Ⅰ. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구의 내용
3. 연구의 방법
4. 용어의 정의

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

1980년대 이래 선진국을 위시한 세계 각국에서 추구하는 행정개혁의 주된 요점은 성과(Performance)에 대한 검토이다. 정부의 다양한 활동을 성과측정을 통해 평가하고, 이를 통하여 공공부문이 가지고 있는 제한된 물적·인적자원의 효율성을 극대화하려는 추세가 점점 강화되고 있다. 현재 다수의 선진 OECD 국가들이 '예산과 성과의 통합(The Budget and Performance Integration)'의 논리를 통하여 좋은 성과를 내는 프로그램은 지속되어야 하는 반면 성과가 좋지 못한 프로그램은 수정되거나 중단되어야 한다는 것으로 성과관리를 예산운영과 연계시키고 있다(박중훈 외, 2004; 임두택 외, 2004). 즉, 사업 프로그램이 결과중심의 성과목표를 설정하며, 이러한 실질적인 결과에 기초하여 명확한 목표를 설정하고 그 결과를 평가하는 체제를 구축함으로써 프로그램의 능률성과 효과성을 제고해가는 추세에 있다. 이러한 세계적 흐름 속에 국내에서도 행정개혁의 한 축으로서 성과중심의 관리를 실현하기 위해 다양한 제도와 관리수단을 시도하고 있다. 그 중심에는 프로그램, 사업, 업무 등의 수행결과를 평가하는 평가제도가 자리하고 있다.

이러한 대내외적인 변화의 흐름 속에서 청소년활동 프로그램과 같은 휴먼서비스(Human Services) 분야에서도 책무성(accountability), 전문성, 그리고 공공재원의 투명성 확보에 대한 사회적 요구가 증가되고 있으며, 이를 증명하기 위한 유용한 방법으로 평가의 중요성이 대두되고 있다(최재성, 1999; 정무성, 2000; 우수명, 2004; Kuechler, et al., 1988; Lewis, et al., 2001; Kettner, 2002). 이러한 관점은 평가가 청소년활동과 같은 프로그램의 정당성과 책임에 대한 근거로서 강조되고 있다는 것을 의미한다.

현재 정부의 청소년정책이 청소년활동의 확대를 위한 다양한 지원정책을

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

전개하고 있고, 현장의 청소년사업도 대부분 청소년활동 프로그램 형태로 운영된다는 점에서 볼 때 청소년활동 프로그램에 대한 평가 작업은 청소년 정책의 성과를 높이기 위해서도 매우 중요한 과제이다. 이에 청소년위원회에서도 청소년육성기금으로 지원되는 각종 청소년활동 프로그램들에 대한 성과평가 작업을 강화하여, 평가결과에 따른 질적 통제 및 차등화를 해 나가고 있다(문화관광부, 2004; 박영균 외, 2004; 김경화, 2005b). 서울특별시의 경우, 2001년부터 청소년민간위탁수행 프로그램에 대한 평가를 실시하여 예산지원에 차등을 두거나 프로그램 수행을 제한하는 등 평가결과를 지속적으로 활용하고 있다(우수명, 2002; 이경상 외, 2004). 한국청소년단체협의회에서도 회원단체 지원사업 평가를 실시하여 사업운영의 효과성과 효율성을 증진시켜 나가고 있다(한국청소년단체협의회, 2004). 이러한 민간단체 지원 프로그램에 대한 평가는 타지방자치단체 및 민간단체 지원 기금처로 점차 확대되고 있는 상황이다. 프로그램 수행에 대한 체계적 평가는 청소년활동 프로그램 분야에 있어 필수적인 요소로 자리잡아가고 있다.

그러나 청소년 관련 단체 및 시설(이하 청소년 기관)등의 단위 기관 차원에서 이루어지는 평가활동은 프로그램의 다양성과 탄력성, 평가단체의 영향, 인적·물적 자원의 부족, 평가지식 및 연구의 부족, 이용가능한 평가방법의 편협성, 평가정보의 부족 등으로 인해(정하성·안승열, 2003; 이광호 외, 2002; 김경화, 2005b), 전반적으로 평가의 체계성이 미흡한 실정이다. 이와 같은 원인으로는 여러 가지를 지적할 수 있겠지만, 그 가운데서도 청소년활동 프로그램에 대한 체계적 평가의 토대가 되는 적합한 평가모형이나 평가방법 및 평가절차의 부재 등 현장에서 활용가능한 평가체계가 정립되어 있지 않은 것이 주요 원인으로 지적되고 있다(한상철,1999; 한국청소년개발원, 2003; 정하성·안승열, 2003; 김경화,2005a; 2005b).

최근에 와서는 청소년활동 프로그램의 성격이나 환경의 다양한 변화로 인하여 프로그램에 대한 평가의 필요성과 중요성은 더욱 높아지고 있다. 또한 청소년활동 프로그램의 양적 증가와 복잡성의 증대로 인해, 프로그램의 효과에 대한 평가가 매우 필요하다. 그리고 청소년활동 프로그램이 개발, 실행

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

되는 과정에 참여하는 행위자들의 수가 증가됨으로써, 프로그램 과정의 환경이 매우 복잡해지고 있다. 합리적으로 프로그램을 판단하고 참여자들을 설득하여 그들의 지원을 획득하기 위하여서는 판단의 자료가 필요하게 되었고, 이러한 정보 수요를 충족시키기 위하여 평가의 필요성이 증대하고 있다. 이와 같이 청소년활동 프로그램의 양이 증가하고 추진비용이 더 많이 증가함에 따라, 기존 프로그램이나 새로운 프로그램의 수요를 정당화할 수 있는 기제로써 프로그램의 성과에 대한 평가가 요구되고 있다.

청소년활동 프로그램은 활동 내용이나 상황에 따라 다양한 형태의 구조를 가지므로, 프로그램 전개 과정에 대한 평가를 통하여 계속적인 점검을 필요로 하며 그 결과를 통해 프로그램의 가치판단이 요구된다(한상철, 1999). 이러한 특성들로 인하여 청소년활동 프로그램 평가는 성과평가 뿐 아니라, 전개과정에 대한 평가도 포함되어야 하는 특성을 지닌다. 성과평가는 목표의 달성에 관심을 두고 있기 때문에 과정부분이 취약하다. 청소년활동 프로그램과 같은 휴먼서비스는 과정을 통하여 결과가 산출된다. 따라서 청소년활동 프로그램 평가를 위해서는 성과평가의 개념에 과정의 중요성을 접목시킨 평가 관점으로써의 성과평가(과정·성과평가)가 필요하다. 이러한 의미의 성과평가는 청소년활동 프로그램과 같은 휴먼서비스에 적합하도록 질적 부분에 대한 평가를 강조하면서, 기존의 평가에서 무조건 계량화된 결과를 추구하는 것과는 매우 다른 측면을 가지고 있다. 즉, 성과는 청소년활동 프로그램이 달성하고자 하는 목적과 목표이며, 그 과정에 나타나는 모든 활동이 포함된 것으로 규정한다. 따라서 성과는 프로그램의 고유 달성목적과 목표의 달성정도인 결과성과이다. 이는 프로그램의 활동들의 산출에 의하여 영향을 받으며, 청소년이 느끼게 되는 프로그램에 대한 품질도 포함된다. 따라서 결과성과, 산출성과, 품질성과는 성과평가[1]의 핵심이라고 할 수 있다(우

1) 결과성과는 투입에 대한 성취 혹은 결과(outcomes)의 비율이 어느 정도 달성되었는가와 관련이 있으며, 이 관점에서는 성취 혹은 결과를 최대한 달성하는 것을 추구한다. 결과성과는 달성목표 또는 변화된 것을 중심으로 측정하기 때문에 실적보다는 목표의 구현에 더 관심을 두게 된다. 따라서 휴먼서비스의 평가에 유용한 개념이라고 할 수 있다. 산출성과는 투입대비 산출을 계량적 비율로 파악하게 됨으로 생산성의 수준을 파악할 수 있는 표준화된 고전적인 평가방식의 적용이다. 품질성과(quality)는 비용과 실적 중

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

수명, 2004). 일관된 성과의 산출이 프로그램 기획단계에서부터 정확하게 이루어져야 성과평가가 정확하고 타당하게 이루어질 수 있다. 따라서 평가를 제대로 수행하기 위해서는 목적과 목표를 프로그램 계획단계에서부터 준비한 사업수행 기관의 관점(perspective)이 체계적으로 준비되는 것이 중요하다.[2)]

이러한 관점에서 청소년활동 프로그램 평가의 방향과 목적이 정립될 필요가 있다. 즉, 청소년 기관이 프로그램 평가의 주체가 되므로, 내부 평가의 방향을 가지며, 프로그램의 질적 개선이 평가의 목적이 된다. 따라서 청소년 활동 프로그램 평가는 프로그램의 성과 측면에서 '질을 입증하는(proving quality)' 책무성과 프로그램의 과정 측면에서 '질을 개선시키는(improving quality)' 개선의 목적을 달성하는 '성과평가'가 이루어져야 할 것이다. 이를 위해서는 청소년 기관이 주체가 되어 해당 기관의 성격 및 내용, 프로그램 대상 집단의 특성에 따라 단위 기관의 자율과 책임을 전제로 한 프로그램 개선과 성과의 책임을 묻는 평가시스템이 필요하다.

청소년 기관이 프로그램 수행과정의 개선에 대한 정보를 얻기 위하여 스스로 계획하고 설정한 평가기준에 의하여 자율적으로 성과를 측정하고 평가하여 이를 통하여 부여된 임무수행과 관리상의 문제점을 발견하고 시정해 나가려고 노력하는 과정에서 성과평가의 진정한 의미를 살릴 수 있기 때문이다. 사업수행기관의 자체평가체계의 수립과 활용은 평가결과에 대한 주인의식을 제고하는 데 도움을 줄 것이며, 평가결과가 내부에서 실제로 활용될 가능성을 높여줄 것이다.

심의 효율성과는 다르게 서비스의 질적인 측면에 관심을 갖는 것으로, 높은 수준의 품질이 수요자에게 제공될 때 서비스 전달과정에서의 생산성이 증가한다는 것이다.

2) 프로그램의 결과성과, 산출성과, 품질성과는 프로그램이 어떤 목적과 목표를 갖는가에 따라 성과평가의 방법과 비중이 달라질 수 있다. 일반적으로 기업에서 다루는 BSC(Balanced Score Card: 균형잡힌 성과평가)는 성과평가를 보다 발전시킨 관점으로 재무적 관점(financial perspective), 학습과 성장 관점(learning & growth perspective), 내부 비즈니스 프로세스 관점(Internal business process perspective), 고객관점(customer perspective)이 중요한 성과평가의 영역이 된다. 이를 위해서는 사업계획을 세우는 과정에서부터 체계적이고, 합리적 근거에 의하여 전문적으로 사업수행계획이 세워져야 한다. 또한 사업종결 후에는 체계적인 회계감사는 물론, 보다 집중적인 평가사업 수행이 이루어져야 한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

현재 평가기본법에 따라 자체평가기구가 상설되어 있으며, 성과평가 및 성과중심의 관리체제가 효과적으로 정착되고 있는 주요 외국의 사례에서도 성과에 대한 측정과 관리는 주로 자체평가방식을 채택하고 있다. 기본적으로 평가대상기관이 해당 기관의 구체적인 기능 및 활동내용과 더불어 평가에 소요되는 세부적인 내용을 다른 누구보다 가장 잘 인식하고 있다는 점이 전제되고 있기 때문이다. 우리나라에서도 자체평가체계는 주요한 기관평가의 요소로 강조되고 있다. 이러한 점에서 청소년 기관의 자체평가체계 구축과 활용유무는 해당 기관의 성과평가를 위한 주요 항목으로 활용될 수 있을 것이다. 또한 생산된 성과정보는 다양한 평가제도와 연계 운영을 통해 청소년정책에서 지원하는 다양한 청소년활동 프로그램의 선정 및 평가과정에 활용될 수 있을 것으로 판단된다.

그러나 청소년 기관에서 프로그램 평가활동을 효과적으로 가이드라인 할 수 있는 평가시스템에 대한 연구는 전무한 실정이다. 따라서 현재 청소년 기관에서 산발적으로 이루어지고 있는 다양한 평가활동들을 총화하고, 공통적으로 적용될 수 있는 기본적인 사항들을 매뉴얼화한 프로그램 평가 가이드라인을 제시해 줄 필요성이 매우 크다.

이러한 배경 하에서 이 연구의 목적은 청소년활동 프로그램의 성과와 효율성을 극대화하기 위하여, 청소년 기관이 프로그램의 전반적인 전개과정과 성과를 종합적·객관적으로 평가하고 성과개선을 유도하는 등 자체적인 평가활동을 수행할 수 있는 현장적용적인 평가시스템을 개발하고, 그 운영방안을 제시하는데 있다. 아울러, 청소년활동 프로그램 평가시스템의 정책적 활용방안을 제시하고자 한다.

2. 연구의 내용

본 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 구체적인 연구내용은 다음과 같다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

1) 청소년활동 프로그램 평가 범위 설정 및 이론적 고찰

청소년활동 프로그램의 특성을 파악하고 이를 토대로 하여 프로그램 평가의 목적과 방향을 확립한다. 청소년활동 프로그램 평가의 대상 범위 및 한계를 설정한다. 청소년활동 프로그램 평가 관련 이론과 평가준거를 살펴보고, 프로그램 평가의 이론적 접근방법에 따른 평가모형을 분석한다. 평가목적, 평가방식, 평가기준, 평가결과 설정 등에 따른 평가모형의 유형과 특징 및 장·단점 등에 대해 분석하고, 그 시사점을 도출한다.

2) 청소년활동 프로그램 평가 사례조사

청소년활동 프로그램 평가시스템의 현장 적용 가능도를 제고하기 위해 요구되는 현실적인 요구와 한계점에 대한 유의미한 시사점과 도움을 받기 위해 청소년활동 프로그램 평가 및 성과평가 관련 사례를 다각적인 측면에서 조사·분석한다. 그리고, 국·내외 청소년활동 프로그램 평가 및 성과평가 사례를 조사하여 그 시사점을 살펴봄으로서, 프로그램 평가의 최적의 관행을 도출한다.

3) 청소년활동 프로그램 평가 요구조사

청소년활동 프로그램 수행기관 담당자들을 대상으로 하여 프로그램 평가 요구조사를 실시한다. 요구조사 결과는 프로그램 평가시스템 개발방향, 평가시스템 구성요소 및 절차, 평가지표 추출 및 선정을 위한 기초자료로써 활용한다.

4) 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발

청소년활동 프로그램 평가시스템 개발을 위한 개념모형을 설정한 후, 평

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

가 개념모형에 따른 평가시스템을 개발한다. 프로그램 평가시스템은 청소년기관에서 프로그램 평가를 위해 필요로 평가단계와 절차 및 평가방법, 평가지표 등 평가활동 전반에 대한 체계적인 가이드라인 역할을 하는 매뉴얼의 형태로써 제시한다.

5) 청소년활동 프로그램 평가시스템 운영방안 및 정책적 활용방안 제시

청소년활동 프로그램 평가시스템의 구체적인 운영방안을 제시하여 청소년기관이 절차상의 결함이나 오류 없이 용이하게 프로그램 평가를 단계적으로 수행할 수 있도록 한다. 그리고, 청소년활동 프로그램 평가시스템의 정책적 활용방안에 대해 제시한다.

3. 연구의 방법

본 연구는 과제 영역에 대한 복수의 연구 과업을 수행하기 위하여 다양한 연구방법을 사용하였다. 본 연구에서 적용한 연구방법은 기초자료 수집 및 문헌연구, 사례 조사, 질문지조사, 전문가포커스 그룹 구성 및 의견조사, 전문가 자문 등이다.

1) 문헌연구

프로그램 평가의 기능, 평가모형, 평가유형 등에 따른 프로그램 평가의 개념기반을 이해하기 위해, 국내·외의 자료와 문헌을 수집·분석한다. 청소년활동 프로그램의 특성과 여타 프로그램과 차별되는 청소년활동 프로그램 평가의 특수성을 고찰한다. 국내 청소년활동 프로그램 평가 관련 선행 연구를 반성적으로 검토하고 특징과 한계, 문제점 등에 대해 분석한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2) 사례조사

국내·외 청소년활동 프로그램 평가 사례 및 성과평가 현황을 조사하고, 그 시사점을 도출한다. 사례조사를 통하여 나타난 주요 결과를 면밀히 조사, 분석하여 우리나라 청소년활동 프로그램 평가와의 연계가능성 및 적용가능도 방안을 모색한다.

3) 질문지 조사

청소년활동 프로그램 수행기관에서 실무를 담당하고 있는 운영자들을 대상으로 하여 질문지 조사를 실시한다. 설문조사는 청소년활동 프로그램 평가에 대한 요구조사로써, 프로그램 평가의 중요도 및 평가실태에 대한 내용으로 구성된다. 면담조사는 프로그램 평가 시 고려요인, 애로사항, 문제점, 개선점에 대한 내용으로 구성된다.

4) 전문가포커스 그룹 구성 및 의견조사

본 연구를 통해 개발된 청소년활동 프로그램 평가시스템의 타당성과 현장 적용가능도를 제고하기 위해, 전문가포커스 그룹을 구성하여 의견조사를 실시한다. 전문가포커스 그룹은 청소년 관련 현장 전문가 가운데, 본 연구의 특성에 부합한 전문가 20인으로 구성한다. 평가시스템 개발의 주요 구성항목인 평가절차, 평가방법, 평가지표 등의 타당성과 적절성을 검증한다. 이러한 과정적 절차를 통하여 얻어진 결과를 중심으로 프로그램 평가시스템을 수정·보완하여 최종안을 확정한다.

5) 전문가 자문

본 연구를 통하여 얻어진 주요 결과물들의 타당성과 적절성을 제고하고

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

정책적 활용방안을 제시하기 위하여, 전문적 자문과 협의과정을 거친다. 전문가자문 대상은 청소년 관련 학계 및 현장전문가로써, 프로그램 평가 및 정책사업 평가관련 전문가로 구성한다.

4. 용어의 정의

1) 청소년활동 프로그램

본 연구에서는 현재 매우 광범위하고 다양한 형태로 수행되고 있는 청소년활동을 구체적으로 실행하기 위한 매개체이자 수단적 기능을 담당하는 것을 '프로그램' 으로 규정하였다(예컨대 학교교육과 학교교육과정). 이와 같은 프로그램의 수단적 기능에 입각할 때, 본 연구의 핵심적인 논제라 할 수 있는 청소년활동 프로그램을 대상으로 하는 연구범위가 보다 명확해질 것이다. 여기서는 청소년활동 프로그램을 활동영역이나 운영주체 혹은 운영형태 등 특정 분류기준에 국한하지 않고, 프로그램 수행기관을 중심으로 한 프로그램 운영논리에 따라 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구에서 의미하는 청소년활동 프로그램이란, 다양한 청소년활동을 효과적으로 수행하기 위해 조직적으로 체계화되어진 구체적인 계획이자 지침으로써, 프로그램의 기획, 설계, 실행, 평가 등 청소년 기관에서 수행하는 프로그램 운영의 전 과정을 모두 포함하는 사업적 개념으로 폭넓게 규정한다.

2) 청소년활동 프로그램 평가시스템

청소년활동 프로그램 평가시스템이란, 단위 청소년기관에서 프로그램 평가활동을 위해 필요로 하는 평가절차 및 단계, 평가요소, 평가방법, 평가지표 등 평가활동 전반에 대한 구체적인 과업과 수행 활동들에 대한 체계적인 가이드라인을 제공하는 것을 의미한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 청소년활동과 프로그램 평가
2. 청소년활동 프로그램 평가과정
3. 청소년활동 프로그램 평가이론 및 모형
4. 청소년활동 프로그램 평가 국내외 사례

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

II. 이론적 배경

1. 청소년활동과 프로그램 평가

1) 청소년활동 프로그램의 특성

청소년활동 프로그램은 청소년의 건전한 육성을 목적으로 실시하는 다양한 청소년활동을 보다 효과적이고 효율적으로 실현시키기 위해 필요한 활동내용과 그에 관련된 자원과 조건 등의 제반여건을 종합적으로 연결하여 단계적으로 자세히 편성해 놓은 것이다.

다른 유형의 프로그램과 달리 청소년활동 프로그램만이 가지고 있는 특특한 성격에 대해 살펴보면 다음과 같다(박성희, 1994). 첫째, 청소년활동 프로그램은 청소년의 전인적인 성장발달을 목적으로 하는 인간중심 프로그램이다. 청소년활동 프로그램은 지덕체의 균형적인 발달을 위해 지식이나 기능습득 이외에 인격형성, 심신단련, 자질배양, 정서함양, 취미개발을 위한 다양한 내용을 제공하고 있다. 특히, 삶, 인간, 그리고 자기 자신, 타인, 자연과의 관계를 올바르게 인식하고 이해하고 이를 바탕으로 긍정적인 자아개념 형성, 자아실현, 원만한 인간관계 형성이 가능하도록 하는 인간적인 활동환경을 제공하는 데 주된 관심을 두고 있다. 이러한 인간중심의 청소년활동 프로그램은 결과보다 과정을, 논리나 객관적인 기준보다는 신뢰, 사랑, 이해 등 심리적 유대감에 기초한 인간관계가 더 중요시되도록 구성되어 있다. 둘째, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 요구반영과 자발적인 참여를 전제로 한 청소년 중심 프로그램이다. 청소년활동 프로그램은 선행된 의도적 목적에 의하기도 하지만 대부분 청소년들의 직접적이고 구체적인 요구·필요·흥미 등을 바탕으로, 그 교육적·성장적 가치를 고려하여 활동목표와 내용이 선정된다. 따라서 청소년활동 프로그램은 청소년들의 다양한 특성과 요구에 따라 매우 다양한 형태를 취한다. 또한, 청소년들 스스로가 자발적으로 활동에 참여하여 자율적으로 수행할 수 있도록 청소년 중심의 활동이 주로 선택된

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

다. 셋째, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 실제적인 생활자체를 기초로 실생활과 밀접하게 관련된 활동을 중심으로 한 생활 중심 프로그램이다. 청소년활동 프로그램은 보다 실제적이고 구체적인 목표아래, 활동내용을 청소년들이 일상생활이나 사회생활에서 실제로 겪는 경험이나 당면하는 문제들과 결부하여 현실생활에 의미 있는 활동을 부여함으로서, 청소년들이 자신의 생활에 보다 충실하고 스스로 문제를 발견하고 해결할 수 있는 능력을 배양하고자 한다. 이러한 실생활 속에서의 직접적인 체험활동은 자연적, 사회적, 문화적 생활의 모든 영역에 걸쳐 이루어지도록 다양하게 구성되어 있다. 그러므로, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 진정한 필요와 요구를 바탕으로 청소년들이 실생활 속에서 직접 의의 있는 활동을 경험하게 하여 보다 나은 전인적인 성장발달을 조성하는 것이다. 즉, 이론보다는 생활을, 지식보다는 행동을, 미래의 준비보다는 현실생활에의 적응을, 지도자보다는 청소년 중심의 활동을 중시하는 프로그램이다.

2) 청소년활동 프로그램 평가

(1) 프로그램 평가목적 및 유형

프로그램 평가는 그 프로그램이 단기적으로 추구하고자 하는 목적과 함께 장기적으로 어떠한 내용을 전달하고 있으며, 기관의 목적과 부합되는 가치의 전달로 인해 해당 프로그램이 지속적으로 전개될 가치가 있는지를 종합적으로 판단하려는 의도에서 진행된다. 프로그램을 평가하기 위해서는 평가를 수행하기 위한 이유와 방법이 결정되어야 한다.

평가의 목적과 평가에 대한 정의 간의 관계를 제대로 파악하기 위해서는 널리 활용되고 있는 프로그램 평가의 정의를 고찰할 필요가 있다(배호순, 1994). 첫째, 프로그램의 가치나 장점을 판단하거나 결정하는 일이다. 이는 비교적 기본적이고 핵심적인 평가의 의미를 나타내는 것으로서 평가대상의 장점이나 가치를 체계적으로 판단하는 일을 평가라고 보는 관점이다. 대부분의 평가모형을 이와 같은 정의에 입각하여 두 부류로 분류할 수 있다. 그

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

중 하나는 평가대상 자체가 지니고 있거나 표현하고 있는 장점을 파악하고 판단하는 측면을 강조하는 평가적 접근이며, 다른 하나는 평가대상으로 인하여 발현되었거나 성취된 가치를 사정하고 판단하는 측면을 강조하는 평가적 접근이다. 이러한 접근의 특징은 프로그램의 목적 및 내용 구성의 체계성, 연계성, 논리성에 대한 양호도와 추구하는 목적에 준거한 적절성, 타당성 등과 같은 속성을 중시하며, 프로그램의 가치나 장점에 관하여 내재적 또는 외재적 기준에 초점을 두고 있다는 것이다.

둘째, 프로그램의 효과 및 영향을 파악하고 판단하는 일이다.

이 정의는 프로그램 실시로 인한 효과나 영향을 사정 및 판단하는 일에 초점을 두는데, 프로그램을 일종의 독립 변인으로 간주한다는 점이 주된 특징이라고 할 수 있다. 프로그램 실시로 인하여 발생한 변화를 측정 및 사정해야만 그를 바탕으로 프로그램을 정당화 및 타당화할 수 있고, 프로그램을 지지하거나 인정할 수 있게 되며, 프로그램에 대한 의사결정을 내릴 수 있는 동시에 이를 통하여 프로그램에 대한 연구 목적을 달성할 수 있게 된다.

셋째, 프로그램의 목적 달성 정도를 확인하는 일이다.

이 정의에서는 프로그램이 의도하고 계획하는 바로서, 추구하는 목적이 어느 정도 달성되었는가를 파악하는 일에 중점을 둔다. 어떤 프로그램의 경우에도 추구하는 목적이나 의도성이 있는 동시에 평가 자체가 합목적적이고 체계적인 활동이기 때문에 그 목적이 어느 정도로 달성되고 있는가를 확인 및 파악하는 일이 필연적으로 요청되는 일이다.

넷째, 프로그램에 대한 의사결정을 보조하는 일이다.

이 정의는 프로그램에 대하여 중대한 결정을 내리기 위하여 필요한 자료를 제공하는 일에 중점을 두고 있는데, 앞의 세 가지 정의에서는 비교적 평가활동의 본질적인 면을 강조하는 것과 달리, 이 정의에서는 평가의 수단적 도구적 가치를 특히 강조하고 있다. 프로그램의 존속 및 폐지, 개선, 대안 탐색 등과 같은 의사결정에 도움이 되는 자료를 제공하기 위한 목적에 부응하기 위하여 평가를 실시한다는 점에서, 평가자의 역할이나 기능이 특정 목적에 제한되기 때문에 평가의의도 그에 따라 구체적이고 제한적일 수밖에

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

없다.

지금까지 살펴본 프로그램 평가의 정의는 평가 실시 시기 및 단계를 바탕으로 한 평가 대상 프로그램의 진행 국면 및 내용에 따라 달라질 수 있다. 프로그램 실시 직전 및 초기 단계나 진행과정 단계에서 프로그램의 투입상태나 진행상황을 평가하는 경우에는 평가를 프로그램에 관한 의사결정을 위하여 요청되는 자료를 체계적으로 수집하는 일, 또는 장점 및 가치를 파악하는 일이라고 정의할 수 있다. 또한, 프로그램 종료 후에 실시하는 평가의 경우에는 프로그램의 장점 및 가치를 파악하는 일, 효과를 발견하고 확인하는 일, 목적 달성 정도를 확인하는 일 등이 평가의 정의가 될 수 있다. 한편, 프로그램의 계획이나 내용 자체가 평가 대상인 경우에는 프로그램의 가치나 장점을 판단하는 일이 그 정의로 사용될 수 있다. 프로그램의 산출결과가 평가 대상인 경우에는 평가는 프로그램으로 인한 효과나 영향을 발견하는 일, 또는 프로그램의 가치나 장점을 파악하는 일이라고 정의할 수 있다.

평가 시에 평가자가 어떤 평가기능을 중시하고 그에 입각하여 평가를 기획하고 전개할 것인가에 따라서 평가에 대한 정의가 달라질 수 있다. 즉, 프로그램 개발 및 진행과정 전반에 걸쳐서 평가가 어떤 기능을 해 주기를 기대하느냐에 따라 평가의 의의가 달라질 수 있다. 일반적으로 적용하고 있는 평가기능을 진단적 기능, 형성적 기능, 총합적 기능, 의사결정보조기능, 심리적 및 사회적 기능, 행정적 기능으로 분류할 수 있다. 즉, 강조하는 평가의 기능에 따라서 평가의 정의 양식이 각기 달라질 수 있는 바, 진단적 기능을 강조하는 경우에는 장점이나 가치를 판단하는 일, 형성적 기능을 강조하는 경우에는 목표달성 정도를 파악하거나 효과를 파악하여 의사결정을 보조하는 일, 총합적인 기능을 중시 여기는 평가에서는 목표달성 정도를 파악하는 일, 의사결정을 보조하는 일, 효과 및 영향을 파악하는 일 등의 정의가 각각 적용된다.

Dunn(1994)의 정책 및 프로그램 분석에서 볼 때, 프로그램의 운영 과정과 관련하여 평가는 몇 가지 중요한 기능을 발휘하고 있다. 첫째, 가장 중요한 것으로서, 평가는 성과(performance), 즉 공적 조치를 통하여 필요, 가

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

치 및 기회가 실현된 정도라는 성과에 대한 신뢰롭고 타당한 정보를 제공하여 준다. 이러한 점에서, 평가는 특정 목표와 특정 목적이 달성된 정도를 밝히게 한다.

둘째, 평가는 목표와 목적을 선택하는 데 있어서 관련된 가치들을 명료화하고 비판하는 데 기여한다. 가치의 구체화는 목표와 목적을 정의하고 조작화함으로써 이루어진다. 가치에 대한 비판은 다루어질 문제와 관련된 목표와 목적의 적합성을 체계적으로 의문시함으로써 이루어진다. 목표와 목적의 적합성을 의문시함에 있어서, 분석가는 가치들의 대안적 원천은 물론 다른 형태의 합리성의 근거를 따져 본다.

셋째, 평가는 문제의 구조화나 제안을 포함하여 다른 프로그램 분석방법의 적용에 기여한다. 성과에 대한 불충분한 정보는 예컨대, 목표와 목적이 재정의 되어야 한다는 것을 보여줌으로써, 프로그램 운영 전반의 주요 문제를 재구조화하도록 영향을 미칠 수 있다. 또한 평가를 통하여 지금까지 운영되어 왔던 프로그램이 포기되거나 전혀 다른 형태의 대안으로 대체되어져야 한다는 것을 보여줌으로써, 새로운 또는 수정된 대안적 프로그램에 대한 정의를 내리는 데 영향을 미칠 수 있다.

스터플빔(Stufflebeam,1971)에 의하면, 평가의 주된 역할은 의사결정권자에게 필요한 적절한 정보를 제공하는 것이어야 한다고 주장한다. 그에 의하면 의사결정형태 즉, 프로그램 목표의 결정과 계획 수립에 관한 결정, 프로그램의 목표 달성을 위하여 필요한 가용자원 및 전략과 구체적인 계획을 선택하고 구조화하는 결정, 프로그램 실시 계획과 절차 개선을 위한 결정, 프로그램 실시 과정이나 실시 후의 성과나 결과에 대한 프로그램의 존속·폐지·수정·재 실시에 관한 결정 등의 네 종류의 의사 결정에 필요한 정보를 제공하기 위한 네 가지 종류의 평가형태를 제안하고 있다. 그것들은 상황평가(context evaluation), 투입평가(input evaluation), 과정평가(process evaluation), 산출평가(product evalution)라고 칭하며, CIPP모형이라고 한다. CIPP모형에서의 네 가지 평가형태 중 상황평가와 투입평가는 진단평가, 과정평가는 형성평가, 그리고 산출평가는 총괄평가의 역할을 한다. 이들

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

을 평가시기 면에서 보면, 상황평가는 프로그램 실시 이전 단계에, 투입평가는 프로그램이 개시되는 단계에, 과정평가는 프로그램 진행 단계에, 그리고 산출 평가는 프로그램의 종료단계에 이루어진다.

다음으로, 프로그램 평가방식에 대해 살펴보기로 한다.

첫째, 프로그램 평가 내용별 분류이다.

프로그램의 평가는 단기적으로 프로그램의 효과에만 그치는 것이 아니라, 중·장기적으로 프로그램의 전개과정에서 제시하는 가치가 무엇인가를 세밀히 파악하려는 의도에서 진행되는 종합적이고 총체적 과정으로 볼 수 있다. 그러므로 프로그램의 평가를 위해서는 나름대로 일정한 규칙과 분석하고자 하는 내용, 그리고 어떠한 영역에 중점을 두고 있느냐에 따라 다르게 평가가 진행될 수 있다. 프로그램의 개발이 논리적 근거에 따라 개발되듯이, 평가의 과정도 역시 이러한 과정에 따라 수행되면서 장기적으로 어떠한 효과가 있을 것인가를 검증한다. 따라서 평가의 과정에서도 동일하게 프로그램의 개발요소에서 적용되고 고려된 사항들이 그대로 판단기준에 연결되어야 한다. 혹시 잘못된 장비는 없는지, 목적과 실행과정의 일치도는 적절하게 연계되어 있는지, 그리고 프로그램의 수행결과 나타날 수 있는 단기적·중기적·장기적 결과의 타당성은 효과적인지 등에 대해 충분히 검증한다.

둘째, 프로그램 평가 영역별 분류이다.

프로그램 평가의 영역이란, 평가하고자 하는 거시적인 범위와 대상을 말한다. Kirkpatrick(1987)은 평가의 영역으로 다음의 네 가지를 제시한 바 있다. 첫째, 학습자들의 반응을 통해 그들이 프로그램에 대해 느낀 호의의 정도를 평가하는 것으로, 학습자 만족도 평가 또는 매력성 평가라고 한다. 둘째, 프로그램을 통해 학습자가 어떤 지식·태도·기능을 습득했는가를 평가하는 것으로, 학습정도 즉, 목표 도달도에 대한 평가 또는 효과성 평가라고 한다. 셋째, 교육 프로그램 이수 후 실생활에서 어떤 긍정적 변화가 있었는지를 평가하는 것으로, 실생활 적용도 평가 또는 실제행동 평가라고 한다. 넷째, 프로그램 운영에 투자한 시간과 노력, 비용 등에 대비한 교육성과를 평가하는 것으로, 프로그램의 효율성 평가라고 한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

이상의 내용을 종합해 볼 때, 프로그램 평가의 영역은 프로그램의 목적, 프로그램의 내용, 프로그램 참여자, 프로그램 운영 등 4가지로 요약할 수 있다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면, 프로그램 목적에 대한 평가는 프로그램이 궁극적으로 의도하는 바가 성취되었는가를 확인하는 것에 초점이 맞추어진다. 이것은 주로 목표지향 평가의 원리와 절차에 따라 수행된다. 프로그램 내용에 대한 평가는 프로그램의 질적인 측면에 관심을 가지고 프로그램 내용의 혁신성, 현실성, 즉시성, 적용성, 요구반영정도 등에 초점이 맞추어진다. 이것은 탈 목표 중심평가의 원리와 절차에 따라 수행된다. 참여자의 반응에 대한 평가는 프로그램에 참여했던 사람들의 프로그램에 대한 인식, 태도, 느낌, 호감도, 만족도 등을 파악하는데 초점이 맞추어진다. 이것도 탈 목표 중심 평가와 참여자 중심 평가의 원리와 절차에 따라 수행된다. 프로그램 운영평가는 프로그램이 매끄럽고 원활하게 수행되었는가 혹은 프로그램 운영 관련 제반 요인, 즉 시설, 매체, 수강료, 강사자질 등을 종합적으로 확인하고 점검하는데 초점이 맞추어진다. 이것은 의사결정 중심 평가의 원리와 절차에 따라 수행된다.

셋째, 프로그램 평가시기별 분류이다.

프로그램 평가방식을 평가시기와 진행단계에 따라 나누어 볼 수 있는데, 해당 분야의 평가방식에 따라 차이가 존재한다. 실제로 평가를 하기 위해서는 프로그램의 연속적인 단계를 유지하고, 그 과정의 목적을 충실히 이행하려는 방향이 제시되어야 한다. 즉, 프로그램 평가의 형태에서는 처음 프로그램의 평가에서 마지막의 프로그램 평가의 종료단계에 이르기까지 여러 가지 평가방식이 존재하는데, 각 단계별로 평가가 이루어지는 유형을 5가지로 구분하여 볼 수 있다(Priest, Gass&Gillis, 2000; 권일남 외, 2003에서 재인용). ① 요구평가는 프로그램의 개시 전에 현재의 수준과 기대수준 사이의 격차를 측정하는 것으로, 현재의 수준을 기초로 학습자가 도달해야 할 바람직한 목표수준이 어떠한지를 분석하는 과정이다. 그 결과는 프로그램의 상황에 대한 이해와 학습목표와 프로그램 목표와의 차이를 줄이는 데 매우 유용하게 사용된다. ② 타당성 조사는 프로그램의 전달에서 숨겨져 있거나 도

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

움을 주는 요인 그리고 대안적 접근과정을 측정하는 요소이다. 이 단계는 프로그램의 초기 수행단계나 그 이전에 실체 프로그램이 전개되면서 나타날 수 있는 개연성과 목표의 도달가능성이 어느 정도인지를 분석하는 것이다. 주로 분석의 대상은 학습자의 특성, 지역사회, 문화여건, 배경 등과 같은 물리적 조건을 중심으로 조사를 수행하는 평가방식이다. ③ 과정평가는 프로그램을 실제 수행하고 있는 과정에서 프로그램 계획과 실제 집행과정 사이의 격차를 분석해 보는 것이다. 어떠한 프로그램이든지 계획내용을 직접 전달하는 과정에서 여러 가지 문제점이 나타날 가능성은 매우 크다. 그러므로 계획 대비 실제 수행과정의 내용을 비교해 보고, 학습자의 관심을 이끌어 내는 계획에서 벗어나 있다면, 유연하게 이를 수정하는 방안이 필요하다. ④ 결과평가는 모든 프로그램이 종료되거나 거의 종료시점에서 학습목표가 학습자에게 그리고 지역사회의 여러 정황을 고려할 때, 만족할 만한 수준으로 성취되었고 그 결과가 추후 프로그램의 개선에 어느 정도 효과적으로 이용될 수 있는 지를 분석하는데 이용되는 방식이다. ⑤ 비용분석은 프로그램 종료 후에, 다른 대안적 접근, 즉 초기 타당성 연구와 결합하여 프로그램의 가치를 측정하는 데 활용된다. 상대적인 가치나 장점을 분석하고 동일한 프로그램을 다시 수행할 경우, 가장 최선의 이익을 얻을 수 있는 방법과 가격 대비 효율성은 어느 정도인가를 분석하는 것이다.

(2) 프로그램 평가자의 역할

평가의 성패를 가장 크게 좌우하는 요인은 평가자의 자질이라고 해도 과언이 아닐 것이다. 그것은 평가의 본질적인 특성 면에서 볼 때, 평가자는 매우 다양한 전문적인 활동을 수행할 것이 요청되기 때문이다. 평가요구의 발생으로부터 평가보고서 작성에 이르기까지 평가자는 매우 다양한 업무를 수행해야만 하기 때문에 평가자의 능력과 자질요인이 평가활동의 질을 크게 좌우한다고 할 수 있다. 따라서 평가자가 어떤 능력과 기술을 취득하고 있느냐에 따라서, 그리고 어떤 역할을 담당하고 어떤 업무를 책임지느냐에 따라 평가활동의 수준과 양상이 크게 달라질 수 있다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

① 평가자의 업무와 능력

먼저, 평가자가 평가활동을 수행하는 과정에서 책임져야 할 업무를 간략하게 요약하면 평가 접근 방식 및 모형의 선정, 평가의 설계 및 계획, 자료 수집 도구의 제작 및 선정, 자료 수집 활동, 자료의 처리 및 분석, 평가 준거 및 기준의 설정, 수집된 근거 자료에 의거한 판단활동, 보고서의 작성, 평가 결과의 보고, 평가 수혜자 및 요구자와의 협상, 평가 계약의 수립, 평가 활동의 전개 및 그 운영 등이다.

이와 같은 다양한 업무를 수행할 수 있기 위해서는 평가자가 다음과 같은 기능이나 자질을 필수적으로 갖추어야 할 것으로 요청된다(Brinkerhoff et al. 1983). 즉, 관리 및 운영기술, 평가 전문적인 기술, 개념적 기술, 관련 내용 영역의 전문적 지식 등이다. 관리 및 운영기술은 의사소통, 감독, 대인관계, 체제분석, 계약수립, 예산책정, 목표수립, 전문적 윤리, 정치적 임기응변 등을 포함한다. 평가 전문적인 기술에는 도구 개발 및 선정, 검사 실시, 통계적 분석, 조사방법, 관찰기법, 심리측정론, 실험 설계법, 자료의 질 관리, 컴퓨터의 적용, 사례연구법, 비용-효과분석, 보고서 작성 등의 · 기술이 포함된다. 개념적 기술은 대안을 강구할 수 있는 능력, 계획을 구상할 수 있는 능력, 문제점을 분류하고 분석하는 능력, 관계를 파악하고 표현할 수 있는 능력 등을 말한다. 그리고 전문적 지식에는 평가 대상 영역과 관련된 업무의 경험, 주된 관련 연구에 관한 지식, 관련 분야의 주요 구조를 이해하기, 관련 분야의 전문가와의 친교 등이 포함된다.

이와 같은 기능과 자질은 평가 목적과 대상의 성격에 따라서 그리고 그에 따른 접근 방식에 따라 그 강조점이 달라질 수 있다. 또한 평가 설계 및 그 활동의 양상에 따라 어느 기능과 자질이 더욱 강조되는가가 결정될 수 있다. 말하자면, 평가자의 업무내용과 평가자에게 요구되는 기본자질과 능력은 평가 목적과 평가 활동의 양상에 따라 그 강조점이 달라질 수 있기 때문에 특정업무나 특정능력만을 강조할 수 없게 된다.

그러나 평가목적과 대상이나 접근방식, 설계와 활동 등을 초월하여 모든 평가의 경우에 일반적으로 평가자가 갖추어야 할 자질로서는 사회과학적 기

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

본 연구를 수행할 수 있는 연구자적인 자질이 요청되는 동시에 평가 준거를 설정하고 그에 입각한 평가 기준을 결정하며 준거와 기준에 관련된 평가 자료로서 평가 지표를 수집하여 이들 평가 근거를 바탕으로 평가적 판단과 결정을 내릴 수 있는 가치 판단 능력이 또한 요청된다. 그리고 평가자에게는 주어진 상황과 여건(특히 재정여건)을 활용하고 한정된 인적 자원과 물적 자원을 관리하고 운영하여 평가의뢰인과의 타협과 평가 관련 집단들과의 협상 등을 수행할 수 있고 나아가서 평가 관련자들로 하여금 평가 결과를 활용할 수 있도록 권장하고 유도할 수 있는 정치적인 능력 등을 구비할 필요가 있다. 이와 관련하여 평가자가 일반적으로 요청되는 자질을 갖추었을 경우에도 평가자가 취한 입장이나 평가자의 여건 및 상황에 따라서 평가자의 평가 활동 수행상의 효율성과 그 적합성이 크게 좌우될 수 있음을 간과해서는 안 된다.

② 평가자의 역할

평가자가 어떤 역할을 해야만 바람직한가에 대해서는 보편타당한 관점이 존재하지 않고 있다. 그것은 평가의 상황과 여건에 따라서, 그리고 평가 목적과 그 강조점에 따라서 평가자는 각기 다른 역할을 수행해야 하기 때문이다. 즉, 평가자의 역할이 사전에 미리 고정되어 있지 않고 평가의 목적과 여건에 따라 유동적으로 달라지기 때문에 특정 역할만을 일방적으로 요구하기보다는 평가 상황에 따라 어떤 역할이 요구되는가를 파악할 수 있는 자질을 함양하도록 하는 것이 보다 바람직하다. 평가자의 역할은 평가의 목적, 평가의 관점, 평가모형의 성격 또는 평가자의 경험과 자질 등에 따라 달라질 수 있다.

여러 관점을 종합하여 평가자가 필수적으로 갖추어야 할 능력 및 자질과 그에 관련하여 기본적으로 수행해야 할 역할을 정리해 볼 수 있다. 말하자면, 평가자의 역할을 크게 네 가지로 분류할 수 있는 데, 그것들은 전문적인 역할, 대인 관계적인 역할, 행정적인 역할, 그리고 사회적 및 정치적 역할이다. 일반적으로 평가자는 이와 같은 네 가지의 역할을 동시에 수행해야 할 것으로 기대되므로 그와 관련된 능력과 자질을 갖추고 평가목적과 평가관

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

점, 또는 평가 상황과 여건 등에 적절한 역할을 만족스럽게 수행하여 평가자에 대한 신뢰도를 증진시킬 수 있도록 노력할 필요가 있다.

첫째, 전문적 역할이다. 이것은 평가자가 평가 수행에 필요한 전문적인 지식과 기능을 바탕으로 독자적으로 평가 계획을 수립하고 평가 준거를 설정하며 자료를 수행하고 그를 분석 처리하며 그로부터 평가 지표를 추출하며 평가기준을 결정하는 등의 평가 방법론을 중심으로 한 전문적인 기능을 말한다.

둘째, 대인 관계적 역할이다. 이것은 평가자가 평가 의뢰자와 의사 결정권자를 대상으로 필요한 인간관계를 유지하고 평가를 수행하기 위하여 필요한 제반인간관계 유지에 필요한 역할을 의미한다. 이것은 평가를 수행하기 위해서 필수적으로 요청되는 평가 구성 활동으로서 평가 요구자 및 평가관련자와의 의사소통, 대중과의 관계유지, 상황적 지도력, 평가팀 형성 및 그 운영 능력, 갈등상태의 해결, 평가요구자 및 평가 관련자와의 적절한 인간관계 유지능력 등을 포괄하고 있다.

셋째, 행정적인 역할이다. 이것은 평가의 수행 및 관리에 관한 기능을 의미하는 데, 평가 수행상 필수적으로 요청되는 평가 과정 활동을 중심으로 하여 평가 활동을 계약하고, 계획을 수립하고, 협상하고, 예산을 책정하고 그를 집행하며, 제반 평가 활동을 기획, 집행 및 관리하는 역할을 의미한다.

넷째, 사회 · 정치적 역할이다. 이것은 평가를 발주하고 기획하며 수행하기 위해서 필요한 의사 결정을 내리고 평가 자체를 전개하고 수행하는 데에 초점을 둔 평가자의 역할을 의미하는 데, 평가의 사회적 정치적 맥락과 조직적 상황을 고려하여 그에 적합하도록 평가를 수행 및 전개하는 평가자의 역할을 말한다. 이 역할에는 관련 평가활동을 지원하고 발주하는 개인 또는 기관과의 관계 형성 및 유지, 평가 내용과 관련된 분야의 정책 방향 타진, 대상프로그램이 재발되고 실행되는 사회적 정치적 맥락의 파악, 프로그램과의 관련된 개인과 기관과의 관계 형성 및 유지 등에 관련되는 활동이 포함된다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(3) 청소년활동 프로그램 평가의 특성

프로그램 평가는 프로그램이 계획대로 추진되거나, 이행되고 있는 효율성과 전달목적의 타당성을 분석하는 과정이므로, 특히 청소년활동과 같은 비형식적이고 무계획적인 교육방식이 적용되는 프로그램에서는 평가의 당위성이 매우 중요시된다(권일남 외, 2003).

청소년활동 프로그램 평가의 특성에 대해 살펴보기로 한다. 우선, 청소년활동 프로그램 평가의 주된 목적은 학습자인 청소년들에게 어떠한 학습경험을 전달할 것이며, 그러한 경험을 전달하고자 의도한 목적이 충분히 반영되고 있는가를 고려하는 것이다. 학습경험이라 함은 청소년들이 느끼고 생각하며 행동으로 연결될 수 있는 부수적인 변화를 프로그램을 통하여 직·간접적으로 획득할 수 있음을 의미한다. 특히 프로그램 평가에서 중시되어야 할 영역은 프로그램이 내포하고 있는 개념적 의미이다. 평가의 기초적인 의미로서 프로그램에 대한 반성적 사고, 통합, 연속성 등을 충분히 고려하여야 한다. 청소년들이 프로그램 참여 후에 그들이 특별히 학습한 내용이 무엇인가를 사고하게 되어 경험이 학습으로 전이된다면 그 경험은 일상생활에서 자신의 삶에 도움을 줄 수 있을 것이며, 이러한 변화는 전체적 삶과 통합적으로 일어나게 될 것이다. 동시에 이러한 감각, 반성적 사고, 행동의 변화를 통하여 학습은 계속적인 과정으로 이어지게 된다. 그러므로 프로그램을 평가하는 것은 구체적인 상황에서 실질적인 효율성을 개선하도록 유사한 연구결과의 기술을 이용하여 조사하고 분석하는 과정으로, 그 과정에는 프로그램의 목적, 변인, 과정, 정확성, 성공여부, 이용도, 가치, 효율성, 질적인 효과, 실습을 통한 가치, 경험 등의 요인을 중심으로 세부적 사항을 파악하는 작업이 필요하다.

다음으로, 청소년활동 프로그램 평가는 지적 학습의 목적이나 영역을 포괄하기 보다는 활동을 통해 사회적 능력을 심화시키고, 개인의 잠재된 리더십을 발달시키는 진단적 성격을 지닌다. 이러한 의미는 평가의 중점적 사항도 청소년들의 심리적·정신적·감성적·인지적 능력 부족을 개인적으로 지각하고 추후에 이를 계획함으로써 이루어질 수 있도록 해야 한다는 것이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

마지막으로, 청소년활동 프로그램은 청소년활동 프로그램 평가는 프로그램의 성과뿐 아니라 전개과정에 대한 평가도 포함되어야 하는 특성을 지닌다. 청소년활동 프로그램은 내용이나 상황에 따라 다양한 형태의 구조를 가지므로, 프로그램 전개 과정에 대한 평가를 통하여 계속적인 점검을 필요로 하며 그 결과를 통해 프로그램의 가치판단이 요구되기 때문이다(한상철, 1999).

2. 청소년활동 프로그램 평가과정

평가단계는 프로그램개발의 마지막 단계로서, 계획된 프로그램을 실행한 이후 계획과 실행결과를 비교하여 프로그램 개발의 결과를 알고 그 의미를 부여하는 과정이다. 평가는 프로그램 개발의 초기 과정인 계획단계에서 계획되어, 프로그램의 개발이 진행됨에 따라 모든 단계마다 계속 병행되어 개발의 방향을 조정하게 된다.

프로그램 종료 후 실시하게 되는 사후 총괄평가 단계는 프로그램 개발의 전 과정을 체계적으로 종합·분석하여 프로그램 개발의 타당성과 효율성을 평가하고, 차후 프로그램의 개발방향을 진단한다. 이 단계에서는 프로그램 계획 시 세워둔 근거에 따라 목표달성의 여부와 정도, 계획된 활동내용의 진행정도, 그리고 청소년들의 성장발달에 미친 프로그램의 영향 등을 이전의 모든 과정, 즉 계획과 설계 실행단계에서 얻은 경험과 결과를 중심으로 평가하게 된다. 또한, 프로그램개발의 성패요인을 종합적으로 그리고 구체적이고 명료하게 규명하여 이에 필요한 시정 조치를 구안 제시하게 된다. 그러므로, 평가단계는 계획이 제대로 실현되었는지를 검증하는 기준이 되기도 하지만, 다음 프로그램개발에 개선책을 제공하는 중요한 자료원의 구실을 하게 된다. 프로그램을 평가하는 과정은 일반적으로 다음과 같은 절차를 거쳐서 이루어진다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

1) 프로그램 평가의 사전준비

평가 활동 역시 그 나름대로의 사전준비가 필요하다. 평가활동을 실제로 착수하기 전에 앞서 평가에 관련된 문제를 확인하고, 여러 가지 조건을 고려해서 전반적인 평가계획을 수립하고 필요한 제반 여건을 마련한다. 평가계획서에는 평가의 분야, 기준, 방법과 기구, 절차, 일정 등을 상세하게 명시하여야 한다. 이러한 평가계획은 프로그램개발의 첫 단계인 계획단계에서 미리 계획되어진다.

2) 프로그램 평가활동

프로그램 평가활동은 일반적으로 자료수집, 분식과 해석, 결과발표의 세 단계를 거친다. 평가활동은 먼저 평가에 관련된 여러 가지 자료와 정보를 수집하면서 시작된다. 수집된 여러 자료를 분석하고 분석된 자료를 체계적으로 종합하고 해석함으로서, 프로그램 개발의 과정 및 결과를 명확하게 규명하게 된다. 그리고, 이러한 평가결과를 논리적이고 체계적으로 정리하여 발표하게 된다. 평가결과로 얻어진 정보는 향후 보다 타당하고 효율적인 프로그램을 계획하는 데에 기초 자료로서 활용된다.

3) 프로그램 평가활동의 자체평가

일반적으로 평가활동은 활동성취 평가를 중심으로 이루어지고 있으나, 평가과정 자체에 대한 평가도 중요하다. 추구하는 목표가 제대로 달성되었음에도 불구하고 평가과정이 잘못되어 마치 목표가 달성되지 않은 것처럼 평가될 수도 있다. 여기서는 평가목표의 설정에서 평가결과 활용에 이르기까지 평가활동의 전 과정을 총괄적으로 평가하여 평가활동의 타당성, 적합성, 신뢰성, 객관성 등을 검증하게 된다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3. 청소년활동 프로그램 평가이론 및 모형

청소년활동 프로그램 평가시스템을 개발하기 위해서는 평가시스템의 근간을 이루는 평가이론 및 평가모형에 대한 이론적 고찰이 요구된다. 여기서는 프로그램 평가이론, 평가준거 및 모형에 대해 고찰하고, 이를 토대로 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발에 주는 시사점에 대해 살펴보기로 한다.

1) 성과평가 이론[3)]

이 연구에서 의미하는 프로그램 성과평가는 청소년활동 프로그램과 같은 휴먼서비스 프로그램의 효율성과 품질, 그리고 효과성에 대한 정보를 일정한 규칙에 따라 모아 보고하는 것이다. 성과평가는 단지 프로그램 책임성에 대한 여러 최상의 접근방법 중 하나이며, 효율성 관점, 품질관점, 효과성 관점의 주요 관점을 포함하고 있다(Kettner, J.R., L.LMartin, 2000).

성과평가 대상은 프로그램 활동에서 의도한 것으로, 참여한 과정 중이나 그 이후에 나타나는 개인이나 집단을 위한 변화나 유익함이다(Hatry, j.r. et al., 1996). 즉, '성과'는 프로그램이 달성하고자 하는 목적과 목표이며 그 과정에 나타나는 모든 활동이 포함된 것이라고 할 수 있다. 따라서 성과는 프로그램의 고유 달성목적과 목표의 달성정도인 결과성과이다. 이는 프로그램의 활동들의 산출에 의하여 영향을 받으며, 서비스 이용자 즉, 청소년이 느끼게 되는 프로그램에 대한 품질도 포함된다. 따라서 결과성과, 산출성과, 품질성과는 성과평가의 핵심이라고 할 수 있다(우수명, 2004).

프로그램 결과성과와 산출성과는 프로그램이 달성해야 할 목적과 목표이며, 그 과정에서 나타나는 모든 활동이다. 따라서 평가를 제대로 수행하기 위해서는 목적과 목표를 프로그램 계획단계에서부터 준비한 청소년기관의 관점이 체계적으로 준비되는 것이 중요하다. 이로 인해 프로그램은 청소년기관에서 청소년에게로 제공되는 영향력을 갖게 되며, 이 영향을 결과성과

3) 평가이론 중 본 평가에 적용된 이론만을 설명하였음.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

와 산출성과는 평가하게 된다. 품질성과는 결과성과와 산출성과의 시각과는 다르게 청소년 입장에서의 관점이 중요하다. 즉, 프로그램에 참여하거나 영향을 받은 후의 청소년이 느끼는 프로그램의 질적인 측면에 대한 입장과 만족도 등이며, 이는 다시 청소년에게서 청소년기관으로 향하는 영향력을 갖게 된다.

프로그램의 결과성과, 산출성과, 품질성과는 앞에서 살펴본 바와 같이, 단절적으로 존재하는 것이 아니라 서로 영향을 주고받는 상호작용적인 관계가 존재한다. 따라서 이 3가지 성과평가의 관점 중에서 어느 것을 강조하고, 이를 어느 수준으로 측정하는지에 대한 평가자의 관점이 무엇인가에 따라 프로그램 성과는 큰 영향을 받을 수 있다(김희경·성은숙, 2001). 이는 성과평가는 프로그램의 목적과 목표에 따라 달라진다는 것을 의미한다. 즉, 프로그램이 어떤 목적과 목표를 갖는가에 따라 3가지 영역에 대한 성과평가의 방법과 비중이 달라질 수 있기 때문이다. 일반적으로 기업에서 다루는 BSC(Balanced Score Card: 균형잡힌 성과평가)는 성과평가를 보다 발전시킨 관점으로 재무적 관점(financial perspective), 학습과 성장 관점(learning & growth perspective), 내부 비즈니스 프로세스 관점(Internal business process perspective), 고객관점(customer perspective)이 중요한 성과평가의 영역이 된다(김희경·성은숙, 2001). 이를 위해서는 사업계획을 세우는 과정에서부터 체계적이고, 합리적 근거에 의하여 전문적으로 사업수행 계획이 세워져야 한다. 또한 사업 종결 후에는 보다 체계적인 회계감사는 물론, 보다 집중적인 평가사업수행이 이루어져야 한다. 그러나 청소년 기관의 수준은 이러한 영역의 성과평가를 수행하기에는 역부족이므로, 현실적인 성과평가가 중심이 되는 것이다.

프로그램 성과관리에 관심을 가진 사람들은 구체적인 목표를 설정하고 성취할 수 있도록 하는 목표관리 방법을 지난 수십 년에 걸쳐 발전시켜왔다. 목표관리는 그것 중심부에 명확한 목표설정과 그것들의 성취가능성을 확인하는 것에 관심을 둔다. 목표를 명확하게 하는 최선의 방법은, 그것을 검증할 수 있는 방법으로 진술하는 것이다(J. D. Frame, 1995). 즉, 구체적이

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

고, 계량화가 가능하여 검증가능성이 높은 목표의 설정은 성과평가를 용이하게 하는데 절대적이라고 할 수 있다. Frame(1995)에 의하면, 성과는 목표의 달성이므로, 목표를 얼마나 구체적으로 명확하게 진술하는가에 따라 성과가 달라지며 이에 목표관리를 통한 성과달성을 중요하게 인식해야 한다는 점을 강조한다. 이는 성과 자체가 측정 가능한 수준으로 구체화되며, 개념화와 조작적 정의가 구체적이고 명확하게 이루어져야 함을 강조한 것이다. 일관된 성과의 산출이 프로그램 기획단계에서부터 정확하게 이루어져야 성과평가가 정확하고 타당하게 이루어질 수 있다. 따라서 프로그램 평가에 있어 어떤 것이 성과로 규정될 수 있는가를 타당하게 모색해야 할 것이다.

이 연구에서는 결과성과, 산출성과, 품질성과의 3가지 성과평가 영역을 중심으로 기본적인 개념을 다루고자 한다.

⑴ 결과성과

결과성과(outcome)는 프로그램에 의해 의도된 결과나 급부들이 성취되었으며, 이로 인해 청소년이 어떻게 영향을 받았는지, 또는 변화하였는지에 주된 관심을 둔다(Kettner, J.R., L.LMartin, 2000). 따라서 결과성과는 프로그램의 과정이나 그 종결에서 나타나는 참가자들을 위한 이익이라고 할 수 있다(Hatry, J.R. et al., 1996). 이는 곧 프로그램이 달성하고자 하는 효과성의 관점이라고 할 수 있다. 효과성 관점은 투입에 대한 성취 혹은 결과(outcomes)의 비율이 어느 정도 달성되었는가와 관련이 있으며, 이 관점에서는 성취 혹은 결과를 최대한 달성하는 것을 추구한다. 그러나 결과성과는 사실상 산출(outputs)의 경우보다는 투입을 중요하게 고려하지 않고, 달성 목표 또는 변화된 것을 중심으로 측정하기 때문에 실적보다는 목표의 구현에 더 관심을 두게 된다. 따라서 휴먼서비스의 평가에 유용한 개념이라고 할 수 있다.

결과성과는 크게 단기, 중기, 장기적 성과로 구분된다(Hatry, J.R. et al., 1996). 단기의 성과들은 청소년이 프로그램에 참여함으로 경험하는 첫 번째 이익들이나 변화들, 그리고 프로그램의 산출에 의하여 결정적으로 영향

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

을 받거나 관련되어진 것들이다. 이러한 최초의 성과는 청소년의 지식, 태도 또는 기술의 변화이다. 이것은 그들 자신에게 최종적인 결과들이 아니라, 자신의 생활의 질을 향상시킬 수 있다는 것으로 특별한 것이다. 중기적 성과들은 프로그램의 단기의 성과를 경험함으로부터 얻게 되는 새로운 지식과 태도 또는 기술로부터 나오는 행동의 변화이다. 장기적 성과들은 프로그램이 청소년을 위하여 달성하고자 하는 궁극적인 것이라고 할 수 있다. 이는 청소년 또는 그들의 상태나 상황이 프로그램을 제공(참여)함으로 달성하고자 하였던 의미있는 변화가 있었다는 것을 뜻한다. 성과는 본질적으로 단기나, 중기나 장기간으로 명확하게 구분되는 것은 아니다. 중기적 성과는 하나의 프로그램에서 다른 이에게 장기적 성과가 될 수 있다. 그러한 지정은 특별한 프로그램 효과들의 연속성 사이에 연결된 논리적 관계에 의하여 측정되어진다. 이는 결과성과가 단순히 프로그램의 수행이나 실적에만 관심을 두는 것이 아니라 궁극적으로 이루고자 하는 과제에 중점을 두고 있다는 것을 보여준다.

휴먼 서비스의 결과성과를 평가하기 위해 적절한 평가도구를 개발하는 것은 청소년의 문제해결이나 생활의 발전을 기대하기 위한 작업이다. 이때 질적인 변화는 청소년들의 상태와 지위, 행동, 기능, 태도, 느낌, 또는 생각을 바람직한 방향으로 변화시키는 것만이 아니라, 바람직하지 못한 것으로부터 멀어지게 하기 위한 활동을 의미한다. 이것은 프로그램의 어떠한 요소들이 평가되어야 하는지에 대한 것만이 아니라 결과와 영향 그리고 성취물 등이 강조되는 이중적인 장점을 지닌다(정무성, 2000).

⑵ 산출성과

산출성과(output)는 하나의 체계가 생산하는 어떠한 것도 산출이라고 넓게 정의할 수 있으며, 산출성과의 측정은 체계가 생산하는 산출의 유형과 양에 대한 정보를 획득한다는 것을 의미한다(Kettner, J.R., L.LMartin, 2000). 즉, 프로그램 활동을 통해 얻게 되는 모든 생산물이며, 다른 의미로는 서비스의 단위들이다(Hatry, J.R. et al., 1996).

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

산출을 측정하기 위해 필요한 개념이 서비스 단위이다. 서비스 단위는 얼마나 많은 서비스가 프로그램에 의해 제공되는지를 결정하고 보고하기 위해 사용되는 표준화 측정이다(정무성, 2000). 즉, 측정할 수 있도록 표준화된 방법으로 계량화된 서비스 단위는 사건이나 접촉단위, 물질적 단위, 그리고 시간 단위로 구성되어 있다. 현실적으로 청소년활동 프로그램의 유형에 따라 서비스 측정의 단위는 성격이 다르므로, 이런 경우 동일 사업끼리 비교해 주는 것이 타당하다.

산출성과를 통해 비용의 효율적 사용에 대한 보고가 가능하게 되는 데, 참여 청소년의 수 및 그들에게 제공된 서비스 단위들과 관련 활동 단위들의 총량 등을 프로그램과 관련된 비용(투입)과 대비하는 비용효과분석을 통하여 단위비용을 산출하여 효율성을 측정하게 된다. 산출성과는 투입대비 산출을 계량적 비율로 파악하게 됨으로 생산성의 수준을 파악할 수 있는 표준화된 고전적인 평가방식의 적용이라고 할 수 있다. 따라서 효율성의 관점에서는 동일한 비용으로 더 많은 산출물을 얻으며, 더 많은 청소년이 더 많은 서비스를 받는 것이 중요한 관심사이며, 프로그램 책무성의 증명으로 많이 사용된다. 책무성을 제시하기 위한 기준으로서 효율성은 청소년활동 프로그램과 같은 휴먼서비스 프로그램에 있어서는 환영을 받지 못하는 경우가 많았다(L.LMartin, 2000). 휴먼서비스에서는 단순히 서비스가 제공된 횟수나 실적 만이 중요한 것이 아니라, 제공된 서비스의 질적 측면과 청소년의 욕구나 문제의 실질적인 해결에 기여했는지 등의 관심이 더 의미를 두기 때문이다.

⑶ 품질성과

품질성과(quality)는 비용과 실적 중심의 효율성과는 다르게 서비스의 질적인 측면에 관심을 갖는 것이다. 이는 휴먼서비스가 높은 수준의 품질로 청소년에게 제공될 때 청소년의 문제해결이나 서비스 전달과정에서의 생산성이 증가하고, 저품질의 서비스가 제공되어질 때는 생산성이 감소한다는 총체적 질 관리 이론에 근거한 것이다(정무성, 2000).

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

휴먼서비스 프로그램에서 생산성에 대한 질적 측면은 높은 품질의 서비스 결과로 더 낮은 실패율, 더 적은 문서 작업, 과정에서 더 적은 시간의 투입, 청소년들에 대한 더 높은 만족도 제공, 더 낮은 비용의 소요, 더 좋은 공공 이미지가 도출된다는 것을 의미하는 것이다(Kettner, J.R., L.LMartin, 2000).

품질의 개념은 복합적이고 다차원적이기 때문에, 품질 성과측정이 개발되기 전에 품질이라는 다양한 관점을 정리하고, 그 중 중요한 것을 결정하는 과정을 거쳐야 한다(Kettner, J.R., L.LMartin, 2000). 이는 품질이라는 관점 자체가 다분히 주관적이기 때문이며, 그로 인해 다양한 청소년활동 현장에 따라 다른 내용으로 규정되어질 수 있기 때문이다. 품질의 관점에서 가장 중요한 관점의 제공자는 청소년이다. 이는 프로그램의 대상자인 청소년이 바로 서비스의 근간이 되기 때문이다(Kettner, J.R., L.LMartin, 2000). 따라서 품질의 측정에 있어서 청소년의 프로그램에 대한 느낌과 인식, 그리고 경험적 의견 등이 중요한 영역이 될 수 있다. 이러한 품질관점에서의 청소년의 시각을 적극적으로 반영한 것이 청소년 만족도 조사이며, 품질을 측정하는 대표적인 방법으로 활용된다(Kettner, J.R., L.LMartin, 2000). 청소년 만족도 조사의 구성과 내용은 다양한 사례들이 사용되고 있으며, 일반적으로 프로그램 구성요인의 인과관계에 따라 구성된 만족도 조사도구를 사용한다(우수명, 2004). 인과관계형 만족도 조사는 청소년의 관점과 휴먼서비스 제공기관의 관점에 따라 청소년이 경험한 서비스의 질적 영역을 평가하는 것이다.

(4) 과정수행 평가

사업의 진행과정을 기록하고 관리하는 것은 과정수행 평가분석을 위한 것으로, 성과평가에서 흔히 놓치기 쉬운 프로그램의 준비, 진행, 종결 및 그와 상호작용하는 인적, 환경적 요인과의 관련성을 프로그램의 과정에 따라 분석해 가는데 필요한 정보이다. 따라서 과정수행 평가는 질적 관찰 연구가 중심기법이며, 충분하게 훈련된 연구원이 완전 관찰자로서의 역할을 수행하

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

게 된다. 이를 위하여 필요한 것이 질적 관찰에 있어서의 일관성을 유지할 수 있는 평가틀의 개발과 적용이라고 할 수 있다.

과정수행 평가는 현상중심의 관찰기록과 이를 통한 이미지 또는 해석을 중요시하는 2차 분석을 중요시하는 질적 평가방법으로, 상호작용과 성장, 진행과 연계, 장점과 단점의 영역에 중점을 두게 된다. 과정수행 평가의 특징을 살펴보면, 첫째, 연구가 진행되는 과정에서의 상호작용, 그리고 이를 통한 성장과 발전이 고루 분배되는가에 관심을 가진다. 둘째, 연구의 각 단계별로 구조화하고, 구조화된 단계별로 각기 또는 서로 어떻게 진행되거나 영향을 미치는지에 관심을 가진다. 셋째, 프로그램 과정에서 나타난 현상과 상호작용에 대한 체계적인 기록을 중요시한다. 정확한 기록은 평가의 생명이며, 동시에 프로그램의 역사이자 근거자료가 된다. 넷째, 현상과 상호작용에 대한 기록을 토대로 추정될 수 있는 프로그램의 적합성이나 목표달성 등에 대한 2차 분석을 수행한다. 2차 분석은 프로그램 과정 기록이 제대로 이루어졌을 때 가능한 것이기도 하지만, 평가의 전문성을 보여줄 수 있는 중요한 요인이기도 하다. 따라서 많은 훈련과 노력이 요구되어진다. 다섯째, 총체적인 장점과 효과는 무엇이며, 단점과 어려운 점은 무엇인지 구체적으로 고찰하는데 관심을 가진다. 연구의 과정에서 나타난 예상하지 못한 돌발상황이나 시행착오, 특수요인에 대한 고찰도 포함한다.

질적 관찰이 전체적인 연구목적에 적합하며 일정 수준의 일관성을 갖기 위해서는 사업수행 과정을 보다 세분화하여 반 구조화 수준으로 질적 관찰 평가도구를 개발하여 사용하게 된다. 이때의 관건은 질적 평가도구의 내용을 프로그램 평가에 적합하도록 구성되는가의 문제이며, 이는 청소년 만족도 조사와 PASSING(Program Analysis of Service Systems' Implementation of Normalization Goals)의 내용을 응용하여 구성한 프로그램의 구조분석을 통하여 해결할 수 있다.

프로그램의 구조분석은 PASSING의 이미지 영역과 프로그램의 진행과정을 구체화한 내용을 토대로 프로그램의 구성요인을 분석한 뒤, 반 구조화시킨 것이다. 프로그램을 수행하게 되는 현장 환경의 이미지와 묘사, 프로그램

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

적합성의 이미지, 프로그램과 프로그램간의 병력이미지 등은 PASSING에서 중요하게 다루어지는 영역이라고 할 수 있으며, 이는 프로그램의 실행의 장(setting)을 둘러싸고 있는 영역에 대한 평가라고 할 수 있다.

프로그램의 구조분석은 1차로 현상관찰 분석을 수행하고, 2차로 이미지분석과 현상관찰 분석의 2차 해석과 상호작용분석을 통하여 의미 있는 결과들을 도출하는 작업이다. 현상관찰 분석은 관찰될 수 있는 대상과 현상의 특징을 보이는 바대로, 있는 그대로 상황과 내용을 있는 그대로 서술해 내는 방식이라고 할 수 있다. 따라서 프로그램의 진행과정에 대한 사전 지식이 요구되어지며, 프로그램 과정상에서 나타나는 구체적인 현상들과 상호작용에 대한 세부적인 묘사기술이 요구되어진다고 할 수 있다. 현상관찰 기술의 결과를 토대로 프로그램이 적합하게 이루어졌는지, 의도한 성과나 기대효과가 달성되었는지를 판단하는 것 등을 포함한 체계적 분석을 2차 해석의 과정을 통하여 수행할 수 있다. 2차 해석은 계량화된 분석을 위해 활용되기도 한다. 즉, 2차 분석을 통해 내린 진단을 연구자가 조작적 정의를 통하여 측정 가능한 변수로 구성한 후, 변수에 대한 값을 연구자가 부여하는 것이다. 측정의 정확성을 높이기 위해서는 3명 이상의 전문적 훈련을 받거나 그 이상의 자격이 있는 관찰평가자에 의한 평가가 필요하다. 반 구조화된 영역별로 각각 점수를 부여하였다면, 이를 계량적 통계분석에 활용할 수 있을 것이다. 다양한 통계기법을 이용하여 만족도 조사와 연계된 분석을 하거나, 성과평가를 통해 얻어진 효과성이나 효율성과도 연계된 분석이 가능하게 될 것이기 때문에 활용도는 더 높아지게 된다. 이미지 분석은 관찰된 현장의 상황이나 수행과정 등의 모습 속에서 해석되어지거나 연상되는 이미지가 프로그램의 목적과 목표에 적합한 것인지를 분석하는 것이다. 적합한 프로그램 환경의 세팅(setting)이 프로그램에 주는 영향력을 무시할 수 없으므로, 이미지 분석이 중요하게 다루어진다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2) 프로그램 평가준거

프로그램 평가를 위해서는 평가에 적합한 준거를 설정하는 것이 매우 중요하다. 청소년활동 프로그램은 양적으로 측정하기가 어려운 경우가 많고, 프로그램의 목적과 상황이 불분명한 경우가 있으며 수요자의 요구도가 다양하기 때문에, 이러한 변화의 적절한 수용을 위해서는 적합한 기준이 마련되어야 한다. 평가준거는 상황에 따라 다르지만 향후 어떠한 평가를 진행하고자 하는지에 대한 방향지침을 만들 수 있으며, 평가와 관련된 다양한 변인들 가운데 평가자가 관심 있는 영역을 선별하여 평가의 주된 도구로 삼을 수 있다는 점에서 반드시 고려되어야 한 부분이다.

평가준거의 설정은 무엇을 평가할 것인가라는 질문에 대한 답변 활동으로서, 평가목적에 따라서 프로그램의 어떤 관점을 중시하며 어떤 내용이나 측면 또는 요인이나 수준을 준거로 삼아 평가를 설계하고 실시할 것인가를 결정하는 일이라고 할 수 있다. 평가준거는 평가가 대상이나 내용을 결정하는 기준점이 되는 동시에 평가활동의 범위나 영역을 정하는 지침의 역할을 하게 된다. 이러한 관점에서 평가준거를 설정하는 일은 무엇을 평가할 것인가, 어떤 관점을 중시하고 무엇에 초점을 두고 평가할 것인가, 어떤 점을 강조하여 평가할 것인가 등을 구체화하여 체계적으로 정리하는 일이라고 할 수 있다.

효율적이고 타당한 프로그램 평가준거를 설정하기 위해서는 평가목적을 바탕으로 하여 평가대상과 그 내용을 확인하는 일이 우선적으로 요청된다. 평가대상 및 내용이 직접적인 평가 준거가 될 수 있거나 혹은 그 대상 및 내용이 지닌 질적 속성 및 측면 등이 준거가 될 수 있다. 또한, 평가요구자 또는 평가 핵심 관련자의 주장·관심사·이해관계를 파악하고 그에 초점을 두어야 할 필요가 있다. 평가 요구자의 질문을 분석하는 일, 평가의 초점 및 강조점을 확인하는 일, 평가 요구자 및 핵심관련자의 주장·관심·이해관계 등을 파악하는 일은 무엇을 평가할 것인가를 확인하고, 그를 바탕으로 평가준거를 명료화하기 위하여 평가자가 수행해야 할 절차행동이라고 할 수 있다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

그 결과를 바탕으로 하여 평가목표, 평가대상 및 내용, 평가질문 및 강조점과 관심사 등을 종합하고 그들 간의 관계를 중시하여 어떤 준거를 설정할 것인가를 결정해야 한다. 이 절차행동이 순조롭게 이루어지면 일반적인 수준의 평가준거를 설정할 수 있게 되고, 이를 바탕으로 평가준거를 체계화하고 상세화 하는 일이 후속된다.

프로그램을 평가할 때 '누가 평가하느냐' 는 매우 중요한 문제이다. 평가자에 관한 문제가 중요하게 다루어지는 이유는 어떤 눈으로 어떤 잣대 혹은 기준을 가지고 평가하느냐가 그 만큼 평가 전반에 영향을 미치기 때문이다. 프로그램을 평가할 때 가장 먼저 해야 할 일 역시 평가 목적에 맞는 평가 기준을 정하는 일이라고 할 수 있다. Dunn(1994)은 정책 평가의 기준으로서 효과성, 효율성, 충족성, 형평성, 대응성, 적합성을 들고 있다. 이러한 준거들은 청소년활동 프로그램의 평가에도 적용될 수 있다. Dunn이 제시하고 있는 평가의 기준 가운데, 이 연구의 평가 목적에 부합하는 것으로는 효과성, 효율성, 충족성, 대응성을 들 수 있다.

효과성은 프로그램 평가의 기본이 되는 기준으로서, 프로그램의 목표를 얼마나 달성했느냐를 문제 삼는 것이다. 이 기준은 운영 과정은 문제삼지 않으며, 단지 그 결과가 원래 프로그램이 목표로 삼은 것인지 또는 목표에 대하여 얼마만큼 도달했는가 하는 것에 관심이 있다. 효율성은 가치 있는 성과, 즉 목표를 달성하기 위하여 투입한 노력의 정도를 문제 삼는 것이다. 효율성의 측정지표로 많이 사용되는 것이 단위비용(unit cost), 비용-편익 비율(cost-benefit ratio), 순편익(net benefit) 등이다. 교육 프로그램의 경우 비용(특히 기회비용), 산출결과에 대해서 양화할 수 없는 경우가 많아 능률성 기준을 엄격하게 적용할 수 없는 경우가 많다. 충족성은 가치 있는 성과, 즉 목표 달성이 문제해결에 어느 정도 공헌하고 있는가에 대한 것이다. 목표를 달성한 결과, 청소들이 문제 삼던 상황이 사라지면서 그들의 욕구가 충족되었다면 그 프로그램의 충족성은 매우 높은 것이 된다. 대응성은 프로그램의 결과가 청소년들의 요구·선호·가치 등에 어느 정도 부합하느냐에 대한 것이다. 예컨대, 공식적인 목표가 달성된 경우 예컨대, 프로그램의 효

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

과성에서는 높은 평가를 받은 경우일지라도 청소년들이 그 결과에 대하여 만족하지 못하고 있다면 프로그램의 대응성은 낮은 것으로 볼 수 있다.

3) 프로그램 평가모형

평가는 모종의 판단을 하는 행위이므로 평가를 실제로 수행할 경우 구체적인 모형을 토대로 하여 이루어질 필요가 있다. 평가모형이란 평가목적을 효과적으로 달성하기 위해 특정 탐구방식을 적용하여 평가방법 및 절차를 체계화한 것이라고 정의할 수 있다(배호순, 1998). 어떤 평가모형을 택하느냐에 따라 평가의 의미나 방법, 절차가 달라진다. 따라서 평가에 관한 기본적인 이해를 위해 평가활동 양상과 방법의 기본 골격이 되는 평가모형의 본질을 고찰해야 한다.

평가는 어떠한 목적으로 어떠한 절차에 따라서 어떠한 방식으로 수행해야 할 것인가를 결정할 필요가 있다. 이를 결정하기 위해서는 프로그램 평가에 대한 제 접근 모형들이 갖고 있는 장· 단점을 검토해야 할 것이다. 그러나 청소년활동 프로그램 평가와 직접 관련된 모형은 거의 전무한 상태이므로, 일반적인 교육평가모형을 중심으로 살펴보고자 한다. 그러나 교육평가 모형들은 대부분 학교교육과 산업교육 장면의 평가와 관련한 것으로, 청소년활동 장면에 그대로 적용하기에는 한계가 있다. 청소년활동 프로그램은 교육프로그램들과는 다른 목적, 방법 등이 있기 때문이다. 특히, 프로그램의 결과 및 양적 성과평가나 교육투자 평가와 같은 것은 청소년활동 장면에서 쉽게 가시화되거나 양화될 수 없으며, 지식이나 기술평가 역시 청소년활동의 목표나 의도된 가치와는 관련성이 높지 않은 측면이 있다.

일반적으로 프로그램 평가모형은 평가목적, 평가방식, 평가기준, 평가결과 활용 등에 있어 무엇에 주안점을 두느냐에 따라 대체로 목표달성모형, 인정모형, 의사결정모형, 체제접근모형, 가치판단모형, 참여자 만족모형, 자연주의 모형 등으로 구분한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(1) 목표중심 모형

목표중심 평가모형은 일반적으로 교육과정, 수업 또는 행정적인 제반 조치 및 학교 경영·관리를 통해 교육목표나 교육을 위한 제도적, 행정적 목표가 달성된 정도를 종합적으로 사정하는 평가모형이다. 즉, 주관적 내지 객관적인 측정도구를 사용하여 명세화된 프로그램의 목표와 과업을 수행한 결과 간의 일치도를 확인하는 평가모형이라 할 수 있다. 따라서, 미리 설정하여 놓은 목표를 평가의 기준으로 하는 평가의 평가내용이 학생의 학업성취도 또는 행동발달상황이든, 교사의 수업활동 또는 학급관리·경영평가이든, 학교의 교육관리·행정평가이든, 교육재정·운영평가이든, 또는 교육시설평가이든 그 평가내용에 상관없이, 모두 목표달성모형에 해당된다. Tyler의 모형, Prevous의 모형, Hammond의 모형은 목표달성평가의 대표적 모형이라 할 수 있다. 이 유형의 평가모형은 당초에 의도한 목적과 목표달성도와 목적 내지 목표달성의 과정을 평가, 반성하고, 시정하는데 도움을 제공한다.

(2) 의사결정 모형

의사결정 모형은 평가를 의사결정자에게 필요한 정보를 제공하여 의사결정을 돕는 과정으로 설명한다. 이 모형의 경우, 평가목적이나 평가결과는 교육활동 전반의 개선과 발전에 활용되어야 하며 합리적인 의사결정을 조력하기 위해 평가결과를 사용해야 한다는 관점에 의한 것이다. Stufflebeam의 CIPP모형, Alkin의 CSE모형, Cronbach의 연구적 접근, Patton의 유용성 강조모형, Rivlin의 체제분석모형등이 여기에 속한다.

① Stufflebeam의 CIPP모형

Stufflebeam(1973)은 평가가 의사결정에 필요한 정보를 설계, 획득, 제공하는 과정이라는 정의를 바탕으로 CIPP프로그램 평가모형(CIPP: model for program evaluation)을 제안하였다.

CIPP모형에서 Stufflebeam은 교육기관에서 이루어지는 의사결정의 일반적인 모형을 목표를 확인하고 선정하기 위한 의사결정과 관계되는 계획 의사결정, 선정된 목표를 달성하는데 적합한 절차와 전략을 설계하기 위한 구

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

조 의사결정, 수립된 설계와 전략을 행동으로 옮기는데 필요한 실행 의사결정, 목표가 달성된 정도를 파악하고 그에 대한 의견을 제시하는 순환 의사결정으로 구분했다. 그런 다음 계획 의사결정을 위해서는 상황평가, 구조 의사결정을 위해서는 투입평가, 실행 의사결정을 위해서는 과정평가, 순환 의사결정을 위해서는 산출평가가 필요하다는 것을 전제로 하고 있다. 목표가 달성된 정도를 확인, 판단할 때에 요구되는 의사결정을 순환 의사결정이라고 한 것은 교육이 하나의 연속적인 활동이기 때문에 상황, 투입, 산출 평가가 순환적으로 계속 돌고 돌아 산출평가가 다시 상황평가의 대상으로 재투입된다는 것을 묵시적으로 나타내기 위한 것이었다.

본 모형의 평가절차는 다음 <표 Ⅱ-1> 과 같다(변창진 외, 2001).

<표 Ⅱ-1> Stufflebeam의 CIPP모형의 평가절차

절차	평가내용
▣ 상황평가	계획단계의 의사결정에 도움이 되는 정보를 제공하기 위한 평가로 구체적인 상황이나 환경적 여건 파악
▣ 투입평가	구조화단계의 의사결정에 도움을 주기 위한 것으로 현재 어떠한 산물이 투입되고 있고 앞으로는 어떠한 산물이 투입되어야 하는가를 파악
▣ 과정평가	실행단계의 의사결정에 도움을 주기 위한 것으로 구조화 단계에서 수립한 전략이 실행되는 과정에서 고려해야 할 점, 발생 가능한 사건 등을 파악
▣ 산출평가	결과단계에서의 활용을 위한 것으로 전체 과정을 통해 산출된 결과의 가치를 판단하는데에 도움이 되는 정보 수집

② Alkin의 CSE모형 또는 UCLA모형

Alkin(1969)은 평가를 의사결정자가 최선의 방안을 선택하는 데 필요한 자료를 요약정리하여 제공할 목적으로 의사결정을 내려야 할 사안 또는 영

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

역을 확인해서 관계 정보를 선정, 수집, 분석하는 과정을 평가라고 규정하였으며, 이는 Stufflebeam의 정의와 유사하다고 할 수 있다.

그러나, Alkin이 근무하고 있는 대학의 평가연구소(UCLA center for the study if evaluation)의 머리글자를 따서 모은 약자인 CSE모형은 프로그램의 실행과 프로그램 사건을 분리하여 각각 독립적으로 평가하지 않으면 정확한 프로그램 평가가 이루어지지 않는다는 것을 역설하면서 Stufflebeam이 말한 과정평가를 프로그램 실행평가와 프로그램 개선평가로 나누고 상황평가를 체제사정과 프로그램 계획평가로 구분한 점에서 차이를 보인다. 이를 정리하면 다음 <표 Ⅱ-2>와 같다(변창진 외, 2001).

본 평가모형은 체제사정, 계획, 실행, 개선, 승인이라는 다섯 가지 영역에 관련된 의사결정을 중시하여 그에 부응하기 위한 목적으로 다섯 가지 종류의 평가를 상정하고 있는데, 이들 평가들 간에는 일반적으로 계열성이 있는 것으로 인정되고 있다. 프로그램의 개발단계로부터 프로그램의 투입, 프로그램 실시과정, 프로그램 실시과정, 프로그램 실시 결과, 그리고 프로그램의 가치까지도 순서대로 그리고 일관성 있게 평가할 수 있다는 장점이 있다. 그리고 프로그램 진행과정의 어떤 국면에서도 필요한 경우에 평가가 가능하도록 평가체제를 구성하고 있다는 점과 체제적 접근을 중시하기 때문에 총괄적 평가가 가능하다는 점이 본 평가모형의 장점이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 Ⅱ-2> Alkin의 CSE모형의 평가절차

절차	평가내용
▣ 체제사정평가 (systems assesment evaluation)	특정상황에 적합하거나 필요한 교육목표를 선정하기 위해 교육목표의 폭과 깊이를 결정하는 정보 수집 과정. 프로그램 또는 기관의 상태에 관한 정보제공 목적
▣ 프로그램 계획평가 (program planning evaluation)	체제사정평가에서 확인, 선정한 체제의 교육적 욕구를 충족시킬 여러 방안 중 가장 효과적인 방안 선택을 위한 정보수집과정. 프로그램 선정에 필요한 정보제공 목적
▣ 프로그램 실행평가 (program implementation evaluation)	실제로 프로그램을 운영했을 때 계획평가단계에서 기대하고 결정한 사항이 어느 정도 충족되고 있는지를 확인하는 과정. 프로그램을 소개하고 실시하는데 필요한 정보제공 목적
▣ 프로그램 개선평가 (program improvement evaluation)	프로그램을 개발하는 과정에서 계속 보완 수정하는 과정. 프로그램 개선을 위한 정보제공 목적
▣ 프로그램 승인평가 (program certification evaluation)	의사결정자가 프로그램 채택의 유보, 부분적 수정, 적극적 채택을 결정 할 수 있는 종합평가를 제공하는 과정. 프로그램의 가치에 대해서 그리고 프로그램의 관련된 상황에 대한 잠재적 적용 가능성에 대하여 의사결정권자가 판단하는데 필요한 정보제공 목적

③ Rivlin의 체제적 분석모형

체제적 분석모형(systems analysis model of evaluation)은 정보처리론에 입각하여 체제적 접근방식으로, 교육의 과정을 이해하고 운영하려는 교육자들은 교육과 관계되는 모든 사상 또는 활동을 하나의 체제로 보고 그 체제를 구성하고 있는 모든 요소들의 기능적 관계를 분석하고자 한다(변창진 외, 2001). 즉, 체제 내의 모든 변인들은 통제될 수 있고, 투입과 산출의 관계가 규칙적이며, 모든 변인들은 양화될 수 있다고 전제한다. 이 모형은 측정수치를 이용하여 목표의 최대화와 극대화를 이루려는 방법으로서, 실증

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

주의적이고 과학적이며, 측정오차가 거의 없는 신뢰성을 강조하며 과정보다는 나타난 결과에 중점을 두는 방법이다.

Rivlin(1971)의 체제분석모형, Stufflebeam의 CIPP모형, Alkin의 CSE 모형은 모두 체제접근적 평가모형에 속한다. 그러나 stufflebeam, Alkin 등이 제안한 평가모형들은 프로그램의 구조와 기능에 맞추어 평가절차를 연속적으로 설명하려고 했던 반면, Rivlin은 교육행위를 입력, 과정, 출력으로 각각 분리하여 그것들은 독립적으로 또는 단편적으로 평가하는 방법을 제안했다는 점에서 차이가 있다(변창진 외, 2001).

(3) 판단중심모형

판단중심모형(judgement-oriented evaluation model)은 평가를 본질적으로 전문가가 전문적인 지식과 기술을 바탕으로 평가하고자 하는 대상 또는 내용의 가치를 체계적으로 판단하는 활동이라고 규정한다. 이 모형은 전문가의 지식과 기술 그리고 자질과 경험을 중시하고 판단을 내리기 위해 어떤 표준을 사용할 것인가에 보다 많은 관심을 기울이는 특징을 지닌다. 평가를 어떻게 정의하든 가치판단이 개입되지 않을 수 없기 때문에 판단중심모형으로 분류되지 않을 평가모형은 없다고 할 정도로 판단중심 평가모형은 많다고 할 수 있다. 여러 가지 판단중심 모형 가운데 대표적 모형인 Stake의 종합실상모형을 중심으로 살펴보기로 한다.

Stake에 의하면 평가의 얼굴을 구성하는 가장 중요한 요소는 기술과 판단이므로 특정 프로그램에 대한 적합한 평가를 위해서는 프로그램에 대하여 충분하게 기술하고 판단할 필요가 있다는 것이다. 충분한 기술과 판단을 위해서는 다양한 평가자료의 자료원이 필요하고 그를 체계화하기 위해서 자료행렬(data matrix)을 활용할 것을 제안한다. 그의 자료 행렬은 평가 얼굴의 중요한 부분을 차지하고 평가모형을 독특하게 특징짓고 있다. Stake는 종합실상모형에서 관찰·수집해야 할 자료를 선행요건(antecedent), 실행요인(transaction), 성과요인(outcomes)에 관한 자료로 구분했다. 수집된 기술적 자료를 선행요건, 실행요인, 성과요인별로 프로그램 목표에서 설정한 의

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

도(intent)와 프로그램 운영을 통해 실제로 관찰된 사항으로 분리해서 3(선행요건, 실행요인, 성과요인)*2(의도, 관찰) 행렬표에 분류, 정리한다. 그와 같은 행렬표는 기술적 측면과 판단적 측면으로 나누어 각각 별도로 작성한다. 그런 다음 기술적 자료에 대해서만 연관성과 합치도를 분석한다. 의도와 실제로 구분하여 선행요건, 실행요인, 성과요인간의 연관도를 점검하는 것을 연관성 분석이라 하고, 이들 세 요인별로 논리적으로 탐색해서 정한 의도와 경험적으로 관찰된 결과가 일치되는 정도를 분석하는 것이 합치도 분석이다. 프로그램의 질에 대한 판단을 내리기 위해서는 표준을 설정한 후에, 그것을 준거로 하여 기술적 자료를 분석, 정리한 결과의 가치와 무게 또는 중요성의 정도를 매겨야 한다. 표준은 절대적 표준과 상대적 표준으로 구분된다. 절대적 표준이란 평가자가 생각하는 프로그램이 갖추어야 할 이상적 조건을 의미하고 상대적 표준은 특정 프로그램의 가치를 다른 유사한 프로그램과 비교할 목적으로 다른 프로그램에서 추출한 바람직한 조건들을 뜻한다. 종합실상모형에서는 절대적 표준과 상대적 표준을 모두 써서 프로그램의 질을 판단할 것을 요구하고 있다.

(4) 전문성 중심모형

전문성 중심의 평가적 접근(expertse-oriented evaluation)은 특정분야의 전문가의 전문성을 중시하고 그 전문적 식견을 바탕으로 평가대상의 장점이나 가치를 감정, 감상, 판단하는 평가적 방법을 말한다. 이 방법은 교육기관, 교육프로그램, 교육상품, 교육활동을 평가하기 위하여 오래전부터 활용해 왔으나, 20세기 후반에 이르러서는 그 체계성, 객관성, 공정성 등에 관한 논란으로 인하여 목표중심 평가모형, 평가연구 모형과 같은 비교적 체계적이고 객관적인 평가방법에 가려져 그 빛을 보지 못했다. 그러나, 아무리 체계화된 기준이 있다고 해도 그 분야에 대한 전문적인 식견이 없이는 그 장점이나 가치를 파악하기 어려우므로, 전문성을 인정받는 전문가의 주관적인 판단활동이 필수적으로 요청되게 되었고, 그에 부응하기 위하여 감식안 및 비평모형(connosseurship and art criticism)과 전문적 심의모형

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(professional review)등이 고안되어 교육부분에서도 부분적으로 활용되기 시작하였다(배호순, 1994).

(5) 자연주의 모형

자연주의 평가모형은(naturalistic model of evaluation)은 프로그램의 내용, 구성, 운영과정, 효과, 중요 쟁점들에 관한 정보를 자연주의적 탐구방법을 이용하여 수집, 제공하는 평가방식을 총칭한다. 즉, 평가설계에 맞추어 인위적으로 조작하는 실험적인 장면보다 현장의 실제 상황에서 평가를 실시하고 사례연구 형태로 데이터를 수집, 분석하여 평가결과를 되도록 수량화시키지 않고 질적으로 나타내는 것이 자연주의 평가모형의 방법론적인 특색이다. 자연주의 평가모형은 어느 하나의 관점에 집착하지 않고 프로그램의 참 모습을 제대로 평가할 수 있는 방법이라면, 어떤 견해와 전략도 모두 수용하기 때문에 이 모형에는 분간하기 어려울 정도로 수많은 접근들이 제안되고 있다. 자연주의 모형 가운데 대표적 모형인 Stake의 반응적 평가모형을 중심으로 살펴보기로 한다.

이 모형은 Stake(1972)가 종합실상평가를 주장한 지 몇 년 후에 제안한 평가이론으로, 종합실상 평가모형과 동일한 접근 방식이라고 간주할 만큼 공통점이 많다. 그러나 종합실상 평가모형은 평가를 실시하기 전에 세운 평가계획에 의거하여 자료를 체계적으로 수집하지만, 반응적 평가에서는 평가를 진행하는 동안 여러 관련 인사와 논의하여 그들의 반응에 따라 어떤 정보를 어떤 방법으로 수집·분석할 것인지를 결정하고 관찰 그대로를 진술할 것을 강조함으로서, 평가에 대한 관점의 변화를 보여준다.

Stake는 프로그램이 사전에 세운 계획대로만 이루어지는 것이 아니며, 매우 역동적이며 복잡한 활동임을 인식하게 되면서 반응적 평가를 통한 평가자의 관련 인사 간에 지속적인 상호작용을 강조하게 된다. 이로 인하여 프로그램의 복잡성을 이해하고, 관련 인사의 요구에 부응하여 그들의 다양한 주장, 관심, 쟁점을 확인할 수 있다는 것이 그의 주장이다. 반응적 평가에서는 주관적인 자료에 의존하며, 그 자료의 신뢰성을 확보하기 위하여 여러

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

출처로부터 여러 증인의 지각과 견해를 중시하여 다각적인 관점에서의 다양한 자료를 수집하고, 그를 바탕으로 주관적으로 판단하게 된다는 특징이 있다. 따라서 평가자는 다양한 가치가 작용하는 다원적인 출처로부터의 자료의 주관성을 중시하여 프로그램의 가치나 장점을 주관적으로 밝혀낸다는 점에 유의해야 한다. 반응적 평가에서 사용되는 절차를 요약하면 다음 <표 Ⅱ-3>과 같다(변창진 외, 2001).

<표 Ⅱ-3> Stake의 반응적 평가모형의 평가절차

절차	평가내용
▣ 관련자의 관심확인	프로그램의 목적, 내용, 절차, 결과에 대한 관련 인사들의 입장과 견해 청취
▣ 관련자의 반응수집	대화, 토의 등과 같은 방법을 이용하여 평가과정에서 프로그램과 평가방법에 대한 관련 인사들의 반응을 계속 수집
▣ 관심사 확인	관련 인사들의 반응을 분석, 종합하여 프로그램에 대한 주요 관심사와쟁점을 확인·결정
▣ 수정과 점검	평가내용과 절차에 대한 이견이 있을 때는 조정·합의하여 평가절차를 수정·보완
▣ 보고서 작성	프로그램의 전체적인 특징과 함께 관련 인사들의 관심사를 중심으로 평가결과의 질적 기술

(6) 법정재판 모형

법정재판 모형(judical evaluation model)은 마치 재판과정에서 판사, 검사, 변호사, 배심원들이 원고와 피고의 대립되는 주장을 청취한 다음 판결을 내리는 것과 유사한 방식으로 평가가 수행되어야 함을 강조한다. 이 모형은 특히 교육정책, 교육제도, 교육프로그램, 수업방법 등의 적합성이나 효율성을 평가하는데 적절한 모형이다. 교육현상을 법정에서 재판하듯이 평가하는 것이 법정재판모형이 아니고 이미 설명한 바와 같이, 평가자가 재판에 등장하는 인물들 가운데 어떤 인물의 역할을 본떠서 어떤 형식으로 평가과정을 정하느냐에 따라 여러 가지 형태의 법정재판모형의 평가가 있을 수 있다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

그 중 대표적인 예로는 최종판결을 내리는 배심원 없이 평가하는 모형으로서 반대론적 평가모형(Adversary evaluation model)을 들 수 있다. 법정 재판 평가모형은 어떤 교육정책 또는 프로그램 채택에 대하여 찬성자와 반대자가 주장하는 장·단점을 확실하고 충분한 증거에 입각해서 다각적으로 검토하여 의사를 결정할 것을 강조하며, 무엇보다 평가에 있어 공정성과 객관성 그리고 공개성을 중시한다. 이 모형은 프로그램에 대한 폭넓은 이해를 증진시키고 쟁점을 명료화하며 프로그램 또는 조직의 개선과 발전을 위한 제안 및 정책지침을 제공하는 데 널리 활용되고 있다.

(7) 고객중심모형 또는 소비자지향 모형

교육소비자들로 하여금 필요한 상품을 현명하게 선택, 구매할 수 있도록 도울 목적으로 공공 또는 전문 기관에서 각종 상품에 대한 평가 보고서를 만들어 소비자에게 제공하는 것과 같이, 교육적 서비스의 상대적 장·단점을 판단하여 학생, 학부형 또는 교사들에게 교육적 서비스 또는 상품을 현명하게 선택·구입하는데 도움을 줄 수 있는 정보를 수집하고 제공하려는 평가를 고객중심 평가모형, 소비자지향 평가모형, 소비자 보호평가모형이라 한다.

이는 교육서비스 또는 상품으로부터 교육자와 학생 또는 학부형들을 보호하기 위해 탈 목표 평가모형을 제창한 Scriven(1974)이 제안하였다. 고객중심 평가모형에서는 평가항목이 중요한 의미를 갖는데 이는 소비자 보고서가 특정 상품을 구입할 때에 소비자가 원하는 그리고 필요한 정보가 무엇인지 알아서 그에 관한 정보를 제공하기 때문이다. 특히 Morriset와 Stevens(1967), Eash(1970)은 교육과정 자료분석체계(curriculum materialsanalysis system: CMAS)를 개발하였는데 그 항목들은 바로 고객중심 평가모형에서 평가항목으로 사용된다. Morrisett와 Stevens이 제안한 CMAS의 항목을 중심으로 고객중심 평가모형의 평가절차를 정리하면 다음 <표 Ⅱ-4>와 같다(변창진 외, 2001).

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 Ⅱ-4> Scriven의 고객중심모형의 평가절차

절차	평가내용
▣ 대리인선정	학생, 학부형 또는 교사의 입장에서 프로그램의 질을 객관적으로 평가해 줄 수 있는 전문적인 지식과 경험을 지닌 믿을 만한 대리 평가자 선정
▣ 자원인사동원	대리 평가자가 소비자 입장에서 교육 프로그램을 철저하게 분석, 평가하여 완벽에 가까운 소비자 리포트를 작성하는데 필요한 인물이라면 소비자를 위시하여 각계각층에서 자료인사들 동원
▣ 요구사정실시	프로그램의 사용자인 학생, 학부형 또는 교사들의 프로그램에 대한 요구사항과 프로그램에 대해 알고 싶어하는 것이 무엇인지 조사·분석
▣ 평가준거결정	요구사정을 할 때에 프로그램 소비자들이 프로그램에 대해 알고 싶어하는 내용을 중심으로 프로그램을 현명하게 선택, 결정하는 데 필요한 정보 확인
▣ 평가방법결정	선정한 평가항목과 준거에 비추어 검목록법, 요구사정, 기능분석, 비용분석, 실험설계 등과 같은 여러 가지 평가방법 중에서 가장 적절한 방법 결정
▣ 자료수집정리	대리 평가자가 수집한 프로그램에 대한 평가적 정보를 최종적으로 검토·정리
▣ 보고서작성	소비자 리포트나 매거진과 같이 학생, 학부형 또는 교사가 특정 프로그램을 선택할때 참고할 수 있도록 자료정리하여 문서작성 및 보급

(8) 정책분석적 모형 또는 이해관계적 모형

정책분석적 모형은 평가를 의사결정의 과정이라기 보다는 정치적 과정으로 바라보아야 함을 주장하는 입장이다. 특정평가 행위로 인해서 영향을 받는 이해관계 집단간의 권력관계의 조정 과정에 초점을 둔다는 점에서 이해관계자의 접근(stakeholder approach)이라고도 부른다.

정책분석적 모형의 입장에서는 평가활동 자체를 평가와 관련된 이해당사자들이 권력관계의 맥락에서 이를 조정하고 경영해 나가는 일종의 정치적 작용 내지 게임으로 간주한다. 결과적으로 정책분석적 입장에서는 평가자는 진리의 전달자가 아닌 정보의 전달자이며, 판단자가 아닌 판단에 도움을 주는 자의 역할을 수행한다. 이 모형은 다양하고 풍부한 질적 자료의 수집을

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

강조하며 본격적으로 평가의 본질을 인식하기 시작하였다는 점에서 의의를 지닌다. 또한 실제로 평가의 과정에서 직·간접적인 영향을 미칠 수밖에 없는 이해관계 집단들에 관심을 가짐으로서 평가의 실제적인 활용도를 확대시켰다고 할 수 있다(김재춘 외, 2002).

(9) 손익분석 강조모형

교육의 효과는 단기간에 획득될 수 있는 것도 있지만 1년, 2년, 또는 10년, 20년 후에 나타나는 것이 많고, 비교적 짧은 기간 내에 변화·획득될 수 있는 효과라고 할지라도 직접 관찰, 평가할 수 없는 것이 많다. 더욱이 교육성과를 판단하는 준거가 다양해서 특정기준을 이용하여 투자효과를 단편적으로 평가하는 방법이 아니라, 투자효과를 객관적으로 분석·확인해야 한다는 주장이 1960년대부터 일기 시작했다. 교육에 투입한 비용을 기준으로 교육의 성과를 확인하는 것을 비용수익분석, 투자품질분석, 투자실용성분석, 투자효과분석이라 한다. 설정된 목표가 달성된 정도를 경제적 수익으로 간주하고 투입된 비용을 기준으로 경제적 수입을 결정하는 것을 비용효과 분석이라 하고, 프로그램에 투입된 비용과 그것을 통해 획득된 산출 또는 결과가 가진 경제적 가치를 비교하는 방법을 비용수익분석이라 하는 것과 같이 엄격히 말하면 이들 네 가지 투자분석법은 개념적으로 혹은 산출방식에 상당한 차이가 있다(변창진 외, 2001). 투자효과 분석법은 원래 경제학에서 사용하던 방법이었지만 교육행정분야에서 교육성과를 극대화시킬 수 있는 정책수립이나 교육청 또는 학교에 배정된 예산을 합리적으로 사용하는 방안의 탐색과 그 결과를 확인하기 위한 수단으로 도입했다. 가령, 교육평가에도 여러 가지 방법이 있고 어떤 방법을 선택하느냐에 따라 소요되는 비용과 시간이 다르기 때문에 평가방법의 효율성을 검증하는 데 투자-효과 분석법을 적용할 수 있다.

(10) 교육기관 평가모형

우리나라에서 행해지고 있는 정부의 기관평가란 정책을 추진하는 체제의

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

종합적인 행정수행 역량과 조직문화, 조직에 속한 구성원들의 역할구조의 타당성과 적합성 등을 체계적으로 분석·평가하는 것을 의미한다(한국교육개발원, 1996). 따라서 종합적이고 체계적인 기관평가를 수행하기 위해서는 조직 자체의 목적을 상세히 분류하고, 그 목적 달성을 위한 활동과 과업과 내용에 대한 정확한 기술과 이를 성취하기 위한 적합한 인적·물적·재정적 자원의 안정적 확보가 이루어졌는지, 그리고 자원의 배분 현황이 제대로 되었는지, 조직을 관리·운영하는 책임자가 기관 운영을 위해 발휘하는 행정수행 기능 내지 역량과 기본 철학을 갖추고 있는지, 각 조직구성원들의 권한과 책임이 명확하고, 직무만족도와 사기가 높으며, 기관의 대외협력 역량이 어느 정도인지 등 다양한 평가항목 내지 요소가 점검되고 평가되어야 한다.

기관평가는 기관의 운영과 관리에 관한 총체적 점검을 함으로서 조직 체제 내부의 정책이나 업무수행력 강화를 위해 필요한 장·단점 및 시사점을 발견하고, 기관 운영에 대한 책임의식을 함양하고 정부나 조직이 추진하고자 하는 정책추진 내지 수행성과를 거양할 수 있도록 한다는 데에 그 의의가 인정된다. 한편, 학교 내지 교육관계 기관평가란, 학업성취도를 비롯하여, 교육과정, 교육환경, 교원평가, 교직원 평가 등을 포함하여 교육관계 기관의 총체적인 기능과 역할 수행 역량을 종합적으로 분석·평가하는 것을 의미한다. 그러나 교육기관의 평가를 어떠한 영역을 어떠한 기준에 의하여 어떠한 방법으로 실시할 것인가에 대한 견해도 학자나 평가 주관 기관에 따라서 다양하다. 따라서, 기존의 각 평가기관이나 학자들의 주장과 견해를 종합해 보면 일반적으로 교육목표, 교육과정 운영, 교수-학습 체제, 평가체제, 학교 조직 관리 및 경영, 학생, 교직원, 교육 여건, 시설, 재정, 지역 사회 관계 등이다.

4) 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발에 주는 시사점

청소년활동 프로그램 평가모형과 준거 설정은 앞서 살펴본 여러 평가모형과 준거를 종합적으로 고려해 볼 필요가 있다. 여기서는 다양한 평가모형이

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

제시하고 있는 내용을 토대로 청소년활동 프로그램 평가를 효과적, 효율적으로 수행하는데 도움을 줄 시사점을 다음과 같이 도출하였다.

우선, 평가모형에 관한 것이다.

첫째, 평가모형은 입장과 정도의 차이는 있지만, 제각기 추구하고 있는 평가목적을 가지고 있다. 이들 모형들이 제시하고 있는 목표는 모두 평가에서 받아들여 그 방향성을 점검하고 목적을 구체화하는데 활용될 필요가 있다. 즉, 각 평가모형이 제시하고 있는 목표달성정도 파악, 목표와 성과간의 불일치 확인, 프로그램 개선, 정보 수집, 정보제공, 표준 여건 충족 여부 등은 평가의 목표에서도 점검되고 추구되어야 할 사항이다. 모든 프로그램에는 프로그램의 목표가 있기 때문에 목표달성모형이 시사하는 바는 매우 크다고 할 수 있다. 또한, 평가에서는 원래 계획된 프로그램의 목표를 전부 달성하지 못하거나 합치를 못 보거나 기대하지 않았던 다른 결과, 즉 부수효과 등 잠재적 목적을 파악해야한다는 시사점을 얻을 수 있다.

둘째, 평가에서는 지적 영역, 정의적 영역, 심동적 영역으로 세분화하여 목표를 제시하는데 프로그램 평가에서도 목표의 세분화가 이루어져야 한다. 즉, 지식적 측면의 영역과 동태적 측면의 정의적 영역과 심동적 영역의 평가대상의 중요성이 부각되어야 할 필요가 있다. 지식영역은 구성원들이 즉 프로그램 개발자나 운영자, 평가자 모두가 프로그램 내용 자체에 대하여 얼마나 많이 알고 있는지, 프로그램 내용에 관한 지식이 얼마나 갖추어져 있는지를 확인하고 평가해야 한다는 시사를 받을 수 있다. 특히 정의적 영역은 프로그램 평가에서 많은 부분이 소홀히 되고 배제되어 왔던 정의적 부분에 대한 평가의 필요성을 시사받는다고 할 수 있다. 이 영역에서는 운영자 자들 간의 인간관계, 갈등관계 및 표출되는 문제 사항 등을 고려하여 합의점 도출이 어떻게 이루어지는지, 구성원들의 감정이 어떻게 변화되어 평가되는지에 대한 고려가 이루어져야 한다.

셋째, 목표중심 평가모형이 출발점 행동으로 그 목표의 선행 요건을 확인하듯이 평가모형에서는 프로그램 시행 전에 갖추고 있어야 할 선행 요건의 평가가 진단평가나 투입평가의 형태로 이루어져야 한다는 시사점을 얻을 수

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

있다.

넷째, 최종적인 목표결정과 목표달성을 위한 활동 과업의 내용과 인적,물적, 재정적 여건의 결정은 대단히 중요하다. 그러나, 실제 프로그램 개발 및 실행 시 과업 활동을 결정하는 기구와 예산을 결정을 하는 기구가 서로 다르며, 예산이 삭감될 경우 활동의 축소가 불가피하나 활동내용이 축소되지 않을 경우가 허다하다. 따라서 실제 활동이나 프로그램 실행 시 어려움이 생기게 되는 것이다. 이에 목표중심 평가모형은 프로그램의 개발과 실행이 유기적으로 연계되어 효과적인 활동이 이루어질 수 있도록 프로그램 형성과 예산 편성의 균형이 이루어지도록 해야 하며, 예산이 축소될 경우, 프로그램의 내용과 과업이 반드시 축소되도록 해야 함을 시사한다.

다섯째, 평가에서 평가의 표준을 정하고 이에 따른 준거를 설정하는데, 이 설정된 표준과 준거는 타당성, 신뢰성, 객관성이 확보되어야 한다. 여기서 객관성이란 관계자 즉, 프로그램 개발자, 실행자, 평가자, 의사결정자 및 수혜자간의 합의를 통해 평가의 표준이나 준거를 설정하고, 설정된 준거에 따라 평가적 합의를 도출해내는 것을 말한다.

여섯째, CIPP모형에서 제시하고 있는 상황평가, 진단평가(투입평가), 형성평가(과정평가), 총괄평가(산출평가)는 프로그램 계획을 입안할 때 적용되게 된다. 즉, 상황평가는 정책의 입안 및 모든 활동에 관련되어 있으며, 요구 사정의 성격과 비슷하다고 할 수 있다. 이는 프로그램을 계획하거나 활동 및 과업을 계획하고 이와 관련된 의사결정을 할 때 요구되는 평가사항으로 프로그램 개발 시 필수적으로 이루어져야 하는 평가라 할 수 있다. 프로그램 목적수립에서부터 결과까지 모두 점검되고 확인되어야 할 사항이다.

일곱째, 프로그램을 실행하기 전에 구조의사결정에 대한 진단평가가 갖는 중요성을 다시 한번 강조한다고 할 수 있다. 지금까지 프로그램을 결정하고 투입하기 전에 프로그램 실행에 필요한 준비된 제반 상황에 대한 투입 및 진단평가를 하는 부분은 프로그램 평가의 관심영역에서 제외되어 왔으나 매우 필요한 부분이라 할 수 있다.

여덟째, 최근 평가에서는 실험실적인 평가와 연구적 접근 방법에 대한 강

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

조가 이루어져 왔으나, 실질적으로 프로그램을 개발하고 추진하는 과정에서는 연구적 접근 방법이 제대로 받아들여지지 못하고 있다고 할 수 있다. 연구적 접근방법에서는 프로그램 평가에 동원될 다양한 자료의 수집이 가장 중요하며 자료를 구성하는 방법의 새로운 변화를 강조하고 있다. 따라서, 프로그램 평가 영역에서는 이런 입장을 적극적으로 받아들이고 프로그램이 계속 연구되어 수정, 발전하는 형태로 평가를 함을 시사하고 있다.

아홉째, 동태적 파악은 과거의 정태적 파악과 성격을 달리하여 정의적 영역과 심동적 영역에서 정책평가를 위한 기준 및 준거 개발에 대한 시사점을 도출해내야 한다. 동태적 평가는 결국 형성적 평가과정의 개발을 통해 달성될 것이다.

열번째, 프로그램을 결정하고 집행하고 평가하는 기관이 서로 다를 수 있기 때문에 조직 체제내부의 정책이나 업무수행력 강화를 위하여 기관의 운영과 관리에 대한 총체적인 점검이 필요하다. 이에 프로그램 평가모형은 평가영역이나 평가내용 등 프로그램 평가 시 점검하고 검토되어야 할 주요 항목을 제시하고 있다. 즉, 프로그램 평가 시 정책을 추진하는 체제의 종합적인 행정 수행 역량과 조직 문화, 구성원들의 역할 구조의 타당성과 적합성이 체계적으로 분석, 검토 되어야 한다.

열한번째, 평가는 상대(규준지향)평가의 관점만이 아니라, 프로그램 평가의 본질적인 기능을 고려하여 절대(준거지향)평가 방식으로 진행되어야 한다.

마지막으로, 평가구조의 명확성과 간결성은 프로그램 평가를 효율적으로 수행하기 위하여 어느 평가모형에서든 시사점을 받아야 함을 의미한다.

다음으로 평가준거 설정에 관한 부분이다. 프로그램 평가의 내용과 준거는 청소년활동 프로그램에 대한 내·외부의 요구와 관심, 환경이 급변하고 있으므로, 다음과 같은 몇 가지 사항이 고려되어져야 할 것이다.

첫째, 일반적으로 현존하는 평가준거들의 수가 평가를 위해 선정 및 적용되어야할 것보다 훨씬 더 많이 존재하기 때문에, 적정 수의 평가준거가 합리적이고 체계적인 방법으로 선정될 수 있도록 선정방법을 다양화해야 한다. 기존 연구에서 제시된 평가준거 선정방법에는 규범적 접근과 기술적 접

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

근의 두 가지가 있다. 먼저 규범적 접근은 연역적 접근으로서 이론적 배경에 근거하여 선정하는 방법이다. 다음 기술적 접근은 경험적·귀납적 접근의 특성을 가지며, 프로그램의 효과성이나 질적 수준을 평가하는 데 실제로 사용된 평가준거들을 수집하여 분석하고 종합하는 경향이 있다. 따라서 평가준거선정 시에는 규범적 접근과 기술적 접근을 병행하여 평가준거를 선정하는 것이 바람직하다. 특히, 한정된 수의 평가준거들을 선정하는 상황에서는 이론적 연구를 통하여 평가준거를 선정하는 기초 작업을 마련한 다음, 경험적 자료에 근거하여 평가준거를 분석·종합하는 것도 한 방법이 될 수 있다.

둘째, 일반적으로 평가준거가 모든 기관에 공통적으로 적용될 수 있을 경우, 보편성을 지니게 되고 특정 유형의 기관에만 적용할 수 있을 경우, 특이성을 지니게 되기 때문에 프로그램 평가준거 선정 시 보편상과 특이성이 함께 고려되어야 한다. 따라서 프로그램 평가의 목적이 프로그램을 진단하고 강점과 약점을 규명하여 프로그램을 개선하기 위한 것이라면 프로그램의 특성을 반영할 수 있도록 특이성에 중점을 두고 평가준거들을 선정해야 한다. 한편, 평가목적이 거시적 차원에서 프로그램을 수행하는 기관들을 상호비교 평가하고자 할 때에는 모든 기관에 적용될 수 있는 보편성에 중점을 두고 평가준거들을 선정해야 한다.

셋째, 평가준거의 선정은 선정자의 가치와 편견을 반영할 수 있으므로, 기관내의 주요 의사결정자, 기관과 관련된 기관 외부의 각계각층, 기관에 영향을 주는 상위부서의 의사결정자, 기관평가와 관련된 전문가집단 등의 종합적인 의견을 반영할 수 있도록 세심한 배려가 있어야 한다.

넷째, 프로그램 평가준거 수가 너무 많으면 평가에 따른 행정 및 업무 부담을 과중하게 하고 평가에 따른 많은 경비를 소비하게 되는 반면에, 평가준거의 수가 너무 적으면 평가결과가 왜곡될 우려가 있으므로 평가목적에 부합되는 적정 수의 평가준거가 선정되어야 한다.

다섯째, 수집되는 자료의 종류는 평가준거의 특성에 의해 결정되는 경향이 있기 때문에 프로그램 평가를 위해서는 질적 자료와 양적 자료를 동시에 반영할 수 있도록 평가준거들이 선정되어야 한다. 양적 자료는 표준화된 도

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

구와 객관적 수치로 측정되며, 자료가 간결하고 분석과 처리가 용이한 편이며, 개인의 편견이나 주관이 반영될 위험이 적은 편이다. 이에 반해 질적 자료는 기술적이거나 묘사적인 자료가 대부분이고, 개인의 주관적 인식에 의존함으로써 편견 되거나 부정확한 자료의 획득, 구체적인 정보의 결여 등으로 정보의 타당성과 신뢰성의 보장이 어렵고, 질적인 변화를 판단하기가 어려운 편이다.

여섯째, 프로그램 평가준거를 선정할 때에는 평가하고자 하는 시간대를 고려하여 과거 상태를 평가할 것인가, 현재 상태에 초점을 두고 평가할 것인가, 미래 대비에 중점을 두고 평가할 것인가 등을 결정해야 한다.

4. 청소년활동 프로그램 평가 국·내외 사례

1) 국내의 현황

(1) 청소년활동 프로그램 평가 연구 현황

청소년활동 프로그램 평가의 과정적 요소가 강조되고 프로그램이 진행되는 상황적 맥락과 투입 요소가 중요해 짐에 따라, 체제적 접근에 의한 프로그램 평가모형이 설계되고 평가지표가 개발·활용되고 있다. 여기서는 이러한 배경 하에서 수행되고 있는 청소년활동 프로그램 평가연구의 최근 동향을 중심으로 살펴보기로 한다.

우선, 청소년활동 프로그램의 결과에 대한 평가 뿐 아니라 과정평가가 가능하도록 하는 평가지표나 모형을 제시한 연구들이 있다(한국청소년개발원, 2003; 이경상 외, 2004). 한국청소년개발원(2003)의 연구에서는 청소년수련시설 특성화 프로그램 공모사업에 선정된 프로그램을 대상으로 평가를 실시하기 위해 평가지표를 사업목표 달성도, 사업계획 적절성, 지도자 전문성, 프로그램 특성화, 사업여건 적절성, 청소년 참여, 지역연계 및 홍보, 평가체계, 참가자 만족도, 종합평가를 제시하였다. 이 연구에서 제시된 평가절차

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

및 방법은 결과중심의 양적평가를 지양하고, 운영과정에 대한 컨설팅을 초점에 두고 기획-진행-정리 3차의 단계적인 평가업무 수행을 통한 프로그램 운영 개선 정보를 제공한다는 점에서 그 가치가 높다고 볼 수 있다. 또한 평가단계별 진행절차에 따라 평가의 기능과 역할을 진단평가, 중간평가, 최종평가로 구분하고 있다. 이경상 외(2004)의 연구에서는 평가지표를 계획평가, 과정평가, 결과평가 세 단계로 구분하고, 계획단계에서는 목표설정의 타당성, 프로그램내용구성의 적절성, 과정평가단계에서는 프로그램 지도자, 사업여건의 적절성, 프로그램 진행과정의 적절성, 참여자 관리방안의 적절성, 결과평가단계에서는 참가자 만족수준, 사업목표의 달성도, 자체평가체계의 적절성 등으로 제시하고 있다.

프로그램 평가와 프로그램 개발 및 운영을 상호보완적이며 유기적으로 관련된 것으로 간주하여, 통합적 관점에서 프로그램 개발 및 운영단계에 따른 평가절차 및 지표를 제시하고 있는 연구들이 있다. 조영승 외(2003)의 연구에서는 청소년 수련시설의 프로그램 개발 및 평가시스템을 진단하기 위한 프로그램 진단평가 모델을 구안하고, 이에 따라 수련활동 프로그램 영역별 평가도구를 개발하였다. 그러나 이 연구에서는 프로그램 수혜자인 청소년 중심의 평가도구로 설계되어, 실제 현장에서 프로그램을 개발하고 운영하는 담당 실무자에게 효과적인 프로그램 운영전략과 프로그램 개선을 위한 직접적 정보 제공에 한계점이 있는 것으로 나타났다. 한상철(1999)의 연구에서는 청소년활동 지도를 위한 평가모형을 개발·제시하였다. 이 평가모형은 청소년지도 프로그램 개발과정과 연계되어 프로그램 자체의 가치를 판단하는 데 초점을 두고 있으며, 지도활동의 단계에 따라 체계적인 평가활동이 이루어지도록 설계되었다. 그러나 평가모형에 따른 세부 평가항목 및 방법이 제시되지 않아, 현장활용도 부문에 많은 난점을 지니고 있다.

정하성·안승열(2003)의 연구에서는 프로그램 진행단계에 따라 평가모형을, 프로그램 운영 단계에 따라 평가절차와 평가방법, 평가자료 등을 개발·제시함으로써, 구체적인 평가정보를 제공해 주고 있다.

다음으로, 단위 프로그램에 대한 평가가 아니라, 전체 사업평가를 위한 평

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

가지표나 모형, 절차들을 제시한 연구가 있다. 청소년육성기금 지원사업으로 이루어지고 있는 사업평가지표를 개발한 연구(박영균 외, 2004; 김경화, 2005a)에서는 평가의 관점을 컨설팅 방식에 기초하여, 사업 전체에 대한 평가와 피드백이 가능하도록 하는 체제적 접근모형에 근거한 평가지표를 제시하고 있다. 박영균 외(2004) 연구에서는 청소년육성기금 지원사업의 평가를 수행하기 위해 사업유형별 평가지표를 공통지표와 특성화지표로 나누고, 평가지표는 계획-과정-결과에 따라 개발·제시하였다. 공통 평가지표를 중심으로 살펴보면, 계획평가에서는 목적설정의 적합성, 사업내용의 적절성, 예산계획의 적절성, 과정평가에서는 추진과정의 적정성, 지역사회 의견반영 정도, 기관협력 및 홍보 정도, 결과평가에서는 사업성과의 우수성, 예산집행의 적정성, 정책적 파급효과 등으로 제시하였다. 김경화(2005a)의 연구에서는 계획평가단계에서는 목적설정(사업목표설정의 타당성, 사업목적의 실현가능성), 사업계획(사업계획의 충실성, 사업내용의 시의성, 예산규모 적절성, 자체예산부담정도), 프로그램(프로그램 특성화, 프로그램 참신화, 프로그램 적용가능성), 과정평가단계에서는 사업추진(단계별 추진정도, 추진과정의 적절성, 추진방법의 적절성), 연계협력 및 홍보(지역사회연계정도, 기관협력 및 홍보 정도), 자원투입(예산투입 적정성, 인력투입 적정성), 결과평가단계에서는 사업성과(계획대비 목표달성도, 사업추진실적 및 성과달성도), 자체평가체계(평가계획의 명확성 및 평가방법의 다양성, 평가보고서 충실성 및 평가결과 활용성), 예산집행(투입예산대비 성과정도, 예산결산의 투명성 정도), 수요자(수요자 참여도, 수요자 만족도), 정책기여도 등으로 평가지표를 제시하였다. 이들 사업평가 관련 연구에서는 앞서 살펴본 프로그램 평가모형 및 지표 등과 비교해 볼 때, 재정적 부분에 대한 지표가 설정되어 있으며 포괄적 성격을 띠고 있음을 알 수 있다.

한국청소년단체협의회(2004)에서는 회원단체 협력활동 지원사업 평가를 위해 성과와 과정에 대한 평가지표를 제시하였다. 성과평가 지표는 계획과 결과의 목표일치성, 계획과 결과의 진행일정 일치성, 목표의 계량화 가능성, 목표달성 평가의 명확성, 청소년 주체적 참여수준의 명확성, 계획과 결과의

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

참여인원 일치성, 계획과 결과의 예산 일치성, 계획과 결과의 실시횟수 일치성 등이며, 과정평가 지표는 수행계획과 수행결과의 일치성, 평가계획과 평가결과의 일치성, 사업수행과정에 대한 평가의 구체성, 사업수행 과정 기록의 구체성 등을 제시하였다.

이 밖에 이광호 외(2004)의 연구에서는 청소년활동 프로그램에 대한 질적 수월성을 보장하는 프로그램 인증기준을 제시하고 있다. 프로그램 인증제에서 제시되고 있는 핵심요소나 고려사항들은 프로그램 평가모형 개발을 위한 기초자료로써 유의미하게 활용될 수 있을 것으로 판단된다.

(2) 성과평가 현황 및 실태

OECD국가 등 다수의 선진국들은 이미 투입위주에서 성과중심으로 재정운영 방향을 전환하고 있으며, 오래 전부터 체계적으로 사업이나 정책이 과연 당초의 목적을 달성하고 있는가를 평가함으로써 사업의 효율성과 효과성을 향상시키는 사후적 성과평가제도의 도입을 추진해 왔다(박중훈, 2004). 이에 비해 우리나라에서는 그간 투입중시의 재정운영으로 재정사업의 성과를 측정·평가하고 그 결과를 예산편성에 반영하려는 노력이 상대적으로 미약하였으며, 체계적인 성과평가제도가 정착되지 않은 실정이다. 우리나라도 투입위주의 행정이 아닌 결과위주의 행정을 추구하기 위하여 다양한 노력을 전개하고 있다. 이러한 노력의 일환으로 1999년 당시 기획예산위원회의 주도 하에 성과주의 예산제도의 도입을 추진하기 위한 계획을 GPRA를 벤치마킹하여 마련하였으며, 정부 부문 업무의 특수성을 고려하여 객관적 평가지표의 작성이 비교적 용이한 기관을 선정하여 시범사업의 실시를 통한 단계적 도입을 추진하고 있다(심오택, 2001). 1999년 3월에 시달된 2000년도 예산편성지침에 성과주의 예산제도의 도입을 위한 시범사업 추진방침을 명시하여 각 중앙부처에서 추천한 기관 중 16개 시범사업기관을 선정하여 추진하였다(이재원, 2002). 참여정부 출범과 함께 4대 재정개혁과제 중 하나로 성과관리제도를 본격적으로 연계하여 추진하게 되었으며, 예산 총액배분 자율편성 제도의 시행에 따라 예산편성에 대한 부처의 자율권 확대에 상

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

응하여 주요 국가재정사업의 성과평가를 강화하고 각 부처의 책임성을 제고하려는 것이 성과관리제도 도입의 취지이다[4]. 성과관리제도는 그동안 기획예산처가 추진해 왔던 성과주의 예산제도를 보다 큰 틀 속에서 포괄하는 제도로 구상되었다. 즉, 재정지원 사업의 목표와 성과지표를 설정하고, 지표에 의한 평가결과를 재정운영에 반영하는 것을 목표로 하고 있으며, 부처가 성과목표·지표를 개발하고 연차별 성과계획서 및 보고서를 작성하여 예산 요구 시 기획예산처에 제출하도록 하고 있다. 2003년에는 성과관리제도 추진방침을 결정하고 선 시행 22개 부처를 선정하여 주요 재정지원 사업 중 30%사업에 대한 성과목표 및 성과지표를 개발한 바 있으며, 2004년 현재, 노동부, 여성부, 중기청, 문화재청을 신규 대상 부처로 추가 선정하여 사업에 대한 성과목표 및 지표개발에 착수하도록 하였다. 기획예산처에서 주관하는 성과관리제도를 적용 받는 26개 선 시행 부처들은 2004년 말까지 나머지 70% 재정사업에 대한 성과지표개발을 완료해야 하며, 2006년에는 30% 사업, 2007년에는 나머지 70% 사업에 대한 성과보고서를 작성 완료토록 되어 있다.

성과관리제도를 정착시키기 위해서는 성과평가 지표 및 지침을 생산하는 작업이 가장 시급히 요청되고 있으며, 평가지표 및 지침은 사업부문별로 사업평가의 구체적인 방법론을 예시할 수 있는 파일럿스터디를 통해 구축될 수 있을 것이다. 사업평가의 단위별 성과평가지표는 다음과 같이 개발될 수

4) 성과관리제도는 재정지원 사업의 성과목표와 성과지표를 설정하고 지표에 의한 성과평가결과를 재정운용에 반영하는 제도이다(이근주 외, 2001). 즉, 일정 재정지원 사업을 통해 달성하고자 하는 성과목표를 설정하고, 성과목표의 달성여부를 측정할 수 있는 계량화된 성과지표를 개발하여 성과목표와 사업시행 결과를 지표에 의해 비교 평가하여 그 결과를 재정운용에 환류하며, 이러한 순환과정을 통해 재정의 효과성과 투명성을 제고하여 투입위주에서 성과중심으로 재정운용방식을 전환시키는 제도이다. 원론적인 관점에서 보면 예산과정은 '예산편성 → 예산집행 → 사후평가'의 주기를 거쳐야 하며, 사후적인 성과평가의 결과가 예산편성에 환류(feedback)되도록 만드는 것이 바람직하다. 이러한 환류기능이 제대로 작동하지 않을 경우에는 예산편성의 합리성이 확보되기 어렵기 때문이다. 환류기능의 확보를 위해서는 여러 가지 수단을 동원할 수 있는데, 이러한 수단으로서 재정지원 사업에 대한 성과관리는 중요한 수단이며, 그 가운데에서도 성과평가는 가장 핵심적인 역할을 수행하게 되는 것이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

있다. 우선, 지표는 성과평가의 대상에 따라 프로젝트 평가·프로그램 평가·기관평가 등으로 나누어 차별적으로 개발되어야 한다. 프로젝트평가는 개별 사업의 성과평가를 대상으로 하지만, 프로그램평가는 프로그램에 포함된 여러 개의 프로젝트들을 동시에 포괄적으로 평가하는 경우가 많으므로 평가지표도 보다 포괄적으로 설정되어야 한다. 기관평가는 개별 프로젝트와 프로그램들을 모두 총괄한 평가로 수행되며, 경우에 따라서는 프로젝트 혹은 프로그램의 성과평가와는 별도로 기관의 인력 및 운영 효율성 등을 평가할 수도 있다. 모니터링지표는 해당 사업이 시간과 비용을 투입하여 의도한 산출물을 충실하게 생산하였는가를 평가하기 위한 지표이다. 투입지표는 실제 투입된 사업비와 사업기간이 사업단계의 진전에 따라 어떻게 변화하였는가를 평가한다. 프로그램 및 기관 단위의 투입 및 산출 지표는 사업단위의 평가지표를 합산함으로써 산출할 수 있다. 산출물지표는 각종 투자 산출물이 관련 지침을 준수하여 제대로 완료되었는가를 검사함으로써 생산 가능하다. 결과지표와 효과지표는 해당 사업이 의도한 목적을 얼마나 달성하고 있는가를 평가하기 위한 지표이다. 효과지표를 산출하기 위한 정형화된 방법론을 사전적으로 확정하기는 어려우므로 프로그램 단위의 사업에서 별도의 연구를 수행하여야 할 것이다. 프로그램 단위의 성과평가에서는 프로그램이 의도한 고유한 목표의 달성 여부를 판단하는 평가지표를 포함하여야 할 것이다. 기관 단위의 성과평가를 위해서는 장기간에 걸쳐서 조직 구성원들의 의견을 수렴하여 기관의 목표를 도출하는 작업이 선행되어야 할 것이다.

2) 국외 현황

여기서는 본 연구의 관점인 청소년활동 프로그램 수행기관 중심의 프로그램 평가시스템 마련을 위한 기초자료를 수집하기 위하여, 국외 청소년활동 프로그램 평가사례 및 각종 성과평가 현황과 실태를 조사·분석하였다. 이를 통하여 청소년활동 프로그램 평가시스템 및 운영방안 마련을 위한 유의미한 시사점 도출 및 최적 방안(best practice)을 탐색해 보고자 하였다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(1) 청소년활동 프로그램 평가[5)]

① 일본

일본에 있어서 청소년 프로그램 평가의 기본적 틀은 프로그램의 기획 편성단계, 홍보단계, 실시운영단계, 평가단계, 그리고 종합적 전략수립단계로 요약될 수 있다. 이것은 기본적으로 프로그램의 계획, 실행, 평가의 사이클에 기반을 둔 형태로 보인다. 특이사항으로는 홍보단계와 종합적 전략수립단계가 있다. 홍보단계는 프로그램의 실시운영영역에 포함할 수도 있지만 방법으로서 중요하게 간주되고 과제로서의 독립성도 높게 인식하고 있으며 종합적 전략수립단계는 프로그램 평가의 전체 과정에 영향을 줄 수 있는 단계로 시사점과 정책과제, 그리고 실행지침을 적절히 제시하는 단계로 이해될 수 있다.

일본에 있어서 청소년활동 프로그램이 실시되는 시설은 사회교육분야의 기관으로 간주되고 있기에 학교교육처럼 학생이라는 일정한 대상고객이 자동적으로 할당되어 지는 것은 아니다. 오히려 이용자의 관심과 자유선택에 기초를 두고 청소년활동 프로그램이 실시되는 시장 메커니즘을 닮은 환경을 전제로 한 공공서비스기관으로 파악하고 있다.

이러한 조건 하에서 청소년활동 프로그램의 혁신을 목표로 할 때 필연적으로 청소년의 필요(needs)에 바탕을 두고 효과적인 프로그램 전개의 방법론을 형성해 가고 있는 것으로 보인다. 이러한 인식을 바탕으로 일본에 있어서 청소년활동 프로그램 평가의 기본적인 시각은 경영학적 마인드[6)]를 염두에 두고 평가사례를 분석할 필요성이 제기된다. 다양한 사례에 대한 진술과 논의는 프로그램 실시 주체의 인식과 일치하기 보다는 제 3자적인 입장에서 분석해야 하는 한계를 아울러 가지고 있다.

▣ 프로그램 기획 · 편성단계

프로그램의 기획 · 편성 시에는 프로그램의 목적이나 목표를 바탕으로 프

5) 조용하(동아대학교 교수 · 객원 연구원)

6) 여기서 경영학적 마인드란 청소년프로그램평가에 있어서 새로운 경영혁신기법으로 부각되고 있는 지식경영론적 관점들이 프로그램평가 전략차원에서 활용되고 있음을 의미한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

로그램 내용의 검토가 이루어지며, 기관이 수행하는 프로그램의 목적을 확실히 재확인하고 있다. 그 후에 프로그램 목적을 구현하는 방법으로서 각 프로그램의 목표(sub-mission)를 명확히 하고 프로그램을 설계하는 것이 요구되어진다. 이러한 관점은 시설경영 및 프로그램 운영을 할 때 「당연한 행위」이다. 그렇지만, 시간의 경과와 조직의 성숙에 동반되는 이념의 불명확하거나 이념에 대한 관심의 저하에 대한 지적, 특히 미션은 조직의 기본적인 프로그램 영역을 나타내어야하는 것이지만, 비영리기관에 있어서의 이것의 애매함에 대한 지적이 있는 것도 사실이다.

새로운 프로그램을 창조하기 위한 포인트로서 유의해야 할 점은 「프로그램 자원의 발견과 축적」의 중요성이다. 자연환경이 풍부한 지역에 위치한 시설은 시설주변의 자연자체가 유력한 프로그램 자원이고, 지역의 우위성이라고 말할 수 있다. 그렇지만 기획이라는 것은 매너리즘화 되는 것이기 때문에 주변 환경의 철저한 조사와 「활용」하기 위한 관점을 고려해야 한다. 프로그램 자원이라는 것은 프로그램을 성립시키기 위해 활용하는 요소이다.

새로운 프로그램의 기획 할 때에는 먼저 진술한 다양한 프로그램 자원을 기초로 하면서 주제에 대한 다양한 단면, 새로운 시설운영의 아이디어 등 「프로그램 요소」를 조합하는 것으로 보다 신선하고 차별화된 프로그램을 효율적으로 창출할 수 있다. 프로그램의 기획은 「이질 요소의 조합」에 의해 가능한 것이다. 이질의 조합은 참가자의 지적 특성, 정서, 취향을 동시에 만족시킬 수 있어 좋은 평가를 받고 있었다. 특정의 주제를 중심으로 해서 다양한 요구에 응하는 복합적인 요소를 가진 프로그램이 전개되는 것이고, 프로그램의 「재미있음」을 만들어내는 방법론의 하나라고 평가할 수 있다.

마지막 포인트는 프로그램이 목표를 정하는 대상을 어떻게 설정하는가라는 점이다. 종래의 프로그램 대상에 관해서 학년구분이나 보호자 동반의 유무 등 「응모대상」을 설정하는 것은 있지만, 요구나 지향성의 면에서 「프로그램의 대상」을 전략으로서 명확화하고 있는 사례는 찾아보기 어렵다. 공적 활동 프로그램의 공평성 원칙에서 보면 대담하게 중심이 되게 좁혀나가는 것은 어렵다고 말할 수 있다. 그렇지만, 「프로그램의 효과」를 거두는 프로그

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

램 계획의 관점에서 보면 「요구에 입각한」 대상설정은 중요한 방법이라고 말할 수 있을 것이다.

▣ 프로그램 홍보단계

청소년활동 프로그램을 주지시키는 홍보의 형태로 가장 보편적으로 보여지는 것은 자치단체 홍보지 및 다른 시설 등에 포스터 게재, 전단지 배포이다. 이러한 상황 속에서 유효한 방법으로 주목해야 할 사례, 또는 경청해야 할 의견으로 효과적인 홍보의 방식은 다음과 같이 요약될 수 있다. 효과적인 홍보방법으로 학교와의 연계는 가장 기본적인 방법이라 할 수 있다. 직접적인 프로그램의 대상인 청소년에게 직접 정보를 전달하는 것이 가능하고, 가장 효과적인 채널이기 때문이다. 즉, 「학급통신과 제휴한 직접광고」를 실현하고 있다. 이것은 하나의 방법이지만 학교교육과의 연계 속에서 어떻게 유효한 정보전달의 방법을 만들어내는가는 중요한 과제이고, 반성적 성찰의 의미가 있을 것으로 판단된다.

청소년활동 프로그램에 효과적인 홍보방법으로 고찰해야 할 것은 매스컴 매체활용의 방향성이다. 프로그램에서 전달해야 할 대상을 명확하게 하고 정보가 전달될 가능성이 보다 높은 매체를 각각의 특성을 인식한 후 적극적으로 활용해야 할 것이다. 사례분석에서 청취된 의견으로 프로그램의 대상에 따라서는 텔레비전 등의 일반대중용 매체도 물론 유력하지만, 특정대상을 위한 잡지나 라디오 FM 방송 등도, 고등학생이나 대학생 등의 젊은이에게 정보가 도달된다는 점에서 유효하다는 지적을 할 수 있다. 대중매체이용의 경우, 당연한 것이지만 유료광고의 경우는 별도로 하고, 매체 측에게도 게재가치가 있는 내용일 필요가 있다.

한편, 홈페이지에 의한 정보제공은 인터넷의 보급에 따라 널리 확산되고 있다. 그러나 홈페이지에 의한 정보제공은 컴퓨터의 이용 층에 한정되는 것으로 특히 이용자도 프로그램 참가에 대해 큰 관심을 가진 층만이 정보를 입수할 수 있다는 점에서 「정보를 널리 확산시키는 매체」로서 반드시 충분하다고는 말할 수 없다. 다수의 청소년활동단체에서 어른들의 영향을 생각해보자. 특히 청소년들이 참가자인 경우 그 참가에 대한 보호자의 평판과

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

의향이 크게 영향을 끼친다. 이들 상황은 어른들이 청소년들의 오피니언리더로서의 역할을 다하고 있다는 것이다. 프로그램의 내용과 그 의의에 관해서 특히 초등학생단계 등에서는 그 보호자 층에게 인정과 신뢰를 받는 것이 중요하다. 이러한 의미에서 청소년참가를 위한 프로그램 아젠다에 그 성과를 지역사회에 알리기 위한 매스컴 등을 활용한 사회적인 정보네트워크나 학교의 협력을 통한 보호자 층에의 이해 등 새로운 노력이 요청되고 있다.

▣ 프로그램 실행단계

청소년활동 프로그램의 실시 및 운영상의 유의사항은 다음과 같이 요약될 수 있다. 가장 우선적으로 유의해야 할 사항은 프로그램 참가자의 동기를 높여 활동의욕을 촉진시키는 역할을 가진 「지원정보」의 제공이다. 체험의 효과와 달성감을 보다 높이는 정보제공의 방식을 생각할 때, 홍보를 위한 정보제공에 덧붙여 프로그램에 참가하는 청소년 개개인의 활동 동기를 높이는 「지원정보」에의 관심이 상당히 중요하다.

사례분석에서는 프로그램의 성공요인이나 특징으로 프로그램의 실시 운영에 있어서 청소년자신이 자원봉사자로서 참가하고 있는 사례가 많이 보여졌는데 그 효과로서는; 청소년들에게 있어서 고등학생 · 대학생 볼런티어는 가까운 미래의 자신의 모델이기도 하고, 사회참가에의 태도형성에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 또한 볼런티어로 참가한 청소년 자신에 대한 권한위임과 지지 효과를 들 수 있을 것이다. 청소년활동 프로그램을 청소년 자신의 볼런티어 참가에 의해 운영되는 의의는 크다고 할 수 있다. 청소년 볼런티어 자신에 대한 교육효과에 중점을 두는 경우는 직원이 그 활동의 취지와 목적에 입각하여 측면지원자로서 유연하게 접근할 필요가 있다. 프로그램 실시 후에는 실무자 측에서 일단 프로그램을 평가검증하고 거기에서 나온 과제를 리더 측에 전달하는 것으로 지도자모임이 주체가 되는 프로그램의 지속적인 향상을 지원하고 있다.

청소년 볼런티어의 노하우축적을 촉진하는 대응방안으로서 청소년 볼런티어 단계가 끝난 후의 활동영역 만들기를 들 수 있다. 적극적 참가를 하나의 장치로 해서 청소년단계에서의 볼런티어와 OB 볼런티어가 상호 교류하여

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

연계하는 것으로 청소년 볼런티어의 노하우를 차츰차츰 축적해 갈 수 있다.

청소년활동 프로그램 속에서, NGO와 시민단체의 연계가 창출하는 효용에 대해서 살펴보면 어디까지나 고등학생의 자치적인 구상을 현실화하는 수단의 하나로써 자리매김이 필요는 있지만, 고등학생, NGO, 그리고 시민단체와의 연계는 앞으로의 가능성을 위한 「새로운 관계」구축이라고 할 수 있다. 이러한 단체와 청소년활동 프로그램이 협력하는 것으로 재학청소년들이 당면한 사회적 과제와 그 해결을 향한 적극적 참가에 대한 의식을 함양하는 것과 함께 그 후의 실천 활동에 대한 전문적인 조언을 얻는 것이 가능하게 될 것이다.

▣ 프로그램 평가단계

청소년활동 프로그램의 평가단계는 주로 설문조사에 의존하고 있으며 참가자들의 요구파악에 중점을 두고 있다. 단지 참가자 설문조사에서는 활동 프로그램에 대한 만족감이나 지도자(staff)에 대한 감사의 마음을 나타내는 정보가 중심이 되고 있음을 배제할 수 없으나, 다수의 시설에서는 설문조사의 통계적 분석결과의 유효한 활용방식에 대해 깊이 고려하고 있는 경향을 보이고 있다.

일본에 있어서 청소년활동 프로그램 평가단계의 특징적 구조를 살펴보면 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 지속적 상황개선을 위한 평가, 둘째, 청소년 개인의 입장에서 평가항목 설정, 셋째, 프로그램 개요의 기초정보 수집과 축적, 넷째, 프로그램 평가정보를 공유하고 전달하는 환경구성, 다섯째, 프로그램 참가자의 욕구를 반영하는 평가의 실시, 여섯째, 프로그램평가 체계의 구조화 등이다.

계획결정의 장에 주민이 참여하여 기획하는 것은 공적 프로그램의 새로운 정당성 확보의 방책으로 정착하고 있는 것으로 보인다. 특히 , 고등학생 이상인 당사자로 능력을 가진 이용자의 경우, 기본적인 요구로 계획과정에 대한 참가필요는 존재하며 금후 더 높아질 것으로 생각된다. 설문조사를 하나의 수단으로 하면서 프로그램 참가자의 욕구를 반영하는 평가시스템을 형성하고 실시하는 것은 고무적으로 보인다. 차기의 유효한 프로그램계획의 책

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

정과 장기적으로 본 시설전체의 평가로 이어지기 위해서는 프로그램 평가에서 효과측정적인 시점만이 아니라, 청소년활동 단체의 미션에서 도출한 프로그램목적의 설정과 거기서 도출된 평가목적, 객관적인 측정항목의 설정이 필요하다. 게다가 이러한 평가를 실시하는 외부 인재를 포함한 체제구성이 중요하다. 이러한 체계적인 프로그램평가도입을 향한 구조는 현재 일본의 청소년활동기관이나 시설에 필요불가결한 사항으로서 추진되고 있는 것으로 생각되며 청소년활동프로그램의 공공성이 앞으로 지속적인 논의과제로 회자되고 있다.

▣ 프로그램 전개과정의 종합적 전략

지금까지 청소년활동 프로그램의 기획, 운영, 평가의 각 단계에 있어서의 유념해야 할 사항을 사례분석을 통해 살펴보았다. 아래에서는 청소년활동단체에서 운영되는 프로그램 전개과정을 종합적 전략으로서 요약하고자 한다.

첫째 : 세대 통합적 참가가 가능한 프로그램 편성

둘째 : 호혜적인 연대에 의한 효과적인 프로그램 전개

셋째 : 인적 네트워크의 형성과 활용

넷째 : 지식경영을 통한 핵심역량 구축

다섯째 : CR(Community Relation)활동의 확대

해당단체의 프로그램 편성은 「언제라도 자신에게 적합한 프로그램이 준비되어 있다」또는 「활동을 계속해서 전개해 갈 수 있다」는 것이어서, 세대통합적 참가를 위한 종합적 프로그램으로 편성할 필요가 있다. 이것은 경영전략으로 보면「영속적인 전개를 구축하기 위한 토탈서비스」의 제공으로 간주될 수 있으며 가능한 고객서비스전략으로서도 유효할 것이다. 프로그램을 원활하게 실시하는 것 뿐 아니라 공식·비공식을 포함한 인적 네트워크의 존재는 중요한「프로그램기반」이라고 말할 수 있다. 각 시설에도 이러한 기반형성에 의식적으로 몰두하는 것은 모든 프로그램의 실시가능성을 높이기 위한 중요한 방책으로서 인식되고 있다.

정보통신망 등의 활용을 축으로 해나가면서 상호 정보와 아이디어를 교환하고 이것을 정리해 새로운 지식과 의견을 획득해 가는 방법을 지식경영이

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

라 한다. 지식경영은 참가자의 지혜를 모으고 프로그램 혁신이나 새로운 창조를 도출하는 하나의 유력한 경영혁신기법으로서 주목받고 있으며, 비영리조직의 활동평가나 청소년활동 프로그램 평가에 있어서도 적용의 가치가 있다. 청소년활동 프로그램이 지역에서 영속적으로 발전해가기 위해서는 시민사회 속에서의 존재의미와 정당성을 인지시켜 갈 필요가 있다. 이를 위해서 각 단체에서는 해당프로그램의 성과와 의의에 관해서 기회를 포착해나가면서 지역사회에 적극적으로 정보를 확대해 갈 필요가 있다. 이것이 Community Relation활동이다. CR활동은 청소년활동프로그램에 대한 사회적 인지의 증진이 실현되고, 나아가 강력한 선전효과로 귀결되는 것으로 판단된다.

② 영국

청소년활동 프로그램은 프로그램 초기부터 실시간 평가가 이루어져 프로그램 수행 중에 프로그램의 관리 및 운영을 개선하고자 하는 형성적 평가와 프로그램의 영향도와 효율성을 평가하는 효용성 평가 모두에 초점을 맞춘 평가에 목적을 두고 있다. 따라서 평가의 목적은 지속되는 프로그램에 대한 체계적·정기적 점검뿐만 아니라, 연구개발 활동의 방향수정, 연구과제의 계속 및 중단결정 등을 위한 것으로 형성적 평가와 동시에 효용성 평가의 특성을 동시에 가지고 있다.

프로그램 수행 초기부터 운영과 결과평가의 중요성을 깊이 인식하여 프로그램 수행기간동안 평가 작업이 계속 이루어지도록 하며, 평가결과의 피드백을 통해 프로그램 수행을 돕도록 한다. 이러한 평가목적에 따라 사후평가보다는 실시간 평가에 초점이 맞추어져 있으며, 다음 세 그룹이 평가를 실시한다.

·PREST(University of Manchester) : 프로그램 구조와 조직에 대한 평가

·SPRU(University of Sussex) : 프로그램 효과성 평가 즉, 프로그램이 영국의 상황에의 적합성 평가와 기술적 투입/산출 및 경제지표의 수집 및 분석

·CBS(London Business School): 영국 정보산업 각 분야에 미치는 영향

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

프로그램 평가대상으로는 프로그램의 집행, 진척도, 그리고 적절성 등을 대상으로 한다. 프로그램의 집행에 관하여는 이사회 및 기타 프로그램 운영 조직, 자금지원, 공동연구 현황, 프로젝트 모니터링 시스템, 다른 프로그램과의 관계, 조직구조의 변경 등의 항목으로 구성되어 있다. 프로그램의 진척도와 영향에 관하여는 기술진보, 상업화 가능성 또는 연구결과의 배포, 학문연구에의 영향, 기업전략에의 영향, 연구수행 및 연구 인력에 미치는 영향 등을 평가하고 있다. 프로그램의 적절성에 관하여는 기술 분야, 전략, 정부지원 수준, 국제적 상황, 경쟁 전 연구의 적절성, 미래의 대체적인 경향의 관점에서 평가한 프로그램의 적절성 등을 대상으로 한다. 평가방법으로는 프로그램의 특성에 따라 설문조사, 구조화된 면접, 특히 문헌분석, 사례연구, 역사적 연구, 국제비교 등 다양한 방법들을 사용하고 있다.

프로그램 기획 시에 평가계획이 수립되고, 실시간 평가를 하여 프로그램 종료 후에는 얻을 수 없는 정확하고, 실제적인 자료와 전문가 및 다른 참가자의 현장 의견을 수집함으로써, 적절한 시점에 적절한 자료를 확보하고 있다. 프로그램의 운영위원회는 평가가 기획 및 의사결정을 위한 필수요소임을 인식하고, 운영 부서 외에 독립적인 내부평가부서를 만들어 일상적인 관리 및 통제업무를 수행하도록 한다. 이 영구적인 평가집단은 지속되는 프로그램에 대한 체계적이고 정기적 점검과 함께, 외부평가 집단에게 관련 정보를 제공한다. 프로그램의 2단계에서는 외부평가를 위한 정보를 프로그램 시작부터 수집하고 있다. 특히 프로그램 수행을 원활히 하고, 연구자들 간의 정보 및 의견교환이 신속히 이루어지게 하기 위해서 정보교환 시스템을 운용하고 있다.

평가결과의 활용은 프로그램의 시작부터 실시간 평가를 하여 평가의 결과를 수시로 관리자들이나 스텝에게 피드백 하여 프로그램의 성과와 수행에 많은 영향을 미치고 있다. 프로그램 평과결과는 프로그램의 채택이나 지속 및 중단결정, 새로운 방향설정 등 평가의 결과가 직접적으로 의사결정에 영향을 미쳐 프로그램의 실행이나 관리에 이용되고 있다. 특히 평가문제 결정 시 다양한 이해관계자들이 참석한 토론회의 개최 및 중요한 집단에 대한 개

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

별면담을 통하여 이들의 의견을 최대한 반영하고 있다.

③ 청소년활동 프로그램 평가 사례분석 통해 본 시사점

일본과 영국의 청소년활동 프로그램 평가 사례를 통하여 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 평가제도화 측면이다.

프로그램마다 제반 여건을 고려한 나름대로의 합리적 평가시스템을 제도화하고 있으며, 정기적인 프로그램 평가를 하고 있다. 이들 나라에서는 평가를 전담하는 부서나 기구를 보유하고 있으며, 연구 못지않게 평가를 중요하게 인식하고 있다. 평가시스템 자체보다는 평가 전문가들이 전문성과 공정성을 가지고 있어 다양한 측면에서 실질적인 평가가 이루어지고 있다.

둘째, 평가요소 측면이다.

프로그램 평가의 성공적인 수행여부는 평가목적, 평가시기 및 평가대상 등의 평가요소가 합리적이고 적절하게 설정되어야 한다. 우선 평가목적은 프로그램 평가의 기획 시 구체화하여야 하고 평가목적과 시기에 따라 적합한 평가방법이 적용되어야 하고, 이 과정에는 정책결정자, 프로그램 관리자 및 다양한 이해관계자들의 참여를 통한 이들과의 합의와 조정이 필요하다. 평가의 합리적인 목적은 공식적인 자료를 통하여 파악이 가능하지만, 비합리적인 목적은 쉽게 드러나지 않으므로 평가결과의 실질적인 활용 여부 등을 통하여 파악하여야 한다.

셋째, 평가시스템의 기본 요소 측면이다.

이들 나라에서 평가 기본 요소들의 일반적 경향은 프로그램의 평가주체의 경우, 평가결과의 객관성을 높이기 위해 자체(내부)평가와 외부 평가를 병행하고 있다. 이것은 프로그램들의 전략적인 중요성 때문일 것으로 보인다. 자체평가의 장점은 프로그램의 특성파악 및 자료수집이 용이하고, 프로그램의 효과적인 운영과 점진적 개선에 유리하나 반면 객관성과 신뢰성이 부족하고, 프로그램에 대한 중단결정을 내리기 어렵다는 단점이 있다. 프로그램 평가방법으로는 정성적인 방법은 필수적으로 이용하고 있고, 추가적으로 정량적인 방법을 이용하고 있으며, 정성적인 방법의 단점을 극복하기 위한 노

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

력이 많이 이루어지고 있다. 신뢰성 있는 평가결과를 얻기 위해서는 프로그램 설계와 평가에 대한 설계가 동시에 고려되어야 하며 가능한 다양한 자료의 원천과 평가방법을 활용하고 이들을 상호 비교하여 평가결과를 제시함으로써 타당성과 신뢰성을 향상시키는 노력이 필요하다.

넷째, 프로그램 평가시스템 지원요소 측면이다.

프로그램 평가를 위한 지원시스템이 갖추어져 있고, 가장 기본적인 지원요소는 정책적인 유용성이 있는 데이터베이스의 개발에 두고 있다. 평가자와 정책결정자를 뒷받침할 수 있는 신뢰성 있는 평가를 하기 위해서는 적절한 데이터베이스가 개발되어 있다. 프로그램의 평가가 실효를 거두기 위해서는 프로그램의 집행과 관련한 자료가 지속적으로 확보되어 있어야 하는데 프로그램의 사후평가의 문제점은 자료의 부정확성에 있다. 이러한 문제점은 실시간 평가를 수행하거나, 내부평가부서를 설립하여 일상적인 관리와 통제 및 외부평가자를 위한 관련 정보를 지속적으로 수집함으로써 해결할 수 있다. 평가가 원래의 목적을 달성하기 위해서는 프로그램의 일부가 되어야 하며, 프로그램의 설계 시 평가의 준비가 이루어져야 하고 평가가 제도화되어야 한다.

다섯째, 평가결과의 활용 측면이다.

평가는 책임성 확보, 프로그램의 개선, 혹은 전략적 목적, 그리고 기초지식의 발전의 목적으로 새로운 정책의 개발, 프로그램의 집행, 관리운영에 의도적으로 영향을 미치려는 목적이 있다. 평가의 결과가 프로그램의 관리자나 의사결정자에게 유용한 정보를 제공하여 프로그램의 실행이나 관리를 개선하거나, 프로그램의 지속 및 중단결정, 새로운 방향설정 등 지대한 영향력을 행사할 수 있다. 평가는 다양한 이해관계자가 관련된 활동으로 평가에 영향을 받은 집단은 다수이고, 이들은 대체로 경쟁적인 시각을 가지고 있다. 따라서 평가결과의 활용은 주도적인 영향을 행사하는 집단의 관심, 요구, 이해관계를 파악하고 반영하는 것이 필요하다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(2) 성과평가 현황 및 실태

앞선 장을 통하여 본 연구의 이론적 토대가 되고 있는 성과평가 이론에 대해서 살펴보았다. 여기서는 성과평가 현황을 캐나다를 중심으로 하여 영국, 미국, 호주의 사례를 살펴보고, 본 연구에 주는 시사점을 탐색하였다.

① 성과평가 현황 및 실태

캐나다를 비롯한 미국, 영국, 호주 등에서는 획기적이고 광범위한 행정개혁을 추진한바, 그 핵심적인 내용의 하나가 바로 "성과중심의 행정관리"이다. 성과중심의 관리를 위한 관리체제는 정부기관 및 공직자들의 결과에 대한 책임성을 증진시키고 일선관리자로 하여금 정부정책의 수행에 있어 효율성과 효과성을 극대화하기 위한 유인책을 만들어 내는데 있다.

성과(performance)란 정책으로 인해 비롯되는 바람직한 결과(효율성/경제성, 효과성, 규정준수)의 달성 및 성취과정으로, 업무의 수행과정에 기초할 때 투입측면(input), 활동량 및 내용측면(workload), 산출물 측면(output), 그리고 궁극적인 효과 및 결과측면(outcome) 등에서 접근될 수 있다. 하지만 80년대와 90년대의 행정개혁과정에서 추진된 성과중심의 관리 특징은 성과의 개념을 가능한 한 궁극적인 효과 내지는 결과측면에서 규정하고 최소한 산출물 차원의 내용이 반영될 것을 의도하고 있다. 이러한 특징으로 인해 90년대의 성과관리는 "결과중심의 성과관리"로 불리고 있다. 한편 성과측정 대상으로서의 성과개념에 대한 규정과 성과측정을 위한 지표의 개발에 있어 캐나다는 영향·효과(outcome) 중심의 결과가 널리 활용되고 있으며, 영국과 뉴질랜드는 산출물(outputs) 중심의 결과가 널리 활용되고 있지만, 전반적으로 영향·효과(outcomes) 보다 계획된 사업목표 및 이들 목표달성을 위한 전략에 연계된 산출물(outputs)로 표현되고 있다.

성과관리를 통한 개혁의 핵심은 성과측정이다. 전통적인 조직에서 성과측정은 조직구성원이 수행하는 활동(activity)들을 평가양식에 기입하는 것이 대부분이었다. 그러나 이는 바람직한 성과측정이라고 볼 수 없다. 성과측정은 개개인의 활동내용보다는 조직목표를 달성할 수 있는 개개인의 성과목표(accomplishment)를 설정하고 이를 달성할 수 있는 계량적. 비계량적 성과

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

지표를 개발하는 것이 선행되어야 한다. 거기에 더하여 조직목표와 개인목표를 체계적으로 연계할 수 있는 방안이 제시되어야 한다. 동시에 성과관리체계의 핵심적 구성요소들이 포함되어야 한다.

성과관리체계의 구성요소는 이를 도입 및 운영하고 있는 나라마다 다소의 차이가 있으나, 핵심적인 내용에 있어서는 유사한 측면을 보이고 있다. 캐나다에서는 성과관리체계의 핵심적 구성요소로 전략적 기획, 운영계획, 성과측정, 성과정보의 공개 등을 제시하고 있다. 또한 미국의 경우, 「정부성과결과법(GPRA: GovernmentPerformance and Results Act of 1993)」에서 전략적 기획(strategic planning), 성과기획(performance planning), 성과측정(performance measures) 및 성과정보공개 및 활용(reporting) 등을 성과관리체계의 구성요소로 제시하고 있다(OECD, 1997;GAO, 1996; 금창호 외, 2002).

여기서는 캐나다, 미국, 영국, 호주 등 주요 OECD 국가의 성과평가 현황 및 실태를 평가체제, 평가대상 및 범위, 평가내용 및 방식 등의 측면에서 공통적인 특징을 중심으로 살펴보고자 한다.

첫째, 평가체제 측면이다.

성과평가 및 관리는 정부차원에서 설정한 평가체제하에서 이루어지고 있다. 이는 즉 성과평가가 개별 기관차원에서 독자적이고 재량적으로 이루어지는 것이 아니라 정부차원에서 일원화된 평가체제하에서 이루어지고 있는 것이다. 행정기관에 대한 성과평가 및 관리체제는 크게 성과평가에 대한 관리측면과 평가에 대한 접근방식 측면에서 논의될 수 있다. 성과평가를 위한 관리체제는 크게 평가주관기관과 평가대상이 되는 개별 행정기관간의 역할관계를 통해 논의될 수 있고, 평가에 대한 접근방식은 실질적인 평가수행과정 및 단계를 통해 논의될 수 있다. 이들 국가에서의 성과평가 및 관리는 크게 평가를 주관하는 주관기관과 평가대상이 되는 개별 행정기관을 통해 이루어지고 있다.

평가업무에 대한 주관기관은 주로 예산편성을 주관하는 기관에 부여되고 있는데, 이들 기관은 행정기관들이 다음 회계연도의 예산을 요구하는 단계

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

에서 성과계획서가 제시되도록 요구하고 있다. 제출된 성과계획서에 대해 평가주관기관은 목표, 활동계획, 그리고 성과정보, 평가지표 등의 적합성을 다양한 측면에서 검토하여 개별기관의 성과계획서가 조정되도록 함으로써, 정부차원에서 의도하고 있는 성과평가는 물론 성과정보가 제시될 수 있도록 관리하고 나아가 그 결과로서의 성과정보를 예산편성 등 정책결정과정에서 활용되도록 관리하고 있다.

한편 평가대상이 되는 개별 행정기관은 평가주관기관의 검토 등을 거쳐 최종 수립된 성과계획서에 기초하여 업무수행 후 기관의성과를 자체적으로 평가하여 성과보고서를 제출하고 있다. 따라서 현실적으로 평가대상이 되고 있는 개별 행정기관들은 평가의 대상이기도 하지만 자체기관에 대한 성과평가를 위한 계획수립과 평가에 있어 주도적인 역할을 수행하고 있는 것이다. 성과평가에 대한 이러한 접근방식은 개별 행정기관에 대한 성과평가는 기본적으로 사전에 설정된 사업목표와 평가를 위한 준비, 즉 성과계획서에 근거하여야 한다는 점과 개별기관의 업무활동을 리드하는 목표 및 활동계획의 수립과 평가를 위한 지표의 설정 등은 업무를 수행하는 기관에 의해 가장 적절하게 수행될 수 있다는 점을 전제하고 있는 것이다. 이와 같이 중앙행정기관에 대한 성과평가와 관리가 범 정부차원에서의 일원화된 체제를 통해 이루어짐으로써 행정기관에 대한 성과평가와 관리가 정부 내에서 중복되어 행해지지는 않는다. 즉, 행정기관에 대한 성과평가와 관련하여 평가를 위한 계획으로서의 성과계획서와 성과가 측정된 성과보고서가 정부차원에서의 행정기관에 대한 성과평가 및 관리측면에서 유일하게 준비되어 행해짐으로써 통일된 성과평가 및 관리가 이루어지고 있다.

둘째, 성과평가 대상 및 범위 측면이다.

성과평가 및 관리의 대상 및 범위는 기본적으로 기관차원에서 부여되고 있는 기본적인 임무에 기초하여 수행된 전반적인 활동에 근거하여 기관 차원에서의 성과를 측정하고 있다. 즉 개별 기관에 대한 성과측정의 대상 및 범위는 해당기관에서 수행하는 개별적이거나 사전에 선정된 정책이나 분야가 아니라 기관차원에서 부여된 임무를 완수하기 위해 계획된 목표와 활동

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

에 의거하여 그 결과측면에서 성과를 평가하고 있다. 이러한 측면에서 접근된 성과평가정보는 평가대상기관에서 성취한 종합적이고 포괄적인 차원에서의 기관성과를 나타내고 있는 것이다. 이는 곧 성과측정이 기관내부의 운영이나 특정한 사안에 있어서의 운영성과를 측정하지 않고 기관의 임무 및 그에 입각한 사업계획상의 목표와 활동계획에 따른 기관 활동을 통해 결과적으로 이들 목표가 얼마나 성취되었는가를 사전에 설정된 목표와 지표에 근거하여 측정 및 평가하고 있는 것이다. 이와 같이 접근된 성과측정 및 정보는 해당 기관이 당해 연도에 기관 활동을 통해 종합적이고 전반적으로 기관의 임무나 추구하는 목표를 얼마만큼 실현하였는가를 제시하고 있는 것이다.

셋째, 평가내용 측면이다.

이들 국가에서 성과평가 및 관리체제를 통해 수행하고 있는 평가의 구체적인 내용은 성과인바, 이때 성과는 특히 기관 활동을 통해 이루어진 목표의 실현 정도 즉, 궁극적인 결과 및 효과에 초점을 두고 있다. 기관에 부여된 임무에 기초한 목표가 기관 활동으로 통해 실현되는 정도를 나타내는 궁극적인 효과 내지는 결과는 그 측정에 있어 많은 어려움이 내재하는 바, 이들 국가에서는 이러한 문제를 해소하는 차원에서 궁극적인 효과측면에서의 성과측정이 어려운 경우 그 전단계의 성과상태를 반영하는 것으로 기관 활동으로 인해 생산된 산출물 차원에서 성과를 평가하고 있다. 이러한 측면에서의 성과평가로 인한 성과정보는 각 기관이 담당하고 있는 고유의 임무측면에서 제시되는 것으로 기관마다 특수하게 구성되어 있다. 왜냐하면 성과평가정보가 기관이 담당하고 있는 기능분야에 있어 기관 활동으로 인해 성취된 결과 상태를 성과지표에 입각한 데이타를 통해 제시하는데 그 목적이 있기 때문이다. 평가내용의 이러한 성격으로 인해 각 기관에서 제출하는 성과보고서상의 성과정보는 각 기관이 담당하고 있는 기능분야에서의 성과수준을 직접 나타내고 있다.

넷째, 평가방식 측면이다.

정부차원에서 성과평가 및 관리시스템을 설정하여 기관 활동의 결과측면

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

에서 성과를 평가하고 그 정보에 입각한 관리를 도모하고 있는 이들 국가들은 성과평가의 방식에 있어서도 주로 평가대상기관에 의해 직접 성과평가가 이루어지는 자체평가 방식을 채택하고 있다. 자체평가 방식을 통한 성과평가는 정부 내 평가업무를 주관하고 있는 중앙평가기관 등 기관외부의 제3의 기관에 의한 평가방식과 대비될 수 있다. 하지만 평가대상기관에 의한 자체평가 방식을 취하고 있는 이들 국가에서도 평가업무를 해당 기관의 자의에 맡겨 두지는 않고 평가주관 기관에 의하여 평가과정이 관리되고 있다. 기관별 자체적인 성과평가는 정부차원에서 설정된 제도와 틀 하에서 이루어지되 이들 과정에서 평가주관 기관에의 보고에 따른 검토와 확인 과정을 통해 평가가 이루어지고 있다.

다섯째, 성과평가 및 관리 구성 요소 측면이다.

성과계획서는 성과평가 및 관리를 위한 사전준비로 기관에 부여되고 있는 임무에 기초하여 기관 활동을 통해 추구하는 기관차원에서의 목표, 목표실현을 위한 구체적인 전략 및 방법으로서의 활동계획, 그리고 활동성과에 대한 평가를 위한 평가지표 및 평가방식 등으로 구성되고 있다. 한편 성과보고서는 기관별로 연중 업무활동을 수행한 후 성과계획서상에 제시된 목표 및 활동계획과 성과지표를 적용하여 여성과 수준을 구체적으로 측정하여 이를 보고서화 한 것이다. 이러한 두 가지 기본적인 요소를 통해 볼 때, 기관 활동에 대한 성과평가는 매우 세심한 준비과정을 통해 이루어질 수 있음을 의미하고 있다.

성과계획서는 기관 활동을 리드하는 연도별 사업계획서이다. 사업계획서는 단순히 기관 활동에 대한 계획수준을 넘어 성과평가를 위한 목적으로 계획된 사업 활동의 성과가 평가될 수 있도록 준비되고 있어 성과계획서로 불리워지고 있다. 이러한 성과계획서는 구체적으로 목표, 활동계획, 성과지표와 같은 세 가지 요소로 구성되고 있다. 성과계획서는 먼저 법령 등에 기초하여 기관에 부여된 임무를 규명하고, 이들 임무에 기초하여 기관 활동의 목표를 설정한다. 기관 활동의 좌표로서의 목표는 해당 기관이 담당하고 있는 핵심 기능분야별로 기관이 중·장기적으로 추구하는 목표인 전략목표와

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

연도별 활동을 통해 추구하는 보다 구체화된 목표로 구성되고 있다.

한편 기관 활동의 좌표가 되는 목표가 설정되면 이를 실현하기 위해서는 구체적인 활동계획이 수반되어야 한다. 따라서 성과계획서는 제시된 성과목표를 실현하기 위한 구체적인 활동계획을 설정한다. 활동계획은 각 기능별 목표를 단위로 설정되는 바, 구체적으로 기관 활동의 일정, 추진체계와 방식 등 세부적인 내용으로 구성된다. 그 다음으로 성과계획서는 사후적으로 기관 활동에 대한 성과평가를 위해 적용될 수 있는 구체적인 성과지표와 더불어 성과지표에 입각한 측정방식 등이 준비되어 제시된다. 이는 성과계획서가 단순한 사업계획이 아니라 성과를 지향하고 측정된 성과를 중심으로 관리된다는 성과중심 관리의 요체임을 의미한다. 성과평가 및 그에 입각한 성과보고서는 성과계획서상에서 준비되어 제시된 목표, 활동계획, 그리고 성과지표 등을 적용하는 것으로 성과평가의 내용과 방법 등 성과보고서상의 대부분의 내용은 성과계획서에 근거하고 있는 것이다. 이와 같이 준비된 성과계획서는 실질적으로 기관 운영에 있어 목표에 입각한 관리, 즉 목표관리제의 효과가 있으며, 아울러 성과지표의 사전 설정으로 인해 그 자체가 기관의 성과를 제고하기 위한 방향 내지는 좌표로 작용하게 된다. 한편 성과계획서상에 준비된 성과지표는 기관의 성과평가에 있어 예측 가능성을 부여함으로써 성과평가에 대한 거부를 방지하고 아울러 성과평가에 소요되는 자료 등이 사전에 준비될 수 있는 계기로 작용한다.

성과보고서는 성과평가의 대상이 되는 기관들이 일년 간에 걸친 업무수행 이후에 성과계획서에서 제시된 것에 입각하여 성과를 직접 평가하고 그 결과를 보고서를 통해 제시하는 것이다. 따라서 성과보고서는 성과를 위한 사전 계획인 성과계획서와 달리 업무수행 이후 실질적으로 성취된 성과를 평가하고 그 결과를 제시하는 것이다. 즉, 성과보고서는 계획서상의 목표 및 활동계획을 비롯하여 성과평가를 위해 사전에 준비된 성과지표 및 평가방식을 통해 기관의 성과를 평가하여 성과정보를 대외적으로 공개하는 것으로 성과측정과 관리에 있어 성과계획서에 수반되는 활동이라 할 수 있다. 성과평가 및 성과보고서상의 성과정보의 신뢰성과 타당성에대한 판단은 평가와

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

성과보고서 그 자체를 통해 행해지는 것이 라기 보다는 실질적으로 성과계획서의 수립과정에서 이루어진다고 할 수 있다.

성과평가 및 그에 따른 성과보고서상의 성과정보로서의 평가내용은 각 기관에서 성과계획서에 입각하여 자체적으로 수행하는 바 각 기관의 고유한 임무와 기능을 반영하고 있다. 즉, 각 기관이 성과계획서에서 제시한 목표가 기관 활동을 통해 얼마나 성취되었는가를 사전에 준비한 성과지표를 통해 자료가 수집되어 제시되는 것이다. 이러한 평가방식은 기관별로 성과평가가 자체적으로 행해짐에도 불구하고 자체평가과정에서 평가로 인한 부담이 과도하게 작용하지 않고, 평가결과에 대한 대외적인 신뢰성을 확보하는 기초가 되고 있다. 오히려 기관운영성과에 대한 평가가 기관에 의해 자체적으로 수행됨으로써 성과평가에 대한 반발과 저항을 줄일 수 있고, 기관이 필요로 하는 성과정보를 도출하는 계기로 활용될 수 있는 것이다. 성과평가와 성과보고서상의 성과정보는 일반시민에게 공개됨은 물론 중앙예산편성기관과 의회에 제출됨으로써 예산편성 및 심의과정에서 활용되고, 나아가 정책결정과정에서 활용됨으로써 성과중심의 관리의 기초가 된다.

② 성과평가 사례를 통해서 본 시사점

사례조사를 통한 시사점 탐색은 효과적인 성과평가체계 구축을 위한 요건 및 접근이라는 측면에서, 이들 나라에서 성공적인 운영경험과 합리적인 성과평가를 위해 이론적으로 제기되고 있는 성과평가의 요소들을 중심으로 살펴보기로 한다.

첫째, 포괄적이고 일관성 있는 목표체계와 활동계획이 수립된다.

성과평가와 성과정보에 기초한 관리가 지니고 있는 가치는 기존의 과정중심의 업무관리 방식을 탈피하여 정부가 지니고 있는 인력과 예산 등 자원을 통해 정부가 계획한 목표에 근거하여 수행한 활동이 결과적으로 어떠한 결과·효과를 성취하였는가를 측정하고 제시함으로써 정부의 업무활동을 가이드하고 관리하는데 있다. 성과관리체제는 기관의 업무활동을 효과적으로 가이드 할 수 있을 때 비로소 기관의 성과를 지속적으로 제고하는 효과를 실현할 수 있다. 성과에 대한 측정과 성과정보의 활용 등을 포함하는 성과관

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

리체제가 기관 활동을 리드하고 효과적인 관리를 도모하기 위해서는 무엇보다 목표체계가 “일관성”이 있어야 하고, 아울러 이들 목표체계에 기초한 활동계획이 평가대상의 기능 및 역할을 포괄적으로 담고 있어야 한다.

목표관리제 내지는 목표에 입각한 관리이론에 따르면 기관의 활동을 리드하는 기관차원에서의 목표는 최상위 목표에서부터 하위단계로 구체화되고 일관되게 설정됨으로써 그 효과가 발휘될 수 있다. 만약 복잡하고 서로 간에 상충되는 다양한 성과관리체제가 동시에 적용될 경우, 기관의 업무활동을 리드하는 사업계획으로서의 성과계획서는 다수가 됨으로써 기관 활동의 가이던스로서의 기능이 상실된다. 즉 다양한 성과관리체제가 동시에 존재할 경우, 기관 활동의 지침과 기준으로서의 목표가 상호간에 혼돈됨으로써 목표에 입각한 관리가 어렵다. 한편 성과평가는 사전에 설정된 목표에 입각하여 접근되고 평가되는바 목표가 혼재될 경우 성과평가의 기준에 혼란이 야기됨으로써 성과평가 및 평가결과로서의 성과정보에 대한 논란과 불신은 높아지게 된다. 아울러 복잡하고 심지어 상충되는 성과관리체제는 성과평가 및 결과에 대한 불신과 더불어 평가에 수반되는 업무 부담이 과도하게 작용하게 하는 효과를 초래한다. 즉 성과관리체제가 일관성 있게 실현되지 않고 다양한 관리체제가 복잡하고 서로 간에 상충되게 작용하는 경우 성과관리체제는 실질적으로 더 이상 그 의미나 효과를 발휘할 수 없게 된다.

둘째, 계획을 전제로 한 성과평가가 이루어진다.

성과평가는 매우 어려운 작업이자 성과의 내용 및 대상을 규명하고 자료를 수집하는 과정에서 상당한 논란의 여지가 있다. 따라서 성과에 대한 평가 및 평가결과로서의 성과정보에 대한 신뢰와 수용을 위해서는 무엇보다 평가의 객관성 및 성과정보의 실용성, 그리고 성과평가에 대한 예측 가능성이 확보되어야 한다. 이러한 측면에서 성과관리체제는 사전준비 없이 업무활동이 종료된 후, 단순히 과거의 성과를 측정하는 것으로는 한계가 있다. 평가되는 내용과 더불어 평가방식을 예측하고 그를 통해 생산된 성과정보를 신뢰하기 위해서는 무엇보다 성과관리체제가 목표의 설정을 비롯한 업무활동계획과 더불어 성과평가를 위한 준비를 포함하는 계획과 계획에 입각한

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

성과평가로 구성될 필요가 있다.

셋째, 평가단위에 상응하는 적합한 성과평가가 이루어진다.

성과측정과 성과정보에 기초한 관리가 이루어지기 위해서는 무엇보다 생산되는 성과정보가 그 내용과 성격 등의 측면에서 적절성이 확보되어야 한다. 새로운 행정관리 패러다임으로서의 성과중심의관리가 실현되기 위해서는 기관 활동에 따른 성과수준을 제시하는 성과정보는 기관관리에 있어 실질적인 활용 가치를 지니고 있어야 한다. 성과정보의 실용적인 측면에서의 가치는 생산된 성과정보가평가대상이 되고 있는 단위의 활동에 대한 성과를 적절하게 반영하는 것에 기초한다. 즉, 성과중심의 관리를 위해서는 무엇보다 먼저 관리상 초점이 되고 있는 단위의 성과정보가 측정되고 공급되어야 한다. 따라서 성과평가를 위한 지표 또한 평가단위의 활동 및 성과에 부합되도록 설정되어야 한다.

합리적인 성과평가를 위해서는 무엇보다 평가를 통해 생산되는 성과정보는 평가대상이 되고 있는 단위의 기능 및 업무활동을 반영하고 이들과 직접 연계되어야 한다. 즉, 기관을 대상으로 한 성과평가는 기관에 부여된 임무를 실현하기 위해 수행한 활동에 대한 종합적인 성과를 제시할 수 있어야 하며, 개별 사업 및 기관의 하위 조직에 대한 성과평가는 평가단위로서의 개별 사업 및 조직에 기초하여 그 목표와 더불어 활동에 입각한 접근이 이루어져야 한다. 이와 같이 성과평가단위 및 내용과 성과평가가 일치하지 못할 경우 평가결과 생산된 성과정보에 대한 불신은 물론 그 의의와 가치는 한계를 지니게 된다.

넷째, 결과(효과·영향)중심의 성과를 반영하는 성과정보의 수집이다.

성과평가 및 성과 중심의 관리의 핵심적인 내용은 결과측면에서의 성과이다. 결과측면에서의 성과측정 및 성과관리는 곧 업무수행으로 인해 성취된 궁극적인 효과, 즉 목표의 성취에 입각한 성과로서 산출을 의미한다. 이러한 성과정보를 생산하기 위해서는 무엇보다 평가의 기준 내지는 근거가 사전에 뚜렷하게 확립되어야 한다. 기관 활동으로 인한 궁극적인 효과·결과를 파악하기 위한 가장 핵심적인 기준과 근거는 바로 활동의 근거로서의 사업계획

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

서상에 제시된 목표이다. 따라서 성과평가정보가 기관 활동의 궁극적인 결과를 나타내는 적절성을 갖추기 위해서는 기관 임무와 관련하여 사전에 목표가 설정되고, 목표의 실현정도에 입각한 성과평가가 이루어져야 한다.

다섯째, 자체평가중심의 평가방식 채택하고 있다.

성과평가 방식은 주로 평가대상기관에 의해 직접 성과평가가 이루어지는 자체평가 방식을 채택하고 있다. 기관별 자체적인 성과평가는 정부 차원에서 설정된 제도와 틀 하에서 이루어지되, 이 과정에서 평가주관 기관에의 보고에 따른 검토와 확인 과정을 통해 평가가 이루어지고 있다.

여섯째, 기관성과를 제고하는 관리수단으로서의 평가방식을 취하고 있다.

목표관리제에서 볼 수 있듯이, 성과평가와 성과중심의 관리는 기관운영의 성과를 제고하기 위한 하나의 관리수단이다. 따라서 성과중심의 관리가 실현되어 정부성과와 더불어 경쟁력이 제고되기 위해서는 성과에 대한 측정과 성과정보의 활용 등 새로운 행정관리패러다임으로서의 성과관리체제에 대한 기관구성원의 수용과 적극적인 동참이 전제되어야 한다. 성과측정 및 성과정보에 대한 수용은 앞에서 논의한 성과정보의 적합성과 더불어 평가방식의 적절성에 의존하고 있다. 평가방식 측면에서의 적절성은 평가과정에서 평가대상기관이나 평가주관기관에 수반되는 업무 부담이 적절한가이다.

성과에 대한 평가와 성과중심의 관리의 실질적이고 최종적인 목적은 효과적인 기관관리이다. 즉 효과적인 기관 및 업무관리를 통해 기관의 성과를 제고하는 것이 주된 목적이며, 성과평가 및 성과관리는 그에 수반되는 수단적인 의미에서의 도구이다. 따라서 성과평가 및 성과관리체제는 이러한 주된 목적이 손상되지 않고 확보될 수 있도록 이루어져야 한다. 이러한 측면에서 볼 때, 성과측정 및 관리는 무엇보다 방법적인 측면에서 관련자에게 지나친 부담이 부과되지 않는 여건 하에서 효과적으로 이루어질 필요가 있다. 즉 기관 내 구성원들은 업무수행과 관련하여 목표 및 활동계획 등을 포함하여 성과계획서를 자연스럽고 용이하게 수립하고, 아울러 업무활동 결과에 기초하여 성과자료의 수집 및 성과평가가 일관되고 용이하게 이루어질 수 있어야 한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅲ. 청소년활동 프로그램 평가 실태조사

1. 조사개요
2. 설문조사결과
3. 면담조사결과
4. 논의 및 시사점

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅲ. 청소년활동 프로그램 평가 실태조사

1. 조사 개요

1) 조사대상

평가시스템 개발 및 운영방안 제시를 위한 기초 자료를 수집하기 위해, 청소년활동 프로그램 실무 담당자들을 대상으로 하여 프로그램 평가에 대한 실태조사를 실시하였다.

조사 대상은 2005년 현재 청소년 관련기관에서 프로그램 개발 및 운영을 담당하고 있는 실무자로써, 유목적 표집법을 활용하여 조사대상자를 선정하였다. 즉, 2005년 청소년육성기금 지원 사업으로 선정된 공모사업 분야 128개 기관을 대상으로 각 기관별 해당 프로그램 운영 실무자 2인씩을 선정하여 프로그램 평가 실태조사를 2차례에 걸쳐 실시하였다. 총 189명(73.8%)의 응답이 분석되었다. 1차 조사에는 프로그램 개발 및 운영 단계에 따른 평가 실태에 대해, 2차 조사에서는 프로그램 운영 및 평가의 주요 고려요인, 애로사항, 문제점, 발전방안에 대해 조사하였다.

조사대상자의 일반적 특성을 살펴보면 다음 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 조사대상자의 일반적 특성

구 분	기관유형		성별		경력		
	공공 기관	민간 기관	남	여	5년 이하	5년이상-10년이하	10년 이상
N (%)	87 (46.0)	102 (54.0)	117 (61.9)	72 (38.1)	75 (36.7)	83 (43.9)	31 (16.4)
	189(100)						

2) 조사도구

이 연구에 활용된 조사도구는 기존 청소년활동 프로그램 평가모형 관련

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

이론적 문헌과 평가지표 및 평가항목 관련 선행연구를 토대로, 본 연구에 부합하도록 수정·보완하여 작성하였다.

청소년활동 프로그램 평가는 프로그램 개발 및 운영의 전 과정에 걸쳐 단계별 평가적 요소가 나타난다. 따라서 향후 프로그램 평가시스템 개발을 위한 세부 지표의 추출 및 선정을 위하여, 이 연구에서는 프로그램 평가의 영역을 프로그램 개발 및 운영과정에 따라 기획, 운영, 평가 세 부분으로 나누고, 영역별 하위 항목을 설정하였다. 최종 작성된 조사도구의 신뢰도를 검증한 결과 모든 문항의 α계수가 .90이상으로 나타나, 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 조사도구의 영역 및 항목은 다음 <표 Ⅲ-2>와 같다.

<표 Ⅲ-2> 조사영역 및 항목

영역	항목	문항번호	Cronbach's α
프로그램 기획	사전준비도	Ⅰ-1, Ⅰ-2, Ⅰ-3	.9067
	수요자 참여도	Ⅰ-4, Ⅰ-5, Ⅰ-6	
	프로그램 계획 구성	Ⅰ-7, Ⅰ-16	
	프로그램 내용 구성	Ⅰ-8, Ⅰ-9, Ⅰ-10, Ⅰ-11	
	프로그램 홍보	Ⅰ-12, Ⅰ-15	
프로그램 운영	인력확보	Ⅱ-1, Ⅱ-2, Ⅱ-3	.9212
	조직구성 및 운영	Ⅱ-4, Ⅱ-12	
	프로그램 운영계획	Ⅱ-5, Ⅱ-6	
	프로그램 내용 구성 방법	Ⅱ-7, Ⅱ-13	
	시설 및 안전관리	Ⅱ-8, Ⅱ-9, Ⅱ-10	
	수요자 참여도	Ⅱ-11, Ⅱ-14	
	운영추진체제 점검·보완	Ⅱ-15, Ⅱ-16, Ⅱ-17	
	홍보활동	Ⅱ-18	
	관련기관 연계 협력	Ⅱ-19, Ⅱ-20	
프로그램 평가	평가실시 여부	Ⅲ-1	.9288
	평가자료 공유	Ⅲ-2, Ⅲ-10	
	평가체계 점검	Ⅲ-5	
	평가결과 활용	Ⅲ-3, Ⅲ-4, Ⅲ-12	
	평가방법	Ⅲ-6, Ⅲ-7, Ⅲ-8	
	후속활동 지원 여부	Ⅲ-9, Ⅲ-11	
배경변인	기관유형, 성별, 경력	Ⅳ-1, Ⅳ-2. Ⅳ-3	

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

면담조사 내용은 다음 <표 Ⅲ-3>과 같다.

<표 Ⅲ-3> 면담조사 내용

영역	항목
프로그램 기획	- 애로사항 및 문제점, 발전방안
프로그램 운영	- 애로사항 및 문제점, 발전방안
프로그램 평가	- 애로사항 및 문제점, 발전방안 - 평가목적, 평가내용, 평가방법, 평가내용, 평가결과 활용
배경변인	- 기관유형, 성별, 경력

3) 자료분석방법

설문지의 응답결과 자료를 회수한 후, 신뢰성이 떨어진다고 판단되는 자료와 이중기입, 무기입 자료 등은 분석에서 제외시키고, 부호화(coding)하였다. 부호화된 자료는 Windows용 SPSS/PC+ 10.0 Version을 이용하여 전산처리하였다. 구체적인 분석기법을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 청소년활동 프로그램 평가 현황 및 중요도에 대한 각 문항별 분포를 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 청소년활동 프로그램 평가 현황과 중요도에 대한 차이를 분석하기 위하여 종속표본 t-검증을 실시하였다.

셋째, 기관유형에 따른 청소년활동 프로그램 평가 현황 및 중요도에 대한 차이를 분석하기 위하여, 전체 및 각 하위 영역에 대한 평균 점수를 산출하였으며, 어떠한 차이가 있는지를 분석을 하기 위하여 일원변량분석(One-Way ANOVA) 검증을 실시하였다.

면담조사를 통하여 수집된 자료의 분석방법은 Spradely(1980)의 윤리규정원칙을 준수하면서 질적 연구의 분석방법인 사례기록과 분류체계방법을 사용하였다. 다양하게 수집된 원 자료들은 선택적 코딩방식을 사용하여 연구목적 및 주제에 적합한 자료를 추출하고 선정하였다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2. 설문조사 결과

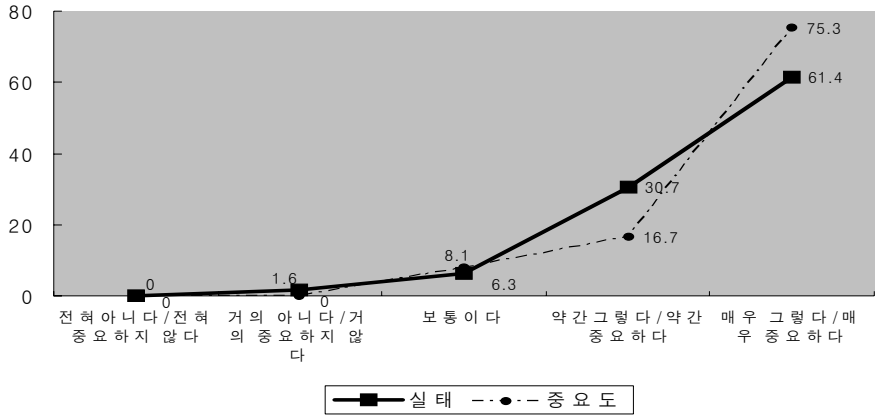
청소년활동 프로그램 개발 및 운영단계에 따른 청소년 기관의 평가실태를 살펴보았다. 프로그램 평가 실태 및 중요도에 대한 인식 차이 분석 결과 및 기관 유형별 차이를 분석한 결과는 <부록 2> 에 제시되어 있다.

1) 프로그램 기획

(1) 사전준비도

① 기관의 상황

기관의 상황(인적·물적·재정적 조건)을 고려하여 프로그램이 개발되는가에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 61.4%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다' 가 30.7%, '보통이다' 6.3%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다. 기관의 상황을 고려한 프로그램 개발의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 75.3%가 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다' 가 16.6%, '보통이다' 8.1%의 순으로 나타났다.

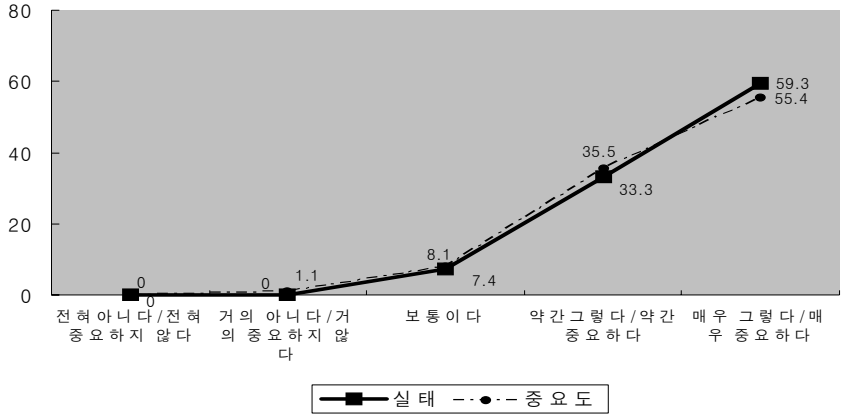


[그림 Ⅲ-1] 기관 상황을 고려한 프로그램 개발 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

② 기존 프로그램과의 중복여부 검토 및 사전정보 수집

프로그램 개발 시, 기존 프로그램과 중복 여부를 검토하고 사전정보를 수집하는가에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 59.3%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 33.3%, '보통이다' 7.4%의 순으로 나타났다. 프로그램 개발 시, 기존 프로그램과 중복 여부 검토의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 55.4%가 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 35.4%, '보통이다' 8.1%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다.

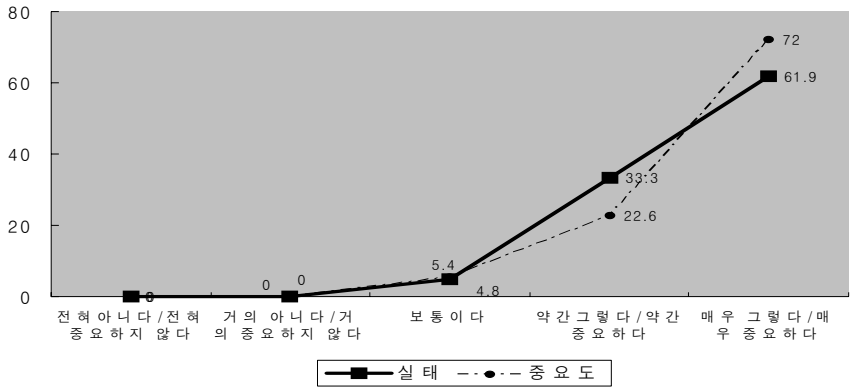


[그림 Ⅲ-2] 프로그램 중복여부 검토 및 사전정보 수집 (%)

③ 프로그램 운영을 위한 자원 확보

프로그램 운영을 위한 자원(참가자·지도자·시설·장비·예산) 확보에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 61.9%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 33.3%, '보통이다' 4.8%의 순으로 나타났다. 프로그램 운영의 자원 확보 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 72.0%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 22.6%, '보통이다' 5.4%의 순으로 나타났다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

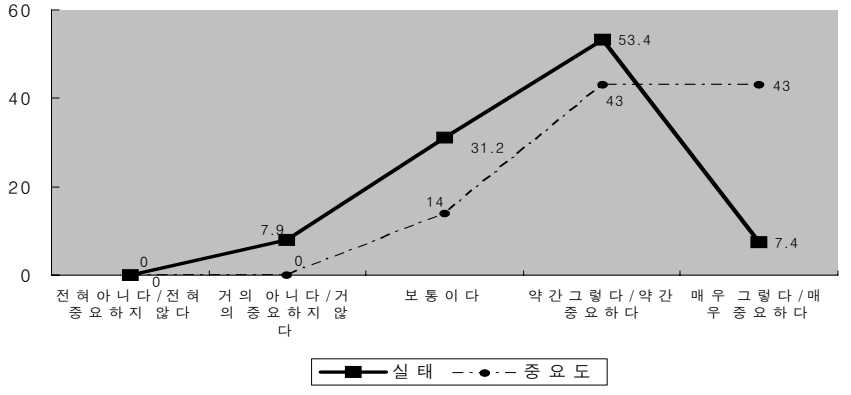


[그림 Ⅲ-3] 운영자원확보 (%)

(2) 수요자 참여도

① 프로그램 요구조사 실시

프로그램 요구조사를 정기적으로 실시하는가에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다' 가 53.4%로 가장 높게 나타났고, '보통이다' 31.3%, '거의 아니다' 7.9%, '매우 그렇다' 가 7.4%의 순으로 나타났다. 프로그램 요구조사의 정기적 실시에 대한 중요도를 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 43.0%와 '약간 그렇다' 가 43.0%로 가장 높게 나타났으며, '보통이다' 14.0%의 순으로 나타났다

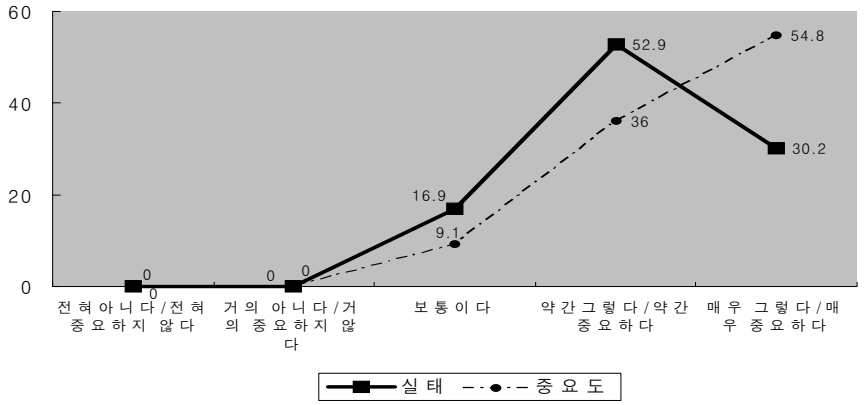


[그림 Ⅲ-4] 프로그램 요구조사 실시 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

② 요구조사 결과 반영

프로그램 요구조사 결과의 반영에 대한 실태를 조사한 결과, ‘약간 그렇다’가 52.9%로 가장 높게 나타났고, ‘매우 그렇다’가 30.2%, ‘보통이다’ 16.9%의 순으로 나타났다. 프로그램 요구조사 결과의 반영 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 54.8%로 가장 높게 나타났으며, ‘약간 그렇다’가 36.1%, ‘보통이다’ 9.1%의 순으로 나타났다.

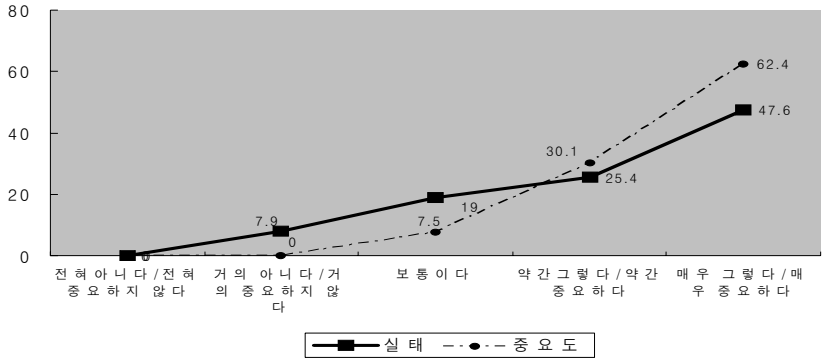


[그림 Ⅲ-5] 요구조사 결과 반영 (%)

③ 청소년 참여

청소년의 실제 참여를 통해 프로그램이 기획되는지에 대한 실태를 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 47.6%로 가장 높게 나타났고, ‘약간 그렇다’가 25.4%, ‘보통이다’ 19.1%의 순으로 나타났다. 청소년의 실제 참여를 통한 프로그램 기획의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 62.4%로 가장 높게 나타났으며, ‘약간 그렇다’가 30.1%, ‘보통이다’ 7.5%의 순으로 나타났다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

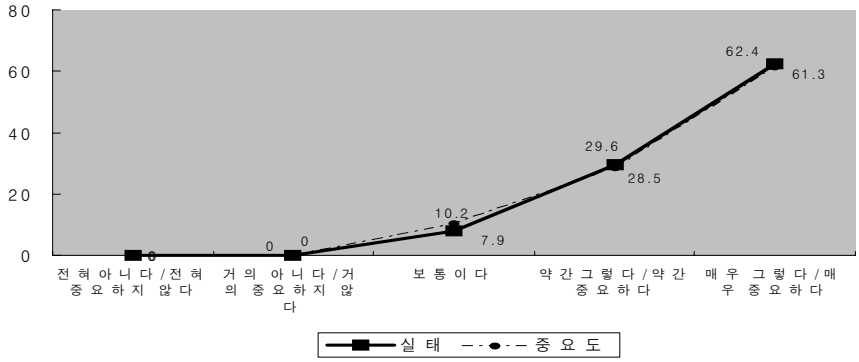


[그림 Ⅲ-6] 청소년 참여 (%)

(3) 프로그램 계획 구성

① 프로그램 계획 세부안 작성 및 평가

프로그램 계획에 대한 세부 설계안을 작성하고 평가하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 62.4%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 29.6%, '보통이다' 7.9%의 순으로 나타났다. 프로그램 계획에 대한 세부 설계안 작성과 평가의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 61.3%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 28.5%, '보통이다' 10.2%의 순으로 나타났다.

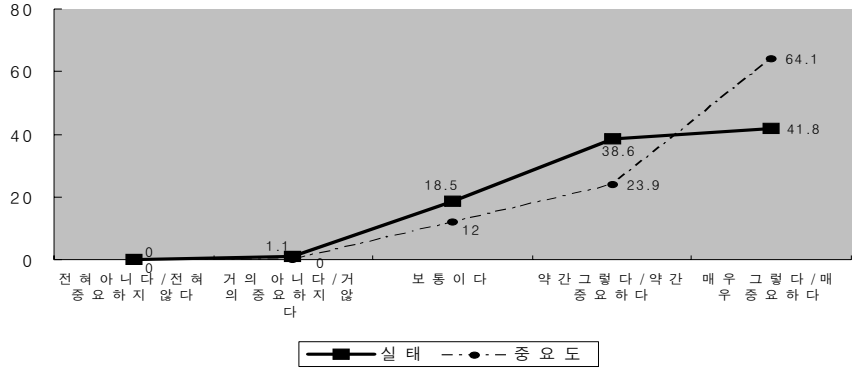


[그림 Ⅲ-7] 프로그램 계획 세부안 작성 및 평가 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

② 프로그램 평가에 대한 계획수립

프로그램 평가에 대한 계획이 수립되어 있는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 41.8%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 38.6%, '보통이다' 18.5%, '거의 중요하지 않다' 1.1%의 순으로 나타났다. 프로그램 평가에 대한 계획 수립의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 64.1%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 23.9%, '보통이다' 12.0%의 순으로 나타났다.



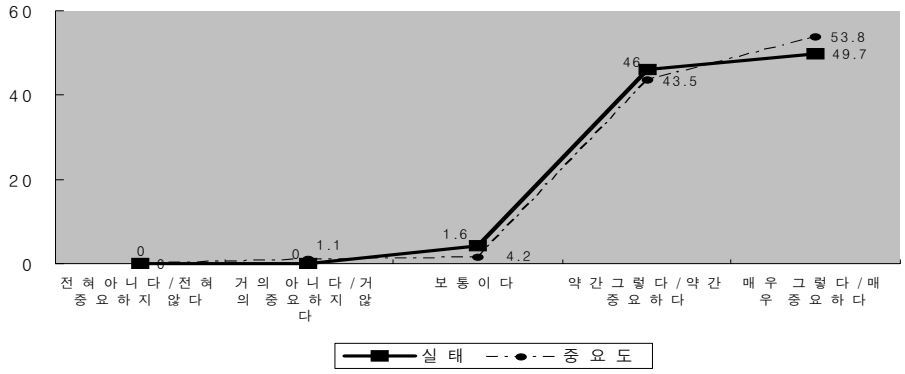
[그림 Ⅲ-8] 프로그램 평가에 대한 계획수립 (%)

(4) 프로그램 내용 구성

① 프로그램 내용의 특성화 및 참신성 추구

프로그램 내용의 특성화 및 참신성의 추구에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 49.7%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 46.1%, '보통이다' 4.2%의 순으로 나타났다. 프로그램 내용의 특성화 및 참신성의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 53.8%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 43.5%, '보통이다' 1.6%, '거의 중요하지 않다' 1.1%의 순으로 나타났다.

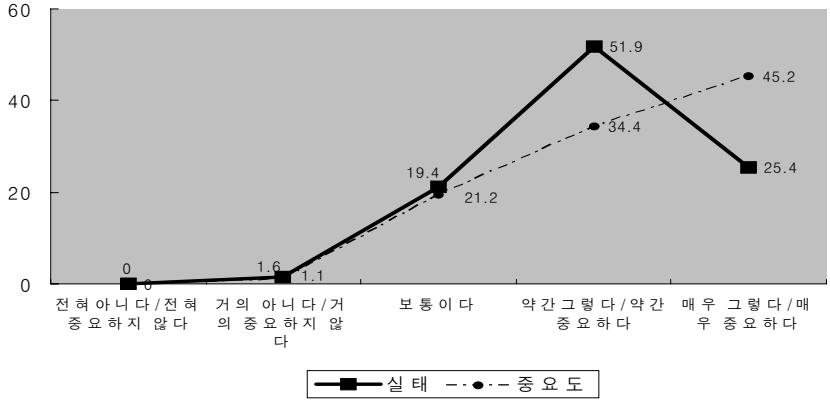
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-9] 프로그램 내용의 특성화 및 참신성 추구(%)

② 프로그램 내용에 적합한 매체 선정

프로그램 내용에 적합한 매체를 선정하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다' 가 51.8%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다' 가 25.4%, '보통이다' 21.2%의 순으로 나타났다. 프로그램 내용에 적합한 매체 선정의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 45.1%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다' 가 34.4%, '보통이다' 19.4%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다

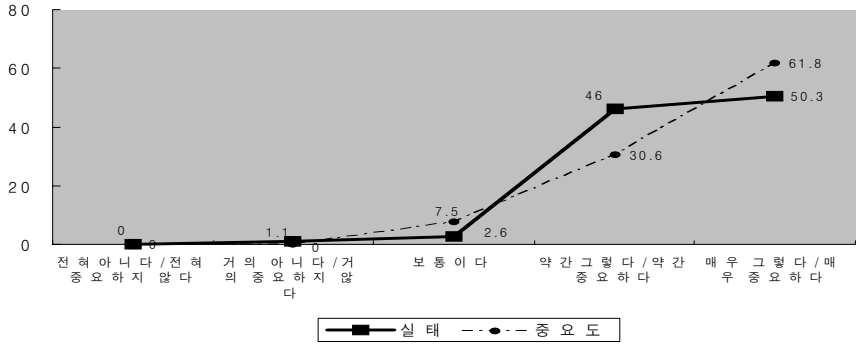


[그림 Ⅲ-10] 프로그램 내용에 적합한 매체 선정 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

③ 활동의 순서와 계열성을 고려한 프로그램 구성

프로그램 내용이 활동의 순서와 계열성을 고려하여 구성되는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 46.0%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 41.8%, '보통이다' 12.2%의 순으로 나타났다. 프로그램의 활동순서와 계열성을 고려한 내용 구성의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 41.9%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 41.4%, '보통이다' 15.6%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다.

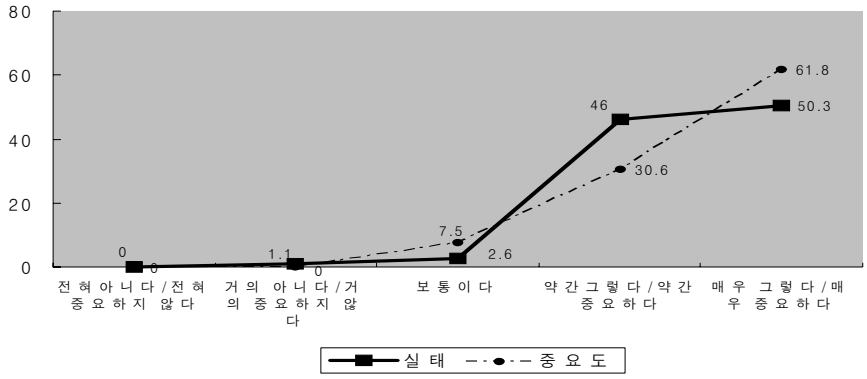


[그림 Ⅲ-11] 활동의 순서와 계열성을 고려한 내용 구성 (%)

④ 프로그램 내용의 수준별 구성

프로그램 내용과 목적이 참가자의 수준에 따라 적합하게 책정되어 있는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 50.3%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 46.0%, '보통이다' 2.6%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다. 프로그램 내용과 목적이 참가자의 수준에 따른 적합한 책정의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 61.9%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 30.6%, '보통이다' 7.5%의 순으로 나타났다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

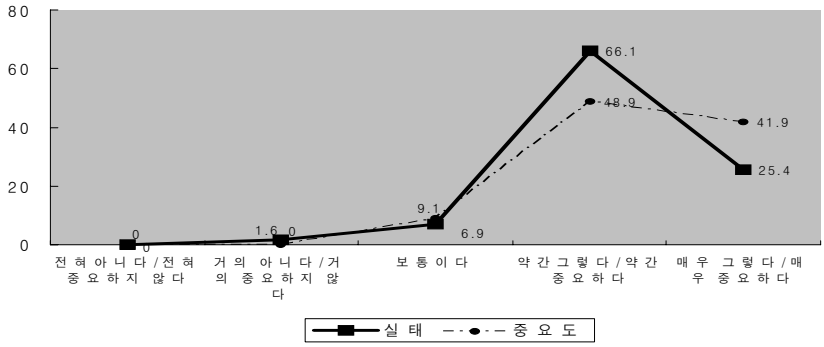


[그림 Ⅲ-12] 프로그램 내용의 수준별 구성(%)

(5) 프로그램 홍보

① 프로그램 사전정보 제공

프로그램에 대한 사전정보를 참가자가 얻을 수 있는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다' 가 66.1%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다' 가 25.4%, '보통이다' 6.9%의 순으로 나타났다. 프로그램 사전정보 제공의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, 약간 그렇다' 가 48.9%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다' 가 41.9%, '보통이다' 9.2%의 순으로 나타났다.

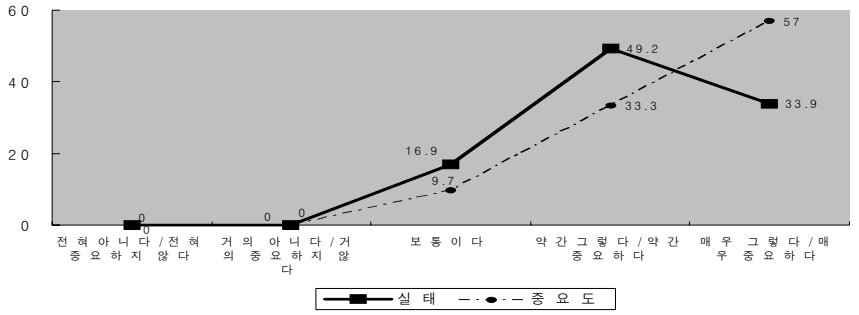


[그림 Ⅲ-13] 프로그램 사전정보 제공 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

② 홍보방안 마련

프로그램에 대한 홍보방안이 마련되어있는지에 대한 실태를 조사한 결과, ‘약간 그렇다’가 49.2%로 가장 높게 나타났고, ‘매우 그렇다’가 33.9%, ‘보통이다’ 16.9%의 순으로 나타났다. 프로그램 홍보방안 마련의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 57.0%로 가장 높게 나타났으며, ‘약간 그렇다’가 33.3%, ‘보통이다’ 9.7%의 순으로 나타났다.



[그림 Ⅲ-14] 프로그램 홍보방안 마련 (%)

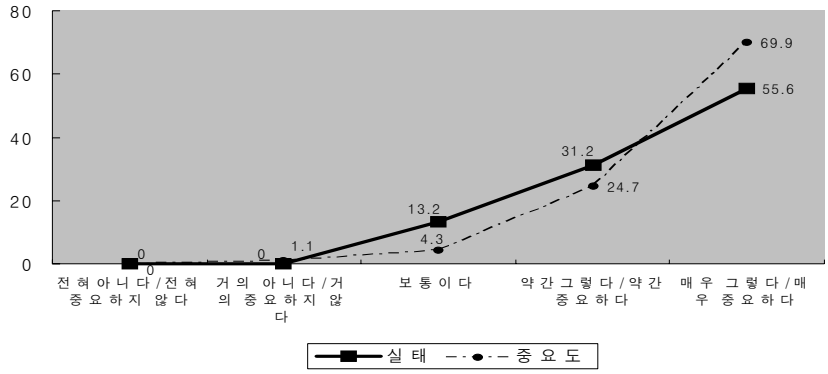
2) 프로그램 운영

(1) 인력확보

① 상근인원 확보

프로그램 운영을 위한 상근 인원이 확보되어 있는지에 대한 실태를 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 55.6%로 가장 높게 나타났고, ‘약간 그렇다’가 31.2%, ‘보통이다’ 13.2%의 순으로 나타났다. 프로그램 운영을 위한 상근 인원 확보의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 69.9%로 가장 높게 나타났으며, ‘약간 그렇다’가 24.7%, ‘보통이다’ 4.3%, ‘거의 아니다’ 1.1%의 순으로 나타났다.

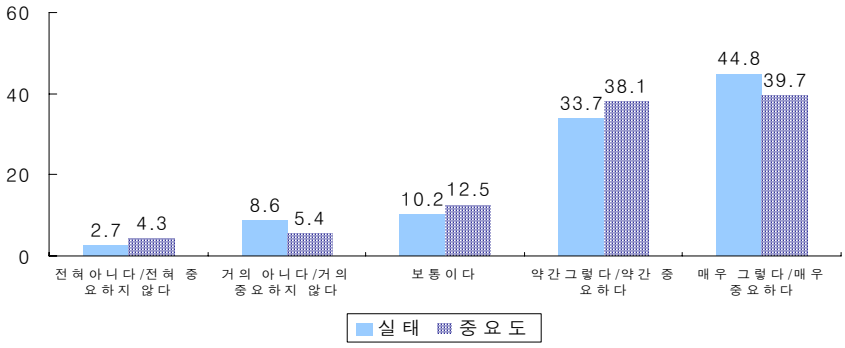
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-15] 프로그램 운영 상근 인원확보 (%)

② 청소년지도사 상근

배치인원과 급별 배치기준에 맞게 청소년지도사가 상근하고 있는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 44.8%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다' 가 33.7%, '보통이다' 10.2%, '거의 아니다' 8.6%, '전혀 아니다' 2.7%의 순으로 나타났다. 배치인원과 급별 배치기준에 맞는 청소년지도사 상근의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 39.7%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다' 가 38.1%, '보통이다' 12.5%, '거의 아니다' 5.4%, '전혀 아니다' 4.3%의 순으로 나타났다.

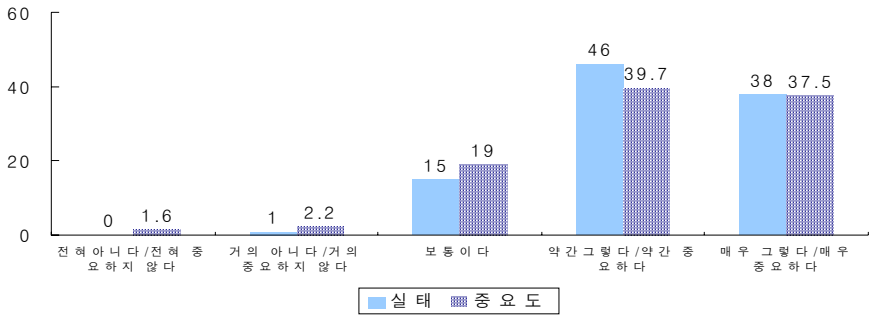


[그림 Ⅲ-16] 청소년지도사 상근 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

③ 지도직 관련 분야 유자격

지도직 전원이 관련 분야 유자격자인지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다' 가 46.0%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다' 가 38.0%, '보통이다' 15.0%, '거의 아니다' 1.0%의 순으로 나타났다. 유자격 지도직의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '약간 그렇다' 가 39.7%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다' 가 37.5%, '보통이다' 19.0%, '거의 아니다' 2.2%, '전혀 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다.



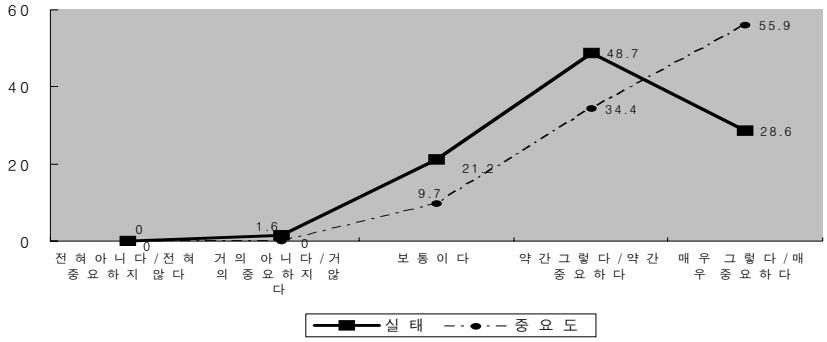
[그림 Ⅲ-17] 지도직 관련 분야 유자격 (%)

(2) 조직구성 및 운영

① 기능별 업무분장

전문기능별로 업무분장이 이루어지는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다' 가 48.7%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다' 가 28.6%, '보통이다' 21.2%, '거의 아니다' 1.5%의 순으로 나타났다. 전문기능별 업무분장의 중요도를 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 55.9%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다' 가 34.4%, '보통이다' 9.7%의 순으로 나타났다.

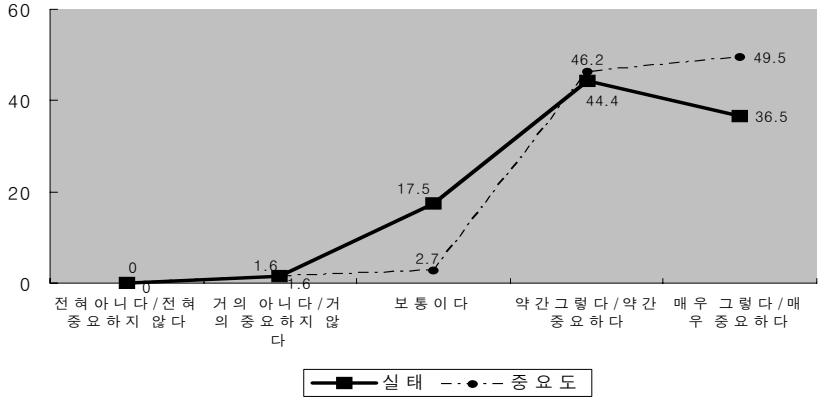
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-18] 기능별 업무분장 (%)

② 업무지원체계

프로그램 운영을 위한 업무지원체계가 갖추어져 있는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 44.4%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 36.5%, '보통이다' 17.5%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다. 프로그램 운영을 위한 업무지원체계의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 49.5%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 46.2%, '보통이다' 2.7%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다.



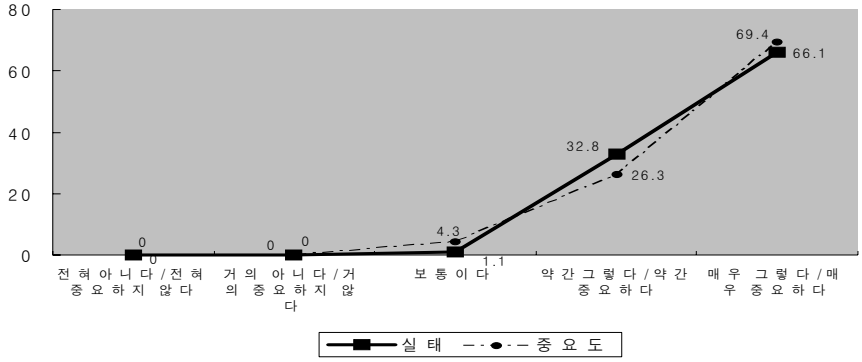
[그림 Ⅲ-19] 업무지원체계(%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(3) 프로그램 운영계획

① 세부계획 수립

프로그램 운영을 위한 세부계획을 수립하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 66.1%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 32.8%, '보통이다' 1.1%의 순으로 나타났다. 프로그램 운영을 위한 세부계획 수립의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 69.4%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 26.3%, '보통이다' 4.3%의 순으로 나타났다.

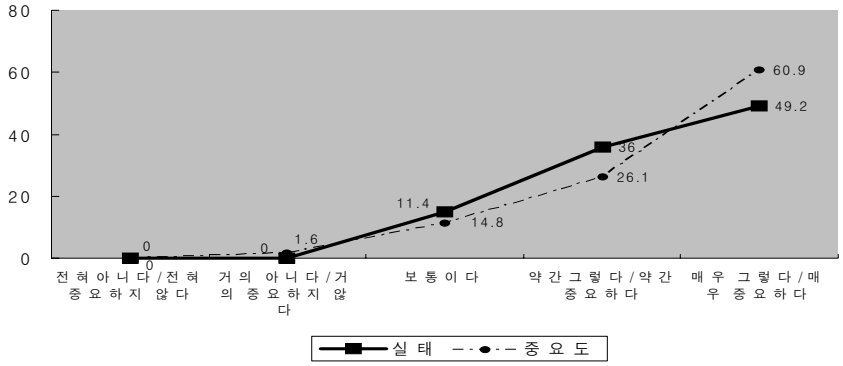


[그림 Ⅲ-20] 세부계획 수립(%)

② 단위 프로그램 지도안 작성

단위 프로그램 지도안을 작성하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 49.2%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 36.0%, '보통이다' 14.8%의 순으로 나타났다. 단위 프로그램 지도안 작성의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 60.9%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 26.1%, '보통이다' 11.4%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

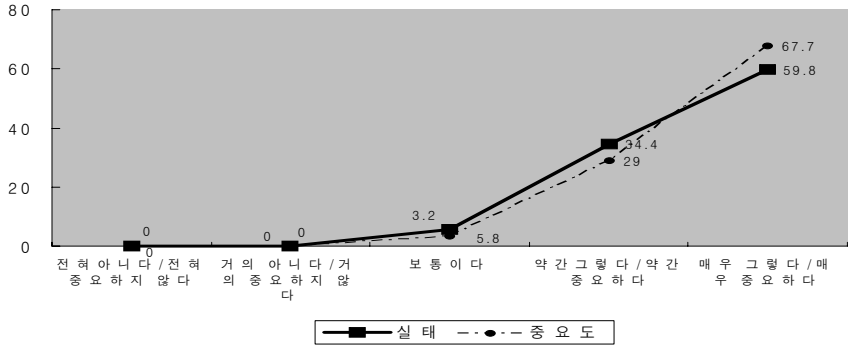


[그림 Ⅲ-21] 단위 프로그램 지도안 작성(%)

(4) 프로그램 내용 구성방법

① 프로그램 내용에 적합한 운영방법 활용

프로그램 내용에 따라 적합한 운영방법을 활용하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 59.8%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 34.4%, '보통이다' 5.8%의 순으로 나타났다. 프로그램 내용에 따른 적합한 운영방법 활용의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 67.7%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 29.0%, '보통이다' 3.2%의 순으로 나타났다.

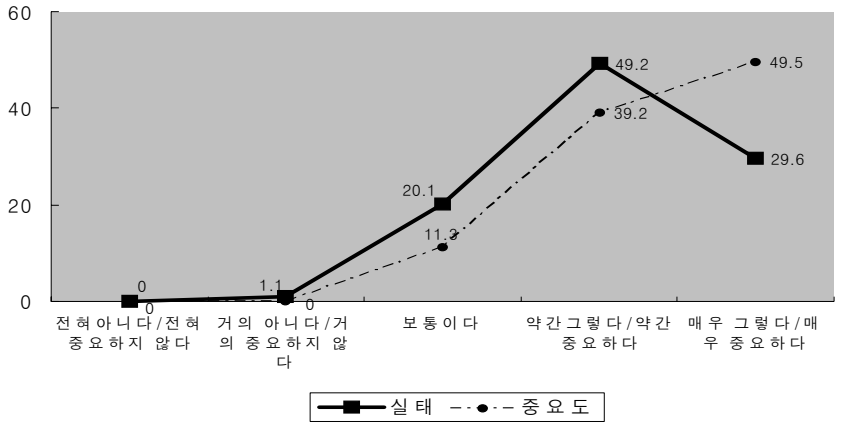


[그림 Ⅲ-22] 프로그램 내용에 적합한 운영방법 활용(%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

② 다양한 운영전략 활용

프로그램 운영 시 다양한 운영전략을 활용하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 49.2%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 29.6%, '보통이다' 20.1%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다. 프로그램 운영 시 다양한 운영전략 활용의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 49.5%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 39.2%, '보통이다' 11.3%의 순으로 나타났다.



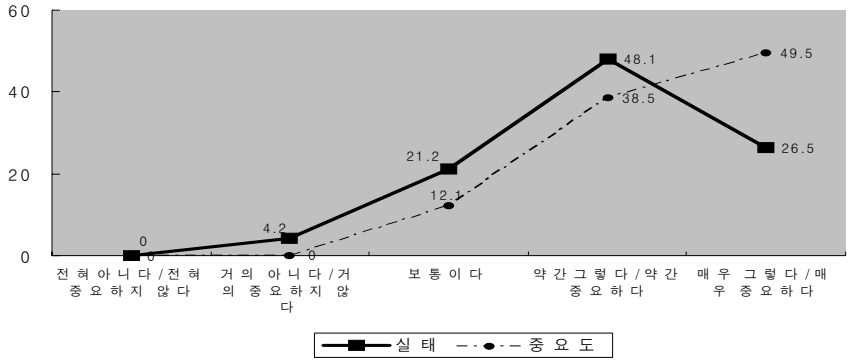
[그림 Ⅲ-23] 다양한 운영전략 활용(%)

(5) 시설 및 안전관리

① 시설 공간 및 설비의 기준 충족성

시설 공간 및 설비가 일정 기준을 충족하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 48.1%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 26.5%, '보통이다' 21.2%, '거의 아니다' 4.2%의 순으로 나타났다. 시설 공간 및 설비의 일정 기준 충족의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 49.5%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 38.5%, '보통이다' 12.0%의 순으로 나타났다.

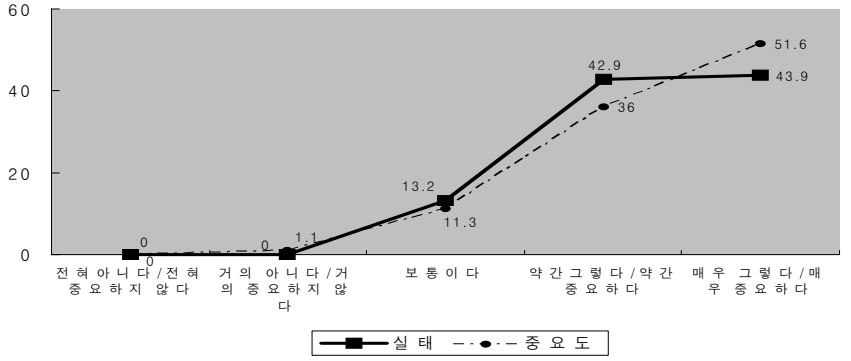
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-24] 시설 공간 및 설비의 기준충족성(%)

② 적합한 장비 활용

프로그램에 따라 적합한 장비를 활용하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 43.9%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 42.9%, '보통이다' 13.2%의 순으로 나타났다. 프로그램에 따른 적합한 장비 활용의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 51.6%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 36.0%, '보통이다' 11.3%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다.

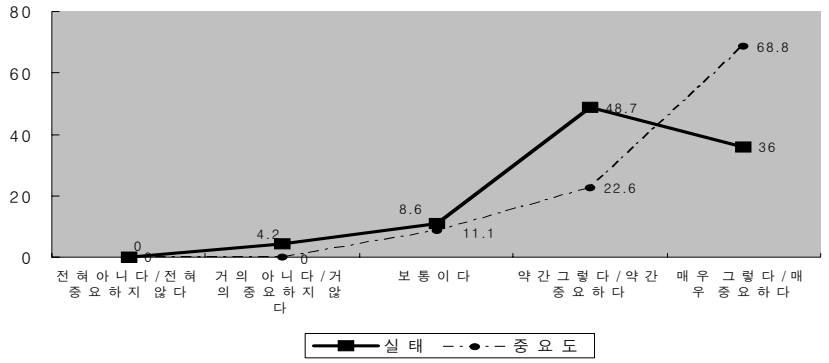


[그림 Ⅲ-25] 적합한 장비활용 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

③ 안전사고 및 응급상황 대책 마련

안전사고 및 응급상황 대책이 마련되어 있는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 48.7%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 36.0%, '보통이다' 11.1%, '거의 아니다' 4.2%의 순으로 나타났다. 안전사고 및 응급상황 대책 마련의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 68.8%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 22.6%, '보통이다' 8.6%, 의 순으로 나타났다.



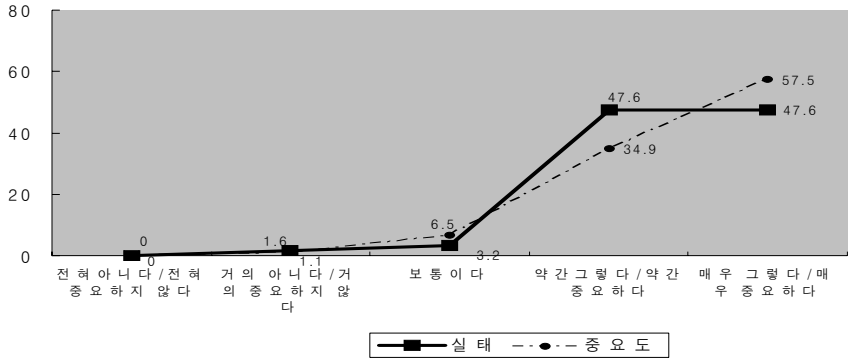
[그림 Ⅲ-26] 안전사고 및 응급상황 대책 마련(%)

(6) 수요자 참여도

① 수요자 선호 프로그램 운영

타 기관과 차별화되고 수요자가 선호하는 프로그램을 운영하는가에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 47.6%와 '약간 그렇다'가 47.6%로 가장 높게 나타났고, '보통이다' 3.2%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다. 타 기관과 차별화된 수요자 선호 프로그램 운영의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 57.5%와 '약간 그렇다'가 34.9%로 가장 높게 나타났으며, '보통이다' 6.5%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다.

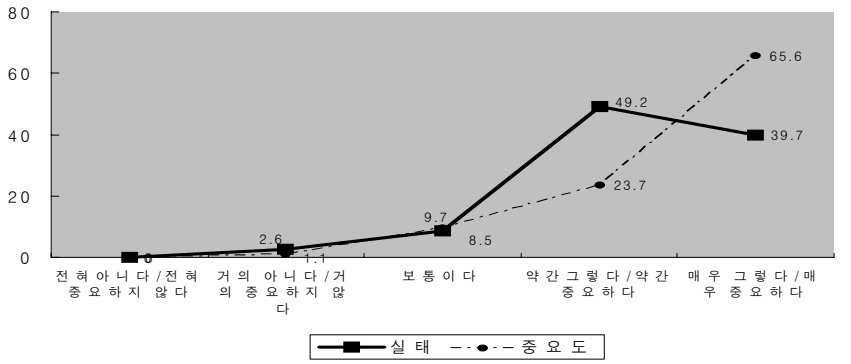
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-27] 수요자 선호 프로그램 운영(%)

② 참가자와의 상호의사교류

참가자와의 상호의사교류가 이루어지며 이를 통해 프로그램을 수정·보완하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 49.2%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 39.7%, '보통이다' 8.5%, '거의 아니다' 2.6%의 순으로 나타났다. 참가자와의 상호의사교류 및 이를 통한 프로그램을 수정·보완의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 65.6%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 23.6%, '보통이다' 9.7%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다.



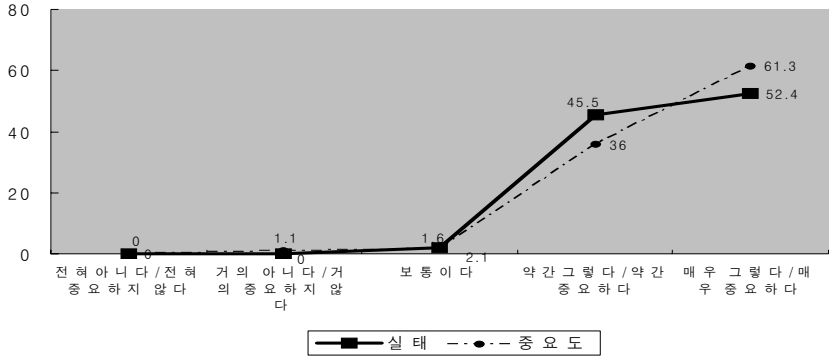
[그림 Ⅲ-28] 참가자와의 상호의사교류 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(7) 운영추진체제 점검 및 보완

① 문제점 및 변경사항 조정

프로그램 진행과정에 나타나는 문제점이나 변경사항을 적절히 조정하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 52.4%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 45.5%, '보통이다' 2.1%의 순으로 나타났다. 프로그램 진행과정에 나타나는 문제점 및 변경사항의 적절한 조정의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 61.3%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 36.0%, '보통이다' 1.6%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다.

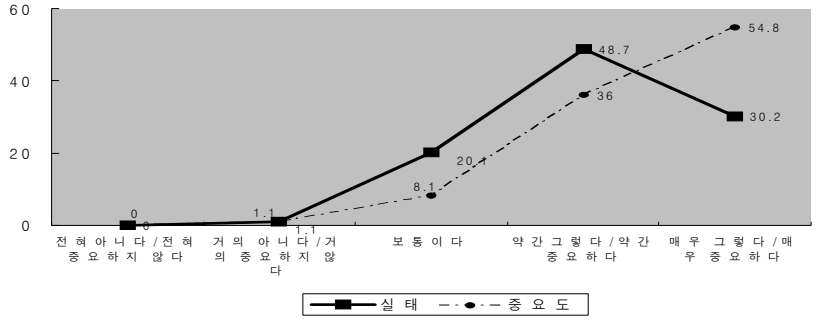


[그림 Ⅲ-29] 문제점 및 변경사항 조절(%)

② 모니터링 실시

프로그램 운영과정 및 추진상황에 대한 모니터링을 실시하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 48.6%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 30.2%, '보통이다' 20.1%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다. 프로그램 운영과정 및 추진상황에 대한 모니터링 실시의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 54.8%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 36.0%, '보통이다' 8.1%, '거의 아니다' 1.1%의 순으로 나타났다.

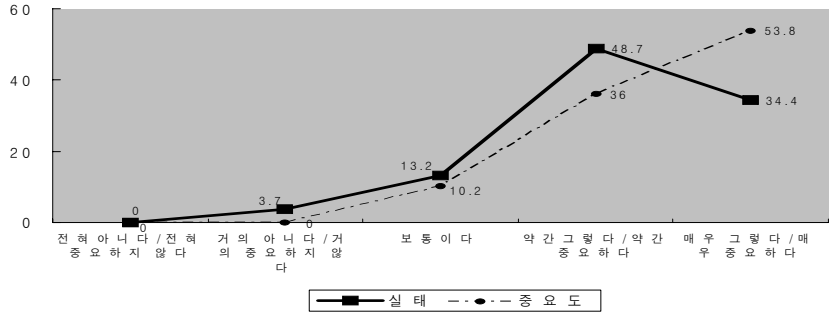
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-30] 모니터링 실시(%)

③ 업무지원체계 점검·보완

프로그램 운영 시 업무지원체계를 수시로 점검하여 조정·보완하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 48.7%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 34.4%, '보통이다' 13.2%, '거의 아니다' 3.7%의 순으로 나타났다. 프로그램 운영 시 업무지원체계 점검 및 조정·보완의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 53.8%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 36.0%, '보통이다' 10.2%의 순으로 나타났다.



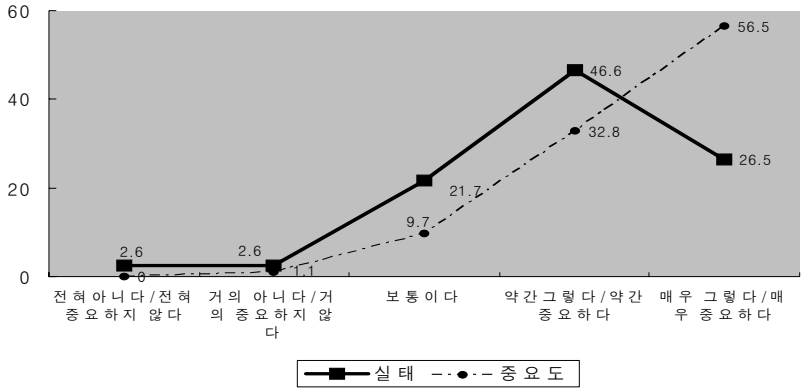
[그림 Ⅲ-31] 업무지원체계 점검·보완(%)

(8) 홍보활동

다양한 매체를 통한 홍보활동을 전개하는지에 대한 실태를 조사한 결과,

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

‘약간 그렇다’가 46.6%로 가장 높게 나타났고, ‘매우 그렇다’가 26.5%, ‘보통이다’ 21.7%, ‘거의 아니다’ 2.6%, ‘전혀 아니다’ 2.6%의 순으로 나타났다. 다양한 매체를 통한 홍보활동 전개의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 56.4%로 가장 높게 나타났으며, ‘약간 그렇다’가 32.8%, ‘보통이다’ 9.7%, ‘거의 아니다’ 1.1%의 순으로 나타났다.



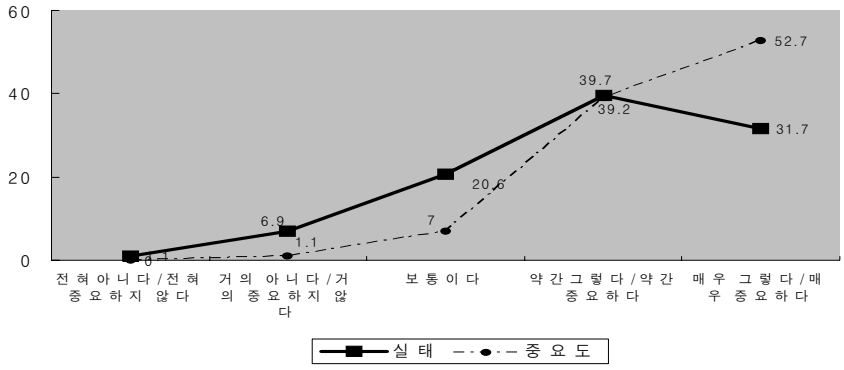
[그림 Ⅲ-32] 매체를 통한 홍보활동 전개(%)

(9) 관련기관 연계 협력

① 관련기관 연계망 구축

지역교육청, 학교 등과 유기적 연계망을 구축하여 프로그램을 운영하는지에 대한 실태를 조사한 결과, ‘약간 그렇다’가 39.7%로 가장 높게 나타났고, ‘매우 그렇다’가 31.7%, ‘보통이다’ 20.6%, ‘거의 아니다’ 6.9%의 순으로 나타났다. 관련기관 연계망 구축의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 52.7%로 가장 높게 나타났으며, ‘약간 그렇다’가 39.2%, ‘보통이다’ 7.0%, ‘거의 아니다’ 1.1%의 순으로 나타났다.

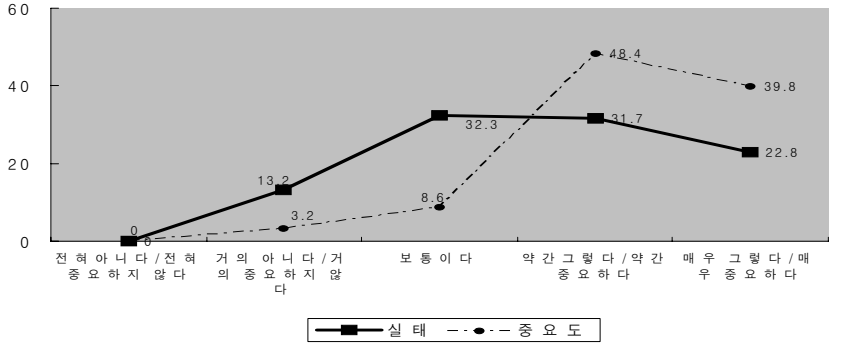
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-33] 유기적 연계망 구축(%)

② 협력기관 정보 및 자원 공유

협력기관과 정보 및 자원을 공유하여 운영하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '보통이다' 32.3%로 가장 높게 나타났고, '그렇다' 31.7%, '매우 그렇다' 22.8%, '거의 아니다' 13.2% 의 순으로 나타났다. 협력기관 정보 및 자원 공유 운영의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '약간 그렇다' 가 48.4%로 가장 높게 나타났으며, '매우 그렇다' 가 39.8%, '보통이다' 8.6%%, '거의 아니다' 3.2%의 순으로 나타났다



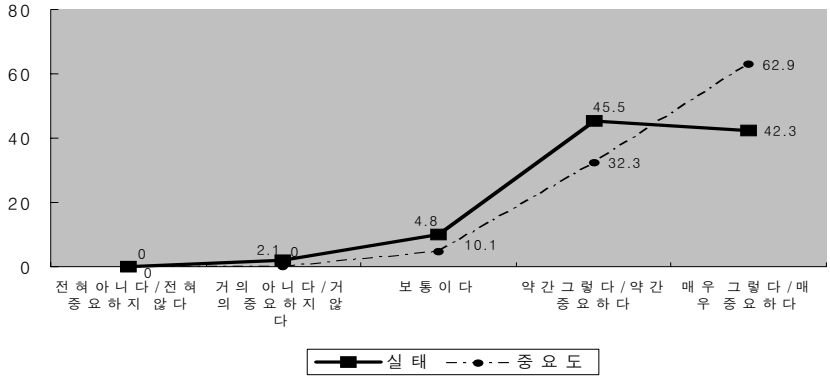
[그림 Ⅲ-34] 협력기관 정보 및 자원 공유 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3) 프로그램 평가

(1) 평가실시 여부

프로그램 평가를 정기적으로 실시하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 45.5%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 42.3%, '보통이다' 10.1%, '거의 아니다' 2.1%의 순으로 나타났다. 프로그램 평가 정기적 실시의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 62.9%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 32.3%, '보통이다' 4.8%,의 순으로 나타났다.



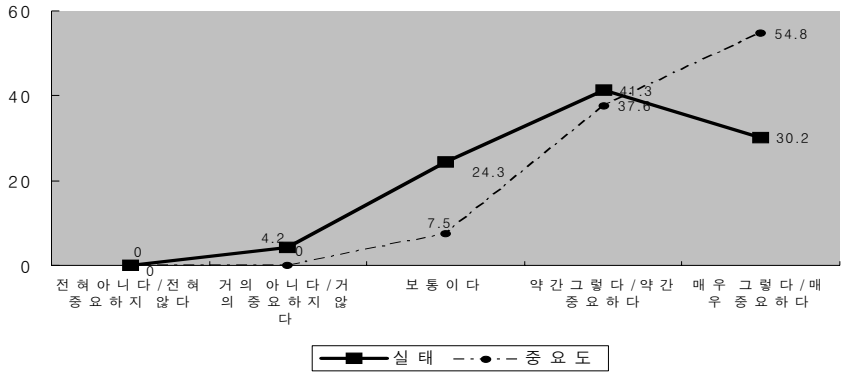
[그림 Ⅲ-35] 평가의 정기적 실시(%)

(2) 평가자료 공유

① 평가결과 데이터베이스

평가결과를 데이터베이스화하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 41.3%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 30.2%, '보통이다' 24.3%, '거의 아니다' 4.2%의 순으로 나타났다. 평가결과의 데이터베이스화 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 54.9%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 37.6%, '보통이다' 7.5%,의 순으로 나타났다.

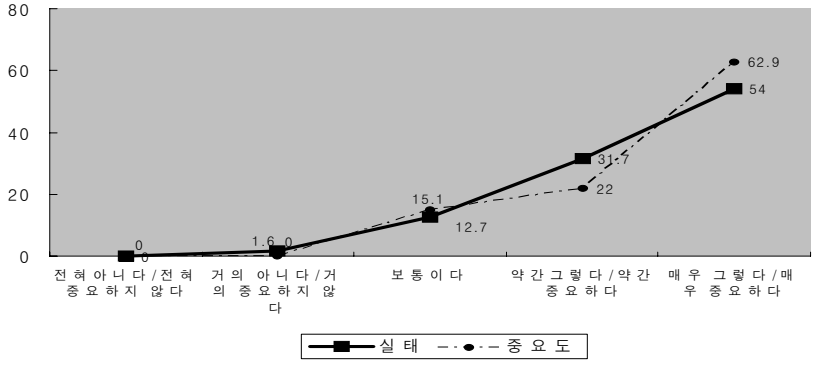
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-36] 평가결과 데이터베이스 (%)

② 평가결과 공유

평가결과를 관련 지도자간에 공유하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 54.0%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다' 가 31.7%, '보통이다' 12.7%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다. 평가결과 공유의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 62.9%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다' 가 22.0%, '보통이다' 15.1%의 순으로 나타났다.

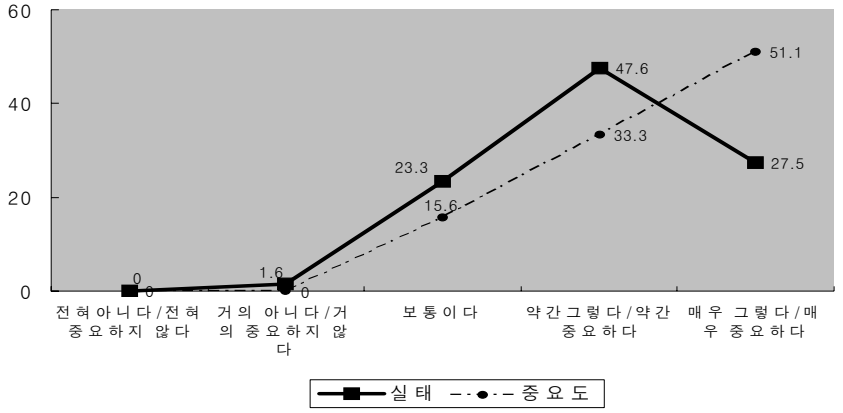


[그림 Ⅲ-37] 평가결과 공유(%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(3) 평가체계 점검

평가체계와 평가방법에 대한 점검을 실시하고 필요시 수정, 보완하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 47.6%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 27.5%, '보통이다' 23.3%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다. 평가체계와 평가방법 점검 및 수정·보완의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 51.1%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 33.3%, '보통이다' 15.6%의 순으로 나타났다.



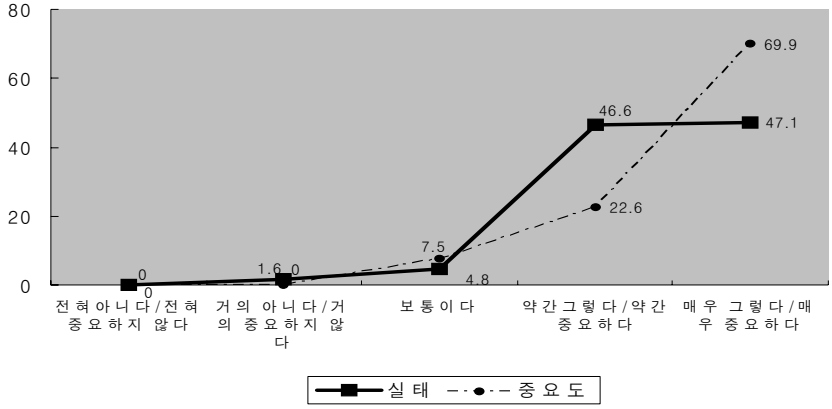
[그림 Ⅲ-38] 평가체계 점검(%)

(4) 평가결과 활용

① 프로그램 반영

평가결과를 지속적으로 프로그램 운영에 반영·개선하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 47.0%로 가장 높게 나타났고, '약간 그렇다'가 46.6%, '보통이다' 4.8%의 순으로 나타났다. 평가결과 프로그램 반영·개선의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 69.9%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 22.6%, '보통이다' 7.5%의 순으로 나타났다.

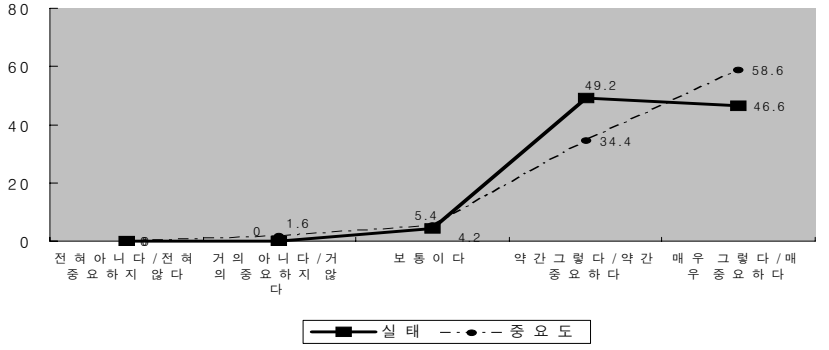
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-39] 프로그램 반영 (%)

② 신규 프로그램 개발 활용

평가결과를 신규 프로그램 개발에 활용하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다' 가 49.2%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다' 가 46.6%, '보통이다' 4.2%의 순으로 나타났다. 평가결과의 신규 프로그램 개발 활용의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다' 가 58.6%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다' 가 34.4%, '보통이다' 5.4%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다.

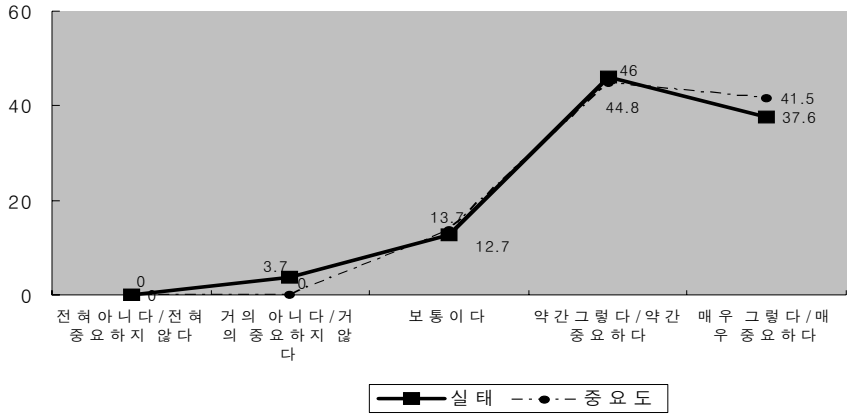


[그림 Ⅲ-40] 신규 프로그램 개발 활용 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

③ 프로그램 보급 및 적용가능성 평가

향후 프로그램 보급 및 다른 기관의 적용 가능을 평가하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 46.0%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 37.6%, '보통이다' 12.7%, '거의 아니다' 3.7%의 순으로 나타났다. 향후 프로그램 보급 및 다른 기관의 적용 가능성 평가의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '약간 그렇다'가 44.8%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 41.5%, '보통이다' 13.7%의 순으로 나타났다.



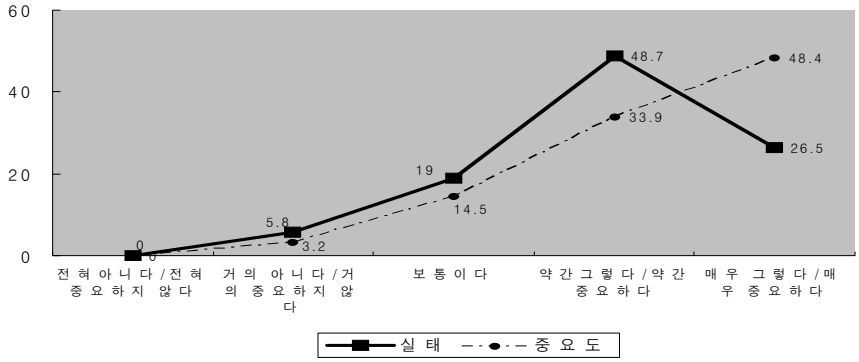
[그림 Ⅲ-41] 프로그램 보급 및 적용가능성 평가(%)

(5) 평가방법

① 모든 참가자 평가

모든 참가자에 대한 평가를 실시하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 48.7%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 26.5%, '보통이다' 19.0%, '거의 아니다' 5.8%의 순으로 나타났다. 모든 참가자에 대한 평가실시의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 48.4%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 33.9%, '보통이다' 14.5%, '거의 아니다' 3.2%의 순으로 나타났다.

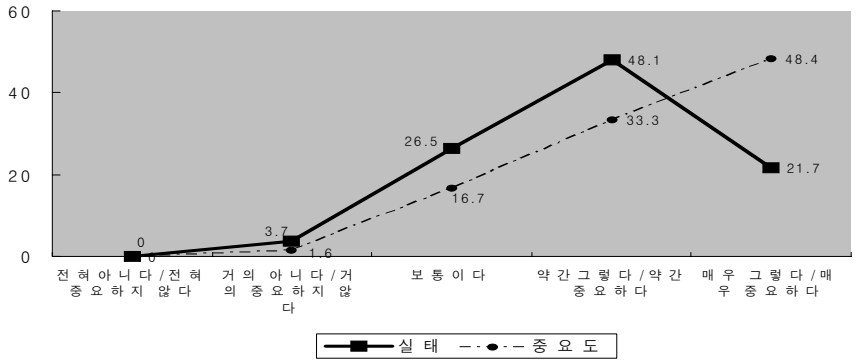
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-42] 참가자 평가 실시 (%)

② 프로그램 사전, 중간, 사후 평가 실시

프로그램 사전, 중간, 사후평가를 실시하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 48.1%로 가장 높게 나타났고, '보통이다' 26.5%, '매우 그렇다'가 21.7%, '거의 아니다' 3.7%의 순으로 나타났다. 프로그램 사전, 중간, 사후평가 실시의 중요도를 조사한 결과, '매우 그렇다'가 48.4%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 33.3%, '보통이다' 16.7%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다.

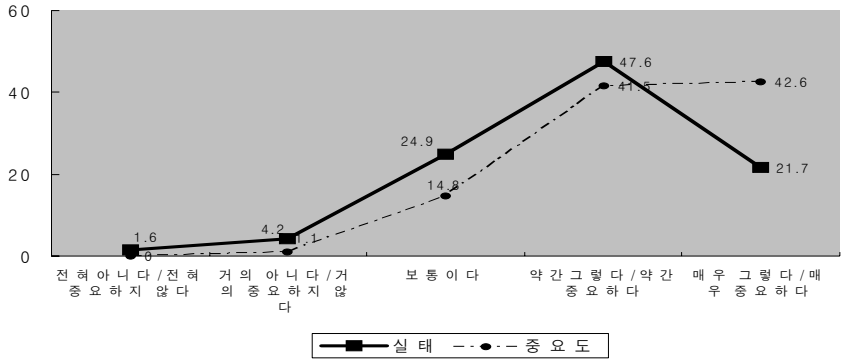


[그림 Ⅲ-43] 사전·중간·사후 평가(%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

③ 다양한 평가방법 활용

자체평가, 설문조사, 심층면담 등 다양한 평가방법을 활용하는지에 대한 실태를 조사한 결과, ‘약간 그렇다’가 47.6%로 가장 높게 나타났고, ‘매우 그렇다’가 24.9%, ‘보통이다’ 21.7%, ‘거의 아니다’ 4.2%, ‘전혀 아니다’ 1.6%의 순으로 나타났다. 다양한 평가방법 활용의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 42.6%로 가장 높게 나타났으며, ‘약간 그렇다’가 41.5%, ‘보통이다’ 14.8%, ‘거의 아니다’ 1.1%의 순으로 나타났다.



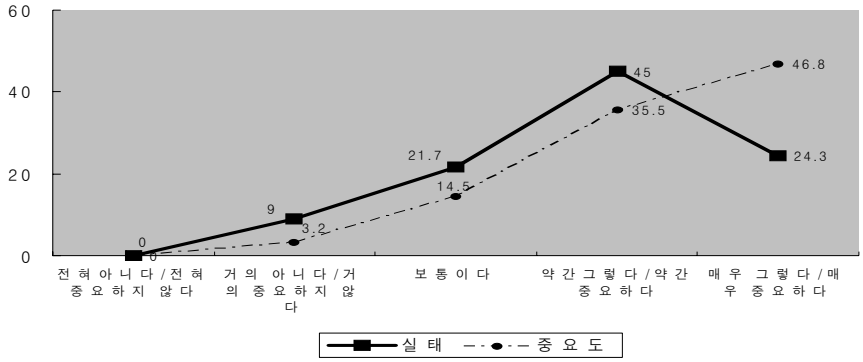
[그림 Ⅲ-44] 다양한 평가방법 활용 (%)

(6) 후속활동 지원여부

① 추수 교육 및 활동 실시

프로그램 종료 후 추수교육 및 활동을 실시하는지에 대한 실태를 조사한 결과, ‘약간 그렇다’가 45.0%로 가장 높게 나타났고, ‘매우 그렇다’가 24.3%, ‘보통이다’ 21.7%, ‘거의 아니다’ 9.0%의 순으로 나타났다. 추수교육 및 활동 실시의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, ‘매우 그렇다’가 46.8%로 가장 높게 나타났으며, ‘약간 그렇다’가 35.5%, ‘보통이다’ 14.5%, ‘거의 아니다’ 3.2%의 순으로 나타났다.

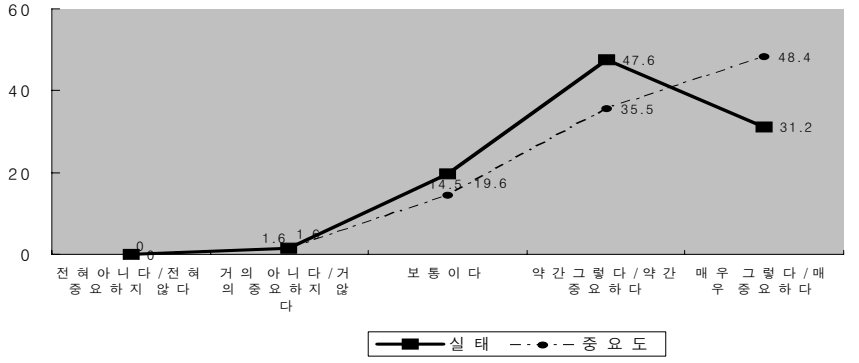
Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅲ-45] 추수교육 활동 실시 (%)

② 재 참가 안내 및 여부 확인

프로그램 지도자가 관련 심화과정에 대한 재 참가안내 및 여부를 확인하는지에 대한 실태를 조사한 결과, '약간 그렇다'가 47.6%로 가장 높게 나타났고, '매우 그렇다'가 31.2%, '보통이다' 19.6%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다. 프로그램 재 참가안내 및 여부 확인의 중요도에 대한 인식을 조사한 결과, '매우 그렇다'가 48.4%로 가장 높게 나타났으며, '약간 그렇다'가 35.5%, '보통이다' 14.5%, '거의 아니다' 1.6%의 순으로 나타났다.



[그림 Ⅲ-46] 재참가 안내 및 여부 확인 (%)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3. 면담조사 결과

1) 애로사항 및 문제점

프로그램 기획 및 운영 시의 애로사항 및 문제점에 대한 면담조사 분석결과는 다음 <표 Ⅲ-4>와 같다.

<표 Ⅲ-4> 프로그램 기획 및 운영 시의 애로사항

구분	세부 내용
관련기관 연계협력	교육당국 및 학교의 비협조
	소규모 단체의 경우, 다른 단체나 기업체와의 연계가 어려움
	기관 간의 축적된 자료나 활용 가능한 정보에 대한 공유, 협조가 어려움
참가자 확보 및 청소년 참여	참가자 확보의 어려움
	사교육과 보충수업으로 청소년들의 자발적인 참여를 이끌어내기 어려움
	청소년과 자원지도자, 실무자가 함께 기획을 하지만 청소년들이 실제적으로 결합하는 시간적 한계로 인해서 기획과정의 참여시 높은 비중을 차지하기 어려움
	프로그램 참가자 감소로 인한 단위사업 운영예산의 부족으로 단위사업이 축소되는 경우가 생김
프로그램 기획	결과나 실적, 공모사업 선정 위주의 프로그램 기획이 이루어짐
	목표달성을 위한 기획과 실행기획의 차이
	학교중심 청소년으로 인한 프로그램 계획의 차질이나 변경 등 유동성발생
인적자원	인력의 부족으로 프로그램의 내용과 운영에 집중하게 되어 프로그램 홍보가 미흡함
	충분한 자료조사나 사전 준비의 어려움. 이로 인한 계획서와 실제 여건과의 차이로 인한 진행과정에 문제점 발생
	업무의 과다로 인한 창의적인 프로그램 도입이 어렵고, 한 가지 프로그램에 집중하기 어려움
	프로그램 설계 인력의 부족
	청소년 관련 전문가가 한정되어 있어서 활동 프로그램을 설계하는데 자문을 얻을 수 있는 관련 전문가가 찾기 쉽지 않음
	행사준비인원, 자원봉사자 모집의 어려움
다양한 요구	학교현장·학부모·청소년과 청소년기관의 요구사항이 다르기 때문에, 프로그램 계획대로 실제 현장에서 적용하는데 상당한 부담이 따름
	지역적 특성으로 인한 다양한 지역사회 요구 수용의 어려움
	부모님 및 주변에서 활동 프로그램의 청소년 참여를 부정적으로 인식
	입시위주의 교육으로 인한 인성교육에 대한 중요도 및 인지도 저하

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

구분	세부 내용
물적 자원	예산 없이는 행사규모를 확대할 수 없으므로, 행사의 확대 및 발전이 예산에 따라 좌지우지하게 됨
	예산이 부족하기 때문에 보여주기식 행정적 기획이 만들어질 공산이 큼
	충실한 프로그램을 기획할 예산이 부족하고 자체 시설 및 장비가 부족함
	다양한 설계가 이루어지나 대부분 공모나 외부 지원이 없으면 폐기되거나 사장되는 현실이 많음
전문성	전문적 교육 훈련기회의 미흡으로 신규 프로그램 개발에 한계가 있음. 이로 인하 타 단체의 특성화 신규 사업을 무단 적용하는 사례 생겨남
	프로그램 내용의 구체화 및 프로그램 설계를 위해 필요한 경험과 다양한 활동에 대한 지식이 광범위하게 요구되나, 구성원들의 경험과 지식이 이에 못 미치고 있음
	프로그램의 진행 중 예상치 못했던 환경이나 돌발 상황 대처능력의 부족
	청소년들의 참여도를 높이기 위한 강의 및 활동기법 미흡
	배경 지식의 부족으로 프로그램 참여 전문가와의 의사소통이 어려움
	프로그램의 내용과 방법, 여건에 따라 적절하게 프로그램을 수정·보완, 재조정하는 능력이 미흡
	전문적인 프로그래머의 부재로 사업계획서 작성 미흡
	자원봉사자 및 관련 인력동원 시 지도력의 부족
정보 및 네트워크 구축	청소년활동 프로그램 설계 시 참고할 만한 유익한 청소년 단위활동 프로그램 부족
	프로그램 정보 및 전문가들에 대한 정보가 구하기 어려움
	기초 데이터베이스가 갖추어지지 않아 자료 확보가 어려움
	청소년들간의 네트워크활성화 및 수련원,수련관등 수련시설간의 네트워크 구축이 제대로 설립되어지지 않으므로 인해 프로그램공유 및 다양한 정보공유가 불가하다. 이로 인해 다수청소년들의 원하는 베이스구축이 어려움
	프로그램을 공유 할 수 있는 기관이나 네트워크가 매우 중요하다 하겠다. 정보공유의 공동체 기관이 있었으면 함
	타 단체, 연구기관에서 진행한 프로그램 개발 및 운영 관련 자료를 파악하지 못함

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

프로그램 평가 시의 애로사항 및 문제점에 대한 면담조사 분석결과는 다음 <표 Ⅲ-5>와 같다.

<표 Ⅲ-5> 프로그램 평가 시의 애로사항 및 문제점

구분	세부 내용
평가지침	다양한 평가도구가 시스템화 되어있지 않아 종결평가 한계
	평가 지침서, 메뉴얼 부족
	보편적인 평가 매뉴얼 필요. 사업주체와 내용이 개별적이라고 하더라도 반드시 평가에 반영되어야 하는 요소들 필요
평가방법	실질적 시행 부분에 치중되어 평가에 대한 구체적인 준비가 부족하고, 내부적 평가만 시행하였을 경우 감싸안기식 평가가 진행되기도 함
	평가단계에 외부전문가와 결합이 어려움
	설문조사 방법과 체계화된 평가도구가 갖추어져 있지 않음
	평가 방식이 다양화되어 있지 않음
	사후평가의 어려움
평가여건	평가활동 준비 및 수행시간 부족
	평가에 따른 업무 및 부담감 과중
	평가기준에 맞는 근거자료를 수집하고 만드는데 더 많은 에너지가 집중이 되고 있음
	1회성 활동 프로그램으로 끝내는 것이 아니라 평가된 내용을 바탕으로 지속적이고 발전적인 활동으로 확대해 나가는 것이 인력과 물적인 한계로 쉽지 않음
	평가수행, 평가결과 분석 및 해석 등 평가에 대한 전문성 부족
	전문적인 평가척도 개발 및 연구의 어려움
평가결과의 타당성	프로그램에 참여하는 청소년들의 개인차가 있으므로, 청소년 대상 설문 및 면담을 하다보면 다소 신빙성 및 정확한 데이터를 산출 어려움
	참여 청소년들의 의견을 직접적으로 수렴하는데 한계 있음
	검증된 평가도구나 평가틀이 없어서 관련 실무자의 역량에 의해서만 진행되어 객관적인 평가가 쉽지 않음
	프로그램을 평가 기준의 모호성으로 인한 실적과 교육적 효과에서 어느 지표를 우선 순위에 두어야 할지 모호함
	계량화된 수치로 청소년의 성장을 평가하는 것이 어려움이 있고, 프로그램의 효율성을 평가하기에 어려움이 있음
	행사의 준비과정 혹은 행사 과정을 배제하고 행사 결과만 중시되는 평가체제 문제
	프로그램에 대한 정확한 평가를 담보하기 힘듬. 행사 위주의 가시적인 효과를 나타내는 프로그램이 아닌 경우 그 결과나 효과를 단시일내에 평가하는 것 자체가 무의미 함.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2) 개선방안

프로그램 기획 및 운영 시의 개선방안에 대한 면담조사 분석결과는 다음 <표 Ⅲ-6>과 같다.

<표 Ⅲ-6> 프로그램 기획 및 운영 시의 개선방안

구분	세부 내용
사전준비	목표달성계획과 실행계획을 포함하는 총괄적 방안이 될 수 있도록 충분한 프로그램을 위한 사전준비와 검증의 기간이 필요함
	공개적인 프리젠테이션이나 기획단계에서 예측 가능한 평가를 논의할 수 있는 자리가 마련되어야 함
	특화 프로그램이나 체험 프로그램의 정보에 대한 접근이 용이 필요
	홍보 마케팅 교육- 포스터,초대권,현수막,전화,인터넷 홍보 이런 것 말고 좀 더 직접적 효과를 많이 거둘 수 있는 홍보방법의 다양화
인적자원 개발	프로그램을 직접 실행, 평가를 수행한 경험이 있는 전문적 지식을 가진 사람으로 프로그램을 기획할 수 있는 인적 자원이 확보 되어야 함
	각종 프로그램 연구 개발 인력 증원
	기관에서 근무하고 있는 실무자들의 업무량이 과중하므로 새로운 사업이 선정되면 그에 따른 인력을 지원해 주는 시스템으로 변화해야 함
	청소년사업 현장 지도자들의 기획력 향상을 위한 프로그램 마련
	지도자들의 연수 기회 다양화, 연수비 지원, 국비 교육 및 해외 연수 기회 확대
	다양한 프로그램 공유를 위한 프로그램 기획전문 연수 필요
	청소년 활동 프로그램을 좀 더 폭넓게 지원하고 보다 전문적인 인력 양성
관련기관 연계협력	학교와의 적극적인 협조를 통한 청소년 자치 활동 및 교외 활동에 대한 학교 내 인정
	교육인적자원부와의 연계를 통하여 실질적으로 청소년 프로그램에 청소년들이 참여할 수 있는 환경조성
	교육부(청)과의 논의를 통해 학교장의 행사협조 요청의뢰
	입시와 관련되지 않는 프로그램도 학교나 교육청을 통해서 홍보하고 적극적으로 추진할 수 있는 터전이 마련되어야 함
	학교와의 연계를 통해 추천 및 선착순 접수 제도를 강화하고 청소년들의 적극적인 표현과 참여가 반영 될 수 있는 장치를 개발해 집중력 높은 프로그램을 편성함
	지역학교와 상호 연계하여 관심 있는 학교와 청소년에게 선택의 기회를 제공해야 함
	청소년 단체와 기업체가 기획 단계부터 공동의 사업을 추진할 수 있도록 청소년단체와 기업체의 결연 등의 주선이 필요
	청소년 프로그램도 청소년단체만의 고유사업으로 주장하기에는 힘듬 상황이여서 기업체, 다른 단체나 기관과의 협조, 후원, 공동시행 등을 통해 프로그램을 설계해야 할 것임
	청소년 참여와 대학생 자원봉사자들과의 연계성을 갖고서 참여 단체 및 유관기관과의 협력을 이끌어 냄
	청소년 기관간의 시설, 장비 및 프로그램 정보 공유가 필요함

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

구분	세부 내용
외부 전문가 집단 구성	청소년 관련 전문가의 인력 풀과 정보 필요
	전문가 자문단을 구성 및 활용하여 전문가와 현장의 연계를 통한 프로젝트 사업 활성화해 나감
	소도시처럼 인력이 부족한 경우 프로그램을 운영할 수 있는 임시직의 수퍼바이저를 고용하거나 임대하는 등의 지원이 필요하겠음
	대학생 및 대학원생, 지역사회 자원 등 자원봉사자 모집 체제 구축
	자원봉사자 교육 강화를 통한 전문적인 자원봉사 교육을 꾸준하고 지속적으로 전개하여 자원지도력을 활성화 및 프로그램의 내실 필요
재정 및 정책 지원 확대	연속적인 활동 프로그램의 실시를 위하여 재원조달의 연속성 확보
	청소년정책에 대한 정부차원의 충분한 예산 확보
	정부 보조금 지원 확대
	직영수련시설 및 장비 확보를 통한 수련활동 개발 실시
	시설 및 지도자의 확충
	단체별 특성화 사업 발굴 및 보장을 위한 정부 대책 수립
	2-3년의 시행 후 효과를 바라보는 장기 프로그램에 대한 지원
펀드 개발	청소년지도사들이 예산에 대해 걱정하지 않고 프로그램을 기획하고 진행할 수 있는 다양한 펀드 개발이 이루어져야 할 것임
	청소년 프로그램에 관심 있는 협력기업 및 기관을 선정하여 청소년 기관 및 단체에 금전적이나 물질적 도움을 줄 수 있는 시스템 마련
	다양한 예산의 확보를 위한 후원금 확충 노력 필요
	인적·물적 자원의 확보를 위한 단체 자체적인 노력의 한계가 있으므로 다양한 펀드개발을 위해 노력
관련 자료 DB화	프로그램운영 시 문제를 인식하고 후년 프로그램의 기획 및 설계의 자료로 삼아야 함
	지속적인 요구조사와 평가 자료를 진행하여 최대한 활용
	청소년수련시설간의 네트워크 구축으로 인해 다수 청소년이 원하는 프로그램에 대해 데이터베이스를 구축하고 이를 발전시켜 전국적 수련거리공유와 개발에 힘써야 함
	현장 경험과 함께 얻어지는 프로그램 개발 매뉴얼을 만들어 꾸준하고 지속적인 발전을 이끌어야 함

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

구분	세부 내용
프로그램 계획수립	학교의 각종 행사에서 실제로 활용할 수 있으면서도 좀 더 세부적인 분야의 수준을 갖춘 프로그램으로 기획
	기획단계에서부터 청소년의 의견을 프로그램 내용에 구체적으로 반영하고 적용
	구조적으로 참가자 참여가 실천될 수 있도록 프로그램 설계
	청소년들의 자치력을 모든 프로그램의 중심에 두고 운영할 수 있는 자치력을 길러주는 내용 구성
	청소년참여를 이끌어내 집단 특성에 맞는 프로그램 구성이 이루어져야 함
	구체적으로 적용 가능하고, 참가자들의 욕구를 충분히 반영한 설계가 되도록 함
	실제로 프로그램의 실행 전에 모든 행사장소 및 여건 사전설계 필요
	중고등학교의 연간 운영 계획 및 청소년들의 생활 주기를 고려하여 집중력 있는 시간과 공간을 배려해 높은 참여율과 효과를 기대함
프로그램 운영	지나치게 시간 위주로 무리한 프로그램을 하지 않고 여러 여건에 맞춘 신축적인 운용이 필요
	실행 및 운영상에 있어서 전적으로 기획자(담당자)의 재량으로 진행이 될 수 있도록 기관에서의 배려가 필요
	행정적인 처리 절차도 간소화하여 업무의 효율성 확보
	교육적인 목적도 중요하겠지만 흥미와 동기유발이 될 수 있는 매체를 활용하여 프로그램을 진행하는 것이 좋을 것임
	참여인원의 잦은 변화에 대한 문제를 세밀한 프로그램 구조화를 통해 진행에 차질을 주지 않도록 함
	사업 초기, 중반 그리고 마무리를 하면서 정기적인 중간사업보고회를 갖는 것이 필요
	기획되어진 프로그램에 부분적인 시험적 적용을 통하여 타당성 여부를 검증받을 수 있도록 해야 함
	프로그램 관련 워크샵을 운영하여 프로그램을 개발 및 전국의 학생 및 지도교사가 한자리에 모여 커뮤니티를 도모할 수 있는 공식적인 행사 마련

프로그램 평가 시의 개선방안에 대한 면담조사 분석결과는 다음 <표 Ⅲ-7>과 같다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 Ⅲ-7> 프로그램 평가 시의 개선방안

구분	세부 내용
평가지원	평가업무 수행을 위한 실무자들의 전문적 교육 지원
	외부 수퍼바이저 지원제도 마련
	전문 기관에서 표준화된 청소년 프로그램 평가매뉴얼을 작성하여 배포
다양한 평가방법 개발 및 활용	다양한 프로그램 평가기법 및 도구를 개발하여 세부평가를 이루어내고 향후 프로그램에 적용
	운영프로그램에 대한 외부 전문가 집단의 평가가 이루어져야 함
	평가문화가 행사의 일부분이라는 점을 인식시키고, 딱딱한 평가가 되지 않게 다양한 평가방법을 활용
	행사기간 중 지도자 및 참여 학생들 대상의 설문지 작성의뢰 및 홈페이지를 통한 평가방법 도입
	평가는 한 종류 그것도 간단하게 하여야 하며 형식적이 아닌 자신의 감정을 솔직하게 표현할 수 있는 소감문 형태가 좋을 것임.
	공식적인 평가회를 페스티벌 형태로 진행할 수 있었으면 함. 딱딱한 분위기의 평가회에서는 진행주체와 참여자들이 다소 수동적이게 됨
평가결과 공유 및 DB화	평가 후 자료화를 통한 모델링
	프로그램의 시종을 객관적으로 평가하기 위한 다양한 장치를 마련하고 DB로 구축해 유동적으로 활용함
	결과 자체를 기획자 및 담당자만 아는 경우가 많음. 온라인을 통한 실시간 평가가 이루어진다면 참가자들에게도 정보가 공개되어 믿음을 줄 수 있음
평가 결과활용	평가결과물의 자료를 폭넓게 활용하여 개개인별 평가를 실시하고, 사전사후 비교검사자료를 다양하게 수집, 적용하여 추후 사업에 도움이 되도록 함
	실행한 프로그램에 대한 홍보 및 성과 있는 활동들에 대해서는 정책적인 반영이 되도록 해야 함
	평가 목록 및 프로그램에 대한 설문조사 등 청소년들의 생각을 데이터화하고, 각종 프로그램에서 얻어지는 소감 및 중요한 내용을 요약하여 홍보함
	평가 결과를 지속적으로 프로그램에 반영하고 설계함
	외부 지원사업의 경우, 긍정적인 평가가 나오면 일정 기간 동안 프로그램 운영의 지속성을 보장해야 함. 참가 청소년들이나 청소년단체 등이 일정기간동안 예측 가능하여 연간 지속적인 준비, 조사, 발표, 평가하여 종합적인 프로그램운영의 효율화 및 결과에 대한 효과가 극대화 될 것임

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3) 프로그램 평가의 실제적 문제

청소년활동 프로그램 평가의 문제의식, 평가목적, 평가내용, 평가방법, 평가결과 활용 등 평가의 실제적 문제에 대해 조사 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 문제의식 측면이다.

청소년기관의 실무자들은 프로그램 평가를 해야만 해결될 수 있는 문제가 무엇인가에 대한 의식이 부족한 채, 매우 일반적인 필요성이나 혹은 하나의 형식 단계로써 프로그램 평가가 필요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 심지어는 잡무가 하나 더 늘어났다는 정도로 인식되기도 하였다. 인력이 부족한 현장에서 프로그램 평가는 방어차원에서 문서작성 위주로 이루어져 프로그램 개선을 위한 심층적 정보 얻기도 곤란할 뿐 아니라, 평가결과 자료의 신뢰도도 낮아지게 될 것이다. 실제 평가는 청소년기관 구성원들의 부담감을 가중시키는 요인이 되기도 한다.

평가에 대한 인식의 부족과 평가체계의 부재는 청소년 기관에서 프로그램 평가를 통해서 해결할 필요가 있는 문제가 무엇이고, 그런 문제를 해결하기 위해서 어떤 평가 질문이 필요한지, 또 어떤 유형의 정보가 수집되고 어떻게 평가되어야 하는가에 대한 평가의 설계나 평가업무 수행 상에 부담과 애로사항을 야기시키고 있다. 이론적으로는 프로그램 평가가 기획, 집행으로 이어지는 일련의 순환과정에 확고하게 위치하고 있지만, 실제로는 평가의 형식적 중요성만 강조되어 평가결과의 활용이라는 평가의 본질적인 기능을 수행 해내지 못하게 되는 것이다. 프로그램 평가가 주요한 청소년 정책 또는 프로그램 질 관리를 위한 정책 실현을 위한 일종의 프로그램이라면, 프로그램 평가를 통하지 않고는 해결하기 어려운 절실한 문제가 있을 때 그 타당성이 인정될 수 있을 것이다.

둘째, 평가목적 측면이다.

청소년활동 프로그램은 활동 프로그램의 특성과 종류에 따라 다양성과 융통성을 나타내며, 단기간에 가시적인 성과를 양화하여 측정할 수 없는 경우

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

가 많다. 이에 결과 못지않게 과정적 요소가 중요하며 계량화하기 힘든 교육적 효과에 대해서도 강조되어야 한다. 최근 사회전반에 결과중심의 성과와 실적이 강조됨에 따라, 청소년 기관에서는 외부기관의 평가나 자체적인 필요에 의해 평가에 대한 압력이 거세지고 있다. 이런 상황에서 프로그램의 성과와 프로그램 개선이라는 두 측면에서 평가목적의 전도 현상이 발생되고 있었다. 상충되는 목적의 동시 추구 즉, 프로그램 개선(형성적 기능)과 책무성 평가(총괄적 기능)의 동시 추구로 어느 하나에도 집중하지 못하게 되는 것이다.

셋째, 평가의 내용 측면이다.

프로그램 평가는 심층적 진단과 반성보다는 피상적이고 요식적인 절차로 인식되어 프로그램 개선의 정보를 제공하지 못하고 있었다. 즉, 프로그램 평가는 각종 상급기관 및 관련 기관에서 자료들을 마지못해서 문서화하는 형식적인 평가의 성격이 강하여 프로그램 개선이라는 본질적 목적을 달성하지 못하고 있다. 또한 청소년활동 프로그램의 교육적 효과 보다는 상급기관의 시책 이행, 각종대회 및 행사개최 실적 등 비본질적 요소를 강조하는 경향이 나타났다. 과정 자체의 질보다 지나친 외부 실적의 가장으로 인하여 평가결과의 신뢰성 문제가 대두되기도 하였다. 외부평가를 염두에 둔 평가 자료의 준비, 평가보고를 의식한 내부 평가의 수행, 형식적인 평가보고서의 준비 및 작성 등이 이루지기도 한다. 청소년활동 프로그램의 본질적 특성과 평가의 본연적 기능을 고려한 평가 내용이 구성되어질 필요가 있다.

넷째, 평가방법 측면이다.

청소년 기관에서는 프로그램이 종결될 때마다 프로그램 만족도 평가를 통하여 이용자들의 의견을 수렴하는 과정을 모두 거치고 있다. 평가방법에 있어서는 청소년의 만족도를 조사하는 설문지 형식의 간단한 평가형식이 가장 많았으며, 비체계적인 관찰법에 많이 의존하는 것으로 나타났다. 만족도 조사결과를 통해 향후 프로그램 개발 및 개선을 위한 주된 정보원으로 활용하고 있었다. 아울러, 전반적으로 프로그램 수행과정에 대한 과정기록(recording)이 부족하기 때문에 다면화된 평가가 부족한 것으로 판단된다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

평가방법의 활용과 관련하여 청소년기관의 실무자들에게는 보다 많은 전문성이 요구되고 있다. 대다수 청소년기관에서 청소년활동 프로그램 지도자가 곧 평가자이자 프로그램 개발자의 역할을 수행하고 있으므로, 평가자와 의사결정자 또는 개발자를 명확히 구분할 수 없는 것으로 나타났다. 이것은 현재 청소년 기관에서 전문 인력의 확보 및 활용의 부족과 관련된 현장의 여건으로 인한 것이기도 하다. 이로 인해 프로그램의 진단과 점검 및 개선을 위한 체계적인 정보의 수집과 평가활동들이 원활하게 이루어지지 않고 있는 것으로 나타났으며, 이 과정에서 실제 참고할 만한 지침이나 가이드라인이 없어서 상당한 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

청소년활동 장면에서 평가자는 의사결정자를 위해 정보만 제공하는 사람이 아니라 직접 의사결정을 해야 하는 사람이며, 프로그램의 기술적 및 판단적 자료를 수집 분석하여 합리적인 가치판단을 내릴 수 있는 전문가적 역할을 수행하는 사람이다. 따라서 프로그램 기획 및 평가에 대한 실무자 대상의 전문적 연수가 필요하며, 아울러 전문 인력의 보강이 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 결과활용 측면이다.

프로그램 평가과정에 대한 구체적인 정보가 피드백 되지 못하여 프로그램 평가결과에 근거한 개선노력을 유도하지 못했다. 프로그램 평가에 의하여 제기된 문제들이 다음 년도의 사업에서 충분하게 반영된 모습들이 일정부분만 나타나 피드백과 정책반영에 있어서 다소 미약한 것으로 판단된다. 또한 평가결과로 나온 다양한 의견들이 어떻게 프로그램 개발 및 운영과정에 개진되고 반영되어 프로그램의 개선에 어느 정도 영향을 미쳤는지에 대한 근거를 체계적으로 관리해야 할 것이다. 이를 통한 프로그램의 개선과 타 프로그램과의 연계모색 등이 보다 활발하게 이루어지도록 해야 한다.

이 밖에 프로그램 평가결과의 타당도와 신뢰도 저하 문제, 기관 내부평가 외부평가의 조화문제, 내부평가의 형식화, 평가대상의 체계적 기술과 판단의 미흡 문제, 실무자들의 평가 전문성 부족, 평가에 대한 전문적 도움의 미흡 등이 있었다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

4. 논의 및 시사점

청소년 기관 실무자들을 대상으로 하여, 프로그램 개발 및 운영과정에 따른 프로그램 평가 실태를 분석하였다. 기관 유형별로 평가 실태에 다소간 차이가 나타나기도 하였으나, 전반적으로 매우 양호한 수준인 것으로 분석되었다.

그러나 심층면담과정에서 설문조사에서 나타나지 않았던 그들의 직접적인 어려움이나 애로사항, 문제점, 그리고 개선점들이 발견되었다. 특히, 프로그램 평가 수행을 위해 필요한 구체적인 과업이나 절차, 방법 등의 체계적인 평가지침이나 가이드라인에 대한 것들을 매우 절실히 필요로 하고 있음을 알 수 있었다. 이를 통해서 본 연구가 의도하는 평가시스템 개발의 필요성을 다시금 확인하는 계기가 되었다.

설문 및 면담 조사 분석결과를 통해 나타난 논의 및 시사점에 대해 살펴보기로 한다. 여기서 논의되는 사항들은 평가시스템 개발 및 운영방안 제시 결과에 따라 후반부에 보다 심층적인 논의가 이루어질 것이다.

첫째, 정례적인 프로그램 평가회 개최가 필요하다. 대다수 기관에서 프로그램 운영 결과에 대한 평가는 청소년들을 대상으로 한 만족도 조사에 그치고 있다. 청소년들을 대상으로 한 만족도 조사도 평가의 한 방법이지만 이를 좀 더 정확하고 체계적으로 평가하기 위해서는 청소년, 운영자, 프로그램 3요소에 대한 평가가 이루어져야 한다. 이를 위해 위의 3요소가 모두 포함된 평가회를 워크숍 형태로 개최하여 양적인 그리고 질적인 평가가 모두 이루어지도록 할 필요가 있다. 그리고 이러한 평가회를 반드시 그 프로그램이 종료된 후 개최하도록 정례화 할 필요가 있다. 이러한 평가회를 통해 얻어진 결과를 반드시 기록하여 체계적으로 보관해 둘 필요가 있다. 이러한 평가회를 개최하여 그 평가결과를 서로 공유할 수 있는 시스템을 구축하는 것도 필요하다.

둘째, 프로그램 기획과 평가능력이 개선되어야 한다. 목적과 목표를 토대로 한 사업의 달성성과를 구체화·명확화하고, 이를 실현할 수 있는 구체적인

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

실천계획이 마련되어진 계획서가 되어야 제대로 된 평가와 발전에 도움이 될 수 있다. 즉, 프로그램 계획이 체계화되며, 실질적인 사업수행이 가능한 수준까지 작성되도록 요구된다. 한편, 프로그램 계획 수립에 있어 각 단위 프로그램과 세부 프로그램의 목표설정에 있어서 실제로 측정 가능할 수 있도록 SMART(Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bounded) 해야 하는 조건들을 충족시켜야 하는데, 이러한 구체성을 충분하게 담보하는 데는 많은 애로사항이 있었다. 프로그램 계획 단계에서 보다 통합되고 전문적인 수준의 프로그램이 개발될 수 있도록 자문위원회 혹은 외부 전문가의 도움, 슈퍼비전 체계, 프로그램 계획 전문가로부터 프로그램의 구체적 목표달성을 위한 계획 즉 성과목표의 확립 등으로 위한 노력이 필요할 것이다. 특히, 성과 및 성과평가에 대한 부분이 강화되어야 한다. 이를 위해서는 프로그램 기획 및 평가에 대한 전문적 지식이나 능력이 개선되도록 국가 차원에서 교육이나 설명회 등이 강화되어야 한다.

셋째, 컨설팅 집단이 필요하다. 프로그램을 실시, 운영하는데 소요되는 운영비의 지원뿐만이 아니라, 프로그램을 효과적으로 운영할 수 있도록 지원하는 컨설팅 집단이 필요하다. 즉, 프로그램의 실시 전, 실시 중, 실시 후 등 적절한 시기에 맞추어 전문 컨설팅단의 지속적인 프로그램 컨설팅과 프로그램 담당자들 간의 워크숍 등을 실시하여, 프로그램이 계획대로 추진되고 있는지, 운영상 어려운 점은 없는지, 문제 상황 발생 시 어떠한 해결책을 가질 것인지 등에 대해 서로 관심을 가지고 논의할 수 있는 장이 필요하다.

넷째, 인센티브를 부여한다. 프로그램 기획서가 외부 재정지원 등에 선정된 담당자에 대한 인센티브를 부여함으로써, 기관 차원에서 홍보효과를 높이고, 담당지도자의 입장에서는 더 열심히 노력할 수 있는 동기부여가 필요하다.

다섯째, 네트워크를 강화한다. 청소년 기관 간의 워크숍을 통한 정보공유와 네트워크 구축을 통해 기관이 상호 발전 할 수 있는 계기가 마련될 필요가 있다. 프로그램 담당자를 대상으로 예컨대, 1박 2일 정도의 워크숍을 실시하여 업무추진을 원활히 할 수 있도록 돕고, 다른 기관의 프로그램 내용

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

및 진행에 대한 학습효과도 높임으로써 더불어 성장할 수 있는 기회를 마련되어야 한다.

여섯째, 홍보기회를 마련한다. 다른 기관을 대상으로 하여 프로그램을 홍보하고, 보급할 수 있는 기회마련이 필요하다. 즉, 현재는 해당기관이 프로그램을 얼마나 성공적으로 실시하는가 하는 것에 초점이 맞추어져 있다면, 앞으로는 프로그램을 실시하면서, 다른 기관의 프로그램에 대해서도 공부하고 벤치마킹할 수 있는 기회 마련이 필요하다. 이를 위해서는 각 기관의 프로그램들을 다른 기관에 알릴 수 있는 홍보의 장이 마련되어야 한다. 이를 통해 기관 상호간 정보를 교류하고 또 공유 해 나감으로써 청소년 기관간의 네트워크 체계를 강화해 나가야 할 것이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅳ. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발

1. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 방향
2. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 절차
3. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 기준 및 모형
4. 청소년활동 프로그램 평가시스템 (안)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅳ. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발

1. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 방향

이 연구의 목적은 청소년활동 프로그램의 성과와 효율성을 극대화하기 위하여, 청소년 기관이 프로그램의 전반적인 전개과정과 성과를 종합적·객관적으로 평가하고 성과개선을 유도하는 등 자체적인 평가활동을 수행할 수 있는 현장적용적인 프로그램 평가시스템을 개발하고, 그 운영방안을 제시하는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위하여, 이 연구에서는 청소년 프로그램 평가 실태조사 결과를 토대로 청소년활동 프로그램 평가시스템의 관점을 다음과 같이 정립하였다.

첫째, 프로그램 평가의 주체는 청소년 기관이다. 따라서 평가시스템은 청소년 기관이 기본 단위가 되며, 프로그램의 전개과정과 성과에 대해 평가하는 것이다. 평가결과는 청소년 기관의 책무성을 진단하고, 프로그램 및 업무수행 정도를 판단하는데 활용된다. 평가의 수행은 해당 기관은 물론 프로그램 자체에 대해서 성과 개선을 유도함으로써, 궁극적으로는 질 높은 서비스를 제공하는 긍정적인 효과를 낳을 수 있다.

청소년 기관이 평가의 주체가 되는 프로그램 평가의 특징은 ① 프로그램 평가는 기관의 모든 구성원이 평가의 주체가 되는 것을 의미한다. 구성원 각자가 자신을 돌아보고 반성하는 일련의 활동인 것이다. 이에 따라 자발성이 크게 요구되는 평가이다. ② 개인 수준뿐만 아니라 집단 수준에서 수행될 수 있다. 이때는 다분히 협동적인 노력이 필요하며 평가에 참여하는 모든 사람들 간에 수평적인 관계가 유지되어야 한다. 공동의 노력이나 활동을 평가할 때 그와 같은 집단 수준의 평가 형태가 요구된다. ③ 평가 결과의 활용에 관한 일차적 권한이 평가자에게 있는 평가이다. 평가자는 바로 행위자여야 하며, '행위자=평가자=평가결과 활용자' 라는 등식이 확립·유지되어야 한다.

둘째, 청소년활동 프로그램 평가의 궁극적인 목적은 프로그램의 질적 개

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

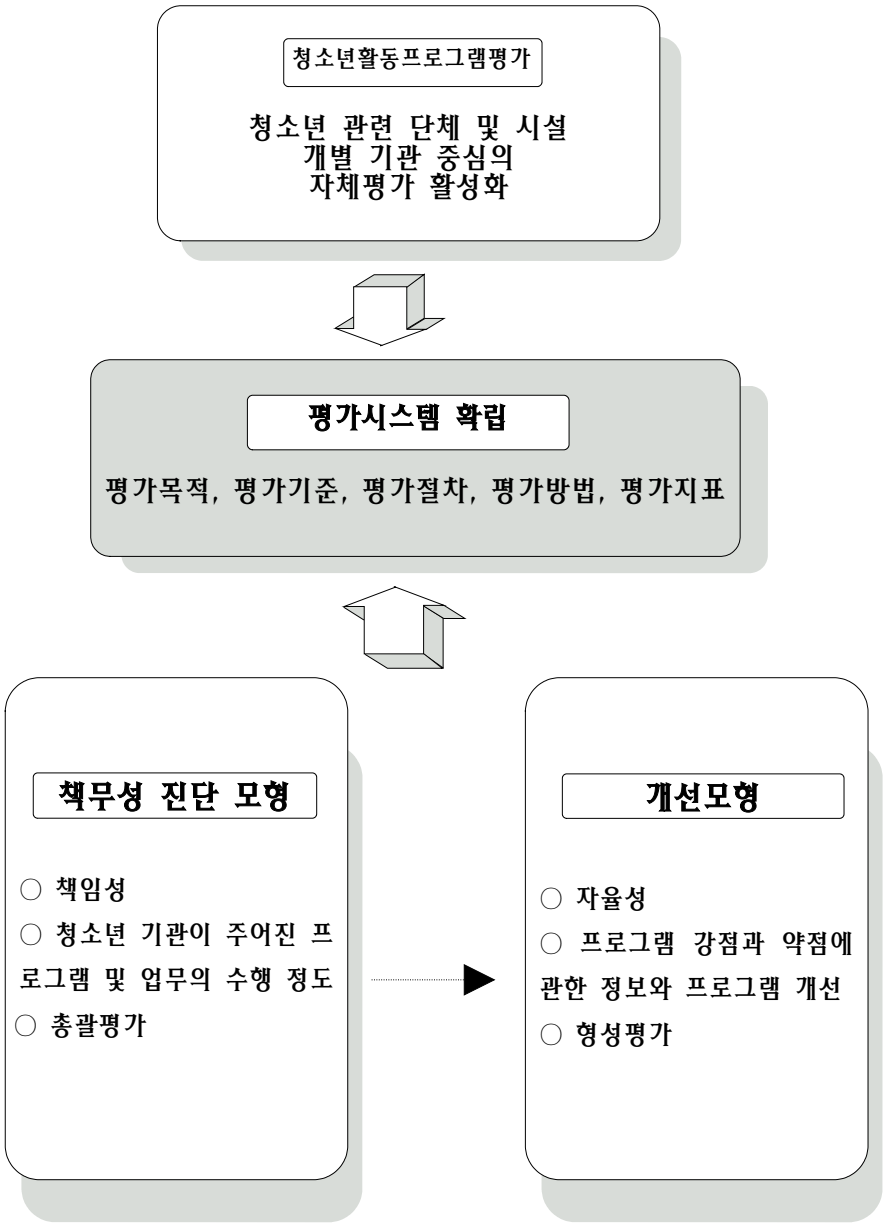
선에 있다. 평가결과는 해당 청소년기관이 추구하고자 하는 목표(과정과 결과)가 어느 정도 달성되고 있는지에 대한 정보를 제공해 주며, 이 정보는 프로그램 개선을 위한 계획 수립과 의사결정에 긴요하게 활용될 수 있다. 즉, 평가를 통해서 프로그램 개선을 위한 정보를 획득할 수 있다. 또한 평가는 해당 기관 구성원들의 개선을 위한 의지를 심어주는 데 기여한다. 개선을 추구하는 태도는 올바른 자기반성에 터해 싹틀 수 있기 때문이다. 결국 평가는 프로그램 개선을 위한 구성원의 준비성을 확보해 준다고 볼 수 있다.

셋째, 청소년활동 프로그램 평가시스템은 평가영역과 대상, 평가방법과 절차, 평가지표 등 프로그램 평가의 전반적인 과정을 보다 쉽게 이해하고 개념화할 수 있도록 만든 것이다. 따라서 청소년활동 프로그램의 유형과 종류에 따라 다양한 전개가 가능한 특성적 변인에 따른 고려 부분은 평가시스템에 포함되지 않는다.

넷째, 청소년활동 프로그램 평가시스템을 구성하는 평가지표는 단순한 성과평가가 아니라 프로그램의 기획과 운영의 전반적인 과정을 평가할 수 있는 내용으로 편성한다. 이를 통해 프로그램 운영의 효율성 향상과 미비점과 개선사항을 파악하여 향후 프로그램의 질적 향상을 도모하는데 필요한 자료를 제공하는 과정성과평가를 가능하도록 개발한다. 프로그램 평가가 평가자체로 끝나는 것이 아니라, 평가결과의 활용을 통해 프로그램을 개발하거나 기존 프로그램을 수정하고자 할 때 필요한 타당하고 신뢰로운 증거를 제공할 수 있어야 한다는 점이다. 즉, 프로그램 개발 및 운영에 필요한 타당한 자료를 수집하고, 이를 바탕으로 평가자 및 운영자의 합리적인 의사결정 과정을 도와줄 수 있도록 한다. 또한 평가시스템은 청소년들의 교육적 요구 및 필요성과 청소년 기관의 현실적인 여건과 시설 및 환경 등의 고려를 평가할 수 있도록 제반 여건에 대한 현실적인 자료를 수집할 수 있어야 한다.

프로그램 평가시스템 개발의 방향은 다음 [그림 Ⅳ-1]과 같다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅳ-1] 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 방향

그림 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 개념도 그림 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 개념도

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 절차

본 연구는 청소년활동 프로그램 평가시스템을 개발하고, 그 운영방안을 제시하기 위하여 다음과 같은 과정적 절차를 거쳤다.

첫째, 연구진을 중심으로 프로그램 평가 절차와 기존의 다양한 평가모형들을 고찰하였다. 이러한 이론적 관련 문헌을 분석을 토대로 청소년활동 프로그램 평가시스템을 개발하기 위한 이론적 토대로써, 평가시스템 개념모형을 설정하였다. 현장 실무자 대상 평가요구 조사결과를 토대로 평가시스템 개발을 위한 세부 절차 및 항목을 추출, 선정하여 1차 시안을 마련하였다.

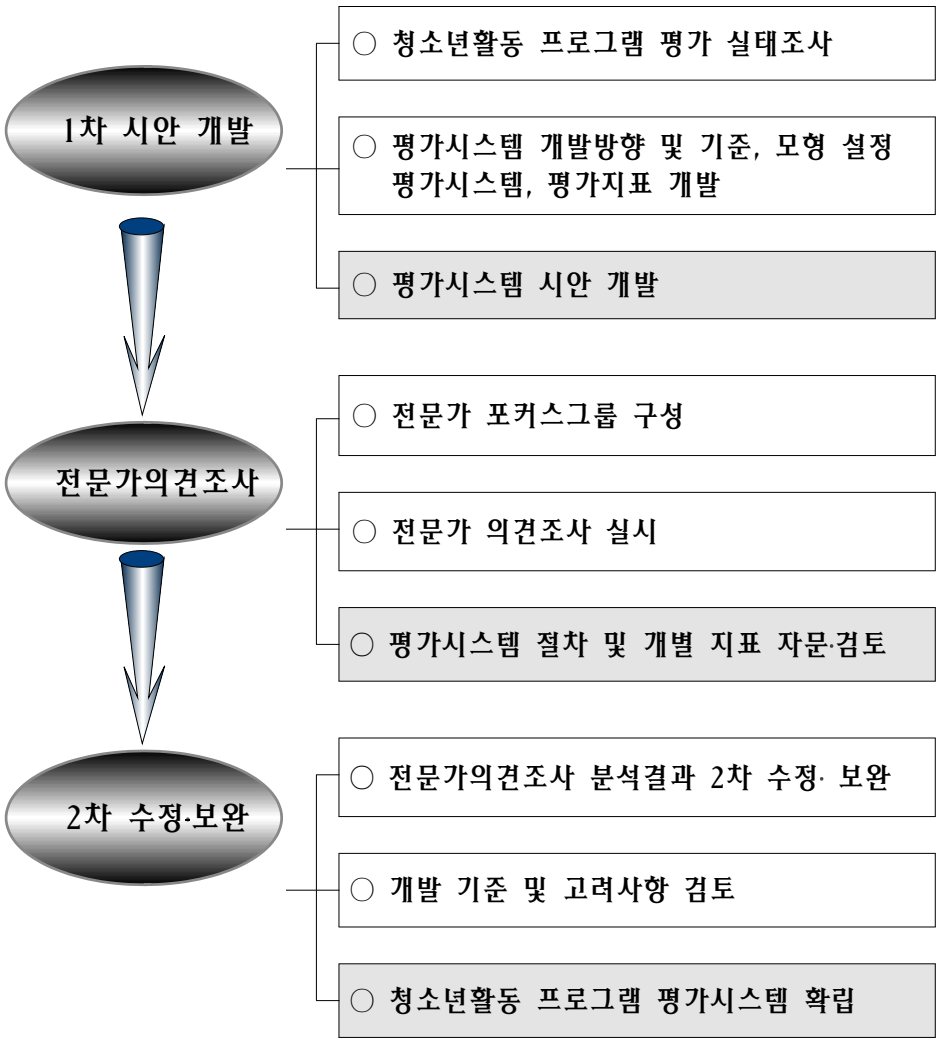
둘째, 1차 시안을 마련한 후, '전문가포커스 그룹' 을 구성하여 의견조사를 실시하였다. 전문가포커스 그룹은 총 20인으로 구성되었다. 전문가포커스 그룹 구성의 원칙은 청소년 관련 단체 및 시설 등의 현장의 풍부한 경험과 전문적 능력을 갖추고 있으며, 본 연구의 취지에 동의한 현장 전문가들을 대상으로 하였다. 조사내용은 평가시스템 시안의 타당성과 개선점, 그리고 평가지표에 대한 항목별 의견을 수렴하였다.

셋째, 전문가 의견조사 결과와 평가시스템 고려 요인과 평가지표의 선정기준을 종합적으로 고려하여 1차 평가시스템 시안과 평가지표 항목을 수정·보완하였다.

넷째, 이상의 절차에 기초하여 「청소년활동 프로그램 평가시스템(안)」을 확립하였다.

청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 절차는 다음 [그림 Ⅳ-2]와 같다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅳ-2] 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 절차

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 기준 및 모형

1) 평가시스템 개발 기준

청소년활동 프로그램에 대한 바람직하고 설득력 있는 평가가 이루어지기 위해서는 우선 프로그램 평가의 목적과 방향을 정립할 필요가 있다. 평가의 목적은 그 강조점에 따라 책무성 모형과 개선 모형으로 구분하여 설명할 수 있다. 책무성 차원에서 보면, 프로그램 평가는 기관이 주어진 임무를 얼마나 잘 수행하고 있는지를 판단하는데 서 찾을 수 있다. 개선 차원에서 보면, 프로그램 평가는 프로그램 강점과 약점에 관한 정보와 프로그램 개선을 위한 여러 요인의 이해를 바탕으로 한다. 이러한 두 가지 관점을 토대로 이 연구에서는 청소년활동 프로그램 평가의 목적을 '질을 입증하는(proving quality)' 책무성과 '질을 개선시키는(improving quality)' 프로그램 개선의 목적을 달성하기 위하여 수행하는 것으로 하였다.

프로그램 평가 목적에 따른 평가시스템 개발 기준은 다음과 같다. 첫째, 청소년기관이 중심이 되어 스스로 평가하고 개선해 나갈 수 있도록 한다. 둘째, 다양한 출처로부터 정보를 수집하는 평가이다. 자신은 물론 기관 내 모든 구성원과 기록물들이 정보의 출처가 될 수 있다. 셋째, 기관특성 및 기관의 필요와 실정 그리고 평가자의 상황에 따라 융통성 있게 수행되는 평가이다. 평가는 수시로, 비공식적으로 시행될 수 있어야 한다.

프로그램 평가시스템을 구성하는 평가지표의 개발기준은 내용적 기준과 기술적 기준으로 나누어진다. 첫째, 내용적(content) 기준은 프로그램의 질(투입, 과정, 결과)을 종합적으로 판단할 수 있는 지표, 프로그램 수행기관이 책무성 체제를 갖추는 데 필요한 지표, 프로그램의 시스템적 성격을 반영하는 지표, 프로그램 수행기관의 혁신과 개선에 방향감을 줄 수 있는 지표이다. 둘째, 기술적(technical) 기준은 평가 증거 유형의 수를 최소화, 결과증거 중심으로 판단할 수 있는 지표체계를 구성, 질적 지표 중심으로 하되 질적 증거와 양적 증거를 모두 활용하여 판단할 수 있는 지표체계로 구

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

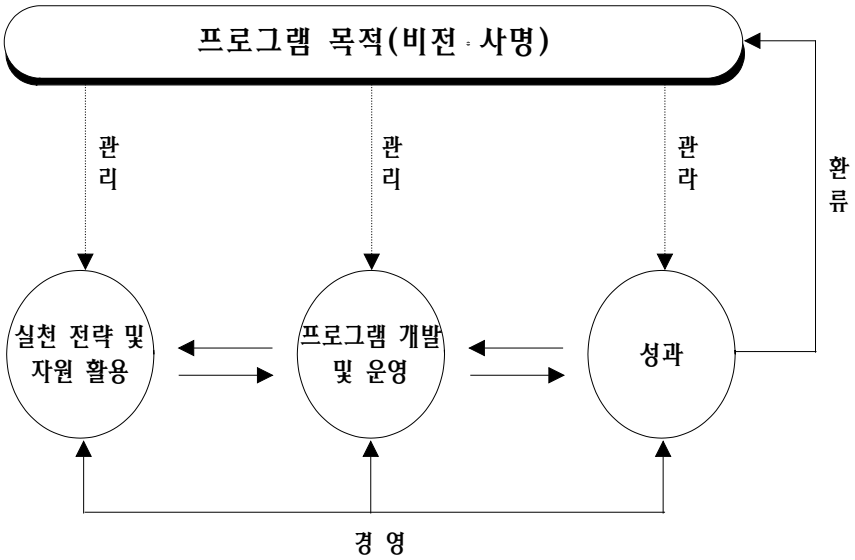
성한다.

2) 청소년활동 프로그램 평가시스템 개념모형

이 연구에서는 체제적 접근방법에 입각하여 프로그램 평가시스템을 설계하였다(Stufflebeam,2001; Taylor-powell, 1998). 체제적 접근방법에서는 평가대상을 하나의 체제로 파악하고 평가활동에 일반적 체제원리를 적용하며, 목표성취 또는 가치결정 뿐만 아니라 프로그램 구성요소, 프로그램 실시상황, 프로그램 실시과정, 프로그램과 환경과의 상호작용을 분석·평가한다. 이러한 이유로 체제적 접근방법은 특정 상황 내에서 작용하는 여러 가지 요소들의 통합적 기능분석이 가능하다.

청소년활동 프로그램 평가시스템의 주체는 청소년 기관이다. 청소년기관의 모든 구성요소와 운영의 모든 측면이 프로그램 평가의 대상이 될 수 있다. 프로그램 평가시스템은 프로그램 계획, 실천, 결과관리라는 중심요소가 서로 유기적, 상호 순환적으로 작용을 통하여 수행되는 것으로 정의하고, 계획기능은 다시 프로그램 비전과 목적 설정기능과 실천전략 기획 기능으로 구분하여 다음 <그림 Ⅳ-3>과 같이 개념모형을 설정하였다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅳ-3] 청소년활동 프로그램 평가시스템 개념모형

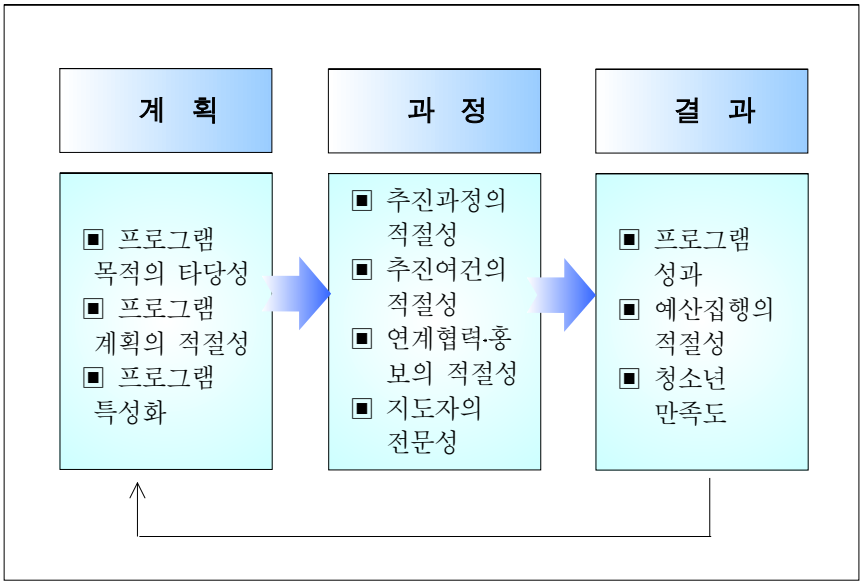
평가시스템 개념모형은 청소년기관의 시스템적·경영적 특성을 반영하고 있다. 즉, 프로그램 수행기관의 총체적 모습을 평가할 수 있으며, 청소년 기관의 행정을 단순히 지원 기능으로 보기보다는 경영적 기능을 강조하였다. 청소년 기관에서 프로그램 수행을 위해 일어나는 모든 활동과 그 결과는 모두 프로그램 목적(비전, 사명)에 의해 통제되어야 함을 강조하고 있다. 즉, 모든 활동은 프로그램 목적 실현에 기여할 수 있도록 그 타당성을 확보하여야 하고, 프로그램의 결과도 일차적으로는 프로그램의 목적에 비추어서 그 질과 수준이 판단되어야 함을 부각하여, 기관이 수행하는 활동의 책무성을 강조하고 있다. 이와 같이 프로그램 목적의 관리기능을 강조하지만 다른 한편으로는 이루어낸 프로그램의 결과를 프로그램 목적에 환류 하여 수정할 수 있도록 하고 있다. 그리고 이러한 활동을 전체적으로 결정하고 조정하고 이끌어나가는 기능을 경영으로 개념화하였다.

프로그램 평가시스템을 구성하는 평가지표는 투입, 과정, 산출 세 기본요소를 평가하는 체제적 접근방법에 따라, 계획, 과정, 결과로 구분하여 구성하였다. 프로그램 평가지표 및 세부 평가항목을 개발하기 위해 김경화

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

(2005a), 이광호 외(2004), 조영승 외(2002), 한상철(1999) 등에서 제시한 평가지표들을 분석하였다. 그리고 정부의 기관평가모형, 정부투자기관 경영평가시스템, 지방공기업경영평가시스템 등의 공공부문과 Malcom Baldridge Model, GPP Model, CIPP Model 등 민간부분에서 적용 가능한 평가지표 도출 및 환류시스템을 검토하였다.

이러한 과정적 절차를 거쳐, 각 평가지표에서 공통적으로 제시되고 있는 지표를 추출하고 세부 평가항목을 작성하였다. 작성된 평가지표 및 항목을 토대로 각 부문별 전문가포커스 의견조사를 두 차례 걸쳐 수행하였으며, 의견조사 결과를 토대로 평가지표 및 항목을 최종 수정·보완하였다. 프로그램 평가지표(안)은 다음<표 Ⅳ-4>와 같다.



[그림 Ⅳ-4] 청소년활동 프로그램 평가지표(안)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

4. 청소년활동 프로그램 평가시스템(안)

청소년활동 프로그램 평가시스템 개념모형에 따라 다음 <표 Ⅳ-1>과 같이 제시하였다. 청소년활동 프로그램 평가시스템은 평가계획단계, 평가실행단계, 평가결과처리단계 절차로 구성된다. 개별 청소년기관에서 체계적인 프로그램 평가활동을 수행해 나가는 데 있어서 요구되는 평가 절차와 세부 과업들을 제시하였다. 즉, 평가활동의 시작부터 종료시점까지 공통적으로 거쳐나가게 되는 절차적 요소를 제시함으로써, 체계적이고 효율적인 자체평가활동을 가능하게 하기 위함이다. 체계적인 평가시스템과 이에 따라 성과평가(outcome evaluation), 과정수행평가(evaluation of process performance), 청소년 만족도 조사(evaluation of customer satisfaction) 그리고 자기기입 평가(self evaluation)를 포함한 종합적 평가시스템(Total Evaluation System)를 제시하고자 한다. 종합적 평가체계의 적용 및 활용에 대한 세부적인 설명은 평가시스템 운영방안에서 자세히 제시되어 있다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 Ⅳ-1> 청소년활동 프로그램 평가시스템 (안)

단계	영 역	세부 내용
평가 기획	평가문제 확립	평가초점 및 문제
		평가목적
		평가대상
		평가성 검토
	평가방향 설정	평가기준
		평가모형
		평가지표
	평가 설계	평가자원
		평가방법
		평가자료
		평가절차
평가실행	평가조직 구성	평가위원
		평가소요예산
		평가업무근거
	평가일정 수립	평가주기
		평가수행시기
		평가소요 기간
	평가자료 수집	평가 자료수집 방법
		평가 자료수집 전략
	평가실시	종합평가
	평정방법	평정절차
		평정방법
평가결과 처리	평가결과 자료의 분석과 판단	평가결과분석
		평가적 판단
	평가결과보고서 작성 및 보고	평가보고서 작성
		평가보고회 개최
	평가결과의 활용	평가결과 활용

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅴ. 청소년활동 프로그램 평가시스템 운영방안

1. 평가기획 단계
2. 평가실행 단계
3. 평가결과처리 단계

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅴ. 청소년활동 프로그램 평가시스템 운영방안

이 연구에서 개발된 청소년활동 프로그램 평가시스템(안)에 대한 적용 및 활용을 위한 구체적인 운영방안을 제시하였다.

1. 평가기획 단계

평가기획 단계는 본 평가를 위해 평가문제를 형성하고 평가방향과 평가설계를 제시하는 평가 준비과정이다. 평가기획은 평가문제 확립(평가초점 및 문제, 평가목적, 평가대상, 평가성 검토), 평가방향 설정(평가기준, 평가모형, 평가지표), 평가설계(평가자원, 평가방법, 평가절차)로 구성된다.

1 평가문제 확립

평가이유, 필요성, 목적확인, 평가요구자, 후원자, 수혜자 확인하는 등 평가활동을 정당화하고 평가명분 및 근거를 확인하는 것이다. 여기서는 평가초점 및 문제, 평가목적, 현황진단, 평가대상, 평가성 검토가 이루어진다.

① 평가초점 및 문제

누가 어떤 이유로 평가를 필요로 하고 어떤 목적을 달성하기 위하여 평가를 실시하려고 하는가를 확인함으로써 평가활동을 정당화하게 된다. 평가요구자 및 의뢰자를 파악하고 평가목적을 명료화해야만 평가활동의 방향과 내용을 구체적으로 기획할 수 있으며 평가활동에 대한 지원을 받고 그에 대한 홍보 및 인정 효과를 거둘 수 있다. 이 과정에서 청소년, 지도자, 지역사회 구성원들의 평가에 대한 요구가 무엇인가를 파악하는 일이 반드시 필요하다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

평가 문제는 평가 주 관련자의 요구와 추구하는 문제가 확인되었는가?, 그 문제는 평가활동을 통하여 추구할 가치가 있는가?, 그 문제는 평가 목적에 부응할 수 있는가? 등에 대해 점검한다.

평가 초점은 평가 대상을 적절하게 기술했는가?, 적합한 평가의 형태가 정해졌는가?, 평가할 목적과 이유가 정당한가?, 평가를 통하여 달성할 목적이 분명한가?, 평가 관련자(수혜자)가 분명히 정해졌는가?, 평가관련자(수혜자)의 기대, 가치, 준거가 밝혀졌는가?, 평가에 영향을 미칠 사건은 없는가?, 평가 수행에 도움을 줄 만한 인물은 없는가?, 상황과 여건이 평가에 도움을 주는가 또는 방해가 되는가?, 평가 진행시 어떤 지장을 받을 것이며, 그것은 수용할 수 있는가?

② 평가목적

평가목적을 구체화하여, 실시 가능한 평가목표를 설정한다. 프로그램 평가의 목적과 평가요구를 동시에 반영한 현실적인 목표가 필요하다. 당해 연도에 모두 실시할 수 없다면 연차별 계획을 수립한다. 평가요구자들의 요구에 부합할 수 있는지를 검토한다.

③ 평가대상

평가대상 프로그램을 확정한다. 평가대상 프로그램의 분류도 프로그램 선정과 평가운영에 중요한 의미를 갖는다. 한 해에 수행하는 모든 프로그램을 평가할 필요는 없으므로, 프로그램의 기관 대표성과 현실적 중요성을 감안하되, 평가수행상의 제약을 고려하여 대상 프로그램을 조정할 필요가 있다. 평가대상이 과다하면 기관에 과중한 업무 부담과 심층적 평가 수행이 어렵다.

기관별로 평가대상 프로그램을 특성에 따라「기본 프로그램」,「순환 프로그램」,「현안 프로그램」으로, 기간에 따라「장기 프로그램」,「 중기 프로그램」,「단기 프로그램」, 규모에 따라「대규모 프로그램」,「 중규모 프로그램」,「소규모 프로그램」으로 구분할 수 있다. 이러한 프로그램 분류에 따라 매년 평가하는 것, 일정 간격을 두고 순환적으로 평가하는 것, 시의적 필요에 따라 평가하는 방안들을 적절히 배합· 조정할 수 있다. 이 과

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

정에 최근에 평가가 이루어지지 않았던 프로그램이나, 기관의 중장기적 비전과 전략을 제시하는 발전과제에 대한 평가도 필요하다.

④ 평가성 검토

평가성 검토란 평가기획단계에서 프로그램 내용과 구조를 진단하여 본 평가의 실현가능성과 유용성, 그리고 나아가 그 프로그램의 설득력을 높이기 위한 일종의 예비평가이다. 평가대상 프로그램이 선정되면 대상 프로그램의 목적, 내용, 특성을 확인하고 상세화한 뒤, 프로그램의 논리성, 측정가능성 등을 검토해 본다.

평가방향 설정

평가방향은 평가 설계에 앞서 대략적인 프로그램 평가의 기준과 방향성을 정하는 것이다. 프로그램의 목표와 내용을 분석하고 평가목적을 중시하여 평가 전략 및 모형을 정립 또는 선정하는 일, 평가 준거를 설정하는 일, 평가준거의 성격과 내용에 따라 적절한 평가 정보 및 자료를 선정하는 일 등을 중시할 필요가 있다. 여기에는 평가기준, 평가모형, 평가지표에 대한 사항이 포함된다.

① 평가기준

평가 목적, 평가 대상 및 내용, 평가 초점 등을 종합하고 그들 간의 관계를 중시하여 기관의 고유한 특성과 여건에 부합한 평가기준을 결정한다.

평가대상 프로그램의 목적, 내용, 관련 요소 등을 정확하게 파악해야만 어떤 관점에서 어떤 점을 평가 준거로 삼아 평가할 것인가를 설계할 수 있게 된다. 평가기준의 설정은 프로그램의 어떤 속성 및 측면이나 요인을 평가대상 및 내용으로 삼을 것인가를 명료화하는 활동으로서 후속되는 평가자료 수집활동과 평가 기준의 설정이 체계적으로 이루어질 수 있다.

② 평가모형

평가목적 및 준거에 적합한 프로그램 평가모형을 설정한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

③ 평가지표

평가지표는 이미 설정된 목표의 달성을 위해 수행한 활동에 대해 목표의 성취정도, 즉 성과를 측정하는 수단이다. 이러한 지표는 오랜 기간을 두고 기관의 성과를 기록할 수 있어야 한다. 평가지표는 프로그램 유형별 프로그램 목표에 부합하고 평가의도를 잘 나타낼 수 있도록 지속적으로 보완·발전시켜 나간다.

평가항목은 프로그램 목표별 또는 프로그램 분야별로 구성하되, 프로그램의 전반적인 운영과 관련된 「공통평가항목」과 프로그램의 유형별 특성과 사업목표에 기초한「고유평가항목」으로 구분한다. 공통평가지표에 따른 특성화 평가지표는 지표별로 성과측정이 용이하고 객관적으로 평가할 수 있도록 평가지표를 개발하고, 지속적으로 이를 보완한다. 평가지표 간에는 가중치를 둘 수 있으며, 우선순위 또는 중요도에 따라 가중치를 달리 배정할 수 있다. 평가지표의 가중치는 해당기관의 프로그램 목표 및 프로그램 우선순위 등에 따라 협의하여 배정한다.

3 평가 설계

평가목적과 평가준거를 확인하면 그를 바탕으로 구체적인 평가활동을 설계하게 되는 데, 평가목적을 효율적으로 달성하기 위한 평가 전략을 수립하고 그에 입각하여 적합한 평가방법을 선정하거나 관련된 자원을 준비하고 어떻게 전반적인 평가활동을 전개할 것인가를 합리적으로 설계해야 한다.

평가자는 체계적인 평가활동을 위해서 구체적으로 어떤 평가 설계 방안을 선정 및 활용할 것인가를 결정해야 한다. 평가 모형 및 이론적 접근 방법의 선정, 평가의 목적 및 초점을 중시한 접근 방법의 선정, 평가 준거의 수준에 따른 설계 방안의 결정 등이다. '어떻게 평가할 것인가'라는 질문은 '평가 활동을 어떻게 기획 및 설계할 것인가'라는 질문으로 구체화할 수 있고, 구체적인 평가방법을 어떻게 개념화하느냐는 평가활동 요소들을 어떻게 배열하

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

고 순서화하며 구성하는가라는 문제로 표현할 수 있다. 평가 설계에는 평가자원, 평가방법, 평가자료, 평가절차에 대한 사항이 포함된다.

① 평가자원

평가수행을 위한 가용자원 및 평가 상황 및 여건을 확인한다.

여기에는 평가를 수행할 평가인력(평가위원 수), 평가자 전문성, 평가에 필요한 재정, 환경, 시설, 지도사의 능력, 청소년 일반적 특성이나 교육적 요구 반영도 등 기관의 전반적인 여건에 관한 사항들을 진단하여 현실적인 여건과 한계를 검토한다.

② 평가방법

평가를 계획하고 실행하는데 있어 적절한 수단과 방법을 선택할 필요가 있다. 평가방법은 양적평가방법과 질적 평가방법이 있다. 다음 <표 Ⅴ-1>의 프로그램 평가방법 결정 시 주요 고려요인을 검토하여 평가방법을 결정한다.

<표 Ⅴ-1> 평가방법 결정 시 주요 고려요인

평가방법 결정 시 주요 고려요인
자료수집 방법
양적 자료 VS 질적 자료
분석방법
지표를 활용한 점수 계산방식 vs. 전문가 감식안에 의존
설문조사 실시 여부
만족도 조사 실시
평가주체
기관 자체평가 VS 외부평가 활용의 정도
평가대상 프로그램 특성
기본 프로그램 VS 순환 프로그램 VS 현안 프로그램 장기 프로그램 VS 중기 프로그램 VS 단기 프로그램

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

평가방법은 양적 기준에 의한 계량적 평가와 분석 협의를 통한 질적 평가를 실시하는 평가유형을 결합할 필요가 있다. 즉, 각종 자료를 활용하여 양적으로 평가할 수 있는 항목은 최대한 양적으로 점수화한다. 현장 관찰 및 면담 등에 근거한 전문적 판단을 통해 평정할 수 있다. 특히 우수 사례나 장단점, 개선사항은 서술식으로 평가하여 기술한다.

③ 평가자료

평가방법에 따른 구체적인 평가자료 수집활동을 설계해야 하는데 구체적인 자료수집 방법의 결정, 도구의 준비, 인적 및 물적 자원의 준비 등이 이루어진다. 또한 수집한 자료의 처리 및 분석방법, 그에 따른 결과 해석 및 분석 작업 등을 계획하는 일이 필요하다.

프로그램의 진가나 장점, 또는 효과 및 영향을 입증해 줄 수 있는 근거 자료를 수집하기 위하여 어떤 방법과 도구를 활용하여 누가 언제 어떻게 평가활동을 전개해 나갈 것인가를 구체적으로 준비해야만 효율적으로 평가를 진행할 수 있게 된다. 자료의 근원과 출처, 종류, 이를 수집하기 위한 도구 및 방법, 투입할 인적 및 물적 자원 등을 프로그램이 실시된 상황 및 여건 등 여러 가지 관련된 요인들을 고려하여 사전에 합리적이고 구체적인 자료수집 계획을 수립할 필요가 있다.

필요한 자료의 종류와 그 출처를 파악하는 일이 우선적으로 이루어져야 하는데, 이를 위해서는 평가 목적, 평가 대상, 평가 내용을 중시해야 한다. 평가 목적에 따라 프로그램의 어떤 측면이나 내용, 또는 그로 인한 결과나 영향을 강조해야 할 것인가를 결정하고 그를 바탕으로 평가 대상과 평가 내용을 결정할 수 있게 된다. 즉, 평가의 초점이나 주된 대상 내용이 프로그램의 목표와 내용, 프로그램실천 과정, 프로그램으로 인한 효과(단기적, 장기적 영향 및 변화) 중에서 어느 것에 해당하는가를 결정하는 일은 평가 목적과 평가의 필요성을 중심으로 이루어진다. 그에 따라 평가 내용 및 평가 준거가 설정되고 그를 중심으로 평가활동이 계획되는데, 이는 자료 수집 대상과 측정 활동의 범위나 내용을 결정해 주는 역할을 하게 된다.

④ 평가절차

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

평가형태 및 그 설계방식이 정해지면 그에 따른 관련 요소 및 활동을 점검하여 평가절차를 마련한다. 평가요소 및 활동 점검 사항을 살펴보면, 평가의 목적, 평가자, 자료수집 및 처리 보조원, 예상되는 최종 결과, 증거 자료 수집 대상자 및 평가 관련자, 가용한 자원과 여건, 평가와 관련이 있는 규정, 평가결과를 평가하기 위한 절차와 기준, 평가 개시와 종료 일시, 평가결과의 보고 일시 및 그 대상 등의 요소 활동이다. 또한 평가자는 주어진 상황과 여건에 근거 자료의 분석 및 처리 방법, 분석 및 처리된 자료의 활용 방안, 평가준거 설정을 위한 평가 목적, 판단활동을 위한 근거자료 활용 방안, 평가 보고서의 내용과 형식 등을 확인하고 점검하는 일 등을 준비하고 점검해야 한다.

평가방법을 질적, 양적 평가 유형이 결합된 형태로 결정하게 될 경우, 평가 자료수집 방법에 의거하여 평가절차는 다음과 같이 이루어 질 수 있다. 사전 준비(문서자료) -> 현장관찰평가 -> 질문지 조사 -> 자기기입평가 -> 종합평가 순이다.

2. 평가실행 단계

평가실행 단계는 평가활동의 세부 계획에 의거하여 평가를 실제 수행하는 것이다.

■ 평가조직 구성

평가조직 구성은 평가시행 조직을 제도화(평가의 지원요소)하는 것으로 평가위원 구성, 평가수행 소요예산 편성, 평가업무 근거마련 등이 포함된다.

① 평가위원

3명 이상의 평가단을 구성하여 운영한다. 평가단에는 내부 2인과 외부 전

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

문위원 1인으로 구성하여 평가과정 및 결과에 있어 타당성과 신뢰도를 제고한다. 평가단 구성 후, 영역별 평가위원별 역할을 정하고, 준비 업무를 배당한다. 평가단 구성 시, 전체 평가위원의 수와 내부 평가위원의 선출은 기관의 규모와 여건 및 평가대상 프로그램의 특성에 따라 융통성 있게 조정할 수 있다. 여기서는 평가단 구성을 위한 최소 정족수만을 제시한다. 장기적으로는 기관 자체적으로 평가업무를 전담하는 팀을 별도로 구성하여 활용하는 방안을 고려한다.

<표 Ⅴ-2> 평가단 구성 운영

구분	주요 업무 내용
평가단 구성 운영	평가업무추진을 위해 전문가로 구성 ▣ 내부위원 : 내부 실무평가위원 2인 : 전문성, 기관여건, 평가대상프로그램 특성 고려 ▣ 외부위원 : 외부 전문평가위원 1인 : 사업 및 정책 평가관련 학계 전문가 ▣ 청소년위원 : 청소년 입장 반영을 위해 청소년평가위원 1인 편성 : 평가단의 취지에 동의한 희망 청소년
	프로그램 평가의 전 과정을 담당
	프로그램 평가자료 수집 및 작성
	프로그램 현장관찰(방문), 평가실시
	정기 및 수시회의를 통해 평가업무 운영

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 Ⅴ-3> 평가위원 표준 역할

구분	역할
프로그램 평가위원	· 현장관찰, 면담, 종합평가
지원활동 평가위원	· 평가단 활동 지원 · 평가과정 조율 및 평가절차 관리 · 사전정보 수집 및 준비 · 평가과정 중 나타나는 문제해결 · 평가수행과정 기록 · 평가서 수합 및 정리

② 평가소요예산

평가업무 수행에 필요한 소요 예산을 편성하여 사전에 확보한다.

③ 평가업무근거

프로그램 평가활동이 정례화 되어 항시 실시될 수 있으며, 평가실시 결과에 대해서도 구성원들이 수용할 수 있도록 관련 법령이나 제도적 근거를 마련한다. 이 과정에서 직원교육이 병행될 필요가 있다. 즉, 프로그램 평가의 목적을 이해시키는 것으로 무엇을 위한 평가인가를 설명하여 직원들이 이해하고 적극 호응하도록 하여야 하며 평가하지 않으면 안되는 이유와 필요성을 인식시키도록 하여야 한다. 동시에 평가결과를 어떻게 활용할 것인가를 제시한다.

2. 평가일정 수립

① 평가주기

소수의 기본 프로그램은 매년 평가하고, 순환 프로그램은 일정 간격(3년 정도)를 두고 평가하고, 시의성이 있는 현안 프로그램은 필요에 따라 평가하도록 한다. 프로그램 수행기간에 따라「장기 프로그램」, 「중기 프로그램」, 「단기 프로그램」, 프로그램의 규모에 따라「대규모 프로그램」,

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

「중규모 프로그램」, 「단위 프로그램」으로 구분할 경우, 이에 따른 평가주기를 달리할 수도 있다.

이 단계에서 고려해야 할 것이 프로그램 특성에 따른 평가주기와 더불어 단위 프로그램에 대한 외부 평가 실시 유무이다. 청소년기관이 외부 공모사업에 선정되거나 정부 지원 혹은 위탁으로 프로그램을 수행하게 될 경우, 프로그램에 대한 책무성 점검차원에서 외부 전문평가가 시행될 수 있다. 따라서 이 단계에서 해당 기관은 외부 평가계획을 사전에 파악하여 자체적인 평가 진행일정과 조정·연계할 수 있다.

한 예로, 2005년도부터 청소년육성기금지원으로 운영되는 사업에 대한 성과평가를 실시하고 있다. 사업수행기관의 사업수행 역량과 수준을 진단하고 사업의 성과와 책무성을 점검하는 방향으로 시행되고 있다. 평가절차는 현장방문평가[7]→자체평가→종합평가[8] 순으로 이루어지고 있다. 이 가운데 자체평가는 각 사업수행기관에서 프로그램 종료 후 평가편람의 자체평가서식에 의거하여(부록3 참조) 자체적으로 평가위원회를 구성하여 해당 프로그램에 대한 평가를 하는 것이다. 외부 평가를 통한 해당 프로그램 평가를 기관 자체평가와 연계함으로써, 중복된 평가과정을 거치지 않고 평가결과 활용차원에서도 효율성을 높일 수 있을 것이다.

② 평가수행 시기

연 2회 실시하며 상하반기별로 평가방향을 달리할 수 있다. 상반기에는 프로그램 수행과정의 문제점과 대책수립을 중점적으로 평가하고, 하반기에는 성과 위주로 평가하되, 문제가 있을 때는 그 원인을 추적하기 위해 수행과정을 재검토한다.

③ 평가소요 기간

평가주기 및 평가수행 시기에 따라 평가소요 기간을 정한다. 평가소요 기

7) 현장방문평가는 각 사업수행기관에서 사업을 실제 수행하시는 기간과 장소에 외부 전문 평가위원이 현장방문평가서식에 의거하여 평가하는 유형이다. 현재 각 사업수행기관별로 2차례 걸친 현장방문평가가 이루어진다. 해당 평가서식은 <부록3> 참조.

8) 현장방문평가와 자체평가가 완료되면, 이러한 결과를 종합하여 종합서면평가를 하게 된다. 종합서면평가 후 평가결과에 대한 평가점수를 등급화 하여 최종 평가결과가 확정된다. 해당 평가서식은 <부록3> 참조.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

간은 종합평가 실시를 위한 평가자료 수집 시점부터이며, 기관의 여건과 일정 등의 탄력성을 고려한다.

3 평가 자료 수집

본격적인 평가활동으로서 자료수집활동은 다양한 측정활동을 포함한 자료수집 방법들이 적용되고 이를 위하여 다양한 자원이 동원된다. 실제 평가자료 수집 활동을 전개하는 일에 가장 많은 시간과 노력이 소요된다. 앞서 살펴본 평가자료 수집 계획에 의거하여 체계적이고 합리적인 평가 자료의 수집 및 활동을 전개한다.

① 평가자료 수집방법

평가 자료의 출처를 확인하고 선정하며, 자료의 적합성을 판단한다. 현장관찰, 참가자 평가, 담당자 협의, 면담 등을 통한 다양한 자료를 확보한다.

자료의 출처 및 근원을 프로그램에 참여한 관련 인사들, 즉 프로그램 기획 및 개발 담당자, 프로그램 관리 운영자, 강사, 청소년 등의 관련 인사, 성취 및 업적, 기록물, 상황 및 환경으로 분류할 때에 이들이 측정 활동의 주된 대상이 된다. 수집하거나 측정할 자료의 성격은 측정 대상의 성격에 따라 크게 좌우될 수 있으므로 평가자는 이 점을 인식하고 어떤 자료를 어떤 대상을 근원으로 삼아 수집할 것인가를 체계적으로 계획하고 준비해야 한다.

과정수행평가, 참여 청소년 만족도 조사, 담당자 자기기입평가, 서면기록평가 등을 통하여 평가 자료를 수집할 수 있다. 또한 수집해야 할 자료를 산출물이나 성과의 증가에 관한 것, 질적 개선에 관한 것, 비용(경비) 절감에 관한 것, 시간 절약에 관한 것 등으로 구분하여 수량적, 자료형태로 수집할 수 있다. 양적자료는 성과측정 및 평가가 용이하고 객관화될 수 있도록 가급적 계량화 한다. 프로그램 수행 습관면, 수행분위기면, 감정 및 태도면, 개발 및 진보면, 진취적인 측면은 기술 및 묘사형식으로 수집하여 질적 판단

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

근거로 활용하는 것이 바람직하다.

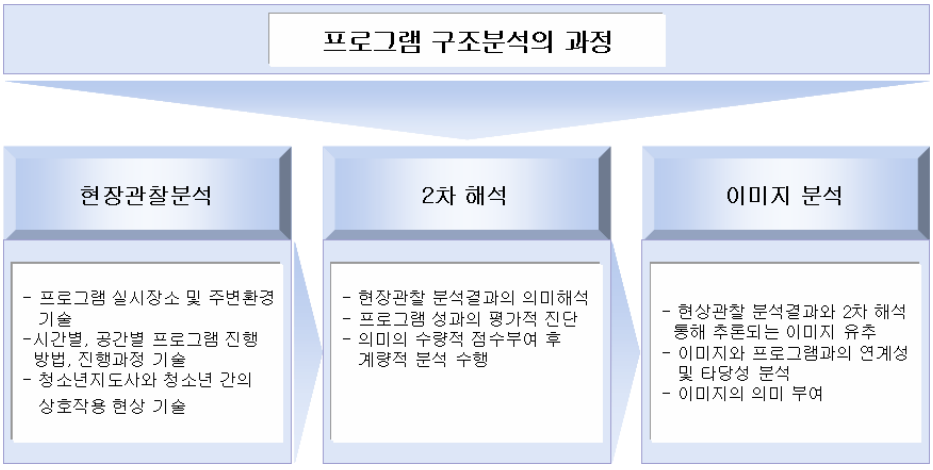
평가 자료수집 방법에 대한 구체적 내용은 다음 <표Ⅴ-4>와 같다.

<표 Ⅴ-4> 평가 자료수집 방법

구 분	평가방법	평 가 내 용
과정수행평가	체계적 관찰 프로그램 구조분석	■ 방문개요, 안전점검(캠프 및 야외활동), 현장상황, 참가자, 자원봉사자, 담당진행자, 프로그램 진행과정 등
만족도 평가	참가 청소년 질문지조사	■ 설문 조사 ▣ 이용자 특성, 이용자 태도, 프로그램 진행환경, 프로그램 내용, 지도력 수준, 이용만족도 등 ■ 심층면담 ▣ 프로그램 만족도, 프로그램 진행과정의 문제점, 애로사항, 개선사항 등 ■ 요구분석 ▣ 참여 동기, 참여경험, 현재 참여 프로그램 내용·방법·시기·기간, 향후 희망 프로그램 내용·방법·시기·기간, 만족도, 참여의사 등
자기기입 평가	담당자 자기기입조사	■ 사업목표 영역의 달성정도, 사업실적의 신뢰성, 사업수행능력 ▣ 실무자 및 기관 운영자 각자가 자신의 업무 수행 과정을 자신의 관점에 터하여 평가하는 것. 심사숙고하여 자신의 행동을 반성하거나 스스로 객관적인 자료의 분석을 통해서 평가 정보수집
서면기록평가	정보출처 및 자료보관소 수집자료	■ 공공적 기록물, 기관 및 집단의 자료철, 개인적 자료철, 기존 데이타베이스적 고찰

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

과정수행 평가는 현상중심의 관찰기록과 이를 통한 이미지 또는 해석을 중요시하는 2차 분석을 중요시하는 질적 평가방법으로, 상호작용과 성장, 진행과 연계, 장점과 단점의 영역에 중점을 두는 것이다. 과정수행 평가의 방법인 프로그램 구조분석이란, 1차로 현상관찰 분석을 수행하고, 2차로 이미지분석과 현상관찰 분석의 2차 해석과 상호작용분석을 통하여 의미 있는 결과들을 도출하는 작업이다[9]. 프로그램 구조분석의 과정은 다음 그림 [그림 Ⅳ-1] 과 같다.



[그림 Ⅴ-1] 프로그램 구조분석 과정

9) 현상관찰 분석은 관찰될 수 있는 대상과 현상의 특징을 보이는 바대로, 있는 그대로 상황과 내용을 있는 그대로 서술해 내는 방식이다. 프로그램의 진행과정에 대한 사전 지식이 요구되어지며, 프로그램 과정상에서 나타나는 구체적인 현상들과 상호작용에 대한 세부적인 묘사기술이 요구되어진다. 2차 해석은 계량화된 분석을 위해 활용되기도 한다. 즉, 2차 분석을 통해 내린 진단을 연구자가 조작적 정의를 통하여 측정 가능한 변수로 구성한 후, 변수에 대한 값을 연구자가 부여하는 것이다. 측정의 정확성을 높이기 위해서는 3명 이상의 전문적 훈련을 받거나 그 이상의 자격이 있는 관찰평가자에 의한 평가가 필요하다. 반 구조화된 영역별로 각각 점수를 부여하였다면, 이를 계량적 통계분석에 활용할 수 있다. 즉, 다양한 통계기법을 이용하여 만족도 조사와 연계된 분석을 하거나, 성과평가를 통해 얻어진 효과성이나 효율성과도 연계된 분석이 가능하다. 이미지 분석은 관찰된 현장의 상황이나 청소년지도사, 청소년, 프로그램 진행 등의 모습 속에서 해석되어지거나 연상되는 이미지가 프로그램의 목적과 목표에 적합한 것인지를 분석하는 것이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

반 구조화된 수행과정 평가도구의 예는 다음 <표 Ⅴ-5>와 같다.

<표 Ⅴ-5> 반 구조화된 수행과정 평가도구의 예

영 역	내 용
개요	일자, 장소, 단체명, 담당자명, 특기사항
현장 상황에 대한 묘사	현장의 전경, 일반적 특성, 상황
	현장이 주는 프로그램 적합성
	안전에 대한 이미지기타 현장 상황
참가 청소년의 특징	참가자 현황: 학력, 성별, 참여인원수, 단체소속여부 등
	참가자들의 외형적 특징, 이미지
	참자가들 인터뷰 또는 면접기록
	기타 참가자와 관련된 사항
자원봉사자의 특징	자원봉사자 현황: 학력, 성별, 참여인원수, 연령 등
	자원봉사자의 외형적 특징, 이미지
	자원봉사자와의 인터뷰 또는 면접기록
	기타 자원봉사자와 관련된 사
프로그램 진행과정	프로그램 준비과정
	프로그램 진행 및 종결과정
	기타 프로그램 진행과정에 대한 특징
	성과 달성에 미치는 프로그램 진행의 유효성
기타의견 및 제언	기타 현장의 특징 및 제안하고자 하는 의견

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

참여 청소년 만족도 평가 질문지 작성의 예는 다음 <표 Ⅴ-6>과 같다.

<표 Ⅴ-6> 만족도 조사 질문지 작성 예

영 역	내 용
참여 특성	참여이유 및 경로, 이용자 태도와 적극성, 제언·의견
성과	프로그램 계획서상 달성목표로 설정된 목표의 달성정도
지도자	자담당자의 사업수행에 대한 진행능력, 청소년 배려
프로그램	사전정보제공, 진행과정의 재미성 등, 진행일정, 안전대책 등
사후만족도	사후 만족도, 성장과 발전에 도움, 재참여의사, 프로그램의 중요성 등
집단응집력	공동체인식, 친구 사귐, 나의 것 양보 등 (캠프 프로그램 경우)

▣ 참여자 요구분석

요구분석 결과를 프로그램에 어떻게 적용할 것인가는 요구분석의 목적에 따라 다르다. 요구분석의 목적이 어떤 조직의 요구를 종합적으로 분석하여 새로운 프로그램을 개발하고자 할 경우에는 요구분석 결과가 그 프로그램의 목표설정, 내용 선정과 조직, 지도-활동의 전개, 평가 등에 모두 반영되어야 한다. 그러나 요구분석의 목적이 기존의 프로그램을 개선하는데 있다면 요구분석의 결과를 반영하는 과정은 다양하다. 예를 들면 특정 프로그램에서 의도한 목적은 잘 설정되었는데 그 성과가 낮다면 요구분석 결과는 내용 선정과 조직, 지도-활동방법이나 평가의 개선에 중점적으로 반영할 수 있다. 또한, 요구분석 결과는 필요에 따라 프로그램의 구성요소인 목표, 내용의 선정과 지도-활동의 전개, 평가 각각의 요소에 집중적으로 반영할 수 있다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 Ⅴ-7> 요구분석 질문지 작성 예

영 역	변 인	하 위 변 인
투 입	동 기	참여 동기
		청소년활동 프로그램에 대한 이해
		참여자세
	참 여	참여경험 유무
		향후 참여의향
과 정	현 재	현재 참여 프로그램 내용
		현재 참여 프로그램 방법
		현재 참여 프로그램 기간
		현재 참여 프로그램 시기
	미 래	향후 희망 프로그램 내용
		향후 희망 프로그램 방법
		향후 희망 프로그램 기간
		향후 희망 프로그램 시기
산 출	결과평가	전반적인 만족도
		행정 및 운영서비스 만족도
		프로그램 내용 만족도
		프로그램 방법 만족도
	개선사항	애로사항과 문제점
		개선점

② 평가자료 수집 전략

평가 자료 수집 시, 다음과 같은 핵심적인 질문에 대한 점검활동의 수행이 요구된다. 자료수집 절차는 평가 문제의 답변에 적합하도록 정해졌는가?,

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

수집할 정보는 추구하는 필요한 정보와 논리적으로 관련되어 있는가?, 자료 수집 절차는 추구하는 자료에 적합한가?, 정확하고 꼭 필요한 자료를 구할 수 있는가?, 자료를 적절한 시기에 수집할 수 있는가?, 자료는 평가 목적을 충분히 만족시킬 수 있는 것인가?, 그 자료는 평가 관련자들에게 유용한 것인가?, 자료 수집 절차는 그 평가 목적에 부응할 수 있는 것인가?, 자료 수집 활동이 별 지장 없이 이루어 질 것인가? 등에 관한 것이다.

평가자료 수집 전략은 개별 평가, 환류 평가 그리고 협동 평가로 구분된다. 첫째, 개별 평가는 실무자와 기관운영자 각자가 자신의 업무 수행 과정을 자신의 관점에 터하여 평가하는 기법을 의미한다. 심사숙고하여 자신의 행동을 반성하거나 스스로 객관적인 자료의 분석을 통해서 평가의 정보를 수집한다. 둘째, 환류 평가는 평가자가 자신에 대한 평가를 위하여 타인으로부터 정보를 수집하는 기법이다. 이때의 평가자는 타인으로부터 평가를 받는 입장이 되지만 여전히 평가의 권한은 자신에게 있기 때문에 피 평가자라고 볼 수 없다. 셋째, 협동 평가는 구성원들이 협동적으로 특정 개인의 행동이나 공동의 노력을 평가하는 기법이다. 예컨대, 어떤 지도사의 프로그램을 평가하기 위해서 몇 사람의 동료들이 함께 프로그램 평가계획을 세우고, 프로그램 수행과정을 관찰·분석하여 정보를 수집하는 경우가 협동 평가에 해당된다. 이상과 같은 3가지의 평가 전략은 평가 정보에 대한 공개성 측면에서 위계성을 가지고 있다. 즉 개별 평가 결과는 비밀성이 유지되나 환류평가, 협동 평가로 갈수록 평가 정보를 여러 사람이 공유하게 된다. 따라서 자체평가 실시 초기에는 개별 평가가 중심이 되어야 하며 차츰 기관 풍토의 개방성이 강화되고 구성원간의 신뢰성이 증진되면 환류 평가, 협동 평가가 병행될 필요가 있다. 개별 평가 기법으로부터 협동 평가 기법으로의 전환은 내향적 평가에서 외향적 평가로의 전환을 의미하며, 내향적 평가보다는 외향적 평가가 객관성, 신뢰성 측면에서 평가의 질이 높기 때문이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

4 평가실시

평가지표에 의한 종합평가를 실시한다. 평가자료 수집 단계에서 수집된 평가 자료를 판단의 근거로써 활용한다. 프로그램 평가지표 및 내용은 다음 <표 Ⅴ-8>과 같다.

평가지표를 실제 적용하는 과정에서 대상 프로그램에 적합하도록 구체화해야 할 것이다. 모든 프로그램에 계획, 과정, 결과의 단계를 평가할 것이 아니라 프로그램의 진행단계에 따라 평가기준의 적용을 달리 할 필요가 있다. 당해 연도에 처음 도입된 프로그램이라면 프로그램 계획에, 상당기간 수행된 프로그램이라면 과정과 결과평가에 초점을 맞추어야 할 것이다. 그리고 장기 프로그램이여서 아직 구체적인 성과를 기대하기 어려운 프로그램이라면 프로그램 계획과 과정 및 중간성과에 치중할 수밖에 없다.

<표 Ⅴ-8> 청소년활동 프로그램 평가지표 및 내용

영역	평가지표	평가내용	평가자료
계획	1. 프로그램 목적의 타당성	- 프로그램 목적의 타당성 - 프로그램 목표의 구체성, 현실성	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서
	2. 프로그램 계획의 적절성	- 프로그램 계획수립의 충실성 - 프로그램 목표와 내용의 일관성	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서
	3. 프로그램 특성화	- 프로그램 내용의 특성화 - 프로그램 수행방법의 특성화	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 면담조사내용

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

영역	평가지표	평가내용	평가자료
과정	4. 추진과정의 적절성	- 계획대비 단계별 추진 정도 - 추진방법의 적절성	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 설문조사내용 면담조사내용
	5. 추진여건의 적절성	- 시설·공간의 적절성 - 설비·장비의 적절성	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 설문조사내용 면담조사내용
	6. 연계협력 및 홍보의 적정성	- 관련 기관과의 협력 - 지역사회 및 전문가 참여 및 활용 정도 - 홍보전략 수립 여부 - 홍보방법의 다양화	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 면담조사내용
	7. 지도자의 전문성	- 자격증 소지여부 - 프로그램 지도능력 - 청소년과의 상호작용 능력	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 설문조사내용 면담조사내용
결과	8. 프로그램 성과	- 계획대비 목표달성도 - 프로그램 추진실적	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 면담조사내용
	9. 예산집행의 적절성	- 투입예산 대비 효율성 정도 - 예산집행의 합리성 정도	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 면담조사내용
	10. 청소년 만족도	- 청소년 만족도 - 청소년 참여도 - 청소년 변화정도	프로그램 계획서 프로그램별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 설문조사내용 면담조사내용

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

5. 평정방법

① 평정절차

프로그램 평가의 평정절차는 2단계로 이루어진다. 즉, 평가지표에 따라 기술적으로 평가하고 이를 다시 계량지표에 의해 평정한다.

기술적 평가단계에서는 평가수행 중 수집된 각종 평가정보 및 자료를 요약하고 분석한다. 즉, 원 자료를 정리하고 질적 자료(면담, 관찰 기술 등)에서 핵심 주제 도출, 정보의 교차 검색 등 자료를 요약한다. 평가 자료를 주요 판단 근거로 활용하여 평가지표에 의한 평가를 실시하고, 최종 평가점수를 산정한다. 각 지표별 점수는 평가위원들의 평가결과를 평균하여 점수화한다. 평가지표별 평가점수는 각 평가자가 부여한 등급 가운데 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 사용할 수 있다.

② 평정방법

평가지표에 대한 평가점수는 총 100점 만점으로 구성되며, 평가배점은 다음 <표 Ⅴ-9>와 같다. 세부 평가항목에 대한 배점은 일괄적으로 동일한 점수를 부여할 수도 있으며, 중요도에 따라 배점을 달리할 수 있다.

<표 Ⅴ-9> 평가배점

영 역		평가 배점
계획	1, 2, 3	각 10점 / 총 30점
과정	4, 5, 6, 7	각 10점 / 총 40점
결과	8, 9, 10	각 10점 / 총 30점
총계		100(100%)

평가영역별로 평가자의 세부 평가의견을 개진토록 하되, 영역별 종합의견란에는 하위영역별 평가결과 후 장·단점과 개선방향 등을 구체적으로 기술

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

한다. 이를 종합하여 다음 <표 Ⅴ-10>과 같이, 평가등급을 5등급(A- 우수, B-적절,C-보통,D-미흡,E-부진)으로 판정할 수 있다.

<표 Ⅴ-10> 점수별 평가등급표

평가점수	의미	평가등급
90점 이상	매우 우수	A
90점 이하 ~ 81점 이상	우수	B
80점 이하 ~ 71점 이상	보통	C
70점 이하 ~ 61점 이상	미흡	D
60점 이하	매우 미흡	E

3. 평가결과처리 단계

실행단계에서 평가운영 지침에 따라 일정한 평가기준과 평정방법을 적용하여 프로그램의 성과를 평가하고 나면 결과처리 단계에서는 그 내용을 분석하여 평가적 판단을 내리고, 보고서 형태로 정리하게 된다. 평가결과를 토대로 평가결과 활용 방안을 수립한다.

■ 평가결과 자료의 분석과 판단

평가결과자료를 분석하고 평가적 판단을 내리는 단계이다.

① 평가결과 분석

종합평가지표에 의한 평가를 실시한 후, 평정방법에 의거하여 평가결과를 분석한다. 평가결과 분석 시에는 다음과 같은 핵심적인 질문에 대한 점검활동이 필요하다. 즉, 평가자료 분석 과정이 수집한 자료에 적합한가?, 평가자

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

료 분석 절차가 구체화되어 있고 적합한가?, 평가 근거자료의 해석방법과 준거가 표명되어 있고, 또 그것은 정당한 것인가? 등이다.

양적 자료에 대한 평가는 통계패키지 프로그램을 활용하여 평가목적 및 문제에 적합하게 분석한다. 질적 자료에 대한 평가는 질적 연구의 분석방법인 사례기록과 분류체계방법을 사용할 수 있다. 또한 다양하게 수집된 원자료들은 선택적 코딩방식을 사용하여 평가목적 및 문제에 적합한 자료를 추출·선정하는 분석을 수행한다.

② 평가적 판단

분석한 자료를 설정된 평가 준거와 수집된 평가 지표, 그리고 결정된 평가 기준을 판단 근거로 삼아 최종적인 판단을 내리는 활동이 요청된다. 여기서 판단이란 평가 활동을 정리하고 매듭짓는 가장 종합적인 판단으로서, 평가를 평가답게 하는, 평가 목적을 달성시키기 위해서는 필수적으로 요청되는 판단이기 때문이다. 평가적 판단 활동에는 평가대상 프로그램의 전반적인 가치를 확인하는 일, 프로그램의 전반적인 성취와 달성 면에서의 두드러진 추세와 패턴을 파악하고 비교하는 일, 프로그램 실시 증거 자료를 기준에 비추어 비교하는 일, 프로그램의 효과와 영향을 통한 본질적인 장점을 파악하는 일, 프로그램의 문제점과 단점 및 개선할 점을 발견하는 일 등이 포함된다.

최종적인 평가적 판단에서는 해당 평가 활동에서 적용한 가치 주장과 가치 추론 방식을 중시하는 동시에 평가목적을 고려하여 그에 적합한 판단을 내릴 수 있도록 유의하는 한편, 각 준거마다의 판단과 준거전반에 걸친 종합적인 판단을 동시에 내려야 한다. 이처럼 주어진 평가 상황과 그 평가에서 적용한 가치 주장 및 가치 추론 형식 등을 고려하는 동시에 평가 목적에 입각한 평가 준거와 그 판단이 보다 합리적이고 정당한 동시에 판단 결과가 보다 객관적이고 타당한 결과가 될 수 있다.

평가적 판단의 형태는 다음 <표 Ⅴ-11>과 같다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 Ⅴ-11> 평가적 판단 형태

평가적 판단	세부 내용
가치 주장 및 추론 형식에 따른 판단	▣ 평가 활동에서 선택한 가치 주장 형식이 무엇인가를 중시하여 그에 적합한 결론을 얻고 그 가치 주장에 답하는 방향으로 판단을 내리는 것. 바람직한 평가 결과는 평가 활동의 기본 골격이라고 할 수 없는 가치 주장 및 가치 추론 방식의 성격과 내용에 부합된 것이어야 함.
평가목적에 따른 판단	▣ 평가 목적과 그에 입각한 평가 준거 중시. 평가 목적을 판단 근거로 전환한 것이 평가 준거라 할 수 있으며, 이 평가 준거를 포함한 판단 근거에 입각하는 것. 평가목적에 적합한 평가 결과를 산출할 수 있느냐의 여부는 결론적인 평가적 판단이 평가목적에 어느 정도로 적합되고 부합되느냐에 의해서 크게 좌우됨. ▣ 평가 목적은 평가결과를 활용하는 관점에서 정립되며 그 결과의 활용 자체가 평가 목적의 달성이 되므로, 평가적 판단 과정에서는 평가 목적과 동시에 평가 결과의 활용을 중시하여 그에 적합하도록 판단을 내려야 함.
평가준거와 기준에 따른 판단	▣ 각 평가준거마다의 비중이나 중요성 및 그 우선순위를 부여하고 확인하여 그를 바탕으로 수집된 근거 자료인 평가 지표에 비추어 종합적인 판단을 내리는 것. 프로그램의 어떤 점을 특히 강조해야 할 것인지, 어떤 점이 보다 중시되어야 하는지 등을 프로그램의 목적과 평가의 목적 등을 중시하여 결정하는 데, 이것이 평가 준거마다의 비중과 우선순위를 결정하는 주된 이유임.
총괄적 판단	▣ 전반적인 준거와 그에 관련된 기준들을 바탕으로 전반적인 도달 정도, 전반적인 만족 여부, 총괄적인 통과 여부, 전체적인 기준에의 적합성 및 적절성 정도 등을 판단하는 것. 이 경우에는 각 준거마다의 비중과 우선순위에 특별한 관심을 기울여 각 준거마다의 달성 여부 및 정도와 더불어 전반적인 달성 여부 및 정도를 분석하고 종합하는 총괄적 판단 활동이 요청됨. ▣ 이를 통하여 전반적인 프로그램의 목적이 어느 정도 달성되었고 그 정도가 얼마나 만족스러운 상태인가, 예상하지 않은 결과는 무엇이고 어떤 점이 특기할 만한 것인가, 프로그램의 전반적인 계획 및 목적과 프로그램의 실제 간에 어느 정도의 일관성이나 합치성이 있는가 등을 판단하게 됨.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2 평가결과보고서 작성 및 보고

평가 보고 자체와 보고서의 형태나 내용 및 그 시기 등이 매우 중요시되는 이유는 보고 자체가 평가 요청에 대한 답변 기능을 하는 동시에 평가 보고 자체와 평가 보고서가 가장 직접적인 상호작용 수단이며, 보고서와 보고 자체가 평가를 액면 그대로 대변하는 매체 역할을 하기 때문이다. 또한 평가 보고서는 평가자가 평가 요구자와 관련자들로 하여금 평가 결과를 최대한 활용할 수 있도록 권장하고 유도하며 동기를 유발할 수 있다.

① 평가보고서 작성

평가결과보고서는 기본적으로 평가목표, 평가방법 및 절차, 평가항목별 평가결과 및 종합평가의견, 그리고 평가결과의 사후조치사항 등의 내용이 포함된다. 평가결과보고서는 실질적인 성과에 대한 정보 외에도 지난회계연도의 성과목표가 성취되었는지 여부에 대한 평가의견을 반영하여야 하며, 지난해의 성과목표에 대비한 달성도에 기초하여 당해회계연도의 성과계획에 대한 평가의견도 개진되어야 한다. 성과목표의 성취여부에 대한 평가와 아울러 만약 성과목표가 성취되지 못한 프로그램 등에는 성과목표가 성취되지 못한 사유, 성과목표의 달성을 위해 수립된 계획과 일정, 만약 성과목표가 비현실적이거나 불가능하다고 판단되는 경우 그 사유 등에 대한 의견이 제시되어야 한다.

가장 보편적으로 활용되는 최종결과 보고서에는 다음과 같은 내용 요소가 포함되며, 이것은 각 평가 상황마다 융통성 있게 달라질 수 있다.

▣ 평가의 근거와 목적

처음 부분에서는 평가의 배경 및 필요성, 목적, 평가 결과 보고 대상자 및 평가 관련자, 평가 결과 보고의 목적과 동시에 평가 진행상의 제한점이나 약점 등을 밝힌다. 본 평가 활동이 누구의 요구에 의해서 어떤 배경과 맥락에서 어떤 목적으로 이루어졌는가와 평가 결과를 보고받는 대상자를 밝히면서 그 보고의 근거와 의도 및 전체적인 윤곽을 한 눈에 볼 수 있도록 소개

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

하는 일 등이 요청된다.

▣ 평가대상 프로그램

이 부분은 평가대상 프로그램을 간략하게 기술함으로써 무엇을 대상으로 평가활동이 전개되었는가를 안내하는 기능이 부여된 부분이다. 특히, 평가대상으로부터 구체적으로 어떤 평가 준거를 추출 및 설정했는가를 기술하는 데에 중점을 둔다. 이 부분에서는 평가대상 프로그램이 누구를 대상으로 어떤 목적을 성취하기 위하여 어떻게 진행되었는가를 간략하게 소개하면서 평가할 준거를 추출하는 것이 요청된다. 즉, 평가 대상 프로그램의 목적, 프로그램의 배경, 주요 활동과 내용, 실시 기간, 주요 절차, 참가자들, 사용된 주요 자료, 특이점, 강조점 등을 간결하게 기술하고 설정된 구체적인 평가 준거를 간결하게 소개함으로써 평가 활동의 대상 프로그램과 구체적으로 평가목표인 평가 준거를 용이하게 이해할 수 있게 할 필요가 있다.

▣ 평가의 기획 및 수행

이 부분은 실제로 이루어졌던 평가 활동의 전체를 간결하게 기술함으로써 독자로 하여금 평가가 어떻게 이루어 쳤는가를 쉽게 이해할 수 있게 안내하는 역할을 하는 부분이다. 즉, 실제로 이루어진 평가활동에 관하여 용이하게 이해할 수 있도록 평가의 주목적과 강조점, 평가 활동의 정당화, 평가 준거의 설정, 평가 지표의 결정, 평가의 기본 설계, 사용한 도구와 자료, 주요 진행 절차와 주요 활동, 평가 근거 자료 수집과 분석 활동, 평가자와 자료 수집 요원 및 분석 요원, 평가계획의 제한점 및 약점, 평가 수행 상의 경험한 문제점 등을 요약하여 진술한다.

▣ 평가의 결과

이 부분에서는 대상 프로그램에 대하여 계획한 바대로 평가를 실시한 결과로서 발견한 프로그램의 효과, 가치, 업적 및 산물 등에 관하여 수집한 자료를 처리 · 분석하여 제시해야 한다. 즉, 프로그램의 실시를 통하여 창출된 기회와 활동, 그 기회와 활동이 미친 영향과 효과, 그로 인한 변화와 산물 등을 평가 지표인 근거 자료를 중심으로 나타냄으로써 프로그램의 실시로 인한 결과를 그 근거 중심으로 파악할 수 있게 하기 위해서 설정된 부분이

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

다. 평가 자료 수집 대상자 정보, 프로그램과의 관련, 프로그램의 성취 및 업적을 대변해 주는 자료의 출처와 근거, 측정 및 수집 결과, 분석 과정 등에 관하여 간결하게 기술할 필요가 있다. 또한 이 부분에서는 의도하고 기대했던 결과와 동시에 의도하지 않고 예상하지 않았던 결과를 포함하여 제시한다.

▣ 평가의 결론

이 부분은 프로그램 목적의 달성 정도와 성취 여부 등을 판단 근거를 바탕으로 하여 종합적으로 판단하고 프로그램의 효과, 가치 및 장점, 업적과 산물, 약점이나 문제점 등을 종합적으로 진술하는 부분이다. 즉, 평가 준거마다 수집된 평가 지표와 각 기준의 비교, 의도한 바와 실제 간의 비교, 성취 정도의 기준에의 비교 등에 입각한 평가적 판단과 분석 결과나 기술적 특성, 경향성, 관계 등에 관한 논의와 그를 바탕으로 한 평가적 판단 결과로서 결론을 이해하기 쉽게 기술해야 한다. 특히 고려할 점은 평가결론이 평가 요구자의 질문에 대한 적절한 답변이 될 수 있는가, 그리고 평가목적에 부합되었는가를 평가자 스스로 점검해야 한다.

▣ 권고 및 제언

보고서의 마지막 부분에서는 평가 결론 및 종합적인 판단에 입각하여 프로그램의 개선을 위한 방향 제시 및 제언을 하거나 가능한 여러 대안들을 제시할 필요가 있다. 또한 의사결정권자에게 적절한 권고를 하거나 프로그램의 존속에 관한 제언 등을 언급할 수 있다. 그리고 구체적으로 프로그램의 목적 변경이나 수정 및 보완에 관한 제언이나 평가의 개선 및 보완할 점, 평가 기획 설계상의 개선할 점, 자료 수집 및 자료 분석에 필요한 개선점, 전반적인 평가 진행상 필요한 개선점 등을 제시할 수 있다.

② 평가보고회 개최

평가적 판단 결과를 평가를 요구한 평가요구자 및 의뢰인과 평가관련자들에게 보고함으로써 평가활동이 종료된다. 평가 결과 보고를 언제, 누구를 대상으로, 어떤 일정에 따라 실시해야 하는가에 관한 계획이 없이는 효과적으로 평가 결과를 활용하기 어렵게 된다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

따라서 이 단계에서는 평가결과를 누구에게 어떤 형식으로 언제 어떻게 보고할 것인가를 사전에 계획하고 그에 따라 체계적으로 행동할 필요가 있다. 평가 결과를 평가 담당자가 직접 브리핑 형식으로 보고할 대상은 누구인가, 보고서만을 제출함으로써 보고할 수 있는 대상은 누구인가, 또는 보고서 내용 중 일부만을 발췌해서, 또는 요약해서 공고 형식으로, 또는 기사화해서 보고할 대상은 누구인가 등을 사전에 고려해야 한다.

평가의 목적과 그 강조점에 따라 어떤 방식으로 평가 상황의 진전 상황과 그 결과를 보고해야 하는 가를 먼저 결정해야 한다. 평가 보고의 형태는 평가 요구자의 희망에 따라, 평가 상황에 따라, 평가 내용에 따라, 평가 방법과 절차에 따라, 그리고 평가자에 따라 각기 다를 수 있기 때문이다. 예컨대, 평가 목적을 프로그램의 개선에 두고 있다면 형성 평가의 기능을 강조하여 프로그램의 진전 상황과 진행 과정에 의미 있는 정보를 보고해야 할 것이지만, 평가의 목적을 프로그램의 존속 여부를 결정하기 위한 것으로 삼고 총괄 평가의 기능을 강조하는 경우에는 최종적인 보고 양식을 택하여 프로그램이 종료된 후에 최종적으로 프로그램의 목적 달성정도를 주로 평가하여 보고해야 할 것이다. 이처럼 평가의 목적과 기능에 따라 보고 형태가 달라질 수 있으므로, 평가결과 보고는 최종적으로 그 결과만을 보고해야 한다는 종래의 고정적인 견해에서 벗어나야 할 필요가 있다. 다음 <표 Ⅴ-12>는 평가보고서 형태를 제시한 것이다.

청소년 기관에서는 기관 여건과 상황에 맞도록 보고회 형태, 일시, 방식을 결정하여 평가보고회를 개최하고, 평가결과에 대해 함께 토론하는 기회를 갖도록 해야 할 것이다. 이 과정에서 평가결과 나타난 해당 사업의 문제점과 앞으로의 개선방안에 대해 논의한다. 평가결과 나타난 또는 지적된 문제들을 기록하여 문서화한다. 이 문서는 다음 번 평가 시에 이전 평가 지적사항을 어떻게 개선했는지를 판단하는 기준으로 사용된다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 Ⅴ-12> 평가보고서 형태

형식	세부 내용
공고와 발표	▣ 평가의 목적, 책임자, 자원, 기본 스케줄 등과 같은 전반적인 계획을 주된 내용 등 평가를 실시하기로 한 결정을 홍보하는 목적을 달성하기 위한 간단한 알림의 형태
진행보고서	▣ 평가 활동이 진행되는 과정에서 수행된 주요 활동이나 성취 결과, 사건 등을 내용으로 한 진행 중간보고서
중간보고서	▣ 그 동안의 평가 진행 상황, 발견된 문제의 분석, 투입된 자료의 질 평가, 중간 결론, 계획수정 보완 내용, 변경사항의 정당화, 후속 평가일정과 주요 활동의 소개 등 평가 진행 상황과 획득한 결과를 보고하는 형식
결과보고서	▣ 프로그램이 종료되거나 평가 활동이 완료된 후에 그 동안의 평가 결과를 보고하는 형태 ■ 본 보고서 : 평가의 목적, 대상, 주요 활동, 주요 결과, 결론 등을 내용으로 한 평가 전반에 관한 종합적인 보고서로서 일반적으로 전형적인 평가결과보고서 ■ 개요 보고서 : 주 보고서의 개요와 괄목할 만한 결론만을 그 내용으로 하는 형태 ■ 요약판 보고서 : 주 보고서의 내용을 보다 쉬운 용어로 요약한 형태를 취하는 데, 일반 대중을 위해 읽기 쉽고 이해하기 용이하게 기획한 형태 ■ 방법론 보고서 : 자료 수집 전략, 표집 방법, 자료 분석 방법, 자료의 수집 절차와 방법 등 평가의 전개 및 실시 방법에 관한 기술적이고 방법론적인 내용을 다루는 형태 ■ 후속 보고서 : 결과와 결론을 바탕으로 하여 평가 결과의 해석, 의미부여, 시사점 탐색, 후속되는 평가에 관한 제언 등의 내용을 다루는 형태
내부보고서	▣ 평가 진행 과정에서 평가 관련자들을 대상으로 평가 진행의 효율화와 평가방법 및 도구의 개선을 목적으로 수시로 보고하는 형태의 보고서 ■ 예) 질문지 개발을 위하여 여러 관련자의 의견과 아이디어를 구하기 위하여 질문지의 목적, 주요 내용, 각 항목의 예 등 을 제시하고 홍보하는 내용 등을 다루는 형태

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3 평가결과의 활용

프로그램 평가의 과정은 소정의 목적을 달성하기 위한 계획, 자료수집, 분석, 종합, 그리고 결과 활용 등의 일련의 과정이다. 결과 활용은 평가 과정의 통합적인 한 부분이므로 평가목적을 내포하고 있고, 자원의 배분, 논쟁, 결정, 토의, 정당화, 문제 확인 그리고 이해 등의 여러 상이한 활동들과 밀접하게 관련된 활동으로 파악해야 한다.

평가결과의 활용과 지원과 관련하여서는 평가결과 공개 여부와 평가결과를 어떻게 활용하느냐의 문제가 제기된다. 평가정도에 따라 보상 및 벌칙의 시스템으로만 활용되기 보다는 증거에 근거한 의사결정을 하려는 합리적 접근방법으로 인식되어야 한다. 프로그램 평가결과는 프로그램의 목적 및 목표 달성정도를 파악할 수 있는 기초 자료를 제공할 수 있으며, 평가로부터 얻어진 정보는 자원배분에 관한 의사결정에 유용하게 활용될 수 있다. 즉, 평가결과는 새로운 프로그램의 도입을 정당화하고, 현존하는 프로그램을 축소하거나 특정 프로그램을 강화하는 데에도 기여할 수 있다.

또한 프로그램 운영 방식 및 내용에 관한 컨설팅 효과를 도출함으로써 차후 프로그램 전개에 실질적 도움을 준다. 기관의 서비스의 질, 나아가 성과를 유지하거나 개선하기 위해 필요한 자원에 관한 정보를 제공해 준다. 청소년 기관에서는 프로그램 평가결과 나타는 수범적인 사례들을 발굴하거나 확산을 도모하는 등 평가결과에 대한 홍보방안을 마련하여 시행할 수 있다.

그리고, 이 단계에서 상위평가 유형에 해당되는 정부 차원에서 실시되고 있는 평가와 청소년기관에서 수행되고 있는 자체평가와의 연계 및 활용방안을 모색하여 평가결과 활용의 실효성을 제고할 필요가 있다. 우선, 자체평가 수행노력에 대한 상위평가는 개별 기관의 자체평가 내실화 노력을 진단 점검하는데 목적이 있다. 이를 통해서 평가결과에 따라 자체평가 수행노력이 우수할 경우에는 왜 어떤 측면에 긍정적 요인으로 작용하였는지를 분석하여 이를 벤치마킹 대상으로 타 기관에 전파하고 미흡할 경우에는 어떤 측면에

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

서 문제가 있는지 그 이유가 무엇인지 해결책은 존재하는 지 등을 구체적으로 적시할 수 있어야 한다. 평가는 궁극적으로 평가결과를 통해 평가대상기관에게 컨설팅 기능을 수행할 수 있어야 하기 때문이다.

다음으로, 자체평가와 상위평가의 의미를 염두에 두어야 한다. 평가 현실에서 상위평가는 자체평가의 내실화를 전제로 설득력 있는 평가결과를 도출할 수 있을 것이다. 이를 위해서 자체평가를 활성화시키고 자체평가가의 올바른 방향을 유도할 수 있는 평가지표를 제시할 수 있어야 한다. 상위평가는 자체평가가 제대로 수행되고 있는지에 대한 주안점을 두고, 평가방향을 정해줌으로써 공통적으로 적용될 수 있는 기본적인 사항들을 매뉴얼화하여 가이드라인을 제시해 주고, 독려하는 역할을 수행해야 할 것이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅵ. 요약 및 제언

1. 요약
2. 정책 제언
3. 후속 연구를 위한 제언

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅵ. 요약 및 제언

1. 요약

최근 청소년활동 프로그램과 같은 휴먼 서비스(Human Services) 분야에서도 책무성(accountability), 전문성, 그리고 공공재원의 투명성 확보에 대한 사회적 요구가 증가되고 있으며, 이를 증명하기 위한 유용한 방법으로 평가의 중요성이 대두되고 있다.

현재 정부의 청소년정책이 청소년활동의 확대를 위한 다양한 지원정책을 전개하고 있고, 현장의 청소년사업도 대부분 청소년활동 프로그램 형태로 운영된다는 점에서 볼 때 청소년활동 프로그램에 대한 평가 작업은 청소년정책의 성과를 높이기 위해서도 매우 중요한 과제이다. 더욱이, 청소년활동 프로그램의 양이 증가하고 추진비용이 더 많이 증가함에 따라, 기존 프로그램이나 새로운 프로그램의 수요를 정당화할 수 있는 기제로써 프로그램의 성과에 대한 평가가 요구되고 있다. 그러나 청소년 관련 단체 및 시설(이하 청소년 기관)등의 단위 기관 차원에서 이루어지는 평가활동은 프로그램의 다양성과 탄력성, 평가단체의 영향, 인적·물적 자원의 부족, 평가지식 및 연구의 부족, 이용가능한 평가방법의 편협성, 평가정보의 부족 등으로 인해, 전반적으로 평가의 체계성이 미흡한 실정이다. 이와 같은 원인으로는 여러 가지를 지적할 수 있겠지만, 그 가운데서도 청소년활동 프로그램에 대한 체계적 평가의 토대가 되는 적합한 평가모형이나 평가방법 및 평가절차의 부재 등 현장에서 활용가능한 평가체계가 정립되어 있지 않은 것이 주요 원인으로 지적되고 있다.

이 연구의 목적은 청소년기관이 프로그램의 전반적인 전개과정과 성과를 종합적·객관적으로 평가하고 성과개선을 유도하는 등 자체적인 평가활동을 수행할 수 있는 현장적용적인 평가시스템 개발하고, 그 운영방안을 제시하는 데 있다. 아울러, 이 연구를 통하여 개발된 청소년활동 프로그램 평가시

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

스템의 정책적 활용방안을 제시하였다.

이 연구에서는 청소년활동 프로그램 평가 사례조사 및 실태분석 결과를 토대로 프로그램 평가시스템 개발 방향 및 기준을 다음과 같이 설정하였다. 청소년활동 프로그램 평가시스템은 청소년 기관이 주체가 되어 해당 기관의 성격, 프로그램 내용 및 대상 집단의 특성에 따라 단위 기관의 자율과 책임을 전제로 한다. 즉, 프로그램 개선과 성과의 책임을 다할 수 있도록 프로그램의 성과측면에서 '질을 입증하는(proving quality)' 책무성과 프로그램의 과정측면에서 '질을 개선시키는(improving quality)' 개선의 목적을 달성하는 평가시스템을 개발하고자 하였다.

이 연구에서 제시한 프로그램 평가시스템은 청소년기관이 프로그램 평가활동을 위해 필요로 하는 평가절차 및 단계, 평가요소, 평가방법, 평가지표 등 평가활동 전반에 대한 구체적인 과업과 수행 활동들에 대한 체계적인 가이드라인이 될 수 있다. 즉, 평가활동의 시작부터 종료시점까지 공통적으로 거쳐나가게 되는 절차적 요소를 제시함으로써, 체계적이고 효율적인 자체평가활동을 가능하게 하였다. 체계적인 평가시스템과 이에 따라 성과평가, 과정수행평가, 청소년 만족도 조사, 그리고 자기기입 평가를 포함한 종합적 평가시스템을 제시하였다.

청소년활동 프로그램 평가시스템은 평가기획단계, 평가실행단계, 평가결과처리단계의 세 단계로 구성되었다. 먼저, 평가기획 단계는 본 평가를 위해 평가문제를 형성하고 평가방향과 평가 설계를 제시하는 평가 준비과정으로, 평가문제 확립(평가초점 및 문제, 현황진단, 평가목적, 평가대상, 평가성 검토), 평가방향 설정(평가기준, 평가모형, 평가지표), 평가 설계(평가자원, 평가방법, 평가자료, 평가절차)로 구성되었다. 다음으로, 평가실행 단계에서는 평가를 직접 실시하는 것으로, 평가조직 구성, 평가일정 수립, 평가자료 수집, 평가실시, 평정방법으로 구성되었다. 마지막으로, 평가결과처리 단계는 실행단계에서 평가운영 지침에 따라 일정한 평가기준과 평정방법을 적용하여 프로그램의 성과를 분석하여 평가적 판단을 내린 후, 보고서 형태로 정리하고, 평가결과를 토대로 평가결과 활용 방안을 수립하는 것으로 구성되

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

었다. 이러한 평가단계에 맞추어 세부 운영방안을 제시함으로써, 청소년 기관이 절차상의 결함이나 오류 없이 용이하게 프로그램 평가를 단계적으로 수행할 수 있도록 하였다.

청소년활동 프로그램 평가시스템을 구성하는 평가지표는 투입, 과정, 산출 세 기본요소를 평가하는 체제적 접근방법에 따라, 계획, 과정, 결과로 구분하였다. 계획 영역에서는 프로그램 목적의 타당성, 프로그램 계획의 적절성, 프로그램 특성화를, 과정 영역에서는 추진과정의 적절성, 연계협력 및 홍보의 적절성, 추진여건의 적절성, 지도자의 전문성을, 결과 영역에서는 계획 대비 목표달성도, 예산집행의 적절성, 청소년 만족도 등으로 평가지표 및 내용을 구성하였다.

향후 청소년활동 프로그램 평가시스템을 정착시키고 활성화 해나가기 위해서는 청소년 기관뿐 아니라, 정부 차원의 적극적인 정책적 노력과 지원이 필수적으로 요구된다. 현재 정부 수준 및 단위 기관 수준에서 다양한 프로그램 평가가 실시되고 있다. 각 수준의 프로그램 평가는 평가 성격, 평가주기 등을 서로 달리하여 청소년 기관에 부담을 주지 않고 상호보완적인 기능을 수행하도록 발전시킬 필요가 있다. 이러한 차원에서 프로그램 평가시스템의 정책적 활용방안을 단위 기관 수준과 정부 수준으로 나누어, 청소년기관 중심의 자체평가와 정부 수준각종 평가와의 연계 방안을 모색하고 이를 위한 제도적, 정책적 운영체계 구축 및 활용방안을 제시하였다.

먼저, 청소년 관련 단체 및 시설 등의 단위기관 수준이다.

▣ 청소년기관 중심의 자체평가를 활성화한다.
▣ 평가결과의 활용을 극대화한다.
▣ 프로그램 평가의 질을 제고한다.
▣ 예비성 평가 메커니즘을 제도적으로 구축한다.
▣ 수요자의 영향력을 고려한다.
▣ 정례적인 평가회를 개최한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

다음으로, 중앙 및 지방정부 청소년 담당과 등의 정부 수준이다.

▣ 자체평가와 상위평가의 연계방안을 마련한다.
▣ 성과평가제도와 연계한다.
▣ 성과관리정보시스템(PMIS)을 구축하여 활용한다.
▣ 성과정보를 체계적으로 축적하고, 결과활용의 실효성을 제고한다.
▣ 프로그램 평가 핵심인력의 네트워크(INSE)를 구성한다.
▣ 프로그램 평가 인식도 제고를 위한 워크숍을 활성화한다.
▣ 평가방법을 과학화하고 체계화한다.
▣ 평가연구를 강화한다.

2. 정책 제언

1) 청소년활동 프로그램 평가시스템 정책적 활용방안

본 연구에서는 청소년활동 프로그램 평가시스템을 개발하고 그 운영방안을 제시하였다. 향후 프로그램 평가시스템을 정착시키고 발전시켜 활성화해 나가기 위해서는 청소년 기관뿐 아니라, 정부 차원의 적극적인 정책적 노력과 지원이 필수적으로 요구된다. 이러한 측면에서 청소년활동 프로그램 평가시스템의 정책적 활용방안을 크게 단위 기관 수준과 국가 수준으로 나누어 제시하였다.

(1) 단위기관 수준 – 청소년 관련 단체 및 시설

단위기관 수준에서의 프로그램 평가시스템의 정책적 활용방안을 6가지 측면으로 나누어 제시하였다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

1 청소년기관 중심의 자체평가 활성화

제대로 된 평가는 평가결과가 설득력이 있어야 하고 평가결과의 활용을 염두에 둔 평가이다. 바람직한 평가는 평가를 평가의 본래 목적에 맞도록 제대로 수행하는 것이다. 제대로 된 평가를 하지 못하거나 바람직스럽지 못한 평가수행의 경우에는 성과를 개선하기 보다는 업무의 비능률 및 낭비를 초래하는 결과를 가져옴은 당연한 이치라고 볼 수 있다.

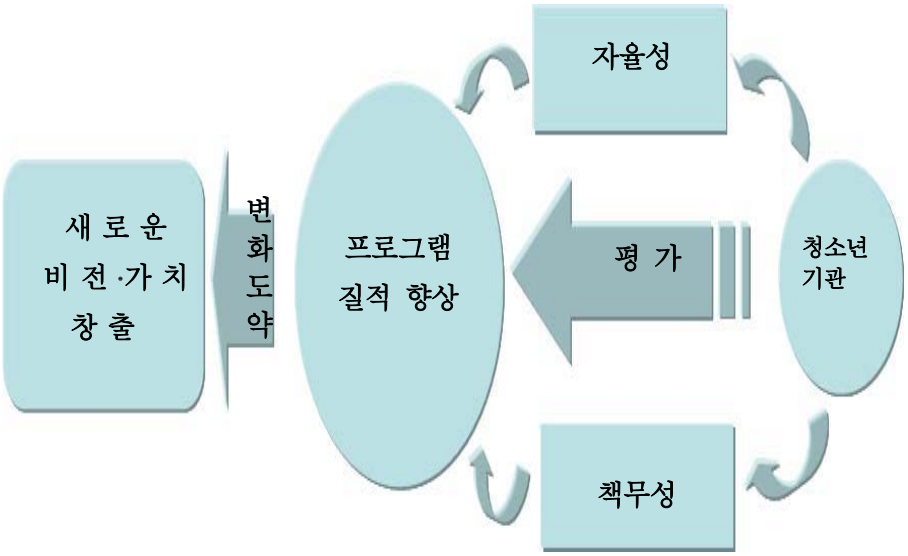
청소년 기관이 수행하는 각종 프로그램들에 대해 평가가 활성화되고, 그 결과가 관리의 개선에 도움이 되도록 적극적으로 활용되어야 할 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 청소년 기관이 주축이 되어 프로그램의 질을 개선해나가는 자체평가의 실시가 활성화되어야 한다. 자체평가 실시의 확산을 통하여 단위 청소년 기관을 중심으로 현장중심의 개선과 노력하는 기능으로 역할을 해나갈 수 있어야 할 것이다.

청소년 기관은 프로그램 평가의 결과의 달성에 기초한 책임성 확보를 통해 신뢰를 제고시키고, 프로그램 목표의 규명, 목표에 대비한 성과의 측정, 그리고 프로그램의 진척과 성과에 대한 보고 등을 통해 프로그램 성과의 개선을 주도할 수 있다. 또한 프로그램의 결과, 서비스의 질, 그리고 청소년만족도 등에 대한 강조를 통해 효과성과 책무성을 증진시키며, 프로그램의 목표를 충족시키도록 계획을 수립하고 프로그램의 결과와 서비스 질에 대한 정보를 제공함으로써 서비스 전달을 증진시키도록 지원할 수 있다. 나아가 정부가 추진하고 있는 목표의 달성에 관한 보다 객관적인 정보와 함께 프로그램과 지출의 상대적인 효과성과 효율성에 관한 정보를 제공함으로써, 청소년 정책결정의 질을 향상시킬 수 있을 것이다.

청소년 기관의 구성원 모두가 평가활동이 프로그램의 개선과 기관발전을 위한 필수적인 요소로 인식하고 적극적인 수행을 해 나가야 할 것이다. 아울러 국가 수준에서는 청소년 기관의 자체평가를 통한 발전 노력을 행·재정적으로 지원하는 등 자체평가의 제도화를 검토하여 중앙 및 지방 정부의

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

평가와 연계방안을 강구해야 나가야 할 것이다. 이 부분에 대한 논의는 뒤에 전개될 중앙 및 지방정부 부분에서 보다 더 자세히 살펴보게 될 것이다.



[그림 Ⅵ-1] 청소년기관 중심의 자체평가 활성화 방향

평가결과 활용의 극대화

평가의 과정은 소정의 목적을 달성하기 위한 기획, 자료수집, 분석, 종합, 그리고 결과 활용 등의 일련의 과정이다. 결과 활용은 평가 과정의 통합적인 한 부분이므로 평가목적을 내포하고 있고, 자원의 배분, 논쟁, 결정, 토의, 정당화, 문제 확인 그리고 이해 등의 여러 상이한 활동들과 밀접하게 관련된 활동으로 파악해야 한다.

평가결과는 개별 프로그램의 문제점과 개선사항을 논의하는 수준에서 벗어나, 프로그램 관리 차원에서 문제점을 진단하고 처방을 내릴 수 있는 2차 분석이 수반되어야 할 것이다. 앞으로 프로그램 평가를 프로그램 기관에 대

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

한 종합적 진단평가 모형으로 발전시켜 프로그램 수행과정의 개선뿐만 아니라 관리역량의 향상과 컨설팅 기능으로까지 확대되어야 할 것이다.

평가결과 활용의 극대화를 위해서 다음과 같은 조치가 필요하다.

첫째, 프로그램 평가목적에 부합한 평가정보를 수합한다. 평가결과의 활용은 크게 프로그램 개선과 책무성 차원으로 크게 나눌 수 있으나 앞에서 강조한 바와 같이 대부분의 프로그램 평가는 그 강조점에서 차이가 있을 뿐 두 차원을 모두 고려하여 실시된다. 프로그램 개선에 초점을 둘 경우 자체평가를 중시하고, 정보의 활용도를 증진시키기 위해 상세한 진단과 기술이 필요하며, 동기 부여 그리고 대안 제시를 포함시키는 것이 바람직하다. 반면에 책무성에 초점을 둘 경우 평가의 기술적인 질(타당성, 신뢰성, 객관성)을 확보하는 데 만전을 기해야 한다. 특히 수집된 평가정보가 해당 기관의 특성을 적절히 대표하는 정도인 공정성 확보가 중요하다.

둘째, 프로그램 평가의 유용성을 제고하기 위해서 프로그램의 질 향상을 위한 구성원의 노력, 프로그램 평가의 질에 대한 보상 또는 대안 추구 간의 연계성이 확립되어야 한다. 구성원의 성취와 이에 대한 정당한 평가 그리고 평가결과에 대한 사후관리가 연계되지 않는다면 평가의 잠재력은 상실될 수밖에 없고 시간과 경비를 낭비하는 결과가 된다. 그러나 삼자간의 관계가 역동적이고 유연해야 한다. 즉, 공식적인 프로그램 평가를 통해 성취 수준을 확인하여 주는 것과 구성원들이 스스로 설정한 목표의 추구를 허용하는 것 사이의 균형을 유지하는 것이 바람직하다. 삼자 간의 관계가 지나치게 경직적이면 실제로 잘 하는 것(being good)보다 잘 보이는 것(looking good)을 고무시키는 경향이 나타날 수 있음을 경계해야 한다.

셋째, 평가정보가 전달되는 방식은 정보의 내용만큼이나 중요할 수 있다. 평가정보의 전달은 특히 평가가 프로그램 개선을 목적으로 수행되는 경우 평가를 진행하는 한 과정으로 간주하는 것이 바람직하다. 평가에 쏟는 모든 노력의 1/3 정도가 평가 당사자 간의 의사소통, 논의, 대화에 할당되어야 한다. 구성원들은 부정적인 평가 결과에 대한 괴로움을 오랫동안 기억한다는 점에서 평가정보의 전달에 있어서 세심한 배려가 요망된다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

넷째, 구성원들이 평가의 모든 과정에 적극 참여하도록 해야 한다. 프로그램 평가과정에 적극 참여하는 구성원들은 평가에 대한 소유의식이 높고, 평가에 대한 수용성과 신뢰성이 높으며, 이는 활용성과 연계된다. 평가를 신뢰하고 인정하는 사람들이 평가정보를 필요로 하며, 더욱 빈번하게 활용한다.

다섯째, 평가정보는 단위 기관이 통제할 수 있는 행동과 실제에 초점을 두는 것이 유용하다. 너무 많은 정보는 너무 적은 정보와 같이 도움이 되지 않는다. 정보가 제대로 종합되지 않으면 구성원에게 좌절감을 준다.

여섯째, 프로그램 평가는 구성원들로 하여금 자신들에게 기대하는 바를 이해하게 하는 중요한 절차이다. 평가정보의 수집, 분석, 해석 그리고 전달이 결과 활용과 밀접한 관련을 맺고 있음을 인식하도록 해야 한다. 그리고 결과 활용의 중요성을 강조하기 위해 활용을 매우 넓은 의미로 규정할 필요가 있다. 평가정보의 수집, 평가정보의 요약과 분석, 평가정보의 해석, 평가정보의 전달 등을 평가정보의 활용 단계로 파악할 필요가 있다.

일곱째, 평가결과의 피드백을 통한 피드백 결과의 시행을 점검할 필요가 있다. 평가의 결과가 평가 그 자체로 끝난다면 평가의 목적이나 의도를 상실하게 되므로, 평가결과가 피드백 되어 활용되어야 한다. 피드백은 평가결과를 통해 도출된 제안사항을 활용 가능한 곳, 사람에게 제공하는 것이다. 지금까지 대다수 기관에서 평가결과를 보고서로 발간하면 피드백은 끝나버리는 경우가 많았다. 이제는 보다 적극적인 피드백이 필요한 시점이며 평가결과의 체계적 관리체계 확립을 통하여 피드백 절차와 피드백 된 결과가 어떻게 활용되고 있는가를 점검해야 할 것이다. 이를 위해서는 평가결과의 공개와 이를 통한 결과활용 체계가 관례화·제도화되어야 한다.

여덟째, 평가결과는 반드시 기록하여 체계적으로 보관하여 차기 평가 시에 활용할 수 있도록 데이터베이스화하여 자료를 시계열로 축적해 나가야 할 것이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3. 프로그램 평가의 질 제고

평가결과 활용의 개선을 위해서는 무엇보다 프로그램 평가의 질이 개선되어야 한다. 여러 연구들을 통하여 제시한 준거들을 검토하여 보면, '신뢰성', '타당성', '투명성',엄격성 ', '확신성' 등 모든 평가에서 공통적으로 고려해야 할 준거 이외에 "프로그램 개선에 기여하는가," "개별 기관의 특정 목적과 상황을 반영하고 있는가", "평가결과는 비전문가들의 활용이 가능한가" 등 프로그램 평가의 쟁점과 문제점의 확인 그리고 프로그램 평가의 발전 방향을 제시하는 데 중요한 참조체제가 될 수 있을 것이다.

프로그램 평가의 성공적 정착을 위하여 프로그램 평가 여건의 조성과 프로그램 평가의 전문성 강화 등이 필요하다. 이를 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 첫째, 프로그램 수행기관이 자신이 수행한 업무를 대상으로 스스로 평가를 잘 할 수 있도록 평가여건이 조성되어야 할 것이다. 이를 통해 단위기관들이 기관의 실정에 맞는 프로그램 평가를 실시하고 효율적으로 운영하도록 하는데 초점을 두어야 한다.

평가의 여건은 여러 차원에서 마련되어야 하겠지만 가장 시급한 것은 '바람직한 기관의 모습' 이 정립되어야 한다는 점이다. 따라서 기관이 어떤 모습으로 운영되어야 하며, 이를 어떻게 실천할 수 있는지에 대해 보다 분명한 지침이 제시되고, 구성원들이 충분히 소화하고 받아들일 수 있는 조치가 평가에 앞서 취해질 필요가 있다. 또한 바람직한 평가를 위해 요구되는 평가자원은 무엇인지, 자체평가의 역량 제고를 위해 어떠한 노력을 기울여야 하는지 등에 대한 평가체계에 전반에 대한 점검과 검토를 해야 할 것이다.

둘째, 평가기준과 방법이 더욱 전문화, 세련화 되어야 한다.

평가기준은 프로그램 평가의 모든 측면을 포괄하면서 핵심적이어야 하고 그 의미와 근거가 분명해야 하며, 일관성을 유지할 수 있어야 한다. 평가방법은 양적인 평가보다 질적인 평가, 서면평가보다는 관찰과 면담을 통한 평

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

가가 강화되어야 한다. 이외에 평가대상 프로그램과 관련된 학술적 평가문헌을 활용할 필요가 있다. 비록 평가가 학문적 연구는 아니지만 이러한 방법을 통해 일부 전문가에 의해 의존하는 판단평가의 한계를 어느 정도 극복할 수 있을 것이다. 이를 위해 관련 학회와 업무제휴를 하고 평가정보 검색 프로그램을 개발 운영하는 등 적극적인 노력이 있어야 할 것이다. 분석 방법 측면에서 살펴보면, 프로그램 평가 시 엄밀한 인과논리에 입각한 효과성 평가가 취약하다. 더욱이 능률성이나 형평성 평가는 거의 이루어지지 못하고 있다. 약간의 분석적 프로그램을 선택하여 통계적 영향평가, 비용편익분석, 생산성 분석 등 과학적 방법에 의한 분석적 평가를 시도할 필요가 있다.

셋째, 내부 구성원 및 외부 평가자의 전문성이 강화되어야 할 것이다.

평가업무 수행을 위한 내부 구성원들의 평가 전문성을 강화하기 위한 각종 교육 및 연수를 실시하여 평가 이해도를 제고하고 평가업무 수행의 효율성을 제고해 나간다. 또한 외부 전문컨설팅 집단과의 연계를 통해 프로그램이 계획대로 추진되고 있는지, 운영상 어려운 점은 없는지, 문제 상황 발생 시 어떠한 해결책을 가질 것인지 등에 대해 서로 관심을 가지고 논의할 수 있는 장이 필요하다. 즉, 프로그램의 실시 전, 실시 중, 실시 후 등 적절한 시기에 맞추어 전문 컨설팅단의 지속적인 프로그램 컨설팅과 프로그램 담당자들 간의 워크숍을 실시하는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다. 현재 프로그램 담당 실무자들이 평가업무 수행에 많은 애로사항과 전문성이 부족한 상태이므로, 프로그램을 효과적으로 운영할 수 있도록 지원하는 워크숍이 매우 필요하다.

외부 평가자의 경우, 외부 평가자들과 피 평가자들의 관계는 대등한 동료로서의 관계가 형성되어야 하며, 평가자의 권위는 내부 인사들이 잘 볼 수 없는 문제를 끌어내는 이른바 기관을 보는 전문적인 안목에서 우러나와야 한다. 이러한 점에서 외부 평가자들은 평가 이전에 집중적인 훈련을 받고 그 자격을 심사받는 장치가 있어야 한다.

이와 더불어, 후속적인 추수 지도와 모니터링, 지도자능력 발전 프로그램의 제공, 기관운영의 쇄신 방법에 대한 이해 등의 지원활동 등이 요구된다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

넷째, 평가자의 책무성과 윤리의식이 제고될 필요가 있다. 평가활동이 형식화되거나 평가의 실제를 왜곡하지 않고 발전지향적인 정보수집과 결과활용의 정당성 확보를 위하여 평가자는 평가활동 전반에 대한 책무성을 가지고, 정직성, 성실성, 중립성을 유지하는 태도를 지녀야 할 것이다.

다섯째, 프로그램 평가활동 자체에 대한 평가의 평가(메타평가)가 강화될 필요가 있다. 평가목표의 설정에서 평가결과 활용에 이르기까지 평가활동의 전 과정을 총괄적으로 평가하여 평가활동 자체의 타당성, 적합성, 신뢰성, 객관성 등을 검증해야 할 것이다. 이를 통해 평가활동 자체의 질을 높이고 개선해 나감으로써, 궁극적으로 평가결과의 타당성과 활용도를 제고할 수 있다.

4 예비성 평가 메커니즘의 제도적 구축

평가기준의 성과단계 착안사항 및 세부착안사항에 따른 평가는 예비성 평가 제도를 어떻게 운용하는가에 그 실효성이 상당부분 달려있다고 할 수 있을 것이다. 현재 평가성 사정과 같은 사전적 예비성 평가가 부재함으로써 프로그램 평가는 평가기준과 이를 위한 구체적 방법론이 일치하지 않는 문제점을 노출하고 있는 것이 사실이다. 평가위원에 의한 전문가판단의 평가방법만으로는 프로그램 수행과 특히 성과단계에서 필요한 체계적이고 과학적인 평가가 어려울 수밖에 없는 것이다.

당해 평가연도 이전에 평가대상 프로그램 선정 기준을 평가가능성의 측면에서 제시하고 이를 기준으로 평가대상 프로그램이 선별적으로 선정될 필요가 있다고 보여진다. 특히 프로그램의 효과성이나 성과가 어느 시점에서 발생하는지에 대한 명확한 확인이 필요하며 가급적이면 단 연도에 효과가 명확하게 나타나면서도 프로그램 자체의 중요도가 높은 프로그램을 선정할 필요가 있다. 프로그램 규모, 기간, 특성 등을 고려한 구분을 유지하여 평가작업을 수행함에 있어 프로그램들 간에 논리적 체계성이나 인과성을 유지할

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

수 있도록 함에 따라 평가대상 프로그램의 명확성을 기하고 현실화함으로써, 평가 작업에 따른 과도한 업무량을 줄일 수 있을 것이다.

다음으로, 정기·주기적 평가 이외의 평가활동이 필요하다. 정책 현안, 프로그램의 중요성이나 민감성 여부에 따라 탄력적으로 프로그램 평가가 필요할 것이다. 더불어 평가방법의 과학적 조사방법 확충을 위하여 관련 분야 교수나 전문기관을 최대한 활용할 필요가 있다.

5. 수요자 영향력 고려

프로그램 평가의 유용성을 제공하기 위해서는 평가의 결과를 활용하는 수요자의 요구에 민감하게 반응하여 평가가 그들에게 실질적으로 필요한 정보를 제공해 주어야 할 것이다. 즉, 평가에 직·간접적으로 관련되어 있거나 참여하는 사람들, 그리고 평가결과를 활용하거나 평가결과에 직·간접적으로 영향을 받는 사람들을 먼저 확인하여 평가활동 전반에 걸쳐 그들의 요구가 반영될 수 있도록 평가계획을 수립하고 이를 실행하여야 한다. 또한 여러 이해집단이 부릴 수 있는 방해를 최대한 방지하고 평가결과의 악용 및 편견을 예방하고 이해집단과 협력을 이루어 평가가 이루어질 수 있도록 해야 한다.

수요자 지향적이고 수요자의 참여를 중요시하는 프로그램 운영이 강조되면서 그들의 주체적인 참여와 역할이 매우 중요해지고 있다. 프로그램 평가는 결국 수요자에게 어떠한 영향을 미치는가 하는 것이 매우 중요하므로, 수요자에 대한 사업 서비스 제공량, 수혜자 만족도, 비용대비 편익성 정도 등 프로그램 성과에 있어서 수요자에 대한 영향평가를 의무화할 필요가 있다. 현재 대다수 프로그램 평가에서 청소년참여가 이루어지고 있는데, 청소년위원회의 시범청소년수련시설 평가 사업이나 특성화 프로그램지원 사업 등에 청소년이 평가위원으로 참여하고 있고, 청소년운영위원회 지원 사업은 청소년들로 평가단을 구성하여 운영하고 있다.

성과평가에 수요자의 참여범위와 역할을 설정하는데 있어서 다음의 몇 가

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

지를 고려해볼 필요가 있다. ① 평가는 기본적으로 전문가에 의한 평가를 지향하여야 한다. 평가가 전문가 중심이어야 한다는 점은 평가받는 사업내용과 운영에 대한 전문성을 갖고 있는 내용전문가와 평가에 대한 지식과 과정과 절차 등에 관한 전문성을 갖는 평가전문가 모두가 참여해야 한다는 점이다. 이와 같은 관점에서 평가위원으로 수요자의 참여 범위와 역할을 설정하여야 한 것이다. 현실적으로 평가에 참여하는 수요자들에게 내용전문성이나 평가전문성을 기대하기는 어렵기 때문에, 평가에 수요자들을 참여시키는 경우에 그 참여범위와 역할에 대해서 신중하게 검토해볼 필요가 있다. ② 사업의 특성과 평가자로 참여하는 수요자의 연령, 학력, 경험 등을 종합적으로 고려하여 적절한 참여방식을 결정해야 할 것이다. 평가에 수요자 참여 방안은 여러 가지 형태로 가능할 것이다. 수요자가 평가위원으로 참여하여 평가위원과 동등한 권한을 갖고 동등한 평가활동을 수행하는 방법이 있고, 사업에 대한 모니터링을 담당하거나 사업에 참여한 수요자들과의 인터뷰를 통하여 자문활동을 전개하는 것도 가능하다. ③ 평가에 참여하는 수요자들에 대해서는 사전에 충분한 평가에 대한 교육을 실시할 필요가 있다. 평가에 참여하는 수요자들은 전문평가위원들과는 달리 내용전문성이나 평가전문성이 낮기 때문에 이에 대한 사전교육이 필요하다.

6 정례적인 평가회 개최

평가시스템 운영을 위한 조치로서 청소년 기관 차원에서 프로그램이 종료된 후 반드시 프로그램 평가회를 개최하도록 정례화 할 필요가 있다. 평가가 종료되면 반드시 평가보고회를 개최하여 평가결과를 차기 사업 및 프로그램 기획 및 운영 시에 의사결정의 근거자료로써 활용할 수 있는 방안을 마련하고, 평가업무에 대한 구성원들의 상호 이해증진과 의견제시를 할 수 있는 장을 마련할 필요가 있다.

개별 기관 수준에서 만이 아니라 청소년단체 및 시설, 청소년위원회, 지방

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

자치단체 등의 관계자들이 모인 장소에서 공개적인 세미나 또는 워크숍을 통한 평가결과의 공개를 통해 서로 공유할 수 있는 시스템을 구축하는 것도 필요하다. 이러한 장을 통해 청소년기관 간에, 청소년기관과 행정기관 간에 상호정보 공유가 가능하며, 보다 실무적으로 분석한 자료를 실무담당 수요자에게 교육을 통하여 피드백을 제공할 수 있을 것이다. 아울러, 기관 간의 협력관계 증진을 통하여 프로그램의 질적 개선과 향상을 도모할 수 있을 것이다.

(2) 정부 수준– 중앙 및 지방정부

현재 중앙 및 지방 수준, 단위 기관 수준에서 각기 나름대로의 다양한 프로그램 평가가 실시되고 있다. 각 수준의 프로그램 평가는 평가 성격, 평가주기 등을 서로 달리하여 청소년 기관에 부담을 주지 않고 상호보완적인 기능을 수행하도록 발전시킬 필요가 있다. 이러한 차원에서 여기서는 청소년기관 중심의 자체평가와 중앙 및 지방정부 수준의 각종 평가와의 연계 방안을 모색하고 이를 위한 제도적, 정책적 운영체계 구축 및 활용방안을 제시하였다.

▌1 자체평가와 상위평가 연계방안 마련

상위평가는 여러 가지 형태로 수행될 수 있지만 평가대상 기관(사업수행기관)의 자체평가기구에 의한 1차 평가결과물의 적정성 검토와 1차 평가와 평행한 동일한 자료를 이용하여 평가를 수행하는 것이 중요한 상위평가의 형태이다.

현재 청소년위원회에서도 재정지원 사업에 대한 성과관리 강화해 나가기 위하여 청소년육성기금지원으로 수행되는 사업을 대상으로 성과평가를 실시하고 있다. 이것이 상위평가에 해당되는 것이라 할 수 있다. 성과평가를 통해 해당 사업수행기관의 사업수행에 대한 책무성과 성실성을 제고하고 기금

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

지원사업의 효율적 운용과 질적 향상을 도모해 나가기 위해서다. 이 평가는 프로그램 평가를 포함한 사업수행기관 전반의 역량과 수준을 평가하는 기관평가적 요소를 지니고 있으며, 평가체계는 현장방문평가 -> 자체평가 -> 종합서면평가 순으로 이루어지고 있다. 평가결과 상위 10%에 해당되는 사업들에 대해서는 인센티브 부여하고 있다.

현재 청소년위원회 등 중앙 및 지방 정부 수준의 상위평가는 청소년관련 단체 및 시설 등 단위 기관의 자체평가와 연계해 나갈 필요가 있다. 상위평가는 자체평가 내실화 및 활성화 제고를 위한 방향에서 평가가 이루어져야 한다. 자체평가가 내실화를 기할 수 있도록 평가 가이드라인 제시 또는 평가수행에 관한 컨설팅 역할을 해야 한다. 평가수행에 관한 컨설팅 역할을 제대로 수행하기 위해서는 상위평가 기준 및 지표가 직접평가 방식이 아닌 평가체계에 대한 평가에 기초한 간접평가 방식을 택해야 할 것이다. 상위평가 기구로서의 평가대상기관에 대한 직접평가는 평가대상기관의 평가부담 및 평가기피 현상, 상위평가는 물론 자체평가 수행에서의 평가인력의 질적 양적 불충분성 등의 문제를 가지고 있다. 또한 단위 기관수준에서의 자체평가기구는 상위평가를 염두에 둔 평가 자료의 준비, 평가보고를 의식한 자체평가의 수행, 형식적인 평가보고서의 준비 및 작성 등이 이루어질 가능성이 높기 때문이다.

이러한 평가현실이 갖는 문제점들에 대한 공유와 인식을 시작으로 바람직한 방향에서 평가를 수행하기 위해서는 청소년 기관의 특성과 장점 및 개선점을 기술하고 스스로 성과개선에 기여할 수 있는 자체평가 활성화 방안을 획기적으로 마련하여 시행할 필요가 있다.

첫째, 평가목적 및 평가결과의 활용 측면에서는 평가목적을 어디에 두느냐에 따라 평가결과의 활용 방향이 좌우되고 있다. 자체평가 수행노력에 대한 상위평가는 개별 기관의 자체평가 내실화 노력을 진단 점검하는데 목적이 있다. 이를 통해서 평가결과에 따라 자체평가 수행노력이 우수할 경우에는 왜 어떤 측면에 긍정적 요인으로 작용하였는지를 분석하여 이를 벤치마킹 대상으로 타 기관에 전파하고 미흡할 경우에는 어떤 측면에서 문제가 있

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

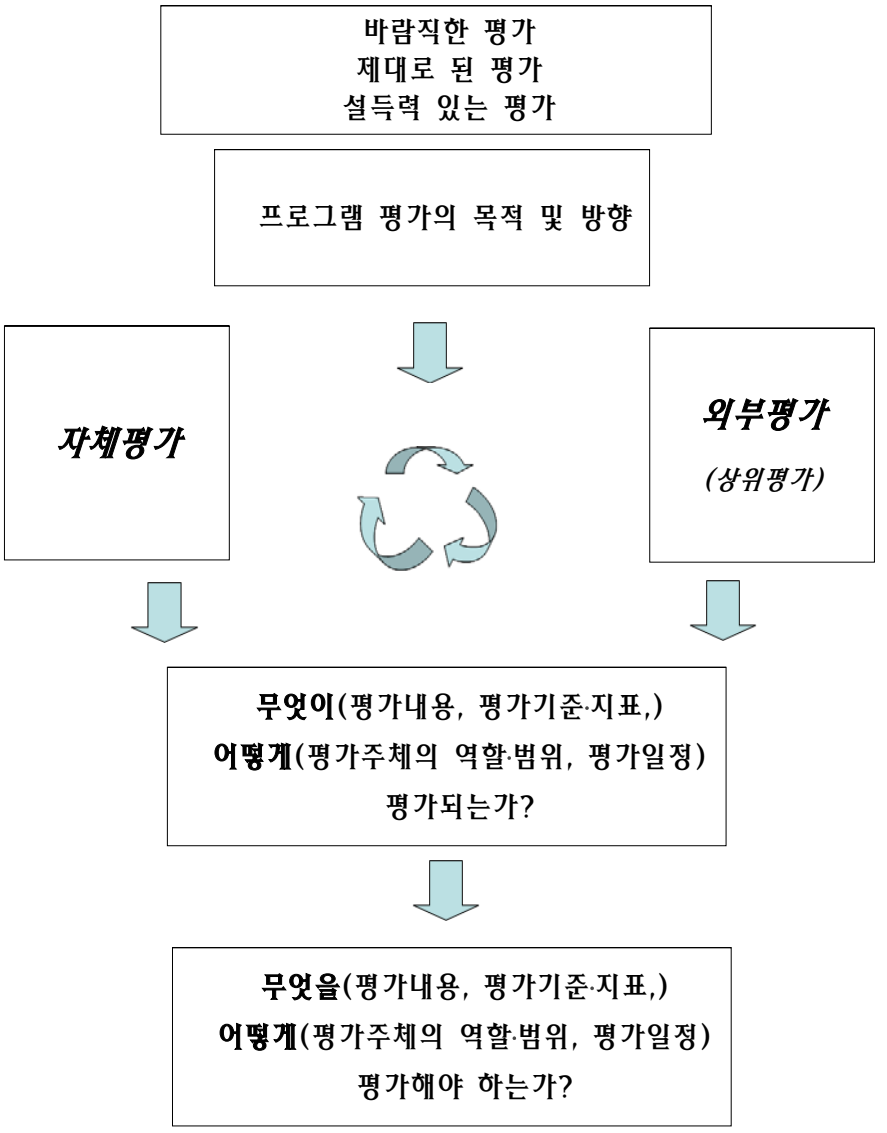
는지 그 이유가 무엇인지 해결책은 존재하는 지 등을 구체적으로 평가보고서에 적시할 수 있어야 한다. 평가는 궁극적으로 평가결과를 통해 평가대상기관에게 컨설팅 기능을 수행할 수 있어야 하기 때문이다.

둘째, 자체평가와 상위평가의 의미를 염두에 두어야 한다. 평가 현실에서 상위평가는 자체평가의 내실화를 전제로 설득력 있는 평가결과를 도출할 수 있을 것이다. 이를 위해서 자체평가를 활성화시키고 자체평가가의 올바른 방향을 유도할 수 있는 평가지표를 제시할 수 있어야 한다. 상위평가는 자체평가가 제대로 수행되고 있는지에 대한 주안점을 두고, 평가방향을 정해줌으로써 공통적으로 적용될 수 있는 기본적인 사항들을 매뉴얼화하여 가이드라인을 제시해 주고, 독려하는 역할을 수행해야 할 것이다.

셋째, 평가영역 및 평가대상의 조정에 관한 문제로써, 평가는 평가가 가능한 분야를 대상으로 공통적인 사항을 중심으로 평가지표 및 방법을 개발하고 적용해야 할 것이다. 이를 통해서 평가기준 및 평가지표의 중복을 방지하고 평가대상기관으로 하여금 평가부담을 해소시켜 주어야 할 것이다. 평가를 통해서 구체적으로 평가대상기관에서 어떤 내용의 컨설팅을 할 수 있을지를 염두에 두고 평가영역 및 기준을 마련해야 할 것이다.

장기적으로는 청소년기관의 자체평가에 중점을 두고 자체평가를 위한 원칙과 지침마련, 그리고 평가결과의 환류, 평가정보의 공유 등에 주력하는 것이 바람직할 것이다. 궁극적으로 각 사업수행기관이 사업수행과정의 개선에 대한 정보를 얻기 위하여 스스로 계획하고 설정한 평가기준에 의하여 자율적으로 성과를 측정하고 평가하여 이를 통하여 부여된 임무수행과 관리상의 문제점을 발견하고 시정해 나가려고 노력하는 과정에서 성과평가의 진정한 의미를 살릴 수 있기 때문이다. 사업수행기관의 자체평가체계의 수립과 활용은 평가결과에 대한 주인의식을 제고하는 데 도움을 줄 것이며, 평가결과가 내부에서 실제로 활용될 가능성을 높여줄 것이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅵ-2] 자체평가와 상위평가 연계방향

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

■ 성과평가제도와 연계

- 성과평가목적의 명료화
- 성과평가결과활용의 실효성 제고

최근 성과관리에 대한 강조에 따라 국가차원에서 재정지원으로 이루어지고 있는 각종 프로그램에 대한 성과평가를 강하기 추진해 나가고 있다. 따라서 개별 청소년 관련 단체 및 시설 등의 단위 기관에서 이루어진 프로그램 평가결과가 국가 순에서 수행되는 각종 성과관리제도와 연계되어 운영될 필요가 있다.

프로그램의 성과평가를 도입하는데 있어서 평가는 분명한 목적 하에 이루어져야 하고 그 목적을 달성하는데 필요한 정보를 제공하는 평가가 이루어져야 한다. 프로그램 평가의 목적에 따라 여러 가지 관점에서 평가가 가능해지고, 이에 따라서 평가의 과정이나 방식이 달라질 수 있기 때문이다. 일반적으로 프로그램 평가의 목적은 프로그램에 대한 정보를 파악하여 의사결정을 보조하기 위한 것으로 크게 프로그램의 효과가 있는지에 대한 검증과 프로그램 개선을 위한 정보획득이 목적일 것이다. 따라서 평가의 초점은 어느 정도의 재원이 관련 프로그램에 투입되었고 동 재원을 지출하는데 필요한 규정의 준수 및 이행여부에 대한 점검 및 관리의 통제 지향적 접근을 넘어 투입한 재원이 어느 정도의 성과를 창출하였지에 대한 산출 및 결과중심의 접근에 맞추어 프로그램의 성과 향상여부에 대해 평가하여야 할 것이다. 이 과정에서 성과평가의 초점과 목적을 적정 수준으로 설정해야 할 것이다. 성과평가의 초점은 프로그램의 적절성·효과성·효율성 등으로 설정할 수 있다. 바람직하기는 이 가운데 프로그램의 효율성보다는 적절성과 효과성의 검증에 많은 비중이 두어지도록 해야 한다. 평가항목을 지나치게 복잡하게 구성하거나 평가의 목적을 지나치게 높게 잡는 것은 평가의 의미를 퇴색시킬 위험이 있다.

평가결과가 어떻게 활용되는가는 성과평가의 존립의의와 직결되는 것이

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

다. 유의미한 성과평가를 위해서는 우선, 결과에 따른 인센티브와 벌적 장치가 체계화되어야 하다. 평가결과에 따라 포괄적으로 배분되는 재정배분 규모를 증감시키는 것도 한 방법이 될 것이다. 그러나 통상적으로 우수한 청소년기관에 대한 포상으로서 예산을 지원하는 수준 이상의 재정인센티브 장치가 개발되어야 한다. 예산증감 조치 인센티브 뿐 아니라 성과가 검증된 프로그램에 대해서는 차기연도 예산편성에서 총액보조나 관련 제출 서류를 대폭 간소화시켜 안정적인 예산확보와 업무 부담을 감소시켜 주는 것도 인센티브가 될 수 있다. 다음으로, 평가결과에 따른 경험과 정보를 이후의 프로그램 추진에 활용함으로써, 보다 바람직한 프로그램 추진을 도모하는 것이 평가활동의 가장 주요한 목적 중의 하나라 할 수 있을 것이다. 이러한 측면에서 본다면, 프로그램 평가의 활용단계에서 우수기관 중심의 지원정책과 더불어 부진한 기관에 대한 지원과 개선을 위한 정책도 포함되어야 한다고 본다. 평가결과의 활용은 단순히 청소년기관에 대한 상벌의 차원이 아닌 실질적 향상을 위한 자료를 얼마나 활용될 수 있는가가 보다 중요하므로 평가결과의 활용여부를 항목화하여 이전 연도를 포함한 기존 평가결과가 유용하게 활용되는지 여부를 확인하는 평가항목이 포함될 필요가 있는 것이다. 평가결과에 따른 경험과 정보를 이후의 정책과제 추진에 활용함으로써 보다 바람직한 정책추진을 도모하는 것이 평가활동의 가장 중요한 목적 중의 하나라 할 수 있을 것이다. 또한 일정 시기의 상황에 대한 프로그램 평가뿐만 아니라 개별 기관의 변화 정도의 평가가 함께 포함되도록 검토되어야 할 것이다. 이것은 프로그램 평가의 과정에서 개별 기관이 창출해 낸 부가가치도 충실하게 반영해야 한다고 보기 때문이다.

현행 미흡사항에 대한 사후조치는 원활한 정책집행의 완수라는 측면에서 조치 및 점검이 뒤따라야겠지만, 평가결과의 활용이 지니는 평가 상의 의의를 고려하여 평가기준에 내재화시키는 것이 바람직할 것이다. 평가기준에 이전 연도를 포함한 기존 평가결과가 유용하게 활용되는지 여부를 세부착안사항을 통해 확인하는 항목이 포함될 필요가 있는 것이다.

다음으로, 예산과 연계될 필요가 있다. 성과평가결과의 차년도 사업 연계

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

및 부처 및 개인 인센티브로의 보상할 필요가 있다. 위에서 제시한 대상사업의 연계가 사전적인 관점의 정책연계라고 한다면 예산연계는 사후적인 관점에서의 연계라고 할 수 있다. 즉 정부업무평가, 재정사업 성과관리, 성과감사의 성과평가결과를 차년도 사업에 대한 예산 심사 시 중요한 참고자료로 활용할 뿐만 아니라, 부처, 부서 및 개인 인센티브로 연결하는 것이라고 할 수 있다. 현 수준에서 성과평가결과를 활용하여 예산배분을 할 때 프로그램을 축소, 폐지하거나 예산을 증액 혹은 삭감하는 방식은 시기상조라고 할 수 있다. 평가의 기본적인 목적이 보상이나 처벌이 아닌 한, 동시에 공공부문에서 제공하는 서비스가 공공재의 성격을 갖고 있는 이상 꼭 수행되어야 할 프로그램이라면, 프로그램이 왜 잘 집행되지 못하는지, 어떤 지원이 이루어지면 제대로 수행될 수 있는지를 판단할 수 있는 근거자료 혹은 참고자료로 활용하는 것이 현 단계에서는 보다 바람직하다고 생각한다. 그렇다고 하더라도 평가 제도를 비롯한 여러 가지 성과관리제도의 수용도를 높이기 위해서는 평가결과의 타당성과 신뢰도를 높이는 것에 더하여 평가결과가 현실적으로 조직에 대한 보상의 기초 자료로 활용되어야 한다고 볼 때, 성과평가의결과가 개별 기관에 대한 보상으로 이어져야 한다.

3 성과관리정보시스템 구축 및 활용

PMIS: Performance Management Information System

단위 청소년기관 수준의 평가가 국가차원의 성과평가와 연계되어 운영되기 위해서는 평가결과에 대한 정보연계를 통한 성과정보가 공유되어야 할 것이다. 성과평가 정보를 공유하기 위해 가칭 「성과관리정보시스템(PMIS, Performance Management Information System)」을 구축할 필요가 있다. 이 시스템은 평가정보 및 성과관리관련 정보를 수합하여 데이터베이스화하여 각종 평가 및 성과관리 업무를 담당자들이 효율적으로 처리할 수 있도록 하며, 정책결정자의 의사결정을 지원한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

「성과관리정보시스템」의 구성요소는 다음과 같다. 청소년위원회, 청소년기관, 평가전문기관 등의 각 기관에 서버가 설치되고, 각 기관의 평가업무 담당자 및 성과관리 담당자는 그 서버에 접속해서 관련 자료를 입력하고 업무를 처리한다. 평가전문기관에 통합서버를 구축하여 개별 청소년 기관 서버에 있는 자료 가운데 일부는 중앙의 통합서버에 네트워크로 연계되어 취합된다. 관련 기관들은 평가업무를 총괄적으로 관장하는 청소년위원회를 주축으로 평가전문기관의 통합서버에 접속하여 각종 평가자료 및 성과관리 자료를 구한다. 청소년위원회 관련 업무담당 공무원들은 웹브라우저로 접속하여 서비스를 이용하고 필요한 정보를 얻을 수 있다. 필요한 경우 통합서버와 연결된 웹서버에 접속해서 청소년 관련 단체 및 시설의 자체평가정보 및 성과관리정보를 검색하거나 일정범위 내의 통계정보를 이용할 수도 있다.

성과관리정보시스템은 다음과 같은 용도로 활용될 수 있다. ①사업의 목표 달성정도를 파악할 수 있는 기초 자료를 제공할 수 있으며, 향후 재정지원 프로그램 대상 선정 시 참고자료로 활용될 수 있다. 즉, 평가로부터 얻어진 정보는 자원배분에 관한 의사결정에 유용하게 활용될 수 있다. 평가결과는 새로운 프로그램의 도입을 정당화하고, 현존하는 프로그램을 축소하거나 특정사업을 강화하는 데에도 기여할 수 있다. ② 개별 청소년 기관의 프로그램 운영 방식 및 내용에 관한 컨설팅 효과를 도출함으로써 차후 프로그램 전개에 실질적 도움을 준다. 성과에 대한 책임이 증가하고 있으므로 평가결과는 청소년 기관의 서비스의 질, 나아가 성과를 유지하거나 개선하기 위해 필요한 자원에 관한 정보를 제공해 준다. 청소년 기관은 평가결과를 토대로 부족한 영역을 개선할 수 있도록 평가결과를 활용한다. ③ 각 프로그램에 대한 평가결과 나타는 수범적인 사례들을 발굴하거나 확산을 도모하는 등 선의의 경쟁을 유도할 수 있으며 개별 청소년기관에 대한 보상과 통제를 차등화 하는데 기초 자료를 제공한다. ④ 프로그램 운영의 문제점 파악 및 개선방안을 마련하고, 사업의 차별화·특성화를 위한 정체성 확보에 대한 타당성 근거를 제공한다. ⑤합리적인 자원배분과 예산계획의 수립을 위한 기초자료로 활용될 수 있다. ⑥ 프로그램 유형별 특성에 부합한 최적의 평가관

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

리시스템 구축 및 중·장기적 운영체계개발을 위한 기초자료를 제공한다. ⑦ 성과주의예산제도의 도입을 위한 근거자료로 활용한다. 성과평가결과는 얼마만큼의 예산을 투입하는 것이 목표달성에 충분한가, 산출을 내기 위한 비용계산은 투입과 성과를 연결시키고, 정책결정자들에게 어떤 결과를 내기 위해서는 상대적으로 얼마만한 비용이 드는지에 관한 정보를 제공함으로써, 바람직한 성과를 내기 위해 사용된 소요비용의 적절성과 타당성 여부를 결정하는데 도움을 준다. 이것은 각 개별 프로그램에 대한 중요도, 성과, 예산지원액간의 순위 등에 대한 관계 분석을 통해 재정지원사업의 전반적 흐름에 적절하게 이루어지고 있는가를 평가할 수 있을 것이다.

■ 신뢰할 수 있는 성과정보의 체계적 축적

성과평가는 신뢰할 만한 검증된 성과정보의 축적에서도 의의가 있다. 성과정보수집체계가 구축되지 않으면 성과평가에 대한 의욕이 충분해도 현실적으로 성과주의 개혁을 추진할 수 없을 것이다. 대체로 정책담당 부서에서는 투입예산 결과자료만 가지고 있을 뿐 실제 성과에 대한 정보는 축적하지 못하는 경우가 많다. 즉, 의미 있는 산출물에 대한 계획이 제시되지 않은 채 전례 답습적 혹은 리더십 차원에서의 선험적·감각적 판단에 따라 예산이 요구되기도 한다. 이런 경우 일상적이고 소규모 사업들의 분산투자, 낭비가 상당히 발생하게 되며, 담당 실무자들은 낭비요인과 정도에 대해 어느 정도 개별적으로 인지하고 있어도 관련 성과정보가 조직 내에서 공유되지 못하는 경우가 발생하게 된다. 이러한 차원에서 현재 청소년위원회에서 실시하고 있는 각종 프로그램 및 사업평가도 청소년 기관을 중심으로 사업수행의 역량과 수준을 진단하여 평가결과를 통해 질적 통제 및 차등화 뿐 아니라, 체계적인 성과정보를 축적해 나갈 계획에 있다(김경화, 2005b).

체계적인 성과정보가 없는 경우, 정책목적에 따라 왜곡되거나 자의적으로 해석되는 자료들이 만들어지는 경우도 나타나게 된다. 통상적으로 계량화된

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

성과자료들은 객관적이고 중립적이기 때문에 정책입안단계에서 대의적 명분 이상의 설득력을 가진다. 따라서 성과정보들을 체계적으로 축적하고 객관적으로 검증 가능한 전략 목표들을 벤치마킹이나 사회적 요구 수준을 조사하여 설정하는 작업들이 선행되어야 한다. 향후 평가기초 자료의 가용도(availability)와 평가역량의 수준을 고려하여 성과평가를 점진적으로 확대시켜 나가야 할 것이다.

이와 관련하여 향후 성과관리제도의 정착을 위해서는 성과평가결과와 예산관리를 통합하는 '통합성과관리체제'가 구축되어야 할 것이다. 성과평가를 예산과정의 일부로서 도입하여, 예산편성, 예산집행, 사후평가라는 예산과정의 측면에서 사업평가를 수행하고, 그 결과를 예산편성에 다시 환류시키는 체제를 구축할 필요가 있다. 그러나 성과관리와 재정관리 통합의 문제는 생각만큼 간단하지 않다. 상호의존적이고 조화로운 양립가능성에도 불구하고 개혁의 두 흐름은 대개 독자적으로 추진되기 때문이다. 더욱이 성과관리와 재정관리체계의 통합은 기술적으로 어렵고 행태적, 정치적 저항이 잠재되어 있다(이재원, 2002). 성과지향적 재정운영에 대한 명분에는 일반적으로 동의하지만 구체적인 실천에 대해서는 부정적인 견해가 많다. 공공지출 증대에 대한 압력이 항상 지속되는 가운데 재정관리는 규율과 통제의 과정이다. 예산부서와 재무부서들은 지출요구들을 억제시키려고 노력하고 특정한 사회적, 전략적, 그리고 관리적 목적의 외부에 높여있는 거시 경제적 고려에 대한 우선순위가 필요하다는 점을 주지시킨다. 반대로 사업수행기관의 시각에서 성과를 향상시키려는 개혁들은 구체적인 사업에 의해 달성되는 특정 목표들의 사회적 가치가 상당하다는 점을 강조하고 지속적인 서비스 확대 공급이 필요하다고 주장한다. 따라서 높은 수준의 예산과 성과향상 단계 간에는 작동방식의 상충성이 있다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

5. 프로그램 평가 핵심인력의 네트워크 구성
INSE: Integrated Network for Program Evaluation

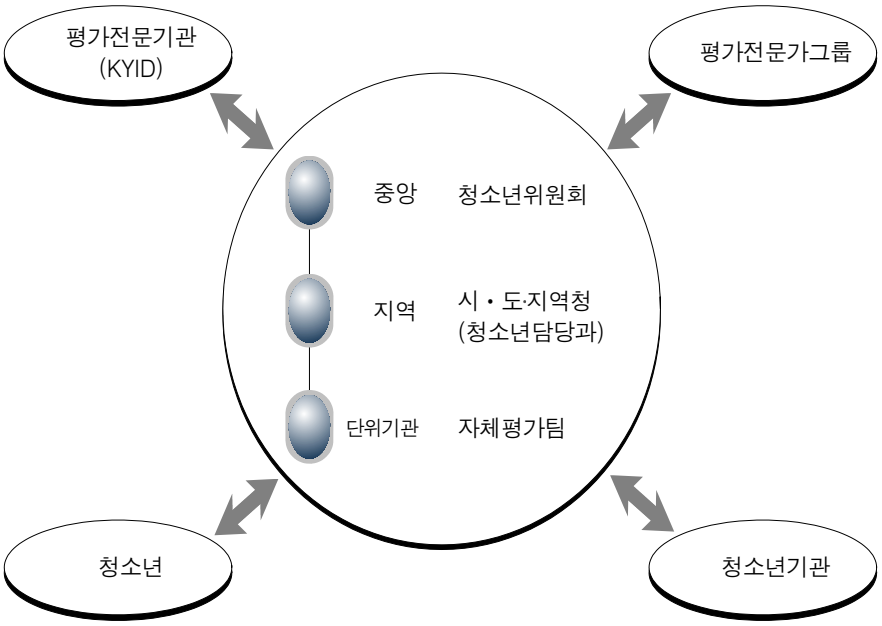
성과평가 정보공유 및 성과정보의 축적을 위해서는 프로그램 평가 핵심인력의 네트워크가 구성될 필요가 있다. 프로그램 평가 커뮤니티를 형성·발전시킴으로서 정보를 공유하고, 프로그램 평가 업무수행과정에서 자문, 협력, 공동 문제해결 등을 원활히 하며, 우리 고유의 프로그램 평가의 관습과 문화를 정착시켜 나갈 필요가 있다. 또한 프로그램 개선 관련 각종 정책개발과 경영전략 수립, 그리고 그것의 집행이 긴밀한 네트워크 체계 하에 프로그램 평가와의 유기적 관계 속에서 이루어지도록 할 필요가 있다.

▣ 대상자: 청소년위원회, 한국청소년개발원, 대학, 각 시·도청, 청소년 관련 기관 및 시설 등에서 평가업무를 담당하는 직책 및 그 보직자, 프로그램 평가위원으로 활동한 사람, 평가업무와 관련하여 괄목할만한 연구와 우수성 및 관심을 가진 자, 청소년전문단체, 학부모 단체 및 시민단체 등

▣ 구성방법 : 회원으로 위촉 또는 신청을 받고 평가전문기관(한국청소년개발)에 평가 사이트를 구축하여 상호작용을 함.

▣ 활용방법 : 프로그램 평가 업무와 관련하여 우선적으로 접촉(예, 평가위원 위촉, 세미나 발표 및 토론 초청, 전문가 협의회, 정책토론회 등의 멤버로 초청, 원고 위촉. 평가관련 정보의 제공과 공유

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.



[그림 Ⅵ-3] 청소년활동 프로그램 평가시스템 핵심집단 네트워크

▣ 중앙 및 지방정부 – 청소년위원회, 시·도·지역청(청소년담당과)

중앙 및 지방정부는 프로그램 평가의 기획, 조정, 관리의 역할을 담당한다. 연구지원, 정보제공, 평가위원들의 전문성 지원, 평가 활동에 대한 메타평가 등을 담당하는데 치중해야 할 것이다. 매해 년도 프로그램 평가 세부계획을 수립하고, 평가실시과정의 조정과 모니터링과 평가 결과의 종합분석 등을 담당한다. 그리고, 중앙 및 지방정부는 단위 프로그램 수행기관이 프로그램 평가를 통해 도출된 정책적인 대안을 실행하기 위한 구체적인 실행방안을 수립하여야 한다. 즉, 정부가 피드백 된 결과로부터 어떤 실행방안을 시행하겠다고 의사결정을 한 후에 이에 대한 사후조치를 점검할 수 있는 제도적 보완장치가 필요하고, 여기에 최고 의사결정권자 혹은 관련 집단의 부단한 관심과 정책의지가 부가되어야 평가결과가 보다 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

▣ 평가전문기관 – 한국청소년개발원

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

평가전문기관은 프로그램 평가를 위한 각종 연구와 개발을 실시한다. 즉, 평가모형, 평가 준거, 척도, 기준, 편람 연구 개발, 메타분석 등이다. 또한 청소년관련 단체 및 시설 실무자 연수와 외부 평가위원을 연수한다. 프로그램 진단평가 및 개선을 위한 컨설팅을 제공한다. 프로그램 평가 결과 하위 5%~10%의 기관에 대한 심층적 진단평가 실시하거나 취약 기관 및 프로그램 개선을 위한 컨설팅을 제공할 수 있다.

현 청소년 국책연구기관인 한국청소년개발원은 청소년 및 프로그램 평가 분야의 전문지식과 이론을 바탕으로 중앙행정기관에 대한 제도나 정책에 대한 각종 연구용역 및 연구 사업을 수행함으로써, 청소년 정책의 현실과 문제점을 잘 파악할 수 있는 연구기관이라 평할 수 있을 것이다. 정기적 평가를 위한 조직으로 한국청소년개발원에 가칭 '평가센터'를 운영할 필요가 있으며, 청소년위원회와의 업무조정과 회의를 거쳐 상근 팀원 외에 각 분야의 전문가 풀을 구성하여 활용할 수 있을 것이다.

▣ 평가전문가 그룹 – 외부 평가전문가의 확충

평가전문가 그룹은 실제 평가를 실시하고, 평가 자료를 수집하며, 평가결과를 분석하고 해석하는 역할을 수행한다.

이상적이기는 평가대상 프로그램 1개당 여러 전문평가위원이 평가를 수행하는 것이 바람직할 것이다. 그러나 평가위원 수는 평가예산과 운영상의 문제가 함께 내재되어 있으므로 프로그램 특성과 규모, 예산범위 등의 다각적인 고려가 요구되는 부분이다. 현재 청소년육성기금지원 사업 평가의 경우, 1개 프로그램 당 1명의 평가위원이 현장방문평가를 수행하고 있다. 물론 종합서면평가 단계에서는 여러 평가위원이 평가를 하여 상호·보완되는 부분이 있기는 하지만 청소년활동 프로그램의 특성상 과정평가가 중요한 점을 고려해 본다면, 향후 전문 평가자가 2인 이상이 평가하는 방안이 좋을 것이다. 그럴 때만이 평가위원 개인의 자의적 판단 가능성을 줄일 수 있는 객관적 조건이 될 수 있는 것이다. 물론 1개 사업 당 2인 보다는 적어도 3인 혹은 그 이상이 바람직 할 것이나, 이것은 많은 평가예산의 확보를 전제로 하는 것이므로 현재 단계에선 불가능한 측면이 더 많은 것이 사실이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

평가수행 과정에서 공통평가기준의 실질적 적용과 이에 따른 평정은 각 기관에 대한 전문성과 더불어 평가이론에 대한 전문적 식견을 요구되는 부분이다. 따라서 평가위원에 대한 전문적 연수교육이 필요하다. 또한 평가위원의 선정은 더 이상 특정 부처나 활동의 전문가들보다는 평가이론이나 평가실무상의 전문가가 상대적으로 더 필요할 수 있다는 것이다. 평가 작업에 있어 평가이론 및 실무의 전문성을 기초로 다수의 평가자들이 1개의 프로그램 및 사업에 대한 상호 비교분석과 평가가 효과적으로 이루어지는 것을 기대 할 수 있기 때문이다.

평가전문가의 선정·조직·활용에 있어서 보다 효율적인 방법은 평가전문 인력풀을 구성하는 방안일 것이다. 전문 인력풀을 토대로 청소년 기관별 특성에 부합한 평가전문가의 선정과 배치가 이루어질 필요가 있다. 현재 청소년기관에서 프로그램 수행 중 전문적 도움에 대한 전문가 집단에 대한 정보가 불충분하여 관련 업무수행에 애로사항을 겪는 경우가 종종 발생하고 있다. 평가전문가 인력풀의 구성은 단위 청소년기관에서 전문 컨설팅 집단으로써 활용가능하게 하여 프로그램 운영과 관련한 전문적 도움을 받을 수 있도록 한다면, 인력활용의 시너지 효과가 클 것으로 보여진다.

6 프로그램 평가 인식도 제고를 위한 워크숍 활성화

청소년활동 프로그램 평가에 대한 인식도를 제고하기 위해 각종 워크숍을 활성화해 나가야 할 것이다. 워크숍 실시는 청소년위원회의 주관 하에 평가담당 기관이 주최가 되어 운영될 수 있다. 워크숍은 평가관련자 전체 워크숍, 실무자 워크숍, 평가위원 워크숍으로 특성에 따라 분류되어 운영한다.

첫째, 청소년 관련 시설 및 단체 실무자, 각 중앙부처의 평가담당자, 평가위원 등의 평가관련자 전체 워크숍이다.

워크숍은 태스크포스(task force) 형태의 조직으로 추진될 필요가 있다고 본다. 워크숍은 피 교육대상자의 편재에 유용하게 응용될 수 있을 것이다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

태스크포스는 평가에 있어 핵심 관련자를 적극적으로 포함시키는 수단으로 그 구성상 다음과 같은 조건 즉, 다양한 집단들이 대표될 수 있도록 하고, 평가결과를 활용할 수 있는 위치에 있으며, 평가 작업에 대해 가치 있게 생각하는 구성원이어야 한다. 또한 워크숍 결과에 관심이 많고 태스크포스의 모든 회의에 참여의사를 지녀야 한다. 이러한 태스크포스 형태에서 워크숍의 진행은 교육자와 피교육자의 엄격한 경계가 없이 평적 의사결정에 의해 주요정책과제의 제 문제들 예로, 평가기준의 개념적 이해증진, 평가방법과 기법의 숙지, 제도의 취지와 목적 등을 동료 입장에서 전적으로 이루어 질 수 있을 것으로 사료된다. 워크숍 종료 후에는 평가 실무 경험이나 적용과정에서 나타난 평가 관련자들의 의견수렴이 절실할 것으로 보인다. 의견수렴은 적용상의 편리성, 곤란성, 자료수집 가능성, 비교분석의 가능성, 개선점 등을 중심으로 open-ended 방식을 취하는 것이 바람직하다고 판단된다. 의견수렴은 각 기관의 담당자(피 평가자)인 경우 청소년위원회 평가관련 인터넷에, 그리고 평가자인 경우는 평가보고서 작성 시 별첨으로 제출하는 것이 바람직한 것으로 사료되며, 평가관련 자료요청 사항 및 시점 등에 대한 각 기관 담당자들의 의견청취가 요망된다고 할 수 있다. 의견수렴 이후에는 청소년위원회의 의견 취합과 전문기관의 분석이 뒤따라야 할 것이며 분석결과는 평가업무 개선에 활용함과 동시에 차기 워크숍 자료로 유용할 것이다.

둘째, 청소년 기관의 실무자 대상 워크숍이다.

평가담당자들이 평가에 대한 이해가 충분하지 않다면 자료요청이나 현장평가 시에 상당한 평가업무의 지연과 비효율이 야기될 수 있을 것이다. 홍보 및 교육을 통한 평가에 대한 인식을 제고하기 위해서 청소년위원회 차원에서 평가담당기관이 평가 필요성, 핵심개념, 기본적 틀, 방향성, 자료수집 및 평가시의 유의사항 등을 중심으로 두 차례 정도의 워크숍이 실시될 필요가 있을 것이다. 또한 프로그램 기획 및 평가에 대한 전문적 지식이나 능력이 개선되도록 국가 차원에서 교육이나 설명회 등이 강화되어야 한다. 청소년육성기금지원 사업평가의 경우도 평가 초기에는 사업을 수행하는 청소년

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

관련 시설·단체의 평가에 대한 기본적인 인식 및 명확한 이해가 부족하여, 평가업무 협조, 평가 자료작성 등이 원활히 수행되지 않는 경우가 나타났다.

셋째, 평가위원 워크숍이다.

전문성 확보를 위해 평가위원연수를 통한 국가적 평가 전문가 인프라를 구축할 필요가 있다. 외부 전문 평가위원이나 전문위원의 경우도 해당 부처의 기능이나 활동에 대한 전문가이어도 평가자체에 있어서는 전문성을 담보할 수 없는 현실에서 기준 적용 시 오류나 잘못된 해석 등이 가능할 수 있는 것이다. 따라서 청소년위원회의 협조 하에 평가전문기관이 핵심 개념, 기본적 틀, 방향성, 자료수집 및 평가 시의 유의사항 등을 중심으로 두 차례 정도의 워크숍이 실시될 필요가 있다고 본다.

7 평가방법의 과학화와 체계화

향후 성과평가의 방법이 보다 과학화되고 체계화되어야 할 것이다. 평가방법이 과학적 엄밀성을 가지기 위해서는 평가관련 자료에 대한 실증자료를 토대로 하여야 하며, 전문가들은 해당 분야에 대한 지식뿐만 아니라 평가방법론적 전문성도 갖추어야 한다. 평가목적과 평가대상의 특성에 부합하는 평가모형을 확립하고 매회기 평가가 시작될 때마다 평가관련자들이 모여 평가의 문제점을 밝히고 변수를 변용하여 구조화하는 작업이 수행되어야 할 것이다. 성과측정에 대한 다양한 노력들은 산출물과 그에 대한 영향을 포함한 복잡하고도 폭넓은 범위를 수용하기 때문에 접근방법 또한 종합적으로 이루어질 필요가 있다. 따라서 과정과 성과를 동시에 평가대상으로 선정하고 양적·질적 혼합평가방법을 활용하여야 한다. 이처럼 정성적 평가항목 지표와 정량적 평가항목 지표간의 통합을 하는 체계적인 방안으로 널리 쓰이고 있는 다기준분석(Multi-Criteria Analysis)[10]을 활용할 필요가 있다.

10) 다기준분석은 여러 가지 기준을 지닌 복잡한 의사결정구조에서 가장 합리적인 의사결정 대안을 위한 방법론으로서 가장 많이 활용되는 방법은 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 들 수 있다. 이는 평가항목과 지표들간의 중요도 산정, 비계량지표의 등급판

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

사업의 특성상 계량화하기 힘들거나 경우에 따라서는 지표가 애매하기도 하여 평가결과의 신뢰성에 신중을 요구한다. 특히, 평가기준 및 지표에 포함되어 있는 용어나 내용에 대한 담당자들이 충분한 이해를 하여 기준의 해석과 자료수집이 전체적으로 일관성이 있게 이루어져야 한다. 평가대상에 따라 경제적 측면이 강조되는 사업의 경우 성과평가를, 민주성과 형평성이 강조되는 사업의 경우 수혜자만족도를 실시하는 것도 하나의 방법이 될 것이다.

그러나 평가위원에 의한 전문가 판단의 평가방법만으로는 사업집행과 사업성과단계에서 필요한 체계적이고 과학적인 평가가 어려울 수밖에 없다. 평가방법은 평가대상사업과 평가목적 등에 따라 상이한 방법이 활용되어야 적합한 평가가 이루어질 수 있다. 평가방법활용의 획일성 문제를 해결하기 위해서는 평가목적에 적합한 다양한 평가방법의 개발이 필요하다. 즉, 평가방법의 적합성을 위해 평가능력을 극대화 할 수 있도록 다양한 평가방법과 평가수요에 부응할 수 있는 평가도구들을 개발하여 활용하는 시스템이다. 장기적 전략적 성과 지향적 평가기법을 개발하여야 하는데 특히 사업과정별, 단위사업별 평가기법을 개발하여야 한다. 이것은 가장 난해한 문제로서 사업수행기관별 업무특성과 척도에 따라 차별화하여 시계열, 목표기준, 기관 간 비교, 외국기관과의 상대비교 등을 사용하도록 하여야 한다. 향후 유사한 유형의 성과평가가 있을 때 자체적인 평가지침에 의해 평가가 이루어지도록 평가기법을 체계화시켜 나가야 할 것이다. 평가방법과 기법 및 결과를 적절하게 취합하여 종합평가를 실시함으로써 각 사업수행기관별로 특별한 기능과 역할을 잘 수행할 수 있는 평가방법과 평가지표들이 개발될 수 있을 것이다. 이를 위해서는 사업수행기관의 특성에 따른 평가지표나 절차 등의 차별화가 필요하다. 평가의 정확성과 공정성을 기하기 위하여 획일적 평가기준을 지양하고 가능한 청소년 기관의 성격과 사업의 성격에 따라 일부 평가항목과 지표를 차별화 할 필요가 있다.

정 등과 같은 한계점을 어느 정도 극복할 수 있다. AHP는 비계량지표와 계량지표가 혼재되어 있는 문제에서 합리적으로 대안을 선정할 수 있는 방법론으로서 그 동안 주로 민간부분에서 널리 활용되었으나 최근 SOC투자사업에 대한 예비타당성 조사(기획예산처)의 종합평가를 위한 방법론으로 활용되는 등 공공부문에까지 그 적용범위가 확대되고 있다(장재홍, 외, 2002).

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

8 평가연구 강화
- 메타평가 도입 및 활성화
- 성과계획서와 성과보고서의 작성과 활용

프로그램 평가의 질 제고를 위해 프로그램 평가에 관련된 기초연구 강화, 평가의 전문성 확보를 위한 조치, 프로그램 수행기관의 발전을 위한 지원방안 강구, 프로그램 평가의 수준과 효율성에 대한 점검 등을 위한 지원체제가 조속히 마련되어야 할 것이다. 이는 새롭게 독립된 기구를 만들기보다는 기존 연구기관에 부설하는 것이 바람직할 것이다. 더불어 국내외 관련기관과의 효율적인 연계방안도 강구할 필요가 있다.

프로그램 평가의 과정 세세한 부분이 본래의 계획대로 추진될 수 있도록 평가과정에 대한 모니터링 체제를 정립해야 하고, 나아가서는 전체 프로그램 평가 결과에 대한 체계적이고 정기적인 메타 평가가 필요하다. 평가과정과 결과 자체를 검토함으로써 평가의 질을 향상시킬 수 있고 평가에 투입된 자원에 대한 정당성도 확보할 수 있다.

메타평가는 평가에 대한 올바른 방향을 제시함과 동시에 메타평가의 준거를 활용하여 평가자체를 다시 평가받음으로써 평가 활동의 질을 높이고 평가의 약점을 개선하는데 그 목적이 있다. 메타평가는 기획 단계 평가, 평가운영단계의 평가, 결과보고 및 활용단계의 평가 등의 3개의 영역으로 나눌 수 있다. 메타평가의 가장 큰 목적은 평가의 결과를 평가하는 것이 아닌 평가 활동의 질을 높이고 평가 활동을 개선하기 위한 것이다. 메타평가는 각 기관에서 단계별로 무엇에 중점을 두어야 하는지의 방향성을 제공할 수 있기 때문에 평가가 더욱 효율적인 방향으로 운용될 수 있도록 만드는 틀이 될 것이다. 특히 프로그램 수행기관에서는 평가에 대한 활용이 매우 중요하기 때문에, 메타평가의 활용 단계의 평가는 평가의 개선을 도모한다는 측면에서 매우 유용한 평가 하위단계가 될 수 있다.

다음으로, 청소년 기관의 실정에 적합한 성과평가를 위한 성과계획서와 성과보고서의 구성요소를 추출하고 구성요소별 세부 착안사항과 작성방법에

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

대한 전문적인 연구개발이 필요하다. 향후 청소년 기관 차원에서 프로그램 성과평가 활동을 적극적으로 수행할 수 있도록 하기 위해서는 선진 외국의 사례에서 살펴본 바와 같이, 성과평가를 위한 사전 예비적 측면에서의 세심한 배려와 노력들을 필요로 하기 때문이다.

제대로 된 의미의 성과평가는 사전준비 없이 업무활동이 종료된 후, 단순히 과거의 성과를 측정하는 것으로는 한계가 있다. 평가되는 내용과 더불어 평가방식을 예측하고 그를 통해 생산된 성과정보를 신뢰하기 위해서는 무엇보다 성과평가가 목표의 설정을 비롯한 업무활동계획과 더불어 성과평가를 위한 준비를 포함하는 계획과 계획에 입각한 성과평가로 구성될 필요가 있다. 즉, 기관 내 구성원들은 업무수행과 관련하여 목표 및 활동계획 등을 포함하여 성과계획서를 자연스럽고 용이하게 수립하고, 아울러 업무활동 결과에 기초하여 성과자료의 수집 및 성과평가가 일관되고 용이하게 이루어질 수 있어야 한다.

앞선 선진 외국의 사례에서도 살펴본 바와 같이, 성과평가는 성과계획서와 성과보고서의 두 가지 기본요소를 통해 세심하게 준비되고 있음을 알 수 있었다. 성과계획서는 단순히 기관 활동에 대한 계획수준을 넘어 성과평가를 위한 목적으로 계획된 사업 활동의 성과가 평가될 수 있도록 준비된다. 성과계획서상에는 사후적으로 기관 활동에 대한 성과평가를 위해 적용될 수 있는 구체적인 '성과지표'와 더불어 성과지표에 입각한 측정방식 등이 준비되어 제시된다. 성과계획서상에 준비된 성과지표는 기관의 성과평가에 있어 예측 가능성을 부여함으로써, 성과평가에 대한 거부를 방지하고 아울러 성과평가에 소요되는 자료 등이 사전에 준비될 수 있는 계기로 작용한다. 성과평가 및 그에 따른 성과보고서상의 성과정보로서의 평가내용은 각 기관에서 성과계획서에 입각하여 자체적으로 수행하는 바 각 기관의 고유한 임무와 기능을 반영하고 있다. 즉, 각 기관이 성과계획서에서 제시한 목표가 기관 활동을 통해 얼마나 성취되었는가를 사전에 준비한 성과지표를 통해 자료가 수집되어 제시되는 것이다. 따라서 성과계획서는 실질적으로 기관 운영에 있어 목표에 입각한 관리, 즉 목표관리제의 효과가 있으며, 아울러

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

성과지표의 사전 설정으로 인해 그 자체가 기관의 성과를 제고하기 위한 방향 내지는 좌표로 작용하게 된다. 성과보고서는 성과평가의 대상이 되는 기관들이 일년간에 걸친 업무수행 이후에 성과계획서에서 제시된 것에 입각하여 성과를 직접 평가하고 그 결과를 보고서를 통해 제시하는 것이다. 성과보고서는 성과를 위한 사전 계획인 성과계획서와 달리 업무수행 이후 실질적으로 성취된 성과를 평가하고 그 결과를 제시하는 것이다. 즉, 성과보고서는 계획서상의 목표 및 활동계획을 비롯하여 성과평가를 위해 사전에 준비된 성과지표 및 평가방식을 통해 기관의 성과를 평가하여 성과정보를 대외적으로 공개하는 것으로 성과계획서에 수반되는 활동이라 할 수 있다. 성과평가 및 성과보고서상의 성과정보의 신뢰성과 타당성에대한 판단은 평가와 성과보고서 그 자체를 통해 행해지는 것이 라기 보다는 실질적으로 성과계획서의 수립과정에서 이루어진다고 할 수 있다.

3. 후속 연구를 위한 제언

향후 후속 연구를 통해 본 연구에서 제안한 청소년활동 프로그램 평가시스템 및 운영방안을 수정·보완하여 제도화된 평가시스템을 마련하기 위한 연구와 작업이 꾸준히 이루어져야 할 것이다. 따라서 본 연구의 결과에 부가하여 향후 후속 연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 통하여 개발된 평가시스템에 대한 검증작업이 요청된다. 본 연구에서는 청소년기관이 자체적으로 평가활동을 수행할 수 있도록 체계화되고 구체적인 평가시스템의 가이드라인을 제시하였다. 그러나 본 연구에서는 청소년활동 프로그램의 영역이나 운영주체 혹은 운영형태에 따라 다양하게 전개되는 특성적 변인들에 대한 고려가 충분히 이루어지지 못하였으므로, 다소간 포괄적이고 일반적인 성격을 지닌다. 따라서 본 평가시스템 활용시 청소년활동 프로그램의 활동영역별 성격과 특성을 고려하여 적용해야 한다는 제한점을 지닌다. 따라서 후속 연구에서는 프로그램 활동영역별 분류

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

에 따른 다양한 분야에 본 평가시스템을 적용시켜 보고, 나타나는 문제점과 개선방안을 수합하여 향후 보다 발전적인 형태로 수정·보완해 나가야 할 것이다.

둘째, 평가지표에 대한 타당도 신뢰도 검증이 이루어져야 한다. 본 연구에서는 평가지표에 대한 의견조사는 전문가 포커스 그룹을 중심으로 이루어졌다. 그러나 후속 연구에서의 타당도 신뢰도 검증을 위한 조사는 청소년, 지역사회, 청소년 관련 시설 및 종사자 등으로 폭넓게 확대하여 조사가 이루어져야 할 것이다. 새롭게 개발된 평가도구의 경우에는 통계적인 타당도와 신뢰도 검증이 이루어질 필요가 있다.

셋째, 청소년활동 프로그램 평가시스템 매뉴얼이 발간되어져야 할 것이다. 본 평가시스템에 대한 검증과 보완이 이루어지는 시점에서, 프로그램 평가에 대한 매뉴얼 형태의 책자를 제작하여 개별 청소년 기관에 배포한다면 평가활동 수행에 많은 도움을 줄 것으로 기대된다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

참 고 문 헌

권일남 외(2003). 청소년활동지도론, 서울: 학지사.

공병천(2003). 정무기관평가제도의 탐색적 연구: 중앙행정기관 평가를 중심으로. 한국정책학회보.12(4).

공병천(2004). 평가와 예산부문의 성고관리 연계. 한국정책학회보. 13(2).

기획예산처(2003). 성과관리제도 업무편람.

기획예산처(2003). 선시행부처 성과관리제도 추진현황, 기획예산처 내부자료.

김경화(2005a). 청소년육성기금지원사업 평가편람. 연구자료 05-03. 한국청소년개발원.

_____(2005b). 재정지원사업의 성과관리를 위한 성과평가 체계 및 운영방안 연구, 교육행정학 연구 23권 2호, 서울: 한국교육행정학회.

_____(2001). 방송대 평생교육원 및 종합교육연수원 프로그램 평가, 한국방송통신대학교 원격교육연구소.

김영수, 한정선, 강명희, 정재삼 공역(1995). 교수공학 정의와 영역, 서울: 교육과학사.

김명수(2003). 공공정책평가론.서울:박영사

김명수(2003). 범정부적 정부업무 평가기관 사이의 역할 관계. 정부개혁과 정책평가. 연구총서, 한국행정연구원.

김명수(2002). 정책평가의 활용을 통한 정책의 효율성 및 책무성 제고. 국무조정실, 정책평가위원회

김재홍, 김태일(2001). 공공부문의 효율성 평가와 측정, 서울:집문당.

김진화, 정지웅(1997). 사회교육 프로그램 개발의 이론과 실제. 서울: 교육과학사

김희경·성은숙(2001), BSC 실천 매뉴, SIGMAINSIGHT.

노화준(2000). 공공부문 성과측정의 이수와 정책평가제도의 개혁방향. 정책분석평가학회보.10(2), 1-22.

문영세(2001). 정부업무평가기본법에 대한 메타평가. 정책분석평가학회보.11(1).

배호순(1994). 프로그램 평가론. 서울: 원미사.

박성희(1994). 청소년지도 프로그램 개발의 기초. 한국청소년개발원(편), 프로그램의 개발과 운영. 청소년지도자교재총서.

박병식(2002). 기관평가의 평가지표와 방법론: 중앙행정기관평가를 중심으로. 한국행정연구원 정책평가위원회, 정부기관평가제도의 성공적 정착과 발전방향. 학술발표회, 3-21.

박영균 외(2004). 청소년육성기금사업 성과평가 및 평가방안 연구, 서울: 문화관광부·한국청소년개발원.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

박중훈 외(2004). 성과평가제도 및 운영 실태에 대한 분석과 개선방안; 통합성과관리의 모색, 서울: 한국행정연구원.
변창진(2001). 프로그램개발. 서울: 홍익출판사.
우수명(2004), TP 사회복지조사, 인간과복지.
_____(2002), 2002년도 청소년프로그램 민간위탁 시행사업 평가 보고서, 한국청소년협의회·HS Center.
_____(2001), 사회복지 프로그램 평가실무 교육교재 - 만족도 조사를 중심으로, 한청협사회복지협의회.
윤수재(2003). 우리나라 중앙정부의 정책평가시스템 발전방향,한국정책분석평가학회, 정부업무의 평가시스템 정착방안, 춘계학술대회 발표논문집, 2003.5.3:17-34
이경상 외(2004). 2004년 서울시 청소년활동프로그램 운영평가. 한국청소년개발원.
이광호 외(2002). 청소년육성 5개년 계획 수립 연구; 2003-2007, 서울: 문화관광부·한국청소년개발원.
이광호 외(2004). 청소년 수련활동인증제 연구, 서울: 문화관광부.
이근주(2001).미국 GPRA의 현황과 평가. 한국행정연구.10(1).
이재원(2002). 성과계약과 성과지향적인 재정운영체계 구축, 한국행정연구원.
임두택 외(2004). 다양한 평가모형의 개발 및 활용에 관한 연구. 서울: 한국행정연구원.
제갈돈,이환범,송건섭(2000). 정부 성과관리와 평가방법론에 관한 고찰, 정책분석평가학회보,10(2).사단법인 한국정책분석평가학회.
조영승 외(2000), 청소년 시설 및 민간위탁 시행 프로그램 평가지표 Ⅰ·Ⅱ·Ⅲ, 한국청소년단체협의회.
조영승 외(2003). 청소년수련활동 프로그램 평가도구 개발, 국립중앙청소년수련원.
정무성(2000), 사회복지프로그램 평가 메뉴, 한국사회복지공동모금회.
정지웅, 김지자(1990). 사회교육학개론. 서울대학교출판부.
정하성·안승열(2003). 청소년 프로그램의 실제이론, 서울: 학문사.
정회욱·김경준(1999). 외국의 청소년활동 프로그램, 문화관광부·한국청소년개발원.
최재성(1999), 사회복지서비스 평가의 의의와 준비, 한청협사회복지협의회 교육자료.
피터 드러커 외 지음, 현대 경제연구원 옮김(1999). 성과측정,서울:21세기 북스.
한국청소년개발원 편(2003). 청소년수련활동론, 서울: 교육과학사.
한국청소년개발원(2003).'03 특성화프로그램 공모지원사업 선정·평가 최종결과보고서.
한국청소년단체협의회(2004). 회원단체 협력활동 프로그램 자료집.
한국청소년단체협의회(2003). 청소년단체 전문화 프로그램.
한상철(1997). 청소년지도의 이론과 실제. 대구: 경산대학교 출판부.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

한상철(1998). 청소년지도 프로그램 평가모형개발에 관한 이론적 고찰. 청소년학연구, 5(1), 53-76, 한국청소년학회.

한상철(1999). 청소년지도 프로그램 평가모형 개발에 관한 연구, 청소년학연구 6(1).

현대경제연구원(1999). 성과측정, 피터드러커 외. Measuring corporate performance. Havard Business Review.

Abramson, M.A. & Kamensky, J.M.(2002).Managing for Results : cutting-edge Challenges facing Government Leaders in 2002.*Managing for results 2002*, Newyork: Rowman & Littlefield Publishers, INC.

Alkin, M. C., &Ellett, F.S. (1990). Development of Evaluation Modes. In H. J. Wlaberg&C.D. Haertel(Eds.), *The International Encyclopedia of Educational Evaluation*. NY:Pergamon Press, 15-21.

Anderson, S. B., &Ball, S. (1978). *The Profession & Practice of Program Evaluation.* San Francisco: Jossey-Bass.

Andrews, Mattew(2003). Capicity, control culuture and the move to performance in Public Budgeting. *Paper Present and 2003 Appam Annual Meeting*, November 6, 2003, Washington, D.C.

American Camping Association(1998). *Accreditation Standards for Camp Programs and Services*. American Camping Association.

Ball, Armand B. & Ball, Beverly,(2000), *Basic Camp Management*, Martinsville, I.N.: ACA.

Behn, R. D.(2002). Why Measure Performance? Different Purpose Require Different Measures, *Public Administration Review*, 63(5):586-606

Bickman, L. (Ed.) (1990). Advances in Program Theory, *New Directionsd for Program Evaluation.* No. 47. San Francisco: Jossey-Bass.

Bloom.M., Fischer, J.&Orme,J.G.(2003). *Evaluating Practice:Guidelines for the Accountable Professionals(4th ed)*.Allyn and Bacon.

Brinkerhoff, R. O., et al. (1983). *Program Evaluation: A ractitioner's Guide for Trainers and Educators*. Boston: Kluwer-Nijhoff Pub.

Brickmayer, J.D. & Weiss, C.H.(2000). Theory-Based Evaluation in Practice - What 에 we learn?. *Evaluation Review*, 24(4), 407-431.

Chang, R. (1994). *Creating high-impact training*. Irvine, C.A.: Richard Chang Associates.

Distance Education and Training Council(1997). *Accreditation Handbook*, Accrediting Commission of the Distance Education and Training Council.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Dunn, William N.(1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*, (2nd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Eisner, E. W.(1976). *Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Function in Educational Evaluation.* Joural of Aesthetic Education, 10. 135-150.

Emil. J.P. & Raymond. G.C.(2003). *Program Evaluation Methods and Case Studies.* sixth edition, N.J., U.S.

Fink, A. (1995). *Evaluation for education and psychology*. Thousand Oaks, C.A. Sage.

Fitz-Gibbon, C.T. & Morris, L.L.(1997), *How to Design a Program Evaluation*, Beverly Hills, C.A.: Sage Publications.

Frame, J.D.(1995), *The Project Management*, Joseesy-Base Inc.

Gagne, R., Briggs, L., & Wager, W. (1992). *Principle of instructional design(4th ed.)*. Fort Worth, TX: Jovanovich.

GAO(1995). *Managing for Results: Experiences Abroad Suggest Insights for Federal Management Reforms.* GAO/GGD-95-120.

Goldstein, I.(1993). *Training in organization: assessment, development and evaluation.* Pacific Grove, CA: Brook Cole Publishing Co.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S.(1989). *Fourth Generation Evaluation. Newbury Park*, C.A.: Sage Publication.

Hatry, J.R. et al.(1996), *Measuring Program Outcomes : A Practice Approach*, United Way of America.

Ingraham, P.W., Joyce, P,G. and Donahue, A. K.(2003). *Goverment Performance : Why Management Matters*, Baltimore : The Johns Hopkins University Press.

Isaac, S. & Michael, W.(1995). *Handbook in research and evaluation(3rd ed.)*. Dan Diego, CA: EDITS.

James,L.P.(ed).(1996). *Handbook of public administration. 2nd edition*, san francisco:Jossey-Bass Publisher.

Kettner, J.R., L.LMartin(2000). *Measuring the Performance of Human Service Programs*, SAGE Publication Inc.

Kemark, E.C.(2000). *Globalization and Public Administration Reform*, In Nyes, Joseph S.and Donahue, J.D.(eds).Governance in a globalizing world, Washington, D.C.:Brookings Institution Press, 229-252.

Kuechler, Carol F., Velasquez, Joan S., White, Mary S(1998), An Assessment of Human Services Program Outcome Measures: Are They Credible, Feasible, Useful,.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Administration in Social Work, 12(3).

Massey, O. (1996). *Evaluating human resource development programs.* Boston, MA: Allyn & Bacon.

McKillip, J.(1987). *Need analysis: Tools for the human services and education.* Newbury Park, CA: Sage Pub.

Nas,N.I.(1999). *Evaluationg federal research programs-research and Governmenr performance and result Act.*Washington,D.C.:National Academy Press.

OECD(1997), *In Search of Results: Performance Management Practices.* PUMA 148.

OMB. Performance and Management Assessments, *Budget of the Unitred States Government, Fiscal Ywar, 2004.*

Owen. J. M., & Rogers, P. J.(1999). *Program Evaluation: Forms & Approaches.* London: Sage.

Partners in Out-of School Time(2004). *Licensing and Accreditation for Out-of-School Time Programs.* www.post.org.

Phillips, J.(1997). *Handbook of training evaluation and measurement methods.* Houston, TX: Gulf.

Posavac, E. & Carey, R.(1997). *Program evaluation methods and case studies(5th ed.).* Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.

Posavac,E.J. & Carey,R.G.(2003). *Program evaluation: Methods and Case Studies(6th ed).* englewood Cliffs, N.J.:Practice Hall.

Queeney D.(1995). *Assessing needs in continuing education: an essential for quality improvement.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rist, R.C.(2003). Designing and Building a Performance-Based Monitoring and Evluation System : Structure and Strategies. Performance Evaluation System and Guidelines with Application to Large-scale Construction, R&D and Job Training Investment, *A Joint Conference of World Bank and Korea Development Institute* July 24-25.

Rodney, L.S.(1984), *Camp Administration: Schools, Communities, Organizations,* N.Y.:Krieger.

Rogers, P. J.(2000). Program theory: Not whether program works, but how they work. In D.J., tufflebeam, et al. (Eds). *Evaluation Models: Viewpoint on Educational and Human Services Evaluation(2nd ed.).* Boston: Kluwer Academic. 209-232.

Rossett, A.(1991). Needs assessment. In G. Anglin(Ed.), *Instructional technology: past, present, and future.* Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, Inc.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Rossi, P. H., H.E.&Lipsey, M. W. (1999). *Evaluation: A Systematic Approach(6th Ed.)*.Thousand Oaks, CA:Sage.Royse, D. & Thyer, B. (1996). Program evaluation(2nd ed.). Chicago: Nelson-Hall.

Rummler, G. & Brache, A.(1988). The systems view of human performance. *Training, 27(9)*, 45-53.

Scriven, M.(2003). Evaluation in the new Millenium: The transdisciplinary vision. In S.I Donaldson & M. Scriven(Eds.). *Evaluating Social Programs and Problems*, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, Pub. 19-41.

Shah,A.(2003). *destination R.O.M.E. : A Road Less Traveled By Development Practioners. Performance Evaluation system and Guidelines with Application to Large-scale Construction, R&D and Job Trainig Investment*, *A Joint Conference of World Bank and Korea Development Institute,* July 24-25, 2003.

Stake, R.E.(1967). The countenance of educational evaluation. *Teachers College Record, 68,* 523-540.

Stolovitch, H. & Keeps, E.(1992). *Handbook of human performance technology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stufflebeam, D. L.(1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability, *Journal of Research and Development in Education. 5(1)*, 19-25.

_____(2001). *Evaluation Models : New Directions for Evaluation*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons Inc.

Stufflebeam, D. L.(1983). The CIPP model for program evaluation. In G. Madaus, M. Scriven, & D. Stufflebeam(Eds.). *Evaluation models*. Boston, MA: Kluwer-Nijhoff

Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F., & Kellaghan, T. (Eds.).(2000). *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation(2nd ed.)*. Boston: Kluwer Academic.

Stufflebeam, D. L., McCormick, C. Brinkerhoof R., & Nelson C.(1985). *Conducting educational needs assessment*. MA: Kluwer-Nijhoff Publishing.

Thoenig, J.(2000). Evaluation as Usable konwledge for Public Management Reforms, *Evaluation*, 6(2), 217-229.

Thomas Kellaghan, Daniel L.S. & Lori A.W.(2003). *International Handbook of educational Evaluation Part one: Perspectives*. kluwer Academic Publishers.

Thomas Kellaghan, Daniel L.S. & Lori A.W.(2003). *International Handbook of educational Evaluation Part two: Practice*. kluwer Academic Publishers.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Turnbull, B.(2000). Program theory building: A strategy for deriving cumulative evaluation Knowledge. *American Journal of Evaluation, 23-2*, 275-290.

Taylor-Powell, E.(1998). Program Development and Evaluation. *Planning a Program Evaluation*. University of Wisconsin.

Tyler, R.W.(1991). General statement on program evaluation. In M. W. McLaughlin&D.C. Phillips(Eds.), *Evaluation and Education: At Quarter Century*. 90th Yearbook of ESSE. 3-17.

Ulschak, F.(1983). *Human resource development: The theory and practice of need assessment*. Reston, Virginia: Reston Publishing Co.

U.S. General accounting Office(2000). *Managing for Results : Continuing challenge to effective GPRA Implementation(GAO/T-GGD-00-178)*,Washington,D.C.:USGAO.

Wholey, J.S. editor,(2004), *Handbook of Practical Program Evaluation*, SanFrancisco: Jossey Bass.

William wiersma & Stephen G.J.(2005). *Research Methods in Education an introduction*, 8th ed.

Willias, D.W.(2003). Measuring Government in the Early Twentieth Century. *Public Administrative Review*,63(6):643-659.

Wiess, C. (1980). The Stakeholder Approach to Evaluation:

Origins and Promises. In Bryk, A. *New Directions for Program Evaluation. vol. 17*. 3-14.

Witkin, B. & Altshuld, J. (1995). *Planning and conducting needs assessment : a practica guide*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Windle, C., & Neigher, W. (1982). Ethical Problems in Problem Evaluation: Advice for Trapped Evaluators. *Evaluation and Program Planning, 1*, 97-108.

Worthen, B. R., Sanders, J. R. & Fitzpatrick, J. L.(1997). *Program Evaluation: alternatives approaches and practical guidelines*. N.Y.: Longman.

Wolf, R. L.(1974). *The Application of Select Legal in Concepts to Educational Evaluation*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Illinois.

星野敏男,外.(2001), 野外教育入門, 東京: 小學館

森井利夫 (2000), 野外教育의 理論과 實際, 東京: 學文社

太田黑夏生/中田和明.(2003), 非營利組織의 事業評價, 東京: 日本評論社.

上山信一. (1998), 行政評價의 時代, 東京:NTT 出版.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

부록

1. 프로그램 평가 실태조사 질문지
2. 프로그램 평가 실태 설문조사 분석결과
3. 청소년육성기금지원 사업평가 서식

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<부록1> 프로그램 평가 실태조사 질문지

<부록1-1> 프로그램 평가 실태조사 설문지

청소년활동 프로그램 평가 실태조사

안녕하십니까?
한국청소년개발원은 청소년육성에 대한 종합적이고 체계적인 연구와 청소년지도사 양성을 위하여 1989년에 설립된 정부출연 연구기관으로, 청소년을 위한 다양한 연구사업 등을 수행하고 있습니다.

올해 본원에서는 청소년활동 프로그램 평가시스템을 개발하기 위한 일환으로 현 청소년기관에서 수행하고 있는 프로그램 평가의 실태를 분석하고자 **"청소년활동 프로그램 평가 실태조사"**를 수행하게 되었습니다.

선생님께서 응답해 주신 고견은 향후 청소년활동 프로그램 평가시스템 확립을 위한 기초자료로써 활용될 것입니다. 또한 조사에서 얻어진 결과는 오직 연구의 목적을 위해서만 사용되므로, 솔직하고 정확하게 응답해 주시기 바랍니다.
감사합니다.

2005. 6.

한국청소년개발원

서울시 서초구 우면동 142번지 한국청소년개발원(우 137-715)
김경화 (☎ 02-2188-8893, 8831 / FAX : 2188-8819)
(@ :khdream@youthnet.re.kr)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

청소년활동 프로그램 평가 실태조사 설문지

※ 다음은 청소년활동 프로그램 개발 및 운영에 대한 실태와 중요도를 조사하기 위한 것입니다. 왼쪽 난에는 현재 선생님께서 소속하고 계신 기관의 프로그램 개발 및 운영 실태를, 오른쪽 난에는 각 항목별 중요도를 묻는 문항으로 구성되어 있습니다. 해당되는 곳에 √해 주세요.

1. 프로그램 기획 및 설계

실태					프로그램	중요도				
전혀 아니다	거의 아니다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다	문 항	전혀 중요하지 않다	거의 중요하지 않다	보통이다	약간 중요하다	매우 중요하다
					기관의 상황(인적, 물적, 재정적 조건)을 고려하여 프로그램이 개발된다.					
					프로그램 개발 시, 기존 프로그램과 중복 여부를 검토하고 사전정보를 수집한다.					
					프로그램 운영을 위한 자원을 확보 한다 (참가자, 지도자, 시설, 장비, 예산 등)					
					프로그램 요구조사를 정기적으로 실시한다. (지역사회, 청소년, 전문가 등)					
					프로그램 요구조사 결과를 반영 한다					
					청소년의 실제적인 참여를 통해 프로그램이 기획된다.					
					프로그램 계획에 대한 세부 설계안을 작성하고 평가한다.					
					프로그램 내용의 특성화와 참신성을 추구 한다					
					프로그램 내용에 적합한 매체가 선정 된다					
					프로그램 내용은 활동의 순서와 계열성을 고려하여 구성한다.					
					프로그램 내용과 목적이 참가자의 수준에 따라 적합하게 책정되어 있다.					
					프로그램에 대한 사전정보를 참가자가 얻을 수 있다.					
					프로그램에 대한 홍보방안이 마련되어 있다.					
					프로그램 평가에 대한 계획이 수립되어 있다					

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2. 프로그램 운영

실태					프로그램	중요도				
전혀 아니다	거의 아니다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다	문 항	전혀 중요하지 않다	거의 중요하지 않다	보통이다	약간 중요하다	매우 중요하다
					프로그램 운영을 위한 상근 인원이 확보되어 있다					
					배치인원과 급별 배치기준에 맞게 청소년지도사가 상근하고 있다.					
					지도직 전원이 관련 분야 유자격자이다					
					전문기능별로 업무분장이 이루어진다					
					프로그램 운영을 위한 세부 계획을 수립한다					
					단위 프로그램 지도안을 작성한다					
					프로그램 내용에 따라 적합한 운영방법을 활용한다					
					시설 공간 및 설비가 일정 기준을 충족한다.					
					프로그램에 따라 적합한 장비를 활용한다.					
					안전사고 및 응급상황 대책이 마련되어 있다.					
					타 기관과 차별화되고 수요자가 선호하는 프로그램을 운영한다.					
					프로그램 운영을 위한 업무지원체계가 갖추어져 있다.					
					프로그램 운영 시 다양한 운영전략을 활용한다					
					참가자와의 상호의사교류가 이루어지며, 이를 통해 프로그램을 수정·보완한다					
					프로그램 진행과정에 나타나는 문제점이나 변경사항을 적절히 조정한다					
					프로그램 운영과정 및 추진상황에 대한 모니터링을 실시한다					
					프로그램 운영 시 업무지원체계를 수시로 점검하여 조정·보완한다					
					다양한 매체를 통한 홍보활동을 전개한다.					
					지역교육청, 학교 등과 유기적 연계망을 구축하여 운영한다.					
					협력기관과 자원 및 정보를 공유한다.					

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3. 프로그램 평가

실태					프로그램	중요도				
전혀 아니다	거의 아니다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다	문 항	전혀 중요하지 않다	거의 중요하지 않다	보통이다	약간 중요하다	매우 중요하다
					평가를 정기적으로 실시한다.					
					평가의 모든 결과를 데이타베이스화한다					
					평가결과를 지속적으로 프로그램 운영에 반영·개선한다.					
					평가결과를 신규 프로그램 개발에 활용한다					
					평가체계와 평가방법에 대한 점검을 실시하고 필요시 수정·보완한다.					
					모든 참가자에 대한 평가를 실시한다					
					프로그램 사전, 중간, 사후평가를 실시한다.					
					자체평가, 설문조사, 심층면담 등 다양한 평가방법을 활용한다.					
					프로그램 종료 후 추수교육 및 활동을 실시한다.					
					평가결과를 관련 지도자간에 공유한다.					
					프로그램 지도자가 관련 심화과정에 대한 재참가 안내 및 여부를 확인한다.					
					향후 프로그램 보급 및 다른 기관의 적용가능성을 평가한다.					

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<부록1-2> 프로그램 평가 실태조사 면담지

구분	세부 내용	
애로사항 및 문제점	계획	
	운영	
	평가	
발전방안	계획	
	운영	
	평가	
평가의 실제적 문제	평가목적	
	평가내용	
	평가방법	
	평가내용	
	평가결과활용	

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<부록2> 프로그램 평가 실태 설문조사 분석결과

<부록표 2-1> 청소년활동 프로그램 평가 실태와 중요도 간의 차이 분석

영역	실태		중요도		t
	M	SD	M	SD	
기관의 상황	4.51	.69	4.67	.62	3.100**
기존 프로그램과의 중복여부 검토 및 사전정보 수집	4.51	.63	4.45	.69	1.129
프로그램 운영을 위한 자원확보	4.56	.59	4.67	.58	2.386*
프로그램 요구조사	3.60	.75	4.29	.70	9.200***
요구조사 결과 반영	4.12	.67	4.46	.66	6.000***
청소년 참여	4.11	.99	4.55	.63	6.275***
프로그램 계획 세부안 작성 및 평가	4.55	.64	4.51	.68	1.000
프로그램 평가에 대한 계획수립	4.46	.58	4.50	.59	.787
프로그램 내용의 특성화 및 참신성 추구	3.99	.72	4.24	.80	4.316***
프로그램 내용에 적합한 매체선정	4.33	.69	4.24	.75	1.800
활동의 순서와 계열성을 고려한 프로그램 구성	4.45	.61	4.54	.63	1.869
프로그램의 수준별 구성	4.16	.61	4.33	.64	3.122**
프로그램 사전 정보제공	3.94	.95	4.42	.72	6.757***
홍보방안 마련	3.65	.98	4.25	.74	8.015***
상근인원 확보	4.17	.70	4.47	.67	5.499***
청소년지도사 상근	4.22	.77	4.52	.70	5.829***
지도직 관련 분야 유자격	4.33	.72	4.63	.62	3.271***
기능별 업무분장	4.10	1.07	4.03	1.07	.784
업무지원체계	4.21	.73	4.09	.89	2.295*
세부계획수립	4.04	.76	4.46	.67	8.423***
단위프로그램 지도안 작성	4.66	.50	4.65	.56	.342
프로그램 내용에 적합한 운영방법 활용	4.34	.73	4.46	.76	3.306***
다양한 운영전략 활용	4.53	.61	4.65	54	2.646**
시설공간 및 설비의 기준 충족성	3.93	.79	4.37	.69	7.285***
적합한 장비 활용	4.31	.70	4.38	.73	1.236
안전사고 및 응급상황 대책마련	4.20	.74	4.60	.64	7.044***
수요자 선호 프로그램 운영	4.40	.64	4.49	.67	1.823
참가자와의 상호의사교류	4.16	.77	4.44	.63	5.218***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

영역	실태		중요도		t
	M	SD	M	SD	
문제점 및 변경사항 조정	4.09	.73	4.38	.68	6.164***
모니터링 실시	4.26	.73	4.54	.71	5.796***
업무지원체계 점검, 보완	4.51	.54	4.58	.59	2.076*
홍보활동	4.10	.73	4.45	.69	6.539***
관련기관 연계망 구축	4.16	.77	4.44	.67	5.970***
협력기관 정보 및 자원공유	3.93	.91	4.45	.71	8.652***
평가실시 여부	4.27	.73	4.58	.58	6.315***
평가결과 데이터베이스	3.96	.84	4.47	.69	8.079***
평가결과 공유	4.38	.66	4.62	.62	5.360***
평가체계 점검	4.41	.57	4.50	.68	1.640
프로그램 반영	3.99	.75	4.35	.74	6.290***
신규 프로그램 개발 활용	3.96	.84	4.27	.83	5.504***
프로그램 보급 및 적용가능성 평가	3.88	.79	4.28	.80	6.012***
모든 참가자 평가	3.88	.80	4.26	.74	6.417***
프로그램 사전, 중간, 사후 평가 실시	3.84	.90	4.26	.82	6.050***
다양한 평가방법 활용	4.39	.77	4.48	.74	2.411*
추수교육 및 활동실시	4.10	.75	4.31	.78	4.231***
재 참가 안내 및 여부확인	4.18	.78	4.28	.69	1.680

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<부록표 2-2> 기관유형별 프로그램 실태 차이 분석

<표 2-2-1> 기관유형별 기관상황에 따른 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.64	.63	5.449*
	민간기관	102	4.41	.72	
	합계	189	4.52	.69	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-2> 기관유형별 기존 프로그램 중복 여부 검토 및 사전 정보수집에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.52	.73	.001
	민간기관	102	4.52	.54	
	합계	189	4.52	.63	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-3> 기관유형별 프로그램 운영을 위한 자원확보에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.47	.59	4.826*
	민간기관	102	4.66	.57	
	합계	189	4.57	.58	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-4> 기관유형별 프로그램 요구조사 실시에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	3.61	.80	.011
	민간기관	102	3.60	.69	
	합계	189	3.60	.74	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-5> 기관유형별 요구조사 결과 반영에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.23	.76	3.413
	민간기관	102	4.05	.59	
	합계	189	4.13	.68	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-6> 기관유형별 청소년의 참여에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.24	1.00	20181
	민간기관	102	4.03	.97	
	합계	189	4.13	.99	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-7> 기관유형별 프로그램 세부 설계안 계획에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.43	.69	5.792*
	민간기관	102	4.65	.57	
	합계	189	4.54	.64	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-8> 기관유형별 프로그램 평가에 대한 계획수립에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.05	.91	7.582**
	민간기관	102	4.35	.61	
	합계	189	4.21	.78	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-9> 기관유형별 프로그램 내용의 특성화 및 참신성 추구에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.49	.50	.741
	민간기관	102	4.42	.64	
	합계	189	4.46	.58	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-10> 기관유형별 프로그램 내용에 적합한 매체선정에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.11	.69	3.343
	민간기관	102	3.92	.75	
	합계	189	4.01	.73	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-11> 기관유형별 활동의 순서와 계연성 고려에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.36	.66	.107
	민간기관	102	4.32	.71	
	합계	189	4.34	.69	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-12> 기관유형별 프로그램의 수준별 구성에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.41	.67	.747
	민간기관	102	4.49	.54	
	합계	189	4.46	.61	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-13> 기관유형별 프로그램 사전정보 제공에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	4.01	.56	9.301**
	민간기관	102	4.27	.62	
	합계	189	4.15	.60	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-14> 기관유형별 프로그램 홍보방안 마련에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	3.94	.75	18.840***
	민간기관	102	4.36	.58	
	합계	189	4.17	.69	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-15> 기관유형별 상근인원 확보에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.48	.64	1.116
	민간기관	102	4.37	.77	
	합계	189	4.42	.72	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-16> 기관유형별 청소년지도사 상근에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.53	.66	31.303***
	민간기관	102	3.72	1.20	
	합계	189	4.10	1.06	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-17> 기관유형별 지도자 과련 분야 유자격자인지에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.44	.68	17.343***
	민간기관	102	4.01	.72	
	합계	189	4.21	.73	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-18> 기관유형별 전문기능별 업무분장에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.03	.74	.018
	민간기관	102	4.05	.76	
	합계	189	4.04	.75	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-19> 기관유형별 프로그램 운영을 위한 업무지원체계에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.15	.90	.024
	민간기관	102	4.17	.63	
	합계	189	4.16	.76	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-20> 기관유형별 프로그램 세부계획 수립에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.60	.49	1.827
	민간기관	102	4.70	.50	
	합계	189	4.65	.50	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-21> 기관유형별 단위 프로그램 지도안 작성에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.28	.73	1.426
	민간기관	102	4.40	.72	
	합계	189	4.34	.72	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-22> 기관유형별 프로그램에 따른 적합한 운영방법활용에 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.45	.66	3.726
	민간기관	102	4.62	.55	
	합계	189	4.54	.61	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-23> 기관유형별 다양한 운영전략을 활용하는지에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	3.89	.75	11.313***
	민간기관	102	4.24	.68	
	합계	189	4.07	.73	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-24> 기관유형별 시설공간 및 설비가 일정기준을 충족하는지의 대책에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	3.95	1.00	.050
	민간기관	102	3.98	.60	
	합계	189	3.97	.80	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-25> 기관유형별 프로그램에 따른 적합한 장비 활용에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.41	.66	3.900*
	민간기관	102	4.22	.71	
	합계	189	4.31	.69	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-26> 기관유형별 안전사고 및 응급상황 대책 마련에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.20	.76	.256
	민간기관	102	4.14	.81	
	합계	189	4.16	.79	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-27> 기관유형별 수요자 선호 되는 프로그램 운영에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.32	.71	3.341
	민간기관	102	4.49	.56	
	합계	189	4.41	.64	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-28> 기관유형별 참가자와의 상호교류를 통한 수정,보완에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.17	.73	2.342
	민간기관	102	4.33	.71	
	합계	189	4.26	.72	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-29> 기관유형별 프로그램 진행과정중 적절한 조정에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.40	.54	5.661*
	민간기관	102	4.59	.53	
	합계	189	4.50	.54	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-30> 기관유형별 운영과정 중 모니터링에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.11	.78	.376
	민간기관	102	4.05	.69	
	합계	189	4.08	.74	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-31> 기관유형별 업무지원체계의 수시점검 및 보완에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	4.05	.93	2.236
	민간기관	102	4.22	.62	
	합계	189	4.14	.78	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-32> 기관유형별 다양한 매체를 통한 홍보활동에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	87	3.77	.94	4.204*
	민간기관	102	4.04	.87	
	합계	189	3.92	.91	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-33> 기관유형별 지역교육청등과 유기적 연계망구축에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	3.76	1.00	6.207*
	민간기관	102	4.10	.87	
	합계	189	3.94	.95	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-34> 기관유형별 자원 및 정보공유에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	87	3.56	.84	1.001
	민간기관	102	3.71	1.08	
	합계	189	3.64	.98	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-35> 기관유형별 평가를 정기적으로 실시하는가에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	4.33	.79	.847
	민간기관	102	4.24	.68	
	합계	189	4.28	.73	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-36> 기관유형별 평가결과의 데이터베이스화에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	3.95	.90	.085
	민간기관	102	3.99	.80	
	합계	189	3.97	.85	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-37> 기관유형별 관련지도자간 평가결과 공유에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	4.29	.86	2.419
	민간기관	102	4.46	.67	
	합계	189	4.38	.77	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-38> 기관유형별 평가방법에 따른 점검 및 보완에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	4.02	.83	.043
	민간기관	102	4.00	.69	
	합계	189	4.01	.76	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-39> 기관유형별 평가결과의 지속적인 반영 및 개선에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	4.29	.76	4.127*
	민간기관	102	4.48	.54	
	합계	189	4.39	.66	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-40> 기관유형별 평가결과를 신규프로그램 개발에 활용하는지에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	4.38	.55	.943
	민간기관	102	4.46	.59	
	합계	189	4.42	.57	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-41> 기관유형별 프로그램 보급 및 적용가능성 평가에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	4.08	.89	2.307
	민간기관	102	4.25	.68	
	합계	189	4.17	.79	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .0011

<표 2-2-42> 기관유형별 모든 참가자에게 평가실시에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	3.85	.90	2.705
	민간기관	102	4.05	.76	
	합계	189	3.96	.83	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-43> 기관유형별 프로그램 사전,중간,사후평가에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	3.84	.90	.400
	민간기관	102	3.91	.68	
	합계	189	3.88	.79	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-44> 기관유형별 다양한 평가방법을 활용하는지에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	3.84	.89	.002
	민간기관	102	3.83	.86	
	합계	189	3.84	.87	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-2-45> 기관유형별 추수교육 및 활동실시에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	3.86	.90	.048
	민간기관	102	3.83	.89	
	합계	189	3.85	.89	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-2-46> 기관유형별 심화과정 안내 및 재참가여부에 대한 실태 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	87	4.02	.75	1.081
	민간기관	102	4.14	.76	
	합계	189	4.08	.75	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<부록표 2-3> 기관유형별 프로그램 중요도 차이 분석

<표 2-3-1> 기관유형별 기관상황에 따른 프로그램개발에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.77	.50	4.205*
	민간기관	102	4.59	.69	
	합계	186	4.67	.62	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-2> 기관유형별 프로그램 중복 여부 검토 및 정보수집에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.36	.77	2.901
	민간기관	102	4.53	.61	
	합계	186	4.45	.69	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-3> 기관유형별 프로그램 자원 확보에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.48	.67	18.333***
	민간기관	102	4.82	.43	
	합계	186	4.67	.58	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-4> 기관유형별 요구조사의 정기적 실시에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.18	.75	3.981*
	민간기관	102	4.38	.65	
	합계	186	4.29	.70	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-5> 기관유형별 프로그램 요구조사 결과 반영에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.43	.78	.284
	민간기관	102	4.48	.54	
	합계	186	4.46	.66	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-6> 기관유형별 청소년의 실제적인 참여를 통한 기획에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.44	.63	4.541*
	민간기관	102	4.64	.63	
	합계	186	4.55	.63	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-7> 기관유형별 프로그램 세부 설계안 계획에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.43	.72	2.281
	민간기관	102	4.58	.64	
	합계	186	4.51	.68	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-8> 기관유형별 프로그램 평가계획에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.41	.77	3.501
	민간기관	102	4.61	.63	
	합계	186	4.52	.70	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-9> 기관유형별 프로그램 내용의 특성화 및 참신성에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.38	.67	6.409*
	민간기관	102	4.60	.49	
	합계	186	4.50	.59	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-10> 기관유형별 적합한 매체 선정에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.07	.82	6.776*
	민간기관	102	4.37	.76	
	합계	186	4.24	.80	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-11> 기관유형별 활동순서와 계연성에 따른 프로그램 구성에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.17	.76	1.547
	민간기관	102	4.30	.74	
	합계	186	4.24	.75	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-12> 기관유형별 참가자 수준에 따른 프로그램 목적과 수준에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.40	.71	7.563**
	민간기관	102	4.66	.54	
	합계	186	4.54	.63	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-13> 기관유형별 참가자에게 사전정보 제공에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.23	.61	9.376*
	민간기관	102	4.41	.65	
	합계	186	4.33	.64	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-14> 기관유형별 프로그램 홍보방안에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.45	.70	.147
	민간기관	102	4.49	.64	
	합계	186	4.47	.67	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-15> 기관유형별 상근인원 확보에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.58	.66	1.039
	민간기관	102	4.68	.58	
	합계	186	4.63	.62	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-16> 기관유형별 청소년지도사 상근에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.20	.95	3.987*
	민간기관	102	3.89	1.14	
	합계	186	4.03	1.07	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-17> 기관유형별 지도자 과련 분야 유자격자인지에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.29	.86	7.528**
	민간기관	102	3.93	.89	
	합계	186	4.09	.89	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-18> 기관유형별 전문기능별 업무분장에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.51	.67	.845
	민간기관	102	4.42	.67	
	합계	186	4.46	.67	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-19> 기관유형별 프로그램 운영을 위한 업무지원체계에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.42	.61	.135
	민간기관	102	4.45	.65	
	합계	186	4.44	.63	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-20>기관유형별 프로그램 세부계획 수립에 대한 실태 차이 분석에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.60	.56	1.491
	민간기관	102	4.70	.56	
	합계	186	4.65	.56	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-21> 기관유형별 단위 프로그램 지도안 작성에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.44	.72	.123
	민간기관	102	4.48	.80	
	합계	186	4.46	.76	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-22> 기관유형별 프로그램에 따른 적합한 운영방법활용에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.62	.56	.353
	민간기관	102	4.67	.53	
	합계	186	4.65	.54	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-23> 기관유형별 다양한 운영전략을 활용하는지에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.19	.74	12.838***
	민간기관	102	4.54	.59	
	합계	186	4.38	.68	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-24> 기관유형별 시설과 설비의 일정수준 충족에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.44	.73	1.461
	민간기관	102	4.32	.65	
	합계	186	4.37	.69	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-25> 기관유형별 프로그램에 따른 적합한 장비 활용에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.33	.73	.677
	민간기관	102	4.42	.72	
	합계	186	4.38	.73	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-26> 기관유형별 안전사고 및 응급상황 대책에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.61	.62	.009
	민간기관	102	4.60	.66	
	합계	186	4.60	.64	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-27> 기관유형별 타기관과의 차별화 되는 프로그램 운영에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.40	.73	2.472
	민간기관	102	4.56	.61	
	합계	186	4.49	.67	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-28> 기관유형별 참가자와의 상호교류를 통한 수정,보완에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.52	.69	.057
	민간기관	102	4.55	.74	
	합계	186	4.54	.71	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-29> 기관유형별 프로그램 진행과정중 적절한 조정에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.58	.50	.029
	민간기관	102	4.57	.65	
	합계	186	4.58	.59	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-30> 기관유형별 운영과정 중 모니터링에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.45	.63	.012
	민간기관	102	4.44	.74	
	합계	186	4.45	.69	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-31> 기관유형별 업무지원체계의 수시점검 및 보완에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.33	.70	3.581*
	민간기관	102	4.52	.64	
	합계	186	4.44	.67	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-32> 기관유형별 다양한 매체를 통한 홍보활동에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 운영	공공기관	84	4.35	.80	3.111
	민간기관	102	4.53	.62	
	합계	186	4.45	.71	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-33> 기관유형별 지역교육청등과 유기적 연계망구축에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.30	.80	4.898*
	민간기관	102	4.53	.62	
	합계	186	4.42	.72	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-34> 기관유형별 자원 및 정보공유에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 개발	공공기관	84	4.23	.72	.123
	민간기관	102	4.26	.77	
	합계	186	4.25	.74	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-35> 기관유형별 평가를 정기적으로 실시하는가에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.46	.63	6.234*
	민간기관	102	4.68	.53	
	합계	186	4.58	.58	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-36> 기관유형별 평가결과의 데이터베이스화에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.37	.62	4.198*
	민간기관	102	4.56	.64	
	합계	186	4.47	.63	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-37> 기관유형별 관련지도자간 평가결과 공유에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.45	.73	.188
	민간기관	102	4.50	.75	
	합계	186	4.48	.74	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-38> 기관유형별 평가방법에 따른 점검 및 보완에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.31	.74	.577
	민간기관	102	4.39	.73	
	합계	186	4.35	.74	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-39> 기관유형별 평가결과의 지속적인 반영 및 개선에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.57	.63	1.079
	민간기관	102	4.67	.62	
	합계	186	4.62	.62	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-40> 기관유형별 평가결과를 신규프로그램 개발에 활용하는지에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.36	.71	7.069**
	민간기관	102	4.62	.63	
	합계	186	4.50	.68	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-41> 기관유형별 프로그램 보급 및 적용가능성 평가에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.14	.73	6.179*
	민간기관	102	4.39	.64	
	합계	186	4.28	.69	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-42> 기관유형별 참가자 평가실시에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.12	.99	4.501*
	민간기관	102	4.40	.65	
	합계	186	4.27	.83	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<표 2-3-43> 기관유형별 프로그램 사전,중간, 사후평가에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.19	.77	2.159
	민간기관	102	4.36	.82	
	합계	186	4.28	.80	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-44> 기관유형별 다양한 평가방법을 활용하는지에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.12	.67	5.445*
	민간기관	102	4.37	.79	
	합계	186	4.26	.74	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-45> 기관유형별 추수교육 및 활동실시에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.14	.89	3.027
	민간기관	102	4.35	.75	
	합계	186	4.26	.82	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<표 2-3-46> 기관유형별 심화과정 안내 및 재참가여부에 대한 중요도 차이 분석

영역	직급	N	M	SD	F
프로그램 평가	공공기관	84	4.29	.70	.109
	민간기관	102	4.32	.83	
	합계	186	4.31	.78	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

<부록 3> 청소년육성기금지원 사업평가 서식

1. 종합준거체제의 개요

▣ 계획 영역

영역	하위 영역	요소	준거	배점	평가 방법	근거, 준비자료	비고
계획 (30)	1.목적설정 (5)	1.1 사업목표 및 목적 (5)	1.1.1 사업목표설정의 타당성	2	양적평가	사업계획서	자체
			1.2.1 사업목적의 실현가능성	3	양적평가	사업계획서	자체
	2.사업계획 (10)	2.1 사업내용 (5)	2.1.1 사업계획의 충실성	3	양적평가	사업계획서	자체
			2.1.2 사업내용의 시의성	2	양적평가	사업계획서	자체
		2.2 사업예산 (5)	2.2.1 예산 규모 적절성	3	양적평가	사업계획서	자체
			2.2.2 자체예산 부담정도	2	양적평가	사업계획서	자체
	3.프로그램 (15)	3.1 프로그램 계획 및 내용 (15)	3.1.1 프로그램 특성화	5	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 면담내용항목 작성/	자체/ 방문
			3.1.2 프로그램 참신성	5	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 면담내용항목 작성	자체/ 방문
			3.1.3 프로그램 적용가능성	5	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 면담내용항목 작성	자체/ 방문/

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

▣ 과정 영역

영역	하위 영역	요소	준거	배점	평가 방법	근거, 준비자료	비고
과정 (30)	4.사업추진 (10)	4.1 추진과정 (5)	4.1.1 단계별 추진정도	2	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문
			4.1.2 추진과정의 적절성	3	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문
		4.2 추진방법 (5)	4.2.1 추진방법의 적절성	5	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문
	5.연계협력 및 홍보 (10)	5.1 지역사회 연계 (5)	5.1.1 전문가 참여정도	2	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 참여실적/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문
			5.1.2 수요자 의견수렴 정도	3	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 의견수렴실적 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문
		5.2 기관협력 및 홍보 (5)	5.2.1 관련기관과의 협력성	2	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 협력구축실적 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문
			5.2.2 홍보의 적정성	3	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 홍보실적/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문
	6.자원투입 (10)	6.1 예산투입 (5)	6.1.1 예산투입 적정성	5	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문
		6.2 인력투입 (5)	6.2.1 인력투입 적정성	5	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체 /방문

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

▣ 결과 영역

영역	하위 영역	요소	준거	배점	평가 방법	근거, 준비자료	비고
결과 (40)	7.사업 성과 (10)	7.1 사업목표 (5)	7.1.1 계획대비 목표달성도	5	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체/ 방문
		7.2 사업실적 (5)	7.2.1 사업추진실적 및 성과달성도	5	양적평가	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서	자체/ 방문
	8.자체평가 체계 (10)	8.1 자체평가 수립 및 시행 (10)	8.1.1 평가계획의 명확성 및 평가방법의 다양성	5	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체/ 방문
			8.1.2 평가보고서 충실성 및 평가결과 활용성	5	양적평가	현장평가서/ 자체평가서/ 평가결과활용 근거	자체
	9.예산집행 (10)	9.1 예산성과 (5)	9.1.1 투입예산 대비 성과 정도	5	양적평가	사업계획서/ 자체평가서	자체
		9.2 예산결산 (5)	9.2.1 예산결산의 투명성 정도	5	양적평가	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서	자체
	10.정책 파급 (10)	10.1 수요자 (5)	10.1.1 수요자 참여도	2	양적평가/ 현장확인/ 면담/	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체/ 방문
			10.1.2 수요자 만족도	3	양적평가/ 현장확인/ 면담	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서/ 면담내용항목 작성	자체/ 방문
		10.2 정책기여 (5)	10.2.1 정책 기여도	5	양적평가	사업계획서/ 현장평가서/ 자체평가서	자체/ 방문

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

▣ 종합평가 양식

종 합 평 가

평가대상 : _____ 평가영역: _____ 평가위원 : _____(인)

평가 준거	기준점	평가점수	가점	감점	'가점' 혹은 '감점'의 근거	최종 평가
1.1.1	2					
1.2.1	3					
2.1.1	3					
2.1.2	2					
2.2.1	3					
2.2.2	2					
3.1.1	5					
3.1.2	5					
3.1.3	5					
4.1.1	2					
4.1.2	3					
4.2.1	5					
5.1.1	2					
5.1.2	3					
5.2.1	2					
5.2.2	3					
6.1.1	5					
6.2.1	5					
7.1.1	5					
7.2.1	5					
8.1.1	5					
8.1.2	5					
9.1.1	5					
9.2.1	5					
10.1.1	2					
10.1.2	3					
10.2.1	5					
계	100					
평가등급						

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2. 현장평가양식

3. 프로그램		평점				계
		양호	보통	미흡	평점	
3.1 프로그램 내용	3.1.1 프로그램 특성화·참신성					
	3.1.2 프로그램 내용 적절성					
3.2 프로그램 운영방법	3.2.1 다양한 운영 전략 활용					
	3.2.2 운영방법의 적절성					
장점 및 유용성						
단점 및 문제점						
개선 방향						

○ 지표설명

3.1.1 프로그램 특성화·참신성

· 프로그램의 내용구성이 타 기관에서 운영되는 여타 프로그램 또는 기존의 프로그램과 차별적인가?

3.1.2 프로그램 내용 적절성

· 프로그램의 내용이 프로그램의 목적하는 바에 부합하는가?

· 프로그램의 내용이 참여자에게 적절한가?

3.2.1 다양한 운영 전략 활용

· 프로그램 운영의 효과를 높이기 위해 다양한 전략을 사용하였는가?

3.2.2 운영방법의 적절성

· 프로그램 운영 스텝의 구성은 적절한가?

· 프로그램이 체계적으로 운영되었는가?

· 프로그램은 철저히 준비되었는가?

○ 평가자료 : 사업계획서, 사업별 수집(제출)자료, 면담조사내용

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

○ 평가방법

① 각 항목에 배당된 점수에 의거하여 양호, 보통, 미흡에 해당하는 점수 부여

② 장점 또는 유용성 : 각 항목 중 장점으로 판단되거나 유용성이 높은 점에 대해 기술 (평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

③ 단점 또는 문제점 : 각 항목 중 단점 또는 문제점에 대해 기술 (평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

④ 개선방향 : 향후 개선 또는 보완되어야 할 점 기술

4. 사업추진		평점				계
		양호	보통	미흡	평점	
4.1 사업추진 과정	4.1.1 계획대비 단계별 추진 정도					
	4.1.2 추진방법의 효과와 적용성					
	4.1.3 추진과정의 충실성					
	4.1.4 프로그램의 특수성을 반영한 추진과정평가					
장점 및 유용성						
단점 및 문제점						
개선 방향						

○ 지표설명

4.1.1 계획대비 단계별 추진 정도

·프로그램의 사업계획(사업기간, 사업투입자원[인력, 장비, 예산, 장소, 참여자] 등)은 적절하게 수립되어 추진되었는가?

·프로그램은 계획대로 차질없이 운영되었는가?

·프로그램 계획 변경 시 그 사유가 타당하고 명확하게 제시되었는가?

4.1.2 추진방법의 효과와 적용성

·프로그램 수행을 위해 동원한 방법들이 적절하며 활용도가 높았는가?

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

·프로그램이 효과적으로 운영될 수 있도록 전문 인력을 배치, 활용하였는가?

·프로그램 운영 담당자의 전문성, 외부 지도자의 전문성 등을 확인하여 프로그램이 전문 인력에 의해서 운영되었는가?

4.1.3 추진과정의 충실성

·프로그램 추진을 위해 충분한 인력이 동원되었는가?

·프로그램의 체계적 추진을 위한 전략을 가지고 있는가?

·스텝들은 프로그램 추진에 적극적으로 참여하였는가?

4.1.4 프로그램의 특수성을 반영한 추진과정 평가

·프로그램의 추진은 프로그램의 특수성을 고려하여 이루어졌는가?

○ 평가자료 : 사업계획서, 사업별 수집(제출)자료, 면담조사내용

○ 평가방법

① 각 항목에 배당된 점수에 의거하여 양호, 보통, 미흡에 해당하는 점수 부여

② 장점 또는 유용성 : 각 항목 중 장점으로 판단되거나 유용성이 높은 점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

③ 단점 또는 문제점 : 각 항목 중 단점 또는 문제점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

④ 개선방향 : 향후 개선 또는 보완되어야 할 점 기술

5. 연계협력 및 홍보		평점				계
		양호	보통	미흡	평점	
5.1 지역사회연계	5.1.1 전문가 참여 정도					
	5.1.2 수요자 의견 수렴 정도					
5.2 기관협력 및 홍보	5.2.1 관련기관의 협력성					
	5.2.2 홍보의 적정성					
장점 및 유용성						
단점 및 문제점						
개선 방향						

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

○ 지표설명

5.1.1 전문가 참여정도

·사업수행을 위하여 지역사회의 어떤 전문가를 활용하였으며, 그 활용 방법은 적절하였는가?

·전문가 활용의 효과는 있었는가?

5.1.2 수요자 의견수렴 정도

·프로그램의 운영을 위하여 수요자의 의견을 수렴하였는가?

·수요자의 의견 수렴의 방법은 적절하였는가?

·수요자 의견이 프로그램에 반영되었는가?

5.2.1 관련기관과의 협력성

·사업 수행을 위하여 지역사회 및 관련기관의 자원을 어느 정도 활용하였는가?

5.2.2 홍보의 적정성

·프로그램에 대한 지역 내 인지도 제고를 위한 홍보활동을 어느 정도 전개하였는가?

○ 평가자료 : 사업계획서, 사업별 수집(제출)자료, 면담조사내용

○ 평가방법

① 각 항목에 배당된 점수에 의거하여 양호, 보통, 미흡에 해당하는 점수 부여

② 장점 또는 유용성 : 각 항목 중 장점으로 판단되거나 유용성이 높은 점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

③ 단점 또는 문제점 : 각 항목 중 단점 또는 문제점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

④ 개선방향 : 향후 개선 또는 보완되어야 할 점 기술

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

6. 사업여건 및 지원체제		평점				계
		양호	보통	미흡	평점	
6.1 사업여건의 적절성	6.1.1 시설 및 공간의 적절성					
	6.1.2 설비 및 장비의 적절성					
6.2 인적 지원체제	6.2.1 지도자 프로그램 이해도					
	6.2.2 지도자의 전문적 능력					
6.3 행정의 지원체제	6.2.1 운영과정의 민주성					
	6.3.2 운영조직의 적절성					
6.4 재정의 지원체제	6.4.1 예산운영의 적절성					
	6.4.2 예산집행의 효율성					
장점 및 유용성						
단점 및 문제점						
개선 방향						

○ 지표설명

6.1 사업여건의 적절성

·사업수행에 필요한 시설장비 및 교구·자료를 적절하게 확보하여 활용하는가?

·자체 시설장비의 활용, 임대 및 임차 사용 등의 현황을 파악하여 평가

·프로그램의 특성화를 위하여 자체 확보된 시설장비의 비중이 크고 많을수록 바람직하며, 프로그램 성격상 자체확보가 불가능한 시설장비(임대에 의존해야 하는 시설장비)를 고려하여 평가

6.2 인적 지원체제

·사업수행을 위한 인적 지원체제가 적절히 확보하고 활용하는가?

·지도자의 프로그램에 대한 이해도, 지도능력에 대한 전문성 등 지도력의 전반적인 적절성을 파악하여 평가

6.3 행정적 지원체제

·사업수행을 위한 행정적 지원체제가 원활히 이루어지고 있는가?

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

6.4 재정적 지원체제

·사업수행을 위한 재정적 지원체제가 원활히 이루어지고 있는가?

○ 평가자료 : 사업계획서, 사업별 수집(제출)자료, 면담조사내용

○ 평가방법

① 각 항목에 배당된 점수에 의거하여 양호, 보통, 미흡에 해당하는 점수 부여

② 장점 또는 유용성 : 각 항목 중 장점으로 판단되거나 유용성이 높은 점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

③ 단점 또는 문제점 : 각 항목 중 단점 또는 문제점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

④ 개선방향 : 향후 개선 또는 보완되어야 할 점 기술

7. 사업성과		평점				계
		양호	보통	미흡	평점	
7.1 사업성과 달성도	7.1.1 사업목표 적절성과 달성도					
	7.1.2 전반적인 사업계획 성취도					
	7.1.3 자체평가체계 수립과 활용					
	7.1.4 향후 프로그램 보급 및 적용 가능성					
장점 및 유용성						
단점 및 문제점						
개선 방향						

○ 지표설명

7.1.1 실행결과를 토대로 한 사업목표가 적절하며, 사업목표의 달성도는 어떠한가?

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

·사업계획서상의 사업목표와 운영 후의 평가를 통하여 사업목표가 달성되었는지를 파악하여 평가

7.1.2 사업결과를 기준으로 한 계획 내용의 타당성은 어떠하며, 분야별 사업계획의 달성도는 어떠한가?

·실행결과를 토대로 한 사업계획의 적절성과 타당도를 검증하고 그 성취수준을 파악하여 평가

7.1.3 사업운영에 대한 자체평가를 적절하게 실시하는가?

·운영과정 평가, 참가자 평가 등 사업운영의 전반적인 과정에 대한 평가를 통하여 사업성과를 파악하고 개선해야 할 문제점을 발견하여 향후의 개선방안을 마련하는 등 사업평가체계를 갖추었는지를 파악하여 평가

7.1.4 프로그램의 일반화 가능성 및 다른 기관의 적용가능성은 어떠한가?

○ 평가자료 : 사업계획서, 사업별 수집(제출)자료, 면담조사내용

○ 평가방법

① 각 항목에 배당된 점수에 의거하여 양호, 보통, 미흡에 해당하는 점수 부여

② 장점 또는 유용성 : 각 항목 중 장점으로 판단되거나 유용성이 높은 점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

③ 단점 또는 문제점 : 각 항목 중 단점 또는 문제점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

④ 개선방향 : 향후 개선 또는 보완되어야 할 점 기술

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

8. 청소년 참여 및 만족도		평점				계
		양호	보통	미흡	평점	
8.1 청소년 참여	8.1.1 참가자의 자발적인 참여도					
	8.1.2 참여자의 변화정도					
	8.1.3 참가자들의 만족 수준					
장점 및 유용성						
단점 및 문제점						
개선 방향						

○ 지표설명

10.1.1 청소년의 참여정도는 어떠하며, 프로그램 기획과 운영 및 평가 등 사업의 전반적인 과정에 청소년을 어느 정도 참여시켰는가?

·프로그램을 청소년 요구에 부합시키기 위해 프로그램 요구분석 및 기획과정, 운영과정, 평가과정 등 사업운영의 전 과정에 청소년이 어느 정도 참여하여 운영되었는지를 파악하여 평가

10.1.2 프로그램 참여자의 변화정도는 어떠하였는가?

10.1.3 프로그램 참여자의 만족도는 어떠하였는가?

○ 평가자료 : 사업계획서, 사업별 수집(제출)자료, 면담조사내용

○ 평가방법

① 각 항목에 배당된 점수에 의거하여 양호, 보통, 미흡에 해당하는 점수 부여

② 장점 또는 유용성 : 각 항목 중 장점으로 판단되거나 유용성이 높은 점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

③ 단점 또는 문제점 : 각 항목 중 단점 또는 문제점에 대해 기술(평가지표 상 파악되지 않는 점 포함)

④ 개선방향 : 향후 개선 또는 보완되어야 할 점 기술

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3. 자체평가

1) 사업 목적설정

	내용		
(1) 사업 목표			
(2) 사업 목적			
(3) 종 합 의 견			
(4)평정점	양호	보통	미흡

▣ 작성 요령: 사업목표 및 목적설정의 타당성 및 실현가능성에 대해 기술.평가

(1) 목표 : 사업수행 후에 기대되는 사항을 구체적으로 명기함.
(예: 1. 청소년들이.....를 할 수 있다. 2. 프로그램 참여자들이 ....을 .... 게 한다. 등)

(2) 목적 : 사업수행의 궁극적인 목적을 기술함(사업계획서에 제시한 목적 반영)

(3) 종합의견 : 목표 및 목적의 설정의 타당성과 사업수행 후 목표달성도에 대해 기술

(4) 평정점 : 점수배점체계에 따른 점수 기재

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2) 사업계획

2.1 사업내용

(1) 구성 영역		내용		
1				
2				
3				
4				
5				
(2) 종합의견				
(3) 평정점		양호	보통	미흡

▣ 작성 요령: 사업내용 계획의 충실성, 시의성, 적절성에 대해 기술·평가

(1) 구성영역 : 사업계획상의 각 구성 영역을 나열하고 그 주요내용을 기술함.

2) 종합의견 : 각 구성영역별 운영상의 문제점이나 개선점 또는 특이사항 기술

(3) 평정점 : 점수배점체계에 따른 점수 기재

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2.2 사업예산

(1) 항목		내용		
1				
2				
3				
4				
5				
(2) 종합의견				
(3) 평정점		양호	보통	미흡

▣ 작성 요령: 사업예산 계획의 구체성과 예산규모 및 자체예산 부담정도의 적절성에 대해 기술·평가

(1) 항목 : 사업계획 수립 당시 예산 항목 및 내역

(2) 종합의견 : 각 예산항목별 변경사항이나 특이사항을 기술함

(3) 평정점 : 점수배점체계에 따른 점수 기재

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

3) 프로그램

프로그램	내용		
(1) 특성화			
평정점 (소괄)	양호	보통	미흡
(2) 참신성			
평정점 (소괄)	양호	보통	미흡
(3) 종합의견			
(4) 평정점 (총괄)			

▣ 작성 요령: 프로그램 내용 구성 및 방법 등 프로그램 전반에 걸친 차별적 특성에 대해 기술·평가

(1) 특성화 : 다른 기관에서 운영하고 있는 프로그램 또는 기존의 프로그램과의 차별되는 특성이 무엇인지 기술

(2) 참신성 : 프로그램 운영이나 내용의 참신성에 대해 기술

(3) 종합의견 : 특성화, 참신성을 고려하여 프로그램에 대한 전체적인 의견 및 특이사항을 기술

(4) 평정점 : 평정점 소괄은 점수배점체계에 따른 점수 기재, 평정점 총괄은 특성화, 참신성 각각의 평정점의 총점 기입

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

4) 사업추진

	내용		
(1) 단계별 추진정도			
평정점 (소괄)	양호	보통	미흡
(2) 추진과정 및 방법			
평정점 (소괄)	양호	보통	미흡
(3) 종합의견			
(4) 평정점 (총괄)			

▣ 작성 요령: 프로그램의 사업계획이 적절하게 수립되어 차질 없이 운영되며 사업 단계별 수행과정 및 사업수행을 위해 동원한 방법의 적절성에 대해 기술·평가

(1) 단계별 추진정도 : 계획 대비 단계별 사업수행 정도

(2) 추진과정 및 방법 : 사업수행의 과정 및 목적달성을 위한 활용된 기법,방법

(3) 종합의견 : 사업수행상의 문제점이나 개선점 또는 특이사항을 기술함.

(4) 평정점 : 평정점 소괄은 점수배점체계에 따른 점수 기재, 평정점 총괄은 단계별 추진정도, 추진과정 및 방법 각각의 평정점의 총점 기입

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

5) 연계협력 및 홍보

5.1. 지역사회 연계

(1) 전문가 참여정도			
	전문가1	전문가2	전문가3
이름			
소속			
직위			
전화번호			
(2) 전문가 참여 운영실적			
1회			
2회			
3회			
(3) 수요자 의견수렴정도			
횟수	1	2	3
목적			
대상			
(4) 수요자 의견수렴 운영실적			
1회			
2회			
3회			
(5) 종합의견			
(6) 평정점	양호	보통	미흡

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

▣ 작성 요령: 전문가와 수요자의 참여 및 의견수렴 실적과 그 과정의 적절성에 대해 기술·평가

(1) 전문가참여 : 사업수행 시 프로그램에 연계된 전문가의 인적사항

(2) 전문가참여 운영실적 : (1) 항의 전문가 참여사항의 내용을 구체적으로 기술

(단, (1) 항의 전문가 번호 사용할 것 : 예, 언제....전문가1과 ....어디서 어떻게 ...하였음. 등등)

(3) 수요자 의견수렴 : 수요자 의견을 수렴 또는 반영하기 위한 시행사항을 각 차수별로 그 목적과 수요자 의견수렴 대상을 기입

(4) 수요자 의견수렴 운영실적 : (3)항의 각 의견수렴 사항에 대해 구체적으로 기입(일시, 방법, 내용 등 관련자료 있는 경우는 첨부할 것)

(5) 종합의견 : 전문가 참여와 수요자 의견수렴을 통해 사업수행에 영향을 미친 점이나 문제점, 개선점, 효과성 등에 대해 기술 및 평가.

(6) 평정점 : 점수배점체계에 따른 점수 기재

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

5.2. 기관협력 및 홍보

기관협력 및 홍보	내용		
(1) 관련기관 협력			
(2) 홍보			
(3) 종합의견			
(4) 평정점	양호	보통	미흡

▣ 작성 요령: 관련기관과의 협력 정도 및 프로그램 홍보활동 실적과 그 과정의 적절성에 대해 기술·평가

(1) 관련기관 협력 : 지역의 관련기관과의 연계협력사항(인적 물적 자원의 활용 등)에 대해서 구체적으로 기술하고 평가.

(2) 홍보 : 프로그램에 대한 지역 내 인지도 제고를 위한 홍보활동을 어느 정도 전개하였는가에 대해 기술하고 평가

(3) 종합의견 : (1)과 (2)에 대한 종합적인 평가

(4) 평정점 : 점수배점체계에 따른 점수 기재

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

6) 자원투입

자원투입	내용		
(1) 예산투입 (5)			
평정점 (소괄)	양호	보통	미흡
(2) 인력투입 (5)			
평정점 (소괄)	양호	보통	미흡
(3) 종합의견			
(4) 평정점 (총괄)			

▣ 작성 요령: 자원투입 정도 및 활용 수준과 그 과정의 적절성에 대해 기술·평가

(1) 예산투입 : 프로그램 운영 예산확보 및 활용, 자체 시설장비의 활용, 임대 및 임차 사용 등의 현황, 지도자 확보 및 활용 등 행·재정적·인적 지원체제 등에 대한 사항을 기술하고 평가

(2) 인력투입 :프로그램 운영 예산확보 및 활용, 자체 시설장비의 활용, 임대 및 임차 사용 등의 현황, 지도자 확보 및 활용 등 행·재정적·인적 지원체제 등에 대한 사항을 기술하고 평가

(3) 종합의견 : (1)과 (2)에 대한 종합적인 평가

(4) 평정점 : 평정점 소괄은 점수배점체계에 따른 점수 기재, 평정점 총괄은 예산투입, 자원투입 각각의 평정점의 총점을 기입

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

7) 사업성과

(1) 정량적 성과				
시 기	사 업 계 획	시 기	추 진 실 적	사 유
	○		○	
	○		○	
	○		○	
평정점 (소괄)		양호	보통	미흡

	내용		
(2) 정성적 성과			
평정점(소괄)	양호	보통	미흡
(3) 종합의견			
(4) 평정점 (총괄)			

▣ 작성요령: 사업수행의 양적, 질적 성과에 대해 기술·평가

(1) 정량적 성과: 사업결과를 기준으로 한 분야별 사업계획 성취수준을 사업추진 시기별, 세부 단위 사업별로 계획 대비 추진실적 및 성과를 기입

(2) 정성적 성과 : 정량적 성과이외에 나타난 사업성과의 질적 우수성 및

(3) 종합의견 : (1)과 (2)에 대한 종합적인 평가와 특이사항이나 부진사유 기타의견 등에 관한 사항을 기술 및 평가

(4) 평정점 : 평정점 소괄은 점수배점체계에 따른 점수 기재, 평정점 총괄은 정량적, 정성적 사업성과 각각의 평정점의 총점을 기입

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

8) 자체평가체계

자체평가체계	내용		
(1) 자체평가 내용 및 방법			
평정점 (소괄)	양호(5점)	보통(3점)	미흡(1점)
(2) 평가결과 활용			
평정점 (소괄)	양호(5점)	보통(3점)	미흡(1점)
(3) 종합의견			
(4) 평정점 (총괄)			

▣ 작성요령: 자체평가체계의 수립과 시행 여부 및 그 적절성에 대해 기술평가

(1) 자체평가내용 및 방법 : 자체평가위원회 구성 및 운영을 포함한 자체평가를 위한 시행사항에 대해 구체적으로 기술하고 평가

(3) 평가결과활용 : 평가결과가 사업수행에 활용된 점과 자체 평가결과를 토대로 파악된 프로그램의 성과 및 문제점 또는 개선점에 대해 기술

(4) 종합의견 : (1), (2) 에 대한 종합적인 평가

(5) 평정점 : 평정점 소괄은 자체평가위원회의 평균점수 기입(소수 둘째자리에서 반올림), 평정점 총괄은 자체평가내용 및 방법, 결과활용 각각의 평 정점의 총점을 기입 (2점~10점)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

9) 예산집행

(1) 예산집행 실적

○ 정산총괄 (단위 : 천원)

당 초 예 산(①)					실 집 행(②)					예산대비집행잔액(①-②)				
총계	육성기금	자체부담	국고·지방비	참가자부담	계	육성기금	자체부담	국고·지방비	참가자부담	계	육성기금	자체부담	국고·지방비	참가자부담

○ 세부사업별 집행내역 (단위 : 원)

세부사업	비 목	계	육성기금	자체부담	국고·지방비	참가자부담	지 출 내 역
총 계							
기획·홍보비	소 계						
인쇄비	소 계						
숙식비	소 계						
현지교통비	소 계						
·	소 계						
·							
평정점(소괄)		양호		보통		미흡	

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

예산집행	내용		
(2) 예산집행투명성			
평정점 (소괄)	양호	보통	미흡
(3) 종합의견			
(4) 평정점 (총괄)			

▣ 작성요령: 예산집행의 성과 및 예산결산의 투명성과 그 적절성에 대해 기술·평가

(1) 예산집행 실적: 최초 계획대비 예산집행실적을 기술하고 평가

(2) 예산집행의 투명성: 예산을 얼마나 충실하고 적절하게 운용, 집행하고 관리했는지에 대해 기술하고 평가

(3) 종합의견 : (1)과 (2)에 대한 종합적인 평가와 예산집행 관련 특이사항이나 변경 및 부진사유 기타의견 등에 관한 사항을 기술 및 평가

(4) 평정점 : 평정점 소괄은 점수배점체계에 따른 점수 기재, 평정점 총괄은 예산집행실적, 예산집행 투명성 각각의 평정점의 총점을 기입

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

10) 정책파급

<table>
<tr><td>정책파급</td><td colspan="3">내용</td></tr>
<tr><td rowspan="3">(1) 수요자참여도 및 만족도</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">평정점(소괄)</td><td>양호</td><td>보통</td><td>미흡</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">(2) 정책기여도</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">평정점(소괄)</td><td>양호</td><td>보통</td><td>미흡</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>(3) 종합의견</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>(4)평정점(총괄)</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

▣ 작성요령: 사업수행결과 나타난 정책파급 효과와 기여도에 대해 기술·평가

(1) 수요자참여도 및 만족도 : 프로그램을 청소년 요구에 부합시키기 위해 프로그램의 요구분석 및 상황분석, 기획 과정, 운영과정, 평가과정 등 프로그램의 전 과정에 청소년이 어느 정도 참여하여 운영되었으며, 참여 청소년들의 만족도에 대해 기술하고 평가

(2) 정책기여도 : 프로그램에 참여한 청소년들의 참가자 만족도와 본 사업수행을 통해 정책적으로 기여한 점 등에 관한 사항을 기술하고 평가

(3) 종합의견 : (1), (2) 에 대한 종합적인 평가

(4) 평정점 : 평정점 소괄은 점수배점체계에 따른 점수 기재, 평정점 총괄은 수요자 만족도 및 참여도, 정책기여도 각각의 평정점의 총점을 기입

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

연구에 도움을 주신 분들

◈ 자 문 진 ◈

이광호 청소년위원회 · 청소년정책단장
권일남 명지대학교 · 교수
한상철 대구한의대학교 · 교수
주동범 한국해양대학교 · 교수
김영호 한국수련시설협회 · 사무국장

◈ 연 구 보 조 원 ◈

양효현 한국청소년개발원 · 위촉연구원

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

2005년 한국청소년개발원 간행물 안내

■ 기관고유과제

05-R01 청소년 문화예술활동 활성화 방안 연구 / 맹영임 · 김민 · 임경희
05-R02 청소년 매니아 문화의 실태와 정책 과제 / 조혜영 · 김종길
05-R03 청소년지도사 근로실태 및 전문화 방안 연구 / 길은배 · 이미리 · 문성호
05-R04 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 및 운영방안 연구 / 김경화 · 조용하
05-R05 청소년정책과 학교교육정책의 연계 • 협력 방안 연구 / 이민희 · 임지연 · 김흥주 · 주동범
05-R06 국제청소년교류활동 평가체계 및 모형 개발 / 오해섭 · 김진화
05-R07 청소년 갈등해결 프로그램 개발 및 효과연구 / 최창욱 · 김정주 · 조영희
05-R08 청소년 복지정책 현황 및 개선 방안 연구 / 김경준 · 최인재 · 조흥식 · 이용교 · 정익중 · 이상균
05-R08-1 외국의 청소년복지정책 / 김경준 · 최인재 · 김향초 · 주재현 · 윤혜순 · 김문섭
05-R09 특별지원 청소년을 위한 멘토링 프로그램 운영지침서 개발 연구 / 이혜연 · 조아미 · 박현선
05-R10 청소년 보호정책 실태와 발전 방안 / 윤철경 · 박병식 · 김현주 · 이봉주 · 김성경
05-R10-1 영국, 독일, 프랑스의 청소년보호관련 법제와 정책 자료집 / 윤철경 · 장해영
05-R11 청소년보호시설 • 단체의 역할 정립방안 연구 / 이춘화 · 방은령 · 윤옥경
05-R12 한국 청소년 패널조사(KYPS) III : 조사개요보고서 / 이경상 · 백혜정
05-R12-1 청소년 아르바이트 참여경험의 실태 및 학교부적응 관련 효과 / 이경상 · 유성렬 · 박창남
05-R12-2 청소년비행의 상습화현상에 관한 연구 / 이경상 · 이순래 · 박철현
05-R12-3 초등학생의 문제행동에 영향을 미치는 부모관련 변인 및 자아관련 변인에 관한 연구 / 백혜정 · 황혜정
05-R13 청소년개발지표 연구II: 측정도구 개발을 중심으로 / 김현철 · 김신영 · 김진호 · 송병국 · 임성택 · 임영식
05-R14 청소년 정보화 정책 개선방안 연구 / 박영균 · 성윤숙 · 권기창 · 이수진 · 이인호
05-R14-1 청소년 정보복지 현황 및 개선방안 연구 / 박영균 · 성윤숙 · 권기창
05-R14-2 청소년의 정보이용 활성화 정책 연구 / 박영균 · 성윤숙 · 이수진
05-R14-3 청소년 개인정보 보호정책 / 박영균 · 성윤숙 · 이인호

■ 협동연구

경제 · 인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-01 청소년 문제행동 종합대책 연구III : 청소년유해업소, 유해매체, 유해행위, 법 · 행정 · 제도환경, 외국정책 사례를 중심으로 / 김영한 · 이명진 · 이승현 (자체번호 05-R15)
경제 · 인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-02 청소년 유해업소 개선대책 연구 / 유진이 · 김영인 · 류중석 · 신현숙 (자체번호 05-R16)
경제 · 인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-03 청소년 유해매체 개선대책 연구 : 인터넷 유해요인과 개인 · 환경적 보호요소를 중심으로 / 서정아 · 김영희 · 김서연 (자체번호 05-R17)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

경제 · 인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-04 청소년 유해행위 개선대책 연구 : 청소년 성관련 문제행동의 보호요인 탐색과 처치방안 / 한상철 · 김남선 · 이수연 · 이미연 · 최성열 (자체번호 05-R18)

경제 · 인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-05 청소년 유해환경 개선을 위한 법 · 제도적 대책 연구 / 최인섭 · 강석구 · 김혜경 (자체번호 05-R19)

■ 수시과제

05-R20 문화콘텐츠 창작을 위한 창의적 문화교육 방안 연구 / 서동훈 · 김효정

05-R21 디지털시대 청소년의 가치관과 행동양식 / 이각범 · 황상민 · 조은 · 김옥순 · 배영자 · 강원택 · 유성경

05-R22 청소년의 자율성과 창의성 계발을 위한 부모교육 방안 연구 / 한정란 · 이성호 · 강승혜 · 김미옥 · 김은정 · 김혜수 · 박정화

05-R23 고교생의 생활의식과 친구관계에 대한 국제비교 연구 / 김현철

■ 용역과제

05-R30 제주도 청소년문화특화프로그램 개발 연구 / 김진호 · 최창욱

05-R31 제주도 청소년들의 여가문화실태 및 요구조사 / 김진호 · 최창욱

05-R32 청소년정책 비전과 주요 추진과제 / 이민희 · 김진호 · 최창욱 · 강일규 · 강정석 · 김은경 · 김흥주 · 김현철 · 성윤숙 · 최인재

05-R33 청소년대상 성범죄자 신상공개자료 분석 연구 / 김영한 · 이춘화

05-R34 농어촌 청소년복지정책 평가 및 프로그램 개발 / 김경준 · 오해섭 · 김진모

05-R35 동북아 청소년문화공동체 형성을 위한 청소년교류 인프라 구축 / 오해섭 · 윤철경

05-R36 청소년위원회 BPR/ISP 구축 / 성윤숙 · 백혜정 · 김신영 · 윤경원 · 최봉학 · 박흥표 · 정병진

05-R37 청소년의 조기유학 결정과정과 적응, 초국가적 가족관계 형성에 관한 연구 / 조혜영 · 이경상 · 최원기 · Nancy Abelmann

05-R38 오늘의 청소년 (Korean Youth of Today) / 박영균 · 김진호

05-R39 국립중앙청소년수련원 청소년지도자 연수교육과정 및 운영에 관한 연구 / 맹영임 · 박옥식 · 전명기

05-R40 청소년 인권정책 기본 방향 연구 / 김경준 · 이춘화 · 최창욱 · 이용교

05-R41 2005 청소년백서 / 박영균 · 김현철

05-R42 사회갈등해소를 위한 민간인프라 구축 현황 및 방안 / 최인재 · 최창욱 · 반흥식 · 박수선

05-R43 청소년 문제행동의 사회적 비용구조 분석 연구 / 김경화 · 권해수 · 김혜영 · 박정선 · 박철현 · 이지연 · 장승옥 · 정슬기 · 황규희

05-R44 청소년방과후 활동 프로그램 운영모델 개발 연구 / 맹영임 · 길은배 · 김정주 · 김홍원 · 전명기

05-R45 청소년인권 실태 조사 연구 / 길은배 · 이미리 · 이용교 · 임영식

05-R46 청소년지도사 자격검정 과목 출제지침서 / 이춘화 · 김영한

05-R47 2005년 특성화수련거리 - 자연재해 예방 및 대처훈련 / 임지연 · 민성환 · 신명철

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

05-R48 위기청소년 지원시설과 지원정책 현황 및 사회안전망 구축을 위한 정책방안 연구 / 윤철경 · 이혜연 · 서정아 · 윤경원 · 이봉주 · 양미진
05-R49 청소년육성기금 지원사업평가 / 김경화 · 김현철 · 이경상 · 조혜영 · 최인재
05-R50 청소년육성기금 지원사업평가 2 - 공모사업성과평가 / 김경화 · 조혜영 · 최인재
05-R51 2005 서울시청소년활동프로그램 운영평가 / 김현철 · 백혜정 · 성윤숙

■ 세미나 및 워크숍 자료집

05-S01「새로운 통합 청소년 정책비전 및 정책과제 토론회」청소년위원회 공동주최 (3. 16)
05-S02「새로운 청소년 정책비전과 정책과제 공청회」청소년위원회 공동주최 (3. 30)
05-S03「2006년도 고유연구사업과제 발굴 · 선정을 위한 워크숍」(3. 22)
05-S04「청소년유형별 복지현황과 과제」(7. 14)
05-S05「청소년 문제행동 종합대책 III」(9. 2)
05-S06「청소년 문화예술활동 활성화 방안」(9. 23)
05-S06-1「외국의 청소년 문화예술활동」(9. 23)
05-S07「청소년정책과 학교교육정책의 연계 · 협력 방안」(10. 11)
05-S08 국제심포지엄「위기청소년 지역사회 안전망 구축 : 국제적 동향 및 정책과제(Building a Community-based Safety Net for Youths at Risk)」청소년위원회 · OECD 공동주최 (10. 11)
05-S09「갈등해결 관련 민간인프라 구축현황 및 향후과제」(10. 22)
05-S10「청소년 문제행동 종합대책 III」(11. 4)
05-S11「청소년 인권정책 방향 설정을 위한 워크숍」(11. 8)
05-S12 정책포럼「서울특별시 청소년정책 전문가 포럼」서울특별시 공동주최 (11. 11)
05-S13「청소년 문제행동의 사회적 비용구조분석 연구」(11. 11)
05-S14「청소년 갈등해결 리더십 캠프」자료집 (7. 22-24)
05-S15 학술세미나「디지털 시대의 청소년가치관과 행동양식」한국정보사회학회 공동주최 (11. 22)
05-S16「청소년 정보화정책 비전과 추진과제」(11. 23)
05-S17「청소년 조기유학 결정과정과 적응, 초국가적 가족관계 연구」워크숍 (11. 25)
05-S18 해외학자 초청 워크숍 「College Dispositions : Chicagoland Korean America」(6. 23)
05-S19 해외청소년기관 초청 정책 세미나「중국의 사회변화와 청소년」(7. 12)
05-S20「청소년 보호정책의 대안 탐색 : 위기청소년 보호와 유해환경 개선대책」(9. 15)
05-S21 국정과제 청소년분야 집중토론회「향후 10년 청소년정책의 비전과 정책과제」경제 · 인문사회연구회 · 한양대 교육문제연구소 공동주최 (10. 6)
05-S22 OECD 전문가회의「Policies for Youth at Risk and Community-based Partnership in Korea」(10. 10-11)
05-S23「청소년 인권정책 기본계획 수립을 위한 공청회」(12. 6)
05-S24「한국청소년개발원 산 · 학 · 연 정책협의회」(12. 15-17)
05-S25 전문가 포럼「또띠와 함께하는 청소년교육과 문화」경기도문화의전당 · 한양대 교육문제연구소 공동주최 (12. 20)
05-S26「제2회 한국청소년패널 학술대회」(12. 23)

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

■ 연구수행 자료집

05-M00 2004 연구성과 모음집 / 연구기획팀
05-M01 2005년도 고유과제 실행계획서 모음 / 연구기획팀
05-M02 2005년도 고유과제 중간보고서 모음 (전6권) / 연구기획팀
05-M03 청소년육성기금사업 평가「평가편람」/ 김경화

■ 학술지

「한국청소년연구」제16권 1호 (통권 제41호) / 연구정보지원팀
「한국청소년연구」제16권 2호 (통권 제42호) / 연구정보지원팀

■ 청소년지도총서

청소년지도총서① 「청소년정책론」
청소년지도총서② 「청소년수련활동론」
청소년지도총서③ 「청소년지도방법론」
청소년지도총서④ 「청소년문제론」
청소년지도총서⑤ 「청소년교류론」
청소년지도총서⑥ 「청소년환경론」
청소년지도총서⑦ 「청소년심리학」
청소년지도총서⑧ 「청소년인권론」
청소년지도총서⑨ 「청소년상담론」
청소년지도총서⑩ 「청소년복지론」
청소년지도총서⑪ 「청소년문화론」
청소년지도총서⑫ 「청소년프로그램개발 및 평가론」
청소년지도총서⑬ 「청소년 봉사활동 및 동아리활동론」
청소년지도총서⑭ 「청소년기관운영론」
청소년지도총서⑮ 「청소년육성법규와 행정론」

■ 한국청소년개발원 문고

한국청소년개발원 문고 01 「좋은교사와 제자의 만남」
한국청소년개발원 문고 02 「행복한 십대 만들기 10가지」
한국청소년개발원 문고 03 「집나간 아이들 - 독일 청소년 중심」
한국청소년개발원 문고 04 「청소년학 용어집」

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

연구보고 05-R04

청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 및 운영방안 연구

인 쇄 2005년 12월 3일
발 행 2005년 12월 5일

발행처 한국청소년개발원
서울특별시 서초구 우면동 142
발행인 배 규 한

등 록 1993. 10. 23 제 21-500호
인쇄처 (주) 경성 전화 (02)503-3223 대표 유채란

사전 승인없이 보고서 내용의 무단전재·복제를 금함.
구독문의 : (02) 2188-8844(연구정보지원팀)

ISBN 89-7816-568-0

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

연구보고 05-R04

청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 및 운영방안 연구

책임연구원 : 김경화(한국청소년개발원 · 부 연구위원)
공동연구원 : 조용하(동아대학교 교수)

한국청소년개발원

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

연 구 요 약

최근 청소년활동 프로그램과 같은 휴먼 서비스(Human Services) 분야에서도 책무성(accountability), 전문성, 그리고 공공재원의 투명성 확보에 대한 사회적 요구가 증가되고 있으며, 이를 증명하기 위한 유용한 방법으로 평가의 중요성이 대두되고 있다.

현재 정부의 청소년정책이 청소년활동의 확대를 위한 다양한 지원정책을 전개하고 있고, 현장의 청소년사업도 대부분 청소년활동 프로그램 형태로 운영된다는 점에서 볼 때 청소년활동 프로그램에 대한 평가 작업은 청소년 정책의 성과를 높이기 위해서도 매우 중요한 과제이다. 더욱이, 청소년활동 프로그램의 양이 증가하고 추진비용이 더 많이 증가함에 따라, 기존 프로그램이나 새로운 프로그램의 수요를 정당화할 수 있는 기제로써 프로그램의 성과에 대한 평가가 요구되고 있다. 그러나 청소년 관련 단체 및 시설(이하 청소년 기관)등의 단위 기관 차원에서 이루어지는 평가활동은 프로그램의 다양성과 탄력성, 평가단체의 영향, 인적·물적 자원의 부족, 평가지식 및 연구의 부족, 이용가능한 평가방법의 편협성, 평가정보의 부족 등으로 인해, 전반적으로 평가의 체계성이 미흡한 실정이다. 이와 같은 원인으로는 여러 가지를 지적할 수 있겠지만, 그 가운데서도 청소년활동 프로그램에 대한 체계적 평가의 토대가 되는 적합한 평가모형이나 평가방법 및 평가절차의 부재 등 현장에서 활용가능한 평가체계가 정립되어 있지 않은 것이 주요 원인으로 지적되고 있다.

이 연구의 목적은 청소년기관이 프로그램의 전반적인 전개과정과 성과를 종합적·객관적으로 평가하고 성과개선을 유도하는 등 자체적인 평가활동을 수행할 수 있는 현장적용적인 평가시스템 개발하고, 그 운영방안을 제시하는 데 있다. 아울러, 이 연구를 통하여 개발된 청소년활동 프로그램 평가시스템의 정책적 활용방안을 제시하였다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

이 연구에서는 청소년활동 프로그램 평가 사례조사 및 실태분석 결과를 토대로 프로그램 평가시스템 개발 방향 및 기준을 다음과 같이 설정하였다. 청소년활동 프로그램 평가시스템은 청소년 기관이 주체가 되어 해당 기관의 성격, 프로그램 내용 및 대상 집단의 특성에 따라 단위 기관의 자율과 책임을 전제로 한다. 즉, 프로그램 개선과 성과의 책임을 다할 수 있도록 프로그램의 성과측면에서 '질을 입증하는(proving quality)' 책무성과 프로그램의 과정측면에서 '질을 개선시키는(improving quality)' 개선의 목적을 달성하는 평가시스템을 개발하고자 하였다.

이 연구에서 제시한 프로그램 평가시스템은 청소년기관이 프로그램 평가활동을 위해 필요로 하는 평가절차 및 단계, 평가요소, 평가방법, 평가지표 등 평가활동 전반에 대한 구체적인 과업과 수행 활동들에 대한 체계적인 가이드라인이 될 수 있다. 즉, 평가활동의 시작부터 종료시점까지 공통적으로 거쳐나가게 되는 절차적 요소를 제시함으로써, 체계적이고 효율적인 자체평가활동을 가능하게 하였다. 체계적인 평가시스템과 이에 따라 성과평가, 과정수행평가, 청소년 만족도 조사, 그리고 자기기입 평가를 포함한 종합적 평가시스템을 제시하였다.

청소년활동 프로그램 평가시스템은 평가기획단계, 평가실행단계, 평가결과처리단계의 세 단계로 구성되었다. 먼저, 평가기획 단계는 본 평가를 위해 평가문제를 형성하고 평가방향과 평가 설계를 제시하는 평가 준비과정으로, 평가문제 확립(평가초점 및 문제, 현황진단, 평가목적, 평가대상, 평가성 검토), 평가방향 설정(평가기준, 평가모형, 평가지표), 평가 설계(평가자원, 평가방법, 평가자료, 평가절차)로 구성되었다. 다음으로, 평가실행 단계에서는 평가를 직접 실시하는 것으로, 평가조직 구성, 평가일정 수립, 평가자료 수집, 평가실시, 평정방법으로 구성되었다. 마지막으로, 평가결과처리 단계는 실행단계에서 평가운영 지침에 따라 일정한 평가기준과 평정방법을 적용하여 프로그램의 성과를 분석하여 평가적 판단을 내린 후, 보고서 형태로 정리하고, 평가결과를 토대로 평가결과 활용 방안을 수립하는 것으로 구성되

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

었다. 이러한 평가단계에 맞추어 세부 운영방안을 제시함으로써, 청소년 기관이 절차상의 결함이나 오류 없이 용이하게 프로그램 평가를 단계적으로 수행할 수 있도록 하였다.

청소년활동 프로그램 평가시스템을 구성하는 평가지표는 투입, 과정, 산출 세 기본요소를 평가하는 체제적 접근방법에 따라, 계획, 과정, 결과로 구분하였다. 계획 영역에서는 프로그램 목적의 타당성, 프로그램 계획의 적절성, 프로그램 특성화를, 과정 영역에서는 추진과정의 적절성, 연계협력 및 홍보의 적절성, 추진여건의 적절성, 지도자의 전문성을, 결과 영역에서는 계획 대비 목표달성도, 예산집행의 적절성, 청소년 만족도 등으로 평가지표 및 내용을 구성하였다.

향후 청소년활동 프로그램 평가시스템을 정착시키고 활성화 해나가기 위해서는 청소년 기관뿐 아니라, 정부 차원의 적극적인 정책적 노력과 지원이 필수적으로 요구된다. 현재 정부 수준 및 단위 기관 수준에서 다양한 프로그램 평가가 실시되고 있다. 각 수준의 프로그램 평가는 평가 성격, 평가주기 등을 서로 달리하여 청소년 기관에 부담을 주지 않고 상호보완적인 기능을 수행하도록 발전시킬 필요가 있다. 이러한 차원에서 프로그램 평가시스템의 정책적 활용방안을 단위 기관 수준과 정부 수준으로 나누어, 청소년기관 중심의 자체평가와 정부 수준각종 평가와의 연계 방안을 모색하고 이를 위한 제도적, 정책적 운영체계 구축 및 활용방안을 제시하였다.

먼저, 청소년 관련 단체 및 시설 등의 단위기관 수준이다.

▣ 청소년기관 중심의 자체평가를 활성화한다.
▣ 평가결과의 활용을 극대화한다.
▣ 프로그램 평가의 질을 제고한다.
▣ 예비성 평가 메커니즘을 제도적으로 구축한다.
▣ 수요자의 영향력을 고려한다.
▣ 정례적인 평가회를 개최한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

다음으로, 중앙 및 지방정부 청소년 담당과 등의 정부 수준이다.

▣ 자체평가와 상위평가의 연계방안을 마련한다.

▣ 성과평가제도와 연계한다.

▣ 성과관리정보시스템(PMIS)을 구축하여 활용한다.

▣ 성과정보를 체계적으로 축적하고, 결과활용의 실효성을 제고한다.

▣ 프로그램 평가 핵심인력의 네트워크(INSE)를 구성한다.

▣ 프로그램 평가 인식도 제고를 위한 워크숍을 활성화한다.

▣ 평가방법을 과학화하고 체계화한다.

▣ 평가연구를 강화한다.

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

목 차

Ⅰ. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적 ····· 3
2. 연구의 내용 ····· 7
3. 연구의 방법 ····· 9
4. 용어의 정의 ····· 11

Ⅱ. 이론적 배경

1. 청소년활동과 프로그램 평가 ····· 15
2. 청소년활동 프로그램 평가과정 ····· 27
3. 청소년활동 프로그램 평가이론 및 모형 ····· 29
4. 청소년활동 프로그램 평가 국·내외 사례 ····· 56

Ⅲ. 청소년활동 프로그램 평가 실태조사

1. 조사 개요 ····· 85
2. 설문조사 결과 ····· 88
3. 면담조사 결과 ····· 119
4. 논의 및 시사점 ····· 129

Ⅳ. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발

1. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 방향 ····· 135
2. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 절차 ····· 138
3. 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 기준 및 모형 ··· 140
4. 청소년활동 프로그램 평가시스템(안) ····· 144

Ⅴ. 청소년활동 프로그램 평가시스템 운영방안

1. 평가기획 단계 ····· 149
2. 평가실행 단계 ····· 155
3. 평가결과처리 단계 ····· 169

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

Ⅵ. 요약 및 제언
1. 요약 ····· 181
2. 정책 제언 ····· 184
3. 후속 연구를 위한 제언 ····· 213

참 고 문 헌 ····· 215

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

표 목차

<표 Ⅱ-1> Stufflebeam의 CIPP모형의 평가절차 ····· 41
<표 Ⅱ-2> Alkin의 CSE모형의 평가절차 ····· 43
<표 Ⅱ-3> Stake의 반응적 평가모형의 평가절차 ····· 47
<표 Ⅱ-4> Scriven의 고객중심모형의 평가절차 ····· 49
<표 Ⅲ-1> 조사대상자의 일반적 특성 ····· 85
<표 Ⅲ-2> 조사영역 및 항목 ····· 86
<표 Ⅲ-3> 면담조사 내용 ····· 87
<표 Ⅲ-4> 프로그램 기획 및 운영 시의 애로사항 및 문제점 ··· 119
<표 Ⅲ-5> 프로그램 평가 시의 애로사항 및 문제점 ····· 121
<표 Ⅲ-6> 프로그램 기획 및 운영 시의 개선방안 ····· 122
<표 Ⅲ-7> 프로그램 평가 시의 개선방안 ····· 125
<표 Ⅳ-1> 청소년활동 프로그램 평가시스템 (안) ····· 145
<표 Ⅴ-1> 평가방법 결정 시 주요 고려요인 ····· 153
<표 Ⅴ-2> 평가단 구성 운영 ····· 156
<표 Ⅴ-3> 평가위원 표준 역할 ····· 157
<표 Ⅴ-4> 평가 자료수집 방법 ····· 160
<표 Ⅴ-5> 반 구조화된 수행과정평가 도구 예 ····· 162
<표 Ⅴ-6> 만족도 조사 질문지 작성 예 ····· 163
<표 Ⅴ-7> 요구분석 질문지 작성 예 ····· 164
<표 Ⅴ-8> 청소년활동 프로그램 평가지표 및 내용 ····· 166
<표 Ⅴ-9> 평가배점 ····· 168
<표 Ⅴ-10> 점수별 평가등급표 ····· 169
<표 Ⅴ-11> 평가적 판단 형태 ····· 171
<표 Ⅴ-12> 평가보고서 형태 ····· 176

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

그림 목차

[그림 Ⅲ-1] 기관상황을 고려한 프로그램 개발 (%) ····· 88
[그림 Ⅲ-2] 프로그램 중복여부 검토 및 사전정보 수집 (%) ····· 89
[그림 Ⅲ-3] 운영자원확보 (%) ····· 90
[그림 Ⅲ-4] 프로그램 요구조사 실시 (%) ····· 90
[그림 Ⅲ-5] 요구조사 결과 반영 (%) ····· 91
[그림 Ⅲ-6] 청소년 참여 (%) ····· 92
[그림 Ⅲ-7] 프로그램 계획 세부안 작성 및 평가 (%) ····· 92
[그림 Ⅲ-8] 프로그램 평가에 대한 계획수립 (%) ····· 93
[그림 Ⅲ-9] 프로그램 내용의 특성화 및 참신성 추구(%) ··· 94
[그림 Ⅲ-10] 프로그램 내용에 적합한 매체 선정 (%) ····· 94
[그림 Ⅲ-11] 활동의 순서와 계열성을 고려한 내용 구성 (%) ··· 95
[그림 Ⅲ-12] 프로그램 내용의 수준별 구성(%) ····· 96
[그림 Ⅲ-13] 프로그램 사전정보 제공 (%) ····· 96
[그림 Ⅲ-14] 프로그램 홍보방안 마련 (%) ····· 97
[그림 Ⅲ-15] 프로그램 운영 상근 인원확보 (%) ····· 98
[그림 Ⅲ-16] 청소년지도사 상근 (%) ····· 98
[그림 Ⅲ-17] 지도직 관련 분야 유자격 (%) ····· 99
[그림 Ⅲ-18] 기능별 업무분장 (%) ····· 100
[그림 Ⅲ-19] 업무지원체계(%) ····· 100
[그림 Ⅲ-20] 세부계획 수립(%) ····· 101
[그림 Ⅲ-21] 단위 프로그램 지도안 작성(%) ····· 102
[그림 Ⅲ-22] 프로그램 내용에 적합한 운영방법 활용(%) ··· 102
[그림 Ⅲ-23] 다양한 운영전략 활용(%) ····· 103
[그림 Ⅲ-24] 시설 공간 및 설비의 기준충족성(%) ····· 104
[그림 Ⅲ-25] 적합한 장비활용 (%) ····· 104

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.

[그림 Ⅲ-26] 안전사고 및 응급상황 대책 마련(%) ····· 105
[그림 Ⅲ-27] 수요자 선호 프로그램 운영(%) ····· 106
[그림 Ⅲ-28] 참가자와의 상호의사교류 (%) ····· 106
[그림 Ⅲ-29] 문제점 및 변경사항 조절(%) ····· 107
[그림 Ⅲ-30] 모니터링 실시(%) ····· 108
[그림 Ⅲ-31] 업무지원체계 점검·보완(%) ····· 108
[그림 Ⅲ-32] 매체를 통한 홍보활동 전개(%) ····· 109
[그림 Ⅲ-33] 유기적 연계망 구축(%) ····· 110
[그림 Ⅲ-34] 협력기관 정보 및 자원 공유 (%) ····· 110
[그림 Ⅲ-35] 평가의 정기적 실시(%) ····· 111
[그림 Ⅲ-36] 평가결과 데이터베이스 (%) ····· 112
[그림 Ⅲ-37] 평가결과 공유(%) ····· 112
[그림 Ⅲ-38] 평가체계 점검(%) ····· 113
[그림 Ⅲ-39] 프로그램 반영 (%) ····· 114
[그림 Ⅲ-40] 신규 프로그램 개발 활용 (%) ····· 114
[그림 Ⅲ-41] 프로그램 보급 및 적용가능성 평가(%) ····· 115
[그림 Ⅲ-42] 참가자 평가 실시 (%) ····· 116
[그림 Ⅲ-43] 사전·중간·사후 평가(%) ····· 116
[그림 Ⅲ-44] 다양한 평가방법 활용 (%) ····· 117
[그림 Ⅲ-45] 추수교육 활동 실시 (%) ····· 118
[그림 Ⅲ-46] 재참가 안내 및 여부 확인 (%) ····· 118
[그림 Ⅳ-1] 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 방향 … 137
[그림 Ⅳ-2] 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 절차 … 139
[그림 Ⅳ-3] 청소년활동 프로그램 평가시스템 개념모형 … 142
[그림 Ⅳ-4] 청소년활동 프로그램 평가지표(안) ····· 143
[그림 Ⅴ-1] 프로그램 구조분석 과정 ····· 161
[그림 Ⅵ-1] 청소년기관 중심의 자체평가 활성화 방향 … 186
[그림 Ⅵ-2] 자체평가와 상위평가 연계방향 ····· 197
[그림 Ⅵ-3] 청소년활동 프로그램 평가시스템 핵심집단 네트워크 … 205

Copyright (C) 2006 NuriMedia Co., Ltd.