

<인생나눔교실> 사업 평가모형 개발 연구

이상민
가톨릭대학교 학부대학 조교수

A study on the evaluation model of <Life Sharing Classroom> project

Sang-Min Lee
Catholic College, The Catholic University of Korea, Assistant Professor

요 약 본 연구에서는 <인생나눔교실> 사업 평가를 시행하기 위해 본 사업의 특성을 고려하여 평가지표를 설계하고 이를 사업평가 모형으로 제시하고자 하였다. 이를 위해 평가지표를 개발하고 AHP 분석을 통해 가중치를 설정하였고, 개발한 평가지표를 토대로 현장 평가를 진행하여 <인생나눔교실> 사업을 평가하였다. 그 결과 참여자 영향과 사업 내용의 적정성 지표가 20개의 지표 중에서 가장 높게 나타났다. 그리고 17년 5개 지역주관처의 현장평가를 실시한 결과, 탁월 및 우수 등급이 4개 기관, 보통 등급이 1개 기관으로 나타났다. 본 연구는 <인생나눔교실>의 사업평가 모형을 개발하여 평가를 체계적으로 시행할 수 있는 기반을 구축했다는 점에서 의의가 있다. 그러나 아직 피평가자의 수용성과 효용성에 대해서는 평가지표에 충분히 담아내지 못했기 때문에 앞으로 이에 대한 보완이 필요하다. 또한 매년 평가 영역과 평가 지표의 가중치를 재설정하여 평가모형을 지속적으로 보완할 필요가 있다.

주제어 : <인생나눔교실>, 사업평가, 평가지표, 평가모형, 가중치

Abstract In this study, the evaluation index was developed to design the <life sharing classroom> project evaluation model, and the weight was given through the AHP survey. <Life Sharing classroom> project was evaluated for the first time by using the designed evaluation model for the field appraisal. As a result, it was revealed that the weight of the propriety index of the participant effect and the project content was the highest among 20 indexes. This study is significant in having built a base on which the evaluation system could be stabilized, by developing the integrative project evaluation model of <Life Sharing Classroom>. However, we have yet to adequately address the evaluator's acceptability and efficacy in evaluating indicators. The validity and continuity of the evaluation model will be secured through this.

Key Words : <Life Sharing Classroom>, Project evaluation, Evaluation index, Evaluation model, Weight

1. 서론

<인생나눔교실>은 문화체육관광부와 한국문화예술위원회에서 주관하는 멘토링 프로그램으로, 2014년 시범 운영을 시작하여 올해 4년차에 접어들었다. 요약하자면 <인생나눔교실>은 인문학적 소양을 갖춘 선배세대가 멘

토가 되어 다양한 삶의 경험을 바탕으로 새내기 세대인 멘티들에게 삶의 지혜와 방향을 제시해 주는 목적을 가진 사업이다[1]. 인문적 가치를 통해 사회 문제를 해결하고 삶을 변화시키기 위해 필요한 것은 인문적 가치를 삶으로 체화할 수 있도록 유도하는 것이다[2].

<인생나눔교실>은 문화체육관광부, 한국문화예술위

* This work was supported by the Catholic University of Korea, Research Fund, 2017.

* Corresponding Author : Sang-Min Lee(milee@catholic.ac.kr)

Received September 3, 2018

Revised October 5, 2018

Accepted October 20, 2018

Published October 28, 2018

원회, 전국 5개의 지역주관처, 멘토와 튜터, 멘티그룹 및 멘티 기관에 의해 운영된다. 문화체육관광부는 사업방향을 설정하고 사업비를 지원하며, 사업평가 및 중장기 발전방안을 마련하는 역할을 한다. 한국문화예술위원회는 세부실행계획을 수립하고 권역별 주관처를 관리하며, 멘토 선발 및 교육 등을 주관한다. 지역주관처는 실제적으로 사업을 운영하는 주체로서, 수도권·강원권·충청권·영남권·호남권별로 사업실행기관을 선정하여, 멘토링 프로그램을 진행하고 멘토, 튜터 등 인력을 관리하는 역할을 한다. 2018년에 선정된 지역주관처는 서경대학교, 강원문화재단, 충북문화재단, 대구문화재단, 전북문화관광재단이며, 서경대학교는 올해 처음 선정된 기관이다. 이 외의 4개 지역주관처는 작년에 이어 지속 운영기관으로 선정되었다.

<인생나눔교실>에서 멘토는 인문학적 소양을 갖춘 은퇴자 및 인문 문화계 종사자 중에서 사회공헌에 관심이 있는 자로 전국적으로 약 210여 명이 선정되어 활동한다. 소규모 그룹으로 멘토링이 진행되는 <인생나눔교실>에서 멘티들은 급변하는 다양한 사회 환경 속에서 갈등을 겪고 있는 아동, 청소년 세대, 청년(군부대), 아동·청소년(자유학기제 중학교, 지역아동센터, 보호관찰소) 등으로, 한 그룹당 15~20명으로 구성된다[3].

<인생나눔교실> 멘토링 프로그램에는 특이하게 튜터가 존재한다. 튜터는 멘토링을 매개하고 지원하는 인력으로, 학습소모임을 통해 멘토링 프로그램의 기획 방향을 제시하는 역할을 한다. 또한 멘토링 운영 지원 및 모니터링을 통해 멘토링을 보완해 주는 조력자 기능을 하기도 한다. 2018년에는 각 주관처별로 8명, 총 40여 명의 튜터가 활동하고 있다.

<인생나눔교실>이 사업성으로 파악하는 요인은 지금까지 멘토와 멘티의 만족도와 영향이었다. 2014년부터 매년 멘토와 멘티의 만족도와 영향 점수를 측정하였고, 이 점수는 <인생나눔교실>의 성과를 보여주는 주요 지표가 되었다. 이러한 필요에 따라 2016년부터 지역주관처의 사업 운영 평가 준비 작업이 진행되었다. 그러나 사업평가에 대한 목적과 필요성에 대한 평가자와 피평가자 사이에 간극이 존재하고, 이해가 부족한 상황에서는 성공적인 평가 결과가 나오기 어렵다. 이러한 한계를 인지하고 평가자와 피평가자의 인식 공유를 바탕으로 함께 평가지표를 개발하는 기반을 마련하고자 한 것이 본 연구의 일차 목표이다.

사업평가가 성공적으로 이루어지기 위해서는 평가를 통해 목적을 달성했는지 파악해야 한다. 평가 목적에 대해서는 여러 학자들이 논의하고 있지만, 공공에 대한 책임성 증대와 사업의 효과성 증진[4], 조직의 목표 달성 및 책임성 증대[5], 성과향상을 위한 도구[6] 등으로 보는 것이 대표적이다. 본 연구에서 분석해 보고자 하는 <인생나눔교실> 사업평가의 경우, 평가의 목적은 성과에 대한 책임성 확보와 지역주관처의 현황 진단을 통해 기관 운영 개선방안을 마련하는 데 궁극적 목적이 있다.

그런데 <인생나눔교실>에는 앞서 살펴본 바와 같이 다양한 운영 주체가 존재한다. 그래서 멘토와 멘티의 만족도와 영향 점수로만 이 사업의 성과를 측정하는 것은 본 사업의 성과를 효과적으로 파악하지 못하는 한계가 있다. 본 사업의 성과를 제대로 파악하기 위해서는 지역주관처의 사업 운영에 대한 평가가 함께 이루어질 필요가 있다. 그러나 평가 시행 이전에 성과 평가의 목적과 필요성에 대해 피평가자(지역주관처)와의 인식공유가 선행되어야 한다. 인식공유는 피평가자가 왜 이 평가를 시행해야 하는지, 평가 결과가 어떤 가치를 가지고 오는데 대해 이해하고 받아들일 수 있다는 것을 말한다. 이것이 이루어지기 위해서는 무엇보다 피평가자의 수용성[7]이 중요하다. 수용성은 피평가자가 성과평가의 결과를 수용하고, 성과평가의 결과는 피평가자에게 긍정적 영향을 미쳐 그들의 업무태도를 변화시키는 것을 말한다. 이와 함께 평가 결과가 피평가자에게 도움이 되는 유용성도 매우 중요한 요소[8]이다. 평가 유용성은 평가를 통해 문제 파악에 도움을 주거나 강점 및 약점을 파악할 수 있게 도와주는 것을 말한다[9]. 이처럼 사업평가 결과를 피평가자가 수용하고 유용하게 받아들일 수 있다면, 사업평가는 성공적으로 이루어졌다고 볼 수 있다.

<인생나눔교실>의 성공적인 사업평가를 위해 2017년 본 사업의 운영 평가 지표가 도출된 과정과 고관여자 및 전문가들이 참여한 AHP 분석에서 어떤 평가 지표가 가장 중요한 요인으로 나왔는지를 살펴보고자 한다. 특히 2015년부터 <인생나눔교실> 사업에 대한 평가사업이 추진되어 왔으나, 아직까지 사업평가 모델이 정착되지 못하고 있어 지속성을 확보하기 어려운 상황임을 감안할 때, 멘토와 멘티의 만족도와 영향 점수, 지역주관처의 사업운영능력 등에 대한 성공적이면서 유의미한 성과평가 모델을 제시할 필요가 있다. 이런 맥락에서 본 사업의 평가 모형을 개발하여, 평가 체계가 안정화될 수 있는 기반

을 구축하는 것은 큰 의미가 있다. 이는 평가자인 한국문화예술위원회와 피평가자인 지역주관처가 본 사업의 평가 목적과 결과에 대해 긍정적으로 인식하고, 평가의 필요성에 대해 동의한다는 것을 의미하기도 한다. 또한 이를 통해 <인생나눔교실> 사업이 앞으로 집중해야 하는 요인이 무엇인지 밝혀질 것이고, 이를 바탕으로 <인생나눔교실>의 정체성을 확립하고, 여타 문화예술교육사업과의 변별력도 높일 수 있을 것이라고 생각한다.

2. 평가 지표 개발 관련 선행연구

일반적으로 평가(evaluation)는 이해(understanding), 측정(measurement), 평정(assessment)이 통합된 활동을 말한다[10]. 다시 말해 평가는 더 정확한 의사결정을 하기 위해 유용한 정보를 기술, 수집, 제공하는 과정으로, 목적달성에 대한 측정 및 대상의 가치와 장점에 대한 체계적인 조사이다[11-13]. 그리고 프로그램 평가이론은 프로그램 평가 실행과 연구를 지도하는 일반적인 틀을 형성하는 개념적·가설적·실용적·윤리적인 원칙들의 일관적인 집합을 의미한다[13]. 또한 프로그램 평가모형은 프로그램 평가를 수행하기 위한 평가이론가의 이상적인 개념화 또는 평가실행의 개념, 접근 또는 방법으로 정의된다[13].

사업의 성과를 평가하는 것은 공공책임성 확보, 사업의 효과성 증진, 사업 관계자들 간의 인식공유 및 역량 강화 뿐 아니라 새로운 수요를 탐색하고 발전방안을 개발하는 차원에서도 의미가 있어, 그 중요성이 점점 커지고 있다. 이런 점에서 본다면, <인생나눔교실> 사업은 3년 동안 진행되었지만, 여전히 사업운영기관, 멘티기관, 참여자 등 사업 관계자들 간의 사업 목적과 성과에 대한 인식 공유가 충분하게 이루어지고 있지 않고, 사업 평가에 대해서도 상호 소통적인 협력관계가 구축되지 못하고 있다는 점이 문제로 나타났다. 따라서 성과평가 체계를 정립하기 위해서는 무엇보다 사업 관계자와 참여자 간의 인식 제고 및 공감대를 확대하기 위한 접근이 필요하다. 이에 따라 본 연구에서는 <인생나눔교실> 사업 관계자들에게 평가 지표와 성과에 대한 정보를 공유하고, 향후 사업 관리 방향을 제시함으로써 그들의 역량을 강화하는 준거 자료로 사업평가 결과를 활용할 수 있다면, 문화예술정책에서 사업평가를 통해 정책을 한 단계 끌어올리는

선순환 구조를 구축할 수 있을 것이라 보고 있다. 이는 현재 우리나라 평가체도가 심사분석-정책평가(기관평가)-성과관리로 이어지는 패러다임 변화를 겪고 있는 것 과도 연관된다[14].

문화정책이나 사업에서 평가지표를 개발하는 이유는 크게 세 가지로 나뉜다[15]. 첫째, 지표는 정책문제를 제기하고 관심을 고조시키는 데 기여하고, 경제적·사회적 상황의 주요 국면을 계량적으로 요약·제시함으로써 문제를 진단하는 데 효과적이다. 뿐만 아니라 지표를 횡단적(cross sectional)으로 비교하는 것은 부분 간 또는 하위 체제 간의 균형 정도, 즉 분배적 측면을 파악할 수 있게 하는 장점이 있다. 둘째, 지표는 목표의 설정 및 정책 개발에 도움을 준다. 지표를 통해서 나타난 문제점과 전망은 그 자체가 향후에 취해야 할 방향과 정책 목표를 시사해 준다. 또한 정책목표를 세분화·구체화하여 측정이 가능하도록 하는 수단이나 도구가 된다. 셋째, 지표는 정책의 효과를 용이하게 측정할 수 있게 한다. 시간의 경과에 따른 여건의 변화를 명료하게 반영하므로 정책의 성과 모니터링(performance monitoring) 및 환류에 중요한 수단이 된다. 때문에 향후 정책 방향을 수립하고, 지원사업의 객관성을 확보하며, 평가 결과의 공개를 통한 사업의 공공 책임성 확보를 위해서는 사전·집행과정·사후 등 사업 전 과정을 포괄하는 종합적 평가가 의미 있다고 할 수 있다.

문화정책의 평가지표를 연구한 대표적인 선행 연구로는 이종열[16]의 연구를 들 수 있다. 그는 사업 평가를 정책 과정의 흐름 속에서 평가가 이루어지는 시점을 기준으로 사전평가, 과정평가(집행평가), 사후평가(결과 및 영향평가)의 세 가지로 나누어 개념화해야 한다고 말했다[16]. 사전평가는 사업의 전체적인 효과들에 대한 정보를 사업 시행 전에 예측하여 사업의 목표가 적절한지, 사업이 성공적으로 수행될 수 있을 것인지에 관심을 집중하는 단계를 의미한다. 과정평가(집행평가)는 현재 진행되고 있는 사업이 당초의 목표와 시간 계획, 그리고 주어진 자원을 충실히 활용하며 진행되고 있는지를 평가하는 것이고, 마지막 사후평가는 의도한 사업의 효과가 창출되고 있는지에 분석의 초점을 두는 것이다.

사전평가 단계에서 가장 중요한 것은 사업목표의 적절성이다. 현실적 필요와 수요를 제대로 반영하고 있는가 하는 적절성 평가가 사전평가 단계에서 포함된다. 또한 이러한 사업 목표가 상위 조직 및 사업의 비전과 미션

을 달성할 수 있는지 파악하는 타당성도 중요한 기준이 된다. 과정평가인 사업집행과정에 있어서는 사업추진체계의 적절성, 추진과정의 효과성, 선정과정의 타당성 등을 평가 대상으로 한다. 사후평가인 결과평가에서는 직접 산출물 평가, 성과만족도, 사업의 파급효과, 지속성 여부에 대한 평가 요인이 중심이 된다.

한편 문화예술교육 및 문화정책 지원사업의 평가지표에 대한 대표적인 선행연구로는 임학순의 연구를 들 수 있다[17]. 이 연구에서는 사회문화예술교육 지원사업의 성과유형을 전체사업목표와 세부사업목표를 분석하여 평가하되, 한국문화예술교육진흥원의 특성을 검토하여 하나의 모형을 선택한 후 계획수립단계, 집행 및 실행단계, 성과 및 평가단계로 분류하고, 이를 바탕으로 성과지표 개발의 준거자료로 활용하였다. 또한 CT R&D 성과평가의 논리모형을 개발한 백승국[18]의 연구에서는 그간 경제·기술 중심의 평가 지표들로 구조화되어 있던 것에서 문화적 영역의 평가를 포함시켰다. 이 외에도 BSC 성과관리 시스템을 문화예술분야에 적용시켜 본 연구도 의미가 있다[19]. 문화예술교육 관련하여서는 성과 및 효과 지표에 대한 개발도 활발하다[20,21]. 문화예술교육의 특성상 평가보다는 어떤 성과가 참여자들에게 나타났는지 살펴보는 것이 중요할 수 있기 때문이다. 문화예술교육 ODA 지표에서는 문화소외계층에 대한 성과층위별 세부 성과 지표를 개발하기도 하였다[22]. 그러나 여전히 많은 문화예술교육 프로그램에서는 설문조사, 심층 인터뷰 및 현장방문으로 이루어질 뿐 지표 개발은 미진한 상태이기도 하다[23]. <인생나눔교실> 사업은 문화예술교육 프로그램과는 지향하는 바가 다르지만, 사업 진행 과정과 참여자에게 미치는 효과 중심의 평가를 추구한다는 점에서 살펴볼 의의가 있다.

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 <인생나눔교실> 사업을 보다 체계적으로 평가할 수 있는 평가모형을 설계해 보고자 하였다. <인생나눔교실> 사업에서 평가지표를 개발하고자 하는 것은, 문화정책 지표를 개발해야 하는 이유와 같이 인문정신을 확산시키는 집단 멘토링 사업으로서 본 사업이 나아가야 할 방향을 정립시켜주는 데 있다. 앞서 살펴본 연구에서 나타난 문화예술교육 프로그램 성과지표처럼 본 사업을 주관하는 기관의 특성, 사업을 운영하는 지역주관처의 역량 등을 고려하여 <인생나눔교실> 사업에 걸맞은 평가지표를 개발할 필요가 있는 것이다. 따라서 문화정책 성과지표를 개발

한 선행 연구를 활용하여 평가지표를 구성하고, 본 사업의 특성이 반영된 평가지표로 수정 작업을 하여 성과평가 모형을 설계하고자 하였다.

3. 사업평가 모형 개발

<인생나눔교실> 사업평가 모형은 앞서 살펴본 선행 연구에서 제시된 평가모형들을 활용하여 개발하였다. 가장 상위 차원인 평가 부문은 계획-집행-성과의 세 부문으로 설계하였다. 2015년과 2016년에 시행된 <인생나눔교실> 평가는 만족도 조사와 전문가 심층인터뷰(2015년 38명, 2016년 25명) 중심으로 이루어졌다. 2016년 개발한 <인생나눔교실> 평가지표는 형성적 평가로서 만족도 및 영향에 대한 효과성 평가의 측면을 가지고 있었다. 이러한 평가 지표 개발을 기반으로 본 연구에서는 <인생나눔교실>의 특성을 반영한 평가지표를 이끌어 내기 위해 한국문화예술위원회의 사업 담당자와 5개 지역주관처를 대상으로 2회의 워크숍을 실시하였고, 각 지역주관처 담당자와의 심층 상담을 진행하였다. 이와 함께 문화예술 분야 전문가 자문을 거쳐 평가 모형을 확정하였다.

계획 부문은 사업계획의 타당성과 사업내용의 적합성 평가지표로, 집행 부문은 집행의 적정성과 튜터 및 멘토의 전문성 강화, 집행의 효율성 평가지표로, 성과는 목표달성도, 사업추진 기반강화, 참여자 만족, 참여자 영향의 평가지표로 구성되었다. 이 중에서 성과 부문의 목표달성도, 참여자 만족과 영향 지표는 계량 평가이고, 다른 지표는 모두 비계량 평가로 이루어졌다.

Table 1. Evaluation Index

Evaluation sector	Evaluation domain	Evaluation index
Plan	Validity of project plan	- Clarity of project purpose - Reasonable setting of the project plan and the budget
	Suitability of project content	- Effort to recruit tutor, mentor, and mentee institution - Propriety of the program plan
Execution	Propriety of execution	- Organization of the mentoring operation - Conflict mediation and problem solving - Building a network between project participants
	Reinforcing the professionalism	- Effort to secure the educational program - Supporting the mentor capability reinforcement

	of tutor and mentor	- Establishing the tutor's role and supporting the competency reinforcement
	Efficiency of execution	- Whether or not to execute the project following the plan
Result	Level of goal achievement	- Planned goal achievement
	Reinforcing the project promotion base	- Self-evaluation and the monitoring use - Improving the mentoring program environment based on the humanistic spirit
	Participant satisfaction	- Tutor satisfaction - Mentor satisfaction - Mentee satisfaction - Mentee institution satisfaction
	Participant effect	- Effect of mentor - Effect of mentee

본 평가모형은 <인생나눔교실> 사업이 문화예술소양을 함양하고자 하는 문화예술교육프로그램과 달리 삶에 대한 인문학적 가치를 지향하는 특성을 반영하여 계획 지표에 반영하였다. 사업 내용의 적합성에 있어 튜터, 멘토, 멘티 기관을 모집하려는 노력과 지역 특성을 반영한 수요조사가 이루어졌는지의 지표에서 본 사업의 특징을 담아내었다.

집행에 있어서는 멘토링 운영의 체계성을 갖추기 위해 모니터링을 수행하고 있는지와 사업을 진행하면서 발생하는 갈등을 조정하고 중재하기 위한 대응체계를 갖추고 있는지를 지표로 설정하였다. 또한 본 사업에서 중요한 역할을 맡고 있는 튜터와 멘토의 전문성을 강화하기 위해 어떤 교육 프로그램이나 지원을 강화하였는지도 지표에 포함시켰다.

성과에 있어서는 정량적 과약이 가능한 목표달성도와 함께 참여자 만족도와 영향 지표를 포함하여, 사업추진 기반강화 지표로 설정하였다. 특히 지역주관처 중심으로 운영되는 사업의 특성상 중앙정부의 재정지원이 종료된 이후에도 후속 사업을 이어갈 의지가 있는지를 반영하고자 하였다.

총 3개 평가부문의 9개 평가영역, 20개의 평가지표로 구성된 <인생나눔교실> 사업평가 모형의 지표에 우선순위를 두기 위해 AHP 기법을 적용하여 가중치 설정을 하였다. AHP 기법은 Analytic Hierarchy Process의 약어로, 계층분석과정 또는 계층분석방법이라고 불린다. AHP는 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소 간의 쌍대비교를 통해 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하는 의사결정방법론 중 하나이다[24].

본 연구에서는 평가모형의 평가부문, 평가지표, 세부 지표 간 가중치 설정을 위해 AHP 기법을 적용하였다. <인생나눔교실>의 사업평가를 위한 평가지표의 계층구조도는 다음과 같다.

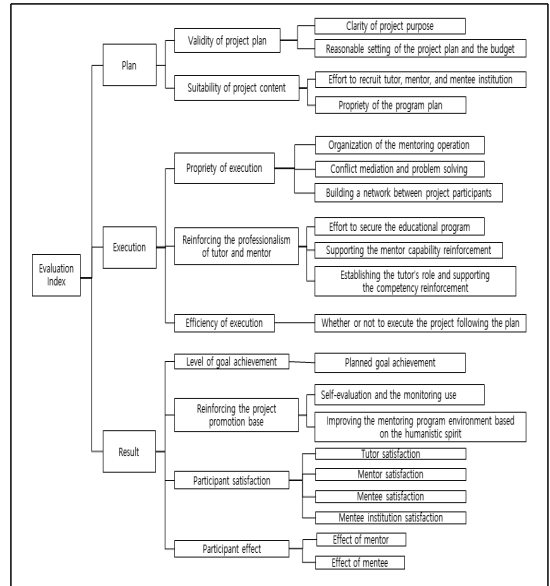


Fig. 1. Hierarchy diagram

AHP 기법의 신뢰성은 전문가의 판단 오차 정도를 측정하는 방법인 일관성 비율(Consistency ratio:CR)을 계산함으로써 가능한데, CR은 일반적으로 그 값이 0.1(10%) 이하인 경우에 수용되며, 본 분석에서도 이 기준을 수용하였다. 또한 여기에서는 개인의 평가에 의해 설문이 이루어졌기 때문에 이를 종합하고 분석하기 위해 기하평균(geometric mean)을 사용하였고, 분석 프로그램은 Microsoft사의 Excel 2010 프로그램을 사용하였다. 조사는 구조화된 설문지를 통한 온라인 설문조사를 진행했으며, 2017년 11월 총 20명의 전문가에게 실시하였고, 이들 모두 설문에 응하였다.

본 설문에 응한 응답자들의 특성을 살펴보면, 대학교수 및 연구원 등 연구자가 7명(35%), 한국문화예술위원회 및 문화체육관광부 관계자가 2명(10%), 인생나눔교실 현장관계자(지역주관처 및 멘티기관)가 5명(25%), 튜터와 멘토가 5명(25%), 기타 1명(5%)으로 나타났으며, 이들이 문화예술 분야에 종사한 기간은 평균 7.5년이다. AHP 설문 결과를 분석하여 설정된 가중치 결과는 다음과 같다.

Table 2. Evaluation index weight

Evaluation sector (weight)	Evaluation domain		Evaluation index	
	(weight)	over all weight	index	weight
Plan (0.283)	Validity of project plan (0.358)	0.101	Clarity of project purpose	0.658
			Reasonable setting of the project plan and the budget	0.342
	Suitability of project content (0.642)	0.182	Effort to recruit tutor, mentor, and mentee institution	0.395
			Propriety of the program plan	0.605
Execution (0.219)	Propriety of execution (0.267)	0.058	Organization of the mentoring operation	0.354
			Conflict mediation and problem solving	0.311
			Building a network between project participants	0.335
	Reinforcing the professionalism of tutor and mentor (0.581)	0.127	Effort to secure the educational program	0.139
			Supporting the mentor capability reinforcement	0.363
			Establishing the tutor's role and supporting the competency reinforcement	0.498
	Efficiency of execution (0.152)	0.033	Whether or not to execute the project following the plan	1
Result (0.499)	Level of goal achievement (0.105)	0.052	Planned goal achievement	1
	Reinforcing the project promotion base (0.198)	0.099	Self-evaluation and the monitoring use	0.381
			Improving the mentoring program environment based on the humanistic spirit	0.619
	Participant satisfaction (0.288)	0.144	Tutor satisfaction	0.128
			Mentor satisfaction	0.208
			Mentee satisfaction	0.472
			Mentee institution satisfaction	0.192
	Participant effect (0.408)	0.204	Effect of mentor	0.309
Effect of mentee			0.691	

평가부문의 분석 결과, '성과(0.499)→계획(0.283)→집행(0.219)'의 순으로 나타났다(CR=0.003). 구체적으로 평가영역의 경우, 계획은 '사업 내용의 적합성(0.642)→사업계획의 타당성(0.358)'의 순으로(CR=0.000) 나타났고, 집행은 '튜터 및 멘토의 전문성 강화(0.581)→집행의 적정성(0.267)→집행의 효율성(0.152)'의 순으로(CR=0.0002) 나타났다. 성과는 '참여자 영향(0.408)→참여자 만족(0.288)→사업추진 기반강화(0.198)→목표달성도(0.105)'의 순으로(CR=0.0007) 나타났다.

평가지표의 종합가중치를 중심으로 살펴본 결과, '참여자 영향(0.204)→사업 내용의 적합성(0.182)→참여자 만족(0.144)→튜터 및 멘토의 전문성 강화(0.127)→사업계획의 타당성(0.101)→사업추진 기반강화(0.099)→집행의 적정성(0.058)→목표달성도(0.052)→집행의 효율성(0.033)'의 순으로 나타났다.

이러한 가중치 결과는 <인생나눔교실> 사업이 세대간의 소통과 나눔을 통해 자신의 삶을 다시 한 번 되돌아보게 하고 가치 있는 것으로 인식하게 하는 점을 중요하게 하기 때문에 참여자(멘토와 멘티)의 영향에 대한 가중치가 가장 높게 나타난 것으로 보인다. 또한 본 사업이 특정 기술과 기능을 전수하는 일반적인 멘토링과는 달리 삶의 경험과 지혜를 여러 세대와 소통하고 교감하면서 인생 선배이자 삶의 길잡이로 역할을 하는 멘토링을 지향하기에 사업 내용의 적합성 부분에 대한 중요도가 높게 나타난 것으로 보인다.

4. 사업운영평가 결과 분석

평가모형을 설정하고 지표에 대한 가중치를 부여한 뒤, 본 연구에서는 5개 지역주관처에 대한 현장평가를 시행하였다. <인생나눔교실> 사업은 2017년부터 지역주관처가 지속적이고 안정적으로 운영할 수 있도록 3년 연속 지원 체계로 전환되었기 때문에, 지역주관처가 사업을 얼마나 잘 운영하고 있는지를 파악할 수 있는 준거자료가 필요하다. 따라서 평가를 통해 우수한 사례를 적극 발굴하고 이를 지속 발전시키기 위한 기반을 마련하며, 보완이 필요한 부분을 파악하여 개선 작업이 이루어져야 할 것이다.

본 연구에서는 3명의 전문 평가위원을 중심으로 평가단을 구성하여 <인생나눔교실> 사업을 평가하였다. 평가는 현장평가로 진행하였으며, 사전에 평가지표와 평가

방법에 대한 매뉴얼을 배포하여 본 사업의 평가 모형에 대한 이해를 도모하였다. 참여자 만족도와 영향 지표들 제외한 모든 평가지표는 5점 척도로 평가되었으며, 이를 AHP 결과에서 도출된 가중치 값으로 표준화하여 최종적인 지표값을 도출하였다. 2017년 11월에 5개 지역주관처를 대상으로 진행된 현장평가 결과는 다음과 같다.

Table 3. Weight results

Evaluation sector	Perfect score	Average
Plan	28.30	20.61
Execution	21.80	15.96
Result	49.90	40.49
Final score	100.00	77.05

평가 결과, 지역주관처 운영 평가는 100점 만점으로 환산했을 때 평균 77.05점으로 나타났다. 계획 영역에서 사업계획의 타당성 영역은 10.1점 만점에 7.94점으로, 사업 내용의 적합성 영역은 18.2점 만점에 12.66점으로 나타났다. 사업 내용의 적합성 영역은 전문가들에 의해 높은 가중치를 부여받은 평가 지표로, 앞으로 <인생나눔교실> 사업은 튜터, 멘토, 멘티기관 모집 노력과 프로그램 기획의 적절성 수준 확보에 좀 더 노력을 기울여야 할 것으로 분석되었다.

집행의 적정성 지표는 5.8점 만점에 4.58점을, 튜터 및 멘토의 전문성 강화는 12.7점 만점에 9점을, 집행의 효율성 영역은 3.3점 만점에 2.38점을 받았다. 집행이 효율적으로 이루어지기 위해서는 튜터와 멘토의 전문성 강화에 좀 더 관심을 갖고 교육 및 행정 지원을 보완할 필요가 있다.

성과 영역에서 목표달성도 지표는 5.2점 만점에 5.2점을 받았고, 사업추진 기반강화 지표는 9.9점 만점에 7.02점을 받았다. 참여자 만족도 지표는 14.4점 만점에 11.73점을, 참여자 영향 지표는 20.4점 만점에 16.47점으로 나타났다. <인생나눔교실>의 성과와 효과를 높이기 위해서는 참여자의 영향, 즉 멘토와 멘티에게 미치는 영향이 보다 높게 나타나야 할 것으로 보인다.

이러한 <인생나눔교실> 사업 평가를 결과에 환류시키고자 사업 평가 결과를 3단계 등급으로 구분하여 차년도 사업 추진 과정에 반영하고자 하였다.

평가 등급 3단계는 탁월(우수), 보통, 미흡으로 구분되며, 탁월 등급을 받은 지역주관처는 <인생나눔교실> 사

업의 조력자이자 협력자로서 역할을 하게 되고, 차년도 사업을 지속 운영하는 동시에 우수사례로 소개된다. 보통 등급을 받은 지역주관처는 집중육성 대상으로 선정되지만, 차년도 사업을 지속 운영할 수 있는 자격은 지속된다. 반면 미흡 등급을 받은 지역주관처는 사업 운영을 개편해야 하며 때에 따라 사업비 지원이 축소되거나 배제되는 것으로 결정하였다. 2017년에는 탁월 등급을 받은 기관이 2곳, 우수 등급을 받은 기관이 2곳, 보통 등급을 받은 기관이 1곳으로 나타났으며, 보통 등급을 받은 기관은 차년도 운영을 자체 포기하면서 2018년에 새로운 기관이 선정되었다.

Table 4. Evaluation grade

grade	great	usually	inadequate
group	assistant cooperator	intensively foster	need to make improvements
applic ation	-continue management -introduction to best practices	-continue management	-reduce or exclusion of subsidies

5. 결론 및 향후 과제

본 연구에서는 <인생나눔교실> 사업평가 모형을 계획, 집행, 성과 평가 영역 중심으로 개발하였다. 그리고 평가 지표에 대해 AHP 기법을 적용하여 가중치를 산정하고, 현장평가를 시행하여 평가 모형을 적용시켰다. 이러한 과정은 그동안 <인생나눔교실> 사업을 참여자 만족도와 영향 점수로만 평가하여 다층적 관점에서 성과를 파악하지 못한 한계를 극복하였다는 데 우선 의미가 있다. 또한 평가 지표 간의 가중치를 설정하여 여러 평가 지표 사이에서 다르게 나타날 수 있는 비중의 문제를 해결하여 평가의 신뢰성을 확보하고자 하였다.

개발된 평가지표에서 <인생나눔교실>은 ‘참여자 영향’, ‘사업 내용의 적합성’, ‘참여자 만족’ 지표가 높은 가중치를 받은 것으로 나타났다. ‘참여자 영향’ 지표의 가중치가 높다는 것은 멘토링 프로그램인 <인생나눔교실> 사업이 멘티뿐만 아니라 멘토의 영향까지 중요하게 파악하고 있다는 것을 말한다. 이는 본 사업이 여타의 멘토링 프로그램과 다른 점이 있다는 것을 의미하기도 한다. 대개 멘토링 프로그램이 멘티의 변화에 중점을 두는 데 반

해 <인생나눔교실>은 은퇴세대가 삶의 경험을 나누면서 세대 간 소통을 지향한다는 점에서 멘토의 변화도 매우 중요한 성과지표로 보고 있다는 점이다.

또한 이처럼 체계적으로 개발된 사업평가 모형에 따라 전문가 현장 평가를 진행하는 것은 <인생나눔교실> 사업을 운영하는 지역주관처에 본 사업에 대한 책무성과 엄정함을 알려주는 계기가 되기도 했다. 다만 본 사업 평가가 단순히 평가 결과를 정량적으로 제시하여 지역주관처에 보상과 불이익을 주려는 데에 목적이 있는 것은 아니다. 현장 평가는 서면평가에서 파악할 수 없는 지역주관처의 운영 관련 제반사항에 대해 면밀하게 검토할 수 있는 기회가 되었을 뿐만 아니라 지역주관처에게는 운영에 있어 개선해야 할 점을 논의해 보는 컨설팅 자리가 되기도 하였다. 사업 운영의 책임성과 효과성을 제고하기 위해서는 성과에 대한 인식을 높이고 평가체계를 개선하고 적용하는 것이 필요하다는 인식[25]을 심어주고자 한 본 연구의 목적도 달성되었다.

그럼에도 불구하고 <인생나눔교실> 사업 평가가 앞으로도 결과 중심이 아닌 과정 중심의 평가로 진행될 수 있도록 평가모형을 지속적으로 개선하고 수정해야 한다. 본 연구에서는 과정 중심 평가 지표 개발과 피평가자 중심의 수용성과 유용성에 대한 측면이 고려되지 못한 한계를 가지고 있다. 현재 계획과 결과를 주로 평가하는 방식에서 탈피하여 최종성과 뿐만 아니라 성과가 도출되는 과정과 프로세스를 함께 평가하는 방식으로 발전해야 한다[26]. 이와 함께 평가영역과 평가지표의 가중치는 매년 재설정되어 평가 결과를 측정할 필요가 있다. 2017년 처음 시행된 평가에서 파악할 수 없었던 지표는 새로 설계하여 포함시켜야 한다. 예를 통해 2017년 평가 결과를 지역주관처에서 차년도 사업에 어떻게 반영하고 있으며, 프로그램을 어떻게 개선하고 있는지 등을 평가할 수 있는 지표 보완이 필요하다.

또한 컨설팅을 포함한 현장평가를 지향하려는 한국문화예술위원회의 평가 방향에 맞춰서 평가 모형의 평가 방법에 대한 개선도 필요하다. 정성적 지표를 5점 척도에 따라 평가하여 점수화하였지만, 앞으로는 정성적 부분과 정량적 부분을 어떻게 혼합하여 평가할 것인가에 대한 고민이 필요하다.

본 연구는 <인생나눔교실>의 평가지표를 개발하고 적용하여 평가 결과를 도출한 첫 시도였다는 점에서 우선 의의를 가진다. 물론 ‘계획-집행-산출’의 성과평가 기

본 틀에 따라 평가지표가 개발되었지만, <인생나눔교실>의 프로그램 특징과 지역주관처의 특성에 따라 평가지표를 설계하고 구축했다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 그리고 이는 문화정책과 문화예술교육 프로그램에서 평가 모형의 다양성을 확보하는 차원에서 학문적 의의도 지닐 수 있을 것이다. 그러나 아직 피평가자의 수용성과 효용성에 대해서는 평가지표에 충분히 담아내지 못했기 때문에 앞으로 이에 대한 보완이 필요하다. 본 평가 결과가 피평가자의 사업 수행 역량에 대해 어떻게 영향을 미치고 도움을 줄 지에 대한 고민이 더 요구되는 지점이다. 따라서 <인생나눔교실> 사업의 평가 모형은 매년 평가에 대한 성찰을 통해 평가 지표와 가중치를 재설계함으로써 평가 모형의 타당성을 높이고 지속성을 확보해야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] Arts Council Korea. (2016). *Introductory textbook for <Life Sharing Classroom> mentors*, Naju : Arco.
- [2] Arts Council Korea. (2016). *A study of <Life sharing Classroom> project evaluation*, Naju : Arco.
- [3] Arts Council Korea. (2017). *A study of <Life sharing Classroom> project evaluation*, Naju : Arco.
- [4] J. S. Wholey. (1997). Clarifying Goals, Reporting Results. *New Directions for Evaluation*, 76, 95-105.
- [5] T. H. Poister. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- [6] H. P. Hatry. (1989). *Service Efforts and Accomplishments Reporting: Its Time has Come*. Washington. DC: Governmental Accounting Standards Board.
- [7] J. W. Hedge & M. S. Teachout. (2000). Exploring the Concept of Acceptability as a Criterion for Evaluating Performance Measures. *Group & Organization Management*, 25(2), 22-44.
- [8] J. M. Yang. (2017). *The success factors of performance evaluation on the public sector*. The Graduate school the Catholic University of Korea.
- [9] R. L. Dipboye & R. dePontbriand. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248-251.
- [10] G. H. Kim, J. G. Kim & S. J. Lee. (2008). Development of Ubiquitous Information Projects Evaluation Models and Indexes. *The journal of digital policy &*

- management*, 6(3), 1-11.
- [11] E. R. House. (1993). *Professional Evaluation: Social Impact and Political Consequence*. CA: Sage.
- [12] D. L. Stufflebeam. (2001). Evaluation Models. *New Directions for Evaluation*, 89, 7-98.
- [13] S. M. Lee. (2012). A Study on Evaluation Theory and Model Based on Philosophical Paradigm. *Korea journal of policy analysis and evaluation*, 22(1), 59-89.
- [14] S. J. Yoon, K. H. Lee & J. H. Hong. (2008). *Comparative analysis of overseas case on performance management system*, Seoul : KIPA.
- [15] S. B. Park. (2000). *Lecture in Policy Studies*. Seoul : Daeyoung.
- [16] J. Y. Lee. (2004). Constructing the Indicators for Cultural Policy Evaluation. *Korean journal of policy analysis and evaluation*, 14(1), 129-150.
- [17] H. S. Yim, S. H. Park, S. M. Lee & K. J. Chae. (2012). A study on development of performance evaluation model of social arts and culture education policy. *Journal of digital content & cultural policy*, 137-167.
- [18] S. K. Baik, J. H. Gwon & J. H. Lee. (2013). *The research of CT R&D's performance assessment model*, 28, 189-217.
- [19] B. Y. Choe & S. H. Kim. (2015). *The application of the balanced scorecard for the arts and cultural sector*, 33, 89-129.
- [20] Korea arts & culture education service. (2017). *Fundamental research on building indicators of cultural arts education effectiveness*, Seoul : arte.
- [21] Korea arts & culture education service. (2017). *Establishment and investigation of detailed indicators of cultural arts education effectiveness*, Seoul : arte.
- [22] Korea arts & culture education service. (2017). *The Study of Kundarak Saturday Cultural School evaluation*, Seoul : arte.
- [23] Korea arts & culture education service. (2017). *Research on ODA project performance evaluation of culture arts education*, Seoul : arte.
- [24] E. S. Cho & S. J. Lee. (2011). *A study on the korean performance evaluation system*, 13(1), 161-198.
- [25] Saaty, Thomas. L. (1982). *Decision Making For Leader: The AHP for Decisions in a Complex World*. CA : Wadsworth.
- [26] C. Y. Kim. (2011). How to improve the evaluation methods of IT outcomes in government organizations. *Journal of digital policy & management*, 9(2), 15-31.

이 상 민(Lee, Sang Min)

[정회원]



- 1998년 2월 : 가톨릭대학교 국어국문학과(문학사)
- 2003년 8월 : 가톨릭대학교 국어국문학과(문학박사)
- 2015년 2월 ~ 현재 : 가톨릭대학교 학부대학 조교수
- 관심분야 : 문화정책, 문화예술교육, 스토리텔링
- E-Mail : milee@catholic.ac.kr