

아동·청소년 정책평가모형 개발 연구 :

고객지향 평가모형을 중심으로

책임연구원 : 김형주 | 공동연구원 : 김영애 · 조선하

연구보고 09-R02

아동·청소년 정책평가모형 개발 연구

- 고객지향 평가모형을 중심으로 -

책임연구원 : 김형주(한국청소년정책연구원·연구위원)

공동연구원 : 김영애(한국교육학술정보원·연구위원)

조선하(보건복지가족부·전문위원)

 한국청소년정책연구원

연구 요약

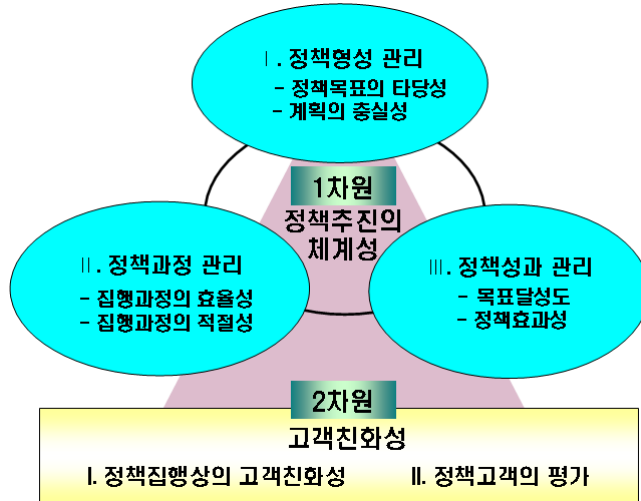
본 연구의 목적은 아동·청소년 정책의 속성을 바탕으로 정책평가를 위한 제반 평가이론과 선행연구들을 고찰하여 아동·청소년 정책에 적합하고 타당한 평가모형을 개발하고 그 정책적 활용방안을 도출해내고자 하는 것이다. 즉, 아동·청소년 정책에 대한 질 관리와 이를 통한 정책의 효과를 극대화하기 위한 것으로 궁극적으로 국민들의 삶의 질 향상이 되는 정책 추진을 기하려는 것이다. 이를 위해서 기본적으로 정책의 최초 입안 과정에서부터 집행의 과정, 그리고 그 실적과 결과의 영향력이라는 후속 과정까지 함께 살펴보는 체제적 접근을 활용하였다. 또한 본 평가모형의 주된 관점은 수혜자인 국민들에 대한 영향 즉, 정책이 그 정책고객에 대해 어떤 수혜와 영향을 미치고 있는지에 대해 초점을 맞췄고, 이에 따라 본 평가모형은 아동·청소년 정책에 대한 고객지향 평가모형이라 지칭하였다.

이러한 평가모형 개발을 위해 아동·청소년 분야와 평가 관련 전문가들로 진행된 전문가협의회, 정책 주무부처 관계자들과의 정책협의회, 평가영역 및 평가지표의 가중치 산정을 위한 AHP 조사와 분석, 여러 전문가들이 함께 참여하는 합동 세미나와 워크숍, 평가모형 시범적용을 위한 전문가 평가위원회 운영과 정책고객(수혜자)인 대국민 의견조사 실시 등의 다양한 접근과 방법으로 연구가 수행되었다.

특히, 아동·청소년 정책을 추진하고 있는 주무부처의 기본 정책추진방향과 성과점검전략에 관해 여러 차례의 정책협의를 이루어졌고, 정책고객을 중시하는 고객친화성이란 주무부처의 주요 관점을 평가모형의 핵심 테마로 담을 수 있었다. 이는 실제 정책 추진 주체의 기본 철학을 반영하여 실제 평가모형의 정책적 활용도를 제고할 수 있다는 점에서 의미를 갖는다 할 것이다.

본 연구에서 최종 개발한 아동·청소년 정책평가모형은 고객지향 평가모형으로서 전체 2개 차원으로 구성되며 그중 제1차원의 정책추진의 체계성은 3개 대영역, 6개 소영역, 28개 평가지표로 구성되며, 제2차원의 고객친

화성은 2개 대영역, 6개 소영역, 26개 평가지표로 구성된다. 본 평가모형의 기본적인 체제를 살펴보면 다음 그림과 같다.



[그림] 아동·청소년 정책에 대한 고객지향 평가모형

본 평가모형의 평가영역의 구성을 살펴보면 다음과 같다. 괄호안의 수치는 각 평가 소영역내의 평가지표의 수를 나타낸 것이다.

- 정책추진의 체계성
 - 정책형성관리
 - 정책목표의 타당성(6)
 - 계획의 충실성(6)
 - 정책과정관리
 - 집행과정 효율성(5)
 - 집행과정 적절성(5)
 - 정책성과관리
 - 목표달성도(3)
 - 정책효과성(3)

- 고객친화성
 - 정책집행상의 고객친화성
 - 정책형성의 고객친화성(5)
 - 정책과정의 고객친화성(3)
 - 정책성과의 고객친화성(5)
 - 정책고객의 평가
 - 정책형성에 관한 고객의 평가(5)
 - 정책과정에 관한 고객의 평가(3)
 - 정책성과에 관한 고객의 평가(5)

이상의 평가모형은 실제 아동·청소년 분야 정책에 대해 실제 시범평가(Pilot Test)를 통해 모형의 평가운용상 평가용이성과 문제점 등을 점검하여 최종 완성된 것이다.

특히, 평가영역과 평가지표에 대한 AHP 분석을 통한 가중치 설정은 전체(Global) 가중치와 부분(Local) 가중치로 구분되는데, 이는 기본적으로 제1차원(정책추진의 체계성)과 제2차원(고객친화성)의 총합으로 최종 평가결과를 산정하기 위함이고, 또 경우에 따라 1차원과 2차원을 구분하거나, 혹은 각 차원내에서 대영역별로 구분하여 평가를 시행하거나 혹은 해당 평가결과만을 산정하는 것이 가능하도록 가중치를 구획화한 것이다. 이는 평가의 관점이나 평가목적에 따라 혹은 평가 대상 정책의 특성에 따라 평가모형의 전체 혹은 일부분을 융통성있게 활동하도록 설계한 것이다.

결론적으로 본 평가모형은 정책의 질 관리를 도모하고, 아동·청소년 정책의 기본 관점을 정책고객의 친화성이란 데에 초점을 둔 것으로 이를 통해 궁극적으로 국민들의 삶의 질 향상에 기여하고자 하는 것이다.

목 차

I. 서론	3
1. 연구의 배경 및 목적	3
2. 연구내용	6
3. 연구방법	7
II. 정책평가의 이론과 실제	11
1. 정책평가의 개념과 유형	11
1) 정책평가의 개념	11
2) 정책평가의 유형	12
2. 아동·청소년 정책평가모형 개발을 위한 관련 모형 분석 ·	15
1) 평가모형 분석의 기본 방향	15
2) 정책평가모형 분석	16
3) 프로그램 평가모형 분석	24
4) 성과중심모형 분석	31
3. 외국의 정책평가모형 분석	42
1) OECD 주요국의 정책평가모형	42
2) 미국 연방정부의 정책평가체계: GPRA	46
3) 캐나다의 정책평가체계	50
4) 해외 정책평가모형 고찰의 시사점	51
III. 아동·청소년 정책의 최근동향과 정책적 속성	55
1. 아동·청소년 정책의 비전 및 주요국정과제 고찰	55
1) 아동·청소년 정책관련 주요국정과제	55
2) 아동·청소년 정책의 비전과 목표	59

3) 아동·청소년 정책의 주요성과	60
2. 아동·청소년 정책의 특징과 성격	61
3. 아동·청소년 정책평가 관련 최근 경향 및 시사점	64
1) 아동·청소년 정책 관련 평가현황	64
2) 아동·청소년 정책의 속성과 평가방향	78
IV. 아동·청소년 정책평가모형 설계	83
1. 평가모형 개발을 위한 절차 및 기본틀	83
2. 평가모형의 설계 및 타당화: 고객지향 평가모형	84
1) 평가모형 기본안 설계 및 타당성 조사	84
2) 평가모형 및 평가지표 수정(안) 구안	89
3. AHP를 통한 평가 가중치 분석	94
1) 가중치 분석방법	94
2) 가중치 분석결과	98
V. 아동·청소년 정책평가모형의 시범적용	111
1. 평가모형의 시범적용 절차	111
2. 평가모형의 시범적용 결과	112
1) 전문가 서면평가	112
2) 정책고객의 평가(수혜자 의견조사)	117
3. 최종 평가모형 및 시사점	126
VI. 결론 및 제언	135
1. 요약 및 결론	135
2. 정책 제언: 평가모형의 정책적 활용방안	138
1) 평가의 목적에 따른 평가모형의 구획적 활용	138
2) 정책특성에 따른 평가가중치 산정의 유연성	139
3) 정책추진과 정책평가와의 실효적 연계	139

4) 정책통계체제와의 연계성 확대	140
5) 체계적 평가추진을 위한 관련 조직 및 예산 구축 ...	141

참고문헌	143
------------	-----

부 록	147
-----------	-----

1. 아동·청소년 정책평가를 위한	
『평가지표 타당성』 설문지	149
2. 아동·청소년 정책 평가지표 쌍대비교 질문지	
『AHP 분석을 위한 전문가 평정』	160
3. 전문가 서면평가지	192
4. 정책고객의 평가 설문지(수혜자 의견조사지)	200

표 목차

<표 II-1> 여러 학자들의 정책평가에 대한 정의	11
<표 II-2> 여러 학자들의 정책평가 기준	13
<표 II-3> 여성정책 평가모형의 항목별 평가지표	16
<표 II-4> 한국의 교육정책 평가모형의 정책단계별 평가기준	17
<표 II-5> 국가인적자원개발정책 평가 지침(안)	19
<표 II-6> 간호정책 평가모형의 평가요소별 평가기준	20
<표 II-7> Fisher의 다차원 정책평가 방법론의 단계별 평가초점	22
<표 II-8> 정책평가모형의 분석	23
<표 II-9> Provus 격차평가모형의 절차별 평가내용	25
<표 II-10> Stufflebeam의 의사결정모형	27
<표 II-11> Scriven의 평가요소와 정책평가 요소간 연계성	29
<표 II-12> 프로그램 평가모형 분석을 통한 정책평가에의 시사점 ..	31
<표 II-13> BSC 모형의 4가지 관점	33
<표 II-14> 공공 부문의 평가를 위한 질문	35
<표 II-15> 성과중심모형의 평가지표	39
<표 II-16> OECD 주요국의 정책평가 추진 배경 및 기대효과	42
<표 II-17> OECD 주요국의 정책 관리와 성과측정	44
<표 II-18> 성과측정과정과 GPRA 요건의 비교	49
<표 III-1> 아동·청소년 정책관련 국정과제	56
<표 III-2> 아동정책과 청소년정책의 특징	62
<표 III-3> 아동·청소년 정책 체계도	63
<표 III-4> 아동·청소년 정책의 향후 추진 단계	63
<표 III-5> 부처내 평가관련 용어정의	65
<표 III-6> 정부업무평가 관련 법령 및 규정	67
<표 III-7> 정부업무 자체평가 평가지표	68

<표 III-8> 아동·청소년관련 관리과제 및 성과지표	69
<표 III-9> 정부업무평가 핵심과제 및 녹색성장과제	77
<표 III-10> 아동·청소년관련 평가지표	79
<표 IV-1> 정책체계성에 관한 평가지표 타당성 조사결과	85
<표 IV-2> 고객친화성에 관한 평가지표 타당성 조사결과	87
<표 IV-3> 정책고객의 평가에 관한 평가지표 타당성 조사결과	88
<표 IV-4> 차원별·단계별 평가결과 비교·종합표(안)	90
<표 IV-5> 정책추진 체계성의 평가영역별 평가지표	91
<표 IV-6> 고객친화성의 평가영역별 평가지표	92
<표 IV-8> 쌍대비교 설문 문항 예시	97
<표 IV-9> 1차 및 2차 조사의 비일관성 지수 평균	98
<표 IV-10> 정책추진의 체계성 평가영역별 가중치	99
<표 IV-11> 정책추진의 체계성 하위 평가영역별 가중치	99
<표 IV-12> 정책목표의 타당성 영역 평가지표 가중치	100
<표 IV-13> 계획의 충실성 영역 평가지표 가중치	101
<표 IV-14> 집행과정 효율성 영역 평가지표 가중치	101
<표 IV-15> 집행과정 적절성 영역 평가지표 가중치	102
<표 IV-16> 목표 달성도 영역 평가지표 가중치	102
<표 IV-17> 정책 효과성 영역 평가지표 가중치	103
<표 IV-18> 고객친화성 평가영역별 가중치	103
<표 IV-19> 고객친화성 하위 평가영역별 가중치 비교	104
<표 IV-20> 정책형성의 고객친화성 영역 평가지표 가중치	105
<표 IV-21> 정책과정의 고객친화성 영역 평가지표 가중치	105
<표 IV-22> 정책성과의 고객친화성 영역 평가지표 가중치	106
<표 IV-23> 정책형성에 관한 고객의 평가 영역 평가지표 가중치 ..	107
<표 IV-24> 정책과정에 관한 고객의 평가 영역 평가지표 가중치 ..	107
<표 IV-25> 정책성과에 관한 고객의 평가 영역 평가지표 가중치 ..	108
<표 V-1> 아동·청소년 정책 A, B에 대한 평가용이성 점수	113

<표 V-2> 정책 A에 대한 서면평가 중 정책체계성 평가점수	115
<표 V-3> 정책 A에 대한 서면평가 중 정책집행상의 고객친화성 평가점수·	116
<표 V-4> 평가모형 시범적용(Pilot Test)중 정책수혜자 조사설계 ..	118
<표 V-5> 정책추진 체계성의 평가영역별 최종 평가지표	127
<표 V-6> 고객친화성의 평가영역별 최종 평가지표	128

그림 목차

[그림 II-1] BSC 모형의 4가지 관점	32
[그림 II-2] 교육정보화 평가를 위한 성과중심모형	38
[그림 III-1] 국정과제 기본틀 및 주요국정과제(대한민국정부, 2008) ..	55
[그림 III-2] 아동·청소년 정책 비전 및 목표(보건복지가족부, 2009b) ·	59
[그림 III-3] 부처내 평가 간 연계흐름도(보건복지가족부, 2009e)	65
[그림 III-4] 2009년 성과평가 흐름도(보건복지가족부, 2009e)	66
[그림 IV-1] 평가모형 1차 구안(안)	84
[그림 IV-2] 평가모형 수정(안)	89
[그림 IV-3] 평가결과 분석그래프 개념도(안)	90
[그림 V-1] 평가모형 시범적용 절차	111
[그림 V-2] 아동·청소년 정책 A에 대한 서면평가 종합결과	114
[그림 V-3] 정책고객의 평가지표(13개)별 모호성 비율	119
[그림 V-4] 아동·청소년 관련 정책 A의 인지도	120
[그림 V-5] 아동·청소년 관련 정책 A의 필요성	120
[그림 V-6] 아동·청소년 관련 정책 A가 복지부 주요 임무인지 여부 ·	121
[그림 V-7] 아동·청소년 관련 정책 A의 목표 인지도	121
[그림 V-8] 아동·청소년 관련 정책 A의 대상 인지도	122
[그림 V-9] 아동·청소년 관련 정책 A의 관련 정책간 연계성 확보여부 ·	122
[그림 V-10] 아동·청소년 관련 정책 A의 추진과정 경험률	123
[그림 V-11] 아동·청소년 관련 정책 A에 대한 국민호응 여부	123
[그림 V-12] 아동·청소년 관련 정책 A의 목표 달성여부	124
[그림 V-13] 아동·청소년 관련 정책 A의 추진 지속여부	124
[그림 V-14] 아동·청소년 관련 정책 A의 만족도	125
[그림 V-15] 아동·청소년 관련 정책 A의 미시적 성과	125
[그림 V-16] 아동·청소년 관련 정책 A의 거시적 성과	126

[그림 V-17] 아동·청소년 관련 정책 A의 최종 평가결과	130
[그림 VI-1] 아동·청소년 정책에 대한 고객지향 평가모형	136

I. 서론

1. 연구의 배경과 목적
2. 연구내용
3. 연구방법

I. 서론

1. 연구의 배경과 목적

2008년 새정부가 들어서면서 그간 서로 다른 부처에서 추진해 왔던 아동 정책과 청소년정책이 보건복지가족부에서 통합·추진되도록 정부조직개편이 이루어졌다. 이는 단순히 행정상의 조직 통합에 그치는 것이 아니라 정책의 내용적·방법론적 통합을 의미한다. 그에 따라 중장기 기본계획과 통합 법률안의 수립 등 일련의 후속 조치들이 진행 중에 있다.

따라서 새롭게 통합·추진되는 아동·청소년 정책의 향후 진행방향과 효과에 대해 정부내에서 뿐만 아니라 국민적 관심과 기대가 큰 상황이다. 이는 아동·청소년 정책에 대한 과정상의 효율성 뿐만 아니라 결과적 효과성을 관리하고 그 결과를 통해 지속적 개선과 발전을 꾀해야 하는 당위성에 직면하게 된 것이다.

지금까지 아동 정책이나 청소년 정책은 각 분야별로 어려운 여건 속에서도 아동 및 청소년 정책의 국민적 혜택을 확산하기 위해 꾸준한 노력을 해왔다. 사실 이러한 것은 국가 수준에서 집중적인 투자와 관심을 받지 못한 여건에서 매우 지난한 노력의 과정이라 할 것이다. 그러나 정책집행의 진정성을 넘어서 정책에 대한 질적 관리에 대한 관심과 노력은 미흡했던 것이 사실이고, 이 질적 관리의 결과들을 통해 중장기적 정책 개편이나 비전 제시, 그리고 세부 정책사업에 대한 면밀한 진단과 효과성을 극대화하기 위한 과학적 접근의 부족은 아쉬운 점이라 할 것이다.

새 정부 들어 추진되고 있는 『이명박 정부 100대 국정과제』를 살펴보면 제일 먼저 나오는 ‘섬기는 정부’의 비전에서 세 번째 국정과제로 「공공부문의 성과를 높일 것입니다」라고 제안하고 있다. 그 세부과제를 살펴보면 ‘평가제도의 정비를 통한 효율성을 제고’하기 위해 평가의 기획·총괄 기능을 강화하고 부처 자체평가의 자율성을 강화하는 것이다. 또한

‘주요현안의 정책분석을 강화’ 하고 ‘재정사업 평가의 내실화’ 를 기하는 것이 주내용이다. 이는 국제과제 47번의 「청소년의 건강한 성장을 뒷받침하겠습니다」와 통합적 관점에서 볼 필요가 있다. 즉, 청소년들의 건강한 성장을 위해 시행하는 각종 공공부문의 정책과 사업에서 성과를 높여야 한다는 당위성을 발견하게 된다. 성과라는 것은 계획을 열심히 수행하는 것만으로 완성되는 것이 아니라 성과를 이루기 위한 전과정에 대해 관리와 점검, 평가와 피드백이 뒤따라야 완성되는 개념이다. 따라서 공공부문에 대한 체계적인 평가를 위한 제반 이론과 실무적 지원 프로세스가 마련되어야 한다. 이것은 아동·청소년 정책이 정책의 수혜자인 우리 청소년들의 건강한 성장에 얼마나 효과를 내고 기여하는가에 대한 면밀하고 효용성 있는 평가의 틀을 요구하고 있는 것이다.

또한 올해 보건복지가족부에서 추진중인 아동·청소년 정책 중장기 기본계획에서 주요 정책과제중 하나로 아동·청소년 정책평가시스템의 도입을 논의하고 있다. 그 구체적인 내용은 상시평가체계를 구축하여 아동·청소년 정책의 효과성을 제고하고, 아동·청소년 정책평가기준 및 지표개발, 그리고 평가를 통한 아동·청소년 정책의 지속적 수정·보완 및 아동·청소년 정책의 국민체감도 지속조사 및 제고방안 마련 등(한국보건사회연구원·한국청소년정책연구원, 2008; 보건복지가족부, 2009b)이다. 이와 같은 중장기 정책방향 논의에서도 알 수 있듯이 아동·청소년 정책의 질 관리를 위한 평가는 정부 내외에서 그 필요성에 대한 공감대가 형성되고 있음을 반증한다 할 것이다.

또한 본원 역시 기관 정관상에 「중앙 및 지방정부 청소년정책의 효과분석과 평가·자문」(제1장 제4조 4항)을 기관의 주요임무로 규정하고 있어 국책연구기관으로서 정책평가 수행이 중요한 사명임을 밝히고 있다.

그동안 아동·청소년 분야에서 이루어진 정책평가 관련 과제들을 살펴보면 우선, 2006년과 2007년 청소년육성기금공모사업평가(김현철, 백혜정, 2006; 김현철, 백혜정, 김형주, 2007)가 있다. 이는 당시 국가청소년위원회에서 청소년육성기금에서 지원하는 청소년프로그램 사업에 대해 투입

(Input), 과정(Process), 산출(Product), 총평(Summative)의 4개 평가단계에 총 11개 평가지표에 의거하여 평가가 수행된 평가이다. 이와 유사한 사업평가로는 서울시 청소년프로그램 운영평가(임지연, 김형주, 2008)로 서울특별시에 지원하는 청소년활동프로그램에 대한 평가가 있다.

그 밖에 김경준(2005)은 농어촌청소년 복지정책 평가 및 프로그램 개발 연구에서 농어촌청소년 복지 및 평가에 관해 이론적으로 고찰하고, 농어촌 청소년 복지정책의 현황과 생활실태 및 복지요구를 분석하였다. 더불어 국내외 농어촌청소년 복지정책 및 프로그램 사례를 고찰하여 해당 정책사업에 대한 평가를 하였다. 2007년 지방자치단체 청소년 정책평가에 관한 연구(성운숙, 임희진, 2007)는 이론적 연구 보다는 실무적 평가에 가까운 보고서로 지방자치단체의 청소년사업에 대한 평가지표를 개발하고 평가를 시행하고 그 결과를 분석한 것이다. 평가결과를 통해 성과지표를 개선하고 향후 정책개선사항에 대한 제언을 하고 있다.

평가이론적 측면을 강조하고 거시정책에 관심을 둔 평가연구들을 살펴보면, 김형주(2005)는 교육인적자원부(현 교육과학기술부)의 교육정보화 정책에 대한 정책평가모형으로서 BSC(Balanced ScoreCard)를 제시하고 주요 평가영역으로 달성도, 효과성, 만족도, 비용의 4차원 모형을 제시하였으며, 공은배(2002)는 한국의 교육정책 평가연구에서 주요 교육정책인 고교평준화 정책, 중등교원 양성 정책, 중등사학 지원정책, 교육과정 평가 정책, 교육재정 확보 정책에 대해 평가방향, 평가절차, 평가영역, 평가기준을 구안하고 평가결과를 논의하였다. 여성정책에 대해서도 김재인 외(2000)는 여성정책에 관한 평가모형 정립을 위해 기초 이론 탐색에 근거하여 평가의 구조, 항목별 평가지표, 평가척도, 평가지침, 평가사례 등을 구안하여 여성정책 평가모형을 개발하였다.

이상의 연구들이 시사하는 바는, 우선 김현철, 백혜정(2006), 김현철, 백혜정, 김형주(2007), 임지연, 김형주(2008) 등과 김경준(2005), 성운숙, 임희진(2007)의 연구는 현실적이고 실제적 평가수행을 통해 정책의 개선도를 모호하고 있다는 점에서 주목할 만 하나, 평가체제나 평가모형 개발을 이론

적 틀에 기반하기 보다는 실무적 필요성에 근거하여 다루고 있다. 이는 정책평가에 있어 체계적인 이론적 체계를 구축하여 이를 기초로 실무적 프로세스를 갖추는 것이 보다 합리적이고 적절한 평가 수행을 가능하게 할 수 있기 때문에 본 연구를 비롯한 기타 향후 연구의 과제로 보여진다. 그리고 김형주(2005), 공은배(2002)와 김재인 외(2000)의 연구는 비록 청소년 분야는 아니지만 교육 분야와 여성 분야의 정책평가모형 개발과 함께 거시적 측면에서 실제 해당 정책에 대해 평가를 해보았다는 점에서 본 연구의 평가모형 개발에 이론과 체제 설계 측면에서 적지 않은 참조가 될 것 같다.

따라서 본 연구에서는 정책평가 이론에 관한 충분한 고찰과 평가모형 타당화를 통해 평가모형의 완성도를 높여 이를 실제 적용해 봄으로써 이론적 기반과 실무적 적용을 함께 고려하는 평가체제를 개발하고자 한다. 결국 정책평가의 틀을 마련하는 것은 아동·청소년 정책의 지속가능성과 효과성, 그리고 국민 삶의 친밀성 등에 관하여 평가를 통해 분석해 냄으로써 정책의 질을 제고하기 위함이다.

본 연구의 목적은 아동·청소년 정책의 속성을 바탕으로 정책평가를 위한 제반 평가이론과 선행연구들을 고찰하여 아동·청소년 정책에 적합하고 타당한 평가모형을 개발하고 그 정책적 활용방안을 도출해내고자 하는 것이다.

2. 연구내용

본 연구에서 수행하고자 하는 주요 연구내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 정책평가 및 제반 평가이론과 평가모형 연구 등 선행연구에 대한 고찰이다. 이는 정책분석 및 정책평가의 개념과 이론, 그리고 프로그램 평가이론과 평가모형 및 관련 선행연구들을 고찰하는 것이다.

둘째, 아동·청소년 정책 기본방향 및 주요 정책과제 등 정책적 속성을 고찰하는 것이다. 아동·청소년 정책 및 법률안의 기본방향 및 비전을 분석하고, 아동·청소년 정책의 특성과 시사점을 분석하는 것이다.

셋째, 국내외 아동·청소년 분야를 비롯한 교육정책이나 여성정책 등 여러 정책평가 사례를 고찰하는 것이다.

넷째, 아동·청소년 정책에 부합하는 평가모형의 설계와 타당화이다. 이는 평가모형 설계의 중점 방향을 구체화하고, 평가의 목적 및 기본방향 설정, 그리고 평가 기본 틀, 평가영역, 평가지표 등 평가모형을 설계하는 것이다. 또한 구안된 평가모형에 대한 전문가 집단을 통한 타당화 과정과 평가가중치 설정을 한다.

다섯째, 아동·청소년 정책사례에 대한 본 연구의 평가모형 시범적용이다. 이를 위해 우선 평가 대상 정책 선정 및 분석이 이루어지고, 실제 평가모형 시범적용(Pilot Test)과 적용상의 시사점 도출이 진행된다.

여섯째, 평가모형 활용방안 수립 등 정책적 제언이다. 이는 평가모형을 실제 적용하기 위한 구체화 단계로서 적용상의 가이드라인과 평가편람의 제시, 기타 정책적 활용성을 제고하기 위한 방안을 도출하는 것이다.

이상의 연구내용은 이론적 토대와 타당화 과정을 통해 평가모형의 완성도를 높이고 적용 단계와 실무적 가이드라인 제시를 통해 평가의 활용성을 제고하려는 본 연구의 의도를 담고 있다 할 것이다.

3. 연구방법

본 연구의 활용하고 있는 주요 연구방법은 크게 이론적 검토와 전문가 집단을 통한 타당성 분석, 그리고 시범적용으로 구분된다. 구체적인 연구방법을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 문헌연구 및 선행연구 고찰

평가이론 및 평가모형 개발·적용 등 선행연구 고찰을 비롯하여, 아동·청소년 정책의 단기, 중장기 정책방향 및 특성을 분석하는 것이다. 또한 국내외 아동·청소년 및 유관분야 정책평가 사례, 평가모형 개발 사례를 조사하여 시사점을 도출하는 것이다.

둘째, 전문가 자문 및 정책협의회

아동·청소년 정책연구자, 정책담당자, 현장활동가, 평가전문가 등으로 구성된 전문가 집단을 대상으로 평가방향 및 정책 적합성에 대한 자문, 평가 모형 설계 및 평가지표 타당성에 관한 자문, 그리고 평가가중치에 관한 전문적 의견을 수렴하는 것이다. 또한 정책담당자들과의 정책협의회를 통해 연구방향 및 정책적 보완사항 자문 및 정책평가 적용상의 실무적 방법론의 협의가 추진된다. 또한 정책의 주무담당자가 본 연구의 객원연구원으로 참여하여 상시 협의체제로 운영하고 있다.

셋째, 전문가집단의 타당성 조사

아동·청소년 정책과 평가전문가 등 유관 전문가집단을 대상으로 평가영역 및 평가지표에 대한 적절성 및 측정가능성 등에 대한 타당성 조사를 실시하였다.

넷째, 평가가중치 도출을 위한 AHP 분석

평가영역 및 평가지표에 대한 가중치를 도출하기 위하여 전문가집단 의견 조사와 조사결과로 나타난 의견을 통계적인 기법을 통해 조정하는 계층분석적의사결정기법(Analytic Hierarchy Process: 이하 AHP)을 활용하였으며, 실제 데이터 분석을 위해 Expert Choice 10.0을 사용하였다.

다섯째, 평가모형 시범적용(Pilot Test)

본 연구에서 개발한 아동·청소년 정책 평가모형의 시범적용으로 평가위원회 구성을 통한 서면평가와 정책고객의 평가(수혜자 의견조사)이다. 이를 통해 평가모형의 최종 수정과 완성이 진행된다.

여섯째, 워크숍

평가모형 설계 및 적용결과에 대한 워크숍을 추진하여 평가모형 개발과 시범적용결과에 대한 논의를 하는 것이다. 또한 연구결과 공유 및 활용방안에 대한 토론토도 병행하게 된다.

Ⅱ. 정책평가의 이론과 실제

1. 정책평가의 개념과 유형
2. 아동·청소년 정책평가모형 개발을 위한 관련모형 분석
3. 외국의 정책평가모형 분석

II. 정책평가의 이론과 실제

1. 정책평가의 개념과 유형

1) 정책평가의 개념

정책평가란 설정된 정책목표에 도달하는 과정을 정기적으로 점검하여 그 정책의 성과를 향상시키기 위한 일련의 활동(Poister, 1979; 이윤식, 2003, 재인용) 또는, 정책형성과 집행과정을 점검하고, 정책성과를 확인, 검토하는 활동(윤수재, 2003)으로 정의된다. 또한, 정책과정은 정책의 형성, 결정에서부터 정책이 결정될 때까지 발생하는 일련의 과정으로 김승훈(2003)은 정책과정에서 정책평가 영역을 정책평가, 정책효과, 정책집행 후 과정, 산출평가 등의 용어로 정리하고 있으며, 여러 모형에서 이러한 용어들이 사용되고 있음을 분석하였다. 정책평가는 체계적인 연구방법을 사용하여 정책의 내용, 집행 및 집행의 결과, 그 영향 등을 추정하는 것이다(Anderson, 1979). <표 II-1>은 여러 학자들의 정책평가에 대한 정의를 표로 정리한 것이다. 표를 살펴보면, 일반적으로 정책평가를 과정의 측면으로 기술하고 있으며, 각 과정에서 수행되는 일련의 활동으로 정의하고 있다. 정의에서 언급되는 요소들은 정책목표의 달성, 정책성과의 확인, 일련의 과정 활동, 체계적인 연구방법의 사용 등이다.

<표 II-1> 여러 학자들의 정책평가에 대한 정의

학자	정의
Poister(1979)	설정된 정책목표에 도달하는 과정을 정기적으로 점검하여 그 정책의 성과를 향상시키기 위한 일련의 활동
윤수재(2003)	정책형성과 집행과정을 점검하고, 정책성과를 확인, 검토하는 활동
김승훈(2003)	정책의 형성, 결정에서부터 정책이 결정될 때까지 발생하는 일련의 과정
Anderson(1979)	체계적인 연구방법을 사용하여 정책의 내용, 집행 및 집행의 결과, 그 영향 등을 추정하는 것

정책평가는 대부분 정책형성과정을 거쳐 집행과정과 산출과정에 이르는 정책 추진의 순차적 흐름과 맥을 같이 하고 있음을 알 수 있다. 정책평가는 정책의 형성과 수정에 필요한 정보를 얻는 것 이외에 정책과정상의 책임성 확보나 가설 검증을 통한 이론의 수정, 보완과 형성 등의 목적을 갖는다(강근복, 1994, 노화준, 2001, 정정길, 1998; 명승환, 2002, 재인용).

정광호(2003)는 교육정책에 대한 그의 연구에서 정책에 있어서 가장 중요한 두 가지 요소는 정책의 정확한 평가를 통한 정보의 축적과 이의 활용(정책 학습), 그리고 정책과정에서 유관 집단의 의견을 적절하게 반영하는 절차적 정당성을 제시하고 있다. 이는 고객 관점에서 핵심 성공 요인으로 삼아야 할 주요한 구성요소들을 시사하고 있는데 여기서 중요한 것은 비전 설정, 고객과의 관계 등 BSC 모형의 기본적인 구성요소가 상당 부분 정책의 질 제고를 위해 중요한 요소와 결부되어 있다는 것이다.

이렇게 정책평가에 대한 정의와 목적을 통해 도출해 볼 수 있는 정책평가 모형 개발에서의 주요 요인들을 살펴보면, 정책과정, 성과, 고객 등의 주요 인을 고려해 볼 수 있게 된다. 이러한 요소들은 다음의 정책평가의 유형, 기존의 정책평가모형 분석, 사례 분석 등을 통하여 더 정교화되고, 세분화되어야 할 것이다.

2) 정책평가의 유형

정책평가는 앞서 언급되었던 것처럼 그 목적과 대상, 가치 등에 따라 다양한 형태와 절차로 이루어진다. 따라서 이와 관련하여 많은 학자들이 다양한 유형들을 제시하고 있다. 문순영(2006)은 사회복지정책평가 틀에 관한 연구에서 여러 학자들의 정책평가 유형을 거론하고 있는데 몇 가지 대표적인 논의를 제시하면 다음과 같다. 적합성 평가, 충분성 평가, 효과성 평가, 능률성 혹은 효율성 평가, 실현가능성 평가(봉민근, 1995), 착수직전분석, 평가성 사정, 형성적 평가, 프로그램 모니터링, 정책영향성평가, 프로그램전략 평가, 능률성 평가, 적합성 평가, 평가 종합(노화준, 2001), 효과 평가, 효율성 평가, 집행 평가, 정책구조 평가(김명수, 1993) 등으로 다양한 유형

의 평가들을 제시하고 있다. 또한, 정책설계 평가, 정책집행 평가, 정책영향 평가(송근원, 김태성, 1995) 등으로 구분하기도 한다. 이러한 평가 유형들은 목적에 따라 정책의 특수성에 따라, 단계에 따라 다양하게 이루어지고 있는데, 대부분의 경우 정책평가모형에서는 이들 평가 유형들이 종합적으로 다루어진다. 이외에도 Suchman(1974)은 정책평가 기준으로 노력, 성과, 충분성, 능률성, 과정을 들고 있다. Nakamura와 Smallwood(1980)은 정책 목표달성, 능률성, 대상집단의 만족도, 고객의 대응성, 체제유지로 제시하고 있으며, Dunn(1994)은 효과성, 능률성, 충분성, 형평성, 대응성, 적합성을 들고 있다. 이렇게 여러 학자들이 제시하고 있는 정책평가 기준을 종합해보면 <표 II-2>와 같이 몇 가지로 구분될 수 있다.

<표 II-2> 여러 학자들의 정책평가 기준

학자	정책평가기준(영역)
봉민근(1995)	적합성 평가, 충분성 평가, 효과성 평가, 능률성 혹은 효율성 평가, 실현가능성 평가
노화준(2001)	착수직전분석, 평가성 사정, 형성적 평가, 프로그램 모니터링, 정책영향성 평가, 프로그램전략 평가, 능률성 평가, 적합성 평가, 평가 종합
김명수(1993)	효과 평가, 효율성 평가, 집행 평가, 정책구조평가
송근원, 김태성(1995)	정책설계 평가, 정책집행 평가, 정책영향 평가
Suchman(1974)	노력, 성과, 충분성, 능률성, 과정
Nakamura & Smallwood(1980)	정책목표달성, 능률성, 대상집단의 만족도, 고객의 대응성, 체제유지

<표 II-2>에서 이들 학자들의 정책평가 유형이나 기준들을 살펴보면, 충분성, 능률성, 적합성 등이 공통적으로 제시되고 있으며, 효과성, 효율성 등에 대한 논의도 공통적으로 제기되고 있다. 자료를 종합적으로 살펴보면, 정책평가 유형은 일반적으로 요소 중심적인 평가모형이나 단계에 따른 체계적

인 평가방안들이 공통적으로 제시되고 있다. 즉, 단계를 중심으로 한 체계적 접근과 요소를 중심으로 한 요소적 접근이 혼재되어 있음을 알 수 있다. 따라서 정책평가는 이 두 가지 접근이 함께 고려될 때 평가로서의 충분성을 만족시킬 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 이러한 두 가지 접근에 대한 동시적인 고려는 다음 장에서 이루어지는 정책평가모형의 분석에서 찾아볼 수 있다.

민병제(2002)는 그의 연구에서 여러 학자들의 정책평가 요소들을 종합적으로 분석하면서 여러 학자들이 공통적으로 다루는 요인으로 효과성과 능률성, 효과성, 대응성, 형평성, 적절성, 충족성 등으로 분석하였다. 능률성이란 최소한의 노력과 경비 등의 투입으로 최대한의 산출을 얻고자 하는 것을 의미하고, 또 한편으로는 조직구성원들의 만족도 또는 조직구성원의 요구를 충족시키는 정도를 뜻한다. 효과성이란 조직의 목표달성 정도로 파악되고 있는데 노력 그 자체보다는 노력의 결과를 중요시하며 바로 한 단계 상위에 있는 목표를 달성하기 위하여 얼마만한 활동이 실제로 이루어졌는가, 그리고 이러한 변화는 원래 의도했던 것인가 등이 해당된다. 이런 능률성과 효과성의 관계를 살펴볼 때, 개인과 조직은 능률성을 증진시키는 노력을 기울여야 하지만, 지나치게 능률을 강조함으로써 반드시 추구해야 하는 내용을 무시해서는 안될 것이다. 대응성은 특정 집단이나 전체 주민의 필요와 욕구, 선호와 가치 등에 어느 정도 대응하느냐를 뜻하는 것이며 주민의 만족도나 수혜자의 호응·만족 등을 의미한다. 형평성은 남녀간·지역간·계층간·인종 간 균형이 이루어져야 하며 기회의 균등원리가 보장되어야 한다는 의미를 갖는다. 적절성 내지 적합성이란 정책목표나 그 목표달성을 위하여 동원되는 정책수단·방법이 적절한가, 사회적으로 타당하고 적합한가 하는 것을 의미한다. 충족성은 정책의 목표와 성과의 달성이 문제해결에 충족했느냐의 여부와 목표달성의 과정에 있어서 곧 집행과정에서 동원된 정책수단이 목표를 성취하는데 충족하였느냐 여부와 관련하여 중요한 기준이 될 수 있다. 그밖에 경제성 내지는 생산성, 공익성, 실현 가능성, 적시성, 타당성, 합리성 등도 제안되었고, 부분적으로는 공개성, 공정성, 구체성, 만족도, 실현가능

성, 수용성, 수월성, 일치성, 연계성, 정확성, 접근성, 전문성, 적응성, 측정가능성, 통제 가능성, 포괄성 등이 제안되기도 하였다(민병제, 2002).

2. 아동·청소년 정책평가모형 개발을 위한 관련 모형 분석

1) 평가모형 분석의 기본 방향

정책평가모형을 개발하기 위해 앞서 정책평가에 대한 정의와 유형 등을 여러 학자들을 통해 살펴보았다. 정의와 유형에 대한 종합적인 분석에서 몇 가지 시사점이 도출되었는데, 첫째는 정책평가 활동이 주로 과정적, 단계적으로 수행되고 있음을 알 수 있었다. 두 번째로는 각 과정과 단계에서는 해당 단계에서 주요하게 평가 기준으로 설정해야 할 요소들을 제시하고 있었다. 또한, 이러한 요소들은 적합성, 능률성, 충분성 등과 같이 일반적이고 공통적으로 제기되고 있음을 알 수 있었다. 세 번째로는 정책평가는 정책의 성과에 대한 점검이고, 단순하게 점검으로 끝나는 것이 아니라 이를 향상시키기 위한 정보의 제공이라는 점과 정책평가의 주요 기준으로 정책고객이라는 요인이 중요하게 다루어져야 함을 파악할 수 있었다.

대부분의 경우, 정책평가모형 개발은 기존의 정책평가모형을 살펴보고, 그 모형들이 가지는 시사점을 도출하고, 이를 통하여 타당한 개발 원칙을 설정하는 방법을 활용해 오고 있다. 다양한 평가모형들이 연구되어 오고 있으나, 각 모형들은 가치를 두는 부분에 따라 강조하는 영역이 다르다. 따라서 평가하고자 하는 목적과 과정, 내용에 따라 여러 평가모형에서 의미 있는 영역을 추출하여 활용하는 것이 바람직하다. 본 연구에서는 아동·청소년 정책이라는 내용 영역과 정책평가라는 관점에서 두 영역에 관련되는 개념을 중심으로 분석하고자 한다. 따라서 여기에서는 앞서 분석한 정책평가에 대한 정의와 유형, 목적 등에서 추출된 시사점과 연계하여 정책평가모형을 기본적으로 분석하고, 최근 공공부문에서 정책의 성과를 관리하기 위하여 적용되고 있는 BSC 모형을 비롯하여 성과관리모형을 분석하여 모형 개발에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 그 외에도 공공기관에서 수행하는

정책평가모형과 해외 사례 분석 등을 통하여 아동·청소년 정책평가모형 개발의 시사점을 도출하고자 한다. 이들 모형 분석을 통해 각 요소에서 정책평가의 기본적 요소와 절차 등에 대한 구성요소를 파악해보고, 모형에서 고려해야할 요소를 살펴볼 것이다.

2) 정책평가모형 분석

정책평가모형은 여러 영역에서 다양하게 개발되어 활용되고 있다. 그 중에서 여성정책 평가에서 활용되는 모형을 살펴보면(김재인 외, 2000), 평가모형의 구조를 정책집행단계, 정책형성단계, 정책성과와 영향력으로 구분하고 각 항목에 대해 총 20개의 평가지표를 설정하고 있다(<표 II-3> 참조).

<표 II-3> 여성정책 평가모형의 항목별 평가지표

평가항목	평가요소	평가지표
여성정책의 방향, 목표 및 형성	성 형평성	여성정책 목표와 남녀평등 원칙의 반영 여부
	목표 및 형성 절차의 적절성	정책형성의 적절성
		정책의 세부 목표의 구체성
		정책목표와 수단간의 연계성
		정책대상 선택의 적절성
정책 수립 절차의 민주성		
목표의 대응성	정책목표의 시의성	
여성정책의 집행과정	정책집행의 적절성	집행체계의 운영 정도
		투입 인력의 남녀평등의식 정도
		관련 법률이나 법규에의 준수 정도
	정책집행의 효율성	정책집행에서의 타부처, 타부서의 협조 정도
정책집행에서의 정책대상의 참여 정도		
정책집행의 대응성	정책집행에서의 여건 변화의 대응성	
여성정책의 성과의 영향력	성 형평성의 증진 정도	집행결과 남녀평등 원칙의 달성 정도
	정책결과의 효율성	정책 비용대 편익의 정도
		정책 세부 목표의 달성 정도
		예산의 집행 정도
	정책결과의 효과성	정책수혜자/전문가의 만족정도
정책결과가 외부에 미친 영향 정도		
	예측하지 못한 부수적 효과	

여성정책 평가모형을 살펴보면, 정책목표 및 형성과정-집행과정-성과라는 체계적 과정에 따른 평가지표를 설정하고, 지표에는 여성정책이 가지는 특수성, 즉 성 형평성을 설정하고 있음을 알 수 있다. 특히, 여건 변화에 따른 대응 정도를 지표로 설정하여 시대적 변화에 따른 적응성을 지표화함으로써 정책이 여건 변화에 능동적으로 대응할 수 있어야 한다는 점을 중시하고 있다.

공은배, 김이경, 신상명(2002)의 한국의 교육정책 평가 연구를 살펴보면, 정책평가 삼각 분석 모형을 제기하면서 정책평가를 종합적, 다원적으로 접근하고 있다. 이 연구에서는 정책의 단계를 형성 및 결정단계, 정책결정단계, 정책집행단계, 정책집행 후 단계로 수분하고 각 단계에서 평가대상과 기준을 <표 II-4>와 같이 제시하고 있다.

<표 II-4> 한국의 교육정책 평가모형의 정책단계별 평가기준

정책단계	평가대상	평가기준
형성 및 결정단계	정책문제 배경 진단	정확성
	결정과정	합리성 민주성
정책결정단계	정책목표	정확성
		충분성
		대응성
		실현가능성
		문제와의 관련성
	정책수단	구체성
		효과성 능률성 실현가능성
정책대상자 선정	공평성	
	균형성	
정책집행단계	집행계획	실현성
		준비성
	집행과정	일관성
		집행노력

정책단계	평가대상	평가기준
	정책상황	대응성
		부수적 산물
		과정평가
정책집행 후 단계	정책결과	효과성
		능률성
		정책영향 목표달성
		결과 평가의 객관성
		수요자의 만족도

교육정책 평가모형 역시 여성정책 평가에서와 같이 정책 형성과정-정책 집행과정-정책집행 후 단계로 단계에 따른 평가대상과 평가기준을 설정하고 있음을 알 수 있다. 특히, 정책결정단계를 정책형성과 결정단계로 구분하여 실제 집행 이전의 평가요소의 중요성을 강조하고 있다.

또한, 학교평가정책에 대한 평가에서 신상명(2004)은 평가의 틀을 정책 과정 분석, 법적 쟁점 등을 요소로 구상하고 있는데, 본 보고서에서는 정책 과정 영역만을 살펴보고자 한다. 정책과정은 형성단계(형성과정, 정책목표의 타당성, 정책형성의 합리성, 정책결정의 민주성), 집행단계(집행과정, 정책집행의 일관성, 정책집행의 신축성, 정책환류의 적시성), 집행후 단계(정책의 효율성, 정책수혜자의 만족도, 정책결과의 인간성)으로 구분하여 제시하고 있다.

또한, 국가인적자원개발정책의 평가 지침에 따른 평가의 구성요소 역시 정책형성-정책집행-정책성과-정책연계 및 조정의 단계에 따라 평가요소를 제시하고 있다. 구체적인 평가요소는 <표 II-5>와 같다. 인적자원 개발 정책평가모형은 정책 연계 및 조정 단계를 추가하여 부처간 협조, 사업간 연계, 중복성 등에 대한 지표를 제시하고 있다. 이는 우리 나라 정책의 특성상 부처간 연계가 미흡하고 중복되는 정책에 대한 사전 검토가 부족하다는 현실을 감안하여 제시되고 있는 듯하다.

〈표 II-5〉 국가인적자원개발정책 평가 지침(안)

구분	평가기준	주요착안사항
정책 형성	정책목표의 타당성	- 정책목표가 상위 국정지표에 부합하며, 환경 변화에 대응하고 있는가? - 사업이 부처의 기능에 부합하는가?
	정책목표의 구체성	- 정책목표는 명확히 제시되었는가? - 정책성과가 구체적(측정가능)으로 제시되었는가? - 정책대상집단(수요자)이 명확하게 제시되었는가?
	계획 내용의 충실성	- 정책목표달성을 위하여 하위정책수단(세부사업 등)이 충실하게 구비(제시)되었는가? - 계획 수립을 위한 여론수렴 및 관련 절차는 충분히 이행되었는가? - 수행되고 있는 내용은 사업 목적을 달성하기에 적절한가?
정책 집행	집행과정의 효율성	- 일정 계획에 맞추어 사업이 추진되고 있는가? - 투입된 자원들이 목표달성(결과)을 위해 효율적으로 제공되고 있는가?
	시행과정의 적절성	- 시행과정에서 행정여건, 상황의 변화를 적절히 포착하여 대응하고 있는가? - 시행과정에서 국민 및 이해당사자에게 제대로 알리고 있는가? - 법령은 제대로 뒷받침되었는가? - 제도와 조직은 적절히 편성되었는가? - 프로그램 관리는 적절히 되었는가?
정책 성과	목표 달성도	- 사업추진결과 당초 설정한 계획 목표는 달성되었는가? - 정책대상집단(수요자)의 욕구를 충족시키고 있는가?
	정책효과성	- 국민의 입장에서 해당 정책의 효과가 실질적으로 나타나고 있는가? - 정책성과가 구체적으로 달성되었는가?
정책 연계 조정	민간/부처 관련성	- 민간 및 타 부처와 사업 수행상 적절한 협의가 이루어지고 있는가?
	정책의 중복성	- 타부처와 사업이 중복되고 있는가? - 중복해서 수행할 필요가 있는가?
	정책의 연계성	- 부처의 다른 정책들과의 연계/협조가 잘 이루어지고 있는가? - 연계, 협조의 장애가 얼마나 많이 발생하는가?

또한, 간호정책 평가의 사례를 살펴보면, 간호정책에서는 정책평가 기준을 크게 정책방향 및 내용, 정책과정, 정책결과(효과)의 영역으로 나누고 각 영역에서 <표 II-6>과 같은 기준들을 제시하고 있다. 이 역시 기본적으로는 정책의 실행 이전 단계와 집행과정과 정책의 결과라는 측면에서 보면 과정적 단계에 따라 평가가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 그러나 여성정책 평가모형과는 달리, 간호정책이라는 특수성은 지표나 평가기준으로 제시되어 있지 않다. 해당 정책의 특수성은 평가하는 과정에서 해당 전문가들에 의해 평가기준에 내포되어 활동이 이루어지고 있다고 분석할 수 있다. 이렇듯, 대다수의 정책평가모형들은 해당 정책에서의 특수성을 모형에 직접적으로 제시하지는 않는 듯하다. 이는 일반적인 정책평가모형을 개발하고 운영상에서 적절하게 정책의 특수성을 반영한다고 보아도 큰 무리는 없어 보인다.

<표 II-6> 간호정책 평가모형의 평가요소별 평가기준

평가요소	평가기준
정책방향 및 내용	정책의 목표는 올바르게 설정되었는가?
	정책목표의 실현가능성은 어느정도인가?
	정책 수단 및 추진 내용은 목표 달성을 위해 타당하고 최선의 것으로 선택되었는가?
	정책목표는 타기관 정책과 일관성을 유지하고 있는가?
정책과정	정책효과는 어떠한 경로를 통하여 발생하였는가?
	정책효과가 발생하지 않은 경우, 어떤 경로에 잘못이 있었는가?
	보다 강력한 경로를 미치는 경로는 없는가?
	원래의 집행 계획에서의 활동이 이루어졌는가?
	계획된 양과 질의 자원이 계획된 시간에 투입되었는가?
	원래 의도한 정책 대상 집단에 실시되었는가?
	관련된 법률이나 법규에 순응하고 있는가?
	정책추진과정은 공정하게 이루어졌는가?

평가요소	평가기준
	정책추진과정이 개방적이었는가?
	정책 수립 및 집행 의사결정과정에 대중은 적절히 참여하였는가?
	정책추진 부처간의 협조체제는 원활하였는가?
정책결과 (효과)	성취된 결과가 프로그램 목표와 일치하는 것인가?
	정책목표의 달성은 어느정도인가?
	정책이 원래 의도하지 않고 예측하지 않았던 효과(공정적/부정적 부수 효과, 역효과)는 어떻게 나타났는가?
	실제로 발생한 영향은 의도했던 방향과 일치하는가?
	정책결과 및 효과는 바로 해당 정책에 의해 달성된 것인가?
	정책효과는 비용(부작용이나 사회적 충격 포함)을 상쇄할 만큼 큰가? (효율성)
	정책은 정책 대상 고객의 필요, 관심, 기대를 어느정도 충족시키고 있는가?
	정책대상 전문가의 입장에서 정책효과는 만족스러운가?
	정책결과 및 효과는 일반 국민의 기대와 가치에 부응하는가?
	정책결과 및 효과는 다양한 관련자들의 가치에 부응하는가?(공익)
	정책효과의 비용이 사회집단간, 지역간의 배분이 공평한가?

다차원 정책평가 방법론을 제안한 Frank Fisher는 정책평가를 프로그램 검증, 상황적 타당성, 시스템 입증, 사회적 선택의 4단계로 구분하고 각 단계에서 평가되어야 할 요소로 <표 II-7>과 같이 정리하고 있다(김동욱 외, 2004, 재인용). Fisher의 정책평가 방법론은 기존의 과정적 평가 활동들과는 접근이 조금 달라 보인다. 상황적 타당성과 사회적 선택의 단계는 정책이 그 만큼 상황에 적절한가와 사회적인 이념에 적응적인가를 보는 것으로 이 두 가지 단계는 어떤 측면으로 보면 정책이 처한 상황과 그 사회의 가치라는 측면에서 동일한 맥락으로 이해될 수 있다. 이것의 의미는 그만큼 정책이 처한 상황에 대한 이해와 수용성이 중시되고 있음을 시사한다.

〈표 II-7〉 Fisher의 다차원 정책평가 방법론의 단계별 평가초점

단계	평가초점
프로그램 검증	<ul style="list-style-type: none"> - 정책이 실증적으로 정책에서 제시한 목표를 달성하였는가? - 정책의 목적을 희석시키는 예기치 못한 효과가 존재하는가? - 채택된 정책이 다른 대안보다 더 효율적으로 목적을 달성하는가?
상황적 타당성	<ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 목표가 문제 상황에 적절한 것인가? - 그 목표가 이루어지기 위하여 예외를 인정하여야 할 상황이 존재하는가? - 둘 이상의 목표가 문제 상황에 동등하게 적절한가?
시스템 입증	<ul style="list-style-type: none"> - 정책목표가 전체로서의 사회적 가치 실현을 위한 수단적 가치를 가지고 있는가? - 정책목표가 중대한 사회적 결과를 초래하는 의도하지 않았던 문제들을 가져오지 않는가? - 정책목표에 대한 공약이 형평성있는 결과를 가져오는가?
사회적 선택	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 질서를 조직화하는 근본적인 이념들이 갈등을 해결하는데 있어서 정당하고 공평한 기준을 제공하는가? - 만약 사회 질서가 기본적인 가치 체계의 갈등을 해소하지 못한다면 다른 사회적 질서가 적절한 처방을 제시할 수 있는가? - 규범적 성찰과 경험적 증거들이 이러한 대안적 이념과 사회질서를 수용하는가?

상황에 대한 증시나 사회적 가치나 이념의 증시는 정책평가의 또 다른 차원인 고객 관점의 평가 활동에 대한 중요성이 점차 부각되는 계기가 되고 있다. 우리나라 정책에서 고객이라는 관점이 대두되기 시작한 것은 1990년대로 중앙 정부가 고객이라는 개념을 도입하고, 그에 대한 정책, 프로그램 개발 등에 관심을 두면서 부터이다(서희석, 이동기, 2003). 이러한 점을 고려하여 보건복지가족부에서 제시하는 고객친화성 평가지수(CFI: Customer Friendly Evaluation Index)는 수요자 중심의 정책 여부를 판단하기 위한 평가지수로 수요자 중심의 정책 관행을 정립하고 계량화된 통계 중심의 평가방안이다. 이는 정책수요자 규모에 대한 정량적, 정성적 지표로 구성하고 있는데, 구체적 평가지표로는 정량지표로 정책 대상자의 총

규모와 정책 수요자의 총규모, 정책 수혜자 총규모로 이루어진다. 즉, 정책 대상자, 수요자, 수혜자로 구분하여 대상자는 정책의 대상이 되는 집단의 총규모를 계량적으로 제시하는 것이고, 수요자는 당해 정책의 서비스를 직접적으로 필요로 하는 수, 수혜자는 정책 시행으로 구체적으로 혜택을 받는 대상자의 수를 계량적으로 제시하는 것이다. 이외에 정량화하기 어려운 사업의 기대효과, 공익성, 정책과급성 등은 정성적으로 평가한다. 정량지표에 대한 평가 기준은 적합, 조건부적합, 유보, 부적합으로 평가한다.

지금까지 제시한 정책평가모형을 정책 단계별로 정리해 보면 <표 II-8>과 같다.

<표 II-8> 정책평가모형의 분석

구분	정책 단계	비고
여성정책 평가모형	여성정책의 목표 및 방향, 형성 → 여성정책의 집행과정 → 여성정책의 성과와 영향	
교육정책 평가모형	형성 및 결정 → 정책결정단계 → 정책집행단계 → 집행 후 단계	
국가인적자원 개발정책 평가모형	정책형성 → 집행 → 성과 → 정책 연계, 조정	
간호정책 평가모형	정책방향 및 내용 → 정책과정 → 정책결과	
Fisher의 다차원적 정책평가모형	프로그램 검증 → 상황적 타당성 → 시스템 입증 → 사회적 선택	

<표 II-8>을 살펴보면, 일반적으로 정책평가는 각 단계별로 필요한 요소들을 평가하는 절차를 보인다. 또한, 그 단계 역시 정책 형성, 집행, 성과라는 공통된 단계를 제시하고 있다. 이러한 관점에서 볼 때 아동·청소년 정책 역시 일반적인 정책의 형성과정이 지니는 단계를 거치고 있으며, 이를 감안할 때 정책평가모형 역시 정책의 형성과 집행, 성과로 이어지는 단계적 측면을 고려할 필요가 있다.

이러한 정책평가체제는 우리나라의 최근 정책평가 추세를 통해 다시 한번 확인할 수 있는데, 첫째 결과지향적으로 과정보다는 결과에 초점이 주어지고 있다는 점과 둘째, 고객지향적인 관점이 강조되고 있다는 점, 셋째로 평가에 대한 환류가 중시되고 있다는 점, 마지막으로 정책평가의 대상이 정부의 모든 업무로 확장되고 있는 점 등이다(김준한, 2004). 이러한 점과 더불어 최근에는 평가 결과를 활용해야 한다는 중요성이 대두되면서 정책평가의 활용 방안에 대한 논의가 강해지고 있다.

3) 프로그램 평가모형 분석

(1) 목표중심모형

목표중심모형은 계획단계에서 설정한 목표와 그 목표의 달성 여부에 초점을 두고 평가해야 한다는 개념에서 출발한다. 따라서 이 모형은 본 연구에서 분석한 평가모형 중에서 가장 정책평가의 개념에 가깝게 접근할 수 있는 유형이다. 즉, 설정된 목표에 따라 실제로 그 목표가 어느 정도 달성되었는가를 판단하는데 초점이 있기 때문이다. 이는 정책평가와 함께 최근에 주요 초점이 되고 있는 성과관리의 주요 개념과도 그 맥을 같이한다. 즉, 정책이나 사업 초기에 성과목표와 전략 목표를 수립하고 이를 달성하였는지를 판단하는 성과 지표의 설정은 목표 중심 모형에서 의미하는 ‘설정된 목표’이다. 또한 목표의 달성 정도는 결국 성과의 달성 정도를 의미하는 것으로, 성과 목표의 합리적인 설정과 더불어 궁극적으로 성과가 달성되었는가를 효과적으로 측정하기 위한 체제가 정책평가의 주요 개념이 된다. 이러한 목표중심모형 중 대표적인 것으로 Tyler의 목표달성모형(objective-oriented evaluation model)과 Provus의 격차평가모형, Hammond의 평가과정모형 등이 있다. 세 가지 모형을 중심으로 정책평가모형 개발에서의 의미를 살펴보면, 우선 Tyler의 목표달성모형에서는 구체적이고 명세적으로 행동 목표를 설정하고, 이를 기준으로 목표의 달성 정도를 판단한다. 또한, 평가 절차 측면에서도 목표를 설정함에 있어서 측정가능한 행동 목표로 제시하고, 이를 객

관적으로 측정할 수 있는 방법과 도구를 개발한다.

Provus의 격차평가모형은 모형의 이름에서 볼 수 있듯이 달성해야 할 목표와 실제 수행 결과간의 차이를 분석한다. 이 모형 역시 목표를 평가의 준거로 삼고 있다는 점에서 Tyler의 평가모형과 유사하나, Tyler 모형은 목표가 달성된 정도를 강조하는 반면, Provus의 모형은 목표와 수행 성과간의 차이를 확인한다는 점에서 차이가 있다. 목표달성모형은 Provus 모형으로 오면서 점차 최종 결과보다는 정책의 수행과정을 중시해야 한다는 점을 중시한다. 즉, 목표와 수행 성과간의 불일치를 지속적으로 파악하고, 이를 환류하는 과정을 중요하게 고려한다는 측면에서 특정 정책이나 사업에 대한 지속적인 관리의 필요성을 강조되고 있다. <표 II-9>는 이러한 절차를 나태낸다(민병제, 2002).

Tyler와 Provus 모형간의 차이는 평가 절차에서 살펴볼 수 있는데, 목표의 타당성을 검증하는 절차가 필요하다는 것이다. 목표의 타당성은 그 목표를 통해 달성하고자 하는 성과가 무엇이고, 그 성과가 과연 타당한가하는 관점이 필요하다. 성과의 타당성은 목표를 달성하고자 하는 상위의 목적 즉, 정책의 입장에서 보면, 해당하는 정책에서의 상위 비전이나 정책 수혜자의 만족도 혹은 수혜자에 대한 정책의 기여도 등에서 그 적합성을 판단할 수 있을 것이다.

<표 II-9> Provus 격차평가모형의 절차별 평가내용

절차	평가내용
설계	프로그램에 투입되는 투입(Input), 과정(Process), 산출(Output) 변인을 각각 명시적으로 기술한다
실행	평가의 표준(S) 및 준거를 열거하고 그 적합도를 확인한다
과정	프로그램에서 계획한 변화가 일어났는지를 확인하기 위한 자료를 수집한다
성과	평가의 표준(S) 및 준거를 열거하고 그 적합도를 확인한다
비용-효과 분석	수행성과와 목표달성을 위해 투입된 예산, 인력, 시간, 노력 등을 비교한다

목표 중심의 평가모형에서 마지막으로 살펴볼 모형은 Hammond의 평가 모형으로, 이 모형에서 평가란 프로그램이 행동적으로 진술한 목표들을 성취하는데 효과적인지는 결정하는 과정이라고 본다. 이를 교육 상황에 적용해보면, 평가는 수업 차원과 기관 차원, 행동 차원의 3차원 입방체를 고려하여야 하고, 수업 차원에서는 조직, 내용, 방법론, 시설, 비용 측면, 기관 차원에서는 학생, 교사, 가족, 지역사회적 측면, 행동 차원에서는 인지적 목표, 정의적 목표, 심체적 목표, 지각적 행동 측면을 제시하여 정책의 성과를 다차원적인 접근으로 보아야 함을 강조한다(배호순, 1994). Hammond의 평가모형은 현재 사회의 복잡한 요인이 고려된 정책평가의 측면을 고려하고 있으며, 체계적인 접근을 통한 정책평가모형에서 여러 차원의 관점을 개발하고 이를 평가모형화하는데 중요한 시사점을 제공한다.

(2) 의사결정모형 또는 정보처리모형

정책평가모형의 한 유형이 목표를 중심으로 그 달성 정도를 측정하는 목표 중심의 모형이라면, 또 한 차원은 평가란 의사결정자에게 필요한 정보를 제공하여 의사결정을 돕는 과정이라고 보는 의사결정모형(decision-oriented model), 혹은 정보처리모형(information process model)이다.

의사결정모형의 대표적인 이론으로는 Stufflebeam의 CIPP모형이다. Stufflebeam(1981)이 제안하는 CIPP 프로그램 평가모형은 4가지 평가유형을 의미한다. 즉 C는 상황평가(context evaluation), I는 투입평가(input evaluation), 첫번째 P는 과정평가(process evaluation), 두번째 P는 산출평가(product evaluation)이다.

CIPP모형 내에서, Stufflebeam은 의사결정의 일반적인 유형을 ① 목표를 확인하고 선정하기 위한 의사결정과 관계되는 계획 의사결정(planning decision), ② 선정된 목표를 달성하는데 적합한 절차와 전략을 설계하기 위한 구조 의사결정(structure decision), ③ 수립된 설계와 전략을 행동으로 옮기는데 필요한 실행 의사결정(implement decision), ④ 목표가 달성된 정도를 판단하고 그에 대한 의견을 제시하는 순환 의사결정(recycling

decision)으로 구분했다. 그런 다음 계획 의사결정을 위해서는 상황평가, 구조 의사결정을 위해서는 투입평가, 실행 의사결정을 위해서는 과정평가, 순환 의사결정을 위해서는 산출평가가 필요하다는 것을 전제로 하고 있다. 목표가 달성된 정도를 확인, 판단할 때에 요구되는 의사결정을 순환 의사결정이라고 한 것은 정책이라는 것을 하나의 연속적인 활동으로 보고 상황, 투입, 산출 평가가 순환적으로 계속 돌고 돌아 산출평가가 다시 상황평가의 대상으로 재투입된다는 것을 묵시적으로 나타내기 위한 것이다(민병제, 2002). 다음 <표 II-10>은 Stufflebeam의 CIPP모형을 나타낸 것이다(배호순, 1994).

<표 II-10> Stufflebeam의 의사결정모형

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

Stufflebeam의 평가모형은 지표들을 별개의 것으로 인식하기보다는 지표들간의 선행-후행 관계가 인과 관계를 낳는다는 점을 전제로 한다. 따라서 사업 성과 결과를 판단하는 경우에도 어느 요인의 원인으로 다음 지표의 결과에 영향을 미치는 식의 원인과 결과에 대한 해석이 이루어져야 한다. CIPP모형은 성과관리의 흐름인 투입-산출-결과-영향이라는 흐름 속에서 특히 상황 요인을 강조한다. 정책평가에서의 상황은 매우 중요한 요소이다. Fisher의 다차원적인 정책평가이론에서도 상황적 타당성을 중시하듯이 해당 정책이 어떠한 상황 속에서 탄생하고, 그 상황을 극복하기 위한 어떠한 노력이 타당한가, 그 상황에서 타당한 수혜자는 누구인가를 명확하게 설정해야 한다는 점을 인식해야 한다.

또한, 의사결정모형 중 Cronbach의 연구적 접근 모형은 연구자가 연구를 수행하듯이 평가에 필요한 다양한 자료를 수집하여 현상을 이해하고 설명하

는 방식의 평가가 수행되어야 함을 의미한다. 특히, 평가를 연구의 통합적 부분으로 간주하며, 사례연구를 중시하면서 평가에 대한 연구적 접근의 독특한 관점을 제안한다. Cronbach는 평가에 있어서 목표가 실현된 정도를 판단하는 것보다는 정책의 과정 자체를 개선하는데 평가의 목적이 있음을 강조하며, 성취 결과를 판단하는 총괄평가(결과평가, 산출평가)보다는 개선의 피드백을 얻기 위한 형성평가(과정평가)를 중시한다. 평가자의 주요한 역할은 가치 판단을 내리는데 있기보다는 가치를 판단하는데 필요한 정보를 제공하는데 있다고 본다.

마지막으로 Patton의 유용성 강조 모형에서 평가는 그 결과의 활용에 초점을 두어야 함을 강조한다. 평가는 어떠한 의사결정자나 정보이용자들이 어떠한 정보를 필요로 하며 어떠한 관심을 기울이는 가를 확인하고 조직화하는 일이다. 확인을 위한 준거로, 그는 정보에 대해 관심을 기울이는 개인이나 집단의 태도, 흥미, 열성, 공격성 등과 같은 개인적 요인을 크게 강조하며, 조직화를 위해서는 평가자, 의사결정자, 정보이용자 사이에 지속적인 접촉이 이루어져야 한다(박도순 외, 2001). Patton의 평가모형은 평가를 수행할 때 그 결과를 활용할 사용자가 누구인가를 명확하게 정의하는 일이 무엇보다 중요하다는 점을 시사하고 있다.

(3) 수혜자 중심의 평가모형

평가모형 중에서 특히, 수혜자 중심에서 평가 활동이 이루어져야 한다는 대표적인 모형은 Scriven의 평가모형이다. 어떠한 정책이든 해당 정책이나 사업이 적용되는 수혜자의 요구를 만족시켜야 한다는 것은 점차 사회의 변화가 수혜자 중심으로 변해가면서 그 중요성이 더해가고 있음은 주지의 사실이다. Scriven은 이러한 수혜자 중심의 평가가 수행되기 위해서는 다음의 18가지 핵심 평가 점검 목록이 만들어져야 한다는 점을 강조한다(배호순, 1994). 이러한 요인들을 정책평가모형에서 반영할 요소들로 전환해 보면 <표 II-11>과 같다.

<표 II-11> Scriven의 평가요소와 정책평가 요소간 연계성

Scriven의 평가요소	정책평가에서 고려할 요소
평가 대상 기술	성과관리 대상 파악
평가 의뢰자 및 발주자 확인	
평가와 평가 대상의 배경 및 상황 파악	아동·청소년의 상황 및 국가 차원의 아동·청소년 정책 추진의 상황 파악
자원의 파악	
기능	성과관리시스템의 기능
실행체제	해당 정책의 추진 체제
수혜자	각 정책의 수요자
수혜자 집단의 요구와 가치 확인	수요자의 요구를 반영한 성과 기준
평가 기준	정책평가 지표의 측정 가능성, 적용 가능성 고려
과정	성과지표의 측정 수단의 개발 및 자료 수집
산출 결과	성과지표의 분석
일반화 가능성	정책 결과의 일반화 가능성
비용	
비교	정책성과간의 비교를 통해 예산 배분
중요성	성과관리를 통해 중요 정책에 대한 우선 순위 고려
제언	
보고서	성과보고서
메타평가	결과의 환류 및 자체 평가 유도

(4) 프로그램 평가모형의 분석에서 본 시사점

정책을 평가하기 위한 모형 개발을 위하여 목표 중심의 평가모형, 의사결정중심 평가모형, 수혜자 중심의 평가모형을 살펴보았다. 정책평가모형 개발 측면에서 이들 평가모형에서 추출된 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 정책평가의 과정에서 중요하게 생각되어야 하는 것은 무엇보다도 정책의 목표로 제시하고 있는 것이 무엇인가를 고려해야 한다는 점이다. 이러한 목표는 여러 상황과 기준을 고려하여 그 타당성을 검증하여야 한다. 이를 위하여 목표가 명확하게 설정되어야 하며, 가능한 그 결과가 측정 가능한 것이어야 한다.

둘째, 투입, 산출, 결과, 영향이라는 체계적인 접근을 통해 평가가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 결국, 어떠한 정책이든 일정한 단계를 거쳐 수행되는데 그 과정을 체계적으로 평가하고 관리하는 일이 무엇보다 중요한 일을 시사하고 있다. 이러한 요소들은 정책평가를 고려할 때 각 단계에서 중요하게 고려할 사항들에 대하여 지속적으로 해당 단계에 필요한 정보를 제공하고, 그 결과 또한, 정책을 계속 추진할 것인지 여부를 판단하는 근거가 된다.

셋째, Tyler나 Provus의 평가모형에서는 목표를 설정하고, 사후에 이들 목표가 제대로 달성되었는가를 판단하는 것이 중요한 평가의 목적이 된다. 그러나 이와 같은 목표 중심적인 정책평가 활동은 기본적으로 목표의 적합성, 타당성에 대한 검증이 이루어지지 않은 상태로 목표를 달성하는 데에만 초점을 맞추는 문제가 발생할 수 있다. 이러한 점 때문에 최근에 사전 타당성 평가와 같이 실제 사업 수행 전에 설정한 정책목표가 타당한가를 보기 위한 활동들이 이루어지고 있다. 따라서 실제 정책형성 과정에서 정책의 수립 이전에 정책수혜자들을 대상으로 사전 필요성에 대한 검증과 타당성을 확인하는 절차가 필요하다.

<표 II-12>는 각 프로그램 평가모형들이 정책평가모형에 제시하는 시사점들을 정리한 것이다.

〈표 II-12〉 프로그램 평가모형 분석을 통한 정책평가에의 시사점

평가 모형	세부모형	시사점
목표 중심 모형	Tyler의 목표달성모형	- 목표설정의 구체성은 객관적이고 가능한 측정가능한 지표설정의 중요성과 동일한 맥락에서 이해 가능함
	Provus의 격차평가모형	- 평가는 계획 초기에 설정한 목표와 실제 추진 후에 달성한 목표치간의 차이 분석 - 투입, 과정, 산출이라는 프로세스적인 관점에서 평가 활동의 의미 부여
	Hammond의 평가과정모형	- 다차원적 평가의 접근 필요성 시사 - 각 요소들간의 인과관계의 설정이 중요함을 시사
의사 결정 모형 · 정보 처리 모형	Stufflebeam의 CIPP모형	- 상황적 요소의 중요성 강조 - 선행 요인이 후행 요인에 영향을 미치는 관계 설정 개념은 평가 지표들 간의 관계 설정의 필요성 요구
	Cronbach의 연구적 접근 모형	- 판단을 위한 적절한 자료 수집의 중요성을 강조함으로써 성과관리에서도 자료 관리 및 분석의 필요성 강조
	Patton의 유용성 모형	- 결과의 활용을 강조함으로써 실제 정책의 주체가 되는 이해관계자에게 필요한 정보 제공의 중요성 시사
수혜자 중심 평가 모형	Scriven의 수혜자 중심 평가모형	- 정책에서 고객 관점의 평가 활동 강조 - 평가활동에서 주요소로 고객관점 선정

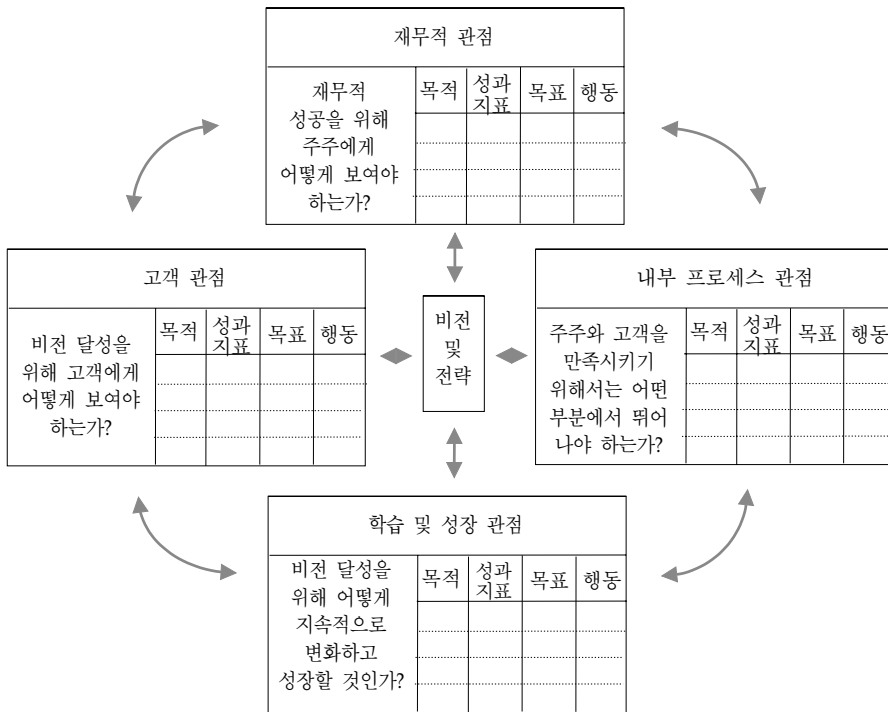
4) 성과중심모형 분석

(1) BSC 모형 분석

① 개요

BSC(Balanced ScoreCard: 균형성과표) 모형은 주로 계량적 지표의 중요성과 사후 평가요소의 중요성만을 강조하였던 과거의 성과관리체제의 문제점을 해결하기 위하여 도입되었다. 즉, BSC 모형은 [그림 II-1]의 네 가

지 관점의 측정 영역(재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 혁신 및 학습 관점)을 균형 있게 포함시킨 것이다. BSC 모형의 기본 논리는 각 관점 및 측정(성과) 지표들 사이의 균형이 장기적 생존 및 수익성을 보장해 줄 수 있을 것이라는 점을 전제로 한다. 따라서 이 모형을 공공 부문을 비롯한 수익 창출이 주목적이 아닌 부문에 대해 적용하기 위해서는 일부 수정이 필요하다(Olve, Roy, & Wetter, 1999)는 학자들의 논의도 상당 부분 타당한 의견으로 받아들여지고 있다.



[그림 II-1] BSC 모형의 4가지 관점

② BSC의 구성요소

가. 미션, 비전과 전략(Mission, Vision & Strategy)

BSC 모형을 효과적으로 이해하고 이를 수행하기 위해서는 우선 조직이나

정책이 지니는 미션과 비전, 그리고 전략에 대한 이해가 선행되어야 한다. 이는 궁극적으로 모든 성과는 미션이나 비전 등과 연계되어 이루어져야 한다는 BSC 모형의 기본 원칙을 반영한 것이다.

첫번째로 미션(Mission)은 조직이 운영되는 근본적 전제(Basic Assumption)가 무엇인지를 나타낸다. 두번째, 비전(Vision)이란 조직의 미래를 전망하는 힘으로 미래상과 조직이 추구하는 가치가 구현된 상태를 의미한다. 전략(Stratgy)은 조직이나 사업 혹은 정책의 비전이 무엇이고, 어떤 전략에서, 어떻게 업무를 수행해 나가야 할 것인지에 대한 구체적인 방안을 제시한 것으로 비전과 전략 달성을 위한 도구라고 할 수 있다.

나. BSC의 관점

앞서 언급하였듯이 BSC 관점은 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점의 4가지로 구성되어 있다. 이처럼 BSC의 기본 원리에 의한다면, 정책평가의 효율적인 수행을 위해서는 균형잡힌 4가지 관점에서의 접근이 필요하다.

<표 II-13> BSC 모형의 4가지 관점

관점	주요내용
재무 관점	주요 이해관계자들에게 재무적인 지표를 통해 정책의 성과를 보여주는 과정
고객	고객의 의미는 순수한 소비자로서의 고객뿐만 아니라 정책의 성격과 부문에 따라 국민, 이해관계자로서의 관계 기관과 관련 부처, 직접적인 대민 서비스의 대상자들, 그리고 내부 고객인 구성원 모두 포함
내부 프로세스	내부 프로세스 관점은 정책을 추진할 때 고객들의 기대와 욕구를 충족시키기 위해, 이와 관련된 프로세스가 효율적으로 운영되도록 하기 위해서는 무엇을 해야 하는지를 구체화하는 과정
학습 및 성장	BSC의 4가지 관점 중에서 가장 미래 지향적인 선행지표이고, 다른 3가지 관점의 성과를 이끌어 내는 원동력으로서, 특히 구성원의 역량을 강조

이러한 BSC는 과거의 성과지표들에 대한 측정을 바탕으로 미래의 성과를 관리하는 기법으로 인식되고 있다(Kaplan, & Norton, 1998). 즉, 과거의 지표인 재무관점의 지표에 미래지향적 지표인 고객, 내부 프로세스 등의 균형적인 지표들로 성과를 관리한다.

다. 전략 맵(Stratgy Map)

전략 맵은 BSC에서 4가지 관점과 함께 중요한 구성요소이다. BSC 모형에서는 선행과 후행 지표들간에 인과관계가 실질적으로 여러 활동들간의 모호한 관계들을 분명하게 드러나게 해준다. 그러나 어떤 사업이나 정책을 추진하는데 있어서 원인과 결과의 위치가 서로 바뀌기도 하고, 하나의 결과가 또 다른 요소의 원인이 되기도 하기 때문에 현실적으로 인과관계를 설정하는 것은 매우 어려운 일이다.

라. 핵심성공요인(Critical Success Factors: CSF)

핵심성공요인이란 수립된 전략목표들을 달성하기 위한 가장 중요한 요소를 의미한다. 이는 해당 사업이 제시한 목표에서 만족할 만한 성과를 거둘 수 있도록 하는 요소 및 요구 조건들이라고도 정의할 수 있다. 또한 핵심성공요인은 특정기간 동안 이루어지는 조직적 노력의 우선 순위를 의미하기도 한다. 따라서 도출된 핵심성공요인의 우선 순위에 따라서 전략적 자원 배분이 이루어져야 한다. 이렇게 도출해 낸 핵심성공요인은 BSC의 핵심성과지표로 나타남으로써 측정 및 관리가 가능해 진다.

마. 핵심성과지표(Key Performance Indicators: KPI)

BSC를 구축하는 주요 전략은 4가지 관점과 인과관계의 설정이라고 할 수 있으며, 핵심성과지표와 인과관계를 전략적으로 고려하여야 한다. 핵심성과지표는 무엇을 측정할 것인가하는 문제이다. BSC모형에서의 핵심성과지표는 정책의 비전 전략들과 밀접히 연관되어 있기 때문에 어떻게 의사 결정에 반영해야 하는지를 직접적으로 설명해 준다.

이러한 BSC모형을 공공 정책의 평가에 고려해야 할 요소로, 첫째는 비전과 목적의 공유이다. 공공 가치 실현을 주요한 비전으로 삼는 공공부문에서는 다차원적인 정책목표의 모호성이 존재하기 때문에 실질적인 비전의 공유가 쉽지 않다. 비전의 공유가 없는 상태에서는 목적의 공유 또한 기대하기 힘들다. 앞서 지적하였듯이 공공부문에서는 비전이 이미 '주어진(given)' 것으로 보는 경향이 있다. 비전의 공유는 BSC 모형의 성공적인 활용을 결정하는 매우 중요한 요소이다. 두번째로 공공 부문에 BSC를 적용할 때에는 BSC 개념의 수정 보완이 요구된다(Olve, Roy & Wetter, 2000). Holzer는 공공부문의 평가와 관련하여 <표 II-14>과 같은 질문을 강조하고 있다. 이는 공공 부문의 정책 수립 동기가 이익 추구에 있기보다는 공익성 추구에 있기 때문이다.

<표 II-14> 공공 부문의 평가를 위한 질문

프로그램의 수행에 관하여	<ul style="list-style-type: none"> - 얼마나 많은 서비스가 제공되고 있는가? - 얼마나 능률적으로 자원이 활용되고 있는가? - 얼마나 효과적으로 서비스가 제공되고 있는가?
업무성과 효과성 지표에 관하여	<ul style="list-style-type: none"> - 서비스가 의도하는 목적은 무엇인가? - 서비스가 당초 의도하지 않았던 효과는 무엇인가? - 문제 발생의 예방차원에서 서비스가 얼마나 효과적인가? - 서비스는 적절한가? - 서비스에 대한 접근성이 용이한가? - 고객은 서비스에 만족하는가? - 서비스가 공평하게 분배되고 있는가? - 고객에게 제공되는 최상의 서비스는 어느 정도인가?
성과 지표의 성격에 관하여	<ul style="list-style-type: none"> - 제공되는 서비스가 중요한가? - 서비스가 제기된 문제해결에 적합한가? - 성과를 계량화 할 수 있는가? - 서비스가 비교적 간단명료하게 제공되는가? - 평가지표가 타당한가? - 지표를 수용할 수 있는가? - 성과를 완벽하게 평가할 수 있는가? - 지표는 정확한가?

또한 공공 부문의 정책평가시스템이 의미를 지니려면 일반적으로 다음과 같은 다섯 가지 기준을 충족시켜야 하는 것으로 지적된다. 첫째, 결과 지향적(Result Oriented)이다. 즉 측정 및 평가의 초점은 최종 성과(Outcome) 및 산출물(Output)에 맞추어야 한다. 둘째, 중요한 핵심적 지표의 강조이다. 즉, 성과의 핵심적 지표가 무엇인지를 파악하고 선정된 지표를 중점 관리한다. 셋째, 신뢰할만한 자료를 활용한다. 자료는 정확해야 할 뿐만 아니라 기간간 비교가 가능하도록 일관성을 지녀야 한다. 넷째, 의사결정자への 유용성이다. 평가시스템은 정책입안자 또는 프로그램 결정자에게 가치있는 정보를 제공하여야 한다. 다섯째, 자료에의 접근 용이성이다. 즉, 공공 부문의 노력으로 달성된 결과를 체계적으로 그리고 정기적으로 공시함으로써 누구나가 정보를 쉽게 활용할 수 있어야 한다.

③ 정책평가모형에서의 BSC 모형 적용의 시사점

BSC 모형의 가장 큰 의의는 정책의 체계적 관리와 사후 평가 체계를 연계할 수 있는 기본 모형이 될 수 있다는 것이다. 이러한 장점을 활용하여 정책평가모형 개발에서 BSC 모형을 적용할 때 다음과 같은 주요한 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, BSC 모형은 주로 민간 사업에 대한 성과관리에 적용되는 것이 주된 경향이었으나, 최근 공공 정책 부문에서 적용하는 사례들이 증가하고 있다. 앞서 언급한 정책평가모형에서 중요시해야 할 정책 요소들은 정책에 대한 정확한 평가를 통한 정보의 축적과 이의 활용(정책 학습), 그리고 정책 과정에서 유관 집단의 의견을 적절하게 반영하는 절차적 정당성임을 기술하였다(정광호, 2003). BSC 모형이 강조하는 고객 관점을 주핵심 성공 요인으로 삼아야 할 것을 시사하고 있는데 여기서 중요한 것은 비전 설정, 고객과의 관계 등 BSC 모형의 기본적인 구성요소가 상당 부분 정책의 질 제고를 위한 중요한 요소와 결부되어 있다는 점이다.

둘째, BSC 모형을 평가에 활용하여 사업의 추진 절차 및 성과 관리 체계와 밀접히 연계함으로써 평가가 단기간에 이루어지는 형식적인 활동이 아니

라 장기적이고 자율적으로 성과를 조정하고 관리하는 활동이라는 인식을 심어줄 수 있다. 이를 통해 피평가자의 평가 활동에 대한 수용성을 높일 수 있을 뿐만 아니라, 평가 자료 또한 사업 추진 계획 및 내용과 밀착되어 결과적으로 평가 결과를 내실화할 수 있다.

셋째, 그 동안 정책 형성 과정에서 소홀하게 다루어져 왔던 고객 중심의 관점을 BSC 모형의 적용을 통해 정책 및 사업 추진에서 일관성있게 고객 중심 전략을 유지할 수 있다. 또한 BSC 모형의 논리대로 다른 관점들에 포함된 다양한 전략들과 상호 연계시킴으로써 고객과의 관계 향상이 보다 지속적이고 실질적으로 이루어지게 하는 데 기여할 수 있다. 따라서 보다 정책 수요자의 요구를 반영할 수 있는 정책 집행이 가능해 진다.

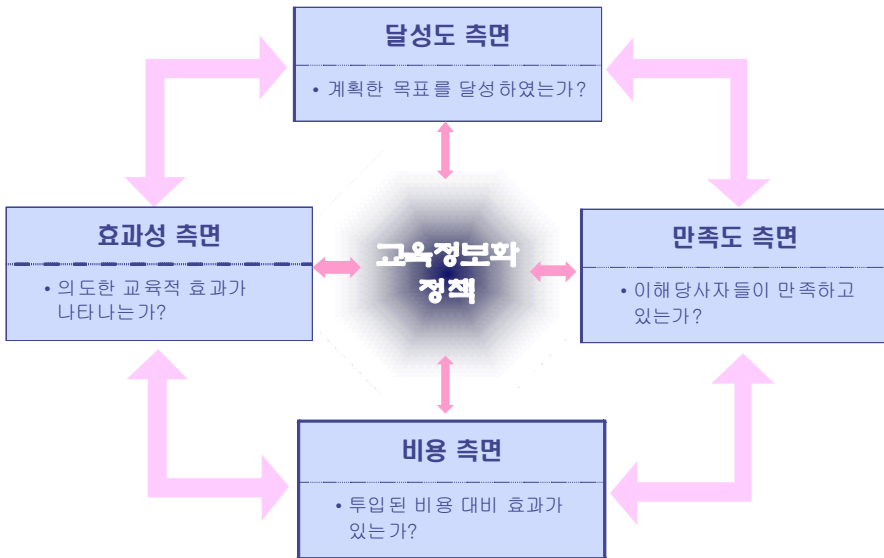
(2) 교육정보화의 성과중심모형¹⁾

① 개요

BSC 모형의 적용을 통하여 2003년에 교육정보화 관련 정책평가모형 개발에서는 투입 위주보다는 결과 위주 즉, 성과 위주의 평가 방법을 지향하여 정책평가모형을 개발하였다. 본 모형은 다차원적인 관점을 통해서 정책을 평가한다는 측면에서 앞서 소개된 BSC(Balanced ScoreCard) 모형의 4가지 관점 접근의 틀을 수용하였으나, 평가의 기본 목적과 방향, 그리고 각 관점의 설정은 철저히 해당 분야와 그동안 추진되어 온 정책의 특수성을 고려하여 설정하였다. 즉, 평가의 목적은 교육정책평가의 현장성과 이념성을 포함하였고, 평가 추진의 기본 틀은 BSC 모형의 4가지 관점 접근 방식을 취했으며, 절차적 방법은 효율성과 효과성을 병행하였고, 계량적 접근을 위해서 가중치와 방정식을 통한 지수산출방식을 도입하였다. 또한 각 관점내의 평가는 사업의 흐름을 토대로 한 프로그램 평가의 체제적 관점을 수용하고 있다.

1) 이 모형은 김형주, 김영애(2003)가 연구한 ‘교육정보화 평가모형개발 연구’의 일부를 발췌하여 정리한 것임

이 모형은 4가지 관점을 취하고 있는데, 이는 그 성과를 다차원적으로 접근하여 종합적이고 체계적인 평가 결과를 도출하기 위한 시도이며 각 관점은 달성도 측면, 효과성 측면, 만족도 측면, 비용 측면으로 구분하였다. 평가 대상이 되는 정책 혹은 사업은 4가지 각 차원간 종합적인 해석과 상대적인 비교를 이끌어내어 강점과 약점을 구분하는데 도움을 준다. 다음 [그림 II-2]는 모형의 기본 틀을 제시한 것이다.



[그림 II-2] 교육정보화 평가를 위한 성과중심모형

이 모형을 구성하고 있는 달성도, 효과성, 만족도, 비용의 4가지 측면은 각 측면을 대표하는 평가지표와 각 평가지표를 측정하기 위한 평가항목으로 구성된다. 다음 <표 II-15>는 모형의 각 관점별 평가지표를 제시하고 있다.

달성도 관점은 계획한 목표를 달성하였는지를 평가하는 것이고, 효과성 관점은 의도한 교육적 효과를 평가하는 것이다. 만족도 관점은 이해당사자

들이 만족하고 있는가를 알아보는 것이며, 마지막으로 비용 관점은 투입 비용 대비 효과가 있는가를 알아보는 것이다.

〈표 II-15〉 성과중심모형의 평가지표

달성도	효과성
<ul style="list-style-type: none"> ● 계획한 목표를 달성하였는가 <ul style="list-style-type: none"> ○ 목표 설정이 타당한가 ○ 사업 계획이 적절한가 ○ 기본계획대로 추진되었는가 ○ 추진 실적은 목표에 부합하는가 	<ul style="list-style-type: none"> ● 의도한 교육적 효과가 나타나는가 <ul style="list-style-type: none"> ○ 추진 실적이 의도한 기대 효과를 만족하는가 ○ 대상 집단에 긍정적 변화가 나타났는가 ○ 의도하지 않았던 교육적 (역)효과가 있는가 ○ 우리나라 교육발전에 기여하는가
만족도	비용
<ul style="list-style-type: none"> ● 이해당사자들이 만족하고 있는가 <ul style="list-style-type: none"> ○ 정책추진주체들이 정책의 성과를 인정하는가 ○ 수혜자들이 정책 결과에 만족하는가 ○ 관련집단은 정책의 성과를 인정하는가 	<ul style="list-style-type: none"> ● 투입 비용 대비 효과가 있는가 <ul style="list-style-type: none"> ○ 최소의 예산으로 최대 효과를 산출하였는가 ○ 투입된 인력 대비 효과가 적절한가 ○ 투입된 시간 대비 효과가 적절한가

이상에서 살펴본 바와 같이, 본 모형의 4가지 관점을 대표하는 각 평가지표들은 일반화와 포괄성을 중심으로 설정된 지표들이다. 따라서 실제로 평가할 정책이 결정되면 해당 정책에 대한 특수성이 고려되어 실제 적용되는 지표를 일부 수정·보완하거나 혹은 평가자들의 입장에서 정책의 특수성을 반영한 평가 기준을 마련해야 할 것이다. 또한 일부 지표들은 계량화하거나 가시화하기 어려운 효과의 문제를 간과하지 않기 위하여 가치적 문제를 접근하고 있다. 이는 정책평가에서 엄밀한 객관성과 측정의 신뢰성 확보만큼이나 정책에서 나타나는 부수적 효과나 잠재적 효과 등을 간과해서는 안되기 때문이다.

② 아동·청소년 정책평가모형에의 시사점

일반적인 성과관리모형을 분석하고, 그 결과로 아동·청소년 정책평가모형 개발에 주는 시사점을 다음의 몇 가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 본 연구에서 분석한 BSC 모형은 오랫동안 성과관리모형으로 정착되어 왔다. 성과지표를 개발하는데 4가지 관점으로 성과지표를 설정하고 이를 균형적으로 발전시키고 달성하는 것이 이 모형이 주장하는 기본적인 성과관리 형태이다. 그러나 좀 더 본질적으로는 각 관점간의 인과관계의 설정이 보다 중요해 보인다. 실제 사업이나 정책을 추진하는 과정에서 성공에 영향을 주는 요인을 찾아내기란 쉬운 일이 아니다. 그러나 BSC 모형에서는 이들간의 인과 관계를 처음부터 설정하고 시작한다. 따라서 사업이 끝나고 성과를 분석하는 시점에서는 이러한 지표들간의 인과관계를 토대로 어떤 영역이 미흡하고 어떤 영역을 개선함으로써 전체적인 성과를 올릴 수 있는지에 대한 방안을 수립할 수 있다. 따라서 아동·청소년 정책평가모형을 개발하는 측면에서도 실제 정책의 성과를 측정하는 지표들을 균형적으로 고려하고 이들 지표간의 인과 관계에 대해 고려해 볼 수 있어야 한다.

이러한 관점은 Schneiderman(1999)가 주장하는 좋은 평가모형의 특성에서도 그 시사점을 찾아볼 수 있다. 그에 의하면 좋은 평가모형이란 첫째, 이해관계자들의 만족을 반영할 것, 둘째, 개선할 부분을 지속적으로 관리함으로써 개선을 도모할 수 있도록 약점과 결점을 중심으로 지속적으로 평가할 것, 셋째, 단순하고 이해하기 쉽도록 할 것, 넷째, 명확하고 일관성이 있으며, 구체적으로 정의될 것, 다섯째, 성과평가 결과가 사용하는 사람들이 쉽게 접근할 수 있을 것, 여섯째, 성과표에 나타난 차이의 근본적인 원인을 규명하는 시스템에 연계되어 있을 것, 그리고 지속적인 검토와 수정을 위한 공식적인 프로세스가 존재할 것을 제시하고 있다. 이러한 주장에서도 나타난 바와 같이 실제 이해관계자의 합의가 중요하며, 지속적인 관리의 중요성은 바로 본 연구에서 강조하는 정책평가의 체계적 접근 방법의 중요성과 맥을 같이한다.

둘째, 앞서도 언급하였듯이 BSC 모형은 공공 분야에서 소홀하게 다루어져 왔던 두 가지 요인에 대해 매우 중요하게 다루고 있다. 한 가지는 고객 관점이고, 또 다른 하나는 재무 관점이다. 이 두 가지는 사실 아동·청소년 정책의 성과를 판단하는데 경시하거나 특히, 무시되는 경향이 많았던 것이 사실이다. 그러나 앞으로 성과를 진단할 때 계량적이고, 측정 가능하고, 고객 중심적인 요인의 발굴이 중요하다는 점을 다시 한번 더 주의해야 할 것이다. 또한 일부분 재무적인 관점에서조차 정책의 성과를 판단하는 노력이 이루어져야 할 것이다. 일반적으로 아동·청소년을 대상으로 한 정책의 성과가 장기적이고, 인간의 행동 변화를 요구하는 것이라고 하여 실제 경제적 효과에 대해서는 거의 무시하는 것이 지금까지의 성향이었다면 이제는 보다 객관적인 시각으로 정책의 성과를 측정하도록 요구하는 노력이 이루어져야 할 것이다.

셋째, BSC 모형이나 교육정보화 성과중심모형이나 그 핵심에는 성과가 있다. 따라서 성과를 무엇으로 정의내리고, 이렇게 내린 성과의 개념을 어떻게 어떤 요인으로 측정해 내는가하는 것이 주요 관건이다. 성과를 무엇으로 정의내려야 하는가부터 쉽지 않다. 사회의 변화나 문화의 변화가 성과를 무엇으로 보는가에 영향을 미치기 때문에 성과는 일정 부분 변화하고, 실제 사회의 변화와 고객의 요구 변화를 반영하여 성과의 개념을 도출하여야 한다. 따라서 성과를 단순하게 나타난 결과로만 보아서는 안된다. 성과를 만들기 위해 수행해 온 여러 가지 과정 변인에 대한 고려도 함께 이루어져야 할 것이다. 또한 성과에 대해 주의해야 할 점은 단순하게 사업이나 정책의 산출물을 성과로 보는 관점으로서 아동·청소년 정책을 위한 하드웨어적인 인프라나 소프트웨어적으로 실제 드러난 산출물의 갯수나 그 내용으로 성과를 보려는 경향이다. 아동·청소년 정책의 성과라고 하는 것은 그러한 산출물들이 도입되거나 활용되었을 때 나타나는 궁극적인 파생효과를 고려해야 한다. 다시말해, 결과로 제시되는 산출물이 현장에 투입되었을 때 궁극적으로 나타난 아동·청소년들의 변화나 이를 통한 사회 가치의 변화 등을 중요하게 여겨야 한다는 것이다.

3. 외국의 정책평가모형 분석

1) OECD 주요국의 정책평가모형²⁾

주요 OECD 주요국에서 이루어지고 있는 정책평가의 추진 배경 및 추진에 따른 기대효과는 다음 <표 II-16>과 같다(박중훈, 한현주, 2004).

<표 II-16> OECD 주요국의 정책평가 추진 배경 및 기대효과

추진 배경	기대효과
- 정부 부문에 있어서의 낭비와 비효율성은 정부에 대한 시민의 신뢰를 저하시키고 필수적인 행정수요에 대처하는 정부의 능력을 위축시키고 있다	행정기관들로 하여금 체제적으로 정책 결과달성에 기초한 책임성 확보를 통해 정부의 능력에 대한 시민의 신뢰를 제고시킨다
- 정부의 관리자들은 정책목표에 대한 불명확성과 정책성과에 대한 부족한 정보로 인해 정책의 효율성과 효과성을 제공하기 위한 노력을 하는데 심각한 불편을 겪고 있다	행정기관들이 추진하는 정책목표의 규명 과 목표에 대비한 성과의 측정, 그리고 정책의 진척과 성과에 대한 보고 등을 통해 정책성과의 개선을 주도한다
- 예산 배정과 사업을 둘러싼 정책 결정은 정책성과 및 결과에 대한 관심과 정보 부족으로 인해 심각한 장애를 경험하고 있다	정책의 결과, 서비스의 질, 그리고 고객 만족 등에 대한 강조를 통해 정부의 효과 성과 시민에 대한 책임성을 증진시킨다
	정책목표를 충족시키도록 계획을 수립하 고 정책의 결과와 서비스 질에 대한 정보 를 제공함으로써 정부 관리자들로 하여금 서비스 전달을 증진시키도록 지원한다
	정부가 추진하고 있는 목표 달성에 관한 관한 보다 객관적인 정보와 함께 사업과 지출의 상대적인 효과성과 효율성에 관한 정보를 제공하여 정책 결정을 향상시킨다
	정부의 내적 관리를 향상시킨다

2) 이 모형은 박중훈, 한현주(2004)의 ‘성과평가제도 및 운영 실태에 대한 분석과 개선 방안 보고서’의 일부 내용을 발췌하여 정리한 것이다

이러한 OECD 주요국들이 정책평가체제에서 고려하고 있는 구성요소는 아래와 같다(GAO, 1997).

- 우리의 임무는 무엇인가?(Goal/Mission Setting)
- 우리의 목표는 무엇이며 이를 어떻게 달성할 것인가?(Strategic Plans/Annual Goals)
- 우리의 성과를 어떻게 측정할 것인가?(Performance Measure)
- 성과관련 정보를 성과증진을 위해 어떻게 활용할 것인가?(Public Reporting)

이러한 질문을 토대로 정책평가의 핵심 요소는 다음 네 가지이다.

- 전략계획(Strategic Planning)
- 운영 성과계획(Operational/Performance Planning)
- 성과측정(Performance Measures)
- 성과정보 공개 및 활용(Reporting)

이들 요소들을 간략하게 설명하면 다음과 같다.

(1) 목표 달성을 위해 구성원과 활동을 정렬하는 전략적 계획
(Strategic Planning)

전략계획은 평가의 단위가 되는 행정기관들이 현재에서 미래로 이르는 경로를 분석하여 기관의 장기적인 목표와 활동전략을 마련하는 첫번째 과정이다. 전략계획에는 무엇보다 먼저 행정기관의 주요 기능과 활동을 망라하는 포괄적인 임무가 규정되어야 하고, 기관의 주요한 기능과 활동을 통한 궁극적인 영향 측면에서의 목표를 포함하는 일반적인 목표가 제시되어야 한다. 목표가 제시된 다음 이들 목표가 구체적으로 어떻게 성취되는가에 대한 설명이 활동과정 기술 및 인적 물적 자원에 대한 정보 그리고 목표달성에 소요되는 여타의 소요자원에 대한 서술 등을 통해 서술되어야 한다. 한편 이

과정에서 전략계획은 일반적인 목표의 달성에 있어 심각한 영향을 미칠 수 있지만 기관의 통제밖에 있는 외적요소들에 대한 규명도 함께 이루어져 제시될 것을 요구하고 있다.

(2) 연도별 운영 계획(Operational Planning)

운영계획은 전략적 계획에서 제시된 목표를 달성하기 위해 보다 구체화된 목표와 활동계획을 설정하는 것이다. 이는 전략적 계획에 제시된 기관의 임무 및 목표를 달성하기 위해 일상적인 활동을 위한 구체적인 목적이나 성과평가 및 측정을 위한 기준 혹은 목표(Output 또는 Outcome-Oriented)로 전환시킨 것을 의미한다.

(3) 성과평가를 위한 평가지표와 측정방식(Performance Measure)

성과측정을 위한 지표는 성과관리체제 구성요소 가운데 핵심 요소의 하나다. 연도별 성과계획에 입각한 기관의 활동에 대한 성과를 측정하기 위해 성과계획서 상에서 이를 평가하는 방법과 구체적인 성과지표가 마련되어 제시되어야 한다. 또한, 성과지표와 더불어 성과평가지 이들 성과자료를 검증하고 확인할 수 있는 방안까지 제시되어야 하는데 성과지표는 이미 설정된 목표의 달성을 위해 정부가 추진한 활동에 대해 목표의 성취정도, 즉 성과를 측정하는 수단이다. 이러한 지표는 오랜 기간을 두고 기관의 성과를 기록할 수 있어야 한다.

<표 II-17> OECD 주요국의 정책 관리와 성과측정

국가	전략적 계획	구체적 운영계획	성과측정
호주	행정기관의 임무목적을 규명하고 이를 달성하기 위한 전략 및 정책 수립	기관내 하부조직은 전략적 계획에서 제시된 목적을 실현하기 위한 구체적인 활동계획 마련	산출물 및 효과 중심
캐나다	정책의 목표 구성요소 요소별 결과 및 그 결과의 목표에의 연계성, 정책결과를 위한 소요비용	행정기관은 정책의 예상 결과, 예상목표 관련비용을 포괄하는 연도별 운영계획 수립	산출물 및 효과 중심

국가	전략적 계획	구체적 운영계획	성과측정
뉴질랜드	정부가 지향하는 최종 결과 기관의 목적, 외부영향 배경자료, 의도한 산출물, 산출물과 최종 결과간 관계, 산출물별 소요비용, 성과평가의 기준 기타 관리 이슈 및 재정성과	기관내 하부조직은 전략적 계획에서 제시된 목적을 실현하기 위한 구체적인 활동계획 마련	산출물 중심
영국	최고관리층으로 하여금 정부차원의 목적 수립 우선순위 재원배정 실적 검토 등을 위한 부처별 활동에 대한 성과정보를 제공하는 계획 및 보고체제, 정부차원의 목적과 자원, 계획에 상응하는 성공적인 관리 수준을 위해 최고관리층은 목표를 수립하고 재원배정	기관내 하부조직은 전략적 계획에서 제시된 목적을 실현하기 위한 구체적인 활동 계획 마련	산출물 중심
미국	연방정부는 연방기관들로 하여금 법령상 규정된 임무에 기초하여 행정 소속 기관을 포함한 기관 전체의 활동을 리드하는 중장기 측면에서의 목표설정과 활동전략 수립	이는 중장기 차원의 전략목표를 보다 구체화하고 회계연도별 활동계획을 수립하는 것으로 성과목표와 더불어 활동계획, 그리고 평가를 위한 지표 설정 등을 포함	영향, 결과중심

(4) 성과보고서(Program Performance Reports)

연도별 성과계획을 반영하고 있는 회계연도가 종료된 이후에는 평가 대상이 되는 각 행정기관은 전년도의 정책성과에 대한 성과보고서를 작성하여 제출하여야 한다. 성과보고서는 구체적으로 성과계획서에 마련된 성과지표를 제시하고, 각 성과지표별로 이미 제시된 성과목표 대비 실질적인 성과수준에 관한 자료를 담고 있어야 한다. 이 경우 성과목표가 계량적으로 나타내기가 어려워 예외적인 형태로 제시되었을 경우에는 이들 구체적인 형태에 입각하여 성과가 제시되면서 아울러 정책성과에 대한 평가도 함께 이루어져야 한다.

OECD 주요국의 정책평가체제는 성과를 측정하는 방법면에서 주로 자체평가 중심으로 이루어지고 있다. 자체평가는 평가받는 기관에서 직접 평가하는 방식으로 그 구체적 내용은 다음과 같다.

첫째, 사전에 설정된 성과계획서를 토대로 이루어지는 성과평가는 성과계획서상에 제시된 목표와 구체적인 활동 계획 그리고 성과지표 및 방식을 그대로 적용하고 있다. 즉, 성과측정 및 관리에 있어 핵심적인 요소는 단순히 성과지표별로 관련 자료를 수집하여 적용하는 평가 측면이 아니라 사업 활동과 평가를 리드하고 구속하는 성과계획서이다. 따라서 이들 국가는 성과계획서의 수립 과정에 많은 노력이 투입됨과 더불어 관계 기관간 협의도 활발하게 이루어지고 있다.

둘째, 정책평가의 주체는 성과계획서의 수립에서와 마찬가지로 평가 대상이 되고 있는 행정기관 자체이다. 즉, 성과측정 및 성과중심의 관리가 성공적으로 실현되고 있는 국가들은 기관의 성과를 평가함에 있어 관계 기관이 간접적으로 개입되기는 하지만 성과계획서의 수립은 물론 평가를 직접 수행하고 있다. 이는 기본적으로 평가 대상이 되는 모든 기관의 구체적인 기능 및 활동 내용과 더불어 평가에 소요되는 세부적인 내용을 다른 누구보다 해당 기관에서 가장 잘 인식하고 있다는 점이 전제되고 있기 때문이다. 성과평가가 외부기관에서 이루어지기 위해서는 평가 대상이 되고 있는 모든 기관에 대한 기본적인 임무와 더불어 목표 및 세부적인 활동 내용을 파악하고, 나아가 성과 평가에 소요되는 자료에 대한 충분한 이해가 요구된다. 또한, 외부에 의한 평가는 이러한 과정에서 많은 인력과 더불어 시간이 소요되고 있으며 이러한 요건이 충분히 갖추어지지 못한 상태에서 성과평가가 이루어질 경우 평가대상 기관들은 평가결과를 수용하기보다 반발하고, 이를 관리상 적용하는데 한계로 작용한다.

2) 미국 연방정부의 정책평가체계: GPRA

1980년대 이래 선진국을 위시한 세계 각국에서 추구하는 행정개혁의 주된 요점은 성과(Performance)의 추구이다. 정부의 다양한 활동을 성과측정을 통해 평가하고, 이를 통하여 공공부문이 가지고 있는 제한된 물적·인적자원의 효율성을 극대화하려는 추세는 점점 심화되고 있다. 미국의 경우 갈수록 떨어지는 미국민의 공공부문, 특히 연방정부에 대한 불신감을 해소

하고, 국민들의 신뢰를 회복하기 위한 노력의 결정체가 바로 1993년에 제정된 「정부성과 및 결과에 관한 법」(Government Performance and Results Act of 1993: 이하 GPRA)이다. 이 법의 기본적인 목적은 프로그램의 성과목표를 정하고 그 결과를 측정하는 체제를 구축함으로써 프로그램의 능률성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness)을 제고하자는 것이다.

우리나라의 기획예산처에서도 현재 GPRA를 벤치마킹하여 성과주의 예산제도의 도입을 위한 시범사업을 시행중이며, 이의 입법화를 추진하고 있다(기획예산처, 2000). 다만, 우리나라의 경우 과거 1960년대에 성과주의 예산제도를 한때 중앙정부가 도입한 적이 있으나, 형식적인 제도도입 및 제반 여건의 미비로 인하여 실패한 경험이 있다.

미의회가 GPRA를 제정하게된 근본적인 배경은 미국 시민의 정부에 대한 신뢰감을 되찾자는 데 있다. 미국 정부, 특히 연방정부에 대한 불신은 매우 깊어 납세자들이 부담한 조세에 대해 합당한 정부의 서비스를 받지 못하고 있다는 여론이 광범위하게 퍼져, 이로 인해 연방의회 및 행정부가 국민들로부터 불신을 받고 있는 현실을 타개하기 위한 노력의 한 방편으로 제정되었다.

GPRA의 시행을 통하여 미리 정한 프로그램의 목표와 실제 성과를 체계적이고 주기적으로 측정함으로써 연방정부의 수많은 프로그램을 좀 더 효과적으로 관리할 수 있으며, 의회는 정책결정이나 예산편성 및 행정부의 감독에 필요한 정보를 얻을 수 있게 된다. 또한 행정부의 관리들은 프로그램의 시행에 있어서 명확한 목표와 결과에 대한 정보를 얻을 수 있으므로 프로그램을 능률적이고 효과적으로 운영할 수 있는 것이다.

GPRA는 부시대통령 집권당시 공화당 출신 상원의원인 윌리엄 로쓰(William Roth)가 제안한 "Federal Program Performance Standards and Goals Act of 1990"가 그 연원이다. 이 법안은 그 후 2년 동안 여러 번의 공청회와 심의를 거쳐 "Government Performance and Results Act of 1992"로 개명되었다. 하지만 하원에서는 이 법안에 상응하는 하원안을 마련하지 못하다가 1993년 클린턴대통령이 취임한 후 백악관의 강

력한 후원으로 1993년 2월에 하원안을 제출하였다. 그 후 민주당과 공화당 양당의 전폭적인 지지하에 법안이 의회에서 통과되고 8월에 클린턴대통령이 서명함으로써 GPRA가 제정되었다.³⁾

(1) GPRA 제정의 목적

GPRA를 제정한 목적은 프로그램의 성과목표를 정하고 그 결과를 측정하는 체제를 구축함으로써 연방정부 프로그램의 능률성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness)을 제고하자는 것이다. GPRA에 명시된 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 연방기관들이 프로그램의 결과를 책임지고 달성할 수 있도록 함으로써 국민들의 연방정부에 대한 신뢰를 제고함
- 일련의 시범사업을 통하여 성과개혁을 추진하기 위함
- 프로그램의 결과와 서비스의 질, 그리고 고객의 만족을 향상함으로써 연방정부 프로그램의 효과성과 책임성을 제고하기 위함
- 연방공무원으로 하여금 프로그램의 목적달성을 계획하게 하고, 프로그램의 결과 및 서비스의 질에 관한 정보를 제공하여 대국민 서비스전달을 향상하고자 함
- 연방정부 프로그램 및 예산집행의 효율성 및 효과성에 관한 객관적인 정보를 제공하여 의회의 정책결정을 향상하고자 함
- 연방정부내의 관리를 향상하고자 함

(2) GPRA의 요건

아마도 GPRA가 당면한 최대의 과제는 효과적인 성과측정 시스템의 개발이었다. <표 II-18>에서 나타난 바와 같이 전략계획서 및 성과계획서, 그리고 성과보고서의 작성은 성과측정의 과정과 긴밀하게 연결되어 있다.

3) GPRA는 연방회계원(General Accounting Office), 미국행정학회(ASPA), 미국립행정원(National Academy of Public Administration) 및 오스본을 비롯한 많은 실무자와 학자들의 강력한 지원을 받음

성과측정의 제1단계인 목표설정은 전략계획서 작성 및 성과계획서의 작성과 연관이 있으며, 제2단계인 성과측정 수단의 개발은 주로 성과계획서에 포함될 내용이다. 다음으로 제3단계인 자료수집은 성과계획서와 성과보고서에 공히 적용된다. 마지막으로 자료분석 및 결과의 보고는 성과보고서가 담아야할 주요내용이다.

성과측정의 4단계 중 가장 어려운 과정은 2번째인 성과측정 수단의 개발이다. 그 이유는 GPRA가 프로그램의 활동결과 발생하는 산출(Output)이 아닌 프로그램의 결과(Results)를 측정할 수 있는 수단을 요구하기 때문이다. 또한 기관의 임무나 사명이 명확하게 규정되지 않았을 경우나, 프로그램의 목표가 여러 개일 경우, 다양한 목적이 서로 상충하는 경우도 성과측정을 위한 지표의 개발이 쉽지 않다.

<표 II-18> 성과측정과정과 GPRA 요건의 비교

성과측정 과정의 단계	1단계: 목표의 설정	2단계: 성과측정 수단의 개발	3단계: 자료수집	4단계: 자료분석 및 결과의 보고
-------------	-------------	------------------	-----------	--------------------

GPRA의 요건	전략계획서	성과계획서	성과보고서
----------	-------	-------	-------

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> · 기관의 사명 및 장기전략목표설정 · 목표달성방법 · 전략목표와 성과목표의 관계 · 목표달성과 연관된 외부요인 · 프로그램 평가와 장래 평가계획 | <ul style="list-style-type: none"> · 프로그램의 당해연도 성과목표의 구체화 · 성과목표의 달성을 평가할 평가지표의 개발 · 평가자료의 검증방법 | <ul style="list-style-type: none"> · 연례성과 계획서상의 목표와 당해연도 성과자료의 비교 · 목표달성 실패의 원인분석 및 장래달성계획 기술 · 당해년도에 시행된 프로그램 평가의 요약 |
|---|--|--|

자료: GAO, *Managing For Results: Analytic Challenges in Measuring Performance*, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1997, p. 6, Figure 1.

이와 같은 난관으로 인해서 시범사업의 실시 및 전면적인 GPRA의 시행에 많은 문제가 발생하였다. 따라서 계량화할 수 있고 쉽게 측정할 수 있는 지표의 개발이 제2단계의 관건이라고 할 수 있으며나 효과적인 성과측정 시스템을 단시일내에 구축하기는 어려우며 제도의 시행과 더불어 경험을 축적하고 끊임없는 개선과 연구를 통해 제도화해 나가야 할 것이다. 또한 이러한 어려움을 극복하기 위하여 GAO(Government Accountability Office)는 프로그램 평가(Program Evaluation)와 같은 기존의 평가 기술을 이용할 것을 권고하고 있다(GAO, 1997).

미국 연방정부가 GPRA를 시행한 목적은 연방정부 각 기관들이 그들의 임무를 명확히 하고, 현실적으로 실현가능한 목표를 세운 다음, 이러한 목표의 달성여부를 성과측정을 통해 확인하여 보고하게 함으로써 일하는 방식을 근본적으로 변화시키고자 하는 데 있다. 이러한 목적은 단지 미국 뿐만 아니라 정부의 효율적인 관리를 추구하는 국가들은 기본적으로 모두 지향하는 바이다.

서론에서 기술한 바와 같이 우리나라도 투입위주의 행정이 아닌 결과위주의 행정을 추구하기 위하여 다양한 노력을 전개하고 있다. 이러한 노력의 일환으로 1999년 당시 기획예산위원회의 주도하에 성과주의 예산제도의 도입을 추진하기 위한 계획을 GPRA를 벤치마킹하여 마련하였으며, 정부부처 업무의 특수성을 고려하여 객관적 평가지표의 작성이 비교적 용이한 기관을 선정하여 시범사업의 실시를 통한 단계적 도입을 추진하고 있다.

3) 캐나다의 정책평가체제⁴⁾

캐나다의 정책평가는 1960년대 말부터 시작되었으며, 재무원에서 제공하는 평가 지침에 따라 각 중앙부처가 정책평가를 수행하고 있다. 이들 각 중앙행정기관에는 자체평가부서를 두고 과정평가와 효과성 평가가 모두 이루어지고 있으며, 효과성 평가를 수행하는 경우 성과측정에 주안점을 두고 있다. 최근 캐나다 정부는 신평가정책을 도입하여 평가 기능을 강화하고

4) 이윤식(2003)의 우리나라 정책평가체계의 현안과 과제 of the 일부를 요약함

있는데, 그 주요 내용은 부처별로 융통성있고, 전략적으로 평가를 하고, 부처간 관련된 정책은 연계 평가로 평가 범위를 확대하고, 성과관리, 성과 모니터링 결과와 연계하여 정책평가를 정책과정의 한 부분으로 정책시키는 것이다.

4) 해외 정책평가모형 고찰의 시사점

지금까지의 해외 정책평가체제를 살펴보면, 주로 자체적인 평가활동은 중시하며, 특히 성과를 관리하고, 그 결과를 개선의 측면으로 활용하는 경향이 강하다. 또한, 정책 초기에 성과 목표나 성과 지표 등 방향을 명확하게 하고, 이의 달성 정도를 객관적이고, 체계적으로 측정하는 데 주안점을 두는 듯하다. 또한 자체 평가를 통해 개선점을 찾아야 하므로 경쟁적인 여건보다는 타부처와의 협조와 협의를 통해 그 성과를 효과적으로 달성하려는 노력이 합리적으로 이루어지는 것으로 보인다.

Ⅲ. 아동·청소년 정책의 최근동향과 정책적 속성

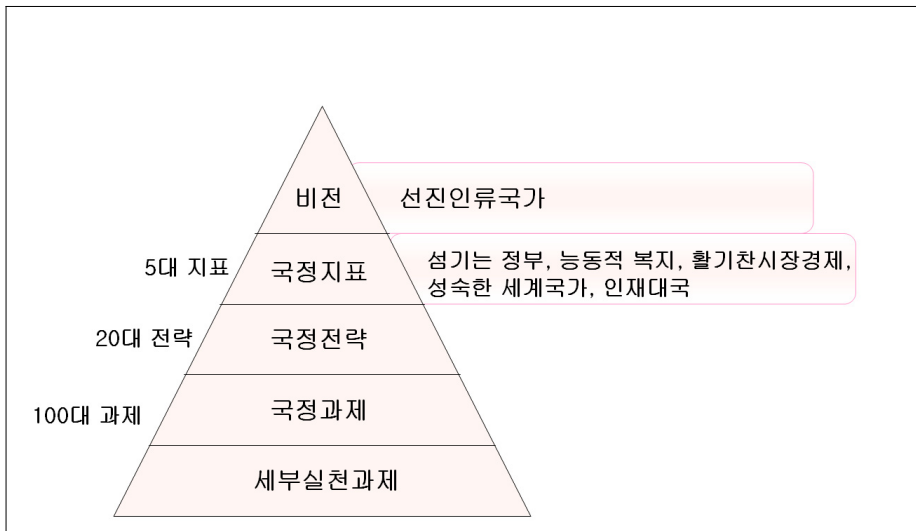
1. 아동·청소년 정책의 비전 및 주요국정과제 고찰
2. 아동·청소년 정책의 특징과 성격
3. 아동·청소년 정책평가 관련 최근 경향 및 시사점

Ⅲ. 아동·청소년 정책의 최근동향과 정책적 속성

2008년 이명박정부의 출범과 함께 구 국가청소년위원회와 여성가족부, 보건복지부에 혼재되어있던 아동정책과 청소년 정책이 통합되어 보건복지가족부의 아동·청소년 정책으로 새로이 태어났다. 각각의 역사와 고유영역을 지닌 아동정책과 청소년정책이 통합된지 1년이 지난 지금 아동·청소년 정책의 현황을 살펴보고, 아동·청소년 정책의 특징에 걸맞는 평가체계가 무엇인지 논의가 필요한 때이다.

1. 아동·청소년 정책의 비전 및 주요국정과제 고찰

1) 아동·청소년 정책관련 주요국정과제



[그림 Ⅲ-1] 국정과제 기본틀 및 주요국정과제(대한민국정부, 2008)

정부는 2008년을 선진화의 원년으로 선포하고, ‘선진일류국가’ 달성을 국가비전으로 대통령인수위원회가 마련한 193개의 국정과제를 토대로 출범 이후의 변화를 반영한 「이명박 정부 100대 국정과제」를 발표하였다.

그 구체적인 내용을 살펴보면, 국가비전으로 ‘선진일류국가’ 달성을 목적으로 ‘잘사는 국민’, ‘따뜻한 사회’, ‘강한 나라’에 토대한 국정운영방향으로 5대 지표, 실현을 위한 전략으로 각 지표별 4개씩 20대 전략, 전략별 5대 과제씩 100대 국정과제를 수립하고, 이에 따른 구체적인 세부 실천과제를 설정하였다(대한민국정부, 2008).

아동·청소년 정책관련 주요 국정과제로는 5대 국정지표 중 ‘I. 섬기는 정부’의 ‘과제19. 여성과 어린이가 걱정없이 다닐 수 있는 나라로 만들겠습니다.’와 ‘II. 능동적 복지’ 지표의 ‘과제 47. 아동과 청소년의 건강한 성장을 뒷받침하겠습니다.’가 대표적이다. 이외에 정부기능과 조직개편, 학교교육 부문, 글로벌 부문 등 다양한 과제들이 있으나, 현 아동·청소년 정책과 직접 관련된 과제의 내용은 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 아동·청소년 정책관련 국정과제

과제 번호	과제명	추진 시한	주관기관
19	여성과 어린이가 걱정없이 다닐 수 있는 나라로 만들겠습니다.		
	<1> 아동·청소년 보호 강화		
	○ 아동 안전지킴이집 선정	'08하	경찰청
	○ 유괴·실종 경보 매체 확대	'09하	경찰청
	○ 실종아동전문기관간 효과적인 파트너십 구축 및 실종아동보호업무 내실화	'09하	복지부
	○ 유해 인터넷 차단 S/W 개발 보급	'10하	교과부
	○ 신도시 청소년 유해업소 격리구획화	'12하	복지·국토
	○ 청소년 유해업소·유해사범 단속 강화	'12하	복지부
	○ 성폭력 등 가해·피해 청소년 보호대책	'12하	복지부
	○ 학교폭력 등 가해·피해 청소년에 대한 선도 및 보호 강화	'12하	경찰청
	○ 아동안전지킴이 및 배움터 지킴이 확대	'12하	복지·교과부
	○ 방과후 지역사회 돌봄 서비스 지원	'12하	복지부
	○ CYS-Net(지역사회위기청소년사회안전망) 사업	'12하	복지부

과제 번호	과제명	추진 시한	주관기간
47	<2> 여성폭력 취약계층에 대한 보호대책 마련 ○ 성폭력·가정폭력 등 여성폭력 방지 종합 대책 마련 및 추진 점검체계 강화	'12하	여성부
	○ 여성폭력 피해자 ONE-STOP 지원센터 확대	'12하	여성·경찰
	○ 피해여성을 위한 자립·자활지원 확대	'12하	여성부
	○ 아동 성폭력 피해자 지원 및 보호	'12하	여성부
	○ 이주여성의 폭력피해 예방 및 보호	'12하	여성부
	<3> 성폭력 근절		
	○ 청소년 성매수 유인행위 처벌제도 도입	'08하	복지부
	○ 성폭력범죄자 위치추적제도 시행	'08하	법무부
	○ 성폭력범죄자 치료감호제도 추진	'08하	법무부
	○ 아동성폭력 전담 센터 확대	'19하	여성부
	○ 성범죄자 신상정보 인터넷 열람제도 도입	'09하	복지부
	○ 성폭력 피해아동 「전문가 참여제」 도입 추진	'09하	경찰청
	○ 성폭력 사범 유전자 신원확인 정보 데이 터베이스화	'10상	법무부
	○ 놀이터·공원·학교내 CCTV 설치	'12하	복지부
○ 아동 성폭력 범죄의 공소시효 제도 개선	'12하	법무부	
○ 어린이·여성안전 영역 안전지표 구성·관리	'12하	복지·여성부	
47	아동과 청소년의 건강한 성장을 뒷받침하겠습니다.		
<1> 저소득층 자녀지원을 위한 드림스타트 사업			
○ 드림스타트 사업 확대(시군구별 1개소씩 설치·운영)	'12상	복지부	
<2> 청소년의 사회적 역량 강화			
○ 유해매체 심의기구 일원화 검토	'09상	총리실	
○ 청소년증 도입 및 할인제도 연계 확대	'12상	복지부	
○ 청소년 음주·흡연에 대한 사회적 관리체계 강화	'12하	복지부	
○ 맞춤형 프로그램 개발·보급 등 청소년의 시민권 강화	'12하	복지부	

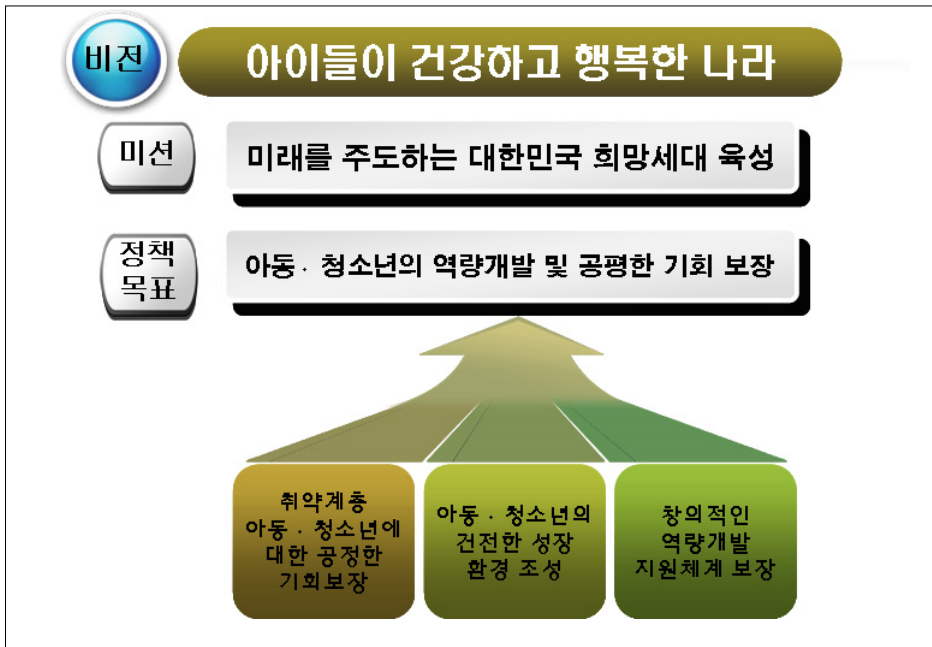
자료: 이명박 정부 100대 국정과제(대한민국정부, 2008)

100대 국정과제를 실천하기 위한 당초 950개 세부실천과제 중 205개 완료, 48개 추가 등으로 2009년 4월 기준 784개의 과제가 추진 중에 있다. 100대 국정과제의 조정협약(09.4)에 따라, 과제19의 ‘성폭력 피해아동 「전문가 참여제」 도입추진’은 예산 등의 이유로 ONE-STOP센터 수가 2009년 5개로 한정되었으나 2010년 16개 센터로 확대할 예정이다, ‘어린이·여성 안전영역 안전지표 구성·관리’는 추진일정을 구체화하여 세부추진 일정을 변경하는 등의 협약이 이루어졌다. 또한, 과제 47의 ‘청소년 흡·흡연에 대한 사회적 관리체계 강화’의 경우 ‘청소년보호법’ 개정(안)으로 상정하려 하였으나, 추진내용 중 일부가 기존의 ‘담배사업법’, ‘국민건강증진법’ 등에 기 반영되어 있어 추진계획을 삭제하였으며, 관계부처 협의 과정에서 개정 추진내용이 청소년 인권침해 및 과도한 기업규제의 우려가 있다는 반대의견들도 있어 추진시기를 향후 결정하기로 하였다(국무총리실, 2009a; 2009b).

주요 추진결과로는 2만여명의 인력을 지역단위에서 ‘어린이안전지킴이’로 활용(09.3)하였고, 아동안전 관련 법령의 제·개정, 안전기준의 정비 및 강화, 안전 교육강화, 안전문화 운동 등 다양한 정책이 추진중에 있다. 그 결과 아동사고사망율(02년 12.4명→07년, 6.3명/10만명)이 감소하는 성과를 이루었다. 또한, 아동·청소년 5개년 계획과 연계하여 어린이안전종합대책을 마련할 계획에 있다. 방과후 지역사회 돌봄 서비스 부문에서는 저소득 및 취약계층 아동·청소년을 위한 전국 3,013개 지역아동센터와 178개의 방과후 아카데미가 지역사회와 연계하여 학습지원, 특별활동지원, 상담 등 다양한 프로그램을 지역내 아동·청소년에게 제공되었다. 특히 지역아동센터 지속적으로 설치되고 있어 앞으로 이용자가 늘어날 전망이다. 학업중단, 가출, 인터넷 중독 등 위기청소년에 대한 상담·보호·의료·자립 등 맞춤형 서비스를 ONE-STOP으로 제공하는 지역사회청소년통합지원체계(CYS-Net)는 사업지역을 확대하여 2008년 16개 시도 및 65개 시·군·구에서 79,933명의 위기청소년에게 434,281회의 맞춤형서비스를 제공하였다. 저소득 아동·청소년의 공평한 출발기회 보장과 가난의 대물림을 끊기 위

한 드림스타트 사업은 2007년 16개 지역으로 시작하여, 2009년 현재 74개 지역 2만 2천여명의 아동·청소년과 가족을 지원하고 있다. 이외에 보건복지가족부에서는 아동·여성보호 대책의 일환인 ‘어린이 먹을거리 안전’ 대책은 제도적 틀을 마련하였다. 2008년 아동·여성보호대책을 추진하여 ‘학교내 고열량·저영양 식품 판매 제한’, ‘어린이 식생활안전지수 도입’을 내용으로 하는 「어린이식생활안전관리특별법」 시행(09.3.22)을 추진하였다(국무총리실, 2009a; 2009b).

2) 아동·청소년 정책의 비전과 목표



[그림 III-2] 아동·청소년 정책 비전 및 목표(보건복지가족부, 2009b)

보건복지가족부는 ‘아이들이 건강하고 행복한 나라’ 라는 비전하에 ‘미래를 주도하는 대한민국 희망세대 육성’ 을 위하여 ‘아동·청소년의 역량개발 및 공평한 기회보장’ 을 정책목표로 하고 있다. 이를 위하여 중점 3대 과제로 ‘취약계층 아동·청소년에 대한 공정한 기회보장’ 을 통한 복지정

책, ‘아동·청소년의 성장 환경조성’을 위한 보호정책, ‘창의적인 역량 개발 지원체계 보장’을 위한 활동정책을 추진해나가고 있다(보건복지가족부, 2009a; 2009b).

특히 새정부에서는 능동적 복지체계 구축을 강조하여 가난의 대물림을 방지하고, 균등한 기회 제공을 통하여 공평한 출발기회를 보장하기 위한 저소득 아동·청소년에 대한 복지 지원을 강화하여 지역아동센터 및 방과후 아카데미 사업, 드림스타트 사업, 아동발달계좌(CDA), 위기청소년사회안전망(CYS-Net) 등을 확대해나가고 있다(보건복지가족부, 2009b).

3) 아동·청소년 정책의 주요성과

아동·청소년 통합정책의 첫해인 2008년에는 '사회적 역량 강화', '공평출발 기회보장', '안전한 사회환경 조성'에 중점을 두며 다양한 성과를 이루어 냈다(보건복지가족부, 2008b). 2008 아동·청소년백서의 주요결과를 정리해보면 아래와 같다.

‘공평출발 기회보장’을 위한 노력으로 보건복지가족부는 빈곤의 악순환을 끊기 위한 「드림스타트 사업」(32개 지역 9,600명)의 지역 및 대상아동을 전년대비 2배 확대하였다. 또한, 지역아동센터 및 방과후 아카데미(2,978개소 89,000명), 저소득층 아동의 자립기반 마련을 위한 「아동발달 지원계좌」(34,054명 287억원) 등 지원이 확대되었다. 위기청소년을 발견하여 자활까지 원스톱으로 서비스를 제공하는 「위기청소년 사회안전망(CYS-Net)」도 2007년 68개에서 2008년 81개로 확대하였으며, 국내입양 및 가정위탁제도 활성화를 통한 아동의 가정보호기능 강화를 위한 요보호아동 국내보호강화 대책도 마련중에 있다(보건복지가족부, 2009f).

아동·청소년의 ‘사회적 역량강화’를 위한 참여 기반인 청소년참여위원회(146개→162개), 청소년운영위원회(250개→258개)를 확대하였고, 자원봉사활동 활성화를 위한 유관기관 연계 네트워크 구축, 봉사동아리 운영 등을 통하여 2007년 230만건이었던 청소년자원봉사활동을 2008년에는 270만건까지 증가시켰다. 또한, 청소년문화존(116개), 청소년동아리(2,000개)

운영지원을 통하여 195만여명의 청소년이 지역사회 활동에 참여하였으며, 국제청소년성취포상제도 도입, 수련활동 프로그램인증(806건), 공공청소년 수련시설 건립(71개소)등 활동 프로그램과 인프라를 강화하였다. 뿐만 아니라, 24개국 1,190명의 청소년이 국가간 교류활동에 참여하였으며, 해외체험프로그램(1,407명), 해외청소년 국내행사 초청(2,062명)을 통하여 청소년의 글로벌역량을 강화를 지원하였다. ‘안전한 사회환경 조성’을 위하여 유괴 등의 아동범죄예방을 위하여 아동보호구역내 CCTV설치를 위한 근거로 아동복지법 개정을 이루었으며, 유해환경 점검 및 단속을 위하여 이동점검 및 특별활동을 통하여 270여건 349명의 청소년을 구호하였다. 또한, 유해매체에 대한 규제를 강화하여 형사고발(17개), 시정명령(31개사), 청소년유해매체물 지정(199개)으로 청소년 대상 유통을 차단하였다. 청소년 스스로에 의한 유해환경 대응능력을 함양하기 위하여 39개 학교 211개 동아리 지원을 통하여 YP(Youth Patrol)를 지원하였다. 아동학대예방을 위하여 아동보호전문기관 및 신고의무자 범위를 확대하였으며, 아동학대예방 사이버 교육을 개설하였다. 청소년 대상 성범죄자의 신상정보 등록, 열람 및 취업제한제도를 실시하여 277명 등록, 열람대상 94명, 열람인원 35명의 성과를 냈다(보건복지가족부, 2009f).

2. 아동·청소년 정책의 특징과 성격

2008년 새정부 출범과 더불어 아동정책과 청소년 정책은 모두 관할부처 통합에 따라 보건복지가족부로 통합되었다. 아동정책은 전쟁의 고아보호에 서부터 시작하여 아동별로 복지서비스를 제공함을 목적으로 시작되었고, 청소년정책은 자립이전까지 전인적 역량개발을 위한 수련활동을 중심으로 보편적인 서비스를 목적으로 하여 발달하였다(보건복지가족부, 2009a). 이는 목적과 부처, 법령이 독립적으로 발달하였지만, 사실상 대상연령층은 유사한 형태로 내용과 접근방식에 차이를 보였던 것이다. 각 독립적으로 발달되

어온 아동정책과 청소년 정책의 특징은 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 아동정책과 청소년정책의 특징

	아동정책	청소년정책
역사	1961년 아동복지법	1987년 청소년육성법
핵심정책	요보호아동지원 정책	청소년활동지원정책 및 유해환경 규제의 보호정책
정책특성	구체적·개별적 서비스	보편적 서비스
최근동향	아동의 안전 권리 등 보편적 서비스 지향	위기청소년지원 등 구체적·개별적 서비스 지향
관할부처	보건복지가족부	체육청소년부(88-93.2) 문화체육(관광)부(97.7-05.4) 청소년보호위원회(97.7-05.4) 국가청소년위원회(05.-08.2) 보건복지가족부

자료: 아동·청소년 정책 추진계획(보건복지가족부, 2009a)

새정부는 통합정책을 위하여 부처관할의 동일 추진체계를 재정비하였다. 즉, 아동정책과 청소년정책을 통합하여 ‘아동·청소년 정책’으로 명명하고, 그 정책이념을 ‘아동·청소년이 태어나서 자립할 때까지 충분한 역량을 갖출 수 있도록 여건을 조성하고 균형있고 조화로운 성장을 보장함으로써 아동·청소년이 건강하고 행복한 삶을 영위할 수 있도록 하는 것’으로 하였다. 또한, 아동·청소년육성정책관과 아동·청소년복지정책관을 두어 아동·청소년 정책추진체계를 개편하고, 법률체계 또한 대상을 일원화하였다. 아동·청소년 정책의 기능으로는 <표 III-3>과 같이 활동, 복지, 보호의 3원체제로 세분화하였다.

〈표 III-3〉 아동·청소년 정책 체계도

	활동	복지	보호
대상	모든 아동·청소년	취약·위기 아동·청소년	아동·청소년 유해환경
특징	보편적 서비스	구체적·개별적 서비스	환경적·규제적 서비스
관련법	청소년활동진흥법	아동복지법 청소년복지지원법	청소년보호법 성보호법
내용	잠재역량 계발	균등기회 보장	유해환경 규제
주요 인프라	수련시설 청소년지도사 활동프로그램	양육시설 지역아동센터, 그룹홈 청소년상담사	청소년유해환경감시단 특별사법경찰관 청소년유해매체·약물·업소

자료: 아동·청소년 정책방향 및 통합법안(보건복지가족부, 2009b)

2009년은 아동·청소년 정책의 통합, 변화의 시기로 출생에서 자립까지 생애전반기를 연속적이고, 단계적으로 통합하여 정책을 추진할 수 있게 되었다는 점에서 의미가 있다. 정부는 정책환경의 변화에 맞추어 관련 법률과 인프라, 추진체계 등에 대한 정비작업을 추진중에 있으며, 앞으로 아동정책과 청소년 정책 분야의 융합에 따라 상호 연계·협력을 강화하여 시너지 효과를 창출해 나갈 것이다(보건복지가족부, 2009b).

〈표 III-4〉 아동·청소년 정책의 향후 추진 단계

단계	1단계 (2008)	2단계 (2009)	3단계 (2009-2011)	4단계 (2012년 이후)
내용	관련 법률정비	5개년 기본계획 수립	2차 법률정비	새패러다임 완성
	물리적 결합	장기비전 제시	정책의 융합	정책의 공고화

자료: 아동·청소년 정책방향 및 통합법안(보건복지가족부, 2009b)

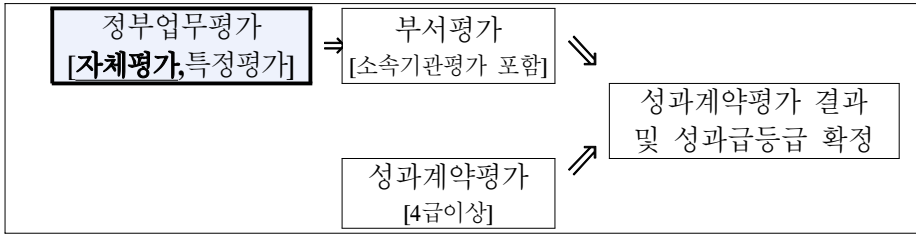
정책변화에 따른 새정부의 아동·청소년 정책 과제는 크게 4가지로 정리할 수 있다. 첫째, 글로벌 사회를 이끌어갈 아동·청소년의 역량을 개발·증진 시켜야 한다. 이를 위하여 다양한 체험활동 기회를 확대하고, 아동·청소년 활동프로그램의 질적 수준을 제고해야 한다. 또한, 아동·청소년의 정책 및 사회참여를 활성화하고, 권리와 책임의식을 함양하고 글로벌 역량을 강화하여야 한다. 둘째, 사회적 지원이 필요한 아동·청소년에게 양질의 맞춤형 복지서비스를 제공하여야 한다. 요보호 아동에 대한 사회적 안전망을 강화하여야 한다. 또한, 저소득층 및 취약계층 아동·청소년, 위기청소년에 대한 지원을 확대해야 한다. 셋째, 아동·청소년의 건강한 성장을 위한 아동·청소년 친화적 환경을 조성하여야 한다. 이는 지역사회 생활환경 조성과 매체의 역기능 해소, 성범죄로부터의 안전환경 조성을 핵심으로 한다. 마지막으로, 아동·청소년 정책 체계를 효율적으로 개편하고, 미래를 대비한 아동·청소년 지원 인프라를 보강하여야 한다. 즉, 현재 개정중인 아동·청소년 관련 법령의 정비와 시설, 단체, 지도자 등의 인프라 보강을 포함한다.

3. 아동·청소년 정책평가 관련 최근 경향 및 시사점

1) 아동·청소년 정책 관련 평가현황

(1) 주무 부처내 평가

아동·청소년 정책을 담당하고 있는 보건복지가족부에서는 실·국·과·조직원들로 하여금 부처의 비전과 임무에 기초한 정책목표 및 추진계획을 수립·시행하게 하고, 그 결과를 평가하여 이를 정책에 환류시켜 궁극적으로 대국민 정책효과를 제고하고자 노력하고 있다. 이에 따라 결과 중심의 성과관리 및 능력과 실질위주의 평가보상체계를 통하여 열심히 일하는 조직문화형성에 기여하기 위하여 부처내 평가를 실시하고 있다(보건복지가족부 2009a).



[그림 III-3] 부처내 평가 간 연계흐름도(보건복지가족부, 2009e)

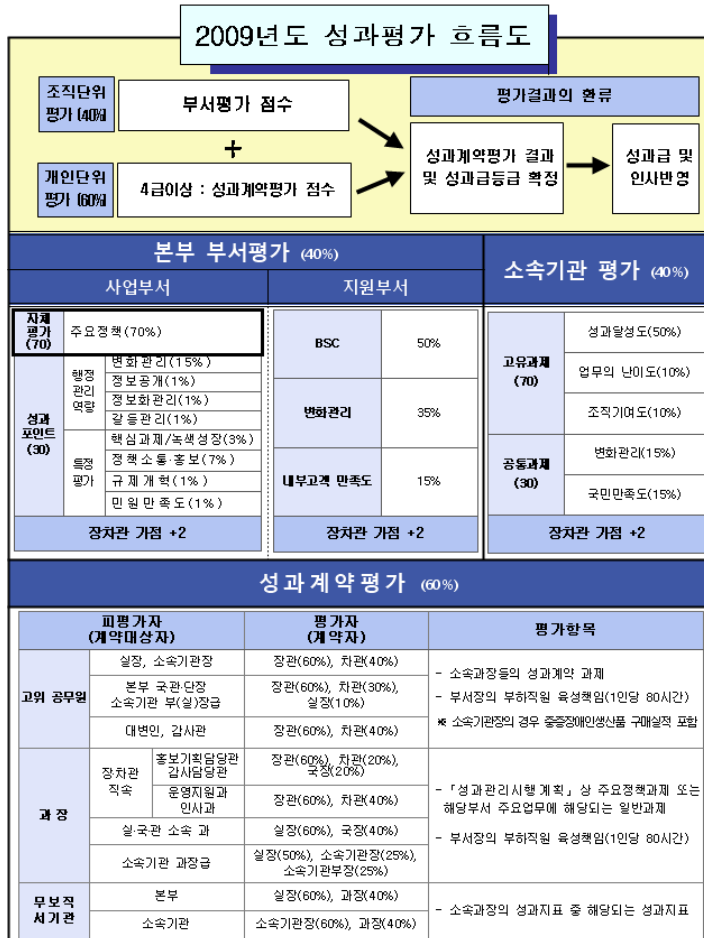
부처내 평가란 자체평가 및 기타 평가항목에 대해서 부서단위로 실시되는 부서평가와 성과계약 등 개인평가를 포괄하는 보건복지가족부의 내부 성과평가체계이다(보건복지가족부, 2009e). 즉, 부내평가는 행정기관 내부에서 관리과제 및 관리역량을 평가하는 ‘자체평가’, 이를 포함하여 부서단위의 실적을 평가하는 ‘부서평가’, 소속기관 고유의 업무를 평가하는 ‘소속기관 평가’, 4급이상의 공무원 계약을 위한 ‘성과계약평가’를 포괄하여 [그림III-3]과 같이 이루어진다. 이 중 본 연구과제에서 아동·청소년 정책에 관련된 평가모델은 주요정책에 대한 평가로써 ‘자체평가’에 해당되며, 관련된 ‘평가’ 관련 용어를 정리하면 <표 III-5>와 같다.

<표 III-5> 부처내 평가관련 용어정의

용어	정의
부처내 평가	자체평가 및 기타 평가항목에 대해 부서단위로 실시되는 부서평가와 성과계약평가 등 개인평가를 포괄하는 보건복지가족부 내부 성과평가
자체 평가	「정부업무평가기본법」 제14조에 의거 중앙행정기관 스스로 성과관리 시행계획 상 관리과제(주요정책, 재정사업) 및 행정관리역량에 대해 자체평가위원회를 통해 평가
부서 평가	정부업무평가 자체평가 및 특정평가, 기타 평가항목에 대하여 부서단위의 실적 평가
소속기관 평가	소속기관의 성과향상 및 대국민 만족도 제고를 도모하기 위해 각 소속기관 단위별로 고유업무 및 주요업무에 대한 평가
성과계약 평가	「공무원 성과평가 등에 관한 규정」에 의거 4급이상 공무원에 대하여 성과목표 및 지표 등에 관하여 계약을 체결하고 평가

자료: 2009년도 보건복지가족부 부처내 평가계획(보건복지가족부, 2009e)

보건복지가족부의 2009년도 성과평가 흐름을 살펴보면 [그림 III-4]와 같다. 행정관련 평가, 성과계약평가, 국무총리실에서 실시하고 있는 특정평가를 제외한 ‘자체평가’가 사업부서의 주요정책평가이다. 보건복지가족부에서는 성과의 극대화를 위하여 평가단계별 연계를 강화하여 통합성과평가 체계를 구축하고 있다. 대표적인 예가 월별이행상황 점검 및 평가항목을 통합적으로 관리·평가하고 있는 통합성과관리시스템(BSC), 부서간 점수연계 및 업무협력도 평가, 대국민 만족도 제고 등이다.



[그림 III-4] 2009년 성과평가 흐름도(보건복지가족부, 2009e)

2006년 이전 정부업무평가는 다양한 평가의 개별적·중복적 실시, 평가기관에 의한 하향식 평가 및 평가결과 활용의 미흡 등으로 문제점이 제기되어, 2006년 4월 정부업무평가기본법을 제정, 시행함에 따라 중기적 관점(3년단위)의 기본계획을 수립하여 새로운 평가제도의 원활한 정착을 도모하고자 하였다(국무총리실, 2007). 정부업무평가 등과 관련한 인프라와 관련 법령과 규정은 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> 정부업무평가 관련 법령 및 규정

관련규정	내용
정부업무평가 기본법	제1조 중앙행정기관 등의 통합적인 성과관리체계 구축 제4조 결과에 대한 책임이 확보되도록 성과관리 실시 제6조 당해연도의 성과목표 달성을 위한 시행계획 수립·시행 제14조 중앙행정기관의 장은 자체평가 실시 제15조 중앙행정기관의 장은 자체평가계획 매년 수립
공무원 성과평가 등에 관한 규정	제10조 4급이상은 성과목표 달성도 등을 감안하여 평가 제16조 5급 이하는 근무실적·직무수행능력 등을 감안하여 평가하되, 성과목표 달성도 들을 고려

자료: 보건복지가족부 2008년 자체성과평가 운영계획(보건복지가족부, 2008a)

(2) 부처내 평가 중 자체평가

보건복지가족부에서 실시하고 있는 부처내 평가 중 아동·청소년 정책과 직접관련되는 주요정책에 대한 평가로 ‘자체평가’를 들 수 있다. 2009년 현재 보건의료 정책군, 사회복지 정책군, 아동·청소년가족 정책 등 세 그룹을 분리하여 평가하고 있으며, 아동·청소년가족 정책군에 총 14개의 과가 참여하고 있다. 자체평가는 ‘정부업무평가기본법 시행령(제11조 1항)’에 따라 28명의 자체평가위원회와 소위원회를 구성하여 <표 III-7>의 평가지표에 따라 주요정책부문의 관리과제를 평가한다.

〈표 III-7〉 정부업무 자체평가 평가지표

평가항목	평가지표	측정기준	배점
성과 달성도	1. 성과지표의 적절성	- 성과지표의 중요성(대표성) 확보 - 성과지표의 난이도	20점
	2. 목표 달성도	- BSC에 의해 측정된 성과지표의 목표치 달성정도 - 상위목표 달성기여도	20점
계획수립의 적절성/시행과정의 적절성	3. 시행과정의 충실성 - 계획수립시 사전조사, 의견수렴의 충실성 - 정책분석의 적절성 - 관련기관, 정책과의 연계성	- 관련통계현황·사례조사 및 이해관계자(정책수요자)·전문가 의견수렴 여부 - 정책효과 또는 장단점 분석과 분석결과 도출된 개선·보완 필요사항에 대한 대비책 수립 여부 - 관련기관·정책과의 연계 및 협조체계를 구축하고 이를 운영하였는지 여부	30점
	4. 추진일정의 충실성	- e-IPSES에 입력된 과제별 추진 계획 준수여부 - BSC에 입력된 월별 세부계획 달성점수	10점
정책효과성	5. 정책영향이 발생한 정도	- 계획수립시 예상한 정책효과 발생여부	20점

자료: 2009년도 보건복지가족부 부처내 평가계획(보건복지가족부, 2009e)

〈표 III-7〉과 같이 ‘1. 성과지표의 적절성’은 내부의 실·국장, 직속과 등으로 구성된 성과지표 평가단에 의해 정성평가로 이루어지며, ‘2. 목표 달성도’는 BSC⁵⁾에 의해 측정된 성과지표의 목표치 달성정도를 통하여 측정하고 있다. ‘3. 시행과정의 충실성’은 e-IPSES⁶⁾에 입력된 관련 통계

5) 보건복지가족부 통합성과관리시스템(BSC) : 부서의 주요정책·사업에 대해 연간 목표값과 실행계획을 수립하여 그 수행내역을 월단위로 관리·점검하여 최종적으로 평가를 통하여 성과를 분석하고 피드백하는 시스템으로 성과지표의 목표달성도(60점), 추진일정의 충실성(40점)을 월별 세부계획에 따라 달성점수의 연간평균으로 평가함(보건복지가족부, 2009e)

현황 및 사례, 정책수요자 및 전문가 의견수렴여부를 자체평가위원회에서 평가하고 있으며, ‘4. 추진일정의 충실성’은 e-IPSES에 입력된 과제별 추진계획 준수여부와 BSC의 월별 추진세부계획 달성점수를 통하여 측정하고 있다. ‘5. 정책영향이 발생한 정도’는 정책효과 및 상위목표에 기여한 정도를 자체평가위원회에서 평가하고 있다(보건복지가족부, 2009e). BSC와 e-IPSES와의 중복을 배제하기 위하여 성과지표의 목표달성도 및 추진일정의 충실성 등은 BSC의 평가결과를 반영하도록 하고, e-IPSES의 경우 상·하반기 추진실적의 점검 및 평가를 중심으로 하고 있다(보건복지가족부, 2009c).

아동·청소년과 관련한 2009년 관리과제 및 성과지표는 <표 III-8>과 같이 정량, 비정량 지표를 모두 포함하며, 2009년 목표치 기준으로 평가가 이루어진다.

<표 III-8> 아동·청소년관련 관리과제 및 성과지표

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
정 책	① 아동·청소년 정책추진체계 정비 및 총괄조정능력 강화	지방자치단 체공무원의 만족도	만족도 조사	80%	80%	정량	결과	
정 책	② 아동·청소년 권리 및 참여를 통한 시민권강화	청소년 자원봉사 활동 건수	청소년자원봉사 관리프로그램 (CS)에서 참여활동 건수	250	250	정량	정량	

6) 국무총리실 전자통합평가시스템(e-IPSES : Electronic-Intergrated Public Service Evaluation System) : 평가의 전 과정에 대한 기록, 관리를 지원함으로써 평가업무의 효율성과 투명성을 제고하고자 국무총리실에서 구축·운영, 평가대상기관의 성과관리 현황을 통합하여 기관간 정보공유 및 성과관리 확산을 유도하며, 크게 상·하반기로 나누어 통합평가가 이루어짐(국무총리실, 2007)

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
정 책	③ 방과후 활동지원 활성화	방과후 이용서비스 만족도	만족도 조사 결과	82.5	82.5	비정 량	결과	
정 책	④ 청소년의 로별 역량강화	청소년 국제교류 참가자수	국가간교류와 해외체험활동 등 국제교류 참가자수 합산	2,235명	2,235명	정량	정량	
		청소년 글로벌 역량증진도	역량증진도 설문조사 실시	81점	81점	정량	결과	
정 책	⑤ 저소득층 자녀지원을 위한 드림스타트 사업	대상아동 만족도	만족도 조사	87	87	정량	결과	
정 책	⑥ 위기청소년 사회안전망 구축	CYS-Net 직접 지원 청소년 수	CYS-Net 종합정보망에 등록된 직접지원청소년 수 측정	90,000 명	90,000 명	정량	정량	
		헬프콜! 1388 일일 이용건수	CYS-Net 종합정보망에 등록된 청소년 전화 1388 일평균 이용건수 측정	850건	850건	정량	정량	
정 책	⑦ 아동실종 및 안전사고 예방	가정내 안전사고 예방 사업만족도	설문조사	83점	83점	정량	결과	
		실종예방 교육아자수	교육 등록자 수	59천명	59천명	정량	정량	
		실종예방교 육 만족도	설문조사	80점	80점	정량	결과	

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
정 책	⑧ 청소년의 바람직한 매체활용 능력제고	매체활용 교육 이수자 수	교육이수자 수 확인	50,000	50,000	정량	정량	
		매체활용 교육 이수자 만족도	설문조사	84	84	정량	결과	
정 책	⑨ 성범죄예방 및 피해 청소년 보호	성매매 대상청소년 교육만족도	성매매대상 청소년 만족도 조사	85.6점	85.6점	정량	정량	
		성범죄 가해청소년 교육 만족도	성범죄가해 청소년 만족도 조사	72.5점	72.5점	정량	정량	
재 정	① 아동·청소년 정책 연구 및 통계조사	아동·청소년 행사참가자 수(명)	일수(어린이주 간기간5일)*참 가자수+어린이 날 행사 참가자수	30,000	30,000	정량	정량	
		아동안전사 고사망자수 (10만명당)	통계청 발표 (익년도 9월 통계발표에 따라 전년도 실적으로 측정)	6.2	6.2	정량	정량	
		아동총회 참가 경쟁률 (100명 선발기준)	접수 결과 (지원인원: 선발인원 100명)	7.3	7.3	정량	정량	
재 정	② 아동·청소년	아동·청소 년관리침해	제도개선건수	4	4	정량	정량	

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
	참여인권증진 지원	사례관련 제도개선						
		청소년특별 회의 만족도	설문조사	82	82	비정 량	결과	
재 정	③ 아동·청소년 국가간 국제교류사업	국가간교류 참가자수	국가간교류 참가자수 확인	310명	310명	정량	정량	
		국가간교류 이해증진도	이해증진도 설문조사 실시	70점	70점	정량	결과	
재 정	④ 청소년 생활환경 개선사업	청소년유해 환경 신고포상제 도 구축	지자체확인	231	231	정량	정량	
		청소년 음주예방 지역협력망 구축	지역협력망 구축 근거자료 확인	2	2	정량	정량	
		청소년 유해매체물 제도위반시정 ·처벌건수	시정 및 고발건수 확인	59	59	정량	정량	
		인터넷업계 자율정화활 동	업계제출 자료조사 및 이용자 평가단 구성	83.5	83.5	정량	정량	
재 정	⑤ 청소년 성보호정책 지원	성범죄자 성의식 변화율	성범죄자재범방 지 교육후 성의식 변화율 조사	72.5	72.5	정량	효과성	
재 정	⑥ 아동시설 지원	요보호 아동중 그룹홈이용	전년대비 증가율 측정	5.25	5.25	정량	효과성	

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
		아동 증가율						
재 정	⑦ 학대실종아동 보호지원	학대아동 보호건수	정량통계	6,796건	6,796건	정량	정량	
		실종예방교 육 이수자 수	실종예방교육 이수자수	59천명	59천명	정량	정량	
		실종예방 교육 만족도	설문조사	80점	80점	정량	결과	
재 정	⑧ 가정입양지원	국내 입양비율	국내입양율	50%	50%	정량	결과	
재 정	⑨ 가정위탁지원	위탁 부모사업 만족도	위탁부모사업 만족도	40%	40%	정량	결과	
재 정	⑩ 아동발달 지원계좌 지원	계좌발급수	전년 대비 발급 증가건수 측정	33,000	33,000	정량	정량	
재 정	⑪ 방과후 활동지원	빈곤아동 서비스 수혜율	서비스수혜아동 수/서비스대상 아동수 *100	7.1	8.1	정량	정량	
		복지교사 채용인원 수	채용인원 수	2,700	2,700	정량	정량	
재 정	⑫ 청소년보호중 합 정책 추진	청소년 유해환경 단속(건수)	단속활동 보고서	253	253	정량	정량	
재 정	⑬ 드림스타트 지원	서비스 대상자 만족도	설문지를 통한 만족도 조사 실시	87	87	정량	효과성	

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
재 정	⑭ 국립청소년우 주체험센터 조성사업	공사착공 및 공사진척도	‘10년 완공을 목표로 계획공정률을 작성하여 측정	70%	70%	정량	과정	
재 정	⑮ 소년폭력 및 가출예방	청소년 폭력예방 전문가 양성수	전문가 양성 수	218	227	정량	결과	
		가출 예방관련 교육 수료자수	가출예방관련 교육 이수자 명단	100	100	정량	결과 정량	
재 정	⑯ 청소년 수련시설 지원	안전점검 적합 개소율(%)	적합개소수/안 전점검개소수	78	78	정량	결과	
		청소년 지도사 양성인원수 (명)	접수인원 증가율과 필기시험 면제제도 시행에 따른 합격자 증가율 고려	1,500	1,500	정량	정량	
재 정	⑰ 청소년수련시 설 건립지원	부지매입	부지매입 완료여부	부지매 입완료	부지매 입완료	정량	결과	
재 정	⑱ 청소년시설 확충사업	청소년시설 1개소당 청소년 인구수	초중고학생수/ 청소년시설수	11,300	11,300	정량	정량	

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
재 정	①9 청소년참여활 동 지원	전국 청소년 참여기구 설치율	전국 청소년참여위원 회 및 운영위원회의 설치 현황 조사(설치대상 개소 수 대비 설치 개소 수)	76%	76%	정량	정량	
		청소년 박람회 참가인원	참가인원수	5만명	5만명	정량	정량	
		청소년 프로그램 만족도	설문참여 청소년의 만족도 평균	83	83	비정 량	결과	
재 정	②0 청소년 국제교류활동 지원	해외체험활 동 참가자수	해외체험활동 참가자수 확인	1,865명	1,865명	정량	정량	
		청소년교류 이해증진도	이해증진도 설문조사 실시	70점	70점	정량	결과	
재 정	②1 청소년건전가 치관 형성지원 사업	YP 시범학교 만족도	만족도 조사 후 100점 환산	85점	85점	정량	효과성	
		청소년성 문화센터 이용자 만족도	만족도 조사 후 100점 환산	84점	84점	정량	효과성	
재 정	②2 청소년시설 용가지원	고객만족도	용가지원시설주 를 대상으로 고객만족도 조사 실시	85.6	85.6	비정 량	결과	

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
재 정	㉓ 청소년시설 및 단체지원	정부 산하기관 고객만족도 (한국청소년 상담원)	외부 고객만족도 조사(전문용역 업체)	80	80	정량	결과	
		한국청소년 진흥센터 청소년활동 정보제공건 수 (주당)	청소년종합정보 서비스 (www.all4youth. net) 시스템 자동 생성 정보	5,500건	5,500건	정량	정량	
		정부 산하기관 만족도 (수련원)	외부 고객만족도 조사	83.4	83.4	비정 량	결과	
재 정	㉔ 청소년동반자 프로그램 운영지원	수혜 청소년 수	CYS-NET시스 템 입력자료	12,500	22,000	정량	정량	
재 정	㉕ 청소년사회 안전망구축	단기·중장기 컴퓨터 이용 청소년의 가정사회 복권율	(가정사회복귀+ 취업알선 등) / 컴퓨터퇴소청소년 *100	72	72	정량	결과 정량	
재 정	㉖ 청소년 문화체험활동 기회 제공	문화활동 참가자수	프로그램수×운 영(활동참가)횟 수× 참가자수	235	235	정량	정량	
		문화활동 만족도	설문참여 청소년의 만족도 평균	83	83	비정 량	정량	

부 문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	2009년 목표치		지표 종류		비 고
				당초	변경	정량 화	성격	
재 정	㉗ 아동·청소년 치료, 재활전문센터 지원	실시설계 여부	센터 건립 진척도	기초 기반 공사	기초 기반 공사	비정 량	과정	
재 정	㉘ 청소년 성보호활동	성매수대상 청소년의 사회복귀율	(복학생수 + 가정, 쉼터복귀자수 + 취업자수 등) ÷ 성매수피해청소 년교육자수	85%	85%	정량	효과성	

자료: 2009년도 보건복지가족부 성과관리 시행계획(보건복지가족부, 2009d)

(3) 국무총리실 정부업무평가

2009년 국무총리실 정부업무평가에서는 보건복지가족부의 여러 관리과제 중 특정평가에 대한 정부업무평가를 실시하고 있다. 특정평가는 핵심과제 및 녹색성장, 정책소통 및 홍보, 규제개혁, 민원만족도 등을 평가한다. 2009년도 국무총리실 정부업무평가의 핵심과제 및 녹색성장 평가대상 과제는 <표 III-9>와 같으며, 아동·청소년과 관련된 과제로는 핵심과제 ‘2. ③ 취약계층 아동·청소년에 대한 공평한 출발지원’ 이 해당된다.

<표 III-9> 정부업무평가 핵심과제 및 녹색성장과제

분야	과제명	세부과제명
핵 심 과 제	1. 민생안정을 위한 사회안전망 강화	① 위기가구에 대한 긴급지원확대 ② 고용취약계층에 대한 사회서비스 일자리 지원 ③ 복지서비스 통합제공을 위한 전달체계 개선
	2. 미래세대 투자를 위한 휴먼뉴딜	① 보육료·양육수당 지원 ② 아이사랑카드 도입 및 보육통합정보시스템 구축 ③ 취약계층 아동·청소년에 대한 공평한 출발지원 ④ 불임부부 시술비 지원확대 및 12세이하 필수예방접 종비용 국가부담

	3. 노후사회보장체계의 종합적 접근과 재원의 안정적 수급	① 공적연금 간 가입기간 연계 ② 국민연금기금의 투자다변화 및 기금운용역량 강화 ③ 기초노령연금 수급자 확대 ④ 중증장애인 기초장애연금 도입
녹색성장	4. 보건의료산업의 신성장 동력화 및 국제경쟁력 강화	① u-Health 서비스산업 활성화 ② 화장품산업 글로벌 경쟁력 강화 ③ 외국인환자 유치활성화 ④ 보건의료 R&D 투자지원 확대 ⑤ 제약산업 구조개편 및 경쟁력 강화

자료: 2009년도 보건복지가족부 부내평가계획(보건복지가족부, 2009e)

국무총리실의 정부업무평가는 상하반기로 평가를 실시하여 우수과제(사례)로 선정된 경우 해당 부서에 가점을 부여한다. 즉, 국무회의·정부업무평가위원회 등에 우수사례로 보고 발표되거나 포상을 받은 경우에 “매우우수”에 해당하는 가점을 부여하도록 하며, 평가결과가 미흡사례로 선정된 경우 부서에 감점을 부여하고 있다(국무총리실, 2009c).

(4) 정책품질관리제도

2005년 정책품질관리규정이 제정(국무총리훈령 05.2.16)에 따라 정부정책의 품질을 체계적으로 관리·개선함으로써 정책실패 및 정책불량품을 방지하는 제도가 마련되었다. 이후 각 년도별로 국무총리실 정책품질관리 운영추진방안에 따라 대상과제를 선정하여 관리하고 있다. 보건복지부의 경우 2006년 34개, 2007년 26개, 2008년 5개를 선정하여 정책의 형성과 정책홍보, 정책평가 및 환류, 정책집행의 4가지 사항을 점검하고 있다(보건복지가족부, 2008c).

2) 아동·청소년 정책의 속성과 평가방향

아동·청소년과 관련한 정책은 크게 활동, 복지, 보호 정책으로 구분되며, 각각의 대상과 목적이 다르다. 앞에서 제시한 주무 부처내 자체평가와 국무

총리실의 핵심과제 평가 등 정부차원의 정책품질관리를 위한 평가가 이루어지고 있는 실정이지만, 정책 담당자 수준의 임의적 평가나 수요자 대상 설문조사, 정량화 가능한 참가자 수 등이 평가의 기준이 되고 있으며, 구체적인 사업별, 지자체별 평가지표는 미흡한 상태이다. 2009년 10월 현재 아동·청소년 정책과 관련하여 정형화된 평가지표를 가지고 진행중인 경우는 <표 III-10>과 같이 총 6개 과제이다.

<표 III-10> 아동·청소년관련 평가지표

번호	평가 대상	평가지표 항목	평가 방법	평가 등급
1	청소년 수련시설	경영기획, 재무·조직·지도인력, 청소년, 프로그램, 시설활용도·안전·위생, 종합평가	서면평가 및 현장실사	5점 척도, 5단계 등급
2	청소년 방과후 아카데미	프로그램 관리, 생활지도 관리, 지역연계, 운영관리, 종합평가	서면평가 및 인터뷰평가	100점 척도 (중간 20, 행정 20, 최종 60)
3	지역아동 센터 평가	아동모집 및 출석, 서비스 및 프로그램, 지역사회 자원 활용, 시설환경, 인력관리, 예산관리, 행정 및 운영관리,	서면평가 및 현장실사	미정
4	청소년 (상담)지원 센터	<ul style="list-style-type: none"> ○ CYS-Net 사업추진실적을 계량화지표(80점), 비계량지표(20점) 구분 평가 · 계량지표 : 사례수, 1388전화상담, 지원서비스수, 긴급구조, 일시보호건수 등 · 비계량지표 : '09년 지침준수 여부(사업비비율, 1388전화수신연장)등 	서면평가 (종합정보망 데이터 확인 및 현황과약)	없음
5	시군구 드림스타트 센터	센터환경분야, 사업운영관리, 프로그램 운영, 전담조직 및 인력, 지역자원개발 및 연계, 통합사례관리,	서면평가 및 현장면접평	100점 척도, 평가순위

		수혜자 및 종사자 만족도, 홍보, 현장조건	가	부여
6	아동보호전문기관	재정, 문서관리, 시설·안전, 인력 확보, 인적자원 역량개발, 전산시스템 운영, 교육지원, 연구·개발, 네트워크, 홍보	자체서면평가서 및 현장방문조사	100점 척도, 4단계 등급

각각 사업들이 수요자 만족도조사부터 정형화된 경우 평가지표기준에 맞추어 평가를 실시하고 그 결과를 정책에 반영하고 있으나 아동·청소년 정책의 특징을 반영하여 각각의 사업을 체계적으로 다각도에서 평가하는 경우는 매우 드물다.

따라서 평가의 체계적 설계가 필요하고 종합적인 결과를 도출하여 정책에 반영시킬 수 있는 합리적 평가지표의 도출 및 해석방안 등의 마련이 절실하다. 그런 의미에서 본 연구는 아동·청소년 정책의 지속가능한 질 관리를 위해서 반드시 구축해야할 평가모형 개발을 다루고 있다는 점에서 의미를 갖는다.

IV. 아동·청소년 정책평가모형 설계

1. 평가모형 개발을 위한 절차 및 기본틀
2. 평가모형의 설계 및 타당화: 고객지향 평가모형
3. AHP를 통한 평가 가중치 분석

IV. 아동·청소년 정책평가모형 설계

1. 평가모형 개발을 위한 절차 및 기본틀

본 연구의 평가모형 개발을 위한 절차 및 방법은 다음과 같다.

첫째, 선행연구 분석과 정책상황을 반영한 평가목적 설정 및 기존 평가모형을 참조한 기본 평가모형안을 구안한다.

둘째, 구안된 평가모형에 대해 전문가 집단을 대상으로 타당화 작업을 수행한다.

셋째, 수정·보완된 평가모형에 대해 평가영역 및 평가지표별 가중치 설정을 위한 AHP분석을 한다.

이러한 절차는 다음 연구단계인 시범적용을 위한 모형 정립 과정이 되는 것이다.

평가모형의 기본틀을 설계하기 위해서 가장 먼저 해야 할 일은 평가의 방향성을 정하는 것이다. 왜 평가를 하려고 하는 것인가 즉, 평가의 목적을 설정하는 것이 전체 평가모형 설계에서 최우선적인 작업이라 할 것이다.

앞서 살펴본 평가모형의 이론과 선행연구들, 그리고 최근 아동·청소년 정책의 현황과 관련 평가들의 고찰을 통해 설정된 본 평가모형의 평가목적은 아동·청소년 정책의 체계적인 질 관리와 그 정책고객에의 친화성 수준을 검증하여 정책의 지속가능한 발전을 꾀하기 위함이다.

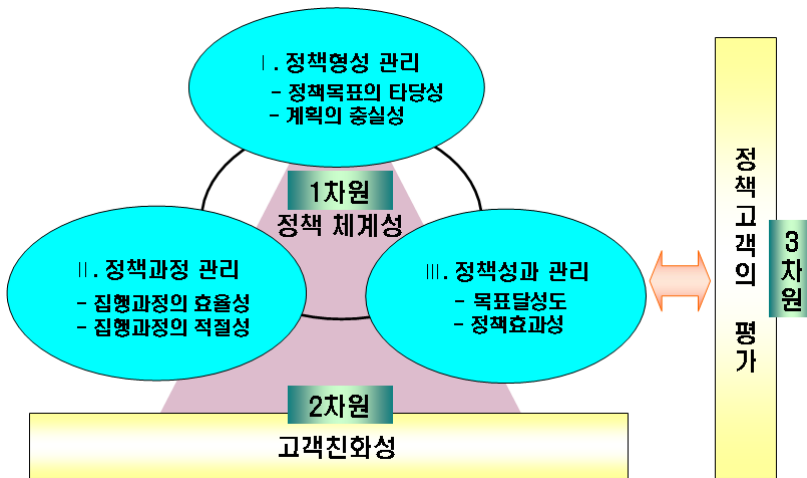
본 평가모형의 기본 축이 되는 평가영역 혹은 단계별 구분의 기초는 우선, CIPP모형 등에서 제시하고 있듯이 일련의 정책 추진 과정에 따라 평가 단계를 구분하고 있는 체계적 접근(systematic approach) 방식과, 둘째로 아동·청소년 정책에서 최근 강조하고 있는 정책고객에 대한 친화성 접근을 기본으로 하였다. 기본틀을 형성하는 이런 두가지 기본 방식의 설정은 추진 주체들의 효율적 정책추진과 성과 관리를 정책고객의 측면과 비교 분석하고자 하는 것이다.

2. 평가모형의 설계 및 타당화: 고객지향 평가모형

1) 평가모형 기본안 설계 및 타당성 조사

본 연구에서는 평가모형의 기본안을 설계하기 위해 선행연구 고찰과 전문가협의회 2회, 그리고 보건복지가족부와 2회의 정책협의회를 개최하였다. 1차 전문가협의회에서는 평가모형 설계에 필요한 요소와 기본 영역 등의 기초적인 아이디어 도출이 이루어졌고, 2차 전문가협의회에서는 평가영역과 평가지표의 기초안 도출에 주력하였다. 그리고 1차 정책협의회에서는 보건복지가족부의 주무 부서와 본 연구 추진의 정당성과 연구 추진상 부처 협조 사항 등에 관한 협의가 있었으며, 2차 정책협의회에서는 정책평가에 있어서 주무 부처의 의견과 최근 관련 정책 동향 등의 연구 반영 등에 관한 논의가 이루어졌다.

이와 같은 협의 과정에 근거하여 최초 구안된 평가모형은 3단계(정책형성, 정책과정, 정책성과)의 정책추진흐름에 따른 평가와 각 단계의 고객친화성 평가, 그리고 정책고객의 만족도를 비롯한 평가의견으로 구성된 3차원 모형이다. 이는 다음 [그림 IV-1]에서와 같다.



[그림 IV-1] 평가모형 1차 구안안

이상의 1차로 구안한 평가모형을 토대로 총 23명의 전문가 그룹을 대상으로 모형 타당성 조사를 실시하였다. 전문가 그룹은 아동·청소년 정책 관련 전문가(16명), 평가전문가(7명)로 구성되었다. 타당성 조사는 각 평가영역별, 평가지표별 적절성과 측정가능성을 5간 척도로 하여 이루어졌다. 각 수치에서 5는 매우 적절함 혹은 매우 측정 수월함을, 그리고 1은 매우 부적절함 혹은 측정 불가능을 나타내는 것이다. 다음 <표 IV-1>, <표 IV-2>, <표 IV-3>은 그 타당성 조사결과를 보여주고 있다.

<표 IV-1> 정책체계성에 관한 평가지표 타당성 조사결과

평가영역	소영역	평가지표	적절성 평균	측정 가능성 평균
정책 형성 관리	1. 정책목표 의 타당성	1-1. 사업의 추진배경 및 필요성은 합리적인가	4.65	3.59
		1-2. 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가	4.30	3.78
		1-3. 정책목표는 사업의 추진배경 및 필요성에 부합하게 제시되었는가	4.70	3.83
		1-4. 정책목표는 실현가능한가	4.35	3.48
		1-5. 정책목표의 설정은 여러 이해관계자들간 협의의 절차를 거쳤는가	4.26	4.04
		1-6. 사업이 담당부처(과)의 기능과 역할에 부합하는가	4.00	4.09
		1-7. 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가	4.70	4.09
	2. 계획의 충실성	2-1. 목표달성을 위하여 하위 정책수단(세부사업 등)이 충실히 구비되었는가	4.55	3.77
		2-2. 계획의 내용은 실현가능한가	4.52	3.43
		2-3. 사업 추진체계(조직 및 인력)는 적정한가	4.57	3.70
		2-4. 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정한가	4.61	3.74
		2-5. 정책의 추진으로 인해 피해나 손익에 대한 사전 검토가 있었는가	4.39	3.91
		2-6. 타부처 혹은 타부서의 사업과 중복되는가	4.35	3.83
		2-7. 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가	4.43	3.91

평가 영역	소영역	평가지표	적절성 평균	측정 가능성 평균
정책 과정 관리	3. 집행과정 효율성	3-1. 수립된 일정계획에 맞추어 사업이 추진되었는가	4.35	4.43
		3-2. 투입된 물적·인적·자원들이 목표달성(성과)을 위해 효율적으로 제공되었는가	4.39	3.35
		3-3. 사업과정상의 만들어지는 중간산출물들이 객관적으로 혹은 계량적으로 제시되고 관리되었는가	4.04	4.00
		3-4. 해당 정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가	3.87	3.30
		3-5. 추진체계내 추진주체(사업기획 및 담당자)들 간의 의사소통체계는 잘 갖춰져 있는가	4.26	3.30
		3-6. 계획의 내용상 시행착오 없이 원래 계획대로 일관성있게 진행되었는가	4.04	3.96
	4. 집행과정 적절성	4-1. 시행과정에서 행정여건·상황의 변화를 적절히 포착하여 대응하고 있는가	4.17	3.13
		4-2. 법령은 제대로 뒷받침되었는가	4.43	4.26
		4-3. 제도와 조직은 적절히 편성되었는가	4.43	3.83
		4-4. 사업관리(진도·예산/인력활용)는 적절히 되었는가	4.35	3.87
		4-5. 사업의 추진주체(사업기획 및 담당자)들은 사업 추진을 통해 역량의 강화나 학습이 이루어졌는가	4.00	3.26
		4-6. 사업과 관련한 민간 및 타부처, 타부서와 사업수행상 적절한 협의가 이루어졌는가	4.39	3.74
정책 성과 관리	5. 목표 달성도	5-1. 사업추진결과 당초 설정한 계획된 목표는 달성되었는가	4.83	4.17
		5-2. 투입된 예산의 규모는 목표달성에 기여 하였는가	4.30	3.35
		5-3. 추진주체(사업기획 및 담당자)들은 목표달성에 만족하는가	3.83	4.22
	6. 정책 효과성	6-1. 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가	4.35	3.78
		6-2. 정책성파로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증거로 적합한가	4.26	3.61
		6-3. 추진주체(사업기획 및 담당자)들은 정책의 거시적 효과를 인정하고 있는가	3.70	3.86

<표 IV-2> 고객친화성에 관한 평가지표 타당성 조사결과

평가 영역	평가지표	적절성 평균	측정 가능성 평균
정책 형성의 고객 친화성	1-1. 사업의 추진배경 및 필요성에서 정책고객 관점에서 객관적이거나 계량화된 근거를 제시하고 있는가	4.22	3.91
	1-2. 달성해야 될 정책목표는 정책고객 관점에서 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가	4.52	4.00
	1-3. 정책고객의 타겟과 범위가 명확하게 제시되었는가	4.78	4.17
	1-4. 정책고객의 이해관계나 수혜(혹은 규제)에 대한 검토가 있었는가	4.48	3.74
	1-5. 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가	4.52	3.91
	1-6. 정책고객 관점의 정책성과를 가늠할 수 있는 객관적인 평가기준이나 평가계획을 갖추고 있는가	4.35	3.91
정책 과정의 고객 친화성	2-1. 시행과정에 관련한 정보를 국민 및 이해당사자에게 제대로 알리고 있는가	4.57	3.87
	2-2. 원래 계획했던 정책고객에게 정책의 효과가 미치고 있는가	4.13	3.00
정책 성과의 고객 친화성	3-1. 목표 달성정도가 정책고객 관점에서 객관적이거나 계량적인 통계 수치로 제시 되었는가	4.22	3.96
	3-2. 정책고객의 필요나 요구(needs)를 충족시켰는지 알 수 있는 지표를 제시하고 있는가	4.65	3.87
	3-3. 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하여 제시하고 있는가	4.48	4.30
	3-4. 해당 정책의 효과가 정책고객에게 구현되고 있다는 정성적·정량적 증거가 있는가	4.43	3.78
	3-5. 정책성과에 대한 국민적 이해를 돕거나 알리려는 노력이 있었는가	4.52	4.00

<표 IV-3> 정책고객의 평가에 관한 평가지표 타당성 조사결과

평가 영역	평가지표	적절성 평균	측정가능성 평균
정책 형성에 관한 고객 평가	1. 해당 정책을 알고 있었는가	4.77	4.45
	2. 해당 정책이 아동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가	4.52	4.22
	3. 해당 정책은 보건복지가족부의 역할과 기능에 부합한다고 생각하는가	3.91	3.70
	4. 해당 정책의 목표를 알고 있는가	4.13	3.96
	5. 해당 정책의 규모는 적절하다고 보는가	3.48	3.43
	6. 해당 정책의 대상고객(정책대상집단)이 누구인지 알고 있는가	4.17	4.04
	7. 다른 정책과 중복이 된다고 생각하는가	3.43	3.50
	8. 해당 정책은 다른 아동 및 청소년 정책들이나 교육정책 등 관련된 정책들과 적절히 조화를 이뤄 추진된 것으로 보이는가	3.96	3.22
	9. 정책 시행과정에 관한 내용(정보)을 듣거나 본적이 있는가	3.91	4.14
	10. 해당 정책의 추진은 정책고객(국민)과의 공감대를 형성하고 있다고 생각하는가	4.14	3.77
정책 성과에 관한 고객 평가	11. 해당 정책에서 수립한 목표는 달성됐다고 생각하는가	4.30	3.78
	12. 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 된다고 생각하는가	4.22	4.13
	13. 해당 정책에 만족하는가	4.39	4.13
	14. 해당 정책이 일반 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가	4.04	3.83
	15. 해당 정책이 아동·청소년의 발달에 도움이 된다고 생각하는가	4.61	4.00

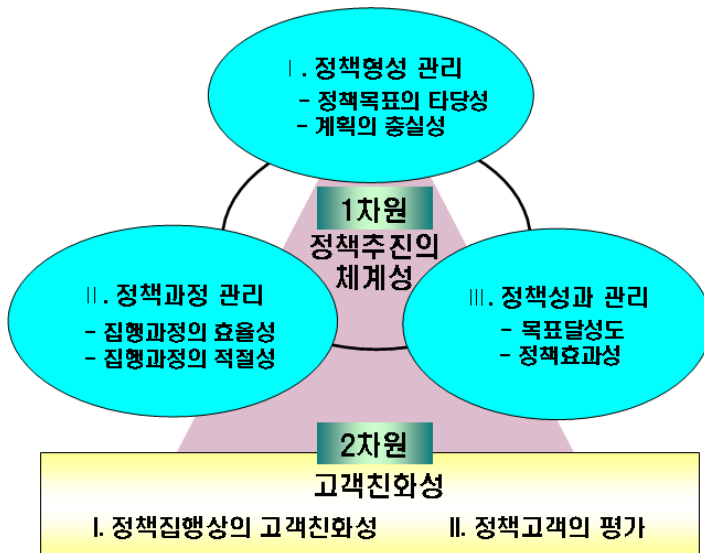
이상과 같이 평가지표의 적절성 및 측정가능성을 중심으로 조사된 타당성 조사결과, 대부분의 모든 지표가 평균 3.0 이상을 나타내어 부적절한 것으로 판단되는 평가지표는 없는 것으로 나타났다. 이는 타당성 조사 계획시에 사전에 탈락 기준점으로 설정한 보통 수준(3.0)을 모두 넘어 정량적 결과에 의해 자동적으로 탈락되는 평가지표는 없으며 본 조사결과를 기반으로 하여 전문가들의 정성적 판단 단계로 넘어가는 것을 의미한다.

2) 평가모형 및 평가지표 수정(안) 구안

앞서 조사된 타당성 결과에 대해 연구진협의 뿐만 아니라 전문가협의회의 등을 통한 종합적으로 수정·보완 사항을 분석하였다. 이러한 방식의 채용은 본 평가는 정책을 평가하는 지표이기 때문에 기술통계치로 분석된 지표의 적절성이나 측정가능성 조사결과 뿐만 아니라 평가지표 내용의 맥락적 특수성과 현실적 필요성, 그리고 정책적 우선순위나 정책적 특성 등을 중요하게 고려해야하기 때문이다.

타당성 조사결과에 대해 2회에 걸친 전문가협의회의와 1회의 정책협의회의를 통해 평가내용상 중복성의 문제가 발생한 지표들을 탈락시키고 이해를 높이기 위한 지표 문구의 수정과 함께, 부적절하게 소속된 지표의 평가영역을 이동하는 등의 수정·보완이 이루어졌다. 특히 1차 구안(안)에서 3차원으로 구분한 전체 영역 설계는 정책고객 관련 지표들을 고객친화성 영역으로 통합하는 등의 기본안에 대한 수정이 이루어졌다.

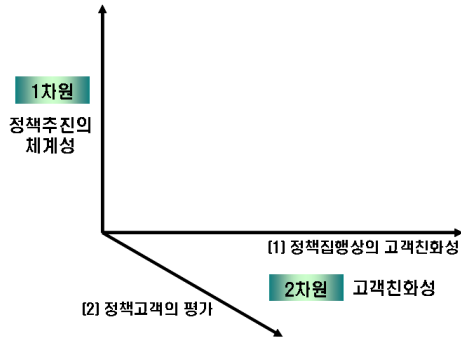
다음 [그림 IV-2]는 수정된 평가모형의 기본 설계(안)을 보여주고 있다.



[그림 IV-2] 평가모형 수정(안)

이상의 수정된 평가모형(안)이 실제 평가수행상 의미하는 것은 우선, 각 차원내에서 평가영역내, 평가영역간, 그리고 평가지표내, 평가지표간 분석이 이루어지고, 두 번째로 차원간 평가결과의 비교 분석을 하며, 마지막으로 전체 평가결과에 대한 해석과 정책적 제언을 도출하는 것이다.

기초적인 분석방향을 도식화하면 다음 [그림 IV-3]과 같이 나타낼 수 있다.



[그림 IV-3] 평가결과 분석그래프 개념도(안)

또한 평가영역에 따른 두가지 차원의 평가를 표로 정리해 보면 다음과 <표 IV-4>와 같이 나타낼 수 있겠다.

<표 IV-4> 차원별 · 단계별 평가결과 비교·종합표(안)

구분 단계	【제1차원】 정책추진의 체계성	【제2차원】 고객친화성		종합
		I. 정책집행상의 고객친화성	II. 정책고객의 평가	
I. 정책형성	정책형성 관리	정책형성의 고객친화성	정책형성에 관한 고객의 평가	-
II. 정책과정	정책과정 관리	정책과정의 고객친화성	정책과정에 관한 고객의 평가	-
III. 정책성과	정책성과 관리	정책성과의 고객친화성	정책성과에 관한 고객의 평가	-
종합	-	-	-	-

이에 따라 수정된 평가지표(안)은 다음 <표 IV-5>, <표 IV-6>과 같다.

<표 IV-5> 정책추진 체계성의 평가영역별 평가지표

대영역	소영역	평가지표
I. 정책형성 관리	1. 정책목표의 타당성	1-1. 정책의 추진배경 및 필요성은 합리적인가
		1-2. 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가
		1-3. 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가
		1-4. 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가
		1-5. 정책목표의 설정은 이해관계자들간 협의의 절차를 거쳤는가
		1-6. 정책이 담당부처(과)의 기능과 역할에 부합하는가
	2. 계획의 충실성	2-1. 목표달성을 위하여 하위 정책수단(세부사업 등)이 충실히 수립되었는가
		2-2. 정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정한가
		2-3. 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정한가
		2-4. 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가
		2-5. 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가
		2-6. 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가
II. 정책과정 관리	3. 집행과정 효율성	3-1. 수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가
		3-2. 물적·인적자원들이 목표달성(성과)을 위해 효율적으로 제공되었는가
		3-3. 정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가
		3-4. 사업관리(진척율/예산집행등의 점검)는 정기적으로 이루어졌는가

대영역	소영역	평가지표
III. 정책성과 관리	4. 집행과정 적절성	3-5. 정책추진 관계자들간의 의사소통체계는 잘 갖춰져 있는가
		4-1. 법령은 제대로 뒷받침되었는가
		4-2. 제도와 조직은 적절히 편성되었는가
		4-3. 해당 정책 추진으로 추진주체(정책기획·담당자)들의 역량 강화나 학습이 이루어졌는가
		4-4. 해당 정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가
	4-5. 정책과 관련한 민간 및 타부서(혹은 타부처)와 적절한 협의가 있었는가	
	5. 목표달성도	5-1. 정책추진결과 목표 달성 수준을 확인할 수 있는 정량적·정성적 자료나 지표를 제시하고 있는가
		5-2. 정책추진결과 계획된 목표가 실질적으로 달성되었는가
		5-3. 정책추진결과에 대한 시사점이나 향후 개선 방안 분석 등 결과에 대한 자체 점검(평가) 노력이 있었는가
	6. 정책효과성	6-1. 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가
6-2. 정책성가로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증거로 적합한가		
6-3. 정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가		

<표 IV-6> 고객친화성의 평가영역별 평가지표

대영역	소영역	평가지표	
I. 정책집행상의 고객친화성	1. 정책형성의 고객친화성	1-1. 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하고 있는가	
		1-2. 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시하고 있는가	
		1-3. 정책고객의 이해관계나 수혜(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가	
		1-4. 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가	
		1-5. 정책고객 관점에서 정책성과를 확인할 수 있는 객관적인 평가기준이나 평가계획을 갖추고 있는가	
	2. 정책과정의 고객친화성	2-1. 정책집행과 관련된 정보를 정책고객에게 적절히 알리고 있는가	
		2-2. 실제 사업관리에서 고객관점의 지표나 통계들을 활용하고 있는가	
		2-3. 정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가	
	3. 정책성과의 고객친화성	3-1. 목표 달성결과가 정책고객 관점에서 객관적인 지표로 제시 되었는가	
		3-2. 정책고객의 필요나 요구(needs)를 충족시켰는지 알 수 있는 정량적·정성적 지표를 제시하고 있는가	
		3-3. 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하고 있는가	
		3-4. 해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되었는가	
		3-5. 정책성과(결과)에 대한 대국민 홍보는 충분하였는가	
	II. 정책고객의 평가 (※ 정책수혜자대상 국민 의견조사)	1. 정책형성에 관한 고객의 평가	1-1. 해당 정책을 알고 있는가
			1-2. 해당 정책이 아동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가
1-3. 해당 정책은 보건복지가족부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가			
1-4. 해당 정책의 목표를 알고 있는가			
1-5. 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟집단)가 누구인지 알고 있는가			

대영역	소영역	평가지표
	2. 정책과정에 관한 고객의 평가	2-1. 해당 정책은 유사하거나 관련된 정책들과 적절히 조화를 이뤄 추진된 것으로 생각하는가
		2-2. 어떤 매체에서든지 정책 추진과정에 관한 내용(정보)을 듣거나 본적이 있는가
		2-3. 해당 정책의 추진은 정책고객(국민)의 호응을 얻고있다고 생각하는가
	3. 정책성과에 관한 고객의 평가	3-1. 해당 정책에서 수립한 목표는 달성됐다고 생각하는가
		3-2. 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 된다고 생각하는가
		3-3. 해당 정책에 만족하는가
		3-4. 해당 정책이 아동·청소년들에게 도움을 준다고 생각하는가
		3-5. 해당 정책이 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가

3. AHP를 통한 평가 가중치 분석

1) 가중치 분석방법

(1) AHP 분석기법 개요

본 연구에서는 지표 가중치를 최적화하기 위하여 다수 전문가의 의견을 통계적인 기법을 통해 조정하는 계층분석적의사결정기법(Analytic Hierarchy Process: 이하 AHP)을 활용하였다. AHP는 1970년대 초반 펜실베니아 대학의 T. Satty 교수에 의해 개발된 의사결정방법으로서 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소 간의 쌍대비교(pair-wise comparison) 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하는 의사결정 방법론이다(김혜숙, 육주혜, 김현진, 2006).

AHP기법에서 가중치의 추정은 상위계층의 요소 하에서 각 하위요소가 다른 하위요소에 비하여 우수한 정도를 나타내 주는 수치로 구성되어 있는 쌍

대비교행렬(pair-wise comparison matrix)을 구성하는 것으로 시작된다. 이 행렬로부터 고유치(eigenvalue)를 이용하여 각 계층마다 정규화한 하나의 우선순위벡터를 산출하고, 계층의 최상위에 위치한 의사결정을 달성할 수 있도록 최하위 계층에 있는 대안들의 상대적인 우선순위벡터를 산출한다.

이를 수식으로 제시하면 어떤 한 계층 내 요소들 사이의 쌍대비교행렬을 A라고 할 때, 요소들의 개수가 n이라면 $(n \times n)$ 의 A 정방행렬을 가정한다 (Satty & Erdener, 1979). 이 계층 내 요소들 사이의 기수적 일관성이 성립하는 실제의 가중치가 아닌 선형적 가중치를 $W = (w_1, w_2, \dots, w_n)^t$ 라고 할 때 다음과 같은 $(n \times 1)$ 의 열벡터를 가정할 수 있다. w는 행렬 A의 우측 고유벡터이며, n은 행렬 A의 고유치다.

$$A \cdot w = n \cdot w$$

그러나 여기서 전문가가 정확하게 w를 알지 못하므로 행렬 A'를 최대로 하는 고유치 λ_{\max} 를 추정함으로써 가중치 벡터 W를 추정할 수 있다.

$$A' \cdot W = \lambda_{\max} \cdot W$$

AHP에 의한 가중치 추정을 위한 작업은 다음과 같은 네 단계로 구성되어 있다(조근태, 조용곤, 강현수, 2003).

첫째, 의사결정 문제를 상호 관련된 의사결정 사항들의 계층으로 분류하여 의사결정 계층을 설정한다. 이 때 이들 요소들은 낮은 계층에 있는 것일수록 구체적인 것이 되며, 한 계층 내에서 각 요소들은 상호 비교 가능한 것이어야 한다.

둘째, 의사결정 요소 간의 쌍대비교로 판단자료를 수집한다. 이 단계에서는 상위계층에 있는 요소들의 목표를 달성하는데 공헌하는 직계 하위계층에 있는 요소들을 쌍대비교 행렬을 작성한다.

셋째, 고유치 방법을 적용하여 산출된 비일관성 지수 분석 결과에 근거하여 비일관적인 응답을 보인 전문가의 해당 평정치를 수정 혹은 삭제한다. 즉, 비일관성

지수가 .1 이내이면 해당 쌍대비교는 합리적인 일관성을 갖는 것으로 판단한다.

넷째, 평가대상이 되는 여러 대안들에 대한 종합순위를 얻기 위하여 의사결정요소들의 상대적인 가중치를 종합한다. 이 단계에서는 최하위에 있는 지표들의 우선순위를 결정하는 종합중요도벡터를 산출하는데, 이는 세 번째 단계에서 구한 각 계층에서의 가중치를 반영하여 구한다.

본 연구에서는 평가모형의 영역 및 지표 간 가중치를 결정하는데 AHP를 활용하고자 한다. 가중치를 결정하는데 있어 AHP의 장점은 크게 의사결정문제를 계층적으로 표현함으로써 문제를 정확히 파악하고 이해할 수 있게 되며, 여러 전문가의 경험과 직관을 통하여 정량적 요소와 정성적 요소를 동시에 고려하고 이를 통합할 수 있다(조근태 외, 2003). 마지막으로 전문가들의 판단에 대한 논리적 일관성 검증을 통해 결과의 신뢰성을 높일 수 있다.

(2) 분석 모형 및 조사지

① 분석 모형

AHP 분석을 위한 본 연구의 평가 모형은 크게 정책추진의 체계성과 고객친화성이라는 두 개 차원으로 구분되며 하위 평가영역을 제시하면 다음 <표 IV-7>과 같은 계층구조를 이루고 있다.

<표 IV-7> 차원별 평가영역의 계층구조

1. 정책추진의 체계성

1.1. 정책형성관리

1.1.1. 정책목표의 타당성(6)

1.1.2. 계획의 충실성(6)

<p>1.2. 정책과정관리</p> <p>1.2.1. 집행과정 효율성(5)</p> <p>1.2.2. 집행과정 적절성(5)</p> <p>1.3. 정책성과관리</p> <p>1.3.1. 목표달성도(3)</p> <p>1.3.2. 정책효과성(3)</p> <p>2. 고객친화성</p> <p>2.1. 정책집행상의 고객친화성</p> <p>2.1.1. 정책형성의 고객친화성(5)</p> <p>2.1.2. 정책과정의 고객친화성(3)</p> <p>2.1.3. 정책성과의 고객친화성(5)</p> <p>2.2. 정책고객의 평가</p> <p>2.2.1. 정책형성에 관한 고객의 평가(5)</p> <p>2.2.2. 정책과정에 관한 고객의 평가(3)</p> <p>2.2.3. 정책성과에 관한 고객의 평가(5)</p>
--

()안은 하위 평가지표의 수

② 쌍대비교 설문지 개발 및 비일관성 지수분석

이렇게 개발된 계층구조에 터하여 영역 및 평가지표의 가중치를 도출하기 위해 쌍대비교 설문지를 개발하였다(<표 IV-8> 참조). 여기서는 평가 요소 간 중요도를 상대적으로 비교하여 9점 척도로 판단하도록 하였다. 참고로 각 평정자에게 평정의 일관성을 높이기 위하여 쌍대비교 이전에 해당 영역 및 지표 간 순위를 매기도록 요청하였는데, 이는 이후 쌍대비교 응답 결과를 검토함으로써 평정자 스스로 일관성을 높일 수 있도록 하였다.

<표 IV-8> 쌍대비교 설문 문항 예시

평가 요소	1=비슷함 3=약간 중요함 5=중요함 7=매우 중요함 9=극히 중요함																평가 요소	
	극히	매우	중요	약간	비슷	약간	중요	매우	극히									
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B

평가모형의 가중치 도출을 위한 쌍대비교 설문에 응답한 전문가는 평가전공자 9명, 아동·청소년 정책 전문가 12명으로 총 21명으로 구분되어 있다. 1차로 개별 전문가별 평정에 대한 비일관성 지수를 분석한 결과, 평균 총 21명 전문가의 비일관성 지수의 평균은 .11이며 이 중 9명의 평정의 비일관성 지수가 .1보다 높게 나온 것으로 나타났다. 따라서 비일관적으로 나온 평정자에게 쌍대비교 설문을 다시 평정하도록 2차 조사를 실시하였다. 분석 결과, 비일관성 지수 평균은 .06으로 나왔으며 9명 모두 비일관성 지수가 .1 이하로 나타났다. 본 연구에서는 2차 조사 결과를 토대로 다음 장의 가중치를 도출하였다. AHP분석을 위해 Expert Choice 10.0을 사용하였다.

<표 IV-9> 1차 및 2차 조사의 비일관성 지수 평균

	1차	2차
개별 비일관성 지수 평균	.11	.06
비일관적 평정을 내린 평정자 수	9/21	0/21

2) 가중치 분석결과

본 연구의 평가모형의 양대 차원, 정책추진의 체계성과 고객친화성 차원에 대한 AHP 분석 결과, 정책추진의 체계성 .576, 고객 친화성 .424로 정책추진의 체계성이 약간 더 높은 것으로 나타났다. 다음에서는 각 차원에서 영역 및 평가지표별 가중치를 제시하고자 한다.

참고로 아래 표에서 제시한 Local 가중치는 해당 영역 및 지표를 총 1로 보았을 때의 가중치이며, Global 가중치는 Local 가중치에 상위 차원 및 영역의 가중치를 반영하여 도출된 가중치로서 전체 평가모형에서 해당 영역 및 지표가 어느 정도 중요한지를 보여준다. 그리고 해석의 편의상 '중요한' 평가 영역 및 지표의 판단 기준을 해당 가중치가 기댓값 이상으로 나왔는지 여부를 가지고 판단하였다. 예컨대, 4개 평가지표의 경우, 지표별 가중치의 기댓값은 .25이므로 해당 지표의 가중치가 그 이상일 경우, 상대적으로 중요한 지표로 간주하였다.

(1) 정책추진의 체계성

① 영역별 가중치

정책추진의 체계성 차원의 영역별 가중치는 정책형성관리 영역 .393, 정책성과관리 영역 .376, 정책과정관리 .231로 정책의 형성과 성과에 대한 관리를 보다 중요하게 판단하는 것으로 나타났다. 다음 <표 IV-10>은 평가영역별 Local 가중치와 Global 가중치를 보여주고 있다.

<표 IV-10> 정책추진의 체계성 평가영역별 가중치

평가영역	Local 가중치	Global 가중치
1) 정책형성관리	.393	.226
2) 정책과정관리	.231	.133
3) 정책성과관리	.376	.217

주) 평가영역의 중요도 판단기준은 Local 가중치 .333이상이며 중요한 영역은 진하게 표시

하위영역별 중요한 평가영역을 제시하면 다음 <표 IV-11>에 나타난 바와 같이 정책형성관리 영역에서는 정책목표의 타당성(.702), 정책과정관리 영역에서는 집행과정 적절성(.660), 정책성과관리 영역에서는 정책 효과성(.556)이 중요한 영역인 것으로 나타났다.

<표 IV-11> 정책추진의 체계성 하위 평가영역별 가중치

	평가영역	Local 가중치	Global 가중치
1) 정책형성관리	- 정책목표의 타당성	.702	.159
	- 계획의 충실성	.298	.067
2) 정책과정관리	- 집행과정 효율성	.340	.045
	- 집행과정 적절성	.660	.088
3) 정책성과관리	- 목표 달성도	.444	.096
	- 정책 효과성	.556	.120

주) 하위 평가영역의 중요도 판단기준은 Local 가중치 .5이상이며 중요한 영역은 진하게 표시

② 하위 평가지표별 가중치

가. 정책형성관리

정책형성관리의 하위영역인 정책목표의 타당성과 계획의 충실성 영역의 평가지표별 가중치를 제시하면 다음과 같다.

정책목표의 타당성 영역에서는 다음 <표 IV-12>와 같이 '정책의 추진 배경 및 필요성은 합리적인가'(.301) '정책목표의 설정은 이해당사자들간 협의의 절차를 거쳤는가'(.196), '정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가'(.176)가 중요한 지표로 나타났다. 참고로 평가지표는 해석의 편의상 가중치 순서대로 정렬하여 제시하였다.

<표 IV-12> 정책목표의 타당성 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 정책의 추진배경 및 필요성은 합리적인가	.301	.048
○ 정책목표의 설정은 이해당사자들간 협의의 절차를 거쳤는가	.196	.031
○ 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가	.176	.028
○ 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가	.127	.020
○ 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가	.119	.019
○ 정책이 담당부처의 기능과 역할에 부합하는가	.081	.013

주) 정책목표의 타당성 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .167이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

계획의 충실성 영역에서는 다음 <표 IV-13>과 같이 '목표달성을 위하여 하위 정책수단이 충실히 수립되었는가'(.312), '정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정한가'(.206), 계획된 예산(집행예산과 규모)은 적정한가'(.204)가 중요한 평가지표로 나타났다.

〈표 IV-13〉 계획의 충실성 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 목표달성을 위하여 하위 정책수단이 충실히 수립되었는가	.312	.021
○ 정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정한가	.206	.014
○ 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정한가	.204	.014
○ 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가	.096	.006
○ 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가	.094	.006
○ 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가	.087	.006

주) 계획의 충실성 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .167이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

나. 정책과정관리

정책과정관리의 하위영역인 집행과정 효율성과 집행과정 적절성 영역의 평가지표별 가중치를 제시하면 다음과 같다.

집행과정 효율성 영역에서는 다음 <표 IV-14>와 같이 '물적·인적 자원들이 목표달성을 위해 효율적으로 제공되었는가'(.332)가 중요한 평가지표인 것으로 나타났다.

〈표 IV-14〉 집행과정 효율성 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 물적·인적자원들이 목표달성을 위해 효율적으로 제공되었는가	.332	.015
○ 정책추진 관계자들간의 의사소통체계는 잘 갖춰져있는가	.197	.009
○ 정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가	.177	.008
○ 수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가	.174	.008
○ 사업관리(진척율/예산집행 등의 점검)는 정기적으로 이루어졌는가	.120	.005

주) 집행과정 효율성 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .2이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

집행과정 적절성 영역에서는 다음 <표 IV-15>에서와 같이 '제도와 조직은 적절히 편성되었는가'(.330), '법령은 제대로 뒷받침되었는가'(.281)가 중요한 평가지표인 것으로 나타났다.

<표 IV-15> 집행과정 적절성 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 제도와 조직은 적절히 편성되었는가	.330	.029
○ 법령은 제대로 뒷받침되었는가	.281	.025
○ 정책과 관련한 민간 및 타부서(혹은 타부처)와 적절한 협이가 있었는가	.154	.014
○ 해당 정책 추진으로 추진주체(정책기획, 담당자)들의 역량 강화나 학습이 이루어졌는가	.120	.011
○ 해당정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가	.114	.010

주) 집행과정 적절성 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .2이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

다. 정책성과관리

정책성과관리의 하위영역인 목표 달성도와 정책 효과성 영역의 평가지표 별 가중치를 제시하면 다음과 같다.

목표 달성도 영역에서는 다음 <표 IV-16>에서와 같이 '정책추진결과, 계획된 목표가 실질적으로 달성되었는가'(.541)가 가장 중요한 평가지표인 것으로 나타났다.

<표 IV-16> 목표 달성도 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 정책추진결과 계획된 목표가 실질적으로 달성되었는가	.541	.052
○ 정책추진결과 목표 달성 수준을 확인할 수 있는 정량적,정성적 자료나 지표를 제시하고 있는가	.248	.024
○ 정책추진결과에 대한 시사점이나 향후 개선방안 분석 등 결과에 대한 자체 점검 노력이 있었는가	.210	.020

주) 목표 달성도 영역의 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .333이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

정책 효과성 영역에서는 <표 IV-17>에 나타난 바와 같이 '정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가'(.466)가 가장 중요한 평가 지표인 것으로 나타났다.

<표 IV-17> 정책 효과성 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가	.466	.056
○ 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가	.319	.038
○ 정책성파로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증거로 적합한가	.215	.026

주) 집행 효과성 영역의 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .333이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

(2) 고객친화성

① 영역별 가중치

고객친화성 차원의 영역별 가중치는 정책집행상의 고객친화성 .547, 정책고객의 평가 .453으로 정책집행상의 고객친화성 영역이 더 중요한 것으로 나타났다. 다음 <표 IV-18>은 평가영역별 Local 가중치와 Global 가중치의 분석결과를 보여주고 있다.

<표 IV-18> 고객친화성 평가영역별 가중치

평가영역	Local 가중치	Global 가중치
정책집행상의 고객친화성	.547	.232
정책고객의 평가	.453	.192

주) 평가영역의 중요도 판단기준은 Local 가중치 .5이상이며 중요한 영역은 진하게 표시

또한 다음 <표 IV-19>에 나타난 바와 같이 각 영역에서 하위영역별 중요도를 비교하기 위하여 정책집행상의 고객친화성 영역에서는 정책형성의 고객친화성(.423)이 정책과정 및 성과의 고객친화성보다 중요한 것으로 나타났다. 반면 정책고객의 평가 영역에서는 정책성과에 관한 고객의 평가(.422)가 정책형성 및 과정에 관한 고객의 평가보다 중요한 것으로 나타났다. 흥미로운 점은 같은 평가영역이라고 할지라도 고객친화성인가 혹은 고객의 평가인가에 따라 다른 가중치가 나타났다는 점이다.

<표 IV-19> 고객친화성 하위 평가영역별 가중치 비교

평가영역		Local 가중치	Global 가중치
정책집행상의 고객친화성	정책형성의 고객친화성	.423	.098
	정책과정의 고객친화성	.268	.062
	정책성과의 고객친화성	.309	.072
정책고객의 평가	정책형성에 관한 고객의 평가	.315	.061
	정책과정에 관한 고객의 평가	.263	.050
	정책성과에 관한 고객의 평가	.422	.081

주) 하위 평가영역의 중요도 판단기준은 Local 가중치 .333이상이며 중요한 영역은 진하게 표시

② 평가지표별 가중치

가. 정책집행상의 고객친화성

정책집행상의 고객친화성의 하위영역인 정책형성, 정책과정, 정책성과 각 영역에 대한 고객친화성 평가지표별 가중치를 제시하면 다음과 같다.

먼저 정책형성의 고객친화성 영역에서는 다음 <표 IV-20>에서와 같이 '정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하는가'(.311), '타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시되고 있는가'(.224)가 중요한 평가지표로 나타났다.

〈표 IV-20〉 정책형성의 고객친화성 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하는가	.311	.031
○ 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시되고 있는가	.224	.022
○ 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가	.194	.019
○ 정책고객 관점에서 정책성과를 확인할 수 있는 객관적인 평가기준이나 평가계획을 갖추고 있는가?	.142	.014
○ 정책고객의 이해관계나 수혜(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가	.128	.013

주) 정책형성의 고객친화성 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .2이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

정책과정의 고객친화성 영역에서는 다음 〈표 IV-20〉과 같이 '정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가'(.451)가 중요한 평가지표인 것으로 나타났다.

〈표 IV-21〉 정책과정의 고객친화성 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가	.451	.028
○ 정책집행과 관련된 정보를 정책고객에게 적절히 알리고 있는가	.310	.019
○ 실제 사업관리에서 고객관점의 지표나 통계들을 활용하고 있는가	.239	.015

주) 정책과정의 고객친화성 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .333이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

책성과의 고객친화성 영역에서는 다음 <표 IV-21>에서와 같이 '해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되고 있는가'(.341), '목표 달성결과가 정책고객 관점에서 객관적인 지표로 제시되었는가'(.213), '정책고객의 필요나 요구를 충족시켰는지 알 수 있는 정량적·정성적 지표를 제시하고 있는가'(.201)가 중요한 평가지표로 나타났다.

<표 IV-22> 정책성과의 고객친화성 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되고 있는가	.341	.024
○ 목표 달성결과가 정책고객 관점에서 객관적인 지표로 제시되었는가	.213	.015
○ 정책고객의 필요나 요구를 충족시켰는지 알 수 있는 정량적·정성적 지표를 제시하고 있는가	.201	.014
○ 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하고 있는가	.149	.011
○ 정책성과(결과)에 대한 대국민 홍보는 충분하였는가	.096	.007

주) 정책성과의 고객친화성 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .2이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

나. 정책고객의 평가

정책고객의 평가 하위영역인 정책형성, 정책과정, 정책성과의 평가지표별 가중치를 제시하면 다음과 같다.

정책형성에 관한 고객의 평가에서는 다음 <표 IV-22>에서와 같이 '해당 정책이 아동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가'(.264), '해당 정책을 알고 있는가'(.247), '해당 정책의 목표를 알고 있는가'(.213)가 중요한 평가지표인 것으로 나타났다.

<표 IV-23> 정책형성에 관한 고객의 평가 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 해당 정책이 아동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가	.264	.016
○ 해당 정책을 알고 있는가	.247	.015
○ 해당 정책의 목표를 알고 있는가	.213	.013
○ 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟집단)가 누구인지 알고 있는가	.157	.010
○ 해당 정책은 보건복지가족부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가	.120	.007

주) 정책형성에 관한 고객의 평가의 하위 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .2이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

정책과정에 관한 고객의 평가 영역에서는 다음 <표 IV-23>에서와 같이 '해당 정책의 추진은 정책고객(국민)의 호응을 얻고 있다고 생각하는가' (.471)가 중요한 평가지표인 것으로 나타났다.

<표 IV-24> 정책과정에 관한 고객의 평가 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 해당 정책의 추진은 정책고객(국민)의 호응을 얻고 있다고 생각하는가	.471	.024
○ 해당 정책은 유사하거나 관련된 정책들과 적절히 조화를 이뤄 추진된 것으로 생각하는가	.269	.014
○ 어떤 매체에서든지 정책 추진과정에 관한 내용(정보)을 듣거나 본적이 있는가	.260	.013

주) 정책형성에 관한 고객의 평가의 하위 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .333이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

정책성과에 관한 고객의 평가 영역에서는 다음 <표 IV-24>에 나타난 바와 같이 '해당 정책에서 수립한 목표는 달성되었다고 생각하는가'(.299), '해당 정책에 만족하는가'(.230), '해당 정책이 아동·청소년에게 도움을 준

다고 생각하는가'(.228)가 중요한 평가지표인 것으로 나타났다.

<표 IV-25> 정책성과에 관한 고객의 평가 영역 평가지표 가중치

평가지표	Local 가중치	Global 가중치
○ 해당 정책에서 수립한 목표는 달성되었다고 생각하는가	.299	.024
○ 해당 정책에 만족하는가	.230	.019
○ 해당 정책이 아동·청소년에게 도움을 준다고 생각하는가	.228	.019
○ 해당 정책이 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가	.138	.011
○ 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 된다고 생각하는가	.104	.008

주) 정책형성에 관한 고객의 평가의 하위 평가지표에 대한 중요도 판단 기준은 Local 가중치 .2이상이며 중요한 지표는 진하게 표시

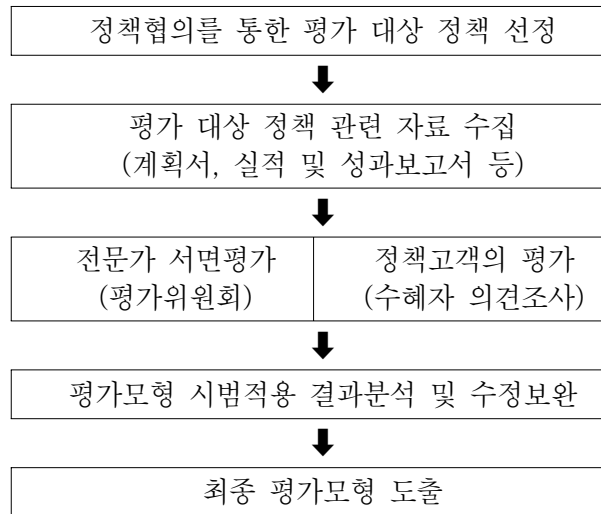
V. 아동·청소년 정책평가모형의 시범적용

1. 평가모형의 시범적용 절차
2. 평가모형의 시범적용 결과
3. 최종 평가모형 및 시사점

V. 아동·청소년 정책평가모형의 시범적용

1. 평가모형의 시범적용 절차

본 평가모형의 시범적용(Pilot Test)은 정책평가의 기본적인 주요 절차를 따라 진행되었다. 즉, 전문가 서면평가와 정책고객의 평가(수혜자 의견조사)의 두 축으로 구성되는데, 이는 서면자료를 중심으로 평가하게 되는 해당 분야 전문가들로 구성된 평가위원회의 평가와 실제 정책의 수혜 고객들의 의견을 수집하여 평가하는 정책고객의 평가를 의미한다. 시범적용의 기본적인 절차를 도식화하면 다음 [그림 V-1]과 같다.



[그림 V-1] 평가모형 시범적용 절차

이상의 그림에서도 나와 있듯이 시범적용은 우선, 정책 주무부처인 보건복지가족부와의 정책협의를 통해 시범평가 대상 정책의 선정부터 이루어졌다. 이를 통해 아동·청소년 관련 2개 사업을 선정하였고, 두 번째 단계로 해

당 사업과 관련된 자료를 수집하였다. 이 자료에는 계획서, 중간 및 최종 실적(성과) 관련 보고서 등이 포함되었다. 세 번째 단계로 관련분야 전문가들로 평가위원회를 구성한 후 선정된 2개 사업에 대한 서면평가가 이루어졌고, 이와 더불어 관련 정책의 수혜 국민의 의견을 조사하는 정책고객의 평가가 이루어졌다. 단, 예산이 많이 수반되는 수혜자 시범조사는 시범적용(Pilot Test)이라는 점을 고려하여 한개 정책을 대상으로 이루어졌다. 네 번째 단계는 시범적용 결과에 대한 분석과 이를 통한 수정보완 사항을 도출하였고, 마지막 다섯 번째 단계는 이를 통해 최종 평가모형을 도출하였다.

2. 평가모형의 시범적용 결과

1) 전문가 서면평가

전문가 서면평가는 평가대상 정책과 관련된 5명의 전문가들로 평가위원회를 구성하여 이루어졌다. 평가도구는 본 연구에서 기 개발된 평가지표에 대해 5간 척도로 그 질적 수준을 평가하고 더불어 주관적 평가의견을 기입하는 형태로 이루어졌다. 이때 5점은 매우 우수한 수준을, 1점은 매우 미흡한 수준을 나타낸다. 또한 시범적용을 통한 수정보완을 위해 각 평가지표에 대한 실제 평가수행상의 평가용이성(5간 척도)에 관해서 조사하였다. 5점은 매우 평가가 용이함을, 1점은 거의 평가가 불가능함을 나타낸다. 평가용이성을 통한 수정을 위해 본 5간 척도에서 보통수준의 용이함을 나타내는 3점과 별로 용이치 않음을 나타내는 2점의 중간값인 2.5점을 임계치로 사전에 설정하였다. 이는 실제 정책평가에서 명확히 평가결과가 도출되는 경우 뿐 아니라 평가위원들의 전문적 감식안에 의해 평가가 이루어지는 등 평가상황이 다양함을 고려하여 설정한 것이다. 즉, 2.5점 이하로 평가용이성 수치가 나타나면 수정 대상으로 검토하게 된다.

다음 <표 V-1>은 아동·청소년 정책 A와 정책 B7)에 대한 시범평가에

7) 평가모형의 수정보완이 목적인 시범적용(pilot test)의 성격상 평가결과가 실제적인 평가상황과 다를 수 있다는 점을 고려하여 시범적용 대상 정책은 익명으로 표시하였음

서 각 평가요소들의 평가용이성 조사 수치를 나타내고 있다.

<표 V-1> 아동·청소년 정책 A, B에 대한 평가용이성 점수

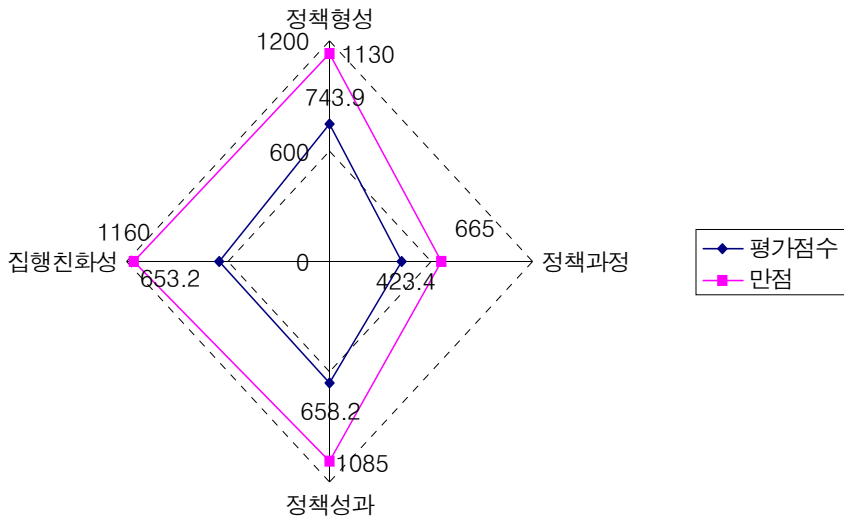
차원	대영역	소영역	정책 A	정책 B
정책추진 체계성	I. 정책형성 관리	1. 정책목표의 타당성	3.267	3.775
		2. 계획의 충실성	2.514	3.508
	II. 정책과정 관리	3. 집행과정 효율성	3.047	3.213
		4. 집행과정 적절성	2.790	2.840
	III. 정책성과 관리	5. 목표달성도	3.578	4.417
		6. 정책효과성	3.111	3.168
고객 친화성	I. 정책집행상 고객친화성	1. 정책형성의 고객친화성	3.800	3.743
		2. 정책과정의 고객친화성	2.611	3.250
		3. 정책성과의 고객친화성	3.033	3.450

평가용이성에 대한 이상의 조사결과를 살펴보면, 모든 평가 소영역에서 평가지표 수정을 위해 임계치로 설정한 2.5점 이상으로 나타나 정량적 측면에서는 각 평가요소가 평가 수행의 용이성을 갖춘 것으로 나타났다. 다만 실제 시범평가를 수행한 평가위원들의 정성적 의견들에서 평가수행상의 보완사항들이 발견되었는데 이를 정리해 보면 다음과 같다.

- 시범평가(Pilot Test)라는 상황으로 인해 평가자료가 충분하지 않음
- 평가지표에 따라 관련 실적과 추진사항에 대해 해당 정책 담당자들의 자체평가보고서를 작성케 하는 것과 고려해 봐야 함
- 실제 평가에 있어서 해당 정책 담당자들의 성과 발표와 질의응답의 기회가 있다면 정확한 평가에 보다 도움이 될 것으로 보임
- 해당 정책의 중장기적 효과에 대한 평가에 있어서는 충분한 시간을 갖고 평가를 진행하는 방안도 검토가 필요함

이상의 의견들은 실제적인 평가의 절차와 형식의 마련에 있어서 중요한 시사점을 주고 있는데, 평가지표에 따른 정책 담당자의 자체평가보고서와 질의응답 등의 절차상 보완이 필요할 것으로 생각된다.

다음은 평가대상 아동·청소년 정책 A에 대한 시범평가 결과를 보여주고 있다. 물론 이는 시범적용이므로 실제 평가 상황에서의 결과와는 차이가 있을 수 있음을 밝혀둔다.



[그림 V-2] 아동·청소년 정책 A에 대한 서면평가 종합결과

이상의 방사형 도식에서 외곽의 실선은 앞서 본 연구에서 AHP기법을 통해 산출한 각 평가지표의 가중치를 고려했을 때 각 평가 소영역의 만점 수준을 보여주고 있으며, 안쪽의 실선은 실제 평가위원회의 평가점수를 나타낸 것이다. 각 평가점수는 평가결과의 이해를 돕기 위해 1000점 환산적으로 변환하여 산출하였다. 다음 <표 V-2>는 각 평가지표별 시범평가 점수를 나타내고 있다.

〈표 V-2〉 정책 A에 대한 서면평가 중 정책체계성 평가점수

대영역	소영역	평가지표	평가점수
I. 정책형성 관리	1. 정책목표의 타당성	1-1. 정책의 추진배경 및 필요성은 합리적인가	228.00
		1-2. 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가	108.50
		1-3. 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가	84.00
		1-4. 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가	55.00
		1-5. 정책목표의 설정은 이해관계자들간 협의의 절차를 거쳤는가	65.50
		1-6. 정책이 담당부처(과)의 기능과 역할에 부합하는가	65.00
	2. 계획의 충실성	2-1. 목표달성을 위하여 하위 정책수단(세부사업 등)이 충실히 수립되었는가	75.60
		2-2. 정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정한가	35.00
		2-3. 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정한가	42.00
		2-4. 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가	15.00
		2-5. 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가	14.40
		2-6. 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가	18.00
	II. 정책과정 관리	3. 집행과정 효율성	3-1. 수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가
3-2. 물적·인적자원들이 목표달성(성과)을 위해 효율적으로 제공되었는가			24.03
3-3. 정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가			24.00
3-4. 사업관리(진척율/예산집행등의 점검)는 정기적으로 이루어졌는가			30.00

대영역	소영역	평가지표	평가점수
	4. 집행과정적절성	3-5. 정책추진 관계자들간의 의사소통체계는 잘 갖춰져 있는가	11.65
		4-1. 법령은 제대로 뒷받침되었는가	145.00
		4-2. 제도와 조직은 적절히 편성되었는가	75.00
		4-3. 해당 정책 추진으로 추진주체(정책기획·담당자)들의 역량 강화나 학습이 이루어졌는가	42.00
		4-4. 해당 정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가	22.00
		4-5. 정책과 관련한 민간 및 타부서(혹은 타부처)와 적절한 협의가 있었는가	33.30
Ⅲ. 정책성과관리	5. 목표달성도	5-1. 정책추진결과 목표 달성 수준을 확인할 수 있는 정량적·정성적 자료나 지표를 제시하고 있는가	166.40
		5-2. 정책추진결과 계획된 목표가 실질적으로 달성되었는가	90.00
		5-3. 정책추진결과에 대한 시사점이나 향후 개선방안 분석 등 결과에 대한 자체 점검(평가) 노력이 있었는가	60.00
	6. 정책효과성	6-1. 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가	168.00
		6-2. 정책성파로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증거로 적합한가	85.50
		6-3. 정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가	78.00

<표 V-3> 정책 A에 대한 서면평가 중 정책집행상의 고객친화성 평가점수

대영역	소영역	평가지표	평가 점수
정책집행상의 고객친화성	1. 정책형성의 고객친화성	1-1. 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하고 있는가	105.40
		1-2. 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시하고 있는가	96.80
		1-3. 정책고객의 이해관계나 수혜(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가	44.27
		1-4. 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가	32.62
		1-5. 정책고객 관점에서 정책성과를 확인할 수 있는 객관적인 평가기준이나 평가계획을 갖추고 있는가	36.40
	2. 정책과정의 고객친화성	2-1. 정책집행과 관련된 정보를 정책고객에게 적절히 알리고 있는가	77.00
		2-2. 실제 사업관리에서 고객관점의 지표나 통계들을 활용하고 있는가	57.00
		2-3. 정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가	37.50
	3. 정책성과의 고객친화성	3-1. 목표 달성결과가 정책고객 관점에서 객관적인 지표로 제시 되었는가	72.00
		3-2. 정책고객의 필요나 요구(needs)를 충족시켰는지 알 수 있는 정량적·정성적 지표를 제시하고 있는가	37.50
		3-3. 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하고 있는가	32.62
		3-4. 해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되었는가	30.25
		3-5. 정책성과(결과)에 대한 대국민 홍보는 충분하였는가	17.50

2) 정책고객의 평가(수혜자 의견조사)

본 연구의 평가모형에 관한 또다른 시범적용은 제2차원의 두 번째 평가영역인 정책고객의 평가에 대한 것이다. 이는 정책의 수혜 대상인 국민들을 대상으로 해당 정책에 대한 의견을 조사한 것으로 전국(제주 제외)을 대상으로 600명을 표본 조사하였다. 그리고 평가 대상 정책이 청소년을 대상으로 한 일탈행동과 관련된 예방교육 정책이어서 청소년의 학부모를 대상으로 하였으며, 자녀의 학교급과 지역을 고려한 할당표본추출방법을 사용하였다. 표본오차는 95% 신뢰수준에서 $\pm 4.0\%$ 이며, 다음 <표 V-4>는 본 시범적용의 구체적인 조사설계의 개요를 보여주고 있다.

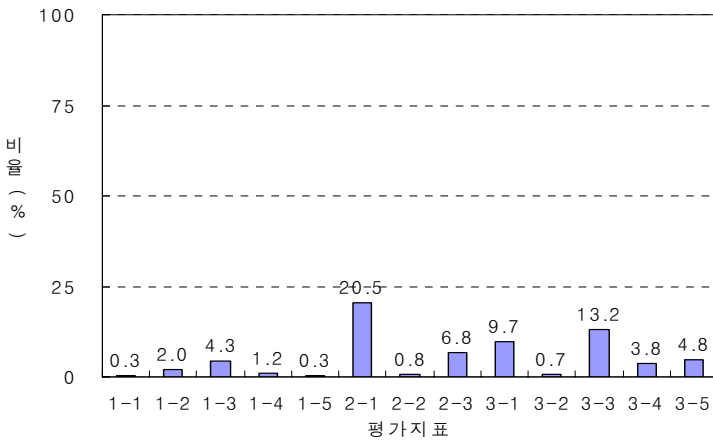
<표 V-4> 평가모형 시범적용(Pilot Test)중 정책수혜자 조사설계

구분	학부모 대상 조사
조사기간	2009년 10월 5일 ~ 10월 7일(3일간)
조사대상	초·중·고교 자녀를 둔 학부모
조사지역	전국 15개 시도(제주제외)
표본크기	600명
표본추출	자녀 학교급/지역변수를 고려한 할당표본추출 (Quota Sampling)
표본오차	95% 신뢰수준에서 최대허용 오차 $\pm 4.0\%$ point
조사방법	CATI시스템을 활용한 전화면접조사 (Telephone interview)

이러한 수혜자 의견조사의 목적은 평가모형중 ‘정책고객의 평가’ 라는 평가영역을 시범적용(Pilot Test)해 본 후, 본 평가영역에 대한 수정·보완사항을 점검하고 최종 평가지표를 확정하기 위함이다. 따라서 본 조사는 평가지표를 기반으로 해당 정책에 대한 정책고객의 직접적인 평가의견을 조사하는 것과 함께 각 평가지표의 이해성 혹은 해석의 모호성에 관한 조사도 병행하여 진행되었다.

본 조사에 대한 분석 결과, 총 13개의 해당 평가지표에 대한 질의 이해성 혹은 해석의 모호성에 관한 조사에서 평가지표가 묻는 내용이 모호하여 해

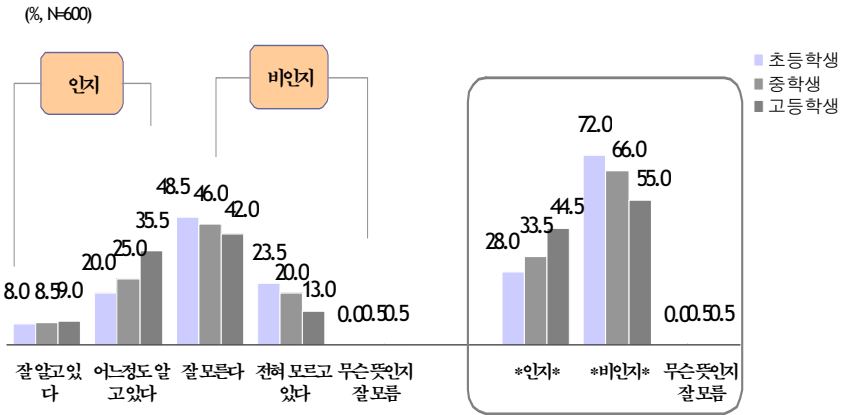
석이 어렵다는 응답결과는 대부분 10% 이내의 낮은 비율로 나타났다. 다만, 평가지표 2-1인 ‘해당 정책이 여타 관련 정책과의 연계성 확보 여부’에서는 응답자의 20.5%가 평가지표가 의도하는 질의의 내용이 모호하다는 결과가 나왔다. 이에 대해 조사 과정상에서 제시된 주관적 의견들을 분석해 본 결과, 본 평가 대상이 되는 정책과 연계된 정책이 어떤 것들이 있는지에 대한 이해의 부족으로 나타났다. 따라서 본 평가지표의 경우는 실제 평가시에 해당 평가 대상 정책과 연계된 정책이 어떤 것들이 있는지에 대한 예시나 보기를 제시해줘야 할 필요성을 발견할 수 있었다. 다음 [그림 V-3]은 13개 평가지표에 대한 질의 이해성 혹은 해석의 모호성에 대한 조사결과로 평가지표별 모호성 비율을 보여주고 있다.



[그림 V-3] 정책고객의 평가지표(13개)별 모호성 비율

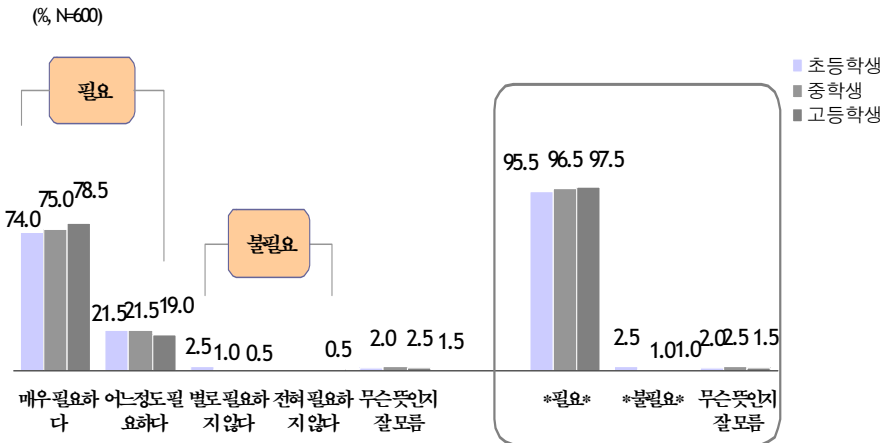
그리고 본 평가영역인 ‘정책고객의 평가’에 대한 수혜자 의견조사결과 즉, 그 평가결과를 정리하면 다음과 같다.

학부모들을 대상으로 아동·청소년 관련 정책 A의 인지여부를 알아본 결과, 비인지율은 64.3%로 높게 나타난 반면, 인지율은 35.3%에 그쳤다. 한편, 자녀 학교급별로 인지현황을 살펴보면, 전 학교급에서 인지율 대비 비인지율이 높게 나타났다.



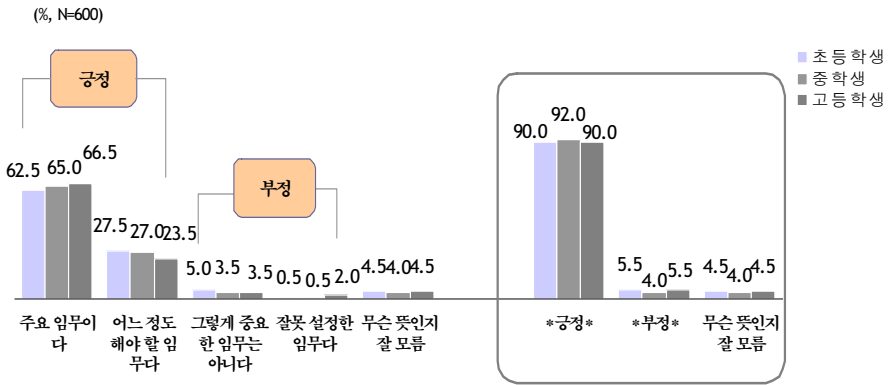
[그림 V-4] 아동·청소년 관련 정책 A의 인지도

아동·청소년 정책으로서 아동·청소년 관련 정책 A의 필요성에 대해 알아본 결과, 응답자 대다수(96.5%)는 필요성을 인식하고 있는 것으로 나타난 반면 ‘불필요하다’는 응답은 1.5%에 그쳤다. 한편, 자녀 학교급별로 응답현황을 살펴보면, 전 학교급에서 필요하다는 응답이 압도적으로 높게 나타났다.



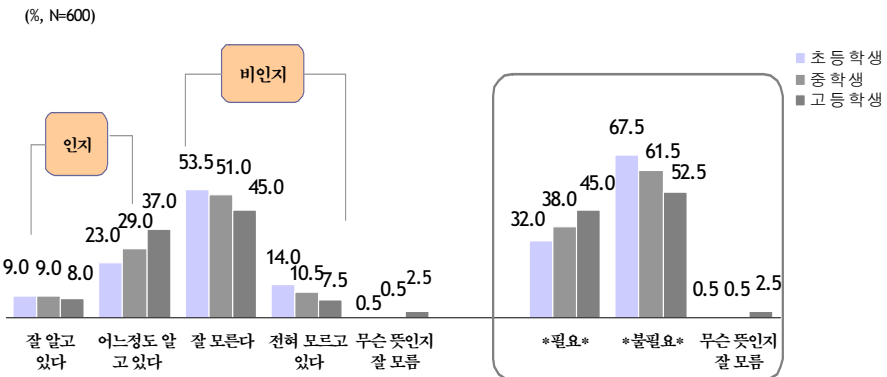
[그림 V-5] 아동·청소년 관련 정책 A의 필요성

아동·청소년 관련 정책 A가 보건복지가족부의 주요임무인지에 대해 알아본 결과, 90.7%의 학부모가 아동·청소년 관련 정책 A가 보건복지가족부 주요 임무임을 긍정하고 있는 것으로 나타난 반면, 주요 임무가 아니라는 부정적 응답은 5.0%에 그쳤다. 한편, 자녀 학교급별로 인지현황을 살펴보면 전 학교급에서 90%이상으로 긍정률이 높게 나타났다.



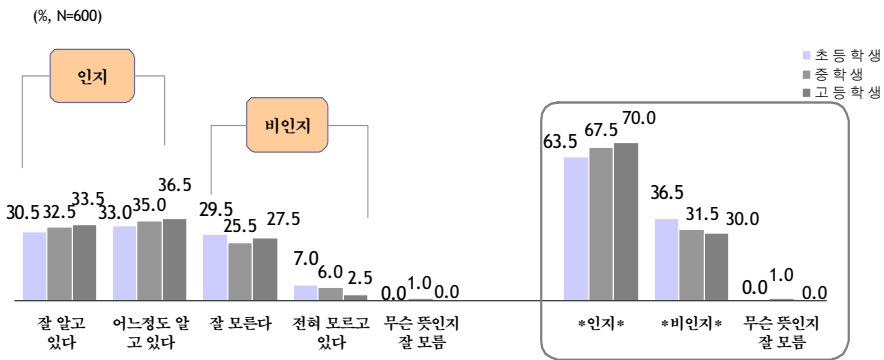
[그림 V-6] 아동·청소년 관련 정책 A가 복지부 주요 임무인지 여부

아동·청소년 관련 정책 A의 정책목표 인지여부를 알아본 결과, 비인지율이 60.5%로 인지율 38.3% 대비 높게 나타났다. 또한 자녀 학교급별로 인지현황을 살펴보면, 전 학교급에서 인지율 대비 비인지율이 높게 나타났다.



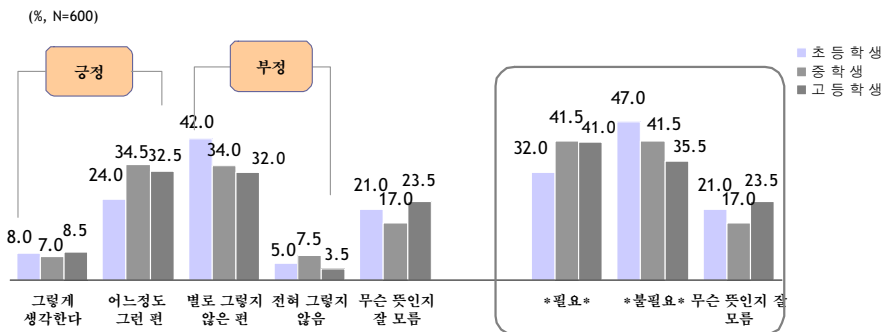
[그림 V-7] 아동·청소년 관련 정책 A의 목표 인지도

아동·청소년 관련 정책 A의 수혜 대상에 대한 인지여부를 알아본 결과, 인지율이 67.0%로 비인지율 32.7% 대비 2배 정도 높게 나타났다. 또한 자녀 학교급별로 인지현황을 살펴보면, 전 학교급에서 비인지율 대비 인지율이 높게 나타났다.



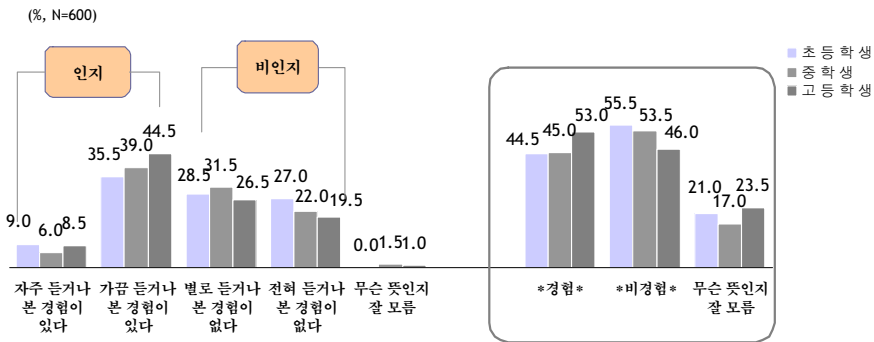
[그림 V-8] 아동·청소년 관련 정책 A의 대상 인지도

아동·청소년 관련 정책 A와 여타 관련 정책과의 연계추진여부에 대해 평가해 본 결과, 부정적 응답이 41.3%로 긍정적 응답 38.2% 대비 3.1% 높게 나타났다.



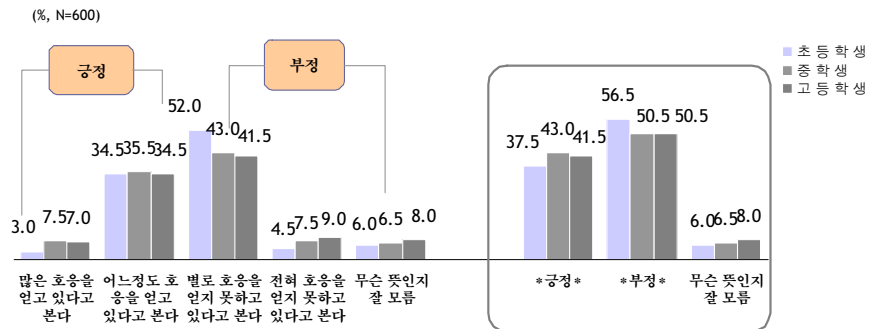
[그림 V-9] 아동·청소년 관련 정책 A의 관련 정책간 연계성 확보여부

매체를 통한 아동·청소년 관련 정책 A의 추진과정 인지 경험 여부를 조사해 본 결과, 비경험률이 51.7%로 경험률 47.5% 대비 4.2% 높게 나타났다. 한편, 자녀 학교급별로 경험 현황을 살펴보면, 고등학생 학부모에서 비경험률 대비 경험률이 다소 높게 나타났다.



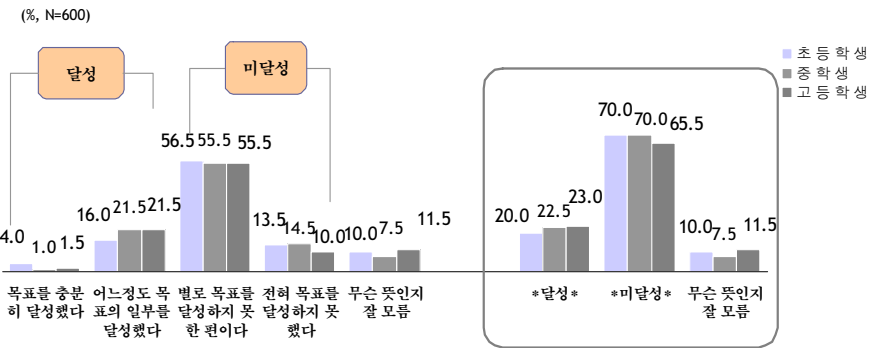
[그림 V-10] 아동·청소년 관련 정책 A의 추진과정 경험률

아동·청소년 관련 정책 A에 대한 국민 호응 여부를 조사해 본 결과, 학부모들의 과반수 이상(52.5%)이 아동·청소년 관련 정책 A가 일반 국민의 호응을 얻지 못하고 있다고 응답하였고, 호응을 얻고 있다는 긍정응답은 40.7%에 그쳤다. 또한 자녀 학교급별로 응답현황을 살펴보면, 전 학교급에서 긍정응답 대비 부정응답비율이 높게 나타났다.



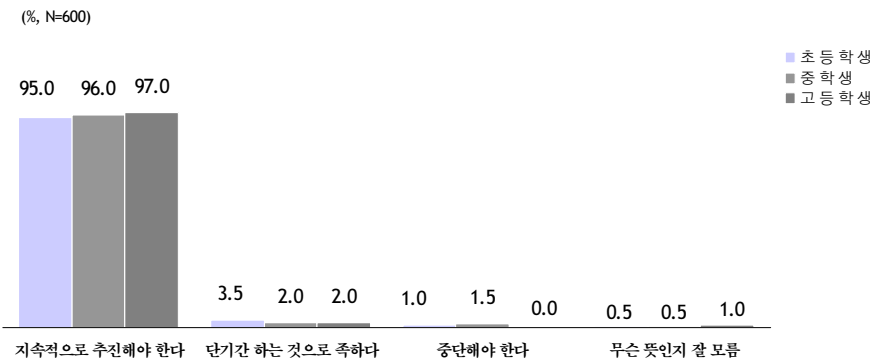
[그림 V-11] 아동·청소년 관련 정책 A에 대한 국민호응 여부

아동·청소년 관련 정책 A의 정책목표 달성 여부를 조사해 본 결과, 70%에 이르는 대다수의 학부모들이 아동·청소년 관련 정책 A가 그 정책 목표를 달성하지 못했다고 평가한 것으로 나타났고, 정책목표를 달성했다는 긍정적인 응답은 21.8%에 불과한 것으로 나타났다. 또한 모든 학교급에서 부정적 응답 비율이 높게 나타났다.



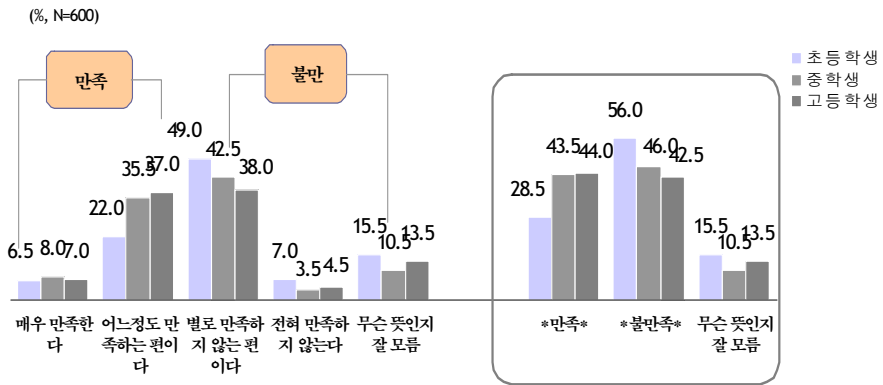
[그림 V-12] 아동·청소년 관련 정책 A의 목표 달성여부

아동·청소년 관련 정책 A의 지속추진 여부에 대해 알아본 결과, 거의 모든 응답자들은 (96.0%) 아동·청소년 관련 정책 A의 지속적 추진에 동의하고 있는 것으로 나타났다.



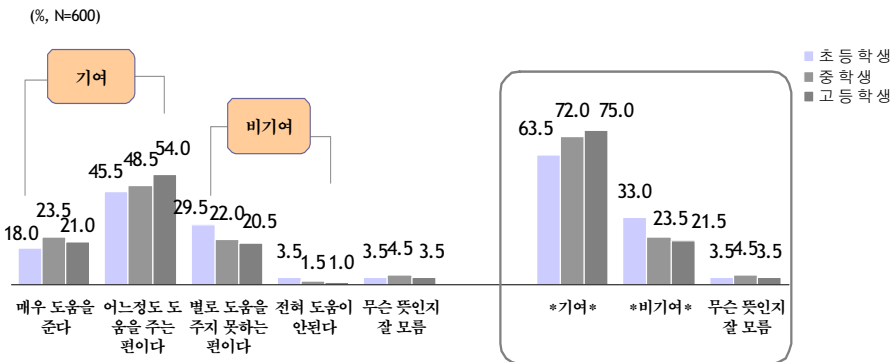
[그림 V-13] 아동·청소년 관련 정책 A의 추진 지속여부

아동·청소년 관련 정책 A에 대해 학부모들의 만족도를 조사해 본 결과, 불만족 응답 비율이 48.2%로, 만족 응답 38.7% 대비 9.5% 높게 나타났다. 자녀 학교급별로 만족현황을 살펴보면, 고등학생 학부모들의 만족도가 불만족 응답 대비 소폭 높게 나타났으나 그 격차는 미미한 것으로 나타났다.



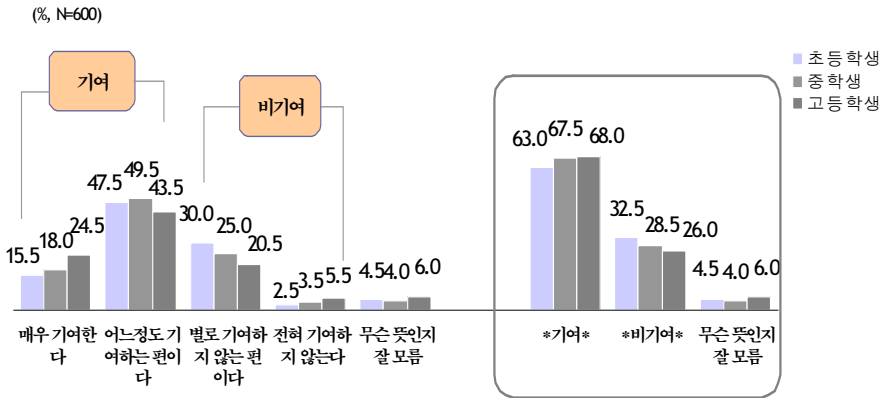
[그림 V-14] 아동·청소년 관련 정책 A의 만족도

아동·청소년 관련 정책 A의 미시적 성과를 평가해본 결과, ‘기여한다’는 긍정응답이 70.2%로, ‘기여하지 않는다’는 응답 26.0% 대비 월등히 높게 나타났다. 또한 모든 학교급에서 긍정응답이 부정응답보다 높게 나타났다.



[그림 V-15] 아동·청소년 관련 정책 A의 미시적 성과

아동·청소년 관련 정책 A의 거시적 성과를 평가해본 결과, ‘기여한다’는 긍정응답이 66.2%로, ‘기여하지 않는다’는 응답 29.0% 대비 2배 이상 높게 나타났다. 또한 모든 학교급에서 기여한다는 긍정적 응답이 높게 나타났다.



[그림 V-16] 아동·청소년 관련 정책 A의 거시적 성과

이상의 정책고객의 평가에 관한 평가결과는 앞서 전문가 평가위원회를 통한 서면평가때와 마찬가지로 시범평가(Pilot Test)라는 예비적 연구상황으로서 그 평가결과는 실제 평가와 차이가 있을 수 있다. 다만, 이와 같은 평가결과의 제시는 실제 정책고객을 대상으로 실시하는 평가(조사)의 결과를 분석하여 보고함에 있어서 참조해 볼 수 있는 형식이 될 것이다.

3. 최종 평가모형 및 시사점

시범적용(Pilot Test)을 통해 최종 수정·보완된 아동·청소년 정책평가모형의 평가영역과 평가지표는 다음 <표 V-5>와 <표 V-6>과 같이 도출되었다.

<표 V-5> 정책추진 체계성의 평가영역별 최종 평가지표

대영역	소영역	평가지표	
I. 정책형성 관리	1. 정책목표의 타당성	1-1. 정책의 추진배경 및 필요성은 합리적인가	
		1-2. 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가	
		1-3. 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가	
		1-4. 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가	
		1-5. 정책목표의 설정은 이해관계자들간 협의의 절차를 거쳤는가	
		1-6. 정책이 담당부처(과)의 기능과 역할에 부합하는가	
	2. 계획의 충실성	2-1. 목표달성을 위하여 하위 정책수단(세부사업 등)이 충실히 수립되었는가	
		2-2. 정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정한가	
		2-3. 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정한가	
		2-4. 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가	
		2-5. 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가	
		2-6. 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가	
	II. 정책과정 관리	3. 집행과정 효율성	3-1. 수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가
			3-2. 물적·인적자원들이 목표달성(성과)을 위해 효율적으로 제공되었는가
3-3. 정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가			
3-4. 사업관리(진척율/예산집행등의 점검)는 정기적으로 이루어졌는가			
3-5. 정책추진 관계자들간의 의사소통체계는 잘 갖춰져 있는가			
4. 집행과정 적절성		4-1. 법령은 제대로 뒷받침되었는가	
		4-2. 제도와 조직은 적절히 편성되었는가	

대영역	소영역	평가지표
		4-3. 해당 정책 추진으로 추진주체(정책기획담당자)들의 역량 강화나 학습이 이루어졌는가
		4-4. 해당 정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가
		4-5. 정책과 관련한 민간 및 타부서(혹은 타부처)와 적절한 협의가 있었는가
Ⅲ. 정책성과 관리	5. 목표달성도	5-1. 정책추진결과 목표 달성 수준을 확인할 수 있는 정량적·정성적 자료나 지표를 제시하고 있는가
		5-2. 정책추진결과 계획된 목표가 실질적으로 달성되었는가
		5-3. 정책추진결과에 대한 시사점이나 향후 개선방안 분석 등 결과에 대한 자체 점검(평가) 노력이 있었는가
	6. 정책효과성	6-1. 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가
		6-2. 정책성가로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증거로 적합한가
		6-3. 정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가

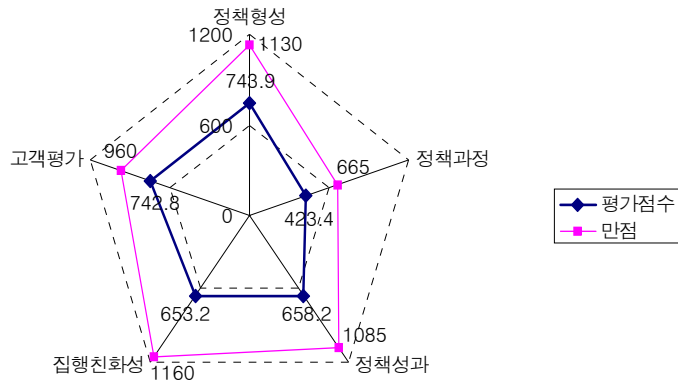
<표 V-6> 고객친화성의 평가영역별 최종 평가지표

대영역	소영역	평가지표
Ⅰ. 정책집행상의 고객친화성	1. 정책형성의 고객친화성	1-1. 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하고 있는가
		1-2. 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시하고 있는가
		1-3. 정책고객의 이해관계나 수혜(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가

대영역	소영역	평가지표	
II. 정책고객의 평가 (※ 정책수혜자대상 국민 의견조사)		1-4. 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가	
		1-5. 정책고객 관점에서 정책성과를 확인할 수 있는 객관적인 평가기준이나 평가계획을 갖추고 있는가	
		2. 정책과정의 고객친화성	2-1. 정책집행과 관련된 정보를 정책고객에게 적절히 알리고 있는가
			2-2. 실제 사업관리에서 고객관점의 지표나 통계들을 활용하고 있는가
			2-3. 정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가
	3. 정책성과의 고객친화성	3-1. 목표 달성결과가 정책고객 관점에서 객관적인 지표로 제시 되었는가	
		3-2. 정책고객의 필요나 요구(needs)를 충족시켰는지 알 수 있는 정량적·정성적 지표를 제시하고 있는가	
		3-3. 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하고 있는가	
		3-4. 해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되었는가	
		3-5. 정책성과(결과)에 대한 대국민 홍보는 충분하였는가	
	1. 정책형성에 관한 고객의 평가	1-1. 해당 정책을 알고 있는가	
		1-2. 해당 정책이 아동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가	
		1-3. 해당 정책은 보건복지가족부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가	
		1-4. 해당 정책의 목표를 알고 있는가	
		1-5. 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟집단)가 누구인지 알고 있는가	
2. 정책과정에 관한 고객의 평가	2-1. 해당 정책은 유사하거나 관련된 정책들과 적절히 조화를 이뤄 추진된 것으로 생각하는가(※ 관련 정책의 예시/보기 제시)		
	2-2. 어떤 매체에서든지 정책 추진과정에 관한		

대영역	소영역	평가지표
		내용(정보)을 듣거나 본적이 있는가
		2-3. 해당 정책의 추진은 정책고객(국민)의 호응을 얻고있다고 생각하는가
	3. 정책성취에 관한 고객의 평가	3-1. 해당 정책에서 수립한 목표는 달성됐다고 생각하는가
		3-2. 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 된다고 생각하는가
		3-3. 해당 정책에 만족하는가
		3-4. 해당 정책이 아동·청소년들에게 도움을 준다고 생각하는가
		3-5. 해당 정책이 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가

다음은 본 연구의 평가모형 시범적용의 대상으로 삼았던 아동·청소년 관련 정책 A에 대해 전문가 평가위원회의 서면평가와 정책고객에 대한 의견조사를 모두 총괄하여 분석한 후 그 최종 평가결과를 제시한 방사형 도식이다.



[그림 V-17] 아동·청소년 관련 정책 A의 최종 평가결과

외곽의 실선은 평가지표의 가중치를 고려할 때 각 평가영역의 만점 수준을 나타내고 있고, 안쪽의 굵은 실선은 본 평가모형의 적용을 통해 산출된 각 평가영역별 실제 산출 점수를 보여주고 있다.

이와 같은 방사형의 도식은 실제 각 평가영역별 수준을 보여줌과 동시에 해당 영역이 추구해야 할 만점과의 격차를 확인하게 해주고, 동시에 평가영역간 비교 분석을 가능하게 한다. 본 연구의 정책평가모형으로 실제 평가가 이루어지고 그 평가결과를 보고함에 있어서 참조할 수 있는 보고 형식이라 할 것이다.

마지막으로, 시범적용을 통해 최종 평가모형을 수정·보완하면서 다음과 같은 몇가지 시사점을 찾을 수 있었다.

첫째는 평가지표에 따른 정책사업의 입안, 과정, 그리고 성과에 대한 자료의 축적과 정리가 선행되어 실제 평가를 위한 근거자료로 충분히 활용되어야 한다.

둘째는 실제 평가에 앞서서 평가지표에 따라 정책 담당자로 하여금 자체 평가보고서를 작성하게 하는 것이 자율적 정책 점검의 풍토를 조성하고, 추후 정책평가의 효율성을 높일 수 있다.

셋째는 평가위원회의 서면평가 과정에서 정책담당자의 직접적인 정책사업에 대한 설명과 함께 평가위원의 질의응답의 기회를 만든다면 보다 평가의 정확성을 제고할 수 있다.

넷째는 정책고객에 대한 직접적인 조사는 응답을 하는 국민의 입장에서 보다 이해하기 쉽고 응답하기 용이하도록 가급적 쉬운 문장 형식으로서의 진술과 예시나 보기 제시 등의 충분한 배려가 있어야 한다.

다섯째는 정책의 시행초기부터 정책평가 계획이 함께 입안되어 정책사업과 정책평가가 함께 병행하여 이루어지는 체제를 구축하는 것이 필요하다. 이는 평가지표에 따라 정책 초기단계부터 자체적으로 그리고 지속적으로 점검하고 개선하는 체제의 구축을 의미하는 것으로 실질적인 정책의 질 제고라는 효과를 가져올 수 있다.

이러한 시사점은 향후 본 평가모형의 활용과 현장 적용에 있어서 중요하게 고려되어야 하는 점들이라 생각한다.

VI. 결론 및 제언

1. 요약 및 결론
2. 정책 제언: 평가모형의 정책적 활용방안

VI. 결론 및 제언

1. 요약 및 결론

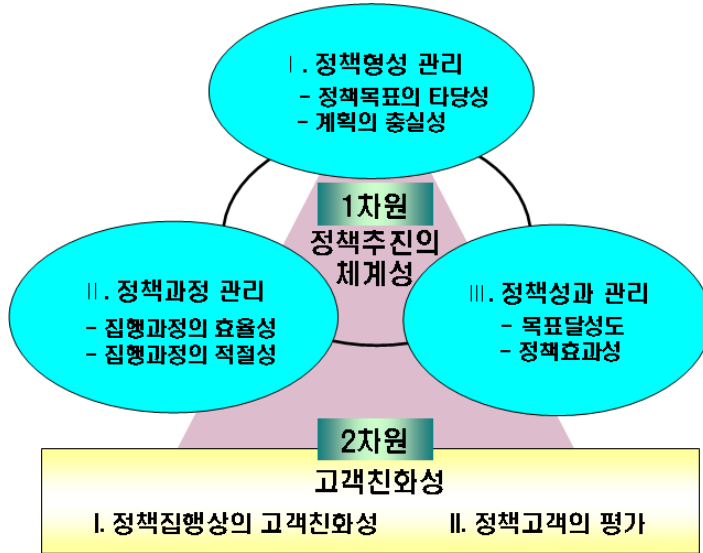
본 연구의 정책평가모형은 아동·청소년 정책에 대한 질 관리와 이를 통한 정책의 효과를 극대화하기 위한 것으로 궁극적으로 국민들의 삶의 질 향상이 되는 정책 추진을 기하려는 것이다. 이를 위해서 기본적으로 정책의 최초 입안 과정에서부터 집행의 과정, 그리고 그 실적과 결과의 영향력이라는 후속 과정까지 함께 살펴보는 체계적 접근을 활용하였다. 또한 본 평가모형의 주된 관점은 수혜자인 국민들에 대한 영향 즉, 정책이 그 정책고객에 대해 어떤 수혜와 영향을 미치고 있는지에 대해 초점을 맞췄고, 이에 따라 본 평가모형은 아동·청소년 정책에 대한 고객지향 평가모형이라 지칭하였다.

이러한 평가모형 개발을 위해 아동·청소년 분야와 평가 관련 전문가들로 진행된 전문가협의회, 정책 주무부처 관계자들과의 정책협의회, 평가영역 및 평가지표의 가중치 산정을 위한 AHP 조사와 분석, 여러 전문가들이 함께 참여하는 합동 세미나와 워크숍, 평가모형 시범적용을 위한 전문가 평가위원회 운영과 정책고객(수혜자)인 대국민 의견조사 실시 등의 다양한 접근과 방법으로 연구가 수행되었다.

특히, 아동·청소년 정책을 추진하고 있는 주무부처의 기본 정책추진방향과 성과점검전략에 관해 여러 차례의 정책협의를 이루어졌고, 정책고객을 중시하는 고객친화성이란 주무부처의 주요 관점을 평가모형의 핵심 테마로 담을 수 있었다. 이는 실제 정책 추진 주체의 기본 철학을 반영하여 실제 평가모형의 정책적 활용도를 제고할 수 있다는 점에서 의미를 갖는다 할 것이다.

본 연구에서 최종 개발한 아동·청소년 정책평가모형은 고객지향 평가모형으로서 전체 2개 차원으로 구성되며 그중 제1차원의 정책추진의 체계성은 3개 대영역, 6개 소영역, 28개 평가지표로 구성되며, 제2차원의 고객친

화성은 2개 대영역, 6개 소영역, 26개 평가지표로 구성된다. 본 평가모형의 기본적인 체제를 살펴보면 다음 [그림 VI-1]과 같다.



[그림 VI-1] 아동·청소년 정책에 대한 고객지향 평가모형

본 평가모형의 평가영역의 구성을 살펴보면 다음과 같다. 괄호 안은 각 평가 소영역내의 평가지표의 수를 나타낸 것이다.

- 정책추진의 체계성
 - 정책형성관리
 - 정책목표의 타당성(6)
 - 계획의 충실성(6)
 - 정책과정관리
 - 집행과정 효율성(5)
 - 집행과정 적절성(5)
 - 정책성과관리

- 목표달성도(3)
- 정책효과성(3)

- 고객친화성
 - 정책집행상의 고객친화성
 - 정책형성의 고객친화성(5)
 - 정책과정의 고객친화성(3)
 - 정책성과의 고객친화성(5)
 - 정책고객의 평가
 - 정책형성에 관한 고객의 평가(5)
 - 정책과정에 관한 고객의 평가(3)
 - 정책성과에 관한 고객의 평가(5)

이상의 평가모형은 실제 아동·청소년 분야 정책에 대해 실제 시범평가(Pilot Test)를 통해 모형의 평가운용상 평가용이성과 문제점 등을 점검하여 최종 완성된 것이다.

특히, 평가영역과 평가지표에 대한 AHP 분석을 통한 가중치 설정은 전체(Global) 가중치와 부분(Local) 가중치로 구분되는데, 이는 기본적으로 제1차원(정책추진의 체계성)과 제2차원(고객친화성)의 총합으로 최종 평가결과를 산정하기 위함이고, 또 경우에 따라 1차원과 2차원을 구분하거나, 혹은 각 차원내에서 대영역별로 구분하여 평가를 시행하거나 혹은 해당 평가결과만을 산정하는 것이 가능하도록 가중치를 구획화한 것이다. 이는 평가의 관점이나 평가목적에 따라 혹은 평가 대상 정책의 특성에 따라 평가모형의 전체 혹은 일부분을 융통성있게 활동하도록 설계한 것이다.

마지막으로 본 평가모형이 갖는 기대효과를 살펴보면 크게 두가지로 구분하여 설명할 수 있다. 첫 번째는 정책평가모형이 갖는 원래의 목적처럼 정책의 질 관리이다. 즉, 아동·청소년 정책의 입안, 집행, 성과의 모든 과정에서 효율성과 효과성을 갖추도록 유도하는 것이다. 이를 통해 정책의 영향력

과 지속가능성을 극대화할 수 있기 때문이다. 두 번째는 본 평가모형의 핵심 테마인 고객친화성을 주된 평가 관점으로 내재하고 있다는 것은 정책의 추진 방향 혹은 기본적인 정책 철학이 고객관점에서 이루어져야 한다는 지향점을 제시하고 있는 것이다. 이를 통해 아동·청소년 정책의 국민적 공감대의 확대와 수혜의 극대화를 도모하여 최종적으로는 국민들의 삶의 질 향상에 기여하는 정책으로 거듭나기 위함이다. 본 평가연구의 당위성도 바로 여기에 근거하고 있다고 할 것이다.

2. 정책 제언: 평가모형의 정책적 활용방안

본 연구에서 개발한 아동·청소년 정책의 고객지향 평가모형은 무엇보다 정책적 활용성의 확대와 그에 따른 질 제고를 지향하고 있다. 향후 관련 정책의 개선과 국민적 수혜를 극대화하기 위한 역할을 하기 위해서는 본 평가모형의 실질적인 활용이 뒤따라야 할 것이다. 이를 위해 본 평가모형의 정책적 활용방안에 관해 다음과 같이 제안하고자 한다.

1) 평가의 목적에 따른 평가모형의 구획적 활용

본 연구의 아동·청소년 정책 고객지향 평가모형은 ‘정책추진의 체계성’과 ‘고객친화성’이란 2개의 평가 차원으로 구분된다. 이런 구분은 일단 정책이 체계적으로 추진되었는가와 고객지향의 친화성이 있는가라는 평가의 내용적 구분을 나타낸 것이기도 하지만, 정책에 대한 평가적 관심 혹은 초점이 어느 한쪽에 주되게 있는 상황이라면 한쪽 차원만의 평가도 가능하도록 하기 위한 평가모형 체계화의 일환으로 구조화된 것이다. 또한 각 차원이 각각 3개의 대영역으로 구분되었는데 각 대영역의 구분 역시도 같은 맥락에서 개발되었다.

즉, 정책의 입안 과정에서 해당 정책의 필요성, 정당성, 중요성, 성공가능성 여부 등을 사전에 점검하여 그 추진 여부나 예산 규모의 의사결정을 하고자 한다면 이는 본 평가모형의 제1차원의 첫 번째 평가영역(정책형성 관

리)과, 제2차원의 첫 번째 평가영역중 제1 소영역(정책형성의 고객친화성)의 평가만으로도 유용한 의사결정 정보를 제공할 수 있을 것이다.

2) 정책특성에 따른 평가가중치 산정의 유연성

본 평가모형은 기본적으로 전체(Global)와 부분(Local)에 대해서 가중치를 설정해 놓고 있다. 이는 전체를 1로 놓고 최종 합이 이에 도달하도록 전문가들을 대상으로 AHP 분석을 통해 산출한 것이다. 따라서 가중치 설정을 위한 분석과정은 다소 복잡한 산식이 동원되었지만 최종 산출된 가중치는 모두 합하면 1이 나오는 단순 산식의 적용이 가능하도록 되어 있다.

따라서 평가의 주된 관심이 특정한 정책 단계에 있거나 아니면 해당 정책의 특성상 중요하게 다루어진 정책 단계가 있는 경우, 혹은 반대로 중요치 않은 정책단계나 추진과정상 거치지 않은 단계가 있는 경우에는 해당 정책 추진 상황에 맞춰 가중치를 손쉽게 조정할 수 있다. 예를 들어, 평가 대상 정책의 추진 배경이나 목적이 정책의 수혜를 입는 국민들의 삶에 막대한 영향력을 미치는 것이고, 그 수혜, 만족, 그리고 영향의 정도에 따라 정책의 성공과 실패가 결정적으로 가름이 되는 상황이라면 본 평가모형의 두 번째 차원인 고객친화성에 대해 중점적으로 가중치를 배분할 수 있으며, 그 하위 평가영역과 평가지표의 가중치는 이에 따라 산술적으로 가감할 수 있게 되는 것이다.

3) 정책추진과 정책평가와의 실효적 연계

우선은 정책평가의 결과가 환류(feedback)되어 차기의 관련 정책을 추진하는데 있어서 시금석이 되어야 하는 것은 평가를 하는 기본 원칙이자 목적이다. 본 평가모형에서도 평가결과를 통해 나타난 여러 평가 정보들이 차기의 해당 정책추진에 환류되어 보다 질적으로 개선된 정책으로 거듭나 그 정책효과를 보다 강화하는데 기본 취지를 두고 있다. 이러한 순환적인 개선 작업은 정책의 지속가능성을 확대해주는 역할을 하게 될 것이다.

정책과 평가의 연계라는 문제에 있어서 본 평가모형개발에서 제안하고자 하는 또 하나의 중요한 점은 평가 후, 그 결과의 환류 이전에 정책 초기 단계에서부터 사전 연계성 확보이다. 즉, 정책에 대한 평가계획이 정책의 입안단계에서부터 연계되어 해당 정책이 평가지표를 고려하여 정책에 대한 계획이 구체화되는 것을 의미한다. 이는 평가지표가 함축하고 있는 발전(개선)지향성을 사전에 정책의 입안과 계획, 집행 단계에서부터 연계하고자 하는 것이다. 이렇게 되면 의도하고자 하는 정책목표의 달성에 실효적으로 도움이 되고, 추후에 정책의 의도와 평가의 의도가 괴리되는 부작용도 예방할 수 있게 된다.

그리고 실제 전문가들에 의한 외부평가 이전에 정책을 담당하는 조직이나 담당자들이 직접 평가지표에 따라 자체 평가를 하고 이를 보고하는 것도 정책의 책무성을 높인다는 점에서 제안하고자 한다. 이런 자체평가보고서를 기반으로 외부 평가위원회의 평가가 동반된다면 보다 내실있고 효과적인 정책의 추진과 정책평가의 과정이 될 것이라고 생각한다.

4) 정책통계체제와의 연계성 확대

평가지표는 수집되고 가공되는 평가정보와 접근방법의 특성에 따라 크게 정량적 지표와 정성적 지표로 구분할 수 있다. 두 가지의 지표는 단정적으로 어느 한쪽이 보다 더 중요하다고 말하기 어려우며, 그 둘의 균형성을 유지하거나 정책의 특성에 따라 그 가중을 결정해야 한다.

아동·청소년 정책의 특성이 재정적 혹은 수량적 성과를 목적으로 하기 보다는 정책대상인 아동과 청소년의 삶의 질 향상이라는 다소 비계량적 특성을 갖고 있어 정성적 특성을 중요하게 고려해야 하는 것이 사실이다. 그렇지만 이와 더불어 많은 국가 예산을 투입한 정책의 효과에 대한 점검에 있어서 정량적 지표 역시도 정책의 지속추진이나 예산 투입의 지속가능성을 명시적으로 확보하기 위해 그 중요성을 무시할 수 없게 된다. 따라서 아동·청소년 정책에 대한 평가에서 정성적 지표와 더불어 정량적 지표도 중요하게 다루어져야 할 것이다.

이는 그간 구축되어 온 아동·청소년 분야 통계체제와의 연계를 필요로 한다. 아동·청소년 정책의 통계는 일반적으로 보고통계와 조사통계로 구분된다. 보고통계는 일반적으로 주무부처의 행정적 의사결정을 지원하기 위해 수집·관리되는 통계로서 일명 행정통계라고도 불리며, 조사통계는 주로 조사연구라는 부처자체 혹은 용역연구의 형태로 수집·관리는 현황 통계를 의미한다. 이 두 가지 유형의 통계는 실제 우리나라 아동·청소년 정책의 현주소를 최소한이나마 정량적으로 해석할 수 있는 밑그림을 보여주고 있는 것으로 정책평가에서 중요하게 고려되어야 한다.

따라서 아동·청소년 정책 분야의 통계체제와 정량적 평가지표와의 연계체제 구축은 해당 통계의 질적 개선과 함께 중요하게 고려되고 연계·구축되어야 하는 과제라고 할 수 있겠다.

5) 체계적 평가추진을 위한 관련 조직 및 예산 구축

정책의 질 제고를 위한 평가는 지속적으로 이루어지고 정책의 시작과 함께 더불어 추진되어야 그 평가목적에 소기에 달성할 수 있게 된다. 정책 담당자나 담당 부서장의 소신과 철학에만 의존해서는 평가의 지속가능성을 확보하기 어려운 것이 사실이다. 더구나 정책사업을 입안하고 집행하고 성과를 정리하는 정책담당자들이 자체적으로 평가사업까지 진행하는 것은 업무과중이나 피로의 문제가 발생하고 또한 효율적 평가를 위해서도 바람직하다고 보기 어렵다.

따라서 일관성을 유지할 수 있고 양질의 평가체제를 구축할 수 있으며, 그 평가결과를 환류하여 부처의 정책사업의 개선을 체계적으로 지원할 조직과 예산의 확보는 매우 절실한 과제라 할 것이다. 아동·청소년의 정책적 특성상 고정된 평가지표를 기계적으로 장기간 사용하여 매년 획일적인 틀에 맞춰 평가결과를 산출하는 것은 불합리하므로, 정책의 특성과 그 정책의 근간의 되는 국정기조의 변화, 그리고 아동·청소년의 시대적 특성 변화에 맞춰 평가모형과 지표를 지속적으로 연구·발전시킬 수 있는 조직이 평가를 수행해야 할 것이다. 또한 정책통계체제와의 연계를 고려할 때, 관련 정책연

구와 실태조사를 수행하는 아동·청소년 분야 국책연구기관에서 정책통계의 관리와 함께 정책평가를 수행할 수 있는 조직, 인력, 예산을 구축하여 운영하는 것이 실효적인 정책의 질 관리를 도모할 수 있는 첩경이라 생각한다.

참 고 문 헌

- 강근복(1994). **정책분석론**. 서울: 대영문화사.
- 공은배, 김이경, 신상명(2002). **한국의 교육정책평가연구**. 한국교육개발원.
- 국무총리실(2007). **정부업무평가 기본계획('07~'09)**. 국무총리실.
- 국무총리실(2009a). **100대 국정과제 09년 1/4분기 추진상황**. 제6차 정과제 점검협의회 자료.
- 국무총리실(2009b). **100대 국정과제 조정 필요 사항**. 제6차 국정과제 점검협의회 자료.
- 국무총리실(2009c). **2009년도 정부업무평가 세부시행계획**. 국무총리실 자체평가 매뉴얼.
- 기획예산처(2000). **16개 성과주의 예산 시범사업기관의 성과계획서 공개**, 보도자료.
- 김경준(2005). **농어촌청소년 복지정책 평가 및 프로그램 개발**. 연구보고 05-R34. 농어촌청소년육성재단 · 한국청소년개발원.
- 김동욱, 최성락, 전별(2004). 우수사례 과급 정책의 성과평가에 대한 연구: Fisher의 프로그램 검증 수준 평가. **행정논총**, 42(1).
- 김명수(1993). **공공정책평가론**. 서울: 박영사.
- 김승훈(2003). 교육정책평가의 전제조건에 관한 일연구. **한국교육문제연구소 논문집**, 제18호.
- 김영애(2006). **교육정보화 성과관리모형 개발 연구**. 고려대학교 박사학위논문.
- 김옥, 박경숙(2002). 경기도 여성보건복지서비스 정책평가. **여성논총**, 제5집.
- 김재인, 김성경, 권미수(2000). **여성정책평가모형**. 한국여성개발원.
- 김재인, 박성정, 정경아(2001). **정책의 성과분석 모형개발**. 한국여성개발원.
- 김준한(2004). 공공 부문 정보화 평가 연구의 동향과 방향. **한국전산원 정보화 정책**, 제11권.
- 김현철, 백혜정(2006). **청소년육성기금지원사업(1차)평가**. 연구보고 06-R28. 국가청소년위원회 · 한국청소년개발원.
- 김현철, 백혜정, 김형주(2007). **2007 청소년육성기금공모사업평가**. 연구보고 07-R50. 국가청소년위원회 · 한국청소년정책연구원.
- 김형렬(1990). **정치학**. 서울: 법문사.
- 김형주(2005). 교육정보화에 대한 성과중심 평가모형 구안. **한국교육**, 32(2).
- 김형주, 김영애(2003). **교육정보화 평가모형개발 연구**. 한국교육학술정보원.
- 김혜숙, 육주혜, 김현진 (2006). 계층분석적의사결정기법을 적용한 특수교육정보화 지수 분석. **특수교육학연구**, 41(3).

- 노화준(2000). 전략적 관리와 목적 달성에 의한 정책평가의 방향. **행정논총**, 38(2).
- 노화준(2001). **정책평가론**. 서울: 법문사.
- 대한민국정부(2008). **이명박 정부 100대 국정과제**. 대한민국정부, 2008. 10
- 명승환(2002). 활용을 위한 정책평가의 설계: 정보화 사업 평가를 중심으로. **사이버 커뮤니케이션 학보**, 제9호.
- 문순영(2006). 사회복지정책평가 틀에 관한 연구. **진리논단**, 제13호.
- 민병제(2002). **교육정책 종합평가모형 개발을 위한 연구**. 중앙대학교 박사학위논문.
- 박도순 외(2001). 교육평가모형의 비교분석연구. **한국교육** 제12권.
- 박중훈, 한현주(2004). **성과평가제도 및 운영 실태에 대한 분석과 개선 방안**. 한국행정연구원.
- 배호순(1994). **프로그램 평가론**. 서울: 원미사.
- 보건복지가족부(2008a). **2008년 자체성과평가 운영계획**. 보건복지가족부 기획조정실.
- 보건복지가족부(2008b). **2008 아동·청소년백서**. 보건복지가족부.
- 보건복지가족부(2008c). **정책품질관리 매뉴얼**. 보건복지가족부 창의혁신담당관.
- 보건복지가족부(2009a). **아동·청소년 정책 추진계획**. '09년 아동·청소년 단체장 간담회 자료. 보건복지가족부 아동청소년정책실.
- 보건복지가족부(2009b). **아동·청소년 정책방향 및 통합법안**. 09년 국회보고자료. 보건복지가족부 아동청소년정책실.
- 보건복지가족부(2009c). **자체평가 주요정책 상반기 평가안내**. 보건복지가족부 내부자료.
- 보건복지가족부(2009d). **2009년도 보건복지가족부 성과관리 시행계획**. 보건복지가족부 행정관리담당관.
- 보건복지가족부(2009e). **2009년도 보건복지가족부 부내평가계획**. 보건복지가족부
- 보건복지가족부(2009f). **2008 보건복지가족백서**. 보건복지가족부
- 봉민근(1995). **지방자치와 복지행정**. 서울: 흥익제.
- 서희석, 이동기(2003). 지압정부 민원행정서비스 평가의 의의와 측정모형. **전북행정 학보**, 제17권
- 성윤숙, 임희진(2007). **2007년도 지방자치단체 청소년 정책평가에 관한 연구**. 연구보고 07-R33. 국가청소년위원회·한국청소년정책연구원.
- 송근원, 김태성(1995) **사회복지정책론**. 서울: 나남출판사.
- 송근원, 김태성(1995). 지방정부의 사회복지정책에 대한 평가 연구. **사회복지정책** 제9집.
- 신상명(2004). 학교평가정책 평가 연구. **중등교육연구**, 55(2).

- 윤수재(2003). 우리나라 중앙 정부의 정책평가시스템 발전 방향. **한국정책분석평가학회 춘계학술대회 논문집**.
- 이봉락(2005). 정책평가활용에 대한 이론적 재검토. **지역개발논집**, 제17권.
- 이윤식(2003). 우리나라 정책평체계의 현안과 과제. **사회과학논총**, 제6권.
- 이종원(2003). 미국의 정책평가시스템에 대한 조직적, 정치적 평가. **사회과학연구**, 제20권.
- 이종원(2004). 미국의 정책평가시스템에 대한 조직적·정치적 평가-GPRA 법제화를 중심으로-. **사회과학연구**, 20.
- 이종필, 김우호(2007). 민간투자사업 정책형성과정 평가. **한국정책학회보**, 제16권.
- 임지연, 김형주(2008). **2008 서울시 청소년활동 프로그램 운영평가**. 연구보고 08-R37. 서울특별시·한국청소년정책연구원.
- 정광호(2003). 목표관리제의 주요 쟁점과 과제. **행정논단**, 제4권.
- 정승은(2006). **간호정책평가**. 혜전대학.
- 정정길(1998). **정책학원론**. 서울: 대명출판사.
- 정정길, 성규탁, 이장, 이윤식(2004). **정책평가: 이론과 적용**. 서울: 법영사.
- 조근태, 조용곤, 강현수 (2003). **계층분석적 의사결정**. 서울: 동현출판사.
- 한국보건사회연구원·한국청소년정책연구원(2008). **아동청소년정책 5개년 기본계획 수립 관련 종합토론회**. 한국보건사회연구원·한국청소년정책연구원.
- 한석태(2003). 정책평가기준에 관한 연구. **사회과학논총**, 24(1).
- Anderson, E. J. (1979). *Public Policy-Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Chelimsky, E. (1985). *Old Patterns and New Performance: Measurement and Monitoring in Local Government*. Washington DC: International Capital Market Association.
- Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Government Accountability Office (1996). *Effectively Implementing the Government Performance and Result Acts*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Government Accountability Office (1997). *Managing For Results: Analytic Challenges in Measuring Performance*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Government Accountability Office (1997). *Performance Budgeting: past Initiatives Offer Insights for GPRA Implementation*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Using the Balanced ScoreCard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review on Mesuring Corporate Performance. Harvard Business School Press.
- Larson, R., & Berliner, L. (1983). On Evaluations. *Policy Science*, 16(2).
- Melkers, J. & Willouby, K. (1998). The State of States: Performance- Based Budgeting Requirements in 47 out of 50, *Public Administration Review*, 58(1)
- Nakamura, R. T. & Smallwood, F. (1980). *The Politics of Policy Implementation*. New York: St. Martin's press.
- Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (2000). **BSC 구축과 실행사례** (송경근 역.). 서울: 한언 (원저 1999 출판)
- Poister, T. H. (1979) *Public Program analysis Applied Tesearch Methods*. Baltimore: Baltimore university park press.
- Rossi, P., & Howard, E. F. (1985). *Evaluations: A systematic Approach* (3rd ed.). Beverly Hills: Sage publications.
- Satty, T. L. & Erdener, E. (1979). A new approach to performance measurement-the analytic hierarchy process. *Design and Methods Theories*, 13(2), 64-72.
- Schneiderman, A. M. (1999). "Why Balanced ScordCard Fail" *Journal of Strategic Performance Measurement*, January.
- Stufflebeam, D. I. (1981). *Metaevaluation: Concept, Standard, and Uses*. Educational Evaluation Methodology. The Johns Hopkins Univ.
- Suchman, E. A. (1974). *Evaluative Research*. New York: Russell sage foundation.
- Swiss, J. (1992). Adapting Total Quality Management to Government, *Public Administration Review*, 52(July/August).
- Vedung, E.(1938). **정책평가개론**. 이경옥 역(1995). 서울: 한올아카데미.

부 록

1. 아동·청소년 정책 평가를 위한 「평가지표 타당성」 설문지
2. 아동·청소년 정책 평가지표 쌍대비교 설문지
〈 AHP 분석을 위한 전문가 평정 〉
3. 전문가 서면평가지
4. 정책고객의 평가 설문지(수혜자 의견조사지)

1. 아동·청소년 정책평가를 위한 『평가지표 타당성』 설문지

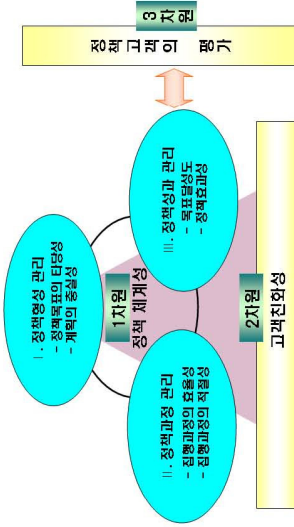
본 설문지는 저희 연구원의 아동·청소년 정책평가 모델 개발 연구의 일환으로 시행되는 것으로, 아동·청소년 정책에 대한 평가체제나 평가지표의 적절성 여부를 조사하기 위하여 전문가 분들의 의견을 구하는 것입니다.

적절성 수준과 측정가능성 여부에 대해 판단하셔서 해당되는 곳에 √표 해주시면 감사하겠습니다. 제 시해 주신 의견은 종합하여 오토지 본 연구목적에만 사용됩니다.

2009. 7.

연구책임자 김형주
한국청소년정책연구원

◎ 본 연구에서 시안으로 내놓은 아동·청소년 정책에 대한 평가모형은 다음과 같이 3가지 차원으로 설계되어 있습니다. 이런 본 평가체계에 대해 어떻게 생각하시는지 해당되는 곳에 √표로 체크해 주십시오.



※ 여기서정책고객이란 : 정책의 수혜를 받는 국민들을 의미함

	적절성 수준				
	매우 적절함	적절함	보통	적절치 않음	지혀 적절치 않음
기본 평가모형	1. 평가를 위한 3가지 차원 구분(혹은 집단)의 적절성 (1차원: 정책 체계성, 2차원: 고객진화성, 3차원: 정책고객의 평가)				
	2. 정책 체계성으로 3가지 평가영역 구분의 적절성 (1영역: 정책형성 관리, 2영역: 정책과정 관리, 3영역: 정책성과 관리)				

11 다음 「정책 체계성」의 각 평가 소영역에 대한 적절성 수준을 √표로 표시해 주십시오.

평가영역	적절성 수준				
	매우 적절함	적절함	보통	적절치 않음	전혀 적절치 않음
정책형성의 고객친화성					
정책과정의 고객친화성					
정책성과의 고객친화성					

12 다음 「고객친화성」의 각 평가영역에 대한 적절성 수준을 √표로 표시해 주십시오.

평가영역	소영역	적절성 수준				
		매우 적절함	적절함	보통	적절치 않음	전혀 적절치 않음
정책형성 관리	1. 정책 목표의 타당성					
	2. 계획의 충실성					
정책과정 관리	3. 집행과정 효율성					
	4. 집행과정 적절성					
정책성과 관리	5. 목표달성도					
	6. 정책효과성					

☞ 다음 「정책고객의 평가」의 각 평가영역에 대한 적절성 수준을 √표로 표시해 주십시오.

평가영역	적절성 수준				
	매우 적절함	적절함	보통	적절치 않음	전혀 적절치 않음
정책형성에 관한 고객의 평가					
정책과정에 관한 고객의 평가					
정책성과에 관한 고객의 평가					

※ 이상의 □, △, ○ 각각의 평가영역 설정과 전체 구성에 대해 의견이 있으시면 이곳에 적어주시기 바랍니다.

■ 다음 「정책 체계성」의 각 평가지표에 대한 적절성과 측정가능성 수준을 √표로 표시해 주십시오.

평가 영역	소영역	평가지표	적절성				측정가능성				
			매우 적절함	적절함	보통	적절치 않음	매우 측정수월	측정수월	보통	측정어려움	측정불가능
정책 형성 관리	1. 정책목표 의 타당성	1-1. 사업의 추진배경 및 필요성은 합리적인가									
		1-2. 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가									
		1-3. 정책목표는 사업의 추진배경 및 필요성에 부합하게 제시되었는가									
		1-4. 정책목표는 실현가능한가									
		1-5. 정책목표의 설정은 여러 이해관계자들간 협의의 절차를 거쳤는가									
		1-6. 사업이 담당부처(과)의 기능과 역할에 부합하는가									
		1-7. 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가									
2. 계획의 충실성		2-1. 목표달성을 위하여 하위 정책수단(세부사업 등)이 충실히 구비되었는가									
		2-2. 계획의 내용은 실현가능한가									
		2-3. 사업 추진체계(조직 및 인력)는 적절한가									
		2-4. 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적절한가									
		2-5. 정책의 추진으로 인해 피해나 손익에 대한 사전 검토가 있었는가									
		2-6. 타부처 혹은 타부서의 사업과 중복되는가									
		2-7. 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가									

평가 영역	수영역	평가지표	적절성				측정가능성			
			매우 적절 함	적절 함	적절 치 없음	적절 치 많음	매우 측정 수월	측정 수월	보통 어려움	측정 불가능
정책 과정 관리	3. 집행과정 효율성	<p>평가지표</p> <p>3-1. 수립된 일정계획에 맞추어 사업이 추진되었는가</p> <p>3-2. 투입된 물적·인적자원들이 목표달성(성과)을 위해 효율적으로 제공되었는가</p> <p>3-3. 사업과정상의 민들여지는 증산출물들이 객관적으로 혹은 계량적으로 제시되고 관리되었는가</p> <p>3-4. 해당 정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가</p> <p>3-5. 추진체계내 추진주체(사업기획 및 담당자)들간의 의사소통체계는 잘 갖춰져 있는가</p> <p>3-6. 계획의 내용상 시행착오 없이 원래 계획대로 일관성있게 진행되었는가</p> <p>4-1. 시행과정에서 행정여건·상황의 변화를 적절히 포착하여 대응하고 있는가</p> <p>4-2. 법령은 제대로 뒷받침되었는가</p> <p>4-3. 제도와 조직은 적절히 편성되었는가</p> <p>4-4. 사업관리(진도/예산/인력활용)는 적절히 되었는가</p> <p>4-5. 사업의 추진주체(사업기획 및 담당자)들은 사업 추진을 통해 여량의 강화나 확충이 이루어졌는가</p> <p>4-6. 사업과 관련한 민간 및 타부처, 타부서와 사업수행상 적절한 협의가 이루어졌는가</p>								
정책 과정 관리	4. 집행과정 적절성	<p>평가지표</p> <p>4-1. 시행과정에서 행정여건·상황의 변화를 적절히 포착하여 대응하고 있는가</p> <p>4-2. 법령은 제대로 뒷받침되었는가</p> <p>4-3. 제도와 조직은 적절히 편성되었는가</p> <p>4-4. 사업관리(진도/예산/인력활용)는 적절히 되었는가</p> <p>4-5. 사업의 추진주체(사업기획 및 담당자)들은 사업 추진을 통해 여량의 강화나 확충이 이루어졌는가</p> <p>4-6. 사업과 관련한 민간 및 타부처, 타부서와 사업수행상 적절한 협의가 이루어졌는가</p>								

평가 영역	수영역	평가지표	적절성				측정가능성				
			매우 적절 함	적절 함	보통	적절 치 않음	매우 측정 수월	측정 수월	보통	측정 어려 움	측정 불가 능
정책 성과 관리	5. 목표 달성도	5-1. 사업추진결과 당초 설정한 계획된 목표는 달성되었는가									
		5-2. 투입된 예산의 규모는 목표달성에 기여 하였는가									
		5-3. 추진주체(사업기획 및 담당자)들은 목표달성에 만족하는가									
6. 정책 효과성	6. 정책 효과성	6-1. 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있 는가									
		6-2. 정책성으로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증거로 적합한가									
		6-3. 추진주체(사업기획 및 담당자)들은 정책의 거시적 효과를 인정하고 있는가									

※ 이상의 평가지표에 대해 의견이 있으시면 이곳에 적어주시기 바랍니다.

■ 다음 「고객친화성」의 각 평가지표에 대한 적절성과 측정가능성 수준을 √표로 표시해 주십시오.

평가영역	평가지표	적절성				측정가능성				
		매우 적절함	적절함	적절치않음	전혀 적절치않음	매우 측정수월	측정수월	측정보통	측정어려움	측정불가능
정책형성의 고객친화성	1-1. 사업의 추진배경 및 필요성에서 정책고객 관점에 서 객관적이거나 계량화된 근거를 제시하고 있 는가									
	1-2. 달성해야 될 정책목표는 정책고객 관점에서 객관 적으로 측정 가능하도록 제시되었는가									
	1-3. 정책고객의 타겟과 범위가 명확하게 제시되었는 가									
	1-4. 정책고객의 이해관계나 수혜(혹은 규제)에 대한 검토가 있었는가									
	1-5. 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가									
	1-6. 정책고객 관점의 정책성파를 기를할 수 있는 객 관적인 평가기준이나 평가계획을 갖추고 있는가									
정책과정의 고객친화성	2-1. 시행과정에 관련된 정보를 국민 및 이해당사자에 게 제대로 알리고 있는가									
	2-2. 원래 계획했던 정책고객에게 정책의 효과가 미치지 고 있는가									

평가영역	평가지표	적절성				측정가능성			
		매우 적절 함	적절 보통 함	적절 치 않음	전혀 적절 치 않음	매우 측정 수월	측정 수월	측정 보통 어려 움	측정 불가 능
정책성과의 고객친화성	3-1. 목표 달성정도가 정책고객 관점에서 객관적이거나 계량적인 통계 수치로 제시 되었는가								
	3-2. 정책고객의 필요나 요구(needs)를 충족시켰는지 알 수 있는 지표를 제시하고 있는가								
	3-3. 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하여 제시하고 있는가								
	3-4. 해당 정책의 효과가 정책고객에게 구현되고 있다는 정성적·정량적 증거가 있는가								
	3-5. 정책성과에 대한 국민적 이해를 돕거나 알리려는 노력이 있었는가								

※ 이상의 평가지표에 대해 의견이 있으시면 이곳에 적어주시기 바랍니다.

■ 다음 「정책고객의 평가」의 각 평가지표에 대한 적절성과 측정가능성 수준을 √표로 표시해 주십시오.
 ※ 본 평가지표는 대국민 의견조사용임

평가영역	평가지표	적절성				측정가능성			
		매우 적절함	적절함	보통	적절치 않음	매우 측정수월	측정수월	보통	측정어려움
정책형성에 관한 고객의 평가	1. 해당 정책을 알고 있었는가 2. 해당 정책이 아동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가 3. 해당 정책은 보건복지가족부의 역할과 기능에 부합한다고 생각하는가 4. 해당 정책의 목표를 알고 있는가 5. 해당 정책의 규모는 적정하다고 보는가 6. 해당 정책의 대상고객(정책대상집단)이 누구인지 알고 있는가 7. 다른 정책과 중복이 된다고 생각하는가 8. 해당 정책은 다른 아동 및 청소년 정책들이나 교육 정책 등 관련된 정책들과 적절히 조화를 이뤄 추진된 것으로 보이는가 9. 정책 시행과정에서 관련 내용(정보)을 듣거나 본적이 있는가 10. 해당 정책의 추진은 정책고객(국민)과의 공감대를 형성하고 있다고 생각하는가								
정책과정에서 관한 고객의 평가									

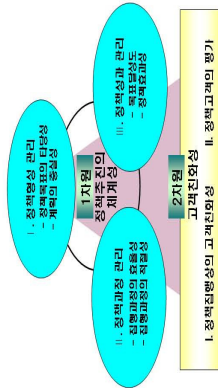
단계	평가지표	적절성				측정가능성			
		매우 적절함	적절함	적절치 않음	적절치 않음	매우 측정수월	측정수월	측정 어려움	측정 불가능
정책성과에 관한 고객의 평가	11. 해당 정책에서 수립한 목표는 달성됐다고 생각하 는가								
	12. 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 된다 고 생각하는가								
	13. 해당 정책에 만족하는가								
	14. 해당 정책이 일반 국민들의 삶의 질 향상에 기여 한다고 생각하는가								
	15. 해당 정책이 아동·청소년의 발달에 도움이 된다 고 생각하는가								

※ 이상의 평가지표에 대해 의견이 있으시면 이곳에 적어주시기 바랍니다.

2. 아동·청소년 정책 평가지표 쌍대비교 질문지 『AHP 분석을 위한 전문가 평정』

안녕하십니까.

한국청소년정책연구원에서는 『아동·청소년 정책에 대한 평가모형 개발 연구』를 추진하고 있으며, 다음은 본 연구의 평가모형(안)입니다.



이에 따라 본 평가영역과 평가지표에 대한 가중치 산출을 위해서 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 위한 각 지표별 쌍대비교 평가를 하고자 합니다. 지표의 구체적인 내용 및 질문지 작성방법은 다음 페이지 내용을 참고하시기 바랍니다. 질문지 작성에는 약 20분 정도 소요될 것입니다. 대단히 감사합니다.

2009. 8.

한국청소년정책연구원 연구책임자 김형주

- 평가지표의 구성은 정책추진의 체계성과 고객친화성 지표로 구분할 수 있습니다. 각 하위지표에 중요도를 판단하시어 우선순위를 번 호로 적어주시기 바랍니다(예: '정책의 추진배경 및 필요성은 합리적인가'라는 지표가 가장 중요하다고 생각하시면 1번이라고 적어 주십시오). 이 작업은 다음 장의 **지표별 쌍대비교 시 비일관성(inconsistency)을 낮추기 위하여 여러분이 평정한 결과를 검토할 때 활용될 것입니다.**

1. 정책추진의 체계성

○ 영역별 우선순위

영역	정책추진의 체계성(3)	순위
증영역	○ 정책형성 관리	
	○ 정책과정 관리	
	○ 정책성과 관리	

○ 하위평가지표별 우선순위

가. 정책형성 관리

영역	정책목표의 타당성(6)	순위	계획의 충실성(6)	순위
평가 지표	○ 정책의 추진배경 및 필요성은 합리적인가		○ 목표달성을 위하여 하위 정책수단이 충실히 수립되었는가	
	○ 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가		○ 정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정한가	
	○ 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가		○ 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정한가	
	○ 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가		○ 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가	
	○ 정책목표의 설정은 이해당사자들간 협의의 절차를 거쳤는가		○ 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가	
	○ 정책이 담당부처의 기능과 역할에 부합하는가		○ 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가	

나. 정책과정 관리

영역	집행과정 효율성(5)	순위	집행과정 적절성(5)	순위
평가 지표	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가 ○ 목적·인적자원들이 목표달성을 위해 효율적으로 제공되었는가 ○ 정책집행의 과정은 객관적 지표나 지표로 제시되어 관리되었는가 ○ 사업관리(전직출/예산집행 등의 집감)는 정기적으로 이루어졌는가 ○ 정책추진 관계자들간의 의사소통체계는 잘 갖춰져있는가 		<ul style="list-style-type: none"> ○ 법령은 제대로 뒷바침되었는가 ○ 제도외 조직은 적절히 편성되었는가 ○ 해당 정책 추진으로 추진주체(정책기획·담당자)들의 역량 강화나 학습이 이루어졌는가 ○ 해당정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가 ○ 정책과 관련한 민간 및 타부서(혹은 타부처)와 적절한 협의가 있었는가 	

다. 정책성과 판리

영역	목표달성도(3)	순위	정책효과성(3)	순위
평가 지표	○ 정책추진결과 목표 달성 수준을 확인할 수 있는 정량적·정성적 자료나 지표를 제시하고 있는가		○ 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가	
	○ 정책추진결과 계획된 목표가 실질적으로 달성되었는가		○ 정책성파로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증거로 적합한가	
	○ 정책추진결과에 대한 시사점이나 향후 개선방안 분석 등 결과에 대한 자체 점검 노력이 있었는가		○ 정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가	

2. 고객친화성

가. 정책집행상의 고객친화성

○ 영역별 우선순위

영역	정책집행상의 고객친화성(3)	순위
중영역	○ 정책형성의 고객친화성	
	○ 정책과정의 고객친화성	
	○ 정책성파의 고객친화성	

○ 하위평가지표별 우선순위

영역	정책형성의 고객친화성(5)	순위	정책과정의 고객친화성(3)	순위	정책성과의 고객친화성(5)	순위
지표	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하는가 ○ 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시되고 있는가 ○ 정책고객의 이해관계나 이해관계(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가 ○ 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가 ○ 정책고객 관점에서 정책성과를 확인할 수 있는 객관적인 평가기준이나 평가계획을 갖추고 있는가? 		<ul style="list-style-type: none"> ○ 정책집행과 관련된 정보를 정책고객에게 적절히 알리고 있는가 ○ 실제 사업관리에서 고객관점의 지표나 통계를 활용하고 있는가 ○ 정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가 		<ul style="list-style-type: none"> ○ 목표 달성결과가 정책고객 관점에서 객관적인 지표로 제시되었는가 ○ 정책고객의 필요나 요구를 충족시켰는지 알 수 있는 정량적·정성적 지표를 제시하고 있는가 ○ 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하고 있는가 ○ 해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되고 있는가 ○ 정책성과(결과)에 대한 대국민 홍보는 충분하였는가 	

나. 정책고객의 평가(※정책수혜자대상 국민 의견조사)

○ 영역별 우선순위

영역	정책고객의 평가(3)	순위
증영역	○ 정책형성에 관한 고객의 평가	
	○ 정책과정에 관한 고객의 평가	
	○ 정책성과에 관한 고객의 평가	

○ 하위평가지표별 우선순위

영역	정책형성에 관한 고객의 평가(5)	순위	정책과정에 관한 고객의 평가(3)	순위	정책성과에 관한 고객의 평가(5)	순위
지표	○ 해당 정책을 알고 있는가		○ 해당 정책은 유사하거나 관련된 정책들과 적절히 조화를 이뤄 추진된 것으로 생각하는가		○ 해당 정책에서 수립한 목표는 달성되었다고 생각하는가	
	○ 해당 정책이 아동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가		○ 어떤 매체에서든지 정책 추진 과정에 관한 내용(정보)을 듣거나 본적이 있는가		○ 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 한다고 생각하는가	
	○ 해당 정책은 보건복지가족부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가		○ 해당 정책의 추진은 정책고객(국민)의 호응을 얻고 있다고 생각하는가		○ 해당 정책에 만족하는가	
	○ 해당 정책의 목표를 알고 있는가				○ 해당 정책이 아동·청소년에게 도움을 준다고 생각하는가	
	○ 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟집단)가 누구인지 알고 있는가				○ 해당 정책이 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가	

□ 각 지표의 중요도(가중치) 분석을 위한 질문지 작성방법

- 위의 평가지표 항목을 가지고 어떠한 정책을 평가한다고 할 때, 영역이나 지표 항목의 중요도에 대한 전문가의 판단을 반영하여 종합적인 평가점수를 산출할 예정입니다. 이를 위해 이 조사지는 **AHP(Analytic Hierarchical Process)** 방법을 활용하여 **각 지표 항목 간 상대 비교 (pairwise comparison)**에 대한 각각의 판단을 통해 가중치를 산출하고자 합니다.
- 여기서는 두 개 영역이나 두 개 지표를 보고, 어떤 **영역이나 지표가 얼마나 중요한지를 9점 척도 상**에서 판단해주시기 바랍니다.
- **예를 들어** A와 B라는 지표의 상대적인 중요성을 비교할 경우, A가 B보다 중요하다고 생각하시면 1(검은색)에 V표시하시면 됩니다. A가 B보다 중요하다고 생각하시면 오른쪽에 표시합니다. 중요도의 판단 정도는 아래 예제를 참조하여 해당하는 숫자를 표시하시기 바랍니다.

- 예제1) A지표(왼쪽에 위치)가 B지표(오른쪽에 위치)보다 '매우 중요하다'고 판단하실 경우, 다음과 같이 왼쪽 항목인 **A축 판단색 평정척** **도인 7에** V표시하면 됩니다.
- 예제2) 반대로 B가 A에 비하여 매우 중요하다고 판단하셨으면 **B축 판단 색 7에** V표시해 주시면 됩니다.
- 예제3) 만약 **A와 B가 동일한 중요도**를 가진다고 판단하셨으면 **가운데 1(검은색)**에 V표시하시면 됩니다.
- 예제4) A와 B를 비교해 A가 '비슷함(1)'과 '약간 더 중요함(3)'의 중간 정도라고 판단하시면 **A축 판단색 평정척도인 2**에 V 표시하시면 됩니다.

평가 지표	최도의 의미		중요함									최도의 의미							
	구해	매우	1=비슷함	3=약간	중요함	5=	중요함	7=매우	중요함	9=매우	중요함	구해	평가 지표						
예제 1	A지표	9	8	V7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B지표
예제 2	A지표	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	V7	8	9	B지표
예제 3	A지표	9	8	7	6	5	4	3	2	V1	2	3	4	5	6	7	8	9	B지표
예제 4	A지표	9	8	7	6	5	4	3	V2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B지표

분1) 대영역 및 소영역에 대한 쌍대 비교

가) 대영역 비교

영역	최도의 의미												최도의 의미				
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	비속	약간 중요	중요	매우 중요	중요	매우 중요	중요	매우 중요
대영역	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	정책추진의 체계성												고객친화성				

나) 정책추진의 체계성 하위영역 비교

영역	최도의 의미												최도의 의미				
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	비속	약간 중요	중요	매우 중요	중요	매우 중요	중요	매우 중요
중영역	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	정책형성 관리												정책과정 관리				
	정책형성 관리												정책성과 관리				
	정책과정 관리												정책성과 관리				
소영역	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	정책목표의 타당성												계획의 충실성				
	집행과정 효율성												집행과정 적절성				
	목표달성도												정책효과성				

다) **고객친화성** 하위영역 비교

영역	척도의 의미											최도의 의미						
	평형 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비중	약간 중요	중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요		평형 중요					
중영역	1=비중합 3=약간 중요합 5=중요합 7=매우 중요합 9=극히 중요합											평가 영역						
정채진행상의 고객친화성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3		4	5	6	7	8	9
소영역 I	정채형성의 고객친화성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	정채형성의 고객친화성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	정채과정의 고객친화성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
소영역 II	정채형성에 관한 고객의 평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	정채형성에 관한 고객의 평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	정채과정에 대한 고객의 평가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

분2) 정책추진의 체제성

가. 정책형성 관리

1) 정책목표의 타당성 하위 평가지표에 대한 상대비교

평가 지표	최도의 의미							최도의 의미										
	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비중	약간 중요	중요	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요				
1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가
2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가
3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가
4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책목표의 설정은 이해당사자들간의 협의의 절차를 거쳤는가
5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책이 담당부처의 기능과 역할에 부합하는가
6	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가
7	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가

평가 지표	최도의 의미	평가 지표	최도의 의미
8	○ 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책목표의 설정은 이해당사자들간 협의의 절차를 거쳤는가
9	○ 정책목표는 구체적이고 명확히 진술되었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책이 담당부처의 기능과 역할에 부합하는가
10	○ 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가
11	○ 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책목표의 설정은 이해당사자들간 협의의 절차를 거쳤는가
12	○ 정책목표가 상위 국정지표에 부합하는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책이 담당부처의 기능과 역할에 부합하는가
13	○ 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책목표의 설정은 이해당사자들간 협의의 절차를 거쳤는가
14	○ 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책이 담당부처의 기능과 역할에 부합하는가
15	○ 정책목표의 설정은 이해당사자들간 협의의 절차를 거쳤는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책이 담당부처의 기능과 역할에 부합하는가

2) 계획의 충실성 하위 평가지표에 대한 쌍대비교

평가 지표	최도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	미중요	매우 중요	중요	약간 중요	미중요	매우 중요	중요	극히 중요	최도의 의미	평가 지표				
1	목표달성을 위하여 하위 정책수단이 충실히 수립되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정인가
2	목표달성을 위하여 하위 정책수단이 충실히 수립되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	재회권 예산(집행계획과 규모)은 적정인가
3	목표달성을 위하여 하위 정책수단이 충실히 수립되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가
4	목표달성을 위하여 하위 정책수단이 충실히 수립되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가
5	목표달성을 위하여 하위 정책수단이 충실히 수립되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	유관 정책과의 연계성을 위한 노력이 있었는가
6	정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정인가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	재회권 예산(집행계획과 규모)은 적정인가
7	정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정인가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가
8	정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정인가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가
9	정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정인가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	유관 정책과의 연계성을 위한 노력이 있었는가

평가 지표	최도의 의미	최도의 의미	평가 지표
10	○ 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정인가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가
11	○ 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정인가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가
12	○ 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정인가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가
13	○ 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가
14	○ 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가
15	○ 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	○ 유관 정책과의 연계를 위한 노력이 있었는가

나. 정책과정 관리

3) 집행과정 효율성 하위 평가지표에 대한 쌍대비교

평가 지표	최도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비중	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요	최도의 의미	평가 지표							
1	수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	목적·인격자들이 목표달성을 위해 효율적으로 제공되었는가
2	수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가
3	수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업관리(진척율/예산집행 등의 점)는 정기적으로 이루어졌는가
4	수립된 일정계획에 맞추어 정책이 추진되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	정책추진 관계자들간의 의사소통 체계는 잘 갖춰져있는가
5	목적·인격자들이 목표달성을 위해 효율적으로 제공되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가
6	목적·인격자들이 목표달성을 위해 효율적으로 제공되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업관리(진척율/예산집행 등의 점)는 정기적으로 이루어졌는가

	평가 지표	최도의 의미	평가 지표	최도의 의미
7	○ 물적·인적자원들이 목표달성을 위해 효율적으로 제공되었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1	매우 중요 중요 약간 중요 매우 중요	9 8 7 6 5 4 3 2 1
8	○ 정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1	매우 중요 중요 약간 중요 매우 중요	9 8 7 6 5 4 3 2 1
9	○ 정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1	매우 중요 중요 약간 중요 매우 중요	9 8 7 6 5 4 3 2 1
10	○ 사업관리(인력/예산/집행 등)의 점검)는 정기적으로 이루어졌는가	9 8 7 6 5 4 3 2 1	매우 중요 중요 약간 중요 매우 중요	9 8 7 6 5 4 3 2 1

4) 집행과정 적절성 하위 평가지표에 대한 상대비교

평가 지표	최도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비중	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	최도의 의미	평가 지표
1	○ 법령은 제대로 뒷바침되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 제도와 조칙은 적절히 편성되었는가	9
2	○ 법령은 제대로 뒷바침되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책 추진으로 추진추체(정책기획·담당자)들의 역량 강화나 확장이 이루어졌는가	9
3	○ 법령은 제대로 뒷바침되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가	9
4	○ 법령은 제대로 뒷바침되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책과 관련한 민간 및 타부서(혹은 타부처)와 적절한 협의가 있었는가	9
5	○ 제도와 조칙은 적절히 편성되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책 추진으로 추진추체(정책기획·담당자)들의 역량 강화나 확장이 이루어졌는가	9
6	○ 제도와 조칙은 적절히 편성되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가	9
7	○ 제도와 조칙은 적절히 편성되었는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책과 관련한 민간 및 타부서(혹은 타부처)와 적절한 협의가 있었는가	9

다. 정책성과 관리

5) 목표달성도 하위 평가지표에 대한 쌍대비교

평가 지표	최도의 의미										평가 지표																																								
	매우 중요	중요	약간 중요	비중	약간 중요	중요	매우 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요																															
1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

○ 정책추진결과 목표 달성 수준을 확인할 수 있는 정량적·정성적 자료나 지표를 제시하고 있는가	○ 정책추진결과 목표 달성 수준을 확인할 수 있는 정량적·정성적 자료나 지표를 제시하고 있는가	○ 정책추진결과와 계획된 목표가 실질적으로 달성되었는가	○ 정책추진결과에 대한 시사점이나 향후 개선방안 분석 등 결과에 대한 지적 점검 노력이 있었는가	○ 정책추진결과에 대한 시사점이나 향후 개선방안 분석 등 결과에 대한 지적 점검 노력이 있었는가
--	--	--------------------------------	---	---

6) 정책효과성 하위 평가지표에 대한 쌍대비교

평가 지표	최도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	매우 중요	중요	매우 중요	중요	매우 중요	중요	매우 중요	중요	매우 중요	중요	최도의 의미	평가 지표			
1	○ 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책성파로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증가로 직접함가
2	○ 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가
3	○ 정책성파로 제시된 자료가 상위 정책목표인 국정지표의 구현 증지로 직접함가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가

2. 고객친화성

1) 정책형성의 고객친화성의 하위 평가지표에 대한 상대비교

평가 지표	최도의 의미	규히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비중	약간 중요	중요	매우 중요	규히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	최도의 의미	평가 지표				
1	○ 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시되고 있는가
2	○ 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책고객의 이해관계나 수혜(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가
3	○ 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가
4	○ 정책의 추진배경 및 필요성은 정책고객 관점에서 객관적인 근거를 제시하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책고객 관점에서 정책성과를 확인할 수 있는 객관적인 평가기준이나 평가계획을 갖추고 있는가?
5	○ 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시되고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책고객의 이해관계나 수혜(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가
6	○ 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시되고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가

평가 지표	최도의 의미	평가 지표	최도의 의미
7	<p>○ 타겟이 되는 정책고객의 대상과 범위가 명확하게 제시되고 있는가</p>	<p>9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>	<p>9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>
8	<p>○ 정책고객의 이해관계나 이해(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가</p>	<p>9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>	<p>9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>
9	<p>○ 정책고객의 이해관계나 이해(혹은 규제)에 대한 사전 검토가 있는가</p>	<p>9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>	<p>9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>
10	<p>○ 계획수립을 위한 여론수렴 등의 절차는 충분히 이행되었는가</p>	<p>9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>	<p>9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>

2) 정책과정의 고객친화성의 하위 평가지표에 대한 상대비교

평가 지표	최도의 의미	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비슷	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	극히 중요	최도의 의미	평가 지표				
1	○ 정책집행과 관련된 정보를 정책고객에게 적절히 알리고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 실제 사업관리에서 고객관점의 지표나 통계들을 활용하고 있는가
2	○ 정책집행과 관련된 정보를 정책고객에게 적절히 알리고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가
3	○ 실제 사업관리에서 고객관점의 지표나 통계들을 활용하고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가

3) 정책성과의 고객권희성의 하위 평가지표에 대한 상대비교

평가 지표	최도의 의미		평가 지표										최도의 의미					
	매우 중요	중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우	중요	약간 중요	매우 중요			
○ 목표 달성결과가 정책고객 관점에 서 객관적인 지표로 제시되었는 가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책고객의 필요나 요구를 충족시 켰는지 알 수 있는 정량적·정성 적 지표를 제시하고 있는가
○ 목표 달성결과가 정책고객 관점에 서 객관적인 지표로 제시되었는 가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책고객에 대한 만족도(혹은 정 확성파) 조사를 시행하고 있는가
○ 목표 달성결과가 정책고객 관점에 서 객관적인 지표로 제시되었는 가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책의 효과가 타겟인 정책 고객에게 실질적으로 구현되고 있 는가
○ 목표 달성결과가 정책고객 관점에 서 객관적인 지표로 제시되었는 가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책성파(결과)에 대한 대국민 흥 보는 충분하였는가
○ 정책고객의 필요나 요구를 충족시 켰는지 알 수 있는 정량적·정성 적 지표를 제시하고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책고객에 대한 만족도(혹은 정 확성파) 조사를 시행하고 있는가
○ 정책고객의 필요나 요구를 충족시 켰는지 알 수 있는 정량적·정성 적 지표를 제시하고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책의 효과가 타겟인 정책 고객에게 실질적으로 구현되고 있 는가
○ 정책고객의 필요나 요구를 충족시 켰는지 알 수 있는 정량적·정성 적 지표를 제시하고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책성파(결과)에 대한 대국민 흥 보는 충분하였는가

평가 지표	최도의 의미										평가 지표								
	최도의 의미	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요									
8	○ 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되고 있는가
9	○ 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책성과(결과)에 대한 대국민 홍보는 충분하였는가
10	○ 해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 정책성과(결과)에 대한 대국민 홍보는 충분하였는가

2. 정책고객의 평가

1) 정책형성에 대한 고객의 평가의 하위 평가지표에 대한 상대비교

평가 지표	최도의 의미		매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	평가지표							
	최도의 의미	평가지표																		
1	○ 해당 정책을 알고 있는가	○ 해당 정책이 이동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책이 이동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가
2	○ 해당 정책을 알고 있는가	○ 해당 정책은 보건복지가족부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책은 보건복지가족부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가
3	○ 해당 정책을 알고 있는가	○ 해당 정책의 목표를 알고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책의 목표를 알고 있는가
4	○ 해당 정책을 알고 있는가	○ 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟 집단)가 누구인지 알고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟 집단)가 누구인지 알고 있는가
5	○ 해당 정책이 이동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가	○ 해당 정책은 보건복지가족부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책은 보건복지가족부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가
6	○ 해당 정책이 이동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가	○ 해당 정책의 목표를 알고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책의 목표를 알고 있는가
7	○ 해당 정책이 이동·청소년 정책으로 필요하다고 생각하는가	○ 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟 집단)가 누구인지 알고 있는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟 집단)가 누구인지 알고 있는가

평가 지표	최도의 의미										평가 지표																									
	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매스	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	극히 중요																
8	○ 해당 정책은 보건의복지가 불부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가																																			
9	○ 해당 정책은 보건의복지가 불부가 해야 할 주요 임무라고 생각하는가																																			
10	○ 해당 정책의 목표를 알고 있는가																																			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟 집단)가 누구인지 알고 있는가	○ 해당 정책의 주요 수혜자(정책 타겟 집단)가 누구인지 알고 있는가

2) 정책과정에 대한 고객의 평가의 하위 평가지표에 대한 쌍대비교

평가 지표	최도의 의미										평가 지표									
	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	중요		
1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	
2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	
3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	

3) 정책성과에 대한 고객의 평가의 하위 평가지표에 대한 상대비교

평가 지표	최도의 의미	규회 중요	매우 중요	중요	약간 중요	비중	약간 중요	매우 중요	중요	약간 중요	매우 중요	규회 중요	최도의 의미	평가 지표					
1	○ 해당 정책에서 수립한 목표는 달성이 되었다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 한다고 생각하는가
2	○ 해당 정책에서 수립한 목표는 달성이 되었다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책에 만족하는가
3	○ 해당 정책에서 수립한 목표는 달성이 되었다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책이 아동·청소년에게 도움을 준다고 생각하는가
4	○ 해당 정책에서 수립한 목표는 달성이 되었다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책이 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가
5	○ 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 한다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책에 만족하는가
6	○ 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 한다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책이 아동·청소년에게 도움을 준다고 생각하는가
7	○ 해당 정책은 중단없이 지속적으로 추진해야 한다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책이 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가
8	○ 해당 정책에 만족하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책이 아동·청소년에게 도움을 준다고 생각하는가
9	○ 해당 정책에 만족하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책이 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가
10	○ 해당 정책이 아동·청소년에게 도움을 준다고 생각하는가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	○ 해당 정책이 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하는가

- 마지막으로 전문가 여러분이 하신 쌍대비교 설문에 대해서 다음과 같이 검토해주시기 바랍니다.
- ◆ 모든 쌍대비교 항목에 대해서 빈칸 없이 응답하였는가? 혹시 중복으로 체크하지는 않았는가?
 - 모든 항목에 대해서 응답하여야 하며 중복 체크는 인정되지 않습니다.
- ◆ 모든 쌍대비교 항목에 대한 응답은 기수적 일관성이 있도록 평정되었습니까?
 - 앞서 제시한 영역 및 하위 평가지표의 우선순위와 교차 검토를 통해 여러분이 한 쌍대비교 결과는 일관성이 있는지 판단해주시기 바랍니다. 예컨대 A, B, C항목에 대해서 중요도를 1, 2, 3순위라고 판단한 경우, $A > B$, $B > C$, $A > C$ 라는 기수적 일관성이 성립해야 합니다. 만약 쌍대비교 중 $A < C$ 라고 판단한 경우에는 의사결정이론에 따르면 전이성(transitivity) 모순성이 발생했다고 합니다. 따라서 중요도 순위 상에서 지표 간 서열이 각 쌍대비교에서도 일관성있게 지켜져서 판단이 되었는지를 반드시 확인 바랍니다.
 - 만약 일관성이 낮은 평정자의 경우(비일관성 지수가 높은 평정자에 한하여)에는 재평정을 부탁드려야 하니 반드시 검토하시고 보내주시기 바랍니다.

- 감사합니다 -

3. 전문가 서면평가지

3-A. '정책추진의 체계성' 평가지

© 다음 평가지표에 대해 주어진 평가지표를 검토하시어 우측 평가점수에 체크해 주시고, 이어서 평가용이성에도 V표 해주시기 바랍니다.

대영역	소영역	평가지표	평가점수					평가용이성					평가수행의견 (평가가 용이하지 못한 이유 등)
			매우 그렇다 (5)	조금 그렇다 (4)	보통 이다 (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)	매우 용이 하다	조금 용이 하다	보통 이다	별로 용이치 않다	평가 불가능 하다	
I. 정 책형성 관리	1. 정책 목표의 타당성	1-1. 정책의 추진배경 및 필요성은 합리 적이다											
		1-2. 정책목표는 구체적이고 명확히 진술 되었는가											
		1-3. 정책목표가 상위 국정지표에 부합하 는가											
		1-4. 정책목표는 향후 객관적으로 측정 가능하도록 제시되었는가											
		1-5. 정책목표의 설정은 이해관계자들간 협의의 절차를 거쳤는가											
		1-6. 정책이 담당부처(과)의 기능과 역할 에 부합하는가											

대영역	소영역	평가지표	평가점수					평가용이성					평가수행의진 (평가가 용이하지 못한 이유 등)
			매우 그렇다 (5)	조금 그렇다 (4)	보통 이다 (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)	매우 용이 하다	조금 용이 하다	보통 이다	별로 용이치 않다	평가 불가능 하다	
2. 계획 의 충실성		2-1. 목표달성을 위하여 하위 정책수단(세부사업 등)이 충실히 수립되었는가											
		2-2. 정책 추진체계(조직 및 인력)는 적정인가											
		2-3. 계획된 예산(집행계획과 규모)은 적정인가											
		2-4. 정책 추진으로 인해 예상되는 피해나 손익에 대한 검토가 있었는가											
		2-5. 타부서 혹은 타부처의 정책과 중복되는가											
		2-6. 유관 정책과의 연계성을 위한 노력이 있었는가											

대영역	소영역	평가지표	평가점수					평가용이성					평가수행의진 (평가가 용이하지 못한 이유 등)
			매우 그렇다 (5)	조금 그렇다 (4)	보통 이다 (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)	매우 용이 하다	조금 용이 하다	보통 이다	별로 용이치 않다	평가 불가능 하다	
II. 정 책과경 관리	3. 집행 과정 효율성	3-1. 수립된 일정에 계획에 맞추어 정책이 추진되었는가											
		3-2. 물적·인적자원들이 목표달성(성과)을 위해 효율적으로 제공되었는가											
		3-3. 정책집행의 과정은 객관적 지표나 자료로 제시되어 관리되었는가											
		3-4. 사업관리(진척율/예산집행등의 점)는 정기적으로 이루어졌는가											
		3-5. 정책추진 관계자들간의 의사소통체제는 잘 갖춰져 있는가											
4. 집행 과정 적절성		4-1. 법령은 제대로 뒷받침되었는가											
		4-2. 제도와 조직은 적절히 편성되었는가											
		4-3. 해당 정책 추진으로 추진주체(정책기획,담당자)들의 역량 강화나 학습이 이루어졌는가											
		4-4. 해당 정책의 집행으로 인해 타 정책과의 갈등이나 충돌이 있었는가											
		4-5. 정책과 유관한 민간 및 타부서(혹은 타부처)와 적절한 협의가 있었는가											

대영역	소영역	평가지표	평가점수					평가용이성					평가수행의진 (평가가 용이하지 못한 이유 등)	
			매우 그렇다 (5)	조금 그렇다 (4)	보통 이다 (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)	매우 용이 하다	조금 용이 하다	보통 이다	별로 용이치 않다	평가 불가능 하다		
III. 정 책성 과 관리	5. 목표 달성도	5-1. 정책추진결과 목표 달성 수준을 확 인할 수 있는 정량적·정성적 자료나 지표를 제시하고 있는가												
		5-2. 정책추진결과 계획된 목표가 실질적 으로 달성되었는가												
		5-3. 정책추진결과에 대한 시사점이나 함 의 개선방안 분석 등 결과에 대한 자체 점검(평가) 노력이 있었는가												
6. 정책 효과성		6-1. 정책의 거시적 효과에 관한 자료나 증거를 제시하고 있는가												
		6-2. 정책성과로 제시된 자료가 상위 정 책목표인 국정지표의 구현 증거로 적합한가												
		6-3. 정책의 거시적 효과가 실질적으로 있는 것으로 판단되는가												

◎ 평가수행상 수정보원이 필요한 평가지표나 평가절차, 평가자료 등에 관한 의견을 제시해 주십시오.

3-B. '고객친화성' 평가지

© 다음 평가지표에 대해 주어진 평가지표를 검토하시어 우측 평가점수에 체크해 주시고, 이어서 평가용이성에도 V표 해주시기 바랍니다.

대영역	소영역	평가지표	평가점수					평가용이성				평가수행의견 (평가가 용이하지 못한 사유 등)		
			매우 그렇다 (5)	조금 그렇다 (4)	보통 이다 (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)	매우 용이 하다	조금 용이 하다	보통 이다	별로 용이치 않다		평가 불가능 하다	
I. 정 행정 상의 객 친 화 성	1. 정 책 의 추 진 배 경 및 필 요 성 은 정 책 고 객 관 점 에 서 객 관 적 인 근거 를 제 시 하 고 있 는 가	1-1. 정 책 의 추 진 배 경 및 필 요 성 은 정 책 고 객 관 점 에 서 객 관 적 인 근거 를 제 시 하 고 있 는 가												
		1-2. 타 겿 이 되 는 정 책 고 객 의 대 상 과 범 위 가 명 확 하 게 제 시 하 고 있 는 가												
		1-3. 정 책 고 객 의 이 해 관 계 나 수 해 (혹 은 규 계) 에 대 한 사 전 검 토 가 있 는 가												
		1-4. 제 회 수 람 을 위 한 여 론 수 령 등 의 절 차 는 충 분 히 이 행 되 었 는 가												
		1-5. 정 책 고 객 관 점 에 서 정 책 성 과 를 확 인 할 수 있 는 객 관 적 인 평 가 기 준 이 나 평 가 계 획 을 갖 추 고 있 는 가												

대영역	소영역	평가지표	평가점수					평가용이성					평가수행의견 (평가가 용이하지 못한 사유 등)
			매우 그렇다 (5)	조금 그렇다 (4)	보통 이다 (3)	별로 그렇지 않다 (2)	전혀 그렇지 않다 (1)	매우 용이 하다	조금 용이 하다	보통 이다	별로 용이 않다	평가 불가능 하다	
2. 정책의 과 고객친화 성		2-1. 정책집행과 관련된 정보를 정책고객에게 적절히 알리고 있는가											
		2-2. 실제 사업관리에서 고객관점의 지표나 통제들을 활용하고 있는가											
		2-3. 정책집행과정에서 현장의 의견을 반영하려는 노력이 있는가											
		3-1. 목표 달성결과가 정책고객 관점에서 객관적인 지표로 제시 되었는가											
		3-2. 정책고객의 필요나 요구(needs)를 충족시켰는지 알 수 있는 정량적-정성적 지표를 제시하고 있는가											
3. 정책 성 과 고객친화 성		3-3. 정책고객에 대한 만족도(혹은 정책성과) 조사를 시행하고 있는가											
		3-4. 해당 정책의 효과가 타겟인 정책고객에게 실질적으로 구현되었는가											
		3-5. 정책성과(결과)에 대한 대국민 홍보는 충분하였는가											

◎ 평가수행상 수정보완이 필요한 평가지표나 평가절차, 평가자료 등에 관한 의견을 제시해 주십시오.

4. ○○님께서 아동·청소년 정책 A에서 얻고자 하는 정책 목표에 대해 얼마나 알고 있습니까?

- ① 잘 알고있다 ② 어느정도 알고 있다
- ③ 잘 모른다 ④ 전혀 모르고 있다
- ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다

5. ○○님께서 아동·청소년 정책 A가 누구를 대상으로 하는 정책인지 알고 있습니까?

- ① 잘 알고있다 ② 어느정도 알고 있다
- ③ 잘 모른다 ④ 전혀 모르고 있다
- ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다

※ 다음은 정책과정에 대한 평가와 관련해 몇가지 여쭙겠습니다.

6. ○○님께서 생각하시기에 보건복지가족부의 아동·청소년 정책 A는 기타 유사한 정책들과 잘 연계되어 추진된 것으로 생각하십니까?

- ① 그렇게 생각한다
- ② 어느정도 그런 편이라고 생각한다
- ③ 별로 그렇지 않은 편이라고 생각한다
- ④ 전혀 그렇지 않다고 생각한다
- ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다

7. ○○님께서 신문, 방송, 인터넷 등 어떤 매체에서든지 간에 아동·청소년 정책 A의 추진과정에 관한 내용을 듣거나 본적이 있습니까?

- ① 자주 듣거나 본 경험이 있다
- ② 가끔 듣거나 본 경험이 있다
- ③ 별로 듣거나 본 경험이 없다
- ④ 전혀 듣거나 본 경험이 없다
- ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다

8. ○○님께서 생각하시기에 아동·청소년 정책 A는 일반 국민의 호응을 얻고 있다고 생각하십니까?

- ① 많은 호응을 얻고 있다고 본다
- ② 어느정도 호응을 얻고 있다고 본다
- ③ 별로 호응을 얻지 못하고 있다고 본다
- ④ 전혀 호응을 얻지 못하고 있다고 본다
- ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다

※ 다음은 정책성과에 대한 평가와 관련한 문항을 여쭙겠습니다

9. ○○님께서 생각하시기에 아동·청소년 정책 A는 목표를 달성했다고 생각하십니까?
- ① 목표를 충분히 달성했다
 - ② 어느정도 목표의 일부를 달성했다
 - ③ 별로 목표를 달성하지 못한 편이다
 - ④ 전혀 목표를 달성하지 못했다
 - ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다
10. ○○님께서 생각하시기에 아동·청소년 정책 A는 앞으로도 꾸준히 지속적으로 추진해야 된다고 생각하십니까?
- ① 지속적으로 추진해야 한다
 - ② 단기간 하는 것으로 족하다
 - ③ 중단해야 한다
 - ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다
11. ○○님께서 보건의복지가족부에서 추진하고 있는 아동·청소년 정책 A에 만족하십니까?
- ① 매우 만족한다
 - ② 어느정도 만족하는 편이다
 - ③ 별로 만족하지 않는 편이다
 - ④ 전혀 만족하지 않는다
 - ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다
12. ○○님께서 아동·청소년 정책 A가 아동·청소년들에게 도움을 준다고 생각하십니까?
- ① 매우 도움을 준다
 - ② 어느정도 도움을 주는 편이다
 - ③ 별로 도움을 주지 못하는 편이다
 - ④ 전혀 도움이 안된다
 - ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다
13. ○○님께서 아동·청소년 정책 A가 국민들의 삶의 질 향상에 기여한다고 생각하십니까?
- ① 매우 기여한다
 - ② 어느정도 기여하는 편이다
 - ③ 별로 기여하지 않는 편이다
 - ④ 전혀 기여하지 않는다
 - ⑤ 무슨 뜻인지 잘 모르겠다

※ 마지막으로 통계분석을 위한 문항을 여쭙고 마치겠습니다

DQ 1) 실례지만, ○○님께서 학교를 어디까지 마치셨습니까?
(중퇴는 해당학력으로 인정하지 않음)

- ① 중졸 이하 ② 고등학교 졸업 ③ 대학교 재학 이상 ④ 잘 모름/무응답

DQ 2) 현재 ○○님의 직업은 어떻게 되십니까?

- ① 농/임/어업 종사자(가족 종사자 포함)
② 자영업자(소규모 장사 및 가족종사자, 개인택시운전사 등)
③ 고위임직원 및 관리자(정부/기업 고위 임원, 일반관리자등)
④ 전문가 (의사, 약사, 변호사, 회계사, 교수, 작가, 예술가 등)
⑤ 기술공 및 준전문가
(컴퓨터 관련 준전문가, 경찰, 소방수, 철도기관사 등)
⑥ 사무종사자 (일반사무 종사자, 공무원, 교사 등)
⑦ 서비스종사자
(이·미용사, 보안서비스 종사자, 음식서비스 종사자등)
⑧ 판매종사자
(상점점원, 보험설계사, 나레이터 모델 및 홍보종사자 등)
⑨ 기능원 및 관련기능 종사자
(광부, 전기·전자장비 설비 및 정비 종사자, 수공업 종사자 등)
⑩ 장치/기계조작 및 조립종사자
(건설 및 기타 이동장치 운전종사자, 자동차 운전 종사자 등)
⑪ 단순노무종사자(배달, 운반, 세탁, 기사, 청소원, 경비원 등)
⑫ 학생 ⑬ 전업주부 ⑭ 무직 ⑮ 기타 ⑯ 응답거절

DQ 3) 실례지만, 귀 닥의 월 평균 가구 소득은 어떻게 되십니까?

- ① 100만원 이하 ② 101만원 ~ 200만원
③ 201만원 ~ 300만원 ④ 301만원 ~ 400만원
⑤ 401만원 ~ 500만원 ⑥ 501만원 이상
⑦ 모름/무응답

오랜시간 응답해주셔서 감사합니다. 소중한 자료로 활용하겠습니다.

2009년 한국청소년정책연구원 간행물 안내

■ 기관고유과제

- 09-R01 한국 청소년 패널조사(KYPS) VII : 1-6차년도 조사개요 보고서/ 이경상 · 안선영
- 09-R01-1 한국 청소년 패널조사(KYPS) VII : 생활긴장과 청소년 비행과의 관계에 관한 연구 / 이경상 · 이순래
- 09-R01-2 한국 청소년 패널조사(KYPS) VII : 고등학교 졸업 후 진로유형에 영향을 미치는 요인 / 안선영 · 장원섭
- 09-R01-3 한국 청소년 패널조사(KYPS) VII : 아동 · 청소년패널조사 2010 기초연구 / 김지경 · 안선영 · 이계오 · 이미리 · 김성식 · 김명희 · 박일혁
- 09-R02 아동 · 청소년 정책평가모형 개발 연구 : 고객지향 평가모형을 중심으로 / 김형주 · 김영애 · 조선하
- 09-R03 비행청소년 멘토링 운영을 위한 다기관 협력체제 구축방안 연구 / 김지연 · 김성연
- 09-R03-1 비행청소년 멘토링 운영을 위한 다기관 협력체제 구축방안 연구 : 비행청소년 멘토링 운영지침 개발 / 김지연
- 09-R04 지역사회 아동 · 청소년인프라 활용방안 연구 : 학교와의 연계를 중심으로 / 최창욱 · 송병국 · 김혁진
- 09-R05 여성청소년의 인터넷성매매 실태와 대응방안 연구 / 성운숙 · 박병식
- 09-R06 아동청소년안전실태와 대응방안 연구 : 물리적 위해를 중심으로 / 김영한 · 최은실
- 09-R07 위기가정 아동 · 청소년의 문제와 복지지원방안 연구 : 빈곤한 한부모 · 조손가정 아동 · 청소년을 중심으로 / 이해연 · 이용교 · 이향란
- 09-R08 청소년 가출 현황과 문제점 및 대책 연구 / 백혜정 · 방은령
- 09-R09 세대간 의식구조 비교를 통한 미래사회변동 전망II / 이종원 · 김영인
- 09-R10 아동 · 청소년 비만 실태 및 정책방안 연구 / 임희진 · 박형란
- 09-R11 청소년의 게임중독 예방을 위한 가족단위 여가프로그램 활성화 방안 / 이기봉 · 설수영 · 원형중 · 설민신
- 09-R12 한국 청소년 지표조사Ⅳ : 청소년 진로 · 직업 지표 / 최인재 · 김봉환 · 황매향 · 허은영
- 09-R12-1 한국 청소년 지표조사Ⅳ : 아동 · 청소년 활동 · 문화 지표 / 임지연 · 김정주 · 김신영 · 김민
- 09-R13 국제기준 대비 한국아동청소년 인권수준 연구Ⅳ : 생존 · 보호권 인권실태조사 / 모상현 · 김희진
- 09-R13-1 국제기준 대비 한국아동청소년 인권수준 연구Ⅳ : 생존 · 보호권 정량지표 / 모상현 · 천정웅 · 신승배 · 이중섭

- 09-R14 미래 한국사회 다문화 역량강화를 위한 아동·청소년 증장기 정책방안 연구 I / 양계민·조혜영·이수정
- 09-R15-1 조기유학청소년의 심리사회적 발달과 정책방안 연구 I : 귀국 청소년의 정체성에 대한 질적 연구 / 문경숙·윤철경·임재훈
- 09-R15-2 조기유학청소년의 심리사회적 발달과 정책방안 연구 I : 청소년 조기유학의 결과와 정책방안 / 윤철경·문경숙·송민경
- 09-R16 아동·청소년 역량개발을 위한 능동적 복지정책 추진방안 : 총괄보고서 / 황진구·김진호·임성택·주동범
- 09-R16-1 아동·청소년 역량개발을 위한 능동적 복지정책 추진방안 : 저소득가정 아동·청소년의 역량개발 / 문성호·임영식·문호영·김남정·한지연
- 09-R16-2 아동·청소년 역량개발을 위한 능동적 복지정책 추진방안 : 장애아동·청소년의 역량개발 / 박영균·김동일·김성희
- 09-R16-3 아동·청소년 역량개발을 위한 능동적 복지정책 추진방안 : 청소년기관 위탁 대안학교 청소년의 역량개발 / 이민희·강병로
- 09-R16-4 아동·청소년의 역량개발을 위한 능동적 복지정책 추진방안 연구 : 범죄청소년의 자립지원 방안 / 최순종·윤옥경·조남익
- 09-R17 글로벌 환경변화에 대비한 청소년인재개발전략에 관한 국제학술회의 / 이창호·오해삼

■ 협동연구과제

- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-31-01** 장애아동·청소년의 삶의 질 향상을 위한 지원 방안 연구 I : 총괄보고서 / 박영균·박은혜·이상훈·최은영·Elmar Lange (자체번호 09-R18)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-31-02** 장애아동·청소년의 삶의 질 향상을 위한 지원 방안 연구 I : 장애아동·청소년 가족 지원방안 / 서정아·조흥식·김진우 (자체번호 09-R18-1)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-31-03** 장애아동·청소년의 삶의 질 향상을 위한 지원 방안 연구 I : 교수·학습활동 지원정책 / 박재국·정대영·황순영·김영미·김혜리 (자체번호 09-R18-2)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-31-04** 장애아동·청소년의 삶의 질 향상을 위한 지원 방안 연구 I : 장애아동·청소년의 심리사회, 정서, 신체적 발달 지원방안 / 현주·박현옥·이경숙·김민 (자체번호 09-R18-3)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-31-05** 장애아동·청소년의 삶의 질 향상을 위한 지원 방안 연구 I : 문화예술·체육활동 지원방안 / 김종인·김원경·고정욱·오이표 (자체번호 09-R18-4)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-31-06** 장애아동·청소년의 삶의 질 향상을 위한 지원 방안 연구 I : 재활복지서비스 제고방안 / 권선진·이근매·조용태 (자체번호 09-R18-5)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-32-01** 청소년 생애핵심역량 개발 및 추진방안 연구 II : 총괄보고서 / 김기현·맹영임·장근영·구정화·강영배·조문흠 (자체번호 09-R19)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-32-02** 청소년 생애핵심역량 개발 및 추진방안 연구 II : 지적 도구 활용 영역 / 최동선·김나라·김성남 (자체번호 09-R19-1)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-32-03** 청소년 생애핵심역량 개발 및 추진방안 연구 II : 사회적 상호작용 영역 / 김태준·김남향 (자체번호 09-R19-2)

- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-32-04** 청소년 생애핵심역량 개발 및 추진방안 연구II : 자율적 행동 영역 / 김기현·맹영임·장근영·구정화·강영배·조문흠 (자체번호 09-R19-3)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-32-05** 청소년 생애핵심역량 개발 및 추진방안 연구II : 사고력 영역 / 조아미·김정희·설현수·정재천 (자체번호 09-R19-4)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 **09-32-06** 청소년 생애핵심역량 개발 및 추진방안 연구II : 총괄보고서 부록 / 김기현·맹영임·장근영·구정화·강영배·조문흠 (자체번호 09-R19-5)

■ 수시과제

- 09-R20 경제 위기에서 빈곤 아동·청소년의 생활실태 / 모상현·김영지·김희진·정익중
- 09-R21 한국 청소년정책 20년사 : 한국 청소년정책의 성과와 전망 / 김광웅·이종원·천정웅·이용교·길은배·전명기·정효진
- 09-R22 청소년지도 전문인력 국가자격검정 제도 개선에 관한 연구 / 한상철·서정아·길은배·김진호·김혜원·문성호·박철웅·방은령·송민경·송병국·오승근·유진이·조아미
- 09-R23 아동청소년 국가기초통계생성을 위한 기초 연구 / 김기현·홍세희·설현수·유성렬·정익중
- 09-R24 청소년쉼터 운영 모형개발을 위한 연구 / 백혜정·정익중·박현선·천창암·박현동
- 09-R25 녹색성장정책에 대한 청소년의 인지도 조사 / 김승경·김지경·성윤숙
- 09-R26 한·중·일 고교생의 학습환경 및 학업태도에 관한 국제비교조사 / 김진숙·임희진·김현철 (2010년 발간)
- 09-R27 서머타임제 시행에 따른 아동·청소년 생활시간 연구 / 김희진·진미정 (2010년 발간)
- 09-R28 교육봉사를 통한 저소득층 아동·청소년 정책 시범연구 / 모상현·김성희·박영숙·이명균 (2010년 발간)

■ 용역과제

- 09-R29 2009 취약위기 아동청소년 보호자립 실태조사 / 이경상·임희진·안선영·김지연·강현철·김광혁·김기남·박창남
- 09-R30 2009 소외계층 아동·청소년 문화예술교육 지원사업 만족도조사 / 백혜정
- 09-R31 2009년 아동보호전문기관 평가 결과보고서 / 김영지·성윤숙
- 09-R32 2009 청소년 방과 후 아카데미 효과·만족도 조사연구 / 양계민·조혜영
- 09-R33 청소년 양성평등 의식조사 / 장근영·이종원
- 09-R34 대중매체를 통한 다문화사회 시민교육 활성화 방안 / 이창호
- 09-R35 청소년수련활동인증제도 증장기발전방안 연구 / 오해섭·박진규·박정배
- 09-R36 2009년 지역아동센터 평가편람 개발연구 / 황진구·김미숙
- 09-R37 아동청소년의 생활패턴에 관한 국제비교연구 / 김기현·안선영·장상수·김미란·최동선

- 09-R38 통합 아동·청소년정책 추진전략연구 / 윤철경·박영균·성윤숙·문경숙·국립중앙청소년수련원 등 30개 기관
- 09-R39 형사조정실무가 교육 및 훈련프로그램 개발 / 최창욱·박수선
- 09-R40 2009 아동·청소년백서 / 김기현·김지경·임희진
- 09-R41 열린장학금 효과성 및 발전방안 연구 / 최창욱·이기봉·최인재
- 09-R42 청소년관련학과 현장실습 교육과정 표준 매뉴얼 개발 / 맹영민·전명기
- 09-R43 2009 서울시 청소년 문화·수련활동 프로그램 운영평가 / 임지연·김형주 (2010년 발간)
- 09-R44 시립청소년수련관 운영체계 효율적 개선 방안 연구 / 김영한·이혜연·서정아·홍연균·유진이·김영호·김광남·황성수(2010년 발간)
- 09-R45 청소년 사이버멘토링 효과성 연구 / 조혜영·양계민 (2010년 발간)
- 09-R46 공공-민간협력 비행청소년 멘토링 시범사업 / 김지연 (2010년 발간)

■ 세미나 및 워크숍 자료집

- 09-s01 지역아동청소년권리센터 시범사업지원단 4차 워크숍 (1/21)
- 09-s02 경제위기가 아동과 청소년에게 주는 고통 (2/27)
- 09-s03 청소년 지도 인력의 전문성 강화 방안 (3/12)
- 09-s04 아동·청소년 권리지표 및 지수개발을 위한 워크숍 (4/11)
- 09-s05 녹색성장 강화와 글로벌 인재개발 전략 (4/16)
- 09-s06 독일의 장애아동·청소년 지원 정책 (5/25)
- 09-s07 글로벌 환경변화에 대비한 청소년 인재개발전략 (6/25)
- 09-s08 2009년 한국청소년패널 콜로키움 자료집 (7/8)
- 09-s09 비행청소년 멘토링 운영지침 및 운영체계 개발 (6/26)
- 09-s10 한국의 다문화주의와 아시안 아메리칸의 인종적 경험 (7/14)
- 09-s11 2009 서울시 청소년활동 프로그램 평가위원 워크숍 (7/20)
- 09-s12 아동청소년조기 유학 적응과 글로벌 역량개발 (7/21)
- 09-s13 아동청소년 생활 패턴과 역량강화 세미나 (7/22)
- 09-s14 선진국의 장애아동·청소년 지원정책 국제세미나 (8/28)
- 09-s15 2009년 한국청소년 패널 데이터 분석 방법론세미나 자료집 (8/26)
- 09-s16 다문화 청소년 역량강화 프로그램 개발을 위한 국제 심포지엄 (8/25)
- 09-s17 청소년의 게임중독 예방을 위한 가족단위 여가프로그램 활성화 방안 워크숍 (9/18)
- 09-s18 형사화해 조종실무가(조정위원)연수 자료집 (10/7)
- 09-s19 아동·청소년 활동문화 현황 과제 (10/15)
- 09-s20 한·일 청소년 연구포럼: 노동·교육 그리고 가족에 대한 한일 비교 (10/27)
- 09-s21 아동·청소년 인권실태 현황과 정책방향성 제고를 위한 전문가 워크숍 (10/29)
- 09-s22 한국 청소년 진로·직업 실태 및 향후 전망과 정책적 과제 (11/6)
- 09-s23 여성 청소년의 인터넷 성매매 방지를 위한 정책 방안 (11/10)

- 09-s24 2009년 한국청소년패널 제2차 콜로키움 자료집 (11/18)
- 09-s25 청소년 관련학과 현장실습 매뉴얼(안) 개발 및 효율성 제고 방안 (11/18)
- 09-s26 청소년 가출 예방 및 지원방향과 과제 (11/19)
- 09-s27 제6회 한국청소년패널 학술 대회 (11/27)
- 09-s28 2009년 한국청소년패널 제3차 콜로키움 자료집 (11/22)

■ 학술지

- 「한국청소년연구」 제20권 제1호(통권 제52호)
- 「한국청소년연구」 제20권 제2호(통권 제53호)
- 「한국청소년연구」 제20권 제3호(통권 제54호)
- 「한국청소년연구」 제20권 제4호(통권 제55호)

■ 청소년지도총서

- 청소년지도총서① 「청소년정책론」, 교육과학사
- 청소년지도총서② 「청소년수련활동론」, 교육과학사
- 청소년지도총서③ 「청소년지도방법론」, 교육과학사
- 청소년지도총서④ 「청소년문제론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑤ 「청소년교류론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑥ 「청소년환경론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑦ 「청소년심리학」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑧ 「청소년인권론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑨ 「청소년상담론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑩ 「청소년복지론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑪ 「청소년문화론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑫ 「청소년 프로그램개발 및 평가론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑬ 「청소년 자원봉사 및 동아리활동론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑭ 「청소년기관운영론」, 교육과학사
- 청소년지도총서⑮ 「청소년육성제도론」, 교육과학사
- 청소년지도총서 「청소년학 연구방법론」, 교육과학사
- 청소년지도총서 「청소년학 개론」, 교육과학사

■ 한국청소년정책연구원 문고

- 한국청소년정책연구원 문고 01 「좋은교사와 제자의 만남」, 교육과학사
한국청소년정책연구원 문고 02 「행복한 십대 만들기 10가지」, 교육과학사
한국청소년정책연구원 문고 03 「집나간 아이들 - 독일 청소년 중심」, 교육과학사
한국청소년정책연구원 문고 04 「청소년학 용어집」, 교육과학사

■ 기타 발간물

- 한국청소년정책연구원 기타 발간물 01 「자녀의 성공을 위해 부모가 함께 읽어야 할 73가지 이야기」, 다솔
NYPI YOUTH REPORT 창간호 : 경제위기와 빈곤 (4월)
NYPI YOUTH REPORT 2호 : 다문화와 탈북청소년 (6월)
NYPI YOUTH REPORT 3호 : 글로벌 환경변화 청소년 (8월)
NYPI YOUTH REPORT 4호 : 글로벌 인재와 청소년 (10월)
NYPI YOUTH REPORT 5호 : 청소년 인권 (11월)
NYPI YOUTH REPORT 6호 : 청소년들의 정보이용 현황 (12월)

연구보고 09-R02

아동·청소년 정책평가모형 개발 연구
- 고객지향 평가모형을 중심으로 -

인 쇄 2009년 12월 28일

발 행 2009년 12월 28일

발행처 **한국청소년정책연구원**

서울특별시 서초구 우면동 142

발행인 이 명 속

등 록 1993. 10. 23 제 21-500호

인쇄처 경성문화사 전화 (02) 786-2999

사전 승인없이 보고서 내용의 무단전재·복제를 금함.

구독문의 : (02) 2188-8844(연구정보지원팀)

ISBN 978-89-7816-830-4(93330)

