

## 대학생 멘토링 프로그램 사례연구 : 멘토지원에 대한 함의를 중심으로\*

성문주\*\* · 유지영\*\*\*

### 초 록

1997년 경제위기 이후 저소득층과 이혼가정이 증가하면서 아동청소년의 양육문제, 학업부진, 심리적·정서적 문제에 대한 개입이 실천현장에서 주목받기 시작하며 멘토링 프로그램이 활발히 진행되고 있다. 멘티에 대한 심리적·정서적 지원과 지지체계라는 특징을 갖는 멘토링 프로그램은 멘토와 멘티의 1:1 관계에 기초하기 때문에, 멘토의 능력, 열의, 노력이 멘토링의 성과에 중요한 요소로 작용한다. 따라서 멘토링의 효과와 관련해서 멘토지원체계의 중요성이 논의되고 있지만, 구체적으로 대학생 멘토가 겪는 경험과 어려움이 무엇인지에 대한 연구는 아직 부족한 실정이다. 이와 관련하여 본 연구에서는 대학생 멘토링 프로그램 사례연구를 통해 대학생 멘토들의 고민을 심층적으로 살펴보았다. 본 연구에서 분석한 멘토링 프로그램은 멘티의 학교와 멘토의 학교가 주체가 되었기에 학교기반 멘토링 프로그램이라는 특징도 함께 논의되었다. 연구 결과는 대학생 멘토들은 10대 청소년들의 상담자, 조력자로서의 역할에 대한 부담, 멘티와의 만남에 드는 비용에 대한 경제적 부담의 문제, 멘티가 소속된 학교 지원체계의 한계 등을 고민했다. 한편으로는 멘토교육과 슈퍼비전, 멘티의 태도 등에 의해 멘토의 역할이 강화되는 과정을 갖는 것을 알 수 있었다. 본 연구의 실천적 함의는 멘토링 프로그램에 참여하는 대학생 멘토가 실천 현장에서 겪게 되는 구체적인 어려움과 문제를 살펴보고, 이를 통해 대학생 멘토에 대한 차별적인 지원 프로그램의 필요성을 제시하고 있다는 점에서 의의가 있다.

주제어 : 대학생 멘토, 청소년 멘토링 프로그램, 학교사회복지

\* 이 논문은 2012년도 남서울대학교 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

\*\* 남서울대학교 사회복지학과 조교수, 주저자

\*\*\* 남서울대학교 사회복지학과 조교수, 교신저자, jyoungyoo@nsu.ac.kr

## I. 서론

1997년의 경제위기이후 아동·청소년 문제가 급증하면서 사회복지현장에서 멘토링 프로그램에 대한 관심이 증대되기 시작되었다(최선희, 김희수, 양혜원, 이근영, 최지현, 2010a). 최근의 연구에 의하면 멘토링 프로그램은 전국 사회복지기관 389개 기관에서 진행되고 있으며, 5349명의 멘토와 16716명의 멘티가 참여하고 있다(홍경준, 엄명용, 김수정, 정술, 정우량, 2011; 박서영, 김성웅, 2012 재인용). 이러한 멘토링 프로그램에 대한 관심 증가는 경제위기로 인한 저소득가정과 이혼 등의 가족해체가 증가하면서 아동양육 자체에 대한 문제와 함께, 갑작스런 가족의 해체와 빈곤에 적응 못하거나 상처받은 아동들의 정서적·심리적 안정을 위한 상담과 건강한 성장을 돕는 조연자·지지자 역할이 중요해졌기 때문이다(최선희 외, 2010a).

최근의 사회문제로 심각하게 대두되고 있는 학교폭력의 경우에도 폭력학생에 대한 강도 높은 처벌과 전학 등의 원인제공자의 처벌, 격리의 단기적 대책보다는 학교폭력, 가출청소년, 청소년범죄 등에 대한 대책으로써도 멘토링 프로그램은 경험적 연구결과들에 기초해 볼 때 이러한 문제들에 대한 예방과 사후대책 프로그램으로 효과적이라는 것을 알 수 있다(김순규, 이재경, 2007; 박현선, 2000; 방진희, 2004; 이길영, 황명식, 2004; 최경일, 2008). 또한 학교폭력, 피해학생의 자살 등은 학교라는 공간에서 문제가 발생하기 때문에 학교에서 진행되는 학교기반 멘토링 프로그램(school-based mentoring program)이 외부 기관보다 더 적극적인 개입과 예방을 할 수 있다는 장점이 있음을 알 수 있다(박현선, 1999).

청소년을 대상으로 하는 멘토링 프로그램의 운영 주체는 종합사회복지관, 청소년수련관, 청소년관련 사회복지시설, 아동관련 NGO, 기초자치단체, 학교, 신문사, 기업 등 참여 주체가 다양하며, 멘토로는 대학생들이 가장 선호된다(박서영, 김성웅, 2012). 대학생 멘토가 선호되는 이유는 적은 세대차로 아동·청소년들에게 친근하게 다가갈 수 있으며(박현선, 2000), 대학진학을 했다는 점에서 역할모델을 제시하며, 학습지원 멘토링일 경우 튜터의 역할을 대학생이 할 수 있기 때문이다(박서영, 김성웅, 2012). 그러나 대학생 멘토에 대한 높은 선호도에도 불구하고 대학생 멘토에 대한 이해와 지원 프로그램은 상대적으로 미흡한 실정이다. 특히 대학생 멘토의 경우 멘티와 연령 차이가 적고, 사회 경험이 많지 않기에 이들이 전문적인 교육프로그램과 슈퍼비전 없는

경우 실천현장에서 느끼는 어려움은 더 클 수밖에 없다. 멘토링 프로그램은 멘토와 멘티의 일대일 관계에 기초하는 특성상, 멘토의 역할과 역량이 프로그램의 성과에 미치는 영향이 매우 크다. 그러므로 효과적인 멘토링 프로그램의 운영을 위해서는 멘토링 프로그램의 성과에 미치는 요인들에 대한 이해가 있어야 한다. 이와 관련해서 본 연구에서는 학교기반 멘토링 프로그램의 내용과 프로그램 성과에 중요한 요소가 무엇인지 살펴보고, 대학생 멘토가 실천 현장에서 부딪히는 고민들을 심층적으로 분석하여 대학생 멘토에 대한 이해를 높이고, 대학생의 특성을 반영한 멘토지원체계의 필요성과 중요성을 재조명하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 멘토링 프로그램

아동, 청소년 복지에서 멘토링은 아동·청소년의 건강한 성장을 위해 이들을 지도하고 격려해줄 수 있는 대학생 혹은 성인과 1:1의 관계를 맺는 활동으로 이해되고 있으며, 멘토링 프로그램은 사회복지현장 이외의 곳에서도 다양하게 활용되고 있다. 예를 들면, 기업이나 종교집단, 학교 등 다양한 사회조직에서 조직의 기존구성원들이 새로운 구성원에 대해서 조직적응이나 조직문화를 체득하는 등의 과정을 돕기 위해 멘토와 멘티의 한시적 관계를 갖거나 그와 비슷한 내용으로 운영되고 있다(최선희 외, 2010a).

멘토링 프로그램은 클라이언트에 대한 사례관리 효과와 클라이언트의 내면과 심리치료, 잠재력의 극대화를 시킨다는 장점을 갖고 있기에, 저소득가정 아동청소년의 교육기회 및 심리사회적 문제 해결에 대한 접근방법으로 지역사회 인적·물적 자원을 활용한 결연관계를 중심으로 이루어지는 멘토링 프로그램이 아동의 복지권을 실현할 수 있는 방안으로 부각되고 있다(박경민, 2008; 정무성, 남석훈, 2005; 최선희 외, 2010a). 이것은 장기간동안 일상적 생활 장면에서 이루어지는 1:1의 지속적인 활동을 기반으로 하는 멘토링을 통해 대상 아동, 청소년들의 변화가 안정적으로 자리 잡게

될 가능성이 훨씬 더 높기 때문이다. 그런 측면에서 멘토링은 문제해결프로그램이면서 동시에 고위험 취약 아동·청소년을 대상으로 하는 예방적 실천전략의 성격을 갖는다고 할 수 있다(최선희 외, 2010a).

멘토링과 관련한 기존 연구 경향은 크게 두 영역으로 구분된다. 하나는 멘토링 프로그램의 성과에 대한 연구이고, 다른 하나는 멘토링 과정을 분석하여 성과에 미치는 요인을 밝히는 연구이다. 우선 멘토링 성과에 대한 연구는 주로 멘티에게 미친 효과 중심으로 성과를 분석한다. Frecknall와 Lucks는 멘토링 프로그램을 통해 학업 성적, 대인관계 능력과 문제행동에 대한 태도의 변화 등 청소년들이 긍정적으로 변화한 것을 보여주고 있으며(Frecknall & Lucks, 1992; 박경민, 2008 재인용), 최선희 외(2010b)는 2009년 10개월 이상 참가한 멘티 72명, 멘토 66명, 멘티 부모 70명을 대상으로 분석한 연구에서 멘토링 프로그램이 저소득 아동·청소년의 충동성, 우울, 학업 생활에 긍정적인 영향을 주며, 또한 대인관계, 예절, 비전이 멘토링 프로그램을 통해 긍정적으로 변화하고 있음을 밝히고 있다. 종합적으로 국내외 연구에서 멘티의 변화에 대한 연구는 활발하게 진행되고 있으며, 주로 멘토링을 통해 멘티의 자아존중감이 향상되고, 학업에 대한 관심과 성적향상, 관계성의 향상, 문제행동의 감소 등 멘티의 심리, 사회, 학업 등에서 효과가 있다고 보고되고 있다(김순규, 이재경, 2007; 방진희, 2004; 이길영, 황명식, 2004; 최경일, 2008; 최선희 외, 2010b; Frecknall & Lucks, 1992; 박경민, 2008 재인용).

두 번째로 멘토링 과정에 대한 연구는 프로그램 투입요소와 과정 분석연구 중심으로 멘토링의 성과에 미치는 요소들을 분석한다. 박경민(2008)은 대학생 멘토링 프로그램 사례연구에서 직·간접 참여자의 경험분석을 통해 멘토링 프로그램의 과정이해 및 효과요인 그리고 개선방안을 제시하고 있다. 멘토링의 효과성에 미치는 요소 분석에서는 멘토링 기간, 멘토 훈련, 슈퍼비전 등 멘토링에 대한 지도·감독이 멘토링의 성과에 작용하는 중요한 요인임을 알 수 있다(박현선, 2000; 오미선, 권일남, 2012; 조혜진, 2009; 전광석, 2010; Jekielek, 2002; 최선희 외, 2010a 재인용; Martin & Sifers, 2012; Pryce, 2012). 또한 멘토링 수행 과정에서 경험하는 문제나 어려움을 나눌 수 있는 멘토 모임이 필요하며(조혜진, 2009), 학교의 전담교사제도가 멘토링의 효과를 높이는데 필수적이라는 것을 밝히고 있다(양민화, 이애진, 손정원, 정혜림, 2011).

## 2. 대학생 멘토와 학교기반 멘토링 프로그램

대학생이 멘토로 참여하는 멘토링 프로그램은 저소득층 아동의 학습지원인 교육봉사 튜터링이 일반적이고(박서영, 김성웅, 2012), 고민상담, 정서적 지원자로서의 대학생 멘토링은 아직 활발하지 않다. 학습멘토링의 경우 대학생들은 자원봉사자이거나, 자원봉사자+유급과외선생님의 성격을 갖는다. 멘토링 프로그램은 멘티의 긍정적인 변화를 가져오는 성과만이 아니라 멘토들의 긍정적인 변화도 이끌어 낸다는 점에서 멘티, 멘토 모두에게 효과적인 프로그램이다. 멘토에게 미친 효과연구를 보면 대학생 멘토들은 멘토링 참여 후 자아개념, 자아존중감, 또래관계 및 가족관계의 질, 의사소통행동, 심리사회적 발달, 청소년에 대한 이해도 측면에서 긍정적인 변화를 보인 것으로 조사되었다(노윤경, 이기학, 2011; 박현선, 2000; 이길영, 황명식, 2004). 이처럼 정체감과 가치관 확립 등의 긍정적 효과가 있기에 멘토에게도 큰 의미가 있으며, 대학생들의 진로탐색과 학비보조라는 부차적인 성과도 있다(박현선, 2000; 김남숙, 2011).

멘토에게도 유의미한 변화를 가져온다는 점에서 대학생 멘토링 프로그램의 중요성이 더 부각되지만, 한편으로는 아동·청소년 대상의 멘토링 사업에서 대학생이 멘토로 참여할 경우 성인 멘토와의 차이점이 충분히 고려되어야 한다. 대학생의 경우 청소년기 후반기를 보내는 청소년과 성인기의 과도기단계에 있기에 멘티들의 고민상담과 심리적 지원자 역할 수행에 어려움을 겪을 수 있기 때문이다. 특히 청소년 대상 멘토링 프로그램의 경우 대학생 멘토가 선호되기 때문에(박서영, 김성웅, 2012), 이러한 특성이 고려되어 멘토 교육, 지원체계가 체계적으로 지원되어야 할 것이다. 특히 멘토링 프로그램의 1:1 관계 특성상 멘토의 자질, 능력 등은 멘토링 사업의 성과에 영향을 주는 중요한 요소로 대학생 멘토 교육과 수퍼비전 등의 지원체계가 중요하다(오미선, 권일남, 2012).

학교기반 멘토링 프로그램의 경우 사회복지기관, 기업, 공공기관 등이 전문적으로 운영하는 멘토링 프로그램과 차별성이 존재한다. 학교기반 멘토링은 학교내에서 진행되기에 학교사회복지사의 전문적인 모니터링, 복지관, 공공기관 등의 서비스 대상자에 포함되지 않는 사각지대의 아동·청소년들이 프로그램에 쉽게 참여할 수 있다(Randolph & Johnson, 2008). 미국의 경우 멘토링 프로그램의 70%가 학교기반 멘토링 프로그램일 정도로 학교기반 멘토링이 선호되고 있다(김지선, 2003; Rhodes, 2002;

Randolph & Johnson, 2008 재인용). 또한 학교기반 멘토링 프로그램은 학교 내에서 진행된다는 점에서 최근에 심각한 사회문제로 대두된 학교폭력, 왕따, 자살 등에 적극적인 개입과 예방을 할 수 있는 장점이 있다. 그러나 학교기반 멘토링 프로그램의 제한점은 학교 내에서 프로그램이 진행되기에 멘토와 멘티의 만남의 시간과 공간 제약이 있으며, 교장 선생님과 일선 교사들의 멘토링 프로그램에 대한 이해와 협조가 낮을 경우 진행이 어렵고 성과가 낮아진다. 또한 대학생 자원봉사자의 형식으로 학교기반 멘토링 프로그램을 진행할 경우 학교와 대학생 모임을 연계하고, 대학생이라는 인적 자원을 동원해야 하는 전문가의 역할이 중요한데 학교사회복지사와 같은 전문인력이 부재할 경우 프로그램의 운영이 형식적으로 될 수 있다(진혜경, 안정선, 2008). 멘토링 사업에서 프로그램의 실무와 운영을 담당하는 전문인력에 대한 만족도가 멘토링 프로그램의 성과에 영향을 준다는 조사는 멘토링과 같은 자원봉사활동은 멘토 혼자서는 높은 성과를 달성하는 데 어려움이 있다는 것을 보여준다(박서영, 김성웅, 2012).

선행연구를 통해 멘토링의 성과에서 멘토교육, 슈퍼비전 등이 중요함을 알 수 있었으며, 학교기반 멘토링에서의 전문인력의 중요성을 살펴보았다. 선행연구를 기반으로 본 연구에서는 대학생 멘토의 특성에 초점을 두어 멘토 역할의 고민이 무엇인지 살펴보고, 또한 학교기반 멘토링 프로그램에서 슈퍼비전, 코디네이터의 중요성을 사례연구를 통해 밝히고자 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상

사례연구 대상은 충남 N대학 사회복지학과 청소년 동아리의 멘토링 프로그램과 참여 멘토이다. N대학 사회복지학과 청소년 동아리는 2008년 청소년복지에 관심 있는 학생들로 모임이 만들어지고, 인근 지역 S고등학교 학교사회복지사와 연계를 갖으며 청소년 멘토링 프로그램을 시작하였다. 2008년도부터 실시한 멘토링 프로그램은 총 3년간 운영되고 종결되었다.

## 2. 자료수집 방법

연구방법은 멘토링 프로그램 자료, 활동일지, 보고서 등의 문서와 기록에 대한 분석과 인터뷰를 사용한다. 구체적으로, 본 연구에서 사용된 분석 자료는 대학생 멘토들의 3년간의 활동일지(2008년-2010년)와 2010년 활동한 대학생 중 5명에 대한 심층 인터뷰이다. 인터뷰는 비구조화된 포커스그룹 인터뷰(focus group interview) 방식을 사용한다. 추가적으로 연구자의 프로그램 참여, 멘토교육 진행 등이 멘토들의 경험을 이해하는데 도움이 되었다.

### 1) 활동일지

멘토링 프로그램은 멘토와 멘티의 1:1 상담을 중심으로 하면서, 다른 멘토·멘티 그룹과의 소규모 문화 활동, 단체 문화 활동 등으로 진행되었다. 매회 멘토링 진행 후 멘토들은 멘토링 날짜, 시간, 장소, 상담 내용, 활동 내용을 일지에 기록하였다. 본 연구에서는 2008년-2010년간의 활동일지를 1차 자료로 사용하여 멘토들의 고민과 어려움이 무엇인지 분석하였다. 분석에 사용된 활동일지는 다음과 같다. 2008년 총 8명 대학생 멘토 중 지속적인 활동을 한 7명의 활동일지(2008년 4월-12월), 2009년 총 24명 멘토 중 지속적인 활동을 하고 활동일지를 작성한 8명의 활동일지(2009년 5월-12월), 그리고 2010년 활동한 9명의 활동일지(2010년 4월-5월)를 분석하였다. 종합하면 3년의 활동에 대해 24명의 멘토 활동일지를 분석하였고, 활동일지의 개인정보는 분석 결과에서 가명으로 표기하였다.

### 2) 포커스 그룹 인터뷰

면접대상자는 2010년 멘토링 프로그램 참여한 N대학 멘토를 면접대상자로 선정하였다. 2010년도 프로그램에 B대학 학생도 참여하였지만, N대학 동아리대표와의 친분으로 봉사에 일시적으로 참여했기에 면접대상자에서 제외하였다. 총 9명의 대상자 중 그룹인터뷰 약속이 가능한 인원 5명을 인터뷰하였다. 이 중 2명은 프로그램 초기부터 종결까지 3년간 지속적으로 참여했다.

인터뷰는 2010년 12월 14일 오후 1시부터 3시까지 약 2시간 동안 N대학 연구자의 연구실에서 진행되었다. 인터뷰 대상자는 남학생 1명, 여학생 4명으로 구성되었으며, 연령대는 20대가 4명, 40대가 1명이었다. 사례 1의 인터뷰 대상자는 청소년동아리를 주도적으로 창립한 주부학생으로 3년간 동아리 활동의 실질적인 운영을 맡아왔다.

표 1

**인터뷰 대상자의 일반적 특성**

호칭	나이(만)	성별	멘토링 기간	비 고
사례 1	40	여	2008-2010	동아리 1기·3기 대표, 주부학생
사례 2	22	여	2010년	학교사회복지사 진로희망
사례 3	21	여	2010년	
사례 4	22	여	2010년	학교사회복지실 자원봉사 경험
사례 5	27	남	2008-2010	동아리 창립멤버

인터뷰는 연구 참여자에게 인터뷰의 목적과 내용에 대한 설명을 하고, 연구자가 질문하고 이에 대해 참여자가 자유롭게 대답하는 식으로 진행하였다. 인터뷰 질문내용은 연구자가 멘토링 프로그램 2차년도(2009년)에 동아리 지도교수로 정기적인 회의에 참석하고, 프로그램을 지도한 경험에 기초해서 인터뷰의 핵심 질문들을 구성하였다. 인터뷰 방식은 비구조화된 인터뷰 형식으로 멘토링 프로그램 참여 동기, 멘토 활동에서 어려웠던 점, 멘티와의 관계, 멘토링 프로그램에 대한 평가와 개선 방안에 대한 내용으로 구성되었다. 연구자는 연구윤리기준에 의해 인터뷰 시작 전에 연구 참여 및 인터뷰 녹음, 연구에 활용되는 것에 대한 연구 참여자의 동의를 받았다. 인터뷰 내용은 녹음되었고, 중요 내용은 인터뷰를 진행하면서 필기되었다. 포커스 그룹 인터뷰 내용은 녹음 후 필사하여 원자료화하였다.

### 3. 분석방법

본 연구는 학교기반 멘토링 프로그램의 특성과 참여 멘토의 경험을 심층적으로 알아보기 위해, 활동일지와 그룹 인터뷰 자료를 질적 분석하는 방법을 사용하였다. 프로그램 내용은 활동보고 공문서, 사문서 자료를 활용하였다. 일반적으로 질적 자료 분석은 ‘자료처리 → 읽기와 메모 → 기술 → 분석 → 해석 → 보고와 시각화’의 절차를 따르며(고홍월, 이자명, 2010), 본 연구에서 멘토들의 참여일지와 프로그램 내용 자료는 이러한 자료 분석 과정을 거쳤다. 멘토들의 활동일지를 반복해서 읽으면서 활동의 단순 기술내용은 제외하고 멘토들이 멘티와의 만남 후 느낌, 어려움, 만족감 등의 내용을 중심으로 파악하고 전체 멘토들에게서 공통적으로 제기된 부분을 범주화하고 분석하였다.

멘토들의 인터뷰는 그룹 인터뷰로 자유롭게 진행되었지만, 연구자가 2009년 1년간 지도교수로 참여하며 프로그램을 평가한 내용과 멘토회의에 정기적으로 참석하여 멘토들의 생각과 고민을 공유하고 관찰한 내용에 기초하여 참여동기, 멘토링을 하면서 느낀 어려운 점, 개선점으로 범주화한 질문을 하였다. 이러한 질문에 멘토들이 자유롭게 답하고 멘토 간의 대화를 통해 인터뷰 자료가 수집되었다. 자료 분석방법으로는 멘토링 활동일지와 인터뷰 내용을 연구자가 범주화하고 중요 문제를 도출하는 귀납적 방법을 사용하였다. 타당성과 신뢰성을 높이기 위한 방식으로 복수의 전문가가 연구 참여자의 경험을 범주화하는 귀납적 연구 방법인 합의적 질적 분석방법(Consensual Qualitative Research Method)을 사용하기도 하지만(김현아, 방기연, 2012), 본 연구에서는 연구자의 지도교수로서의 참여경험과 관찰에 기반을 두어 연구자가 중요 문제를 도출하는 방법을 사용하였다. 연구결과에서 인용된 활동일지는 멘토들이 작성한 원자료를 수정 없이 사용하였기에 개조식과 서술식이 병행되었다.

## IV. 연구결과

### 1. 멘토링 프로그램 분석

#### 1) 프로그램 참여자

충남에 소재한 N대학교 사회복지학과 재학생들(멘토)과 인근 S고등학교 학생들(멘티)로 구성된 멘토링 프로그램은, 2008년 청소년 복지에 관심 있는 N대학교 학생들이 동아리를 구성하고(회원수 7명), S고등학교 학교사회복지사와 연계되면서 멘토링 프로그램을 시작하게 되었다. 2008년에서 2010까지 총 3년간 진행된 이 프로그램에 총 3개 대학교 재학생들이 참여하였다. 2008년은 N대학과 A대학이 멘토링 프로그램에 참여하였고, 2009년은 N대학만이 참여, 마지막 해인 2010년은 N대학이 진행하는 프로그램에 B대학 학생들이 부분적으로 참여하는 방식으로 진행되었다.

멘토링 프로그램 참여 멘토들은 사회복지학을 전공하며 청소년복지, 학교사회복지사에 관심을 갖는 대학생들로 구성되었다. 멘토 선발 등의 절차는 따로 없었으며, 학생들의 전공을 살린 자원봉사였기에, 멘토 교육은 2008년 참가자의 경우만 프로그램 진행 중 받을 수 있었다. 2009년, 2010년도 참여 멘토들은 멘토 교육없이 프로그램이 진행되었고, 멘토 회의 등의 정기모임을 통해 피드백을 받는 형태로 진행되었다.

3년간 멘토링 프로그램에 지속적으로 참여한 대학생은 2명으로 그 중 한명은 동아리를 만들고 멘토링 프로그램을 주도적으로 운영하였다. 40대의 주부학생으로 청소년기 자녀를 둔 경험을 바탕으로 청소년 멘토링 프로그램에서 동료 대학생 멘토의 멘토 역할을 수행한 점이 특징이다.

#### 2) 프로그램 내용

멘토링 프로그램 장소는 S고등학교 상담실과 학교 식당에서 주로 이뤄졌으며, 학교에서 만나지 못 할 경우 천안 시내에서도 모임을 가졌다. 멘토링 진행 방식은 1:1 상담이 중심이 되고 여기에 단체 프로그램을 병행하는 방식으로 구성되었다. 멘토링 프로그램의 목표는 멘티의 학교생활 적응을 돕는 것을 목표로 하였다. 구체적인 실천목

표는 멘티의 결석률을 낮추고 학업중단을 방지하기 위한 것이었다. 이러한 목표는 S고등학교의 특성상 저소득층 자녀와 학업에 관심이 없는 학생들이 많아 자퇴율이 높아 학교에서의 1차적인 요구가 자퇴율 감소인 것을 고려한 목표설정이었다. 따라서 기존의 대학생 멘토링 프로그램이 청소년의 학업에 대한 흥미와 성적 향상을 목표로 하는 학습멘토링 중심인 것과는 달리, N대학교-S고등학교 멘토링 프로그램은 문제 학생들에게 심리적·정서적인 상담을 제공하고, 대학생과의 지지자·조언자 관계 형성이라는 특징을 갖는다. 또한 사회경제적 그리고 문화적으로 소외된 계층이 많은 지역적 특성을 반영하여, 문화체험활동 중심으로 단체 프로그램을 구성하였다. 다음은 2008년 멘토링 프로그램 중 단체 일정이다.

표 2  
2008년 멘토링 프로그램

일정(날짜)	활 동 내 용
2008. 4. 28	멘토링 결연식(멘토링으로 마음을 나누는 “우리는 하나”)
2008. 6. 4	S고 사회복지실 테코작업
2008. 7. 23 - 24	여름방학 캠프
2008. 8. 25	S고 학교사회복지사선생님의 멘토 교육
2008. 10. 11	S고 문화체험 프로그램 참여(결투소 및 수원성)
2008. 10. 17	멘토링 교육(외부강사)
2008. 11. 24	멘토링 종결식(서로에게 편지쓰기 등)
2008. 12. 17	만원의 행복 프로그램 진행(영화, 저녁)
2008. 12. 23	S고 축제 도우미

2008년 멘토링 프로그램을 보면, 4월 28일 멘토·멘티의 1:1 결연을 시작으로 12월까지 약 8개월간 진행되었다. 위의 표에서 보듯이, 멘토와 멘티 상담과 함께 여름방학 캠프와 멘토 교육, 그리고 단체 문화체험 프로그램이 함께 진행되었다. 멘토들을 위한 프로그램으로는 멘토 교육이 학교사회복지사 선생님과 외부 강사 초청으로 2회 진행되었다. 멘토를 하면서 느낀 문제점과 어려움, 그리고 멘토가 갖추어야 하는 자질, 멘토의 역할에 대한 강의로 대학생들에게 많은 도움을 주었지만, 멘토링에 대한

이해와 멘토 역할에 대한 공유가 부족한 점을 고려했을 때, 멘토 교육시기가 프로그램 중·후반이 아니라 초기에 진행되는 것이 멘토 정체성과 멘토링의 효과를 더 높일 수 있을 것이다. 문화체험 활동은 문화적·경제적으로 소외된 청소년들이 쉽게 접근하지 못하는 뮤지컬이나 공연을 관람할 기회를 가질 수 있도록 결투소를 관람하였다.

진행되었던 단체 프로그램 중 여름 캠프 호응도가 매우 높았다. 이것은 1:1 멘토링 상담할 때 시간 부족과 제한된 대화 내용(학교생활, 교우 관계 등)으로 라포 형성의 어려움을 1박 2일을 함께 하면서 서로의 벽을 허무는데 효과가 컸기 때문으로 보인다.

“멘토링에서 1:1 대화만으로는 부족하고, 같이 어울리는 프로그램이 필요해요. 예를 들면, 수련회, 캠프 등이에요. 아이들은 멘토링 프로그램에 대해 벽이 있을 수 있어요. 자신이 문제 있는 학생이라 이런 프로그램에 참여하게 된 것이라는 인식을 하는데, 그러나 함께 어울리는 프로그램을 통해 이런 벽을 깰 수 있었어요. 같이 캠프를 한 후 마음을 열었어요.”(사례 5)

“캠프에서 준비에서 식사까지 고등학생과 함께 가스불에 냄비로 밥을 같이 해먹는 경험을 처음했어요. 수영도 같이하고, 촛불을 켜고 서로 나누는 시간에 대학생 멘토도 자신의 상처를 내보이자, 고등학생 멘티들이 대학생들도 그런 고민이 있구나 하며 마음을 열게 된 계기가 되었죠. 예를 들면, 폭력적인 아버지와 경제적인 어려움을 대학생 멘토가 얘기하자 거리감이 없어졌어요.”(사례 1)

2008년도 멘토링 프로그램에 이어서 2009년, 2010년도에도 멘토링 프로그램이 진행되지만, 그 내용과 형식에 큰 변화가 있다. 다음의 표는 2009년도 집단활동 프로그램이다.

표 3

2009년 멘토링 프로그램

일정(날짜)	활 동 내 용
2009. 4. 28	멘토링 결연식(멘토링으로 마음을 나누는 “우리는 하나”)
2009. 5. 27	지도교수님과 멘토 대학생 간담회
2009. 6. 16 - 6. 19	멘토 무료 캠프 참여
2009. 9. 4	지도교수와 멘토 대학생 간담회
2009. 10. 17	S고 문화체험 프로그램 참여(태조산 등반)
2009. 10. 31	S고 문화체험 프로그램 참여(10Km 행군)
2009. 12. 23	S고 행복한 스승과 제자 프로그램 도우미
2009. 12. 21- 12. 30	만원의 행복 프로그램 진행

2008년 진행했던 여름 캠프는 호응도가 높고 캠프 후 멘토-멘티 간의 라포형성에 긍정적인 영향을 주었지만, 2009년도에는 고등학교의 관심부재로 진행되지 못하고, 멘토 대학생들은 고등학교 자체 프로그램에 자원봉사자로 참여하는 형식으로 바뀌게 된다(10월달의 2회의 문화체험). 이러한 변화에는 학교사회복지사가 2009년부터 상담교사로 교체된 것이 크게 작용했다.

2010년도는 청소년동아리 회원의 대부분이 활동을 하지 않아 멘토링 프로그램 진행이 어려워지지만, 대표의 노력에 의해 4주간 1:1의 멘토링 프로그램을 진행시킨다. 그러나 2008년, 2009년도와 달리 단체 프로그램이 진행되지 않았다. 이것은 캠프와 단체 활동에 학교장의 재가가 있어야 하고, 캠프의 경우에는 책임인솔교사가 동행해야 하는데 그 요건을 충족시키지 못해서였다.

“캠프는 사회복지사 선생님이 계셔야 해요. 상담교사님들은 귀찮아하시고 캠프를 안 가시려고 하세요. 2010년에 영화 한편이라도 보게 해달라고, 아니면 떡볶이라도 먹게 해달라고 하니까 교장선생님이 허락을 안 해주셨어요. 아이들과 그냥은 안 친해져요.”  
(사례 1)

### 3) 멘토지원체계

2008년도 멘토링 프로그램에서 멘토와 멘티는 각각 학교사회복지사의 지도와 상담을 받았다. 멘토는 학교사회복지사에게 활동을 보고하고 멘티와의 문제들을 상담하고, 학교사회복지사는 멘토들의 고민 상담자이며 슈퍼비전을 제시하는 역할을 했다. 2008년 1학기 멘토링 프로그램 참여자간의 관계도와 역할은 그림 1과 같다.

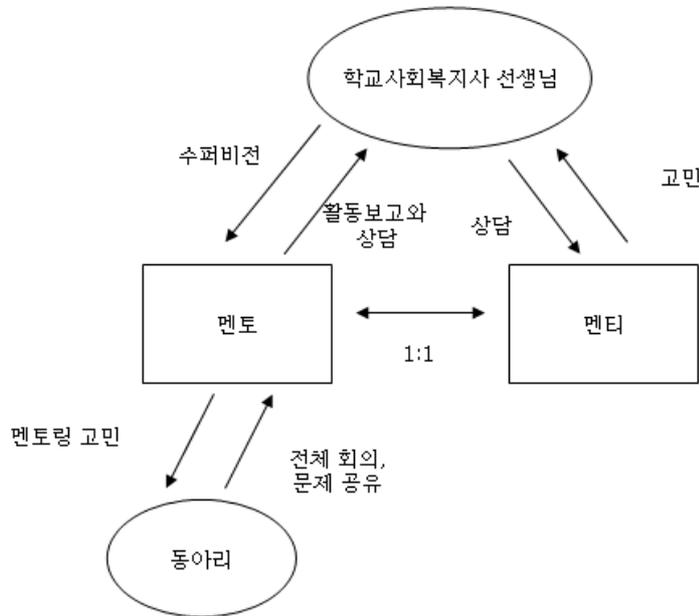


그림 1. 멘토링 관계도

“3년 동안 하면서 어려운 점도 많았는데, 첫 회 할 때는 신나게 했어요. 사회복지사 선생님과 상담도 할 수 있었고, 추구하고자 하는 방향도 알 수 있었고, 멘토 학생들의 지지자도 되어주셨어요. 그래서 1년 동안 재미있게 하고, 여름방학 때 캠프도 사회복지사 선생님이 적극 추진하셔서 재미있게 할 수 있었는데...”(사례 1)

멘토들은 학교사회복지사에게 활동일지에 대한 피드백을 포함하여 개별적인 슈퍼비전을 받았다.

“멘토를 시작할 때는 새로운 친구를 한명 더 사귄다고 생각했다. 그런데 진수(가명)와 얘기를 하는데 뭔가를 물어봐도 짧게 ‘그저 그런 것 같다’란 애매한 대답과 끼기는 대답을 한다. 나는 진수가 좋고 싫다는 표현을 잘하도록 노력을 해야겠다. 나에게 마음을 열도록.”(K멘토 활동일지)

S고 학교사회복지사의 슈퍼비전-멘토(J:계획성)와 멘티(P:무계획성)의 반대 성향. 제가 보기엔 선생님과 진수(멘티, 가명)는 정반대의 성향을 가지고 있는 것 같아요. 좀 더 이해하는 폭을 넓혔으면 좋겠습니다.

그러나 2008년도의 이러한 최적의 관계망은 2009년부터 학교사회복지사제도가 상담교사로 바뀌면서 멘토와 멘티를 연결해주는 연결망이 끊기게 되고, 학교사회복지사의 부재는 참여 대학생들에게 부정적인 영향을 주게 된다. 고등학교의 멘토링 프로그램에 대한 사회복지적 인식의 부재는 형식적인 프로그램을 운영하게 되어 참여 멘토와 멘티에게 프로그램의 효과성을 낮추게 하는 요인이 되었다.

“4주간 멘토링은 기간은 짧긴 했지만, 이후로도 계속 할 수 있겠지 생각했는데. 막상 들어가니 준비가 안 되어 있는 거예요. 상담선생님도 준비가 안 되어 있고, 멘티도 의욕이 없고. 말이 없으니, 형식적인, 같이 밥 먹고. 저도 별로 깊이 생각이 안 들었어요. 원래는 4주후에도 계속 할 마음이 있었는데 이런 관계는 의미가 없을 것 같았어요. 상담선생님은 지원해주는 것도 없이 우리에게 하라고만 하고. 나중에는 하기 싫어지더라고요.”(사례 4)

“학교사회복지가 2009년부터 없어지고 전문상담교사님이 하셨는데 그분은 하시는 일이 있으시니까 멘토 대학생들에게 별로 관심을 안 가지셨어요. 오면 오는가보다, 가면 가는가보다. 우리가 하고 싶은 것을 사회복지측면에서 지지도 받고, 저희가 아직 학생이잖아요, 그래야 하는데 그런 부분을 지지를 받지 못하니까 다운이 되어, 꼭 이것을 해야 하나 하는 생각도 들었어요.”(사례 1)

“S고가 취약계층학생이 많아서 어려운 부분이 많았는데, 학교에서조차 포기한 상태였고 지원을 안 해 주고, 담임선생님조차 너무 깊게 개입하지 말아달라고 하니(...)그래도 3년간 열심히 낙담하지 않고 해온 것, 버틴 것에 큰 점수를 주고 싶어요.”(사례 1)

학교사회복지사의 멘토링 프로그램 슈퍼비전은 2008년 한해로 국한되었고, 2009년과 2010년은 학생들로만 운영되었다. 학교사회복지사가 상담교사로 바뀌면서 대학생 멘토들은 슈퍼비전과 피드백을 체계적으로 받지 못하게 된다. 이처럼 슈퍼바이저의 부재, 프로그램 개발과 진행에서 배제되고 학교상담선생님의 요청에 의한 자원봉사자 수준의 프로그램 참여 등으로 2009년 프로그램에서는 멘토들의 참여 의욕과 사기가 떨어지게 되어 멘토링 프로그램 유지가 힘들어지게 되었다.

#### 4) 재정

청소년 멘토링 프로그램의 재정은 대학생 동아리 재정과 고등학교 재정으로 나뉜다. 고등학교 재정은 보건복지부, 교육부의 지원으로 이뤄졌고, 청소년 멘토링 프로그램 운영비는 대학생 동아리 재정으로 사용되었기에 본 연구에서는 대학생 동아리 재정만을 살펴본다.

멘토링 프로그램이 대학생들의 자발적인 봉사활동으로 후원이나 재정이 없는 상태였지만, 대학교의 사회봉사지원센터와 대학교 자원을 연계하여 프로그램 운영 재정을 마련하였다. 2008년-2010년간 교내 전공연계봉사동아리 공모에 당선되어 매해 50만원을 지원받고, 2009년 과학생회 동아리 지원금으로 재정을 마련하였다. 또한 2008년 여름 캠프 때는 차량을 대학교에서 무료로 지원받았다.

표 3  
2008년도 멘토링 프로그램 수입·지출내역

구 분	항 목	금 액	내 역
수 입	대학교 지원금	500,000원	교내전공학문연계 봉사활동 지원금
지 출	교육비	100,000원	멘토링교육 강사비
		30,000원	멘토링 자료집
	문화활동비	30,000원	재료 구입
		122,000원	캠프활동시 차량 기사 급여 지급
	봉사활동경비	28,000원	종결시 선물지급
		30,000원	간식 지급
		20,000원	교육시 저녁 식대
		15,000원	멘토와 멘티의 만남
15,000원		멘토와 멘티의 만남	
총지출	110,000원	멘토 교통비지원	
	총지출	500,000원	

S고등학교에서는 학교식당에서 점심을 멘토들에게 무료로 제공하였다. 주로 점심시간을 활용하여 1:1 멘토링을 할 경우에 멘토들은 교통비만 부담하면 되었지만, 고등학교가 지리적으로 외진 곳에 있어 대중교통이용이 용이하지 않아 멘토들은 대학교에서 고등학교까지 택시를 주로 이용하였다. 멘토들의 교통비는 프로그램 운영비에서 지원하였다.

##### 5) 프로그램 종결

멘토링 프로그램은 2008년 1회를 시작으로 2010년까지 총 3년간 3회의 프로그램으로 진행되었다. 멘토링 프로그램의 종결이유는 대학생들의 S고등학교 멘토링 프로그램에 대한 관심부재와 과동아리에서 아동청소년 NGO기구의 대학생동아리로 발전하는 조직적 변화가 맞물리면서 종결되었다. 7명에서 시작한 동아리는 2009년도 초기

그 규모가 24명으로 확대되었지만, 2009년부터 학교사회복지사 파견이 종료되어 멘토링 교육과 슈퍼비전을 받지 못하면서 학생들은 멘토링 프로그램 운영과 참여에 어려움을 겪는다. 활동에 대한 피드백과 슈퍼비전의 부재는 전체 멤버들의 사기와 열정에도 영향을 주어, 2009년 활동 중에 그만 둔 학생들이 많이 생기고, 2010년에는 멤버 수가 총 9명으로 줄어든다. 2009년도 활동한 학생들 대부분은 아동·청소년 프로그램을 조직적으로 운영하고 체계적인 슈퍼비전을 하는 NGO산하의 대학 동아리로 활동을 옮겨 갔다.

## 2. 참여 멘토 분석

프로그램 참여 멘토들의 인터뷰와 활동일지에서 분석되는 멘토들의 고민은 멘토로서의 부담감, 멘티와의 만남의 제약과 한계, 비용에 대한 부담, 전문성의 결여로 인한 멘티 상담의 한계, 멘티가 소속된 학교의 지원에 대한 아쉬움, 멘토들을 슈퍼비전할 전문가의 부재에 대한 한계들을 공통적으로 얘기하고 있다.

### 1) 초기 라포형성에 대한 부담감

멘토가 된다는 것은 사회복지를 전공하는 학생이라고 해도 청소년복지 현장 경험이 많지 않다면 멘토 역할에 대한 부담을 느끼게 된다. 특히 멘티가 고등학생인 경우 멘토 대학생과 동갑이거나 2, 3살 정도의 차이밖에 나지 않는 경우가 많아, 상담자로서의 역할에 심리적인 부담감을 갖게 되어 멘티와의 관계형성에 어려움을 느끼는 경우가 많았다. 멘티와의 적은 나이차이는 멘토-멘티간 세대차이가 나지 않아 친근한 언니, 오빠, 누나, 형으로써 라포형성에 긍정적이라는 장점이 있지만 멘토 자신도 아직 삶의 가치관과 인생관이 정립이 안 된 시기인 20대 초중반의 대학생에게는 멘토라는 지위가 어려울 수밖에 없다. 고등학생 멘티와 무슨 말을 해야 할지, 어떻게 다가가야 할지 만남 전부터 고민하고 만나는 동안 내내 고민을 하게 된다.

“어제 밤부터 고민을 많이 했다. 그래서인지 만나니까 무슨 얘기를 해야 할지 모르겠고, 머리가 하얘졌다. 긴 얘기는 하지 못했지만 생각하고는 다르다. 눈을 잘 안 마

주쳐서 나를 싫어하는 것은 아닌지, 내가 어떻게 말을 걸어야 하는지 잘 모르겠다. 이 시간을 통해서 제가 할 수 있는 한 열심히 최선을 다해서 하고 싶다. 하지만 마음이 어렵다. 내가 잘할 수 있을지 걱정이 된다.”(D멘토 활동일지).

그러나 멘티가 적극적이며 긍정적으로 프로그램에 참여할 때 라포가 쉽게 형성되어 멘토 역할에 자신감을 갖게 되기도 한다.

“저번 주에 S고에 갔을 때 은혜(가명)를 보았고, 오늘이 2번째 만남인데 아직도 어색하지만 은혜가 친하게 대해 주어서 고맙다. 은혜에게 인생의 나침반이 되어주고 싶다.”(I멘토 활동일지)

“멘토링 프로그램을 하는데 있어서 많은 걱정을 안고서 출발을 했는데 동호(가명)가 직접 전화를 해주고 아무렇지도 않게 이런저런 질문도 하고 서먹서먹한 부분이 조금 이나마 풀렸다고 생각함. 어떻게 보면 내가 동호에게 앞으로 배워할 점들이 많이 있을 것 같다는 생각을 하게 됨. 동호가 꿈이 뚜렷하게 있다는 것에 대해서 너무 기쁘고 한편으로는 다행이라고 생각을 했음. 동호의 꿈을 이루기 위해서 많은 정보와 더불어 도와주고 챙겨줘야겠다고 생각함.”(K멘토 활동일지)

멘티와의 대화가 편하게 이뤄지고 라포가 조금씩 형성되면서 자신감을 갖게 된 S멘토의 경우는 멘티가 처한 환경과 문제를 분석하고 이후의 관계의 방향성을 제시할 정도로 발전하게 된다.

“PC방에서 무슨 게임을 했는가와 같은 편한 질문으로 시작 함. 이야기를 나누는데 예전과 같이 어색한 것이 없었음. 눈도 잘 마주치고 명랑하게 이야기를 잘 함(...) 식사 후, 근처 당구장을 감. 당구 게임을 하면서 서로의 친밀감이 높게 형성 됨. 서로 웃는 횟수도 무척 많아졌고, 농담도 많이 함. 이번 만남으로 인해 친밀감이 높게 형성 되었고, 멘티에 대해서도 좀 더 많이 알게 됨. 신뢰를 줄 수 있는 관계형성을 통해 점차 학업에 대한 인식의 개입이 이루어져야겠음.”(S멘토 활동일지)

“서로간의 경계심이 많이 없어졌음을 느낄 수 있었고, 멘티에 대해 어떤 개입이 이루어져야 하는지를 조금은 구체적으로 알 수 있었음. 멘티는 주위환경에 끌려다니는 경향이 많으므로 친밀감 형성 후 약간은 강한, 이끌어주는 개입이 이루어진다면 좋은 향상이 이루어질 수 있을 것으로 보임.”(S멘토 활동일지)

## 2) 만남의 어려움

멘토링 프로그램은 대학생 멘토와 고등학생 멘티의 1:1 개별 프로그램과, 문화체험 등의 집단 프로그램으로 구성되었다. 이 중 개별프로그램은 멘토와 멘티의 약속을 통해 진행되는데, 약속방법은 주로 전화, 인터넷채팅, 이메일 등의 방법을 사용한다. 멘티와의 약속이 쉽게 이뤄지는 경우도 있지만, 멘토링 프로그램에 적극적이지 않은 멘티들은 멘토와 연락을 하지 않거나 약속을 해도 장소에 나타나지 않는 경우가 있다. 또한 멘티가 속한 학교를 통해 연결이 되었기에 멘티가 결석할 경우, 멘티와의 연락 방법에 제한이 많았다.

“연락이 되지 못했을 때 많은 불안감을 느낌. 여러 생각이 들고 어떻게 대처를 해야 할지 막막함. 도우(가명)와의 관계 형성에 불안을 느낌.”(S멘토 활동일지)

“재훈(가명)과 통화를 함. 금요일 날 만나자고 하니 여자 친구와 약속이 있다면 안 된다고 함. 그럼 토요일 날은 어떻겠냐고 하니 금, 토, 일 다 약속이 있다고 함. 시간이 이때밖에 안될 것 같아서 설득해 보았지만 무조건 안 된다고 함. 어쩔 수 없이 다음 주로 또 미룸.”(S멘토 활동일지)

“만나서 관계 형성하기가 상당히 힘들다고 생각되었음. 우선 만나야 하는데 만나서 이야기 하는 것이 힘들. 전화통화로는 단답형 대화만 이루어지므로 많은 정보를 얻기 힘들.”(S멘토 활동일지)

어떤 멘토의 경우는 멘티와의 만남을 위해 약속 없이 직접 학교로 찾아가기도 하는 적극성을 보이기도 했다.

“전화연결이 안 돼 답답하던 중 직접 만나보기 위해 S고에 감. 쉬는 시간을 이용해 멘티와 만나보니 역시나 핸드폰을 잃어버린 후 여전히 핸드폰을 살리지 않은 상태였음.”  
(S멘토 활동일지)

그러나 이러한 방식은 멘토의 정신적, 육체적인 열정과 에너지를 지치게 하기도 한다. 그러므로 학교를 매개로 해서 진행되는 멘토링 프로그램의 경우 학교의 전문인력에 의한 체계적인 관리가 동시에 병행되어야 효과적일 것이다.

### 3) 경제적 문제

학교에서의 멘토링으로는 멘티와의 라포형성에 한계가 있기에 시내에서 따로 만나 친목을 도모하기도 하였다. 멘티의 대부분이 대학생들에게 영화, 노래방, 식사 등을 같이 하기를 원하기에 경제적으로 여유가 없는 멘토들에게 이러한 문화생활이 부담이 되기도 한다.

“거의 대부분의 멘티 아이들이 대학생 들어오면 봉이라고 생각해요(...)그래서 2008년도에는 교육을 많이 했어요. 돈을 대학생이 전적으로 지불하는 것은 안 되고 반반씩 내거나, 내가 낼 수 있는 한도를 정했어요.”(사례 1)

“아이들이 따로 만나서 학교가 아니라 교외에서 만나는 것을 원하는데, 제 멘티는 놀이동산, 쇼핑을 좋아하는데 ‘언니 바빠서 안 되죠?’ 하는데 계속 마음속으로 원하는 거예요.”(사례 2)

그러므로 멘토링 프로그램에서 1:1 멘토링의 문화생활지원비 등이 추가되는 것이 필요하다. 또한 멘토링이 고등학교에서 진행되기에 대학생들의 교통비 부담도 있다. S고의 경우 지리적으로 외지이며 교통이 불편하여 택시를 이용해야만 했기에 학생들은 왕복택시비의 부담이 커서 멘토링할 때 그룹으로 이동하여 가기도 했다.

“교통편이 불편해요. S고에 가는 버스가 없어서 학교에서 S역까지 학교서들을 타고 가서, S역에서 택시를 타야 해요. 3천원요금이고, 학교에서 바로 택시를 타면 6천원 정도예요.”(사례 2)

#### 4) 전문성 결여와 멘토지원체계의 부재

고등학생 멘티와 라포가 형성이 되고 난 후에도 멘토로써 고민은 계속되는데 이것은 상담자, 지지자, 조언자로서의 역할에 부합되는 전문적인 지식과 능력을 멘토가 갖추지 못해서 생기는 전문성의 문제로 보인다.

“준비된 후 직접 경험하는 것이 좋은 것 같다. 준비 없이 가면 부딪혔는데 대처를 못한다. 편하게 형, 동생 이런 관계는 한계가 있다. 여기서 적절하게 터치해 줄 수 있는 전문지식이 없으니까. 깊이 있는 얘기를 할 수 있는 관계까진 왔는데 그 이후 전문적인 개입을 할 수 있는 역량이 부족하다.”(사례 5).

대학생 멘토들에게 고등학생 멘티들은 주로 부모님과의 관계, 이성친구, 학교생활 등과 관련한 이야기를 한다.

“이성친구에 관한 대화를 하었는데 중학교때 시비 거는 남자아이에게 말대꾸했다고 맞은 사건 이후로 남자에 관심이 없다고 말함. 모든 남자아이들이 나쁘다고 생각하지는 않지만 착해 보이는 아이라도 폭력적으로 변할지도 모른다는 두려움이 있어 보임.”(H멘토 활동일지)

“내가 물어보기 전에 학교에서 따돌림을 당하고 있다고 먼저 얘기함. 애써 아무렇지 않은 듯 얘기하는 것 같은 느낌을 받음. 자신을 괴롭혔다고 선생님께 말하자 괴롭히는 아이들이 미안하다고 사과하였지만 다음 날 다시 따돌림.”(H멘토 활동일지)

“(..)아버지에 대해서 무섭다고 함. 간호과에 오기 싫었는데 아버지의 의견으로 간호과 지망. 아버지의 이미지는 보통 한국 가장의 이미지라고 생각됨. 어머니가 정신이 불안정하여 정신병원에 갔다 오심.”(H멘토 활동일지)

이러한 고민을 상담할 때 학교부적응 멘티를 대하는 대학생 멘토들은 자신들이 감당하기 어려운 멘토들의 고민을 접하는 경우가 많다. 청소년기를 이제 막 지난 대학생들은 부모의 이혼, 친구의 죽음, 음주와 흡연, 비행 등을 고민하는 멘티에게 어떤 조언을 해야 할지 당황하게 된다.

“점심시간 상담 후 교실에서 실랑이가 있었음. 반 아이 몇몇이 못 생겼다, 걸레자루로 썩워놓아야 한다는 등 심한 말을 들음. 그런 아이들과 같이 있기 너무 싫다고 함. 멘티에 말을 듣고 어떤 말을 해야 할지 몰랐음.”(H멘토 활동일지)

“멘티는 절친하게 지내던 태환이가 오랜 지병으로 병원에 입원했을 때 주말마다 지속적으로 병문안을 갔다고 함. 몇 주 전 멘티가 병원에 병문안을 갔을 때 태환이가 죽었다고 함. 멘티는 예전에도 친하던 친구인 현미의 죽음도 목격했다고 함. 친한 친구들의 죽음으로 멘티가 심리적으로 힘들어 하는 상태이며, 요즘 학교 친구들과의 관계에서도 예민하게 반응함.”(C멘토 활동일지)

또한 멘티가 부모님과 선생님에게 비밀로 하는 이야기를 할 경우 멘토들은 멘티의 비밀을 보호하나 선생님에게 이야기를 해야 하는지 갈등하기도 한다.

“멘티는 예전에 친구들의 집단 폭행으로 장이 파열 되서 현재 치료를 받은 상태임. 멘티가 집단폭행을 당할 때 도와준 멘티의 어릴 적부터 절친하게 지냈던 친구인 태환이라는 아이가 있는데, 부모님께는 말씀드리지 못하고 크게 다친 것이기 때문에 일단 태환이네 병원에서 치료도 받고 수술도 받았다고 함. 그때의 사건으로 멘티는 밥도 잘 먹지 못하는 상황이며 배를 아파하며 오늘도 화장실에 가서 피를 토했다고 함.”(C멘토 활동일지)

미성년자인 멘티의 행동에 대한 제약을 하지 못하는 점도 멘토의 고민 중 하나이다. 음주와 흡연 등을 하는 멘티에게 라포 형성이 되기 전에 금주와 금연을 이야기하면 관계 형성에 부정적인 영향을 줄 것을 걱정하여 모른 척하게 된다.

“중학교 2학년 때부터 오토바이를 타기 시작했다고 함. 다행히 지금껏 크게 다친 적은 없고, 올해 들어 한번 넘어진 적이 있는데, 그 후로 오토바이는 타지 않는다고 함. 담배는 하루 1갑 정도를 핀다고 하고, PC방을 가면 더 많이 핀다고 함. 아직 담배를 끊을 생각은 없는 듯함. 같은 반 여자 친구와의 관계에 있어서 문제점이 있음.”(S멘토 활동일지)

전문성의 결여는 멘토교육과 슈퍼비전을 통해 해결이 어느 정도 가능한 부분이다. 실례로 2008년도 1차년도 멘토링 프로그램시에는 학교사회복지사의 슈퍼비전으로 대학생 멘토들은 멘티와의 관계에서 오는 문제나 고민들을 상담하고 지도받을 수 있었다. 그러나 학교사회복지사가 상담교사로 대체된 이후부터는 대학생멘토들은 활동의 피드백과 슈퍼비전을 받지 못하면서 멘토링에서 전문성을 담보하는데 한계를 갖았다.

“이 친구가 아버지가 안 계시는데, 상담선생님이 사회성 향상해주면 좋겠다고 하는데, 들어보니까 잘 어울리는데(...)남학생과 잘 어울리는데, 여학생과는 잘 안 친하고. 그런데 선을 그어줘야 하는지(...)상담선생님과 피드백이 없었기에 어떻게 해야 할이지 몰랐어요.”(사례2)

“(전에)사회복지선생님과 멘토링 프로그램 했었어요. 초등학교에서 야외활동도 나가고, 관계 형성되는 것도 바라보고, 멘티들이 성장하고 변화하는 것을 바라보면서 뜻 깊은 것이라라고 생각하고 학교에서 하는 것에 지원했어요.(...)막상 들어가니 준비가 안 되어 있는 거예요. 상담선생님도 준비가 안 되어 있고, 멘티도 의욕이 없고, 말이 없으니. 형식적인, 같이 밥 먹고, 저도 별로 깊이 생각이 안 들었어요.(...)상담선생님은 지원해주는 것도 없이 우리에게 하라고만 하고, 나중에는 하기 싫어지더라고요.”(사례5)

## V. 논의 및 결론

본 연구에서는 청소년 멘토링 프로그램에 참여하는 대학생 멘토가 구체적으로 어떤 어려움을 겪는지 살펴보았다. 이를 위해 2008년-2010년 총 3년의 멘토링 프로그램의 내용을 분석하고, 멘토들의 활동일지와 포커스그룹면접의 자료를 바탕으로 질적으로 분석하였다. 분석결과 멘토링에서 멘토교육과 슈퍼비전의 중요성이 확인되었다. 2008년도 학교사회복지사의 전문적인 슈퍼비전이 있었을 때 참여한 멘토들은 멘토로서의 역량을 강화시키고 지원, 지도해주는 학교사회복지사의 존재로 프로그램에 대한 만족도가 전체적으로 높았다. 예를 들어, 2009년에는 전년도의 성과로 멘토지원자들이 늘

어나 멘토링의 양적인 확대를 이뤘지만, 멘토들이 프로그램 참여에서 느끼는 어려움이 해소가 안되면서 2010년 소규모 단기간의 멘토링 프로그램을 끝으로 종결되었다. 이러한 결과의 핵심에는 2009년부터 학교사회복지사 대신 상담교사로 배치된 후 사회복지적인 슈퍼비전이 부재하면서 멘토들이 참여의지를 잃게 되었기 때문으로 해석된다.

본 연구 결과가 갖는 함의점은 다음과 같다. 첫째, 대학생 멘토의 특성을 고려한 체계적인 멘토교육, 멘토지원이 멘토링 프로그램의 성과를 높일 수 있음을 알 수 있다. 멘토로써 참가하지만 대학생들도 아직 가치관과 삶의 방향이 채 형성되기 이전의 시기이기 때문에 고등학생들의 문제와 고민에 대한 조언에 대해 확실성, 자신감, 적절성에 대해 늘 회의하게 된다. 또한 잘못된 조언을 할 수도 있기에 슈퍼비전이 있어야 한다. 실제 S고는 2008년까지 학교사회복지사가 파견되었었지만, 2009년부터는 상담교사제도로 전환되었다. 그러나 청소년 복지 전문성이 부족하고, 사회복지의 틀에서 지역과의 자원 연계 등 사회복지사 역할을 하지 못하는 상담 교사제도는 멘토뿐만이 아니라 멘티에게도 적절한 프로그램 제공과 조언자, 매개자로서의 역할이 역부족일 수밖에 없다. 결론적으로 대학생 멘토의 경우 멘토링 프로그램의 성과를 위해서는 멘토교육과 슈퍼비전이 중요함을 알 수 있다. 이것은 대학생들이 멘토역할과 멘토링 프로그램에 대한 이해와 지식이 부족한 상태에서 자원봉사자 역할로 참여하는 경우가 많기 때문으로 보인다. 멘토링 경험이 없는 대부분의 멘토들은 열정과 의지는 높지만 멘티와의 만남에서 무엇을 이야기하고 어떻게 진행해야하는지에 대한 걱정과 불안으로 프로그램을 시작하게 된다.

이러한 멘토 역할의 어려움과 정체성 고민은 멘토 대학생 선발과정의 신중함과 사전교육 프로그램을 통해 일정 정도 해결을 할 수 있을 것으로 기대된다. 청소년수련관, 사회복지기관, 공공기관 등에서 이뤄지는 멘토링 사업의 경우 일반적으로 멘토를 모집하여 선발한 후, 멘토 교육을 진행하고 멘토링 사업 동안 멘토들에 대한 슈퍼비전이나 간담회 등을 통해 멘토역량을 강화할 수 있지만, 대학생들이 자원봉사 형태로 학교기반 멘토로써 활동할 때는 이러한 지원체계의 밖에 있기 때문에 학교기반 멘토링 프로그램의 경우 더욱 더 운영과 지원체계가 중요함을 알 수 있다. 본 연구에서 살펴 본 멘토링 프로그램에서도 대학생 동아리 활동의 일환으로 진행되는 멘토링 프로그램의 성격 상 멘토 선발을 따로 하지 않았다. 멘토링을 하고 싶은 학생들이 동아리에 참여하는 방식과 동아리 회원들이 멘토를 발굴하여 섭외하는 방식 등이었다. 멘

토링이 ‘한시적 봉사와는 달리 일정기간동안 멘토의 시간, 재정, 가치, 그리고 사랑을 나누는 준전문가적 책임’(박경민, 2008)이 따르는 것을 감안할 때, 멘토 선발이 신중하게 이뤄지고, 멘토 지원프로그램이 체계적으로 함께 진행되는 것이 필요하다. 예를 들면, 송파구 멘토링사업에서는 멘토 펠로우가 있어서 멘토를 돕는 봉사자들로, 분기 1회 멘토 간담회를 통해 멘토의 ‘멘토’역할로 상담·지도자 역할을 수행하는데 대부분 전·현직 교사 등으로 구성되었다(최선희 외, 2010a). N대학에서도 멘토들을 위한 강의 있었지만, 경비지원문제로 2008년도만 진행되었다(총 2회 강의).

두 번째로, 학교기반 멘토링 프로그램의 장점을 살리기 위해서는 아동·청소년이 소속된 학교에 전문인력이 있어야 멘토링 프로그램의 성과를 높일 수 있음을 알 수 있었다. 총 3회기 멘토링 프로그램에서 2008년도 1회기에 대한 참여자들의 평가가 좋은 것은 멘토들의 어려움과 고민을 상담하면서 슈퍼비전을 제시하고, 전체 프로그램 피드백을 주는 S교 학교사회복지사의 영향이 컸다. 예를 들면, 멘티와의 대화 어려움을 고민하는 멘토에게 활동 일지를 통해 학교사회복지사가 슈퍼비전을 하는 등 멘토들에게 문제해결의 방향성을 제시하고 해결책을 함께 모색하였다. 이처럼 학교현장에서 이뤄지는 멘토링의 경우 특히 학교사회복지사의 역할이 매우 중요함을 알 수 있었다(진혜경, 안정선, 2008). 학교 내 전문인력의 필요와 멘토링 프로그램의 성과에 있어 전문인력의 중요성은 이미 제기된 바 있다(양민화 외, 2011; 진혜경, 안정선, 2008). 상담교사의 역할과 학교사회복지사의 역할이 다르기에 학교사회복지사를 상담교사가 대체하기에는 한계가 있다. 상담교사의 경우 멘토에 대한 지원보다는 멘티에 초점을 두고 프로그램을 진행하기에 멘토링 성과측면에서도 효율성이 떨어지게 된다. 그러므로 상시적인 원조체계로서 학교 사회사업이 학교 체계내에서 확립되는 것이 중요하며(박현선, 1999), 자원봉사자로 결합된 대학생 멘토들에게 교육과 지원이 전문적으로 제공될 때 멘토링 프로그램의 효과성이 더 높아질 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 고홍월, 이자명 (2010). 청소년 학습 멘토링 활동에서의 경험. **청소년학연구**, 17(11), 227-261.
- 김남숙 (2011). 취약가정자녀를 위한 멘토링 프로그램 설계의 방향성 연구. **청소년학연구**, 18(3), 355-380.
- 김순규, 이재경 (2007). 빈곤청소년의 심리, 사회적 적응을 위한 멘토링 프로그램의 효과성 연구. **청소년학연구**, 14(5), 75-98.
- 김지선 (2003). 비행청소년을 위한 멘토링에 관한 연구. **형사정책연구소식**, 76(3/4), 33-38.
- 김현아, 방기연 (2012). 그룹 홈 종사자의 무연고 탈북 청소년과의 거주 경험에 관한 질적 연구. **한국청소년연구**, 23(3), 137-170.
- 노윤경, 이기학 (2011). 대학생의 진로태도성숙에 대한 멘토 경험의 효과. **한국심리학회 연차학술발표**.
- 박경민 (2008). 대학생 멘토링 프로그램 사례연구. **사회복지실천**, 7, 159-183.
- 박서영, 김성웅 (2012). 멘토의 자기효능감이 멘토링 프로그램 만족도에 미치는 영향: 코디네이터 역할의 조절효과 검증. **청소년학연구**, 19(6), 129-147.
- 박현선 (1999). 실직가정 청소년의 적응유연성 증진을 위한 프로그램 개발 및 효과성 평가. **한국아동복지학**, 8, 35-58.
- 박현선 (2000). 실직가정 자녀의 적응유연성 증진을 위한 멘토링 프로그램 효과: 멘토와 멘티에게 미친 상호적 발달 효과를 중심으로. **한국사회복지학**, 41(5), 147-172.
- 방진희 (2004). 저소득 한부모 가정 청소년의 심리, 사회 적응향상을 위한 멘토링 프로그램 효과성 연구. **사회복지실천**, 4, 113-142.
- 양민화, 이애진, 손정원, 정혜림 (2011). 대학생 멘토링 프로그램 운영과정에서의 멘토·멘티·교사의 요구와 지원방안 분석. **특수교육**, 10(2), 83-114.
- 오미선, 권일남 (2012). 멘토의 공감능력이 멘토링관계와 멘티의 자아존중감에 미치는 영향. **청소년학연구**, 7, 119-136.
- 이길영, 황명식 (2004). 대학생 멘토링이 중학생 영어학습에 미치는 영향. **영어교육**, 59(2), 237-268.

- 전광석 (2010). 위기 청소년을 대상으로 한 멘토의 역량 강화 방안에 관한 연구. **청소년 문화포럼**, 23, 206-236.
- 정무성, 남석훈 (2005). 청소년 멘토링 프로그램 선호와 참여의지에 관한 연구. **청소년 학연구**, 12(2), 26-50.
- 조혜진 (2009). 보육시설에서 초임교사를 멘토링하는 경력교사의 어려움과 효과적인 멘토링을 위한 중요요소. **아동교육연구**, 29(5), 21-43.
- 진혜경, 안정선 (2008). 학교 내 복지서비스 전문 인력의 직무 연구: 학교사회복지사와 지역사회교육전문가를 중심으로. **청소년복지연구**, 10(1), 139-165.
- 최경일 (2008). 한부모 가정의 청소년과 교사 간 멘토링 프로그램의 효과성 연구. **청소년 복지연구**, 10(1), 47-67.
- 최선희, 김희수, 양혜원, 이근영, 최지현 (2010a). 저소득 아동·청소년 대상 멘토링에 대한 성과 인식 연구: 멘티, 멘토, 멘티부모의 다각적 성과 인식을 중심으로. **청소년학연구**, 17(9), 253-276.
- 최선희, 김희수, 양혜원, 이근영, 최지현 (2010b). 저소득 아동·청소년 대상 멘토링의 과정 및 성과에 대한 질적 연구: 멘티, 멘토, 멘티부모, 실무자 면접 결과를 중심으로. **청소년복지연구**, 12(3), 79-118.
- Dubois, D. L., Holloway, B. E., & Valentine, J. C. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 30(2), 157-197.
- Martin, S. M., & Sifers, S. K. (2012). An evaluation of factors leading to mentor satisfaction with the mentoring relationship. *Children and Youth Services Review*, 34(5), 940-945.
- Jekielek, S., Moore, K. A., & Hair, E. C. (2002). *Mentoring programs and youth development*. Washington D.C.: Edna McConnell Clark Foundation.
- Pryce, J. (2012). Mentor attunement: An approach to successful school-based mentoring relationships. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 29(4), 285-305.
- Randolph, K. A., & Johnson, J. L. (2008). School-based mentoring programs: A review of the research. *Children & Schools*, 30(3), 177-185.

## ABSTRACT

### Supporting undergraduate student mentors in mentoring programs for youth : A case study

Seong, Moonju\* · Yoo, Jiyoun\*

Since the economic crisis of 1997, youth mentoring programs became popular and have been applied in the various fields related to social work. In many cases, undergraduate students are preferred as mentors, because they tend to build rapport more easily with their younger clients. However, it has not been considered that undergraduate student mentors, who are themselves in the later stages of youth, may be inadequately equipped to serve as professional mentors. This paper examines the role of undergraduate mentors in youth mentoring programs. A practical case study indicates that undergraduate students with little prior experience as mentors find it difficult to meet the needs of poorly-performing clients. Undergraduate mentors' performance improves when they receive instruction from a school social worker. Based on the results of this research, we suggest that training mentoring supervisors and carefully designing supervisory programs are key to the success of undergraduate student mentoring efforts.

Key Words : youth mentoring, graduate mentor, school-based mentoring program

투고일 : 2012. 9. 5, 심사일 : 2012. 11. 20, 심사완료일 : 2012. 11. 30

---

\* Namseoul University