

청소년멘토링 효과분석 및 활성화 정책과제

- 일시 : 2012년 9월 6일(목) 15:00~18:00
- 장소 : 서울교육문화회관 본관3층 해금A홀

청소년멘토링 효과분석 및 활성화 정책과제 워크숍 일정

○ 일시 : 2012년 9월 6일(목) 15:00~18:00

○ 장소 : 서울교육문화회관 본관3층 해금A홀

○ 진행일정

【주제 발표】

15:00~15:30 발표 1. 청소년멘토링 시범사업 효과분석
김지혜 (남서울대학교 사회복지학과 교수)

15:30~16:00 발표 2. 청소년멘토링 델파이조사 결과
김경준 · 김영지 (한국청소년정책연구원)

16:00~16:10 휴 식

【지정토론】 청소년멘토링 활성화 정책과제

16:10~16:25 토론 1. 남부현 (경기도다문화교육센터 연구위원)

16:25~16:40 토론 2. 박옥식 (청소년폭력예방재단 사무총장)

16:40~16:55 토론 3. 전경숙 (경기도가족여성연구원 선임연구위원)

16:55~17:10 토론 4. 박경현 (샘교육복지연구소 소장)

17:10~17:25 토론 5. 이진숙 (명지대학교 청소년연구센터 선임연구위원)

17:25~17:40 토론 6. 천정웅 (대구카톨릭대학교 사회복지학과 교수)

【종합토론】

17:40~18:00 참석자 전원

만찬

C·O·N·T·E·N·T·S

청소년멘토링 효과분석 및 활성화 정책과제 워크숍

목 차

발표 1. 청소년멘토링 시범사업 효과분석 _ 7

☞ 김 지 혜 (남서울대학교 사회복지학과 교수)

발표 2. 청소년멘토링 델파이조사 결과 _ 43

☞ 김 경 준 · 김 영 지 (한국청소년정책연구원)

지 정 토 론 _ 73

- ☞ 토론 1. 남 부 현 (경기도다문화교육센터 연구위원) _ 75
- ☞ 토론 2. 박 옥 식 (청소년폭력예방재단 사무총장) _ 79
- ☞ 토론 3. 전 경 숙 (경기도가족여성연구원 선임연구위원) _ 83
- ☞ 토론 4. 박 경 현 (샘교육복지연구소 소장) _ 86
- ☞ 토론 5. 이 진 숙 (명지대학교 청소년연구센터 선임연구위원) _ 90
- ☞ 토론 6. 천 정 웅 (대구카톨릭대학교 사회복지학과 교수) _ 93

자료 1. 청소년멘토링 활성화 정책 대안 (2011년도 연구결과) _ 99

【발표 1】

청소년멘토링 시범사업 효과분석

김 지 혜

(남서울대학교 사회복지학과 교수)



청소년멘토링 질적 효과와 영향요인

1. 개요

1) 연구설계

본 연구의 목적은 멘토링 활동이 멘토와 멘티에게 미치는 효과를 확인하고, 멘토링의 성공과 실패에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위한 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 질적 연구를 실시하였으며, 구체적으로는 멘토와 멘티를 대상으로는 개별 심층면접을 진행하고, 멘토링 시범사업 참여 기관의 실무자와 코디네이터를 대상으로는 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview, 이하 FGI)를 실시하였다. 질적 연구를 실시한 이유는 멘토링 활동을 하면서 멘토와 멘티가 다양하게 경험하는 주관적 의미와 멘토와 멘티를 관리하는 기관 실무자와 코디네이터가 경험하는 주관적 의미들을 총체적으로 파악하기 위해서이다. 연구 질문은 ‘멘토링 참여를 통한 멘토와 멘티의 경험은 무엇이며, 참여자들에게 어떠한 변화가 있었는가?’이다. 보다 구체적으로는 ‘멘토링 활동을 통한 긍정적 경험과 부정적 경험은 무엇인가?’, ‘성공 및 실패에 영향을 미친 사건이나 요인은 무엇인가?’, ‘멘토링 활동 이후 삶에 어떠한 변화가 있었는가?’이다.

2) 연구참여자

본 연구의 참여자들은 멘토링 시범사업에 참여한 기관에 소속된 멘토와 멘티, 실무자와 코디네이터이다. 개별 심층면접 참여자는 1년 이상 지속적으로 활동을 이어가고 있는 멘토 5명과 멘티 4명, 1년간 지속하기로 하였으나 중도에 종결하게 된 멘토 3명과 멘티 3명, 중간에 종결되었다가 4개월 전 재매칭된 멘티 1명으로 각 기관 실무자로부터 추천을 받았다. FGI 참여자는 6개 기관의 멘토링 사업 담당자 6명과 3개 기관 코디네이터 3명이다. 연구참여자들의 특성을 정리하면 <표 V-1>, <표 V-2>, <표 V-3>과 같다.

표 V-1 개별 심층면접 연구참여자 특성 : 멘토

구 분	성별	학년	매칭된 멘티 현황	지속 / 중도종결
멘토 1	여	대4	중2 / 남	지속
멘토 2	여	대2	초3 / 여	지속
멘토 3	여	고2	중1 / 여	지속
멘토 4	여	고2	초4 / 여	지속
멘토 5	여	고1	초4 / 여	지속
멘토 6	남	고1	초4 / 남	6개월 진행 후 중도종결
멘토 7	여	고2	중1 / 여	6개월 진행 후 중도종결
멘토 8	여	중3	중1 / 여	1개월 진행 후 중도종결

표 V-2 개별 심층면접 연구참여자 특성 : 멘티

구분	성별	학년	매칭된 멘토 현황	지속 / 중도종결
멘티 1	남	중2	대4 / 여	지속
멘티 2	여	초3	대2 / 여	지속
멘티 3	여	중1	고2 / 여	지속
멘티 4	여	초4	고2 / 여	지속
멘티 5	여	중1	중3 / 여	4개월 전 재매칭
멘티 6	여	초6	중3 / 여	3개월 진행 후 중도종결
멘티 7	여	중1	고2 / 여	6개월 진행 후 중도종결
멘티 8	여	초6	중2 / 여	6개월 진행 후 중도종결

표 V-3 포커스 그룹 인터뷰(FGI) 참여자 특성

구분	성별	연령	실무경력	멘토링 담당경력
실무자 1	여	28	4년 7개월	1년 7개월
실무자 2	여	29	4년 7개월	3년
실무자 3	여	24	1년 4개월	1년 4개월
실무자 4	남	39	9년	1년 5개월
실무자 5	남	35	9년	2년
실무자 6	여	26	2년 4개월	1년 4개월
코디네이터 1	여	23	1년	5개월
코디네이터 2	여	29	1년 5개월	7개월
코디네이터 3	여	39	7개월	7개월

3) 자료수집

멘토링 활동의 효과를 확인하기 위해 본 연구에서는 대표적인 질적연구 방법으로 활용되는 심층면접을 주된 자료수집 방법으로 하였고, 심층면접 이외에 추가적으로 포커스 그룹 인터뷰(FGI)를 진행하였다. 심층면접은 분명한 목표를 가진 연구자와 참여자 간에 신뢰관계를 형성하고 증진시킬 수 있는 방법이기도 하며, 다양한 맥락들이 함축되어 있는 상황적 맥락들을 생생하게 담아낼 수 있기 때문에, 참여자들의 주관적인 경험을 전체적으로 파악하고자 할 때 적절한 자료수집 방법이다. 또한 FGI는 그룹의 상호작용을 이용함으로써 포커스 그룹 참여자들이 그들 서로간의 의견과 경험 속에서 만들어내는 비교는 복잡한 행동과 동기에 대한 통찰력을 갖는데 도움을 준다(Morgan & Kreuger, 1993).

본 연구의 심층면접은 2012년 5월 11일부터 5월 19일까지 이루어졌으며, 인터뷰의 진행과정은 다음과 같다. 시범사업 멘토링 활동에 참여한 멘토와 멘티 중 1년 이상 지속적으로 참여하면서 긍정적인 효과가 나타난 멘토 5명과 멘티 5명을 3개 기관 실무자에게 추천받았으며, 활동기간을 채우지 못하고 중도탈락한 멘토 3명과 멘티 3명을 2개 기관 실무자로부터 추천받았다. 연구참여자와 심층인터뷰는 각 1번씩 진행되었고, 면접시 40분에서 1시간 20분 정도의 시간이 소요되었다. 면접장소는 각 기관의 프로그램실을 이용하였으며, 가능한 연구참여자의 편의에 맞춘 시간과 장소에서 면접을 진행하였다.

FGI는 2012년 6월 13일에 이루어졌으며, 청소년정책연구원 회의실에서 2시간 30분 동안 9명의 시범사업 참여기관 실무자와 코디네이터를 대상으로 진행되었다.

4) 자료분석 방법

질적자료 분석은 심층면접한 자료를 주제분석방법(thematic analysis)으로 분석하였다. 주제분석 방법은 연구 문제의 각 영역과 관련되는 면접자료를 정리하고 영역별로 개념과 범주로 유목화하여 원자료를 축약하는 코딩을 실시한 후 자료에서 반복적으로 나타나는 유의미한 주제를 발견하는 것이다(엄태완, 2009).

이를 위해 심층면접한 자료를 모두 녹취한 후, 녹취한 자료를 축어록으로 작성하고, 한 줄 한 줄 읽으면서 의미단위를 찾아내고, 유사한 의미단위들을 묶어서 하위범주로, 다시 하위범주들을 묶어서 범주로 통합하는 범주화 분석을 실행하였다. 이러한 과정은 구체적인 것에서 추상적인 것으로 변환해가는 과정이라고 할 수 있다. 범주화가 이루어진 다음에는 의미 구조를 파악하는 주제분석을 실행하였다. 이러한 주제분석은 의미단위와 범주들을 넘어서는 통합적인 구조를 발견하려는 것이다(주소희, 이경은, 권지성, 2009). 연구자는 범주화 분석과 주제분석을 통해 멘토의 효과성과 관련하여

5개의 주제를 발견하였고, 멘티의 효과성과 관련하여 5개의 주제를 발견하였다. 멘토링의 지속과 중도탈락에 영향을 미치는 주제는 7개를 발견하였다.

5) 윤리적 고려

심층면접을 위해서 연구자는 참여자들에게 연구취지를 직접 설명하였고, 익명성을 보호하기 위해 기관명, 연구참여자의 이름 등이 노출되지 않을 것이라는 것을 설명하였다. 그리고 연구를 위해 면접내용을 녹음할 것이며, 녹음한 내용은 외부에 유출되지 않고 연구자료로만 사용될 것임을 설명하였다. 또한 연구 시작 전에 연구참여자 본인의 의지에 따라 면접내용을 조절할 수 있으며, 원치 않는 부분에 대해서는 이야기하지 않을 권리가 있다는 것에 대해 충분히 고지하고 나서 자발적으로 연구에 참여할 것인지를 확인한 후 ‘연구참여 동의서’를 서면으로 받았다.

2. 멘토링의 멘토 · 멘티 효과성

1) 멘토의 효과성

(1) 책임감 향상 - 역할모델이 되고자 함

멘토는 멘토링 활동을 통해 스스로 책임감이 향상되었다고 느끼고 있었으며, 코디네이터들도 멘토의 책임감 향상을 멘토의 주요 효과로 인식하고 있었다. 멘토가 멘티에게 좋은 모습을 보여야 한다는 생각에 약속시간도 잘 지키게 되고, 먼저 와서 준비하고, 언어 사용에서도 이전보다 더 조심하는 모습을 보이고 있었다. 학습지도시에도 멘토 자신이 열심히 해야 멘티에게 도움이 될 것이라는 생각에 더 열심히 공부하는 멘토도 볼 수 있었다. 또한, 자율적으로 활동내용을 계획해야 하는 멘토는 멘티에게 먼저 연락하고, 활동계획도 주도적으로 세우면서 책임감이 향상되었다. 이는 멘토가 멘티의 역할모델이 되어야 한다는 생각에 스스로 더 책임감을 갖게 된 것이다.

멘티나 멘토가 어떤 활동을 할 때 약속을 안 지켰을 때, 발생하는 안좋은 영향들 있잖아요. 그런 것들 때문에 자신들이 스스로 먼저 약속을 지켜야겠다는 그런 생각들도 많았구요. 언어 같은거 사용할 때도 멘토들끼리 있을 때도 되게 조심스럽게 하더라고요. 욕 같은 것도 안하는 친구들도 좀 있었구요.(실무자 4)

요즘엔 제가 멘티 집에 전화를 해서 자율적으로 만나다 보니까 책임감도 길러진 것 같고, 어... 동생이랑 더 친밀감이 훨씬 좋아져서 그냥 저 자신만의 뭔가가 달라진거 같아요.(멘토 4)

저도 멘티한테 좋은 모습을 보여야 되니까 뭐 약속을 제가 먼저 안 지키면은 개도 안지킬거 아니예요. 그니까 저부터 먼저 문제점들을 고치고 개한테 그렇게 말해줘야 저도 부끄럽지 않고...(멘토 3)

애가 저를 기다린다는 생각.. 그러니까 늦지 않으려고, 제가 더 일찍 출발해서 운동하다시피 걸어와요. 애가 저를 기다리면 안되니까, 그런 마음가짐으로 와요.(멘토 2)

학업에 대해서도 자기가 좀 열심히 해야 그 친구들한테 좀 도움이 되겠다 생각해서 열심히 하고...(실무자 4)

멘토링 하기 전에는 어떤 행사 있을 때 약속 시간 늦고, 이런 부분에 있어서 되게 많이 안됐었는데, 저의 멘토들 같은 경우는 이제는 거의 한 10~20분 기본적으로 먼저 오거든요. 멘토들이 그런 것에 대해서 멘티들도 많이 본받게 되는 거예요.(실무자 3)

(2) 성취감 향상 - 멘티의 변화를 통해 얻는 뿌듯함

일단 멘티한테 변화가 있었던게 멘토링 하면서 제일 좋았던 것 같아요. 애가 말을 많이 하는데 조금 부정적인 말들을 많이 해요. 처음에 만났을 때도 친구들이 자기랑 안놀아 준다는 등 그런 얘기들을 많이 했거든요. 학교에서도 자기가 별로... 마치 자기가 무가치한 사람처럼 그런 말들을 많이 하거든요... 그래서 '에이 아니야~' 이렇게 해줬는데 시간이 흐를수록 부정적인 말들이 줄고, 친구들이랑 친해지려는 노력도 보이고, 애가 밝아지는 느낌인거예요~ 예전에는 어두운 느낌이었거든요? 많이 밝아진거 같고, 친구들과도 잘지내고...(멘토 1)

기분이 엄청 좋죠. 좋은데 뭔가 미안하면서도 그냥 많이 해주게 없는데... 변하는 모습을 보면 고맙고... 제가 멘토링 하면서 느끼고 좋았던건 내가 큰 도움을 줄려고 하지 않아도 이야기 나눠주고, 들어주고 하는데 이 아이한테 도움이 많이 된다는걸 알았어요. 멘토링 하면서 이 아이가 나한테 관심을 가지지 않고 마음을 열지 않으면 어떻게 할까 걱정을 하는데 오히려 다가가고 해보면 이 아이도 친해지고 싶어 한다는걸 알겠더라고요. 내가 큰 도움을 주지 못했지만 이야기를 들어주고 하는데 한사람에게 도움이 많이 되는구나 라는걸 느껴서... 앞으로도 제가 그런 일들을 하게 될 때 도움이 될 거 같아요.(멘토 1)

얘기할 대상이 필요했는데 내가 그 대상이 되었다는게 너무 좋고, 계속 애가 달라지는 모습을 볼 때마다 하길 잘했다... 생각해요.(멘토 1)

그냥 애가 성장하는거? 성장하는게 보여요. 작년에는 막 그렇게 때도 쓰고 그랬는데, 2학기 말부터는 애가 약간 어른스러워졌다고 해야 하나? 떼쓰는게 줄었어요. 말도 잘 듣고, 수업하자고 하면 그대로 따라오고, 키도 조금 크고 그래서 뿌듯하죠.(멘토 2)

일단 가르치면서, 제가 원래 과외도 해요. 그래서 과외하는 기분으로 가르친다는 것보다는 엄마처럼 키움? 성장시키는 거라서 기분이 달라요. 아이 말도 들어주고, 모르는 것이 있으면 처음부터 기본적인 것을 가르쳐주기도 하고 더 신경을 써주는 거죠. 이건 자원봉사라서 돈을 받는 것이 아니잖아요. 그런데 더 신경을 써주게 되요. 애가 좋아서. 귀여워요 그냥. 저는 동생이 없고, 언니 밖에 없거든요. 그래서 진짜 동생처럼 대해주고... 그래서 저도 되게 엄마 같은 마음이 들어

서, 그렇게 성격도 많이 변한 것 같아요.(멘토 2)

oo의 꿈이 화가라는데... oo랑 서로 얼굴 그려주기를 한 적이 있었어요. 근데 진짜 그 초등학교 수준에 안맞게 진짜 그림을 잘 그리고, 창의력같은게 있는 거예요. 그래서 제가 가끔씩 'oo야 한번 저거 그려봐' 이런식으로 그 oo의 꿈을 발전시켜 주는게 되게 좋았던 활동이었던거 같아요. 음... 뿌듯함. 네 제 생각에는 공부, 솔직히 일주일에 한·두시간만 나는건데 공부보다는 멘티의 꿈을 조금이라도 어디에 관심있다 그러면 그 얘기 들어주고, 그 멘티의 일반생활을 들어주는 것만으로도 그것도 저에게 좋은거 같아요. 멘토로서...(멘토 4)

저한테는 어떤 사람을 도와주고, 사람들이 힘들었던게 조금씩 치유되고 이런 거를 보는게 저의 비전인데, 그런 모습을 보여주고 있으니까 성취감! 이런거... 좋았던거 같아요. 이 아이에게 큰거를 주지 않아도 나의 작은 관심, 이야기를 들어주는게 한사람에게 엄청 도움이 된다는게 좋은거 같아요.(멘토 1)

멘토링 활동을 통해 멘토는 멘티의 변화를 경험하게 된다. 자존감이 낮고, 대인관계를 잘 하지 못하고, 어둡던 멘티가 멘토링 활동을 하면서 자존감을 높이고 대인관계를 잘 하고, 한층 밝아진 모습을 지켜보면서 뿌듯함과 성취감을 경험한다. 멘티가 다른 친구들에게 멘토링 좋다고 이야기하면 뿌듯하고, 변하는 모습에 고마움을 느끼기도 한다. 멘티의 성장하는 모습을 보면서 느끼는 성취감과 뿌듯함을 멘토는 '엄마 같은 마음'이라고 표현한다. 엄마 같은 마음으로 더 보살피게 되고, 불편한 것이 없는지도 더 살피주게 된다. 한 명을 책임지고 키우면서 관심과 정성을 쏟아주고 멘티가 성장하는 것을 지켜봄으로써 멘토는 멘티를 통한 성취감을 경험하게 된다.

(3) 정서적 안정감 - 멘티가 나를 믿어주고, 좋아해 주는데서 오는 기쁨

멘토링을 통해 멘티와 친밀한 관계를 형성하는 것은 멘토의 정서적 안정감에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 멘티가 반겨주고, 개인적인 이야기를 해주면서 친근하게 다가오면 멘토 자신도 사랑받는다는 느낌에 정서적인 안정감을 경험하게 된다. 친한 친구 같고, 때로는 친구나 가족에게 하지 못하는 이야기도 멘티와 하면서 친밀함을 느끼게 되고, 이것은 멘토의 정서적 안정에도 긍정적인 영향을 미친다. 특히, 가족에게 충분한 관심과 사랑을 받지 못한다고 생각하거나 친한 친구가 없다고 생각하는 멘토에게 멘티는 정서적 친밀함을 나눌 수 있는 대상이 되었다.

네. 힘든 얘기... 별로 힘든 건 없는, 근데 막 개인적으로 '언니 나 머리잘랐다' 이런 얘기, 그래도 옛날엔 안했는데 요즘엔 그런 사소한 얘기까지 해주니까 그것도 좀 태도가 달라진 걸 느껴요.(멘토 4)

일단 그 애 제가 수학을 위주로 고쳐주는데, 언제 한 번 저한테 안기면서 '언니, 나 수학 100점 맞았어' 이런 말할 때... 솔직히 저는 고쳐준 것밖에 없는데 좀 뿌듯하고... 아, 제가 하는 이유가 뭐냐면요... 제가 솔직히 가족한테 사랑받는지 모르겠어요. 엄마가 제가 뽀뽀하려고 하면 피하면서 동생이 하면 받아주고 그런단 말이에요. 엄마, 아빠 피곤하신건 알겠는데 고민도 그렇게 별로 귀담아 들어주시지도 않으시고, '나는 사랑받지 못할꺼야'이랬는데 여기 가면서 애들이 사랑해주니까 되게 좋은 것 같아요. 애들이 반겨주고 그러니까 좋아요.(멘토 5)

제가 고등학교 오면서 '베스트 프렌드'가 없어요. 전체적으로 두루 친한데, 저는 얘기하는 것 좋아해서 한 명만 매우 친한 친구가 있었으면 좋겠는데... 그래서 제가 oo랑 연애이야기도 한다고 그랬잖아요. 이야기할 친구로도 괜찮은 것 같아요. 멘티는 제 친구들 모르는 상태이니까 오히려 더 솔직하게 말할 수도 있고... (멘토 5)

(4) 진로와 학습에 도움 - 아동에 대한 이해 향상

교사나 사회복지사, 상담사 등 멘토링 활동이 진로에 도움이 되는 멘토들에게 멘토링은 진로에 대한 실습을 해볼 수 있는 기회가 되었다. 아이들의 변화를 직접 경험하고, 보람을 느끼면서 자신의 적성에 대해서도 확인하게 되고, 자신의 진로를 위해 더 열심히 노력하게 되는 동기가 되기도 하였다. 멘티에게 학습지도를 하면서 미리 공부하고 준비해 가다보니 자신의 공부에도 도움이 되기도 한다.

전공이 아동과 무관한 멘토들은 자원봉사를 거의 해보지 않았거나, 아동들과 만나볼 기회가 거의 없는 경우가 많았는데, 멘토링 활동을 통해 아동에 대한 이해와 봉사활동에 대한 이해가 높아지는 효과를 볼 수 있다. 또한, 스스로 진로나 삶의 목표가 뚜렷하지 않은 멘토들은 멘티에게 목표를 주기 이전에 자신을 돌아보면서 진로를 찾아가는 모습을 볼 수 있었다.

청소년 아이들을 어떻게 대해야할지 모르겠고, 제가 청소년기때 그렇게 방황을 하지 않아서... 방황하는 아이들을 어떻게 대해야 하는지 어려워서... 나는 청소년쪽이 아닐꺼야, 청소년 관련된 마음을 담고 있었는데, 멘티를 만나면서 청소년 아이들도 크게 다르지 않구나, 사랑이 필요한 아이고, 관심이 필요한 똑같은 아이구나... 중고등학생이 되면 생각이 커지고 그럴줄 알았는데 애들은 애들이라는 말처럼 그냥 순수하고 그리고 어린마음이 여전히 있는 그런거 보았을 때... 제가 4학년되서 교생실습을 다녀왔는데 청소년기 아이들에게 관심을 많이 가지게 되고, 그쪽에 눈이 좀 열렸다고 해야 하나? 그런거?(멘토 1)

상담학과나 사회복지학과 학생들 같은 경우는 본인이 미래에 해야 되는 직업들을 미리 경험해볼 수 있고, 아이들이 '아... 이게 내 천직일 수도 있겠다'라는 말들을 몇 번 했어요. 그런 경험들을 통해서 '내가 지금 이 길을 잘 가고 있는 건가?'라는 생각도 하게 되고, 아이들의 변화를 보면서 보람을 느끼면서 내가 더 열심히 해야되겠다라는 동기 부여가 되더라구요.(실무자 6)

저 꿈이 초등학교 교사여서... 꿈에 관련해서 하면 좋지 않을까 해서 하게 됐어요. 애 가르쳐주면서 같이 공부하는 것도 도움이 되는 것 같아요. 잊었던 것도 다 생각나고...(멘토 5)

자원봉사를 아예 해보지 않은 학생들은 아이들과의 만남이 처음이었기 때문에 아이들과 만나는 방법에서 성장해 가는 걸 느끼고, 멘토링 뿐만 아니라 기관의 다른 봉사활동에도 참여를 많이 하게 되었어요. 봉사에 대한 인식도 높아지구요...(실무자 6)

자신이 목표가 없는데 자기 멘티 아이들한테 어떤 목표감을 주는 건 아니라고 생각하는 친구들이 많아서 일단 자신의 진로나 이런 것들을 점점 자기가 찾아가더라구요.(실무자 4)

멘토가 처음에는 진로를 '선생님'이렇게 막연하게 생각하고 있다가 이 활동을 하면서 '어, 나는 사회복지사 한번 해볼까?' 이렇게 생각을 하면서 그 쪽으로 관련된 공부도 하고, 또 멘티들을 만났을 때 도움되는 이야기를 해 주기 위해 책을 본대든지 이러한 구체적인 변화가 좀 있었구요.(실무자 4)

(5) 다른 사람들에 대한 배려와 이해 - 가족과 친구관계 향상

멘토는 지속적으로 한 명의 멘티와 활동을 하면서 사람에 대한 배려와 이해를 배우게 되는 것으로

나타났다. 사람과의 관계에서 진정성이 중요하다는 것을 알게 되고, 가족과 친구들에 대해서도 더 이해하고 배려해 주려고 노력하게 되는 것을 볼 수 있다. 다른 사람의 이야기를 더 들어주게 되고, 다른 사람의 생각을 마음으로 더 이해하려고 하면서 친구관계도 좋아지고, 가족간의 갈등도 줄어들게 되었다. 또한, 전혀 모르는 아이에게도 도움을 주려고 하는 자신의 모습을 발견하면서 멘토는 스스로 변한 자신의 모습을 깨닫게 되었다.

저도 가족 많이 생각하게 된 것 같아요. 한번이라도 더 먼저 생각해보는... 그런 것도 있고, 친구들을 챙겨주려는게 더 강해진 것 같다고 해야 하나? 그런 것들이 있는 것 같아요... 사람들을 더 생각해 볼 수 있는 게 좋은 것 같아요. 어떤 한사람을 만날 때 이 사람에게 큰 선물을 주지 않더라도 이야기를 들어주고, 진정성 있게 사람을 대해준다면 이 사람이 충분히 마음을 열고, 이 사람에게 도움이 된다는 것을 깨달은게 저한테도 좋은 경험이었던 것 같아요.(멘토 1)

제가 이기적이었다는 것은 아니지만, 이것을 통해서 제가 더 애들을 챙겨주고 하는 것이 늘었어요. 배려심이 생기고, 남의 이야기를 더 듣게 되고, 일단 남의 이야기를 더 귀담아 듣게 되면서, '이 사람은 이렇게 느끼고 있구나.'알게 되면서 마음속으로 더 많이 느끼게 된 것 같아요. 큰 변화는 아닌데, 이 아이의 말을 들으면서 '이렇게 생각하고 있구나.' 느꼈던 것을, 제 친구가 이야기할 때도 '애는 이런 생각을 가지고 있구나.'라는 것을 알고 제 방식으로 생각하는 것이 아니라, 맞추어주려고 하는 것 같아요. 그래서 엄마랑 싸우는 것도 줄어든 것 같아요. 엄마랑 대학 초기에 통금시간 때문에... 뭐라고 막 해요. 그래서 저는 마냥 어리니까, 왜 못 놀게 하냐고 이야기를 한 것인데, 엄마랑 이야기를 해보니까 '엄마는 너가 늦게 다니는 것이 위험하다고 생각하고, 밤에 일어나는 나쁜 사건들에 휘말리지 않기를 바라고, 사랑하는 마음에서 그러는 건데, 엄마한테 대들고 그러면 안된다.'라고 하시니까 엄마의 생각을 알게 되고, 그 때부터는 꼬박꼬박 들어가요.(멘토 2)

어떤 친구가 어린 아이들이 싫어 가지고 아이가 가까이 오는 것조차 싫었던 친구인데, 멘토링 활동을 한 다음에 여름 방학에 교회에서 여름 수련회 가잖아요? 근데 자기도 한 번도 그런 적이 없는데 물에 젖은 아이를 씻겨주고 있는 자신의 모습을 보면서 '아... 이게 내가 정말 멘토링 때문에 이렇게 변한건가?'라는 생각이 좀 많이 들었다는 말을 하더라고요.(실무자 1)

2) 멘티의 효과성

(1) 정서적 안정

본 멘토링 프로그램에 참여하는 멘티는 저소득 빈곤가정이 대부분으로 맞벌이, 한부모가정 멘티가 대다수를 차지하고 있다. 부모로부터 적절한 돌봄을 받지 못한 멘티들은 가족과 친밀한 관계를 맺지 못하고, 많은 시간을 집에 혼자 있어야 하기 때문에 정서적인 우울감을 가지고 있었다. 그러나 멘토링 활동을 통해 멘토와 지속적으로 대화하고, 함께 공부하면서 스스로 '밝아졌다'는 표현을 하였다. 본인뿐만 아니라 주위에서도 더 밝아진 것 같다는 평을 들으면서 멘티는 다른 사람과의 관계도 더 잘 하게 되는 경험을 하였다. 누나와도 더 많이 놀고, 아는 사람도 많이 생기는 등 이전에는 우울하여 혼자 컴퓨터만 하였다면, 이제는 밝아지는 경험을 통해 뭔가 자신이 좀 더

학생다워지고 좋은 변화를 경험하고 있다고 느끼고 있었다. 정서 상태와 성격의 변화를 경험하면서 멘티들은 더 정서적으로 더 안정되어 가고 있다.

초등학교 때 가족들이 일 나가고 누나도 집에 안들어고 그랬는데... 맨날 집에 혼자 있었거든요. 혼자 있다보니 우울하고 막... 혼자 그랬는데... 중학교 들어와서 이걸 하니깐 좀 더 밝아진거 같다고 주위에서 그러구요. 정도 많이 쌓였어요. 아는 사람도 많이 생겼구요... 괴로울 때는 3초가 3분 같고 그런데 즐거울 때는 3분이 3초 같고 그렇잖아요. 그런 거 같아요. 선생님이랑 대화하는 것도 즐겁고, 선생님이랑 문제 풀고 답맞히는 것도 즐겁고, 그런게 즐겁죠. 뭔가 만나기 전에는 우울하고 그랬는데... 하루 종일 컴퓨터만 하고 그랬는데... 지금은 집에 가면요 누나랑 많이 놀고, 무엇보다 숙제도 하고, 뭔가 확실히 좀 더 학생다워지고 그런거 같아요.(멘티 1)

그럼 뭐라 해야 되지? 성격이 좀 변했어요. 원래요... 조금 무뎠었는데. 대답할 때도 막 '어쩔~' 이라고 그랬는데요. 언니가 막 뭐만 말하면 웃고, 하이파이브 하는거 좋아하고 그래서 언니랑 있다 보면 성격이 변해요.(멘티 3)

(2) 행동 변화 - 산만함과 공격성 감소, 집중력과 배려심 증가

멘토와 1년 이상 지속적으로 멘토링을 한 이후 멘티는 다양한 행동 변화를 나타냈다. 산만하여 가만히 앉아 있지 못하던 멘티의 경우 집중력이 좋아져서 멘토와의 학습 시간에 집중하여 학습하는 모습을 보이기도 하고, 때리고 욕하는 등 공격성을 나타냈던 멘티들의 공격성도 줄어들고 화를 내거나 짜증을 내는 것도 줄어들었다. 멘토에게 항상 받기만 하던 멘티들이 멘토를 먼저 배려하고 챙기는 모습도 보였다. 이렇게 긍정적인 행동 변화를 보인 멘티들은 모두 멘토와 좋은 관계를 유지하고 있었으며, 정서적인 친밀함을 느끼고 있었다. 따라서 멘토와의 긍정적이고 친밀한 관계가 멘티의 정서적 안정을 향상시키고, 이는 다시 행동 변화로까지 이어지는 것을 볼 수 있으며, 행동 변화는 학습에 대한 동기와 학습태도의 향상을 이끌어내는 요인이 되고 있다. 그러므로 멘토와 멘티가 초기에 친밀하고 긍정적인 관계를 맺는 것은 이후 멘토링의 효과를 높일 수 있는 주요 요인이 된다.

때를 아예 안써요. 요즘에는... 그리고 막 뭐 하자 그러면요 끝까지 그거 하나만... 지금 다 고쳐졌어요. 안 좋았던 점들이 완전 바뀌었어요. 4학년이 돼서... 집중력이 생기고...(멘토 4)

제일 큰 변화는 그 애가 그 애가 맞나 싶을 정도로 뛰어들다니는 걸 잡았던 것이 엇그제인거 같은데, 지금은 30분 먼저 와서 멘토 누나 기다리고 차분히 잘 만나고 화도 안내고 짜증도 안내고 하는게 가장 큰 변화였어요.(실무자 1)

멘토를 자주 때리려고 하고 욕도 좀 하고 그런 멘티가 있었는데, 그런 것이 아예 없어졌어요.(실무자 1)

공격적인 성향도 줄어들었고, 이제 말도 처음에는 반말식으로 그냥 누나만 붙일 뿐이지 거의 친구 대하듯이 했었는데, 지금은 그런 것도 다 사라졌구요.(실무자 1)

고학년들 같은 경우는 본인들이 멘토를 챙기고, 점심이나 이런 걸 먹을 때도 멘토들 것을 챙겨서 자기 담당 멘토에 대한 애착이 생겼어요.(실무자 2)

(3) 학습태도 향상

멘토로부터 긍정적인 지지를 받은 멘티는 학습에 대한 자신감이 증가하고 학습태도가 향상된 것으로 나타났다. 학습지도 자원봉사자와는 달리 멘토는 강제적으로 공부를 시키거나 부담을 많이 주지 않으면서 칭찬과 격려를 통해 멘티가 공부를 스스로 할 수 있게끔 이끌어주는 역할을 하였다. 1년여 동안 멘토링을 한 결과, 멘티들은 학습을 하려는 의지가 생겼고 모르는 것을 멘토에게 먼저 물어보거나 스스로 공부를 하는 모습을 보였다. 멘토가 공부를 직접 가르쳐 주지 않더라도 도서관에 함께 다니면서 멘토가 공부하는 모습을 보여줌으로써 멘티에게 자극이 되었고, 멘티는 멘토를 닮기 위해 열심히 공부하기도 하였다. 멘토링은 성적을 확 올리는 효과보다는 멘티가 스스로 공부할 수 있도록 자극하고, 자신감과 학습태도를 향상시키는데 기여한 것으로 나타났다.

학습태도가 정말 좋아진 거 같아요. 예전에는 문제를 풀면 처음에는 두려워하고 그랬는데... 풀기 싫어하고... 풀면서 제가 ‘잘했어!’하고 칭찬하고, 장난치면서 ‘잘했어! 오~ 장난아닌데? 너무 잘하는데?’이러면서 하거든요. 그러면 훨씬 자신감이 붙는 것 같아요.

(처음에) 문제풀 때 보통 두려워하고 가만히 있고... 계속 가만히 있을 때는 제가 지도하고 알려줬는데, 이제는 ‘선생님 제가 한번 풀어볼게요.’하면서 혼자 풀기도 하고.. 그런거 보면 뿌듯하죠.(멘토 1)

처음에는 5분 정도밖에 못 앉아있던 멘티가 멘토와의 관계성이 향상되어서 그런지 멘토 회기마다 조금씩 학습 시간이 연장이 되었어요. 이제는 거의 한 30-40분 정도 수업이 가능하게 된 거예요. 멘티들의 학습태도가 형성이 잘된 것 같아요.(실무자 2)

성적이 많이 확 올랐다가 보다는 학습을 하려는 의지가 좀 생겼어요. 그래서 중학생이 되자마다 본인들이 원하는 과목 이랑 문제지나 이런 것들을 먼저 멘토에게 제시하는 변화를 보이더라고요.(실무자 2)

멘토 선생님이 가르쳐주시고 하니까 진도를 잘나가고, 뭔가 많이 알게 되는거 같아요.(멘티 2)

언니가 공부를 해서 옆에서 공부 했는데요. 아니... 내가 시립가서 공부한 적이 없는데, 그때 이후로 멘토 언니가 없어도 혼자 가서 공부했어요. 근데요, 어... 막 믿기지 않아요. 막 10장 넘게 풀었어요. 엄마가요, ‘막... 너 진짜로 잘못 먹었냐고. 병원 좀 가보자고.’

아... 언니가 공부를 너무 잘하는 거예요. 그래서요. 오기 받아가지고 공부했어요. 평균이 70 몇이었는데, 95점 몇으로 올랐어요.(멘티 3)

(4) 역할모델이 생김

멘티는 멘토의 모습을 보면서 ‘나도 저렇게 되고 싶다’라는 생각을 하게 되는 것으로 나타났다. 이는 진로결정과 성격, 학습 등 다양한 분야에서 긍정적인 효과를 나타냈는데, 멘토가 멘티의 역할모델이 된 것이다. 자신감이 결여되어 있고 실업계 고등학교에 진학해서 생산직에 취업하려고 생각했던 멘티는 대학생인 멘토를 보면서 진학에 대한 꿈을 품게 되었다. 멘토의 착하고 발랄한 성격을

닳고 싶다는 멘티도 있고, 다른 사람을 먼저 생각하는 멘토를 보면서 자신도 조금씩 배려하는 모습을 닳게 되기도 한다. 멘토가 부럽기도 하고, 닳고 싶기도 한 멘티들은 자신도 노력하면 멘토처럼 될 수 있을 거라는 희망을 갖게 되었다.

인문계 갈 자신이 없어서 실업계 가서 생산직 취업할라 그랬거든요. 그런데 멘토링 하면서 생각이 조금 바뀌었어요. 원래는 실업계 가서 취업을 해서 안정적이게 자리잡고, 가족들이랑 오순도순 살자 그랬는데, 이제는 기회가 된다면 인문계 가고 안된다면 실업계를 가자 그렇게 할라구요.(멘티 1)

네. 저도 멘토 선생님을 닳고 싶어요. 선생님이 남의 이야기를 귀기울여서 잘 들어주시고, 공부도 되게 순조롭게 잘 가르쳐주시고, 저를 이렇게... 잘 돌봐 주시니까 그런 점을 저도 닳고 싶어요. 선생님이 착하시고, 발랄하세요. 그런거 닳고 싶어요.(멘티 2)

언니랑 저랑 되게 달라요. 마음 씀씀이가. 멘토 언니는 뭘 하면요, 날 생각하는게 아니라 다른 사람을 먼저 생각하고요. 그런데 나는 날 먼저 생각해요. 그리고 보면 언니는 되게 남에게 없는데. 나는 되게 많이 남한테 말이예요. 그러면 제가 언니한테 좀 더 줘요. 그럼 똑같아요. 저도 그렇게 바꿨어요. 원래 나는 다른 사람에게 아무 것도 안 줬는데.(멘티 3)

멘토 언니가 공부 잘하는 모습은 되게 부럽고 닳고 싶고, 저도 어쩔 땐 멘토 언니가 부러울 때도 있었어요. 공부 잘 지도해 줄 때.(멘티 4)

(5) 대인관계 향상

멘토와 지속적으로 1:1 관계를 맺으면서 타인과 관계 맺는 법을 배운 멘티들은 가족이나 다른 사람과의 관계가 향상되는 경험을 하는 것으로 나타났다. 멘토 또한 멘티와의 지속적 관계형성 경험이 자신의 대인관계 향상에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 멘티에게도 동일하게 나타났다. 특히 멘토가 멘티 자신에게 ‘좋은 언니’의 모습을 보여 주었던 멘티의 경우에는 자신도 친동생에게 이전보다 좋은 언니가 되기 위해 노력하는 모습을 볼 수 있었다. 내성적이고 사교성이 없던 멘티는 멘토와의 관계를 통해 다른 사람과 관계 맺는 방법을 배우고 있었다. 멘토링 경험은 멘토와 멘티 모두에게 긍정적인 대인관계 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 친동생이 있는데요. 원래요. 개가 뭐 말하면요, ‘니가 알아서 하라’고 그러고, 도와달라고 그러면 언니한테 하라 그러고, 엄마한테 해달라 그러고, 그랬는데요. 물어보면요, 말해줘요. 제 동생이 언니 뭐 잘못 먹었냐고 그랬어요. 막 옷 같은거 만지면 화내고 그랬는데, 옷 같은 거 만져도 ‘그거 왜 만져?’이러고요. 신발 빌려 달라 그럴 때, 저는 절대로 안된다고 그래요. 근데요... ‘언니 나 신발 빌려주면 안돼?’ 이러면요, ‘신어.’ 이래요. 막 엄청 바뀌었어요.(멘티 3)

제가 원래 사교성이 별로 없어요. 되게 내성적이고 그래서 멘토링 하면서 나름 내성적인거 보다는 사교성도 좋아진 것 같고요, 그랬던거 같아요.(멘티 7)

3. 성공요인과 실패요인

1) 멘토와 멘티의 욕구에 기초한 매칭과 재매칭 시스템

초기에 활동종결을 방지하기 위해서는 매칭 단계에서 멘토와 멘티의 욕구를 파악하는 것이 중요한 것으로 나타났다. 실제로 멘토와 멘티의 욕구를 모두 반영하는 것이 어렵다면, 멘티가 멘토링 활동을 통해 가장 기대하는 것을 확인해서 그 기대를 충족시켜 줄 수 있는 멘토와 연결시켜 주는 것이 필요하다. 멘토와 멘티의 연령 차이가 적으면서 이성일 경우, 서로에게 부담이 되어서 관계형성에 어려움을 겪다가 결국 제대로 멘토링 활동을 진행하지도 못한 채 종결된 팀도 있었다. 멘토와 멘티 모두 청소년일 경우 이성을 매칭하는 것은 고려해 볼 필요가 있다. 또한, 멘티가 진로와 관련된 활동을 원할 경우 비슷한 경험이 있는 멘토를 매칭하는 것이 활동의 효과성을 높이는 것으로 나타났으며, 멘토 또한 멘티에 대해 충분히 이해한 후 자신이 감당할 수 있는 멘티와 연결시키는 것이 초기 관계형성과 이후 멘토링 활동의 지속에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 정기적인 재매칭 시스템을 통해 하다가 잘 맞지 않는 팀은 재매칭을 해줄 필요가 있다.

제가 생각하는 거는요, 이렇게 인위적으로 짜는 것보다 일단은 멘토와 멘티의 자기소개서나 자기의 특징 이런걸 다 써요. 한중이에다가... 그래서 그거를 돌려가면서 읽는 거예요. 그래서 나랑 이 멘티가 맞는가보다 하는 멘티와 하는게 되게 좋을 것 같아요.(멘토 4)

동성인줄 알고 했는데 남자더라구요. 멘티도 동성인줄 알았대요. 형인줄 알고 했는데 제가 여자니까 꺼림칙하는거 같더라구요. 저도 뭐가 좀... 이상했어도 끝까지 하려고 노력을 많이 했는데... 그만두더라구요. 저한테 말없이... 그냥 계속 연락이 안되고, 계속 안나오고...내가 여자라서 싫냐고 물어봤더니 당황스럽다고만 했어요. 저도 진짜 당황스러웠어요. 저보다 키가 크구요, 저보다 오빠 같은 거예요. 근데 제가 2살 더 많잖아요. 근데 개가 저를 너무 어려워하고 말도 안하고... 말해도 단답형식으로 굳은 표정으로 이야기하고... 저도 어려운데, 그 아이가 협조를 안해주고 해서...(멘토 8)

멘티가 원하는 부분을 확실하게 알아서 그 멘티와 부합이 되는 멘토를 붙이는게 좋을 것 같아요... 왜냐하면 처음에 제가 말았던 멘티도 처음에 멘토가 미술 쪽이었거든요. 그런데 멘티와 관심분야랑 너무 틀리니까 멘티 어머니께서 담당자분께 전화를 드렸나봐요. 그래서 저로 교체가 된거거든요. 그래서 아예 처음부터 확실하게 알았으면 중간에 교체되는 일도 없었을 것이고, 확실한 정보를 갖고 했으면...(멘토 7)

엄마가 멘토링 프로그램 있다고 해서... 멘토 언니? 그러면 학업에도 도움이 될 것 같고, 정신적으로도 살아가는데 어떤게 필요한지 도움이 많이 될 것 같아서 멘토링을 신청했는데, 처음에 다른 언니였어요. 근데 그 언니가 저랑 성향이 맞긴한데, 그 언니는 미술 쪽이고, 저는 공부 쪽이고 해서 엄마가 도움이 안될거 같다고 해서 언니를 바꿔달라고 했거든요.(멘티 7)

멘티도 그렇겠지만 멘토들 중에서도 멘티가 좀 맘에 안들어하는 애들도 있을꺼란 말이에요. 잘 안 맞는 것 같다. 서로 잘 안맞는데 계속 하면은 또 당연히 하기 싫을꺼고, 그러면 또 만나기도 싫어할테고, 그러면 더 못하게 되는 거고 멘토링 할 때... 그래서 그거를 만날 때 몇 번 만나고 아니다 싶으면은 바로바로 바뀌면 좋은데...

제 친구들 중에서도 멘토링 갔다 오면은 멘티 애가 말을 너무 안 듣는다고 진짜 하기 싫다고 그런 애들도 있어요. 그럴 경우에는 좀 더 중재가 필요한데 잘 안 맞는 애들을 재매칭하는 그런 시스템이 없었고, 싫어도 만나니까 갔다 와서 재미없고... 진짜 아니다 싶은 경우는 진짜 한두번 하고 끝내는게 나을 것 같아요. 그 이상 지속해 봤자 발전도 없을 것 같고.(멘토 3)

2) 멘토의 관계형성 기술

청소년 멘토의 경우는 갈등 상황이 발생했을 때, 갈등을 해결할 수 있는 적절한 대처기술이 부족한 사례도 있었다. 초등학생 멘티와 중학생 멘토 간에 주로 이러한 사례들이 발생하였는데, 중학생 멘토들은 멘티와 어떻게 관계형성을 해야 할 지를 잘 몰라서 멘티가 원하지 않는 활동을 하기도 하였고, 그 활동에 멘티가 잘 따라오지 않으면 단체로 세워 놓고 야단을 치기도 하였다. 이는 멘토의 역할에 대한 정확한 이해가 부족하기 때문이며, 이러한 경우는 코디네이터의 적절한 개입과 조정이 없으면 멘토와 멘티의 관계가 악화되어 멘토링을 중단하게 된다. 이 외에 저소득 멘티의 경우 멘토의 말 한마디에 상처를 받는 경우도 있었다. 의도하지 않았더라도 멘티의 기분을 상하게 하였다면, 갈등을 해결하기 위한 노력을 해야 하는데 멘토가 이러한 노력을 하지 않으면서 관계가 중단되는 사례를 볼 수 있었다.

춤 배우는데요, 뭔가... 잘 안맞고, 저희가요, 그 춤이 싫어서 잘... 의욕이 없었는데 그것 때문에 멘토 선생님들이 화 나서 뭐라고 했어요. 저는요 그 노래가 싫었는데요, 애들도 그런거 같았는데... 하기 싫은거는 할 의욕... 기분이 안났는데요... 그래서 대충대충 한거 같은데요, 그것 때문에 멘토가 화가 난거 같아요. 그 일이 일어난 후, 멘토와 다툼, 싸움을 하고 나서 얼굴을 한번도 못봤어요... 여러 멘토 선생님들이 애들을 세워놓고, 선생님들끼리 저희를 혼냈어요. 멘티 애들은 다 울고 있었어요. 한명이 울면 따라 울잖아요. 애기들처럼...

저는 눈물이 안나왔어요. 제 담당선생님은 저보고 꼭 울어야지만 반성하는 거래요. 저는... 아닌데... 그게 아닌데, (눈물 이)안나오는데... 애들 다들 울고 고개 숙이고 있는데, 저는 말뚱말뚱까지는 아니지만 울지도 않고 그러고 있으니까 제 담당선생님이 저한테만 화가 나신거 같아요. 근데 화가 나면 사람이... 제가 티를 안낼수가 없잖아요. 근데 제가 약간 밖으로 표출한거 같아요. 근데 그것 때문에 약간 화가 나셔서 저랑 그 선생님만 중단하게 됐어요.(멘티 6)

그리고 그날 제가 교회에서 급하게 왔어요. 약속시간 맞출려고 그래서 돈을 못 갖고 왔어요. 그래서 언니한테 돈을 500원을 빌렸어요. 차비를... 언니가 어머니께서 차비도 안주셨나고 그래서 엄마한테 집에 와서 이야기를 했어요. 엄마가 와서 언니한테 차비를 줬어요. 줄테니까 이제 안만나겠다고... '어머니께서 차비도 안주셨어?'이러면서 되게 무시하는 말투여서... 되게 당황스러웠거든요. (멘티 7)

저녁을 먹고 이제 집에는 어떻게 가냐고, 엄마 오시냐고 물어봤더니, 엄마가 데려다 주셨거든요... 물어봤더니 엄마는 안오시고 차비도 없대요. 순간 엄마가 차비도 안주고 나한테 그냥 떠맡겼나 이런 생각이 들어서 표정을 조금 굳혔는데, 애가 그것 때문에 좀 불편했는지 애가 엄마에게 문자를 남겨서...(멘토 7)

언니가 공부도 잘하고 바른 언니였던거 같은데 멘토로써 멘티를 챙겨주는 그런 면이 별로 없어가지고 가끔 문자 한통도 그 정도 해줄 수 있는건데, 제가 먼저 문자 안하면 문자도 안하고 그래서 좀... 엄마도 화가 나셨고, 저도 내심 섭섭했어요.(멘티 7)

3) 멘토의 성실성

멘토링 활동이 중간에 종결되는 주요 이유 중 하나는 멘토의 불성실한 태도인 것으로 나타났다. 멘토링이 잘 유지되는 팀의 멘토들은 활동장소에 멘티보다 먼저 가서 기다리고, 멘토링 활동을

거의 빠지지 않았다. 반면에 중간에 종결된 팀의 멘토 중에는 초반부터 많이 빠지거나 만나는 횟수가 적거나 멘티를 기다리게 하는 사례가 많았다. 멘토링이 멘티를 중심으로 이루어져야 하는데, 오히려 멘토의 시간에 맞추고, 멘토가 편한 장소에서 하려고 하는 모습은 활동유지의 장애요소가 되었다. 멘토의 성실한 참여는 멘토링이 성공적으로 진행되는 데 있어서 매우 중요한 요소이기 때문에 코디네이터의 적극적인 관리가 필요한 부분이다.

애가 저를 기다린다는 생각, 누군가 저를 기다린다는게 고맙기도 하면서 미안한 거잖아요. 그러니까 늦지 않으려고, 제가 이수에서부터 걸어오거든요. 그래서 제가 20분 전에 출발해서 운동하다시피 걸어오고, 애가 저를 기다리면 안되니까, 그런 마음가짐으로 와요.(멘토 2)

저는 멘토링을 거의 안빠졌거든요. 일단은 멘토링이 우선이기도 하고, 교회일 같은 경우에는 4시 이후에 있어서 시간 조정이 가능하니까... 크게 못할 상황은 없었던거 같아요. 감사하게도...(멘토 1)

처음에는 그냥 재미로 할려고 했는데... 솔직히 면접보는게 재미있을거 같아서 시작했어요. 제가 꿈이 학원강사라서요. 그래서 학생 가르치는게 재미있을거 같아서... 제가 꾸준히 가지 못했어요. 5달 동안 땀땀 났었어요. 초반에... 처음 시작할 때부터 조금 많이 빠졌었어요. 학원을 다니다보니까 많이 못왔었는데... 초반에 처음부터 잘 왔으면 친해질 수 있었겠다라는 생각이 들었어요.(멘토 6)

저희 집과 그 친구 집이 너무 멀고, 그 중간에 만날 수 있는 곳이 딱히 마땅한 곳이 없어서 만나는 횟수가 줄고 먼저 만나자고 하기도 좀 그렇고, 그 어린 친구에게 오라고 하기도 그렇고, 저는 학원을 가야 하는데 그 쪽까지 가기도 그렇고, 저는 그렇게 멀리 사는 친구를 붙여줄지 몰랐기에 생각을 안해봐서... 그래서 만나는 횟수가 줄고, 그것도 안좋게 끝나는 것에 영향이 있었던 것 같아요. (멘토 7)

약속을 정할 때도 언니입장에 맞추려고 했어요. 거의... 항상 언니가 연락이 오기를 기다렸어요. 그런데 항상 안오더라구요. 그래서 제가 먼저 문자를 보냈어요. 그랬더니 답장도 늦었어요. 언니가 바빠서 그랬다고... 여기 자체에서 언니들한테 멘티한테 어떤 식으로 해야 하는지 교육 같은 것도 했으면 좋겠구요, 멘티들이 멘토들한테 섭섭한 것이 없게... 멘토 언니들이 연락도 자주하고, 여기서 만나는 시간같은걸 정해줬으면 좋겠어요. 그리고 빠지는 일 없게 그렇게 했으면 좋겠어요.(멘티 7)

4) 멘토의 기대와 다른 멘토링

멘토가 멘토링에 참여를 결정했을 때는 나름대로 저마다의 기대를 가지고 있었다. 그러나 실제 활동을 하면서 본인의 기대와 다르게 진행될 때 실망하거나 적극적인 참여를 하지 않는 모습을 볼 수 있었다. 초기에 자신이 참여하게 될 멘토링에 대해 정확한 이해를 하지 못했기 때문에 기대와 다른 멘토링이 진행된 사례도 있었고, 멘토가 멘토링에 대해 과도한 기대를 한 사례도 있었다. 멘티의 큰 변화를 기대한 멘토의 경우에는 기대보다 멘티의 변화가 없거나 멘티가 따라오지 못하면 활동 동기가 급격하게 감소하였으며, ‘좀 더 멘토 같은’ 활동을 해서 멘티가 향상되는 모습을 보고자 하기도 하였다. 멘토 교육시에 참여하게 될 멘토링에 대한 정확한 설명을 할 필요가 있고, 멘티의 변화는 서서히 나타날 수도 있음을 알려줄 필요도 있다.

멘토링이 제가 생각했던거랑 많이 다르더라고요. 멘토링 하면 가르치는거나 학습 도와주는건줄 알았는데 멘토링이 나눠져 있더라고요. 체육멘토링이랑... 저랑 멘티랑 생각해서 정하는게 아니라 멘티가 하고 싶은대로 정하더라고요. 그래서 갈 때마다 운동장에서 했어요. 원래 그 나이때는 공부하는거보다 운동하는거 좋아하잖아요. 근데 저는 운동하는게 싫거든요. 그냥 싫어하는걸 계속 해야 되고, 그리고 제일 싫은게 멘티들 학년끼리 놀다보면 멘토는 한참 선배잖아요. 개네들끼리 놀다보면 말을 못 붙이고 멘토들끼리만 놀게 되요. 친해질 시간이 부족했구요. 솔직히 멘토링하면 1:1이라고 면접 때까지 생각했는데... 그런걸 한번도 생각해본 적이 없는데 제가 예상한거랑 다르고 그냥 1:1을 했으면 많이 좋았을거 같아요.(멘토 6)

뭔가 처음에 이걸 할 때는 ‘내가 뭔가 엄청 잘할 수 있겠다.’ 그런 마음을 가지고 있었어요. 처음 시작 할 때는 ‘뭐 해 볼만하다. 애랑 만나서 뭔가 해볼 수 있겠다. 계획도 잘 될 것 같다.’ 이랬는데 막상 해보고 나니까 그게 잘 안돼요. 생각대로, 계획대로 딱딱 안 맞아 떨어지고 멘티가 제 마음대로 되는게 아니잖아요. 개도 하나의 인격체고 자기 생각이 따로 있고, 내가 뭐 해라 한다고 무조건 척척하는게 아니고, 그래가지고 ‘아... 이제 이거는 내 마음대로 되는게 아니구나.’ 이런 생각이 들었어요. 그니까 일 년 전에는 되게 좋을 것, 잘할 것 같고, 기대감을 가지고 시작했는데 실제로 일 년 지나고 봤더니 그런 기대감보다는 좀... 스트레스 부담이 많았던건가?(멘토 3)

일단은 제가 멘토라는 점에서 뭔가 멋있잖아요. 그리고 봉사활동 준다고 해서 이왕 봉사활동 하는거 재미있는 걸로 하자고 해서, 재미있을거 같기도 하고, 뭔가 의미가 있을거 같기도 하고, 그래서 했죠. 뭔가 좀 크고 인증된 기관에서 하는 거잖아요. 그래서 더 좋을거라고 생각했어요. 그래서 신청했어요. 공부나 그런거 가르쳐 주는게 아니라 언니, 형처럼 고민같은거 들어주고 그런 것만 한다고... 부담 갖지 말라고 하는데... 저는 그말이 더 그게 기운이 빠지는 거예요. 저는 공부도 가르쳐 주고 싶고, 좀 더 멘토 같은걸 하고 싶었거든요.(멘토 8)

5) 멘티 교육

멘티와의 활동이 어렵다고 느끼고 있는 멘토들은 멘티 교육이 잘 이루어지지 않았다고 생각하고 있었으며, 멘티들도 멘토링 교육을 통해 지켜야 할 것들을 배워야 한다고 하였다. 멘티들이 멘토를 서로 비교하면서 관계가 악화되는 경우도 있었으며, 목표와 동기가 없는 멘티들로 인해 활동이 어렵다고 느끼는 멘토도 있었다. 대부분의 기관에서 기본적인 멘토 교육은 이루어지고 있었으나 멘티 교육은 잘 진행되지 않는 곳도 있었다. 멘토링을 통해 멘토와 멘티가 모두 성장하는 효과를 보기 위해서는 멘토 교육과 함께 멘티 교육도 체계적으로 실시될 필요성이 있다.

아... ‘우리 멘토언니는 별루야.’ 이런말, 이런말 하는 애들도 있어요. 자기들끼리 하죠. 근데 그걸 멘토 하는 애들이 듣고 말하는 거죠. 그래서 서로 별로라고 생각하는 거죠. 결국엔 ‘우린 결국 안맞는 것 같애.’ 이러면서 그냥 흐지부지 끝나게 되니까는...(멘토 3)

일단은 여기에 뭔가 좀 부족하거나, 목표가 있는 멘티가 들어왔으면 좋겠어요. 그러면 멘토가 뭔가 좀 해줄 수가 있잖아요. 여기 멘티 중에는 댄스를 배우고, 성적을 올리겠다... 그런 애들이 진짜 조금밖에 없었어요. 나머지는 뭐든 해도 상관없고, 뭐하든 니네들 마음대로다. 멘티들도 자기가 뭐하는지 모르고 다 멘토한테 맡기고, 그냥 다 호기심으로 온거예요. 개내들도 면접을 봐야 해요. 멘티로써 교육을 받아야 되구요. 정말 조금이라도...(멘토 8)

6) 코디네이터의 적절한 개입

코디네이터의 적절한 개입은 멘토링 활동의 성공 또는 실패의 요소로 작용하는 것으로 나타났다. 코디네이터는 정기적으로 멘토와 멘티에게 적절한 수퍼비전을 제공할 필요가 있으며, 특히 활동 중에 멘토와 멘티의 만남의 빈도가 적어지는 시기가 발생할 경우 코디네이터의 시기적절한 개입이 매우 중요하였다. 특히, 누군가를 지도해 본 경험이 부족한 중·고등학생 멘토일 경우 코디네이터의 지속적인 관심과 수퍼비전은 멘토링의 지속성과 멘토와 멘티의 활동 만족에 중요한 영향을 미치고 있었다. 중·고등학생 멘토의 경우 멘티와의 연령차가 적다보니 갈등이 발생하기도 하는데, 이때 코디네이터가 관계회복을 위해 어떻게 개입하는가에 따라 멘토링이 지속되기도 하고 바로 중단되기도 한다. 스스로 관계회복이 어렵다고 판단한 멘토의 경우는 코디네이터를 매개로 관계회복을 해보려고 하였는데, 개입이 바로 되지 않아서 멘토와 멘티 모두 실망하여 멘토링을 중단하게 되는 요인이 되었다.

코디네이터 선생님이랑 제가 계속 면담을 많이 했거든요. 그런 걸 하다보니까 앞으로 좀 고쳐야 될 게 저도 많다고 생각이 된 거예요. 너무... 그때는 힘들어가지고... 면담을 했는데 그 이후로 진짜 많이 나아졌어요. 제가 멘티를 대하는 태도가 달라지니까 멘티도 저한테 되게 다르게 대해줬어요. 옛날엔 무관심했는데 요즘엔 서로 막 관심 가져주고 틈만 나면 같이 집전화로도 전화 해주고... (멘토 4)

중간에 편지를 써서 담당자 선생님한테 좀 전달해 달라고 부탁을 드렸는데, 그것도 두 달 뒤에서야 전해져서 자신감이 좀 사라져서 계속 피하게 되고... 되게 미안했어요.(멘토 7)

멘토언니가 편지를 썼었대요. 저한테 미안해서... 많이 만나질 못해서 미안하다고 편지를 썼는데 편지전달이 좀 늦었던 거 같아요. 그래서 제가 이미 섭섭하고 나서 받아서 편지 전달해주거 말고는 별로 없었던거 같아요.(멘티 7)

7) 다양한 활동 프로그램 및 활동 장소

중, 고생 멘토의 경우 활동내용을 계획해야 하는 것에 부담을 느끼고 어려워하는 것으로 나타났다. 중, 고등학생 멘토가 참여하는 멘토링 활동은 주로 정서적인 측면에 초점을 두고 있기 때문에 구체적인 활동 프로그램이 계획되어 있지 않고, 멘토와 멘티가 알아서 계획하고 실행해야 한다. 이때에는 멘토가 시간과 장소, 활동내용을 멘티와 상의해서 결정해야 하는데 활동경험이 풍부하지 않은 멘토는 직접 계획해야 한다는 것에 부담을 느끼고 있었다. 그러므로 멘토링 활동 초기에는 몇 가지 프로그램 중에서 선택하도록 하는 것이 멘토의 부담을 덜어주는데 도움이 될 수 있을 것이며, 활동내용 선정시에 기관이나 코디네이터의 적극적인 개입이 필요한 것으로 보인다. 멘토와 멘티가 기억에 남고 좋았던 프로그램이라고 한 것은 대부분 요리활동이나 캠프 등 단체 프로그램이었

다. 단체 프로그램 속에서 멘토와 멘티가 함께 할 수 있는 활동들이 초기 관계형성에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났다. 1년 이상 지속된 팀 중에는 둘이 활동내용을 계획하는 것에 대해 별 어려움을 느끼지 않는 경우도 있었지만, 초기에는 기관에서 정해진 프로그램을 하면서 관계를 조금씩 형성해 나가야 할 필요가 있다. 이 외에 멘토링만을 위한 활동장소가 없는 것도 멘토와 멘티의 불만 요소 중 하나인 것으로 나타났다.

음... 일단은 저희들이 일정을 직접 짠다는건 좋지만요, 너무 광범위하고 할 수 있는 것도 너무 적어서 그냥 여기서 활동을 내려줬으면 했거든요. 제 친구들도 다들 그래요, '그냥 일정을 짜주지 왜 우리보고 짜라고 그러는거야?' 이려고... 진짜 저희는 아무것도 주어진 것도 없고, 그냥 둘이서 뭘 하라는 건지... 우리 놀까? 먹을까?... 고민이죠. 근데요, 저뿐만이 아니라 저랑 같이했던 친구들도 이거(멘토링) 너무 어렵다고 말을 하더라고요. 어떻게 짜야할지 모르겠고, 다들 멘티가 협조를 안 한다는 거예요. 다 우리한테 말하고, 멘티는 '아 그날은 안되요.' 이런말만 한다고...(멘토 8)

일단 여기 기관에서 친해지게 해줄려고 롯데월드가게 해주고, 체험활동들이 몇 개 많이 있었어요. 그래서 거기 가서 많이 친해졌어요.(멘토 1)

여기서 멘토링 활동을 하게 되면, 방 하나 멘토링 활동을 하는 사람들에게 좀 빌려 줄 수 있으면 좋겠어요. 공간 확보가 약간 부족한 그런 게 있어요... 뭐 공부를 같이 할 수 도 있고 그런데, 여기는 애들이 다 노는 곳이니깐 좀 시끄럽고...(멘토 4)

4. 소결

이 장에서는 멘토링 활동의 효과와 성공 및 실패요인을 확인하기 위해 시범사업모델 기관의 멘토와 멘티의 심층면접 결과와 기관의 사업 담당 실무자 및 코디네이터의 포커스 그룹 인터뷰 결과를 종합하여 분석하였다. 멘토링 활동이 멘토에게 미친 영향과 멘티에게 미친 영향, 그리고 멘토링 활동의 지속과 중단에 영향을 미치는 요인을 주제분석방법으로 분석하였으며, 질적연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 멘토링 활동을 통해 멘토는 책임감 향상과 성취감 향상, 정서적 안정감, 진로와 학습에 도움, 타인에 대한 배려와 이해 증가 등의 효과를 보이는 것으로 나타났다.

멘토는 멘티의 역할모델이 되어야 한다는 생각에 약속시간을 잘 지키고, 언어 사용도 주의하고, 학습준비도 열심히 하는 등 책임감이 향상되었는데 이는 멘토 스스로도 느끼고 있었을 뿐만 아니라 담당 실무자나 코디네이터도 멘토링 활동 이전에 비해 멘토의 책임감이 향상되었다고 인지하고 있었다. 또한 멘토는 멘티의 변화를 보면서 뿌듯함을 느끼게 되어 자신으로 인해 멘티가 변화하고 있다는 성취감을 갖게 되는 것으로 나타났는데, 특히, 대학생 멘토들이 이러한 성취감을 많이 느끼고 있었으며 '엄마 같은 마음'으로 멘티의 성장을 지켜본다고 하였다. 반면에 중, 고등학생 멘토들은 멘티가 나를 믿어주고, 좋아해 주는데서 기쁨을 느끼고 있었으며, 멘토 자신도 사랑받는다는 느낌에

정서적인 안정감을 경험하는 것으로 나타났다. 즉, 아직 청소년기에 있는 멘토들의 경우에는 멘티와의 친밀한 관계 속에서 정서적인 지지를 받고 있었으며, 대학생 멘토들은 보다 멘티의 성장하는 모습에 성취감을 느끼는 것을 볼 수 있었다. 멘토링 활동은 멘토의 진로결정과 학습에도 도움이 되는 것으로 나타났는데, 이는 멘토의 연령과 관계없이 전 연령층에서 모두 효과가 있었다. 중, 고등학생 멘토들은 멘티에게 모범이 되기 위해 자신도 진로에 대해 고민하고, 삶의 목표를 찾아가는 모습을 볼 수 있었으며, 대학생 멘토는 자신의 전공분야와 관련하여 진로를 구체화시키고 적성을 찾아나가는 데 도움이 되는 것으로 나타났다. 이 외에도 멘토들은 멘토링 활동을 통해 타인에 대한 이해와 배려심의 증가를 보이고 있었다. 다른 사람의 이야기를 들어주고, 이해해주고, 배려해주는 것을 배움으로써 가족관계나 친구관계 향상의 효과가 있었다.

둘째, 멘티는 멘토링 활동을 통해 정서적 안정, 산만함과 공격성 감소, 집중력과 배려심 증가, 학습태도 향상, 역할모델, 대인관계 향상 등의 효과를 나타내고 있었다.

빈곤과 부모의 적절한 돌봄 부재 등으로 우울감을 갖고 있던 멘티는 멘토와 지속적으로 대화하고, 학습하면서 한층 밝아지는 경험을 하고 있었고, 무뚝뚝한 성격도 변하는 것을 경험하고 있었다. 이러한 정서의 변화는 관계의 변화와 행동의 변화에까지 영향을 미쳤는데, 형제들과의 관계도 좋아졌고, 이전에는 혼자 컴퓨터만 했다면 이제는 좀 더 다른 사람과의 관계에 자신감을 갖게 되는 모습을 보였다. 이러한 정서의 변화는 멘티 스스로가 느끼는 효과였으며, 멘토와 기관 담당 실무자가 느끼는 멘티의 효과는 행동변화가 가장 큰 것으로 나타났다. 멘토와 1년 이상 지속적으로 멘토링을 한 이후에 멘티는 산만함과 공격성이 감소하고 화를 내거나 짜증을 내는 것도 줄어들면서 집중력과 다른 사람에 대한 배려심이 증가하였다. 이렇게 긍정적인 행동변화를 보인 멘티들은 모두 멘토와 정서적으로 친밀한 관계를 유지하고 있었다. 그러므로 멘토와의 친밀한 관계가 정서적 안정을 가져오고, 이는 다시 행동변화로 까지 이어진다고 볼 수 있다. 학습과 관련해서는 성적이 급격하게 올랐다고 보다는 학습에 대한 자신감과 의지 및 학습태도가 향상된 것으로 나타났다. 멘토의 공부하는 모습에 자극을 받기도 하고, 칭찬과 격려를 받으면서 자신감이 향상되어 학습에 대한 흥미가 생긴 것이다. 또한, 멘티의 경우에는 대부분 자신감이 결여되어 있고, 적절한 역할모델이 없어서 미래에 대해서도 부정적인 생각을 하는 경우가 많았는데, 멘토링을 통해 멘토의 모습을 보면서 닮고 싶다는 생각을 하면서 보다 긍정적인 미래 설계를 하는 모습을 볼 수 있었다. 멘토는 진로결정과 성격, 학습 등 다양한 측면에서 멘티의 역할모델이 되었다. 멘토와 1:1 관계를 맺으면서 타인과 관계 맺는 법을 배운 멘티들은 가족이나 타인과의 관계도 향상되는 것을 볼 수 있었다. 이러한 효과는 멘토와 멘티 모두에게 나타났는데, 멘토링 활동이 타인과의 지속적인 관계맺음에 대한 연습이 된 것이다.

셋째, 멘토링의 성공 및 실패요인으로서는 멘토와 멘티의 욕구에 기초한 매칭과 재매칭 시스템, 멘토의 관계 형성기술, 멘토의 성실성, 기대와 다른 멘토링, 멘티교육, 코디네이터의 적절한 개입,

다양한 활동 프로그램 및 활동 장소 등인 것으로 나타났다.

매칭은 멘토링의 성공과 실패에 영향을 미치는 주요 요인인데, 특히 성별이나 진로 등 멘토와 멘티가 특별히 원하는 부분이 있을 경우에 맞추어 주는 것은 초기 탈락을 방지하는데에 효과가 있다. 멘토와 멘티의 연령 차이가 적으면서 이성일 경우, 초기부터 관계 형성에 어려움을 겪다가 중도탈락 되었으며, 진로와 학습 관련 도움을 받기 위해 멘토링을 신청하였는데 멘티의 진로 관심 분야와 상관없이 미술을 전공하는 멘토가 매칭된 경우에도 초기에 중도탈락 되었다. 이렇게 초기부터 관계 형성이 어려운 팀은 결국 중도에 탈락하게 되는데, 적절한 시기에 재매칭을 할 수 있는 시스템이 있다면 멘토와 멘티 모두에게 유용할 것이다.

그리고 멘토링 활동이 성공하거나 실패하게 되는 원인제공자로는 멘토와 멘티가 모두 해당되지만 멘토 요인이 더 많은 것으로 나타났다. 즉, 갈등상황에 대처할 수 있는 멘토의 능력, 멘토의 적절한 관계형성 능력, 성실성, 멘토의 과도한 기대 등은 모두 멘토링의 성공과 실패의 주요한 요인이었다. 특히, 멘토와 멘티의 연령 차이가 적은 중학생 멘토의 경우 멘티와 의견 충돌이 발생했을 때 이를 잘 해결하지 못하고 멘티를 단체로 혼을 낸다든가 하면서 관계를 악화시켜 결국 멘토링 활동이 중단된 사례가 있었는데, 멘토 역할에 대한 정확한 이해와 갈등해결 기술이 멘토에게 필요한 주요 역량이 될 수 있다. 또한 멘토링이 종결되는 주요 이유 중 하나는 멘토의 불성실한 모습이다. 만남의 횟수가 적거나 멘티를 계속 기다리게 하는 멘토에게는 멘티가 신뢰를 하지 않게 되고, 결국 관계가 악화되었다. 그러므로 멘토의 성실한 참여를 위한 코디네이터의 적극적 관리가 매우 필요하다고 할 수 있다. 이 외에도 멘토로 활동하면 멘티가 큰 변화를 할 것이라는 멘토의 과도한 기대도 멘토링의 방해요인인 것으로 나타났다. 멘티의 변화가 기대보다 작을 때, 멘토는 실망하게 되고 멘토링 활동에 흥미를 잃게 되었다. 그러므로 멘티의 변화가 서서히 나타날 수도 있음을 초기에 알려줄 필요가 있다. 멘토링의 성공과 실패에는 멘토의 태도가 중요하지만 멘티의 요인도 존재하고 있었다. 목표와 동기를 갖지 않고 멘토링에 참여한다든가 기본적인 예의를 지키지 않는 행동 등은 멘토링의 방해요소로 나타났다. 멘토 요인과 함께 중요한 요인은 코디네이터인 것으로 나타났는데, 코디네이터의 적절한 개입과 수퍼비전은 멘토링의 성공에 매우 중요한 영향을 미치고 있었다. 멘토와 멘티의 갈등상황이 발생하였는데, 이를 멘토가 잘 해결하지 못하고 있는 상태라든가, 만남의 빈도가 적어지는 시기 등에 멘토가 시기적절하게 개입하여 수퍼비전을 제공할 필요가 있다. 마지막으로 다양한 활동 프로그램 및 활동 장소도 성공 및 실패에 영향을 미치는 요인인 것으로 나타났는데, 특히 중, 고등학생 멘토의 경우 스스로 활동내용을 계획하고 진행하는 것에 많은 부담을 느끼고 있었다. 그러므로 이러한 팀의 경우에는 다양한 활동 프로그램을 제시한 후 선택하도록 하거나 단체 프로그램 속에서 멘토와 멘티가 함께 할 수 있는 활동을 기획함으로써 멘토의 부담을 덜어줄 필요가 있으며, 적절한 활동 공간도 제공되어야 할 필요가 있다.

이러한 연구결과를 토대로 멘토링의 활성화를 위한 방안을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 체계적인 매칭 및 재매칭 시스템을 구축할 필요가 있다. 매칭은 멘토링의 성공과 실패에 영향을 미치는 매우 중요한 요인이다. 따라서 멘토와 멘티의 참여동기, 목표, 연령, 활동내용 등을 반영해서 매칭을 세분화할 필요가 있으며, 특히 멘토와 멘티의 주요 욕구를 사전에 파악하여 이를 반영하여 매칭이 진행되도록 해야 한다. 또한, 매칭 이후 활동 초기에 탈락되는 팀들이 있는데, 이들을 위해서는 2-3달에 한 번씩 재매칭 시스템을 도입하여 멘토와 멘티의 변경을 희망하는 팀의 경우에는 재매칭 기간에 할 수 있도록 함으로써 긍정적인 관계 형성이 안 된 상태에서 시간만 끌거나 역효과가 발생하는 것을 예방할 필요가 있다.

둘째, 체계적이고 실질적인 멘토 교육 및 관리가 이루어져야 한다. 특히, 중·고등학생 멘토의 경우에는 갈등해결 기술, 관계형성 기술 등 대인관계에서 발생할 수 있는 다양한 사례를 중심으로 한 교육이 필요하며 멘티에 대한 기본 이해에 대한 교육이 필요하다. 특히 빈곤가정 멘티와 활동할 때 주의할 점에 대한 교육이 이루어져야 서로간의 오해와 갈등을 줄일 수 있을 것이다. 또한, 멘토의 성실한 참여는 멘토링 활동의 효과에 큰 영향을 미치기 때문에 멘티를 중심으로 활동이 이루어져야 함을 알려주어야 하고, 약속시간에 늦거나 빠지는 상황이 발생하지 않도록 관리할 필요가 있다. 그리고 멘토가 멘토링에 대해 과도한 기대를 하여 멘티의 큰 변화를 보고자 할 경우에 멘티의 변화가 서서히 나타날 수도 있음을 주지시킬 필요도 있다.

셋째, 정기적인 멘티 교육이 필요하다. 대부분의 멘토링 활동 기관에서 멘토 교육이나 멘토에 대한 수퍼비전은 제공되고 있으나 멘티 교육은 잘 이루어지지 않고 있다. 그러나 멘티도 대인관계에서 기본적으로 지켜야 할 사항에 대한 교육을 받아야 할 필요가 있고, 정기적인 수퍼비전을 통해 변화의 정도를 파악해야 할 필요가 있다.

넷째, 코디네이터에 대한 교육 및 수퍼비전 체계가 마련되어야 한다.

코디네이터가 어떠한 역할을 하는 가는 멘토링의 효과에 큰 영향을 미친다. 그러므로 코디네이터의 역할에 대한 교육과 함께 코디네이터에게 수퍼비전을 제공하는 수퍼바이저 체계도 마련되어야 한다. 각 기관별로 코디네이터에게 수퍼비전을 제공하는 것이 어렵다면, 지역별로 묶어서 수퍼바이저가 여러 명의 코디네이터에게 수퍼비전을 줄 수 있도록 하는 방안도 고려해 보아야 할 것이다.

다섯째, 기관 차원에서 활동 프로그램 및 활동 장소 제공 등에 대해 보다 세심한 준비가 필요하다. 멘토가 스스로 활동을 계획하고 진행할 수 있는 역량이 있는지, 기관이나 코디네이터의 도움이 필요한지에 따라 자율적으로 멘토링 활동을 진행하도록 할지, 아니면 기관에서 프로그램을 제공하고 참여하도록 할지를 결정해야 한다. 활동 장소와 관련해서도 많은 멘토와 멘티들이 멘토링만을 위한 전용 공간이 없어서 활동에 어려움을 호소하였다. 멘토링이 대부분 1:1 활동이라는 것을 고려한다면, 둘만의 대화와 활동이 가능한 장소를 기관에서 제공해야 할 것이다.

[참고자료] 청소년멘토링 시범사업 운영 모델

표 1. 시범사업 운영 모델

모 델	멘 토 (청소년)	멘 티 (아 동)
모 델 1	도시 중 학 생	도시 저소득 아동
모 델 2	도시 고등학생	도시 저소득 아동
모 델 3	도시 대 학 생	도시 저소득 아동
모 델 4	농어촌 중학생	농어촌 저소득 아동
모 델 5	농어촌 고등학생	농어촌 저소득 아동
모 델 6	농어촌 대학생	농어촌 저소득 아동

표 2. 청소년멘토링 시범사업 기관 현황

번호	운영 기관	청소년 멘토	지역	멘티기관/멘토기관
1	서울시립청소년 활동진흥센터	중학생	도시	영등포 지역아동센터 외 2개 지역아동센터, 성진행복한울스쿨, 남부초등학교 대방중학교 외 5개 중학교
2	성남시중원 청소년수련관	고등학생		성남지역아동센터 외 6개 지역아동센터 동광고등학교 외 4개 학교
3	서초구립방배 유스센터	대학생		이수초등학교 외 2개 초등학교 서울대학교 외 6개 대학교
4	아산시청소년 교육문화센터	중학생	농 · 산 · 여촌	인주, 어진고을, 영인지역아동센터, 아산청소년교육문화센터 영인중학교, 인주중학교, 아산시청소년교육문화센터
5	이천창전 청소년문화의집	고등학생		창천동 지역아동센터, 이천초등학교, 창전청소년문화의집 이천양정여자고등학교
6	전주YMCA	대학생		전북지원단 지역아동센터 전북대학교, 전주대학교, 원광대학교, 우석대학교

표 3. 청소년멘토링 시범사업의 인원, 기간, 범위

비 고	2010년	2011년~2012년	2012년 3월 ~2012년 8월
대상 인원	멘토 20명, 멘티 20명	멘토 40명, 멘티 40명	멘토 20명, 멘티20명
시범사업기간	3개월(10주)	1년	6개월
대상범위(멘티)	지역아동센터 아동	저소득가정 아동 (지역아동센터, 다문화아동, 조손가정아동 등)	저소득가정 아동 (지역아동센터, 다문화아동, 조손가정아동 등)

참고문헌

- 엄태완 (2009). 북한이탈주민의 심리사회적 위기 대처과정의 긍정적 힘에 대한 질적 연구. **정신보건사회사업**, 32, 215-247.
- 주소희, 이경은, 권지성 (2009). 조손가정 아동의 생활경험에 대한 질적 연구. **한국아동복지학회**, 30, 97-131
- Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1993). *When to use focus groups and why*. Newbury Park, CA: Sage.

청소년멘토링 질적 효과와 영향요인 : 요약 및 제언

1. 개요

멘토링 활동이 멘토와 멘티에게 미치는 효과를 확인하고, 멘토링의 성공과 실패에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위해 1년 이상 지속적으로 활동을 이어가고 있는 멘토 5명과 멘티 4명, 1년간 지속하기로 하였으나 중도에 종결하게 된 멘토 3명과 멘티 3명, 중간에 종결되었다가 4개월 전 재매칭된 멘티 1명을 대상으로 심층면접을 진행하였으며, 6개 기관의 멘토링 사업담당자 6명과 3개 기관 코디네이터 3명을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview, 이하 FGI)를 실시하였다.

본 연구의 심층면접은 2012년 5월 11일부터 5월 19일까지 이루어졌으며, 연구참여자와 심층인터뷰는 각 1번씩 진행되었고, 면접시 40분에서 1시간 20분 정도의 시간이 소요되었다. 면접 장소는 각 기관의 프로그램실을 이용하였으며, 가능한 연구참여자의 편의에 맞춘 시간과 장소에서 면접을 진행하였다. FGI는 2012년 6월 13일에 이루어졌으며, 청소년정책연구원 회의실에서 2시간 30분 동안 9명의 시범사업 참여기관 실무자와 코디네이터를 대상으로 진행되었다.

질적자료 분석은 심층면접한 자료를 주제분석방법(thematic analysis)으로 분석하였다. 주제분석 방법은 연구 문제의 각 영역과 관련되는 면접 자료를 정리하고 영역별로 개념과 범주로 유목화하여 원자료를 축약하는 코딩을 실시한 후 자료에서 반복적으로 나타나는 유의미한 주제를 발견하는 것이다(엄태완, 2009). 이를 위해 심층면접한 자료를 모두 녹취한 후, 녹취한 자료를 축어록으로 작성하고, 한 줄 한 줄 읽으면서 의미단위를 찾아내고, 유사한 의미단위들을 묶어서 하위범주로, 다시 하위범주들을 묶어서 범주로 통합하는 범주화 분석을 실행하였다. 이러한 과정은 구체적인 것에서 추상적인 것으로 변환해가는 과정이라고 할 수 있다. 범주화가 이루어진 다음에는 의미 구조를 파악하는 주제분석을 실행하였다. 이러한 주제분석은 의미단위와 범주들을 넘어서는 통합적인 구조를 발견하려는 것이다(주소희 · 이경은 · 권지성, 2009). 연구자는 범주화 분석과 주제분석을 통해 멘토의 효과성과 관련하여 5개의 주제를 발견하였고, 멘티의 효과성과 관련하여 5개의 주제를 발견하였다. 또한, 멘토링의 지속과 중도탈락에 영향을 미치는 주제는 7개를 발견하였으며, 멘토링

활성화를 위한 정책 제언으로는 5개의 주제를 발견하였다.

2. 효과분석 결과

1) 멘토 효과성

(1) 책임감 향상 - 역할모델이 되고자 함

멘토는 멘토링 활동을 통해 스스로 책임감이 향상되었다고 느끼고 있었으며, 코디네이터들도 멘토의 책임감 향상을 멘토의 주요 효과로 인식하고 있었다. 멘토가 멘티에게 좋은 모습을 보여야 한다는 생각에 약속시간도 잘 지키게 되고, 먼저 와서 준비하고, 언어 사용에서도 이전보다 더 조심하는 모습을 보이고 있었다. 학습지도시에도 멘토 자신이 열심히 해야 멘티에게 도움이 될 것이라는 생각에 더 열심히 공부하는 멘토도 볼 수 있었다. 또한, 자율적으로 활동내용을 계획해야 하는 멘토는 멘티에게 먼저 연락하고, 활동계획도 주도적으로 세우면서 책임감이 향상되었다. 이는 멘토가 멘티의 역할모델이 되어야 한다는 생각에 스스로 더 책임감을 갖게 된 것이다.

(2) 성취감 향상 - 멘티의 변화를 통해 얻는 뿌듯함

멘토링 활동을 통해 멘토는 멘티의 변화를 경험하게 된다. 자존감이 낮고, 대인관계를 잘 하지 못하고, 어둡던 멘티가 멘토링 활동을 하면서 자존감을 높이고 대인관계를 잘 하고, 한층 밝아진 모습을 지켜보면서 뿌듯함과 성취감을 경험한다. 멘티가 다른 친구들에게 멘토링 좋다고 이야기하면 뿌듯하고, 변하는 모습에 고마움을 느끼기도 한다. 멘티의 성장하는 모습을 보면서 느끼는 성취감과 뿌듯함을 멘토는 ‘엄마 같은 마음’이라고 표현한다. 엄마 같은 마음으로 더 보살피게 되고, 불편한 것이 없는지도 더 살피주게 된다. 한 명을 책임지고 키우면서 관심과 정성을 쏟아주고 멘티가 성장하는 것을 지켜봄으로써 멘토는 멘티를 통한 성취감을 경험하게 된다.

(3) 정서적 안정감 - 멘티가 나를 믿어주고, 좋아해 주는데서 오는 기쁨

멘토링을 통해 멘티와 친밀한 관계를 형성하는 것은 멘토의 정서적 안정감에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 멘티가 반겨주고, 개인적인 이야기를 해주면서 친근하게 다가오면 멘토

자신도 사랑받는다라는 느낌에 정서적인 안정감을 경험하게 된다. 친한 친구 같고, 때로는 친구나 가족에게 하지 못하는 이야기도 멘티와 하면서 친밀함을 느끼게 되고, 이것은 멘토의 정서적 안정에도 긍정적인 영향을 미친다. 특히, 가족에게 충분한 관심과 사랑을 받지 못한다고 생각하거나 친한 친구가 없다고 생각하는 멘토에게 멘티는 정서적 친밀함을 나눌 수 있는 대상이 되었다.

(4) 진로와 학습에 도움 - 아동에 대한 이해 향상

교사나 사회복지사, 상담사 등 멘토링 활동이 진로에 도움이 되는 멘토들에게 멘토링은 진로에 대한 실습을 해볼 수 있는 기회가 되었다. 아이들의 변화를 직접 경험하고, 보람을 느끼면서 자신의 적성에 대해서도 확인하게 되고, 자신의 진로를 위해 더 열심히 노력하게 되는 동기가 되기도 하였다. 멘티에게 학습지도를 하면서 미리 공부하고 준비해 가다보니 자신의 공부에도 도움이 되기도 한다.

전공이 아동과 무관한 멘토들은 자원봉사를 거의 해보지 않았거나, 아동들과 만나볼 기회가 거의 없는 경우가 많았는데, 멘토링 활동을 통해 아동에 대한 이해와 봉사활동에 대한 이해가 높아지는 효과를 볼 수 있다. 또한, 스스로 진로나 삶의 목표가 뚜렷하지 않은 멘토들은 멘티에게 목표를 주기 이전에 자신을 돌아보면서 진로를 찾아가는 모습을 볼 수 있었다.

(5) 다른 사람들에 대한 배려와 이해 - 가족과 친구관계 향상

멘토는 지속적으로 한 명의 멘티와 활동을 하면서 사람에 대한 배려와 이해를 배우게 되는 것으로 나타났다. 사람과의 관계에서 진정성이 중요하다는 것을 알게 되고, 가족과 친구들에 대해서도 더 이해하고 배려해 주려고 노력하게 되는 것을 볼 수 있다. 다른 사람의 이야기를 더 들어주게 되고, 다른 사람의 생각을 마음으로 더 이해하려고 하면서 친구관계도 좋아지고, 가족 간의 갈등도 줄어들게 되었다. 또한, 전혀 모르는 아이에게도 도움을 주려고 하는 자신의 모습을 발견하면서 멘토는 스스로 변한 자신의 모습을 깨닫게 되었다.

2) 멘티 효과성

(1) 정서적 안정

본 멘토링 프로그램에 참여하는 멘티는 저소득 빈곤가정이 대부분으로 맞벌이, 한부모가정 멘티가

대다수를 차지하고 있다. 부모로부터 적절한 돌봄을 받지 못한 멘티들은 가족과 친밀한 관계를 맺지 못하고, 많은 시간을 집에 혼자 있어야 하기 때문에 정서적인 우울감을 가지고 있었다. 그러나 멘토링 활동을 통해 멘토와 지속적으로 대화하고, 함께 공부하면서 스스로 ‘밝아졌다’는 표현을 하였다. 본인뿐만 아니라 주위에서도 더 밝아진 것 같다는 평을 들으면서 멘티는 다른 사람과의 관계도 더 잘 하게 되는 경험을 하였다. 누나와도 더 많이 놀고, 아는 사람도 많이 생기는 등 이전에는 우울하여 혼자 컴퓨터만 하였다면, 이제는 밝아지는 경험을 통해 뭔가 자신이 좀 더 학생다워지고 좋은 변화를 경험하고 있다고 느끼고 있었다. 정서 상태와 성격의 변화를 경험하면서 멘티들은 더 정서적으로 더 안정되어 가고 있다.

(2) 행동 변화 - 산만함과 공격성 감소, 집중력과 배려심 증가

멘토와 1년 이상 지속적으로 멘토링을 한 이후 멘티는 다양한 행동 변화를 나타냈다. 산만하여 가만히 앉아 있지 못하던 멘티의 경우 집중력이 좋아져서 멘토와의 학습 시간에 집중하여 학습하는 모습을 보이기도 하고, 때리고 욕하는 등 공격성을 나타냈던 멘티들의 공격성도 줄어들고 화를 내거나 짜증을 내는 것도 줄어들었다. 멘토에게 항상 받기만 하던 멘티들이 멘토를 먼저 배려하고 챙기는 모습도 보였다. 이렇게 긍정적인 행동 변화를 보인 멘티들은 모두 멘토와 좋은 관계를 유지하고 있었으며, 정서적인 친밀함을 느끼고 있었다. 따라서 멘토와의 긍정적이고 친밀한 관계가 멘티의 정서적 안정을 향상시키고, 이는 다시 행동 변화로까지 이어지는 것을 볼 수 있으며, 행동 변화는 학습에 대한 동기와 학습태도의 향상을 이끌어내는 요인이 되고 있다. 그러므로 멘토와 멘티가 초기에 친밀하고 긍정적인 관계를 맺는 것은 이후 멘토링의 효과를 높일 수 있는 주요 요인이 된다.

(3) 학습태도 향상

멘토로부터 긍정적인 지지를 받은 멘티는 학습에 대한 자신감이 증가하고 학습태도가 향상된 것으로 나타났다. 학습지도 자원봉사자와는 달리 멘토는 강제적으로 공부를 시키거나 부담을 많이 주지 않으면서 칭찬과 격려를 통해 멘티가 공부를 스스로 할 수 있게끔 이끌어주는 역할을 하였다. 1년여 동안 멘토링을 한 결과, 멘티들은 학습을 하려는 의지가 생겼고 모르는 것을 멘토에게 먼저 물어보거나 스스로 공부를 하는 모습을 보였다. 멘토가 공부를 직접 가르쳐 주지 않더라도 도서관에 함께 다니면서 멘토가 공부하는 모습을 보여줌으로써 멘티에게 자극이 되었고, 멘티는 멘토를 닮기 위해 열심히 공부하기도 하였다. 멘토링은 성적을 확 올리는 효과보다는 멘티가 스스로 공부할

수 있도록 자극하고, 자신감과 학습태도를 향상시키는데 기여한 것으로 나타났다.

(4) 역할모델이 생김

멘티는 멘토의 모습을 보면서 ‘나도 저렇게 되고 싶다’라는 생각을 하게 되는 것으로 나타났다. 이는 진로결정과 성격, 학습 등 다양한 분야에서 긍정적인 효과를 나타냈는데, 멘토가 멘티의 역할모델이 된 것이다. 자신감이 결여되어 있고 실업계 고등학교에 진학해서 생산직에 취업하려고 생각했던 멘티는 대학생인 멘토를 보면서 진학에 대한 꿈을 품게 되었다. 멘토의 착하고 발랄한 성격을 닮고 싶다는 멘티도 있고, 다른 사람을 먼저 생각하는 멘토를 보면서 자신도 조금씩 배려하는 모습을 닮게 되기도 한다. 멘토가 부럽기도 하고, 닮고 싶기도 한 멘티들은 자신도 노력하면 멘토처럼 될 수 있을 거라는 희망을 갖게 되었다.

(5) 대인관계 향상

멘토와 지속적으로 1:1 관계를 맺으면서 타인과 관계 맺는 법을 배운 멘티들은 가족이나 다른 사람과의 관계가 향상되는 경험을 하는 것으로 나타났다. 멘토 또한 멘티와의 지속적 관계형성 경험이 자신의 대인관계 향상에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 멘티에게도 동일하게 나타났다. 특히 멘토가 멘티 자신에게 ‘좋은 언니’의 모습을 보여 주었던 멘티의 경우에는 자신도 친동생에게 이전보다 좋은 언니가 되기 위해 노력하는 모습을 볼 수 있었다. 내성적이고 사교성이 없던 멘티는 멘토와의 관계를 통해 다른 사람과 관계 맺는 방법을 배우고 있었다. 멘토링 경험은 멘토와 멘티 모두에게 긍정적인 대인관계 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 성공요인과 실패요인

(1) 멘토와 멘티의 욕구에 기초한 매칭과 재매칭 시스템

초기에 활동 종결을 방지하기 위해서는 매칭 단계에서 멘토와 멘티의 욕구를 파악하는 것이 중요한 것으로 나타났다. 실제로 멘토와 멘티의 욕구를 모두 반영하는 것이 어렵다면, 멘티가 멘토링 활동을 통해 가장 기대하는 것을 확인해서 그 기대를 충족시켜 줄 수 있는 멘토와 연결시켜 주는 것이 필요하다. 멘토와 멘티의 연령 차이가 적으면서 이성일 경우, 서로에게 부담이 되어서 관계형성에 어려움을 겪다가 결국 제대로 멘토링 활동을 진행하지도 못한 채 종결된 팀도 있었다. 멘토와

멘티 모두 청소년일 경우 이성을 매칭하는 것은 고려해 볼 필요가 있다. 또한, 멘티가 진로와 관련된 활동을 원할 경우 비슷한 경험이 있는 멘토를 매칭하는 것이 활동의 효과성을 높이는 것으로 나타났으며, 멘토 또한 멘티에 대해 충분히 이해한 후 자신이 감당할 수 있는 멘티와 연결시키는 것이 초기 관계형성과 이후 멘토링 활동의 지속에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 정기적인 재매칭 시스템을 통해 하다가 잘 맞지 않는 팀은 재매칭을 해줄 필요가 있다.

(2) 멘토의 관계형성 기술

청소년 멘토의 경우는 갈등 상황이 발생했을 때, 갈등을 해결할 수 있는 적절한 대처기술이 부족한 사례도 있었다. 초등학생 멘티와 중학생 멘토 간에 주로 이러한 사례들이 발생하였는데, 중학생 멘토들은 멘티와 어떻게 관계형성을 해야 할 지를 잘 몰라서 멘티가 원하지 않는 활동을 하기도 하였고, 그 활동에 멘티가 잘 따라오지 않으면 단체로 세워 놓고 야단을 치기도 하였다. 이는 멘토의 역할에 대한 정확한 이해가 부족하기 때문이며, 이러한 경우는 코디네이터의 적절한 개입과 조정이 없으면 멘토와 멘티의 관계가 악화되어 멘토링을 중단하게 된다. 이 외에 저소득 멘티의 경우 멘토의 말 한마디에 상처를 받는 경우도 있었다. 의도하지 않았더라도 멘티의 기분을 상하게 하였다면, 갈등을 해결하기 위한 노력을 해야 하는데 멘토가 이러한 노력을 하지 않으면서 관계가 중단되는 사례를 볼 수 있었다.

(3) 멘토의 성실성

멘토링 활동이 중간에 종결되는 주요 이유 중 하나는 멘토의 불성실한 태도인 것으로 나타났다. 멘토링이 잘 유지되는 팀의 멘토들은 활동 장소에 멘티보다 먼저 가서 기다리고, 멘토링 활동을 거의 빠지지 않았다. 반면에 중간에 종결된 팀의 멘토 중에는 초반부터 많이 빠지거나 만나는 횟수가 적거나 멘티를 기다리게 하는 사례가 많았다. 멘토링이 멘티를 중심으로 이루어져야 하는데, 오히려 멘토의 시간에 맞추고, 멘토가 편한 장소에서 하려고 하는 모습은 활동유지의 장애요소가 되었다. 멘토의 성실한 참여는 멘토링이 성공적으로 진행되는데 있어서 매우 중요한 요소이기 때문에 코디네이터의 적극적인 관리가 필요한 부분이다.

(4) 멘토의 기대와 다른 멘토링

멘토가 멘토링에 참여를 결정했을 때는 나름대로 저마다의 기대를 가지고 있었다. 그러나 실제

활동을 하면서 본인의 기대와 다르게 진행될 때 실망하거나 적극적인 참여를 하지 않는 모습을 볼 수 있었다. 초기에 자신이 참여하게 될 멘토링에 대해 정확한 이해를 하지 못했기 때문에 기대와 다른 멘토링이 진행된 사례도 있었고, 멘토가 멘토링에 대해 과도한 기대를 한 사례도 있었다. 멘티의 큰 변화를 기대한 멘토의 경우에는 기대보다 멘티의 변화가 없거나 멘티가 따라오지 못하면 활동 동기가 급격하게 감소하였으며, ‘좀 더 멘토 같은’ 활동을 해서 멘티가 향상되는 모습을 보고자 하기도 하였다. 멘토 교육시에 참여하게 될 멘토링에 대한 정확한 설명을 할 필요가 있고, 멘티의 변화는 서서히 나타날 수도 있음을 알려줄 필요도 있다.

(5) 멘티 교육

멘티와의 활동이 어렵다고 느끼고 있는 멘토들은 멘티 교육이 잘 이루어지지 않았다고 생각하고 있었으며, 멘티들도 멘토링 교육을 통해 지켜야 할 것들을 배워야 한다고 하였다. 멘티들이 멘토를 서로 비교하면서 관계가 악화되는 경우도 있었으며, 목표와 동기가 없는 멘티들로 인해 활동이 어렵다고 느끼는 멘토도 있었다. 대부분의 기관에서 기본적인 멘토 교육은 이루어지고 있었으나 멘티 교육은 잘 진행되지 않는 곳도 있었다. 멘토링을 통해 멘토와 멘티가 모두 성장하는 효과를 보기 위해서는 멘토 교육과 함께 멘티 교육도 체계적으로 실시될 필요성이 있다.

(6) 코디네이터의 적절한 개입

코디네이터의 적절한 개입은 멘토링 활동의 성공 또는 실패의 요소로 작용하는 것으로 나타났다. 코디네이터는 정기적으로 멘토와 멘티에게 적절한 수퍼비전을 제공할 필요가 있으며, 특히 활동 중에 멘토와 멘티의 만남의 빈도가 적어지는 시기가 발생할 경우 코디네이터의 시기적절한 개입이 매우 중요하였다. 특히, 누군가를 지도해 본 경험이 부족한 중·고등학생 멘토일 경우 코디네이터의 지속적인 관심과 수퍼비전은 멘토링의 지속성과 멘토와 멘티의 활동 만족에 중요한 영향을 미치고 있었다. 중·고등학생 멘토의 경우 멘티와의 연령차가 적다보니 갈등이 발생하기도 하는데, 이 때 코디네이터가 관계 회복을 위해 어떻게 개입하는가에 따라 멘토링이 지속되기도 하고 바로 중단되기도 한다. 스스로 관계 회복이 어렵다고 판단한 멘토의 경우는 코디네이터를 매개로 관계 회복을 해보려고 하였는데, 개입이 바로 되지 않아서 멘토와 멘티 모두 실망하여 멘토링을 중단하게 되는 요인이 되었다.

(7) 다양한 활동 프로그램 및 활동 장소

중, 고생 멘토의 경우 활동내용을 계획해야 하는 것에 부담을 느끼고 어려워하는 것으로 나타났다. 중, 고등학생 멘토가 참여하는 멘토링 활동은 주로 정서적인 측면에 초점을 두고 있기 때문에 구체적인 활동 프로그램이 계획되어 있지 않고, 멘토와 멘티가 알아서 계획하고 실행해야 한다. 이때에는 멘토가 시간과 장소, 활동내용을 멘티와 상의해서 결정해야 하는데 활동경험이 풍부하지 않은 멘토는 직접 계획해야 한다는 것에 부담을 느끼고 있었다. 그러므로 멘토링 활동 초기에는 몇 가지 프로그램 중에서 선택하도록 하는 것이 멘토의 부담을 덜어주는데 도움이 될 수 있을 것이며, 활동내용 선정시 기관이나 코디네이터의 적극적인 개입이 필요한 것으로 보인다. 멘토와 멘티가 기억에 남고 좋았던 프로그램이라고 한 것은 대부분 요리활동이나 캠프 등 단체 프로그램이었다. 단체 프로그램 속에서 멘토와 멘티가 함께 할 수 있는 활동들이 초기 관계형성에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났다. 1년 이상 지속된 팀 중에는 둘이 활동내용을 계획하는 것에 대해 별 어려움을 느끼지 않는 경우도 있었지만, 초기에는 기관에서 정해진 프로그램을 하면서 관계를 조금씩 형성해 나가야 할 필요가 있다. 이 외에 멘토링만을 위한 활동 장소가 없는 것도 멘토와 멘티의 불만 요소 중 하나인 것으로 나타났다.

3. 멘토링 활성화를 위한 정책 제언

1) 멘토링 프로그램 통합적 관리(중복과 누락 방지)

멘토링 프로그램의 통합적 관리가 필요한 이유는 서비스의 중복과 누락을 방지하기 위해서이다. 현재 저소득 아동의 경우 여러 명의 멘토가 동시에 투입되어 활동하는 경우를 종종 볼 수 있다. 멘티는 매일 다른 멘토를 만나게 되면서 멘토들을 서로 비교하게 되고, 멘토링에 대한 흥미도 잃게 된다. 반면에 멘토가 필요하지만 혜택을 받지 못하는 아동도 분명히 존재한다. 그러므로 멘토링 프로그램이 한 아동에게 중복되거나 누락되지 않도록 멘토링 활동에 대한 통합적 관리 체계를 구축해야 한다.

2) 멘토링에 대한 명확한 개념 규정

멘토링에 대한 명확한 개념 규정이 필요하다. 많은 기관에서 자원봉사를 모두 멘토라고 지칭하면서

멘토의 역할과 자원봉사자의 역할이 무엇인지, 때로는 재능나눔을 하고 있는 기부자와 멘토의 역할이 무엇인지가 명확히 구분되어 있지 않다. 학습 등의 도움을 제공하는 자원봉사자에게 ‘멘토’라는 명칭을 부여함으로써 오히려 멘티가 무엇인가 정서적인 교감이 있어야 한다는 부담감을 느끼기도 한다. 그러므로 멘토링이 무엇이고, 멘토의 역할과 멘티의 역할이 무엇인지에 대한 개념이 규정되어서 ‘멘토링’이라는 용어가 과다하게 사용되는 것을 방지해야 한다.

3) 기관간의 협력체계 구축

멘토링에서 멘토링을 운영하는 기관과 멘토 또는 멘티를 관리하는 기관 간의 협력체계는 매우 중요하다. 멘토링 시행 초기에 업무협약서를 맺어서 각 기관의 역할에 대해 정확하게 업무분담을 해야 하며, 책임에 대해서도 명시해야 한다. 현재는 여러 기관에서 ‘멘토링’이라는 이름으로 동시에 프로그램을 지원하다보니 지역아동센터 등 멘티를 확보하고 있는 기관에서는 기업, 기관, 학교 등 여러 단체의 지원을 받게 된다. 멘토링 활동을 진행하고 있다가도 기업체 등에서 더 많은 지원을 제안하면, 중도에 멘토링을 중단하는 사례도 발생하는데, 이때에는 멘토와 멘티 모두 상처를 받게 된다. 또한, 멘티 관리는 멘티가 소속된 기관의 협조가 없으면 불가능하기 때문에 코디네이터와 기관 실무자와의 협력체계 구축도 주요과제라고 할 수 있다. 그러므로 각 참여기관간의 협력체계를 잘 구축하여 멘토링이 사전에 계획된 기간 동안 실행될 수 있도록 해야 할 것이다.

4) 안정적인 예산 확보

멘토링은 코디네이터 인력비용, 멘토 및 멘티 관리비용, 프로그램 활동비용 등의 예산이 소요된다. 멘토링의 특성상 장기적인 활동이 되어야 하기 때문에 예산도 장기적으로 지원되어 안정적으로 프로그램이 진행될 수 있도록 해야 한다. 최소 3년 이상은 지원해야 사업의 안정성과 노하우가 축적될 수 있을 것이며, 멘토와 멘티의 안정적인 참여도 가능할 것이다.

5) 멘토링 전문인력 관리체계 마련

멘토링에서는 프로그램을 기획, 관리하는 실무자와 멘토와 멘티를 관리하는 코디네이터의 역할이 중요하다. 코디네이터가 자주 변경되면, 멘토와 멘티 파악에 어려움이 발생하고 결국 코디네이터로서의 역할을 제대로 수행할 수 없게 된다. 멘토링 담당 실무자가 어떻게 사업을 기획하고, 코디네이터가 어떠한 실천기술을 갖고 멘토와 멘티를 관리하는가는 멘토링의 성공과 실패에 영향을 미치는 주요

요인이기 때문에 실무자와 코디네이터에 대한 지속적인 교육체계를 마련할 필요가 있다. 또한, 이들의 전문성 함양을 위해 인증제도와 자격제도를 마련하는 것도 고려해 볼 필요가 있다.

4. 소결

이 장에서는 멘토링 활동의 효과와 성공 및 실패요인을 확인하기 위해 시범사업모델 기관의 멘토와 멘티의 심층면접 결과와 기관의 사업담당 실무자 및 코디네이터의 포커스 그룹 인터뷰 결과를 종합하여 분석하였다. 멘토링 활동이 멘토에게 미친 영향과 멘티에게 미친 영향, 그리고 멘토링 활동의 지속과 중단에 영향을 미치는 요인을 주제분석방법으로 분석하였으며, 질적연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 멘토링 활동을 통해 멘토는 책임감 향상과 성취감 향상, 정서적 안정감, 진로와 학습에 도움, 타인에 대한 배려와 이해 증가 등의 효과를 보이는 것으로 나타났다.

둘째, 멘티는 멘토링 활동을 통해 정서적 안정, 산만함과 공격성 감소, 집중력과 배려심 증가, 학습태도 향상, 역할모델, 대인관계 향상 등의 효과를 나타내고 있었다.

셋째, 멘토링의 성공 및 실패요인으로서는 멘토와 멘티의 욕구에 기초한 매칭과 재매칭 시스템, 멘토의 관계 형성기술, 멘토의 성실성, 기대와 다른 멘토링, 멘티 교육, 코디네이터의 적절한 개입, 다양한 활동 프로그램 및 활동 장소 등이 나타났다.

넷째, 멘토링 활성화를 위한 정책으로는 멘토링 프로그램의 통합적 관리와 멘토링에 대한 명확한 개념규정, 멘토링 활동 기관간의 협력체계 구축, 안정적인 예산 확보, 멘토링 전문인력 관리체계가 필요한 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 토대로 멘토링의 활성화를 위한 방안을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 체계적인 매칭 및 재매칭 시스템을 구축할 필요가 있다. 매칭은 멘토링의 성공과 실패에 영향을 미치는 매우 중요한 요인이다. 따라서 멘토와 멘티의 참여동기, 목표, 연령, 활동내용 등을 반영해서 매칭을 세분화할 필요가 있으며, 특히 멘토와 멘티의 주요 욕구를 사전에 파악하여 이를 반영하여 매칭이 진행되도록 해야 한다. 또한, 매칭 이후 활동 초기에 탈락되는 팀들이 있는데, 이들을 위해서는 2-3달에 한 번씩 재매칭 시스템을 도입하여 멘토와 멘티의 변경을 희망하는 팀의 경우에는 재매칭 기간에 할 수 있도록 함으로써 긍정적인 관계 형성이 되지 않은 상태에서 시간만 끌거나 역효과가 발생하는 것을 예방할 필요가 있다.

둘째, 체계적이고 실질적인 멘토 교육 및 관리가 이루어져야 한다. 특히, 중·고등학생 멘토의 경우에는 갈등해결 기술, 관계형성 기술 등 대인관계에서 발생할 수 있는 다양한 사례를 중심으로

한 교육이 필요하며 멘티에 대한 기본 이해에 대한 교육이 필요하다. 특히 빈곤가정 멘티와 활동할 때 주의할 점에 대한 교육이 이루어져야 서로간의 오해와 갈등을 줄일 수 있을 것이다. 또한, 멘토의 성실한 참여는 멘토링 활동의 효과에 큰 영향을 미치기 때문에 멘티를 중심으로 활동이 이루어져야 함을 알려주어야 하고, 약속시간에 늦거나 빠지는 상황이 발생하지 않도록 관리할 필요가 있다. 그리고 멘토가 멘토링에 대해 과도한 기대를 하여 멘티의 큰 변화를 보고자 할 경우에 멘티의 변화가 서서히 나타날 수도 있음을 주지시킬 필요도 있다.

셋째, 정기적인 멘티 교육이 필요하다. 대부분의 멘토링 활동 기관에서 멘토 교육이나 멘토에 대한 수퍼비전은 제공되고 있으나 멘티 교육은 잘 이루어지지 않고 있다. 그러나 멘티도 대인관계에서 기본적으로 지켜야 할 사항에 대한 교육을 받아야 할 필요가 있고, 정기적인 수퍼비전을 통해 변화의 정도를 파악해야 할 필요가 있다.

넷째, 코디네이터에 대한 교육 및 수퍼비전 체계가 마련되어야 한다.

코디네이터가 어떠한 역할을 하는가는 멘토링의 효과에 큰 영향을 미친다. 그러므로 코디네이터의 역할에 대한 교육과 함께 코디네이터에게 수퍼비전을 제공하는 수퍼바이저 체계도 마련되어야 한다. 각 기관별로 코디네이터에게 수퍼비전을 제공하는 것이 어렵다면, 지역별로 묶어서 수퍼바이저가 여러 명의 코디네이터에게 수퍼비전을 줄 수 있도록 하는 방안도 고려해 보아야 할 것이다.

다섯째, 기관 차원에서 활동 프로그램 및 활동 장소 제공 등에 대해 보다 세심한 준비가 필요하다. 멘토가 스스로 활동을 계획하고 진행할 수 있는 역량이 있는지, 기관이나 코디네이터의 도움이 필요한지에 따라 자율적으로 멘토링 활동을 진행하도록 할지, 아니면 기관에서 프로그램을 제공하고 참여하도록 할지를 결정해야 한다. 활동 장소와 관련해서도 많은 멘토와 멘티들이 멘토링만을 위한 전용 공간이 없어서 활동에 어려움을 호소하였다. 멘토링이 대부분 1:1 활동이라는 것을 고려한다면, 둘만의 대화와 활동이 가능한 장소를 기관에서 제공해야 할 것이다.

여섯째, 멘토링의 활성화를 위한 정책적 뒷받침이 필요한데, 특히 멘토와 멘티 기관을 통합적으로 관리할 수 있는 기구가 필요하며, 멘토링에 대한 명확한 개념이 규정되어서 여러 활동들이 멘토링이라는 이름으로 남발되지 않도록 해야 할 것이다. 또한, 멘토링 활동 기관간 협력체계를 구축할 수 있는 시스템 구축과 안정적인 예산 확보, 멘토링 전문인력 관리체계가 필요하다.

【발표 2】

청소년멘토링 델파이조사 결과

김 경 준 · 김 영 지

(한국청소년정책연구원)



청소년멘토링정책 활성화 방안 델파이 분석

1. 조사개요

청소년멘토링정책 활성화 방안에 대한 전문가 의견을 알아보기 위해 학계전문가 9명, 정책 및 현장전문가 13명 등 총 22명의 전문가를 대상으로 델파이조사를 실시하였다. 1차 설문지는 개방형 문항으로 구성하여 전문가의 다양한 의견을 수렴하였고, 1차 조사결과를 중심으로 구성된 문항별로 5점 척도의 동의 정도를 묻는 2차 조사를 실시하였다. 1차 조사는 6월 28일부터 7월 6일까지 실시되었으며, 2차 조사는 7월 26일부터 8월 3일까지 실시되었다.

델파이조사 문항은 청소년멘토링에 대한 전망, 청소년멘토링 정책목표와 대상, 청소년멘토링 정책과제 등 크게 3개의 영역으로 구성되어 있으며, 영역별 세부문항은 아래 표와 같다.

표 IV-2 델파이조사지 문항 구성

영역	세부문항
청소년멘토링에 대한 전망	현재 청소년멘토링 관련 주요이슈
	향후 청소년멘토링 관련 주요이슈
청소년멘토링 정책목표와 대상	청소년멘토링 정책의 필요성
	청소년멘토링의 주요대상
	청소년멘토링에 적합한 멘토
	청소년멘토링의 문제점
	청소년멘토링의 정책목표
	청소년멘토링의 정책과제
	주요대상별 청소년멘토링의 문제점과 정책목표 및 과제
	청소년멘토링 단계별 문제점과 개선방안(선발, 교육, 매칭, 운영, 모니터링, 평가, 과정전반)
청소년멘토링 정책과제	청소년멘토링 사업 성과 판단기준 및 성공 요건
	청소년멘토링 활성화 과제(중앙정부, 지방정부, 민간기관)

2. 조사결과

1) 청소년멘토링에 대한 전망

(1) 현재 청소년멘토링 관련 주요 이슈

현재 우리사회에서 청소년 멘토링에 관한 가장 큰 이슈가 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, ‘청소년멘토링 전문가(코디네이터 등)의 양성’이라는 응답이 4.45점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘멘토의 역할수행을 위한 역량 강화(4.32)’, ‘청소년멘토링 사업 수행기관의 확산(4.27)’, ‘청소년멘토링 필요성에 대한 사회적 인식(4.14)’, ‘청소년멘토링 개념의 정립(4.09)’과 ‘청소년멘토링 사업 수행기관 네트워크 형성(4.09)’순으로 응답하였으며, ‘청소년멘토링의 효과성 제고’와 ‘멘토로서 청소년의 멘토링 참여’라는 의견은 3.82점으로 낮게 나타났다.

집단별 응답 차이가 큰 항목을 보면, 학계전문가는 ‘멘토의 역량 강화’(학계전문가 1위, 정책·현장 관계자 6위)를, 정책·현장 관계자는 ‘청소년멘토링 필요성에 대한 사회적 인식’(학계전문가 5위, 정책·현장 관계자 2위)을 상대적으로 중요한 이슈로 인식하고 있음을 알 수 있다.

표 IV-2-1 현재 우리사회에서 청소년멘토링에 관한 가장 큰 이슈

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	청소년멘토링 필요성에 대한 사회적 인식	3.89	4.31	4.14	4
2	청소년멘토링 사업 수행기관의 확산	4.33	4.23	4.27	3
3	청소년멘토링 개념(대상, 내용, 범위 등)의 정립	4.11	4.08	4.09	5
4	청소년멘토링의 효과성 제고	3.78	3.85	3.82	7
5	멘토의 역할 수행을 위한 역량 강화	4.78	4.00	4.32	2
6	청소년멘토링 전문가(코디네이터 등)의 양성	4.44	4.46	4.45	1
7	청소년멘토링 사업 수행기관 네트워크 형성	3.89	4.23	4.09	5
8	멘토로서 청소년의 멘토링 참여	3.67	3.92	3.82	7

(2) 향후(5년 이내) 청소년멘토링 관련 주요 이슈

미래 우리사회의 청소년멘토링에 관한 이슈가 어떻게 변화할 것이라고 생각하는지 알아본 결과, ‘전문적인 청소년멘토링 교육(4.86)’이라는 응답이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 ‘청소년멘토링의 효과성 제고(4.50)’, ‘청소년멘토링 개념(대상, 내용, 범위 등)의 정립(4.36)’, ‘맞춤형 멘토링 실시(4.32)’, ‘우수 멘토의 확보 및 양성(4.32)’, ‘청소년멘토링 수행체계의 확립(4.18)’, ‘청소년멘토링 전문 수행기관 설립(4.14)’, ‘청소년멘토링 대상의 다양화(4.14)’, ‘청소년멘토링 활성화를 위한 지역사회 자원연계(4.14)’, ‘청소년멘토링 필요성에 관한 사회적 인식 변화(4.09)’, ‘청소년멘토링 지속가능성(멘토가 다시 멘토링에 참여하거나 멘티가 멘토가 되는 선순환 구조) 제고(4.00)’, ‘멘토로서 청소년의 멘토링 참여(3.82)’ 순으로 나타났다. ‘청소년 인권문제의 발생(3.50)’, ‘온라인 멘토링의 활성화(3.41)’는 응답이 상대적으로 낮게 나타났다.

학계전문가와 정책·현장 관계자 모두 ‘전문적인 청소년멘토링 교육’이 미래 가장 큰 이슈가 될 것으로 생각하고 있었다.

표 IV-2-2 향후(5년 이내) 우리사회에서 청소년멘토링에 관한 가장 큰 이슈

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	청소년멘토링 필요성에 관한 사회적 인식 변화	4.00	4.15	4.09	10
2	청소년멘토링 전문 수행기관 설립	4.44	3.92	4.14	7
3	청소년멘토링 수행체계의 확립	4.22	4.15	4.18	6
4	청소년멘토링 개념(대상, 내용, 범위 등)의 정립	4.67	4.15	4.36	3
5	청소년멘토링 대상의 다양화	4.11	4.15	4.14	7
6	맞춤형 멘토링 실시	4.56	4.15	4.32	4
7	온라인 멘토링의 활성화	3.56	3.31	3.41	14
8	멘토로서 청소년의 멘토링 참여	3.56	4.00	3.82	12
9	청소년멘토링의 효과성 제고	4.67	4.38	4.50	2
10	우수 멘토의 확보 및 양성	4.44	4.23	4.32	4
11	전문적인 청소년멘토링 교육(멘토, 멘티, 담당자, 코디네이터)	4.89	4.85	4.86	1
12	청소년멘토링 활성화를 위한 지역사회 자원 연계	4.11	4.15	4.14	7
13	청소년멘토링의 지속가능성(멘토가 다시 멘토링에 참여하거나 멘티가 멘토가 되는 선순환 구조) 제고	4.22	3.85	4.00	11
14	청소년 인권문제의 발생	4.11	3.08	3.50	13

2) 청소년멘토링 정책목표와 대상

(1) 청소년멘토링 정책의 필요성

청소년멘토링 정책의 필요성에 대해서는 ‘가족 등 1차적 공동체의 해체와 기능변화로 인한 보완적 지지체계 제공’과 ‘청소년멘토링 사업을 위한 효과적인 운영체계 구축’, ‘멘토와 멘티의 상호작용을 통한 동반성장’이 4.41점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘청소년에 대한 종합적인 서비스 제공(진로, 역할모델, 학습, 정서 등)(4.36)’, ‘청소년멘토링 효과성에 대한 평가기준 제공(4.14)’, ‘청소년 나눔 문화 확산(4.09)’, ‘효과적인 청소년멘토링 프로그램의 보급(4.05)’, ‘위기청소년의 사회통합’, ‘타청소년프로그램에 비해 청소년멘토링 프로그램의 고효율성(3.91)’, ‘위기청소년의 문제해결 지원(3.73)’ 순으로 응답하였다.

집단별 응답차이를 보면, 학계전문가는 ‘청소년멘토링 효과성에 대한 평가기준 제공’과 ‘청소년에 대한 종합적인 서비스 제공’에 높은 점수를 준 반면, 정책·현장 관계자는 상대적으로 ‘멘토와 멘티의 상호작용을 통한 동반성장’을 중요하게 생각하고 있었다. 응답자의 문항 이해 과정에서 ‘청소년멘토링’의 필요성과 ‘멘토링정책’의 필요성에 대한 이해가 다소 혼재되어 답변한 것으로 보인다.

표 IV-2-3 우리나라에서 청소년멘토링 정책이 필요한 이유

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	효과적인 청소년멘토링 프로그램의 보급	4.11	4.00	4.05	7
2	위기청소년의 사회 통합	4.22	3.69	3.91	8
3	위기청소년의 문제해결 지원	4.11	3.46	3.73	10
4	청소년 나눔 문화 확산	4.00	4.15	4.09	6
5	청소년에 대한 종합적인 서비스 제공(진로, 역할모델, 학습, 정서 등)	4.78	4.08	4.36	4
6	타청소년프로그램에 비해 청소년멘토링 프로그램의 고효율성	4.33	3.62	3.91	8
7	청소년멘토링 효과성에 대한 평가기준 제공	4.78	3.69	4.14	5
8	가족 등 1차적 공동체의 해체와 기능변화로 인한 보완적 지지체계 제공	4.56	4.31	4.41	1
9	청소년멘토링 사업을 위한 효과적인 운영체계 구축	4.56	4.31	4.41	1
10	멘토와 멘티의 상호작용을 통한 동반성장	4.11	4.62	4.41	1

(2) 청소년멘토링의 주요대상

청소년멘토링의 주요대상은 ‘저소득 청소년’이라는 응답이 4.45점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘학교부적응 청소년(4.41)’, ‘다문화 청소년(4.36)’, ‘북한이탈 청소년(4.32)’, ‘학교중도탈락 청소년(4.23)’, ‘학교폭력 피·가해 청소년(4.18)’, ‘비행 청소년(4.14)’, ‘(욕구를 가진) 일반 청소년(4.14)’, ‘가출 청소년(4.09)’ 순으로 응답하였다. ‘장애 청소년’의 경우에는 3.73점으로 가장 낮게 나타났다.

학계전문가는 ‘북한이탈 청소년’이나 ‘다문화 청소년’ 등 최근 늘어나고 있는 소외집단에 대한 응답이 높은 반면, 정책·현장 관계자는 현재 많은 멘토링사업의 주요 대상인 ‘저소득청소년’과 학교에서 어려움을 겪고 있는 ‘학교부적응 청소년’에 대한 응답이 높은 것을 볼 수 있다. 멘토링의 주요대상으로 ‘일반 청소년’을 응답한 경우가 학계전문가는 9위로 낮은 반면, 정책·현장 관계자는 3위로 높게 나타나 일반 청소년 대상 멘토링사업에 대한 현장의 욕구가 높은 것을 알 수 있다.

표 IV-2-4 청소년멘토링의 주요대상

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	(욕구를 가진) 일반 청소년	4.00	4.23	4.14	7
2	저소득 청소년	4.56	4.38	4.45	1
3	장애 청소년	3.89	3.62	3.73	10
4	학교폭력 피·가해 청소년	4.33	4.08	4.18	6
5	비행 청소년	4.44	3.92	4.14	7
6	가출 청소년	4.44	3.85	4.09	9
7	학교중도탈락 청소년	4.44	4.08	4.23	5
8	북한이탈 청소년	4.78	4.00	4.32	4
9	다문화 청소년	4.78	4.08	4.36	3
10	학교부적응 청소년	4.56	4.31	4.41	2

(3) 청소년멘토링에 적합한 멘토

청소년멘토링에 적합한 멘토로는 ‘대학생’이 4.36점으로 가장 높았고, ‘전문가(4.23)’, ‘성인(4.05)’, ‘중·고 청소년(3.77)’ 순으로 나타났다.

학계전문가는 상대적으로 ‘성인’에 높은 점수를 주었고, 정책·현장 관계자는 ‘대학생’에 높은

점수를 주고 있으며, ‘중·고 청소년’에는 두 집단 모두 낮은 응답을 보여 청소년포대 멘토링 필요성에 대한 인식은 높지 않은 것으로 나타났다.

표 IV-2-5 청소년멘토링에 적합한 멘토

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	중·고 청소년	3.78	3.77	3.77	4
2	대학생	4.33	4.38	4.36	1
3	성인	4.44	3.77	4.05	3
4	전문가	4.44	4.08	4.23	2

(4) 청소년멘토링의 문제점

청소년멘토링의 문제점으로는 ‘멘토링 기법 등을 지원하는 전문가 부족(4.45)’이 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘단기적인 청소년멘토링 운영(4.36)’이 높게 나타났으며, ‘멘토·멘티의 형식적 참여’, ‘청소년멘토링 활동에 대한 인식부족’과 ‘성과중심의 성급한 효과성 검증 시도’가 4.23점으로 높게 나타났다. ‘청소년멘토링에 대한 정확한 개념 및 내용 부재(4.18)’, ‘욕구에 부응하지 않는 청소년멘토링(4.09)’, ‘멘토·멘티의 중도탈락으로 인한 청소년멘토링 사업 중단(4.05)’, ‘청소년멘토링 프로그램의 수적 부족(4.05)’, ‘제한된 청소년멘토링 대상으로 인한 멘토링 서비스의 중복 지원(4.00)’ 순으로 응답하였으며, ‘멘티 선별의 기준이 다양하지 못함(3.82)’, ‘멘토 부족으로 매칭 어려움(3.68)’에 대해서는 상대적으로 동의 정도가 낮은 것으로 나타났다.

집단별 차이가 큰 응답으로, ‘청소년멘토링에 대한 정확한 개념 및 내용 부재’에 대해서는 학계 전문가의 인식이 상대적으로 높게 나타났으며, ‘욕구에 부응하지 않는 청소년멘토링’에 대해서는 정책·현장 관계자의 인식이 높게 나타났다.

표 IV-2-6 청소년멘토링의 문제점

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	욕구에 부응하지 않는 청소년멘토링	3.89	4.23	4.09	7
2	단기적인 청소년멘토링 운영	4.56	4.23	4.36	2
3	멘토·멘티의 형식적 참여	4.44	4.08	4.23	3
4	멘토·멘티의 중도탈락으로 인한 청소년멘토링 사업 중단	4.33	3.85	4.05	8
5	제한된 청소년멘토링 대상으로 인한 멘토링 서비스의 중복 지원	4.11	3.92	4.00	10
6	청소년멘토링에 대한 정확한 개념 및 내용 부재	4.67	3.85	4.18	6
7	멘토 부족으로 매칭 어려움	4.11	3.38	3.68	12
8	멘티 선별의 기준이 다양하지 못함	3.89	3.77	3.82	11
9	청소년멘토링 활동에 대한 인식부족	4.22	4.23	4.23	3
10	멘토링 기법 등을 지원하는 전문가 부족	4.78	4.23	4.45	1
11	성과중심의 성급한 효과성 검증 시도	4.33	4.15	4.23	3
12	청소년멘토링 프로그램의 수적 부족	4.33	3.85	4.05	8

(5) 청소년멘토링의 정책목표

청소년멘토링의 정책목표가 무엇이 되어야 하는지 물어본 결과, ‘멘토·멘티의 동반성장’, ‘청소년 멘토링 활동에 대한 사회적 인식 제고’라는 응답이 4.59점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘청소년멘토링 수행기관의 안정적인 사업 운영과 멘토링 경험(노하우) 축적 지원(4.41)’, ‘멘토·멘티의 사회적, 정서적, 문화적 지지체계 마련(4.36)’, ‘사회참여 활성화(4.32)’, ‘멘토로서 청소년의 멘토링 참여 활성화(4.14)’, ‘청소년멘토링 동반성장(4.14)’ 순으로 나타났다. ‘멘토·멘티 관계 지속성 확보’, ‘멘토로서 청소년의 멘토링 참여 활성화’, ‘청소년멘토링을 통한 나눔 문화 실천’이라는 의견은 4.05점과 3.91점으로 낮게 나타났다.

집단별 응답차이가 큰 항목을 보면, 학계전문가의 경우 상대적으로 ‘멘토·멘티의 사회적, 정서적, 문화적 지지체계 마련’을 중요하게 생각하고 있었고, 정책·현장 관계자는 학계전문가에 비해 상대적으로 ‘청소년멘토링을 통한 나눔 문화 실천’을 중요하게 생각하고 있었다.

표 IV-2-7

청소년멘토링의 정책목표

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	청소년멘토링을 통한 나눔 문화 실천	3.44	4.23	3.91	10
2	공동체의식 함양	4.11	4.00	4.05	8
3	멘토·멘티 관계 지속성 확보	4.33	3.85	4.05	8
4	멘토로서 청소년의 멘토링 참여 활성화	4.22	4.08	4.14	6
5	청소년멘토링 확대 시행	4.22	4.08	4.14	6
6	멘토·멘티의 동반성장	4.44	4.69	4.59	1
7	청소년멘토링 활동에 대한 사회적 인식 제고	4.89	4.38	4.59	1
8	사회참여 활성화	4.44	4.23	4.32	5
9	멘토·멘티의 사회적, 정서적, 문화적 지지체계 마련	4.89	4.00	4.36	4
10	청소년멘토링 수행기관의 안정적인 사업 운영과 멘토링 경험(노하우) 축적 지원	4.78	4.15	4.41	3

(6) 청소년멘토링의 정책과제

청소년멘토링의 정책과제에 대해 물어본 결과, ‘청소년멘토링에 대한 체계적 지원 확대(4.59)’, ‘청소년멘토링에 적합한 멘토 양성을 위한 교육프로그램 실시(4.41)’, ‘청소년멘토링 유형별 프로그램 개발(4.36)’, ‘지역사회 내 학습, 진로, 재정지원 네트워크 구축(4.36)’, ‘청소년 및 전문가, 기업의 멘토링 참여 지원제도 마련(4.36)’ 순으로 높게 응답하였다. 그 다음으로 ‘멘토풀 확보 방안 마련(4.27)’과 ‘멘티 및 멘토 대상별 운영 매뉴얼 제작(4.27)’, ‘청소년멘토링 우수사례 발굴 및 보급(4.23)’과 ‘청소년멘토링 유형별 모델의 개발(4.23)’, ‘청소년멘토링 영역 체계 정립(4.09)’과 ‘청소년멘토링 프로그램 평가체계 마련(4.09)’ 순으로 나타났다. ‘청소년멘토링 필요성에 대한 홍보 및 캠페인(4.05)’, ‘청소년멘토링 운영기간을 최소 1년 이상으로 설정(4.00)’, ‘청소년멘토링 대상자(멘티) 확대(3.95)’, ‘청소년멘토링의 참여를 통한 청소년 자원봉사 활성화(3.86)’로 낮게 나타났다.

학계전문가와 정책·현장 관계자 모두 ‘청소년멘토링에 대한 체계적 지원 확대’를 주요 정책과제로 꼽았다. 학계전문가가 정책·현장 관계자에 비해 특히 높은 응답을 보인 정책과제는 ‘청소년멘토링에 적합한 멘토 양성을 위한 교육프로그램 실시’, ‘청소년멘토링 유형별 모델의 개발’, ‘청소년멘토링 운영기간을 최소 1년 이상으로 설정’ 등이며, 정책·현장 관계자가 상대적으로 높은 응답을 보인 것은 ‘청소년 및 전문가, 기업의 멘토링 참여 지원제도 마련’이었다.

표 IV-2-8 청소년멘토링의 정책과제

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	청소년멘토링에 대한 체계적 지원 확대	4.67	4.54	4.59	1
2	청소년멘토링 대상자(멘티) 확대	4.00	3.92	3.95	14
3	청소년멘토링 영역 체계 정립	4.00	4.15	4.09	10
4	청소년멘토링 유형별 프로그램 개발	4.22	4.46	4.36	3
5	지역사회 내 학습, 진로, 재정지원 네트워크 구축	4.44	4.31	4.36	3
6	멘토풀(pool) 확보 방안 마련	4.22	4.31	4.27	6
7	멘티 및 멘토 대상별 운영 매뉴얼 제작	4.33	4.23	4.27	6
8	청소년멘토링 프로그램 평가체계 마련	4.11	4.08	4.09	10
9	청소년멘토링에 적합한 멘토 양성을 위한 교육 프로그램 실시	4.67	4.23	4.41	2
10	청소년멘토링 필요성에 대한 홍보 및 캠페인	3.89	4.15	4.05	12
11	청소년멘토링의 참여를 통한 청소년 자원봉사 활성화	3.89	3.85	3.86	15
12	청소년멘토링 우수사례 발굴 및 보급	4.33	4.15	4.23	8
13	청소년멘토링 활동 참여를 위한 인센티브 개발 및 제공	4.00	3.77	3.86	15
14	청소년 및 전문가, 기업의 멘토링 참여 지원 제도 마련	4.33	4.38	4.36	3
15	청소년멘토링 유형별 모델의 개발	4.44	4.08	4.23	8
16	청소년멘토링 운영기간을 최소 1년 이상으로 설정	4.44	3.69	4.00	13

(7) 주요대상(멘티)별 청소년멘토링의 문제점과 정책목표 및 정책과제

청소년멘토링의 주요대상별로 적합한 멘토, 문제점, 정책목표와 정책과제에 대해 자유롭게 기술하도록 하였다. 청소년멘토링의 대상(멘티)이 일반청소년, 저소득청소년, 학교폭력 피·가해 청소년, 가출청소년, 다문화 청소년, 학교부적응 청소년일 경우 각 질문에 대한 응답내용은 다음과 같다.

주요대상	멘토	문제점	정책목표	정책과제
(육구를 가진) 일반 청소년	- 성인 - 선배 - 전문가 - 지역 시민 - 또래 청소년 - 중/고/대학생 (일반 청소년)	- 제한된 멘티 대상 집단에 중복 지원 - 청소년들의 올바른 롤모델 부재 - 멘토의 자질, 역량, 시간 부족 - 다양한 분야의 멘토, 모니터링·수퍼비전 할 전문 인력 부족 - 수퍼비전 부족 - 멘토링 활동 기간의 부족	- 나눌 문화 실천 - 청소년의 공동체 의식 함양 - 청소년의 자발적 참여문화 확산 - 멘토로서 청소년의 멘토링 참여 활성화 - 사회 각 부문 전문가들의 멘토링 참여 활성화 - 청소년멘토링 사업의 지역 사회 정착 및 활성화 - 청소년멘토링 참여자(멘토, 멘티)의 사회적·정서적·문화적 네트워크 구축	- 멘티 선정 기준 마련 - 멘티 대상자 범위의 다양화 - 다양한 멘토pool 확보 - 전문적인 청소년멘토링 관리자와 수퍼바이저 확보 - 전문가 참여 지원체계 마련 (멘토로서 역량 개발, 멘토시간에 대한 직장이나 사회에서의 인정 등) - 멘토 양성을 위한 교육프로그램 실시 - 청소년멘토링 프로그램 개발 및 담당자의 역량 개발 - 목적별 청소년멘토링 프로그램 매뉴얼화 - 청소년멘토링 영역 및 프로그램 체계 정립 - 청소년멘토링 모델의 개발 및 확산 - 지역사회 멘토링 운영체계 구축 - 지역사회 내 학습, 진로, 재정지원 네트워크 구축 - 유관기관 연계 및 협력체계 구축 (지자체·학교·활동시설·시민단체·기업체 등) - 청소년멘토링 사업 정비 및 내실화 - 정부, 지자체 예산 편성을 통한 실제적인 청소년멘토링 지원 확대 - 청소년멘토링 홍보 및 캠페인

(계속)

주요대상	멘토	문제점	정책목표	정책과제
저소득 청소년	- 성인 - 중/고/대학생 (일반 청소년)	- 멘토 확보의 어려움 - 진로보다는 학습이나 정서 중심의 멘토링 - 저소득 청소년에 적합한 활동 내용과 프로그램의 다양성 부족	- 저소득 청소년의 진로 및 직업 선택 지원 - 저소득 청소년의 건강한 성장과 발달 도모 - 공동체 의식 함양 - 멘토·멘티의 동반성장	- 멘토pool 확보 방안 마련 - 저소득 청소년의 욕구를 반영한 멘토링 프로그램 개발 - 재정지원, 네트워크 구축 등 체계적 지원 확대 - 지역사회 내 지원 네트워크 구성 - 멘토링이 진로 및 직업과 연결될 수 있도록 장기적이고 종합적인 지원(인턴제형 프로그램 등) - 취약계층 청소년 통합적 사례관리 시스템 구축
학교폭력 피·가해자 청소년	- 청소년 활동 전문가 - 상담 전문가 - 학교폭력 피·가해를 극복한 경험이 있는 청소년 또는 성인	- 적절한 멘토 부족 - 멘티의 적극적 참여 부족	- 학교폭력 피·가해 청소년의 건전한 성장과 발달 지원	- 멘티 참여 활성화 - 멘토 선별 및 전문적 교육 실시 - 학교폭력 피·가해 청소년 대상의 프로그램 개발 - 추수상당과 멘토링 프로그램 연계 - 학부모, 교사, 청소년 지도자들 대상의 교육 및 홍보
가출 청소년	- 성인	- 멘티 보호자(부모)의 멘토링 이해 부족 - 멘티의 자발적 참여의지 부족 - 문제 상황 발생시, 멘토의 대응 미흡	- 멘토링에 대한 인식 제고 - 멘티 보호자에 대한 교육과 참여시스템 마련 - 가출 원인 분석과 해결을 위한 지원과 협력체계 마련	- 청소년멘토링 인식제고를 위한 홍보와 교육 - 문제 상황 발생시 대응 매뉴얼 제작과 교육 - 멘티 보호자와 멘티에 대한 전문가 협력 지원
다문화 청소년	- 성공한 다문화 성인	- 가족과 학교 내 역할 모델의 부족	- 청소년멘토링 참여를 통한 사회적응과 성장	- 다문화 멘토 발굴 및 지원 시스템 구축
학교 부적응 청소년	- 교사 - 상담 전문가	- 대화를 통한 문제해결의 기회 부족	- 학교와 사회에 적응 지원을 통한 사회문제 예방	- 학교 부적응 청소년 맞춤형 멘토링 프로그램 제공

3) 청소년멘토링 정책과제

(1) 청소년멘토링 단계별 문제점과 개선방안

① 멘토·멘티 선발의 문제점과 개선방안

청소년멘토링에서의 멘토·멘티 선발의 문제점이 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, ‘멘토의 인식 및 참여 부족(4.23)’과 ‘다양하지 않은 멘토�풀(4.23)’을 가장 높게 응답하였으며, ‘멘티의 특성이나 욕구 파악 부족(4.18)’, ‘멘티의 비자발적 참여(4.00)’, ‘멘토 선발 절차와 기준 미비(4.00)’, ‘멘티 대상의 다양화 부족(3.86)’, ‘엄격하지 않은 멘티의 선별과정(3.59)’ 순으로 응답하였다. 그 다음으로 ‘멘티 발굴의 어려움(3.50)’, ‘멘티 선발기간 부족(3.45)’이었으며, ‘멘토에 대한 과도한 인센티브 제공’이라는 의견이 2.95점으로 가장 낮게 나타났다.

학계전문가는 ‘멘토 선발 절차와 기준 미비’ 문제를 가장 큰 문제로 인식하는 있는 반면, 정책·현장 관계자는 ‘멘티의 특성이나 욕구 파악 부족’을 가장 큰 문제로 꼽았으며, 학계 전문가에 비해 ‘멘티의 비자발적 참여’와 ‘멘티 대상의 다양화 부족’을 중요한 문제점으로 인식하고 있었다.

표 IV-2-10 멘토·멘티선발의 문제점

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	멘티 대상의 다양화 부족	3.56	4.08	3.86	6
2	멘티 발굴의 어려움	3.44	3.54	3.50	8
3	멘티의 비자발적 참여	3.78	4.15	4.00	4
4	엄격하지 않은 멘티의 선별과정	3.78	3.46	3.59	7
5	멘티의 특성이나 욕구 파악 부족	4.11	4.23	4.18	3
6	멘티 선발기간 부족	3.67	3.31	3.45	9
7	멘토의 인식 및 참여 부족	4.44	4.08	4.23	1
8	멘토 선발 절차와 기준 미비	4.67	3.54	4.00	4
9	다양하지 않은 멘토�풀(pool)	4.56	4.00	4.23	1
10	멘토에 대한 과도한 인센티브 제공	2.89	3.00	2.95	10

청소년멘토링에서의 멘토·멘티 선발관련 개선방안을 물어본 결과, ‘멘토 자질의 기준 설정 및 선발 절차의 체계화(4.45)’, ‘멘티의 선택권과 자기결정권 존중(4.41)’, ‘멘티 대상범위 확대(4.36)’, ‘프로그램 참여동기가 높은 멘티 선발(4.32)’과 ‘청소년멘토링에 대한 긍정적 인식을 위한 캠페인 및 홍보 전개(4.32)’ 순으로 응답하였다. 그 다음으로 ‘실질적인 도움이 필요한 멘티의 적극 발굴’과 ‘다양한 집단의 멘토풀 형성’이 4.27점으로 나타났으며, ‘멘토 발굴을 위한 기업/기관 단위의 프로그램 운영’과 ‘지역사회 내 멘티·멘토 관리를 위한 허브센터 설치’가 4.18점이었다. ‘멘티 선발기간의 확대’가 3.50점으로 가장 낮게 나타났다.

학계전문가의 경우 정책·현장 관계자에 비해 ‘멘토 자질의 기준 설정 및 선발 절차의 체계화’와 ‘실질적인 도움이 필요한 멘티의 적극 발굴’을 중요한 개선과제로 생각하고 있었고, 정책·현장 관계자는 ‘청소년멘토링에 대한 긍정적 인식을 위한 캠페인 및 홍보 전개’가 필요하다는 인식이 상대적으로 더 높았다.

표 IV-2-11 멘토·멘티 선발관련 개선방안

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	멘티 선발기간의 확대	3.67	3.38	3.50	10
2	실질적인 도움이 필요한 멘티의 적극 발굴	4.78	3.92	4.27	6
3	멘티 대상범위 확대	4.33	4.38	4.36	3
4	프로그램 참여 동기가 높은 멘티 선발	4.33	4.31	4.32	4
5	멘티의 선택권과 자기결정권 존중	4.44	4.38	4.41	2
6	멘토 자질의 기준 설정 및 선발 절차의 체계화	4.89	4.15	4.45	1
7	다양한 집단의 멘토풀(pool) 형성	4.33	4.23	4.27	6
8	멘토 발굴을 위한 기업/기관 단위의 프로그램 운영	4.33	4.08	4.18	8
9	청소년멘토링에 대한 긍정적 인식을 위한 캠페인 및 홍보 전개	4.22	4.38	4.32	4
10	지역사회 내 멘티·멘토 관리를 위한 허브센터 설치	4.22	4.15	4.18	8

② 청소년멘토링 교육의 문제점과 개선방안

청소년멘토링 교육의 문제점으로는 ‘청소년멘토링 교육전문가 부족’, ‘청소년멘토링 사업담당자의 교육기회 부족’, ‘체계적인 커리큘럼 미흡’이라는 응답이 4.50점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘멘토 중심의 교육으로 멘티 교육의 미비’, ‘일회성 교육 중심’, ‘청소년멘토링 교육자료 부족’, ‘사전교육 중심으로 과정교육 부족’, ‘청소년멘토링 교육 효과에 대한 검증 부족’순으로 나타났다.

학계전문가의 경우, 정책·현장 관계자에 비해 ‘일회성 교육 중심’과 ‘멘토 중심의 교육으로 멘티 교육 미비’ 문제점을 더 크게 인식하고 있는 것을 볼 수 있다.

표 IV-2-12 청소년멘토링 교육의 문제점

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	일회성 교육 중심	4.67	4.08	4.32	5
2	청소년멘토링 교육자료 부족	4.56	4.00	4.23	6
3	청소년멘토링 교육전문가 부족	4.67	4.38	4.50	1
4	청소년멘토링 사업담당자의 교육기회 부족	4.56	4.46	4.50	1
5	체계적인 커리큘럼 미흡	4.67	4.38	4.50	1
6	사전교육 중심으로 과정교육 부족	4.44	4.08	4.23	6
7	멘토 중심의 교육으로 멘티 교육의 미비	4.67	4.15	4.36	4
8	청소년멘토링 교육 효과에 대한 검증 부족	4.44	3.92	4.14	8

청소년멘토링 교육관련 개선방안은 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, ‘정기적이고 지속적인 교육 실시’가 4.55점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 ‘초기, 중기, 종결기 등 각 단계별 교육프로그램 필요’, ‘다양한 교육자료의 개발’, ‘청소년멘토링 사업담당자에 대한 체계적 교육기회 제공’이 4.50점으로 높게 나타났다. ‘사례중심의 실천교육 강화(4.41)’, ‘표준화된 청소년멘토링 교육과정 및 매뉴얼 개발(4.23)’과 ‘청소년멘토링 인식 제고를 위한 멘티 교육 실시(4.23)’, ‘청소년멘토링 사업담당자의 연간 교육 의무이수제 도입(3.91)’, ‘교육의 효과에 대한 사전·사후 평가 실시(3.77)’ 순으로 응답하였다.

학계전문가는 ‘정기적이고 지속적인 교육 실시’를, 정책·현장 관계자는 ‘다양한 교육자료 개발’을 가장 중요한 과제로 꼽았다. 정책·현장 관계자의 경우 상대적으로 ‘정기적이고 지속적인 교육’에 대한 인식이 낮았고, 학계전문가의 경우 정책·현장 관계자에 비해 ‘사례중심의 실천교육 강화’와 ‘표준화된 청소년멘토링 교육과정 및 매뉴얼 개발’ 필요성에 대한 인식이 높았다.

표 IV-2-13 청소년멘토링 교육관련 개선방안

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	정기적이고 지속적인 교육 실시	4.69	4.31	4.55	1
2	초기, 중기, 종결기 등 각 단계별 교육프로그램 필요	4.67	4.38	4.50	2
3	다양한 교육자료의 개발	4.44	4.54	4.50	2
4	사례중심의 실천교육 강화	4.67	4.23	4.41	5
5	표준화된 청소년멘토링 교육과정 및 매뉴얼 개발	4.56	4.00	4.23	6
6	청소년멘토링 사업담당자에 대한 체계적 교육 기회 제공	4.56	4.46	4.50	2
7	청소년멘토링 사업담당자의 연간 교육 의무이수제 도입	4.44	3.54	3.91	8
8	청소년멘토링 인식 제고를 위한 멘티 교육 실시	4.33	4.15	4.23	6
9	교육의 효과에 대한 사전·사후 평가 실시	4.11	3.54	3.77	9

③ 멘토·멘티 매칭의 문제점과 개선방안

청소년멘토링에서의 멘토·멘티 매칭의 문제점을 물어본 결과, ‘멘티·멘토의 요구사항이나 특성 등을 고려하지 않은 매칭’이 4.32점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘각 기관의 멘토링유형별 목표에 부합하지 않은 매칭’과 ‘성격유형, 성별 등 특정기준의 경직된 적용’이 4.09점으로 나타났으며, ‘멘토-멘티 매칭을 위한 매뉴얼 부재(3.95)’, ‘검증되지 않은 임의적 기준에 의한 매칭(4.05)’순으로 나타났다.

학계전문가와 정책·현장 관계자 모두 ‘멘티·멘토의 요구사항이나 특성을 고려하지 않은 매칭’이 가장 큰 문제라고 응답하였다. 한편, 정책·현장 관계자의 경우 ‘검증되지 않은 임의적 기준에 의한 매칭’과 ‘각 기관의 멘토링유형별 목표에 부합하지 않은 매칭’ 등의 문제점에 대한 인식이 상대적으로 높게 나타났다.

표 IV-2-14 멘토·멘티 매칭의 문제

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	멘토-멘티 매칭을 위한 매뉴얼 부재	4.00	3.92	3.95	5
2	검증되지 않은 임의적 기준에 의한 매칭	3.89	4.15	4.05	4
3	멘티·멘토의 요구사항이나 특성 등을 고려하지 않은 매칭	4.56	4.15	4.32	1
4	각 기관의 멘토링유형별 목표에 부합하지 않은 매칭	4.00	4.15	4.09	2
5	성격유형, 성별 등 특정기준의 경직된 적용	4.22	4.00	4.09	2

청소년멘토링에서의 멘토·멘티 매칭관련 개선방안은 무엇이라고 생각하지는 물어본 결과, ‘멘토링 목표, 멘토-멘티 특성, 지역 특성을 반영한 매칭(4.50)’이 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘멘토·멘티 욕구를 반영하는 매칭(4.14)’, ‘효과적인 매칭을 위한 매뉴얼 개발(4.05)’과 ‘멘토-멘티 사전 경험 프로그램 실시 후 매칭(4.05)’순으로 응답하였다. ‘매칭 우수사례를 발굴하여 매칭기준으로 활용(3.91)’, ‘전문가 참여에 의한 요구사항 분석 및 매칭(3.68)’은 상대적으로 낮게 나타났다.

학계전문가와 정책·현장 관계자 모두 ‘멘토링 목표, 멘토-멘티 특성, 지역 특성을 반영한 매칭’이 가장 필요하다고 생각하고 있었고 ‘전문가 참여에 의한 요구사항 분석 및 매칭’에 대한 필요성은 두 집단 모두 가장 낮게 나타났다. ‘멘토·멘티 욕구를 반영하는 매칭’에 대해 정책·현장 관계자의 응답이 낮게 나타난 것을 볼 때(정책·현장 관계자 3.77점으로 5위, 학계전문가 4.67점으로 1위), 매칭에 있어 멘토와 멘티 욕구 반영의 실효성에 대한 현장의 경험적 효과분석 결과를 알아볼 필요가 있음을 알 수 있다.

표 IV-2-15 멘토·멘티 매칭관련 개선방안

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	효과적인 매칭을 위한 매뉴얼 개발	4.00	4.08	4.05	3
2	매칭 우수사례를 발굴하여 매칭기준으로 활용	3.89	3.92	3.91	5
3	전문가 참여에 의한 요구사항 분석 및 매칭	3.78	3.62	3.68	6
4	멘토·멘티 욕구를 반영하는 매칭	4.67	3.77	4.14	2
5	멘토-멘티 사전 경험 프로그램 실시 후 매칭	4.00	4.08	4.05	3
6	멘토링 목표, 멘토-멘티 특성, 지역 특성을 반영한 매칭	4.67	4.38	4.50	1

④ 청소년멘토링 운영의 문제점과 개선방안

청소년멘토링 운영의 문제점으로는 ‘운영인력의 전문성 부족(4.64)’을 가장 높게 응답하였으며, ‘산발적이고 단기적인 운영(4.45)’, ‘예산지원 미흡(4.41)’, ‘기관간 원활한 협조체계 구축의 어려움(4.36)’, ‘청소년멘토링 운영기관에 대한 질적인 관리 부족(4.36)’순으로 응답하였다. 그 다음으로 ‘다양한 청소년멘토링 프로그램 부족(4.27)’, ‘운영인력 부족(4.18)’, ‘청소년멘토링 운영기관의 양적 부족(3.86)’으로 나타났다.

학계전문가와 정책·현장 관계자 모두 ‘운영인력의 전문성 부족’을 가장 큰 문제점으로 인식하고 있었으며, 응답 차이로는 정책·현장 관계자는 ‘운영인력 부족’ 문제를, 학계전문가는 ‘청소년멘토링 운영기관에 대한 질적인 관리 부족’을 상대적으로 더 중요한 문제로 생각하고 있었다.

표 IV-2-16 청소년멘토링 운영의 문제점

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	운영인력 부족	4.00	4.31	4.18	7
2	운영인력의 전문성 부족	4.67	4.62	4.64	1
3	다양한 청소년멘토링 프로그램 부족	4.33	4.23	4.27	6
4	예산지원 미흡	4.44	4.38	4.41	3
5	산발적이고 단기적인 운영	4.56	4.38	4.45	2
6	기관간 원활한 협조체계 구축의 어려움	4.44	4.31	4.36	4
7	청소년멘토링 운영기관의 양적 부족	4.11	3.69	3.86	8
8	청소년멘토링 운영기관에 대한 질적인 관리 부족	4.67	4.15	4.36	4

청소년멘토링 운영관련 개선 방안은 무엇이라고 생각하지는 물어본 결과, ‘지속적인 예산 확보(4.68)’, ‘운영자 전문교육 필요(4.64)’, ‘청소년멘토링 활동의 운영 지원체계 마련(4.50)’순으로 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘다양한 사례 공유를 통한 청소년멘토링 프로그램 개발(4.41)’, ‘운영인력 양성 및 확보(4.36)’, ‘청소년멘토링 운영에 대한 표준화된 공통매뉴얼 보완(4.32)’, ‘청소년멘토링 운영관련 인력과 예산에 대한 가이드라인 마련(4.23)’, ‘운영기관간 정기적인 협의체 운영(4.00)’순으로 응답하였다. ‘학교, 단체, 시설 등 폭넓은 청소년멘토링 기관 운영 유도(3.95)’, ‘운영기관 인증제 도입(3.77)’은 상대적으로 낮게 나타났다.

‘지속적 예산 확보’와 ‘운영자 전문교육’, ‘청소년멘토링 활동 운영 지원체계’에 대한 두 집단의

필요성 동의 정도는 모두 높았으나, ‘운영기관 인증제 도입’에 대해서는 두 집단 모두 동의 정도가 낮았다. 집단별 차이로는 ‘다양한 사례 공유를 통한 청소년멘토링 프로그램 개발’에 대해서는 정책·현장 관계자가, ‘청소년멘토링 운영관련 인력과 예산 가이드라인 마련’은 학계전문가가 필요하다는 인식이 더 높았다.

표 IV-2-17 청소년멘토링 운영관련 개선 방안

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	운영인력 양성 및 확보	4.44	4.31	4.36	5
2	다양한 사례 공유를 통한 청소년멘토링 프로그램 개발	4.22	4.54	4.41	4
3	지속적인 예산 확보	4.89	4.54	4.68	1
4	청소년멘토링 운영관련 인력과 예산에 대한 가이드라인 마련	4.56	4.00	4.23	7
5	청소년멘토링 운영에 대한 표준화된 공통매뉴얼 보완	4.56	4.15	4.32	6
6	학교, 단체, 시설 등 폭넓은 청소년멘토링 기관 운영 유도	4.22	3.77	3.95	9
7	청소년멘토링 활동의 운영 지원체계 마련	4.56	4.46	4.50	3
8	운영자 전문교육 필요	4.67	4.62	4.64	2
9	운영기관간 정기적인 협의체 운영	4.22	3.85	4.00	8
10	운영기관 인증제 도입	4.22	3.46	3.77	10

⑤ 청소년멘토링 모니터링의 문제점과 개선방안

청소년멘토링 모니터링의 문제점이 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, ‘표준화된 모니터링 기준 부재’라는 응답이 4.27점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 ‘모니터링 결과에 대한 피드백 부족(4.23)’, ‘멘티 대상의 모니터링 미흡(4.09)’, ‘다양하지 않은 모니터링(활동일지 검토 중심)(4.00)’, ‘주기적인 모니터링 미 실시(3.91)’순으로 응답하였다.

‘멘티 대상의 모니터링 미흡’에 대해 정책·현장 관계자는 4.00점으로 1순위 응답을 한 반면, 학계전문가는 4.22점으로 4순위 응답을 보여, 실제 현장에서 멘티 대상 모니터링이 충분히 실시되지 않고 있음을 알 수 있다.

표 IV-2-18 청소년멘토링 모니터링의 문제점

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	주기적인 모니터링 미실시	4.11	3.77	3.91	5
2	표준화된 모니터링 기준 부재	4.67	4.00	4.27	1
3	다양하지 않은 모니터링(활동일지 검토 중심)	4.33	3.77	4.00	4
4	멘티 대상의 모니터링 미흡	4.22	4.00	4.09	3
5	모니터링 결과에 대한 피드백 부족	4.56	4.00	4.23	2

청소년멘토링 모니터링관련 개선방안은 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, ‘모니터링 결과 적용을 통한 청소년멘토링 운영 개선(4.59)’을 가장 높게 응답하였다. 그 다음으로 ‘모니터링을 진행할 수 있는 슈퍼바이저나 코디네이터 확보(4.55)’, ‘체계적인 모니터링 시스템 구축(4.45)’, ‘인터뷰, 집단프로그램 등을 활용한 다양한 모니터링 실시(4.36)’, ‘모니터링 요원의 역량 제고(4.18)’, ‘멘티에 대한 모니터링 실시(4.18)’순으로 응답하였다. ‘멘토·멘티의 부모, 친구, 교사 등 모니터링 대상 확대’는 4.00점으로 가장 낮게 나타났다.

응답 차이가 있는 문항을 보면, 학계 전문가는 ‘멘토·멘티의 부모, 친구, 교사 등 모니터링 대상 확대’를, 학계전문가는 ‘모니터링 요원의 역량 제고’를 더 중요하게 생각하고 있었다.

표 IV-2-19 청소년멘토링 모니터링관련 개선방안

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	체계적인 모니터링 시스템 구축	4.67	4.31	4.45	3
2	인터뷰, 집단프로그램 등을 활용한 다양한 모니터링 실시	4.56	4.23	4.36	4
3	모니터링을 진행할 수 있는 슈퍼바이저나 코디네이터 확보	4.78	4.38	4.55	2
4	모니터링 요원의 역량 제고	4.33	4.08	4.18	5
5	멘티에 대한 모니터링 실시	4.44	4.00	4.18	5
6	멘토·멘티의 부모, 친구, 교사 등 모니터링 대상 확대	4.44	3.69	4.00	7
7	모니터링 결과 적용을 통한 청소년멘토링 운영 개선	4.67	4.54	4.59	1

⑥ 청소년멘토링 평가의 문제점과 개선방안

청소년멘토링 평가의 문제점으로는 ‘형식적인 평가 실시’가 4.23점으로 가장 높게 나타났으며, ‘다양한 평가 방법과 기술 부족(4.18)’, ‘평가관련 담당자 역량강화 기회 부족(4.14)’, ‘활동 단계별 평가 미흡(과정평가, 성과평가 등)(4.09)’, ‘객관적인 평가체계 부족(4.09)’순으로 응답하였다. 집단별 차이를 보면, 학계전문가는 ‘평가관련 담당자 역량강화 기회 부족’을, 정책·현장 관계자는 ‘다양한 평가 방법과 기술 부족’ 문제를 더 중요하게 인식하는 경향을 볼 수 있다.

표 IV-2-20 청소년멘토링 평가의 문제점

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	활동 단계별 평가 미흡(과정평가, 성과평가 등)	4.22	4.00	4.09	4
2	객관적인 평가체계 부족	4.22	4.00	4.09	4
3	다양한 평가 방법과 기술 부족	4.33	4.08	4.18	2
4	평가관련 담당자 역량강화 기회 부족	4.44	3.92	4.14	3
5	형식적인 평가 실시	4.44	4.08	4.23	1

청소년멘토링 평가관련 개선방안으로는 ‘질적 평가와 양적 평가 병행 실시’가 4.32점으로 가장 높게 나타났으며, ‘다양한 청소년멘토링 평가 방법과 평가지 개발(4.27)’, ‘활동 단계별 평가체계 구축(4.14)’, ‘객관적, 지속적 평가 실시(4.14)’순으로 나타났다. 그 다음으로 ‘평가전문가 네트워크 구축 및 활용(4.09)’, ‘청소년멘토링 활동 평가제 도입(3.77)’, ‘논리모형에 근거한 평가체계 마련(3.64)’순으로 응답하였다. 집단별로는 ‘평가전문가 네트워크 구축 및 활용’에 대해 정책·현장 관계자의 관심이 상대적으로 높음을 알 수 있다.

표 IV-2-21 청소년멘토링 평가관련 개선방안

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	활동 단계별 평가체계 구축	4.44	3.92	4.14	3
2	다양한 청소년멘토링 평가 방법과 평가지 개발	4.44	4.15	4.27	2
3	논리모형에 근거한 평가체계 마련	3.78	3.54	3.64	7
4	객관적, 지속적 평가 실시	4.44	3.92	4.14	3
5	질적 평가와 양적 평가 병행 실시	4.56	4.15	4.32	1
6	평가전문가 네트워크 구축 및 활용	4.22	4.00	4.09	5
7	청소년멘토링 활동 평가제 도입	4.22	3.46	3.77	6

⑦ 청소년멘토링 전반의 문제점과 개선방안

청소년멘토링 전반의 문제점은 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, ‘청소년멘토링 전담인력 부족(4.68)’이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 ‘청소년멘토링 운영의 체계적인 시스템 부족(4.50)’, ‘질적인 청소년멘토링 관리 부족(4.41)’, ‘단기적인 청소년멘토링 프로그램 실시(4.36)’, ‘청소년멘토링 운영예산 부족(4.36)’, ‘청소년멘토링의 중요성에 대한 사회적 인식 부족(4.27)’순으로 나타났다. ‘무분별한 청소년멘토링 프로그램 증가(4.23)’와 ‘청소년멘토링 활동 과정평가 부족(4.23)’, ‘다양한 청소년멘토링 프로그램 부족(4.18)’, ‘소외계층 대상 중심의 청소년멘토링(4.09)’순으로 응답하였다.

집단별 차이를 보면, 학계전문가의 경우 ‘청소년멘토링 활동 과정평가 부족(학계전문가 4.56점 5위, 정책·현장 관계자 4.00점 9위)’을, 정책·현장 관계자는 ‘다양한 청소년멘토링 프로그램 부족(학계전문가 4.11점 10위, 정책·현장 관계자 4.23점 4위)’과 ‘단기적인 청소년멘토링 프로그램 실시(학계전문가 4.44점 6위, 정책·현장 관계자 4.08점 2위)’를 상대적으로 더 중요하게 인식하고 있었다.

표 IV-2-22 청소년멘토링 전반적인 측면의 문제점

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	다양한 청소년멘토링 프로그램 부족	4.11	4.23	4.18	9
2	청소년멘토링 운영의 체계적인 시스템 부족	4.78	4.31	4.50	2
3	무분별한 청소년멘토링 프로그램 증가	4.44	4.08	4.23	7
4	단기적인 청소년멘토링 프로그램 실시	4.44	4.31	4.36	4
5	청소년멘토링 전담인력 부족	4.89	4.54	4.68	1
6	청소년멘토링 운영예산 부족	4.67	4.15	4.36	4
7	청소년멘토링의 중요성에 대한 사회적 인식 부족	4.44	4.15	4.27	6
8	소외계층 대상 중심의 청소년멘토링	4.22	4.00	4.09	10
9	청소년멘토링 활동 과정평가 부족	4.56	4.00	4.23	7
10	질적인 청소년멘토링 관리 부족	4.67	4.23	4.41	3

청소년멘토링 전반적인 측면 관련 개선방안으로는 ‘청소년멘토링 전담인력 양성 및 배치(4.64)’와 ‘청소년멘토링 운영예산 지원(4.64)’을 가장 높게 응답해 주었으며, 그 다음으로 ‘멘토-멘티 교육 및 관리 시스템 구축(4.45)’, ‘다양한 청소년멘토링 프로그램 개발 및 보급(4.36)’, ‘청소년멘토링 운영시스템 구축(4.32)’, ‘장기적인 청소년멘토링 프로그램 운영(4.32)’, ‘청소년멘토링의 인식제고를

위한 홍보(4.32)', '청소년멘토링 성과에 대한 지속적 모니터링과 평가(4.27)', '일반청소년으로 청소년멘토링 대상 확대(4.18)'순으로 응답하였다. '청소년멘토링 과정에 대한 피드백의 구조화'라는 의견은 4.14점으로 가장 낮게 나타났다.

집단별 차이를 보면, 학계전문가는 '장기적인 청소년멘토링 프로그램 운영(학계전문가 3위, 정책·현장 관계자 8위)'을, 정책·현장 관계자는 '다양한 청소년멘토링 프로그램 개발 및 보급(학계전문가 9위, 정책·현장 관계자 3위)'과 '일반청소년으로 멘토링 대상 확대(학계전문가 10위, 정책·현장 관계자 6위)'을 더 강조하고 있음을 볼 수 있다.

표 IV-2-23 청소년멘토링 전반적인 측면 관련 개선방안

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	다양한 청소년멘토링 프로그램 개발 및 보급	4.33	4.38	4.36	4
2	청소년멘토링 운영 체계적인 시스템 구축	4.56	4.15	4.32	5
3	장기적인 청소년멘토링 프로그램 운영	4.67	4.08	4.32	5
4	청소년멘토링 전담인력 양성 및 배치	4.78	4.54	4.64	1
5	청소년멘토링 운영예산 지원	4.78	4.54	4.64	1
6	청소년멘토링의 인식제고를 위한 홍보	4.44	4.23	4.32	5
7	일반청소년으로 청소년멘토링 대상 확대	4.22	4.15	4.18	9
8	청소년멘토링 성과에 대한 지속적 모니터링과 평가	4.56	4.08	4.27	8
9	청소년멘토링 과정에 대한 피드백의 구조화	4.44	3.92	4.14	10
10	멘토-멘티교육 및 관리 시스템 구축	4.67	4.31	4.45	3

(2) 청소년멘토링 사업의 성과 판단기준 및 성공 요건

① 청소년멘토링 사업의 성과 판단기준

청소년멘토링 사업의 성과 판단기준은 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, '멘토, 멘티의 동반성장'이라는 응답이 4.73점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 '멘토, 멘티의 만족도(4.36)', '청소년멘토링 사업에 대한 인식 변화(4.27)', '청소년멘토링 사업에 대한 지역사회의 참여 확산(4.23)', '청소년멘토링 사업의 목표 달성 정도(4.14)', '멘토, 멘티간 친밀감(4.00)'순으로 나타났다. '멘티가 후에 멘토가 되기를 희망하는 여부(3.59)', '멘티 및 멘토 충원의 원활성(3.41)'은 상대적으로 낮게 나타났다.

집단별 차이를 보면, 학계전문가는 ‘청소년멘토링 사업목표 달성 정도(학계전문가 2위, 정책·현장 관계자 6위)’를, 정책·현장 관계자는 ‘멘토, 멘티의 만족도(학계전문가 5위, 정책·현장 관계자 2위)’를 더 강조하는 경향을 보였다.

표 IV-2-24 청소년멘토링 사업의 성과 판단 기준

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	멘토, 멘티의 만족도	4.22	4.46	4.36	2
2	멘토, 멘티의 동반성장	4.78	4.69	4.73	1
3	멘토, 멘티 관계의 지속성	4.22	3.92	4.05	6
4	멘토와 멘티 간 친밀감	4.22	3.85	4.00	7
5	청소년멘토링 사업의 목표 달성 정도	4.56	3.85	4.14	5
6	멘티가 후에 멘토가 되기를 희망하는 여부	4.11	3.23	3.59	8
7	멘티 및 멘토 총원의 원활성	3.67	3.23	3.41	9
8	청소년멘토링 사업에 대한 지역사회의 참여 확산	4.44	4.08	4.23	4
9	청소년멘토링 사업에 대한 인식 변화	4.56	4.08	4.27	3

② 청소년멘토링 사업의 성공 요건

청소년멘토링 사업의 성공 요건은 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, ‘멘토와 멘티의 진정성과 성실성(4.59)’, ‘청소년멘토링 전문가 양성 및 배치(4.45)’, ‘청소년멘토링에 대한 청소년의 자발적 참여(4.45)’, ‘청소년멘토링 사업예산 확보(4.41)’, ‘청소년멘토링 사업에 적합한 멘토, 멘티 확보(4.36)’, ‘청소년멘토링 모니터링 체계구축 및 지속적인 슈퍼비전 실시(4.36)’순으로 응답하였다. 그 다음으로 ‘멘토의 역량 강화교육(4.32)’, ‘청소년멘토링에 대한 사회적 공감대 형성(4.32)’, ‘멘토와 멘티의 적절한 매칭(4.14)’, ‘기관장의 청소년멘토링에 대한 관심과 지원(4.09)’, ‘청소년멘토링 수행기관간 네트워크 구축 및 정보 공유(4.09)’, ‘표준화된 청소년멘토링 매뉴얼(4.05)’, ‘우수 프로그램 개발(4.05)’순으로 응답하였다.

집단별 차이를 보면, 학계전문가는 ‘멘토의 역량강화 교육(학계전문가 1위, 정책·현장 관계자 9위)’를, 정책·현장 관계자는 ‘청소년멘토링 사업예산 확보(학계전문가 8위, 정책·현장 관계자 2위)’를 더 강조하는 경향을 보였다.

표 IV-2-25 청소년멘토링 사업의 성공 요건

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	청소년멘토링 사업에 적합한 멘토, 멘티 확보	4.67	4.15	4.36	5
2	멘토와 멘티의 진정성과 성실성	4.67	4.54	4.59	1
3	멘토와 멘티의 적절한 매칭	4.44	3.92	4.14	9
4	멘토의 역량 강화교육	4.78	4.00	4.32	7
5	표준화된 청소년멘토링 매뉴얼	4.33	3.85	4.05	12
6	청소년멘토링 전문가 양성 및 배치	4.67	4.31	4.45	2
7	청소년멘토링 사업예산 확보	4.44	4.38	4.41	4
8	우수 프로그램 개발	4.00	4.08	4.05	12
9	기관장의 청소년멘토링에 대한 관심과 지원	4.22	4.00	4.09	10
10	청소년멘토링 수행기관간 네트워크 구축 및 정보 공유	4.44	3.85	4.09	10
11	청소년멘토링 모니터링 체계 구축 및 지속적인 슈퍼비전 실시	4.67	4.15	4.36	5
12	청소년멘토링에 대한 사회적 공감대 형성	4.56	4.15	4.32	7
13	청소년멘토링에 대한 청소년의 자발적 참여	4.56	4.38	4.45	2

(3) 청소년멘토링 활성화 과제

① 청소년멘토링 활성화 과제

청소년멘토링 활성화를 위한 과제는 무엇이라고 생각하는지 물어본 결과, ‘청소년멘토링 사업에 대한 정책적 지원 확대’가 4.64점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 ‘청소년멘토링 중요성에 대한 사회적 인식 개선(4.45)’, ‘멘티 관계자(보호자, 교사 등)의 적극적인 협조(4.45)’, ‘멘토링 유형별 프로그램과 매뉴얼 제작(4.41)’, ‘학교 및 지역사회 연계(4.27)’, ‘다양한 전문가집단의 참여(4.18)’순으로 응답하였다. ‘우수 멘토풀 확보(4.18)’와 ‘우수 청소년멘토링 사례 발굴·보급(4.18)’, ‘청소년지도사를 멘토링 전문가로 양성(4.00)’, ‘전국적인 청소년멘토링 네트워크 구축(3.85)’이라는 의견 순으로 나타났다.

집단별 차이를 보면, 학계전문가는 ‘학교 및 지역사회 연계(학계전문가 2위, 정책·현장 관계자 6위)’를, 정책·현장 관계자는 ‘멘토링 유형별 프로그램과 매뉴얼 제작(학계전문가 5위, 정책·현장 관계자 2위)’를 더 강조하는 경향을 보였다.

표 IV-2-26 청소년멘토링 활성화 과제

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	청소년멘토링 중요성에 대한 사회적 인식 개선	4.67	4.31	4.45	2
2	우수 멘토풀(pool) 확보	4.44	4.00	4.18	7
3	다양한 전문가집단의 참여	4.56	4.00	4.23	6
4	청소년멘토링 사업에 대한 정책적 지원 확대	4.78	4.54	4.64	1
5	전국적인 청소년멘토링 네트워크 구축	4.22	3.77	3.95	10
6	청소년지도사를 멘토링 전문가로 양성	4.11	3.92	4.00	9
7	멘토링 유형별 프로그램과 매뉴얼 제작	4.56	4.31	4.41	4
8	학교 및 지역사회 연계	4.67	4.00	4.27	5
9	멘티 관계자(보호자, 교사 등)의 적극적인 협조	4.67	4.31	4.45	2
10	우수 청소년멘토링 사례 발굴·보급	4.22	4.15	4.18	7

② 청소년멘토링 활성화를 위한 중앙정부의 역할

청소년멘토링 활성화를 위한 중앙정부의 역할은 ‘청소년멘토링 사업에 대한 예산 지원(4.77)’을 가장 높게 응답하였으며, ‘국가차원의 청소년멘토링 정책 수립(4.50)’, ‘청소년멘토링에 대한 사회적 인식개선 방안 모색(4.36)’, ‘청소년멘토링에 대한 법적, 제도적 근거 마련(4.32)’과 ‘청소년멘토링 활동 활성화를 위한 표준매뉴얼 제작·보급(4.32)’순으로 응답하였다. 그 다음으로 ‘청소년멘토링 전담기구 설치(4.09)’와 ‘부처별로 특성화된 청소년멘토링 프로그램 개발 및 보급(4.09)’, ‘청소년멘토링 평가방안 수립 및 시행(3.95)’, ‘전국 청소년멘토링 활동 실태 파악(3.91)’으로 나타났다.

집단별 차이가 있는 문항을 보면, 학계전문가는 ‘부처별로 특성화된 청소년멘토링 프로그램 개발 및 보급(학계전문가 4위, 정책·현장 관계자 7위)’를, 정책·현장 관계자는 ‘청소년멘토링 전담기구 설치(학계전문가 9위, 정책·현장 관계자 5위)’ 필요성을 더 인식하고 있는 것으로 나타났다.

표 IV-2-27 청소년멘토링 활성화를 위한 중앙정부의 역할

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	국가차원의 청소년멘토링 정책 수립	4.44	4.54	4.50	2
2	청소년멘토링 평가방안 수립 및 시행	4.33	3.69	3.95	8
3	청소년멘토링 전담기구 설치	4.00	4.15	4.09	6
4	청소년멘토링에 대한 사회적 인식개선 방안 모색	4.56	4.23	4.36	3
5	청소년멘토링에 대한 법적, 제도적 근거 마련	4.56	4.15	4.32	4
6	청소년멘토링 사업에 대한 예산 지원	4.89	4.69	4.77	1
7	부처별로 특성화된 청소년멘토링 프로그램 개발 및 보급	4.44	3.85	4.09	6
8	청소년멘토링 활동 활성화를 위한 표준매뉴얼 제작·보급	4.44	4.23	4.32	4
9	전국 청소년멘토링 활동 실태 파악	4.22	3.69	3.91	9

③ 청소년멘토링 활성화를 위한 지방정부의 역할

청소년멘토링 활성화를 위한 지방정부의 역할은 ‘청소년멘토링 사업예산·인력 지원(4.73)’을 가장 높게 응답하였으며, ‘멘토 발굴 및 멘토풀 구축 지원(4.50)’과 ‘지역사회 자원 연계 지원(4.50)’, ‘지역 내 청소년멘토링 활동 실태파악(4.32)’, ‘청소년멘토링 사업에 대한 인식 개선방안 마련(4.27)’, ‘지방정부차원의 청소년멘토링 정책 수립(4.23)’순으로 응답하였다. ‘지방정부차원의 청소년멘토링 평가방안 수립 및 시행’이라는 의견은 3.91점으로 낮게 나타났다.

집단별 차이가 있는 문항을 보면, 학계전문가는 ‘청소년멘토링 사업에 대한 인식 개선방안 마련(학계 전문가 3위, 정책·현장 관계자 6위)’를, 정책·현장 관계자는 ‘지방정부 차원의 청소년멘토링 정책 수립(학계전문가 7위, 정책·현장 관계자 4위)’ 필요성을 더 인식하고 있는 것으로 나타났다.

표 IV-2-28 청소년멘토링 활성화를 위한 지방정부의 역할

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	지방정부차원의 청소년멘토링 정책 수립	4.22	4.23	4.23	6
2	지방정부차원의 청소년멘토링 평가방안 수립 및 시행	4.33	3.62	3.91	7
3	청소년멘토링 사업예산·인력 지원	4.89	4.62	4.73	1
4	멘토 발굴 및 멘토풀 구축 지원	4.56	4.46	4.50	2
5	청소년멘토링 사업에 대한 인식 개선방안 마련	4.56	4.08	4.27	5
6	지역사회 자원 연계 지원	4.67	4.38	4.50	2
7	지역 내 청소년멘토링 활동 실태파악	4.56	4.15	4.32	4

④ 청소년멘토링 활성화를 위한 민간기관의 역할

청소년멘토링 활성화를 위한 민간기관의 역할은 ‘청소년멘토링 담당자에 대한 체계적인 교육(책임감, 윤리성 교육포함)’이라는 의견이 4.82점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 ‘전문화된 청소년멘토링 시스템 구축 및 운영(4.50)’, ‘청소년멘토링 운영을 위한 기관간 네트워크 형성(4.32)’, ‘청소년멘토링에 대한 관심과 인식 고취를 위한 적극적 홍보(4.27)’, ‘객관적인 자체평가 체계 구축(4.18)’, ‘기관간 공동 연구 및 프로그램 개발(4.14)’순으로 응답하였다. 집단별로 뚜렷한 의견 차이는 보이지 않았다.

표 IV-2-29 청소년멘토링 활성화를 위한 민간기관의 역할

번호	문항	집단별 평균		전체 평균	순위
		학계 전문가	정책·현장 관계자		
1	청소년멘토링 운영을 위한 기관간 네트워크 형성	4.44	4.23	4.32	3
2	청소년멘토링 담당자에 대한 체계적인 교육(책임감, 윤리성 교육포함)	4.89	4.77	4.82	1
3	기관간 공동 연구 및 프로그램 개발	4.11	4.15	4.14	6
4	전문화된 청소년멘토링 시스템 구축 및 운영	4.44	4.54	4.50	2
5	객관적인 자체평가 체계 구축	4.22	4.15	4.18	5
6	청소년멘토링에 대한 관심과 인식 고취를 위한 적극적 홍보	4.33	4.23	4.27	4

지 정 토 론



청소년멘토링의 활성화를 위한 전략과 농어촌지역 다문화가정 청소년을 위한 멘토링

남 부 현

(경기도다문화교육센터 연구위원)

한국사회 내 청소년멘토링은 최근 몇 년 동안 저소득층 아동과 청소년을 대상으로 기업, 학교, 지역사회 기관 등을 중심으로 활발히 제공되면서 그 양적인 측면에 많은 발전을 이루었다. 하지만 멘토링을 위한 구체적인 구심점, 교육체계, 가이드라인, 매뉴얼 등이 없다는 비판을 받고 있다. 또 각각의 담당기관마다 그 사업과 운영방식도 다르고 멘토의 역량에 따라 멘토링 활동의 성패가 좌우된다는 점이 문제로 지적된다. 이를 극복하기 위한 노력으로 청소년정책연구원이 꾸준한 연구와 조사를 통해 청소년멘토링에 대한 보다 구체적인 대안책을 제시하고자 함은 반가운 일이다. 이번 워크숍에 발표된 연구논문과 연구보고서에서는 앞으로 정부와 지역의 기관간의 협력을 통해 어떻게 청소년멘토링을 발전시켜 나아가야 하는지에 대해 잘 정리되어 있음이 확인된다.

이러한 노력에 더하여 본 토론자는 전반적으로 지역사회 내에서의 멘토링을 위한 파트너십 그리고 그 대상과 활동영역에 대해 고민해온 바를 제시하고자 한다. 이와 함께 멘토링 대상에 있어 다양한 소외계층의 청소년집단(다문화가정, 조손가정, 한부모가정, 저소득층가정 등)을 포함하고 있는 농어촌지역사회 내 멘토링에 대한 의견을 제안한다. 이 지역은 특히나 총체적인 파트너십이 요구되며 지역적 특성을 반영한 멘토링 활동과 프로그램들이 준비될 필요가 있다.

- **지역사회 내 파트너십:** 연구보고서에서는 정부부처인 행정안전부, 교육과학기술부, 여성가족부, 보건복지부 등이 연대를 통해 하위단위의 기관들이 협력하는 체계와 구도를 제시하고 있다. 상위기관들의 파트너십은 정책결정과 과제선정 등을 위한 의사결정 협력체계라면 하위단위 즉 현장에서의 파트너십은 구체적인 실천과 노력이 필요한 협력체계이다. 따라서 지역의 다양한 기관과 인력 그리고 그 사회의 주민을 포함하는 파트너십을 어떻게 구축할 것인가에 대해 신중한 고민을 해야 한다. 지역사회의 주민들이 자신의 자녀들을 믿고 맡기는 기관과 멘토는

과연 누구이며 이들은 신뢰할 만한가, 이들의 활동은 무엇인가, 그리고 누가 멘토링을 통해 혜택을 보는가 등에 대한 구체적인 사안들을 상호 논의하며 활동을 위해 연대할 수 있는 지역단위의 파트너십을 좀 더 구체적으로 제시할 필요가 있다. 우선적으로 지역사회 상위기관에서 기초적인 심사를 통해 파트너십을 구축할 수 있는 기관들의 연합체(주민포함)가 구성될 수 있도록 지원함이 필수적일 것이다. 이 연합체의 활동은 지역사회를 기반으로 하며 중앙 멘토링 기관에서 제시한 법령을 기초로 그 사회의 특성에 맞는 멘토링을 위한 규범과 제도 등을 마련하고 자체적으로 멘토링 교육과 훈련 및 평가 등을 담당할 수 있는 권한도 부여함이 바람직할 것이다.

- **멘토링 대상:** 현재 멘티를 주로 저소득층, 학교부적응, 다문화 청소년들로 한정하고 있음이 멘토링 발전을 저해하는 것으로 여겨진다. 멘토링이 문제학생만을 대상으로 한다는 인식을 심어주기 싫고, 이 멘티 학생들도 내가 문제아라서 학교나 가정에서 멘토링에 참여하도록 유도한다는 인식 때문에 멘토링 활동에 자발성이나 적극성이 부족한 경향이 높다. 멘토링 대상을 보다 넓게 잡고 멘토링 활동을 원하는 누구나가 참여 가능하도록 하는 멘토링 지원체계, 활동영역, 그리고 프로그램 등을 개발할 필요가 있다. 그리고 멘토와 멘티는 이분법적인 관계가 아니라 상호협력과 발전의 관계임을 교육과 활동을 통해 인지시킬 필요가 있다. 한 사람은 서비스의 제공자, 다른 한 사람은 서비스의 수요자로서의 관계맺음은 불평등한 관계로 발전할 가능성이 높고 창의적이며 자발적인 활동을 방해할 것으로 보인다. 따라서 멘토링 활동이나 프로그램에 따라 대상자를 원하는 사람에 한 해 모집하고 교육은 멘토뿐만 아니라 멘티에도 반드시 제공하여 함께 할 수 있는 활동을 계획하도록 안내하며, 그 활동은 두 사람 뿐만 아니라 지역사회의 문제에 대한 해결, 환경보호, 공동체형성 등에 기여할 수 있는 방향으로 발전시킴이 중요하다.

- **활동영역:** 그동안 멘토링은 학습과 정서적 지원에 치우치고 캠프활동으로 마감하는 형식으로 판에 박힌 활동이 많았다. 멘토링 활동의 본래의 취지를 살려 멘토와 멘티 모두가 그 활동을 통해 성숙·발전할 수 있는 활동영역과 프로그램을 개발하는 것이 필요하다고 본다. 특히 또래멘토링의 경우 초·중·고등학교 청소년들이 함께 지향할 목표점을 갖고 활동할 수 있는 다양한 영역 안에서 프로그램을 선택할 수 있도록 제공할 필요가 있다. 이를 위해 중앙단위는 가능한 다양한 활동 프로그램들을 개발·제공하거나 또는 지역에 맞는 것을 개발할 수 있도록 하는 가이드라인을 제공할 필요가 있다. 예를 들면 봉사활동, 환경보호, 독서모임, 음악활동(밴드나 노래/합창), 미술활동, 연극활동, 원예/조경활동, 목공활동, 요리 및 제빵제과 활동 등으로 활동영역을 나누고 멘토-멘티가 같이 나누고 탐구하며 즐길 수 있는 다양한 멘토링 프로그램들을

개발하여 멘토와 멘티가 공급자와 수요자의 관계가 아닌 공동의 작품창조자로 멘토링 활동에 더욱 충실하게 참여할 수 있도록 함이 필요하다. 그리고 이러한 활동은 차후 멘토와 멘티의 진로발달과 개척으로 이어지도록 지역사회의 다양한 기관들이 파트너십을 통해 지원하는 시스템을 구축하는 것도 중요하다.

멘토링의 대표적인 사례로 다문화가정 학생들을 위한 멘토링은 그동안 대학교를 중심으로 대학생 멘토를 활용하여 인위적으로 활성화시켜왔다. 주요 문제점으로 도시지역 다문화 청소년멘토링은 수요와 공급측면에서 공급자인 멘토 대학생들이 많고 다문화가정 학생들은 수적으로 제한되어 있어 일부 다문화가정 학생들은 중복적인 멘토링 서비스를 받는 혜택을 누려왔다. 또 그 활동도 다양하지 못하고 학습과 정서지원에 치우쳐있음이 문제로 지적된다. 반면에 농어촌지역은 다문화가정 학생들의 수요는 많지만 상대적으로 공급이 부족한 멘토로 인해 청소년들의 멘토링 참여가 제한되고 그 지원과 감독도 미흡함이 문제로 지적된다. 실제로 농어촌지역 내 30-40%의 다문화가정이 존재하며 이 가정의 자녀들은 한 초등학교에 많게는 30-40명 적게는 20명 정도가 재학하고 있는 실정이나 이들 학생들을 위한 멘토링은 상대적으로 빈약하다. 그리고 이 다문화가정 학생들이 중소도시에 위치한 중등학교에 진학하면서 학습적인 문제보다는 정서적 · 심리적인 고민과 문제를 호소하고 있으나 이를 위한 해결책이나 멘토링은 부재하다. 농어촌지역 다문화가정 학생들이 멘토링 서비스가 절실히 필요한 대상임에도 불구하고 그동안 이 학생들에 대한 멘토링 서비스는 충분하지 못하였음이 발견된다.

본인이 방학 중 연구조사차 방문한 농촌지역의 다문화가정 부모의 걱정을 듣고 이 학생들의 문제를 목격하면서, 특히 농어촌지역 다문화가정 학생을 위한 멘토링은 충분한 논의를 통해 지역사회의 파트너십 구축, 전문가 pool 증대, 다양화 멘토링 활동, 폭넓은 멘토와 멘티의 참여를 통해 준비되어야 함을 주장하게 한다. 작은 마을단위(읍/면 단위)에서의 청소년멘토링은 다양한 기관, 종교단체, 주민들의 협력시스템 마련이 우선되어야 하며 이를 기반으로 가능한 멘토링 활동영역과 프로그램을 개발하고 선정하여 멘토와 멘티가 함께 만들어가는 멘토링으로 그리고 지역주민이 관심을 갖고 참여하는 멘토링으로 발전시킬 필요가 있다. 이를 위한 제언은 다음과 같다.

- **멘토확보:** 초·중·고등학교 연계체계 강화를 통해 지역의 학생 동아리(멘토-멘티 그룹)활동을 활성화한다. 그리고 이들을 지역사회의 봉사활동과 문화활동의 전달자로 양성한다.
- **기관 및 시설 부재:** 청소년멘토링을 위해 청소년 기관 및 단체, 종교기관, 문화시설 등을 활용하며 공공기관인 단위농협, 우체국, 복지관, 경로당, 마을 동 단위 주민자치센터, 마을회관

등도 활동 장소로 가능한 시간대에 맞추어 활용할 수 있도록 개방한다.

- **전문가 집단 부족:** 기관 종사자(교사, 공무원, 사회복지사, 상담사, 보건소 간호사와 의사 등), NGO 단체장이나 직원, 활동 가능한 주민들을 대상으로 멘토링 교육을 전개하고 멘토링 활동을 봉사활동으로 의무화하여 인센티브를 제공함으로써 지역의 부족한 인력을 확보할 필요가 있다. 그리고 이들을 청소년을 위한 롤모델로 성인 멘토나 주요 활동영역의 전문가로 역할을 부여하여 이들이 농어촌지역 청소년을 위한 멘토링의 교육지원, 정서지원, 취미활동, 동아리활동 등에 적극적인 서비스 제공자로 참여할 수 있도록 한다.
- **공동체 삶을 지향하는 활동과 프로그램 개발:** 소규모의 지역사회는 청소년멘토링을 통해 그 지역사회를 활성화시킬 수 있다고 본다. 지역의 주민과 함께 지역에 필요한 활동 등을 작성해보고 멘토-멘티가 함께 또는 그룹 멘토링 활동을 통해 지역사회에 기여할 수 있는 프로그램 마련해 볼 필요가 있다. 예를 들면 지역의 특산물 홍보자, 축제 기획 및 도우미, 상품 디자인 등에 청소년멘토링 그룹의 활용은 모두에게 혜택을 줄 수 있을 것이다. 이러한 지역사회 활동은 청소년들에게 삶의 보람과 함께 지도력과 대인관계능력 향상, 잠재력 개발, 갈등과 문제해결 역량강화 등으로 이어져 멘토링이 추구하는 기본적인 목표들을 이룰 수 있을 것이다. 이를 위해 지역사회 연합체는 필요한 시스템을 구축하여 지원함을 우선해야 한다. 농어촌지역사회 청소년멘토링은 멘토-멘티 두 사람의 성장뿐만 아니라 지역의 발전을 위한 멘토링으로 거듭날 수 있도록 지역의 주민과 전문가가 함께 지역의 특성을 반영한 다양한 활동영역과 프로그램을 개발하여 참여할 것을 제안한다.

“청소년멘토링 활성화를 위한 정책과제”에 관한 제언

박 옥 식

(청소년폭력예방재단 사무총장)

1. 여는 말

최근 청소년멘토링은 청소년 활동, 복지, 보호 영역 전체적으로 매우 중요하면서도 효과적인 청소년 지원 방법의 하나로 부각되고 있으며, 청소년 현장에서 필요에 따라 활용되고 있는 프로그램이다. 그러나 청소년멘토링의 기본 개념과 철학 등 이론적 배경에 대한 체계적인 정리가 미흡하고 멘티와 멘토로 참여하는 대상자들에 대한 교육 및 이해 부족, 운영담당자의 전문성 부족 등 여러 가지 해결해야 할 과제가 많이 노출되고 있다.

현재 다양한 청소년 단체와 시설 등 청소년기관에서 새로운 차원의 청소년 사업 및 프로그램 진행을 위해 부분적이지만 청소년멘토링의 필요성을 인식하고 다소 미흡하지만 청소년멘토링을 운영하고 있다. 이러한 청소년멘토링이 보다 효과적으로 활성화되도록 하기 위해서는 대상과 영역, 프로그램, 절차와 과정, 기술과 방법, 평가, 자원 등 다각적인 접근이 필요하다.

현장의 경험을 토대로 청소년멘토링 활성화를 위한 정책과제에 대하여 다음과 같이 의견을 제시하고자 한다.

2. 청소년멘토링 활성화를 위한 제언

1) 청소년멘토링 대상

청소년멘토링 멘티의 대상은 장기적으로 모든 청소년을 대상으로 하는 것이 필요하지만 가장

일차적으로는 멘토를 통한 지지와 도움을 필요로 하는 학교폭력 피·가해 청소년, 저소득층 청소년, 소년소녀가장, 다문화청소년 등 취약계층의 청소년을 대상으로 점차 확대해 나가야 한다.

그리고 멘토링 대상 연령은 저연령 청소년을 대상으로 하는 것이 장기적으로 효과성을 높여나갈 수 있으므로 멘토링에 대한 이해가 가능한 연령의 초등학생부터 시작하는 것이 필요하다.

멘토링에 참여하는 멘토는 현실적으로 대학생의 참여가 가장 용이하고 재정적으로나 참여도에 있어서 적극성을 유도할 수 있으므로 대학생을 대상으로 한 방안을 우선적으로 모색하는 것이 필요하다. 그러나 청소년멘토링의 효과성을 높이기 위해서는 사회·문화예술·교육 등 다양한 분야에서 전문성을 보유하고 있거나, 기업에서 근무하고 있는 종사자들이 멘토링에 적극 참여할 수 있도록 사회적 분위기를 조성해 나가는 것이 필요하다.

현장 경험의 예를 들면, IT관련 대기업의 후원으로 “IT드림프로젝트”를 추진하여 약 6개월간의 청소년멘토링을 실시한 결과 청소년 멘티와 대기업 회사원 멘토의 참여를 통해 만족도가 높은 것으로 나타났으며, 기대했던 좋은 성과로 나타나 효과적인 멘토링이 되었음을 확인하였다.

이런 예를 통해 선행되어야 할 사항은 청소년멘토링에 참여하는 멘토들에 대한 인센티브 마련이 필요하다. 인센티브는 금전적 보상보다는 기업이나 전문기관 등의 전문가들이 사회공헌 차원에서 적극적인 참여를 할 수 있도록 정부포상제나 멘토링 참여기업 등록제 또는 인증제 등 실효성있는 제도 마련이 필요하다.

2) 청소년멘토링 영역 및 프로그램

청소년멘토링의 영역은 관심영역(학습영역, 직업영역, 문화 및 취미영역, 진로영역 등)과 당면 문제영역(학교폭력문제, 가정문제, 빈곤문제, 건강문제, 친구문제, 이성문제 등) 다양하게 분류할 수 있겠다.

이러한 영역은 멘토링 대상에 따라 개별화하여 한 가지 영역에서 이루어질 수도 있겠지만 대부분 복합적으로 이루어질 수 있으므로 지나치게 영역을 구분하여 추진하기 보다는 유연성있게 접근하는 것이 필요하다.

그리고 멘토링 프로그램은 영역구분과 함께 고려되어야 할 중요한 사항이며, 멘티와 멘토가 적극적으로 참여할 수 있도록 하는 동기부여를 위한 노력이 매우 중요하게 준비되어야 한다. 예를 들면 멘티가 소외계층이라는 현재의 열등감보다는 자신의 어려운 여건을 뛰어넘어 미래를 향해 멘토로부터 긍정적이고 적극적으로 정보습득 및 지지를 얻어 건강하게 성장하도록 멘토링에 대한 이해와 적극적인 참여 유도가 필요하다. 이를 위해서는 청소년멘토링은 모든 청소년들에게 이루어지는 자연스러운 청소년 프로그램으로 자리매김 할 수 있는 정책적 노력이 필요하다.

따라서 청소년멘토링 프로그램에 대한 연구와 개발이 선행되어야 하며, 효과성 검증을 통한 활성화 및 우수 사례에 대한 홍보와 확산을 위한 노력이 필요하다.

3) 청소년멘토링에 필요한 제반 체계(절차와 과정, 방법 및 기술, 평가 등) 정립 및 운영메뉴얼 제작·보급

청소년멘토링이 성공적으로 추진되도록 하기 위해서는 멘토링 절차와 과정, 방법 및 기술, 평가 등에 관한 멘토링 제반체계를 정립하고 매뉴얼을 제작하여 널리 보급하는 것이 필요하다. 그리고 이러한 멘토링 제반시스템에 대한 멘티와 멘토 교육이 필요하며, 멘토링 담당지도자를 대상으로 전문성 함양을 위한 교육 및 연수 운영을 통한 전문가 양성이 시급하게 요청되고 있다.

4) 청소년멘토링 기간

청소년멘토링의 효과성을 높이기 위한 적정기간에 대한 보다 심도있는 연구가 필요하다. 청소년멘토링은 감수성이 예민하고, 의식 및 욕구변화가 극심한 청소년을 대상으로 하기 때문에 일시적인 사업이나 이벤트의 일환으로 실시하는 경우 그 성과를 기대하기 어려우며, 청소년들에게 미치는 영향이 크기 때문에 가능하면 3개월 이상의 중장기 프로그램으로 추진하는 것이 효과적이라 할 수 있다.

청소년멘토링 현장사례 경험에 의하면, 진로에 관한 멘토링이나 저소득층의 돌봄(학습지원 및 문화활동, 취미활동 등) 멘토링 같은 경우 6개월에서 1년여 정도의 기간동안 실시된 결과 멘티와 멘토 모두가 만족도가 높았으며, 멘티와 멘토의 관계성도 지속적으로 유지되는 것으로 나타나고 있어 멘토링의 효과성을 위해서는 중장기적인 멘토링으로 추진하는 것이 필요하다.

5) 청소년멘토링 홍보시스템 구축

청소년멘토링을 활성화시키기 위해서는 청소년뿐만 아니라 학부모, 교사, 청소년지도사를 비롯하여 멘토 대상자가 될 수 있는 각계의 전문가, 기업 종사자 등 범국민적인 인식이 매우 중요하다. 그러므로 청소년멘토링에 대한 홍보시스템을 구축하여 체계적으로 홍보하고, 널리 보급하는 노력이 필요하다.

3. 맺는 말

청소년멘토링은 청소년들에게 발달과정에서 긍정적으로 작용할 수 있는 매우 중요한 활동이라 할 수 있다. 특히 소외계층이나 취약계층 청소년들에게는 더욱 절실하게 요청되는 활동이므로, 이를 통해 건강한 민주시민으로 성장할 수 있도록 하기 위한 실효성있는 추진을 위해 청소년단체 및 시설, 학교는 물론 청소년과 학부모들 모두가 지혜를 모아야 한다.

이와 같은 청소년멘토링이 활성화되도록 하기 위해서는 법적, 제도적 기반이 마련되어야 하며, 멘토링에 대한 기본적 이해와 교육을 통한 전문성을 토대로 한 실효성있는 운영, 그리고 범국민적인 관심도 제고를 위한 노력이 필요하다.

청소년멘토링 활성화를 위한 정책과제

전 경 숙

(경기도가족여성연구원 선임연구위원)

여성의 경제활동 참여로 맞벌이 가정이 지속적으로 증가하고 있고, 가족해체가 늘어나면서 한부모가정과 조손가정 등 가족구조가 다변화되고 있으며, 지나친 학업경쟁의 폐해로 인하여 학교폭력, 학업중단, 가출 등 위기청소년 문제가 사회적 이슈로 대두되고 있다. 이처럼 청소년의 성장환경이 크게 위협받고 있는 현실에서 청소년멘토링 사업은 청소년을 위한 사회안전망을 더욱 촘촘하게 하여 청소년 보호와 지도에 효율성을 높인다는 점에서 중요한 의미를 갖는다.

발표 1.에서는 청소년멘토링의 질적 효과와 멘토링의 성공과 실패에 영향을 미치는 요인을 분석하여 활성화를 위한 정책적 대안을 제안하고 있다. 멘토와 멘티 각 8명에 대한 심층면접을 실시하면서, 면접 대상을 선정함에 있어서 1년 이상 지속적으로 활동을 이어가는 집단, 중도에 종결된 집단, 종결되었다가 재매칭된 집단 등으로 구분하여 구성함으로써 멘토링의 효과와 영향요인을 도출하는데 다양한 사례들이 포함되도록 한 점은 매우 타당해 보인다. 보완적으로 멘토와 멘티를 관리하는 6개 기관의 실무자 6명과 3개 기관의 코디네이터 3명 등 총 9명을 대상으로 포커스그룹 인터뷰(FGI)를 진행하여 이들이 경험하는 주관적 의미를 파악하려 한 점도 연구의 목적을 달성하기 위한 합리적인 연구방법으로 판단된다.

발표 2.는 청소년멘토링 활성화 방안 모색을 위하여 학계전문가 및 정책·현장관계자를 대상으로 실시한 델파이 조사결과를 제시하고 있다. 청소년멘토링이 필요한 이유, 주요 대상, 적합한 멘토, 멘토링 운영 전반의 문제점과 개선방안, 활성화를 위한 중앙정부 및 지자체의 역할, 정책적 과제 등을 종합적으로 다루고 있어 멘토링 활성화 방안을 모색하는데 매우 유용한 기초자료가 될 것으로 보인다.

멘토링 효과분석 결과 도출된 정책적 대안과 멘토링 활성화 방안 모색을 위해 실시한 델파이 조사결과를 참고로 하여 청소년멘토링 사업 활성화를 위해 필자가 강조하거나 보완하고 싶은 부분을

다음과 같이 정리하며 토론에 대신하고자 한다.

첫째, **청소년멘토링 전문 전담인력의 양성 및 배치**이다. 멘토링 사업에서 멘토와 멘티를 잘 매칭하고 갈등상황 발생시 적절한 개입과 조정이 이루어져야 하는 등 실무자와 코디네이터의 역할은 매우 중요하다. 멘토링 효과분석 연구결과, 멘토의 관계형성 기술은 멘토링 사업의 성공과 실패를 좌우하는 요인이며 코디네이터가 정기적으로 멘토와 멘티에게 적절한 수퍼비전을 제공하여 개입하는 것을 강조하고 있다. 델파이 조사결과도 청소년멘토링 운영의 문제점 1순위로 운영인력의 전문성 부족을, 멘토링 전반의 문제점 1순위로 전문 인력의 부족을 들고 있고, 모니터링 관련 개선방안 2순위로 모니터링을 진행 할 수 있는 수퍼바이저나 코디네이터 확보를 언급하고 있어 멘토링 사업을 효과적으로 운영하기 위해서는 전문 인력의 양성과 배치가 무엇보다 중요함을 알 수 있다. 멘토링 전문 인력 양성기관은 현행의 인프라(예 : 청소년상담복지센터 혹은 대학의 관련 학과 및 연구소 등)중 공모를 통해 지정하는 방식과 아래에 제안하는 ‘청소년멘토링 지원 거점기관(가칭)’에서 양성하는 방안을 고려할 수 있다.

둘째, **청소년멘토링 매뉴얼 제작 및 보급**이다. 경험이 부족한 초보 멘토의 경우 멘티와 어떻게 관계를 형성하며 어떤 프로그램을 진행해야 하는지, 갈등상황에 어떻게 대처해야 하는지 등 멘토링 활동에 어려움과 부담을 느끼는 경우가 많다. 멘토링 노하우가 축적된 우수 사례, 다양한 교육자료 및 프로그램, 멘토링 기법 등을 담은 매뉴얼을 제작하여 멘토들이 활용할 수 있도록 보급된다면, 멘토의 초기활동에 커다란 도움을 줄 수 있으며 중도에 종결되는 문제를 줄이고 청소년멘토링의 효과를 높이는데 기여할 것으로 예측된다.

셋째, **체계적인 멘토-멘티 교육 및 실무자 재교육 기회의 제공**이다. 멘토의 성실한 참여와 역할 모델의 제시가 멘토링의 성공 요인임이 심층면접 결과 입증되었고, 멘토링 사업의 전반적인 개선방안으로 멘토-멘티 교육 및 관리시스템 구축을 전문가들이 우선순위로 언급하고 있는 것에서 알 수 있듯이 체계적인 교육 기회의 제공은 멘토링 사업의 성패를 좌우하는 중요한 요인이다. 따라서 멘티와 활동할 때의 유의점, 관계 형성 및 갈등해결 기술 등 멘토에 대한 교육뿐만 아니라 멘티를 대상으로 기본적으로 지켜야 할 규칙이나 예의 등에 관한 정기적인 교육, 그리고 실무자 및 코디네이터의 역량 강화를 위한 재교육과 수퍼비전에 이르기까지 체계적인 교육시스템이 구축되어야 한다.

넷째, **청소년멘토링 지원 거점기관의 운영**이다. 청소년멘토링 전문 인력을 양성하고 매뉴얼을 제작하여 보급하며, 체계적인 멘토-멘티 교육 및 실무자 역량강화를 위한 교육 프로그램 개발과 보수교육을 담당하는 청소년멘토링 지원 거점기관을 운영할 필요가 있다. 동 거점기관은 지역의 청소년멘토링 사업을 운영하는 기관의 허브역할을 수행하는 곳으로 각 기관에서 운영하고 있는 멘토링 사업에 대한 컨설팅을 비롯하여 전문 인력의 양성과 교육 및 각종 프로그램과 매뉴얼 제작·보급, 멘토링 운영 전반에 대한 관리·감독과 모니터링에 이르기까지 멘토링 사업의 핵심기능을

수행하며 사업효과를 최대화하기 위한 역할을 맡게 된다.

다섯째, **고학력 경력단절 여성을 멘토로 활용**하는 방안이다. 델파이 조사결과 멘토-멘티 선발의 문제점으로 전문가들은 멘토의 인식 및 참여부족과 다양하지 않은 멘토풀(pool)을 공동 1순위로 지적하고 있다. 다양한 집단의 멘토를 활용한다는 측면에서 고학력의 경력단절 여성을 멘토로 양성하여 활용하는 방안을 적극 고려할 수 있다. 결혼과 육아로 인하여 경력이 중단된 고학력 여성을 일정 기간 교육을 거쳐 멘토로 활용할 경우, 이들의 자녀양육 경험이 멘토 활동에 긍정적인 역할을 하게 될 것이다. 상담사, 사회복지사, 청소년지도사 자격증 소지자일 경우 그 효과는 더욱 커질 것으로 기대된다.

여섯째, **멘토링 활동에 지역자원을 적극 활용**한다. 멘토와 멘티간의 친밀감과 정서적 유대감 형성을 위해서 지역사회에서 제공되는 다양한 프로그램에 함께 참여하거나 도서관, 미술관, 각종 체험관 등 지역의 다양한 인프라를 적극 활용하는 방안을 고려한다. 이를 통해 멘티들에게는 협소한 공간에서 루틴하게 반복되는 멘토와의 활동에서 벗어나 탁 트인 공간에서 다양한 체험을 하게 함으로써 새로운 분야에 관심과 흥미를 갖도록 유도할 수 있고, 멘토와의 공감대와 친밀감 형성을 통해 멘토링이 지속적으로 이어지면서 긍정적 효과가 상승하게 될 것이다.

청소년멘토링 활성화를 위한 정책과제 토론회

박 경 현

(샘교육복지연구소 소장)

김지혜, 김영지 선생님 두 분의 연구결과 잘 보았습니다. 복잡하고 긴 기간에 걸친 방대한 연구를 완성해서 우리 모두에게 지식과 지혜를 주셨습니다.

김지혜 선생님이 하신 인터뷰와 토의 결과 분석, 그에 따른 제언들은 모두 공감하고 지지합니다. 특히 주목한 부분은 선불리 중고생을 초등생 멘토로 활용하는 것에 주의해야겠다는 것이었습니다. 아마 청소년 참여활동의 활성화 의도로 추진되지 않았을까 생각됩니다만 앞으로 더 많은 공부와 준비가 필요하다고 봅니다.

김영지 선생님이 하신 델파이조사 결과 역시 청소년 멘토링과 관계하여 여러분들의 의견을 볼 수 있게 해주셨습니다.

사실 특별히 질문할 거리나 판지 걸 내용이 없어서 무엇을 토론하나 고민하다가 각 이슈별로 학계전문가들과 정책, 현장관계자들의 집단별 평균에서 차이가 크게 나는 것에 주목해보았습니다. 그리고 각 응답집단별 점수평균을 내고 평균값보다 매우 크지만 순위에 들지 못한 것들은 무엇인지도 보았습니다. 통계적으로 무슨 의미가 있을지는 잘 모르겠으나 연구자는 전체 평균의 크기로 순위를 표시해 주었기에 그 과정에서 드러나지 않은 흥미로운 점을 보려고 한 것이었습니다.

우선 [표 IV-2-1] ‘현재 우리사회에서 청소년멘토링에 관한 가장 큰 이슈’에서 학계전문가들과 정책, 현장관계자들의 집단별 평균을 들여다보니 학계전문가들은 ‘멘토의 역할 수행을 위한 역량 강화’를 가장 중요하게 보고 있는데 이에 대해 정책, 현장관계자들은 점수가 낮습니다. 반면 현장에서는 ‘코디네이터 양성과 수행기관 네트워크’가 더 중요하다고 보는 것 같습니다. 다 중요하겠지만 현장의 요구를 깊이 생각하다보니 그럴 수 있겠다 싶습니다. 이와 연관되지 않을까 싶은데 다음 [표 IV-2-2]에서도 정책, 현장관계자들은 학계전문가들에 비해 ‘지역사회 자원연계’를 중시하고 있습니다.

[표 IV-2-2] '향후(5년 이내) 우리사회에서 청소년멘토링에 관한 가장 큰 이슈'에서는 학계전문가들은 '개념 정립, 전문 수행기관 설립, 맞춤형 멘토링 실시와 전문적 관계자 교육' 등을 중시하는 반면, 정책, 현장관계자들은 일관되게 '코디네이터를 비롯한 전문적 교육'에 월등하게 높은 점수를 매기고 있습니다. 한편, 정책, 현장 전문가들의 '청소년 인권문제의 발생' 이슈에 대한 점수가 현저히 낮은 것이 조금 우려됩니다.

다음 [표 IV-2-3] '우리나라 청소년 정책이 필요한 이유'에서 전체 평균으로 상위순위에 들지는 못했지만 학계전문가들은 '청소년에 대한 종합적인 서비스 제공(진로, 역할모델, 학습, 정서 등)'과 '청소년멘토링 효과성에 대한 평가기준 제공'을 꼽고 있습니다. 두 집단 모두 위기청소년을 위한 대안으로써 멘토링보다는 보다 전문적이고 특별한 방법이 필요하다고 보고 있는 것 같습니다. 현실에서는 대개 학교부적응학생, 학습부진학생, 빈곤, 가정해체 등으로 방임이 예상되는 학생 등에 대해서 주로 멘토링이 실시되고 있는데 이들 역시 '위기청소년'이라고 하지 않나요? 그렇다면 이것을 어떻게 해석해야 할까요?

[표 IV-2-4] '청소년멘토링의 주요 대상'에서 각 대상에 대한 학계전문가들의 점수가 모두 정책, 현장전문가들의 점수보다 높는데 유일하게 대상으로서 '(욕구를 가진) 일반 청소년'에 대한 점수에서만 낮습니다. 이는 무엇을 뜻하는 것일까 생각해 보았습니다. 학계전문가들은 청소년멘토링은 일반 청소년에게는 그다지 필요하지 않으며, 누구나 참여해서 동반성장하는 기회로 여기기보다는 특별한 청소년에 대한 상담, 교정, 치유, 예방적인 기능으로 생각하는 것 같습니다. 이 차이를 어떻게 해석해야 할 지 아직 잘 모르겠습니다.

[표 IV-2-5] '청소년멘토링에 적합한 멘토'에서 전문가그룹은 학계전문가들에게는 가장 높은 점수를 얻었지만 정책, 현장관계자들의 점수와 차이가 다른 대상에 비해 가장 크게 벌어졌습니다. 아마도 현장에서는 "청소년 멘토링에 전문가를...?" 하면서 고개를 갸웃하거나 코웃음을 쳤을지도 모르겠다는 생각이 듭니다. 전문가를 슈퍼바이저로 모시기도 힘든데 그렇지 않겠습니까? 아마 그 정도 되면 멘토링이라고 보기보다는 전문적 상담으로 분류하는 것이 더 맞다고 보는 것이 옳지 않을까요? 좀 특별한 아이들에게는 비전문적인 자원봉사자나 비구조화된 유연한 프로그램인 멘토링으로 만나기보다는 전문가의 계획적이고 짜임새 있는 틀을 가지고 만나는 것이 좋다는 것이겠지요. 적어도 YC 정도로요.

[표 IV-2-6] '청소년멘토링의 문제점'에서 종합순위로는 6위였지만 정책, 현장전문가들이 학계전문가들의 점수에 비해 현저히 높게, 거꾸로 말하면 학계에서는 중시하지 않지만 현장에서는 중요하게 여기는 것이 바로 '욕구에 부응하지 않는 청소년멘토링'이었습니다. 현장에서는 당사자들의 욕구를 반영하지 않은 채 멘토링 프로그램을 만들어놓고 아이들을 불러서 채워넣고 물고가는 식의 멘토링이 많은데 그러다보니 끌고 가는 이도 힘들고, 멘토도 힘들고, 끌려가는 아이들도 고역인 경우가 많아서

그렇겠다 생각합니다.

[표 IV-2-10] ‘멘토·멘티 선발의 문제점’에서 순위에 들지 않았지만 응답집단별 총평균에 비해 높은 점수를 보면 학계전문가들은 ‘멘토 선발절차와 기준 미비’를 꼽았고 정책·현장관계자들은 ‘멘티의 비자발적 참여’와 ‘멘티 대상의 다양화 부족’을 꼽았습니다. 학계에서는 멘토의 자격이 중요하다고 보는 반면 현장에서는 멘티를 계속 채우는 것이 더 힘들다고 보고 있기 때문일 것입니다.

이어지는 [표 IV-2-11] ‘멘토·멘티 선발 관련 개선방안’에서도 순위에는 표시되지 못했지만 정책·현장 전문가들은 앞의 결과와 일관되게 ‘프로그램 참여 동기가 높은 멘티’를 선발하고 싶어 하고, 그러기 위해서 ‘긍정적 인식을 위한 캠페인과 홍보’를 필요하다고 보고 있음을 알 수 있었습니다.

다음에는 교육과 매칭 관련한 조사결과들이 있었습니다. 교육의 필요성은 두말할 필요가 없지만 매칭은 정말로 쉽지 않습니다. 겨우 구한 멘토와 멘티들인데 여기서 다시 일종의 ‘궁합’을 봐서 짝을 지어줘야 한다면 얼마나 현장에서는 어려운 일인지 모릅니다. 저는 조금 맞지 않아도 웬만하면 같이 6개월, 1년을 지내는 것도 좋다고 보는 편입니다. 그러면서 주변의 다른 멘토와 멘티들이 도와주고, 또 코디네이터가 도와주고 각자 갈등을 겪고 해결하는 과정에서 평탄한 매칭 못지않게 배움과 성장의 기회를 누리기 때문입니다. 실제로 그런 모습을 종종 봅니다. 연애를 하고 결혼을 하는 것도 그렇지요. 그래서 저는 효과적인 매칭방법을 개발하는 것보다도 과정을 잘 견디고 극복할 수 있도록 모두가 지속적으로 끈끈하게 도와주고 각자 성실히 노력하도록 하는 구조를 만드는 것이 훨씬 더 중요하다고 생각합니다. 물론 두 사람이 너무나 싫어해서 중간에 파토가 나게 된다면 난감한 일입니다만 어느 정도 기본 멘토, 멘티로서의 자격과 동기를 심사해서 뽑았다면 완전히 중도탈락하는 경우는 아주 드물다고 봅니다.

[표 IV-2-17] ‘청소년멘토링 운영 관련 개선 방안’에서는 상위 순위에 들지 못했지만 정책·현장관계자들이 높은 점수를 준 ‘다양한 사례 공유를 통한 청소년멘토링 프로그램 개발’을 주목했습니다. 그렇게 보면 얼마 전에 청소년정책연구원에서 휴먼네트워크의 부탁을 받아 개발한(저도 작업에 참여했습니다만) 매뉴얼은 풍부한 사례를 보기 쉽게 제시해서 좀 더 쉽고 친절하게 써졌어야 하지 않았나 생각합니다.

사실 토론문을 이렇게 쓰고 있지만 김영지 선생님께서 발표하실 때에는 이런 부분들을 다 짚어주시지 않을까 염려되기도 합니다. 이 정도로 하겠습니다.

마지막으로는 연구 결과 자료집을 받고 곧바로 토론문을 작성하지 못한 채 오래도록 생각했습니다. 저는 사람들이 우르르 몰려가면 혼자 비켜서서 좀僻僻하게 바라보고 혼자 깊이 생각하는 타입입니다. 왜 우리는 이렇게 청소년에게 멘토링을 하려고, 좀 더 잘 한다고 이런 저런 기구를 만들고, 돈을 만들고, 일꾼을 가르치고, 아이들을 더 모으고, 더 많은 멘토링이 전국 방방곡곡에 퍼져가기를

바랄까? 그러다보면 발생할 위험에 대비하는 대책을 또 세워야하고, 평가도 하고 모니터링도 해야 하며 전문가도 계속 양성해야 하고, 건물도 세우고 회의도 많이 하고, 이동도 많이 하고 종이도 쌓이고 그럴 텐데...

그러면서 사람이 무엇인가, 발달이란 것이 무엇인가, 청소년이란, 교육이란, 사회화, 가족, 사회변화... 점점 더 생각에 빠져들었습니다.

결론은 아직 모르겠습니다. 하지만 계속 생각합니다. 사람이 사람을 변화시키는 것인데 국가적으로 법과 정책을 가지고 열심히 일하는 것 외에 유념할 것이 무엇일까? 전략과 전술로 가득한 매뉴얼만을 요구하는 현장과 거기에 열심히 부응하는 전문가들을 보면서 참 공허함을 느낍니다. 인문학적 성찰에 기반한 멘토링의 이념과 원칙을 수립하는 일이 필요합니다. 어쨌든 이런 사회조사방법에 기반한 연구보다도 더 어렵고 방대하고 긴 시간이 걸릴지 모릅니다.

또 이런 생각도 합니다. 지금 우리가 논의하고 있는 ‘청소년멘토링’이란 엄밀히 보면 ‘멘토링’이라기 보다는 ‘의형제자매’ 맺기를 통한 사회성 향상 프로그램이 더 좋은 표현이 아닐까?

여러분은 멘토가 있으신가요? 혹시 누군가에게 “이 분은 내 인생의 멘토야.”라는 말을 들어보셨나요? 청소년멘토링의 법제화, 정책화에 기초한 변성을 예상하면서 오늘 저는 마음 깊은 곳에 ‘멘토’의 고매하고 순수한 의미를 그대로 남겨두고자 합니다. 제가 존경하고 사랑하는, 그분의 존재만으로 삶의 등대와 희망이 되는, 바라보며 지혜와 용기를 얻는 그분이 소중하고 감사하기 때문입니다. 또 저 자신이 누군가의 멘토로 여겨진다면 제 삶의 모습을 좀 더 가다듬고 간결하게 해야겠다고 다짐합니다. 감사합니다.

청소년멘토링의 활성화 방안

이 진 숙

(명지대학교 청소년연구센터 선임연구원)

멘토링은 일반적으로 여러 분야에서의 경험이 풍부한 선경험자가 초심자를 대상으로 긍정적인 상호작용을 함으로써 지식과 기술을 지도하고 성장시키는 활동으로 알려져 있다. 기업체에서는 경험이 많은 연장자가 신입사원들의 업무 적응과 경력개발을 돕기 위한 목적으로 멘토링을 활용해왔고, 학교나 사회복지기관 등에서는 청소년들의 건강한 성장을 돕기 위해서 멘토링이 수행되었다(최경일, 2008).

몇 년 전부터 청소년 분야에서는 청소년 사회참여의 기회를 확대하기 위한 방안의 하나로, 청소년멘토링에 관심을 가지기 시작했다. 기존의 멘토링에서는 주로 성인이 멘토로 참여하였지만, 청소년멘토링은 청소년이 멘토로 참여함으로써 자신이 가진 재능을 지역사회에 기부하는 모델이라는 점에서 기존의 성인중심의 멘토링과 차이가 있다(김경준, 오해섭, 김지연, 정익중, 정소연, 2010). 그 후로 청소년멘토링은 운영매뉴얼을 개발하고 멘토링의 효과를 측정하는 등의 연구가 추가적으로 수행되어왔다(김지연, 2010; 김지연, 정소연, 2010).

이 연구들에서는 청소년멘토링을 '상대적으로 나이가 더 많은 청소년(멘토)이 나이가 적은 아동·청소년(멘티)의 학업적, 사회적 그리고 정서적 발달을 지원하고 돕기 위하여 일정기간 이상의 결연관계를 유지하는 활동'으로 정의하고 있다. 그러므로 청소년 멘토의 주된 역할은 학습지도나 체험활동, 과제돕기와 같은 구조화된 활동으로써, 이러한 활동을 통해서 멘토와 멘티의 상호적인 발달관계를 형성하는 것을 목적으로 하고 있다(김지연, 2010).

그러나 청소년멘토링은 아직 표준화된 틀이 미흡하고, 이에 대한 운영과 지원이 개별적이기 때문에 멘토링이 가진 본래의 목표를 달성하기에는 어려움이 있다. 이에 청소년멘토링을 활성화하기 위한 몇 가지의 발전방향을 제안하고자 한다.

첫째로, 청소년멘토링을 성공적으로 수행하기 위해서는 기존의 성인 중심의 멘토링과는 차별화된

전략을 수립할 필요가 있다. 다양한 이유가 존재하겠지만, 가장 큰 이유는 멘토가 청소년이라는 점으로써, 멘토의 특성은 멘토링의 성공여부를 좌우할 수 있는 중요한 요소라고도 할 수 있기 때문이다. 예를 들어, 멘토링의 인적 구성요소는 일반적으로 멘티, 멘토, 결연관리자, 수퍼바이저, 멘토 펠로우 등으로 구분되고 있는데, 성인이 멘토로 참여하는 경우에는 멘토 펠로우의 역할 비중이 작을 수 있지만, 청소년이 멘토로 참여하는 상황에서는 비중이 커질 수 있다. 이를 보완하기 위해서는 지역사회 전문 인력이나 고학력 학부모가 멘토링에 참여하도록 유도함으로써, 청소년멘토링에 있어서는 상황에 따라 청소년 멘토가 멘티가 되기도 하는 1:1:1 복합형 멘토링을 검토해볼 수 있다. 또한 청소년멘토링은 전문가(코디네이터)의 개입정도에서도 기존의 멘토링과 차이가 있을 수 있다. 청소년멘토링 전문가는 성인중심의 멘토링보다 더 많이 개입할 필요가 있는데, 왜냐하면 청소년멘토링 전문가는 멘토의 보호자와 긴밀한 관계를 유지함으로써 멘토의 상황을 잘 파악해야 하기 때문이다. 또한 멘토에게 허락되는 자율성이 성인보다 적으므로 세밀한 개입이 수시로 이루어져야 하기 때문이다.

이처럼 청소년멘토링이 성인 중심의 멘토링과는 다른 특성을 가지고 있음에도 불구하고, 청소년멘토링의 특성에 대해서는 연구가 일부 진행되었을 뿐 아직 미흡한 편이다. 따라서 청소년멘토링을 운영하는 기관이나 단체의 실무자들이 참고할만한 자료가 많지 않고, 운영방식이나 지도방법에 대한 논의가 충분히 이루어지지 못했다.

2012년 한국청소년정책연구원에서 실시한 청소년멘토링 활성화 방안 마련을 위한 델파이 조사에서도 청소년멘토링을 활성화시키기 위해서 무엇보다 전문가(코디네이터)를 양성해야 한다는 의견이 높게 나타났다. 이는 청소년멘토링 전문가의 수가 부족하다는 것을 의미하기도 하지만, 현재 청소년멘토링을 운영하고 있는 기관 실무자의 전문성이 부족하다는 것을 나타내기도 한다. 이들의 전문성을 향상시키기 위해서는 우선적으로 체계적인 교육내용이 마련되어야 하고, 청소년멘토링의 특성에 대한 체계적인 연구와 지속적인 논의는 교육을 위한 기초자료로 활용될 수 있다.

다음으로, 2011년 청소년멘토링에 관한 정책연구에서 제시된 대로 통합적·협력적인 청소년멘토링지원센터를 설립할 필요가 있다. 이는 2012년에 실시한 델파이조사에서 청소년멘토링에 대한 체계적인 지원을 확대해야 한다는 의견이 높게 나타났다는 점에서도 그 중요성을 찾아볼 수 있다. 즉, 청소년멘토링을 활성화하기 위해서는 무엇보다 체계적으로 운영하기 위한 뒷받침이 중요하다는 것이다.

그러나 2011년 제안된 청소년멘토링지원센터의 역할과 기능은 지나치게 멘토 관리 중심으로 제시되고 있기 때문에 멘티나 수퍼바이저, 결연관리자, 멘토 펠로우 등의 관리방법에 대해서는 미흡한 면이 있다. 국내에서 청소년멘토링을 운영하는 대부분의 기관이 멘토 관리 중심의 운영체계를 갖고 있기 때문에¹⁾ 멘티에 대한 교육이나 개입이 용이하지 못한 현 상황에서, 청소년멘토링지원센터가

1) 청소년멘토링을 주관하고 있는 기관은 주로 청소년관련 기관이기 때문에 주로 청소년 멘토를 관리하고, 지역사회복지관이나 학교로부터 멘티를 추천받는 형태로 운영되고 있으므로 멘티의 특성에 대한 이해가 부족하다. 따라서 멘토링 시작

멘토이외의 참여대상을 적극적으로 포용하지 못한다면 이는 청소년멘토링 활성화를 늦추는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 청소년멘토링지원센터는 멘토링에 참여하는 구성원 전체를 효과적으로 관리할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

청소년멘토링은 청소년의 사회참여를 통한 지역사회 발전과 멘토와 멘티의 동반성장을 목적으로 한다는 점에서 주요한 청소년활동의 하나라고 할 수 있다. 청소년멘토링을 활성화시키기 위한 다양한 정책들이 지속적으로 제안되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김경준, 오해섭, 김지연, 정익중, 정소연 (2010). **청소년의 사회적 참여 활성화를 위한 저소득가정 아동 지원 방안 연구 I** : 청소년멘토링 활동을 중심으로 (연구보고 10-R15). 한국청소년정책연구원.
- 김지연 (2010). **청소년멘토링활동 운영 매뉴얼**. 한국청소년정책연구원.
- 김지연, 정소연 (2010). **청소년멘토링활동 효과 측정**. 한국청소년정책연구원.
- 최경일 (2008). 한부모 가정의 청소년과 교사 간 멘토링 프로그램의 효과성 연구. **청소년복지연구**, 10(1), 47-67.

단계에서의 적절한 매칭이 어렵고, 멘토링 진행과정에서도 멘티에 대한 교육이나 개입이 적극적으로 이루어지는데 어려움이 있다.

청소년멘토링 활성화와 영향요인에 대한 토론

천 정 응

(대구카톨릭대학교 사회복지학과 교수)

1. 서 언

청소년멘토링의 활성화 방안을 모색하기 위해 전문가를 대상으로 델파이조사를 실시하고, 멘토링활동에 참여한 멘티와 멘토 및 코디네이터 등을 대상으로 한 질적연구를 수행하여 멘토링활동의 참여자들이 경험하는 주관적 의미를 알아보고, 멘토링의 성공과 실패에 영향을 미치는 요인들을 탐색한 것은 여러 가지로 중요한 의미를 갖는다. 우선은 그동안의 청소년멘토링에 대한 연구가 주로 멘토와 멘티를 중심으로 한 효과성 측정과 프로그램 만족도 등에 대한 것을 중심으로 수행되어 왔다는 점에서 전문가를 대상으로 한 델파이조사는 새로운 접근이다. 다음으로 멘토링은 멘토와 멘티의 관계적 경험을 중심으로 개념화된 것이며, 그들의 긍정적 관계성이 청소년의 발달적 성과에 영향을 미친다는 점에 초점을 두고 있는 접근법이라는 점에서 멘토링 참가자를 대상으로 질적 연구를 수행한 것은 그들의 경험을 통해 그 내면적 의미를 고찰할 수 있는 의미를 갖는다.

그럼에도 불구하고, 본 연구가 지난 청소년멘토링을 주제로 3년 동안 지속된 연구라는 점에서 기존의 연구결과와 다른 진전된 내용을 담고 있는지에 대해서는 몇 가지 고려할 점이 있다는 생각이다. 델파이 조사결과가 지적하고 있는 주요 내용들을 어떻게 정책적으로 반영할 수 있을 것인가에 대한 우려와 기대가 그 첫 번째 고려사항이며, 청소년멘토링 시범사업에 대한 질적연구의 결과는 그 방법이나 내용에서 이전의 것과 크게 차이가 나지 않는 점이 두 번째 고려사항이다. 이런 점에서 이번 연구발표에 대해 다음과 같이 델파이 조사결과와 질적연구 결과로 구분하여 몇 가지 내용을 고찰함으로써 토론으로 대신하고자 한다.

2. 델파이조사 결과에 대하여

전문가를 대상으로 실시된 델파이 조사결과는 크게 멘토링의 전문성 제고와 멘토-멘티 관계성의 중요성, 그리고 멘토링활동에 대한 체계적인 정책 등이 필요함을 강조하고 있다. 첫째, 멘토링 전문성의 제고와 관련하여서는 멘토링 전문가와 멘토링 활동 종사자(멘토, 멘티, 코디네이터, 담당자 등)에 대한 교육 과정의 개발과 지속적이며 정기적인 교육의 실시 등을 공통적으로 지적하고 있다. 특히, 청소년멘토링 전문가(코디네이터 등)의 양성은 현재 우리 사회에서 가장 큰 이슈로 나타나고 있으며, 멘토링 활동 종사자에 대한 체계적인 교육은 민간기관의 가장 중요한 역할로 인식되고 있다. 현행의 멘토링에 대한 개선방안으로도 전담인력 양성과 배치가 지적되고 있으며, 현행 활동의 전반적인 문제점으로도 전담인력 부족과 운용인력의 전문성 부족 등이 강조되고 있다.

둘째, 멘토-멘티 관계성의 중요성과 관련하여서는 멘토의 인식과 참여부족, 멘토와 멘티의 동반성장 등이 청소년멘토링 사업의 성공 판단 기준으로 1순위로 나타나고 있으며 멘토와 멘티의 진정성과 성실성은 청소년멘토링의 성공을 위해 가장 중요한 요건으로 제시되고 있다. 특히, 멘토와 멘티간의 결연문제는 멘토와 멘티의 요구사항이나 특성을 고려하고, 지역적 특성을 고려할 필요가 있다는 점을 강조하고 있다.

셋째, 멘토링 활동에 대한 체계적인 정책에 대해서는 효과적인 운영체계 구축이 청소년멘토링 정책에서 해야 할 가장 중요한 일로 지적되고 있다. 지속적인 예산확보와 운영예산의 지원을 현행의 청소년멘토링을 개선하기 위해서는 가장 중요한 것으로 나타나고 있으며, 그 중에서도 사업예산의 지원은 중앙정부의 핵심역할로 보인다. 한가지 더 언급할 것은 청소년멘토링에 대한 평가와 모니터링이 또한 강조되고 있다는 점이다. 표준화된 모니터링의 기준이 부재한 문제점을 가지고 있으며, 운영개선을 위해서는 형식적인 평가보다는 모니터링이나 평가의 결과를 운영개선에 적용할 필요가 있다는 것이다.

문제는 이러한 결과를 실제적인 정책에 반영하도록 하는 후속과정이 필요하다는 점이다. 이미 2011년도의 연구결과를 통해서도 제시된 바와 같이 청소년멘토링 활성화를 위한 다양한 정책제안들이 검토되었으며 관련 법제의 개선을 위한 구체적인 대안까지도 제시된 바 있다. 특히, 2011년도 당시 제기된 청소년멘토링지원센터의 설립과 운영, 창의적인 청소년멘토링 인센티브제 도입, 청소년 멘토링 프로그램의 체계정립과 지원, 청소년멘토링 전자 모니터링 시스템 구축과 평가지표의 개발 등은 이번 델파이조사를 통해 나타난 주요 결과와 밀접한 관련을 갖는 정책대안으로 볼 수 있다. 전문가를 대상으로 실시된 델파이 조사결과는 청소년멘토링 활성화를 위한 여러 가지 정책대안이 보다 구체적으로 정책화되고 제도화될 필요성을 더욱 강하게 뒷받침한다고 볼 수 있다.

3. 청소년멘토링의 질적연구에 대하여

이번에 실시된 질적연구는 멘토링 활동이 멘토와 멘티에게 주는 경험의 내용을 파악하고 성공적인 멘토링을 위한 영향 요인들이 어떤 것인지를 알게 해주는 의미를 갖는다. 멘토 8명과 멘티 8명을 대상으로 한 심층면접과 프로그램 코디네이터 8명을 대상으로 한 포커스그룹 인터뷰를 통해 멘토와 멘티들에게 멘토링 활동이 갖는 의미와 성공요인과 실패요인이 제시되었기 때문이다.

첫째, 멘토는 멘토링활동을 통해 책임감을 향상하고 멘티의 변화를 통해 성취감을 향상하고, 정서적 안정감을 갖고 자신의 진로와 학습에도 도움이 되었으며 다른 사람들에 대한 배려와 이해를 통해 가족과 친구관계가 향상되는 의미를 갖고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 멘티들에게는 정서적 안정과 산만함과 공격성 감소, 집중력의 증가 등의 행동변화가 초래되었으며, 학습태도의 향상과 역할모델을 갖는 의미와 함께 타인과의 관계 맺는 법을 배운 멘티들은 가족이나 다른 사람과의 관계가 향상되는 경험을 하는 것으로 나타났다. 셋째, 멘토링 활동의 성공과 실패를 좌우하는 요인으로 는 멘토와 멘티의 욕구에 기초한 매칭과 재매칭 시스템, 멘토의 관계형성 기술, 멘토의 성실성, 멘토의 기대와 다른 멘토링 활동에 대한 기대와 실망, 그리고 멘티들의 멘토링 활동에 대한 교육을 받은 정도, 코디네이터의 적절한 개입, 다양한 활동 프로그램 및 활동 장소 등이 제시되고 있음을 알 수 있다.

이러한 주요 연구 결과에도 불구하고 이번의 질적연구가 그 의미를 갖기 위해서는 다음과 같은 두가지 측면을 고려할 필요가 있다. 첫째는 질적연구는 발표에서도 서술하고 있는 바와 같이 “멘토와 멘티가 다양하게 경험하는 주관적 의미”와 “기관 실무자와 코디네이터가 경험하는 주관적 의미들을 총체적으로 파악하기 위해서” 수행되었다는 점을 기억할 필요가 있다. 질적연구가 양적연구와 다른 가장 큰 차이점의 하나는 양적연구는 효과성 측정을 위해 사용되지만, 질적연구는 이러한 연구대상의 경험을 통한 주관적 의미를 찾아내기 위해 사용된다는 것이다. 이런 점에서 “청소년멘토링의 질적효과”라는 말은 멘토링의 멘토와 멘티의 효과성이라는 것과 함께 질적연구에 적합한 용어로 대체할 필요가 있다. 더욱이 현재의 “청소년멘토링 질적효과”라는 표제는 질적연구와 혼동될 수 있으며 이는 연구의 본질과 달리 이해될 수도 있기 때문이다.

둘째는 청소년멘토링의 영향요인으로 제시된 내용은 멘토와 멘티를 대상으로 한 심층면접의 결과를 중심으로 구성된 것으로 보이며 기관 실무자와 코디네이터 등을 대상으로 한 포커스 그룹 인터뷰의 결과는 상대적으로 미약하게 반영되고 있다는 점이다. 포커스 그룹 참여자의 분석결과는 부분적으로 제시되고 있으나 2시간 30분간 시행된 포커스 그룹의 인터뷰로서는 지나치게 부분적인 결과만 나타나고 있다. 아울러, 의미단위의 분석에서 멘토에 대한 내용과 멘티에 대한 내용에서 유사성이 많이 나타나고 있다는 점에 대해 생각할 필요가 있다. 역할모델, 정서적 안정감, 진로와

학습, 대인관계 향상 등은 그러한 대표적인 예로 볼 수 있다. 멘토링에 관한 선행연구의 하나로 Tierney, Grossman and Resch(1995)는 교육적 성취, 건강과 안전, 사회정서적 발달을 제시한 바 있으며, 일찍이 Kram(1985)은 멘토들이 멘티로부터 확신과 지지를 얻으며, 자기만족의 효과를 체험한다고 지적한 바 있다. 특히, Rhodes(2005)의 멘토링 기능 모델에 따르면, 멘토링 관계는 기본적으로 사회정서적 발달, 인지적 발달, 정체성 발달 등에서 멘티들에게 긍정적 발달을 초래한다고 강조하였다. Delgado(2002)는 멘토들이 멘티들과의 관계를 통해 받는 보상성을 강조한 바 있다. 이러한 보상 중의 하나는 미래를 보다 낮게 하는 일에 집중하게 된다는 것이다. 이런 점에서 멘토의 멘티, 코디네이터 등으로 구분한 의미단위 분석을 제시하는 것도 질적연구의 분석결과로서 중요한 것으로 보인다.

더욱이 주제분석을 위한 심층면접과 포커스 그룹 분석이 질적연구의 접근법에 포함되는 것은 사실이지만, 그것이 주방법론이 되는 것 보다는 Lincoln과 Guba류(생략)의 체계화된 질적사례연구를 기본으로 하거나, 국내에서도 많은 연구가 이루어지고 있는 근거이론을 활용한 질적연구방법론을 활용한 분석 등이 본 연구의 질적연구 방법으로써 보다 적합할 수 있다. 특히, 질적연구는 제대로된 교육과 훈련을 받은 전문연구자에 의해 이루어졌다고 하더라도 연구참여자들이 어느 정도 질적연구에 접근해 있는지에 대한 것도 현재의 결과분석에서는 알 수 있는 내용이 없다. 따라서, 질적연구의 분석결과가 평이하게 기술되지 않도록 연구결과를 구조화하고, 추후 연구보고서에서는 심층면접은 물론, 포커스 그룹에서의 질문지(question guide)에 대해서도 제시할 필요가 있을 것이다.

4. 결 어

전체적으로는 이번에 실시된 델파이 조사결과와 질적연구의 결과분석은 청소년멘토링 활성화를 위해 청소년분야의 전문가는 물론, 중앙정부와 지방정부가 해야 할 일이 무엇인지에 대해 중요한 내용들을 제시하고 있다. 현행의 청소년멘토링 활동의 문제점을 진단하고, 개선을 위해 가장 필요하고 중요한 일이 무엇인가를 전문가들의 의견을 통해 알아보았으며, 멘토링활동이 멘토와 멘티들에게 주는 의미에 대해서 그들의 직접적인 경험을 듣고 이해하려고 시도하였다. 이러한 연구결과가 제대로 평가받기 위해서는 분석된 내용의 정책화와 제도화가 가장 중요할 것이다. 향후에는 이러한 연구결과에 근거하여 정책과제가 제시되면 그에 따라 정책의 내용이 실제 예산사업이나 제도로 가시화되는 것이 당연하게 받아들여지게 되는 때가 오기를 기대한다.

참고문헌

- 천정웅, 남부현, 김삼화 (2011). **청소년멘토링**. 서울: 양서원.
- Delgado (2002). *New Frontiers for youth development in the twenty-first century*. New York, NY: Columbia University Press.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Rhodes (2005). A model of youth mentoring. In D. L. DuBois, & M. J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30-43). California, CA: Sage Publication.
- Tierney, J. P., Grossman, J. B., & Resch, N. L. (1995). *Making a difference: An impact study of Big Brothers Big Brothers*. Philadelphia, PA: Public/Private Ventures.

【자료 1】

청소년멘토링 활성화 정책 대안

- 2011년도 연구결과



1. 제안배경 및 필요성

- ❖ 우리나라에서의 청소년멘토링 운영과 지원은 개별적이고 산발적이어서 청소년멘토링이 목표로 하는 성과를 기대하기 어려운 상황임.
- 프로그램에 대한 표준화된 틀을 갖추고 있지 못하고, 각 운영기관의 능력에 따라 개별적으로 운영되고 있음.
- 프로그램을 개발하고, 모니터링하고, 개선하며, 기술적 지원을 제공할 수 있는 시스템을 갖추고 있지 못함.

- ❖ 청소년멘토링의 활성화를 위해서는 멘토링에 대한 사회적 인식 확산, 우수한 프로그램의 개발, 기술적 지원, 전문 인력의 양성 등 다양한 노력이 필요함.
- 멘토링은 사람을 통해 교육적인 경험활동과 네트워크를 형성해 가는 과정이므로 멘토링 프로그램의 개발, 실행, 평가는 전문적인 연구와 실험을 거쳐 개발하고 보급해야 함.
- 또한 멘토링이 인간관계에 기반을 두고 있기 때문에 지속적이며 세심한 감독과 지원이 필요하며, 멘토링 프로그램에 대한 정부의 종합적인 정책적, 제도적, 그리고 경제적 지원과 노력이 필요함.

- ❖ 이러한 맥락에서 청소년멘토링을 활성화시키기 위해서 중앙단위에서의 체계적인 지원과 함께 지역단위에서 실질적인 운영체계를 구축하고 종합적인 서비스를 제공하는 관련조직들이 네트워크에 적극적으로 참여해야 할 수 있도록 「중앙 청소년멘토링 지원센터」, 「시·도청소년멘토링 지원센터」, 「시·군·구 청소년멘토링 지원센터」를 제안함.

- ❖ 운영주체는 현재 여성가족부 산하의 청소년활동진흥원과 한국청소년상담원을 연계하는 방안과 보건복지부 산하의 휴먼네트워크협의회 등에서 별도의 조직으로 운영하는 방안이 있음.

2. 주요 정책 및 추진방법

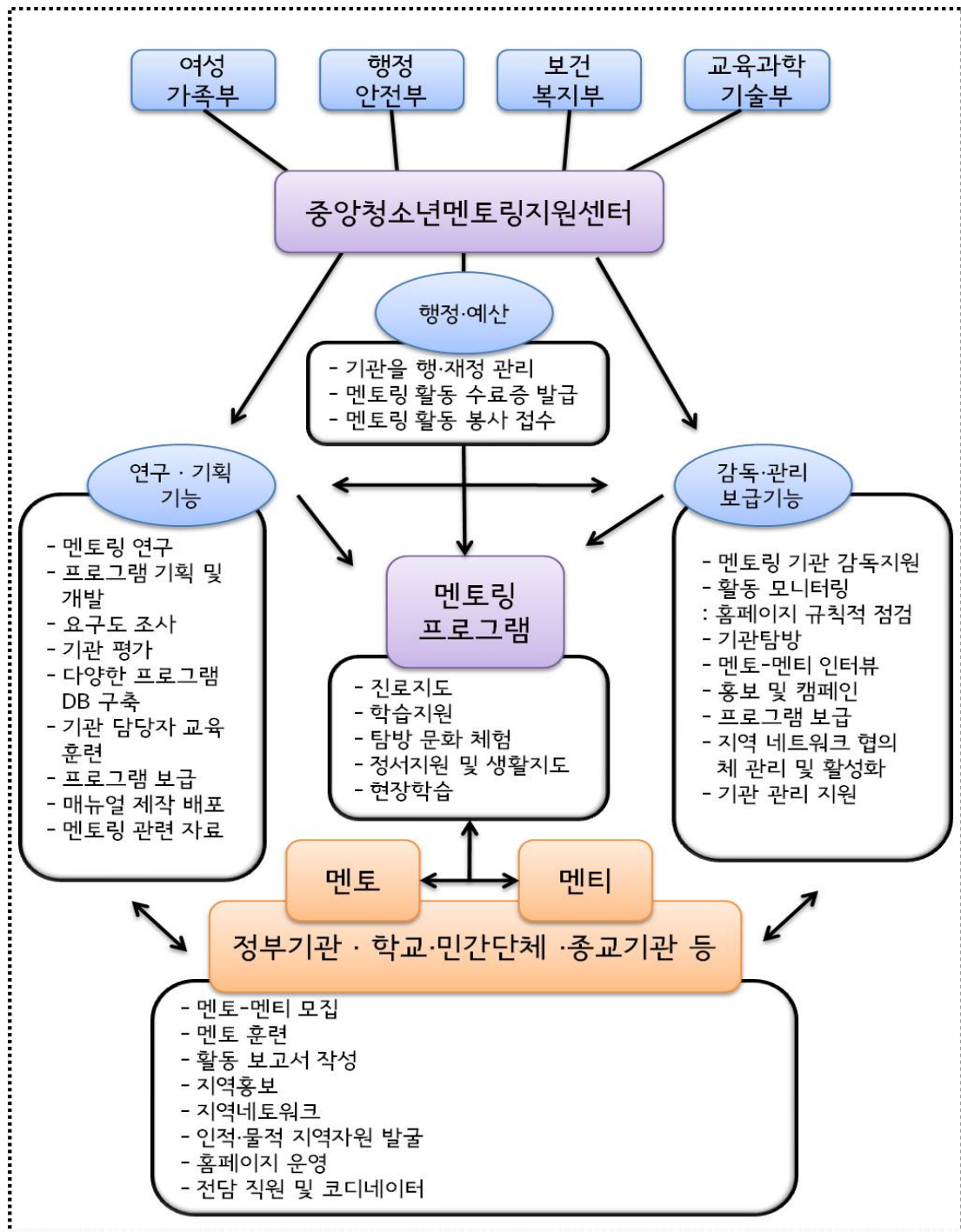
- ❖ 「중앙 청소년멘토링지원센터」, 「시·도 청소년멘토링 지원센터」, 「시·군·구 청소년멘토링 지원센터」의 설립·운영
 - 중앙 단위에 청소년멘토링 운영 기술 지원, 프로그램 개발 및 지원, 전문인력의 양성과 훈련의 주요기능을 수행하는 「중앙 청소년멘토링지원센터」를 설립함.
 - 시·도 단위에는 「시·도 청소년멘토링 지원센터」를 설립하여 청소년멘토링에 대한 사회적 인식 제고를 위한 홍보, 멘토링 정보 제공, 워크숍, 훈련프로그램 등의 커뮤니티를 제공함.
 - 시·군·구 단위에는 「시·군·구 청소년멘토링 지원센터」를 설립하여 기초 단위의 멘토링 운영 기관에 대한 실질적인 지원과 지역네트워크를 관리함.

표 III-1 청소년멘토링지원센터의 역할과 기능

기 구	역할/기능	세부내용
중앙 청소년 멘토링지원센터	기술지원 (자문)	▪ 자원봉사 멘토와 튜터 프로그램 기획과 시행 ▪ 효과적인 멘토링의 기본 ▪ 멘토 검증과 범죄경력 조회 ▪ 멘토 검증과 범죄경력 조회 ▪ 프로그램 평가
	프로그램 개발 및 지원	▪ 다양한 멘토링 프로그램 제공 ▪ 멘토링과 자원봉사에 대한 오리엔테이션 ▪ 멘토에 대한 지속적 지원 ▪ 튜터링 프로그램
	전문 인력 양성 및 훈련	▪ 코디네이터 및 슈퍼바이저 양성과정 운영 ▪ 멘토 훈련 및 연수과정 운영 ▪ 멘토링 프로그램 운영에 대한 최선의 실천에 대한 교육
시·도 청소년 멘토링 지원센터	대중홍보	▪ 웹 뉴스레터 발송(1000건 이상) ▪ 전국 멘토링의 달 미디어 홍보협력 ▪ TV, 라디오 등 방송매체를 통해 공공서비스 홍보를 통해 멘토링을 확산시킴.
	정보제공과 의뢰	▪ 멘토링과 관련한 콜 센터기능: 멘토지원자, 멘티지원자, 기존 멘토링 프로그램과 협력하고자 하는 단체 등의 문의에 응함.
	커뮤니티 제공	▪ 우수 멘토링에 대한 표창 ▪ 주 전역에 걸쳐 멘토링에 관한 워크숍 개최 ▪ 주 전역에 걸쳐 프로그램 운영자들을 위한 훈련프로그램 주최
시·군·구 청소년멘토링 지원센터	멘토링 활동수행 및 지역네트워 크 관리	▪ 지역단위 멘토링활동 연계망을 조직하고 실질적인 활동의 중추역할을 수행함. ▪ 청소년수련관, 청소년수련원, 청소년문화의집, 청소년쉼터, 청소년성문화센터, 1388지원단, 무지개 청소년센터 등과 연계하여 특성화된 멘토링 프로그램 운영

◆ 「중앙 청소년멘토링지원센터」의 설립·운영

- 이 센터는 교육과학기술부, 고용노동부, 보건복지부, 그리고 여성가족부 등의 정부부처들이 멘토링과 그 관련 프로그램을 운영하기 위한 중앙단위 지원센터로 내부에 3개 부서를 두고 각각 연구·기획, 행·예산 지원, 감독·관리 및 보급 기능을 담당하도록 구성함(1990년 설립된 미국의 National Mentoring Partnership 참조).
- 먼저 「중앙 청소년 멘토링 지원센터」는 현재 여성가족부 산하 기관인 한국청소년활동진흥원과 한국청소년상담원을 중심으로 멘토링 정책 전달체계를 운영하는 방안이 있음.
- 한국청소년활동진흥원과 한국청소년상담원이 청소년 멘토링 정책 수행의 중앙수행기관으로서의 기능을 강화하고, 청소년멘토링 정책의 총괄·연계·교육 실시, 시·도별 청소년활동진흥센터와 청소년상담지원센터를 지원하고 각종 청소년이용시설 지원 기능을 중심으로 연계하는 방안을 모색할 수 있음.
- 또한 중앙 단위 청소년멘토링 정책을 주관할 수 있는 기관으로 행정안전부 산하 「중앙자원봉사센터」와 보건복지부 산하 「전국휴먼네트워크 운동본부」의 조직을 활용하는 방안이 있음.
- 한편, 효율적인 사업추진을 위해서는 청소년멘토링 활동의 주체이면서 동시에 주요 고객인 학생들의 참여를 유도하는 차원에서 교육과학기술부와 적극적인 연계망을 구축하는 것도 고려해야함.
- 현실적으로 관련 부처인 여성가족부, 행정안전부, 보건복지부, 교육과학기술부의 지원과 협조 관계를 유지하도록 하기 위해서는 별도의 독립된 조직을 설립하여 운영하는 방안이 적극적으로 검토되어야 한다고 판단됨



【그림 Ⅲ -1】 중앙청소년멘토링지원센터

◆ 「중앙 청소년멘토링지원센터」 할과 기능(1) : 멘토링 연구 및 기획

- 멘토링 프로그램의 기획, 개발 및 지원, 그리고 평가를 담당함. 그리고 연간 멘토링 운영 기관들에 대한 평가도 담당하며 멘토링 프로그램과 활동을 위한 자료를 개발·보급을 함.
- 멘토링 프로그램 개발, 실행, 그리고 평가에 대한 가이드라인 제공
- 멘토링 (예비) 참가 대상을 통해 요구도 조사
- 멘토링 활동지역, 대상, 그리고 매칭의 유형별로 특성을 고려한 다양한 멘토링 프로그램 개발 및 공모를 통해 활용 가능한 프로그램들에 대한 자료 구축
- 개발된 프로그램의 이해를 위해 멘토링 프로그램 담당자 및 코디네이터 교육과 연수 실시
- 프로그램 개발 지원을 요청한 기관의 요구에 맞는 멘토링 프로그램 개발을 위한 단계별 교육을 실시하거나 프로그램 담당자와 운영자에게 개발과정 교육
- 멘토 교육과 멘토링 활동을 위한 매뉴얼을 제작 및 배포
- 다양한 활동을 위한 멘토링 전략과 방법 등을 제시한 자료 발간
- 멘토링 프로그램에 대한 인증제를 도입하여 인증을 위한 필수요소를 제시
- 멘토링 프로그램에 대한 사전·후 평가를 위한 평가도구를 제작·배포(평가도구 제공: 멘토-멘티의 만족도, 프로그램 내용상 평가, 기관의 운영상 평가, 프로그램 실행 상의 평가 등).
- 기관 평가표 개발: 멘토링 기관 선정을 위한 주요 기준들을 체크하고 기관의 상태 분석(멘토링 담당 직원, 코디네이터, 기고나의 자산, 타 기관과의 연계 및 협력 등)
- 기관별 멘토링 평가 자료를 모아 분석하고 결과를 기관에 피드백하며 전국적인 멘토링 프로그램에 대한 평가 자료 관리
- 긍정적인 멘토링 프로그램의 결과에 대해서는 그 사례를 홍보에 활용할 수 있도록 책자나 브로슈어를 만들어 배포

◆ 「중앙 청소년멘토링지원센터」 역할과 기능(2) : 멘토링 감독·관리 및 프로그램 보급

- 전체적으로 기관의 멘토링 프로그램과 활동 상황을 점검하고 그 활성화를 위해 기관 간 협조체제와 네트워크 형성을 지원함. 또한 멘토링 기관과 참가자들의 상황 및 의견수렴을 멘토링 연구에 활용할 수 있도록 지원함. 이를 위해 모니터링단은 지역의 협의체에서 선정한 3명의 멘토링 활동전문가와 중앙의 5명의 전문가집단으로 구성하며 그 모니터링단의 구성원은 2-3년 마다 교체함.
- 기관과 프로그램을 년 2-3회 현장 방문하여 상황 점검 및 모니터링 실시
- 멘토링 연구부서의 측면 지원 : 멘토링 프로그램을 개발, 실행, 평가하기 위한 자료 제공, 현장에 멘토링 프로그램과 활동 자료 배포, 현장의 모니터링 결과를 연구부서에 직접적인 제공

- ▣ 멘토링을 위한 인적·물적 자원의 활용을 살핍.
- ▣ 멘토링을 위한 홍보 및 프로그램 보급을 위한 지원을 함.
- ▣ 멘토링 담당자 및 직원들의 의견 수렴
- ▣ 멘토의 활동 보고서 또는 활동 일지 검토
- ▣ 멘토링 운영기관과 협력기관들의 의견을 수렴하고 관계 조율
- ▣ 기관의 홈페이지 체크를 통해 멘토링 참가자들의 활동사항 및 의견들을 수집하여 프로그램에 대한 다각적인 평가에 활용
- ▣ 지역의 멘토링 기관 협의체를 관리하고 상호 협력 강화

◆ 「중앙 청소년멘토링지원센터」 역할과 기능(3) : 행정 및 예산지원

- 부처들로 부터 예산을 지원받아 전국의 멘토링 기관들에게 예산을 효율적으로 분산지원하며 행정적인 업무를 관리함. 예산 지원에 대한 전국적인 관리 시스템을 운영하며 행정적인 멘토링 지원으로 멘토링 활동에 대한 수료증과 학점관리에 관한 업무를 담당하고 지역의 멘토링 운영 보고서를 받아 정부 관련 부처에 보고하는 업무를 담당함.
- ▣ 멘토링 프로그램에 대한 예산지원 및 행정적 관리를 위한 시스템 구축
- ▣ 멘토링 기관의 예산 지원을 위한 공고 및 가이드라인 제작·배포
- ▣ 멘토링 프로그램 지원을 위한 심사기준 마련
- ▣ 지원기관에게 예산지원에 대한 보고서 요청
- ▣ 지원기관을 통해 멘토링 프로그램 및 활동에 참가한 멘토와 멘티에게 수료증 발급
- ▣ 멘토링 활동에 대한 봉사 점수 및 학점제도 관리 등

◆ 「시·도 청소년멘토링 지원센터」의 설립·운영

- 「시·도 청소년멘토링 지원센터」의 일차적인 운영은 현재 여성가족부 산하 기관인 시·도 청소년활동진흥센터와 청소년(상담)지원센터를 중심으로 멘토링 정책 및 활동을 위한 연계기반 구축하는 방안을 모색할 수 있음.
- 청소년활동 중심 멘토링정책에 대한 지원은 시·도 청소년활동진흥센터를 중심으로 추진하며, 문제해결을 위한 청소년 상담과 복지 지원 중심의 멘토링 정책은 시·도 청소년(상담)지원센터를 중심으로 허브기능을 수행하도록 이원화 하여 추진함.
- 중앙-지방 정부, 그리고 지역의 다양한 네트워크를 활성화하여 멘토링정책의 핵심 가치를 창출할 필요가 있음.
- 청소년 영역 중심 멘토링 정책 추진체계는 중앙 행정조직에 해당하는 여성가족부가 중장기적인

청소년멘토링 정책의 수립과 기획, 포괄적 예산 지원 기능을 담당해야 함. 또한 청소년 분야의 행정체계를 중심으로 민간단체, 지역대학, 후원기업 등과 밀접한 파트너십과 네트워크를 형성하여 상호협조 관계를 강화해야 함.

- 지방자치단체에서는 조례를 통해 청소년멘토링 정책을 주도할 법인체와 지원협의회를 구성하여 운영할 필요가 있음. 지방정부의 청소년행정조직은 이러한 법인체들과 협력과 위탁관계를 수행하는 과정에서 공익성을 실현할 수 있도록 역할과 책임을 분명히 해야 함.
- 중앙-지방 정부, 그리고 지역의 다양한 네트워크 활성화를 위한 실천 전략은 다음과 같음.
 - 첫째, 중앙과 지방정부 간 관계를 기존의 계층적 상하관계가 아닌 수평적, 협력적 시각에서 서로의 자율성을 존중하면서 사업을 추진하는 인식전환이 선행되어야 함.
 - 둘째, 현재 시행되고 있는 지역별업무협의회 혹은 도-시군 간의 연찬회 중 1-2회를 정도를 ‘중앙-지방정부 간 파트너십회의’ 또는 ‘지역 행정기관-민간단체-대학-후원기업 간의 파트너십 회의’ 등으로 전환함.
 - 셋째, 청소년정책의 핵심 내용에 대한 설명회 및 홍보, 그리고 지속적인 정보 공유를 통해 중앙의 역점사업과 지방의 특성화 사업 간의 연계성을 유지하고 다양한 인센티브를 통해 중앙-지방간의 협조체제를 강화해야 함.

◆ 「시·군·구 청소년멘토링지원센터」의 구성·운영

- 「시·군·구 청소년멘토링지원센터」의 구성과 운영은 센터가 중심이 되어 청소년멘토링 정책 수행과 활동을 추진함.
- 효과적인 멘토링 활동을 뒷받침하고 지원하기 위하여 지자체, 교육청, 학교, 청소년 시설, 복지시설, 건강지원센터 등 청소년정책과 관련된 각종 주체들이 참여한 「청소년멘토링 지원협의회」를 구성하고, 지역사회복지대표협의체와도 긴밀하게 연계하고 협력할 필요가 있음.
- 또한 해당 지역에 청소년종합지원센터(청소년(상담)지원센터)가 없는 경우, 청소년활동시설, 청소년단체 등을 간사기관으로 지정 운영함. 시·군·구 단위 멘토링활동의 효율적 추진을 위한 「청소년종합지원센터」와 「청소년멘토링 지원협의회」의 기능 및 역할을 제시하는 운영매뉴얼을 중앙 청소년멘토링 지원센터에서 제작·보급함.
- 또한 청소년 멘토링 활동을 활성화시키기 위해서는 지역단위에서 실질적인 운영체계를 구축하고 종합적인 서비스를 제공하는 관련조직들이 네트워크에 적극적으로 참여해야 함. 또한 지역사단 법인 성격의 법인체를 구성하고 지방정부로부터 역할과 권한을 위임받아 청소년멘토링 사업을 총괄하는 『청소년멘토링 지원협의회』를 구성하여 운영하는 방안이 적극 검토될 필요가 있음.
- 보다 효과적인 청소년참여와 멘토링 정책의 활성화를 위한 대안으로 『시·군·구 청소년멘토링

지원협의회』의 운영 방안은 다음과 같음.

- ▣ 첫째, 기존 청소년행정체계에 제기될 수 있는 공공성을 위협할 수 있는 대리인(agent) 혹은 민간단체의 개별 이익 추구의 문제를 극복하기 위한 제도적 보완이 필요함. 이를 위해 지방행정기구가 청소년사업의 역할과 책무성의 확보를 위해 사업추진과정에서의 관련 조직과 지속적인 협의 및 객관적인 평가를 주도적으로 담당하는 것이 바람직함.
- ▣ 둘째, 지역단위 네트워크의 활성화를 위해서는 무엇보다도 이를 실천할 수 있는 운영능력을 갖춘 전문 인력이 선발되고 지속적인 훈련시스템을 갖추어야 하며, 체계적으로 운영할 수 있는 준거 규범들이 제정되어야 함.
- ▣ 셋째, 재정적 기반이 필수적으로 따르게 되는데, 이를 위해 지자체의 공적 지원금과 지역커뮤니티의 자체 기금을 조성하여 투명하게 운영해야 함. 기존의 지역커뮤니티에 존재해오던 각종 시설 및 단체들을 유기적으로 네트워킹하기 위한 대표성과 정당성을 갖도록 이들과 협의과정을 거쳐야 함.

◆ 청소년멘토링지원센터의 단계별 추진전략

구분	1단계: (2012-2013)	2단계: (2014-2015)	3단계: (2015년 이후)
	「중앙청소년멘토링 지원센터」 운영시스템 구축	「시·도 청소년멘토링지원센터」 설립·운영	「시·군·구 단위 멘토링지원센터」 설립·운영
운영 체계	여성가족부, 행정안전부, 보건복지부, 교육과학기술부가 연계하여 중앙청소년멘토링 정책 전담부서 설치	「시·도 단위 청소년멘토링 지원센터」의 실질적 운영체계 효율화를 위한 조직기능 개편 방안 모색	「시·군·구 청소년종합지원센터」와 「청소년멘토링 지원협의회」가 연계하여 「청소년멘토링지원센터」를 주도적으로 운영

- 우선적으로 여성가족부, 행정안전부, 보건복지부, 교육인적자원부가 연계하여 청소년멘토링에 대한 종합적인 지원 기능을 수행할 수 있는 중앙 단위의 청소년멘토링지원센터를 설립·운영함.
- 두 번째 단계로 중앙단위의 청소년멘토링지원센터 설립 이후에 기존 전달체계를 활용하여 시·도 단위의 청소년멘토링지원센터를 설립·운영함.
- 시·군·구 청소년종합지원센터와 청소년멘토링지원협의회가 연계하여 청소년멘토링지원센터를 운영함으로써 기초 단위의 운영체계를 확립함.

3. 국내 · 외 유사 사례

◆ 지역협의회 구성사례

- 일본의 「아동·청소년지원 지역협의회」(’10년~) : 교육, 복지, 고용 등 각 분야의 정책을 종합적으로 추진하기 위한 「아동·청소년지원 지역협의회」를 설치하고, 지역협의회 구성기관이나 단체 중 한 곳을 조정기관으로 지정하여 운영
- 미국의 전국멘토링파트너십(National Mentoring Partnership in USA)
 - 전국멘토링 파트너 쉽의 주요기능은 온라인 서비스, 프로그램 개발, 연구 및 평가, 교육·훈련 및 자문임.

표 III-2 전국 멘토링 파트너십의 기능

기능	세부내용
온라인 서비스	▪ Mentor.org 운영 ▪ 멘토링에 대한 다양하고 방대한 정보와 최신 연구결과물도 제공 ▪ 멘토링 프로그램의 기금확보 ▪ E-mentoring 정보안내 ▪ 멘토링 프로그램의 개시, 관리, 유지, 평가에 대한 정보제공. ▪ 전국 멘토링에 대한 데이터 베이스 제공, 전국4300여개 프로그램에 대한 정보를 제공하고 지역별로 멘토링 프로그램을 검색하여 찾을 수 있음. 이를 위해 멘토링 프로그램 실시기관들을 등록할 있음(Mentor.org/register) ▪ 방과 후 프로그램 정보안내, 방과 후 프로그램에 대한 활동, 협력, 커리큘럼, 연구 및 평가자료를 제공(Mentor.org/afterschool). ▪ 온라인 커뮤니티 제공, 멘토링에 대한 토론 등 다양한 활동을 위한 커뮤니티의 제공 (Mentor.org/community).
개발	▪ “효과적 실천의 요소” 발간: 멘토링 프로그램을 위한 기획, 프로그램 운영과 평가에 관한 내용 ▪ “효과적인 실천의 요소를 반영하여 성공적인 멘토링 프로그램 구축하기” 발간
연구 및 평가	▪ 2003년에 멘토링을 연구하는 주요 연구리더들을 초청하여 멘토링 연구 회의를 개최함. 이 회의에서 몇 가지 중요한 멘토링 관련 연구아젠다가 설정되었음. ▪ 2년 주기로 전국수준에서 또는 주 단위에서 멘토링과 관련한 경향에 대한 조사를 실시함.
훈련 및 자문	▪ 멘토 및 멘티에 대한 온라인 훈련을 제공함. ▪ 전국 멘토링 파트너 쉽 참가자에 대한 정보, 지원 자원을 제공함. 즉 멘토링과 관련한 훈련 및 기술자문을 제공함. ▪ 멘토링을 시작하려는 기업 및 조직들과 계약을 맺고 멘토링의 실시, 확대, 강화에 대한 자문을 제공함.

※ 출처: 이봉주 외(2010), 휴먼네트워크 체계 운영방안 수립을 위한 연구, 34-35

4. 소요예산 및 조달방법

사업명	조달방법 (구분)	2012-2013	2014-2015	2015이후
멘토링 정책 추진체계 구축	계	600	1000	600
	국고	300	500	300
	지방비	200	300	200
	기금 (기업 및 관련 단체 후원)	100	200	100

1. 제언배경 및 필요성

❖ 다양한 대상, 영역에서의 청소년멘토링 사업의 확대

- 최근 멘토링에 대한 사회적 관심의 확대로 다양한 멘토링사업이 발굴되어 운영되고 있음.
- 교육인적자원부, 여성부, 보건복지부 등 여러 정부부처에서 청소년멘토링사업이 운영되고 있을 뿐만 아니라 기업이나 민간단체의 경우에서도 저소득청소년, 다문화청소년, 비행청소년 등 다양한 대상으로 청소년멘토링이 운영되고 있음.

❖ 청소년멘토링 수행 인력의 절대적 부족으로 인한 주먹구구식 선발·참여

- 청소년멘토링에 대한 다양한 수요에 비해 이를 충족시킬 수 있는 전문인력은 매우 부족하여 멘토링에 대한 경험이나 능력이 제대로 갖추어져 있지 않은 사람들이 멘토나 코디네이터, 슈퍼바이저의 역할을 수행하고 있음.
- 현재 청소년멘토링 인력에 대한 선발이나 교육에 대한 체계가 제대로 갖추어져 있지 못하며, 각 기관의 역량에 의존하여 주먹구구식으로 운영되고 있는 상황임.
- 부적절한 멘토링 인력의 참여는 멘티에게 상처를 주거나 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 청소년멘토링 사업이 의도하는 목적을 달성하기 어려움.

❖ 청소년멘토링 전문인력 양성체계 구축을 통해서 청소년멘토링 프로그램에 투입되는 구성원의 역량과 전문성을 확보할 필요가 있음.

- 멘토링 프로그램의 성공적인 추진을 위해서는 무엇보다도 우수한 멘토를 양성하고, 이들을 체계적으로 관리 운영할 수 있도록 하는 전문가의 양성에 있다고 할 수 있음.
- 이를 위해 멘토, 코디네이터, 슈퍼바이저 등 청소년멘토링 운영의 주요 인력에 대한 선발과 교육 등을 체계적으로 수행할 수 있는 시스템이 시급히 마련되어야 할 필요가 있음.

2. 주요 정책 및 추진방법

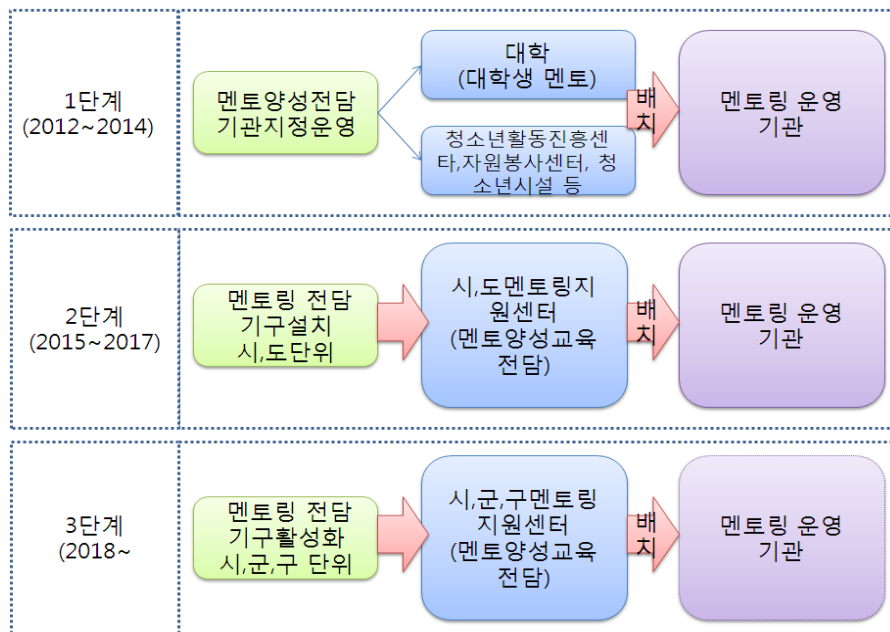
◆ 정책 주요 내용

- 멘토의 양성은 멘토링 사업 전달체계와 연계하여 단계별/연차별 양성체계를 발전시켜 추진
- 멘토링 운영기관은 멘티를 모집하고 멘토 교육을 이수하고 배치된 멘토와 결연을 통해 실제 멘토링 활동이 전개되는 기관으로서 주로 청소년기관, 시설, 단체, 복지기관, 대학 등을 의미함.
- 우선적으로 전문 인력 양성을 위한 기반이 구축된 대학이나 청소년활동진흥센터, 자원봉사센터, 청소년시설 등에 멘토양성 전담 기관을 지정·운영하고, 시·도 단위 멘토링 전담기구와 시·군·구 단위 멘토링 전담기구 설치 이후에는 이 기구를 통해서 멘토를 체계적으로 양성함.
- 멘토링 전문인력 양성체계는 전문 인력 양성을 위한 기반이 구축된 중앙 단위의 기관을 대상으로 멘토링 전문 인력 양성기관을 지정하여 운영
- 멘토링 전문 인력은 멘토를 양성하고 멘티와 멘토의 모집과 결연, 프로그램 기획 및 운영 평가 등 실제적인 업무를 담당하는 결연관리자(coordinator)와, 멘토링 업무의 조정과 감독, 통제, 지원 등을 하는 멘토링기관의 관리자인 수퍼바이저(supervisor)를 말함.
- 결연관리자(coordinator)와 수퍼바이저(supervisor) 양성을 위해 중앙 단위에 전문인력 양성 기관을 지정하여 운영함. 청소년멘토링 전문 인력 양성기관은 현재 청소년지도자를 양성하는 체제와 기반을 구축하고 있는 국립중앙청소년수련을 통해서 우선적으로 운영.

◆ 멘토 양성 추진단계

- 제 1단계(2012년~2014년) : 멘토양성 전담 기관의 지정·운영
- 무분별한 멘토의 선발과 배치, 멘토링사업의 운영을 예방하고, 청소년멘토링의 효과적인 수행을 위해서 멘토를 양성하는 전담기관을 지정·운영함.
- 멘토 양성을 위한 전담기관은 현재 멘토 양성을 실제로 수행하는 대학, 청소년활동진흥센터, 자원봉사센터, 청소년시설 등을 대상으로 일정한 양성 요건을 구비한 기관을 지정·운영함.
- 멘토 양성 전담기관의 지정은 일정한 멘토 양성 요건을 구비한 기관이 정부 또는 지자체에 양성기관 지정을 요청하고, 요청을 받은 정부 및 지자체는 사전 마련된 적격요건에 준하여 심사하고, 심사에 통과한 기관에 대해 멘토 양성기관으로 지정·운영하도록 함.
- 멘토양성 전담기관에서 멘토 교육과정을 이수한 자만이 멘토링 프로그램을 운영하는 기관에 배치할 수 있도록 제도화 할 필요가 있음.

- 제 2단계(2015년~2017) : 시·도 단위 청소년멘토링 전담기구의 설치를 통한 멘토의 양성
 - 시·도 단위 청소년멘토링 전담기구인 “청소년멘토링지원센터”(가칭)에서 멘토를 양성하고 청소년멘토링 운영기관에 배치하여 멘토링사업을 운영함.
- 제 3단계(2018년~계속) : 시·군·구 단위 청소년멘토링 전담기구의 설치를 통한 멘토 양성
 - 멘토 양성의 전담기구로서 시·도 단위 “청소년멘토링지원센터”와 더불어 멘토링 활동의 접근성을 높이고 사업의 확대를 위해 시·군·구 단위 “멘토링지원센터”에서도 멘토의 양성을 추진함.



【그림 Ⅲ-2】 단계별/년도별 멘토 양성 체계

◆ 멘토 전문 인력 양성 추진단계

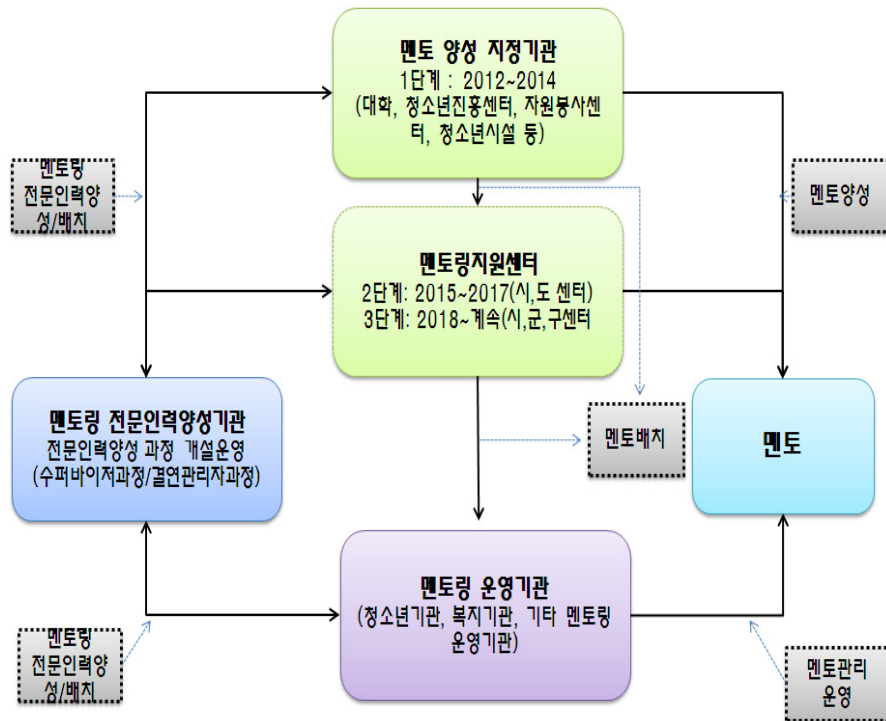
- 멘토링 전문 인력 양성체계
 - 제 1단계(2012년~2014년) : 멘토링 전문 인력 양성기관의 지정 및 2개 연수과정(결연관리자(coordinator)과정 및 슈퍼바이저(supervisor)과정) 개설 운영
 - 멘토링 운영기관 및 멘토양성 기관에 결연관리자(coordinator) 및 슈퍼바이저(supervisor) 업무를 수행 또는 수행 예정자를 대상으로 양성연수를 진행함.
 - 전문 인력 양성과정 이수 후 멘토링 운영기관과 멘토 양성 지정기관에 각각 배치하여 결연관리자

또는 슈퍼바이저로서의 역할을 수행하게 함.

- ▣ 멘토 양성 지정기관에서는 멘토를 양성하여 멘토링 운영기관으로 멘토를 배치하고 멘토링 운영기관에서는 배치된 멘토와 모집된 멘티를 결연시켜 멘토링 사업을 운영토록 함.

■ 제 2단계(2015년~2017)/제 3단계(2018년~계속) : 청소년멘토링 전문인력 양성기관 상시 멘토링 전문인력양성 과정 운영체제의 구축

- ▣ 전문인력 양성체계는 제 1단계의 체계를 유지하되 멘토 양성 지정기관을 대체하여 새로이 설치되는 「시·도 청소년멘토링지원센터」, 「시·군·구 청소년멘토링지원센터」 근무자 또는 근무예정자를 대상으로 양성연수를 실시
- ▣ 「시·도 청소년멘토링지원센터」, 「시·군·구 청소년멘토링지원센터」에서 멘토를 양성하고 멘토링 운영기관에 멘토를 배치하며, 멘토링운영기관에서는 멘토링 사업을 운영하는 시스템을 구축함.



【그림 III -3】 단계별/년도별 멘토링 전문 인력 양성 체계

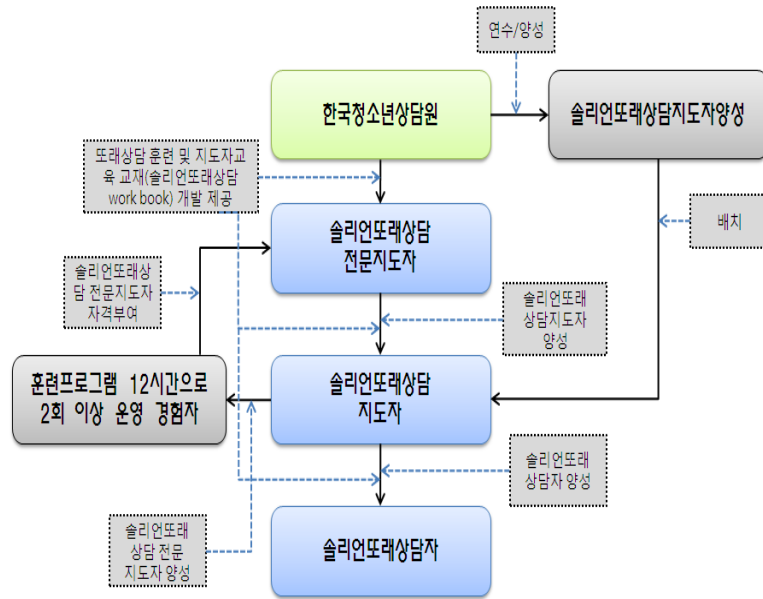
3. 국내 유사사례

❖ 솔리언포래상담 지도자 및 전문지도자 양성체계

- 솔리언포래상담은 일정한 훈련을 받은 청소년이 자신의 경험을 바탕으로 다른 포래들의 문제 해결을 돕는 것으로 청소년 문제를 스스로 해결하도록 장려하면서 청소년들의 건강한 성장발달을 도모한다는 점에서 청소년멘토링과 유사한 측면이 있음.
- 청소년들 중 자질을 검비하고 포래상담활동에 대한 동기와 의욕이 있는 청소년을 선발하고 훈련을 통해 솔리언포래상담자로 양성하여 활동하게 함.
- 솔리언포래상담 인력 양성은 한국청소년상담원에서 주관하여 솔리언 포래상담자 훈련 및 양성과정과 솔리언 포래상담지도자와 전문지도자 양성으로 구분하여 운영하고 있음.
- 솔리언포래상담 지도자 양성과정은 다시 솔리언포래상담 지도자과정과 솔리언포래상담 전문지도자과정의 2개 과정으로 구분하여 운영함.
- 솔리언포래상담 지도자는 학사이상의 교사 혹은 청소년지도자로 솔리언 포래상담 지도자 양성과정을 수료하고 솔리언포래상담반을 직접 운영하는 지도자를 말함.
- 솔리언포래상담 전문지도자는 솔리언포래상담 지도자를 양성하고 솔리언포래상담 운영 및 사례에 대한 관리를 제공할 수 있는 지도자를 말함.

❖ 솔리언포래상담 전문인력 양성과정

- 솔리언포래상담 지도자는 한국청소년상담원에서 실시하는 솔리언포래상담 지도자 연수과정 15시간을 수료한 이후 지도자로 활동하고 있음.
- 솔리언포래상담 전문지도자는 한국청소년상담원에서 개발한 훈련프로그램을 바탕으로 12시간 2회 이상 운영해본 경험자를 대상으로 전문지도자로 활동할 수 있는 자격을 부여하고 있음.



【그림 III -4】 솔리언포레상담 지도자 양성 체계도

4. 소요예산 및 조달방법 (연차별 소요예산)

◆ 소요예산

(단위 : 백만원)

항목	산 출 내 역			금액
멘토양성	1단계 (2012~2014)	교육훈련비	100,000원 × 500명 × 16	800
		기타관리비	20,000원 × 500명 × 16	160
	2단계 (2015~2017)	교육훈련비	100,000원 × 1000명 × 16	1,600
		기타관리비	20,000원 × 1000명 × 16	320
	3단계 (2018)	교육훈련비	100,000원 × 2000명 × 16	3,200
		기타관리비	20,000원 × 2000명 × 16	640
소계	1단계(3년), 2단계(3년), 3단계(1년)			12,480
멘토링전문 인력	1단계 (2012~2014)	교육훈련비	250,000원 × 200명	50
		기타관리비	20,000원 × 200명	4
	2단계 (2015~2017)	교육훈련비	250,000원 × 300명	75
		기타관리비	20,000 × 300명	6
	3단계 (2018)	교육훈련비	250,000원 × 500명	125
		기타관리비	20,000원 × 500명	10
소계	1단계(3년), 2단계(3년), 3단계(1년)			540
합 계				13,020

◆ 예산조달방법

- 멘토 양성을 위한 예산
 - 멘토의 대부분은 자원봉사 청소년들로서 이들에 대한 양성비용은 국비 또는 지방비로 충당하되 양성기관의 상황에 따라 후원기관의 후원금으로 조달하는 방법을 고려함.
- 멘토링 전문 인력 양성을 위한 예산
 - 멘토링 전문인력 양성을 위한 예산은 공익성과 수익자부담원칙을 고려하여 국고50% 개인부담 50%로 조달함.

1. 제안 배경 및 필요성

- ◆ 청소년들의 역량강화와 건강한 성장을 위해서는 청소년활동이 활성화될 수 있도록 사회적 환경조성이 필요함. 특히 청소년활동 참여에 대한 보상과 격려를 통하여 동기유발 및 추진을 위한 사회적 환경이 조성되어야 함.
- ◆ 청소년멘토링 활동의 활성화와 성공적인 추진을 위해서 다양한 유형의 인센티브를 제공할 수 있는 법적, 제도적 환경을 조성하여야 함.
 - 청소년멘토링 활동의 특성이 가지는 청소년의 자발적이고 적극적인 참여를 유도하기 위해서는 청소년정책, 교육정책 등 청소년 관련 정책영역에서 구체적인 토대가 마련되어야 하므로 청소년 수련활동인증제, 국제청소년성취포상제, 창의적체험활동 등과 같이 청소년, 학부모, 교사 등 관련자들의 동기유발을 위한 인센티브를 제공하는 것을 중심으로 하는 제도마련이 필요함.
 - 멘토링 활동에 참여하는 각종 청소년단체 및 시설, 학교, 기관, 기업, 종교단체 등으로 인센티브의 영역의 폭을 확대시킴으로써 개인이나 조직의 특성에 따라 유용한 인센티브가 될 수 있도록 차별화시킬 필요가 있음. 그리고 이를 통해 범국민적인 청소년운동으로 확산될 수 있도록 효과적인 홍보방안과 연계하여 사회적 인식의 변화를 촉진해 나갈 필요성이 있음.
 - 청소년멘토링 활동은 재정적으로 충분한 예산확보가 어려움을 감안하여 사회적 자원을 적극 활용할 수 있도록 기업이나 공공기관, 대학교, 문화단체, 종교단체 등 사회 전반에 걸친 참여가 이루어질 수 있도록 법적, 제도적 기반이 마련되어야 함.
 - 지역사회의 유희 전문 인력이나 고학력 학부모 등의 적극적인 참여를 유도하기 위한 효과적인 인센티브 제도를 마련함으로써 건전한 지역사회 분위기를 조성하고 지역사회의 전문적 자원을 활용하도록 하는 새로운 차원의 지역사회를 중심으로 한 창의적 인재양성 프로젝트로 부각시킬 필요가 있음.

2. 주요 정책 및 추진방법

구 분	1단계: (2012-2014)	2단계: (2015-2017)	3단계: (2018년 이후)
주요정책	- 영역과 프로그램 유형 분류 및 D/B의 구축 - 개인, 단체 등에 인센티브 내용 선정 및 제공 - 인센티브제 시범 운영 - 시범 운영 평가 및 개선	- 인센티브제 법제화 - 공공 및 민간 전달체계의 연계시스템 구축 - 인센티브제 활성화 - 지역 청소년멘토링지원센터 지정 - 매뉴얼, 우수 사례집 등 제작 및 배포 - 청소년멘토링 활동의 브랜드화 전략 수립	- 인센티브제의 안정적 추진 - 인센티브 포상의 정례화 및 대국민 홍보

◆ 1단계(2012~2014) : 준비단계

- 청소년멘토링지원센터가 설립될 경우에 센터에서 인센티브 지원사업 주관
- 청소년멘토링 활동에 참여하는 개인, 단체, 시설, 학교, 기관, 기업, 종교단체 등에 대한 영역과 프로그램 유형 분류 및 D/B의 구축
- 청소년멘토링 활동 인센티브 내용 선정 및 제공
 - 개인 : 창의적 체험활동 이수 인증 및 다양한 형태의 포상 등 인센티브의 제공
 - 단체, 시설, 학교, 기관, 기업, 종교단체 등 조직 : 청소년멘토링 참여 마크 사용승인, 공신력과 사회적 인지도 제고를 위한 각종 이미지 홍보 무상 제공, 청소년멘토링 활동 내용 및 성과에 따른 예산 지원의 차별 지원 등의 인센티브 제공
- 청소년멘토링 활동 인센티브제 시범 운영
 - 16개 시도별 시범 단체, 시설, 학교, 기관, 기업, 종교단체 등 지정
 - 청소년멘토링 활동 인센티브제 시범 운영 평가 및 개선방안 모색

◆ 2단계(2015~2017) : 시행(확산)단계

- 청소년멘토링 활동 인센티브제 본격 추진을 위한 법제화
 - 청소년멘토링 활동을 위한 공공 전달체계 및 민간 전달체계의 연계 시스템 구축
 - 청소년멘토링 활동 인센티브제 활성화
- 전국의 단체, 시설, 학교, 기관, 기업, 종교단체 등의 조직들이 청소년멘토링 활동에 적극

참여할 수 있도록 유도

- ▣ 지역사회 차원의 청소년멘토링 활동을 위한 지역 청소년멘토링지원 센터 지정
- ▣ 지역 청소년멘토링지원센터는 지역별 청소년활동지원센터 및 청소년상담지원센터의 활용
- ▣ 청소년멘토링 활동의 보급 및 확산을 위한 매뉴얼, 우수 사례집 등 제작 및 배포
- ▣ 청소년멘토링 활동의 브랜드화
- 청소년멘토링 활동의 활성화를 위한 브랜드화 전략 수립

◆ 3단계(2018~) : 정착(완성)단계

- 청소년멘토링 활동 인센티브제 안정적 추진
- ▣ 청소년멘토링 활동의 활성화를 통하여 청소년을 창의 인재로 육성
- ▣ 청소년멘토링 활동 인센티브 포상의 정례화 및 대국민 홍보

3. 국내 · 외 유사사례

◆ 국제청소년성취포상제(The Duke of Edinburgh's Award)

- 영국의 에딘버러 공작에 의해 1956년에 시작된 포상제로써 현재 131개국에서 운영되고 있으며, 매년 80만명의 세계 청소년들이 참여하고 있다. 포상제는 비경쟁성, 평등성, 균형성, 성취지향성, 과정중시성, 지속성 등의 10가지 기본 이념을 바탕으로 이루어지며, 참여 청소년들이 자기 주도성과 도전정신을 통해 자신의 역량을 지속적으로 개발시킬 수 있는 습관을 가질 수 있게 함.
- 포상활동은 봉사, 자기개발, 신체단련, 탐험 등 4가지 영역별 활동과 함께 합숙활동을 추가로 수행해야 하며, 포상단계는 동장(6개월), 은장(6-18개월), 금장(12-18개월)의 3단계로 이루어지고, 4가지 활동영역이 모두 포상단계별 최소 활동기간을 충족하고 성취목표를 달성해야 포상을 받을 수 있음.
- 이 포상제는 청소년들이 다양한 활동을 통하여 자신의 역량을 개발하도록 동기를 부여하고, 국내외 학교진학 및 취업에 영향을 미치고 있어 청소년들에게 중요한 인센티브로 작용함으로써 세계적인 청소년활동 포상제로 공인되어 지속적으로 확산되고 있음.

◆ 청소년수련활동인증제

- 청소년수련활동인증제는 청소년활동진흥법을 근거로 하여 2006년부터 시행된 제도로써 청소년

수련활동이 청소년의 균형 있는 성장에 기여할 수 있도록 국가 및 지방자치단체 또는 개인, 법인, 단체 등이 실시하고자 하는 청소년수련활동을 인증하고, 인증된 수련활동에 참여한 청소년의 활동 기록을 유지, 관리, 제공하는 청소년수련활동에 대한 국가인증제도임.

- 청소년수련활동인증제는 청소년활동 프로그램에 대한 사전인증으로 양질의 활동기회 및 프로그램을 제공할 수 있게 하고, 수요자인 청소년의 욕구가 반영된 활동프로그램을 제공하여 유용성, 공공성, 안정성을 강조하며, 인증 받은 활동에 참여한 청소년 활동실적을 기록, 관리함으로써 청소년들의 자기계발과 진로탐색에 필요한 자료로 활용될 수 있도록 지원하고 있음.
- 인증제는 청소년활동의 동기를 부여하고 교육정책에 부응한 창의적 체험활동을 통한 학교생활 및 국내외 대학진학에 영향을 미치고 있어 청소년들에게 중요한 인센티브를 제공하고 있음.

4. 소요예산 및 조달방법

◆ 1단계 (2012~2014): 준비단계시 소요예산 : 19억원

- 전국청소년멘토링지원센터 지정 및 운영 : 10억원
- 청소년멘토링 활동 D/B 구축 : 3억원
- 청소년멘토링 활동 인센티브 제공 : 3억원
- 청소년멘토링 활동 시범운영 및 평가 : 3억

※ 조달방법 : 정부예산 및 기업의 사회공헌 예산

◆ 2단계(2015~2017) : 시행(확산) 단계시 소요예산 : 65억원

- 전국 및 지역 청소년멘토링지원센터 지정 및 운영 : 54억원
- 청소년멘토링 활동 인센티브 제공 : 6억원
- 청소년멘토링 활동 운영 및 평가 : 3억원

※ 조달방법 : 정부 및 지방자치단체 예산, 기업의 사회공헌 예산

◆ 3단계(2018~) : 정착(완성) 단계시 소요예산 : 연간 26억원

- 전국 및 지역 청소년멘토링지원센터 운영 : 21억원
 - 청소년멘토링 활동 인센티브 제공 : 2억원
 - 청소년멘토링 활동 평가 : 3억원

※ 조달방법 : 정부 및 지방자치단체 예산, 기업의 사회공헌 예산

1. 제안배경 및 필요성

- ◆ 청소년멘토링 활동 영역 및 프로그램 유형에 따라 멘토와 멘티의 활동이 보다 구체화되고 합리적인 활동 선택이 가능하게 되며, 이를 통해 청소년멘토링 활동에 대한 사회적 관심과 참여도를 제고시킬 수 있음.
- 청소년 단체, 시설, 학교, 기관, 기업, 종교단체 등 사회 전반에 걸쳐 적극적인 청소년멘토링 활동에 참여할 수 있도록 다양한 홍보 및 교육을 위하여 프로그램의 체계화가 필요하며, 프로그램의 특성에 따른 멘토와 멘티의 자격과 조건 등 기본적 사항에 대한 명확한 체계를 정립함으로써 사회적으로 적극적인 참여를 유도할 수 있음.
- 청소년멘토링 활동 프로그램의 다양화를 도모하고, 멘토링 활동영역 및 프로그램 유형별 평가와 효과성 측정을 통해 청소년의 역량개발과 성장을 위한 지속적인 활동으로 발전시켜 나갈 수 있음. 즉, 멘토링 프로그램별 평가도구 개발을 통하여 멘토링 활동의 발전에 유용하게 활용할 수 있음.
- ◆ 이를 위해 청소년멘토링 영역 및 유형에 대한 체계적이고 합리적인 분류체계의 정립을 제안함.
- 위기청소년, 소외청소년, 일반청소년, 장애청소년, 근로청소년 등 대상 청소년의 특성에 따라 필요로 하는 다양한 유형의 청소년멘토링 활동 프로그램 영역에 대한 체계적인 분류를 통해 맞춤형 청소년멘토링 활동을 전개하도록 함으로써 실효성 있는 활동 영역으로 활성화시켜 나갈 필요가 있음.
- 청소년단체, 시설, 학교, 지역사회, 기관, 기업, 종교단체, 보호시설 등 다양한 조직별 특성에 따른 멘토링 활동 프로그램 유형을 분류하여 환경과 여건에 적합한 멘토링 활동 프로그램을 개발하고 적용시켜 나갈 필요성이 있음.

2. 주요정책 및 추진방법

❖ 청소년멘토링 영역 분류 (주관 : 중앙청소년멘토링지원센터)

- 활동 내용에 따른 영역 분류
 - ① 진로 영역, ② 학습 영역, ③ 리더십 영역, ④ 생활기술 영역, ⑤ 인성계발 영역, ⑥ 체험활동 영역, ⑦ 기타
- 활동 지역에 따른 영역분류
 - ① 국가 영역, ② 광역 지방자치단체 영역, ③ 기초 지방자치단체영역
- 활동 방법에 따른 영역분류
 - ① 일대일 멘토링 영역, ② 집단 멘토링 영역, ③ E-멘토링 영역, ④ 기타
- 청소년멘토링 프로그램 유형 분류 (주관: 중앙청소년멘토링지원센터)
 - 활동 내용에 따른 프로그램 유형 분류
 - 활동 지역에 따른 프로그램 유형 분류
 - 활동 방법에 따른 프로그램 유형 분류

❖ 청소년멘토링 영역 및 프로그램 유형 D/B 구축 및 운영 (주관 : 중앙청소년멘토링지원센터)

- 청소년멘토링 활동 참여 개인, 단체, 시설, 학교, 기관, 기업, 종교단체 등의 개인 및 조직에 멘토링 활동 정보 및 자료 제공

❖ 청소년멘토링 영역 및 프로그램 유형 분류 매뉴얼, 운영사례집 제작 보급(주관 : 전국청소년멘토링지원센터)

- 청소년멘토링 활동의 활성화를 위하여 멘토링 활동 참여 개인 및 조직들에게 기본 매뉴얼 및 운영사례집 등을 제공함으로써 효율적인 멘토링 활동 도모

3. 국내 · 외 유사 사례

◆ 진로(진학, 취업 등) 멘토링 영역 – 기업연계 : IT 드림 프로젝트

- 최근 서울시립 청소년미디어센터와 LG CNS가 공동으로 추진하고 있는 IT 드림 프로젝트는 전국의 저소득층 청소년들중 IT에 관심이 많은 청소년들을 선발하여 LG CNS 직원과 결연을 맺고 연말까지 매월 1회 이상의 만남 및 메일, SNS를 통한 멘토링활동을 시작하였음.
- 멘토링 활동의 시작과 함께 중국의 IT산업체 및 문화탐방을 통하여 청소년들이 IT드림을 가질 수 있도록 함으로써 새로운 차원의 사회공헌 활동 모델을 제시하였고, 저소득층 청소년들에게는 꿈과 희망을 가지고 자신들의 어려운 환경을 극복하고, 역량 있는 IT인재로 성장할 수 있는 계기를 마련하였음.

◆ 체험활동(청소년활동, 창의적 체험활동 등) 멘토링 영역 : 청소년 단체 및 시설, 학교 등 참여

- 서울시립 청소년미디어센터는 2000년 청소년 특화시설로 개관 이후 청소년들에게 다양한 형태의 미디어활동을 전개하면서 미디어 관련 대학생, 기업인, IT전문가 등 다양한 영역의 전문 인적 자원을 활용하여 영화동아리, 방송동아리, 기자단동아리 등의 전문적 활동에 멘토로 활동하도록 함으로써 효과적인 청소년 미디어 활동이 전개될 수 있도록 하고 있음.
- 이를 통해 미디어센터에서 활동한 청소년들은 대학의 미디어 관련 학과에 진학하거나 미디어 관련 기업 및 방송사 등에서 근무하는 등 청소년의 진로에도 지대한 영향을 미치게 되어, 매우 효과적인 멘토링 활동으로 평가되고 있음. 이러한 활동은 창의적 체험활동과 연계하여 학교의 적극적인 참여가 이루어지고 있음.
- 이외에도 한국보이스카우트연맹, 한국청소년연맹, 한국해양소년단연맹 등 청소년단체들과 청소년수련관, 청소년문화의집 등 청소년시설 등에서도 멘토링 활동이 매우 다양한 형태로 이루어지고 있음.

◆ 미인가형 대안학교 미디어스쿨

- 미인가형 대안학교인 미디어스쿨에서는 2006년 개교 이래 미디어 관련 특성화 대안학교로서 전문적인 미디어 교육을 위해 기업의 봉사활동 조직과 연계하거나 교과과정에 필요한 전문가, 외국인 봉사자, 대학생 등을 멘토로 선발하여 학생들과 결연을 맺어 교육 강사로 활동하도록 하고 있음.
- 멘토들은 학생들 수준과 요구에 따라 적합한 멘토링 활동을 전개하여 미디어스쿨 학생들에게

교육적 효과를 제고시켰으며, 졸업생 전원이 검정고시에 합격하여 대학진학 또는 사회진출에 기여하고 있음.

◆ **청소년멘토링 영역 및 프로그램 유형 분류 해외 사례(미국)**

- National Mentoring Partnership 의 멘토링 활동영역 및 프로그램 유형분류
 - 멘토링 활동영역 : 활동장소를 기반으로 한 멘토링, 학교를 기반으로 한 멘토링, 신뢰를 기반으로 한 멘토링, 청소년 교정을 통한 멘토링, 지역사회를 기반으로 한 멘토링, 기관을 기반으로 한 멘토링, E-멘토링
 - 프로그램 유형분류 : 성격, 사회성, 리더십 개발 프로그램, 직업을 위한 학교수준의 멘토링 프로그램 - 직업탐구, 직업/생활기술, 인턴십 등, 학습적인 성공을 위한 프로그램 등

4. 소요예산 및 조달방법

◆ **청소년멘토링 영역 및 프로그램 유형 분류체계 연구 : 1억원**

※ 조달방법 : 정부예산

◆ **청소년멘토링 영역 및 프로그램 D/B 구축 : 3억원**

※ 조달방법 : 정부예산

◆ **청소년멘토링 영역 및 프로그램 유형 분류 매뉴얼, 운영사례집 제작 보급 : 1억원**

※ 조달방법 : 정부예산

1. 제안배경 및 필요성

- ◆ 청소년멘토링 활동에 대한 범국민적 공감대를 형성하고 참여를 극대화하기 위해서는 개인, 단체, 시설, 학교, 기관, 기업, 종교단체 등 다양한 개인과 조직이 참여할 수 있도록 청소년멘토링 참여 등록제를 도입하여 운영하는 것이 필요함.
- 청소년멘토링 활동이 봉사활동의 일환이 아닌 독립적인 활동 영역으로써 가치와 철학을 가지고 있는 활동임을 인식시키고, 범국민적인 활동으로 확산시키기 위해서 멘토링활동 참여 등록제의 시행이 요청됨.
- ◆ 청소년멘토링 참여 등록제를 통하여 사회적으로 멘토링활동 참여를 위한 제도적 시스템을 마련하고, 청소년멘토링 참여 등록증 또는 인증서를 발급해 줌으로써 사회적 공신력을 높일 필요성이 있음.
- ◆ 청소년멘토링 참여를 희망하는 개인과 조직이 적극적으로 참여할 수 있도록 청소년멘토링 참여 등록제에 대한 체계를 정립하여 인터넷이나 SNS 등 다양한 형태의 미디어를 통하여 적극적인 홍보가 필요함.
- 청소년멘토링 참여 등록제는 멘토링 활동 참여 등록을 위한 과정과 절차 자체만으로도 사회적인 관심을 불러일으킬 수 있으므로 적극적인 홍보를 통하여 단순한 청소년 영역의 활동에서 탈피하여 국가적 차원의 사회적 환경 변화와 창의적 인재양성을 위한 사회공헌 활동으로서의 위상을 제고시킬 필요성이 있음.

2. 주요 정책 및 추진방법

- ◆ 청소년멘토링 활동 참여 개인이나 청소년단체 및 시설, 기업 등 조직별 영역의 특성을 분류하여
각계각층의 멘토링 활동 참여에 따른 특성화를 도모함으로써 사회 전반에 걸친 참여가 이루어질
수 있도록 개인과 조직별 등록 및 관리체계를 마련함.
- ◆ 청소년멘토링 참여 등록제가 실효를 거두기 위해서 멘토링 활동에 참여하는 개인과 조직의
참여도에 따라 등록의 등급을 상향 또는 하향 조정할 수 있도록 차등 등록제에 대한 검토도
필요함.
- ◆ 1단계(2012~2014) : 준비단계 (주관 : 전국청소년멘토링지원센터)
 - 청소년멘토링 참여 등록제 운영 대상기관 조사
 - 청소년활동진흥센터, 청소년상담지원센터, 청소년수련관 등 전국에 분포되어 있는 청소년
기관 및 시설을 중심으로 청소년멘토링 참여 등록제 운영 대상기관 조사
 - 청소년멘토링 참여 등록제 시범 운영
 - 시도 단위에 시범 청소년멘토링 참여 등록제 운영기관 선정
 - 청소년멘토링 참여 등록제를 이용한 멘토링활동 시범운영
 - 청소년멘토링 참여 등록제 시범운영 평가 및 개선방안 도출
- ◆ 2단계(2015~2017) : 시행(확산)단계
 - 전국적으로 청소년멘토링 참여 등록제 운영기관 지정
 - 광역(시도)지역, 기초(시군구)지역 단위로 균등하게 지정
 - 우수 청소년멘토링 참여 등록제 운영기관에 대한 정부포상
 - 청소년멘토링 활동의 활성화를 위한 포상을 통해 대국민 홍보 강화 및 공신력 제고
- ◆ 3단계(2018~) : 정착(완성)단계
 - 청소년멘토링 참여 등록제의 안정적 추진
 - 청소년멘토링 참여 등록제의 안정적 추진을 통하여 멘토링 활동을 청소년활동의 독립영역으로
구축하여 청소년 역량개발에 기여
 - 청소년멘토링 참여 등록제에 대한 효과성 분석 및 개선방안 모색
 - 청소년멘토링 참여 등록제의 효과성 분석 및 개선방안 모색을 통하여 안정적 추진체계 구축

3. 국내 · 외 유사 사례

- ◆ 현재 국내에서 진행되고 있는 청소년멘토링 활동은 참여 등록제를 통한 체계적인 활동보다는 사회적 필요에 따른 개인, 단체, 기업 등 산발적으로 여건 및 환경에 따라 시행되고 있음.

4. 소요예산 및 조달방법

- ◆ 1단계 (2012~2014) : 준비단계시 소요예산 : 4.5억원

- 전국 청소년멘토링 참여 등록제 운영 대상기관 조사 : 1억원
- 청소년멘토링 활동 참여 등록제 시범운영 : 3억원
- 청소년멘토링 참여 등록제 시범운영 평가 : 5천만원
- ※ 조달방법 : 정부예산

- ◆ 2단계(2015~2017) : 시행(확산) 단계시 소요예산 : 17.5억원

- 전국 청소년멘토링 참여 등록제 운영기관 지정 및 운영 : 16억원
- 우수 청소년멘토링 참여 등록제 운영기관 정부포상 : 1.5억원
- ※ 조달방법 : 정부 및 지방자치단체 예산

- ◆ 3단계(2018~) : 정착(완성) 단계시 소요예산 : 연간 8억원

- 청소년멘토링 참여 등록제의 안정적 추진 : 7.5억원
- 청소년멘토링 참여 등록제 효과성 분석 및 방향 모색 : 5천만원
- ※ 조달방법 : 정부 및 지방자치단체 예산

1. 제안배경 및 필요성

- ❖ 각 기관에서 진행되고 있는 멘토링 프로그램의 성공적인 진행을 위해 모니터링 시스템 구축이 필요함.
 - 모니터링 평가는 평가과정 활동에서 참여자 중심의 관점을 중시하는 모형으로 프로그램 과정과 결과에 대한 지속적인 정보를 수집하는 활동임.
 - 모니터링 시스템 구축을 통해 섬세하고 엄격한 관리체계를 구축하지 않으면 멘토링 서비스의 질이 저하될 위험이 있음. 따라서 멘토링 서비스의 질을 담보하기 위한 노력이 다방면에서 이루어져야 함.
- ❖ 효과적이고 효율적인 모니터링을 위해서 전자정보 체계를 구축할 필요가 있음.
 - 멘토링 서비스의 질 향상과 효율적이고 효과적인 관리를 위해 모니터링 시스템의 구축은 필수적임.
 - 현재 멘토링 프로그램은 교육과학기술부, 보건복지부, 여성가족부, 법무부, 고용노동부 등에서 시행되고 있음. 그에 따른 하부조직은 더욱 방대하고, 멘토링 서비스를 제공하고 있는 많은 기관에 대해 평가하기란 시간적으로나 인적자원의 활용 등 어려움이 많음.
 - 이러한 이유로 멘토링 서비스 평가에 있어서 보다 원활한 정보수집과 관리를 위해 전자자료 시스템 구축이 매우 필요함.
- ❖ 프로그램에 대한 객관적인 평가를 위해 표준화된 모니터링 평가지표 개발이 필요함.
 - 구체적이고 명확한 평가지표는 각 기관마다 상이하게 진행되는 프로그램에 대한 만족도와 효과성을 객관적으로 분석할 수 있는 도구임.
 - 평가지표와 함께 평가 주기를 명시함으로써 멘토링 평가환경의 표준화를 가져올 수 있음.
 - 또한 이러한 내용을 평가, 인증 및 관리할 수 있는 독립적인 기구를 설치함으로써 체계적으로 관리하도록 하는 것이 필요함.

2. 주요정책 및 추진방법

❖ 모니터링 전자시스템 구축

- 전자모니터링을 위한 서버구축 및 콘텐츠 개발을 함으로써 모니터링의 전산화를 구축 등 몇 가지로 검토할 수 있음.
- 모니터링 방법에 있어서 자필서문을 통해 이루어질 수 있으나 이는 정보 수집 및 분석에 다소 시일이 걸리고, 평가원 파견에 따른 교육 및 비용의 문제가 발생할 수 있음.
- 전자 모니터링시스템을 통해 멘토링 프로그램에 대한 만족도 평가뿐만 아니라 참여자의 정보 관리 및 프로그램 신청 등을 관리 감독할 수 있음.
- 전자 모니터링 시스템 도입으로 어려운 상황에 놓인 청소년들을 위한 긴급지원 멘토링 및 위기지원 멘토링 서비스를 운영할 수 있음.

❖ 모니터링 전자시스템의 단계별/연차별 추진 계획

구분	1단계: (2012-2013)	2단계: (2014)	3단계: (2015-2016)
주요 정책	· EDI(Electronic Data Interchange)시스템 구축	· EDI 사용자 교육 프로그램 개발 및 테스트	· 정보보안 시스템 구축

▪ 제1단계(2012년-2013년) - EDI(Electronic Data Interchange)시스템 구축

- EDI(Electronic Data Interchange)시스템 도입을 위해 전자서버 구축과 콘텐츠 개발이 진행되어야 함.
- EDI 시스템은 서류를 컴퓨터간에 교환할 수 있도록 제정된 기준으로, 인편/우편 등 기존의 서식 전달체계와 달리 컴퓨터를 이용한 전자문서교환을 통해 사무실에서 빠르고 간편하게 업무를 처리할 수 있는 시스템임.
- EDI 시스템을 활용하여 기관의 멘티와 멘토의 등록 및 서류업무를 볼 수 있을 뿐만 아니라 멘토링 프로그램에 대한 멘티와 멘토 만족도 조사 및 프로그램에 대한 자가평가를 빠르고 신속하게 처리할 수 있기 때문에 EDI 시스템을 구축할 필요가 있음. 따라서 기관 및 멘티와 멘토를 위한 EDI 콘텐츠 개발 및 웹서버구축이 필요함.
- 전국의 멘토링 기관과 멘티와 멘토가 이 시스템을 활용해야하는 만큼, 많은 사람들이 동시에

접속하여도 다운되지 않을 만큼의 대용량의 서버 구축이 필요함.

■ 제2단계(2014년)- EDI 사용자 교육 프로그램 개발 및 테스트

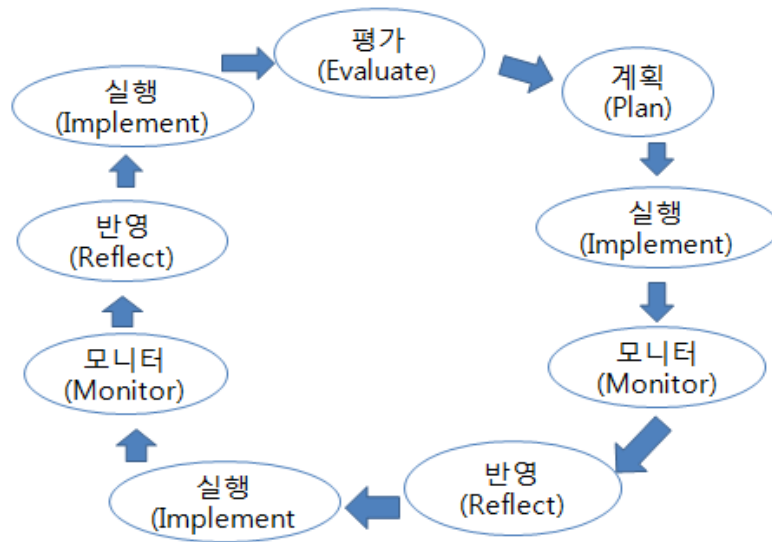
- EDI 시스템 사용 방법에 대한 이용자 교육 프로그램 개발이 이루어져야 함. 프로그램 교육을 위한 동영상 강의 콘텐츠 개발이 이루어져야 함.
- 단계적으로 소프트웨어 개발 및 시범 테스트가 이루어져야 함.
- 2013년 까지 EDI 콘텐츠 개발을 한 후 2014년 상반기(약 6개월 정도)는 이 콘텐츠에 대한 시범운영을 실시하고, 하드웨어 구입 및 소프트웨어와 하드웨어간의 적합성 테스트 실시(약 6개월).

■ 제3단계(2015-2016)- 정보보완 시스템 구축

- EDI 시스템이 개방된 체계를 지니고 있는 만큼, 기관 및 멘티와 멘토의 정보를 보호할 수 있는 시스템구축이 필수적임. 즉, EDI시스템이 인적자원 및 설문지 작성 등에 따른 비용절감 및 평가 시간을 단축시킬 수 있다는 장점이 있지만, 개인정보 보완이 미약한 부분이 단점으로 작용되고 있음. 따라서 EDI 시스템 도입과 함께 정보보완을 위한 노력이 이루어져야 함.
- 멘티와 멘토, 기관 등의 정보 보완을 위한 시스템 개발 및 보완 담당을 위한 인적자원의 확보가 필요함.
- EDI 시스템을 통해 평가된 내용은 기관 평가 및 인센티브적용에 활용할 수 있음.

◆ 모니터링 방법 및 주기

- 모니터링 평가는 프로그램이 의도한 성과를 달성하는 방향으로 제대로 작동되고 있고 의도한 결과물을 산출하고 있는지에 대한 체계적이고 지속적인 정보수집의 과정임.
- 이렇게 수집된 모니터링 정보는 대상자를 위한 프로그램에 반영되고 실행되며 프로그램이 진행되는 동안 반복적으로 이루어지며, 궁극적으로 멘토링 프로그램의 성공적인 결과에 영향을 미치게 됨.



*자료: Monitoring and Evaluation(www.civicus.org)

【그림 Ⅲ-5】 모니터링 시스템

- 모니터링 평가는 크게 두 가지 과정모니터링과 결과모니터링으로 구분하여 평가할 수 있음.
- 과정모니터링은 프로그램 실행단계에서 실행과정 및 절차와 방법의 문제점을 파악하고 프로그램 진행에 필요한 정보를 제공하며, 절차적 문제를 기록하고 판단하는 일 등을 함(한상철, 1999²⁾).
- 결과모니터링은 프로그램 종료 후 멘토링 프로그램 참가자들의 만족도와 프로그램 효과성 즉, 프로그램의 목적과 목표의 성립 여부와 사전-사후 멘티의 변화 등을 평가하게 됨.

2) 한상철(1999). 청소년지도 프로그램 평가모형 개발에 관한 연구. 청소년학 연구. 6(1), 133-159).

표 III-3

멘토링 프로그램의 모니터링 방법 및 주기

분 류	내 용	
평가 방법 및 주기	과정 모니 터링	▪ 프로그램진행 과정 중에 효과성 혹은 유용성 평가 및 프로그램 관리와 조직의 능률성 향상을 목적으로 한다. ▪ 집행 계획, 집행 절차, 투입자원, 집행 활동, 내용검토 등 ▪ 평가 주기는 멘토링 프로그램 회기에 따라 다르게 적용된다. ▫ 6개월 멘토링 프로그램의 경우 3개월에 한 번씩 과정모니터링 ▫ 1년 멘토링 프로그램의 경우 6개월에 한 번씩 과정 모니터링을 하도록 한다. ▪ 과정모니터링을 보다 효과적으로 진행하기 위해 멘토링 프로그램 매 회기마다 멘티/멘토 일지를 작성하도록 한다.
	결과 모니 터링	▪ 프로그램의 효과성 검증 ▫ 사전-사후 멘티의 변화가 있는가? ▫ 프로그램의 목적과 목표가 성립이 되었는가? ▫ 멘티/멘토의 만족도 조사

◆ 모니터링의 단계별 추진 계획

구분	1단계: (2012)	2단계: (2013)	3단계: (2014-)
주요 정책	· 전문인력 양성기관에 대한 표준화된 멘토링 프로그램 평가지표 개발	· 멘토, 멘티, 기관에 대한 평가지표 개발	· 멘토링 프로그램에 대한 효과성 연구 및 기관 평가

▪ 제1단계(2012년)- 전문인력 양성기관에 대한 표준화된 멘토링 프로그램 평가지표 개발

- 코디네이터 등 전문 인력 양성기관에 대한 평가지표 개발
- 코디네이터 인력의 질적 수준은 이들 인력의 교육을 담당하고 있는 양성기관에 대한 평가와 인력이 소속되어 서비스를 제공하는 멘토링 기관의 인력관리에 대한 평가를 통해 향상시키고 유지시킬 수 있음.
- 교육내용, 교육시간, 교육내용별 강사 자격, 교육에 필요한 시설 및 장비 구축 여부 등을 바탕으로 인력양성기관에 대한 평가지표를 개발해야 함.
- 또한 멘토링 서비스 제공 기관의 인력관리에 대한 평가지표가 담당업무의 적절성, 전문인력의 보수교육 등을 바탕으로 개발되어야 함.

▪ 제2단계(2013년)- 멘토, 멘티, 기관에 대한 평가지표 개발

- 멘티, 멘토, 기관을 평가할 수 있는 표준화된 평가지표 개발을 위해, 프로그램 만족도 및 멘티의 욕구 반영 기관의 프로그램 지원 등을 토대로 평가지표 개발함.
- 멘토링 참여 촉진영역으로 요구분석의 책무성, 자율적 참여도, 멘티 요구 수용의 공감성 및 정보활용의 용이성 등을 토대로 프로그램 운영관리를 위한 평가지표 개발
- 멘티 모집 및 활동방법에 대한 지표로 참가자 모집의 적절성 및 활동방법의 다양성 등을 기준으로 평가지표 개발

▪ 제3단계(2014년~계속)- 멘토링 프로그램에 대한 효과성 연구 및 기관 평가

- 진행되고 있는 멘토링 사례를 분석하고 효과 및 성공요인을 중심으로 멘토링 운영지침 수정 및 개발
- 각 기관에서 운영하고 있는 멘토링 프로그램에 대한 효과성 검증을 위해 2년에 한 번씩 반복적으로 멘토링 기관 및 프로그램 평가
- 기관평가는 기관이 EDI시스템에 나타난 프로그램 만족도 평가 및 멘티/멘토의 만족도 평가, 그리고 서면 자가평가를 토대로 전문가가 직접 방문하여 기관 평가가 이루어짐.
- 기관 평가위원 구성은 멘토링 전문가, 학계, 현장 실무자 등 3인~5인으로 구성함. 현장 실무자는 자신이 근무하는 지역의 멘토링 기관을 평가할 수 없음.

3. 국내외 유사 사례

- ❖ 현재 노인장기요양보험을 담당하고 있는 국민건강보험공단에서 EDI 시스템을 구축하여 활용하고 있음.
- ❖ 미국 멘토링 지원부서인 JUMP는 멘토링 운영에 관해 교육을 성공적으로 마친 멘토의 수와 멘토링 프로그램이 시작한 이후 청소년들의 참여(등록)율 여부, 그리고 새로운 멘토의 수 증가여부를 기준으로 멘토링의 성공 여부를 평가함(www.ojjdp-dctat.org/help/MentoringGrid.doc).
- ❖ 미국과 호주, 캐나다, 유럽(프랑스, 영국, 스페인 등) 등은 정부와 민간의 지원으로 청소년 멘토링이 이루어지고 있고, 프로그램에 대한 내용 및 그 효과성(청소년 폭력, 약물 남용, 학습능력 및 적응 등)에 대한 연구가 활발히 진행되고 있음.

- ❖ Tiemey와 Grossman(1995)은 고위험군 청소년을 대상으로 BB/BS멘토링 프로그램을 적용한 결과, 청소년들의 폭력경향이 낮아지고, 학교출석률이 증가하였으며, 자기유능감과 대인관계가 향상되고 약물남용은 낮아진 것으로 보고되고 있음.
- ❖ LoSciuto , Rajara, Townend 와 Taylor(1996)은 청소년 약물예방에 대한 세대간 멘토링 접근에 관한 연구를 통해 멘토링 프로그램이 청소년의 학교출석률향상과 미래 및 성인에 대한 긍정적 태도에 영향을 주고, 약물남용도 낮아진 것으로 보고하고 있음.
- ❖ Coverse와 Lignugaris//Krafe(2009)이 고위험군 청소년을 대상으로 학교기반 멘토링을 실시한 결과 그들의 학업태도가 향상된 것으로 나타나 멘토링의 효과성을 입증하고 있음.

4. 소요예산 및 조달방법

❖ 소요예산

항 목	단계별/연차별	금액
전자정보 시스템 구축	제1단계-연구(2012-2013)	1억
	제2단계-연구(2014)	2천 5백만원
	제3단계-연구(2015-2016)	2천 5백만원
모니터링 평가 프로그램 개발	제1단계-연구(2012)	2천 만원
	제2단계-연구(2013)	2천 만원

❖ 예산조달방법

- EDI 시스템 개발비는 기본적으로 국고와 지방비로 하되, 기존의 EDI 서비스를 제공하고 있는 KT 등의 후원을 받아 기금 조달을 할 수 있음.
- 모니터링 평가 프로그램 개발은 국고 및 지방비와 후원기관의 후원을 받아 조달할 수 있음.

1. 제안배경 및 필요성

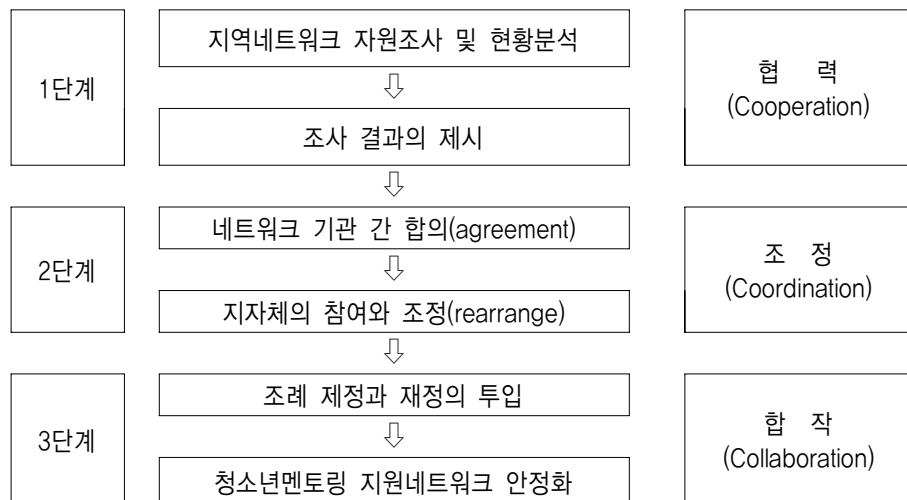
- ❖ 전국 실태조사 결과, 심각한 수준의 위기결과를 지닌 청소년은 전체 일반청소년의 약 15.4%에 달하는 70만 명인 것으로 나타났다.
- 이 중 2.0%는 매우 심각한 고위험군, 13.4%는 잠재 위험군으로 고위험군의 60%, 잠재위험군의 23%는 이미 심각한 수준의 위기결과를 경험하고 있어서 이들에게는 집중적이면서 기존의 방식과는 다른 개입이 필요함.
- ❖ 흔히 학교와 지역사회가 잘 연계된 형태를 ‘지역사회학교(Community based school or Community school)’라고 부르는데, 넓게는 지역사회가 평생교육의 공간으로서 지역주민에게 다양한 교육적 서비스를 제공하는 것까지를 포함하지만, 우리가 관심을 기울여야 할 지역사회학교 모형은 지역 내 아동청소년들이 지역사회라는 실제 사회로부터 학습할 수 있고, 또 다양한 학습을 위해 지역사회자원이 연계되는 모형임(Peter, 1977).
- ❖ 지역사회는 구성원(주민)들의 다양한 욕구와 문제가 존재하면서 동시에 그러한 욕구와 문제의 해결을 가능케 하는 자원이 존재하는 삶의 장(場; 마을)임. 따라서 지역사회가 지역 아동청소년들의 문제 해결 및 건강 성장을 지원하기 위한 능력을 제고(提高)하는 것이야말로 새로운 패러다임을 기반으로 하는 ‘신(新) 청소년 지역사회운동(Movement)’이 될 것임.
- ❖ 청소년멘토링의 사회적 지원네트워크 구축의 필요성은 체계적인 멘토링 활동의 추진, 지역사회 전달체계의 필요, 학교와 서비스 전달기관의 한계, 지역사회 기업의 전문성 연계 및 도입 등과 같은 데에서 이유를 찾아볼 수 있음.
- 체계적인 멘토링활동 추진을 위해서 지역사회의 협력 필요 : 통합적이고 체계적인 청소년멘토링 활동 지원체계를 구축하기 위하여 가장 필요한 요건은 협력임. 예를 들어, 대학, 지역사회 아동청소년 기관 및 시군구 자원봉사센터 등에서 독자적으로 진행되고 있는 방식을 통합하여

학습 분야는 대학에서, 활동이나 체험은 아동청소년기관에서, 지역자원의 연계는 자원봉사센터에서 상호 분담하여 연계 추진한다면 그 효과성이 더욱 높아질 것으로 예측됨.

- 멘토링 활동을 지원하는 지역사회 서비스전달 체계 필요 : 국내 대부분의 멘토링활동이 멘티의 성장과 지원에만 초점을 맞추고 있기 때문에 청소년 멘토링활동의 효과성을 높이기 위해서는 멘토와 멘티를 포괄적으로 지원할 수 있는 지역사회 서비스전달체계의 필요성이 더욱 강조됨.
- 학교와 서비스전달기관만의 기능과 역할의 한계 인식 : 학교기반 멘토링활동 및 학교와 연계해서 진행되는 멘토링활동의 경우, 학교와 서비스전달기관 간의 신뢰성만을 기반으로 사업을 추진하기에는 기능과 역할에 한계가 있으며, 멘토링활동의 고유한 가치와 의미가 퇴색될 가능성이 높다. 따라서 지역사회를 기반으로 한 네트워크를 구축할 필요성이 있음.
- 지역사회 기업의 전문성 연계 및 도입 가능 : 기업의 우수인력을 활용해서 청소년진로체험의 기회를 제공하며, 기업이 보유하고 있는 멘토링활동의 전문성을 벤치마킹하여 도입이 가능한 부분을 분석 해볼 필요성이 있음.

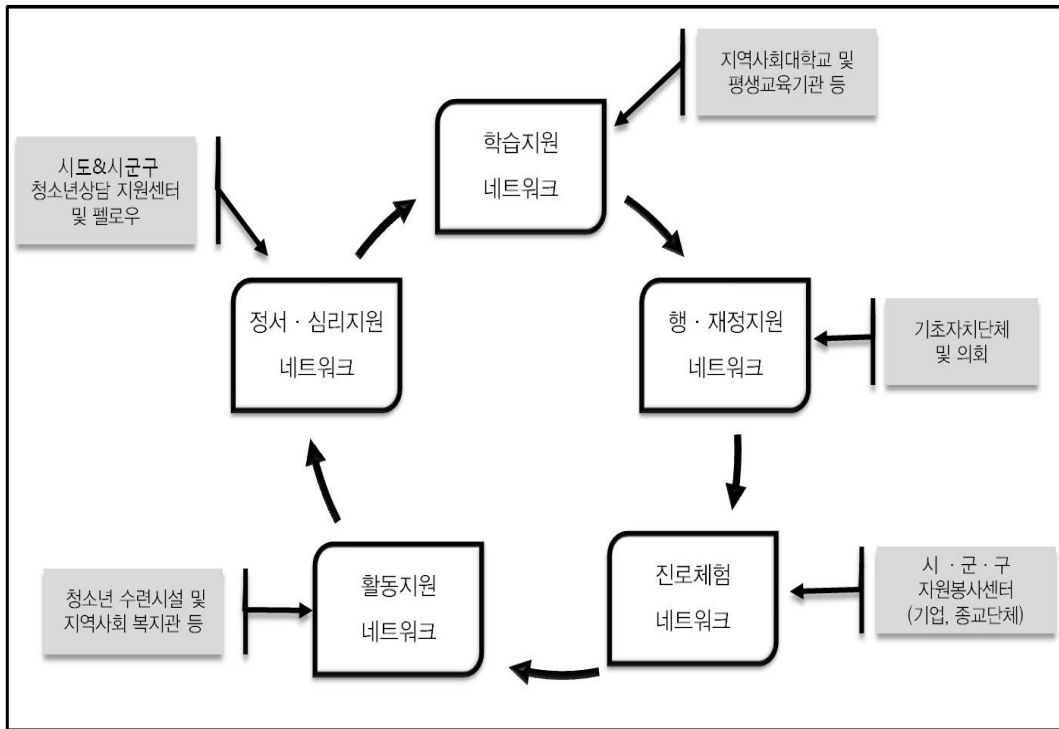
2. 주요 정책 및 추진단계

◆ 사회적 지원네트워크 구성 추진단계



【그림 Ⅲ-6】 사회적 지원네트워크 구성 추진단계

◆ 사회적 지원네트워크 구성도



【그림 Ⅲ-7】 사회적 지원네트워크 구성도

- **학습지원 네트워크** : 학습지원 멘토링을 위한 네트워크 자원은 대학교와 교육청 산하의 도서관과 같은 평생학습 기관이며, 대부분의 대학교에서 ‘사회봉사 학점이수’를 위해 시행되고 있는 학습멘토링을 지역사회 안에서 통합해 볼 필요가 있음.
 - 최근 교육청산하 도서관에서 확산되고 있는 “리빙 라이브러리(Livinglibrary)” 사업은 새로운 유형의 ‘1:1 매칭 멘토링’으로 각광받고 있음.
- **진로체험 네트워크** : 진로체험 멘토링을 위한 사회적 지원네트워크의 구심점은 행정안전부 산하 ‘시군구 자원봉사센터’가 말아야 함. 오랜 기간 동안 지역사회 내에서 자원봉사를 위한 수요처와 공급처를 관리해온 노하우와 인프라가 풍부하게 축적되어 있음.
 - 관내 기업뿐만 아니라 멘토/멘티를 지지하고, 지원해 줄 ‘펠로우(Fellow)’ 발굴 및 연계에 매우 용이한 이점(利點)이 있음.
- **활동지원 네트워크** : 학습지원만으로는 청소년들의 다양한 욕구 충족과 전인적(全人的) 성장을 돕기에는 한계가 있음. 따라서 다채로운 청소년활동을 지원하는 네트워크가 필요하며, 이러한

활동지원 멘토링을 위한 사회적 지원네트워크의 구심점은 청소년 수련시설 및 지역사회 복지관(종합복지관, 노인복지관 및 장애인 복지관)이 되어야 함. 다양한 체험(문화, 교육, 예술, 체육 등)활동을 위한 시설 및 인적자원 인프라가 구축되어 있을 뿐만 아니라 경험도 풍부하기 때문임.

- **정서·심리지원 네트워크** : 청소년기에 겪는 정서적, 심리적 어려움을 지원하는 네트워크로써 멘토/멘티 펠로우(Fellow)와 시도 및 시군구 청소년상담지원센터가 그 역할을 수행 함. 향후 ‘청소년 멘토링 SOS지원단’으로 발전하여 위기청소년을 위한 사례관리 및 긴급구조와 지원의 역할을 수행할 수 있음.
- **행·재정지원 네트워크** : 지역사회 청소년 멘토링의 정착 및 활성화를 위해서는 지방기초자치단체(시·군·구)와 의회의 역할이 반드시 뒷받침되어야 함. 지자체는 사업의 주관자로 참여하여 멘토/멘티 결연식 지원(결연증서, 공공행정문서 수발, 대내외 홍보 등), 우수사례 발표회 및 지역사회 멘토/멘티 페스티벌 개최 등 사회적 지원네트워크의 공공(公共)성과 자원간 참여의 적극적인 동기부여를 촉진시키는 역할을 해야 함. 또한, 의회는 지역사회에 정착될 수 있도록 예산배정 및 관련조례 제정을 통해 청소년 멘토링 활성화에 아교폴 같은 역할을 감당해야 함.

3. 소요예산

항 목	단계별/연차별	금액(원)
사회적 지원 네트워크 구축 (시군구 단위)	학습지원 네트워크	1억
	진로체험 네트워크	2억
	활동지원 네트워크	1억 5천만
	정서·심리지원 네트워크	5천만
	행·재정지원 네트워크	3천만

정책대안8 청소년 멘토링 관련 법제도 현황 및 개선

1. 제안배경 및 필요성

- ◆ 현재 우리나라의 청소년과 관련한 법은 청소년기본법, 청소년보호법 등의 직접적인 청소년정책 관계법은 물론, 민법, 소년법 등을 포함하면 250여개가 되는 것으로 언급될 수 있으며, 법령별로 각기 다른 입법목적과 입법대상을 가진 것으로 이해됨.
- 예컨대, 청소년기본법은 청소년정책의 본격적인 근거법의 성격을 갖는 것으로 위치하고 있으며, 청소년보호법은 청소년을 유해환경으로부터 보호하고 구제하며, 건전한 인격체로 성장하도록 지원하는 법으로 존재하고 있음. 2004년에는 청소년들이 다양한 청소년활동을 통해 자신의 기량과 품성을 함양하고 꿈과 희망을 펼칠 수 있도록 지원하는 제도로써 청소년활동진흥법이 제정되었음.
- 이 밖에도 청소년에 대한 인권보장과 건강, 안전보장 및 경제적 자립지원 등에 대한 국가사회적 책무를 정하고 이를 실천하기 위한 기본적 사항을 규정한 청소년복지지원법을 제정하여 현재 우리나라의 청소년관계법은 청소년보호, 청소년활동, 청소년복지 등을 체계적으로 지원하는 기본적 법적 장치를 마련하였음.
- 그러나, 청소년활동의 실천현장에서 점차 증가하고 있는 다양한 형태의 청소년자원봉사활동과 자생적인 참여활동을 체계적으로 지원하는 정책과 사업은 매우 부족하며 제도적 지원을 결여하고 있는 실정임. 특히 최근 청소년자원봉사활동의 하나로 관심이 증대되고 있는 청소년멘토링활동에 대한 정책적 지원과 제도적 장치는 기초연구를 수행하고 있는 단계에 머무르고 있는 수준임.
- 한편, 청소년참여에 대한 제도적 관심은 지난 1998년 이후 지속적으로 증대되어 왔으며, 최근의 ‘청소년활동진흥법(04년 제정)’의 제정과 그간 청소년활동의 활성화를 위해 활용되었던, 청소년육성기금(89년 조성) 등을 기반으로, 청소년활동시설과 프로그램의 지속적 확대를 통해 청소년참여제도가 운영되어 왔음.
- ◆ 그동안 청소년참여활동과 그 일환으로 볼 수 있는 청소년참여적 멘토링활동은 별다른 직접적인 법적 제도적 지원체계가 없는 가운데, 정책사업으로 부분적으로 수행되어 왔음.
- 기존의 ‘청소년기본법’과 ‘청소년복지지원법’ ‘청소년활동진흥법’ 등에서는 청소년활동의 진흥,

청소년복지의 지원, 및 청소년자원봉사활동의 활성화 등에 관한 기본적인 사항을 규정하고 있다는 점에서 의미는 있으나, 청소년참여활동과 멘토링활동을 체계화하고 강화하는 직접적인 법적 근거로서는 볼 수 없다는 한계를 가짐.

❖ 특히, 청소년참여적, 자원봉사적 청소년포래 멘토링활동은 청소년자원봉사활동을 활성화하는 동시에 저소득 가정 아동을 지원하기 위한 정책적 대안으로 모색되고 있다는 점에서 이를 위한 법적 제도적 장치는 기존의 개별법을 통해서도 효과적으로 지원할 수 없다는 점에서 이를 위한 법제도의 확립은 중요한 국가 정책적 과제로 대두되고 있음.

▪ 이는 청소년멘토링활동이 청소년연령이 봉사자에게는 의미 있는 봉사학습의 기회를 제공하고, 저소득층 아동에게는 돌봄의 효과를 극대화할 수 있는 효과적인 정책방안으로 인식되고 있는 동시에, 청소년멘토링활동은 청소년활동과 청소년복지, 청소년역량개발, 청소년참여증진 등의 다양한 영역과 관련된다는 점에서 더욱 새로운 지원체계의 마련이 요청됨.

❖ 이에, 청소년이 사회적 참여활성화를 통한 저소득가정의 아동과 청소년을 지원하고 청소년참여적 멘토링활동을 활성화하는 법적 제도적 개선방안을 마련하고, 청소년멘토링활동을 지원하는 내용을 체계적으로 규정화할 필요가 있음.

▪ 이를 위해서는 청소년멘토링활동과 관련한 정책사업의 현황파악과 함께, 법제도적 현황을 고찰하고 관련 정책의 내용을 법제화하는 단계적/연차별 추진계획을 연구하고 이를 추진함.

2. 주요 정책 및 추진방법

❖ 청소년 멘토링 관련 법제도는 현행의 관련 법을 개정하는 방향과 청소년멘토링활동을 구체적으로 포함하는 새로운 포괄적인 법을 입법하는 방향 등의 몇 가지로 검토할 수 있음

❖ 청소년멘토링활동 자체만을 위한 입법은 현실성이 낮다는 점에서 청소년복지의 지원, 청소년활동의 진흥, 청소년자원봉사활동의 강화, 아동청소년의 참여강화 등과 관련한 내용을 중심으로 종합적으로 접근하는 내용이 필요함.

❖ 가장 바람직한 것은 단일 법제를 갖는 것이지만, 우선 관련 법제도 개선방안에 대한 연구를 수행하면서, 이를 정책과제로 추진하고, 다음으로 기존 법령에 관련 조항을 추가하는 개정을

검토하고 궁극적으로는 청소년자원봉사와 멘토링활동을 중심으로 하는 참여활동진흥을 내용으로 하는 법률 제정하는 방향으로 단계적으로 추진해야 함.

◆ 단계별 추진 계획

구분	1단계: (2012)	2단계: (2013-2014)	3단계: (2015-2016)
주요 정책	· 청소년멘토링 법제도 연구 수행	· 청소년멘토링 관련 기존 법령 개정 : 청소년기본법, 청소년복지지원법, 청소년활동진흥법 등	· (가칭)“청소년멘토링지원법” 제정

- 제1단계 (2012) - 법제연구 : 청소년멘토링활동 활성화를 위한 법제도 개선방안 연구
 - 앞서 언급된 멘토링활동의 활성화를 위한 현행법과 주요 선진국의 제도에 대한 분석과 대안모색, 그리고 구체적인 개정방안을 제시하는 것을 주요 내용으로 하는 연구를 수행함.
 - 연구결과를 바탕으로 세미나 등을 개최하여 청소년멘토링활동의 주요 참여자(멘티, 멘토, 학부모 등), 멘토링서비스 운영 주체와 관련 인력(코디네이터, 슈퍼바이저, 자원봉사자 등), 관련 지원기관과 유관단체 등의 관계자가 참여하는 의견수렴과정을 가짐.
 - 실태분석과 선진국 사례연구, 개정안과 의견수렴 결과를 바탕으로 방안을 재검토하고 그 내용을 주요 정책과제로 포함하여 추진할 수 있도록 함.
- 제2단계 (2013 - 2014) - 기존 법령 개정 : 기존 법령의 개정을 통한 멘토링활동 활성화 방안 모색
 - 첫째, 청소년기본법의 주요 관련 조항은 청소년지도자 양성연수(제20조), 청소년단체에 대한 지원 등(제29조), 청소년활동의 지원(제47조), 청소년복지의 향상(제49조), 기금의 사용 등(제55조)으로 볼 수 있으며, 관련 시행령의 조항을 포함하여 검토할 필요가 있음.

표 III-4

청소년기본법의 주요 관련 조항(예시)

청소년기본법	시행령	시행규칙
제20조(청소년지도자의 양성) ① 국가 및 지방자치단체는 청소년지도자의 양성과 자질향상을 위하여 필요한 시책을 강구하여야 한다. ② 제1항의 규정에 의한 청소년지도자의 양성과 자질향상을 위한 연수 등에 관한 기본방향 및 내용은 대통령령으로 정한다. 제21조(청소년지도사)	제18조 (청소년지도자의 자질향상 등) ① 국가 및 지방자치단체는 청소년업무를 담당하는 소속 공무원이 청소년업무에 관한 자질을 갖추 수 있도록 조치하여야 한다. ② ③ ④	제2조(청소년지도자 연수과정 지원) 청소년기본법 시행령(이하 "영"이라 한다) 제 18조 제4항의 규정에 의하여 청소년지도자 연수과정의 운영에 대한 지원을 받고자 하는 청소년관련 단체·기관 및 대학 등의 장은 연수 개시 30일 전까지 다음 사항을 기재한 서류를 여성가족부장관에게 제출하여야 한다. 1. 연수목적 및 과목 2.
제29조(청소년단체에 대한 지원 등) ① 국가 및 지방자치단체의 조직과 활동에 필요한 행정적인 지원을 할 수 있으며, 예산의 범위안에서 그 운영·활동에 필요한 경비의 일부를 보조할 수 있다. ② 개인....	해당조항 없음	해당조항 없음

표 III-5

청소년기본법 개정안(예시)

청소년기본법	개정안(예시)	비고
제20조(청소년지도자의 양성) ① 국가 및 지방자치단체는 청소년지도자의 양성과 자질향상을 위하여 필요한 시책을 강구하여야 한다. ② 제1항의 규정에 의한 청소년지도자의 양성과 자질향상을 위한 연수 등에 관한 기본방향 및 내용은 대통령령으로 정한다.	제20조(청소년지도자의 양성) ① 국가 및 지방자치단체는 청소년지도사, 청(소)년멘토 등 청소년지도자의 양성과 (이하 생략)	청소년지도자의 종류에 "청소년지도사"와 "청(소)년 멘토"를 명시하여 포함되도록 함

청소년기본법	개정안(예시)	비고
제29조(청소년단체에 대한 지원 등) ① 국가 및 지방자치단체는 청소년단체의 조직과 활동에 필요한 행정적인 지원을 할 수 있으며, 예산의 범위안에서 그 운영·활동 등에 필요한 경비의 일부를 보조할 수 있다. ② 개인·법인 또는 단체는 청소년단체의 시설 및 운영을 지원하기 위하여 금전 그 밖의 재산을 출연할 수 있다. ③ 제1항의 규정에 의한 지원 및 보조범위 등에 관하여는 대통령령으로 정한다.	제29조(청소년단체 등에 대한 지원 등) ① 국가 및 지방자치단체는 청소년단체 등의 (이하 동일)	단체"등"을 추가함으로써 단체 및 이에 준하는 멘토링 활동단체가 포함되도록 하는 근거를 마련하고, 대통령령 등에 규정함.
제47조(청소년활동의 지원) ① 국가 및 지방자치단체는 청소년활동을 지원하여야 한다. ② 제1항의 규정에 의한 청소년활동의 지원에 관한 사항은 따로 법률로 정한다.	제47조(청소년활동의 지원) ① 국가 및 지방자치단체는 멘토링활동을 포함한 다양한 청소년활동을 지원하여야 한다. (이하 동일)	청소년활동 예로서 멘토링활동 명시함
제49조(청소년복지의 향상) ① 국가는 청소년들의 의식·태도·생활 등에 관한 사항을 정기적으로 조사하고 이를 개선하기 위하여 청소년의 복지향상정책을 수립·시행하여야 한다. ② 국가 및 지방자치단체는 기초생활의 보장, 직업재활훈련, 청소년활동지원 등의 시책을 추진함에 있어서 정신적·신체적·경제적·사회적으로 특별한 지원을 필요로 하는 청소년에 대하여 우선적으로 배려하여야 한다. ③ 국가 및 지방자치단체는 청소년의 삶의 질을 향상하기 위하여 구체적인 시책을 마련하여야 한다. ④ 제1항 내지 제3항의 규정에 관하여는 따로 법률로 정한다.	제49조(청소년복지의 향상) ① 국가... (이하동일) ② 국가 및 지방자치단체는 기초생활의 보장, 직업재활훈련, 멘토링활동, 청소년활동지원 등의 시책을 ... (이하 동일)	멘토링 활동 명시함
제55조(기금의 사용 등) ① 기금은 다음 각호의 사업에 사용한다. 1. 청소년활동의 지원 2. 청소년시설의 설치 및 운영을 위한 지원 3. 청소년지도자의 양성을 위한 지원 4. 청소년단체의 운영 및 활동을 위한 지원 5. 청소년복지증진을 위한 지원 6. 청소년보호를 위한 지원 7. 청소년육성정책의 수행과정에 관한 과학적 연구의 지원 8. 기금조성사업을 위한 지원 9. 그 밖에 청소년육성을 위하여 대통령령이 정하는 사업	제55조(기금의 사용 등) ① 기금은 다음 각호의 사업에 사용한다. 1. - 청소년활동과 멘토링 사업의 지원 2. 청소년... (이하 동일)	기금지원사업으로 멘토링 활동사업 명시함

청소년기본법	개정안(예시)	비고
②국가 또는 지방자치단체는 제53조2항 및 제3항의 규정에 의한 기금의 관리기관(이하 '기금관리기관'이라 한다)의 기금조성을 지원하기 위하여 기금관리기관에 국유 또는 공유의 시설·물품 그 밖의 재산을 그 용도 또는 목적에 지장을 주지 아니하는 범위에서 무상으로 사용·수익하게 하거나 대부할 수 있다. ③기금관리기관은 청소년 육성 또는 기금의 조성을 위하여 기금의 일부 또는 기금관리기관의 시설·물품 그 밖의 재산의 일부를 청소년단체의 기본재산에 출연 또는 출자할 수 있다. ④기금관리기관은 기금조성의 전망을 고려하여 기금사용을 조절함으로써 궁극적으로 청소년육성을 위한 재원확보에 기여할 수 있는 장기계획을 수립하여 시행하여야 한다.		

▣ 둘째, 청소년복지지원법의 주요관련 조항은 청소년의 자치권 확대 (제4조), 특별지원청소년에 대한 지원 (제12조), 시설의 설치·운영 등 (제16조)이 검토대상임.

표 III - 6 청소년복지지원법의 주요 관련 조항(예시)

청소년복지지원법	시행령	시행규칙
제4조(청소년의 자치권 확대) ① ② ③ 국가 및 지방자치단체는 청소년과 관련된 정책수립절차에 청소년의 참여 또는 의견수렴을 보장하는 조치를 시행하여야 한다.	해당 조항 없음	해당조항 없음
제12조(특별지원청소년에 대한 지원) ① 국가 및 지방자치단체는 특별지원청소년에 대하여 필요한 지원대책을 강구하여야 한다. ② 제1항의 규정에 의한 지원은 기초적인 생활지원·의료지원·직업훈련지원·청소년활동지원 등으로한다. 다만, 다른 법률에 의하여 지원되는 사항은 제외한다. ③	제6조(특별지원청소년에 대한 지원내용 등) ① 법 제12조의 규정에 의한 특별지원청소년에 대한 지원은 다음의 금전 또는 이에 상당하는 물품·용역으로 한다. 다만, 제7조제1항제2호 및 제3호에 해당하는 청소년의 경우 제1호 및 제2호의 비용을 지원하지 아니한다. 1. 일상생활을 유지하기 위하여 필요한 의·식·주 등 기초생계비 2. 여성가족부령이 정하는	해당조항 없음

청소년복지지원법	개정안(예시)	비고
제4조(청소년의 자치권확대) ① 청소년은 사회의 정당한 구성원으로서 본인과 관련된 의사결정에 참여할 권리를 가진다. 이를 위하여 가정 및 사회는 적절한 노력을 강구하여야 한다. ② 국가 및 지방자치단체는 청소년이 원활하게 정보에 접근하고 그 의사를 표명할 수 있도록 하기 위하여 청소년관련정책의 자문·심의 등의 절차에 청소년의 대표를 참여시키거나 의견을 수렴하여야 한다. ③ 국가 및 지방자치단체는 청소년과 관련된 정책수립절차에 청소년의 참여 또는 의견수렴을 보장하는 조치를 시행하여야 한다.	제4조(청소년의 자치권확대) ① - ③ (현행과 동일) ④ 국가 및 지방자치단체는 청소년의 자율적 참여확대에 기여하는 멘토링활동 등을 활성화하는 조치를 시행하여야 한다.	청소년자치권과 관련하여 자율참여활동을 활성화하고 그 대표적 활동으로 멘토링에 대한 조치시행을 명시하는 조항을 추가함
제12조(특별지원청소년에 대한 지원) ① 국가 및 지방자치단체는 특별지원청소년에 대하여 필요한 지원대책을 강구하여야 한다. ② 제1항의 규정에 의한 지원은 기초적인 생활지원·학업지원·의료지원·직업훈련지원·청소년활동지원 등으로 한다. 다만, 다른 법률에 의하여 지원되는 사항을 제외한다. ③ 제2항의 규정에 의한 지원의 내용·범위·절차 등에 관한 사항은 대통령령으로 정한다.	제12조(특별지원청소년에 대한 지원) ① 국가... (이하 동일) ② 제1항의 규정에 의한 ... (중략) ... 직업훈련지원, 멘토링활동과 청소년활동 지원 등으로 한다	특별지원의 내용에 멘토링활동을 명시적으로 포함시킴
제16조(시설의 설치·운영 등) 국가 및 지방자치단체는 선도를 위하여 필요한 시설의 설치·운영, 선도프로그램의 개발·보급, 선도활동에 대한 지원 및 지도자 교육 등 선도의 실효성을 확보하기 위한 노력을 강구하여야 한다.	제16조(시설의 설치·운영 등) 국가 ... (중략) ... 시설의 설치·운영, 선도를 위한 멘토링활동 등 선도프로그램의 개발·보급.	선도프로그램과 관련한 멘토링활동을 명시함.

- ▣ 셋째, 청소년활동진흥법의 주요 관련 조항은 청소년활동의 지원 (제5조), 청소년문화활동의 진흥 (제60조), 청소년동아리활동의 활성화 (제64조), 청소년자원봉사활동의 활성화 (제65조) 등으로 볼 수 있음.

표 III-8

청소년활동진흥법 주요 관련 조항(예시)

청소년활동진흥법	시행령	시행규칙
제5조(청소년활동의 지원) ① ② 청소년활동을 활성화하는데 필요한 각종 활동시설·청소년활동프로그램·청소년지도자 등을 위한 시책을 수립·시행하여야 한다. ③	해당조항 없음	해당조항 없음
제60조(청소년문화활동의 진흥) ① ... 등 문화활동에 대한 청소년의 참여기반을 조성하는 시책을 개발·시행하여야 한다. ② 국가 및 제60조(청소년동아리활동활동의 활성화) ① ... 청소년이 자율적으로 참여하여 조직하고 운영하는 제65조(청소년자원봉사활동의 활성화) 국가 및 지방자치단체는 청소년자원봉사활동을 활성화할 수 있는 기반을 조성하여야 한다.	해당조항 없음	해당조항 없음

표 III-9

청소년활동진흥법 개정안(예시)

청소년활동진흥법	개정안(예시)	비고
제5조(청소년활동의 지원) ① 청소년은 다양한 청소년활동에 주체적이고 자발적으로 참여하여 자신의 꿈과 희망을 실현하는 충분한 기회와 지원을 받아야 한다. ② 국가 및 지방자치단체는 청소년활동을 활성화하는데 필요한 각종 활동시설·청소년활동프로그램·청소년지도자 등을 위한 시책을 수립·시행하여야 한다. ③ 국가 및 지방자치단체는 개인·법인 또는 단체가 청소년활동을 지원하고자 할 때에는 그에 필요한 행정적·재정적 지원을 할 수 있다.	제5조(청소년활동의 지원) ① (현행과 동일) ② 국가... (중략)... 프로그램·청소년지도사, 청(소)년 멘토 등 청소년지도자 등을 위한 시책을 ... (이하 동일)	청소년지도자의 종류에 "청소년지도사"와 "청(소)년 멘토"를 명시하여 포함되도록 함

청소년활동진흥법	개정안(예시)	비고
제60조(청소년문화활동의 진흥) ① 국가 및 지방자치단체는 문화활동프로그램개발, 문화시설 확충 등 문화활동에 대한 청소년의 참여기반을 조성하는 시책을 개발·시행하여야 한다. ② 국가 및 지방자치단체는 제1항의 규정에 의한 시책을 수립·시행함에있어서 문화예술관련단체·청소년동아리단체·봉사활동단체 등이 청소년문화활동진흥에 적극적이고 자발적으로 참여할 수 있도록 하여야 한다. ③ 국가 및 지방자치단체는 제2항의 규정에 의한 자발적 참여에 대하여는 예산의 범위에서 그 경비의 전부 또는 일부를 지원할 수 있다.	제60조(청소년문화활동의 진흥) ① 국가 ... (중략) ... 문화활동프로그램개발, 문화체험 멘토링의 확산, 문화시설 확충 등 ... (이하 동일) ② 국가 ... (중략) ... 동아리단체·멘토링단체, 봉사활동단체 등이 ... (이하 동일)	멘토링에서 문화체험을 확대하도록 지원하는 근거조항 명시. 문화활동 진흥을 위한 멘토링단체 추가 명시
제64조(청소년동아리활동의 활성화) ① 국가 및 지방자치단체는 청소년이 자율적으로 참여하여 조직하고 운영하는 다양한 형태의 동아리활동을 적극 지원하여야 한다. ② 청소년활동시설은 제1항의 규정에 의한 동아리활동에 필요한 장소 및 장비 등을 제공하고 지원할 수 있다.	제64조(청소년동아리활동의 활성화) ① 국가 ... (중략) ... 동아리활동과 멘토링활동 등을 적극 지원하여야 한다. ② 청소년... (중략) ... 동아리활동과 멘토링활동 등에 필요한 ... (이하 동일)	청소년동아리활동과 관련하여 멘토링활동을 명시적으로 추가함
제65조(청소년자원봉사활동의 활성화) 국가 및 지방자치단체는 청소년자원봉사활동을 활성화할 수 있는 기반을 조성하여야 한다. [전문개정 2007.7.27]	제65조(청소년자원봉사활동의 활성화)국가 ... (중략)...봉사활동과 멘토링활동 등을 활성화할 ... (이하 동일)	멘토링활동을 명시함

- ▣ 넷째, 청소년멘토링활동에 관한 형행 법령으로는 이 밖에도 자원봉사활동진흥법, 사회복지사업법, 국민기초생활보장법 등의 사회복지관련 법령과 제도 등도 직접 또는 간접적인 관련 조항을 갖고 있으며, 이에 대한 종합적인 검토작업이 필요함.

■ 제3단계 (2015-2016) - 법령제정 : 청소년멘토링 등의 활성화를 위한 (가칭) '청소년멘토링지원법' 제정

- ▣ 현행의 관련 법의 개정을 통한 접근은 현실적일 수 있지만, 종합적이고 체계적인 청소년멘토링을 활성화하는 것을 내용으로 하는 법제도화가 필요하다는 점에서는 이에 부응하기 어려운 것이 현실임. 개정 대상이 되는 법령들은 각기의 입법취지와 목적을 갖고 있다는 점에서 멘토링활동은

근거조항을 가질수 있는 정도로 될 가능성이 많을 것으로 사료됨.

- ▣ 이 점에서 청소년멘토링활동, 특히 또래 멘토링활동의 활성화를 포함한 각종 지원체계와 네트워크, 인력양성, 효과성 검증, 운영기관에 대한 평가, 전달체계의 수립 등과 관련한 주요내용을 담을 수 있는 새로운 법령의 제정이 필요할 것임.
- ▣ (가칭) '청소년멘토링지원법'은 멘토링활동에 관련된 주요한 내용을 포함하여, 청소년들이 중심이 되는 자원활동의 강화와 각종 지원 등을 포함하는 다양한 자율참여활동의 활성화를 위한 내용을 포함하는 것으로 마련될 필요가 있음.
- ▣ 청소년의 자율참여를 강화하고 멘토링활동을 지원하는 법제도적 장치를 마련함으로써 청소년자원봉사활동을 포함한 다양한 참여활동 또는 멘토링 프로그램의 보급확대를 위한 법적 근거를 확보하고 제도를 체계화하는 성과가 기대됨.
- ▣ 특히, "(가칭) 청소년멘토링지원법"의 제정은 새로운 청소년관계법을 추가함으로써 청소년관련 법제도 전반을 강화하고 이를 통해 청소년정책의 영역이 자원참여활동을 포함하는 것으로 확대하는 효과를 갖게 됨.

3. 국내 · 외 유사 사례

- ❖ 저소득가정 아동을 지원하기 대안으로 마련되고 있는 청소년멘토링활동은 전 세계적으로 사회복지분야는 물론 청소년분야의 실천현장에서 다양하게 시행되고 있음.
- ▣ 우리나라에서는 최근 보건복지부의 지역사회복지서비스 사업의 주요 사업으로 전국적으로 실시되고 있으며, 특히 청소년들이 멘토로 참여하는 청소년 "또래 멘토링(peer mentoring)" 활동이 2010년 이후 시범사업으로 시행되고 있는 실정임.
- ▣ 청소년멘토링복지서비스 또는 또래 멘토링활동은 정부부문은 물론, 민간단체에서도 많은 관심을 갖고 여러 가지 형태로 진행되고 있으나, 서비스 유형과 종류, 주요 대상, 지원체계 등 관련 제도의 미비로 정책의 효율성과 효과성이 낮은 것으로 인식되고 있음.
- ▣ 미국과 캐나다, 호주 등 주요 선진국의 경우, 정부와 민간의 적극적인 지원을 바탕으로, 청소년멘토링활동은 대표적인 멘토링단체인 BB/BS은 물론, 많은 청소년단체의 주요 프로그램으로 정착하고 있으며, 또래 멘토링의 경우도, 청소년에 의한 청소년을 위한 멘토링활동으로 확산되면서 그 효과성에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있음.

- ❖ 이런 점에서 우리나라의 경우에도 청소년 멘토링활동은 물론, 또래 멘토링활동을 활성화하기 위한 보다 적극적인 노력이 요청되고 있으며, 이를 위한 욕구조사, 사례 분석과 효과 연구는 물론, 멘토에 대한 교육과정의 개발과 운용, 그리고, 코디네이터 등 전문인력의 양성과 사회적 지원체계의 구축 및 운영기관에 대한 평가체계 구축 등에 이르는 전반적인 분야에서의 체계적인 분석과 제도적 보완이 요청되고 있음.

4. 소요예산 및 조달방법

- ❖ 법제도적 개선방안을 마련하기 위한 연구와 의견수렴, 공청회, 입법적, 행정적 검토와 정책협의 등에 필요한 예산을 확보할 필요가 있음.
- ❖ 우선, 1단계로서 법개정방안을 마련하기 위한 기초연구와 관련 법령의 체계적 검토 등을 위한 전문연구 등을 위해 2억원(제1단계-연구), 다음 단계로서 기존법령을 중심으로 한 개정(안)을 마련하고 이를 개정하기 위한 타스크포스(TF) 기획단 운영, 의견수렴 및 공청회 개최, 정책협의 등의 정책과제를 수행하기 위해 2억원(제2단계-기존법개정), 마지막 단계로서 “(가칭) 청소년멘토링지원법”의 제정을 위한 연구 및 타스크포스(TF) 기획단 운영, 의견수렴 및 공청회 개최, 정책협의 등에 2억원(제3단계-법제정) 등 최소 6억원의 예산이 소요될 것으로 예상됨.

단계	제1단계-연구	제2단계-개정	제3단계-제정
연도	2012	2013-2014	2015-2016
내용	기초연구 법령검토	TF 기획단운영/ 의견수렴	기획단운영/ 의견수렴
예산액	2억	2억	2억
예산 조달	국고 (청소년정책연구원/전문가 협동연구)	국고 (청소년정책연구원/전문가/ 주관부처)	국고 (청소년정책연구원 /전문가/주관부처)

- ❖ 소요 예산은 전액 국고로 조달하며, 제 1단계의 법개정 방안 연구는 한국청소년정책연구원 자체연구과제의 일환으로 수행하되, 청소년관계법령연구 또는 청소년멘토링연구 전문학자를 중심으로 중점과제 또는 협동과제의 형태로 수행하도록 함. 제2단계 이후부터는 개정 법령 소관 부처의 예산을 활용한 한국청소년정책연구원/전문가/주관부처 등의 공동연구 또는 정책사업 형태로 추진하는 것을 생각할 수 있음.

청소년멘토링 활성화 정책과제 총괄표

정책과제	주요내용	전담부서 및 기관
통합적·협력적인 청소년멘토링지원 센터 설립·운영	청소년멘토링에 대한 체계적인 지원, 실질적인 운영체계의 구축, 서비스 제공 기관의 네트워크를 형성할 수 있도록 중앙, 시·도, 시·군·구 단위의 센터 설립·운영	· 한국청소년활동진흥원, 한국청소년상담원 · 중앙자원봉사센터, 전국휴먼네트워크운동본부
우수 멘토 및 전문 인력 양성체계 구축	멘토 양성과 코디네이터 및 슈퍼바이저 등 전문가 양성을 위한 과정 개설 및 전담기관 설립·운영	· 청소년활동진흥센터, 자원 봉사센터, 청소년시설 등 · 청소년멘토링지원센터
창의적인 청소년멘토링 인센티브제 도입	· 개인 : 창의적 체험활동 이수 인증, 다양한 형태의 포상 제공(단체·시설·기업 등) : 청소년멘토링 참여 마크 사용 승인, 각종 이미지 홍보 무상 제공, 청소년멘토링 활동내용 및 성과에 따른 예산 지원의 차별 지원	· 지역청소년활동지원센터, 청소년상담지원센터 · 청소년멘토링지원센터
청소년멘토링 영역 및 프로그램 체계 정립 지원	청소년단체, 시설, 학교, 지역사회, 기관, 기업, 종교단체, 보호시설 등 다양한 조직별 특성에 따른 멘토링 활동 프로그램 유형 분류, 매뉴얼, 운영사례집 등을 제공	· 청소년멘토링지원센터(청소년활동지원센터, 청소년상담지원센터)
사회적 공신력 제고를 위한 청소년멘토링 참여등록제 실시	청소년멘토링 참여를 희망하는 개인과 조직이 적극적으로 참여할 수 있도록 청소년멘토링 참여등록제의 체계를 정립하여 실시	· 청소년멘토링지원센터(청소년활동지원센터, 청소년상담지원센터)
청소년멘토링 전자모니터링시스 템 구축 및 평가지표 개발	효과적이고 효율적인 멘토링 모니터링을 위해서 전자정보 체계(EDI, Electronic Data Interchange) 구축, 객관적인 평가를 위한 표준화된 모니터링 평가지표 개발	· 청소년멘토링지원센터(청소년활동지원센터, 청소년상담지원센터)
사회적 지원네트워크 구축	지역사회 내 학습지원 네트워크, 진로체험 네트워크, 활동지원 네트워크, 정서·심리지원 네트워크, 행·재정지원 네트워크 구축	· 여성가족부, 교육과학기술부, 행정자원부
청소년멘토링 관련 법제도 개선	청소년기본법, 청소년복지지원법, 청소년활동진흥법 등의 기존 법령의 개정, 청소년멘토링의 종합 법령이 되는(가칭) '청소년멘토링지원법' 제정	· 여성가족부

M/E/M/O

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.



M/E/M/O

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines within a rounded rectangular frame.



M/E/M/O

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.



M/E/M/O

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines within a rounded rectangular frame.



M/E/M/O

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.



워크숍자료집 12-S41

청소년멘토링 효과분석 및 활성화 정책과제

인 쇄 2012년 9월 5일

발 행 2012년 9월 6일

발행처 한국청소년정책연구원

서울특별시 서초구 태봉로 114

발행인 이 재 연

등 록 1993. 10. 23 제 21-500호

인쇄처 (주)계문사 전화 02)725-5216 대표 류윤희

사전 승인 없이 보고서 내용의 무단전재 및 복재를 금함.
