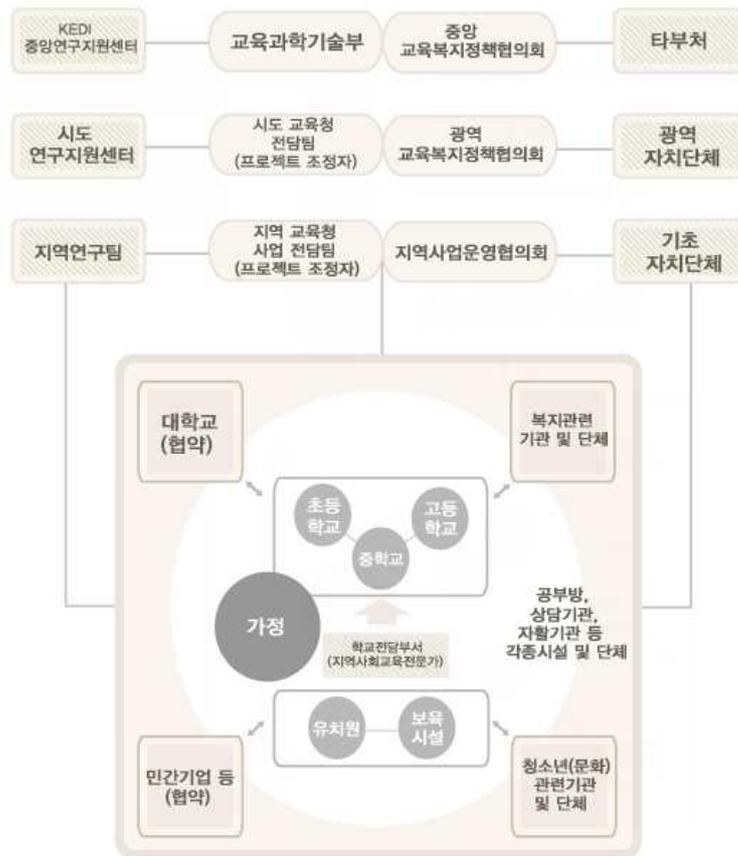


그림 10. 교육복지우선지역 지원사업 추진 및 지원체계

※출처: 김정원 외(2008). 교육복지사업 발전방안 연구. p.62

라) 지원현황

교육복지우선지원 사업은 2003년 8개 시범지역을 시작으로 2005년 15개 지역, 2006년 30개 지역, 2007년 60개 지역, 2008년~2010년 100개 지역 684개교(초등학교 394개교, 중학교 284개교, 고등학교 6개교)에서 실시되었다. 예산은 2010년 특별교부금 310억, 시·도 대응투자 416억5천5백만원 등, 총 726억5천5백만원이 지원되었다(교육과학기술부, 2010).

마) 사업내용

교육복지우선지원 사업은 경제적 취약집단을 비롯하여 다문화 가정, 북한이탈주민, 기초학력 미달 등 다양한 수준의 교육적 취약성을 지니거나 교육적 성취에 있어 상대적으로 불리한 상황에 있는 교육취약 아동·청소년 밀집지역 및 학교를 대상으로 사업을 실시한다. 교육복지우선지원 사업지역 신청 1차 조건은 국민기초생활보장수급가정 학생 및 법정 한부모가정 학생 등 경제적 취약집단 학생수와 비율이다. 교육복지우선지원 대상학교로 선정되면 전체 학생을 사업대상으로 하되, 빈곤, 가정해체 등 중층적 취약성을 지닌 학생들은 집중관리대상이 된다(김정원 외, 2009).

표 14. 교육복지우선지역 사업 참여 학생 구분

|        |   |
|--------|---|
| 집중관리학생 | 총체적 지원 및 집중적인 관리 대상 학생<br>- 여러 가지 문제가 누적된 복합적인 취약성을 가지고 있어, 지속적이고 통합적인 지원과 관리가 필요한 학생   |
| 집중지원학생 | 공식적으로 파악된 교육취약집단 및 실재하는 교육취약집단 학생<br>- 국민기초생활보장 수급자 가정 학생<br>- 차상위계층 학생<br>- 다문화가정 학생<br>- 새터민가정 학생<br>- 장애학생<br>- 기초학력미달 학생 등 포함 |
| 전체 학생  | 취약지역 및 학교에 속해 있는 모든 학생  |

※출처: 김정원 외(2009). 교육복지투자우선지역 지원 사업 연수 프로그램: 학교장용. p.39

중층적 취약성을 가진 학생들의 실질적 변화를 유도하기 위해, 학년 초 학생, 교사, 지역사회 교육전문가가 함께 각 사례별로 단기목표 또는 연간목표를 수립하고, 단계별 지원계획을 수립한 후, 지속적인 모니터링을 통해 학생의 변화상황을 모니터링하는 등 사례별 집중관리시스템을 도입·운영한다.

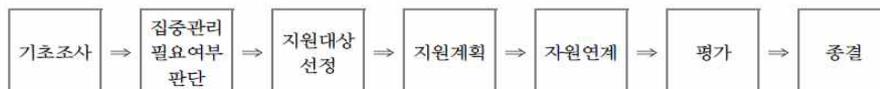


그림 11. 교육복지우선지역사업 사례별 집중관리 단계

※출처: 한국교육개발원(2008). 교육복지투자우선지역 지원 사업 매뉴얼. 한국교육개발원. p.54

교육복지우선지원 사업의 주요 영역은 학습, 문화·체험, 심리·정서, 복지 등으로 구분된다. 각 영역 간 권장되는 비중은 별도로 없으며 집중지원학생의 필요와 욕구를 반영하여 학교 내에서 영역 간 프로그램 실시 비율을 결정한다(한국교육개발원, 2008).

표 15. 교육복지우선지역사업 사업영역 및 주요프로그램

| 영역    | 목표                                    | 프로그램(예시)  |
|-------|---------------------------------------|---|
| 학습    | 학력 증진과 학습 지원                          | - 도서관 활성화 사업<br>- 기초 학력 부진 학생 학습지도<br>- 일대일 학습 지원(학습 멘토링)<br>- 저소득층 우수학생 학습지도<br>- 정규교과, 재량활동 등을 통한 체험학습<br>- 교과 관련 특기적성 활동 |
| 문화·체험 | 다양한 문화·체험                             | - 문화 관련 특기적성, 체험학습 등<br>- 계발활동을 활용한 문화 활동<br>- 동아리활동<br>- 축제  |
| 심리·정서 | 특별한 심리·정서적 문제 해결 및 욕구 충족을 통한 정신 건강 도모 | - 개별상담 및 집단상담<br>- 가정 방문 및 가족상담<br>- 학습 장애요소 진단 및 치료<br>- 부적응 학생진단 및 치료<br>- 정서 멘토링   |
| 복지    | 건강한 신체 발달 지원 및 보호                     | - 방과 후 교실, 야간 보호 교실<br>- 건강 검진 및 치료<br>- 학습 준비물 지원  |
| 지원    | 교사와 학부모 역량 제고                         | - 학부모 연수<br>- 교사 연수<br>- 사업 홍보<br>- 지역사회교육전문가 및 교사의 사업 활동 지원<br>- 학습자료 개발, 교과연구 등 교원전문성 신장                                  |

※출처: 한국교육개발원(2008). 교육복지투자우선지역 지원 사업 매뉴얼. 한국교육개발원. p.57

#### 바) CYS-Net 정착과정 연구에 주는 시사점

교육복지우선지원 사업과 CYS-Net은 지역사회 내 활용 가능한 다양한 자원을 연계하여 대상자의 건강한 성장·발달을 도모하는 통합지원체계라는 공통점이 있다. 그러나 교육복지우선지원 사업은 도움을 필요로 하는 대상자를 학교단위, 즉 학교내부에서 발견하여, 지역사회 지원체계를 활용하여 다각적으로 지원하되, 이들의 교육형평성을 제고하는 것이 주된 목표라고 볼 수 있다. CYS-Net은 학교 내·외부를 막론하고 지역사회 내부에서 교육, 경제, 의료, 법률 등 사회적 위기에 처해있는 위기청소년이 발견될 경우 즉각적인

one-stop서비스를 지원하는 체계를 갖추고 있다. 이러한 점에서 볼 때, 교육복지우선지원 사업은 시·도 CYS-Net 모형보다는 단위 시·군·구 CYS-Net 운영에 대한 시사점을 보다 잘 제공해줄 수 있을 것으로 기대된다.

첫째, CYS-Net 상에 구축된 학교지원단 및 1388교사지원단을 보다 적극적으로 활용하여 시·군·구 내 교육복지우선지원 사업으로 선정된 학교와 연계협력체계를 공고히 할 필요성이 제기된다. 시군구 학교지원단은 지역 내 각 급 학교의 장으로 구성된다. 학교지원단은 반기별 1회 회의를 통해 학교와 CYS-Net 간의 연계협력방안에 대해 논의 하고 있다. 학교 지원단을 통해 보다 광의적인 차원의 연계협력방안이 논의 될 수 있다면, 보다 현장중심의 위기청소년 발굴 및 연계협력을 위해 활동하고 있는 자원이 1388교사지원단이라고 할 수 있다. 1388교사지원단은 각급 학교 교사들로 구성되어 학교내부에서 발견된 위기청소년이 가출, 학교폭력, 성매매 등 2차 위험에 노출되기 이전에 신속히 CYS-Net의 지원을 받을 수 있도록 청소년상담지원센터 등 지역사회와 연계하여 청소년 보호 및 지원활동을 하는 교사들의 조직이다. 현재 교사지원단은 교총 및 전교조 중앙지부에서 사업 홍보 및 가입 희망자를 모집하고 교총이나 전교조 지부에서 교육을 실시하고 있다. 그러나 1388교사지원단이 '학교 - CYS-Net 간 유기적인 연계협력자원' 으로 기능할 수 있는 매우 중요한 인적자원임에도 불구하고, 일부 지역에서는 단위학교 차원에서 교사지원단이 적극적으로 관리되지 못하는 것이 현실이다. 지역 현장에서 1388교사지원단이 잘 활용되는 경우, 학교 내에서 발굴된 중층적 취약성을 지닌 학생들의 집중관리시스템 운영 시, CYS-Net과 연계시스템 구축으로 체계적인 사정 및 협력체계 구축을 통해 사각지대에 놓인 학생을 빠짐없이 발굴 할 뿐 아니라 학생 개개인에게 우선적으로 제공되어야 하는 맞춤형 프로그램 중심의 제공이 가능할 것이다. 또한 학업중단 및 이탈 학생 발생 시, CYS-Net의 두드림 존 프로그램, 학업중단 청소년 지원사업 등으로 연계되어 지속적인 관리가 이루어질 수 있을 것이다. 이를 위해 시군구 청소년지원센터와 단위학교 간 보다 적극적인 1388교사지원단 관리방안이 도입되어야 할 것이다. 학교지원단 및 1388교사지원단의 역할 및 중요성은 CYS-Net이 정착된 센터에 대한 근거이론 분석을 통해서도 확인해볼 수 있을 것으로 기대된다.

한편, 교육복지우선지원 사업은 경제적·교육적으로 취약한 여건을 지닌 지역의 아동·청소년에게 통합적인 서비스를 지원한다는 점에서 드림스타트 사업과 유사한 부분이 있다. 실제로 드림스타트와 교육복지우선지원 사업이 실시되고 있는 지역에서 사업대상과 내용의 중복여부에 대한 논란이 발생하고 있기도 하다. 이는 초등학교 고학년 연령에 해당하는 위기청소년의 경우, CYS-Net 사업에도 마찬가지로 적용되는 부분이라고 할 수 있

다. 이에 지역 실무자들 간 이해관계를 떠나, 대상자에게 효과적인 서비스를 제공하기 위해 사업간 접근 내용과 방식의 차별성을 보다 구체적으로 구분하여, 상호 역할분담을 해나가는 노력이 필요할 것으로 보인다(김정원 외, 2008).

### 3) 학교안전통합시스템(Wee 프로젝트)

#### 가) 사업목적

학교안전통합시스템(이하 Wee 프로젝트)은 학교·교육청·지역사회의 긴밀한 협력을 통해 학습부진, 학교부적응 등 위기학생 및 일반학생에게 진단-상담-치료의 one-stop 상담 및 치유프로그램을 제공하는 사업이다. 이 사업의 주요 목적은 지역사회의 인적·물적 인프라 활용을 통하여 학교부적응 학생 해소 및 인적자원의 유실을 방지하고, 위기 상황에 노출된 학생에 대한 종합적인 대안교육망을 구축·운영하는 것이다.

#### 나) 관련법

Wee 프로젝트는 '학습부진 또는 성격장애등의 사유로 정상적인 학교생활을 하기 어려운 학생 및 학업을 중단한 학생들을 위해 교육상 필요한 시책을 강구' 하도록 한 초·중등 교육법 제28조 (학습부진아등에 대한 교육)를 근거로 실시되고 있으며, 2004년 1월 초·중등 교육법 개정을 통해, 제19조의2 (전문상담교사의 배치 등)에 학교 및 교육청에 전문상담교사를 배치할 수 있는 근거가 마련되었다. 또한 2008년 100대 국정과제로 선정되어 추진되고 있다.

#### 다) 추진체계

Wee프로젝트는 교육과학기술부가 총괄하는 사업으로, 학교와 교육청, 지역사회가 연계된 3단계 시스템으로 구성되어 있다. Wee class는 학교 부적응 학생을 조기에 발견하고 예방하여 학교 적응력을 향상시키기 위해 설치된 학교단위 1차 안전망이다. Wee center는 지역교육청 차원에서 설치되며, 각 학교에서 선도 및 치유가 어려워 의뢰한 위기학생 및 희망학생을 대상으로 [진단-상담-치료-학교복귀] 서비스를 One-Stop으로 제공하는 2차 안전망에 해당한다. Wee school은 심각한 위기상황으로 장기적인 치유교육이 필요한 학생, 학교나 Wee center에서 의뢰한 학생 또는 학업중단자를 대상으로 기숙형 장기위탁교육을 실시하는 3차 안전망으로 시·도 교육청 차원에서 설치한다.

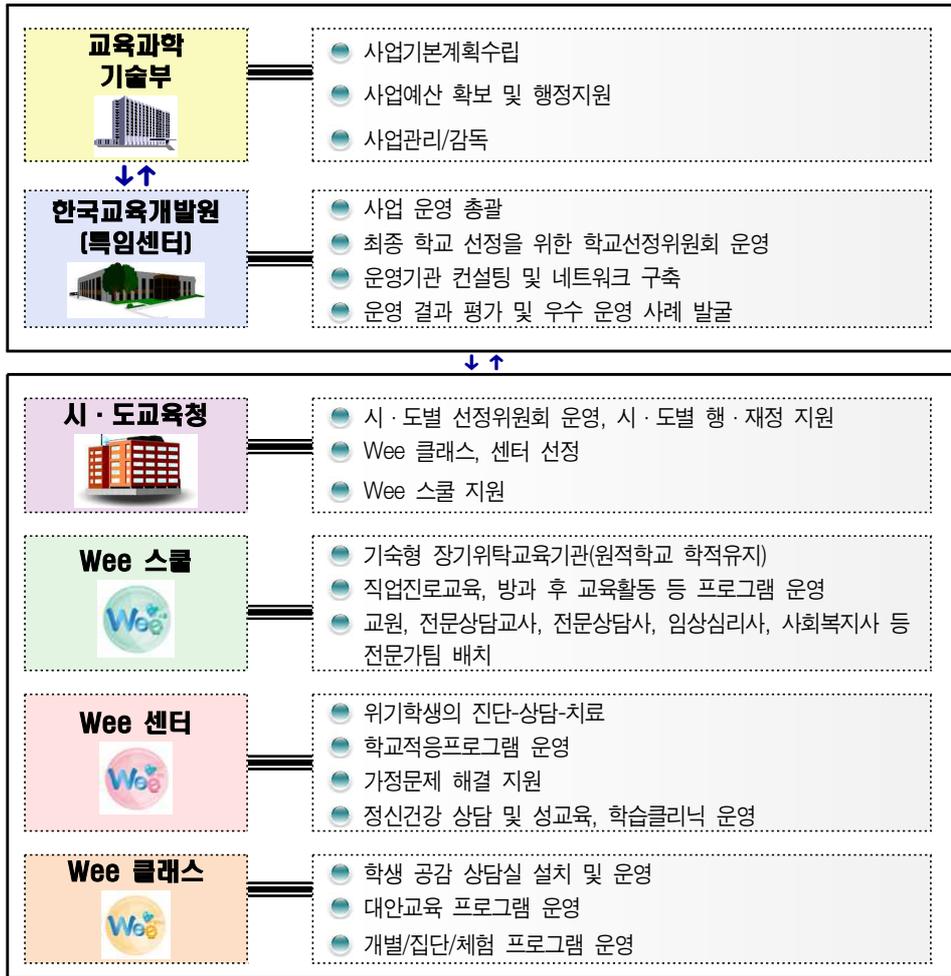


그림 12. Wee 프로젝트 추진체계

※출처: Wee프로젝트 연구특임센터 내부자료(2010).

#### 라) 지원현황

2008년 Wee class 530개소, Wee center 31개소로 시작되어, 2009년 Wee class 약 1,530개소, Wee center 80개소, 2010년 Wee class 2,530개소, Wee center 110개소, Wee school 5개소 및 Wee 프로젝트 특임센터가 개소되었다. 교육과학기술부는 2011년에는 Wee class 3,530개소, Wee center 170개소, Wee school 8개소로 확대하고, 2012년까지 전국 모든 중·고교의 50%까지 Wee class를 확대할 계획이다(교육과학기술부, 2010).

표 16. 시·도별 Wee 프로젝트 설치·추진 현황

| 구분 | Wee Class |       |       |       | Wee Center |      |      |     | Wee School |      |      |   |
|----|-----------|-------|-------|-------|------------|------|------|-----|------------|------|------|---|
|    | 2008      | 2009  | 2010  | 계     | 2008       | 2009 | 2010 | 계   | 2008       | 2009 | 2010 | 계 |
| 서울 | 31        | 80    | 100   | 211   | 2          | 4    | 5    | 11  | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 부산 | 75        | 95    | 80    | 250   | 2          | 3    | 0    | 5   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 대구 | 80        | 84    | 45    | 209   | 2          | 2    | 1    | 5   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 인천 | 25        | 82    | 36    | 143   | 2          | 4    | 0    | 6   | 0          | 0    | 1    | 1 |
| 광주 | 30        | 32    | 30    | 92    | 2          | 1    | 0    | 3   | 0          | 1    | 0    | 1 |
| 대전 | 25        | 37    | 37    | 99    | 2          | 1    | 0    | 3   | 0          | 0    | 1    | 1 |
| 울산 | 25        | 31    | 34    | 90    | 2          | 1    | 0    | 3   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 경기 | 30        | 122   | 210   | 362   | 2          | 5    | 6    | 13  | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 강원 | 25        | 48    | 28    | 101   | 2          | 3    | 1    | 6   | 0          | 1    | 0    | 1 |
| 충북 | 27        | 77    | 20    | 124   | 2          | 6    | 1    | 9   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 충남 | 25        | 61    | 31    | 117   | 2          | 5    | 2    | 9   | 0          | 1    | 0    | 1 |
| 전북 | 25        | 65    | 31    | 121   | 2          | 4    | 2    | 8   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 전남 | 25        | 81    | 50    | 156   | 2          | 5    | 2    | 9   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 경북 | 32        | 45    | 92    | 169   | 2          | 2    | 5    | 9   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 경남 | 25        | 51    | 160   | 236   | 2          | 2    | 5    | 9   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 제주 | 25        | 9     | 16    | 50    | 1          | 1    | 0    | 2   | 0          | 0    | 0    | 0 |
| 합계 | 530       | 1,000 | 1,000 | 2,530 | 31         | 49   | 30   | 110 | 0          | 3    | 2    | 5 |

※출처: 서정원·권해수(2010). 취약계층 청소년의 실질적인 자립을 위한 정책방안 연구: 학업중단 청소년의 취업자립을 중심으로. p.43

마) 사업내용

Wee는 새 시대 생활지도 전략을 상징적으로 나타내는 브랜드로 Wee(우리들)에 Emotion(감성)과 하트(사랑의 서비스)를 접목시킨 의미로서 위기학생 및 일반학생을 대상으로 학교, 교육청, 지역사회가 연계한 다중 안전망을 통해 건강하고 즐거운 학교생활이 되도록 지원하겠다는 의미를 담고 있다. 단위학교 Wee 클래스에서는 전문상담교사를 상시 배치하여 정서불안, 대인관계미숙, 따돌림, 비행 등으로 학교생활에 어려움을 겪고 있는 학생에게 자기표현·감수성 훈련프로그램, 진로탐색·소질개발 프로그램, 학습전략과 방법을 지원하는 학습클리닉 등 개별 및 집단 프로그램과 학생의 특기와 흥미에 맞는 체험프로그램 등을 제공한다.

단위학교에서 지도하기 어렵거나 전문가의 지속적인 관리 및 지원이 필요한 학생은 교육청 차원의 Wee center에 의뢰된다. Wee center에서는 임상심리사가 심리검사 및 사례진단을 실시하고, 전문상담교사, 청소년상담사 등이 가정문제, 학교폭력, ADHD등의 위기

유형별 상담을 제공할 뿐 아니라 지역사회 의료기관, 청소년상담기관 등과 긴밀한 연계망을 구축하여 맞춤형 서비스를 지원한다(한국교육개발원, 2010).

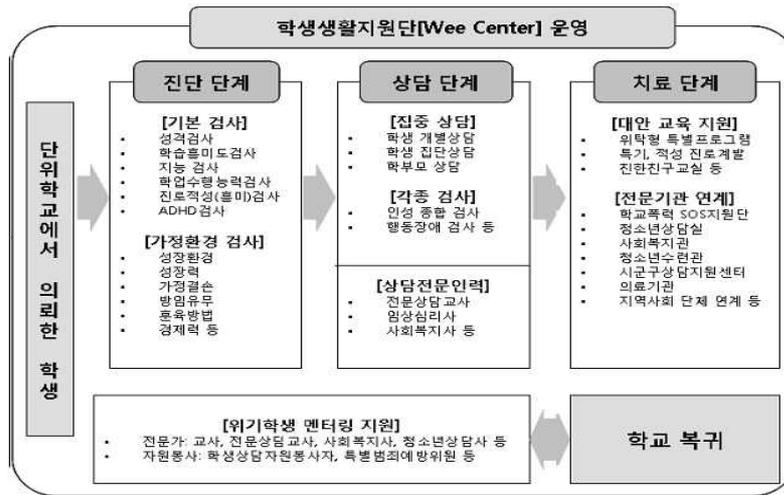


그림 13. Wee Center 개입절차

※출처: 서정원·권해수(2010), 취약계층 청소년의 실질적인 자립을 위한 정책방안 연구: 학업중단 청소년의 취업자립을 중심으로. p.45



그림 14. Wee 프로젝트 서비스 네트워크

※출처: Wee 홈페이지 <http://www.wee.go.kr/home/intro/intro02001v.php> 에서 발췌 (2011.5.4)

지역에 따라 특성화된 Wee center도 운영되고 있는데, 신규 Wee center 설립지원 및 교원 연수를 담당하는 ‘거점형 센터’, 학생미혼모 등 가정으로 돌아갈 수 없는 위기상황의 학생들을 위한 단기 기숙형 위탁기관인 ‘가정형 센터’, 지리적 여건이 불편하여 전문적인 상담서비스를 받지 못하는 학생들을 위한 ‘Wee bus’, 마음의 문제를 안은 교사를 조기발견·지원하기 위한 ‘교사지원 Wee center’ 등도 운영되고 있다. Wee school은 장기적 치유가 필요한 학생을 대상으로 하며, 학년·학급이 구분되지 않은 통합교육과정으로 운영되고 학교 교육 이외에도 심성 교육, 직업교육, 사회적응력 프로그램 등을 함께 제공하는 기숙형 장기위탁교육기관이다. 학생들의 자이존중감과 성취 여주는 학습과정을 우선으로 하여 교원, 전문상담교사, 전문상담사, 임상심리사, 사회복지사 등의 전문가 팀이 상주하면서 학생들과 학교생활을 같이 하고 있다(전라북도 교육청, 2010).

#### 바) CYS-Net 정착과정 연구에 주는 시사점

Wee 프로젝트는 학교폭력, 따돌림 등 위협에 노출된 학생을 발견하여 학교차원에서 조기개입하고, [진단-상담-치료를 통해 학교복귀를 우선적으로 지원하는 정책이다. Wee class가 학교단위로 설치되는 만큼 시·군·구 단위로 설치되어 있는 청소년상담지원센터에 비해 위기청소년을 촘촘하게 발견하여 개입이 가능할 수 있다. 그렇지만 한정된 수의 전문상담교사, 전문상담자를 통해 프로그램 개발, 상담, 지역자원 연계 등 현재까지는 Wee 프로젝트를 통해 통합적인 개입을 제공하는데 다소 한계가 있는 등 아직까지는 사업이 제 궤도에 이르렀다고 보기 힘들다. 그러나 양 사업 간 비교 검토를 통해 상호 발전해 나갈 수 있는 방안을 도출해볼 수 있을 것으로 기대된다.

첫째, Wee 프로젝트는 학교 내에서 상담과 예방교육을 중심으로 서비스 내용이 정비되어 있기 때문에 프로젝트 구성원들의 업무집중력이 높고, 전문상담교사라는 비교적 안정적인 고용지원체계가 구축되어있다는 점에서 향후 CYS-Net 서비스 내용정비 및 인력 지원 방안 정비과정에서 하나의 대안으로 고려할 수 있을 것으로 사료된다.

둘째, 현재 정부 각 부처에서 운영하고 있는 관련 기관들과 상호간 역할분담 및 유기적인 협력체계를 구축을 통해 학교부적응 학생들의 학교적응지원은 학업중단 청소년의 조기개입체계 구축을 공고히 할 수 있을 것이다. Wee 프로젝트를 통해 발견된 청소년 또한 CYS-Net ‘1388 의료·법률·복지·보호지원단’ 및 ‘청소년동반자’ 등의 연계를 통해 다양한 서비스를 신속히 제공받을 수 있으며, 기 개발된 ‘또래상담자 및 또래상담 지도자 양성, 부모교육, 청소년 품성교육 프로그램 등’ 은 Wee class, Wee

center 등에서 유용하게 활용할 수 있을 것이다.

또한 제4차 청소년정책 기본계획(관계부처 합동)에 따르면 중앙부처 차원에서 학업중단 시점에서 조기개입체계 구축을 위해, Wee center에서 학업중단 위기에 놓인 청소년 명단을 파악, 청소년상담지원센터로 송부하여 지원사업을 원활히 연계하도록 명시하고 있다. Wee 프로젝트의 사각지대에 놓일 수 있는 학교밖 청소년의 경우, CYS-Net 상의 학업중단 청소년 특화 학교 밖 교실(해밀 프로그램), 두드림존을 통해 검정고시 및 복교 준비, 인성교육, 상담, 캠프, 경제적 후원 연계 자립, 직업훈련, 취업지원 등 학업중단 이후 개입이 가능할 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 각 정부부처 차원에서 이루어지고 있는 드림스타트, 교육복지우선지원 사업, 학교안전통합시스템, CYS-Net은 각 사업별 분명한 목표와 목적에 따라 운영되고 있으나, 이에 머무르지 않고 각 사업 간 상호 이해관계를 떠나 유기적인 협력체계 구축 및 발전방안을 모색할 때, 저출산 시대에 소중한 아동청소년의 건강한 성장 발달 및 인적자원유실방지에도 이바지할 수 있을 것으로 기대된다.

### III. 연구문제

본 연구는 CYS-Net 사업의 발전적 방향을 현장으로부터 탐색하여 정책적 발전방안을 도출하기 위해 기획되었다. 2005년 CYS-Net 도입 이후 CYS-Net의 효과성 및 만족도 등 성과분석을 통해 CYS-Net서비스가 위기청소년 지원에 효과적이었다는 연구들은 있었지만, 어떻게 CYS-Net을 지역에 정착시킬 수 있는지에 대한 체계적인 분석은 없었다. 따라서 본 연구는 CYS-Net 발전 형태를 【CYS-Net 정착】이라는 관점에서 보았을 때, 지역 청소년상담지원센터에 CYS-Net이 어떤 과정을 통해 정착했는지, 정착에 영향을 미치는 것들이 무엇인지, 제도적으로 무엇을 보장해주었을 때 더 효율적으로 정착할 수 있는지를 알아보는 것에 목적을 두고 있으며 이와 같은 목적을 위해 다음의 연구문제를 설정하였다.

#### 연구문제1. CYS-Net 정착기준은 무엇인가?

연구문제1은 CYS-Net 전문가들이 CYS-Net 정착을 평가할 수 있는 기준을 무엇으로 보는지를 알아보기 위한 것이다. CYS-Net 정착기준에 관한 선행연구가 부재한 상태에 있기 때문에 전문가들의 합의를 통해 정착기준을 마련하려는 것이다.

#### 연구문제2. 지역 청소년상담지원센터에서 CYS-Net은 어떻게 정착해 가는가?

연구문제2는 지역 청소년상담지원센터에서 CYS-Net이 정착해 가는 과정에 관한 것이다. 이미 CYS-Net이 정착되었다고 평가된 시도 및 시군구 청소년상담지원센터를 연구하여 CYS-Net이 센터에 어떤 방법 혹은 전략을 통해 정착했는지를 밝혀보고자 한다. 그리고 정착에 영향을 주는 요인들이 무엇인지, 또 제도적으로 어떤 측면을 지원하게 되면 지역 청소년상담지원센터에 CYS-Net이 정착되는 것을 도울 수 있는지를 분석하기 위한 것이다.

## IV. 연구1. CYS-Net 정착기준에 대한 델파이 연구

### 1. 연구방법

#### 가. 델파이 연구(Delphi study)

델파이 연구방법은 특정 문제에 대하여 전문가들의 견해를 유도하고 종합하여 집단적 판단으로 정리하는 일련의 절차라고 할 수 있다. ‘Delphi’ 라는 용어는 고대 그리스 신화 중에서 미래를 통찰하고 신탁을 하였다는 그리스의 옛 도읍지 명칭을 딴 것이다. 델파이 연구방법은 1950년대에 미국의 Rand Corporation에서 국방문제에 관하여 전문가들의 합의를 도출하기 위해 처음 사용되었으며 다른 학문 영역에 알려져 사용되기 시작한 것은 1960년대였다.

델파이 연구방법은 면대면 토의과정에서 나타날 수 있는 다수의 횡포, 권위 있는 사람의 영향, 한 번 취한 입장의 고수 등 바람직하지 않은 심리적 효과를 제거하기 위한 일종의 패널식 조사연구다. 델파이에서는 토론집단이 복합적인 문제를 효과적으로 다루도록 토론자 사이의 의사소통 과정을 구조화한다. 이 구조화는 세 가지 특징을 가지는데 절차의 반복과 통제된 피드백, 응답자의 익명성, 통계적 집단 반응의 절차 등이 그것이다. 델파이 연구방법은 전문가 패널을 구성한 후, 통상 3-4회에 걸쳐 설문을 실시한다. (이종성, 2001).

#### 나. 델파이 패널 구성

델파이 패널은 CYS-Net 전문가 24명으로 구성하였다. 패널의 기준은 다음 세 가지 중 한 가지를 충족시키는 사람으로 하였다.

표 17. 델파이 패널 기준

| 델파이 패널 기준  |
|--|
| 첫째, CYS-Net을 현장에서 3년 이상 운영한 경험이 있는 상담전문가 중 팀장급 이상 간부 |
| 둘째, CYS-Net 정책 연구에 참여한 경험을 가지고 있는 현장 전문가 또는 교수       |
| 셋째, CYS-Net 정책을 수행하고, 현장 지도점검을 가지고 있는 전문가 또는 행정가     |

델파이 패널을 선정하기 위하여 정부부처 CYS-Net 업무담당 사무관 및 서기관, 대학에서 CYS-Net 사업추진 또는 연구에 참여한 경험이 있는 교수, 한국청소년상담원 및 전국 청소년상담지원센터 CYS-Net 업무담당 팀장 이상의 전문가 목록을 작성하였고, 개별 연락을 통해 연구 참여 가능 여부를 확인하고, 연구 참여를 수락한 사람 25명을 패널로 잠정 구성하였다. 이들에게 1차 델파이 설문지를 발송하고 전화로 연구 취지를 설명한 후 3차에 걸쳐 설문에 참여할 수 있다고 답한 24명을 최종 패널로 선정하였다. 최종 델파이 패널은 다음과 같다.

패널들은 『교수 및 정책관리자』 그룹과 『현장 전문가』 그룹으로 구분되었는데, 각 그룹에 10명, 14명이 각각 배정하였다. 교수 및 정책관리자에는 대학에서 교수로 재직하고 있는 현직 교수와 정부부처 및 중앙기관에서 정책을 담당하고 있는 서기관급 이상의 관리자를 배치하였다. 성별로는 남자 4명 여자 6명이었고, 연령대로는 40대 8명, 50대 2명이었다. 현장 전문가 그룹은 시도청소년상담지원센터와 시군구청소년상담지원센터 간부와 정부부처의 사무관급 정책실무자를 배치하였다. 시도센터 소속 직원이 6명, 시군구센터 소속 직원이 6명, 사무관 2명이었다. 성별로는 남자가 4명, 여자가 10명이었고, 직책으로는 소장 5명, 사무국장(실장, 팀장) 7명, 사무관 2명이었다. 연령으로는 30대 1명, 40대 11명, 50대가 2명이었다. 전체 패널의 지역을 보면 서울특별시 8명, 경기도 5명, 광주광역시 및 강원도 각 2명, 대전광역시, 울산광역시, 전라북도, 전라남도, 경상북도, 경상남도 각각 1명씩 이었다.

표 18. 델파이 패널

| 분류                           | No. | 성별  | 연령대 | 직책  | 지역    |       |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
| 교수<br>및<br>정책관리자<br>(A그룹)    | 1   | 김 A | 남   | 40대 | 교수    | 서울특별시 |
|                              | 2   | 김 B | 남   | 40대 | 교수    | 서울특별시 |
|                              | 3   | 이 C | 남   | 40대 | 교수    | 경기도   |
|                              | 4   | 권 D | 여   | 40대 | 교수    | 광주광역시 |
|                              | 5   | 이 E | 남   | 40대 | 교수    | 전라북도  |
|                              | 6   | 이 F | 여   | 40대 | 교수    | 경기도   |
|                              | 7   | 김 G | 여   | 50대 | 교수    | 대구광역시 |
|                              | 8   | 주 H | 여   | 50대 | 교수    | 서울특별시 |
|                              | 9   | 임 I | 여   | 40대 | 정책관리자 | 서울특별시 |
|                              | 10  | 전 L | 여   | 40대 | 정책관리자 | 서울특별시 |
| 현장전문가<br>및<br>정책실무자<br>(B그룹) | 11  | 성 M | 남   | 50대 | 소장    | 대전광역시 |
|                              | 12  | 유 N | 여   | 50대 | 소장    | 경기도   |
|                              | 13  | 차 O | 여   | 40대 | 사무국장  | 광주광역시 |
|                              | 14  | 정 P | 남   | 40대 | 사무국장  | 서울특별시 |
|                              | 15  | 김 Q | 여   | 40대 | 사무국장  | 강원도   |
|                              | 16  | 허 R | 여   | 40대 | 사무국장  | 울산광역시 |
|                              | 17  | 배 S | 여   | 40대 | 소장    | 경기도   |
|                              | 18  | 명 T | 여   | 40대 | 소장    | 경기도   |
|                              | 19  | 조 U | 남   | 40대 | 소장    | 전라남도  |
|                              | 20  | 오 V | 여   | 40대 | 사무국장  | 경상북도  |
|                              | 21  | 노 W | 여   | 40대 | 사무국장  | 경상남도  |
|                              | 22  | 최 X | 여   | 50대 | 사무국장  | 강원도   |
|                              | 23  | 변 J | 여   | 30대 | 정책실무자 | 서울특별시 |
|                              | 24  | 홍 K | 남   | 40대 | 정책실무자 | 서울특별시 |

패널들은 총 3회에 걸친 설문에 응답하였으며 회수율은 1회, 2회, 3회 모두 100%였다.

#### 다. 델파이 설문

델파이 설문은 총 3회로 진행되었다. 1회 설문지는 개방형이었고, 2회와 3회 설문지는 1회 개방설문지에 대한 반응을 토대로 구성된 40문항 폐쇄형 설문지였다. 델파이 연구 절차는 그림 15와 같다.



그림 15 . 델파이 연구 절차

**1회 설문.** 해결하고자 하는 연구문제와 관련된 분야의 전문가 집단을 선정하여 이들이 상호접촉하지 않고 연구문제에 대한 개방형 설문에 응답하도록 하였다. 설문지 제작은 연구진이 1차 설문내용을 구성한 후, 상담 전공 박사학위 소지자 3인과 박사수료 및 석사학위 소지자인 상담전문가 3인 등 총 6인에게 검토를 받았다. 주된 검토 내용은 델파이 패널들이 잘 이해하여 답변할 수 있는지의 여부와 사용된 단어가 적합한지 등이었다. 검토 후에 표 19와 같은 설문을 구성하였다.

표 19. 델파이 1차 설문지 질문

※ 다음 질문에 자유롭게 답변해주세요.

설문 : 청소년상담지원센터에 CYS-Net이 정착했다고 말하려면 ‘어떤 조건이 갖추어져 있어야 한다.’고 생각하십니까? (CYS-Net이 청소년상담지원센터에 정착했다는 것은 ‘무엇을 보거나, 무엇을 확인하면’ 알 수 있겠습니까?)

질문에 사용한 용어 중 ‘CYS-Net’ 은 혼란을 피하기 위하여 설문지 전반에 표 20과 같이 의미를 요약하여 제시하였다.

표 20. 델파이 1차 설문지 중 용어 설명

본 연구는 CYS-Net이 청소년상담지원센터에 정착했는지를 평가할 수 있는 기준을 마련하기 위한 것입니다.

**CYS-Net**은 ‘Community Youth Safety Net’을 영어의 첫 알파벳을 중심으로 구성된 용어입니다. CYS-Net은 직역하면 ‘지역사회 청소년 안전망’인데 이 용어를 ‘지역사회 청소년 통합지원체계’라 부르기도 합니다. 지역사회청소년통합지원체계는 일종의 지향점을 표현한 것으로, 사회안전망을 통해 궁극적으로 지역사회 내 청소년에게 통합지원을 실현하겠다는 의지가 반영된 것입니다.

**정착(定着)**이란 ‘새로운 문화 현상, 학설 따위가 당연한 것으로 사회에 받아들여짐’을 의미합니다(국립국어원, 2010).

1회 설문지에 대해 델파이 패널들은 각각 3개-10개 가량의 정착 기준을 제시하였다. 1차 설문을 통해 중복 응답을 포함하여 총 127개의 응답을 얻었다.

**2회 설문.** 1회 설문지에 응답한 델파이 패널들의 반응을 분석하여 6개의 범주로 나누고, 각 범주에서 2차 설문지에 활용할 40개의 폐쇄형 설문들을 구성하였다.

표 21. 패널 응답에서 도출한 범주 및 문항 배정

| No. | 범주 명                    | 문항 수 |
|-----|-------------------------|------|
| 1   | 청소년상담지원센터 내 CYS-Net 수용  | 6    |
| 2   | 지역사회에서의 인정              | 6    |
| 3   | CYS-Net 구축 정도           | 7    |
| 4   | CYS-Net 활용 정도           | 6    |
| 5   | CYS-Net 운영 및 서비스제공의 표준화 | 10   |
| 6   | CYS-Net 실적과 사례관리 정도     | 5    |

설문 구성 과정에서 연구진인 상담전공 교육학박사 2인과 CYS-Net을 잘 알고 있는 2급 청소년상담사 2인, 그리고 박사과정을 수료한 현장 전문가 1인과 자문회의를 통해 적합하게 구성이 되었는지를 검토하였다. 폐쇄형 문항을 선정한 후 연구진은 델파이 패널들이 3가지 영역에 대해 응답하도록 설문지를 구성하였다.

첫째. 정착기준으로 적합한 정도: 해당 문항이 정착기준을 평가하는 문항으로 적합한지를 평가하도록 하였다. 7점 척도로 구성하여 높은 점수일수록 정착기준으로 매우 적합함을 의미하고 낮은 점수일수록 정착기준으로 부적합함을 의미한다.

둘째. 실현 가능 정도: 정착기준으로 적합하다고 하여도 현장에서 과연 적용 가능한지를 평가하도록 하였다. 4점 척도로 구성하였으며 높은 점수일수록 현장에서 실현 가능성이 높음을 의미하고 낮은 점수일수록 현실적으로 적용가능하기가 어려움을 의미한다.

셋째. 우선순위: 40개 문항 중에 정착기준으로 선정되었으면 좋겠다고 판단되는 문항을 10가지 선택하도록 하였다. 가장 좋다고 여겨지는 것부터 순위를 부여하여 1위부터 10위까지 10개를 선택하도록 하였다.

2회 설문지는 <부록 2>에 첨부하였다. 검토된 2회 설문지를 다시 패널들에게 보내어 설문문의 각 항목내용의 정착기준으로서의 타당성, 실현가능성, 기준으로서의 우선순위 등에 대하여 평정하도록 하였는데 회수율은 100%였으며, 신뢰도는 정착기준으로서의 적합정도가 .944, 실현가능정도는 .875였다.

3회 설문. 2회에서 회수한 전문가 집단의 반응을 분석하여 집단의 평균과 변산도(중앙치와 사분범위)를 산출하였다. 3회 설문은 전문가 집단의 구성원들에게 정착기준으로서의 타당성, 실현가능성, 우선순위 각 영역에 대하여 각 문항의 평균을 2회 설문에 응답한 본인의 반응과 함께 피드백 하여 설문에 대한 반응을 제공하고 수정할 기회를 제공하였다. 이때 다수의 의견과 벗어난 반응을 하게 될 때에는 그 이유를 적을 수 있는 란을 제공하였다. 3회 설문지는 <부록 3>에 첨부하였다. 회수율은 100%였으며, 신뢰도는 정착기준으로서의 적합정도가 .939, 실현가능정도는 .862였다.

## 2. 자료분석

본 연구에서는 SPSS 15.0 프로그램을 사용하여 자료를 분석하였으며 활용된 통계방법 및 절차는 다음과 같다. 첫째, 연구대상의 인구통계학적 변인의 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 전문가 집단이 제시한 정착기준의 타당성, 실현가능성, 우선순위에 가중치를 부여하고, 집단원의 반응을 분석하기 위하여 순위형 다중응답분석을 실시하였다. 셋째, 각 항목에 대한 집단 간 의견 차이를 보기 위하여 t검증을 실시하였다.

## 3. 연구결과: 최종 정착기준 선정

델파이 패널들은 1회부터 3회 설문까지 전원이 참여하여 100%의 참여율을 보여주었다. 3회 동안 진행된 델파이 설문 결과는 우선 정착기준으로의 우선순위를 중심으로 문항을 선정하였다. 우선순위를 분석하기 위하여 다음과 같은 절차를 적용하였다.

첫째, 우선순위로 가장 많은 지목을 받은 순위별로 12개 문항을 선정하였다. 패널들이 우선적으로 정착의 기준으로 선택한 문항들 중에 가장 지목이 많이 된 순서대로 배열하였다. 1위부터 10위까지의 문항을 선정하다보니 공동순위가 있어 12개 문항까지 포함시켰다. 1위부터 10위까지 선정된 12개 문항은 1번, 20번, 13번, 10번, 3번, 8번, 11번, 7번, 4번, 28번, 12번 문항이었다.

둘째, 우선순위로 지목 된 문항 중 순위에 가중치를 부여하여 12개 문항을 재선정하였다. 순위에 가중치를 두었다는 것은 1위로 지목되었을 경우 10점, 2위로 지목되었을 경

우 9점 등으로 각 지목된 순위에 따라 역으로 10점부터 1점까지 부여한 후 그 점수를 합산한 순위다. 이것은 비록 우선순위 1위에서 10위까지 지목된 빈도가 많다하더라도, 지목된 순위가 1위부터 10위까지 의미가 다르기 때문에 이로 인한 불평등 요소를 해결하기 위한 것이다. 가중치를 부여하여 선정한 12개 문항은 순위별로 1번, 3번, 13번, 8번, 10번, 20번, 11번, 4번, 7번, 2번, 28번, 14번순이었다.

표 22 . 우선순위 문항

|            | 1위 | 2위  | 3위  | 4위         | 5위  | 6위          | 7위  | 8위        | 9위         | 10위         |
|------------|----|-----|-----|------------|-----|-------------|-----|-----------|------------|-------------|
| 지목받은 빈도 순위 | 1번 | 20번 | 13번 | 10번<br>20번 | 3번  | 8번          | 11번 | 7번        | 4번         | 28번,<br>12번 |
| 가중치 순위     | 1번 | 3번  | 13번 | 8번         | 10번 | 20번,<br>11번 | 4번  | 7번        | 2번,<br>28번 | 14번         |
| 최종 순위      | 1번 | 13번 | 3번  | 20번        | 10번 | 8번          | 11번 | 4번,<br>7번 | 2번         | 28번,<br>14번 |

빈도순으로 순위를 정했을 때와 비교해보면 가중치를 부여했을 때 1번, 13번, 11번 문항을 제외한 다른 문항들의 순위가 변동이 있었고, 특히 가중치 부여 후 12번이 탈락하고 14번이 새로 선정되는 변화가 있었다.

셋째, 우선순위로 지목된 빈도와 순위에 가중치를 부여한 점수를 합하여 최종 순위를 결정하였다. 그 결과 12번 문항이 탈락되고 14번 문항이 수용되어 총 12개의 문항을 선정하게 되었는데 그 내용은 표 23과 같다.

표 23. 정착기준 지목 빈도에 대한 환산점수 순위 문항

| 빈도+환산<br>최종순위 | 문항<br>번호 | 문항 내용   |
|---------------|----------|---|
| 1위            | 1번       | 상담지원센터 내 CYS-Net을 전담하는 부서가 정해져 있다.  |
| 2위            | 13번      | 위기청소년 관련 사안에 대해 기관 간 One-stop 지원서비스 체계가 구축되어 있다.                                      |
| 3위            | 3번       | 선발기준에 부합하는 CYS-Net 전담인력이 배치되어 있다.   |
| 4위            | 20번      | 지역에서 위기상황이 발생했을 때, 상담지원센터가 허브역할을 한다.<br>(관련회의 주재, 사례의뢰 및 사례관리 등).                     |
| 5위            | 10번      | 학교, 경찰서 보호관찰소, 쉼터 등 지역 내 다양한 청소년기관에서 사례를 의뢰해온다.                                       |
| 6위            | 8번       | 지방자치단체, 시의회 등의 업무보고 시, CYS-Net사업이 해당부서의<br>주요사업으로 다루어진다.                              |
| 7위            | 11번      | 지역사회 내에서 위기청소년 전문기관으로 인정받는다.  |
| 공동 8위         | 4번       | CYS-Net 전담인력이 정규직이다.  |
| 공동 8위         | 7번       | 지역 교육청 장학사, 청소년쉼터 직원, 경찰서 여성 청소년계 직원, 수련관<br>직원, 청소년 관련기관·단체 직원들이 CYS-Net에 대해 잘 알고 있다 |
| 10위           | 2번       | CYS-Net 전담인력이 CYS-Net 업무에만 집중할 수 있도록 업무분장이 되어 있다.                                     |
| 11위           | 28번      | CYS-Net 업무처리 절차가 표준화되어있다.   |
| 12위           | 14번      | 총리훈령에서 제시하는 필수연계 기관이 연계 구축되어 있다.  |

넷째, 선정된 문항들에 대하여 집단 간 의견 차이가 발생하는지를 확인하기 위해 차이 검증을 실시하였다. 패널들을 『교수 및 정책관리자』 그룹과 『현장 전문가』 그룹으로 구분하여 정착기준으로서의 적합정도와 실제적으로 실현가능한지에 대한 응답에 대해 집단 간 차이가 있는지를 확인하기 위해 t-test를 실시하였다. 이는 집단 간 의견에 유의미한 차이가 발생할 경우 비록 지표로 선정되었다 하더라도 실제 활용에 어려움이 있음을 보여주는 것이기 때문에 최종 선정에서 탈락시키기 위함이다. t-test 결과는 표 24와 같다.

표 24. 선정된 문항의 t-test 결과

| 최종 순위 | 문항 번호 | 문항 내용  | t      |         |
|-------|-------|--|--------|---------|
|       |       |  | 적합정도   | 실현가능성   |
| 1위    | 1번    | 상담지원센터 내 CYS-Net을 전담하는 부서가 정해져 있다.   | .881   | .996    |
| 2위    | 13번   | 위기청소년 관련사안에 대해 기관 간 One-stop 지원서비스 체계가 구축되어 있다.                                    | 1.101  | .426    |
| 3위    | 3번    | 선발기준에 부합하는 CYS-Net 전담인력이 배치되어 있다.  | 1.542  | .287    |
| 4위    | 20번   | 지역에서 위기상황이 발생했을 때, 상담지원센터가 허브역할을 한다 (관련회의 주재, 사례의뢰 및 사례관리 등).                      | .422   | .315    |
| 5위    | 10번   | 학교, 경찰서, 보호관찰소, 쉼터 등 지역 내 다양한 청소년기관에서 사례를 의뢰해온다.                                   | .619   | .811    |
| 6위    | 8번    | 지방자치단체, 시의회 등의 업무보고 시, CYS-Net사업이 해당부서의 주요사업으로 다루어진다.                              | .102   | 1.802   |
| 7위    | 11번   | 지역사회 내에서 위기청소년 전문기관으로 인정받는다.   | .570   | .142    |
| 공동 8위 | 4번    | CYS-Net 전담인력이 정규직이다.   | 2.421* | .996    |
| 공동 8위 | 7번    | 지역 교육청 장학사, 청소년쉼터 직원, 경찰서 여성 청소년계 직원, 수련관 직원, 청소년 관련기관·단체 직원들이 CYS-Net에 대해 잘 알고 있다 | .720   | .054    |
| 10위   | 2번    | CYS-Net 전담인력이 CYS-Net 업무에만 집중할 수 있도록 업무분장이 되어 있다.                                  | .943   | 1.705   |
| 11위   | 28번   | CYS-Net 업무처리 절차가 표준화되어있다.  | .619   | 3.336** |
| 12위   | 14번   | 총리훈령에서 제시하는 필수연계 기관이 연계 구축되어 있다.   | .120   | 1.818   |

\*p<.05 \*\*p<.01

적합정도에 대한 차이검증에서는 4번 문항에서 집단 간 유의미한 차이가 있었고, 현실가능성에 대한 차이검증에서는 28번 문항에서 유의미한 차이가 있었다. 4번 문항 ‘CYS-Net 전담인력이 정규직이다’에 대해서 교수 및 정책관리자 그룹(A그룹)은 현장 전문가 그룹(B그룹)에 비해 낮은 점수를 주었다. 28번 문항 ‘CYS-Net 업무처리 절차가 표준화되어있다’에 대해서는 반대로 A그룹에 비해 B그룹에서 낮은 점수를 주어 현장 전문가들은 현실 가능성이 더 낮다고 평가했음을 알 수 있다.

표 25. 유의미한 차이가 나는 문항

|                   |                           |     | M    | SD   |
|-------------------|---------------------------|-----|------|------|
| 적합정도<br>(4번 문항)   | CYS-Net 전담인력이 정규직이다.      | A그룹 | 5.80 | .789 |
|                   |                           | B그룹 | 6.57 | .756 |
| 실현가능성<br>(28번 문항) | CYS-Net 업무처리 절차가 표준화되어있다. | A그룹 | 3.80 | .422 |
|                   |                           | B그룹 | 3.21 | .426 |

텔레파이 패널 그룹 간 통계적으로 유의미한 차이가 있는 4번( $p < .05$ )과 28번( $p < .01$ )은 정착평가 기준에서 제외하고 10개의 문항을 최종 정착기준으로 선정하였다. CYS-Net 정착을 평가할 수 있는 정착평가 기준은 다음과 같다.

첫째, 상담지원센터 내 CYS-Net을 전담하는 부서가 정해져 있다. 패널들은 CYS-Net 사업을 추진하는 전담부서 여부를 가장 중요한 정착기준으로 선정하였다. 전담부서는 CYS-Net이 센터에 정착했음을 보여주는 기본적인 것이라는 의식에서 비롯되었다고 보인다.

둘째, 위기청소년 관련 사안에 대해 기관 간 One-stop 지원서비스 체계가 구축되어 있다. CYS-Net이 연계망을 전제로 하고 있고, CYS-Net이 위기청소년을 지원하는 것에 목적을 두고 있음을 반영한 것이라고 보인다.

셋째, 선발기준에 부합하는 CYS-Net 전담인력이 배치되어 있다. CYS-Net 운영 지침에서 요구하는 선발기준에 맞는 인력에 대해 패널들은 의견을 모았다. CYS-Net이 전문성을 가져야 하며, 전문성은 전문적 조건을 갖춘 전담인력을 통해 나온다는 인식을 반영한 것이라고 보여 진다. CYS-Net 운영 지침에서 요구하는 선발 기준은 표 26과 같다.

넷째, 지역에서 위기상황이 발생했을 때, 상담지원센터가 허브역할을 한다. 지역사회 내에서 위기청소년 문제가 발생했을 경우 상담지원센터에서 관련회의를 주재하거나 사례관리를 하게 되는 것을 말한다.

다섯째, 학교, 경찰서, 보호관찰소, 쉼터 등 지역 내 다양한 청소년기관에서 사례를 의뢰해온다. CYS-Net이 정착되어 운영될 경우 지역사회에서 청소년상담지원센터에 위기 청소년 사례를 발굴하여 의뢰하는 일이 실제로 진행되는지의 여부를 확인하기 위한 기준이라고 할 수 있다.

여섯째, 지방자치단체, 시의회 등의 업무보고 시, CYS-Net사업이 해당부서의 주요사업으로 다루어진다. CYS-Net이 공공서비스로 제공되고 있기 때문에 지역사회의 청소년 정책의 주요 기관인 지방자치단체와 지방의회 등에 CYS-Net 활동이 보고되거나, 기관의 해당부서에서 주요사업으로 다루어지고 있는지의 여부를 말한다.

표 26. CYS-Net 운영요원 선발 자격기준

| 구 분       |     | 선발 시 자격기준  |
|-----------|-----|--|
| 사도<br>센터  | 팀 장 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 대학원의 상담 및 지도관련 분야 박사학위를 취득하거나 과정을 이수한 후 상담 및 지도관련 실무에 1년 이상 경력자</li> <li>· 대학원의 상담 및 지도관련 분야 석사학위 이상 취득 후 상담 및 지도관련 실무에 3년 이상 경력자</li> <li>· 팀원으로 3년 이상 근무한자</li> </ul>   |
|           | 팀 원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 대학원의 상담 및 지도관련 분야 석사학위이상 취득 후 상담 및 지도관련 업무를 수행할 수 있다고 인정되는 자</li> <li>· 대학의 상담 및 지도관련 분야 학사학위이상 취득 후 상담 및 지도관련 실무에 1년 이상 경력이 있는 자</li> <li>· 4년제 대학 졸업 후 상담 및 지도관련 실무에 2년 이상 경력이 있는 자</li> <li>· 청소년상담사, 청소년지도사, 사회복지사로서 상담 및 지도관련 실무에 2년 이상 경력이 있는 자</li> </ul>  |
| 사군구<br>센터 | 팀 장 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 대학원의 상담 및 지도관련분야 박사학위를 취득하거나 과정을 이수한 자</li> <li>· 대학원의 상담 및 지도관련분야 석사학위 이상 취득 후 상담 및 지도관련 실무에 2년 이상 경력자</li> <li>· 팀원으로 3년 이상 근무한자</li> </ul>   |
|           | 팀 원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 대학원의 상담 및 지도관련분야 석사학위이상 취득 후 상담 및 지도관련 업무를 수행할 수 있다고 인정되는 자</li> <li>· 대학의 상담 및 지도관련분야 학사학위이상 취득하고, 상담 및 지도관련 실무에 6개월 이상 경력이 있는 자</li> <li>· 4년제 대학 졸업 후 상담 및 지도관련 실무에 1년 이상 경력이 있는 자</li> <li>· 2년제 대학(상담 및 지도관련분야) 졸업 후 상담 및 지도관련 실무에 3년 이상 경력이 있는 자</li> <li>· 청소년상담사, 청소년지도사, 사회복지사로서 상담 및 지도관련 실무에 1년 이상 경력이 있는 자</li> </ul> |

※출처: 여성가족부(2011), CYS-Net 운영지침 (별첨자료3 재구성)

일곱째, 지역사회 내에서 위기청소년 전문기관으로 인정받는다. CYS-Net을 운영함으로써 지역 청소년상담지원센터가 지역 내에서 위기청소년 전문기관으로 인식되는 것을 말한다.

여덟째, 지역 교육청 장학사, 청소년쉼터 직원, 경찰서 여성 청소년계 직원, 수련관 직원, 청소년 관련기관·단체 직원들이 CYS-Net에 대해 잘 알고 있다. 청소년 관련 업무에 종사하는 유사 전문가들이 CYS-Net을 알고 이용할 지식이 있는지를 확인하는 기준이다. 사실 이 문항은 현실적으로 측정하기 어렵다는 특징이 있다. 유관 종사자들이 CYS-Net을 '잘 알고 있는지' 를 확인하기가 쉽지 않기 때문이다. 그러나 이런 한계에도 불구하고 델파이 패널들은 이 문항을 정착기준 항목으로 선택하였다.

아홉째, CYS-Net 전담인력이 CYS-Net 업무에만 집중할 수 있도록 업무분장이 되어 있다. 이 기준은 첫 번째로 지목했던 '전담부서' 와 세 번째로 지목했던 '전담인력 배

치' 와도 깊은 관계가 있는 것으로 보인다. 델파이 패널들은 전담부서에 전담인력이 배치되어 CYS-Net 업무에 집중할 수 있도록 업무 분장되어 있는 상태를 CYS-Net이 정착된 모습으로 인식하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

열 번째, 총리훈령에서 제시하는 필수연계 기관이 연계 구축되어 있다. CYS-Net 구축의 선제조건이라 할 수 있는 필수연계기관과의 협력체계를 델파이 패널들은 조건으로 정하였다. 필수연계기관은 표 27과 같다.

표 27. 총리훈령에 명시된 필수연계기관

| 총리훈령에 명시된 필수연계기관  |
|---|
| <p>'필수연계기관'이란 지방자치단체, 특별시·광역시·도·특별자치도 교육청(이하 '시·도 교육청'이라 한다) 및 지역교육청, 「초·중등교육법」 제2조에 따른 학교(이하 '각급 학교'라 한다), 경찰관서, 지방노동관서, 「공공보건 의료에 관한 법률」에 따른 공공보건의료기관 중 보건복지가족부장관이 지정하는 의료기관(이하 '공공의료기관'이라 한다), 「지역보건법」에 따른 보건소, 「청소년복지지원법」에 따른 청소년쉼터, 「성매매방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」에 따른 청소년지원시설 등 위기상황에 처한 청소년을 발견·지원 또는 보호하기 위하여 지역사회청소년통합지원체계(이하 '통합지원체계'라 한다)를 구성하는 기관을 말한다. &lt;총리훈령 제545호 2조&gt;</p> |

## V. 연구2. CYS-Net 정착과정 연구

본 연구의 목적은 지역 청소년상담지원센터에서 CYS-Net이 어떠한 과정과 요인들의 영향을 받아 정착해 가는지에 대한 모형을 구성하는 것이다. 이 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 연구1의 결과에서 얻어진 정착기준에 부합하는 시도 및 시군구센터 현장전문가를 대상으로 면접을 실시한 후 인터뷰 내용을 근거이론 접근방법에서 사용하는 패러다임 범주분석 모형으로 분석하여 ‘CYS-Net 정착과정 모형’을 구성하고자 하였다. 근거이론 접근방법의 분석틀을 선택한 이유는 CYS-Net 정착에 대해 분석한 선행연구가 없고, CYS-Net 정착이 우리나라 청소년상담지원센터의 독특한 문화를 바탕으로 이루어졌기 때문에 우리나라의 사회문화적 맥락에서 조명할 필요가 있다고 판단되었기 때문이다.

### 1. 연구방법

#### 가. 근거이론

근거이론(Grounded Theory)은 현장의 경험적인 자료로부터 어떤 현상을 귀납적으로 이끌어내어 하나의 이론을 발전시키는 질적 연구방법으로, 1967년 사회학자인 글라셔와 스트라우스(Glaser & Strauss)에 의해 개발되었다. 근거이론은 기존의 이론이나 이미 정의된 개념으로부터 시작하는 것이 아니라, 연구자가 수집한 인터뷰 자료, 현장노트, 책이나 저널 또는 비디오, 문서 등과 같은 자료들을 코딩하고 분석함으로써 개념과 속성을 얻어낸다(Glaser & Strauss, 1967). 이와 같이 근거이론은 자료에서 도출되는 것이기 때문에 직관력을 제공하며, 이해를 강화하고, 행동을 이해하는데 의미 있는 지침을 제공해준다. 자료에 대한 분석은 연구자와 자료간의 상호작용으로, 일정 수준의 엄격함을 유지하고, 자료에 근거하여 분석하면서 연구자의 창의적 능력으로 적절한 범주를 명명하고, 자극을 줄 수 있는 설문과 비교를 한다. 그러므로 근거이론은 연구자가 이론적 민감성을 가지고 이론적 표본추출, 지속적 비교방법, 코딩, 메모를 통해 체계적으로 이론을 개발하는 것이다. 그래서 근거이론은 어떤 현상에 적합한 개념들이 아직 정의되지

않고 개념 간 관계에 대한 이해가 부족하거나 특정 현상에 적합한 변인과 그렇지 않은 변인들이 구체화되지 않은 경우, 기존의 이론적 기반이 갖추어지지 않은 분야들이나 비록 기존이론이 있으나 수정되거나 명확하게 해야 할 필요성이 있는 분야들에 적절하게 활용될 수 있다(Strauss & Corbin, 1998).

근거이론에서 중요한 사항들을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 근거이론에서 참여자 선정은 이론적으로 적합한 대상자를 인위적으로 표집하는 ‘이론적 표본추출(theoretical sampling)’에 의한다. 이론적 표본추출이란 연구자가 개념에 근거하여 표본을 추출하는 것으로 개념의 속성을 변화시키는 차원이나 조건을 탐색하는 것이다. 표본추출은 자료를 수집하고 분석해가면서 현상에 대해 더 목적 지향적으로 초점을 맞추게 되며 모든 범주가 포화될 때까지 진행된다. 처음 표본추출에서는 연구자가 가능한 한 많은 범주를 만들어 내는 것에 관심이 있다. 따라서 표본추출은 자료를 수집하고 일단 몇 개의 범주를 얻게 되면, 이런 범주를 발전시키고, 범주의 밀도를 포화시키는 것을 목적으로 한다.

둘째, 근거이론의 주된 분석방법은 ‘지속적 비교방법(constant comparative method)’을 사용한다. 지속적 비교방법은 자료를 수집하고 분석해가면서 새로 출현한 개념들과 이전에 나온 개념들을 지속적으로 비교해가면서 차이점과 유사점을 찾아내고 범주를 보강해 가는 것이다. 이러한 과정은 자료에 대한 재검토를 가능하게 하며, 더 이상 새로운 통찰을 만들어내지 못할 때까지 계속된다.

셋째, 근거이론의 기본적 분석과정은 개방적 코딩(open coding), 중추적 코딩(axial coding), 선택적 코딩(selective coding)의 세 가지 과정을 거친다. 개방적 코딩은 자료 안에서 개념을 밝히면서 그 속성과 차원을 발견해 나가는 분석과정이며, 중추적 코딩은 범주를 하위범주와 연결시키는 분석과정이다. 선택적 코딩은 이론을 통합시키고 정교화하는 과정이다. 개방적 코딩이 자료들을 분석해서 범주와 속성 등을 찾는데 초점을 두고 있다면, 중추적 코딩은 범주와 하위 범주들 사이의 관계를 재구성하는데 관심을 가지는데, 개방적 코딩에서 이루어진 범주와 하위범주들의 관계를 재구성하는 것이다.

넷째, 근거이론 분석의 결과로 패러다임 모형(paradigm model)이 제시된다. 이는 이론 구축의 축을 중심에 놓고 하나의 범주에 하위범주를 관련짓는 과정으로 귀납적 사고와 연역적 사고를 동시에 포함시킨다. 패러다임 모형은 인과적 조건(causal condition), 현상(phenomenon), 맥락(context), 중재적 조건(intervening condition), 작용/상호작용(action/interaction), 결과(consequence)로 구성되어 있다. 인과적 조건은 현상에 영향을 미치는 사건이나 일을 말한다. 현상은 참여자가 일련의 작용/상호작용에 의해 다루어지

는 중심생각이나 사건을 말한다. 맥락은 사람들이 작용/상호작용을 통해 반응해야 하는 상황이나 문제들을 만들어내는 특수한 조건의 집합이며, 중재적 조건은 우연적 조건이 현상에 미치는 영향을 경감시키면서 변화시키는 조건들이고, 작용/상호작용은 현상에 대처하거나 다루기 위해 취해지는 참여자들의 의도적인 행위나 반응이다. 결과는 작용/상호작용의 결과물이다(Strauss & Corbin, 1998).



그림 16. 패러다임 모형

※출처: Strauss A., & Corbin J.(1998). Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques.

## 나. 연구대상

근거이론에서는 적합한 대상자를 인위적으로 표집하는 ‘이론적 표본추출’에 의해 참여자를 선정한다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서는 연구1의 델파이 연구를 통해 도출된 10가지 정착기준을 만족시키는 시도 및 시군구 센터 현장전문가를 대상으로 하였다.

연구 대상센터 및 연구 대상자는 다음의 절차에 의해 선정하였다. CYS-Net 정착기준을 16개 시·도 청소년상담지원센터에 보내 기준에 부합하는 시군구센터를 추천받았다. 총 20개소가 추천되었는데 CYS-Net을 3년 이상 운영한 경험, 2010년도 CYS-Net 평가결과, 지역 편중여부를 고려하여 자문을 거쳐 3개 센터를 선정하였다. 시도센터의 경우 CYS-Net 정착기준, CYS-Net을 3년 이상 운영한 경험, CYS-Net 평가결과 및 지역편중여부를 고려하여 자문을 거쳐 3개 센터를 선정하였다. 연구대상센터로 선정된 6개 센터에서 다음의 기준을 충족시키는 연구대상자를 2명씩 선정하였다.

첫째, 연구대상자가 3년 이상 CYS-Net을 운영한 경험이 있는가?

둘째, 필요한 경우 간부직원 외에 CYS-Net 운영경험이 있는 실무자와 면접이 가능한가?

셋째, 필요한 경우 자료를 제공받을 수 있는가?

이들 최종적인 연구 참여자의 특성은 표 28과 같다.

표 28. 정착과정 연구 참여자의 특성

| 센터 | 면접대상 | 성 | 연령  | CYS-Net<br>운영기간 | 최종학위 |
|----|------|---|-----|-----------------|------|
| A  | 가    | 여 | 50대 | 5년              | 박사수료 |
|    | 나    | 남 | 30대 | 5년              | 석사   |
| B  | 다    | 여 | 40대 | 5년              | 박사수료 |
|    | 라    | 여 | 30대 | 4년              | 석사   |
| C  | 마    | 남 | 40대 | 5년              | 박사   |
|    | 바    | 여 | 30대 | 5년              | 박사   |
| D  | 사    | 여 | 30대 | 3년              | 석사   |
|    | 아    | 여 | 30대 | 3년              | 석사   |
| E  | 자    | 여 | 40대 | 4년              | 박사   |
|    | 차    | 여 | 30대 | 4년              | 석사   |
| F  | 카    | 여 | 30대 | 4년              | 석사   |
|    | 타    | 여 | 30대 | 4년              | 석사   |

## 다. 자료수집 및 분석

### 1) 심층면접

면접은 2011년 9월 14일부터 21일까지 실시되었다. 면접을 진행할 때 연구참여자가 3년-5년 전의 일을 기억해 내어 진술해야 하는 제약이 있었기 때문에 구조화된 면접지를 제작하여 사전에 이메일로 발송하였다. 구조화된 질문지는 연구참여자가 독특한 자기 경험을 틀에 얽매어 진술하지 않도록 하기 위하여 상세하게 구성하는 것은 지양하였다. 처음 CYS-Net을 시작할 때부터 현재에 이르기까지 CYS-Net을 운영하면서 경험했던 내용들을 시간 순서대로 말할 수 있도록 안내하는 정도로 구성하였다. 그리고 실제 면

집에서 연구자가 필요하다고 생각될 경우 추가 질문을 하거나, 또는 구조화된 질문을 생략하기도 하는 등 반구조화 형식으로 진행하였다. 구조화된 면접지는 〈부록 4〉에 수록하였다.

## 2) 면접자료 분석

면접자료는 Strauss와 Corbin(1998)이 제시한 근거이론으로 분석하였다. 근거이론에서는 자료를 분석할 때 연구자의 ‘이론적 민감성(theoretical sensitivity)’을 매우 중요하게 여긴다. 이는 연구자가 자료 속에서 연구와 관련된 중요한 부분을 얼마나 민감하게 발견하고 그것에 의미를 부여하는가 하는 연구자의 통찰력을 의미한다. Strauss와 Corbin(1998)은 연구자가 이론적 민감성을 향상시키기 위해서는 전문적인 훈련과 경험, 현상에 대한 개인적 경험, 그리고 분석과정 그 자체를 통해서 향상시킬 수 있다고 보았다. 본 연구자들은 이론적 민감성을 향상시키기 위하여 연구가 시작된 2011년도 상반기에 4개월여 동안 CYS-Net 운영평가에 참여하여 직접 CYS-Net을 운영하고 있는 126개 청소년상담지원센터들을 방문하거나 관리자와 실무자를 만났고, 하반기에는 2개월여 동안 48개 청소년상담지원센터에 대한 CYS-Net 컨설팅을 계획하여 진행하였다. CYS-Net 평가와 컨설팅을 통해 청소년상담지원센터 직원들의 CYS-Net에 대한 태도, 사업수행 의지, 업무수행에서의 어려움, 직원 간 팀워크 등을 듣거나 살펴볼 수 있었고, 평가 자료와 현장 방문을 통해 사업수행 실적과 성과, 시설 등 근무여건 등을 파악할 수 있었다. 또한 CYS-Net 발대식 현장에 가서 지역사회 기관들과의 연계망 형성에 대해 관찰하였고, CYS-Net에 참여하고 있는 한국교원총연합회, 전국교직원노동조합, 한국PC문화협회, 전국직업전문학교협의회, 한국컴퓨터협회, 한국아동청소년그룹홈협의회, 노래방중앙회, 중앙아동보호전문기관, 청소년자활관 등의 실무진과 교류함으로써 CYS-Net을 양방향에서 이해하기 노력하였다.

면접자료 분석에는 Strauss와 Corbin(1998)이 제시한 ‘비교하기’를 기본적인 방법으로 사용하였다. ‘비교하기’는 면접을 통해 얻은 자료를 서로 비교함으로써 유사한 내용과 상이한 내용을 대조·분류하는 작업이다. 연구자들은 한 연구대상자의 면접자료에서 도출한 개념을 놓고 다른 연구대상자들로부터 도출된 개념들을 비교하면서 연관성과 차이가 있는지를 지속적으로 비교하여 분석해 나갔다. 전체 자료분석 과정은 2단계로 진행하였다.

가) 자료분석 1단계: 축어록 작성

녹음된 모든 면접내용을 그대로 풀어 축어록을 작성하였다. 축어록을 작성할 때 연구대상자가 표현한 언어를 그대로 기술하였으며, 인터뷰 중간에 연구대상자가 보인 정서표현이나 비언어적 특이 사항 등은 괄호로 처리하여 기록하였다. 연구자들은 축어록을 읽으면서 문맥이 이상한 곳은 다시 음성파일을 들으며 확인하여 보강하였고, 질문에 대해 축약된 답변에 대해서는 면접 당시 입수했던 관련자료나 평가와 컨설팅을 실시하면서 정리해두었던 정보들을 참고하여 보충하였다.

나) 자료분석 2단계: 범주분석, 정착과정 분석

정착과정을 분석하기 위하여 연구자들은 ‘축어록 → 개념(concept)분석 → 하위범주(subcategory)분석 → 범주(category)분석 → 패러다임분석(paradigm analysis)’의 과정을 진행하였다.

연구자들은 축어록을 한 줄 한 줄 읽어가면서 주요 단어와 구, 문장에 밑줄을 긋고 유사한 단어와 구, 문장과의 동질성과 차이를 구분하면서 개념화하는 작업을 실시하였다. 이러한 개방코딩과정에서 개념을 분류할 때 평가 및 컨설팅을 통해 정리해둔 자료를 참고자료로 활용하였다. 개방코딩을 실시 한 후 개념들을 다시 범주화하는 축코딩을 실시하고, 하위범주 및 범주분석 결과로 패러다임 모형을 완성하였다. 개방코딩과 축코딩을 실시한 후 타당하게 개념과 범주가 정하여졌는지를 검증받기 위하여 전문가들로부터 자문을 받았다.

자문회의를 실시한 후 그 결과를 바탕으로 선택코딩을 실시하여 전체 정착과정을 분석하였고, 다시 선택코딩을 통해 ‘CYS-Net 따라하기: CIS-Net 정착을 위한 지침’, ‘CYS-Net 정착 이야기’ 등을 도출하였다. 정착과정 연구 절차는 그림 17과 같다.



그림 17. 정착과정 연구 절차

### 3) 연구의 타당도와 신뢰도

본 연구에서는 연구의 타당도와 신뢰도를 평가하는 방법으로 근거이론에서 제안하는 사실적 가치(truth value), 적용가능성(applicability), 일관성(consistency) 등의 기준을 따랐다(Glaser, Strauss, 2010; Guba & Lincoln, 1981; Strauss, Corbin, 1998).

가) 사실적 가치(truth value): 사실적 가치는 내적 타당도에 해당하는 개념이다. 연구의 발견이 실재를 얼마나 정확하게 측정하였나의 문제이다. 본 연구에서는 분석 후 본 연구 참여자 6명에게 결과를 보여주고 각각의 개념이나 정착과정이 현상을 잘 드러내고 있는지에 대한 확인과정을 거쳤다.

나) 적용가능성(applicability): 적용가능성은 외적타당도에 해당하는 개념이다. 적용가능성을 확인하기 위하여 연구자들은 본 연구에 참여하지 않았지만, CYS-Net 정착에 부합한다고 추천되었던 센터 가운데 연구에 참여하지 않았던 전문가 3인에게 연구결과를 보여주고, 연구결과가 본인의 경우에도 적용 가능한지 확인하는 과정을 거쳤다.

다) 일관성(consistency): 일관성은 신뢰도에 해당하는 개념이다. 연구에서 제시된 결과가 비슷한 참여자와 비슷한 설정에서 반복되었을 때 유사한 결과가 나올 수 있는지를 의미하는 것이다. 연구자에 의해 진행된 연구절차를 따라 연구하였을 때, 다른 연구자도 비슷한 결론에 도달할 수 있을 때 일관성이 높다고 할 수 있다. 본 연구에서는 일관성을 유지하기 위하여 연구대상 센터 선정과 분석 결과를 진행하는 과정 중에 1급 청소년 상담사 소지자이면서 CYS-Net 연구와 수퍼비전을 진행한 바 있는 대학 교수 1인과 1급 청소년상담사 소지자이면서 CYS-Net 운영에 참여한 바 있고 근거이론으로 박사학위를 받은 교수 1인으로부터 자문을 구하였다.

## 2. 분석결과

### 가. 면접자료의 범주분석

면접을 통해 얻은 축어록을 한 줄 한 줄 읽어가면서 개념을 명명하고, 이 개념을 범주화한 후 비교와 대조를 통해 수전 보완해가면서 최종 개념과 범주를 도출하였다. 총 388개의 개념과 77개의 하위범주, 24개의 범주를 도출하였다. 개념을 명명하고, 범주화하는 과정에서 1급 청소년상담사 소지자이면서 CYS-Net 연구와 수퍼비전을 진행한 바 있는 대학 교수 1인과 1급 청소년상담사 소지자이면서 CYS-Net 운영에 참여한 바 있고 근거이론으로 박사 학위를 받은 교수 1인으로부터 자문을 구하고 결과를 반영하였다.

표 29. 면접자료에서 도출한 개념과 하위범주 및 범주

| 개 념  | 하위범주                               | 범 주                |        |
|--|------------------------------------|--------------------|--------|
| 국가방침에 의해 시범기관으로 선정됨  | 시범기관으로 선정되어 시작함                    | CYS-Net 시작         |        |
| 동반자 시범사업을 하다 보니 위기청소년 지원 연계 필요성을 느끼게 됨                                 | 관련 사업 추진 중<br>CYS-Net의 필요성 느끼고 시작함 |                    |        |
| CYS-Net 사업을 해야 동반자 사업을 제대로 진행할 수 있었다고 생각함                              |                                    |                    |        |
| 청소년동반자를 지원해주고, 허브 역할을 해줄 수 있는 조직으로 CYS-Net 체계가 알맞다고 생각됨                |                                    |                    |        |
| 위기청소년 상담도 필요하지만, 그 외 다른 지원도 필요하므로 CYS-Net을 해야겠다고 생각함                   |                                    |                    |        |
| 센터 직원들이 자발적으로 연계기관들을 발굴해나가던 중에 CYS-Net 사업을 알게 되었는데 이것이 바로 우리가 원하던 것이었음 |                                    |                    |        |
| CYS-Net 실체가 없었음  |                                    | 실체가 잡히지 않는 CYS-Net | 정체성 논란 |
| CYS-Net 조직을 어떻게 구성하고 가동해야 하는지 모호했음                                     |                                    |                    |        |
| CYS-Net 실행과정에 대한 이해가 부족했음  |                                    |                    |        |
| 센터 내부에서 CYS-Net에 대한 이해정도가 상이했음   |                                    |                    |        |
| 가이드라인이 분명하지 않다고 느꼈음  |                                    |                    |        |
| 대책을 세우기 위해 우왕좌왕했음  |                                    |                    |        |
| 기관별 CYS-Net 개념에 대한 의견차이  |                                    |                    |        |
| 진행과정에 대한 확신부족  |                                    |                    |        |
| 진행에 대한 막막함   |                                    |                    |        |
| 생소한 개념   |                                    |                    |        |
| 일을 하면서 정체성을 만들어가는 분위기  |                                    |                    |        |
| 상담자 역할의 혼란   | 상담자 정체성에 대한 혼란                     |                    |        |
| 상담자와 복지사의 역할 갈등  |                                    |                    |        |
| 직원들이 정체성에 대해 논의해 옴   |                                    |                    |        |

|  |                     |                   |
|--|---------------------|-------------------|
| 전공분야 구분 없이 전천후 인간으로 만드는 것같이 느껴짐  |                     |                   |
| 완전히 새로운 틀을 짜야 되는 것으로 인식을 해서 전부를 기업을 했음                                 |                     |                   |
| 자기 살길만 챙기느라고 급급했던 상황이었음  |                     |                   |
| 어떨 때는 영업사원 같기도 했음  |                     |                   |
| 상담자가 하는 것에 대한 비중은 경감시키고 상담자가 잘 못하는 것들을 중요하다고 하니까 힘들었음                  |                     |                   |
| 상담자로서 청소년을 더 만나고 싶은데 실적 건수, 지원단 구축 건수에 더 치중해야 하는 상황이 혼란스러웠음            |                     |                   |
| 상담센터에서 해야 할 일인가 사회복지 기관에서 해야 하는 일인가 하는 불편감이 생겼음                        |                     |                   |
| 24시간 365일 일시보호소 업무만이라도 줄이고 싶은 기대가 있었음                                  |                     |                   |
| 일이 생기면 야간에 숙직을 서거나 심야에 집에서 출동을 했음                                      |                     |                   |
| 연계기관을 구축하기 위해 280개 기관에 다 연락하고 찾아보아야 했음                                 |                     |                   |
| 상담만 할 줄 알았는데 사업은 사업대로 진행하면서 너무 많은 일들을 해야 해서 굉장히 힘들었음                   | 과도한 업무              |                   |
| CYS-Net이 도입된 후, 예전에 비해서 다양한 일이 가중됨                                     |                     |                   |
| 멀리 타지역에 있는 병원까지 동행해주는 일도 해야 했음   |                     |                   |
| 담당 공무원이 회계전문이라 라면지원, 학원출결석 현황 등 여러 장부를 작성하도록 했음                        |                     |                   |
| 행정이라는 단어 자체가 너무 낯설었음   | 낮선 행정업무로 맨땅에 헤딩하기   |                   |
| 원래 하던 일에 시스템 기반 구축 등 행정일까지 하다 보니 맨땅에 헤딩하는 느낌이었음                        |                     |                   |
| 실적 산출, 문서 관리, 의전 등의 어려움  |                     |                   |
| 상담에 딱 몰입되었다가 바로 행정으로 넘어가는 일이 잘 안됨                                      |                     |                   |
| 전환이 빨리 빨리 안 되는 업무가 너무 많음   | 업무 몰입의 어려움          |                   |
| 연계도 해야 하고 문서도 잘 만들어야 되고 파워포인트도 만들어야 하고 상담은 상담대로 밀려있었음                  |                     |                   |
| 한곳에 집중하기가 어려운 업무가 많아서 집중하기 힘들었음  |                     |                   |
| 일시보호소에 들어온 남학생이 칼을 휘두르고 난장판을 벌임  |                     |                   |
| 일시보호소에 전염성질환을 가진 아이가 들어왔는데, 병원, 쉼터에서 모두 입소를 거부하여 센터 일시보호소에서 치료하면서 보호했음 |                     |                   |
| 일시보호소에 있다가도 자기 맘에 안 들면 카터 칼을 들고 생활 지도원을 위협하고 차도로 바로 뛰어드는 아이도 있었음       |                     |                   |
| 아이들을 무한정으로 받을 수 없는데 규칙을 설명하면 아이들이 침 뱉고, 욕설하고 위협함                       | 위험적 상황에 맞닥뜨려짐       |                   |
| 위험적, 상습적인 아이들에 대한 대응이 상당히 어려움  |                     |                   |
| 일시보호소는 아동보호전문기관 같은 법적 권한이 하나도 없는 데 오히려 더 많은 위험에 노출된 상태였음               |                     |                   |
| 여자선생님만 계실 때 남자아이들이 선생님을 위협하는 상황이 발생함                                   |                     |                   |
| 정신질환 청소년들이 많이 오는데 대처할 수 있는 게 없음  |                     |                   |
| 강도가 높은 위기사례를 어떻게 감당해야할 지 불안했음  |                     |                   |
| CYS-Net이 시작되면서 아찔든 모든 사례를 커버해야 한다는 부담감                                 | 과도한 위기사례 관리         |                   |
| CYS-Net을 하면서 고위험 사례가 급격히 늘어남   |                     |                   |
| 자살 사례들이 많이 들어옴   |                     |                   |
| CYS-Net을 하긴 해야 되는데, 지자체는 예산이 없다면서 위탁단체에서 해야 한다고 발을 뺨                   | 지역 내 관련기관들의 책임 떠넘기기 | 책임전가되는<br>CYS-Net |
| 시에서는 위탁단체에 얘기하라고 하고, 위탁단체에서는 시에다가                                      |                     |                   |

|   |                       |                   |
|---|-----------------------|-------------------|
| <p>얘기를 하라고 해서 핑퐁을 많이 당함</p> <p>도에서는 자기를 입장을 대변해주길 바라고 위탁단체는 위탁단체의 입장을 대변해주길 바람</p> <p>직원들이 회피/거부하는 부서가 생기니까 조직 개편하는데 힘들었음</p> <p>다들 위기지원팀을 안 가려고 기피지원팀이라고 했음</p> <p>위기지원팀은 긴장도가 높고 처음해보는 업무였고, 아이들도 고위험이었음</p> <p>내/외부적으로 직원들을 다독거리가면서 일을 하도록 해야 하는 것이 힘들었음.</p> <p>기존 직원도 CYS-Net에 대한 이해가 없고 어떻게 해야 할지 모르겠는데 신입직원은 조직에도 신입이고 CYS-Net에도 신입이니까 이끌어가기 힘들었음</p> <p>신규직원들은 아무것도 모르는 사람들이고 경력도 없어서 훈련시키는데 너무 많은 에너지를 쏟음</p> <p>18명 중 10명이 신입이었는데, 조직문화가 형성되기도 전에 신입들과 일을 처리하니까 되게 어수선했음</p> <p>완전히 새로 신설되는 기관처럼 운영했음</p> <p>조직 전체적으로 커지다 보니 한쪽에서 일을 많이 하거나 적게 하면 한쪽으로 일이 너무 과중됐음</p> <p>상담도 많이 해야 하고, 사회복지사만 전적으로 채용할 수 없는 데 업무가 혼재되어 있었음</p> <p>갑자기 조직이 확장이 되니까 어떻게 컨트롤해야 되는지 감이 좀 떨어졌음</p> <p>인력이 늘어나면서 조직원 관리가 생각보다 용이하지 않았음</p> <p>계약직 출산휴가 제공 시, 선례가 없어서 어떻게 해야 될지 곤란했음</p> <p>'해야 된다'는 것으로 강요함</p> <p>본의 아니게 좀 강압적으로 나가게 되기도 하고 여유 있게 돌봐주지 못함</p> <p>리드해나가는 것이 어려웠음</p> <p>다른 사람이 모르는 것을 하나씩 내용을 채워가면서 따라오게끔 하는 것이 힘들었음</p> <p>직원들이 징징대는 아이들 같고, 진짜 뭔가 이끌어가는 엄마의 마음 같았음</p> <p>답답하고 혼란스럽고 짜증이 많이 났음</p> <p>스스로 혼란스러운 상태에서 내부를 설득해야 해서 소화도 안되고 체하는 느낌이었음</p> <p>충분히 기다려주거나 같이 거주지 못했음</p> <p>직원들이 소진되는 것을 이해는 하면서도 같이 못가는 게 답답했음</p> <p>일시보호소 생활지도원 선발의 어려움</p> <p>인건비를 올려도 남자직원을 구하기가 너무 힘들</p> <p>기존직원을 선발할 때와 채용기준이 달라짐</p> <p>지역 내에 거주하는 사람을 찾기 힘들</p> <p>센터에서만 합의되면 안 되고 시에서도 결제를 해야 하고 조율 보다는 하달되는 것들이 많았음</p> <p>CYS-Net을 보는 관점이 달랐음</p> <p>같이 합의했지만 합의의 수준이 다르고 편차가 달랐음</p> <p>조직 안에서도 서로 다른 생각이라든지 강도차이에서 힘들었음</p> <p>합의점을 찾는 데 상당히 오래 걸렸음</p> | <p>조직 관리의 어려움</p>     | <p>관리자의 역할 곤란</p> |
| <p>인건비를 올려도 남자직원을 구하기가 너무 힘들</p> <p>기존직원을 선발할 때와 채용기준이 달라짐</p> <p>지역 내에 거주하는 사람을 찾기 힘들</p> <p>센터에서만 합의되면 안 되고 시에서도 결제를 해야 하고 조율 보다는 하달되는 것들이 많았음</p> <p>CYS-Net을 보는 관점이 달랐음</p> <p>같이 합의했지만 합의의 수준이 다르고 편차가 달랐음</p> <p>조직 안에서도 서로 다른 생각이라든지 강도차이에서 힘들었음</p> <p>합의점을 찾는 데 상당히 오래 걸렸음</p>   | <p>직원채용의 어려움</p>      |                   |
| <p>인건비를 올려도 남자직원을 구하기가 너무 힘들</p> <p>기존직원을 선발할 때와 채용기준이 달라짐</p> <p>지역 내에 거주하는 사람을 찾기 힘들</p> <p>센터에서만 합의되면 안 되고 시에서도 결제를 해야 하고 조율 보다는 하달되는 것들이 많았음</p> <p>CYS-Net을 보는 관점이 달랐음</p> <p>같이 합의했지만 합의의 수준이 다르고 편차가 달랐음</p> <p>조직 안에서도 서로 다른 생각이라든지 강도차이에서 힘들었음</p> <p>합의점을 찾는 데 상당히 오래 걸렸음</p>   | <p>직원 간 협의가 잘 안 됨</p> |                   |

|  |                      |          |
|--|----------------------|----------|
| 센터 직원들의 심리적인 반발이 되게 컸음   | 반발하는 직원들             | 소진과 이탈   |
| 과연 이것을 꼭 해야 하는 가 의구심을 가지는 직원들이 생겨남                               |                      |          |
| 이전에도 연계는 했었는데 왜 CYS-Net이 별도로 구성이 되가지고 이런 일들을 해야 하는지 모른다는 반발이 있었음 |                      |          |
| 가정 사생활과 직장생활이 구분되지 않아 불만이 많았음                                    | 소진되는 직원들             |          |
| 무슨 일만 생기면 직원들이 투입되어 상당히 힘들었음                                     |                      |          |
| 상담을 하고 내담자를 많이 만나야 다시 힘을 얻는데 회의참석 등 다른 일들을 많이 하면서 소진이 됨          |                      |          |
| 복합적으로 몸이 아픈 직원이 생김   |                      |          |
| 몸이 힘들니까 일에 대한 열정이나 왜 꼭 이일을 해야 하나 근본적인 고민이 다시 됨                   |                      |          |
| 자꾸 지적질을 당함   |                      |          |
| 아이들에게 마음을 못 쓴 것 같은 죄책감이 들었음                                      |                      |          |
| 힘들어하는 사람이 있으면 도와줘야겠다는 마음이 있긴 했지만, 모두에게 힘든 상황이었음                  | 떠나가는 직원들             |          |
| 완전히 최후 사수를 해야 하는 입장이었음   |                      |          |
| 사례가 오면 받고 싶지 않고 피하고 싶었음  |                      |          |
| 맨날 자살한다. 뛰어내린다는 애들을 쫓아 다녀야 해서 여자 선생님들이 나가 떨어졌음                   |                      |          |
| 일부 직원에겐 이직에 대한 계기가 됨   |                      |          |
| 오랫동안 호흡을 잘 맞춰왔던 사람이 이직함  |                      |          |
| 정말로 조직에 필요한 사람이 나가게 됨  |                      |          |
| CYS-Net이 시작되면서 자신의 진로에 대해 깊이 고민하게 됨                              |                      |          |
| CYS-Net이 시작된 지 얼마 되지 않아서 안 맞는 사람은 떠남                             |                      |          |
| 훈련된 사람들이 이직해버림   |                      | 무관심한 지자체 |
| 상담실 업무에 익숙한 사람이라 이런 업무까지 해야 하는 것 자체가 힘들어서 사직함                    |                      |          |
| 새로 오신 선생님도 많았고, 기존에 있던 선생님이 많이 나가고 인력도 많이 바뀜                     |                      |          |
| 6명 중에 2명 남고 4명이 떨어져나감  |                      |          |
| 비자발적인 지자체  | 입장 차이가 있는 시도와 시군구 센터 |          |
| 센터와 공무원 조직이 너무 다름  |                      |          |
| 시의 압력, 결과에 대한 부담감  |                      |          |
| 너무 변하지 않는 관공서  | 협조가 잘 안 되는 연계기관      |          |
| 현장에 있는 사람 의사와는 상관없이 공무원들의 생각에 따라 결정되는 부분이 많음                     |                      |          |
| 긴급 구조 시 도 센터와 시군구 센터의 입장을 조율하는 게 힘들었음                            |                      |          |
| CYS-Net에 대한 시군구센터의 마인드가 부족했음                                     |                      |          |
| 아직도 (시군구센터에서) 이 업무를 꼭 상담센터에서 해야 되는 나라는 질문을 함                     |                      |          |
| 외부에서 볼 때는 CYS-Net이 '너희 네트워크'라고 생각하기 때문에 연계를 할 때 무기력한 점이 있음       |                      |          |
| 설명하고 안내해놓으면 담당자가 계속 바뀌어서 계속 제자리걸음임                               |                      |          |
| 상대기관에서는 자문위원 정도 역할로 와서 자기네 의견을 말하는 정도에 그침                        |                      |          |
| 비협조적인 경찰   |                      |          |
| 사건이 터졌을 때 문을 잘 열어주지 않는 학교  |                      |          |

|  |                  |                |
|--|------------------|----------------|
| 교육청에 들어가기가 너무 어려웠음   |                  |                |
| 관공서랑 일하는 게 민간기관보다 너무 답답하고 속도가 안 났음   |                  |                |
| 보호관찰소는 통화하기도 어렵고 이직도 많았음   |                  |                |
| 보호관찰소는 얼굴을 익힐 만하면 이직하고 이야기도 안 해줌. 센터를 하부기관처럼 다루려고 함                            |                  |                |
| 공식적인 발안과 사적인 만남에서 발언이 맞지 않는 외부기관 관계자들  |                  |                |
| 인가받은 청소년쉼터들은 자기들이 다 할 수 있다고 여겨서 사례의뢰를 덜함                                       |                  |                |
| 이것을 왜 안 해주냐는 항의전화가 물밀듯이 와서 정말 서운함  |                  |                |
| 영리를 목적으로 하는 기관은 연계가 잘 안됨   |                  |                |
| 협회는 너무 많은 사람들이 오니까 잘 안됨  |                  |                |
| 약사협회, 한의사협회 등에서는 '실질적으로 업무협조를 해달라고 하는 곳은 많은데 비해 실질적으로 하는 일은 별로 없다'는 시큰둥한 반응이었음 |                  |                |
| 지역에서 청소년을 보낼 곳이 없으면 센터로 보내는데 그게 제일 난감했음  |                  |                |
| 지역사회에서 CYS-Net이라는 것이 무엇인지 설명하고 이해시키는데 굉장히 힘들었음                                 |                  |                |
| 센터가 왜 CYS-Net 허브 역할을 하냐는 질문을 많이 받음   |                  |                |
| 학교에 찾아가서 홍보를 했을 때 선생님들이 학교이미지도 있는데 누가 상담센터에 보내겠냐는 말을 툭툭 던짐                     |                  |                |
| 미혼모 청소년을 미혼모쉼터에 연계했는데, 쉼터 쪽에서 아이가 시설에 있을 동안에는 지원센터가 관여를 안했으면 좋겠다고 함            |                  |                |
| 어느 기관이나 연계 맺고 뭐하려고 했는데 상대 기관이 전혀 준비가 안 돼 있었음                                   | 준비가 안 되어 있는 연계기관 |                |
| A지역의 경우 도센터가 너무 넓은 지역을 커버해야 하는데, 일시 보호소나 긴급구조는 북부로 가기가 너무 어려웠음                 | 지나치게 넓은 지역       |                |
| B지역에 보육학과, 사회복지학과가 없어서 파트너가 돼서 일해 줄 젊은 친구들이 없었음                                | 지역 자원 부족         | 힘든 지역<br>여건    |
| 사례를 의뢰할 곳이 없어서 힘들었음  |                  |                |
| 지역에 쉼터가 없는 게 제일 힘들   |                  |                |
| 자녀를 학교 등교시켜주고 모든 것을 다 관리해달라고 요구하는 부모에게는 아무리 설명을 해도 의사소통이 되지 않았음                | 오해하는 학부모         |                |
| 긴급구조를 할 때 보호자가 협조를 안 해줄 때, 한계라는 생각이 들  |                  |                |
| 상근소장님이 안 계시는 상태에서 뭔가 책임을 지고해야 된다는 책임감과 부담감이 굉장히 컸음                             | 비상근소장            | 열악한 센터<br>여건   |
| 비상근 소장 체제에서는 일이 좀 빨리빨리 순환된다는 느낌은 없었음   |                  |                |
| 팀장이 되게 애매한 위치였음  |                  |                |
| 중간지도력을 교육받지 못한 풍토였음  | 애매한 위치에 놓인 중간관리자 |                |
| 누구의 권한이고 누구의 역할인지에 대한 고민들 때문에 위아래로 놀리는 경향이 있었음                                 |                  |                |
| CYS-Net 도입을 반기워하지는 않고 그냥 해야 하는 것이라 했음  |                  |                |
| 수동적인 자세에서 지자체나 위탁단체에서 하라면 하라는 대로 해야 됐음   | 수동적인 직원들         | 준비되지<br>않은 직원들 |
| 상담자들이 사례를 잘 안 나누려고 함   |                  |                |
| 내담자를 다루는 방식이 개개인마다 너무 많이 다른데 평준화시키기 어려웠음                                       | 폐쇄적인 상담자         |                |

|  |                  |                       |
|--|------------------|-----------------------|
| 연계가 잘되는 여성쉼터   | 협력적 연계<br>자원     | 도움이 되는<br>지역 내<br>기관들 |
| 자원을 개발하는 과정에서 좋은 사람(국선번호사)을 만남   |                  |                       |
| 지원센터는 기억 못하더라도 동반자를 아는 분들은 적극적으로 도와주겠다고 함  |                  |                       |
| 개인적으로 참여하는 분이나 전에 다른 봉사 활동하셨던 분들은 반응이 좋았음  |                  |                       |
| 경찰이면서 멘토지원단으로 5년 동안 꾸준히 활동하는 분   | 지역 내 긍정적 평판      |                       |
| 92년도에 센터를 개소해서 이미 지역 내에서 인정을 많이 받고 있음  |                  |                       |
| 센터에서 자원 보조하셨던 분이 성폭력 상담소장이 됨<br>(센터를) 그만두었어도 내 사람 임  | 센터 출신<br>지역 인사들  |                       |
| 상담센터에서 인턴교육, 카운슬러교육을 받은 인적 네트워크를 활용함   |                  |                       |
| 2004년부터 학업중단청소년지원협의회가 시행되고 있었음   | 센터의 기존<br>연계망    | 센터의 기존<br>자산          |
| 이미 협의회가 구성이 되어있는 상황이라 더 유리하게 CYS-Net을 시작함  |                  |                       |
| 이미 발굴된 기관들 중에 어느 기관과 연계를 할지 선별의 문제였지, 발굴의 문제는 별로 없었음   |                  |                       |
| 경찰청, 교육청 등 관계기관 회의가 계속 있었기 때문에 거기서 많은 자원들을 연계할 수 있었음   |                  |                       |
| 동반자선생님들이 이미 위기지원을 다하고, CYS-Net을 하고 있었음   |                  |                       |
| 이미 기존에 다 만들어 놓은 것을 모으는 역할만 했었음   |                  |                       |
| 공식적인 시작은 그때였지만 그 전에 이미 자체적으로 하고 있었던 게 많은 도움이 되었음   | 유관 경험을<br>가진 직원  |                       |
| 소장이 미리 CYS-Net 연구에 참여하면서 사전에 준비가 되어있었음   |                  |                       |
| 시민단체에 있었던 경험이 도움이 되었음  |                  |                       |
| 소장님이 관리자 입장에서 거시적인 시각을 가지고 있었고, CYS-Net 필요성에 대해서도 이야기를 많이 해서 별로 낯설지 않게 수용이 됐고, 직원들도 소장님을 믿고 따랐던 것 같음 | 기존 직원 간<br>팀워크   |                       |
| 일시보호소 담당자가 보육시설에 계셨던 분이라 위기청소년들과 접촉이 잘 됐음  |                  |                       |
| 답답함, 안하고 싶어 하는 맘은 있어도 워낙 그동안 팀워크가 좋았던 게 도움이 됐음   |                  | 센터 내<br>긍정적 풍토        |
| 정말 추석에 근무해주는 사람이 있을까 고민했는데, 하겠다는 사람이 있었음   |                  |                       |
| 휴일근무나 야간 근무 등 일이 힘들 때 서로 일을 대신해 줌  | 직원들의<br>긍정적 자세   |                       |
| '공기관'이라는 마인드가 이미 형성되어 있었음  |                  |                       |
| 직원들이 공기관 구성원으로서의 의식이 훈련되어있었음   |                  |                       |
| 국가정책에 대해서는 적극적이지는 않지만 수동적으로라도 수렴하는 분위기였음   |                  |                       |
| 힘들지만 해야 되는 것으로 느낌  |                  |                       |
| 직원들끼리 서로 으쌰으쌰하면서 앞으로 나가자고 함  | 신입직원들의<br>준비된 태도 |                       |
| 대상자한테 좋은 자원들을 연계해준다는 면에서 CYS-Net은 반드시 필요하다는 인식 공유  |                  |                       |
| 입사할 때부터 CYS-Net을 구축/운영한다는 것을 알고 들어왔기 때문에 사업 자체에 대해 큰 저항은 없었음   |                  |                       |
| 나중에 들어오는 사람들은 CYS-Net을 한다는 전제를 가지고 들어왔기 때문에 갈등은 있었지만 비교적 정도가 덜했음                                     |                  |                       |

|   |                    |              |
|---|--------------------|--------------|
| 긴급구조도 엄청나게 많고, 지방으로 아이들을 잡으러 다니는 일들이 어마어마하게 많을 거라고 했지만, 실제로 진행하는 과정에서는 그것보다 덜했음 | 염려보다 적은 업무량        | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 딱 시작했을 때 큰 무리가 없었음  |                    |              |
| 아이들이 위기를 벗어나서 안전해지는 모습을 보면 감사하고 기쁨  | 힘이 되어준 아이들         | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 좋아진 애들이 인사하러오면 좋았고, 애들을 만나면서 스트레스도 풀림   |                    |              |
| 일이 힘들었을 때 아이들하고 프로그램을 하면 많이 해소 됨  | CYS-Net으로 아이들 발굴되다 | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 중고등 학교 때 만났던 아이들이 군대 다녀온 후에 아웃리치할 때나 봉사할 때 도와줌                                  |                    |              |
| 센터에서 상담을 받았던 아이가 대학생이 되어 무보수로 고3 아이 지도하여 대학에 진학시킴                               | 정부부처의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 예전 같으면 거의 내방환자가 오는 상담이었다면 CYS-Net을 하게 되면서 찾아가는 상담을 하게 됨                         |                    |              |
| CYS-Net 사업이 시작되면서 CYS-Net 체계가 필요한 학생을 접함  | 지방자치단체의 지원         | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 체제가 갖춰지니까 사각지대에 있어서 어디에서도 서비스를 통합적으로 받지 못했던 대상층 발견함                             |                    |              |
| 여가부에서 최대한 우리가 할 수 있는 건 하고 그렇지 않은 것에 대해선 문제 삼지 않겠다고 선을 그어주어서 힘이 많이 되었음           | 한국청소년상담원 지원        | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 발대식 준비를 시에서 같이 해줌   |                    |              |
| 담당 계장님이 의전순서도 행안부 자료를 찾아주는 등 세세한 부분까지 신경써줌                                      | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 교육청, 경찰서, 소방서 등의 경우 시에서 공문도 보내주고 같이 방문함   |                    |              |
| 민간자원을 활용할 때 시에서 도움 줌  | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 연계필요 시, 시에서 요청하면 동원이 잘 되었음  |                    |              |
| 세세한 부분까지 많이 신경 써줌   | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 시 담당자가 CYS-Net에 불타는 열정을 가지고 있어서 잘 맞아 떨어짐  |                    |              |
| 휴일근무에 대해 시에 보고 하면 승인해줌  | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 시의회 의원들이 얘기를 잘 들어줌  |                    |              |
| 시에서 교육청에 공문을 보내니까 바로 됨  | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 적극적인 여성계장님 덕분에 센터가 확대될 수 있었음  |                    |              |
| 의논상대가 되어 주고 지지를 해주고, 큰 그림을 잡아줌  | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 전체 기획단계에서 한청원에 도움 받음  |                    |              |
| CYS-Net을 하면서 상담원이 고유기능을 제대로 하고 있다고 느낌   | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 시와 의견조율, 지역사회 청소년 파악, 연계기관이나 지원단 구축 방법 등에 대한 컨설팅을 해줌                            |                    |              |
| 아주 구체적인 것부터 정책을 만들어야 하는 역할까지 하나하나 세심하게 컨설팅 해줌                                   | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 한청원 팀장님이 시군구 소장님을 하면서 느꼈던 노하우들을 시군구에게 잘 전달해줌                                    |                    |              |
| 비공식적인 전략도 알려줌   | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 한청원 사업담당자가 어려움을 잘 들어주고 같이 고민해준 게 힘이 됨   |                    |              |
| 드림스타트 사업을 하는 시 계장님이 청소년상담원을 이미 알고 있었음   | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 도센터에서 필요한 게 있으면 말해라고 해서 지원을 받았음   |                    |              |
| 도센터의 컨설팅  | 광역센터의 지원           | 한시름 놓게 해준 상황 |
| 사업계획서 작성 시 도움 받음  |                    |              |

|   |  |                |
|---|--|----------------|
| <p>도센터에서 PTSD 교육을 지원해줌</p> <p>CYS-Net이 국가정책이고 필요성을 알고 있으므로 어떻게 하면 우리한테 맞도록 만들어갈 것인가 고민함</p> <p>전체 센터를 리드해 가야되고 시군에도 영향을 주기 때문에 소장의 주관적인 생각인지, 사회복지 전공자로서 편협한 마인드가 아닐지 고민함</p> <p>어떻게 하면 우리의 장점, 강점 등 고유의 색깔을 유지하면서 CYS-Net을 할 수 있을까 고민함</p> <p>매뉴얼 속지</p> <p>처음에는 일 중심으로 CYS-Net을 했다면, 조금 지나서는 CYS-Net을 하는 사람들이 직원이므로 직원들이 반대하는 부분은 굳이 끌어가지 않고 구분함</p> <p>소장이 깊게 관여할 것과 아닌 것을 구분하기 시작</p> <p>필요한 경우, 소장도 현장에 발로 뚫</p> <p>소장이 꼭 해줘야 되는 일이 있거나 (직원들이) 위험상황에 노출되지 않도록 방어막이 되어주는 것 등을 해줌</p> <p>내 속도가 아니라 함께 하는 사람들의 속도를 맞춤</p> <p>힘들 때는 스스로 힘들다는 사인들을 무시하지 않음</p> <p>힘든 사안이 있을 때마다 더 나아가야할지 말지 생각</p> <p>혼자서 마사지를 받거나 가족들에게 힘을 받음</p> <p>힘들 때는 일을 이해하는 동료들에게 솔직하게 힘든 부분을 이야기함</p> <p>시의원들이 필수연계기관에는 다 빠져있어서 운영위원회에 포함시킴</p> <p>프로그램은 기억이 안날테니까 전화번호라도 기억하게 하려고, 프로그램 나갈 때마다 1388 동영상상을 다 뿌림</p> <p>지원단이 잘 운영되는 곳, 독립건물이 있어서 자체적으로 운영하는 곳, 우리센터와 규모가 비슷하면서 좀 활동이 활발한 곳을 추천받아서 담당주사와 벤치마킹을 다녀옴</p> <p>시 담당자와 벤치마킹을 같이 갔다 오면서 CYS-Net 개념을 잡고 밑그림을 같이 그림</p> <p>시담당 주사와 사업계획서를 같이 작성함</p> <p>지원단 조직구성, 연계기관, 운영협의제도 아예 같이 함</p> <p>담당 주사와 함께 한청원 팀장에게 컨설팅을 받음</p> <p>위기사업을 아예 본 사업 안에 포함시켜 안정적으로 운영함</p> <p>시 공무원과 이야기코드를 맞추기 위해 회식자리에 참여함</p> <p>업무시간에 경직되어 있다가 회식자리를 통해...자연스럽게 하고 싶은 얘기들을 하면서 마음을 맞춰감</p> <p>회식이라는 게 관계형성을 하는데 수단이 되니까 그 문화 속으로 뛰어들었음</p> <p>시에서 상담이 중요한지도 모르다가, 사례를 들으면서 개입하고 변화하는 과정을 들으면서 감동함</p> <p>설득하는 작업이 필요하고 이미지를 심어 놓는 게 중요했음</p> <p>소장님에게 회의를 계속 많이 요청함</p> <p>소장이 주축이 되어서, 전체 직원들에게 '시스템 구축 대한 개념'을 공유시킴</p> <p>사안이 발생할 때마다 회의를 긴급하게 함</p> <p>실무자 워크숍을 통해 현황문제에 대한 회의를 함</p> <p>소장이 가야할 길을 계속 얘기해주고 제안함</p> | <p>지역여건을 고려한 정착을 위한 고심</p> <p>역할분담의 명료화</p> <p>속도를 맞추어 줌</p> <p>업무 스트레스를 관리함</p> <p>지역사회 내 분위기 조성</p> <p>지자체와의 의견 조율 노력</p> <p>센터 내 의견 조율 노력</p> | <p>의견 조율과정</p> |
|---|--|----------------|

|  |                  |            |
|--|------------------|------------|
| 주별 회의를 통한 방향 제시  |                  |            |
| 초창기에는 많이 회의하면서 소장의 의사를 전달하고 직원들도 이야기를 하면서 조율해 나감                           |                  |            |
| 소장이 '전시체제다. 전쟁에 나가서 한 곳에 머물러 있으면 죽는다. 총을 맞을 수밖에 없어서 일단 나가야된다'고 이야기 함       |                  |            |
| 팀장이 품는 일도 잘하고 설득하는 걸 잘해서 팀원들의 하소연을 다 완충해 가지고 옴                             |                  |            |
| 새 직원들이 들어오기 전에 팀장회의를 많이 함  |                  |            |
| 생활지도원을 계약직으로 바꾸고, 감시단속적업무라고 해서 노동부에 승인을 받음                                 | 직원 처우개선          | 직원 근무여건 개선 |
| 생활지도원 급여를 동반자 수준으로 올림  |                  |            |
| 지자체와 협의 하에 일시보호소를 1년에 2번, 추석 당일 아침, 설날 아침 열지 않음                            |                  |            |
| 명절에 차신을 걸어놓고 문자를 보내서 급하면 나오되, 일단 재택근무를 하는 것을 원칙으로 지자체와 협의함                 | 직원 역량을 키워줌       |            |
| 슈퍼비전도 가능한 지원함  |                  |            |
| 전문가로서 역량을 키우도록 지원해서 상실감을 상쇄시킬 수 있도록 해줌                                     | 직원 소진 예방극복을 지원함  | 직원의 성장 지원  |
| 직원들을 적극적으로 지원해서 한 분야의 전문가, 강사 수준까지 갈 수 있게끔 함                               |                  |            |
| 정말 힘든 사례가 있으면 특별휴가나 근무 복무형태에서 지원해줌   |                  |            |
| 잘하거나 수고했을 때 박수를 쳐줌   |                  |            |
| 직원들이 소진이 되면 자체 외부강사, 선생님을 모시고 소진집단을 운영함                                    |                  |            |
| 소진이 된 직원에게 3회까지 개인상담을 지원해줌   |                  |            |
| 실무자 소진집단을 분기에 한번 진행함   |                  |            |
| 사례를 나누면서 서로가 '진짜 힘든 사례였다. 같이 진짜 힘든 일 한다. 고생 많다. 밥 많이 먹어라' 이런 얘기를 함         |                  |            |
| 자체적으로 스터디모임을 함   |                  |            |
| 교육휴가 제공  |                  |            |
| CYS-Net이 센터 네트워크가 아니라 도 전체가 공통적으로 같이 쓰는 것이라고 외부에 끊임없이 제안함                  | 지역기관과의 지속적 협력 노력 |            |
| 이동학대처럼 전문분야가 있는 쪽은 최대한 그쪽에 핸들을 넘겨주려고 함                                     |                  |            |
| 지역의 특성에 맞춰서 CYS-Net을 운영할 수 있도록 시군센터와 회의를 많이 함                              |                  |            |
| 기관마다 너무 바빠서 타 기관 프로그램을 활용할 여유가 없는데, 모여서 이야기하다 보니 서로 활용하면 좀 더 편할 수 있는 게 있었음 | 지역 기관 지원         | 연계 기관 관리   |
| 어려움, 준비된 점들을 서로 이야기 함  |                  |            |
| 내담자를 만날 때 혼자 안가고 정신보건센터, 아동보호전문기관을 다 부름                                    |                  |            |
| 학교도 친절하고 꾸준히 이해시키도록 노력해야겠다고 생각했음   |                  |            |
| 타기관의 욕구를 잘 파악해서 헌신적인 태도로 공유하고, 참여하고, 지원함                                   |                  |            |
| 센터를 통해 알게 된 정신과 의사선생님이 직접 센터에 가서 진료를 해줌                                    |                  |            |
| 북부에는 인프라가 없으므로 센터에서 먼저 다른 기관에서 원하는 서비스를 지원해줌                               |                  |            |
| 타 기관에 필요한 자원을 연계해준 것이 유효했음   |                  |            |
| 교복투 같이 단위사업 프로젝트에 컨소시엄으로 참여하는 시도도 괜찮음                                      |                  |            |

|   |                  |        |
|---|------------------|--------|
| 아예 학교에 전문상담교사를 보내는 것처럼 전문상담사를 파견함<br>센터에서 발굴한 자원을 쉼터에서도 이용할 수 있게 안내함<br>지역자원 조사한 것도 다 나눠줌               |                  |        |
| 관계자나 시의원을 만날 때 우리 센터 뿐 아니라 쉼터도 일을 잘하고, 그쪽도 너무 열악해서 도움이 많이 필요하다고 말해줌                                     |                  |        |
| 직원들에게 1년에 대표적인 우수사례 1개씩을 써내도록 함   | 다양한 홍보방안 마련      | 적극적 홍보 |
| 매년 대표적인 사례를 만들  |                  |        |
| 우수사례집을 에세이 식으로 만들   |                  |        |
| 하나 뺨 터트릴 수 있는 사례로 사례발표를 하고 다녀서 CYS-Net 이 이렇게 전개가 된다는 것을 알림  |                  |        |
| 우수사례는 공유하려고 애를 씀  |                  |        |
| 소장이 대외적으로 CYS-Net 어필할 때 우수사례 활용함  |                  |        |
| 사례를 공유하다보니 위험상황에서 협조가 잘 됨   |                  |        |
| 처음부터 시에서 CYS-Net의 개념을 잘 알고 있어서 어디를 가든 CYS-Net설명을 할 때 외워서 이야기할 정도였음                                      |                  |        |
| 행사할 때마다 계장, 과장을 다 오시라고 함  |                  |        |
| 한 달 일정표를 미리 짜서 미리 알려드림...시장님, 사모님이 다 오셔서 인사만 하고 가신게 아니라 두 시간 내내 같이 듣고 가심<br>북쪽에도 센터가 있어야 한다는 생각을 하고 있었음 |                  |        |
| 발대식을 기회로 국가청소년위원회 위원장과 도지사님이 복부 일시보 호소에 대해 논의했고, 도지사님이 3개월이 안되어 2청을 개설하게 함                              | 상근 소장 직위 확보 노력   |        |
| 수련관에서 상근 소장을 선발하도록 협력해줌   |                  |        |
| 상근소장 체제로 분리할 때 시에서 조례제정을 신경써줌   |                  |        |
| 실행위원회 분과위원회에서 사례별로 네트워킹 매뉴얼을 만들   | 하부 위원회 활성화       |        |
| 사안 발생 시, 각 기관이 모여서 회의를 한 후 개입할 서비스 목록에 따라 기관별 업무분담을 하고, 솔루션 회의를 통해 재조정함                                 |                  |        |
| 주제별로 실행위원회를 운영함   |                  |        |
| 운영위원회에서 학업중단 청소년에 대한 대책, 보완점, 기관별 협력점에 대해 교육청, 경찰청, 센터가 각각 발제를 하고 회의를 함                                 |                  |        |
| 시 계장님을 운영협의회 위원으로 넣어서 위험상황에서 주민센터, 시청, 경찰서 등 여러 기관의 도움을 받을 수 있었음  |                  |        |
| 운영위원회 위원들이 '나도 CYS-Net을 하고 있다'고 생각하도록 편을 많이 만들  |                  |        |
| 운영위원회에서 실질적으로 CYS-Net 역할 업무분장이 됨  |                  |        |
| 실행위원회 회의 이후 진행사항을 공유하자 실행위원들의 반응이 좋았음   | 활용 가능한 자원 창출     |        |
| 센터 자원봉사자들이 학교에 방문상담사로 나가면서 학교에 위기청소년 조기발굴시스템이 만들어짐  |                  |        |
| 직업인 특강에 전문직업인들이 들어와서 아이들 자활능력들을 향상시켜줌   |                  |        |
| 도에서 기관별로 시스템을 만들고 시군에 전파하는 기능을 수행함  | 광역센터 기능 자리매김 노력  |        |
| 자체연구, 세미나 개최  | CYS-Net 관련 연구 실시 |        |
| PTSD 긴급개입 매뉴얼 제작  |                  |        |
| 상담자의 역량이 충분히 담긴 매뉴얼 제작  |                  |        |
| 특성화사업에서 그동안 지역에서 개입하지 못했던 학업중단청소년사업 대안교실을 만들  | 특성화 사업 추진        |        |

|   |              |            |
|---|--------------|------------|
| 그동안 애들을 만났던 경험과 필요한 부분들을 고민해서 프로그램을 만들                                      |              |            |
| 차츰 긴급구조는 1388지원단 등의 방법을 동원하고 직원들이 나가는 것을 최소화함                               |              |            |
| 정말 긴급한 부분만 직원들이 출동하고, 일시보호소 위주로 운영하도록 정리가 되어 감                              | 업무분장 명료화     |            |
| 일시보호소 직원이 휴가 낼 때만 직원을 투입함   |              |            |
| 위기청소년이 너무 많아서 위기지원팀에 직원을 남, 여 각각 두 명씩 배치함                                   |              |            |
| 위기지원팀에 1년 정도 있으니까 다들 너무 지치고 번 아웃이 되어서, 상담지원팀으로 순환 시킴                        |              |            |
| 나이나 경력으로 보면 좀 부족했지만 팀장 대리로 3개월 일하게 하고 3년차가 딱 되었을 때 정식팀장으로 발령하니까 더 열심히 함     | 효율적 조직관리     |            |
| 직원들이 하고 싶어 하는 업무를 파악하고, 형평성에 맞게 각자 강점을 살릴 수 있도록 업무분장을 함                     |              |            |
| 팀이 공동목표를 달성해 낼 수 있도록 지지   |              |            |
| 지금은 직원들이 독립적으로 업무를 수행할 수 있는 '청년시기'  |              |            |
| 지금은 팀 안에서 팀장 주도하에 다 해결  |              |            |
| 직원들의 역량 향상  | 직원 역량 강화됨    |            |
| 팀장들이 전부 역량들이 커졌기 때문에 독립적으로 업무를 수행함  |              |            |
| 위기지원팀에 있다가 상담지원팀에 가니까 훈련이 되어서 덜 힘들고, 위기상황이 발생했을 때 협조가 잘 됨                   |              |            |
| 5-6년차가 되면서 네트워크를 구성하는 것 자체보다 실제로 위기를 경험하고 있는 아이들을 어떻게 지원할 지에 더 집중하는 등 방향 전환 |              | 직원의 역량이 커짐 |
| 예전에는 좀 더 수동적이었다면 지금은 더 주도적으로 뭔가 만들어가고 싶어 하는 마음이 생김                          |              |            |
| 상담자의 기본자질에 CYS-Net 연계기관들을 더하면서 내담자가 정말 원하는 것을 줄 수 있게 됨                      | 능숙한 위기개입     |            |
| 위기 상황이 생기면, 당장 급한 상담을 해야 하는 경우가 아니라면 행정업무를 해야 되는 상황임에도 모두 출동함               |              |            |
| 아주 위급한 사례가 아니면 위기지원팀이 알아서 다 소화해냄  |              |            |
| 웬만한 사건 아니면 놀라지도 않음  |              |            |
| 실행위원회 위원들도 다른 기관보다 센터가 잘 굴러가고 있다고 함   | 지역 기관 인정     |            |
| 지역에서 청소년에 관한 모든 부분은 청소년 지원센터라는 인정을 받게 됨                                     |              |            |
| 지역사회에서 인정받음   |              |            |
| 애들이 학교에서 상담 받는 것과 센터에서 상담 받는 게 많이 다르다고 얘기함                                  | 청소년의 인정      |            |
| 다른 센터도 있는데도 불구하고 상담지원센터에서 상담해주길 바라는 개인, 교회직원에서 경제적으로 후원을 해주겠다는 사람들이 생겨남     |              |            |
| 안정적으로 인프라가 구축되고, 라인들이 형성됐으므로 이제 구체적으로 CYS-Net을 시군단위에서 어떻게 구현할 것인가 논의        |              | 지역에서 인정받음  |
| 여러 사람이 아니라 '제대로 해줄 수 있는 사람들'이 남아서 지원단이 안정적으로 구축됨                            | 적극적인 연계기관 출현 |            |
| 경찰에게 도와달라고 하면 직접 오기도 하고 전화도 해주고 코멘트도 해줌                                     |              |            |
| CYS-Net을 하면서 경찰서 계장님과 굉장히 긴밀해짐.   |              |            |
| 경찰이 내담자를 학교 앞에서 기다렸다가 차에 태워서 센터까지 데리고 옴                                     |              |            |

|  |                                 |                    |
|--|---------------------------------|--------------------|
| 지자체에서 무슨 정책을 말할 때 CYS-Net이 빠지지 않음  | 지자체의 인정                         | CYS-Net이 센터에 자리매김함 |
| 지자체에서 도의회나 도지사님이 사업 보고할 때 CYS-Net이 중요한 업무보고 중에 하나로 보고됨   |                                 |                    |
| CYS-Net 요원들이 정규직화 되어서 국비예산이 들어오지 않더라도 시비예산으로 계속 사업을 이어갈 수 있음   | 위탁단체의 인정                        |                    |
| 센터가 잘 돌아가고 결과를 잘 내놓으니까 인정을 받음  |                                 |                    |
| 위탁단체에서 건물 보증금을 내주고 구조 변경도 해줌   | 혼란스러움 감소                        |                    |
| 이전에 답답하고 혼란스러운 것들이 10점이라면 지금은 5, 4점으로 줄어 들<br>이전에는 하나씩 점을 찍었다면 지금은 점이 형체를 이뤄 가는 단계임<br>이 일을 하기 위해서는 행정이 기반이 되어야 한다고 생각하게 됨<br>당연히 해야 된다고 생각함 |                                 |                    |
| 상담지원팀에서 일반 청소년들 프로그램을 운영하고, 통합지원팀에서 위기사례를 담당하게 됨   |                                 |                    |
| 사업이 분담되면서 좀 더 프로그램 쪽에 집중할 수 있게 됨   | 정체성 확립                          |                    |
| 센터의 정체감이 분명해짐  |                                 |                    |
| 지역에서 센터를 위기청소년상담전문기관이라는 인식을 가지고 있어서 지역사회에서 CYS-Net이 정착이 된 것 같음   |                                 |                    |
| 상담영역을 대폭 확대했다는 것은 분명함  | 시스템이<br>기능적이 됨                  |                    |
| 위기아이들을 긴급구조 해온 후에 상담, 지원서비스를 제공한 후 사후관리를 하면 아이들이 눈에 띄게 좋아짐   |                                 |                    |
| CYS-Net이 굉장히 기능적으로 잘 발달된 상태임   |                                 |                    |
| 서로 다른 특성들이 모여서 분화가 잘 되어있음  |                                 |                    |
| 기능적으로 분화가 잘 되어있으니까 업무가 효율적으로 됨   |                                 |                    |
| 요령도 생기고 기능적으로도 잘 발달이 됨   |                                 |                    |
| 늘 움직여서 정체되지 않고 .. 계속 성장하고 있음   |                                 |                    |
| 지역 청소년정책에 대해 논할 수 있고, 연대의식이 생김   |                                 |                    |
| CYS-Net을 통해서 지역사회에 인맥이 형성되고 연대감이 생긴다는 점이 굉장히 고무적임  |                                 |                    |
| CYS-Net이 정착되면서 내담자를 더 잘 도와줄 수 있는 곳을 찾게 되고, 타기관에서도 상담센터에서 더 잘 도와줄 수 있을 것 같으면 우리한테 의뢰함   |                                 |                    |
| 예전에는 알음알음으로 우리들끼리 고민해서 지원할 방법을 찾았지만, 이제는 국가적으로 시스템화 되어있으니까 그냥 착착착 진행됨  | 기반확충                            |                    |
| 사무실 규모가 엄청 넓어짐   |                                 |                    |
| CYS-Net을 확대하면서 센터 인원이 증가됨  |                                 |                    |
| 직접 찾아가서 지역 곳곳에 찾아오지 못하는 내담자를 만날 수 있는 인력이 확충 됨  | 지역 내에<br>위기청소년<br>지원 통로가<br>마련됨 |                    |
| CYS-Net을 통해 탈학교 아이들이 그물망으로 들어오는 통로가 만들어짐   |                                 |                    |
| CYS-Net 연계기관이나 지원단을 통해 아이들에게 제공해줄 수 있는 시스템을 만들 수가 있음   |                                 |                    |
| 센터에 계속 도움을 주니까 이제는 상담지원센터 없이는 어떻게 일을 하나고 하면서 고마워 함   |                                 |                    |
| 시간이 갈수록 사람들이 잘 도와줌. 연계를 하면 서로 정말 최선을 다해서 도와주려고 함   |                                 |                    |
| 애육원, 종합복지관, 장애인 복지관 등 대부분 기관과 연계를 맺고 있음  |                                 |                    |
| 도의 CYS-Net이 큰 우산을 하면 그 살들이 다 이제 시군센터가 되도록 구상   | CYS-Net에 대한<br>선도적 안목           |                    |

|   |    |  |
|---|----|--|
| CYS-Net을 통해 청소년들에게 필요한 지원이 일사천리로 이루어지는 것이 지향점임                            | 출현 |  |
| 정책적으로 CYS-Net 요원의 고용을 안정화시키는 것이 필요함                                       |    |  |
| 기관연계를 할 때 그 기관들이 필요한 것에 민감해야 함  |    |  |
| 기관 사람들을 내담자로 볼 수 있는 마음들이 필요함  |    |  |
| 각자가 가지고 있는 어떤 장점, 특성들을 봐야 함   |    |  |
| 위기상담하고 있는데 갑자기 또 다른 위기상담이 발생하면 상담하고 있으니까 기다리라고 할 수 있는 상황도 아니고, 인력 보충이 필요함 |    |  |
| 기초센터도 점차 생겨나는데 광역에서 노하우를 잘 전수해야 함   |    |  |
| 소장은 관련 전공을 하고 어느 정도 직원들을 지도해줄 수 있는 사람으로 선발해야 함                            |    |  |

## 나. CYS-Net 정착과정 분석

### 1) CYS-Net 시작

CYS-Net이 청소년상담지원센터에서 시작된 계기는 다음과 같다.

첫째, 국가정책의 일환으로 시작된 경우이다. A, B, C 센터의 경우 국가방침으로 시범기관으로 선정이 되어 CYS-Net을 처음 시작하게 되었다. 똑같이 국가정책으로 사업을 시작하게 된 경우에 해당하더라도 A센터의 경우에는 학업중단청소년지원협의회와 같이 지역 내에 이미 CYS-Net의 전신역할을 하는 협의회가 구성되어 있어서 조금 더 유리하게 사업을 시작할 수 있었고, B센터의 경우에는 무엇인가 상담 외에 다른 것이 필요하겠다는 것을 감으로는 갖고 있었지만 자발적으로 시도해보지는 못했던 상황에서 CYS-Net이 도입되기도 하였다.

A센터: 이제 CYS-Net이 시작을 한 것은 국가방침으로 2005년 10월 시범기관으로 선정이 되면서 본격적으로 시작한 것은 2005년12월에 시작을 했었습니다...

B센터: 그니깐 어쨌거나 시작 자체는 우리가 상담이라는 걸 하면서 뭔가 애들을 상담으로만 접근하긴 어렵겠다 생각을 그냥 감으로는 갖고 있었지만 이게 정책 사업으로 내려오기까지는 음 우리가 자발적으로 그걸 시도한건 아니었기 때문에 ...

C센터: 이게 잘 알다시피 그때 국가청소년위원회에서 내려와 가지고 도에서 상담실예다가 지원센터를 엮어가지고, 도에서 내려와서 저희가 하게 된 역할 들인데요....

둘째, 관련 사업을 추진하던 중 CYS-Net의 필요성을 느끼고 자발적으로 시작하게 된 경우이다. D센터의 경우, 2005년 청소년동반자 사업을 먼저 시작하게 되었는데, 위기 청소년들을 직접 찾아가서 상담을 제공하는 청소년동반자 사업을 하다보니 여러 가지 아이들에게 필요한 지원을 연계하는 부분의 필요성을 느끼게 되었다고 한다. 따라서 D센터에서는 CYS-Net을 공식적으로 시작하기 이전부터 청소년동반자와 센터 직원들이 자발적으로 지역 내 연계기관 들을 발굴하면서 사업을 시작할 준비를 갖추어 나갔고, CYS-Net을 시작하고 1-2달 만에 바로 발대식을 할 정도로 일이 빠르게 진행되었다.

D센터: 저희가 CYS-Net에 동반자 사업을 2005년 10월부터 시범사업을 했잖아요. 동반자 사업을 하면서 보니까 실제로 그 위기지원 연계하는 부분들이 필요하다는 것을 아이들을 만나면서 많이 느끼게 됐고, 그러면서 선생님들이 자발적으로 연계 기관들을 만들어내셨는데 그러면서 CYS-Net 사업을 알게 된거죠. 그래서 이사업을 해야 딱 내용을 보니까 이 사업을 해야 동반자 사업을 제대로 진행할 수 있겠구나, 그림을 보니까 그렇게 이해가 되더라고요.....CYS-Net 조직구성 도를 보니까 아 우리가 원하던 거예요. 청소년동반자가 발로 뛰니까 누군가가 지원해주고 하는 조직이 있어야 되고 허부구조역 할들을 해야 되는데 그것들이 CYS-Net 체계가 딱 맞더라고요. 그래서....저희가 2009년 3월부터 했는데 시작했는데 2009년 3월이죠. 3월부터 했는데 발대식을 4월인가 5월에 바로 하게 됐거든요. 되게 빨리 발대식을 했었어요.....

E센터의 경우에는 위기청소년상담도 중요하지만 그 외 다른 지원도 필요하다는 생각을 가지고 있었지만, 지역 공무원들의 무관심으로 인하여 CYS-Net 사업이 시작되었다는 것을 전달받지 못하고 있었다. 후에 다른 지역 시군구센터를 통해 CYS-Net이 확대된다는 소식을 접하고 적극적으로 사업을 추진하여 2007년도에 CYS-Net을 시작하게 되었다.

E센터: 2006년도에 제일 처음에 ...그 때는 사실은 CYS-Net사업이 있다는 걸 사실 저희가 몰랐었어요. 왜냐하면 저희가 직영으로 있다 보니까 공무원들의 관심도에 따라 사실은 그게 있어 가지고.. 나중에 보니까 5군데 확대가 된다는 걸 나중에 알았어요. '어! 뭐지?' CYS-Net라는 사업을 5군데가 하게 된다. 그래서 나중에 저희가 담당하시는 분한테 우리는 이런 얘기들은 적 없는데..

.....근데 2007년도에 그 때 여성계장님께서 오셨는데, 뭔가 진취적인 분이였어요. ‘해야 된다.’ 그래서 저희 팀장님이랑 가서 그런 얘기했을 때, ‘그래, 우리도 확대하면 좋지, 그러면 좀 더 활성화될 수 있을 거야.’ 생각을 가지셨고, 우리랑 매칭이 잘되어 빨리 취진이 될 수 있었죠.....

## 2) 중심현상: CYS-Net 활용으로 인한 소진과 직원이탈

자발적으로 CYS-Net을 시작하게 된 경우와 그렇지 않은 경우 모두 CYS-Net을 시작하게 된 센터들은 공통적으로 다양한 어려움에 부딪히게 되었다. 이 어려움은 ‘정체성 논란’, ‘업무과중’, ‘책임전가 되는 CYS-Net’, ‘관리자의 역할곤란’, ‘소진과 이탈’이라는 범주로 요약되었다.

### 가) 정체성 논란

#### (1) 실체가 잡히지 않는 CYS-Net

청소년상담지원센터에 CYS-Net이 시작되기는 했지만, CYS-Net의 실체가 무엇인지 몸에 와 닿을 정도로 느껴지지는 않았다.

C센터: CYS-Net을 구축한다고 교육도 받고 그런 것들이 있었지만은 CYS-Net이 뭐야? 손에 잡히지 않는 그 것이 뭔지를 정확하게 인식을 하고 있지.. 몸에 와 닿게 느끼지 않을 때였어요.

F센터의 경우에도 CYS-Net이 시작되긴 했지만 어떤 것부터 무엇을 해야 하는지 모호하기만 했다. B센터의 경우에도 처음부터 CYS-Net에 대해 알고 시작했다기보다 일을 하면서 정체성을 만들어가는 분위기였다.

F센터: 2007년도에는요 저희 그때 사업을 받았는데 제가 그때 상담원이고 팀장님이 둘 다 그게 뭔지 몰라가지고 저는 여기 오기 전에 학생상담실에 있었거든요. 거기는 완전 상담만 하는 데잖아요. 뭘하라는 지 모르겠는 거예요 ....

B센터: 2006년도에 입사를 직원들은 다 다 한꺼번에 받았잖아요....CYS-Net 하면서 동반자도 다 일괄수용을 했는데 사실 그 채용한 직원들도 자기가 무슨 일을

하는지도 모르고 들어왔고...우리도 이 일을 어떻게 이 직원 이 갑자기 조직 이 확장이 되니까 어떻게 이거를 컨트롤해야 되는지 사실 감이 좀 굉장히 떨어져 있었죠..... 사실 CYS-Net이 음 이런 것이라고 던져 줬다 라기 보다는 일을 하면서 정체성을 만들어가는 그런 분위기 이었어요.

A센터의 경우에도 그동안 학업중단청소년지원협의회를 운영한 경험이 있었기 때문에 운영협의회, 실행위원회 등의 어떤 조직은 구성할 수 있었지만, 이렇게 구성된 조직이 어떻게 가동이 되는지 직원들 간에 서로 이해하는 정도도 달랐고, 합의점을 찾는 데 오랜 시간이 걸렸다.

A센터: 아니, 사업이. CYS-Net이 이거는 운영협의회, 실행위원회 이런 어떤 조직은 구성은 하지만 실제적으로 조직이 구성된 것이 어떻게 가동이 되는지에 대해서는 사실 그림이 대개 모호한 거잖아요. 다만 일시보호소가 추가적으로 이제 들어오는데 그 일시보호소가 구체적이잖아요. 24시간 긴급구호해가지고 그 아이들을 어떻게 보낼 것인가에 대한 것은 구체적인 사업단위로 이루어지는데 나머지 CYS-Net은 도대체 이게 뭐냐? 조직만 하면 되는 건가? 이러한 것들이 도대체 CYS-Net을 해가지고 도대체 뭘 어떻게 하지는 거냐? 원스톱이라는 게 도대체 어떤 성격이냐? 이런 거에 대해서 사실은 그.. 어떻게 여기서 다하자는 건가?... 구체적인 그림이 없으니까.. 서로 간에 이해된 바에 대해서 서로가 이해된 것을 이야기 하느냐고 정신이 없었고, 그것을 어떻게 하면 조금 우리에게 맞게끔 맞춰가느냐 이 부분에 대해서 합의점을 찾는 게 상당히 오래 걸리고 정말 많은 시간을 회의하고, 많은 시간을 모였다가, 많은 시간을 서로들 이야기하면서 불만도 이야기하고 이런 것들이 되게 많았던 것 같아요.

B센터의 경우에는 CYS-Net 시스템 구축에 있어서는 공감을 했지만, 센터 내에 일시보호소를 설치하는 것에 대해 센터 내부에 다양한 의견차이가 발생하기도 하였다.

B센터: 더 거기에 덧붙이면 그런 것보다도 저는 그 센터가 그 CYS 시스템을 만드는 거에 대해서는 공감을 했어요. 제가 그런데 일시보호소까지 뒤편이 되는가에 대해서는 굉장히 의견이 많았어요. 과연 이게 일시보호소가 우리 컴퓨터가 바깥에

있는데 굳이 상담지원센터 안에 또 이 또 쉼터라는 게 또 있어서 오히려 이 CYS-Net을 연계하고 적절히 활용하는데 방해가 되면 어떻게 하나 이런 걱정이 있었어요.....

## (2) 상담자 정체성에 대한 혼란

CYS-Net이 시작되면서 기존 상담자의 업무 외에 새로운 일들이 늘어났고, 상담자의 정체성을 상실하는 것은 아닌가, 과연 상담의 영역을 어디까지로 봐야하는지에 대해 많은 고민을 하게 되었다.

A센터: ...상담을 하기를.. 주로 상담을 하기를 원했고, 플러스 되는 것은 교육이나 연구 이런 것들은 본인들이 하고자했지만, ...이들 입장에서는 상담자로서의 정체성을 상실하는 것 같은 그러한.. 그것을 받아서 거기에 대한 고민들이 되게 많았어요. ....자기 전공분야 구분 없이 모든 것을 다 전천후 인간을 만들려는 것같이 느껴지니까 거기에 대해서 좀.. 자기에 어떤 기본적인 어떤 철학이나 생각과 다르니까..

C센터: ...그전에 기존에 상담실에.. 재직했던 선생님들은 교육학이나 심리학이나 이런 분야였다면, 최근에는 CYS-Net구축하면서 투입되었던 인원들은 사회복지사라든지 아니면 청소년지도자라든지 충분히 지원할 수 있을 만큼이 되버리기 때문에 어떤 생각이 들었냐면.. 기존에 있는 직원입장에서는 상담이.. 상담의 영역이 어디서 어디까지 해야 될지? 내가 뭐하는 사람인지에 대한 내 정체성에 대해 많이 고민을 했던 거죠.

E센터: 상담원이 하는 일들이 그런 것들이 확대되는 것은 업무가 예전에 비해서 CYS-Net이 되면서 그런 부분들.. 그러니까 일반적이지 않은 일.. 상담에서 하는 일반적이지 않은 일들이 가중되는 것은 굉장히 많죠. ...CYS-Net을 하면서.. 그렇게 구성할 때 시작할 때는 좀 더 확대되는 것들에 대한 우리가 어떤 것들을 이제 받아들였다면, 실행하면서 업무들이 점점 더 그런 다양한 업무들이 생기면서 '어! 이게 상담원이 해야될 일이야?' 생각들이 좀 생기기 시작한 것 같아요.....

D센터에서도 관계기관들을 찾아다니면서 설명을 하는 자신의 모습이 영업사원같다고

느낀 적도 있었고, 상담자로서 애들 한명을 더 만나고 싶은데 그 시간에 실적을 계산해야 하고 행정적인 업무에 지나치게 몰두하게 되는 상황을 견디기가 힘들었고, 절대적인 시간 부족상황에서 이렇게까지 해야 하는 지에 대한 불편감을 느꼈다.

D센터: 그렇게 상담자로서 혼란 감을 느꼈던 부분들 상담자들이 행정 일들을 매일 매일 표 맞추고 있고 표 편집하고 있고 혼란감 이었거든요 나는 상담자인데 애들 한명 더 만나고 싶은데 내가 맨날 해야되는 일은 이번 실적 몇 건, 지원단 몇 명 이런 것에 표 편집해야 되니까 이런 거에 대해서 나는 왜 이일을 해야되는 가라는 혼란감을 느꼈어요. .... 이런 식으로 그렇게 우리가 하는 것들에 대한 비중을 두는 건 경감 시키시고 우리가 잘 못하는 것들 중요하다고 하니깐 그런 부분이 힘들었던 것 같아요. ...처음에는 어떨 때는 영업사원같기도 하고 막 다 찾아야하고 설명해야되고 그 시에서 되게 신경써주는데 그러면서 저희가 관스러워져야 하는 부분들이 있는 거예요. ...

## 나) 업무과중

### (1) 과도한 업무

A센터의 경우 새로 유입되는 고위기 사례들을 어떻게 감당할 수 있을까에 대한 불안감과 더불어 24시간 운영하는 일시보호소에 직원들이 근무를 하게 되면서 심야에도 집에 있다가 출동을 해야 하는 상황 등에서 부담을 많이 느꼈다.

A센터: 실제로 우리가 일시보호소를 운영하는데 직원이 또 야간에 근무했었던 그런 상황이고 그러니까 힘들었죠...지금 말했던 그 부분이 가장 큰 것 같아요... 이제 일시보호소를 운영할 때 직원들이 교대로 그거를 하게 되니까 야간에 무슨 일이 생기면 숙직을 서야 되고 또 이제 심야에 집에 있다가 출동을 해야 되고...

D센터의 경우 연계기관을 구축하기 위해 280여개 기관에 직접 다 연락 해야했고, E센터의 경우에는 멀리 타지역에 있는 병원까지 내담자를 데리고 동행하는 일도 생기는 등 다양한 일들이 가중되었다.

D센터: 같이는 합의했지만 합의의 수준이 어떤 사람은 적극적으로 하겠다고, 있으면 좋겠다는 사람도 있고 조금씩 편차가 다른데 거기에 올인하지 않으면 이게 처음에는 저희가 기관들도 280개 기관 다 연락하고 찾아보고 모두 전화기를 들고 계속 이야기하는 상황이었으니까요. 그때는 좀 본인 스스로 내적갈등도 좀 있고 조직 안에서도 서로 다른 생각이라든지 그 강도차이 있어서는 힘들었던 것 같아요.

E센터: ...저희가 정말 헤드려야 할 서비스가 많은데 우리는 또 자원이 그렇죠. 병원 비도 저희보고 다 해주라 그리고, 저희들 보고 애들을 데리고 가라고, 그니까 뭐 ○○지역까지 저희가 데려가 줘야 하고, 병원까지 같이 동행해주고 그런 부분에서 많더라고요.

## (2) 낮은 행정업무로 업무몰입의 어려움

공무원 조직과 함께 일하면서 낮은 행정업무를 처리하는 일도 상당한 어려움이었고, 마치 '맨땅에 헤딩하는 느낌' 이었다. 매번 라면대장, 방대장, 학원대장 등 각가지 대장을 기입하고 실적을 관리해야 하고, 의전은 어떻게 해야 되는가... 상담은 상담대로 밀려있는 상황에서 업무몰입에 어려움을 겪을 수밖에 없었다.

D센터: 시랑 공무원 조직이라는 게 정말 저희랑 너무 다르고 저희가 행정을 배워보지 못했기 때문에 행정이라는 단어 자체가 너무 낯설었던 것 같아요. ....원래 하려던 일에 다가 시스템기반을 구축하는 행정일 들을 같이 하려니까 이게 맨땅에 헤딩하는 느낌들 많이 들었던 것 같아요.....힘들었던 것들, 가중시켰던 것들은 ... 공무원들이 가지는 그 서류, 체계, 라면을 아이들한테 주면 라면을 그거 기입대장써서 누구한테 누구 줬는지 써서 몇 개가 들어왔으면 누구한테 줬는지 알아야하지 않겠느냐 애가 학원을 가면 학원가면 출석부가 어떻게 되고...대장수가 엄청 많아지고 방대장 만들어야 되고 뭐 만들어야 되고 되는지.....그런거 챙기다보니까 상담은 딱 몰입되었다가 바로 행정으로 넘어갔다가 뭘 좀 잘 안되잖아요. 전환이 빨리빨리 안되면 업무가 너무 많은 거죠. 상담은 상담대로 밀려있고 그 전에 연계도 해야되고 그것도 좀 더 문서도 잘 만들어야되고 나가서 보려면 파워포인트 만들어야 그런 부분에 있어서 좀 그 변환하는데 있어서 긴장이 있었던 것 같아요. 일단은 절대적으로 시간이나

업무가 쏠리니까 그 부분을 소화하기 어렵고 그렇다고 어느 한 곳 놓을 수는 없는데....

F센터: 처음에 와서는 아까도 이제 말씀드렸다시피 봉사자 관리와 또 프로그램의 그런 것들을 한곳에 집중하기가 너무 업무가 여러 가지가 되다 보니까 집중하기 힘들었다는 점이 있고요...

C센터: 이제 상담 쪽에 상담지원팀은 상담의 핵심적인 것에 있으니까 그것은 좋은데, 거기까지만 좋고 행정적인 예산을 짜고 그 다음에 평가를 대비해야 되고, 특히 법인 오니까 되게 많아요. 도에서 감사를 하고 경영 평가한다 그러고..

### (3) 위협적 상황에 맞닥뜨려짐

일시보호소를 운영하면서 다양한 위협적 상황에 맞닥뜨리기도 했다. A센터에서는 야간에 아이들이 칼로 일시보호소 여성선생을 위협해서 돈을 요구하는 경우도 있었고, 센터에서 보호자에게 연락한 것에 격분해서 각목과 커터칼을 가지고 센터장을 위협하는 일, 정신병원에 입소시켜 달라면서 칼을 휘두르는 일도 있었다. 또한 일시보호소에 전염성 질환을 가진 아이가 들어왔는데, 병원이나 쉼터에서 모두 입소를 거부해서 센터 직원들과 직원 가족들까지 약을 발라가면서 대상 아이를 입소시켜서 치료한 적도 있었고, 일시보호소에 아이들을 무한정으로 받을 수 없는 상황이었지만 규칙을 설명하면 아이들이 침을 뱉고, 욕설하고, 위협하는 경우도 있었다.

A센터: 일시보호소는 칼 사건.....유리 깬 거는 야간에 아이들이 칼로 일시보호소 상담원 선생님들을 위협해가지고 자기 나갈 건데 돈 달라 이렇게 하기도 하고.. 근데 선생님이 잘 아이들을 설득을 해가지고 그나마 이제 칼을 내려놓고 내보내기는 했었는데, 특히 초창기에는 남, 여 선생님들을 비울 맞추기가 참 어려웠거든요. 지금은 다행히도 그렇게 되고 있는데 여자선생님 두 분 계실 때, 그런 상황들이 생겨.. 남자들이 들어와서 그런 상황들이 생기니까 어쨌든 되게 위험하긴 했죠 ....또 한 가지가 아침에 난 토요일에 출근을 했는데, 내가 당직이라 출근을 했는데 각목을 가지고 커터칼을 들고서 2미터 넘는 애가 거구인 남자애가 저 소파에 앉아있는 거예요. 생활지도원하고 대치가 되가지고 무슨 일이나 그랬더니....보호자한테 연락을 한 거예요. 그랬더니 애가 보호자한테 누가 연락했냐고 그래가지고 칼 들고 각목들도 아침 일찍 9시전에 여기

로 출동을 한 거야. 근데 완전 농구 선수거든요. 2미터 넘는 애가 그러고 있어가지고 막 나오라고 전화한사람, 부모한테 연락한사람 나오라고 막 난리가 난거야.....일시보호소가 있는 게, 어려움이 있는 게 입소를 하겠다고 하면 나름대로 우리도 이 아이들을 무한정으로 받을 수 없는데, 룰이 있어서 안 된다고 이야기 하면 선생님하고 실랑이가 생기면서 그 아이들은 어떤 애들은 침 뱉고, 욕설하고 심지어 돌멩이로 유리창에 던지고 막 난리가 아니에요. 그러면 선생님들이 혼자 가지 말라고, 여자선생님들이 대부분이니까 혼자 나갔다가 무슨 사고나면은 보복당하면 어떡하나 이런 얘기까지 있어서 사실은 위협감을 되게 많이 느끼는데, 특히 상습적인 아이들, 그것도 상습이 이용이 상습이 아니라 되게 위협적인 상습적인 아이들이 한 두명이 꼭 있거든요. 그런 아이들에 대한 대응이 상당히 어렵다는 거죠.

#### (4) 과도한 위기사례관리

기존 상담사례에 비해 고위험 사례도 확연히 늘어났다. 자살사례가 들어오고, 자살사건이 실제로 발생하기도 했다.

D센터: 그렇게 하면서 고위험사례가 확 늘고 닳았던 것 같아요 고위험사례들이 있긴 있었지만 CYS-Net하면서 동반자 사업에 들어오는 위기사례가 고위험사례가 위기수준이 확 확 높아진다는 느낌들 자살사례들이 많이 들어오고 실질적으로 아이들 중에 그런 일이 있고 엄청 그런 게 힘들.....

A센터의 경우에도 CYS-Net이 시작되면서 들어오는 강도가 높은 위기상태의 사례들을 커버해야 하는 부담감을 느꼈다.

A센터: ....그러니까 역할이 찾아오는 상담위주로 했었는데 이제는 거부할 수 있는 권한이.. 거의 없어지는.. 거부가 아니라 이전에는 내가 대상이 아니면 의뢰를 할 수 있었고, 사례를 선택할 수 있었던 입장에서 이것이 시작되면서는 사례선택권이 없어지고 모든 사례들을 어쨌든 커버를 해야 된다는 부담감이 컸었고, 그 다음에 아이들의 어떤 특성이 되게 강도가 높은 위험의.. 위기상태잖아요. 그러니까 그거에 대한 어떤 감당할 수 있는 역량이 있을까에 대한 어떤 불안

감이 있었고, 두려움도.

B센터에서는 집단 폭행을 당한 내담자를 급히 응급실로 데려가야 했던 일 뿐만 아니라 일년에 한 두번씩은 피가 난자한 사건을 겪거나, 대상자로부터 죽이겠다는 협박을 받는 일까지 있었다.

B센터: 저희가 인제 직원 송별식을 하고 있었는데 안면이 다 그니까 세 명 여자애가 여자 한 명을 구금시켜 놓고 괜거야 3일 낮밤으로 그래서 저희가 다 막았어요... 형사들이 인제 우리한테 데리고 왔어요. 그래서 우리가 대학 병원에 실어서 갔는데 인제 코가 나갔기 때문에 성형외과 하고 이 안과 쪽이 지금 어떤지 봐야 된다고... 뭐 5층에서 뛰어내려가지고 발 부러진 애들도 있고 뭐 정말....

#### 다) 책임 전가되는 CYS-Net

##### (1) 지역 내 관련기관들의 책임 떠넘기기

B센터와 C센터의 경우, CYS-Net을 하긴 해야 하는 상황에서 위탁단체와 시가 서로 역할을 떠넘기면서 어려움을 겪기도 했다. 지자체는 예산이 없다면서 위탁단체에서 해야 할 일이라고 주장했고, 위탁단체에서는 시에 이야기를 하라고 하는 등 마치 중간에서 센터가 '핑퐁을 당하는 것' 같았다고 한다.

C센터: ...공간 때문에 위탁단체가 ○○○였는데, 공간이 상당히 협소해가지고 공간을 못 내놓겠다. 도에서 책임져라. 도의 입장은 뭐냐면 위탁단체에서 해야 되는 거 아니냐. 이런 것들 때문에 사이에 상당히 힘들었어요..... 도는 자기들 입장을 대변해주길 바랬고, 그 다음에 위탁단체는.. 위탁단체 직원인데, 위탁단체의 입장을 대변해주길 바랬거든요. 그래가지고 서로 간에 핑퐁게임하면서 초장기에는 1388전화만 받다가, 1388 전화 받는 친구 급여도 못줬어요. 급여라기보다는 활동비도 못줬는데.. .... 예산을 안 내놔서.. 공간 때문에 도하고 위탁단체하고 갈등.. 이런 것들 때문에 꽤 힘들었어요. ....

B센터: 일단 CYS-Net을 하긴 해야 하는데 .... 정말 해야 되긴 해야 되는데 제일 급한 건 저였던 것 같고요. ...오히려 지자체는 뭐 하세요 이분위기 이고 그러면

그 건물을 어떻게 할까요. 했더니 아유 위탁단체에서 해야죠. ....그게 너무 저는 아닙니다. 이걸 위탁단체가 할 수 있는 바운드를 넘었습니다. 이정도 인력이 들어오는 데는 이걸 뭔가가 하나가 필요하다라는 의미다 해달라고 그랬더니 예산이 없습니다. 뭐 그때 당시 시에서는 CYS-Net이 뭔지도 모르고 그니까 위탁단체에서 해야죠. 이 말이 저는 너무너무 절망하게 느껴지는거예요. 너무 받을 뻔한거예요 ....완전 핑퐁을 많이 당했는데 그때 인제 소장님하고 의논을 많이 했죠. 어떻게 하나. 뭐 하긴 해야 하는데 서로 안 하려고 하면 그래도 단체 위탁단체에서 좀 급하니까 해달라고...

## 라) 관리자의 역할 곤란

### (1) 조직관리의 어려움

CYS-Net이 시작되면서 센터 내부 조직개편에도 어려움을 겪었다. 긴급구조와 일시보호 등 긴장도가 높은 업무를 담당해야 하는 위기지원팀은 센터 내부에서 ‘기피지원팀’이 되었고, 업무 배정을 할 때에도 직원들 간에 상당한 갈등이 초래되었다.

A센터: 조직을 부서를 부서 배치할 때도 거기에 대해서 상당히 사람들이 안 가길.. 뭐냐 회피하는.. 거부.. 안가고 싶어 하는 그런 부서가 생기니까 조직 개편하는 데 힘들었죠.

B센터: 그냥 제일 많이 어려웠던 게 우리가 그때 당시 제일 기억이 나는 게 그 위기지원팀이죠..다들 위기지원팀을 안 가려고 ....위기지원팀이 기피지원팀이 되가고.....그리고 인제 그때당시 위기지원팀이 긴장도가 높고 그리고 이게 업무를 처음해보는 거고 처음 하는데 위험이 세고...

C센터: ..직원들 간에도 업무 배정할 때, 팀 배정할 때, 굉장히 갈등이 많아요. 그니까 대외협력팀 안하려고 하고, 위기지원팀 안하려고 하고, 상담지원팀하고 자활연수팀이였죠? 두개 팀만 선호해요. 대외협력팀 안하려고 그러죠. 긴급구조 안하려고 그러죠. 그니까 팀원들 간에도 그런 게 있었죠.....

뿐만 아니라, 센터인력이 확충되면서 오히려 기존에 있던 직원수보다 신입직원수가 많아지는 경우도 있었다. 이 경우 기존직원도 CYS-Net에 대해 잘 알지 못하는 상황인데 신입직원은 조직에도 신입이었고, CYS-Net에 대해서도 더 잘 모르는 상황이다보니 이들

을 훈련시키면서 조직을 이끌어가기가 매우 힘들었다.

A센터: 8명에서 14명으로 1차. 그 다음에 이제 12월에 가서 18명으로 바뀐 거죠. ...18명이 됐으니까 오히려 신입이 많은 거예요. 신입직원이 다수를 차지하는.. 더 비율이 높으니까 조직문화가 형성되기도 전에 신입을 모두 만나가지고 그 일을 처리하니까 그게 되게 어수선했죠. 만약 4명에서 2명으로 이렇게 했으면 동화가 됐을 텐데 지금 새관을 짜는 기분이죠. 8명인데, 18명인데, 10명이 신입이잖아요. 그런 측면에서는 완전히 새로 신설되는 기관처럼 운영을 했던 것 같아요.....그게 진짜 힘들었던 것 같아요. 지금 상상해보니까, 신입들을 오히려 신입이 더 많은 숫자를 데리고 그것도 CYS-Net에 대한 이해가 없는 사람이 처음 시작하기 위해서 신입을 뽑은 거니까 우리도 CYS-Net에 대한 이해도 없고, 어떻게 해야 할지 모르겠다가 신입은 조직에 신입이기도 하고, CYS-Net 자체도 신입이니까 그들하고 함께 뭔가 만들어가는 게 너무도 힘들었죠.....지금 막 징징대는 아이들이고 진짜 뭔가 이끌어가는 그 엄마의 마음이라고나 할까? ....정서, 주된 정서 .... 답답하고 혼란스럽고 짜증이 많이 났다.....

B센터: 이제 팀장들이 다 너무 너무 힘들었던 거야 밑에서 신규 직원들이 다 들어와 있잖아요. 그 기존 직원들은 팀장으로 자리포진을 해서 일을 하는데 신규직원들은 아무것도 모른 사람들이 들어온 거예요. 이게 그나마 대학이나 대학원에서 그렇다고 경력이 있는 직원들도 없었어요. 별로 이 훈련을 시키는데 정말 너무 많은 에너지를 쏟았고 .....

더구나 B센터의 경우에는 계약직원들이 늘어나면서, 계약직원 출산휴가 제공문제 등 선례가 없던 일들을 새롭게 만들어가는 과정에서 많은 어려움을 겪기도 했다.

B센터: ....이제 동반자들 같은 경우에 그렇게 계약직이라는 것 때문에 힘들어 했는데 그리고 나서 이제 그 계약직이면서 이제 임신하고 출산하고 이런 거를 겪어 되는데 하아 어 이제 한 번도 이런 출산 계약직에게 출산휴가를 주거나 이런 적 이 없었기 때문에 그런 게 굉장히 되게 낯설고 이럴 때는 어떻게 해야 되나 그냥 보통은 그냥 계약을 종료하는 걸로 얘기가 나오고 그랬었거든요 ...

그런데 그렇게 하지 않으려고 되게 많이 여기저기 물어보고 뭐 애쓰고 되게 노심초사 하고 이렇게 여기저기 알아보고 막 그렇게 해서 진정시키고 여기에 서 우리가 네가 꼭 필요하다 설득하고 ....

D센터의 경우에는 내외부적으로 일을 끌고 나가는 과정에서 본의 아니게 직원들에게 좀 강압적으로 나가게 되고 힘들어하는 직원들이 이해는 되지만 충분히 기다려주거나 같이 가줄 수가 없는 상황이었다.

D센터: 외부적으로 그런 일을 해내는 것도 자체도 어려운데 버거운데 내부적으로 다 독거려가면서 외부적으로 해야 되는 이 이중적인 부분들이 되게 힘들었던 것 같아요 하면서 저 자체도 이 일들에 대해서 내가 정말 이렇게 하는게 맞는가 혼란스러움을 갖고 시작하는 게 내부적으로 이 부분들이 설득을 시켜야 하잖아요. 같이 하자고 선택하기에 소화가 안되기 때문에 이거 선택하는 거 자체가 체하는 느낌이 들었던 거죠. 그렇다보니까 본의 아니게 좀 강압적으로 나가게 되기도 하고 여유있게 돌아봐주지 못하고 그러다보니까 좀 출혈이 많이 있었죠... 나가떨어질 수밖에 없는 상황들이 이해는 하면서도 같이 못 가는데 답답하면서도 근데 뭐라고 말할 수 없는 이런 상황들이 이게 참 그런게 어려웠죠. 내부적으로 같이 가자이건 같이 가야만 한다라고 하지만 그렇게 할 수 없었던 그런 거에 대해서 충분히 기다려주거나 같이 가주지 못했었던 초반에 이런 것들을 한 거년에 해야 되니까 못했던 한꺼번에 충분히 가줄 수 없었던 것 같아요 ..

## (2) 직원채용의 어려움

직원 채용에도 어려움이 발생했다. 기존 상담업무들이 여전히 많이 있는 상황에서 점차 늘어나는 복지업무를 담당할 사회복지사들을 채용해야 했지만 상담업무와 복지업무가 혼재되어 있는 상태였기 때문에 누구를 채용하고 어떤 전공을 채용해야 할지 고민이 되었다.

A센터: ....그래서 직원을 채용할 때도 누구를 채용하고 어떤 전공을 채용할 것이냐 하는 이런 부분에 대해서 고민이 있었는데, 사실 상담은 계속 많고 그 다음 사회복지사만 전적으로 채용할 수 없는 형편에서 업무가 막 혼재되어있는 상

태를 직원들이 불만스러워할 때 그럴 때 이제 힘들었고....

또 한편으로는 기존 상담센터에서 직원을 선발했던 기준과 CYS-Net 직원선발기준이 달라지면서 기존 직원들이 억울함을 느끼고 반발하기도 했다.

C센터: 기존에 상담센터에 있을 때에는 자격조건이 굉장히 높았던 말이에요. 근데 ... 그랬을 때 조직이 커진다. 그리고 ‘우리가 상담영역에서 좀 하기 어려운 부분도 할 거다.’ 라는 어떤 기대감이 사실 있었거든요. 그래서 인력이 확보가 되면서 ‘조금 더 많은 일을 할 수 있겠다.’ 라고 하는 기대감도 있었는데...실제로 직원을 채용하려 보니까 직원 자격요건이 기존상담센터자격요건하고 완전 다른 거예요. 완전은 아니지만.. 그래도 우리 기존에 있던 지침. 문화부 시절 때의 어떤 지침과는 완전히 좀 ...그런 것들이 되면서 조금.. 저의 경험으로는 말해도 되죠? 저의 경험으로는 굉장히 그게 자격요건 자체가 굉장히 기존에 있던 것과 너무 차이가 나니까 제가 좀 억울한 거예요. 이걸 좀 처리해주시고, 그래서 이런 부분들이 조금 힘들었어요....대학만 졸업하면 되고, 경력만 인정되면 되고, 그 다음에 과도 넓게 해놨어요. 그런 상태에서 이게 통합이 되니까, 우리는 정말 상담공부하려고 참 깊게 공부하고 그랬는데, 같은 기준에 보니까 여러 가지로 손해를 많이 보는 것이죠. 그래서 억울한 면도 많고.. 그렇죠.

B센터의 경우에는 업무특성상 야간근무, 긴급출동 등을 감당해야 하는데 인력 선발당시 지원자 중에 B시에 살고 있는 사람이 거의 없어서 난감한 상황이 발생되기도 했다.

B센터: 심지어는 초창기 뽑을 때 인력 뽑을때요. ○○에 사는 사람들이 거의 없었어요. 거의 반 이상은 다 ●●이나 △△에서 온 사람들이니까 이게 왜 이렇게 ○○에 사람이 없나 이러면서 저희 좀 힘들었거든요?

A센터에서는 야간근무를 해야 하는 일시보호소 생활지도원의 경우에는 업무특성상 남자직원이 필요한 경우가 있었지만, 인건비를 올려놓아도 직원, 특히 남자직원을 찾기가 매우 힘들었다.

A센터: 또 어려움이 있는 게.. 일시보호소 생활지도원 뽑는 게 힘들어요. 진짜.. 생활지도원 뽑는 게 너무 힘든 것 같아요....특히 인건비를 올려놔도 특히나 남자직원, 남자는 구하기가 너무 힘들어요.

### (3) 직원 간 협의가 잘 안됨

CYS-Net에 대해 협의를 하긴 했지만, 이후에는 각자가 가지고 있는 개념이나 이해도가 직원에 따라 달랐기 때문에 처음에는 서로합의점을 찾는 데 상당한 시간이 걸렸다. 또한 B센터의 경우에는 직원들이 늘어나면서 내부에서 발생하는 갈등이나 업무 처리방식이 각자 너무 달랐기 때문에 이를 평준화 시키는 것 또한 매우 오래 걸렸다.

A센터: CYC-Net은 도대체 이게 뭐냐? 조직만 하면 되는 건가? 이러한 것들이 도대체 CYC-Net을 해가지고 도대체 뭘 어떻게 하지는 거냐? 원스톱이라는 게 도대체 어떤 성격이냐? 이런 거에 대해서 사실은 그.. 어떻게 여기서 다하자는 건가? 아니면 연계를 한다면 도대체 이전하고도 했었는데 왜 CYC-Net이라는 것이 별도로 구성이 되가지고 이런 일들을 해야 되느냐 이런 거에 대해서 말들이 되게 무성했던 것 같아요. 도대체 그림을 못 그리니.. 구체적인 그림이 없으니까.. 서로 간에 이해된 바에 대해서 서로가 이해된 것을 이야기 하느냐고 정신이 없었고, 그것을 어떻게 하면 조금 우리에게 맞게끔 맞춰가느냐 이 부분에 대해서 합의점을 찾는 게 상당히 오래 걸리고 정말 많은 시간을 회의하고, 많은 시간을 모였다가, 많은 시간을 서로들 이야기하면서 불만도 이야기하고 이런 것들이 되게 많았던 것 같아요.

B센터: 인간관계 조직원들 사이에서 발생할 수 있는 다양한 갈등이나 내담자를 다루는 방식이 개개인마다 너무 많이 다른 거예요. 이런 게 그 인제 그 상담원들의 질의 문제인데 그거를 평준화 시키는 게 너무 어려웠어요. 그나마 한 삼년 쯤 하고 나니까 그게 틀이 잡히더라고요.

D센터의 경우에는 센터 내부에서 뿐 아니라 시에서 의견을 하달받거나 시와 센터의 의견을 조율하고, 결제를 받는 일 등 센터 내외부적인 부분에서 협의점을 찾는 것이 상당히 어려웠다.

D센터: 그러면서도 결국은 관계에서 힘든 부분들이 있었던 것 같아요. 아무래도 센터에서 우리만 합의되면 안되고 시에서도 결제를 해야되고 그쪽에서도 의견 다른 거 조율해야 되고 좀 사실은 조율보다는 하달되는 것들이 많잖아요. 그런 부분에 있어서 직원들이 힘들었던 것 같아요

#### 마) 소진과 이탈

##### (1) 반발하는 직원들

직원들의 반발도 상당히 컸다. 심리상담만 하면 되는데 왜 네트워크를 별도로 구성해야 하는지... CYS-Net 이전에도 다른 기관과 연계를 했었는데 CYS-Net이 왜 별도로 구성되어서 이런 일을 해야 하는지에 대한 의견과 더불어 이런 부분이 복지사의 역할이지 왜 상담자의 역할인지에 대한 의구심까지 더해졌다.

C센터: 심리상담만하면 되는 것이지, 우리가 네트워크를 구성하고 이거 사회복지도 아니고 상담도 아니고 처음에 되게 반발이 많았어요. 이제 반발이 많아도 뭐냐면 평가에 들어가니까. 다 구축은 했는데.. 이게 좀 인식의 차이인 것 같아요...

A센터: 연계를 한다면 도대체 이전하고도 했었는데 왜 CYS-Net이라는 것이 별도로 구성이 되가지고 이런 일들을 해야 되느냐 이런 거에 대해서 말들이 되게 무성했던 것 같아요. 도대체 그림을 못 그리니.....심리적인 반발이 되게 컸던 것 같아요. 이게 과연 복지의 역할이지 과연 상담센터가 해야 하는가 라는 의구심이 되게 많이 있었고, 이것을 굳이 이렇게까지 할 필요가 있을까? 과연 한다면 어떻게 해야 할까? 도대체 이걸 뭐하자는 걸까? 이런 여러 가지에 대해 혼란들 이런 것들이 되게 많았고, 그래서.. 그런 상황이었죠. ...

##### (2) 소진되는 직원들

B센터에서는 자살하겠다, 뛰어내리겠다는 아이들을 찾아 다니면서 여자 선생님들이 많이 힘들어했고, A센터에서는 야간출동 업무를 위해 집에서 전화로 수신해서 받다보니 가정생활과 직장생활이 구분되지 않는 경우까지 있었다.

B센터: 처음 하는데 강도는 세고 고위험 애들 이어가지고.. 맨날 뭐 자살한다. 뛰어내

린다. 이런 애들 또 바로 찾아 다녀야 되고 그러니까 여 선생님들이 나가 떨어지더라구요.....

A센터: 심야에 집에 있다가 출동을 해야 되고... 전화도 사실은 재택으로 당분간 했던 적이 있었거든요. 돌아가면서 그니까 핸드폰으로 자기 집에 전화 수신이 되어서 그 것을 받았어야 하는 그런 측면에서 가정 사생활과 직장생활이 구분되지 못하는 그런 측면에서도 불만이 많았었고요.

결국 몸이 많이 아픈 직원들이 생겨났고, 몸이 힘들어지다보니 일에 대한 열정도 줄어들 수밖에 없었다. 심지어 사례가 오면 받고 싶지 않고, 피하고 싶었고, 쌓여가는 일들에 대한 답답함과 무력감으로 인해 직원들은 나날이 소진되어 갔다.

D센터: ...좀 복합적으로 몸이 아팠죠. 일들을 다 해내다가 여러 가지 복합적인 일이 있겠지만 몸이 상했죠. 몸이 망가졌고 그래서 몸이 힘들니까 일에 대한 열정이나 뭐 이 일을 왜 꼭 해야하나 근본적인 고민이 다시 되고 그러면서 좀 힘든 사람이 생겼죠...센터 전체적으로 흘렀죠. 사례가 오면 받고 싶지 않고 피하고 싶고 내가 피하고 다른 사람이 해야 되는 구조 속에서 이 사람이 힘든 거는 알지만 나도 힘들고...

C센터: 답답함이었죠. 답답함. 어떻게 할 수 없는 무력감 어떤 것들. 요구는 많이 하나니까...

### (3) 떠나가는 직원들

새로운 업무들이 가중됨에 따라 센터를 떠나가는 직원들이 생겨났다. A센터의 경우에는 CYS-Net이 시작되면서 오랫동안 호흡을 맞춰왔고, 일을 잘해나가던 직원들이 이직에 대해 고민을 하기 시작했고, 이는 이미 내외부적으로 상당한 변화를 경험하고 있던 센터에 많은 영향을 미쳤다.

A센터: CYS-Net이 시작되면서 자신의 진로에 대해서 아까 말씀드린 대로 깊이 고민하는 계기가 됐던 거죠. 맞물려서, 팀장님이면 경력이 있고, 그 때 당시는 박사학위를 해야 하는 시점이고 논문을 써야 되는 시점인데, 이 사업이 새로 시작되면서 이것을 과연 내가 해낼 수 있을까에 대한 어떤.. 아무래도 거기에

중심이 쏠리니까 그런 측면에서.. 오랫동안 호흡을 맞춰왔고 잘 일을 해 왔던 사람이 이직에 대해서 생각을 할 때는 정말 되게 힘들었어요....

F센터와 B센터의 경우에는 기존 상담업무에만 익숙하던 직원들이 자원발굴, 위기연구 등의 업무를 감당하지 못하고 바로 이직하는 경우도 있었고, 참고 일하던 사람들도 경력이 어느 정도 쌓이면 더 좋은 조건을 제공하는 곳으로 떠나가기도 했다.

F센터: ...여자선생님이 계셨는데 삼개월인가 사개월 후에 나가셨어요 그분은 상담실 쪽에 굉장히 익숙한 분이래 와서 이런 걸 해야하는 것 자체가 힘들었던 거예요 그래서 한 4개월인가 하고 나가시구요....

B센터: ..... CYS하는 사람들도 이렇게 와서 상담만 할 줄 알았는데 이게 이제 너무 많은 일들을 자원발굴도 같이 해야 되고 뭐 위기연구도 같이 해야 되고 사업은 사업대로 진행해야 되고 이런 일들이 본업들 하는 일이 굉장히 높은 업무들이었어요 그러니까 뭐 들어와서 얼마 안 있다가 이제 안 맞는 사람은 떠나지만 쯤 어느 정도 일하다 싶은 사람들은 이제 어느 정도 이제 경력이 쌓이고 그러면 못 견디고 이제 더 좋은 곳으로 가는 거죠.

C센터와 A센터의 경우, 새로 들어온 직원들이 많고, 센터에 중심을 잡아줄 직원이 필요한 상황에서 중요한 인력이 많이 떠나가면서 많은 어려움을 겪게 되었다.

C센터: 새로 오신 선생님도 많았고 기존에 있던 선생님이 많이 나가고 인력도 이렇게 많이 바뀌었어요....

A센터: 정말로 조직에 필요한 사람이 나가게 되어버린 상황이 돼버렸으니까.....특히나 팀장급이.. 팀장급은 되게 중요하잖아요. 이끌어 가는데 신입이 많은 반면에 팀장이 자리를 중심을 잡아줘야 하는데, 되게 우리 센터의 아주 중심이 됐던 팀장 2명이 나가게 됐거든요...그런 면에서는 사실 되게 힘들었던 부분이죠.

### 3) 맥락: 어려움을 가중시킨 상황

맥락은 현상에 더 영향을 미쳐 어려움을 유지시키거나 가중시키는 조건을 말한다. 설상가상으로 CYS-Net으로 인해 발생한 문제들이 더 심각해지고 어려움을 겪게 되는 것이다. 이와 같은 맥락들은 ‘무심한 기관들’, ‘힘든 지역 여건’, ‘열악한 센터 여건’, ‘준비되지 않은 직원들’로 범주화되었다.

#### 가) 무심한 기관들

##### (1) 무심한 지자체

CYS-Net초기 지자체는 CYS-Net에 대한 이해 부족 등으로 인해 적극성을 발휘하지 않았고, 위탁단체에서 알아서 해 주기를 기대하는 수준이었다. A센터의 경우 지자체는 중앙의 운영지침을 따라가는 수준으로 네트워크 구축에 소극적이었다.

A센터: 그렇죠. 지자체에서는 일단은 예산을 확보하는 거와 그 다음에 기타 골격을 갖추는데 있어서 기획을 하고 그 다음에 그것을 승인을 하고 이런 과정에 검토하는 측면에서 참여했던 거라고 생각이 되요. 그래서 지자체는 어쨌든 지침이 나온 상태에서 그대로 따라가는 것을 더 선호했던 부분이지 주도적으로 이 부분에서 대해서 이렇게 하자라고 주도해가진 않았던 것 같다는 생각이 드는데..

B센터의 경우도 비협조적인 공무원들로 인해 어려움을 겪었다.

B센터: 그니까 예를 들어서 뭐 우리센터가 꼴찌하거나 뭐 이리지만 않으면 뭐 이렇게 민원이 크게 발생해가지고 이리지만 않으면 안이한 공무원들도 있어요. 그리고 그걸 또 일을 벌리는 걸 귀찮아하시는 분이 있는데 실무진들을 누굴 만나느냐도 중요하고 .... 근데 이제 그 공무원들의 특성상 ...안되고 내 몸이니까 이게 참 논리적으로 오래 좀 시간이 걸렸죠...

E센터의 경우에는 현장의 욕구는 무시되고 ‘우리지역에는 CYS-Net이 필요하지 않다’는 공무원들의 견해가 더 크게 작용되었다.

E센터: 그런 얘기하셔서 현장에 있는 사람 의사와는 상관없이 그쪽 공무원들의 생각에 따라 '우리 지역 작운데 아직 필요하나?' 그런 게 참 많았던 것 같아요. 저희는 전혀 모르고 있다가 나중에 이제 알게 되었던 상황....

### (2) 입장차이가 있는 시도와 시군구센터

시도와 시군구의 입장차이도 걸림돌로 작용했다. 특히, 도센터에 비해 CYS-Net을 늦게 시작한 시군구센터의 경우 여전히 CYS-Net에 대해 회의적인 반응을 보이는 곳도 있어서 의견조율이 많이 힘든 경우도 있었다.

A센터: 특히 어디에서 문제점이 발생을 하나면 긴급구조에서 발생을 하는 거예요. 긴급구조에서 어딘가가 지역에서 발생을 하면 저희입장에서는 이제는 CYS-Net을 하니까 그거를 커버를 저희 도센터에서 해야 한다는 게 기관장의 생각이었고 근데 실질적으로 이제 직원들은 그걸 어떻게 커버를 하느냐 갑자기 어디서 긴급구조 요청을 하면 거기까지 가는 게 장난이 아닐 텐데 어떻게 가느냐 그 지역에서 일차적으로 좀 커버를 어느 정도 해 준 다음에 도저히 안 되면 도센터가 투입이 되는 걸로 하자 그런 이야기들이 많았었고, 거기에 대해서 조율하는 게 힘들었고요.... 시, 군 센터입장에서도 아직 새롭게 자꾸만 동시에 시작한 게 아니라 사실은 새롭게 시작하는 기존에 해왔던 사람들의 이야기를 들었다 할지라도 막상 자기네 입장에서 새로운 거라서 마인드부분에 대해 부족한 거 같아요....그래서 좀 연대에서 뭔가 하려고 한다면 이거 꼭 상담센터에서 해야 되느냐 라는 질문이 아직까지도 여전히 질문이 나오는 측면에서 연대해서 하기 어려운 점이 좀 있다는 생각이 들고 ....

### (3) 협조가 잘 안되는 연계기관

네트워크를 구축하는 과정에서 견해차를 보이는 연계기관으로 인해 어려움을 겪기도 했다. B센터의 경우에는 지역사회에서 CYS-Net에 대해 설명하고 이해시키는데 굉장히 힘들었을 뿐 아니라, 상담지원센터가 CYS-Net의 허브기능을 한다는 것에 대한 거부감을 나타내는 연계기관들도 있었다.

B센터: 지역사회에서 CYS-Net이라는 것이 무엇인지에 대한 거를 설명하고 이해시키는 데 굉장히 힘들었던 기억이 나요.... CYS-Net에 인제 정착하는 과정에서 너네가 무슨 너네가 왜 허브 역할 이야? 이런 질문도 많이 받았어요.

A센터의 경우, 네트워크에 참여하는 기관들과 센터와의 견해차가 컸다. CYS-Net이 '지역 내 네트워크' 라고 생각한 센터와 달리, 참여기관들은 CYS-Net이 센터만의 네트워크라고 생각하고 단지 자문위원의 역할만 하려고 하는 경우도 있었다.

A센터: CYS-Net을 어떤 관점에서 보느냐에 따라 사실은 다르잖아요.. 사람들이. 보면 우리가 생각하는 거랑 어쨌든 간에 지자체가 생각하는 거랑 CYS-Net자문 기구에 참여하는 기관들이 생각하는 거랑 서로 조금씩 달랐던 게 오래갔던 것 같아요....초창기에 저희가 내렸던 정의는 어쨌든 간에 우리 센터내의 네트워크가 아니라 지역 전체의 네트워크다. 동적인 네트워크고 우리는 어찌됐든 그거를 운영하는 입장이라 이거를 끊임없이 우리는 우리 관점으로 세우고자 했는데, 사실은 우리만 주로 그랬던 것 같아요. 밖에서 보기에는 결국에는 너네 네트워크인거죠. 그런 것들이 굉장히 무기력한 면들이 있었고 또 하나는 더 그거를 강화하는 건 그럼에도 불구하고 설명하고 안내하고 해서 해놓으면 사람이 바뀌어요. 담당자가. 그니까 계속 제자리 걸음인거예요. 그런 면들이 좀 한계였던 거죠. 상대방에서는 어찌됐건 간에 우리가 어떤 얘기를 하건 하나의 자문위원정도로의 역할로 와서 자기네 의견을 말하는 정도. 이런 게 컸던 거 같아요. 도에서는 초창기에 생각했던 건 이게 A지역에 자체적인 청소들의 사업을 논의하고 협의하고 결정하고 존중하고 이런 역할을 하자 생각했는데, 나중에 도에서는 그냥 자문역할로 정의를 내렸더라고요. 그렇게 생각하고 있으니까 우리가 그거를 넘어가는 게 쉽지 않은 거죠.

뿐만 아니라 네트워크 구축 과정에서 교육청, 보호관찰소, 경찰청, 학교 등 공공기관과 영리를 목적으로 하는 각종 협회의 협조를 이끌어 내는데 어려움에 부딪혔다. C센터는 교육청으로 공문을 보내도 접수조차 되지 않았다.

C센터: 공공기관 특히 교육청이라 할지 여러 가지 기관들 있잖습니까. 공문을 다 보

내도 접수 같은 것들 보면 안해요. 안 해가지고, 네트워크 구성하는 것들이 상당히 어려웠어요.....

B센터의 경우에는 경찰청, 교육청, 보호관찰소 등 비협조적인 관공서로 인해 많은 어려움을 겪었다. 경찰소, 교육청의 담당자는 연락을 하기도 어려웠고, 보호관찰소는 얼굴을 익힐만 하면 담당자가 바뀌어있었다. 심지어, 상담지원센터를 하부기관처럼 다루려고 하기도 했다.

B센터: 관공서가 너무 변하지 않는 거에 대해서 너무너무 질렸어요. 그 경찰청에 과장님 한번 만나고 통화하려면 너무 어렵고 교육청 들어갈 아직도 너무 어렵고 그때당시 또 더 어려웠어요. 그렇고 하여튼 이런 관공서랑 일하는 게 민간기관보다 민간하고 일하는 거보다 정말 너무 답답 했던것 같아요. 속도가 안 나는 거예요...보호관찰소도 참 힘든 기관 중에 하나예요. 잦은 이 순간 보직이동이 너무 많은 거예요. 이 양반들이 누가 익힐만 하면 쥐도 새도 모르게 옮겨져 있고 그거 이야기도 안 해주고... 또 보호관찰소 같은 경우에는 하부기관 처럼 우리를 하대하고...그땐 너무너무 정말 이 보호관찰소가 너무 우리를 하대하더라고요. 왜 그러는지 모르겠어요.

학교 또한 센터에 문을 잘 열어주지 않는 기관 중에 하나였다. A센터의 경우 사건이 터졌을 때 센터에서 준비가 되어있는 상태임에도 불구하고 학교에서 문을 열어주지 않아서 결국 아이들이 도움을 받지 못하는 경우도 있었고, E센터의 경우에도 ‘학교 이미지’ 를 중시하는 선생님들이 센터에 호의적이지 않은 반응을 보이기도 했다.

A센터: 학교가 여전히 폐쇄적이자나요. 그래서 좀 뭔가 사건이 터졌을 때 치고 들어가는 부분들을 우리가 하는 것이 CYS-Net인데, 그렇게 하면 문을 열어주지 않아서 사실은 스탠바이가 되어있는데 불구하고 아이들은 정작 도움 받지 못하는 그런 학교의 태도....

E센터: 학교에 찾아가서 홍보를 했을 때도, 선생님들이 툭툭 던지던 말이 ‘누가 다 보내겠나? 학교이미지 있는데..’ 그렇게 말씀을 툭툭 던지셨거든요.

D센터의 경우는 약사회, 한의사협의회 등 영리를 목적으로 하는 협회의 협조를 구하는데 어려움을 겪었다.

D센터: 영리를 목적으로 하는 곳에는 설명을 해드려도 이 부분들이 잘 안되고 또, 협회는 너무 많은 사람들이 오니까 잘 안되더라고요. 약사라든지 한의사 협회고 하면은 얘기하시기로는 실질적으로 너무 많은데서 온다. 너무 많은 데서 오고 다 비슷비슷한데도 많고 사실 해놓고 보면 특별히 하는 것도 없고 하려면 하고 상관없다 그런 약간 시큰둥한 반응도 있고, 아예 그냥 안하겠다고 하시는 분들도 있고 .....

#### (4) 준비가 안되어 있는 연계기관

연계를 하려고 해도 상대기관에서 준비가 안되어 있는 경우도 있었다. B센터의 경우 지역 내에서 기관의 규모나 인력 등으로 보아 연계를 할 수 있을만한 준비가 되어 있는 기관을 찾기가 어려웠다.

B센터: 또 하나는 연계를 맺었어요. 근데 이제 우리는 뭔지 알고 시작을 하는데 그게 뭐 뭐 이리이러하게 하고 싶어요. 근데 예를 들어서 어느 기관이나 인제 뭐하려고 했는데 그쪽 기관이 전혀 준비가 안 돼 있고 그야말로 예를 들어 한두 명밖에 안 되는 직원에 예산도 턱없이 모자라는 ... 작은 기관에서 자원이나 인적 물적 자원이 없으니까 우리가 원하는 것들을 못해주는 거예요.... 그니까 어떻게 보면 초창기에는 우리가 도움을 받는다는 느낌이 아니라 우리가 계속 도움을 줘야 되는 입장이 됐던 거예요.

### 나) 힘든 지역 여건

#### (1) 지나치게 넓은 지역

센터에서 담당하는 지역이 매우 넓은 것도 어려움 중 하나였다. A센터의 경우 담당 지역 전체에서 긴급구조 업무를 수행하는데 어려움이 많았고, C지역의 경우에는 센터가 이사를 하면서 CYS-Net을 새롭게 구축하는데 상당한 에너지를 쏟았다.

A센터 : 저희가 이제, A지역이 너무나 넓은 지역을 커버를 해야 하는데 특히나 일시보 호소나 긴급구조 이런 경우에는 사실 북부로 가는 거가 너무 어려웠어요....

C센터: 또 어려웠었던 일이 뭐냐면 다 △△ 쪽으로 CYS-Net이 구축이 됐거든요. ... 2009년도에 갑자기 이쪽으로 오게 된 거예요. ○○으로 이사를 했는데, 상당히 힘들었어요.....동부에 있다가 서부로 오면서 새로 구축하는 것들.. 이런 것들은 상당히 큰 어려움이 있었죠.

### (2) 지역자원 부족

지역상황도 매우 열악했다. B센터의 경우는 지역에서 활용할 수 있는 인력을 구하기가 어려웠으며, F센터의 경우는 지역 내에 컴퓨터 등 긴급구조 시에 연계할 수 있는 자원이 절대적으로 부족하여 네트워크 구축에 어려움이 있었다.

B센터: 지역은 굉장히 넓은데... 뭔가 많이 있는 거 같은데요... 보육학과도 없지요 사회복지도 학과도 그때 당시는 더더군다나 없었어요... 그러니까 지역 내 대학 안에서도... 네 생긴 지 얼마 안됐어요. ○○대는 아예 없고요.....우리가 파트너가 돼서 좀 일이 있을 때 좀 멘토도 같이 나가주고 이래야 되는 젊은 친구들이 없는 거예요. ....

F센터: 그래서 그거 때문에 뽑히기도 했지만 어쨌든 그 멘토링이나 대안교육이나 관심이 좀 많아서, 그래서 멘토링이나 대안교육, 또 아이들 치료프로그램 같은거 있잖아요. 학교에서 문제되는 부적응 아이들 프로그램 뭐 그런거 좀 많이 시작하고 긴급구조 했을 때 어떻게 해야하는지 여기 (컴퓨터)고 뭐고 아무것도 없으니까 이런 것들, 이제 줄그어가면서 공부하고

### (3) 오해하는 학부모

센터의 역할에 대해 오해하고 있는 학부모들을 이해시키는 것 또한 난제였다. 학부모가 센터에 무리한 요구를 하는 경우도 있었고, 긴급구조 시 부모의 반대에 부딪혀 긴급구조가 좌절되는 경우도 있었다.

A센터의 경우에는 센터에서 자녀를 학교에 등교시키고 모든 것을 다 관리해달라고 요구했다가 받아들여지지 않자 민원을 제기한 경우도 있었고, 가정폭력 상황에 높은 내

담자를 긴급구조해서 보호하고 있었지만, 친권자인 아버지의 요구에 의해 내담자를 돌려보내야 했던 경우도 있었다.

A센터: 여자 아이인데 가출을 한 거죠. 상습 가출자였고, 아이가 이제 아버지하고 관계나 관계가 안 좋고 그래서 보호되고 있었는데 보호자한테 연락이 와서 그 아이를 데려가겠다. 그래서 우리가 아이가 지금 집에 갈 상황은 아니다 우리가 잘 보호하고 있을 테니까 좀 더 있다가 보내겠다. 아버지가 때린다 그런 얘기들이 있어서 아동보호전문기관하고도 컨택하고 있는 중이었어요. 그랬는데 이제 보호자가 왜 내가 친권자인데 아이를 내놓지 않느냐 그래가지고 그 설명을 해도 안 되니까 경찰을 데리고 왔어요. 그래서 경찰한테.. 경찰이 친권자가 내놓으라 그럴 때는 특별한 사유가 없는 이상은 보내야 한다 해가지고 돌려보낸 적이 있거든요.

#### 다) 열악한 센터 여건 : 비상근 소장

상근 소장이 없었던 지역은 실무진이 모든 책임을 지고 네트워크를 구축해야하는 어려움이 있었다. B센터의 경우에도 상근소장이 없는 상황에서 실무진이 뭔가 책임을 지고 업무를 진행시켜야한다는 것은 상당한 부담일 수밖에 없었다.

B센터: 상근소장님이 안 계시는 상태에서 뭔가 책임을 지고 해야 된다는 그 책임감과 부담감이 굉장히 컸던 거 같아요. 그래서 어 그때 지금 생각해보면 정신 줄 놓고 다녔던 거 같아요. ....비상근 소장님이 많이 도와주기는 했는데 어 어쨌든 안에서 일어나는 일들을 제일 많이 봐야 되는게 실무진들이었기 때문에....

공무원이 비상근 소장직을 맡았던 C센터에서도 상담센터가 성장하기 위해서는 반드시 전문성을 갖춘 상근소장이 근무해야 한다는 의견을 강력히 피력하였다.

C센터: 지금도 뭐냐면 비상근 소장. 소장이지만 그 당시는 비상근 소장이었어요. 가장 중요한 게 CYS-Net이 뭐냐면, 윗사람이. 리더가 상근을 해야 하고, 뭐냐면. 여기에 대해서 잘 아시는 분이 와야되요. 청소년 정책이라고 해야 할지, 상담,

CYS-Net을 잘 알아야지 끌고 갈수 있는 것 같아요. 보면, 그 당시에도 보면 사람은 좋고 했는데 이쪽 사람이 아니에요. 상담 쪽이랄지.. 그렇기 때문에 위탁단체 일이 크고 똑같이 지금 또 공무원이기 때문에 사무직을 잘하고 해도 한계가 있어요. 제일 중요한 건 뭐냐면 상근소장이 오셔야 되고 더 중요한 건 전문가.. 몇 년을 하더라도 그 사람이 책임을 지고 잘못하면 당연히 바뀌어야 되는 것이고. 그렇게 해서 책임을 질수 있는 사람들이 와야 되지 않겠나라는 생각이 들어요. 그니까 ○○○도 얘기했지만 능동적이고 창의적인 것들, 소신하게 할 수 있는 그런 것들이 돼야지 CYS-Net이라든지 상담센터가 클 수 있지 않겠냐는 생각이 듭니다.

#### 라) 준비되지 않은 직원들

##### (1) 애매한 위치에 놓인 중간관리자

A센터의 경우는 중간관리자인 팀장의 역할과 권한이 분명하지 않아서 직급에 따른 역할이 주어지기보다는 일할 사람이 일을 하게 되는 혼란을 경험했다.

A센터: 사실은 팀장이 되게 애매한 위치거든요. 그.. 어디나 비슷하겠지만 조직이, 우리가 중간지도력을 정말 교육받지 못한 그런 풍토였던 것 같구요. 대개 애매한 위치이긴 하죠. 특히 직원들이 그 사업에 흔히 얘기되는 어려움들 있잖아요. 누가해야할 일이나로부터 시작해서 누구의 권한이고 누구의 역할이나 막 이런 고민들 이런 것들 때문에 위아래로 늘리는 경향이 많이 있는데, ....조정하고 약간 결과적으로는 일을 할 사람이 하게끔 할 수밖에 없는 거라서 물론 어떤 때는 막 답답하니까 다 그냥 받아 가기도 하고 그러다 보면 터지기도 하고 본인스스로도 내가 미쳤지 앞으로 절대 그러지 말아야지 하다가 또 답답하면 자기가 갖고 오기도 하고 그러는데 결과적으로는 내가 갖고 와서 하 면은 그냥 거기서 끝나는 거 같아요....

##### (2) 수동적인 직원들

직원들이 CYS-Net에 수동적인 입장을 보이는 것 또한 센터의 어려움을 가중시킨 요

인 중 하나였다. A센터의 경우, 직원들이 CYS-Net을 반갑게 받아들였다기 보다는 주어진 일이라 수동적으로 했던 측면이 있었다.

A센터: CYS-Net을 새롭게 시작한다는 거에 대해서는 그렇게 반가워하거나 이런 건 별로 없었던 것 같아요. 다만 이제 정해졌기 때문에 이제 하는 거구나 해서 예산적인 측면이나 행정적인 측면에서 어떻게 지원을 할까에 대한 어떤 구체적인 고민들이지 이 사업을 좀 더 어떤 식으로 뭔가 성공해야겠느냐 보다는 그냥 주어진 것이라 수동적으로 이루어졌던 것 같고요...

C센터는 지자체나 위탁단체에서 누가 나서주지 않으면 일이 추진되지 않고, 센터가 능동적인 역할을 하기가 어려운 상황에서 직원들을 다독거리고 이끌어가는데 어려움을 많이 겪은 경우에 속했다.

C센터: 저희는 항상.. 지금도 그렇지만 저희는 어떤 능동적인 역할을 할 수가 없어요. ..지자체나 위탁단체에서 뭔가 누구하나가 나서주지 않으면, 일이 추진이 안 되거든요. 사무국장입장에서는 직원들 다독거리기도 바쁘고 그거를 어떻게 뭐라.. ‘우리 목소리를 내주세요.’ 하더라도 할 수 있는 방법이 없는 거죠. 우리는 수동적인 자세에서 지자체나 위탁단체에서 하라면 하라는데도 해야 되는 거예요. 저희는 그 때 얼마나 답답하겠어요....

### (3) 폐쇄적인 상담자

다른 유관 기관 종사자에 비해 사례를 공유하거나 상담자가 노출되는 것에 부담을 느끼는 상담자들의 성향 또한 CYS-Net 구축 초기에는 어려움으로 작용했다.

D센터: 그런 거는 있는 것 같아요. 그 상담자들이 약간 폐쇄적 이잖아요. 다른 청소년 유관기관이나 기관에서도 일은 좀 달라 보이는 거예요.....조용하면서 새치름하게 앉아있는 뭔가를 모임을 해도 복지사들하고 또 다른 느낌으로 앉아있는데 조심하고 저희가 또 물론 그런 것들에 대해서는 결벽하고 그런 게 있기도 하고 사례도 좀 안나주잖아요 사례를 나누면 상담자가 노출되는 것 같기도 하고..근데 CYS-Net은 사례를 나눌 수밖에 없는 거예요....

#### 4) 중재적 조건: 어려움 해결에 도움을 준 요인들

센터에서 경험한 어려움을 극복하는데 도움을 준 요인으로는 ‘도움이 되는 지역 내 기관들’, ‘센터의 기존 자산’, ‘센터 내 긍정적 풍토’, ‘한시름 놓게 해준 상황’, ‘상급기관의 지원’ 등이 있었다.

##### 가) 도움이 되는 지역 내 기관들

###### (1) 협력적 연계자원

CYS-Net이 진행되는 과정에서 다양한 자원들이 발굴되었는데, A센터의 경우 살인사건을 해결하면서 만나게 된 국선변호사로부터 사건이 종결된 후에도 지속적인 도움을 받을 수 있었다.

A센터: 자원을 개발하는 과정에서 좋은 사람을 만난 것 같아요... 예를 들면 노숙소녀 살인사건 아이를 도우면서 국선변호사를 만나게 된 거는 그냥 그 사건이 끝난 이후에도 저희가 뭔가 필요할 때마다 자원으로 활용하고 있거든요. ....

D센터의 경우는 청소년동반자에 대한 반응이 좋아서 청소년동반자를 통해 다양한 자원들이 발굴되기도 했다.

D센터: 저희가 제일 그래도 이게 쉬웠던 거는 청소년동반자를 경험하셨던 학교라든지 기관들은 반응 좋았다.... 청소년 동반자 진짜 좋았다. 그래서 지원센터는 기억 못하시더라도 동반자를 아시는 분들은 이거 설명하면 호의적이었고 적극적으로 도와주시겠다고 하셨어요.... CYS-Net을 먼저할건 아닌 같아요.... 동반자에서 밑 작업을 좀 해놓고.... 이삭 줍듯이 그전에 청소년 동반자하면서 기관 연계되었던 부분들 알고 계셨던 분들을 다시 모아서 분류하고 이런 부분들이 있었죠....

E센터의 경우에는 센터에서 오랫동안 자원봉사를 해온 경찰관이 다양한 경로를 통해 센터와 CYS-Net을 적극적으로 홍보해주고, 다양한 기관을 연계하는데 도움을 주기도 했다.

E센터: 일단 지원단 쪽에 계신 분. 경찰이시면서 저회활동을 하시는 분계시거든요. 업무는 이 쪽 아니신데, 지금 5년차 되셨는데 그 분이 경찰이시면서도 봉사를 하세요....멘토.. 멘토에 들어가 있는데, 이쪽에 관심이 있으셔가지고 시작을 하셨는데, 몇 번하시겠나? 이랬는데 5년 동안 꾸준히 하고 계시고, 이번에는 상담공부를 시작하셨어요. 아이들한테 더 도움을 주기위해서 안되겠다. 그쪽으로 하시고 ...이분이 저거를 많이 해주세요. 신문에다가 기고를 1388, 그 다음에 청소년지원센터.... 이 분이 경찰 쪽에 아는 분들이 많고 그니까, 언론을 저희 같은 경우는 4~5군데 내면은 이분은 글을 한 번 쓰면 열 몇 군데.. 다 나오죠. 지역신문에 큰 신문들까지 나와 가지고 항상 거기다가 1388, 그 다음에는 청소년지원센터, 그 다음에 멘토 요런 식으로 이 분이 글을.... 홍보가 더 될 수 있는 부분이죠. '아! 이런 곳이 있구나.' ...네, 이분이 밖에 나가셔서 지원센터에 대해 얘기 많이 하셔서 저희한테는 진짜 든든한 분이여가지고.... 그 분이 저희 자산이죠. ...이 분이 경찰관이고 소문을 참 많이 내주시니까. 좋은 말씀 많이 해주시니까 이미지가 굉장히 좋겠죠. 경찰에서 청소년지원센터는 이런 이런 일을 하고 있고, 어떤 일로 인해서 어떻게 연계할 수 있다 이런 부분들을 많이 알고 계시니까, 많이 인지하고 있으니까 더 교류가 활성화되지 않고 있다, 저희가 또 상을 그 분 때문에 상을 번갈아가면서 4명이 받았어요.

## 나) 센터의 기존 자산

### (1) 센터에 대한 지역 내 긍정적 평판

그동안 상담지원센터가 지역에서 쌓아온 긍정적인 평판 또한 중요하게 작용했다.

B센터: 92년도에 개소했기 때문에 이미 어느 기관도 B시 상담지원센터에 대해서 인정할 수가 없는 거예요 모든 노하우는 여기서부터 나왔기 때문에 우리 센터에서 자원보조하던 사람들이 나가서 다 소장하고 있거든요 인력들이 다 지금 그렇게 나가있어요. 인정할 수가 없는 거예요. 그래서 이 역사라는 게 중요한 거예요.

## (2) 센터 출신 지역 인사들

센터에서 자원봉사를 하신 분들이나 여러 가지 교육프로그램에 참여했던 사람들도 든든한 지원군이 되어주었다. B센터의 경우는 센터 자원봉사자 출신이 성폭력상담소 소장으로 일하면서 보다 원활하게 연계를 맺을 수 있었다.

B센터: 우리가 또 도움을 많이 받은 것 중에 하나는 인제 성폭력 상담소나 아니면 의료진들 ... 예를 들어서 성폭력 상담소 소장님도 우리 센터에서 자원봉사 하던 분이거든요...

F센터의 경우에도 센터를 거쳐 간 상담자원봉사자나 직원들을 인적자원으로 활용하여 많은 도움을 받고 있다고 하였다.

F센터: F센터는 지역 자원들이 네트워크 구성이 되어있고 축적되어 있는 인적자원들이 구성이 되어있기 때문에 그런 것들이 조금...그게 다 자원이 될 거고 나가서 같이 다들.....저는 근데 그거는 제 나름대로 정리한 게 나가도 다 내 사람이예요. 저한테 거쳐 갔던 사람들은 나가면 다 깃발 꽂는 거예요. 다들 나갈 일 있으면 어쨌든 간에 내가 전화를 하면 안 받진 못 할 거란 말이에요.... 다 내 깃발 내 깃발 꽂는 거예요....

C센터의 경우에도 센터에서 인턴교육, 상담자 교육을 받은 인적 네트워크를 활용해서 CYS-Net을 구축하면서 발생한 다양한 어려움을 극복할 수 있었다.

C센터 : 지역에서 저희 상담센터가 2006년도에 오픈해가지고 상담의 뿌리를 내렸어요.... C지역에서는 뭐냐면, C센터가 상담을 잘한다. 자기들 와서 인턴교육도 받고 카운슬러도 받고 이런 그런 인적 네트워크를 활용해서 극복을 했습니다....

## (3) 센터의 기존 연계망

CYS-Net이 정부차원에서 시작되기 이전부터 센터에 구축되어 있던 기존 연계망들 또

한 많은 도움이 되었다. A센터의 경우에는 CYS-Net과 유사한 기능을 하는 학업중단 청소년지원협의회나 운영위원회가 이미 구성되어 있어서 보다 유리하게 CYS-Net을 시작할 수 있었다. A센터의 경우 기관을 새롭게 발굴하기보다는 어떤 기관을 네트워크에 포함시킬 것인지를 선택하는 상황이었다.

A센터: 학업중단청소년지원협의회가 2004년부터 시행을 했는데, CYS-Net의 전신의 역할을 하는 게 학업중단청소년지원협의회라고 생각이 되요. 그래서 그런 측면에서 이미 협의회가 구성이 되어있는 그런 상황이라서 좀 더 유리하게 CYS-Net을 시작할 수가 있었던 것 같아요. 음.. 그 다음에 기존에 저희가 사실은 연관되어있는 그런 기관들이 있고, 저희가 운영위원회가 이미 있었기 때문에 어떻게 보면 기관들을 찾는 것에서는 도 단위니까 그렇게 어렵지는 않게 시작을 했던 것 같아요. 그니까 자원들이 이미 많이 있었고, 그중에 어떤 기관들과하고 컨택을 하고 할 것인가 선별의 문제였지, 발굴의 문제는 그렇게 없었다라는 생각이 들어요.

D센터의 경우에도 공식적으로 CYS-Net을 시작하기 이전에 청소년동반자 사업을 하면서 지역 내 연계기관을 발굴해 놓았던 것이 도움이 되었다.

D센터: 기존에 준비를 했었기 때문에 동반자 선생님들이 CYS-Net 사업에 대해서 이미 CYS-Net을 하고 계셨던 거죠. 위기 지원 (경계) 다 하고 저희 팀장님이 시고 그랬었기 때문에 막상 시작을 하는 출범식이 있고 시작되는 이미 기존에 다 만들어 놓은 모으는 역할만 했었던 것 같아요. 공식적인 시작은 그때였지만 그 전에 이미 자체적으로 하고 있던 게 많이 도움이 됐던 것 같아요.

#### 다) 센터 내 긍정적 풍토

##### (1) 유관경험을 가진 직원

유관경험을 가진 직원 또한 큰 힘이 되었다. 이들을 통해 센터 내부에서 보다 자연스럽게 CYS-Net을 받아들일 수 있었다. A센터의 경우는 소장이 학업중단 사업을 하면서 CYS-Net의 필요성을 느끼고 있었을 뿐 아니라 시범사업이 시작되기 전부터 CYS-Net연

구에 참여했기 때문에 타센터에 비해 준비된 상태에서 CYS-Net을 시작할 수 있었다.

A센터: 저는 또 사회복지 전공이고 이쪽은 상담이니까 오랫동안 상담실에 있었다고 해도 이제 사회복지사의 마인드가 있기 때문에, 또 저는 국가정책이고 또 이제 학업중단 그걸 통해서 필요한 것을 알고 있었기 때문에 그것을 받아들이면서 어떻게 하면 우리한테 맞는 것을 만들어갈 것인가 이 부분에 대한 고민들이 많이 있었다면, 직원들은 이제 과연 이것을 꼭 해야 하는가 라는가에 대한 의구심들이 있었던 직원들도 있죠. 그래서 설명을 좀 하고 어쨌든 설득해서 가야 하는 측면이었다고 생각이 되요. 특히 시범적으로 먼저 했기 때문에...저도 그니까 연구에 참여하는 연구위원으로 했으니까 미리 사전에 준비가 되어있었잖아요. 연구를 먼저 연구위원으로 참여를 했거든요. 그니까 준비가 되어있어서 그나마 좀 더 주체적으로 할 수 있었던 부분인 것 같고...

B센터의 경우 일시보호소를 담당했던 선생님이 보육시설에서 근무한 경험이 있어서 위기 청소년들과 관계를 맺는데 어려움이 없었던 점이 도움이 되었다.

B센터: 일시보호소를 담당했던 선생님이 예전에 보육시설에서 그분이 계셨던 분이셨어요 그래서 아이들 위기지원 들어온 아이들을 굉장히 잘 접촉이 됐어요. 되게 튜닝이 잘 됐어요. 음 그런 것들도 되게 힘이 됐던 거 같아요. 이렇게 어려워하지 않고 밀어내지 않고...

D센터는 담당 팀장이 시민단체, 성폭력 상담소에 근무한 경험 뿐 아니라 센터 내에서 청소년동반자로도 활동한 경험이 있어서 거부감 없이 사업에 매진할 수 있었다.

D센터: 저는 개인적 경험으로는 그전에 제가 시민단체에 있었어요...한 번의 경험이 도움이 됐었던 것 같아요. 아 행정도 필요하다 이게 형식도 담는 내용이 좋더라고 이런 것들을 잘 담지 않으면 이거를 모르는 사람들 전달할 수 없기 때문에 중요하다라는 것을 인식이 됐던 것 같아요. 그러니까 힘들지만 해야 되는 걸로 느꼈던 거 같은데요... 그다음에 저는 그전에 성폭력상담소에 있었기 때문에 극단적인 위기 친구들 많이 봤었잖아요. 그래서 그 청소년동반자도

마찬가지고 저희 동반자도 했었거든요. 동반자도 마찬가지로 정말로 위기친구 상담도 필요하지만 상담으로 필요치 않기 때문에 다른 것들을 줄 수 있어야 되는데 그것이 이것이라도 해야겠다.

### (2) 기존 직원 간 팀워크

기존 직원들 간 끈끈한 팀워크 또한 사업수행에 큰 힘이 되었다. A센터의 경우에도 직원들이 답답하고 안하고 싶어 하는 마음이 있었어도 그동안의 팀워크를 통해 견뎌낼 수 있었고, B센터의 경우에는 중요한 명절인 추석 때에도 근무를 한다고 자진해주는 직원이 있어서 어려운 때를 잘 견뎌낼 수 있었다.

A센터: 우리가 지금 6년? 근데 직원들이 그런 답답함이나 안하고 싶어 하는 맘은 있어도 워낙 그 동안 팀웍이 이루어졌기 때문에....

B센터: 선생님들이 잘 해주셨어요.... 저희가 지금까지 뭐 특별히 안에서 우리의 원칙이나 방향이 위배되는 사람들은요 자기네들이 못 버티더라구요. 우리가 열심히 일하는 분위기이기 때문에 까딱 잘못해가지고 일을 피를 부리고 안한다고 그러면은 주변의 시선이 벌써 뭐지? 왜 안하지? 이러니까 자기가 못 견디고.... 아무튼 그래서 인력들이 정말 고민하고 그럴 때 아이 정말 추석에 근무해주는 사람이 있을까? 그랬는데 또 새로 나타나고 해주더라고 ...운이 참 좋았던 것 같아요.

### (3) 직원들의 긍정적 자세

많은 어려움 속에서도 센터 직원들은 긍정적인 자세로 서로를 지지하면서 앞으로 나아갈 수 있었다. A센터의 경우, 공기관 구성원으로서 국가정책에 수렴하고 참여하고자 했던 직원들의 태도가 큰 힘이 되었다.

A센터: 공기관으로서의 공기관에 소속되어있는 구성원들로서의 그런 의식들은 훈련이 되어있었던 그런 측면이 있으니까, 국가정책에 대해서는 좀 그래도 적극이지는 않지만 수동적으로라도 수렴하는 그런 분위기였죠.... 힘들지만 헌신하는 태도로 같이 기관의 어떤 일들에 같이 공유하고 참여하고 같이 지원해주는 게

되게 유효했던 것 같아요...

C센터와 D센터의 경우에도 힘든 상황이었지만, 직원들이 서로를 의지해가면서 '대상자들을 위해서는 CYS-Net이 반드시 필요하다' 는 인식을 공유하며 앞으로 나아갈 수 있었다.

C센터: 어떤 환경적인 변화와 함께 아이가 성장해가는 것을 보면서 보람을 느끼는 것도 하나의 이 CYS-Net의 저회가 많은 도움을 받고, 직원들끼리 공유해 나가면서 서로 격려하면서 앞으로 나가자는 하는 그런 장이 되었던 것 같아요.

D센터: 상담을 하던 CYS-Net을 하던 이게 결국은 내가 좋은 상담자로 남기위해서 하는 게 아니라 대상자한테 가는 좋은 것들이 가기위해서 도구로 있어야 되는 부분이라고 생각하거든요. 그렇다고 보면은 그 가치관에서 보면은 CYS-Net은 반드시 필요한 부분들이고 가치관이나 어떤 부분이 합의되지 않더라도 한 영역씩이라도 우리한테 뭔가를 아이들에게 주고 싶은 사람이 있으면 같이 어울려서 함께 가는 게 맞다고 생각해서...

#### (4) 신입 직원들의 준비된 태도

CYS-Net이 출범한 이후 들어온 신입직원들이 별다른 저항 없이 자연스럽게 사업을 받아들인 것 또한 긍정적인 요소로 작용했다.

A센터: 처음 들어올 때부터 이런 지역사회 청소년통합지원센터를 구축해서 운영한다 라는 것을 생각하고 들어왔기 때문에 저는 뭐 그런 사업 자체에 대한 크게 저항이 없고 이일을 하는구나 라고 생각하고 들어왔죠.... 한편으로는 그게.. 아까 얘기 드렸던 것처럼 초기에 '이 사업을 해야 되는 거야' 라고 하는 거에 대한 고민을 조금 몰타기를 할 수 있었던, 장점이 있었을 수 있었을 것 같아요. 왜냐하면 어쨌든 그런 걸 한다고 알고 왔기 때문에 들어와서 고민을 하지만 그래도 나중에 들어오는 사람들은 이것을 한다는 전제를 가지고 들어왔기 때문에 ...

B센터: 오히려 기존직원들이 힘들었죠. 후발대로 들어온 사람들은 오히려 일을 해야 되는 게 당연한가보다 생각했던 것 같아요.

라) 한시름 놓게 해준 상황

(1) 염려보다 적은 업무량

CYS-Net이 시작되기 전에는 센터가 도저히 감당하기 어려운 수준의 많은 업무가 발생될 것이라는 우려가 있었지만 다행히 염려했던 것보다는 적은 업무량으로 인해 그나마 센터는 한시름을 놓을 수 있었다. A센터의 경우, 사업이 시작되기 전에는 긴급구조, 사례관리, 지방으로 아이들을 찾으러 다녀야하는 상황이 벌어질 것이라는 염려를 했었지만 실제 업무는 다행히 그런 강도만큼은 아니었다.

A센터: 근데 실은 CYS-Net 초기에 제가 딱 들어오면서 주변사람들한테 들었던 얘기는 이거 시작하면 그.. 사실은 위기청소년들에 대한 직접적인 지원이 엄청나게 늘어날 것이다. 예를 들면 긴급구조도 막 엄청나게 많이 있고 특히 이제 사례관리를 하는 과정에서 예를 들면 지방으로 아이들을 잡으러 다녀야 되고 이런 상황들이 어마어마하게 많을 것이라는 얘기가 있었는데 실제로 진행되는 과정에서는 생각만큼 그런 강도만큼은 많지 않았던 것 같아요.... 찾아가서 긴급구조를 해야 되는 출동을 해야 하나. 더군다나 어려운 아이들도....

(2) 힘이 되어준 아이들

CYS-Net을 통해 도움을 받은 대상자들이 긍정적으로 변화하는 모습을 지켜보는 것 또한 구성원들에게 힘이 되었다. A센터의 경우는 아이들이 위기상황을 벗어나서 안전하게 지내는 모습을 보면서 구성원들이 큰 힘을 얻을 수 있었다.

A센터: 힘이 되는 건 첫 번째는 아이들이죠...어쨌든 아이들이 좀 변화하는 거 뭐가 그 순간의 그 위기를 벗어나서 안전해진다는 모습을 보면은 되게 저는 감사하고 만족하고 기뻐요. 아까 칼 들고 왔다 갔다 하는 애들 같은 경우에도 우리가 있으니까 잠깐이라도 병원입원하고 거기에서 안전하게 누구를 헤치지 않고 그야말로 안전하게 보호가 될 수 있었고, 그 짧은 시간에서도 치료를 받을 수 있었다는 측면에서 그런 측면에서 보람을 느끼고요....

F센터의 경우에도 아무리 힘든 일이 있어도 아이들과 프로그램을 하면 기운이 나고

스트레스도 많이 해소되는 등 아이들이 중요한 에너지원이 되어주었다고 한다.

F센터: 그 시스템 안에서 좋아진 애들이 인사하러오고 그러잖아요. 그러면 또 좋고 스트레스는 주로 애들로 풀죠. 애들이 좀 이렇게 신선하고 밝은 그렇죠...에 되게 힘들었을 때는 아이들하고 프로그램 하면 그게 많이 해소 되는 것 같아요. 기운이 굉장히 좋고...

E센터의 경우, 서비스를 받았던 대상자들이 대학생이 되거나 군 입대를 한 후에도 센터에 찾아와서 프로그램 운영에 도움을 주는 등 귀중한 자원이 되어 주었다.

E센터: 지금도 대학생들이나 군대 간 아이들 보면은 우리 중고등학교 때 만났던 아이들. 그 아이들이 군대 가서 나와서도 저희 봉사할 때 도와주고... 네. 그게 더 자원이라서.. 지금도 보면 그 아이들이 와서 도와주고 저희 아웃리치할 때도 와서 도와주고...휴가 나오면 항상 와요.... 또 해밀같은 경우도 애들이 필요한게 공부를 가르쳐주는 대학생들이 필요하더라고요. 작년인가 재작년이었나요? 공고애가 대학을 가고 싶다고 고3때. 갑자기 고3때 대학을 가고 싶으니까 수학도 안 되고 아무것도 안되잖아요. 그래서 저희가 대학 다니는 애 방학 때 두 달 정도 내려와 있을 때 부탁을 했더니 그냥 당연히 해주겠다고 무보수로 스파르타식으로 애를 계속만나가지고 시켜줬거든요, 그래서 대학을 갔어요.

### (3) CYS-Net으로 아이들이 발굴되다

CYS-Net이 시작되면서 '센터에 찾아오는 내담자를 기다리는 상담'에서 '찾아나서는 상담'으로 바뀌면서 이전에는 접할 수 없었던 위기에 있는 아이들이 발굴되기 시작했다. A센터의 경우는 1388전화가 이전보다 이용자가 확대되면서 통합적인 서비스가 필요한 대상자들을 발굴하게 되는 이점이 있었다.

A센터: 가출이라는 것은 쉽터라는 것이 분명하게 있었기 때문에 그런 측면에서 저희는 좀 다른 대상층에서는 그런 요구를 못 느꼈다가 이제 이사업이 시작이 되면서 오히려 특히나 일시보호소가 가출, 1388전화라는 것이 이전의 전화성격과 달리 확대되다 보니까 오히려 이제 CYS-Net의 체계가 필요한 학생을 접하

게 된거죠. 그래서 오히려 어떤 측면에서 요구에 의해서 시작될 수도 있지만 체제가 갖춰지니까 그 동안에 정말 사각지대에 있고 어디에도 서비스를 통합적으로 받지 못했던 대상층이 발견되는 이점도 있다는 거죠.

E센터의 경우에도 찾아가는 상담을 통해 다양한 내담자들이 발굴되면서 보다 적극적인 서비스 제공이 가능해졌을 뿐 아니라 상담자 또한 같이 성장할 수 있었다고 한다.

E센터 : 보람. 제가 이제 찾아가는 상담을 했어요. 예전 같으면 거의 내방환자가 오는 상담이었다면 CYS-Net을 하게 되면서 찾아가는 상담을 하게 됐는데, 여기 내담자와 앉아서 상담을 할 때와 찾아가는 때는 질적인 차이가 좀 많이 나더라고요. 저 같은 경우는 그 아이에 대해서 좀 더 적극성을 좀 더 뛰라고 할까? 찾아가니까. 그리고 찾아가는 아이들이 다 취약계층이잖아요. 정서적으로 불안하고 또 집안환경도 별로 좋지 않고 굉장히 왜소하고 그런 아이들이랑 상담을 하면서 좀 더 같이 성장해야 하는 것들..... 적극적인 서비스가 들어갔다라는 거. 찾아오는 상담도 내담자의 변화되는 모습도 볼 수 있지만 상담자가 생각하는 시간이 그 아이에게 투자하는 게 더 많다는 생각이 들더라고요. 확대되면서 좋았던 부분이 그런 면이 아닐까?

#### 마) 상급기관의 지원

##### (1) 정부부처의 지원

어려운 상황에서 정부부처의 적극적인 지원 또한 큰 힘이 되었다. A센터의 경우 민원이 발생되었을 때 정부부처가 센터의 어려운 입장을 이해해주고, 센터에서 제공 가능한 범위 내에서 서비스를 할 수 있도록 역할을 정리해준 것이 힘이 되었다.

A센터: 여가부하고 몇 번 이런 민원 건 때문에 전화했을 때 어쨌든 간에 자기네들도 그런 사람들을.. 민원 전화를 받아봐서 최대한하고 안 되는 건 어쩔 수 없다고 답변을 해주는 것이 힘이 많이 됐었어요. 그런 태도가 되게 중요한 것 같아요. 특성을 알고 이런 사람이 무대뽀로 확대 해석해서 그렇게 한다고 하는 것들에 대해 인식이 되어 있으면 최대한 우리가 할 수 있는 건 하고 그렇

지 않은 거에 대해선 문제 삼지 않겠다고 선을 그어주는 것이 오히려 직원들이 안심하고 일을 할 수 있지 않느냐 그런 생각이 들었고요.

## (2) 지방자치단체의 지원

CYS-Net이 추진되는 과정에서 지방자치단체의 지원 또한 큰 힘을 발휘했다. D센터의 경우는 발대식 준비를 비롯해 교육청, 경찰서, 소방서 등 유관기관 및 모범운전자회 등 센터가 접근하기 어려운 기관 단체를 연결해 주는 역할을 해 주었으며, 특히 시 담당자의 열정이 사업을 확대하게 하는 계기가 되었다.

D센터: 그렇게 다니고 발대식 준비도 시에서 많이 같이 해주시고 ...협조공문도 저희가 나가는 것도 있고 시에서 나가야 되는 게 있으니까 시에서 다 나가고 공문 보내고 교육청, 경찰서, 소방서 이렇게 청끼리 할 때는 저희가 센터가 급이 안 맞으니까 그런 부분 공문 보내주시고 같이 방문해주시고 다 같이 하셨어요...아주 세세한 부분까지 많이 쓰시고 그 다음에 저희가 상담 기관까지 어느 정도 연계되어있는데 사실은 상담지원센터가 많이 연계하지 않잖아요. 모범이라 던지 잘 모르는데 시에서 그 전에도 잘 연계도 하고 있었던 그런 부분이니까 시에서 하라고 하면 굉장히 동원력이 좋았거든요...2009년에 이제 마침 시 담당 하시는 분이 또 이 사업에 대한 불타는 열정을 가지고 계셔서 웃음 이게 맞아 떨어지면서 기존에 준비를 했었기 때문에 ....

B센터의 경우는 시의원들이 센터가 하는 일의 중요성을 인정하고 예산을 확보에 도움을 주는 등 센터에 힘이 되어 주었다.

B센터: 그리고 시의회의원들이 음 참 얘기를 잘 들어 줬던 거 같아요..... 그래서 도움이 많이 됐고 예산 따는데도 지금까지 사실 크게 문제가 없었거든요? 그리고 그거를 저희만 얘기를 하지 않고 시 관계에서 계속 옆에서 사이드로 계속 인제 넣어주시니까 그래서 어쨌거나 인제 중요한 분들과 관계는 라포 형성이 굉장히 중요한 거 같아요. 이제 바로 네트워크인거 같아요.

### (3) 한국청소년상담원의 지원

한국청소년상담원도 체계적인 컨설팅과 업무지원을 통해 지역센터에서 CYS-Net 체계를 구축하는데 중요한 역할을 담당했다. 특히, D센터의 경우 한국청소년상담원 담당팀장이 시군구센터 소장을 했던 경험을 살려 실제 현장에서 도움이 되는 부분을 구체적으로 조언을 해준 부분이 많은 도움이 되었다고 한다.

D센터: 저희 2007년부터 지속적으로 컨설팅을 통하여... 아주 구체적인 것부터 정책을 만들어야 하는 역할까지 하나하나 세심하게 컨설팅해주셨어요 그게 저한테 힘이 됐고 그 큰 그림을 보면서 나갈 수 있었죠. 그런 컨설팅해주는 것도 도움이 많이 됐거든요. 컨설팅을 통해서 이렇게 그 오프더레코드에서 할 수 있는 전략들.... 속속들이 사실은 이게 전략인 것 같거든요. 의원들 중에 누구랑 이야기를 할 것이냐 어느 타이밍에 누구를 찾아갈 것이냐 그 사람과 이야기할 때는 무엇을 도구로 사용해야 될 것이냐 이런 것들 이런 것들이 일을 해내기 위한 과정인데 이런 얘기들은 누가 해주는 거 아니잖아요. 다 발로 뛰어서 해내는 것인데 사실은 팀장님이 시군구소장님을 하시면서 느꼈던 노하우들이 있으셨기 때문에 노하우들을 시군구한테 전달해주실 수 있었던 것 같고... CYS-Net을 하기 위해서 지역사회 청소년 파악하는 부분들 그다음에 연계 기관이나 지원단 구축할 때 어떻게 구축을 해야 되는가? 이런 저것들을 다 컨설팅을 미리 해주셨어요. 일 년치 무엇을 준비해나라 그리고 CYS-Net 발대식 하기 전에 어떤 것들을 미리 작업을 해보라 이런 부분들 다 얘기 듣고 한거죠.

A센터의 경우, 한국청소년상담원이 구체적인 의논 상대가 되어주고, 큰 그림을 잡아주는 등 상담원 고유의 기능을 해준 것이 도움이 되었다고 한다.

A센터: 저는 상담원이 전과 후가 바뀌었다고 진짜 많이 바뀌었다고 생각이 되는데 위상이. 전체 상담센터에서 차지하는 상담원의 위상이 나는 CYS-Net 전후가 되게 바뀌었다고 생각이 되요. 그전에는 그냥 조금 지원을 받거나 아니면 그야말로 저기잖아요. 프로그램 지원받고 이런 정도였는데 CYS-Net을 하면서 저는 상담원이 고유의 기능을 제대로 하고 있다고 느낀 게 전부 상담원만을 바라보고 있잖아요. 그죠? 어떻게 해야 될지? 이런 거에 대해서 뭔가 내려오길 바라

고 자문을 구하고 그런 것들을 구심점의 역할을 CYS-Net 하면서 이런 기능을 되찾아 찾아왔구나 라는 생각이 많이 들었어요. 참 그런 면에서 되게 도움이 많이 되었고, 어쨌든 그 저기 의논상대가 있고 그 다음에 서포트해주고 특히나 콘텐츠를 담아내는 그런 측면에서 큰 그림을 잡아주는 그런 측면에서 상담원이 그 역할들을 많이 해왔더라는 생각이 들어서 좋았습니다.

B센터의 경우에는 사업 담당자가 센터의 어려움을 같이 고민해준 것이 힘이 되었다고 한다.

B센터: 한청원 담당선생님이 그런 거 참 잘 하시더라고요. 그래서 그때 하소연도 하고 하면 어쨌든 한청원에서는 들어주시는 입장이고 그렇다고 해서 뭘 어떻게 바뀌 뇌라 이런 건 저희도 아니잖아요. 그런 부분에 대해서 같이 고민해주시고 또 그런 그 동반자 일을 하는 담당자들한테 그렇게 자세하게 하시고 했던 것들이 저한테는 좀 힘이 됐던 거 같아요....

#### (4) 광역센터의 지원

시도센터 또한 시군구센터에서 CYS-Net이 자리매김하는데 중요한 역할을 담당했다. D센터의 경우, 사업계획을 수립하거나 사업을 진행할 때 컨설팅을 받았을 뿐 아니라 PTSD교육 등 상담프로그램도 지원받는 등 도센터의 다양한 지원이 큰 도움이 되었다.

D센터: 도 센터에서도 컨설팅해주셨어요 저희가 사업계획서 짤 때 초안이나 이런 부분을 센터에서 도움 받아서 했어요. 그니까 전체 기획단계 한청원에서 도움을 받았고 구체적으로 하나하나 좀 사업계획 짜거나 도 센터도 도움 받았고,...그거는 저희 D지역에 사례모임이 있어요. 저희상담 사례모임 얘기하다가 이제 사례를 하면서 힘들었던 부분들 확 나온거죠. 나오면서 도센터 선생님들도 있고 시군구 선생님들도 같이 있고 아 그 힘든 부분들이 단순히 개인적 차원이 아닌 것 같다. 조직적으로 해주면 어땠겠냐. 도센터 팀장님이 안 그래도 PTSD를 만들었는데 D센터를 지원해주겠다 이래서 D센터로 오겠다고 해서 저희 선생님들끼리 내부적으로 하면 어떠하겠냐 했죠 두 번 그거를 하게 됐죠...

## 5) 작용/상호작용: 어려움 극복을 위한 전략

연구대상 센터에서는 어려움으로 초래된 현상을 극복하기 위하여 ‘의견조율과정’, ‘직원 근무여건 개선’, ‘직원의 성장지원’, ‘연계기관 관리’, ‘적극적 홍보’, ‘업무의 효율성 높이기’ 등의 전략을 구사하였다.

### 가) 의견조율 노력

#### (1) 지역여건을 고려한 정착을 위한 고심

CYS-Net이 국가정책 사업으로 시작하지만, 어느 한 사람의 노력으로 이루어지지 않기 때문에 직원들 간의 의견 조율과정이 필요했다. 특히 사업을 주도하는 기관장은 지역 여건에 맞는 방법에 대해 고심하고, 지역 특성을 잘 살릴 수 있는 방법에 대해 많이 고민하고 방법을 찾으려고 노력하였다.

A센터: CYS-Net이 국가정책이고, 학업중단사업을 하면서 필요한 것을 알고 있었기 때문에 그것을 받아들이면서 어떻게 하면 우리한테 맞는 것을 만들어갈 것인가 이 부분에 대한 고민들이 많이 있었어요. 직원들은 이제 과연 ‘이것을 꼭 해야 하는가?’ 라는 것에 대한 의구심들이 있었던 직원들도 있죠. 그래서 설명을 좀 하고 어쨌든 설득해서 가야 하는 측면이었다 라고 생각이 되요.... 설명을 하는데 저도 어디까지 해야 될지는 고민이 되죠. 이것은 너무나 극히 주관적일 수도 있고, 전체 센터를 리드해 가야되고, 이것은 시, 군에 영향을 주기 때문에 그런 측면에서 너무 극히 주관적인 생각 저는 특히나 사회복지사, 사회복지 전공이기 때문에 이게 편협된 마인드가 아닐까라는 것들을.. 되게 고민을 해요.... 우리가 가지고 있는 장점이 뭐냐? 강점이 뭐냐? 그것에 대해서 좀 어떻게 하면 그것을 고유의 색깔을 유지하면서 이 CYS-Net 네트워크를 할 수 있는 방법들이 될까? 이런 부분에 대해서 고민을 가지고 직원들한테도 계속적으로 그거를 고민을 해서 우리 것을 만들어냈어요.

또한 직원들은 새롭게 시작하는 CYS-Net 사업을 익히기 위해서 운영매뉴얼을 숙지해 가며 업무에 매진하였다.

E센터: 2007년도에 저희가 그때 사업을 받았는데, 제가 그때 상담원이고 팀장님이 둘다 그게 뭔지 몰라가지고, 저는 여기 오기 전에 학생상담실에 있었거든요. 거기는 완전 상담만 하는 데잖아요. 뭘 하라는지 모르겠는 거예요 그래서 매뉴얼 줄 그어가면서 읽었어요.

### (2) 역할분담의 명료화

CYS-Net을 시작하면서 처음에는 주어진 일을 중심으로 무조건 해야 한다고 이끌고 갔지만, 사업을 진행하면서 일을 하는 직원에 입장에서 해야 할 일과 하지 말아야 하는 일을 구분하기 시작하였다. 그러면서 기관장으로 관여해서 처리할 일과 그렇지 않은 일을 구분하게 되었고, 필요한 경우에는 기관장도 직접 현장에 투입되어 뛰었을 뿐 아니라, 직원들이 위험상황에 노출되지 않도록 보호하는 역할도 하게 되었다.

A센터: 이전에는 일 중심으로 해서 CYS-Net이니까 해야 한다고 했다면, 그다음 조금 지나서는 이것을 하는 사람들은 직원들이다. 그렇기 때문에 직원들 입장에서 도저히 반대나 뭐 이런 것들이 있다면 그런 부분에서 굳이 끌어갈 일이 아니다 라는 것들에 대해서 조금씩은 지금 구분지어가기 시작했고..., 이제 조금 지난 다음에 저거를 떠오르는 건 뭐냐면. 깊게 관여할 것과 아닌 것을 구분하기 시작했다는 거 같아요. 초장기에는 어쨌든 무슨 일이 있으면 다 그거를 관여를 하려고 애를 썼어요.

B센터: 제가 개입해야 될 사례들은 저도 현장 발로 뛰어요....모두다 제가 발로 뛸 수는 없지만 해줘야 되는 일이 있다거나 위험상황에 노출되지 않도록 방어막이 되어주거나 이런 것들을 제가 해야 되는 것 같아요.

### (3) 속도를 맞추어 줌

CYS-Net 사업이 지역에 정착하기 위해서 어느 한 사람의 의지로만 되는 것이 아니기 때문에 서로 협의하여 사업의 진행 속도를 맞추려고 하였다.

A센터: 내부적으로는 여전히 진행 중이긴 한 거 같은데, 이제 어찌됐건 속도를 조절하는 수밖에 없는 것 같아요. 그런 게 제일 큰 거 같아요. (속도를 조절한다

는 건? 그 속도를 조절하시기 위해서 구체적으로 어떤 노력을 좀 하셨어요?) 속도를 조절하는 것만을 위해 노력한 것은 아니죠. 이것을 어찌됐건 내부적으로 뭐랄까? 우리가 수용가능하고, 우리가 뭐랄까요? 우리가 같이 합의 가능한 방식으로 진행될 수 있도록 너무 빨리 가지 않는 거죠.

#### (4) 업무 스트레스를 관리함

CYS-Net 사업을 진행하다보면 생기는 업무 스트레스를 스스로 관리하는 노력도 실무자들에게 필요한 사항이었다.

D센터: 저는 회의 때도 얘기하고, 목욕탕도, (웃음) 개인적으로 저는 에너지를 혼자서 마사지를 받거나 가족들한테 또 힘을 받고, 이제 그런 사인들을 제가 무시하지 않았던 것 같아요. 힘든 사인들이 있을 때마다 더 나아가야 하지 말지 내가 더 나가서 그 분노스러울 것 같으면 그 타이밍에는 멈췄던 것 같아요. 어쨌든 자기관리와 같이 일하는 사람들과 힘을 받아서 가야되는 부분들 그러려면 저한테도 좀 솔직하고 솔직해야 알아차리고 그것을 같이 일하는 사람한테도 제가 욱하거든요. 생긴 거와는 다르게 음 그럴 때 마다 하고 나면 더 좋았던 것 같아요... 하튼 힘들 때는 일을 이해하는 동료들한테 저는 솔직한 편이어서 솔직하게 뭐가 힘든지 뭐가 어떤지 얘기하고 근데 결론은 결국 같은 뜻을 둔 사람들이기 때문에 가자 다시 힘을 받을 수 있었던 것이 솔직함과 사람에 대한 기대, 믿음이 있어서 그렇지 않을까 나누었을 때 훨씬 좋았고 그것들을 빨리빨리 이런 것들이 좋았던 것 같아요.

#### (5) 지역 사회 내 분위기 조성

지역사회에 CYS-Net 사업이 자연스럽게 수용되도록 운영위원회를 적극 활용한 것도 주요한 전략이었다. B센터는 운영위원회 위원들에게 일일이 CYS-Net 사업의 필요성과 중요성을 설명하여 지역 사회의 정책 및 예산에 반영될 수 있도록 노력하였다.

B센터: 필수 연계 기관에는 시의원들이 다 빠져 있잖아요. 근데 우리가 운영위원회를 전략적으로 정책이나 예산을 확보하는 데 도움이 되는 분들은 많이 없었어요.

그래서 운영위원회 할 때마다 뭐 일 년에 기본적으로 두 번하고 그 외 나머지 분 나머지 기간에는 멘투맨으로 했는데 그럴 때마다 저희가 왜 이 사업을 해야 하고 이 사업은 어떤 일을 하고 우리 센터가 어떻게 일을 하고 있는지를 보고를 거의 그 뭐야 세뇌교육 하듯이 했거든요. 그러면서 이분들이 이해를 많이 하셨어요.

또한 F센터는 프로그램을 운영할 때마다 1388홍보 동영상을 배포하는 등 센터를 홍보하기 위해 적극적인 노력을 기울였다.

F센터: 1388을 프로그램 나갈 때마다 그 다른 사람들 (쓰시는 게) 1388 혼자 나가서 하는게 있거든요 전화(영상) 말고 동영상 있어요. 2분짜리 그니까 어 만화 말고 그 청소년 전화에서 나레이션 넣어가지고 그 남자친구가 잘 때 그 영상 어어 그거 그 영상이 있는데 찾았어요. 그래 가지고 자원봉사자들에게 다 뿌리고 나가면 프로그램 기억 안날테니까 그 전화번호라도 좀 기억하게 하라고..

#### (6) 지자체와의 의견 조율 노력

CYS-Net사업을 후발주자로 시작한 지역에서는 담당공무원과 함께 타 지역을 벤치마킹하고 CYS-Net 사업의 개념을 잡고 밑그림을 그리는 작업을 같이 하여 사업계획서를 작성하고, 운영협의회, 연계기관, 1388청소년지원단 구성 등의 사업방향을 함께 조율하는 과정이 중요하였다. 그리고 한국청소년상담원의 컨설팅을 함께 참여하여 사업방향에 대한 의견조율에 도움이 되었다.

D센터: 세 군데 가서, 가는 것도 실무자만 이해하면 안된다. 이것은 지자체와 같이, CYS-Net할 때 처음부터 개념을 잡을 때, 지자체와 같이 좀 개념을 잡고 가야 한다고 얘기가 되서 저희 담당 주사님들 그 과장님한테 잘 설명을 들어서 처음부터 잘해주셔서 같이 갔었어요. 같이 갔다 오면서 벤치마킹을 CYS-Net개념을 잡자, 이런 밑그림 같이 그렸던 거예요. 지원단 조직은 어떻게 구성을 하자, 각각 들어가는 연계기관들이나 운영협의회에 들어오는 사업을 어떻게 잡자, 이런 부분들을 아예 같이 한 거예요. 같이 갔다 오고 사업계획서를 같이 작성한 거죠. 그러다보니까 처음부터 'CYS-Net 뭐다' 라는 개념을 잡고

가니까 시에서 어디를 가던 'CYS-Net이 뭐다' 라고 설명을 하시는데 입에 베이신 거예요.

그리고 단위사업성 예산인 CYS-Net 사업을 단위성 사업이 아닌 센터의 본 사업에 포함시켜서 향후에도 안정적으로 진행될 수 있도록 지자체와 합의하였다.

D센터: 2007년, 8년 2년 동안 준비를 하면서 내부적으로 이제 조금 위기사업을 아예 본 사업안에 넣고 거기서 모은 사람들을 봤죠. 교사들 모임이거나 교사 지원단 이제 그때는 저희는 청소년 유관기관 협의회 이렇게 해가지고 연계기관 사람들 모여서 정기적으로 회의 세팅시작하면서 CYS-Net을 할거다 우리 할 것이다 지역예다가 계속 공포를 해 놓았던 거죠.

그리고 같이 일하는 관계에서 어려운 점이 생기면 회식자리를 마련하여 자연스럽게 풀어나가려는 노력도 중요하게 작용하였다.

D센터: CYS-Net에 애기코드를 맞춰가야 하잖아요. 맞춰가기 위해서, 이 회식문화와 그 멤버 주된 멤버 팀장님 항상 ... 회식자리에서 나오는 한 애기로 그게 단순히 회식자리에서 결정이 된다고보다도 편한 자리니까 이분들이 저희가 해 보니까 이분들이 그 업무시간 경직되어 있다가 회식자리를 통해서 마음들도 푸시고, 본인이 하고 싶은 얘기하고, 통해서 저희가 자연스럽게 아이들에 대해서 하고 싶은 얘기들 마음이 점점 맞춰지게 되더라고요.

상담지원센터에 대한 이미지를 개선하기 위해 청소년을 지원한 사례를 예로 설명하고 CYS-Net 사업을 설명하면, 상담이 중요한지도 모르다가 사례를 들으면서 감동하여 상담 지원센터에 대한 이미지가 좋아지기도 했다.

D센터: 결국은 시나 저희가 그 문화적으로나 마음을 연 것도 중요하지만, 이 사람들이 처음에는 행정에 엉망진창인데 뭘 하겠나 얘기하고, 돈 받아가는 이런 애들 아닌가 하고 상담도 중요한지도 모르고 있다가, 실제 사례를 들어보니까... 이렇게 개입해서 변화가 되고 이런 걸 들으면 감동하게 되는 것 같아요. 문서상 그

냥 이렇게 단순한 업무인데 결국에는 판사도 마찬가지지만 사람이 하는 일이잖아요 이 사람들도 지도감독이지만 한 사례가 어떻게 흘러가는지 이 사례를 위해서 어떻게 애쓰는지 명절에도 병원에 있는다고 하고 이런 것들을 들으면서 감동하는 것 같아요.

B센터: 근데, 이제 그 공무원들의 특성상 안되고 내 몸이니까 이게 참 논리적으로 오래 좀 시간이 걸렸죠. 설득하는 작업이 필요하고 이 이미지를 심어 놓는 것이 중요하더라고요. 그러니까 이 센터는 투명하게 잘 운영이 되어있고 일을 정말 잘 하는 데구나 라고 하는 그 이미지가 참 꽂혀 놓고 들어가는 점수가 60점 정도예요.

#### (7) 센터 내 의견 조율 노력

새롭게 시작하는 사업이기 때문에 업무속지도 안된 상황이었고 혼란도 겪게 되었는데, 이때 직원간의 의견조율을 위해 기관장을 중심으로 회의를 많이 실시한 것 또한 많은 도움이 되었다. A센터의 경우 기관장과의 회의를 통해 직원들 간의 의견을 조율하는 시간을 많이 가졌다.

A센터: 일단은 상담을 하는 사람들 입장에서는 참 이게 업무가 좀 안 맞고 그 다음에 숙직을 서야 되고 아이들이 발생하게 되면 우왕좌왕하고 이런 것들이 제일 그런 얘기들이 많이 있었고 계속 소장님하고 회의를 계속 많이 요청했었죠. 뭘 어떻게 해야 할지 모르니까.. 뭘 어떻게 해야 할지 모르고 그러니까....초창기에는 많이 회의하면서 서로간의 의견들을 제 의사를 전달하고 그쪽에서도 이야기를 하면서 조율해가는 것들이 중요했던 것 같아요. .... 그런 것 같아요. 방향을.. 사실은 우리가 가야할 길을 다 같이 잘 알고 있는가가 사실은 최근에 저희 내부적으로도 고민이긴 한데 그것을 자꾸 얘기해주고 제안해 주고 그걸 가지고 할 때 어찌됐건 거기에 동요되는 사람들이 결국은 그 일을 만들어가는 것 같고요.

D센터의 기관장은 직원에게 'CYS-Net 시스템 구축에 대한 개념' 을 공유시키고, 앞으로 가야할 방향을 제시하였다.

D센터: 초기에 하실 때 이것은 전 직원이 사실 나서야 되고 전직원이 나서야 한다면 소장님이 이 상황에 대한 마음이 있으셔야 될 것 같아요. 소장님이 이 사업에 대한 불투명한 마음이 있으시다면 이걸 꼭 해야 되는 건가라는 고민을 갖고 계시다면 일개의 팀원이 하기에는 너무 어려운 것 같아요. 소장님이 주축이 돼서 전체 직원들에게 센터의 시스템 구축하는 것이지 일개 단일 사업이 들어오는 게 아니다 이런 개념으로 전직원에게 공유할 수 있게 하시는 게 필요하고 그걸 가지고 사랑 총 그림을 같이 그려 나가시는 게 필요하신 것 같아요.

뿐만 아니라 A센터의 경우에는 팀장을 중심으로 해서 직원간의 회의를 하면서 사업추진방향에 대해 서로 의견을 조율할 수 있었다. 주별로 회의를 하면서 기본적인 방향을 잡고 새로운 사안을 발생할 때마다 회의를 개최하여 긴급하게 대응하였으며, B센터의 팀장은 중간관리자로서 팀원들의 어려움을 해소하는 완충작용의 역할 하였다.

A센터: 그러니까 사안이 발생할 때마다 이거를 출동하느냐 마느냐가 인력이 확보가 됐다면 모르지만 그렇지 않은 상황에서는 되게.. 그런 상황이 발생할 때마다 뭔가 회의를 자꾸만 긴급하게 해가지고 결정해야하는 일들이 상당히 많아졌단 거죠. 어떤 CYS-Net하면서 회의를 수없이 한 것 같아. 뭔가 아까 말씀하신대로 정해진 게 없으니까 그때그때 마다 회의해서 결정해가지고 일을 진행하는 게 되게 많아 졌던 거 같아.

B센터: 직원들이 들어오기 전에 우리끼리 되게 해야 한다고 팀장회의를 많이 하지 않았어? 팀장회의 진짜 많이 했어요. 이게 뭐냐. 방향을 잡자. 같이 방향 잡고 그 지침 내려온 거 막 속독하고 이게 되려면 이 개념 저희도 모두 다 되려면 없잖아요...그리고 우리 ○○○팀장이 그런 걸 잘해요. 그 왜 품는 일도 잘하고 이렇게 설득하는 걸 참 잘해요. 그래가지고 저희는 아까 원칙적인 부분이 많지 않아 있는데 그래서 마음이 참 안 좋지만 어떻게 해줄 수 없 없다고 하면 없는데 그녀가 굉장히 사람들에게 절망감을 줄 수 있잖아요. 이거를 여기서 다 완충을 시켜 가지고 와요. 그래서 제가 정말 이거는 하늘이 준 능력이라고 그러잖아요.

## 나) 직원 근무여건 개선

### (1) 직원 처우 개선

CYS-Net 사업이 진행되면서 직원 처우개선은 중요한 문제였다. A센터의 경우 새롭게 시도 상담지원센터에 배치된 임시직 인력에 대한 처우개선에 주력하였다. 생활지도원을 계약직으로 바꾸고, 노동부에 감시단속직업무로 승인을 받았으며, 급여 또한 동반자 수준으로 올렸다.

A센터: 저희가 이전에는 아르바이트 개념으로 시간제를 사용을 했었어요. 그럴 때는 지금 명절 때나 이럴 때 어느 정도 됐는데, 안 되면 이제 직원들이 썼는데, 계약직으로 바꿨거든요. 저희가. 그리고 급여가 이제 동반자 수준으로 올렸기 때문에 그나마 조금 난 것 같아요. (휴일근무나 이런 거를 대처하는 것을..) 저희 같은 경우에 지금 이제 감시단속직업무라고 해가지고 그거를 노동부에서 승인을 받았어요. 시간자체가 주 48시간이상을 근무할 수도 있고, 좀 더 자유로운 근무형태로 승인을 받아 지금 운영을 하고 있어요.

### (2) 유연한 근무편성

B센터의 경우 지자체와 협의 하에 일시보호소를 1년에 2번, 추석 당일 아침, 설날 아침 열지 않거나, 명절에 전화 착신을 걸어놓고 문자를 보내서 급하면 나오되, 일단 재택근무를 하는 원칙을 지자체와 협의하여 운영함으로써 생활지도사의 근무편성의 유연성을 주었다.

B센터: 저희가 365일 다 열어놔요 열어놓는데 1년에 딱 두 번 안 열어요. 추석 당일 아침, 설날 아침 요때는 착신을 걸어놓고 인제 〇〇에 있는 선생님들에게 문자를 해서 급하면 나오는데 일단 재택근무를 하는 걸 원칙으로 해요 그래서 365일이 아니라 363일을 근무하는 거죠 그 고 하루하루만 빼고는 다 근무를 하는데 저희가 운이 좋았던 거라고 생각하고 위기지원팀이 일단 직원들 잘 관리하기 때문에...

#### 다) 직원의 성장 지원

CYS-Net 사업의 정착을 위해서는 업무를 수행하는 직원의 역할이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 따라서 직원의 역량을 강화시키고, 업무로 인한 소진을 예방하고 이를 극복하도록 돕는 전략 또한 매우 중요하게 작용하였다.

##### (1) 직원역량을 키워줌

A센터는 위기청소년을 지원하는 역량을 키워주기 위해 직원들에게 슈퍼비전을 지원하였고, 보다 전문성을 키울 수 있도록 교육 참가도 지원해주었다.

A센터: 그니까 슈퍼비전을 받는 다거나 교육을 받을 수 있게끔 그런 기회와 교육을 개설을 많이 하는 편이 잦아요... 노가다 해가지고 그럴 때 이제 그들이 소진되는 것은 전문가인가에 대해서 되게 상실감을 많이 갖더라고요. 전문가로서 역량을 키우는데 좀 지원을 하여 그것을 상쇄할 수 있게끔, 그 영역을 키울 수 있게끔 지원을 하고.... 예를 들면 PTSD, 인터넷 이런 식으로 전문 분야를 자기가 우리 사업 중에서 만들었다면 그것을 적극적으로 지원을 해줘서 거기에 대한 어떤 전문가, 강사 수준까지 갈 수 있게끔 하는 것이 제가 직원들한테 얘기하는 거죠...

##### (2) 직원소진 예방 극복을 지원함

과중한 업무와 힘든 사례 등을 통해 직원들이 힘들어 할 때마다 격려해 줌으로써 소진을 예방하는 노력을 한 것 또한 중요한 전략이었다. A센터와 B센터는 힘든 사례를 맡고 있으면 특별 휴가 등 복무형태에서 지원을 해 주었다.

A센터: 그 다음에 이제 아까 말씀드린 대로 정말 보람 있던 사례들이 하나씩 나오는 것이 한편으론 직원들한테도 또 의미부여가 됐던 거라고 생각이 되요. 그리고 우수사례는 좀 공유하려고 애를 쓰고 이런 부분들이 직원들 간에도 조금 우수 사례를 공유하고 그 다음에 이제 정말 힘든 사례나 이런 거 있으면 저희가 할 수 있는 건 특별휴가나 이런 근무 복무 형태에서 조금 지원해주는 거 그런 걸로 좀 해줄 수 있고, 그런 일들에 대해서 높이 평가해주는 것. (평가해줘서 어

떻게 하시나요?) 박수를 쳐주죠. 박수쳐주고, 특별 휴가나.. 너무 많으면 특별 휴가를 이제 해주고. 소진이 되면 개인 상담을 외부에. 상담 받을 수 있도록. 소진되면 저희가 자체 외부 강사, 선생님을 모시고 소진집단하기도 하고 개인 이 나가서 3회까지 지원을 해줘요. 상담을 받는 것을.

B센터: 정말 제가 너무했어요. 고마운 게 뭐냐면 이렇게 타이트하게 하는데 아 정말 한사람도 에이씨 이렇게 안하고 욱 안하고 그 정말 그 일을 최선을 다해서 애 들 위해서 헌신적으로 하는 거에 대해서 정말 너무 감사하거든요? 이 감사를 어떻게 표현할까 생각해보면 휴가나 교육휴가나 교육비 이정도 밖에 줄 수 없 어요. 페이를 남들처럼 뭐 한 1년에 10%씩 올려줄 수도 없는 거고 그런 것으 로 밖에 피드백 그 리워드를 줄 수밖에 없는 거예요.

소진이 된 경우 개인상담을 받게 하거나 실무자 소진집단을 진행해서 극복할 수 있도 록 지원하였다. 사례관리에 어려움을 겪고 있는 경우에는 ‘진짜 힘든 사례인데 고생했 다’ 고 격려해 줌으로써 힘을 실어주었고, 센터 내 스터디모임을 하여 스스로 극복하는 전략을 구사한 센터도 있었다.

D센터: 선생님한테 실무자 소진집단을 만들자 해서, 아예 한 달에 한번 아니 분기에 한 번 만들었거든요...아, 개 잘됐다더라. 잘 안됐을 때도 약간 힘이 되는 게 다 해봤는데 안되는 거예요. 서로가 그거 진짜 힘든 사례였구나. 그래서 같이 진짜 힘든 일 한 다 고생 많다 밥 많이 먹어라 이런 얘기 자체가 청소년들에 게도 마찬가지로 우리가 할 수 없는 기관들이 잘 할 수 있도록 힘을 실어 주는 것도 CYS-Net이 하는 역할인 것 같아요. 그래서 그렇게 좀 우리 편을 많이 만드는 게 생각지 못했던 그 좋은 사람들 각 개인의 CYS-Net을 활성화 시키는 방법인 것 같아요.

F센터: 작년부터 좀 생각은 있었는데 못 하다가 선생님들하고 스터디 하면서 그 생각 이 좀 많이 들었어요. 좀 이런 방법들을 선생님들한테 많이 알려 줘야 되겠 다. 10번 만날 것 5번 만나니까 좋은 거잖아요. 그러니까 어쨌든 간 그런 그 게 여기서만 할 수 있는 부분이기 때문에 그렇지 않겠어요? 보충체력센터 생 기는 것은 조금 누구나 할 수 있는 것 말고 우리만 할 수 있는 것 해야겠다고 생각해서...

## 라) 연계기관 관리

CYS-Net 사업의 핵심인 지역사회 연계기관 관리는 지속적인 협력관계를 유지하려고 노력했고, 지속적으로 상호지원 관계를 유지하였다.

### (1) 지역기관과의 지속적 협력 노력

A센터는 CYS-Net이 허브기관인 상담지원센터의 네트워크가 아니라 지역사회가 공동으로 활용하는 위기청소년 사회안전망임을 끊임없이 알리고, 서로 협력할 수 있도록 노력하였다. 우리가 잘 할 수 있는 분야는 우리가 하지만 연계기관을 잘 할 수 있는 분야는 연계기관이 주가 되어서 하도록 협력 하였다. 또한 지역의 특성에 맞춰서 CYS-Net을 운영할 수 있도록 시군센터와 회의를 많이 가졌다.

A센터: 내부적으로나 외부적으로 다른 것 같긴 한 것 같은데, 제 생각에는 외부적으로는 저희는 끊임없이 제한했던 것 같아요. 우리 네트워크 아니라 이걸 지자체가 공통적으로 쓰는 거고 같이 쓰는 거고 그렇다는 것을 계속 우리가 얘기했던 것 같고, 그 과정에서 어쨌건 전문분야가 있는.. 예를 들면 아동학대라던가 이런 분야에서는 최대한 그쪽에 핸들을 넘겨주려고 하려는 모습을 보였던 것 같아요. 예를 들어 분과를 한 다치면 그쪽에서 위원장을 할 수 있도록 저희가 배려를 한다던가 예를 들면 그런 것들이 계속 있었던 것 같고, 그런 면들로 신뢰를 쌓으려고 했던 것 같고요. 내부적으로는 여전히 진행 중인 것 같은데, 이제 어찌됐건 속도를 조절하는 수밖에 없는 것 같아요. 그런 게 제일 큰 거 같아요.... 지역의 어떤 특성에 맞춰서 CYS-Net이 달라야 하지 않느냐 라는 어떤 고민들을 많이 했고 그것들에 대해서 시, 군 센터하고 같이 계속적으로 회의를 많이 했었구요.

D센터의 경우, 연계기관과의 협력 체제를 보다 활용하기 위해 모여서 회의를 자주 하다보니, 서로 도움이 될 수 있는 것도 많았다.

D센터: 저희가 다들 바쁘세요. 각 기관마다 너무 바빠서 자기들이 갖고 있는 프로그램들이 잘 돌아가는데 다른 것을 활용할 여유가 없는데 모여서 보니까 서로 활용하면 좀 더 편할 수 있는 게 있는 거죠 우리는 그건 안 되는데 저기는

되고 그리고 나면 그래서 회의를 한번만 끝나는 게 아니라 두세 번 하다보면 결과를 같이 가져가 줘요.

F센터도 어려운 사례를 다룰 때는 내담자를 혼자 만나지 않고 지역사회 연계기관 담당자를 다 불러서 함께 도와주려고 하였다. 학교도 꾸준히 이해시키도록 노력하였다.

F센터: 제가 음... 만날 때 혼자 만나고요 다 불러요 정신보건센터 아동보호전문기관 다 나가고 와요. 일일이 전화를 아니면 계장님 있잖아요. 계장님 저 나가야 되는데요 지구대 쪽에 있다고 계장님이 보내지요 지구대에 그런 거 좀 그러니까 그분들이 그거를 같이 가려 하니까 좋아하더라고요. 그분들도 나름의 자기들 실적이 되고 ...사물함도 (자물쇠들을 가지고 있듯이) 성격이 다 다르니까요 잘 맞춰줘야겠다. 학교도 내가 조심해서 친절하고 꾸준히 이해시키도록 노력해야겠다.

## (2) 지역 기관 지원

지역 기관과의 협력을 위하여 기관의 욕구를 잘 파악해서 헌신적인 자세로 자료를 공유하고, 함께 참여하고, 지원하였다. 또한 인프라가 없는 지역에서는 상담지원센터가 먼저 기관에서 원하는 서비스를 지원하였다. 그렇게 함으로써 타 기관에 필요한 자원을 연계해 준 것도 유효했다. '교육복지우선지역 지원사업' 같이 단위사업 프로젝트에 컨소시엄으로 참여하는 시도도 좋았다.

A센터: 타기관들이 적극적으로 참여하기 위해서는 그 기관의 어떤 욕구들을 되게 잘 파악을 해서 같이 힘들지만 헌신하는 태도로 같이 기관의 어떤 일들에 같이 공유하고 참여하고 같이 지원해주는 게 되게 유효했던 것 같아요. 특히 우리가 이청 쪽에는 도센터의 실행위원회가 잘 모여지거든요. 그 이유 중에 하나가 그쪽은 인프라가 별로 없어요. 그러니까 뭔가 지원을 해주기를 뭔가 서비스를 주기를 바래요. 욕구가 남부 쪽으로는 자기 자체적으로 그게 어느 정도는 소화가 되는데, ○○지역은 되게 열악한 상황이라서 그러니까 그들이 원하는 걸 지원을 해주니까 그런 면에서 응집력이 생기고 의존도가 좀 생기는 것 같아요. 거기는 마침 우연히 거기에 ○○병원이라는 □□원장님이 계시는데,

정신과 닥터인데, 이 분의 마인드가 오픈마인드예요. 그래서 뭔가 경제적인 이득이 안될 지라도 적극적인 참여를 하세요. 예를 들면 어떻게 하나면 이 분이 컴퓨터에 가서 진료를 하시는 거예요.....킨소시업으로 뭔가 하려고 하는 시도도 괜찮은 것 같아요. 예를 들면 교육복지투자 우선지역 지원사업 같은 경우가 단사업 프로젝트가 있으면 거기에 그렇게 관여해서 하는 것도 사실은 어떤 면에서는 미리 만들어진 게 손가락 얹어놓는 거가 오히려 CYS-Net이 잘 가동이 되는 부분이 있는데 이런 거 할 때 어려운 점은 이 마인드 차이인 것 같아요.

B센터의 경우에는 센터에서 발굴한 자원을 컴퓨터에서도 이용할 수 있게 안내했고, 지역의 관계자나 시의원들을 만나게되면 청소년상담지원센터 뿐만 아니라 다른 연계기관도 열심히 알하고 어려운 점에 대해 설명하여 지원하는 일을 하였다.

B센터: 이 이제 허브라는 게 음 그런 거 같아요. 지나고 나서 보니까 음 이제 이게 우리 것만 하면 안 되고 이것을 갖고 이게 나눠줘야 이게 허브기능이 가능한 거예요. 그래서 뭔가 이렇게 자원을 딱 뚫으면 저희가 인제 컴퓨터 관계자들 이랑도 회의를 많이 했어요. 간담회도 많이 하고 그랬는데 그때 여기 이용하세요. 저기 이용하세요. 뭐 우리가 해줄 테니까 가서 얘기를 이용하세요. 이러면 처음에는 어 이거 왜 우리한테 이걸 주지? 약간 의심을 하셨어요....그런 것은 인제 아주 이제 본 센터 안에서의 역할이었고 저는 어떤 식으로 다녔냐면 이렇게 관계자들을 만나거나 시의원을 만날 때 우리 센터만 필요하다고 이야기를 안해요. 컴퓨터도 일을 잘하고 있고 거기도 너무 열악하다. 도움도 많이 필요하다....

C센터 또한 지역의 자원을 조사한 자료를 연계기관과 공유하여 활용한 전략이 굉장히 유효했다.

C센터: 그래서 우리가 인제 2007년도에 지역자원 자원들 같은거 다 조사하고 그랬잖아요. 그것도 다 나눠줬어요. 다 나눠주고 그니까. (굉장히 좋은 전략 이었던 것 같아요.) 그 이게 그 네트워크라는 게 그런 거 같아요.

마) 적극적 홍보 노력

CYS-Net 사업을 알리기 위하여 우수사례를 발굴하고, 다양한 방식의 홍보전략을 구사하는 것 또한 매우 중요했다. A센터는 우수사례를 발굴하기 위하여 직원들에게 1년에 대표적인 우수사례 1개씩을 써내도록 했고, 우수사례집 또한 에세이집 형식으로 만들어서 일반인들이 쉽게 받아들일 수 있도록 신경을 많이 썼다. 또한 기관장은 CYS-Net을 통하여 위기청소년을 지원하는 과정을 보여주는 대표 사례를 정리하여 대외적인 홍보에 많이 활용하였다.

A센터: 그다음에 CYS-Net을 생기면서 우수사례를 많이 저희가 대표적인 거 하나만이 라도 만들자. 한해 대표적인 사례 하나를 만들자 최소한 하나. 그래서 저희가 몇 년 동안 직원들한테 1년에 한 사례만 만들어라. 우수사례. 그래서 써내라 직원들한테, 한 사례만 하자. 다른 거 여러 가지 하지만 한 사례만 우수사례만 만들어도 된다. 그것만으로 충분하다고 해가지고, 우수사례를 보통사례집으로 만들지 않고 에세이식으로 만들었어요. 일반인들이 이해하기 쉽게 사례개념화 시키고 이런 것들 보다는 그냥 에세이 식으로 출간해서 도지사님이나 도 위원분들한테 드리고 그 다음에 그런 사례를 하나 뺏터뜨릴 수 있는 거 하나를 사례 보고를 발표를 하고 다녔죠.

D센터의 경우에는 지역에서 청소년 유관기관 협의회를 정기적으로 하기 시작하면서부터 지역사회에 CYS-Net을 할 것이라고 공포하고, 사업을 알리고 위기청소년 지원사례를 공유하다보니 연계기관과의 협조가 잘 이루어졌다.

D센터: 교사들 모임이거나 교사지원단 이제 그때는 저희는 청소년 유관기관 협의회 이렇게 해가지고 연계기관 사람들 모여서 정기적으로 회의세팅시작하면서 CYS-Net을 하거나 우리 할 것이다. 지역에다가 계속 공포를 해놓았던 거죠....

F센터의 경우에는 센터에서 중요한 행사를 할 때마다 지자체의 주요 인사를 초청 하였으며, 세부적으로는 한 달 일정표를 짜서 미리 알려드려 참석하도록 하였다.

F센터: 그래 가지고 무슨 행사할 때마다 다 오시라고 계장님하고 과장님하고 계시면

보시라고 와서 멘토링 발대식 하는 거 (해산식) 하는 거...우리가 어떤 일을 하는지 보시고 가셔야 된다고 하고....그래 가지고 그래서 그때 처음으로 자원봉사자 교육할 때 시장님, 사모님하고 다 오셔가지고 두 시간 내내 같이 듣고 가셨어요. 인사만 하시고 가신게 아니고요.... 뭐하는지 잘 모르겠다고 얘기하셔서 갔어요. 계장님한테 가서 뭐했으면 좋겠다고 생각하시냐고 하니 뭐하는지 알았으면 좋겠다고 ...자기가 여기를 관리하고 있는걸 얘기해야 하는데 뭐하고 있는지 모르니까 말을 하기가 그렇다고 하시더라고요 그래서 제가 그림 한 달 일정표를 제가 미리 짜서 뭐한다고 알려드릴까요 그랬었거든요 그렇게 했어요....

## 바) 업무효율성 높이기

### (1) 시설확보 노력

A센터의 경우, 북쪽과 남쪽으로 나뉘어 있어서 북쪽에도 센터가 있어야 한다는 생각을 하고 있었는데, CYS-Net 사업이 시작됨에 따라 발대식을 기회로 국가청소년위원회 위원장과 도지사님이 북부 일시보호소에 대해 논의했고, 3개월이 안되어 2청을 개설하게 되었다.

A센터: ○○도가 □□중심으로 너무나 넓은 지역을 커버를 해야 하는데 특히나 일시보호소나 긴급구조 이런 경우에는 사실 북부로 가는 거가 너무 어려웠어요. 그래서 북쪽에도 이제 한 개가 있어야 한다는 생각을 하던 터에 마침 또 도에서도 그런 의지를 갖고 있었던 거죠. 그래서 이제 우리가 발대식을 하던 날 최영희 위원장님이 방문하셨을 때, 도지사님이 같이 참석을 하신 상황이었어요. 그래서 거기서 이제 북부에 대해서.. 북부에 일시보호소를 추가 개설하게 되는 거가 논의가 됐고, 거기에서 이제 도지사님께서서는 아마 내 기억으로는 약속을 하시고 바로 추진이 된 거여서 11월에, 그 때 8월 29일에 발대를 하고 11월에 이청을 개설을 했으니까.

### (2) 상근소장 직위 확보

상담지원센터가 CYS-Net의 허브기관으로 제대로 수행하기 위해 상근소장 직위를 확보하기 위한 노력도 계속되었다.

D센터: 그 전에 관장님은 책임감이 강한분이어서 지원센터를 그 조직재단법인 안에 두고 굉장히 애쓰셨어요. 그 애써주셔서 밖에 간판도 걸 수 있었고 그 다음에 관장님은 그렇게 까지 안하고 싶다고 너네는 잘하니까 알아서 잘해라 알아서 잘하기 위해서 내가 무엇을 해줘야 하느냐 그러면 소장 세워서 알아서 잘해라 나는 거기까지 신경 쓸 겨를이 없다 분리애기가 나온 거예요. 그러니까 관장님이 그렇게 관장님이 꺼안고 있었다면 이렇게 될 수 없었는데 관장님이 손을 놔주셨죠. 대범하게 대인 배로써 손을 놔주셨기 때문에 그래서 분리애기가 나왔고 분리 애기가 나오니까 시에서는 그 전에 마음을 맞춰놓고 있었잖아요. 너무 좋다 우리가 신경 써 주겠다. 시에서 조례재정과 신경써주셨던 거죠.

### (3) 하부위원회 활성화

CYS-Net의 실행위원회 활동을 극대화시키기 위해 A센터에서는 분과위원회를 구성하고 각 위원회에서 활용할 수 있는 네트워킹 매뉴얼을 만들어 활용하였다. 사안별로 발생 시, 각 기관이 모여서 어떤 회의를 해야하는 지, 개입할 서비스 목록은 무엇인지, 기관별 업무분담은 어떻게 나누는지 등을 매뉴얼로 만들어서 활용하였다. 그래서 주제별로 실행위원회를 운영하도록 하였다. 그리고 운영위원회가 위기청소년에 관심을 가지도록 주제를 만드는 작업을 하였다.

A센터: 그래서 우리가 실행위원회를 분과위원회로 구성을 했는데 이게 참 진행이 잘 안되는데 분과위원회에서 각 위원회에서 사례별로 네트워킹 매뉴얼을 만드는 거죠.... 예를 들면 학교폭력 동반자 사례가 대표적인 건데, 그 사건이 발생했을 때 상담실센터.. 어디어디가 참석했냐면 도센터, 시센터 그 다음에 자살예방센터, 그 다음에 경찰청, 교육청 이런 식으로 참여를 했어요. 이 아이를 개입할 것이 학교단위로 개입할 게 무엇인지 서비스 목록이 나오면 그걸 가지고 이제 기관이 업무분담을 했어요. 그래 가지고 그거에 따라서 개입을 한 다음에 솔루션 회의를 통해 재조정을 하고 재조정을 해서 종결까지 갔거든요. 그것처럼 CYS-Net이 만약에 학교폭력 자살이라면 어떤 어떤 서비스들이 이 학교에 대상이 누구고 어떤 목표를 가지고 어떤 계획을 가지고 한다. 그럼 누가 담당을 할 것인가가 매뉴얼화가 되면, 그거를 전부 숙지를 시키면 그 다음에

그걸 가지고 자동으로 이렇게 기관들이 모이지 않아도 이제 솔루션 회의라는 게 없어도 그냥 자동으로 역할들을 해내가는 게 지향점이 아닌가 싶어요. 그러려면 사실은 이게 사안별로 나와야 하는 것이기 때문에 계속 성공사례들이 축적을 다 한 다음에 모아서 조금 더 정리를 해놓고 그것을 계속적으로 직무 연수나 기관들 위원회 이런 거 할 때마다 그런 것들을 같이 보면서 좀 하는 것을 하기 위해서 분과위원회에 과제를 그거를 줬는데, 이게 강제구속력이 없으니까 잘 진행이 안되거든요. 이게 저희가 해야 할 과제이구요....그 다음에 서로 기관들이 어떤 역할을 맡을 것이며, 어떻게 네트워킹을 할 것인지에 대해서, 주제별로 타깃을 가지고 실행위원회 이런 것들이 움직일 계획을 가지고 있거든요.... 두 번째는 저희가 운영위원회 위기청소년 전반적인 안전을 만드는 게 되게 힘들었어요. 조금 시도를 하는 게 뭐냐면 지난번에 학업중단 청소년이라는 주제를 놓고 교육청과 경찰청, 교육청하고 우리하고 노동부하고 발표를 했어요.

C센터와 D센터도 예전에는 형식적으로 운영되던 운영위원회를 실질적인 역할을 부여하여 활용하였다. 그래서 위험상황에서 주민센터, 시청, 경찰서 등 여러 기관의 도움을 받을 수 있도록 하였고, 운영위원회 위원들이 ‘나도 CYS-Net을 하고 있다’고 생각하도록 노력하였다. 실행위원회의 경우도, 회의 이후 진행사항을 공유하여, 실행위원들의 참여도를 높이게 되었다.

C센터: 옛날에는 말 그대로 형식적인 위원회였는데 CYS-Net이 와가지고 실질적인 걸 하는 것들이 있어요....예를 들면 클라이언트를 도와야 한다하면, 실행위원회에 보고를 하면, 실행위원들이 찾아가지고 어떤 서비스를 제공해 줄 것인지, 법적인 서비스라든지 변호사님들한테 하고 여러 가지로 상담부분들, 아동학대라고 하면 아동보호전문기관 이런데 도움을 청하고 훨씬 더 뭐냐면 내담자한테는 다양한 서비스를 줄 수 있는 건 사실이에요.

D센터: 그래서 위험한 상황에서 주민센터, 시청이나 경찰서라던지 여러 가지 도움을 받을 수 있는 거예요. 그래서 애가 좀 더 안전하게 생활할 수 있게 보호장치가 되는 거죠....결국에는 그 사람들도 이 CYS-Net 한 발 담그게 나도 이 일을 하고 있구나

하는 것들이 편을 많이 만드는 것도 전략에 있어서 좋은 방법인 것 같다. 청소년들에게도 마찬가지로 우리가 할 수 없는 기관들이 잘 할 수 있도록 힘을 실어주는 것도 CYS-Net이 하는 역할인 것 같아요. 그래서 그렇게 좀 우리 편을 많이 만드는 게 생각지 못했던 그 좋은 사람들 각 개인의 CYS-Net을 활성화 시키는 방법인 것 같아요.

#### (4) 활용 가능한 자원 창출

CYS-Net이 본격적으로 운영이 되면서, 센터자원봉사자, 전문직업인 등 다양한 자원을 창출해 낸 것 또한 주요한 전략이었다.

D센터: 아이들이 대학생 멘토들에서 아이들 학습지원, 그다음에 저희 자원봉사자 분들 학교 나가는 방문상담사로 학교에서 조기 위기아이들 조기 발굴하는 시스템이 만들어지고, 직업인 특강 전문 직업인들이 들어와서 아이들에 대한 자활 능력들을 만들어주고 그러면서 실용성들이 보인 것 같아요. 할 사람들이 정말 하는 이 사회에 마음 맞는 사람들이 모여지는 그러다보니까 어떤 사업들이 특성화식으로 만들어 낼 수 있는 게 있고.... 그리고 학교상담사사업 그래서 맨 처음에는 자원봉사자들이 학교에 그 교육청에서 파견하는 순회상담사처럼 자원봉사 명목으로 했는데 해보니까 이분들이 마음을 다해서 하다보니까 학교에서 평들이 좋은 거예요.... 그다음에 바로 직업인 특강 들어가서 약간 뼈뺏하게 자랐지만 성공한 사람들이 얘기를 하는 거죠... 애들한테 꿈을 가지고 살아라 네가 좋아하는 거 포기하면 안 된다....

#### (5) 광역센터 기능 자리매김 노력

광역 시도 청소년상담지원센터는 시군구 청소년상담지원센터와 차별되는 역할을 하기 위한 노력 또한 기울였다.

A센터: 근데 어떤 아까 유형별로 그런 게 있으면 각각 기관들이 여기 와서 우리는 무슨 사업이 있으니까 이걸 이렇게 할 수 있고 뭘 할 수 있고 시스템을 만들면, 이것을 시군에 전파를 해야 하는 기능을 우리가 해야 된다는 생각을 되거

든요. 그런 것들을 하나씩 만들어 내는 거....

#### (6) CYS-Net 관련 연구 실시

CYS-Net을 좀 더 쉽게 이해하고 발전적인 방향으로 진행하기 위해서 자체 세미나, 연구 모임도 활발하게 가졌다.

A센터: 아시다시피 우리 자체 연구, 세미나를 되게 많이 했어요. 특히나 ...저희 ○○도는 또는 광역도시형 막 이런 식으로 유형이 많기 때문에 지역의 어떤 특성에 맞춰서 CYS-Net이 달라야 하지 않느냐 라는 어떤 고민들을 많이 했고, 그것들에 대해서 시, 군 센터하고 같이 계속적으로 회의를 많이 했었구요. 지금까지도 실무자 워크숍을 통해서 운영회의 형태의 워크숍을 통해서 계속적으로 현황문제들이 한 가지씩 돌출이 되면 그거를 가지고 회의를 걸쳐서 그 자리에서 만큼은 논할 수 있는 그런 기회가 아마 조금 더 CYS-Net에 대해서 좀 더 쉽게 이해되고, 흡수가 좀 더 빨리 되지 않았느냐 라는 생각이 좀 많이 들었어요.

상담자의 역량을 키우거나, 특수 상황에 대한 대응 전략을 키우기 위해 매뉴얼을 센터 내에서 제작하고 보급하는 노력도 기울였다.

A센터: 지금 최근에 했던 게 PTSD 심리적인 외상을 위한 긴급개입이 사실은 전형적인 CYS-Net의 대표적인 하나의 모형이라고 생각이 되요. 그래서 사안별로 그런 것들을 어떻게 시스템적으로 어떻게 개입을 할 것인가에 대한 가이드라인을 만들려고 해요....그래서 우리가 해야 될 역량들을 충분히 찾아낸 매뉴얼을 각각에 역량들이 표현해낼 수 있는 매뉴얼을 만드니까, 만드는 것이 오히려 CYS-Net이 진정한 의미에서 CYS-Net이 될 수 있었다고 생각이 되고요.

#### (7) 특성화 사업 추진

D센터는 지역 상황에 맞는 특성화 사업을 추진하였다. 그래서 학업중단 청소년과 같은 위기청소년을 지원하고, 이들에게 필요한 프로그램을 개발하였다.

D센터: 가장 중요한건 아이들의 마음을 잘 만들어주는 게 계기였지만 이번에 저희가 학업중단사업을 작년부터 CYS-Net에서는 중점사업이 필요하다 CYS-Net 시스템이요 시스템이 어떻게 운영되는냐에 있어서는 특성화사업이 필요하다 그 특성화사업에서는 지역에서 건들이지 못하는 것이 무엇이나 했을 때 학업중단 청소년사업이다, 대안교실이라고 해서 만든 거예요. 그렇게 해서 일 년이 지나고 올해 들어와서 통합지원팀을 주축사업으로 잡으면서 그 사업에 이제 그 프로그램 선생님들이 그동안에 애들을 만났던 경험과 필요한 것들을 고민을 해서 프로그램을 만들었어요. 프로그램을 만들어서 외부강사를 뛰게 하면 강사들이 만든 거에 대한 본래의 마음을 충분히 전달 못하잖아요. 그래서 실무자들이 강사로 댄 거예요. 강사로 다 들어가서 애들이 10시부터 3시까지 밥먹고 프로그램 하고 1단계 프로그램을 하고 보니까 애네들이 그렇게 경계하고 늘 학교에서 실패감과 사람들로부터 부정적인 피드백을 받던 애들이 서로서로 경계를 풀고 마음을 열기 시작하면서 요 애들이 뭉치기 시작한 거예요 뭉치고 자기들끼리 아쉽다 자조모임 계속 만들었으면 좋겠다....

#### (8) 업무분장 명료화

A센터는 CYS-Net이 도입되면서 새롭게 시작된 긴급구조, 일시보호소와 같은 업무로 인한 어려움과 혼란을 겪으면서 업무분장을 명료화시켰다. 긴급구조는 1388청소년지원단을 활용하여 업무에 대한 부담감을 줄이려고 노력하였고, 일시보호소는 근무일정을 미리 정해놓고 일시보호소 직원이 휴가를 낼 때만 직원을 투입하도록 했다.

A센터: 근데 차츰차츰 일시보호소가 조금 안정화가 되고 거기 수요가 이제 많이 생기면서 이거를 조금 정리를 했어요. 옛날에는 초기에는 지역에서 요구하면 나가라. 서비스를 해라라고 했는데, 인원 4명가지고는 도저히 일시보호소 운영마저도 힘들게 되니까 차츰차츰 긴급구조는 1388지원단이나 장의 어떤 방법을 동원을 하고 직원들이 나가는 것은 최소화해라. 정말 긴급활동들만 직원들이 나가고 일시보호서 위주로 하는 걸로 오히려 더 정리가 좀 되가기는 했죠....그래서 근무시간을 아예 그런 명절 휴가 이런 것들을 다 계산을 해서 4명이 그니까 2인 1조니까 2명이 균등하게 미리 연초에 다 정했기 때문에 자기 안에서 시간 조절을 하는 거지 휴가를 낼 때만 저희 직원이 이제 투입이 되는 거구요.

(9) 효율적 조직관리

CYS-Net으로 인해 새롭게 시작하는 일이 증가함에 따라서 선호하는 부서와 기피하는 부서가 생겼고, 이는 조직관리에 새로운 고민으로 작용하였다. 이에 B센터는 형평성있는 직원 배치를 통해 문제를 해결하였다. 위기지원팀에 직원을 남, 여 각각 두 명씩 배치한다든지, 위기지원팀과 상담지원팀은 순환시키는 등으로 조직을 관리하였다.

B센터: 그냥 제일 많이 어려웠던 게 우리가 그때 당시 제일 기억이 나는 게 그 위기지원팀이죠. 다들 위기지원팀을 안 가려고. 위기지원팀이 기피지원팀이 되가지고. 그 스트레스가 굉장히 높아 가지구요. 그때 우리 위기지원팀에 여자선생님들 남자들 지금까지도 계속 이렇게 남자 둘 여자 둘 형태로 가요. 보통 이제 운영팀 세 명 주게 되어 있잖아요. 근데 우리 지역은 유달리 위기 그 위기 청소년이 너무 많은 거예요. 그래서 그리고 여자만 가도 안되고 남자만 가도 안 되더라구요. 그래서 제가 아예 페어로 둘 둘이 갈수 있게 했는데 그래서 4명을 저희가 애초에 2006년부터 4명을 배치했어요. 그 4명의 직원들이 모두다 운동화를 신고 다닐 정도였어요. ...그래서 저희가 이제 그 나름대로 보안책이 위기지원팀에 계속두면 안되겠다. 사실 2006년에 뽑은 직원들은 사실은 CYS-Net을 하기 위해서 뽑은 요원 정말 그런 요원들로 뽑은 거 였는데 위기지원팀에 1년 정도 있으니깐 다들 너무 지쳐있고 번 아웃이 되니까 이제 상담지원팀으로 인제 이동을 한 거예요. 순환 했어요. 그렇게 하니까 어쨌든 위기 상황에서 좀 훈련이 되가지고 트레이닝 돼서 상담지원팀에 가더라도 좀 덜 힘들어하고 그런 부분도 없지 않아 있었던 것 같아요.

또한 팀장으로 승진하기에는 나이나 경력으로 보면 좀 부족한 직원을 팀장 대리로 3개월 일하게 하고 3년차가 딱 되었을 때 정식팀장으로 발령을 하여, 더욱 열심히 업무를 수행할 수 있도록 하였다.

B센터: 그때 또 한명이 사실 경력으로 보면 나이로나 경력으로 보면 좀 부족했어요. 수습 아니 수습이 아니라 대리로 팀장 대리로 3개월인가. 사실 3년 되고 나서 바로 3년이 안됐는데 진급을 시킨 거예요. 그리고 나서 3년차 딱 되고 나서 정식팀장으로 발령받고 나니까 더 열심히 하는 거죠.

C센터는 직원들이 하고 싶어 하는 업무를 파악하고, 형평성에 맞게 각자 강점을 살릴 수 있도록 업무분장을 하였고, 팀이 공동목표를 달성해 낼 수 있도록 지지하여 업무의 효율성을 높였다.

C센터: 그때는 상담원이 3명 있었어요. 팀장님하고 상담원 3명이 있었는데, 업무분담을 할 때 서로 하고 싶어 하는 업무나 서로 이런 것들의 분담에 있어서 형평성에 맞게 꼭 한 사람한테 몰리지 않도록, 혹은 그 사람의 강점을 살릴 수 있는 것들을 잘 분담해주셨어요. 그래서 처음에는 조금 ‘뭘할까? 뭘할까?’ 하면서 ‘이거 내가할까?’ 눈치보고 그랬었는데, 그런 부분에서 교통 정리해 가지고 무난하게 그리고 상담원들간에 서열을 두시면서 관리를 할 수 있도록 이렇게 해주셨던 것이 좋았던 것 같아요...우리 전체 공통적인 목적이 있지만 우리 팀이 달성해야 되는 공동목표가 있잖아요. 이것들이 모아서 공동이 달성되는 거잖아요, 이거를 달성해 낼 수 있도록 많은 지지 역할을 해주셨던 것 같아요.

## 6) 결과

중재적 조건과 센터의 작용/상호작용 전략을 통해 ‘직원의 역량이 커짐’, ‘지역에서 인정받음’, ‘CYS-Net이 센터에 자리매김함’의 세 가지 범주가 결과로 도출되었다. 이것은 결국 CYS-Net을 지역 청소년상담지원센터에 정착시키는 결과를 가져왔다.

### 가) 직원역량이 커짐

#### (1) 직원역량이 강화됨

CYS-Net이 도입되면서 센터에 나타난 가장 중요한 변화 중 하나는 직원의 역량강화라고 할 수 있다. A센터의 경우, CYS-Net 도입 초기에 울며 매달리는 어린이 같았던 직원들이 현재는 청년기 수준에 도달하였다고 평가하였다. 즉, 과거에는 기관장 주도하에 결정되었던 일들이 이제는 팀 안에서 팀장주도하에 다 해결이 될 정도로 직원들의 독립적인 업무수행능력이 강화되었다.

A센터: 지금은 직원들이 대개 청년, 독립적으로 수행할 수 있는 그런 청년시기예요.

활동이 많이 있을 청년, 성인기 라고 생각하시면 될 것 같아요. 직원들이 예전에는 막 달려왔어요. 어떻게 하면 좋겠다. 회의를 임시회의를 되게 많이 열었는데, 지금은 그 팀안에서 팀장 주도하에 다 해결이 돼요. 그러니까 제가 오히려 이제는 일시보호소를 만약에 예를 들면 차라리 팀장한테 물어봐야 될 상황이에요. 예전에는 이걸 어떻게 하면 좋겠습니까 이렇게 의논을 했다면 지금은 제가 그 업무에 대해서 이제 상황을 잘 모르니까. 직원들의 역량이 되게 커졌어요. 그래서 위임을 다 할 수가 있고, 이제 조금 방향이 이전에 해왔던 방향들과 달랐으면 하는 것들이 있잖아요. 지금 아까 설명 드렸던 것들에 대해서는 팀장이랑도 그런 얘기들을 이렇게 앞으로 좀 했으면 좋겠다. 얘기하지만 그 외에는 팀장들이 전부 역량이 커졌기 때문에 독립적으로 다 시행을 하고 있어요.

B센터의 경우, 직원의 보직을 순환하여, 위기지원팀에 있다가 상담지원팀에 가니까 훈련이 되어서 덜 힘들고, 위기상황이 발생했을 때 협조를 잘 하게 되었다.

B센터: 사실 2006년에 뽑은 직원들은 사실은 CYS-Net을 하기 위해서 뽑은 요원 정말 그런 요원들로 뽑은 거 였는데 위기지원팀에 1년 정도 있으니 다들 너무 지쳐있고 번 아웃이 되니까 이제 상담지원팀으로 인제 이동을 한 거예요. 순환 했어요. 그렇게 하니까 어쨌든 위기 상황에서 좀 훈련이 되가지고 트레이닝 돼서 상담지원팀에 가더라도 좀 덜 힘들어하고 그런 부분도 없지 않아 있었던 것 같아요

## (2) 능숙한 위기개입

CYS-Net이 5~6년이 되면서 업무가 네트워크를 구성하는 일에 투입되기보다는 실제 위기에 있는 청소년을 지원하는 등에 사업방향이 전환되었고, 수동적으로 일하기보다는 좀더 주도적으로 사업을 진행하게 되었다.

A센터: 5~6년차 되면서 이제부터 그러면 네트워크를 구성하는 것 자체보다 실제로 위기를 경험하고 있는 아이들을 어떻게 지원을 필요로 하느냐에 좀 더 집중하고 있는 몇 가지 그나마 방향이 전환되고 있는 것 같아요. 그래서 우리가 앞

으로 이쪽 방향으로 잘 구축해놓으면, 그게 실질적으로 기능하는 안정망 역할을 할 수 있을 것 같고요. 그리고 경기도가 압튼 열심히 해보려고 노력은 하고 있습니다.... 예전에는 수동적이었다면 지금은 이제 좀 더 주도적으로 뭔가 만들어가고 싶어 하는 마음이 생기고, 약간 이것이 약간 주어진 어떤 세트 안에서 거기 안에서 할 수 있는 방법들이 뭘까? 그런 것들을 좀 찾아가고 만들어가려고 하는 시점이라는 생각이 되서 한편으로는 기대감도 생기고.....

B센터의 경우에는 아주 위급한 사례가 아니면 위기지원팀이 알아서 다 소화해 내고, 웬만한 사건 아니면 놀라지도 않게 되었으며, 위기 상황이 생기면, 당장 급한 상담을 해야 하는 경우가 아니라면 행정업무를 해야 되는 상황임에도 모두 출동하는 등 직원들의 위기대응 능력이 향상되었다.

B센터: 지금은 위기지원팀이 막 이렇게 아주 위급한 사례 아니면 자기네가 다 소화하고 있어요. 근데 약간 둔감하다는 게 웬만한 사건 아니면 막 놀래지도 않아요.....자기가 특별히 뭐 당장 급하게 처리해야 될 상담이 와 있다 이런 거 빼고는 사무는 행정업무를 해야 되는 상황임에도 나가는 거예요.

D센터의 경우에는 상담자가 가지고 있던 기본자질에 CYS-Net 연계지원이 더해지면서 위기 상황에 놓인 내담자에게 정말 필요한 것을 제공할 수 있게 되었다고 평가하였다.

D센터: CYS-Net에서 만들어진 여러 가지 연계기관이나 지원단들을 통해서 애네들한테 줄 수 있는 작업들을 시스템을 그야말로 만들 수가 있는 거예요. 그동안은 상담을 가지고 있는 상담자의 기본 자질에 다가 연계망을 만들어놓았던 CYS-Net 제도 구축을 제도 기관들을 이용을 하면 애가 정말 원하는 한 가지를 줄 수 있는 게 되는 거예요.

#### 나) 지역에서 인정받음

CYS-Net이 어느 정도 자리를 잡게 되면서 상담지원센터도 지역 기관, 청소년, 지자체, 연계기관, 위탁기관으로부터 위기청소년에 관련한 전문기관으로 인정받게 되었다.

### (1) 지역 기관으로부터 인정

지역사회에서 필수적인 연계기관의 기관장, 실무자들로 구성된 운영협의회, 실행위원회 등을 잘 운영함으로써 센터의 전문성을 인정받게 되는 계기를 만들었고, 지역 내에서 청소년문제 대해서는 청소년상담지원센터에서 해결할 수 있다는 인식을 심어주었다.

B센터: 저희가 실행위원회가 지금 저희가 되게 잘 굴러가고 있거든요 그래서 실행위원회에 오시는 분들도 다른 기관에 가는 그런 실행위원회나 무슨 위원회 운영 위원회나 이런데 보다 ○○센터에 오면 참 우리가 지금 잘 굴러가고 있다는 게 느껴진다 이렇게 서로들 말씀하실 정도예요

E센터: 그래도 또 얻은 거라고 하면, 지원센터가 하면, 좀 더 청소년하면 지원센터다. 리콜 이렇게 우리 지역에서는 (청소년에 관한 모든 부분은) 청소년지원센터. 이런 부분들이 좀 더 위상이 올라갔다고 할까? 거기다가 이야기하면 청소년 관련 모두 다 해줄 거다. 교육도 마찬가지이고 저희 뭐할 때마다 다들 찾아왔는데 여기밖에 없더라 하고....

### (2) 청소년의 인정

CYS-Net 서비스의 실제 수혜자인 청소년들에게도 유사 타 기관에 비해 상담지원센터를 선호하게 만들었다.

E센터: 그렇게 하니깐 다른 센터, 위센터도 있고 함에도 불구하고.. 저희 상담센터에서 상담해 줬으면 좋겠다고 신청이 계속 들어온다는 것은 아직까지는 상담에 대한 전문성은 청소년지원센터가 확보되어 있지 않나.. 라는 생각은 가지거든요.

F센터: 애들이 하는 얘기가 학교에서 상담 받고 밖에서 상담 받는 거하고 많이 틀리다고 얘기해요 많이 틀리다고.

### (3) 적극적인 연계기관 출현

CYS-Net 연계체제가 안정화 되면서, 지역사회 내에서 적극적으로 청소년을 지원하고자 하는 개인과 연계기관이 나타나기 시작하였다. B센터의 경우에는 위기청소년을 지원하면서 경찰에게 도움을 요청하면 직접 찾아오기도 했고, E센터의 경우에는 경찰이 청소년을

센터로 직접 데리고 오는 등 긴밀하게 협조할 수 있었다.

B센터: 그리고 이게 경찰들도 그렇고 우리가 도와달라고 그러면 막 바빠요 이게 아니라 한꺼번에 또 막 병원을 오시고 이런 것도 좀 많이 실무자들 입장에서는 저 작년에 12월 24일날 병원에 있을 때 형사들이 오고 형사들이 전화해주고 어떻게 해주는 게 좋겠다. 이렇게 코멘트 해주는 게 정말 도움이 많이 됐던 거 같거든요

E센터: 경찰서 계장님이 굉장히 도움이 된 것 같아요. 굉장히 저희한테 긴밀하게 됐어요. CYS-Net을 하면서....그니까 경찰서에서 보내온 애들은 자발적이지 않잖아요. 처벌적인 차원에서 오는 건데, 처음에 올 때는 잘 와요. 근데 그 다음부터는 연락해도 안 되고, 학교에다가 말씀드리면 학교 측에서는 수업시간에는 안된다. 수업 끝나고 해라 이렇게 되는데. 수업 끝나면 애들은 다 도망가고, 앞에 서있어도. 경찰서는 지금 그거까지 챙겨주세요. 애들이 오게끔. 이따가 오실 건데 애들이 상담받기로 했는데 두 번 받고 또 안오는 거예요. 그니까 경찰분이 학교 앞에서 기다렸다가 차에 태워서 여기까지 와서 다시 앞에서 한번 확인 받고, 그런 거 하고 저희가 학교폭력 건으로 의논할게 있으면, 무조건 경찰이라고 처벌하는 게 아니고 지금은 보니까 청소년이다 보니까 보호 많이 하시려고 하시더라고요. 정보를 같이 공유할 수 있는 것 같아요.

#### (4) 지자체의 인정

CYS-Net을 시작할 때는 청소년상담지원센터는 지자체에서 주요 사업이 아니었으나, 점차 도의회나 도지사님이 사업 보고할 때 CYS-Net이 중요한 업무보고 중에 하나로 보고되기 시작했다. 청소년상담지원센터가 CYS-Net 사업을 충실히 수행해 내고 좋은 결과를 내놓으니 지자체로 인정받게 되는 계기가 되었고 이로 인해 D센터는 CYS-Net 요원이 정규 직화 되어, 사업을 안정적으로 이어갈 수 있었다.

A센터: 이전에 상담을 한다는 것은 몇 건 몇 건 했지만 CYS-Net을 하면서 커다란 사건들이 터지잖아요. 그런 측면에서 관에서 어필할 수 있는 설명할 수 있는 꺼리가 되는 거고 그 다음에 위기청소년에 대한 사회 안전망이라고 해서 지자체에서도 도의회나 도지사님한테 어떤 사업들을 보고하는 거에 대표적으로 CYS-Net이 거

론이 될 정도로 그런 어떤 그들이 원하는 요구와 지금의 CYS-Net과 맞물려 진다는 것이 많이 있어요. 그러한 측면에서도 많이 도움이 되요. 지자체에서 자기가 무슨 정책을 말할 때는 CYS-Net이 안 빠진다는 거죠. 예전에는 청소년상담센터에 대해서 업무보고를 아마 거의 안했을 거예요. 근데 이제 지자체에서 만일 도지사님이나 국장님이 뭔가 보고를 할 때 CYS-Net은 중요한 업무 보고 중에 하나로 되고 있고, 그 다음에 무슨 일이 있으면 이걸 가지고 좀 어필하려고 하는 그런 부분들이 있다는 거죠. 그 만큼 이제 중요한 위치로 위치를 정하게 된게 CYS-Net을 하게 되면서 더 그런 것 같아요.

D센터: CYS-Net팀들이 둘 다 5년 새로 온 선생님도 동반자를 했었기 때문에 오자마자 이 사업이 바로 그러니까 사람이 자주 바뀌면 안되고 정착이 되어 된다는 거죠. 사람이 안정적으로 가야되는데 안정적으로 가면서 본질에 대해서 끊임 없이 고민해야 되는 관건인건 같고 그러면 정책적으로 그 사람을 안정시켜줘야 하는 거예요. 그래서 CYS-Net사업이 정규직화 되는 부분들 시에서 보장이 되는 부분들 이런 부분들이 중요하고 또, 그런 부분들이 시에서 잘 얘기가 돼서 저희 CYS-Net팀이 안정적인 조직으로 지금 이 사업을 계속 갈 수 있는 부분인거죠. 지금은 정규직화 된거죠. 지금 정규직인 돼서 국비예산이 안 들어 오더라도 시비예산으로 계속 갈 수 있는 거죠 그게 그렇게 안정적으로 간다는 부분들이 중요한 것 같아요. 이런 부분들이 잘 만들어져야 할 것 같아요.

#### (5) 위탁단체의 인정

CYS-Net 사업의 안정적인 수행으로 인해, 센터의 역할 및 필요성에 대해 지역사회와 지자체에서 인정받게 됨에 따라 위탁단체에서도 청소년상담지원센터의 중요성을 인정받게 되었다.

B센터: 위탁단체에서 보증금을 대주고 그 대신 그 임대료는 저희가 그럼 공 예산으로 하겠다고 했어요. 예산에서 하고 리모델링 비용도 위탁단체에서 해줬어요. 근데 그때 당시 리모델링 비용은 우리가 2층, 3층을 썼는데, 3층은 다행이 기본 구획이 되어있었어요. 그래서 큰돈이 들어가지 않은 상태에서 우리가 필요한 것만 더 했고 2층하고 인제 전기니 뭐니 이런 가설비용을 거의 한 제 기억에 천만 원 정도가 소요가 됐는데 그건 재단에서 위탁단체에서 많이 도와줬죠.

#### 다) CYS-Net이 센터에 자리매김함

CYS-Net이 상담지원센터에 안정적으로 자리매김함에 따라 센터 내부에서는 그동안 겪었던 혼란스러움이 감소되었으며, 센터의 정체성이 확립되고 기반이 확충되어 기능적으로 시스템이 움직일 수 있게 되었고, 청소년을 지원하는 지원통로가 마련되었다. 뿐만 아니라 CYS-Net에 대한 선도적 안목을 갖게 된 것도 주요한 결과라고 할 수 있다.

##### (1) 혼란스러움 감소

CYS-Net이라는 새로운 사업을 시작하면서 겪었던 혼란스러움의 정도가 어느 정도 감소되면서 이제 CYS-Net에 대한 개념도 어느 정도 갖추어갈 수 있게 되었다. 초기에 어렵게만 느껴지던 행정업무도 이제는 당연히 해야 된다는 생각을 가지게 되었고, 센터 내 업무도 분담이 되면서 좀 더 효율적으로 사업이 운영되기 시작하였다.

A센터: 답답하고 혼란스러운 것들이 이전에는 만약에 10이라면 지금은 5?, 4? 이 정도로 다운이 됐고요...이전에는 그냥.. 이렇게 무인 상태에서 하나씩 점을 찍었다면 지금은 이제 점이 형체를 이뤄 가야되는 단계로 가는 것 같아요.

D센터: 초반에는 행정 일에 상담에 맞물리면서 느꼈던 혼란감들이 지금 실무자들이 이 일을 하기위해서 행정을 기반으로 가져가야 된다는 것에 대해서 지금 그렇게 혼란감이 없는 것 같아요. 당연히 해야 된다고 생각하는 것 같아요. 당연히 이 일을 되기 위해서는 행정 일을 해야된다...기능적으로 분화가 잘 되어 있으니까 일이 업무가 효율적으로 되는 게 상담지원팀에서 계속해서 일반 청소년들 프로그램을 돌리면 되고, 저희 그 통합지원팀들 중에서도 제가 위기 사례들을 맞는다고 하면 아 선생님들은 진짜 정말 잘 들어오는 거예요,

F센터: 확실히 지금은 사업이 좀 분담되면서 좀 더 프로그램 쪽에 집중할 수 있는 게 좀 늘은 것 같아요...

##### (2) 정체성 확립

위기청소년을 지원하기 위한 부단한 노력과 적극적인 사업추진을 통해 상담지원센터의 정체성 또한 더욱 분명해졌다. 청소년을 지원하는 영역이 대폭 확대되면서 상담지원센터가 기능할 수 있는 영역도 넓어졌다.

D센터: 지역사회에서 CYS-Net 한다고 했을 때 저희에 대한 게 위기청소년 상담전문 기관이라는 것에 대한 인식들이, 위기청소년지원센터가 하지 가장 힘든 애들이 지원센터에 가지 지원센터에서 할 수 있지 그런 인식들이 지역사회에서 정착이 된 것 같아요. 저희 자체도 정체감이 분명해지고....

C센터: CYS-Net이 공헌한 점이 뭐냐면 상담의 영역을 대폭 확대했다는 것들.. 이런 부분들이 분명히 있습니다. 옛날에는 소수의 계층만 상담하고 그랬는데, 이제 위기청소년들 〇〇지역을 커버할 수 있는 것들이 상당히 좋은 장점인 것 같아요.

### (3) 시스템이 기능적이 됨

CYS-Net 도입시기에 어수선하고 우왕좌왕 했던 면이 있다면 지금은 상담지원센터에 점점 노하우가 쌓이면서 청소년 지원 체계도 기능적으로 움직이게 되었다.

D센터: 그때는 어수선하고 필요하다, 있었으면 좋겠다, 막연하고, 우왕좌왕 했죠. 뭐가 필요하면 같이 우 해야 되고, 지금은 저희가 그런 본질들 필요한 거랑, 이런 것들에 대해서 지지 않지만 굉장히 기능적으로 잘 발달된 상태예요. 그래서 〇〇의 또 하나 장점이 서로 다른 특성들이 모여가지고 분화가 잘 되어있었죠. 기능적으로 분화가 잘 되어 있으니까 일이 업무가 효율적으로 되는 게 상담지원팀에서 계속해서 일반 청소년들 프로그램을 돌리면 저희 그 통합지원팀들 중에서도 제가 위기사례들을 맞는다고 하면 아 선생님들은 진짜 정말 잘 들어오는 거예요....그리고 또 한 분은 기발한 아이디어로 아웃리치 할 때 어떻게 해야 되는지 지금은 요령도 생기고 그 기능적으로도 잘 발달되어있고 훈련되어진 게 삼년이라는 세월동안 잘 훈련되어지고 그 다음에 아 좀 뭐라고 그럴까 늘 움직여서 정체되지는 않았던 것 같아요. 이 정도면 됐지, 그래서 이걸 정말로 업무적으로 한 게 아니기 때문에 계속 성장하고 있지 않을까.

A센터의 경우에는 지역에서 위기청소년 지원사업에 허브 역할을 하게 됨에 따라 지역 청소년정책의 주체로서 일을 하게 되었고, 유관기관 관계자들과의 인맥을 형성하여 연대의식 또한 갖게 되었다.

A센터: 이 CYS-Net이 허브 역할을 하니깐 오히려 그 사람들을 더 깊이 의도적으로

관계를 하고 그 사람을 끌어들이려고 애쓰다 보니까 더 많은 관심을 가지다 보니까 지역사회에 CYS-Net을 통해서 인맥이 형성하고, 뭔가 연대감이 생긴다는 것이 굉장히 고무적이라는 생각이 들고 그 다음에 또 서로 간에 만나면 우리지역의 어떤 청소년정책에 대한 논할 수 있고 그런 부분에 있어서 어떤 회의에 가서도 같은 목소리를 낼 수 있고 조금 뭔가 연대의식이 생긴 게 되게 좋다는 생각이 들었어요.

B센터와 C센터의 경우에도 이제는 지역 내 다른 기관과 적극적인 연계협력을 통해 청소년에게 필요한 지원을 보다 효율적으로 지원할 수 있게 되었다.

B센터: CYS-Net이 정착이 되면서 정말 이 친구들을 더 잘 도와줄 수 있는 곳을 저희가 찾게 되고 그쪽 다른 기관에서도 아 이쪽 우리 기관에서 더 잘 도와줄 수 있을 거 같으면 우리한테 의뢰가 되는 거고 서로 그렇게 좀 돌아가고 있지 않나?

C센터: 예전에는 알음알음으로 이런 사람 없어? 이런 거 해주려고 하는데 뭐 없을까? 우리들끼리 고민을 해서 그 아이에 대한 지원할 방법을 찾았던 말이에요. 이제 국가적으로 시스템화 돼 있으니 그냥 착착착 진행되는 거예요. 그런 부분 신속하고 정확하게 전달되는 부분은 효과적 이었었어요.

#### (4) 기반 확충

센터 기반 또한 확대되었다. 우선적으로 센터에 CYS-Net 예산이 추가되었고, 이에 따라 인력의 증가되었으며, 사무공간도 넓어지게 되었다.

E센터: 일단은 인원이 늘어나는 부분이 좋았기 때문에 그런 부분은 확대되는 부분은 조금 더 확대된다고 생각했었어요.

F센터: 첫 번째 계장님이 사무실을 넓혀주시고 가셨고요 여기 다 이렇게 해주셨고 말을 못하니까 계장님이랑 여기 다 이렇게 해놓는 걸로 하고 사무실 리모델링할 때 막판에 이제 문을 안 해준다고 그래서 (계장님한테) 좀 쫓쫓거렸더니 그냥 내가 결제해주니까, 대뜸 안 해준다고 얘기하냐고 전화 바꾸라고 두 번째 주사님한테 그분이 예산 늘려야 된다고 얘기해주고 가셔서 그분이 이천삼백 올려줬어요.

(5) 지역 내에 지원 통로가 마련됨

CYS-Net이 지역에서 진행됨에 따라 학업중단하는 위기청소년을 발굴하고 지원할 수 있는 지원통로가 마련되고, 청소년에게 보다 나은 서비스를 제공하는 시스템이 갖추어지게 되었다. 그러다 보니 연계기관과 협력하는 일도 수월해졌다.

B센터: 어떻게든지 우리가 막 주니까 그래서 처음에는 약간 이러다가 계속 주니까 그 거가지고 자꾸 활용을 하시더라고요. 그래서 이제는 상담지원센터는 없이는 어떻게 일을 하나 그때 너무 고마웠고 지금도 열심히 잘 이용하고 있다....정말 CYS-Net 사업을 하면서 시간이 갈수록 사람들이 잘 도와주는 거 같아요. 연계를 하거나 그러면 정말 최선을 다해서 도와주려 하고 그리고 또 그쪽에서 우리한테 뭔가 사례가 연계되거나 이러면 저희가 또 최선을 다해서 이렇게 해주잖아요.

D센터: 학업중단 애들이 다 각 각 자기 속으로 빠져들고 CYS-Net을 통해서 그물망으로 들어오게 되는 통로가 만들어지고 또, CYS-Net에서 만들어진 여러 가지 연계기관이나 지원단들을 통해서 애네들한테 줄 수 있는 작업들을 시스템을 그야말로 만들 수가 있는 거예요.

(6) CYS-Net에 대한 선도적 안목 출현

CYS-Net 도입 시기에는 새로운 업무를 익히느라 정신없이 정부의 방향에 따라 사업을 진행해 왔다고 할 수 있다. 그러나 이제는 지난 5~6년 동안의 경험을 통해 향후 CYS-Net을 어떤 방향으로 운영해 나가야 하는지에 대한 진지한 고민을 거듭하게 되었고, 그 결과 선도적 안목이 출현되기에 이르렀다. 즉, 시도 센터는 시도 센터에 맞는 방향을, 시군구 센터는 시군구 센터에 맞는 방향을 찾으려는 노력을 하게 되었다.

A센터: 우리 도센터 자체의 운영 면에서는 그 부분에 대해서는 고민되는 게 있구요. 그런 개인적인 게 있지만 궁극적으로 볼 때는 도 센터와 시, 군 센터가 좀 더 구분이 되어야 한다. 저는 항상 비유를 하면 우산을 볼 때, 우리 〇〇도의 CYS-Net이 큰 우산을 하면 그 살들이 다 이제 시, 군센터가 되는 거 같다....CYS-Net도 저는 뭔가 생기면 탁탁탁 시군에서 이루어진 것이 다 모여져

가지고 〇〇도 단위에서 이루어지고, 시도 16개가 모여진 다음에 큰 중심에서 지금 상담원과 국가 정부가 이것을 수행을 해야된다고 생각이 들거든요. 그런 시스템이 일사천리로 이루어지는 것이 지향점이라고 생각이 되요.

B센터: 〇〇지역 하나 놓고 보면 구 센터도 6개나 생겼고 시 센터도 인제 내년이면 20주년인데 구 센터가 우리 시 센터가 가지고 있는 노하우를 전수 해주는 건 어렵지 않아요. 그 전수를 받아서 레벨 업이 이렇게 좀 많이 되었으면 좋겠다.

한 예로, CYS-Net이 지역에 자리를 잡기 위해서는 정책적으로 CYS-Net요원의 고용을 안정화 시키는 것이 무엇보다 필요하다는 시각을 갖게 되었다.

D센터: 이 사업이 바로 그러니까 사람이 자주 바뀌면 안되고 정착이 되어야 된다는 거죠. 사람이 안정적으로 가야되는데 안정적으로 가면서 본질에 대해서 끊임 없이 고민해야 되는 관건인 것 같고 그러면 정책적으로 그 사람을 안정시켜줘야 하는 거예요. 그래서 CYS-Net사업이 정규직화 되는 부분들 시에서 보장이 되는 부분들 이런 부분들이 중요하고 또, 그런 부분들이 시에서 잘 얘기가 돼서 저희 CYS-Net팀이 안정적인 조직으로 지금 이 사업을 계속 갈 수 있는 부분인거죠.

뿐만 아니라 CYS-Net의 핵심인 지역자원 연계가 원활하게 이루어지기 위해서는 지역 상황과 상대기관의 입장을 생각하여 그 기관의 필요를 이해하고 접근하려는 노력 또한 필요하다는 안목을 가지게 되었다.

D센터: 기관 연계를 할 때 열린 마음과 그 기관들이 필요에 민감해야할 것 같아요. 우리한테 모를 달라고 하는 것보다 기관에 민감하면 분명히 만나는 게 있거든요 그랬을 때 서로가 좀 윈 윈 할 수 있는 지점을 찾을 수 있는 것들은 결국은 우리만 알라고 하는 게 아니라 그쪽 시스템이 어떤지 그쪽의 특성이 뭔지 그 곳에서 필요한 게 뭔지 알아야지만 가능한데 그러려면 뭔지 열리지 않으면 귀찮은데 굳이 그런 것까지 해야되나 이게 약간 형식으로 하게 되고 길게 못가는 것들이라서 결국은 이게 소진을 어떻게 예방을 하느냐 중요한 것 같아요....센터, 복지관, 이런 데가 다 풀뿌리 정신인데 거기 속에서 섞여

서 같이 아이들의 마음을 헤아리려면 그 사람들 자체를 이해할 수 있는 마음들 거기서 기관 사람들을 내담자로 볼 수 있는 마음들이 필요한 것 같아요....다른 기관들에 장점을 볼 수 있어야 해요. 이게 기관들을 볼 때 각자가 가지고 있는 그런 어떤 장점, 특성들이 있는데... 그래서 열린 마음이라는 게 그런 뜻인 것 같거든요.

CYS-Net이 청소년상담지원센터에 정착해간 과정을 Strauss와 Corbin(1998)이 제시한 근거이론의 분석 방법에 따라 설명하였는데, 이를 패러다임 모형으로 표현하면 그림 18과 같다.

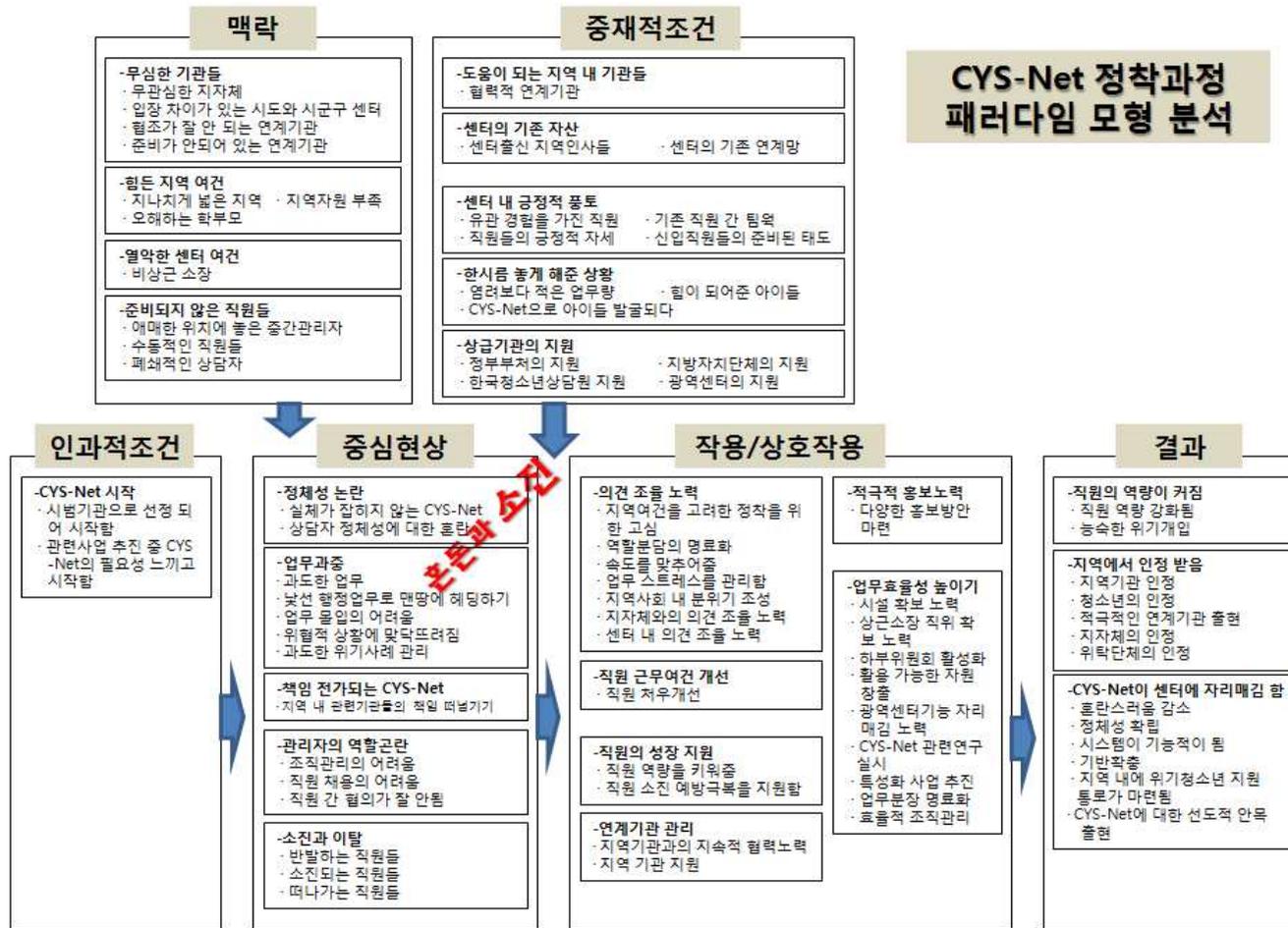


그림 18. CYS-Net 정착과정 패러다임 모형 분석

그림 18에 제시된 『CYS-Net 정착과정 패러다임 모형 분석』은 연구결과에서 상세히 기술하였는데, 이를 다시 요약하여 제시하면 다음과 같다. CYS-Net을 청소년상담지원센터에 정착시킨 관리자들은 ‘CYS-Net 시작’으로 인해 어려움을 경험해야 했다[**인과적 조건**]. 만약 CYS-Net을 시작하지 않고 기존의 상담사업만 했다면 굳이 겪지 않았어도 되었을 어려움들을 직면하게 되었던 것이다. 이 어려움의 내용은 중심현상으로 범주화되었는데 여기에는 ‘정체성 논란’, ‘업무과중’, ‘책임 전가되는 CYS-Net’, ‘관리자의 역할곤란’ 등이 포함되었고, 한 마디로 ‘혼돈과 소진’을 경험했다고 표현할 수 있다[**중심현상**]. 어려움을 더 가중시킨 것들은 맥락으로 범주화되었는데 ‘무심한 기관들’, ‘힘든 지역 여건’, ‘열악한 센터 여건’, ‘준비되지 않은 직원들’이 포함되었다[**맥락적 조건**]. 어려움을 극복하는데 도움을 준 것에는 ‘도움이 되는 지역 내 기관들’, ‘센터의 기존 자산’, ‘센터 내 긍정적 풍토’, ‘한시름 놓게 해준 상황’, ‘상급기관의 지원’이 포함되었다[**중재적 조건**]. 센터 관리자들은 어려움을 극복하기 위하여 작용/상호작용 전략을 구사하였는데 여기에는 ‘의견 조율 노력’, ‘직원 근무여건 개선’, ‘직원의 성장 지원’, ‘연계기관 관리’, ‘적극적 홍보노력’, ‘업무효율성 높이기’ 등이 포함되었다[**작용/상호작용 전략**]. 결과적으로 CYS-Net 적용에서 비롯된 어려움을 극복하고 ‘직원의 역량이 커지고’, ‘지역에서 인정받게 되었으며’, ‘CYS-Net이 센터에 자리매김’하게 되었다[**결과**].

## VI. 논의 및 결론

### 1. 논의

본 연구의 결과에 대해 두 가지 측면에서 논의하고자 한다. 첫째, 청소년상담지원센터에 CYS-Net이 정착했음을 확인할 수 있는 정착기준과 CYS-Net 정착과정 분석에서 발견한 내용들에 대한 것이다. 둘째, CYS-Net 정착에 영향을 미치는 요인들에 대해 논의하고자 한다. 관련 요인들은 CYS-Net 정착에 도움을 주었거나 방해가 되었던 것들이다.

#### 가. 정착기준과 정착과정에 대한 논의

먼저, CYS-Net 정착기준에 관한 것이다. CYS-Net 정착을 확인할 수 있는 기준에 관한 선행연구가 없었기 때문에 CYS-Net 전문가들의 논의에 의해 기준을 합의하는 델파이 연구를 진행하였다. 본 연구 참여한 델파이 패널들은 현재 CYS-Net을 운영하고 있는 상담센터의 소장 또는 사무국장, CYS-Net을 정책으로 수행했던 정부부처의 서기관 또는 사무관, CYS-Net 연구에 참여했던 교수 등 우리나라 CYS-Net 분야 전문가들로 구성하였기 때문에 합의된 정착기준은 우리나라 청소년상담지원센터에 적용하기에 적합하다고 할 수 있다. 아직까지 국가 정책 사업인 ‘CYS-Net’ 또는 ‘두드림 존(자활지원 사업)’, ‘해밀사업(학업중단 청소년지원사업)’, ‘대안교육프로그램’ 등이 기관이나 학교에 정착했는지를 평가할 수 있는 기준이 없었기 때문에 대체로 실무자들이 지침이나 본인의 주관적 판단에 의해 프로그램의 정착여부를 판단할 수밖에 없었다. 그러나 본 연구를 통해 CYS-Net 사업에 대해 10가지 정착기준이 제시되었으므로 CYS-Net을 운영하는 청소년상담지원센터 관리자 및 실무자가 스스로 CYS-Net 운영 과정을 평가할 수 있을 뿐 아니라, 이후 국가정책 사업의 정착이라는 관점에서 연구를 진행하는데 도움이 될 것이라고 본다.

CYS-Net 정착기준은 CYS-Net 정착과정분석 대상센터 선정에 사용되었다. 연구1에서 밝혀진 정착기준에 부합되는 센터들을 선정하여 정착과정에서 실무자가 겪었던 경

힘을 녹취하고 축어록을 만들어 근거이론의 방법으로 분석하였다. 분석결과 CYS-Net을 시작하면서 연구대상자들이 경험하였던 어려움은 ‘업무과중과 직원이탈’ 이었는데, CYS-Net을 시작하면서 과도한 업무와 패러다임을 요구하는 새로운 직무들로 인해 직원들이 혼란을 경험한 것으로 나타났다. CYS-Net을 추진하면서 가장 큰 문제는 ‘정체감 혼란’이었다. 이은 미처 사업에 대해 충분히 준비하기도 전에 CYS-Net이 정책사업으로 급하게 추진되었던 까닭도 있었지만, 청소년상담지원센터의 핵심 인력들이 상담전문가라는 점에서 상담활동 이외의 업무에 대한 저항도 큰 영향이었던 것으로 보인다. 여기에 다가 CYS-Net을 위해 반드시 필요했던 공공기관이나 유관기관과의 연계·협력이 잘 되지 않으면서 직원들의 혼란은 더욱 커졌으며, 이는 직원들의 소진과 이직이라는 현상으로 이어지기도 하였다.

이런 점으로 미루어보아 청소년 지원을 위한 정책사업을 현장에 적용하고자 할 때는 어느 정도 시간을 두고 종사자들과 협의하는 절차가 필요하다고 보인다. 특히 종사자들이 특정 영역의 전문가들로 구성되어 있을 때는 정책사업과 종사자의 전문성이 조화를 이룰 수 있도록 전략을 개발하는 것도 필요하며, 추가로 추진되는 사업에 대해 일정 부분 인센티브를 제공하는 방안도 함께 고려될 필요가 있다고 본다.

청소년상담지원센터 관리자들은 이런 어려움을 극복하기 위하여 다양한 전략을 구사하였는데, 가장 밀도 있게 사용한 극복전략이 ‘의견 조율 노력’ 과 ‘업무 효율성 높이기’ 였다. 이는 중심현상으로 경험한 어려움이 정체감 혼란이었던 점과 무관하지 않다고 보인다. 관리자들은 직원들이 경험하는 업무과중과 심리적 저항감을 다루기 위하여 대화하고 이해하는데 많은 시간을 할애하였다. 그러면서 직원의 근무여건을 개선하기 위해 노력하고 직원의 성장을 지원하기 위해 노력하였다. 특히 직원 성장 지원은 소진과 이직을 막는데 큰 기여를 한 것으로 연구대상자들은 평가하였다. 종사자들이 상담전문가라는 점으로 미루어, 전문성을 더욱 발달시킬 수 있는 기회를 제공한 것이 상당한 도움이 되었다고 평가하였다. 이것은 CYS-Net 사업에서 나타나는 매우 특이한 현상이라고 할 수 있다. 사실 자기성장의 기회를 가진다는 것은 상담자 개인에게는 별도의 업무가 발생하는 부분일 수도 있다. 사례에 대해 상담개입을 한 후 이를 정리하여 수퍼비전을 받는다면, 새로운 위기현상을 다루기 위해 개입전략을 학습한다면, 특정 주제에 대해 학습을 하는 등의 행위는 시간과 노력을 투자해야 하는 것이기 때문이다. 그런데 직원들은 어떤 휴식이나 휴가보다도 전문성 향상 기회를 제공하는데서 혼란과 소진을 극복한 것으로 나타나고 있다. 따라서 CYS-Net을 새로 시작하거나, 현재 CYS-Net

을 제 궤도에 올려놓지 못하고 있는 센터 관리자 교육에서 이런 점들을 유념할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

한편, 관리자들은 다양한 전략을 구사하면서 뜻하지 않게 도움을 제공하는 주변 환경에도 매우 민감한 것으로 나타났다. 이는 연구에서 중재적 조건으로 범주화되었는데, 유관기관의 협력이나 공무원의 협조적 태도, 센터 출신의 지역 내 인사들을 활용하는 것에 매우 기민한 태도를 보였다. 신규 사업으로 CYS-Net을 추진하는 청소년상담지원센터 관리자들이 꼭 관심을 기울여야 하는 대목이다. 그냥 지나쳐갈만한 주변의 사건이나 인물들을 자원으로 인식하고 발굴함으로써 문제를 해결하고 어려움을 극복하는 계기로 삼는 것은 중요한 관리자의 역량이라고 볼 수 있기 때문이다.

본 연구를 통해서 얻어진 결과들은 ‘CYS-Net 정착기준’으로 제시되었고, 정착과정을 분석한 결과를 토대로 CYS-Net 정착에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석, ‘Story line: CYS-Net 정착이야기’, ‘CYS-Net 정착을 위한 지침: CYS-Net 정착 따라하기’, 등의 자료로 재구성하여 제시하였다.

## 나. 정착에 영향을 미친 주요 요인들에 대한 논의

다양한 유형의 요인들이 청소년상담지원센터에 CYS-Net이 정착하는데 영향을 미쳤다. 본 연구를 통해 나타난 CYS-Net에 영향을 미치는 요인들은 2가지 국면으로 정리할 수 있다. 첫째는 CYS-Net에 도움이 되는 요인과 방해가 되는 요인이다. 둘째는 CYS-Net ‘운영 수준’에 영향을 미치는 요인과 센터 내 CYS-Net ‘정착 수준’에 영향을 미치는 요인이다. CYS-Net 운영 수준과 CYS-Net 정착 수준을 구별한 것은 비록 CYS-Net이 정착되지 않았다 하더라도 CYS-Net이 운영되고 있는 많은 센터들이 있음을 고려한 것이며, 동시에 CYS-Net 정착까지는 아니지만 정착 전 상태, 즉 운영하는 정도에 영향을 미치는 요인들이 있음을 발견했기 때문이다. 이 2가지 국면을 조합하여 4사분면으로 나누고 해당 요인들을 배치하면 아래 그림과 같다.

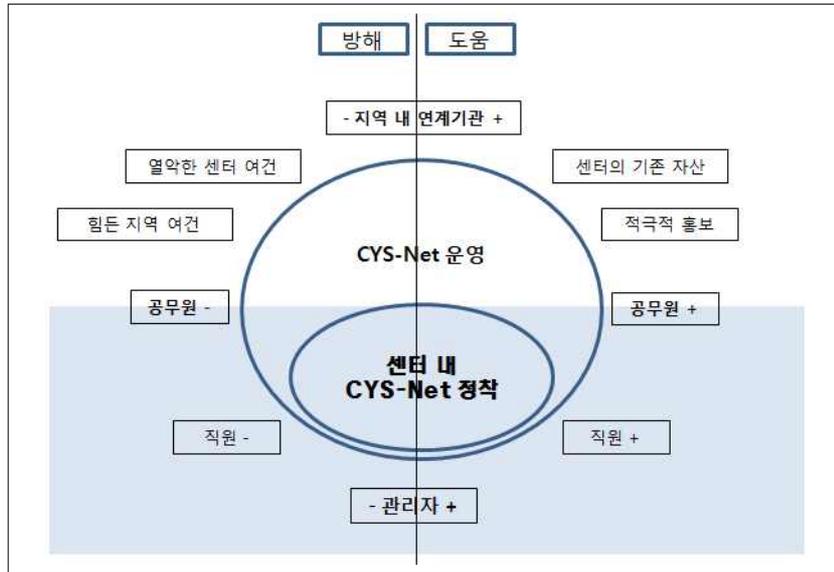


그림 19. CYS-Net 정착에 영향을 미친 주요 요인들

1) CYS-Net 운영에 영향을 미치는 요인

CYS-Net 운영에 영향을 미치는 요인에는 지역 내 연계기관, 센터의 여건과 자산, 힘든 지역 여건, 적극적 홍보 등이 있는 것으로 나타났다. 이를 운영에 방해가 되는 요인과 도움이 되는 요인으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

가) CYS-Net 운영에 방해가 되는 요인

CYS-Net 운영에 방해가 되는 요인에는 ‘지역 내 연계기관’, ‘열악한 센터 여건’, ‘힘든 지역 여건’, ‘공무원’ 등이 포함되었다. 이 중 ‘지역 내 연계기관’과 ‘공무원’은 당초에 방해가 되는 요인으로 작용하였으나, 청소년상담지원센터 관리자의 작용/상호작용 노력에 의해 도움이 되는 요인으로 변화하는 모습을 보여주었다. 물론 작용/상호작용 노력에도 불구하고 여전히 방해가 되는 요인으로 작용하고 있는 경우도 있었으나, 이미 상담지원센터 관리자의 주관적 판단으로는 그다지 심각한 방해요인으로 인식되지 않았다. 이는 관리자의 역량이 그만큼 강화되었기 때문인 것으로 보인다. ‘열악한 센터 여건’과 ‘힘든 지역 여건’은 CYS-Net이 ‘정착’하는 데까지 영향을 미친 것으로 보이지는 않는다. 다만 CYS-Net 운영 초기에 실무자들을 힘들게 함으로써 심리적 소진

을 경험하게 하는 요인으로 작용하는 것으로 보인다.

#### 나) CYS-Net 운영에 도움이 되는 요인

CYS-Net 운영에 도움이 되는 요인에는 ‘지역 내 연계기관’, ‘공무원’, ‘센터의 기존 자산’, ‘적극적 홍보’ 등이 포함된다. 이 중 ‘센터의 기존 자산’, ‘적극적 홍보’는 처음부터 도움을 주는 요인으로 작용하여 정착에 이르기까지 그 속성이 유지되는 것으로 나타났다. 반면 ‘지역 내 연계기관’과 ‘공무원’은 앞에서 설명한 것처럼 방해와 도움이라는 두 가지 속성을 가지고 있었다. 즉, 초기에는 방해가 되는 요인으로 작용하였으나, 작용/상호작용 노력을 통해 도움이 되는 쪽으로 변화한 것으로 나타났다. 이 과정에는 ‘센터의 기존 자산’도 관련이 있었는데 과거 센터 직원이었거나, 센터와 좋은 관계를 유지하고 있었거나, 센터로부터 교육이나 훈련, 도움 등을 받은 바 있는 전문가들이 지역 내 기관에 소속되어 CYS-Net에 긍정적인 영향을 미치는 경우가 있었다. 이 부분은 청소년상담지원센터 관리자들이 주목해야 하는 측면이라고 할 수 있다. 지역 내 많은 사람들이 어떤 형태로든 센터와 관계를 맺게 된다. 이를 그냥 지나칠 수도 있지만 한 사람 한 사람이 센터의 자산이 될 수 있다는 안목을 가지고 관계를 형성해 나가는 것이 매우 중요하다고 볼 수 있다.

센터의 기존 자산이나 지역 내 연계기관의 긍정적 영향에는 ‘적극적 홍보’도 관계가 있었다. 본 연구에 의하면 청소년상담지원센터에서는 CYS-Net에 대해 다양한 방식으로 홍보를 전개하고 있었다. 적극적 홍보는 본 연구의 패러다임 모형에서 작용/상호작용 전략의 하나로 범주화되었지만 CYS-Net 운영의 측면에서는 하나의 요인으로 작용하고 있다고 볼 수 있다.

## 2) 센터 내 CYS-Net 정착에 영향을 미친 요인들

정착에 영향을 미친 요인들은 도움요인이나 방해요인으로 분류하지 않고 각각의 요인들을 설명하고자 한다. 이것은 여기서 기술된 요인들이 도움과 방해라는 양면성을 지니고 있기 때문이다.

### 가) 공무원

CYS-Net이 센터 내에 정착하도록 영향을 미친 요인들로는 ‘공무원’, ‘직원’, ‘관리자’ 등이 있는 것으로 나타났다. 이 가운데 ‘공무원’은 방해가 되면서 동시에 도움이 되는 요인으로 작용하였다. 본 연구를 통해 이미 밝힌 바와 같이 지방자치단체 공무원들은 CYS-Net 운영의 성패 뿐 아니라 CYS-Net 정착유무에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경우에 따라 공무원들은 CYS-Net 사업 초기부터 정착에 이르기까지 줄곧 방해가 되거나 도움이 되는 속성을 보이거나, 초기에는 방해가 되었지만 시간이 지남에 따라 도움이 되는 속성을 보이는 것으로 나타났는데, 이 과정에서 청소년상담지원센터 관리자는 다양한 작용/상호작용 전략을 구사하였다. 즉, ‘담당주사와 벤치마킹을 함께 다녀오기’, ‘시담당 주사와 사업계획서를 같이 작성하기’, ‘시 공무원과 이야기코드를 맞추기 위해 회식자리에 참여하기’, ‘시 공무원을 운영협의회 위원으로 넣어서 위험상황에서 주민센터, 시청, 경찰서 등 여러 기관의 도움 받기’, ‘시의원들을 운영위원회에 포함시키기’ 등을 활용하여 공무원들이 CYS-Net이 센터 내에 정착하는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 하였다.

#### 나) 관리자 및 직원

관리자와 직원은 CYS-Net 정착에 영향을 미치는 결정적 요인으로 보이는데, 두 요인 모두 도움과 방해라는 양면성을 지니고 있었다.

관리자의 경우 상근소장인 경우와 비상근 소장인 경우가 판이하게 달랐다. 비상근의 경우 CYS-Net 정착에 그다지 관심을 보이지 않고, 시간이 흘러도 여전히 무관심하거나 책임을 전가하는 경향이 있어 중간관리자나 센터 직원들의 소진과 이직을 부추기는 요인이 되었다. 이 때문에 CYS-Net 운영지침에서는 청소년상담지원센터 소장을 상근으로 배치하도록 명시하고 있다(여성가족부, 2011). 상근소장의 경우 CYS-Net 사업을 제외하고는 도움이 되는 요인으로 작용하고 있었다. 특히 CYS-Net 운영과 정착을 위해 활용되는 작용/상호작용 전략의 큰 흐름이 관리자에 의해 주도됨을 발견할 수 있었다. 이는 CYS-Net 정착에 센터 소장이 절대적 영향을 미친다는 것을 의미한다.

CYS-Net 정착에 도움이 되는 영향을 미치는 관리자는 센터 직원들이 경험하는 ‘정체성 논란’이라는 중심현상을 해결하기 위하여 ‘의견 조율 노력’을 활용하였고, ‘업무과중’과 ‘소진 및 이탈’이라는 중심현상을 해결하기 위하여 ‘직원 근무여건을 개선’하고 ‘직원의 성장을 지원’하였으며, ‘업무효율성을 높이기 위한’ 다양한 전략들을 구사하였다.

직원들은 CYS-Net을 실제로 가동시키는 주체다. 따라서 관리자 못지않게 CYS-Net에 영향을 미치고 있었다. 다만 관리자에 비해 권한과 의무가 적었기 때문에 그 영향의 크기는 상대적으로 작았다고 할 수 있다. 직원들은 CYS-Net 업무에 대해 정체성 혼란을 경험하고, 과중한 업무로 소진되면서 이직을 선택하는 경우가 있었다. 이는 CYS-Net 정착에 치명적인 실패요인으로 작용할 여지가 큰 부분이었다. 그러나 직원들은 관리자와 적극적으로 논의하고 자신의 역할을 재정립함으로써 소진을 예방하기 위한 노력을 전개하였고, 자신의 역량을 키우기 위해 노력함으로써 CYS-Net을 센터에 정착시키는 주도적인 역할을 수행했다고 할 수 있다. 이러한 직원들의 노력으로 '센터 내 긍정적 풍토'가 형성되어 CYS-Net 정착에 가속도가 붙었고, 지역 내 유관기관과 청소년들로부터 인정받음으로써 CYS-Net이 지역사회에까지 정착할 수 있는 토대가 마련되고 있는 것으로 보인다.

## 2. 결론

### 가. 요약

#### 1) CYS-Net 정착 기준에 대한 델파이 연구

지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net)는 청소년상담의 한 방법으로 사용되고 있다. 한국청소년상담원에 의하면 CYS-Net은 2006년 시범운영 이후 지속적으로 확대되어 2011년 현재 166개 지역 청소년상담지원센터에서 실시되고 있다. 정부와 청소년상담 전문가들은 CYS-Net을 센터와 지역사회에 유기적 시스템으로 정착시키는 일에 관심을 가지고 있다. 이런 배경을 토대로 본 연구는 CYS-Net이 센터에 정착되었는지를 평가할 수 있는 기준들

이 무엇인지를 알아보기 위하여 수행하였다.

이 연구주제는 탐색의 성격이 강하기 때문에 CYS-Net 정착기준이 무엇인지 CYS-Net 정책가와 현장실무자들로 구성된 전문가들이 합의에 의해 결정해 나가는 델파이 방법을 적용하였다. 델파이 전문가 패널에는 정책전문가 4명, 대학교수 8명, 현장상담전문가 12명 등 24명을 선정하였으며 총 3회에 걸쳐 설문조사를 실시하였다.

연구결과 10개의 정착기준이 가장 중요한 기준으로 분석되었으며 그것은 다음과 같다. ① 상담지원센터 내 CYS-Net을 전담하는 부서가 정해져 있다. ② 위기청소년 관련 사안에 대해 기관 간 One-stop 지원서비스 체계가 구축되어 있다. ③ 선발기준에 부합하는 CYS-Net 전담인력이 배치되어 있다. ④ 지역에서 위기상황이 발생했을 때, 상담지원센터가 허브역할을 한다. ⑤ 학교, 경찰서, 보호관찰소, 쉼터 등 지역 내 다양한 청소년기관에서 사례를 의뢰해온다. ⑥ 지방자치단체, 시의회 등의 업무보고 시, CYS-Net사업이 해당부서의 주요사업으로 다루어진다. ⑦ 지역사회 내에서 위기청소년 전문기관으로 인정받는다. ⑧ 지역 교육청 장학사, 청소년쉼터 직원, 경찰서 여성 청소년계 직원, 수련관 직원, 청소년 관련기관·단체 직원들이 CYS-Net에 대해 잘 알고 있다. ⑨ CYS-Net 전담인력이 CYS-Net 업무에만 집중할 수 있도록 업무분장이 되어 있다. ⑩ 총리훈령에서 제시하는 필수연계 기관이 연계 구축되어 있다.

이상 10개 정착기준의 적합성과 실현가능성을 평가하였으며, 교수 및 정책관리자 집단과 현장전문가 집단 간 평가 결과 유의한 차이는 없었다.

## 2) CYS-Net 정착과정 연구

이 연구의 목적은 지역 청소년상담지원센터에서 CYS-Net이 어떠한 과정과 요인들의 영향을 받아 정착해 가는지에 대한 모형을 구성하는 것이다. 이 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 연구1의 결과에서 얻어진 정착기준에 부합하는 시도 및 시군구센터 현장전문가를 대상으로 면접을 실시한 후 인터뷰 내용을 근거이론 접근방법에서 사용하는 패러다임 범주분석 모형으로 분석하여 'CYS-Net 정착과정 모형'을 구성하였다.

연구 대상센터 및 연구 대상자는 다음의 절차에 의해 선정하였다. CYS-Net 정착기준을 16개 시·도 청소년상담지원센터에 보내 기준에 부합하는 시군구센터를 추천받았다. 총 20개소가 추천되었는데 CYS-Net을 3년 이상 운영한 경험, 2010년도 CYS-Net 평가결과, 지역 편중여부를 고려하여 자문을 거쳐 3개 센터를 선정하였다. 시도센터의 경우 CYS-Net

정착기준, CYS-Net을 3년 이상 운영한 경험, CYS-Net 평가결과 및 지역편중여부를 고려하여 자문을 거쳐 3개 센터를 선정하였다. 연구대상센터로 선정된 6개 센터에서 본 연구의 조건을 충족시키는 연구대상자 2명씩 총 12명을 선정하였다. 12명에 대해 심층면접을 실시하고 면접자료를 풀어 축어록을 작성한 뒤 정착과정을 분석하기 위하여 연구자들은 '개념(concept)분석 → 하위범주(subcategory)분석 → 범주(category)분석 → 패러다임분석(paradigm analysis)'의 과정을 진행하였다. 연구자들은 축어록을 한 줄 한 줄 읽어가면서 주요 단어와 구, 문장에 밑줄을 긋고 유사한 단어와 구, 문장과의 동질성과 차이를 구분하면서 개념화하는 작업을 실시하였다. 이러한 개방코딩과정에서 개념을 분류할 때 평가 및 컨설팅을 통해 정리해둔 자료를 참고자료로 활용하였다. 개방코딩을 실시한 후 개념들을 다시 범주화하는 축코딩을 실시하고, 하위범주 및 범주분석을 실시하여 총 388개의 개념과 77개의 하위범주, 24개의 범주를 도출하였다.

분석된 하위범주와 범주를 토대로 패러다임 모형을 구성하였는데, 중심현상은 인과적 조건인 'CYS-Net 시작'으로 인하여 '정체성 논란', '업무과중', '책임전가되는 CYS-Net', '관리자의 역할곤란'으로 범주화되었다. 중심현상을 더 가속시킨 것들에는 '무심한 기관들', '힘든 지역 여건', '열악한 센터 여건', '준비되지 않은 직원들'로 범주화되었고, 중심현상을 극복하고 작용/상호작용을 더 활성화시키는데 기여한 것들에는 '도움이 되는 지역 내 기관들', '센터의 기존 자산', '센터 내 긍정적 풍토', '한시름 놓게 해준 상황', '상급기관의 지원' 등으로 범주화 되었다. CYS-Net을 정착 시킨 센터 관리자 등은 중심현상을 극복하기 위하여 '의견 조율 노력', '직원 근무여건 개선', '직원의 성장 지원', '연계기관 관리', '적극적 홍보노력', '업무효율성 높이기'를 작용/상호작용 전략으로 구사하였다. 결과적으로 CYS-Net 적용에서 비롯된 어려움을 극복하고 '직원의 역량이 커지고', '지역에서 인정받게 되었으며', 'CYS-Net이 센터에 자리매김' 즉 센터에 정착하게 된 것으로 드러났다.

#### 나. 연구의 의의 및 제한점

본 연구는 국가의 위기청소년지원 정책 사업인 CYS-Net이 청소년상담지원센터에 정착해 간 과정을 분석하고 그 결과를 정책 입안자들과 정책 실행자들에게 제시했다는 데 의의가

있다. CYS-Net은 현재 정부의 제4차 청소년정책 기본계획의 4대 정책분야 중 하나로 지정되어 있다(여성가족부, 2010). 이에 따라 예산이 매년 증액되고 있고, 위기청소년 지원 실적이 매년 증가추세를 보이고 있으며, 문제해결 비율 역시 매년 향상되고 있다. 또한 CYS-Net은 청소년을 위한 서비스전달체제로 자리매김해가고 있으며, 여성가족부에서는 2013년 까지 전국 232개 지방자치단체에서 CYS-Net 사업을 전개할 계획을 가지고 있다(여성가족부, 2011). 그러나 지금까지 CYS-Net이 CYS-Net을 수행하는 전문가의 관점에서 어떻게 받아들여지고 기관에 정착해가는 지에 대한 관심은 부족했다고 볼 수 있다. 본 연구는 이러한 점에서 CYS-Net이 사업을 추진하고 이는 현장전문가들에게 어떻게 수용되는지를 밝히기 위해 진행되었는데, 연구 결과를 토대로 몇 가지 정책제언을 하고자 한다.

첫째, CYS-Net 운영과 정착을 위해 여성가족부에서 지방자치단체 CYS-Net 사업담당 공무원에 대한 정례교육을 실시하는 것이 필요하다.

정착과정을 분석하고 정착에 영향을 미치는 요인을 탐색한 결과 지방자치단체 담당공무원의 영향이 매우 크다는 것을 알 수 있었다. 담당 공무원이 CYS-Net을 이해하고 업무를 추진하는 경우에는 지역의 다양한 연계기관들의 협조를 얻거나 사업 추진에 적합하게 사업비를 확보하고, 위기청소년 지원 사업을 추진하는 청소년상담센터 실무자들의 애로사항을 해결하기 위한 방안 모색에 참여하는 등의 긍정적 활동을 하였다. 그러나 이해가 부족할 경우 책임만 전가시키고, 위기청소년 지원보다는 장부관리 등의 부차적인 업무에만 집중해서 직원들의 발목을 잡는 일이 발생하였다. 그리고 지역 연계 기관과의 공조에 도움을 주지 않을 뿐만 아니라 CYS-Net 운영 기관에 대해 지침이나 규정을 위반하기도 하였다.

CYS-Net을 추진하는 청소년상담지원센터 관리자는 지자체 담당공무원에게 업무를 인지시키고, CYS-Net을 성공적으로 운영하고 정착시키기 위해 논의와 설득을 거듭하는 전략을 구사하였으나, 여성가족부나 한국청소년상담원에서 지도, 컨설팅, 그리고 평가를 통해 공무원에게 영향을 주었을 때 훨씬 더 효과가 있었음을 중재적 조건으로 제시하고 있다. 현재 여성가족부에서는 청소년 사업 담당 공무원에 대한 교육을 연말에 1회에 걸쳐 '이들 해 주요 사업에 대한 오리엔테이션 정도' 로 진행되고 있으나 그것만으로는 부족하다. 따라서 중요한 청소년정책 사업을 전국적으로 확산하고 이를 내실 있게 관리하기 위해서는 무엇보다 담당 공무원에 대한 정례교육을 실시하는 것이 필요하다. 지자체 담당공무원의 잦은 보직이동을 고려할 때 반기에 1회 정도로 교육을 의무화하여 새로 업무를 맡은 사람

이 1년에 1회 정도는 반드시 교육을 이수하도록 하는 방안을 마련해야 한다. 최근 널리 활용되고 있는 이러닝 연수도 대안일 수 있으나, 형식적인 이러닝보다는 면 대면으로 대화가 가능한 교육을 제안한다.

둘째, 첫 번째 제안보다 더 이상적인 것은 여성가족부에서 청소년전담 공무원 제도를 시행하는 것이다. 청소년기본법 22조에 명시한 청소년육성전담공무원을 배치하게 된다면 이러한 문제는 해결될 수 있을 것이다.

셋째, 여성가족부에서 ‘CYS-Net 운영지침’ 과 ‘평가’ 에 청소년상담지원센터 전문가 상근소장 배치 의무화, CYS-Net에 대응한 지방 청소년 상담사업비 확보, 청소년상담지원센터 직원 확보 등에 대한 내용을 강화하여야 한다.

CYS-Net 운영과 정착에 공무원 못지 않게 많은 영향을 미치는 것이 관리자다. 특히 관리자의 상근/비상근 여부는 CYS-Net 사업이 제 기능을 하는데 매우 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 비상근 관리자의 경우 출근이 일정하지 않아 대외협력이나 중요한 의사결정에 부정적인 영향을 미친다. 사업 하나 하나 결재를 득하여 진행하여야 하는 현실을 고려해 볼 때 일주일에 하루나 이틀 또는 오전/오후 정도 사무실에 찾아오는 관리자에게 CYS-Net 을 맡길 수는 없다.

운영협의회, 실행위원회, 1388청소년지원단, 사례관정위원회 등은 CYS-Net의 중요한 조직이다. 비록 하부조직은 아니지만 CYS-Net이 지역에서 기능을 하도록 하는데 필수적인 연계조직이라 할 수 있다. 이런 조직들과 긴밀하게 소통하면서 업무를 추진하기 위해서는 청소년문제와 문제개입에 대한 전문적 지식과 경험이 갖추어진 상근소장이 필요하다.

이와 더불어 지방청소년상담 사업비와 인력을 확보하도록 지침을 강화할 필요가 있다. 비록 지방 청소년상담지원센터 운영이 지방자치단체에 위임된 사항이라는 점에서 중앙부처에서 영향력을 미치는데 한계는 있으나 자칫 CYS-Net 예산과 인력이 지자체 임의로 재배치되어 CYS-Net 사업이 제 궤도에 오르는데 방해가 될 수 있기 때문에 한계에도 불구하고 적극적인 조치가 필요하다고 보인다.

넷째, 여성가족부와 한국청소년상담원에서는 CYS-Net 연계기관들의 역할과 기능을 명료

화하고 표준화하여 그 결과를 법령과 지침에 반영하는 노력을 해야 한다.

CYS-Net 운영 및 정착과정에서 현장 실무자가 어려움을 경험하도록 했던 큰 요인 중 하나가 지역 내 연계기관이었다. 특히 경찰서, 교육청 등 공공기관들의 이해부족도 큰 문제로 작용하였다. 현재 총리훈령으로 필수연계기관이 지정되어 있기는 하나 역할이 대부분 청소년상담지원센터에 사례를 제공하는 수준으로 명시화되어 있고, 훈령의 효력도 2011년 12월까지이므로 이에 대한 보강과 대책이 필요하다. 청소년복지지원법 개정안에 지역사회 청소년통합지원체계가 포함되어 있기는 하나 연계기관의 역할이 명료화되어 있지 않다.

이런 현실은 본 연구 결과에도 나타나고 있는데 지역 내 유관기관들이 CYS-Net으로 사례만 의뢰한 채 나 몰라라 하거나, 업무를 몽땅 떠넘기고 책임을 전가시키는 등의 형태로 나타나고 있었다. CYS-Net은 청소년상담지원센터의 단위 사업이 아니라, 정부와 지방자치단체에서 추진하는 청소년 정책사업이라는 점에서 법과 제도로 이를 정비하지 않으면 정부와 지자체 역시도 CYS-Net 업무를 청소년상담지원센터에 맡겨만 놓고 나 몰라라 하거나 책임만 전가시키는 셈이 되어버리고 만다. 그렇게 되면 정부와 지자체, 한국청소년상담원은 중재적 조건이 아니라 어려움을 가중시키는 맥락으로 분류된다는 것을 기억해야 한다. 따라서 CYS-Net 연계기관들의 역할과 기능을 명료화하고 표준화하여 그 결과를 법령과 지침에 반영함으로써 CYS-Net을 통한 연계지원이 지역의 중요한 위기개입 전략이 되도록 해야 할 것이다.

다섯째, CYS-Net 사업을 총괄 지원하는 한국청소년상담원에서는 청소년상담지원센터 관리자에게 필요한 역량을 분석하고, 연구결과를 토대로 체계적인 교육을 제공함으로써 기관장 및 중간관리자의 센터 운영 역량을 키울 수 있도록 지원해야 한다.

CYS-Net은 외부 환경보다는 공무원, 관리자, 직원과 같이 관련된 인적 자원에 의해 더 큰 영향을 받는 것으로 나타나고 있다. 한국청소년상담원은 지역 청소년상담지원센터에 대한 지도·지원 업무를 위임받고 있다(청소년기본법 제 42조). 이에 따라 현재 지역센터에 대한 직무연수를 다양하게 개최하고 있다. 그런데 대부분의 연수가 개입전략과 기법, 청소년에게 나타나는 주요 문제 유형에 대한 이해에 집중되고 있다. 당연히 필요한 연수이기는 하나, 관리자에 대한 역량강화교육도 보다 강화될 필요가 있다.

전문가 상근소장을 배치하고, 전문가인 중간관리자를 배치하더라도, 관리의 역량에 대한 보강교육도 필요하다. 현재 청소년상담지원센터에 근무하는 관리자들은 기관장과 중간관리자를 포함하여 450여명에 이르고 있다. 그런데 이들 관리자들에 대한 체계적인 직무교육은 이루어지지 않고 있다. 본 연구에서도 CYS-Net을 시작하면서 어려움을 경험하게 된 요인 중 하나가 ‘준비되지 않은 중간관리자’였다. 이것은 중간관리자의 상담역량이나 위기개입역량이 준비되지 않았음을 의미하는 것이 아니었다. 조직 내에서 중간관리자의 역할과 기능에 대해 교육받지 못해 우왕좌왕하고 의사결정과 업무분장에 혼선을 빚으면서 난이도가 있는 업무에 대한 기피와 책임전가 등으로 혼란을 경험했던 것을 의미했다. 따라서 한국청소년상담원에서는 관리자에 대한 교육을 마련하여 제공하는 것이 필요하다. 관리자에 대한 교육을 실시하기 위해서는 청소년상담지원센터 관리자에게 요구되는 ‘기본역량’이 무엇인지에 대한 분석부터 이루어져야 할 것이다. 기본역량이 분석되면 관리자가 갖추어야 하는 역량을 범주화하여 이에 적합한 교육이 제공될 수 있을 것이라고 본다. 본 연구의 결과들은 기본역량분석과 제공되어야 할 교육의 내용을 선정할 때 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

이 외에도 시도 청소년상담지원센터와 시군구 청소년상담지원센터의 역할과 기능이 분석될 수 있지만, 정책 제언이라는 점에서 이에 대한 내용은 생략하고자 한다. 다만 본 연구를 통해 도출된 10가지 정착기준을 토대로 CYS-Net 사업 기획 당시 운영 성과를 평가하고자 하는 안목을 가질 필요가 있고, 부록으로 제시된 스토리 라인과 운영지침, 그리고 결론에서 제시한 요인들을 참고하여 CYS-Net을 통한 청소년 상담 및 지원사업이 제 제도에 오르도록 해야 할 것이다.

본 연구는 CYS-Net 정착이라는 주제로 진행되었다. 연구주제가 다소 광범위하다는 점에서 몇 가지 제한점을 가지고 있다. 이 제한점에 대해서는 이미 서론과 연구방법에서 언급한 바 있다.

첫째, 본 연구는 CYS-Net이 청소년상담지원센터에 정착했는지에 초점을 두고 진행하였다. CYS-Net은 지역사회를 기반으로 하는 청소년 지원 사업이기 때문에 지역사회 내 정착이라는 큰 틀에서 분석해야 함에도 불구하고 CYS-Net 운영이 4-5년에 지나지 않아 지역사회에 미치는 영향을 분석 한다는 것이 가능하지 않다고 판단하여 지역 청소년상담지원센터에 정착하는 것에 국한하였다. 지역사회에 정착했는지의 여부를 평가할 수 있는 기준 마련과 정착과정에 대한 연구는 향후 진행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 도출된 CYS-Net 정착 평가 기준은 계량화되기 보다는 전문가의 임상적 판단이 요구되는 수준의 항목들로 구성되었다. 이것은 델파이 패널들이 계량화 가능한 지표보다 오히려 전문가의 임상적 판단을 요구하는 항목들을 선택한데서 기인한 것이다. 이 때문에 이 지표들을 객관적 평가에 활용하는 데는 한계가 있을 것으로 판단된다. 현재 도출된 평가기준이 청소년상담지원센터 관리자들이 활용하기에 유용하다 하더라도 향후 양적 표현이 가능한 형태로 평가 기준에 대한 타당화 연구가 진행되어 모든 센터를 대상으로 누구든지 사용할 수 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 CYS-Net 정착과정을 분석할 때 ‘정착되었다고 평가된 센터들’ 만을 대상으로 하였다. CYS-Net에 정착에 성공하지 못한 센터들은 연구대상으로 하지 않았다. 이것은 연구 분석 방법으로 선택한 근거이론이 지향하는 바이기도 하다. 또한 성공과 실패 사례를 동시에 각각 진행하기 어려운 연구 현실이 반영된 것이기도 하다. 향후 본 연구 대상 센터와 비슷한 시기에 시작하였지만 정착에까지 도달하지는 못했다고 평가되는 센터들을 대상으로 같은 방법으로 연구를 진행하여 두 연구를 비교한다면 더 많은 정보들을 얻을 수 있을 것으로 사료된다.

## 참고문헌

- 강석영, 김동민, 하창순(2009). 전국 청소년 위기상황 실태조사. 한국청소년상담원.
- 고용노동부(2010). 고용노동백서. 고용노동부.
- 교육과학기술부(2010). 교육복지투자우선지역 지원사업 매뉴얼. 교육과학기술부.
- 교육과학기술부(2011). 교육과학기술부 2011년 주요 업무계획. 교육과학기술부.
- 구본용(2005). 위기(가능) 청소년 지원모델 개발연구. 국가청소년위원회.
- 구본용, 금명자, 김동일, 김동민, 남상인, 안현의, 주영아, 한동우(2005). 위기(가능)청소년 지원모델 개발연구. 청소년위원회.
- 구본용(2006). 위기(가능)청소년 지원모델 개발연구. 지역사회 위기청소년 사회안전망 구축을 위한 토론회. 국가청소년위원회.
- 국가청소년위원회(2006a). 청소년상담센터 운영지침. 국가청소년위원회.
- 국가청소년위원회(2006b). 지역사회 위기청소년 사회안전망 구축을 위한 토론회. 국가청소년위원회.
- 국가청소년위원회(2006c). 위기청소년을 위한 지역사회안전망의 현재와 미래. 국가청소년위원회.
- 국가청소년위원회(2007). 2007년도 시·도 및 시·군·구 청소년상담지원센터 운영지침. 국가청소년위원회.
- 국가청소년위원회(2008). 2008년도 시·도 및 시·군·구 청소년상담지원센터 운영지침. 국가청소년위원회.
- 국립국어원(2010). 표준국어대사전. 서울: 국립국어원
- 국무총리훈령 제545호(2009). '지역사회청소년통합지원체계 구성 및 운영에 관한 규정.' [시행 2009.11.27]
- 김경준, 최인해, 김향초, 주재현, 윤혜순, 김문섭(2005). 외국의 청소년복지정책. 한국청소년개발원.
- 김동일, 김은향, 이주영, 김태성(2010). 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영 성과 평가 시스템 연구. 여성가족부.
- 김동일, 양미진, 정여주, 김태성, 허은, 방나미(2008). 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 효과성 연구. 보건복지가족부.
- 김두현(2006). 지역사회 위기청소년 통합지원정책의 현황과 과제. 2006 CYS-Net 정책심포

- 지업 위기청소년을 위한 지역사회안전망의 현재와 미래 - 네트워킹의 지역화를 중심으로. 한국청소년상담원.
- 김정원, 김정애, 김가영(2009). **교육복지투자우선지역 지원사업 연수 프로그램: 학교장용**. 한국교육개발원.
- 김정원, 이은미, 서덕희, 김정애, 박인심, 이경아, 양병찬, 김병욱, 이석주(2008). **교육복지사업 발전방안 연구**. 한국교육개발원.
- 김지연, 김성언(2009). **비행청소년 멘토링 운영을 위한 다기관 협력체제 구축방안 연구**. 한국청소년정책연구원.
- 김향초(2002). **미국 가출청소년 프로그램 이해**. 청소년보호위원회.
- 노성덕, 김태성, 채중민(2010). **지역사회청소년통합지원체계 3판**. 한국청소년상담원
- 노성덕, 류은수, 채중민, 이승희(2010). **위기개입 4판**. 한국청소년상담원
- 대한민국 정부(2008). **이명박 정부 100대 국정과제**.
- 류방관, 허준, 김수영, 최윤정(2007). **외국의 교육안정망 사례-스웨덴·독일·영국·일본·미국**. 한국교육개발원.
- 배주미, 정익중, 김범구, 김영화(2010). **취약청소년 자립지원 모형개발**. 한국청소년상담원
- 백혜정, 방은영(2009). **청소년 가출 현황과 문제점 및 대책 연구**. 한국청소년정책연구원
- 보건복지가족부(2008). **2008년도 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영지침**. 보건복지가족부.
- 보건복지가족부(2009). **2009년 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영지침**. 보건복지가족부.
- 보건복지가족부(2010). **2010년 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영지침**. 보건복지가족부.
- 보건복지부(2010). **2011년 보건복지부 업무계획**. 보건복지부.
- 보건복지부(2011). **2011년도 드림스타트 사업안내**. 보건복지부.
- 서정원, 권해수(2010). **취약계층 청소년의 실질적인 자립을 위한 정책방안 연구: 학업중단 청소년의 취업자립을 중심으로**. 한국청소년정책연구원.
- 성태제(2007). **알기 쉬운 통계분석**. 학지사.
- 아동복지법 제 4조(2010). **‘책임’** [시행 2010. 9.27]
- 여성가족부(2011). **2011년 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영지침**. 여성가족부.
- 염미연(2005). **청소년위원회의 출범과 위기청소년 안전망 구축정책**. 위기청소년 지역사회

- 안전망 구축 : 국제적 동향 및 정책 과제, 98-104. 청소년위원회.
- 우정자(2003). 선진각국의 청소년 보호체계 사례조사. 국가청소년위원회.
- 우정자(2004). 청소년 보호서비스 전달체계 구성을 위한 이론적 틀에 관한 연구. 한국청소년 연구 15(1), 한국청소년개발원.
- 윤철경, 김성경, 김현주, 박병식, 이봉주, 장해영(2005). 청소년 보호정책 실태와 발전방안. 한국청소년개발원.
- 윤철경, 이해연, 서정아, 윤경원, 김영한, 백혜정, 이봉주, 양미진(2005). 위기청소년 지원 시설과 지원정책 현황 및 사회안전망 구축을 위한 정책방안 연구. 청소년위원회.
- 윤철경, 정희욱(2001). 유럽각국의 청소년 정책. 한국청소년개발원.
- 윤철경, 조홍식, 김향초, 이규미, 우정자, 윤진선(2006). 위기청소년 지역사회 안전망 실태와 발전방안. 한국청소년개발원.
- 이순례(2006). 외국의 청소년비행 대응정책 동향. 법무부, 18호, pp165~188.
- 이종성(2001). 델파이 방법. 서울: 교육과학사.
- 이창호(2006). 위기청소년 사회안전망 구축운영의 기본방향. 지역사회 위기청소년 사회 안전망 구축을 위한 토론회. 국가청소년위원회.
- 이창호, 김동일, 노성덕, 최수미, 김상수(2007) CYS-Net 효과성 평가 연구. 한국청소년상담원
- 이창호, 김영란, 김택호, 박재연, 유순덕, 은혁기, 정찬석, 천성문(2005) 위기청소년통합 지원체제 구축방안 연구. 국가청소년위원회
- 이창호, 김택호, 정찬석, 박재연(2005). 특별지원청소년 지원방안 연구. 한국청소년상담원.
- 이춘화, 윤옥경, 진혜전, 황의갑, 심지혜(2010). 위기아동·청소년 긴급구호 체계 개편 및 안전모니터링 구축방안 연구. 한국청소년정책연구원.
- 이혜연, 이용교, 이향란(2010). 위기가정 아동·청소년의 문제와 복지지원방안 연구 -빈곤한 한부모가정·조손가정의 아동·청소년을 중심으로-. 한국청소년정책연구원.
- 전라북도교육청(2010). 2010년 Wee 프로젝트 추진계획. 전라북도 교육청.
- 전연진, 김호정(2009). 드립스타트 운영매뉴얼. 한국청소년상담원.
- 정해숙, 문유경, 박성정, 이명선, 김승연(2010). 지역사회청소년통합지원체제 운영에 대한 성별 영향평가. 여성가족부.
- 청소년위원회(2005). 위기청소년 지역사회 안전망 구축: 국제적 동향 및 정책 과제. 청소년위원회.

- 초·중등교육법 시행령 54조(2010). '학습부진아 등에 대한 교육.' [시행 2011. 3.18]
- 초·중등교육법 제28조 '학습부진아 등에 대한 교육.' [시행 2008. 6.22]
- 최동선, 이상준(2009). **학교중단 청소년을 위한 진로개발 지원 방안**. 한국직업능력개발원
- 한국교육개발원(2008). **교육복지투자우선지역 지원사업 매뉴얼**. 한국교육개발원.
- 한국교육개발원(2010). 『**Wee프로젝트 연구특임센터**』 사업계획서. 한국교육개발원.
- 한국청소년상담원(2006a). **위기청소년을 위한 지역사회안전망의 현재와 미래**. 한국청소년상담원.
- 한국청소년상담원(2006b). **2006 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영 결과보고서**. 한국청소년상담원.
- 한국청소년상담원(2007). **2007 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영 결과 보고서**. 한국청소년상담원.
- 한국청소년상담원(2008). **2008 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영 결과 보고서**. 한국청소년상담원.
- 한국청소년상담원(2009a). **2009 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영 결과보고서**. 한국청소년상담원.
- 한국청소년상담원(2009b). **2009 청소년동반자 프로그램 운영보고서**. 한국청소년상담원.
- 한국청소년상담원(2010a). **2010 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net) 운영 결과보고서**. 한국청소년상담원.
- 한국청소년상담원(2010b). **2010 드림스타트 사업지원단 운영결과보고서**. 한국청소년상담원.
- 황순길, 김동일, 주영아, 이호준, 신현수, 최수미, 손재환, 김상수, 김소연(2006). **지역사회 청소년통합지원체계(CYS-Net) 이용자 특성분석 및 서비스 만족도 조사연구**. 한국청소년상담원.
- Connexions(2001). *Introduction to Connexions: Diploma for Connexions Personal Advisers*.
- Glaser B., & Strauss A.(1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago : Aldine.
- Jones, A. & Mortimer, E.(2004). *Improve Your Connexions: The Connexions Service Customer Satisfaction Survey: DfES Research Report*.
- Joyce, L., White, C., & Franes, A.(2004). *Improve Your Connexions: Qualitative Research with Young People*. DfES Publications.

- Kruger A.(2005). A public-private partnership model for empowering youth at risk : the case of the international youth empowerment partnership program(YEPP). *Building a community-based safety net for youths at risk*, 149-161. Seoul: National Youth Commission.
- Lahav C.(2005). Children and youth at risk and a case study in Israel : an overview. 2005. *Building a community-based safety net for youths at risk*, 134-148. Seoul: National Youth Commission.
- Liz Hoggarth & Douglas Smith(2004). *Understanding the Impact of Connxions on Young People at Risk*. Department for education and skills.
- MacCluskie K. C., & Ingersoll R.(2008). *Becoming a 21st Century Agency Counselor*. Cengage Learning
- McLoughlin S.(2005). Policies and practices concerning children and youth at risk - Ireland. *Building a community-based safety net for youths at risk*, 107-133. Seoul: National Youth Commission.
- New York State Office of Children and Family Service(2007). *Runaway and Homeless Youth Annual Report 2007*.
- ODDJP(2008). *ODDJP Annual Report 2008*. Personal and Professional Explorations. Cengage Learning
- Pope, L, P.(2007). *Housing for Homeless Youth*. National Alliance to End homelessness.
- Strauss A., & Corbin J.(1998). *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. CA: Sage.
- Weissberg, R.P., & Greenberg, M.T.(2000). *School and Community Competence-enhancement, Handbook of Child Psychology*(Damon& William ed.), p. 877-953. Wiley.
- <http://www.dreamstart.kr>.
- <http://www.wee.go.kr/home/intro/intro02001v.php>
- <http://www.ojdp.gov>
- <http://www.direct.gov.uk/en/YoungPeople/index.htm>
- Juvenile Justice System Structure & Process(<http://www.ojdp.gov>)



## 부 록

1. 델파이 1회 설문지
2. 델파이 2회 설문지
3. 델파이 3회 설문지
4. 면접지
5. Story Line: CYS-Net 정착이야기
6. CYS-Net 정착지침: CYS-Net 따라하기

# **A Study on the Development Strategies of CYS-Net**

**- Focusing on the settlement of CYS-Net  
in Youth Counseling and Support Centers -**

## **ABSTRACT**

CYS-Net is put into practice at 166 local Youth Counseling and Support Centers in 2011, which resulted from the successful set-up & operation of network designed for supporting at-risk youth by combination and cooperation of usable resources in community since the exhibition operation in 2006. Since the introduction of CYS-Net in 2006, it has been positioning itself as one of the major service delivery systems for youth. The Ministry of Gender Equality & Family has now plans to expand CYS-Net business to 232 local autonomous entities till 2013(Ministry of Gender Equality & Family, 2011).

From the view of experts of performing CYS-Net, the service seemingly has the least interests in terms of both process of settlement in youth-related bodies and how to be reconciled, though there are some studies and papers on the effectiveness and satisfaction of CYS-Net.

Based on the like background, this study aimed to find out the process of settlement in local Youth Counseling and Support Centers, sectors affecting to settlement and what was institutionally more effective for strengthening CYS-Net in terms of regarding forming evolvement of CYS-Net as settlement in CYS-Net. This study was carried out by the following research questions.

First, What is the criterion for settlement in CYS-Net?

It was aimed for finding out the criterion of settlement in CYS-Net by delphi panels.

Second, How CYS-Net was settled in local Youth Counseling and Support Centers?

It was designed for finding out the process of CYS-Net settlement in Youth Counseling and support Center. The purpose of study was to identify what kind of strategies were used by local Youth Counseling and support Centers of which settlements of CYS-Net were evaluated as successful.

As the first question has the strong character of exploration, we applied Delphi Method which means a way of finding out the conclusion made by mutual consent between policy makers of CYS-Net and the specialists in situ. The panel of experts consisted of 4 policy makers, 8 university professors, 12 youth counseling specialists. The survey was carried out 3 times. The 10 standards determined as the most important criterion through the survey are as follows:

- 1) Existence of team that does nothing but focus on CYS-Net in counseling and support center,
- 2) Existence of One-stop support management team for at-risk youth,
- 3) Existence of exclusively responsible manpower who are consistent with selection criterion for CYS-Net guidelines,
- 4) Whether the counseling and support center plays a role as a hub at critical situation in community, or not,
- 5) Existence of case referred from various youth bodies such as school, police office, probation office and youth shelter, etc,
- 6) Whether CYS-Net Service is treated as a major business of relevant department in business report to local government and city council or not,
- 7) Recognition as a specialized agency for at-risk youth in community,
- 8) Whether CYS-Net is well recognized or not among the superintendent of Schools, officers at youth shelters, policeman in charge of youth and woman, adolescent centers and the other youth-related bodies,
- 9) Whether job description of the exclusively responsible manpower is set up for doing nothing but focus on CYS-Net,
- 10) Whether compulsory business networks between the government bodies written in Prime minister instructions are set up.

Above 10 standards were evaluated in terms of suitability and feasibility and no meaningful difference was found in evaluation among the professors, policy makers group and specialist in situ group.

Second study was based on first study. The criteria of CYS-Net settlement were sent to the 16 local Youth Counseling and Support Centers in the cities, province(Do). 36 centers in the cities, countries(Gun), and districts(Gu) were recommended for study objects which met the criteria. Through the advice, we chose 6 centers as study objects considering the evaluation results in 2011, over 3-year experience of CYS-Net operation and whether or not of too much concentration of region. We analyzed interview materials by using the Grounded theory, through which the study objects experienced the difficulties in overloaded works and breakaway of staffs from works due to new duties requiring excessive works and paradigm in the beginning of CYS-Net operation. The most serious problem in promoting CYS-Net was 'confusion in identity', which came not only from sharp promotion without advance preparations for the business but also from the resistance to additional duties other than existing counseling works to the hard-core of professionals in local Youth Counseling and Support Centers. To overcome these difficulties, the managers in local Youth Counseling and Support Centers have shown the various strategies, of which both efforts of reconciling the ideas and evaluation of efficiency were used with density. The difficulties experienced as center situation seem to have something to do with identity. The managers devoted much time to talking and understanding for the overloaded duties and psychological resistance of employees and also made an efforts both to improve the working condition and to support the potential for growth of the employees. Specially the support of the potential for growth given to the employees were evaluated as the great contribution to prevent the breakaway from the works and overloaded duties. Considering that the employees are the hard-core of professionals in counseling, proving chance to develop the professionalism were evaluated as considerable help to them.

The study suggests the following policy proposal.

- 1) To settle the CYS-Net operation, regular implementation of training for the civil servants in charge is needed by the Ministry of Gender Equality & Family, 2) Implementation of youth exclusive civil servant system by the Ministry of Gender

Equality & Family, 3) The Ministry of Gender Equality & Family should strength the contents of "Guideline for Operation and Evaluation of CYS-Net" about the obligation duty of placing expert of full-time chief at local Youth Counseling and Centers together with securing budget both for local counseling business for youth in response to CYS-Net and for the employees in local center concerned, 4) Ministry of Gender Equality & Family and Korea Youth Counseling Institute(KYCI) should make an effort to standardize and clarify the function and role of CYS-Net related bodies and also reflect the results in guideline and law concerned, 5) Korea Youth counseling Institute(KYCI) in charge of CYS-Net business on the whole should make an effort to support both top management and middle level managers of the local centers for developing management capability of the centers by analyzing competence needed for managers and also by supplying the systematic training to them on the study results.

The focus of this study is set on settlement of CYS-Net in Youth Counseling and Support Centers and it has following limitations.

First, this study was focussed on only local Youth Counseling and Centers though analyzing CYS-Net should be done in large frame. Because we measured that it is difficult to analyze the effect CYS-Net on local community due to the short period of. Second, the criteria of evaluation for CYS-Net settlement resulted from this study are limited in objective use due to the fact that they are composed of articles required for the class of clinical judgement of experts. Though the current criteria are very useful for the managers of centers, study of enabling everybody to facilitate the evaluation criteria should be developed in the possible form of quantitatively in the coming years. Third, the study objects were only the centers that were evaluated as "settled" in the time of analyzing the process of CYS-Net settlement. If we would persue the study on the other centers (of which CYS-Net operation started at around the same time of this study objects)evaluated as "not settled" in the years to come and if we would make a comparison with this study, we could get the more information on CYS-Net settlement.