

청소년활동시설 평가모형 개발 연구II: 청소년수련관을 중심으로

- ▶ 연구책임자 김형주(한국청소년정책연구원 · 부연구위원)
- ▶ 공동연구자 임지연(한국청소년정책연구원 · 부연구위원)
한도희(여성가족부 · 전문위원)
김영애(한국교육학술정보원 · 연구위원)
김혁진(청소년지원네트워크 · 연구위원)
김인규(한국청소년수련시설협회 · 팀장)

발 간 사 ■ ■ ■

지역사회에서의 청소년활동시설은 학교교육에서의 학력 경쟁과 진학 스트레스로부터 청소년들의 삶을 활발하고 건강하게 해주는 첨병의 역할을 하고 있다. 청소년활동시설은 동아리, 봉사, 체육, 진로 등 여러 체험활동을 할 수 있는 기회를 제공함으로써 청소년의 성장에 있어서 학교의 교육 기능과 함께 청소년의 역량 개발에 중요한 영향을 미치고 있다. 또한 청소년 인구의 감소 추세는 학력을 중심으로 하는 과열경쟁의 시대가 서서히 막을 내릴 것임을 예고하고 있으며, 이는 청소년들을 단지 학력신장에 매몰되게 해서는 안되고 다양한 삶의 체험을 통해 변화하는 사회에 준비하도록 도움을 주어야할 필요성을 시사하고 있다.

청소년활동시설은 일반적으로 청소년수련원, 청소년수련관, 청소년문화의집으로 구분하는데 이들 대부분의 시설들이 국고 지원을 받아 운영되고 있다. 따라서 국가 차원의 질 관리를 통해 시설과 프로그램 운영의 효율성과 효과성을 제고하는 것은 이들 시설을 이용하는 청소년들에게 보다 나은 서비스를 제공할 수 있게 하는 것이다.

본 원은 청소년활동에 중요한 역할을 수행해 온 이들 시설에 대한 질 관리를 위해 평가모형 연구를 추진해 오고 있다. 2010년에는 청소년수련원에 대한 평가모형 연구가 있었고, 금년도에는 청소년수련관에 대한 평가모형 연구를 추진하였다. 그리고 내년인 2012년에는 청소년문화의집에 대한 연구가 계획되어 있다.

올해 연구인 청소년수련관을 중심으로 한 청소년활동시설 평가모형 개발 연구는 전국에 걸쳐 있는 민간위탁시설과 직영시설을 망라하여 청소년수련관에 함께 적용할 수 있는 평가의 틀과 평가지표, 그리고 평가도구를 개발한 연구이다. 본 연구를 위해 여러 전문가들뿐만 아니라 현장의 많은 이야기들을 담는 노력을 기울여 평가가 현장 친화적이 되도록 하였다. 이는 정책을 관리하는 주체와 현장에서 종사하는 사람들간의 공감대 형성이야말로 정책의 효과성을 담보하는 첩경이기 때문이다. 무엇보다 본 연구를 통해 향후 국가 차원에서 매년 정기적으로 추진되고 있는 청소년수련관 평가에 정책적으로 기여하기를 기대한다.

2011년 12월

한국청소년정책연구원

원장 이재연

국 문 초 록

본 연구의 목적은 청소년수련관의 운영 효율성과 효과성을 촉진하기 위한 평가모형을 개발하여 평가를 통한 최적의 질 관리 체계를 갖추고자 함이다. 이는 궁극적으로 청소년수련관의 활성화를 도모하기 위한 것으로 청소년수련관의 운영주체 뿐만 아니라 그 정책고객인 청소년들의 이용 활성화를 극대화하여 주요 국정과제 중 하나인 청소년의 건강한 성장을 뒷받침하기 위함이다.

따라서 본 연구에서는 우선 청소년수련관 평가에 관한 이론적 고찰로 기관평가의 개념과 평가모형 고찰, 청소년수련관의 현황 및 문제점 분석, 청소년수련관 평가의 현황 및 평가체계 분석, 1차년도 연구인 청소년수련원 평가모형의 시사점 분석을 하였다. 둘째, 청소년수련관 평가모형 구안으로 청소년수련관 기본 평가체계 설계, 청소년수련관 평가영역 구축, 청소년수련관 평가지표를 수립하였다. 본 연구에서 개발한 평가모형의 기본 틀은 의사결정 평가모형 중 대표적이라 할 수 있는 Stufflebeam의 CIPP모형을 이론적 기초로 하였는데, 청소년수련관의 설립배경과 취지를 감안하여 IPP모형으로 수정하였다. 즉, 평가모형은 전체 3단계(Input Evaluation, Process Evaluation, Product Evaluation)로 구성되었고, 이와 더불어 각 청소년수련관의 대표적인 특화사업에 대한 평가를 추가로 구성하여 총 4개 대영역과 8개 중영역, 그리고 31개 평가지표로 설계되었다. 셋째, 청소년수련관 평가모형 타당화 및 가중치 분석으로, 구안된 청소년수련관 평가모형 타당성 조사와 AHP분석을 통한 청소년수련관 평가가중치를 도출하였다. 본 조사를 통해 평가의 적절성 및 평가 가능성에 관한 타당성이 검증되었다. 넷째로 청소년수련관 평가모형을 평가편람 개발과 더불어 현장에 시범적용 하였다. 시범적용을 위해 전국의 청소년수련관중 총 8개의 시설에서 시범평가를 실시하였고, 그 적용결과를 통해 실제 평가에서의 적절성과 문제점을 분석하여 최종적인 평가지표를 확정하였다. 마지막으로 청소년수련관의 지역사회 역할 및 이용 활성화 방안, 그리고 평가를 통한 청소년수련관 질 제고와 평가결과의 실효적 활용, 정부와 지자체의 역할 제고 방안에 대한 정책적 제언을 하였다.

주제어 : 청소년수련관, 평가모형, 위계적계층화법

연구 요약

1. 연구목적

- 본 연구의 목적은 청소년수련관의 운영 효율성과 효과성을 촉진하기 위한 평가모형을 개발하여 평가를 통한 최적의 질 관리 체계를 갖추고자 함이다.
- 이는 궁극적으로 청소년수련관의 활성화를 도모하기 위한 것으로 청소년수련관의 운영주체 뿐만 아니라 그 정책고객인 청소년들의 이용 활성화를 극대화하여 주요 국정과제 중 하나인 청소년의 건강한 성장을 뒷받침하기 위함이다.
- 본 연구에서 다루고 있는 내용은 다음과 같다. 우선, 청소년수련관 평가에 관한 이론적 고찰로 기관평가의 개념과 평가모형 고찰, 청소년수련관의 현황 및 문제점 분석, 청소년수련관 평가의 현황 및 평가체계 분석, 1차년도 연구인 청소년수련원 평가모형의 시사점 분석을 하였다. 둘째로는 청소년수련관 평가모형 구안으로 청소년수련관 기본 평가체계 설계, 청소년수련관 평가영역 구축, 청소년수련관 평가지표(안)를 수립하였다. 셋째는 청소년수련관 평가모형 타당화 및 가중치 분석으로, 구안된 청소년수련관 평가모형 타당성 조사와 AHP분석을 통한 청소년수련관 평가가중치를 도출하였다. 넷째로 청소년수련관 평가모형을 평가편람 개발과 더불어 현장에 시범적용 하였다. 마지막으로 청소년수련관의 지역사회 역할 및 이용 활성화 방안, 그리고 평가를 통한 청소년수련관 질 제고와 평가결과의 실효적 활용, 정부와 지자체의 역할 제고 방안에 대한 정책적 제언을 하였다.

2. 연구방법

- 본 연구에서는 과거 평가사업들에서의 시사점을 도출하고 전문가를 비롯한 여러 당사자들의 의견 수렴을 통해 평가모형을 설계하며, 평가모형의 타당화를 시범적용과 함께 검증함으로써 최종 평가모형과 평가도구를 개발하였다. 다음은 본 연구의 주요 연구방법이다.

- 문헌연구
 - 기관평가 이론, 청소년수련관 운영 및 평가사업 관련 선행연구 고찰
- 전문가 자문 및 협의
 - 연구실행계획 및 평가모형 개발 방향 관련 자문
 - 평가틀, 영역, 지표, 도구 관련 전문가 자문
- 워크숍 및 콜로키움
 - 연구의 모형 구안을 위한 연구진 워크숍 실시
 - 평가 틀, 평가지표 개발을 위한 현장책임자 워크숍 실시
 - 평가모형 개발방법론에 관한 콜로키움 실시
- 평가모형 타당성 및 가중치 조사
 - 평가 틀, 평가영역, 평가지표에 대한 타당성 검증
 - 평가가중치 수립을 위한 AHP분석
 - ※ 분석적 계층화법(AHP : Analytic Hierarchy Process)
- 평가모형 시범적용(Pilot Test)
 - 청소년수련관에 평가모형 실제 적용 및 시사점 분석
- 정책협의회
 - 연구의 정책 제언 도출과 연구결과의 정책적 활용을 위한 해당 정책담당자와의 정책협의회

3. 주요결과

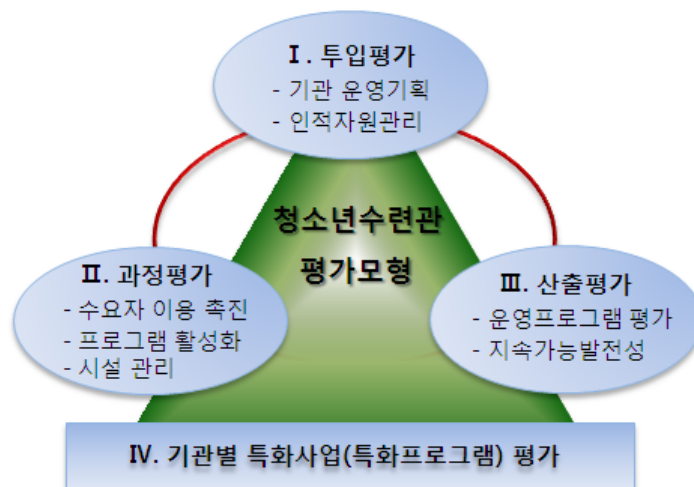
1) 청소년수련관 평가에 관한 이론적 고찰

- 평가이론적 기초를 다지기 위해 기관평가의 개념과 여러 평가모형에 대해 살펴보았다.

- 우리나라 청소년수련관의 현황과 지금까지 부각된 문제점들에 대해 고찰하였다.
- 청소년수련관에 대한 평가사업의 이력과 발생된 문제점 분석, 평가체제의 변천과 그 시사점을 살펴보았다.
- 해외 청소년시설의 유관 평가사례를 분석하고 그 시사점을 살펴보았다.
- 다년연구로써 1차년도인 2010년 청소년수련원 평가모형 연구결과를 살펴보고 이를 통해 금년도 청소년수련관 평가모형 연구에 주는 시사점을 분석하였다.

2) 청소년수련관 평가모형 설계

- 본 연구에서 개발한 평가모형의 기본 틀은 Stufflebeam의 CIPP모형을 이론적 기초로 하여 청소년수련관의 설립배경과 취지를 감안하여 IPP모형으로 수정하였다. 평가모형은 전체 3단계 (Input Evaluation, Process Evaluation, Product Evaluation)와 특화사업 평가로 구성되어 총 4개 대영역과 8개 중영역, 그리고 31개 평가지표로 설계되었다. 다음 그림은 본 평가모형의 기본 틀을 보여주고 있다.



3) 청소년수련관 평가모형 타당성 및 가중치 분석결과

○ 다음은 청소년수련관 평가지표의 타당성 통합 분석결과이다.

중영역	타당성 점수	순위	평 가 지 표	타당성 점수	순위
기관 운영기획	3.70	2	경영목표 수립의 적절성	3.66	2
			중장기 발전계획 수립의 적절성	3.54	5
			연간 운영계획 수립의 적절성	3.59	3
			계획 수립 시 수요자 요구조사 반영 여부	3.47	6
			기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	3.71	1
			예산운영의 체계성	3.56	4
인적자원관리	3.68	6	상근인력 확보율	3.54	2
			상근 청소년지도사 확보율	3.57	1
			각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	3.37	4
			청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	3.46	3
수요자 이용 촉진	3.72	1	시설규모대비 청소년 이용률	3.46	4
			전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	3.51	2
			청소년운영위원회 활동	3.83	1
			청소년에 의한 의사결정 반영도	3.51	2
			청소년동아리 수	3.20	6
			청소년동아리 활동 지원비	3.36	5
프로그램 활성화	3.70	2	프로그램 운영계획 수립의 체계성	3.76	1
			청소년활동 프로그램 수	3.36	5
			지역자원 연계/협력 정도	3.62	3
			학교와의 연계사업 실적	3.70	2
			대외 홍보실적	3.45	4
시설 관리	3.69	4	시설운영 관련규정의 적절성	3.61	4
			연간 시설 활용률	3.56	5
			시설 배치의 적절성	3.43	6
			안전관리 수준	3.78	3
			안전관리 보험가입 여부	3.98	1
			위생관리 수준	3.86	2
운영프로그램 평가	3.68	6	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	3.70	1
			프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	3.59	3
			프로그램 성과평가 실시여부	3.62	2
지속가능발전성	3.57	8	기관 구성원의 개선 노력 정도	3.74	1
			기관장의 기관발전 노력 정도	3.66	2
기관별 특화사업 우수성	3.69	4	1개 특화사업 성과보고서 평가	3.57	-

○ 청소년수련관의 평가 대영역, 중영역, 평가지표의 가중치에 대한 통합 분석결과는 다음 표와 같다.

대영역	중영역	평 가 지 표	가중치	중요도	순위
투입 (0.216)	기관 운영기획 (0.509)	경영목표 수립의 적절성	0.157	0.0173	23
		중장기 발전계획 수립의 적절성	0.164	0.0180	20
		연간 운영계획 수립의 적절성	0.158	0.0175	21
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	0.180	0.0198	14
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	0.164	0.0181	19
		예산운영의 체계성	0.177	0.0195	15
	인적자원관리 (0.491)	상근인력 확보율	0.180	0.0191	17
		상근 청소년지도사 확보율	0.311	0.0330	7
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	0.235	0.0250	11
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	0.274	0.0290	9
과정 (0.334)	수요자 이용 촉진 (0.316)	시설규모대비 청소년 이용률	0.158	0.0166	25
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	0.160	0.0169	24
		청소년운영위원회 활동	0.180	0.0191	18
		청소년에 의한 의사결정 반영도	0.183	0.0193	16
		청소년동아리 수	0.155	0.0164	26
		청소년동아리 활동 지원비	0.164	0.0173	22
	프로그램 활성화 (0.425)	프로그램 운영계획 수립의 체계성	0.183	0.0260	10
		청소년활동 프로그램 수	0.166	0.0237	12
		지역자원 연계/협력 정도	0.241	0.0342	6
		학교와의 연계사업 실적	0.247	0.0351	5
		대외 홍보실적	0.163	0.0232	13
	시설 관리 (0.259)	시설운영 관련규정의 적절성	0.150	0.0130	31
		연간 시설 활용률	0.148	0.0128	32
		시설 배치의 적절성	0.157	0.0136	30
		안전관리 수준	0.183	0.0158	28
		안전관리 보험가입 여부	0.179	0.0155	29
		위생관리 수준	0.184	0.0159	27
산출 (0.246)	운영프로그램 평가 (0.502)	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	0.297	0.0367	4
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	0.374	0.0462	2
		프로그램 성과평가 실시여부	0.328	0.0406	3
	지속가능발전성 (0.498)	기관 구성원의 개선 노력 정도	0.734	0.0898	1
		기관장의 기관발전 노력 정도	0.266	0.0326	8
특화사업 (0.203)	-	-	-	-	-

4) 청소년수련관 평가모형 시범적용의 평가결과

- 청소년수련관에 대한 시범평가결과 평가지표별 평가결과는 다음 표와 같이 나타났다. 본 시범적용은 Pilot Test로서 개별 청소년수련관의 수준에 대한 평가결과를 도출하는데 목적이 있지 않기 때문에 각 청소년수련관별 평가결과가 아닌 시범적용 대상 전체 청소년수련관의 평균점수를 제시하였다.

대영역	중영역	평 가 지 표	평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.3
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.1
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.0
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	3.0
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	4.5
		예산운영의 체계성	4.4
	인적자원관리	상근인력 확보율	89.5(%)
		상근 청소년지도사 확보율	161.4(%)
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	15.6(개)
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	30.0(회)
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	2853.4(명)
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	60.8(%)
		청소년운영위원회 활동	4.6
		청소년에 의한 의사결정 반영도	3.4
		청소년동아리 수	20.6(개)
		청소년동아리 활동 지원비	11,411,004(원)
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	3.8
		청소년활동 프로그램 수	51.5(개)
		지역자원 연계/협력 정도	4.3
		학교와의 연계사업 실적	4.5
	시설 관리	대외 홍보실적	4.4
		시설운영 관련규정의 적절성	4.8
		연간 시설 활용률	96.2(%)
		시설 배치의 적절성	4.5
		안전관리 수준	4.0
		안전관리 보험가입 여부	4.9
산출평가	운영프로그램 평가	위생관리 수준	4.4
		프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.1
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.1
	지속가능발전성	프로그램 성과평가 실시여부	4.1
		기관 구성원의 개선 노력 정도	4.6
특화사업평가	특화사업우수성	기관장의 기관발전 노력 정도	4.6
		1개 특화사업 성과보고서 평가	4.6

5) 최종 평가영역 및 평가지표

○ 다음 표는 본 연구에서 설계한 평가모형에 대한 타당성 분석결과와 시범적용의 결과를 모두 반영한 최종 평가지표이다.

대영역	중영역	평 가 지 표
Ⅰ. 투입평가 (Input Evaluation)	기관 운영기획	1. 중장기 발전계획 수립의 적절성
		2. 연간 운영계획 수립의 적절성
		3. 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부
		4. 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부
		5. 예산운영의 체계성
	인적자원 관리	6. 상근인력 확보율
		7. 상근 청소년지도사 확보율
		8. 각종 전문지도 관련 자격증 보유 수
		9. 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여
Ⅱ. 과정평가 (Process Evaluation)	수요자 이용 촉진	10. 시설규모대비 청소년 이용률
		11. 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률
		12. 청소년운영위원회 활동
		13. 청소년에 의한 의사결정 반영도
		14. 청소년동아리 수
		15. 청소년동아리 활동 지원비
	프로그램 활성화	16. 프로그램 운영계획 수립의 체계성
		17. 청소년활동 프로그램 수
		18. 지역자원 연계/협력 정도
		19. 학교와의 연계사업 실적
		20. 대외 홍보실적
	시설 관리	21. 시설운영 관련규정의 적절성
		22. 연간 시설 활용률
		23. 시설 배치의 적절성
		24. 안전관리 수준
		25. 안전관리 보험가입 여부
		26. 위생관리 수준
Ⅲ. 산출평가 (Product Evaluation)	운영프로그램 평가	27. 프로그램 참여자 만족도조사 반영 여부
		28. 프로그램 성과평가 실시 여부
	지속가능 발전성	29. 기관 구성원의 개선 노력 정도
		30. 기관장의 기관발전 노력 정도
Ⅳ. 특화사업평가	특화사업우수성	31. 특화사업(혹은 특화프로그램) 성과보고서 평가

4. 정책제언

- 이러한 평가결과보고서는 청소년수련관의 개선과 발전에 유용하게 사용할 수 있는 여지가 별로 없다. 평가자료가 청소년수련관의 개선과 발전에 기여하기 위해서는 해당 청소년수련관에서 활용할 수 있는 형태로 자료를 제작하여 제공해야 한다.
 - 첫째, 해당 청소년수련관의 평가결과에 따른 개선사항을 구체적으로 작성해 주어야 한다. 평가지표의 영역별로 구체적으로 어떠한 사항이 평가지표가 지향하는 바람직한 모습과 현재의 모습에 비해 어떻게 다른지를 구체적으로 제시할 때 개선방안이 도출될 수 있다. 단순히 잘했다 혹은 미흡하다는 식의 평가보고서는 현장에서 활용할 수 있는 자료로 부족하다.
 - 둘째, 평가받은 전체 청소년수련관의 특성을 평가영역별로 제시하여야 한다. 자료의 제시는 평가영역별로 평가지표가 지향하고 있는 바람직한 상황과 평가결과로 본 현재의 현황이 함께 제시되어야 한다. 즉 평가가 지향하고 있는 바람직한 청소년수련관의 모습을 평가영역별로 제시하고 실제 평가를 통해서 분석한 결과 또한 제시하여 이의 개선방안을 함께 제공하여야 한다. 이러한 자료를 통해서 해당 청소년수련관이 자기 기관의 특성을 다른 기관들과 비교하면서 새로운 발전방안을 모색하는데 참조할 수 있기 때문이다.
 - 셋째, 평가결과에 따른 개선요구사항을 구체적으로 적시하여 해당기관에 개선권고사항으로 통보하여야 한다. 그러나 평가결과에 따라서 청소년수련관 수준에서 개선할 수 있는 사항과 설치운영주체인 지방자치단체가 개입하여야 개선할 수 있는 것이 있다. 따라서 개별 청소년수련관 수준에서 개선할 사항에 대해서는 개선권고사항으로 작성하여 평가기관에서 통보할 필요가 있다. 그리고 지방자치단체가 개입할 필요가 있는 경우에는 중앙정부가 개선지침을 내려야 한다.
- 청소년수련관 평가에 따른 인센티브와 페널티가 적절한 수준에서 운영되어야 한다. 현재 평가결과에 따른 인센티브가 적절하게 운영되지 못하고 있는 상황이어서 이에 대한 개선이 필요하다.
 - 첫째, 청소년수련관의 종사자들에 대한 인센티브가 제공되어야 한다. 우수 청소년수련관으로 평가받은 청소년수련관에는 기관장을 비롯한 종사자들 개인에게 포상금, 해외연수, 상여금 지급 등 인센티브가 제공되어야 한다.
 - 둘째, 청소년수련관에 대한 기관 인센티브가 제공되어야 한다. 기관에 대한 포상과 더불어 시설개선비용, 장비구입비용 등과 같은 재정적인 지원이 이루어져야 한다. 또한 우수 청소년수

련관이라는 명패를 포함하여 시설에서 활용할 수 있는 상징물을 수여하여 해당 시설의 자긍심을 높여줄 필요가 있다.

- 셋째, 지방자치단체 담당자에 대한 포상제가 도입되어야 한다. 청소년수련관은 시설 설치 및 운영 주체인 지방자치단체의 지원정도에 따라 운영수준이 다르게 나타날 수 있다. 따라서 적극적으로 청소년수련관 운영을 지원한 지방자치단체의 담당 공무원에 대한 포상제가 병행되어야 한다. 이를 통해서 지자체 담당공무원들의 관심과 노력을 이끌어내는 것이 필요하다.

- 평가위원들의 평가활동 과정에서 청소년수련관과 관련된 여러 가지 현안사항들이 발견되고 공유되기 마련이다. 이러한 현안사항들을 체계적으로 정리하고 분석하는 과정이 필수적으로 있어야 한다. 특히 평가과정에서 문서상으로 파악되지 않는 여러 정황들을 토대로 세부적인 조사분석이 이루어질 수 있다. 이러한 항목들을 체계적으로 관리하여 청소년수련관 운영의 지침이나 정책개발 사업에 활용할 수 있어야 한다.

- 청소년수련관 운영 실태분석을 위해서는 평가활동을 진행할 때에 평가위원뿐만 아니라 조사활동을 담당하는 인력이 추가적으로 참여하는 것이 필요하다. 조사인력이 평가과정에 함께 참여하여 평가자료와 정황자료를 체계적으로 분석함으로써 심층적인 청소년수련관 운영실태 분석이 이루어질 수 있다. 이를 통해서 청소년수련관 관련 정책과 운영지침을 마련하는데 기반이 될 수 있는 실제적인 자료가 제공됨으로써 평가활동이 현실성 있는 정책의 개발과 시행에 기여할 수 있을 것이다.

- 청소년수련관 평가를 위해 정부 및 지자체는 청소년수련관 평가의 법적 근거를 마련해야 한다. 청소년활동진흥법에 청소년수련관 평가(평가의 실시, 평가결과에 따른 사후조치 등)에 관한 조항을 신설하거나 시설의 설치 및 운영조항에 삽입하여 평가의 정당성을 확보하여야 한다. 이를 통해 평가 행위에 대한 법적 권한을 부여하고 청소년수련관이 공공시설로서 필수적으로 평가받아야 하며 그 결과를 반영하는 의무가 있다는 것을 명기하는 것이 중요하다. 또한 중앙부처와 지자체의 평가가 서로 비슷하여 일선 수련관에서 평가를 준비하는데 이중적으로 시간과 노력을 소비하는 경우가 있는데, 두 기관에서 공유할 수 있는 평가 영역이나 내용은 한 기관에서 실시하는 평가로 대치하거나 인정할 수 있는 제도가 마련될 필요가 있다.

- 청소년수련관 평가를 위한 전담기관을 선정하고 이를 지속적으로 수행할 수 있는 인력을 확보할

필요가 있다. 현실적으로 평가전담 기구의 설립은 쉽지 않겠지만, 평가를 지속적으로 수행할 수 있는 기관과 이를 담당하는 인력을 지정하고 전문성과 평가의 연속성을 확보할 필요가 있다. 또한 현재 평가위원회가 일회적이고 단기적으로 구성되어 평가가 이루어지고 있어 여러 가지 문제가 부각되고 있는데, 평가를 실시할 인력풀을 구성해 주기적으로 평가에 대한 교육 및 세미나를 통한 정보의 교류, 평가일정에 대한 조기 알림 등을 통해 경험 있는 평가위원들이 적극적으로 참여할 수 있는 환경을 조성하고 평가자 간의 기준 차이로 인한 평가결과의 편차를 줄일 수 있는 제도적 노력이 필요하다.

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구내용	5
3. 연구방법	6
II. 청소년수련관 평가에 관한 이론적 고찰	7
1. 기관평가의 개념 및 모형	9
1) 기관평가 고찰의 의의	9
2) 일반적 평가모형	10
3) 기관평가의 다양한 접근들	20
4) 평가 모형과 사례를 통해 본 청소년 기관 평가에의 시사점	28
2. 청소년수련관의 현황 및 문제점	30
1) 청소년수련시설의 개념과 법적근거	30
2) 청소년수련관의 현황	33
3) 청소년수련관 설치 및 운영상의 문제점	38
3. 청소년수련관 평가사업 및 평가체계 고찰	41
1) 청소년수련관 평가의 경과 분석	41
2) 청소년수련관 평가체계 분석	53
3) 본 연구에의 시사점 분석	64
4. 해외 청소년시설 유관 평가사례 분석 및 시사점	68
1) Boys & Girls Clubs 등 해외 청소년시설의 평가 사례	68
2) 청소년활동시설을 포함한 비영리단체의 평가현황과 역량	70
3) 학습자 커뮤니티를 통한 효과적인 비영리단체 평가사례	71
4) 세계의 평가동향 고찰	71
5) 해외 청소년시설 평가사례의 시사점	72

5. 1차년도(2010년) 청소년수련관 평가 연구의 시사점	76
1) 청소년수련원 평가모형 연구의 개요	76
2) 2010년 「청소년수련원」 평가모형 개발 연구의 특징 및 시사점	86
3) 본 「청소년수련관」 평가모형 개발 연구시 고려사항	89
III. 청소년수련관 평가모형 설계	99
1. 청소년수련관 평가모형 기본 틀 구안	101
1) 기본 틀 구안 방법	101
2) 평가 기본 틀 구안을 위한 기존 평가체제 분석	101
3) 청소년수련관 운영책임자 FGI 결과	103
2. 청소년수련관 평가 기본 틀 및 평가지표 개발	107
1) 평가모형의 기본 틀 구안	107
2) 평가지표 구안	108
IV. 청소년수련관 평가모형 타당성 및 가중치 분석	111
1. 평가모형 타당성 및 가중치 조사개요	113
1) 조사 목적 및 필요성	113
2) 조사 대상 및 절차	113
3) 분석 대상 평가영역 및 평가지표	114
4) 응답자 특성	115
5) 타당성 및 가중치 분석방법	115
2. 청소년수련관 평가모형 타당성 분석결과	118
1) 대영역 구성의 타당성 분석결과	118
2) 중영역 구성의 타당성 분석결과	120
3) 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 분석결과	123
4) 평가지표 타당성 통합 분석결과	141

5) 평가 용이성 통합 분석결과	142
3. 청소년수련관 평가모형 가중치 분석결과	143
1) 대영역에 대한 상대적 중요도 비교	143
2) 중영역에 대한 상대적 중요도 비교	144
3) 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교	147
4) 청소년수련관 평가모형 가중치에 대한 통합 분석결과	161
4. 청소년수련관 평가에 관한 제반의견 분석결과	162
1) 청소년수련관 평가주기	162
2) 청소년수련관 평가 대상기간	163
3) 청소년수련관 평가결과 활용	163
4) 청소년수련관 평가 도움 정도	164
V. 청소년수련관 평가모형 시범적용	165
1. 평가모형 시범적용의 개요	167
2. 평가모형 시범적용의 평가결과	167
3. 평가모형 적용의 평가 수월성 분석결과	169
1) 평가자료 구비의 적절성	169
2) 평가방법의 타당성	170
3) 평가대상 기간의 적절성	171
4) 평점기준의 합리성	172
5) 평가요소의 적합성	174
6) 제출 증빙자료의 적절성	175
7) 현지실사 준비자료의 적절성	176
4. 시범적용에 따른 최종 평가지표	177

VI. 결론 및 정책적 제언	179
1. 요약 및 결론	181
2. 정책적 제언	184
1) 지역사회에서 청소년수련관의 역할과 기능 재정립	184
2) 생활권수련시설로서 청소년수련관의 이용 활성화	187
3) 청소년수련관 발전을 위한 평가의 역할과 기능	190
4) 청소년수련관 평가결과의 실효적 활용	192
5) 청소년수련관 평가에 있어 정부 및 지자체의 역할 제고	194
참고문헌	197
부 록	205
· 부록. 청소년수련관 평가모형 타당성 및 가중치 조사지	207
별 책	
· 청소년수련관 평가편람	

표 목 차

〈표 II-1〉 Tyler의 목표 중심 모형에서의 평가 절차	12
〈표 II-2〉 Scriven 평가모형의 고려 요소	17
〈표 II-3〉 평가모형 분석을 통한 기관 평가에의 시사점	19
〈표 II-4〉 교원양성기관의 평가영역, 항목, 준거	22
〈표 II-5〉 직업훈련기관의 평가 요소	23
〈표 II-6〉 2000년에 수행된 대학종합평가기준	24
〈표 II-7〉 2009년, 2010년 학교평가 공통 지표	26
〈표 II-8〉 기관별 사례를 통해 평가 요소 구성	27
〈표 II-9〉 청소년수련시설 현황	34
〈표 II-10〉 청소년수련관 설치율	34
〈표 II-11〉 설립 및 운영주체별 현황	36
〈표 II-12〉 청소년이용률	36
〈표 II-13〉 수용정원	37
〈표 II-14〉 수련관 운영연수	37
〈표 II-15〉 시설가동률	38
〈표 II-16〉 시범청소년수련시설 지정을 위한 평가지표	48
〈표 II-17〉 청소년수련관 종합평가를 위한 평가지표(2006, 2009)	51
〈표 II-18〉 청소년수련관 평가사업 관련 기관별 주요 업무	57
〈표 II-19〉 2009 청소년수련관 평가지표의 평점 기준 요약표	60
〈표 II-20〉 청소년수련원 평가영역 및 지표 설명	80
〈표 II-21〉 양적 평가지표	85
〈표 III-1〉 청소년수련관 운영책임자 FGI에서 2009년도 평가지표에 대한 적절성 평정결과	103
〈표 III-2〉 청소년수련관 평가모형의 기본 틀 및 중영역 적절성 평정결과	108
〈표 III-3〉 청소년수련관 평가지표(안)의 적절성에 대한 FGI 평정결과	109

〈표 IV-1〉 청소년수련관 평가지표	114
〈표 IV-2〉 청소년수련관 평가를 위한 응답자 특성	115
〈표 IV-3〉 타당성 및 평가 용이성 분석의 5점 평균 산출방법	115
〈표 IV-4〉 교차분석표의 예시	116
〈표 IV-5〉 쌍대비교의 척도	117
〈표 IV-6〉 쌍대비교의 예(이원비교행렬)	117
〈표 IV-7〉 대영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 위치지역별	119
〈표 IV-8〉 대영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 운영형태별	120
〈표 IV-9〉 중영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 위치지역별	122
〈표 IV-10〉 중영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 운영형태별	123
〈표 IV-11〉 기관 운영기획 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별	124
〈표 IV-12〉 기관 운영기획 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별	125
〈표 IV-13〉 인적자원 관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별	127
〈표 IV-14〉 인적자원 관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별	127
〈표 IV-15〉 수요자 이용 촉진 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별	129
〈표 IV-16〉 수요자 이용 촉진 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별	130
〈표 IV-17〉 프로그램 활성화 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별	131
〈표 IV-18〉 프로그램 활성화 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별	132

〈표 IV-19〉 시설관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 :	
청소년수련관 위치지역별	134
〈표 IV-20〉 시설관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 :	
청소년수련관 운영형태별	134
〈표 IV-21〉 운영 프로그램 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 :	
청소년수련관 위치지역별	136
〈표 IV-22〉 운영 프로그램 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 :	
청소년수련관 운영형태별	137
〈표 IV-23〉 지속 가능 발전성 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 :	
청소년수련관 위치지역별	138
〈표 IV-24〉 지속 가능 발전성 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 :	
청소년수련관 운영형태별	139
〈표 IV-25〉 기관별 특화사업 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과	140
〈표 IV-26〉 청소년수련관 평가지표의 타당성 통합 분석결과	141
〈표 IV-27〉 청소년수련관 평가지표의 평가 용이성 통합 분석결과	142
〈표 IV-28〉 대영역에 대한 가중치 분석결과	143
〈표 IV-29〉 대영역에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별	144
〈표 IV-30〉 대영역에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별	144
〈표 IV-31〉 중영역에 대한 가중치 분석결과	145
〈표 IV-32〉 중영역에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별	146
〈표 IV-33〉 중영역에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별	147
〈표 IV-34〉 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과	148
〈표 IV-35〉 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 위치지역별	148
〈표 IV-36〉 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 운영형태별	149

〈표 IV-37〉 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과	150
〈표 IV-38〉 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 위치지역별	150
〈표 IV-39〉 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 운영형태별	151
〈표 IV-40〉 수요자 이용 촉진 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과	152
〈표 IV-41〉 수요자 이용촉진 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 위치지역별	152
〈표 IV-42〉 수요자 이용 촉진 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 운영형태별	153
〈표 IV-43〉 프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과	154
〈표 IV-44〉 프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 위치지역별	154
〈표 IV-45〉 프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 운영형태별	155
〈표 IV-46〉 시설관리 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과	156
〈표 IV-47〉 시설관리 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 위치지역별	156
〈표 IV-48〉 시설관리 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 운영형태별	157
〈표 IV-49〉 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과	158
〈표 IV-50〉 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 위치지역별	158
〈표 IV-51〉 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 운영형태별	159
〈표 IV-52〉 지속가능발전성 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과	159

〈표 IV-53〉 지속가능발전성 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 위치지역별	160
〈표 IV-54〉 시설관리 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 :	
청소년 수련관 운영형태별	160
〈표 IV-55〉 청소년수련관 평가모형 가중치 통합 분석결과	161
〈표 V-1〉 평가지표의 시범적용 자체평가 결과	168
〈표 V-2〉 시범적용상 평가자료 구비의 적절성 분석결과	169
〈표 V-3〉 시범적용상 평가방법의 타당성 분석결과	170
〈표 V-4〉 시범적용상 평가대상 기간의 적절성 분석결과	171
〈표 V-5〉 시범적용상 평점기준의 합리성 분석결과	173
〈표 V-6〉 시범적용상 평가요소의 적합성 분석결과	174
〈표 V-7〉 시범적용상 제출 증빙자료의 적절성 분석결과	175
〈표 V-8〉 시범적용상 현지실사 준비자료의 적절성 분석결과	176
〈표 V-9〉 청소년수련관 평가모형의 최종 평가지표	178

그 림 목 차

【그림 II-1】	Hammond의 평가모형에서의 평가 구조	14
【그림 II-2】	의사결정 성격에 적합한 평가형태	15
【그림 II-3】	2009년 청소년수련관 평가모형	58
【그림 II-4】	청소년수련원의 작동논리모형에 대한 개념 틀	79
【그림 II-5】	청소년수련원 평가모형의 평가시스템	83
【그림 III-1】	청소년수련관 평가모형 기본 틀	107
【그림 IV-1】	평가모형 타당성 조사설계	113
【그림 IV-2】	대영역 구성의 타당성 평가결과 : 통합	118
【그림 IV-3】	대영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 위치지역별	119
【그림 IV-4】	대영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 운영형태별	120
【그림 IV-5】	중영역 구성의 타당성 평가결과 : 통합	121
【그림 IV-6】	중영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 위치지역별	121
【그림 IV-7】	중영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 운영형태별	122
【그림 IV-8】	기관 운영기획의 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과	123
【그림 IV-9】	인적자원 관리의 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과	126
【그림 IV-10】	수요자 이용 촉진 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과	128
【그림 IV-11】	프로그램 활성화 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과	131
【그림 IV-12】	시설관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과	133
【그림 IV-13】	운영 프로그램 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과	135
【그림 IV-14】	지속가능 발전성 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과	137
【그림 IV-15】	대영역에 대한 상대적 중요도 비교	143
【그림 IV-16】	중영역에 대한 상대적 중요도 비교	145
【그림 IV-17】	기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교	147
【그림 IV-18】	기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교	149
【그림 IV-19】	수요자 이용 촉진 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교	151
【그림 IV-20】	프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교	153

【그림 IV-21】 시설관리 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교	155
【그림 IV-22】 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교	157
【그림 IV-23】 지속가능발전성 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교	159
【그림 IV-24】 바람직한 청소년수련관 평가주기	162
【그림 IV-25】 청소년수련관 평가 대상기간	163
【그림 IV-26】 청소년수련관 평가결과 활용	163
【그림 IV-27】 청소년수련관 평가 도움 정보	164
【그림 VI-1】 청소년수련관 평가모형 기본 틀	182

제 1 장

서 론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구내용
3. 연구방법

제 1 장 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

본 연구는 청소년활동시설의 질 관리를 통해 관련 시설 운영의 효율성과 효과성 도모뿐만 아니라 청소년들의 이용 활성화 촉진을 주요 목적으로 하고 있다. 청소년활동시설에 대한 평가연구는 총 3개년도의 연구로서 시설별로 평가모형 개발 연구가 추진되고 있다. 2010년에는 1차년도 연구로서 청소년수련원의 평가모형 연구가 추진되었고, 2차년도인 금년 2011년에는 청소년수련관에 대한 평가모형 개발 연구가, 그리고 3차년도인 2012년에는 청소년문화의집에 대한 평가모형 연구가 계획되어 있다.

청소년활동시설은 2004년 2월 제정·공포된 청소년활동진흥법에 의해 청소년수련시설과 청소년이용시설로 구분된다. 청소년수련시설은 기능이나 수련거리 및 입지적 여건 등에 따라 청소년수련관, 청소년수련원, 청소년문화의집, 청소년특화시설, 청소년야영장, 유스호스텔로 나누어지며, 청소년이용시설은 청소년수련시설이 아닌 시설로서 그 설치 목적의 범위에서 청소년활동의 실시와 청소년의 건전한 이용 등에 제공할 수 있는 시설을 말한다. 본 연구에서 다루고 있는 청소년수련관은 다양한 수련활동을 실시할 수 있는 각종시설 및 설비를 갖춘 종합수련시설을 의미한다(여성가족부, 2010).

중장기 청소년정책상에 나타난 청소년활동시설 관련 내용을 살펴보면, 제3차 청소년육성5개년계획(2003년~2007년)상에서는 공립 청소년수련시설 운영·지원 및 증설을 목표로 하여 청소년수련관 건립지원(시·군·구별 1개소 이상 건립지원), 청소년문화의집 확충지원(읍·면·동 단위시설로 500여 개소 조성)을 추진하였다. 또한 제4차청소년정책기본계획(2008년~2012년)에서는 청소년활동시설의 전략적 확충을 명시하고 있으며, 세부과제로 청소년수련관 및 청소년문화의집을 지역별 수요에 맞춰 확충하여 수요자 접근성을 강화하는 것을 주요 정책목표로 설정하고 있다. 이는 청소년활동시설들이 청소년정책의 중요한 거점 기능을 하여 정책과 정책고객인 국민과의 중요한 가교 역할을 하기 때문에 이에 대한 정부차원의 지원이 필요하다는 것을 강조하고 있는 것이다.

또한 현 정부의 국정과제에서는 공공부문의 성과를 높이겠다고 명시하고 있으며, 이를 위한 질 관리 체계를 갖추는 것을 기본 추진과제로 삼고 있다. 이는 청소년정책에 있어서 정책이 현장 친화적이 되기 위해서 즉, 정책의 효과로 지역사회 청소년들의 체험활동이 활성화되고 이를 통해 정책고객인 국민들의 정책만족도와 삶의 질 향상을 도모하기 위해서는 지역사회에서 국민과의 접점에 있는 청소년활동시설에 대한 질 관리는 매우 중요한 정책 현안으로 다뤄져야 함을 시사하고 있기도 하다. 이러한 배경 하에 청소년활동시설의 각 유형에 따른 평가모형 연구가 3개년 추진되도록 계획되었으며, 본 연구를 통해 각 활동시설의 특성과 설립취지에 부합하도록 최적의 평가체계를 개발하도록 노력하고 있다.

평가모형 개발의 첫 출발은 평가의 목적을 정확히 확립하고 평가대상에 대한 면모를 충분히 파악하는데에서 시작한다. 즉, 왜 평가를 하고, 평가결과를 어디에, 어떻게 쓸 것인가에 대한 방향성을 정립하고, 평가대상의 면밀한 파악과 그간의 유관 평가사례에 대한 철저한 분석이 선행되어야 한다. 따라서 본 연구는 평가이론적 기초의 토대 하에 청소년수련관의 설립과 운영의 실태 분석에서부터 출발하여 시설 운영상에서 발견되어 온 여러 문제점과 시사점을 분석하였다. 또한 지난 수년 동안 청소년수련관과 관련된 여러 평가사업의 과거를 고찰하고 평가체계와 현장부합성이란 관점에서 그 장단점과 개선점을 도출하였다. 또한 해외의 유관 평가사례 고찰과 다년연구로서 전년도에 청소년수련원 평가모형 연구에서 얻을 수 있는 시사점 분석을 병행하였다. 이와 같은 분석들을 통해 금년도 청소년수련관 평가모형 개발 연구에의 주요 고려사항과 함의를 도출하였고 이를 기반으로 하여 이론적 평가 틀의 구안과 평가영역 및 평가지표의 수립, 평가모형의 타당성 검증 및 현장에서의 평가모형 시범적용 등의 과정을 수행하였다.

이상에서 살펴본 본 연구의 배경과 필요성을 토대로 하여, 본 연구의 목적은 청소년수련관 운영의 적정성 및 우수성을 효율성과 효과성의 관점에서 판단할 수 있는 평가모형을 개발하는 것으로 평가를 통한 최적의 질 관리 체계를 갖춰 그 평가결과가 향후 청소년수련관의 발전에 중요한 정보로 활용되고자 함이다. 이는 궁극적으로 청소년수련관의 활성화를 도모하기 위한 것으로 앞서 언급한 바와 같이 청소년수련관의 운영주체뿐만 아니라 그 정책고객인 청소년들의 이용 활성화를 극대화하여 주요 국정과제 중 하나인 ‘청소년의 건강한 성장’을 뒷받침하기 위함이다.

2. 연구내용

본 연구는 연구목적을 달성하기 위해 이론적 배경 및 선행연구의 고찰, 청소년수련관 평가모형 구안, 평가모형에 대한 타당화 및 시범적용, 최종 평가모형 개발을 다루고 있다. 다음은 본 연구의 주요 내용이다.

- 청소년수련관 현황 및 선행 평가사업 분석
 - － 기관평가의 개념과 평가모형 고찰
 - － 청소년수련관의 현황 및 문제점 분석
 - － 청소년수련관 평가의 현황 및 평가체계 분석
 - － 1차년도 연구(청소년수련원 평가모형)의 개요 및 시사점 분석
- 청소년수련관 평가모형 구안
 - － 청소년수련관 기본 평가체제 설계
 - － 청소년수련관 평가영역 구축 : 대영역, 소영역
 - － 청소년수련관 평가지표(안) 수립
- 청소년수련관 평가모형 타당화 및 시범적용
 - － 구안된 청소년수련관 평가모형 타당성 조사
 - － 청소년수련관 평가가중치 도출 : AHP 분석
- 청소년수련관 평가모형 시범적용
 - － 청소년수련관 평가모형 시범적용
 - － 최종 평가모형 및 평가편람 개발
- 정책 제언
 - － 청소년수련관의 지역사회 역할 및 이용 활성화 방안
 - － 평가를 통한 청소년수련관 질 제고 및 활성화 방안

3. 연구방법

본 연구에서는 과거 평가사업들에서의 시사점을 도출하고 전문가를 비롯한 여러 당사자들의 의견 수렴을 통해 평가모형을 설계하며, 평가모형의 타당화를 시범적용과 함께 검증함으로써 최종 평가모형과 평가도구를 개발하고자 한다. 다음은 본 연구의 주요 연구방법이다.

- 문헌연구

- 기관평가 이론, 청소년수련관 운영 및 평가사업 관련 선행연구 고찰

- 전문가 자문 및 협의

- 연구실행계획 및 평가모형 개발 방향 관련 자문
- 평가 틀, 영역, 지표, 도구 관련 전문가 자문

- 워크숍 및 콜로키움

- 연구의 모형 구안을 위한 연구진 워크숍 실시
- 평가 틀, 평가지표 개발을 위한 현장책임자 워크숍 실시
- 평가모형 개발방법론에 관한 콜로키움 실시

- 평가모형 타당성 및 가중치 조사

- 평가 틀, 평가영역, 평가지표에 대한 타당성 검증
- 평가가중치 수립을 위한 AHP분석

- ※ 분석적 계층화법(AHP : Analytic Hierarchy Process)

- 평가모형 시범적용(Pilot Test)

- 청소년수련관에 평가모형 실제 적용 및 시사점 분석

- 정책협의회

- 연구의 정책 제언 도출과 연구결과의 정책적 활용을 위한 해당 정책담당자와의 정책협의회

제 2 장

청소년수련관 평가에 관한 이론적 고찰

1. 기관평가의 개념 및 모형
2. 청소년수련관의 현황 및 문제점
3. 청소년수련관 평가사업 및 평가
체계 고찰
4. 해외 청소년시설 유관 평가사례
분석 및 시사점
5. 1차년도(2010년) 청소년수련관
평가 연구의 시사점

제 2 장 청소년수련관 평가에 관한 이론적 고찰

1. 기관평가의 개념 및 모형

1) 기관평가 고찰의 의의

평가는 목적, 대상, 조건, 활동 유형에 따라 다양하게 이루어지는데 본 장에서 논의하고자 하는 기관 평가는 역시 평가의 유형 중에서 대상에 따른 평가 활동에 속한다. 이러한 평가 활동은 기본적으로 평가의 목적이 가장 중요한 고려 요소로 여러 주장에 따라 평가를 보는 시각이 다르다. Tyler(1949), Cronbach(1963), Stufflebeam(2003)과 Alkin(1969) 등 여러 학자들에 의하면 평가는 실제 목표가 달성된 정도로 보거나, 혹은 평가에 대한 의사판단이 필요할 때 그 정보를 제공해주는 일련의 활동으로 정의한다. 이외에도 평가는 특정 프로그램이나 활동 등에 대한 가치를 판단하는 활동으로도 정의된다. 이러한 다양한 시각에는 여러 의미가 내포되어 있는데 기본적으로 평가 활동은 가치를 판단해주는 일이거나 혹은 그 가치를 판단하기보다는 그를 위한 다양한 정보를 제공해주는 데 목적이 있는 것으로 대별될 수 있다.

본 보고서는 청소년수련관이라는 특정 기관을 대상으로 하는 평가활동에 대한 내용을 기본으로 하고 있으므로 목적 외에도 그 대상이 무엇인가에 따른 평가 활동도 중요한 고려대상이 된다. 여기서 기관평가란 기관이 수행하는 과업의 성과들을 개별적으로 평가하는 것이 아니라 과업을 추진하는 체제를 포함해 종합적인 체제 역량과 조직문화, 풍토, 구성원들의 역할 구조의 타당성 및 적합성 등을 종합적으로 판단하는 것을 말한다(박도순 외, 2007).

기관평가의 입장에서 보면, 어떤 시각으로 평가 활동에 접근하느냐에 따라 평가의 기본 틀과 모형뿐만 아니라 실제적인 평가수행의 양상이 달라질 수 있다. 조직이 성취하고자 하는 목표의 달성도를 조직성과의 평가 기준으로 삼는 목표 달성 접근 방법과 평가의 초점을 조직이 충족시켜야 할 기능적 요건을 달성하는데 필요한 수단으로써의 투입물 획득 능력이나 산출물로의 변환 과정의 능률성에 두는 시스템적 접근 방법, 조직의 목표를 그 조직이 처한 환경내의 제반 구성요소인 이해관계

집단들의 요구를 충족시키는 것으로 보는 전략적 이해관계집단 접근방법, 마지막으로 조직 유효성의 측정을 가치에 근거하여 평가하는 방법으로 평가자가 조직성과로서 가치 있다고 생각하는 것이 무엇이나에 따라 평가자가 평가기준으로 무엇을 선택할 것인가를 결정하는데 영향을 미치는 경합적 가치 접근방법 등으로 구분하여 논의하고 있다(이영만 외, 2004. 재인용).

이렇게 일반적인 평가 목적에 따른 평가의 의미와 기관평가의 입장에서 본 평가 유형 등에 대하여 간략하게 평가 유형들을 살펴보았는데, 앞서 논의된 바와 같이 평가 활동은 평가대상이 되는 기관의 특성, 평가 결과를 어떻게 활용할 것인가 등에 따라 최적의 평가 기준, 지표, 고려 요소 등이 종합적으로 포함된 모형을 개발하거나 선택하여야 한다. 여기서 가장 중요한 것은 평가하고자 하는 목적이 무엇인지가 가장 우선순위로 고려되어야 하고 그 다음으로 그 목적에 합당하게 무엇을 평가할 것인가 하는 대상을 선정하여야 한다. 또한, 그 대상을 고려할 때에는 목적에 적합한 대상인지도 함께 고려되어야 한다.

다음으로는 일반적으로 고려되는 다양한 평가 유형을 살펴보고, 목적에 따라 어떠한 평가 유형이 적합한지에 대한 타당한 근거와 본 보고서에서 다루고자 하는 기관 평가의 특성과 유형에 대해 적합한 유형을 살펴보고자 한다. 그리고서 기관평가의 다양한 사례를 살펴보고 청소년수련관이라는 기관평가 활동에 주는 시사점을 도출하고자 한다.

2) 일반적 평가모형

평가에 관한 기본적인 이해를 위해서는 평가활동 양상과 방법의 기본이 되는 평가모형들의 본질을 살펴볼 필요가 있다. 이는 평가적 접근방법들을 전반적으로 대조하거나 비교함으로써 평가에 대한 정의 양식, 개념 구조, 접근 방법론과의 관계, 평가활동 전반에 작용하는 기본 견해를 용이하게 파악할 수 있기 때문이다. 이들 평가모형들을 종합적인 안목에서 분석하고 분류해 봄으로써 평가에 대한 다양한 관점과 접근전략을 비교적 용이하게 이해할 수 있다(배호순, 1999).

특정 대상이나 목적에 대한 평가를 수행하기 위해서는 기존의 평가모형이 가지는 시사점을 추출하고 각 모형이 가치를 두는 부분에 따라 타당한 모형을 기본으로 할 필요가 있다. 즉, 평가하고자 하는 목적과 과정, 내용에 따라 여러 평가모형에서 의미 있는 영역을 추출하여 활용하는 것이 바람직하다. 본 연구에서는 청소년수련관이라는 본연의 기관이 가지는 특성과 평가라는 관점에서 두 영역에 관련되는 개념을 살펴보아야 한다. 따라서 청소년 기관으로서의 특성에 대해서는 2절에서 다루고, 이 장에서는 평가모형과 기관 평가의 영역만을 다루고자 한다.

일반적으로 많은 학자들에 의하여 다루어져 온 평가모형은 목적 면에서 보면 Tyler(1949)는 평가를 목표가 실제로 달성된 정도를 결정하는 과정이라고 정의하고, Provus(1971)도 이와 유사하게 평가는 성취결과(performance)를 기준(standards)에 비추어 비교하여 그 불일치 정도 또는 차이가 있는가를 결정하는 활동이라고 하였다. 그리고 Cronbach(1963), Stufflebeam(1971)과 Alkin(1969) 등은 평가를 의사 결정에 필요한 정보를 제공하는 일이라고 정의했는데, 이는 평가가 의사 결정권자를 위하여 필요한 정보를 규정하고 획득하여 활용하는 활동을 의미한다는 것이다. 또한 Stake(1967)는 평가를 프로그램을 기술하고 판단하는 일이라고 정의하였으며 Scriven(1967)도 평가를 프로그램의 장점과 가치를 결정하는 일이라고 정의하고, 또 The Joint Committee on Standards for Evaluation(1981)에서도 평가를 어떤 대상의 가치와 장점을 체계적으로 탐색하는 일이라고 정의하였다(김성렬, 2000에서 재인용).

이 외에도 모형 측면에서 보면, 이영만 외(2004)의 경우는 고전적 평가모형과 대안적 평가모형으로 구분하여, 고전적 평가모형은 인정평가모형, 목표중심 평가모형, Metfessel과 Michael의 평가모형(목표달성 확인을 위해 다양한 평가준거 활용 강조), Hammond의 평가모형(수업차원, 기관차원, 행동차원의 3차원 입방체 강조)으로 구성되고, 대안적 평가모형은 의사결정중심 평가모형, 판단중심 평가모형, 전문성중심 평가모형, 참여반응중심 평가모형, 수혜자중심 평가모형, 대화모형 등으로 구분하기도 한다.

이러한 다양한 시각에서의 모형들을 종합해 보면, 기관 평가는 평가목적, 평가기준, 평가방식, 평가결과의 활용 등에 따라 여러 일반모형으로 구분할 수 있다. 우선, 기관목표 또는 활동의 목적이 구체화되어 그 목표를 어느 정도 달성했는가에 초점을 두는 ‘목표달성모형’, 평가 그 자체의 성질이나 평가 자체가 얼마나 바람직하고 좋은가를 판단하는 ‘가치판단모형’, 의사결정자가 의사결정을 촉진할 수 있도록 다양한 정보를 제공해 주는 ‘의사결정모형’, 특정 프로그램이나 기관이 관련 협의체의 협의를 통해 설정된 준거 및 기준에 합치하거나 도달하고 있는지의 여부를 판단하여 프로그램이나 기관을 인정해 주는 ‘인정모형’, 평가 대상을 하나의 체제로 파악하고 평가 활동에 일반적 체제 원리를 적용하는 ‘체제접근모형’, 조직 참여자의 욕구를 충족시켜 주는 정도를 측정하기 위한 목적의 ‘참여자만족모형’, 목표 중심의 평가를 지양하고 새롭게 등장하는 상황과 요구에 대응하여 평가자와 평가 의뢰자가 협상을 통하여 평가를 설계하는 ‘자연주의모형’ 등으로 구분한다(이승희 외, 2005). 다음은 각 모형에 대하여 기관평가의 측면에서 목표중심모형, 의사결정모형, 수요자중심모형으로 구분하여 살펴보겠다.

(1) 목표중심모형

목표중심모형의 대표적인 것은 Tyler의 목표달성모형(objective-oriented evaluation model)과 Provus의 격차평가모형, Hammond의 평가과정모형 등이 있다(김형주 외, 2009). 목표중심모형은 평가의 목적이 계획 단계에서 설정한 목표를 달성하였는가에 둔다. 세 모형간의 차이를 살펴보면, Tyler의 목표달성모형은 구체적이고 명시적으로 행동 목표를 설정하고, 이를 기준으로 목표의 달성 정도를 판단한다. 또한, 목표를 설정함에 있어서도 측정 가능한 행동 목표를 제시하여 이를 명확하게 제시하고자 한다. 이러한 Tyler의 평가 절차를 살펴보면 일반적인 평가 절차와 거의 유사하게 이루어지고 있는데, 목표의 사전 설정과 이러한 목표를 측정 가능한 행동 목표를 제시하고, 이를 객관적으로 측정할 수 있는 방법과 도구를 개발한다. 다른 평가모형들이 실제 설정한 목표의 타당성까지 평가 활동에서 고려한다는 점을 살펴볼 때 Tyler의 모형의 구분점은 설정한 목표에 대한 타당성을 평가하지 않는다는 점이다. 반면 Tyler 모형의 중요한 의미 중의 하나는 투입 전과 투입 후의 사전-사후 설계 방안을 사용하고 있다는 점에 있다. 즉, 기관에서 추구하고자 하는 목표가 무엇이나 하는 점과 기관에서 수행하는 프로그램을 통해 궁극적으로 얻고자 하는 것이 무엇인가에 따라 기관 평가의 핵심 요소를 설정할 수 있다는 점에서 중요한 시사점을 주고 있는 것처럼 보인다.

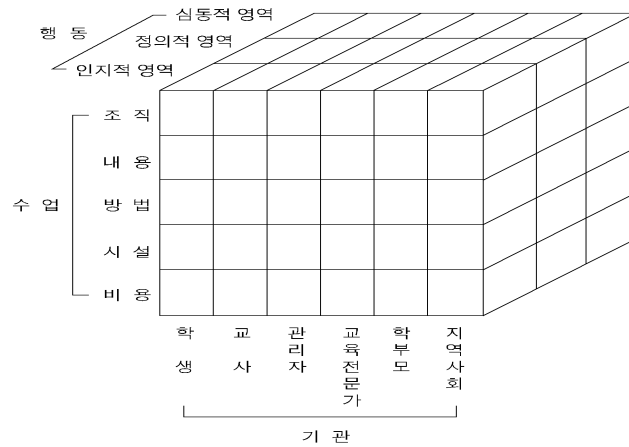
표 II-1 Tyler의 목표 중심 모형에서의 평가 절차

절 차	평가 내용
1. 목표 선정	일반 목표를 설정한다
2. 목표 명시	일반 목표를 행동 목표로 진술한다
3. 도구 제작	평가 방법과 도구를 선정 또는 개발한다
4. 자료 수집	평가 도구를 사용하여 자료를 수집한다
5. 가치 판단	수집한 자료를 기준으로 목표의 달성도를 파악한다

반면, Provus(1969)의 격차평가모형은 프로그램 혹은 어떤 대상이 달성해야 하는 성취수준을 설정하고 활동의 결과로 나타나는 실제 수행내용간의 차이, 불일치를 분석하는 평가모형이다. 이 두 모형은 목표를 설정하고 그 목표 정도를 달성하였는가를 보는 것에 평가의 목적을 둔다는 점에서 유사하나, Tyler 모형은 목표가 달성된 정도의 측정을 강조하고 Provus의 모형은 목표와 수행

성과간의 불일치 부분과 그 정도의 확인을 중시한다는 점에서 약간의 차이가 있다(김형주 외, 2009). 또한, 두 모형은 목표를 설정하는 측면에서 상이한데, Tyler가 단순하게 목표를 측정 가능한 행동 목표로 설정하는 것을 강조하고 있다면, Provus는 목표를 설정하는데 투입, 과정, 산출의 절차에 따라 다양한 목표를 찾을 것을 주장하여 목표달성모형의 발전적 형태를 제시하고 있다. 이러한 두 모형간의 차이에서 우리는 기준으로 설정된 성과지표나 목표의 적합성에 대한 타당성 검증의 중요성을 인식할 수 있다. 기준으로 설정된 목표의 타당성을 검증하기 위해서는 다양한 방법을 활용할 수 있는데 가장 중요한 것은 궁극적으로 성취하고자 하는 비전과 목표와의 연관성이다. 아무리 좋은 목표를 설정하였다 하더라도 궁극적으로 기관이 가지는 비전과의 연관성이 없다면 무용지물이라 할 수 있다. 이러한 연관성은 주로 자체적 혹은 외부 평가에 의하여 타당성을 검증하게 되고, 타당성을 검증할 때 또 한가지 중요하게 고려해야 할 사항은 각 지표간의 중요도에 의한 가중치를 결정하는 일이다. 대부분의 경우 한 기관에서 수행하는 많은 일들은 예산이나 혹은 인력의 문제로 인하여 우선순위를 두어야 할 때가 있다. 따라서 중요도의 비중에 따라 목표를 설정하고 고려해야 한다.

세 번째로 제시된 Hammond의 평가모형은 보다 체계적으로 평가 목표를 설정하고 다차원적으로 평가를 해야 한다는 입장에서 평가 구조를 강조하고 있다. 그가 주장하는 평가 구조는 수업 차원과 기관 차원, 행동 차원의 3차원 입방체로 각 차원에서 성과 측정 시 고려하여야 할 요소들을 제시하고 있다. 수업 차원에서는 조직, 내용, 방법론, 시설, 비용 측면, 기관 차원에서는 학생, 교사, 가족, 지역 사회적 측면, 행동 차원에서는 인지적 목표, 정의적 목표, 심동적 목표, 지각적 행동 측면을 제시하여 교육성과를 보기 위해서는 이러한 다차원적인 접근이 필요하며, 각 차원의 정보들이 모두 기관교육 프로그램의 효과를 평가하는 요소가 될 수 있다고 주장한다(배호순, 1994). 이러한 목표달성 평가모형은 평가의 대상이 무엇이 되었든 목표를 설정하는 것과 제대로 목표가 달성되었는지를 보는 과정이 기본이 되는 것이고, 그 외에 목표 설정에 있어 다차원적인 목표 설정과 달성된 목표만을 평가하는 것이 아니라 계획 단계에서부터 타당한 목표 설정이 이루어졌는지를 보는 것이 중요하다는 시사점을 제시하고 있다. 즉, 성과를 결과로만 보는 것이 아니라 사업 초기에 적절한 투입이 이루어졌는지부터 파악하는 좀 더 체계화된 평가의 개념이 도입된 것으로 볼 수 있겠다.



【그림 II-1】 Hammond의 평가모형에서의 평가 구조

목표달성모형은 청소년수련기관에 대한 평가의 측면에서 볼 때, 기관의 관점만이 아닌 실제 기관에서 교육받은 대상의 교육적 효과와 기관에서 목적 달성을 위하여 수행한 프로그램에 대한 평가 요소까지도 고려해야 함을 시사하고 있다. 즉 세 가지 요소가 유기적으로 연동될 때 기관이든지 프로그램이든지 계획 단계에서 설정한 목표를 효과적으로 달성할 수 있다고 보는 것이고 평가의 관점에서 보자면 이러한 요소들 사이의 관계성에 대한 요소도 평가모형에 포함되어야 함을 의미한다.

이외에도 Metfessel과 Michael(1969)에 의해 제시된 목표달성평가모형은 모든 평가과정을 통하여 판단적 결정이 필요하다는 점을 강조하고, 평가과정 중에 피드백을 받아 수시로 평가과정을 수정할 수 있어야 한다고 주장한다. 또한, 그들은 목표달성 정도로서 학업성취를 포함한 다양한 준거변수에 대한 측정이 잘못될 수 있음을 지적하면서 그 잘못을 유발할 수 있는 학교 내외의 무통제 변수, 자료 수집 및 분석 과정의 부정확, 평가 설계 및 통계적 방법상의 오류 등에 대하여 대비할 것을 경고한다(박도순 외, 2007).

(2) 의사결정모형

의사결정모형은 평가의 목적이 평가 대상이 되는 기관이나 프로그램 등에 대한 의사결정을 하는데 필요한 정보를 제공해 주는 일련의 활동으로 정의한다. 대표적 학자로는 Stufflebeam의 CIPP 평가모형이 있다. Stufflebeam(1971)은 평가를 “의사결정에 유용한 정보를 기술, 획득, 제공하는 과정이다”라고 정의하면서 평가대상이 되는 프로젝트(또는 프로그램)를 개선하는데 네 가지의 의사결정이 이루어지는데, ① 목표를 확인하고 선정하기 위한 의사결정과 관계되는 계획 의사결정(planning

decision), ② 선정된 목표를 달성하는데 적합한 절차와 전략을 설계하기 위한 구조 의사결정 (structure decision), ③ 수립된 설계와 전략을 행동으로 옮기는데 필요한 실행 의사결정 (implement decision), ④ 목표가 달성된 정도를 판단하고 그에 대한 의견을 제시하는 순환의사결정(recycling decision)으로 구분한다(김형주 외, 2009). CIPP 프로그램 평가모형은 흔히 줄여서 CIPP 모형이라 하며, 이는 네 가지 평가 유형을 의미한다. 즉 C는 상황평가(context evaluation), I는 투입평가(input evaluation), 첫 번째 P는 과정평가(process evaluation), 두 번째 P는 산출평가(product evaluation)이다.

	의도성	실제성
목적	계획수립 관련 결정에 대응한 상황평가	재순환(재투입) 관련 결정에 대응한 산출평가
수단	구조화 관련 결정에 대응한 투입평가	실천에 관련된 결정에 대응한 과정평가

【그림 II-2】 의사결정 성격에 적합한 평가형태

또한, 이들 의사결정에 필요한 정보를 제공하기 위한 목적으로 상정된 네 가지 형식의 평가는 상황평가(context evaluation), 투입평가(input evaluation), 과정평가(process evaluation), 그리고 산출평가(product evaluation)이다. 이들 네 가지 유형의 평가의 특성을 소개하면 다음과 같다(박도순, 2001).

상황평가는 프로그램목표를 설정하기 위한 정당한 근거를 제공하기 위한 목적으로 이루어지는 가장 기본적인 평가형식이라고 할 수 있다. 적절한 환경의 규정, 바람직한 실제적인 환경을 기술, 잠재된 요구와 기회를 규정, 그 장애를 진단하는 일 등이 주된 내용이 된다. 투입평가는 프로젝트의 목적을 달성하기 위하여 어떻게 자원을 활용할 것인가를 결정하는데 필요한 정보를 제공하기 위한 평가형식으로서, 담당기관의 적절한 잠재력, 프로젝트 목표 달성 전략, 선정된 전략의 실천방안 등을 확인하고 사정하는 일이 그 중심이 된다. 과정평가는 프로젝트 실천 단계에서 실천과정 및 절차 방안 상의 결점을 파악하고, 이미 결정된 프로그램에 필요한 정보를 제공하고, 절차적 사안과 활동을 기록하고 판단하는데 목적을 둔다. 잠재적인 절차상 장애물을 점검하고 예상치 않은 방해에 대하여 경고하며, 실제적 과정을 기술하고 담당 간부들과 지속적으로 접촉하는 등의 방법을 사용하는데 실천과정을 효과적으로 통제하기 위하여 프로그램 설계와 절차를 개선하고 실천하는데 중점을 두고

실시된다. 산출평가는 프로젝트 종료 단계와 실시 도중에 산출 및 획득결과를 측정하고 해석하기 위한 목적으로 이루어지는 평가로써 산출정보를 목표, 상황, 투입 및 과정에 관련된 정보와 관련시키는 데 중점을 둔다.

이러한 CIPP평가모형의 특성은 성과관리의 흐름인 투입-산출-결과-영향이라는 흐름 속에서 보다 상황적인 요인을 강조한다. 대부분의 평가 모형들이 목적과 그 결과로 나타나는 결과에 초점이 맞추어져 있다면, CIPP모형은 그러한 관계가 형성되는 상황이나 맥락을 중요하게 고려하고 있다는 점에 그 초점이 맞추어져 있다. 따라서 지표들 간의 선행-후행지표의 관계가 인과 관계를 낳는다는 점에도 중요한 주안점을 두고 있다. 따라서 사업성과 결과를 판단하는 경우에도 어느 요인의 원인으로 다음 지표의 결과에 영향을 미치는 식의 원인과 결과의 해석이 이루어져야 한다(김형주 외, 2009).

의사결정모형의 또 한 가지 대표적인 것으로 Cronbach의 연구적 접근 모형이 있다. 이 모형은 마치 연구자가 연구를 수행하듯이 평가에 있어서도 평가에 필요한 다양한 자료를 수집하여 현상을 이해하고 설명하는 방식에 따른 평가가 수행되어야 함을 주장하는 입장이다. 또한 평가에 있어서 평가 내용의 대상에 대한 다양한 자료 수집을 강조한다는 점에서도 Stufflebeam과 유사한 입장이다(김재춘, 2002). 그러나 Cronbach는 어디까지나 평가를 연구의 통합적 부분으로 간주하며, 특히 사례연구를 중시하면서 평가에 대한 연구적 접근의 독특한 관점을 제안한다. 그는 목표가 실현된 정도를 판단하는 것보다는 교육의 과정 자체를 개선하는데 평가의 목적이 있음을 강조하며, 성취 결과를 판단하는 총괄평가(결과평가, 산출평가)보다는 수업 개선의 피드백을 얻기 위한 형성평가(과정평가)를 중시한다. 평가자의 주요한 역할은 가치 판단을 내리는 데 있기보다는 가치를 판단하는 데 필요한 정보를 제공하는 데 있다고 본다. 즉, 평가자는 의사결정자에게 봉사 내지 조력자적 역할을 해야 하는 것이다. 이러한 관점은 평가의 기능을 보다 약화시키고 있다는 비판도 있지만, 실제 평가의 측면으로 본다면 각종 적합한 자료를 중심으로 평가에 대한 의사 판단에 필요한 정보를 제공해주어야 한다는 점에서 중요한 시사점을 제시한다.

마지막으로 Patton의 유용성 강조 모형으로 이 모형은 평가결과의 활용에 초점을 두어야 함을 강조한다. 평가는 어떠한 의사결정자나 정보이용자들이 어떠한 정보를 필요로 하며 어떠한 관심을 기울이는 가를 확인하고 조직화하는 일이다. 확인을 위한 준거로, 그는 정보에 대해 관심을 기울이는 개인이나 집단의 태도, 흥미, 열성, 공격성 등과 같은 개인적 요인을 크게 강조하며, 조직화를 위해서는 평가자, 의사결정자, 정보이용자 사이에 계속적인 접촉이 이루어져야 한다고 한다(박도순, 2001). Patton의 평가 모형은 실제 평가의 결과가 활용되어야 한다는 점에서 중요한 시사점을 제공하고 있는데, 기관 평가 역시 단계별 성과에 대한 자율적, 타율적 평가나 점검과 더불어 그 결과가 사업

수행에 환류되어 성과를 달성하는데 중요한 정보를 제공한다는 데에 있다. 따라서 평가를 수행할 때 그 결과를 활용할 사용자가 누구인가를 명확하게 정의하는 일이 무엇보다 중요하다는 점을 시사하고 있다.

(3) 수요자중심모형

수요자중심모형은 수혜자 중심으로 교육 프로그램을 고려하고 평가 활동 역시 수요자의 관점에서 바라보아야 한다는 것이다. 대표적인 모형으로 Scriven 평가 모형이 있다. Scriven 평가 모형이 앞서 언급한 평가 모형들과 다른 점은 수혜자 중심으로 평가 활동을 고려해야 한다는 점이다. 따라서 평가 활동이나 성과의 설정 등은 수혜자의 요구를 최대한 반영하는 것이어야 한다. 그러나 현실적으로 현재까지 이루어진 교육 프로그램에 대한 평가는 수요자의 입장보다는 보편적인 원리에 의하여 수행되어져 왔음이 사실이다. 이러한 Scriven의 수혜자 중심 평가 모형(consumer oriented evaluation)은 실제로 프로그램 시행 후의 유용성이나 비용의 측면까지도 성과 요소로 반영해야 한다는 시사점을 제공한다. 그러나 일반적으로 교육기관에서 가장 다루기 어려운 성과가 비용-효과의 측면이다. 따라서 이 모형은 보다 수혜자의 입장에서 일반적으로 다루기 어려운 성과에도 접근하도록 유도하고 있음을 알 수 있다. 이 모형은 청소년기관평가에 중요한 의미를 제공해 주는 것으로 실제 청소년 기관의 가장 중요한 목적은 이용 대상이 되는 청소년들의 수요를 적극 수용하는 것으로 이들의 만족감이 바로 중요한 평가 지표가 된다. 즉, 청소년 기관의 프로그램이나 그 내용 등이 기본적으로 프로그램이 적용되는 수혜자의 요구를 만족시켜야 한다는 중요한 목적을 가지고 있다. 따라서 평가 활동이나 성과의 설정 등은 수혜자의 요구를 최대한 반영하는 것이어야 한다.

Scriven은 이러한 수혜자 중심의 평가가 수행되기 위해서는 교육 프로그램들을 평가할 때 다음의 18가지 핵심 평가 점검 목록이 만들어져야 한다는 점을 강조한다(배호순, 1994).

표 II-2 Scriven 평가모형의 고려 요소

- 평가 대상 기술	- 평가 의뢰자 및 발주자 확인
- 평가와 평가 대상의 배경 및 상황 파악	- 자원의 파악
- 기능	- 실행체제
- 수혜자	- 수혜자 집단의 요구와 가치 확인
- 평가 기준	- 과정
- 산출 결과	- 일반화 가능성
- 비용	- 비교
- 중요성	- 제언
- 보고서	- 메타평가

청소년 기관 평가에서 이러한 수요자 중심의 평가 모형은 매우 중요한 시사점을 제공하는데, 대부분의 평가는 고객의 관점을 가장 소홀하게 다루는 경향이 있다. 청소년 기관평가에서도 기본적으로 수요자 관점의 평가 요소들이 고려되고 포함되어야 한다.

(4) 평가모형에서 살펴 본 시사점

청소년 기관평가를 위해 살펴 본 목표 중심 평가 모형, 의사결정중심 평가 모형, 수요자중심의 평가 모형을 중심으로 시사점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 목표 중심 평가 모형에서는 청소년 기관이 수행해야 할 성과와 목표의 개념을 설정하는 것에 대한 시사점을 얻을 수 있다. 즉, 기관평가에서 다루어야 할 목표를 명확히 하고 가능한 성과나 목표를 측정 가능한 형태로 설정하는 것이 중요하다. 물론 다양한 차원의 평가 요소들을 고려할 때 측정 가능한 요소들을 설정하는 것이 어려운 문제일 수 있으나 최대한 그러한 목표들을 찾으려는 노력이 이루어져야 한다.

둘째, 목표와 결과만을 고려한 평가 활동이 아니라 투입 → 과정 → 결과라는 절차적 관점을 고려해야 한다. 이러한 단계별 고려사항들은 실제 평가가 이루어질 때 해당 단계에서 필요한 정보를 제공하고 지속적으로 프로그램을 추진할지 여부와 해당 기관이 향후 나아갈 바에 대한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 따라서 이러한 단계들은 실제 평가 모형 개발에서 단계별 지표를 설정하는 기준이 되기도 한다.

셋째, 대부분의 평가에서는 설정된 목표와 목표에 대한 달성 정도를 고려하는 것이 주된 평가 활동이다. 그러나 이러한 평가 활동이 이루어지는 경우 기본적으로 목표의 적합성, 타당성에 대한 검증이 이루어지지 않은 상태로 목표를 달성하는 데에만 초점을 맞추는 문제가 발생할 수 있다. 이러한 점 때문에 최근에 사전 타당성 평가와 같이 실제 사업 수행 전에 설정한 성과목표나 전략 목표들이 타당한가를 보기 위한 활동들이 이루어지고 있다. 따라서 청소년 기관 평가 역시 초기에 설정된 목표가 제대로 수립되었는지, 설정된 목표는 상황에 맞게 실행될 수 있는지 등에 대한 고려가 있어야 한다.

넷째, 평가는 언제나 평가하려는 대상과 목적, 내용 등이 있기 마련이다. 평가 모형이나 이론은 일반적이고 동일하다고 할 수 있으나 실제 평가 활동 측면에서 보면 상황이나 대상이 다르기 때문에 평가 요소나 내용 역시 달라질 수밖에 없는 것이다. 본 연구에서는 청소년을 대상으로 하는 기관이고, 기관의 특성상 청소년들에게 향후 비전을 심어주는 프로그램을 수행하는 곳이기 때문에 이에 대한 지표가 제시되어야 할 것이다. 앞서 논의된 바와 같이 기관 차원, 학습자 차원, 내용 차원이 모두

고려되어야 하고 특히, 학습자 차원이 신중하게 고려되어야 한다. 그러나 반면 가장 측정하기 어렵고, 그 효과를 명확하게 규정하기 어려운 것이 실제 학습자 영역이기도 하다. 이러한 관점에서 볼 때 평가는 단기적인 평가보다는 장기적인 영역을 볼 수 있는 시스템 구축이 요구된다. 즉, 단기적으로 보아야 하는 부분과 장기적으로 고려해야 하는 부분이 동시에 제시될 수 있을 것이다.

다섯째, 투입, 과정, 산출이라는 프로세스적인 관점에서 활동에 대한 의미를 부여하면서 특히, 상황적 요소에 대한 중요성이 강조될 수 있다. 이러한 상황 요인과 프로세스적인 접근은 평가 요소들 간의 선행 요인과 후행 요인에 영향을 미치는 관계에 대한 고려가 필요하고, 이에 따라 지표들 간의 관계 설정의 필요성이 요구된다.

마지막으로 평가 결과를 어떻게 활용할 것인가를 항상 생각하고, 과정에 따라 평가 활동의 주체가 되는 이해관계자에게 필요한 정보를 수시로 제공하고 단계별로 해당 프로그램이나 사업을 추진할 것인지, 지속적으로 추진하기 위해서는 어떠한 요소가 더 필요할 것인지에 대한 의사결정이 수시로 이루어질 수 있는 시스템을 갖추어야 할 것이다. <표 II-3>은 평가 모형 분석을 통해 기관 평가에서 추출할 수 있는 시사점들을 정리한 표이다.

표 II-3 평가모형 분석을 통한 기관 평가에의 시사점

평가모형	세부모형	시 사 점
목표중심모형	Tyler의 목표달성모형	- 목표 설정의 구체성과 측정 가능한 목표 설정의 중요성 강조
	Provus의 격차평가모형	- 기관에서 설정한 계획 초기 목표와 실제 추진 후에 달성한 목표치간의 차이 분석 중시 - 투입, 과정, 산출이라는 프로세스적인 관점에서 목표 설정 및 평가 활동의 의미부여
	Hammond 평가과정모형	- 평가 구조의 의미를 통해 다차원적 평가의 접근 필요성 시사 - 각 평가 요소들 간의 인과관계의 설정 중시
의사결정모형 정보처리모형	Stufflebeam의 CIPP모형	- 평가에서 상황적 요소의 중요성 강조 - 선행 요인이 후행 요인에 영향을 미치는 관계 설정의 필요성 중시 - 상황-투입-과정-산출의 순환적 평가 체제 정립
	Cronbach의 연구적 접근 모형	- 판단을 위한 적절한 자료 수집의 중요성을 강조
	Patton의 유용성 모형	- 결과의 활용을 강조하여 실제 평가 활동의 주체가 되는 이해관계자에게 필요한 정보 제공의 중요성 시사
수혜자 중심 평가 모형	Scriven의 수혜자 중심 평가 모형	- 교육에서의 고객 관점의 평가 활동 강조

3) 기관평가의 다양한 접근들

지금까지 살펴본 일반 평가 모형과 함께 고려해 보아야 할 사항은 실제 평가 대상이 무엇인가 하는 것이다. 본 연구는 기본적으로 기관을 평가하는 것으로 기관 평가는 김신복 등(1995)에 의하면 정책들을 개별적으로 평가하는 것이 아니라 정책을 추진하는 체제를 포함하여 종합적인 행정 역량과 조직의 문화, 구성원들의 역할 구조의 타당성 등을 종합적으로 평가하는 것으로 기관 운영에 대한 총체적인 점검을 통해 기관 내부 행정력의 강화를 위한 시사점을 도출하는 것으로 포괄적으로 정의한 바 있다.

기관평가에서 평가의 기준과 영역의 설정은 그것이 어떻게 설정되는가에 따라 기관의 경영 모습이 달라지기 때문에 매우 중요하다. 평가의 본질은 기관의 운영이 목표에 충실하게 운영되고 있는가를 평가하는 것인데 자칫 설정된 평가의 기준과 영역에 맞추어 기관을 운영하는 평가의 본질이 전도되는 현상이 발생할 수도 있기 때문이다. 체제 접근적 관점에서 기관 평가의 영역은 기관 경영의 순환 모형에 따라 1) 교육목표 관리, 2) 교육조직 관리, 3) 교육과정 관리, 4) 교육조건 관리, 5) 교육성과 관리의 5대 영역으로 크게 분류할 수 있으며, 그에 따라 평가 기준과 절차를 설정하여 운영할 수 있다(이병양, 2000).

이와 함께 Ellison과 Britton(1994)은 “학교 발전을 위한 도구로서의 평가”라는 논문에서 평가가 갖추어야 할 조건을 다음과 같이 12가지로 들고 있다(김성렬, 2000에서 재인용).

- ① 평가는 어떤 발전의 계획 단계에 포함되어야 한다.
- ② 평가는 여러 개의 서로 다른 관점들이 관여되어야 한다.
- ③ 평가는 분명한 목표를 가져야 한다.
- ④ 평가는 정확하고 방법 면에서 철저해야 한다.
- ⑤ 평가는 좋은 정보를 수집할 다양한 방법이 동원되어야 한다.
- ⑥ 평가는 실천 가능해야 한다(예를 들면, 사람과 시간과 재료 같은 자원을 사용하는데 있어서 경제적이어야 한다).
- ⑦ 평가는 모든 단계에서 직원들이 참여해야 한다.
- ⑧ 평가는 예컨대 전문성 개발, 교육과정 개발과 같은 실제에 정보를 주어야 한다.
- ⑨ 평가는 합법적이고 윤리적이어야 한다.
- ⑩ 평가는 주기적으로 수행하는 경영의 기능이기는 필요에 따라서 수행하는 경영의 기능이

되어야 한다.

- ⑪ 평가는 평가 관련자들에게 이해될 수 있는 판단의 근거를 제공해야 한다.
- ⑫ 평가는 단순해야 한다.

정태범(1998)은 교육(행정)기관의 평가에는 초·중등학교, 대학교, 교육행정 기관(교육청)등이 평가대상 기관으로 포함된다고 하면서, 기관평가란 근래의 학교 평가의 개념을 포함하는 것으로 각 교육기관이 운영하는 교육 프로그램의 효과성이나 개선해야 할 점은 물론이고, 교육의 질적 제고 측면에서 미흡한 점을 파악하기 위해 자료를 수집하여 적절한 가치판단을 하는 일련의 체계적인 활동이라고 하였다.

초·중등학교나 대학교 및 교육행정 기관의 평가는 이들 평가 대상 기관들이 추구한 목표들이 얼마나 달성되었는가를 살펴서 그 성취 수준을 알아보고, 조직(기관)의 구조와 운영 면에서의 충실성과 타당성을 검토하여 개선을 위한 올바른 의사 결정을 하는데 필요한 정보를 제공하며, 또 기관 자체의 장점과 가치를 판단하는 일련의 과정이라고 하겠다.

청소년 기관 평가는 두 가지 영역의 특성을 가진다. 하나는 대상이 청소년으로 일정 부분 교육 기관으로서의 성격을 지닌다. 또 다른 하나는 형식 교육이 아닌 비형식 교육으로서의 특성을 가지고 있다. 그렇지만 형식이든 비형식이든 교육이라는 기본적인 관점을 지니고 있다고 보는 것이 타당하다. 이러한 관점에서 다양한 기관 평가 사례를 살펴보고, 그 차이점과 공통점을 중심으로 기관평가에 대한 시사점을 도출해 보고자 한다. 또한, 교육기관을 중심으로 사례를 살펴보는 것이 본 연구에서 설정하려는 평가 모형에 시사하는 바가 크다고 보인다.

(1) 교원양성기관 평가

교원양성기관의 평가를 통해 우수한 교원을 양성해야 한다는 취지하에 1988년부터 지속적으로 평가가 이루어져 왔다. 이러한 평가는 교원의 양성 단계부터 예비교원의 전문성을 갖추어주고, 학교 현장에서 좋은 교육이 이루어질 수 있다는 점을 목적으로 하고 있다. 따라서 교원양성기관 평가의 궁극적인 목적은 교원 양성 교육의 질을 개선함으로써 우수한 교원을 양성하는데 두고 있다(구자역, 2009). 이러한 목적에 따라 구자역(2009)의 연구에서는 <표 II - 4>와 같이 교원양성기관의 평가요소를 개발하였다.

표 II-4 교원양성기관의 평가영역, 항목, 준거

평가영역	평가항목	평가준거
경영 및 여건	발전 노력 및 특성화	1. 발전 계획 수립 및 추진 실적
	교원	2. 전임 교원 확보 및 운용의 적절성
		3. 전임 교원 능력 개발의 충실성
	시설 및 행·재정	4. 시설의 확보 및 활용
		5. 행정 지원의 합리성
		6. 재정 운용의 적절성
프로그램	교육과정 편성 및 운영	7. 교육과정 편성 운영의 적절성
	수업	8. 수업의 충실성
	학교 현장 실습	9. 학교 현장 실습의 충실성
	무시험 검정	10. 무시험 검정 관리의 충실성
	초·중·등 교원교육기관 간 교류	11. 초·중·등 교원 교육 연계 교육 프로그램 운영의 충실성
성과	경영성과	12. 학생 유지 및 충원 성과
	교육성과	13. 교사 자질 성취 효과
		14. 졸업 요건 및 성과
		15. 학교 교육 만족도

교원양성기관 평가 내용을 살펴보면, 기관 평가에서 일반적으로 볼 수 있는 경영과 조직 여건과 더불어 교원 양성기관으로서 특징적이고 차별적으로 평가해야 하는 요소들을 모두 포함하고 있다. 그리고 대부분의 기관 평가에서 설정하고 있는 기관 차원의 지표와 성과 측면, 그리고 내용 측면인 프로그램 요소에 대한 평가 내용을 담고 있다.

(2) 직업교육기관 평가

직업교육기관이란 직업기술교육을 실시하는 기관으로 우리나라의 경우 실업계고교, 전문대학, 산업대학, 직업전문대학 등을 포함한다. 이러한 직업교육기관 평가의 목적은 교육관련 이해관계자들에게 정확하고 체계적인 시장 정보를 제공하고, 교육공급자인 직업교육기관 간에 선의의 경쟁을 유도함으로써 질적인 개선을 도모하는데 있다. 이러한 목적에 비추어 김상호 외(1997)가 제시한 실업계 고교의 평가 영역을 살펴보면 다음과 같다.

- 교육계획의 체계화
- 교육재정 운영의 합리화 및 효율화
- 교육과정 운영의 질 제고 및 연계 강화
- 산학 협동 및 현장 실습의 내실화
- 시설/설비의 효율적 활용 및 관리
- 교원의 전문성 제고와 복지 증진
- 학생 지도와 복지 대책 강화
- 교육의 효과 제고
- 교육 개혁 동참 노력 강화

또한, 이승우(2008)의 연구에서는 직업훈련기관 평가에 대하여 훈련실적을 평가하여 우수한 기관에 대하여는 훈련비지원을 우대할 뿐만 아니라 시설·장비 등의 지원 및 기금대부 등을 확대 지원하는 한편 실적이 저조한 기관에 대하여는 훈련비 감축 지원을 실시하는 등 평가를 통한 퇴출장치를 마련하여 누적적인 부실 교육 훈련 기관을 정리하는데 평가의 목적을 두고 〈표 II-5〉와 같은 평가 요소를 설정하였다.

표 II-5 직업훈련기관의 평가 요소

평가영역	평가항목	
훈련실사능력	훈련프로그램	교과목, 교재, 훈련방법, 훈련과정의 적절성
	시설, 장비	시설, 장비
	훈련교사	인력풀의 적정성, 능력개발
	상담 등 훈련생 지원	훈련상담, 사후관리
훈련성과	중도탈락률	중도탈락률
	취업실적	평균취업률, 동일직종취업률, 근속기간
노동지청 평가	출결관리	출결관리
	기타 훈련 운영 등	기타 훈련 운영 등

출처 : 이승우(2008)

(3) 대학기관평가

대학기관평가는 대학 교육의 수월성, 효율성, 책무성, 자율성, 협동성을 제고하고, 대학 재정의

확충을 통하여 대학을 발전시키려는 목적을 가지고 이루어졌다. 따라서 평가 결과를 재정 지원과 연계시키려는 목적으로도 수행되었다. 그 외 일부 언론기관에서 대학 평가를 실시함으로써 각 대학들은 앞 다투어 우수 교수를 확보하고, 교육 여건을 향상시키기 위한 노력들을 수행하고 있다. 기관 평가의 경우 평가 활동이 기관의 경영 방식을 변화시키거나 지나치게 평가 요소에 집착한 결과를 만들어내기도 한다. 따라서 평가 요소를 설정하는 일이 평가 활동의 중요한 요소이며, 이를 통해 수립된 정책을 논리적으로 형성시켜 나갈 수 있는 중요한 계기로 작용할 수 있다.

표 II-6 2000년에 수행된 대학종합평가기준

영역	평가항목			
교육	1. 교육목적	2. 교육과정	3. 수업	4. 학생
연구	1. 연구 실적	2. 연구 여건	3. 연구지원체제	
사회 봉사	1. 사회 봉사	2. 대외 협동		
교수	1. 교수 구성	2. 수업 부담 및 복지	3. 교수 인사	4. 교수개발
시설 설비	1. 교육기본 설비 4. 후생 복지 시설	2. 교육 지원 시설	3. 실험 실습 설비	
재정 경영	1. 재정 확보 4. 행정 및 인사	2. 예산 편성 및 운영 5. 대학의 의사결정	3. 기획 및 인사	

(4) 학교평가

학교평가는 현재 국가 수준과 시도교육청 수준에서 역할을 분담하여 학교의 책무성을 제고하기 위한 수단 중의 하나로 시행되고 있으며, 1945년부터 다양한 접근 방법과 평가 내용으로 수행되어 왔다(김정민, 2010). 학교평가 활동을 평가 모형의 입장에서 살펴보면, 정보 제공을 강조하는 입장에서 학교 평가는 학교의 기능과 성과에 대한 전반적인 검토라고 정의할 수 있고, 가치판단을 강조하는 입장에서는 학교의 가치와 장점을 학교 목표의 실현 정도나 수요자의 만족도 등에 비추어 판단하는 일이라고 정의해볼 수 있다(이인효, 1998).

Nevo(1994, 87-98)는 학교 평가를 학교의 구성원 중심으로 수행되는 자체평가와 학교 외부의 사람이나 기관에 의해서 수행되는 외부평가로 나눌 수 있는데, 자체평가는 형성 평가의 기능을 수행하는데 더 적합하고, 외부평가는 총합평가의 기능을 수행하는데 더 적합하며, 내부평가는 효과적인

외부평가를 위한 선행조건이라고 하였다. 학교평가에서 형성평가적 기능이란 계획과 진보를 위한 정보 제공을 하는 것이며, 총합평가적 기능이란 학교 운영 결과에 대한 판정과 책무성을 확인하기 위한 것이라고 볼 수 있다. 따라서 종합적이고 발전적인 올바른 기관 평가를 위해서는 자체평가와 외부평가가 병행되는 것이 필요하다고 하겠다(김성렬, 2000).

구체적으로 학교평가요소를 살펴보면, 시도교육청 측면에서는 단위학교의 교육적 책무성과 전문성 증진을 그 목적으로 하고 있으며, 그 다음으로 우수 사례 발굴과 홍보에 역점을 두고 있으며, 교육공동체의 공감대 형성, 교육정책 수립의 기초 자료 확보, 수요자 중심의 교육체제 구축, 교원전문성, 책무성 제고는 상대적으로 소홀하게 다루고 있다(김정민, 2010). 실제 국가 수준에서 공통적으로 적용되는 평가지표는 <표 II - 7>과 같다. 이러한 공통지표 외에 시도교육청별로 자체적인 지표를 활용하고 있으며, 자체지표는 당연히 시도교육청에서 중요하게 생각되는 지표에 더 많은 비중을 할애하여 활용된다. 이것은 평가 지표가 학교의 운영 방침에 지대한 영향을 미치고 있으며 평가 목적에 따라 기관 운영의 비중이 달라짐을 의미한다. 시도교육청의 자체 지표는 주로 교육청이 중점적으로 다루는 과제와 자율 특생 사업 중심으로 이루어져 시도교육청 역시 나아가고자 하는 교육 시책을 평가 지표로 삼고 학교 경영이나 운영을 유도하고 있다.

김정민(2010)에 의하면 학교 평가의 개선 방안은 본 연구에서 다루고자 하는 청소년 기관 평가에도 많은 시사점을 제공하고 있는데 첫째, 평가 지표의 성격과 기능을 명료화해야 한다는 점이다. 지표의 특성을 명료화할수록 평가 결과에 대한 신뢰가 쌓이고 그 결과에 터하여 기관의 발전에 대한 개선 방안을 명확하게 제시할 수 있을 것이다. 둘째, 평가 현장의 특성과 총체적 맥락을 반영하여야 한다. 기관평가는 정책 평가와 달리 평가하고자 하는 대상이 상대적으로 명확하게 구분된다. 따라서 평가하고자 하는 상황이 보다 분명하게 구분될 수 있고, 맥락에 대한 판단도 비교적 쉽게 접근될 수 있다. 따라서 계량적 평가 접근만이 아니라 기술적, 심층적 접근 방법도 함께 수행함으로써 평가 상황에 대한 명확한 이해가 기본이 되어야 할 것이다. 셋째, 청소년 기관에 대한 명확한 개선 방안이 도출될 수 있는 평가 지표가 설정되어야 할 것이다. 평가란 변별하고 징계를 하기 위한 활동이기 보다는 개선점을 찾고 한 걸음 더 나아가기 위한 활동이다. 따라서 초기 평가 활동의 목적 자체를 기관의 개선점을 찾고 수요자 만족과 효과를 얻기 위한 평가 활동으로 설정할 수 있는 지표 개발이 중요하다.

표 II-7

2009년, 2010년 학교평가 공통 지표(학교평가 공통 지표 매뉴얼, 2009)

평가 영역	평가 내용	평가 지표
학교 교육목표	학교 교육목표 및 전략	1. 학교 교육목표가 적합하게 설정되어 있는가
		2. 학교 교육목표를 달성하기 위한 구체적인 실천 전략을 갖고 있는가
교육과정 및 방법	학생 이해의 노력	3. 학생들의 특성을 신뢰롭고 타당하게 분석 활용하고 있는가
	교육과정 편성 운영	4. 교육과정 편성 운영이 학교 교육목표와 연계되어 있는가
		5. 학생의 학습 능력과 특성에 맞게 교과교육과정을 재구성해 가르치고 있는가
		6. 학교교육과정이 학생의 다양한 특기, 적성 계발 및 진로 성숙 요구를 충족할 수 있도록 편성 운영되고 있는가
교육성과 관리	교육성과	7. 학생이 학교교육목표를 달성하고 있는가
		8. 학생 및 학부모가 학교교육에 만족하고 있는가
	학교구성원의 리더십 및 변화와 개선을 위한 노력	9. 교육결과에 대한 평가가 타당하고 신뢰롭게 이루어지고 적절하게 활용하고 있는가
		10. 학교가 학교교육 활동 및 자녀 학교 생활을 학부모에게 알려 주고 있는가
교육경영	전문적 공동체 구축 및 지역사회와의 관계	11. 학교구성원이 각자의 위치에서 리더십을 발휘하고 있는가
		12. 학교가 변화와 개선을 위해 체계적인 노력을 기울이고 있는가
		13. 학교구성원들이 전문적 공동체 구축을 위한 노력을 기울이고 있는가
		14. 학교가 지역사회와 호혜적인 협력 관계를 구축하고 있는가

(5) 사례들을 통해 본 시사점

교육을 목적으로 하는 평가 활동과 기관이라는 평가 활동을 축으로 교육기관 평가에서 평가 요소를 중심으로 다양한 사례를 살펴보았다. 사례를 중심으로 본 연구에서 검토해 보아야 하는 것은 두 가지 측면이다. 하나는 평가의 목적 측면이고 다른 하나는 평가 영역적 측면이다. 평가 목적의 측면에서 보면, 대부분의 경우 교육이나 프로그램의 질을 개선하여 그 프로그램이 대상으로 하고 있는 교사, 대학생, 진로 대상자, 학생들의 수준을 향상시키고자 하는데 그 목적을 두고 있다. 이렇게 성취 수준을 향상시키기 위해서는 다양한 요소들이 유기적으로 결합하여 시너지 효과를 낼 때 향상을 기대할 수 있다는 전제를 하고 있다.

일반적으로 기관 평가로서 가지는 일반적 요소와 평가 내용에서 다루어지는 차별적 요소를 표로 구성해 보면 다음 <표 II-8>과 같다. 표를 살펴보면, 기관 모두 주로 세 가지 영역인 조직의

경영 측면, 프로그램 혹은 교육과정 운영 측면, 성과 측면으로 구분해 볼 수 있다. 조직의 경영 측면에는 시설/설비, 행 재정, 경영, 운영 등이 그 요소로 다루어지고 있으며, 프로그램 혹은 교육과정 측면에서는 그 기관에서 다루는 교육 내용이나 프로그램, 교육과정, 교육목표 등을 다루고 있음을 알 수 있다.

표 II-8 기관별 사례를 통해 평가 요소 구성

평가요소	교원양성기관	직업교육기관	대학기관	학교평가
환경	경영 및 여건	운영	시설 설비 재정경영	교육경영
교육	프로그램	훈련실사능력	교육 연구 사회봉사 교수	학교교육목표 교육과정 및 방법
성과	성과	훈련성과		교육성과 관리

이러한 요소를 종합해 보면 경영이나 시설 설비 등은 환경 요인으로 볼 수 있으며, 프로그램이나 교육과정, 훈련 능력 등은 교육으로 명명할 수 있겠다. 이는 해당 기관의 특성에 따라 운영되는 다양한 교육 프로그램이나 활동 유형, 그리고 교육과정 등을 포괄하는 개념으로 볼 수 있다. 그리고 마지막으로 이를 통하여 나타나게 되는 성과 측면이다. 성과 역시 기관의 특성을 반영하여 최종적으로 기관에서 목표로 설정한 효과나 실적이 제대로 나타나고 있는지를 보여주는 영역으로 수혜자 중심의 평가 모형에서 다루는 수요자의 만족도도 포함된 개념으로 정의해 볼 수 있다.

평가 영역을 환경과 교육, 성과로 구분하고 보면 어느 영역을 보다 비중 있게 평가하고자 하는지, 그리고 평가 영역을 평가 지표를 통하여 얼마나 구체화하는지에 따라 평가 구조나 모형이 설정될 수 있을 것이다. 그러나 분명한 것은 이 세 가지 요소가 독립적으로 존재한다기보다는 요소들 간의 인과관계나 상관관계로 작용하고 있으며, 평가 활동을 수행하거나 결과를 분석하는 데에는 이를 명확하게 하고 이를 토대로 결과가 활용되어야 한다는 것이다.

보다 구체적으로 각 영역에 포함되는 세부 영역들을 살펴보면, 환경 영역은 주로 경영이나 운영으로 표현되며 구체적 지표로는 계획 수립 여부, 각종 시설/설비, 재정, 이해관계자와의 협력 관계, 복지, 의사결정 구조 등이 포함된다. 교육 영역은 비교적 복잡하고 기관별 특성에 따라 다르게 비중을 두어 평가하고 있으나, 주로 교육과정 운영, 수업 문제, 실제 현장과 교육의 관계, 교육 프로그램

운영, 교과목과 교재, 상담 및 사후 관리, 연구 실적, 교수 개발 등이 포함된다. 마지막으로 성과 영역에서는 교육에 대한 성과, 정보 공개 및 활용, 취업 실적, 만족도, 성취의 효과 등이 포함된다. 그러나 실제 세 가지 영역 중에서 가장 측정하기 어렵고 실제 평가 수행 시 비중 있게 고려하여야 할 부분은 성과 영역이다. 특히, 각종 교육기관에서 성과 영역은 평가 수행에서 가장 어렵게 접근되는 영역으로 특성상 교육 프로그램의 성과가 단 시간 내에 가시적으로 드러나기 어려운 일이기 때문이다. 이러한 특성으로 주로 효과나 성취 능력의 습득 보다는 실적이나 만족도를 통하여 성과를 보는 경향이 강하다. 이런 점에서 교육기관이라는 특성을 가진 기관을 평가하기 위해서는 사전에 체계적이고 시계열적으로 그 성과나 효과를 평가할 수 있는 시스템을 갖추기 위한 노력이 필요하다.

4) 평가 모형과 사례를 통해 본 청소년 기관 평가에의 시사점

앞서 논의된 바와 같이 청소년 기관은 청소년을 대상으로 하고 있으며, 기본적으로 교육적 목적이 주된 요소이다. 물론 형식적 교육이 아닌 비형식적 교육의 목적을 가지고 있으나, 궁극적으로 청소년 대상의 교육 프로그램이 주된 요소라 할 수 있다. 따라서 청소년 기관 평가는 다음 세 가지 요소의 평가적 측면을 지니고 있다고 할 수 있다.

첫째, 평가 대상이 청소년이라는 점이다. 우리나라에서의 청소년의 위치는 쉽게 규명하기 어렵다. 대부분 학교에 속해 있으므로 학생이라고 할 수 있으나 모든 청소년이 학생은 아니다. 따라서 효율적인 평가가 이루어지기 위해서는 이들의 특성을 충분히 이해하는 것이 중요하다.

둘째, 어떤 형태이든지 교육이나 훈련이 이루어지는 곳이라는 점이다. 이는 교육이 이루어지는 환경을 일컫는 것으로 단순히 그 환경만을 평가하는 것과 분명 그 특성을 달리 가져가야 한다는 점을 의미한다. 교육이나 훈련은 그 특성상 지속적으로 이루어져야 하고, 그 효과 역시 장기간에 걸쳐 나타난다. 따라서 단시간적으로 효과가 있어 보이더라도 오랜 시간이 지나면 그 효과는 오히려 다른 방향으로 나타날 수도 있는 상황이 된다. 따라서 평가의 내용이나 방법에서도 이를 감안한 모형이 개발될 필요가 있다.

셋째, 평가하는 대상은 결국에는 기관이라는 점이다. 청소년을 대상으로 하고 있으나 실제 평가자의 입장에서 본다면 평가 대상은 기관이다. 기관은 특정 개인이 아니기 때문에 그 안에서 이루어지는 다양한 구성 요소들이 유기적으로 결합하여 그 기관만의 특성을 나타낸다. 어느 한 면이 우수하다고 하여 그 기관 전체가 우수하다고 볼 수는 없다는 것이다. 성과를 평가하는 것 역시 드러나는 단면만으로 효과가 있다거나 성과가 있다고 단정하기 어렵다. 이러한 요소들 간의 유기적 상황을 보아야 하고

향후 발전 가능성까지도 고려해보아야 한다.

이러한 청소년 기관 평가의 특성을 본 내용에서 참고로 하고 있는 평가 모형과 여러 사례들에서 추출한 시사점을 바탕으로 청소년 기관 평가 모형 개발에 대한 의미를 도출해보면 다음과 같다.

첫째, 평가모형의 측면에서 정확하게 평가의 목적을 설정할 필요가 있다. 목표 설정 모형에서 주장하는 바와 같이 목적이 무엇인가에 따라 평가 수행의 내용이나 방법, 결과 활용이 달라진다. 따라서 차별성을 두어 선발이나 지원을 할 것인지, 기관을 개선하는 정보로 제공할 것인지 등을 명확하게 하여야 한다. 선발이나 지원이 목적이라면 선별하는 일에 비중을 두어야 할 것이고, 선별의 근거를 명확히 하여 평가 결과의 타당성과 신뢰성을 확보하는 일이 중요하다. 다음으로 개선 정보를 제공하여 기관을 개선하기 위한 수단으로 삼는 것이 목적이라면 여러 다양한 정보들을 정리하고 이를 제공할 수 있는 체제를 만들어야 한다. 다음으로 목적을 명확하게 하는 일과 더불어 목적을 구체적으로 명기하도록 유도해야 한다. 이는 피평가 기관에서 수행해야 하는 일이지만 평가를 하는 입장에서도 목적이 명확하게 제시되고, 평가자와 피평가자가 함께 공유할 수 있어야 한다.

둘째, 평가 요소들은 다양한 요소들이 다차원적으로 제공되어야 한다. 앞서 논의된 바와 같이 기관 평가는 여러 요소들이 유기적으로 결합하여 나타나는 결과를 평가하는 것이 바람직하다. 따라서 환경적 측면, 교육적 측면, 성과적 측면 등이 고루 고려되어야 하고, 이들 간의 관계는 인과관계나 상관관계로 분석되어 평가 결과가 제시되어야 할 것이다. 또한, 절차적 관점에서도 투입과 과정, 산출이 체계적으로 수행되어 전 단계가 다음 단계의 피드백 기능을 할 수 있도록 평가 절차가 마련되어야 할 것이다. 이는 사전에 계획된 목표가 타당성이 검증되지 않은 채로 지속적으로 추진된다 보면 최종적으로 나타나는 결과에 대한 평가는 무의미하게 되는 이치와 동일한 맥락이다.

셋째, 평가 과정에서 유의해야 하는 점은 평가 활동이 지나치게 기관의 경영이나 운영에 작용하여 실제 평가의 취지를 왜곡하게 되는 현상에 주의해야 한다. 대부분의 경우 기관에서 평가를 잘 받기 위하여 평가에 지나치게 반응하는 형태를 보임으로써 평가 결과가 왜곡되거나 실제 일을 수행하는데 걸림돌이 될 수 있다. 따라서 이러한 역기능을 방지하기 위한 노력이 함께 수행되어야 한다.

2. 청소년수련관의 현황 및 문제점

1) 청소년수련시설의 개념과 법적근거

(1) 청소년수련시설의 개념

청소년수련시설은 수련활동에 필요한 여러 시설, 설비, 프로그램 등을 갖추고 청소년지도자의 지도하에 체계적이고 조직적인 수련활동을 실시하는 시설을 말한다. 청소년수련시설은 기능이나 수련거리 및 입지적 여건 등에 따라 다양한 유형으로 구분된다. 2004년 청소년활동진흥법이 제정되기 이전인 청소년기본법상에서는 생활권 수련시설(청소년수련관, 청소년문화의집), 자연권 수련시설(청소년수련원, 청소년야영장), 그리고 유스호스텔로 구분되었으나 2005년 청소년활동진흥법 시행 시 부터는 청소년수련관, 청소년수련원, 청소년문화의집, 청소년특화시설, 청소년야영장, 유스호스텔로 구분되었다.

‘청소년수련관’은 다양한 수련거리를 실시할 수 있는 각종시설 및 설비를 갖춘 종합수련시설을 의미하며, ‘청소년수련원’은 숙박기능을 갖춘 생활관과 다양한 수련거리를 실시할 수 있는 각종 시설과 설비를 갖춘 종합수련시설을 말한다. ‘청소년문화의집’은 간단한 수련활동을 실시할 수 있는 시설 및 설비를 갖춘 정보·문화·예술중심의 수련시설을, ‘청소년특화시설’은 청소년의 직업체험·문화예술·과학정보·환경 등 특정목적의 청소년활동을 전문적으로 실시할 수 있는 시설과 설비를 갖춘 수련시설을 의미한다. ‘청소년야영장’은 야영에 적합한 시설 및 설비를 갖추고 수련거리 또는 야영편의를 제공하는 수련시설이며, ‘유스호스텔’은 청소년의 숙박체계에 적합한 시설·설비와 부대·편의시설을 갖추고 숙식편의제공, 여행청소년의 활동지원 등을 주된 기능으로 하는 시설을 말한다.

(2) 청소년수련관의 법적근거

청소년수련관을 설치·운영 시 청소년기본법 및 청소년활동진흥법에 따른 지켜야 할 사항을 다음과 같이 명시하고 있다.

청소년기본법 제23조(청소년지도사·청소년상담자의 배치 등)에 따라서 청소년수련관에 청소년지도사를 배치하여야 한다. 청소년수련관의 청소년지도사 배치기준은 1급청소년지도사 1인, 2급청소년지도사 1인, 3급청소년지도사 2인 이상을 기본적으로 배치하여야 한다. 또한 청소년수련관의 수용정원이 500인을 초과하는 경우에는 500인을 초과하는 250인 마다 1급, 2급 또는 3급 청소년지도사

중 1인 이상을 추가로 두어야 한다.

청소년활동진흥법에 따라 기본적으로 준수해야 하는 사항은 다음과 같다.

(ㄱ) 청소년수련시설 내 청소년활동을 활성화하고 청소년의 참여를 보장하기 위하여 2005년 청소년활동진흥법 제정을 통하여 새롭게 만들어진 법적근거(청소년활동진흥법 제4조)에 따라 청소년으로 구성되는 청소년운영위원회의 운영을 의무화하고 있다. 청소년수련관 운영대표자는 청소년운영위원회의 의견을 수련관 운영에 반영하게 하고 있으며, 청소년운영위원회는 10인 이상 20인 이내의 청소년으로만 구성하여 운영할 수 있게 되어 있으며, 국가 및 지방자치단체는 운영에 필요한 경비를 지원할 수 있게 되어 있다.

(ㄴ) 청소년활동진흥법 제12조(국공립 청소년수련시설 설치)에 따라 국립청소년수련시설과 지자체별 공공청소년수련시설 설치 및 운영을 의무화하고 있다.

청소년활동진흥법에서는 국가 및 지방자치단체가 전국의 청소년이 이용할 수 있는 국립청소년수련시설을 설치·운영하도록 명시(청소년활동진흥법 제12조)하고 있다. 이러한 역할을 담당할 시설로 ‘국립중앙청소년수련원’, ‘국립평창청소년수련원’, ‘국립고흥청소년우주체험센터’가 설치·운영되고 있으며, 추가적으로 2012년 12월 완공예정인 ‘국립영덕해양체험센터’와 ‘국립김제농업생명수련원’이 건립 중에 있다.

지방자치단체의 수련시설 설치에 있어서, 수련시설 설치·운영에 대한 중앙정부의 재정지원이 확대된 이후 지방자치단체에 의해 많은 생활권내 청소년수련관과 청소년문화의집이 설치·운영되고 있다. 1990년부터 지방양여금이 청소년시설 건립에 사용되면서 지방자치단체의 청소년수련시설 설치사업에 중요한 재원으로 활용되었으며, 2005년부터는 국가균형발전특별회계, 2010년부터는 광역발전특별회계로 전환되어 지자체 공공수련시설 건립에 투입되고 있다.

지방자치단체가 건립하는 청소년수련시설은 주로 생활권내 청소년수련관과 청소년문화의집에 집중되어 있다. 청소년활동진흥법 제12조에 따르면 지방자치단체는 청소년수련관을 1개소 이상 설치·운영해야 하며, 읍·면·동에는 청소년문화의집을 1개소 이상 설치하여야 할 의무를 지니고 있다.

(ㄷ) 청소년활동진흥법 제17조(시설기준)에 맞게 설치 및 운영하여야 한다. 청소년수련관을 설치하기 위해서는 공통기준과 개별기준에 맞게 설치하여야 한다.

청소년수련관의 공통시설기준으로는 다음과 같다. 첫째, 입지조건으로는 일상생활권, 도심지근교 및 그 밖의 지역 중 수련활동 실시에 적합한 곳으로서 청소년이 이용하기에 편리한 지역이어야 하며, 둘째, 건축물 구조에 있어서 시설 및 기구·설비 등이 청소년 이용에 편리한 구조로

하고 장애인을 위한 배려를 하여야 하며, 수용정원에 적합한 면적과 구조로 하여야 한다. 셋째, 설치기준에 있어서 개별기준이 정한 시설·설비를 따라 주변 환경을 자연친화적으로 보존·활용하여야 한다. 넷째, 관리실·사무실·안내시설 등 시설물의 관리·운영에 필요한 시설·설비를 수련시설의 종류에 따라 설치하여야 한다. 다섯째, 동일 건물 또는 당해 시설 안에 청소년보호법에 따른 청소년유해업소가 있어서는 안 되며, 설치예정지역으로부터 직선거리 50미터 이내에는 유흥주점 등 청소년이 이용하기에 적합하지 않은 시설이 있어서는 안 된다. 청소년수련관의 개별시설기준은 다음과 같다. 첫째 연건축면적이 1,500제곱미터 이상이어야 하며, 둘째 150인 이상을 수용할 수 있는 실내집회장, 연면적 150제곱미터 이상의 실내체육시설, 2개소 이상의 자치활동실, 2개 이상의 특성화수련활동장, 1개소 이상의 상담실, 1개소 이상의 휴게실, 1개소 이상의 지도자실을 갖추어야 한다. 셋째, 수용정원¹⁾에 적합한 화장실 및 세면장 등을 설치하여야 하며, 방송설비 및 공중전화를 갖추어야 한다.

- (ㄷ) 청소년활동진흥법 제18조(안전기준)에 맞게 운영하여야 한다. 청소년수련관의 운영대표자는 시설에 대하여 정기 및 수시 안전점검²⁾을 실시하고, 그 결과를 해당 지자체에 제출하도록 의무화하고 있다. 해당 지자체는 제출받은 안전결과에 이상이 있을 때에는 보완 또는 개보수를 운영대표자에게 요구할 수 있으며, 안전점검 또는 시설의 보완 및 개·보수에 소요되는 비용을 보조할 수도 있게 되어 있다.
- (ㄹ) 청소년활동진흥법 제19조(운영기준)에 맞게 운영하여야 한다. 청소년수련관 운영대표자는 시설 종사자에 대하여 연 1회 이상의 시설 운영·안전·위생 등에 관한 교육을 실시하여야 하며, 수련거리운영 및 생활지도·시설관리운영·종사자교육 등도 별도 운영기준에 따라 준수하여야 한다. 수련시설의 운영기준은 3가지 영역으로 구성되어 있다. 첫째, 수련활동운영, 둘째, 생활지도, 셋째, 시설의 관리 및 운영으로 구분되어 있다.

○ 수련활동 운영영역

- 수련거리별로 추구하려는 구체적인 목적이 명시되어야 함
- 수련거리는 청소년지도사에 의하여 실시되어야 함
- 수련거리의 실시에 있어서는 청소년 개인의 정신적·신체적 능력을 참작하여야 하며, 수련거리에 강제로 참여하게 해서는 안 됨

1) 청소년수련관의 수용정원 산정방법은 체육활동장과 특성화수련활동장에 해당하는 시설(실내시설)을 일시에 사용할 수 있는 적정인원을 말한다.

2) 청소년수련시설 안전점검표는 3가지 영역으로 구성되어 있다. 첫째, 안전관리체계 및 교육, 둘째, 토목부분, 셋째, 건축부분으로 구성되어 있다.

- 인증 받은 수련활동을 비롯한 다양한 활동을 실시할 수 있도록 운영하여야 함
 - 생활지도
 - 미성년자에 대하여는 음주·흡연행위를 금하여야 하며, 성인이라 하더라도 흡연은 정해진 장소에서 하도록 하고, 음주 등으로 인하여 당해 수련관을 이용하는 청소년의 지도에 지장을 초래하지 아니하도록 하여야 함
 - 음주자 등 수련관 운영에 지장을 초래할 우려가 있는 자의 출입을 금지시켜야 함
 - 수련관 내 급식소를 설치·운영할 경우 청소년들의 자립정신의 배양을 위하여 자급식 운영을 원칙으로 함
 - 청소년에게 정신적·신체적 폭행이나 이와 유사한 행위를 하여서는 안 됨
 - 청소년의 탈선을 방지하고 타인으로부터의 위해 등을 예방하기 위한 조치를 취해야 함
 - 시설의 관리 및 운영
 - 수련시설등록증을 이용자들이 잘 볼 수 있는 장소에 게시하여야 함
 - 시설을 항상 청결하게 유지·관리하고, 위생관리를 철저히 하여야 함
 - 수용정원을 초과하여 운영하여서는 안 됨
 - 수련시설의 운영과 관련하여 정당한 경비 외의 부당한 수수료 또는 금품을 받거나 수련시설이 용자의 유치 등을 목적으로 금품 등을 제공하여서는 안 됨
- (ㄴ) 청소년활동진흥법 제22조(보험가입)에 따라 모든 청소년수련관은 보험에 가입하여 운영하여야 한다. 청소년수련관 운영대표자는 이용자에게 발생한 생명·신체상의 손해를 배상하기 위하여 보험에 가입해야 한다.

2) 청소년수련관의 현황

(1) 청소년수련시설 현황

1992년 이전에는 청소년수련시설이 150여개에 불과하던 것이, 매년 지속적으로 증가하여 2009년 12월 현재 707개소의 시설이 설치되어 운영 중에 있다. 현재 청소년이 거주지에서 편리하게 이용할 수 있는 청소년수련관 160개소, 청소년문화의집 205개소가 운영 중에 있으며, 숙박을 통한 활동지원시설인 청소년수련원 179개소, 청소년야영장 42개소가 운영되고 있다. 더하여 여행청소년 숙박지원시설인 유스호텔 115개소가 전국적으로 운영되고 있다.

표 II-9 청소년수련시설 현황(2009년 12월 31일 기준)

(단위: 개소)

구 분	계	수련관	문화의집	수련원	야영장	유스호스텔	특화시설
계	707	160	205	179	42	115	6
공 공	446	156	201	46	25	12	6
민 간	261	4	4	133	17	103	0

청소년수련시설 설치 및 운영현황에 있어서 2000년대 이전에는 주로 자연활동을 주테마로 하는 숙박시설인 ‘청소년수련원’, ‘청소년야영장’, ‘유스호스텔’ 이 중심이 되어 운영되어 왔으나, 2000년 이후에는 청소년활동진흥법 제11조에 의하여 ‘청소년수련관’, ‘청소년문화의집’의 설치·운영이 의무화됨에 따라 이 두 시설을 지체별로 대폭 확대하였다. 그 결과 현재는 ‘청소년문화의집’이 청소년수련시설 중 가장 많은 수를 보여주고 있다. 더불어 ‘청소년수련관’의 설치·운영에 있어서도 대부분의 일정규모 이상(농산어촌 지역의 경우 청소년인구의 급감 및 지역경제여건에 따라서 수련관 설치를 유보하고 있음)의 시·군·구에서는 1개소 이상씩 설치되었다.

반면, ‘청소년수련원’과 ‘청소년야영장’의 경우는 2000년대 이후 일정한 시설수를 유지하고 있으며, ‘유스호스텔’의 경우는 최근 가족여행 등이 활성화 되면서 많은 수적 성장을 보여주고 있다. 청소년수련관은 시·군·구에 1개소 이상씩 설치·운영이 의무화된 시설로, 현재 전국 230개 시군구중 70%인 160개소가 설치·운영되고 있다. 지역적으로는 서울이 33개소로 의무비율을 초과하여 설치·운영하고 있으며, 인천·광주·경기·충북·전북이 70% 이상의 실적을 보이고 있다. 반면 부산·울산, 충남, 전남의 경우 50% 미만의 부진한 실적을 보이고 있다.

표 II-10 청소년수련관 설치율(2009년 12월 기준)

(단위: 개소)

구 분	청소년수련관		
	시군구수	시설수	설치율 (시설수/ 시군구수)
합 계	230	160	69.5%
서 울	25	33	132.0%
부 산	16	7	43.8%
대 구	8	5	62.5%

구 분	청소년수련관		
	시군구수	시설수	설치율 (시설수/ 시군구수)
인 천	10	7	70.0%
광 주	5	5	100.0%
대 전	5	3	60.0%
울 산	5	1	20.0%
경 기	31	23	71.2%
강 원	18	11	61.1%
충 북	12	9	75.0%
충 남	16	5	31.3%
전 북	14	10	71.4%
전 남	22	10	45.5%
경 북	23	14	60.9%
경 남	20	11	55.0%
제 주	0	3	-

※ 청소년활동진흥법상 시군구에 청소년수련관 1개소 이상 설치·운영토록 규정

(2) 청소년수련관 운영실태

본 실태조사에 사용된 자료는 2010년 12월에 수집된 자료로, 청소년활동진흥법에 따라 수련시설을 허가·등록 및 관리하고 있는 기초지방자치단체는 해마다 청소년수련시설 관련 현황 및 실적을 여성가족부에 보고하는 것이 의무화됨에 따라 보고된 자료를 취합하여 연구목적에 맞게 정리한 사항이다. 본 자료는 2010년 12월 이전 개원한 전국의 모든 청소년수련관 168개소에 대하여 분석한 것이다.³⁾

청소년수련관의 설치주체는 총 168개소 중 공공수련관이 165개소, 민간수련관이 3개소로 나타났다. 이를 볼 때 청소년수련관의 대부분은 지방자치단체의 노력에 의하여 공공수련관으로 설치되고 있다. 공공청소년수련관의 운영방법에 있어서는 총 165개소 중 131개소가 청소년단체에 전문 위탁되어 운영되고 있으며, 34개소는 해당 지자체가 직접 운영하고 있는 것으로 나타났다. 직영청소년수련관은 주로 경상북도, 제주도와 지역적으로는 농산어촌 지역에 집중되어 있는 특징을 보여주고 있다. 이는 아마도 전문위탁을 줄 수 있는 청소년단체의 부재와도 상관이 있는 것으로 보인다.

3) 여성가족부의 '전국청소년실태조사'(2010년 12월)의 내용을 중심으로 분석함

표 II-11 설립 및 운영주체별 현황

(단위: 개소)

설치주체	운영방법	시 설 수
공공	위탁(단체)	131
	직영	34
	계	165
민간	위탁	
	직영	3
	계	3
총합계		168

청소년수련관의 운영에 있어서 전체시설 이용인원 중 청소년이용인원에 대한 비율인 청소년이용률에 있어서, 법적기준인 청소년이용률 60%이상 시설이 전체 168개소 중 104개소(62%)로 나타났으며, 청소년이용률이 80%이상인 수련관이 45개소(27%)로 조사되었다. 반면 법적기준인 청소년이용률 60%를 준수하고 있지 못한 청소년수련관도 58개소(35%)인 것으로 드러났다. 특히 청소년이용률이 50%미만인 시설도 39개소로 나타났다.

표 II-12 청소년이용률

(단위: 개소)

설치주체	운영방법	80%이상	70%	60%	50%	50%이하	제외	총합계
공공	위탁	30	23	29	15	29	5	131
	직영	14	1	6	4	8	1	34
	계	44	24	35	19	37	6	165
민간	직영	1				2		3
총합계		45	24	35	19	39	6	168

청소년수련관의 수용정원(규모)은 600명 이상 되는 대형 청소년수련관이 168개소 중 72개소(43%)로 나타났으며, 이 중 800명 이상 수용할 수 있는 초대형 시설이 52개소로, 800명 미만 ~ 700명 이상 시설 16개소, 700명 미만 ~ 600명 이상 시설 4개소로 조사되었다. 수용정원 600명 미만 ~ 500명 이상의 중형 청소년수련관은 29개소(17%)이며, 수용정원 500명 미만의 소형 청소년수련관은 전체 168개소 중 67개소(40%)로 나타났다.

이를 통해 볼 때, 청소년수련관의 규모는 지자체의 규모와 지역수요 등에 맞게 수용정원 800명 이상의 대형시설과 수용정원 500명 이하의 소형시설로 구분되는 것으로 나타났다. 대형시설의 경우 서울시 등 광역시와 지방 대도시에 주로 분포하고 있으며, 소형수련관의 경우 농산어촌 지역을 포함하고 있는 군 단위 지자체에 주로 분포되어 있다.

표 II-13 수용정원

(단위: 개소)

설치주체	운영방법	800 이상	700명	600명	500명	500명 이하	총합계
공공	위탁	48	14	3	21	45	131
	직영	4	2		7	21	34
	계	52	16	3	28	66	165
민간	직영			1	1	1	3
총합계		52	16	4	29	67	168

청소년수련관의 운영연수는 10년 이상 된 수련관은 총 168개소 중 65개소(39%)이며, 10년 미만 수련관은 103개소(61%)로 나타났다. 15년 이상 된 청소년수련관은 21개소(12%)로 1990년대 중반까지는 청소년수련관이 보편적 시설이 아니었음을 알 수 있다. 특히 20년 이상 된 청소년수련관은 1991년 청소년기본계획 이전의 시설로 청소년수련관이 전신인 ‘청소년회관’, ‘근로청소년회관’이 현재까지 운영되고 있는 경우가 많다. 반면 2000년 이후 청소년수련관이 지속적으로 확대 설치되면서 이제 청소년과 지역사회가 인지하는 보편적 지역시설로 자리 잡아가고 있는 것으로 보인다.

표 II-14 수련관 운영연수

(단위: 개소)

설치주체	운영방법	20년 이상	15년	10년	5년	5년 이하	총합계
공공	위탁	3	13	35	46	34	131
	직영		4	8	12	10	34
	계	3	17	43	58	44	165
민간	직영		1	1	1		3
총합계		3	18	44	59	44	168

청소년수련관의 가동률에 있어서는 수용정원대비 365일로 계산했을 때, 100%이상 활성화되어 운영되는 청소년수련관이 47개소(28%)로 나타났으며, 40%이하 수준의 시설가동률을 보여주는 청소년수련관이 77개소(46%)로 나타났다. 이를 통해 보았을 때, 청소년수련관은 전반적으로 지역사회 차원에서 운영이 활성화 되었다고 보기 어려운 수준임을 알 수 있다.

표 II-15 시설가동률

(단위: 개소)

설치주체	운영방법	100%	80%	60%	40%	40%이하	총합계
공공	위탁	41	14	9	14	53	131
	직영	4		3	4	23	34
	계	45	14	12	18	76	165
민간	직영	2				1	3
총합계		47	14	12	18	77	168

3) 청소년수련관 설치 및 운영상의 문제점

청소년수련관은 1993년부터 전국적으로 국가 및 지자체 등의 적극적인 정책적 노력에 의하여 20년이라는 기간 내 빠르게 전국적으로 설치되었으며, 현재는 전국 대부분 시군구에서 보편적으로 볼 수 있는 국가 기반시설로 자리 잡게 되었다. 개별 시설적인 측면에 있어서도 다양한 청소년활동을 수행할 수 있게 하는 선도적인 가치와 내용의 시설·장비를 반영한 결과, 유사 지역사회 인프라 시설과는 차별화된 우수한 시설을 보유하게 되었다.

다만 지금까지는 시설의 수적 양적인 확대에 치중한 결과, 질적인 사항에 있어서는 향후 많은 보완이 요구되므로 이에 대한 몇 가지 문제점을 제기해 본다.

첫째, 청소년수련관의 정체성에 대한 문제가 지속적으로 제기되고 있다.

청소년수련관의 핵심 사업이 쉽게 떠오르지 않는 문제가 심각하게 발생하고 있다. 지역사회의 일반 사람들이 청소년수련관 하면 대표적으로 떠오르는 사업(일)이 미약하다. 이는 지역사회를 거점으로 하는 인프라적인 측면에서 볼 때, 매우 큰 약점으로 작용할 수밖에 없다. 이는 지자체 예산확보 문제와 연계된다고 보인다. 나아가 청소년수련관의 지역사회 차원의 필요성과 긴급성이 떨어지면서 지자체 차원의 지원조직 및 인력투입에 있어서도 소외되고 있다.

이와 더불어 최근, 청소년정책을 수행하는 정부부처가 수시로 바뀌면서 각 부처의 특성이 청소년수련 시설에 반영(문화관광부: 문화예술, 국가청소년위원회: 위기청소년·상담, 보건복지부: 저소득청소년 복지 및 성보호)되었고 통합적 활용도 모색하다보니 시설의 본 목적을 간과하고 청소년활동이 아닌, 청소년상담(상담지원센터) 및 복지(청소년 방과후아카데미), 보호(성문화센터) 등 다양한 별도의 사업 등을 탑재하고 있는 실정이다. 이에 더욱더 청소년수련관의 본 목적과 함께 정체성을 혼란스럽게 하고 있다.

둘째, 청소년수련관 간 네트워크 및 지역사회 여타 시설과의 소통 부재의 문제가 제기되고 있다.

청소년수련관을 제대로 운영하기 위해서는 다양한 사례와 경험이 필요하다. 하지만 현재 대부분의 청소년수련관이 소속단체 및 지역적 한계에 묶여 고립되어 있는 한계를 보여주고 있다. 따라서 우수한 운영사례의 발굴과 이에 대한 발 빠른 정보공유 채널 등의 방안마련이 필요하다. 이를 위해서 국가와 청소년수련시설협회 등의 역할이 강화되어야 한다.

더하여, 현재 운영 중인 많은 청소년수련관이 전문 청소년단체에 위탁되어 운영되다 보니, 정작 중요한 지역사회의 다양한 시설 및 협의회, 인력 등과의 소통의 부재가 드러난다. 특히 지역사회 학교 등과의 연계에 있어서도 향후 많은 개선과 노력이 필요하다.

셋째, 보편적 서비스를 제공하는 지역기반시설로의 운영에 대한 질적 편차가 크게 발생하고 있다.

청소년수련관은 이제 전국 어디에서나 쉽게 찾을 수 있는 지역사회 차원의 대표적인 인프라가 되었다. 하지만 시설운영에 있어서 지역특성·조직·예산·인력 등 다양한 운영환경의 차이로 인하여 수련관 간 운영의 질에서 많은 차이가 발생하고 있다. 청소년수련관을 이용하는 청소년의 입장에서 지역에 상관없이 일정 수준 이상의 서비스와 프로그램을 지원받을 수 있는 전국적 운영표준화 및 질 관리가 도입되어야 할 것으로 보인다.

현재, 대도시 지역 청소년수련관과 농산어촌 지역의 청소년수련관의 운영은 프로그램 수 및 질적 수준 등에 있어서 커다란 질적 편차를 보이고 있다.

넷째, 청소년수련관 운영환경의 열악성 문제가 제기되고 있다.

청소년수련관의 대부분이 민간이 아닌, 지자체가 직접 설치하고 운영하는 시설적 특성을 지니고 있다. 하지만 시설 설치에 있어서는 민선 지방자치제의 특성상 크고, 화려하게 추진하는 경향이 큰 반면, 운영지원에 있어서는 매우 소극적으로 투자하고 있는 것이 현실이다.

하지만, 소득이 없는 청소년을 대상으로 하는 청소년수련관의 특성상 국가 및 지방자치단체의 적절한 지원 없이는 본 시설설치의 목적을 달성할 수 없게 된다. 이에 현재 전국 대부분의 청소년수련관은 일반 성인과 영유아를 대상으로 시설·운영을 위한 수익창출에 혈안이 되어 있는 상황이다.

이러한 악순환으로 청소년에 대한 투자 및 양질의 프로그램개발 등과는 점점 멀어져 가고 있다.

다섯째, 청소년수련관 운영인력의 전문성 부재와 근무환경개선 등의 문제가 제기되고 있다.

청소년수련시설의 우수성은 곧 우수 인력의 보유 문제와 직결된다. 특히 청소년지도력의 역량은 곧 청소년수련관의 수준을 가늠할 수 있다.

하지만, 현재 청소년수련관의 운영적 측면에서 볼 때, 우수한 청소년지도인력의 역량을 지속적으로 지원하고 개발해 나갈 수 있도록 하는 다양한 노력이 부족하다고 볼 수 있다. 이는 결국 청소년지도인력의 조기 이직 등의 문제를 파생시키고 있는 실정이다.

이러한 문제를 해결하기 위한, 근무환경 및 보수체계보강이 시급하게 필요한 상황이다. 더불어 청소년지도인력이 필요한 때에 시기나 장소와 상관없이 전문성을 키워줄 수 있는 역량강화지원 시스템이 필요하다.

여섯째, 청소년수련관은 지역사회 청소년들에게 인정받지 못하고 있다.

청소년수련관은 청소년활동진흥법상 시군구에 1개소 이상씩 설치·운영되어야 하는 측면에서 볼 때, 개별 청소년수련관은 위치하고 있는 지역의 청소년전체를 지원할 수 있는 시설이 되어야 한다. 현재 웬만한 시군구에는 청소년수련관이 설치되어 운영되고 있으나, 정작 대부분의 청소년들은 시설에 대한 인지가 부족하고 시설이용에 있어서 매우 소극적임을 알 수 있다.

이에, 청소년수련관의 지역사회 청소년들이 좀 더 쉽게, 편안하게, 의미 있게 활용할 수 있는 방안을 적극 모색하여야 한다. 또한 시설 운영자적 측면보다는 지역청소년에 눈높이를 맞추는 노력이 더욱 필요하다.

일곱째, 청소년수련관 활성화를 위한 국가적 비전제시 등 정책적 뒷받침이 부족하다.

청소년수련관이 설치되기 시작한지도 벌써 20년 가까이 되었다. 하지만 청소년기에 가장 중요한 청소년수련관이 제대로 크게 성장할 수 있도록 하기 위한 미래에 대한 전망에 있어서 명확하게 보여주고 있지 못하다.

또한 다양한 지원이 필요한 성장기의 청소년수련관에 대한 국가 및 지방자치단체의 지원도 허술한 것이 현실이다. 이에 전국의 많은 청소년수련관이 새로운 무엇을 하기보다는 현재의 수준이나 위치를 지탱하기에도 버거운 처지에 놓이게 되었다.

3. 청소년수련관 평가사업 및 평가체계 고찰

1) 청소년수련관 평가의 경과 분석⁴⁾

(1) 평가의 진행 과정과 성격

전국 단위의 청소년수련관을 비롯한 청소년수련시설에 대한 종합적인 평가사업의 시작은 2000년도에 실시된 우수청소년수련시설 선정 사업을 토대로 하고 있다. 이때 개발된 평가지표는 모든 유형의 청소년수련시설에 적용되는 종합적이고 체계적인 평가시스템 구축의 기반이 되었다. 우수청소년수련시설 선정 사업은 2001년 당시의 (구)청소년기본법시행령 제34조(시범수련시설의 지정 및 운영)를 근거로 하는 “시범청소년수련시설 지정 및 인센티브 부여”사업이 되었다(현재 시범청소년수련시설 관련 사항은 현행 청소년활동진흥법시행령 제9조에 규정됨). 2000년부터 2005년까지 진행된 시범청소년수련시설 지정 사업의 대상은 청소년수련관, 청소년문화의집, 청소년수련원, 유스호스텔이었다. 평가대상에 있어서 2000년은 전수 평가가 실시되었으나 2001년은 시·도 추천, 2002년 이후는 시설에서의 자율신청 방식에 의해 선정이 되었다.

이후 2006년도에는 청소년수련시설에 대한 새로운 종합평가 체제가 도입되어 전국의 모든 청소년수련시설에 대한 정기적인 평가를 실시하는 것으로 평가체제가 변경되었다. 청소년수련관-청소년문화의집-청소년수련원을 대상으로 매년 1개 유형의 시설을 정하여 전국의 시설을 전수로 평가하게 되었다. 이에 따라 청소년수련관에 대한 평가는 3년 단위로 종합평가가 이루어지고 있는데 2006년도에 1차, 2009년도에 2차 종합평가가 실시되었다.

청소년수련관 평가는 공공서비스의 효율성과 책무성을 제고하고 청소년수련관의 운영 역량을 개선하기 위한 정책 사업으로서 청소년수련시설 정책의 기본과제가 되었다. 청소년정책 분야에서 본격적으로 정책평가 시스템이 도입되고 정착되는 시점은 2000년 전후로 볼 수 있다. 1998년 당시 새로 출범한 정부의 정책을 기반으로 공공정책 분야에 대한 평가가 이전보다 확대되었다. 청소년정책 분야에서도 2000년도에 우수청소년수련시설 선정을 위한 평가사업, 2002년에 청소년수련시설 특성화 프로그램 지원 사업에 대한 평가 등을 시작으로 평가사업이 점차 확산되었다. 현재 청소년정책의 각 분야에서 평가사업은 보편화되고 있으며 정책과제의 기본영역이 되어가고 있다. 청소년수련관

4) 청소년수련관 대상 평가사업의 추진경과와 내용, 방법에 관한 내용은 문화관광부(2000년~2005년 평가 운영), 국가청소년위원회(2006년 평가 운영), 보건복지가족부(2009년 평가 운영)에서 시행한 청소년수련관 평가에 따른 종합평가결과보고서의 자료를 토대로 재정리하였음.

평가는 단순한 시설의 관리가 아니라 청소년정책 및 공공 서비스에 대한 평가의 관점에서 접근해야 할 것이다.

(2) 평가운영 체계의 변화

청소년수련관 평가사업의 진행 과정 및 운영체계상의 특징은 연도를 기준으로 다음과 같이 정리할 수 있다. 연혁을 중심으로 청소년수련관 평가체계의 변화를 정리하는 것은 현행 평가체계의 현황과 특징의 분석, 향후 개발할 평가체계의 방향을 모색하는데 도움이 될 것이다.

① 2000년 시행 평가

2000년은 전국단위의 청소년수련시설에 대한 평가가 시작된 해로 의미를 갖고 있다. 문화관광부의 의뢰에 따라 한국청소년개발원(현 한국청소년정책연구원)의 정책연구과제로 “우수청소년수련시설 선정 및 인센티브 부여방안 연구”가 추진되었다. 이 연구를 통해 개발된 평가지표를 토대로 평가가 실행되었다. 당시에는 매년 1회 시·도에서 문화관광부로 청소년수련시설 현황 조사표를 작성하여 보고하였는데 이 자료가 평가의 근거자료로 활용되었다. 평가를 위해 청소년수련시설평가위원회를 구성하였으며 위원회에서는 지역별로 평가위원을 배정하여 현지실사 평가를 담당하였으며 최종적으로 우수 시설을 선정하였다. 평가의 대상은 청소년야영장을 제외한 전국의 청소년수련시설이었다. 시설 실태조사 자료를 이용하여 모든 시설에 대한 서면평가를 실시한 후 일정 수준의 평점을 받은 시설에 대해 현지실사를 실시하였다. 평가지표는 서면평가 지표와 현장평가 지표로 구분이 되었다. 평가결과 13개 시설이 우수청소년수련시설로 선정이 되었고 이를 이후 시범청소년수련시설로 지정하게 되었다.

② 2001년 시행 평가

2001년은 2000년도의 연구와 평가사업을 바탕으로 (구)청소년기본법시행령 제34조를 평가사업의 법적 근거로 삼아 시범청소년수련시설 지정을 위한 평가가 시행되었다. 문화관광부의 계획 수립 및 주최 하에 평가업무의 실무 주관은 한국청소년개발원이 담당하였고 청소년수련시설평가위원회를 구성하였다. 평가대상 시설은 청소년야영장, 2000년도 시범청소년수련시설 13개소 및 2001년 개원 시설을 제외한 모든 청소년수련시설로 424개소를 기준으로 하였다. 그러나 평가방법에서 2000년도와 같이 전수조사를 실시한 것이 아니라 시·도 추천에 의한 방법을 적용하였다. 청소년수련관, 청소년문화의집, 청소년수련원, 유스호스텔 등 시설 유형별로 2개소 내외의 시설을 각 시·도에서 추천하였다.

추천 시 첨부된 서면조사표를 기준으로 1차 서면평가 후 2차 현장평가를 실시하였다. 1차 서면평가는 서면조사표 등을 통한 계량지표 중심의 실적을 주로 평가하였고 2차 현장평가는 평가자료의 사실 확인 및 정성적인 측면을 주로 평가하였다. 현장평가는 지역별이 아닌 각 시설 유형별로 평가위원 3명을 배정하였다. 이는 4개 시설 유형간의 특성을 반영하기 위한 것으로 각 유형별 전담 평가팀이 전국의 추천 시설에 대해 현지실사를 실시하였다. 평가지표는 2000년도의 평가지표를 준용하였으나 청소년수련관, 청소년문화의집 등에 부적합한 일부 지표 내용에 대해 평정기준 등을 수정하여 적용하였다.

③ 2002~2005년 시행 평가

2002년부터 2005년까지는 2001년도와 비교하여 몇 가지 사항의 변화가 있게 되었다. 2005년도에 법령 개정에 따라 국가청소년위원회가 발족하였고 평가사업은 동 위원회에서 주최하게 되었다. 평가사업의 주관은 중앙청소년수련원이 담당하였고 평가의 대상은 전수평가나 시·도 추천이 아니라 개별 시설의 신청에 의한 자유 신청 방식으로 바뀌었다. 또한 평가위원에 청소년 모니터단이 참여하여 종합평점 시 청소년들의 의견을 반영하게 하였고 2차 현지실사 시설에 대해서는 해당 시·도의 담당 공무원 의견조사도 실시하였다. 시범청소년수련시설로 지정이 되면 3년간 유효기간을 인정하고 1개소 당 1,000만 원의 특성화장비 구입비를 지원하였다.

평가사업의 추진절차는 연도별로 차이는 있으나 대체로 평가사업에 대한 공지 → 평가지표 설명회 → 각 시설에서의 서면 조사표 작성 → 시범청소년수련시설 지정 신청 → 1차 서면평가 → 2차 현장평가 → 시범청소년수련시설 최종 선정 → 시범청소년수련시설 지정 및 인센티브 부여의 순서로 진행이 되었다. 2차 현장평가는 모든 신청 시설에 대해 전수로 실사를 실시하는 것을 원칙으로 하였다. 다만, 현장평가 대상은 법적 기준 준수 여부를 반영하였고 다수의 시설이 신청할 경우 1차 서면평가 결과를 반영하여 대상 시설수를 조정하게 하였다. 평가내용과 방법은 2001년도와 달리 서면평가와 현장평가에 따른 평가지표를 구분하지 않고 모든 지표에 대해 서면평가를 실시 후 현장평가를 통해 확인하는 방식으로 전환하였다. 현장평가를 통해 최종적인 점수를 부여하고 이 결과를 토대로 일정 점수를 받은 시설(또는 일정 등수 이상의 시설)에 대해 시범청소년수련시설로 선정하였다.

④ 2006년 시행 평가

2006년도는 기존의 시범청소년수련시설 지정을 위한 평가에서 모든 청소년수련시설을 대상으로 하는 정기-종합평가로 평가체계 자체가 변화된 해였다. 2005년까지 실시된 시범청소년수련시설

지정을 위한 평가는 모든 시설을 대상으로 하는 일괄 평가는 아니었다. 따라서 청소년수련관을 비롯하여 개별적인 모든 시설에 대한 실태 및 운영 수준을 파악하는 데에는 한계가 있었다. 각 수련시설 입장에서는 평가의 참여가 의무가 아니라 선택 사항이었고 평가 자체는 시범청소년수련시설로서의 인증평가의 성격을 갖고 있었다. 이러한 상황을 반영하여 모든 청소년수련시설에 대해 평가를 실시하되 3년 단위의 정기평가의 방식을 적용하게 되었고 2006년에 청소년수련관 평가를 실시하였다. 이 때 평가는 청소년시설 종합평가사업으로 실행되어 청소년수련관 이외에 청소년쉼터, 청소년(상담)종합지원센터, 청소년활동진흥센터에 대한 평가도 함께 실시되었다.

청소년수련관 종합평가의 대상 시설은 2005년 11월 1일 이전에 설립된 모든 공공청소년수련관으로 총 120개소가 해당되었다. 평가의 주체는 국가청소년위원회였고 평가연구 및 실무 주관은 한국청소년개발원이 담당하였다. 한국청소년개발원에서는 평가지표를 개발하고 평가위원회를 구성하여 평가사업을 운영하였다. 평가는 당초 평가지표에 따라 자체평가와 현장평가를 실시하였으나 최종적으로 국가청소년위원회의 요청에 따라 정성평가 부문과 자체평가 부문이 제외되었다. 결과적으로 서면평가-현장평가의 틀은 유지하였으나 정량지표에 따른 현장 실사평가 결과만으로 최종 평가결과를 산출하였다.

⑤ 2009년 시행 평가

2009년도는 청소년수련관에 대한 정기-종합평가가 2006년도에 이어 2차로 실시되었다. 평가사업은 청소년정책 전담부서의 변경에 따라 보건복지가족부에서 총괄하고 실무 주관은 한국청소년수련시설협회에서 담당하였다. 다만, 청소년정책 전담부서의 변경에 따라 현재는 여성가족부에서 총괄하고 있다. 2009년도에는 총 143개소를 평가 대상으로 하였다. 평가의 내용 측면에서 2005년도까지 적용된 평가지표를 주로 활용하여 지표체계를 수정하였다. 이를 위해 평가지표 개발을 위한 TF팀을 편성하여 운영하였고 평가위원회의 심의와 조정을 거쳐 확정하였다. 평가위원회에서는 3인 1조로 평가팀을 구성하여 시설에서 제출한 서면자료에 대한 평가와 현장방문 평가를 실시하고 이의신청-조정 후 종합평가와 평가등급을 확정하였다. 평가결과에 따라 최우수 시설에 대해서는 표창 등의 인센티브가 제공되었다.

시범청소년수련시설 지정을 위한 평가는 시범 시설로서의 인증과 유효기간의 부여 등을 통해 인증평가 방식이 적용되었다. 이에 비해 2006, 2009년에 실시된 청소년수련관 종합평가는 청소년수련관 운영의 실적과 성과에 대한 평가에 초점을 두었다. 그러나 기본적인 운영 체제는 유사한 특징을 보이고 있다. 운영실무 주관기관은 변경이 있었으나 객관적이고 공정한 평가를 위해 전문가 및 관계자로 평가위원회를 구성하여 운영하였다. 평가 시 청소년수련관에 대한 실태와 운영 수준을

심사하고 판단할 수 있는 종합적인 평가지표를 적용하고자 하였다. 평가지표에는 정량적인 지표와 정성적인 지표, 실적 중심의 지표와 운영 시스템 관련 지표가 포함되었다. 평가의 절차와 방식은 각 시설에서의 자료 작성과 제출에 따른 서면자료 평가와 현장방문을 통한 평가 등 2단계 평가가 적용되었다. 앞에서 구체적인 설명은 생략하였으나 평가위원간의 평점의 편차를 줄이기 위해 2001년부터 표준점수를 활용하는 등 평점의 객관성을 확보하기 위한 노력도 계속 진행되었다. 또한 평가결과에 따른 인센티브 부여 등 평가결과의 활용에 대한 방안도 주요 과제로 다뤄졌다.

(3) 평가지표 체계의 변화

청소년수련관 평가의 목표나 방향, 평가의 대상과 내용을 함축적으로 보여주는 자료로 가장 유용한 것은 평가지표의 체계이다. 평가지표에는 평가하고자 하는 대상과 내용을 중심으로 평가기준과 평가방법이 제시되어 있다. 평가지표에 포함된 평가의 내용과 기준, 방법은 해당 평가사업이 지향하는 목표나 특성을 구체적으로 확인할 수 있는 근거가 된다. 평가체계를 수립하고자 할 때 가장 중요한 과업은 평가지표를 개발하는 것이다. 본 연구에서도 청소년수련관 평가지표의 개발이 가장 중요한 부분을 차지할 것이다. 이를 위해 현행의 평가체계를 분석함에 있어 기존의 평가지표 체계가 어떠한 변화를 거쳐 왔는지 특성을 분석하는 것은 도움이 될 것이다.

평가지표 분석을 위한 기준은 앞 절에서의 청소년수련관 평가사업의 과정에서 살펴본 것처럼 2단계로 구분할 수 있다. 1단계는 2000년도의 우수청소년수련시설 선정을 위해 개발된 평가지표에 근거를 둔 시범청소년수련시설 평가지표의 적용 기간이다. 2단계는 2006년부터 3년 단위로 실시되는 청소년수련관 종합평가의 평가지표 적용 기간이다. 평가지표 체계의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

① 시범청소년수련시설 지정을 위한 평가지표(2000~2005)

시범청소년수련시설 지정을 위한 평가지표는 앞서 언급한 바와 같이 2000년도에 수행된 “우수청소년수련시설 선정 및 인센티브 부여 방안 연구”를 통해 개발이 되었고 2005년까지 기본적인 평가지표 체계는 유지되었다. 당시의 평가지표 체계는 7개 분야-10개 영역을 기준으로 생활권 수련시설용 27개 항목에 46개 지표, 자연권 수련시설용 26개 항목에 45개 지표, 유스호스텔용 27개 항목에 44개 지표로 구성되었다(당시 보고서에는 평가 대신 조사라는 용어를 적용하여 조사영역-조사항목-조사지표로 표현함). 청소년수련시설의 유형 분류는 당시 청소년기본법 기준으로 생활권 수련시설에 청소년수련관, 청소년문화의집이 포함되었고, 자연권 수련시설에 청소년수련원, 청소년야영장이 포함되었으나 평가지표 개발 및 적용 시 청소년야영장은 제외되었다. 평가지표는 수련시설 유형별로

개발이 되었으나 실제 적용방법으로 보면 대부분이 42개 지표가 공통지표로 적용되었다. 기타 지표는 시설 유형에 따라 적용 또는 제외되었다. 예를 들어 외국인 이용률은 유스호스텔에만 적용되고 프로그램 개발 및 평가관련 지표는 생활권, 자연권시설에만 적용되었으며, 학교 연계 실적은 생활권 시설에만 적용되었다. 또한 평가방법 측면에서 서면평가와 현장평가가 이루어질 때 평가지표 자체가 서면평가용 지표와 현장평가용 지표로 구분되었다.

그러나 초기에 개발된 평가지표는 숙박 및 캠프활동 중심의 청소년수련원의 특성이 많이 포함되어 있었다. 또한 청소년수련관과 청소년문화의집이 하나의 유형으로 묶이면서 개별 수련시설 유형의 특성이 충분히 반영되지 못한 측면이 있었다. 이에 따라 2001년 평가지표는 생활권-자연권-유스호스텔의 구분은 유지하였지만 청소년수련관, 청소년문화의집, 청소년수련원, 유스호스텔 4개 유형별로 평가팀을 편성하여 현장평가를 실시하였다. 2002년도에는 평가지표 개발 시 생활권 및 자연권 구분을 삭제하고 4개의 수련시설 유형을 기준으로 평가지표의 적용 방식과 가중치를 설정하였다. 또한 앞 절에서 언급한 바와 같이 모든 지표에 대해 서면평가를 실시한 후 현장평가에서 확인하여 평점을 부여하는 방식으로 변경하였다. 평가지표의 체계는 2000년도의 7개 분야-10개 영역은 유지하되 2001년은 28개 항목에 48개 지표, 2002년부터는 27개 항목에 38개 지표로 평가지표의 축소와 통합 등 수정이 있었다. 다만, 각 시설 유형별로 적용되는 지표의 수는 다소 차이가 있다.

2000년부터 2005년까지 적용된 평가지표 체계의 특징은 다음과 같다.

첫째, 기관평가에 필요한 다양한 평가영역과 요소를 포함하였다. <표 I-8>에서 보듯 기관 경영목표, 인사, 재무, 시설 등 ‘경영부문’과 청소년지도자, 프로그램 시설, 청소년 이용, 대외협력 사업 등 ‘사업부문’의 지표 영역을 포괄하고 있다. 단순한 사업실적 평가가 아닌 기관 종합평가로 의미를 갖고 있다.

둘째, 실적 및 성취에 대한 평가를 중심으로 하되 운영 시스템에 대한 평가 요소를 포함하였다. 일반적으로 연례적인 기관평가나 사업평가에 적용되는 평가는 성취 수준에 대한 평가가 중심이 되고 있다. 이를 위해 계량화가 가능한 양적 지표가 주로 활용된다. 그러나 <표 I-8>에서 볼 수 있듯이 각 영역별로 운영의 방식이나 내용의 수준을 확인하는 평가지표를 함께 포함하였다. 시범청소년수련시설 지정 자체가 일종의 시설에 대한 인증평가 방식을 적용한 것으로 볼 수 있는데, 평가지표 자체에도 운영 시스템과 관련된 평가요소를 포함함으로써 이를 뒷받침하고 있다. 시범청소년수련시설 지정 후 3년간의 유효기간을 인정하였다. 이는 안정적인 운영 시스템을 통해 향후에도 운영 성과를 유지할 수 있다는 인증평가의 특성이 반영된 것이다. 이를 고려한다면 청소년수련관을 비롯한 청소년수련시설 평가는 일종의 인증평가 모형이 적용된 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 기본적인 평가지표 체계의 유지를 통해 일관성을 지향하였다. <표 I-8>에서 볼 수 있듯이 평가영역과 평가지표의 구성체계 자체는 크게 변하지 않았다. 평가지표는 평가를 받는 피 평가자 입장에서는 기관 운영에 일종의 가이드라인으로 작용하게 된다. 이러한 지표가 매년 달라진다면 평가도 어려워질 뿐만 아니라 기관 운영에도 반영하기 어려워진다. 이러한 점에서 6년간 동일한 평가지표 체계를 유지한 것은 중요한 의미가 있다.

넷째, 현장 특성을 반영한 지속적 수정을 통해 타당성을 높여갔다. 전반적인 평가지표 체계는 유지되었으나 부분적으로 평가영역의 명칭, 평가지표의 구체적 내용과 평정기준, 시설 유형별 평정 시 가중치 적용 등은 현실성을 고려하여 수정됐다. 평가지표 자체도 축소, 통합, 추가 등을 통해 정비되었다. 또한 평가가 연례적으로 실행이 되면서 평가지표의 평정기준이 부적절해질 경우 이를 반영하여 당해 연도 또는 다음해 평가에 반영되었다.

② 전국 청소년수련관 대상의 종합평가지표(2006, 2009)

2006년도에 적용된 평가지표는 2005년도까지 적용된 평가지표를 기반으로 하였으나 이전과 비교하여 보면 5개 영역에 계량 실적 중심의 14개 핵심평가지표로 축소되었다. 이는 당시 국가청소년위원회에 요청에 따른 것이나 결과적으로 기관으로서의 청소년수련관에 대한 종합적인 평가에는 한계가 있었다. <표 II-16>에서 볼 수 있듯이 2006년도 평가지표는 청소년수련활동인증제 준비, 정보제공 실적과 같은 당시의 새로운 정책사업이 반영되었다. 이외에는 이전의 지표 중 주로 계량 지표를 중심으로 적용하였다.

공공정책 및 경영평가에서 평가의 객관성 확보, 평가순위의 공정성을 확보하고자 평가자의 주관성을 배제하여 평가 내용과 기준을 계량화하려는 경향이 있다. 그러나 공공기관에 대한 평가에서 사업실적 중심의 평가가 갖는 한계로 인해 정성적인 요소에 대한 평가항목이 중요해지고 있으며 특히 시스템 중심 평가에 대한 관심이 늘어나고 있다. 청소년육성기금 프로그램 공모 사업이나 청소년방과후아카데미 평가의 경우에도 이러한 경향을 발견할 수 있다. 실적 평가보다 시스템 평가를 통한 인증평가도 정책평가 분야에서 확산되는 추세를 볼 수 있다. 이러한 경향과 2006년도의 평가지표의 한계를 고려하여 2009년도에 실시된 청소년수련관 평가는 평가지표 체계 자체를 재구성하게 되었다. 평가지표는 2005년도 평가지표 체계를 기반으로 하였으며 최종적으로 6개 영역-15개 항목-36개 지표로 구성되었다. 이를 통해 청소년수련관 평가에 적용할 수 있는 기관평가 수준의 평가지표 체계를 다시 구축하게 되었다.

표 II-16

시범청소년수련시설 지정을 위한 평가지표(청소년수련관 항목)

구 분		2000 ⁵⁾		2002~2005 ⁶⁾	
평가분야	평가영역	평가항목	평가지표	평가항목	평가지표
I . 목표 설정 및 계획성	1. 목표설정 및 계획성	1.1 목표설정 및 계획성	1.1.1 목표설정 및 계획성	1.1 목표설정 및 계획성	1.1.1 경영목표, 중장기/연간운영계획 수립과 적절성
		2.1 인력확보	2.1.1 인력확보율	2.1 인력확보	2.1.1 상근(정규)인력 확보율
	2. 인력 및 조직운영 → 조직운영 관리 (2002)	2.2 조직관리의 제도화	2.2.1 시설운영 관련 규정 수	2.2 조직관리의 제도화	2.2.1 시설운영 관련규정 여부
		2.3 의사결정의 합리성	2.3.1 연간위원회 및 자문회의 실적	2.3 의사결정의 합리성	2.3.1 운영위원회나 자문회의 개최
			2.3.2위원회 및 자문회의 결과 반영도		
		2.4 운영책임자 전문성 및 경력	2.4.1 운영책임자의 청소년지도사 자격증 소지 여부	2.4 운영책임자 전문성 및 경력	2.4.1 운영책임자의 전문성과 경력
			2.4.2 운영책임자의 청소년지도 관련 경력		
		2.5 인사관리의 공정성	2.5.1 인사관리의 공정성	2.5 인사관리	2.5.1인사관리 적절성
	3. 재무관리	3.1 재원의 다양성	3.1.1 연간 수입재원 총 수	3.1 수입재원의 다양성	3.1.1 재원의 다양성 및 노력 정도
			3.1.2 수입의 수련비용 의존도율		
		3.2 재원조달 능력	3.2.1 수련시설(수용정원) 대비 수입액	3.2 재원조달 능력 및 운용 탄력성	3.2.1 재원조달 능력 및 노력 정도
					3.2.2 예산 운용의 탄력성 정도
		3.3 예산편성의 합리성과 적절성	3.3.1 예산편성의 합리성과 적절성	3.3 예산과정의 합리성과 적절성	3.3.1 예산운영의 합리성과 적절성
II . 시설경영	1. 목표 설정 및 계획성	1.1 목표설정 및 계획성	1.1.1 목표설정 및 계획성	1.1 목표설정 및 계획성	1.1.1 경영목표, 중장기/연간운영계획 수립과 적절성
		2.1 인력확보	2.1.1 인력확보율	2.1 인력확보	2.1.1 상근(정규)인력 확보율
		2.2 조직관리의 제도화	2.2.1 시설운영 관련 규정 수	2.2 조직관리의 제도화	2.2.1 시설운영 관련규정 여부
		2.3 의사결정의 합리성	2.3.1 연간위원회 및 자문회의 실적	2.3 의사결정의 합리성	2.3.1 운영위원회나 자문회의 개최
			2.3.2위원회 및 자문회의 결과 반영도		
		2.4 운영책임자 전문성 및 경력	2.4.1 운영책임자의 청소년지도사 자격증 소지 여부	2.4 운영책임자 전문성 및 경력	2.4.1 운영책임자의 전문성과 경력
			2.4.2 운영책임자의 청소년지도 관련 경력		
		2.5 인사관리의 공정성	2.5.1 인사관리의 공정성	2.5 인사관리	2.5.1인사관리 적절성
		3.1 재원의 다양성	3.1.1 연간 수입재원 총 수	3.1 수입재원의 다양성	3.1.1 재원의 다양성 및 노력 정도
			3.1.2 수입의 수련비용 의존도율		
		3.2 재원조달 능력	3.2.1 수련시설(수용정원) 대비 수입액	3.2 재원조달 능력 및 운용 탄력성	3.2.1 재원조달 능력 및 노력 정도
					3.2.2 예산 운용의 탄력성 정도
		3.3 예산편성의 합리성과 적절성	3.3.1 예산편성의 합리성과 적절성	3.3 예산과정의 합리성과 적절성	3.3.1 예산운영의 합리성과 적절성

구 분		2000 ⁵⁾		2002~2005 ⁶⁾	
평가분야	평가영역	평가항목	평가지표	평가항목	평가지표
Ⅲ. 수련활동 기반	4. 청소년 지도자 및 프로그램	4.1 청소년지도자 확보율	4.4.1 상근 청소년지도사 배치율	4.1 청소년 지도자 확보율	4.4.1 상근 청소년지도사 배치율
			4.4.2 상근 청소년지도직 비율		4.4.2 상근 청소년지도직 비율
			4.4.3 상근 청소년지도자 1인당 청소년이용자 수		4.4.3 상근 청소년지도자 1인당 청소년이용자 수
		4.2 청소년 지도자 전문성	4.2.1 청소년지도직원의 관련 자격증 소지 현황	4.2 청소년지도자 전문성	4.2.1 청소년지도직원의 전문성
			4.2.2 청소년지도직원의 교육훈련 참여 실적		
		4.3 상근청소년 지도자의 근무안정성	4.3.1 상근 청소년 지도직 근무 안정율	4.3 상근청소년 지도자의 근무 안정성	4.3.1 상근 청소년지도직 근무안정성
		4.4 프로그램 운영	4.4.1 운영 프로그램 지도안 종수 및 내용	4.4 프로그램 운영	4.4.1 청소년 대상 활동 프로그램 지도안 종수 및 내용의 우수성
			4.4.2 프로그램 개발 계획 및 실적		4.4.2 프로그램 개발을 위한 계획 및 개발 실적의 우수성
			4.4.3 프로그램 평가실적 및 활용도		4.4.3 프로그램 평가를 위한 계획 및 평가 결과의 반영 실적
	5. 시설 확보, 활용, 관리	5.1 시설 활용도	5.1.1 시설 활용률	5.1 시설 활용도	5.1.1 시설 활용률
		5.2 시설공간 확보율	5.2.1 수용정원 1인당 연 건축면적	5.2 시설공간 확보율	5.2.1 수용정원 1인당 연 건축면적
		5.3 시설 배치 및 장비관리 실태	5.3.1 각종 시설 배치의 적절성	5.3 시설 배치 및 장비관리 실태	5.3.1 각종 시설 배치의 적절성
			5.3.2 장비확보, 활용 및 관리 실태		5.3.2 프로그램 장비의 확보, 활용 및 관리 실태의 우수성
		-	-	5.4 시설운영 기간	5.4.1 전년도 운영기간

구 분		2000 ⁵⁾		2002~2005 ⁶⁾	
평가분야	평가영역	평가항목	평가지표	평가항목	평가지표
Ⅳ. 이용도	6. 청소년 이용도	6.1 이용분산도	6.1.1. 이용분산도	6.1 이용 분산도	6.1.1. 이용자의 분산 수준(월별)
		6.2 청소년 이용률	6.2.1 청소년이용률A (수용정원 대비 비율)	6.2 청소년 이용률	6.2.1 실제 운영월수 기준 실제 수용이 가능한 시설 규모 대비 연간청소년 이용률 수준
			6.2.2 청소년이용률B (전체이용자 수 대비)		6.2.2 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률 수준
Ⅴ. 시설 안전 및 위생	7. 시설안전	7.1 안전점검	7.1.1 안전관리 자료제시 상태	7.1 시설안전 관리	7.1.1 시설이용자 대상 안전관리 적절성
			7.1.2 안전점검		7.1.2 시설 안전점검 및 관리 수준
		7.2 안전보험 현황	7.2.1 수용정원 1인당 연간보험부담액	7.2 안전보험현황	7.2.1 시설 규모 대비 연간 보험 부담액
			7.2.2 가입보험의 배상 영역		7.2.2 시설규모 대비 보험보상 총 한도액
		7.3 안전장비	7.3.1 소화설비 확보율	7.3 안전장비	7.2.3 가입된 보험의 배상 종류
			7.3.2 경보설비 확보율		7.3.1 각종 안전설비·장비 관리운용의 적절성
			7.3.3 피난설비 확보율		
			7.3.4 응급설비 확보율		
			7.3.5 각종 안전설비 및 장비의 적정배치 및 작동여부		

구 분		2000 ⁵⁾		2002~2005 ⁶⁾	
평가분야	평가영역	평가항목	평가지표	평가항목	평가지표
	8. 시설 위생	8.1 위생	8.1.1 건물·숙박시설 위생 및 청결도	8.1 시설위생	8.1.1 시설 전반 및 관리자의 위생관리 상태
			8.1.2 식당·주방 위생 및 청결도		
			8.1.3 화장실·샤워장 ·세면장 위생 및 청결도		
			8.1.4 근무직원의 평소 복장 및 위생상태		
Ⅵ. 조직 환경관리 (2000)→ 대외연계 협력 (2002변경)	9. 조직 환경관리→ 대외연계 협력	9.1 홍보	9.1.1 홍보실적 및 질적수준	9.1 홍보	9.1.1 홍보실적 및 질적 수준
		9.2 시설간 협력체계	9.2.1 타 시설(단체)과의 협력정도	9.2 시설간 협력 체계	9.2.1 타 시설(단체) 과의 협력정도
		9.3 학교 및 단체와 연계	9.3.1 연간 학교와의 연계사업 수	9.3 학교 연계	9.3.1 연간 학교와의 연계 사업실적
		9.4 사회 공헌사업	9.4.1 사회공헌 사업실적	-	-
Ⅶ. 종합평가	10. 종합심사	10.1 종합심사	10.1.1 종합심사	10.1 종합평정	10.1.1 종합평정

표 II-17 청소년수련관 종합평가를 위한 평가지표(2006, 2009)

2006 ⁷⁾		2009 ⁸⁾		
평가항목	핵심평가지표	평가 영역	평가항목	평가지표
1. 목표 및 발전계획	1.1 수련활동인증제에 대한 준비계획	1. 경영 기획	1.1 목표 수립과 계획의 적절성	1.1.1 경영목표 및 중장기 발전계획 수립의 적절성
				1.1.2 연간 운영계획 수립 및 적절성

5) 문화관광부·한국청소년개발원(2000), 우수 청소년수련시설 선정 및 인센티브 부여방안 연구, 문화관광부·한국청소년개발원, pp.31~35의 평가지표를 재정리.

6) 한국청소년개발원(2001), 시범청소년수련시설 지정 및 인센티브 부여 사업결과 보고서, pp.8~10 및 국립중앙청소년수련원(2005), 2005 시범청소년수련시설 지정을 위한 수련시설 평가운영 매뉴얼, pp.7~8 재정리.

2006 ⁷⁾		2009 ⁸⁾			
평가항목	핵심평가지표	평가영역	평가항목	평가지표	
	1.2 자체 프로그램 개발 실적				
4. 지역사회 연계 및 홍보	4.1 학교·타시설(단체)과의 협력 정도		1.2 대외협력	1.2.1 지역자원연계 및 협력관계 정도	
	4.2 인터넷 홈페이지 구축 및 활용			1.2.2 학교와의 연계사업 실적	
	4.3 청소년종합정보 서비스 정보제공 실적			1.2.3 인터넷 홈페이지 활용도 및 대외 홍보 실적	
	4.4 지역사회 전문인력 활용 정도				
2. 조직 및 인력	2.1 예산편성의 적절성	2. 재무, 조직, 지도 인력	2.1 재무관리	2.1.1 예산운영의 합리성과 적절성	
	2.2 상근 청소년지도사 배치율		2.2 조직운영	2.1.2 전체 예산(지출) 대비 고유사업비의 비율	
				2.3 지도자 확보	2.2.1 상근인력 확보율
					2.2.2 시설운영 관련규정의 적절성
			2.2.3 인사관리 운영의 적절성		
			2.4 지도자 전문성 및 근무 안정성		2.3.1 상근 청소년지도사 확보율
				2.3.2 상근 청소년지도자 1인당 청소년 이용자 수	
				2.4.1 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종수	
			2.4.2 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여		
			2.4.3 상근 청소년지도직 직원 근속 연수		
	2.4.4 상근 청소년지도직 직원 급여 수준				
3. 수요자	3.1 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	3.1 청소년 이용률	3.1.1 시설 규모 대비 청소년 이용률		
			3.1.2 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률		
			3.1.3 연간 청소년사업비 대비 청소년이용자 수		
	3.2 참여 청소년 만족도	3.2 청소년 참여도	3.2.1 청소년운영위원회 활동		
			3.2.2 청소년에 의한 의사결정 반영도		

2006 ⁷⁾		2009 ⁸⁾		
평가항목	핵심평가지표	평가영역	평가항목	평가지표
	3.3 동아리 활동 빈도		3.3 청소년 동아리활동	3.3.1 청소년동아리 수 3.3.2 청소년동아리 활동 운영비 지원
		4. 프로그램	4.1 프로그램 운영계획 수립	4.1.1 프로그램 운영계획 수립 여부 및 체계성
			4.2 프로그램 운영의 우수성	4.2.1 각종 공모사업 당선 프로그램 수 4.2.2 청소년활동 프로그램 수
			4.3 프로그램 평가	4.3.1 프로그램 평가여부와 합리성 4.3.2 프로그램 평가결과 분석 및 반영
5. 안전 및 위생	5.1 시설안전 점검 결과	5. 시설 활용도, 안전 위생	5.1 시설의 활용도	5.1.1 시설규모 대비 청소년 전용공간 비율 5.1.2 시설 활용률
	5.2 시설안전관리보험 및 활동자 보험 가입 여부			5.1.2 시설 배치의 적절성 및 쾌적성
	5. 위생설비 관리 및 청결상태		5.2 안전 점검 및 위생	5.2.1 안전점검 및 관리수준 5.2.2 안전관리 보험가입 여부 5.2.3 위생관리 및 청결상태
		6. 종합 평가	6.1 종합평가	6.1.1 법적 기준 준수 및 정책 참여 6.1.2 운영발전 노력 정도

2) 청소년수련관 평가체계 분석

현재의 청소년수련관 평가체계의 분석은 2009년에 실시된 청소년수련관 종합평가사업을 대상으로 한다. 청소년수련관 종합평가사업이 앞에서도 언급한 바와 같이 3년을 단위로 주기적으로 실시되기 때문에 가장 최근에 실시된 평가사업을 대상으로 하는 것이 적절할 것이다. 청소년수련관 평가지표

7) 국가청소년위원회(2006), 2006 청소년수련시설 종합평가 결과보고서, p.39.

8) 보건복지가족부 · 한국청소년수련시설협회(2009), 2009 청소년수련관 종합평가 결과보고서, p.14.

등 평가체계의 개발을 위해 2009년 청소년수련관 종합평가 보고서를 기준으로 평가의 개요와 특성, 현황 및 문제점 등을 살펴보고자 한다.

(1) 평가운영의 개요⁹⁾

① 평가목표와 방향

2009년에 실시된 청소년수련관 종합평가는 청소년활동의 기반 강화 및 공공 정책의 평가를 통한 성과관리 체제 구축의 필요성에 따라 청소년수련시설의 전문성과 공공성을 강화하는데 목적을 두었다. 청소년수련관에 대한 평가를 통하여 설립목적의 실현과 달성 여부, 효율적인 운영 여부에 대한 자체 진단, 프로그램 및 서비스 수준의 향상, 수요자 중심의 서비스 제공을 위한 기반과 동기 마련을 목표로 하고 있다. 또한 평가결과 우수한 운영 사례의 발굴과 우수 시설에 대한 인센티브 제공을 통해 청소년수련관의 발전을 도모하고자 하였다.

청소년수련관 종합평가의 필요성, 목적 및 목표를 바탕으로 다음과 같은 기본 방향을 정하였다.

- (ㄱ) 공공 및 민간 청소년수련관 등 전국의 모든 청소년수련관을 대상으로 한다.
- (ㄴ) 평가지표 개발 시 현장의 의견 수렴, 청소년관련 정책의 방향을 포함하여 평가의 현장성과 정책과의 연계성을 강화한다.
- (ㄷ) 평가의 전문성, 공정성, 객관성 확보를 위해 전문가를 중심으로 평가지표 개발팀 운영, 평가위원회 구성 및 현장방문 평가를 실시한다.
- (ㄹ) 청소년수련시설의 사회적 책무성 제고를 위해 평가사업에 대한 정부차원의 정책 추진 의지를 공고히 한다.
- (ㄴ) 2006년도 1차 종합평가사업의 문제점에 대한 개선 방안 및 현장의 의견을 반영하여 평가지표 체계를 개선한다.

기본방향에 따라 시행된 종합평가의 개요는 다음과 같다.

- (ㄱ) 평가사업의 총괄 및 주최 : 보건복지가족부(현재는 여성가족부로 이관)
- (ㄴ) 평가사업의 실무운영 관리 : 한국청소년수련시설협회

9) 이하 평가의 운영방향 및 운영 개요, 평가단계 등에 관한 자료는 보건복지가족부·한국청소년수련시설협회(2009), 앞의 자료, pp.1~11의 내용을 요약하여 재정리함.

- (ㄷ) 평가지표 개발 및 평가운영 : 청소년수련관 평가위원회
- (ㄹ) 평가사업의 수행 기간 : 2009년 4월 ~ 10월(7개월)
- (ㄴ) 청소년수련관 평가 반영 기간 : 2008년 1월부터 12월 31일까지 운영 실적을 기준으로 하되 일부 평가지표는 신축 적용(일부 지표는 2006년부터 적용, 2008년 6월 31일 이전 개관 시설은 개관 시점부터 적용)
- (ㄺ) 평가대상 기관 : 공공 및 민간 청소년수련관 전수 평가(143개소 대상)
 - 2008년 6월 31일 이후 개관 시설 등은 평가에서 제외
- (ㄻ) 평가주기 : 3년 단위로 종합평가 실시
- (ㅇ) 평가 및 결과 처리 : 평가결과의 개별 통지 및 이의신청-재심의 후 최종확정
- (ㅈ) 평가결과의 공개 : 평가결과 우수 등급 이상의 시설 공개(중앙부처 홈페이지, 교육과학기술부(교육청) 및 지방자치단체 통보)
- (ㅊ) 평가결과에 따른 인센티브 부여 : 최우수 등급을 받은 청소년수련관에 인증 동판 제공, 해당 수련관의 종사자 및 해당 지자체 공무원 중에서 선발을 통해 해외견학 프로그램 참여 기회 제공

2009년 청소년수련관 종합평가 운영의 기본 체제와 내용 중 문제점이 제기되어 검토 및 개선에 대한 논의가 필요한 사항을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 실무 운영을 담당하는 주관기관의 변동 문제에 대한 검토가 필요하다. 청소년수련시설 평가의 주체가 2000년 이후 한국청소년개발원-국립중앙청소년수련원-한국청소년개발원-한국청소년수련시설협회로 변동이 되어 왔다. 평가업무의 전문성을 제고하기 위해서는 평가운영 기관 및 업무 담당자의 지속성도 요구된다. 중앙부처의 변경이나 담당자의 변경 등에 따른 담당기관의 변동 보다는 중립적이고 객관성을 갖춘 전문기관의 기본 업무로 편성할 수 있도록 제도적 보완이 필요하다.

둘째, 운영실적 및 시스템에 대한 평가반영 기간과 평가 시점과의 시간적 차이에 대한 문제점을 고려해야 한다. 서면평가에 제출하는 자료는 전년도 자료이다. 단순 실적 평가라면 문제가 없지만 개별적인 운영 체제와 현황은 현장방문을 통해 파악이 되는데 이 때 평가 시기와 평가자료의 반영기간 사이에 괴리가 있을 수 있다. 운영책임자가 바뀔 수도 있고 운영단체가 변경이 된 경우에는 상당한 차이가 발생할 수 있다. 평가 대상 기간과 평가 실행 시점과의 간격을 축소할 수 있는 방안이 필요하다.

셋째, 3년 주기 평가체제에서는 평가 반영기간을 3년을 기준으로 할 것인가 아니면 1년간을

기준으로 할 것인가도 고려해야 할 문제가 된다. 청소년수련관 입장에서는 평가의 부담을 줄일 수 있으나 평가를 통한 운영체제의 개선과 관리 측면에서는 효과가 반감될 수 있다. 경우에 따라 현장에서는 평가에서 제외되는 2년의 기간보다 평가에 반영이 되는 1년간의 운영에만 집중할 수 있기 때문이다.

넷째, 평가결과의 활용 측면에서 우수 등급 이상의 청소년수련관에 대한 평가결과의 공지 및 인센티브 제공은 운영의 개선관리 측면에 도움이 된다. 최우수 등급을 받은 청소년수련관에 대한 장관 표창, 인증 동판 등은 일종의 인증평가의 방식과 효과도 줄 수 있다. 다만, 인센티브 방식에 있어서 관계자 해외 연수의 방식 이외에 실제로 도움이 될 수 있는 방안에 대한 논의가 필요하다. 또한 미흡 등급을 받은 경우 이에 대한 보완책으로 시설 운영에 대한 컨설팅 및 기타 지원 방안도 필요하다. 특히 인센티브 외에 벌칙의 방식으로 기존에 모든 청소년수련관에 동일하게 지급하던 프로그램 운영 지원비를 차등 지원하는 방식(미흡 시설에 대해서는 감액 조치)은 재고할 필요가 있다. 분발의 의미보다는 단순 벌칙이 되고 악순환의 요인이 될 수 있기 때문이다.

② 평가조직의 운영

청소년수련관 평가사업의 수행을 위한 조직 체계는 다음의 <표 II-18>에서 보는 바와 같다. 보건복지가족부(현재는 청소년정책 담당 부서의 변경으로 여성가족부에서 담당)의 총괄하에 실제 업무는 한국청소년수련시설협회에서 주관하였다. 평가위원회의 운영 및 평가지표 개발 TF 등도 실제 업무는 한국청소년수련시설협회에서 담당하였다. 평가사업의 운영에 있어서 정책적인 부분은 중앙부처에서 담당하고 행정 실무는 한국청소년수련시설협회에서 담당하는 체제로 조직이 운영되었다. 그러나 실제 평가의 실행을 담당하는 가장 중요한 조직은 평가위원회이다. 2009년도의 경우 3인 1조로 8개 평가팀을 구성 후 담당 권역을 구분하여 전국단위로 서면평가와 현장방문 평가를 담당하게 하였다. 평가위원회에서는 평가지표의 최종 확정, 평가팀별 평가 실시, 이의제기 처리, 평가 결과의 확정 등에 관한 업무를 수행하도록 하였다. 아울러 평가를 위해 수차례의 워크숍 등을 운영하였다.

평가사업과 관련하여 평가조직의 운영 체제의 특징은 기능별 분담체계에 있다. 특히 평가에 관한 실제 업무는 평가위원회와 평가위원에게 달려 있다. 한국청소년수련시설협회에서 평가위원회를 운영하였지만 주로 행정적인 실무와 보조 기능을 담당하는 구조이다. 평가의 객관성과 공정성을 위해 평가위원회의 합의와 협의 체제를 운영하는 것은 필요한 일이다. 다만, 앞으로도 청소년수련시설 종합평가의 실행을 위해서는 운영담당 기관에 평가 기능을 상설화하고 이를 전문화할 수 있도록

인력과 조직을 지원할 필요가 있다. 이러한 측면에서 평가위원회 자체가 상설 조직이 아니라 해당 기간 동안 운영이 되는 임시 조직이라는 점도 재고할 필요가 있다. 평가업무는 상당히 전문적인 능력과 경험을 요구하는 동시에 지속적인 평가 경험을 통한 평가 역량의 구축이 필요하기 때문이다. 특히, 전문가 평가모형에서 불가피하다고 할 수 있는 평가위원간의 편차 해소를 위한 대안도 필요하다.

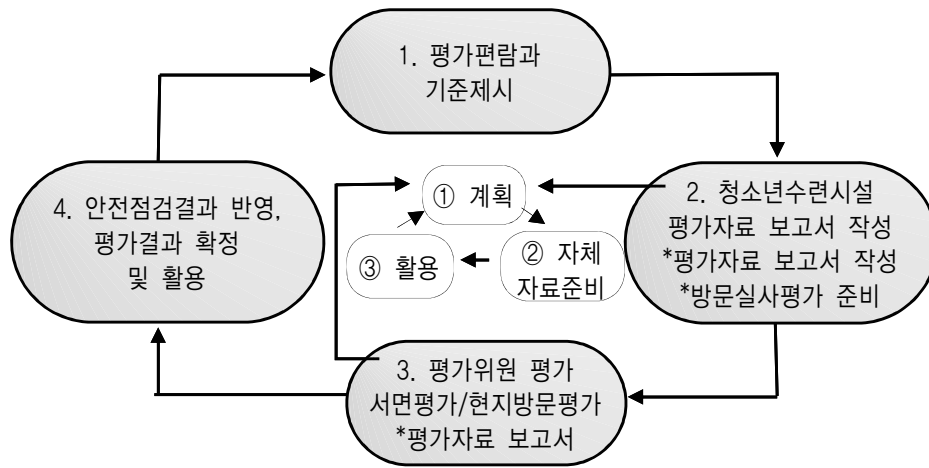
표 II-18 청소년수련관 평가사업 관련 기관별 주요 업무

구 분	주요 담당업무
보건복지가족부	○ 평가업무의 총괄 및 지원 ○ 평가사업 세부운영방안 및 편람 확정 ○ 평가결과의 활용 및 정책 반영
평가위원회	○ 평가지표 최종 확정 ○ 청소년수련시설 평가자료 서류/현장 심사 ○ 평가결과 확정 및 결과서 작성
평가지표 개발 TF	○ 평가지표 초안 작성 및 현장 의견 수렴
한국청소년수련시설협회	○ 평가위원회 운영 지원
청소년수련시설	○ 평가자료 보고서 작성
시·도 시·군·구	○ 평가대상 시설 협조 ○ 현장방문 평가 협조 ○ 평가결과 활용 및 정책 반영

※ 출처 : 2009년 청소년수련관 종합평가 결과보고서,p.5.

③ 평가운영의 모형 및 절차

2009년에 실시된 청소년수련관의 평가 조직과 절차에 따른 평가운영 모형은 다음의 [그림 II-3]과 같다.



※출처 : 2009년 청소년수련관 종합평가 결과보고서,p.5.

【그림 II-3】 2009년 청소년수련관 평가모형

평가절차를 평가 업무의 수행 단계로 나누면 7단계로 평가사업이 진행되었다. 2009년도에 실행된 평가사업의 각 단계별로 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(ㄱ) 1단계 : 2009년 청소년수련시설 종합평가편람 확정 및 통보

- 평가지표개발 TF를 통한 평가지표 개발 및 평가위원회 협의
- 평가지표(안)에 대한 청소년수련관 관계자의 의견 수렴
- 평가위원회에서 평가지표 최종 협의 및 평가편람 확정
- 청소년수련관에 평가편람의 배포로 평가 준비 요청

(ㄴ) 2단계 : 평가대상 청소년수련시설의 서면조사표 작성 및 제출

- 개별 수련관에서 자체적으로 평가자료 준비
- 평가편람에 따른 서면조사표 작성 및 관련 자료 준비

(ㄷ) 3단계 : 서면자료 평가

- 평가위원회에서 각 수련관의 서면조사표 및 증빙자료 검토, 확인
- 평가위원은 평가지표에 대한 평점 부여(단, 현장심사에서 평점 확정)

(ㄹ) 4단계 : 현장 방문 실사

- 평가위원 3인 1조로 청소년수련관을 방문하여 면담, 자료심사 진행
- 서면평가를 위해 제출된 자료의 사실 여부 확인
- 서면자료로 충분히 확인이 어려운 항목의 확인
- 평가위원은 심사 후 결과보고서와 채점표, 평점표를 제출함

(ㄴ) 5단계 : 평가결과 종합 및 이의제기 처리

- 평가팀별 평가점수의 데이터 처리 및 결과보고서 정리
- 청소년수련관별 평가결과의 정리와 각 수련관에 결과 통보
- 각 수련관의 이의신청 접수 및 재평가 등 신청내용 처리

(다) 6단계 : 안전점검결과 반영

- 한국청소년수련시설협회에서 실시한 안전점검 결과를 반영
- 안전점검 분야별 부적합(전기), D, E 등급(건축, 토목) 부여 여부 확인
- 최종 평가등급 조정(부적합 등의 경우 1개 등급 하향 조정)

(ㄷ) 7단계 : 평가결과 확정·정책반영

- 평가위원회는 최종 평가결과를 확정하여 중앙부처에 통보
- 평가위원회는 평가결과보고서를 작성하여 중앙부처에 제출

전반적으로 평가모형 및 평가절차는 평가사업의 수행에 큰 무리 없이 진행되었다. 특히 이의신청 절차를 통해 개별 청소년수련관 평가에서 누락될 수 있는 요소를 찾아내게 하고 평가 결과를 상호 인지할 수 있도록 하였다. 평가편람 확정 후 평가를 실시하기 전에 청소년수련관을 대상으로 평가 설명회를 개최하여 평가업무를 지원하였다. 그러나 평가자 입장이 아니라 평가를 받는 청소년수련관 입장에서는 보다 더 자세한 설명이나 안내를 요청하였다. 2006년도의 계량 실적 중심의 평가지표가 아니라 시범청소년수련시설 평가의 종합적인 평가지표를 적용하였는데 이로 인해 현장에서의 이해와 준비가 필요한 상황이었다. 또한 평가위원회 및 평가의 운영과정에서 평가지표 협의, 3인 1조 팀 구성, 다수 평가위원의 서면평가 참여 등 평가위원간의 편차를 줄이기 위한 다양한 방법을 적용하였다. 그러나 실제 현장평가가 진행되는 과정에서 발생하는 다양한 변수를 고려할 수 없다는 문제점이

나타났다. 평가의 절차에 있어서 평가위원의 평가지표에 대한 충분한 합의와 다양한 변수 발생 시 대처할 수 있는 방안에 대한 고려가 필요하다.

(2) 평가지표 및 평정기준

2009년도 청소년수련관 종합평가를 위한 가장 중요한 과정 및 과업은 평가지표 체계의 재구조화였다. 연구진 4명 및 현장전문가로 구성된 자문위원 4명으로 평가지표 개발 TF를 구성하여 총 6회의 회의를 거쳤다. 자문회의는 2회를 실시하였고 평가위원회에서는 TF 운영 기간 중 평가지표(안)에 대한 검토회의를 거쳐서 TF에서 작성한 평가지표를 최종 확정하였다. 평가지표는 2006년 1차 평가 시 적용된 지표를 수정 및 보완하는 성격이었으나 실제로는 재작성하는 수준으로 진행이 되었다. 평가지표는 주로 2005년도에 적용된 시범청소년수련시설 지정을 위한 평가지표가 기반이 되었다.

평가지표 체계는 평가영역 → 평가항목 → 평가지표의 3단계로 6개의 평가영역에 15개 평가항목, 36개 평가지표로 구성되었다. 평가방법은 서면평가와 현장평가로 구분이 되나 평가지표는 이에 대한 구분 없이 종합심사만 제외하고 모든 평가지표에 대해 서면평가를 적용하였다. 각 지표에 대한 평정방법은 5점 척도를 적용하였고 중요도를 감안하여 지표별 가중치와 항목별 배점을 조정하였다. 5점 척도의 적용 방법은 비계량지표의 경우에는 평가위원의 정성평가로 이루어지는데 편차를 줄이기 위해 평가팀별로 합의하여 평점을 부여하였다. 계량지표의 경우에는 표준점수 방식을 적용하여 정규분포 기준으로 5점 만점의 점수를 부여하거나 실적수치 자체를 등급화 하여 5점 척도를 적용하였다. 평가영역 및 지표의 내용과 평정척도, 가중치는 다음의 <표 II-19>를 참조할 수 있다.

표 II-19 2009 청소년수련관 평가지표의 평점 기준 요약표

평가 영역	평가항목	평가지표	평점 지표	평 점	가중치	환산 점수
1. 경영 기획 (10점)	1-1. 목표수립과 계획의 적절성(5점)	1-1-1. 경영목표 및 중장기 발전계획	1,2,3,4,5	5	50%	2.5
		1-1-2. 연간 운영계획	1,2,3,4,5	5	50%	2.5
	1-2. 대외협력 (5점)	1-2-1. 지역자원 연계 및 협력관계	1,2,3,4,5	5	40%	2
		1-2-2. 학교와의 연계사업	1,2,3,4,5	5	30%	1.5
		1-2-3. 인터넷 홈페이지 활용도 및 대외 홍보	1,2,3,4,5	5	30%	1.5
	경영기획영역 합계					10
2.	2-1.	2-1-1. 예산운영의 합리성과 적절성	1,2,3,4,5	5	50%	4

평가 영역	평가항목	평가지표	평점 지표	평 점	가중치	환산 점수
재무, 조직, 지도 인력 (30점)	재무관리 (8점)	2-1-2. 전체 예산 대비 고유사업비의 비율	%	5	50%	4
	2-2. 조직운영 (10점)	2-2-1. 상근인력 확보율	%	5	40%	4
		2-2-2. 시설운영 관련규정의 적절성	1,2,3,4,5	5	30%	3
		2-2-3. 인사관리 운영의 적절성	1,2,3,4,5	5	30%	3
	2-3. 지도자 확보 (5점)	2-3-1. 상근 청소년지도사 확보율	1,2,3,4,5	5	50%	2.5
		2-3-2. 상근 청소년지도사 1인당 청소년 이용자 수	명	5	50%	2.5
	2-4. 지도자전문성 및 근무 안정성 (7점)	2-4-1. 각종 전문지도 관련 자격증 보유 개소수	개	5	25%	1.75
		2-4-2. 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여	회	5	25%	1.75
		2-4-3. 상근 청소년지도직 직원 근속연수	일	5	25%	1.75
		2-4-4. 상근 청소년지도직 직원 급여 수준	1,2,3,4,5	5	25%	1.75
재무, 조직, 지도인력영역 합계						30
3. 청소년 (20점)	3-1. 청소년 이용률(10점)	3-1-1. 시설규모대비 소년 이용인원	명	5	50%	5
		3-1-2. 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	%	5	30%	3
		3-1-3. 연간 청소년이용자 수 대비 청소년 사업비	원	5	20%	2
	3-2. 청소년 참여도(6점)	3-2-1.청소년운영위원회 활동	1,2,3,4,5	5	50%	3
		3-2-2. 청소년에 의한 의사결정반영도	1,2,3,4,5	5	50%	3
	3-3. 청소년동아리 활동(4점)	3-3-1. 청소년동아리 수	개	5	50%	2
		3-3-2. 청소년동아리 활동 운영비 지원	원	5	50%	2
	청소년영역 합계					
4. 프로 그램 (20점)	4-1. 프로그램 운영계획수립(4점)	4-1-1. 프로그램 운영계획 수립여부 및 체 계성	1,2,3,4,5	5	100%	4
	4-2. 프로그램 운영의 우수성(10점)	4-2-1. 각종 공모사업 당선프로그램 수	점	5	50%	5
		4-2-2. 청소년활동 프로그램 수	개	5	50%	5
	4-3. 프로그램 평가(6점)	4-3-1. 프로그램 평가여부와 합리성	1,2,3,4,5	5	50%	3
		4-3-2. 프로그램 평가 결과분석 및 반영	1,2,3,4,5	5	50%	3
프로그램영역 합계						20
5.	5-1.	5-1-1. 시설규모 대비 청소년 전용 공간	%	5	50%	2.5

평가 영역	평가항목	평가지표	평점 지표	평 점	가중치	환산 점수
시설 활용, 안전, 위생 (10점)	시설의 활용도(5점)	비율				
		5-1-2. 시설 활용률	%	5	30%	1.5
		5-1-3. 시설 배치의 적절성 및 쾌적성	1,2,3,4,5	5	20%	1
	5-2. 안전점검 및 위생(5점)	5-2-1. 안전점검 및 관리수준	1,2,3,4,5	5	40%	2
		5-2-2. 안전관리 보험가입 여부	1,2,3,4,5	5	40%	2
		5-2-3. 시설 배치의 적절성 및 쾌적성	1,2,3,4,5	5	20%	1
	시설활용, 안전, 위생영역 합계					10
6. 종합 평가 (10점)	6-1. 종합평가 (10점)	6-1-1. 법적 기준 준수 및 정책 참여(5점)	1,2,3,4,5	5	50%	5
		6-1-2. 운영발전 노력 정도(5점)	1,2,3,4,5	5	50%	5
	종합평가영역 합계					10
총 점						100

※ 출처 : 2009년 청소년수련관 종합평가 결과보고서(종합평가 평점표 양식).

평가지표를 수정, 보완 및 재구조화 하는 과정 및 평가영역 구성은 전반적으로 적절하게 진행되었다. 평정방법도 평가위원간의 편차를 줄이기 위해 합의제 평점이나 평가 시 고려해야 할 요소를 평가매뉴얼에 자세하게 제시하였다. 또한 평가매뉴얼 자체를 각 수련관에도 배포함으로써 현장평가 시 평가위원과 피 평가기관의 관계자가 함께 확인할 수 있도록 함으로써 평가지표의 객관성을 높이고자 하였다. 그러나 이러한 조치에도 불구하고 몇 가지 문제점을 발견할 수 있다.

첫째, 당시 문제점으로 지적된 사항 중 하나는 평가지표의 설정에서 하나의 평가지표에 평가요소가 복합적으로 포함되어 있다는 점이다. 즉, 두 개 요소의 조건의 결합에 의해 평점을 부여해야 하는 지표들이 포함되었다. 평가요소의 설정에서 AND 또는 OR 조건이 하나의 평가지표에 포함이 된 것이다. 예를 들면 평가지표 1-1-1의 경영목표 및 중장기발전계획 수립의 적절성은 사실상 경영목표 지표와 중장기발전계획 지표의 두 개 지표가 결합된 것이다. 수립 여부 자체만으로 본다면 각 지표에 유, 무의 2개 평점이 나오고 이를 결합하면 4개의 경우의 수가 발생한다. 그러나 문제는 각각의 평가요소가 지표로서 단순히 수립 여부만이 아니라 어느 정도 적절한지를 평가할 때 문제가 발생한다. 미흡-보통-우수의 3가지 등급만 각 지표마다 적용해도 9개의 경우의 수가 발생한다. 평가지표 1-2-3의 인터넷 홈페이지 활용도 및 대외홍보 실적의 경우는 평가요소의 내용 자체가 다른 경우로 보아야 한다. 2-1-1의 예산 운영의 합리성과 적절성은 2개의 평가기준이 적용된 경우이다. 합리성과

적절성의 정의 및 평정방법, 평정기준을 어떻게 정리하느냐에 따라 하나의 지표가 될 수 있고 그렇지 못할 수도 있다.

둘째, 평가지표 개발 시 2005년도까지 적용된 시범청소년수련시설 지정을 위한 평가지표를 활용하였으나 평정기준을 수정하면서 타당성에 문제가 있는 경우도 발생하였다. 2005년도까지 적용된 평가지표는 수년간의 평가를 통해 지표 자체만 수정한 것이 아니라 평정기준 자체도 보완 되어왔다. 그러나 2009년도의 상황에 적합하게 수정할 필요가 있었다. 다만, 이 과정에서 수정된 평가지표나 평정기준이 실제 현장평가 시 적용이 어려운 사례도 발생되었다.

셋째, 평가영역의 설정은 이전과 비교하여 청소년과 프로그램 중심으로 개선이 되었으나 배점에 있어서 관리 부문의 비중이 여전히 높은 편이었다. 경영기획/ 경영관리/ 시설 부문이 50점, 청소년이용/ 프로그램 부문이 40점, 종합평가가 10점으로 프로그램 부문에 대한 비중이 낮은 편이다. 인력 확보 등 프로그램 운영과 밀접한 요소들이 있지만 청소년수련관 평가로서 가장 중요한 서비스 영역인 프로그램 부문의 중요성에 대한 재고가 필요한 것으로 판단된다.

넷째, 청소년수련관에 대한 종합적 평가사업이기는 하지만 실제 현장평가가 장기적인 참여관찰을 통해 이루어지지 못하므로 내용을 평가하는 데에는 한계가 있어 실적 및 문서 중심의 평가가 불가피한 상황이다. 프로그램의 경우에도 프로그램의 질적인 우수성을 판단하기에는 한계가 있다. 다만, 운영 기반과 시스템에 대한 평가를 통해 질적인 우수성을 담보할 수 있는지의 여부를 평가에 반영하고자 한 측면이 있었다.

다섯째, 평가지표 및 평정기준과 관련하여 지역적 특성과 시설이 갖고 있는 한계가 반영되지 못하였다는 지적이 있었다. 특히 서울 등 대도시 지역에서의 정상적 운영 여건을 가진 경우를 전제로 하였다는 지적이 있었다. 이는 평정기준이 청소년지도사 확보나 프로그램 운영 자원, 홍보 자원 자체가 부족한 지방의 경우에 불리한 요소가 작용될 수 있다는 지적이었다. 또한 공공청소년수련관의 경우 설치 지역이나 운영 형태가 현재의 운영기관에서 해결할 수 없는 경우 불리할 수밖에 없다는 지적도 있었다(예를 들어 입지 조건 및 시설 구조가 청소년수련원으로 운영되는 경우). 청소년수련원 형태로 운영되는 청소년수련관에 대해서는 시설 유형의 변경 등 별도의 조치가 필요할 것이다. 다만, 지역적인 편차 문제에 대해서는 이를 보정할 수 있는 방안도 검토가 필요하다. 특히, 청소년지도사 법정 배치 기준을 준수하지 못한 경우 이는 위법 상태가 되는데 지방의 직영 시설에서 이러한 상황이 많이 발생하고 있다. 청소년지도사 확보는 법적 기준으로 이는 의무적으로 지켜야 할 사항이나 청소년지도사 자격 소지자 확보 자체의 어려움, 직영시설로 직원 신분의 문제가 제기되고 있다. 이에 대한 해결 방안은 정책적 차원에서 검토할 필요가 있다.

(3) 평가결과의 보고 및 활용

2009년도 청소년수련관 평가는 최종 평점결과를 토대로 5개의 평가등급을 부여하였다. 등급 구간은 최우수 10%, 우수 30%, 보통 35%, 미흡 20%, 매우 미흡 5%를 기준으로 하여 상대평가 방식을 적용하였다. 최종적으로는 비율이 다소 조정이 되어 최우수 13개소(01%), 우수 38개소(29.2%), 보통 40개소(30.7%), 미흡 28개소(21.5%), 매우 미흡 18개소(8.4%) 및 서류 미제출 6개소로 총 143개소에 대한 평가등급을 부여하였다. ¹⁰⁾평가등급은 청소년수련시설안전등급 결과의 반영(부적합 등이 있을 경우 1개 등급 하향 조정), 평가이후 자료 제출 등 평가시기를 준수하지 못한 경우를 고려하여 일부 시설에 대해 조정이 되었다. 평가결과에 따라 최우수 등급의 청소년수련관에 대한 인센티브(최우수 기관에 대한 인증 동판 등)와 프로그램 운영비에 대한 차등 지원이 이루어졌다(3단계로 차등 지원하여 일부 시설은 프로그램 운영 지원비가 감액됨).

평가등급을 몇 가지 요인별로 살펴보면 다음과 같은 경향이 나타난다. 지역별로 보면 서울은 82.4%, 광역시는 41.7%가 우수 등급 이상이나 도 단위 지역에 해당하는 일반 시 지역은 29.7%, 군 지역은 8.3%가 우수 등급 이상으로 지역형태에 따라 차이가 발생하고 있다. 운영 유형별로 보면 민간단체 위탁 시설 중 52.6%가 우수 등급 이상인 반면, 지자체 직영 시설은 62.1%가 미흡 또는 매우 미흡으로 운영기관 유형별로 편차가 발생하였다. 도 단위 지역에 직영시설이 많다는 점과 연계하여 보면 그 경향을 판단할 수 있다. 또한 위치 특성별로 도심형 시설은 45%가 우수 등급 이상이나 청소년수련원 형태로 운영되는 자연권형 시설의 경우 5.3%만 우수 등급을 받았다. 이러한 경향의 분석 결과를 볼 때 청소년수련관 평가에 있어서 청소년수련관이 처한 환경과 여건에 대한 고려가 필요하다고 파악된다. 특히 입지 지역의 도시 규모에 따른 편차가 서비스 내용의 질적 수준에 대한 편차인지 아니면 인력 확보 등 여건에 따른 것인지에 대한 검토가 필요하다.

3) 본 연구에의 시사점 분석

(1) 평가의 성격 부문

첫째, 청소년수련관 평가는 기관평가의 관점에서 접근해야 한다. 2006년 평가의 경우는 기관평가의 성격 보다는 사업수행 및 실적 자체에 대한 평가가 이루어졌다. 청소년수련관은 지역 청소년정책의 핵심 조직으로서 목표와 운영체계를 기반으로 프로그램을 통한 서비스를 제공하는 기관이다.

10) 보건복지가족부 · 한국청소년수련시설협회(2009), 앞의 자료, p.76.

둘째, 기관으로써의 평가와 관련하여 청소년수련관 평가는 계량화가 가능한 실적평가도 필요하지만 장기적으로 운영 시스템 중심의 평가를 지향할 필요가 있다. 공공서비스 기관으로서의 전문성과 책무성을 실현하기 위해서는 이에 필요한 운영 시스템을 갖추어야 하며 평가도 이를 기준으로 실행이 되어야 한다.

(2) 평가의 지표와 평정 부문

첫째, 평가대상 및 영역, 평가요소, 평가기준에 대한 지속적인 연구와 보완이 필요하다. 평가지표 자체가 평가시마다 변경이 된다면 현장에서 평가를 준비할 수가 없을 뿐만 아니라 기관 운영의 가이드라인으로 활용되기 어렵다. 그러나 실제 평가를 수행하는 과정에서 평가기관별 또는 평가분야별로 매우 다양한 사례가 발견된다. 또한 청소년수련관을 둘러싼 요구나 환경이 변할 수 있다. 평가지표 체계의 기본 틀을 유지하면서 필요한 부분에 대한 수정과 보완이 충분한 연구와 현장 검토를 통해 이루어지도록 해야 한다.

둘째, 청소년수련관별로 갖고 있는 특성 및 장점, 운영의 내용과 품질 수준을 평가지표 또는 평가방법에 반영할 필요가 있다. 특히 청소년활동 프로그램의 운영과 관련하여 청소년들의 만족도뿐만 아니라 내용적인 수준이나 적절성을 판단할 수 있는 방법의 보완이 필요하다. 문서중심의 자료 외에 개별 청소년수련관에서 자체적으로 갖고 있는 장점이나 특징을 평가에 반영할 수 있는 방법의 개발이 필요하다.

셋째, 법적 기준 준수의 평가지표 반영 방법에 대해 재검토가 필요하다. 운영기준, 안전기준, 법적 청소년지도사 확보 기준, 청소년이용률 등 관련 법령에서 정한 기준은 단지 평가지표에 반영하는 것으로는 한계가 있다. 법적 필수 요건에 대한 기준을 정확히 정하고 법적 기준을 준수하지 못할 때 이에 대한 조치 또는 지원 방안의 모색이 요구된다. 예를 들어 청소년이용률이 미달될 경우 평가등급을 일정 등급이하로 제한하는 조치도 필요하다. 지방의 경우 청소년지도사를 확보하지 못하는 경우가 있는데 이에 대해서는 정책적인 지원 대책에 대한 연구가 필요하다.

넷째, 지역적 여건 및 운영체제의 특성 등 청소년수련관 자체에서 해결하기 어려운 환경의 편차에 대한 고려가 필요하다. 대도시 및 지방 소도시, 군 단위 지역 간의 편차나 자연권 지역에 위치한 청소년수련관간의 편차의 원인과 평가지표에서 제시한 평가요소, 평가기준과의 상관관계를 분석해 볼 필요가 있다. 지역 여건에 따른 편차를 고려할 수 있도록 평가지표가 지나치게 계량화된 실적 중심이 되지 않도록 하는 방법도 고려할 수 있다.

다섯째, 평가지표 개발, 설정 시 다수의 평가요소나 평가기준이 하나의 지표에 담기지 않도록

해야 한다. 평가지표는 한 번에 한 가지를 평가해야 정확한 평가가 가능하다. 다수의 평가요소에 대한 확인이 필요할 경우 평가지표에 세부 확인요소별로 1차 평점 후 평균치를 활용하여 평가지표별 평점을 부여하는 방법도 있다.

여섯째, 평가목표, 평가요소의 특성을 고려하여 정량지표와 정성지표를 적절하게 개발하여 적용해야 한다. 객관적 평가를 위해서는 실적 수치 중심의 정량지표가 유리하나 단순한 실적 중심 평가는 운영의 내적인 측면을 반영하기 어렵다. 그러나 반대로 모든 지표가 정성지표로 구성될 경우 평가자의 주관성이 영향을 미칠 수 있다. 따라서 평가영역과 내용에 따라 평가지표의 유형을 적절하게 선정해야 한다.

일곱째, 평가지표에 대한 가중치 설정에 따라 평가결과가 달라지므로 이에 대한 합리적 기준을 개발한다. 이와 관련하여 평가지표와 평가요소에 대한 심층 분석을 통해 평가결과에 영향력이 큰 부분을 확인할 필요도 있다. 평가위원간의 합의에 의한 가중치 설정이 이루어지지만 그 이전에 평가의 목표와 방향, 청소년수련관 운영의 기준, 강조되어야 할 평가의 내용, 중요성과 비교하여 지나치게 영향력이 큰 평가요소의 분석이 필요하다. 이 결과를 바탕으로 가중치 기준을 개발한다.

여덟째, 평정방법 및 평정기준이 평가지표의 목표, 내용, 현장 여건, 평가 가능성을 고려 수정, 보완될 필요가 있다. 평가지표 자체는 선정의 문제이지만 평가지표별로 평정기준은 현실성과 타당성이 있어야 한다. 그러나 실제로 합리적인 평정기준을 정확하게 설정하는 것은 쉽지 않은 일이다. 평가사업의 수행 이전에 평가지표 개발과정에서 충분히 현장에 적용해 봄으로써 평정기준을 보완해야 한다.

(3) 평가의 실행 부문

첫째, 청소년수련관에 대한 평가 이전에 청소년수련관 자체에서 평가 능력을 확보하도록 지원할 필요가 있다. 전반적으로 청소년정책 또는 사업 분야에서 현장 지도자들에게 평가는 매우 어려운 과업의 하나가 되어 있다. 청소년수련관에 대한 평가 이전에 평가 자체에 대한 이해와 자체 수행 능력을 갖추었을 때 평가사업에 대한 현장의 대처 능력도 향상될 것이다.

둘째, 평가전담 조직체계는 가능한 한 전담 기관을 지정하고 해당 기관의 기본기능으로 평가업무를 수행하도록 인력과 예산을 지원해야 한다. 평가전담 기관이든지 평가위원회이든지 이론적 전문성과 실제의 경험을 모두 필요로 하는데 자주 변경이 된다면 경험을 쌓을 기회를 잃게 된다.

셋째, 평가의 시기와 평가를 위한 실적의 반영 대상 기간과의 시간적 편차를 최소화해야 한다. 1년간의 사업 실적과 운영 체제, 내용을 6개월 이상 지난 후에 평가할 경우 평가반영 대상 기간과 평가 시점 간에는 편차가 있을 수 있다. 1/4분기에 평가가 수행이 될 수 있도록 조치가 필요하다.

넷째, 전문가 평가모형의 한계와 대안에 대한 모색이 필요하다. 평가는 결국 전문가 또는 평가자들의

판단에 따라 그 결과가 도출된다. 전문가 중심의 평가모형은 전문가들이 정한 기준에 따르게 된다. 그러나 평가위원회에 참여하는 전문가들이 평가의 기준을 공유하고 이를 실제에 잘 적용할 수 있도록 다양한 지원 프로그램들이 적용되어야 한다.

(4) 평가의 활용 부문

첫째, 평가결과의 환류와 관련하여 일차적으로는 각 청소년수련관 운영의 개선에 활용이 되고 이를 기반으로 청소년수련관 전체의 운영 체제 개선으로 연계되어야 한다. 현재는 결과 통보 중심으로 이루어져 있으나 각 시설에서 평가결과를 자체적인 개선에 활용하고자 할 경우 이에 대한 후속 지원 프로그램이 필요하게 된다. 청소년수련관 평가는 평가를 위한 사업이 아니라 기관 운영의 개선을 위한 사업으로 평가 이전 또는 이후에 컨설팅이 제공될 필요가 있다.

둘째, 인센티브는 다양할 필요가 있지만 미흡 이하의 기관에 대한 페널티 부여의 내용이나 방식은 재고가 필요하다. 운영자의 의식, 관심 및 능력 부족일 경우에는 불이익의 조치가 필요하다. 그러나 운영 여건 미흡이나 정보 부족의 경우에는 충분한 안내와 지원이 요구된다. 특히 프로그램 운영비의 감액에 의한 차등 지원 방식은 악순환의 요인이 될 수도 있다.

셋째, 청소년수련관 평가의 목표나 내용, 평가의 결과가 단순한 과거의 실적이 아니라 향후의 운영에 대한 품질 보장이 가능한 운영 시스템 평가가 이루어질 경우 인증평가 모형의 도입도 고려할 필요가 있다. 시범청소년수련시설 지정 사업은 사실상 인증평가 모형이 적용된 것으로 볼 수 있다. 현행 평가등급 부여 방식도 인증평가의 방식이 일부 적용된 것으로 볼 수 있다. 모든 평가지표마다 일정 기준 이상의 등급을 받고 실적이 우수하며 앞으로도 안정적인 운영시스템을 갖출 수 있다고 판단되는 청소년수련관이 있을 수 있다. 이 경우는 별도의 현장 중심의 추가심층 조사를 통해 인증하는 방법을 고려할 필요가 있다.

이는 특정 분야의 평점으로 최우수나 우수 등급을 부여받는 것과 다른 측면에서 청소년수련관 운영의 개선에 기여할 것이다. 청소년수련관이 모든 분야의 운영시스템 구축시 안정적인 운영 체제를 갖추도록 하는데 동기를 부여할 것이다. 인증방식은 우수시설의 개념 보다는 일정 기준 이상의 운영시스템을 갖춘 점을 반영하는 평가방식으로 의미가 있다. 그러나 인증평가 방식을 전면적으로 도입할 경우 인증을 받지 못한 시설에 대해서는 정책적 부담이나 생각하지 못한 부정적 효과도 발생할 수 있다. 청소년수련관에 대한 인증평가 체제를 도입할 경우에는 자율신청에 의한 인증평가 방법 등 정책적 효율성이나 현실성을 고려해야 할 것이다.

4. 해외 청소년시설 유관 평가사례 분석 및 시사점

해외 청소년시설 유관 평가사례로서 첫째, 청소년활동시설을 포함한 비영리부문의 평가실무와 역량 사례(Reed, E. & Morariu, J., 2010), 둘째, Boys & Girls Clubs, Youth Center 등 미국 청소년시설의 평가 사례(2011), 셋째, 학습자 커뮤니티를 통한 효과적인 비영리단체 평가 사례(Johnson, C & Crean, A., 2008)를 살펴보고, 세계의 평가동향(배호순, 2011)을 고찰해 보고자 한다. 이는 외국 문헌자료, 전문가 콜로키움, 관련 기관의 인터뷰자료와 인터넷, 팸플렛 자료를 통해 조사하였다.

해외사례 분석을 통한 정책적 시사점은 다음과 같이 제시되었다. 첫째, 단기간 개선 가능한 객관적(quantitative) 평가지표에서 장기적 노력이 필요한 주관적(qualitative) 평가지표로의 방향제시가 필요하다. 둘째, 평가 학습과 평가 역량 구축(evaluation capacity building, ECB)이 필요하다. 셋째, 청소년시설 기금(fundraising)을 마련하는 수단으로써의 평가활용 방안이 필요하다. 넷째, 평가책임자로서 평가를 전담하는 전문 평가자(professional evaluators)인 상근 직원이 필요하다. 다섯째, 평가예산(budget spent on evaluation)은 최소 평가예산 권장액인 예산 5%에서 10%이상의 지원이 필요하다. 여섯째, 성과/영향(outcome/impact) 평가에서 시설의 차별성과 질적 성과가 강조되어야 한다. 일곱째, 평가에 참여할 시간과 금전적 실무 지원이 필요하다. 여덟째, 논리중심 이해관계자 평가(theory-driven stakeholder evaluation) 지향이 필요하다.

1) Boys & Girls Clubs 등 해외 청소년시설의 평가 사례¹¹⁾

미국은 평가를 통한 질 관리를 통하여 기증을 받는데 도움을 받고 있다. 미국 청소년시설은 대부분 기부(Contribution), 기증(Donation)을 통한 자금조달(Fund Raising)을 받아 운영되고 있으며, 기업, 개인, 지역사회로부터 기증을 받기위한 기증 사업을 활발히 펼치고 있다. 이러한 미국 청소년시설에서는 기부받기 위한 기증사업을 위해 운영전반에 대한 홍보, 공개와 모니터링, 평가를 하고 있다. 이러한 내용을 살펴보기 위하여 기증활동을 활발히 하고 있는 미국 청소년활동시설로서 Boys & Girls Clubs of Greater Washington (BGCGW), Gaithersburg youth Center, Robertson Park youth Center, Old Firehouse Teen Center(McLean Community Center), Hampton Teen

11) 본 주제는 2011년 기준으로 조사된 내용임

Center (HTC), Girls incorporated of the Washington, DC Metropolitan Area(Girls Inc. WDMCA), Victory Youth Centers(VYC)와 같은 시설을 살펴보았다. 이와 같은 청소년활동시설들은 기증 사업을 홈페이지 첫 화면 배너로 제시하여 기증자를 공개하고 기증방법 안내 등 청소년시설 운영전반을 홍보, 공개하면서 평가결과 활용을 기금모금활동에 가장 중요하게 사용하고 있다.

미국은 자선사업을 하는 Non-profit organization(NPO, 비영리단체)에 한하여 자체 모금활동을 통한 예산의 충당을 허용하고 있는데, 대부분의 청소년활동시설들 역시 NPO에 해당하여 시설 운영의 많은 부분을 기부금에 의존하는 편이다. Boys & Girls Clubs의 워싱턴 지부의 경우 2010년 예산인 10백만불 중 22%가 기부금으로 충당되고 있으며(http://www.bgcgw.org/who_we_are/the_facts),

미국 청소년활동시설의 모금활동은 다음의 두 가지 점에서 주목을 둘 만하다. 우선, 청소년을 대상으로 하는 시설 및 기관들이 모금활동에 청소년들을 의사결정자 및 실천가로 참여시키고 이를 적극 권장하고 있다. Swanson(2002)에 따르면, 청소년들이 기부를 위한 모금활동, 즉 다른 사람들에게 요청하는 시민 참여 활동에 참여함으로써 박애정신 뿐 아니라 성숙한 시민정신을 함양할 수 있다고 하였다. 더불어 그러한 활동들이 결국 자신들이 소속되어 있는 청소년활동시설들에 직접적 도움이 된다는 점에서 주변자 또는 수혜자가 아닌 중심자 그리고 적극적인 참여자로 인식할 수 있는 긍정적 효과가 있다고 하였다. 이에 청소년들이 청소년활동시설에서 프로그램의 참여자로서 뿐 아니라 시설의 지킴이로서의 역할을 한다는 점에서 고무적이라 볼 수 있다.

미국 청소년활동시설이 이러한 기부금 조성을 위해 모금활동 뿐 아니라 기부자들을 유인할 수 있는 중요한 활동 중의 하나로 바로 시설 모니터링과 평가 결과 등의 객관적 자료의 제시를 강조한다. 미국 National Council of Nonprofits(NCN) 역시 비영리단체들의 역량 확보를 위해 활동 결과의 평가 및 측정의 중요성을 강조하고 있는데, NCN에서 실시한 2010년 설문조사에 의하면 응답한 비영리기관의 85%가 어떤 형태로든 기관 평가를 실시하고 있었으며 특히 5백만 불 이상의 예산을 지니는 큰 단체들의 경우 94% 정도가 업무 관련 평가를 실시하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 NCN은 기부금이 기관에 어떤 긍정적인 변화를 가져왔으며 또한 앞으로 어떤 변화를 가져 올 수 있는지에 대한 충분하고 투명한 자료를 기부자들에게 제공하는 것이 매우 중요함을 강조하고 있음(NCN, 2011). Cutt 등(1996) 역시 청소년활동시설들을 포함한 비영리단체들이 기부자들을 위한 업무(평가) 보고의 중요성을 강조하면서 미래적, 현재적, 반성적 차원에서의 투명성과 논리성에 기반한 운영 시스템 기준을 제시한 바 있다. 이를 통해 청소년활동시설에서의 모금활동과 모니터링 활동과 평가의 연계성을 시사 받을 수 있다.

Boys & Girls Clubs 등 해외 청소년시설의 평가사례를 통한 주요한 평가현황은 다음과 같다. 첫째, 미국 워싱턴 D.C.에서는 청소년센터 평가의 질을 높이기 위해서 평가담당자를 포함한 평가이해관련자들의 평가 학습(평가 교육)에 중요성을 두고 있다. 평가예산에서도 이러한 평가학습을 위한 예산지원을 강조하고 있다. 둘째, 평가예산은 몇몇 정부로부터 약 8% 정도 지원받고 있으며 10-12% 적정한 예산을 요구하고 있다. 특히 기증에 있어서 평가예산을 기증받기 위해 노력하고 있다. 셋째, 평가에 있어서는 지역특성을 반영하여 중앙에서 일괄적인 양적 지표는 최대한 간단한 지표이며 따로 평가준비를 하지 않는다. 시기적으로 오래된 지표가 많은데 현재 적합한 지표로의 개선이 필요하다. 대부분 지역 청소년활동센터들은 특성에 맞도록 매월 평가회의를 통해 문제점을 파악하고 개선하여 궁극적으로 청소년들의 삶의 질을 향상할 수 있는 성공사례를 발표하는 등의 내용의 매월 회의를 통한 질적 평가이다. 최소한의 양적 지표와 대부분 질적 평가지표로 평가회의가 진행되며 평가내용의 핵심을 청소년들이 얼마나 재미있었느냐를 가장 중요한 평가기준으로 제시하였다. 넷째, 평가와 기증은 불가분의 관계이며, 평가 결과 활용을 기증자 보고 및 기증을 위해 사용하고 있다. Boys & Girls Clubs of Greater Washington 등 미국의 청소년활동시설은 비영리단체로서 대부분 기증사업(donation)을 활발히 하고 있다. 특히 Boys & Girls Clubs of Greater Washington은 2010년 예산의 22%를 기부금으로 충당하고 있으며 평가 없이 기증사업과 모금활동을 할 수 없음을 확인하였다.

2) 청소년활동시설을 포함한 비영리단체의 평가현황과 역량

2010년 State of Evaluation 프로젝트는 미국 최초로 청소년시설을 포함한 비영리부문의 평가 실무에 관한 자료를 체계적이고 반복적으로 수집하기 위한 전국 프로젝트이다. 비영리단체 평가실무 및 역량에 대해 가장 규모가 크고 포괄적인 조사이다(Reed, E. & Morariu, J., 2010). 주요내용은 평가주체(역할 및 평가참여), 내용(평가실무), 평가이유(평가목적과 평가결과 활용), 평가를 하지 않는 이유와 걸림돌에 대한 내용이다. 조사 결과를 통하여 첫째, 청소년시설을 포함한 비영리단체(for nonprofits)는 자체 평가 실무 현황을 타 단체와 비교하여 파악할 수 있다. 둘째, 기증자와 후원기관(for donors and funders)은 비영리 부문의 평가 실무를 지원하는 방안을 제대로 이해할 수 있다. 셋째, 평가자(for evaluators)는 비영리단체 클라이언트의 기존 평가 실무 및 역량에 대해 포괄적인 맥락을 파악할 수 있다.

3) 학습자 커뮤니티를 통한 효과적인 비영리단체 평가사례¹²⁾

학습자 커뮤니티(Community of Learners: CoL)는 평가를 지원할 뿐 아니라 평가 학습을 지향하는 조직문화의 변화를 독려한다. 실제로 평가 역량 구축(evaluation capacity building, ECB)은 최근 미국평가협회 회의에서 주요 주제가 되었다. CoL 평가사례는 CoL을 정의하고 광범위한 비영리단체가 평가 학습과 의사결정을 위한 학습자 커뮤니티를 조성 및 개발할 수 있는 방안을 나타내는 단계별 가이드를 제공한다. 평가는 학습자 커뮤니티(CoL)로 지칭한 커뮤니티 조성을 통하여 가장 탁월하게 달성될 수 있다. 가장 간단한 예로 CoL은 전통적인 위계적 평가를 넘어 비영리단체의 프로그램 성(패)에 대해 지식이 있는 모든 관계자를 포함시킨다. 이러한 개인은 평가를 숙지하고 평가 설계와 실행을 능숙하게 수행하며 평가의 배포에 적극적으로 참여할 수 있다. 이러한 의미에서 학습자 커뮤니티는 평가를 지원할 뿐 아니라 평가 학습을 지향하는 조직문화의 변화를 독려한다. CoL 접근방식은 조직의 목표를 실현하는 한편 지속적 개선을 위한 문화를 구축하기 위한 수단으로서 평가를 활용한다(Johnson, C. & Crean, A., 2008). 주요내용은 프로세스 개요, 평가학습, 평가역량구축, CoL 촉매 역할을 하는 후원기관으로서 Girl's Best Friend Foundation 소개, 학습행동 모델링, 학습 커뮤니티 조성, CoL 접근방식 등에 대한 것이다.

4) 세계의 평가동향 고찰

본 동향 고찰은 배호순(2011)의 청소년활동시설 평가모형 개발을 위한 콜로키움에서 발표된 원내 발간자료의 주요 내용을 요약한 것이다. 즉, 평가의 시대성 및 사회성, 평가의 배경논리의 변화, 평가 패러다임의 전환, 맞춤형 평가논리, 맞춤형평가 관련 기반 조성(프로그램논리 타당화 관련 전문성)에 대한 것이다. 평가의 세계적 동향은 평가자와 이해관련자 간의 유기적 상호작용/관계를 중시한 평가의 요구이다. 평가모형의 변화 맥락은 프로그램 목표 → 참여자 반응 → 수요자 요구를 강조하는 것으로 변화되어 왔다. 이해관련자(stakeholder) 중심의 평가지향으로서 이해관련자 요구에 맞추는 평가모형의 개발(theory-driven stakeholder evaluation approach), 참여-반응 중심의 맞춤평가적 접근논리 중시(fitting evaluation to audience/ stakeholder), 프로그램논리 중심의 프로그램/교육과정/정책 맞춤평가(fitting evaluation to program/curriculum/ policy), 프로그램 논리 정당화를 위한 인과적 메커니즘(causal mechanism)이 강조되고 있다.

12) 본 주제는 Johnson, C. & Crean, A.(2008)이 제시한 내용을 발췌·요약하였음.

5) 해외 청소년시설 평가사례의 시사점

지금까지 해외 청소년시설 유관 평가사례로서 첫째, 청소년활동시설을 포함한 비영리부문의 평가실무와 역량 사례(Reed, E. & Morariu, J., 2010), 둘째, Boys & Girls Clubs, Youth Center 등 해외 청소년시설의 평가 사례, 셋째, 학습자 커뮤니티를 통한 효과적인 비영리단체 평가 사례(Johnson, C. & Crean, A., 2008)를 살펴보고, 세계의 평가동향(배호순, 2011)을 고찰해보았다. 이러한 사례분석 결과를 통하여 정책적 시사점을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 단기간 개선 가능한 객관적(quantitative) 평가지표에서 장기적 노력이 필요한 주관적(qualitative) 평가지표로의 방향제시가 필요하다. 단기간 준비 가능한 점검·관리와 같은 평가지표 뿐 아니라, 장기적으로 필요한 청소년활동과정, 상호작용과 같은 평가지표가 필요하다. 객관적 평가지표의 문제점은 피평가자들이 단기간 평가받는 노하우, 평가받는 기술이 늘어 실제 질적 향상의 변화 없이 평가점수만 높여 받고 예전에 상황으로 되돌아 갈 수도 있다는 것이다. 단기간에 평가준비가 가능한 하드웨어적인 평가지표 뿐 아니라 소프트웨어적인 평가지표를 중장기적으로 제시하는 것이 필요하다. 하드웨어는 빌려서라도 구비할 수 있지만 청소년들과의 상호작용, 프로그램 과정 등과 같은 평가지표는 단기간에 절대로 준비할 수 없는 지표이다.

2010년 평가현황 조사데이터에 따르면 전년도에 사용한 평가 실무내용은 통계수집(84%), 피드백양식, 설문, 조사(83%), 보조금 보고서, 양식(75%), 내부 추적양식(50%), 문서검토(38%), 면담(34%), 포커스그룹(26%), 구조화된 관측(25%), 사례연구(23%), 평가 워크 그룹(18%)로 나타났다. 그러나 실제 자주 사용되는 평가 실무내용은 질적인 실무가 많은데, 선호하는 것은 양적 평가실무이다. 전체적으로 조사 데이터에 따르면 비영리단체는 평가 실무를 통해 풍부한 분석과 맥락을 제공하기 보다 감시와 추적(통계, 보조금 보고서 취합)을 위해 데이터 수집 접근법을 채택할 가능성이 높은 것으로 나타났다(Reed, E. & Morariu, J., 2010). Boys & Girls Clubs of Greater Washington (BGCGW) 등 미국 청소년활동시설의 평가사례에서도 지역특성을 반영한 평가지표 지향, 청소년들의 삶의 질을 향상할 수 있는 성공사례를 발표하는 등의 질적 평가지표 지향을 강조하였다.

둘째, 평가 학습과 평가 역량 구축(Evaluation Capacity Building, ECB)이 필요하다. 학습자 커뮤니티(Community of Learners: CoL)를 강조하는 CoL 평가모델의 시사점은 평가학습, 평가역량 구축, 전통적인 성인 중심의 평가 기법을 탈피하여 참여적인 평가 연구(participatory evaluation research, PER)를 지향하는 청소년주도평가(youth led evaluation), 풀뿌리 기금 조성 및 청소년활동에 적합한 평가접근 등의 강조를 제시할 수 있다. 이는 위협적 위압적인 전통적 성인중심 평가방법에서

수평적으로 이해관련자를 평가초기에 참여시킨다는 것에 있다. 전통적 평가 접근방식과 학습자 커뮤니티(CoL) 평가 접근방식의 핵심적인 차이는 직원과 이해관계자, 클라이언트가 구성되고 참여하는 범위에 있기 때문이다(Johnson, C. & Crean, A., 2008).

평가의 세계적 동향에서도 이해관련자(stakeholder) 중심의 평가지향으로서 이해관련자 요구에 맞추는 평가모형의 개발(theory-driven stakeholder evaluation approach)이 요구되었다(배호순, 2011). 이러한 평가자와 이해관련자 간의 유기적 상호작용·관계를 중시한 평가는 평가학습을 통해서 가능하다고 볼 수 있다. 정책적으로 청소년과 지역사회 수요자가 수요자 역할을 할 수 있도록 수요자입장에서의 평가지표와 수요자 대상 평가학습이 필요하다.

학습자 커뮤니티는 평가를 지원할 뿐 아니라 평가 학습을 지향하는 조직문화의 변화를 독려할 수 있다. 실제로 평가 역량 구축은 최근 미국평가협회 회의에서 주요 주제가 되었다. 학습자 커뮤니티 평가모델(CoL 평가)과 전통적 평가모델을 비교하여 보면, CoL은 전통적인 위계적 평가를 넘어 비영리단체의 프로그램 성패에 대해 지식이 있는 모든 관계자를 포함시킨다. 이러한 개인은 평가를 숙지하고 평가 설계와 실행을 능숙하게 수행하며 평가의 배포에 적극적으로 참여할 수 있다. 이러한 의미에서 학습자 커뮤니티는 평가를 지원할 뿐 아니라 평가 학습을 지향하는 조직문화의 변화를 독려한다. CoL 접근방식은 조직의 목표를 실현하는 한편 지속적 개선을 위한 문화를 구축하기 위한 수단으로 평가를 활용한다(Johnson, C. & Crean, A., 2008).

‘평가 학습’은 학습자 커뮤니티 접근방식의 성패에 중요한 개념이다. 이는 이상적인 평가 과정의 특성, 즉 지속적이고 협력적이고 이해관계자가 주도하는 시설에 유익한 평가 과정을 설명한다. 따라서 평가실무에서 현장방문 평가위원과 피평가자를 위한 각각 사전 평가학습(평가교육)이 필요하다. 현장방문 평가위원은 사전에 집중 교육을 받고 시설담당자들의 신뢰를 얻을 수 있도록 노력할 필요가 있다. 피평가 청소년시설 담당자는 사전 평가 설명회를 참석하여 이에 참석 못 할 때는 조력자(청소년시설 관련 교수, 실무 담당자)를 통해 개인별로 각 시설별로 평가 설명회를 가질 수도 있다. 이러한 평가학습과 평가역량구축을 통해서 평가의 일상화를 가져올 수 있다. 평가 기간에만 평가를 준비하는 것이 아니라 일상적인 평가시스템이 필요한데 이는 평가학습을 통해 구현될 수 있다.

셋째, 청소년시설 기금(fundraising)을 마련하는 수단으로서의 평가활용 방안이 필요하다. 해외에서는 청소년활동시설의 기금마련을 위해 평가결과를 적극 활용하고 있다. 이는 피평가자들에게 평가의 질을 높이게 하는 자발적인 평가활용 방법이다. 가장 최우선을 두는 평가대상(highest priority audience)은 기금후원기관(36%), 이사회(22%), 조직 지도부(17%), 기타 직원(8%), 클라이언트(5%) 순으로 나타났다. 따라서 가장 중요한 평가 대상으로서 클라이언트(5%)이라는 응답보다 기금후원기관

(36%)을 지명한 응답이 7배가 넘는다. 평가결과를 활용한 단체는 98%로 나타났다. 평가결과의 활용에 있어 비영리단체는 가장 중요한 평가대상을 기금 후원기관으로 응답했지만 평가결과의 활용은 전체적으로 다양하게 활용하고 있다(Reed, E. & Morariu, J., 2010).

미국 청소년활동시설이 이러한 기부금 조성을 위해 모금활동 뿐 아니라 기부자들을 유인할 수 있는 중요한 활동 중의 하나로 바로 시설 모니터링과 평가 결과 등의 객관적 자료의 제시를 강조한다. Boys & Girls Clubs of Greater Washington (BGC GW) 등 미국 청소년활동시설들은 통해서 평가 결과 활용을 기증자 보고 및 기증을 위해 사용하고 있다. 또한 평가 없이는 기금사업을 할 수 없으며 청소년시설과 같은 피평가자들에게 기금사업이 가장 중요한 평가활용 방법임을 시사 받을 수 있다. 평가와 기증은 불가분의 관계이며 평가 결과 활용을 기증자 보고 및 기증을 위해 사용하고 있다. Boys & Girls Clubs of Greater Washington 등 미국의 청소년활동시설은 비영리단체로서 대부분 기증사업(donation)을 활발히 하고 있다. 특히 Boys & Girls Clubs of Greater Washington은 2010년 예산의 22%를 기부금으로 충당하고 있으며 평가 없이 기증사업과 기금마련을 할 수 없음을 확인할 수 있다.

넷째, 평가책임자로서 평가를 전담하는 전문 평가자(professional evaluators)인 상근 직원이 필요하다. 평가 책임자는 평가의 질적 향상을 위해 중요한 문제이다. 직원이 전담하여 평가를 진행하면 질적으로 우수한 평가가 수행될 가능성이 높다. 청소년시설이 매년 평가에 참여하여 평가 경험이 많더라도 평가의 질적 향상을 위해서는 전문지식과 경험이 있는 평가자가 필요하다. 평가주체를 살펴보면, 상근직원 한명 이상이 평가를 전담하는 비영리단체는 전체 13%(n=899)에 불과하며, 비영리단체는 절반 이상이 조직의 지도부나 이사회가 평가를 담당하는 것으로 나타났다(Reed, E. & Morariu, J., 2010).

다섯째, 평가예산(budget spent on evaluation)은 적정 평가예산 권장액인 10% 이상의 지원이 필요하다. 평가 자금조달(Funding for evaluation)를 살펴보면, 자선단체와 정부기관은 단체가 평가관련 지출에 재원을 최소 평가예산 권장액인 5%에서 10% 이상을 할애하도록 권장하고 있다(W.K. Kellogg Foundation, 2010; Centers for Disease Control and Prevention, 2008; ETR Associates, 2010; Bruner Foundation, 2010; Global Fund/World Health Organization, 2008을 Reed, E. & Morariu, J., 2010에서 재인용). 최소 권장액인 5%를 평가에 할애하는 단체는 4분의 1 미만이다. 아울러 전년도 평가에 지출된 금액이 전무한 단체는 8분의 1로 나타났다. 비영리단체 응답자 36%가 평가업무에 지원된 기금이 전무하다고 응답하였으며, 평가에 대한 기금 후원처가 한 곳 이상인 곳이 64%로 나타났다. 재단이나 자선단체의 자선 기부금과 정부의 보조금이나 계약은

비영리단체 평가를 후원한 가능성이 가장 높다(Reed, E. & Morariu, J., 2010).

Boys & Girls Clubs of Greater Washington(BGCGW, 2011)의 평가담당자는 청소년센터 평가의 질을 높이기 위해서 평가담당자를 포함한 평가이해관련자들의 평가학습(평가교육), 평가학습을 위한 예산지원을 요구했다. 현재는 정부로부터 약 8% 정도 평가예산을 지원받고 있으며 10-12%의 적절한 평가예산을 요구하고 있다. 특히 기증에 있어서 평가예산을 기증받기 위해 노력하고 있다고 강조했다.

여섯째, 성과/영향(outcome/impact) 평가에서 시설의 차별성과 질적 성과가 강조되어야 한다. 평가목적을 살펴보면, 성과/영향(outcomes/impact) 평가로서 우선순위는 단체의 차별성, 질적 성과, 양적 성과 순으로 나타났다(Reed, E. & Morariu, J., 2010). 성과평가는 인과적 관계 속에서 최종적인 결과로 나타난 성취나 변화 등의 현상에 대하여 가치를 부여하는 활동을 말한다. 따라서 성과평가에서는 목표에 비추어 보아 성과를 무엇으로 보느냐가 중요한 핵심과제이다(한국교육평가학회, 2004).

일곱째, 평가에 참여할 시간과 금전을 지원이 필요하다. 평가업무에 대한 직원의 시간, 직원의 평가 전문지식, 평가 재원의 지원이 필요하다. 평가업무에 대한 걸림돌이 된다고 응답한 내용은 직원의 시간부족(94%), 부족한 재원(84%), 직원의 전문지식 부족(81%), 지도부의 지원 부족(42%) 순으로 나타났다. 평가는 조직의 우선순위에서 연구보다 한 단계 높은 최하위를 기록했다. 조직의 우선순위로 중요한 것은 기금모음으로 나타났으며, 재정관리, 의사소통, 인적자원, 전략적 계획, 정보 기술, 직원개발, 정부, 평가, 연구 순으로 중요하다고 나타났다(Reed, E. & Morariu, J., 2010). 여덟째, 논리중심 이해관련자 평가(theory-driven stakeholder evaluation) 지향이 필요하다. 즉, 맞춤형 평가 지향 노력이 필요한데, 첫째, 평가모형의 변화로서 평가 대상 중심 맞춤형 평가(프로그램논리·정책논리 중시), 둘째, 수요자 중심 맞춤형 평가(요구 파악·반영 중시)가 강조되고 있다. 첫째와 둘째의 통합적 접근으로서 이해관련자·수요자 중심 평가모형과 프로그램 논리 중심 모형을 통합적으로 적용하려는 추세가 대세로 볼 수 있다. 이러한 통합 요구에 부응하기 위한 통합적 설계 논리의 적용 자체가 보다 높은 수준의 평가설계 논리로 등장 즉, 평가를 일종의 통학문적 과학으로 규정(trans-discipline of evaluation science)할 수 있다. 따라서 첫째, 평가 관련 이해 당사자들의 요구(기대)와 프로그램이 시행되고 있는 사회적 맥락(여건)을 중시한 맞춤형 평가논리의 지향이 필요하다. 둘째, 평가 대상 프로그램/정책 등에 잠재되어 작동한다고 예상되는 논리(프로그램논리, 정책논리), 보이지 않는 작동논리(인과적 메커니즘)를 파악/해체/분석(unpacking, unwrapping blackbox) 함으로써 프로그램 논리를 파악·개발 가능하고 그에 적절한 맞춤형평가 설계의 지향이 필요하다(배호순, 2011).

5. 1차년도(2010년) 청소년수련관 평가 연구의 시사점

1) 청소년수련원 평가모형 연구의 개요¹³⁾

청소년활동시설 평가모형 개발연구 I(임지연, 송병국, 이교봉, 김영석, 2010)은 한국청소년정책연구원의 고유사업으로 청소년수련관과 청소년수련원 등 청소년활동시설 유형별 평가모형을 3차년도에 걸쳐서 개발하는 연구사업이다. 1차년도인 2010년 연구에서는 청소년수련원에 대한 평가모형을 개발하였다. 1차년도에 개발된 청소년수련원 평가모형의 특징과 개발과정은 다음과 같이 요약할 수 있다.

(1) 청소년수련원 평가모형 개발의 배경 및 목적

2010년 청소년활동시설 평가모형 개발 연구 I 은 2000년 이후에 시작된 청소년수련시설에 대한 다양한 평가사업이 청소년활동시설 평가의 궁극적인 목적과 이에 관련된 논리적 배경과 평가체계를 마련하지 못한 채 운영되고 있다는 점에 대한 반성으로 시작하였다.

청소년활동시설에 대한 평가는 궁극적으로 청소년활동시설의 질적 향상을 통하여 청소년들에게 양질의 서비스를 제공하고 유익한 활동 환경을 제공하는데 도움을 주어야 한다. 그러나 기존의 평가는 이러한 목적을 지향하고 있음에도 불구하고 평가결과의 정책적인 활용, 평가수행의 시급성, 평가에 투입할 자원의 한계 등 여러 가지 요인으로 체계적인 평가모형 개발의 과정이 생략된 채 실무적인 사업수행 차원에서 진행되었다.

따라서 이 연구의 목적은 청소년활동시설의 특성에 적합한 이론적 개념모형을 구안하여 타당성과 객관성이 확보된 평가모형을 개발하고 정책적 활용방안을 제시하고자 하는데 있다.

2010년에 1년차 연구로 청소년수련원에 적합한 평가모형을 개발하였는데 이때부터 단계적으로 수행되는 청소년활동시설 평가모형 개발은 기존의 청소년시설 평가모형과 지표에 대한 수정·보완 연구라기보다는, 청소년활동시설의 평가에 적합한 논리적 배경을 갖춘 평가모형을 개발하는데 의의를 두고 있다. 이를 통하여 평가결과의 활용성을 높이고, 궁극적으로 청소년활동시설이 의도한 바를 달성할 수 있도록 중장기적 정책방향을 제시하고, 시설 운영지침 등으로 활용할 수 있도록 도움을 주어 청소년활동시설의 질적 향상에 기여하는 효과를 기대하고 있다.

13) 이 절의 내용은 본 연구의 1차년도 연구로 본 원에서 2010년도에 수행한 「청소년활동시설 평가모형 개발연구 I : 청소년수련원을 중심으로(임지연, 송병국, 이교봉, 김영석, 2010)」의 주요 내용을 요약한 것임.

(2) 주요 연구내용과 방법

이 연구의 주요 내용은 청소년수련원 평가모형을 개발하는 것으로서 첫째, 청소년수련원 평가를 위한 논리모형을 이론적 검토를 통하여 구안하고, 둘째, 구안된 평가모형에 대한 전문가의 의견을 조사하여 반영하고, 셋째, 완성된 평가모형을 경험적 방법으로 타당화 하는 것이다.

이에 따라서 청소년수련원 평가모형 개발 연구의 내용은 청소년시설 및 평가모형에 대한 이론적 고찰, 사례조사, 청소년수련원 평가모형 구안, 평가모형의 타당화, 평가모형 활용방안 제언 등으로 구성되었다.

(3) 이론적 배경 고찰

① 청소년수련원에 적합한 평가모형에 대한 이론적 고찰

청소년수련원의 평가에 적합한 평가모형을 구안하기 위하여 청소년활동 시설의 특성을 분석하였다. 그리고 다양한 평가모형을 검토하고 이를 바탕으로 청소년활동시설의 평가에 적합한 평가모형에 대하여 이론적으로 고찰하였다. 청소년활동시설에 대한 분석은 청소년활동시설의 법적인 개념을 검토하였고, 구체적인 운영현황과 실태는 청소년수련시설의 전반적인 설치 현황과 청소년들의 이용 현황을 통계자료를 중심으로 분석하여 제시하였다. 특히 청소년들의 청소년수련원 이용실태를 통계자료를 중심으로 분석하였다.

평가모형에 대한 분석은 다양한 평가모형과 평가접근방법을 비교분석하고, 이를 통해서 청소년수련원 평가에서는 단일한 평가모형이나 접근방법을 적용하기 보다는 다양한 평가접근이 필요하다는 점을 제시하였다. 여러 개의 평가모형을 통합적으로 사용할 때, 단순한 총괄적인 평가접근이 아니라, 이론적인 토대를 갖춘 통합적 접근방법이어야 한다는 점도 발견하였다. 이에 따라서 이론적 토대를 갖고 평가접근 방법을 다각적으로 검토하여 청소년수련원에 적합한 개념적 평가모형을 구안할 필요성을 발견하였다.

그리고 청소년수련원 평가에 논리주도평가 접근방식을 도입하는 방안을 구체적으로 검토하였다. 논리주도평가 접근방식은 평가수혜자 또는 평가요구자와 평가이해관련자들의 요구에 맞추어 평가하려는 ‘맞춤형 평가’를 지향한다. 이는 기존의 평가에서 측정 및 통계중심의 ‘방법이 주도하는 평가’에서 벗어나 맞춤형평가 가능하도록 평가 설계 및 시행에서 평가이해관련자의 입장을 중시하는 ‘논리가 주도하는 평가접근’ 방식을 의미한다. 이 이론적 배경 검토를 통해서 논리주도평가 접근방식을 적용하기 위해서 고려해야 할 사항들을 분석하고 연구과정에 반영하여 추진하였다.

이와 더불어 논리주도평가 접근을 청소년수련원 평가에 적용할 때에 중요하게 고려해야 할 평가이해 관련자의 개념과 범위를 설정하였다. 그 중에서 평가핵심관련자(major stakeholder)는 청소년수련원에 직접적인 이해를 가진 자로 청소년수련원 운영자 및 종사자, 청소년정책 관련자를 선정하여 평가모형의 타당화와 일반화하기 위한 조사대상으로 선정하였다.

이러한 이론적 배경에 대한 검토를 중심으로 이 연구에서 채택하게 될 평가모형의 주요 단계를 2007년, 2008년, 2009년에 청소년수련시설 평가에 적용되었던 평가사업과 비교하여 특성을 제시하였다. 기존의 평가사업들은 평가모형의 개발이라는 단계 없이 곧바로 평가활동에 적용되는 평가절차와 평가지표로 구성되어 있는 반면, 이 연구는 평가모형을 평가대상 이해, 평가활동, 평가자료, 평가자료 수집, 평가활용 등을 모두 포함하는 것으로 구성하여 제시하였다.

② 사례조사

사례조사에서는 우선 국내의 청소년시설 평가사례와 평가대상인 청소년수련원의 특성에 대한 이해를 갖기 위해 전국에서 공공 청소년수련원 4개소와 민간 청소년수련원 4개소를 선정하여 시설 현황 및 운영실태를 조사하였다.

사례조사와 더불어 해당기관의 관계자들과 연구진 등이 참여하여 공공시설과 민간시설로 구분하여 포커스그룹조사(FGI)를 실시하여 시설운영 및 평가적용과 관련된 세부적인 사항에 대한 심층조사를 수행하였다.

이러한 과정을 통하여 청소년수련원 평가에서 핵심이해관계자의 요구를 파악하였고, 구체적으로 평가목적, 평가시기, 평가운영, 평가위원의 구성, 평가방법, 평가결과의 처리 및 인센티브 등 평가 전반에 걸친 의견을 광범위하게 파악하였다. 그리고 이들 시설들 중에서 2개소에 이 연구를 통해서 개발된 평가모형을 적용하여 시범평가를 실시하고 평가모형의 적합성을 검증하였다.

해외 청소년시설 평가 사례분석에서는 논리주도 평가를 적용한 시설평가 사례로 캐나다의 YMCA 청소년센터 평가와 미국 플로리다주의 차터스쿨 평가사례를 분석하였다. 이러한 사례분석을 통해서 논리주도평가를 실제로 어떻게 적용하였는지에 대한 시사점을 얻어 활용하였다.

(4) 청소년수련원에 적합한 개념적 평가모형 구안

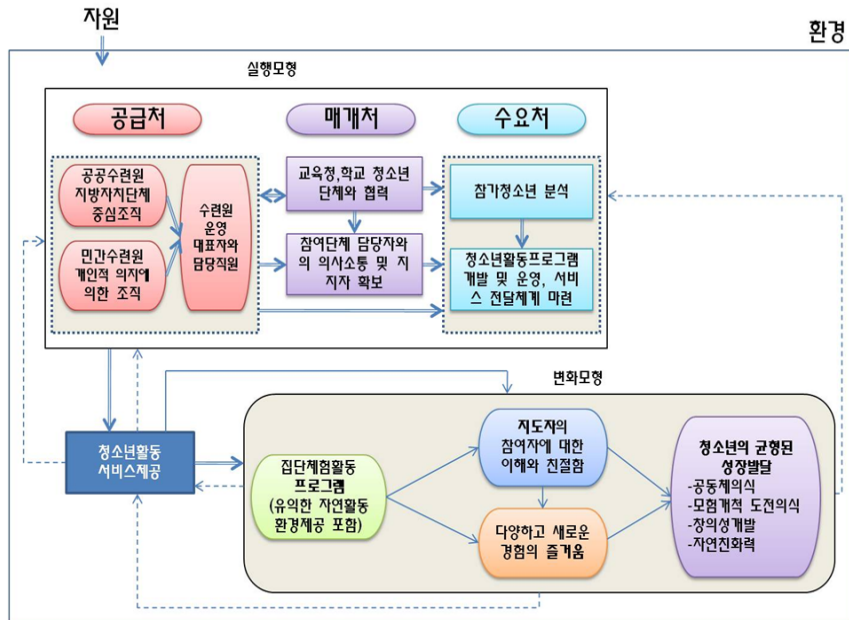
청소년수련원의 평가에 적합한 평가모형을 개발하기 위하여 평가가능성 사정(평가대상 파악 및 평가활동 설계), 평가논리, 평가모형, 평가준거, 평가도구, 평가자료 수집 및 결과활용 등에 대한 개념적 평가모형을 구안하였다. 이 연구에서 평가모형은 평가목적에 효과적으로 달성하기 위하여 평가대상 이해, 평가내용(평가준거 및 지표), 평가방법 및 절차, 평가활동, 평가활용 등을 모두

포함하여 체계화한 내용을 의미하는 것으로 규정하였다.

① 청소년수련원 작동논리모형의 개발

일차적으로 실시한 것은 청소년수련원의 작동논리모형에 대한 개념 틀을 개발하여 [그림 II-4]와 같이 제시하였다.

작동논리모형은 청소년수련원의 운영에 관한 전반적인 이해를 돕는 개념 모형으로 평가모형 및 지표와 관련한 핵심요소와 키워드를 설명하는 그림이다. 이 작동논리모형은 청소년수련원의 구성 원리 및 운영원칙을 분석하고 그 안에서 작용할 가능성이 있는 인과적 메커니즘을 파악하여 제시함으로써 그에 적절한 평가적 방법논리를 개발할 수 있다.



⇒ 실행모형 내의 두 가지 구성요소 사이의 두 줄 화살표는 두 가지 구성요소 사이의 결과로 일어나는 순차적인 순서 관계를 나타냄(순서관계).

→ 변화모형 내의 한줄 화살표는 변화모델 내의 인과관계를 나타냄(인과관계).

----- 변화모형으로부터 실행과 행동모형까지의 점선 화살표는 실행과정 또는 행동모형의 계획을 향상하거나 수정하는데 사용될 수 있다는 것을 의미함(feedback 관계).

출처: 임지연, 송병국, 이교봉, 김영석(2010). 청소년활동시설 평가모형 개발연구 I : 청소년수련원을 중심으로. 서울: 한국청소년정책연구원. p.56

【그림 II-4】 청소년수련원의 작동논리모형에 대한 개념 틀

이런 작동논리모형을 사용함으로써 청소년수련원의 구성요소가 명료하게 드러나게 되어 평가대상의 실천 및 운영에 관한 상세한 내용을 파악할 수 있고 의도하지 않은 효과를 탐지하여 파악하기 용이하다. 게다가 작용하게 될 중재(매개)변인을 구체화할 수 있어서 평가의 형성적 활용을 통하여 평가대상의 실천과정을 개선해나갈 수 있게 한다.

이 연구에서는 이 작동논리모형을 사용하여 청소년수련원 평가에 적용되는 개념적 평가모형을 구안하였다. 구체적으로는 수련원 평가에 적용된 평가영역 및 평가지표를 개발하여 전문가집단을 대상으로 조사를 통한 타당화와 시범적용을 통한 타당화의 과정을 적용하였다.

② 청소년수련원 평가영역 및 평가지표 구성

위의 청소년수련원 작동논리모형을 토대로 개발된 최초의 청소년수련원 평가영역 및 지표는 다음의 <표 II-21>과 같다. 이 최초의 평가영역 및 지표는 대영역 6개, 평가영역 16개, 그리고 36개의 평가지표로 구성되어 있다.

표 II-20 청소년수련원 평가영역 및 지표 설명

대영역 (6개)	평가영역 (16항목)	평가영역 설명	평가지표 (36개)
1. 경영기획 및 조직운영	1-1. 기관발전 계획의 적절성과 그 이행실적	기관의 체계적인 발전을 위하여 중장기 발전계획과 연간사업계획 등의 계획이 적절하게 세워졌으며, 세워진 계획의 이행된 실적을 평가하는 것을 의미	(1) 중장기 발전(사업)계획서 수립 여부/ 이행실적 (2) 연간사업계획서 여부/ 이행실적 (3) 전년도 사업평가서 반영 여부
	1-2. 예산편성과 운영의 적절하고 투명한 집행	합리적인 예산편성과 운영의 적절성, 결산의 투명성을 의미한다. 예·결산 관련 규정·지침서, 예·결산보고서(회계감사보고서), 예·결산 총괄내역 공개 등의 노력을 의미	(1) 예, 결산 관련 규정, 지침서 여부 (2) 예, 결산 회계감사보고서 여부 (내부 회계감사보고서·외부 공인회계사에 의한 감사보고 차등) (3) 예, 결산 총괄내역 공개 여부
	1-3. 급여를 포함한 직원복리후생 개선실적	수련원에서 일하는 직원의 급여를 포함한 직원복리후생에 대한 개선실적을 평가하는 것을 의미	(1) 직원 복리후생 및 근무여건 개선 실적
	1-4. 운영대표자의 시설발전 추진 의지와 청소년에 대한 전문성	운영대표자의 자격이 법적 근거에 부합하며, 수련원의 발전 추진의지(마인드)와 청소년에 대한 전문성(이해)을 평가하는 것을 의미(운영대표자 인터뷰 있음)	(1) 법적 자격기준 준수 여부 (2) 청소년관련 업무종사경력, 전문연수 참여 정도 여부 (3) 청소년에 대한 전문성과 이해 정도 (인터뷰 결과※)

대영역 (6개)	평가영역 (16항목)	평가영역 설명	평가지표 (36개)
2. 청소년 지도자 역량	2-1. 청소년 지도사의 법적 배치기준 준수 및 실질적인 청소년지도사 수의 적절성	이는 청소년지도사의 수가 법으로 명시된 배치 기준을 준수하고 있는지 및 현재 수련원에 실제로 지도사의 수가 적절하게 배치되어있는지를 평가하는 내용을 의미	(1) 청소년지도자 배치 법적기준 대비 청소년지도사 배치율(기준 초과 시 가산점 부여) (2) 정규직원, 비정규직원(계약직, 임시직), 상근/비상근지도자 배치 실적 (3) 3년 이상 장기근무자 배치실적
	2-2. 지도인력의 전문성		
	2-2-1. 지도자의 청소년활동분야 전문자격증을 위한 수련원의 지원 실적	수련원의 청소년지도자들이 분야별 전문적인 청소년활동 자격증 취득을 위하여 수련원에서 지원해주었던 실적이 있는지 평가하는 것을 의미	(1) 공인된 청소년지도사 자격증 보유 여부 (2) 청소년지도사 자격증 이외의 청소년 관련 전문자격증 수
3. 프로 그램	2-3. 청소년지도사의 법적 윤리기준 준수와 언행 등 바른 태도	직원채용 시 청소년육성 업무 종사자로서 필요한 법적 윤리기준의 적용과 청소년들을 대할 때에 언행(언어와 행동)등의 바른 태도를 취하고 있는지를 평가하는 것을 의미	(1) 범죄사실 조회 실적 (2) 아동·청소년의 성보호에 관한 법률에 따라 성범죄 관련 직원 신원 조회 실적 (3) 청소년지도자의 언행 정도 (프로그램 참관일지 내용 질적 평가)
	3-1. 신규 프로그램개발 시스템 구축 및 개발된 프로그램 활용실적	수련원 자체프로그램의 지속적인 개발노력으로 신규 프로그램을 개발하는 시스템이 구축되어 실행되고 있는지 및 개발된 프로그램이 실제로 활용된 실적을 평가하는 것을 의미	(1) 신규 프로그램 개발실적 (2) 개발된 신규 프로그램 활용실적
	3-2. 프로그램평가 실시여부와 평가결과 반영실적	양질의 프로그램을 제공하기 위해 개발·시행하고 있는 프로그램에 대한 평가를 실시함에 따른 평가결과를 체계적으로 분석하여 반영한 실적이 있는지 평가하는 것을 의미	(1) 프로그램 평가 실적 (2) 프로그램 평가결과 반영 실적
4. 청소년 참여	4-1. 연간 시설이용 인원 대비 청소년이용자 비율의 적합성	연간 시설을 이용하는 인원 대비 청소년이용자의 비율이 적합한지를 평가하는 것을 의미	(1) 연간 청소년이용률의 법적 기준 실적 (법 기준) (2) 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률
	4-2. 참여청소년의 시설과 프로그램에 대한 만족도	청소년을 대상으로 시설과 프로그램에 대한 만족도 조사를 실시하고, 결과에 따른 프로그램 운영 개선 및 활용을 의미	(1) 청소년 만족도 자체평가체계 구축 및 운영 실적 (2) 청소년 만족도 조사결과 반영 실적 (3) 참여 청소년들의 즐거움과 적극 참여 정도(현장 참관 질적 평가)

대영역 (6개)	평가영역 (16항목)	평가영역 설명	평가지표 (36개)
5. 시설 및 설비	5-1. 시설의 법적기준 준수 및 시설의 질적 관리수준 적합성	수련원 시설에 대해 법적으로 명시되어 있는 법적인 기준을 준수했는지 및 청소년 수련활동에 적합한 시설을 질적으로 바르게 관리하고 있는지에 대한 수준을 평가하는 것을 의미	(1) 수련활동시설의 법적 기준 준수여부 (2) 시설의 질적 관리수준(시설의 종류와 활용가능 여부 - 현장 참관 질적 평가)
	5-2. 프로그램에 필요한 시설과 장비 구비 및 체계적 관리	청소년에게 제공하는 프로그램을 진행하는데 있어서 필요한 시설과 장비를 구비하여 체계적으로 관리하고 있는지에 대해 평가하는 것을 의미	(1) 프로그램 운영 시설 및 장비 확보 실적 (2) 시설 및 장비 작동 상태 여부 (현장 참관 질적 평가)
6. 안전 및 위생	6-1. 시설 안전관리 수준		
	6-1-1. 직원 및 청소년 대상 안전교육 실시	직원과 이용청소년을 대상으로 정기적으로 안전교육을 실시하여 안전사고 예방을 위해 노력하는 것을 의미	(1) 직원 대상 안전교육의 정기적인 실시 실적 (2) 청소년 대상 매 프로그램 운영 시 안전교육 실시 여부
	6-2. 시설 위생 및 청결상태		
	6-2-1. 조리실과 식당 위생 상태에 대한 체계적 관리	조리실과 식당을 운영하는데 있어서 위생 상태를 체계적으로 관리하고 있는지를 평가하는 것을 의미	(1) 식품의약품안전청 점검 평가결과 서류 확인 (2) 조리실과 식당의 관리상태 점검 (현장 질적 평가)
	6-2-2. 양호교사 배치 등 응급체계 구축	이는 수련원에서 발생한 환자를 돌보고 관리하는데 있어서 양호교사 배치 등의 응급체계가 구축되었는지를 평가하는 내용을 의미	(1) 자체적인 양호교사 배치, 의약품, 비상연락망 등 응급체계구축 여부

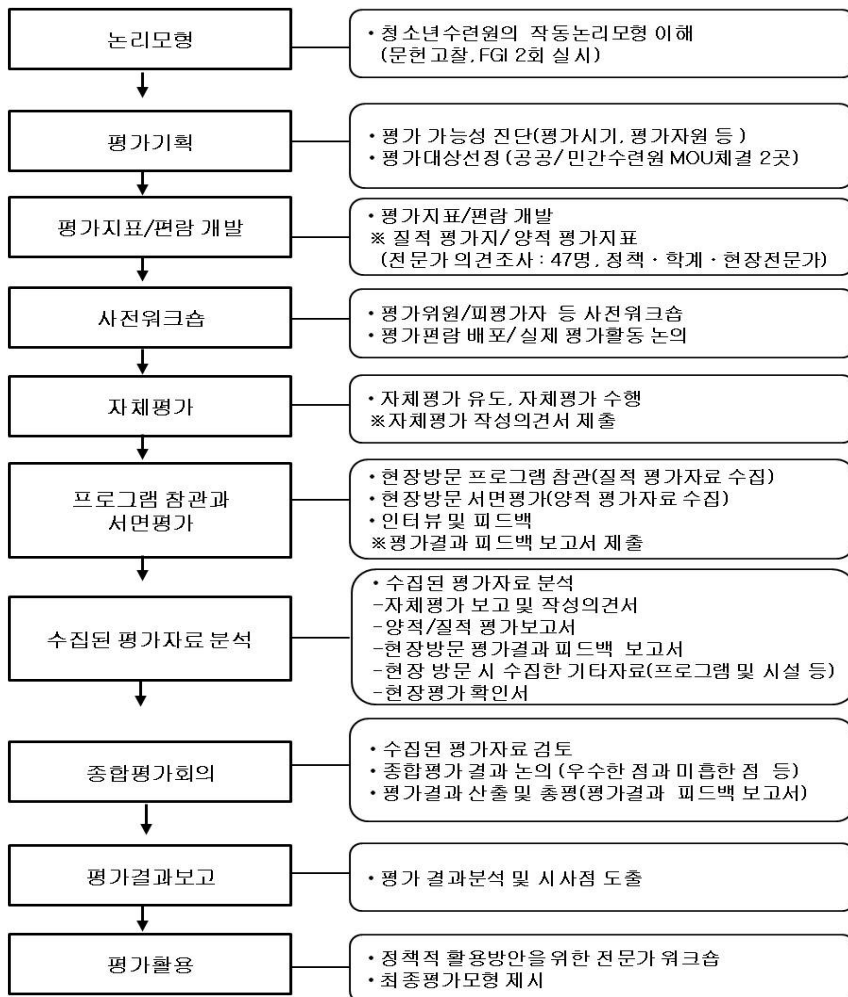
출처: 임지연, 송병국, 이교봉, 김영석(2010). 청소년활동시설 평가모형 개발연구 I : 청소년수련원을 중심으로. 서울: 한국청소년정책연구원. pp.66-68

③ 평가모형의 평가시스템 구안

청소년수련원 평가모형에서 실제로 적용하게 될 평가시스템은 10단계로 제시되었다. 이 평가시스템은 청소년수련원의 평가를 위한 논리모형의 개발과 평가 기획에서부터 최종적인 평가결과의 활용에 이르기까지 전반적인 과정과 절차를 제시한 것으로 실제로는 이번 연구에서의 평가모형 개발과정과 거의 동일하다.

청소년수련원 평가모형의 평가시스템은 1단계 논리모형, 2단계 평가기획, 3단계 평가지표·편람 개발, 4단계 사전워크숍, 5단계 자체평가, 6단계 프로그램 참관과 서면평가, 현장방문 프로그램 참관(질적 평가자료 수집), 현장방문 서면평가(양적 평가자료 수집), 인터뷰 및 피드백, 평가결과를 통한 피드백 보고서 제출, 7단계 수집된 평가자료 분석, 8단계 종합평가회의, 9단계 평가결과보고, 10단계 평가활용이다.

이 평가시스템은 시범적용을 통하여 그대로 확정되었다.



출처: 임지연, 송병국, 이교봉, 김영석(2010). 청소년활동시설 평가모형 개발연구 I : 청소년수련원을 중심으로. 서울: 한국청소년정책연구원, p.70

【그림 II-5】 청소년수련원 평가모형의 평가시스템

(5) 평가모형의 타당화

이 연구에서는 논리주도평가 접근방법을 적용하여 다양한 평가모형을 통합적으로 반영하여 평가를 수행하는 평가모형을 개발하고자 하였다. 이를 위해서 평가모형은 평가이해관련자의 협의와 참여를 중심으로 하는 참여반응중심 평가접근방법, 관리중심 평가접근방법, 전문가중심 평가접근방법 등을 적용하여 통합적인 평가모형개발을 추진하였다.

따라서 전문가와 청소년수련원 관계자가 참여하는 형태로 평가모형의 타당화 과정을 거쳤다. 이 타당화의 과정은 크게 평가모형의 시범적용과 평가이해관련자를 대상으로 한 설문조사를 통한 타당화로 구분된다.

① 평가모형 시범적용을 통한 타당화

구안된 평가모형의 시범적용을 통한 타당화는 민간 청소년수련원 1개소와 공공 청소년수련원 1개소를 대상으로 운영하였다. 전문가 10명으로 평가단을 구성하고, 평가단과 피 평가기관 담당자가 참여하는 사전 워크숍을 통해서 평가지표에 대한 개선사항을 논의하고 평가내용과 평가활동을 공유하도록 하였다.

그 후 개선된 평가모형에 따라 평가단과 피 평가기관이 평가활동을 준비하고 시범적용에 동의한 2개의 청소년수련원을 직접 방문하여 평가활동을 전개하였다. 평가활동을 전개한 후에는 평가단의 평가회의를 통하여 시범적용 시에 발견된 평가지표의 문제점 및 개선사항을 파악하여 보완하도록 하였다.

② 전문가 및 이해관련자 설문조사를 통한 타당화

전문가 및 이해관련자를 대상으로 한 타당화는 설문조사 방식으로 3차에 걸쳐 진행되었다. 최초에 구안된 평가영역 및 평가지표를 활용하여 조사를 실시하면서 조정하였다.

1차 조사는 6월 중에 정책전문가, 학계전문가, 현장전문가 등 전문가집단 51명을 선정하여 이메일과 전화면접으로 조사를 실시하여 분석하였다. 그 결과 평가지표가 6개 영역에 21개 지표로 구성되었다.

2차 조사는 8월 중에 학계 및 현장전문가 12명을 선정하여 이메일과 전화로 평가영역 및 지표에 대한 조사를 실시하였다. 조사결과를 분석하여 평가영역을 6개 영역에 23개 평가지표로 조정하였다.

3차 조사는 청소년수련원 평가실무자 154명과 평가이해관련자인 공무원, 학계전문가, 청소년현장 전문가 등 33명을 대상으로 조사를 실시하였다. 조사를 실시한 결과 6개 영역에 16개 지표가 결정되었다.

③ 평가지표의 확정

이론적으로 구안된 평가모형에 대한 시범적용과 설문조사 등 경험적 타당화의 과정을 거치면서 최종적으로 확정된 평가영역 및 평가지표는 <표 II-22>와 같다.

최종 확정된 평가지표에 대한 타당화의 과정에서 지표번호 5번, 6번, 10번, 16번 항목에 대한 항목적합도가 대체로 낮게 나타났다. 또한 평가영역에 대한 차원적합도를 분석한 결과 전문가집단과 청소년수련원 실무자간에 차이가 나타났는데, 전문가집단에서는 경영기획 및 조직운동을 가장 높게 평가한 반면에 청소년수련원 실무자들은 안전 및 위생을 가장 높게 평가하였다. 또한 현장실무자들은 프로그램영역에 대한 중요성을 높게 평가하지 않는 특성을 보였다.

표 II-21 양적 평가지표

평가영역	번호	평가내용 (평가내용에 따른 질적 양적 세부지표는 차후 개발)
1. 경영기획 및 조직운영	1	기관발전 계획의 적절성과 그 이행실적
	2	예산편성과 운영의 적절하고 투명한 집행
	3	급여를 포함한 직원복리후생 개선 실적
	4	운영대표자의 시설발전 추진의지와 청소년에 대한 전문성
2. 청소년지도자 역량	5	청소년지도사의 법적 배치기준 준수 및 실질적인 청소년지도사 수의 적절성
	6	지도자의 청소년활동분야 전문자격증 취득을 위한 수련원의 지원실적
	7	청소년지도자의 법적 윤리기준 준수와 언행 등 바른 태도
3. 프로그램	8	신규 프로그램개발 시스템 구축 및 개발된 프로그램 활용실적
	9	프로그램평가 실시여부와 평가결과 반영실적
4. 청소년 참여	10	연간 시설이용인원 대비 청소년이용자 비율의 적합성
	11	참여청소년의 시설과 프로그램에 대한 만족도
5. 시설 및 설비	12	시설의 법적기준 준수 및 시설의 질적 관리수준 적합성
	13	프로그램에 필요한 시설과 장비 구비 및 체계적 관리
6. 안전 및 위생	14	직원 및 청소년 대상 안전교육 실시
	15	조리실과 식당 위생 상태에 대한 체계적 관리
	16	양호교사 배치 등 응급체계 구축

※ 평가목적: 청소년수련원이 청소년의 균형 있는 성장지원이라는 설립목적에 맞게 운영되고 있는가

출처 : 임지연, 송병국, 이교봉, 김영석(2010). 청소년활동시설 평가모형 개발연구 I : 청소년수련원을 중심으로, 서울: 한국청소년정책연구원. p.65

(6) 평가모형 활용방안을 위한 정책제언

이번 연구를 통하여 개발된 최종 평가모형을 정책적으로 활용하기 위하여 중장기적인 평가 정책과 방향 제시 및 실무적 가이드라인을 정책제언으로 제시하였다. 여기에는 첫째, 청소년수련원에 적합한 논리 중심의 평가모형 개발, 둘째, 평가위원과 피 평가자의 관점 차이 고려, 셋째, 공공과 민간 청소년수련원 특성의 차이 고려, 넷째, 현장 평가활동 시 사전에 계획된 현장평가진행 시간표 활용, 다섯째, 질적 평가지표와 양적 평가지표 병행의 필요성, 여섯째, 평가절차에서 평가이해관련자를 대상으로 한 사전 평가워크숍의 필요성, 일곱째, 피 평가자의 자체평가 준비 사전 지원 등을 제시하였다.

2) 2010년 「청소년수련원」 평가모형 개발 연구의 특징 및 시사점

2010년에 수행된 청소년수련원 평가모형 개발 연구 I(임지연, 송병국, 이교봉, 김영석, 2010)은 기존의 청소년활동시설 평가나 선행연구들과는 몇 가지 측면에서 구별되는 특징과 시사점을 갖고 있다. 그 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 논리주도평가 접근을 적용한 평가모형개발을 시도하였다.

논리주도평가 접근을 적용하여 이론적인 평가모형을 구안하고 경험적으로 타당성을 검증하는 방식으로 평가모형을 개발하였다는 점이 기존의 평가모형 개발이나 평가사업과는 구별되는 특징이다.

지금까지 청소년시설에 대한 평가는 대체로 평가모형에 대한 선행적인 연구개발 없이 평가실시를 위한 평가준비의 과정으로서 평가지표 및 평가절차모형을 결정하여 운영하는 형태로 진행된 것이 일반적인 추세였다. 따라서 청소년시설 유형별로 특성이나 실태를 정확하게 분석하고 이를 토대로 평가대상을 정확하게 이해하고, 이에 적합한 평가모형을 개발하는 과정은 생략하였다. 대신 평가대상의 일반적인 현황에 대한 인식을 바탕으로 평가실시를 위한 평가지표와 평가절차모형을 정하여 평가사업을 운영하였던 것이다.

이에 비하여 2010년 청소년수련원 평가모형은 구체적인 평가실시를 전제로 하기는 하지만 당장의 평가사업에 적용하기보다는 청소년수련원의 평가모형을 개발하는 연구로서의 성격을 갖는다. 따라서 청소년수련원 평가에 적합한 평가이론은 사전에 검토하고 이론에 근거한 평가논리를 개발하려는 시도를 하였다는 점에서 특징을 갖는다.

이러한 평가모형 개발과정에서 논리주도평가 접근을 사용하여 다양한 평가모형을 통합적으로 적용하여 독자적인 논리모형을 구안하고 이를 실제 시범적용과 평가이해관계자를 대상으로 조사분석 등의 경험적 타당화의 과정을 거치면서 청소년수련원에 적합한 평가모형을 개발하고자 한 시도가

의미 있다하겠다.

둘째, 평가모형개발과정에서 평가이해관계자의 참여를 대폭 확대하였다.

이 연구에서는 이론적 평가모형의 구안 과정에서 평가이해관련자를 사전에 규정하고 평가모형 개발 과정에 이들을 적극적으로 참여시켰다는 점이다. 이 연구에서는 평가이해관련자를 파악하면서 청소년수련원 근무자, 시설담당공무원, 학계전문가, 현장전문가 등을 평가이해관계자로 정하고, 그 중에서 청소년수련원 근무자와 시설담당공무원을 핵심평가이해관련자로 정하여 이들을 평가모형의 구안 및 타당화의 과정에 적극적으로 참여시켰다.

이러한 특징은 평가모형의 개발단계에서부터 평가이해관련자가 의미있게 참여시킴으로써 맞춤형 평가가 가능하도록 평가설계 및 시행에 평가이해관련자의 입장을 중시하는 ‘논리가 주도하는 평가접근’ 방식을 적용하고 있다는 특징을 갖는다.

셋째, 평가대상별로 그 특성에 적합한 맞춤형 평가논리를 개발하는 것이 필요하다는 점을 보여준다.

이 연구의 추진과정과 평가모형의 개발논리를 구성하는 과정에서 일반적인 이론적 평가모형을 그대로 적용하는 것보다는 평가대상에 대한 정확한 이해를 바탕으로 핵심평가이해관계자를 설정하고 이들의 참여를 통해서 독자적인 청소년수련원의 작동논리모형을 개발하고 이를 토대로 평가영역과 평가지표를 개발하려고 시도하였다.

이러한 시도는 일반적으로 생각하는 평가대상의 특성에 대한 실태파악 정도의 계량적 이해의 수준을 넘어서 각각의 평가대상이 실제로 작동되는 절차와 원리를 규명하여 평가영역과 지표로 반영하려는 시도로서 그 의미가 크다.

넷째, 다양한 평가모형을 통합적으로 적용할 필요성이 있음을 보여준다.

이 연구의 평가모형 개발의 과정에서 전문가중심평가모형, 목표중심평가모형, 정보제공모형 등 다양한 평가모형을 검토하여 통합적인 평가모형으로 개발하려는 시도를 하였다.

실제로 평가사업 수행의 장면에서는 이러한 모형들이 종합적으로 적용되는 것을 볼 수 있다. 즉, 대부분의 평가는 문제를 발견하여 개선하고자 하는 관점에서 외부 평가전문가에 의해서 평가가 실행되고, 평가결과는 다시 피 평가자에게 환류되어 개선하도록 하는 평가체계를 갖춘다.

이는 기존의 방식과 크게 차이가 없는 것처럼 보이지만 평가모형의 구안과정에서 다양한 평가모형을 종합적으로 적용하는 것과 통합적으로 적용하는 것에는 차이가 있다는 점을 이 연구에서는 지적하고 있다. 따라서 다양한 평가모형의 종합적인 적용이 아닌 통합적인 적용을 통한 맞춤형 평가모형의 개발이 되어야 한다는 점을 인식하고 이를 시도하고 있는 것은 의의가 있다.

다섯째, 평가자와 피 평가자의 인식차이가 있음을 보여준다.

이 연구는 평가에서 평가의 영역과 평가지표에 대해서 평가자와 피 평가자의 관점의 차이가 크게 나타나고 있음을 경험적인 자료로 확인할 수 있게 하였다.

개발된 평가모형의 경험적 타당화의 과정에서 평가자(전문가)와 현장 종사자들 사이의 평가영역과 평가항목의 적합도를 분석한 결과를 보면 차이가 크게 나타나고 있음을 보여준다. 예컨대, 청소년수련원 현장종사자들은 평가영역에서 안전위생을 가장 중요하게 생각하는 반면 경영기획, 프로그램, 시설설비 등과 같은 영역의 중요성에 대한 인식은 상당히 낮다. 반면에 전문가집단은 평가영역이 전반적으로 모두 중요하다고 생각하고 있는 것을 볼 수 있다.

이러한 평가영역의 중요성에 대한 평가자와 피 평가자의 인식차이는 맞춤형 평가에서 중요하게 고려되어야 한다. 뿐만 아니라 평가목적과도 밀접한 관계를 갖고 있으므로 평가모형의 개발과정에서 신중하게 고려되어야 할 사항이다.

이 연구는 이상에서 살펴본 바와 같이 기존의 평가사업과는 다르게 의의를 부여할 수 있는 몇 가지 특징을 가지고 있다. 한편으로 이와 같은 새로운 시도의 의미를 살리기 위해 몇 가지를 보완할 필요가 있다.

첫째, 평가대상에 대한 정확한 이해가 선행되어야 한다.

이 연구에서 구안하여 제시한 청소년수련원 작동논리모형은 청소년수련원이 운영되는 원리와 절차 및 과정을 모두 보여줄 수 있고, 여기에서 평가영역과 평가지표가 생산된다는 점에서 매우 중요하게 생각된다. 이러한 작동논리모형은 평가대상인 청소년수련원의 일반적인 실태분석만으로 만들어지기 어렵고 청소년수련원의 구체적인 운영에 대한 체계적인 분석을 통해서만 가능하다. 또한 청소년수련원의 설립과 운영형태가 다양하게 나타나므로 여러 가지 요소가 충분히 고려된 상태에서 만들어져야 할 필요성이 있다.

이를 위해서는 평가대상에 대한 정확한 이해가 선행되어야 한다. 이 연구보고서에서 지적한 것처럼, 청소년수련원의 설립목적에서부터 운영절차와 방법, 성과에 이르기까지 전반적인 사항과 청소년수련원을 둘러싼 외부적인 환경에 대한 철저한 분석이 필요한 것으로 보인다.

둘째, 평가모형의 완성도를 높여야 한다.

이 연구에서 차후 개발과제로 남겨 놓은 질적 평가지표를 개발하여 평가모형의 완성도를 높여야 한다. 평가에서 양적평가지표가 갖는 한계점을 보완하기 위해서 질적 평가지표가 필요하다. 주로 업무수행의 시스템과 관련된 요소나 성과의 질적인 측면들이 포함될 수 있을 것이다.

셋째, 평가모형의 구체적 활용에 필요한 평가지표별 구체적인 평정요소와 평정방법 등이 개발되어야 한다. 현재까지 개발된 평가영역과 평가지표를 평가사업에 실제 적용하기 위해서는 각 평가지표별로

구체적인 평정요소와 평가방법을 세밀하게 개발하여 제시하여야 한다. 평정요소와 평정방법은 평가자들이 갖고 있는 개인적인 성향과 관점 등 평가자의 주관적이거나 자의적인 편견이 평가에 개입하는 것을 최소화하고 평가의 균질성을 확보하기 위해서 반드시 필요한 요소들이다.

넷째, 피 평가자들이 준비하여야 할 평가자료를 구체적으로 제시하여야 한다.

평가요소와 평가지표를 구체화함으로써 피 평가자들이 평가준비를 하는데 무엇을 준비하여야 하는지를 알 수 있을 뿐만 아니라 피 평가자 스스로 자체평가를 수행하는 것이 가능해짐으로써 자체개선을 유도할 수 있게 된다.

따라서 각 평가지표별로 평가활동에서 참조하는 자료나 문서를 명료하게 제시하여 피 평가자의 평가 준비활동을 수월하게 진행하도록 하여야 한다.

다섯째, 개발된 평가모형이 갖고 있는 특성을 명확하게 제시함으로써 실제 적용상에서 오류가 발생하지 않도록 하여야 한다. 특히 개발된 평가모형이 추구하는 평가목적과 방향, 평가모형의 장·단점, 평가모형의 적용상의 제한점 등을 명확하게 제시함으로써 다양한 평가목적에 갖는 평가주체들이 이 평가모형을 사용하는데 참조하도록 하여야 한다.

이를 통해서 개발된 평가모형이 적합하게 사용될 수 있고, 잘못 적용됨으로써 나타날 수 있는 피해를 사전에 예방할 수 있다. 그리고 필요시에 수정하여 사용할 수 있도록 충분한 정보를 제공하는 것이 필요하다.

3) 본 「청소년수련관」 평가모형 개발 연구시 고려사항

2010의 청소년수련원 평가모형 개발연구의 시사점과 그동안의 청소년분야에서 있었던 다양한 평가활동의 시사점을 토대로 청소년수련관 평가모형 개발 시에 고려할 사항을 정리하면 다음과 같다.

(1) 평가대상의 특성에 대한 정확한 이해의 필요

① 청소년수련관의 목적과 기능에 대한 정확한 판단

일반적으로 평가는 성과나 효과를 확인하거나 문제를 발견하여 개선하고자 하는 목적으로 시행된다. 평가를 통하여 청소년수련관의 문제를 발견하여 개선함으로써 청소년수련관의 질적 개선을 도모한다고 할 때, 어떠한 수련관이 질적으로 우수한 수련관인가에 대한 생각을 갖고 있어야 한다. 이러한 판단을 내리기 위해서는 청소년수련관이 가져야 할 본질적인 목적과 기능을 이해하고 있어야 한다.

청소년수련관의 목적과 기능에 대한 이해는 법과 제도를 통해서 그 근거를 확인하는 것과 실제 청소년수련관이 당면하고 있는 사회적 환경 속에서 확인하는 것이 모두 포함되어야 한다. 법과 제도를 통하여 당위론적으로 규정된 목적과 기능이 있는가 하면, 청소년수련관의 지리적 환경과 사회적 관계 속에서 새롭게 혹은 부가적으로 규정될 수밖에 없는 목적들이 있기 때문이다.

실제로 많은 청소년수련관들의 설립과 운영에서 외부환경의 영향을 더 많이 받는 경우가 많으므로 평가모형의 개발에서는 무엇을 기준으로 삼을 것인지에 대한 고민이 필요해진다. 따라서 청소년수련관이 추구하여야 할 당위론적인 목적과 기능 이외에 추가되는 목적과 기능을 잘 분석하여야 평가대상으로서 청소년수련관의 실재를 제대로 이해할 수 있게 된다.

그리고 청소년수련관의 목적과 기능을 변화하는 사회 환경 속에서 새롭게 정리하는 관점으로 접근해볼 필요도 있다. 청소년수련관이 변화하는 사회 환경과 청소년들의 생활양식의 변화에 대응하여 어떠한 방향으로 운영되어야 하는지를 미래지향적으로 검토하는 것도 필요할 수 있다.

② 평가대상을 둘러싼 외부 환경에 대한 이해

다양한 사회조직들이 환경과 무관하게 독자적인 존재양식을 가져갈 수 없듯이 청소년수련관도 주변의 물리적 환경과 사회적 환경의 영향을 크게 받는다.

대부분 공공시설로 설치·운영됨으로써 공공기관으로서의 기능과 역할에 대한 사회적 기대와 영향을 크게 받는 특성을 갖고 있다. 여기에는 고객으로서 주 이용자가 되어야 할 청소년뿐만 아니라 다양한 계층의 지역주민들과의 관계, 지역 행정기관과의 관계 등이 크게 영향을 미치게 된다. 특히 지역 행정기관과의 관계는 청소년수련관의 운영방침의 결정이나 운영형태뿐만 아니라 운영성과에도 많은 영향을 미치게 되는 특성을 갖고 있다. 따라서 이러한 외부환경에 대한 이해가 충분히 이루어지고 평가모형이 개발되는 것이 필요하다.

③ 평가대상의 특성에 대한 정확한 분석

평가모형 개발을 위해서 평가대상을 정확하게 이해하는 것은 어느 분야를 막론하고 필수적으로 전제되어야 할 사항이다.

청소년수련관의 경우 청소년수련원보다는 훨씬 더 다양하고 복잡한 설립과 운영형태를 갖고 있으며 각 청소년수련관들이 수행하는 사업내용도 매우 다양하게 편성되어 있다. 또한 청소년수련관의 운영에서도 시설 입지 특성이나 지역의 사회문화적 특징들의 영향이 청소년수련원에 비하여 훨씬 크다. 뿐만 아니라 청소년수련관의 운영에서 지방자치단체 등의 영향도 청소년수련원 보다는 훨씬 크다.

이에 따라 청소년수련관은 운영형태, 입지특성, 지역의 사회문화적 특성, 대외기관과의 협력관계, 설립주체인 지방자치단체의 지원, 공공기관으로서 책무성에 대한 지역사회 요구 등 매우 다양한 외부환경요인의 영향을 크게 받고 있어서 청소년수련관마다 독특한 특성이 매우 다양하게 나타난다. 따라서 청소년수련관 평가에서 평가대상에 대한 정확한 이해를 위하여 체계적인 사전조사와 분석이 선행되어야 한다.

이 조사분석에서는 청소년수련관의 현황과 이용자 실태 등에 대한 단순한 양적 분석이 아니라 청소년수련관의 운영구조와 업무시스템을 파악할 수 있는 심도 있는 조사분석이 필요하다. 이를 통해서 경우에 따라서 청소년수련관 평가를 위한 평가모형은 단일한 것이 아니라 다양한 평가모형의 필요성이 나타날 수도 있을 것이다.

또한 청소년수련관 운영에서 평소 생산되고 활용되는 정보나 문서가 무엇인지를 세심하게 파악하는 것도 평가모형을 개발하는데 있어서 필수적이다. 이러한 사전정보가 충분하면 평가지표 및 평정요령을 개발하는데 효율성을 높일 수 있다. 또한 이러한 정보를 체계적으로 활용함으로써 피 평가자가 평가를 위해 별도로 문서나 정보를 생산하여야 하는 부담을 줄일 수 있게 된다.

④ 평가모형 개발절차의 체계화

평가모형의 타당성을 높이기 위해서는 체계적인 개발절차를 수립하여 수행하는 것이 필수적이다. 기존의 청소년수련관에 대한 평가는 평가모형 개발과정과 절차가 매우 함축적이어서 개선의 여지가 많다.

평가목적은 청소년수련관의 질적인 개선을 지향하는 것으로 설정한다면, 측정과 통계중심의 양적 평가지표뿐만 아니라 평가자의 전문성을 요구하는 정성적 평가를 반영하게 될 것이므로 이에 대한 충분한 대비가 필요하다.

평가모형의 개발 과정에서 정성적 지표를 선정하고 평정방법을 결정하는 과정에 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 현재 청소년수련관의 운영이나 프로그램, 사업운영 등에서 어떠한 방식으로 어떻게 운영하는 것이 좋을지에 대해 일반적으로 합의된 기준이나 방식이 없는 것이 현실이다.

이러한 상황에서 청소년수련관의 운영이나 사업, 프로그램 등에 대하여 질적인 평가를 하기 위해서는 청소년수련관은 어떻게 운영되어야 하는 것인지 청소년수련관의 사업과 프로그램은 어떻게 편성되고 운영되어야 하는지 등에 대해서 평가자뿐만 아니라 청소년수련관 현장종사자인 피 평가자도 함께 동의할 수 있는 평가기준이 있어야 한다. 그리고 이를 바탕으로 하는 정성적 평가지표와 평정방법이 개발되어야 한다.

따라서 청소년수련관 평가모형을 개발하는 절차를 마련할 때에는 다양한 평가이해관계자들이

참여하여 평가지표 등 평가와 직접 관련된 것뿐만 아니라 평가자가 평가적 판단을 내릴 때 참조해야 평정기준을 마련하는 데에도 합의를 도출할 수 있도록 평가모형 개발과정을 체계적으로 기획하여 운영하여야 한다.

(2) 평가모형의 체계화

① 평가목적과 평가지표의 일관성

청소년수련관 평가모형을 개발하는데 있어서 평가모형이 지향하는 평가목적을 명확하게 설정하고 이 평가목표를 성취하는데 필요한 평가지표를 설정하여야 한다. 기관평가는 대체로 사업성과에 대한 확인이나 문제의 발견과 개선을 목적으로 시행된다.

청소년수련관 평가도 궁극적으로 청소년수련관의 질적 개선을 통하여 청소년들에게 제공되는 서비스의 질을 높이는 목적에서 추진된다. 지금까지의 청소년수련시설평가도 대부분 위의 평가목적 을 지향하였다.

그러나 실제 평가지표의 구성에서는 사업성과를 확인하는 평가지표를 중점적으로 구성하여 평가가 이루어졌다. 그 결과로서 일선 현장에서 평가를 통해서 청소년수련관의 사업수행의 절차나 시스템에 대한 평가와 개선이 이루어지기 보다는 평가에서 중요시하는 실적에 관심을 갖게 유도하는 결과를 초래하였다고 보여진다.

뿐만 아니라 사업성과를 평가하는 과정에서도 단순히 나타나는 양적 결과만 확인할 뿐, 사업성과의 질적 수준에 대한 평가를 생략함으로써 질적으로 어떻든 간에 양적인 성과가 많은 사업에 관심을 갖게 한 측면도 있다.

따라서 청소년수련관 평가모형을 개발하는데 있어서 평가목적을 명료하게 결정하고 그 목적에 부합하는 평가지표를 편성하여 일관성을 유지하는 것이 필요하다.

② 평가지표의 명료화와 구체화

평가모형에서 평가지표와 평가지표에 대한 평정방법을 구체적으로 제시하여 평가자의 주관이 개입되는 것을 방지하고 평가의 균질성을 확보할 수 있어야 한다.

평가지표가 포괄적이고 모호하면 평가자들이 평정을 하는데 있어서 주관의 개입요소가 많아진다. 뿐만 아니라 평정할 때 고려해야할 요소들이 많아짐으로써 평정과정에서 어려움을 겪게 된다. 또한 피 평가자의 입장에서 평가자를 위해 무엇을 준비해야 할지를 명확하게 알 수 없어서 어려움을

겪게 된다.

실제로 평가의 실행에서 평가지표의 모호성, 다중의미성, 추상성 등의 문제가 발생되어 해당 평가지표의 실효성이 없어지는 경우가 많다. 따라서 청소년수련관의 평가모형 개발에서 평가지표는 가급적 단순화시키고 구체화하여 평가자나 피 평가자가 갖는 혼란을 방지하여야 한다.

③ 평가지표의 평정요소와 평정방법의 구체화

정성적 평가지표에 대해서는 개별 평가자의 주관적인 판단을 최소화하고 객관적인 평가를 내릴 수 있도록 하기 위해서는 평가지표별로 평정요소와 평정방법을 구체적으로 제시하여야 한다. 평가자가 최대한 단순하게 판단하여 평가를 내릴 수 있도록 구체화 하여야 하고, 평가를 위해서 참조하여야 할 자료도 최대한 단순화하는 것이 필요하다.

양적 평가지표의 산출계산식을 개발하는 데 있어서는 산출결과가 갖게 되는 의미가 실제로 평가목적 을 달성하는데 의미 있게 사용될 수 있는 것인지를 정확하게 판단할 필요가 있다. 산출계산식 자체가 논리적인 결함이 없도록 세심하게 개발하는 것도 필수적이지만 실제로 산출된 결과가 청소년수련관의 운영이나 발전에 어떠한 의미를 갖는지를 생각해 보아야 한다.

청소년수련관 평가의 실제 적용에서는 논리적으로 아무리 중요한 평가지표라 할지라도 그 산출계산 식에 투입되는 자료가 부실하거나 신뢰할 수 없는 경우가 허다하게 발견된다. 따라서 청소년수련관에 대한 사전의 충분한 조사분석을 토대로 평가에서 사용할 수 있는 신뢰할 수 있는 데이터가 무엇인지를 확인하는 과정을 반드시 거쳐야 할 것이다.

④ 평가에서 활용할 평가자료의 구체적 제시

개발된 평가지표 및 평정요령에 따라서 평가자가 평가활동을 하는데 있어서 참조하게 될 평가자료를 구체적으로 제시하여야 한다. 평가자료의 구체적인 제시는 평가활동을 원활하게 운영하는데 큰 영향을 주게 된다.

피 평가자의 입장에서는 사전에 평가를 위해 준비해야 할 사항이 명확하게 제시됨으로써 평가준비활동을 수행하는데 효율적으로 임할 수 있게 된다. 평가자의 입장에서는 피 평가자가 사전에 체계적으로 준비한 평가자료를 쉽게 확인할 수 있으므로 평가활동을 수월하게 진행할 수 있다.

⑤ 평가모형의 특징과 장점에 대한 정보제공

어떠한 평가모형이던 간에 그 자체로서 여러 가지 특징을 갖게 된다. 청소년수련관의 특성에

맞게 새로 개발된 평가모형의 경우에도 독특한 특징을 갖게 된다. 따라서 개발된 평가모형을 활용할 때 참조할 수 있도록 평가모형 자체에 대한 충분한 정보를 제공하여 활용 시에 오류가 발생하지 않도록 하여야 한다.

평가모형의 특징은 일반적으로 장점과 단점 등의 형태로 파악될 수 있다. 개발된 평가모형이 가지고 있는 장점과 그 평가결과에 대한 의미 해석 등에 특별히 고려할 사항을 제시하고, 동시에 평가모형 자체가 가지고 있는 단점이나 제한점을 밝혀서 활용할 때의 고려해야 할 사항을 제시하여야 한다.

이처럼 평가모형의 특징에 대한 충분한 정보제공은 평가모형을 개발목적에 맞지 않게 잘못 적용하거나 평가결과를 잘못 해석하는 오류를 예방할 수 있다. 뿐만 아니라 평가모형을 개선하거나 보완하는 데에도 정보로 활용되어서 평가모형의 지속적인 개선과 완성도 제고에도 도움이 된다.

(3) 평가자와 피 평가자의 역량 개발

① 평가자의 전문성 강화

대부분의 평가는 평가자의 전문성에 크게 의존하게 된다. 결과적으로 평가자의 전문성에 대한 신뢰도는 평가결과의 신뢰도로 직결된다. 따라서 평가자는 크게 평가에 대한 전문성과 평가대상에 대한 전문성을 동시에 갖추고 있어야 한다.

평가에 대한 전문성은 평가 자체에 대한 이론적 지식과 실무적 경험을 의미한다. 이론적 지식은 평가의 기획에서 결과활용에 이르기까지 평가의 전 과정에서 적용되는 전반적인 평가관련 지식으로 평가목적, 평가모형, 평가체계, 평가지표의 특성, 측정 및 평정방법 등 평가 전반에 대한 이론적 지식을 포함한다. 실무적 경험은 실제로 평가가 적용되는 과정에서 평가자로서 갖추어야 할 경험과 기술이다. 실제로 적용되는 평가절차나 평가지표, 평정방법 등에 대한 충분한 숙지와 함께 평가현장에서 적용되어야 할 평가진행기술, 면접기술, 평가자료 확인기법 등이 포함한다.

평가대상에 대한 전문성은 평가의 대상이 될 청소년수련관의 특성에 대한 사전적 이해를 말한다. 평가는 평가지표를 활용하여 평가대상인 청소년수련관에 대하여 가치를 평가거나 가치판단을 내리게 된다. 이러한 평가과정에서 평가자는 평가대상인 청소년수련관의 특성과 지향해야 할 점, 지양해야 할 것 등에 대한 충분한 사전적 이해와 지식을 갖고 있어야 정확하고 객관적인 평가활동을 할 수 있다.

실제로 평가활동을 수행하는 데 있어서 이러한 전문성을 갖춘 적절한 평가자(평가위원)를 확보하는 것이 평가결과의 객관성과 신뢰성 확보를 위해 필수적인 과제가 된다. 따라서 평가모형을 개발하고 시행하는 데 있어서 평가자들이 이러한 전문성을 갖추 수 있도록 충분한 교육 훈련이 이루어져야

한다. 이러한 과정을 반드시 거침으로써 평가자의 균질화가 이루어지고 이를 통해서 평가결과의 신뢰성을 확보할 수 있게 된다.

② 피 평가자의 역량 개발

평가활동은 평가자와 피 평가자의 상호 신뢰가 바탕이 된 상태에서 협력적으로 운영되어야 한다. 그렇게 되기 위해서는 피 평가자의 입장에 대한 세심한 배려와 지원이 필수적이다.

첫째, 평가에 대한 피 평가자의 공감대를 형성하여야 한다. 어떤 경우에도 피 평가자는 평가에 대한 부담감을 갖게 된다. 이러한 부담이 평가에 대한 부정적인 인식으로 이어지지 않도록 평가목적이나 평가지표, 평가방법 등에 대한 충분한 설명과 교육이 이루어져야 한다. 이를 통해서 평가에 대한 상호 합의와 공감대가 형성되어야 한다.

둘째, 피 평가자들이 평가를 위해서 무엇을 어떻게 준비해야 하는지를 세심하게 안내하고 지원하여야 한다. 실제로 피 평가자가 평가를 위해서 준비해야 할 평가자료와 평가자료의 작성방법 등을 명료하게 제시하여 혼선이 없도록 해야 한다. 피 평가자가 필요한 평가자료를 사전에 충분히 인지하고 치밀하게 준비함으로써 평가활동에 소요되는 시간을 줄일 수 있을 뿐만 아니라 평가자료를 둘러싼 평가자와 피 평가자 간의 불필요한 갈등을 예방할 수 있다.

셋째, 피 평가자들이 평가자료 준비와 평가에 대한 기본적인 역량을 가질 수 있도록 교육하는 것이 필요하다. 평가목적, 평가절차, 평가방법, 평가지표, 평가자료의 작성요령, 평가결과활용 등 전반적인 평가활동에 대하여 피 평가자에게 사전에 충분한 교육을 제공하여 피 평가자가 평가에 대한 기본역량을 갖추도록 할 필요가 있다.

피 평가자 역량개발을 통해서 청소년수련관에서 자체적으로 평가활동을 기획하고 운영하는 능력을 갖게 하는 것은 외부평가를 수월하게 수행하려는 기반을 갖추는 의미도 있지만 청소년수련관의 자체적인 개선과 발전에도 필요한 기본역량이 된다. 피 평가자가 역량을 갖게 되면 외부평가 뿐만 아니라 청소년수련관의 자체적인 평가활동을 통해서 자체 점검하거나 당면한 문제점을 찾아내는데 활용할 수 있다.

③ 평가자와 피 평가자의 윤리성과 책무성에 대한 기준

평가 결과가 객관성과 신뢰성을 확보하기 위해서는 사실에 대한 왜곡이 없는 평가활동이 전개되어야 한다. 이를 위해서는 평가자의 객관성과 공정성, 피 평가자가 제공하는 평가자료의 신뢰성이 담보되어야 한다. 또한 평가의 결과는 다양한 형태로 활용되어 피 평가자나 피 평가기관에 영향을 주게

마련이다. 따라서 평가활동에서 평가자나 피 평가자 모두 윤리성과 책무성을 갖추고 있어야 한다.

피 평가자는 평가자료의 작성과 제출 등에 있어서 사실에 대한 왜곡이나 과장 없이 있는 그대로의 자료를 제시하여야 한다. 평가자는 평가활동에서 사적인 관심이나 주관을 배제하고 공정성과 객관성을 유지하도록 제반 노력을 기울여야 한다. 따라서 평가사업 수행 시에는 평가관련자의 윤리성과 책무성에 대한 기준을 마련하고 그 결과에 따른 책임을 명확하게 제시하여야 한다.

(4) 평가결과의 활용 및 개선 조치의 명료화

① 평가결과의 피드백

평가결과는 피 평가기관에 피드백 하여 문제의 개선에 활용될 수 있어야 한다. 평가결과 정보를 제공할 때에는 단순한 평가결과의 통보가 아니라 평가결과의 구체적 활용에 대한 정보를 함께 제공하여야 한다. 즉, 평가결과 나타난 특징과 장, 단점 등을 충분하게 제시하고, 발견된 문제점과 개선방안에 대해서는 구체적으로 정보를 제공하여야 한다.

그리고 가능하면, 개별 피 평가기관에 대한 평가결과뿐만 아니라 평가를 받은 전체 기관의 전반적인 특성에 대한 정보를 함께 제공할 필요가 있다. 이를 통해서 자기 기관의 특성을 다른 기관들과 비교하면서 새로운 발전방안을 모색하는데 참조할 수 있기 때문이다.

② 관련기관별 개선조치 사항 분석 제공

청소년수련관의 설치 및 운영은 국가의 관련법령 및 해당부처의 지침과 지방자치단체의 운영방침과 지원에 크게 영향을 받는다. 특히 지방자치단체는 대부분의 청소년수련관의 설치와 운영에 관한 감독은 물론 지원기능을 수행하고 있어서 청소년수련관의 질적 발전에 큰 영향을 주게 된다.

실제로 기존의 청소년수련관 평가결과를 살펴보면, 발견된 문제점을 개선하는데 있어서 중앙정부, 지방자치단체, 개별시설 등이 모두 관련되어 있음을 알 수 있다. 따라서 평가결과로 발견된 문제점을 분석하여 중앙정부가 개선해야 할 사항, 지방자치단체가 개선해야 할 사항, 개별시설에서 개선해야 할 사항으로 구분하여 그 개선방안을 제공하여야 한다.

특히, 청소년수련관의 대부분은 국가의 예산지원을 받아 지방자치단체에서 설립하여 운영하고 있으며 위탁이든 직영이든 간에 운영에 따른 예산지원을 담당하고 있다. 그리고 대부분 공공시설로서 운영에 있어서 지방자치단체가 관리감독은 물론 지원을 하고 있어서 평가결과에 따라 발견되는 문제점은 상당 부분이 국가의 정책과 지자체의 방침으로 개선할 수밖에 없는 사항들이 있다.

따라서 개별시설에 대한 결과통보뿐만 아니라 중앙정부와 지방자치단체에 대한 결과와 개선방안을 정보로 제공하는 것이 필수적이라 하겠다.

③ 평가결과 개선조치에 대한 모니터링

기존의 청소년시설 평가결과의 활용은 평가결과를 해당 시설에 통보하여 개선에 활용하도록 하는 정도로 활용되었다. 그러나 통보된 결과가 구체적으로 어떻게 활용되어 문제의 개선에 기여하였는지를 확인하는 방법은 없었다.

평가를 통해서 실제로 문제를 발견하고 개선하려면 반드시 개선조치에 대한 모니터링이 있어야 한다. 위에서 제시한 것처럼 평가결과에 따른 개선사항은 중앙 정부, 지방자치단체, 개별시설 등 모두에서 발견될 수 있으므로 개선조치는 각각의 기관들에서 모두 이루어지고 있는지를 모니터링 할 수 있어야 한다.

특히, 청소년수련관 평가에서 발견되는 문제점 중에서 중앙정부나 지방자치단체에 관련된 사항들이 많으므로 중앙정부와 지방자치단체의 개선사항을 모니터링하거나 확인할 수 있는 방안을 모색하는 것이 필요하다 하겠다.

개별 청소년수련관 수준에서 개선조치가 가능한 사항은 지방자치단체에서 확인하고 감독하도록 하는 것이 필요하다. 환류된 평가결과에 나타난 문제점에 대해서 청소년수련관에서 개선할 사항에 대해서는 개선조치 결과를 지방자치단체에서 파악하고 관리하도록 할 필요가 있다.

한편, 청소년수련관은 대부분 공공기관으로 운영되고 있으며 예산지원과 관리감독은 지방자치단체가 맡고 있어서 지방자치단체가 개선해야 할 사항들도 많다. 따라서 발견된 문제의 개선을 위해 지방자치단체의 책임이 중요한 사항에 대해서는 중앙정부가 이를 확인하는 체계를 갖추어야 한다.

중앙정부의 법과 제도개선으로 반영되어야 할 사항에 대한 개선조치에 대해서도 확인하는 체계를 갖추어야 한다.

제 3 장

청소년수련관 평가모형 설계

1. 청소년수련관 평가모형 기본 틀
구안
2. 청소년수련관 평가 기본 틀 및
평가지표 개발

제 3 장 청소년수련관 평가모형 설계

1. 청소년수련관 평가모형 기본 틀 구안

1) 기본 틀 구안 방법

청소년수련관 평가모형 기본 틀 구안을 위하여 관련 평가체제에 대한 문헌 분석과 청소년수련관 운영책임자들을 대상으로 FGI(Focus Group Interview)를 시행하였다. 문헌분석은 3년 주기 시설평가에서 가장 최근의 청소년수련관 평가인 2009년도 평가체제에 대해 당시의 평가보고서 등을 중심으로 평가적 해석 기준에 맞춰 분석하였다. 그리고 청소년수련관 운영책임자들의 FGI는 전국 청소년수련관 10개 기관의 책임자를 대상으로 하였는데, 2009년도 평가체제에 대한 문제점과 새로운 평가모형 기본 틀 구안에 대한 의견을 중심으로 이루어졌다. 또한 FGI 대상으로서의 청소년수련관 선정은 전국적인 지역 균형과 2009년도 평가의 결과에서 등급별 분포를 고려하였다.

2) 평가 기본 틀 구안을 위한 기존 평가체제 분석

본 평가모형의 기본 틀을 구안하기 위하여 우선적으로 기존 2009년도에 시행되었던 청소년수련관 평가체제에 대해 평가이론에 부합한지와 평가지표 수립의 합리성을 기준으로 분석을 하였다. 다음은 과거 청소년수련관 평가체제에 대한 그 분석결과이다.

- 평가 기본 틀 : 평가영역의 동일 차원성 및 이론적 틀 부재의 문제
 - 일반 시설 운영구분과 종합평가 등 같은 차원이라고 보기 어려운 부분이 같이 구성되어 있어 평가 기본 틀인 평가영역을 이론적 틀에 맞춰 재구조화 필요
 - 평가영역의 제목이 나열식으로 된 부분들을 평가항목을 수렴할 수 있는 제목으로의 변경 필요

- 평가영역에 대한 평가항목의 적절성
 - 경영기획에 실제 프로그램 운영과정의 중요한 부분인 대외협력 내용이 포함되어 있어 평가항목의 조정 필요
 - 종합평가의 하위 평가항목 부재로 인한 조정 문제 등
- 평가지표가 해당 평가항목에 부합한지의 문제
 - 청소년 이용률은 비교 기준이 시설이나 지도사 등 서로 다르더라도 이용도나 활용도를 측정하는 같은 평가영역이나 항목에 포함시키는 것이 적절해 보임
- 평가지표 간 중복성 해소 : 중복 평가의 문제
 - 청소년 이용률이 중요한 지표이기는 하나 상근 청소년지도사 대비, 시설 규모 대비, 전체 이용자 대비, 연간 청소년사업비 대비 등으로 다소 과하게 중복 측정하고 있음
- 평가지표의 이차원 측정 문제 해소 : 한 평가지표에 몇 가지 측정요소가 혼재되어 있는 문제
 - 한 평가지표에 경영목표와 중장기 발전계획 등을 같이 측정하고 있어 측정 시 복잡성의 문제 발생
 - 그 외에 이차원 측정 지표 사례
 - 인터넷 홈페이지 활용도와 대외 홍보실적
 - 프로그램 평가여부와 합리성
 - 프로그램 평가결과분석 및 반영
 - 시설배치의 적절성 및 쾌적성
 - 안전점검 및 관리수준
 - 위생관리 및 청결상태
 - 법적 기준 준수 및 정책 참여
- 기타 개선사항
 - 문화의 집이나 지원센터 등이 포함된 수련관의 경우 시설규모나 배치 측정시의 문제
 - 연간 청소년사업비 대비 청소년이용자 수 지표의 경우 계산식 상 분모가 이용자 수여서 이용자가 많을수록 불리해지는 문제
 - 기타 수요자 요구조사나 자체평가 노력 등 필요한 지표 추가 필요

3) 청소년수련관 운영책임자 FGI 결과

전국 청소년수련관 10개소의 운영책임자를 대상으로 실시한 FGI에서는 2009년도 평가지표의 적절성에 대한 평정과 공통된 문제점 도출, 그리로 본 평가모형 구안에 대한 각 지역 청소년수련관의 의견 수렴 과정을 거쳤다. 다음 표는 2009년도 평가지표에 대해 청소년수련관 운영책임자들의 적절성 평정결과를 보여주고 있다. 평정척도는 5점 만점으로 1점은 ‘전혀 적절하지 않다’를, 5점은 ‘매우 적절하다’를 의미한다.

표 III -1 청소년수련관 운영책임자 FGI에서 2009년도 평가지표에 대한 적절성 평정결과

대영역	중영역	평가지표	평균
1. 경영기획	목표수립과 계획의 적절성	1. 경영목표 및 중장기 발전계획 수립의 적절성	3.6
		2. 연간 운영계획 수립 및 적절성	4.4
	대외협력	3. 지역자원 연계 및 협력관계 정도	4.6
		4. 학교와의 연계사업 실적	4.3
		5. 인터넷 홈페이지 활용도 및 대외 홍보실적	3.6
2. 재무, 조직, 지도인력	재무관리	6. 예산운영의 합리성과 적절성	4.1
		7. 전체 예산(지출) 대비 고유사업비의 비율	3.7
	조직운영	8. 상근인력 확보율	4.4
		9. 시설운영 관련규정의 적절성	3.9
		10. 인사관리 운영의 적절성	3.6
	지도자 확보	11. 상근 청소년지도사 확보율	4.4
		12. 상근 청소년지도사 1인당 청소년 이용자 수	3.4
	지도자 전문성 및 근무안정성	13. 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	3.6
		14. 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여	3.9
		15. 상근 청소년지도직 직원 근속연수	3.5
		16. 상근 청소년지도직 직원 급여 수준	3.5
3. 청소년	청소년 이용률	17. 시설규모대비 청소년 이용률	3.5
		18. 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	3.7
		19. 연간 청소년사업비 대비 청소년이용자 수	3.6
	청소년 참여도	20. 청소년운영위원회 활동	4.3
		21. 청소년에 의한 의사결정 반영도	4.2
	청소년 동아리활동	22. 청소년동아리 수	3.7
		23. 청소년동아리 활동 운영비 지원	3.6

대영역	중영역	평가지표	평균
4. 프로그램	프로그램 운영 계획 수립	24. 프로그램 운영계획 수립 여부 및 체계성	4.4
	프로그램 운영의 우수성	25. 각종 공모사업 당선 프로그램 수	3.2
		26. 청소년활동 프로그램 수	4.0
	프로그램 평가	27. 프로그램 평가여부와 합리성	4.0
		28. 프로그램 평가 결과분석 및 반영	3.9
5. 시설 활용도, 안전, 위생	시설의 활용도	29. 시설규모 대비 청소년 전용 공간 비율	3.5
		30. 시설 활용률	4.0
		31. 시설 배치의 적절성 및 쾌적성	3.5
	안전점검 및 위생	32. 안전점검 및 관리수준	4.4
		33. 안전관리 보험가입 여부	4.6
		34. 위생관리 및 청결상태	4.1
6. 종합평가	종합평가	35. 법적 기준 준수 및 정책 참여	3.7
		36. 운영발전 노력 정도	4.1

이상의 적절성 평정결과를 살펴보면 적절성 수준의 70%를 나타내는 점수인 3.5점 이하로 나온 평가지표는 ‘상근 청소년지도사 1인당 청소년 이용자 수’, ‘상근 청소년지도직 직원 근속연수’, ‘상근 청소년지도직 직원 급여 수준’, ‘각종 공모사업 당선 프로그램 수’, ‘시설규모 대비 청소년 전용 공간 비율’, ‘시설 배치의 적절성 및 쾌적성’ 등으로 나타났다. 대규모 표집에 의한 것이 아니고 FGI이기 때문에 본 평정결과는 향후 평가지표 개선시 참조치로 활용하게 된다.

평정과 함께 FGI에서 도출된 2009년도 청소년수련관 평가체제의 문제점 및 개선점 관련 의견은 다음과 같이 정리할 수 있다.

〈지역의견 1〉

- 평가 후에 청소년수련관에 긍정적 영향을 미치는 적극적인 결과물이 나와야 함
- 수련관 운영 매뉴얼을 제시해야하며 공공시설로써의 운영지침 제시 등이 필요
- 세금이 투입되는 공공시설이므로 그 효율성 및 효과성 검증을 위한 기존의 평가목적에는 적극 동의하지만 그 평가의 결과는 청소년 정책 필요성의 당위성을 나타내는 순기능적 요소를 강화해야 함
- 추후 회의에는 강병연(광주 북구 수련관) 전국 청소년 수련관 협의회장과 시도별 청소년 단체 협의회 대표 또는 시도 시설협회 관계자들의 참여 바람

〈지역의견 2〉

- 시설을 고려한 평가기준 마련이 있어야함
- 수련관의 발전방향을 제시할 수 있는 평가틀이 마련되어야 함
- 청소년 이용자의 수적 증가도 중요하나 그들 또한 지역 주민이라는 인식을 가지고 지역발전과 연계하여 생각해야 함

〈지역의견 3〉

- 평가의 목적을 분명히 정하고 평가 후 시설의 활성화에 기여하는 평가가 되었으면 함
- 기존의 줄 세우기식의 평가방식은 평가 후 위탁운영 재계약에 결정적 영향을 미치므로 이로 인하여 평가거부, 회피하는 경우가 있었음
- 수련관의 존립 당위성을 훼손하지 않는 범위 내에서 평가지표 개발이 요구됨

〈지역의견 4〉

- 지역별, 운영형태별로 다른 현장 중심의 평가 모형 개발이 필요함

〈지역의견 5〉

- 정량평가 외에 현장 상황에 맞는 평가모형을 추가하여 종합적인 평가를 하는 것이 요구됨
- 평가모형의 기본틀은 유지하되 타겟을 청소년에만 집중하지 않는 것이 필요함

〈지역의견 6〉

- 프로그램 개수의 평가가 의미 있는 것인지 알 수 없음. 따라서 수련관에서 최소한으로 운영되어야 하는 프로그램만을 제시하여 프로그램운영여부를 평가하는 것이 필요함
- 청소년 동아리의 정의를 명확히 하여야 함. 2009년도 평가 시 그 정의를 명확히 하지 않아 평가자 주관에 따라 다른 정의를 내리는 결과가 나타났음
예) 수련관동아리, 수련관 외 동아리, 시설 외 동아리
- 2009년에는 청소년수련관 내에서 운영되는 프로그램만 실적으로 인정했는데 수련관 외(야외, 지역사회) 프로그램을 인정하였으면 함
- 안전관리 계획 시 위생관리까지 같이 포함하는 경우가 많은데 포함 여부는 고려되어야 할 사항임

〈지역의견 7〉

- 청소년계, 청소년 시설의 발전 가능성과 비전을 제시하는 평가가 되었으면 함
- 현장에 정책 비전을 전달하고 의지를 보여줄 수 있는 계기가 되길 바람
- 평가로 인해 각 지자체가 청소년에게 더 많은 관심과 개선의지를 가졌으면 함
- 이로 인해 청소년 활동에 영향을 미치도록 청소년 지도사의 전문성이 좀 더 강화되고 현장에서 활동하는 전문가의 전문성이 인정받는 계기가 되었으면 함
- 현장의 입장과 소리에 귀기울여주는 자리가 많아져야 함

〈지역의견 8〉

- 수련관 시설 평가 때 최근 건축된 시설이 가장 높은 점수를 받는데 시설 특성 및 개관의 정도를 차별화해서 평가하였으면 함
- 청소년지도사 급여의 경우 배치지도사 급여수준이 안될 경우 평가가 좋지 않는데 지방 공무원 보수 규정을 따를 경우 배치지도사 급여수준에 못미치는 경우가 많음. 이러한 기준에 대한 개선이 필요함
- 본 수련관의 경우 평생학습관, 작은 도서관, 문화의 집, 방과후, 지원센터, 영어교육원 등 많은 프로그램 시설이 있는데 이러한 환경으로 인해 청소년활동 공간 부족이라는 지적을 받아 시설면과 청소년 고유사업이라는 측면에서 불리하게 적용되었음. 이러한 것들까지 고려한 모형이 개발되어야 함

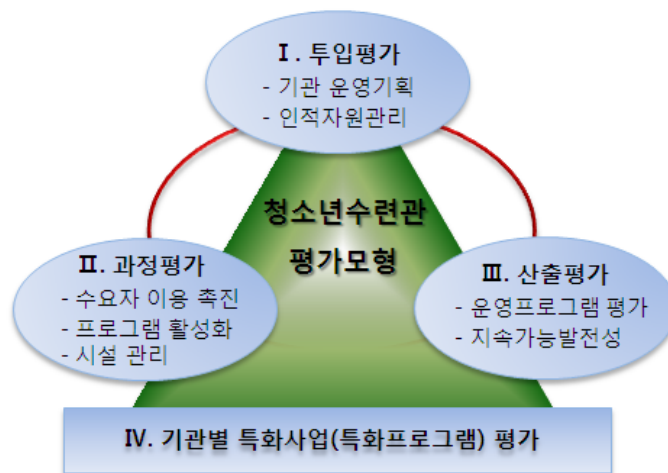
〈지역의견 9〉

- 운영주체에 대한 구분이 필요함(직영, 공단, 재단, 법인 및 단체 등)
- 청소년 인구수에 따른 구분이 필요함
- 운영보조금의 지원 비율 구분이 필요함(서울의 수영장 시설의 경우 운영비의 10~15% 보조금)
- 시설관리, 위생관련은 수련관 이용회원의 몫임

2. 청소년수련관 평가 기본 틀 및 평가지표 개발

1) 평가모형의 기본 틀 구안

청소년수련관에 대한 본 평가모형은 Stufflebeam의 CIPP모형(Context Evaluation, Input Evaluation, Process Evaluation, Product Evaluation)에 기반하였다. 이는 청소년수련관이 일종의 기관평가의 일환으로서 일정한 자원이 투입되어 그에 대한 성과를 창출하는 과정을 평가하고자 하는 의사결정 평가모형과 같은 맥락을 함축하기 때문이다. 대신 상황평가(Context Evaluation)의 경우는 시설의 당위성에 대한 측면을 포함하고 있어 이미 법적 기준을 충족하여 설립된 청소년수련관의 배경과 취지에 부합하지 않아 본 평가모형에서는 투입평가, 과정평가, 산출평가의 3단계로 구분하였다. 다음 그림은 본 평가모형의 기본 틀을 보여주고 있다.



【그림 Ⅲ -1】 청소년수련관 평가모형 기본 틀

그리고 과거 3년 주기 시설평가의 여러 평가체제를 고려하여 투입평가에는 기관 운영기획과 인적자원 관리, 과정평가에는 수요자 이용 촉진, 프로그램 활성화, 시설 관리, 산출평가에는 운영프로그램 평가와 지속가능발전성이란 평가영역으로 구성하였다. 또한 청소년수련관의 지리적 위치와 예산규모와 운영주체의 차이에서 발생하는 불공정을 상쇄하기 위하여 기관별 특화사업(특화프로그램)에 대한 평가단계를 도입하였다.

이상과 같이 구안한 평가모형의 기본 틀에 대해서 청소년수련관 운영책임자들을 대상으로 한 제2차 FGI에서 이에 대한 적절성 수준을 평정하였다. 다음 표는 본 평가모형 기본 틀에 대한 적절성 평정결과를 보여주고 있다.

표 III-2 청소년수련관 평가모형의 기본 틀 및 중영역 적절성 평정결과

대영역	중영역	평균	평균
Ⅰ. 투입평가 (Input Evaluation)	1. 기관 운영기획	4.5	4.1
	2. 인적자원 관리	4.2	
Ⅱ. 과정평가 (Process Evaluation)	3. 수요자 이용 촉진	4.3	
	4. 프로그램 활성화	4.7	
	5. 시설 관리	4.3	
Ⅲ. 산출평가 (Product Evaluation)	6. 운영프로그램 평가	4.3	
	7. 지속가능발전성	4.3	
Ⅳ. 특화사업 평가	8. 기관별 특화사업 우수성	4.3	

이상의 타당성 평가결과에서 알 수 있듯이 타당한 수준을 의미하는 임계치 4.0 이상으로 모두 나타나 제2차 FGI 결과는 본 평가모형의 기본 틀과 평가영역의 구안에 대해 적절한 것으로 나타났다.

2) 평가지표 구안

본 평가모형의 평가지표는 3회에 걸친 연구진 워크숍과 2차례의 전문가 자문회의, 그리고 총 3회의 전국 청소년수련관 운영책임자 FGI를 통해 구안되었는데, 2009년도 청소년수련관 평가지표에 대한 문헌분석과 1차 FGI의 개선의견을 토대로 평가지표 초안을 수립하였다. 다음 표는 이렇게 구안된 청소년수련관 평가지표에 대해 청소년수련관 운영책임자들 대상의 제3차 FGI에서 평정된 평가지표들의 적절성 수준을 나타내고 있다.

표 III-3 청소년수련관 평가지표(안)의 적절성에 대한 FGI 평정결과

대영역	중영역	평가지표	평균
I. 투입평가 (Input Evaluation)	기관 운영기획	1. 경영목표 수립의 적절성	4
		2. 중장기 발전계획 수립의 적절성	4.5
		3. 연간 운영계획 수립의 적절성	4.7
		4. 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	4.5
		5. 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	3.8
		6. 예산운영의 체계성	4.1
	인적자원 관리	7. 상근인력 확보율	4
		8. 상근 청소년지도사 확보율	4
		9. 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	4.1
		10. 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여	4.2
II. 과정평가 (Process Evaluation)	수요자 이용촉진	11. 시설규모대비 청소년 이용률	3.7
		12. 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	3.6
		13. 청소년운영위원회 활동	4.3
		14. 청소년에 의한 의사결정 반영도	4.4
		15. 청소년동아리 수	3.9
		16. 청소년동아리 활동 지원비	3.7
	프로그램 활성화	17. 프로그램 운영계획 수립의 체계성	4.5
		18. 청소년활동 프로그램 수	4.1
		19. 지역자원 연계·협력 정도	4.7
		20. 학교와의 연계사업 실적	4.3
		21. 대외 홍보실적	4
	시설관리	22. 시설운영 관련규정의 적절성	3.8
		23. 연간 시설 활용률	4.2
		24. 시설 배치의 적절성	3.5
		25. 안전관리 수준	4.2
		26. 안전관리 보험가입 여부	4.5
		27. 위생관리 수준	4.2
III. 산출평가 (Product Evaluation)	운영 프로그램 평가	28. 프로그램 수요자 만족도조사 실시 여부	4.3
		29. 프로그램 수요자 만족도조사결과 반영 여부	4.2
		30. 프로그램 성과평가 실시 여부	4.4
	지속가능 발전성	31. 기관 구성원의 개선 노력 정도	4.4
		32. 기관장의 기관발전 노력 정도	4.5
IV. 특화사업평가	특화사업 우수성	33. 특화사업(혹은 특화프로그램) 성과보고서 평가	4.5

이상의 평가지표안에 대한 적절성은 적절한 수준을 나타내는 평정치 70% 이상에 해당하는 3.5 이상으로 모두 나타나 평가지표로서 적절하다는 것을 보여주고 있다. 본 평가지표안은 본격적인 평가모형 타당화의 기본 대상으로 분석될 것이다.

제 4 장

청소년수련관 평가모형 타당성 및 가중치 분석

1. 평가모형 타당성 및 가중치
조사개요
2. 청소년수련관 평가모형 타당성
분석결과
3. 청소년수련관 평가모형 가중치
분석결과
4. 청소년수련관 평가에 관한 제반
의견 분석결과

제 4 장 청소년수련관 평가모형 타당성 및 가중치 분석

1. 평가모형 타당성 및 가중치 조사개요

1) 조사 목적 및 필요성

기존의 청소년활동시설 평가사업의 단기적인 평가지표 개발에서 벗어나 평가 방법의 객관성과 신뢰성을 향상시킬 수 있는 타당성과 유용성이 담보될 수 있는 평가가 필요하다. 또한 청소년활동시설에 적합한 평가모형 구안과 경험적 타당화를 통해 평가의 질을 향상시켜야 할 것이라 본다. 따라서 본 평가모형 타당성 조사의 목적은 청소년활동시설의 특성에 적합한 이론적 개념모형을 구안하여 타당성과 객관성이 확보된 평가모형을 개발하는데 있다.

2) 조사 대상 및 절차

평가모형의 타당성을 위한 조사설계는 다음 [그림 IV-1]과 같은 절차를 따른다.

조사 대상	→	■ 청소년수련관 운영책임자
표 본 수	→	■ 응답 표본수 총 138개소(모집단: 전국 총 160개소 대상)
조사 방법	→	■ 이메일, 팩스를 이용한 자기기입식 설문조사
조사 기간	→	■ 2011. 8.23 ~ 9. 3

【그림 IV-1】 평가모형 타당성 조사설계

3) 분석 대상 평가영역 및 평가지표

평가모형의 타당성 분석을 위한 평가 대영역, 중영역, 평가지표는 다음 <표 IV-1>과 같다.

표 IV-1 청소년수련관 평가지표

대영역	중영역	평가지표
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성 중장기 발전계획 수립의 적절성 연간 운영계획 수립의 적절성 계획 수립 시 수요자 요구조사 반영 여부 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부 예산운영의 체계성
	인적자원관리	상근인력 확보율 상근 청소년지도사 확보율 각종 전문지도 관련 자격증 보유 중 수 청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률 청소년운영위원회 활동 청소년에 의한 의사결정 반영도 청소년동아리 수 청소년동아리 활동 지원비
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성 청소년활동 프로그램 수 지역자원 연계/협력 정도 학교와의 연계사업 실적 대외 홍보실적
	시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성 연간 시설 활용률 시설 배치의 적절성 안전관리 수준 안전관리 보험가입 여부 위생관리 수준
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부 프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부 프로그램 성과평가 실시여부
	지속가능 발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도 기관장의 기관발전 노력 정도
특화사업평가	기관별 특화사업 우수성	1개 특화사업(혹은 특화프로그램) 성과보고서 평가

4) 응답자 특성

청소년수련관 평가모형 타당성 조사를 위한 응답자 특성은 <표 IV-2>와 같다.

표 IV-2 청소년수련관 평가를 위한 응답자 특성

전 체		N=138	100.0%
청소년수련관 위치지역	서 울 권	30	21.7%
	경 기 권	27	19.6%
	충청/강원/제주권	25	18.1%
	영 남 권	32	23.2%
	호 남 권	24	17.4%
청소년수련관 운영형태	정부지원 및 민간	120	87.0%
	정 부 직 영	18	13.0%

5) 타당성 및 가중치 분석방법

(1) 평가모형 타당성 분석방법

본 평가모형에 대한 타당성은 평가지표에 대한 타당성과 평가 용이성이란 두가지 영역으로 살펴보았는데 이를 분석하기 위한 통계프로그램으로 본 연구에서는 SPSS 13.0을 사용하였다. 구조화된 설문지를 통해 받은 응답 데이터를 1부터 5까지의 숫자로 입력한 후 SPSS 프로그램을 이용하여 평균을 도출하였다. 여기서 1은 전혀 타당하지 않음(전혀 용이하지 않음)을 나타내고 5는 매우 타당함(매우 용이함)을 의미한다. 또한 분석대상 청소년수련관의 지역 소재지와 청소년수련관 운영형태를 배경변인으로 하여 산출된 평균에 대해 교차분석(Crosstab)을 실시하였다.

표 IV-3 타당성 및 평가 용이성 분석의 5점 평균 산출방법

5점 척도		점수 환산
전혀타당치않음	⇒	1점
타당치않음	⇒	2점
보통	⇒	3점
타당함	⇒	4점
매우타당함	⇒	5점

표 IV-4 교차분석표의 예시

		사례수	타당치 없음	보통	타당함	매우 타당함	모름/ 무응답	*평균*
수련관 위치지역	전 체	(138)	15.9	31.2	42.8	8.0	2.2	3.44
	서 울 권	(30)	16.7	16.7	56.7	6.7	3.3	3.55
	경 기 권	(27)	3.7	14.8	66.7	11.1	3.7	3.88
	충청/강원/제주권	(25)	28.0	36.0	20.0	12.0	4.0	3.17
	영 남 권	(32)	21.9	40.6	31.3	6.3	0.0	3.22
	호 남 권	(24)	8.3	50.0	37.5	4.2	0.0	3.38
수련관 운영형태	정부지원 및 민간	(120)	15.8	29.2	45.8	6.7	2.5	3.44
	정 부 직 영	(18)	16.7	44.4	22.2	16.7	0.0	3.39

(2) 가중치 분석방법 : AHP

① AHP의 개요

본 연구에서는 평가단계, 평가영역, 평가지표에 대한 가중치 분석을 위한 AHP방법을 사용하였는데, AHP(Analytic Hierarchy Process)란 1970년대 초반 T. Saaty에 의해 개발된 계층화 분석법으로서 다수인자(Multiple Factor), 다수의 의사결정자(Multiple Decision Makers), 다기준(Multiple Criteria), 불확실성(Uncertainty) 등의 요인들에 의해 복합적으로 작용하는 다속성 의사결정 방법이다.

② AHP 분석방법

AHP 분석은 상위계층 요소들의 목표를 달성하는데 하위계층 요소들의 기여도를 쌍대비교를 통해 분석하는 방법이다. 쌍대비교의 척도는 9점 척도(역수값 포함)를 사용하였으며, 직계 하위계층이 n 개의 요소로 구성되어 있다면 $n(n-1)/2$ 회의 비교를 실시하였다. 가중치 분석은 SPSS 13.0을 이용하여 각 영역별 · 지표별 기하평균(Geometric mean)을 산출한 뒤 수치계산을 위한 수학적 공식으로 구조화된 EXCEL 2007의 쌍대비교 매트릭스를 이용하여 산출하였다.

표 IV-5 쌍대비교의 척도

척 도	정 의	설 명
1	비슷	두개의 요소가 똑같이 중요함
3	약간 중요	한 요소가 다른 요소 보다 약간 더 중요함
5	중요	한 요소가 다른 요소 보다 더욱 더 중요함
7	매우 중요	한 요소가 다른 요소 보다 대단히 더 중요함
9	극히 중요	다른 요소에 비하여 비교할 수 없을 정도로 절대적으로 중요함

표 IV-6 쌍대비교의 예(이원비교행렬)

항목구분	a1	a2	a3	a4
a1	1	0.617883	0.879131	1.114701
a2	1.618428	1	1.483257	1.44027
a3	1.137487	0.674192	1	1.318237
a4	0.897102	0.694314	0.758589	1

③ 일관성 검증

의사결정 참여자 설문지의 판단이 얼마나 논리적 일관성을 유지하는가를 판단하는 것으로 쌍대비교를 통한 요소들에 대한 평가 결과에 대하여 비일관성비율을 확인함으로써 논리적 일관성을 개선하며, 검증 결과 비일관성비율이 0.1을 넘는 경우에는 판단의 비일관성이 수용할 수 있는 수준을 넘는 것으로 판단하였다.

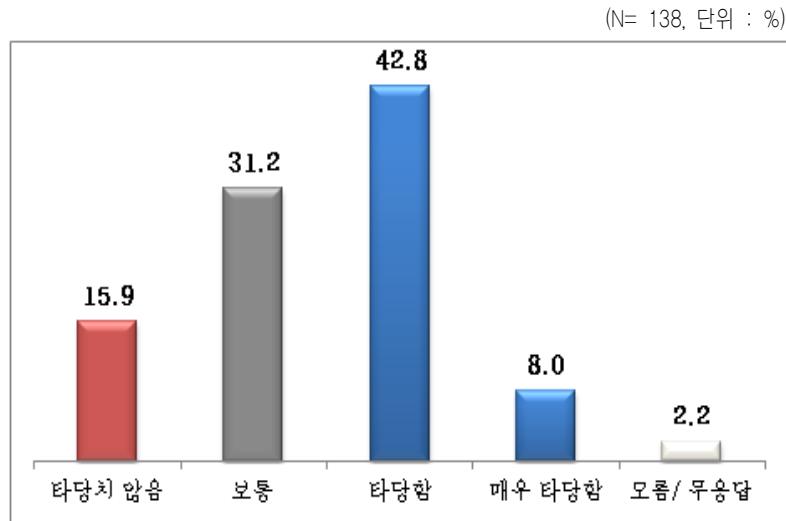
$$\text{일관성 지수(CI)} = (\lambda_{\max} - n)/(n-1)$$

2. 청소년수련관 평가모형 타당성 분석결과

1) 대영역 구성의 타당성 분석결과

(1) 대영역 구성의 타당성 통합 평가결과

청소년수련관 평가모형 중 대영역 구성에 대해서 전체 응답자의 2명 중 1명은 타당하다고 응답하였다 (매우 타당 8.0% + 타당 42.8%). 반면 전체응답자의 15.9%는 타당치 않다고 응답하였고, 보통이라는 응답은 31.2%로 나타났다. 청소년수련관 대영역 구성의 타당성을 5점 평균¹⁴⁾으로 환산한 결과 3.44점으로 나타났다.



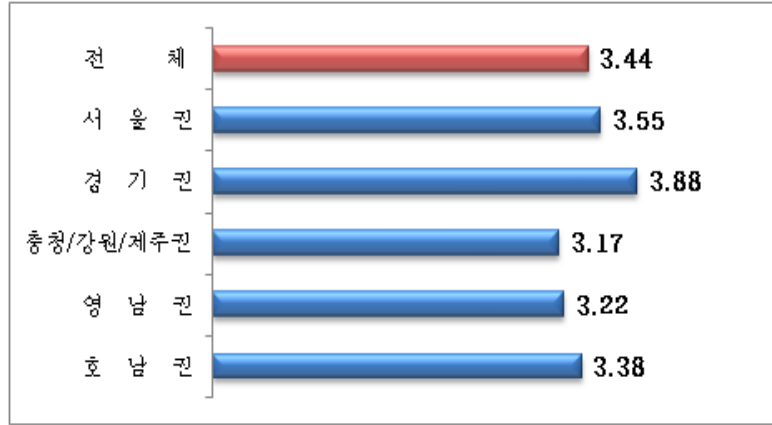
【그림 IV-2】 대영역 구성의 타당성 평가결과 : 통합

(2) 청소년 수련관 위치지역별 대영역 구성의 타당성 평가결과

청소년수련관 위치지역별로 대영역 구성에 대한 타당성 평가 결과를 5점 평균으로 환산한 결과, 경기권(3.88점), 서울권(3.55점), 호남권(3.38점), 영남권(3.22점), 충청·강원·제주권(3.17점) 순으로 나타났다.

14) 5점 평균 산출 방법 : 매우타당함 5점, 타당함 4점, 보통 3점, 타당치않음 2점, 전혀타당치않음 1점으로 리코드(Recode) 후 통계처리

(N= 138, 단위 : 5점 평균)



【그림 IV-3】 대영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 위치지역별

표 IV-7 대영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 위치지역별

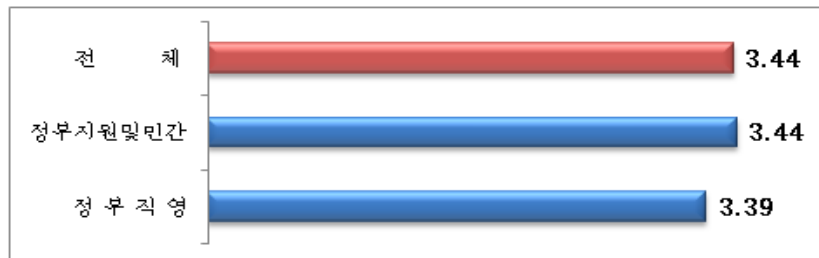
(단위 : %)

수련관 위치지역	사례수	타당치 않음	보통	타당함	매우 타당함	모름/ 무응답	*평균*
전 체	(138)	15.9	31.2	42.8	8.0	2.2	3.44
서 울 권	(30)	16.7	16.7	56.7	6.7	3.3	3.55
경 기 권	(27)	3.7	14.8	66.7	11.1	3.7	3.88
충청/강원/제주권	(25)	28.0	36.0	20.0	12.0	4.0	3.17
영 남 권	(32)	21.9	40.6	31.3	6.3	0.0	3.22
호 남 권	(24)	8.3	50.0	37.5	4.2	0.0	3.38

(3) 청소년 수련관 운영형태별 대영역 구성의 타당성 평가결과

청소년수련관 운영형태별로 대영역 구성에 대한 타당성 평가 결과를 5점 평균으로 환산한 결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년 수련관이 3.44점으로 전체평균(3.44점)과 비슷하게 나타난 반면, 정부직영 형태의 청소년 수련관은 3.39점으로 전체평균(3.44점)보다 낮게 나타났다.

(N= 138, 단위 : 5점 평균)



【그림 IV-4】 대영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 운영형태별

표 IV-8 대영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : %)

수련관 운영형태	사례수	타당치 없음	보통	타당함	매우 타당함	모름/ 무응답	*평균*
전 체	(138)	15.9	31.2	42.8	8.0	2.2	3.44
정부지원 및 민간	(120)	15.8	29.2	45.8	6.7	2.5	3.44
정 부 직 영	(18)	16.7	44.4	22.2	16.7	0.0	3.39

2) 중영역 구성의 타당성 분석결과

(1) 중영역 구성 타당성 통합 평가결과¹⁵⁾

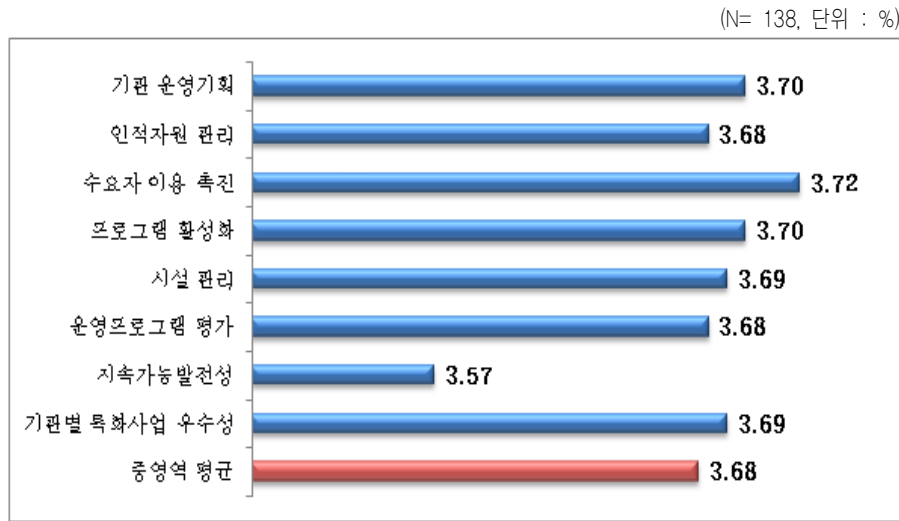
청소년수련관 평가모형 중 중영역 구성에 대한 타당성 평가 결과를 5점 평균으로 환산한 결과, 수요자 이용 촉진이 3.72점으로 가장 높게 나타났으며, 프로그램활성화 3.70점, 기관운영기획 3.70점, 기관별 특화사업 우수성 3.69점, 시설 관리 3.69점, 인적자원관리 3.68점, 운영프로그램 평가 3.68점 순으로 높게 나타났으며, 지속가능발전성은 3.57점으로 중영역 평균(3.68점) 보다 다소 낮게 평가되었다.

15) 투입평가 : 기관 운영기획, 인적자원관리

과정평가 : 수요자 이용 촉진, 프로그램 활성화, 시설 관리

산출평가 : 운영프로그램 평가, 지속가능발전성

특화사업평가 : 기관별 특화사업 우수성

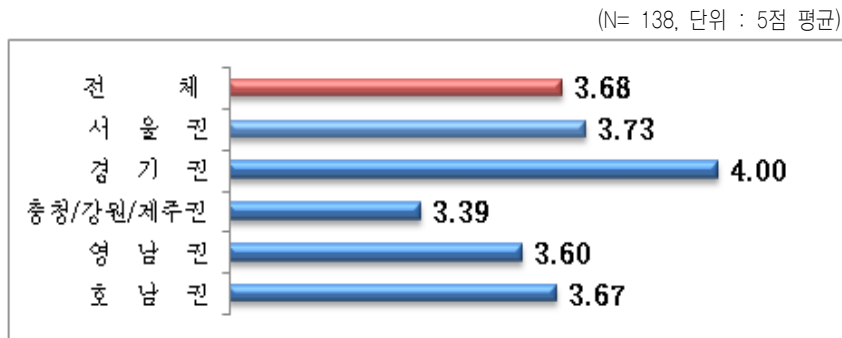


【그림 IV-5】 중영역 구성의 타당성 평가결과 : 통합

(2) 청소년 수련관 위치지역별 중영역 구성의 타당성 평가결과

청소년수련관 위치지역별로 중영역 구성에 대한 타당성 평가 결과를 5점 평균으로 환산한 결과, 중영역 전체평균 4.00점으로 경기권에서 다른 지역에 대비하여 가장 평가가 높게 나타났다.

각 지역별 평가를 세부적으로 분석한 결과, 서울권은 수요자이용촉진(3.93점), 경기권은 인적자원관리(4.19점), 충청·강원·제주권은 시설관리(3.64점), 영남권은 기관별 특화사업 우수성(3.69점), 호남권은 시설관리(3.83)를 높게 평가하였다.



【그림 IV-6】 중영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 위치지역별

표 IV-9 중영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 위치지역별

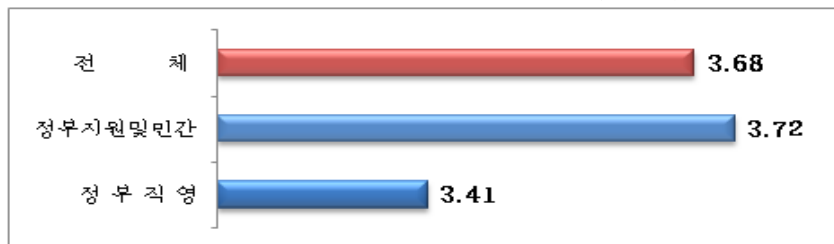
(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	기관 운영 기획	인적 자원 관리	수요자 이용 촉진	프로 그램 활성화	시설 관리	운영프로 그램 평가	지속 가능 발전성	기관별 특화 사업 우수성
전 체	(138)	3.70	3.68	3.72	3.70	3.69	3.68	3.57	3.69
서 울 권	(30)	3.77	3.60	3.93	3.67	3.53	3.90	3.70	3.70
경 기 권	(27)	4.07	4.19	3.85	4.15	3.85	4.07	3.85	3.93
충청/강원/제주권	(25)	3.24	3.36	3.52	3.44	3.64	3.12	3.32	3.48
영 남 권	(32)	3.66	3.56	3.63	3.63	3.63	3.59	3.41	3.69
호 남 권	(24)	3.71	3.71	3.63	3.58	3.83	3.67	3.58	3.63

(3) 청소년 수련관 운영형태별 중영역 구성의 타당성 평가결과

청소년수련관 운영형태별로 중영역 구성에 대한 타당성 평가 결과를 5점 평균으로 환산한 결과, 정부지원 및 민간 형태가 중영역 전체평균 3.72점으로 정부직영의 중영역 전체평균(3.41점) 보다 높게 나타났다. 각 운영형태별 평가를 세부적으로 분석한 결과, 정부지원 및 민간 형태에서는 시설관리 (3.76점)를 가장 높게 평가하였으며, 정부직영 형태에서는 기관운영기획(3.61점)과 수요자이용촉진 (3.61점)을 가장 높게 평가하였다.

(N= 138, 단위 : 5점 평균)



【그림 IV-7】 중영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 운영형태별

표 IV-10 중영역 구성의 타당성 평가결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : 5점 평균)

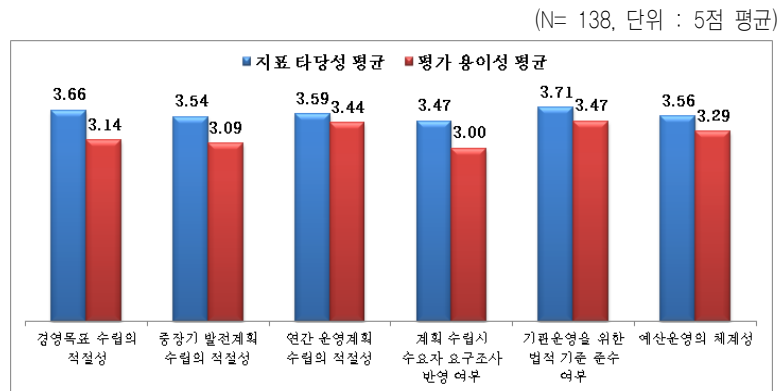
수련관 위치지역	사례수	기관 운영 기획	인적 자원 관리	수요자 이용 촉진	프로그램 활성화	시설 관리	운영 프로그램 평가	지속 가능 발전성	기관별 특화 사업 우수성
전 체	(138)	3.70	3.68	3.72	3.70	3.69	3.68	3.57	3.69
정부지원 및 민간	(120)	3.71	3.71	3.73	3.75	3.76	3.73	3.62	3.74
정 부 직 영	(18)	3.61	3.50	3.61	3.33	3.22	3.39	3.28	3.33

3) 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 분석결과

(1) 기관 운영기획 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 평가결과

① 통합 분석결과

기관 운영기획의 하위 평가지표에 대한 타당성을 5점 평균으로 환산한 결과 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부가 3.71점으로 가장 높았고, 계획 수립 시 수요자 요구조사 반영여부가 3.47점으로 가장 낮았다. 기관 운영기획의 하위 평가지표에 관한 평가 용이성을 5점 평균으로 환산한 지표는 타당성에 비해 다소 낮게 나타났으며, 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부가 3.47점으로 가장 평가가 용이한 것으로 나타났다. 반면 계획 수립 시 수요자 요구조사 반영여부 지표는 응답자로부터 지표 타당성과 평가 용이성 모두 낮게 평가되었으며, 지표 타당성과 평가 용이성 점수의 편차가 가장 높은 지표는 경영목표 수립의 적절성이었다.



【그림 IV-8】 기관 운영기획의 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년 수련관 위치지역별 지표 타당성 분석결과, 서울권은 경영목표 수립의 적절성(3.83점), 경기권은 기관운동을 위한 법적 기준 준수 여부(4.15점), 충청·강원·제주권은 경영목표 수립의 적절성(3.52점), 영남권은 기관 운영을 위한 법적 기준 준수 여부(3.75점), 호남권 또한 기관 운영을 위한 법적 기준 준수 여부(3.71점)가 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 위치지역별 평가 용이성 분석결과, 서울권은 기관 운영을 위한 법적 기준 준수 여부(3.69점), 경기권은 기관운동을 위한 법적 기준 준수 여부(3.96점), 충청·강원·제주권은 연간운영 계획 수립의 적절성(3.38점), 영남권은 기관 운영을 위한 법적 기준 준수 여부(3.63점), 호남권은 예산 운영의 체계성(3.33점)이 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV - 11 기관 운영계획 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사 례 수	측정 항목	경영 목표 수립의 적절성	중장기 발전 계획 수립의 적절성	연간 운영 계획 수립의 적절성	계획 수립 시 수요자 요구 조사 반영 여부	기관 운동을 위한 법적 기준 준수 여부	예산 운영의 체계성
전 체	(138)	타당성	3.66	3.54	3.59	3.47	3.71	3.56
		용이성	3.14	3.09	3.44	3.00	3.47	3.29
서 울 권	(30)	타당성	3.83	3.63	3.63	3.33	3.63	3.70
		용이성	3.45	2.97	3.45	3.38	3.69	3.55
경 기 권	(27)	타당성	4.07	3.96	4.11	4.07	4.15	4.07
		용이성	3.32	3.16	3.80	3.32	3.96	3.32
충청/강원/제주권	(25)	타당성	3.52	3.32	3.16	3.20	3.28	3.16
		용이성	2.83	3.17	3.38	2.54	2.92	2.96
영 남 권	(32)	타당성	3.47	3.44	3.56	3.34	3.75	3.41
		용이성	2.94	3.03	3.31	2.94	3.63	3.25
호 남 권	(24)	타당성	3.38	3.33	3.46	3.42	3.71	3.42
		용이성	3.17	3.17	3.29	2.75	3.04	3.33

③ 청소년수련관 운영형태별 분석 결과

청소년 수련관 운영형태별 지표 타당성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 기관 운영을 위한 법적 기준 준수 여부(3.78점), 정부직영 형태의 청소년수련관에서는 경영목표 수립의 적절성(3.50점)이 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 운영형태별 평가 용이성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 기관 운영을 위한 법적 기준 준수 여부(3.48점), 정부직영 형태의 청소년수련관에서도 기관 운영을 위한 법적 기준 준수 여부(3.39점)가 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-12 기관 운영기획 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : 5점 평균)

수련관 운영형태	사례수	측정 항목	경영 목표 수립의 적절성	중장기 발전계획 수립의 적절성	연간 운영계획 수립의 적절성	계획 수립 시 수요자 요구조사 반영 여부	기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	예산 운영의 체계성
전 체	(138)	타당성	3.66	3.54	3.59	3.47	3.71	3.56
		용이성	3.14	3.09	3.44	3.00	3.47	3.29
정부지원 및 민간	(120)	타당성	3.68	3.59	3.65	3.55	3.78	3.64
		용이성	3.15	3.10	3.47	3.01	3.48	3.34
정 부 직 영	(18)	타당성	3.50	3.22	3.22	2.94	3.28	3.00
		용이성	3.11	3.00	3.28	2.94	3.39	3.00

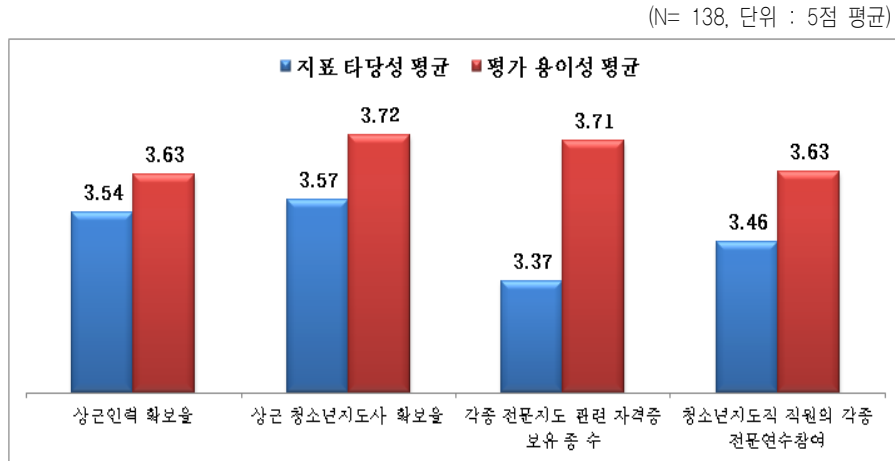
(2) 인적자원 관리 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 평가결과

① 통합 분석결과

인적자원 관리의 하위 평가지표에 대한 타당성을 5점 평균으로 환산한 결과 상근 청소년지도사 확보율이 3.57점으로 가장 높았고, 각종 전문지도 관련 자격증 보유 중수가 3.37점으로 가장 낮았다.

인적자원 관리의 하위 평가지표에 관한 평가 용이성을 5점 평균으로 환산한 지표는 타당성에 비해 다소 높게 나타났으며, 상근 청소년지도사 확보율이 3.72점으로 가장 평가가 용이한 것으로

나타났다. 반면 상근인력 확보율과 청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여가 3.63점으로 가장 평가가 용이하지 못한 것으로 나타났다. 각종 전문지도 관련 자격증 보유 중 수 지표는 응답자로부터 지표 타당성은 낮게 평가되었으나 평가 용이성은 높게 평가되어 점수의 편차가 가장 큰 것으로 나타났다.



【그림 IV-9】 인적자원 관리의 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년 수련관 위치지역별 지표 타당성 분석결과, 서울권과 경기권은 상근 청소년 지도사 확보율(서울권 3.83점, 경기권 4.30점), 충청·강원·제주권과 영남권은 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여(충청·강원·제주권 3.08점, 영남권 3.44점), 호남권은 상근인력확보율(3.46점)이 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 위치지역별 평가 용이성 분석결과, 서울권은 상근인력확보율(3.93점), 경기권과 충청·강원·제주권은 상근 청소년 지도사 확보율(경기권 4.16점, 충청·강원·제주권 3.29점), 영남권과 호남권은 각종 전문지도 관련 자격증 보유 중 수(영남권 3.88점, 호남권 3.58점)가 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-13 인적자원 관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	상근인력 확보율	상근 청소년 지도사 확보율	각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	청소년 지도직 직원의 각종 전문연수참여
전 체	(138)	타당성	3.54	3.57	3.37	3.46
		용이성	3.63	3.72	3.71	3.63
서 울 권	(30)	타당성	3.70	3.83	3.77	3.60
		용이성	3.93	3.90	3.90	3.86
경 기 권	(27)	타당성	4.19	4.30	3.63	3.78
		용이성	4.04	4.16	4.00	3.84
충청/강원/제주 권	(25)	타당성	2.92	2.88	2.64	3.08
		용이성	3.08	3.29	3.08	3.25
영 남 권	(32)	타당성	3.38	3.34	3.31	3.44
		용이성	3.63	3.78	3.88	3.72
호 남 권	(24)	타당성	3.46	3.42	3.42	3.38
		용이성	3.38	3.42	3.58	3.42

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년 수련관 운영형태별 지표 타당성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 상근 청소년 지도사 확보율(3.63점), 정부직영 형태의 청소년수련관에서는 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여(3.44점)가 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 운영형태별 평가 용이성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 상근 청소년 지도사 확보율(3.76점), 정부직영 형태의 청소년수련관에서는 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수(3.61점)가 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-14 인적자원 관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : 5점 평균)

수련관 운영형태	사례수	측정 항목	상근인력 확보율	상근 청소년 지도사 확보율	각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	청소년 지도직 직원의 각종 전문연수 참여
전 체	(138)	타당성	3.54	3.57	3.37	3.46
		용이성	3.63	3.72	3.71	3.63
정부지원 및 민간	(120)	타당성	3.58	3.63	3.41	3.47
		용이성	3.69	3.76	3.72	3.66
정 부 직 영	(18)	타당성	3.22	3.17	3.11	3.44
		용이성	3.22	3.50	3.61	3.50

(3) 수요자 이용촉진 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 평가결과

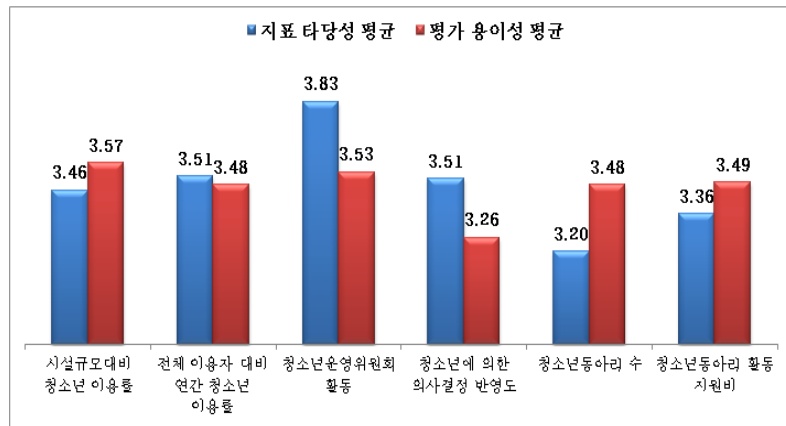
① 통합 분석결과

수요자 이용촉진 하위 평가지표에 대한 타당성을 5점 평균으로 환산한 결과 청소년운영위원회 활동이 3.83점으로 가장 높았고, 청소년 동아리 수가 3.20점으로 가장 낮았다.

수요자 이용촉진 하위 평가지표에 관한 평가 용이성을 5점 평균으로 환산한 결과 시설규모대비 청소년 이용률이 3.57점으로 가장 평가가 용이한 것으로 나타났다. 반면 청소년에 의한 의사결정 반영도가 3.26점으로 가장 평가가 용이하지 못한 것으로 나타났다.

청소년 동아리 수 지표는 응답자로부터 지표 타당성과 평가 용이성 모두 낮게 평가되었으며, 지표 타당성과 평가 용이성 점수의 편차가 가장 큰 지표는 청소년운영위원회 활동으로 나타났다.

(N= 138, 단위 : 5점 평균)



【그림 IV-10】 수요자 이용 촉진 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년 수련관 위치지역별 지표 타당성 분석결과, 호남권을 제외한 모든 지역에서는 청소년 운영위원회 활동(서울권 4.07점, 경기권 4.11점, 충청·강원·제주권 3.64점, 영남권 3.78점)이 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다. 호남권은 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률(3.75점)이 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 위치지역별 평가 용이성 분석결과, 서울권과 경기권은 청소년 동아리 수(서울권 4.00점, 경기권 4.00점), 충청·강원·제주권과 호남권은 시설규모대비 청소년 이용률(충청·강

원·제주권 3.33점, 호남권 3.67점), 영남권은 청소년 운영 위원회 활동(3.47점)이 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-15 수요자 이용 촉진 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	시설 규모 대비 청소년 이용률	전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	청소년 운영 위원회 활동	청소년에 의한 의사 결정 반영도	청소년 동아리 수	청소년 동아리 활동 지원비
전 체	(138)	타당성	3.46	3.51	3.83	3.51	3.20	3.36
		용이성	3.57	3.48	3.53	3.26	3.48	3.49
서 울 권	(30)	타당성	3.57	3.47	4.07	3.80	3.60	3.53
		용이성	3.79	3.83	3.93	3.48	4.00	3.93
경 기 권	(27)	타당성	3.67	3.67	4.11	4.07	3.37	3.52
		용이성	3.75	3.71	3.75	3.33	4.00	3.67
충청/강원/제주권	(25)	타당성	3.32	3.48	3.64	3.00	2.64	3.08
		용이성	3.33	3.00	3.13	3.08	2.75	3.13
영 남 권	(32)	타당성	3.16	3.28	3.78	3.47	3.16	3.19
		용이성	3.34	3.31	3.47	3.16	3.44	3.41
호 남 권	(24)	타당성	3.63	3.75	3.50	3.08	3.13	3.46
		용이성	3.67	3.54	3.33	3.21	3.13	3.25

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년 수련관 운영형태별 지표 타당성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 청소년 운영위원회 활동(정부지원 및 민간 3.83점, 정부직영 3.89)이 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 운영형태별 평가 용이성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 시설규모 대비 청소년 이용률(3.53점)과 청소년 동아리 수(3.53점), 정부직영 형태의 청소년수련관에서는 시설규모 대비 청소년 이용률(3.83점)이 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-16 수요자 이용 촉진 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : 5점 평균)

수련관 운영형태	사례수	측정 항목	시설 규모 대비 청소년 이용률	전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	청소년 운영 위원회 활동	청소년에 의한 의사 결정 반영도	청소년 동아리 수	청소년 동아리 활동 지원비
전 체	(138)	타당성	3.46	3.51	3.83	3.51	3.20	3.36
		용이성	3.57	3.48	3.53	3.26	3.48	3.49
정부지원 및 민간	(120)	타당성	3.43	3.49	3.83	3.54	3.25	3.36
		용이성	3.53	3.46	3.50	3.26	3.53	3.51
정 부 직 영	(18)	타당성	3.61	3.67	3.89	3.28	2.83	3.33
		용이성	3.83	3.61	3.78	3.22	3.17	3.33

(4) 프로그램 활성화 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 평가결과

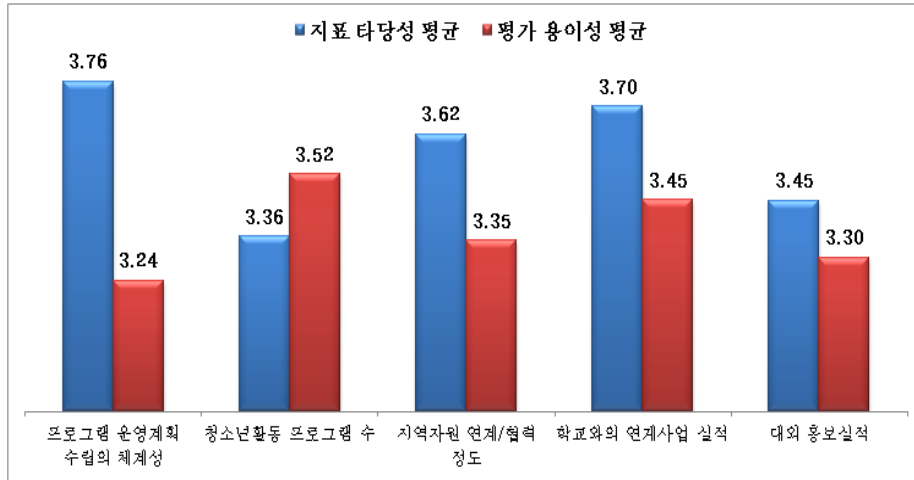
① 통합 분석결과

프로그램 활성화 하위 평가지표에 대한 타당성을 5점 평균으로 환산한 결과 프로그램 운영계획 수립의 체계성이 3.76점으로 가장 높았고, 청소년활동 프로그램 수가 3.36점으로 가장 낮았다.

프로그램 활성화 하위 평가지표에 관한 평가 용이성을 5점 평균으로 환산한 결과 청소년활동 프로그램 수 3.52점으로 가장 평가가 용이한 것으로 나타났다. 반면 프로그램 운영계획 수립의 체계성은 3.24점으로 가장 평가가 용이하지 못한 것으로 나타났다.

프로그램 운영계획 수립의 체계성의 경우 지표 타당성과 평가 용이성 점수가 다른 지표에 비하여 상대적으로 편차가 크게 나타났다.

(N= 138, 단위 : 5점 평균)



【그림 IV-II】 프로그램 활성화 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년 수련관 위치지역별 지표 타당성 분석결과, 서울권, 경기권, 영남권, 호남권은 프로그램 운영계획 수립의 체계성(서울권 4.00점, 경기권 4.07점, 영남권 3.78점, 호남권 3.54점)이 가장 타당성이 높은 평가지표로 나타났다. 충청·강원·제주권과 호남권은 학교와의 연계 사업실적(3.68점, 3.54점)으로 가장 타당성이 높은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 위치지역별 평가 용이성 분석결과, 서울권, 충청·강원·제주권, 영남권은 청소년 활동 프로그램 수(서울권 3.83점, 충청·강원·제주권 2.96점, 영남권 3.59점)가 가장 평가가 용이한 평가지표로 나타났다. 경기권은 학교와의 연계 사업 실적(3.88점), 호남권은 대외홍보실적(3.42점)이 가장 평가가 용이한 평가지표로 나타났다.

표 IV-17 프로그램 활성화 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	프로그램 운영계획 수립의 체계성	청소년 활동 프로그램 수	지역자원 연계/협력 정도	학교와의 연계 사업 실적	대외 홍보 실적
전 체	(138)	타당성	3.76	3.36	3.62	3.70	3.45
		용이성	3.24	3.52	3.35	3.45	3.30
서울권	(30)	타당성	4.00	3.60	3.93	3.90	3.53
		용이성	3.34	3.83	3.41	3.72	3.21

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	프로그램 운영계획 수립의 체계성	청소년 활동 프로그램 수	지역자원 연계/협력 정도	학교와의 연계 사업 실적	대외 홍보 실적
경 기 권	(27)	타당성	4.07	3.33	3.89	3.74	3.74
		용이성	3.21	3.83	3.67	3.88	3.58
충청/강원/제주 권	(25)	타당성	3.32	3.00	3.36	3.68	3.04
		용이성	2.92	2.96	2.88	2.92	2.92
영 남 권	(32)	타당성	3.78	3.31	3.50	3.59	3.56
		용이성	3.44	3.59	3.47	3.50	3.38
호 남 권	(24)	타당성	3.54	3.50	3.38	3.54	3.29
		용이성	3.21	3.29	3.25	3.17	3.42

③ 청소년수련관 운영형태별 분석 결과

청소년 수련관 운영형태별 지표 타당성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 프로그램 운영계획 수립의 체계성(정부지원 및 민간 3.77점, 정부직영 3.72)이 가장 타당성이 높은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 운영형태별 평가 용이성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 청소년 활동 프로그램 수(정부지원 및 민간 3.51점, 정부직영 3.56점)가 가장 평가가 용이한 평가지표로 나타났다.

표 IV-18 프로그램 활성화 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : 5점 평균)

수련관 운영형태	사례수	측정 항목	프로그램 운영계획 수립의 체계성	청소년 활동 프로그램 수	지역자원 연계/협력 정도	학교와의 연계 사업 실적	대외 홍보 실적
전 체	(138)	타당성	3.76	3.36	3.62	3.70	3.45
		용이성	3.24	3.52	3.35	3.45	3.30
정부지원 및 민간	(120)	타당성	3.77	3.34	3.66	3.70	3.47
		용이성	3.21	3.51	3.40	3.44	3.33
정 부 직 영	(18)	타당성	3.72	3.44	3.39	3.67	3.33
		용이성	3.44	3.56	3.00	3.50	3.11

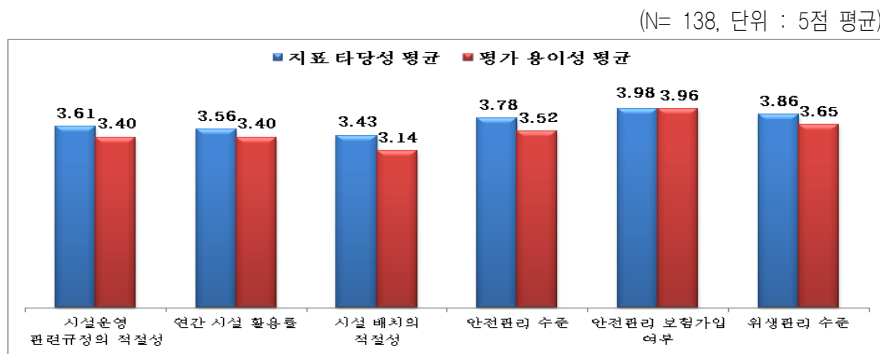
(5) 시설 관리 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 평가결과

① 통합 분석결과

시설관리 하위 평가지표에 대한 타당성을 5점 평균으로 환산한 결과 안전관리 보험가입 여부가 3.98점으로 가장 높았고, 시설 배치의 적절성이 3.43점으로 가장 낮았다.

시설관리 하위 평가지표에 관한 평가 용이성을 5점 평균으로 환산한 결과 안전관리 보험가입 여부가 3.96점으로 가장 평가가 용이한 것으로 나타났다. 반면 시설배치의 적절성이 3.14점으로 가장 평가가 용이하지 못한 것으로 나타났다.

안전관리 보험가입 여부 평가지표는 지표 타당성과 평가 용이성 모두 상대적으로 높은 평가를 받았으나 시설 배치의 적절성 평가지표는 지표 타당성과 평가 용이성 모두 상대적으로 낮은 평가를 받았다.



【그림 IV-12】 시설관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년 수련관 위치지역별 지표 타당성 분석결과, 모든 지역에서 안전관리 보험가입 여부(서울권 3.90점, 경기권 4.19점, 충청·강원·제주권 3.88점, 영남권 4.06점, 호남권 3.83점)가 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 위치지역별 평가 용이성 분석결과, 모든 지역에서 안전 관리 보험가입 여부(서울권 4.14점, 경기권 4.08점, 충청·강원·제주권 3.75점, 영남권 4.06점, 호남권 3.71점)가 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-19 시설관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	시설운영 관련규정의 적절성	연간시설 활용률	시설 배치의 적절성	안전관리 수준	안전관리 보험 가입 여부	위생관리 수준
전 체	(138)	타당성	3.61	3.56	3.43	3.78	3.98	3.86
		용이성	3.40	3.40	3.14	3.52	3.96	3.65
서 울 권	(30)	타당성	3.87	3.57	3.47	3.73	3.90	3.80
		용이성	3.62	3.48	3.52	3.69	4.14	3.72
경 기 권	(27)	타당성	3.89	3.67	3.41	4.15	4.19	4.15
		용이성	3.50	3.67	2.88	3.75	4.08	3.71
충청/강원/제주권	(25)	타당성	3.24	3.56	3.48	3.56	3.88	3.84
		용이성	3.00	3.21	2.92	3.25	3.75	3.54
영 남 권	(32)	타당성	3.59	3.53	3.47	3.81	4.06	3.84
		용이성	3.50	3.41	3.09	3.47	4.06	3.63
호 남 권	(24)	타당성	3.38	3.46	3.33	3.58	3.83	3.63
		용이성	3.29	3.21	3.21	3.42	3.71	3.63

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년 수련관 운영형태별 지표 타당성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 안전관리 보험 가입 여부(정부지원 및 민간 4.00점, 정부직영 3.83점)가 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다. 청소년 수련관 운영형태별 평가 용이성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 안전관리 보험 가입 여부(정부지원 및 민간 3.97점, 정부직영 3.89점)가 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-20 시설관리 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	시설운영 관련규정의 적절성	연간시설 활용률	시설배치 적절성	안전관리 수준	안전 관리 보험 가입 여부	위생관리 수준
전 체	(138)	타당성	3.61	3.56	3.43	3.78	3.98	3.86
		용이성	3.40	3.40	3.14	3.52	3.96	3.65
정부지원 및 민간	(120)	타당성	3.63	3.57	3.43	3.78	4.00	3.89
		용이성	3.40	3.43	3.10	3.53	3.97	3.67
정 부 직 영	(18)	타당성	3.44	3.50	3.50	3.78	3.83	3.61
		용이성	3.39	3.17	3.33	3.44	3.89	3.50

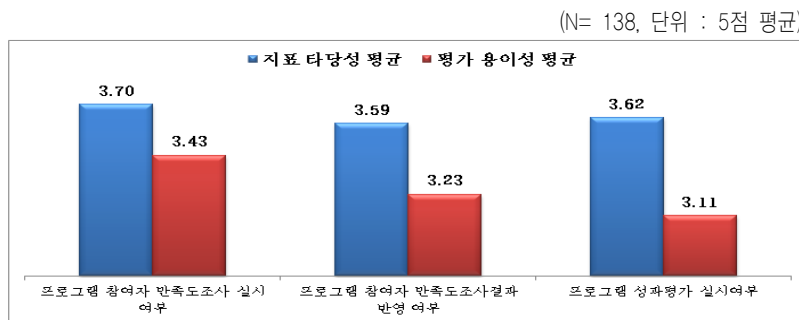
(6) 운영 프로그램 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 평가결과

① 통합 분석결과

운영 프로그램 평가의 하위 평가지표에 대한 타당성을 5점 평균으로 환산한 결과 프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부가 3.70점으로 가장 높았고, 프로그램 참여자 만족도 조사결과 반영여부가 3.59점으로 가장 낮았다.

운영 프로그램 평가의 하위 평가지표에 관한 평가 용이성을 5점 평균으로 환산한 결과 프로그램 참여자 만족도 조사 실시 여부가 3.43점으로 가장 높았고, 프로그램 성과평가 실시여부가 3.11점으로 가장 평가가 용이하지 못한 것으로 나타났다.

프로그램 참여자 만족도 조사 실시 여부 지표는 응답자로부터 상대적으로 지표 타당성과 평가 용이성이 높게 평가되었으며, 프로그램 성과평가 실시여부는 지표 타당성은 높으나 평가 용이성이 낮아 점수의 편차가 가장 큰 것으로 나타났다.



【그림 IV-13】 운영 프로그램 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년 수련관 위치지역별 지표 타당성 분석결과, 서울권, 영남권, 호남권은 프로그램 참여자 만족도 조사 실시여부(서울권 4.00점, 영남권 3.59점, 호남권 3.63점), 경기권과 충청·강원·제주권은 프로그램 성과평가 실시여부(경기권 4.15점, 충청·강원·제주권 3.28점)가 가장 타당성이 높은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 위치지역별 평가 용이성 분석결과, 모든 지역에서 프로그램 참여자 만족도 조사 실시여부(서울권 3.59점, 경기권 3.92점, 충청·강원·제주권 2.88점, 영남권 3.41점, 호남권 3.33점)가 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-21 운영 프로그램 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	프로그램 성과평가 실시 여부
전 체	(138)	타당성	3.70	3.59	3.62
		용이성	3.43	3.23	3.11
서 울 권	(30)	타당성	4.00	3.87	3.90
		용이성	3.59	3.24	3.17
경 기 권	(27)	타당성	4.07	4.07	4.15
		용이성	3.92	3.71	3.33
충청/강원/제주권	(25)	타당성	3.12	2.92	3.28
		용이성	2.88	2.71	2.79
영 남 권	(32)	타당성	3.59	3.56	3.34
		용이성	3.41	3.22	3.13
호 남 권	(24)	타당성	3.63	3.46	3.42
		용이성	3.33	3.25	3.13

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년 수련관 운영형태별 지표 타당성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 프로그램 참여자 만족도 조사 실시 여부(정부지원 및 민간 3.74점, 정부직영 3.49점)가 가장 높은 점수를 받은 평가지표로 나타났다.

청소년 수련관 운영형태별 평가 용이성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 프로그램 참여자 만족도 조사 실시 여부(정부지원 및 민간 3.39점, 정부직영 3.06점)가 가장 평가가 용이한 지표로 나타났다.

표 IV-22 운영 프로그램 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : 5점 평균)

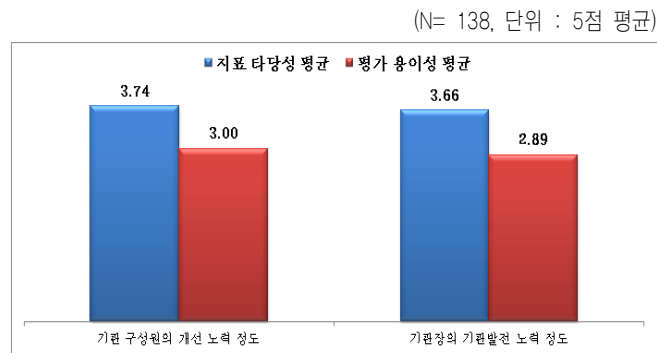
수련관 위치지역	사례수	측정 항목	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	프로그램 성과평가 실시여부
전 체	(138)	타당성	3.70	3.59	3.62
		용이성	3.43	3.23	3.11
정부지원 및 민간	(120)	타당성	3.74	3.68	3.72
		용이성	3.39	3.06	3.00
정 부 직 영	(18)	타당성	3.49	3.27	3.17
		용이성	3.06	2.94	2.78

(7) 지속가능발전성 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 평가결과

① 통합 분석결과

지속가능 발전성의 하위 평가지표에 대한 타당성을 5점 평균으로 환산한 결과 기관 구성원의 개선노력 정도(3.74점)가 기관장의 기관발전 노력 정도(3.66점) 보다 다소 높게 나타났다.

지속가능 발전성의 하위 평가지표에 관한 평가 용이성을 5점 평균으로 환산한 결과 기관 구성원의 개선노력 정도(3.00점)가 기관장의 기관발전 노력정도(2.89점) 보다 다소 높게 나타났다. 지속가능 발전성의 평가지표인 기관 구성원의 개선 노력 정도와 기관장의 기관발전 노력 정도 중 지표 타당성과 평가 용이성의 편차가 더 큰 지표는 기관장의 기관발전 노력 정도로 나타났다.



【그림 IV-14】 지속가능 발전성 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년 수련관 위치지역별 지표 타당성 분석결과, 모든 지역에서 기관 구성원의 개선노력 정도(서울권 3.80점, 경기권 4.30점, 충청·강원·제주권 3.36점, 영남권 3.56점, 호남권 3.67점)가 기관장의 기관발전 노력정도 보다 타당성이 높게 나타났다.

청소년 수련관 위치지역별 평가 용이성 분석결과, 충청·강원·제주권, 영남권, 호남권이 기관구성원의 개선 노력 정도(서울권 3.14점, 경기권 2.75점, 충청·강원·제주권 2.88점, 영남권 3.09점, 호남권 3.08점)가 기관장의 기관발전 노력정도 보다 평가가 용이 한 것으로 나타났다. 서울권과 경기권은 기관 구성원 개선 노력정도와 기관장의 기관발전 노력정도의 점수가 비슷한 것으로 나타났다.

표 IV-23 지속 가능 발전성 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 위치지역별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	기관 구성원의 개선 노력 정도	기관장의 기관발전 노력정도
전 체	(138)	타당성	3.74	3.66
		용이성	3.00	2.89
서 울 권	(30)	타당성	3.80	3.73
		용이성	3.14	3.14
경 기 권	(27)	타당성	4.30	4.15
		용이성	2.75	2.75
충청/강원/제주권	(25)	타당성	3.36	3.32
		용이성	2.88	2.50
영 남 권	(32)	타당성	3.56	3.47
		용이성	3.09	2.97
호 남 권	(24)	타당성	3.67	3.63
		용이성	3.08	3.00

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년 수련관 운영형태별 지표 타당성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 기관 구성원의 개선 노력 정도(정부지원 및 민간 3.78점, 정부직영 3.44점)가 기관장의 기관발전 노력정도 보다 타당성이 높은 것으로 나타났다.

청소년 수련관 운영형태별 평가 용이성 분석결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관과 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 기관 구성원의 개선 노력 정도(정부지원 및 민간 2.97점, 정부직영 3.17점)가 기관장의 기관발전 노력정도 보다 평가가 용이한 것으로 나타났다.

표 IV-24 지속 가능 발전성 평가지표 타당성 및 평가 용이성 분석결과 : 청소년수련관 운영형태별

(단위 : 5점 평균)

수련관 위치지역	사례수	측정 항목	기관 구성원의 개선 노력 정도	기관장의 기관발전 노력정도
전 체	(138)	타당성	3.74	3.66
		용이성	3.00	2.89
정부지원 및 민간	(120)	타당성	3.78	3.71
		용이성	2.97	2.86
정 부 직 영	(18)	타당성	3.44	3.33
		용이성	3.17	3.06

(8) 기관별 특화사업 우수성 평가지표의 타당성 및 평가 용이성 평가결과

기관별 특화사업 우수성의 하위 평가지표에 대한 타당성과 평가 용이성을 5점 평균으로 환산한 결과 타당성은 3.57점 평가 용이성은 3.16점으로 나타났다.

청소년수련관 위치지역별로는 서울권에서 지표 타당성(3.63점), 평가 용이성(3.34점)이 가장 높게 나타났다.

청소년수련관 운영형태별로는 정부지원 및 민간 형태의 청소년 수련관에서 지표 타당성(3.58)과 평가용이성(3.17점) 모두 정부직영 형태보다 높게 나타났다.

표 IV-25 기관별 특화사업 평가지표 타당성 및 평가 용이성 평가결과

(N= 138, 단위 : 5점 평균)

분 류	사례수	측정 항목	1개 특화사업 성과보고서 평가
전 체	(138)	타당성	3.57
		용이성	3.16
서 울 권	(30)	타당성	3.63
		용이성	3.34
경 기 권	(27)	타당성	3.59
		용이성	3.13
충청/강원/제주권	(25)	타당성	3.40
		용이성	2.75
영 남 권	(32)	타당성	3.56
		용이성	3.25
호 남 권	(24)	타당성	3.63
		용이성	3.25
정부지원 및 민간	(120)	타당성	3.58
		용이성	3.17
정 부 직 영	(18)	타당성	3.44
		용이성	3.06

4) 평가지표 타당성 통합 분석결과

다음은 청소년수련관 평가지표의 타당성 통합 분석결과이다.

표 IV-26 청소년수련관 평가지표의 타당성 통합 분석결과

중영역	타당성 점수	순위	평가지표	타당성 점수	순위
기관 운영기획	3.70	2	경영목표 수립의 적절성	3.66	2
			중장기 발전계획 수립의 적절성	3.54	5
			연간 운영계획 수립의 적절성	3.59	3
			계획 수립 시 수요자 요구조사 반영 여부	3.47	6
			기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	3.71	1
			예산운영의 체계성	3.56	4
인적자원관리	3.68	6	상근인력 확보율	3.54	2
			상근 청소년지도사 확보율	3.57	1
			각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	3.37	4
			청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	3.46	3
수요자 이용 촉진	3.72	1	시설규모대비 청소년 이용률	3.46	4
			전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	3.51	2
			청소년운영위원회 활동	3.83	1
			청소년에 의한 의사결정 반영도	3.51	2
			청소년동아리 수	3.20	6
			청소년동아리 활동 지원비	3.36	5
프로그램 활성화	3.70	2	프로그램 운영계획 수립의 체계성	3.76	1
			청소년활동 프로그램 수	3.36	5
			지역자원 연계/협력 정도	3.62	3
			학교와의 연계사업 실적	3.70	2
			대외 홍보실적	3.45	4
시설 관리	3.69	4	시설운영 관련규정의 적절성	3.61	4
			연간 시설 활용률	3.56	5
			시설 배치의 적절성	3.43	6
			안전관리 수준	3.78	3
			안전관리 보험가입 여부	3.98	1
			위생관리 수준	3.86	2
운영프로그램 평가	3.68	6	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	3.70	1
			프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	3.59	3
			프로그램 성과평가 실시여부	3.62	2
지속가능 발전성	3.57	8	기관 구성원의 개선 노력 정도	3.74	1
			기관장의 기관발전 노력 정도	3.66	2
기관별 특화사업 우수성	3.69	4	1개 특화사업 성과보고서 평가	3.57	-

5) 평가 용이성 통합 분석결과

다음은 청소년수련관 평가지표의 평가 용이성 통합 분석결과이다.

표 IV-27 청소년수련관 평가지표의 평가 용이성 통합 분석결과

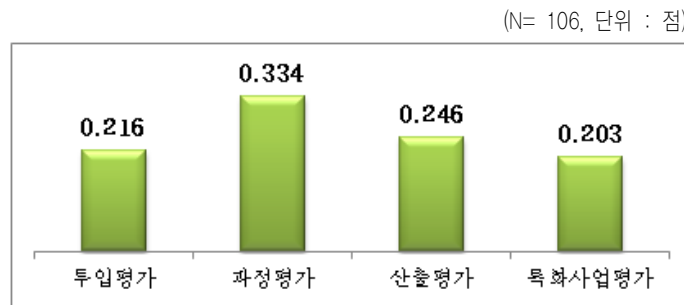
중영역	평가지표	용이성 점수	순위
기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	3.14	4
	중장기 발전계획 수립의 적절성	3.09	5
	연간 운영계획 수립의 적절성	3.44	2
	계획 수립 시 수요자 요구조사 반영 여부	3.00	6
	기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	3.47	1
	예산운영의 체계성	3.29	3
인적자원관리	상근인력 확보율	3.63	3
	상근 청소년지도사 확보율	3.72	1
	각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	3.71	2
	청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	3.63	3
수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	3.57	1
	전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	3.48	4
	청소년운영위원회 활동	3.53	2
	청소년에 의한 의사결정 반영도	3.26	6
	청소년동아리 수	3.48	4
	청소년동아리 활동 지원비	3.49	3
프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	3.24	5
	청소년활동 프로그램 수	3.52	1
	지역자원 연계/협력 정도	3.35	3
	학교와의 연계사업 실적	3.45	2
	대외 홍보실적	3.30	4
시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성	3.40	4
	연간 시설 활용률	3.40	4
	시설 배치의 적절성	3.14	6
	안전관리 수준	3.52	3
	안전관리 보험가입 여부	3.96	1
	위생관리 수준	3.65	2
운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	3.43	1
	프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	3.23	2
	프로그램 성과평가 실시여부	3.11	3
지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	3.00	1
	기관장의 기관발전 노력 정도	2.89	2
기관별 특화사업 우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	3.16	-

3. 청소년수련관 평가모형 가중치 분석결과

1) 대영역에 대한 상대적 중요도 비교

(1) 전체 응답자의 대영역에 대한 상대적 중요도 비교

청소년 수련관 평가 모형 중 대영역에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과 과정평가가 0.334로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 산출평가가 0.246, 투입평가가 0.216, 특화사업평가가 0.203으로 나타났다.



【그림 IV-15】 대영역에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-28 대영역에 대한 가중치 분석결과

대영역	가중치	일관성 지수(CI) ¹⁶⁾
투입평가	0.216	0.003
과정평가	0.334	
산출평가	0.246	
특화사업평가	0.203	

(2) 청소년 수련관 위치지역별 대영역에 대한 상대적 중요도 비교

청소년수련관 위치지역별로 대영역에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 호남권을 제외한 전 지역에서는 과정평가가 가장 높았으며, 호남권은 투입평가를 가장 중요한 영역으로 평가한 것으로 나타났다.

16) 일관성 지수(CI)가 0.1 이하인 경우 계층분석 결과의 일관성이 확보되어 조사결과가 유효함을 의미함

표 IV-29 대영역에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

구 분	서울권	경기권	충청/강원/ 제주권	영남권	호남권
사례수	(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
투입평가	0.205	0.187	0.219	0.217	0.308
과정평가	0.360	0.341	0.330	0.327	0.277
산출평가	0.264	0.287	0.226	0.216	0.224
특화사업평가	0.171	0.185	0.225	0.240	0.192

(3) 청소년 수련관 운영형태별 대영역에 대한 상대적 중요도 비교

청소년수련관 운영형태별로 대영역에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 정부지원 및 민간 형태와 정부직영 형태 모두 과정평가를 가장 중요한 영역으로 평가한 것으로 나타났다.

표 IV-30 대영역에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

구 분	정부지원 및 민간	정 부 직 영
사례수	(91)	(15)
투입평가	0.222	0.183
과정평가	0.325	0.392
산출평가	0.253	0.202
특화사업평가	0.200	0.222

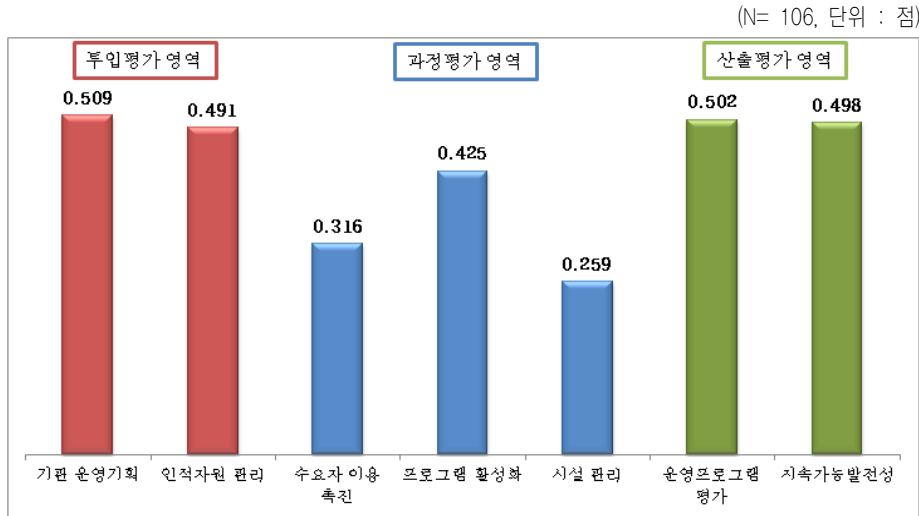
2) 중영역에 대한 상대적 중요도 비교

(1) 중영역에 대한 상대적 중요도 통합 비교

청소년 수련관 평가 모형 중 중영역에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과 투입평가 영역에서는 기관 운영기획이 0.509로 인적자원 관리(0.491)보다 상대적으로 더욱 중요한 것으로 나타났다.

과정평가 영역에서는 프로그램 활성화가 0.425로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 수요자 이용이 0.316, 시설 관리가 0.259 순으로 나타났다.

산출평가 영역에서는 운영프로그램 평가가 0.502로 지속가능발전성(0.498)보다 상대적으로 더욱 중요한 것으로 나타났다.



【그림 IV-16】 중영역에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-31 중영역에 대한 가중치 분석결과

대영역	중영역	가중치	일관성 지수(CI)
투입평가	기관 운영기획	0.509	-
	인적자원 관리	0.491	
과정평가	수요자 이용 촉진	0.316	0.012
	프로그램 활성화	0.425	
	시설관리	0.259	
산출평가	운영프로그램 평가	0.502	. -
	지속가능발전성	0.498	

(2) 청소년 수련관 위치지역별 중영역에 대한 상대적 중요도 비교

청소년수련관 위치지역별로 중영역에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 투입평가 영역에서는 서울권, 충청·강원·제주권, 영남권은 기관 운영기획 영역이 높게 나타난 반면, 경기권과 호남권은 인적자원관리 영역이 상대적으로 높게 나타났다.

과정평가 영역에서는 전 지역에서 프로그램 활성화 영역이 상대적으로 높게 나타났다.

산출평가 영역에서는 경기권, 호남권은 운영프로그램 평가가 높게 나타난 반면, 서울권, 충청·강원·제주권, 영남권에서는 지속가능발전성이 상대적으로 높게 나타났다.

표 IV-32 중영역에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

대영역	중영역	서울권	경기권	충청/ 강원/ 제주권	영남권	호남권
사례수		(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
투입평가	기관 운영기획	0.537	0.440	0.515	0.555	0.487
	인적자원 관리	0.463	0.560	0.485	0.445	0.513
과정평가	수요자 이용 촉진	0.284	0.317	0.384	0.278	0.327
	프로그램 활성화	0.470	0.473	0.387	0.382	0.385
	시설관리	0.247	0.210	0.228	0.340	0.289
산출평가	운영프로그램 평가	0.497	0.539	0.448	0.474	0.606
	지속가능발전성	0.503	0.461	0.552	0.526	0.394

(3) 청소년 수련관 운영형태별 중영역에 대한 상대적 중요도 비교

청소년수련관 운영형태별로 중영역에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 투입평가 영역에서는 정부지원 및 민간 형태와 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 기관 운영기획 영역을 상대적으로 더 중요하게 평가하였다.

과정평가 영역에서는 정부지원 및 민간 형태와 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 프로그램 활성화 영역을 상대적으로 더 중요하게 평가하였다.

산출평가 영역에서는 정부지원 및 민간 형태의 청소년 수련관은 운영프로그램 평가 영역을 더 중요하게 평가한 반면, 정부직영 형태의 청소년 수련관에서는 지속가능발전성을 상대적으로 더 중요한 영역으로 평가하였다.

표 IV-33 중영역에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

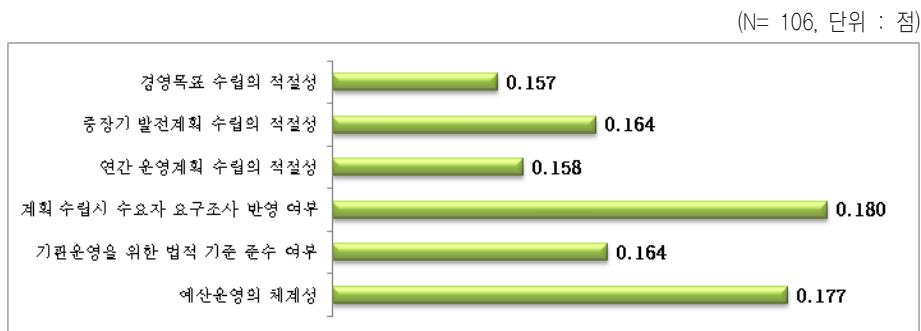
대영역	중영역	정부지원 및 민간	정부직영
사례수		(91)	(15)
투입평가	기관 운영기획	0.502	0.553
	인적자원 관리	0.498	0.447
과정평가	수요자 이용 촉진	0.315	0.321
	프로그램 활성화	0.432	0.388
	시설관리	0.254	0.291
산출평가	운영프로그램 평가	0.515	0.423
	지속가능발전성	0.485	0.577

3) 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

(1) 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

① 통합 분석결과

기관 운영기획 영역의 하위 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 계획 수립 시 수요자 요구조사 반영 여부가 0.180으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 예산운영의 체계성이 0.177, 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부가 0.164, 중장기 발전계획 수립의 적절성이 0.164, 연간 운영계획 수립의 적절성이 0.158, 경영목표 수립의 적절성이 0.157 순으로 나타났다.



【그림 IV-17】 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-34 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과

평가지표	가중치	일관성 지수(CI)
경영목표 수립의 적절성	0.157	0.019
중장기 발전계획 수립의 적절성	0.164	
연간 운영계획 수립의 적절성	0.158	
계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	0.180	
기관운동을 위한 법적 기준 준수 여부	0.164	
예산운정의 체계성	0.177	

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년수련관 위치지역별로 기관 운영기획영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 서울권은 예산운정의 체계성(0.209) 지표가 가장 높았고, 경기권은 기관운동을 위한 법적 기준 준수 여부(경기권 0.175), 충청·강원·제주권, 영남권은 계획 수립 시 수요자 요구조사 반영여부(충청·강원·제주권 0.181, 영남권 0.183) 지표가 가장 높게 나타났다. 호남권은 중장기 발전계획 수립의 적절성(0.179) 지표가 가장 높게 나타났다.

표 IV-35 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

대영역	중영역	평가지표	서울권	경기권	충청/강원/제주권	영남권	호남권
사례수			(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
투입 평가	기관 운영 기획	경영목표 수립의 적절성	0.140	0.158	0.160	0.160	0.169
		중장기 발전계획 수립의 적절성	0.156	0.171	0.162	0.158	0.179
		연간 운영계획 수립의 적절성	0.147	0.155	0.167	0.163	0.158
		계획 수립 시 수요자 요구조사 반영 여부	0.191	0.174	0.181	0.183	0.164
		기관운동을 위한 법적 기준 준수 여부	0.157	0.175	0.163	0.165	0.156
		예산운정의 체계성	0.209	0.167	0.168	0.172	0.173

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년수련관 운영형태별로 기관 운영기획영역의 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년 수련관과 정부직영 형태의 청소년 수련관 모두 계획 수립 시 수요자 요구조사 반영여부(정부지원 및 민간 0.177, 정부직영 0.198) 지표가 가장 높게 나타났다.

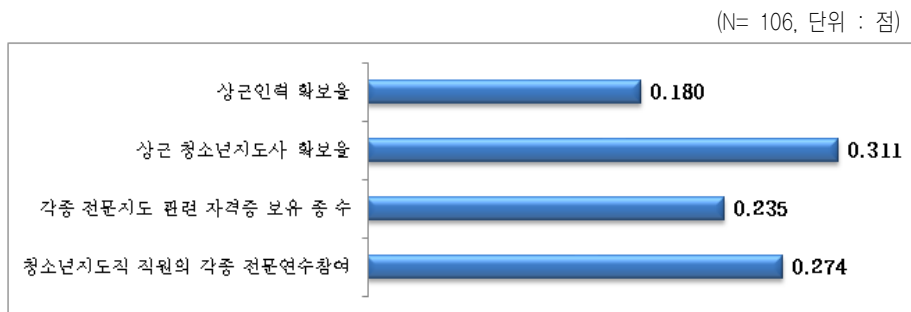
표 IV-36 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

대영역	중영역	평가지표	정부지원 및 민간	정부직영
		사례수	(91)	(15)
투입 평가	기관 운영 기획	경영목표 수립의 적절성	0.157	0.155
		중장기 발전계획 수립의 적절성	0.166	0.151
		연간 운영계획 수립의 적절성	0.160	0.146
		계획 수립 시 수요자 요구조사 반영 여부	0.177	0.198
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	0.165	0.161
		예산운영의 체계성	0.175	0.189

(2) 인적자원 관리 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

① 통합 분석결과

인적자원 관리 영역의 하위 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 상근 청소년지도사 확보율이 0.311로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여가 0.274, 각종 전문지도 관련 자격증 보유 중 수가 0.235, 상근인력 확보율이 0.180 순으로 나타났다.



【그림 IV-18】 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-37 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과

평가지표	가중치	일관성 지수(CI)
상근인력 확보율	0.180	0.003
상근 청소년지도사 확보율	0.311	
각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	0.235	
청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	0.274	

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년수련관 위치지역별로 인적자원 관리 영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 서울권은 청소년 지도직 직원의 각종 전문연수 참여(0.331) 지표가 가장 높았고, 경기권, 영남권, 호남권은 상근 청소년지도사 확보율(경기권 0.404, 영남권 0.302, 호남권 0.322) 지표가 가장 높았으며, 충청·강원·제주권은 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수(0.263) 지표가 가장 높게 나타났다.

표 IV-38 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

대영역	중영역	평가지표	서울권	경기권	충청/ 강원/ 제주권	영남권	호남권
사례수			(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
투입 평가	인적 자원 관리	상근인력 확보율	0.134	0.159	0.258	0.173	0.207
		상근 청소년지도사 확보율	0.263	0.404	0.260	0.302	0.322
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	0.272	0.156	0.263	0.257	0.233
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	0.331	0.281	0.219	0.267	0.238

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년수련관 운영형태별로 기관 운영기획영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년 수련관에서는 상근 청소년지도사 확보율이 0.323으로 가장 높았고, 정부직영 형태의 청소년 수련관에서는 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수가 0.330으로 가장 높게 나타났다.

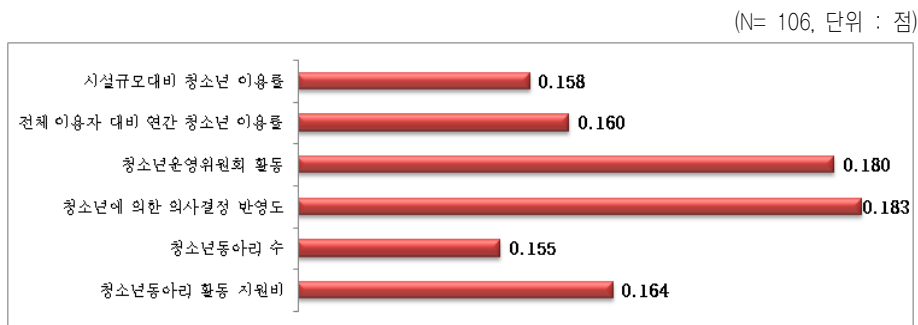
표 IV-39 기관 운영기획 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

대영역	중영역	평가지표	정부지원 및 민간	정부직영
사례수			(91)	(15)
투입 평가	인적 자원 관리	상근인력 확보율	0.181	0.172
		상근 청소년지도사 확보율	0.323	0.236
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	0.222	0.330
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	0.274	0.262

(3) 수요자 이용 촉진 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

① 통합 분석결과

수요자 이용촉진 영역의 하위 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 청소년에 의한 의사결정 반영도가 0.183으로 가장 높았고, 그 다음으로는 청소년운영위원회 활동이 0.180, 청소년동아리 활동 지원비가 0.164, 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률이 0.160, 시설규모대비 청소년 이용률이 0.158, 청소년 동아리 수가 0.155 순으로 나타났다.



【그림 IV-19】 수요자 이용 촉진 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-40 수요자 이용 촉진 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과

평가지표	가중치	일관성 지수(CI)
시설규모대비 청소년 이용률	0.158	0.032
전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	0.160	
청소년운영위원회 활동	0.180	
청소년에 의한 의사결정 반영도	0.183	
청소년동아리 수	0.155	
청소년동아리 활동 지원비	0.164	

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년수련관 위치지역별로 수요자 이용촉진 영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 서울권은 청소년운영위원회 활동(0.186)과 청소년에 의한 의사결정 반영도(0.186)가 가장 높았고, 경기권, 충청·강원·제주권은 청소년에 의한 의사결정 반영도(경기권 0.196, 충청·강원·제주권 0.176) 지표가 높게 나타났다. 영남권은 청소년운영위원회 활동(0.187)이 가장 높았으며, 호남권은 시설규모 대비 청소년 이용률(0.179)이 가장 높게 나타났다.

표 IV-41 수요자 이용촉진 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

대영역	중영역	평가지표	서울권	경기권	충청/ 강원/ 제주권	영남권	호남권
사례수			(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
과정 평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	0.157	0.157	0.159	0.147	0.179
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	0.152	0.171	0.161	0.153	0.163
		청소년운영위원회 활동	0.186	0.174	0.174	0.187	0.177
		청소년에 의한 의사결정 반영도	0.186	0.196	0.176	0.177	0.174
		청소년동아리 수	0.151	0.152	0.161	0.162	0.152
		청소년동아리 활동 지원비	0.168	0.151	0.168	0.174	0.155

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년수련관 운영형태별로 수요자 이용 촉진 영역의 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 청소년에 의한 의사결정 반영도(0.183)가 가장 높았으며, 정부직영 형태의 청소년 수련관에서는 청소년운영위원회 활동(0.193)이 가장 높게 나타났다.

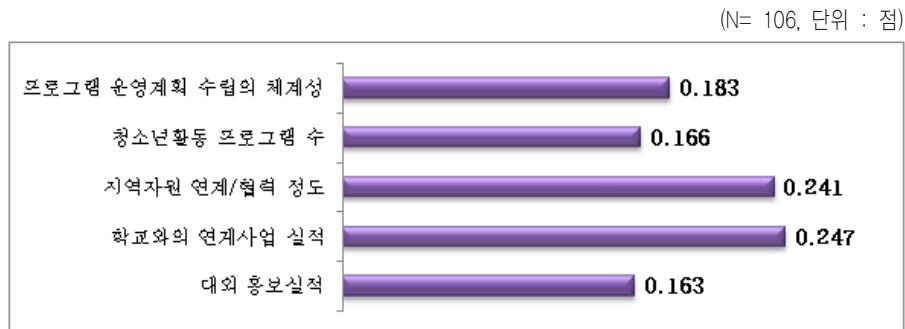
표 IV-42 수요자 이용 촉진 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

대영역	중영역	평가지표	정부지원 및 민간	정부직영
과정 평가	수요자 이용 촉진	사례수	(91)	(15)
		시설규모대비 청소년 이용률	0.160	0.143
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	0.163	0.144
		청소년운영위원회 활동	0.178	0.193
		청소년에 의한 의사결정 반영도	0.183	0.173
		청소년동아리 수	0.155	0.162
		청소년동아리 활동 지원비	0.161	0.185

(4) 프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

① 통합 분석결과

프로그램 활성화 영역의 하위 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 학교와의 연계사업 실적이 0.247로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로는 지역자원 연계·협력 정도가 0.241, 프로그램 운영계획 수립의 체계성이 0.183, 청소년활동 프로그램 수가 0.166, 대외 홍보실적이 0.163 순으로 높게 나타났다.



【그림 IV-20】 프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-43 프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과

평가지표	가중치	일관성 지수(CI)
프로그램 운영계획 수립의 체계성	0.183	0.003
청소년활동 프로그램 수	0.166	
지역자원 연계/협력 정도	0.241	
학교와의 연계사업 실적	0.247	
대외 홍보실적	0.163	

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년수련관 위치지역별로 프로그램 활성화 영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 서울권과 호남권은 지역자원 연계·협력정도(서울권 0.287, 호남권 0.233) 지표가 가장 높았고, 경기권은 프로그램 운영계획 수립의 체계성(0.248), 충청·강원·제주권과 영남권은 학교와의 연계사업 실적(충청·강원·제주권 0.266, 영남권 : 0.255) 지표가 가장 높게 나타났다.

표 IV-44 프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

대영역	중영역	평가지표	서울권	경기권	충청/ 강원/ 제주권	영남권	호남권
사례수			(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
과정 평가	프로 그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	0.156	0.248	0.174	0.150	0.207
		청소년활동 프로그램 수	0.161	0.132	0.174	0.184	0.195
		지역자원 연계/협력 정도	0.287	0.240	0.214	0.220	0.233
		학교와의 연계사업 실적	0.271	0.212	0.266	0.255	0.206
		대외 홍보실적	0.125	0.168	0.172	0.191	0.160

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년수련관 운영형태별로 프로그램 활성화 영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 지역자원 연계·협력 정도(0.246)가 가장 높았으며, 정부직영 형태의 청소년 수련관에서는 학교와의 연계사업 실적(0.330)이 가장 높게 나타났다.

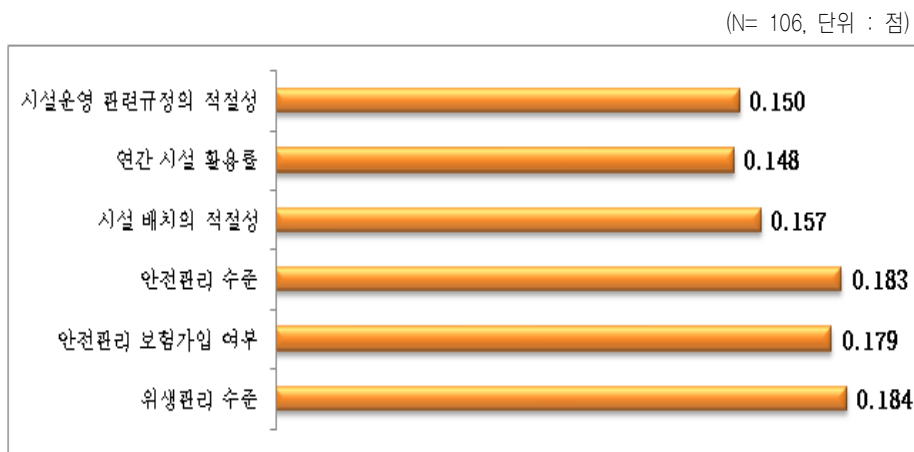
표 IV-45 프로그램 활성화 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

대영역	중영역	평가지표	정부지원 및 민간	정부직영
과정 평가	프로 그램 활성화	사례수	(91)	(15)
		프로그램 운영계획 수립의 체계성	0.199	0.102
		청소년활동 프로그램 수	0.169	0.140
		지역자원 연계/협력 정도	0.246	0.198
		학교와의 연계사업 실적	0.233	0.330
		대외 홍보실적	0.153	0.230

(5) 시설관리 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

① 통합 분석결과

시설관리 영역 평가지표의 하위 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 위생관리 수준 지표가 0.184로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 안전관리 수준이 0.183, 안전관리 보험가입 여부가 0.179, 시설배치의 적절성이 0.157, 시설운영 관련규정의 적절성이 0.150, 연간 시설 활용률이 0.148 순으로 나타났다.



【그림 IV-21】 시설관리 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-46 시설관리 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과

평가지표	가중치	일관성 지수(CI)
시설운영 관련규정의 적절성	0.150	0.028
연간 시설 활용률	0.148	
시설 배치의 적절성	0.157	
안전관리 수준	0.183	
안전관리 보험가입 여부	0.179	
위생관리 수준	0.184	

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년수련관 위치지역별로 시설관리 영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 서울권은 안전관리 수준(0.195)이 가장 높았고, 경기권은 안전 관리 보험가입 여부(0.197), 충청·강원·제주권과 영남권은 위생관리 수준(충청·강원·제주권 0.178, 영남권 0.192), 호남권은 시설운영 관련 규정의 적절성(0.172)이 가장 높게 나타났다.

표 IV-47 시설관리 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

대영역	중영역	평가지표	서울권	경기권	충청/ 강원/ 제주권	영남권	호남권
과정 평가	시설 관리	사례수	(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
		시설운영 관련규정의 적절성	0.137	0.146	0.156	0.147	0.172
		연간 시설 활용률	0.136	0.143	0.156	0.146	0.164
		시설 배치의 적절성	0.147	0.138	0.171	0.167	0.164
		안전관리 수준	0.195	0.196	0.169	0.179	0.171
		안전관리 보험가입 여부	0.191	0.197	0.172	0.169	0.164
		위생관리 수준	0.194	0.181	0.178	0.192	0.165

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년수련관 운영형태별로 시설관리 영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 안전관리 수준(0.182)과 안전관리 보험가

입 여부(0.182)가 가장 높았으며, 정부직영 형태의 청소년 수련관에서는 위생관리수준(0.209)이 가장 높게 나타났다.

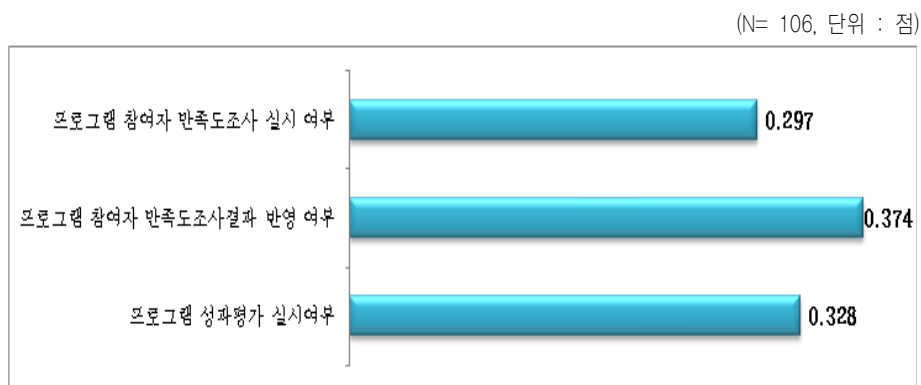
표 IV-48 시설관리 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

대영역	중영역	평가지표	정부지원 및 민간	정부직영
과정 평가	시설 관리	사례수	(91)	(15)
		시설운영 관련규정의 적절성	0.151	0.142
		연간 시설 활용률	0.150	0.133
		시설 배치의 적절성	0.155	0.166
		안전관리 수준	0.182	0.187
		안전관리 보험가입 여부	0.182	0.163
		위생관리 수준	0.180	0.209

(6) 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

① 통합 분석결과

운영프로그램 영역 평가지표의 하위 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 프로그램 참여자 만족도 조사결과 반영 여부 지표가 0.374로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 프로그램 성과평가 실시여부가 0.328, 프로그램 참여자 만족도 조사 실시 여부가 0.297 순으로 나타났다.



【그림 IV-22】 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-49 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과

평가지표	가중치	일관성 지수(CI)
프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	0.297	0.006
프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	0.374	
프로그램 성과평가 실시여부	0.328	

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년수련관 위치지역별로 운영프로그램 영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 서울권과 경기권은 프로그램 참여자 만족도 조사 결과 반영여부(서울권 0.365, 경기권 0.462)가 가장 높았고, 충청·강원·제주권은 프로그램 성과평가 실시여부(0.381), 영남권과 호남권은 프로그램 참여자 만족도 실시 여부(영남권 0.349, 호남권 : 0.366)가 가장 높게 나타났다.

표 IV-50 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

대영역	중영역	평가지표	서울권	경기권	충청/ 강원/ 제주권	영남권	호남권
사례수			(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
산출 평가	운영 프로 그램	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	0.301	0.222	0.290	0.349	0.366
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	0.365	0.462	0.329	0.342	0.363
		프로그램 성과평가 실시여부	0.334	0.316	0.381	0.309	0.271

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년수련관 운영형태별로 운영프로그램 영역의 평가지표에 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관에서는 프로그램 참여자 만족도 조사결과 반영여부(0.393)가 가장 높았으며, 정부직영 형태의 청소년 수련관에서는 프로그램 성과평가 실시여부(0.397)가 가장 높게 나타났다.

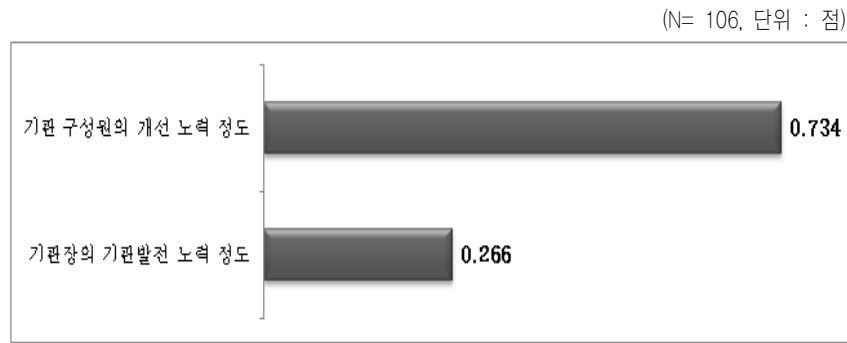
표 IV-51 운영프로그램 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

대영역	중영역	평가지표	정부지원 및 민간	정부직영
사례수			(91)	(15)
산출 평가	운영 프로 그램	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	0.290	0.334
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	0.393	0.268
		프로그램 성과평가 실시여부	0.317	0.397

(7) 지속가능발전성 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

① 통합 분석결과

운영프로그램 영역 평가지표의 하위 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 기관 구성원의 개선 노력정도가 0.734로 기관장의 기관발전 노력정도(0.266) 보다 약 7:3 정도의 비율로 더 중요한 것으로 나타났다.



【그림 IV-23】 지속가능발전성 영역 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

표 IV-52 지속가능발전성 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과

평가지표	가중치	일관성 지수(CI)
기관 구성원의 개선 노력 정도	0.734	-
기관장의 기관발전 노력 정도	0.266	

② 청소년수련관 위치지역별 분석결과

청소년수련관 위치지역별로 지속가능발전성 영역의 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 전 지역(서울권 0.800, 경기권 0.591, 충청·강원·제주권 0.790, 영남권 0.686, 호남권 0.819)에서 기관 구성원의 개선 노력정도가 더 중요한 것으로 나타났다.

표 IV-53 지속가능발전성 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 위치지역별

대영역	중영역	평가지표	서울권	경기권	충청/ 강원/ 제주권	영남권	호남권
사례수			(24)	(24)	(22)	(25)	(11)
산출 평가	지속 가능 발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	0.800	0.591	0.790	0.686	0.819
		기관장의 기관발전 노력 정도	0.200	0.409	0.210	0.314	0.181

③ 청소년수련관 운영형태별 분석결과

청소년수련관 운영형태별로 지속가능발전성 영역의 평가지표 대한 상대적 중요도를 쌍대 비교를 통해 살펴본 결과, 정부지원 및 민간 형태와 정부직영 형태의 청소년수련관 모두 기관 구성원의 개선 노력정도(정부지원 및 민간 0.744, 정부직영 0.663)를 더 중요한 것으로 보이고 있다. 기관 구성원의 개선노력 정도를 가장 중요하다고 평가한 지역은 정부지원 및 민간 형태의 청소년수련관으로 나타났다.

표 IV-54 시설관리 영역 평가지표에 대한 가중치 분석결과 : 청소년 수련관 운영형태별

대영역	중영역	평가지표	정부지원 및 민간	정부직영
사례수			(91)	(15)
산출 평가	지속 가능 발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	0.744	0.663
		기관장의 기관발전 노력 정도	0.256	0.337

4) 청소년수련관 평가모형 가중치에 대한 통합 분석결과

청소년수련관의 평가영역, 평가지표의 가중치에 대한 통합 분석결과는 다음 표와 같다.

표 IV-55 **청소년수련관 평가모형 가중치 통합 분석결과**

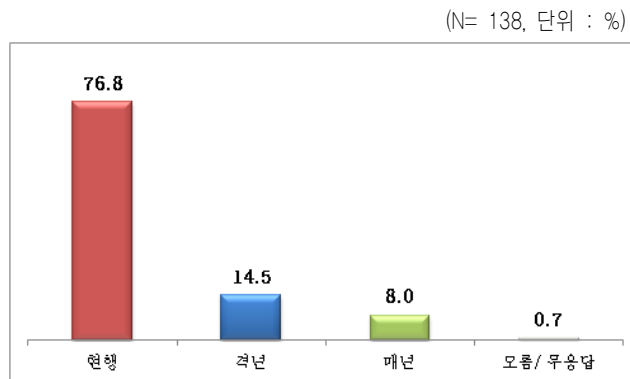
대영역	중영역	평가지표	가중치	중요도	순위
투입 (0.216)	기관 운영기획 (0.509)	경영목표 수립의 적절성	0.157	0.0173	23
		중장기 발전계획 수립의 적절성	0.164	0.0180	20
		연간 운영계획 수립의 적절성	0.158	0.0175	21
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	0.180	0.0198	14
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	0.164	0.0181	19
		예산운영의 체계성	0.177	0.0195	15
	인적자원관리 (0.491)	상근인력 확보율	0.180	0.0191	17
		상근 청소년지도사 확보율	0.311	0.0330	7
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 중 수	0.235	0.0250	11
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	0.274	0.0290	9
과정 (0.334)	수요자 이용 촉진 (0.316)	시설규모대비 청소년 이용률	0.158	0.0166	25
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	0.160	0.0169	24
		청소년운영위원회 활동	0.180	0.0191	18
		청소년에 의한 의사결정 반영도	0.183	0.0193	16
		청소년동아리 수	0.155	0.0164	26
		청소년동아리 활동 지원비	0.164	0.0173	22
	프로그램 활성화 (0.425)	프로그램 운영계획 수립의 체계성	0.183	0.0260	10
		청소년활동 프로그램 수	0.166	0.0237	12
		지역자원 연계/협력 정도	0.241	0.0342	6
		학교와의 연계사업 실적	0.247	0.0351	5
		대외 홍보실적	0.163	0.0232	13
	시설 관리 (0.259)	시설운영 관련규정의 적절성	0.150	0.0130	31
		연간 시설 활용률	0.148	0.0128	32
		시설 배치의 적절성	0.157	0.0136	30
		안전관리 수준	0.183	0.0158	28
		안전관리 보험가입 여부	0.179	0.0155	29
		위생관리 수준	0.184	0.0159	27

대영역	중영역	평가지표	가중치	중요도	순위
산출 (0.246)	운영프로그램 평가 (0.502)	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	0.297	0.0367	4
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	0.374	0.0462	2
		프로그램 성과평가 실시여부	0.328	0.0406	3
	지속가능 발전성 (0.498)	기관 구성원의 개선 노력 정도	0.734	0.0898	1
		기관장의 기관발전 노력 정도	0.266	0.0326	8
특화사업 (0.203)	-	-	-	-	-

4. 청소년수련관 평가에 관한 제반의견 분석결과

1) 청소년수련관 평가주기

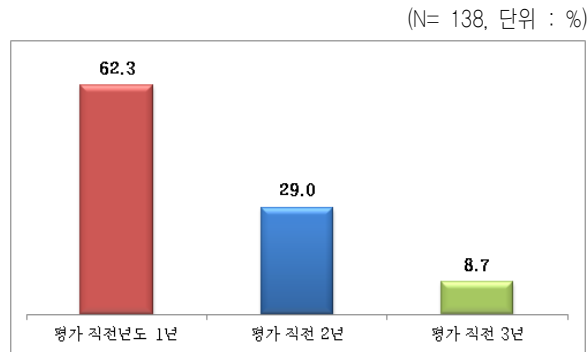
바람직한 청소년수련관 평가의 주기에 대한 질문 결과 응답자의 10명 중 7명 정도(76.8%)는 현행(3년 주기)이 가장 적절하다고 응답하였으며, 격년(2년 주기)이 바람직하다는 응답은 14.5%로 나타났고, 매년(1년 주기)이 바람직하다는 응답은 8.0%로 나타났다.



【그림 IV-24】 바람직한 청소년수련관 평가주기

2) 청소년수련관 평가 대상기간

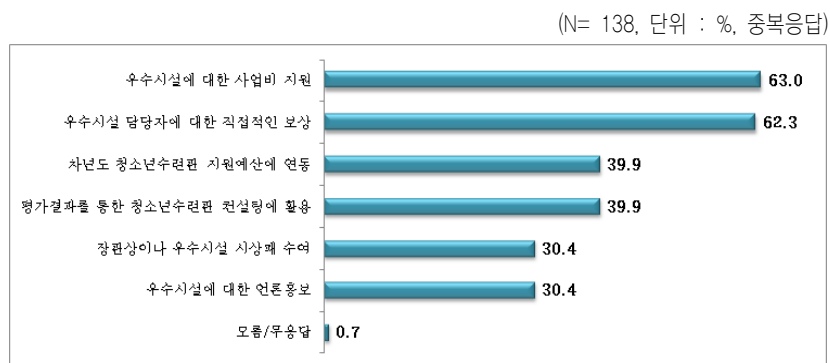
청소년수련관 평가 대상기간에 대해서 전체 응답자의 62.3%는 평가 직전년도 1년이 가장 바람직하다고 응답하였다. 평가 직전 2년은 29.0%, 평가 직전 3년은 8.7% 순으로 나타났다.



【그림 IV-25】 청소년수련관 평가 대상기간

3) 청소년수련관 평가결과 활용

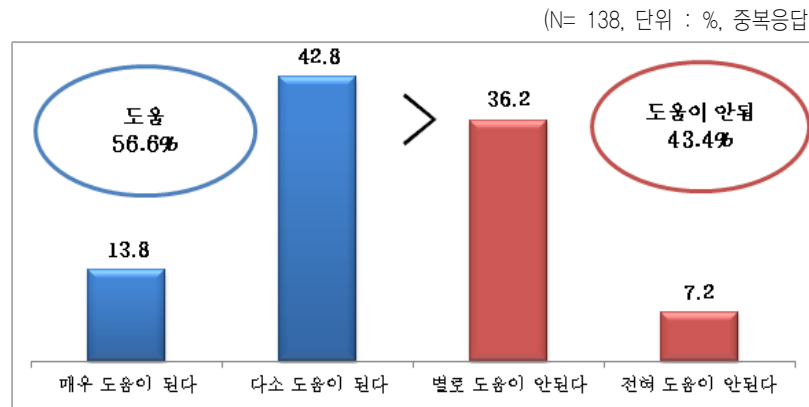
청소년수련관 평가결과 활용에 대하여는 우수시설에 대한 사업비 지원이 63.0%로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 우수시설 담당자에 대한 직접적인 보상이 62.3%, 차년도 청소년수련관 지원예산에 연동이 39.9%, 평가결과를 통한 청소년수련관 컨설팅에 활용이 39.9%, 장관상이나 우수시설 시상패 수여가 30.4%, 우수시설에 대한 언론홍보가 30.4% 순으로 나타났다.



【그림 IV-26】 청소년수련관 평가결과 활용

4) 청소년수련관 평가 도움 정도

청소년수련관 평가가 수련관 운영과 개선에 얼마나 도움이 되는지에 대하여 도움이 된다는 응답은 56.6%(매우 도움 13.8% + 다소 도움 42.8%)로 나타났다. 반면 도움이 되지 않는다는 응답은 43.4%(전혀 도움이 안 됨 7.2% + 별로 도움이 안 됨 36.2%)로 나타났다.



【그림 IV-27】 청소년수련관 평가 도움 정도

제 5 장

청소년수련관 평가모형 시범적용

1. 평가모형 시범적용의 개요
2. 평가모형 시범적용의 평가결과
3. 평가모형 적용의 평가 수월성
분석결과
4. 시범적용에 따른 최종 평가지표

제 5 장 청소년수련관 평가모형 시범적용

1. 평가모형 시범적용의 개요

본 연구에서는 설계한 평가모형을 실제 청소년수련관을 대상으로 시범 적용하였다. 적용대상으로 총 8개(민간위탁 7개소, 정부직영 1개소)의 청소년수련관을 선정하여 시행하였다. 평가는 시범적용을 위해 본 연구에서 개발한 평가편람을 갖고 시행되었으며, 원활한 평가 적용을 위해서 피평가 청소년수련관의 운영책임자들을 대상으로 설명회를 개최하였다.

시범적용을 통해 해당 청소년수련관에 대해 평가지표별 수준을 주어진 평가척도에 따라 평가 실시하였다. 평가척도는 Likert식 척도, 비율, 빈도, 개수, 그리고 평가위원들의 합의 등으로 되어 있는데 이는 본 연구의 평가편람(별책)에서 확인할 수 있다. 그리고 각 청소년수련관별 특화사업(특화프로그램)은 보고서 형태로 직접 작성하도록 하여 그 우수성을 평가하였다.

또한 시범평가와 더불어 각 평가지표별로 평가자료 구비의 적절성, 평가방법의 타당성, 평가대상기관의 적절성, 평점기준의 합리성, 평가요소의 적합성, 제출 증빙자료의 적절성, 현지실사 준비자료의 적절성에 대해 평정토록 하였다. 이는 실제 현장의 평가적 맥락에서 수월하게 평가가 수행되는지에 대한 검토와 개선점을 분석하기 위함이다. 1점은 전혀 적절(적합)하지 않음을 5점은 매우 적절(적합)함을 의미한다. 본 연구에서는 적절함의 기준을 평균 3.0으로 설정하였다.

2. 평가모형 시범적용의 평가결과

청소년수련관에 대한 시범평가결과 평가지표별 평가결과는 다음 표와 같이 나타났다. 본 시범적용은 Pilot Test로서 개별 청소년수련관의 수준에 대한 평가결과를 도출하는데 목적이 있지 않기 때문에 각 청소년수련관별 평가결과가 아닌 시범적용 대상 전체 청소년수련관의 평균점수를 제시하였다.

표 V-1 평가지표의 시범적용 자체평가 결과

대영역	중영역	평가지표	평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.3
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.1
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.0
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	3.0
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	4.5
		예산운영의 체계성	4.4
	인적자원관리	상근인력 확보율	89.5(%)
		상근 청소년지도사 확보율	161.4(%)
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	15.6(개)
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	30.0(회)
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	2853.4(명)
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	60.8(%)
		청소년운영위원회 활동	4.6
		청소년에 의한 의사결정 반영도	3.4
		청소년동아리 수	20.6(개)
		청소년동아리 활동 지원비	11,411,004(원)
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	3.8
		청소년활동 프로그램 수	51.5(개)
		지역자원 연계/협력 정도	4.3
		학교와의 연계사업 실적	4.5
		대외 홍보실적	4.4
	시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성	4.8
		연간 시설 활용률	96.2(%)
		시설 배치의 적절성	4.5
		안전관리 수준	4.0
		안전관리 보험가입 여부	4.9
		위생관리 수준	4.4
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.1
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.1
		프로그램 성과평가 실시여부	4.1
	지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	4.6
		기관장의 기관발전 노력 정도	4.6
특화사업평가	특화사업우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	4.6

3. 평가모형 적용의 평가 수월성 분석결과

1) 평가자료 구비의 적절성

시범평가 결과 ‘평가자료 구비의 적절성’에 있어서 대부분의 평가지표는 평균 3.0 이상으로 나타나 실제 적용상 적절한 것으로 분석되었으나, 평가지표 중 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부(2.6)는 타당도 점수가 다소 낮게 나타났다. 다음 표는 각 평가지표별 평가자료 구비의 적절성에 대한 분석결과를 보여주고 있다.

표 V-2 시범적용상 평가자료 구비의 적절성 분석결과

대영역	중영역	평가지표	적절성 평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.3
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.4
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.6
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	2.6
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	4.6
		예산운영의 체계성	4.9
	인적자원관리	상근인력 확보율	5.0
		상근 청소년지도사 확보율	5.0
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	5.0
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	4.5
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	4.6
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	4.8
		청소년운영위원회 활동	4.9
		청소년에 의한 의사결정 반영도	4.3
		청소년동아리 수	4.8
		청소년동아리 활동 지원비	4.8
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	4.3
		청소년활동 프로그램 수	4.6
		지역자원 연계/협력 정도	4.8
		학교와의 연계사업 실적	4.6
		대외 홍보실적	4.5
	시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성	4.8
		연간 시설 활용률	4.8
		시설 배치의 적절성	4.5
		안전관리 수준	4.3
		안전관리 보험가입 여부	5.0
		위생관리 수준	4.6

대영역	중영역	평가지표	적절성 평균점수
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.4
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.5
		프로그램 성과평가 실시여부	3.8
	지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	4.4
		기관장의 기관발전 노력 정도	4.6
특화사업평가	특화사업우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	4.4

2) 평가방법의 타당성

‘평가방법의 타당성’에 있어서 모든 평가지표는 평균 3.0 이상으로 나타나 실제 적용상 적절한 것으로 분석되었다. 다음 표는 평가지표별 평가방법의 타당성에 대한 분석결과이다.

표 V-3 시범적용상 평가방법의 타당성 분석결과

대영역	중영역	평가지표	타당성 평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.8
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.8
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.8
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	4.6
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	4.9
		예산운영의 체계성	4.8
	인적자원관리	상근인력 확보율	4.9
		상근 청소년지도사 확보율	4.6
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	4.6
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	4.6
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	4.4
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	4.6
		청소년운영위원회 활동	4.8
		청소년에 의한 의사결정 반영도	4.5
		청소년동아리 수	4.5
		청소년동아리 활동 지원비	4.4
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	4.5
		청소년활동 프로그램 수	4.6
		지역자원 연계/협력 정도	4.6
		학교와의 연계사업 실적	4.6
		대외 홍보실적	4.5
	시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성	4.6

대영역	중영역	평가지표	타당성 평균점수
		연간 시설 활용률	4.6
		시설 배치의 적절성	4.4
		안전관리 수준	4.5
		안전관리 보험가입 여부	5.0
		위생관리 수준	4.6
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.6
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.6
		프로그램 성과평가 실시여부	4.5
	지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	4.8
		기관장의 기관발전 노력 정도	4.6
특화사업평가	특화사업우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	4.5

3) 평가대상 기간의 적절성

시범평가 결과 ‘평가대상 기간의 적절성’에 있어서 모든 평가지표는 평균 3.0 이상으로 나타나 실제 적용상 적절한 것으로 분석되었다. 다음 표는 평가대상기간의 적절성에 대한 분석결과이다.

표 V-4 시범적용상 평가대상 기간의 적절성 분석결과

대영역	중영역	평가지표	적절성 평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.4
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.4
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.8
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	4.1
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	4.9
		예산운영의 체계성	4.8
	인적자원관리	상근인력 확보율	4.9
		상근 청소년지도사 확보율	4.8
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	4.6
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	4.8

대영역	중영역	평가지표	적절성 평균점수
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	4.6
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	4.8
		청소년운영위원회 활동	4.9
		청소년에 의한 의사결정 반영도	4.8
		청소년동아리 수	4.8
		청소년동아리 활동 지원비	4.3
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	4.6
		청소년활동 프로그램 수	4.8
		지역자원 연계/협력 정도	4.5
		학교와의 연계사업 실적	4.4
		대외 홍보실적	4.6
	시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성	4.8
		연간 시설 활용률	5.0
		시설 배치의 적절성	4.1
		안전관리 수준	4.3
		안전관리 보험가입 여부	4.9
		위생관리 수준	4.6
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.8
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.8
		프로그램 성과평가 실시여부	4.8
	지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	4.3
		기관장의 기관발전 노력 정도	4.1
특화사업평가	특화사업우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	4.6

4) 평점기준의 합리성

‘평점기준의 합리성’에 있어서 모든 평가지표는 평균 3.0 이상으로 나타나 실제 적용상 적절한 것으로 분석되었다. 다음 표는 평점기준의 합리성에 대한 평가지표별 분석결과를 나타내고 있다.

표 V-5 시범적용상 평점기준의 합리성 분석결과

대영역	중영역	평가지표	합리성 평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.3
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.5
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.6
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	4.5
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	3.8
		예산운영의 체계성	4.4
	인적자원관리	상근인력 확보율	4.9
		상근 청소년지도사 확보율	4.5
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	3.8
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	4.1
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	4.0
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	4.3
		청소년운영위원회 활동	4.6
		청소년에 의한 의사결정 반영도	3.6
		청소년동아리 수	3.6
		청소년동아리 활동 지원비	3.4
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	4.4
		청소년활동 프로그램 수	4.4
		지역자원 연계/협력 정도	4.6
		학교와의 연계사업 실적	4.5
		대외 홍보실적	4.1
	시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성	4.3
		연간 시설 활용률	4.3
		시설 배치의 적절성	3.8
		안전관리 수준	4.4
		안전관리 보험가입 여부	4.8
		위생관리 수준	4.5
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.1
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.5
		프로그램 성과평가 실시여부	4.3
	지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	4.3
		기관장의 기관발전 노력 정도	4.6
특화사업평가	특화사업우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	3.9

5) 평가요소의 적합성

시범평가 결과 ‘평가요소의 적합성’에 있어서 모든 평가지표는 평균 3.0 이상으로 나타나 실제 적용상 적절한 것으로 분석되었다. 다음 표는 평가요소의 적합성에 대해 평가지표별 분석결과를 보여주고 있다.

표 V-6 시범적용상 평가요소의 적합성 분석결과

대영역	중영역	평가지표	적합성 평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.1
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.5
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.6
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	4.4
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	4.5
		예산운영의 체계성	4.6
	인적자원관리	상근인력 확보율	4.8
		상근 청소년지도사 확보율	4.6
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	3.1
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	3.3
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	3.9
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	4.1
		청소년운영위원회 활동	4.5
		청소년에 의한 의사결정 반영도	3.9
		청소년동아리 수	4.3
		청소년동아리 활동 지원비	3.8
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	4.4
		청소년활동 프로그램 수	3.6
		지역자원 연계/협력 정도	4.6
		학교와의 연계사업 실적	4.5
		대외 홍보실적	4.3
	시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성	4.5
		연간 시설 활용률	4.4
		시설 배치의 적절성	4.0
		안전관리 수준	4.6
		안전관리 보험가입 여부	4.9
		위생관리 수준	4.8
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.5
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.3
		프로그램 성과평가 실시여부	4.5
	지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	4.5
		기관장의 기관발전 노력 정도	4.5
특화사업평가	특화사업우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	4.6

6) 제출 증빙자료의 적절성

시범평가 결과 ‘제출 증빙자료의 적절성’에 있어서 모든 평가지표는 평균 3.0 이상으로 나타나 실제 적용상 적절한 것으로 분석되었다. 다음 표는 제출 증빙자료의 적절성에 대해 평가지표별 분석결과를 나타내고 있다.

표 V-7 시범적용상 제출 증빙자료의 적절성 분석결과

대영역	중영역	평가지표	적절성 평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.0
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.5
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.8
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	4.5
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	4.6
		예산운영의 체계성	4.5
	인적자원관리	상근인력 확보율	4.6
		상근 청소년지도사 확보율	4.4
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	4.8
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	4.6
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	3.9
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	4.3
		청소년운영위원회 활동	4.8
		청소년에 의한 의사결정 반영도	4.3
		청소년동아리 수	4.8
		청소년동아리 활동 지원비	4.6
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	4.3
		청소년활동 프로그램 수	4.6
		지역자원 연계/협력 정도	4.8
		학교와의 연계사업 실적	4.5
	시설 관리	대외 홍보실적	4.8
		시설운영 관련규정의 적절성	4.8
		연간 시설 활용률	4.6
		시설 배치의 적절성	4.5
		안전관리 수준	4.6
		안전관리 보험가입 여부	5.0
		위생관리 수준	4.5
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.4
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.8
		프로그램 성과평가 실시여부	4.1
	지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	4.4
		기관장의 기관발전 노력 정도	4.3
특화사업평가	특화사업우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	4.6

7) 현지실사 준비자료의 적절성

‘현지실사 준비자료의 적절성’에 있어서 모든 평가지표는 평균 3.0 이상으로 나타나 실제 적용상 적절한 것으로 분석되었다. 다음 표는 현지실사 준비자료의 적절성에 대한 평가지표별 분석결과이다.

표 V-8 시범적용상 현지실사 준비자료의 적절성 분석결과

대영역	중영역	평가지표	적절성 평균점수
투입평가	기관 운영기획	경영목표 수립의 적절성	4.1
		중장기 발전계획 수립의 적절성	4.4
		연간 운영계획 수립의 적절성	4.6
		계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	4.5
		기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	4.5
		예산운영의 체계성	4.8
	인적자원관리	상근인력 확보율	4.6
		상근 청소년지도사 확보율	4.6
		각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	4.8
		청소년지도직 직원의 각종 전문연수참여	4.6
과정평가	수요자 이용 촉진	시설규모대비 청소년 이용률	3.9
		전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	4.5
		청소년운영위원회 활동	4.8
		청소년에 의한 의사결정 반영도	4.1
		청소년동아리 수	4.5
		청소년동아리 활동 지원비	4.6
	프로그램 활성화	프로그램 운영계획 수립의 체계성	4.3
		청소년활동 프로그램 수	4.6
		지역자원 연계/협력 정도	4.8
		학교와의 연계사업 실적	4.6
		대외 홍보실적	4.8
	시설 관리	시설운영 관련규정의 적절성	4.9
		연간 시설 활용률	4.6
		시설 배치의 적절성	4.6
		안전관리 수준	4.6
		안전관리 보험가입 여부	5.0
산출평가	운영프로그램 평가	프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	4.5
		프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부	4.6
		프로그램 성과평가 실시여부	4.0
	지속가능발전성	기관 구성원의 개선 노력 정도	4.4
		기관장의 기관발전 노력 정도	4.3
특화사업평가	특화사업우수성	1개 특화사업 성과보고서 평가	4.5

이상의 평가상 수월성에 대한 분석결과, 평가자료 구비의 적절성, 평가방법의 타당성, 평가대상기간의 적절성, 평점기준의 합리성, 평가요소의 적합성, 제출 증빙자료의 적절성, 현지실사 준비자료의 적절성이란 측면에서 모두 적절(적합)한 수준인 것으로 나타났다. 이는 실제 평가적 상황에서 평가지표와 평가도구가 원활하게 작동하고 적용된다는 것을 시사하고 있다.

4. 시범적용에 따른 최종 평가지표

본 평가모형의 시범적용과 평가 수월성 분석을 통해 각 평가지표의 평가 시행상의 수월성 측면은 적절한 수준인 것으로 확인되었다. 더불어 본 연구에서는 평가결과에 대한 시범평가를 실시한 8개 기관 청소년수련관의 운영책임자를 대상으로 워크숍을 실시하여 평가결과 및 개선사항을 도출하였다.

여기서 평가지표별 평가시행의 수월성은 모두 적절하였으나 평가지표 내용상 실제 적용상 평가대상의 모호성으로 인한 평가위원의 주관성 개입이 큰 평가지표와 중복 평가의 성격이 드러난 평가지표를 발견하였다. 따라서 최종적인 본 평가모형의 평가지표는 이러한 평가지표를 수정·보완하였다.

즉, 평가지표 중 개별 기관의 경영목표와 중장기 발전계획은 서류상 명확히 분류가 어려운 경우가 있어 평가위원들의 주관적 판단에 맡겨야 하는 측면이 커서 두 평가지표를 중장기 발전계획으로 통합하였다. 그리고 프로그램 참여자 만족도 조사 실시 여부와 조사결과 반영 여부는 실질적으로 같은 내용을 두 가지 측면으로 접근하는 것이라 평가의 중복성 여지가 있어서 프로그램 참여자 만족도 반영 여부로 통합하였다.

다음 표는 본 연구에서 평가모형 구안과 시범적용의 결과를 모두 반영한 최종적인 평가지표이다.

표 V-9 청소년수련관 평가모형의 최종 평가지표

대영역	중영역	평가지표
Ⅰ. 투입평가 (Input Evaluation)	기관 운영기획	1. 중장기 발전계획 수립의 적절성
		2. 연간 운영계획 수립의 적절성
		3. 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부
		4. 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부
		5. 예산운영의 체계성
	인적자원 관리	6. 상근인력 확보율
		7. 상근 청소년지도사 확보율
		8. 각종 전문지도 관련 자격증 보유 수
		9. 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여
Ⅱ. 과정평가 (Process Evaluation)	수요자 이용 촉진	10. 시설규모대비 청소년 이용률
		11. 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률
		12. 청소년운영위원회 활동
		13. 청소년에 의한 의사결정 반영도
		14. 청소년동아리 수
		15. 청소년동아리 활동 지원비
	프로그램 활성화	16. 프로그램 운영계획 수립의 체계성
		17. 청소년활동 프로그램 수
		18. 지역자원 연계·협력 정도
		19. 학교와의 연계사업 실적
	시설 관리	20. 대외 홍보실적
		21. 시설운영 관련규정의 적절성
		22. 연간 시설 활용률
		23. 시설 배치의 적절성
		24. 안전관리 수준
		25. 안전관리 보험가입 여부
Ⅲ. 산출평가 (Product Evaluation)	운영프로그램 평가	26. 위생관리 수준
		27. 프로그램 참여자 만족도조사 반영 여부
	지속가능 발전성	28. 프로그램 성과평가 실시 여부
		29. 기관 구성원의 개선 노력 정도
Ⅳ. 특화사업평가	특화사업우수성	30. 기관장의 기관발전 노력 정도
		31. 특화사업(혹은 특화프로그램) 성과보고서 평가

제 6 장

결론 및 정책적 제언

1. 요약 및 결론
2. 정책적 제언

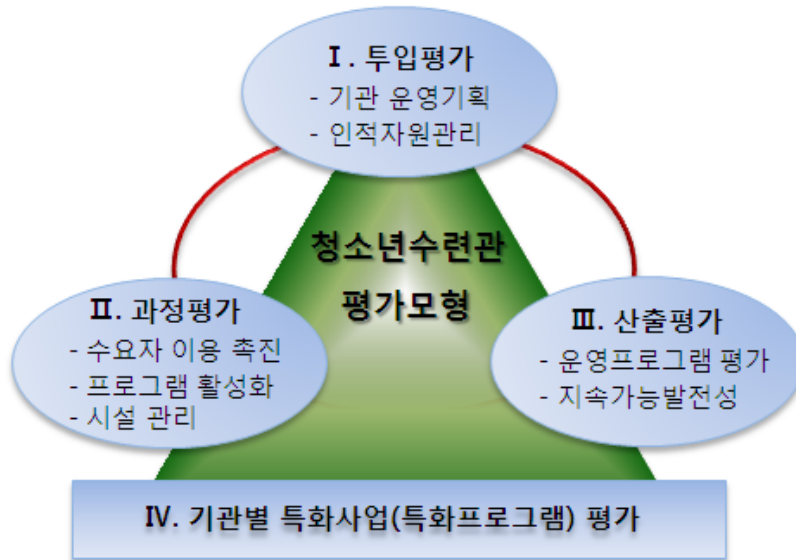
제 6 장 결론 및 정책적 제언

1. 요약 및 결론

본 연구의 목적은 청소년수련관의 운영 효율성과 효과성을 촉진하기 위한 평가모형을 개발하여 평가를 통한 최적의 질 관리 체계를 갖추고자 함이다. 이는 궁극적으로 청소년수련관의 활성화를 도모하기 위한 것으로 청소년수련관의 운영주체뿐만 아니라 그 정책고객인 청소년들의 이용 활성화를 극대화하여 주요 국정과제 중 하나인 청소년의 건강한 성장을 뒷받침하기 위함이다.

이에 따라 본 연구에서 다루고 있는 내용은 다음과 같다. 우선, 청소년수련관 평가에 관한 이론적 고찰로 기관평가의 개념과 평가모형 고찰, 청소년수련관의 현황 및 문제점 분석, 청소년수련관 평가의 현황 및 평가체계 분석, 1차년도 연구인 청소년수련원 평가모형의 시사점 분석을 하였다. 둘째로는 청소년수련관 평가모형 구안으로 청소년수련관 기본 평가체계 설계, 청소년수련관 평가영역 구축, 청소년수련관 평가지표(안)을 수립하였다. 셋째로는 청소년수련관 평가모형 타당화로서 구안된 청소년수련관 평가모형 타당성 조사와 AHP분석을 통한 청소년수련관 평가가중치 도출을 하였다. 넷째로 청소년수련관 평가모형을 평가편람 개발과 더불어 현장에 시범적용 하였다. 마지막으로 청소년수련관의 지역사회 역할 및 이용 활성화 방안, 그리고 평가를 통한 청소년수련관 질 제고와 평가결과의 실효적 활용, 정부와 지자체의 역할 제고 방안에 대한 정책적 제언을 하였다.

본 연구에서 개발한 평가모형의 기본 틀은 Stufflebeam의 CIPP모형을 이론적 기초로 하여 청소년수련관의 설립배경과 취지를 감안하여 IPP모형으로 수정하였다. 평가모형은 전체 3단계(Input Evaluation, Process Evaluation, Product Evaluation)와 특화사업 평가로 구성되어 총 4개 대영역과 8개 중영역, 그리고 31개 평가지표로 설계되었다. 다음 그림은 본 평가모형의 기본 틀을 보여주고 있다.



【그림 VI-1】 청소년수련관 평가모형 기본 틀

각 평가영역별 평가지표는 다음과 같다.

- 투입평가(Input Evaluation)
 - 기관 운영기획
 - 중장기 발전계획 수립의 적절성
 - 연간 운영계획 수립의 적절성
 - 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부
 - 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부
 - 예산운영의 체계성
 - 인적자원 관리
 - 상근인력 확보율
 - 상근 청소년지도사 확보율
 - 각종 전문지도 관련 자격증 보유 수
 - 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여
- 과정평가(Process Evaluation)
 - 수요자 이용 촉진

- 시설규모대비 청소년 이용률
- 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률
- 청소년운영위원회 활동
- 청소년에 의한 의사결정 반영도
- 청소년동아리 수
- 청소년동아리 활동 지원비
- 프로그램 활성화
 - 프로그램 운영계획 수립의 체계성
 - 청소년활동 프로그램 수
 - 지역자원 연계·협력 정도
 - 학교와의 연계사업 실적
 - 대외 홍보실적
- 시설 관리
 - 시설운영 관련규정의 적절성
 - 연간 시설 활용률
 - 시설 배치의 적절성
 - 안전관리 수준
 - 안전관리 보험가입 여부
 - 위생관리 수준
- 산출평가(Product Evaluation)
 - 운영프로그램 평가
 - 프로그램 참여자 만족도조사 반영 여부
 - 프로그램 성과평가 실시 여부
 - 지속가능 발전성
 - 기관 구성원의 개선 노력 정도
 - 기관장의 기관발전 노력 정도
- 특화사업평가
 - 특화사업우수성
 - 특화사업(혹은 특화프로그램) 성과보고서 평가

이상과 같이 본 연구에서 개발하여 제안하는 청소년수련관 평가모형이 평가 실체에 주는 함의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 청소년수련관을 포함한 청소년시설의 평가를 주관하는 중앙부처와 연계 체제를 구축하기 위하여 관찰부처의 시설평가 담당부서의 박사급 공무원과 함께 공동연구로 수행되었다. 이는 정책연구로서 연구결과물의 정책적 실행력을 담보하고 또한 연구결과를 국가의 정책에 실효적으로 기여시키기 위함으로 향후 연구결과의 활용성을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 본 평가모형은 개발의 초기단계부터 청소년수련관 현장 담당자들과 협의체를 구성하여 연구개발 과정에 지속적인 의견수렴의 창구를 두었다. 이는 평가기관에 의한 일방적인 평가가 아닌 피평가자들로부터 수렴되는 현장의 실재를 반영하고 시설에 실질적인 도움을 주기 위함이다. 이러한 과정을 통해 청소년수련관 평가가 어떤 내용과 어떤 방법으로 추진되는 것이 현장의 발전에 기여할 수 있는지에 대한 평가자와 피평가자 간의 공감대를 형성할 수 있었다.

셋째, 본 연구에서는 실제와의 괴리를 없애고 현장지향성을 극대화하기 위하여 피평가대상인 전국의 청소년수련관을 대상으로 타당성 전수조사를 실시하였고, 복수(총 8개소)의 청소년수련관에 시범적용을 실시하였다. 이는 본 평가모형이 현장의 실체에 적합하고 시설 운영자들과의 공감을 형성함으로써 궁극적으로 평가결과가 시설의 실질적인 발전에 기여토록 하기 위함이다.

넷째, 평가항목의 상대적 중요도 즉, 평가의 가중치 설정에 있어서 분석적 계층화법(AHP)을 사용함으로써 교정을 통한 논리적 의사결정을 유도하여 최대한 합리적 결과로서의 가중치를 설정하였다. 이는 평가지표의 중요도가 평가를 받는 시설의 향후 운영에 실질적인 방향성과 지침의 역할을 한다는 점을 감안할 때 추후의 다른 시설의 평가 가중치 결정에도 적극적인 활용을 검토해 볼 필요가 있다.

다섯째, 평가모형과 함께 현장에서 사용할 수 있는 평가도구와 평가편람을 함께 개발하여 실제 평가를 수행하는데 직접적으로 활용할 수 있도록 하였다. 이는 본 평가모형이 이론적 지향성 뿐만 아니라 현장의 실용성을 제고하기 위함이다.

2. 정책적 제언

1) 지역사회에서 청소년수련관의 역할과 기능 재정립

청소년기본법 및 동법 시행령에 의하면, 청소년수련관은 주로 일상생활권 안에 위치하면서 다양한

수련거리를 제공할 수 있는 각종 시설 및 설비를 갖춘 종합수련시설을 일컫는다. 청소년수련관은 주로 청소년 수련활동 즉, 청소년의 심신단련, 자질배양, 취미개발, 정서함양, 사회봉사로서 배움을 실천하는 체험활동을 실시한다. 생활권 수련시설로서의 청소년수련관이 청소년문화의집과 차이가 있다면, 후자가 간단한 수련활동을 중심으로 정보, 문화, 예술중심의 시설을 갖춘 것으로 전자는 청소년수련활동을 할 수 있는 종합시설을 갖추었다는 점으로 나눌 수 있다. 청소년수련관의 설치기준에 있어서 청소년수련관은 시·도 및 시·군·구에서 1개소 이상 설치 운영되어야 한다. 설치된 청소년수련시설 중에서 시·도 및 시·군·구에서는 지역의 대표수련시설을 지정해서 수련거리의 상설 운영 보급, 수련활동 관련정보의 교환, 수련활동에 관한 기록의 유지, 관리 등의 역할을 하게 된다(강병연, 2003). 요컨대, 청소년수련관은 그 지역을 대표하는 청소년 수련시설로 생활권 내에서 청소년에게 수련활동 제공을 위한 목적으로 운영되는 시설이다.

청소년 국가정책의 변화와 청소년수련관에 대한 사회적 요구에 따라 앞서 제시한 청소년 관련 법령에서 규정된 청소년수련관의 역할, 기능과는 큰 차이를 보이게 되었다. 즉, 청소년수련관은 지역사회에서 청소년 대표시설로서 단순히 수련활동을 제공할 뿐 아니라 그 지역사회의 복지, 보호, 교류 등의 청소년에게 영향을 미치는 모든 분야를 아울러야 하는 역할과 기능을 부여받고 있다. 예컨대, 대다수 청소년수련관 내에 청소년지원센터(CYS-net)가 위치하고 있으며, 대부분의 청소년수련관에서 이 시설을 운영하도록 위탁받고 있다. 그 밖에도 인터넷중독예방센터(아이월센터)나 청소년 성문화센터 등의 특화시설이 청소년수련관 내에 위치하기도 한다. 이와 같이, 청소년수련관 내 청소년 분야 위탁시설이 위치해 있다는 것을 청소년수련관의 역할 확장으로 확대 해석하기에는 무리가 있지만 이러한 현실 상황은 지역사회에서 관내 청소년들을 위한 다양한 역할을 청소년수련관에 요구하고, 이를 기대하고 있다고 판단된다.

국가 정책의 변화에 따라 청소년수련관의 역할과 기능이 점차 확대되면서 지역사회에서 청소년수련관의 중요성이 강조되고 있는바 향후 청소년수련관이 지향해야 할 주요 역할과 기능을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지역사회 내 청소년 활동의 허브로서의 역할과 기능이다. 지역사회 내에는 청소년을 위한 많은 수련시설과 단체, 이용시설이 있다. 예컨대, 청소년문화의집, 쉼터, 사회복지관, 문화체육회관 등이 있다. 각각의 청소년 관련 시설 및 유관 단체에서는 각 기관의 특성을 살린 활동 프로그램을 운영한다. 이러한 활동들은 때로는 내용이 중복되거나 지원 부족으로 운영에 어려움을 겪기도 한다. 청소년수련관은 지역사회 내 청소년 활동을 균형 있게 활성화시키는데 필요한 자원을 제공하고 조정하는 제반 역할을 할 수 있다. 지역사회 내 청소년 대표기관으로 청소년수련관이 청소년의

활동을 독점하는 기관은 아니며 다른 기관들과 경쟁관계에 있는 것은 더욱 더 아니다. 청소년수련관은 다른 청소년 유관 기관 및 단체들이 자신의 역할을 성공리에 수행할 수 있도록 촉매제로서의 역할과 기능을 수행해야 한다.

둘째, 지역사회 자원을 연계하고 배분하는 역할과 기능이다. 청소년수련관은 수련활동이라는 고정관념을 넘어 지역사회 내 인적, 물적, 서비스 등을 D/B화하여 이를 필요로 하는 청소년과 기관을 대상으로 지역사회 자원과 연결하는 역할을 수행해야 한다. 가끔씩 현장에서 청소년 분야가 사회복지 분야에 비하여 현격히 부족하다고 지적받는 영역이 지역사회 자원을 파악하고 이를 수요자와 공급자와 연계하고 배분하는 일이다. 지역사회를 모르는 청소년수련관은 그 존재감을 상실할 처지에 있다. 지역사회에 어떤 가용한 활용 자원이 있는지를 파악하여 자원봉사를 이끌어 내고, 지역사회 안전망과 복지 서비스를 제공할 수 있는 역할을 청소년수련관이 앞장서서 담당해야 한다.

셋째, 학교와의 파트너십 구축과 공유라는 역할과 기능이다. 지금까지 청소년수련관은 학교와는 관련되지 않은 동떨어진 업무를 수행하거나 동아리 활동 등의 일부 분야를 제외하고는 학교와의 긴밀한 협조 체계가 이루어지지 못했다. 때로는 방과 후 활동이라는 측면에서 참여대상 청소년을 확보하기 위해 학교와 청소년수련관이 경쟁관계로 대립하기도 했다. 학교와 청소년수련관은 상호 대립적인 관계가 아니라 학교에서 운영할 수 없는 각종 체험활동을 제공하고 지원하는 역할을 수행할 수 있다. 특히, 학교 교육과정 개편으로 인해 시범 실시되고 있는 창의적 재량활동은 학교와 청소년수련관이 상호 협조할 부분을 제공하였다. 예컨대, 학교에서 운영할 수 없는 동아리 활동 장소 제공, 진로체험을 위한 활동끼리 수행 등 학교와 청소년수련관이 파트너십을 형성하고 시설 및 자원을 공유해야 한다.

넷째, 지역사회 내 거주하는 청소년, 부모 및 지도 인력에 대한 역량을 강화하기 위한 각종 교육 및 연수 센터로서의 역할과 기능이다. 지역사회 발전의 핵심은 청소년을 포함한 지역민들의 역량강화에 있다. 청소년수련관은 청소년을 위한 목적으로 개관된 시설로 무엇보다 우선해서 청소년의 역량 강화를 위한 활동을 하며 청소년 참여 프로그램을 활성화시켜야 한다. 또한 청소년과 긴밀하게 연관된 부모와 청소년 지도인력의 양성을 위해서 각종 교육 및 연수 과정을 제공해주어야 한다. 이를 통해서 청소년수련관은 지역사회 인적 자원의 개발이라는 역할을 수행해 나가야 한다.

다섯째, 청소년의 지역사회 개발과 참여 확대를 위한 역할과 기능이다. 청소년수련관은 청소년을 위한 목적을 지닌 시설이기는 하지만 결과적으로 청소년을 둘러싼 지역사회 환경을 개선함으로써 청소년 역량개발이라는 목적을 달성하기도 한다. 청소년수련관에서는 각종 청소년 동아리와 그들의 다양한 활동 경험을 통해 청소년의 역량을 개발하고, 지역사회 활동에 주체적으로 참여하도록 기회를

제공해야 한다. 이러한 활동에는 지역사회 봉사활동과 환경 개선활동 등이 포함된다. 즉, 청소년수련관이 지역사회개발의 전초기지가 되도록 유도하는 것이다.

2012년 3월부터는 초·중·고교에서 주 5일제 수업을 전면 실시하게 된다. 그렇게 된다면 청소년 활동이 더 활성화될 것이라는 기대, 이와 반대로 학교 단체 활동마저 초토화될 것이라는 우려가 각각 제기되고 있다. 이러한 상반된 기대와 우려와는 관계없이 청소년수련관이 그 사각지대에 있는 청소년을 위한 보호 역할을 수행해야 함은 분명하다. 현재와 같이 청소년수련관이 지역 내 많은 청소년 관련 시설 중 한 개의 시설로서 존재하는 것은 적절하지 않으며 그 역할과 기능에 제한을 두는 것이다. 청소년수련관은 청소년에 관한 한 지역사회의 대표 시설로서 위상을 갖추고 청소년 활동의 허브기관, 학교 내와 학교 밖의 네트워크 구축, 청소년 관련 시설의 연계, 청소년과 관련자의 역량 개발, 그리고 지역사회 참여 활성화를 위해 노력해야 한다. 결국 청소년수련관은 지역사회에 거주하는 모든 청소년과 주변인들을 위한 종합센터로서 그 역할과 기능을 담당해 나가야 한다.

2) 생활권수련시설로서 청소년수련관의 이용 활성화

생활권 청소년시설인 청소년수련관은 청소년기본법에 따라 '수련활동의 실시를 주된 목적으로 하는 공공청소년 수련시설'로 국가가 건립을 지원하고 지방자치단체에 의해 운영되어오고 있다. 1990년대 중반부터 건립되기 시작해 2000년대에는 건립규모가 점점 커졌고, 2010년대를 들어와서는 전국의 광역지방자치단체가 운영하는 수련관과 기초지방자치단체인 시·군에서 대부분 건립하여 운영되고 있다.

공공청소년수련시설로 건립, 운영되고 있는 청소년수련관의 수적 확대에도 불구하고 청소년수련관의 공공성과 운영의 효율성, 합리성 그리고 청소년활동에 대한 기여도에 대해서는 제대로 인정받고 있지 못한 상황이다. 또한 청소년수련관의 고유 목적과 기능에 대하여서도 각 지역의 여건과 시설 입지의 특징에 따라 각각 다른 관점을 가지고 있기도 하다.

첫째, 청소년수련관의 활성화를 위해서는 청소년수련관의 정체성을 분명히 하고 지역 내의 청소년수련시설의 공공성과 공익적 역할을 강화해나가는 것이 우선되어야 한다. 또한 영리적으로 학교단위의 집단적 수련활동의 이미지가 굳어버린 청소년수련원과의 차별적 이미지 구축을 위해 청소년수련관이란 명칭을 바꾸는 것 또한 고려되는 사항이다.

2009년 보건복지부에 따르면, '청소년수련시설은 수련활동에 필요한 여러 시설, 설비, 프로그램 등을 갖추고 청소년지도자의 지도하에 체계적이고 조직적인 수련활동을 실시하는 시설을 말한다'고

정의하고 있다. 청소년수련시설에서 이루어지는 청소년 수련활동은 청소년이 능동적으로 수련활동 프로그램이나 수련거리에 참여하여 이를 체험하는 과정이다. 생활권 수련시설인 청소년수련관에서는 ‘지역사회 안에서 지역의 청소년들이 능동적으로 상호작용하며 청소년지도자의 전문적인 지도에 따라 청소년들이 스스로 자신의 인격을 단련하고 성장을 촉진시켜 나가는 과정’으로 볼 수 있다. 즉, 지역 청소년들의 성장과 역량강화에 공동체적인 상호작용을 기반으로 민주적 시민의 자질을 키우고 다변화하는 세상에서 삶의 주인으로 살아가는 힘을 키워나가는 과정으로 보다 체계적이고 전문적인 프로그램을 통하여 청소년들과 상호작용하는 공공시설이 되어야한다는 것이다. 그리고 그 지역사회에서 성장한 청소년이 성인이 되어서도 청소년기를 보낸 지역에 대한 애정과 자부심을 가지고 지역사회와 지구촌의 건강하고 더불어 사는 세상을 볼 수 있는 주체가 될 수 있도록 청소년활동에 대한 지역적 합의가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 공공수련시설의 위상에 맞는 지역사회안의 특화된 프로그램 개발과 운영으로 지역안의 청소년 전문기관으로서의 인정을 받는 것이 필요하다. 학교(초·중·고)뿐 아니라 대학과 공공기관, 비영리조직을 비롯한 지역사회와 보다 적극적으로 소통하고 함께하는 계기를 만들어가면서 지역안의 전문기관으로서 학교나 사교육 시장에서 할 수 없는 것을 지역의 특성을 담아내는 청소년활동을 지역의 인적, 물적 네트워크를 통해 연계하여 개발하고 지속적으로 함께 진행해나가는 것이다. 이러한 노력은 공공성을 강화할 것이며 지자체나 학교의 협력을 보다 적극적으로 만들어갈 수 있다.

셋째, 청소년활동이 우리사회의 현재와 미래의 중요한 활동임을 인정하고 공공성을 강화하고 기준에 충족되었을 때는 경영에 급급해 목적사업보다 수익사업을 고민하고 우선해야하는 현실에서 벗어나 청소년들을 위한 공익적 활동을 중심으로 운영할 수 있도록 국가와 지방자치단체가 보다 적극적으로 지원해야할 것이다. 지역의 청소년들이 대부분 속해 있는 학교와의 협력활동에서도 수익을 만들어내야 하는 것으로 인해 건강한 파트너십을 만들지 못하고 끌려갈 수밖에 없는 상황이다. 그러므로 방과후 활동이나 창의적 체험활동을 지역사회 연계와 청소년시설 활용을 의무화하거나 중점 권고하고 일정의 활동 요건과 실적에 따라 학교에 예산배정을 하는 것이 아니라 수련관에 직접 지원하는 방식이라면 수련관의 노하우와 전문성으로 보다 특성화된 창의적 체험활동과 방과후 활동을 교과 외 업무로 스트레스 받는 교사들과도 함께 상생하는 좋은 대안이 될 것이다.

넷째, 지금까지 청소년수련관의 운영을 지원하는 방식은 위탁운영으로 지역의 청소년들에게 청소년 활동을 통해 성장을 돕는 공공의 기능을 수행하고 있음에도 운영비의 일부분을 보조하고 대부분 운영을 통해 자부담으로 운영하고 있다. 그리고 정부단위의 시설보수사업도 건물 중심으로 진행되고 공모사업도 프로그램이나 사업단위에 한정되어 있다. 청소년수련관의 특성화와 경쟁력 확보를 위해서

는 특화된 시설을 갖춘 활동터전이 되어야한다는 것이다. 예를 들면, 지역사회 안에 다양한 시설이 있어도 소외될 수밖에 없는 청소년들을 위한 전용시설(헬스장, 공연연습실 등)이나 진로체험활동을 전문적으로 할 수 있는 체험시설을 마련하여 학교 안에서는 할 수 없는 활동을 특색 있게 진행할 수 있는 하드웨어가 필요하다. 수련관의 열악한 시설이 학생들의 전문 활동터전으로 활용되는데 어려움이 있다. 즉, 관심영역이 맞는 자발적 청소년들이 개인적으로 이용할 수는 있지만 학교가 전문시설로 인식하고 협력하기에는 부족함이 많다는 것이다. 이러한 이유 때문에 개발된 프로그램을 학교를 중심으로 강사연계나 프로그램 연계로 활용할 수밖에 없는 이유이기도하다.

성문화센터나 지원센터는 국가단위의 지침과 매뉴얼을 가지고 있고 교육기자재와 사무비품 등을 모두 지원하여 설치하고 있는 것에 비교하면 청소년수련관은 건물관리와 텅 빈 공간에 청소년들이 프로그램을 운영하는 지도자의 역량이나 전문 시설이 필요치 않은 자치적 동아리활동만 할 수밖에 없는 것이다. 창의적 체험활동이 비교과 영역으로 진행되는 것을 명시하고 있지만 대부분 학교 안에서 이루어질 가능성이 많다. 그리고 진로지도에 대한 것이 진학지도로 한정되어 이루어질 수도 있다. 이제 대학 진학이 목표가 아닌 직업의 세계를 체험하고 지속적인 활동을 통해 자신의 삶을 열어나가는 스토리를 만들어 내는 청소년들이 지역사회에 많아지려면 전문 직업체험활동을 할 수 있는 시설을 갖추어 진로체험의 중심이 될 수 있게 정책을 수립하고 지원하는 방안이 만들어져야 한다.

다섯째, 이런 저런 이유로 공교육체계를 벗어나는 학교 밖 청소년들이 늘어나고 있다. 학교도 이전에는 어떻게든지 학생들을 선도하여 학교의 틀 속에서 이끌고 가려 했지만, 지금은 학교에서도 감당하기 어렵다는 이유로 밖으로 내몰고 있는 실정이다. 청소년들은 미래에 대한 불안으로 더욱 거칠게 세상에 맞서고 있다. 이런 지역의 청소년들의 현재를 인정하고 새로운 삶의 길을 함께 찾아나갈 보금자리로서의 청소년수련관 역할을 할 수 있어야 한다. 서울의 대안교육센터와 각 수련관의 위탁형 대안학교와 같은 사례는 낮 시간의 청소년수련관의 활용을 극대화해 낼 수 있는 방안이기도 하다. 청소년들이 청소년활동 지원을 통해 자신의 삶을 보다 긍정적이고 미래지향적으로 만들어 갈 수 있는 길을 지역사회가 책임지고 만들어야 할 것이다.

여섯째, 청소년활동이 전문화되고 안정되기 위해서는 청소년지도사들이 전문가로 인정받을 수 있고 안정적으로 일할 수 있는 기반을 만들어야 한다. 청소년에게 애정을 가지고 일을 할 수 있는 최소한의 생활보장이 될 수 있는 처우가 보장되어야 한다. 또한 자격증을 가지고 현장에서 일하고 있을 때는 국가단위에서라도 ‘자격증 수당’을 인정하고 지원하는 것도 검토해 볼 필요가 있다.

마지막으로 청소년활동의 전문성을 강화할 수 있도록 현장의 청소년지도사들의 업무 역량과 연대감을 강화할 수 있는 전문 직무연수와 지구촌시대의 흐름에 맞는 자기개발의 기회가 보다 많아지고

제도적으로 보장되어야 한다. 곧 교사가 행복해야 아이들이 행복하듯, 청소년지도자들이 자신의 삶에 당당하고 행복해야 지역의 청소년들도 당당하게 성장하여 행복한 우리사회를 만들어 갈 것이기 때문이다.

3) 청소년수련관 발전을 위한 평가의 역할과 기능

정부는 청소년수련시설의 운영활성화를 위해 2000년부터 2004년까지 ‘시범청소년수련시설 지정 및 인센티브 부여사업’을 통해 전국 청소년시설에 평가체계를 부분적으로 도입하였고, 2006년부터는 국가 또는 지방자치단체가 지원하는 모든 청소년시설을 대상으로, 2007년도에는 청소년문화의집과 청소년 쉼터를 대상으로 종합평가를 실시하였다.

2008년부터는 ‘청소년수련원, 유스호스텔 등 숙박형 수련시설’, 2009년에는 ‘청소년수련관’, 2010년에는 ‘청소년문화의 집’, 2011에는 ‘청소년수련원, 유스호스텔 등 숙박형 수련시설’의 순서로 매년 정기 및 주기적으로 ‘청소년 공공시설 종합평가’를 실시하여 왔으며 2012년에는 ‘청소년수련관 종합평가’를 앞두고 있다.

2009년도 ‘청소년수련관 종합평가 결과보고서’에 적시된 평가의 목적은 ① 청소년시설에 대한 성과중심 분위기 유도, 평가효율성을 확보하기 위하여 시설운영 전반에 대한 종합적이고 체계적인 구축 필요, ② 전문성 및 공공성 강화를 통한 청소년활동 기반 증대, ③ 프로그램 및 서비스 수준향상을 위하여 시설 설치 및 운영목적과 방향에 대한 제고와 운영 활성화 유도, ④ 수요자중심의 서비스제공을 위한 기반 마련이다.

그러나 평가시행 이후 ‘평가의 목적이 현장이 체감할 만큼 현실적이었으며 공감되었다’거나 ‘진단된 분석과 정책제언들이 현장에 순기능으로 작동하고 있다’는 긍정적 의견이 지배적이지는 못하였는데, 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 평가의 목적에 비추어 봤을 때 평가결과에 대한 피드백이 다소 미흡했다는 점이다. 최우수, 우수, 보통, 미흡, 매우미흡 등 5단계의 평가결과로 전국청소년수련관을 서열화한 것에 비해 우수기관에 대한 인센티브가 미약하여 청소년현장에 충분한 동기부여나 자극이 되지 못하면서 평가의 가치나 효용성에 대하여 현장의 충분한 신뢰를 얻지 못하는 문제가 있었다.

둘째, 그동안 청소년수련관의 성과지표가 불명확하게 제시됨에 따라 일부 평가지표들이 오히려 수련관에서의 청소년사업을 이분법적 사고(목적 또는 수익사업)로 경직되게 적용하면서 현장에서의 노력이 충분히 반영되지 못한 부분이 있었다.

셋째, 시설위치 특성(도심형 수련관, 자연권형 수련관으로 구분) 및 시설운영(주체)형태(지자체 직영, 공공법인 위탁, 민간단체 위탁으로 구분)별 현실적 편차를 포용하는 포괄성이 미흡했던 점인데, 일부 평가지표가 지나치게 준거지향(절대평가)적이어서 현장의 다변성과 현실성을 제대로 담아내지 못했다.

평가의 학술적 의미나 방법론은 차치하고 평가의 역할과 기능은 진단, 처방, 치료의 단계적 접근법으로 ‘청소년수련관 종합평가’에 보다 명료하게 적용되어야 한다. 의사가 환자의 건강한 삶을 위한 회복을 위하여 개입되었을 때, 진단만으로는 그 역할을 다 했다고 보기 어려운 것처럼 ‘청소년수련관 종합평가’도 처방, 치료의 단계까지 개입하여야 평가 목적에 훨씬 더 근접할 수 있기 때문이다. 청소년수련관 발전을 위한 평가의 역할과 기능을 다음과 같이 제안하고자 한다.

첫째, 공공성을 담보하는 ‘진단’을 위해서 평가는 청소년수련관 운영의 철학과 그에 부합한 기준 또는 지표를 합의해 가는 역할이 되어야 한다. ‘청소년수련관 종합평가’의 목적이 수련관의 공공성을 강화한다는 목적에 있었다면 정부는 청소년수련관이 지역사회에서 ‘공공재’로써 담보되어야 하는 실질적 기준 또는 지표를 제시하여야 한다. 지역청소년을 대상으로 반드시 갖춰야 할 공공의 선이라는 가치철학을 결코 놓쳐서는 안 되기 때문이다.

둘째, 유효한 처방을 위해서 평가는 청소년수련관이 지역의 공공재로 자리매김할 수 있는 전략으로 마련되어야 한다. 공공시설로서의 청소년수련관이 지역사회 안에서 끼치는 영향과 제 기능이 청소년과 시민에게 공감되고, 호감을 갖도록 평가결과에 대한 활용도를 높여야 한다. 일례로 사회복지시설의 경우 정기적인 평가결과를 언론을 통해 적극 공개하여 공공기관으로서의 가치와 효용성을 이용자와 시민이 체감할 수 있도록 전략적으로 잘 활용하고 있는 점을 주목해야 한다.

셋째, 치료 I 의 단계에서의 평가는 결과에 대한 분명한 피드백으로 청소년수련관 현장의 공감과 지지를 얻는 방향설정이 요구된다. 사실 현장은 평가를 받기 위해 많은 준비와 시간이 요구되에도 최선을 다해 평가에 임하는 것은 평가 후 평가대상자로서의 욕구와 기대가 존재하기 때문이다. 따라서 평가 결과의 방향이 현장의 기대와 욕구의 반영으로 설정된다면 평가에 대한 현장의 신뢰성이 높아질 뿐만 아니라 청소년수련관은 지역의 정책 전달자로서의 사회적 책임에 더욱 부응하게 될 것이다.

마지막으로 치료 II 단계에서의 평가는 청소년수련관 본연의 자기성찰과 자정능력을 키워주는 역할을 해야 한다. 지역사회 또는 시민의 세금이 지원되는 공공시설은 그만큼 도덕적·윤리적인 문제에서 자유로울 수 없다. 평가를 통해 공인으로서의 사회적 책임준수 여부와 지역청소년을 위한 다양한 영역(활동, 복지, 보호, 교육, 상담, 네트워크 등)에서의 수요자 체감도를 평가받는 것이야말로 현장이 거부할 수 없는 책임과 의무이기 때문이다.

결국 평가는 그 시행목적과 가치가 청소년수련관 현장의 전폭적인 환영을 받는 것이어야 하며,

현장 역시도 최선을 다해서 평가에 임하는 쌍방향의 행복한 소통이 되어야 한다.

4) 청소년수련관 평가결과의 실효적 활용

청소년수련관 평가는 청소년수련관 운영의 개선을 목적으로 수행하게 된다. 따라서 평가결과의 활용은 청소년수련관 운영의 개선에 직접적으로 활용되어야 한다. 이를 위해서는 개별 청소년수련관의 평가항목별 특성과 장단점을 분석하여 해당기관에 제공하여야 한다. 이 분석자료는 해당 청소년수련관에서 자기 시설의 각 영역별 특성을 파악하여 개선방안을 모색하는 데 근거자료가 될 수 있다.

현재의 청소년시설 평가결과보고서는 대부분 평가항목에 대한 평점부여의 근거를 기술하는 수준에서 작성된다. 이는 실제로 해당 청소년수련관의 자체평가보고서를 토대로 현지에서 확인하여 평점을 부여하는 수준으로 평가자가 부여한 평점의 정확성을 보여주는 정도의 의미를 갖는다. 이러한 평가결과보고서는 청소년수련관의 개선과 발전에 유용하게 사용할 수 있는 여지가 별로 없다.

평가자료가 청소년수련관의 개선과 발전에 기여하기 위해서는 해당 청소년수련관에서 활용할 수 있는 형태로 자료를 제작하여 제공해야 한다.

첫째, 해당 청소년수련관의 평가결과에 따른 개선사항을 구체적으로 작성해 주어야 한다. 평가지표의 영역별로 구체적으로 어떠한 사항이 평가지표가 지향하는 바람직한 모습과 현재의 모습이 어떻게 다른지를 구체적으로 제시할 때 개선방안이 도출될 수 있다. 단순히 잘했다 혹은 미흡하다는 식의 평가보고서는 현장에서 활용할 수 있는 자료로 부족하다.

둘째, 평가받은 전체 청소년수련관의 특성을 평가영역별로 제시하여야 한다. 자료의 제시는 평가영역별로 평가지표가 지향하고 있는 바람직한 상황과 평가결과로 본 현재의 현황이 함께 제시되어야 한다. 즉 평가가 지향하고 있는 바람직한 청소년수련관의 모습을 평가영역별로 제시하고 실제 평가를 통해서 분석한 결과 또한 제시하여 이의 개선방안을 함께 제공하여야 한다. 이러한 자료를 통해서 해당 청소년수련관이 자기 기관의 특성을 다른 기관들과 비교하면서 새로운 발전방안을 모색하는데 참조할 수 있기 때문이다.

셋째, 평가결과에 따른 개선요구사항을 구체적으로 적시하여 해당기관에 개선권고사항으로 통보하여야 한다. 그러나 평가결과에 따라서 청소년수련관 수준에서 개선할 수 있는 사항과 설치·운영주체인 지방자치단체가 개입하여야 개선할 수 있는 것이 있다. 따라서 개별 청소년수련관 수준에서 개선할 사항에 대해서는 개선권고사항으로 작성하여 평가기관에서 통보할 필요가 있다. 그리고 지방자치단체가 개입할 필요가 있는 경우에는 중앙정부가 개선지침을 내려야 한다.

그 밖에 피평가기관의 평가업무 부담 경감과 평가기관의 효율적 평가 추진을 위하여 인터넷상 청소년수련관 평가홈페이지를 구축하여 운영하는 것도 검토해 볼 필요가 있다. 이는 평가준비를 위해 발생하는 수많은 서류와 그 사본들을 준비하는 피평가기관이나 이를 갖고 평가하는 평가위원 혹은 평가기관 모두 능률성을 제고하는데 기여할 수 있을 것이다.

청소년수련관은 대부분 지방자치단체가 설치하여 직영하거나 위탁하여 운영되므로 청소년수련관의 설치와 운영의 책임은 결국 지방자치단체에 있으며, 실제로 지방자치단체가 운영 예산을 부담하게 된다. 그렇기 때문에 청소년수련관의 설치 및 운영의 주체인 지방자치단체가 청소년수련관 평가결과를 수용해서 책임지고 개선할 수 있는 체계를 갖추어야 한다. 청소년수련관의 시설장비의 개선이나 운영인력의 추가확보 등은 예산과 밀접한 관련이 있는 항목은 지방자치단체가 책임져야 한다. 이러한 예산을 지방자치단체가 추가적으로 지원하지 않으면 현실적으로 개선이 어려운 경우가 많기 때문이다.

따라서 평가결과의 통보에 있어서 지방자치단체가 책임지고 개선해야 할 사항을 구체적으로 적시하여야 한다. 그리고 결과의 통보 방법은 청소년수련관 평가결과에 따른 개선명령의 형태로 중앙정부가 직접 통보하여야 한다. 중앙정부의 개선명령이 시행되면 지방자치단체에서 추가적인 예산의 확보 등에 적극적으로 대응할 수 있을 것이다. 그리고 개선명령을 내리기 위해서는 관련법령의 근거를 확보하고, 특히 개선명령을 내려야 할 필수항목에 대해서는 법적 근거의 마련과 더불어 사전에 충분한 교육과 홍보가 필요할 것이다.

지방자치단체에서 설립한 청소년수련관의 운영은 국가의 관련법령과 중앙부처의 지침에 따라 운영되지만 지방자치단체의 운영방침과 지원 정도에 크게 영향을 받는다. 그러나 관련법령이나 중앙정부의 지침이 명료하지 않은 경우에는 지역여건에 따라 청소년수련관 운영에 많은 편차가 나타나게 된다. 따라서 중앙정부에서는 청소년수련관 운영에 관한 필수적인 사항에 대해서는 세부 운영지침을 제작하여 지방자치단체와 청소년수련관에서 적용할 수 있도록 해야 한다. 그리고 운영지침은 지방자치단체에 구속력을 갖는 장관 훈령 수준 이상으로 시행되어야 한다.

평가결과에 대한 분석에서 중앙정부 수준에서 개입하여야 할 제도개선 사항에 대한 체계적인 분석과 대안의 제시가 필요하다. 이를 위한 청소년수련관의 개선을 위해 제도적인 뒷받침이 필요한 사항이나 기존 제도의 개선이 필요한 사항을 철저하게 분석할 필요가 있다. 그리고 이 개선사항에 대한 대안을 마련하여 중앙정부에 제도개선이 이루어지도록 요구할 필요가 있다.

청소년수련관 평가에 따른 인센티브와 페널티가 적절한 수준에서 운영되어야 한다. 현재 평가결과에 따른 인센티브가 적절하게 운영되지 못하고 있는 상황이어서 이에 대한 개선이 필요하다.

첫째, 청소년수련관의 종사자들에 대한 인센티브가 제공되어야 한다. 우수 청소년수련관으로

평가받은 청소년수련관에는 기관장을 비롯한 종사자들 개인에게 포상금, 해외연수, 상여금 지급 등 인센티브가 제공되어야 한다.

둘째, 청소년수련관에 대한 기관 인센티브가 제공되어야 한다. 기관에 대한 포상과 더불어 시설개선비용, 장비구입비용 등과 같은 재정적인 지원이 이루어져야 한다. 또한 우수 청소년수련관이라는 명패를 포함하여 시설에서 활용할 수 있는 상징물을 수여하여 해당 시설의 자긍심을 높여줄 필요가 있다.

셋째, 지방자치단체 담당자에 대한 포상제가 도입되어야 한다. 청소년수련관은 시설 설치 및 운영 주체인 지방자치단체의 지원정도에 따라 운영수준이 다르게 나타날 수 있다. 따라서 적극적으로 청소년수련관 운영을 지원한 지방자치단체의 담당 공무원에 대한 포상제가 병행되어야 한다. 이를 통해서 지자체 담당공무원들의 관심과 노력을 이끌어내는 것이 필요하다.

평가과정 및 평가결과에서 나타난 청소년수련관 운영의 현황과 실태를 종합적으로 반영한 청소년수련관 운영에 관한 분석보고서를 작성하여야 한다. 그리고 이를 청소년수련관 운영지침의 수립이나 각종 정책사업 개발에 참고할 수 있도록 해야 한다.

평가위원들의 평가활동 과정에서 청소년수련관과 관련된 여러 가지 현안사항들이 발견되고 공유되기 마련이다. 이러한 현안사항들을 체계적으로 정리하고 분석하는 과정이 필수적으로 있어야 한다. 특히 평가과정에서 문서상으로 파악되지 않는 여러 정황들을 토대로 세부적인 조사분석이 이루어질 수 있다. 이러한 항목들을 체계적으로 관리하여 청소년수련관 운영의 지침이나 정책개발 사업에 활용할 수 있어야 한다.

청소년수련관 운영 실태분석을 위해서는 평가활동을 진행할 때에 평가위원뿐만 아니라 조사활동을 담당하는 인력이 추가적으로 참여하는 것이 필요하다. 조사인력이 평가과정에 함께 참여하여 평가자료와 정황자료를 체계적으로 분석함으로써 심층적인 청소년수련관 운영실태분석이 이루어질 수 있다. 이를 통해서 청소년수련관 관련 정책과 운영지침을 마련하는데 기반이 될 수 있는 실제적인 자료가 제공됨으로써 평가활동이 현실성 있는 정책의 개발과 시행에 기여할 수 있을 것이다.

5) 청소년수련관 평가에 있어 정부 및 지자체의 역할 제고

청소년수련관 평가를 위해 정부 및 지자체는 청소년수련관 평가의 법적 근거를 마련해야 한다. 청소년활동진흥법에 청소년수련관 평가(평가의 실시, 평가결과에 따른 사후조치 등)에 관한 조항을 신설하거나 시설의 설치 및 운영조항에 삽입하여 평가의 정당성을 확보하여야 한다. 이를 통해 평가 행위에 대한 법적 권한을 부여하고 청소년수련관이 공공시설로서 필수적으로 평가를 받아야

하며 그 결과를 반영하는 의무가 있다는 것을 명기하는 것이 중요하다. 또한 중앙부처와 지자체의 평가가 서로 비슷하여 일선 수련관에서 평가를 준비하는데 이중적으로 시간과 노력을 소비하는 경우가 있는데, 두 기관에서 공유할 수 있는 평가 영역이나 내용은 한 기관에서 실시하는 평가로 대체하거나 인정할 수 있는 제도가 마련될 필요가 있다.

청소년수련관 평가를 위한 전담기관을 선정하고 이를 지속적으로 수행할 수 있는 인력을 확보할 필요가 있다. 현실적으로 평가전담 기구의 설립은 어렵겠지만, 평가를 지속적으로 수행할 수 있는 기관과 이를 담당하는 인력을 지정하고 전문성과 평가의 연속성을 확보할 필요가 있다. 또한 현재 평가위원회가 일회적이고 단기적으로 구성되어 평가가 이루어지고 있어 여러 가지 문제가 부각되고 있는데, 평가를 실시할 인력풀을 구성해 주기적으로 평가에 대한 교육 및 세미나를 통한 정보의 교류, 평가일정에 대한 조기 알림 등을 통해 경험 있는 평가위원들이 적극적으로 참여할 수 있는 환경을 조성하고 평가자간의 기준 차이로 인한 평가의 차이를 줄일 수 있는 제도적 노력이 필요하다.

지금까지의 청소년수련관 평가는 관련분야 전문기관과 전문가로 구성된 평가단에서 서류 및 현장평가를 통해 이루어지고 있다. 지자체나 정부에서 청소년수련관을 이용하는(향후 이용할 가능성이 있는) 청소년이나 부모를 대상으로 서비스, 프로그램, 기관 등에 대해 만족하는지와 어떠한 욕구를 가지고 있는지를 파악하여 이를 청소년수련관 운영에 반영해야 한다.

정부 및 지자체는 청소년수련관이 목적에 맞고 효율적으로 운영될 수 있도록 재정을 포함한 다양한 영역에서의 지원 및 관리 감독을 해야 한다. 예를 들어, 현재 청소년수련관을 이용하는 청소년을 대상으로 수련관마다 만족도조사를 실시하고 실시여부와 이의 반영을 평가에 포함하고 있지만 그 내용적인 측면은 매우 부실하다. 따라서 표준적인 만족도조사를 실시할 수 있는 척도 등을 개발, 보급하여 각 수련관의 실정에 따라 추가적인 문항을 구성하여 사용할 수 있게 하는 것이다. 지자체의 경우 청소년수련관을 포함하여 청소년관련 업무를 전담하는 부서와 공무원을 지정하여 청소년수련관을 지원할 필요가 있다. 또한 주무부처와 지자체에서 얼마나 청소년수련관의 평가와 그 평가결과에 대해 관심과 성의를 보이는지와 그 노력 정도에 대해 지속적인 모니터링과 피드백이 필요할 것이고, 가능하다면 정부업무평가나 지방자치단체 종합평가의 평가지표로 관리할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

참 고 문 헌

- 강병연(2003). 청소년관계법론. 서울: 교육과학사.
- 구자익(2009). 3주기 교원양성기관 평가 강화 방안 연구. 한국교육개발원.
- 구태익 · 김호순 · 이광익 · 전명기(2005). 시범청소년수련시설 평가지표체계연구. 한국청소년시설환경학회, 제3권 제7호.
- 국가청소년위원회(2006). 2006 청소년시설 종합평가결과보고서. 국가청소년위원회.
- 국가청소년위원회(2007). 2007 청소년시설 종합평가결과보고서. 국가청소년위원회.
- 국가청소년위원회(2008). 2008 청소년시설 종합평가결과보고서. 국가청소년위원회.
- 국가청소년위원회(2009). 2009 청소년시설 종합평가결과보고서. 국가청소년위원회.
- 김경준 · 이해연 · 오해섭(2007). 2007 청소년시설 종합평가. 국가청소년위원회.
- 국립중앙청소년수련원(2005). 2005 시범청소년수련시설 지정을 위한 수련시설 평가운영 매뉴얼. 미간행 내부자료.
- 김상호(1997). 실업계 고등학교 평가 모형 개발에 관한 연구. 교육부.
- 김성렬(2000). 교육기관평가의 개선방안 탐색. 교육발전.
- 김신복(1995). 지방교육청 및 학교의 종합평가방안연구: 최종보고서. 미발간정책보고서.
- 김재춘(2002). 교육과정평가의 정치 윤리적 측면 탐색. 교육학논총.
- 김정민(2010). 학교평가 개선 방안. 한국교육개발원.
- 김형주 · 김영애 · 조선하(2009). 청소년 정책평가모형 개발 연구. 청소년 정책연구원.
- 문화관광부, 국립중앙청소년수련원(2002). 시범청소년수련시설 지정 및 인센티브 부여 사업결과 보고서. 문화관광부.
- 문화관광부, 국립중앙청소년수련원(2003). 시범청소년수련시설 지정 및 인센티브 부여 사업결과 보고서. 문화관광부.
- 문화관광부·한국청소년개발원(2000). 우수 청소년수련시설 선정 및 인센티브 부여방안 연구. 문화관광부.

- 박도순(2007). *교육평가의 이해*. 교육과학사.
- 박도순(2001). *교육연구 방법론*. 서울: 문음사.
- 배호순(1994). 교육적 성취수행 지표의 평가적 기능에 관한 분석적 고찰. *교육평가연구*.
- 배호순(1999). 수행평가 타당화 논리의 탐색. *교육평가연구*, 제12권 제1호.
- 배호순(1999). *프로그램 평가론*. 서울: 원미사.
- 배호순(2011). *해외평가동향 고찰. 청소년활동시설 평가모형 개발에 관한 콜로키움자료 집*. 서울: 한국청소년정책연구원.
- 보건복지가족부·한국청소년수련시설협회(2009). *2009년 청소년수련관 종합평가 결과 보고서*. 보건복지가족부.
- 여성가족부(2010). *2010 청소년백서*. 여성가족부, 2010. 12.
- 여성가족부(2010). *전국청소년실태조사*. 여성가족부, 2010. 10(미발행 내부자료).
- 여성가족부(2011). *청소년기본법*. 여성가족부, 2011년 5월 일부개정.
- 여성가족부(2011). *청소년활동진흥법*. 여성가족부, 2011년 5월 일부개정.
- 윤철경·김경준·김영지(2008). *2008 청소년시설 종합평가*. 보건복지가족부.
- 이광호(2000). *우수 청소년수련시설 선정 및 인센티브 부여방안 연구*. 한국청소년개발원.
- 이민희(2007). *청소년수련관 평가지표 표준화 연구*. 한국청소년시설환경학회, 제3권 제13호.
- 이민희·김경준·황진구(2006). *2006 청소년시설 종합평가*. 국가청소년위원회.
- 이병양(2000). *대학(기관)평가의 개선 방향에 관한 연구*. 동남보건대학 논문집 인문사회연구.
- 이승우(2008). *직업훈련 발전을 위한 훈련기관 평가에 관한 연구*. 인하대학교 석사논문.
- 이승희(2005). *교육기관 평가*. 서울: 학지사.
- 이영만(2004). *학교·교육기관 평가*. 서울: 한국문화사.
- 이인호(1998). *새학교 문화의 비전과 과제*. 열린교육연구
- 임지연·송병국·이교봉·김영석(2010). *청소년활동시설 평가모형 개발 연구 I*. 연구보고 10-R04. 한국청소년정책연구원.
- 정태범(1998). *교육(행정)기관 평가 체제의 진단*, 한국교육행정학회. *교육행정학연구*.
- 청소년수련시설평가위원회(2005). *2005 시범청소년수련시설 지정을 위한 수련시설 평가 운영 매뉴얼*. 국립중앙청소년수련원(미간행 내부자료).

- 청소년위원회(2003). 청소년운영위원회(청소년수련시설) 평가결과 보고서. 청소년위원회.
- 청소년위원회(2004). 청소년운영위원회(청소년수련시설) 평가결과 보고서. 청소년위원회.
- 통계청(2010). 2010 청소년통계. 서울: 통계청.
- 한국교육개발원(2009). 학교평가 공통 지표 매뉴얼.
- 한국청소년개발원(2001). 시범청소년수련시설 지정 및 인센티브 부여 사업결과 보고서. 한국청소년개발원.
- 한국청소년수련시설협회(2009). 2009 청소년시설 종합평가 결과보고서. 보건복지가족부.
- Alkin, M. C.(1969). The use of quantitative methods as an aid to decision making in educational administration. *Annual Meeting of the Amer.*
- Boys & Girls Clubs of Greater Washington(BGCGW)(2011).
http://www.bgcgw.org/who_we_are/the_facts
- Johnson, C. and Crean, A.(2008). *Effective Nonprofit Evaluation : Through a "Community of Learners"*. TCC Group.
- Cronbach, L. J., Rajartnam, N., and Gleser, G. C.(1963). Theory of generalizability: A liberalization of reliability theory. *British Journal of Statistical Psychology*, 16, pp. 137-163.
- Cutt, J., Bragg, D., Balfour, K., Murray, C., and Rassie, W.(1996). Nonprofits accommodate the information demands of public and private funders. *Nonprofit Management and leadership*, 7(1), pp. 46-67.
- CYTIC (2009). The trust at ten, DC Children and Youth Investment Trust Corporation.
http://cytic.org/elements/file/cytic_annualreport-web.pdf(검색일 : 2011. 5. 31).
- Reed, E. and Morariu, J.(2010). *State of Evaluation: Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector*. A Research Study by Innovation Network, Inc.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., and Worthen, B. R.(2004). *Program evaluation : Alternative approaches and practice guidelines*. Boston : Pearson Education.
- Fredericks, K. A. and Carman, J. G.(2008). Using System Dynamics as an

- Evaluation Tool: Experience From a Demonstration Program. *American Journal of Evaluation*, 29(3).
- Gaithersburg youth Center(2011). <http://www.gaithersburgmd.gov/>
- Girls incorporated of the Washington, DC Metropolitan Area(2011), <http://girlsincdc.org/index.html>
- Hampton Teen Center(2011). <http://www.hamptonteencenter.com>
- Metfessel, N. S., Michael, W. B., and Kirsner, D. A.(1969). Instrumentation of Bloom's and Krathwohl's taxonomies for the writing of educational objectives. *Psychology in the Schools*, 6, pp. 227-231.
- NCN (2011). Nonprofit knowledge matters, Evaluation and measurement of outcomes.<http://www.councilofnonprofits.org/news/nonprofit-network-matters-archive/nonprofit-knowledge-matters-evaluation-and-measurement-outc-1>(검색일 : 2011. 6. 2).
- Nevo, D.(1994). Combining Internal and External Evaluation: A Case for School-Based Evaluation. *Studies in Educational Evaluation*, 20(1).
- Old Firehouse Teen Center(2011). <http://www.mcleancenter.org/>
- Provus, M. M.(1969). *The discrepancy evaluation model*. Berkeley, CA: McCutchan.
- Provus, M. M.(1971). *Discrepancy evaluation for educational program improvement and assessment*. Berkeley, Calif., McCutchan Pub. Corp.
- Robertson Park youth Center(2011). <http://www.gaithersburgmd.gov/>
- Scriven, M.(1967). The methodology of evaluation. In Tyler, R. W., Gagne, R. M., & Scriven, M., *Perspectives of curriculum evaluation*. AERA monograph series on curriculum evaluation(pp. 39-83). Chicago: Rand Monally & Company.
- Stake, J. E.(1967). *Toward a technology for the evaluation of educational programs. perspectives of curriculum evaluation*. AERA monograph Series on curriculum Evaluation(pp. 1-12). Chicago: Rand Monally & Company.
- Stufflebeam, D. L.(1971). *Educational evaluation in decision-making*. Ithaka, Illinois. F.E. Peacock Publishers Inc.
- Stufflebeam, D. L.(2003). *The CIPP Model for Evaluation*. In Kellaghan, T.,

- Stufflebeam, D. L., and Wingate, L. A.(Eds), International Handbook of Educational Evaluation, pp. 31-62. Kluwer Academic Publishers.
- Swan, N.(2002). *The power of youth in philanthropic fundraising*. New Directions for Philanthropic Fundraising, 36.
- Tyler, R. W.(1949). *Basic Principles of curriculum and instruction*. Chicago University of Chicago Press.
- Victory Youth Centers(2011). <http://www.victoryyouthcenters.org/>

부 록

부록. 청소년수련관 평가모형
타당성 및 가중치 조사지

부 록

부록. 청소년수련관 평가모형 타당성 및 가중치 조사지

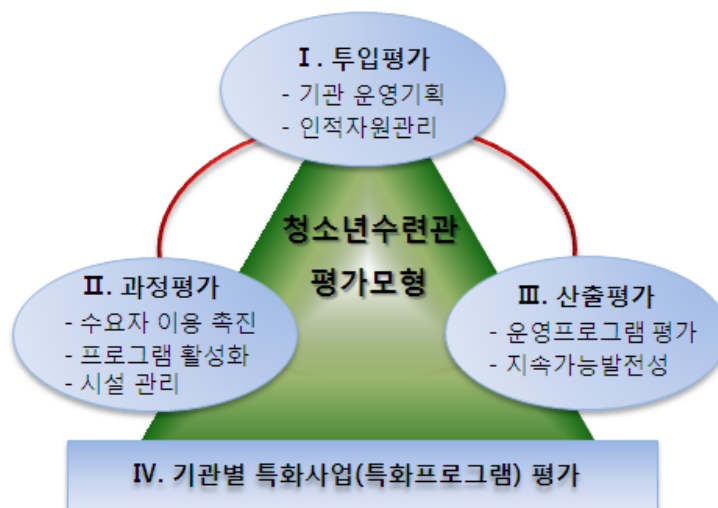
안녕하십니까.

한국청소년정책연구원에서는 2011년도 고유연구과제로 『청소년활동시설 평가모형 개발 연구Ⅱ : 청소년수련관을 중심으로』라는 연구를 추진하고 있습니다. 이에 따라 본 연구에서 개발하고자 하는 청소년수련관 평가모형(평가영역 및 평가지표)의 타당성과 가중치, 기타 사항 등에 관한 청소년수련관의 의견을 구하고자 합니다.

제시해 주신 의견은 오로지 본 평가연구의 목적에만 사용될 예정입니다. 질문지 작성에는 약 20분 정도 소요될 예정입니다. 대단히 감사합니다.

2011. 8
연구책임자 김형주
한국청소년정책연구원

- ◎ 본 연구에서 시안으로 내놓은 청소년수련관 평가모형은 다음과 같이 4개 대영역(투입평가, 과정평가, 산출평가, 기관별 특화사업평가)으로 설계되어 있습니다. 이와 같은 본 평가모형에 대해 어떻게 생각하시는지 다음 질문들에서 해당되는 곳에 √표로 체크해 주시기 바랍니다.



□ 본 연구에서 제안하는 『청소년수련관 평가모형의 기본 틀』의 타당성에 대해 해당되는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

※ 본 연구에서 청소년수련관 평가모형의 기본 틀은 Stufflebeam이 제안하는 의사결정 평가모형인 CIPP모형을 수정·보완하여 평가의 기본 틀로 하고 기관별 특화사업에 대한 평가를 추가하였음. CIPP란 상황(Context), 투입(Input), 과정(Process), 산출(Product)을 의미하고, 여기서 상황(Context) 평가는 시설 운영의 당위성 부분이 포함되는 것이라 본 평가모형에서는 제외하였음.

평가 기본 틀(평가 대영역 구성)	기본 틀(구성)의 타당성				
	매우 타당함	타당함	보통	타당치 않음	전혀 타당치 않음
I. 투입평가, II. 과정평가, III. 산출평가 + IV. 특화사업평가					

□ 본 연구에서 제안하는 『청소년수련관 평가모형의 중영역 구성』의 타당성에 대해 해당되는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

대영역	중영역	중영역의 타당성				
		매우 타당함	타당함	보통	타당치 않음	전혀 타당치 않음
I. 투입평가 (Input Evaluation)	1. 기관 운영기획					
	2. 인적자원 관리					
II. 과정평가 (Process Evaluation)	3. 수요자 이용 촉진					
	4. 프로그램 활성화					
	5. 시설 관리					
III. 산출평가 (Product Evaluation)	6. 운영프로그램 평가					
	7. 지속가능발전성					
IV. 특화사업평가	8. 기관별 특화사업 우수성					

□ 다음은 2011년도 본 연구에서 제안하고자 하는 『청소년수련관 평가지표(안)』입니다. 각 평가지표의 타당성과 평가(측정) 용이성에 대해 해당되는 칸에 ㄱ표 해 주시기 바랍니다.

대영역	중영역	평가지표	평가지표의 타당성					평가(측정) 용이성				
			매우 타당함	타당함	보통	타당치 않음	전혀 타당치 않음	매우 평가 수월	평가 수월	보통	평가 어려움	평가 불가능
I. 투입 평가 (Input Evaluation)	기관 운영 기획	1. 경영목표 수립의 적절성										
		2. 중장기 발전계획 수립의 적절성										
		3. 연간 운영계획 수립의 적절성										
		4. 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부										
		5. 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부										
		6. 예산운영의 체계성										
	인적 자원 관리	7. 상근인력 확보율										
		8. 상근 청소년지도사 확보율										
		9. 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수										
		10. 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여										

대영역	중영역	평가지표	평가지표의 타당성					평가(측정) 용이성				
			매우 타당함	타당함	보통	타당치 않음	전혀 타당치 않음	매우 평가 수월	평가 수월	보통	평가 어려움	평가 불가능
II. 과정평가 (Process Evaluation)	수요자 이용 촉진	11. 시설규모대비 청소년 이용률										
		12. 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률										
		13. 청소년운영위원회 활동										
		14. 청소년에 의한 의사결정 반영도										
		15. 청소년동아리 수										
		16. 청소년동아리 활동 지원비										
	프로 그램 활성화	17. 프로그램 운영계획 수립의 체계성										
		18. 청소년활동 프로그램 수										
		19. 지역자원 연계·협력 정도										
		20. 학교와의 연계사업 실적										
		21. 대외 홍보실적										
	시설 관리	22. 시설운영 관련규정의 적절성										
		23. 연간 시설 활용률										
		24. 시설 배치의 적절성										
		25. 안전관리 수준										
		26. 안전관리 보험가입 여부										
		27. 위생관리 수준										
III. 산출평가 (Product Evaluation)	운영 프로 그램 평가	28. 프로그램 참여자 만족도 조사 실시 여부										
		29. 프로그램 참여자 만족도 조사결과 반영 여부										
		30. 프로그램 성과평가 실시 여부										
	지속 가능 발전성	31. 기관 구성원의 개선 노력 정도										
		32. 기관장의 기관발전 노력 정도										
IV. 특화사업 평가	기관별 특화 사업 우수성	33. 1개 특화사업(혹은 특화 프로그램) 성과보고서 평가										

◎ 각 지표의 중요도(가중치) 분석을 위한 질문지 작성방법

- 여기서는 두 개 영역이나 두 개 지표를 보고, 어떤 영역이나 지표가 얼마나 중요한지를 9점 척도 상에서 판단해주시기 바랍니다.
- 예를 들어 A와 B라는 지표의 상대적인 중요성을 비교할 경우, A가 B보다 중요하다고 생각하시면 왼쪽에, B가 A보다 중요하다고 생각하시면 오른쪽에 표시합니다. 중요도의 판단 정도는 아래 예제를 참조하여 해당하는 숫자를 표시하시기 바랍니다.

- 예제1) A지표(왼쪽에 위치)가 B지표(오른쪽에 위치)보다 ‘매우 중요하다’고 판단하실 경우, 다음과 같이 왼쪽 항목인 A쪽 파란색 평정척도인 7에 V표시하면 됩니다.
- 예제2) 반대로 B가 A에 비하여 매우 중요하다고 판단하셨으면 B쪽 빨간색 7에 V표시해 주시면 됩니다.
- 예제3) 만약 A와 B가 동일한 중요도를 가진다고 판단하셨으면 가운데 1(검은색)에 V표시하시면 됩니다.
- 예제4) A와 B를 비교해 A가 ‘비슷함(1)’과 ‘약간 더 중요함(3)’의 중간 정도라고 판단하시면 A쪽 파란색 평정척도인 2에 V 표시하시면 됩니다.

척도의 의미 평가 지표		1=비슷함 3=약간 중요함 5= 중요함 7=매우 중요함 9=극히 중요함																척도의 의미 평가 지표	
		극 히	매 우	중 요	약 간	비 슷	약 간	중 요	매 우	극 히									
예제 1	A지표	9	8	V7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B지표
예제 2	A지표	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	V7	8	9	B지표
예제 3	A지표	9	8	7	6	5	4	3	2	V1	2	3	4	5	6	7	8	9	B지표
예제 4	A지표	9	8	7	6	5	4	3	V2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B지표

※ 주의 : 한 줄(한쌍의 비교)에는 하나의 체크(V)만 되어야 합니다.

□ 대영역 및 소영역에 대한 상대적 중요도 비교

○ 대영역 비교

평가 지표	척도의 의미	1=비슷함 3=약간 중요함 5=중요함 7=매우 중요함 9=극히 중요함																척도의 의미	평가 지표
		극 히 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	비 슷	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극히 중요									
대영역	투입평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	과정평가
	투입평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	산출평가
	투입평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	특화사업평가
	과정평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	산출평가
	과정평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	특화사업평가
	산출평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	특화사업평가

○ 중영역 비교

평가 지표	척도의 의미	1=비슷함 3=약간 중요함 5=중요함 7=매우 중요함 9=극히 중요함																척도의 의미	평가 지표
		극 히 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	비 슷	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	극 히 중 요									
투입 평가	기관 운영기획	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	인적자원 관리
과정 평가	수요자 이용 촉진	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	프로그램 활성화
	수요자 이용 촉진	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	시설 관리
	프로그램 활성화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	시설 관리
산출 평가	운영프로 그램 평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	지속가능 발전성

□ 평가지표간 쌍대비교

I. 투입평가

1) ‘기관 운영기획’ 하위 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

평가 지표	척도의 의미																	척도의 의미	평가 지표
		극히 중요	매우 중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요	중요		
1	○ 경영목표 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 중장기 발전계획 수립의 적절성
2	○ 경영목표 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 연간 운영계획 수립의 적절성
3	○ 경영목표 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부
4	○ 경영목표 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부
5	○ 경영목표 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 예산운영의 체계성
6	○ 중장기 발전계획 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 연간 운영계획 수립의 적절성
7	○ 중장기 발전계획 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부

평가 지표	척도의 의미																			척도의 의미	평가 지표
		극히 중요	매우 중요	중요			약간 중요		비슷		약간 중요		중요			매우 중요	극히 중요				
8	○ 중장기 발전계획 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부		
9	○ 중장기 발전계획 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 예산운영의 체계성		
10	○ 연간 운영계획 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부		
11	○ 연간 운영계획 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부		
12	○ 연간 운영계획 수립의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 예산운영의 체계성		
13	○ 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부		
14	○ 계획 수립시 수요자 요구조사 반영 여부	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 예산운영의 체계성		
15	○ 기관운영을 위한 법적 기준 준수 여부	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 예산운영의 체계성		

2) '인적자원관리' 하위 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

평가 지표		척도의 의미																				평가 지표		척도의 의미	
				극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비슷	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요													
1	○ 상근인력 확보율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 상근 청소년지도사 확보율						
2	○ 상근인력 확보율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수						
3	○ 상근인력 확보율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여						
4	○ 상근 청소년지도사 확보율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수						
5	○ 상근 청소년지도사 확보율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여						
6	○ 각종 전문지도 관련 자격증 보유 종 수	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년지도직 직원의 각종 전문연수 참여						

Ⅱ. 과정평가

1) '수요자 이용 촉진' 하위 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

평가 지표	척도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비 슷	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요	척도의 의미	평가 지표							
1	○ 시설규모대비 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률
2	○ 시설규모대비 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년운영위원 회 활동
3	○ 시설규모대비 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년에 의한 의사결정 반영도
4	○ 시설규모대비 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 수
5	○ 시설규모대비 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 활동 지원비
6	○ 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년운영위원회 활동
7	○ 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년에 의한 의사결정 반영도
8	○ 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 수
9	○ 전체 이용자 대비 연간 청소년 이용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 활동 지원비
10	○ 청소년운영위원회 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년에 의한 의사결정 반영도
11	○ 청소년운영위원회 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 수
12	○ 청소년운영위원회 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 활동 지원비
13	○ 청소년에 의한 의사결정 반영도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 수

평가 지표	척도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비 슷	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요	척도의 의미	평가 지표							
14	○ 청소년에 의한 의사결정 반영도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 활동 지원비
15	○ 청소년동아리 수	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년동아리 활동 지원비

2) ‘프로그램 활성화’ 하위 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

평가 지표	척도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비슷	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요	척도의 의미	평가 지표							
1	○ 프로그램 운영계획 수립의 체계성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 청소년활동 프로그램 수
2	○ 프로그램 운영계획 수립의 체계성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 지역자원 연계 · 협력 정도
3	○ 프로그램 운영계획 수립의 체계성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 학교와의 연계사업 실적
4	○ 프로그램 운영계획 수립의 체계성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 대외 홍보실적
5	○ 청소년활동 프로그램 수	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 지역자원 연계 · 협력 정도
6	○ 청소년활동 프로그램 수	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 학교와의 연계사업 실적
7	○ 청소년활동 프로그램 수	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 대외 홍보실적
8	○ 지역자원 연계 · 협력 정도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 학교와의 연계사업 실적
9	○ 지역자원 연계 · 협력 정도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 대외 홍보실적
10	○ 학교와의 연계사업 실적	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 대외 홍보실적

3) '시설 관리' 하위 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

평가 지표	척도의 의미	극 히 중요	매 우 중요	중 요	약 간 중요	비 슷	약 간 중요	중 요	매 우 중요	극 히 중요	척도의 의미	평가 지표							
1	○ 시설운영 관련규정의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 연간 시설 활용률
2	○ 시설운영 관련규정의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 시설 배치의 적절성
3	○ 시설운영 관련규정의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 안전관리 수준
4	○ 시설운영 관련규정의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 안전관리 보험가입 여부
5	○ 시설운영 관련규정의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 위생관리 수준
6	○ 연간 시설 활용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 시설 배치의 적절성
7	○ 연간 시설 활용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 안전관리 수준
8	○ 연간 시설 활용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 안전관리 보험가입 여부
9	○ 연간 시설 활용률	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 위생관리 수준
10	○ 시설 배치의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 안전관리 수준
11	○ 시설 배치의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 안전관리 보험가입 여부
12	○ 시설 배치의 적절성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 위생관리 수준
13	○ 안전관리 수준	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 안전관리 보험가입 여부
14	○ 안전관리 수준	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 위생관리 수준
15	○ 안전관리 보험가입 여부	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 위생관리 수준

Ⅲ. 산출평가

1) ‘운영프로그램’ 하위 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

평가 지표	척도의 의미	척도의 의미																	평가 지표			
		극 히 중 요	매 우 중 요			중 요			약 간 중 요			비 슷		약 간 중 요			중 요			매 우 중 요		
1	○ 프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 프로그램 참여자 만족도조사결과 반영 여부			
2	○ 프로그램 참여자 만족도조사 실시 여부	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 프로그램 성과평가 실시 여부			
3	○ 프로그램 참여자 만족도조사결 과 반영 여부	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 프로그램 성과평가 실시 여부			

2) ‘지속가능발전성’ 하위 평가지표에 대한 상대적 중요도 비교

평가 지표	척도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비슷	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요	척도의 의미	평가 지표							
1	○ 기관 구성원의 개선 노력 정도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 기관장의 기관발전 노력 정도

◎ 다음 질문에 대해 해당되는 곳에 √표 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 청소년수련관이 위치한 지역은 어디십니까 ?

- ☐ ① 서울특별시 ☐ ② 부산광역시 ☐ ③ 대구광역시 ☐ ④ 인천광역시
☐ ⑤ 광주광역시 ☐ ⑥ 대전광역시 ☐ ⑦ 울산광역시 ☐ ⑧ 경기도
☐ ⑨ 강원도 ☐ ⑩ 충청북도 ☐ ⑪ 충청남도 ☐ ⑫ 경상북도
☐ ⑬ 경상남도 ☐ ⑭ 전라북도 ☐ ⑮ 전라남도 ☐ ⑯ 제주도

2. 귀하의 청소년수련관 운영형태는 어디에 해당되십니까 ?

- ☐ ① 공공(정부지원) ☐ ② 직영(정부직영) ☐ ③ 민간

3. 청소년수련관 평가의 주기는 어떤 것이 바람직하다고 생각하십니까 ?

- ☐ ① 현행(3년 주기) ☐ ② 격년(2년 주기) ☐ ③ 매년(1년 주기)

4. 청소년수련관 평가 대상기간은 어떠해야 한다고 생각하십니까 ?

- ☐ ① 평가 직전년도 1년(현행) ☐ ② 평가 직전 2년 ☐ ③ 평가 직전 3년

5. 청소년수련관 평가 결과의 활용은 어떠해야 한다고 생각하십니까 ? (해당되는 곳에 모두 체크해 주십시오)

- ☐ ① 우수시설에 대한 사업비(프로그램비) 지원
☐ ② 차년도 청소년수련관 지원예산에 연동
☐ ③ 장관상이나 우수시설 시상패 수여
☐ ④ 우수시설에 대한 언론홍보
☐ ⑤ 우수시설 담당자에 대한 직접적인 보상(해외 연수혜택, 포상 등)
☐ ⑥ 평가결과를 통한 청소년수련관 컨설팅에 활용

6. 청소년수련관 평가는 수련관 운영과 개선에 얼마나 도움이 되십니까 ?

- ☐ ① 매우 도움이 된다 ☐ ② 다소 도움이 된다
☐ ③ 별로 도움이 안된다 ☐ ④ 전혀 도움이 안된다

- 감사합니다 -

Abstract

Development of an Evaluation Model of Youth Activity Centers II

The purpose of this research is to construct the best quality management system by developing a model for evaluation of youth centers. It aims to contribute to healthy development of the youth as one of the national policy priorities by facilitating the youth center operations as well as by optimizing the center utilization by clients.

First, this study reviews theoretical literatures on the conceptual grounds for institutional evaluation, identifies current conditions and problems of the youth centers, presents the condition and history of the youth center evaluation, and implications from the first year research. Second, this study designs a basic evaluation system, an evaluation domain, and evaluation indicators of youth centers. This evaluation model is founded on Stufflebeam's CIPP model, which modifies the IPP model to accommodate the unique background and the purpose of youth centers. This evaluation model is constructed in 3 steps, input evaluation, process evaluation, and product evaluation, to which an additional step of specialized program evaluation is added. Third, it investigates and analyzes validity and weight values of the evaluation model to verify its propriety and evaluative capability. Fourth, a field evaluation manual was developed and applied to pilot tests. Pilot tests were implemented in 8 youth centers. The final evaluation indicators were determined through an analysis of the outcomes from pilot tests.

Finally, policy implications are proposed for quality management of youth centers, effective application of evaluation results, and enhancement of the administrative accountability of central and local governments.

Key words : Youth Center, Evaluation Model, Analytic Hierarchy Process

2011년 한국청소년정책연구원 간행물 안내

기관고유과제

- 11-R01 청소년활동시설 평가모형 개발 연구Ⅱ : 청소년수련관을 중심으로 / 김형주·임지연·한도희·김영애·김혁진·김인규
- 11-R01-1 청소년활동시설 평가모형 개발 연구Ⅱ : 청소년수련관 평가편람 / 김형주·임지연·한도희·김영애·김혁진·김인규
- 11-R02 창의적 체험활동 지역사회 운영모형 개발 연구Ⅰ / 이기봉·김현철·윤혜순·송민경
- 11-R03 청소년수련시설 인증방안 연구 : 청소년수련관·청소년문화의집을 중심으로 / 맹영임·조혜영·김민·김영호
- 11-R04 지역사회중심 청소년공부방 운영 활성화 방안 연구 / 이유진·김영지·김진호·이용고·조아미
- 11-R04-1 지역사회중심 청소년공부방 운영 활성화 방안 연구 : 청소년공부방 현황보고서/ 이유진·김영지
- 11-R05 가족유형에 따른 아동·청소년 생활실태 분석 및 대책연구Ⅰ / 성윤숙·김영한
- 11-R05-1 가족유형에 따른 아동·청소년 생활실태 분석 및 대책연구Ⅱ : 한부모·조손가정을 중심으로 / 성윤숙·김영한
- 11-R06 한국 아동·청소년 종합통계체계 구축 연구 / 김기현·김창환
- 11-R07 다문화가족 아동·청소년의 발달과정 추적을 위한 종단연구Ⅱ / 양계민·김승경·박주희
- 11-R08 취약계층 아동·청소년 종단조사Ⅱ : 지역아동센터, 청소년방과후아카데미, 양육시설 이용 아동·청소년을 중심으로 / 황진구·이해연·유성렬·박은미
- 11-R09 청소년의 사회적 참여 활성화를 통한 저소득 가정 아동 지원방안Ⅱ / 김경준·오해섭
- 11-R09-1 청소년의 사회적 참여 활성화를 통한 저소득 가정 아동 지원방안Ⅱ : 청소년의 지역사회참여 패러다임 전환을 위한 멘토링 활성화 정책 방안 / 김경준·오해섭
- 11-R09-2 청소년의 사회적 참여 활성화를 통한 저소득 가정 아동 지원방안Ⅱ : 청소년멘토링 시범사업 운영 및 효과측정 / 김경준·오해섭·정익중
- 11-R09-3 청소년의 사회적 참여 활성화를 통한 저소득 가정 아동 지원방안Ⅱ : 청소년 멘토링 운영 매뉴얼 / 김경준·오해섭
- 11-R09-4 청소년의 사회적 참여 활성화를 통한 저소득 가정 아동 지원방안Ⅱ : 청소년멘토 훈련프로그램 개발 / 김경준·오해섭
- 11-R10 한국아동·청소년패널조사 2010Ⅱ 사업보고서 / 이경상·백해정·이종원·김지영
- 11-R10-1 한국아동·청소년패널조사 2010Ⅱ 기초분석보고서 : 청소년의 활동참여 실태 / 이경상·백해정·이종원·김지영·서우석
- 11-R11 한국 아동·청소년 인권실태 연구Ⅰ / 임희진·김현신
- 11-R11-1 한국 아동·청소년 인권실태 연구Ⅰ : 2011 아동청소년인권실태조사 통계 / 임희진·김현신·강현철
- 11-R12 청소년 국제교류정책 현황 분석 및 발전방안 연구 / 윤철경·이민희·박선영·박숙경·신인순

- 11-R12-1 청소년의 국제교류활동 참여효과에 대한 인식 연구 / 박숙경 · 김소희 · 오세정
- 11-R13 청소년 도덕성 진단 검사도구 표준화 연구 I : 총괄보고서 / 최창욱 · 임영식 · 이인재 · 박균열 · 박병기
- 11-R13-1 청소년 도덕성 진단 검사도구 표준화 연구 I : 도덕적 감수성 / 박균열 · 홍성훈 · 서규선 · 한혜민
- 11-R13-2 청소년 도덕성 진단 검사도구 표준화 연구 I : 도덕적 판단력 / 이인재 · 김남준 · 김항인 · 류숙희 · 윤영돈
- 11-R13-3 청소년 도덕성 진단 검사도구 표준화 연구 I : 도덕적 동기화 / 박병기 · 변순용 · 김국현 · 손경원
- 11-R13-4 청소년 도덕성 진단 검사도구 표준화 연구 I : 도덕적 품성화 / 이인재 · 김남준 · 김항인 · 류숙희 · 윤영돈

협동연구과제

- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-31-01 청년기에서 성인기로의 이행과정 연구 II : 총괄보고서 / 안선영 · 김희진 · 박현준 (자체번호 11-R21)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-31-02 청년기에서 성인기로의 이행과정 연구 II : 성인기 이행의 성별차이 연구 / 장미혜 · 정해숙 · 마경희 · 김여진 (자체번호 11-R21-1)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-31-03 청년기에서 성인기로의 이행과정 연구 II : 취약위계계층 청년의 성인기 이행에 관한 연구 / 은기수 · 박건 · 권영인 · 정수남 (자체번호 11-R21-2)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-32-01 아동 · 청소년 정신건강 증진을 위한 지원방안 연구 I : 총괄보고서 / 최인재 · 모상현 · 강지현 (자체번호 11-R22)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-32-02 아동 · 청소년 정신건강 증진을 위한 지원방안 연구 I : 조사 결과 자료집 / 최인재 · 모상현 · 강지현 (자체번호 11-R22-1)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-32-03 아동 · 청소년 정신건강 증진을 위한 지원방안 연구 I : 아동 · 청소년 정신건강 증진 정책 현황 및 개선방안 연구 / 최은진 · 김미숙 · 김지은 · 박정연 (자체번호 11-R22-2)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-32-04 아동 · 청소년 정신건강 증진을 위한 지원방안 연구 I : 아동 · 청소년 정신건강 관련 법 · 제도 현황 및 개선방안 연구 / 이호근 · 김영문 · 정혜주 (자체번호 11-R22-3)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-33-01 아동 · 청소년의 민주시민역량 국제비교 및 지원체계 개발 연구 I : 총괄보고서 / 장근영 · 박수익 (자체번호 11-R23)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-33-02 아동 · 청소년의 민주시민역량 국제비교 및 지원체계 개발 연구 I : 2011 민주시민 역량실태 조사 / 장근영 · 박수익 (자체번호 11-R23-1)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구총서 11-33-03 아동 · 청소년의 민주시민역량 국제비교 및 지원체계 개발 연구 I : 민주시민역량 교육환경 및 효과 / 김태준 · 이영민 (자체번호 11-R23-2)

수 시 과 제

- 11-R14 창업,기업가정신 및 기업의 사회적 책임에 대한 청소년의 인식 : 한국-핀란드 비교연구 / 안선영 · 김희진
- 11-R15 한 · 중 · 일 · 미 교교생 진로 및 유학의식에 관한 국제 비교조사 / 이경상 · 임희진 · 김진숙
- 11-R16 청소년활동 개념 재정립에 관한 연구 / 권일남 · 최창욱

- 11-R17 청소년 친화마을 조성방안 연구 / 황옥경 · 김영지
- 11-R18 소년원생의 출원 후 생활실태 및 욕구조사 / 이유진 · 조윤오
- 11-R19 저소득층 아동 · 청소년의 체육활동 참여 실태 연구 / 이기봉 · 권순용 · 박일혁
- 11-R20 지역사회 청소년 진로체험 활성화 및 연계협력방안 연구 / 김기현 · 맹영임

수 탁 과 제

- 11-R25 청소년정책평가분석센터 / 김기현 · 최창욱 · 김형주
- 11-R26 중국인과 한국인의 상대국에 대한 인식과 태도 연구 : 청소년을 중심으로 / 윤철경 · 오해섭
- 11-R27 청소년 동아리활동 인증방안 연구 / 맹영임 · 조남익 · 손의숙
- 11-R28 2011 학교문화선도학교 운영 보고서 / 김영지 · 김경준 · 성윤숙 · 이창호
- 11-R29 2011 청소년수련시설 종합평가 결과보고서 : 청소년수련원, 유스호스텔 / 황진구 · 김기현 · 모상현
- 11-R29-1 2011년 청소년수련시설 종합평가 시설별 개별 보고서 : 청소년수련원, 유스호스텔 / 황진구 · 김기현 · 모상현
- 11-R30 2011 청소년방과후아카데미 효과 · 만족도 조사연구 / 양계민 · 김승경
- 11-R31 장애청소년 대상 청소년방과후아카데미 운영모델 개발 연구 / 황진구 · 유명화
- 11-R32 중도입국 청소년 실태조사 / 양계민 · 조혜영
- 11-R32-1 중도입국 청소년 지원정책개발 연구 / 양계민 · 조혜영
- 11-R33 창의적 체험활동 지역모델 개발 시범사업 운영매뉴얼 / 이기봉 · 김현철 · 안선영 · 최창욱 · 전명기 · 이진원 · 김주희
- 11-R33-1 2011 창의적 체험활동 지역모델 개발 사례집 / 이기봉 · 김현철 · 안선영 · 최창욱 · 전명기 · 이진원 · 김주희
- 11-R34 학교부적응(중도탈락) 학생을 위한 교육지원 방안 / 윤철경 · 최인재 · 김윤나
- 11-R35 창의적체험활동 연계 지역 코디네이터 양성 연수교육과정 및 운영매뉴얼 개발 / 안선영 · 최창욱
- 11-R36 학대피해아동 보호를 위한 지역사회 협력체계 모형 개발 / 이유진 · 김영한 · 김형모
- 11-R37 다문화 이해 제고를 위한 교육프로그램 개발연구 / 조혜영 · 양계민 · 김승경
- 11-R38 청소년 아르바이트 근로보호 정책방향과 과제 / 이경상 · 김기현 · 김가람
- 11-R39 미래세대 가치관 분석 및 대응방안 / 임희진 · 백혜정
- 11-R40 '공정사회 실현' 교교생 논술대회 / 오해섭
- 11-R41 제5차 청소년정책 기본계획 수립을 위한 연구 / 김기현 · 임희진 · 장근영 · 김혜영 · 황옥경
- 11-R42 제7회 청소년특별회의 정책의제 / 최창욱 · 김영지
- 11-R43 2011 청소년 매체 이용 실태조사 / 박수익 · 장근영 · 김형주
- 11-R44 수요자 중심의 지역아동센터 운영 방안 연구 / 김희진 · 이해연 · 황옥경 · 이용교
- 11-R45 멘토링 활성화를 위한 운영매뉴얼 및 교재개발 연구 / 오해섭 · 김경준 · 모상현
- 11-R45-1 멘토링 운영 매뉴얼 / 김경준 · 오해섭 · 모상현 · 천정웅 · 김지혜 · 김명화 · 오정아 · 박경현 · 방진희
- 11-R45-2 멘토링 교육프로그램 / 오해섭 · 김경준 · 모상현 · 김세광 · 박선영 · 유가예
- 11-R45-3 멘토링 효과성 측정도구 개발을 위한 기초연구 / 모상현 · 김경준 · 오해섭 · 박정배 · 진은설

- 11-R46 성인·청소년 세대 간 가치관 및 의식수준 조사 / 최인재
- 11-R46-1 청소년 가치관 및 의식수준 조사 / 최인재
- 11-R47 소년보호시설 인권상황 관련 의식조사 / 이유진
- 11-R48 국제청소년성취포상제 장기종단 효과성연구Ⅱ / 장근영

세미나 및 워크숍 자료집

- 11-S01 Becoming an Adult in South Korea(3/7)
- 11-S02 청소년 국제교류 발전방안 워크숍(3/18)
- 11-S03 동기이론의 최근 경향(4/6)
- 11-S04 통계조사에서 무응답 문제와 가중치 작성(4/14)
- 11-S05 청소년 동아리활동 실태 및 활성화 방안(4/22)
- 11-S06 청소년수련시설 인증제 도입의 의의와 방안 탐색(4/25)
- 11-S07 학교문화선도학교 워크숍(4/28)
- 11-S08 2010 고유과제 연구 성과 발표 자료집(5/13)
- 11-S09 Youth's Perception on Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility(5/12)
- 11-S10 청소년수련시설인증제관련 논의의 초점들(5/19)
- 11-S11 아동·청소년 패널 제1차 콜로키움 자료집 : 서울교육종단연구 2010(5/25)
- 11-S12 아동·청소년 패널 제2차 콜로키움 자료집 : 서울시 복지패널조사(6/2)
- 11-S13 아동·청소년 인권지표의 개념 및 지표체계 정립(5/25)
- 11-S14 사회복지시설인증제 도입방향 및 경과 : 청소년시설인증제 도입방안을 위한 시사점 모색(5/27)
- 11-S15 방과후 서비스 현황과 종단조사(5/25)
- 11-S16 다문화 종단 연구 패널 연구 방법론 I (6/15)
- 11-S17 해외 평가 동향(6/20)
- 11-S18 청소년공부방 현장실사위원 워크숍(6/20)
- 11-S19 청소년 국제교류 발전 방안 워크숍 II (6/24)
- 11-S20 학교문화선도학교 컨설팅위원 워크숍(6/24)
- 11-S21 다문화 종단연구 패널연구 방법론 II (6/29)
- 11-S22 다문화 종단연구 패널연구 방법론 III (7/11)
- 11-S23 창의적 체험활동 지역사회 운영모형 개발연구 콜로키움 자료집Ⅱ : 창의적 체험활동 활성화를 위한 학교-지역사회 연계방안(7/28)
- 11-S24 보육시설 평가인증 전과정과 현황 : 청소년시설인증제 도입을 위한 시사점 모색(8/9)
- 11-S25 2011년 한국 아동 청소년 패널 2010 데이터분석 방법론 세미나 자료집(8/30)
- 11-S26 창의적 체험활동 지역사회 운영모형 개발연구 워크숍 자료집 : 시범사업 중간발표 및 워크숍(8/18, 19)

- 11-S27 청소년수련관 인증제 도입 방안(9/1)
- 11-S28 청소년문화의 집 인증제 도입 방안(9/2)
- 11-S29 청소년멘토링 활성화 정책 대안 관련 워크숍(9/19,20)
- 11-S30 국내외 청소년 도덕성 교육과정 및 프로그램 현황과 사례(9/9)
- 11-S31 아동·청소년 인권 관련 정책과제 발굴(9/28,29)
- 11-S32 한중 관계의 미래: 한국과 중국 청년의 한중 관계에 대한 인식과 역할 강화방안 한·중 국제 세미나(9/22)
- 11-S33 학대 피해아동 보호를 위한 지역사회 협력체계 모형개발을 위한 워크숍(9/30)
- 11-S34 청소년 아르바이트 근로보호 정책 방향과 과제 토론회(10/12)
- 11-S35 중도입국청소년 지원 정책 개발을 위한 전문가 토론회(10/17)
- 11-S36 학교문화선도학교 워크숍(11/1,2)
- 11-S37 청소년 활동개념 재정립에 관한 정책 세미나(10/26)
- 11-S38 2011한국청소년정책연구원-전북발전연구원 공동세미나
청소년을 둘러싼 환경변화와 정책방향(10/27)
- 11-S39 제1회 한국아동·청소년 패널조사 학술대회(11/4)
- 11-S40 아동·청소년 정신건강 증진을 위한 전문가 워크숍(11/4)
- 11-S41 저소득층 아동·청소년의 체육활동 참여 실태 연구 콜로키움 자료집(11/2)
- 11-S42 미래세대 가치관 대응 방안(12/1)
- 11-S43 2011 한·중 청소년 정책 세미나
청소년 우대제도의 현황과 과제 : 청소년 우선개발의 이념과 행동 (12/6)
- 11-S44 청소년체험활동 지역사회 운영모델 개발 성과보고회 및 '12년 시범사업 설명회(12/9)
- 11-S45 멘토링 운영 매뉴얼 및 교재 개발 연구 세미나(12/9)

학 슬 지

- 「한국청소년연구」 제22권 제1호(통권 제60호)
- 「한국청소년연구」 제23권 제2호(통권 제61호)
- 「한국청소년연구」 제24권 제3호(통권 제62호)
- 「한국청소년연구」 제25권 제4호(통권 제63호)

청소년지도총서

- 청소년지도총서① 「청소년정책론」, 교육과학사
- 청소년지도총서② 「청소년수련활동론」, 교육과학사
- 청소년지도총서③ 「청소년지도방법론」, 교육과학사

청소년지도총서④ 「청소년문제론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑤ 「청소년교류론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑥ 「청소년환경론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑦ 「청소년심리학」, 교육과학사
 청소년지도총서⑨ 「청소년상담론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑩ 「청소년복지론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑪ 「청소년문화론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑫ 「청소년 프로그램개발 및 평가론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑬ 「청소년 자원봉사 및 동아리활동론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑭ 「청소년기관운영론」, 교육과학사
 청소년지도총서⑮ 「청소년육성제도론」, 교육과학사
 청소년지도총서 「청소년학 연구방법론」, 교육과학사
 청소년지도총서 「청소년학 개론」, 교육과학사

한국청소년정책연구원 문고

한국청소년정책연구원 문고 01 「좋은교사와 제자의 만남」, 교육과학사
 한국청소년정책연구원 문고 02 「행복한 십대 만들기 10가지」, 교육과학사
 한국청소년정책연구원 문고 03 「집나간 아이들 - 독일 청소년 중심」, 교육과학사
 한국청소년정책연구원 문고 04 「청소년학 용어집」, 교육과학사

NYPI 창의적 체험활동 시리즈

NYPI 창의적 체험활동 시리즈 I : 외국의 창의적 체험활동
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 II : 1부 일본의 「종합적학습」 가이드 “요코하마의 시간”
 2부 일본의 「청소년체험활동전국포럼」 보고서
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 III : 학교폭력 예방을 위한 「스포츠활동」 지도 매뉴얼(중·고등학생용)
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 IV : 청소년지도자 전문성 교육 매뉴얼 : 생활권수련시설 지도자용 / 한상철 · 길은배 · 김 민 · 김진호 · 김혜원 · 문성호 · 박선영 · 설인자 · 오승근 · 윤은종 · 이명욱 · 이은경 · 최순종 · 김영지
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 V : 청소년민주시민 교육 매뉴얼(중 · 고등학생용)
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 VI : 학교기반 지도매뉴얼 I : 핵심역량-창의적체험활동 연계 / 김기현 · 장근영 · 권해수 · 김민성 · 강영신
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 VII : 학교기반 지도매뉴얼 II : 핵심역량-교과(지리)수업연계 / 김기현 · 장근영 · 권해수 · 김민성 · 강영신
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 VIII : 청소년 수련관 기반 지도매뉴얼 I : 핵심역량-사고력 / 김기현 · 장근영 · 임영식 · 정경은 · 조아미 · 정재현
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 IX : 청소년 수련관 기반 지도매뉴얼 II : 핵심역량-사회성 / 김기현 · 장근영 · 권일남 · 김태균 · 김정율 · 김지수 · 김영희
 NYPI 창의적 체험활동 시리즈 X : 청소년 수련관 기반 지도매뉴얼 III : 핵심역량-자율적행동 / 김기현 · 장근영 · 권일남 · 김태균 · 김정율 · 김지수 · 김영희

기타 발간물

- NYPI YOUTH REPORT 12호 : 창의적 체험 활동(2010년12월)
- NYPI YOUTH REPORT 13호 : 소년원 교육 효과성 개선 방안(8월)
- NYPI YOUTH REPORT 14호 : 청소년 활동 지역네트워크 구축(8월)
- NYPI YOUTH REPORT 15호 : 청소년 인터넷 성매매 실태와 대응방안(9월)
- NYPI YOUTH REPORT 16호 : 위기아동·청소년 긴급구호 체계 개선방안 (9월)
- NYPI YOUTH REPORT 17호 : 초·중·고 창의적 체험활동 실태 조사(10월)
- NYPI YOUTH REPORT 18호 : 방화후돌봄서비스 실태와 개선방안(10월)
- NYPI YOUTH REPORT 19호 : 한국 청소년 핵심역량진단 조사(10월)
- NYPI YOUTH REPORT 20호 : 한국 청소년 건강실태 조사(10월)
- NYPI YOUTH REPORT 21호 : 한국 청소년 안전(보호)실태 조사(11월)
- NYPI YOUTH REPORT 22호 : 국제청소년성취포상제 발전방안(11월)
- NYPI YOUTH REPORT 23호 : 아동·청소년 인권실태조사 : 발달권, 참여권(11월)
- NYPI YOUTH REPORT 24호 : 청소년의 가족의식·가정생활 실태조사(11월)

연구보고 11-R01

청소년활동시설 평가모형 개발 연구 II : 청소년수련관을 중심으로

인 쇄 2011년 12월 21일

발 행 2011년 12월 26일

발행처 한국청소년정책연구원

서울특별시 서초구 태봉로 114

발행인 이 재 연

등 록 2001. 8. 24. 제13-726호

인쇄처 양동문화사 전화 02)2272-1767 대표 김방지

사전 승인없이 보고서 내용의 무단전재·복제를 금함.

구독문의 : (02) 2188-8844(학술정보아카이브팀)

ISBN 978-89-7816-945-5

ISBN 978-89-7816-944-8(세트)

