

코칭 슈퍼비전에 있어 슈퍼바이저의 만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구

김용구¹, 채명신^{2*}

¹힐링코칭센터, ²서울벤처대학원 대학교 융합산업학과

Empirical Study on the Factors Impacting on Supervisee's Satisfaction in Coaching Supervision.

Yong-Ku Kim¹, Myung-sin Chae^{2*}

Healing-Coaching Center, ²Seoul Venture University Industrial Management

요약 본 연구는 한국 코칭 슈퍼비전에 있어 슈퍼바이저의 만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구이다. 이를 위해 본 연구는 이론적 배경을 토대로 독립변인 4가지(슈퍼바이저, 슈퍼바이지, 콘텐츠, 조직요인)와 조절 변인으로 관계 요인을 설정하였고, 종속 변수로 슈퍼비전에 대한 만족도를 설정하였다. 한국에서 활동하는 전문 인증 코치들을 대상으로 설문 조사한 결과 112개의 설문 응답 중 유효한 응답 105개를 위계적 회귀 분석을 통해 분석하였고, 회귀 분석 결과 슈퍼바이저 요인과 조직 요인이 슈퍼비전 만족에 영향을 미치는 요인으로 유의미한 결과가 나왔다. 한편 관계 요인은 슈퍼바이저 요인을 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 국내 코칭 슈퍼비전의 유효성이 슈퍼바이저에 의해서 결정되고 있음을 말해준다. 이는 국내 코칭 슈퍼비전의 불안정성, 인식과 경험 부족 등의 이유로 인한 것이다. 향후로는 코칭 슈퍼비전 연구에 있어 슈퍼비전의 인식 정립 및 슈퍼비전의 방법론의 프레임워크 정립, 체계 마련에 관한 연구가 필요하다.

Abstract This is an empirical study of the factors impacting on supervisee's satisfaction on coaching and supervision in Korea. The study set four independent variables (supervisor, supervisee, contents, and organization), a moderator variable (relationship between the supervisor and supervisee) and a dependent variable (supervision satisfaction) based on the theoretical background on supervision. The data was collected from a survey of 112 certified coaches who had experienced supervision. As a results of the hypotheses tests, the supervisor and organization factors affected the supervision satisfaction. The relationship between the supervisor and supervisee moderates the impact of the supervisor and supervisee on the supervision satisfaction. They reported that the effectiveness of the coaching supervision in Korea was strongly dependent on the supervisors. These results were attributed to the short history of the coaching supervision and the lack of experience related to it. They also suggested that a great deal of research on coaching supervision will be needed to develop a clear identity/framework of coaching supervisor and its methods.

Key Words : coaching supervision, supervisee's satisfied factors

1. 서론

코칭은 자기 성찰을 통해 고객의 잠재가능성을 최대한
화할 수 있도록 하는 코치와 고객의 창조적인 협력과정
이다[1]. 하지만 코칭이 고객과 코치의 협력적인 관계에

서 비롯되는 창조적 산물이라 해도 피코치가 스스로 학습
하고 성장할 수 있도록 필요한 지식과 기회 및 수단을
코치가 제공해준다는 점에서[2] 코치의 기지와 역량은
코칭에서 우선시 되어야 한다. 코치는 효율적인 코칭을
위해 피코치의 강점과 속도에 맞게 코칭 프로세스를 조

*Corresponding Author : Myungsin Chae(Seoul Venture University.)

Tel: +82-2-3470-5266 email: mlee31@naver.com

Received September 4, 2014

Revised (1st September 30, 2014, 2nd October 2, 2014)

Accepted October 10, 2014

정할 수 있는 융통성과 기지, 다양한 전문적 기술들 (skills)을 갖추어야 하며[3], 이를 위한 코치의 지속적인 성장(continuous professional development)은 필요하다[4].

슈퍼비전은 슈퍼바이저의 지속적인 성장과 전문성을 촉진하는 핵심적인 한 방법으로써, 상담에선 유능한 전문 상담자로서 성장하기 위해이론적인 지식과 실습, 그리고 상급자로부터 체계적이고 일관된 피드백을 받는 슈퍼비전이 필수적이라 말한다[5,6].

코칭 슈퍼비전은 슈퍼바이저 코치를 위해 더 경험 많은 다른 코치(supervisor)가 그들이 하고 있는 코칭 전반을 성찰할 수 있게 도움으로[7] 슈퍼바이저의 지속적인 성장과 발전, 효과적인 코칭 훈련을 가능케 하는 전문적 지지 과정(a process of professional support)[8]이다.

하지만 코칭 슈퍼비전은 국외적으로도 역사가 오래지 않아 연구 부족의 과제를 안고 있는데다[9], 국내 코칭 도입 시기도 2000년대 들어서인 점에서[10] 국내에 아직 안정적으로 정착되지 못했다. 필요에 의해 슈퍼비전과 유사한 코치 더 코치, 멘토 혹은 멘토링 코칭이 이루어지고 있다고는 하나 그 개념이 정확한 코칭 슈퍼비전의 개념과는 다르고, 개인적으로 슈퍼비전의 경험이 있다고는 하지만 그 실태에 대해선 조사, 비교 연구 해 보아야 한다는 과제도 안고 있다. 따라서 국내 코칭 슈퍼비전을 연구하는 자체가 한계일 수 있다. 그러나 본 연구는 현재 행해지고 있는 슈퍼비전, 혹은 슈퍼비전이라 생각하는 교육을 경험한 전문 코치들을 대상으로 슈퍼바이저/슈퍼바이저 경험 유무와 실태 및 구성요인에 관한 조사를 진행하며, 코칭 슈퍼비전에 있어 슈퍼바이저의 만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구를 하고자 한다. 그리하여 첫째로는 코칭 슈퍼비전의 정확한 개념을 이해해 국내 실정에 맞는 효율적인 코칭 슈퍼비전을 발전시키는 데 이론적 토대를 마련하며 둘째로 슈퍼바이저의 만족도에 영향을 미치는 요인들을 고려하여 보다 높은 만족도를 가져오는 효율적인 코칭 슈퍼비전에 관한 고찰에 도움이 되고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 슈퍼비전 역사

슈퍼비전의 시작은 1800년도 후반부 사회복지 자선기 관단체들이 훈련 과정에 있는 사회복지사들을 감독하기 위해 직원을 고용한 것에서부터 출발한다. 처음에는 개

인적으로, 나중에는 집단과 세미나를 통한 슈퍼비전을 제공하다[11], 1902년 정신분석 영역에서 프로이트(Freud)에 의해 슈퍼비전 단계가 설정된다[12]. 1925년엔 슈퍼비전이 최초로 훈련과정에서 필수적인 요소로 지정되었고[13], 1980년대에서는 슈퍼비전이 세부전공으로 간주되어 상담영역에서 분명한 위치를 차지하게 된다[11]. 지금은 슈퍼비전이 심리, 상담, 사회사업, 정신분석, 교육, 간호, 금융, 코칭 등 전문성을 요하는 분야에 다양하게 적용되고 있다.

2.2 코칭 슈퍼비전 목적

코칭 슈퍼비전의 목적은 3가지로 설명할 수 있다. 첫째, 슈퍼바이저의 전문적 지식·기술 향상 및 역량 강화의 지속적인 발달 목적이다. 둘째, 슈퍼바이저의 소진 예방 및 감정적 중립을 도와 고객에게 코치로서의 견해를 유지하게 하려는 자원조달(Resourcing) 목적이다. 셋째, 슈퍼바이저가 책임감 있게, 보다 넓은 견해로 코칭 전반에 임할 수 있게 하는 질적(Qualitative) 목적이다.[14] 효과적인 슈퍼비전이란 목적에 잘 부합하며, 동시에 그에 대한 만족감이 높아야 한다. 많은 선행연구들이 이를 측정하기 위해 성공적인 슈퍼비전 요인들에 대해 고심해왔다. 하지만 선행연구들은 슈퍼바이저, 슈퍼바이저 관점에 따라 만족도에 영향을 미치는 요인이 달라짐을 알게 되었고[15], 지금은 필요에 따라 두 관점 모두를 포함한 여러 측면에서 논의되어야 한다는 주장들도 나온다[5,16,17].

2.3 효과적인 코칭 슈퍼비전에 대한 선행연구 고찰

심리, 상담, 교육, 등 분야에서 슈퍼비전의 중요성이 커지면서 효과적인 슈퍼비전의 요인들 또는 슈퍼바이저의 만족도에 영향을 미치는 요인들에 대한 실증연구가 활발하게 진행되어 왔다. Table 1은 슈퍼비전에 관련한 중요 연구들을 정리한 것이다.

이들 연구에서 만족적인 슈퍼비전을 위한 요인들을 정리하면 슈퍼바이저(9), 슈퍼비전관계(9), 슈퍼바이저(7), 기능(7), 목적(7), 방법(7), 구조(6), 콘텐츠(5), 평가(5) 모델(5), 관점(4), 역할(4), 기관(3), 권위(3), 지식과 기술(3), 이론(3), 업무(3), 계약(2), 경험(2), 가치(2), 시간(2), 문화(2), 시스템(1), 정책(1), 행정적 실행(1), 회기(Session)(1), 고객(1), 특별한 상황(1), 훈련(1), 과정(1),

개인특성(1), 스타일(1), 비용(1), 윤리(1), 성별(1), 인종(1), 조직적 콘텍스트(1)로 총 36개의 요인이 팔호 안의 횃수만큼 선행 연구에서 발견되어진다.

총 12개의 선행 연구 중 슈퍼바이저 및 슈퍼비전 관계 요인은 9개의 연구에서 발견될 만큼 가장 많이 다루어지고 있기에, 슈퍼비전에서 가장 중요한 요인임을 알 수 있다. 그 중 슈퍼비전 관계 요인은 슈퍼바이저 요인과 함께 독립 변수로 사용된 경우가 있는 반면 또 한편으로는 다른 변수들 간의 관계를 조절하는 경우로도 사용되어진다 [30,31].

다음으로는 슈퍼바이저와 슈퍼비전 목적, 기능, 그리고 방법이 각 7개의 연구에서, 슈퍼비전의 구조는 6개, 평가 및 콘텐츠, 슈퍼비전 모델은 각 5개의 연구에서 발견된다. 그 중 슈퍼비전의 목적, 기능, 방법, 모델, 구조 요인은 각각의 연계성에 따라 콘텐츠 요인에 포함될 수 있다. 콘텐츠는 광범위한 의미에서 슈퍼비전과 관련된 내용적인 면 모두를 뜻한다. 이러한 의미에서 슈퍼비전의 목적, 기능, 방법, 모델, 구조 요인은 콘텐츠에 모두 포함되는 요인들이다. 다시 말해 목적은 내용을 결정한다. 내용은 기능과 불가분의 관계에 있으며, 방법과 모델은 내용의 구체적인 표현이다. 구조는 이 모든 것의 실행을 의미하고, 이러한 점에서 슈퍼비전의 목적, 기능, 방법, 모델, 구조 요인은 콘텐츠의 광범위한 범위 안에 들어간다.

또한 슈퍼비전 평가는 조직 요인의 상위 분류 아래 포함된다. 이는 조직 요인이 체계적이고, 윤리적이며, 법적인 지침 및 환경적 요인을 내포하고 있다는 점에서 그러하다. 슈퍼비전 평가는 분명하게 규정된 기준에 따라 슈퍼바이저의 수행수준을 객관적으로 평가하는 것이다 [18]. 평가는 체계성이 있어야 하고, 적절한 절차를 제시할 수 있어야 하며, 또한 윤리적인 책임을 수반한다[20]. 이렇듯 슈퍼비전 평가는 체계적, 법적, 윤리적 특성을 지니고 있고, 이는 조직 요인의 특성과 일치함으로 슈퍼비전 평가를 조직 요인으로 분류하였다.

[Table 1] Researches on influencing factors in supervision

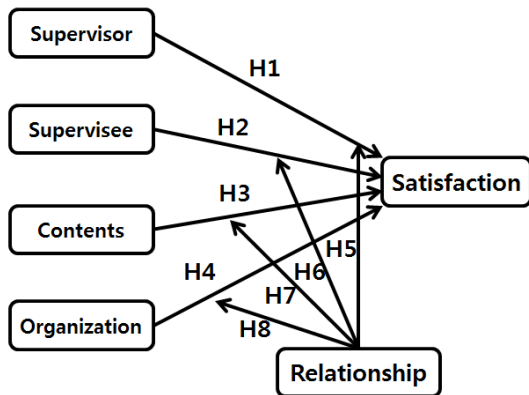
Researcher/ The year	factors
Kadushin & Harkness (2002)[18]	Authority and Power, Contents, Evaluation, Structure, Supervision Relationship, Purpose/Objectives, Content, Gender,
Kilminster & Jolly (2000) [19]	Method of supervision, Models, Purpose/Objectives, Race, Structure, Supervision Relationship, Evaluation, Supervisee, Supervisor ,Time, Recognition, Experience

Haynes, Corey and Moulton (2006) [20]	Purpose/Objectives, Supervisor, Supervisee, Supervisor roles, Supervision Relationship, Method of supervision, Models, Cultural context, Legal basis, evaluation, Contract, Policy, Authority and Power, Personal Characters, Recognition.
Tsui (2004) [21]	Supervisor, Supervisee, Client, Agency, Supervision Relationship, Contract, Cultural Context, Authority and Power, Purpose/Objectives, Context, Models, Values, Knowledge and Skills, Functions, Structure, Supervisor Role.
Munson(2002) [22]	Supervisor, Supervisee, Functions, Organizations, Evaluation, Authority, Values and Ethics, Role of Authority and Structure, Use of theory, Cost, Style, Technique in Supervision, Administrative Activities, Unique Situations, Perspectives
Holloway (1995) [23]	Supervision Relationship, Models, Theory, Systems, Tasks, Functions, Contextual Factors, Methods, Roles
Bradley & Ladany (2001) [24]	Supervisor, Purpose/Objectives, Functions, Supervision Relationship, Models, Systems, Theory, Methods, Evaluation
Jan Hughes (2012) [25]	Supervisor, Supervisee, Experience, Organizational context, Functions, Roles, Purpose/Objectives, Methods.
Migyeong Choi (1997)[26]	Session, Methods, Time, Functions, Recognition, Knowledge & Skill,
Jeongsun Ahn (2007) [27]	Supervisor, Supervisee, Supervision Relationship, Objectives Organizational Characters, Structures of Practice
Wonhee Choi (2009) [28]	Supervisor, Supervisee, Supervision Relationship, Supervision Functions and Tasks, Practice
Sooyoun Soh (2012) [29]	Supervisor, Process, Contents, Methods, Supervision Relationship, Tasks, Perspectives

3. 연구의 설계 및 방법론

3.1 연구모형

본 연구는 슈퍼바이저의 슈퍼비전에 대한 만족에 영향을 주는 요인을 연구 조사하고자 하여, 타 분야의 슈퍼비전에 대한 선행 연구 고찰을 통하여(2.3 참조) 슈퍼바이저, 슈퍼바이저, 슈퍼비전 콘텐츠, 조직 요인이 슈퍼비전의 만족도에 영향을 미치는 중요 요인임을 알아냈다. 또한 슈퍼바이저와 슈퍼비전 관계의 구조와 성격이 관련 요인들에게 영향을 주며 슈퍼비전의 모든 요인들을 구체화한다는Holloway[30] 및 Bernard and Goodyear[31]의 주장에 따라 슈퍼비전 관계가 본 연구모형의 독립변인과 종속변인의 관계를 조절할 것으로 설정하였다[32]. 따라서 본 연구에서 도출한 연구 모형은 Fig1과 같다.



[Fig. 1] Conceptual Research Model

3.2 연구가설

3.2.1 슈퍼바이저와 슈퍼비전 만족도의 관계

코칭에 있어 피코치의 역량과 잠재력을 얼마나 끌어낼 수 있는지는 코치의 역량에 달렸다. 코칭 슈퍼비전에 있어서도 마찬가지이다. 슈퍼바이저 앞에서 가이드라인을 제공하며 인도하는 사람은 슈퍼바이저이기에 슈퍼바이저의 기지와 역량은 중요하게 다루어질 수밖에 없다. 앞 선 선행연구에서도 12개의 연구 중 9개의 항목에서 슈퍼바이저 요인을 다루고, 또한 그 외의 기존 연구 [18,20,27,33,34]에서도 슈퍼바이저가 슈퍼비전 만족도에 영향을 미치는 중요한 요인임을 알 수 있기에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설1. 슈퍼바이저의 슈퍼바이저에 대한 인식과 슈퍼비전 만족도는 정(+)의 관계를 가진다.

3.2.2 슈퍼바이저와 슈퍼비전 만족도의 관계

슈퍼비전은 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 상호 협력적인 작용이다. 따라서 슈퍼바이저가 아무리 유능하다해도 슈퍼바이저가 비개발적 태도와 평가에 대한 두려움, 경직성 및 방어성 등의 태도를 취하면 성공적인 슈퍼비전은 불가능하다[19,20,35]. 게다가 스스로 진지한 성찰을 하도록 권려하는 코칭 슈퍼비전에서는 더욱 슈퍼바이저 요인이 중요하게 작용될 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2. 슈퍼바이저의 슈퍼바이저에 대한 인식과 슈퍼바이저의 슈퍼비전 만족도는 정(+)의 관계를 가진다.

3.2.3 슈퍼비전 콘텐츠 요인과 슈퍼비전 만족도의 관계

콘텐츠는 광범위한 의미에서 슈퍼비전의 내용이자 동시에 내용을 전달하는 방법이다. 콘텐츠는 슈퍼비전을 가능케 하는 실질적인 과정이며, 또한 슈퍼비전의 모든 요인을 구체적으로 풀어놓은 항목이기도 하다. 코칭 슈퍼비전에 있어서 콘텐츠는 슈퍼바이저와 슈퍼바이저가 상호 협의 아래 결정한 슈퍼비전의 모든 내용들을 명시화 시켜 놓은 것이다. 따라서 슈퍼비전의 콘텐츠 요인에 따라 슈퍼비전 과정은 크게 달라질 수 있고, 또한 효과적인 슈퍼비전에 영향을 미치는 요인으로 작용할 것이다 [36-38]. 그러므로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설3. 슈퍼바이저의 슈퍼비전 콘텐츠에 대한 인식과 슈퍼바이저의 슈퍼비전 만족도는 정(+)의 관계를 가진다.

3.2.4 조직 요인과 슈퍼비전 만족도의 관계

조직이란 개개의 요소가 일정한 질서를 유지하면서 결합하여 일체적인 것을 이루고 있는 형태를 말한다[39]. 슈퍼비전에 있어 조직 요인은 각각의 요인이 질서를 가지고 결합할 수 있도록 하는 어떠한 기준이자 지침이다. 또한 슈퍼비전에 있어 조직 요인은 슈퍼비전의 기능과 영역, 과정에 영향을 주고 심지어는 슈퍼비전의 본질과 유용성에도 지대한 영향을 미치는 강력한 요인이기도 하다[40]. 이는 코칭 슈퍼비전에서도 마찬가지이며, 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설4. 슈퍼바이저의 슈퍼비전 조직에 대한 인식과 슈퍼비전 만족도는 정(+)의 관계를 가진다.

3.3 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계 조절 효과

코칭이 상호 협력적인 관계 아래에서 이루어지는, 대화를 기반으로 한 프로세스라는 점에서 코칭 슈퍼비전 역시 상호 협력적 관계가 코칭 슈퍼비전의 핵심이자, 바탕이 된다. 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계가 독립변수로 설정된 연구도 있으나 본 연구에서는 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계가 슈퍼비전의 모든 요인들의 영향관계에 영향을 미친다는 Holloway[30]의 연구결과에 따라 슈퍼비전 관계를 조절변수로 설정하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설5. 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계는 슈퍼바이저에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향 관계를 조절할

것이다. 즉 이 관계에 의해 슈퍼바이저에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향은 강화될 것이다.

가설6. 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계는 슈퍼바이저에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다. 즉 이 관계에 의해 슈퍼바이저에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향은 강화될 것이다.

가설7. 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계는 슈퍼비전 콘텐츠(내용)에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다. 즉 이 관계에 의해 슈퍼비전 콘텐츠에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향은 강화될 것이다.

가설8. 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계는 슈퍼비전 조직에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다. 즉 이 관계에 의해 조직에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향은 강화될 것이다.

3.4 측정도구

슈퍼바이저의 슈퍼비전 만족도에 영향을 미치는 요인을 확인하기 위해 슈퍼바이저 요인으로는 6개(지식 및 기술, 역할, 실무경험, 가치, 태도), 슈퍼바이저 요소 9개(지식, 가치, 태도, 실무경험, 안정감, 문화적 상황, 역량, 중요성, 동기), 콘텐츠 11개(목표, 내용, 기능, 진행방식, 피드백, 횟수, 시간, 형태, 이론체계, 교육방식, 모델), 조직 5개(계약, 정책, 평가, 법적토대, 기관의지), 조절 요인으로 9개(신뢰, 존중, 자기개방, 명확한 의사소통, 객관성, 균형, 개인적 성향, 협력적 태도, 공감대)를 하위분류하였고, 마지막으로 만족에 관하여 세부항목을 설정하여 Table 2와 같이 제시하였다.

[Table 2] Operational Definitions of Variables

Variable	Measurement items	Reference
Supervisor	knowledge and skill, role, coaching experience, attitude, value	[18], [20], [33], [43]
Supervisee	knowledge, value, attitude, working experience, cultural situation, Importance, competence, motivation	[18], [43], [44-45]
Content	purpose, substance, function, session, time, theory structure, proper method of education, valid model	[23], [27], [46]
Organization	contract, policy, assessment, Legal base, Agency will	[9-10], [38], [47], [48]
Relationship	trust, respect, self-disclosure, clear communication, objectivity personal characteristic, attitude, sympathy, balance	[34], [47], [49]
Satisfaction	satisfaction, more session, referral	[11]

3.5 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 2014년 6월 1일을 기준으로 한국코치협회에 인증 코치로 유효하게 등록되어 있는 KAC(Korea Associate Coach), KPC(Korea Professional Coach), KSC(Korea Supervisor Coach) 코치들 998명을 대상으로(KSC15명, KPC376명, KAC607명) 이메일(e-mail)과 방문을 통해 설문 조사하였다. 코치협회 관계자의 문의 결과 실제 70% 정도의 전문코치들이 활동 중이고 설문 당시 슈퍼비전을 받은 전문코치에 대한 통계는 공식적으로 없지만 활동하는 전문코치의 30%를 넘지 않는다는 답변을 받아 본 연구의 모집단은 200명 정도로 추정된다.

회수된 112개의 설문응답에서 항목이 누락된 설문응답 7개를 제외한 나머지 105개의 응답을 선택, 분석하였다.

표본의 특성에서 남녀 비율은 50% : 48.6%로 비슷한 비율을 나타내었고 연령은 40대가 40%로 가장 높았고 50대가 30%로 높았으며 20대가 2.9%로 가장 낮았다. 학력 수준은 대학원 이상이 68.6%로 대다수를 차지하였다. 코칭 경력은 2-5년 사이가 가장 많았고 5-10년 사이가 다음으로 많았다. 코칭 시간에 관한 응답은 100-500 시간 사이가 38.1%로 가장 많았다. 코칭 분야는 라이프, 비즈니스, 학습, 커리어 순서로 나타났다.

[Table 3] Demographic of sample

Variable	Frequency	Percent(%)	
Gender	Male	51	48.6
	Female	53	50.0
Age	20~29	3	2.9
	30~39	18	17.1
	40~49	42	40.0
	50~59	32	30.5
	60 or older	8	7.6
Educational Background	High school	6	5.7
	University	25	23.8
	College	1	1.0
Experienced Coaching (more than - less than)	Postgraduate School	72	68.6
	Less than 6 months	10	9.5
	6 months-1year	7	6.7
	1 year-2 years	4	3.8
	2 years-5 years	40	38.1
Coaching field	5 years-10 years	31	29.5
	More than 10 yaers	10	9.5
	Business	37	25.2
	Life	54	36.7
	Learning	23	15.6
etc.	Career	17	11.6
	etc.	16	10.9

4. 실증분석

4.1 기술통계

Table 4에 나타난 본 연구의 기술 통계는 변수들의 평균과 표준편차를 보여주고 있다. 전반적으로 평균은 5점 척도에서 3점대(보통이다)에 머물러 있음을 보여준다.

[Table 4] Descriptive Statistics

	Minimum	maximum	Mean	Std. Deviation
Supervisor	2.00	5.00	3.5532	.44212
Supervisee	2.00	5.00	3.9309	.38783
Relationship	2.00	5.00	3.2400	.35449
Contents	2.00	5.00	3.1105	.37694
Organization	2.00	5.00	3.9284	.50269
Satisfaction	2.00	5.00	3.0596	.67368

4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

가설 검증에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 신뢰성을 측정하는 방식은 여러 가지가 있으나, 리커트척도를 사용했을 경우에는 보통 한 변인을 측정하는 설문 항목 간의 일관성을 검증한다. 또한 내적일관성 측정의 대표적인 방식으로는 크론바하 알파 (Cronbach's α)가 있다. 크론바하 알파는 일반적으로 알파계수가 0.7 이상 나오면 일반적으로 신뢰성이 있다고 본다[50]. 본 연구에서는 5점 척도 항목에 대한 연구결과 0.714-0.791로 측정도구의 신뢰성을 확보하였다(Table 5 참조).

한편, 타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념으로써, 본 연구에서는 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출방법은 주성분분석(principal component analysis)을 이용하였으며 회전방법은 베리맥스(varimax)를 이용하였다. 평가기준으로서는 고유치(Eigenvalue)가 1.0 이상인 요인들이 선정되도록 하였다. 요인 적재값(Factor Loading)이 0.6이상이면 그 요인은 유의한 것으로 판단하였다. 총 42개 문항 중 8개 문항이 구조에 맞지 않아 제거하고(슈퍼바이저 2문항(2,3), 슈퍼바이저 4문항(1,6,8,9), 콘텐츠 2문항(4,5)), 최종적으로 34개의 문항을 분석하여 타당성을 획득 하였고, 그 결과는 Table 5와 같다.

[Table 5] Results of reliability and validity

Factors Variable	1	2	3	4	5	6	Cronbach's alpha	
Supervisor	1	.781	-.019	-.160	.214	.053	-.008	0.714
	4	.828	.158	-.028	-.041	-.033	-.003	
	5	.778	-.045	.124	.187	.279	.028	
	6	.682	-.269	.087	.325	.021	.057	
Supervisee	2	.098	.200	.001	.236	-.144	.717	0.753
	3	.031	-.016	-.060	-.058	-.018	.807	
	4	.248	.022	.024	.046	-.068	.725	
	5	.069	.163	.077	-.083	.172	.827	
Relationship	7	.012	.053	.365	-.013	.065	.684	0.791
	1	-.055	.760	.018	.024	-.166	.017	
	2	-.003	.633	.088	-.014	.107	-.062	
	3	.236	.687	.010	.013	.241	-.017	
Contents	4	.392	.606	-.113	.091	.198	-.003	0.724
	5	.189	.798	-.099	.038	.086	-.026	
	6	-.073	.781	.213	.077	.181	.109	
	7	.194	.750	.069	.098	.228	.241	
Organization	8	.286	.780	.110	.067	-.193	.088	0.748
	9	-.144	.619	.455	.041	.130	.086	
	1	-.065	.073	.068	.002	.650	.110	
	2	-.050	-.078	.019	.156	.672	.073	
Satisfaction	3	-.074	.361	-.044	.102	.709	-.042	0.732
	6	-.016	-.024	.345	-.006	.775	.068	
	7	.120	.225	.288	.051	.747	.146	
	9	.142	-.269	.047	-.086	.738	.053	
Supervisee	10	.067	.164	.153	.078	.676	.009	0.748
	11	-.153	.438	.015	.183	.604	.163	
	1	.102	-.308	.613	.326	-.234	.015	
	2	.087	.044	.663	.098	-.088	-.117	
Relationship	3	.068	.212	.702	.024	.024	.040	0.732
	4	.124	.346	.616	.153	.331	-.146	
	5	-.105	.315	.688	.156	.186	.030	
	1	.080	.148	-.122	.786	.177	.023	
Contents	2	.035	.029	.099	.838	-.143	.152	0.732
	3	.158	.236	-.005	.757	.104	-.071	

4.3 상관관계

Table 6에서 상관관계 분석 결과 독립변수(슈퍼바이저, 슈퍼바이저, 콘텐츠, 조직)와 종속변수(만족)는 0.4 이상의 관계로 유의미한 상관관계를 나타내었으며, 독립변수와 독립변수 사이 독립변수와 조절변수(관계)사이의 상관계수는 유의하였으나 0.4 이하로 낮은 상관관계를 보이고 있어 다중공선성의 위험은 적은 것으로 판단된다.

[Table 6] Inter-Construct Correlations

	1	2	3	4	5	6
1.Supervisor	1					
2.Supervisee	.316**	1				
3.Relationship	.314**	.308**	1			
4.Contents	.323**	.316**	.394**	1		
5.Organization	.257*	.375**	.388**	.252*	1	
6.Satisfaction	.419**	.636**	.516**	.404**	.417**	1

***, p< 0.01 ** p<0.05, *p<0.1,

4.4 가설검증

가설검증을 위계적 회귀분석의 결과는 Table 7에 요약되어 있다. 첫 번째 단계에서는 슈퍼바이저, 슈퍼바이저, 슈퍼비전내용(콘텐츠) 그리고 조직요인의 독립변인이 투입되었다(모형 I). 다음에 조절변수인 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계가 투입되었다(모형 II). 마지막 단계에서는 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계의 조절효과를 확인하기 위하여 독립변수들과 조절변수간의 상호작용이 투입되었다. 상호작용 항목을 회귀방정식에 포함된 변수들의 곱으로 생성하는 경우, 이들 상호작용 항목들은 기존의 독립변수들과 다중공선성의 문제를 일으킬 가능성이 있기 때문에 본 연구에선 모든 변수들의 본래의 data를 센터링(centering)시킨 후 투입하였다.

4.4.1 독립변수와 종속변수와의 주 효과 분석

Table 6의 분석결과를 보면, 유의확률 0.05수준에서 슈퍼바이저의 슈퍼바이저에 대한 인식과 슈퍼비전에 대한 만족도는 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것을 알 수 있다. 또한 조직적 요인도 슈퍼비전의 만족도에 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 한편 슈퍼바이저 자신에 대한 인식과 슈퍼비전에 대한 만족도는 0.1수준에서는 유의하나 0.05수준에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 슈퍼비전의 내용이 슈퍼비전에 대한 만족도에는 영향을 미치지 않는 것으로 드러났다.

4.4.2 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계의 조절효과 분석

먼저 상호작용이 추가된 모형III은 그 이전 모형에 비해 설명력(R²)이 증가하였으며 (56.4% →69.9%) 그 설명력의 증분(ΔR²)에 대한 F검증결과 역시 p<.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 관계에 의한 조절효과는 있는 것으로 추론할 수 있다. 구체적으로 보면, 슈퍼바이저와 관계, 슈퍼바이저와 관계의 상호작용 효과가 관찰되었다. 즉, 양쪽의 관계가 긍정적일수록 슈퍼바이저와 슈퍼바이저가 만족도에 미치는 영향이 더욱 강화된다고 할 수 있다.

[Table 7] Result of Hierarchical Regression Analysis

	Model 1	Model 2	Model 3
Supervisee	0.176(1.868)*	0.162(1.654)	0.159(1.437)
Supervisor	0.236(2.819)***	0.229 (2.711)***	0.219(2.461)***
Contents	0.154(1.168)	0.138(1.235)	0.129 (0.998)
Organization	0.301(2.995)***	0.245(2.666) ***	0.225(2.624)***
Relationship		0.311(3.211)***	0.302(2.972)***
Supervisee*Relationship			0.194 (2.023)**
Supervisor*Relationship			0.277 (2.890)***
Contents*Relationship			0.109(0.944)
Organization*Relationship			0.169 (1.766)*
F	8.908***	31.161***	39.384***
R ²	0.364	0.594	0.699
Adjusted R ²	0.327	0.564	0.677
Δ R ²	0.364	0.230***	0.102***

*: p < 0.1, **: P<0.05, ***P < 0.01

4.5 검증결과 논의

본 연구의 검증결과는 다음과 같은 논의점을 제시한다.

첫째, 본 연구의 검증결과 슈퍼바이저와 조직적인 요인은 슈퍼비전에 대한 만족도에 영향을 준 반면(가설 1, 가설 4), 슈퍼바이저와 슈퍼비전의 내용은 만족도와 유의미한 관계가 없었다. (가설 2, 가설 3)

이는 국내에 아직 코칭 슈퍼비전에 관한 정확한 인식과 적용이 이루어지지 않은 정황이 반영된 결과로 보인다. 2000년대 국내에 코칭이 도입된 이후 코칭 확산에 따라 코칭에 관한 문헌과 연구는 국내에서 찾아볼 수 있지만, 코칭 슈퍼비전에 관한 문헌과 연구는 아직 국내에서 찾아보기 어렵다고 할 수 있다. 이처럼 아직 뿌리 내리지 못한 국내 코칭 슈퍼비전의 정황은 초급 상담자가 의식적, 무의식적으로 슈퍼바이저에게 의존하는 경향이 높을 수 있다[34]. 즉 슈퍼바이저가 자신보다 더 경험 많은 코칭 슈퍼바이저에 대해 의존도가 높아 상대적으로 자신과 관련된 요인을 낮게 책정하고, 슈퍼바이저 요인을 높게 책정 했을 것이라는 결과를 가져온다. 슈퍼바이저는 권위자라 말한 Haynes et al.[20]을 비롯하여 기존의 연구자들이 슈퍼비전에서 슈퍼바이저의 역할의 중요성을 강조해온 연구 결과와 맥을 같이한다. 더불어 본 연구에서 슈퍼바이저 자신에 대한 인식과 슈퍼비전에 대한 만족도는 0.1수준에서는 유의하나 0.05수준에서는 유의하지 않은 것으로 나온 결과는 슈퍼비전에서 슈퍼바이저의 요인이 중요치 않은 것은 아니지만, 세부적이고 핵심적인 요인으로는 슈퍼바이저보다 오히려 슈퍼바이저의 요인을 더욱 중요시 여긴 결과로 보여 진다.

둘째, 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계가 슈퍼바이저 그리고 슈퍼바이저와 만족도의 관계(가설 5, 가설 6)를 조절하는 것으로 확인되었다. 코칭 슈퍼비전 관계조절 효과에서 가설 5는 가설 1과 부합되어 선행 연구 이론과 일치하는 결과를 보였기에 부연 설명이 필요치 않다. 하지만 가설 6은 가설 2에서는 유의미하지 않은 결과가 나왔지만 가설 6에서는 유의미하게 나오므로 슈퍼바이저 요인이 슈퍼비전 관계에 영향을 크게 받는다는 결과가 나왔다. 이는 앞서 언급한대로 슈퍼바이저의 영향력을 크게 인식하는데서 오는 것이며, 이와 더불어 슈퍼바이저로 인한 슈퍼바이저 역량 강화 기대로 인해 슈퍼바이저와의 관계 아래에선 슈퍼바이저 요인이 더욱 강력히 슈퍼비전 만족도에 영향을 미칠 것이라고 조사되었다.

셋째, 본 연구에서는 콘텐츠 요인이 만족도에 영향을 주지 못하고(가설 3) 또한 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계에 의해서도 조절 되지 않음을 발견하였다. 이는 우리나라에서는 코칭 슈퍼비전의 역사가 짧아 슈퍼비전의 모형 혹은 이론적 배경 케이스가 아직 잘 정리되지 않았음을 알게 해 준다. 따라서 슈퍼바이저에 대한 높은 의존도, 슈퍼바이저의 권위에 대한 인식 등의 이유로 정확을 살펴볼 때, 콘텐츠 요인 역시 독립적인 변수로 슈퍼비전 만족도에 영향을 미치지 보단 자신들을 가르치는 슈퍼바이저의 선택에 포함되는, 사소한 요인으로 치부할 수도 있었을 것으로 추정되며, 조직적 요인은 이미 정형화 된 시스템적인 부분이라 슈퍼바이저와 슈퍼바이저 관계에 상관없이 고정되어 있을 것이라는 인식으로 추정된다.

넷째, 가설 4에서 슈퍼비전 조직에 대한 인식과 슈퍼바이저의 슈퍼비전에 대한 만족도가 유의미한 결과가 나온 것은, 아직 안정적으로 정착되지 않은 코칭 슈퍼비전에서 기준 혹은 지침이 될 수 있는 시스템적인 부분들이 관계 조절 변수엔 영향 받지 않지만, 슈퍼바이저에겐 의지할 수 있는 객관적인 요인일 수 있기 때문인 것으로 추정된다. 아직 코칭 슈퍼비전 개념에 대한 인식이 정확하지 않은 국내에선 조직적인 요인이라는 것이 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 상호 작용 아래 본인들의 의지로 조직할 수 있는 요인이라기 보단, 이미 정형화된 틀로써 인식하는 경향이 강할 것이다. 정형화된 틀로써의 조직 요인은 관계의 좋고 나쁨에 상관없이 이미 정해진 틀이자 기준이기에 이는 관계에 영향을 받지 않지만, 본인들의 슈퍼비전을 평가받을 수 있는 혹은 행할 수 있는 객관적인 기준이자 지침이 될 수 있으므로 슈퍼비전 만족도엔 영

향을 미치는 요인으로 고려되었을 것이다. 이와 더불어 기관의 지 및 정책 차원에서 기관의 지원체계가 슈퍼비전 만족도에 정(+)적인 영향을 주고 있다는 것을 검증한 강상준[35]의 연구와 같이 조직 요인의 기관적인 면에서의 기대 또한 작용했을 것으로 추정한다.

5. 결론

5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 코칭 슈퍼비전에 있어 슈퍼바이저의 슈퍼비전 만족도에 대한 실증 연구를 하고자 했다. 코칭 슈퍼비전 만족에 영향을 미치는 주요 요인을 슈퍼바이저, 슈퍼바이저, 콘텐츠, 조직으로 선정하여 만족도와의 관계를 조사하였으며, 또한 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 관계가 독립변인과 만족도와의 관계를 조절하는지 검증하였다.

검증 결과 슈퍼바이저와 조직적 요인이 만족도에 영향을 미쳤으며, 조절 변수인 슈퍼바이저 슈퍼바이저 관계는 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 만족도에 대한 관계를 조절하는 것으로 검증되었다.

본 연구 결과는 다음과 같은 점을 시사한다.

첫째, 본 연구 결과 국내에서 초기 코칭 슈퍼비전의 무게는 슈퍼바이저에게 달려 있음을 알 수 있다. 따라서 코칭 슈퍼비전에서 슈퍼바이저는 정확한 코칭 슈퍼비전의 개념과 인식을 통해 슈퍼비전을 디자인하고, 슈퍼바이저를 교육해야 한다.

둘째, 슈퍼바이저 스스로가 코칭 슈퍼비전에 관한 정확한 인식을 가지고 보다 활발한 자발성으로 코칭 슈퍼비전에 임해야 한다. 슈퍼바이저에 대한 의존도가 높으므로 관계 조절 효과에 의해 슈퍼바이저 요인이 영향을 받는다. 이는 위계적 질서 문화를 가진 국내 문화적 상황을 고려해 볼 때 어쩌면 당연한 귀결일 수도 있지만, 코칭 슈퍼비전이라는 특성을 고려해 볼 땐 인식의 개선이 필요하다. 슈퍼바이저 요인은 결국 슈퍼바이저가 아닌 슈퍼바이저에게 귀속되어 있다. 이는 코칭 슈퍼비전의 정의에서도 알 수 있듯 슈퍼바이저는 도움을 주는 사람(Helper)으로, 결국 슈퍼바이저의 역량 및 슈퍼바이저 관련 요인들은 슈퍼바이저 스스로에게 달려 있는 것이다. 원래의 코칭 슈퍼비전이 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 협력 아래 이루어가는 상호 관계적인 프로세스라는 면을 기억해볼 때, 국내 코칭 슈퍼바이저들은 자기 정체성을

강화시키고, 주도적으로 코칭 슈퍼비전에 임할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 코칭 슈퍼비전의 정착을 위한 체계적인 교육 시스템의 필요성을 시사한다. 본 연구에서 정형화 된 조직 요인은 슈퍼비전 만족도에 영향을 미치는 요인으로 결과가 나왔다. 따라서 조직적으로 교육 시스템을 구축하여 시행한다면, 코칭 슈퍼비전의 안정 및 개선을 가져 올 수 있을 것으로 예상된다.

5.2 본 연구의 제한점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 제한점 및 향후 연구 방향을 지니고 있다.

첫째, 설문에 응답한 전문 코치들의 응답을 살펴보면 코칭 슈퍼비전의 정확한 정의 및 기능을 혼동하고 있는 경우가 많으며, 자신이 받은 슈퍼비전 경험이 슈퍼비전이 아닌, 슈퍼비전과 유사한 코칭인 사례도 적지 않았다. 따라서 연구자들이 설문 시에 이에 대한 응답자 개인의 질문에 대답하고 설명하는 등, 이 문제를 해결하기 위한 특별한 주의가 필요했다. 이러한 현상은 현재 코칭 분야에 있어 슈퍼비전의 역사가 매우 짧아 코칭 슈퍼비전 연구 모형 및 방법 프로세스가 확립되지 않은 상태이기 때문이다. 이는 본 연구 결과에 의해서도 증명되었다. 따라서 정확한 코칭 슈퍼비전 개념에 대한 인식 및 확장이 필요하며, 코칭 슈퍼비전을 체계화 할 수 있는 지침 마련 및 정례화가 필요하다.

둘째, 코칭 슈퍼비전의 특성상 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 합의 아래 이론과 모델이 변별적으로 혹은 통합적으로 채택·적용될 수 있다. 다양하게 변할 수 있는 코칭 슈퍼비전의 특성으로 인해 각 특성에 따라 표본의 표집이 달라질 수 있을 것이다. 하지만 아직 코칭 분야의 슈퍼비전의 경력이 일정한 관계로 이렇게 다양한 각 슈퍼비전의 모형에 따른 표본의 특성이 아직 정립되어 있지 않은 상황이다. 따라서 앞으로 코칭 슈퍼비전의 경험이 늘어나고 슈퍼비전의 프로세스와 방법론이 정립되면 좀 더 구체적인 표집 방법에 대한 논의가 진화될 것으로 기대된다.

셋째, 슈퍼비전 만족은 개인적 특성에 따라 달라질 수 있다. 만족에 관한 기준은 보편적으로 설정되어진 것이 아니라, 평가하는 개인에 따라 결정 내려지는 문제이기 때문이다. 본 연구에 앞서 슈퍼바이저의 인구통계학적 특성에 의해 독립변인과 종속변인의 평균을 비교하고자

F-검증을 실시하였으나 유의한 차이를 보여주는 결과를 찾을 수 없었다. 그 원인은 다음과 같이 두 가지 이유로 추정된다. 이는 첫째, 슈퍼비전에 대한 정확한 인식과 개념이 아직은 뿌리 내리지 못한 국내 상황에선 본 연구 결과와 같이 슈퍼바이저에 대한 의존도가 클 수밖에 없고 또한 슈퍼바이저가 만족도에 미치는 연구결과와 맥락을 같이 하는 것으로 이해된다. 둘째는 인구통계학적 특성 외에 슈퍼바이저의 학습 성향 관련 특성에 의한 차이를 비교를 한다면 유의한 차이가 나올 가능성은 더욱 클 것으로 기대된다. 본 연구는 그 특성을 슈퍼바이저와의 관계 하나 만을 선정하였으나 앞으로 다양한 기존의 교육학 및 코칭에 대한 이론을 바탕으로 슈퍼바이저를 분류할 수 있는 다양한 특성 요인을 찾아내는 것이 필요할 것으로 생각되며, 본 연구에서는 코칭 슈퍼비전이 초창기적인 모습을 띄고 있다는 한계와 코칭 슈퍼비전 만족 요인을 규정해보고자 하는 목표로 인해 개인적 특성을 관계의 하위 목록으로 분류하여 연구하였으나, 슈퍼비전의 특성 상 슈퍼바이저의 개인적 특성에 따라 설정되는 목표가 달라진다는 점에서 슈퍼비전 만족도 개인적 특성을 고려해야 한다는 점을 향후 연구 방향으로 제안하는 바이다.

넷째, 설문에서 응답방법 5점 척도는 7점 척도에 비해 데이터가 편중되는 문제가 발생할 가능성이 있다. 본 연구는 코칭 슈퍼비전이 국외에서도 얼마 되지 않은 짧은 역사를 지니는데다, 국내에서는 아직 안착되지 않은 새로운 현상이기 때문에 슈퍼비전에 대한 인식(호불호)이 다른 경우보다 뚜렷할 것으로 여겨 5점 척도로 정하였다. 그리고 이에 대한 대안으로 일반적으로는 측정도구의 신뢰도와 타당성검증에 있어 가장 엄격한 기준을 적용하여 5점 척도의 문제점을 보완하고자 하였다. 즉 신뢰성 검증에 있어 크롬바하 알파 0.6을 허용하는 경우도 많이 있으나 본 연구에서는 0.7을 사용하였고, 요인분석에서도 요인 제거 기준을 0.5~0.4를 허용하는 이론도 많이 있으나 본 연구에서는 0.6을 적용하였다[51]. 그러나 5점 척도의 중앙 집중 현상을 경계하기 위해 향후연구에서는 다양한 척도의 사용을 고려해야 할 것이다.

본 연구는 자료 부족과 경험 부족이라는 현실에도 불구하고, 현 코칭 슈퍼비전에 관한 진단 및 정량적인 실증을 노력 하여, 향후 연구 방안에 관한 방향 제시가 가능했다는 점과, 이것이 향후에 코칭 슈퍼비전 방법론이나 프로세스 확립에 중요한 기초가 될 수도 있다는 점에서 충분히 의미 있는 연구라 할 수 있을 것이다.

References

- [1] International Coach Federation, Red Flags: It's coaching unless..[Internet]. Lexington(KY): International Coach Federation, c2014[cited 2014 May 21], Available From: <http://coachfederation.org/prdetail.cfm?ItemNumber=1783&&RDtoken=5874&userID>.
- [2] Peterson, D. B. and Hicks, M. D., "Leader as coach: Strategies for coaching and developing others", In Youngsoo Song, A Study on Outside Professional Coach's Competencies, The Korean Journal of Human Resource Development, 13(1), pp. 53-73, 2011.
- [3] Howard Morgan, Phil Harkins and Mashall Goldsmith, *The Art and Practice of Leadership Coaching: 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets*, (68), Linkage, Inc. 2005.
- [4] Jonathan Passmore, Supervision and countinuous professional developmnet in coaching, *Supervision in Coaching: Supervision, ethics and continuous professional developmnet*, pp. 3-9, Kogan Page Limited, 2011.
- [5] Sooyoun Soh, Sungsook Chang, *A Study on the Components of Effective Supervision Perceived by Supervisors*, Korea Journal of Counseling, 12(3), pp. 1051-1067, 2011.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15703/kjc.12.3.201106.1051>
- [6] Hill, C. E., Charles, D., and Reed, K. G., *A longitudinal analysis of changes in counseling skills during doctoral training in counseling psychology*. Journal of Counseling Psychology, 28, pp. 428-436, 1981.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.28.5.428>
- [7] Bluckert, P., *Coaching supervision*, Bingley: Peter Bluckery Coaching, Available From: <http://www.pbcoaching.com/executive-coaching/>, Jun, 12, 2014.
- [8] Bachkirova, T., Stevens, P., and Willis, P., *Coaching supervision*, Oxford: Oxford Brookes, 2005, Available f r o m : <http://business.brookes.ac.uk/commercial/work/icld/coaching-mentoring/>, Jun, 12, 2014.
- [9] Joyce E. Bono, Radostina K. Purvanova, Annette J. Towler and David B. Peterson, *A Survey of Executive Coaching Practices*, Personnel Psychology, 62(2), pp. 361-404, 2009.
- [10] Yoonhee Park, YoungWha Kee, *An Analysis on the Previous Studies of Coaches' Competency*, The Korean Journal of Human Resource Development, 11(3), pp. 155-174, 2009.
- [11] Nicholas Ladany and Loretta J. Bradley, *Counselor Supervision(4th ed.)*, In Yeongwon Yoo, Yusuk An, Jeongseon Lee, Inae Eun, Gyeongsuk Ryu, Juhui Choi(Trans.), pp. 18-23, 433-453, Hakjisa, 2013.
- [12] Goodyear, R. K., & Guzzardo, C. R., *Psychotherapy supervision and training*. pp.83-108, In S. Brown & R. W. Lent (Eds.), Handbook of counseling psychology (3rd ed.), 2000
- [13] Mary Ann Mattoon, *Historical Notes*, In Paul Kugler (Eds.), Jungian perspectives on Clinical Supervision, pp. 30-38, Daimon, Einsiedeln, Switzerland and Individual authors, 1995.
- [14] Lawrence, P., and Whyte, A., What is coaching supervision and is it important? *Coaching*, 7(1), pp. 39-55, 2014.
- [15] Sissel Reichelt and Jan Skjerve, Correspondence between supervisors and trainees in their perception of supervision events, *Journal of Clinical Psychology*, 58(7), pp. 759-772, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/jclp.2003>
- [16] Worthen, V. and McNeil, B. W., A Phenomenological investigation of "good" supervision events, *Journal of Counseling Psychology*, 43, pp. 25-34, 1996.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.43.1.25>
- [17] Holloway, E. L. and Neufeldt, S. A., *Supervision: Its contribution to treatment efficacy*. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 63(2), pp. 207-213, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-006X.63.2.207>
- [18] Kadushin, A. and D., Harkness, *Supervision in Social Work*, pp. 8-10, 329-386, NY: Colombia University Press, 2002.
- [19] Kilminster, S. M. and B. C. Jolly, *Effective Supervision in clinical Practice Setting*, Medical education. 34(10), pp. 827-840. 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2923.2000.00758.x>
- [20] Robert Haynes, Gerald Corey and Patrice Moulton, *Clinical Supervision in the Helping Professions: A Practical Guide*, (translators: Changdae Kim, Seonggyeong Yoo, Hyeongsu Kim, Hanna Choi), pp. 6-399. Cengage Learning, 2003.
- [21] Ming-sum Tsui, *Social Work Supervision: Contexts and Concepts*, Sage Publication, pp. 11-146, 2004.
- [22] Munson, C. E., *Handbook of Clinical Social Work Supervision*, pp. 1-472, The Haworth Social Work Practice Press, 2002.
- [23] Holloway, E. L. *Clinical Supervision: A systems approach*, pp. 1-232, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- [24] Nicholas Ladany and Loretta J. Bradley(ed.), *Counselor Supervision: principles, process and practice*, pp. 5-206, 271-302, 342-360, Taylor and Francis, 2001.

- [25] Jan Hughes, Practical aspects of supervision: All you ever wanted to know but were too afraid to ask, in Ian Fleming and Linda Steen(ed.), *Supervision and Clinical Psychology: Theory, Practice and Perspectives*(2nd ed.), pp. 184-206, Routledge, 2012.
- [26] Migyeong Choi, A Study on Supervision Recognition Between Supervisors and Social Workers in Social Welfare Center, pp. 34-64, The Graduate School of Ewha Womans University, 1997.
- [27] Jeong Sun Ahn, *A Study on the Development of Standards System for Social Work Supervision: Focused on Staff Supervision at the Community Welfare Center*, pp.10-24, 77-78, 96-97, 133-139, The Graduate School of Seoul Women's University, 2007.
- [28] Wonhee Choi, Delphi and AHP Analysis on the Critical Success Factors(CSFs) of Social Work Supervision, pp. 6-40, The Graduate School of Seoul Women's University, 2009.
- [29] Sooyoun Soh, *A Study on the Exploration of Effective Supervision Factors from Supervisors and the Development of a Supervision Performance Scale*, pp. 29-94,, Catholic University of Korea
- [30] Holloway, E. L., *Developmental models of supervision: Is it developments?* Professional Psychology: Theory Research and Practice, 1, pp. 139-141. 1987.
- [31] Bernard, J. M. and Goodyear, R. K., *Fundamentals of clinical supervision*(3rd. Ed.), pp. 101-158, Boston, MA: Allyn & Bacon. 2004.
- [32] Hanna Choi, *Dimensionality of supervisees' perception of a good supervisory relationship*, pp. 7-12, 76-80, Graduate School Seoul National University, 2007.
- [33] Munson, Carlton E., *Sex roles and power relationships in supervision*, Professional Psychology: Research and Practice, 18(3), pp. 236-243, 1987.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.18.3.236>
- [34] Munson, C. E.(ed.), *Social work supervision classic statements and critical issues*. pp. 116, 285-289, NY: Free Press, 1979.
- [35] Kaiser, T. L., *Supervisory Relationship: Exploring the Human Elements*. Pacific Grove, pp. 9-15, 32-48, CA: Brooks/Cole, 1997.
- [36] Kyunghee Kim, Eunjue Jung, Job Satisfaction of Social Workers in Community Service Centers of Seoul, *Journal of Social*, (12), pp. 107-131, 2006.
- [37] Kadushin, A., *A survey*, *Social Work*, vol. 19, 288-298, 1974.
- [38] Huija Sung, *The Influence of Supervision on Social Workers' Self-Efficacy : In Community Welfare Centers*, *Journal of community welfare*, (22), pp. 73-91, 2007.
- [39] Naver encyclopedia of knowledge, *Organization*, Doopedia, Available from: <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1142125&cid=40942&categoryId=31611>, Sep. 1, 2014.
- [40] Bogo, M. and K. McKnight, *Clinical Supervision in Social Work: A Review of the Research Literature*, pp. 49-67, Publishing models and article dates explained, 2008.
DOI: http://dx.doi.org/10.1300/J001v24n01_04
- [41] Jiyeon Lee, *Cyber Career Counseling Supervision*, pp. 27-28, Korean job capability development institute, 2008.
- [42] Sangjun Kang, *A Study on Effects of Practice Support System of Facilities on Supervisors' Satisfaction with Supervision*, pp. 84-93, Graduate School of Catholic University, 2006.
- [43] Alfred W. Travers, *Supervision: Techniques and new Dimensions*. pp. 70, 169-175, Prentice-Hall, Inc. 1988.
- [44] Morrison, T., *Supervision: Purposes, policies and definitions*, pp. 13-47, Staff Supervision in Social Care. Pavilion, 2001.
- [45] Holloway, E. L., *Supervision: A way of teaching and learning*, In S. D. Brown and R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology*, pp. 177-214. NY: John Wiley, 1992.
- [46] Nicholas Ladany, Michael V. Ellis, and Myrna L. Fredlander, *The Supervisory Working Alliance, Trainee self-efficacy, and Satisfaction*, *Journal of Counseling & Development*, 77(4), pp. 447-455, 1999.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/j.1556-6676.1999.tb02472.x>
- [47] Hepper, P. P. & Handley, P. G., *A Study of the Interpersonal Influence Process in Supervision*, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 28., pp. 437-444, 1981.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.28.5.437>
- [48] Cary Chemiss and Edward Egnatios, *Clinical Supervision in Community Mental Health*, in Munson, C. E(ed). *Social work supervision: classic statements and critical issues*. pp. 297-302. New York: Free Press. 1979.
- [49] Landany, N., Hill, C. E., Corbett, M. M., and Nutt, E. A., *The nature, extent and importance of what psychotherapy trainees do not disclose to their supervisors*, *Journal of Counseling Psychology*, vol. 43, pp. 10-24, 1996.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.43.1.10>
- [50] Nunnally, Jun C. *Psychometric Theory*, New York, McGrawHil, 1967
- [51] Jijoon Song, *Necessary SPSS & AMOS for dissertation*, 21st century company, 2009.

김 용 구(Yong-Ku Kim)

[정회원]



- 2003년 2월 : 서울신학대학교 신학 대학원 (신학석사)
- 2014년 2월 : 서울벤처 대학원 대학교 경영학과 경영학 박사 수료
- 2010년 10월 ~ 현재 : ICF Professional Certified Coach
- 2013년 5월 ~ 현재 : 힐링코칭센터 대표

<관심분야>
경영, 교육,

채 명 신(Myung-Sin Chae)

[정회원]



- 1994년 12월 : U of Texas at Austin, Instructional Technology (석사)
- 2003년 7월 : U of Illinois at Chicago, Management Information System (박사)
- 2004년 3월 ~ 현재 : 서울벤처 대학원 대학교 조교수

<관심분야>
e-Biz, 모바일 비즈니스, Business Process Management