

# 지역사회 정신장애인 재활을 위한 클럽하우스 3주훈련<sup>1)</sup>에 관한 연구<sup>2)</sup>

태화샘솟는집

## 1. 서론

### 1. 연구의 필요성

클럽하우스는 1946년 미국의 파운틴하우스에서 시작되어 현재는 전 세계 27개국에 300여개소가 운영되고 있으며(ICCD, 2010), 오늘날 정신장애인을 위한 지역사회재활 모델의 하나로 정착되어 정신장애인에게 교육, 취업, 주거, 일상생활을 통합적으로 지원하며, 특히 비용효과성이 높다는 측면에서 인정받고 있다(McKay, C., Yates, B., &Johnsen, M.,2007).

우리나라에서는 1986년 태화샘솟는집이 개원한 이래 몇 군데의 사회복지시설만이 클럽하우스로서 운영되어 왔으나, 주로 전문가의 관점에서 이루어지는 기존 정신건강 서비스에의 비판이 제기되면서 그 대안으로서 클럽하우스 모델에 대한 관심이 높아지게 되었다. 즉, 소비자로서의 정신장애인의 시각이 원조하는 전문가의 관점과 일치하지 않을 수 있다는 점으로 볼 때(Kisthardt, 1993;박정임, 2002 재인용), 정신장애인을 중심으로 운영되는 클럽하우스의 철학과 가치가 소비자 중심의 접근 모델이라는 것이다(Mowbray et al., 2009).

1995년 정신보건법이 제정되어 시행된 이래 우리나라 대부분의 사회복지시설이 재활훈련 중심 모델 위주로 운영되어(이용표, 2001)<sup>3)</sup>, 증상완화와 기술훈련 중심의 미시적 접근으로 제한된 서비스를 제공한다는 비판이 제기 되기 시작하였다(이선영, 2004;한국클럽하우스 연맹 질적연구팀, 2009 재인용). 다시 말하면, 지역사회에서 15년 이상 재활훈련 중심 모델이 운영되면서 모듈화된 프로그램이 부재하고 기관의 운영 철학이 불분명하여 정신장애인에 대한 장기적인 서

1) 클럽하우스 모델의 철학과 실천에 대해 3주 동안 실시하는 훈련 프로그램의 명칭이다.

2) 태화샘솟는집의 클럽하우스 3주훈련은 태화복지재단의 '핵심사업'으로 선정되어 2007년~2009년도까지 지원되었으며, 본 연구는 태화복지재단 '핵심사업'의 일환으로 실시되었다.

3) 이용표(2001)는 우리나라 사회복지시설의 재활모델을 재활훈련 중심 모델과 클럽하우스 모델로 나누고 있다.

비스를 계획하고 제공할 수 없다는 것이 그것이다(배은미, 2005). 이에 반해, 클럽하우스 모델은 기관의 뚜렷한 운영 철학과 가치를 제공하여 장기적인 관점에서 서비스 계획이 가능하다.

이렇게 기존 서비스의 한계에 대한 대안과 소비자 중심의 서비스가 필요한 상황에서, 클럽하우스 모델은 소비자 중심의 운영 철학과 가치를 지니고 있으며, 더불어 모듈화된 프로그램을 제시할 수 있다는 점에서 우리나라 지역사회 정신 재활의 새로운 대안으로서 주목받고 있다(배은미, 2005).

한편, 미국에서 1970년대 초반까지만 해도 클럽하우스의 시초인 파운틴하우스<sup>4)</sup>가 널리 알려지고 그 철학과 운영이 좋다고 함에도 불구하고 확산되지는 못하였는데, 그 이유는 클럽하우스를 실제로 어떻게 운영하는지를 배우는 것이 어렵고, 클럽하우스가 기존의 정신건강 서비스 전문가들이 가지고 있던 생각이나 태도를 정면으로 부정했기 때문이다. 그러나, 1977년부터 NIMH(National Institute of Mental Health)의 지원으로 3주훈련이 10년간 지속되면서 클럽하우스 모델은 전 세계로 확산되기 시작하였는데, 이 시기에 미국 내에서는 200개 이상의 클럽하우스가 개소하였고 미국이 아닌 다른 지역, 스웨덴, 덴마크, 네덜란드, 독일, 폴란드에도 전파되었다.

1980년대 초반부터 클럽하우스가 확산됨에 따라 3주훈련에 대한 욕구가 급격히 증가하자, 파운틴하우스가 그 수요를 다 감당할 수 없어 파운틴하우스와 동일한 3주훈련을 다른 곳에서도 실시할 필요가 대두되었다. 이에 다른 클럽하우스에서도 파운틴하우스와 같은 3주훈련을 진행하게 되었는데, 이후로 3주훈련을 실시하는 클럽하우스의 수가 점차로 증가하여 현재는 10곳에서 3주훈련을 제공하고 있다<sup>5)</sup>. 태화샘솟는집도 그 중 하나로<sup>6)</sup> 1996년에 아시아에서 유일한 클럽하우스 교육훈련기관으로 지정되어, 2003년도부터 훈련 프로그램을 실시하고 있다.

태화샘솟는집이 3주훈련을 실시해 온 지난 7년간 미국에서 클럽하우스가 확산

---

4) 클럽하우스 모델이 초기에는 파운틴하우스 모델로 불리기도 했으나, 최근에는 파운틴하우스는 클럽하우스를 적용하여 운영하는 최초의 기관의 이름, 고유명사로 불리우고, 프로그램의 모델명은 클럽하우스라고 부른다.(태화샘솟는집, 2006)

5) ICCD, 「International Clubhouse Directory」, 2010.

6) 클럽하우스 교육훈련기관은 태화샘솟는집이외에도, 미국에 5곳이 있으며, 호주, 영국, 핀란드, 캐나다에 각각 1곳이 있다.

된 것과 같은 비슷한 양상이 우리나라에서도 나타났는데, 3주훈련을 시작할 당시만 해도 국내에 2곳에 불과했던 클럽하우스가 현재 16곳으로 증가했다는 것이다. 완만하게나마 클럽하우스 증가 추세가 지속되어 온 것을 알 수 있다. 이는 미국에서 NIMH의 지원으로 3주훈련이 본격적으로 실시되면서 클럽하우스 수가 급격히 증가한 것과 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 즉, 클럽하우스에 대한 실제적인 교육을 제공하는 3주훈련을 통해, 클럽하우스에 대한 이해가 높아져 실제로 적용하고 운영하게 된 것이다. 이러한 사실은 우리나라에서도 3주훈련이 클럽하우스를 이해시키고 확산시키는 데 유용한 도구로서 활용된 것을 시사한다. 이를 통해 실제로 우리나라에서 클럽하우스가 증가하고 있는 상황에서 클럽하우스를 경험하게 하고 적용하게 하는 3주훈련의 중요성을 다시 한 번 상기하게 된다. 3주훈련은, 비용효과성을 인정받고 있으며 소비자 중심의 접근방법이라고 가치 있게 평가되는 클럽하우스 모델을 확산시키고 안정시키는데 중요한 도구가 될 것이다.

태화섬솥집에서는 3주훈련을 실시하기 시작한 2003년도 이래로 20회의 3주훈련을 진행하였으며 약 180여명의 사람들이 참여하였다. 연구자는 실무자로서 훈련에 참여한 많은 사람들이 훈련 전보다 생기 있고 힘 있는 모습을 보이고, 각자의 클럽하우스에 돌아가서 액션플랜을 실행하면서 보다 건강한 클럽하우스로 만들고자 노력하는 모습을 보아왔다. 또한, 일하던 클럽하우스를 그만두는 일이 생기더라도, 다른 시설에서 일하면서 클럽하우스로 전환하고 주위사람들에게 클럽하우스를 소개하는 등, 클럽하우스에 신념과 확신을 가지는 모습을 보이기도 하였다.

이러한 경험적인 측면이외에도, 앞서 언급한 실천적 측면에서 클럽하우스 수가 실제로 증가하고 있다는 사실을 고려해 볼 때, 클럽하우스 모델을 교육하고 파급하는 3주훈련에 대해 다시 점검하고 평가할 필요가 제기되었다. 물론 그 동안 매 3주훈련 마다 평가를 실시하고 이를 다음 훈련에 적용하고자 노력하여 왔으나 기존에 실시하던 평가보다는 좀 더 체계화되고 구조화된 평가와 점검 작업이 필요하다고 판단되었기 때문이다.

따라서, 본 연구에서는 2007년~2010년 기간의 3주훈련 참여자들을 대상으로 3주훈련을 통한 클럽하우스에 대한 이해가 어떠한지와 3주훈련 참여자들의 경험은 어떤 것인지를 탐구하고, 이를 통해 더 나은 클럽하우스 3주훈련을 구성하는데 기여하고자 한다.

## 2. 연구의 목적 및 연구문제

본 연구는 클럽하우스 모델에 대한 훈련과 그 파급이 목적인 3주훈련에 관한 연구이다. 본 연구의 목적은 3주훈련이 클럽하우스 스탠다드와 철학을 이해하는데 효과가 있는지 살펴보고, 3주훈련 참여 과정에 대한 참가자들의 경험을 알아보는 것이다. 이러한 작업을 통해 3주훈련의 결과로서 참가자들의 클럽하우스에 대한 이해도 향상이 어떠한지를 살펴보는 한편, 3주훈련의 과정에 초점을 두어 참가자들의 3주훈련 참여 경험이 어떠한지를 알아보고자 한다.

이를 위한 연구문제는 다음과 같다.

[연구문제 1] 클럽하우스 3주훈련은 참가자들이 클럽하우스에 대해 이해하는데 효과적인가?

[연구문제 2] 클럽하우스 3주훈련 참가자들의 일반적 특성에 따라 3주훈련의 효과성에는 어떠한 차이가 있는가?

[연구문제 3] 클럽하우스 3주훈련 참가자들의 3주훈련 참여 경험은 어떠한가?

## 3. 연구의 의의 및 한계

### 1) 연구의 의의

본 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 지역사회에서 정신장애인 재활을 지원하기 위한 클럽하우스 3주훈련에 대한 효과와 그에 대한 참여자의 경험을 살펴봄으로써 교육훈련 프로그램으로서 3주훈련의 유효성에 대한 이해를 돕는다는 데 그 의의가 있다.

둘째, 연구방법에 있어서 양적, 질적 방법을 활용하여 3주훈련 전후의 이해도 변화와 참여 경험을 살펴봄으로, 양적인 방법에 의한 결과적인 측면과 질적 방법에 의한 과정의 측면, 양자를 알아보고자 시도하였다.

셋째, 사회복지 분야에서 실시되는 교육훈련 프로그램에 기업의 교육훈련 프로그램에 관한 이론을 접목하여 살펴보고 체계적 접근하고자 시도하였다.

## 2) 연구의 한계

본 연구는 양적 연구방법에 있어서 단일집단전후실험설계(one-group pretest-posttest design)를 활용하는데 따른 한계를 지닌다.

또한, 질적 연구에 있어서는 3주훈련에 참여한 사람 중 7명으로부터만 수집한 자료를 분석하여 결과를 제시하였으므로 질적 연구 결과를 3주훈련 참여자 전원에게 일반화하기 어렵다.

## II. 문헌 고찰

### 1. 클럽하우스 모델

클럽하우스는 정신질환으로 고통 받고 있는 사람들이 지역사회에서 회복할 수 있도록 의도적으로 구성된 공동체이며 회복을 위한 환경을 제공하고 있다. 클럽하우스는 심한 정신질환과 싸우고 있는 사람일지라도 생산적인 기여가 가능하다는 가치를 지니고 있으며, 일과 일을 통한 관계가 정신장애인의 회복을 촉진시키고 성장과 성취를 가능하게 한다는 신념을 갖고 있다.(Beard, Propst, Malamud, 1982;ICCD, 2004 재인용)

클럽하우스는 회원제(membership)로 운영되며 정신질환을 앓았던 사람이 회원 자격이 있어 회원으로서 활동하게 된다. 흔히 정신장애인은 다른 사람들의 보호가 필요한 부담으로서 인식되나, 클럽하우스에서는 반대이다. 이곳에선 정신질환과 싸우고 있는 사람들이 매우 중요한 참여자이자 동료이며, 중요한 업무를 맡고 있어 클럽하우스에 기여할 수 있는 존재이다. 클럽하우스에서는 정신건강 문제가 있는 사람들이 환자나 장애인으로 낙인 되지 않고, 회원으로서 존중받으며 매일 환영받고 필요한 존재라는 메시지를 받게 된다.(ICCD, 2004)

정신장애인인 ‘회원’은 종래의 정신건강 전문가가 아닌, 클럽하우스 ‘직원’과 평등한 관계를 맺는다. 여기서 평등한 관계라는 것은 결정시 발언권의 평등, 클럽하우스 일을 할 때 기회의 평등, 클럽하우스 공간 사용의 평등을 의미한다 (Hallinan&Nistico, 1994). 이는 회원을 정신질환을 가진 특별한 사람으로 바라

보는 것이 아닌, 일반적인 인간의 욕구를 지닌 사람으로 보는 것이다. 클럽하우스에서 회원은 정신장애가 있는 사람을 장애물이 아닌, 가능성 있는 존재로 보는 시각을 내면화하게 되며(Norman, 2006), 이로 인해 자신을 가치 있는 존재로 여기게 된다.

회원과 직원의 평등한 관계에 있어 공간은 매우 상징적이면서도 실질적인 의미를 지닌다. 직원은 다른 정신건강프로그램에서와 달리, 직원만의 사무실이나 책상, 컴퓨터가 없으며 모든 공간과 물품을 회원과 공유한다. 클럽하우스 내에 직원만, 또는 회원만이 이용할 수 있는 공간을 없으며 직원과 회원이 모든 공간에 평등하게 접근 할 수 있다.

클럽하우스에서는 정신장애인을 가능성 있는 존재로 바라보며 '의미있는 일(meaningful work)'을 추구하는데, '일 중심 일과(work ordered day)'는 회원과 직원이 친밀한 관계를 맺고 일을 할 수 있도록 하는 도구로서의 역할을 한다(Norman 2006). 클럽하우스는 일반 회사 근무시간과 동일하게 업무를 하며, 회원과 직원은 동료로서 클럽하우스의 모든 일을 함께 한다. 클럽하우스에서 회원이 하는 일은 다른 사람의 '실제적' 필요를 충족시키고 그 일을 통해서 '실제로' 고마워하는 인사를 받는 것이다. 클럽하우스에서 '실제'라는 것은 프로그램에 참여하는 것이 목적을 위한 것일 뿐만 아니라, 방법이 되기도 한다. 클럽하우스에서의 일이 '실제의' 일이므로 이는 실제로 의미가 있는 일'이 되는 것이다.

'의미 있는 일'을 직원과 회원이 동등한 위치에서 함께 하는 과정을 통해 '의미 있는 관계(meaningful relationship)'를 형성하게 된다. 실제의 일과, 관계, 그리고 그 속에서의 성공과 실패를 통해 회원의 재활이 이루어지며(Vorspan, 1998), 업무를 통한 관계형성은 클럽하우스에서 재활의 핵심 요소라고 말할 수 있다(Vorspan 1986;ICCD, 2004 재인용).

클럽하우스에서 회원이 일에 참여하는 과정은 누가 강제로 시켜서 하는 일이 아닌, 회원의 자발적인 참여를 기대한다(Glick, 1992). 회원은 클럽하우스에서 성인으로서 자신의 정신건강 정도에 맞추어 자기가 판단하는 대로 일을 하는 기회와 관계를 선택할 권리가 있다. 선택할 수 있는 권리는 회원의 기본 권리이며, 클럽하우스가 성공할 수 있는 기본 요소이다. 이는 회원의 결정을 존중하여 자기 자신에 대하여 결정할 수 있는 권한을 부여하는 것과 연관된다.

이러한 클럽하우스의 기본철학이 회원의 회복과 긍정적인 연관이 있음을 이론적으로 뒷받침하는 연구가 있다. Stoffel(2008)은 클럽하우스 경험에 대한 현상

학적 연구를 통해 회원이 클럽하우스가 병의 회복에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다고 보고하였다. 회원들은 병의 회복을 위해 의미 있는 활동을 할 수 있는 클럽하우스에서의 기회를 가치있게 여기고 있었으며, 클럽하우스에서의 존중, 그리고 리치아웃 서비스가 정신장애인이 소비자로서 클럽하우스를 선택하는 요인이라고 하였다. 이로 인해 병에서 회복하고자 하는 회원의 욕구가 충족되며, 전문가와 회원의 상호 책임 하에서 회원이 회복, 희망, 임파워먼트, 삶의 만족을 느낀다는 것이다. Waegemakers, Coleman & Miner(2008)는 회복 중심의 가치와 조직분위기가 정신장애인이 클럽하우스를 이용하는 이유라고 분석하였는데, 여기서의 회복 중심의 가치와 조직분위기란 편견없는 수용, 임파워먼트, 자기 결정, 평등한 관계, 독립성, 상호의존, 존중, 존경, 희망, 긍정적 기대를 말한다. 이러한 요인들은 클럽하우스의 일과 관계를 통해 궁극적으로 추구하는 가치이다. 이러한 가치의 실천으로 인해 회원들은 자연스럽게 상호 신뢰하게 되며, 연대감을 가지고 협력하는 관계를 맺게 되는데, 이러한 정신장애인 간의 관계 형성 역시 정신장애인이 클럽하우스를 이용하는 중요한 이유라고 보고되고 있다.(Pernice-Duca, 2008). 평등한 관계와 일중심 일과를 통해 추구하는 클럽하우스의 가치를 회원들은 소비자로서 인지하고 있으며, 클럽하우스를 선택하는 이유로 작용하고 있었다.

이러한 철학과 가치 하에, 클럽하우스는 회원이 지역사회에서 건강하게 살아가는 데 필요한 다양한 서비스를 제공한다. 주거 서비스와 아웃리치 서비스를 제공하며, 신체건강을 위한 서비스 그리고 여가 프로그램을 제공한다(Mckay, 2007). 이를 클럽하우스 스탠다드<sup>7)</sup>에서는 ‘클럽하우스의 기능’이라 칭한다.

회원들 역시 좋은 집에서 살 권리가 있으므로 클럽하우스는 회원들이 쾌적한 주거공간에 살 수 있도록 주거 프로그램을 통해 지원한다. 또한, 회원들이 클럽하우스에 출석하지 않거나 입원해 있을 경우, 결근하는 회원에게 전화를 하거나 방문을 하는 리치아웃 서비스가 제공된다. 신체 건강 역시 중요한 영역으로 신체 건강에 대한 지원으로 Mckay&Pelletier(2007)의 연구는 실제로 회원들이 신체 건강에 대한 욕구가 있음을 보고하고 있으며, 미국의 제너시스 클럽하우스에서는 회원의 신체건강에 있어 웰니스 프로그램의 성공한 사례를 연구하여 발표한 바

---

7) 클럽하우스의 신념을 표현한 것으로, 1989년 제정되어 클럽하우스 교육훈련과 자문 시에 기준이 되고 있다. 스탠다드는 회원, 관계, 공간, 일 중심의 일과, 취업, 교육, 클럽하우스의 기능, 재정, 운영과 행정의 8개 항목으로 나누어 기술되어 있다.

있다.(Kevin Bradly et al., 2004) 여가 프로그램은 회원들이 일반 직장인들과 마찬가지로 일 중심 일과를 통해 근무를 하고 여가를 즐길 수 있도록 해준다. 이는 회원들의 욕구에 부합하고 재활에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 특히, 직업재활의 측면에서 효과적인 것으로 보고되고 있다 (Lloyd, King,McCarthy,Scanlan,2007). 이외에도, 지역사회에서 살아가는 데 필요한 다양한 사회적, 의료적 서비스를 이용할 수 있도록 지원한다.

또한, 정신장애로 인해 학업을 지속하지 못한 회원이 많은데, 클럽하우스는 회원들이 학원이나 학교, 성인교육 프로그램에서 일정 과정을 시작하거나 마치도록 학업의 기회를 제공한다. 읽고 쓰기와 같은 기초 교육의 경우에는 회원과 직원이 재능과 기술을 활용하여 클럽하우스 내에서 직접 교육을 제공한다.

취업 프로그램은 클럽하우스에서 매우 중요하게 생각되고 있다. 클럽하우스의 취업 프로그램에는 과도적취업, 지지취업, 독립취업<sup>8)</sup>이 있는데(ICCD, 2004), 이는 단계적이기도 하나 회원의 준비 상태에 따라 어느 단계에서든지 시작할 수 있고 또 역순으로 진행되기도 한다. 회원의 46%는 클럽하우스 취업 프로그램 중 두 가지 이상의 취업형태를 경험하며, 직원의 지원이 많은 취업 형태에서 적은 취업 형태로, 즉, 과도적취업에서 독립취업으로 이동하는 경향이 있다고 보고되고 있는데(Mckay, Johnsen, Bancks & Stein, 2006), 이는 회원이 취업을 경험할수록 직원의 지원이 덜 필요하다는 점을 시사한다.

또한, 다른 정신재활모델의 취업과 비교한 연구가 있다. ACT와의 비교 연구에서 클럽하우스 모델의 지지취업 참여자의 근무시간이 더 많고, 근무기간이 길며, 급여가 높아 효과적인 것으로 보고하고 있으며(Macias et al, 2006), PACT와의 비교 연구 역시 클럽하우스의 취업 참여자들이 더 긴 기간 동안 더 높은 임금으로 근무했다는 결과를 발표하고 있어(Schonebaum et al., 2006) 클럽하우스 취

---

8) **과도적취업** : 고용주와 클럽하우스가 계약한 일자리에 취업하는 형태로 일자리는 클럽하우스의 소유이다. 일주일에 15~20시간, 6~9개월의 기간 동안 근무하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 회원이 일하지 못할 때는 클럽하우스에서 대체근무를 하고, 처음 일을 시작할 때는 일주일간 적응기간을 지원한다.

**지 지 취 업** : 회원이 고용주와 계약한 취업형태로 일자리는 회원의 소유이며, 임시취업과 달리 근무시간과 기간에 제한 없이 일할 수 있다. 고용주가 클럽하우스의 존재를 알고 있으므로 클럽하우스는 회원과 고용주 양자에 대해 지원이 가능하다.

**독 립 취 업** : 완전 경쟁 상태에서 일반적인 취업을 한 형태를 말한다. 회원이 근무시간과 기한에 제한 없이 일할 수 있으며 고용주는 클럽하우스의 존재에 대해 알지 못하므로, 클럽 하우스는 회원에 대하여는 지원 가능하나 고용주에 대하여는 지원할 수 없다.(ICCD, 2004)



업 프로그램의 효과성을 입증해 주고 있다.

의사결정과 행정은 클럽하우스의 중요한 부분이다. 회원과 직원은 열린 회의를 통해 클럽하우스 정책이나 미래에 대한 계획을 논의하며, 클럽하우스에는 감독, 모금, 홍보, 취업과 교육 기회 제공 등의 책임을 지는 독립적인 이사회나 자문위원회가 있다.

파운틴 하우스(Fountain House)가 설립된 지 50년이 넘었고 전 세계에 300개소 이상의 클럽하우스가 있음에도 불구하고, 클럽하우스는 다른 지역사회 정신건강 사업 분야와 근본적으로 다른 개념과 방식을 취하고 있다. 대부분의 프로그램 모델은 여전히 한 사람의 장애정도를 사정하고 사정 결과에 근거하여 사람이 경험할 수 있는 것들을 제한하며, 재활 수단으로서 교육과 치료를 사용한다. 그러나, 클럽하우스에서는 회원들에 대한 높은 기대가 있으며, 클럽하우스 공동체 내에서 의미 있는 일(meaningful work), 의미 있는 관계(meaningful relationship), 그리고 의미 있는 기회가 재활의 수단이 된다.(ICCD, 2004).

## 2. 클럽하우스 3주훈련에 대한 교육훈련 시스템 접근

### 1) 클럽하우스 3주훈련 개발

1970년대에는 클럽하우스가 미국 내에 알려지게 되어서 수백 명이 넘는 사람들이 기관을 방문했으나, 실제로 클럽하우스 모델을 적용하는 기관은 파운틴하우스(Fountain House) 밖에 없었다. 많은 사람이 좋아하고 방문했지만 자신의 기관에 적용하지 못했던 이유는 클럽하우스를 운영하는데 기본이 되는 철학의 배경이 당시 다른 지역사회정신보건 프로그램과는 180도로 달랐기 때문이었던 것 같다.

이러한 이유로 클럽하우스를 프로그램에 반영하여 실천해 나가기 위해서는 클럽하우스에 관련된 내용을 훈련해야할 필요가 있었으며, 따라서 3주훈련은 클럽하우스 모델에 대한 이론적인 교육뿐만 아니라, 실제로 적용이 가능하도록 실제 현장에서 클럽하우스를 경험해 볼 수 있도록 고안되었다.

3주훈련을 계획하는 과정에서 두 가지의 요소가 중요하게 생각되었다. 첫째는

파운틴하우스는 공동체이기 때문에, 그 공동체를 알기 위해서는 그 속에 들어가서 충분한 경험을 해 보아야 한다는 것이었다. 둘째는 지금까지의 결과가 미약했던 이유가 훈련에 수동적으로 참여하기만 하는 방법이었다는 평가를 바탕으로, 훈련 받는 사람이나 기관에 더 많은 과제를 주기로 했다. 그래서 훈련 대상도 신규로 클럽하우스 개원하려거나, 이미 운영하고 있으나 더 많은 훈련을 받고 싶어 하는 기관으로 제한하기로 했다. (“전문가적 자질 향상”을 목적으로 하거나 지적 호기심을 충족시키기 위해서 오는 경우는 훈련을 받을 수 없다) 새로 문을 열게 되는 클럽하우스에서 훈련을 받을 경우에는 관장이나 정책에 영향을 미치는 중요한 사람이 반드시 참석하도록 했으며, 1992년부터는 아직 개원하지 않았더라도 회원이나 회원이 될 사람도 훈련 과정에 참석하도록 했다. 훈련을 받는 사람은 보통의 경우 이미 정신건강 분야에서 일하던 사람이어서 학생이라고 부르기 보다는 동료(colleague)라고 불렀다. 3주 훈련의 셋째주에는 행정책임자를 지는 사람(예를 들면 이사회 임원이나, 관장, 정신보건서비스의 책임자)이 적어도 한명은 참가해서, 프로그램을 이해하도록 하고, 돌아가서 프로그램을 적용하는데 지원자로서의 역할을 할 수 있도록 했다.

만약 새로 개원하려는 클럽하우스에서 훈련에 참석하려면 몇 가지 조건을 갖추고 나서 참석하도록 하였는데, 그 조건이란 클럽하우스를 새로 설립하거나 운영하기에 충분한 정도의 예산과 설립 장소가 미리 준비되어 있어야 한다는 것이었다(Propst, Rudyard). 이러한 조건이 갖추어져 있지 않을 경우에는 이 조건을 갖춘 후에 다시 3주 훈련을 신청하도록 하고 있다.

파운틴하우스의 훈련팀은 2명의 직원과 2~3명의 회원으로 구성하며, 클럽하우스의 근본적 원리와 현실적인 문제를 함께 논의할 만큼의 경험을 가진 사람들이 참여하도록 한다. 훈련팀 외에도 클럽하우스 내의 모든 회원과 직원도 프로그램에 몸담고 있는 동료로서, 3주간의 일정 동안 지원한다. 훈련 받는 사람들은 훈련팀과 계속 만나고 토론을 하면서 클럽하우스를 좀 더 깊이 이해할 수 있게 된다. 이처럼, 3주훈련은 정신장애인과 직원이 훈련 참여자로서 뿐만 아니라 훈련자로서도 참여한다는 특징이 있다.

3주 동안 클럽하우스 스탠다드의 각 항목에 대한 토론식 교육이 이루어지며, 이외에도 취업장 방문, 타 클럽하우스 방문, 액션플랜 작성과 자문, 부서활동 참여, 참여자 MT로 구성되어 있다. 하루에 1~3시간 정도의 스탠다드에 대한 교육이 이루어지며, 나머지 시간은 부서에 소속되어 부서업무 등의 부서활동에 참여

하며 클럽하우스의 일원으로서 활동하면서 실제로 어떻게 클럽하우스를 적용하는지를 경험하게 된다. 이에 더하여 취업장, 타 클럽하우스를 방문한다.

또한, 참여한 회원과 직원은 자신의 클럽하우스에 돌아가서 적용할 액션플랜을 작성하는데, 훈련팀은 이에 대한 자문을 한다. 자문은 3차례에 걸쳐 이루어지는데, 첫 번째 자문은 액션플랜을 어떤 방향으로 구성하면 좋을지에 대해 사전에 작성한 각 기관의 프로파일을 기반으로 이루어진다. 두 번째 자문은 작성한 액션플랜이 자신의 클럽하우스에 실제로 효과적일지, 그리고 실행가능할지에 초점이 맞추어 이루어지며, 마지막 세 번째 자문은 기관의 최종 책임자가 방문하여 실행해도 되는지 승인하는 과정을 갖는다.

## 2) 3주훈련에 대한 교육훈련 시스템 접근

클럽하우스는 일반적으로 사회복지 분야에서 적용, 운영되고 있으며 클럽하우스 3주훈련은 클럽하우스에서 일하는 직원과 회원을 대상으로 한다. 이에, 클럽하우스 3주훈련을 클럽하우스 조직원에 대한 교육훈련 프로그램이라는 견지에서 기업 조직원의 교육훈련에 관한 이론적 고찰을 적용하고자 한다.

기업의 교육훈련은 종업원의 능력을 직접적으로 향상시키는 활동으로 종업원의 자질을 개발하고 직무에 대한 적응성을 높임으로써 보다 나은 자격을 갖추도록 조직적, 체계적으로 유도하는 활동을 말한다. “교육훈련”이란 인력개발을 위한 하나의 도구이며, “교육”은 이해력과 지적활동을 활성화시킴으로써 지식 및 기능을 습득하는 과정으로, “훈련”은 주로 반복적인 연습을 통해 지식 및 기능을 습득하는 과정으로 이해할 수 있다. 그러나 많은 경우에 있어서는 기능과 지식의 습득과정이 훈련인지 교육인지 엄격히 구분되지 않고 있다(박경규, 2004). 클럽하우스 3주훈련도 클럽하우스에서 일하는 회원과 직원을 대상으로, 클럽하우스에 대한 이해를 높이고 나아가 적용하도록 하는데 그 목적이 있으므로 교육훈련 프로그램으로서 간주할 수 있겠다.

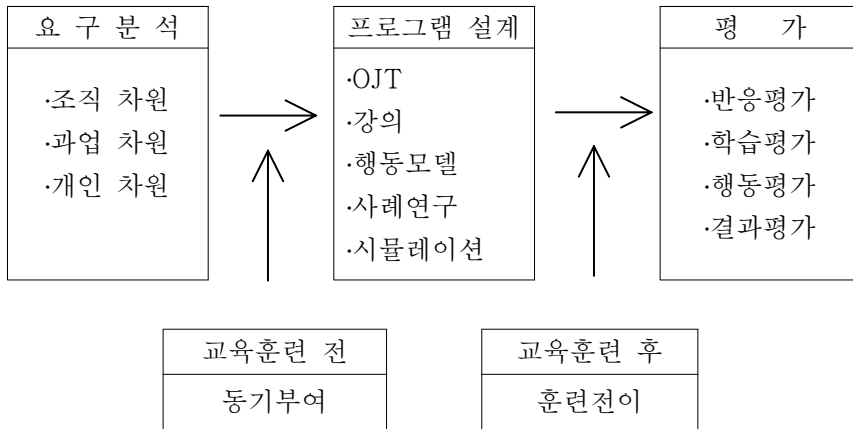
교육훈련에 대한 현상과 과정을 이해하기 위하여 몇몇의 학자들은 시스템 접근을 시도하고 있으며 이를 통해 보다 체계적이고 효과적인 교육훈련을 모색하고자 시도하고 있다. 교육훈련의 시스템적 접근은 각각의 교육훈련 구성요인들

간의 상호작용과 유기적인 관계를 강조하며 보다 능률적인 교육훈련의 효과를 유도하는 모형으로 설명되고 있는데, 본 보고서에서는 김종인·박현준(1997)이 제시한 교육훈련 시스템 모형을 적용하기로 한다.

그 모형은 아래의 [그림1]과 같으며, 교육훈련시스템의 프로세스를 요구분석, 프로그램 설계, 평가, 평가결과의 피드백으로 구성하고 있다.

요구분석에서는 조직, 과업, 개인 차원의 요구분석을 실시해야 한다고 설명하고 있는데, 특히 과업분석에 있어서 Schneider & Konz(1989)는 과업분석을 통해 미래에 변화되는 직무에서 요구하는 교육훈련의 필요점을 예측하는 과정으로 설명했고, Campbell(1988)은 미래 환경에서 예상되는 중요한 사건들을 수집하는 과정이라고 말함으로써 과업분석이 미래의 조직 목표나 전략을 수행하는 차원에서 접근되어 현재와 바람직한 상황에서의 과업요건을 복합적으로 분석해야 함을 강조했다(신정하, 2006 재인용).

이러한 개념을 클럽하우스 3주훈련에 적용해 보면, 우선 조직 차원에서의 요구분석은 3주훈련에 참여하는 개별 클럽하우스의 차원과 3주훈련을 실시하는 태화샴숯집의 차원에서 고려할 수 있는데, 두 차원 모두 각 클럽하우스가 보다 클럽하우스 모델에 가까운 형태로 조직을 운영하고자 하는 요구가 있다. 또한, 태화샴숯집에서는 우리나라와 아시아 지역에서 클럽하우스를 확산시키고자 하는 목표가 있는데, 이 목표를 3주훈련을 통해 달성하고자 하는 의도가 있다. 이는 과업 차원에서의 요구분석이라 할 수 있을 것이다. 개인 차원에서의 요구분석은 클럽하우스에서 일하고 있는 회원과 직원은 클럽하우스 모델에 대해 보다 지식적으로 이해하고 실제에 적용하고자 하는 요구가 있다. 따라서, 조직, 과업, 개인의 차원에서 클럽하우스에 대한 교육훈련 프로그램이 요구되고 있다고 할 수 있겠다.



[그림1] 김종인·박현준(1997) 교육훈련 시스템 모형

출처 : 김종인·박현준(1997). “한국 기업의 교육훈련:대기업의 운영실태를 중심으로”.  
한국경영학회, 1997년도 춘계학술연구 발표회 논문집.(신정하, 2006 재인용).

프로그램 설계에서는 OJT, 강의, 행동모델, 사례연구, 시뮬레이션을 중심으로 해야 한다고 모형은 설명하고 있는데, 이는 OJT(On-the Job Training)은 업무 현장에서 교육훈련 실시자와 참여자가 수시로 상호작용하여 교육활동을 전개하는 것이다. 강의, 행동모델, 사례연구, 시뮬레이션은 Off-JT(Off-the Job Training)에 속하는 방법들로, 이는 교육대상자들을 한 자리에 모아 놓고 교실수업이라는 체제를 통해 훈련하는 것이다.(나일주, 임철일, 이인숙, 2003).

클럽하우스 3주훈련은 OJT, Off-JT 두 가지 방법을 모두 활용하고 있다고 볼 수 있는데, 자신이 근무하고 있는 현장은 아니나 샘솟는집에서의 부서활동을 통하여 자신이 근무하고 있는 현장과 유사한 상황에서 샘솟는집의 직원들과 의사소통하며 업무에 대한 기술을 익힐 수 있다. 또한, Off-JT의 방법은 부서활동 외의 시간의 일정한 토론, 강의식 교육을 통해 구체적인 사례를 다루고 시뮬레이션을 실시한다.

김종인·박현준(1997) 교육훈련 시스템 모형에서 평가 단계에서는 반응, 학습, 행동, 결과평가를 실시해야 한다고 설명하고 있다. 이는 일반적으로 널리 사용되는 Kirkpatrick(1976)의 4단계 평가모형과 유사한데, Kirkpatrick(1976)의 4단계 평가모형은 반응(reaction), 학습(learning), 행동(behavior), 결과(results)로

이어지는 일련의 과정이다(김진모, 1997a 재인용).

반응평가는 교육훈련프로그램 만족도에 대한 참가자들의 느낌과 선호도, 즉 만족도를 측정하며 교육훈련이 잘 되었다면 이에 대한 반응도 좋을 것이라고 가정한다. 학습평가는 교육훈련참가자들이 교육훈련을 통하여 태도를 변화시키거나 지식을 얻거나 기술을 향상시키는 정도를 평가하는 것이다. 행동평가란 교육훈련에 의한 직무행동상의 변화로 직무현장에서의 적용정도를 측정하며, 결과평가는 교육훈련 후 생산성 향상, 비용절감 등 조직에 대한 기여도를 측정한다(김진모, 1997a 재인용).

교육훈련의 평가와 관련하여 ‘교육훈련 전이’의 개념이 중요시 되고 있는데 이는 ‘조직 효과성을 향상시키고, 직무를 효과적으로 수행하기 위하여 직원이 새로 습득한 지식과 기술을 활용하는 정도’라고 정의된다(임효창, 1999). 교육훈련은 기업조직의 성과창출에 기여해야 하므로, 교육훈련참가자가 교육훈련 받은 지식이나 기술의 현장적용 의지가 없거나, 조직에서 그 적용을 방해한다면 그 교육훈련은 실패한 것이라고 볼 수 있기 때문이다. 교육훈련 전이는 Kirkpatrick(1976)의 4단계 평가모형 중 행동(behavior)의 개념과 유사하며, Goldstein이 말한<sup>9)</sup> 전이타당성과도 유사한 개념으로, 학습된 내용을 실무 현장에서 적용하는 것의 중요성을 시사하는 관점으로 이해할 수 있다.

교육훈련이 조직의 발전에 기여하기 위해서는 교육훈련성과에 대한 구체적인 실적이 나타나야 하고 향후 내외부의 변화에 대처할 수 있는 정보를 도출할 수 있어야 하므로 교육훈련 유효성 평가의 중요성이 부각되고 있으나, 교육훈련 유효성 평가방법의 실태를 보면 대부분의 조직들이 교육훈련 평가를 체계적으로 하지 못하고 있다. 많은 조직에서 현실적으로 교육훈련의 유효성 평가를 반응평가로 실시하고 있지만, 반응평가가 학습평가에 비하여 교육훈련유효성의 측정치로서 타당성이 떨어지는 것으로 지적되어 왔다(임효창, 1999).

반응과 학습이 교육훈련평가의 주요측정치로서 연구되고 있음에도 이들 평가 측정변수들이 교육훈련프로그램의 궁극적인 목적이라 할 수 없다. 왜냐하면 교육

---

9) Goldstein은 교육훈련에서 네 가지 목표를 제시하였다. 교육훈련을 통해 참가자가 어느 정도 학습 성과를 올렸는가를 알아보는 훈련타당성, 학습된 내용이 현업의 업무성과에 어느 정도 영향을 미쳤는가를 알아보는 전이타당성, 교육훈련에 참가한 종업원들이 다른 종업원과 비교하여 어느 정도 성과향상을 이루었는가를 알아보는 조직내 타당성, 한 기업에서 타당성이 있는 특정 교육훈련프로그램이 다른 기업에도 성공적으로 활용될 수 있는가를 알아보는 조직간 타당성이 그것이다(김동숙, 1999 재인용).

훈련에 대한 평가는 교육훈련목적이 달성되었는가와 관련된 학습이슈뿐만 아니라 이들 목적의 달성이 직무성과의 확장결과를 가져오는가에 대한 전이를 측정함으로써 이루어지기 때문이다(Kreiger, Ford, and Salas, 1993; 임효창, 1999 재인용). 따라서 교육훈련 담당자는 교육훈련의 일차적 목적인 학습성과와 교육훈련의 궁극적인 목적인 교육훈련 전이에 대한 평가를 통하여 교육훈련의 효과성을 파악하여야 한다.

클럽하우스 3주훈련 역시 이제까지 대부분 반응평가 위주로 평가를 실시해 왔다고 할 수 있다. 매 3주훈련 종료 시마다 평가회를 실시하고 만족한 부분과 그렇지 않은 부분에 대해 평가를 실시해 왔다.

본 연구는 지금까지 클럽하우스 3주훈련에 대해 실시된 반응평가 이외에 학습평가와 행동평가에 좀 더 주안점을 두고자 한다. 본 연구의 양적 연구 부분은 훈련 참여자들이 클럽하우스에 대해 얼마나 지식적으로 이해했는지에 관한 설문조사를 통해 학습평가 결과를 기술할 것이다. 또한, 본 보고서의 질적 연구 부분을 통해 훈련 참여자들의 행동 평가가 가능할 것으로 생각된다. 이에 대한 정확한 정량평가는 힘들지만 정성평가를 통해 훈련 참여자들이 훈련 내용을 실무에 어느 정도 적용하는지에 대한 이해를 제공할 수 있을 것으로 생각된다. 3주훈련의 결과평가에 대해서는 액션플랜 달성정도를 평가함으로써 가능할 것으로 예상된다. 이는 주로 클럽하우스 3주훈련 후 사후방문을 통해 이루어질 것이며 본 보고서의 목적에는 포함되지 않으나, 클럽하우스 3주훈련이 반응평가, 학습평가, 행동평가, 결과평가의 4가지 차원에서 이루어질 수 있는 구조를 지니고 있다는 점은 매우 의미 있는 점이라고 생각한다.

### III. 연구방법

앞서 언급한 본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

- [연구문제 1] 클럽하우스 3주훈련은 참여자들이 클럽하우스에 대해 이해하는데 효과적인가?
- [연구문제 2] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 일반적 특성에 따라 3주훈련의 효과성에는 어떠한 차이가 있는가?

[연구문제 3] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 3주훈련 참여 경험은 어떠한가?

위의 연구문제를 검증하기 위해 양적연구방법과 질적연구방법을 혼용하여 활용하기로 한다. 즉, [연구문제1]과 [연구문제2]를 검증하기 위해서는 설문 문항으로 참여자들의 클럽하우스에 대한 이해도를 측정하고 통계적 기법을 활용해 분석하는 양적 방법을 사용할 것이다. [연구문제3]을 탐구하기 위해서는 질적 방법으로 연구한다. 이를 통해 [연구문제1]과 [연구문제2]의 통계적 분석을 통하여서는 측정될 수 없는, 3주훈련 참여자들의 3주훈련에 대한 경험을 조망하고 이해하고자 한다.

양적 방법과 질적 방법을 혼용한 연구가 많지 않으나, 질적연구방법이 가미될 때 양적 평가는 유연성과 깊이를 더할 수 있게 되어(Drake et al., 1993 ; 유태균, 2001 재인용) 3주훈련에 대한 폭넓은 이해를 가능하게 할 것이다. 양적 평가가 3주훈련이 효과적인지를 밝히는데 기여한다면, 질적 평가는 3주훈련 경험이 참여자들에게 어떠한 경험인지를 이해할 수 있게 양적으로 측정해 내기 어려운 훈련의 과정(process)까지도 탐구할 수 있을 것이다(유태균, 2001).

따라서, 본 보고서는 질적 연구방법과 양적 연구방법을 활용한 결과를 제공함으로써, 두 종류의 연구결과가 서로 보완적인 정보를 제공하여 3주훈련에 대한 이해를 높이고자 한다.

## 1. 양적 방법

### 1) 연구설계

본 연구는 클럽하우스 3주훈련의 효과성을 입증하기 위한 [연구문제1]과 [연구문제2]를 검증하기 위하여 양적 방법의 조사설계로서 단일집단사전사후검사설계(one-group pretest-posttest design)를 활용하는 것으로 하였다.

이를 구체적으로 도식화하면 [그림1]과 같다.



	사전조사	처치	사후조사
실험집단	O1	X	O2

[그림1] 연구설계

X : 클럽하우스 3주훈련

O : 실험집단

## 2) 연구대상 및 표집방법

본 연구의 대상은 2007년~2010년도에 태화샘솟는집에서 실시하는 클럽하우스 3주훈련에 참여자 중 연구에 참여를 허락한 사람을 대상으로 연구하였다. 4년간 3주훈련에 참여한 사람은 모두 연구 참여를 허락하여 전수 조사를 실시할 수 있었으나, 훈련을 수료하지 못한 사람은 연구 대상에서 제외하였다.

## 3) 실험처치 : 클럽하우스 3주훈련 실시

클럽하우스 3주훈련은 1977년도에 파운틴하우스에서 개발되고 이후 ICCD(International Center for Clubhouse Development)<sup>10</sup>)에서 보완하여 사용하고 있는 Syllabus와 Schedule을 활용하여 실시하였다. 클럽하우스 3주훈련은 클럽하우스 교육훈련 기관에서 동일한 내용으로 진행되고 있다.

3주훈련은 문자 그대로 3주동안 실시하는 훈련으로 클럽하우스의 스탠다드에 근거한 주요 항목에 관해 교육과 토론이 이루어지며, 다른 클럽하우스 방문, 취업장 방문, 그리고 액션플랜 작성과 이에 대한 컨설팅으로 구성되어 있다.

그 중 토론으로 진행되는 내용을 자세히 살펴보면, 클럽하우스에서의 자발성, 일중심의 일과, 클럽하우스에서의 관계, 업무의 구조화, 취업, 역할과 책임, 그리고 정책결정이다. 강의식 교육으로 진행되는 내용은 클럽하우스의 역사, 클럽하우스와 교육, 취업 프로그램 및 취업장 개발, ICCD와 인증과정, 클럽하우스의 미래, 그리고 클럽하우스 모델에 대한 이론적 접근에 관한 내용이다. 이외에도 액션플랜 작성과 컨설팅이 주요한 일정으로 포함되어 있는데, 훈련 후 실무 현장에

10) 클럽하우스 수가 증가하면서 1994년 ICCD(International Center for Clubhouse Development)가 창설되어 전 세계의 클럽하우스의 성장을 지원하고 네트워크를 고성하며, 교육훈련과 자문 및 인증에 관한 일을 총괄하고 있다.

서 적용할 내용들을 목적과 액션스텝에 맞추어 정리하는 과정이다. 훈련 1주차에는 액션플랜 작성을 위해 어느 부분에 주안점을 두고 작성해야 하는지 컨설팅하며, 2주차에는 작성된 액션플랜 내용을 점검하는 데 중점을 두고 컨설팅은 실시하게 된다. 3주차에는 각 기관의 정책 결정권자가 샘솟는집에 방문하여 작성된 액션플랜을 검토하고 승인하는 과정을 갖게 된다.

이러한 일정 외에도 다른 클럽하우스 방문, 취업장 방문, MT(Membership Training), 환영회, 환송회 등이 진행되며, 이외의 시간에는 배치된 부서에서 부서활동에 참여함으로써 실제적인 경험을 하게 된다. MT는 훈련 2주차의 주말에 1박 2일로 실시하며 이 때 2차 컨설팅이 이루어진다.

#### 4) 측정도구

클럽하우스 모델에 대한 이해도를 측정하고자 하였으나 기존에 사용되고 있던 적합한 도구가 없어 설문을 개발하여 사용하였는데 그 과정은 다음과 같다.

2007년도에 태화샘솟는집의 핵심사업 담당자가 수퍼바이저와 논의하는 과정을 통해, 클럽하우스 스탠다드에 근거한 설문 문항을 작성하여 여러 차례 검토하면서 수정하는 과정을 거쳤다. 그 후 사회복지학 교수로부터 전문가 자문을 받았으며, 전문가 자문을 토대로 설문 내용을 수정하고 샘솟는집 회원과 직원을 대상으로 신뢰도를 검증하였다. 검증 결과 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha = .98$ 로 검증되어 비교적 높은 신뢰도를 보였다고 할 수 있겠다.

설문 문항은 총 33 문항이며, 리커트 척도로 구성되었다. 설문은 클럽하우스 스탠다드 8가지 하위 항목인 '철학(1~7번 문항)', '회원(8~13번 문항)', '관계(14~16번 문항)', '공간(17~18번 문항)', '일중심의 일과(19~24번 문항)', '취업(25~28번 문항)', '클럽하우스 기능(29~31번 문항)', '재정, 운영 및 행정(32~33번 문항)'에 근거하여 구성되었으며, 각 항목에 대한 이해도를 측정하기 위한 문항으로 작성되었다.

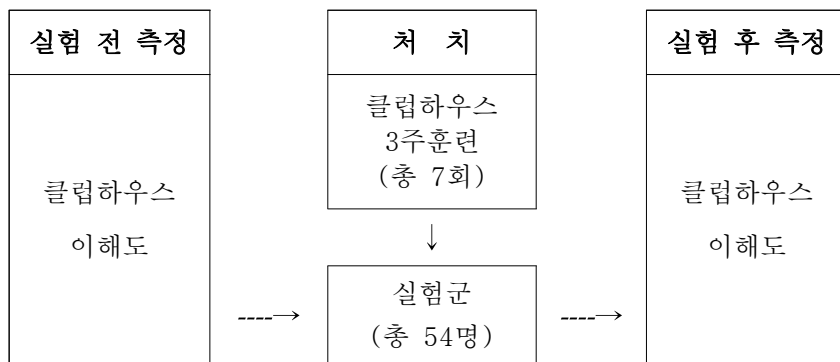
클럽하우스 이해도는 8개의 항목을 측정한 결과의 합으로서 간주하고 분석하였다.

## 5) 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집은 2007년 10월 ~ 2010년 9월까지 진행되었으며, 이 기간 동안 실시된 7회의 3주훈련에 참석한 사람을 대상으로 3주훈련 전과 후에 각각 사전, 사후 검사를 실시하였다.

3주훈련은 2007년에 10월 29일~11월 16일, 2008년에는 4월 14일~5월2일, 8월18일~9월5일, 2009년 5월11일~29일, 6월 15일~7월 3일, 8월 31일~9월 18일, 2010년 8월 23일~9월 10일에 실시되어 4년간 7회의 3주훈련 참여자를 대상으로 실시한 검사 자료를 누적하여 분석하였다. 단, 훈련 참여자 중 수료한 자만을 대상으로 자료를 수집하였으며 통계분석에 적합한지 않은 사례는 제외하였다.

자료수집 절차를 도식화하면 [그림2]과 같다.



[그림2] 자료수집 절차

본 연구를 위해 2007년도에 자체 설문지를 개발하여 2007년과 2008년 3주훈련 참여자를 대상으로 자료를 수집하였으나, 2009년과 2010년도에는 이전 설문지에 인구사회학적 변수 측정을 위한 질문이 추가되어 자료가 수집되었다.

이에, 이후 연구 자료를 분석함에 있어 2007년~2010년 4년간의 자료와 2009년과 2010년 2년간의 자료를 별도로 구분하여 분석하기로 한다.

## 6) 자료분석 방법

수집된 자료는 SPSS/ps(Ver 12.0) 프로그램을 이용하여 전산처리하였고, 연구 목적과 변수의 특성에 따라 다음과 같이 분석하였다.

- 1) 대상자의 일반적 특성은 빈도와 백분율을 산출하였다.
- 2) 실험집단 내에서의 변화에 대한 검증은 t검정으로 분석하였다.
- 3) 실험집단의 특성에 따른 차이에 대한 검정은 비모수적 2표본검정인 Mann-Whitney U test로 분석하였다.

## 2. 질적 방법

[연구문제3]을 탐구하고자 ‘사후질적면접’의 방법을 활용하고자 하였다. 사후질적면접의 자료 수집과 자료 분석은 다음과 같다.

### 1) 연구 참여자 선정

본 연구가 의도하는 적절하고 충분한 자료를 수집하기 위해 2007년~2009년 기간에 테화샘솟는집에서 실시한 클럽하우스 3주훈련에 참여한 49명 중, 다음의 기준에 근거하여 의도적 표집(purposive sampling)을 활용하여 질적 면접 참여자를 선정하였다.

- (1) 2008년과 2009년도에 3주훈련에 참여한 사람
- (2) 국내 클럽하우스에 소속되어 있는 사람<sup>11)</sup>
- (3) 질적 면접 당시 클럽하우스에 소속되어 활동하고 있는 사람
- (4) 자신의 경험에 대해 충분히 설명할 수 있는 사람

2008년과 2009년도에 3주훈련에 참여한 사람으로 한한 이유는, 사전 면담을

---

11) 3주훈련 참여자 중에 일본 클럽하우스 소속인 사람도 있었으나, 거리적 접근성의 한계로 연구 참여자에서 제외하였다.

통하여 3주훈련에 참여한 후 비교적 긴 시간이 경과한 사람들은 기억이 생생하지 않다는 결론을 내렸기 때문이다. 비교적 최근에 3주훈련에 참여하여 기억이 생생한 참여자를 대상으로 면접을 실시하고자 2008년, 2009년 참여자로 대상을 한정하였다. 또한, 면접 참여자에 대한 접근성을 고려하여 국내의 참여자를 대상으로 하였으며, 이중 3주훈련 후 클럽하우스에 지속적으로 소속되어 있으며<sup>12)</sup> 면접에 동의하는 사람만을 대상으로 실시하였다.

## 2) 자료 수집

위의 기준에 근거하여 선정된 적 면접 참여자를 대상으로, 연구자가 제3의 면접자를 훈련시켜 반구조화된 면접을 실시하였다. 면접 시에는 제3의 면접자가 참여자에게 동의를 구한 후 면접 내용을 녹음하였으며, 면접 후에는 제3의 면접자가 전사한 녹음 내용을 연구자가 분석하였다.

제3의 면접자는 참여자들에게 면접의 목적을 명확히 밝히고 서면으로 면접에 동의하는 참여자들만 면접하였다. 녹음에 대해서도 동의를 구하여 거부하는 경우에는 면접을 실시하지 않도록 하였다. 또한, 비밀보장에 관한 내용과 연구 도중 원하지 않으면 언제라도 연구 참여를 거부할 수 있음을 알렸다.

자료수집에 제3의 면접자를 활용한 이유는 2009년 8월에 실시한 사전 면담 결과, 3주훈련에 직접 관여했던 사람이 면접을 실시할 경우 신뢰할만한 정보를 얻기가 어렵다고 판단하였기 때문이다. 이에 3주훈련이나 클럽하우스 네트워크를 통해 기관이나 참여자들과 접촉이 없는 제3자를 면접자로 활용하여 사후질적면접을 시행함에 있어 신뢰도와 타당도를 위협할 수 있는 요소를 제한하고자 하였다.

이러한 과정을 거쳐 연구 참여에 동의한 사람 9명(직원 5명, 회원 4명)을 대상으로, 2명의 제3의 면접자가 2009년 12월 1일 ~ 16일에 걸쳐 질적 면접을 실시하였다.

연구 참여자의 3주훈련 경험에 관한 자료를 수집하기 위해 초기 질문은 개방형 질문인 '3주훈련 참여 경험은 어떠한가?'로 시작하였다. 하지만 사전 면담을 실시한 결과, 보다 원활하고 자세한 정보를 얻기 위해서는 사전에 준비한 면접

---

12) 3주훈련에 참여했던 회원의 경우, 취업하여 클럽하우스에 나오지 않거나 입원하여 연구에 참여하지 못한 상황도 있었다.

질문지가 필요하다고 판단되어 반구조화된 질문지를 면접에 활용하였다. 반구조화된 면접은 2명의 제3의 면접자가 실시하였으며 1인당 40분~60분 정도 소요되었다.

특히, 회원의 경험에 대해서는 많은 자료를 수집하지 못했는데, 회원들은 직원보다 변수가 많아 자료를 수집하는데 어려움이 있었다. 우선 면접이 가장 어려웠던 경우는 회원이 클럽하우스 이용을 중단한 경우였는데, 다른 기관을 이용하거 있거나 단순 종결, 또는 건강이 악화되어 입원을 한 경우였다. 또한, 클럽하우스를 계속 이용하고 있더라도 독립취업으로 클럽하우스에 매일 출근하지 못하고 개인적인 일정이 맞지 않아 약속을 잡기가 힘든 경우도 있었으며, 클럽하우스의 대외활동으로 바빠서 약속을 잡지 못한 경우도 있었다. 면접이 진행된 경우에도 자신의 경험을 충분히 설명하는 데 어려움이 있어 회원의 3주훈련 참여 경험에 관한 자료수집에 어려움이 있었다.

이러한 회원 경험에 대한 자료의 부족을 보완하기 위해 직원이 관찰한 3주훈련 후의 변화에 대해서 별도로 간략한 자료를 추가로 수집하였다. 6명의 회원에 대한 추가 자료를 수집할 수 있었으며, 심층 자료라고 할 수는 없으나 3주훈련 후 회원의 변화를 알 수 있는 자료로 활용할 수 있었다.

### 3) 자료 분석

클럽하우스 3주훈련에 참여했던 직원 5명, 회원 4명, 총 9명을 대상으로 면접을 실시하였으나, 이 중 회원 2명의 자료는 분석하기에 적합하지 못하여 분석 자료로 활용되지 못하여 총 7명의 자료만 분석되었다.

반구조화된 질적 면접을 통해 수집된 녹음 자료는 전사된 형태로 일련의 질적 분석 과정을 통해 분석되었는데, 먼저 전사된 자료 중 의미 있다고 고려되는 3주훈련 참여 경험을 분류하였다. 분류된 의미 있는 경험에 대한 진술 자료 중 참여자 간의 유사한 경험(similarities)과 상이한 경험(dissimilarities)으로 나누고자 하여 먼저, 연구 참여자가 공통적으로 경험한 3주훈련의 경험을 정리한 후 공통적이지 않은 상이한 경험을 분류하였다. 이 과정에서 연구 참여자에게 질적 면접 내용에 대해 추가적인 질문을 하였으며, 분석된 내용이 자신의 경험과 동일한 내용인지 확인하였다.

참여자들의 공통적인 경험을 정리하는 데 있어서는 Lofland가 말한 연구조사의

주제에서 유형을 찾는 6가지 방법(성숙진 외, 1999)<sup>13)</sup> 중, 구조(structure)와 과정(process)에 중점을 두어 분석하였다. 즉, 참여자들이 3주훈련에 참여한 경험의 유형을 분류하여 구조를 밝혀낸 다음 분석된 구조의 요소 간에 어떤 순서가 있는지 그 과정을 분석하였다.

참여자들의 유사한 경험을 분석한 후에는 상이한 경험을 정리하여 제시함으로써 연구 참여자들의 3주훈련 참여 경험을 이해하고자 하였다.

분석 결과의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 동료연구자의 조언과 지적을 구하였으며 연구 참여자로부터 점검을 받았다.

#### IV. 연구 결과

연구결과는 양적 연구 결과와 질적 연구 결과, 두 부분으로 나누어 보고하기로 한다. 즉, ‘

[연구문제1] 클럽하우스 3주훈련은 참여자들이 클럽하우스에 대해 이해하는데 효과적인가?’ 와 ‘[연구문제2] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 일반적 특성에 따라 3주훈련의 효과성에는 어떠한 차이가 있는가?’를 해결하고자 하는 양적연구에 대한 결과와 ‘[연구문제3] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 3주훈련 참여 경험은 어떠한가?’를 탐구하는 질적연구에 대한 결과를 각각 살펴보고자 한다.

따라서, [연구문제1]과 [연구문제2]를 검증하는 양적연구결과를 순서적으로 먼저 기술하고, [연구문제3]을 알아보기 위한 질적연구결과는 그 이후에 기술하기로 한다.

##### 1. 클럽하우스 3주훈련의 효과성 ; 양적 연구 결과

양적인 설문 자료수집에서 언급한 대로 2009년과 2010년의 자료는 2007년~2008년 자료에 인구사회학적 변수를 추가로 수집한 차이가 있으므로, 2007년~2010년까지 4년간의 자료와 2009년~2010년도 2년간의 자료를 구분하여 통계분석을 실시하였다. 이에, 연구 결과를 논함에 있어서도 필요에 따라 2007

---

13) Lofland(1995)는 연구조사의 주제에서 유형을 찾는 6가지 방법을 제안했는데, 빈도(frequencies), 크기(magnitudes), 구조(structures), 과정(process), 원인(causes), 결과(consequences)이다(성숙진 외, 1999).

년~2010년까지 4년간의 대한 자료 분석 결과와 2009년~2010년 2년간의 자료 분석 결과를 나누어 기술하기로 한다.

### 1) 연구대상자의 일반적 특성

2007년~2010년 7회의 3주훈련에 참여한 사람들 중 총 56명을 조사하였으나 분석하기에 적절하지 않은 2사례를 제외하고 54사례를 분석하였다. 본 연구 대상의 일반적 특성은 다음과 같다.

본 연구의 대상자는 [표1]과 같이 총 54명이며 이중 직원이 32명, 회원이 22명이었다.

[표1] 2007년~2010년 참여자의 특성

항 목	구 분	빈도(명)	백분율
클럽하우스 내 역 할	직 원	32	59.3
	회 원	22	40.7
	계	54	100
국 적	한 국	49	90.7
	일 본	5	9.3
	계	54	100

이 중 2009년도와 2010년도에는 기존 설문지에 인구사회학적인 변수를 추가하여 자료를 수집한 26사례를 분석하였다.



[표2] 2009년~2010년도 참여자의 특성

항 목	구 분	빈도(명)	백분율
성 별	남 성	12	46.2
	여 성	14	53.8
	계	26	100
연 령	30세 미만	13	50
	30세 이상	13	50
	계	26	100
학 력	대졸 미만	6	23.1
	대졸 이상	20	76.9
	계	26	100

2009년~2010년도 3주훈련에 참여한 사람들 중 연구대상의 일반적 특성은 [표2]와 같이, 직원 18명, 회원은 8명이었으며, 남성 12명, 여성 14명, 30세 미만은 13명, 30세 이상은 13명이었다. 또한, 대졸 미만의 학력을 지닌 사람은 6명, 대졸 이상의 학력을 지닌 사람은 20명으로 나타났다.

## 2) 클럽하우스 3주훈련의 효과성

‘[연구문제1] 클럽하우스 3주훈련은 참여자들이 클럽하우스에 대해 이해하는데 효과적인가?’를 알아보기 위해, 2007년~2010년 3주훈련 참여자를 대상으로 대응표본의 t검증을 실시하였다.

검증결과 [표3]에서 보는 바와 같이 전반적인 이해도를 나타내는 총점수가 3.08에서 3.87로 .79상승하여( $p < .001$ ), 3년 간 3주훈련에 참여한 참여자들의 클럽하우스에 대한 이해도가 매우 유의하게 향상되었음을 보여주고 있다. 또한, 총점수 외에 8개의 모든 하위 항목에서도 매우 유의한 이해도 향상이 나타난 것을 알 수 있다( $p < .001$ ).

[표3] 3주훈련 참여 전·후 클럽하우스 이해도 점수 차이 검정

구 분	사 전	사 후	전·후 차이	t
	평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
철 학	3.27(.66)	3.97(.59)	.70(.58)	8.649***
회 원	3.03(.71)	3.81(.78)	.78(.70)	8.125***
관 계	3.26(.75)	3.96(.59)	.69(.70)	7.310***
공 간	3.42(.74)	4.02(.69)	.60(.76)	5.727***
일중심의 일 과	3.18(.72)	3.89(.72)	.70(.72)	7.219***
취 업	3.20(.76)	3.98(.72)	.77(.76)	7.410***
클럽하우스 기 능	2.76(.60)	3.66(.74)	.89(.74)	8.764***
재정 운영 및 행정	2.44(.71)	3.63(.77)	1.19(.75)	11.626** *
총 점 수	3.08(.58)	3.87(.62)	.79(.52)	10.911** *

\*\*\* p < .001

자세히 살펴보면, 8개의 하위 항목 모두에서도 3주훈련 후에 유의하게(p < .001) 이해도가 상승한 것으로 나타나 3주훈련 후 모든 하위 항목에 대한 이해도 역시 상승했음을 알 수 있다. 특히, ‘재정, 운영 및 행정’ 항목에서 1.19의 가장 높은 점수 차를 보여 참여자들의 이해도가 가장 많이 상승한 부분으로 이해할 수 있으며, ‘공간’ 항목은 사전과 사후의 점수가 .60로 가장 낮은 점수 차를 보여 참여자의 이해도에 있어 가장 적게 상승한 영역이라고 할 수 있겠다.

따라서 ‘[연구문제1] 클럽하우스 3주훈련은 참여자들이 클럽하우스에 대해 이해하는데 효과적인가?’에 대한 검증 결과, 클럽하우스 3주훈련은 참여자들이 클럽하우스를 이해하는 데 효과적이라고 할 수 있겠다.

### 3) 참여자들의 일반적 특성에 따른 3주훈련의 효과성

다음은 ‘[연구문제2] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 일반적 특성에 따라 3주훈련의 효과성에는 어떠한 차이가 있는가?’를 알아보기 위해, 사전·사후 검사 차이의 평균(사후검사 점수-사전검사 점수)에 대해 독립표본의 t검증을 활용하여

통계분석을 실시하였다.

또한, 2009년~2010년에 3주훈련에 참여한 사람 중 자료를 수집한 26사례만을 대상으로

참여자의 일반적 특성에 따라 이해도 상승폭의 차이가 있는지 알아보기 위하여, 사전·사후 검사 차이의 평균(사후검사 점수-사전검사 점수)에 대해 비모수적 2 표본검정인 Mann-Whitney U test로 분석하였다.

그 결과, 참여자의 클럽하우스에서의 역할, 성별, 학력에 따라 3주훈련의 효과성이 다른 것으로 나타났다.

### **(1) 클럽하우스에서의 역할에 따른 3주훈련의 효과성의 차이**

먼저, 클럽하우스 내에서의 역할에 따른 이해도 차이를 알아보기 위하여, 직원과 회원의 사전·사후 검사 차이의 평균(사후검사 점수-사전검사 점수)에 대해 독립표본의 t검증을 활용하여 통계분석을 실시하였다.

검증 결과, 클럽하우스에서의 역할에 따라 3주훈련 후 이해도 상승폭에 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 클럽하우스에서의 역할이 직원인지 회원인지에 따라 이해도 상승에 차이가 있었으며, 직원의 이해도 상승폭이 회원의 이해도 상승폭보다 더 큰 것으로 나타났다.

[표4] 직원과 회원의 3주훈련 참여 전후 클럽하우스 이해도 점수 차이 검정

구 분		사 전	사 후	전·후 차이	t
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
철 학	직원	3.35(.64)	4.23(.43)	.88(.60)	3.187**
	회원	3.16(.68)	3.58(.59)	.42(.44)	
회 원	직원	3.09(.74)	4.14(.71)	1.05(.71)	4.104***
	회원	2.94(.68)	3.33(.61)	.38(.47)	
관 계	직원	3.26(.73)	4.18(.50)	.92(.74)	3.384**
	회원	3.27(.80)	3.63(.59)	.36(.48)	
공 간	직원	3.45(.65)	4.29(.53)	.84(.67)	2.998**
	회원	3.37(.88)	3.61(.68)	.22(.75)	
일중심의 일과	직원	3.21(.66)	4.23(.57)	1.02(.60)	4.370***
	회원	3.14(.82)	3.40(.63)	.25(.65)	
취 업	직원	3.28(.70)	4.32(.57)	1.03(.55)	3.102**
	회원	3.09(.85)	3.47(.62)	.38(.87)	
클럽하우스 기능	직원	2.86(.62)	3.95(.56)	1.09(.73)	2.628*
	회원	2.61(.57)	3.22(.77)	.58(.64)	
재정 운영 및 행정	직원	2.54(.76)	3.90(.78)	1.35(.73)	1.986
	회원	2.29(.62)	3.25(.59)	.95(.73)	
총 점 수	직원	3.13(.56)	4.16(.49)	1.02(.50)	5.200***
	회원	2.99(.61)	3.43(.52)	.43(.32)	

\* p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001

[표4]와 같이 전반적인 이해도를 나타내는 총점수가 직원 평균이 1.02, 회원 평균이 .43으로 직원의 이해도가 회원의 이해도보다 유의하게 더 많이 상승했음을 알 수 있다(p < .001). 또한, '재정, 운영 및 행정'을 제외한 '철학', '회원', '관계', '공간', '일중심의 일과', '취업', '클럽하우스의 기능' 7개의 하위 영역에서 직원과 회원의 이해도 향상이 유의하게 다른 것으로 나타났다. 이 중 '일중심의 일과'와 '회원' 항목에서의 차이가 가장 높은 유의도를 보였으며(p < .001), '철학', '관계', '공간', '취업'(p < .01), '클럽하우스 기능'(p < .05) 순으로 유의도를 나타냈다. '일 중심 일과'에서 회원 .25, 직원 1.02로 가장 큰 차이를 보였으며, 그 다음이 '회원'으로 회원과 직원이 각각 .38, 1.05를 나타냈다.

이렇게 회원과 직원이 클럽하우스를 이해하는 데 차이가 있다는 사실은, 3주훈련 과정 중 액션플랜 작성에 대한 이해나 참여에 있어서도 차이가 있음을 추측

하게 한다. 실제로 직원이 회원보다 액션플랜 작성에 주도적으로 참여하고 있다는 경험적 사실이 이를 뒷받침해 주며, 3주훈련을 마치고 클럽하우스로 돌아가서 액션플랜을 실천하거나 클럽하우스 모델을 실천함에 있어서도 회원과 직원의 적용에 차이가 있음을 짐작하게 한다.

특히, 이해도 상승폭의 차이가 가장 크게 나타나는 ‘일 중심 일과’는 클럽하우스 모델에서 핵심적인 요소로 클럽하우스의 철학과 관계를 추구하는 실제적인 실천 항목이라고 할 수 있다. 이 항목에서 직원과 회원의 이해도 차가 가장 크다는 것은 클럽하우스 모델을 실제로 실천함에 있어 회원과 직원의 차이가 있음을 암시한다. 다시 말해서, 이는 직원이 ‘일 중심 일과’ 실천에 주도적으로 참여하며 회원은 직원보다 ‘일 중심 일과’에 대해 보다 적게 이해 하고 참여한다는 점을 시사한다.

‘일 중심의 일과’ 다음으로 직원과 회원의 이해도 차이가 가장 크게 나타나는 항목은 ‘회원’이다. ‘회원’은 클럽하우스 모델의 근간을 이루는 회원제와 그 의미, 그리고 회원의 권리와 의무에 대한 내용으로 이루어진다. 회원으로서 클럽하우스 모델의 기본이라고 할 수 있는 ‘회원’에 대한 이해가 상대적으로 적다는 것, 역시 ‘일 중심의 일과’와 마찬가지로, 클럽하우스에서의 ‘회원’에 대한 진정한 의미를 알지 못하고 클럽하우스 활동에 참여할 수 있음을 시사한다.

이보다는 낮은 유의도를 보였으나, ‘철학’, ‘관계’, ‘공간’, ‘취업’ 그리고 ‘클럽하우스 기능’에 있어서도 이해도 상승에 회원과 직원 간 차이가 있어, 3주훈련 전반에 걸쳐 회원들의 이해를 향상시키기 위한 노력이 필요하다고 사료된다.

## (2) 성별에 따른 3주훈련 효과성의 차이

다음은 ‘[연구문제2] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 일반적 특성에 따라 3주훈련의 효과성에는 어떠한 차이가 있는가?’를 알아보기 위해, 2009년~2010년에 3주훈련에 참여한 사람 중 자료를 수집한 26사례만을 대상으로 사전·사후 검사 차이의 평균(사후검사 점수-사전검사 점수)에 대해 비모수적 2표본검정인 Mann-Whitney U test로 분석하였다.

그 결과, 참여자의 성별에 따라 3주훈련의 효과성이 다르게 나타났는데 이에 대한 자세한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

[표5] 성별에 따른 3주훈련 전·후 이해도 점수차 검증

구 분		사전	사후	전·후 차이	U
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
철 학	남성	3.22(.50)	3.97(.68)	.75(.35)	73.500
	여성	3.32(.68)	4.01(.61)	.68(.54)	
회 원	남성	2.90(.71)	3.73(.90)	.83(.58)	73.500
	여성	3.11(.73)	3.84(.97)	.72(.57)	
관 계	남성	3.11(.64)	4.13(.61)	1.02(.64)	43.500*
	여성	3.25(.80)	3.83(.62)	.52(.62)	
공 간	남성	3.25(.54)	4.04(.65)	.79(.62)	59.500
	여성	3.53(.79)	3.96(.79)	.42(.64)	
일중심의 일 과	남성	3.09(.63)	3.97(.80)	.87(.56)	69.500
	여성	3.17(.82)	3.84(.85)	.66(.54)	
취 업	남성	3.35(.78)	4.08(.90)	.72(.44)	81.500
	여성	3.19(.92)	3.89(.77)	.69(.58)	
클럽하우스 기 능	남성	2.75(.58)	3.63(.59)	.88(.51)	65.000
	여성	2.92(.61)	3.59(.82)	.66(.64)	
재정 운영 및 행정	남성	2.58(.46)	3.75(.75)	1.16(.61)	68.000
	여성	2.42(.78)	3.39(.94)	.96(.69)	
총 점 수	남성	3.03(.52)	3.91(.66)	.88(.41)	61.000
	여성	3.12(.63)	3.79(.73)	.66(.35)	

\*  $p < .05$

참여자의 성별에 따른 클럽하우스 이해도 향상에 대해 알아보기 위해 남성과 여성의 사전·사후 검사 차이의 평균(사후검사 점수-사전검사 점수)에 대해 분석하였다. 분석결과, [표5]와 같이, 3주훈련 참여 후 클럽하우스 이해도 향상에 있어 참여자들의 성별에 따른 차이가 나타났다. 총점수에서 통계적 유의도는 나타나지 않았으나, 남성 평균이 .88, 여성 평균이 .66으로 전반적으로 남성이 여성보다 3주훈련 후 이해도 상승이 높게 나타난 것을 알 수 있다.

‘관계’ 항목에서만 성별에 따라 이해도의 점수차가 통계적으로 유의하게 나타나고 있는데( $p < .05$ ), 남성과 여성이 각각 4.13과 3.83으로 남성의 이해도가 .30만큼 높게 나타났다. 사전점수에서는 남성이 3.11, 여성이 3.25로 남성의 이해도가 여성의 이해도보다 낮게 나타났는데, 사후점수는 오히려 남성의 이해도가

여성의 이해도보다 높게 나타난 것을 알 수 있다.

‘관계’에서의 사전 점수가 남성이 여성보다 낮게 나타난 것은, 남성이 여성보다 관계에 있어 취약하다는 일반적인 견해를 입증하는 것으로 볼 수 있겠다. 그러나, 관계에 취약한 남성 참여자들이 사후에 여성 참여자보다 높은 이해도를 보인 것은, 관계에 있어 취약하기 때문에 오히려 교육 효과가 높았던 것으로 사료된다. 즉, 참여자들이 ‘관계’에 대해 스스로 잘 이해하지 못하고 있다는 생각하고 있어서 교육에 더 열심히 참여하고 이해하고자 노력했다고 해석할 수 있다.

이는 다른 참여자에 비해 사전점수가 낮아도 오히려 사후점수가 상대적으로 높아질 수 있다는 것을 의미하는 것으로, 사전점수가 낮아도 3주훈련을 통해 사후에 얼마든지 클럽하우스 모델에 대한 이해 정도를 향상시킬 수 있다는 사실을 시사한다. 즉, 참여자들의 클럽하우스에 대한 사전 이해정도가 교육 효과에 결정적인 영향을 미치지 않는다는 것이다.

이런 의미에서 생각해 볼 때, 클럽하우스에 대한 사전 경험의 정도나 사전 이해의 정도가 3주훈련의 효과에 결정적인 영향을 미치지 않는다는 사실을 알 수 있으며, 따라서 3주훈련에 클럽하우스에 대한 이해 정도와 상관없이 어떤 참여자라도 참여하여 클럽하우스 모델에 대한 이해를 얻을 수 있다고 볼 수 있겠다.

### (3) 학력에 따른 3주훈련 효과성의 차이

학력에 따른 클럽하우스 이해도 차이를 검정하고자 대졸 미만과 대졸 이상 집단의 사전·사후 검사 차이의 평균(사후검사 점수-사전검사 점수)에 대해 검정하였다.

[표6]에서 보는 바와 같이, 학력에 따라 클럽하우스에 대한 전반적인 이해도를 나타내는 총점수는 통계적 유의도가 나타나지 않았으나, ‘관계’와 ‘공간’ 영역에서는 통계적 유의도( $p < .05$ )를 보여 학력에 따른 이해도 상승의 차이가 있음을 보여주고 있다.

[표6] 학력에 따른 3주훈련 전·후 클럽하우스 이해도 점수차 검증

구 분		사전	사후	전후 차이	U
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
철 학	대졸 미만	3.00(.54)	3.71(.59)	.71(.25)	58.000
	대졸 이상	3.36(.60)	4.07(.63)	.71(.51)	
회 원	대졸 미만	2.88(.83)	3.55(.64)	.66(.34)	44.500
	대졸 이상	3.05(.70)	3.86(.99)	.80(.62)	
관 계	대졸 미만	3.27(.87)	3.55(.68)	.27(.49)	27.000*
	대졸 이상	3.15(.68)	4.10(.56)	.90(.65)	
공 간	대졸 미만	3.41(.86)	3.50(.70)	.08(.49)	25.000*
	대졸 이상	3.40(.66)	4.15(.67)	.75(.61)	
일중심의 일과	대졸 미만	3.00(1.07)	3.44(.56)	.44(.56)	32.500
	대졸 이상	3.18(.62)	4.04(.84)	.85(.53)	
취 업	대졸 미만	2.87(1.12)	3.50(.57)	.62(.75)	54.000
	대졸 이상	3.38(.74)	4.12(.84)	.73(.44)	
클럽하우스 기능	대졸 미만	2.72(.38)	3.16(.58)	.44(.34)	32.500
	대졸 이상	2.88(.65)	3.75(.70)	.86(.61)	
재정 운영 및 행정	대졸 미만	2.08(.20)	3.08(.37)	1.00(.31)	56.500
	대졸 이상	2.62(.68)	3.70(.92)	1.07(.73)	
총 점 수	대졸 미만	2.90(.67)	3.44(.52)	.53(.17)	29.000
	대졸 이상	3.13(.55)	3.97(.69)	.83(.41)	

\*  $p < .05$

점수를 구체적으로 살펴보면, ‘관계’에서는 대졸 미만이 사전 3.27, 사후 3.55의 점수를 보여 .27만큼 이해도가 상승하였으며, 대졸 이상이 사전 3.15, 사후 4.10의 점수를 나타내어 .90만큼의 이해도가 향상되었다. 또한, ‘공간’에서는 대졸 미만이 사전 3.41, 사후 3.50으로 .08만큼의 이해도가 향상되었으며, 대졸 이상이 사전 3.40, 사후 4.15의 점수를 보여 이해도가 .75향상되었다.

이처럼 ‘관계’와 ‘공간’ 영역에서 학력 차에 따른 이해도 향상의 차이를 보여, 다른 영역에 비해 ‘관계’와 ‘공간’ 영역을 이해하는 데 있어 지적인 능력이 더 요구되는 것을 알 수 있으며, 이는 다른 항목에 비해 상대적으로 참여자들이 이해하기 어렵다는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

스탠다드 ‘관계’ 항목을 살펴보면, 클럽하우스에서의 관계에 대해 명확하게 정



의하기보다는 회의, 직원의 역할 규정과 클럽하우스 업무에 대한 책임 소재 등을 규명함으로써 클럽하우스의 관계를 설명하고 있다. 그런데, 이러한 항목만을 통해서 클럽하우스에서의 직원, 회원의 관계에 대해 참여자가 명확히 이해하기 어려울 수 있을 것으로 보인다. 특히, 스탠다드 8번에서 말하는 회원만의 또는 직원만의 회의가 없는 이유나, 직원이 클럽하우스의 전반적인 업무를 해야 하는 이유(10번), 또한 회원의 참여 없이 직원이 모든 책임을 다할 정도로 직원 수가 많을 필요가 없는(9번) 이유에 대해 참여자의 충분한 납득이 없이는 ‘관계’에 대해 올바르게 이해하기를 어려울 것으로 보인다.

따라서 3주훈련에서는 ‘관계’ 항목에서 언급하는 이유와 그 배경을 참여자들이 충분히 납득할 수 있도록 교육이 이루어져야 할 것이다. 이를 위한 토론 질문을 살펴보면, 앞서 언급한 이유들을 탐색하기 위한 6개의 토론질문들이 있다. 이 질문들은 경험적으로도 매우 유용하게 활용되었고 앞으로도 그럴 것이다. 다만, 회원을 일에 참여시키는 부분에 대해 7~11번까지의 질문이 있는데, 이 질문들은 클럽하우스에서의 직원과 회원의 관계를 정확한 이해하기 위해서는 다소 모호할 수도 있다는 생각이 든다. 물론, 이 훈련의 효과는 단지 제시된 토론질문만이 아니라, 교육자가 다양한 질문과 배경지식을 활용하여 3주훈련을 얼마나 효과적으로 진행할 수 있느냐에 따라서도 그 차이가 날 수 있다고 생각한다. 그러나, 3주훈련을 모듈화하고 질을 동일하게 유지하고자 하는 ICCD의 의도대로라면 ‘관계’에 대한 3주훈련의 토론 질문을 다소 변형 또는 추가하는 것이 추후 교육의 효과를 위해 바람직하다고 생각한다.

또는, ‘관계’에 대한 스탠다드 항목에서 클럽하우스의 직원과 회원의 관계를 직접적으로 기술하는 항목을 삽입하는 것도 이해를 향상시키는 데 좋은 방법이라는 생각이 든다. 이는 비단 3주훈련 참여자뿐만 아니라, 단순히 클럽하우스 스탠다드를 읽을 가능성이 있는 많은 사람들을 대상으로도 클럽하우스에서의 관계를 이해시키는 데 효과적일 것으로 생각된다.

‘공간’은 3개의 스탠다드 항목으로 이루어져 있어 항목수가 많은 편은 아니나 그 중요성은 적지 않다. ‘공간’의 내용에 대해 많은 참여자들이 파격적이라고 생각하여, 경험적으로 보면 참여자에 따라서는 그 내용을 받아들이기 힘들어 하는 경우도 있었다. 그러나 내용 자체가 복잡하고 어렵지는 않은 항목이다.

다만, ‘공간’에 대한 교육과 토론이 ‘업무의 구조화’ 내용과 함께 이루어져 ‘공

간'이라는 주제에 집중하여 진행하는 것이 다소 어렵다고 생각한다. 이로 인해, 보다 내용이 많은 업무의 구조화에 상대적으로 비중이 치우치게 되어 공간은 소홀하게 취급될 수가 있다. 공간에 대한 토론 질문은 3개인 반면, 업무의 구조화에 대한 질문은 15개라는 것에서 이러한 사실을 단적으로 알 수 있다. 이 부분 역시 교육자의 개인적인 자질에 기댈 수밖에 없는 부분으로, ICCD가 의도하는 교육의 질과 내용을 전 세계적으로 모듈화하는 의도와는 다소 거리가 있다고 여겨진다.

따라서, 이후 '공간'이 다른 영역에 비해 상대적으로 소홀해지지 않도록 독립적으로 구성하여 진행할 필요가 있다. 3주훈련 일정이 빽빽하여 '공간'만을 위한 독립적인 시간을 구성하기가 쉽지는 않을 듯하나, 짧더라도 독립적으로 시간을 구성하는 것이 효과적일 것으로 보인다.

이로써 '[연구문제2] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 일반적 특성에 따라 3주훈련의 효과성에는 어떠한 차이가 있는가?'를 규명하기 위한 검증 결과, 참여자들의 일반적 특성, 즉 클럽하우스에서의 역할, 성별, 학력에 따른 3주훈련의 효과가 다른 것으로 검증되었다.

다시정리하자면, 클럽하우스 내에서의 역할에 따라 3주훈련의 효과가 다르며 직원에게 있어서 더 효과적인 것으로 나타났다. 또한, 여성 참여자에 비해 남성 참여자의 경우가 '관계' 부분에서는 더 효과이며, 대졸이상인 참여자가 대졸이하인 참여자보다 '관계', '공간'에 있어서 더 효과적인 것으로 나타났다.

## 2. 클럽하우스 3주훈련 참여 경험 ; 질적 연구 결과

### 1) 연구 참여자의 일반적 특성

본 연구에는 태화샘솟는집 3주훈련에 참여한 사람 55명 중 7명이 최종적으로 질적 연구의 참여자로 선정되었다. 이 중 회원이 2명, 직원이 5명이었으며, 여자가 2명, 남자가 5명이었다. 연령은 20대 초반에서 40대 초반까지 다양하였으며, 클럽하우스에서 근무하거나 활동한 기간은 2009년 12월 기준으로 1년~9년이였다. 연구참여자들이 속한 클럽하우스가 3주훈련 에 참여한 횟수는 1회~5회였다.

본 연구의 참여자는 클럽하우스에서 활동하는 소수의 3주훈련 참여자에 국한되므로, 개인 정보 보호를 위해 연구참여자 개별의 일반적 특성을 자세하게 제시하지 않기로 한다.

## 2) 클럽하우스 3주훈련 참여 경험

본 연구에서 ‘[연구문제3] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 3주훈련 참여 경험은 어떠한가?’를 알아보기 위해 먼저, 참여자들의 3주훈련에 대한 의미 있는 경험을 분류하고 분류된 경험 중 유사한 것끼리 묶어 구조(structure)를 분석하였다. 분석된 구조는 순차적으로 정리하여 3주훈련 참여 경험에 대한 과정(process)을 알아보려고 하였다.

직원 간, 또는 회원 간에 유사한 경험을 많이 공유하고 있는 것으로 나타나 직원과 회원으로 나누어 분석한 구조와 과정에 따른 분류를 살펴보기로 하며, 이와 아울러 상이한 경험도 살펴보고자 한다.

### (1) 직원의 클럽하우스 3주훈련 참여 경험

태화샘솟는집의 클럽하우스 3주훈련에 참여한 직원의 유사한 경험을 분류하여 순서에 의해 정리한 과정(process)은 다음과 같다.

[표7]에 제시된 바와 같이 직원들의 유사한 경험을 경험한 시기에 따라, 3주훈련 전 경험, 3주훈련 과정 중의 경험, 3주훈련 후의 경험으로 나누어 참여자들의 진술과 더불어 좀 더 자세히 기술하고, 아울러 참여자들의 상이한 경험도 대조하여 기술하고자 한다.

[표7] 3주훈련에 참여한 직원의 유사한 경험 분류

경험시기	대분류	소분류
3주훈련 참여 전 경험	소진 상태에서 3주훈련 참여	
	3주훈련에 대한 상반된 기대	
3주훈련 참여 중 경험	클럽하우스로서 의 샘솟는집을 이용	회원의 입장에서 클럽하우스를 이용함
		자유로운 클럽하우스 문화를 경험함
		상호 지지하는 관계가 인상적임
		일 중심 일과에 참여하기 어려움
	다른 클럽하우스와 공감대 형성	다른 클럽하우스도 비슷한 고민이 있음을 알게 됨
		클럽하우스라는 공통점으로 회원, 직원과 친해짐
	3주간 업무공백과 새로운 역할에 대한 부담	3주간 업무공백에 대한 부담감
		훈련에 같이 참여하는 회원 지원에 대한 책임감
		외부 숙소를 이용하는 스트레스
	액션플랜 작성을 위해 고전분투함	클럽하우스와 긴밀히 연락하며 액션플랜을 작성함
액션플랜 작성이 어려워 많은 에너지를 소모함		
3주훈련 참여 후 경험	클럽하우스에 대한 자신감으로 의기 충전	클럽하우스모델 적용의 융통성을 알게 됨
		상황에 맞는 클럽하우스모델 실천이 중요함을 깨달음
		클럽하우스에 대해 알게 되어 자신감이 생김
		소진된 상태가 개선되고 의욕이 생김
	액션플랜 실천으로 인한 변화에의 적응	미처 실시하지 못한 이전의 액션플랜을 실행해야 했음
		액션플랜은 비교적 순조롭게 진행됨
		액션플랜 실천으로 보다 클럽하우스다운 구조로 변화시킴
		클럽하우스답게 변한 환경에 적응이 필요함
	새로운 업무방식 시도	이전과 달리 토론과 대화를 통한 문제해결을 시도함
		회원과 함께 많은 시간을 보내고자 노력함
		다른 직원들과 의견차가 있었으나 점차로 좁혀짐
		직원이 회원의 가능성을 인정하게 됨
	기관 상황에 맞는 클럽하우스로의 발전을 희망	3주훈련을 계기로 클럽하우스 모델을 실천함
		클럽하우스 문화가 정착되기를 희망함

## A. 3주훈련 참여 전 경험

참여자들은 대부분 클럽하우스 3주훈련에 참여하기 전에 업무로 소진되어 지쳐있는 상태였다. 3주훈련 전부터 3주훈련에 대해 어느 정도의 정보를 알고 있었으며 참여하고자 하는 관심이 있는 반면, 참여에 대한 걱정과 두려움이 있는 사람도 있었다.

### 가. 소진 상태에서 3주훈련에 참여함

참여자들은 3주훈련 참여 전에 본인이 근무하고 있는 기관에 클럽하우스 모델이 적합한지, 자신이 클럽하우스 모델을 맞게 실천하고 있는지에 대한 고민이 있는 상태에서 클럽하우스 3주훈련에 참여하게 되었다고 진술하고 있다. 이러한 고민은 업무에 대한 집중도에 영향을 미쳤으며 이로 인해 마음이 많이 지쳐있는 상태로 3주훈련에 참여하게 되었다.

"3주훈련 참여하기전에 이제 아무래도 제가 2년차가 되었을 때 시점이었어  
요, 그 시점이어서 약간 burn-out 된다고 라고 하잖아요? 소진될 수 있는 시  
기! 클럽하우스 기관에서 클럽하우스에서 이제 직원으로 생활,,, 일을 하면서도  
내가 과연 일을 잘 하고 있는 건가하고 소진될 수 있었던 시기였던 것 같아요,  
아까 얘기했듯이 제가 잘하고 있는 게 맞나,(연구참여자 1)"

"개인적으로 굉장히 힘든 시기였어요, 그때가, 클럽하우스에서 2007년 1월부터  
시작을 하면서 그 당시 까지,,, 일단 그,,, 클럽하우스 이념과 우리 입소 기관  
이, 부합해서 잘 운영될 수 있을 지에 대한 그런 고민을 많이 했었고, 그러던 와  
중에 3주 훈련을 갖게 되었어요, (연구참여자 2)"

### 나. 3주훈련에 대한 상반된 기대

3주훈련에 참여한 클럽하우스 직원들은 직접 또는 간접적으로 샘솟는집을 경험한 적이 있었고 샘솟는집에서 실시하는 3주훈련에 대한 관심과 호기심이 있는 상태였다. 따라서, 샘솟는집에서 실시하는 3주훈련을 통해 클럽하우스를 경험하고 교육받고 싶은 욕구가 있는 상태에서 훈련에 참여하였다.

"우선 3주훈련이 굉장히 참여하고 싶었던 훈련이었어요, 예전부터 3주훈련에  
대한 이야기도 많이 들었고, 그전에 오리엔테이션에서 3일 동안 그 경험이 너

무 좋았었기 때문에 3주훈련을 통해서 뭔가 좀 새로운 계기를 얻고 싶다 라는 생각을 가지고 참여를 하게 됐었구요.(연구참여자 4)”

“일단 사진이나 또는 뭐 기록물로 태화샘솟는집의 경험들을 간접적으로 경험하긴 했지만, 사실은 제일 보고 싶었던 것은 회원과 직원이 어떻게 그 공간에서 활동을 하고 있는지가 참 궁금했었거든요? 과연 우리랑 많은 차이가 있을까, 만일 차이가 있다면 얼마나 그 뭐랄까,, 민주적이고 또 인간적이면서도 그런 관계를 클럽하우스 문화를 만들어 가는 게 어떤 모습일까,, 참 그게 궁금했었어요. 한 번도 경험해보지 않아 가지고(연구참여자 3)”

그러나, 이와는 대조적으로 3주훈련에 대해 다른 기대를 가지고 있었던 참여자도 있었다. 3주훈련이라는 교육에 참여하고 뭔가를 배워 와서 적용해야 한다는 사실이 부담스러웠던 참여자도 있었다. 또한, 자신의 클럽하우스가 안정적으로 운영되고 있는 경우에는 과연 3주훈련을 통해 새로이 배워 적용할만한 게 있을지에 대한 의구심도 있었던 것으로 보인다.

“일단 처음에 가기 전에는 좀 무거웠었어요, 회원분이랑 같이 가야 된다는 특성도 있었고, 그 다음에 그 저 또한 인제 그 사실 3주훈련에 그러니깐 교육에 참여해야 된다는 그런 것들이 사실 맘의 준비가 조금 덜되었던 상태였었고, 처음에는 좀 가기는 싫고 일단은 머릿속에 3주훈련이라는 게 훈련이라는 게 들어가면은 왠지 조금은 부담스럽기도 하고, 뭔가 가서 보고 배워 와야 되고... (중략)... 음, 제가 3주훈련을 하고 다시 이곳의 세팅장소에 왔을 적에는 사실 그렇게 크게 변화되거나 그런 거를 그 뭐라고 할까 기대하지는 않았었어요, 워낙 세팅 자체가 되어 있었던 거구 그리고 또 활발하게 이루어지는 그런 시스템이었기 때문에 크게 변화를 시킨다거나 그런 생각은 없었지만...(연구참여자 5)”

## B. 3주훈련 참여 중 경험

참여자들은 3주훈련에 참여하면서 클럽하우스로서 샘솟는집을 이용하게 되고 다른 클럽하우스와 경험을 공유하고 관계를 형성하며 장애물을 경험하였다. 또한 액션플랜을 작성하는 과정에서 고전분투하기도 하였다.

### 가. 클럽하우스로서의 샘솟는집을 이용

3주훈련에 참여한 직원들이 가장 먼저 경험하는 것은 클럽하우스로서의 샘솟

는집을 경험하는 것이었다. 샘솟는집의 다른 어떤 측면보다 샘솟는집이 클럽하우스라는 사실에 초점을 두어 샘솟는집을 이용하며, 자율성과 자발성, 관계, 일중심 일과를 경험하였다.

### ① 회원의 입장에서 클럽하우스를 이용함

3주훈련에 참여한 직원들은 자신이 일하던 클럽하우스에서와는 달리 주어진 업무가 없으며, 말 그대로 자율적이고 자발적으로 클럽하우스에 참여할 수 있는 회원의 입장에서 샘솟는집을 이용하게 된다. 그럼으로써 평소 클럽하우스에서 일하면서 잘 알지 못했던 회원의 입장을 경험하고 이해할 수 있는 기회가 된 것으로 보인다.

“이제,, 우리가 어떻게 말하면 회원의 입장이잖아요, 우리가 기관에 있을 때는 기관의 입장이었지만, 거기 갔을 때는 회원의 입장에서 회원들과 하는 똑같은 삶을 또 사니까 ((웃음)) (연구참여자 1)”

“일단 클럽하우스를 내가 3주 동안은 이용을 했던 거구(연구참여자 5)”

이러한 점은 연구자가 실무자로서 3주훈련을 여러 차례 진행해 오면서 경험적으로도 알게 된 부분이다. 직원이 회원의 입장에서 클럽하우스를 이용한다는 것은 회원의 입장에서 부서의 일과 관계를 경험해 볼 수 있는 좋은 기회가 될 수 있다. 회원이 처음 클럽하우스에 왔을 때의 어색함이나 부서에서 어떤 업무를 어떻게 해야 할지 모르는 난처함 등을 경험할 수 있었다.

반면 적극적이지 않은 참여자는 부서 업무와 클럽하우스에서의 관계에 참여하지 않기도 하였는데, 참여하지 않았다고 해도 클럽하우스의 자발성과 자율성을 이유로 비판의 대상이 되지 않는 것이다. 이는 비단 3주훈련에만 국한된 것이 아닌 부서활동을 활용하는 훈련<sup>14)</sup>에는 모두 해당된다는 사실을 경험한 바 있다.

### ② 자연스러운 클럽하우스의 문화를 경험함

참여자들은 샘솟는집에서 회원들의 업무 참여, 공간 이용, 직원-회원 관계 등에서 자발적이고 자율적인 분위기를 경험하였으며, 이러한 분위기는 억지로 노력하거나 의도적인 것이 아닌, 자연스럽게 배어 나오는 것임을 경험하였고 이를

---

14) 태화샘솟는집에서 부서활동을 활용하는 교육훈련에는 3주훈련 이외에도 실습 교육과 정신보건사회복지사 교환수련 교육이 있다.

‘클럽하우스 문화’라고 지칭하기도 하였다.

“좁,, 되게,, 자발적, 자의적이라는 생각이 들고,, 또 굉장히 서로에 대한 어떤 배려가 굉장히 많이 넘치는 그런 곳이라는 느낌이 많이 들었고요, 그래서 직원 들끼리도 굉장히,, 어,, 소통이 없는 것처럼 보이면서도 굉장히 자연스럽게 이,, 클럽하우스에 맞추어서 이렇게 움직이는 것을 보았을 때, 이제 그런 부분들이 좁,, 돌보였고 (연구참여자 3)”

“태화는 되게 오래된 곳이잖아요, 클럽하우스를 했던 지가, 그래서 일단 그냥 문화자체가: 그런 아,, 클럽하우스가 잘 정착이 되었고 그리고 또 분명히 뭐 고쳐야 될(.) 부분도 있기는 있지만 그래도 많이 회원들이나 이제 직원들 자체적으로 이제 정말 습관처럼 몸에 배었던 문화가 발달되어 있는 것이 저는 그게 제일 좋았던 것 같아요, 저희는 막 아직까지는 의식적으로 해야 되는 것들이 많은데 거기는 이제 너무나도 자연스럽게 되어버린 게 그런 게 되게 좋았던 것 같아요,(연구참여자 1)”

### ③ 상호 지원하고 관계가 인상적임

참여자들은 샘솟는집에서 의미 있는 관계가 형성된 것을 보면서, 클럽하우스에서의 의미 있는 관계를 간접적으로 경험하였다. 또한, 회원과 직원이 관계를 형성하고 지지하는 것뿐만 아니라, 회원과 회원 간 관계를 형성하고 상호 지지하고 지원하는 모습이 인상적이라고 말하고 있다.

“운전해 주시는 회원분이 있었어요, 저는 그 분이 참,, 훌륭하다 생각이 들거든요, 그게 단편적으로 운전을 해 주셨지만 이제 그 기관에서도 그분을 믿고 키를 맡길 수 있고,,, 왜냐하면 운전이라는 것은 큰 사고를 야기할 수 있는 중요한 부분이니깐,, 그런데 이제 그런 기회들을 정말로, 말만 기회가 아니라, 그 분이 성장할 수 있는 부분들을 지원해주고 기회를 주고 참 함께하고 믿어주고 하는 게, 그게 저는 다 인 것 같아요, 가장 기본적인,(연구참여자 3)”

“회원과 회원이 서로 알려주고 지지해주고 ‘너 왜 약을 안 먹냐’ 이런 판단을 회원 간에 하는 거예요, 또 저희 3주훈련팀 회원 중 한 명이 먼저 인사를 못하는 회원이 있었는데, 그 분에게 좀 어른 회원이 ‘니가 먼저 해야 된다, 그래야 변하고,,,’ 뭐 이런 조언을 해주시는 거예요, 그런 모습이,, 그러니까 그런 게 거



기서는 너무나도 자연스럽게 배어있고 회원끼리 서로 상담하고,, 어떻게 보면 잔 소리가 될 수도 있겠지만 회원이 회원한테 이야기를 하는 것은 되게 좋은,, 되게 바람직한 그런,, 저는 생각을 하거든요,(연구참여자 1)”

#### ④ 일 중심 일과에 참여하기 어려움

참여자들은 샘솟는집에서 3주훈련 동안 부서활동에 참여하며 일중심 일과를 경험하게 된다. 그러나, 참여자들은 일중심 일과를 경험하기에는 부서의 업무가 부족하다고 느끼고 있었으며 무료함도 느끼고 있었다. 또한, 부서업무에 관해 질문이 있어도 샘솟는집 직원들이 너무 바빠서 질문할 수 없었던 경험도 있었다.

“ 3주훈련을 갔지만 알아서 해야 되는 부분이 많이 있으니까, 그런 빈 시간이 나 이런 부서활동 시간에 뭐 이렇게 부서활동하고 이런걸 보고,, 할 때 보고 ‘아 여기는 또 이렇게 진행이 되는구나’ 이렇게 하지만 이렇게 뭐,, 아무것도 할 게 없을 때 이런 게,, 무료함도 있었고...(중략)... 직원들도 너무 바쁘고 그러니까, 뭐 물어보고 말 걸기도 조금 무섭,, 어려운 것 같고,, 회원 분들하고 대화 하면 회원 분들은 잘 알려주고 하시는 이런 것도 있었지만, 직원들은 너무 바쁘니까 정말 선뜻 다가가서 뭘 물어보거나, 솔직히 직원들한테 물어보고 싶은 것들도 있잖아요, 뭐 업무를 어떻게 개발한다든지, 이런 걸 좀 물어보고 싶지만 제가 좀 용기가 없어서 못 한 건지 싶지만,,(웃음) 이렇게 좀 틈을 안 주신다고 해야 하나?(하하) 좀 그런 것은 있었던 것 같아요, 하긴 뭐 일 하다보면 바쁘니까, 이해는 하지만 조금은 그런 부분이 좀 있는 것 같아요,(연구참여자 1)”

참여자들은 3주훈련을 경험함에 있어 다른 무엇보다 먼저 클럽하우스로서의 샘솟는집을 이용하는 경험을 하고 있었다. 이는 교육 프로그램보다 샘솟는집 자체가 3주훈련에 미치는 영향이 크다는 것을 말한다고 볼 수 있다. 이점은 샘솟는집이 클럽하우스 교육훈련기관으로서 다시 한 번 책임을 느끼게 되는 부분이다. 즉, 샘솟는집이 다른 클럽하우스의 모델링 역할을 하게 되므로 좀 더 강력하고 건강한 클럽하우스가 되어야 한다는 점이다.

건강한 클럽하우스가 되기 위한 요소는 여러 가지가 있으나, 그 중 일중심 일과는 샘솟는집 내부에서도 다소 취약하다고 판단되는 부분이다. 그 동안 일중심 일과를 강화하고자 노력해 왔으나 앞으로 더 강화하기 위해 힘을 기울여야 하는 부분이라고 생각된다.

또한, 3주훈련 참여자가 샘솟는집을 회원으로서 이용하는 경험을 했다는 점을 감안하면, 3주훈련 참여자들은 샘솟는집의 신규회원과 같은 배려를 받을 필요가 있다고 생각된다. 따라서 신규회원과 같이, 업무에 대해 자세히 설명해 주고 안내하며 업무에 참여할 수 있도록 하는 배려가 필요하다. 한편, 3주훈련에 참여한 회원은 이와는 다른 경험을 말하고 있다.

“직원분들이 많이... 회원 분들도 많이 도와주시긴 하는데, 직원 분들도 많이.. 관심을 가지고 많이 도와주신 것 같아요.(연구참여자 7)”

3주훈련 참여 경험에 있어 회원과 직원이 다른 부분이 있을 것으로 판단되는 바, 회원은 직원보다 더 배려 받는 경험을 했을 것으로 보인다. 이에 교육의 효과를 위해 부서활동에 있어서 회원뿐 아니라 직원에 대해서도 많은 배려가 필요하다고 판단된다.

## 다. 다른 클럽하우스와 공감대 형성

### ① 다른 클럽하우스도 비슷한 고민이 있음을 알게 됨

앞에서 언급한 바와 같이, 클럽하우스 3주훈련에 참여하는 직원들은 업무로 인해 소진된 상태에서 훈련에 참여한 경우가 많았다. 이들은 3주훈련의 토론이나 다른 클럽하우스와의 교류를 통해 다른 클럽하우스도 자신과 같은 어려움을 겪고 있으며 고민이 있다는 사실을 알게 되며 이로 인해 위안을 얻는다.

일반적으로 자신과 같은 고민을 하고 있는 사람을 만나면 마음이 편해지고 동질감을 느끼는 것과 같은 이치로, 3주훈련 참여자들은 고민으로 인한 불안이 적어지고 자신의 고민이 일반화되면서 편안함을 느끼는 경험을 하였다.

“다른 클럽하우스들에서 어떤 어려움을 겪고 있는지에 대해서 또 논의 해 볼 수 있는 기회가 되었었던 것 같고요, 그래서 우리와 같은 고민도 다른 클럽하우스에서도 똑같이 하고 있구나... 하는 것도 알게 되면서 마음의 편안함을 느끼게 되었고요. (웃음)(연구참여자2)”

## ② 클럽하우스라는 공통점으로 회원, 직원과 친해짐

3주훈련 참여자들은 3주 동안 다양한 일정으로 짜여진 훈련에 함께 참여하면서 서로 친밀해진다. 이는 클럽하우스라는 공통점으로 인해 3주훈련에 참여하게 되고 같은 고민을 나누면서 동질감을 느끼게 되는 것이다. 또한, 토론, 부서활동, 취업장 방문 뿐만 아니라, 2주차에 이루어지는 멤버십 트레이닝(MT)은 훈련 참여자들이 친밀감을 형성하는데 큰 영향을 미치는 것으로 판단된다.

“클럽하우스라는 이름 하나만으로도 친해질 수 있는 계기가 된 거 같아요, 어느 정도 아 저기는 클럽하우스니까 뭐 우리하고 별 차이 없을 것 같구나! 예, 그런 것들이 있기 때문에 편한 것 같아요.(연구참여자 5)”

우리나라의 클럽하우스는 한국클럽하우스연맹체라는 이름으로 클럽하우스 컨퍼런스, 소모임 등으로 연계활동을 지속하면서 클럽하우스 간 교류를 도모하고 있는데, 3주훈련 역시 클럽하우스 간 교류를 할 수 있는 장으로 활용되고 있다고 보인다. 3주훈련은 컨퍼런스나 소모임보다 작은 집단의 형태로 클럽하우스 간 교류를 제공함으로써, 더 개인적이고 친밀한 교류를 할 수 있다.

이와 관련하여 참여자들 간의 비공식적 교류 시간이 적어 아쉬웠다는 의견이 있었으며, 3주훈련 일정 중 저녁시간에 서로 교류할 시간이 있기를 희망한다는 내용이 있었다.

“저는 그냥 오히려 게스트하우스가 좀 더 크고 넓으면 훨씬 더 직원들끼리 또 공유할 수 있는 정보도 많았을 것 같고, 늦은 시간에, 또 회원 분들이 또 필요한 욕구도 그 시간 동안에 어느 정도 정해진 시간까지는 공유할 수 있지 않겠는가 하는 생각이 들었고요.(연구참여자 3)”

참여자들의 의견과 같이 일정 중에 참여자들이 자연스럽게 어울리어 교류할 수 있는 장을 통해 3주훈련 일정 중에 미처 공유하지 못한 내용을 공유할 수 있는 시간이 필요한 것으로 보여 이후에는 3주훈련 일정 안에 공식적 혹은 비공식적인 형태로 참여자들이 자연스럽게 모일 수 있는 시간을 마련해야 할 것으로 사료된다.

## 라. 3주간의 업무공백과 새로운 역할에 대한 부담

3주훈련 참여자들은 훈련에 참여하면서 여러 가지 어려움을 경험하였다. 참여자들은 3주간의 업무공백에 대한 부담감과 숙소와 관련된 스트레스를 호소하였다.

### ① 3주간의 업무 공백에 대한 부담감

3주훈련 참여자가 3주 동안이나 자신의 클럽하우스를 떠나 업무를 할 수 없다는 사실은, 많은 클럽하우스에서 직원을 3주훈련에 참여시키는 데 대해 가장 큰 부담 요인으로 언급해 온 내용이다. 3주훈련 참여자 역시, 3주 동안 자신의 업무에 공백이 있다는 점에 부담을 느끼고 있었다.

“3주라는 공백 기간 동안 제 회원 분들에 대한 개입이라든가 서비스가 조금 지연이 됐던 거잖아요, 그 이후 돌아왔을 때 다행히 큰 문제는 없었지만 그래도 이렇게 한분씩 이야기를 하고 하면서 그 3주전보다 좀 더 힘들어하시는 분들도 있었구요, 아 3주라는 긴 시간동안 직원이 그 파트너가 자리를 비웠을 때 그 분들한테 피해가 가지 않도록 최선을 다 해야 됐었는데 라는 좀 아쉬움이 있었어요.(연구참여자 4)”

하지만, 3주간의 업무 공백은 좀 더 나은 클럽하우스를 만들기 위한 과정으로 인식하고 훈련에 참여하는 것을 적극적으로 응원하고 지지하는 것을 경험한 참여자도 있었다. 샘솟는집과 거리가 가까운 클럽하우스에서는 직접 응원하러 오는 경우도 있었으나, 거리가 먼 곳에서는 전화나 이메일을 이용하여 응원하기도 하였다.

“그래서 뭐 제가 물론 공백 기간 동안 여기 시스템에서는 조금 아무래도 불편하고 좀 힘들 수 있었겠죠, 근데 이제 더 좋은 시스템을 만들기 위해서 또 훈련을 간 거기 때문에 저는 직원들이나 또 우리 부서원들이 충분히 이해하지 않았을까..(연구참여자 5)”

### ② 훈련에 같이 참여하는 회원 지원에 대한 책임감

3주 동안 자신의 클럽하우스 업무를 하지 못하고 자신이 담당할 회원을 지원하지 못하는 부담이 있는 반면, 같은 클럽하우스 회원이 아님에도 불구하고 훈련

에 같이 참여하고 있는 회원을 지원해야 한다는 책임감을 느끼고 있었다. 낮 시간 동안은 샘솟는집에서 다른 직원들도 함께 활동하므로 큰 부담이 없으나, 밤 시간에는 숙소를 같이 이용하는 회원에 대해서는 건강 상황을 살펴야 된다고 생각하고 있었다.

“왜 따로 떨어져 있으니까, 거기에 대해 제가 책임은 지지 않더라도,, 또 (회원의 건강을) 살펴 필요는 있다고 생각이 들거든요?(연구참여자 3)”

사실상 이는 3주훈련에 참여한 직원만의 생각은 아니며, 샘솟는집 측에서도 외부 숙소를 이용하는 직원에게 부탁한 바이기도 하다. 이러한 사고방식은 회원을 잘 돌봐야 한다는 동양적인 사고를 반영한 것으로 서양의 클럽하우스와는 다소 다른 양상이다. 서양의 클럽하우스는 직원이 회원을 그야말로 ‘동료’로 간주하고 회원의 건강이나 생활에 다소 덜 신경을 쓰는 경향이 있는 반면, 일본이나 한국 등 동양의 클럽하우스는 회원의 정신건강이나 생활상의 측면에 상대적으로 더 신경을 쓰는 경향을 보인다.

### ③ 외부 숙소를 이용하는 스트레스

샘솟는집은 내부에 게스트하우스가 있어 지방에서 온 사람들이 묵을 수 있도록 하고 있는데, 지방에서 온 참여자가 많은 경우에는 내부 게스트하우스로는 해결할 수 없어 종로에 있는 외부 게스트하우스를 이용하기도 하였다. 외부 게스트하우스를 이용한 참여자들은 게스트하우스가 거리가 멀어 출퇴근하기 힘든 점과 게스트하우스에서 같이 묵고 있는 회원의 건강관리에 신경을 써야 했다는 경험을 말하였다.

“ 그리고,, 숙박시설은 참 좋았는데 멀었다는 것. 허허 (웃음) 예, 멀었고,, 가깝게 온데도 뭐 없겠지만(연구참여자 3)”

앞서 말한 바와 같이 외부 게스트하우스가 거리상 먼 데 따른 어려움들은, 2012년 샘솟는집이 신축 건물로 이사하면 내부 게스트하우스에 모든 훈련자들이 묵을 수 있는 물리적 환경이 마련되므로 자연스럽게 해결될 것으로 생각된다.

## 마. 액션플랜 작성에 고전문투함

액션플랜 작성은 3주훈련에서 매우 핵심적인 부분으로 3주훈련 과정에서 참여자들은 액션플랜 작성 전과 작성 후에 이에 대한 컨설팅을 받는다. 액션플랜을 작성하기 위해 참여자들은 이에 집중하는 과정을 경험해야 했다.

### ① 클럽하우스와 긴밀히 연락하며 액션플랜을 작성함

3주훈련에는 일반적으로 클럽하우스마다 직원 1명, 회원 1명이 참여하여 액션플랜을 작성하게 된다. 참여한 직원과 회원이 작성한다 해도 둘만의 의견만으로는 작성하지 않고, 클럽하우스와 의사소통하여 작성하게 된다. 이 과정에서 3주훈련 진행 중에 연락하여 클럽하우스 의견을 반영한 경우도 있었고, 3주훈련이 끝난 뒤 돌아가서 액션플랜에 대한 토론을 진행하고 수정하는 경우도 있었다.

“물론 3주 동안에 사실은 클럽하우스 인제 그쪽으로 태화샵솻는집으로 출근을 출퇴근을 했지만 자주 왔어요, 왜 그러냐면 액션플랜을 저희가 한 2주차부터 계속 액션플랜을 짤기 때문에 그거는 뭐 우리 파트너(회원)하고 들어서 해결할 수 있는 그런 문제들도 아니었고, 그래서 좀 자주 기관에 와서 계속 매일 같은 걸로 해서 토론내용을 저희들이 할 수 없는 거는 메일로 기관에 먼저 알린 다음에 ‘토론을 좀 해가지고 이런 문제들에 대해서 논의를 좀 해 주십시오’ 한 다음에 그리고 저녁에 와가지고 그런 것들에 대해 같이 얘기도하고 의논도 하고(연구참여자 5)”

“3주훈련 때 짜서 컨설팅 받았던 그게 전면수정이 된 건 아니구요, 일부분 정도만 수정이 돼요, 그니깐 그게 두 명의 머리카나 그런 걸로 나온 게 아니고 기관장까지 포함이 되고 모든 회원들하고 직원이 포함이 된, 그니깐 각각 부서별 액션플랜을 다시 한 번 수정을 하는 작업을 갖고 다시 발표를 하고 다시 논의를 하고 그게 한 일주일정도 그렇게 시간이 걸렸었거든요.(연구참여자 4)”

액션플랜은 스탠다드의 8가지 항목<sup>15)</sup>에 의하여 작성돼야 하기 때문에 클럽하우스 전반적인 운영과 연관되므로, 한 클럽하우스의 액션플랜은 3주훈련 참여자 2명만의 의견이 아닌, 클럽하우스 성원들의 의견이 반영되어야 하는 측면이 있

15) 이는 양적 연구에서 설문지의 항목으로 활용한 것과 같은 것으로, ‘회원’, ‘관계’, ‘공간’, ‘일중심일과’, ‘교육’, ‘취업’, ‘클럽하우스 기능’, ‘재정, 운영 및 행정’이다.

다. 비록 3주차에 기관의 결정권자로부터 승인받은 액션플랜이더라도, 클럽하우스에 다시 돌아가서 이에 대한 토론을 진행하고 수정하는 경우가 많았다. 따라서 참여자들이 액션플랜에 많은 에너지를 투여하게 되는데, 담당자의 입장에서는 이 과정을 좀 더 효율적으로 개선할 필요가 있다고 생각된다. 이를 위해 3주훈련 시작 전에 참여자에게 액션플랜 작성에 대한 정보를 제공하여 사전에 클럽하우스의 의견을 수렴하여 참여하는 것이 효과적일 것으로 생각된다.

## ② 훈련 중 액션플랜 작성이 어려워 많은 에너지를 소모함

훈련에 참여한 직원들은 액션플랜을 작성하는데 있어 어려움을 경험하였다. 액션플랜의 개념에서부터, 작성 기한 엄수, 또한 같이 작성하는 회원에게 액션플랜에 대해 이해시키는 것까지 다양한 어려움을 경험하였음을 진술하고 있다.

“그런데 저희는 뭐 아무 것도 없었고, 뭐 들어본 적도 없고, 액션 플랜 어떻게 짜야 되는지 모르겠고 이제, 그런 거에 대한 설명이 좀 미흡한 것 같은,, 뭐 예시로 자료를 좀 주기는 했었지만,, 음,, 그렇죠, 이렇게 다른 기관에서 다 뭐 몇 번씩 3주 훈련을 받았으니까 그 때 그 직원들한테 듣기는 했지만, 뭐 액션 플랜 처음에 어떻게 짜야 되는지 뭐 그거에 대한 설명이 좀 미흡했던 것 같고.(연구 참여자 1)”

“그 회원이 같이,, 교육을 받았던 회원분과 같이 작성을 하는데 그.(.), 회원 분에게 그.(.) 액션플랜이 무엇이고 그것을 왜 해야 하는지에 대해서 이렇게 오리엔테이션을 심어드리는데 굉장히 좀 어려웠어요, (연구참여자 2)”

“2차 컨설팅을 받으려면 그 정해진 시간 안에 해결을 해야 되는데 그런 것들 때문에 계속 액션플랜에 신경이 쓰이니깐 교육할 때도 다른 생각이 들고.(.) 집중을 하지 못하게 되더라고요, 액션플랜 때문에,,(연구참여자 4)”

액션플랜은 3주훈련 참여자들이 항상 어려움을 호소하는 부분이었다. 특히, 함께 하는 회원들을 이해시키는 것이 어려우므로 직원이 많은 부분을 담당하여 작성하게 된다. 참여자들이 액션플랜을 작성하는 데 있어 어려움을 해결할 수 있도록 지원이 필요하다고 사료되는 부분이다.

이를 위해 3주훈련 참여 전에 액션플랜 작성에 대해 미리 언급하고 작성방법

을 자세히 설명하여 3주훈련 참여 전부터 액션플랜에 대해 이해시킬 필요가 있다. ICCD에서는 액션플랜 작성 시 목적과 액션스텝을 측정 가능하도록 명확히 설정하도록 요구하고 있는데, 샘솟는집의 3주훈련에 참여한 클럽하우스도 이 기준에 맞게 작성할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한, 3주훈련에 대한 오리엔테이션을 실시할 때도 작성 방법에 대해 더 구체적이고 상세하게 설명할 필요가 있으며, 특히 회원의 이해를 돕기 위한 배려도 필요하다고 생각된다.

액션플랜에 대한 참여자의 제안으로, ‘3주훈련 수료 후에 컨설팅을 실시하는 것’이 제안되었으나, 이 방법에 대해서는 좀 더 숙고가 필요한 것으로 보인다. 현재 ICCD의 모든 교육훈련기관이 3주훈련 중에 컨설팅을 실시하고 있으며 3주훈련이 종료된 후에 컨설팅을 진행하는 것이 현실적으로 쉽지 않기 때문이다.

또한, ‘액션플랜 진행 상황에 대해서 자체적인 점검이 이루어지지 않고 있다’는 의견이 있어서, 3주훈련 사후방문<sup>16)</sup>의 중요성이 더욱 부각된다 하겠다. 사후방문을 계기로 클럽하우스에서는 액션플랜 진행 상황을 점검하는 기회가 될 것이며, 이는 액션플랜의 실천 동기가 되기도 할 것이다.

### C. 3주훈련 후 경험

참여자들은 3주훈련 후에 내적으로 긍정적인 변화를 경험하고 액션플랜을 실천하며 클럽하우스로서의 면모로 발전시키기 위해 노력하는 과정에서 장애물을 경험하기도 하였다. 그 경험을 좀 더 상세히 기술하면 다음과 같다.

#### 바. 클럽하우스에 대한 자신감으로 의기 충전

참여자들은 3주훈련을 통해 지식을 쌓고 나름의 생각을 정리하게 되는 과정을 통해 클럽하우스 모델에 대해 알게 되며, 자신감이 생기고 소진된 상태가 개선되는 경험을 하였다.

##### ① 클럽하우스 모델 적용의 융통성을 알게 됨

참여자들은 3주훈련 참여 전에 클럽하우스 모델을 적용하고 실천하는 데 있어

---

16) 3주훈련 후, 6개월~1년 사이에 참여한 기관에 방문하여 액션플랜 진행상황과 달성정도를 점검하는 것을 말한다.



서 어떤 방법이 옳은 것인지 판단하기 어려워했던 것으로 보인다. 그러나, 3주훈련을 통해 클럽하우스 모델을 실천하는 데 있어 정해진 틀은 없으며, 클럽하우스의 철학과 가치를 지켜가며 적용해 가면 된다는 원리를 이해하게 되어 클럽하우스 모델을 적용하고 실천하는 데 있어 편안함을 느끼게 되었다.

“클럽하우스는 계속 변화하는 거다 생각을 하게 되니까 제 자책감이라고 생각을 했던 것들 그리고 확신이 없었다는 것들 그런 것들이 개선이 됐던 것 같아요.(연구참여자 4)”

“가장 큰 거가 클럽하우스 3주훈련을 갔다 오고 지금도 그렇지만 그 정답이 아니라는 얘기를 많이 해요.(연구참여자 5)”

## ② 상황에 맞는 클럽하우스 모델 실천이 중요함을 깨달음

클럽하우스 모델의 적용과 실천에 있어 융통성을 알게 된 참여자들은 클럽하우스 모델을 실천하는 것이 반드시 샘솟는집이나 다른 클럽하우스와 같은 모습을 나타내야 하는 것이 아니라는 점을 깨닫게 된다. 클럽하우스 마다 다른 상황이 있으며 각각의 상황에 맞는 클럽하우스를 만들어 가면 된다고 생각하게 되었다.

“그니깐 태화에서 시행하는 클럽하우스와 0000서 시행하는 그런 클럽하우스는 비슷하지만 똑같은 수는 없다는 얘기죠. 예, 이런 것들이, 그니깐 어, 뭐 저희 입장에서는 비록 태화샘솟는집에서 클럽하우스 모델을 그니깐 훈련을 실시를 하고 있지만 우리는 그거잖아요? 좋은 거는 그대로 가져오고 우리한테 세팅적으로 맞지 않는 거라면 우리한테 맞추면 되는 거구, 저희는 그런 시각을 조금 많이 가지고 있는 거거든요.(연구참여자 5)”

## ③ 클럽하우스에 대해 알게 되어 자신감이 생김

3주훈련 중에는 클럽하우스의 각 스탠다드 항목에 대한 관련 저널을 읽고 이에 대해 토론하는 시간을 가진다. 읽을 저널의 양이 상당히 많은 분량이며 토론을 통해 자신의 생각을 정리할 수 있는 기회가 되는데, 참여자들은 이러한 과정을 통해 클럽하우스에 대한 지식을 쌓고 나름대로의 생각을 정리하며, 이로 인해

클럽하우스 모델에 대해 알게 되어 자신감을 가지게 된 것으로 보인다. 이에 대한 참여자들의 진술은 다음과 같다.

“제가 또 3주훈련에 대해서 클럽하우스 어차피 모델이니까 제가 또 3주훈련을 가서 클럽하우스 모델을 더 많이 습득하고 온 것도 자랑스럽고, 정말 공부도 많이 했어요, 그때 뭐 클럽하우스 그 감동지침서, 그 다음에 클럽하우스 뭐 스탠다드! 그 참 많이 읽었고 많이 또 토론이나 이런 것들도 했던 것 같구(연구참여자 5)”

“어,, 3주훈련을 갔다 와서 가장 긍정적이었던 변화들은 제가 뭔가를 전달을 할 때 자신감이 생겼더라는 것들인 것 같아요, 예, 전달을 하고 뭔가를 하려고 할 때, 글썽 어,, 분명하지 않지만 저 나름대로의 철학이 있고 나름대로의 주관이 있기 때문에 뭔가 실행하는 거에 대해서 주저함이 좀 덜 해졌더라는 그니깐 이걸 분명 누가 반대를 하더라도 회원들을 위한 거더라는 자신감이 생기게 되니깐,(연구참여자 4)”

#### ④ 소진된 상태가 개선되고 의욕이 생김

클럽하우스 모델에 관한 지식을 쌓게 되고 자신감을 갖게 되면서 참여자들은 참여 전의 소진된 상태가 개선되는 경험을 하였다. 소진된 상태가 개선되면서 의욕이 생기고 업무에 집중할 수 있었던 것으로 보인다.

“3주 훈련을 갔다 와서 동료들이 그러더라고요, 눈빛이 달라졌다고,(웃음) 예, 굉장히 뭐랄까 긍정적으로 바뀐 것 같다는 얘기를 많이 해주셨는데, 일단 그런 잡생각들, 클럽하우스가 과연 우리 기관과 적합한가에 대한 잡생각들이 좀 많이 없어지게 되었구요.(연구참여자 2 )”

“그런 에너지들이 좀 더 생겼더라고 느낄 수 있을 것 같아요, 그래서 처음에 입사했을 때 그런 의욕까지는 아니지만 ‘뭔가 조금 성숙돼서 왔다’ 라는 생각이 들었어요, 클럽하우스에 대해서 백프로는 아니지만 내 나름대로의 이해가 되고나니깐 내가 하는 거에 대해서 자신감들이 생기더라고요, ‘이거는 의도한 개입이다’ 라는 그런 자신감들이 생기니깐 그런 소진됐던 그런 것들이 조금씩 좀,,, (연구참여자 4)”

이렇게 참여자들이 3주훈련을 통해 긍정적인 내적 변화를 경험한 것은, 사회복지 조직구성원이 자신의 업무에 대한 의미를 부여하고 수행능력을 높이며 영향력과 선택권을 행사할 수 있도록 임파워먼트된 과정을 경험한 것이라 할 수 있다. 선행 연구는 사회복지 조직 구성원을 임파워먼트 시키는 중요한 도구로서 학습, 정보제공, 또는 교육의 기회를 언급하고 있으며(최명민, 2002; 하경희, 2004 재인용), 이러한 맥락에서 클럽하우스 3주훈련이 임파워 역할을 한 것으로 이해할 수 있다.

## 사. 액션플랜 실천으로 인한 변화에의 적응

참여자들은 3주훈련 후 자신의 기관에 돌아가서 액션플랜을 실행하게 되며 이러한 과정에서 변화에 적응해야 하는 어려움을 경험하기도 한다.

### ① 미처 실시하지 못한 이전의 액션플랜을 실행해야 했음

3주훈련에 여러 번 참여했던 기관은, 이전 3주훈련에 참여했을 때 작성했던 액션플랜을 여러 가지 이유로 수행하지 못하는 경우가 발생하기도 한다. 참여자들은 이런 경우 자신이 작성한 액션플랜을 실행하기 전, 이전에 수행하지 못한 액션플랜 항목을 우선적으로 점검하고 더 발전시켜 성공적으로 실천하게 된 경험을 말하고 있다.

“그래서 1차 때 갔다 와서 미처 이제 제대로 되지 않았던 것들을 저희가 다시 한 번 짚어볼 수 있는 계기가 됐던 것 같구요.(연구참여자 5)”

“에... 그... 가장 두드러지게 잘 되고 있었던 부분이 제가 임시취업에 관해서 2007년에 교육을 받을 때, 아니 2008년에 교육을 받을 때 그렇게 주장을 했었는데, 의욕은 많이 있었으나 실질적인 결과는 없었어요, 그런데 올해 3주훈련을 갔다 왔던 팀은 임시취업 부분에 대해서 또 강조를 했고, 방법을 다양화 했어요, 부서별로 취업의 직종에 따라서 개발하는 분야를 다 세부적으로 다 나누었고요, 그 부서에서는 생산직에 관한 것, 어떤 부서에서는 서비스직에 관한 것, 또 어떤 부서는 제조업이나 일반 다른 무언가에 관한 것 그렇게 파트별로 나누어서 각 부서, 모든 부서가 취업장 개발에 신경을 쓸 수 있도록 그렇게 하고 있거든요, 그런노력을 해서 실질적으로 취업 정보도 더 많이 수집을 할 수가 있었고 취업률도 많이 높아졌고, 또 취업 활성화를 이끌어낼 수 있었던 것 같아요, 전략적인

방법으로... (연구참여자 2)"

이전의 액션플랜을 발전시켜 성공적으로 수행한 참여자들의 경험은, 기관의 3주훈련 참여가 1회로 끝나지 않고 지속되는 것이 클럽하우스 모델을 적용하고 실천하는 데 도움이 된다는 것을 알려 준다. 클럽하우스의 문화와 철학을 실천하기 위해서는 지속적으로 검토하고 노력해야 하는 것임을 다시 한 번 깨닫게 하는 경험이다. 3주훈련은 클럽하우스 문화가 유입되고 유지되며, 클럽하우스 모델을 실천하기 위해 노력하게 하는 역할을 하고 있었다.

그러나, 이전 액션플랜이 실행되지 않은 상황에서 새로운 액션플랜을 실행해야 하는 경우도 있어 3주훈련에 참여하는 시간적인 간격과 액션플랜 실행 사이에서 균형을 유지할 필요가 있음을 보여준다.

“그러니까 그 저희가.. 이제 직원들 뿐 만 아니라 회원들도 계속 오다보니까, 기존의.. 그 전에 직원과 회원이 만들어 놓았던 액션 플랜에 맞춰서 진행을 하지 않습니까? 거기서 또 오는 어려움.. 그걸 다음.. 이제 참가자들이 또 보완해서 오면, 또 거기서 오는 어려움.. 이게 쌓여가는 거예요. 예. 그래서 그런.. 갈등도 좀 있고요, 아직까지도 그걸 좀 정립을 못하는 것 같다 그런 느낌도 좀 들고. 저희 나름대로 방식으로. (중략) 변화는 느리고, 계속 3주 훈련은 갔다 오고... (연구참여자 3)”

## ② 액션플랜은 비교적 순조롭게 실행됨

참여자들은 액션플랜의 70%정도는 실행하였으며, 실행과정에 있어서도 비교적 순조롭게 진행되는 경험을 하였다. 이는 액션플랜 작성 시 토론을 통해 클럽하우스 구성원들의 의견을 반영하고 기관의 결정권자가 승인하는 과정이 있었기 때문에 적극적으로 실행된 것으로 보인다. 또한, 액션플랜 중 달성되지 않은 30%에 대해서도 달성되지 못한 이유를 고려해 볼 필요가 있으며 액션플랜 실천을 위해 사후방문을 적극적으로 활용할 필요가 있는 것으로 보인다.

“어... 열이라고 봤으면, 한.. 일곱 개 정도는 수행되었던 것 같아요.(연구참여자

2)”

“가능한 부분들은 시급하게 처리를 하자, 해가지고 진행을 했고 그 전체 항목들 중에 한,.. 70%이상을 저희가 진행을 한 것 같아요, 진행을 했는데, 그 진행하는 과정에서 아직까지 베키대는 부분들은 있지만, 계속 그것을 유지하기 위해서 계속 진행하고 있고요.(연구참여자 3)”

“이제 그렇게 우리가 또 만약에 전혀 안 되는 거라면 그렇게 평가를 하는 거기 때문에 뭐 변화되는 그런 것들은 미비하긴 하지만 뭐 액션플랜을 짰던 것들은 거의 다 성실하게 수행을 하고 있는 것 같아요, 그러다보니까 액션플랜 같은 경우에 저희들이 어쨌든 그렇게 서로 합의된 내용들이었기 때문에 그래서 잘 되지 않았나!(연구참여자 5)”

그러나, 액션플랜 내용 중 현재로서는 당장 실천하기 힘든 내용은 보류한 경험을 진술한 참여자도 있어, 기관의 상황을 고려하여 실천 가능한 액션플랜을 작성하도록 지원할 필요가 있다고 사료된다.

“저는 같이 짰던 내용들을 이제 주 마칠 때 소장님하고 이제 다시 discussion 해 가지고 힘든 부분들은 보류를 하고,, (연구참여자 3)”

### ③ 액션플랜 실천으로 보다 클럽하우스다운 구조로 변화시킴

참여자들은 구체적으로 액션플랜을 실행하는 과정에서 직원만이 사용하는 책상을 없애고, 직원만이 하던 서류 작성 업무를 회원들도 함께 하는 등, 보다 클럽하우스로서의 면모를 갖추게 된 경험을 말하고 있다.

“예전에 직원 책상이 있었다면, 지금은 이제 같이 부서에 컴퓨터나 이런 것도 공유할 수 있게끔, 그것도 액션 플랜에서 짰는데 그것도 실행이 됐고, 그다음에 지금 책상 없애는 것도 계획했었는데 실행이 되었고, 짧지만 그래도 저희가 할 수 있는 한 노력을 많이 했던 것 같아요, (연구참여자 1)”

“음.. 네 저희는 직원들의 서류,.. 직원들의 서류를 오픈하자, 그래서 기관 운영은 직원의 손에 의해 하는 것이 아니라 회원과 같이 하고 같이 의사 결정을 하기 때문에, 직원이 기록하게 된 기록물이나 어떤 서류들에 대해서 회원들이 같

이 알고 이해하고 같이 기록할 수 있는 것들,, 회원 분들의 건강상태를 같이 기록할 수 있게끔 이제 좀 제도화해서 진행하고 있고요, 그것을 시작하니까 모든 분야에, 모든 부분에 회원 분들이 참여하게 되고 그러면서 이제 본인들 스스로 이걸 왜 이렇지? 라고 궁금증을 가지게 되고 거기에 대해서 또 편안할 수 있고, 그랬던 것 같아요, (연구참여자 3)”

사실 참여자들은 진솔한 경험 외에도, 액션플랜을 진행하면서 다양한 경험을 했을 것으로 생각된다. 후원자 개발, 취업장 개발, 새로운 부서의 업무를 만드는 것 등, 보다 클럽하우스 모델을 잘 적용하고 실천하기 위해 참여자들이 액션플랜에 포함한 계획을 실행해 나가면서 다양한 경험을 하게 되었을 것이다. 중요한 것은, 이를 통해 클럽하우스다운 면모를 갖추어 가는 경험을 했다는 점이다.

#### ④ 클럽하우스답게 변한 환경에 적응이 필요함

액션플랜 실행으로 보다 클럽하우스다운 면모를 갖추어 가는 과정에서 참여자들은 변화된 환경을 경험하였다. 클럽하우스답게 변화하여 새로운 환경이 조성되었으나 이에 대한 적응이 필요하였으며, 적응해 가는 과정에서 혼돈을 경험하기도 한 것을 알 수 있다.

참여자들은 직원으로서 자신이 전용으로 사용하던 책상과 컴퓨터가 없어지면서 회원과 더 가깝게 관계를 형성할 기회가 생겼으나 이를 어색하게 여기기도 하였으며, 아직 클럽하우스 문화가 정착되지 않아 회원과 직원의 역할과 책임에 혼란을 겪기도 하였다.

“일단 처음에는 저희가 부서를 바꾸었을 때 무엇을 해야 할 지를 모르겠더라고요, 컴퓨터 금단 현상이라고 해야 되나? (아하하) 예전에는 뽕쫄할 때는 자기 책상에 앉아서 인터넷 하고 일하고 그랬는데, 지금은 이제 회원분들이 컴퓨터 사용하시면 가만히 앉아서 회원과 어떤 이야기를 하지? 이 썰렁한 분위기를 내가 어떻게 해야 되나,, 이런,, 그런 강박이 있고 아직까지는 그런 부분이 좀 힘든 것 같아요,(연구참여자 1)”

“아직까지 3주 훈련을 받지 못했던 분들이 많기 때문에 그 책임 여하에 대한 고민도 많이 해요, 그러니까 업무나 운영에 있어서 책임을 공유하게 되고 뭐 결국 뭐 기관장이나 직원들이 그 책임에 대한 부분을 어느 정도 짊어지지만, 거기에 대한 이제,, 아직까지 본인 스스로 이제 이게 내가 필요로 하는 일이고, 중요

한 일이고, 또 내가 이 일에 대해서는 내가 권한이 있고, 없고 이런 거에 대한 아직까지 명확한 (.) 인식이 많이 부족한 것 같아서, 제가 봤을 땐.(연구참여자 3)”

## 아. 새로운 업무방식 시도

클럽하우스다운 모습을 갖추기 위해 노력하는 과정에서 3주훈련에 참여했던 직원은 업무를 하는데 있어서 새로운 시도를 했던 것을 알 수 있다. 문제해결방법으로서 토론과 대화를 활용하기도 하였으며 가능한 회원들과 많은 시간을 보내고자 노력하기도 하였으나, 함께 일하는 다른 직원들은 의견이 달라 갈등이 있기도 하였으나 후에는 새로운 시도에 동참하였다.

### ① 이전과 달리 토론과 대화를 통한 문제해결을 시도함

일반적으로 클럽하우스에서는 토론을 많이 하는데, 특히 의사결정을 함에 있어 토론을 통해 서로의 다른 생각을 나누고 이해하고자 하며 합일점을 찾기 위해 노력한다. 이러한 사실을 3주훈련을 통해 알게 된 참여자들은 자신의 기관에서 토론과 대화를 통해 문제를 해결하고 클럽하우스 모델을 정착시키고자 노력하였다.

“그리고 3주훈련 동안 아까 배웠듯이 토론,,, 가장 많이 물어봤던 거였어요, 자발성이 결여될 땐 어떻게 했으면 좋겠는지 다른 직원이나 태화에 있는 직원들한테도 많이 피드백을 받았었는데요, 가장 좋은 방법이 그걸 주제로 같이 한번 얘기해보는 거라고 하더라고요, 그니까 토론이라고 하는 그런 딱딱한 형식이 말고는 이야기, 일반적으로 무슨 문제가 생겼을 때 대화로 풀게 되잖아요? (연구참여자 4)”

“ ‘회원 분들의 발언권, 발언권을 최대한 보장 해 주자’ 라는 의미에서 이제 뭐, 토론 문화 자체를 이제 우리가 우리 좀 기관이 많이 배어있게 하기 위해서, 뭐든지 긍정적으로 수용하고 거기에 대해서 같이 토론하는 시간을 많이 가지게 되었거든요, 그러면서, 또, 회원 분들이 또 생각을 달리 하시게 되고 좀 더 클럽하우스 적으로 논의하게 되고 이런 것 같아요.(연구참여자 3)”

## ② 회원과 함께 많은 시간을 보내고자 노력함

3주훈련 참여자들은 3주훈련 후에 자신의 기관에서 가능한 회원들과 많은 시간을 보내려고 노력한 것을 알 수 있다. 참여자들은 3주훈련을 통해 클럽하우스 모델의 핵심적인 부분인 ‘관계’는 함께 있는 시간이 많은 것이 중요하다는 것을 알게 된 것으로 보인다.

“저희가 직원이 세 명 밖에 안 되는데 행정 업무나 이런 것들도 많이 있으니까 그냥 본인 책상에 앉아서 개인의 업무에 매달렸다면 지금은 이제 회원들과 같이 앉아서 대화도 하려고 하고 그렇게 바뀌었어요.(연구참여자 1)”

“3주 훈련에서 태화샘솟는집의 000씨가,, 항상 여기서 일을 하면서 본인이 생각했던 게, 그들이 원하는 것은 우리와의 더 많은 대화라는 얘기를 해 주신 적이 있어요, 그 말을 가슴 깊이 지금도 담고 있는데 돌아와서 저도 그런 노력을 많이 했어요, 일단 회원 분들과 같이 하는 시간을 많이 갖기 위해서 운동도 하고, 외부활동을 많이 했는데...(연구참여자 2)”

3주훈련에 참여했던 회원의 진술은 이를 뒷받침해 준다.

“일단, 직원과 회원과의 사이 있잖아요, 그런 부분이 더 형성되고 돈독해진 것 같아요, 직원과 회원과의 관계? 갔다 온 뒤로, 3주훈련 다녀오기 전에는 일단, 거의 아침만 되면 직원분들 위주로 이렇게 대화 나누고 커피도 마시고 했는데, 이상하게 3주 훈련 다녀온 후부터는 회원 분들도 막, 선생님들이 오라고 손짓하면서 커피도 마시고 대화도 많이 나누는 것 같아요.(연구참여자 6) ”

## ③ 다른 직원들과 의견차가 있었으나 점차로 좁혀짐

참여자들이 3주훈련을 통해 배운 것을 실행하고자 노력하는 점에 대해 함께 일하는 직원들은 다른 시각을 가지고 있어 갈등을 겪기도 하였다. 참여자의 진술을 보면, 이러한 갈등이 동료 간에도 생기며, 상사와도 생기는 것을 알 수 있다.

“지금,, 일단 클럽하우스 모델을 하고 있고 다들 스티디를 하고 있지만 경험을 해본 사람이 별로 없어요, 그래서 그 같이 부서활동을 하면서 이런 것에 대한 의견 생각차이가 분명히 보이더라고요, 3주를 갔다 와서 뭔가 오리엔테이션을 갔다 와서 뭔가 할려고 하는 의욕하고 그 아직 생활하지 않고 지금,, 어떻게 설명을 해야 할지? 그니까 좀 gap, 의견차이인데요, 어떤 문제에 있었을 때 3주훈



련에서 생각을 했었던 회원들 중심으로 회원들 자발적인 그런 부분으로 하고 싶은데 어떤 직원은 프로그램의 효과를 먼저 생각을 하는 경우에 이랬을 때 이런 충동이 좀... 이런 생각차이들이 좀 생기고 하는 그런 문제들이 좀 있더라고요, 그래서, 많이 그런 건 많이 그런 현상을 보이는 건 아니지만 조금 어떤 문제가 생겼을 때 좀 양분화되는 경향이 있어요, 클럽하우스 3주훈련이나 오리엔테이션에 참여했던 직원, 아님 그렇지 않은 직원 의견이 양분화돼서 그런 경우들이 간헐적으로 있더라고요, 그랬을 때 제가 이 생각을.. 어 내가 3주훈련을 갔다 와서 너무 나두 그 고집스럽게 이거에 대해서 하는 경우가 아닐까 우리 또 기관에 대한 기관운영에 대한 또 흐름도 있을 텐데 이걸 무시하고 나도 계속 이쪽으로 치우치는 게 아닐까 라는 반성도 하게 될 때도 있게 되구요.(연구참여자 4)”

“저는 물론 그런 좋은 취지에서 일을 그 일을 하고 있지만, 위의 분이나 다른 동료들이 보았을 때는 저 직원은 일을 안 하고(웃음) 놀고 있다, 그렇게 인식해서 처음엔 그런 점 때문에 좀.. 이렇게 혼나기도 하고, 예, 그런 경우도 좀 있었어요.(연구참여자 2)”

동료 간의 갈등이라면 부드럽게 논의할 가능성이 있으며 클럽하우스에 대한 기관 차원의 교육을 통해서도 해결될 수 있을 것이나, 상사와의 갈등은 경우에 따라 심각한 문제가 될 가능성을 배제할 수는 없다. 클럽하우스 모델을 도입하여 실천하고는 있으나, 기관의 최고 책임자가 클럽하우스에 대한 이해가 부족할 때 얼마든지 일어날 수 있는 상황이다. 실제로, 기관장이나 이사들은 3주 동안 업무의 공백을 갖는 것이 어렵기 때문에 3주훈련에 참여해서 클럽하우스에 대한 이해를 높이기가 힘든 것이 사실이다. 따라서, 기관의 최고 책임자가 3주훈련에 참여할 수 있도록 하는 방안이 좀 더 모색되어야 할 것이다.

이를 위해서는 3주간의 훈련을 2주 동안 압축해서 진행하는 ‘2주훈련’이라는 방안도 있으나, 태화샘솟는집에서는 아직 실시하지 않고 있다. 클럽하우스 교육 훈련 기관 중 두 곳이 2주훈련을 실시하고 있는데 훈련 효과 면에 있어서는 문제가 없다고 보고되고 있다. 하지만, 일정이 지나치게 타이트하기 때문에 훈련 참여자나 훈련팀, 양자 모두 훈련 진행 자체에 따른 어려움을 호소하고 있는 상황이다. 그러나, 기관의 최고 결정권자가 클럽하우스 모델에 대한 훈련이 필요하다면 이에 대해 고려해 보아야 할 것이다.

#### ④ 직원이 회원의 가능성을 인정하게 됨

참여자들은 액션플랜을 실천하고 클럽하우스 철학을 추구하는 과정에서 회원의 새로운 모습을 발견하는 경험을 하였다. 이전에는 회원이 문제가 있고 수동적이라고 생각했다면, 3주훈련 후에는 회원이 가능성이 있고 인간의 욕구를 지닌 보통의 사람이라고 인식하게 된 것을 알 수가 있다. 이는 매우 중요한 변화로, 직원이 회원을 가능성이 있는 사람으로 인식하는 것이 바탕이 되어야 비로소 평등한 동료로서의 관계를 형성할 수 있을 것이기 때문이다.

“지금은 이제 같이 스테디도 이제 하고,, 이렇게 3주 훈련 때 받았던 자료 이런 것들로 회원분들과 같이 토론하고, 또 같이 공부하면서 어,, 우리의 생각이 틀렸고 우리가 그러니까 예전 다른 재할원들과 다르지 않았던 부분들, 생각하고 있었던 게 되게 많이 있더라고요, 그래서 그런 거에서 좀 우리가 잘 못 생각하고 있었구나~ 이제 그걸 알게 돼서, 이제 뭐 한꺼번에 고치지는 못하겠지만 조금씩 노력하고 있는 부분에 대해서는 달라지고 있는 것 같아요.(연구참여자 1)”

“그니깐 운동을 그걸 안 하면은 아무도 운동을 안 한다 그런 생각이었는데 그 이후에는 아침운동을 저희가 없었어요, 그래서 나오고 싶으신 분만 하는 걸로,, 그랬는데 10명이상씩은 참여를 하시더라고요, 그걸 보면서도 많은 사람들이 많은 직원들의 회원들의 인식이 변한 거예요, 우린 안 시키면 안 한다에서 아니더라! 이런 것들을 봐도 하는 사람은 하더라 그니깐 하고 싶은 사람들은 하더라고 바뀌니까 그니깐 회원들에 대한 그런 어떻게 보면 불신이잖아요? 이분들은 푸쉬하지 않으면은 안해라는 불신이 많이 인식,, 저뿐만이 아니구, 3주훈련을 참여하지 않았던 다른 직원들한테도 인식변화를 가져다 준 것 같구요.(연구참여자 4)”

#### 자. 기관 상황에 맞는 클럽하우스로의 발전을 희망

참여자들은 3주훈련을 통한 여러 가지 변화를 경험하고서 자신만의 독특한 특성이 있으면서도, 보다 ‘클럽하우스다운’ 클럽하우스가 되기 위해 노력하게 되는 것을 알 수 있다. 3주훈련은 ‘클럽하우스다운’ 클럽하우스가 되기 위한 하나의 수단으로 활용되었다.

### ① 3주훈련을 계기로 클럽하우스 모델을 실천함

참여자들은 3주훈련이 클럽하우스 모델을 실천할 수 있게 하는 계기가 된다고 말하고 있다. 지속적인 3주훈련 참여를 통해 클럽하우스 문화에 접하게 되고, 이를 기회 삼아 클럽하우스 문화를 정착시키게 된 경험을 했다는 것이다. 이와 관련된 참여자들의 진술은 다음과 같다.

“...(전략)... 그래서, 감히 말씀드리면 00지역에서 저희 기관의 회원 분들 정도면 굉장히 의식적이고 그리고, 당사자로 활동해도 충분히 잘 하실 것 같다는 생각이 많이 들어요, 그게, 우리 기관이 오래 돼서 그런 게 아니라 정말로 클럽하우스 3주 훈련을 통해서 그런 경험을 많이 하다 보니까 그걸 통해서 전해지고 전해지면서 또 그분이 표현되는 것을 바라보고 같이 또 변화되는 것 같은 느낌이 들거든요?(연구참여자 3)”

“그래서 지금 굉장히 그 클럽하우스로 다가가기 위해서 많은 노력들을 하고 있어요, 3주훈련을 계기로 해서... (연구참여자 4)”

### ② 클럽하우스 문화가 정착되기를 희망함

지금까지 클럽하우스 모델을 올바르게 실천하기 위해 노력해 왔고 어느 정도 안정되었지만 아직 완전히 안정된 상태는 아니며 좀 더 노력해야 할 부분이 있다고 생각하였다. 따라서, 참여자들은 앞으로도 클럽하우스 문화를 계속 발전시키기를 원하였고 지금보다 더 클럽하우스 문화가 정착되기를 희망하였다.

“그 다음에, 저희 기관에 이제 3주 훈련을 여러 번 갔다 오다 보니까 이제 3주훈련의 그런 액션 플랜에 맞춰서 이제 움직이려고 하고 그러다 보니까 저희 지역이나 인근지역에 있는 많은 기관들이 저희 기관에 대한 모습들을 보러 많이 보러 오면서 많이 닦으려 하고, 그래서 그런 부분에서 또 클럽하우스를 많이 소개하고 또, 보여 져야 되니까 또 준비하는 것 같고... 그래서 그런 2차 기대효과가 좀 큰 것 같아요. <중략> 근데 제가.. 직원들이 욕심이 있는 것 같아요. 그래서, 좀 더 이상적인 곳을, 좀 더 이상적인 환경, 좀 더 이상적인 회원과 직원을 꿈꾸는 것 같다는 생각도 들고요.. 그래서 그런 갈등들이 있지만 잘 하고 계세요. 저희도 잘 하려고 노력하고. (연구참여자 3)”

## (2) 회원의 클럽하우스 3주훈련 참여 경험

3주훈련에 참여한 회원의 경험을 기술하기에 앞서 회원의 경험에 대해서는 많은 자료를 수집하지 못했음을 밝힌다. 앞 절의 ‘자료수집’에서 언급한 바와 같이 회원들은 직원보다 변수가 많아 자료를 수집하는데 어려움이 있었다.

따라서, 참여 회원을 대상으로 반구조화된 면접을 통해 수집한 자료 외에 직원이 관찰한 3주훈련 후 회원의 변화에 대해 별도로 자료를 수집하였으며, 반구조화된 면접과 추가로 수집한 자료를 바탕으로 회원의 3주훈련 참여 경험에 대해 설명하고자 한다.

3주훈련에 참여한 회원들이 공통적으로 경험한 것은 3주훈련 후에 이전보다 ‘건강해졌다’는 것이다. 여기서 ‘건강해졌다’는 것은 정신건강뿐만 아니라, 사회적 관계나 활동에도 보다 활발하게 참여하게 된 것을 의미한다.

### 가. 3주훈련 후 건강해 짐

수집된 회원의 경험 중 공통적인 것은 “3주훈련 후 건강해짐” 것이다. 이러한 사실에 대해서는 주변에서 피드백을 받기도 하고 본인 스스로 느끼기도 하였다. 여기에서는 참여자 본인이 직접 진술한 내용 외에도 참여자와 함께 일하는 직원이 관찰한 바를 진술한 내용을 함께 정리하기로 한다.

#### ① 건강한 일상생활 영위

참여한 회원들은 3주훈련 후 특별한 변화 없이 일상생활을 유지하고 있다는 것 자체를 건강한 것으로 여겼으며, 3주훈련이 여기에 긍정적인 영향을 미친 것으로 인식하고 있었다.

“저는 단지 지금 교육을 무사히 마쳤고, 그리고 무사히 생활하고 있고, (중략) 교육은 이제,, 더 나은 생활을 위해 더 나은 모습을 위해서 교육받는 거잖아요, 그러니깐 그게 치료됐다고 볼 수 있지 않을까요?(연구참여자 6) ”

“일단 좀 개인적인지도 모르겠는데, 3주훈련 다녀오고 나서 힘들었는지 막 이제 살이 되게 많이 빠졌어요, 날씬해지고, 막 건강해지고,, 3주훈련 받고 나니까, 건강해지고 또, 제가, 회원 분들이 많이, 저를 보는 관점에서 좀 느끼기에 제가

많이 밝아졌다는 그런,, 말씀을 많이 하시구요, 회원분들이 저를 자랑스럽게 그렇게 생각하시더라고요, (연구참여자 7)”

## ② 클럽하우스 활동에 적극적으로 참여

이외에도 직원들이 관찰한 사실을 토대로 추가 수집한 자료에 의하면 회원들은 대부분 긍정적인 변화를 경험한 것을 알 수 있었는데, 3주훈련의 후 클럽하우스의 존재 이유를 깨닫고 클럽하우스 활동과 일 중심 일과에 적극적으로 참여한 참여자도 있었다.

“3주훈련 이후 클럽하우스에 대한 이미지가 바뀌어요, 클럽하우스가 있어야 할 필요를 알게 되었어요, 이전에는 클럽하우스에서 업무에 별로 참여하지 않고 여유 있는 시간을 보냈으나 이제는 찾집 업무, 식사준비 등 업무에 열심히 참여하려고 해요.(연구참여자 10)”

“다른 시설의 활동을 접고 클럽하우스 활동에 전념하고 있어요, (여러 시설 중에서) 클럽하우스는 쉬러가는 곳이라고 생각하는 다른 회원들에게 클럽하우스가 가장 바쁜 곳이라고 설명하고 있어요.(연구참여자 11)”

“3주훈련 후 이전보다 대사에 주인의식을 가지고 참여하고 계세요, 부서업무 정비에 적극적으로 참여하여 일 중심 일과의 분위기를 만드는 데 중심이 되어 일하고 있으며, 행정업무 등 새로운 업무에도 도전하여 참여하고 있계세요, (연구참여자 12에 대한 부서직원의 의견)”

“3주훈련 전에도 워낙 회원들과 관계 좋으시고 좋은 역할 해 주시고 업무에 잘 참여 하셨었는데요, 3주훈련 참여 후 자부심이 더 높아지셔서 회원들의 자원 봉사나 액션플랜 실시에 적극적으로 참여하셨고 클럽하우스 소모임에도 적극적으로 참여하고 계십니다, (연구참여자 8에 대한 부서직원의 의견)”

## ③ 적극적인 외부활동 참여

또한, 3주훈련 후 클럽하우스 내부 활동에 그치지 않고, 교육이나 행사 참여, 강연회 등 외부활동에 활발하게 한 참여자도 있었다.

“클럽하우스 뿐 만아니라, 클럽하우스에 대한 경험담 발표를 제가 00에서 했거

든요? 그래서 상금도 10만원 받았어요, 그리고 막 00대학교에서도 강의도 했었고, 발표도 하고,, 그래서 이번 송년회 때도 발표하거든요, 클럽하우스에 관한...(연구참여자 7)"

"3주훈련 이후 강연회나 설명회에 가는 횟수가 많아졌어요." (연구참여자 10)

"3주훈련 전에는 조용히 활동하셨으나, 3주훈련 후 회원들과 잘 어울리게 되셨어요, 그리고 처음으로 직업재활훈련에 1개월 정도 참여하시기도 했구요, 취업으로 연결되지는 않았지만... 또 그 후 자전거 여행팀에 합류하여 사전 준비하여 해남의 땅끝마을까지 자전거로 여행도 하셨습니다." (연구참여자 15에 대한 부서직원의 의견)

실제로 3주훈련에 참여했던 직원은 다음과 같이 함께 참여했던 회원의 외부활동에 대한 변화를 뒷받침하는 진술을 하였다.

"저희는 샘솟는집 내부에 있는 게스트 하우스인 맑은샘에 있었는데, 이분은 외부에 계셨었고 계속 복잡한 지하철을 이용하고 하시느라고 굉장히 힘들셨을 거예요, 그런 와중에도 이분한테는 그거는 굉장히 큰 경험이 되셨다(고 생각해요).

집이 00세요, 버스한번이면 가실 수 있었는데 못가셨었어요, 그니까 안 가셨던 거죠, 그 이전에도 조금씩 가시긴 하셨는데 그 이후에는 자신감이 많이 생기셨어요, 그래서 지금은 00대학교에 뭐 000수업도 받으러 다니세요, 혼자서 대중교통 이용하셔서, 100퍼센트 그거에 의한 건 아니지만 그게 큰 도움이 됐다고 생각이 들어요, 그 3주훈련 동안 보통 대중교통 이용해 보시고 자신감이 생기시고 하셨다는 게 어느 정도 작용을 하지 않았나하는 생각이 들구요. (연구참여자 4)"

외부 게스트하우스가 샘솟는집에서 멀어서 출퇴근하기 힘들다는 의견이 있었으나, 이는 오히려 회원이 대중교통을 이용하는 데 자신감을 심어준 계기로 활용된 것을 알 수 있다.

#### ④ 자격증 취득

교육이나 자격증에 도전하여 자격증을 취득한 회원도 있었다.

"3주훈련 마치고 두 달 정도 후에 제과제빵 과정 이수하고 제빵사 자격증을 취득하셨어요, 지금은 제과사 자격증에 도전하기 위하여 제과사 교육과정에 참여하고 계십니다.(연구참여자 6에 대한 부서직원의 의견)"

## ⑤ 취업

클럽하우스 내부 활동에만 머물지 않고 자신의 발전을 위해 좀 더 적극적인 노력을 하여 취업을 한 참여자도 있었다.

"3주훈련 후 독립취업을 꾸준히 유지하셨다.(연구참여자 13에 대한 부서직원의 의견)"

"3주훈련 직후 희망근로사업에 참여하여 6개월 간 유지하셨다. (연구참여자 14에 대한 부서직원의 의견)"

이와 같이, 3주훈련에 참여한 회원은 3주훈련 후 대부분 건강해지는 긍정적인 경험을 한 것으로 파악된다. 그러나, 3주훈련 과정 중에 정신건강이 악화되어 갑자기 외래치료를 받은 경우도 있었다. 이는 3주훈련 일정이 타이트하고 다양한 활동이 있어 회원들에게 스트레스원으로 작용할 수도 있다는 사실을 시사하는 것으로 보인다.

이에 더하여, 3주훈련은 회원이 생활하는 거주지와 클럽하우스를 떠나서 낯선 환경에서 진행되므로 3주훈련에 참여한 회원이 빨리 새로운 환경에 적응할 수 있도록 지원하는 것이다. 필요하다. 또한, 3주훈련에 참여하기로 한 회원은 스트레스 관리를 통해 건강을 유지해야할 필요가 있다.

이와 관련되어 '참여한 회원을 위해 스트레스를 해소할 수 있는 시간이 일정 중에 필요하다'는 의견이 있었는데, 의미있게 받아들여야 하는 부분이며 이후 3주훈련 진행에 참고해야 할 사항이다.

## V. 결론

### 1. 결과 요약

본 연구의 목적은 3주훈련이 클럽하우스 스탠다드와 철학을 이해하기에 효과가 있는지 살펴보고, 3주훈련 참여 과정에서의 참가자들의 경험을 알아보는 것이었다. 이러한 작업을 통해 3주훈련의 결과로서 참여자들의 클럽하우스에 대한 이해도 향상을 알아보고, 또한 3주훈련의 과정에 초점을 두어 참여자들의 3주훈련 참여 경험이 어떠한지를 살펴보고자 하였다.

이를 위한 연구문제는 다음과 같았다.

[연구문제 1] 클럽하우스 3주훈련은 참여자들이 클럽하우스에 대해 이해하는데 효과적인가?

[연구문제 2] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 일반적 특성에 따라 3주훈련의 효과성에는 어떠한 차이가 있는가?

[연구문제 3] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 3주훈련 참여 경험은 어떠한가?

본 연구목적을 달성하고 연구문제 해결을 위해 양적, 질적 방법을 혼용하여 클럽하우스 3주훈련의 효과성과 경험을 알아보고자 하였으며, 그 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

#### 1) 클럽하우스 3주훈련 효과성 ; 양적 연구 결과

클럽하우스 3주훈련에 참여한 사람들을 대상으로 클럽하우스에 대한 이해도를 조사한 결과 3주훈련 전보다 후에 참여자들의 이해도가 상승한 것으로 나타났다.

2007년~2010년의 참여자 54명을 대상으로 한 사전사후 설문조사 분석에서, 참여자들의 이해도 상승이 총점수와 8개의 하위 항목 모두에서  $p < .001$ 로 높은 유의도를 보인 것으로 나타났다. 총점수에서 사전 3.08에서 사후 3.87로 .79만큼 상승하였으며, 가장 많은 상승을 보인 것은 ‘재정 운영 및 행정’으로 사전 2.44, 사후 3.63으로 1.19만큼의 상승을 보였다.

이로써 ‘[연구문제 1] 클럽하우스 3주훈련은 참여자들이 클럽하우스에 대해



이해하는데 효과적이거나?’에 대해 3주훈련은 클럽하우스를 이해하는 데 효과적인 것이라고 말할 수 있겠다.

‘[연구문제 2] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 일반적 특성에 따라 3주훈련의 효과성에는 어떠한 차이가 있는가?’에 대해서는 참여자의 클럽하우스에서의 역할, 성별, 학력에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다.

2007년~2010년도 참여자를 대상으로 한 결과에서는 클럽하우스에서의 역할에 따라 이해도가 다르게 나타났는데, 총점수와 ‘재정, 운영 및 행정’항목을 제외한 7개 하위항목에서 직원이 회원보다 이해도 상승이 높은 것으로 나타났다. ‘총점수’, ‘회원’, ‘일 중심의 일과’가 가장 높은 유의미도를 보였으며( $p < .001$ ), 그 다음이 ‘철학’, ‘관계’, ‘공간’, ‘취업’( $p < .01$ ), ‘클럽하우스의 기능’ 순으로 높은 유의도를 나타냈다( $p < .05$ ).

또한, 2009년~2010년도 참여자 26명만을 대상으로 한 설문조사 분석 결과에서는, 남성이 여성보다 ‘관계’ 항목에서 이해도 상승이 유의하게 높았으며( $p < .05$ ), 대졸이상이 대졸 미만 보다 ‘관계’와 ‘공간’에 있어 유의하게 높은 이해도 상승을 보였다( $p < .05$ ).

## 2) 클럽하우스 3주훈련 참여 경험 ; 질적 연구 결과

‘[연구문제 3] 클럽하우스 3주훈련 참여자들의 3주훈련 참여 경험은 어떠한가?’를 위한 질적 연구 결과, 직원과 회원들의 경험이 다소 다른 양상을 보여 직원의 경험과 회원의 경험을 분리하여 분석하였다.

분석결과, 직원들은 3주훈련을 통해 일련의 공통적인 경험을 하는 것으로 나타났다.

즉, 자신이 하고 있는 업무에 대한 확신과 자신이 부족하여 업무로 소진되어 있던 상태에서 3주훈련에 참여하였는데, 3주훈련에 대한 사전 정보가 있어 관심이 있었으나 3주훈련을 통해 변화를 이끌어내야 한다는 부담 속에서 3주훈련에 참여하였다.

3주훈련 과정 중에 참여자는 먼저 직원으로서 일하는 것이 아닌, 클럽하우스로서의 썸숯는집을 이용하는 경험을 하였다. 그 가운데에서 자유로운 클럽하우스 문화를 경험하고 상호 지지하는 관계를 볼 수 있었으나 일 중심 일과에는 참여하기 어려웠다. 또한, 다른 클럽하우스도 비슷한 고민이 있음을 알게 되고 클럽

하우스라는 공통점으로 회원, 직원들과 친해지면서 유대관계를 갖고 공감대를 형성하였다. 3주간 자신의 클럽하우스에 대한 업무공백이 부담스러운 상황에서, 훈련에 함께 참여하고 있는 다른 클럽하우스의 회원을 지원하는 새로운 역할이 생기기도 하였다. 액션플랜 작성을 위해 고전분투하는 것이 큰 과제였는데, 자신의 기관과 긴밀히 연락을 취하면서 많은 에너지를 투입하여 액션플랜을 작성하였다.

3주훈련 후에는 클럽하우스 모델의 융통성을 알게 되고 지식을 쌓게 되어 소진된 상태를 극복하였으며 의욕과 자신감을 갖게 되었다. 이러한 내적인 변화는 3주훈련 기간 동안에 계획한 액션플랜을 실천하고자 하는 노력으로 이어져, 액션플랜을 실천해 가면서 기관이 보다 클럽하우스다운 모습으로 변화하게 되었다. 기관이 클럽하우스다운 구조로 변화됨에 따라 변화에 적응하기 위한 과정을 경험하게 되었는데, 그 동안 익숙했던 공간 배치나 업무 분장과는 달리 회원들과 모든 공간과 업무를 공유해야 하였다. 또한, 업무방식에 있어서 새로운 방식을 시도하고자 하여 대화와 토론을 통해 문제를 해결하고자 하였으며 가능한 회원과 많은 시간을 보내고자 하였다. 다른 직원과 새로운 방식에 대한 이견이 있었으나 시간이 지나면서 다른 직원들도 새로운 방식을 수용함에 따라, 3주훈련에 참여하지 않은 직원들도 점차로 회원을 동료로서 존중하며 가능성을 인정하게 된다. 이러한 일련의 과정을 경험한 직원은 자신의 기관이 규모가 큰 클럽하우스와 똑같은 모습으로 운영되기보다, 자신의 기관 상황에 맞는 클럽하우스로 발전시키기를 희망하였다.

3주훈련에 참여한 회원들은 공통적으로 건강해지는 경험을 하였다. 자신의 일상생활을 잘 영위하게 되었고 클럽하우스 활동에 더 적극적으로 참여하여 리더의 역할을 하기도 하였다. 또한, 클럽하우스 내부 활동에 국한되지 않고 외부활동이나 교육, 취업 등 클럽하우스의 외부에서도 자기계발을 위한 다양하게 도전하는 변화를 보였다.

## 2. 논의 및 제언

본 연구를 통해 클럽하우스 3주훈련이 참여자에게 클럽하우스를 이해시키는데 효과적이었다는 점을 알게 되었으며, 참여자들의 3주훈련 참여 경험에 대해 이해할 수 있었다. 이를 근거로 한 논의와 제언을 정리하면 다음과 같다.

### (1) 훈련 프로그램으로서 3주훈련의 유효성 확인

첫째, 교육훈련 프로그램으로서의 클럽하우스 3주훈련의 유효성을 확인할 수 있었다. Kirkpatrick(1976)의 4단계 평가모형 중, 본 연구를 통해 확인 가능했던 학습평가, 행동평가, 결과평가의 측면에서 3주훈련을 평가해 보고자 한다.

우선, 학습평가는 참여자들이 클럽하우스 3주훈련을 통해 클럽하우스에 대한 지식이나 기술이 증가했느냐의 문제이다. 본 연구결과 '[연구문제 1] 클럽하우스 3주훈련은 참여자들이 클럽하우스에 대해 이해하는데 효과적인가?'에 대해 양적 연구 결과와 같이 효과적인 것으로 말할 수 있으므로 학습평가 측면에서는 효과적인 것으로 볼 수 있다.

행동평가는 참여자들이 학습한 내용에 대해 실제로 업무현장에서 활용하는가에 대한 평가이다. 이는 질적연구를 통한 결과를 통해 확인이 가능하다. 즉, 참여한 직원의 공통적인 경험 중, '액션플랜을 실천하고자 함'과 '새로운 업무 방식과 접근방법을 취함'의 경험을 통해 할 수 있다. 액션플랜은 3주훈련 교육을 받으면서, 현장에 돌아가서 실천하고자 하는 내용에 대한 계획을 세우는 것이다. 3주훈련은 액션플랜을 통해 교육받은 것을 현장에 옮기도록 참여자 스스로 실천계획을 구성하도록 하고 있으며, 참여자들은 현장에 돌아가서 실제로 실천하고 있는 모습을 볼 수 있다. 또한, 새로운 업무 방식과 접근방법을 취하는 경험에서는 실천하고자 계획한 액션플랜에 작성된 것 이외의 내용, 즉 '대화나 토론을 통해 클럽하우스를 정착시키고자 노력'하고 '회원과 함께 많은 시간을 보내고자 노력'한다. 적용하는 과정에서 장애물을 만나기도 하고 동료나 상사와 의견차가 있기도 하지만, 지속적으로 적용하고자 노력한다. 그러므로, 3주훈련은 행동평가 면에서 유효하다고 할 수 있을 것이다.

결과평가는 훈련 후 실질적으로 조직에 어떠한 긍정적인 변화를 가져왔는지를 평가하는 것이다. 이 역시 질적 연구를 통한 자료 중 '액션플랜을 실천하고자 함'과 '새로운 업무 방식과 접근방법을 취함'을 통해 확인할 수 있는데, '이전에 실행되지 못한 액션플랜을 실천'하고 '액션플랜이 순조롭게 진행'되어 70%는 진행된 것을 확인할 수 있었다. 또한, '직원이 회원의 가능성을 인정'하게 되고 '액션플랜을 통해 보다 클럽하우스다운 구조로 변화'되는 것을 알 수 있다. 그러므로, 클럽하우스 3주훈련은 결과평가의 측면에서도 유효하다고 할 수 있을 것이다.

## (2) 3주훈련을 통한 회원과 직원의 임파워먼트

둘째, 클럽하우스 3주훈련으로 인해 직원과 회원이 임파워된 것을 알 수 있었다. 이는 직원의 3주훈련 후 경험 중 ‘클럽하우스에 대한 자신감 형성’과 회원의 경험 중 ‘건강해 짐’과 연결되는 내용이다. 직원은 긍정적인 내적 변화를 경험하면서 클럽하우스 모델에 대해 알게 되고 자신감이 생기면서 소진된 상태가 개선됨을 느꼈다. 회원은 3주훈련 후 성격이 밝아지고 클럽하우스 내부, 외부에서 많은 활동을 하게 되었으며, 3주훈련 자체가 회원의 치료와 재활, 그리고 역량강화를 위한 것으로 인식하고, 훈련 참여 후 나빠진 게 없으니 치료된 것으로 간주한다고 하였다. 실제로 참여 회원 중 3주훈련 후 취업하여 유지한 사람도 있으며 자격증 취득을 위한 교육에 참여한 사람도 있었다.

이러한 직원과 회원의 경험이 표현의 차이는 있으나 임파워된 상태를 표현하는 것이라고 볼 수 있다. 직원에 대한 임파워먼트에 대해서는 교육훈련이 사회복지사의 임파워먼트를 위한 도구로서 활용된다는 많은 선행연구 결과와 일치한다 (Vogot & Murrell, 1990; Titi&Singh, 1995; Diller et al., 1996; 백종일, 1997; 박원우, 1998; 하경희, 2004재인용). 이에 대해 하경희(2004)는 다양한 형태의 교육훈련 프로그램 개발의 필요성에 대해 언급하면서, 실천가들의 욕구가 다양화되어 가면서 이전의 대규모 집단 교육에는 한계가 있다고 하였으며, 공통의 관심사를 공유할 수 있는 소모임이나 네트워크를 활성화시킬 필요가 있다고 하였다. 이러한 소모임을 통하여 서로 간의 정보를 상호공유하고 구성원들의 관심으로부터 도출된 구체화된 주제들을 가지고 교육함으로써 실천가들에게 보다 실제적인 교육훈련의 기회가 될 수 있다는 것이다. 이런 관점에서 볼 때, 클럽하우스 3주훈련은 공통의 관심사를 지닌 소모임으로 운영된 교육훈련 프로그램을 통해 정보교환과 상호교류를 꾀하고 실제적인 교육을 제공했다고 할 수 있을 것이다.

회원의 임파워먼트에 있어서도 교육적 접근이 정신장애인 임파워먼트에 효과적이라는 연구 결과가 이를 뒷받침한다. 정덕진(2005)은 교육적 접근이 정신장애인의 대인관계적 변화와 사회정치적 변화에 긍정적인 영향력을 나타낸다고 하여, 3주훈련이 회원의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미쳤다는 점에 힘을 더하고 있다.

## (3) 회원의 이해 향상을 위한 노력 필요

셋째, 양적 연구 결과 클럽하우스에 대한 회원의 이해도가 직원의 이해도에 비

해 낮게 나타나 회원의 이해와 참여를 높이기 위한 지원이 필요하다고 생각된다. 회원들의 이해도 상승이 직원보다 낮다는 사실은 3주훈련 참여자들이 훈련 후 자신의 클럽하우스로 돌아가서 실천할 때 회원과 직원 간 클럽하우스에 대한 이해와 실천의 차이가 있을 수 있다는 것을 시사한다. 이러한 직원과 회원의 이해도 차이는 동등한 동료관계로 일하는데 장애물로서 작용할 수 있으며, 상호 이해의 불균형으로 인해 의사결정에 있어 원활한 합의를 이루기 어려울 수도 있을 것이다. 또는, 직원과 회원이 평등한 동료관계로서 함께 의사결정을 하기 보다는 이해도가 높은 직원이 결정하는 대로 회원이 따라갈 가능성도 고려해 볼 수 있다.

그러므로, 회원이 동료로서 동등하게 의사결정에 참여하기 위해서는 클럽하우스에 대한 이해를 돕기 위한 전략이 필요하다.

#### **(4) 기관 의사결정권자의 클럽하우스에 대한 이해 필요**

넷째, 3주훈련 참여자들은 훈련 후 각 기관에 돌아가서 액션플랜을 적용하는 과정에서 어려움을 경험한 것을 알 수 있었다. 이는 ‘클럽하우스답게 변한 환경에 적응이 필요함’과 ‘직원 간 이견이 있으나 점차로 좁혀짐’의 경험을 통해 알 수 있는데, 액션플랜이 순조롭게 진행되고 있음에도 불구하고 그 과정에서 겪게 되는 어려움이 있었다. 참여자는 클럽하우스에 돌아가서 액션플랜을 실천하고 배운 것을 적용하는 데 있어 변화로 인한 환경에 적응해야 하고 조직 내 상사와 동료와의 의견차로 어려움을 경험하였다.

선행연구는 교육훈련 전이가 보다 용이하게 일어나기 위해서는 환경적인 지원, 즉, 조직의 분위기가 중요하다고 언급하고 있으며, 환경적인 지원에 대해 상사의 지원, 동료의 지원, 그리고 지속적인 학습문화를 이루어야 한다고 밝히고 있다 (한안나, 1999, 김동숙, 1999, 임효창, 1999, 신정하, 2006). 상사나 동료가 참여자에게 전이에 대한 기대가 높을수록 참여자는 전이를 일으킬 확률이 높는데 (신정하, 2006), 이는 클럽하우스의 상사와 동료가 훈련 참여자에게 교육훈련의 전이가 일어날 것을 기대하면 훈련 참여자는 3주훈련에서 교육받은 내용을 더 잘 현장에 적용할 수 있다는 것이다. 특히, 기관의 결정권자의 기대와 지원이 훈련 참여자의 전이에 많은 영향을 미친다는 연구가 많아(한안나, 1999, 김동숙, 1999, 임효창, 1999, 신정하, 2006), 기관 결정권자의 역할이 무엇보다도 중요함을 알 수 있다. 그러나 상사의 클럽하우스에 대한 이해 부족으로, 참여자가 전

이를 일으키는 데 장애가 된 경험을 말하고 있어 기관의 결정권자에게 클럽하우스 모델을 이해시키는 것이 중요한 점으로 사료된다. 하지만, 기관의 결정권자들이 클럽하우스 훈련을 위해 3주 동안 업무의 공백을 갖는 것이 현실적으로 매우 어려운 경우가 많다. 이에 3주간의 훈련을 2주 동안 압축해서 진행하는 2주훈련에 대해 고려해 보아야 할 것이다.

또한, 임효창(1999)은 교육훈련 전이가 일어날 수 있는 환경적인 조건으로 지속적인 학습문화를 말하고 있으며 학습문화가 조직문화로 정착되어야 함을 언급하고 있다. 클럽하우스에는 토론문화가 있으므로 이러한 토론문화를 활용하여 학습하는 조기의 풍토를 만들어 가야할 것이다. 토론을 통해 학습해 나가는 과정에서 동료나 상사도 클럽하우스 모델에 대해 이해할 수 있을 것이며, 이는 훈련 참여자가 액션플랜을 실행하는 데 지지적인 환경을 제공해 줄 것으로 생각된다.

#### **(5) 클럽하우스로서의 태화샘솟는집 기능 강화**

다섯째, 효과적인 클럽하우스 3주훈련이 되기 위해서는 샘솟는집이 강력한 클럽하우스가 되는 것이 필요하다고 생각된다. 이는 매우 기본적인 것이기는 하나 중요한 것이다. 실제로 참여자가 ‘일중심 일과를 경험하기 힘들었다’고 한 진술은 태화샘솟는집으로서 매우 의미심장하게 받아들여야 할 부분이라고 생각한다.

임효창(1999)의 연구에서는 OJT가 Off-JT에 비해 교육훈련 전이가 높게 나타난다는 결과가 제시되어 효과적인 교육방법을 제시하고 있다. 3주훈련에서 강의, 토론 등의 Off-JT의 방법도 활용하지만 부서활동을 통해 OJT의 방법이 활용되고 있다고 본다. 부서활동이 비록 참여자가 일하는 실무현장이 아니고 샘솟는집 직원들이 참여자의 상사는 아니지만, 유사한 현장에서 유사한 업무에 대한 업무 설명은 가능하기 때문이다. 교육훈련 전이가 높은 OJT 방법을 효과적으로 활용하기 위해서는 참여자들이 할 부서업무가 많고, 부서의 직원이 참여자들과 원활한 의사소통을 할 때 가능할 것이다. 이를 위해서는 샘솟는집의 모든 직원과 회원이 노력해야 할 부분으로 사료된다.

## 참고문헌

- 권혁수(2002), “기업의 교육훈련 투자실적과 성과요인과의 관련성 연구”, 대전대학교 박사학위 논문
- 김동숙(2000). “기업의 교육훈련 학습성과 결정요인”, 서강대 석사학위논문.
- 김진모(1997a), “직무교육훈련의 유효성과 그 영향요인”, 서울대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 김진모(1997b). “기업교육훈련 참가자의 개인 및 상황적 특성이 교육훈련 유효성에 미치는 영향”, 사회개발학연구, Korean Journal of Adult & Continuing Education, Vol.3, No.1, pp217-253.
- 나일주, 임철일, 이인숙(2003). 『기업교육론』. 학지사.
- 박경규(2004). 『신인사관리』. 홍문사, pp291~292.
- 박정임(2002) “정신장애인을 위한 강점관점 사례관리모델의 효과성에 관한 연구”, 지역사회 정신보건 제2호.
- 배은미(2005). “클럽하우스를 이용하는 정신장애인의 사회적 역할, 삶의 만족에 관한 연구”. 이화여자대학교 석사학위 논문.
- 성숙진, 유태균, 이선우 공역(1999). 『사회복지조사방법론』, 나남.
- 신정하(2006), “호텔종사원 교육훈련이 전이성과에 관한 연구 조직의 학습지원과 전이지원 조절효과를 중심으로” 경희대학교 박사학위 논문
- 유태균(2001). 사회복지 질적 연구방법론. 나남출판.
- 이도형(1995), “조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과”, 성균관대 박사학위 논문.
- 이용표(2001) 사회복지시설의 임상개발 과제. 한국정신보건사회복지학회 춘계학술대회.
- 임효창(1998), “기업 내 교육훈련 전이 결정요인에 관한 연구”, 서강대 박사학위논문.
- 정덕진(2006).“정신장애인이 인식한 임파워먼트 실천의 효과성”. 가톨릭대학교 석사학위논문.
- 천창현(2005).“기업내 교육훈련프로그램의 유효성에 관한 연구 : 조절효과 중심으로”서울대학교 석사학위 논문
- 태화샘솟는집(2006) 「감동지침서 I」;클럽하우스, 태화샘솟는집
- 태화샘솟는집 역(2009). Rudyard. n. Propst, 클럽하우스 모델의 국제적 확산, 「클럽하우스 모델의 이해」

하경희(2004). “사회복지시설 종사자에 대한 임파워먼트 전략으로서의 교육훈련”. 지역사회 정신보건. 제6호. 가을 pp.135-144.

한국클럽하우스연맹 질적연구팀(2009) “정신장애인의 클럽하우스를 통한 임파워먼트 연구”, 추계학술대회 자료집.

한안나(1999), “기업교육에서 학습이 직무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 서울대 석사학위 논문

허윤정(2005), “외식업체 교육훈련 프로그램이 교육훈련전이에 미치는 영향”, 경원대 박사학위 논문.

Glickman, Mark(1992). "Voluntary Nature of the Clubhouse" Psychosocial Rehabilitation Journal. Volume 16, Number 2, October.

Hallinan, Lawrence & Nistico, Helen(1994) "From Pedestal to Personhood: Staff in The Clubhouse" Paper presented at National Mental Health Services Conference

ICCD(2004). Employment Manual, ICCD

ICCD(2010). 「INTERNATIONAL CLUBHOUSE DIRECTORY」, ICCD

Kevin Bradly, M.Ed., John R. Pelletier, Sc.D., Mary Retting, Colleen McKay, M.A., C.A.G.s., and Matthew Johnson, Ph.D.(2004). Developing a Structured Physical Exercise Program for Clubhouse Members: The Genesis Wellness Project. The Clubhouse Community Journal, Volume 5. August.

Lloyd, C., King, R., McCarthy, M. & Scanlan, M. (2007). The association between leisure motivation and recovery: A pilot study. Australian Occupational Therapy Journal 54, 33-41.

Macias, C., Rodican, C.F., Hargreaves, W.A. Jones, D.R., Barreira P.J., & Wang, Q.(2006). Supported Employment Outcomes of a Randomized Controlled Trial of ACT and Clubhouse Models. Psychiatric Services 57(10):1406-15

McKay, C., Yates, B., & Johnsen, M. (2007). Costs of Clubhouses: An International Perspective. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 34(1),



- Mckay C.E. & Pelletier, J.R. (2007). Health Promotion in Clubhouse Programs: Needs, Barriers, and Current and Planned Activities. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 31(2), 155-159
- Mckay, C.E. (2007). Clubhouse Characteristics: Results from an International Survey of Clubhouses. Commonwealth Medicine Academic Conference, Shrewsbury, MA
- Mckay, C., Johnsen, M., Banks, S. & Stein, R. (2006). Employment transitions for Clubhouse members. *WORK*, 26, 67-74
- Mowbray, C.T., Woodward, A.T., Holter, M.C., MacFarlane, P., & Bybee, D. (2009). Characteristics of Users of Consumer-Run Drop-In Centers Versus Clubhouses. *Journal of Behavioral Health Services & Research*. 36(3), 361-371.
- Norman, C. (2006). The Fountain House movement, an alternative rehabilitation model for people with mental health problems, members' descriptions of what works. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 20 (2), 184-192
- Schonebaum, A.D., Boyd, J.K., & Dudek, K.J. (2006). A Comparison of Competitive Employment Outcomes for the Clubhouses and PACT Models. *Psychiatric Services*, 57(10):1416-20.
- Pernice-Duca, F. (2008). The Structure and quality of social network support among mental health consumers of Clubhouse programs. *Journal of Community Psychology*, 36(7), 929-946.
- Propst, Rudyard "Stages in realized the international diffusion of a single way of working: The Clubhouse Model"
- Stoffel, V.C.(2008). Perception of the Clubhouse experience and its impact on mental health recovery. *Dissertation Abstracts International Section A : Humanities and Social Sciences*. Vol 68(8-A), 2008, pp. 3300.
- Vorspan, Roberta(1998) "Activities in the Daily living in the clubhouse"  
*Psychosocial Rehabilitation Journal*. Volume XII,

Number2, October.

Waegemakers Schiff, J., Coleman H., & Miner, D. (2008). Voluntary Participation in Rehabilitation: Lessons Learned from a Clubhouse environment, Canadian Journal of Community Mental Health, 27(1), 65-78

# 클럽하우스 이해도에 대한 설문조사

## 1. 철학

번호	문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	클럽하우스내의 자율성의 의미를 설명할 수 있다.					
2	나는 클럽하우스에 주인의식을 느끼고 있다.					
3	클럽하우스에서의 관계의 의미를 설명할 수 있다.					
4	클럽하우스 스탠다드에 대해서 설명할 수 있다.					
5	클럽하우스의 모델의 실천방법에 대해 설명할 수 있다.					
6	나는 클럽하우스에 소속감을 가지고 있다.					
7	클럽하우스에서 회원들로 하여금 자율성을 실현하도록 하는 방법에 대해서 알고 있다.					

## 2. 회원

번호	문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	클럽하우스에서의 회원의 자격 기준에 대해 설명할 수 있다.					
2	클럽하우스 스탠다드에 적합한 등록 절차 과정에 대해 설명할 수 있다.					
3	클럽하우스의 공동체의 안전에 위협을 주는 회원의 대한 대처방법에 대해 설명할 수 있다.					
4	클럽하우스 스탠다드에 적합한 기록방법에 대해 설명할 수 있다.					
5	클럽하우스의 평생회원제도에 대해 설명할 수 있다.					
6	클럽하우스 활동 중단 회원에 대한 스탠다드에 적합한 지원방법에 대해서 설명할 수 있다.					

### 3. 관계

번호	문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	클럽하우스에서 직원의 역할을 설명할 수 있다.					
2	클럽하우스에서 회원의 역할을 설명할 수 있다.					
3	클럽하우스의 철학에 맞게 회의를 운영하는 방법에 대해 설명할 수 있다.					

### 4. 공간

번호	문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	클럽하우스에 적합한 공간에 대해 설명할 수 있다.					
2	클럽하우스의 일중심의 일과에 적합한 공간에 대해 인식하고 있다.					

### 5. 일중심의 일과

번호	문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	클럽하우스에서 일중의 일과의 의미를 설명할 수 있다.					
2	클럽하우스에 적합하게 업무를 구조화하는 것을 알고 있다.					
3	클럽하우스에 적합한 부서회의의 방법을 설명할 수 있다.					
4	클럽하우스의 모든 일에 회원이 참여하는 방법에 대해 설명할 수 있다.					
5	회원은 클럽하우스 내에서 한 일에 대해 임금과 보상을 받지 않는 이유를 설명할 수 있다.					
6	클럽하우스에서는 치료프로그램을 실시하지 않는 이유를 알고 있다.					

## 6. 취업

번호	문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	클럽하우스 임시취업의 지침에 대해서 설명할 수 있다.					
2	클럽하우스 내부에서 취업을 하지 않는 이유를 설명할 수 있다.					
3	임시취업이 회원의 권리임을 인식하고 있다.					
4	취업회원을 지원하는 방법을 설명할 수 있다.					

## 7. 클럽하우스 기능

번호	문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	클럽하우스에서 다양한서비스(지역사회복지서비스, 사회보장서비스 등) 를 실천하는 방법에 대해 설명할 수 있다.					
2	클럽하우스에 적합한 교육지원서비스에서 대해서 설명할 수 있다.					
3	클럽하우스에 적합한 주거서비스에 대해 설명할 수 있다.					

## 8. 재정 운영 행정

번호	문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	클럽하우스의 정책결정 과정에 대해서 설명할 수 있다.					
2	ICCD와 인증과정에 대해서 설명할 수 있다.					

## 연구 참여 동의서

연구주제: 클럽하우스 3주훈련 참여 경험에 대한 연구

연구자: 태화샘솟는 집 교육연구부

자문: 태화복지재단 연구소

연락처: 서울 마포구 아현동 271-3

전화번호 : 02-392-1155 / E-mail: [hee211@hanmail.net](mailto:hee211@hanmail.net)

이 연구의 목적은 클럽하우스 3주훈련에 참여한 회원과 직원, 그리고 클럽하우스가 3주 훈련 참여를 통해 어떠한 경험을 하는지 이해하는데 목적이 있습니다. 이연구의 결과는 좀 더 나은 클럽하우스 3주훈련을 준비하기 위한 기초자료로 활용될 것입니다.

연구자는 참여자와 최소한 1회의 인터뷰를 할 예정이고 경우에 따라서는 2-3회 인터뷰가 있을 수 있습니다. 인터뷰는 약 60분에서 90분 정도 걸릴 예정입니다. 인터뷰를 하는 동안 연구자는 당신에게 클럽하우스 3주훈련에 참여한 경험에 관하여 질문을 할 것이며 정확한 이해와 분석을 위해 대화 내용은 녹음될 것입니다. 녹음된 내용은 연구 이외의 목적으로 사용하지 않을 것이므로 클럽하우스 내의 다른 직원, 회원과 공유하지 않고 연구자만이 사용하게 될 것입니다. 최종 보고서에는 녹음된 내용 중 일부가 익명으로 인용될 것입니다.

또한, 인터뷰하는 동안 특별한 질문에 대답을 거부하실 수 있고 원한다면 언제든지 연구 참여를 중단할 수도 있습니다. 인터뷰 및 연구 도중 궁금한 것에 대해서 질문하실 수 있으며 질문에 대해서는 성심성의껏 답변해 드리겠습니다.

이 연구에 참여한 당신에게 직접적인 이득이 없을지라도 자신의 경험을 정리하여 이야기 할 수 있는 기회를 갖게 되고 경험을 나눔으로써 정신질환으로 고통 받는 다른 사람들을 도와줄 수 있는 이점이 있습니다. 본 연구가 완성되면 앞으로 정신장애인을 위한 보다 나은 클럽하우스 3주훈련을 실행할 수 있을 것으로 생각합니다.

\_\_\_\_\_는 이 연구에 자발적으로 참여하는 것에 동의합니다.

나는 인터뷰에 응할 것과 인터뷰 내용을 테이프에 녹음하는 것을 허락합니다. 또한 연구가 끝난 뒤 녹음내용이 누설되지 않을 것과 연구보고서가 발행되더라도 나의 이름이나 신원이 알려지지 않는다는 것을 약속받았습니다. 나는 인터뷰하는 동안 특별한 질문에 대답을 거부할 수 있으며 또한 내가 원한다면 언제든지 연구 참여를 중단할 수 있다는 점도 확인하였습니다. 나는 인터뷰 및 연구 도중 궁금한 것에 대해서는 질문할 수 있으며,충분히 답변 받으리라는 것도 확인하였습니다.

날 짜 \_\_\_\_\_

연구자 \_\_\_\_\_

참여자 \_\_\_\_\_