

공동 2014-03-09

인재육성지원사업 성과분석을 통한 제도개선 방안 연구

연구책임자 : 김현철 (성균관대학교)
공동연구원 : 유현숙 (한국교육개발원)
김민희 (대구대학교)
윤유진 (성균관대학교)



제 출 문

한국장학재단이사장 귀하

본 보고서를 『인재육성지원사업 성과분석을 통한 제도개선 방안 연구』의 연구 결과보고서로 제출합니다.

. . .

- 주관연구기관명 : 성균관대학교
- 연 구 기 간 : 2014. 01. 28 ~ 2014. 11. 14
- 주관연구책임자 : 김현철

※ 본 보고서의 내용은 정책연구과제 연구팀의 의견이며 한국장학재단의 공식적인 견해와는 다를 수 있습니다.

연구 요약

1. 연구 목적

- 본 연구는 장학재단에서 실시하고 있는 인재육성 지원사업에 대한 성과와 효과를 양적 및 질적으로 측정 및 분석하고자 모형을 개발하고 실제 수집된 데이터를 이용하여 성과 및 효과를 분석하였다. 2010년 인재육성 지원사업이 시행된 이후 규모가 급격히 확대되어 왔으나, 내실 있는 운영방안 도출을 위한 과학적 측정도구 기반의 사업성과분석이 실시되지 않고 있어서 2010년 이래 장학재단에서 실시하는 인재육성지원사업의 성과를 분석하고 분석결과를 토대로 하여 사업의 개선방안을 마련하는 것이 필요한 것으로 판단된다.
- 본 연구는 프로그램에 참여하는 나눔지기와 배움지기들을 대상으로 설문조사를 실시하여 장학재단에서 실시하는 인재육성지원사업의 성과분석 모형을 수립하고 사업의 성과 및 효과를 평가한 후, 성과분석 결과를 토대로 사업의 개선방향을 제시하였다.

2. 연구방법

가. 분석 자료

- 문헌조사 : 문헌을 통해 멘토링사업에 대한 국내외 사례 조사 및 시사점 도출하였다. 한국장학재단에서 실시하는 사업 개요는 물론 국내외 멘토링사례를 조사하여 인재육성 지원사업 발전을 위한 시사점을 도출하였다.

- 한국장학재단 축적 인적DB 분석 : 2010년 이후 모니터링 결과의 내용 분석(Content analysis)을 통하여 나눔지기 참여자 및 전문가 집단의 활동을 분석하였다. 인재육성 지원사업에 대해 수집된 전문가 집단의 모니터링 자료를 분석하였다.
- 인터넷 및 설문지를 통한 설문조사 : 지도자급 멘토링사업참여 나눔지기과 배움지기, 그리고 대학생 지식멘토링 참여 나눔지기에 대해서는 재단사이트를 통한 인터넷 설문조사를 실시하고, 대학생 지식멘토링 참여 초·중·고·대학생 배움지기들에 대해서는 설문지를 통한 설문조사를 실시하여 인재육성 지원사업의 성과를 분석하였다.

나. 대학생 지식멘토링 참여 배움지기 표본의 선정과 조사방법

- 사업참여 초·중·고 학생 배움지기를 대상으로 한 설문조사의 표본은 가장 최근에 실시되었던 총 4개 사업 대학생 지식멘토링(일반, 캠프), 교육기부, 다문화탈북학생 멘토링 사업의 참여자를 모집단으로 하여 이들의 소속 기관을 추출하고 추출된 기관의 모든 참여학생을 표본으로 선정하였다.
- 설문조사는 조사대상이 소속된 기관으로 설문지를 우편발송하여 실시되었다.

다. 설문조사 내용

- 설문지는 1) 차세대 리더 육성 멘토링, 한국대학생지식멘토링, 다문화탈북학생멘토링, 대학생청소년 교육지원사업(구.교육기부) 그리고 한국대학생지식멘토링 캠프 등 5개 사업의 멘토용과 배움지기용 각 2세트 총 10세트로 구성되었다.

- 설문지 내용 : 설문지는 1) 개인 변수 2) 멘토링 전반운영 3) 멘토링 활동 4) 배움지기의 멘토링 활동(나눔지기대상) 5) 행정지원 6) 만족도 7) 지도자급 멘토링 배움지기, 대학생 지식멘토링 나눔지기 대상 멘토링 참여 후 변화 8) 대학생 지식멘토링 배움지기멘토링 참여후 변화 등으로 구성되었다. 응답에는 5점 likert 척도를 사용되었다.

라. 분석 방법

- 범주형 배경변인과 과정변인별 성과차이의 분산분석
- 연속형 과정변인과 성과변인간 관계의 상관분석
- 성과변인을 종속변인으로 하고 배경변인과 과정변인을 독립변인으로 하는 회귀분석이 실시되었다.

마. 만족도 측정 모델

- 본 연구에서의 만족도는 한국능률협회컨설팅(KMAC)에서 1992년에 개발한 KCSI(Korean Customer Satisfaction Index: 한국산업의 고객만족도)와 서울대(이유재 교수)가 개발한 PCSI(Public-service Customer Satisfaction Index)모델을 참조하여 연구진과 장학재단 실무진이 자체적으로 만들어 사용하였다.
- KCSI는 한국산업의 각 산업별 상품, 서비스에 대한 고객들의 만족 정도를 나타내는 지수로서 미래의 질적인 성장을 보여주는 지표이며, PCSI(Public-service Customer Satisfaction Index)모델은 KCSI를 기반으로 개발된 모델로 국내 약 300여 공공기관이 매년 이 모델을 이용하여 국민들로부터 고객만족도 평가를 받고 있다. PCSI 모델은 공공기관의 고객만족활동에 대한 고객의 긍정 정도, 기관의 고객만족 활동에 대한

고객의 현재 만족 수준, 그리고 고객만족 활동에 따른 기관의 성과를 측정하도록 구성되어 있으며, 공공기관에 맞게 사회품질 요인, 사회적 만족, 사회성과 등을 측정하고 있다. 또한 기관의 특성이 개별적으로 반영되도록 개발돼 기관별 고객만족 수준을 객관적으로 측정할 수 있으며, 기관별 만족·불만족의 원인을 구체적으로 파악해 실천과제 도출을 이끌어 낼 수 있는 장점이 있다. PCSI(Public-service Customer Satisfaction Index)평가 모델의 경우, 선행요인인 서비스 상품, 서비스 전달, 서비스 환경, 사회품질 요인에 대하여 전반적 만족도, 요소 만족도, 사회적 만족도를 PCSI 지수로 측정하게 되며, 성과 모형으로 기관 성과와 사회성과를 측정하게 된다.

<표 1> PCSI 만족모형과 멘토링 만족도 평가 매칭결과

고객 만족 모형	구성 요소	설 문 내 용
전반적 만족	절대적 만족	한국장학재단의 멘토링에 대한 전반적 만족도
	상대적 만족	멘토링 활동을 위해 소요된 노력, 시간, 비용 등 대비 만족도
	감정적 만족	멘토링 활동 전과 후의 멘토링 지원에 대한 호감도 상승 여부
요소 만족	서비스 상품 만족	한국장학재단의 멘토링 활동과 기능(프로그램)에 대한 만족도
	서비스 전달 만족	나눔지기의 전문성과 멘토링 스킬에 대한 만족도
	서비스 환경 만족	한국장학재단의 시설/시스템/프로그램 등 편의 제공 만족도
사회적 만족	사회적 책임	재단의 미래리더 육성 목적 멘토링에 대한 타인 추천의사
	사회적 역할	재단의 기업재직자 참여 멘토링 사업의 지속 유지 필요성

출처 : KMAC의 한국장학재단 고객만족도 평가자료(2011) 요약 재정리.

바. 분석방법

- 범주형 배경변인과 과정변인별 성과차이의 분산분석
- 연속형 과정변인과 성과변인간 관계의 상관분석
- 성과변인을 종속변인으로 하고 배경변인과 과정변인을 독립변인으로 하는 회귀분석이 실시되었다.

3. 연구결과 및 시사점

가. 외국사례를 통한 멘토링 사업 운영의 시사점

- 멘토링 사업의 민간참여와 관심 확산 필요
미국의 멘토링 사업의 시사점은 멘토링은 단순한 정부의 정책이 아니라 국민 모두가 관심을 가지고 참여할 수 있는 프로그램으로 발전시키는 것이 필요하며, 정부가 멘토링과 관련된 정책과 사업을 제시하고 이끌어가는 것이 아니라 민간단체와 더불어 나눔지기링 프로그램을 발전시켜 나가는 것이 필요하다는 것이었다.
- 멘토링 프로그램의 법적 근거마련 필요
미국의 경우, 법에서 특정 멘토링 프로그램을 지원할 수 있는 근거를 마련해서 그를 토대로 청소년멘토링 프로그램이 진행되고 있으며, 이는 멘토링 사업의 질적관리를 위하여 반드시 필요한 것으로 보인다.
- 멘토링 실시 정부 부처의 부처간 연계협력 필요
멘토링을 실시하는 부처는 다양하나 각 정부 부처의 특성을 살려 각기 다른 청소년멘토링의 목표를 두고 있기 때문에 이러한 특성을 연계협력으로 잘 살리는 것이 필요하다. 교육부는 교육부의 특성에 맞게 학생의 학업성취 향상에 멘토링 프로그램의 목표를 두고 있는 반면 보건복지

지부와 법무부는 모두 청소년 비행에 초점을 맞추고 있기 때문에 오히려 시너지 효과를 낼 수도 있다. 반면 정부의 여러 부처에서 멘토링을 담당하기 때문에 서로 중복되는 부분이 있다면 이에 대한 조정이 필요하다.

- 멘토링 실시 단체나 기구별 효율성 제고를 위한 멘토링 내용의 자율성 부여

멘토링의 대상과 목표가 명확하게 제시되는 반면 멘토링의 내용은 자율적으로 정하도록 하는 것이 필요하다. 미국 청소년멘토링 프로그램의 대부분은 참여대상과 목표가 명확한 반면 멘토링의 내용은 구체적으로 제시되지 않는다. 이것은 청소년 멘토링을 실시하는 단체나 기구의 자율성을 보장하여 그 효율성을 높일 필요가 있다.

- 멘토링 주관기구의 설립 필요

멘토 포인트(Mentor Point)나 멘토링 친구맺기재단(Mentoring and Befriending Foundation)과 같은 멘토링을 주로 하는 기관이나 기구의 설립이 필요하다. 멘토링 인증시스템을 갖추어 객관적이고 질 높은 멘토링을 실시할 수 있도록 국가의 지원을 받아 다양한 연령과 배경을 가진 나눔지기를 모집하여 멘토링 교육을 시키고 것이 필요하다.

- 멘토링 프로그램의 효과성 검증을 통한 관리 필요

멘토링 프로그램의 효과성에 대한 체계적인 검증이 필요하다. 미국의 멘토링 프로그램 중에서 정부의 지원을 받는 프로그램은 효과성을 검증하도록 되어 있다. 최근에 정부에서 멘토링 프로그램에 대해서는 아직 효과성을 검증하기 위한 노력이 있으나 지속적이고 체계적으로 이루어져야 할 것이다.

- 멘토링 전문가 양성시스템 구축 필요

나눔지기를 교육하고, 필요한 곳에 배치하고 이들을 관리·평가할 수 있는 멘토링 전문가가 필요하다. 또 유급 나눔지기가 만들어지는 것도 멘토링의 질을 높이는 것이 될 것이다. 이를 위해 새로운 자격증 제도

를 도입하기 보다는 청소년지도사 양성 교육과정이나 연수과정에 필요한 연수나 단기 교육과정을 통해 제도화할 수 있다.

- 멘토링 관련 프로그램 데이터베이스 구축과 이를 통한 정보제공 필요
독일의 경우 Patenschaften-Aktiv E.V. 단체나 이 기관이 주도적으로 구축한 유럽아동·청소년멘토링기관네트워크(ENCYMO) 활동은 나눔지기 와 배움지기 결연으로 이루어지는 멘토링사업 활성화에 전국적 멘토링 정보의 공유와 네트워크의 중요성을 시사한다.
- 직업훈련과 연계한 멘토링 프로그램 개발의 필요
호주 정부는 청소년멘토링을 직업훈련과 연계시키는 청소년 ‘도제멘토링 프로그램’을 국가의 인력 양성 전략의 일환으로 정부 차원에서 시행하고 있다. 청소년들의 가장 큰 요구 중 하나가 취업 및 진로임을 감안한다면 멘토링을 직업훈련을 통한 취업 및 진로와 연계하는 프로그램 개발이 필요하다.
- 사이버 멘토링의 확대를 위한 시스템 구축 필요
호주에서는 무엇보다 지리적인 접근의 어려움을 극복하기 위한 사이버 멘토링(E-mentoring)이 활성화되어 있다. 한국의 경우, 지리적인 문제보다는 시간적 탄력성 확보 및 공간적 한계를 극복하기 위한 사이버 멘토링 프로그램의 확대 혹은 활성화가 필요한 것으로 보인다.

나. 모니터링 자료 분석을 통한 멘토링 사업 운영에 대한 시사점

1) Koment 지도자급 멘토링

- 나눔지기의 전공분야 및 배경의 다양화를 통한 사업효율성 제고
이 사업의 경우 중요한 성공요인의 하나는 훌륭하고 역량 있는 지도자급 나눔지기의 확보라고 할 수 있다, 따라서 나눔지기가 구비해야할 요건에 대한 명료화가 필요하고, 다양한 분야의 나눔지기를 확보할 필요가 있다. 또한 나눔지기의 대부분이 수도권에 집중되어 있고 남성 나눔

지기가 다수를 차지하고 있다. 지역의 나눔지기 그리고 여성 지도자급 나눔지기의 확대를 통하여 보다 다양한 분야에 대한 멘토링 그리고 성별 격차가 없는 지도자급 멘토링이 이루어지도록 해야 할 것이다.

- 나눔지기 위촉 및 배움지기 매칭과 관련하여 상호간의 가장 적합한 매칭이 이루어질 수 있도록 노력 필요

현재에도 상호 매칭 방법을 택하고 있으며 배움지기의 1~5지망을 받아 매칭을 하고 있지만, 성실하게 작성한 상세한 멘토링 운영계획서를 제공하거나 면접 선발을 확대하는 등의 방법을 통해 매칭의 적합성을 지속적으로 향상시켜 나아가야 할 것이다.

- 지방학생들이 원활히 멘토링에 참여할 수 있는 방안 필요

현재 사회지도층 인사가 서울에 집중되어 있어서 지방 나눔지기를 위촉하려는 노력과 함께, 원거리로 참여하는 배움지기에 대한 지원 방안이 마련되어야 할 것이다.

- 기본 멘토링 프로그램과 현재의 코멘트 데이, 리더십 콘서트(舊 리더십 캠프) 이외에 나눔지기의 정기적 강연/세미나, 기업 및 기관견학 및 사후관리 등 다양한 프로그램을 추가적으로 개발하여 배움지기가 다양한 경험을 통하여 성장할 수 있도록 지원

- 사업 성과평가가 주기적이고 정밀한 방법으로 실시될 필요

본 연구를 통해 도출된 성과분석 도구를 활용하여 사업의 성과분석을 참여 연도별로 지속적으로 측정해 나갈 수 있도록 해야 할 것이다.

2) 대학생 지식멘토링 사업

- 사전 교육의 전달성 개선

현재에 오프라인 및 온라인을 통하여 사전교육의 체계가 확립되고 운영되고 있으나, 해당 교육을 통하여 얻는 효과가 개인별로 차이가 있으며, 배움지기기관 담당자의 요구에 미흡한 경우도 발견된다. 따라서 사전교육의 전달성을 높이기 위한 다양한 방안이 강구되어야 하며, 이와 함께 배움지기기관 담당자들이 사업 목적과 다르게 나눔지기에게 기대

하지 않도록 가이드를 해야 한다.

- 대학생 지식멘토링에는 다양한 사업이 존재하나 특화된 가이드가 미흡하여 이의 개선이 필요

현재 가이드는 한국대학생 지식멘토링 일반, 캠프, 교육기부 사업이 공통으로 사용하고 있으며, 다문화·탈북학생 멘토링만 별도의 교육자료를 활용하고 있다. 따라서 개별 사업별로 공통 가이드 이외에 사업별 특화된 가이드를 제공해줄 필요가 있다.

- 참여주체인 나눔지기, 대학담당자, 학교담당자, 배움지기간의 커뮤니케이션이 보다 강화될 필요

참여주체들의 건의 사항을 보면 배움지기의 경우 참여적인 봉사자를 원하거나, 교과지도 이외에 상담을 더욱 원한다거나 중도 포기자를 예방하기 위한 대책이 필요하다거나 하는 내용들이며, 교사와 학부모들은 인성적으로 검증된 나눔지기들을 원하거나, 동아리지도, 현장경험이 풍부한 나눔지기, 요구 등 다양한 의견을 제시하고 있다. 또한 나눔지기들의 자율성 확보에 대한 요구도 있었다. 이러한 문제들의 상당부분은 멘토링 참여 주체들 간의 커뮤니케이션 확대를 통하여 해결될 수 있는 문제 들이기도하다, 앞으로 나눔지기와 배움지기간은 물론 대학과 학교의 실무 담당자들 간의 커뮤니케이션이 보다 활성화 되어야 할 것이다. 따라서 나눔지기, 배움지기기관 담당자, 배움지기 등 참여자 모두가 본 사업의 방향 및 목표를 공유한 바탕하에 사업이 진행될 수 있도록 노력하여야 한다.

- 중도포기 나눔지기 관리를 위한 방안이 필요

한국대학생 지식멘토링 사업의 경우, 중도포기율이 7기에는 14.3%, 6기에는 12.7% 등 약 10~15%의 나눔지기가 중도포기를 하고 있다. 이에 대하여 나눔지기가 중도포기를 하는 원인을 파악하고, 나눔지기의 매칭에서부터 과거 불성실 활동 나눔지기에 대한 검토가 이루어져야 하고, 나눔지기가 보다 책임감을 가지고 활동할 수 있도록 교육을 강화하여

야 할 것이다.

- 대학생 지식멘토링사업의 성과를 높이기 위한 운영방식에 더욱 초점을 두고 사업에 대한 성과분석의 면밀화

대학생 지식멘토링 사업은 이제 양적으로 급속하게 확대되면서 참여하기 위한 배움지기 들의 수혜 기회는 증대되었다고 볼 수 있다. 따라서 이제부터는 사업의 성과를 높이기 위한 운영방식에 더욱 초점을 두고, 사업에 대한 성과분석을 면밀하게 해 나가야 할 것이다. 사업성과 분석은 다양한 방식으로 이루어져야 할 것이다, 우선 인재육성사업이 목표하는 바 사교육비를 감소하는데 기여하였는지, 또한 학습지도와 인성지도를 통하여 역량 있는 인재를 육성하였는지 등에 대한 지속적인 분석이 필요하다.

다. 대학생 참여 멘토링사업의 운영성과 및 시사점

- 지도자급멘토링사업의 성과모형

<표 2> 멘토링 만족도

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	0.42475	0.05983	7.10	<.0001
리더십캠프 만족도	1	0.09422	0.01345	7.00	<.0001
나눔지기의 멘토링활동 평가	1	0.10382	0.02014	5.15	<.0001

<표 3> 멘토링 총성과

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	0.76128	0.10226	7.44	<.0001
성별	1	0.07534	0.03380	2.23	0.0261
코멘트데이 만족도	1	0.04556	0.02125	2.14	0.0323
리더십캠프 만족도	1	0.22156	0.02556	8.67	<.0001
나눔지기의 멘토링활동 평가	1	0.25269	0.02991	8.45	<.0001
멘토링프로그램 만족도	1	0.25498	0.02520	10.12	<.0001

○ 대학생지식멘토링 일반사업의 성과모형

<표 4> 멘토링 만족도

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	0.58900	0.19342	3.05	0.0024
나눔지기의 멘토링 활동	1	0.35674	0.05888	6.06	<.0001
멘토링활동 후속노력	1	0.14655	0.05085	2.88	0.0041
재단의 행정지원	1	0.37067	0.03036	12.21	<.0001

<표 5> 멘토링 총성과

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	0.54396	0.16359	3.33	0.0009
나눔지기의 멘토링 활동	1	0.40992	0.04980	8.23	<.0001
멘토링활동 후속노력	1	0.25904	0.04301	6.02	<.0001
재단의 행정지원	1	0.18031	0.02568	7.02	<.0001

○ 다문화탈북학생 멘토링사업의 성과모형

<표 6> 멘토링 만족도

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	0.32246	0.15858	2.03	0.0423
성별	1	-0.08355	0.03925	-2.13	0.0335
나눔지기의 멘토링 활동	1	0.43541	0.03798	11.46	<.0001
멘토링활동 후속노력	1	0.19126	0.03400	5.63	<.0001
재단의 행정지원	1	0.34572	0.02288	15.11	<.0001

<표 7> 멘토링 총성과

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	1.01620	0.13285	7.65	<.0001
성별	1	-0.08948	0.03284	-2.72	0.0065
멘토링 준비시간	1	-0.14722	0.03965	-3.71	0.0002
나눔지기의 멘토링 활동	1	0.29153	0.03175	9.18	<.0001
멘토링활동 후속노력	1	0.27849	0.02844	9.79	<.0001
재단의 행정지원	1	0.19474	0.01913	10.18	<.0001

○ 교육기부사업의 성과모형

<표 8> 멘토링 만족도

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	0.92985	0.41875	2.22	0.0278
나눔지기의 멘토링 활동	1	0.73668	0.09691	7.60	<.0001

<표 9> 멘토링 총성과

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	1.11435	0.33147	3.36	0.0010
성별	1	-0.12985	0.07171	-1.81	0.0721
나눔지기의 멘토링 활동	1	0.56789	0.09161	6.20	<.0001
멘토링활동 후속노력	1	0.17758	0.07036	2.52	0.0126

○ 멘토링 캠프의 성과모형

<표 10> 멘토링 만족도

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	0.87455	0.42045	2.08	0.0391
나눔지기의 멘토링 활동	1	0.63675	0.12612	5.05	<.0001
멘토링활동 후속노력	1	0.12010	0.09724	1.24	0.2186

<표 11> 멘토링 총성과

변수	자유도	모수추정치	표준편차	t값	Pr > t
상수	1	0.87098	0.30517	2.85	0.0049
나눔지기의 멘토링 활동	1	0.58860	0.09154	6.43	<.0001
멘토링활동 후속노력	1	0.16620	0.07058	2.35	0.0198

○ 지도자급멘토링사업의 월평균 활동횟수 확대 가능성 검토

지도자급 멘토링의 나눔지기들은 현재의 월평균 활동 횟수가 ‘1회’ 라고 응답한 경우가 가장 많았으며, 이상적인 월평균 활동 횟수도 ‘1회’ 라는 응답이 가장 많았으나 지도자급 멘토링사업 참여 대학생 배움지기들은 참여 당시의 실제 월평균 활동 횟수보다 더 많은 활동 횟수를 이상적인 활동횟수로 응답한 경우가 많았다.

- 지도자급 멘토링사업의 부나눔지기제도 도입 필요성 검토
 지도자급 멘토링사업에는 현재 부배움지기가 함께 활동하는 경우가 36.5%로 그 비율이 높지 않았으나, 부나눔지기가 멘토링 활동에 ‘도움이 된다’는 응답의 비중은 85.5%로 압도적으로 높아서, 향후 지도자급 멘토링사업의 운영에서 부나눔지기제도의 적극적인 활용을 고려할 필요가 있는 것으로 판단된다.
- 지도자급 멘토링사업 사전 프로그램 참여 독려방안 수립
 ‘코멘트데이’와 ‘리더십 캠프’는 멘토링 프로그램 성과모형에서 ‘멘토링 만족도’나 ‘멘토링 총성과’에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이들 프로그램에 대한 참여를 독려하거나 의무화하는 방안이 마련될 필요가 있는 것으로 보인다.
- 지도자급 멘토링사업의 남학생과 비공학계열 학생의 만족도 향상 방안 도출 필요성
 여학생은 지도자급 멘토링에서 나눔지기의 멘토링활동 전반에 대하여 남학생보다 일관성 있게 높은 평가를 하였으며, 성과변인인 만족도와 역량개발 정도에서도 남학생보다 일관성 있게 높은 성취를 이루었다. 또한 전공별로는 ‘공학계열’ 전공 학생의 만족도가 다른 전공에 비하여 특별히 높은 것으로 나타났다. 따라서 향후 남학생과 비공학계열 전공 학생의 만족도 향상을 위한 전략의 수립이 필요한 것으로 보인다.
- 대학생 지식멘토링 일반사업의 월평균 멘토링 횟수와 1회당 활동시간 축소의 적절성 점검
 대학생 지식멘토링 일반사업에 참여한 나눔지기들은 현재의 월평균 멘토링활동 횟수로, 2회와 3회, 1회당 평균 멘토링 활동시간으로 2시간과 3시간을 가장 많이 응답하였으나, 이상적인 횟수나 활동시간은 현재의 활동 횟수나 활동시간보다 작게 응답하여 현재의 활동 횟수나 활동시간이 많다고 생각하는 것으로 나타났다.

- 다문화탈북학생 멘토링사업의 활동횟수 확대
다문화탈북학생 멘토링사업에 참여한 나눔지기들은 주평균 활동 횟수로 2회와 3회가 가장 많았으나, 이상적인 활동 횟수로는 이보다 많은 횟수의 응답비중이 높아서 다문화탈북학생 멘토링사업의 활동 횟수 확대가 필요한 것으로 보인다.
- 다문화탈북학생 멘토링사업에 참여한 나눔지기들의 다문화관련강좌 이수율과 다문화캠프 참여 의무화
다문화탈북학생 멘토링사업에 참여한 나눔지기들은 60.4%가 다문화관련 강좌의 이수가 ‘도움이 된다’고 응답하여 ‘도움이 되지 않는다’는 응답 7.3%를 크게 상회하였으나 이의 이수 비율은 50.9%에 불과하였고, 다문화 멘토링 캠프의 참여는 도움이 된다는 응답의 비율이 79.3%나 되었으나 이의 참여비율은 19.3%에 불과하여 이들 강좌의 이수율과 캠프의 참여를 독려하거나 의무화하는 방안이 도입될 필요가 있는 것으로 보인다.
- 대학생 지식멘토링 교육기부사업의 멘토링 활동시간 축소의 적절성점검
교육기부사업에 참여한 나눔지기들은 멘토링 활동시간으로 4시간과 3시간의 응답이 가장 많아서 활동시간이 긴 편이었으나, 이상적인 멘토링 활동시간을 현재의 활동시간보다 짧다는 응답이 많아서 활동시간 축소의 적절성이 검토될 필요가 있는 것으로 보인다.
- 행정지원 강화와 가이드북 개선 여지 검토
대학생지식멘토링 4개 사업의 ‘멘토링 총성과’는 모두 재단의 행정지원과 유의한 상관을 가지며, 성과모형에서도 이들 사업 참여 대학생의 역량개발에 행정지원이 긍정적인 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 따라서 향후 참여 대학생 나눔지기의 역량개발을 위해서는 재단의 행정지원이 지속·강화될 필요가 있는 것으로 보인다.
- 사업별 대학생 나눔지기의 만족도 제고 전략 수립 필요성
사업참여자의 만족도는 사업별 대학생 배경변인별로 차이가 있어서, 지

도자급 멘토링에서는 여학생의 성취가 높은 반면에 대학생 지식멘토링 사업 전반에서 교육계열전공 학생들의 과정변인과 성과변인에서의 성취가 높고, 다문화탈북사업에서는 특별히 남학생들의 과정변인과 성과변인에서의 성취가 높은 것으로 나타나고 있다. 또한, 지도자급 멘토링 사업과 네 가지 대학생 지식멘토링사업 참여 대학생들은 배경변인에 따라 사업 참여이유가 다른 것으로 나타났다. 따라서 멘토링사업별로 멘토링 만족도나 멘토링 총성과, 사업참여 이유가 대학생의 배경변인에 따라 차이가 있는 것으로 나타난 결과를 활용하여 향후 사업성과의 제고전략과 우수 대학생 나눔지기의 확보전략을 수립할 필요가 있는 것으로 보인다.

- 대학생 지식멘토링사업의 목적에 대학생 나눔지기의 역량개발 포함 재단의 멘토링사업이 직접 수혜자인 배움지기들 뿐만 아니라 참여 나눔지기들에게 ‘목표를 달성하고 실행하는 역량’, ‘구성원들간의 갈등을 관리할 수 있는 역량’ 등의 리더십역량과 ‘주위 사람들과의 협력하는 역량’, ‘의견이 다를 때 이를 중재(조정)하는 역량’, ‘타인의 고민과 걱정을 들어주는 역량’ 등 타인과의 관계역량을 강화할 기회를 제공하여 이들이 사회의 지도자와 봉사자로 발전하는 과정에도 효과적으로 기능하고 있는 것을 보여주는 결과로 해석되며, 향후 멘토링사업의 설계와 멘토링사업 성과의 평가에서 나눔지기의 역량 강화 효과가 포함될 필요가 있는 것으로 보인다.

한편, 멘토링사업이 참여 대학생의 학업성적에 미치는 영향은 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나서 이의 효과는 크지 않은 것으로 보인다. 따라서 향후 멘토링사업의 설계에서 참여 대학생의 사회경제적 배경이 고려될 필요는 없으며, 사업의 목적으로 학업성적 향상보다는 역량개발이 중요하게 다루어지는 것이 효과적일 것으로 보인다.

라. 초·중·고등학교 대상 멘토링사업 운영성과 및 시사점

○ 초·중·고 배움지기 활동에 영향을 미치는 변수를 알아보기 위하여 회귀 분석을 실시하였다. 독립변인으로 학생의 성별, 학교급, 사교육 참여 경험유무, 부모의 교육수준, 멘토링신청기관, 소속학교(기관) 지역규모, 활동시간, 배움지기 만족도, 자신활동평가, 프로그램 만족도, 사업(지식-일반, 다문화, 교육기부, 지식캠프)을 사용하였고 종속변인으로는 학업능력과 정서발달 및 학교적응 변인을 사용하였다. 성별, 사교육참여, 멘토링 신청기관은 가변수(dummy variable)를 사용하였다.

○ 학업능력 영역

<표 12> 학업능력 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	0.857	0.585	1.47	0.1432
학교급1	0.253	0.578	0.44	0.6618
학교급2	0.138	0.579	0.24	0.8118
학교급3	0.055	0.588	0.09	0.9254
모의 교육수준	-0.051	0.023	-2.25	0.0246
멘토링신청기관	-0.268	0.063	-4.24	<.0001
지역1	-0.168	0.138	-1.22	0.2227
지역2	-0.123	0.075	-1.65	0.0995
지역3	0.028	0.079	0.36	0.7203
나눔지기에 대한 만족도	0.269	0.051	5.22	<.0001
자신활동평가	0.352	0.053	6.65	<.0001
전체 만족도	0.128	0.049	2.61	0.0093
$R^2=0.4712$				

1) 학업성취

<표 13> 학업성취 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	0.757	0.808	0.94	0.3489
학교급1	0.135	0.798	0.17	0.8659
학교급2	0.050	0.801	0.06	0.9499
학교급3	-0.214	0.805	-0.27	0.7907
나눔지기에 대한 만족도	0.193	0.071	2.73	0.0066
자신활동평가	0.303	0.073	4.15	<.0001
전체 만족도	0.252	0.069	3.66	0.0003
사업1	-0.377	0.092	-4.08	<.0001
사업2	-0.061	0.094	-0.65	0.5142
사업3	-0.252	0.115	-2.19	0.0291
$R^2=0.3138$				

2) 자기주도 학습력

<표 14> 자기주도 학습력 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	1.108	0.184	6.03	<.0001
모의 교육수준	-0.068	0.025	-2.74	0.0064
멘토링신청기관	-0.257	0.151	-1.70	0.0891
지역1	-0.303	0.156	-1.94	0.0535
지역2	-0.295	0.091	-3.23	0.0013
지역3	-0.013	0.076	-0.18	0.8586
배움지기 만족도	0.262	0.056	4.66	<.0001
자신활동평가	0.332	0.057	5.79	<.0001
전체 만족도	0.164	0.054	3.06	0.0023
사업1	-0.101	0.173	-0.59	0.5584
사업2	0.166	0.080	2.08	0.0380
사업3	0.157	0.159	0.99	0.3220
$R^2=0.4468$				

3) 학업효능감

<표 15> 학업효능감 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	1.172	0.182	6.43	<.0001
모의 교육수준	-0.052	0.026	-2.03	0.0431
멘토링신청기관	-0.246	0.059	-4.21	<.0001
배움지기 만족도	0.281	0.059	4.79	<.0001
자신활동평가	0.349	0.060	5.82	<.0001
전체 만족도	0.086	0.056	1.54	0.1235
$R^2=0.3873$				

○ 정서발달 및 학교적응 영역

<표 16> 정서발달 및 학교적응 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	1.522	0.151	10.05	<.0001
부의 교육수준	-0.030	0.020	-1.46	0.1441
지역1	-0.225	0.129	-1.74	0.0816
지역2	-0.379	0.076	-4.95	<.0001
지역3	-0.185	0.064	-2.91	0.0038
배움지기 만족도	0.212	0.047	4.54	<.0001
자신활동평가	0.234	0.048	4.87	<.0001
전체 만족도	0.235	0.045	5.23	<.0001
사업1	-0.217	0.069	-3.14	0.0018
사업2	0.161	0.066	2.43	0.0154
사업3	-0.069	0.077	-0.89	0.3716
$R^2=0.4956$				

1) 사회성

<표 17> 사회성 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	1.671	0.190	8.80	<.0001
모의 교육수준	-0.050	0.026	-1.95	0.0523
멘토링신청기관	-0.176	0.073	-2.43	0.0153
지역1	-0.272	0.152	-1.79	0.0746
지역2	-0.332	0.082	-4.06	<.0001
지역3	-0.196	0.076	-2.58	0.0102
활동시간	-0.020	0.009	-2.13	0.0340
나눔지기에 대한 만족도	0.216	0.058	3.72	0.0002
자신활동평가	0.152	0.059	2.56	0.0107
전체 만족도	0.318	0.055	5.75	<.0001
$R^2=0.3906$				

2) 자존감

<표 18> 자존감 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	1.588	0.197	8.07	<.0001
부의 교육수준	-0.052	0.026	-1.99	0.0474
멘토링신청기관	-0.428	0.164	-2.61	0.0092
지역1	-0.182	0.170	-1.07	0.2840
지역2	-0.426	0.099	-4.30	<.0001
지역3	-0.222	0.083	-2.69	0.0074
활동시간	-0.018	0.011	-1.61	0.1078
나눔지기에 대한 만족도	0.248	0.061	4.07	<.0001
자신활동평가	0.200	0.062	3.22	0.0014
전체 만족도	0.245	0.058	4.21	<.0001
사업1	0.282	0.197	1.43	0.1526
사업2	0.196	0.086	2.27	0.0237
사업3	0.330	0.173	1.91	0.0569
$R^2=0.3853$				

3) 학교생활적응

〈표 19〉 학교생활 적응 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	0.958	0.674	1.42	0.1558
학교급1	0.508	0.670	0.76	0.4489
학교급2	0.351	0.672	0.52	0.6016
학교급3	0.517	0.685	0.76	0.4503
지역1	-0.386	0.172	-2.24	0.0255
지역2	-0.519	0.103	-5.05	<.0001
지역3	-0.283	0.096	-2.93	0.0035
나눔지기에 대한 만족도	0.178	0.059	3.00	0.0028
자신활동평가	0.318	0.061	5.19	<.0001
전체 만족도	0.185	0.057	3.22	0.0013
사업1	-0.181	0.097	-1.86	0.0636
사업2	0.372	0.084	4.41	<.0001
사업3	-0.038	0.097	-0.39	0.6974
$R^2=0.3986$				

4) 어려움극복 효능감

〈표 20〉 어려움극복 효능감 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	1.212	0.177	6.83	<.0001
멘토링신청기관	-0.211	0.072	-2.93	0.0036
지역1	-0.085	0.160	-0.53	0.5950
지역2	-0.195	0.085	-2.28	0.0227
지역3	-0.169	0.080	-2.11	0.0349
나눔지기에 대한 만족도	0.237	0.061	3.89	0.0001
자신활동평가	0.370	0.063	5.91	<.0001
전체 만족도	0.123	0.058	2.11	0.0351
$R^2=0.3818$				

5) 진로진학

〈표 21〉 진로진학 영향변수(변수선택)

변수	추정값	표준오차	t-값	Pr > t
(절편)	1.651	0.192	8.58	<.0001
모의 교육수준	-0.048	0.026	-1.83	0.0680
멘토링신청기관	-0.240	0.158	-1.52	0.1295
지역1	-0.103	0.164	-0.63	0.5297
지역2	-0.341	0.096	-3.57	0.0004
지역3	-0.138	0.079	-1.74	0.0828
나눔지기에 대한 만족도	0.254	0.059	4.32	<.0001
자신활동평가	0.213	0.060	3.55	0.0004
전체 만족도	0.187	0.056	3.34	0.0009
사업1	0.054	0.181	0.30	0.7678
사업2	0.221	0.083	2.65	0.0082
사업3	0.173	0.166	1.04	0.2987
$R^2=0.3706$				

○ 배움지기 직접 조사 필요

초·중·고 배움지기를 대상으로 한 멘토링 프로그램에 대한 평가는 결과가 대체로 긍정적이었으나 조사가 배움지기에게 직접적으로 실시되지 않고 나눔지기를 거쳐서 정보가 수집되었기 때문에 정보의 정확성에 한계가 있었다. 따라서 향후 체계적인 성과분석틀을 통한 주기적인 평가와 이에 따른 효율적인 프로그램의 개발이 요구된다.

○ 멘토링사업별 성과차이와 이의 개선

초·중·고 배움지기 배움지기들은 멘토링을 통해 학업에 도움을 받고 싶어하는 경향을 보였다. 멘토링 사업의 학업능력, 정서발달, 학교적응에 미치는 영향의 비교에 의하면 캠프사업이 대체로 평가가 높은 반면 교육기부사업의 평가는 낮아서 상대적으로 만족도 및 영향력이 낮은 사업에 대한 보완적인 대책이 요구된다.

○ 학업향상 멘토링사업의 개발

멘토링 사업에 참여하는 배움지기의 목적이 학업향상에 편중되어 있으나 학업향상에 대한 만족도는 대체로 높지 않은 것으로 나타나서 다양

한 양질의 멘토링 프로그램 개발에 관심을 기울여야 할 것으로 보인다.

마. 멘토링 사업의 사회경제적 측면 성과

- 멘토링사업의 사교육비 절감 효과
통계청이 조사하는 사교육비 조사에 의하면 사교육 참여자 월평균 사교육비와 사교육 참여시간을 멘토링사업 참여자 수와 참여시간에 적용하면 2011년 33.5만원, 2012년 34.00만원, 2013년 34.7만원에 해당한다. 이를 멘토링 참여자로 환산한다면 2011년 36억원, 2012년 144억원, 그리고 2013년 245억원에 해당한다.
- 교육소의 지역과 계층에 대한 교육기회 제공 효과
멘토링 프로그램은 서울 및 도시지역보다는 읍면 지역 등 지역에 따른 소외지역의 교육의 기회 측면에서 매우 성과가 있다. 초중고학생을 대상으로 한 배움지기의 조사에서 읍면지역 학생의 만족도와 성과가 매우 높게 나타나 이를 뒷받침하고 있다. 추후 멘토링 사업이 교육소의 계층에 대한 지원 정책으로 개발되어야함을 시사한다.
- 멘토링 주관 기관의 설립 촉진
장학재단 인재육성사업을 통해 외국의 멘토 포인트(Mentor Point)나 멘토링 친구맺기재단(Mentoring and Befreindling Foundation)과 같은 멘토링을 주로 하는 기관이 설립된 것은 매우 의미있다고 볼 수 있다. 그러나 아직 데이터 베이스 구축이나 멘토링 인증시스템을 갖추지 못하고 있으므로 객관적이고 질 높은 멘토링을 실시하고 멘토링 교육을 위한 체계구축이 지원되어야 한다.
- 사업참여 나눔지기의 역량개발
멘토링사업에 참여한 대학생들은 ‘리더십역량’ 과 ‘관계역량’ 이 ‘매우 강화’ 되었다는 응답을 통해 멘토링 사업이 단순히 봉사의 차원을 넘어 참여하는 대학생들의 리더십개발 등 역량 개발에 매우 긍정적임을 알 수

있다. 소가족에서 자라난 대학생들에게 있어 자신의 능력을 어린 동생들과 나누 수 있는 기회를 통해 ‘나눔역량’ 과 ‘구성원 이해’ 역량을 강화할 기회를 제공하여 이들이 사회의 지도자와 봉사자로 발전하는 과정에도 효과적으로 기능하고 있는 것으로 해석된다.

바. 향후 멘토링사업 성과측정 개선방안

○ 성과 측정방법 개선

대학생 대상 멘토링 사업의 성과는 ‘역량기반성과’ 를 중심으로 측정하였으며, 멘토링 사업 이후 각 역량별로 자신이 어떻게 변화되었는지를 자신이 확인하는 자기보고(self-report) 방식을 취하고 있다. 이 방식은 측정하는데 한계를 지니고 있으므로 멘토링사업을 통한 성과와 역량의 내용과 측정방법의 개선이 요구된다.

○ 멘토링사업별 성과에서 공통역량과 개별역량의 구분과 측정방법 개발

각 사업별 특성 및 운영방식이 다르기 때문에 모든 사업에서 모든 역량을 측정하기는 어려운 것으로 보인다. 본 연구에서는 지도자급 멘토링사업 및 다문화탈북학생 멘토링사업에 대해서만 개별역량 문항을 개발하여 적용하였다.

○ 성과자료의 종단적 추적

역량기반성과 문항의 타당도와 신뢰도를 높이기 위해서는 사전-사후검사를 실시하여 변화정도를 측정해야 한다. 본 연구는 멘토링사업 참여 학생들의 역량기반성과 자료가 누적되어 있지 않아서, 사전검사 없이 사후검사 형식만으로 성과를 측정할 수밖에 없는 한계를 지니고 있었다. 멘토링사업 활동을 시작하기 전에 사전검사, 사업 후 사후검사에 반드시 참여하도록 하거나, 사업참여 기간 중에 학업성취도를 확보하고 추적하는 등의 노력이 필요할 것으로 보인다.