

## 청소년활동 프로그램 개발의 기초

### 개 관

청소년활동 프로그램을 개발하는 데 있어서는 무엇보다도 청소년활동프로그램과 청소년활동 프로그램 개발에 대한 개념적인 이해가 먼저 선행되어야 한다. 이 장에서는 청소년활동 프로그램의 개념, 기본성격, 특징, 유형, 중요성 등 청소년활동 프로그램의 일반적인 특성과 그러한 프로그램을 개발하는 데 있어서 필요한 여러 가지 기본원리, 그리고 그 개발 과정을 구성단계별로 개괄적으로나마 살펴 보고자 한다.

### 주제어

프로그램, 교육과정, 활동계획, 청소년활동 프로그램, 인간중심 프로그램, 생활중심 프로그램, 청소년중심 프로그램, 국가 프로그램, 기관 프로그램, 단행 프로그램, 연속 프로그램, 통합 프로그램, 종합 프로그램, 프로그램의 계획, 프로그램의 설계, 프로그램의 실행, 프로그램의 평가

---

\* 박성희, 한국청소년개발원 선임연구원

## 1. 청소년활동 프로그램의 의미

### 1) 청소년활동 프로그램의 개념

프로그램이라는 단어는 일상생활에서 널리 사용되고 있는 보편화된 용어이지만 그 개념의 정의가 일치되어 있지 않다. 프로그램이라고 하면 흔히 어떤 행사시 앞으로 진행될 내용을 순서대로 나열한 일정계획표나 컴퓨터를 작동시키는 일련의 복잡한 용어들을 연상하게 한다. 특히, 프로그램은 연극, 영화, 음악회 등 각종 공연장에서 배포되는 공연 내용을 소개하거나 설명하는 작은 책자를 떠올리게 한다. 이러한 의미에 있어서, 프로그램은 어떤 활동을 시간적 순서에 따라 구체적으로 나열한 진행순서표나 사전 계획표로 볼 수 있다.

그러나, 실제에 있어서 프로그램은 극히 넓고 포괄적인 의미와 내용을 포함하고 있기 때문에 올바르게 이해하기가 어렵다. 프로그램은 활동 내용이나 활동 순서만으로 국한되는 것이 아니라, 일정의 활동을 구체적으로 실행하기 위해 필요한 모든 활동을 의미하는 보다 포괄적인 개념이다. 프로그램은 일정의 활동이 이루어지는 총체적인 환경으로써 활동내용 그 자체와 함께 활동목적과 목표, 활동대상자, 과정, 방법, 장소, 시기, 조직 등 모든 제반활동을 포함한다. 보다 구체적으로 말하면, 프로그램은 어떤 목적을 달성하기 위해 선택된 활동에 관해서 누가, 무엇을, 어떻게, 왜, 언제, 어디서, 그리고 누구와 행할 것인가를 종합적으로 묶어서 부분별로 보다 구체적으로 일목요연하게 제시해 주는 활동지침이라고 볼 수 있다.

이러한 맥락속에서 청소년활동 프로그램은 청소년의 건전한 육성을 목적으로 실시하는 다양한 청소년활동을 보다 효과적이고 효율적으로 실현시키기 위해 필요한 활동들의 집합이라고 볼 수 있다. 이에 청소년 활동 프로그램은 일정한 청소년활동을 구체화하기 위하여 필요한 활동

내용과 그에 관련된 자원과 조건 등의 제반여건을 종합적으로 연결하여 단계적으로 자세히 편성해 놓은 것으로 정의할 수 있다.

## 2) 청소년활동 프로그램의 중요성

청소년지도란 청소년활동을 효과적으로 지도하여 청소년들의 전인적인 성장발달을 돕기 위한 목적적 행위라고 할 때, 프로그램은 이러한 목적을 달성하기 위해 사용되는 수단이 된다. 이러한 의미에서 청소년지도와 프로그램은 불가분의 관계가 있다.

청소년지도란 청소년들이 건전한 성장을 할 수 있도록 가르치고 이끌어 주는 실천적 행동이라고 볼 수 있다. 이 실천적 행동에는 실천을 행하는 주체 즉, 지도의 주체인 청소년 지도자가 있고, 그 실천을 받는 대상, 즉 지도의 객체인 청소년이 있다.<sup>1)</sup> 그리고 이 양자가 상호교섭을 할 때에는 언제나 상호간의 활발한 활동을 조장하는 매개체가 존재하게 되는 데, 이를 프로그램이라고 한다. 즉, 프로그램이란 청소년지도 활동에 있어서 지도자가 청소년들에게 지도해야 할 내용이며 청소년들이 청소년지도자의 지도아래 갖게 되는 모든 경험과 활동이 된다.

이와 같이 청소년활동 프로그램은 그 자체가 목적은 아니지만 그 목적을 실현할 수 있는 활동 내용으로서 청소년지도활동에 있어서 매우 중대한 역할을 하고 있다. 아무리 지도의 주체와 객체가 우수한 사람들이라 할지라도 이들을 연결하는 프로그램이 가치가 없고 체계적인 것

- 
1. 지도의 주체란 청소년들을 지도하는 일을 실천하는 주체적 입장에 서는 사람이라는 의미이다. 이 주체자라는 말은 지도활동에 있어서 제일 중요시되는 주인이나 청소년들을 일방적으로 이끌어 나가는 권위주의적인 지도자가 아니라, 그 일의 지도적 책임이 지도자에 있음을 강조하는 뜻이다. 또한, 지도의 객체가 청소년이라는 것은, 지도활동의 대상이라는 의미이다. 여기서의 지도의 객체란 단순히 지도를 받는 수동적인 자가 된다는 것이 아니라 활동의 주체로서 주체적인 성격을 가진 객체가 된다는 것이다. 즉, 청소년활동을 수행한다는 것은 청소년 스스로 자발적이고 능동적인 활동을 한다는 의미이기 때문이다.

이 아니면 지도의 성과는 크게 기대할 수 없게 된다. 결국, 청소년지도 활동이 효과적으로 달성되는가의 여부는 청소년활동 프로그램에 달려 있다고 볼 수 있으므로, 청소년지도에 있어서 프로그램의 의미는 매우 중요하다.

또한, 청소년지도의 목적은 일선 청소년기관의 현장에서 프로그램의 운영을 통해서 달성되기 때문에 청소년활동 프로그램은 청소년기관과도 매우 밀접한 관계를 가지고 있다. 청소년기관은 청소년지도활동이 실제로 이루어지는 장으로써 청소년들의 건전한 성장발달을 위한 청소년활동을 제공하는 것을 주 목적으로 한다. 청소년기관은 청소년활동 프로그램을 통해서 청소년들에게 청소년활동을 직접 전달하는 구체적인 활동을 한다.

청소년활동 프로그램은 공식적으로 청소년기관의 근본적인 목적과 세부적인 목표로부터 파생되는 구체적이고 세부적인 하위목표를 추구 하면서 청소년기관의 목적을 수행하는 중요한 수단이다. 이에 프로그램활동은 청소년기관내에서 가장 중요하고 핵심적인 과업이 된다. 실제 청소년기관의 거의 모든 활동은 프로그램활동과 직·간접적으로 관련되어 프로그램이 원활하게 운영될 수 있도록 지원하는 작용을 한다고 볼 수 있다. 그러므로, 청소년활동 프로그램은 청소년기관에 있어 그 존립과 향방에 중요한 영향을 미치는 가장 중요하고 필수적인 수단이라고 볼 수 있다.

## 2. 청소년활동 프로그램의 성격

청소년활동이란 청소년들의 전인적인 성장발달을 돕는 조직적인 활동의 총체로서 청소년들이 실생활속에서 자발적으로 참여하여 직접 체험하는 과정에서 이루어지는 모든 활동을 의미한다(김정명, 1991).

그러므로, 이러한 청소년활동의 내용을 반영하는 청소년활동 프로그램은 프로그램으로서의 기본적인 성격과 청소년활동의 독특한 성격을 동시에 가지게 된다.

### 1) 청소년활동 프로그램의 기본 성격

청소년활동 프로그램의 프로그램으로서 가지고 있는 기본적인 성격은 프로그램과 흔히 혼용되어 사용되고 있는 여러 유사개념과 비교하여 그 차이를 살펴보면 보다 명확하게 이해할 수 있다.

#### (1) 프로그램과 교육과정(curriculum)

프로그램, 특히 청소년활동 프로그램은 흔히 학교의 교육과정(curriculum)과 동일한 의미로 사용되기도 한다. 그러나, 교육과정은 학교와 같은 형식적인 정규교육기관(formal education)에서 사용되는 반면에 프로그램은 사회교육기관과 같은 무형식적인 교육기관(nonformal education)에서 사용된다(박노열, 1992:67-68). 이러한 차이점으로 인하여 프로그램과 교육과정은 여러 측면에 많은 차이점을 보이게 된다. 특히, 교육과정은 규정이나 원칙에 의해 제도화되어 확실성과 경직성을 많이 띠게 되고 프로그램은 규제와 형식에 비교적 자유롭기 때문에 덜 규격화되어 다양성과 융통성을 보이게 된다. 그러므로, 프로그램은 내용과 형식에 있어서 확실적이고 표준화된 학교의 교육과정에서 탈피된 보다 개방적이고 탄력적인 형태를 가지게 된다.

#### (2) 프로그램과 프로젝트(project)

프로젝트는 흔히 프로그램의 하위개념으로 프로그램을 보다 세부화.

구체화하는 활동으로 간주되기도 한다. 그러나, 프로젝트는 집행전략을 강조하여 복잡하거나 불확실한 사건과 같은 특정한 문제를 효과적으로 극복하고 조직하는 활동으로 보는 것이 일반적인 경향이다. 그러므로, 프로그램은 어떤 기관이나 단체의 일반적이고 정기적인 활동내용을, 프로젝트는 어떤 특수한 비정규적인 활동이나 사업을 의미한다고 볼 수 있다(정지웅, 김지자, 1990:115).

### (3) 프로그램과 활동계획(plan)

계획은 어떤 목적을 효율적으로 달성하기 위해 앞으로 수행되어야 할 활동들을 사전에 예측하여 준비하는 것을 말한다. 프로그램역시 목표달성을 위하여 앞으로의 상태를 예측하여 사전에 준비하는 활동으로써 미래의 행동에 관한 결정이라는 점에서는 계획과 본질적으로는 커다란 차이가 없다. 다만, 계획은 결정한 목적을 달성하는 데 필요한 내용을 개략적으로 진술하는 것인데 비하여, 프로그램은 계획된 활동들이 실행에 옮겨 질 수 있도록 보다 구체적인 형태로 자세히 편성해 놓은 것을 의미한다고 볼 수 있다.

### (4) 프로그램과 일정표(schedule)

일정표는 수행되어야 할 활동을 단계별로 나누어 보다 구체화한 후, 이를 날짜나 시간의 순서대로 적어 넣은 것을 말한다. 일정표자체가 프로그램의 한 부분이 될 수도 있다. 그러나, 활동내용을 비롯하여 관련 사항을 세부적으로 기술되어 있는 프로그램에 비하여 일정표는 활동의 내용보다는 활동의 제목만을 간단하게 날짜순으로 기록해 놓은 것을 말한다(정지웅, 김지자, 1990:115).

이상의 논의에 비추어, 청소년활동 프로그램의 기본 성격을 몇 가지 간략하게 요약하면 다음과 같다.

첫째, 청소년활동 프로그램은 일정한 청소년활동에서 앞으로 전개될 행동을 미리 예측하여 이를 바탕으로 미래의 행동노선을 사전에 수립하는 미래지향적인 성격을 가지고 있다.

둘째, 청소년활동 프로그램은 제시되는 활동이 최종적으로 실현하거나 도달하려는 결과로서의 목표가 명확하게 명시되는 목표지향적인 성격을 가지고 있다.

셋째, 청소년활동 프로그램은 구체적인 목표를 효율적으로 달성하기 위한 최적의 전략을 선정하여 보다 합리적이고 구체적인 방안을 의식적으로 모색하고 제시하는 수단적인 성격을 가지고 있다.

넷째, 청소년활동 프로그램은 어떤 일을 실현하는 데 필요한 실제 행동을 전제로 하는 행위지향적인 성격을 가지고 있다.

다섯째, 청소년활동 프로그램은 일정한 공간과 시간내에서 수행되어야 하는 활동들이 변화하고 발전하는 시간적인 연속상태를 내용으로 하는 동태적인 성격을 가지고 있다.

그러므로, 청소년활동 프로그램은 목표, 계획, 설계, 절차, 조직된 방법, 창안된 행위, 정돈된 준비, 도식화 등을 포함한 광범위하고 포괄적인 성격을 가지고 있다.

## 2) 청소년활동 프로그램의 특징

다른 유형의 프로그램과 달리 청소년활동 프로그램만이 가지고 있는 독특한 성격은 다음과 같다.

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, 청소년활동 프로그램은 삶, 인간, 그리고 자기 자신, 타인, 자연과의 관계를 올바르게 인식하고 이해하고 이를 바탕으로 긍정적인 자아

개념 형성, 자아실현, 원만한 인간관계형성이 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 중요시되어 적절히 구성되어 있다.

둘째, 청소년활동 프로그램은 청소년의 요구반영과 자발적인 참여를 전제로 한 청소년중심 프로그램이다. 청소년활동 프로그램은 선행된 의도적 목적에 의하기도 하지만 대부분 청소년들의 직접적이고 구체적인 요구, 필요, 흥미 등을 바탕으로 그 교육적, 성장적인 가치를 고려하여 활동목표와 내용이 선정된다. 이에 따라서 청소년활동 프로그램은 청소년들의 다양한 특성과 요구에 따라 매우 다양한 형태를 취한다. 또한, 청소년활동 프로그램은 청소년들 스스로가 자발적으로 활동에 참여하여 자율적으로 수행할 수 있도록 청소년중심의 활동이 주로 선택된다.

셋째, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 실제적인 생활자체를 기초로 실생활과 밀접하게 관련된 활동을 중심으로한 생활중심 프로그램이다. 청소년활동 프로그램은 보다 실제적이고 구체적인 목표아래 활동 내용을 청소년들이 일상생활이나 사회생활에서 실제로 겪는 경험이나 당면하는 문제들과 결부하여 현실생활에 의미있는 활동을 부여함으로써 청소년들이 자신의 생활에 보다 충실하도록 하고 있다. 또한, 청소년활동 프로그램은 청소년들에게 실제적인 생활의 장을 부여하여 실생활속에 직접 구체적으로 경험하고 활동할 수 있는 기회를 제공하여 스스로 문제를 발견하고 해결할 수 있는 능력을 배양하고자 한다. 이러한 실생활속에서의 직접적인 체험활동은 자연적, 사회적, 문화적 생활의 모든 영역에 걸쳐 이루어지도록 다양하게 구성되어 있다.

그러므로, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 진정한 필요와 요구를 바탕으로 청소년들이 실생활속에서 직접 의미있는 활동을 경험하게 하여 보다 나은 전인적인 성장발달을 조성하고자 하는 프로그램이다. 즉,

청소년활동 프로그램은 이론보다는 생활을, 지식보다는 행동을, 미래의 준비보다는 현실생활에의 적응을, 지도자보다는 청소년중심의 활동을 중시하는 프로그램이다.

### 3. 청소년활동 프로그램의 유형

청소년활동 프로그램을 분류하고 유형화하면 그 개념과 특성을 보다 구체적으로 이해하는 데 뿐만아니라 프로그램을 개발하는 과정에 많은 도움을 주게 된다. 그러나, 청소년들의 다양한 요구와 필요에 따라 개발되는 청소년활동 프로그램은 어떤 일정한 기준에 의해 명확하게 분류하고 유형화하는 일은 매우 어렵다.

청소년활동 프로그램은 그 대상의 다양한 특성을 반영하듯이 매우 다양하여 이를 분류하고 유형화하는 기준과 변수가 매우 많다. 또한, 어떠한 기준이나 준거일지라도 반드시 절대적이고 배타적인 것이 아니라 상대적이기 때문에 분류하는데 많은 제한점을 가지게 된다. 기준여하에 따라서는 하나의 유형에 많은 내용이 포괄적으로 포함되기도 하고 하나의 현상이나 사실이 여러 유형으로 분류되기도 하며, 어떤 내용은 어느 한쪽으로도 분류되지 못하고 애매한 상태로 남겨지게도 된다. 그러므로, 청소년활동 프로그램은 학자들의 관심과 강조하는 측면에 따라 일정하지 않고 매우 다양하게 분류되어지고 있다.

여기서는 편의상 청소년활동 프로그램을 이해하는 데 많은 도움이 될 것이라고 생각되는 몇 가지의 기준에 따라 기존의 프로그램들을 분류하고 각 유형의 개별적인 특질을 간략하게 살펴보고자 한다. 여기서 주의할 것은 여러 프로그램의 유형은 반드시 하나하나가 각각 독립되는 별개의 것이 아니라 서로 상호관련되어 있다는 것이다. 또한, 청소년활동 프로그램은 어느 하나의 변인이 아니라 추구하는 활동목표, 활

동내용, 주관조직, 대상, 기간, 장소, 예산 등의 여러 변인이 함께 어울려서 이루어진다는 것이다.

### 1) 프로그램 개발의 주체에 따른 분류

청소년활동 프로그램은 무엇보다도 프로그램을 개발하는 주체가 누구냐 하는 것에 따라 프로그램 접근방법이 달라지면서 추구하는 목표의 성격, 활동내용, 대상과 범주 등이 확연히 달라지게 된다. 우리나라에서 개발되고 있는 청소년활동 프로그램들을 개발의 주체에 따라 분류하여 보면, 국가에 의해 개발되는 국가프로그램과 단위기관에서 개발되는 기관프로그램의 두 유형으로 구분된다.

#### (1) 국가 프로그램

국가 프로그램이란 국가가 청소년활동의 활성화를 위하여 일선현장의 청소년지도자들에게 다양한 프로그램을 보급하는 것을 주요목표에 두고 개발하는 정책적인 성격의 프로그램을 의미한다. 국가 프로그램들은 청소년들의 기본 요구를 충족시키는 데서 출발하기 때문에 청소년활동에 필수적이거나 바람직할 것으로 간주되는 내용을 중심으로 개발된다. 가장 대표적인 국가 프로그램으로는 청소년 기본계획의 일환으로 한국청소년개발원이 1992년부터 개발하고 있는 청소년활동 프로그램을 들 수가 있다. 예를 들면, 역사연극활동 프로그램, 도시농촌교원봉사활동 프로그램, 호연훈련활동 프로그램, 명절쇠기활동 프로그램, 국토탐사활동 프로그램 등이 있다.

국가 프로그램들은 개발의 처음부터 실행여건에 따른 수정보완을 전제로 하여 계획되어서 어디서나 적용될 수 있는, 즉 실제 실행되는 지역이나 기관의 특수한 여건에 유동성있게 적응할 수 있는 지침으로서 보편적인 성격을 가지게 된다. 그러므로, 이들 프로그램들의 내용은 보

다 가치성과 일반성을 띠게 되고, 그 평가는 청소년지도자들이 그 프로그램들을 얼마나 많이 활용하였는가에 따라 되어진다.

## (2) 기관 프로그램

기관 프로그램은 주로 청소년단체나 청소년시설 등의 청소년관련기관들이 각 기관에서 전개될 청소년활동을 위해 독자적으로 개발하는 사업적인 성격을 가진 프로그램을 의미한다. 이 프로그램들은 기관이 가지고 있는 목적과 목표를 달성하기 위한 기본수단으로 활용되기 때문에 각 기관의 기본이념을 보다 잘 반영할 수 있는 독창적인 프로그램을 중심으로 개발된다. 따라서, 각 기관의 고유한 설립목적과 특성에 따라 다양한 프로그램들이 개발된다. 예를 들면, 청소년적십자의 각종 공중위생활동 프로그램, 해양청소년단의 해양스포츠활동 프로그램, 걸스카우트의 가정생활교육활동 프로그램, 라보의 다언어가족활동 프로그램, 한국우주소녀단의 실물모형제작활동 프로그램, 한국 청소년마을의 청소년가족수련회활동 프로그램, 대한 YWCA의 T-틴활동 프로그램 등이 해당된다.

기관 프로그램들은 실제 실행되는 현장여건을 중심으로 수정보완을 전제로 하지 않는 확신위에서 계획되어 그 내용들은 보다 구체적이고 특징적인 성격을 가지게 된다. 무엇보다 프로그램의 성격이 뚜렷하며 활동의 내용을 비롯하여 방법, 시기, 장소, 효과, 평가 등이 보다 명확하게 명시되는 세부적인 프로그램들이 된다. 그러므로, 이들 프로그램들은 보다 특징성과 구체성을 띠게 되고, 그 평가는 활동의 취지가 청소년들에게 얼마나 잘 효과적으로 전달되었는가에 따라 주로 이루어진다.

## 2) 프로그램 구성의 범위에 따른 분류

청소년활동을 전개하는 데 그 기준이 되는 가장 작고 기본적인 프로그램을 단위 프로그램이라고 한다. 단위 프로그램은 일반적으로 활동 시간을 기준으로 일정한 편제에 따라 구성된 하나하나의 프로그램이 된다. 이러한 단위 프로그램을 기준으로 하여 청소년활동 프로그램 구성의 범위에 따라서 청소년활동 프로그램을 나누면, 단일프로그램, 연속프로그램, 통합프로그램, 종합프로그램으로 나눌 수 있다.

### (1) 단일 프로그램

단행 프로그램이란 문자 그대로 어떤 하나의 내용을 한 번만 제시하는 것으로 추구하고자하는 목표를 성취하고 활동이 끝나는 프로그램이다. 즉, 하나의 주제를 추구하는 데 중점을 두고 하나의 활동을 단순한 방식으로 간결하게 이루어지는 간단한 활동 프로그램이다.

이 프로그램들은 비교적 짧은 시간에 이루어져야 하는 특정한 목표를 달성하기 위하여 만든 프로그램들로서 특정상황에 적용되는 활동노선을 정해 놓은 것이 대부분이다. 실물모형 제작활동 프로그램(지동차, 비행기, 배 등), 단편적인 지역사회 봉사활동 프로그램(지역사회 청소활동, 위문활동, 한글잔판 바로잡기운동, 헌혈캠페인 등), 전학 및 탐사활동 프로그램(고적답사, 박물관견학, 강강탐사, 무인도탐사 등), 조사활동 프로그램(전통생활용품조사, 도요지를 찾아서 등), 각종 레크레이션활동 프로그램 등과 같은 1회용 행사활동 프로그램들이 여기에 속한다.

### (2) 연속(단계적) 프로그램

연속 프로그램이란 한 주제를 여러 개의 내용으로 나누어서 이를 일

정한 순서에 따라서 연결한 프로그램이다. 다시 말하면, 동일한 계열에 속하는 여러 개의 활동 프로그램들이 단일목표를 이루기 위해 한 데 모여서 이루어진 복합 프로그램의 한 방식이다.

각 프로그램의 활동내용들은 서로 얹혀서 연관되어 분리되지 않고 통일된 원칙밑에서 좀 더 심화되고 확충된 맥락속에서 계속적으로 나타나도록 조직되어 있다. 어느 한 프로그램의 활동결과는 반드시 다음 프로그램의 시작이 되도록 즉, 먼저 실행된 활동내용을 기초로 뒤의 활동이 이루어지도록 선후활동 내용간에 종적인 체계를 이루면서 활동의 깊이와 넓이를 더 하고 있다. 선후활동 프로그램들은 주로 활동내용의 구조와 청소년들의 성장발달과정에 따라 여러 단계의 프로그램으로 구체화되어 있다. 일반적으로 초보적인 단순활동에서 복잡하고 어려운 활동으로, 구체적인 세부적인 활동에서 추상적이고 일반적인 활동으로, 부분활동에서 전체적 활동으로 발전되게 단계적으로 연결되어 있다.

이러한 연속 프로그램들은 주로 기능연마나 기술습득을 목적으로 한 청소년활동영역에서 많이 개발되어 진다. 수영, 태권도, 컴퓨터, 시, 그림, 노래, 악기, 연극, 탈춤, 바둑, 도예 등 비교적 장기간의 지속적인 훈련을 필요로 하는 활동 프로그램들이 여기에 해당한다.

### (3) 통합 프로그램

통합 프로그램이란 한 주제에서 세분화된 여러 활동이나 비슷한 성격을 가진 여러 활동들을 모아 한 체계속에 적절하게 연결하여 하나의 활동으로 묶어서 구성한 프로그램이다. 이 프로그램은 각 활동의 기본적인 성격은 그대로 유지되면서 서로 관련된 내용만 적절하게 연결되어 하나의 활동을 구성하고 있는 내용의 융합적 접근방식을 취하고 있다.

통합 프로그램역시 연속 프로그램과 같은 복합 프로그램의 한 방식

으로 볼 수 있으나, 엄격한 의미에 있어서는 매우 다르다. 연속 프로그램을 구성하고 있는 하나하나의 프로그램들은 그 자체로서는 미완성의 결과물로서 각각 독립적으로는 존재하기 어려운 반면에, 통합 프로그램을 구성하고 있는 여러 프로그램들은 서로 독립되는 개별 프로그램으로써 분리되면서 서로 모순되지 않고 하나의 목표를 향해 효과적으로 결합되어 있다. 즉, 부분적인 활동내용들이 부분으로서 존재하면서 전체적으로 조화있게 결합되어 하나의 의미있는 체계를 이루고 활동의 방향을 뚜렷히 하고 있다. 그러므로, 활동내용의 종적인 체계를 이루고 있는 연속 프로그램과는 달리, 통합 프로그램을 구성하고 있는 다양한 활동 프로그램들은 수평적인 관계에서 서로가 서로를 보강하고 강화할 수 있도록 조직되어 있다.

이러한 통합 프로그램은 하나의 목표를 달성하기 위해서는 상호밀접하게 연관되어 있는 여러 유형의 활동들이 단편적으로 이루어지지 않고 청소년들의 경험속에서 모두 함께 어울어져서 의미있게 상호연결되어 종합적으로 강화되어야만 하는 활동영역에서 많이 사용된다. 특히, 가치관 또는 태도형성이나 각종 사회문제해결을 목적으로 하는 청소년 활동영역에서 많이 사용된다. 예를 들면, 환경문제를 인식하여 환경을 보호하는 태도를 형성시키기 위한 환경보호프로그램은 강물오염, 공해, 쓰레기난 등 심각한 환경오염 실태를 알려 환경오염문제의 심각성을 깨닫게 하는 인식프로그램, 환경오염을 스스로 파악하게 하는 환경답사 또는 조사활동 프로그램, 자연환경과 인간생활관계를 연구하여 자연보호의 중요성을 인식시키는 자연탐구활동 프로그램, 환경보호하는 방법을 연구하는 환경보호사례 프로그램, 환경보호를 실천하고 생활화하기 위한 환경보호실천 프로그램 등을 함께 시행해야만 비로써 그 목적을 충분히 달성할 수 있다.

#### (4) 종합 프로그램

종합 프로그램이란 여러 영역의 활동 프로그램들을 한 데 모아서 활동의 체계에 따라 분류하지 않고 같은 구조속에서 모든 활동을 종합적으로 전개하는 프로그램이다. 종합 프로그램은 부분별 프로그램들이 각각 고유한 목표와 성격을 그대로 유지하면서 어떤 연결원칙이나 공통적인 문제, 상호관심적인 영역하에서 그 연계성을 합리적으로 조합한 총괄성을 가진 프로그램이다. 이는 마치 오케스트라처럼 여러 유형의 단위가 한 구조속에서 각 활동을 다양하게 전개하면서 하나의 종합적인 기능을 하는 구조적 통합의 형태를 취한다.

이 유형의 프로그램은 비교적 편성규모가 큰 광역프로그램으로서 주로 특정한 기간동안 이루어지는 일정한 제목중심의 행사형 프로그램들이 대부분이다. 가장 대표적인 종합 프로그램으로는 세계화, 개방화를 달리는 국제사회속에서 유연하게 적응할 수 있는 능력을 배양한다는 목적아래 청소년들에게 다양한 활동경험을 제공한 한국청소년 개발원의 94년 청소년수련광장을 들 수 있다. 94년 청소년수련광장은 ‘함께 하는 삶’이라는 제목하에 시민활동 프로그램, 정신건강활동 프로그램, 전통문화활동 프로그램, 도예실습 프로그램, 지역환경 실태조사 프로그램, 지역사회 봉사활동 프로그램, 가치탐색활동, 패러글라이딩실습 프로그램 등 다양한 영역의 프로그램을 일주일동안 실시하였다. 이외에 다양한 기관들에 의해 이루어지는 한국의 밤, 청소년 우정캠프, 청소년 문화광장, 청소년연합 체육대회, 청소년 해양제전, 여름캠프활동, 춤과 놀이마당, 청소년 한강축제 등의 각종 행사프로그램이 이에 해당한다.

#### 3) 청소년활동 내용에 따른 분류

일반적으로 청소년활동은 청소년들이 실생활에서 자발적으로 참여하

여 이루어지는 모든 체험활동으로 간주한다. 청소년활동의 영역은 청소년들의 생활전체를 포함하는 전체적이고 포괄적인 것이 되어 어떤 기준도 그것 하나만으로 모든 청소년활동을 다 설명할 수 없게 된다. 청소년활동 프로그램 역시 마찬가지이다. 여기서는 우리나라에서 현재 실시되고 있는 청소년활동 프로그램을 자연체험활동, 체육활동, 예능활동, 봉사활동, 전통문화활동, 과학활동, 예절수양활동, 자아개발활동 등의 8개의 활동영역으로 나누어 그 구체적인 내용들을 개략적으로나마 살펴보고자 한다(박명운외, 1991:9-18).

#### (1) 자연체험활동 프로그램

자연체험활동영역의 프로그램들은 청소년들로 하여금 자연을 이해하고 사랑하는 마음을 갖게 하는 것을 주 목적으로 한다. 이 영역의 프로그램으로는 자연속에서 이루어지는 각종 탐사활동 프로그램(무인도탐험, 국토탐사, 강탐사활동 프로그램 등), 자연을 가꾸고 보존하는 활동 프로그램(식목행사, 자연농장활동, 환경보전활동 프로그램 등), 레크레이션을 겸한 자연탐구활동 프로그램(자연관찰하이킹, 청소년이동캠프, 고정야영활동 프로그램 등)등이 있다.

#### (2) 체육활동 프로그램

스포츠활동영역의 프로그램들은 청소년들의 건강(신체적, 정신적)증진을 주목적으로 한다. 이 영역의 프로그램으로는 각종 스포츠활동 프로그램(수영, 축구, 태권도, 등산, 피구, 발배구 등), 안전훈련 프로그램(응급처치, 안전사고 대비훈련 프로그램 등), 영양 및 보건프로그램(식단짜기, 건강교양 프로그램 등), 스포츠행사프로그램(체육대회, 전국해양제전 등) 등이 있다.

### (3) 예능활동 프로그램

예능활동영역의 프로그램들은 음악, 미술, 문학, 연극, 영화 등의 예술활동에 대한 기본적인 소양과 안목을 갖추고 정서발달과 창조능력 증진에 도움을 주는 것을 주목적으로 한다. 이 영역의 프로그램으로는 종합예술 프로그램(청소년 예능교실, 청소년 종합예술제, 청소년 문화광장프로그램 등), 음악활동 프로그램(즉석가요제, 음악감상회, 영상음악과의 만남프로그램 등), 미술활동 프로그램(유명 미술전시회관람, 서예교실, 미술대회, 공예강습 프로그램 등), 문학활동 프로그램(독서교실, 미완성문장 완성하기, 저자와의 만남, 창작발표회 프로그램 등), 기타활동(춤강연, 영화감상, 청소년디스코장, 앨범 제작교환 프로그램 등)이 있다.

### (4) 과학활동 프로그램

과학활동영역의 프로그램들은 청소년들에게 직접적인 관찰과 실험활동을 통하여 기초적인 과학적 지식을 습득하고 여러 가지 과학적 현상들에 대한 탐구능력을 키우는 것을 주 목적으로 한다. 이 영역의 프로그램으로는 실험 및 실습활동 프로그램(컴퓨터교실, 재미있는 곤충기르기, 유로작물 조사프로그램 등), 관찰 및 탐사활동 프로그램(전체관찰, 해양탐구활동, 내고장 수질검사 프로그램 등), 견학프로그램(기상대, 자연학습장, 발명품전시회 견학프로그램 등), 과학공작 프로그램(모형자동차만들기, 곤충표본만들기, 대나무 헬리콥터 제작프로그램 등) 등이 있다.

### (5) 봉사활동 프로그램

봉사활동영역의 프로그램들은 청소년들에게 이웃, 지역사회의 의의

와 필요성을 일깨워주고 향토애와 시민정신을 함양하는 것을 주목적으로 한다. 이 영역의 프로그램으로는 불우이웃돕기 프로그램(불우이웃돕기 바자회, 고아원·양로원위문, 장애청소년 위안행사 프로그램 등), 지역사회 봉사활동 프로그램(꽃길가꾸기, 지역사회 청소활동, 교통지도활동 프로그램 등) 등이 있다.

#### (6) 예절수양활동 프로그램

예절수양활동영역의 프로그램들은 청소년들이 사회성원으로써 갖추어야 할 공동생활규범을 습득하도록 하는 것을 주 목적으로 한다. 이 영역의 프로그램으로는 전통예절프로그램(혼례·제례·상례배우기, 전통다도배우기, 명절쇠기활동 프로그램 등), 가정생활예절프로그램(존칭및 호칭익히기, 가정생활윤리, 청소년 가정상호방문 프로그램 등) 등이 있다.

전통문화활동 프로그램 전통문화활동영역의 프로그램들은 청소년들에게 올바른 문화적 정체성을 형성시켜 주는 것을 주목적으로 한다. 이 영역의 프로그램으로는 민속놀이 프로그램(풍물놀이, 차전놀이, 백중놀이, 강강술래프로그램 등), 향토민속 프로그램(고장의 인간문화재조사, 역사의 증인과의 좌담회, 전통민속생활용품 조사프로그램 등), 문화유적탐사 프로그램(내고장 사적지탐사, 유명사찰순례, 성곽탐사프로그램 등), 민속예술 프로그램(전통음악강습, 민요강습, 탈만들기 프로그램 등), 전통문화행사 프로그램(청소년단오제, 청소년 민속예술캠프, 한국의 밤 프로그램 등) 등이 있다.

#### (7) 자아계발활동 프로그램

자아계발활동영역의 프로그램들은 인간에 대한 이해를 넓혀주고 긍정적인 자아 정체성과 사회성을 형성시켜주는 것을 주 목적으로 한다.

이 영역의 프로그램으로는 심성계발 프로그램(나의 소개, 효과적인 사 고훈련, 위기훈련 프로그램 등), 인간관계개선 프로그램(장님탐험, 어 깨동무학습, 거울이 되어 움직이기 프로그램 등), 가치관정립 프로그 램(가치관투표, 두개의 나, 청소년법정 프로그램 등), 진로탐색 프로그 램(우리의 진로, 전문직업인 초청간담회, 직업의 세계, 진로개발 프 로그램 등) 등이 있다.

이외에도 청소년활동 프로그램은 지도대상인 청소년집단의 유형(학 생청소년, 근로청소년, 비행청소년, 불우청소년, 무직·무진학청소년활 동 프로그램 등), 청소년활동의 목적(지식과 정보획득, 가치관및 태도 의 변화, 기술이나 기능습득, 여가활동 프로그램 등), 청소년활동의 주 체(지도자중심, 청소년중심, 지도자와 청소년 상호작용중심 프로그 램), 청소년활동형태(단체활동, 학교의 특별활동, 임의여가활동, 동아 리활동 프로그램 등), 청소년활동방법(개인활동, 소집단활동, 대집단 활동 프로그램) 등으로 분류할 수도 있다.

#### 4. 청소년활동 프로그램의 개발 원리

위에 논의된 것처럼 청소년지도활동이 어느 정도 효과적으로 이루어 지는가의 여부는 어떠한 프로그램을 개발하느냐에 달려 있으므로 프로그 램개발의 의미는 매우 중요하다. 그러나, 일정한 목표를 달성하기 위 한 수단으로써의 프로그램의 개발은 보다 체계적이고 과학적으로 이루어져야 하기 때문에 그렇게 쉬운 일이 아니다. 특히, 내용과 형식에 있어 다양하고 융통성이 많은 청소년활동 프로그램의 개발에는 어떤 일정한 원리나 기준이 없기 때문에 더욱 어렵다. 이러한 상황에서 청소년활동 프로그램개발에 도움이 될 수 있는 기본원리를 여러 학자들이 밝혀 놓은 여러 원리를 정리하여 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 특성과 요구에 적합하게 개발되어야 한다. 청소년활동 프로그램은 청소년들의 필요와 요구를 바탕으로 목표가 결정되고 이를 충족시켜줄 수 있도록 구체화되어야 한다. 청소년활동 프로그램은 요구뿐만 아니라 관심이나 흥미, 능력, 경험, 성격, 심신의 발달상태, 준비성 등 청소년이 지니고 있는 특성과 상황적 요소를 고려하여 개발되어야 한다. 무엇보다 중요한 것은 청소년을 동일한 성격을 지닌 하나의 집단체로보다는 개별적인 인격체로서 인식하여 개인의 다양한 차이에 따라 프로그램이 보다 탄력적으로 운영될 수 있도록 개발한다.

둘째, 청소년활동 프로그램은 그 프로그램이 원활하게 수행하는 데 관련되는 제반요소를 모두 고려하여 개발되어야 한다. 프로그램은 의도한 목표를 달성하기 위한 기능을 다하기 위해서는 추상적이고 이론적인 방향만 제시해서는 안되고 그 적용과 활용을 위해 제공되어야 하는 여러 가지 요소를 고려하여 실질적으로 적용되고 일반화될 수 있어야 한다. 즉, 지도자의 프로그램수행 능력과 기술, 재정적인 여건, 자료와 시설의 여건, 행정적 지원, 지역사회와 요구와 기대, 대외적인 협력관계 등 현실적 상황을 바탕으로 개발되어야 한다.

셋째, 청소년활동 프로그램은 가능한 프로그램개발의 전 과정에서 청소년들의 폭넓은 참여가 보장되도록 개발되어야 한다. 청소년들의 욕구반영과 자발적인 참여를 전제로 하는 청소년활동 프로그램은 청소년들에 의해 선택되고 결정되도록 해야 한다. 또한, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 최대한의 참가와 협력, 그리고 상호작용과 상호협력을 촉진하는 것이어야 한다.

넷째, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 발달단계에 적합하게 개발되어야 한다. 청소년들은 계속 성장발달하기 때문에 청소년활동은 특정한 연령층의 청소년들만에 국한되는 것이 아니라 전 발달단계에 걸쳐서 이루어져야 하기 때문이다. 또한, 청소년활동은 어떤 문제가 발생할 때만 그 문제를 해결하기 위해 수행되는 활동이 아니라 청소년들의

전반적인 성장발달을 도모하기 위한 것이기 때문에 언제나 수행되는 지속적인 활동이 되어야 한다. 그러므로, 청소년활동 프로그램도 이러한 발달적인 측면에 입각하여 진보적이고 고무적으로 개발하여야 한다. 예를 들면, 프로그램은 초보적인 활동에서부터 어려운 활동으로, 또는 개인적인 관심사에서 사회적인 관심사로 발전시켜 단계적으로 개발하여야 한다.

다섯째, 청소년활동 프로그램은 청소년들의 전체생활과 활동속에서 통합될 수 있도록 개발되어야 한다. 청소년들의 균형있는 성장발달을 위해서 청소년활동 프로그램은 청소년들의 주생활영역인 학교의 전체 활동의 부수적인 것이거나 별개의 것이 아닌 상호보완적인 것으로서 통합될 수 있어야 한다. 또한, 청소년활동 프로그램은 특정한 활동영역에만 국한되지 않고 다양한 활동영역간에 참여기회 및 내용의 질과 양 등을 합리적으로 고려하여 균형있게 개발되어야 한다.

여섯째, 청소년활동 프로그램은 항상 변화하는 요구와 기회에 신속성있도록 대응할 수 있게 개발되어야 한다. 청소년활동 프로그램은 정채상태로 있어서는 안되고 프로그램의 효과에 대한 평가활동을 비롯하여 보다 효과적인 개발을 위한 연구활동과 프로그램담당자들의 전문성을 향상시키기 위한 훈련활동 등을 지속적으로 수행하여 시대변화에 따른 청소년과 사회의 욕구에 잘 대응하여야 한다.

일곱째, 청소년활동 프로그램은 청소년지도자프로그램과 동시에 함께 개발되어야 한다. 청소년프로그램이 효과적으로 수행되려면 무엇보다도 프로그램의 목적을 올바르게 이해하여 계획하고 원활히 실행할 수 있는 지도자의 전문적인 자질이 중요하다. 청소년지도자프로그램은 청소년활동의 모든 측면에 있어서 전문적인 지식을 비롯하여 능력과 기술을 제공하여 지도자들이 청소년활동 프로그램 개발에 있어서 지도성을 발휘할 수 있게 하여 준다.

## 5. 청소년활동 프로그램의 개발 과정

청소년활동 프로그램의 개발이란 청소년의 건전한 육성에 공헌할 청소년활동 프로그램을 계획하고 설계하여 활용하려는 시도를 말한다. 그러나, 청소년활동 프로그램을 개발하는 절차에는 어떤 공통적인 고정분변의 형태가 있는 것은 아니다. 청소년활동 프로그램은 그 형태가 다양하고 범위가 넓은 뿐만 아니라, 프로그램개발 자체가 창의적인 활동이기 때문에 청소년활동 프로그램개발의 절차는 프로그램의 목적, 성격, 유형 등 여러 가지 조건에 따라 개발자에 의해 다르게 선택될 수 있다. 그러므로, 청소년활동 프로그램개발의 획일적인 절차나 단계를 제시하기가 힘들다.

프로그램개발의 과정은 학자마다 다양하게 구분되고 있으나, 일반적으로 고려해야 할 개발절차는 계획, 설계, 실행, 평가의 4단계로 설정할 수 있다. 각 단계는 발달상의 목표와 일련의 구조적 특징이 있으며, 다시 몇 가지 단계들로 세분할 수 있다. 여기서는 청소년활동 프로그램의 개발과정을 이루고 있는 각 단계의 의미와 특징, 그리고 활동들을 간략하게 살펴 보고 이러한 단계들이 서로 어떤 관계를 가지고 있는지 검토하여 보고자 한다.

### 1) 청소년활동 프로그램의 계획단계

계획 단계는 청소년들의 건전한 성장발달을 위해 가치있고 바람직하다고 인정되는 청소년활동을 선택하여 그 프로그램의 개발여부를 결정하는 의사결정의 과정이다. 즉, 어떠한 프로그램을 개발할 것인가를 사전에 결정하는 과정이다.

이 단계에서는 개발하고자 하는 청소년활동의 목적과 그 목적을 달성하기 위해 수행되어야 할 활동들을 미리 예상하여 장래에 취할 행동

을 위한 일단의 체계적 결정들을 미리 준비하게 된다. 그러므로, 이 단계는 보다 나은 프로그램을 개발하기 위한 수단으로써 프로그램개발의 선행요건이 되며, 장래에 전개될 프로그램개발노선을 최우하게 되는 중요한 과정이 된다.

이러한 프로그램의 계획은 다음과 같은 과정을 거쳐서 추진된다.

#### (1) 프로그램 계획의 사전준비

이 단계는 계획의 기초단계로서 계획의 필요성과 문제를 인식하고 이해하여 계획의 성격을 규명하고 계획에 필요한 여러 조치를 취하는 단계이다. 청소년요구조사, 청소년활동의 현황조사연구, 관련된 자료와 정보수집, 청소년활동 프로그램개발에 관한 각 계의 다양한 의견 수렴 등의 활동이 여기에 포함된다.

#### (2) 프로그램 계획안 작성

이 단계는 이제까지의 동향과 현황의 분석과 장래예측을 바탕으로 가장 적절하다고 생각되는 프로그램 개발의 전반적인 계획안을 작성하여 프로그램개발의 방향을 규정하는 단계이다. 계획안은 개발하고자 하는 프로그램의 목표를 실질적으로 설정하고 그 목표달성에 필요한 활동과 방법, 절차, 제반 여건 등을 적절히 배합하여 종합적으로 제시한다. 또한, 계획안은 목표달성을 위한 내용과 방법 뿐만아니라 나아가 실제활동을 위한 실행계획과 실행결과를 예측하고 평가하는 평가계획까지 모두 구체적으로 수립하는 즉, 프로그램개발전체의 계획을 세우는 총괄적인 방안이 되어야 한다.

### (3) 프로그램 계획안의 심의·채택

이 단계는 여러 계획안을 비교 검토하여 그 가운데서 가장 적절하다고 생각되는 안을 최종적으로 선택하여 결정하는 단계이다. 이 결정은 대개 제반 여건에 따른 실현가능성을 중심으로 프로그램개발 담당자중 최고 책임자가 하게 된다.

### 2) 청소년활동 프로그램의 설계단계

설계단계는 사전에 계획된 프로그램을 보다 실행가능한 구체적인 형태로 변환하는 과정이다. 이 과정은 일반적으로 개발될 프로그램이 결정되고 필요한 자금이 할당된 후에 시작된다. 계획은 무엇을 할 것인가에 관한 것으로 일반적인 방향성을 제시하는 데에 비하여 설계는 보다 구체적으로 어떻게 할 것인가하는 방법에 치중하기 때문에 전략중심으로 이루어진다. 즉, 설계는 선택된 계획안을 실현시킬 수 있는 여러 가지 부수적인 세부집행계획을 구체적으로 수립하는 과정으로 볼 수 있다.

이 단계에서는 추구하는 목표를 최대한 달성하는 데 중점을 두고 선택된 계획안을 프로그램실시에 영향을 주는 여러 요인들과 신중히 관련시켜서 풀이하여 제반활동사항과 적절한 관련성을 맺어 주게 된다. 그러므로, 이 단계는 프로그램계획안의 실현가능성을 검증하는 기초가 될 뿐만아니라 프로그램의 질을 높이는 중요한 과정이 된다. 이러한 프로그램의 설계는 흔히 활동전개계획이나 활동지도안을 작성하는 활동과 동일하게 보기도 한다.

프로그램을 설계하는 과정은 일반적으로 다음과 같은 절차를 거쳐서 이루어 진다.

### (1) 프로그램 설계의 사전 준비

이 단계는 선정된 프로그램에 관련된 문제들을 신중히 분석하고 검토하여 설계하고자 하는 프로그램의 성격을 명백히 이해하고 어떤 프로그램을 어떻게 설계하여야 하는 지 그 설계의 방향을 결정하는 단계이다. 즉, 치밀한 설계를 위한 사전활동으로서 설계자가 자신이 설계하려는 프로그램에 완전히 익숙해지는 과정이다. 여기에는 프로그램계획안의 검토, 기존프로그램을 비롯한 관련자료조사, 프로그램대상자와 활동과제의 연구, 기존의 여러 조건조사 등의 활동이 포함된다.

### (2) 프로그램설계안 작성

이 단계는 집을 짓는 데는 설계도가 있는 것과 마찬가지로 청소년활동을 보다 효과적으로 수행하기 위한 치밀한 설계안을 작성하는 단계이다. 여기서는 최종목표를 달성하기 위하여 단계적으로 이루어져야 할 세부활동목표와 이에 적절한 내용과 그 것을 구체화하기 위한 방법과 여건(장소, 조직형태, 시간, 지도매체, 자료, 지도자, 비용 등)들을 가장 알맞은 것을 선택하여 최대의 효과를 올릴 수 있도록 하나의 체제속에 통합시킨다. 즉, 프로그램의 전단계에 걸쳐서 언제 어디서 누가 어떤 일을 해야 하고 어떤 방법으로 진행시켜야 하는 가를 적절한 순서로 배열하면서 전체적으로 세밀하게 기술한다. 프로그램설계역시 계획안과 마찬가지로 프로그램의 실행활동뿐만아니라 평가활동, 프로그램개발의 방침이나 절차의 준거, 프로그램 관리운영방안 등 프로그램개발을 위해 수행되어야 할 제반활동과 요소에 대해서도 보다 구체적으로 면밀하게 기술하여 이 안만 있으면 그대로 실시할 수 있도록 작성되어야 한다.

### (3) 프로그램설계안의 평가

이 단계는 프로그램설계안의 안정성과 효율성을 검증하기 위해 프로그램설계의 전과정을 재검토하는 단계이다. 완성된 프로그램은 제한된 범위내에서나마 부분적인 시험적 적용을 통하여 타당성여부를 검증하기도 한다. 이 과정을 소홀히 하게 되면 그 뒤에 전개될 프로그램 실행 단계에서 뜻하지 않는 문제가 발생하게 된다. 이러한 평가결과를 바탕으로 프로그램설계안을 수정보완하거나 재조정을 하기도 한다.

### 3) 청소년활동 프로그램의 실행단계

실행단계는 사전에 계획되고 설계된 프로그램을 실제로 실현시켜서 목표를 달성해 가는 구체적인 활동과정이다. 가설과 가정으로 이루어진 프로그램은 실제로 현장에서 활동화되어 그 타당성이 검증되면서 비로서 그 가치를 가지게 된다. 프로그램이 아무리 치밀하게 계획되고 설계되었다고 할 지라도 실행되지 않으면 거의 무의미한 문서에 지나지 않기 때문이다. 그러므로, 이 단계는 프로그램개발의 과정중에서 절정을 이루는 매우 중요한 단계가 된다. 또한, 이 단계에서는 만들어진 프로그램을 효과적으로 활용할 수 있는 지도자의 전문성과 효과적인 관리운영이 무엇보다도 필요하다. 이는 프로그램의 질은 특정한 상황 속에서 청소년들이 갖게 되는 구체적인 활동경험여하에 따라 결정되기 때문이다.

#### (1) 프로그램 실행의 사전 준비

이 단계는 한 과제 또는 한 체제의 활동을 위한 준비로서 활동과제와 프로그램을 연구하고 활동계획을 짜는 단계이다. 이 단계에서는 실제 활동이 이루어지는 현장상황을 전제로 준비하여야 하기 때문에 이와

관련되는 다양한 요인(청소년, 지도자, 활동과제, 프로그램, 활동여건 등)들간의 상호작용관계를 통찰하여 파악할 수 있는 종합적인 사고체계가 무엇보다도 필요하다. 진행할 활동과제의 성격과 제반 여건들을 명확하게 이해하는 일, 활동상황에 적합한 프로그램을 선정하고 편성하는 일, 편성된 프로그램을 중심으로 실행계획을 작성하는 일, 프로그램실행을 위해 필요한 사항들을 점검하고 준비하는 일이 여기에 해당한다.

## (2) 프로그램의 실행

이 단계는 지도자가 선정된 활동 프로그램을 활용하여 청소년들이 직접 경험을 갖도록 하는 행동단계이다. 이 단계에서의 모든 활동은 단위프로그램에 제시되는 시간별 계획에 의해 이루어지게 된다.

이 실행단계는 다시 도입, 전개, 정리라는 세 단계로 나누어 생각할 수 있다. 도입단계는 어떤 과제의 활동에 들어 가기전에 본 활동을 별 어려움없이 수행할 수 있도록 준비하는 단계이다. 이 단계에서는 청소년들에게 활동과제의 목표와 성격, 그리고 진행순서 등을 간단하게 설명하여 활동과제에 대한 이해와 동기유발을 도모하고 자기소개시간 등을 통하여 지도자와 청소년간, 청소년상호간에 친밀한 분위기를 조성하게 된다. 전개단계는 의도한 목표를 달성시키기 위한 본 활동이 이루어 지는 단계로서 활동시간면에서 전체 배정시간중 약 80%이상을 차지한다. 이 단계에서는 지도자가 활동과제의 내용을 제시하면 청소년들이 이에 반응하여 활동해 나가게 된다. 정리단계는 진행되어 온 활동내용을 종합하여 정리하여 활동과제의 성격과 의미를 명확하게 이해하게 한다. 이 단계에서는 새로 체험한 활동내용들이 청소년들의 의식속에서 내면화되고 통합될 수 있도록 중점적으로 지도하게 된다.

### (3) 프로그램 실행의 평가

이 단계는 일정기간내에 주어진 활동이 수행된 후에 의도한 목표가 어느 정도 달성되었는 지 그 실행결과를 분석평가하여 전망과 문제점을 진단하고 필요한 시정 조치를 강구하는 단계이다. 먼저 프로그램 실행계획과 일치되는 평가계획을 세워서 프로그램선정에서 실행결과에 이르기까지 활동의 전과정에 대해 종합적으로 평가한다. 이러한 평가 결과는 다음 활동, 특히 선후 활동간에 밀접한 관계가 있는 과제활동의 지도에 많은 도움을 준다.

### 4) 청소년활동 프로그램의 평가단계

평가단계는 프로그램개발의 마지막 단계로써 계획된 프로그램을 실행한 이후 계획(설계)과 실행결과를 비교하여 프로그램개발의 결과를 알고 그 의미를 부여하는 과정이다. 평가는 프로그램개발의 초기 과정인 프로그램의 계획단계에서 계획되어 프로그램의 개발이 진행됨에 따라 모든 단계마다 계속 병행되어 개발의 방향을 조정하지만, 이 단계는 프로그램개발의 전과정을 체계적으로 종합하고 분석하여 프로그램개발의 타당성과 효율성을 평가하고 차후프로그램의 개발방향을 진단하는 사후 총괄 평가과정에 해당한다.

이 단계에서는 프로그램계획시 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, 이 단계에서는 프로그램개발의 성패요인을 종합적으로 그리고 구체적이고 명료하게 규명하여 이에 필요한 시정 조치를 구안제시하게 된다. 그러므로, 평가단계는 계획이 제대로 실현되었는 지를 검증하는 기준이 되기도 하지만, 다음 프로그램개발에 개선책을 제공하는 중요한 자료원의 구실을 하게 된다.

프로그램을 평가하는 과정은 일반적으로 다음과 같은 절차를 거쳐서

이루어 진다.

### (1) 프로그램 평가의 사전준비

평가 활동역시 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) 프로그램의 평가활동

프로그램의 평가활동은 일반적으로 자료수집, 분석과 해석, 결과발표의 세 단계를 거친다. 평가활동은 먼저 평가에 관련된 여러 가지 자료와 정보를 수집하면서 시작된다. 수집된 여러 자료를 조직적으로 분석하고, 분석된 자료를 체계적으로 종합하고 적절히 해석하여 프로그램개발의 결과를 파악한다. 즉, 프로그램개발의 전과정을 분석하고 해석하여 프로그램개발의 결과(계획의 타당성, 설계의 적절성, 실행의 효율성 등)를 명확하게 규명하게 된다. 그리고, 이러한 평가결과를 논리적이고 체계적으로 정리하여 발표하게 된다. 평가결과로 얻어진 정보는 앞으로 보다 타당하고 효율적인 프로그램을 계획하는 데에 기초 자료로서 크게 활용된다.

### (3) 프로그램 평가활동의 자체평가

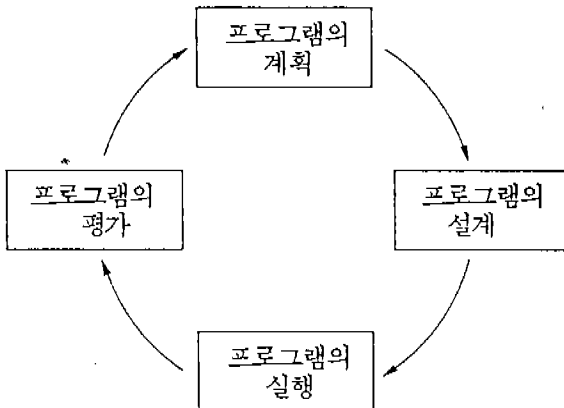
일반적으로 평가활동은 활동성취 평가를 중심으로 이루어지고 있으나, 평가과정자체에 대한 평가도 중요하다. 추구하는 목표가 제대로 달성되었음에도 불구하고 평가의 과정이 잘못되어 마치 목표가 달성되지 않은 것처럼 평가될 수도 있다. 여기서는 평가목표의 설정에서 평가결

과 활용에 이르기까지 평가활동의 전 과정을 총괄적으로 평가하여 평가활동의 타당성, 적합성, 신뢰성, 객관성 등을 검증하게 된다.

#### 5) 프로그램개발과정의 각 단계들간의 관계

위에서 논의된 프로그램개발과정의 각 단계는 이론적인 순서에 따라 설정되었지만, 프로그램이 실제 개발되는 과정에서는 반드시 이 단계를 차례대로 밟아 나가야 되는 것이 아니라, 나중 단계가 앞의 단계와 동시에 진행될 수도 있고 또는 바로 앞의 단계보다 먼저 진행될 수도 있다. 예를 들면, 프로그램의 실행은 프로그램설계단계를 뒤따라 일어나지만, 실제로 그 실행계획은 그 단계보다 앞선 프로그램계획단계에서 먼저 고안된다.

프로그램개발의 과정을 구성하는 네 단계는 각각 독립적으로 분리되어 존재하는 직선적 관계가 아니라 서로 밀접하게 연관되어 규제하면서 주기적으로 반복되는 순환적인 과정을 이루고 있다(그림 1-1 참조).

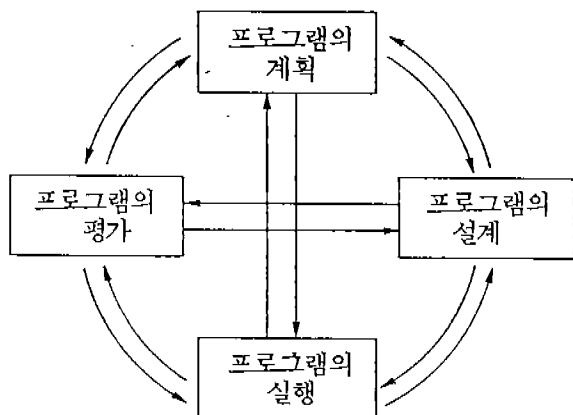


〈그림 1-1〉 프로그램개발의 과정

계획단계에서 설정된 목표에 따라 그 목표를 달성하기 위한 최적의

수단을 강구하는 설계안이 달라지고 설계된 프로그램을 실현시키는 프로그램의 실행활동이 규제되며, 그 성취정도를 평가하는 평가활동이 결정되어 진다. 평가결과는 다시 프로그램 계획단계에 반영되어 목표의 수정에 활용되면서 계속적으로 순환된다. 즉, 계획에서 평가에 이르기까지 모든 단계가 단절이나 상호모순없이 일관성을 가지고 계속 반복순환되고 있다.

프로그램개발과정의 네 단계는 일방적으로 계획이 다음 단계를 통제하는 일관성의 관계만아니라, 각 단계간에 영향을 주고 받는 쌍방향적, 상호작용적 관계이다(권이중, 1991 : 그림 1-2 참조).



〈그림 1-2〉 프로그램개발의 과정 각 단계들간의 상호작용 관계

프로그램의 계획은 다음 단계인 설계, 실행, 평가활동에 계속 규제적인 작용을 하는 반면에 이 세 단계의 실시결과에 따라 목표가 수정되기도 한다. 즉, 설계된 프로그램은 프로그램계획안의 실현가능성을 높여 주면서 계획단계의 중요한 기초자료원의 구실을 하면서 계획의 근거가 된다. 실행과정은 계획을 실현시키는 과정으로 프로그램계획의 타당성을 실증할 근거를 제공한다. 평가는 계획이 제대로 성취되었는가를 검

증하는 기준이 되면서 그 평가결과는 다음 계획단계에 중요한 자료로 활용된다.

프로그램의 설계역시 프로그램의 실행방식에 큰 영향을 끼치는 반면에 실행과정에 대한 정확한 통찰력없이 프로그램설계가 이루어지면 그 설계의 타당성은 믿기가 어렵게 된다. 프로그램설계속에 평가활동의 기능이 항상 포함되며, 평가결과는 설계에 길잡이가 된다. 프로그램의 실행과 평가 역시 각각 다른 단계와 상호영향을 미치게 된다. 그러므로, 프로그램개발의 과정을 구성하는 네 단계들은 밀접히 상호관련되어 순환적 일관성의 관계와 상호작용적인 관계를 갖는 하나의 통합적 과정을 이룬다고 볼 수 있다.

## 본 문 요약

청소년활동 프로그램은 청소년활동을 실현시키는 데 필요한 모든 활동들을 체계적으로 연결하여 종합적으로 자세히 제시한 것으로, 목표, 계획, 설계, 수단과 방법, 창안된 행위, 정돈된 준비, 도식화 등을 포함하고 있는 광범위하고 포괄적인 개념이다.

청소년활동 프로그램은 청소년들의 요구반영과 자발적인 참여를 전제로 청소년들이 실생활속에서 직접 의의있는 활동을 경험하게 하여 보다 나은 전인적 성장발달을 조성하고자 하는 프로그램이다. 즉, 청소년활동 프로그램은 이론보다는 생활을, 지식보다는 행동을, 미래의 준비보다는 현실생활에의 적응을, 지도자보다는 청소년중심의 활동을 중시하는 프로그램이다.

청소년활동 프로그램은 그 대상의 다양성을 반영하듯이 매우 다양하기 때문에 여러 가지 유형으로 분류할 수 있다. 여기서는 청소년활동 프로그램을 프로그램개발의 주체에 따라 국가프로그램과 기관프로그램으로, 프로그램구성의 범위에 따라 단일프로그램, 연속프로그램, 통합프로그램, 종합프로그램으로, 그리고 청소년활동의 영역에 따라 자연

체험활동 프로그램, 체육활동 프로그램, 예능활동 프로그램, 과학활동 프로그램, 봉사활동 프로그램, 전통문화활동 프로그램, 예절수양활동 프로그램, 자아계발활동 프로그램으로 구분하였다.

이러한 청소년활동 프로그램을 개발하는 데 도움이 될 수 있는 기본 원리로는 다음과 같다. 첫째, 청소년들의 특성과 요구를 반영하여야 한다. 둘째, 프로그램이 원활하게 수행되는 데 관련되는 제반요소를 모두 고려하여야 한다. 셋째, 프로그램개발의 전 과정에서 청소년들의 폭 넓은 참여가 보장되어야 한다. 넷째, 청소년들의 발달단계에 적합해야 한다. 다섯째, 청소년들의 전체 생활과 활동속에서 통합되어야 한다. 여섯째, 항상 변화하는 요구와 기회에 신축성있게 대응해야 한다. 일곱째, 청소년지도자 프로그램도 함께 개발하여야 한다.

청소년활동 프로그램은 일반적으로 계획, 설계, 실행, 평가의 네 단계를 거쳐 개발된다. 계획단계는 청소년활동 프로그램의 개발여부를 결정하는 의사결정의 과정이며, 설계단계는 사전에 계획된 프로그램을 보다 구체적인 형태로 변환하는 과정이다. 또한, 실행단계는 사전에 계획되고 설계된 프로그램을 실제로 실현시키는 구체적인 활동과정이며, 평가단계는 프로그램을 실행한 후 계획 및 설계와 실행결과를 비교하여 프로그램개발의 결과를 측정하는 과정이다. 이러한 각 단계는 그 나름대로의 독특한 목표와 성격을 가지고 있으며, 다시 여러 단계로 세분화할 수 있다. 그리고, 프로그램개발의 과정을 구성하고 있는 네 단계는 각각 독립적으로 존재하는 직선적 관계가 아니라, 서로 밀접하게 관련되어 규제하고 상호 영향을 주면서 주기적으로 반복되는 순환적인 과정을 이루고 있다.

## 연구 과제

1. 프로그램과 그 유사개념인 교육과정, 프로젝트, 계획, 활동계획, 일표 등을 서로 비교하여 청소년활동 프로그램의 개념을 논의한다.

2. 청소년활동에 있어서 청소년활동 프로그램의 중요성을 논의한다.
3. 청소년활동 프로그램을 여러 기준에 따라 분류하여 그 특징을 살펴본다.
4. 청소년활동 프로그램을 개발하는 데 지침이 될 수 있는 기본 원리를 살펴 본다.
5. 청소년활동 프로그램의 개발단계를 간략하게 제시하고 각 단계간에 상호관계에 대하여 논의한다.

### 참 고 문 헌

- 김정명 외(1991). 청소년활동 동기부여방안연구. 한국청소년연구원.
- 권이종·외(1987). 청소년활동 프로그램백과. 한국청소년단체협의회.
- 보이스카우트연맹(1988). 스카우트프로그램의 기본요소.
- 박성익·권낙원(1994). 수업모형의 적용기술. 성원사.
- 박노열(1992). 사회교육방법론. 형설출판사.
- 박명운·구창모·신선미(1991). 청소년수련거리실태조사및 개발방향 연구. 한국청소년개발원.
- 박순경(1985). 교육과정개발에 대한 체제적 접근. 이화여자대학교 대학원 석사학위청구논문.
- 변영계(1988). 수업설계. 배영사.
- 이영덕 외(1978). 교육과정개발의 원리. 한국교육개발원.
- 이형행(1992). 교육학개론.
- 정지웅·김지자(1990). 사회교육학개론. 서울대학교출판부.
- 진위교·조영남(1991). 수업설계의 기여. 양서원.
- 정영주(1984). 성인교육프로그램구성모델에 관한 연구. 이화여자대학교 대학원석사학위청구논문.
- 차갑부(1993). 성인교육방법론. 양서원.
- 한국청소년연맹(1983). 청소년집단활동의 지도 I.

## 프로그램의 계획

### 개 관

프로그램의 계획 단계는 소망하는 성과를 예견하고 그것을 실현하기 위한 일련의 수단을 준비하는 과정으로서 언제, 어디서, 어떠한 내용을 가지고 어떻게 지도할 것인가에 대해 장기 또는 연차별 활동을 개략적으로 진술하는 것을 의미한다. 이 장에서는 먼저 프로그램 계획의 개념과 그 의의와 함께 계획의 수립과정을 살펴본 다음 프로그램 계획을 수립하는 과정에 의사결정의 중요성, 의사결정 방법, 의사결정을 위한 기준 설정과 의사결정의 과정에 관하여 논의하고자 한다.

### 주제어

프로그램 계획, 의사결정, 목표관리, 다시전 트리, 퍼트, 문제해결, 에드버케이트 팀 프로세서, 의사결정 과정, 프로그램 계획 절차 및 방법

---

\* 이무근, 서울대학교 교수

## 1. 프로그램 계획의 의미

### 1) 프로그램 계획의 개념

프로그램 계획은 프로그램과 계획의 합성어이다. 프로그램(program)이란 일정한 기관에서 목적을 달성하기 위하여 모든 과정을 마칠 때까지 요구되는 내용의 선정과 조직, 지도활동 체계, 시설, 자원, 지원체제, 기간 등에 관한 전체적인 계획이라고 할 수 있다.

계획(plan)이란 어떤 일을 하기에 앞서서 방법, 순서, 규모 등을 미리 생각하여 세운 내용을 의미한다. 계획을 수립하는 과정을 기획(planning)이라고 하고 이 과정을 통해서 얻어진 결과 산출을 계획이라고 한다. 계획이란 용어는 두가지의 경우에 통용되지만 기획은 계획하는 과정에 한하여 사용된다.

그러므로 프로그램 계획이란 어떤 기관에서 구체적인 프로그램을 설계하기에 앞서 어떤 목적하에 언제 어디서 어떠한 내용으로 어떻게 지도할 것인가에 대한 장기 또는 연차별 활동을 개략적으로 수립하는 것을 의미한다.

### 2) 프로그램 계획의 의의

프로그램 계획 수립의 의의는 다음과 같다.

첫째, 프로그램을 계획함으로써 그 프로그램에 관한 정책 수행과 운영에 안전을 기할 수 있다. 즉 프로그램 목적을 객관적인 자료를 근거로 합리적으로 수립하게 함으로써 프로그램에 대한 행정에 있어 조령 모개식 정책 변경이나 방침변경 같은 것을 배제할 수 있다.

둘째, 프로그램 계획은 설정된 목표를 가장 효율적으로 달성할 수 있는 대안을 선택하게 함으로써 그 프로그램의 효율성을 증대시킨다.

셋째, 프로그램 계획 수립은 프로그램이 계획대로 얼마나 잘 작성되어 수립되었는가를 가름할 수 있는 평가의 기준이 됨과 동시에 그 실행 과정에서 미흡하였던 점을 파악하여 이를 개선하는 기초가 될 수 있다.

넷째, 프로그램 계획 수립은 그 프로그램에 관련된 지도자, 지도 대상자인 청소년, 지역사회 관계인들이 참여하게 됨으로 이 들이 그 프로그램에 적극적인 관심을 가지게 되고 프로그램 자체가 청소년의 요구에 맞게 개발 적용될 수 있다.

## 2. 프로그램 계획의 과정

### 1) 프로그램 계획의 유형

프로그램 계획은 프로그램이 어떤 목적으로 무엇을 기초로 하느냐에 따라 그 수립과정이 다르다. 일반적으로 프로그램의 계획은 요구 중심 계획, 문제해결 중심 계획, 자원활용 중심 계획, 참여 계획으로 나눌 수 있다(정지웅, 김지자, 1986:106-108).

#### (1) 요구 중심 계획

이 방법은 계획을 세우기 이전에 프로그램에 참여할 청소년들을 통하여 어떤 활동을 하기 원하는지 요구를 사전에 측정·조사하여 프로그램 계획에 반영시키는 것이다. 이러한 요구 가운데 겉으로 나타나는 요구는 찾아내기 쉬우나 좀처럼 겉으로 나타나지는 않으면서 그들이 내면적으로 갈구하거나 그들 자신은 미처 깨닫지 못하지만 제 3자나 전문가가 보면 찾아낼 수 있는 요구가 있다는 점을 명심하고 이 요구들을 조화있게 활동에 반영시킬 수 있어야 한다.

## (2) 문제해결 중심 계획

이 방법은 활동주체로 예상되는 집단이 가지고 있는 어려운 문제들을 나열하고 이러한 문제가 발생하는 원인을 근본적으로 해결하기 위한 활동으로 프로그램 계획을 수립하는 방법이다. 이것도 문제를 의식하는 사람이 누구냐에 따라 달라질 수 있다. 그런데 객관적으로 보기에 문제를 많이 가진 집단은 그 문제를 실제로는 강하게 인식하지 못하는 수도 있고, 반대로 별 문제가 없는 집단은 오히려 문제의식이 강하여 문제의 심각성을 객관적으로 규정짓기란 쉬운 것이 아니다.

그러나 어떤 지역 또는 집단에서나 주민 또는 집단 성원 스스로가 느끼는 문제와 외부인이 느끼는 문제가 있을 수 있으므로 그러한 문제를 해결하기 위한 프로그램이 필요한 것은 두말할 나위가 없다. 만약 문제가 전혀 없다고 느낄 만큼 어떤 동기가 없다면 그러한 무의식 자체가 심각한 문제가 될 수도 있다. 어느 지역이나 집단에서든지 여러 사람들이 바람직하지 못한 현상이라고 의식하는 문제는 보통 있게 마련이며 이 때 문제해결 중심 계획은 그러한 문제들 가운데 가장 심각한 것부터 해결하는 접근방법으로써 프로그램 계획에 적용할 수 있다.

이러한 문제의 의식은 요구의 관점에서 보아질 수도 있다. 문제가 있기에 요구가 생기는 것이며, 요구를 느끼기에 문제가 의식되는 것이라고도 볼 수 있다. 따라서 두 가지를 함께 다룰 수도 있다.

## (3) 자원활용 중심 계획

이 방법은 관련 지역이나 집단이 보유하고 있거나 구할 수 있는 인적, 물적 자원을 최대한으로 활용할 수 있도록 계획을 수립하는 것으로서 흔히 기숙사의 수용 능력이나 관련 시설을 먼저 고려하고 이에 적합한 활동 계획을 세우는 경우가 많은데, 이 경우가 자원 활용 중심 계획에 속한다. 또 인적 자원을 배려하여 어떤 특수한 민속 예술을 전수하게

하는 프로그램을 계획한다든지 활동 대상자인 청소년들의 집단지를 통합하여 교육적 활동을 하게 하는 경우도 이에 포함될 수 있다.

이러한 계획 수립을 위해서는 우선 관련 지역이나 집단의 자원 조사를 사전에 잘해 두어야 하며 그러한 자원을 활용하고자 하는 프로그램을 계획할 경우에는 관련 집단의 요구 사항이나 문제도 염두에 두고 반영시키는 것이 좋다. 주민이나 어떤 집단 성원이 요구하는 활동을 제대로 실시하려면 그 여건이나 자원이 있어야 하기 때문에 애초부터 그러한 자원의 범위를 먼저 고려하여 활동 계획을 세우는 경우도 있다. 이는 마치 아무리 수지를 크게 맞출 수 있는 사업이라도 자원을 구할 수 있는 범위 내에서 추진할 수밖에 없는 경우와도 같다.

#### (4) 참여 계획

이 방법은 프로그램에 관련된 사람이면 모두 함께 계획해 나가는 방법이다. 집단이 너무 크면 대표가 되는 인물(반드시 임원만으로 국한하기보다는 각계 각층의 대표이어야 함) 20~30명으로 구성한다거나, 그러한 크기로 몇 개의 집단을 따로 모아 그러한 참여 계획을 하도록 할 수 있다. 이 방법은 민주적 방법으로 의사를 결정해 나가는 것으로 민주 생활에는 주장이나 자유에 못지 않게 책임과 의무가 뒤따른다는 점을 알게 되는 계기도 동시에 마련해 주는 방법이다. 또 관련 집단의 요구와 문제 및 자원이 모두 고려되기 때문에 가장 합리적인 방법으로 제안할 수 있다.

### 2) 프로그램 계획의 과정

프로그램 계획의 수립은 학자에 따라 강조하는 관점에 따라 서로 다른 절차들이 제시되고 있다. 학자들의 다양한 절차들을 종합 정리하여 제시하면 다음과 같다(Houle, 1972:44-67; 정지웅·김지자,

1986:108-111; 전국재, 1993:48-50).

(1) 1 단계 : 문제의 정확한 파악

이 단계에서는 프로그램 개발의 필요성과 타당성이 누구에게나 객관적으로 이해될 수 있게 문제의 심각성이 제기되어야 한다. 예를 들면 최근 일부 청소년들의 약물 남용, 흡연, 사치와 과소비 생활 등이 객관적인 자료를 근거로 심각한 문제로 제기될 수 있을 것이다.

(2) 2 단계 : 목표 설정

제1단계에서 파악된 문제를 해결하기 위한 실현가능한 목표를 설정한다. 예를 들면 청소년들이 약물 남용을 삼가하게 한다든지 청소년들의 흡연을 최소화하는 등으로 프로그램 목표를 설정한다.

(3) 3 단계 : 꼭 필요한 활동의 제시

프로그램을 전개하는 과정에서 꼭 필요하다고 생각되어지는 활동들은 지도대상자들의 의견을 수렴하여 제시되어야 한다.

(4) 4 단계 : 활동 상의 문제점 나열

제시된 활동을 전개할 때 당면하게 될 문제를 나열하는 것으로서 여러 사람들의 공통적 문제점들을 우선 순위별로 나열하여 이를 해결하면 필요한 활동을 용이하게 전개할 수 있다.

(5) 5단계 : 문제의 원인을 제거하기 위한 해결책들의 제시

이 단계에서는 나열된 문제점들이 생성된 이유와 원인을 생각하고 그 원인을 제거할 수 있는 문제의 해결책들을 제시하여야 한다.

#### (6) 6 단계 : 활동 및 해결책의 우선 순위 결정

활동 및 해결책들을 한꺼번에 해결할 수 없기 때문에 우선 순위를 결정하여 추진해야 한다.

#### (7) 7 단계 : 우선 순위별 구체적 목표의 설정

앞 단계에서 결정된 우선 순위에 따라 이 단계에서는 언제까지 얼마만큼의 목표를 세워 놓고 활동을 전개할 것인지를 설정한다.

#### (8) 8 단계 : 목표 달성을 위한 단계별 활동(교육)계획의 수립

구체적 목표들을 단계별로 달성하기 위해 실천 활동 계획표를 만들어 누가 책임을 지고 해당되는 일을 추진할 것인지를 결정해야 한다.

### 3. 의사결정의 의미

#### 1) 체계적인 의사결정의 의미

프로그램계획 단계에서는 크게 세 가지 사항이 이루어진다. 첫째는 새로운 프로그램을 개발하여야만 하는지 아니면 기존의 프로그램을 개편하여야 하는지 등에 관하여 타당성을 검토하는 것이다. 그 다음 두 가지 사항은 위와 같은 문제가 제기되었을 때 현명한 결정을 하기 위해

필요한 자료를 수집하는 것으로서 프로그램을 실시하려는 교육기관에  
관련자료의 수집과 요구사정과 지역사회 관련자료의 수집과 요구사정  
이다.

프로그램을 계획하고 추진하는 과정에서 무엇보다 현명한 의사결정  
을 하기 위해서 프로그램 계획에 참여하는 전문인사들은 의사결정의  
의의와 의사결정자 인성의 중요성을 이해하여야 하고 의사결정 전략에  
는 어떤 방법이 있고 각 방법의 특성이 무엇인가를 잘 알고 있어야 한  
다. 또한 의사 결정자는 프로그램 계획에서 의사결정 과정을 잘 알고  
절차대로 수행할 수 있는 능력이 있어야 한다.

우리가 귀중한 시간을 틈내어 가족끼리 야유회를 갈 경우 무작정 집  
을 떠나지는 않는다. 무엇을 목적으로, 언제, 어디로, 어떤 준비물을  
가지고 어떻게 하루를 즐겁게 보낼 것인가를 가족과 함께 치밀한 계획  
을 수립하게 된다. 하물며 청소년육성에 책임을 맡고 있는 청소년관들  
이 청소년지도에 임할 때에는 뚜렷한 목적과 목적달성을 위한 구체적  
인 계획이 수립되어 있어야 한다.

즉 체계적인 의사결정은 훌륭한 프로그램을 개발하게 하여 학생의  
요구를 충족시켜 주기도 하고 프로그램 운영에 필요한 행정 및 재정 지  
원을 얻는 데 기본 자료로도 활용될 수 있다.

## 2) 정책결정과 운영결정

프로그램을 계획하는 데에는 여러 가지 의사결정이 따른다. 예를 들  
어 어느 지역의 청소년기관에 특정 청소년활동프로그램을 개설하려고  
할 때가 이를 학교에 설치할 것인지 또는 다양한 청소년 수련원에 설치  
할 것인지 결정되어야만 한다. 학교에 설치한다고 하여도 남자학교에  
설치할 것인지, 여자학교에 설치할 것인지, 남녀공학 학교에 설치할 것  
인지, 실업계 고등학교에 설치할 것인지, 아니면 청소년 수련원 중 어  
디에 설치할 것인지 등에 관한 의사결정을 하여야 한다.

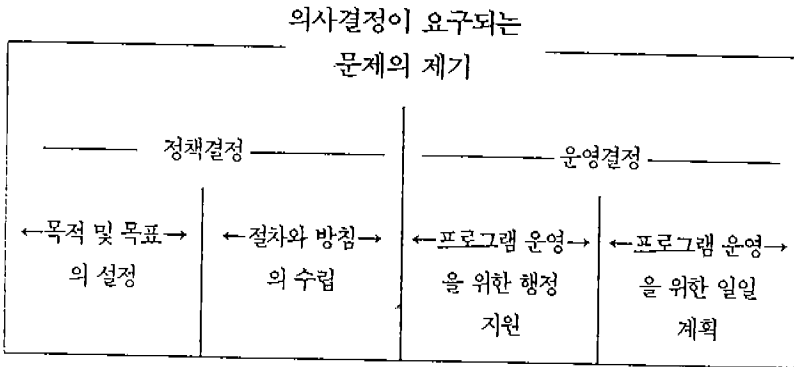
특정 청소년활동프로그램을 일정 청소년기관에 설정하는 것을 결정  
하였다고 하더라도 그 프로그램의 활동목표는 무엇으로 할 것이며 활

동내용은 어떻게 선정 조직할 것이며 교재는 어떻게 개발할 것이고 지도-활동방법은 어떻게 전개할 것인가 등 끊임없는 의사결정이 뒤따른다.

이와 같은 의사결정은 모든 수준의 조직에서 이루어지고 있는데 프로그램 계획에 영향을 주는 결정은 〈그림 2-1〉과 같다.

〈그림 2-1〉에 의하면 프로그램 계획과 관련된 의사결정은 크게 정책결정과 운영결정으로 구분될 수 있다.

정책결정은 다시 두개 영역으로 구분되는데 하나는 그 조직의 목적과 목표를 설정하여 그 조직의 기본방향을 제시하고 프로그램 계획의 근거가 되게 하며 또한 프로그램의 장기 계획을 수립하는데 고려하게 하는 것이다.



〈그림 2-1〉 프로그램 개발에 영향을 주는 의사결정

정책결정의 다른 하나는 설정된 목적과 목표를 달성하기 위한 절차와 방침을 수립하는 것이다.

운영결정은 정책결정에서 수립된 절차와 방침을 수행하는 단계에서 필요한 행정적인 결정과 이들을 더 구체적으로 실행하기 위한 매일의 시행계획의 결정 등으로 구분할 수 있다.

### 3) 의사결정자의 중요성

의사결정을 누가 하느냐는 의사결정 단계에 따라 다르다. 일반적으로 청소년 지도를 위한 정책결정에는 청소년전문가, 학부모, 학생 및 지역사회 인사의 의견이 많이 반영된다. 또 운영결정에는 지역사회를 중심으로 그 교육 조직내의 행정 책임자, 학부모, 학생, 지역사회 주민 대표들의 의견이 반영된다.

그러나, 최종 의사결정은 어떤 교육철학을 지닌 사람이 하는가가 대단히 중요시된다. 왜냐하면 모든 자료가 수집 분석되고 결론이 도출되어 몇가지 대안이 제시되면 의사결정자는 여러 대안 중에서 어느 하나를 선택하여야만 하는데 이 때 의사결정자의 철학이 크게 영향을 미치기 때문이다. 만일 의사결정자가 극단적인 관념론자라면 타협이 불가능할 것이고, 권력지향자라면 프로그램에 대한 관심보다는 권력유지에 더 큰 관심을 가질 것이고, 다정 다감한 사람은 받아 들여야 할 정보를 봉쇄하거나 왜곡시킬 수도 있고, 독창적인 사람은 실용성이 미흡할 수도 있다. 따라서 의사결정자는 최소한 논리적이고 객관성을 지니고 정서적으로 안정되고 편파성을 지니지 않은 성품의 소유자라야만 한다.

## 4. 의사결정의 방법

의사결정 전략에는 목표관리(management by objectives, MBO), 다시견 트리(decision tree), 퍼트(program evaluation and review technics, PERT), 문제해결, 그리고 에드버케이트 팀 프로세서(advocate team process) 등이 있다.

### 1) 목표관리

목표관리는 최근 교육기관에서 자주 활용되고 있는 의사결정 방법인

데, 행정가와 지도자가 조직의 공동 목표를 같이 설정하고 그러한 목적 달성을 위해 조력하여야 할 각자의 역할을 규정하고, 그 역할을 수행하고 난 다음에는 설정된 목표를 어느 정도 달성하였는가를 측정하기 위한 백분율, 비율, 수치, 평균, 기타 절대치 등의 기준을 제시한다.

목표관리의 핵심은 목표를 잘 설정하는데 있는데, 목표 설정을 위한 연속적인 5단계는 다음과 같다.

첫째, 목표를 찾아낸다. 이 단계에서는 그 조직이 장기적이거나 단기적으로 하여야 할 일을 규정하고 현재나 미래의 프로그램에 반드시 포함되어야 할 동향, 방향, 범위 기타 요소 등을 명시하여야만 한다.

둘째, 목표를 설정한다. 이 단계에서는 목표를 설정 기준과 진술원칙에 부합되게 설정한다.

셋째, 목표를 타당화한다. 여기서는 설정된 목표의 타당성을 설명하고 이와 관련된 현재와 미래의 상황을 설명한다.

넷째, 목표를 실행한다. 목표를 실행하기 위한 활동과 방법 및 수단 등을 제시하고 실제로 이를 통해 실행한다.

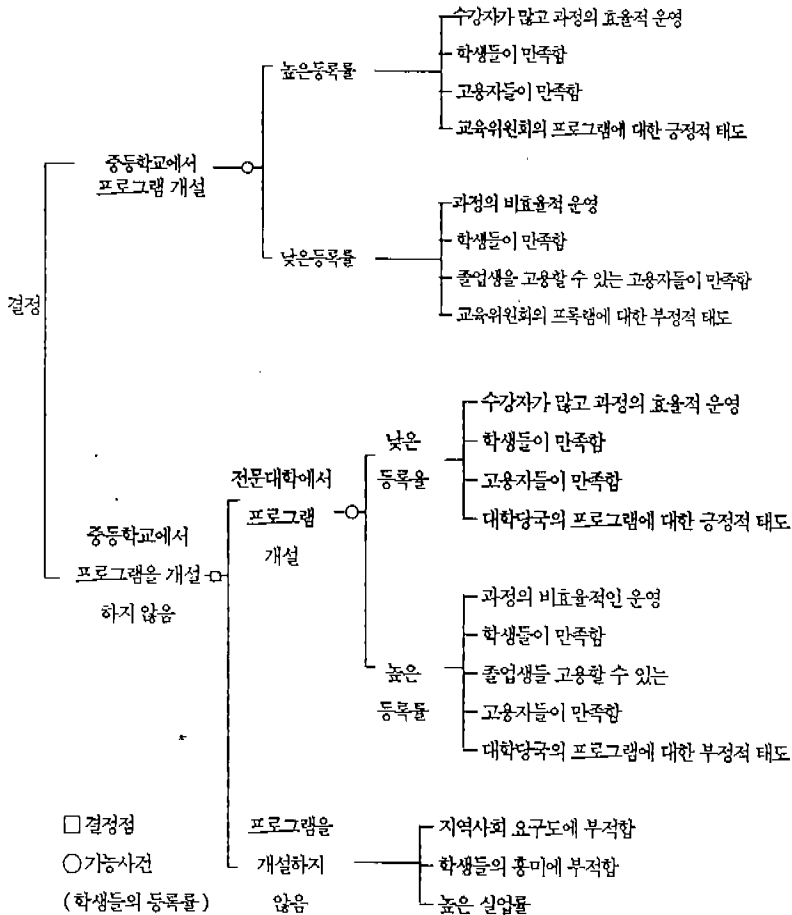
다섯째, 목표를 통제하고 상황을 보고한다. 각 목표와 관련된 시간, 비용, 양 그리고 질에 관하여 서술한다.

## 2) 디시전 트리

디시전 트리의 접근법은 어떤 의사결정 과정에서 일어날 수 있는 상황 전부를 나무가지처럼 제시해 놓고, 그 상황마다의 특수성을 명시하여 어떤 상황을 택하였을 경우에는 어떤 장점과 단점이 있는지를 밝혀 이에 따라 어떤 방향을 결정하도록 하는 과정이다.

이 접근법은 의사결정자에게 결정적인 답을 제시하지는 않지만 중대한 결정 순간에 가능한 대안들의 특성을 분명히 밝혀준다. 또 이들 대안들은 일어날 수 있는 모든 사건과 그 결과가 확인되어서 이것이 의사결정과정 관여자 모두에게 확인되어야 한다.

디시전 트리의 한 예를 들면 (그림 2-2)와 같다.

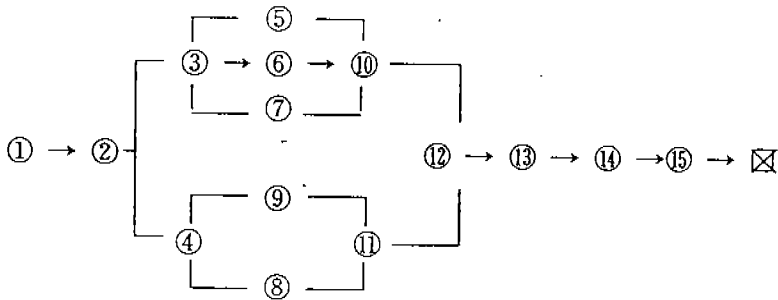


〈그림 2-2〉 프로그램 개설을 위한 결정 과정

## 3) 퍼트

PERT 접근 방법은 장기 목적이나 목표를 달성하기 위하여 추구하고 있는 중요한 일이나 활동을 정립하는데 초점을 둔다. 이 방법의 장점은 시간의 흐름, 일이나 활동의 결과를 도식화할 수 있다는 것이다.

PERT의 예로서 어떤 프로그램의 XYZ의 실현가능성을 연구하기 위한 PERT망을 도식화하면 <그림 2-3>과 같다.



<그림 2-3> 프로그램 XYZ의 실현가능성을 위한 PERT네트워크

- ① 프로그램 XYZ의 설치 가능성을 연구하는 것을 결정
- ② 프로그램 XYZ를 설치하기 위한 기준 설정
- ③ 청소년기관 관계자료 확정
- ④ 지역사회 관계자료 확정
- ⑤ 앞으로 등록할 수 있는 청소년 조사
- ⑥ 자격있는 지도자의 확보 가능성
- ⑦ 현존 시설 평가
- ⑧ 현재 및 미래 소요 예산 결정
- ⑨ 현재 및 미래 취업기회 결정
- ⑩ 청소년기관 관계자료 분석

- ⑪ 지역사회 관계자료 분석
- ⑫ 분석된 자료의 종합화 및 최종 계획서 제출
- ⑬ 자문위원회에 의한 계획서 심의
- ⑭ 지도 담당 책임자로부터의 계획서 승인
- ⑮ 청소년기관에 계획서 제출
- ☑ 청소년기관이 최종 결정

이와 같은 다이어그램을 그려봄으로써 장기목표에 도달하기 위해서는 어떤 일들이 수행되어야 하며 그런 일들이 어떤 연계성을 갖고 순서적으로 시행되어야 하며 그러한 일을 수행하는데 소요되는 시간은 어느 정도이며, 또 어떤 활동을 하여야 하는가를 종합적으로 파악할 수 있고, 의사결정에 참여한 사람은 누구나 쉽게 어떤 일과 활동을 언제, 어느 정도의 시간으로 실시하여야만 하는가를 알 수 있다.

#### 4) 문제해결법

문제해결 접근방법은 위에서 설명한 여러 가지 방법과 비슷한데, 문제점을 찾고 그 해결 방안을 결정하는 과정에서 문제를 어느 정도 깊이 파악하느냐의 정도 차이가 있을 뿐이다.

문제해결법에 의한 의사결정과정은 첫째, 문제를 파악하고 구명하여, 둘째, 그 문제를 분석하고, 셋째, 문제해결을 위한 여러가지 대안들을 구상하고, 넷째, 각 대안에 대한 장·단점을 조사하여, 다섯째, 그 문제해결에 가장 좋은 대안을 선정하고, 여섯째, 그 결정된 대안으로부터 얻어진 최종 결과를 분석한다.

#### 5) 에드버케이트 팀 프로세스

이 방법은 프로그램 개발에 최근 시도되고 있는 것으로서 이 방법의

특징은 같은 문제를 놓고 몇 개의 팀이 상호 독립적으로 접근하여 상이한 해결책과 대안을 제시하게 하고 의사결정자는 그 여러 가지 대안 중에서 가장 이상적이라고 생각되는 것을 결정하게 하는 방법이다.

## 5. 의사결정의 기준

### 1) 의사결정을 위한 기준설정

우리가 집을 새로 장만하려고 할 때 여러 가지 기준을 설정하고 결정하게 된다. 즉 학교의 위치, 교통의 편리 정도, 집의 방향, 그 지역의 주변환경, 시장의 위치 등을 고려하여 결정하게 된다. 이와 마찬가지로 훌륭한 프로그램을 개발하기 위한 의사결정을 하여야 할 때에는 여러 가지 기준이 설정되어야만 한다. 일반적으로 청소년활동프로그램을 설정하는데 기준으로서 고려되어야 할 사항은 다음과 같다.

- ① 지도 대상 자원
- ② 훌륭한 청소년지도자의 확보 가능성
- ③ 사용가능한 시설
- ④ 사용가능한 장비
- ⑤ 사용가능한 재원
- ⑥ 지도대상인 청소년의 요구
- ⑦ 유사 프로그램의 활용 가능성
- ⑧ 그 프로그램이 청소년기관의 이념이나 목적을 실현하는 데 공헌하는 정도

그런데 어떠한 의사결정 과정을 따르든 간에 다음과 같은 일반 사항이 고려되어야만 한다.

첫째, 어느 조직에서든지 모든 사람은 의사결정이 어떤 절차에 의하

여 어떻게 이루어지고 있나를 충분히 이해하여야만 한다.

둘째, 의사결정 절차가 합의되고 결정되면 명문화된 지침서에 의하여 활동이 전개되어야 한다.

셋째, 의사결정에 직접 참여하는 행정기는 그 대상에 관하여 구체적인 정보와 사실을 알고 있어야만 한다.

넷째, 모든 의사결정 과정은 다각적인 방법으로 정보를 수집하고 활용할 수 있는 체제가 마련되어야만 한다.

다섯째, 일단 결정된 사항에 대해서는 추후 평가가 수반되어야만 한다.

여섯째, 모든 의사결정 과정에 참여한 사람들은 그들에게 주어진 역할과 책임 범위내에서 활동하여야만 한다.

## 2) 의사결정에 필요한 관련자료

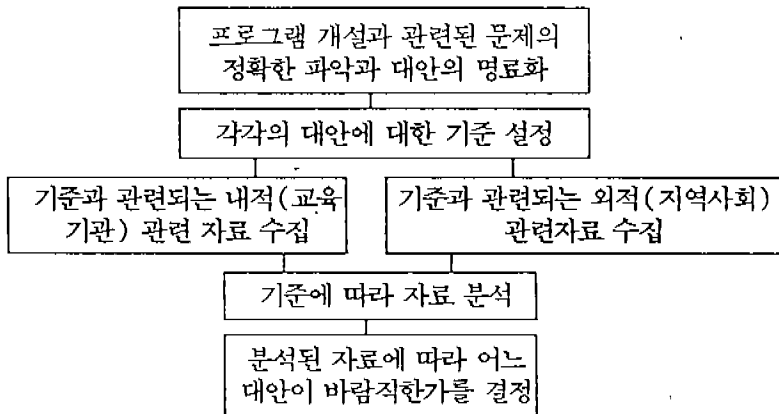
의사결정을 위한 기준이 설정되면, 의사결정자에게는 기준에 도달하였는지 여부를 알아 볼 수 있는 관련자료가 필요하다.

관련자료는 크게 두 가지로 구분할 수 있는데 하나는 청소년기관 관련자료이고 다른 하나는 지역사회 관련자료이다.

청소년기관 관련자료란 지도 대상자들이 청소년들의 흥미와 요구, 활동능력, 지도 대상자수, 사용할 시설 및 장비, 청소년지도자의 활용 가능시간 등의 조사이다. 지역사회 관련자료의 조사는 그 지역사회가 특히 필요로 하는 요구, 이들 요구를 필요로 하는 피지도 대상 집단의 특성과 지도자 인원수, 지역사회 장비 및 시설의 사용 가능 정도, 지역 사회의 타 청소년기관 또는 기존 프로그램과의 협조 가능성 등이다.

## 6. 의사결정의 과정

의사결정은 인간이 하는 것이기 때문에 어떠한 방법을 적용하였더라도 완전하다고는 할 수 없다. 그러나 프로그램 계획에 관한 일반적인 의사결정 과정을 제시하면 〈그림 2-4〉와 같다.



〈그림 2-4〉 프로그램 계획에 있어서 의사결정

### 1) 문제의 정확한 파악과 대안의 명료화

제1단계는 프로그램 계획과 관련된 문제가 무엇인가를 명백히 규명하고, 프로그램 계획 참여자들이 그 문제를 확실히 인식하고 동의하며 그 문제해결을 위한 가능한 대안을 모색하고 각 대안을 명백하게 제시하는 과정이다.

## 2) 각각의 대안에 대한 기준설정

제2단계는 제시된 대안에 대한 장·단점이나 특성을 파악하기 위한 기준을 설정하는 것이다. 이 기준을 설정함으로써 각 대안의 특성은 물론 대안들을 비교할 수 있다.

## 3) 기준과 관련되는 교육기관 및 지역사회 관련자료 수집

제3단계는 각 대안의 특성을 파악하기 위하여 기준에 관련된 자료를 파악하고 수집하는 과정이다.

## 4) 기준에 따른 자료 분석

제4단계는 수집된 자료를 기준에 의거하여 객관적으로 분석하는 과정이다. 이 단계에서 모든 자료는 의사결정을 하여야 할 단계가 되었을 때 바로 활용할 수 있도록 수집, 분석, 요약, 준비되어야만 한다.

## 5) 분석된 자료에 따라 어느 대안이 바람직한가를 결정

제5단계는 대안 중에서 어느 것을 택하거나 대안의 우선순위를 결정하는 단계이다.

## 본 문 요약

이 장에서는 프로그램 계획의 개념과 의의, 계획의 수립과정 그리고 프로그램 계획에 있어 의사결정의 중요성과 의사결정 방법, 의사결정을 위한 기준 설정과 의사결정의 과정에 관하여 논의하였다.

프로그램 계획이란 소망하는 성과를 예견하고 그것을 실현하기 위한

일련의 수단을 준비하는 과정으로서 언제 어디서 어떠한 내용을 가지고 어떻게 교육시킬 것인가에 대해 장기 또는 단계별 활동을 개략적으로 진술하는 것을 의미한다.

프로그램을 계획함으로써 갖는 의의는 프로그램 목적을 객관적으로 수립하게 됨으로써 행정에 일관성이 유지되며, 프로그램 운영에 효율성을 증대시키고, 평가 기준에 활용될 수 있으며, 교육관련자의 프로그램에의 적극적인 참여가 가능한 것 등이다.

프로그램의 계획은 의사결정의 연속이다. 따라서 훌륭한 프로그램의 계획은 현명한 의사결정에 의해서 이루어진다고 할 수 있다. 그렇기 때문에 프로그램 계획에 있어서 의사결정이 잘 이루어져야 하며 특히 프로그램 계획에 있어 최고 의사결정권을 지닌자의 인성이 크게 영향을 미치기 때문에 의사결정자의 훌륭한 인성이 요망된다.

프로그램 계획에 있어 의사결정 방법은 목표관리, 디시전 트리, 퍼트, 문제해결법, 에드버케이트 팀 프로세서 등이 있는데 각각의 방법마다 특성이 있다.

프로그램 계획에 있어 의사결정을 위한 기준으로는 지도대상자원, 청소년의 요구, 지도자의 확보, 사용가능한 시설·장비·재원, 유사 프로그램의 활용 가능성, 특정 청소년기관의 이념이나 목적 달성에 기여 등이 고려되어야 한다.

프로그램 계획에 있어 의사결정과정은 프로그램 개설에 대한 문제의 정확한 파악과 대안의 명료화 → 각각의 대안에 대한 기준 설정 → 기준과 관련되는 청소년기관 및 지역사회 관련자료 수집 → 기준에 따라 자료분석 → 분석된 자료에 근거하여 최선방안 결정 순으로 이루어진다.

## 연구과제

1. 프로그램 계획의 개념과 그 의의를 살펴본다.

2. 프로그램 계획에 있어 의사결정의 의의와 왜 최종 의사결정자의 인성이 중요한가에 대하여 알아본다.
3. 프로그램을 계획하는 과정에 활용될 의사결정 방법에는 어떤 종류가 있으며 그 특성은 무엇인가를 알아보고 현재 귀 청소년기관에서는 프로그램 계획에서 어떤 의사결정 방법을 사용하고 있는지 알아본다.
4. 프로그램 계획에 있어 의사결정 과정은 어떻게 이루어지는지 알아본다.

## 참 고 문 헌

- 김도수(1994). 사회교육학. 교육과학사.
- 김성수, 권일남(1994). 청소년 수련활동 지도론. 서울대학교 출판부.
- 김수일(1987). 사회교육학개론. 문음사.
- 이무근(1991). 직업·기술 교육에서의 교육과정. 배영사.
- 전국재(1993). 청소년 활동의 관리와 운영. 청소년 활동론. 한국청소년개발원.
- 정지웅, 김지자(1986). 사회교육학개론. 서울대학교출판부.
- 차갑부(1993). 성인교육방법론. 양서원.
- 한국교육학회 사회교육연구회 편(1992). 사회교육학 서설. 교육과학사.
- 한국보이스카우트연맹(1988). 대원 프로그램 개발방법. 프로그램 자료 제1집. 명지출판사.
- 한국청소년연맹(1983). 지도자용 지도지침서. 삼보인쇄사.
- Bonne, E. J.(1985). Developing Programs in Adult Education, Prentice-Hall.
- Boyle, P. G.(1981). Planning Better Programs. McGraw-Hill Book Company.

Dorman, G.(1985). 3:00 to 6:00 P.M. Planning Programs for Young Adolescents. Participant Notebook. Chapel Hill.

Houle, C. O.(1972). The Design of Education. San Francisco:Jossey-Bass.

The Scout Association of Australia(1979). Scout Leader's Handbook.



## 요구 및 흥미 분석

### 개 관

프로그램을 계획하고 설계하며 실행, 평가하는 일련의 과정에서 지도대상자인 청소년들의 교육적 요구, 조직의 요구, 지역사회의 요구를 정확히 파악하고 적용하는 것은 매우 중요하다. 프로그램을 개발하는데 중요한 의미를 지니는 요구의 개념을 파악하고 이를 인간의 기본적인 요구 및 교육적 요구로 분류하여 교육대상자 측면에서 살펴보는 것도 중요한 의미를 갖는다. 이러한 요구들이 어떠한 방법과 절차에 의해서 파악되며, 이를 프로그램에 어떻게 적용시킬 것인가 하는 것은 체계적인 순서에 입각해야 한다. 따라서, 이 장에서는 요구의 본질, 요구의 세가지 유형, 요구분석 방법과 절차로 나누어 구체적으로 살펴 보고자 한다.

### 주제어

요구, 기본적인 요구, 교육적 요구, 개인적 요구, 조직의 요구, 지역사회의 요구, 요구분석, 조사연구, 관찰법, 비형식적 대화, 비활동적 측정, 상황평가, 동반집단, 행동목표

---

\* 아무근, 서울대학교 교수

## 1. 요구의 본질

요구는 여러 학자들에 의해 각기 달리 정의되고 있는데, 요약하면 다음의 세가지로 구분하여 정의할 수 있다.

첫째, 가장 광범위하게 통용되고 있는 것으로서 차이(discrepancy)로서의 요구이다. 요구란 실제적인 상태가 목표로 하는 수준보다 더 낮은 상태를 의미한다. 여기서 목표로 하는 상태란 마땅히 되어야 한다고 생각하는 이상, 규범, 기대 그리고 지각을 포괄하는 것이다 (Kaufman, 1972:8).

둘째, ‘바람(want)’이나 ‘취향(preference)’으로서의 요구이다. ‘나는 이러한 것을 바라고 있다’라는 뜻이다. 여기서는 각 개인 또는 요구자의 독단이 허용된다.

셋째, ‘결핍(deficit)’으로서의 요구이다. 이는 부족성을 나타낸다. 여기서는 객관화된 부족, 절대자에의 결핍이 포함된다.

이와 같은 다양한 견해들 속에서 공통적으로 제시되고 있는 중심사고를 추출하여 보면 다음과 같다.

요구란 당연히 되어야 할 것(ought to be)과 현상(are)사이에 존재하는 격차(gap) 또는 차이(discrepancy)가 되는 상태를 말한다. 다시 말하면 요구는 지금 우리는 어디에 있는가(Where are we now)?와 앞으로 우리는 어디에 있을 것인가(Where are we to be)?라는 두가지 상태 사이의 측정 가능한 차이를 의미한다.

결국, 요구란 개인이 느끼고 있는 무엇인가의 결핍 상태를 충족시키기 위하여 필요로 하거나 원하는 상태 또는 상황을 말하며 이는 현재의 상태(What is)와 바람직한 상태(What should be) 사이에 존재하

는 격차 또는 조건으로 정의할 수 있다.

이를 도식화하면 다음의 〈그림 3-1〉과 같이 나타낼 수 있다.

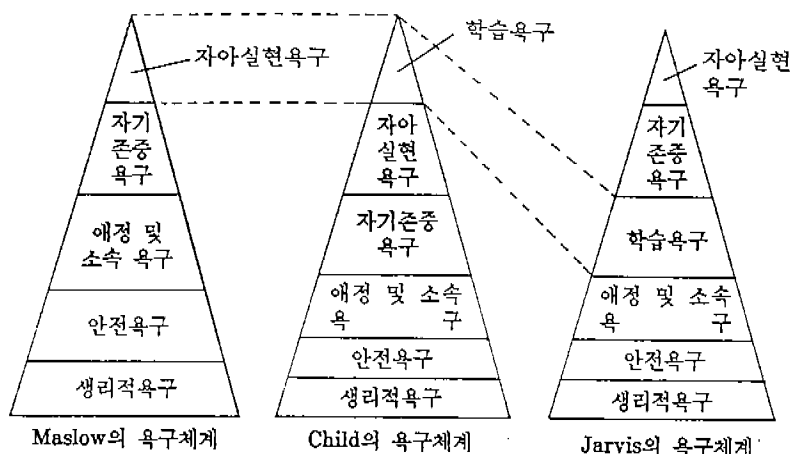
| 바라는 상태<br>(What should be)        | -- | 현재의 상태<br>(What is)              | = | 요 구<br>(Need)  |
|-----------------------------------|----|----------------------------------|---|----------------|
| 개인또는집단에있어서<br>바라고요구하는행동적<br>결과의수준 |    | 바라는결과에비교되는<br>개인또는집단의현재<br>행동의위치 |   | 둘사이에존재하는<br>차이 |

〈그림 3-1〉 요구의 도식화

이러한 개념을 갖는 요구는 여러 학자들마다 서로 다른 범주로 나누어서 설명하고 있는데 여기서는 프로그램을 개발하는 종사자들에게 의미가 있다고 생각되어지는 인간의 기본적 요구와 교육적 요구로 나누어서 설명을 하고자 한다.

### 1) 인간의 기본적 요구

인간의 기본적 요구는 모든 인간에게 공통되는 생물학적, 심리학적 요구로써 머피, 알레스, 모네프, 마스로우, 차일드와 재비스 등 여러 학자들에 의해 다양하게 분류되고 있다. 이들 학자들의 요구체계간의 공통점과 상이점을 보면 다음의 〈그림 3-2〉와 같다.



〈그림 3-2〉 욕구체계간의 공통점과 상이점

## 2) 교육적 요구

교육적 요구는 개인의 발달단계에 따라 다르게 나타날 수 있다. 다시 말해서 인간의 발달단계에 따라 원하는 내용과 정도가 다르고, 존재의 양식도 다르고, 행하고자 하는 내용도 다르며, 구하고자 하는 내용이나 정도도 다르다. 따라서, 프로그램에 관계하는 종사자들은 개인, 조직, 사회의 교육적 요구를 조사하여 그 요구들 간의 어떤 일치점을 찾아내고, 요구를 흥미로 전환시키도록 하는 기술과 민감성을 가지고 프로그램을 계획하고 설계하여 실행, 평가해야 한다.

앞에서 기술된 요구의 종류나 수준의 상이함에도 불구하고 이들은 주장하는 인간의 요구는 최소한 네 가지의 특징을 갖고 있다.

첫째, 인간의 요구 충족은 낮은 수준의 요구로부터 고차원 수준의 요구 충족으로 발전되어 나간다.

둘째, 인간에게 있어서 완전한 요구충족이란 있을 수 없다. 요구충족

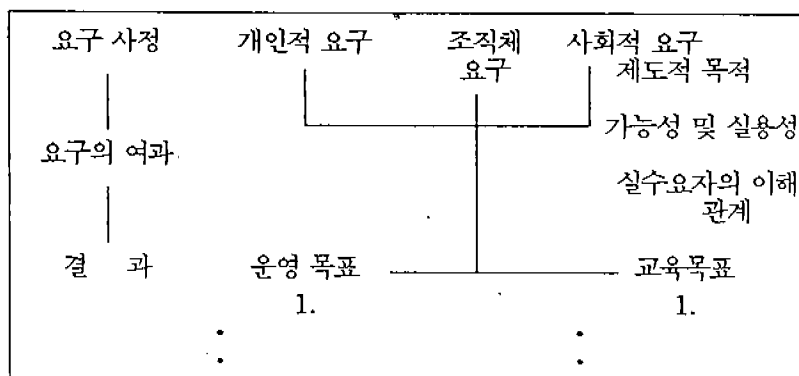
은 상대적이며 누적적이다. 인간은 항상 무엇인가를 갈구하고, 그 갈구 때문에 행동의 동기가 생기게 된다.

셋째, 인간의 요구들은 서로 연관되어 있다. 따라서, 인간의 태도나 행동은 몇가지 요구들이 서로 복합적으로 작용한 결과로 이해되어야 한다.

넷째, 일단 충족된 요구는 그 강도가 약해지기 마련이다. 따라서, 충족된 요구는 동기유발의 요인으로는 그 강도와 요구로서의 의미를 상실하게 된다.

## 2. 요구의 유형

프로그램에서 고려되어야 하는 요구의 유형에는 원하는 주체의 수준에 따라 개인적 수준, 조직적 수준, 국가·사회의 수준으로 나눌 수가 있으며 이를 그림으로 도식화하면 <그림 3-3>과 같이 나타낼 수 있다.

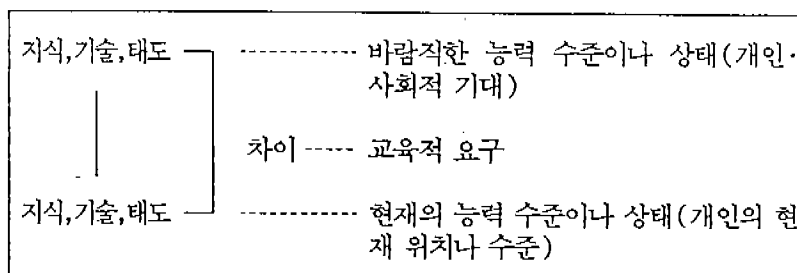


<그림 3-3> 요구의 수준별 유형과 목표 설정

## 1) 개인의 교육적 요구

개인의 교육적 요구란 한 개인이 자신이나 조직, 사회를 위해 학습해야 하는 일로서, 그가 갖고 있는 현재의 능력 수준과 조직체 및 사회의 규정에 의한 요구, 즉 조직체 및 사회가 기대하는 기대 능력 수준간의 학습 간극 상태를 의미한다(Knowles, 1981:88).

이를 살펴보면 다음 <그림 3-4>와 같다.



<그림 3-4> 교육적 요구의 도식화

<그림 3-4>에서 보면 현재의 부족한 능력 수준이나 상태의 부족함을 학습시켜 충족시키고자 할 때 발생하는 상태나 조건을 교육적 요구로 해석할 수 있다. 교육적 요구를 결정하기 위해서는 다음과 같은 세 가지 조건과 상태를 파악하여야 한다.

첫째, 청소년 스스로에 의해서 지각되고 인정되는 요구를 파악해야 한다.

둘째, 직장, 사회 등이 기대하거나 처방하는 기대수준을 파악해야 한다.

셋째, 학문이나 현장 등 해당 분야의 발전을 위하여, 그 분야의 전문가에 의해서 인정되는 요구 사항과 수준을 파악해야 한다.

## 2) 조직의 요구

조직이나 기관의 요구는 “보다 효율적인 운영과 임무 완수를 위해 교육을 통하여 조직원들 사이에서 변화를 가져오게 하는 것”을 의미하며 이러한 요구는 다음과 같은 상황들 속에서 계속적으로 요구되고 있다.

첫째, 새 회원이 가입할 때

둘째, 조직원이나 일반 지도자가 자신이 알지 못하는 새로운 직책을 배정받았을 때

셋째, 오랫동안 해 오던 일의 방법이 바뀌어 질 때

넷째, 새로운 장비가 설치될 때

다섯째, 임무와 조직 자체가 변화되거나, 조직 내의 업무 관계가 변화될 때

이러한 조직의 요구는 조직을 운영하는 데 존재하는 문제나 예상되는 문제들을 근거로 면밀한 분석을 거쳐 확인되어야 한다.

## 3) 지역사회 요구

프로그램을 개발하기 위해서 지역사회의 요구를 조사해야 하는 것은 너무나 당연한 일이다. 따라서, 지역사회의 요구는 지역사회 조사에 의해서 파악될 수 있는데 여기에는 단순한 문헌연구로부터 면담이나 질문지에 의해 이루어진 조직에 대한 정밀 조사에 이르기까지의 모든 것을 포함한다.

지역사회를 조사할 때에는 인적자원, 물적자원, 제도 및 조직 등이 포괄적으로 조사되어야 하고 특히 조사목적에 따라 특정 영역이 구체적으로 조사되어야 한다.

### 3. 요구분석의 방법

요구분석에 어떤 방법을 사용할 것인가는 요구분석의 목적, 개발할 프로그램의 유형, 학습자의 속성, 프로그래머가 이용할 수 있는 자원 등의 요인에 의해 영향을 받는다. 요구분석방법은 교육대상자를 상대로 형식적 분석방법과 비형식적 분석방법 등이 있고 직업교육이나 직무교육에서는 직무분석법이 널리 활용된다.

#### 1) 형식적 분석 방법

##### (1) 조사 연구

조사는 요구를 파악하는데 가장 널리 쓰이고 있는 방법으로서 광의의 의미로는 기록, 센서스, 인구통계 및 경제 자료 보고서, 시험, 면접, 질문지와 같은 자료를 통해서 사실과 의견들의 다양한 정보를 수집하는 것을 의미하며, 일반적인 의미로서의 조사는 질문지와 면접을 통해서 의견, 기호도, 사실에 대한 지각 등을 수집하는 것을 말한다.

##### (2) 관찰법

관찰법은 관찰자가 조사 대상의 개인, 사회집단, 또는 지역사회의 행동이나 사회현상을 현장에서 직접 보거나 들어서 필요한 정보나 상황을 정확히 알아내려는 방법이다. 이러한 관찰법에는 사람이 행하고 말하는 것을 관찰하는 방법과 사람들에게 자신과 타인의 행동에 대하여 질문하게 하는 방법이 있다.

### (3) 개별적 소개법

개별적 소개법은 요구를 개인적으로 결정하고 기록하는데 이용되는 방법이다. 많은 다른 분석 자료들을 여러 전문직에 이용될 수 있고, 여러 가지 주제와 내용 영역에서 다양한 분석 자료들을 얻을 수 있다.

### (4) 결정적 사건 접근법

결정적 사건 접근법은 필요한 관찰과 평가를 하기 위해 가장 적절한 지위에 있는 사람으로부터 특정한 행동에 대한 기록을 얻어내는 것이다. 이 관찰을 통한 수집과 표 작성으로 인해 어떤 활동의 중요한 필요 조건을 공식화할 수 있게 된다. 중요한 행동들을 나열한 표는 적성, 훈련, 다른 특성들에 의하여 필요조건에 관한 추론을 가능케 하기 위한 기초를 제공한다. 이 기법은 성공적인 행동과 그렇지 못한 행동들을 잘 판별해 줄 수 있는 결정적인 사건들이 수집될 수만 있다면 교육 문제에 있어 매우 유용한 방법이 될 수 있다. 특히 교육행정가나 교사의 자질 문제에 적합하다.

### (5) 능력 분석

능력에 기초한 요구분석 접근법은 흔히 전문 직업인들의 프로그램을 설계하는데 필요한 토대로서 사용되어 진다. 이 접근법은 전문 직업인들이 가져야 하는 바람직하거나 혹은 최소한의 능력을 확인하기 위해서 그 분야의 전문가로부터 정보를 얻어 이용한다. 그 다음에 목표 대상 집단들은 자신들의 능력 수준을 결정하도록 시험된다. 전문가들이 필요하다고 확인한 것과, 결정된 능력 수준간의 차이는 내용을 선정하고 프로그램 설계를 개발하는데 필요한 기초가 된다.

## (6) 델파이법

델파이법은 전문가의 직관이나 판단이 미래 사건 또는 그 사건의 발생 가능성들을 예견하는데 효과적인 자료원으로 구성될 수 있다는 인식에 기초한 것으로서, 목적, 관심 사항, 잠재적인 요구들의 일치점을 얻기 위해 교육 요구분석에 가장 많이 이용되는 방법이다.

이 방법은 특정 주제에 대해 인지할 수 있는 사람들로부터 일치할 필요로 할 때는 언제든지 이용이 가능하며, 문제의 확인, 요구의 파악 및 우선 순위의 결정, 해결책의 확인 및 평가에도 적용이 가능하다. 또한, 델파이법에 의한 조사 과정이 프로그램 계획의 모든 단계, 즉 바람직한 미래 상황의 파악, 현 상황의 평가, 바람직한 미래 상황을 향한 발전 방안 파악, 필요한 자료의 파악 등에 매우 가치있게 적용될 수 있다.

## 2) 비형식적 분석 방법

### (1) 비형식적 대화

프로그래머가 일상 활동을 할 때, 지도 대상자 및 동료들과 수많은 접촉을 하게 된다. 그런 접촉과정을 통해 요구에 관한 정보를 수집할 수 있다. 예를 들면, 참여자들로부터 모임 후의 반응, 투서함, 그리고 모임에서 제기된 문제들은 요구를 파악할 수 있는 좋은 기회가 된다.

### (2) 비활동적 측정

면접법이나 질문지법에 의해서는 얻을 수 없는 이용 가능한 자료가 상당히 많다. 물리적 흔적, 기록물, 관찰 등이 그 예인데 실례를 몇가지 들어보면 다음과 같다.

가. 과거의 행동을 조사하는 물리적 흔적

- ① 잔디밭 사이로 난 길은 그곳에 인도가 생겨야 한다는 요구를 나타낸다.
- ② 박물관 진열대의 제지표지선앞 타일이 닳아빠진 것은 그곳의 인기도를 나타낸다.
- ③ 도서관 책이 닳아 해집은 그 책의 주제에 대한 관심을 나타낸다.
- ④ 소장된 책 위에 쌓인 먼지는 그 책의 주제에 대한 무관심도를 나타낸다.
- ⑤ 오염된 시냇물은 환경 프로그램에 대한 요구를 나타낸다.

나. 기록물

- ① 공원에 쓰인 돈이 하나도 없음을 나타내고 있는 시나 군의 예산은 어떤 요구를 나타낸다.
- ② 지난 선거시 투표율이 낮은 기록은 관심의 부족이나 훌륭한 후보의 부족을 나타낸다.
- ③ 출생 기록은 신설 학교나 기타 청소년기관의 필요성을 나타낸다.

다. 관찰

청소년들의 지루함, 피로 등의 표정을 짓는 것은 오락 활동에 대한 요구를 나타낸다.

## 4. 요구분석의 절차

### 1) 요구분석의 계획

요구분석을 성공적으로 잘 수행하기 위해서는 주의 깊은 계획이 기초가 되어야 한다. 요구분석 계획은 다음과 같이 6단계로 이루어진다 (Rossett, 1987 : 68-94).

#### (1) 1 단계 : 상황평가

문제들을 창출하고 이러한 문제들을 해결하는 과정에서 실수하지 않기 위해서는 요구분석이 실시될 상황, 특히 지도 대상자와 지역사회에 대한 충분한 정보를 파악할 필요가 있다.

#### (2) 2 단계 : 요구분석의 목적 결정

요구분석을 할 때에는 요구분석을 하는 사람이나 요구분석에 응하는 사람이나 모두 요구분석의 목적을 정확히 알고 임하여야 한다.

#### (3) 3 단계 : 목적에 입각한 기법과 도구의 선정

요구분석에 이용될 기법과 도구는 목적에 영향을 받는다는 것을 인식하고 가장 적절한 방법을 선정해야 한다.

#### (4) 4 단계 : 전체 요구분석을 위한 시안 및 일반적 계획의 개발

이 단계에서는 이전 단계의 내용들이 체계화된다. 즉 문제와 관련한

전후 관계, 목적 및 정보들을 이해하고 문서화하는 단계이다.

#### (5) 5 단계 : 단계별 계획의 개발

각 단계마다 해야 할 것들을 정확하게 이해하고 실행할 수 있도록 세부적으로 계획하고 개발한다.

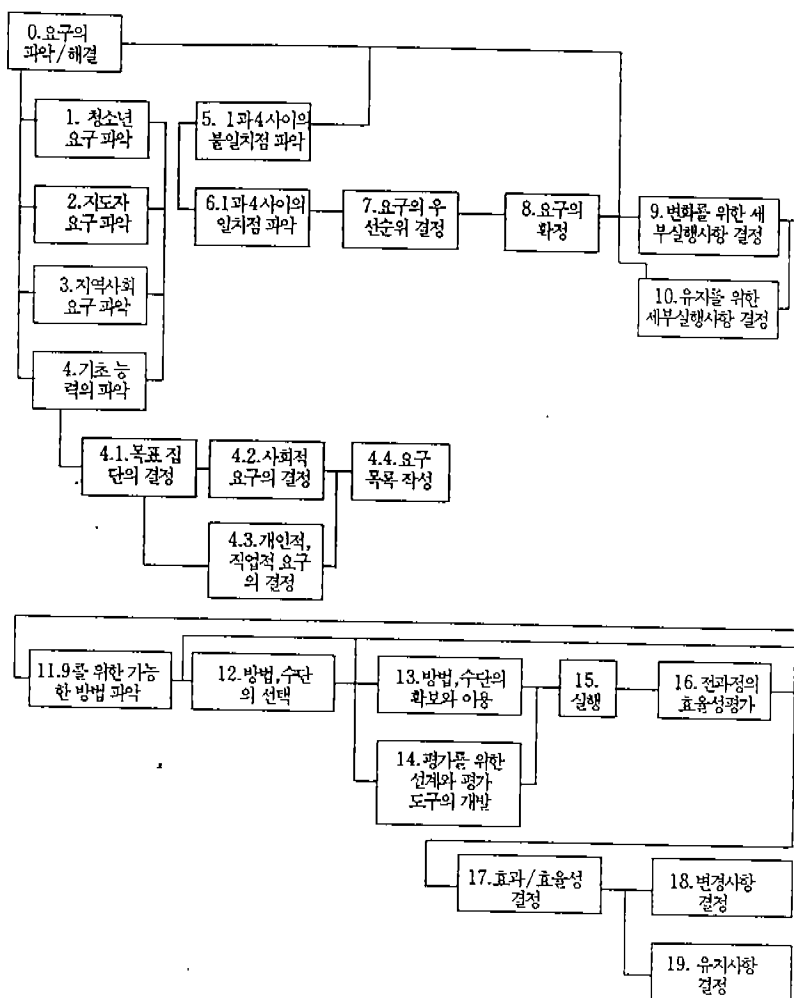
#### (6) 6 단계 : 요구분석 결과의 커뮤니케이션

요구분석 결과와 관련된 커뮤니케이션은 요구분석을 실시하는 동안과 요구분석 실시 후의 결과에 대해 두 가지 수준에서 고려될 수 있다.

### 2) 요구분석의 실행

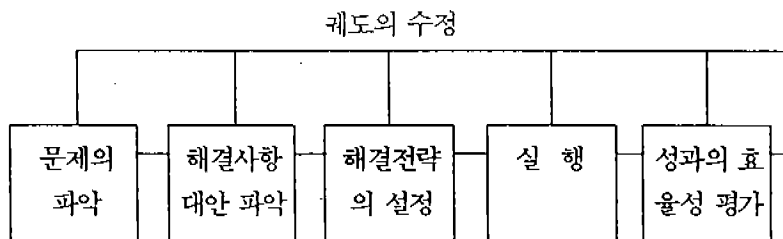
지도자들은 어떤 문제를 계획하고 실행하는데 있어 적절한 수단과 방법을 선택할 필요가 있다.요구의 파악과 해결 과정에 관련된 기능 및 관련성을 구체적으로 알아보면 다음의 <그림 3-5>와 같다.

이 그림에서 보면 청소년, 지도자, 지역사회 구성원들의 요구 파악이 반드시 필요하다. 즉 요구분석 과정에는 동반 집단(청소년, 지도자, 지역사회 구성원)의 계획이 포함되어져야 한다. 이러한 인적 구성의 계획은 요구분석 결과의 수용 가능성을 높게 해주며, 문제의 모든 면들이 파악될 가능성도 높게 해준다. 또한 현 결과와 기대되는 결과 사이의 차이(요구)를 결정하는데 필수적인 요소로 작용한다는 것이다.



〈그림 3-5〉 요구의 파악과 해결과정  
(Kaufman & English, 1979:42-43)

현실적인 결과와 바람직한 결과 사이의 차이(요구)를 결정하는 것이 요구분석의 필수적인 기능이므로 문제를 파악하고 해결하는데 일반적인 과정이 되는 체제 접근(system approach)에 대해서 살펴 보기로 한다. 체제 접근은 문제의 파악, 해결 사항의 파악, 파악된 대안으로부터 해결 대안의 선정, 해결 대안들의 이행, 효과 및 효율성 결정, 요구되는 것으로의 수정 등 6단계 과정을 거쳐 요구분석이 실행된다(그림 3-6 참조).



〈그림 3-6〉 요구분석을 위한 체제 접근 방법  
(Kaufman & English, 1979:44)

이러한 체제 접근을 통한 요구분석 해결의 각 단계에 대해 자세히 살펴보면 다음과 같다(Kaufman & English, 1979:38-44).

(1) 1 단계 : 요구에 기초한 문제의 파악

요구분석과 해결 과정의 초기 단계로서 여기에서는 현 결과와 바람직한 결과 사이의 차이(요구)를 결정하고, 여기에서 나타난 문제들 중에서 차이의 크기에 따라 문제해결이 시급한 순서대로 우선 순위를 결정한다. 이것은 문제해결 과정이 타당하고, 유용하며, 중요하다는 것을 확신시켜 주는 중요한 단계임을 의미한다.

## (2) 2 단계 : 해결사항의 결정과 해결대안의 파악

요구의 수준이 파악되고 공식화되어 확정된 다음, 요구의 우선 순위에 따라 요구 충족을 위해 해결해야 할 사항이 무엇인가를 상세히 결정하고, 이들에 대한 가능한 해결 대안들을 파악한다. 여기서 자주 이용되어지는 것이 행동목표이다(Mager, 1975 ; Popham, 1966).

## (3) 3 단계 : 해결대안을 기초로 한 해결 전략의 설정

이 단계에서는 문제해결을 위해 필요한 효과적인 방법과 수단을 강구한다. 여기에서 보다 효과적인 해결전략을 찾기 위해서 개별적인 의견 수용은 물론 여러 사람의 토론에 의한 의사결정도 병행할 필요가 있다. 이 과정에서 이미 파악되었던 요구 중 일부가 삭제되기도 한다.

## (4) 4 단계 : 선정한 방법과 수단의 실행

요구를 실현하고 문제를 해결하기 위해 설정한 여러 가지 전략을 실제로 수행하는 단계이다. 선정한 방법과 수단 중에서 아직 준비되지 않은 것이 있으면 이를 구비하고, 구비여건이 여의치 않을 때에는 이와 유사한 다른 방안을 모색하면서 계속 수행해 나간다.

## (5) 5 단계 : 성과의 효율성 평가

계획했던 일을 모두 수행한 후에 계획한 대로 성취된 일과 그렇지 못한 일을 평가해야 하는 단계이다. 그래서 여기에서는 첫번째 단계에서 파악했던 요구와 두번째 단계에서 결정했던 구체적인 해결 사항에 비추어 실제로 성취된 결과가 어느 정도인지를 비교·평가한다.

## (6) 6 단계 : 궤도의 수정

이제까지의 모든 과정마다 필요시 연장하여 수행하는 절차이다. 따라서 궤도의 수정 과정은 앞에 제시한 다섯가지 단계 다음에 나타나는 과정이 아니라, 다섯단계 중 각 단계마다 어떤 수정이 필요할 때 수행되는 연장된 과정이다.

## 5. 요구의 프로그램 적용 과정

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.

## 본 문 요약

요구는 개인이 느끼고 있는 무엇인가의 결핍상태를 충족시키기 위하

여 필요로 하거나 원하는 상태 또는 상황을 말하며, 이는 현재의 상태와 바람직한 상태 사이에 존재하는 격차 또는 조건이라고 할 수 있다. 프로그램의 개발에서는 인간의 기본적 요구와 교육적 요구를 중요하게 고려하고 있으며, 개인적 수준, 조직적 수준, 국가·사회의 수준에서 요구의 유형들을 분류하고 있다.

요구분석 방법은 크게 형식적 분석방법과 비형식적 분석방법으로 구분할 수 있다. 형식적 분석 방법에는 요구 파악에 가장 많이 이용되는 조사(질문지법, 면접법)연구가 있으며, 관찰자가 직접 보거나 들어서 필요한 정보, 상황을 파악하는 관찰법, 개별적 소개법, 결정적 사건 접근법, 능력분석, 델파이법 등이 있다. 비형식 분석 방법에는 교육 대상자들과의 접촉과정을 통하여 정보를 수집하는 비형식적 대화와 면접법, 질문지법 등을 통해 수집 불가능한 정보를 수집하는 비활동적 측정 등이 있다.

요구분석은 실행하기에 앞서 주의깊은 계획이 이루어져야 하는데, 이는 상황평가, 요구분석의 목적 결정, 목적에 입각한 기법과 도구의 선정, 전체 요구분석을 위한 시안 및 일반적 계획의 개발, 단계별 계획의 개발, 요구분석 결과의 커뮤니케이션과 같은 일련의 과정을 통해 이루어진다. 또한 체제 접근법에 의한 요구분석 실행 과정은 요구에 기초한 문제의 파악, 해결사항의 결정과 해결 대안의 파악, 해결 대안을 기초로 한 해결 전략의 설정, 선택한 방법과 수단의 실행, 성과의 효율성 평가, 제도의 수정 등의 6단계를 거쳐 이루어진다.

이렇게 파악되어진 요구를 프로그램에 적용하는 구체적인 과정은 요구분석의 목적에 따라 다르다.

## 연구 과제

1. 요구의 본질을 도식화하여 개념을 이해한다.
2. 인간의 기본적인 요구를 여러 학자별로 비교·분석한다.

3. 질문지를 제작하여 요구의 유형별로 교육적 요구를 조사하고 각 유형의 요구를 추출한다.
4. 요구분석을 효율적으로 수행하기 위한 사전 계획에는 어떤 것이 포함되어야 하는지 알아본다.
5. 요구의 파악과 해결과정에 관련된 기능 및 관련성을 구체적으로 알아보고 파악된 요구를 실제 프로그램에 적용할 수 있는 방법을 살펴본다.

### 참 고 문 헌

- 김광웅(1990). 사회과학연구방법론 : 조사방법과 계량분석. 박영사.
- 김수일(1987). 사회교육학개론. 문음사.
- 김수일(1994). 교육욕구분석. 우수연구보고서집. 중앙공무원교육원.
- 김해동(1984). 조사방법론. 법문사.
- 박노열(1993). 사회교육방법론. 형설출판사.
- 이무근(1990). 직업 기술교육에서의 교육과정. 배영사.
- 차갑부(1993). 성인교육방법론. 양서원.
- 최민호 외(1989). 종합농촌개발론 : 요구분석적 접근의 이론과 실제. 서울대학교 출판부.
- 한국보이스카우트연맹(1990). 프로그램 개발세미나를 위한 계획. 프로그램 자료 제2집, 명지출판사.
- 한준상(1987). 사회교육론 - 교육사회학적 이해 -. 청아출판사.
- Borg, W.R., & Gall, M. G.(1983). Educational Research : An Introducton. 4 ed. Longman.
- Boyle, P.G.(1981). Planning Better Programs. McGraw-Hill Book Company.
- Goldstein, I. L.(1986). Training in Organizations : Needs Assessment, Development, and Evaluation. Brooks/

Cole Publishing Company.

Kaufman, R., & English, F. W. (1979). Needs Assessment  
Concept and Application. Educational Technology  
Publications.

Rossett, A.(1987). Training Needs Assessment. Educational  
Technology Publications.

University of North Carolina(1986). 3:00 to 6:00 P.M. Pro-  
grams for Young Adolescents. Chapel Hill.

## 프로그램의 설계

### 개 관

프로그램을 실행하기에 앞서 프로그램을 설계하는 과정이 반드시 선행되어야 한다. 프로그램 설계는 프로그램의 목적 및 목표 설정, 내용의 선정 및 조직, 방법의 선정 그리고 평가에 관한 기본 설계 등이 포함되어 진다. 이 장에서는 프로그램을 설계함으로써 갖는 의의를 살펴보고, 프로그램의 설계 원리와 방법에 대해 구체적으로 알아본 다음 프로그램의 설계 절차를 목적 및 목표의 설정, 프로그램의 선정과 조직, 지도방법의 선정, 그리고 프로그램 평가를 중심으로 기술하고자 한다. 마지막으로, 프로그램을 설계하면서 발생할 수 있는 문제점을 보완하기 위해 유의해야 할 사항들도 살펴 보고자 한다.

### 주 제 어

프로그램, 단위 프로그램, 프로그램 설계, 프로그램 목표, 구조화된 프로그램, 활동 유형, 거시적 요구, 거시적 목적, 요구 위계, 의사 결정 과정, 프로그램 내용 선정, 프로그램 내용 조직, 계속성, 계열성, 통합성, 지도방법의 선정, 프로그램 평가

---

\*이무근, 서울대학교 교수

## 1. 프로그램 설계의 의미

### 1) 프로그램 설계의 의의

프로그램 설계는 프로그램의 목적 및 목표의 설정, 내용의 선정과 조직, 프로그램의 실행과 관리에 관한 기본 계획을 포함하며 프로그램을 개발하여 실행하기에 앞서 반드시 선행되어야 하는 작업이다.

프로그램의 설계는 다음과 같은 의미를 가진다.

첫째, 치밀한 설계는 프로그램의 목적을 최대로 충족시킬 수 있다.

둘째, 프로그램 실시에 영향을 주는 여러 요인(예를 들면 청소년)들을 차근차근 고려할 수 있다.

셋째, 프로그램의 질을 높일 수 있다. 즉, 단위 프로그램간의 내용 및 실시 방법을 관련시켜 효율성과 능률성을 추구할 수 있으며, 변화와 역동적인 조건하에서 프로그램의 조정 기능이 양호해진다. 또한, 단위 프로그램간의 중복을 제거하여 생산성을 높일 수 있다.

### 2) 프로그램 설계의 원리

프로그램의 설계는 다음과 같은 원리에 준하여 수립하여야 한다.

첫째, 기존의 관련 프로그램을 검토한다. 그리고 그 결과를 신중하게 고려한다.

둘째, 프로그램의 목적을 고려한다. 프로그램은 바라는 상태와 현재 상태 사이의 차이를 메우기 위한 것이다. 문제 해결을 도와주든지, 사회화를 하는데 도움을 주든지, 혹은 감수성 훈련을 시키든지 간에 각각의 목적을 달성하기 위해 최대한의 노력이 경주되어야 한다.

셋째, 프로그램의 구조를 결정한다. 프로그램의 구조란 단위 프로그램간 내용, 학습 방법, 계열 등에서 서로 관련된 정도를 말한다. 서로

관련 정도가 높으면 더 구조화된 프로그램, 관련 정도가 낮으면 덜 구조화된 프로그램이라고 부른다.

넷째, 활동 프로그램의 내용을 고려하여 적절한 지도-활동 기회를 제공한다.

다섯째, 프로그램 실행 후 지도대상자인 청소년들이 최종적으로 성취하는 활동 유형을 고려하여 프로그램의 제 목표들을 설정하고 참가자의 활동 성취를 평가한다.

### 3) 프로그램 설계의 방법

프로그램은 몇 가지 과정 내지 작업 방법들을 통해서 설계될 수 있는데, 이 과정의 단계를 살펴보면 다음과 같다(Bonne, 1985 : 132-147).

- ① 프로그램 설계자는 요구측정자를 통하여 확인되고 표현된 요구들을 지도 대상자들의 거시적 요구의 형태로 분류 체계화하여야 한다.
- ② 프로그램 설계자는 지도 대상 집단의 거시적 요구들을 충족시키려는 청소년들의 행동을 일반 목적에 명시한다.
- ③ 지도자는 청소년들이 일반 목적 진술 속에 명시된 행동들을 획득하도록 도와주는 지도 전략 즉, 활동 실행 계획을 수립한다.
- ④ 일반 목적에 진술된 행동 특성은 그 달성도를 개별 세부 목표에 명확히 확인할 수 있게 한다.
- ⑤ 지도자는 프로그램 전략의 각 요소들을 완성하는데 필요한 시간을 예상하여야 하며, 긴 시간을 필요로 하는 요소들은 장기간 계획된 프로그램에, 단시간을 필요로 하는 요소들은 적당한 행동의 계획들에 포함되어야 한다.
- ⑥ 지도자는 요구 충족이나 조직 개편에 관한 의사 결정 과정들에 초점을 두고 그리고 진술된 목적들을 기초로 한 평가 정보를

제공하여야 한다.

#### 4) 프로그램 설계의 과정

프로그램 설계에서 기본적으로 포함되어야 할 사항은 일반적으로 다음의 네가지로 제시되고 있다(Tyler, 1949 : 1).

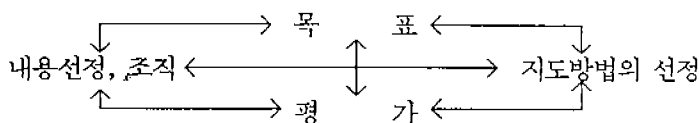
첫째, 달성하고자 하는 목적

둘째, 목적을 달성하기 위해 제공 가능한 내용의 선정과 조직

셋째, 내용을 효과적으로 지도하는 방법의 선정

넷째, 목적의 달성 여부 확인 방법

이러한 기본적인 생각을 목적 및 목표의 설정, 목표를 달성하기 위한 내용 선정과 조직, 조직된 내용의 지도-활동과정, 결과에 대한 평가준으로 표현할 수 있으며 각 요소들간의 관계를 다음의 〈그림 4-1〉와 같이 상호작용적 관계로 나타낼 수 있다.



〈그림 4-1〉 각 요소간의 상호작용 관계

## 2. 프로그램 목표의 설정

### 1) 목적 및 목표의 개념

프로그램 계획과정에서 많은 관계자들은 목적과 목표를 혼용하는 경향이 있다. 그러나 엄밀한 의미에서 목적과 목표는 구별된다.

프로그램의 일반 목적(*general purpose* 또는 *goal*)은 최종적으로 도달하여야 할 장기적이고 광범한 활동의 방향성을 제시하는 것으로서 대체로 어떤 사회적 활동이 지향하는 포괄적, 일반적, 궁극적 목표로서 보통 하나의 문장으로 표현된다. 목적은 장기적 목표로 나타낼 수 있다. 일반 목적은 프로그램이 어디로 향해 가고자 하는가라는 말로 표현할 수 있으며 이는 프로그램의 궁극적 취지나 의도 측면으로서 어느 정도 영속성이 있는 것으로 간주할 수 있다. 그러므로 일반 목적은 사회적, 기관적 목표들을 언급할 때에 사용된다.

반면에 프로그램 목표(*program objectives*)는 목적을 달성하기 위하여 단계별로 성취하여야 할 단기간의 소범위 활동을 의미하는 것으로서 프로그램이 어떻게 그곳에 도달할 수 있는가 라는 측면에 중점을 두고 있다. 프로그램 목표는 전체 프로그램 중에서 부분 부분의 프로그램 영역이 일정 기간동안에 지향하는 교육상의 결과와 운영상의 결과를 언급할 때에 사용된다. 따라서 측정이 가능한 형태로 진술되는 것이 바람직하다.

활동목표는 한 집단의 사람들이 특별한 활동(강좌, 회합, 연수회 등)에서 추구하는 구체적인 행동적 결과를 언급할 때에 사용된다.

위의 목적 또는 목표의 위계 개념과 관련하여, 앞의 정의에서 규정한 것과 같이 목적을 목표보다 포괄적인 개념으로 보고 있다. 즉 목표는 목적을 실현하기 위한 활동으로 쓰이며, 목적을 보다 구체적으로 심화시켜 표현한 것이다. 진술면에서도 목적은 다소 추상적이고 포괄적인 용어를 활용하는데, 목표를 진술할 때에는 행동의 측정이 가능한 용어를 사용한다는 사실을 주지할 필요가 있다.

목표진술을 명확하게 하기 위해 프로그램 개발자들은 다음과 같은 원칙을 반드시 염두해 두어야 한다.

첫째, 목표는 활동의 절차나 방법을 기술하는 것이 아니라 의도한 결

과를 진술해야 한다. 즉 청소년들이 활동이 끝난 후에 어떤 행동을 할 수 있는지가 명시되도록 진술해야 한다.

둘째, 목표는 기대되는 성취행동이 나타나는 조건도 함께 진술되어야 한다. 즉 어떤 조건하에서 그러한 행동이 나타날 것인지를 진술하여야 한다.

셋째, 목표진술에는 수락기준이 포함되어야 한다. 즉, 목표 진술에서는 기대되는 행동의 결과가 무엇을 기준으로 해 볼 때 일정수준에 도달하였나를 알 수 있는 기준이 제시되어야 한다.

## 2) 목표의 설정 준거

프로그램의 목표를 설정하는데 있어 가장 중요한 것은 지도대상자의 교육적 요구를 정확히 파악하여 충족시켜 줄 수 있도록 해야 하며, 지역사회나 국가·사회적 요구에 부응하도록 해야 한다. 또한, 지도대상자가 속해 있는 이데올로기나 사회규범에서 벗어나지 않도록 해야 한다.

이에 프로그램의 목표를 설정하는데 있어 위의 내용들에서 충분히 고려되어야 할 사항들을 자세히 살펴보면 다음과 같다(정지웅, 김지자, 1986 : 100-102).

첫째, 모든 프로그램의 목표는 지도대상자(청소년)들의 개인적 요구나 필요를 충족시킬 수 있도록 충분히 반영시켜야 한다.

둘째, 프로그램은 최소한도의 사회적 요구를 적절히 반영시킬 수 있도록 한다. 사회가 급격히 변화되며 이에 따라 사회적 요구사항도 또한 변화하기 때문에 사회적 목표를 설정하는데 있어 사회적 변화의 흐름을 제대로 파악하여야 한다.

셋째, 모든 프로그램은 그 사회가 지향하고 있는 정치적 이데올로기나 철학적 이념 등을 목표에 반영시켜야 한다. 청소년활동 프로그램의 목표는 청소년의 건전한 성장 발달을 강조하는 청소년 기본의 이념과

일관성 있게 연결되어야 한다.

### 3) 목표 설정의 절차

프로그램 개발자들은 앞에서 언급한 프로그램 목표 설정의 준거에 준하여 다음과 같은 순서로 목표를 설정할 수 있다.

- ① 1 단계 : 프로그램 개발자의 생각을 잘 표현할 수 있는 용어로 프로그램 목적을 설명한다(①).
- ② 2 단계 : 목적을 달성하기 위해 수행해야 될 활동들을 행동적인 용어로 기술한다. 이 경우에 각각의 목적에 몇개의 수행활동들이 포함되는 것이 일반적이다(②).
- ③ 3 단계 : 이 수행활동들을 <표4-2> [프로그램 목표설정 작업표]의 성취행동란에 정리 기입한다(③).
- ④ 4 단계 : 프로그램 개발자가 목표에 대한 성취의 달성 여부를 판단할 수 있는 기준을 설정한다(④).
- ⑤ 5 단계 : 프로그램의 세부목표가 어떤 조건이나 상황에서 실현되어야 하는가의 조건을 포함시킨다(⑤).

<표4-1>

| 프로그램 목적설정 작업표 |        |
|---------------|--------|
| 프로그램 :        |        |
| ① 목적          | ② 성취행동 |

<표4-2>

| 프로그램 목표설정 작업표 |        |      |  |
|---------------|--------|------|--|
| 목적            |        |      |  |
| ⑤ 조건          | ③ 성취행동 | ④ 기준 |  |

### 4) 목표 설정의 방법

일반적으로 수업목표는 행동목표로 진술하는 것이 바람직하다. 행동목표는 청소년이 한 활동주제를 수행하였을 때 나타낼 수 있는 관측 가

능한 행동의 진술이다. 즉, 행동목표란 청소년이 무엇을 어떤 상황에서 어떤 기준하에 어느정도 할 수 있나를 명시해 준다.

행동목표의 진술 요령에는 그론룬드(Gronlund)와 메저(Mager)의 방법이 있다.

### (1) 그론룬드의 수업목표 진술

그론룬드의 방법에 따르면 그는 행동목표를 일반목표(general objectives)와 세부목표(specific objectives)로 구분 진술하고 있다. 교통법규 준수란 주제로 그 예를 들면 다음과 같다.

일반목표 : 1. 교통법규를 지킬 수 있다.

세부목표 : 1.1 길을 건널 때에는 반드시 횡단보도를 이용한다.

1.2 횡단보도를 이용할 때에는 반드시 푸른신호등이 켜졌을 때 걷는다.

1.3 위의 1.1과 1.2를 일상생활에서 한번도 어김없이 실천하고 생활화한다.

### (2) 메저의 행동목표 진술

메저에 의한 방법으로 행동목표를 진술할 때에는 다음 세가지 조건이 구비되어야 한다.

첫째, 청소년이 나타낼 수 있는 도착점 행동의 명시

둘째, 청소년이 그러한 행동을 나타낼 수 있는 상황과 조건의 제시

○ 어디서 그 행동을 관찰할 수 있나? 실내? 실형실? 현장?...

○ 어떤 도구·장비·자료를 청소년이 사용할 수 있는가?

○ 어떤 조건하에서 그 행동을 관찰할 수 있는가?

셋째, 행동을 평가하기 위한 평가 기준의 제시

이러한 행동목표의 진술은 지도목표의 일반적 진술원칙과 비슷하나

약간의 차이점도 있어 다소 중복되는 점이 있지만 다시 제시한다.

첫째, 행동목표는 동사로서 끝을 맺어야 한다.

둘째, 행동목표는 지도자의 성취보다 청소년의 성취관점에서 서술되어야 한다.

셋째, 행동목표는 활동과정보다 활동결과의 관점에서 진술되어야 한다.

넷째, 행동목표는 취급되어야 할 활동영역보다 청소년의 도착점 행동의 관점에서 표현되어야 한다.

다섯째, 각 행동목표에는 한개의 목표만 진술되어야 한다.

여섯째, 행동목표는 적절한 수준의 보편성을 지니고 간단 명료하게 표현되어야 한다.

일곱째, 행동목표는 다른 행동목표와 중복되지 않고 독립되게 표현되어야 한다.

다음은 교통법규 준수란 주제로 메가식 행동목표 진술의 예이다.

|                                               |   |                   |
|-----------------------------------------------|---|-------------------|
| <u>일상생활을 하는 과정에 횡단보도를 건너게 될 경우</u>            |   | <u>100회 중 100</u> |
| ②                                             |   | ①                 |
| <u>회 모두 횡단보도를 이용하여 푸른 신호등이 켜졌을 때 건널 수 있다.</u> |   |                   |
| ③                                             | ③ | ①                 |

위의 진술에서 ①은 기대되는 행동의 결과로 ②와 ③의 조건하에서 100회 중 99회도 아니고 100회 중 100회 건널 수 있어야 하는 것을 목표로 한다는 것이다.

②는 상황이나 조건의 명시로서 횡단보도를 어떤 상황이나 조건에서 건너야 하는가를 명시하는 것으로서 여기서는 교실에서 교통법규를 공부하는 시간에 그런 행동을 할 수 있기를 기대하는 것이 아니라 우리가 일상생활을 하는 과정에서 그런 행동을 할 수 있어야 한다는 것이다.

③은 준거로서 우리가 길을 건너는 방법은 여러 형태가 있지만 이 목표에서는 횡단보도를 이용하고 푸른신호등이 켜졌을 때 반드시 건너

는 것을 기준으로 하여 행동변화가 이루어져야 한다는 것이다.

### 3. 프로그램 내용의 선정과 조직

#### 1) 프로그램 내용의 선정

프로그램의 구체적 목표들을 설정한 후에 그 목표에 도달할 수 있도록 내용을 결정해야 한다. 목표에 따라 내용을 결정하여야 하므로 어떤 내용이어야 한다는 것은 일정할 수 없다. 프로그램 내용을 선정할 때 기본적으로 고려하여야 할 몇가지 기준을 제시하면 다음과 같다(정지웅, 김지자, 1986:116-118; 박노열, 1992:115-117).

##### (1) 합목적성/목표와의 일관성

프로그램내용은 목표가 지시하는 바로 그 내용이어야 한다. 참여자로 하여금 협동심을 고취시킨다는 목표를 세워 놓고 그 내용에는 경쟁상태의 활동내용만을 포함시켰다면 그 내용은 그만큼 목적에 일치시키지 못한 셈이 될 것이다. 또한 프로그램을 강의 위주로만 많이 하면 지식을 제공하는 목표에 편중되는 수가 많으며 실제 협동심을 갖게 해주려면 강의보다는 연극, 협동게임실습 등을 통하여 이룩할 수 있을 것이다. 프로그램 목표가 이같이 프로그램 내용 선정의 기준이 되기 위해서는 충분히 구체적인 용어로 진술되어야 한다.

##### (2) 능력 수준과 흥미에의 적합성

프로그램 내용선정에 있어서 가장 중요한 것이 지도대상자에 대한

고려이다. 프로그램의 내용은 지도대상자의 필요와 흥미 또는 능력수준을 고려하여 주제의 내용과 방법이 합하여진 친밀감이 있는 것으로 선정한다. 가능하면 대상자에 대한 요구조사를 실시하여 그들의 필요와 요구 그리고 당면문제가 무엇인지를 알아보고 이를 바탕으로 프로그램 내용을 선정하여야 한다. 여기에서 능력과 흥미에의 적합성을 강조하는 이유는 많은 프로그램 내용들이 학교에서의 교과목과 같은 형태로 주어지게 될 때 지도대상자인 청소년의 필요와 흥미를 고려하지 않아 그들의 호응을 얻지 못하는 수가 많기 때문이다. 따라서 주제나 교과와 표시에 있어서도 학교교과와 같이 딱딱한 것이 아니라 사랑강좌, 만남의 시간과 같이 나타내거나 또는 방법과 합하여진 형태로 함께 노래 부르자, 연극 등과 같은 흥미로운 제목을 붙일 수도 있을 것이다.

### (3) 지도 가능성

아무리 좋은 내용이 선정되었다 하여도 지도 가능성이 없으면 그것을 활동내용으로서 별로 쓸모가 없게 된다. 즉, 이상적 견지에서 선정된 내용이 현실적으로 지도가 가능하느냐 하는 문제를 검토하여야 한다. 이러한 지도가능성은 여러 측면에서 검토되어야 하겠지만 기관의 시설 및 재정, 지도대상자의 능력 및 선행활동 경험등과 특히 밀접한 관계가 있다.

### (4) 일목적 다경험 및 일경험 다목적의 원리

한가지 목표를 달성하기 위하여 꼭 한가지 경험 내용을 선정하는 것이 아니라 몇 가지 내용과 연관지어 선정할 수 있어야 하며, 또 반대로 한가지 내용이 두개 이상의 목표와 관련되어 동시 활동이 이루어질 수도 있도록 선정한다. 예를 들면 청소년들간의 협동심을 고취시키기 위하여 단결이 잘 되고 있는 청소년단체의 방문, 협동훈련, 연극의 경험

을 할 수 있으며, 또 선진청소년단체의 방문이 협동심의 고취 뿐만 아니라 프로그램의 중요성을 인식한다거나 지도력의 필요성에 대한 새로운 인식을 갖는 등의 몇가지 목표를 달성시키는 경험이 될 수도 있다.

### (5) 실용성

사회적 요구에 적합하여 사회에서 적용될 수 있는 내용 및 활동이어야 한다. 학교교육은 지식 위주이고 장기적인 기간이 지난 후에야 활용하게 되는 경우가 많기 때문에 사회변화의 속도가 무척 빠른 현대산업사회에서는 실용성이 미약하지만 청소년활동 프로그램은 체험을 바탕으로 한 실천적 활동이기 때문에 사회생활 속에서 실제로 적용 활용할 수 있어야 한다.

### (6) 지역성

지역성의 고려는 지도의 효과는 물론이요, 어떤 지역의 문화 전통의 계승이라는 점에서도 중요한 원리이다. 농촌과 도시, 도시 중에서도 주택단지, 공단지역, 상업지역 등, 그리고 지방에서도 전라도, 경상도, 강원도 등은 각각 그 지역적 문화적 상황이 다르기 때문에 청소년 프로그램의 내용 선정에 있어서도 이를 반영하여야 하며 각 지역의 독특한 특성을 발굴해 내는 일 또한 중요하다.

## 2) 프로그램 내용의 조직

프로그램의 목표를 달성하기 위한 수단으로써 활동내용을 어떻게 선정하느냐는 데에 대한 원리를 살펴 보았는데, 이제는 그 내용을 어떻게 조직하고 체계를 세우느냐하는 문제를 살펴 보고자 한다. 설명의 편의상 내용의 선정과 조직으로 나누었지만, 실제 프로그램의 계획과정에서는 이 두 단계가 완전히 분리된 것이 아니다.

조직은 내용전체를 어떻게 구성할 것인가 하는 전체구조에서부터 프로그램 유형의 문제, 시간배당의 문제, 각 활동영역의 구조화 문제 등을 포함한다. 여기서는 조직의 구체적인 문제보다는 원리를 중심으로 살펴보고자 한다.

### (1) 계속성의 원리

계속성의 원리는 내용의 종적 조직에 관한 사항으로서 프로그램의 내용을 조직할 때 중요한 내용은 한번에 끝내지 말고 계속해서 반복되어야 한다는 것이다. 즉, 프로그램의 내용이 망각되지 않을 정도까지 활동되기 위해서는 프로그램의 목표가 설정하고 있는 지식이나 과정 또는 행동 양식이 어느 정도 계속해서 반복되어야 한다는 것이다.

### (2) 계열성의 원리

계열성의 원리는 선정된 프로그램의 내용을 그들간의 단계성과 상호 관련성을 고려하여 학습자들이 내용을 단계적으로 체험할 수 있도록 조직하는 원리이다. 이는 선행 경험 혹은 내용을 기초로 하여 다음 경험 혹은 내용이 전개되어 점차적으로 깊이와 넓이를 더해 갈 수 있도록 조직하는 것을 의미한다.

이러한 프로그램을 효율적으로 조직하여 계열성을 보장하기 위해서는 첫째, 활동 내용 상호간에 밀접한 연결을 지우면서, 둘째, 단순하고 구체적인 것에서 복잡하고 추상적인 것으로, 셋째, 쉬운 것에서 어려운 것으로, 넷째, 가까운 주변에서 먼 곳으로, 다섯째, 전체에서 부분으로 관련짓는 것이 매우 중요하다.

### (3) 통합성의 원리

프로그램을 조직할 때 분류되어 제시되는 소주제들이 서로 분리·독립된 것이 아니라 보다 넓은 범주나 다른 주제와 함께 통합된 성격을 띠고 있다는 점을 알 수 있다. 따라서, 통합성의 원리는 지식, 이해, 기능, 태도 등이 각종의 다양한 프로그램 장면에서 의미있게 통합되어 보다 높은 공통목표를 성취하는데 기여해야 한다는 것을 주안점으로 조직하는 횡적 원리이다. 동일시기에 실시되는 여러 가지 프로그램 내용과 경험들이 상호 보강되면서 소기의 목적을 달성하는데 집중되도록 상호 관련과 조화 및 통합이 되어야 한다.

## 4. 지도방법의 선정

지도방법은 매우 다양하고 광범위하다. 지도방법은 지도대상의 특성과 크기, 활동의 목표와 내용, 활용자원의 가용성, 지도자의 품성과 능력 등에 따라 그 유형이 달라질 수 있다. 지도방법의 유형은 지도방법의 특성과 접근방법에 따라 다음과 같이 제시될 수 있다(정지웅, 김지자, 1990:134-137; 최운실, 1992:178-180).

비록 다양한 방법들이 활용될 가능성이 있지만 실제적으로 적합한 방법을 선택하는 데는 적어도 몇 가지 원칙이 적용될 수 있을 것이다. 지금까지 몇몇 학자들의 의견에 따른 방법선정의 원리를 요약해 보면 다음과 같다.

### 1) 현실성의 원리

모든 지도방법은 지역적, 시대적, 사회 문화적인 현실 속에서 적합한

것이어야 한다. 특히 청소년활동은 현실과 생활과의 관련 속에서 현실에서 직접 부딪치고 구체적으로 실생활에 적용할 수 있는 방법이며 그 활동의 결과 역시 실제에 즉각적으로 되돌릴 수 있는 것이어야 한다.

## 2) 다양성의 원리

지도방법은 한 번의 활동에 있어서도 한 가지의 방법만을 쓸 것이 아니라 수시로 다양하게 다른 방법을 도입하거나 전체가 조화와 균형을 이루도록 변화를 주는 일이 동기의 유발, 주의의집중, 계속적인 흥미 및 관심의 표명, 그리고 적극적인 참여와 긍정적인 태도를 유지시키는 데 절대적으로 필요하다.

## 3) 적절성 및 효율성의 원리

이무리 다양한 방법의 도입이 바람직하고 또 동기유발이나 계속적인 활동의욕을 불러일으키기에 좋다고는 하더라도 이러한 방법들의 채택이 얼마나 능률적이고 시간적, 경제적으로도 효과가 있는지를 따지지 않을 수 없다. 그러므로 적당한 선에서의 최적성 또는 효율성을 찾아 여러가지 방법들이 선택되어야 한다.

## 4) 자발성의 원리

청소년 스스로 자기의 활동목적을 달성하여 가는 과정에 임으로 선택하기도 하고 활동의 진전에 따라 여러가지 방법을 조합하여 전체적인 성과를 높일 수 있는 방법들의 선택이 이루어져야 한다. 따라서 청소년활동에서의 모든 방법은 자발성의 원칙에 따라 적용되어야 한다.

〈표 4-3〉 지도방법의 유형화

| 지도방법의 유형화              | 하위 유형 기법                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 지도대상의 조직에 따른 유형화       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 개인지도방법 : 도제식 학습기법, 컴퓨터 보조 학습(CAI)기법, 원격교육기법, 카운슬링기법, 직접적 개별학습 지도기법, 현장 경험 프로젝트기법, 인턴쉽기법, 다매체 보조개별학습기법, 계약학습제기법(약정학습기법)</li> <li>○ 소집단지도방법 : 강의기법, 토론기법(심포지움, 세미나, 배심 토론, 학습 대표집단 참여제 토론, 대담토론, 공개토론, 소집단 원탁토론, 소집단 분과토론), 브레인스토밍기법, 역할연기법, 감수성훈련기법(만남훈련, 마란톤훈련, 잠재력훈련, 심서제발), 인관관계훈련기법, 문제해결기법, 프로젝트기법, 현장견학기법, 레크레이션기법, 참여훈련기법</li> <li>○ 대집단지도 : 워크샵, 심포지움, 세미나, 포럼 등의 대집단 토론기법, 대규모 강연회 및 연설기법, 영화 및 슬라이드 소집단 분과토론병용기법</li> </ul> |
| 지도매체 및 보조물의 성격에 따른 유형화 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 예시적 교수매체 및 보조물을 통한 지도방법<br/>— 시청각매체의 자료 활용</li> <li>○ 조작적 교수매체 및 보조물을 통한 지도방법<br/>— 실물 및 실험 실습교재 활용</li> <li>○ 확산적 교수매체 및 보조물을 통한 지도방법<br/>— 텔레비전 및 라디오 등의 대중매체 활용</li> <li>○ 환경적 교수매체 및 보조물을 통한 지도방법<br/>— 좌석배치 및 자연환경물 활용</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| 지도목적 및 내용에 따른 유형화      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정보 제공 및 지식 전달을 위한 지도방법<br/>— 강의, 교재 학습 등</li> <li>○ 태도 및 의식 변화를 위한 지도방법<br/>— 워크샵, 소집단토론, 집단역할지도, 감수성 훈련기법 등</li> <li>○ 직업기술 및 기능훈련 · 습득을 위한 지도방법<br/>— 실험 · 실습 및 현장견학, 실기훈련, 모의상황 학습법 등</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |

## 5. 프로그램 평가의 설계

### 1) 프로그램 평가의 기본원리

프로그램설계에서는 계획단계에서 개략적으로 기술된 평가 활동계획안을 보다 구체적으로 기술하여야 한다. 평가설계는 평가의 범위와 제한점, 평가모형, 평가설계의 적절성, 목표성취도의 결정, 정보원, 자료수집방법, 분석방법, 평가일정, 예산 등이 명시되어야 한다.

프로그램 평가 설계안을 올바르게 작성하기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 기본원리가 고려되어야 한다.

첫째, 프로그램 평가는 활동의 과정속에 여러 다양한 사상·조건 또는 상태들에 대한 바람직성을 필연적으로 평가하게 된다. 따라서 일반적으로 평가는 사상조건, 상태에 관련된 정보를 수집하고, 정리하고, 해석하는 경험적 접근에 의해서 이루어진다. 그러므로, 이러한 바람직성에 대한 프로그램 평가는 가치체계의 수반을 필요로 한다.

프로그램 평가에는 그 평가기준이 가치의 응결을 가장 중요한 요인으로 생각하기 때문에 가치를 인식하고 표현하는 가치화적 행동이 프로그램 평가자에게는 끊임없이 요구된다. 그러나 가치화 또는 가치화적 판단행동이 완전히 배제되고 순수한 경험적·실증적 접근에 의해서만 프로그램 평가가 이루어진다고 할 때, 프로그램 평가의 의의는 대단히 낮을 수 밖에 없다.

둘째, 프로그램 평가는 실험실의 제한된 상태, 또는 이론적으로 가설화된 상태에서 이루어지는 평가가 아니고 현장 또는 사실세계에서 지금 이루어지고 있는 실제 활동상황속에서 이루어지는 평가활동이다. 프로그램 평가는 단순히 가설에 대한 검증만을 위한 꾸며진 실험이 아니고 지금 실천되고 있는 교육활동 상황속에서 문제를 발견·진단·치료는 물론 문제를 예방하는 활동까지 포함한다. 즉, 프로그램 평가는

검토 결과와 사실만을 발견해서 진부를 가리는 데에서만 멈추는 것이 아니고 한걸음 더 나아가 활동을 더욱 승화시켜 발전시킬 수 있는 해결책을 강구하기 위한 노력이다.

셋째, 프로그램 평가는 의사결정 또는 정책수립을 촉진하기 위한 필수불가결의 활동이다. 즉 프로그램 평가가 프로그램 목적과 목표에 접근하기 위한 과정에 관심이 있는 한, 그것은 곧 차후의 의사결정과 정책수립을 위한 귀중한 출발점이 된다. 특히 이를 위해서 프로그램 평가는 그 목적에 접근하는 진행과정이 어떻게, 언제, 어느 방향으로 이루어져 가고 있는지를 분명히 밝혀내야 한다. 예컨대, 다음과 같은 물음의 해답에 접근하는 것이 프로그램 평가의 기본적인 자세이다.

- ① 우리의 활동은 목적을 향하여 올바르게 나가고 있는가?
- ② 지금 프로그램 진도는 얼마나 나가고 있는가?
- ③ 우리는 얼마나 빨리, 어느 정도의 속도로 수행해 나가고 있는가?
- ④ 그 수행의 방향이 제대로 되어 있다는 구체적인 증거는 어떠한 것이 있겠는가?
- ⑤ 그 수행과정 속에서 우리가 행하는 여러가지 동작과 우리가 바라는 목적은 상호 어떠한 관련들을 갖고 있는가?

넷째, 프로그램 평가는 지속적이고 종합적으로 전개되어야 평가목적을 성취할 수 있다. 프로그램 평가는 순환적, 재생적, 계속적인 과정이다. 즉, 프로그램 목적과 목표에 관련되는 모든 각양각색의 활동을 조합시키는 종합성을 띤 활동이다. 즉 프로그램 목적과 목표에 따라 각 영역이 분담되어 그동안 수행해 오던 모든 활동들이 다시금 한자리에 수렴되고 통합조정되는 것이 프로그램 평가단계에서의 과정이다. 그러므로, 여러 가지 다양한, 상태, 조건들의 실태를 하나로 묶어서 의미를 찾으려는 것이 프로그램 평가의 특징이며 이러한 프로그램 평가의 종합성은 곧 평가방법과 평가기술 및 도구 등 제반 평가활동의 다양화를 꾸준히 요구하고 있다.

이러한 몇가지 기본적인 원리들은 곧 프로그램 평가의 모형과 기준을 설정하는데 좋은 시사점이 될 뿐만아니라 프로그램 평가가 겪고 있는 진통으로부터 벗어나는 하나의 해결방법이라고 해도 좋을 것이다.

## 2) 프로그램 평가 모형

프로그램개발의 단계에 따른 프로그램 평가모형을 제시하면 다음 〈표 4-4〉과 같다.

〈표 4-4〉 프로그램의 평가 모형

| 진행 단계 | 평가 종류 | 평가 기준  | 준거 항목                                                                                                                                                                                                                       | 평가 자료                                                                                                                                                                                        | 평가 방법                                                          |
|-------|-------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 계획 단계 | 진단 평가 | 평가 가능성 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로그램에 대한 요구사항은 무엇인가</li> <li>· 평가의 목적에 대한 합의가 이루어져 있으며, 평가결과와의 이용을 위한 계획이 있는가</li> <li>· 평가에 필요한 재정의 지원과 프로그램에 관련된 직원들의 협조에 대한 공약이 있는가</li> <li>· 평가대상 프로그램이 실제로 운영되었는가</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 위원회보고서, 회의록, 프로그램 계획안, 평가이용자와 평가제원 조성과와의 면담에 의한 자료와 계약서 등</li> <li>· 재정안, 연간 보고서, 프로그램 승인신청서, 기관의 프로그램활동 기록, 프로그램 계약서, 수혜자와의 면담에 의한 자료 등</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 문서조사, 면접조사</li> </ul> |

| 진행<br>단계 | 평가<br>종류 | 평가<br>기준 | 준거 항목                                                                                                                                                                              | 평가 자료                                                                                                                                                                                                             | 평가 방법                                                                                                                             |
|----------|----------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 조직<br>단계 |          |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 목적<br/>이 명시되어<br/>있고 프로그램<br/>의 이론적 근<br/>거가 있는가</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램에 관<br/>한 규정과 법<br/>적 근거, 공식<br/>적 기록물, 기<br/>관의 홍보자<br/>료, 관련직원<br/>과 전문가와의<br/>면접에 의한<br/>자료 등</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>문서조사, 면<br/>접조사, 델파<br/>이 방법</li> </ul>                                                    |
| 실행<br>단계 | 형성<br>평가 | 정확성      | <ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램이 원<br/>래에 계획대로<br/>정확하게 집행<br/>되었는가</li> <li>프로그램이 적<br/>격의 목표대상<br/>집단에 계획된<br/>서비스양과 질,<br/>그리고 전달방<br/>법에 의해 전달<br/>되었는가</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>서비스활동에<br/>대한 기관의 제<br/>기록등</li> <li>수혜자와 지역<br/>주민에 대한 질<br/>문서 조사에 의<br/>한 자료, 사업계<br/>획서, 사업예산<br/>서, 사업결산서,<br/>연말보고, 수혜<br/>자와의 면접, 질<br/>문조사에 의한<br/>결과 등</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>문서조사, 면<br/>접, 질문조사,<br/>지역사회조사</li> <li>문서들간의 비<br/>교조사와 조사<br/>결과와의 비교<br/>조사</li> </ul> |

| 진행<br>단계 | 평가<br>종류 | 평가<br>기준 | 준거 항목                     | 평가 자료                                                                                                                            | 평가 방법                                                       |
|----------|----------|----------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 평가<br>단계 | 총합<br>평가 | 노력성      | · 얼마나 많은 활동을 했고 서비스 제공했는가 | · 서비스를 받은 수혜자수나 수혜자와의 면담 회수 등 기관의 서비스 활동에 대한 기록과 통계치 등                                                                           | · 다른지역, 다른기관, 다른종류의 서비스 활동통계치와의 비교분석<br>또는시계열분석             |
|          |          | 효과성      | · 프로그램이 의도했던 목표를 달성했는가    | · 수혜자에 대한 서비스제공자의 관찰이나 기록에 의한 자료, 수혜자에 대한 follow-up data, 수혜자와 주변사람들의 프로그램에 대한 만족도를 조사한 자료 등<br>· 수업에 임할 당시와 서비스종결 후의 수혜자의 상태 비교 | · 문서조사, 문서의기계열분석, 면접, 질문지조사<br>· 실험조사, 수혜대상자 개선에 대한 전문가의 진단 |

| 진행<br>단계 | 평가<br>종류 | 평가<br>기준 | 준거 항목                                                                                                           | 평가 자료                                                                                                                                                                                | 평가 방법                                                                                                         |
|----------|----------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |          | 능률성      | <ul style="list-style-type: none"> <li>최소의 자원투입으로 최대의 성과를 달성했는가</li> <li>한정된 재원으로 최대의 직격 목표집단을 포괄했는가</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램에 투입된 비용에 대한 회계자료, 산출물에 관한 제기록 등</li> <li>수혜자에 대한 개인기록, 서비스제공상황 기록, 수혜적격 자격에 대한 규정, 수혜목표인구가 명시된 프로그램 계획서, 수혜자나 지역주민에 대한 조사결과 등</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>비용 - 편익 분석<br/>비용 - 효과 성분적</li> <li>문서조사, 지역사회조사, 면접, 질문지조사</li> </ul> |
|          |          | 적합성      | <ul style="list-style-type: none"> <li>요구에 비해 성과의 정도는 적합한 것인가</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램의 성과에 관한 제기록과 자료, 욕구조사자료, 수혜자와 지역주민의 서비스에 대한 만족도를 조사한 자료, 사회지표 등</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>문서조사, 면접, 질문지조사, 지역사회조사, 적합성 범위를 찾아내기 위한 실험조사</li> </ul>               |
|          |          | 공정성      | <ul style="list-style-type: none"> <li>서비스가 지역별, 연령별, 성별, 소득별로 볼 때 공평하게 분배되었는가</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>수혜자에 대한 개인기록, 지역별 수혜자의 특성을 분석한 자료, 지역주민에 대한 만족도 조사자료 등</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>문서조사, 사회조사, 상관관계분석</li> </ul>                                          |

| 진행<br>단계 | 평가<br>종류 | 평가<br>기준   | 준거 항목                                | 평가 자료                                                                                                       | 평가 방법                                 |
|----------|----------|------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|          |          | 총 격<br>효과성 | · 프로그램과 관련된 지역사회 전체의 사회문제발생물에 변화주었는가 | · 사회문제에 관한 통계자료와 조사연구보고서, 사회지표, 지역사회전체의 요구충족도에 대한 조사결과, 미수혜자 집단에 대한 이론 조사결과, 프로그램실시 전후의 지역사회 문제발생물에 관한 통계 등 | · 문서조사, 사회조사, 이론조사, 비교실험조사, 통계치의 비교분석 |

※ 자료 : 한국청소년단체협의회(1987. 1). 오늘의 청소년, 5.

## 6. 프로그램 설계시의 유의사항

계획된 프로그램의 실질적인 설계는 계획되어진 시간 안에 계획된 프로그램의 실행을 위한 행동들을 계획하고, 이러한 계획된 행동들에 입각해서 프로그램을 실행하는데 지침이 될 일반 전략을 결정해야 한다는 측면에서 다음과 같은 사항에 특별히 유의하여 설계하여야 한다.

첫째, 계획된 프로그램은 지도대상자들의 요구를 만족시켜 줄 수 있는 주요한 수단이 됨을 항상 숙지하여야 한다.

둘째, 계획된 프로그램은 상대적으로 긴시간동안 지도대상자가 교육을 받은 후 지도대상자의 주요한 행동 변화에 대한 청사진을 제시할 수 있도록 설계되어야 한다.

셋째, 계획된 프로그램은 프로그램에 참가하는 요원들의 배치, 전개 그리고 사용에 대한 정당성을 제공할 수 있어야 한다.

넷째, 계획된 프로그램은 청소년들의 요구 생각들을 수행할 수 있는 전략을 결정할 때 방향성을 제시할 수 있어야 한다.

다섯째, 계획된 프로그램은 활동 장소를 훌륭한 대인관계가 형성될 수 있는 장소로 이용될 수 있도록 설계되어야 한다.

여섯째, 행동 계획에 대한 설계는 계획된 프로그램에서 진술된 요구들과 목적들을 비교적 단시간에 만족할 수 있도록 변화 전략들을 체계적으로 개발하는데 도움을 줄 수 있어야 한다.

일곱째, 계획된 프로그램과 행동의 계획들은 지도자들이 동기화된 교육 대상자들에게 이용할 수 있는 수단을 제공해 줄 수 있도록 해야 한다.

여덟째, 계획된 프로그램과 행동의 계획들은 지도자들에게 계획된 프로그램을 실제적으로 실행할 수 있도록 인력 자원들을 확인하고 모집하여 개발할 수 있는 기초를 제공할 수 있어야 한다.

아홉째, 프로그램의 실행에 필요한 효과적인 지도-활동 전략들을 개발할 경우에는 지도 대상자들의 확인되고 분석되어진 요구들을 반영할 수 있도록 설계하는 것도 유의해야 할 사항이다.

## 본 문 요약

프로그램의 설계에는 프로그램의 목적, 교육내용의 선정과 조직, 지도방법의 선정, 프로그램 평가 등이 포함되어야 한다.

목적은 활동을 통하여 도달하여야 할 궁극적인 방향을 뜻하며 목표는 목적달성을 위하여 단계별로 도달하여야 할 세부 목표를 의미한다. 목표진술은 성취도를 명확히 명시하기 위하여 행동목표로 진술함이 바람직하다. 행동목표의 진술 방법은 그론런드의 일반목표와 세부목표, 메가의 기대되는 행동의 결과, 어떤 상황이나 조건, 그리고 근거가 명시되는 목표 진술 방법이 있다.

프로그램의 내용을 선정할 때에는 합목적성/목표와의 일관성, 지도대상자의 능력과 흥미에 적합성, 지도 가능성, 일목적 다경험 및 일경험 다목적의 원리, 실용성, 지역성 등이 고려되어야 한다. 또한, 프로그램의 내용을 조직할 때에는 계속성, 계열성, 통합성, 계절성 등이 고려되어야 한다.

지도방법을 선정할 때에는 달성할 목표의 유형, 청소년의 수준, 집단의 크기, 지도할 내용, 자원의 가용성, 사용 가능한 시간수, 지도자의 품성, 다양한 지도법의 특성과 활용 능력 등이 고려되어야 한다.

프로그램을 평가할 때에는 프로그램의 원리가 충분히 고려되고 반영되어야 한다. 프로그램을 평가할 때에는 상황평가, 투입평가, 과정평가, 결과평가가 모두 고려되어야만 한다. 프로그램 평가를 계획할 때에는 프로그램 평가의 목적과 평가계획이 잘 수립되어야 한다. 프로그램 평가 계획에 포함될 사항은 평가의 의의, 평가의 목적, 프로그램 진술, 평가설계, 평가보고서 작성 내용 등이다.

## 연 구 과 제

1. 프로그램 설계에 포함되어야 할 기본적인 사항은 어떤 것이 있나 구체적으로 알아본다
2. 특정 주제를 하나 선정하여 목적과 목표를 그론런드식과 메가식으로 행동목표로 진술하여 본다.
3. 프로그램 내용 선정과 조직의 원리에 대해 알아본다.

4. 지도-활동과정에서 우리가 소홀히 하고 있는 점은 어떤 것이 있는가를 알아본다.
5. 프로그램 평가에 포함될 사항은 어떤 것이 있나 알아본다.

## 참 고 문 헌

- 김두정(1992). 프로그램의 설계원리. 청소년 지도론. 한국청소년연구원.
- 김성수, 권일남(1994). 청소년 수련활동 지도론. 서울대학교 출판부.
- 남정걸(1989). 사회교육행정론. 교육과학사.
- 박노열(1993). 사회교육방법론. 형설출판사.
- 이무근(1990). 직업·기술교육에서의 교육과정. 배영사.
- 장석민 외(1986). 국민학교 진로교육 연구종합보고서(1982-1986). 한국교육개발원.
- 정지웅, 김지자(1986). 사회교육학개론. 서울대학교출판부.
- 최윤진 외(1992). 청소년지도자 연구교재: 지도론 편. 한국청소년연맹.
- 한국보이스카우트연맹(1988). 스카우트 프로그램의 기본요소. 명지출판사.
- Bonne, E. J.(1985). Developing Programs in Adult Education. Prentice-Hall.
- Boyle, P. G.(1981). Planning Better Program. McGraw-Hill Book Company.
- Ganne, R.(1985). The Condition of Learning. N. Y. Holt. Rinegart and Winston.
- Mcneil, J.(1981). Curriculum. Boston Little. Brown and Company.
- Tyler, R.(1949). Basic Principle of Curriculum and Instruction. Chicago: The Univ. of Chicago Press.
- Wentling, Tim L.(1980). Evaluation Occupational Education and Training programs. Griffon Press.

## 프로그램 설계의 실제 : 가정생활지도 프로그램

개 관

본 장에서는 청소년 단체에서 개발되어 활용되고 있는 ‘가정생활지도 프로그램’의 설계과정 및 프로그램 내용을 하나의 사례로 제시하고자 한다. 이러한 프로그램 사례연구를 통하여 이제까지 학문적으로만 접근하여 온 프로그램의 설계과정을 보다 실질적이고 현실적으로 파악하고 이해하고자 한다. 이러한 사례연구는 여러활동프로그램 설계모형의 일부분이지만 프로그램 설계의 기본적인 성격과 구성을 이해하는데에는 많은 도움이 되리라 본다.

---

\* 김은경, 걸스카우트 기획부장

## 1. 가정생활지도 프로그램 개발의 필요성

가정이 가정생활지도의 제1의 원천이 되어야 함에도 불구하고 많은 가족들은 청소년을 돕는 일이 쉽지 않다는 것을 확실히 깨닫게 되었다. 현대의 청소년들이 겪는 경험을 부모 자신이 겪어보지 못한 경우가 많기 때문에 이들에 대한 적절한 지도를 하는 것이 쉽지 않다. 또한 현대는 변화의 템포가 너무 빠를 뿐만 아니라 전문성의 결여로 문제의 핵심을 꿰뚫지 못하기 때문에 부모나 연장자들이 이에 발맞춰 청소년을 지도하는 일은 더욱 어렵다. 따라서 청소년들의 가정생활지도에 대한 외부의 자원이 필요하게 된 것이다.

많은 가족들이 손쉽게 떠올려 도움을 요청하는 곳은 학교다. 학교는 많은 청소년에게 닿을 수 있는 이상적인 기회를 제공하고 또 가정과목이나 사회과목 속에서 가정생활지도의 요소를 찾아볼 수도 있다. 그러나 불행히도 이 요소들은 소년보다는 소녀를 위해 더 많이 제공되고, 그것도 주로 전통적인 여성상 또는 가정관리 기술에 초점이 맞춰지는 경향이 있다. 또 학교 교과과정은 보통 시험제도의 영향을 받는데 개인의 발전이나 가치관에 관련된 면은 성적으로 매겨질 수 없고, 장차 직업을 얻는데나 진학하는데 직접적인 도움이 될 수 없을 것이라는 이유로 가정생활지도의 가치가 쉽게 망각되어 왔다.

따라서 이같은 어려움을 안고 있는 가정과 학교를 보조하고 지원할 수 있는 곳은 청소년의 건전한 성장 발달에 관심을 갖고 이에 공헌하고자 노력하고 있는 청소년 기관이라고 할 수 있다. 각 청소년 기관은 가정생활지도를 실시함에 있어 나름대로의 방법이나 우선 순위를 가지고 있을 것이다. 또 어떤 내용의 프로그램을 어떤 목표를 가지고 수행할 것인가에 대한 나름대로의 견해도 가지고 있을 것이다. 그러나 청소년들의 가정생활지도 프로그램을 개발하기 위하여 청소년기관이 기본적으로 고려하여야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 가정생활지도는 장기적인 접근만이 효과적일 것이라는 인식을 가져야 한다. 가정생활지도는 몰아치듯이 단기적으로 수행해서는 아무런 효과나 도움을 줄 수 없다. 서서히 기관 내에서 가정생활을 지지하고 지원하는 움직임은 조성한 후 순서대로 일을 수행해 나가야 한다.

둘째, 청소년의 참여를 고무해야 한다. 그동안 있어온 가정생활 분야에는 다른 지도활동에 비해 적극적인 청소년의 참여의 예가 적었다. 이는 삶의 경험이 적은 청소년이 가치관과 관련된 민감한 문제 속에서 어떤 역할을 해 낼 수 있을지 확신을 갖지 못했기 때문일지도 모른다.

그러나 청소년은 그들의 삶의 문제를 다루는 이 활동에 참여할 권리를 확실히 가지고 있고, 청소년 스스로는 그들에게 가장 필요하고 원하는 것을 가장 잘 알고 있다. 또 그들은 무엇이 배움을 흥미있게 만드는지 알고 있으며 다른 청소년들과 연결되는 가장 좋은 방법도 이해할 것이다. 그들은 같은 연령층인 청소년들에게 나이든 사람보다 더 잘 접근할 수 있고 공식, 비공식적으로 효과적인 지도적 역할을 행할 수 있다. 또 그들은 에너지, 열정, 새로운 아이디어를 가지고 있기 때문에 계획을 발전시키는 데 카다란 발걸음이 될 것이다.

셋째, 타기관과의 협력을 증진해야 한다는 것이다. 각 기관은 물론 독특한 지식, 관심, 전문기술을 가지고 있으나 외부로부터 도움이 필요한 때가 반드시 있고 진실로 타단체와 진밀히 협력할수록 프로그램은 강해지는 것이다. 이미 가정생활지도 분야에 참여한 개인, 정부단체, 민간단체가 있으므로 그들이 사전에 배운 교훈과 습득한 기술의 혜택을 받는 것은 사리에 맞는 일이다. 즉 기관과의 협력을 통해서 특별한 기술이나 다양한 인적자원을 제공받을 수 있고 새로운 사업에 신빙성을 더 해 줄 수 있으며 재정이나 노력의 중복을 피할 수 있게 된다.

많은 청소년들이 이 가정생활지도 활동에 참여토록 하는 일은 매우 어렵고 긴 시간이 걸리는 일이다. 그러나 다른 기관과 이 일을 나눌 때 그 일은 쉬워질 것이다. 공통의 임무를 가진 기관 사이의 협력은 청소년의 생활의 질을 개선시키는 데 상당한 공헌을 할 수 있다. 이 협력의

실행은 오늘날 변화하는 세계 속에서 가장 크게 요구된다고 하겠다.

## 2. 가정생활지도 프로그램의 개발 과정

가정생활지도 프로그램이 모든 청소년의 문제를 대변하지 못하지만 청소년들로 하여금 현실 세계에 대처할 수 있는 능력을 기르도록 하는데 충대한 공헌을 할 수 있는 프로그램이다.

가정지도 프로그램을 개발하는 것은 시간과 에너지, 많은 인력이 필요한 장기적 과정이다. 한 기관이 가정생활지도 프로그램을 개발하는 방법은 기관의 우선사항과 목표, 활동방법 등 요소에 따라 달라질 수 있다. 그러나 효과적으로 프로그램을 개발하려면 조심스러운 계획과 준비가 필요하다.

가정생활지도 프로그램의 일반적인 개발절차를 제시하면 다음과 같다. 이 개발절차는 제안사항일뿐 반드시 이 과정을 따를 필요는 없고 또 어떤 부분은 생략될 수도 있으며 또한 다른 새로운 부분이 첨가될 수도 있다. \*

### (1) 가정생활지도에 대한 청소년의 요구를 규명한다.

가정생활지도 프로그램은 청소년의 필요와 요구에 따라 그 내용과 방법이 달라져야 한다. 가정생활지도 프로그램은 만약 청소년이 재미가 없고 적절치 못하다고 생각하면 효과적인 것이 될 수 없다. 그러므로 일반적으로 청소년들이 원하거나 바라는 것이 무엇인지 알아내는 것이 우선적으로 이루어져야 한다. 이를 위해 청소년들 특히 이 프로그램에 참가할 청소년들의 환경과 성격, 요구와 관심, 걱정, 문제, 가치관, 가정생활지도를 받은 경험의 여부, 각종 사회문제에 영향을 받는

범위 등에 관한 자료와 정보가 필요하다. 이러한 자료와 정보는 청소년 스스로로부터 또는 청소년기관 관계자, 부모, 선생님, 청소년지도자, 종교지도자 등 청소년과 직접적인 접촉을 하는 사람, 각종 조사연구서 등을 통하여 얻을 수 있다.

청소년들이 가장 공통적으로 가지고 있다고 생각되는 몇가지 일반적 요구를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 성장 발달 과정의 일부인 육체적, 정신적, 사회적 변화에 대처하는 법을 알고 싶다.

둘째, 친구, 가족성원, 타인들과 성공적인 관계를 형성·유지하는 법을 알고 싶다.

셋째, 자신의 생활과 자신이 살고 있는 사회 속의 변화를 이해하고 대처하고 싶다.

넷째, 성인생활, 결혼, 부모되는 일, 지역사회 생활에 참여를 위해 필요한 지식, 가치, 기술을 개발하고 싶다.

## (2) 가정생활지도 프로그램의 목표를 규정한다.

달성하고자 하는 프로그램의 목표에 대해 의견의 일치를 보는 일은 필수적이다. 이 목표들은 프로그램을 위한 지침이 될 뿐만 아니라 후에 성취된 것을 측정하는 근거로서 평가작업에서 사용할 수 있다. 목표는 명백하고 정확해야 하며 현실적인 것이어야 한다.

목표를 세울 때는 프로그램의 전반적 목적과 요구되는 결과를 나타내는 일반목표, 일정기간만에 참가자들이 프로그램의 결과로 얻을 수 있다고 기대되는 지식과 기술습득을 나타내는 특정목표, 특정목표를 달성키 위해 순차적으로 단체가 할 일을 명시하는 실행목표로 나누어 수립하는 것이 바람직하다.

가정생활지도 프로그램에서 일반적으로 제시되는 구체적인 목표를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 청소년들이 미래에 행복한 삶을 영위하고 책임있는 시민이 될 수 있도록 개인의 발전을 돕는다.

둘째, 청소년들이 장차 건강하고 만족스런 생활을 하는 데 필요하게 될 지식과 기술과 가정에서의 생활을 원활하게 영위하기 위한 기본 태도와 기능을 습득토록 지원한다.

셋째, 청소년들이 장차 성인으로서 그 권리와 책임을 다할 수 있도록 그 준비를 돕는다.

넷째, 청소년들이 자신들의 감정이나 신념을 이해하고, 자신들에게 중요한 것이 무엇인지 인식하며 사려깊고 책임있게 행동하도록 돕는다.

다섯째, 청소년들이 타인과 효과적으로 의사소통하는 법과 가족이나 친구, 지역사회 구성원들과 관계된 모든 일에 대해 현명하게 의사결정하는 법을 배우도록 돕는다.

### (3) 가정생활지도 프로그램의 범위를 규정한다.

위에서 설정된 목표를 달성하기 위하여 가정생활지도 프로그램이 어떤 범위로 전개되어야 할지를 추론하면 다음과 같다.

- ① 정신적, 정서적 복지 : 자기인식, 가치관의 명료화, 계획, 의사결정과 문제해결, 가족의 역할, 가족과의 관계, 동반자 · 친구 · 타인과의 관계, 인생의 각기 다른 단계의 정서적 · 정신적 발전
- ② 건강 : 영양, 위생, 환경, 질병예방과 통제, 인간의 성장과 발전, 모자보건의 중요성, 태아의 중요성
- ③ 사회문제 : 직장에 관계된 의사결정, 결혼에 대한 결정, 자녀에 대한 결정, 가족의 형성과 기능, 사회변화에 대한 인식과 적응, 정의와 평화에 대한 기여, 남성과 여성의 역할 변화

- ④ 도덕적 문제 : 자녀에 대한 부모의 책임, 핵가족과 대가족 속에서 다른 사람에 대한 책임과 권리, 결혼과 성관계의 책임있는 준비
- ⑤ 경제와 복지 : 가족의 기본적 요구, 가정관리와 예산, 가족과 직장 사이의 관계
- ⑥ 문화 : 전통이나 종교적 관습과 신조
- ⑦ 발전 : 가족성원이 지역사회나 국가 발전에 기여하도록 준비시키는 데 가족이 어떻게 지원할 수 있는지의 문제

(4) 단체 내에 종합계획 체계를 수립한다.

프로그램을 종합 기획하는 것은 특히 프로그램이 새로운 것일 때 중요하다. 종합계획은 참여하는 모든 이가 무엇이 일어나는지 또 모든 것이 계획에 따라 효율적으로 수행되는지 확인하는 데 도움이 되고 또 바쁜 일정 속에 프로그램이 실종되어 버리지 않도록 방지하는 역할을 할 수 있다.

종합계획방법은 기관의 크기, 자원, 활동방법에 따라 달라지겠지만 가정생활지도를 계획하고, 감독할 책임을 전반적으로 가지는 가정생활지도 특별위원회를 구성하고, 실제 프로그램의 계획과 관리, 섭외를 책임지는 가정생활지도 책임자와 훈련담당자의 임명을 통하여 이루어질 수 있다.

(5) 기관 내에서 가정생활지도를 위한 관심과 지원을 증진한다.

새로운 프로그램의 소개에는 기관 내의 전차원에서 모든 청소년과 직원의 협동과 지원이 필요하다. 기꺼이 지원하겠다는 생각은 부분적으로 그들이 가정생활지도에 대해 얼마나 많은 정보를 가지고 있는냐에 달려 있다. 따라서 이들에게 가정생활지도의 개념, 도입 필요성, 목

표, 집행방법, 참가자, 훈련과 자원은 어떤 것이 주어질지를 알린다. 이를 위해서는 간행물에 기고하거나 정기회의, 훈련, 세미나 등을 이용하는 것이 좋다.

(6) 무슨 자원이 필요한 것이고 가능한 자원은 어떤 것인지 규명한다.

새로운 프로그램을 위해 필요한 자원은 전문지식이나 기술경험이 있는 인적 자원, 훈련이나 활동설비, 각종 자료집 등의 조직 자원, 프로그램집행을 위한 재정 자원의 3가지 자원이다. 이 3가지 자원을 갖추기 위하여 어떤 자원은 기관 내부에서 조달할 것이고 어떤 자원은 외부의 협력을 구할 것인지를 규명한다.

(7) 프로그램 접근법을 결정한다.

가정생활지도를 소개하는 데 사용될 수 있는 방법은 매우 다양하다. 이 접근법을 결정하기 위해 지도대상, 연령에 따른 프로그램 내용, 지도기법, 지도 방법, 타단체와의 협력정도와 그리고 청소년의 참여수준 등의 문제를 신중히 고려하여야 한다.

(8) 가정생활지도를 하고 있는 기관과 협동작업을 한다.

가정생활지도에 관심이 있는 또는 이를 수행하고 있는 기관들이 많이 있다. 그들과의 적극적인 협동은 정보와 아이디어를 나누고 합동사업을 전개하는 상호간의 경험으로 부터 유익한 것을 얻어내는 데 도움이 되며 자원의 낭비와 노력의 중복을 없애는데 도움이 된다.

## (9) 가정생활지도에 대한 대중적 인식과 지원을 조성한다.

대중적인 지원, 특히 지역사회 차원에서의 가정생활지도에 대한 지원은 필수적이다. 이들에게 가정생활지도의 주요 목적은 각기 다른 연령 사이에 좀 더 가까운 이해를 증진시키고, 그들의 아이들을 위해 가정생활지도를 제공하려고 노력하는 가족들을 지원하는 것이라는 것을 강조하며, 기관이 제안한 프로그램과 그것이 어떻게 실행되는지를 설명하고, 지역사회 주민이 적극 이에 참여토록 격려한다는 데에 있다. 이를 위해서 대중 매체를 이용하거나 부모, 교사, 종교지도자 등과 직접적인 접촉계획을 수립한다.

## (10) 훈련프로그램을 개발한다.

가정생활지도 프로그램의 성공은 주로 실제 그 일을 행할 사람들에게 제공되는 훈련에 달려 있다. 이것은 새로운 프로그램을 소개하는데 있어 길고도 어려운 단계 중의 하나이다. 훈련프로그램을 먼저 누구를 어떠한 방법과 내용으로 훈련시키며, 이 훈련에 사용할 수 있는 자원들은 무엇인지를 심사숙고하여야 한다.

## (11) 자료와 정보를 모으고 개발한다.

기본자료는 훈련과 지역사회 차원의 사업에 사용하기 위해 필수적인 것이다. 이를 모으기 위해 첫 단계로 단체 내의 프로그램을 위해 사용되거나 채택될 수 있는 추가적 자료를 규명한다. 사용될 수 있는 자료에는 가정생활지도에 관계된 보고서, 사범대학 등의 교사 지침서, 건강이나 영양 등에 대한 전문 자료, 시청각자료 등이 있고, 이 자료는 정부부처, 민간단체연구소, 국제단체 등에서 구할 수 있다.

## (12) 계획된 프로그램을 실행한다.

계획이 완료되면 프로그램이 시험적으로 시작될 수 있을 것이다. 아무리 토의와 준비가 많았어도 실행의 초기 단계는 언제나 시험적인 것이다. 새로운 아이디어가 생기고 생각하지 않은 문제가 발생하며 여러 사람들이 많은 제안과 평가를 할 것이다.

이 때는 융통성이 가장 중요시되는 때이다. 개발책임자는 가능한 한 모든 곳에서 정보를 모으고 분석하며 이를 프로그램에 반영시켜야 한다. 단체내에 프로그램을 위한 지원과 충분한 관심이 있었는지, 계획대로 진행됐는지, 목표는 현실적이었는지, 너무 빨리 많은 것을 시도하려고 하고 있는지, 어떤 어려움이 지도자에게 있었고 지도자는 그들의 역할에 자신감을 느끼는지, 더 많은 훈련이나 다른 지원이 필요한지, 청소년들이 프로그램이 재미있다고 하는지 등을 고려하여 다음 프로그램 운영에 반영해야 한다.

## (13) 실행된 프로그램을 평가한다.

프로그램의 평가작업에는 프로그램을 궁극적으로 어떻게 평가할지, 성공의 기준이나 개념은 어떤 것이어야 하는지, 이 기준에 부응하는 제 단계를 어떻게 측정할지, 어떤 종류의 정보가 수집되어야 하는지, 또 누구에 의해 수집될지를 결정하여 포함하여야 한다. 평가를 위한 자료와 정보는 연구나 조사, 인터뷰, 현장견학, 보고서 분석 등을 통해 얻을 수 있다. 평가작업에 도움이 될 수 있는 질문사항으로서는 프로그램은 계획에 따라 진행되었는지, 프로그램 실행에 영향을 주는 생각치 못한 문제가 있었는지, 프로그램의 목표에 부응했는지, 목표는 아직도 현실적이고 적절한지, 프로그램에 어떤 자원이 사용되었는지, 그 자원은 효과적으로 사용되었는지, 자원은 충분했는지, 청소년이 프로그램을 통해 얻은 특정지식이나 기술은 무엇인지, 청소년은 그들이 배운 것

을 어떻게 사용했는지, 청소년의 삶에 그것은 어떤 영향을 주었는지, 프로그램의 수행에 예기치 못한 결과와 있었는지, 프로그램은 현재의 형식으로 지속되어야 하는지, 어떻게 그것은 개선 되어질 수 있는지 등이다.

### 3. 지도자훈련 프로그램 개발

#### 1) 지도자훈련 프로그램의 유형

자동차를 운전할 수 있다고 버스를 운전하라고 하는 것은 옳은 일이 아니다. 이를 위해서는 훈련이 필요하다. 이와 같이 경험이 많은 지도자라도 훈련이 없다면 가정생활지도를 요청해서는 안된다. 그들은 현재의 사업에 대한 지식과 기술을 가지고 있을지 모르나 그 방법에 대한 지침이 주어지지 않는다면 완전히 새로운 프로그램을 소개하는 데 자신감을 느낄 수 없을 것이다.

각 기관은 스스로의 조직과 운영방법에 맞는 훈련제도를 발전시켜왔다. 그러나 일반적으로 다음의 3개 차원으로 나뉘어 훈련이 이루어질 필요가 있다.

##### (1) 관리자

중앙, 지방, 지구의 관리자는 청소년 집단과 함께 하는 사업을 조직하는 법에 대해 많은 훈련이 필요치는 않다. 그러나 그들에게는 가정생활지도가 무엇이고 왜 필요하며 어떤 접근법이 필요한지에 대해 알릴 필요가 있다. 이들을 위해서 가정생활지도를 소개하고 전략과 문제에 대해 토론을 할 기회를 주기 위해 특별 강의를 하건, 1~2일간의 워크

을 조직하는 것이 좋다. 이들은 이와 같은 기회를 통해 다른 사람과 경험을 나누고 실행담당자에게 능동적으로 제언할 수 있도록 권장받게 된다.

## (2) 훈련강사

훈련강사들은 훈련프로그램을 계획하고 운영, 평가하는 데 이미 기술이 풍부하고 직접 참여하여 훈련받게하는 방법이 능숙하다. 그러므로 그들 스스로의 훈련은 가정생활지도의 범위나 내용을 이해하고 지역사화에 이를 소개하려는 청소년 지도자를 돕는 방법에 초점이 맞춰져야 한다. 그들은 다양한 지도활동과 기술을 실험하고 청소년 지도자가 스스로 자신감을 갖도록 돕는 방법을 생각해 볼 필요가 있고 도움이 되는 사람들을 끌어들이는 법, 어떤 반대에 부딪혔을 때의 대응법 등을 숙고하는 훈련이 필요하다. 이들의 훈련에는 각 분야의 전문가나 가정생활지도를 실시하고 있는 기관의 관계자를 초빙하는 것이 바람직하다.

## (3) 청소년 지도자

청소년 지도자에게는 프로그램의 내용과 지도방법에 관한 훈련이 필요하다. 특히 청소년에게 가장 흥미를 주고 적절한 것이라 생각되는 부분과 그들이 알고 싶어하는 부분을 검토하는 일에 대한 훈련이 필요하다. 또한 기능하면 많은 지도활동과 방법을 다루면서 청소년의 그룹의 요구에 따라 이를 적용할 수 있는 훈련에 초점을 맞춰야 한다. 또 그들은 매우 민감하고 개인적인 성문제 같은 문제에 대한 토론도 이끌어야 하므로 그들 나름의 가치관과 신조에 대해 깊이 생각하고 타인의 가치관을 존중하도록 권장하는 훈련프로그램에 참여해야 할 필요가 있다. 가정생활지도자로서 청소년 지도자의 역할은 초기에 매우 많은 것을 요구하기 때문에 한 코스에 한하여서는 안되고 잘 계획되어 언제나 그들의 정보나 지도, 지원을 받을 수 있어야 한다.

## 2) 지도자 훈련프로그램의 실제

〈표 5-1〉 청소년 지도자를 위한 5일간 워크샵

| 시 간                                                               | 내 용                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ○ 제1일<br>· 아 침<br>1시간<br>1시간30분<br>1시간<br>· 오 후<br>2시간 30분<br>1시간 | 환영, 워크샵 소개, 워크샵 목표, 참가자의 워크샵에 대한 기대<br>가정생활지도 프로그램 소개 : 목표, 범위와 내용<br>가정생활지도에 대한 전통적 접근법 : 그룹토의<br>청소년의 문제와 요구 : 그룹토의<br>현재 우리나라에 있는 가정생활지도 프로그램 보고 : 초청강사   |
| ○ 제2일<br>· 아 침<br>2시간<br>1시간 30분<br>· 오 후<br>1시간 30분<br>1시간 30분   | 우리 기관의 가정생활지도 프로그램 : 소개, 목표, 전략, 현재 활동<br>지역 청소년 집단 속에 가정생활지도 활동을 개발시키려는 접근법 : 그룹토의<br>가정생활지도자로서 청소년 지도자 어떤 지식, 태도, 기술이 필요한가? : 그룹토의<br>집단지도방법 소개 : 시범과 그룹토의 |
| ○ 제3일<br>· 아 침<br>3시간 30분<br>· 오 후<br>1시간 30분<br>2시간              | 가정생활지도 프로그램 활동 실습<br>가정생활지도에 대한 부모와 지역사회 지원조성 : 집단토의<br>가정생활지도 활동 실습                                                                                         |
| ○ 제4일<br>· 아 침<br>1시간 30분<br>2시간<br>· 오 후<br>2시간<br>1시간 30분       | 지역 전문가와 참고자료 활용 : 시범과 토론<br>가정생활지도 프로그램 활동 실습<br>가정생활지도 프로그램 활동 실습<br>훈련 필요성 규명 : 그룹토의                                                                       |
| ○ 제5일<br>· 아 침<br>3시간 30분<br>· 오 후<br>3시간                         | 가정생활지도 프로그램 개발 : 개인활동과 소그룹 토의<br>청소년지도자 활동계획 검토                                                                                                              |

#### 4. 가정생활지도 프로그램의 실제 : 사랑의 열쇠 프로그램

##### 1) 목표

부모와 자녀간의 갈등의 심화로 대화가 단절된 부모 자녀들에게 인간존중 의식을 함양할 수 있는 프로그램을 제공하고, 서로의 생각을 상호 교류할 수 있는 기회를 제공함으로써 부모, 자녀간의 사랑을 재확인하고 원활한 관계를 유지하도록 한다.

##### 2) 프로그램 개요

- ① 기간 : 1박 2일
- ② 장소 : 실내 또는 야외시설
- ③ 참가인원 : 100명(부모 50명, 자녀 50명)
- ④ 주요 프로그램

##### (1) 인간존중 의식 함양 프로그램

모든 인간의 성장, 변화 과정을 단계별로 나눠 부모·자녀가 역할극을 해 봄으로써 모든 인간관계에서 상호존중 의식이 얼마나 중요한 것인가를 체험케 한다.

※ 역할단계의 예 ※

- ① 신생아기와 엄마
- ② 기는 아기와 엄마
- ③ 아장아장 걷는 아기와 엄마
- ④ 유아와 엄마
- ⑤ 국민학생과 엄마
- ⑥ 중학생과 엄마
- ⑦ 고3 자녀와 엄마
- ⑧ 미혼 자녀와 엄마
- ⑨ 기혼 자녀와 나이드신 어머니
- ⑩ 장년의 자녀와 연로하신 어머니

(2) 대화 프로그램

부모와 자녀가 마주 앉아 주어지는 주제에 따라 묵상과 편지를 써서 주고 받기를 거듭함으로써 그간 쌓여진 갈등을 해소하고 새로운 사랑을 확인한다.

※ 편지 주제(예) ※

- ① 이곳에 왜 왔는가?
- ② 어머니(딸)가 가장 좋았을 때와 싫었을 때

- ③ 내가 가장 속상했을 때
- ④ 20년 뒤의 나의 모습은?
- ⑤ 내가 딸(엄마)에게 하고 싶은 말은

### (3) 심성계발 프로그램

서로 분위기를 개방할 수 있도록 다양한 심성계발 프로그램과 노래와 게임을 진행한다.

#### ※ 프로그램(예) ※

- ① ‘나의 위치’ 이야기
- ② 눈높이 게임
- ③ 장님안내
- ④ 속담게임

### 3) 프로그램운영상의 유의점

(1) 부모와 자녀가 서로의 마음을 완전히 내보일 수 있도록 분위기를 조정한다.

(2) 모든 갈등은 스스로 발견하고 스스로 해결하도록 진행한다.

(3) 묵상 등 생각할 수 있는 시간을 많이 제공하고 프로그램의 진행을 여유있게 한다.

(4) 부모·자녀간의 공동체 의식을 함양하도록 한다.

## 4) 프로그램의 일정(예)

| 시 간     | 제 1 일                                                 | 제 2 일                    |
|---------|-------------------------------------------------------|--------------------------|
| 07 : 00 |                                                       | 스카우트 명상<br>‘사물과의 대화’     |
| 08 : 00 |                                                       | 아 침 식 사                  |
| 09 : 00 |                                                       | Session 4) 어머니와<br>딸의 대화 |
| 10 : 00 |                                                       |                          |
| 11 : 00 |                                                       |                          |
| 12 : 00 |                                                       | 점 잠 식 사                  |
| 13 : 00 |                                                       | 특 강<br>“전통문화와 우리가정생활”    |
| 14 : 00 |                                                       |                          |
| 15 : 00 |                                                       | 후평 및 폐강식                 |
| 16 : 00 |                                                       |                          |
| 17 : 00 |                                                       |                          |
| 18 : 00 |                                                       |                          |
| 19 : 00 |                                                       |                          |
| 20 : 00 | 등록, 오리엔테이션<br>개 강 식<br>Session 1) 반활동<br>“만나서 반갑습니다.” |                          |
| 21 : 00 | Session 2)역할극<br>“0세에서 100세까지”                        |                          |
|         | 저 녁 식 사                                               |                          |
|         | Session 3)<br>재미있는 노래와 게임                             |                          |

## 5) 프로그램의 세부내용

## 〈프로그램 1〉 “만나서 반갑습니다.”

|              |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                  |          |       |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| 목 표          | 참가자간에 서로를 익히고 부모, 자녀간에 대화의 기회 부여                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |          |       |
| 개 요          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 별칭 선물하기</li> <li>• 반활동, 반이름, 반구호, 반가, 반기 만들기</li> <li>• 기뻐던 일, 슬펐던 일 생각해 보기</li> <li>• 반활동 발표</li> </ul>                                          |                                                                                                                                                                                                  |          |       |
| 배 정 시 간      | 60분                                                                                                                                                                                        | 장소 및 대형                                                                                                                                                                                          | 실내, 반별착석 |       |
| 준 비 물        | 이름표, 반활동 상자(반기 천, 깃대, 매직, 크레파스 등)<br>부모용, 자녀용, 대화공책                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                  |          |       |
| 지도 상 의 유 의 점 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부모, 자녀간에 마음을 터놓고 강습에 참여할 수 있도록 자율적인 분위기 조성에 힘쓴다.</li> <li>• 별칭을 지어주거나, 감시를 하거나, 써주는 등의 친절을 삼가한다.</li> <li>• 반구성시 부모, 자녀를 같은 그룹으로 배정한다.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                  |          |       |
| 진 행 계 획      | 구 분                                                                                                                                                                                        | 내 용                                                                                                                                                                                              |          | 시간(분) |
|              | 도 입                                                                                                                                                                                        | 1. 반활동이란 무엇인가?<br>— 반별로 둥그렇게 둘러앉는다<br>— 반활동에 대해서 설명한다.<br>2. “별칭 선물하기”에 대해 다음과 같이 설명한다.<br>“지금부터 엄마(아빠)는 자녀에게, 자녀는 엄마(아빠)에게 별칭을 지어 주시기 바랍니다. 별칭으로는 호나 별칭 또는 서로에게 적당하다는 자연이나 사물의 이름을 선택하셔도 좋습니다.” |          | 5'    |

| 진행계획 | 구분 | 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 시간(분) | 비고                                                       |
|------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------|
|      | 전개 | <p>1. “별칭의 선택이 다 되신 듯합니다. 그러면 부모, 자녀가 함께 일어나서 서로의 별칭을 소개해 주시기 바랍니다. 각자 자기가 선택한 상대방의 별칭의 의미를 설명하고 상대방의 장점 등을 살려 소개하도록 해주시기 바랍니다.”</p> <p>예)(아빠): “오늘 아침 바쁜 가운데도 집안청소를 맡김으로써 집안 식구들의 마음을 한결 밝게 해준 저의 착하고 예쁜 딸(아들)○○○를 소개합니다. 제 딸(아들)의 별칭은 ○○○로그 이유는~”</p> <p>딸(아들): “항상 저희들에게 웃음을 잃지 않으시고 기쁨과 힘을 주시는 저의 어머니(아버지)○○○를 소개합니다. 저의 어머니(아버님) 별칭은 ○○○로, 이를 선택하게 된 동기는~” “빨간 블라우스가 한껏 잘 어울리는 저의 어머니(아버님)○○○를 소개합니다.</p> | 45'   | ○앞으로 모든 프로그램 진행에서 별칭을 사용하고, 발표의 기회가 있을 때마다 서로를 소개하도록 한다. |

| 진행계획 | 구분 | 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 시간(분) | 비고 |
|------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----|
|      | 전개 | ※ 먼저 이야기하려는 이가 없을 때는 지도자가 먼저 예를 들어 설명하여 차례를 넘긴다.                                                                                                                                                                                                                                               |       |    |
|      |    | 2. 기뻐던 일, 슬펐던 일 생각해 보기<br>별칭소개가 끝난 후 정돈되면 지도자는 ‘눈을 감아보실까요’하고는 참가자들이 눈감기를 기다려 프로그램 설명을 한다. “눈을 감으신 채로 제 설명을 들으시기 바랍니다. 최근 1주일 동안에 여러분에게 있던 일 중 기뻐던 일이나 슬펐던 일은 무엇이었는지요?” - 사이 -<br>“자, 눈을 뜨실까요.”<br>○ 생각난 기뻐던 일, 슬펐던 일을 짝에게 이야기 한다.<br>○ 느낌 발표<br>남의 기쁜 일, 슬픈 일을 듣는 동안 오고간 생각과 느낌을 자유롭게 발표토록 한다. |       |    |
|      |    | 3. 반활동의 실제<br>반이름, 반구호, 반가, 반기 만들기                                                                                                                                                                                                                                                             |       |    |
|      | 정리 | ○ 반활동 발표<br>반별로 발표                                                                                                                                                                                                                                                                             | 10'   |    |

## 〈프로그램 2〉 역할극 “0세에서 10세까지”

|               |                                                                                                                                      |                                                                                                            |           |     |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|
| 목 표           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인간 발달의 과정을 체험한다.</li> <li>• 인간의 기본권인 인간존중을 체험한다.</li> <li>• 부모, 자녀간의 이해의 폭을 넓힌다.</li> </ul> |                                                                                                            |           |     |
| 개 요           | 아기부터 노인까지 인간의 전과정을 부모와 자녀의 상호관계로 역할극을 통해 살펴봄으로써 인간존중 의식을 깨닫도록 한다.                                                                    |                                                                                                            |           |     |
| 배정시간          | 100분                                                                                                                                 | 장소 및 대형                                                                                                    | 실내, 반별 착석 |     |
| 준 비 물         | 분장소품 (참가자들의 여하에 따라)                                                                                                                  |                                                                                                            |           |     |
| 지도상의<br>유 의 점 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참가자 스스로 이 프로그램의 의미를 깨닫도록 진행한다.</li> <li>• 참가자들이 자발적으로 참여할 수 있도록 유도한다.</li> </ul>            |                                                                                                            |           |     |
| 진행계획          | 구분                                                                                                                                   | 내 용                                                                                                        | 시간(분)     | 비 고 |
|               | 도입                                                                                                                                   | 1. 참가자들에게 그룹 구성<br>부모, 자녀가 짝이 되어 10명<br>이 1반이 되도록 구성한다.<br>2. 프로그램 안내<br>‘Model역할극’을 참가자들에<br>게 선보인다.      | 20'       |     |
|               | 전개                                                                                                                                   | 1. 단계별 역할극 구성<br>각 반별로 1)~10)까지의 단<br>계를 역할극으로 만들어 본다.<br>1) 신생아기와 부모<br>2) 기는 아기와 부모<br>3) 아장아장 걷는 아기와 부모 | 40'       |     |

| 진행계획 | 구분 | 내 용                                                                                                                  | 시간(분) | 비 고                                            |
|------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------|
|      | 전개 | 4) 유아와 부모<br>5) 국민학생과 부모<br>6) 중학생과 부모<br>7) 고3 자녀와 부모<br>8) 미혼자녀와 부모<br>9) 기혼자녀와 나이드신 부모<br>10) 장년의 자녀와 연로하신 부모     |       |                                                |
|      |    | 2. 반 역할극 발표<br><br>각 반별로 제비뽑기를 통해 발표<br>한 단계를 정해 놓고 1)단계부터<br>차례로 해당 반이 나와 연극한<br>다. 이때 각 반별로 분장 등을<br>하여 발표할 수도 있다. | 30'   | 시나리오<br>제공없이<br>참가자<br>나름대로<br>극을 만들<br>도록 한다. |
|      | 정리 | 참가자들은 발표하는 창의적인 역<br>할극을 통해 서로의 경험을 나누고<br>자녀, 부모간에 오가는 상호 인간<br>존중 의식을 되새기는 기회를 가지<br>도록 한다.                        | 10'   |                                                |

## 〈프로그램 3〉 재미있는 노래와 게임

|               |                                  |                                                                                                                                                                                                 |        |
|---------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 목 표           | · 게임을 통해 마음을 열고 서로간에 친목교류의 기회 제공 |                                                                                                                                                                                                 |        |
| 개 요           | 상호 이해                            |                                                                                                                                                                                                 |        |
| 배정시간          | 90분                              | 장소 및 대형                                                                                                                                                                                         | 실내, 실외 |
| 준 비 물         | 눈가리개(2명 1개씩), 나의 위치 그림 인원수만큼     |                                                                                                                                                                                                 |        |
| 지도상의<br>유 의 점 | · 모든 참가자들이 적극적으로 참여하도록 유도한다.     |                                                                                                                                                                                                 |        |
| 진행계획          | 구분                               | 내 용                                                                                                                                                                                             | 시간(분)  |
|               | 도입                               | ○ 다함께 노래를<br>서로의 분위기를 부드럽게 풀어주는<br>노래부르기                                                                                                                                                        | 10'    |
|               | 전개                               | 1. ‘나의 위치’이야기<br>반별로 모여앉아 ‘나의 위치’그림을<br>배부한다.<br>“그림중의 1번 아이에서 부터 10번<br>아이들 중 현재 자신의 위치는 어떤<br>아이의 위치인지 생각하고 말씀해주<br>시기 바랍니다”라고 진행자가 얘기<br>한 후 선뜻 나서든 이가 없으면 먼저<br>자신의 위치를 얘기하여 옆사람에게<br>연결한다. | 20'    |
|               |                                  | 2. 눈높이 게임<br>○ ‘나의 위치’가 마무리되면 모두가<br>일어서서 둥글게 모여 한 원을 이<br>루게 한다.<br>“가볍고 즐겁게 원형으로 돌면서<br>한사람씩 한차례 원 안에 들어가<br>시기 바랍니다.”                                                                        | 15'    |

| 진행계획 | 구분       | 내 용                                                                                                                                                                                                                                                   | 시간(분) | 비 고            |
|------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|
|      | 전개       | <p>“자, 원안에 있는 사람은 내가 하는 말대로 따라서 행동하셔야 합니다. 그 때 행동을 하면서 자기 주위를 돌고 있는 사람들이 어떻게 느꼈는지 자세히 관찰하셔야 됩니다.”</p> <p>○ 원안에 한사람씩 들어가 “뱀, 개, 학생”등의 위치에서 주위의 사람들을 보았을 때의 느낌들을 이야기해 본다.</p> <p>※ 본 게임을 통해 뱀, 개와 같은 높이의 키가 되어 걷고 있는 인간을 보고 어떤 느낌이 드는지를 확인해 보는 것이다.</p> |       |                |
|      | 3. 장님 안내 | <p>○ 2명씩 짝지어서 1명은 장님이 되고 1명은 안내자의 역할을 각각 경험하도록 한다.</p> <p>· 주위에 있는 사물을 손으로 만지고 계단도 오르고 내리는 등을 경험한다.</p> <p>· 장님과 안내의 역할 경험을 모두 다 마친 후</p> <p>○ 원형으로 둘러 앉아서 안내역과 장님역에서 느꼈던 것을 이야기하도록 한다.</p>                                                           | 20    | 10분안내<br>10분장님 |

| 진행계획 | 구분 | 내 용                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 시간(분) | 비 고 |
|------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
|      |    | <p>※ 본게임을 통해</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대인관계의 중요한 덕성이 되는 친절의 절대성을 절감</li> <li>· 안내역을 통해 지도자의 역할이 어려움을 경험</li> <li>· 불신감은 서로에게 도움이 되지 못할 뿐만 아니라 많은 것을 경험하고 성장하는 데 장애요인이 된다는 것 등을 경험</li> </ul>                                                                        |       |     |
|      |    | <p>4. 속담게임</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 10반을 2개 또는 4개 조로 나눈다. 각 조조 인원을 나누어 도미솔 식으로 화음을 넣어 속담을 만들어 발표한다. 화음과 속담내용이 불협화음을 이루는 조가 지게 되고, 이에 따른 벌칙 또는 1일 봉사 내용 등을 주어 정리한다.</li> </ul> <p>예) 낮말은 ~새가 듣고, ~밤말은 ~취가 듣는다.</p> <p>※ 화음 중간에 얼씨구, 절씨구 등의 후렴구를 넣어 흥을 돋울 수도 있다.</p> | 15    |     |
|      | 정리 | <p>서로가 마음을 열고 사랑과 행복함을 누렸던 기분을 정리하는 시간을 갖는다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 무언의 격려</li> <li>· 말없이 참가자들이 원을 이루어 처음 시작하는 사람이 포옹하는데 이어 차례로 실시하도록 하여 마지막 참가자의 포옹이 끝나면 1~2개 원을 만들어 정리의 노래를 부른다.</li> </ul>                                                                    | 10    |     |

## 〈프로그램 4〉 부모와 자녀간의 대화

|               |                                                                                                                              |                                                                                               |                    |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 목 표           | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 부모, 자녀간에 느끼는 갈등을 서로 알고, 함께 이겨내려는 의지를 갖는다.</li> <li>· 부모, 자녀간의 사랑을 재확인한다.</li> </ul> |                                                                                               |                    |
| 개 요           | 편지를 쓰고 받음으로써 주제에 따른 부모와 자녀가 평소 품고 있던 생각들을 표현하고, 서로에 대한 진실한 마음을 알게 됨으로써 갈등을 해소하도록 한다.                                         |                                                                                               |                    |
| 배정시간          | 180분                                                                                                                         | 장소 및 대형                                                                                       | 실내, 반별             |
| 준 비 물         | 부모·자녀 배부용 공책, 종이비둘기, 초 각각 50개, 쫓대 50, 초반                                                                                     |                                                                                               |                    |
| 지도상의<br>유 의 점 | 숙연한 분위기를 유지하여 서로의 마음을 있는 그대로 나타낼 수 있도록 진행한다.                                                                                 |                                                                                               |                    |
| 진행계획          | 구분                                                                                                                           | 내 용                                                                                           | 시간(분)              |
|               | 도입                                                                                                                           | ○ 목상<br>참가자들에게 공책을 나누어주고 반별로 앉은 후 목상에 잠긴다                                                     | 10'                |
|               | 전개                                                                                                                           | 1. 대화편지<br>· 부모, 자녀가 마주 앉도록 하여 준비한 공책에 주어지는 주제에 대해 편지를 쓸 수 있도록 진행한다(주제마다 15분 ~20분 작성, 10분 발표) | 50'                |
|               |                                                                                                                              |                                                                                               | 비 고                |
|               |                                                                                                                              |                                                                                               | 명상음악<br>좋은글귀<br>준비 |
|               |                                                                                                                              |                                                                                               | 잔잔한<br>배경음악        |

| 진행계획 | 구분 | 내 용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 시간(분) | 비 고      |
|------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
|      | 전개 | <p>※ 주제</p> <p>“이곳에 왜 왔는가”</p> <p>“부모(자녀)가 가장 좋았을 때와 싫었을 때”</p> <p>“내가 가장 속상했을 때”</p> <p>“20년 뒤의 나의 모습은”</p> <p>“내가 자녀(부모)에게 하고 싶은 말은”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 주제마다 자신들이 쓴 내용을 서로(부모↔자녀)에게 보여 주어 자신의 마음을 전달하도록 한다.</li> <li>• 이때 참가자중 원하는 사람이 있으면 발표의 기회를 갖도록 한다.</li> </ul> <p>2. 참가소감 작성 및 발표</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참가자들에게 본 프로그램에 참가하여 느꼈던 소감문을 작성케 하고 회망자에게 한해 발표토록 한다.</li> </ul> |       |          |
|      | 정리 | <p>○ 다짐의 촛불의식</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부모, 자녀의 대화편지를 통해 갈등을 해소하고 다시금 사랑을 확인했던 마음들의 기념하고자 기념의식을 진행한다.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 20'   | 바들기, 초준비 |

| 진행계획 | 구분 | 내 용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 시간(분) | 비 고 |
|------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
|      |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부모, 자녀에게 종이비둘기, 초를 배부하고 U자형으로 정렬시킨다.</li> <li>• 종이비둘기에 부모, 자녀가 함께 다짐의 문구를 써 넣는다.</li> <li>• 진행자가 먼저 초에 불을 붙인 후, 참가자들에게 전달하여 준다.</li> <li>• 부모와 자녀가 함께 초를 들고 나와 마련된 쏫대에 초를 꽂고 놓여진 화분에 비둘기를 장식한 후 서로 포옹하고 제자리를 돌아온다.</li> <li>• 마지막 참가자와 쏫불의식이 끝난 후, 진행자는 서로의 사랑과 신뢰를 다짐하는 종결문을 낭독한 후 노래로써 자리를 정돈한다.</li> </ul> |       |     |

## 프로그램의 편성

### 개 관

프로그램의 편성이란 참가자, 실시주체, 활동여건 등을 감안하여 프로그램을 편성하는 자가 기존의 지식과 기술을 원용하여 창의적으로 프로그램을 체계화하는 하나의 예술 과정이라고 볼 수 있다. 말하자면 관련조건을 가지고 건축물을 하나하나 형성해 나가는 건축가의 역할과도 같다. 건축에 있어서 기본설계와 여러 구조물의 편성 작업이 매우 중요한 것과 마찬가지로 프로그램의 편성은 계획만큼이나 중요한 의미를 지닌다. 본 장에서는 프로그램편성의 의미와 중요성을 비롯하여 프로그램 편성시 고려하여야 할 기본요소, 편성원리와 방법 그리고 편성시 유의할 사항들에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

### 주 제 어

프로그램 편성, 프로그램 편성원리, 프로그램 편성의 구성요소, 프로그램 편성의 틀, 프로그램 편성방법, 프로그램의 일정, 프로그램 지도안, 도예가 모델, 원예가 모델, 인간 모델

## 1. 프로그램 편성의 원리

프로그램의 편성이란 선정된 프로그램을 여러 조건과 결부시켜 하나의 행동체제로 구성하는 것을 말한다. 이는 프로그램의 효과성, 효율성, 매력성을 극대화하기 위한 것으로써 보다 효과적인 실행을 위하여 앞 단계에서 수립한 계획을 현장의 현실적 맥락과 상황속에서 재해석하고 상세화하고 재조정하여, 참가자들이 소기의 목표를 성취할 수 있게 하기 위하여 프로그램 실행자의 상황속에서 행동체제를 마련하는 것을 의미한다. 즉, 프로그램의 편성은 참가자인 청소년들의 요구와 그 실시 주최자의 의도, 그리고 활동 상황이 결합되어 구성되는 하나의 행동체제라고 볼 수 있다. 말하자면, 청소년들의 측면에서는 요구의 충족이고, 프로그램 운영자의 차원에서는 그 기관이 지향하는 바의 활동목표의 달성이라고 볼 수 있다. 따라서 프로그램 편성에 있어서 어느 쪽의 입장이 강조되느냐에 따라서 프로그램의 편성 방향은 다르게 나타난다고 볼 수 있다.

이같은 차원에서 어느 쪽을 강조하느냐에 따라 프로그램 편성에는 이론상 다음과 같은 3개의 모델이 있다고 볼 수 있다. 즉, 프로그램의 편성에 있어서 실시 주최자의 입장을 고려한 것인가 아니면 참가자의 측면을 강조한 것인가에 따라 도예가 모델과 원예가 모델을 지적할 수 있고, 이 둘을 절충한 모형이라고 할 수 있는 인간모델을 들 수 있다(岡本包治編, 1992: 50-54).

도예가(陶藝家) 모델이라고 하는 것은 프로그램의 편성자는 도예가에, 참가자는 도기의 원료인 점토에 비유되는 것을 지칭하며, 도예가가 완성한 작품의 이미지에 따라서 전혀 다른 모습으로 나타나게 된다. 이와같이 프로그램을 편성하는 측이 마련하는, 말하자면 참가자의 외부로부터 형성된다고 보는 것이 도예가 모델이다.

이와는 달리 원예가 모델에서는 참가자를 하나의 식물로, 계획하는

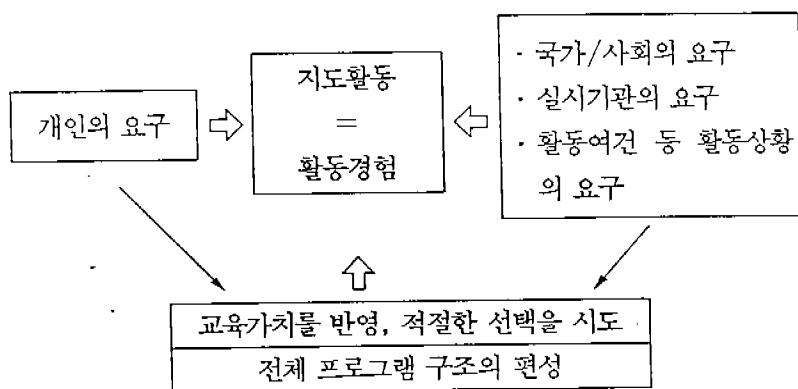
측은 원예가에 비유한다. 식물은 그 종(種) 및 뿌리의 상태에 의거하여 생장 프로그램이 내장되어 있기 때문에 원예가는 보다 좋은 환경하에서 적절한 시기에 적당한 양의 거름이라든가 물을 주면 된다. 이와같이 청소년활동 프로그램의 편성자는 단지 적절한 환경만 조성해 주면 된다고 보는 것이 원예가 모델이다. 말하자면 프로그램은 참가자의 자주성에 기초하여 프로그램을 편성하여야 한다는 원리를 강조하는 모형이다.

그런데 이들 두 가지의 모델은 모두 한계를 지니고 있다. 도예가 모델이 참가자의 자발성을 무시하는 한계가 있는 반면에, 원예가 모델은 지나치게 참가자의 요구를 강조한 나머지 공공성을 결여하고 있다는 지적을 받을 수 있다. 여기에서 이 둘의 장점을 강조한 인간모델을 상정할 수 있다. 인간모델에서는 인간은 점도와 같이 마구 주조되어질 수 없는 존재가 아닐뿐만 아니라 식물과 같이 모든 면에서 저절로 형성되는 존재도 아니라는 전제에서 출발한다. 인간을 적절한 방법으로 성장하도록 하기 위하여서는 어느 한 측면만을 강조하지 않고 인간의 자발성과 피동성 두 측면을 모두 동시에 고려하여 프로그램을 편성하여야 한다는 것이다. 인간모델을 바탕으로 한 프로그램편성에는 참가자, 지도자, 그리고 이들에게 전문적인 지도와 조언을 하면서 중개역할을 담당할 수 있는 자가 필요하다. 이들 3자가 협력해서 프로그램을 편성할 때 소기의 목표를 보다 효율적으로 달성할 수 있다.

이같은 인간 모델을 기본 토대로 하여 프로그램 편성시 구성요소들이 그 자체의 타당성을 높이고 나아가서 그 가치를 제고하기 위하여서 고려해야할 준거들을 제시하면 다음 〈그림 6-1〉과 같다(Knowles, 1980; 伊藤俊夫, 1987: 282을 재구성).

그림에 제시되어 있는 개인의 요구는 개인의 생리학적 연령, 사회문화적 생애주기, 그리고 발달단계 등의 변화에 대응하기 위하여 필요한 능력획득의 요구가 포함된다. 국가 및 사회의 요구는 국가 및 사회가 지향하고 있는 이데올로기에 정면으로 상충되지 아니하는 범위내에서,

그리고 그 사회의 발전 및 미래의 방향에 따라 프로그램이 편성되어야 한다는 것이다. 기관의 요구란 프로그램을 실시하고자 하는 기관의 목표, 의도 등을 반영하여야 한다는 것이고, 상황의 요구는 프로그램을 실시하고자 하는 시점에 있어서 모든 상황을 감안하여 편성되어야 한다는 것을 의미한다.



〈그림 6-1〉 프로그램 편성의 준거 틀

이같은 요인들 사이에 이들 요구들을 적절하게 수용할 수 있는 지도 활동이 이루어 진다. 이것은 단순히 이들 요구간의 접합에 의하여 편성 되는 것이 아니라 인간의 능력개발 및 형성이라고 하는 교육적 가치 또는 지도 가치로 부터 도출된 지도이론에 의하여 조작적으로 편성되게 된다. 여기에 프로그램 편성의 독자성이 있다. 이같은 것을 기본적인 토대로 하면서 프로그램 편성시 고려하여야 할 기본 원리를 제시하면 다음과 같다(Mezirow, 1988 : 224-228).

첫째, 지도내용, 즉 참가자의 활동경험들은 참가자의 역할을 촉진시킬 수 있도록 편성되어야 하며, 구체화된 활동목표를 달성하기 위하여 프로그램의 적절한 계속성, 계열성, 통합성을 보장할 수 있는 방법으로 조직되어야 한다.

둘째, 계획되고 의도된 활동목표는 지도전략, 교재, 지도매체의 선택을 결정지으며 적절한 활동환경을 조성하는데 절대적인 영향을 미친다.

셋째, 프로그램의 내용, 교재, 그리고 실시과정은 의도된 활동목표를 성취하는데 있어서 적합하고 시기 적절하여야 한다.

넷째, 프로그램은 당해 영역에 있어서의 자격을 소유하거나 충분한 현장 경험을 소지한 자를 통하여 실시될 수 있도록 편성되어야 한다.

다섯째, 실시를 위한 물리적인 환경은 활동이 용이하게 일어날 수 있도록 조성되어야 한다.

이같은 기본 원리들을 중심으로 프로그램을 편성함으로써 프로그램의 목표를 충분히 달성할 수 있도록 하여야 할 것이다.

## 2. 프로그램 편성시의 검토사항

프로그램은 관련된 주요 구성요소에 대한 올바른 인식이 없이는 결코 완전하게 편성될 수 없다(L. Nadler, 1983: 128). 이들 구성요소들 가운데 어느 정도는 특정하게 구별할 수 없는 요소들도 있으나, 모든 구성요소들은 그것이 전달되는 학습의 과정에 어떠한 형태의 영향을 미치게 마련이다. 따라서 프로그램을 편성함에 있어서는 프로그램의 구성요소들에 대한 제반 검토가 선행되어야 한다.

프로그램의 구성요소를 분석적으로 파악하여 보면 대체적으로 ① 참가자, ② 실시주체, ③ 내용, ④ 실시방법, ⑤ 지도매체 및 교재, ⑥ 시기시간, ⑦ 환경 장소, ⑧ 인적 조직, ⑨ 경비, ⑩ 프로그램의 실행 운영에 관한 것 등으로 대별할 수 있다(M. Knowles, 1980; L. Nadler, 1983). 이들 각 요소에는 활동과 불가분의 관계에 있는 다양한 내용도 포함하고 있다. 다음에서 프로그램을 현실화하기 위한

방법, 즉 편성상에 있어서 고려해야 할 점에 대하여 구체적으로 살펴보고자 한다.

## 1) 참가자

아무리 이론적으로 잘 설계된 프로그램이라고 하더라도 그 참가자를 모집할 수가 없게 되거나 그들의 욕구를 충족시킬 수가 없게 되면, 프로그램으로서의 가치를 잃어버리게 된다. 그러므로, 프로그램의 성패 여부는 프로그램의 참가자에게 달려 있다고 해도 과언은 아니다. 따라서 대상자에 대한 적절한 이해가 필요하고, 나아가 참가자의 배치와 편성에 있어서 신중한 배려가 필요하다. 프로그램 편성시 참가자에 관한 이해에 있어서 검토해야 할 사항으로서는 참가대상의 명확화와 규모, 그리고 참가집단의 구성 등을 지적 할 수 있다.

먼저, 참가대상을 명확하게 하기 위하여서는 참가자인 청소년들의 속성을 체계적으로 분석하는 일이 필요하다. 왜냐하면 청소년의 속성에 따라 그 관심, 요구 등이 크게 다르기 때문이다. 참가자의 속성을 구분하는 방법에는 대체적으로 개체의 성질 면(성별, 발달단계별 등), 생활의 장과 공간적인 면(가족, 직업, 시민, 국민, 세계인 등), 프로그램 참가의 경험면(경험유무, 참가유무, 활동의 수준 등)등에 의하여 구분할 수 있다.

다음으로 들 수 있는 것은 참가자의 크기, 즉 규모의 적정화 문제이다. 프로그램의 전개방법은 참가자의 수에 따라 다르게 나타나기 마련이다. 프로그램의 목표에 따라 참가자의 규모를 제한할 필요가 있다. 그 규모는 실시하는 프로그램의 내용 및 방법에 따라 다소 차이가 날 수 있으나 정의적인 측면을 강조하는 프로그램은 소집단으로 편성하여 집단활동을 하기에 유리하도록 하는 것이 좋다(정지웅외, 1990: 130). 소집단을 편성함에 있어서는 프로그램의 목표와 내용 등에 따라 규모를 조절하도록 하되 가능하면, 참가자의 만족도를 고양하기 위하

여 참가자간의 상호교류가 가능하도록 하고 그를 통하여 적극적 참여를 도모할 수 있는 규모로 구성하는 것이 필요하다.

## 2) 실시주체

청소년활동 프로그램의 실시주체는 매우 다양하다. 그 실시주체는 정부기관 뿐만아니라 청소년시설 및 단체의 청소년기관, 종교단체, 문화사업체, 사회교육기관 등 매우 다양하다. 이들은 그 실시주체별로 프로그램의 목표는 물론 내용, 방법, 실시여건, 참가경비, 그리고 운영을 위한 분위기도 다르게 나타나고 있다. 따라서 그 실시주체가 지향하고자 하는 의도가 무엇인가를 정확하게 파악하고 그를 프로그램에 반영하도록 하는 것이 필요하다.

## 3) 지도 내용

사회가 점차 고도화 전문화 복잡화 개성화되어감에 따라 프로그램 편성자가 가장 심사숙고해야 하고, 또한 그의 역량과 식견이 문제시되는 것이 바로 내용편성에 관한 것이다. 그 가운데에서 프로그램 사업명의 설정, 내용의 구성 등이 중요한 검토의 대상이 된다(岡本包治外, 1992: 35-53).

먼저 사업명에 관한 것으로서는 사업명에 그 목표가 부각되도록 하는 것이 필요하다. 사업명이란 프로그램의 명칭을 말하는 것으로 프로그램의 계획, 참가자 모집, 그리고 운영 전개 평가를 규정하는 요소이다. 사업명은 물건의 생산-유통-소비의 과정에 대비시켜서 생각해 볼 수 있다. 일상생활속에서 사용되고 있는 여러가지의 물품은 소비자 층에서 보면 상품명 및 상표를 통해서 접하게 된다. 상품명은 그 품질의 이미지와 소비자들의 구매의욕을 촉발하게 된다.

청소년활동 프로그램도 하나의 상품으로 생각할 수 있다. 왜냐하면

이들 프로그램은 홍보 등에 의하여 청소년들을 참가하도록 촉발하고 그를 통해 프로그램을 운영하기 때문이다. 그렇기 때문에 프로그램의 계획 편성 운영자가 프로그램의 명칭을 정하고자 할 경우에는 상품으로서의 활동내용을 상정해 보는 것이 필요하다. 그러나 현재 청소년 시설이라든가 단체, 나아가서 사회교육 시설 등이 제공하고 있는 프로그램의 명칭을 보면 이같은 측면을 고려하여 프로그램명을 설정하는 예가 드문 편이다. 따라서 청소년으로 하여금 적극적으로 프로그램에 참가할 수 있도록 프로그램의 내용을 사업명에 구체적으로 표현하도록 하는 것이 필요하다.

다음으로 내용의 편성에 있어서 검토해야 할 사항으로서는 다음과 같은 것을 지적할 수 있다.

프로그램의 내용은 목표에 도달하기 위한 하나의 길이다. 그러므로 그 목표를 달성함에 있어서 내용은 학제적이고도 광범한 영역이 포함될 수 있기 때문에 내용 선택에 있어서는 신중한 태도로 임하는 것이 필요하다. 이와 관련해서 활동내용을 선택하고 편성하는데 있어서 유의해야 할 사항으로서는 다음의 4가지를 지적할 수 있다.

첫째, 활동내용을 정선하여 세분화하는 일이다. 이를 위하여서는 ① 프로그램의 목적, 주제, 방침 등의 맥락을 중시하면서, ② 개인 및 집단에 있어서 중요도를 검토하며, ③ 내용의 긴급성 정도를 판단하며, ④ 참여대상자의 질 수준을 고려하고, ⑤ 새로운 지식, 기술, 정보의 습득과 관련되는 내용의 신선도 등을 유의할 필요가 있다.

둘째, 프로그램 활동내용을 지도방법 및 지도매체, 자료 등과 관련시켜서 선택하여 편성하는 일이다. 내용이 아무리 개개인의 요구에 의하여 세분화된다고 하더라도 효과적인 방법으로 전개되지 않거나, 적절한 방법으로 전개되는데 필요한 지도매체와 자료 등이 구비되어 있지 않으면 기대되는 성과를 달성할 수가 없게 된다. 그러므로 ① 학습내용에 어울리는 다양한 형태의 방법, ② 참가자의 특성에 적합하고 활동하는 내용의 이해를 도울 수 있는 방법, ③ 내용과 참가자의 특성과

수준에 적합한 지도매체, ④ 지도자의 경험과 능력에 적합한 지도법, ⑤ 참가자의 주체성과 자주활동을 촉진할 수 있는 것 등을 고려할 필요가 있다.

셋째, 프로그램 내용을 활동의 연속성 및 발전성을 고려하여 선택하고 편성하는 일이다. 체계적이지 못한 프로그램의 실시는 그를 주최하여 제공하는 자에 대하여 불신감만 증폭시킨다. 참가자의 만족감을 높이고 실시기관의 신뢰감을 제고하기 위하여서는 활동의 과정을 순서성 발전성이 있는 내용으로 체계적이고 전문적인 수준에 접근할 수 있는 가능성과 프로그램의 종료 후 방향을 제시할 수 있는 내용으로, 편성하는 것이 필요하다.

마지막으로, 프로그램 내용의 양과 질을 고려해서 선택하고 편성하는 일이다. 지도와 활동 목표에 따라 내용을 편성하고자 할 때는 ① 활동요구와 활동필요 사이의 불일치, ② 참가자의 요구와 지도자의 지도내용의 격차, ③ 참가자에게 부담이 가지 않는 정도의 시간수, 회수 등을 배려해서 양과 질의 문제를 결정하는 것이 무엇보다도 중요하다고 볼 수 있다.

#### 4) 실시 방법

적절하게 선택되고 편성된 실시방법은 단순히 프로그램 내용의 이해를 용이하고 효과적으로 만들어줄 뿐만 아니라, 참여활동에 변화를 가져오기도 하고 집단의 분위기를 조성해 주는 등 여러가지의 교육적 효과를 지니고 있다. 그런데 오늘날에 있어서 새로운 지도매체의 개발에 따라 지도방법이 매우 다양해지고 있는 경향이 있다. 청소년활동에서 많이 사용되고 있는 방법을 분류해 보면 다음 <표 6-1>과 같다.

〈표 6-1〉 프로그램 실시 방법

| 분 류 기 준           | 실 시 방 법                                                                                             |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ○ 듣는 것을 주로 하는 방법  | 강의법(강의 강연, 설명 등),<br>문답법(캐널디스커션, 심포지움 등),<br>청각법(라디오청취, 테이프청취, 감상 등)                                |
| ○ 말하는 것을 주로 하는 방법 | 발표법(발표, 보고)<br>토의법(버즈세션, 포럼 등)                                                                      |
| ○ 보는 것을 주로 하는 방법  | 관찰법(관찰, 조사 등)<br>시청법(TV시청, 필름시청 등)<br>견학법(견학, 관람 등)                                                 |
| ○ 읽기를 주로 하는 방법    | 독서법(독서, 신문, 잡지의 열람 등)                                                                               |
| ○ 쓰기를 주로 하는 방법    | 기록법(기록, 작문, 묘사 등)                                                                                   |
| ○ 실천을 주로 하는 방법    | 극화법(role playing, 연극 등)<br>실습법(실험 실습, 사육 재배, 레크리에이션)<br>구성법(그림, 작곡, 작품제작, 판화등의 제작)<br>연주법(노래, 악기 등) |
| ○ 혼합에 의한 방법       | 위의 여섯가지 방법을 참가자 및 지도의 장면에 따라 적절하게 혼합하여 전개하는 방법                                                      |

보다 효과적인 방법을 선택하기 위하여서는 ① 목표 달성에의 효과성, ② 제공되는 내용의 질과 양에 대한 적절성, ③ 적절한 지도매체의 이용가능성, ④ 지도자 및 참가자의 경험 능력에 대한 적합성, ⑤ 참여의 효과를 높이기 위한 둘 이상의 방법의 혼용 가능성, ⑥ 개인지도방법과 집단지도 방법을 상호 보완하여 사용할 수 있는가 등의 문제를 특히 고려하여야 한다.

## 5) 지도매체

지도매체가 활동효과를 높이는데 있어서 중요한 요건 중의 하나라고 대체적으로 인식은 되고 있지만, 실제에 있어서는 아직까지도 충분히 활용되지 못하고 있다. 그 이유로서는 청소년 시설이나 단체 및 각종 청소년 교육기관에 있어서 지도매체가 양적·질적인 면에서 만족할만한 상황이 아닐 뿐만아니라 그를 활용하기 위한 기술적인 숙련과 준비 시간 등이 필요하기 때문이다. 모든 청소년활동을 매력적인 것으로 만들기 위해서는 지도매체의 선정은 프로그램 편성의 시점에 있어서 충분히 검토되어야 할 필요가 있다.

지도매체의 선정에 있어서는 ① 활동목표, 주제, 내용, 방법에 대한 적절성, ② 참가자의 경험 및 기술 수준, ③ 지도매체에 대한 지도자의 이해도 및 숙련도, ④ 지역성 및 참가자의 일상생활과의 긴밀성 등을 고려하여야 한다. 보다 효과적인 지도매체의 선정은 각종 지도매체에 관한 정보가 데이터화 되어 있어야 하고, 프로그램 편성자가 지도매체의 종류 및 특성을 숙지하고 있어야 한다.

## 6) 시기·횟수

프로그램의 편성에 영향을 미치는 시간적 요소로서는 프로그램 실행의 시기, 시간대, 총 시간수 등을 들 수 있다. 프로그램이 실시되는 시기는 프로그램의 내용 및 방법에 따라 좌우되는 경우가 많기 때문에, 특히 이를 유의하여야 한다. 또한 참가대상자들이 시간적인 문제로 인하여 활동 참여가 제한받지 않도록 참석에 유리한 시간대에 프로그램을 편성하는 것이 필요하다. 또한 프로그램의 실시기간이 지나치게 길거나 짧게 되면 참가자의 참여 및 활동 의욕 고취에 있어서도 문제가 생기기 때문에 실시기간을 적절하게 편성하도록 하는 것이 바람직하다.

## 7) 환경·장소

프로그램 실시를 위한 장소 선정에 있어서 가장 먼저 검토해야 할 것은 장소가 프로그램의 내용과 방법에 적절한 것인가의 문제이다. 즉, 프로그램의 목적을 원만하게 달성할 수 있는 장소를 선정하여야 한다. 또한, 참가성향, 탐구정신, 행동양식 등과 같은 비언어적 행동의 변화는 활동환경의 분위기에 영향을 받는 바가 크기 때문에 활동환경이 교육적인 것이 될 수 있는냐에 대한 검토도 미땅히 마련되어야 한다.

## 8) 운영을 위한 인적 조직의 편성

프로그램 운영에 있어서 제1의 구성 요소는 인적 조직이다. 이 인적 조직은 엄밀히 분화된 체계를 통하여 역할의 분담이 이루어져 있도록 편성하는 것이 필요하다. 대규모의 청소년 기관에 있어서는 계획에서 운영에 이르기까지 그 담당조직이 별도로 존재하는 경우도 있지만, 대부분의 경우 영세한 형태로 운영되는 청소년 기관에서는 별도의 조직이 따로 없이 계획을 비롯하여 설계, 운영을 모두 한 동일한 조직이 담당하는 경우가 대부분이다. 보다 효율적인 프로그램 운영을 위한 인적 조직은 지도조직과 운영조직으로 구분하여 구성하는 것이 바람직하다.

먼저, 지도조직은 대체적으로 프로그램을 직접적으로 담당하는 지도 조직과 진행 및 운영에 있어서 지도·조언을 하는 조직으로 나눌 수가 있다. 전자에는 주로 현장에서 프로그램을 직접적으로 실행해 나가는 지도자 등이 해당되며, 후자에는 프로그램의 내용 및 방법의 편성, 참가자의 의식 실태 등에 대한 조언, 그리고 지도자료 및 프로그램의 진행 방향에 대하여 지도와 조언을 해주는 지문자 등이 여기에 해당된다(岡本包治 外, 1992 : 86).

프로그램의 운영을 직접 담당하는 지도자 지도는 활동목표와 활동과제에 따라서 구체적으로 전문적 지식과 기술을 동원하여 지도하는 임

무를 지닌 자로서 일정한 자질과 능력을 지녀야 한다. 대체적으로 프로그램을 성공적으로 진행해 나가기 위하여서 요구되는 지도자의 조건으로는 다음과 같은 것을 지적할 수 있다(M. Knowles, 1980: 157; 岡本包治 外, 1977:136-137).

첫째, 해당 프로그램에 대한 지식을 소유하고 있어야 할 뿐만 아니라 그 분야에 있어서 성공적인 실천가이어야 한다.

둘째, 진행하고자 하는 과제는 물론 다른 사람을 지도한다는 것에 대하여 열정을 지니고 있어야 한다.

셋째, 프로그램 참가자들을 이해할 수 있는 태도와 그들을 기꺼이 받아 들일 수 있는 수용성을 동시에 지녀야만 한다. 따라서 지도자들은 친절성, 유머감각, 겸손성, 그리고 청소년들에 대한 관심을 지니고 있어야 한다.

넷째, 독창적이고 창조적인 사고에서 지도 방법을 고안해 내고 진행해야 한다. 지도자들은 단순히 사실만을 제시하는 것보다는 청소년 개인의 성장·발달에 보다 많은 관심을 가지고 지도하여야 한다.

다섯째, 지도자가 현재 지니고 있거나 과거에 지니고 있었던 지역사회나 직업 집단에서의 신분과 같은 표준적인 자격은 앞에서 제시한 바와 같은 특성에 견주어 보아 합당할 때에만 그 효력을 지닌다.

여섯째, 학교교육에서와는 달리 지도자나 지도대상인 청소년들은 서로 독창적인 존재라는 것과 프로그램 과정에 대하여 좋고 나쁨을 직접적으로 개진할 수 있다는 것을 유념하여야 한다.

한편, 전문적, 기술적 조언과 자문을 행하는 자문가는 그 분야에 있어서 경험과 학식이 풍부한 자로 선정하여야 한다. 물론 이들 자문가들은 프로그램의 내용과 방법을 결정하거나 프로그램 실행의 방향에 대하여 자문만 할 뿐, 결정적인 영향을 미치는 지도를 하지 않는 것이 상례이다. 이 점에 있어서 직접 편성책임을 맡고 있는 자의 책임이 무겁다는 것을 알 수 있다.

성공적인 프로그램을 위하여서는 이같은 일반적인 요건을 갖춘 지도

자를 조직내에서는 물론 조직외 여러 지역사회에서 선정하고 그를 적절하게 배치하는 것이 바람직하다. 그런데 이들 지도자들을 선정하고자 할 때에는 ① 그들 가운데에서 누가 가장 해당 프로그램을 운영하는데 적절하며, ② 선정된 자를 실행에 옮기게 하고 그를 어떻게 평가할 것이며, ③ 유급 지도자이어야 하는가 아니면, 자원봉사자이어도 무방한가의 문제에 대한 검토를 거쳐서, ④ 조직내에서 누구가 그의 선정 및 해임을 책임질 것인가를 결정한 후에, ⑤ 공식적인 과정을 통하여 그를 선정하여 배치하는 것이 필요하다(M. Knowles, 1980: 156-158).

## 9) 경 비

프로그램의 편성에 있어서 검토해야 할 또 하나의 요소로서 경비문제를 지적할 수 있다. 이 경비에 관한 요소에는 필요경비의 총액, 수강료 등 참가자 부담의 유무 및 정도 등이다. 필요경비의 총액은 프로그램이 실시되는 당일까지 사용된 소요비용을 합산해서 산출한다. 이때 필요경비에 영향을 미치는 요소로서는 지도자수 및 지명도, 프로그램 회수 및 시간수, 총 활동사업비에서 해당 프로그램의 위치와 중요도, 보조금의 정도, 수익자 부담의 정도, 참가비의 정도 등을 들 수 있다. 참가자에게 참가비를 징수하고자할 경우에는 그 참가비는 가급적이면 최소경비의 수준에 그쳐야 한다. 그렇지 않을 경우 청소년 사업이 영리화될 수 있을 뿐만 아니라 참여에 제한을 받는 경우가 있을 수 있기 때문이다.

## 10) 프로그램의 실행·운영

해당 프로그램을 계획한 취지를 충분히 반영하면서 실행하고 운영하는 것이 바람직하다. 그리하기 위하여서는 운영상의 유의점을 명확히

하는 것이 필요하다. 프로그램을 효과적으로 실행하고 운영하기 위하여서는 목록을 마련하고 이에 따라 체계적으로 실시해야 한다. 또한 효과적인 실행을 위해서 뿐만아니라 그 효과를 평가하기 위해서라도 각 단계에 있어서의 유의사항 및 평가의 시점을 프로그램의 편성시에 구체적으로 명시해 두는 것이 바람직 하다. 특히 프로그램을 편성하는 시점에 있어서 평가의 대상선정, 평가의 주체결정, 평가시기, 그리고 방법등을 미리 구성해 두도록 함으로써 평가의 정확과 운영의 효율성을 기하도록 하는 것이 바람직하다.

### 3. 프로그램 편성의 방법

#### 1) 프로그램 편성의 틀

프로그램 구성 요소들에 대한 검토후, 이들 구성요소들을 체계적으로 나타낼 수 있는 일정한 형식이 프로그램 편성에 있어서 필요하다. 프로그램 편성에는 <표 6-2>에서와 같은 양식이 일반적으로 많이 사용되고 있다. 프로그램의 편성양식에는 프로그램의 주제, 목표, 일정 및 일시, 장소, 참여(활동)자, 지도자, 담당자, 경비, 단계와 시기, 활동구체목표, 프로그램의 내용 및 방법, 자료, 기재, 기구, 유의점, 평가사항 등이 제시되어야 한다. 이러한 양식에 기초한 프로그램 편성의 실제 사례는 <표 6-3>와 같다..

〈표 6-2〉 프로그램 편성의 틀(예)

( 예 1 )

- |           |         |
|-----------|---------|
| 1. 프로그램명  | 7. 전개장소 |
| 2. 설정의 취지 | 8. 예산   |
| 3. 활동목표   | 9. 교재   |
| 4. 대상자    | 10. 지도자 |
| 5. 실시기간   | 11. 유의점 |
| 6. 활동방법   |         |

| 회 | 일정 | 활동<br>주제 | 활동<br>내용 | 활동<br>방법 | 지도자 | 시간수 | 교재 | 유의점 | 예산 |
|---|----|----------|----------|----------|-----|-----|----|-----|----|
|   |    |          |          |          |     |     |    |     |    |
|   |    |          |          |          |     |     |    |     |    |

( 예 2 )

- |                |         |
|----------------|---------|
| 1. 활동주제        | 5. 활동방법 |
| 2. 활동주제 설정의 이유 | 6. 활동장소 |
| 3. 활동목표        | 7. 지도자  |
| 4. 활동내용        | 8. 지도매체 |
| 5. 실시일자        | 10. 예산  |

| 주제 | 설정<br>이유 | 활동<br>목표 | 활동<br>내용 | 활동<br>방법 | 활동<br>장소 | 실시<br>일자 | 지도<br>매체 | 지도자 | 예산 |
|----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----|----|
|    |          |          |          |          |          |          |          |     |    |
|    |          |          |          |          |          |          |          |     |    |

〈표 6-3〉 프로그램 편성의 예

| 사업명칭  |                           | 청소년 자원봉사자 양성과정                                                                              |                                               | 대상 군로청소년 남녀 |                     |                     |               |
|-------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 활동목표  |                           | 자원봉사의 의의와 실천자의 활동상황에 대하여 배우고, 그사회적 역할에 대한 인식을 배양한다. 자원봉사의 기초기술을 배우고, 실습을 통하여 실천의욕을 지니도록 한다. |                                               |             |                     |                     |               |
| 활동 전개 |                           |                                                                                             |                                               |             |                     |                     |               |
| 회     | 활동 주제                     | 목 표                                                                                         | 활동내용                                          | 시간          | 활동방법                | 지도매체                | 강사 등          |
| 1     | 자원봉사와 인생                  | · 인생에 있어서 자원봉사의 의의와 삶의 보람에 대한 인식을 높인다.                                                      | · 청소년과 앞으로의 인생설계<br>· 자원봉사활동의 의의와 활동          | 2 시간        | 담화, 집단토의 감상발표       | 인생설계도<br>수강자양제이트 결과 | 자원봉사협회 사무총장   |
| 2     | 나의 자원봉사활동과 실천(1)          | · 청소년 자원봉사활동의 역사와 실천활동에 대하여 생각한다.                                                           | · 양성강좌 종료 후의 실천노력을 구체적으로 학습 활동가에 의한 실기와 실습    | 4 시간        | 실천발표<br>전체 및 그룹에 의한 |                     |               |
| 3     | 활동과 실천(2)                 | · 동에 대하여 발표와 실습을 통하여 자기자신도 할 수 있다는 것을 안다.                                                   | · 의한 실기와 실습<br>· 탁아, 노인양호 레크리에이션 등 실천소개       | 4 시간        | 집단 토의               | 우리나라 자원봉사활동의 개요     | 여성자원봉사회 회원 4인 |
| 4     | 자원봉사 입문<br>· 수화<br>· 수화실습 | · 청각장애자에 대한 인식제고 위해 수화 학습<br>· 수화자원봉사에 대한 인식                                                | · 장애자의 현상과 수화의 역사 과제<br>· 수화자원봉사자그룹<br>· 수화실기 | 4 시간        | 강의 시범발표<br>그룹개별 실습  | 수화팜프렛<br>수화도표       | 공인수화통역자       |

| 회                                                                                                                                             | 활동 주제                                         | 목 표                                                                                                    | 활동내용                                                                            | 시간        | 활동방법             | 지도매체            | 강사 등                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|-----------------|---------------------------------|
| 5                                                                                                                                             | · 낭독봉사<br><br>· 낭독의<br>실기<br><br>좌담회<br>(경험담) | · 맹인을 위<br>한 낭독봉<br>사의 현상<br>을 학습하<br>고, 낭독<br>을 자원봉<br>사로써 생<br>각 한다.<br>실습에 의<br>해서 표현<br>기술을 함<br>양 | · 낭독봉사회<br>의 현상과 과제<br>· 점자도서관에<br>대해<br>· 발음, 발성,<br>악센트 기술실<br>연<br>· 약기에 대하여 | 4<br>시간   | 강의<br>시범<br>실습   | 녹음기<br>발음도표     | 낭독봉사회<br>회장, 회원                 |
| 6                                                                                                                                             |                                               | · 숙달된 활<br>동가의 발<br>표를 듣고<br>자 원 봉 사<br>를 생각한<br>다.                                                    | · 복지, 교육, 지역<br>등 각종 자원봉<br>사 발표 각자 지<br>금까지의 활동<br>발표를 한다.                     | 2.5<br>시간 | 실천발표<br>좌담회      | 녹음기에<br>한 기록    | 청소년육성<br>회 직원<br>의 유네스코 직<br>원등 |
| 7                                                                                                                                             |                                               |                                                                                                        |                                                                                 |           |                  |                 |                                 |
| 8                                                                                                                                             | 활동실천                                          | · 도서관 등<br>의 자원봉<br>사활동 이<br>해                                                                         | · 도서관 등의 활<br>동학습 실연<br>실습                                                      | 4<br>시간   | 실연<br>실습<br>강연   | 아동도서<br>그림책     | 도서관자원<br>봉사자                    |
| 24                                                                                                                                            | 시찰연수<br>(청소년회관<br>자원봉사자<br>와의 교류)             | · 지역의 장<br>애자 복지<br>관 활동을<br>알고 교류<br>를 한다.                                                            | · 실상견학 및 교<br>류                                                                 | 2.5<br>시간 | 견학<br>그룹토의       | 장애자복지<br>관장, 직원 |                                 |
| 10                                                                                                                                            | 좌담회                                           | · 감상발표<br>및 실연능<br>력함양                                                                                 | · 자원봉사활동 등<br>목, 방법 등                                                           | 2.5<br>시간 | 사회<br>기록<br>전체평가 | 반성평가표           | 각 강사<br>협력자                     |
| <p>설시상의 유의점 : 수강자 질문지 조사 실시. 기록 발표 실습을 통한 참가의식 고취<br/>         각종 자원봉사등을 받아들이는 기관과의 연대협력 도모<br/>         회장에 의해 코스별 프로그램 실습 및 실기향상을 도모한다.</p> |                                               |                                                                                                        |                                                                                 |           |                  |                 |                                 |

## 2) 프로그램 일정의 편성

전체적인 프로그램의 목표, 내용, 방법, 기간 등이 정해지고 그를 실행할 수 있는 장소, 지도자 등이 선정되면 구체적인 프로그램 일정을 편성하여야 한다.

프로그램의 성공여부는 프로그램의 일정을 어떻게 편성하느냐와도 밀접하게 관련되기 때문에 프로그램 일정은 모든 지도계획에 의한 종적, 횡적인 연관에 따라 치밀하게 편성해야 한다. 프로그램의 일정을 나열한 일정표는 목표를 실현하기 위하여 짜여지는 당해 프로그램 전반에 걸친 실제 지도의 구체적인 계획표이다. 그러므로 일정표는 지도시간과 지도의 휴식시간, 생활시간 등의 할당을 포함하는 것이어야 하며 그 시간 시간에 어떠한 과업이 실시되는 가를 명확히 해야 한다.

프로그램 일정을 편성함에 있어서 고려해야할 사항으로서는 다음과 같은 것을 지적할 수 있다.

첫째, 효과적인 지도활동을 전개할 수 있도록 청소년의 흥미를 중심으로 활동의 종류를 배당하는 것이 바람직하다. 과거에는 프로그램의 편성시 주체의 나이도와 청소년들의 지적인 면과 피로도를 중심으로 프로그램을 편성하는 경향이 있었으나 오늘날에는 동기유발이나 흥미를 중심으로 지도활동의 종류를 배당하는 방향으로 나아가고 있다(함중규, 1993 : 121). 따라서 지도활동의 방법을 시간 시간 마다 달리 한다든가 지도활동 가운데 적절한 레크레이션 시간의 삽입 등을 통하여 적절한 흥미를 유발할 수 있는 프로그램을 편성하여야 한다.

둘째, 단위 시간 및 휴식시간을 편성함에 있어서 프로그램의 내용, 방법에 따라 적절하게 조정할 필요가 있다. 청소년들의 경우 집중력을 나타낼 수 있는 시간이 일반 성인 보다 짧기 때문에 이를 고려하는 것이 바람직하며, 나아가서 활동의 흥미를 유발할

수 있도록 지도활동의 내용, 방법에 따라 적절하게 배당 시간을 가감할 수 있도록 하여야 할 것이다.

셋째, 프로그램 일정을 작성함에 있어서는 프로그램 운영 관계자와의 협력을 필요로 하며, 프로그램 참가자의 생활의 리듬을 조성할 수 있도록 편성하여야 한다. 예컨대, 숙박 프로그램의 경우 식당, 냉난방 관계자 등과의 긴밀한 협조가 있어야 한다. 그러므로 이들 관련자들간의 협력을 최대화하면서 참여자의 생활리듬을 적절하게 반영할 수 있도록 프로그램을 편성하여야 할 것이다.

### 3) 프로그램 지도안의 편성

프로그램 일정에 대한 편성이 끝나게 되면 구체적인 실행을 위한 프로그램 지도안을 편성하는 것이 필요하다. 즉 체계적인 실시를 위하여 프로그램 지도안, 말하자면 학교교육에서의 수업지도안과 같은 것을 작성해야 한다. 이는 이미 전단계에서 언급한 바와같은 프로그램의 편성을 통하여 나타난 것들을 개별 단위 시간에 어떻게 진행해 나갈 것인가를 구체화한 것으로 체계적인 진행을 위해서는 없어서는 아니될 필수불가결한 것이다.

프로그램 지도안의 편성은 그 내용의 수준 및 양, 활동시간의 길이 등에 의하여 다소간의 차이는 있지만 대체적으로 도입부분, 전개부분, 심화(발전)부분, 그리고 ④ 정리 부분 등과 같은 4단계로 구분하는 것이 일반적이다. 이는 기 승 전 결(起承轉結)의 흐름을 응용하여 구분한 것으로 매 프로그램 마다 이같은 원리가 지켜지는 것이 바람직 하다. 예컨대 3시간 가량의 시간이 소요되는 프로그램의 경우 20분 가량이 도입 부분, 60분 가량이 전개부분, 그리고 심화 및 정리 부분이 각각 80분, 20분 정도로 편성하는 것이 좋다. 이 경우 ②와 ③ 사이에 휴식을 취하도록 하는 것

이 좋다. 이에 대한 구체적인 예로서는 다음 〈표 6-4〉와 같은 것을 들 수 있다. 〈표 6-5〉은 프로그램 지도안의 편성을 위한 형식을 나타낸 것이다.

〈표 6-4〉 프로그램 지도안의 편성요소(시안)

| 단 계         | 시간배분 | 목 표      | 지도자 | 전 개 내 용                              |
|-------------|------|----------|-----|--------------------------------------|
|             |      |          | 청소년 |                                      |
| 도 입         | 20분  | 조성한다     |     | 동기유발, 학습의욕 환기<br>청소년의 상황파악           |
|             |      | 의욕고취     |     | 의욕형성 경험의 상기                          |
| 전 개         | 8-분  | 하게 한다    |     | 과제의 제기<br>목표의 명시<br>과제해결의 방법         |
|             |      | 하고 싶게 한다 |     | 목표 과제의 파악<br>과제해결에의 노력<br>새로운 내용의 발견 |
| 심 화<br>(발전) | 80분  | 생각하게 한다  |     | 해결실마리 제공<br>의문점 제기, 지도화법의 구사         |
|             |      | 익숙하게 한다  |     | 향상의 확인<br>해결방법의 형성<br>해결 의욕고취        |
| 정 리         | 20분  | 정리한다     |     | 평가(성과와 과제), 방향제시                     |
|             |      | 확인한다     |     | 성과확인, 과제해결방법 활용<br>향상 의욕 간직          |
|             | 180분 |          |     |                                      |

〈표 6-5〉 프로그램 지도안 편성의 형식(예)

|        |            |         |  |       |     |     |
|--------|------------|---------|--|-------|-----|-----|
| 활동 주제  |            |         |  |       |     |     |
| 활동 목표  |            |         |  |       |     |     |
|        |            |         |  |       |     |     |
|        |            |         |  |       |     |     |
| 일 시    | 년 월 일( )교시 |         |  | 활동 자료 |     |     |
| 장 소    |            |         |  | 기자재 등 |     |     |
| 대 상    |            | 명       |  | 경 비   |     |     |
| 지 도 자  |            | 명       |  | 담 당 자 |     |     |
| 단 계    | 시간<br>배분   | 활동내용·방법 |  | 담당자   | 기자재 | 유의점 |
| 도 입    | 20분        |         |  |       |     |     |
| 전 개    | 80분        |         |  |       |     |     |
| 심화(발전) | 80분        |         |  |       |     |     |
| 정 리    | 20분        |         |  |       |     |     |
|        | * 180분     |         |  |       |     |     |

#### 4. 프로그램 편성상의 유의사항

이상에서 프로그램의 편성이 지니는 의의, 원리, 그리고 편성의 절차 및 방법에 대하여 살펴보았다. 이제까지 살펴본 바와같이 프로그램의 주요 구성요소들에 대한 정확한 검토를 통하여 프로그램이 편성되어야 한다. 이를 편성함에 있어서 유념해야 할 사

항으로서는 다음과 같은 것을 지적할 수 있다.

첫째, 프로그램의 목표, 내용, 방법, 지도자, 참가자의 모집 등이 확정되면 가능하면 빠른 시일내에 구체적인 실천안을 마련해 놓고 실시 직전까지 상황의 변화에 유연하게 대처해 나갈 수 있는 대안을 검토해 두어야 한다. 말하자면, 전체 프로그램의 계획을 토대로 구체적인 세부 실천안을 마련해 두었다고 하더라도 활동장소 기상여건 참가사항 등에 있어서 변화가 생기게 되면 그에 대하여 재빠르게 대처해 나갈 수 있는 방안을 마련해 두어야 한다는 것이다.

둘째, 프로그램의 실시방법을 다양하게 활용하고 있으면 있을 수록, 상황의 변화에 유동적으로 대처할 수 있도록 미리 유의해 두는 것이 필요하다. 예를 들면, 실습 프로그램의 경우 시간이 길 어지게 된 경우, 눈 비 등의 기상여건의 변화와 교통사정으로 인 하여 참가자의 반이상이 30분 이상 지각해서 참가하는 경우 등에 대처할 수 있는 방안을 마련해 두어야 한다.

셋째, 프로그램을 편성할 때에 참가자의 자주성을 존중하는 전 개를 위하여 그들의 의견을 개진할 수 있는 시간대를 편성해 두 는 것을 잊지 말아야 한다.

넷째, 프로그램의 실시상에 있어서 어느 정도의 긴장감을 형성 하도록 하는 것도 중요하지만, 지나친 긴장을 조성하거나 타이 트 한 시간대 편성은 좋지 못하다. 따라서 다소간의 여유로운 분위 기를 형성하기 위하여 레크레이션적인 요소도 가미하여 다소 여 유롭게 프로그램을 전개할 수 있는 방안을 배려해 두는 것이 필 요하다.

마지막으로, 프로그램은 장단기 사업계획을 통하여 이루어 지 는 것이기 때문에, 프로그램의 편성은 각 단계 마다의 사업계획 에 따라 행해질 수 밖에 없는 실정이다. 그러므로 장단기 프로그 램의 편성시 무엇 때문에 프로그램을 계획하고 편성해야 하는가

등과 같은 의문으로 부터 출발하는 자세가 필요하다. 말하자면 원점으로 부터 출발하는 자세를 지니도록 하는 것이 필요하다는 것이다. 그렇게 해야만 프로그램이 생동감이 있으며 목표달성에 근접할 수 있기 때문이다.

## 본 문 요약

프로그램의 편성이란 선정된 프로그램을 여러 조건과 결부시켜 하나의 행동체제로 구성하는 것을 말한다. 프로그램을 편성할때 고려하여야 할 기본원리는 다음과 같다.

첫째, 활동경험은 참가자의 역할을 촉진시킬 수 있도록 편성되어야 한다. 둘째, 계획되고 의도된 활동목표는 지도전략, 교재, 지도매체의 선정을 결정지으며 적절한 활동환경을 조성하는데 절대적인 영향을 미친다. 셋째, 프로그램의 내용, 교재, 그리고 실시과정은 의도된 활동목표를 성취하는데 있어서 적합하고 시기적절하여야 한다. 넷째, 프로그램은 당해 영역에 있어서의 자격을 소유하거나 충분한 현장 경험을 소지한 자를 통하여 실시될 수 있도록 편성되어야 한다.

다섯째, 실시를 위한 물리적인 환경은 활동이 용이하게 일어날 수 있도록 조성되어야 한다.

프로그램 편성은 참가자의 흥미와 요구, 실시주체, 활동내용, 실시방법, 지도매체, 시기와 시간, 장소 및 환경, 인적 조직, 경비, 프로그램의 실행과 운영등 프로그램의 구성요소에 대한 분석과 검토를 바탕으로 이루어져야 한다. 이는 프로그램 편성의 출발점이자 목표라고 할 수 있다.

프로그램의 편성에는 프로그램의 주제, 목표, 내용, 일정 및 양식, 장소, 참여자, 지도자, 담당자, 경비, 단계와 시기, 기구, 유의점, 평가사항등이 구체적으로 제시되어야 한다. 프로그램에 대한

편성이 끝나면 구체적인 프로그램 지도안을 편성하여야 한다. 프로그램 지도안의 편성은 그 내용의 수준, 양, 활동시간의 길이에 따라 다소 차이는 있지만 일반적으로 도입, 전개, 심화, 정리 부분의 4단계로 구분하여 이루어지는 것이 바람직하다.

프로그램을 편성함에 있어서 유의해야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 프로그램의 목표, 내용, 방법, 지도자, 참가자의 모집 등이 확정되면 가능한 빠른 시일내에 구체적인 실천안을 마련해 놓고 실시 직전까지 상황의 변화에 유연하게 대처해 나갈 수 있는 대안을 검토해 두어야 한다.

둘째, 프로그램의 실시방법을 다양하게 활용하고 있으면 있을 수록, 상황의 변화에 유동적으로 대처할 수 있도록 미리 유의해 두는 것이 필요하다.

셋째, 프로그램을 편성할 때에 참가자의 자주성을 존중하는 전개를 위하여 그들의 의견을 개진할 수 있는 시간대를 편성해 두는 것을 잊지 말아야 한다.

넷째, 프로그램의 실시상에 있어서 어느 정도의 긴장감을 형성하도록 하는 것도 중요하지만 지나친 긴장을 조성하거나 타이트한 시간대 편성은 것은 좋지 못하다.

마지막으로, 프로그램은 장단기 사업계획을 통하여 이루어 지는 것이기 때문에, 프로그램의 편성은 각 단계 마다의 사업계획에 따라 행하여야 한다.

## 연 구 과 제

1. 프로그램개발의 전과정에서 프로그램의 편성은 어떠한 위치와 의미를 차지하고 있는지 알아 본다.
2. 프로그램 편성모델인 도예가 모델, 원예가 모델, 인간 모델의 각 특성과 청소년 활동 프로그램 적용시 문제점들에 대해 논의

한다.

3. 프로그램 편성시 검토해야 할 기본사항들이 실제 현장에서는 어떻게 처리되고 있는가를 조사분석하여 본다.
4. 청소년 프로그램을 그 실시 방법별, 예컨대 강의식, 토의식, 문제해결식 프로그램 등과 같은 차원에서 실제적으로 편성하여 본다.
5. 프로그램의 편성시 특히 유의해야 할 사항에 대하여 토의한다.

## 참 고 문 헌

- 김중서(1983). 사회교육 프로그램 계획. 한국사회교육협회. 사회교육연구, 제8집. pp. 7-20.
- 김중서(1981). 평생교육의 교육과정 구성원리. 교육의 제문제. 충남대학교 교육대학원. pp. 87-95.
- 이영덕(1978). 교육과정 개발의 원리. 한국교육개발원.
- 함종규(1993). 학습지도: 이론과 실제. 문음사.
- 岡本包治編(1988). 社會教育の計劃とプログラム. 東京: 全日本社會教育聯合會.
- 岡本包治 編著(1992). 生涯學習プログラムの開發. 東京: ぎょうせい.
- 岡本包治 外 (1992). 學習プログラムの技法. 東京: 實務教育出版.
- 伊藤俊夫 外 (1987). 新社會教育事典. 東京: 第一法規.
- Boone, E. J.(1985). Developing Programs in Adult Education. New Jersey:Prentice-Hall, Inc.
- Boyle P. G.(1981). Planning Better Programs. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Cross, K. P.(1981). Adult as Learners. Sanfrancisco: Josey

—Bass Publishers.

Knowles, M.(1980). Modern Practice of Adult Education.  
New York : Association Press.

Mezirow(1988). "Principles of good Practice in Continuing  
Education". Brookfield, s.(1988). Training Educators  
of Adults. London: Routledge, 223—228.

Nadler, L.(1983). Desining Training Programs. London:  
Addison—Wesley Publising Company.

Tyler, R. W.(1950). Basic Principles of Curriculum and In-  
struction. Chicago : University of Chicago Press.

Verdin, J. R.(1980). Curriculum Bulding in Adult Educa-  
tion. Carbondale and Edwardsvile : Southern Illinois  
University Press.

\*



## 프로그램의 실행

### 개 관

프로그램의 실행과정은 지도자가 실제로 청소년활동을 체계적으로 실시하여 의도한 목표를 달성해 나가는 과정을 말한다. 이 과정은 프로그램이 직접적으로 지도자와 청소년 사이에서 실현되는 과정으로서 프로그램의 개발과정 가운데서 가장 중요한 의미를 지니고 있다. 아무리 훌륭한 프로그램이 계획되고 설계된다고 하더라도 실행되지 않거나 제대로 그 목표달성을 할 수 없게 되어 프로그램 개발 자체가 무의미하게 된다. 그러므로 실행단계는 프로그램의 개발 과정에 있어서 생명을 불어 넣는 중요한 과정이 된다.

이러한 맥락에서 본장에서는 프로그램 실행의 의의, 기본원리, 실행과정과 방법에 대하여 체계적으로 고찰하고자 한다. 또한 청소년들의 동기를 유발할 수 있는 기법과 전략, 지도자가 실행시 유의할 사항에 대하여 보다 구체적으로 살펴보고자 한다.

### 주제어

프로그램 실행, 점검, 확인, 준비일정표, 도입단계, 실시단계, 정리단계, 동기유발, 목표영역별 지도방법, 성향별 지도방법, 강의식 지도방법, 토론식 지도방법, 실습식 지도방법

---

\* 권두승, 명지실업전문대학교 교수

## 1. 프로그램 실행의 의의

프로그램을 실행한다는 것은 계획되고 조직화된 프로그램을 그 목표 달성을 위하여 실제적으로 행동에 옮기는 것을 의미한다. 이같은 의미의 프로그램 실행에 대해서는 대체적으로 넓은 의미와 좁은 의미에서의 해석에 따라 그 대상 영역에 있어서 다소간의 차이가 나타난다.

프로그램 실행의 의미를 광의로 해석하면, 설계된 프로그램을 실제적으로 실행하기 위하여 운영조직을 편성하는 단계에서 부터 실제로 활동을 실천하고 그 활동내용을 기록 정리하여 평가에 이르기까지의 일련의 과정을 포함하는 것을 의미하는 것으로 파악할 수 있다. 따라서 이 경우에는 구체적인 대상자의 모집을 위한 홍보, 선정된 활동내용의 배열순서 결정, 활동시간, 장소, 경비, 활동자, 자료와 설비 등의 활동 조건의 설정 준비, 활동 프로그램의 편성과 실행, 활동기록의 정리, 활동실행 후의 평가자료의 작성 정리까지를 포함하는 과정을 지칭한다고 볼 수 있다.<sup>1)</sup>

이에 비하여 협의의 실행은 해당 프로그램을 지도자와 청소년 사이에 일정한 방법으로 진행되는 과정, 말하자면 청소년활동이 직접적으로 실행되는 과정을 의미하는 것으로 받아들여지고 있다. 즉 프로그램의 실제적인 실행을 위한 도입과정에서 정리단계에 이르기까지의 과정

- 
- 1) 이와 관련하여 프로그램운영의 하위과정에 대하여서는 학자들마다 다소간의 차이를 나타내고 있다. 예컨대, 노을즈(Knowles)는 프로그램 운영의 하위과정으로서 ① 지도자 및 교사의 모집, ② 시설 및 학습결차의 관리, ③ 교육 상담, ④ 마케팅 및 PR, ⑤ 예산 및 재정관리의 다섯가지를 지적하고 있는가 하면, 보일(Boyle)은 ① 학습경험의 선정 및 조직, ② 적절한 방법 기법 도구 활용이 감안된 교수계획의 설정, ③ 효과적인 홍보방식의 활용, ④ 프로그램을 지원할 수 있는 자원의 확보를 지적하고 있다. 한편 부네(Boone, E. J.)는 프로그램 운영의 하위과정으로서 ① 실천안의 개발, ② 실천계획의 홍보 전략 및 기술, ③ 인적 물적 자원의 확인 및 활용, ④ 지도자(교사)-학습자간의 상호작용의 조정 및 강화 등의 과정을 지적하고 있다.

을 의미한다. 물론 이 협의의 의미는 광의의 의미에 포함된다. 편의상 본 장에서는 광의의 의미를 프로그램의 운영으로, 그리고 협의의 의미를 프로그램의 실행이라는 의미로 규정하고 이에 대한 논의를 진행하고자 한다.

프로그램의 실행은 목표를 달성하기 위한 과정을 지도자가 계획하고 설계한 것을 토대로 하여 실제의 지도활동을 실시함으로써 청소년들의 경험이 축적되어 가는 과정으로서 프로그램의 개발 과정 가운데 가장 핵심적인 단계가 된다. 프로그램의 실행은 목표실현의 장으로서 지도자의 능력과 자질에 크게 좌우된다. 이는 지도자에 따라 그 실행의 효율성, 효과성, 매력성이 다르게 나타나기 때문이다.

## 2. 프로그램 실행의 원리

프로그램의 실행은 진공상태에서 일어나지 않는다. 이는 그 주체가 지향하고자 하는 가치가 무엇이나에 따라 그리고 지도자의 능력과 자질에 의하여 영향을 받는다. 또한 프로그램은 그 목표 내용이 무엇이든 간에 청소년으로 하여금 바람직한 행동의 변화를 도모하도록 함으로써 그의 지식, 태도, 기능을 확충하고 개선하는 데 그 궁극적 목적이 있기 때문에 청소년의 참여 동기 및 준비도가 프로그램 실행에 있어서 중요한 영향을 미치게 된다(Mezirow, 1988 : 223).

따라서 이들에 대한 체계적이고도 계획적인 이해 및 전개에 대한 효과적인 지식·기술의 숙지를 통하여 그 실행의 효율성과 효과성을 제고하도록 하는 것이 필요하다.

이를 위하여 프로그램 실행에 있어서 지도자가 염두에 두어야 할 기본적인 원리 몇 가지를 제시하면 다음과 같다(Boone, 1985: 157-165).

첫째, 지도자는 설계 또는 편성된 프로그램을 실행하는 데 필요한 제반여건을 확보하고 마련함에 있어서 다양한 기법과 전략을 이용해야 한다. 프로그램의 대상자들을 해당 프로그램에 참여하도록 촉진하는 것으로부터 합리적인 실행을 위한 안을 구성하고 활동환경을 조성하는 일 등 모든 면에 있어서 가용할 수 있는 모든 자원을 적극 활용할 수 있어야 한다. 그러하기 위해서는 홍보 청소년 편성 활동조성 등과 관련된 부분에 있어서 다양한 기법과 전략을 구사할 수 있어야 한다.

둘째, 프로그램 실행이 보다 효과적으로 이루어질 수 있도록 인적 물적 자원을 확인하고 동력화하며 이를 발전적으로 이용할 수 있어야 한다. 관련된 인적 조직의 정비를 통하여 역할분담을 분명히 함과 동시에 그 역할을 활성화를 위한 제반 노력을 강구하여야 한다. 또한 물적 자원의 체계적인 확보 및 정비를 통하여 실행방법에 있어서 혼란이 일어나지 않도록 하는 것이 필요하다.

셋째, 계획된 청소년 활동의 진행과정을 조정할 수 있어야 한다. 일단 프로그램이 진행되게 되면 학습활동을 관찰, 통제하기 위한 체계적인 방법을 선택하여 활용할 수 있어야 한다.

넷째, 프로그램의 실행 과정에 있어서 지도자는 계속적인 강화요인을 제공해야 한다. 개별 청소년이나 청소년 집단, 그리고 청소년의 모든 체계에서의 행동변화가 목표에 대응하고 이를 이해하기 위하여서는 청소년의 입장에서 상당한 투입요소가 필요하고 청소년활동에 있어서 보상 등을 통한 강화활동이 수반되어야 할 필요가 있다.

마지막으로, 실행과정에 있어서 청소년의 경험을 적응시키고 재조정함에 있어서 청소년의 반응을 기꺼이 수용할 수 있어야 할 뿐만 아니라 그에 대한 즐거움을 지녀야 한다. 청소년활동이 효과적으로 일어날 수 있도록 하기 위해서는 청소년의 변화상태를 감지하고 이해할 수 있는 감수성과 이해력이 있어야 한다. 그 바탕 위에 과정을 조정하는 것과 관련하여 긍정적으로 반응할 수 있어야 한다.

### 3. 프로그램 실행의 과정

프로그램을 실행하는 데 있어서는 무엇보다도 효과성, 효율성, 매력성이 보장되어야 한다. 여기서 효과성이란 청소년이 주어진 활동목표를 실제로 달성하도록 구성되어 있는가에, 효율성은 주어진 목표에 도달하는 가장 적절한 방법을 동원하여 시간과 노력과 경비를 최소화하는 데에 관심을 둔다. 한편 매력성은 청소년이 활동내용에 대하여 흥미를 느끼고 더욱 더 계속해서 참여하기를 원하는 정도와 관련된다.

이 같은 것을 보장할 수 있도록 하기 위하여 프로그램 실행에 있어서는 체계적인 단계가 필요하며 대체적으로 준비 단계, 실시 단계, 그리고 정리 단계의 3가지 과정으로 나눌 수 있다. 이들 각 단계에 대하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(岡本包治外, 1992: 91-94).

#### 1) 준비 단계

프로그램의 실시가 원만하게 진행되느냐의 여부는 이 준비 단계에서의 점검 및 확인이 어느정도 이루어지느냐, 적절하게 있느냐에 달려 있다고 볼 수 있다. 그만큼 이 준비단계는 프로그램 실행에 있어서 중요한 하나의 과정이 된다. 여기에서 말하는 점검이란 주로 프로그램의 운영 조직과 내용에 대한 사전 정비 및 연락을 취하는 것을 의미한다. 확인이란 점검된 재반 상태에 대하여 재차 점검을 하고 확정지어 철저히 해 두는 것을 말한다. 이 준비단계에서는 <표 7-1>에서 보는 바와 같은 일정한 준비일정표를 작성해서 체계적인 준비를 해 나가는 것이 보다 효과적이다.

〈표 7-1〉 프로그램의 실행을 위한 준비 일정표(예)

| 구분                         | 점검·정비                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 확정·확인                                                                                                                                                                                                                                                                  | 비 고                                                                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 중<br>점<br>처<br>리<br>사<br>항 | 1. 인적체제의 정비 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영스텝 확인</li> <li>• 지도자 강사 의뢰<br/>연락</li> </ul> 2. 역할분담 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지도스텝의 역할</li> <li>• 운영스텝의 역할</li> </ul> 3. 조건의 정비 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 장소의 확보·점검</li> <li>• 활동자료의 내용</li> <li>• 재정 확보 상태</li> </ul> | 1. 홍보의 실사를 통한<br>참여자 모집<br>2. 참가의 준비 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참가자 명부 명찰</li> <li>• 활동형태 방법</li> <li>• 활동자료 작성</li> </ul> 3. 조건의 확정 확인 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 실행안 편성</li> <li>• 활동환경 확보 확<br/>인</li> <li>• 사전 체크리스트확<br/>인</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 연락 → 점검<br/>→ 확인의 순서를 통<br/>한 사전 점검 및<br/>확인의 철저</li> </ul> |

위에서 나타나는 바와 같이 프로그램의 실행을 위한 준비 단계에 있어서 가장 중시되어야 할 사항은 당일 프로그램을 실행해 나갈 지도안의 편성과 그에 대한 확인작업이다.<sup>2)</sup> 특히 프로그램의 원활한 실행을 위하여 실행에 필요한 모든 준비 항목표(Check List)를 구체적으로 작성하고 이에 따라 보다 체계적으로 점검·확인하여 준비활동을 철저히 하는 것이 바람직하다. 목록표에 제시되어야 할 항목들은 다음과 같다(표 7-2). 이 목록표를 점검하는 것은 프로그램의 실행전에 최종적으로 확인을 위한 것이기 때문에 점검 결과, 착오가 있을 시에는 신속하게 보완할 수 있어야 한다. 특히, 기상조건의 변화, 청소년과 지도자의 사정 등과 같은 상황의 변화에 긴밀하게 대처할 수 있도록 대비책도 마련해야 한다.

2) 프로그램 실행을 하기 위한 지도안의 편성은 다음 장에서 따로 설명하기로 한다.

(표 7-2) 준비단계에 있어서의 목록 구성 내용(안)

| 점 검 사 항                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 월일 | 비고 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. 장소는 잘 준비되어 있는가 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 장소는 지정된 날에 사용할 수 있는가</li> <li>• 실행장소의 넓이, 밝기, 환기, 온도는 적절한가</li> <li>• 책상과 의자의 수는 적당한가</li> <li>• 사회, 접수 등의 명찰 및 장소의 표시는 되어 있는가</li> </ul>                                                                                                 |    |    |
| 2. 필요한 지도매체 준비는 잘 되어 있는가 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 칠판준비(청결상태, 분필준비 등)는 좋은가</li> <li>• 필요한 지도매체들은 준비되어 있는가</li> <li>- 영화, VTR, OHP, SLIDE 등의 사용시 필요한 자료는 준비되어 있는가</li> <li>- 필름 및 테이프는 조정되어 있는가</li> <li>- 마이크의 여부 및 점검은 되어 있는가</li> <li>- 소개, 설명 그리고 종료 후의 모임 계획은 생각하고 있는가</li> </ul> |    |    |
| 3. 필요한 자료를 준비하였는가 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참석 수만큼의 자료는 준비되었는가</li> <li>• 참석자들을 위한 종이 필기구 등은 준비되었는가</li> </ul>                                                                                                                                                                        |    |    |
| 4. 장소의 배치는 적절한가. <ul style="list-style-type: none"> <li>• 책상, 의자, 칠판, 패도대, 스크린, 마이크 등의 위치는</li> <li>• 지도자, 자문가, 기록자, 그리고 해석자의 위치는</li> </ul>                                                                                                                                                         |    |    |
| 5. 기록 준비는 되어 있는가 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기록의 계획은 되어 있는가</li> <li>- 녹음기 VTR을 사용하는가</li> <li>- 기록용지 필기구 등은 준비되어 있는가</li> </ul>                                                                                                                                                        |    |    |
| 6. 참석자들에 대한 통지는 잘 되었는가 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 목적, 일시, 장소 등에 대하여 정확하게 알렸는가</li> <li>• 준비물을 비롯하여 미리 조사해 올 항목에 대하여 잘 알렸는가</li> <li>• 강사, 지도자, 자원봉사자 등에 대한 연락은 잘 되었는가</li> </ul>                                                                                                       |    |    |
| 7. 참석한 사람들에 대한 안내 등에 있어서 기본종게 안내하고 말할 수 있는 준비는 되어 있는가                                                                                                                                                                                                                                                |    |    |

## 2) 실시단계

이 단계는 실제로 프로그램을 실시하는 단계로서 프로그램의 생명이 달려 있는 시기이고 프로그램의 궁극적인 목표가 실현되는 단계이다. 실행 단계를 보다 원활하게 수행하기 위해 필요한 과제로서는 ① 역할 분담 내용의 확인, ② 프로그램 지도안의 진행, ③ 상황변화에의 대응의 3가지를 들 수 있다.

역할분담 내용의 확인은 주로 운영조직과 관련되는 것으로서 지도자 및 운영조직의 확인, 준비물의 사전 체크 등 프로그램 실시 당일에 확인해야 할 가장 중요한 일이 된다. 프로그램 지도안의 진행은 해당 프로그램 분야에 있어서 전문가에 의하여 개별프로그램을 지도하기 위하여 구안되고 편성되는 것으로서 구체적이고도 계획적인 활동을 요구한다.

프로그램의 실행은 도입—실행 및 심화—종결의 단계 순으로 체계적으로 진행되도록 하고 각 단계마다 의도하는 바가 달성될 수 있도록 제반 조치를 마련하는 것이 필요하다. 상황변화에의 적응이란 프로그램의 편성시에 예상하지 못했던 기상조건의 변화, 지도자의 사정, 지도대상자의 상황변화 등과 같은 일에 직면하였을 때 효과적으로 대처할 수 있는 방안을 마련하는 것이다. 프로그램의 체계적인 실행을 위하여 필요한 일정표는 다음과 같다(〈표 7-3〉 참조).

### (1) 도입 단계

이 도입의 단계는 흔히 동기유발의 단계, 개시의 단계, 또는 오리엔테이션의 단계, 준비의 단계 등을 내포하는 것으로 어떤 프로그램을 실행시키고자 할 때 되도록이면 청소년의 자주적 활동에 의하여 다음의 중심적인 활동이 이행될 수 있도록 활동의욕을 환기시키고 충분한 계획과 준비를 시키는 단계이다. 이 시기는 프로그램의 전반적인 실시에 있어서 중요한 역할을 담당한다고 볼 수 있다. 이 단계의 중요성을 미국

사회교육의 일인자로 손꼽히고 있는 노을즈(Knowles)는 다음과 같이 언급하고 있다(Draves, 김도수 역, 1993: 69-70).

〈표 7-3〉 프로그램의 실시를 위한 과제

| 구분                         | 역할분담 확인                                                                                                             | 프로그램지도안의 실행                                                                                        | 상황변화에의 대응                                                        |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 중<br>점<br>처<br>리<br>사<br>항 | 1. 지도의 확인<br>• 지도자 등 최종 확인<br>• 청소년의 실태파악<br>2. 운영성협의 확인<br>• 목록 점검<br>• 자원봉사자 확인<br>3. 청소년조직<br>• 그룹편성<br>• 대표자 선정 | 1. 도입 - 전개(심화)<br>- 종결 단계별 시간 배분<br>2. 실시단계마다의 반응 파악(지도자, 청소년의 반응) 및 과정 수정 검토<br>3. 내용, 방법, 평가의 점검 | • 기상조건변화<br>• 지도자의 사정<br>• 청소년의 사정<br>• 활동장소의 변화 등에 대한 효과적인 대처활동 |

“최초의 시간, 즉 생활에 있어서의 처음 1시간 또는 2, 3 시간이라고 하는 것이 자기가 청소년에게 관계되는 전기간 가운데에서도 가장 중요한 시간이다. 우리들이 알게 되는 것도 그 시간이고, 청소년이 가지고 있는 지식이나 기술을 찾아내는 것도 그 시기이다. 그리고 청소년집단간에 경쟁적이라기 보다는 오히려 협력적인 관계를 형성하는 것도, 서로 신뢰하고 존경하며 원조적인 분위기를 형성하는 것도 이 시기이다. 그리하여 거기에서 나는 한사람의 인간으로서 참가하는 것이다. 나는 또한 원조자이며 자료의 제공자로서의 나의 역할을 설명한다.”

이를 통해서 볼 때 이 도입부분의 중요성이 부각된다. 프로그램의 도

입부분에 있어서 유념해야 할 사항을 구체적으로 언급하면 다음과 같다.

첫째, 오리엔테이션의 실시를 위한 만반의 준비를 마련해 두고 청소년들이 참석하게 되면 곧 바로 오리엔테이션을 실시할 수 있어야 한다. 즉 이미 완성된 환영적인 분위기 가운데서 청소년들을 대할 수 있어야 한다는 것이다.

둘째, 지도자가 자기의 소개는 물론 프로그램의 운영을 담당하고 있는 참모진들까지도 소개를 할 수 있도록 함으로써 전체적인 활동 분위기를 형성하도록 할 필요가 있다.

세째, 청소년들이 자기 소개를 할 수 있는 기회를 만드는 것이 좋다. 자기 소개는 프로그램의 참가자들이 서로 어울릴 수 있는 첫번째의 기회가 된다. 청소년들이 서로 알게 되어 가능한 빨리 서로 어울리도록 하는 것이 중요하며, 이는 그 과정 전체를 통하여 그들이 프로그램에 대한 관심을 지속시키는 데 도움이 된다. 비록 참가자들이 이미 활동참여 전부터 아는 사이로서 잘 알지 못하는 사람이 극소수이거나 거의 없다고 할지라도 자기 소개를 통하여 알지 못하였던 새로운 사실을 알게 됨으로써 친밀도를 높여 주게 된다.

네째, 프로그램의 실행 전에 알려줄 것은 알려주고 활동내용과 직접 관계가 없는 운영상의 사무처리를 마치는 것이 중요하다. 모든 주요 공지사항은 미리 하나 하나 설명하여 주는 것이 좋으며 필요한 서류는 미리 기입하도록 한다.

다섯째, 프로그램의 전체 과정을 간단하게 소개함으로써 프로그램 전반에 대한 청소년의 이해를 증진시키도록 함과 동시에 활동의욕을 고취시키는 것이 중요하다. 그러나 지나치게 현학적인 말이라든가 어려운 과제 등에 대해서는 가급적이면 피하는 것이 좋다.

여섯째, 형식위주의 공식적인 활동보다는 편안히 즐길 수 있는 비형식적인 활동을 준비하여 참가자들의 프로그램에 대한 부담감이나 불안을 제거하는 것이 좋다. 물론 프로그램의 실행상에 있어서 적당한 정도

의 긴장감을 유지하도록 하는 것은 필요하지만, 지나친 긴장감은 활동에 대한 부정적인 인식을 심어주기 때문에 적극적인 동기의 형성에 도움을 주지 못한다. 또한 긴장감을 푸는 일은 신뢰나 우호에 가득찬 분위기를 만드는 데 도움이 된다. 참가자들이 느끼는 안정감은 어떤 활동에서도 없어서는 안될 중요한 요소이기 때문에 긴장감 없이 서로 친숙해 질 수 있는 신뢰와 의욕에 가득찬 활동 분위기를 조성하는 것은 매우 중요하다.

이 같은 프로그램 전반에 대한 오리엔테이션이 끝나면 다음 단계로서 프로그램의 실시에 대한 관심을 환기시켜야 한다. 도입시에 있어서 관심과 흥미를 유도하기 위해 요구되는 전략으로서는 다음의 <표 7-4>와 같은 것을 제시할 수 있다( Wlodkowski, 1985: 254-257).

## (2) 실행 및 심화의 단계

실행 및 심화의 단계는 도입 단계에서 활동동기가 유발되어 목표가 명확히 인식되고 기존의 계획에 의해 프로그램을 진행시켜 가는 실제 활동 중심의 단계이다. 대부분의 지도활동은 거의 여기에서 이루어진다.

이 단계는 작업의 단계, 통합의 단계, 실험의 단계, 역할수행의 단계 등으로 불리워지면서 지도과제의 해결 및 그 수행단계에 해당하는 것이므로 지도활동의 과정에서 가장 많은 활동이 이루어지는 시기이다.

따라서 청소년활동의 실행에 필요한 활동의 종류, 장소, 사용할 자료나 기구, 협조를 구할 동료 지도자나 자원봉사자, 강사 등을 결정함에 따라 활동내용이 달라질 수 있다. 그 뿐만 아니라 활동과제의 성질이나 과제에 따라 강의, 관찰, 토의 실험, 조사, 견학 등 많은 활동이 개별적 또는 복합적으로 실행되어 나가는 단계이다. 이 모든 활동은 그 실시상에 있어서 기본적으로 계획에 의거하여 진행해 나가도록 하되 도입 단계에서의 목표나 계획에 의하여 엄격히 구속을 받는 것은 아니다.

〈표 7-4〉 프로그램 실시시 도입부분에서의 전략 및 과제

| 요인               | 목 표                                                                                                                                                                     | 지도자의 지도 전략 및 과제                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 도입<br>부분<br>(태도) | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지도자에 대한 적극적인 태도형성</li> <li>· 활동과제 및 활동 상황에 대한 적극적인 태도형성</li> <li>· 활동에 대한 청소년의 적극적인 자아개념 개발</li> <li>· 성공에 대한 기대 제공</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 청소년과의 특정한 가치를 공유하라.</li> <li>2. 활동과정을 돕기위한 협조적인 의향을 밝혀라.</li> <li>3. 청소년의 언어·관점·태도등을 어느 정도 반영하라.</li> <li>4. 과제제시와 요구사항을 포명함에 있어서는 합리적인 이유를 설명하라.</li> <li>5. 도입부분을 설정하여라.</li> <li>6. 과제와 관련된 부정적인 상황을 제거·극소화시켜라.</li> <li>7. 성공적인 참여를 확신시켜라.</li> <li>8. 첫째 경험을 가능하면 적극적인 것으로 만들어라</li> <li>9. 참여활동에 대하여 부정적인 태도 신념을 지닌 자들을 가능하면 적극적으로 직면하게 하여라.</li> <li>10. 청소년을 그 주제에 대하여 열성적인 자와 결합시켜라.</li> <li>11. 청소년을 격려하라.</li> <li>12. 전체 과정에 대한 청소년의 개인적인 통제력을 촉진시켜라.</li> <li>13. 활동목표를 분명하게 제시하라.</li> <li>14. 평가준거를 명백하게 제시하라.</li> <li>15. 성공적인 활동을 하는데 소요되는 시간을 제시하라.</li> <li>16. 결과에 대한 시범적인 모델을 제시하라.</li> </ol> |
| 도입<br>부분<br>(요구) | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지도과정이 청소년의 요구에 부응한다는 것에 대한 확신</li> <li>· 지도과정을 청소년의 심리적 요구와 결합시킴</li> <li>· 청소년의 안전·소속·존경·자아실현감의 충족</li> </ul>                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>17. 지도과정에 있어서 청소년의 요구수준을 강조하고 찾아낼 수 있는 사정기법을 사용하라.</li> <li>18. 지도과정에 있어서 청소년의 규범적인 요구를 강조하고 찾아낼 수 있는 사정기법을 사용하라.</li> <li>19. 청소년의 심리적 요구에 적합한 내용 예제를 제시하라.</li> <li>20. 지도할 지식·기술에 적합한 특정과제 및 문제를 기억하도록 상상적인 기법을 동원하라.</li> <li>21. 실패·두려움을 유발할 수 있는 활동환경을 제거하라.</li> <li>22. 안전·소속감·존경·자아실현 등을 기할 수 있는 적절한 활동기회를 제공하라.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

왜냐하면 일단 수립된 계획도 프로그램의 진행과정에 따라 계획을 수정해야 할 필요가 생기기 때문이다. 말하자면 계획된 프로그램을 조정해야 할 필요가 있으면 충분히 검토를 한 다음 그에 따라 수정된 실행 활동을 실시해 나가야 할 것이다.

이 같은 것을 염두에 두면서 실행 및 심화의 단계에 있어서 지도자가 유념해야 할 기본원리, 조정 및 강화를 위한 전략, 그리고 지도자의 역할과 자세 등에 대하여 보다 구체적으로 언급하고자 한다.

#### 가. 실시상의 기본 전략

청소년 활동에 있어서 최대한의 성과를 거두려면 지도자는 항상 지도방법의 기준이 될만한 제 원리를 염두에 두고 청소년의 활동을 지도하지 않으면 안된다. 프로그램 실시상에 있어서 요구되는 기본적인 전략으로서는 다음의〈표 7-5〉와 같은 것을 지적할 수 있다(Wlodkowski, 1985: 249-274).

#### 나. 실시과정상의 조정을 위한 전략과 과제

프로그램을 실시함에 있어서는 여러가지의 상황변화로 인하여 계획되고 설계된 안을 그대로 실행할 수 없는 경우가 생기게 된다. 이미 작성된 안이 아무리 과학적이고 체계적인 유용성을 지닌 것이라 하여도, 실시활동상황과 환경에 따라 절충이 필요하므로 원래 계획했던 지도안은 그 현 상황에 맞게 수정되지 않으면 안된다(Mager, 1987: 147). 더우기 보다 바람직한 방향으로 지도과정이 개선되기 위하여 여러 가지의 통로를 통하여 계획안을 수정하고 새롭게 변용하여 실시하여야 할 필요성이 생기게 된다. 지도과정을 조정하는 데 필요한 과제 및 전략으로서는 다음과 같은 것을 제시할 수 있다(권두승, 1992; Boone, 1985).

첫째, 청소년들의 흥미·욕구·능력 수준의 변화를 가장 민감하게 받아들이기 위하여서는 계획된 활동의 체계와 망, 그리고 그 실행에 포함된 모든 사람들간의 의사소통체제가 마련되어야 한다.

〈표 7-5〉 프로그램 실시시 실행부분에서의 전략 및 과제

| 요인               | 목 표                                                                                                                   | 지도자의 지도 전략 및 과제                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 전개<br>부분<br>(자극) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 청소년의 주의 유지</li> <li>• 청소년의 관심 형성</li> <li>• 청소년의 적극적인 참여확대</li> </ul>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 모든 청소년들에 대한 적절한 반응을 보여라.</li> <li>2. 참여과정에 대한 책무성을 주지시켜라.</li> <li>3. 지도과정을 참가자의 관심 흥미와 연결지어라.</li> <li>4. 참여활동으로 부터 얻게되는 이익을 명백하게 제시하라.</li> <li>5. 참여과정에 있어서 적극적인 반응 및 참여를 유도하도록 하라.</li> <li>6. 연속적인 경험을 위한 기회 조건을 만들어라.</li> </ol> |
| 전개<br>부분<br>(영향) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지도과정내에서 청소년의 정서 격려 및 통합</li> <li>• 집단내에서 최적의 정서적 풍토 유지</li> <li>•</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. 참여과정에 있어서 선택적으로 인간적인 관점을 강조하고 다루어라.</li> <li>8. 적절하다면 청소년으로 하여금 물리적 정서적 수준에서 직접적인 인지적인 경험을 하도록 도와라.</li> <li>9. 선별적으로 활동내용 및 지도절차를 청소년의 관심과 일치하도록 하여라.</li> <li>10. 참여집단 내에서 응집력을 개발 극대화할 수 있도록 협동적인 목표구조를 사용하라.</li> </ol>            |

전통적으로 지도활동에 있어서는 일방적인 의사전달만이 존재하여 왔던 것이 사실이다. 이를 통해서는 청소년들의 능력수준을 이해하기가 어려울 뿐더러 그들의 흥미·요구 수준을 가늠하기가 더욱 어렵게 되어 결국 프로그램 활동의 목적 달성에 있어서 한계를 드러내게 된다. 따라서 프로그램 청소년과 지도자 사이에, 그리고 지도자와 지도자 사이에 있어서 긴밀한 의사소통체제를 형성하는 것이 필요하다. 말하자면 지도과정의 행동을 조정하기 위하여서는 효과적이고 개방적인 의사소통체제가 필수적이라는 것이다.

둘째, 프로그램 운영에 있어서 탄력성을 지니도록 하는 것이 필요하다. 프로그램의 설계는 고정 불변하게 지켜져야 하는 것이 아니라 상황의 변화에 따라 변경이 가능한 하나의 계획이다. 프로그램 계획 과정에 있어서 미처 반영하지 못했다거나 예상치 못한 변화가 생겼을 경우, 필요하다면 소극적인 자세를 버리고 일정한 절차를 밟아서 계획을 변경하는 것도 필요하다.

셋째, 참가자들의 적극적인 참여활동을 고취할 수 있는 다양한 방법을 동원하여 사용하여야 한다. 실제 프로그램의 실행에 참여하는 참가자의 요구와 흥미수준을 반영하지 못하는 지도방법 및 활동형태는 참여의욕을 저하시키고 활동능력을 저하시킴으로써 프로그램 활동 그 자체의 목적달성을 어렵게 만들기도 한다. 참가자의 관심을 반영해가면서 목표활동을 지속해 나가기 위해서는 단조로운 획일적인 방법이나 일방적이고 주입식적인 방법보다는 학습활동에 적극적인 참여를 보장할 수 있는 다양한 형태의 방법을 동원하는 것이 필요하다.

넷째, 프로그램 실행과정에서 계획과정에서와 마찬가지로 참가자 집단의 의견을 바탕으로 한 집단적인 사고를 활용하도록 한다. 보다 유능한 지도자에게서도 흔히 나타나는 일이기도 하지만, 프로그램을 실시함에 있어서 흔히 독선적인 자세를 견지할 수 있는 위험이 있다.

아무리 빠르게 목표가 달성된다고 하더라도 구성원 한 사람 한 사람이 납득할 수 없는 것이라면 그것은 결코 잘된 일이라고 볼 수 없다. 집단적인 사고는 결론을 도출하는데 있어서 많은 시간이 걸리는 것이 사실이다. 그러나 집단적인 사고를 통하여 결론을 도출하고 그에 따라 실시하게 되면 청소년 한 사람 한 사람이 이미 납득한 것이기 때문에 보다 이해가 빠를 뿐더러 적극적인 참여를 유도할 수 있다. 따라서 프로그램의 계획과정에 있어서 뿐만 아니라 진행과정에 있어서도 청소년 집단의 대표 및 참여자들과의 의견교환을 통한 재조정이 필요하다고 본다.

다. 실시상에 있어서 지도자의 역할 및 자세

프로그램을 실행함에 있어서 지도자가 수행하여야 할 역할과 그가 지녀야 할 자질에 대해서는 여러 차원에서 논할 수 있다. 지도자가 수행해야 할 역할과 그가 지녀야 할 자질을 모두 열거하기란 어렵고 또 그러한 것들에 대하여 다 나열하였다 하더라도 어떻게 활용될 수 있느냐 하는 문제에 대하여서는 확인할 수는 없다. 그래서 프로그램 실시상에 있어서는 많이 아는 것보다는 잘 행하는 것이 중요하다. 이 같은 입장에서 보다 효과적인 프로그램 실시를 위하여 지도자가 가져야 할 자세에 대하여 다음과 같이 언급하고자 한다.

첫째, 청소년 프로그램 지도자는 학교교육 현장에서의 일반 교사와는 다른 형태의 역할을 수행하고 그에 필요한 자세를 지녀야 할 것이다. 물론 오늘날의 교사의 역할도 과거와는 달리 지식의 전달자, 사회화의 중재자, 그리고 평가자와 같은 전통적인 역할을 수행함에 있어서도 자율성과 창의성을 견지해 나가고 있는 것도 사실이다. 여하튼 지도자는 청소년들을 지도함에 있어서 청소년들의 자율성을 신장시키고 탐구능력을 발전시키며 더불어 살아갈 수 있는 태도들을 형성할 수 있도록 지시, 명령, 강제, 통제하기 보다는 격려하고 지도·조언하는 태도를 견지해야 할 필요가 있다(Waldron & Moore, 1991: 78-79). 지도자는 상황에 따라 격려자, 공동참여자, 활동조정자, 또는 자기활동의 촉진자의 다양한 역할을 수행하여야 한다.

둘째, 실행과정에 있어서 과거의 관념이나 실천과는 달리 청소년을 지도하는 일은 지도대상에게 맞추어야 하고 그들을 위하여 지도자는 청소년들이 그들 나름대로의 독자적인 면을 가진 사람이라고 인정할 수 있어야 한다.

이제까지 학교교육은 효율성을 기본 원리로 강조해 왔던 까닭에 학생들의 개인차를 고려하여 창의성을 조장하기 보다는 획일적인 것을 강조하여 왔던 경향이 있어 왔다. 이 같은 경향으로 인하여 근래 학교교육 비판론자들로부터 학교는 판에 박힌 듯한 획일적인 인간만을 양

성하고 있다고 비판을 받아 왔다. 말하자면 교육에 있어서 학생들의 개인적인 의미가 무시되어 왔는가 하면, 다른 한편으로는 교실에 있어서 교사의 일방적인 독주가 강조되어 왔다는 것이다.

앞으로의 교육 현장에서는 UNESCO의 포오르 보고서(Faure Report)에서 교육개혁을 위한 기본원리로 제시한 21개의 기본원리 중 20번째의 원리에서 강조하고 있는 바와 같이 청소년의 위치와 역할은 어떤 교육제도에 있어서도 그 가치와 목적의 기본적 기준이 되어야 한다. 따라서 청소년활동은 참가자인 청소년을 중심으로 할 필요가 있으며, 그들의 개인적인 의미를 존중할 수 있는 프로그램을 운영할 수 있는 자세가 요구된다고 볼 수 있다.

셋째, 지도자는 청소년들을 기계적으로 대하지 않아야 하며, 모든 활동에 있어서 그들의 성장가능성을 인정하는 긍정적인 사고방식을 지니도록 하는 것이 요구된다(서울특별시 교육위원회, 1979: 34-36).

청소년들을 기계적 또는 사무적으로 대하고 청소년 한 사람 한 사람의 형편을 헤아리지 않는 것은 바람직한 지도방법이 아니다. 보다 좋은 지도자가 되기 위하여서는 인간중심적이고, 물질보다는 인간에 관심을 가지며, 획일적인 것보다는 개성을 존중하며, 규칙에 따르기 보다는 문제의 해결책을 찾는 데 흥미를 나타내야 한다(Draves, 1992: 26).

넷째, 지도자는 만남이 지니는 교육적 의미를 깊이 깨닫고 그를 통하여 지도할 수 있어야 한다. 즉, 청소년활동에 대한 신념을 지니는 것이 중요하다. 볼노브의 지적처럼 만남은 교육에 선행한다. 진정한 만남이 선행되지 않고서는 인간의 행동을 변화하도록 유도할 수 없다는 것이다. 한 인간이 다른 인간에게 마음 전체로 이끌리게 될 때 비로소 진정한 교육이 이루어진다고 볼 수 있다. 그러한 진정한 만남을 통하여 인간의 사고가 변화하게 되고 이는 다시 행위, 태도, 습관의 변화를 거쳐서 전체 행동의 변화과정에 이르게 된다. 그를 위해서 지도자는 매번 지도활동에 있어서 깊은 교육적 신념을 지니고 임하는 것이 필요하다.

마지막으로, 지도자는 자기 자신이 한 성인으로서 어떤 식으로 실천

하는 것을 몸소 자연스러운 행동을 통하여 나타낼 수 있어야 한다.

현대와 같이 변화하는 사회에 있어서 지도자는 청소년으로 하여금 빠른 생활변화의 추도, 지식의 팽창과 노후화, 인생의 보람, 생리적 조건의 변화 현상 등에 대하여 높은 자각도를 갖도록 하는 것이 필요하다.

그러기 위하여 지도자는 먼저 자기 스스로가 인격의 성장이나 사회 발전을 위하여 계속적인 활동이 얼마나 중요한가를 몸소 실천해 보일 수 있는 것이 중요하다. 이것은 지도자의 전문가적 자질을 향상하는 데에도 필요한 것은 물론이지만, 배움의 과정에 있고 인격 형성기에 있는 청소년들이 본받아야 할 모델을 제시해 주는데도 의의가 있다.

### (3) 종결 단계

이 단계는 전 단계에서 지도하고 활동한 내용을 총괄하고, 조직하고, 결론짓는 종결산의 단계이다. 이 시기는 지도활동의 최고조이며 결과의 단계이다. 이 단계의 주요 목적은 청소년들이 개인적으로 또는 공동으로 연구하고 활동한 결과를 심리적으로는 자신감과 만족감의 정서를 갖게 하고, 사회적으로는 이러한 개인적인 경험을 서로 교환하고 통합하는 기회를 갖는 것으로 프로그램 전체에 관련된 것을 이해하는 데 있다. 따라서 이 부분에서는 지금까지의 프로그램 참가활동에 대한 확신감을 갖게 하고 그 결과를 강화할 수 있는 제반 활동을 하여야 한다.

이를 위하여 구술방법이나 기술방법 등을 통하여 개인이나 그룹별로 발표하고, 그에 대한 논의를 할 수 있는 기회를 보장할 수 있어야 한다. 이 단계에 있어서 지도자가 유념해야 할 전략 및 과제를 제시하면 다음의〈표 7-6〉과 같이 나타낼 수 있다(R. J. Wlodkowski, 1985: 249-274).

## 〈표 7-6〉 프로그램 실시시 종결부분에서의 전략 및 과제

|                        |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 종결<br>부분<br>(자질<br>형성) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 청소년의 확신감, 자아 결정력 그리고 내적 동기를 높일 수 있는 방법에 대한 인식 제고</li> </ul>                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 활동결과에 대한 숙지·진전·책임감 등에 관하여 지속적인 피이드 백을 제공하라.</li> <li>2. 필요하다면 건설적인 비판을 행하여라.</li> <li>3. 참여활동에 대하여 효과적으로 칭찬하고 상을 주도록 하여라.</li> <li>4. 활동과제의 성공적인 달성에 대하여 청소년의 중요성과 책무성을 인식·확인하도록 하라.</li> </ol>                   |
| 종결<br>부분<br>(강화)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여활동에 대한 외적 보상 제공</li> <li>• 청소년로 하여금 학습 행동에 대한 적극적인 변화를 인식토록 도와 줌</li> <li>• 참가 및 학습 활동에 대한 지속적인 동기 유지</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. 초기에 부정적인 참여활동에 있어서 참여를 격려할 수 있도록 유인책을 제시하라.</li> <li>6. 참여결과를 일상생활을 통하여 발휘할 수 있도록 외적 강화방법을 고려하라.</li> <li>7. 청소년로 하여금 참가결과에 대하여 명백히 인식하도록 하라.</li> <li>8. 참여활동에 대한 의미있고 적극적인 매듭을 위하여 강화 요인을 제공하고 격려하라.</li> </ol> |

## 3) 정리 단계

정리 단계는 실행한 프로그램에 대하여 실행과정과 결과를 기록하고 정리·요약하는 것을 주로 하는 시기이다. 우리들은 흔히 프로그램을 실행하면 그것으로 프로그램이 종료된 것으로 생각하기가 쉽다. 이는 프로그램의 실행이 가져온 성과와 그 의미를 고려하지 않기 때문이다. 실시한 내용을 정확하게 기록하고 정리하여 프로그램에 대한 체계적인 평가를 위한 자료로 활용할 수 있도록 요약하여야 한다.

이제까지 청소년 단체와 청소년시설 등 청소년기관에서 실시하고 있는 정리방법은 대체적으로 다음과 같은 2가지로 나누어 볼 수 있다.

먼저, 대부분의 기관에서 실적정리를 위하여 많이 사용하고 있는 양적 처리형을 들 수 있다. 이는 실적 보고서 등에 필요한 형식으로서 사업명, 대상 인원, 실시 회수와 시간 수, 지도자 유형(강사, 자문가, 자원봉사자 등), 내용항목, 경비 등을 정리하는 것이다.

해당 기관의 연도별 정리 및 평가, 다음 연도의 사업계획 실시를 하기 위한 기초 자료로 활용하기 위하여 사용하는 내용나열형을 들 수 있다. 이는 주로 강사의 지도내용, 참여자의 감상문, 질문지 조사결과표(단순한 양적 처리인 경우가 대부분임) 등 실행내용에 관련된 사항을 정리하는 것이다. 이러한 방법들을 통한 정리는 청소년의 목표달성에 어느 정도 공헌하였는가를 중심으로 정리하는 경우도 있고, 주최자측의 사업실시의 타당성 여부를 판단하기 위한 자료로 활용하기 위해 정리하는 경우도 있다.

〈표 7-7〉 프로그램의 실시 후 기록 정리 내용

| 구분             | 기 록                                                                       | 정 리                                     | 요 약                    |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|
| 중점<br>처리<br>사항 | 1. 기록, 보고<br>· 내용 정리<br>· 청소년의 실태 파악<br>2. 기록의 방법<br>· 슬라이드, VTR 사진, 문서 등 | 1. 활동장소, 기구 게시<br>물의 점검 정리<br>2. 경비의 처리 | · 활동의 성과와 과제<br>· 평가준비 |

#### 4. 동기유발 및 지도방법

##### 1) 동기의 의미

동기는 청소년들이 활동을 자발적으로 하게 한다는 의미를 지니고 있으며 청소년활동의 전 과정을 통하여 흥미를 일으키고 활동을 강화하며, 활동의 방향을 제시하고, 아울러 학습활동에 대한 선택적인 기능까지도 부여한다. 다음에서는 동기의 종류와 그 동인에 대하여 살펴 보겠다.

동기는 그 발생원인에서 내적 동기와 외적 동기로 분류할 수 있다. 여기서 전자는 개인의 내부에 존재하는 자연적 동기를 말하며, 후자는 개인의 외부에 존재하는 인위적 동기를 말하는 것이다. 내적 동기는

청소년의 요구나 흥미, 태도, 목표 등에 의해서 형성되는 것으로 그 자신에 의해서 인정되는 즉 자율적으로 통제되는 동기이다. 반면 외적 동기는 활동이 이루어지는 외부에서 도입되는 것으로 일반적으로는 승인, 상, 벌 등에 의하여 또는 지도자의 인격이나 지도자에 대한 청소년들의 선호도에 따라서 이루어지는 동기를 말한다.

이 내적 동기와 외적 동기는 양자가 매우 접근되어 있는 것으로 외적 동기에 의해서 내적 동기가 이루어지는 경우도 있으므로 엄밀하게 구분할 필요는 없다. 내적인 동기가 효과를 거두기 위해서는 그 전에 개체적인 그리고 환경적인 조건이 조성되어 있지 않으면 안된다. 프로그램을 계획적, 조직적으로 실행해야 한다는 관점에서 보면 활동 동기란 지도자에 의해서 이루어지는 외적 동기를 의미한다고 하여도 무방하다. 왜냐하면 지도활동에 있어서의 동기는 효과적인 행동의 에너지를 부여하는 외적인 조작이라고 할 수 있기 때문이다. 이와 같이 동기는 내외에 있어서의 기본적인 상태에서 일어나는 것이므로 일반적으로 행동이 일어나게 되는 경우에는 반드시 시발적인 동인이 있기 마련이다. 또 그 동인은 반드시 특정한 목표를 향해 있다. 모든 인간들의 행동은 그가 가지고 있는 요구의 충족으로부터 비롯되며, 이것이 곧 동기화의 힘, 즉 동기를 유발하는 요인으로 볼 수 있다(knowles, 1980). 이는 적절한 상황 요소와 결합하여 하나의 행동으로 나타난다. 이를 도식으로 나타내면 다음과 같다.

〈표 7-8〉 인간의 행동에 미치는 요구수준

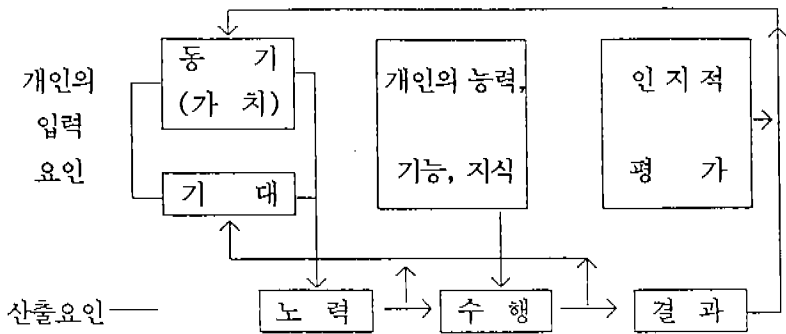
| 요 구(동기화의 힘) |   | 심리적 영역                | = | 행동(behavior) |
|-------------|---|-----------------------|---|--------------|
| 육체적 요구      |   | 상황적 요소                |   |              |
| 성장적 요구      |   | (법, 관습, 경제여건 등)       |   |              |
| 안전의 요구      | + | 개인적 차원                |   |              |
| 새 경험의 요구    |   | (능력, 포부수준, 가치관, 태도 등) |   |              |
| 애정의 요구      |   |                       |   |              |
| 인정의 요구 등    |   |                       |   |              |

그런데 이같은 요구 수준은 일반적인 행동의 동인이 될 수 있으나, 보다 직접적으로 청소년활동에 참가한 청소년들이 활동을 추구하는데 영향을 주는 지식구조의 근원으로는 호기심, 성취감, 자기효능감, 정신적 노력의 4가지를 들 수 있다(Cagné, 1988; 홍성운 외 역, 1993: 84-89).

여기서 호기심이란 신기하고 복잡하며 불일치한 자극에 의해서 형성되는 것이며, 성취감은 무엇인가를 성취하려는, 무엇인가를 완성할 수 있다는, 행위를 통해서 무엇인가를 통제하려는, 무엇인가를 산출해 내려는 개인의 욕망을 일컫는다. 자기효능감은 특정 유형의 수행으로 나타내게 될 행동을 성공적으로 이행할 수 있다는 신념을 말하는 것으로서 노력을 하거나 장애를 극복하는 데 사용하게 될 행동의 정도에 영향을 준다. 정신적 노력은 정신집중이라고도 하는 것으로 주의를 할당하는 문제를 말한다.

## 2) 동기유발 모형 및 전략

동기유발을 설명하기 위한 개념체계로서는 흔히 켈러(Keller)의 ARCS 모형이 사용된다. 이 ARCS 모형은 지도활동의 세 가지 결과변인인 효과성, 효율성, 매력성 중에서 특히 매력성과 관련하여 청소년의 동기를 유발하고 유지시키는 각종 전략들을 제시하고 있다(Gagné, 1988, 홍성운 외 역, 1993: 89; 나일주 외, 1993: 219). 이 모형을 간단하게 제시하면 다음〈그림 7-1〉과 같다(Keller, 1983).



(그림 7-2) 개인의 입력 요인이 행동산출에 미치는 영향  
(여기서 화살표는 정보의 피드백을 나타낸다)

이 모형에서는 수행과 활동을 위한 노력을 구분하고 있다. 켈러에 따르면 수행이란 활동을 통한 실제적 성취를 의미하며, 노력이란 한 개인이 주어진 과제를 달성하기 위한 활동에 참여하느냐를 지칭하는 개념이다. 즉 수행보다는 노력이 동기의 직접적인 측정자가 된다는 것이다. 이와는 달리 수행은 활동의 측정자로서 동기를 측정하는 것과 간접적으로 관련되어 있다. 이 때 수행은 동기 뿐만 아니라 청소년의 능력 및 활동의 기회나 환경에도 영향을 받는다. 이러한 요소들이 모여서 수행 후에 나타날 결과를 이끌어 낸다. 이러한 과정에서 그림의 화살표가 가리키고 있는 것처럼 두가지 종류의 피드백이 중요하다. 노력과 수행 모두는 기대를 수정하는 효과가 있으며, 나아가서는 그 후의 행동에 영향을 주게 된다. 성공적인 성취와 같은 결과로부터 피드백이 개인의 동기에 영향을 주어, 다시 다음의 학습기회에서 행동에 영향을 준다.

이 모형에 따르면 동기에는 4가지의 주요 부분이 있는데, 청소년이 동기화 되기 위해서는 이 4가지의 조건에 부응해야 한다. 이들 4가지 조건의 머릿말을 따서 이 모형을 ARCS 모형이라고 한다. 이들 4가지 조건은 주의, 적절성, 자신감, 만족감이다.

여기서 주의는 호기심과 관심을 유발하여 유지시키며, 적절성은 청소년활동을 주요한 필요와 가치에 적합한가를 관련시키며, 자신감은 성공에 대한 긍정적 기대를 갖게 하고, 만족감은 자기통제를 할 수 있게하고 강화를 관리하는 기능을 수행한다. 이 같은 동기유발 모형인 ARCS 모형의 4가지 동기조건을 이해하게 되면, 이러한 조건들을 지닌 프로그램 참가자, 즉 청소년들의 마음 상태를 쉽게 알 수 있을 것이다. 여기서 활동 동기의 조건들을 활성화하기 위하여 지도자가 사용할 만한 여러가지의 전략들이 제시될 수 있다.

말하자면, 주의를 환기하여 유지하게 하며, 적절성을 증진시키며, 자신감을 심어주고, 그리고 청소년의 만족감을 증대시키기 위한 지도자의 전략이 이것으로 부터 유추될 수 있다는 것이다. 이들 전략을 요약 제시하면 다음과 같다(Keller, 1983; 나일주외, 1993: 249-251).

〈표 7-9〉 주의 환기 및 집중을 위한 전략

| 전 략 유 형        | 전 략 내 용                                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| • 지각적 주의환기의 전략 | 1. 시청각 효과의 활용<br>2. 비일상적인 내용이나 사건 제시<br>3. 주의 분산의 자극 지양                                 |
| • 탐구적 주의환경의 전략 | 1. 능동적 반응의 유도<br>2. 문제해결활동의 구상 장려<br>3. 신비감의 제공                                         |
| • 다양성의 전략      | 1. 간결하고 다양한 지도형태 사용<br>2. 일방적 지도와 상호작용적 지도의 혼합<br>3. 지도자료의 변화 추구<br>4. 목표 내용 방법의 기능적 통합 |

〈표 7-10〉 적절성 증진을 위한 전략

| 전 략 유 형               | 전 략 내 용                                                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| • 친밀성의 전략             | 1. 친밀한 인물 혹은 사건의 활용<br>2. 구체적이고 친숙한 그림의 활용<br>3. 친밀한 예문 및 배경지식의 활용                  |
| • 목적 지향성의 전략          | 1. 실용성에 중점을 둔 목표 제시<br>2. 목적지향적인 활동형태 활용<br>3. 목적의 선택 기능성 부여                        |
| • 필요나 동기와의 부합성 강조의 전략 | 1. 다양한 수준의 목적 제시<br>2. 활동성취여부의 기록체제 활용<br>3. 비경쟁적 활동상황의 선택 가능<br>4. 협동적 상호 활동상황의 제시 |

〈표 7-11〉 자신감 수립을 위한 전략

| 전 략 유 형         | 전 략 내 용                                                                                                              |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 활동의 필요조건 제시의 전략 | 1. 지도의 목표와 구조의 제시<br>2. 평가기준 및 피이드 백의 제시<br>3. 선행활동 능력의 판단<br>4. 시험의 조건 확인                                           |
| 성공의 기회 제시의 전략   | 1. 쉬운 것에서부터 어려운 것으로 과제의 제시<br>2. 적정 수준의 난이도 유지<br>3. 다양한 수준의 출발점 제공<br>4. 무작위의 다양한 사건의 제시<br>5. 다양한 수준의 난이도 제공       |
| 개인적 조절감 증대의 전략  | 1. 활동의 끝을 조절할 수 있는 기회 제시<br>2. 활동속도의 조절 가능<br>3. 원하는 부분으로의 재빠른 회귀 가능<br>4. 선택가능하고 다양한 과제의 난이도 제공<br>5. 노력이나 능력 성공 귀착 |

〈표 7-12〉 만족감 증대를 위한 전략

| 전 략 유 형       | 전 략 내 용                                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 자연적 결과 강조의 전략 | 1. 연습문제를 통한 적용의 기회 제공<br>2. 후속 활동상황을 통한 적용의 기회 제공<br>3. 모의 상황을 통한 적용의 기회 제공                   |
| 긍정적 결과 강조의 전략 | 1. 적절한 강화 스케줄의 활용<br>2. 의미있는 강화의 제공<br>3. 정답을 위한 보상 강조<br>4. 외적 보상의 사려깊은 활용<br>5. 선택적 보상체제 활용 |
| 공정성 강조의 전략    | 1. 지도 목표와 내용의 일관성 유지<br>2. 연습과 평가 내용의 일치                                                      |

## 5. 프로그램 실행 방법

어떠한 방법으로 프로그램을 실행하는 것이 가장 바람직한가에 대한 물음에는 별다른 왕도가 없다는 말로 밖에는 설명할 수 없다. 그리하여 프로그램을 실시함에 있어서 최선의 전략보다는 최적의 전략을 탐색하는 것은 가능하다고 본다. 여기에서는 이 같은 입장에 따라 지도활동이 소기의 목적을 달성하는 데 적합하다고 볼 수 있는 지도기술 및 방법에 대하여 목표영역별, 청소년의 성향별, 그리고 실시방법별 지도방법의 3가지로 나누어서 고찰해 보기로 한다.

### 1) 목표영역별 지도방법

프로그램의 실시에 있어서 달성하고자 하는 목표가 어떠한 것인가에

따라 지도방법의 원리도 다르게 나타난다. 목표의 영역을 정보와 지식 영역, 지적 기능 영역, 인지전략 영역, 태도 및 가치의 영역, 운동기능 영역의 5가지로 분류하여 각 영역별 원리를 간단히 제시하면 다음과 같다(Gagne, 1970; Knowles, 1975; 김순택 외, 1983:107-126).

### (1) 정보와 지식의 전달 방법

정보와 지식의 효율적 전달을 위해서는 참여자, 즉 청소년이 내적으로 갖추어야 할 조건과 청소년에게 외적으로 제공되어야 할 조건이 있다. 즉 청소년에게 제공되는 활동과제가 의미있는 것이어야 하며, 청소년은 제시되는 과제를 수용할 수 있는 자세가 되어 있어야 한다는 것이다. 이를 바탕으로 정보 및 지식과 관련된 지도원리를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 선행조직자의 제공으로 자료의 유의미성을 높인다. 여기서 선행조직자란 높은 수준의 추상성, 일반성, 포괄성을 지닌 것으로 청소년에게 가르치려는 활동과제를 체계적으로 정리한 것이다.

둘째, 활동과제를 적절한 활동단위로 나누어 활동하도록 한다. 이 원리는 활동과제의 양을 청소년의 선행활동 수준에 맞게 적절하게 나누어서 제시하면 정보 및 지식습득을 위한 활동을 촉진할 수 있다는 것이다.

셋째, 활동과제의 내용중 가장 일반적인 것에서 특수적인 내용의 순서로 점진적인 분화의 방법을 이용한다.

넷째, 정보 및 지식의 오랜 기억을 보장하기 위해서는 적절한 연습이 제공되어야 한다.

다섯째, 청소년이 획득한 정보가 적절한 것이며 정확한 것이었는가를 청소년 스스로가 평가하도록 한다.

## (2) 지적 기능의 지도 방법

지적 기능이란 개념이나 원리의 활동은 물론 다소 복잡한 문제해결 활동을 포괄해서 가리킨다. 어떤 개념이나 원리를 단순히 언어적으로 진술할 정도라면 정보나 지식 수준으로 이해하는 것이 되지만 개념이나 원리를 대화나 문장 속에서 사용할 수 있게 하거나 이를 이용해서 어떤 문제를 풀 수 있을 때 지적 기능의 수준에 까지 이르렀다고 할 수 있다. 지적 기능이란 이처럼 청소년 주변에 있는 환경을 개념화하여 반응하는 능력을 말한다. 이를 위한 효과적인 지도방법으로서는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

첫째, 활동이 완성되었을 때 청소년이 보여야 할 행동을 명시하도록 한다.

둘째, 활동단위의 분석에 기초하여 하위적인 기능을 선행활동 하도록 한다.

셋째, 사물이나 사건간 또는 개념의 긍정적 예와 부정적 예, 그리고 원리의 올바른 적용과 틀린 적용 사이의 차이를 주목하도록 하는 예를 제시한다.

넷째, 개념, 속성, 보기 등에 대한 적절한 명명을 언어적으로 제시함으로써 지적 기능, 특히 개념과 원리의 의미를 보다 완벽하게 한다.

다섯째, 개념이나 원리의 예를 찾거나 문제해결을 위한 연습을 청소년 스스로 하도록 장려한다.

여섯째, 청소년의 활동진도에 따라 적절한 강화와 피이드백을 제공토록 한다.

## (3) 인지 전략·창의력 개발 지도 방법

인지전략은 지적 기능, 특히 문제해결 기능의 한 특수한 영역으로서 개인의 경험, 기억, 사고활동을 지배하는 내적 행동방식을 말한다. 즉 내적으로 조직된 통제과정을 의미한다. 인식방법, 사고방법, 독서방법

등과 같이 독자적으로 개발하고 있는 사고전략이다. 인지전략이나 창의력은 다 같이 해결안도, 해결의 절차도 주어지지 않는 문제상황에서 독특한 해결방법을 창안해내는 행동으로 파악된다. 이러한 영역의 개발을 위한 지도 방법은 지적 기능의 학습 및 창조적 사고의 개발을 위한 연습의 기회를 많이 제공하는 것이다. 이러한 연습에서 흔히 사용할 수 있는 방법은 다음과 같다(김순택 외, 1983: 326).

- 첫째, 될수 있는데로 많은 아이디어를 산출하도록 자극하고
- 둘째, 아이디어의 적절성을 평가하는 기법을 알려주고
- 셋째, 문제를 전혀 새로운 각도에서 보는 연습을 하고
- 넷째, 적절한 질문을 던지는 연습을 시키고
- 다섯째, 유용한 단서에 민감하도록 하는 연습을 하고
- 여섯째, 문제의 본질을 명료하게 하는 방법 등을 익히도록 하는 것이 인지전략 및 창의력 개발을 위해 이루어져야 할 것이다.

#### (4) 태도 및 가치관의 형성을 위한 지도 방법

태도 및 가치관은 어떻게 변화하는 것이며 어떻게 개인의 태도와 가치관을 계획적으로 변화시킬 수 있는가의 문제는 오늘날 우리 교육에서 가장 중시하는 과제 중의 하나라고 할 수 있다. 태도와 가치관을 효과적으로 교육하도록 하기 위해서는 무엇보다도 태도와 가치관이 어떻게 변화하는가의 문제부터 이해해야 할 필요가 있다. 이에 대한 이론은 여러가지가 있으나 여기에서는 대체적인 주요 원리만 제시하고자 한다(김순택 외, 1983: 121).

- 첫째, 가르칠 태도와 가치관을 분명하게 확인한다.
- 둘째, 적절한 시범 인물에 의한 시범을 보여줌으로써 모방을 자극한다. 이는 Bandura등의 이론에 바탕을 둔 것이다.
- 셋째, 태도의 대상에 대한 유쾌한 경험을 가능한 한 많이 제공하도록 한다.

넷째, 가르치려는 태도에 대한 정보를 풍부하게 제공하도록 한다.  
 다섯째, 청소년이 직접 실천할 수 있도록 활동의 기회를 제공한다.  
 여섯째, 집단활동에의 소속 또는 집단활동의 조직을 자극한다.  
 일곱째, 청소년 스스로 새로운 태도 및 가치관을 발견하도록 자극한다.

### (5) 운동 기능의 개발 지도

운동기능은 인간의 능력 중 가장 관찰하기 쉬운 것이다. 대부분의 운동기능은 하위적 기능으로 구성되어 있다. 그러므로 운동기능 형성을 위한 지도의 첫째 요건은 하위적 기능에 숙달되도록 하는 것이다. 농구의 슛팅을 하는 동작을 지도하기 위해서는 공을 잡고 뛰는 기능, 골밑에서 공을 잡는 기능, 공 던지는 기능 등의 훈련을 한 후 전체적인 운동기능을 보일 때 학습이 촉진된다는 것이다.

다음으로 취해야 할 원리는 운동기능의 모범적인 시범을 관찰할 기회를 제공하는 것이다. 셋째로는 목표기능의 시범과 더불어 또는 이전에 기능에 관한 언어적 또는 개념적 지식을 제공하는 것이 바람직하고, 넷째로는 적절한 연습기회를 제공하고, 마지막으로 청소년이 보이는 운동 기능을 교정해 주도록 하는 것이 효과적인 지도 방법이라고 볼 수 있다.

### 2) 청소년의 성향별 지도방법

청소년은 개개인의 여러 가지의 독특한 활동성향에 따라 행동한다. 프로그램에 참여하는 자의 참여 동기를 목표지향형, 활동지향형, 학습지향형의 세가지로 구분할 수 있다(Houle, 1961). 목표지향형은 그 참여동기가 외부에 직접적으로 드러나는 것으로서 자격증의 획득이라든가 특별한 목적을 달성하기 위하여 프로그램에 참여하는 자를 말한

다. 활동지향형은 특정한 목표달성이라든가 프로그램의 내용 획득보다는 그를 통하여 얻게 되는 인간관계의 폭과 넓이에 관심을 둔다. 한편, 학습지향형은 지적 호기심을 충족하기 위하여 참여하는 자를 말한다.

이들을 통해서 보았을 때 목표지향형의 청소년들은 특정 자격의 획득 및 목표달성을 위해서는 지도자가 시키는 대로 순종하며 일정한 지식 기술의 습득에 관심을 지니게 된다. 따라서 이들을 위한 지도전략은 특정 목표달성을 위한 구조화된 지도체제가 알맞다는 것을 알 수 있다. 이와는 달리 활동지향형의 청소년들은 프로그램을 통해서 일상으로부터 벗어나 무엇인가 새로운 것을 추구하고 인간관계를 도모하고자 하기 때문에 가급적이면 인간관계의 양과 질을 제고할 수 있는 전략으로 지도를 하는 것이 보다 유리하다. 한편 학습지향형의 청소년들은 프로그램의 내용에 제시된 것 이상으로 지적 흥미를 가지고 있으며 자신들의 학습목표를 그들의 호기심과 능력에 맞추어 그의 학습성향에 따라 무엇인가 알기를 원한다. 그러므로 이들을 지도하기 위해서는 가급적 여러 과제를 제시하고 발산적인 사고를 할 수 있는 과제를 중심으로 지도를 하는 것이 보다 효과적이라고 볼 수 있다.

한편, 참여자의 역할 또는 행동을 준거로 하여 지도전략을 구분할 수 있다. 물리·경제적, 사회적, 그리고 자아욕구의 인간의 세가지 기본 요구수준이 어떻게 작용하는가에 따라 행동유형은 달라진다. 행동유형이 맹종형, 동일시형, 그리고 내면화형의 세가지로 나누어 진다. 이들 세가지는 곧 지도자가 청소년에게 영향을 미치는 과정이기도 하다. 이를 중심으로 한 지도전략의 특징을 간추려 보면 다음(표 7-13)와 같다.

표에서 알 수 있는 바와 같이, 맹종형에서는 지도자가 청소년에게 영향을 미치는 절대적인 주체가 되며 청소년들은 지극히 의존적이다. 또한 동일시형에서는 지도자가 청소년에게 하나의 훌륭한 모범적 예시를 하며 그 모범적 예시를 통하여 청소년은 영향을 받는다. 반면, 내면화형에서는 청소년의 자율적인 자기 지시성이 두드러지며 참여에 대한 자아정체감이 확고하다. 이들 세가지 전략을 지도자의 역할에 따라 분

류해 보았을 때, 맹종형은 행동적 접근을 바탕으로 한 설명적인 수업전략, 동일화형은 욕구구조화 접근이론에 예시적 지도전략, 그리고 내면화형은 환경적 접근이론에 기초한 조장적 지도전략에 상응한다(이성호, 1989: 252).

### 3) 실행 방법별 지도방법

효과적으로 프로그램을 실행하기 위해서는 사용 방법에 따라 지도전략을 달리 모색할 필요가 있다. 프로그램의 실행은 대체적으로 강의법, 토의법, 실습식 방법으로 실시된다. 물론 실제로는 하나의 프로그램을 실행함에 있어서는 단일의 방법만으로 실행되는 예는 드문 편이고 이들 다양한 방법을 서로 혼용하여 실행하는 것이 대부분이다. 이들 각각의 방법이 지니고 있는 특성을 살펴보고 그를 효과적으로 진행하기 위한 지도전략 또는 기술을 중심으로 살펴보고자 한다.

#### (1) 강의식 지도방법

강의식 방법은 지도자 중심으로 계통적인 내용을 단시간내에 이해시키고자할 때 유용한 방법이다. 강의식 방법은 과학적인 사고 및 생활태도에 대하여 체계적인 지식을 전수하는 것이 가능하며, 비교적 단기간 내에 능률적인 학습이 가능하고, 보다 훌륭한 강사에 의하여 가장 손쉽게 운영할 수 있다는 장점이 있다(岡本包治外, 1992; 한국사회교육연구회, 1990). 그러나 지식에 편중되기 쉬우며, 수동적인 학습이 되기 쉽다는 단점을 지니고 있다. 이에 따라 질의응답 등과 같은 시간을 설정함으로써 수동적인 학습을 극복하도록 힘쓰는 것이 필요하다. 특별히 강의식 방법을 사용할 때에는 다음과 같은 사항을 고려하여 지도하는 것이 좋다(Draves, 김도수 역, 1993: 104-105).

(표 7-13) 지도자의 영향과정과 청소년의 욕구

| 지 도 자    |                                                                                                                                                                                                                     | 청소년(프로그램 참가자) |                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 영향<br>과정 | 지도 원리                                                                                                                                                                                                               | 욕구            | 참여·활동 과정(예)                                                                                                                                                                                                            |
| 맹종       | <ul style="list-style-type: none"> <li>성취 수준은 사전에 분명히 설정되고 프로그램 내용은 완성된 형태로 제시된다.</li> <li>맹종할 때와 그렇지 못할 때의 보상 차이가 분명하다.</li> <li>단호하고 공정하며 일관성이 있는 강압적인 지도행위가 돋보인다.</li> <li>탈가치적이고 객관적인 사물의 제시가 지배적이다.</li> </ul> | 물리·경제적 욕구     | <ul style="list-style-type: none"> <li>개개인의 가치나 목적과의 통정(統整)은 배제되고 기계적인 활동을 제공한다.</li> <li>기대되는 옴은 행동만 보상을 받는 도구적인 참여가 이루어진다.</li> <li>청소년의 지도자에 대한 의존도는 매우 높다.</li> <li>프로그램 진행 도중에 제공되는 보상에 대한 강한 요구를 느낀다.</li> </ul> |
| 동일시      | <ul style="list-style-type: none"> <li>지도자의 시범은 매우 고무적이고 칭찬할만 하다.</li> <li>지도자의 시범행위는 지극히 설득적이고 카리스마적인 성향이 있다.</li> <li>지도자는 청소년과 최대한의 접촉과 상호작용을 시도한다.</li> <li>청소년 문화의 가치내에서 집단과 협동작업을 중시한다.</li> </ul>            | 사회적 욕구        | <ul style="list-style-type: none"> <li>예시의 효과에 기초한 행동의 도구적 참여이다.</li> <li>특정한 타인의 가치, 태도, 이상의 채택을 통한 개념학습이다.</li> <li>가치있게 판단되는 타인과 가능한 한 자아를 일치시켜 나가려고 노력한다.</li> <li>더소 수용적이기는 하나, 참가자의 독립심이 보인다.</li> </ul>         |
| 지 도 자    |                                                                                                                                                                                                                     | 청소년(프로그램 참가자) |                                                                                                                                                                                                                        |
| 내면화      | <ul style="list-style-type: none"> <li>비평가적인 피이드백을 제공하며 다양하고 신뢰할만한 정보를 제공한다.</li> <li>지도자는 자신의 태도 및 가치에 대하여 개방적이다.</li> <li>프로그램 내용은 미완성된 형태로 제시된다.</li> <li>지도자도 청소년의 가치, 태도 및 견해를 배운다.</li> </ul>                 |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>청소년은 각각 개별적인 선택과 결정의 기회를 갖는다.</li> <li>청소년은 자신의 가치와 목표를 참여과정에 통정시킨다.</li> <li>청소년은 스스로 발견하고 탐구하는 과정을 통하여 개념을 학습한다.</li> <li>청소년은 참여의 결과보다 참여의 과정을 통하여 자아만족을 느낀다.</li> </ul>     |

\* 자료 : Harrison(1969), 이성호(1989 : 253)

가. 수행하여야 할 사항

- ① 시간 배분에 따라 교재를 준비하는 일
- ② 적절한 사례나 삽화를 발견하는 일
- ③ 듣는 사람을 흥미로 이끄는 일
- ④ 즉흥적인 착상을 시도하는 일
- ⑤ 질문에는 생각할 여유와 시간을 주는 일
- ⑥ 매 시간마다 결말을 짓는 일, 그러나 다음 차례에 연결시켜야 할 일을 연결시키는 일
- ⑦ 음성의 폭을 넓히고 몸짓 손짓이나 신체 표현을 풍부하게 하는 일
- ⑧ 타성이나 거드름을 피는 일
- ⑨ 듣는 사람의 반응을 보면서 이야기 하는 일

나. 주의할 사항

- ① 도입없이 시작하는 일
- ② 청중과의 접촉을 깨울리 하는 일
- ③ 자기가 하는 일에 열중되어 같은 자세로 고정되어 있는 것
- ④ 단조로운 음성으로 이야기 하는 것
- ⑤ 거짓 겸손을 나타내는 것
- ⑥ 몇차례이고 망설이는 것
- ⑦ 같은 분야의 권위자에 대하여 반목을 강의 가운데 끌어 들이는 것

(2) 토의식 지도방법

이는 참여자가 비교적 소규모이며 상호작용이 가능한 형태일 때에 유용한 방법이다. 이 방법은 경험의 상호교류에 의하여 실제 생활에 도움이 되는 지식과 기술을 습득할 수 있으며, 청소년들간의 인간관계의

향상 및 연대의식의 고양에 유리하고, 대화를 통하여 협력과 사고하는 방법 등 민주적 태도가 양성된다는 장점이 있다. 그러나 이는 참여자의 수준에 한정될 수밖에 없으며, 경험중심이기 때문에 체계적인 내용 파악이 어렵고, 참여자가 많을 경우 실행하기에 어려움이 있다는 단점이 있다(岡本包治 外, 1992; 한국사회교육연구회, 1990).

따라서 자료의 활용은 물론 적절한 조정과 연구를 부가하는 것 등을 통하여 본질적인 이해를 제고토록 하는 것이 필요하다. 또한 이를 실행하는 데 필요한 지도자의 리더십이 확립되어 있어야 한다. 보다 나은 토론을 기획·활성화하기 위하여 필요한 몇가지 사항을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 집단을 원형으로 배치하여 지도자를 포함하여 전원이 앉을 수 있게 한다.

둘째, 토론에 전원을 이끌어들이기 위해서는 적절한 정도의 도입 시간을 할당해야 한다. 지도자의 긴 이야기는 금물이다.

셋째, 그룹에 대하여 명확하게 한정된 질문을 던져야 한다. 특히 도입시의 질문은 개인적인 일과 관련된 질문을 하는 것도 유효하다.

넷째, 토론의 내용이 주제에서 벗어나지 않도록 주의해야 한다. 지도자가 개입하는 경우는 중요할 때나 특정의 내용을 지나쳐 버렸을 때로 한정한다. 그러나 토론의 방향에 대해서는 지도자의 판단으로 조정할 필요가 있다.

다섯째, 청소년이 진보나 만족을 느끼고 자기들이 어디까지 도달했는지를 알 수 있도록 토론내용을 구체화하여 필요한 추가와 수정을 해야 한다.

여섯째, 토론을 마무리 하고 토론의 성공에 대하여 청소년의 노고를 위로하는 것이 좋다.

### (3) 실습식 지도방법

방법은 프로그램 참여자인 청소년 자신들이 주로 조사·견학이라든가 실험·실습 등 스스로의 경험을 통하여 배워나가는 방식으로서 소규모의 프로그램 실행에 유용하다. 주로 지식보다도 태도의 변용이라든가 기능의 습득에 효과적인 방법이다.

특히 이 방법은 일상생활의 지식·기술을 경험으로 부터 습득할 수 있으며, 이론학습을 보강할 수 있고, 청소년의 자발성, 창조성을 존중한다는 장점이 있다. 그러나 이 방법은 청소년(참여자) 수준의 범위를 뛰어넘을 수가 없으며, 내용의 계통화에 어려움이 있고, 준비에 많은 시간을 필요로 한다는 단점이 있다(岡本包治 外, 1992; 한국사회교육연구회, 1990). 따라서 이같은 방법은 다른 여러 방법과 혼용하여 실행하도록 하는 것이 가장 바람직하다.

## 6. 프로그램 실행시 유의사항

프로그램의 실행은 목표달성을 위하여 지도자와 청소년에 의하여 실행되는 단계로서 지도대상인 청소년들에게 직접적인 영향을 미치는 활동이다. 따라서 이 단계에 있어서는 연습이란 있을 수 없고 오직 그 자체가 하나의 과정이고 목적성을 지니고 있기 때문에, 목적달성을 위하여 계획된 바에 따라 신중하고도 배려깊은 자세로 하나 하나의 과정에 있어서 결코 완전은 아닐지라도 자기의 최선을 다할 수 있는 자세를 견지하는 것이 필요하다.

프로그램을 실제로 실행함에 있어서 지도자들이 공통적으로 유념해야 할 사항으로서는 다음과 같은 것을 지적할 수 있다.

첫째, 기본적인 유의점으로는 프로그램의 편성 후, 특히 실행안의 구상시에 결정한 활동대상자의 수준 및 활동 목표가 상정했던 바와 상

당한 차이가 있다는 것이 명백하게 된 경우(참여시의 조사 및 질문 1회 실시 후 질문지 조사 등으로 인하여), 목표를 변경한다든가 내용 방법을 대체한다든가 하는 것 등의 배려를 하는 것이 필요하다.

둘째, 프로그램은 예상 외의 조건에 의해서 부득이하게 변경하지 않으면 안되는 경우가 종종 생기게 마련이다. 사전에 작성된 프로그램에 집착하지 아니하고 상황의 변화에 따라 유연하게 대처할 수 있는 자세가 중요하다. 그러기 위해서는 기상조건, 참가상황, 지도자의 사정 등 예측할 수 없는 사태를 미리 예상하고 만약의 경우를 대비하여 준비(영화, 필름, VTR 등을 예비적으로 확보해 두는 일 등)를 해 두는 것이 필요하다.

셋째, 그 경우 프로그램의 지도안을 변경하지 아니하면 안될 상황판단을 하는 체제, 예컨대 언제 어떠한 상황하에서 제기하고 누가 어떠한 근거로 어떻게 변경하는가를 판단하는 체제를 확립해 두는 것이 필요하다.

넷째, 운영상의 유의점으로서 프로그램의 운영을 위한 조직, 예컨대 지도·운영·청소년 조직 등이 있다고 한다면 이들 조직들이 공통의 목표달성을 위하여 상호 역할을 분담하고 연락·협력을 효과적으로 할 수 있는 것이 필요하다.

사전준비를 철저히 하고 최종적으로 점진하여 실행에 차질이 없도록 하여야 한다. 특히, 지도자(강사, 조연자, 사회자) 등에 대한 사전연락이 잘 되어 있도록 하여야 하고 프로그램 실행 당일에 시간에 늦지 않도록 하는 것이 필요하다.

다섯째, 프로그램을 실행하기 전에 점검해야 할 목록을 마련해 두고 이를 철저히 지키도록 하는 것이 필요하다. 프로그램 실행에 필요한 지도매체와 보조물들이 프로그램 운영부서가 아닌 다른 관리 담당부서가 관장하고 있을 경우, 종종 프로그램 진행에 차질이 있을 정도로 준비상에 있어서 하자가 발생할 경우가 있다. 이같은 경우를 대비하여 프로그램 운영 담당자는 반드시 실시 전에 장소를 확인해 볼 필요가 있다. 청

소년이 활동장소에 도착할 때에는 미리 정돈된 분위기하에서 활동을 시작할 수 있도록 사전준비를 철저히 해 두는 것이 필요하다는 것이다.

마지막으로, 프로그램은 실시기관의 모든 사람들이 협력해서 실시하는 것이지 어느 한 사람만 의하여 운영되지는 않는다는 것을 염두에 두어야 한다. 물론 프로그램을 직접 담당하고 있는 자는 관계자 전원과 하나의 목표를 달성하기 위하여 협력해 나가야 하겠지만, 해당기관의 모든 사람들이 프로그램의 목적·내용·대상 등에 대해서는 숙지하고 있을 필요가 있으며, 그 실시기관은 활동환경의 조성에 힘써야 한다. 왜냐하면 실시기관은 활동을 제공할 뿐만 아니라 활동을 촉진시키거나 저해하는 환경을 제공하기도 하기도 함으로써 그 활동의 질에도 영향을 미치기 때문이다.

## 본 문 요약

프로그램의 실행은 목표를 달성하기 위한 과정을 지도자가 계획하고 설계한 것을 토대로 하여 실제의 지도활동을 실시함으로써 청소년들의 경험이 축적되어 가는 과정으로서 프로그램의 개발 과정 가운데 가장 핵심적인 단계가 된다. 프로그램의 실행은 목표실현의 장으로서 지도자의 능력과 자질에 크게 좌우된다.

프로그램 실행에 있어서 지도자가 염두에 두어야 할 기본적인 원리 몇 가지를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지도자는 설계 또는 편성된 프로그램이 실행에 필요한 제반 여건을 확보하고 마련하는 데 있어서 다양한 기법과 전략을 이용해야 한다.

둘째, 프로그램 실행이 보다 효과적으로 이루어질 수 있도록 인적 물적 자원을 확인하고 동력화하며, 이를 발전적으로 이용할 수 있어야 한다.

셋째, 계획된 청소년의 활동의 진행과정을 조정할 수 있어야 한다.

넷째, 프로그램의 실행 과정에 있어서 지도자는 지속적인 강화요인

을 제공해야 한다.

다섯째, 실행과정에서 청소년의 경험을 적응시키고 재조정함에 있어서 청소년의 반응을 기꺼이 수용할 수 있어야 할 뿐만 아니라 그에 대한 즐거움을 지녀야 한다.

프로그램 실행에 있어서 체계적인 단계가 필요하며, 이는 일반적으로 준비 단계, 실시 단계, 정리 단계의 3과정으로 나눌 수 있다. 준비 단계는 프로그램의 원만한 실시를 위하여 제반 사항들을 점검하고 확인하는 과정이다. 실시 단계는 실제로 프로그램을 실시하는 단계로써 프로그램의 궁극적인 목표가 실현되는 단계이다. 프로그램의 실시는 실제활동이 효율적으로 실시되기 위하여 분위기활동을 조성하는 도입 단계, 프로그램을 진행시켜서가는 실제활동 중심의 실행 및 심화단계, 전단계에서 지도하고 활동한 내용을 총괄하고 결론짓는 종결 단계로 이루어 진다. 그리고 정리 단계는 실행한 프로그램에 대하여 실행과정과 결과를 기록하고 정리·요약하는 단계이다.

청소년들의 자발적이고 적극적인 활동을 촉진시키기 위하여 동기유발이 필요하다. 동기유발을 위한 전략으로는 주의 환기 및 집중을 위한 전략, 적절성 증진을 위한 전략, 자신감 수립을 위한 전략, 만족감 증대를 위한 전략 등을 들 수 있다. 한편, 프로그램을 실행하는 방법으로는 목표영역별 지도방법, 성향별 지도방법, 실행방법별 지도방법 등이 있다.

프로그램을 실제로 실행함에 있어서 지도자들이 고려하여야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 기본적인 유의점으로는 프로그램의 편성 후, 특히 실행안의 구상시에 결정한 활동대상자의 수준 및 활동 목표가 상정했던 바와 상당한 차이가 있다는 것이 명백하게 된 경우 목표를 변경한다든가 내용·방법을 대체한다든가 하는 것 등의 배려를 하는 것이 필요하다.

둘째, 프로그램은 예상외의 조건에 의해서 부득이하게 변경하지 않으면 안되는 경우 사전에 작성된 프로그램에 집착하지 아니하고 상황

의 변화에 따라 유연하게 대처할 수 있는 자세가 중요하다.

셋째, 그 경우 프로그램의 지도안을 변경하지 아니하면 안될 상황판단을 하는 체제, 예컨대 언제 어떠한 상황에서 제기하고 누가 어떠한 근거로 어떻게 변경하는가를 판단하는 체제를 확립해 두는 것이 필요하다.

넷째, 운영상의 유의점으로는 프로그램의 운영을 위한 조직, 예컨대 지도·운영·청소년 조직 등이 있다고 한다면 이들 조직들이 공통의 목표달성을 위하여 상호 역할을 분담하고 연락·협력을 효과적으로 할 수 있는 것이 필요하다.

다섯째, 프로그램을 실행하기 전에 점검해야 할 목록을 마련해 두고 이를 철저히 지키도록 하는 것이 필요하다.

여섯째, 프로그램은 실시기관의 모든 사람들이 협력해서 실시하는 것이지 어느 한 사람만에 의하여 운영되지는 않는다는 것을 염두에 두어야 한다.

## 연구과제

1. 이제까지 경험을 통하여 가장 기억에 남는 지도자 한 분을 상정하고, 그분이 사용했던 지도방법의 특성과 그 지도자의 자세에 대하여 한번 생각하면서 프로그램 실행시에 요구되는 바람직한 지도자상에 대하여 논의한다.
2. 프로그램의 실행과정을 준비, 실시, 그리고 정리의 3부분으로 나눈 이유를 설명하고 각 단계마다 지도자가 유념해야 할 사항을 살펴본다.
3. 프로그램의 실시부분에 있어서 도입, 실행, 그리고 종결시에 지도자가 수행해야 할 지도활동에 대하여 언급하여 본다.
4. 프로그램의 실행에 있어서 청소년의 동기유발을 위한 전략을 제시하고 그 전략의 근거를 제시하여 본다.

## 참 고 문 헌

- 김재은(1982). “성인교육론 : M. Knowles의 앤드라고지를 중심으로”. 신학세계, 8. 476-513.
- 권두승(1992). “프로그램의 운영과 실제”. 청소년 지도론. 한국청소년연구원. 92-119.
- 나일주, 정인성(1993). 최신 교수설계이론. 교육과학사.
- 서울특별시 교육위원회(1979). 전인교육의 이론과 실제. 서울특별시 교육위원회.
- 이성호(1989). 교육과정과 평가. 양서원.
- 정지웅, 김지자(1990). 사회교육학개론. 서울대학교 출판부.
- 진위교, 김순택 외(1983). 현대수업의 원리. 정민사.
- 한국교육학회 사회교육연구회(1988). 사회교육방법론. 형설출판사.
- 함종규(1993). 학습지도 : 이론과 실제. 문음사
- 岡本包治(1987). 社會教育實踐の基礎技術. 東京 : ぎょうせい.
- 岡本包治 編(1992). 生涯學習プログラムの開發. 東京 : ぎょうせい.
- 岡本包治 外(1992). 學習プログラムの技法. 東京 : 實務教育出版.
- 伊藤俊夫 外(1987). 新社會教育事典. 東京 : 第一法規.
- 日高幸男(1988). 社會教育實踐の方法 技術. 東京 : 全日本社會教育聯合會.
- Bandura, A.(1977). “Self Efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”. Psychological Review, 84. 191-215.
- Boone, E. J.(1985). Developing Programs in Adult Education. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Boyle, P. G.(1981). Planning Better Programs. New York : McGraw-Hill Book Company.

- Brookfield, S.(1988). Training Educators of Adults. London : Routledge.
- Cross, K. P.(1981). Adult as Learners. Sanfrancisco : Josey -Bass Publishers.
- Draves, W. A.(저). 김도수 역(1993). 사회교육지도교본. 서울 : 교육과학사.
- Gagné, R. M. & Driscoll, M. P.(1988). Essentials of Learning for Instruction(2nd ed.). N. J. : Prentice Hall. 홍성윤 외 역(1993). 효과적인 교수-학습의 기본. 서울 : 교육과학사.
- Houle, O.(1961). The Inquiring Mind. Madison : University of Wisconsin Press.
- Hoyle, E.(1987), 안상원(역). 교사의 역할. 서울 : 배영사.
- Keller, J. M.(1983). "Motivational Design of Instruction". in C. M. Reigeluth(ed.). Instructional Design Theories and Models : An Overview of their Current Status, Hillsdale. N. J.: Ealbaum.
- Knowles, M.(1980). Modern Practice of Adult Education. New York : Association Press.
- Mager R. F., 이무근 역(1987). 직업교육의 실행. 서울 : 배영사.
- Mezirow(1988). "Principles of good Practice in Continuing Education". Brookfield, S.(1988). Training Educators of Adults. London: Routledge. 223-228.
- Nadler, L.(1983). Desining Training Programs. London: Addison-Wesley Publisng Company.
- Nordhaug, O.(1987). "Adult Education and social science : a theoretical framework". Adult Education Quarterly, 38(1).

- Verdin, J. R.(1980). Curriculum Building in Adult Education. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Waldron, M. W., and Moore, G. A. B.(1991). Helping Adults Learn. Toronto : TEP, Inc.
- Wlodkowski, R. J.(1985). Enhancing Adult Motivation to Learn. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



## 프로그램의 관리

### 개 관

프로그램 관리란 프로그램의 개발과정에서 관리자가 수행하는 체계적인 개입과정이다. 프로그램이 그 잠재력을 충분히 발휘하기 위해서는 그 실행과정에 필요한 관리 운영이 효율적으로 이루어져야 한다. 그러므로 프로그램 관리는 프로그램 개발의 성패, 나아가 기관의 향방을 결정하는 중요한 요인이 된다고 볼 수 있다. 이 장에서는 보다 효과적이고 효율적인 프로그램의 개발에 필요한 관리과업과 관리활동, 그리고 프로그램 관리자에 대하여 살펴본다. 특히, 프로그램 개발단계에 따른 관리의 목표, 특성, 관리과업 등을 보다 세부적으로 살펴보고자 한다.

### 주제어

프로그램 관리, 프로그램 관리과업, 프로그램 관리활동, 프로그램 관리자, 행정 수준 관리자, 프로그램 수준 관리자, 감독 수준 관리자, 설계단계의 프로그램 관리, 실행단계의 프로그램 관리, 평가단계의 프로그램 관리, 계획과업, 자원확보 과업, 변화과업

---

\* 성규탁, 연세대학교 교수

## 1. 프로그램 관리의 의미

프로그램 관리란 프로그램을 계획하고 실행하며 평가하는 프로그램 개발과정에서 관리자가 수행하는 체계적 개입과정을 말한다. 여기에서는 효과적이고 효율적인 프로그램을 개발하기 위해 관리자가 완수해야 하는 과업과 이러한 과업을 달성하기 위해 관리자가 해야 하는 활동에 대하여 언급하고자 한다.

과업과 활동은 분리되고, 독립적이며 과정에 있어서 연속적인 요소로 설명된다. 그러나 실제에 있어서 이 두 가지 요소가 명확하게 분리되는 경우가 그리 많지 않다. 또한 어떤 한 가지 과업을 달성하지 못하면, 다른 과업을 달성하는 관리자의 능력에도 영향을 미치게 되며, 이와 비슷하게 활동들도 상호의존적이어서 한 분야에서 적절하게 수행되지 못하면, 다른 분야의 활동도 타격을 입는게 보통이다.

### 1) 관리과업

#### (1) 프로그램 개발

청소년기관은 법률과 행정규칙 그리고 법인과 위원회의 정책에 의해서 규제되며 운영된다. 그러나 이러한 정책이나 규정들이 기관운영의 세부적인 것까지 지시하고 있지 않기 때문에 기관의 관리자들이 이러한 것들을 분명히 해석하여 기관운영에 지침이 되는 목적이나 목표에 반영될 수 있도록 하여야 한다. 이러한 목표와 방향성을 수립하는 데 있어 관리자는 정책을 즉시 수렴하여 이를 실행할 수 있어야 하고 유용한 자원을 활용할 줄 알아야 한다. 또한 관리자는 기관의 실태와 주변 환경이 정책에 반영될 수 있도록 할 책임이 있다. 따라서 관리자는 외부로부터의 지시나 명령을 수동적으로 받아 수행할 것이 아니라 기관

의 경험에 입각해서 정책을 형성할 수 있어야 한다.

청소년기관은 프로그램을 통해서 목적이나 목표를 달성한다. 관리자의 과업은 청소년들의 욕구와 필요를 측정하고, 이를 충족시킬 수 있는 프로그램을 개발하여야 한다. 프로그램은 달성하고자 하는 목적, 제공될 활동내용, 활동대상, 필요한 자원을 포함하여 보다 종합적이고 구체적인 것이어야 한다. 또한 프로그램은 지역사회 의 욕구나 상황의 변화, 자금조달상의 변동, 기관 직원들의 생각을 반영할 수 있는 참신한 것이라야 한다.

## (2) 재정자원과 기술획득

프로그램을 개발하고 유지하는 데 필요한 투입을 확보하는 것은 매우 중요한 과업이다. 이 과업의 가장 중요한 것은 자금확보이다. 자금은 여러 가지 출처로 부터 얻어낼 수 있는데, 관리자는 재정자원을 획득하기 위해 기관의 업적을 알림으로써 기관사업의 정당성을 입증하여야 한다. 자금의 확보가 기관의 존속에 필수적이긴 하지만 업무환경내에 존재하는 조직과 집단들의 지지와 협동 역시 필수적이다. 이러한 지지를 얻어내기 위하여 관리자들은 광범위한 접촉을 계속하여야 하고, 기관의 목적과 활동을 설명하고, 비평에 대해 답변하고, 기관에 대한 옹호자나 대변자들을 찾아내고, 상호 이익적 교환관계를 조성하여야 한다.

## (3) 기관조직의 구조와 과정 계획

기관조직의 구조는 권위와 책임, 그리고 기대를 공식적으로 구체화한 것이다. 관리자는 조직의 참여자들이 상호 관계를 지속하고, 예측가능성을 어느 정도 허용하고 이들이 비일정적이고 예측불가능한 사건에 대해 창조적으로 반응할 수 있도록 충분한 융통성을 허용하는 준거들을 만들고 유지하는 과업을 수행한다. 따라서 관리자는 다른 일들과 더

불어, 기관내에서의 분업이나 권위의 분배, 다양한 상황에 대처할 행동을 관리할 규칙을 결정하고, 작업의 절차나 부서간의 관계를 설정하여야 한다. 그리고 이러한 조직의 구조나 과정은 도표, 운영 편람에 기재한다. 이러한 것들은 “살아있는” 조직의 걸모습을 부분적으로 나타내는 데 불과하지만, 기관조직의 응집력과 합의된 활동 등을 만들어 내는 기본골격구조를 이룬다.

#### (4) 직원들의 능력 개발과 유지

청소년기관이 제공하는 청소년활동의 질은 직원들이 가지는 지식, 기술 및 작업수행에 따라 크게 결정된다. 첫째, 관리자는 프로그램을 계획하는 데 필요한 어떤 기술과 능력, 관련된 활동들을 성공적으로 수행하기 위한 개인적, 경험적, 교육적 특성을 파악하여 이에 적당한 직원들을 찾아 기술과 능력을 갖추도록 있도록 발전적 기회를 제공하여야 한다. 직원에 대한 교육과 훈련, 작업 수행에 대한 평가, 특수한 과제를 할당하는 등 여러 기회를 제공하여야 한다. 둘째, 직원을 개발하는데 있어서 관리자는 직원이 직무에 만족하고 효과적으로 직무를 수행하도록 유도하는 기관의 분위기를 만들어내는 데 핵심적인 역할을 하여야 한다. 이러한 직원들의 발전과 사기, 작업수행을 자극하기 위해서는 명확한 기관의 목적이나 정책과 위계를 오르내리는 효과적인 의사소통, 그리고 직원들이 자신들의 업무를 보다 창조적으로 수행할 수 있도록 하는 기회를 제공하고, 이들에 대해 지지적이고 전문적인 감독을 하여야 한다(patti, 1997).

#### (5) 기관 프로그램의 평가

프로그램을 평가하는 과정에는 여러 가지 면이 있다. 즉, 관리자는 어떤 것이 이루어졌는가, 어떤 일을 하는 데 어느 정도의 비용이 들었는가, 또는 프로그램의 목적이 어느 정도 달성되었는가 하는 것 등을

평가하여야 한다. 프로그램 평가는 정책결정이나 자금출처에 대한 것 뿐만 아니라 세부적 계획과 의사결정에 쓰일 정보의 출처에 이르기까지 하여야 한다.

기관에서는 평가를 위하여 첫째, 활동에 대한 자료나 비용, 결과, 그리고 기관의 기타 일들을 산출할 수 있는 정보체계를 개발하여야 한다. 이 체계를 설계하고 유지하는 데는 비용이 많이 들지만, 만약 이것이 특수 목적을 가진 서비스를 위하여 고안된다면, 관리자는 유용하게 쓸 수 있을 것이며, 어떤 목적을 평가하기 위해 실험적 혹은 준실험적인 조사, 비용분석, 효과분석 등과 같은 여러 가지 기술이나 접근법을 사용할 수 있다. 관리자는 이러한 기술의 유사성 및 차이점을 이해하여 가장 적절한 접근법을 선택하여야 한다. 둘째, 관리자는 직원의 작업수행을 평가하고 감독하는 방법을 고안하여야 한다. 이에 따라 직원의 활동 수행을 지지하고 보상하여 주며, 승진과 봉급인상을 정당하게 해 줄 수 있다.

#### (6) 기관 프로그램의 변화

기관은 변화하는 환경에 적응해야만 적절하고 효과적일 수 있다. 그러나 이따금씩 기관내의 상황과 과정의 변화를 유발하는 외부환경으로부터의 영향이 없이도 기관내부의 상황이 문제를 발생시켜 이에 대한 개선을 필요로 하는 수가 있다. 관리자는 기관의 정책, 프로그램 및 작업절차를 변화시키게 된다. 변화를 한다는 것은 시간과 정력을 소모하며 직원들과 청소년들의 관심과 감정까지도 건드리게 되므로 변화를 위한 관리자의 노력은 가장 중대한 행동이 된다. 따라서 변화를 하는 방법은 새로운 업무를 받아들이고 수행하는 데 중요할 뿐만 아니라 기관의 작업환경에 커다란 영향을 미친다.

## 2) 관리활동

### (1) 계획

계획은 관리자가 목표, 정책, 행동의 경로를 결정할 때 하는 일이다. 전략을 세우거나, 전체직원 혹은 주요 부서의 작업계획을 세우는 일, 기부금 개발, 기록 등의 활동이 이에 해당한다.

### (2) 정보처리

정보처리 관리자가 무슨 일을 했다고 특별히 정할 수 없는 경우의 정보과정이나 의사소통활동을 의미한다. 읽기나 쓰기, 보고서작성, 전화 걸기, 서류작성, 책상정리 등이 이에 해당한다.

### (3) 통제

통제란 “작업의 꼭대기를 지키는” 기능의 활동을 의미한다. 즉, 통제는 전체적 운영과 주요 부서들의 활동에 대한 정보와 자료를 모으고 분석하는 일이다. 전통적으로 기록, 보고서 등을 연구하고 상사에게 제출할 요약된 보고서를 준비하는 일로 규정된다. 그러나 이 연구의 대상이 된 관리자들의 통제는 행정지도자의 모임이나 회의에서 상사와 부하직원들 사이의 정보교환이다.

### (4) 협조

협조는 프로그램의 연결이나 조정을 위하여 관리자의 부하나 상사가 아닌, 기관 내외의 사람들과의 정보교환을 의미한다. 다른 부서에 영향을 미치는 어떤 부서의 활동변경을 보고하는 기관의 부서책임자들의 모임에 참석하는 일이 이에 해당한다.

### (5) 평가

평가란 제안서나 작업수행에 대한 조사를 의미한다. 고용인의 작업

수행이나 프로그램 수행상황을 평가하거나, 제안이나 건의를 평가하는 것, 그리고 목적으로 이루어진 연구와 관계된 활동들이 이에 해당한다.

#### (6) 타협

타협은 회의등을 통하여 다른 부서와 협의나 흥정을 이루는 일을 의미한다. 관리조합협상, 고용자불만조정 및 계약조정수립 등이 이에 해당한다.

#### (7) 대표활동

대표활동은 조직 외부의 개인이나 집단, 다른 구성요소들과의 접촉을 통해 그 기관의 이익을 높이기 위해 한 활동을 의미한다. 집단 앞에서 연설을 하거나 신문사와의 접촉, 법적 증언을 하는 경우가 이에 해당한다.

#### (8) 인사

인사는 기관지도자들의 효과성을 유지하고 수립하는 일을 의미한다. 직원 및 자원봉사자들의 모집과 면접, 요원의 배치, 승진, 전보 등의 활동이 이에 해당한다.

#### (9) 감독

감독은 부하직원들을 이끌고, 지시하고, 훈련시키고, 작업을 검토하는 등의 일을 의미한다. 부과된 일이나 작업규칙을 설명하고, 그들의 질문에 답하고, 훈련활동을 지도하고, 책임을 위임하고, 사례를 연구하는 일 등이 이에 속한다. 관리 수준에 있어서 감독에 해당하는 일들은 매우 다양하다.

#### (10) 보급

보급은 기관활동에 필요한 공간, 도구, 보급품 등의 자원을 확보하는

일을 의미한다.

#### (11) 과외활동

과외활동은 작업 분류에는 속하지 않는 활동으로서 주중에 행해진 활동을 의미한다. 기관이 아닌 전문직연합회, 정당활동, 조합구성, 학교에 출석하는 일 등이 이에 해당한다.

#### (12) 직접적 서비스

직접적 봉사활동은 청소년들을 직접 지도 하거나 상담하는 일, 또는 청소년들을 지도하기 위하여 필요한 여러가지 일을 수행하는 것을 의미한다. 물론 청소년들을 지도하기 위해 그들을 만나거나 그들의 교통편의를 제공하기 위하여 전화를 하는 일 등이 이에 해당한다.

#### (13) 예산편성

예산편성은 예산항목이나 프로그램을 위한 지출을 계획하거나 자원을 분배하는 활동을 의미한다. 그러나 항목에 따라 지출된 것을 감독하거나 계산하는 일은 예산편성에 포함되지 않고 통제에 포함된다.

### 3) 프로그램 개발 단계별 관리 과업

프로그램은 일반적으로 설계, 실행, 평가 등 몇 가지 발달단계를 가지면서 진행된다. 각 단계는 나름대로의 구조적 특성과 발달상의 목표를 가지는데, 이러한 단계적 특징에 따라 프로그램을 관리하는 관리자의 과업과 기술도 다양하게 변화한다. 그리고 대다수의 프로그램은 시간이 지날수록 성장하고, 정교화하며, 더욱 공식화된다(Starbuck, 1965). 각 단계별 과업에 대한 구체적인 설명을 하기전에 각 단계의 특성과 과업들을 간략하게 비교하여 보고자 한다(Patti, 1977).

### (1) 프로그램의 설계 단계

설계 단계는 프로그램 발달의 첫 단계이다. 이 단계는 프로그램이 허가되고 운영을 위한 자금이 할당된 후에 시작되는 것이 보통이다. 일반적으로 이 시기에는 정책을 모조적의 지지를 즉시 얻을 수 있고 동시에 방향성을 제시할 수 있는 좀 더 구체적인 계획으로 바꾸는 일을 한다.

### (2) 프로그램의 실행 단계

실행 단계는 프로그램이 전체적으로 가동되면서 시작된다. 아직까지 일련의 검증되지 않은 가설과 가정으로 이루어진 프로그램 계획이 이 단계에 와서 세련되고 정비되는 것이다. 이 단계는 시행착오, 불안정성, 변화 등으로 특징지어지는데, 프로그램 운영에 대해 더욱 큰 응집력과 합리성을 가져올 수 있도록 하고 프로그램과 외부 환경과의 관계를 더욱 밀착시키도록 하는 노력이 이루어지는 단계이다.

### (3) 프로그램의 평가 단계

평가 단계에서는 프로그램 관심의 초점이 프로그램의 발달에서 프로그램의 유지로 옮겨진다. 이 단계에서는 정책과 실재를 되풀이하고, 개선하고, 제도화하는 데 모든 관심과 정력이 집중된다. 프로그램의 효율성과 효과성에 대한 평가가 이 단계에서 가장 중요한 작업이 된다. 이러한 평가 과정은 변화에 필요한 환류(feed back)와 제안을 만들어 낸다. 현존하는 운영 방식으로 부더의 탈피를 필요로 하는 변화가 생김에 따라 프로그램은 새로운 발달주기에 돌입하게 된다.

〈표8-1〉 프로그램 개발 단계별 관리 과업

| 프로그램<br>개발단계 | 목<br>표                                                           | 관 리 과 업                               |
|--------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 설계단계         | ○ 모 조직으로 부터 신뢰성 획득<br>○ 프로그램의 가능성 시사                             | ○ 프로그램 계획<br>○ 자원획득                   |
| 실행단계         | ○ 환경과의 관계에서 확실성 증진<br>○ 프로그램의 영역 확립<br>○ 프로그램 수행을 위한 내적 역량<br>수립 | ○ 자원획득<br>○ 조직의 부서구성<br>○ 지도자 개발 및 유지 |
| 평가단계         | ○ 긍정적인 조직 분위기 조성<br>○ 프로그램 평가를 위한 능력 창출<br>○ 변화를 위한 역량 개발        | ○ 지도자 개발 및 유지<br>○ 측정<br>○ 변화         |

#### 4) 프로그램 관리자

프로그램 관리자란 프로그램에 직접적 책임을 지는 사람을 의미한다. 일반적으로 프로그램 관리자는 부장, 지시자, 감독, 조정자 등 다양한 호칭으로 불리우는 기관내 중간 수준의 관리자를 일컫는다. 그러나 실제 프로그램 관리 업무는 기관의 조직내 행정 수준에 따라 또는 프로그램 개발 과정의 각 단계에 따라 다르며 그 업무의 궁극적인 책임을 맡고 있는 관리자가 다르다. 프로그램 개발과정에 참여하고 있는 관리자는 행정 수준 관리자, 프로그램 수준 관리자, 감독 수준 관리자의 세 유형으로 구분할 수 있다(Thompson, 1961:17-29).

##### (1) 행정 수준 관리자

행정상의 관리자는 조직이나 기관내 주요 부서들을 이끄는 책임을 수행하는 사람들로 구성된다. 이들 행정가는 정책 명령을 해석하여 조직의 목표와 목적에 맞게 전환하며 필요한 정책적 및 재정적 지지를 획득

특한다. 그들은 정책이나 예산, 기관의 활동에 대한 설명, 자금청구, 타협, 기관의 욕구나 업적에 대하여 좋은 인상을 얻는 일 등에 깊이 관여하게 된다. 또한 그들은 기관 운영에 영향을 미칠 수 있는 환경내의 변화를 파악하여 조직과 외부환경이 잘 어울릴 수 있도록 한다. 끝으로 관리자들은 기관에 대하여 전체적인 지시와 지도를 한다. 즉, 주요한 자원의 분배와 프로그램 결정, 조직구조에 관한 문제들, 기관활동의 우선 순위에 대한 문제들을 해결한다.

## (2) 프로그램 수준 관리자

프로그램 수준 관리자는 조직의 주요한 운영부서를 맡고 있는 사람들로 구성된다. 이들은 중간수준의 관리자로서 기관의 목표와 목적을 달성하기 위한 방법을 결정한다. 이들은 행정 관리수준으로부터 내려오는 세분화된 지시를 프로그램의 목적으로 전환시키고 프로그램 전략을 선택하며, 그에 따르는 지도자와 물자를 확보하고, 내적 운영절차를 개발하며, 프로그램 활동을 감독, 조정, 평가하는 일을 한다.

이들 관리자는 행정직으로서 복잡한 역할을 수행하여야 한다.

첫째, 일선 직원과 상부관리자들을 연결시키는 역할을 하고 있으므로 이 두 수준을 중재해야 하는 중요한 책임을 담당하게 된다. 상부로 부터의 요구와 하부 직원으로부터의 요구는 흔히 서로 달라서 갈등이 일어나며 화합할 수 없을 경우도 있다. 그러므로 이 수준의 관리자들은 자신의 위치 때문에 상사와 부하직원들을 다양한 견해와 안목을 가지고 모두 이해하여야 한다. 즉, 상부의 요구와 기대를 부하직원들에게 설명, 해석, 전달하면서 일선 직원들의 생각이나 관심, 욕구 등을 대변하는 역할을 하여야 한다.

둘째, 기관내 다른 지역사회 내의 다른 조직 또는 집단과의 관계를 유지하며 담당한다. 특히, 중간관리자들은 프로그램에 대하여 상사들 뿐 아니라 같은 수준의 다른 부서의 책임자들에게도 설명을 하고 타협

을 하여야 할 책임을 진다. 관리자는 그들의 요구를 정중히 받아들이야 할 뿐 아니라 그들의 협조, 지지, 자원 등을 얻을 수 있어야 한다.

셋째, 프로그램 관리자들은 직원들의 사기, 효율성, 효과성을 높이는 조건을 개발하고 유지시킬 책임을 진다. 각 부서간의 상하/수평의 의사소통을 촉진하며, 개인 혹은 집단간의 갈등을 해소하며, 조직의 규범 체계를 유지하고, 성장과 발전을 북돋우어 주는 것이 프로그램 관리자들에게 맡겨진 책임이다.

넷째, 프로그램 관리자는 복잡한 역할을 수행하기 위해서 여러 가지 일들의 기술적 측면에 대해서도 잘 알고 있어야만 한다. 행정 수준 관리자가 기관의 일상 운영보다 전반적 활동에 관심을 두는 반면에, 프로그램 관리자는 일상 운영에 대해 결정하는 프로그램 내부의 작업에 대해서도 충분히 알고 있어야 한다. 즉, 그는 서비스 전달에 수반되는 실제적 문제들과 기술적 과정에 익숙해야 한다. 이런 능력을 갖지 않는 관리자는 직원들의 신뢰를 받지 못할 뿐만 아니라 프로그램 수행을 관찰, 평가하는 능력도 갖지 못하게 된다. 요컨대 프로그램 관리자는 행정 기술과 실제적 전문 지식 모두를 조합할 수 있어야 한다.

다섯째, 프로그램 관리자가 갖는 권위와 책임은 동등하지가 못하다. 결국 그들은 작업 수행에 대한 책임을 지고 있으나 산출에 영향을 미칠 공식적 권력이나 자원이 부족하다. 따라서 프로그램 관리자는 협조와 재가를 얻기 위해 설득, 교육, 압력, 교환, 타협 등의 전술을 사용한다. 이러한 전략은 조직 내의 다른 프로그램 책임자나 지역사회 내의 다른 기관과의 관계 뿐 아니라 상사와 부하직원과의 관계에서도 분명히 사용된다. 최근의 분석에 의하면 합의를 이루는 데 필요한 정책적 기술이 프로그램 관리자 역할수행에 가장 요청되는 것이다.

### (3) 감독 수준 관리자

감독 수준 관리자는 일선의 직원들과 일상적으로 접촉하고 있는 행

정직원으로 구성된다. 이들은 프로그램 수행을 살피고, 작업을 위임하고 분담시키며, 서비스가 제대로 제공되고 있는가를 살피게 된다. 감독 관리의 특징은 관리자들이 전문적이고 기술적인 지도자들과 일상적으로 긴밀한 관계를 맺고 있다는 것이다. 이러한 맥락에서 관리자는 작업의 기술적인 면에 대해 충고와 지침을 해주고, 이러한 책임을 수행하기 위해서 관리자는 부하 직원들이 사용하고 있는 방법이나 기법 등을 반드시 알고 있어야 한다. 사실, 이러한 관리자들은 직접적 업무분야에서 발탁되는 경우가 많으며 주로 일종의 고참 전문가나 역할모델이 되기도 한다.

프로그램 관리 수준에서와 같이 감독 관리자들도 조직구성원을 연결하는 역할을 한다. 부하직원들의 관심거리를 감독자들에게 설명하거나 대변하고, 상사들과의 의사소통을 촉진시키며 그들의 지시를 분명히 하거나 강화하는 역할을 하게 된다. 이렇게 관리의 실체에 있어서 과업과 활동의 형태는 행정 수준에 따라 다양하게 변화한다.

#### (4) 프로그램 관련 관리자들의 업무 비교

세가지 수준의 관리자들의 과업과 활동은 몇가지 중요한 관점에서 서로 다르다. 행정 수준의 관리자들은 조직의 기획이나 외부집단과의 관계를 유지하는 일에 관련되어 있으며, 프로그램 관리자들은 조직 내부로 시야를 좁혀 계획을 운영상의 실체로 전환하는 일을 담당한다. 이러한 맥락에서 감독관리자는 기술적이고 전문적인 과정을 개발하고 촉진하는 데 우선적으로 관여한다.

행정수준의 관리자들은 프로그램 관리나 감독 수준의 사람들보다 기관을 대표하고 다른 집단이나 조직들과 타협하는 일을 더 많이 한다 (patti, 1977:12-15). 목표와 목적을 설정하고 프로그램의 구조와 과정을 설계하는 등의 활동은 행정관리자나 프로그램 관리자들의 책임이지 감독관리자가 해야 할 일은 아니다. 이와 비슷하게, 예산편성활동은

행정관리자들의 일상적인 업무이고 프로그램 관리자들에게는 그렇게 일상적인 것이 아니다. 그리고 감독관리자들은 이런 일을 하지 않는다. 반면에 부하직원들을 감독하는 일은 감독관리자와 관계가 깊은 일이다. 프로그램 관리자들은 이런 일에 감독관리자보다 시간을 적게 할애 하며, 행정관리자는 이보다도 더 적은 시간을 쓴다.

이러한 관리자들의 업무는 기관의 규모에 따라 다르게 나타난다. 일선 감독자와 상부 행정가 사이의 관리 수준상 차이가 클수록 이들의 기능이 더욱 특수화된다는 것이다. 실제로 어떤 규모가 큰 사회 기관에서는 관리수준 내에서 조차 다양성이 발생하는 반면에, 반대로 아주 작은 기관에서는 한 관리자가 세가지 수준의 일을 동시에 하는 것이 보통이다. 예를 들어, 작은 기관의 관리자는 하루에 직원들과 청소년들에 대한 사례연구를 하고, 기관이 도입한 새로운 체계를 검토하고 다가오는 회계년도 기관의 우선 순위와 목적을 결정하기 위한 위원회도 가질 수가 있는 것이다.

## 2. 설계 단계의 프로그램 관리

### 1) 목표

설계 단계의 목표는 다음의 두 가지로 크게 분류될 수 있다.

첫째, 조직체 내외의 지원자들로 부터 신뢰를 얻음으로써 프로그램의 존속에 필요한 지지와 자원을 계속적으로 확보하는 것이다. 둘째, 조직목표는 상호 의존적인 것이어서 하나를 달성하지 못하면 나머지 하나도 제대로 수행할 수 없게 된다는 것이다. 따라서 프로그램 관리자는 관리과업과 기술을 통해 이러한 목표들을 성취해야 한다.

## 2) 특성

새로운 프로그램을 만들어 내도록 작용하는 힘은 여러 곳에서 생겨 나지만 여기에서는 일상적으로 관찰되는 세 가지를 들어본다.

첫째, 프로그램은 조직체 외적 요소에 의해 시작된다. 예를 들어, 국가나 정부의 법률 혹은 정책의 변화로 인하여 시작될 수도 있고, 지역사회 시민집단이나 청소년의 이익을 대변하는 이익집단에 새로운 프로그램에 대한 필요성을 제기함으로써 시작될 수도 있다.

둘째, 조직의 지도자들이 외부의 환경이나 조직 내부의 필요성에 따라 새로운 프로그램을 만들 수 있다. 지역사회 내의 해결되지 않은 욕구에 대한 인식, 기관의 성장이나 안정을 위한 기금이 생겼을 때, 기관의 방향성이나 목표를 바꾸려고 할 때, 서비스의 혁신이나 새로운 기술을 시험해 보려고 할 때 등이다.

셋째, 기관 내의 낮은 수준에 있는 일선지도자들로 부터 새로운 프로그램이 만들어지기도 한다. 프로그램에 대한 결정은 조직의 지도자나 정책집단이 내리지만 욕구를 인식하고 아이디어를 내고 노력을 하는 것은 하위 수준의 직원들이다. 즉, 현재의 기관의 부적절성을 직접 체험하는 데에서 원동력을 얻기도 하고, 때로는 최근 프로그램에 영향을 미치지 못하는 다른 가치나 이념을 가진 사람들이 만들어내기도 한다. 어떤 예를 보면, 새 프로그램은 능력의 향상이나 승진의 기회로 보여지기도 하고 또 전문직적 관심이나 기술을 표현하거나 발달시킬 수 있는 수단을 찾으려는 노력에서 시작되기도 한다.

그러나 프로그램이 어떠한 이유에서 시작되든간에 기관의 정책에 의하여 정당성이 주어지고 광범위한 목표가 설정되며 프로그램에 대한 전체적인 설계가 시작되는 것이다.

설계 단계의 프로그램에서 가장 중요한 것은 조직체의 내적 및 외적 영향력이다. 우선 새로운 프로그램은 조직체 내의 상위자들로 부터 영향을 많이 받는다. 프로그램 운영에 관한 정보와 지지, 그리고 프로그

램의 정당성을 획득하기 위해서는 지도자들에게 의존할 수 밖에 없으며 자금이 부족하거나 지역사회와의 접촉이 필요할 경우에는 특히 그러하다. 요컨대 프로그램이 조직체 내에 완전히 통합되기 전까지 조직체의 지도자들의 지시가 필수적이다.

또한 새로운 프로그램은 조직체 내의 다른 부서나 프로그램과의 수평적 관계도 중요시하여야 한다(Downs, 1967:9). 새로운 프로그램은 한정된 자원이나 서비스 영역, 조직체 내에서의 지위 등을 놓고 다른 부서와 경쟁관계에 놓이게 되는데, 이러한 경우 다른 부서의 일상 업무를 방해하거나 자원을 과다하게 요구하게 되면, 프로그램 운영에 협조를 얻기가 어렵게 된다.

프로그램이 외부의 요청에 의하여 시작되는 경우에는 외부의 영향력이 매우 크게 작용한다. 즉, 자신들의 가치나 의견을 프로그램 내에 반영시키려 하며 프로그램의 운영과 방향성까지도 지시하는 경우가 있다.

따라서 새로운 프로그램을 설계할 때 그들의 의견을 적절하게 반영시켜서 조직체 외부로부터의 신임과 지원을 계속적으로 얻을 수 있도록 하여야 한다.

설계 단계의 프로그램에서는 직원들의 자율성과 비공식성, 그리고 자발적 합의 등이 다른 단계에서 보다 두드러진다. 이러한 특징은 직원들의 응통성과 창의성을 개발하는 데 도움이 되기도 하지만 직원 상호간의 긴장과 비협조, 그리고 책임성의 결여 등을 초래하기도 한다. 왜냐하면 아직 규칙이나 절차, 업무분담이 확실하게 이루어지지 않기 때문이다.

### 3) 관리과업 및 활동

설계 단계에서의 관리자의 과업은 크게 계획과업과 자원획득의 두가지로 볼 수 있다. 물론 이 두가지 과업이 이 단계에서만 중요한 것은

아니며 이 단계에서 관리자가 수행해야 할 과업이 이 두가지만 있는 것도 아니다. 그러나 다음 단계에서 프로그램을 수행하는 데 있어서 신뢰성을 확보하고 프로그램의 능력을 갖추기 위해서는 이들 과업이 가장 중요한 것이다.

### (1) 계획과업

프로그램 계획은 직원들이 특정한 기간 동안에 특정한 수단과 자원을 사용하여 바람직한 결과를 성취하도록 하는 시도이다. 계획과업은 프로그램 발달의 모든 단계에서 중요하지만 특히 설계 단계에서는 관리자가 가장 비중을 두어야 할 과업이다.

프로그램을 적절히 계획하면 다음과 같은 효과를 얻을 수 있다.

첫째, 잘 구성된 프로그램 계획은 프로그램의 구체적인 요소들, 즉 자금을 확보하는 방법, 지도자들의 자격, 서비스를 효과적으로 전달하는 구체적인 기술 등을 결정하는 준거를 제공한다.

둘째, 프로그램의 실제적인 운영을 평가할 수 있는 하위 목표나 기준을 설정할 수 있게 한다.

셋째, 프로그램에 대한 계획이 완벽하게 수립되어 있으면 조직체내에서의 지원을 받기가 쉬워진다. 프로그램이 적절한 형태를 갖추지 못하면 조직체의 상위자들이 자원의 할당이나 지지를 하지 않는 경향이 생긴다. 마찬가지로 청소년 집단이나 지역사회에서도 프로그램의 계획이 확실하게 드러나면 이에 대한 지지와 도움을 주게 된다. 이렇게 되면 프로그램의 지속성과 안정성에 대한 결정적인 기여를 하게 된다.

끝으로 프로그램 계획은 지도자들로 하여금 자신들의 직무에 대한 사명감을 갖도록 한다. 계획이 완료되어 조직체로 부터 승인을 받으면 지도자들은 자신들의 능력과 의지를 프로그램에 투입할 수 있게 된다 (Bradshaw, 1977:290-296).

프로그램 계획 과업은 매우 다양하게 구별되는 데 일반적으로 요구

측정, 목표설정, 개입전략, 자원결정의 4요소로 이루어진다.

#### 가. 요구측정

우선 관리자는 프로그램의 대상인 청소년의 욕구를 측정한다. 욕구 측정은 관리자가 프로그램을 운영하는 데에 여러가지 중요한 기능을 한다. 이를 통해 프로그램을 위한 중요한 정보를 얻을 수 있어 프로그램의 목표와 방향을 결정하도록 한다. 관리자는 청소년의 요구를 측정하는 데 있어서 기존의 연구자료를 활용할 수 있다. 그러나 이 방법은 최근의 상태에 대한 자료와 정보를 얻는데 흔히 부적당한 경우가 있다. 그러므로 관리자는 지역사회 내의 활동제공자들로 부터 청소년들에 대한 정보를 얻거나 직접 청소년과 접촉해서 그들이 욕구를 파악할 수 있다.

#### 나. 목표설정

관리자는 계획과업을 수행함에 있어서 그 프로그램에 궁극적으로 달성하고자 하는 목표를 설정하여야 한다. 이것은 구체적인 개입전략과 프로그램에 필요한 자원을 결정하는 데 필수적인 과정이다. 따라서 관리자는 프로그램의 목표(goals)를 달성하기 위한 하위목표(objectives)를 설정해야만 한다. 이렇게 해서 프로그램 목표가 구체적으로 정의되면 이 목표는 장차 목표 성취를 평가할 기준이 되고, 조직체의 정책과 프로그램이 일치하고 있는지를 알 수 있게 하는 척도가 된다.

#### 다. 개입전략 선택

원하는 목적과 목표를 달성하기 위해서는 원하는 결과를 산출할 수 있는 활동전략을 결정하여야 한다. 개입전략에 대한 결정은 직원들의 편견이나 기술적 한계성, 지역사회로 부터의 압력, 정책에 부과되는 자금 등 여러 요인들의 영향을 받는다. 개입전략은 하나 혹은 그 이상을 선택하는데 상세한 기술이 필요하다. 개입전략을 결정할 때에는 관련

된 문제들을 밝히고 지도대상의 특성을 파악하며 이론적 방향까지 제시되어야 한다.

#### 라. 자원결정

선택된 개입전략을 지원하고 수행하는 데 필요한 자원을 결정하는 것이다. 프로그램에서는 자금이나 인력과 같은 자원 뿐 아니라 시설과 장비 등의 물품도 매우 중요하다(Ehlers, Austin, Prothero, 1975).

따라서 관리자는 서비스를 받을 청소년의 수와 관련하여 계획된 프로그램을 전달하는 데 소요되는 인적·물적 자원의 양을 미리 계산해 두어야 한다. 프로그램에 필요한 자원을 결정한 후에는 그 것을 여러 가지 형태의 예산 편성 방법에 의하여 조직체의 상위자들이나 외부의 자금지원자들에게 보고함으로써 최종적인 결정을 의뢰하는 것이다. 그러나 프로그램에 대한 예산편성은 서비스활동이나 산출, 투입된 시간, 지도자들의 노력을 수치화하기 어려운 점이 있기 때문에 기술적인 접근이 필요하다.

#### (2) 자원획득과업

프로그램 계획이 잘 이루어졌다고 할지라도 수행에 필요한 자원과 지지를 얻지 못한다면 실패하게 된다. 따라서 설계 단계 동안 관리자는 프로그램 계획을 실제적 운영으로 전환시키는 데 필요한 투입을 확보해야 하는 중요한 과업을 맞게 된다.

앞에서도 언급했듯이 관리자는 프로그램 수행에 필요한 자원의 양을 계산해야 하는데, 여기에는 인적·물적 자원과 더불어 지지와 협조, 그리고 조직체 환경 내의 개인이나 집단의 의지 등이 포함된다. 이러한 맥락에서 자원획득과업은 크게 두 가지 상호교환적인 요소를 가지는 데, 하나는 자금의 확보이고 다른 하나는 상위자들의 지지를 확보하는

것이다.

#### 가. 자금확보

프로그램이 시작될 당시에 자금을 지원했던 모조직체의 지도자들이나 외부의 자금지원자들은 프로그램에 대한 지원이 잘 되고 있지 않다고 판단되면 자금을 삭감하는 수가 흔히 있다. 따라서 관리자는 프로그램을 강화하고 확장시킬 수 있도록 지원자들에게 프로그램이 달성하고 있는 목표와 효과에 대해 설명함으로써 더 많은 자금을 얻도록 해야 한다.

그러나 지도자와 지원자의 태도가 프로그램에 대해 호의적이라 하더라도 자금지원이 늘지 않는 경우가 있다. 관리자는 프로그램의 정당성과 효과를 계속 유지함으로써 지속적인 자금지원을 확보해야 한다.

관리자는 이러한 문제에 대응하고, 모조직체로 부터의 예산을 보충할 수 있는 방법으로 기부금 획득을 제도화 할 수 있다. 외부로 부터 기부금을 받아 프로그램 확장이나 발전을 계획보다 빠르게 시킬 수 있으며 지역사회로부터의 신뢰를 계속 받을 수 있는 기회를 가질 수 있다. 그러나 이 제도를 도입함에 있어 관리자는 이 방식의 비용-혜택 분석(cost-benefit analysis)을 해보아야 한다. 이를 통해 프로그램의 성공적인 수행을 위한 정보를 얻어야 한다.

외부에 대한 의존도가 크게 손상받지 않는 범위 내에서 이 방법을 유용하게 사용할 수 있다.

#### 나. 상부지지의 확보

자원획득과업의 다른 요소는 상사들의 지지를 유도하는 것이다. 재정적 지원에 못지 않게 조직체 내에서의 지지도 중요하다. 물론 상사들의 지지가 있어야 프로그램이 승인받고 계획을 할 수 있는 것이지만, 시간이 지남에 따라 조직체의 상부관리자들의 태도는 프로그램 발달에 커다란 장애물이 될 수도 있는 것이다. 관리자는 조직체의 정책이 프로

그럼 수준으로 전달되기 전에 그 내용을 정확하게 파악하고 있어야 하며, 조직체의 상위자들이 중점을 두고 있는 사항을 프로그램에 반영시킴으로써 프로그램의 정당성과 지지를 받을 요건을 갖추어야 한다. 또한 프로그램 계획에 상위자들의 참여를 유도하는 것도 중요하다. 상위자들의 관심과 기대가 새로운 프로그램에 반영될 수 있으며 그들로부터 프로그램에 대한 지지를 얻기가 쉬워진다(Delbecq, 1978:310-314).

### 3. 실행 단계의 프로그램 관리

#### 1) 목표

설계 단계 동안 프로그램의 주된 관심거리가 프로그램의 존속에 관한 것이었다면, 수행단계에서는 그 핵심적이고 전체적인 관심거리가 프로그램의 능력에 관한 것이다. 추상적인 계획이 실제적인 운영으로 옮겨지는 필요한 자원이 확보되면 프로그램은 계획했던 활동 목표와 목적을 달성하는 도구로서의 면모를 갖추어야 한다.

이러한 능력을 추구하는 데 있어서 관리자는 몇 가지 중요한 발달상의 목표를 설정하게 되는데, 첫째는 프로그램의 영역을 확보하고 그 분야에서의 합법성을 수립하는 것이다. 영역이란 프로그램이 다루는 일련의 사회문제들과 청소년 그리고 그들에게 제공되는 활동을 일컫는다. 이 영역은 프로그램 능력의 척도가 되며 프로그램 정체성의 초점이 된다. 그리고 프로그램 영역은 계속적으로 자원을 요구할 수 있는 근거를 제공해 주기도 한다. 이것은 또한 프로그램이 기술적인 전문지식을 개발하고 강화하려는 분야이기도 하다.

두번째 발달상의 목표는 첫번째의 것보다 연관이 깊은 것으로서 모

집단 이외의 환경 속의 집단과 조직과의 관계를 확실하게 하는 것이다. 프로그램 관리자가 외부로 부터 다양하고 예측하기 어려운 기대에 부딪힐 수밖에 없고 환경의 집단과 조직들로부터 지지와 협동을 얻을 수 없다면, 프로그램의 내적 운영은 모호하고 불연속적인 면을 갖게 되기 쉽다. 이런 상황하에서는 아무래도 통일된 프로그램 활동을 구성하기가 어렵게 된다.

프로그램의 영역을 확보하는 것이나 환경과의 관계를 확실히 하는 것 모두 프로그램의 내적인 역량의 발전에 기여하고, 또 그것으로부터 영향을 받는다. 최근의 분석에 따르면, 프로그램은 효율적이고 확실한 방식으로 서비스를 전달할 수 있어야 한다. 이러한 내적 역량의 중요한 요소는 서비스 전달을 지원하고 촉진시킬 구조를 갖추고 적절한 지식과 기술을 갖춘 인력을 확보하는 것이다.

## 2) 특성

실행 단계는 이름 그대로 프로그램이 완전히 가동되면서 시작된다. 설계 단계에서 조직의 신뢰성을 확립하고 서비스 전달 능력을 창출하는 발달상의 목표가 충분히 성취되었음을 전제로 하고, 실행단계에서는 자원과 정력, 그리고 관리자와 지도자의 관심이 점차적으로 프로그램이 제공하려고 하는 서비스를 전달하는 일에 쏠린다.

실행 단계 동안 프로그램에 영향을 미치는 일련의 환경적 작용은 더욱 복잡해진다. 설계 단계에서 프로그램을 형성할 때 지배적인 역할을 했던 조직 상사들의 개입은 점차 줄어들 것이다. 일단 그들은 프로그램 계획을 승인하고 프로그램 수행을 위해 자금을 대주기로 약속한 이상, 시간과 전문지식이 부족하기 때문에 수행에 관한 일들은 관리자에게 맡긴다. 물론 프로그램이 전개됨에 따라 조직의 지도자들은 계속해서 프로그램을 감독하는데, 이는 프로그램이 어느 정도 예측 가능한 수준에서 실행되고 모조직의 구조 속에서 완전히 흡수되기까지는 그들의

개입을 필요로 하는 문제들이 생기기 때문이다. 그러나 대부분의 경우 그들의 개입은 지속적이고 광범위하기보다 일시적인 문제를 중심으로 한 것이 되기 쉽다. 이 단계에서는 기관의 상사들과의 관계는 덜 중요해지는 반면에 지역사회 내의 집단이나 조직과의 관계는 그 중요성을 더해간다. 아마도 이 단계에서 프로그램이 안고 있는 가장 큰 문제는 청소년층을 확보하는 일일 것이다.

법적으로 서비스의 대상이 결정지워진 프로그램은 문제가 되지 않으나, 대부분의 경우에는 안정되고 지속적인 청소년층이 확실하게 확보되지 않는다. 지역사회의 인식이나, 지역적 접근성, 활동에 대한 태도, 문화적 가치관 등에 문제가 있다면 프로그램은 제대로 이용되지 않을 것이다. 이러한 상황이 오랫동안 지속될 때 그 프로그램은 외부로부터 비판을 받거나 지원 자금이 삭감되고 경쟁력이 약해질 수 있다. 청소년들을 확보하지 못한 프로그램은 서비스 영역이 줄어들 뿐 아니라 예산 청구나 프로그램 확장 제안 같은 것을 지원해 줄 지원집단도 잃게 되기 쉽다. 프로그램이 초기에 존속해 나갈 수 있느냐 하는 것은 청소년층을 안정되게 확보하는 능력에 좌우된다.

실행 단계의 프로그램은 또한 기존의 서비스 전달체계 속으로 들어가야 한다. 이러한 체계 속으로 들어가는 것은 모조직이 다른 기관들과 성립해 놓은 관계를 통해 이루어지는 것이지만, 각각의 새로운 프로그램들은 다른 서비스 제공자들과 나름대로의 관계를 궁극적으로 형성해야 한다.

새로운 프로그램들은 정보, 가시성, 청소년 의뢰업무 같은 일에 대해서는 기존의 기관들에 의존하기 마련이다. 물론 프로그램을 계획할 때 다른 기관들로부터 협동과 지지를 얻었다 해도 그 약속이 일상업무에서 실행되는지의 여부는 실행 단계에서 가려진다. 시간의 제한이나 한정된 자원, 의사소통문제, 그리고 절차상의 갈등이 조심스럽게 맺어진 계약을 손상시키는 경우가 종종 있기 때문이다. 조직간의 협동에 장애가 되는 이런 것들은 새로운 프로그램을 잡지 마비시키거나 나아가서

존재마저 위협할지도 모른다. 이러한 관계는 매우 중요하면서도 무너지기 쉬운 것이기 때문에 새 프로그램은 다른 프로그램 제공자들의 반응에 특히 민감하고, 다른 기관들과의 갈등을 줄이고 관계를 돈독히 하기 위해 프로그램 및 절차상의 변화를 피하기 쉬운 경향이 있다. 그러므로 새로운 프로그램은 지역사회의 서비스 전달체계 안으로 들어가는 과정에서 원래의 계획을 수정하게 되는 경우가 많다. 프로그램을 어느 정도 수정해야 할지는 그 프로그램이 다른 기관의 자원을 필요로 하는 정도와 밀접하게 연관되어 있지만 보통 상호 적응하는 과정이 필요하다.

또한 프로그램은 잠재적 소비자와 다른 기관들 뿐 아니라, 모조직 내의 다른 부서에도 영향을 주고 또한 그들로 부터 영향을 받는 것 같다. 새로운 프로그램은 어떤 크기의 것이든 간에 모조직 내의 다른 부서에 게 분명히 영향을 줄 것이다. 앞서 말한대로 설계 단계에서 권력, 영향력, 자원에 관한 문제들이 발생하지만, 프로그램이 기정사실화 되면 그 문제들은 특별히 긴급한 관심사로 떠오르게 된다. 다시 말해서, 새 프로그램은 인력, 지도자 개발, 평가, 예산, 계획 등의 모조직의 관리지원체계에 새로운 요구를 할 것임에 틀림없다. 새로 시작된 프로그램은 특별한 지원과 원조를 요구할 뿐 아니라 널리 알려져 있는 기관의 목표와 맞지 않는 행동을 할지도 모른다. 이렇게 새로운 프로그램을 모조직의 체계 안으로 통합시키는 과정에는 갈등과 긴장이 따르기 마련인 것이다.

끝으로, 새로운 프로그램이 수행됨에 따라 그것들이 모조직 내의 권력의 균형을 변화시킬 우려가 있다. 새로운 프로그램이 기존의 다른 부서로부터 권위와 자원을 얻어내려고 하는 한 다른 부서들은 새로운 프로그램에 잘 협조하지 않고 새 부서가 창설되는 것에 적극적으로 반대할 것이다. 이러한 갈등에 대한 반응은 심각한 장기간의 결과를 가져올 수 있다. 만약 새로운 프로그램이 다른 부서에 대한 영향력을 증진시키게 되면 부서간의 의사소통이나 협조에 약간 장애를 주는 정도로 그치

겠지만, 만약 그렇게 하는 데에 실패하게 되면, 그것의 혁신적 잠재력은 손상을 입게 된다(Hage & Aiken, 1969).

실행 단계 동안 프로그램은 행정 구조의 정교화에 따라 성장한다. 청소년들의 다양한 욕구가 명백해지고 서비스와 기술이 세련되어감에 따라 프로그램은 내적으로 구체화되고 그에 따라 하위 프로그램이 발전하는 경향이 있다. 이러한 내적인 구체화는 다음과 같은 두 가지 단계를 거친다. 첫째, 하위 부서들을 감독하기 위해 구성된 감독 지도자가 점차적으로 일선 지도자와 프로그램 관리자 사이를 중재함에 따라 의사소통이 줄어들고, 관리자는 프로그램 내의 사회사업가와 일 대 일의 상호작용을 점차적으로 줄여나가는 경향을 띤다. 둘째로, 이러한 하위 부서들의 구성원들이 안정되고, 그 기능이 명확해짐에 따라 사회사업가들과 감독자들은 이들 집단에 대해 관심을 갖게 되고, 그들의 목적에 동의하게 된다. 이 과정에 이어 보통 하위 부서들과 관리자들 간의 의견교류가 줄어들고, 따라서 관리자는 지도자모임과 같은 기제를 만들어, 여기에서 내적 의사소통이 이루어지도록 할 것이다.

### 3) 관리과업 및 활동

#### (1) 자원확보과업

설계 단계에서의 자원확보과업이 프로그램의 설계와 시작에 필요한 자금확보와 조직체 내부의 지지를 얻는 데 중점을 두었다면, 실행 단계에서는 두가지 차원이 덧붙여진다. 첫째, 프로그램이 제공하는 활동에 합당한 청소년을 확보하는 것이고, 둘째, 지역사회와의 다른 기관이나 조직체 내의 다른 부서와 상호 교환적인 관계를 맺는 것이다.

#### 가. 청소년 확보

우선 청소년은 활동의 주요 대상이 되기도 하지만 프로그램 수행을

위한 중요한 자원이 되기도 하며, 프로그램을 다른 사람들에게 알리고 정당화하는 데 도움을 주기도 한다(Hasenfeld, 1974). 따라서 관리자는 청소년과 접촉하고, 계약하여 관계를 유지하는 데 주의를 기울여야 한다. 여기에는 대체로 세 가지 중요한 요소가 있다.

첫째, 관리자는 청소년들에게 활동의 존재를 먼저 알려야 한다. 이것은 매우 당연한 것임에도 불구하고 관리자들이 프로그램 홍보에 주의를 기울이지 않는 경우가 흔히 있다(Katz 외, 1975:46-47). 프로그램 지도자와 관리자들은 잠재적 청소년들에게 홍보를 함에 있어서 어떤 종류의 활동이 누구에게 어떻게 전달될 수 있는 지에 대하여 정확하게 알고 있어야 한다. 특히, 프로그램 운영 초기에는 지역사회와 접촉하고 있는 지도자들이 프로그램에 대해 일관성있게 홍보하는 것이 중요하다. 그러나 프로그램 홍보를 하다 보면 프로그램의 내용을 과장하게 되는 경우가 있는 데, 이는 지역사회 내에서 프로그램의 인상을 손상시키는 결과를 가져온다.

둘째로, 프로그램이 청소년들에게 알려진 후에는 그들이 서비스에 접근하기 쉽도록 하는 것이 중요하다. 따라서 관리자는 청소년들이 활동에 접근하는데 방해가 되는 요소들을 분석하고 통제할 책임이 있으며, 이렇게 함으로써 보다 많은 청소년들에게 공평한 기회를 제공할 수가 있다.

끝으로, 관리자는 청소년들이 프로그램에 대한 신뢰감을 가질 수 있도록 하여야 한다. 청소년들이 프로그램에 대해 잘 알고, 접근하기가 쉽다고 하더라도, 기본적인 신뢰관계가 형성되지 않으면 별로 가치없는 일이 되고 만다(Lewis, 1978:9-10). 따라서 청소년들을 접수할 때 기관이 제공할 수 있는 활동과 청소년들의 기대가 잘 부합되는 지를 살피고, 프로그램의 능력을 자세히 설명해 주어야 한다. 양자간에 약간의 차이가 있을 경우에는 서로 기대를 조정함으로써 해결할 수 있다.

### 나. 지역사회내 기관과의 관계

자원획득 과업의 또 다른 차원은 조직체 환경 내의 다른 기관이나 부서와의 관계를 개발하는 것이다.

관리자는 이러한 상호관계를 개발하기 위해 우선 프로그램이 처해 있는 기관의 상황을 분석해야 한다. 그렇게 함으로써 상호작용을 하고 있는 조직들을 파악할 수가 있다. 자원을 교환하는 조직체들은 각각의 관점에서 최상의 자원을 얻으려 하는 경향이 있다. 따라서 관리자는 실제로 프로그램에 필요한 자원이 무엇인지 측정하고 그 대가로 교환할 자원에 대해서도 그 가치를 측정해야 한다.

기관의 환경에 대한 분석이 끝나면 프로그램에 필요한 자원을 통제하고 거기에 영향을 미치고있는 기관이나 부서와 접촉을 한다(Mintzberg, 1973:63-65). 관리자는 정보를 교환하고, 대상조직체나 부서의 관심사를 알아내고, 상호 이해관계를 탐색하기 위하여 다른 관리자들과의 관계를 맺는 것이다. 이러한 접촉을 통하여 필요한 정보만을 얻는 것이 아니라 나중에 서로간에 문제를 논의하고 자원을 교환할 수 있는 통로를 마련할 수 있다.

다음으로 관리자는 실제 자원교환을 위한 협상을 시작한다. 교환되는 자원의 종류는 여러가지가 있겠으나, 관리자가 관심을 두어야 할 것은 이러한 교환관계를 통하여 프로그램의 이익을 극대화시키고, 서비스의 영역과 내적능력을 손상시키지 않는 방향으로 협상해야 하는 것이다.

### (2) 조직 구조의 개발 과업

프로그램이 청소년들을 확보하고 환경 내의 다른 기관이나 부서들과 관계를 수립하는 일과 병행하여 프로그램 내의 조직적 구조를 또한 확고히 해야 한다.

조직체의 구조를 설명하는 방법은 여러가지 관점에 따라 다를 수 있

는데 여기에서는 직무세분화 및 부서화를 특징으로 하는 수평적 분화와 집권화 및 공식화를 특징으로 하는 수직적 분화에 대해 알아 보겠다.

우선, 수평적 분화에 대하여 알아 보겠다. 첫째, 직무세분화란 조직체 내의 역할이나 활동이 분화되어 있는 정도를 말한다. 다시 말해서 조직체의 부서가 많을수록 업무의 세분화가 잘 이루어져 있다고 할 수 있다. 산업분야에서 업무세분화의 영향에 대해 실시한 연구결과를 보면, 업무가 구체적으로 결정되어 있을수록 그 업무를 수행하기 위한 기술을 습득하기 쉽다고 한다(Robbins, 1980:196-198). 또한 작업에 대한 평가기준을 설정하기가 쉬우며, 반복적으로 수행하는 업무는 효율성을 높인다고 한다. 그러나 업무세분화가 지나치게 일어나면 오히려 부정적인 효과가 나타날 수도 있으므로, 이러한 사항에 대한 측정도 선행되어야 한다.

둘째, 부서화는 프로그램의 활동이 고유한 지도력과 업무분야를 가지는 행정부서로 나누어지는 정도를 말한다. 이것은 업무세분화와 매우 밀접한 관계를 갖지만, 이와는 따로 설명되어야 한다.

프로그램이 부서화되면 우선 관리자의 통제범위가 줄어든다. 따라서 한 사람의 관리자가 직접 감독하는 부하직원의 수가 줄어든다. 부서화의 두번째 효과는 프로그램 활동을 특성에 따라 묶음으로써 상호 의존적인 업무들의 협조를 촉진시킬 수 있다는 것이다. 그러나 업무세분화의 경우와 마찬가지로 지나친 부서화는 역기능적인 효과를 가져올 수 있는데, 그 예로 부서의 수가 많아짐에 따라 부서간의 갈등이 발생하기 쉽고, 의사소통을 하는 데에도 많은 노력이 든다. 따라서 관리자는 이러한 문제들을 효과적으로 해결할 수 있는 대안을 가지는 것이 좋다.

공식화는 프로그램이 지도자들의 행동을 규제하는 데 있어서 규칙이나 절차에 의존하는 정도를 뜻한다. 공식화는 자유재량권과 의례적 의사결정을 줄임으로써 직무수행의 신뢰성과 지속성을 증대시키는 역할을 한다.

〈표 8-2〉 프로그램 구조에 있어서 중앙집권화와 공식화의 조합

| 공식화 | 중앙집권화 |      |
|-----|-------|------|
|     | 높다    | 낮다   |
| 높다  | 유형 1  | 유형 2 |
| 낮다  | 유형 3  | 유형 4 |

집권화와 공식화의 정도에 따라 〈표 8-2〉과 같은 조합을 만들 수 있다. 이 표에서 유형 1은 대부분의 의사결정권이 상부의 몇몇 사람에게 집중되어 있으며 규칙과 절차도 매우 엄격하게 적용되는 프로그램을 나타낸다. 유형 2는 의사결정권이 부하직원들에게 많이 위임되어 있으나 규칙과 규율은 여전히 지도자들을 엄격하게 통제하고 있다. 유형 3은 지도자들의 행동을 규제한 규칙은 완화되어 있으나 의사결정은 조직체의 상부에서 이루어지고, 유형 4는 프로그램에서는 의사결정권이 지도자들에게 위임되어 있고 자유재량권도 많이 주어진다. 그러나 수평적 분화에서와 마찬가지로 공식화와 집중화가 가장 적절히 조합된 형태는 상황에 따라 변화할 수 있으며, 관리자는 이에 대처할 수 있어야 한다(Kast & Robenzweig, 1970:507-519).

### (3) 지도자 능력의 개발 및 유지 과업

프로그램이 설계되어 이를 실제로 실행하는 것은 일선지도자들의 선에서 이루어진다. 따라서 관리자는 이러한 일선지도자들의 능력을 개발하고 유지하는 데 많은 시간과 정력을 투입해야 한다. 지도자들의 능력에는 여러가지 면이 있으나 여기에서는 일선지도자들이 이들의 시간을 서비스전달을 위해 생산적으로 활용하는 정도와 청소년에 대해 가장 효과적인 방법과 기술을 적용하는 정도로 그 범위를 한정시켜 논의 하겠다.

지도자들의 능력을 효과적으로 개발하는 일은 프로그램에 필요한 작업과 활동을 원활하게 수행할 사람들을 선택하는 데에서부터 시작해야 한다. 관리자는 실행되어야 할 일과 그 일에 적합한 사람을 모집하여 선별하는데, 여기에는 일반적으로 몇 가지 단계가 있다. 우선 관리자는 지도자들이 수행하여야 할 업무의 종류, 내용 등을 중심으로 하는 업무명세서를 작성한다. 이 작업이 끝나면, 관리자는 신청자들 중에서 각각의 업무에 적합한 사람들을 선별해야 한다. 관리자는 신청자들에 대한 여러 가지 정보를 바탕으로 결정을 하는데, 신청자들의 정보를 얻는 데에는 그들의 경력을 조사하거나, 시험을 치루거나, 면접을 하는 방법을 사용할 수 있다.

프로그램을 실행할 지도자들이 선택된 후에는 그들의 능력을 개발하고 유지하는 중요한 과업이 뒤따른다. 아무리 정확하고 엄격한 절차에 의해 선별되었다 하더라도 업무에서 요구되는 것과 지도자들의 능력이 일치하는 것은 아니다. 따라서 그들은 정도의 새로운 기술을 익히고 조직체에 적응하는 등의 경험을 하게 된다(Howell, 1976:181).

지도자 개발에 있어서 관리자가 수행해야 할 기본적인 요건들로는 다음의 세 가지가 있다.

첫째는 현재 지도자들의 능력과 프로그램이 기대하는 능력 사이에 어떤 차이가 있는지를 측정하는 것이다. 관리자는 이 측정결과를 바탕으로 적절한 개입을 하게 된다.

둘째는 전략을 선택하여 수행하는 일이다. 지도자능력을 측정한 결과 어떤 차이가 발견되었다면 관리자는 우선 목표를 세워 전략을 수립해야 한다. 이 때 목표에는 특수한 시설과 기술을 사용하는 기술을 적용하는 능력을 배우는 것에 이르기까지 매우 다양하다. 일단 전략이 선택되면 조직체 내의 구조를 통해 혹은 지역사회와의 도움을 받아 지속적으로 그것을 수행해 나간다.

셋째, 지도자 개발도 다른 프로그램들과 마찬가지로 평가를 받아야 한다. 지도자개발에 대한 평가는 몇 가지 수준에서 이루어지는데, 가

장 일상적인 것은 지도자 개발 과정을 통하여 습득한 지식과 기술, 그리고 태도에 대하여 평가하는 것이다. 평가는 활동이나 변화의 효과가 있는지의 여부와 그 효과, 훈련과정에 배운 것을 실제 업무에 적용하고 있는 지도자개발의 효과가 어느 정도 지속되고 있는지, 업무활동의 변화가 지도자 개인이나 프로그램의 운영을 개선하는 데 반영되고 있는지 등에 대하여 이루어져야 한다.

그러나 이러한 평가를 모두 실시하는 것은 시간과 비용이 많이 들기 때문에 일반적으로 첫번째 수준의 평가를 적용한다. 요컨대, 관리자는 지도자능력의 효과적인 발전과 유지를 위해 측정, 전략선택, 실행 및 평가의 과업을 체계적으로 실시하여야 한다.

#### 4. 평가 단계의 프로그램 관리

##### 1) 목표

프로그램이 모조직이나 지역사회 서비스 전달체계 내에서 위치를 확고히 함에 따라, 이 시기에는 프로그램의 목적을 극대화시키기 위해 확보해 놓은 자원과 경험을 충분히 활용하는 데에 주로 관심을 두게 된다. 관리자는 조직이 앞으로 어떤 일을 해야 할지를 결정하는 데 중심적인 역할을 하게 된다.

이 단계에는 세 가지 중요한 발달상의 목표들이 성취되어야 한다.

첫째, 프로그램 직원들, 특히 직접적 프로그램을 담당하고 있는 사람들의 업무수행을 지지하고 촉진시킬 수 있도록 조직 내의 분위기를 만들고 유지시키는 일이다. 여기에는 지도자들의 전문적인 성장을 북돋우어 주고 그들이 갖고 있는 프로그램의 정책이나 목적에 대한 사명감을 불러일으키고, 창의적으로 문제를 해결하는 것을 지원해 주도록 작

업조건과 개인간의 상호작용 과정을 조정해야 한다.

둘째, 수행된 일과 그것의 효과에 대해 체계적인 활동을 제공해 줄 수 있도록 프로그램을 평가하는 능력을 창출하는 것이다. 이것은 외부로부터의 요구에 순응하기 위해서 뿐만 아니라 프로그램의 능력을 개선하고 다듬는 데 필요한 정보를 공급하기 위해서도 필요하다.

셋째, 앞의 두 가지 목표들과 밀접한 관계를 가지고 있는 것으로, 내적인 문제나 환경내에서 일어나는 사건들에 대해 창의적으로 대처하고 그에 따라 변조할 수 있는 프로그램의 능력을 수립하는 것이다. 위협이나 기회에 대응하지 못하고 내적인 부족함을 보완하지 못하는 프로그램은 결국 청소년의 요구와 지원자의 구성원들의 기대에 부응하지 못하게 된다.

## 2) 특성

프로그램이 평가 단계에 들어가게 되면 프로그램의 생존은 더 이상 중요한 문제가 되지 않는다. 앞선 두 단계에서 이미 안정된 청소년들을 확보해 놓았고, 조직체 환경의 다른 기관이나 부서와의 교환관계도 수립해 놓았기 때문에 프로그램의 능력이 최상으로 된 시기라고 할 수 있다.

프로그램이 안정상태에 이르면 따라, 그 실행능력은 거의 최고에 이르게 된다. 그 원인으로는 다음의 몇 가지를 들 수 있다. 첫째로, 전 단계에서의 시행착오 및 그에 따르는 정련작업으로 인해 지도자들은 그 프로그램에 가장 적합한 청소년집단과, 그들의 요구를 가장 잘 충족시킬 수 있는 활동, 그리고 활동전달방식에 대해 많은 경험을 쌓게 된다는 것을 들 수 있다. 따라서 프로그램은 점차적으로 특정한 청소년집단에 초점을 맞추게 되고 그들에게 더욱 집중적이고 장기적인 서비스를 제공하게 된다. 또한 프로그램이 정착됨에 따라 지도자들이 그들의 직무를 수행하는 데에 있어 더욱 숙련된다. 그리고 역할이나 직무가 더

욱 상세하게 명시되며, 따라서 여러 가지 일을 하는 데에 드는 시간이 줄어든다.

그러나 평가 단계에서 프로그램의 방향이 확고해지고 응집력이 높아진다고 하더라도 외부의 작용으로 부터 내적 평형성이 위협을 받은 경우가 있다. 예를 들어, 조직체의 지도력의 변화, 주요한 법안의 통과, 자금의 삭감, 갑작스런 지역사회의 위기가 일어나거나 하는 것이 그 예이다. 이러한 상황은 프로그램 운영을 저해할 수 있고, 프로그램을 위축시킬 수도 있다. 어떤 경우에는 이러한 상황에 잘 적응함으로써 프로그램이 오히려 개선되거나 강화될 수도 있으나 대개의 경우에는 이러한 예기치 않은 문제들을 해결하기 위해 자원과 시간을 소모하게 된다.

평가 단계에서 프로그램과 환경간에 일어나는 상호작용의 또 다른 중요한 측면은 책임성에 관한 것이다. 설계 단계나 실행 단계에서는 기관의 상사들이나 의사 결정자들의 관심이 프로그램이 의도한 대로 진행되고 있는지의 여부에 있었다. 그러나 평가단계에서는 조직의 지도나 외부의 평가자들이 프로그램의 목적이 어느 정도 달성되고 있는지에 더욱 관심을 갖게 된다. 따라서 그들은 청소년들이 어느 정도 혜택을 받았는지, 청소년들의 행동이나 사회적 상황에 어떤 변화가 있었는지, 다른 프로그램과 비교해서 비용이 적당하게 들었는지 등에 관한 사항을 알고 싶어 하는 것이다.

평가단계의 특징은 조직의 구조가 더욱 정교해진다는 것이다. 프로그램 지도자들이 청소년들에 대해 잘 알게 될수록 그들의 또 다른 요구들을 발견하게 되고, 그러한 요구들을 다룰 전문지식을 필요로 하는 전문화 현상이 프로그램 내에서 일어나게 된다. 프로그램 내의 전문화가 증가하게 되면, 감독하고 통합하는 데 더 많은 주의를 기울여야 하고 따라서 이러한 기능을 담당할 행정지도자이나 감독지도자들의 수도 증가하게 된다. 행정적 위계는 더욱 자세히 명시되고 각 층의 지도자들의 공식적인 권위와 특권이 명료해지는 경향이 있다.

앞에서도 언급했듯이, 프로그램이 그 전 단계에서 해결되지 않은 문

제나 쟁점없이 평가 단계에 들어서게 되면, 그 프로그램의 실행능력은 최고에 있게 된다. 즉, 프로그램의 존속이나 개발에 대한 문제는 더 이상 중요한 관심거리가 아니기 때문에 지도자들은 프로그램의 목적을 달성하는 데에 더욱 힘을 기울일 수가 있다. 그러나 바로 이러한 특성이나 과정으로 인해 조직의 상황이 어렵게 되는 경우도 있다.

평가된 프로그램은 보통 경험이 많은 지도자들로 구성되어 있다. 감독이나 중견지도자로서 일을 하는 이러한 사람들은 어떠한 혁신적인 것을 시작하고 수용하거나, 운영 절차를 발전시키는 일, 그리고 실무기술을 제도화하는 데에 도움이 된다. 즉, 그들은 기존의 프로그램에 있어서 실질적인 비용 절감을 이루어내고 있는 것이다. 중견지도자들은 조급하고 바람직스럽지 않은 변화로부터 프로그램을 보호함으로써 연속성을 유지시키는 중요한 역할을 수행한다. 동시에 그들은 그러한 변화가 일단 시작된 이후에는 여기에 효과적으로 대응하고 그 영향력을 감소시킨다. 급격히 변화하는 정책환경 속에서 운영되는 프로그램에 있어서 이것은 매우 심각한 문제가 된다. 따라서 프로그램 관리자가 외부로부터 가해지는 변화를 피할 수 있는 상황에 있지 않은 경우, 관리자는 중요한 지도자들의 사기와 사명감을 침해하지 않는 방향으로 지도자들의 저항을 다루면서 동시에 변화의 압력에 순응해야 하는 어려운 과업을 수행해야 한다.

규칙, 규율, 직무의 구체화, 그리고 작업수행기준 등은 모두 평가된 프로그램의 대표적인 특징들이다. 익서들은 이전의 성공적인 경험으로부터 만들어져서 나온 것들이며, 반복적으로 일어나는 상황에 일관성 있고 예측 가능한 방식으로 대응할 수 있는 수단이 된다. 무엇보다도 이것들은 지도자들간이나 지도자와 청소년, 상사와 부하직원들 간의 안정된 상호관계를 유지하는 데에 도움을 준다.

### 3) 관리과업

#### (1) 지도자능력의 개발 및 유지 과업

실행 단계에서도 지도자 개발은 중요한 관리과업이다. 그러나 프로그램이 평가 단계에 들어오면 이 과업은 복잡성을 더하게 된다. 이 단계에서는 지도자들의 능력을 유지시키고 혁신시키는 과업이 포함되며, 더 나아가 지도자들의 전문직적 성과를 돕고 프로그램에 대한 사명감을 높이는 일까지 수반된다. 따라서 관리자는 기관의 업무환경을 분석하여 지도자들의 능력이 최대로 발휘되고 있는지를 평가해야 한다.

##### 가. 업무수행과 만족도

업무수행은 일반적으로 프로그램 지도자들이 개인적 또는 집단적으로 행하는 활동을 말하는데, 대체로 네 가지 측면에서 이를 관찰할 수 있다.

첫째, 생산성 혹은 산출이다. 이것은 전달된 활동의 양으로 표현될 수 있는데 혜택을 받은 청소년의 수나 활동횟수 등이 그 예가 된다.

둘째, 효율성이다. 효율성은 서비스를 전달하는 데 드는 비용과 산출 사이의 관계를 금전적으로 표현한 것이다. 예를 들어, 똑같은 산출을 낸 두 개의 서비스 중에서 비용이 적게 든 서비스가 효율성이 높다.

셋째, 서비스의 질로서 지도자들이 바람직스러운 방법이나 기술을 통해 서비스를 전달하는 정도를 말한다.

넷째, 서비스의 효과성이다. 즉, 지도자들이 청소년을 상대로 한 행동이 활동의 목표에 부합되는 정도를 말한다.

직무만족도는 지도자들이 자신의 직무나 업무환경에 대해 갖는 태도를 말하는 것으로서 업무수행과는 달리 객관적으로 측정할 수 있는 기준이 명확하지 않다. 만족도는 지도자들 자신의 업무에 대한 느낌, 급

료, 승진기회, 동료직원들과의 관계 등으로 측정된다(Miller, 1969).

#### 나. 감독업무

지도자 개발에 있어서 중요한 다른 요소로서 감독업무와 지도력형태를 들 수 있다. 감독업무에서 가장 중요한 요소는 감독자의 융통성과 부하직원에게 주어지는 자율성이다. 이것은 지도력과 밀접한 관계를 갖는데, 지도자가 부하직원들에게 자유재량권을 많이 부여하고 감독을 하는 데 있어서 융통성을 보일수록 지도자들은 자신의 업무에 만족하는 경향을 보인다. 그러나 모든 경우에서 참여적 지도력 형태와 융통성 있는 감독업무가 효과적이지는 않다. 업무의 내용이나 상황에 따라 관리자가 의례적으로 결정할 사항도 있을 수도 있어 어떠한 형태의 지도력을 어떤 경우에 사용할 것인가 하는 문제는 관리자의 기술과 경험을 바탕으로 하여 결정된다.

#### 다. 직무환경

지도자 개발에 영향을 주는 세번째 요소로서 직무환경이 있다. 이것은 물리적 조건과 정서적 조건을 모두 포함한다. 정서적 작업조건은 감독방식이나 지도력 형태에 따라 많이 결정되며 물리적 조건은 기관의 시설이나 장비 등과 관계된다. 예를 들어 한 사람의 지도자가 이런 모든 문제들에 대해 관리자는 그것이 지도자들의 업무수행과 만족도에 미칠 영향을 고려하여 세심한 주의를 기울여야 한다.

### (2) 변화과업

변화과업에는 관리자가 프로그램의 효과성과 효율성을 증진시키기 위하여 시작하는 계획적인 노력과 프로그램에 참여하는 사람들의 만족도를 높이기 위한 시도가 수반된다. 또한 여기에는 조직체의 상위자들이나 외부로부터의 명령에 응하기 위해 프로그램을 변화시키는 작업

도 포함된다. 이러한 변화과업은 프로그램의 효과성, 효율성, 지도자들의 만족도에는 별로 큰 영향을 미치지 않으나 매우 중요한 과업인 것은 사실이다. 프로그램의 변화는 크게 보편성과 깊이의 두 차원에서 일어난다. 보편성의 차원은 의도하는 변화의 영역을 말하는 것으로서 여기에는 개인, 하위체계, 체계의 세가지 수준이 있다.

- ① 개인 : 개인의 행동이나 활동을 수정하려는 변화노력을 말한다. 예를 들면, 관리자는 접수직원이 신청자를 다루는 방법을 변화시키거나 어떤 지도자로 하여금 특정한 활동을 더욱 많이 하도록 할 수 있게 하는 것 등이다.
- ② 하위체계 : 프로그램에 참여하고 있는 어떤 부서나 집단의 활동을 변화시키려는 노력을 말한다. 예로써 한 부서내 고용원들간의 의사소통을 개선하려든지, 한 부서의 생산성을 높이려는 일 등이다.
- ③ 체계 : 모든 기관 구성원들에게 영향을 미치는 프로그램 전체의 어떤 측면을 수정하려는 변화노력을 말한다. 예를 들면, 프로그램이 새로운 목적을 세운다든가, 보고체계를 변화시키는 일들이다.

변화과업의 또 다른 차원인 깊이는 절차적, 사업적, 기초적 수준으로 구분된다.

- ① 절차적 수준 : 지도자들의 일상적인 행동을 이끄는 규칙이나 절차, 구조적 배열상태 등을 변경하려는 것을 말한다. 여기에서의 목적은 일의 흐름을 촉진시키고, 자원을 효율적으로 활용하는 데 있는 것이지 활동의 목적이나 내용을 변화시키려는 것은 아니다. 예를 들면 부서간의 의뢰절차를 변경한다든가, 지도자간의 의사소통을 증가시킬 체계를 개발한다든가, 또는 한 부서를 재조직하는 것 등이 있다.
- ② 사업적 수준 : 프로그램이 제공하는 활동내용을 수정하려는 노력을 말한다. 여기에서의 주안점은 프로그램이 더욱 효과적으

로 목적을 달성하기 위해 활동내용을 추가하거나 줄이거나, 혹은 수정하는 데에 있다. 예를 들면, 새로운 활동모형을 소개한다든가, 정보부서, 의외부서 같은 부분을 프로그램에 추가하는 것 등이다.

- ③ 기초적 수준 : 프로그램의 핵심적인 목적을 변화시키려는 노력을 말한다. 여기에서는 프로그램의 사명을 근본적으로 변화시켜 이제까지 다루어오던 것과 전혀 다른 문제들과 그에 따른 결과들을 프로그램이 다루도록 한다. 오락 프로그램을 사회문제를 토론하는 프로그램으로 바꾸는 것을 예로 들 수 있다.

이러한 보편성과 깊이의 차원이 상호 연관지어져 변화를 일으키며, 그 관계를 맺는 양상은 조직체의 상황에 따라 달라진다.

프로그램의 변화과업은 문제에 대한 인식으로 부터 출발한다. 프로그램에 대해 변화를 일으키게 하는 문제는 기관 내외에서 발생할 수 있다. 어떤 경우이든지 관리자는 이러한 상황을 이해함으로써 현재의 프로그램 수준과 의도하는 목표 사이의 차이를 줄일 수 있어야 한다. 즉, 관리자는 문제가 발생하는 상황을 분석하고 프로그램이 의도하는 방향으로 수행될 수 있도록 목표를 설정해야 한다.

상황분석과 목표설정이 끝나면, 관리자는 자신의 변화의 노력이 조직체 내에서 받아들여질 지 혹은 반대에 부딪칠 지를 측정해야 한다. 이러한 과업을 수행하는 데에는 여러가지 요소들이 복합적으로 작용을 한다.

변화과업의 마지막 과정은 전략을 선택하는 것이다. 이 과정에서도 외부로 부터의 많은 영향력이 작용하는 데, 관리자는 프로그램의 효과적인 변화를 위해 지도자들과 상호작용하는 과정에서 적절한 지도력을 발휘함으로써 전략을 선택하게 된다(Hershey, Blanchard, 1977: 277-280). 즉, 변화를 추진하려는 힘과 억제하려는 힘의 상호작용, 변화에 드는 시간, 프로그램에 변화를 일으키도록 하는 문제의 성질, 지도자들의 경험과 기대, 관리자의 권한, 변화를 실행하는 데 있어서의

지도자들에 대한 의존도 등이 모두 변화전략을 선택하는 데 작용하는 요소들이다. 관리자와 지도자들은 설계, 실행 단계를 거치면서 축적된 프로그램의 역량과 경험을 기초로 하여 변화과업을 수행하며, 변화가 프로그램의 능력을 증진시키고 강화시키는 기회로 작용할 수 있도록 해야 한다.

## 본 문 요약

프로그램 관리란 프로그램을 계획하고 실행하며 평가하는 프로그램의 개발 과정에서 관리자가 수행하는 체계적 개입과정을 의미한다. 프로그램 관리자가 완수하여야 할 관리과업으로는 프로그램 개발, 재정 자원과 기술획득, 기관조직의 구조와 과정계획, 직원들의 능력개발과 유지, 기관 프로그램의 평가, 기관프로그램의 변화 등이 있다. 이러한 과업달성을 위한 관리활동으로는 계획, 정보처리, 통제, 협조, 평가, 타협, 대표활동, 인사, 감독, 보급, 과외활동, 직접적 서비스, 예산편성 등이 있다.

이러한 프로그램의 관리과업과 활동은 프로그램의 개발 단계에 따라 다양하게 변화한다. 먼저, 프로그램의 설계 단계는 모조적으로부터 신뢰성을 획득하여 프로그램의 개별 가능성을 시사하는 단계이다. 이 단계의 관리과업 및 활동으로는 요구측정, 목표설정, 개입전략 선택, 자원결정등의 계획과업과 자금확보, 상부지지 확보등의 자원 획득 과업이 있다.

프로그램 실행 단계는 프로그램의 영역을 확보하고 프로그램 수행을 위한 내적 역량을 수립하는 단계이다. 관련 관리과업으로는 자원확보 과업, 조직구조의 개발과업, 지도자 능력의 개발 및 유지과업 등이 있다.

프로그램 평가 단계는 프로그램의 목적을 극대화 시키기 위하여 확보한 자원과 경험을 충분히 활용하는 데 중점을 두고 조직이 앞으로 어

면 일을 해야 할지를 결정하는 데 중심적인 역할을 하게 된다. 이 단계의 관리과업으로는 업무수행과 만족도, 감독업무, 직무환경 등의 지도자 능력의 개발 및 유지과업과 변화과업이 있다. 이러한 프로그램의 관리과업을 책임지는 프로그램 관리자는 기관의 조직내 행정수준 또는 프로그램 개발과정의 각 단계에 따라 다르다. 프로그램 개발과정에 참여하고 있는 관리자는 행정수준 관리자, 프로그램 수준 관리자, 감독수준 관리자의 세 유형으로 구분할 수 있다. 행정수준 관리자는 정책을 조직 목표와 목적에 맞게 전환하고 이에 필요한 정책적, 재정적 지지를 획득하는 관리자이다. 프로그램 수준 관리자는 기관내 중간 수준의 관리자로서 기관의 목표와 목적을 달성하기 위한 방법을 결정하는 관리자로서 프로그램 활동을 총괄적으로 책임지는 관리자이다. 감독수준 관리자는 일선의 직원들과 일상적으로 접촉하여 프로그램 수행을 감독하는 관리자이다.

### 연구과제

1. 프로그램 관리의 개념을 정의하고 프로그램 관리가 청소년기관과 프로그램 개발에 미치는 영향력에 대하여 논의한다.
2. 프로그램 개발 과정에 참여하고 있는 관리자의 유형을 살펴보고 각기 책임지고 있는 관리 업무에 대하여 살펴본다.
3. 프로그램의 관리과업과 활동을 프로그램 개발 단계별로 구체적으로 논의한다.
4. 청소년 기관들의 프로그램 관리상 문제들을 조사하여 그 원인을 살펴보고 그 해결책을 강구한다.

### 참고문헌

Bradshaw, J.(1977), "The Concepts of Social Need". Gil-

- bert, N., & Specht, (eds). Planning for Social Welfare. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall.
- Delbecq, A. L.(1978). "The Social Political Process of Introducing Innovation in Human Services". Sarri, R.C., & Hasenfeld, Y.(eds). The Nanagement of Human Services. New York : Columbia University Press.
- Downs, A.(1967). Inside Bureaucracy. Boston : Little, Brown.
- Ehlers, W. H., Austin, M. J., & Prothero, J. C.(1975). Administration for the Human Services. New York : Harper & Row.
- Hage, J., & Aiken, M.(1969). Social Change in Complex Organization. New York : Random House.
- Hasenfeld, Y.(1974). "Organizational Dilemmas in Innovating Social Services : The Case of Community Action Centers". Hasenfeld, Y., & English, R. A.(eds). Human Services Organizations. Ann Arbor, MI : University of Michigan Press.
- Hershey, P., & Blanchard, K. H.(1977). Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs. N. J. : Prentice-Hall.
- Hoshino, G.(1978). "Social Service : The Problem of Accountability," Slavin, S.(ed). Social Administration. New York : Haworth Press.
- Kast, F., & Rosenzweig(1970). Organization and Management : A System Approach. New York : McGraw-Hill. International city Managers Association.
- Katz, D., Gutek, B., Kahn, R. L., & Barton, E.(1975). Bureaucratic Encounters. Ann Arbor, MI. : Institute

- for Social Research.
- Lewis, H.(1978). "Management in the Non-Profit Social Service Agency". Slavin, S.(eds.). Social Administration. New York : Haworth Press.
- Miller, D. C. (1969). Handbook of Research Design and Social Measurement, 3rd ed.. New York : Longman.
- Mintzberg, H.(1973). The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row.
- Patti(1977). Social Welfare Administration : Managing Social Programs a Developmental Context. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Robbins, S. D.(1980). The Administrative Process, Englewood Cliffs. N. J. : Prentice-Hall.
- Rosengren, W.(1970). "Careers of Clients and Organization". Rosengren, W. & Lefton, M.(eds). Organizations and Clients. Columbus, OH : Charles E. Merrill.
- Schoenberger, E., and Williamson, J.(1977). "Deciding F. on priorities and Specific Programs". Anderson, Friedman, B. J., & Murphy, (eds). Managing Human Services. Washington D. C.
- Howell, W. C.(1976). Essentials of Industrial and Organizational Psychology. HomeWood. IL : Dorsey Press.
- Starbuck, W.(1965). "Organizaional Growth and Development". Handbook of Organizations. Chicago : Rand McNally.
- Tripodi, T., Fellin, P., & Epstein, E.(1971). Social Program Evaluation. Itasca, IL : F. E. Peacock.

## 프로그램 평가의 이해

### 개 관

청소년 활동 프로그램의 맥락에서 평가의 필요성 및 의의를 이해하는 데 중점을 둔다. 프로그램 평가에 대한 정의양식을 바탕으로 평가의 목적, 기능, 대상 내용간의 관계를 파악함으로써 프로그램 평가의 의의 및 개념을 정확하게 이해한다. 평가목적에 따라 평가준거를 설정하고 적절한 평가모형을 선정하여 의도하는 평가목적을 달성하기 위하여 우선적으로 어떤 목적으로, 왜 평가를 하며, 무엇을 평가대상 및 내용으로 설정하여 어떤 평가활동에 임할 것인가를 종합적인 안목에서 이해하도록 하고 그에 입각하여 평가를 설계하고 준비할 수 있도록 한다.

### 주제어

평가의 목적, 평가준거, 평가대상 및 내용, 평가자료 및 지표 평가의 기능(역할): 진단적 기능, 형성적 기능, 총합적 기능, 의사결정 보조 기능, 심리적 기능, 사회적 기능, 행정적 기능, 평가유형 평가 모형, 실험 중심 평가모형, 목표 중심 평가모형, 의사결정 중심 평가모형, 판단 중심 평가모형, 전문성 중심 평가모형, 반론 중심 평가모형, 참여-반응 중심 평가모형, 수혜자 중심 평가모형, 고전적 평가모형, 대안적 평가모형, 평가요구자(의뢰인), 평가 핵심 관련자, 평가자

---

\* 배호순, 서울여자대학교 교수

## 1. 프로그램 평가의 개념

평가는 여러가지 의미를 내포하고 있는 비교적 복합적인 개념이라고 할 수 있다. 평가의 개념은 그에 대한 정의에 따라 어떤 개념이 보다 강조되느냐가 좌우되고 평가에 대하여 어떤 정의를 택하느냐는 어떤 필요성과 목적으로 평가를 실시하고자 하느냐에 따라서 결정된다고 할 수 있다. 평가의 목적과 평가에 대한 정의 간의 관계를 제대로 파악하기 위해서 우선적으로 널리 활용되고 있는 네가지 정의양식을 고찰할 필요가 있다.

### 1) 프로그램의 가치나 장점을 판단하거나 결정하는 일

이는 비교적 기본적이고 핵심적인 평가의 의미를 나타내는 것으로서 평가대상의 장점이나 가치를 체계적으로 판단하는 일을 평가라고 보는 관점이다. 대부분의 평가 모형을 이와 같은 정의에 입각하여 두 부류로 분류할 수 있다. 그 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 절절성, 타당성 등과 같은 속성을 중시하며 프로그램의 가치나 장점에 관하여 내재적 또는 외재적 기준에 초점을 두고 있다는 것이다. 어떤 경우의 평가에서도 프로그램 자체의 본질적인 가치나 장점을 판단하고 결정하는 일을 그 출발점으로 삼아 제2, 제3의 평가 목적을 추구할 수 있다.

## 2) 프로그램의 효과 및 영향을 파악하고 판단하는 일

이 정의는 프로그램 실시로 인한 효과나 영향을 사정 및 판단하는 일에 초점을 두는데, 이 경우에는 프로그램을 일종의 독립 변인(처치 변인)으로 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.

## 3) 프로그램의 목적 달성 정도를 확인하는 일

이 정의에서는 프로그램이 의도하고 계획하는 바로서 추구하는 목적이 어느 정도 달성 되었는가를 파악하는 일에 중점을 둔다. 어떤 프로그램(프로젝트, 사업, 정책)의 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.

## 4) 프로그램에 대한 의사결정을 보조하는 일

이 정의는 프로그램에 대하여 중대한 결정을 내리기 위하여 필요한 자료를 제공하는 일에 중점을 두고 있는데, 앞의 세가지 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 평가의 기능이 특정 목적에 제한되기 때문에 평가의 의의

도 그에 따라 구체적이고 제한적일 수 밖에 없다.

이들 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, 효과(영향, 변화, 비용-효과)를 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. 그리고, 프로그램의 산출결과가 평가 대상인 경우에는 평가관 프로그램으로 인한 효과나 영향을 발견하는 일, 또는 프로그램의 가치나 장점을 파악하는 일이라고 정의할 수 있다.

또한, 평가시에 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 따라서 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 장점이거나 가치를 판단하는 일, 형성적 기능을 강조하는 경우에는 목표달성 정도를 파악하거나 효과를 파악하여 의사결정을 보조하는 일, 총합적인 기능을 중시여기는 평가에서는 목표달성 정도를 파악하는 일, 의사결정을 보조하는 일, 효과 및 영향을 파악하는 일 등의 정의가 각기 적용된다.

요약하면, 상기한 바와 같이 평가는 다양하고 복합적인 의미를 동시

에 지닌 역동적인 활동이라고 할 수 있다. 그러므로 어느 한 평가의 정의 양식에 집착하여 특정 평가 목적만을 강조하거나 어떤 평가 기능만을 중시하며 어느 한 차원만을 강조한다면 평가의 본질적인 의미를 제대로 파악할 수 없다.

## 2. 평가의 목적

평가 의뢰인의 평가 목적은 대체로 단순한 경우보다 복잡한 경우가 많아 평가 목적이 중복되고 다양할 가능성이 많으므로, 평가 요구자와의 대화와 타협을 통하여 이를 명료하게 하고 그 범위와 내용, 그 정도와 우선 순위 등을 합의하여 규정하고 결정해야 한다. 이와 같은 평가의 대상과 목적을 결정하는 일이 본격적인 평가활동을 개시하는 활동이 된다.

평가의 목적은 여러가지 형태로도 분류될수 있다. 우선적으로 프로그램의 장점 및 가치를 파악하기 위한 목적, 프로그램의 목표 달성 정도를 파악하기 위한 목적, 프로그램의 효과 및 영향을 사정하기 위한 목적의 세 가지를 들 수 있다.

이와 같은 본질적 목적에서 파생되는 다양한 평가 목적을 정리해보면 이들 중 다섯가지는 평가대상 프로그램에 대한 의사결정을 보조하는 평가정의와 관련된 것들이라고 할 수 있다. 즉, 평가기능 중 의사결정 보조 기능을 중시한 평가목적으로는

- ① 프로그램의 기획 및 개발을 위한 목적
- ② 프로그램의 개선 및 변화를 위한 목적
- ③ 프로그램의 존속 및 폐지를 결정하기 위한 목적
- ④ 프로그램의 지지 및 그 인정을 위한 목적
- ⑤ 프로그램을 정당화 및 타당화하기 위한 목적 등이 있다.

이 외에 평가의 심리적 및 사회적 기능을 강조하는 평가 목적으로는

- ① 프로그램 담당자의 책무성을 과시하기 위한 목적
- ② 프로그램의 홍보(이해 도모)를 위한 목적 등을 열거할 수 있다.

그리고, 평가의 행정적 기능을 강조하는 목적으로는 프로그램 수행(실천)의 점검 및 통제를 위한 목적을 들 수 있다.

### 3. 평가의 역할

1960년대 이전의 평가에서는 대부분의 경우에 프로그램이 종료된 후에 그 프로그램의 의도한 바가 어느 정도 달성되었는가를 평가하는 접근법을 사용하였다. 그렇기 때문에 평가 활동에서는 대체로 평가의 총괄적인 역할만을 주로 강조하였고 평가의 시기는 대부분의 경우에 프로그램의 종료 이후였다. 그러나 교육 평가 분야를 선두로 평가에 대한 사회적 요구가 증대되기 시작하자 평가에 관한 관심이 크게 고조되고 많은 평가 모형들이 등장하면서 평가의 기능은 다양해지고 그 시기도 다양해지기 시작하였다.

#### 1) 형성적 역할과 총괄적 역할

1963년의 크론바하(Cronbach)의 “Course improvement through evaluation”이라는 글이 발표된 것을 계기 삼아 평가의 기능이 다양해지기 시작하여 종래의 프로그램 종료 후의 그 효과를 총괄적으로 평가하는 총괄적 역할만이 강조되어 오던 것이 프로그램의 개선이나 개인에 관한 중대 결정을 위한 목적과 행정적 규정으로 인한 평가 기능이 크게 활용되면서 평가의 의사 결정을 돕는 목적이 각광받기 시작하였다.

이 평가 목적의 분화로 인하여 평가 형태가 다양해지고 평가의 기능도 다양해지기 시작하였다. 말하자면, 평가가 의사 결정을 위한 필요성을 충족시키기 위해서는 그 프로그램의 실시 과정 자체를 필연적으로 중시하게 되었다. 크론바하(Cronbach)는 프로그램의 개선이라는 목적을 달성하기 위해서는 새로운 평가 방법으로 프로그램 실시 과정을 연구해야 할 것과 추후과정까지도 연구 대상으로 삼아야 할 것을 강조한다. 그의 주장은 평가의 역할이 프로그램 종료 시기에의 총괄적인 면에만 국한되지 않고 프로그램 진행 중의 형성적인 면도 포함하고 있음을 강력히 시사하고 있다.

철학자이기도 한 스크리번(Scriven)의 평가의 목적과 역할을 구분하고 다시 평가의 역할을 형성적인 것과 총괄적인 것으로 분류할 것을 제안한 논문은 평가의 목적과 기능을 보다 다양하게 하고 평가의 역할을 분화시키는 데 직접적인 기여를 하게 되었다. 그에 의하면 평가는 프로그램의 개발 과정 중의 한 부분 활동이고 평가의 중요한 기능 중의 하나는 프로그램을 개선하는 것이기 때문에 그 기능을 만족스럽게 수행하기 위해서는 프로그램의 진행과정 자체를 평가하고 그 결과가 프로그램의 개발과정에서 재투입되어 프로그램 자체를 개선시킬 수 있어야 한다는 것이다. 이 경우에 평가는 프로그램이 실시 및 진행되는 과정에서 그 프로그램의 문제점을 발견하고 그것을 즉시 수정 및 보완할 수 있도록 하는 프로그램을 보다 바람직한 방향으로 형성해 나가는 역할, 즉 형성적 역할을 수행하게 된다. 이와 같은 형성적 기능을 강조하여 실시하는 평가를 형성 평가라고 부르고 있는 바, 이는 특히 프로그램의 개선을 목적으로 하여 프로그램의 진행 과정에 초점을 두는 평가 형태를 말한다.

이와는 달리 프로그램이 종료된 후에 그 프로그램이 의도하는 바대로 그 목표를 효과적으로 달성 및 성취하였는가를 평가하여 의사 결정권자에게 그 프로그램의 채택 여부를 결정하는 중요한 근거 결과를 제공하는 평가의 역할을 평가의 총괄적 역할이라고 규정하고 있다

(Scriven, 1967). 이 총괄적 역할은 종래의 평가에 추가된 것으로서 평가 결과로서의 정보를 유용하게 활용하게 하고 의사 결정의 근거자료로 활용한다는 점은 평가의 기능을 다양하게 하는데 기여했다고 할 수 있다. 이와 같은 역할을 강조하여 실시되는 평가를 총괄적 평가라고 부르는 바, 특정 프로그램의 총괄적인 효과나 실시 결과를 파악하여 그 프로그램의 가치와 장점을 발견하기 위하여 활용한다.

## 2) 진단적 역할

또 다른 평가의 역할이 언급된 것은 지도효과를 증대시키기 위해서 지도자가 청소년의 준비 상태를 사전에 파악하기 위한 진단적 역할이다(Bloom, et al., 1981).

평가의 진단적 역할은 교육 분야에서 먼저 사용되기 시작하였는 데, 그 개념은 학습 결원이나 문제를 발견하는 기능만을 의미하지 않고 비교적 넓은 의미로써 학습자의 장점이나 능력을 발견하는 것까지도 포괄하고 있다.

진단적 평가는 본 수업이 시작되기 전에 실시해야 하는 데, 진단 평가는 학생의 학습 준비 상태로서 선두 학습 능력이나 기능 정도와 학생의 학교 및 교과에 대한 태도와 같은 정의적 특성을 파악하여 그들의 출발점 행동을 확인하고 그에 입각하여 학생들을 적절한 학습과제와 학습활동에 배치하여 학습교화를 증대할 수 있다는 전제에서 사용되기 시작하였다. 이와 같은 평가의 진단적 역할은 평가의 시기를 프로그램이 실시되기 직전으로 규정함으로써 평가의 시기를 다양화하는 데 기여하였다.

## 3) 심리적 역할과 행정적 역할

이와는 달리 네보(Nevo, 1986)는 평가의 심리적(또는 사회적, 정

치적)역할과 행정적 역할을 종래의 형성적 역할과 총괄적 역할에 추가하고 있어 주목을 끌고 있다. 네보(Nevo)에 의하면 평가를 실시함으로써 특정행동(평가대상행동)에 대하여 많은 사람들의 관심을 불러일으킬 수 있고 평가받는 사람들에게 바람직한 행동을 할 수 있도록 자극하고 동기를 부여할 수 있을 뿐만 아니라 평가 대상(프로그램)에 대하여 홍보가 촉진될 수도 있다는 것이다. 이 평가의 효과는 평가 자체가 가지고 있는 심리적 기능 또는 사회적-정치적 기능을 말해준다.

또한 네보(Nevo)는 공공기관에서 평가를 실시함으로써 상급자가 하급자에 대하여 일종의 권위를 행사하는 효과를 얻을 수 있는데, 이 효과는 평가의 행정적 기능으로 부터 발생한다고 주장한다. 관리직에 있는 사람이 고용인이나 하급자에 대하여 평가를 실시함으로써 자신의 권위를 행사할 수 있는 것은 평가가 일종의 행정적 역할을 하기 때문이라는 것이다. 이와 같은 네보(Nevo)의 주장은 평가의 역할(기능)이 기존의 형성적, 총괄적 기능에만 국한하지 않고 있으며 보다 다양한 기능을 하고 있음을 인식케 해준다.

#### 4) 의사결정 보조 역할

한편, 크론바하(Cronbach, 1963) 평가의 의사결정에서의 보조 활동과 스크리븐(Scriven, 1967)이 평가의 역할을 형성적인 것과 총괄적인 것으로 분류한 것으로 부터 영향을 받은 스템플빈(Stufflebeam, 1971)은 평가의 주된 역할은 의사결정권자에게 필요한 적절한 정보를 제공하는 것이어야 한다고 주장한다. 그에 의하면 네 가지의 의사결정 형태가 있는데, 그것들은 ① 목표의 결정과 계획 수립에 관한 결정, ② 프로그램의 목표 달성을 위하여 필요한 가용자원 및 전략과 구체적인 계획을 선택하고 구조화하는 결정, ③ 프로그램 실시 계획과 절차 개선을 위한 결정, ④ 프로그램 실시 과정이나 실시 후의 성과나 결과에 대한 프로그램의 존속, 폐지, 수정, 재실시에 관한 결정 등이다. 스

터플빈(Stufflebeam)의 평가 모형의 강조점은 이와 같은 네 종류의 의사 결정에 필요한 정보를 제공하기 위한 네 가지 종류의 평가 형태라고 할 수 있다. 그것들은 상황평가(context evaluation), 투입평가(input evaluation), 과정평가(process evaluation), 산출평가(product evaluation)라고 칭하며 그 첫자만을 사용하여 CIPP모형이라고 한다.

상황평가는 프로그램이 작동할 상황을 규정하고, 그 상황의 요구와 기회를 사정하고 확인하며, 그 요구와 기회에 잠재하는 문제점을 진단하기 위한 목적으로 실시된다. 이 경우의 평가에서는 의사결정권자가 프로그램이 실시될 상황을 결정하고, 사정 확인된 요구와 기회를 활용할 수 있도록 하는 프로그램 목표를 결정하고, 확인된 문제와 제한점을 해결하기 위한 계획을 수립하도록 돕는 역할을 중시한다. 이 평가형태와 관련된 의사결정은 프로그램이 실시될 상황, 추구할 일반적인 목표, 성취할 구체적인 목적 등에 관한 것으로서 구체적인 계획 수립에 필요한 배경과 여건을 조성하는 결정을 말한다.

투입평가는 프로그램 담당자의 적절한 능력, 목표 달성을 위한 전략, 선정된 전략의 실행 계획 등을 확인하고 사정하기 위한 목적을 추구한다. 이 경우의 평가에서는 프로그램의 목표를 달성하기 위하여 가용한 자원을 어떻게 활용해야만 할 것인가에 관하여 필요한 정보를 제공하기 위한 역할을 중시한다. 말하자면, 프로그램의 목적 달성을 위한 지원책, 해결 전략, 그리고 절차 방안의 선정 및 결정과 구체적인 계획을 구조화하는 데에 필요한 정보를 제공하는 것이 주된 역할이다. 구체적으로는 인사들의 예상되는 능력을 사정하고 여러 전략들의 적합성이나 수립된 계획의 실천 가능성을 평가하는 일들이 포함된다.

과정평가는 프로그램을 계획대로 추진할 것을 담당자들에게 주기적으로 환류(feedback)할 필요성에 의해 수행되는 데, 그 세 가지의 구체적인 목적은 다음과 같다. 즉, 프로그램 실시 계획과 실행과정의 문제점을 탐색하거나 그것을 예상하기 위하여, 계획된 결정을 위한 정

보를 제공하기 위하여, 그리고 실시 과정 자체를 기록하기 위하여 평가가 이루어진다. 이 경우의 평가에서는 프로그램 실시 과정 중의 문제점을 예상하고 그것을 극복하기 위해 필요하고, 실행계획을 구체화하고 개선시키기 위해 요청되며, 프로그램의 성과를 해석하기 위하여 필요한 정보를 관련 의사결정권자에게 제공하기 위한 역할을 중시한다.

산출평가는 프로그램의 종료 후, 또는 진행 중에 성취한 결과를 측정하고 해석하기 위한 목적으로 이루어지는 데, 그 결과를 프로그램의 목적, 상황, 투입, 그리고 과정에 관한 정보와 관련시키는 역할이 강조된다. 이 경우의 평가에서는 프로그램의 존속, 폐지, 수정 또는 재강조를 결정하고 프로그램 활동을 다른 국면의 변화 과정과 결부시키기 위한 목적을 추구한다.

스터플빈(Stufflebeam)의 CIPP모형에서의 네 가지 평가형태 중 상황평가와 투입평가는 진단평가, 과정평가는 형성평가, 그리고 산출평가는 총괄평가의 역할을 한다고 말할 수 있다. 이들을 평가 시기면에서 보면, 상황평가는 프로그램 실시 이전 단계에, 투입평가는 프로그램이 개시되는 단계에, 과정평가는 프로그램 진행 과정 단계에, 그리고 산출 평가는 프로그램의 종료단계에 이루어진다. 이는 스텐플빈(Stufflebeam)의 아이디어로 말미암아 평가의 역할과 시기가 다양해졌음을 말해준다.

#### 4. 평가의 준서

평가 준거의 설정은 한마디로 무엇을 평가할 것인가라는 질문에 대한 답변 활동으로서, 평가 목적에 따라서 프로그램의 어떤 관점을 중시하며 어떤 내용이나 측면 또는 요인이나 수준을 준거로 삼아 평가를 설계하고 실시할 것인가를 결정하는 일이라고 할 수 있다. 평가준거는 평

가 대상이나 내용을 결정하는 기준점이 되는 동시에 평가활동의 범위나 영역을 정하는 지침의 역할을 하게 된다.

또한 평가 준거는 평가활동의 방향을 제시해 주는 지침의 구실도 한다. 이러한 관점에서 평가 준거를 설정하는 일은 우선 무엇을 평가할 것인가, 어떤 관점을 중시하고 무엇에 초점을 두고 평가할 것인가, 어떤 점을 강조하여 평가할 것인가 등을 구체화하여 체계적으로 정리하는 일이라고 할 수 있다.

구체적으로 설정된 평가 준거는 평가 대상이나 내용에 관한 의사소통을 원활하게 하고 평가적 판단을 용이하게 할 수 있게 한다는 점을 중시하여 추상적이고 일반적인 수준의 준거를 보다 구체적인 수준의 준거로 전환하는 일에도 관심을 두어야 한다.

효율적이고 타당한 평가를 위하여 적합한 평가준거를 설정하기 위해서는 평가 목적을 바탕으로 하여 평가할 대상과 그 내용을 확인하는 일이 우선적으로 요청된다. 프로그램 평가의 경우에 직접적으로는 평가하고자 하는 사물, 활동, 인물, 프로그램, 프로젝트, 워크샵 등이 평가 대상 및 내용이 될 수 있다. 또한, 이들 사물이나 활동, 프로그램 및 워크샵 등의 목적, 기능, 속성과 그로 인한 효과 등이 평가 대상이 될 수도 있다. 나아가서, 프로그램의 경우에, 평가의 목적에 따른 프로그램의 여러 측면 및 속성, 단계, 자원, 산출결과 등이 평가 대상 및 내용이 될 수 있다. 이러한 평가 대상 및 내용이 직접적인 평가 준거가 될 수 있거나 그 대상 및 내용이 지닌 질적 속성 및 측면 등이 준거가 될 수 있다.

평가 준거를 정확하게 파악하고 그를 체계적으로 설정하여 보다 효율적으로 평가를 수행하기 위해서는 평가의뢰인이 평가를 요구하고 의뢰할 때 어떤 점을 요청하는지, 어떤 점을 해결하려고 하는지를 파악해야 한다. 또한, 어떤 점을 중시하면서 평가를 요청했는지, 평가의뢰인이 특히 강조한 점이 무엇인지, 어떤 문제 및 질문을 제기하고 있는지 등을 파악하는 일이 요청된다. 그리고 보다 타당한 평가 준거를 설정하

기 위해서 평가요구자 또는 평가 핵심 관련자의 주장, 관심사, 이해관계를 파악하고 그에 초점을 두어야 할 필요가 있다. 이와 같이 평가요구자의 질문을 분석하는 일, 평가의 초점 및 강조점을 확인하는 일, 평가요구자 및 핵심관련자의 주장-관심-이해관계 등을 파악하는 일은 무엇을 평가할 것인가를 확인하고 그를 바탕으로 평가준거를 명료화 하기 위하여 평가자가 수행해야 할 절차행동이라고 할 수 있다.

그 결과를 바탕으로 하여 평가 목표, 평가 대상 및 내용, 평가 질문 및 강조점과 관심사 등을 종합하고 그들간의 관계를 중시하여 어떤 준거를 설정할 것인가를 결정해야 한다. 이 절차행동이 순조롭게 이루어지면 일반적인 수준의 평가준거를 설정할 수 있게 되고 이를 바탕으로 평가준거를 체계화하고 상세화하는 일이 후속된다.

일반적으로 교육평가의 경우에 전형적인 평가의 대상으로 다섯가지를 들고 있는데 그것들은 학생, 교직원(교사와 행정가 포함), 교육과정 및 교수자료, 교육 프로그램 및 프로젝트, 그리고, 교육기관 및 조직이다. 이를 응용하면, 청소년 프로그램 평가를 위한 평가 준거는 프로그램 참여자인 청소년, 프로그램 담당자 및 지도자, 프로그램 내용 및 지도 자료, 기관차원의 관리 운영 등이 직접적인 평가대상이 될 수 있다. 이들 평가대상을 바탕으로 하여 평가 준거를 다양하게 설정할 수 있는데 이 중에서 무엇을 평가대상으로 삼고 그 중 어떤 속성과 측면, 또는 요인을 평가 내용 및 평가 준거로 삼아야 할 것인가를 결정하는 일이 평가자의 중요한 과업이 된다.

한편, 평가대상이 프로그램, 프로젝트, 워크숍 등일 경우에 평가 준거를 설정하기 위해서는 사전에 대상의 주요 측면이나 내용 요소를 바탕으로 한 준거체제를 파악하여 활용할 필요가 있다. 청소년 활동 프로그램을 평가대상으로 한 경우에 일반적으로 사용 가능한 평가 준거체제를 간략하게 소개하면 다음과 같다.

특정 청소년 활동 프로그램의 효과를 평가하기 위하여 수집해야 할 자료의 성격을 중심으로 네 가지 수준의 평가를 상정하고 그를 다음과

같이 개념화할 수 있다. 그것은 반응 수준, 학습 수준, 행동 수준, 산출 수준의 평가로서 다양한 프로그램의 목표와 결과를 상당한 정도로 포괄할 수 있어 널리 활용될 수 있다.

반응 수준은 참여자의 관념 및 태도상의 변화에 초점을 두고 프로그램 참여자가 자료, 강사, 시설, 방법, 내용 등을 포함한 프로그램 전반에 대하여 느끼고 생각한 바를 중심으로 프로그램에 대한 전반적인 반응을 평가 수준으로 삼는 것을 말한다. 프로그램 진행상의 활동 분위기에 관련된 비교적 피상적인 효과 및 영향을 평가 수준으로 다룬다.

학습 수준은 인지적 상태의 변화에 초점을 두고 프로그램을 통하여 제시된 원리, 사실, 기술, 기능에 관한 이해 및 습득 정도를 평가 준거로 삼는다. 지필 검사, 학습 곡선, 기능실습, 업무 모의 상황 등을 포함한 다양한 학습 수행 등을 측정 대상으로 삼는다.

행동 수준은 업무수행과 관련된 행동 변화에 초점을 두고 학습한 결과로서 업무 수행상 어떤 행동 변화가 발생했는가를 중점적으로 다루는데, 프로그램으로 인한 행동 변화를 측정하기 위해서 프로그램 실시 전과 후를 비교하는 데 중점을 둔다. 예를 들면, 청소년 범죄의 증감, 청소년활동 참여 청소년 수 증가, 문화행사 참여자 수 증감, 청소년시설 이용 청소년수 증감, 고객의 특정 서비스에 대한 이미지의 변화 등이 구체적인 준거가 될 수 있다.

한편, 프로그램의 효과를 중심으로 평가 준거를 설정하기 위해서는 프로그램으로 인하여 기대되는 변화를 분석할 필요가 있다. 즉, 프로그램으로 인하여 발생하는 변화를 지식 및 기술상의 변화, 신념 및 태도상의 변화, 행동 및 성취상의 변화, 조직 운영상의 변화, 조직 산출상의 변화 등으로 분류할 수 있으며 이들 변화내용을 평가 준거로 삼을 수 있다.

## 5. 프로그램 평가의 유형

헤아릴 수 없이 다양한 평가모형이 존재한다는 것은 평가 목적이나 평가 준거의 성격에 따라서 또는 평가 상황 및 기능에 따라서 각기 다른 유형의 평가가 요청되기 때문이다. 또한, 평가모형이란 평가방법을 체계화한 것에 불과하므로 평가목적을 만족스럽게 달성하기 위해서는 다양한 평가방법을 강구할 필요가 있기 때문이다. 그러므로 평가방법으로서 평가모형을 우선시하고 그를 바탕으로 평가를 설계하기 보다는 평가목적이나 평가내용(준거)을 보다 중시하고 그에 따라 어떤 방식으로 평가준거를 설정하고 평가자료 및 지표를 수집할 것인가를 고려해야 할 것이다.

이에 평가의 유형은 매우 다양하며 유동적이고 의존적인 것일 수 밖에 없으므로 특정 평가유형을 먼저 고려하고 중시하기 보다는 평가목적, 내용, 상황, 방법을 우선적으로 고려하게 되면 그 결과로서 얻어지는 것이 일종의 평가유형이 된다는 점을 유의해야 한다.

먼저, 프로그램을 중심으로 하여 평가대상 및 내용을 중심으로 평가형태를 분류해 보면 다음과 같이 8개 유형의 평가를 개념화할 수 있다.

- 1) 프로그램참여자 평가
- 2) 담당자 및 직원평가
- 3) 프로그램 평가
  - ① 과정의 평가
  - ② 결과의 평가
- 4) 프로그램 자체의 평가(기능, 체제)
  - ① 의사결정에의 투입의 평가
  - ② 프로그램 요소의 평가
  - ③ 자료의 종류 및 활동 형태의 평가

#### ④ 평가 과정의 평가

이와 유사하게 교육평가상황 및 여건을 바탕으로 한 평가 대상 및 내용을 중심으로 평가유형을 명명하면, 수업평가, 학습평가, 교사평가, 경영평가, 장학평가, 교육과정평가, 환경평가, 특별활동평가, 행동발달평가 등이 있을 수 있다.

또한, 평가의 기능을 중심으로 평가를 분류하여 진단평가, 형성평가, 종합평가 등의 평가유형을 활용하고 있다. 그리고, 프로그램의 진행 국면을 중심으로 투입평가, 상황평가, 과정평가, 산출평가라는 유형을 개념화하여 널리 사용하고 있다. 그리고, 평가자는 평가목적, 평가내용, 평가기능 등을 종합적으로 판단하여 어떤 평가유형이 요청되는가를 판단하고 그 유형에 적합한 평가모형을 선정하여 평가활동에 임할 수 있어야 한다.

### 6. 평가의 모형

우선적으로, 평가모형들을 시간적 차원을 중시하여 전통적인 평가모형과 그를 대체하기 위하여 구안된 대안적 평가모형으로 분류할 수 있다. 전통적인 평가모형이란 비교적 오래 전부터 평가적 목적으로 사용해 온 과학적·실험연구적 방법을 활용한 평가연구 모형(Evaluative research), 타일러(Tyler) 이후의 목표달성 중심 평가모형(Objectives attainment oriented model), 전문가집단의 자격인정 평가모형(Accreditation model) 등을 말한다. 그 후 개발된 평가모형들은 고전적 모형의 영향을 받으면서 전통적인 평가모형을 대체하기 위하여 시도된 것들이라고 할 수 있어 이를 대안적 평가모형(Alternative evaluation model)이라고 칭할 수 있다. 지난 30여년 동안 수 많은 대안적 평가모형들이 등장했고 그 중에서 상당수의 평가모형들이 활용

되고 있는 데 이들 평가모형을 그 특성을 중심으로 다음과 같이 8개 그룹으로 구분할 수 있다.

### 1) 실험중심 평가모형

전통적인 과학적 실험연구방법을 적용한 평가적 접근방법을 의미하는 데, 평가연구가 그 대표적인 평가모형이다. 프로그램의 실시 자체를 과학적 연구에서의 실험처치(독립변수)로 간주하고 프로그램 실시로 인하여 발생한 변화(효과와 영향)를 과학적인 방법으로 파악하는 데 중점을 둔다. 프로그램의 효과(종속변수)를 객관적이고 체계적으로 측정하기 위하여 다양한 실험설계방안과 다양한 측정방안을 이용한다는 점이 그 특징이 된다.

그러나 프로그램 실시와 그 효과 측정 결과간의 인과관계를 어느 정도로 정당화할 수 있느냐가 문제가 되는데, 실험실과 같은 통제된 상황에서 프로그램을 실시하고 그에 대한 측정이 가능하며 그 측정 결과를 어느 정도로 일반화할 수 있느냐에 대한 논란이 그치지 않고 있다. 프로그램의 효과를 일반인들이 용이하게 이해할 수 있는 방법으로 평가하고 평가결과에 대한 객관성을 보장할 수 있다는 관점에서 널리 활용해 오고 있다. 슈만(Suchman), 바이즈(Wise) 등은 평가연구를 보다 체계화하여 평가적 상황에 용이하게 적용할 수 있도록 노력하였다.

### 2) 목표중심 평가모형

교육과정 개발 및 수업원리와 실험설계방안을 종합하여 프로그램의 목표달성 정도를 평가하는 데 중점을 두고 프로그램 실시 전과 실시 후 간의 성취 수준에서의 차이를 프로그램의 효과로 간주하는 평가적 접근방법이다.

타일러(R. W. Tyler)가 8년 연구에서 사용한 설계방안을 교육평

가 상황에서 적용한 것이 그 핵심을 이루는데, 교육과정(교육목표)을 설정하고 그를 달성하기 위한 수업활동을 전개한 뒤에 그에 대한 측정 활동을 통하여 학습성과를 평가해 낸다는 데 중점을 둔다. 교육목표의 설정, 학습경험의 선정, 학습경험의 조직, 학습성과의 평가라는 네가지 요소가 그 중심활동이 되는 데, 교육과정 투입 전과 투입 후의 학생 행동(성취)을 비교하는 사전-사후검사 설계방안을 활용하는 것이 그 핵심이 된다.

이 평가적 접근은 교사 수준에서 체계적으로 설정한 프로그램 목표의 달성 정도를 비교적 체계적이고 논리적인 방법으로 용이하게 평가할 수 있다는 장점이 있어 교육현장에서 널리 적용해 오고 있다. 또한, 프로그램의 목표 설정과 그 관리 운영을 담당한 입장에서 책무성을 가지고 목표달성 정도를 평가하고 그를 바탕으로 목표설정 및 그 운영 방법을 개선해 나갈 수 있다는 특징이 있다.

그러나 의도하지 않은 교육효과를 평가할 수 없으며 교육성과에만 관심을 두고 교육실행과정이나 선행 조건에 관해서는 무관심하며 행동적으로 정의하지 않은 측정하기 어려운 교육효과를 평가할 수 없다는 제한점을 지니고 있다. 그리고 교육과정 자체의 가치와 장점의 평가에 무관심하고 학생의 바람직한 학업성취수준의 기준이 모호하며 행동적 용어로 진술된 영역과 표준화 학력검사의 내용에 의해서 교육효과가 제한적으로 평가된다는 문제점을 지니고 있다. 타일러(Tyler)의 영향을 받은 메트페셀, 미첼, 허몬드(Metfessel & Michael, Hammond)는 교육목표를 중시하는 그들 나름의 목표 중심 평가모형을 제시하였다.

### 3) 의사결정중심 평가모형

교육개선 목적으로 이루어지는 다양한 교육 프로그램에 관하여 체계적으로 평가하고 그를 바탕으로 프로그램을 개선하기 위한 목적으로

다양한 의사결정권자의 결정을 보조하는 기능을 강조하는 평가모형이 등장하였다.

스퍼플빈(Stufflebeam)을 중심으로 한 교육프로그램 평가팀은 평가를 프로그램에 관한 의사결정에 필요한 정보를 규정하고 수집하며 활용하기 위한 체계적인 활동이라고 정의하고 있는 데, 프로그램의 기획 및 개발, 운영 및 실천과정, 실천결과 등의 여러 단계를 중시하고 각 단계에 적합한 정보를 수집, 분석, 제공하여 의사결정권자로 하여금 프로그램에 관련된 합리적인 의사결정을 내릴 수 있도록 돕는 일을 중시한다. 평가형식은 의사결정의 성격과 내용을 중시하는 동시에 그 결정이 추구하는 변화와 요청되는 정보를 중시하여 상황평가, 투입평가, 과정평가, 산출평가 등으로 구분된다.

또한, 알킨(Alkin)에 의하면 평가형식은 체제 사정, 프로그램 계획 수립, 프로그램 실천, 프로그램 개선, 프로그램 자격 부여라는 의사결정에 따라 달라지는 동시에, 프로버스(Provus)에 의하면 프로그램의 설계, 개설(투입), 과정, 산출, 비용 등에 관한 의사결정을 위하여 각가 다른 형식의 평가가 이루어진다. 그러므로 프로그램에 관한 폭넓은 국면이나 측면을 평가대상으로 포괄할 수 있으며 의사결정과 평가간의 체제적 접근이 가능하고 평가자의 책무성이 명료하다는 점 등의 장점이 있다.

반면에 평가자가 가치판단을 회피하고 의사결정권자에게 위임하기 때문에 가치판단을 위한 평가기준에 무관하고 기준설정 절차를 경시할 가능성이 많고 정보를 수집하여 제공하는 기능만을 강조하므로 평가자는 절차방법적 기능인 역할만을 수행할 수 있다는 제한점이 있다. 또한, 의사결정형태에 따른 다양한 평가형식은 실제로는 이상적일 뿐 실천하기에 많은 경비와 시간이 소요되게 된다는 단점이 있다.

#### 4) 판단중심 평가모형

평가란 프로그램이 지닌 장점이나 가치를 판단 및 결정하는 일이라고 정의하고 프로그램의 목표나 관련 인사의 의사결정과는 무관하게 프로그램이 지닌 장점과 가치를 파악하고 그에 관한 가치판단을 내리는 일을 중시한다. 프로그램의 단기적 효과 뿐만 아니라 장기적 효과도, 의도한 효과 뿐만 아니라 의도하지 않은 효과도, 수단적 가치 뿐만 아니라 목적적 가치도 동시에 중시하며 평가요구자(의뢰자)의 평가목적을 중시하여 프로그램의 진가를 인간중심의 관점에서 평가한다는 데 그 장점이 있다. 프로그램의 속성과 기능을 중시한 평가 준거 설정을 중시하는 동시에 프로그램에 관한 기술적 및 판단적 자료를 바탕으로 한 판단을 강조하며 판단을 위한 상대적 기준과 절대적 기준을 대상 프로그램 뿐만 아니라 유사한 프로그램으로부터 얻은 자료에 입각하여 설정한다는 데 그 특징이 있다. 프로그램의 세가지 국면(선행조건, 진행과정, 산출결과)에 따른 의도한 바와 실제로 관찰 한 바를 비교 판단하고 각 국면마다의 기술적 자료와 판단적 자료를 동시에 수집하여 판단 근거자료로 활용한다.

그러나 다양한 국면의 다양한 자료를 실제로 수집하기 어렵고 평가자의 능력과 경험에 따라서 판단활동의 신뢰성이 크게 좌우되며 판단의 타당성 및 객관성을 보장할 만한 장치가 확보되어 있지 않다는 등의 제한점이 있다. 스테이크(Stake)의 안모모형(Countenance model)이 이 평가모형의 대표적인 예가 된다.

#### 5) 반론중심 평가모형

전반적인 평가과정에서 평가자의 역할상 통제적 편견(control bias)이 작용하거나 자료의 해석, 결론의 도출, 가치 판단 등의 과정에서 평가자의 편견 및 선입견이 잠재적으로 작용할 가능성이 있다. 이를

근본적으로 해결하기 위한 방안으로서 특정 관점에 대한 긍정적 입장(advocate; 찬성, 옹호, 지지)과 부정적 입장(adversary; 반대, 비판)을 동등하게 표출시켜 평가대상 프로그램의 장점과 단점을 정확하게 밝혀내고 프로그램에 대한 보다 균형있고 공정한 결정을 내릴 수 있도록 의도한 평가적 접근방법이 바로 반론 중심 평가모형이라고 할 수 있다.

본 평가모형은 법정에서 이루어지는 사법적 심리 절차, 의회에서 중시하는 청문 활동, 구조화한 논쟁 방법 등을 통합하여 활용하고 있다는 데 그 특징이 있다. 반론 중심 평가모형은 한마디로 말하면 교육적 의사결정을 위하여 사법적 심리절차를 적용하여 반대 입장의 의견까지를 행정적 청문회 형식으로 파악하여 프로그램, 사업, 사건 등의 장점을 합리적으로 판단하는 접근방법이다. 평가 대상 프로그램에 관한 다양한 국면을 공정하게 파악하고 프로그램에 대한 합리적 의사결정을 위한 충분한 증거를 제공하는 데 초점을 두고 있는 평가모형이라고 말할 수 있다. 즉, 긍정적 입장을 대변하는 평가팀과 부정적 입장을 대변하는 평가팀을 선정하고 계획적으로 그 두 팀 간의 상호 반대하는 입장에서 프로그램을 중심으로 한 체계적이고 합리적인 찬성 및 반대 주장을 펼 수 있도록 보장하고, 그를 바탕으로 프로그램에 대한 공정한 판단 및 결정(청문-심리)을 내리겠다는 논리를 택하고 있다.

그러나 본 평가모형을 사용하는 경우에는 찬성 또는 반대편의 변론인들의 기교상의 불균등으로 인한 불평등한 여건이 조성될 수 있다는 점, 중재인이 실수할 가능성이 상존한다는 점, 평가모형에 대한 과도한 신뢰로 인한 실수가 유발될 가능성이 있다는 점, 변론에 의한 해결이 가능하도록 평가문제를 구성하는 애로점이 있다는 점, 본 평가모형을 적용하기 위해서는 전통적인 평가모형에 비하여 과도한 비용이 소요된다는 점 등이 단점이 될 수 있다.

## 6) 전문성중심 평가모형

평가 대상 프로그램과 관련된 분야의 전문가들의 전문성을 이용하여 프로그램의 진가를 평가하고자 시도된 다양한 방법의 평가활동을 의미하는데 전통적으로 인정평가모형(Accreditation model)과 전문가 심의모형(Professional Review)이 사용되어 왔고 최근에 들어 아이스너(Eisner), 켈리(Kelly) 등에 의해서 전문가 감식안 및 비평모형(Connoisseurship & Art Criticism)이 등장하였다.

전문가 팀의 판단을 강조하는 인정평가모형에서는 인정협회에서 조직한 전문가 팀이 사전에 체계적인 평가준거 및 평가원칙을 설정하고 그에 입각하여 학교(기관)가 일정 기간 동안 자체 연구를 하도록 하며 평가팀이 현장에 방문하여 프로그램의 수행과정(교육현상)을 관찰 및 평가하는데 중점을 둔다. 학교기관에서 자체적으로 연구(평가)한 결과를 바탕으로 교육 수행 과정을 평가하고 그 결과를 피드백해 주면 학교는 그를 바탕으로 프로그램을 개선하고 그 결과에 따라 평가팀의 재평가를 받고 기준에 도달하게 되면 인증(자격인정)을 받게 된다.

이와 달리 다양한 형태의 전문가 심의모형은 특정 분야에서 권위있는 전문가들의 심의, 검토, 평정활동을 활용하여 프로그램의 가치 및 장점을 파악하고 그를 여러 목적에 활용하려는 평가적 접근방법이다. 대학에서 학생들의 평가, 교수들의 승진 및 종신제 결정을 위한 평가, 연구계획서 및 결과보고서의 평가, 문학, 예술, 스포츠활동 등에 대한 심의 평정 등이 전문가 심의모형에 의해 이루어지고 있으며 대표적인 것으로는 특정 프로젝트 및 프로그램에 대한 특별전담심의위원회(Blue Ribbon Panel)의 심의평가가 있다.

그리고 감식안 및 비평모형은 예술작품에 대한 예술가의 감정 및 감식안과 비평을 활용하여 평가하려는 접근방법이다. 전문가만이 지닌 감식안 및 비평능력을 바탕으로 한 주관적 감정 및 판단에 의거하여 평가대상의 가치 및 장점을 파악하기 위하여 고안되어 활용하고 있다.

그러나 전문성 중심의 평가적 접근의 하나인 전문가 심의검토방법은 특정 전문가 집단의 심의가 본래 보수적이고, 배타적이며, 이해관계의 갈등에 좌우될 수 있으며 동료들간의 대인관계가 공평성을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 또한 전문가 선정 과정에 편견 및 이해관계가 작용할 가능성이 있고 동시에 전문가들이 개인적 편견에 좌우되는 판단을 할 가능성이 있으며 불확실하고 빈약한 전문성이 잠재적인 약점으로 작용할 수 있다.

#### 7) 참여-반응중심 평가모형

프로그램에 참여하거나 그로 인하여 영향을 받은 관련 인사들의 다양한 반응에 입각하여 프로그램의 역동적인 측면을 중시하여 그 장점과 가치를 파악하려는 접근방법으로서 프로그램과 관련된 복합적인 인간성 문제를 이해하고 가치의 다원성을 인정 및 수용하며 프로그램이 실시되는 현장을 중시한다. 종래의 평가방법에 대한 크론바하(Cronbach)의 숫자 노름이라는 비판과 파레트와 하밀톤(Parlett & Hamilton)의 농업적-식물학적 패러다임(agricultural-botany paradigm)의 비유적 적용 등이 직접적인 기폭제가 되었으며 스테이크(Stake)의 묘사(portrayal) 중심의 평가 개념과 반응적 접근방법, 맥도날드(MacDonald)의 총체적(holistic) 접근방법으로서의 평가개념, 구바와 린콘(Guba & Lincoln)의 자연주의적 접근 방법 등이 그 골격을 이루고 있다.

참여-반응 중심의 평가적 접근을 잘 표현하고 있다고 판단되는 평가모형들로는 조명적 평가모형(Illuminative evaluation), 수행과정평가모형(Transactional evaluation), 반응적 평가모형(Responsive evaluation), 그리고 제4세대 평가모형(Fourth generation evaluation; 자연주의적 평가 포함) 등이 있다. 그와 함께 맥도날드(MacDonald)가 주장한 민주적 평가모형(Democratic evaluation)과 스

크리벤(Scriven)이 제안한 내재적 평가모형(Intrinsic evaluation) 등도 포함된다.

이 평가적 접근은 프로그램의 다양한 속성을 파악하고 관련 인사들의 관심을 명료화하여 적합한 정보를 제공하고 상충된 문제를 해결해 나갈 수 있다. 또한, 프로그램의 실천과정과 상황을 관찰 및 기술하며 그를 인상적으로 설명하고 통찰할 수 있다는 장점을 지니고 있으나 많은 시간과 노력이 소요되고 관련 인사들의 다양한 관점을 반영하기가 어렵고 평가수행상의 효율성이 저하된다. 그러므로 큰 규모의 프로그램 평가에는 부적합하다는 단점이 있다.

## 8) 수혜자중심 평가모형

다양한 교육프로그램의 실시에 따른 다양한 교육 관련 산출물에 대한 교육자를 포함한 일반인들의 수요가 급증하게 됨에 따라 교육 산물에 대한 정보를 요청하고 그에 대한 안내와 지원을 포함한 서비스를 요구하는 등의 사회적 수요가 늘어나게 되었다. 말하자면, 교육과정 패케지, 워크샵, 교수매체, 현직교육 기회, 간부(직원) 평가, 평가형태 및 방법, 새로운 기법, 소프트웨어와 장비, 교육매체와 재고품, 학교에 대한 서비스 등과 같은 다양한 교육 관련 제품에 대한 수요가 증대되고 그에 부응하기 위한 교육산업이 크게 발전하게 되었다. 사용자나 수혜자(또는 소비자)의 입장을 중시하거나 권익을 옹호하는 입장을 취하며 교육산업 제품의 제작자 및 공급자들은 사용자 및 수혜자 입장을 보호할 필요성을 느끼기 시작했으며 이러한 필요성에 부응하기 위한 소비자보호운동과 같은 체계적인 노력이 이루어지기 시작했다.

교육 관련 제품의 사용자 및 수혜자들은 대상 제품에 대한 독자적 심의 검토활동이나 그 효과에 대한 객관적인 근거 수집 노력을 시도하기 시작했고 그로 인하여 제품에 대한 등급을 정하기 위한 점검목록표나 제품평가보고서를 개발하여 활용하기 시작했다.

그러나 교육 관련 상품의 사전 심의 및 평가를 위해서 투입된 시간과 비용이 결국에는 수혜자 및 사용자들에게 전도되어 수혜자들의 비용 부담이 증가될 수 있으며, 프로그램 개발이나 구입시에 엄격한 기준에 의한 심의를 강조하게 되면 프로그램 성패 관련 위험성이 증가하고 그에 따라 창의성이 감소될 수 있다.

## 7. 평가자의 역할

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

### 1) 평가자의 업무와 능력

먼저, 평가자가 평가활동을 수행하는 과정에서 책임져야 할 업무를 간략하게 요약하면 다음과 같다. 말하자면, 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 평가설계 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 사회 과학적 기본 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 재정적 여

건)을 활용하고 한정된 인적 자원과 물적 자원을 관리하고 운영하여 평가의뢰인과의 타협과 평가 관련 집단(고객)들과의 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 안된다.

## 2) 평가자의 역할

평가자가 어떤 역할을 해야만 바람직한가에 대해서는 보편 타당한 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 요구하기 보다는 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 네가지로 분류할 수 있는 데, 그것들은 전문적인 역할, 대인 관계적인 역할, 행정적인 역할, 그리고 사회적 및 정치적 역할이다. 일반적으로 평가자는 이와 같은 네가지의 역할을 동시에 수행해야 할 것으로 기대되므로 그와 관련된 능력과 자질을 갖추고 평가목적과 평가관점, 또는 평가상황과 여건 등에 적절한 역할을 만족스럽게 수행하여 평가자에 대한 신뢰도를 증진시킬 수 있도록

록 노력할 필요가 있다.

### (1) 전문적 역할

전문적인 역할이란 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. 잉글과 클라우스(Ingle & Klauss, 1980)에 의하면 이 역할은 전통적으로 평가자에 대하여 기대하는 기능들을 중심으로 한 것을 의미하는 데, 실험 설계능력, 도구 제작 능력, 자료 수집 및 처리 능력, 처리된 자료의 분석 및 해석 능력, 보고서 작성 능력 등을 평가자가 지니고 있을 것을 기대하고 있다. 이와 같은 평가자의 역할은 실험 설계자의 역할(Tornatzky, 1979)과 정보 처리 전문가의 역할(Alkin, 1978), 그리고 과학적 기술적 구성 요소(Riecken, 1980) 등과 상통하고 있다.

### (2) 대인관계적인 역할

대인 관계적인 역할은 스퍼플빈(Stufflebeam)에 의해서 크게 강조되고 있는 것으로서 평가자가 평가 의뢰자와 의사 결정권자를 대상으로 필요한 인간관계를 유지하고 평가를 수행하기 위하여 필요한 제반 인간관계 유지에 필요한 역할을 의미한다. 이것은 평가를 수행하기 위해서 필수적으로 요청되는 평가 구성 활동으로서 평가 요구자 및 평가 관련자와의 의사 소통, 대중과의 관계 유지, 상황적 지도력, 평가팀의 형성 및 그 운영 능력, 갈등상태의 해결, 평가요구자 및 평가 관련자와의 적절한 인간관계 유지능력(Ingle & Klauss, 1980) 등을 포괄하고 있다. 이는 큐바와 링컨(Guba & Lincoln, 1981)에 의해서도

강조되고 있는 데, 그것은 평가요구자와의 상호작용과 그의 요구를 파악하고 그들과 상호작용하며 협상하는 능력을 의미하고 있다.

### (3) 행정적인 역할

행정적인 역할은 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.

### (4) 사회·정치적 역할

그리고 사회적 정치적 역할은 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 기관(집단)과의 관계 형성 및 유지, 평가 내용과 관련된 분야의 정책 방향 타진, 대상 프로그램이 개발되고 실행되는 사회적 정치적 맥락의 파악, 프로그램과의 관련된 개인과 기관과의 관계 형성 및 유지 등에 관련되는 활동이 포함된다(Riecken, 1977; Ingle & Klaus, 1980). 그리고 이 역할에는 개혁적 역할(Tornatzky, 1979)과 전문가적 역할(Probus, 1969)도 포함된다.

## 본 문 요약

평가는 여러가지 의미를 내포하고 있는 복합적인 개념이다. 널리 활

용되고 있는 평가의 정의로는

- 첫째, 프로그램의 가치나 장점을 판단하거나 결정하는 일
- 둘째, 프로그램의 효과 및 영향을 파악하고 판단하는 일
- 셋째, 프로그램의 목적달성 정도를 확인하는 일
- 넷째, 프로그램에 대한 의사결정을 보조하는 일을 들 수 있다.

평가는 1960년대 이전에는 프로그램의 종료 후 그 목적 달성 정도를 평가하는 접근법을 사용하였다. 그러나 최근에는 평가의 관심이 크게 고조되고 많은 평가 모형들이 등장하면서 평가의 역할도 다양해지기 시작했다. 평가의 역할로는 첫째, 프로그램 종료 후 그 효과를 총괄적으로 평가하는 총괄적 역할, 둘째, 프로그램 진행과정에서 그 프로그램의 문제를 발견하고 그것을 수정 보완하는 형성적 역할, 셋째, 지도 효과를 증대시키기 위하여 지도자가 청소년의 준비상태를 사전에 파악하기 위한 진단적 역할, 넷째, 바람직한 행동을 할 수 있도록 동기를 부여하는 심리적 역할, 다섯째, 프로그램의 실시로 상급자가 하급자에게 권위를 행사하는 행정적 역할, 여섯째, 의사결정권자에게 필요한 적절한 정보를 제공하는 의사결정 보조역할이 있다.

평가 목적은 효율적으로 달성하기 위해서는 적절한 방법을 선정하여야 한다. 이를 위해서는 우선적으로 적절한 평가모형을 선정하고 그 모형에 입각하여 구체적인 평가활동을 하게된다. 이제까지 사용되고 있는 대표적인 평가모형들로는 실험 중심 평가모형, 참여-반응 중심 평가모형, 수혜자 중심 평가모형 등이 있다.

평가의 성패를 크게 좌우하는 요인은 평가자의 자질이라고 단정할 수 있다. 평가의 본질적인 특성면에서 평가자는 매우 다양한 전문적인 활동을 수행할 것이 요청되기 때문이다. 평가자가 필수적으로 갖추어야 할 기능과 자질로는 운영관리 기술, 평가전문적 기술, 개념적 기술, 관련 내용 영역의 전문적 지식 등이 있다. 평가자가 기본적으로 수행해야 할 역할로는 전문적인 역할, 대인관계적인 역할, 행정적인 역할, 그리고 사회적·정치적 역할 등이 있다.

## 연구 과제

1. 평가의 정의(개념)를 평가 목적을 중시하여 설명한다.
2. 여러 평가 정의 중에서 가장 마음에 드는 것을 선정하고 그를 본인이 종전까지 가지고 있던 평가 정의(평가관)와 비교하여 본다.
3. 평가하고자 하는 청소년활동프로그램(가칭)에 적합한 평가모형을 선정하고 그 이유를 설명한다.
4. 특정 프로그램에 대한 평가 시기와 평가의 기능간의 관계를 설명한다.
5. 청소년활동이나 청소년 대상 프로그램의 개선을 위한 목적으로 평가하고자 할 때 평가해야 한다고 생각하는 속성이나 요인을 합리적으로 설명한다.
6. 청소년의 행동상의 변화를 평가하기 위하여 다각적 접근법을 적용하여 두가지 이상의 자료를 수집해야 한다고 설계한 경우에 두 가지 이상의 자료를 실례를 들어 설명한다.

## 참고 문헌

- 배호순(1990). 평가의 원리. 교육과학사.
- 배호순(1994). 프로그램 평가론. 원미사.
- Anderson, S. B., & Ball, S.(1978). *The Profession & Practice of Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brinkerhoff, R. O., et al.(1983). *Program Evaluation: A Practitioner's Guide for Trainers and Educators*. Boston : Kluwer-Nijhoff Pub.
- Eisner, E. W.(1976). Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Function in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 10. 135-150.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S.(1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, C. A.: Sage Publication.
- House, E. R.(1983). Assumptions underlying Evaluation Models. In G. F. Madaus, M. Scriven. & D. L. Stufflebeam (eds.). *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer—Nijhoff.
- Madaus, G. F., Scriven, M., & Stufflebeam, D. L.(eds.) (1983). *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer—Nijhoff Pub.
- Posavac, E. J., & Carey, R. G.(1989). *Program Evaluation: Method and Case Studies(3rd ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice—Hall.
- Salvia, J., & Hughes, C.(1990). *Curriculum—Based Assessment: Testing What is Taught*. New York: Macmillan Pub. Co.
- Taylor, P. W.(1961), *Normative Discourse*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- 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 NSSE. 3—17.
- Walberg, H. J., & Haertel, g. D.(eds.)(1990). *The International Encyclopedia of Educational Evaluation*. Oxford: Pergamon Press.
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Educational Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Longman.

## 프로그램 평가의 실제

### 개 관

특정 프로그램에 대한 평가 목적을 달성하기 위한 평가활동의 전반적인 절차를 이해하고 구체적인 평가활동을 평가를 실시할 수 있도록 한다. 특히 이미 설정한 평가 준거에 입각하여 어떤 종류의 평가 자료(지표)를 어떻게 수집할 것인가에 중점을 두고 상세한 평가계획을 수립하여 자료를 수집한다. 그리고 수집된 자료를 바탕으로 평가 기준을 설정하여 평가적 판단을 내리고 평가 결과를 보고하여 유용하게 활용하도록 할 것인가에 유념해야 한다.

### 주제어

평가설계요소, 평가방안의 설계, 거시적 설계, 미시적 설계, 비교집단, 통제집단, 규준집단, 평가준거체제, 평가자료(정보), 평가지표, 자료의 출처 및 근원, 대상자의 표집 ; 확률적 표집법, 목적적(판단적) 표집법, 분석단위, 자료수집 방법 및 도구, 신뢰도와 타당도, 도구의 양호도, 문항근거, 기준형식, 기준의 설정, 기준에의 비교, 기준의 적용, 평가결과와 보고, 평가결과와 활용, 평가자의 윤리, 평가수행 규범(기준의 기준)

---

\* 배호준 서울여자대학교 교수

## 1. 프로그램 평가의 절차

실제적인 평가활동을 그 절차를 중심으로 정리하여 활용해 봄으로써 평가활동의 효율화를 기할 수 있게 된다. 평가의 절차는 평가모형에 따라 각기 달라질 수 있으나 보편적인 평가절차를 다음과 같이 일곱 단계로 정리할 수 있다.

### 1) 평가 근거 및 목적의 확인

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 받을 수 있고 그에 대한 홍보 및 인정 효과를 거둘 수 있다.

### 2) 평가 준거 설정

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

### 3) 평가 활동의 기획 및 설계

평가 목적과 평가 준거를 확인하면 그를 바탕으로 구체적인 평가활동을 설계하게 되는 데, 평가 목적을 효율적으로 달성하기 위한 평가 전략을 수립하고 그에 입각하여 적합한 평가 모형을 선정하거나 관련 된 자원을 준비하고 어떻게 전반적인 평가활동을 전개할 것인가를 합리적으로 설계해야 한다.

### 4) 평가자료 수집 계획 수립

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. 프로그램에 관한 평가적 판단을 위하여 판단 근거로서 평가 준거에 관련된 자료(정보)를 수집하는 일이 평가활동의 중심을 차지하는 일이기 때문에 여러가지 관련된 요인들을 고려하여 사전에 합리적이고 구체적인 자료수집 계획을 수립할 필요가 있다. 자료의 근원과 출처, 종류, 이를 수집하기 위한 도구 및 방법, 투입할 인적 및 물적 자원 등을 프로그램이 실시된 상황 및 여건을 고려하여 체계적으로 관련짓고 정리하는 일이 이루어진다.

### 5) 평가자료 수집 활동의 전개

수립한 평가자료 수집 계획에 의거하여 자료 수집 활동을 실제로 전개하는 일에 가장 많은 시간과 노력이 소요된다. 본격적인 평가활동으

로서 자료수집활동은 다양한 측정활동을 포함한 자료수집 방법들이 적용되고 이를 위하여 다양한 자원이 동원된다.

## 6) 자료의 분석 및 판단

수집한 자료를 평가 준거에 입각하여 분석하고 그를 바탕으로 구체적인 평가기준을 설정하며 평가 원칙을 명료화하고 기준 및 원칙과 근거자료를 바탕으로 평가적 판단을 내리게 된다. 프로그램의 내용, 그에 대한 기대 수준, 프로그램 실시 과정 및 결과 등을 고려하고 수집 분석된 자료에 근거하여 평가기준을 설정하고 관련된 평가 원칙을 적용하여 평가적 판단을 내리게 되면 평가 목적을 달성하게 된다.

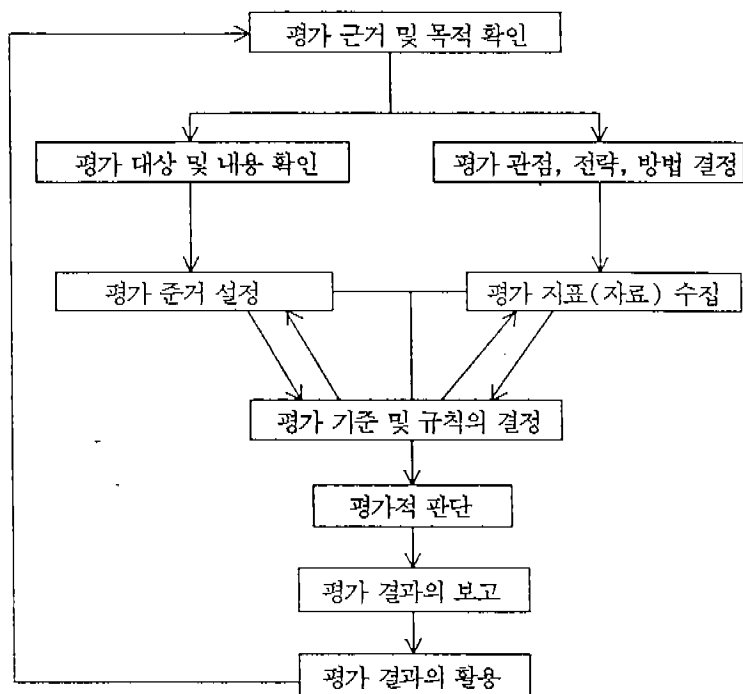
## 7) 평가 결과의 보고

평가적 판단 결과를 평가를 요구한 평가요구자 및 의뢰인과 평가관련자들에게 보고함으로써 평가활동이 종료된다. 이 단계에서는 평가 결과를 누구에게 어떤 형식으로 언제 어떻게 보고할 것인가를 사전에 계획하고 그에 따라 체계적으로 행동할 필요가 있다. 평가자는 평가 결과 보고서의 작성 및 배포와 평가결과의 활용에 관심을 기울여야만 의도한 평가 목적으로 성공적으로 달성할 수 있게 된다. 이와 같은 단계 활동을 상호관련성을 중시하여 알기 쉽게 개념화하여 다음과 같이 도표화 할 수 있다.

〈표 10-1〉 평가 절차 및 구성활동의 개념화

| 단 계         | 세 부 단 계                                  | 활 동 내 용                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 준비 단계       | 1. 평가근거 및 목적의 확인<br><br>2. 평가 준거의 설정     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가 활동의 정당화, 평가 명분 및 근거 확인</li> <li>○ 평가 이유, 필요성, 목적 확인, 평가요구자, 후원자, 수혜자 확인</li> <li>○ 프로그램 목표 및 특성의 확인 및 상세화</li> <li>○ 프로그램 과제 분석</li> <li>○ 프로그램의 영역, 자원, 내용의 구체화</li> </ul>                        |
| 기획 단계       | 3. 평가 활동의 기획                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가 목적의 구체화, 평가 강조점 및 초점 확인</li> <li>○ 대상 프로그램의 목적 및 내용 구체화</li> <li>○ 평가 관점 및 모형 확인</li> <li>○ 평가 설계: 평가 목적-프로그램 차원-평가관점-설계방안</li> <li>○ 평가 상황 및 여건 확인: 가용자원, 제한점</li> <li>○ 구체적인 평가 일정 확정</li> </ul> |
| 판단 근거 수집 단계 | 4. 평가 자료의 수집계획<br><br>5. 평가 자료 수집 활동의 전개 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자료의 출처 확인 및 선정</li> <li>○ 자료 및 증거의 적합성 판단</li> <li>○ 수집 도구 및 방법의 선정 및 개발</li> <li>○ 수집 방법 및 절차의 모색</li> <li>○ 체계적이고 합리적인 수집 활동의 전개</li> <li>○ 자료의 분석 및 처리</li> <li>○ 평가 지표의 정리, 추출, 선정</li> </ul>     |
| 판단 및 정리 단계  | 6. 자료의 분석과 판단<br><br>7. 평가 결과의 보고        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 가치 주장 및 추론 형식 고려</li> <li>○ 판단 근거의 종합 정리, 준거별 판단</li> <li>○ 종합적인 판단</li> <li>○ 보고 대상자 확인, 보고형태, 일시, 방식의 결정</li> <li>○ 판단 결과의 종합 및 정리, 권고와 제언, 결과 보고</li> </ul>                                        |

〈그림 10-1〉 평가절차 모형



## 2. 프로그램 평가의 설계

‘어떻게 평가할 것인가’라는 질문은 ‘평가 활동을 어떻게 기획 및 설계할 것인가’라는 질문으로 구체화할 수 있고, 구체적인 평가 방법을 어떻게 개념화하는냐는 평가 활동 요소들을 어떻게 배열하고 순서화하며 구성하는가라는 문제로 표현할 수 있다.

평가자는 체계적인 평가활동을 위해서 구체적으로 어떤 평가 설계

방안을 선정 및 활용할 것인가를 결정해야 하는데, 평가 모형 및 이론적 접근 방법의 선정, 평가의 목적 및 초점을 중시한 접근 방법의 선정, 평가 준거의 수준에 따른 설계 방안의 결정 등은 평가 전문가의 고유한 업무라고 할 수 있다. 이것은 평가를 어떻게 수행할 것인가라는 질문에 직접적인 답변을 제공하는 역할을 하는 중요한 활동으로서 평가 전반에 관한 안목과 판단 근거를 수집하기 위한 다양한 方法論의 기술이 요청되는 활동이라고 할 수 있다.

구체적인 평가 설계 단계에서 체계적인 설계를 위해서 설계활동을 1차적인 거시적 설계와 2차적인 미시적 설계로 구분할 수 있다. 먼저, 거시적 설계단계에서는 프로그램의 목표와 내용을 분석하고 평가 목적을 중시하여 평가 전략 및 모형을 정립 또는 선정하는 일, 평가 준거를 설정하는 일, 평가 준거의 성격과 내용에 따라 적절한 평가 정보 및 자료를 선정하는 일 등을 중시할 필요가 있다. 비교적 거시적 관점에서 골격을 정한 다음 그에 따라 미시적 단계에서는 구체적인 평가자료 수집활동을 설계해야 하는데 구체적인 자료수집 방법의 결정, 도구의 준비, 인적 및 물적 자원의 준비 등이 미시적 설계 단계에서 이루어지게 된다. 또한 수집한 자료의 처리 및 분석방법, 그에 따른 결과 해석 및 분석 작업 등을 계획하는 일이 필요하다.

### 1) 평가 설계의 요소

평가 형태 및 그 설계방식이 정해지면 그에 따른 관련 요소 및 활동을 점검해야 하는 데, 여기서 중시할 것은 평가의 목적, 평가자, 자료 수집 및 처리 보조원, 예상되는 최종 결과, 증거 자료 수집 대상자 및 평가 관련자, 가용한 자원과 여건, 평가와 관련이 있는 규정, 평가결과를 평가하기 위한 절차화 기준, 평가 개시와 종료 일시, 평가 결과의 보고 일시 및 그 대상 등의 요소 활동이다.

또한 평가자는 주어진 상황과 여건에 맞도록 다음과 같은 요소들을

준비하고 점검해야 한다. 즉 근거 자료의 분석 및 처리 방법, 분석 및 처리된 자료의 활용 방안, 평가준거 설정을 위한 평가 목적, 판단활동을 위한 근거자료의 활용 방안, 평가 보고서의 내용과 형식 등을 확인하고 점검하는 일 등이다(King, et al., 1987;Cronbach,1983).

평가 활동을 설계하고 이를 점검하기 위하여 지침으로 삼을 만한 항목들을 각 요소 중심으로 정리해 보면 다음과 같다(Brinkerhoff, et al.,1983).

#### (1) 평가 초점의 명료성

- ① 평가 대상을 적절하게 기술했는가?
- ② 적합한 평가의 형태가 정해졌는가?
- ③ 평가할 목적과 이유가 정당한가?
- ④ 평가를 통하여 달성할 목적이 분명한가?
- ⑤ 평가 관련자(수혜자)가 분명히 정해졌는가?
- ⑥ 평가 관련자(수혜자)의 기대, 가치, 준거가 밝혀졌는가?
- ⑦ 평가에 영향을 미칠 사건은 없는가?
- ⑧ 평가 수행에 도움을 줄 만한 인물은 없는가?
- ⑨ 상황과 여건이 평가에 도움을 주는가 또는 방해가 되는가?
- ⑩ 평가 진행시 어떤 지장을 받을 것인지? 또 그것은 견딜만한 것인지?

#### (2) 평가할 문제(추구할 질문)

- ① 평가 주 관련자의 요구와 추구하는 문제가 확인되었는가?
- ② 그 문제는 평가활동을 통하여 추구할 가치가 있는가?
- ③ 그 문제는 평가 목적에 부응할 수 있는가?

## (3) 수집할 근거 자료(정보)

- ① 자료수집 절차는 평가 문제의 답변에 적합하도록 정해졌는가?
- ② 수집할 정보는 추구하는 필요한 정보와 논리적으로 관련되어 있는가?
- ③ 자료수집 절차는 추구하는 자료에 적합한가?
- ④ 정확하고 꼭 필요한 자료를 구할 수 있는가?
- ⑤ 자료를 적절한 시기에 수집할 수 있는가?
- ⑥ 자료는 평가 목적을 충분히 만족시킬 수 있는 것인가?
- ⑦ 그 자료는 평가 관련자들에게 유용한 것인가?
- ⑧ 자료 수집 절차는 그 평가 목적에 부응할 수 있는 것인가?
- ⑨ 자료 수집 활동이 별 지장없이 이루어 질 것인가?

## (4) 분석과 해석

- ① 자료 처리 과정이 수집한 자료에 적합한가?
- ② 자료 분석 절차가 구체화되어 있고 적합한가?
- ③ 근거자료의 해석방법과 준거가 표명되어 있고, 또 그것은 정당한 것인가?

## (5) 결과 보고

- ① 평가 결과를 보고할 대상이 확인되었는가?
- ② 평가 보고서의 형태, 내용, 계획이 주 관련자의 요구에 적합한가?
- ③ 평가 결과로서 적절하고 균형있는 정보를 보고하는가?
- ④ 평가 결과 보고는 시기 적절하고 효율적으로 이루어지는가?

- ⑤ 보고서는 평가 관련자의 알 권리와 요구에 적합하도록 계획되어 있는가?

#### (6) 운영 및 관리

- ① 평가 계획은 개인의 사생활 및 권리를 보호할 수 있도록 설계되었는가?
- ② 자료수집과 평가 실시에 관련된 각 개인의 역할이 구체화되었는가?
- ③ 평가의 전문성을 인정받을 수 있도록 책임감있게 이루어 지는가?
- ④ 평가 수행에 필요한 시간이 충분히 할당되었는가?
- ⑤ 평가 수행에 필요한 인적, 경제적, 물질적인 자원이 충분한가?
- ⑥ 자질을 인정받은 인사들이 업무를 수행하는가?
- ⑦ 의도한 자료 수집원이 활용 또는 접촉 가능한가?
- ⑧ 운영 및 관리 책임과 역할이 평가 수행에 충분한가?
- ⑨ 정해진 기일 안에 평가를 완료할 수 있는가?
- ⑩ 평가 목적, 책임, 자원, 준거 등에 관하여 문서로 합의한 사항이 상호 협상되어 기록될 여지가 있는가?
- ⑪ 평가를 다시 설계하고 실시할 가능성은 없는가?

#### (7) 평가의 평가

- ① 평가자가 평가를 건전하게 실시하겠다는 사명감을 가졌는가?
- ② 평가의 성과를 판단할 준거에 관한 합의가 이루어졌는가?
- ③ 평가결과가 평가자의 편견으로 인하여 그 신뢰도가 저하되는

가?

- ④ 평가 설계, 과정, 결과의 질을 평가할 계획된 절차가 있는가?
- ⑤ 평가 결과를 보급하고 보고하며 해석하거나 다르게 활용할 수 있는가?

위에서 언급한 47개의 항목은 평가를 기획하고 설계하는 과정에서 지침으로서 유용하게 사용할 수 있을 뿐만 아니라 완성된 평가 계획을 점검하고 확인하기 위한 준거로도 활용할 수 있다.

## 2) 평가 설계 방안의 탐색

일반적으로 프로그램의 목표 달성 정도만을 평가하기 위한 평가 목적의 경우에는 평가 설계가 비교적 용이하다고 할 수 있다. 각 목표에 따른 준거를 설정하고 그 준거에 관련된 자료 및 지표를 수집하는 방법을 강구하게 되면 된다. 한편 프로그램의 효과와 영향을 사정하기 위한 목적으로 평가하는 경우에는 그 효과와 영향을 분석하여 그에 적합한 평가 준거를 설정하고 그를 입증할 수 있는 다양한 자료를 수집하는 전략 및 방법을 강구해야 한다. 이러한 경우에 다양한 평가 설계 방안이 요청되는 데, 일반적으로 활용하고 있는 방안으로는 다음과 같은 것들이 있다.

### (1) 사전-사후 통제 비교 방안

거의 동일한 집단으로 부터 각각 특정 수의 인원을 무작위로 표집하여 그들에게 동일한 검사 또는 관찰을 실시하여 자료를 수집하고 난 뒤 그 집단을 프로그램을 실시할 집단(A 집단)과 비교 및 통제 집단(B 집단)으로 분류하고 A 집단에게만 특정 프로그램을 실시한다. 그

리고 그 프로그램의 효과를 측정하기 위하여 표집된 두 집단원에게 동일한 사후 검사 또는 관찰을 실시한다. 이것은 A집단과 B집단의 사전-사후 검사 결과를 비교함으로써 특정 프로그램의 효과를 측정하기 위한 설계방안이다. 이 경우에 표집된 두 집단원은 여러 면에서 동일한 조건을 갖춘 집단임을 정당화할 수 있어야 한다. 새롭게 개발한 프로그램을 기존 프로그램과 비교함으로써 그 가치를 평가하기 위해서 이 방안을 주로 사용한다.

## (2) 사후 통제 비교 방안

위와 같은 논리로서 특정 프로그램의 효과를 기존의 프로그램과 비교하기 위한 방안이나 프로그램 실시 이전에 실시하는 사전 검사가 제외된 것이 특징이라고 할 수 있다. 사전 검사를 실시할 여유가 없는 경우에 주로 사용하나 그 기능과 목적은 사전-사후 통제 비교 방안과 동일하다. 이 경우에는 프로그램 실시 집단과 유사한 집단을 통제 및 비교 집단으로 무작위 표집하여 구성할 수 있는가가 관건이 된다.

## (3) 무통제 사전-사후 비교 방안

이 경우에는 통제를 하지 않은 상태에서 특정 프로그램의 효과를 측정하고 비교하기 위하여 프로그램을 실시하는 집단과 비교적 유사한 조건을 구비한 집단을 비교집단으로 정하여 사전-사후 검사를 실시하는 방안이다. 사전검사 결과로 두 집단의 유사성을 점검하고 사후검사 결과를 비교함으로써 프로그램의 효과를 평가하기 위해 사용하는 방안이다. 이것은 대상자를 무작위로 표집하지 않고 있는 그대로의 자연 상태의 집단을 사용할 수 있는 장점이 있다.

## (4) 단일 집단 시간 계열 방안

이 경우에는 비교집단을 사용하지 않고 프로그램을 실시한 집단만을 대상으로 일정 기간을 간격으로 검사 또는 관찰을 계속 실시한다. 프로그램의 실시 이전부터 실시 후의 일정한 기간까지 일정한 간격으로 검사를 실시함으로써 프로그램의 효과를 여러 시점에서 측정 및 평가하기 위해 사용하는 방안이다. 이 방안은 프로그램의 효과를 계속적으로 측정하여 그 효과의 증가 또는 감소 추세와 그 정도를 측정해낼 수 있다는 장점이 있다.

## (5) 무통제 시간 계열 비교 방안

프로그램을 실시하는 집단과 유사한 비교 집단을 선정하여 두 집단에 대해 일정 기간 동안 일정 간격으로 검사 또는 관찰을 계속 실시하는 방안이다. 앞서의 단일 집단 계속 비교 방안과 동일한 논리에 입각하되 비교 집단을 설정하여 같은 기간 동안 계속 검사를 실시하여 프로그램 실시 집단과 비교함으로써 프로그램의 효과를 보다 정확하게 측정하고 평가할 수 있는 장점이 있다.

## (6) 단일 집단 사전-사후 비교 방안

프로그램을 실시한 집단만을 대상으로 사전검사와 사후검사의 결과를 비교하여 그 차이를 프로그램의 효과로 판단하기 위하여 사용한다. 말하자면 사전 검사 실시 후에 프로그램을 실시하고 그 사전 검사 결과를 기준선으로 삼고 프로그램 실시 후에 그 효과를 측정하기 위하여 사후검사를 실시한다. 사후검사 결과를 기준선에 비추어 비교하고 해석하여 프로그램의 효과로 간주한다. 이 방안은 준거삼아 비추어 볼 기준 집단이나 분명한 준거점이 가능한 경우에 많이 사용한다.

## (7) 솔로몬 4집단 비교 방안

이 방안은 프로그램을 하나의 실험 처치로 간주하고 프로그램의 효과를 정확하게 측정하기 위한 이주 이상적인 설계 방안이라고 할 수 있다. 이 경우에는 모두 네 집단을 무선적으로 표집해야 하는 데, 먼저 프로그램을 실시한 집단 중에서 무선적으로 두집단(집단 ㉔, 집단 ㉕)을 표집하는 동시에 프로그램과 관련이 없는 두 비교 집단(집단 ㉒, 집단 ㉓)을 표집해야 한다. 이 방안의 본래 의도는 이들 동일한 네 집단을 대상으로 특정 행동 및 특성의 변화나 학습 정도를 비교하여 내적 타당도를 보장 받는 상태에서 프로그램의 진정한 효과를 신뢰롭게 파악하는 데 있다. 이를 위해서 실험 집단과 동일한 프로그램 수혜 집단 ㉔와 ㉕, 통제 집단 ㉒와 ㉓ 집단에 대하여 각기 다르게 처치 및 측정을 실시한다. 즉, ㉔와 ㉕집단을 대상으로 사전 검사를 실시하고 난 후에 ㉔집단만을 대상으로 프로그램을 실시하며, ㉕와 ㉓집단을 대상으로는 사전 검사를 실시하지 않고 다만 사후 검사만을 실시한다.

이 경우에는 ㉕집단만이 프로그램에 참여하도록 한다. 평가자는 이와 같은 여러 형태의 평가 기획 및 설계 방안을 활용하여 평가의 목적 및 기능과 평가 대상의 성격에 따라 또는 원하는 근거 자료의 성격에 따라 적합한 평가 형태의 활동을 취하여 적절한 판단 근거 자료를 수집할 수 있도록 해야 할 것이다. 평가의 기획 및 설계활동은 평가활동의 선정과 그 조직을 크게 좌우할 뿐만 아니라 판단 근거 자료의 타당성, 신뢰성, 유용성, 그리고 객관성까지도 결정짓는 중요한 요인으로 작용할 수 있다.

이와 함께 평가 준거에 대한 측정 및 자료 수집 활동 방안을 다음과 같은 관점을 중시하여 수립해야 하는 데, 이러한 관점이 평가 설계의 또 다른 기본이 된다. 먼저 주요 평가 준거 및 평가 내용으로서 고려해야 할 사항으로 앞에서 언급한 바와 같은 다양한 준거체제를 상정해 볼

수 있다. 이들 준거체계 내용을 선택적으로, 또는 포괄적으로 선정하고 그와 관련된 평가 자료를 수집하기 위한 설계 방안으로 어느 것이 적합한가를 결정하는 일이 평가 설계 활동의 중심이라고 할 수 있다.

보다 타당하고 신뢰로운 평가 결과를 얻기 위해서는 특히 평가 준거 및 평가 질문에 적합한 평가 자료를 보다 정확하고 신뢰롭게 수집할 수 있도록 기획 및 준비해야 한다. 그를 위해서 다각적 접근법을 평가 상황 및 여건에 적합하게 적용할 필요가 있는데, 이는 평가자료(지표)가 어느 단일한 방법에만 의존하여, 단일 근원이나 출처로부터, 단일 측정요원에 의해서 수집되어, 단순하게 해석되고 활용됨으로써 야기될 수 있는 구조적 편견이나 오류를 방지함으로써 평가자료의 신뢰도, 타당도, 객관도, 정확도 등을 체계적으로 향상시킬 수 있다는 관점에 근거를 두고 있다. 이를 위해서 시기적 다각화, 공간적 다각화, 자료내용의 다각화, 자료출처의 다각화, 측정요원의 다각화, 측정방법의 다각화, 분석 및 해석의 다각화, 이론적 다각화 방법들이 활발하게 사용되고 있다(배호순, 1990, 1994).

### 3. 평가 자료의 수집

#### 1) 평가에서 자료의 기능

평가하고자 하는 속성이나 내용(평가 준거)에 관한 근거 자료를 수집하거나 측정하여 그 준거에 관한 효과나 가치를 표현하는 수단으로 사용한다. 특정 준거에 관한 프로그램으로 인한 변화나 결과를 입증하는 실증적 자료를 제시하고 그를 판단근거로 삼아 가치판단(평가적 판단)을 하는 것이 평가의 중심 기능이다. 그러므로 평가 자료를 수집 및 측정하는 활동은 평가 활동 전반에 걸쳐 가장 많은 시간, 노력, 비

용이 소요되는 핵심적인 활동이라고 할 수 있다.

평가에서 측정의 기능은 ‘무엇을’, ‘어떻게’ 측정할 것인가라는 질문으로 대변할 수 있는데, 여기서 ‘무엇’이란 필요한 평가지표나 정보로 표현되는 내용으로서 자료의 종류와 그 출처(근원)를 의미하고, ‘어떻게’란 구체적으로 어떤 도구나 수단을 이용하여, 어떤 방법으로, 누구를 대상으로 측정 및 수집 활동을 전개할 것인가를 말해 준다. 보다 근본적으로 인간의 심리적 특성에 대한 측정 활동의 기능 및 본질은 인간의 능력이나 심리적 특성을 타당하고 신뢰로운 도구를 이용하여 객관적으로 측정해 내어 그를 바탕으로 인간을 분류, 선발, 배치(정치), 상담, 교육하는 데 활용하고자 하는 것이다. 이는 프로그램으로 인한 태도의 변화, 기술 및 지식의 변화, 능력의 변화, 성취 및 업적의 변화 등을 체계적인 측정 활동을 통하여 파악하고 확인하여 그 결과를 바탕으로 프로그램의 효과나 가치를 입증하거나 정당화하기 위한 목적으로 활용한다는 점을 말해 준다.

## 2) 자료의 출처 및 근원 탐색

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 내용(평가 준거)을 결정할 수 있게 된다. 말하자면 평가의 초점이나 주된 대상 내용이 프로그램의 목표와 내용, 프로그램 실천 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.

자료의 출처를 중심으로 프로그램에 참여한 관련 인사들, 즉 프로그램 기획 및 개발 담당자, 프로그램 관리 운영자, 강사, 교육연수생, 그와 관련된 상품 및 서비스의 고객 등이 측정 활동의 대상(자료의 출처 및 근원)이 될 수 있다. 이와 관련해서 성취하거나 생산한 프로그램 산출물인 상품, 서비스, 업적, 기록물 등이 다른 출처가 될 수 있는 동시에 생산과 서비스 과정, 상황, 환경, 관리 및 운영 전략, 실천 과정 등도 중요한 출처가 될 수 있다.

자료의 출처 및 근원을 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 측정하거나 수집할 것인가를 체계적으로 계획하고 준비해야 한다.

### 3) 자료의 종류

자료의 출처 및 근원에 따라 어떤 자료를 수집해야 할 것인가를 평가 준거에 입각하여 결정해야 하는데, 수집할 자료의 성격을 기술적 자료, 비교적 자료, 설명적 자료로 분류하거나 질적 자료나 양적 자료로 구분할 수도 있다. 특히 수량화한 자료는 경성자료로서 원점수, 등급점수, 백분율점수, 표준점수, 서열점수, 척도 동간 점수 등으로 구분할 수 있다. 또한 측정 도구를 이용하여 간접적으로 측정한 심리적 상태에 관한 자료와 도구의 사용없이 측정자가 직접 관찰하여 얻은 자료, 상품이나 물건을 수량화한 자료, 기록물이나 기술된 내용으로 부터 분석된 자료 등이 있을 수 있다. 그리고 측정 도구나 방법인 척도 및 점사의 성격에 따라 명명적 자료(명명척도), 서열적 자료(서열척도), 동간적 자료(동간척도), 비율적 자료(비율척도)로 분류할 수 있다.

또한 자료의 체계적인 수집을 위하여 다음과 같은 자료 수집 방법 및

도구와 관련을 중시한 자료 분류체계를 활용하는 것이 바람직하다. 여기서는 평가 목적으로 수집해야 할 자료를 크게 다섯가지로 분류하고 각 분류목마다 가능한 관련된 자료 수집 방법과 도구를 제시하고 있어서 평가자에게 도움이 될 수 있다.

### (1) 개인을 대상으로 직접 수집할 자료

- ① 자기 보고 중심의 방법; 일기 또는 일화 보고(기록), 점검 목록표와 일지, 평정 척도, 의미 변별척도, 설문지, 면담, 서면 답변, 사회관계 측정도구, 투사적 기법
- ② 개인적 산물 중심의 방법; 검사(완성형 검사—논문형, 완성형, 단답형, 문제해결형 등 ; 선택형 검사—선다형, 진위형, 결합형, 서열형 등), 작품 및 업적의 표집(samples of work)

### (2) 독자적 관찰자가 수집한 자료

- ① 서면 기록 보고
- ② 체계적 관찰 ; 관찰 일정표, 평정척도, 점검목록표와 일지

### (3) 기존하는 정보 출처나 자료 보관소로부터 수집한 자료 ; 공공적 기록물, 기관 및 집단의 자료철, 개인적 자료철, 기존의 데이터베이스의 고찰

그리고 수집해야 할 자료 및 지표를 산출물이나 성과의 증가에 관한 것, 질적 개선에 관한 것, 비용(경비) 절감에 관한 것, 시간 절약에 관한 것 등으로 구분하여 수량적, 경성적 자료형태로 수집할 수 있다. 이와 동시에 작업습관면, 작업분위기면, 감정 및 태도면, 신기술면, 개

발 및 진보면, 진취적인 면에 관한 자료를 기술 및 묘사형식으로 수집하여 질적 판단근거로 활용하는 것이 바람직하다.

#### 4) 자료 수집 대상자 표집

프로그램의 실시 효과를 보다 체계적으로 평가하여 타당하고 신뢰로운 평가를 달성하기 위해서는 프로그램에 참여하여 그 영향을 받거나 혜택을 입은 대상 집단(피교육자 또는 프로그램 참여집단)을 가능한 한 빠짐없이 접촉하여 필요한 자료를 수집해야 하지만 피교육자 및 프로그램 참여자의 규모가 거대한 경우에는 대상자들 중에서 그 대상자의 특성을 무난하게 대표할 수 있는 소수만을 표집할 수밖에 없다. 평가 대상자 집단으로 부터 그 집단을 대표할 만한 소수를 평가자료를 수집하기 위한 목적으로 표집하는 일은 프로그램의 효과를 타당성있게 그리고 정확하게 측정해 내는 일과 관련이 있는 동시에, 평가결과를 어느 정도 신뢰롭게 그리고 타당성있게 활용할 수 있는냐는 문제와 직접 또는 간접적으로 관련이 있다. 이 관련성을 보다 체계적으로 이해하기 위해서는 우선적으로 프로그램의 효과를 어느 수준 및 관점에서 파악할 것인지를 결정할 필요가 있는데 그 수준의 결정은 곧 분석단위를 결정하는 일과 직접적으로 관련이 있다.

##### (1) 분석 단위의 결정

대상의 표집에 앞서 분석 단위를 결정하는 일이 먼저 이루어져야 할 필요가 있는데 이는 프로그램의 효과를 개인 수준에서 파악할 것인지, 집단 수준에서 측정할 것인지, 또는 어떤 지역수준에서 파악할 것인지 등을 고려하고 그 분석단위에 적합한 표집 전략을 수립할 필요가 있기 때문이다. 분석단위는 곧 수집한 자료를 분석하기 위한 기본 틀의 역할을 하므로 분석단위를 확인하고 규정하면 자료 수집 활동 및 자료 처리

활동을 보다 체계적으로 수행할 수 있게 된다. 학교 수준에서 프로그램의 효과를 파악하려는 평가질문의 경우에는 학교가 분석단위이지만 학급별로 프로그램의 영향을 비교하고자하는 경우에는 학급이 분석단위가 될 수 있다. 또한 프로그램에 참여한 개인들의 태도변화에 관심이 있는 경우에는 개인이 분석단위가 될 수 있다.

## (2) 표집 전략 및 방법

표집방법을 결정하는 경우에 우선적으로 인식해야 할 것은 표집방법을 일반적으로 확률적 표집방법과 목적적 표집방법으로 분류할 수 있으며, 그 중에서 어떤 방법을 선정해야 소기의 목적을 달성할 수 있을 것인가를 고려해야 한다는 점이다. 확률적 무선표집은 프로그램 참여자 집단의 규모가 큰 경우에 표집대상으로 부터 모든 개인이 표집될 가능성(확률)이 동일하다는 전제 하에서 임의로 표집하는 접근방법이다. 이 경우에는 대상 전집에 대하여 잘 알지 못하므로 표본에 대한 측정결과를 전집에 대하여 일반화하려는 경우에 이 방법을 사용할 수 있다.

한편 목적적 표집은 평가 대상 집단의 규모가 작고 그 속성에 대하여 파악하고 있는 경우에 평가자가 판단할 때 집단의 속성을 잘 나타내는 핵심적인 경우나 극단적인 경우를 주로 표집하는 접근방법을 말한다. 이 경우에는 표본으로 부터 전집으로의 일반화를 상정하지 않고 표집된 상황 및 경우 그 자체로 부터 핵심적이고 본질적인 정보를 수집하는데 관심을 둔다.

표집한 대상에 대한 측정결과를 중시하여 프로그램의 효과를 보다 적절하고 정확하게 파악하기 위해서는 프로그램 수혜집단 또는 참여집단으로 부터 표집된 표본집단이 전체 대상 집단의 특성을 어느 정도로 대표 또는 대변할 수 있는지를 중시할 필요가 있다. 이 경우에 표본의 대표성 정도는 표본으로 부터 측정한 결과가 어느 정도 전집의 속성을

유사하게 나타내느냐를 말해 준다. 이 대표성을 보장할 수 있도록 표집한 결과는 표본을 대상으로 하여 수집하거나 측정된 결과가 믿을만 하고 쓸모있는 결과라고 할 수 있게 된다.

전집을 대표할 수 있는 표집이 이루어져야만 그를 통한 측정결과를 전집에 일반화할 수 있게 되므로 표집타당도를 확립하는 일은 매우 중대한 일이다. 표집타당도라는 개념은 외적타당도라는 개념과 더불어 전집타당도, 생태적 타당도 등의 개념과 동일한 의미로 활용하므로 이들간의 관련성을 정확하게 파악하고 그를 활용할 필요가 있다.

그리고 표집전략 및 표집결과에 대한 신뢰도를 제고시키기 위해서는 측정 대상 집단의 속성을 정확하게 파악하고 관련된 변수들을 적절하게 활용하여 적절한 표집방법을 적용할 필요가 있는데, 일반적으로 활용되는 확률적 표집방법으로는 단순 무선표집, 체계적 표집, 군집표집, 유층표집, 그리고 행렬표집 방법 등이 있다.

한편 프로그램 평가의 경우에는 그 대상 집단의 규모가 크지 않고 프로그램 관련자 및 참여자들에 관하여 평가자가 파악하고 있는 점이 적지 않아서 확률적 임의 표집방법에 비하여 목적적 표집(판단적 표집)이 더 많이 활용되고 있다. 이는 목적적 표집방법에 속하는 다양한 표집방법들이 연구영역에 비하여 평가의 영역에서 더 많이 개발되거나 더욱 빈번하게 사용되고 있다고 판단되기 때문이다. 평가분야에서 주로 활용하고 있는 유용한 목적적 표집방법들로는 할당 표집, 극단적 사례 표집, 전형적 사례 표집, 결정적 사례 표집법 등이 있다.

### (3) 자료의 표집

자연주의적 반응 중심의 평가모형이나 불개입(무관여)방법에 의해서 자료를 수집하는 방법에 의거하여 평가 목적을 달성하기 위해서는 기존의 자료를 대상으로 한 표집이 요청된다. 평가목적에 적절한 자료를 수집하기 위해서는 어떤 관점에서 어떤 종류의 자료를 수집할 것인가

가에 관한 뚜렷한 계획을 사전에 수립할 필요가 있는데, 특히 활동, 개인, 기관, 시간 등을 중시하여 분석단위를 결정할 필요가 있다. 그 중에서 가장 중시할 것은 시간차원에서의 표집이다. 즉 수집할 자료와 관련된 시기(언제), 기간(얼마동안), 간격(단위; 시간, 일, 주, 월, 년 등) 등을 사전에 정확하게 파악하고 먼저 시간 중심의 표집을 한 다음에 그에 입각하여 필요한 자료를 수집 및 표집해 나가야 한다.

이를 위해서 프로그램이 언제 개시되었고 얼마 동안 실시되었으며 실시되는 시간 단위(월 단위, 주 단위, 일 단위 중에서 언제부터 얼마 동안) 등을 확실하게 파악하고 그를 중심으로 자료를 수집할 계획을 수립해야 한다. 이는 시간계열 방안에 입각하여 특정 프로그램의 효과와 그 지속 정도를 파악하는 경우에 주로 적용되는데 시간단위에 대한 결정은 일종의 분석단위를 결정하는 일과 관련되어 있다. 즉 특정 프로그램 실시와 직접적 또는 간접적으로 관련된 사항에 관한 기록물이나 자료에 대한 수집을 하는 경우에 시간을 포함한 관련된 분석단위를 결정하고 그에 입각하여 적절한 자료를 수집하여 경향성, 추세, 변화, 영향 등을 파악하는 목적을 달성할 수 있다.

#### 5) 자료수집 도구의 선정

평가 목적에 부합된 자료를 수집 및 측정하기 위해서는 우선적으로 준거 및 자료의 성격이나 측정 방법 등을 중시하여 널리 활용되는 기존 측정 도구들 중에서 적합한 검사 도구를 선정하는 일이 요청된다. 평가 자료의 신뢰도 및 객관도를 중시하면서 원하는 자료를 정확하게 수집하기 위해서는 양호한 측정 도구를 선정할 수 있는 안목을 가지고 있어야 한다.

양호한 검사 도구를 선정하기 위한 준거로 필수적이면서 가장 중요한 것은 측정도구의 타당도와 신뢰도라는 개념이다. 이 두 개념은 검사 도구로서 제기능을 제대로 해 줄 수 있는 검사인지를 나타내는 지표로

활용되고 있어 검사도구를 선정할 경우에 필히 고려할 사항이다.

특정 검사 도구가 측정하고자 하는 바를 제대로, 실질적으로 측정해 주고 있는가와 도구의 내용이나 특성이 측정하고자 하는 바에 적합한가를 판단하는 준거 변인으로 타당도라는 개념을 활용하고 있다. 타당도는 검사가 목적 달성면에서 제기능을 제대로 수행할 수 있는가, 목적 달성에 유용한가라는 측면을 나타내 주는 지표로서 검사의 가장 실질적인 기능의 수행 능력을 말해 주는 필수적인 구성 요소라고 할 수 있다. 즉 검사 도구의 타당성 정도는 그 검사가 측정하기로 목표한 특성을 얼마나 의도한 만큼 실질적으로 측정해 주느냐하는 정도를 판단하여 표현하는 기술적 개념이다. 타당도는 판단 및 측정 방법에 따라 구인타당도, 내용타당도, 공인타당도, 예언타당도, 업무 관련 타당도로 분류할 수 있다.

타당도와 동시에 필수적으로 고려하고 있는 검사 도구의 특성으로서 신뢰도라는 개념은 특정 검사를 이용하여 측정 대상을 항상성있게, 일관성있게 측정해 주는 정도, 또는 측정 결과가 어느 정도로 정확하고 믿을 만한가를 말해 주는 정도라고 할 수 있다. 구체적으로는 시간 간격을 두고 동일 대상에 대하여 동일한 검사로 측정한 결과가 얼마나 일관성이 있고 안정성이 있는가를, 또는 동형 검사로 측정한 결과나 양분된 검사 내용으로 측정한 결과가 어느 정도 동질적이며 서로 합치하고 있는가를 나타내기 위하여 사용하는 지표라고 할 수 있다.

신뢰도를 추정하는 방법에 따라서 신뢰도를 분류할 수 있으며, 검사-재검사 신뢰도(안정도 계수), 동형검사 신뢰도(동등도 및 안정도 계수), 반분 신뢰도(내적합치도 계수), 동질도 및 내적 합치도(KR-20, KR-21), 채점자 일치도 등이 그 분류 방식이 될 수 있다.

또한 검사 도구를 선정할 경우에는 타당도와 신뢰도 이 외에 검사의 실용성, 경제성 등을 고려해야 한다. 실용성은 실제로 검사를 활용하는 과정 상의 효율성, 편의성 등을 의미하는데, 검사 실시 요강의 내용의 구체성 및 그 활용의 용이성 정도를 중시하여 검사를 선정해야 한다.

동시에 비표준화 검사인 경우에 검사 결과를 점수화하는 절차 및 방법, 검사의 구입 비용 및 그 결과 처리 비용 등을 동시에 고려하고 전반적으로 평가 목적 및 그 절차 방법에 부합되는 검사인가를 최종적으로 판단하여 검사를 선정해야 한다.

한편, 적합한 측정 도구를 선정하기 위해서 중시해야 할 준거(내용)로는 내용, 정밀성, 구입 및 실시 용이성, 표준, 가격, 기술적 정확성 등이며, 이들 준거를 고려하여 도구를 선정하는 것이 비교적 용이하기 때문에 권장할 만하다. 즉 그 도구가 측정하고자 하는 내용을 얼마나 충실하게 다루고 있는가, 각 문항들은 측정하고자 하는 바를 정밀하게 측정해 줄 수 있는 것인가, 그 도구를 용이하게 구입하고 실시할 수 있는가, 표준화 검사의 경우에는 표준집단이 측정 대상 집단과 유사한 집단인가, 그 구입 가격은 합리적인가 등과 더불어 검사에 관한 안내문, 지시문, 문항의 형태, 편집형태, 반응하기에 용이한 정도 등이 어떤가를 중시하여 종합적으로 판단하여 선정하도록 한다.

## 4. 평가 기준의 설정 및 평가적 판단

### 1) 기준의 설정

#### (1) 기준 설정의 의미

평가활동 중 가장 많은 시간과 노력이 요청되는 평가 자료의 수집 활동은 궁극적으로는 각 평가 준거별로 교육 프로그램의 효과 및 가치를 확인하고 발견하기 위한 증거 자료를 확보하고 그를 판단 근거로 활용하기 위한 것이다. 평가 대상 및 내용에 따른 평가 준거를 중시하고 각 준거별로 기대하는 수준이나 목표한 수준을 평가 기준으로 삼아서 수

집하고 분석한 결과를 그에 비교 및 대조하는 과정을 거침으로써 평가 활동의 핵심인 평가적 판단이 이루어지게 된다. 그를 위해서는 각 준거 별로 평가 기준을 결정(설정)하는 일이 요청되고, 평가 기준은 대체로 목표 달성 수준, 기대하는 변화의 정도, 의도하는 특성이 나타나는 정도, 변화 또는 성취를 나타내는 점수, 의도한 장점이 표현되는 맥락이나 상황의 수준, 원하는 가치가 산출되는 정도나 범위 등으로 표현될 수 있다.

구체적으로는 특정 검사 점수나 성취도 점수로 나타내거나 어떤 변화를 나타내는 인정할 만한 업적이나 성취면에서의 구체적인 정도나 수준, 질적 변화를 증거하는 특정 수준의 수치, 소비자의 만족도를 나타내는 특정 지표, 특정 태도 및 신념의 변화를 나타내는 행동의 증감 정도(또는 빈도수), 후속되는 변화를 비교할 수 있는 바람직한 현상 및 그 표현의 기준선(바람직한 전례, 선례) 일반적으로 인정할 수 있고 수용할 수 있는 바람직한 경향이나 보편적인 성향 등이 평가기준으로 사용된다.

평가자료의 성격이나 기준의 표현방식을 고려하여 여러 형태의 평가 기준을 사용하고 있는데 절대적 기준—상대적 기준, 보편적 기준—상황적 기준, 공통적 기준—개별적 기준, 명시적 기준—암시적 기준, 질적 기준—양적 기준, 주관적 기준—객관적 기준, 내재적 기준—외재적 기준, 최소한의 기준—최대한의 기준, 이상적 기준—현실적 기준 등으로 정리할 수 있다.

평가의 실제에서 가장 논란의 여지가 많은 활동요소는 평가기준을 설정하는 일이라고 할 수 있다. 대부분의 평가에서 평가적 판단(가치 판단)이 이루어지기 위해서는 평가기준이 요청되는데 기준을 설정하는 일이 곧 판단과 연결되어 있고 평가활동의 가장 핵심적인 부분을 차지하고 있다. 특히 어떤 기준을 어떻게 설정하느냐에 따라서 프로그램의 효과나 가치에 관한 판단 결과가 크게 좌우되기도 하는 데, 기준에 따라서 프로그램의 존재가 좌우되거나 의사결정에 직접적 또는 간접적

으로 영향을 미치며 평가적 판단에서 결정적인 역할을 하고 있다.

기준을 설정하는 일은 프로그램의 목표 달성, 성공적인 성취, 장점, 가치 등에 관한 근거 또는 정보를 바탕으로 일반적으로 동의하고 수용할 만한 질적 정도나 수준 등에 대한 지침을 구체화하여 제시하는 것을 말한다. 이와 같이 프로그램의 장점이나 가치에 관하여 바람직하다고 인정할 수 있는 질적 수준 및 정도, 또는 그 성취 수행 및 산물의 적절한 수준과 정도를 수량화하거나 진술한 결과를 기준이라고 칭하고 이를 바탕으로 프로그램의 가치 또는 장점에 관하여 판단하게 된다.

## (2) 기준 설정의 방법

기준을 결정하기 위해서는 보다 객관적이며 신뢰롭고 공정한 방법 및 절차가 요청되며 이를 위해서 다양한 방법 및 절차들이 개발되어 활용되고 있다. 그것들은 전문가 견해 이용법, 선행 업적(과거 성취 및 수행 결과) 이용법, 비교법, 필수 기능 수행 결과 활용법, 장기적 목표 활용법, 동료 및 유사 집단 이용법, 표준집단 이용법, 문항반응결과 활용법 등이다.

실제로는 앞에서 언급한 방안들 중에서 두가지, 또는 세가지를 적절하게 결합시켜 보다 실용적이고 합리적인 방안으로 기준을 설정할 수도 있다. 예를 들면 전문가의 견해를 이용하는 동시에 표준집단을 이용한다든지, 유사집단을 활용하는 동시에 비교법을 활용한다든지 등의 방안을 상황에 따라 적절하게 활용할 수도 있다.

구체적인 평가 기준 설정 과정에서 주로 활용하고 있는 방법을 학력 평가의 예를 들어 소개하고자 한다. 즉 수업을 평가하는 경우에 주요 평가 준거인 학업성취면에 관한 평가 기준을 결정하는 방법으로서 널리 사용되고 있는 것들은 다음과 같다.

### 가. 표준집단의 일반적인 성취 수준을 선택하는 방법

동년배 또는 동학년 학생들의 일반적인 성취 수준과 행동 경향을 그 기준으로 활용하는 방법을 말한다. 즉 평가 대상 집단과 유사한 준거 집단의 성취 결과를 중시하여 그 일반적인 성취 수준이나 주된 경향을 평가 기준으로 삼는 것으로서 표준 집단의 성격이 뚜렷하고 그 집단의 성취 결과를 정확하게 파악한 경우에만 사용할 수 있는 방법이다.

나. 가장 바람직한 수준 및 정도를 나타내는 점수로 부터 여러 상황을 감안하여 수용할 수 있는 점수를 선택하는 방법

비교적 이상적이라고 할 수 있는 바람직한 성취 수준이나 정도를 나타내는 점수를 우선적으로 기준으로 삼고 여러 변인을 고려하여 현실과 타협된 적절한 점수나 수준을, 즉 어쩔 수 없이 후퇴하여 현실적으로 가능한 점수나 수준을 그 평가 기준으로 정하는 경우를 말한다. 이것은 수업 목표 달성면에서의 교사의 이상적인 기대 수준과 학생의 학업 성취면에서의 현실적인 수준간의 타협을 통하여 얻어진 현실적인 평가 기준이라고 할 수 있다. 또한 이러한 접근 방법은 평가의 실제에서 쉽게 발견할 수 있는 것으로서 사전에 설정한 기준과 수집된 자료를 통하여 확인한 기준 간의 타협으로 얻어질 수 있는 기준이라고도 할 수 있다.

다. 유사한 조건과 상황에서의 여러 기준 점수를 참고하여 그들 점수들간의 일치점이나 교차점을 기준으로 택하는 방법

입학 성적에서의 합격점수와 같은 기준 점수와 다른 준거 지향 검사의 기준 점수들의 경향을 파악하여 그들 점수들이 일치하거나 교차하는 점수를 일종의 기준으로 삼아 그를 중시하여 기준으로 설정하는 방

법을 의미한다. 이 경우에는 여러 관련 정보가 풍부한 것을 전제로 한다. 즉 이 방법은 두 가지 이상의 평가 지표를 사용하여 하나의 평가 기준을 결정하는 경우로서 두 가지 이상의 성취 결과의 성격을 중시하여 그들 점수가 교차하거나 유사한 점을 바탕으로 적절한 점수를 정하는 방법이다.

#### 라. 최저 능력 점수를 기준으로 정하는 방법

특정 분야의 능력이나 학력면에서 그 능력과 학력을 소유하고 있다고 인정할 수 있는 경우를 나타내는 최저 점수를 그 기준 점수로 판단하여 그것을 기준으로 설정하는 방법이다. 이 경우에는 최저 능력 점수를 정하는 일이 우선적으로 중시된다. 이것은 최소한의 기준 형식을 취하는 경우를 말하는 데, 특정 과제에서 최소한 성취해야 할 수준, 특정 자격을 취득하기 위하여 보여야 할 최소한의 능력 수준 등을 그 평가 기준으로 삼는 방법이다.

#### 마. 특정 내용을 완전 체득한 경우에만 보이는 행동이나 점수를 기준으로 삼는 방법

특정 내용이나 목표를 완전 체득하지 않으면 그 행동이나 점수를 나타내지 못할 것으로 간주하고 그 행동이나 점수를 그에 대한 완전한 증거로 삼아 기준으로 설정하는 경우를 말한다. 여기서는 완전을 어떻게 정의하고 어떻게 측정 판단하는가를 중시해야 하는 데, 완전 학습 여부를 판단하는 기준이 곧 평가 기준이 된다고 할 수 있다. 그러므로 특정한 수업 목표에서의 완전학습의 상태를 구체적인 행동적 용어로 정의하고 그를 입증하는 기준 점수나 수준을 설정하는 일이 이 방법 사용의 성패를 좌우하는 관건이 된다.

바. 문항 반응 결과에 입각하여 이론적으로 가장 적절한 점수를 기준으로 정하는 방법

측정 이론을 활용하여 검사 실시 결과를 분석하여 각 문항에 대한 반응을 중심으로 이론적으로 가장 적절한 점수를 기준으로 선정하는 방법을 의미한다. 이 경우에는 검사 결과를 측정이론에 입각하여 분석할 수 있다는 전제 하에서만 가능하다고 할 수 있다. 즉 다양한 문항 반응 이론에 입각하여 점수나 도달 정도를 정하는 방법이다. 이를 위해서는 문항 반응 결과를 분석하는 방법을 숙지하고 그를 활용하기 위한 준비가 요청된다.

이와 같은 기준 결정 방안들은 다른 프로그램 평가에서의 기준 설정에 많은 시사점을 준다. 말하자면 특정 준거에 해당하는 성취 결과를 측정하여 그로부터 기준을 설정하는 경우에 ① 규준 집단을 상정하고 그 성취 수준등을 참고로 하여 규준 집단의 일반적인 경향을 기준으로 택한다든지, ② 그 준거에 관한 기대할 만한 바람직한 성취 수준과 여러 관련 변인을 종합적으로 판단하여 선정한 기준을 활용한다든지, ③ 그 준거에 관련된 다른 성취난 자료를 참고로 하여 간접적으로 기준을 설정한다든지, ④ 특정 준거에 관한 최저 능력 수준을 판단하여 그를 기준으로 택한다든지, ⑤ 특정 영역에 관한 인정할 만한 숙달 수준을 중시하여 그를 표현하는 행동이나 업적을 그 숙달의 증거로 삼아 그것을 그준으로 삼는다든지 등이 프로그램 평가에서 가능한 기준 설정 방법이 될 수 있다.

## 2) 평가적 판단

### (1) 평가적 판단의 의미

설정된 평가 준거와 수집된 평가 지표, 그리고 결정된 평가 기준을

판단 근거로 삼아 최종적인 판단을 내리는 활동이 요청되는 데, 여기서 판단이란 평가 활동을 정리하고 매듭짓는 가장 종합적인 판단으로서, 평가를 평가답게 하는, 평가 목적을 달성시키기 위해서는 필수적으로 요청되는 판단이기 때문에 이를 평가적 판단이라고 칭한다. 이는 일종의 종합적인 판단활동이라고 할 수 있는데 앞에서 전개된 평가 활동을 통하여 구비된 평가 준거, 평가지표, 평가기준을 바탕으로 각 준거에서의 달성 및 성취 정도, 성패 여부, 적합 여부, 만족 정도 등을 판단하고 그를 종합하여 다시 종합적인 판단을 가하는 일을 의미한다.

엄격한 의미에서의 평가적 판단은 각 단계의 활동에서의 판단을 의미하는 절차 중심의 판단으로 구분될 수 있다. 즉 절차 중심의 평가적 판단은 평가 목적을 확인하고 평가 활동을 설계하는 활동으로 부터 평가 준거를 설정하고 평가 자료를 수집하는 일, 그리고 평가 기준을 결정하는 활동들에서 평가자가 내리는 평가를 평가답게 하는 평가 활동에서만 필요로 하는 판단을 의미한다. 그리고 결론 중심의 평가적 판단은 판단 근거라고 할 수 있는 평가 준거, 평가 지표, 평가 기준 등을 판단 근거로 삼아 이를 바탕으로 최종적으로 내리는 판단을 의미한다.

일반적으로 평가적 판단 활동에는 평가 대상 프로그램의 전반적인 가치를 확인 하는 일, 프로그램의 전반적인 성취와 달성면에서의 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 평가목적에 고려하여 그에 적합한 판단을 내릴 수 있도록 유의하는 한편, 각 준거마다의 판단과 준거 전반에 걸친 종합적인 판단을 동시에 내려야 한다. 이처럼 주어진 평가 상황과 그 평가에서 적용한 가치 주장 및 가치 추론 형식등을 고려하는 동시에 평가 목적에 입각한 평가 준거와 그 판단이 보다 합리적이고 정

당한 동시에 판단 결과가 보다 객관적이고 타당한 결과가 될 수 있다.

평가적 판단의 정당성, 타당성, 객관성, 합리성, 유용성 등은 이처럼 주어지 평가 상황과 여건을 중시하고 평가 요구자의 필요와 목적에 입각하여 프로그램의 성격을 고려하여 판단 근거를 설정하고 수집해야만 획득될 수 있다.

이와 같은 결론 중심의 평가적 판단은 평가 활동의 핵심을 차지하고 있으며 모든 평가 활동의 귀결점이 되는 동시에 평가 활동을 대표하는 개념이 될 수 있다. 그러므로 평가 결과를 평가하기 위해 결론 중심의 평가적 판단을 중점적으로 다루게 되고 이를 중심으로 평가 활동의 타당성이나 신뢰성을 고려하게 된다. 이것은 대부분의 평가 활동에서 최종적인 평가적 판단의 정당화 가능성을 중시하는 이유가 되는데, 이는 평가적 판단의 양호도나 건전도를 판단 결과를 어느 정도로 정당화할 수 있는지를 중심으로 판단하기 때문이다.

## (2) 평가적 판단의 실제

### 가. 가치 주장 및 추론 형식에 따른 판단

평가 상황과 목적에 적합한 보다 양호한 평가적 판단을 내리기 위해서는 가치 주장과 가치 추론의 성격과 본질을 중시해야 하는 데, 우선적으로 절차 중심의 판단에서 가치 주장 및 가치 추론의 형식과 본질을 중시하여 판단 근거를 설정하고 수집한 것을 그 바탕으로 삼아야 한다. 즉 평가 활동에서 선택한 가치 주장 형식이 무엇인가를 중시하여 그에 적합한 결론을 얻고 그 가치 주장 형식이 무엇인가를 중시하여 그에 적합한 결론을 얻고 그 가치 주장에 답하는 방향으로 판단을 내리도록 유의해야 한다.

전반적으로 볼 때 바람직한 평가 결과는 평가 활동의 기본 골격이라고 할 수 있는 가치 주장 및 가치 추론 방식의 성격과 내용에 부합된 것이어야 하므로 평가적 판단 과정에서 이를 중시해야 한다.

### 나. 평가 목적에 따른 판단

결론 중심의 평가적 판단에서는 가치 주장 형식과 그에 따른 가치 추론 방식을 중시하는 동시에 보다 구체적으로 평가 목적과 그에 입각한 평가 준거를 중시한다. 최종적인 평가적 판단은 결국 평가 목적에 부합되도록 이루어져야 한다. 그것은 평가 목적을 판단 근거로 전환한 것이 평가 준거라 할 수 있으며, 실질적으로 평가적 판단은 이 평가 준거를 포함한 판단 근거에 입각하여 이루어지기 때문이다. 평가 목적에 적합한 평가 결과를 산출할 수 있느냐의 여부는 결론적인 평가적 판단이 평가 목적에 어느 정도로 적합되고 부합되느냐에 의해서 크게 좌우된다. 평가자는 평가적 판단과 평가 목적 및 구체적인 준거 뿐만 아니라 평가 결과 결과의 효과적인 활용 측면도 중시하면서 이루어져야 한다는 것을 염두에 두어야 한다.

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 한다.

### 다. 평가 준거와 기준에 따른 판단

구체적인 평가적 과정에 임해서는 우선적으로 판단 근거 중에서 평가 준거에 초점을 두고 각 평가 준거의 비중이나 우선 순위 및 중요성을 결정하는 일이 이루어져야 한다. 이는 실제적인 평가적 판단을 위해서 필수적으로 요청되는 활동으로서 각 준거마다의 비중이나 중요성 및 그 우선 순위를 부여하고 확인하여 그를 바탕으로 수집된 근거 자료인 평가 지표에 비추어 종합적인 판단을 내리기 위해서 필요한 절차이다. 프로그램의 어떤 점을 특히 강조해야 할 것인지, 어떤 점이 보다 중시되어야 하는지 등을 프로그램의 목적과 평가의 목적들을 중시하여 결정하는 데, 이것이 평가 준거마다의 비중과 우선 순위를 결정하는 주된 이유가 된다.

### 라. 총괄적인 판단

준거마다의 판단이 이루어진 다음 단계에서는 준거 전반을 총괄하는 전반적인 평가적 판단이 이루어지게 되는 데, 전반적인 준거와 그에 관련된 기준들을 바탕으로 전반적인 도달 정도, 전반적인 만족 여부, 총괄적인 통과 여부, 전체적인 기준에의 적합성 및 적절성 정도 등을 판단하는 과정이 요청된다. 즉 각 준거마다 각 기준에의 도달 여부 등을 판단하는 일을 해야 하는 데, 이 판단 역시 결론 중심의 평가적 판단에 해당된다.

이 경우에는 각 준거마다의 비중과 우선 순위에 특별한 관심을 기울여 각 준거마다의 달성 여부 및 그 정도와 더불어 전반적인 달성 여부 및 정도를 분석하고 종합하는 총괄적인 판단 활동이 요청된다. 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 실제간에 어느 정도의 일관성이나 합치성이 있는가 등을 판단하게 된다.

## 5. 평가 결과의 보고

평가 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 평가 결과를 평가 목적에 적합하도록 활용할 수 있어야만 하기 때문에, 평가 활동 자체를 전개하여 평가 결과를 얻는 일에 못지 않게 그 결과를 활용하는 일이 중요하다라는 점을 간과해서는 안된다. 따라서 평가 결과를 보고하기 위하여 체계적으로 준비해야 할 필요가 있다. 말하자면 평가자는 특히 보고 목적을 설정하는 일, 보고서의 내용과 형태를 결정하는 일, 보고서 배포 시기를 결정하고 보고서 제출하고 배포할 대상자를 선정하는 일, 평

가 보고서를 활용하여 관련자 모두가 읽고 그를 활용하게 권장하는 일, 평가 보고서에 대한 반응(피드백)을 파악하는 일 등에 관해서 준비해야 한다. 나아가서 평가 결과를 활용하고 난 뒤에 예상되는 변화를 지속적으로 파악하고 그 결과 활용 정도와 반응을 추적 조사하는 등의 계획을 수립할 필요도 있다.

### 1) 평가 결과 보고의 목적 설정

평가 정보를 보고할 보다 타당한 대상자를 결정하기 위해서는 평가 목적과 초점에 따라 평가 결과를 보고하는 구체적인 목적이 무엇이며 평가 정보의 주요 용도가 무엇인가를 고려해야만 한다. 즉 평가 결과 보고의 강조점을 어디에 두고 있으며 어떤 목적을 중점적으로 달성하기 위해서 결과를 보고하고자 하는가를 고려하게 되면 그 보고 대상자가 보다 용이하게 드러날 수 있다.

평가 결과를 보고하는 목적(이유 및 필요성)은 평가 자체의 목적이나 초점에 의해 크게 좌우되지만 일반적으로 활용되고 있는 주요 목적은 ① 프로그램 관련자의 책무감을 과시하기 위한 것, ② 프로그램을 정당화 및 타당화하기 위한 것, ③ 프로그램 관련자의 교육과 계몽을 위한 것(홍보), ④ 업적 보존 및 기록을 위한 것, ⑤ 대중의 지지나 후원을 얻기 위한 것, ⑥ 관련자의 프로그램에 대한 이해와 교육을 위한 것(홍보), ⑦ 프로그램에 대한 의사결정을 위한 것 등이 있다. 이와 더불어 프로그램 관련자들을 설득하고, 교육시키며, 참여를 유도하거나, 지지를 얻고, 이해를 도모하며 대중 홍보를 위한 것들과 입증하거나 탐구 및 조사하기 위한 것들로 분류해 볼 수도 있다.

### 2) 평가 보고의 형태

평가의 목적과 그 강조점에 따라 어떤 방식으로 평가 상황의 진전 상

황과 그 결과를 보고해야 하는 가를 먼저 결정해야 한다. 예를 들어, 평가 목적을 프로그램의 개선에 두고 있다면 형성 평가의 기능을 강조하여 프로그램의 진전상황과 진행 과정에 의미있는 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 달성 정도를 주로 평가하여 보고해야 할 것이다. 이처럼 평가의 목적과 기능에 따라 그에 관한 보고 형태가 달라질 수 있으므로 평가 결과 보고는 최종적으로 그 결과만을 보고해야 한다는 종래의 고정적인 견해에서 벗어나야 할 필요가 있다. 다음에 소개하는 여러 종류의 평가보고의 형태나 양식은 이 점을 잘 나타내 주고 있다.

### (1) 공고와 발표 형식

평가를 실시하기로 한 결정을 홍보하는 목적을 달성하기 위한 간단한 알림의 형태로서 관련자들에게 평가의 목적, 책임자, 자원, 기본 스케줄 등과 같은 전반적인 계획을 주된 내용으로 삼는다.

### (2) 진행 보고서 형식

평가 활동이 진행되는 과정에서 수행된 주요 활동이나 성취 결과, 사건 등을 내용으로 한 진행 중간 보고서를 말한다.

### (3) 중간 보고서 형식

예정된 일정에 의해 그 동안의 평가 진행 상황과 획득한 결과를 보고하는 형식으로서 그 동안의 주요 발견 사항, 계획의 수정 보완 내용, 진척 상황등을 내용에서 다루게 된다. 중간 보고에서 주로 다루는 내용

을 고찰해 보면, 그 동안의 평가 진행 상황 평가, 발견된 문제의 분석, 투입된 자료의 질 평가, 중간 결론, 변경 사항의 정당화, 후속될 평가 일정과 주요 활동의 소개 등으로 요약할 수 있다.

#### (4) 결과 보고서 형식

프로그램이 종료되거나 평가 활동이 완료된 후에 그 동안의 평가 결과를 보고하는 형태를 말하는 데, 본 보고서, 개요 보고서, 요약판 보고서, 방법론 보고서, 후속 보고서 등의 형식을 취한다.

먼저 본 보고서는 평가의 목적, 대상, 주요 활동, 주요 결과, 결론 등을 내용으로 한 평가 전반에 관한 종합적인 보고서로서 일반적으로 전형적인 평가 결과 보고서의 형식이다.

개요 보고서는 주 보고서의 개요와 괄목할 만한 결론만을 그 내용으로 하는 형태를 말한다.

요약판 보고서는 주 보고서의 내용을 보다 쉬운 용어로 요약한 형태를 취하는 데, 일반 대중을 위해 읽기 쉽고 이해하기 용이하게 기획한 형태의 보고서이다.

방법론 보고서는 평가의 전개 및 실시방법에 관한 기술적이고 방법론적인 내용만을 주로 다루는 데, 자료 수집 전략, 표집 방법, 자료 분석 방법, 자료의 수집 절차와 방법등에 관한 정보와 안내를 주요 내용으로 한다.

후속 보고서는 결과와 결론을 바탕으로 하여 평가 결과의 해석, 의미 부여, 시사점 탐색, 후속되는 평가에 관한 제언 등의 내용을 다룬다.

#### (5) 내부 보고서 형식

평가 진행 과정에서 평가 관련자들을 대상으로 평가 진행의 효율화와 평가 방법 및 도구의 개선을 목적으로 수시로 보고하는 형태의 보고

서이다. 예를 들어 질문지 개발을 위하여 평가팀의 여러 관련자의 의견과 아이디어를 구하기 위하여 질문지의 목적, 주요 내용의 정당성, 각 항목의 예 등을 제시하고 홍보하는 내용 등을 다루는 형식의 보고서이다.

평가 진행 및 결과에 관한 보고 형태가 일정한 형식이 정해져 있는 것이 아니라 그 목적과 강조점에 따라 다양해 질 수 있음을 알 수 있다. 또한 평가 보고의 형태는 평가 요구자의 희망에 따라, 평가 상황에 따라, 평가 내용에 따라, 평가 방법과 절차에 따라, 그리고 평가자에 따라 각기 다를 수 있다.

### 3) 보고서의 구성 내용

평가 결과 보고를 언제, 누구를 대상으로, 어떤 일정에 따라 실시해야 하는가에 관한 계획이 없이는 효과적으로 평가 결과를 활용하기 어렵게 된다. 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. 평가 결과를 보고할 대상자에 따라 보고서의 내용이 달라질 필요가 있는데 평가 핵심 관련자에게 보고할 주요 내용을 정리하면 다음과 같다.

- \* 서론 : 의도, 평가관련자, 용어 정의, 제한점 및 약점, 개요
- \* 기본 정보 : 배경, 연구의 초점, 수집된 정보, 정보의 활용
- \* 설계 : 평가 목적(평가 질문), 논리적 구조 및 근거, 절차, 보고, 주요 일정
- \* 결과 : 요약표, 정보의 제시
- \* 결론 : 해석 및 제언

- \* 평가의 평가: 평가의 강점과 약점, 제한점 등을 요약
- \* 후속 활동: 후속 발생 사항, 후속될 프로그램 및 평가
- \* 부록

가장 보편적으로 활용되는 최종결과 보고서에는 다음과 같은 내용 요소가 포함된다.

### (1) 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 밝히는 것인 바람직하다. 이 부분에서는 독자로 하여금 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 소개하는 일 등이 요청된다.

### (2) 평가 대상 프로그램 ; 평가 준거의 제시

이 부분은 평가 대상 프로그램을 간략하게 기술함으로써 무엇을 대상으로 평가 활동이 전개되었는가를 안내하는 기능이 부여된 부분으로서, 특히 평가 대상으로부터 구체적으로 어떤 평가 준거를 추출 및 설정했는가를 기술하는 데에 중점을 둔다.

이 부분에서는 평가 대상 프로그램이 누구를 대상으로 어떤 목적을 성취하기 위하여 어떻게 진해되었는가를 간략하게 소개하면서 평가할 준거를 추출하는 것이 요청된다. 말하자면 평가 대상 프로그램의 목적, 프로그램의 배경(사회적, 경제적 배경 및 철학과 정당한 근거 등), 주요 활동과 내용, 실시 기간, 주요 절차, 참가자들(프로그램 운

영자 및 참여자), 사용된 주요 자료, 특기할 만한 점, 강조점(촉점) 등을 간결하게 기술하고 설정된 구체적인 평가 준거를 간결하게 소개함으로써 독자로 하여금 평가 활동의 대상 프로그램과 구체적으로 평가 목표인 평가 준거를 용이하게 이해할 수 있게 할 필요가 있다.

### (3) 평가의 기획 및 수행

이 부분은 실제로 이루어졌던 평가 활동의 전모를 간결하게 기술함으로써 독자로 하여금 평가가 어떻게 이루어졌는가를 쉽게 이해할 수 있게 안내하는 역할을 하는 부분이다. 말하자면 독자들이 실제로 이루어진 평가활동에 관하여 용이하게 이해할 수 있도록 평가의 주목적과 강조점, 평가 활동의 정당화(논리적 구조와 정당한 근거), 평가 준거의 설정, 평가 지표의 결정, 평가의 기본 계획(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 수행상 경험한 문제점 등을 요약하여 진술할 필요성이 있다.

### (4) 평가의 결과 ; 평가 지표의 제시

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 부분이다. 평가 자료 수집 대상자의 숫자, 직업 및 직위 등과 프로그램과의 관련, 프로그램의 성취 및 업적을 대변해주는 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 제시하는 것이 바람직하다.

#### (5) 평가의 결론 ; 평가적 판단의 결과 제시

여기서는 수집된 평가 자료인 평가 지표와 평가 활동의 목표로 삼았던 평가 준거를 중심으로 평가 기준을 결정하고, 그들 준거-기준-지표를 판단 근거로 삼아 평가적 판단을 내리고 판단 결과로서 결론을 제시하게 된다. 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. 말하자면, 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.

그리고 평가자는 이 부분에서 의도하지 않았거나 예상하지 않았던 결과들까지도 고려하여 평가적 판단을 내리고 그 프로그램의 진정한 효과, 가치 및 장점, 업적이 나 산물을 제대로 발견하고 확인한 결과를 기술해야 한다. 특히 고려할 점은 평가 결론이 평가 요구자의 질문에 대한 적절한 답변이 될 수 있는가, 그리고 평가 목적에 부합되었는가를 평가자 스스로 점검해야 한다.

#### (6) 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 분석상 필요한 개선점, 전반적인 평가 진행상 필요한 개선점 등을 제시할 수 있다.

이와 같은 내용 요소들은 각 평가 상황마다 융통성있게 달라질 수 있으므로 위와 같은 여섯 가지 분류나 내용에 꼭 따를 필요는 없다. 다만 평가 결과를 보고할 경우에는 위와 같은 내용 요소들이 포함되는 것이 결과 보고의 기능을 비교적 충실하게 발휘할 수 있다고 판단되는 바람직한 것들이므로 결과 보고의 주요 구성 내용으로 권장할 만하다.

#### 4) 보고의 시기 및 일정.

평가 결과 보고의 시기 및 일정은 평가의 목적과 강조점, 특히 평가 활동의 양상에 따라 달라질 수 있는 동시에 평가 요구자의 요청에 따라 달라질 수 있다. 또한 보고 시기는 평가 보고 형태에 따라서도 좌우될 수 있음을 고려해야 한다. 평가 보고 형태가 수시 보고 형태인지, 중간 보고 형태인지, 내부 보고 형태인지, 결과 보고 형태인지에 따라 보고 시기가 결정된다. 그러므로 이와 같은 여러 사항을 종합적으로 고려하여 보고 시기를 선택해야 한다. 이에 평가 보고 시기를 정하고 보고 계획을 수립하는 데에 참고할 만한 사항들을 여섯가지로 정리해 보면 다음과 같다.

(1) 핵심적인 평가 요구자의 행사 일정을 고려하고 그의 요청을 중시하여 그 시기를 결정해야 한다. 즉 평가 요구자가 특별히 요청하는 시기를 중시하면서 그의 주요 행사 일정과 중복되지 않는 일시를 결정하는 것이 바람직하다.

(2) 평가 대상 프로그램의 진행 사항을 중시하여 보고 일정을 수립해야 한다. 즉 평가할 대상인 프로그램이 종료되기 전에 그에 대한 총괄 평가 결과를 보고할 수 없으며, 동시에 프로그램이 진행 중인 과정 중에 그에 대한 요구 사정을 실시하여 보고해서는 안된다는 점을 고려해야 한다. 대상 프로그램이 어떤 일정에 의해서 진행되고 각 단계의 활동이 언제부터 언제까지 진행되는가를 중시하지 않고서는 그에 대한 평가 자체가 어렵고 그 결과를 보고하는 일도 곤란하게 될 것이다.

(3) 상식적으로 수용할 만한 일반적인 시기나 일정을 택해야 한다. 말하자면 보고 일정이나 시기를 예산 집행 기간을 중시하여 연말로 하거나 전반기와 후반기로 나누어 일년에 두 번 보고한다든지, 또는 분기별로 나누어 일년에 네 번 보고하도록 할 수 있다.

(4) 평가 활동 단계를 중시하여 보고 일정을 정할 수도 있는 데, 평가 계획을 수립한 단계에서 보고하고, 자료 수집을 완료한 단계나 자료의 분석 완료 단계를 그 시기로 삼을 수도 있다. 이것은 대중이 평가에 관하여 많은 관심을 가지고 있을 경우 등에 해당된다.

(5) 수시로 보고하는 형태로서 일정한 시기를 정하지 않고 주요 문제점을 발견하거나 예상치 않은 결과를 발견했을 경우, 또는 특별 집회가 있을 경우 등에 보고하는 형태를 말한다. 이것은 내부 보고의 경우에 적합하다.

(6) 보고 활동을 점진적으로, 연이어, 계속적으로 보고하는 경우를 말하는 데, 이것은 평가 실시 완료 및 자료 분석 완료 등에 관하여 뉴스 형식으로 보고한 뒤를 이어, 평가 보고서의 기획과 편집 등에 관한 간이 보고서를 제출하고, 연이어 예비 보고서를 제출하고 난 뒤에 결과 보고서가 완성되면 최종 보고를 하는 형식을 의미한다. 일반적으로 내

부 보고의 형식이 이에 해당된다.

이와 같은 여러 사항을 고려하여 평가 보고의 시기와 일정을 정하는 것이 바람직하다. 보다 바람직한 보고 일정을 정하는 지침으로서 사용할 수 있도록 다음과 같은 준거들을 소개하고자 한다. 또한 이들 준거는 평가 보고 일정의 타당성과 적절성을 점검하기 위한 평가 기준으로서도 사용되고 있다.

- ① 평가 요구자가 필요로 하는 시기에 적절하게 보고할 수 있는가?
- ② 필요한 경우에만 경제적으로 보고할 수 있는가?
- ③ 특정한 요구자의 특정한 시기에의 보고 요청에 부응할 수 있는가?
- ④ 예상치 않은 특별한 보고 요청에 융통성있게 대응할 수 있는가?
- ⑤ 평가 목적에 부응할 수 있는가?
- ⑥ 평가팀의 내부적 상호 통신의 기능에 부합되었는가?
- ⑦ 다른 여러 행사와 중복되고 상충되지 않는가?
- ⑧ 평가 예산을 포함한 여러 자원에 적절한 보고 일정인가?

#### 5) 평가 보고의 기능

평가 보고 일정과 시기에 관련하여 평가 보고의 기능을 음미해 볼 필요가 있다. 이것은 평가의 일정과 시기를 조절하는 것이 평가 보고의 기능, 즉 평가 보고의 목적 및 형식과 직접 또는 간접적으로 관련이 있기 때문이다. 평가 보고의 기능을 평가 목적과 평가 요구자 확인 측면, 보고 계획 수립 측면, 보고 일정의 수행 측면에 걸쳐서 다음과 같이 고려할 수 있다.

### (1) 평가 목적과 평가 요구자의 확인

- ① 평가의 목적을 밝히고 음미해 본다.
- ② 평가의 요구자 및 고객을 밝히고 음미해 본다.
- ③ 평가 목적과 평가 요구자를 관련시켜 이를 동시에 확인한다.
- ④ 평가 목적이 현실적이며 포괄적인 것인가를 점검하는 동시에 평가 요구자가 다른 여러 평가 관련자들을 대표하는가를 점검한다.
- ⑤ 평가 목적이 평가 요구자의 요청과 관심을 만족시킬 수 있는가를 점검한다.

### (2).보고서 계획의 점검

- ① 계획된 보고서 내용(요소)이 평가 보고의 목적과 일치되는가? 동시에 평가 요구자의 요구, 권리, 관심 등과 부합되는가?
- ② 보고서의 형태가 프로그램의 진행 단계나 평가 단계와 일치하는가?
- ③ 보고서의 형식이 보고의 목적, 평가 요구자, 매체, 교육 정도 등과 부합되는가?
- ④ 보고서의 형식이 후속될 보고를 받는 자와의 상호작용이나 그들의 이해 정도를 확인할 수 있도록 구성되었는가?

### (3) 보고 일정의 수행

- ① 각 평가 보고가 내용면에서 분명하고 간단 명료하며 종합적인지, 그리고 균형있게 내용이 구성되었는가?
- ② 결론이 제시된 정보와 근거를 정당화될 수 있는가?

- ③ 가치 관점이나 견해가 명료화되었는가?
- ④ 필요한 곳에서 피드백, 명료화, 탐색, 확인 등의 활동이 이루어 질 수 있는가?
- ⑤ 평가 요구자가 부정적인 결과에 대하여 반박하거나 설명하거나 정당화할 수 있는 기회가 주어졌는가?
- ⑥ 인간의 기본 권리와 사생활의 자유가 보장되었는가?
- ⑦ 보고 활동이 교육적이며 건전한 설계 방안에 따라 이루어져서 필요한 개요, 요약 등이 제시되고 참고할 기록물이 첨부되었는가?

이들 세가지 측면에서의 점점 사항들은 평가 보고와 관련된 여러 사항을, 바람직한 평가 보고의 기능이라는 관점에서, 종합적으로 고찰할 수 있게 해주는 지침이 될 수 있는 동시에 평가 보고 자체의 평가준거로서도 활용될 수 있다. 또한 이들 점점 사항은 평가 보고의 전반적인 계획을 수립하고 실제로 보고서를 작성하는 과정에서 매우 유용한 지침으로서도 사용될 수 있다.

평가 보고 자체와 보고서의 형태나 내용 및 그 시기 등이 매우 중요시되는 중요한 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. 그리고 평가 보고서만이 평가자가 평가 요구자와 관련자들로 하여금 평가 결과를 최대한 활용할 수 있도록 권장하고 유도하며 동기를 유발할 수 있게 하는 유일한 매체이기 때문이다.

## 6. 프로그램 평가시의 유의사항

### 1) 평가자의 윤리의식

평가자가 평가활동을 전개하는 과정에서 지켜야 할 일반적인 덕목이나 윤리의식을 종합하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

- ① 평가자로서 책무감을 가져야 한다.
- ② 평가자로서 전문성을 함양해야 하는 데, 전반적인 교육평가 활동에 대한 자신감 및 능력감과 경험을 가져야 할 필요가 있다.
- ③ 비인간적인 평가활동을 배제하고 그로부터 해방되기 위해서 노력해야 하는 데, 평가 방법 및 내용면에서 비인간성을 배제하도록 노력해야 한다.
- ④ 다양한 압력과 저해 요소들로부터 자율성을 확보하고 교육 평가자로서 윤리를 의식하고 그를 충실하게 지키는 길이 평가자 자신의 전문성을 신장시키고 권위를 확대하는 길이라는 점을 인식해야 한다.
- ⑤ 정직하고 공평무사해야 한다. 측정 및 평가 결과를 특정 목적에 맞게 조작하거나 변경해서는 안되고 평가 과정 및 결과에 대한 정직성을 절대적으로 준수해야 한다.
- ⑥ 평가결과를 비밀 유지해야 한다. 교육참여자 개개인의 성적을 함부로 공개하여 인격적인 손상을 가하지 않도록 할 것이며 평가결과를 통한 사생활 침해를 방지할 의무가 있다는 점을 인식해야 한다.
- ⑦ 평가자의 권한을 과용 및 남용하여 평가결과를 비인간적이고 비교육적인 방법으로 유포하거나 그에 입각하여 참여자들을 대우해서는 안된다.
- ⑧ 평가관련자들이 수용하고 인정할 수 있는 평가방법 및 도구를 사용해야 하고 관련자들로 부터 평가 기술 및 능력을 인정받도록 노력해야 한다.
- ⑨ 평가하고자 하는 경우에는 참여자들이 평가받는다라는 사실을 인지하고 평가목적을 파악할 수 있도록 사전에 알려야 한

다.

- ⑩ 참여자에 대한 선행 평가결과에 입각한 편견을 갖지 않도록 노력해야 한다.

## 2) 평가 수행상의 규범의 준수

평가 목적을 중시하여 교육 프로그램을 평가하는 경우에 실제로 평가를 수행하는 과정에서 하나의 지침이나 지향점으로 삼아야 할 점을 비교적 이상적이고 보편적인 기준 형식으로 표현하여 제시하고 있는 기준이 있다. 그것은 교육 평가 기준 합동위원회가 연구하여 교육프로그램 평가시에 활용할 것을 제안하고 있는 30개의 기준들과 프로그램 평가 기준 연구회가 프로그램 평가시에 활용할 것을 권고하고 있는 55개의 기준이다. 두 종류의 평가 기준들은 상호 중복되는 것들이 있으나 그 내용상으로 보면 상호 배타적이거나 상충되는 것이 아니라 상호 보완적인 것이므로 평가자는 이들 두 종류의 기준을 평가 목적과 상황에 적절하도록 조화롭게 배합하여 활용하는 것이 바람직하다.

이들 평가 기준은 일종의 기준의 기준이라는 의미를 내포하고 있으며 평가 수행 또는 실천 과정과 그 결과 활용에 관한, 평가 수행 전반에 관한 보편적이고 이상적인 규범과 같은 기능을 하고 있다. 그러므로 평가자는 평가 수행시 필수적으로 지켜야 할 일종의 행동 강령으로 활용하는 것이 바람직하다.

### (1) 합동위원회의 30개 기준

이들 평가 기준은 특정 교육 프로그램, 프로젝트, 자료의 내용이나 목표를 포함한 구체적인 투입 변수와 내용 변수를 고려하지 않고 일반적이고 공통적인 평가 상황에 적합하도록 평가 활동 전개와 평가 수행에 관한 원칙이나 바람직한 행동 규범을 규정한 것이라고 할 수 있다.

엄격한 의미에서는 이들 기준은 평가 수행과 평가 전개에 관한 속성과 내용을 다루는 평가 준거와 같은 기능을 한다고 할 수 있다. 이들 기준은 4개 분야로 분류되고 있는 데, 그것들은 유용성, 실행 가능성, 정당성, 정확성이다. 이들 기준에 포함된 개별적인 기준에 관한 구체적인 설명은 평가의 원리(배 호순, 1990)를 참조하기 바란다.

## (2) 평가연구회의 55개 기준

평가연구회(ERS)의 기준은 크게 여섯 분야로 구성되어 있는 데, 그것들은 문제 설정과 협상, 구조와 설계, 자료 수집과 준비, 자료 분석과 해석, 의사소통과 발표, 결과 활용 등이다. 이들 6개 분야의 기준들은 평가 수행 국면을 증시한 것으로서 이들 6개 국면은 사전-사후 분석(사전 설정, 맥락, 실현가능성 분석), 평가 가능성 사정, 형성적 평가(발달적, 과정적 평가), 영향 평가(총괄적, 결과 및 산출, 효과 평가), 프로그램 모니터 활동에 포함되는 것들이다.

## 본 문 요약

평가모형들의 공통적인 평가 절차를 대체로 평가 근거 및 목적의 확인 — 평가대상 및 내용의 확인 — 평가활동의 기획 및 설계 — 평가 자료수집계획수립 — 자료수집활동 전개 — 자료의 분석 및 판단 — 평가결과와 보고 등의 일곱 단계로 정리할 수 있다.

평가절차에 따라 평가를 설계하기 위해서는 관련된 평가 설계 요소를 정확하게 파악하고 그를 합리적으로 배열, 조직해야 하는 데, 설계 활동을 거시적 설계 단계와 미시적 설계 단계로 구분할 수 있다. 거시적 설계는 평가목적의 확인, 평가준거의 설정, 평가자원의 준비 등과 같이 전반적인 평가절차에 중점을 두고 미시적 설계에서는 판단근거인 평가자료(지표)를 수집하고 그를 분석하는 일에 중점을 둔다.

수집하여 분석 처리한 평가자료 및 지표를 평가 기준에 입각하여 판단하는 절차를 통하여 프로그램의 장점, 가치, 경향성, 두드러진 점, 또는 문제점 등을 파악하고 서열을 정하거나 등급을 결정하는 일 등이 이루어진다. 이러한 평가결과를 평가의뢰인이나 핵심관련자에게 보고하고 그를 평가목적에 적합하게 활용할 수 있도록 협조해야 한다. 그리고 평가를 수행하는 과정에서는 평가자로서 지켜야할 윤리와 규범을 준수하여 정당하고 타당하며 신뢰롭고 유용한 평가를 실시하도록 노력해야 한다.

### 연구 과제

1. 프로그램 평가를 설계하는 경우에 특히 중시해야 할 사항들을 열거하고 각 사항들이 평가에서 어떤 기능을 하는가 설명한다.
2. 청소년봉사활동의 목표 달성 정도를 파악하기 위해서 어떤 자료를 수집해야 할 것인가를 예를 들어 설명한다.
3. 자료의 출처와 근원을 정확하게 파악하기 위해서는 어떤 점을 중시해야 할 것인가를 설명한다.
4. 의도한 자료를 정확하게 수집하기 위해서 사용해야 할 양호한 도구의 조건을 설명한다.
5. 자료 수집 도구 및 방법을 새롭게 개발하기 위해서는 뭘 해야 할 절차에 대하여 논의한다.
6. 보다 타당하고 신뢰로운 자료를 수집하기 위해서 다각적 접근(다각화)방법을 적용해야 하는데 그 중에서 시기적 다각화가 갖는 의미를 예를 들어 설명한다.
7. 평가자료에 입각하여 여러 형태의 평가기준을 설정해서 평가적 판단에 임해야 하는데 청소년을 대상으로 한 스포츠프로그램을 평가하는 경우에 주로 사용할 수 있는 평가기준 형식을 세가지 이상만 예를 들어 제시한다.

## 참 고 문 헌

- 김명수(1987). 公共政策評價論. 박영사.
- 배호순(1990). 평가의 원리. 교육과학사.
- 배호순(1991). 수업 평가. 양서원.
- 배호순(1994). 프로그램 평가론. 원미사.
- 배호순(1994). 교육적 성취수행지표의 평가적 역할에 관한 분석적 고찰. 교육평가연구 7권1호. 57-86.
- Anderson, S. B., & Ball, S.(1978), The Profession & Practice of Program Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bogue, E. G., & Saunders, R. L.(1992). The Evidence for Quality. San Fransico: Jossey-Bass.
- Brinkerhoff, R. O., et al.(1983). Program Evaluation: A Practitioner's Guide for Trainers and Educators. Boston: Kluwer-Nijhoff Pub.
- Cook, T. D., Campbell, D. T, & Peracchio, L.(1991). Quasi Experimentation. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.). Handbook of Industrial & Organizational Psychology (2nd ed.). Palo Alto, C. A. : Consulting Psychologists Press. 491-576.
- Fitz-Gibbon, C. T., & Morris, L. L.(1987). How to Design a Program Evaluation. Newbury Park, C. A. : SAGE.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S.(1989). Fourth Generation Evaluation. Newbury Park, C.A. : Sage Publication.
- House, E. R.(1983). Assumptions Underlying Evaluation Models. In G. F. Madaus, M. Scriven, & D. L. Stufflebeam (eds.). Evaluation Models: Viewpoints

- on Educational and Human Services Evaluation. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Jackson, T.(1989). Evaluation: Relating Training to Business Performance. London: Kogan Page.
- Posavac, E. J., & Carey, R. G.(1989). Program Evaluation: Method and Case Studies(3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Phillips, J. J.(1990). Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. London: Kogan Page.
- Sadler, D. R.(1985). The Origins and Functions of Evaluative Criteria. Educational Theory, 35(3), Summer. 285-297.
- Salvia, J., & Hughes, C.(1990). Curriculum-Based Assessment: Testing What is Taught. New York: Macmillan Pub. Co.
- Taylor, P. W.(1961). Normative Discourse. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Tyler, R. W.(1950). Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago: University of Chicago Press.
- 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 NSSE. 3-17.
- Walberg, H. J.(ed.)(1974). Evaluating Educational Performance. Berkeley, C. A. : McCutchan Pub. Co.
- Walberg, H. J., & Haertel, G. D.(eds.)(1990). The International Encyclopedia of Educational Evaluation. Oxford: Pergamon Press.
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). Educational Evaluation : Alternative Approaches and Practical Guidelines. New York : Longman.



- on Educational and Human Services Evaluation. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Jackson, T.(1989). Evaluation: Relating Training to Business Performance. London: Kogan Page.
- Posavac, E. J., & Carey, R. G.(1989). Program Evaluation: Method and Case Studies(3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Phillips, J. J.(1990). Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. London: Kogan Page.
- Sadler, D. R.(1985). The Origins and Functions of Evaluative Criteria. Educational Theory, 35(3), Summer. 285-297.
- Salvia, J., & Hughes, C.(1990). Curriculum-Based Assessment: Testing What is Taught. New York: Macmillan Pub. Co. Taylor, P. W.(1961). Normative Discourse. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Tyler, R. W.(1950). Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago: University of Chicago Press.
- 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 NSSE. 3-17.
- Walberg, H. J.(ed.)(1974). Evaluating Educational Performance. Berkeley, C. A. : McCutchan Pub. Co.
- Walberg, H. J., & Haertel, G. D.(eds.)(1990). The International Encyclopedia of Educational Evaluation. Oxford: Pergamon Press.
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). Educational Evaluation : Alternative Approaches and Practical Guidelines. New York : Longman.

