

인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형 적용에 관한 사례연구*

안영식(동의대학교, 교수)*
윤명희(동의대학교, 교수)†
김영석(동의대학교, 부교수)
서희정(동의대학교, 조교수)
김경희(동의대학교, 조교수)

요약

2007년 이후 한국연구재단에서는 다양한 사회 문제를 해결하기 위해 소의계층 및 일반시민을 대상으로 인문학 교육 활성화를 위한 '인문학 대중화사업'을 활발히 진행하고 있다. 이에 본 연구는 한국연구재단의 인문학 대중화사업을 체계적으로 평가하기 위해 개발된 '인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형'의 적합성과 그 적용가능성을 제고하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 모형을 기반으로 성과평가도구를 개발하고, 실제 사업에 참여한 세 사업단을 대상으로 적용한 사례를 통해 모형의 적용가능성을 실증적으로 검증하였다. 연구결과로 인문학 대중화사업의 성과평가를 위한 학습자용, 강사용, 운영자용 설문지와 현황조사표 등의 성과평가도구의 개발과 세 사업단 대상 실제 성과평가 적용 사례 분석을 통해 각 사업단이 갖고 있는 운영 특성과 개별 사업단의 학습자, 강사, 운영자가 사업운영 성과에 미친 영향을 도출하였다. 본 연구의 결과는 인문학 대중화사업이 대중에게 미치는 기여도를 확인하여 국가차원의 안정적 지원을 확보하기 위한 기초자료를 구축하는데 기여할 것이다.

주제어: 인문학대중화 사업, BSC 성과평가모형, 성과평가모형 적용, 성과평가도구, 사례연구

I. 서론

산업화와 도시화로 인해 우리사회는 어느 정도 물질적 충족은 이루어졌으나 인간의 정서적 결핍과 인간성 파괴를 경험하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 '사람에 대한 학문'인 인문학과 관련하여 관심이 고조되고 있다. 인문학은 인간이 인간답게 살아갈 수 있는 가장 기본이 되는 인간의 조건에 대해 연구하는 학문이며, 문학, 사학, 철학 등을 통해 인간다음의

* 이 논문은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2013-S1A-5A2A030444).

† 제1저자: 안영식(47340 부산시 부산진구 엄광로 176 동의대학교 ays@deu.ac.kr)

‡ 교신저자: 윤명희 (47340 부산시 부산진구 엄광로 176 동의대학교 mhyun@deu.ac.kr)

가치와 정신적 속성을 탐구한다(김익진 외, 2013). 그동안 인문학은 대학에서 일부 계층만이 전공하는 학문으로 간주되어 왔지만, 2006년 '인문학 위기 선언' 이후에 정부는 사회적 양극화 해결, 사회구성원간의 갈등 해소, 가치관의 혼란 등과 같은 사회문제를 인문학으로 해결하고자 노력하고 있다(우기동, 2008). 이처럼 사회적으로 일반대중을 위한 인문학 교육의 중요성이 강조되면서 대학, 시민단체, 지방자치단체 등이 주체가 되어 인문학 강좌를 운영하고 있다. 또한 많은 인문학자들은 상아탑 밖의 인간경험에 대한 관심을 토대로 인문학의 대중화에 노력을 기울이고 있다(양은아, 2009a).

정부는 인문학의 가치에 대한 국민 인식을 제고하고 인문학의 사회적 역할을 강화하기 위해 한국연구재단을 통해 인문학 대중화사업을 지원하고 있다(이영주, 2012). 한국연구재단의 인문학 대중화사업은 2007년 인문학진흥방안 사업으로부터 출발하였으며, 세부사업으로 시민인문강좌, 인문도시, 석학인문강좌, 세계인문학포럼, 인문주간 등이 진행되고 있다(교육과학기술부·한국연구재단, 2012). 인문학 대중화사업의 체계적인 운영과 사업의 효과를 높이기 위해서는 대중 인문학의 특성을 고려한 평가에 대한 연구가 요구되었다. 하지만 그동안 인문학 대중화와 관련한 평가는 참여 학습자들의 삶에 대한 성찰과 사회를 바라보는 시야 형성(윤용택, 하순애, 2008), 인문학습 경험 및 인문학 강좌를 통한 자존감 형성, 생활자세 변화, 삶의 자부심 형성, 인간관계 회복 등과 같이 주로 학습자의 심리적 성과(고병헌, 2007; 김말란, 2012; 김미정·이정희·안영식, 2013)에 편중되어 수행되었다. 이러한 연구들은 학습자 개인의 삶에 대중 인문학이 미치는 영향을 밝혔으나, 이를 더 확산하고 이와 더불어 인문학 대중화사업의 효율성과 효과성을 동시에 추구하기 위해서는 사업의 전반적 운영 및 관리와 관련하여 포괄적이고 체계적인 평가 방식이나 기준을 제시하는 연구가 필요하다.

이러한 문제의식을 바탕으로 안영식 외(2014)는 BSC(Balanced Scorecard: 균형성과표, 이하 BSC)를 활용하여 인문학 대중화사업의 특성을 반영한 포괄적이고 체계적인 성과평가모형을 개발하여 제안하였다. BSC는 영리 또는 비영리조직의 성과를 조직의 미션과 비전으로부터 도출한 전통적인 재무 관점은 물론 고객, 내부 프로세스, 내부구성원의 학습 및 성장 등의 균형적인 관점에서 분석하고 이를 토대로 새로운 사업계획을 수립하는데 널리 활용되는 평가 도구 중 하나이다(Niven, 2005).

이와 같은 BSC를 활용하여 안영식 외(2014)가 제시한 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형은 한국연구재단 인문학 대중화사업의 미션 및 비전으로부터 사업의 성과를 조망하기 위해 도출한 학습자, 사업운영, 조직의 학습 및 성장, 자원, 지역사회 공동체의 5개 관점(Perspectives)과 총 10개의 핵심성과요인(Critical Success Factors: CSF) 및 총 33개의 핵심성과지표(Key Performance Indicators: KPI)로 위계적으로 구성되었다. 이들이 제시한 모형은

5개의 관점이 독립적이면서도 상호 유기적인 관계를 맺고 다차원적 시각에서 인문학 대중화사업의 성과를 포괄적으로 평가가 가능하다고 하였다. 그렇지만, 이는 인문학 대중화사업의 성과를 무엇으로 볼 것인가에 대한 항목을 이론으로 추출하여 평가모형에 대한 타당성을 확보하였으나 이를 실제 사업에 적용하는 실증적 검증까지는 이르지 못하였다.

따라서 본 연구에서는 안영식 외(2014)가 개발한 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형의 적합성과 그 적용가능성을 제고하기 위하여 모형의 관점-핵심성과요인-핵심성과지표를 반영한 성과평가도구를 개발하였다. 그리고 이를 실제 사업단들의 성과평가에 적용하여 모형과 성과평가도구의 적용가능성을 실증적으로 검증하고자 하였다. 그러나 인문학 대중화사업에 참여한 모든 사업단을 대상으로 하는데 한계가 있어, 한국연구재단의 평가에서 우수 사업단으로 선정된 사업단 가운데 사업목표, 사업 규모, 참여 학습자의 특성 등을 고려하여 3개 사업단을 대상으로 사례연구를 하였다. 본 연구의 결과는 인문학 대중화사업이 대중에게 미치는 사회적 기여도를 확인하고 국가차원의 안정적 지원을 위한 기초자료를 구축하는데 기여할 것으로 기대된다. 본 연구의 목적을 구체적으로 실행하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형에 따라 성과평가를 측정할 수 있는 도구는 무엇인가?

연구문제 2. 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형을 활용하여 양적 질적 평가방법으로 실제 사업단에 적용한 결과는 어떠한가?

II. 이론적 배경

1. BSC 성과평가모형의 의미 및 적용

최근 들어 정부가 제공하는 국가지원 사업이 얼마나 효과적이고 효율적으로 운영되고 있는가를 체계적으로 평가하는 일은 매우 중요하게 인식되고 있다. 이를 위해 국내에서 2000년 이후 공공조직을 비롯한 다양한 국가지원 사업에서 활용되고 있는 BSC는 재무 측정지표에 기초한 전통적 성과평가의 약점과 모호함을 개선하려는 시도로 Kaplan과 Norton(1992)에 의해 제안된 성과평가 방법이다. 개발자들은 전통적 성과평가의 한계를 개선하기 위해 조직이 추구하는 가치창출의 근원을 '고객, 내부업무 프로세스, 학습 및 성장, 재무'라는 네 가지 관점으로 제시하여 포괄적 시각으로 조직의 성과를 조망하도록 하였다(Niven, 2005). BSC 성과

평가모형은 조직이 추구해야 할 미션과 비전으로부터 성과를 조망하는 중심축인 관점과 조직이 안정적으로 운영되고 성장하기 위해 필요한 핵심성과요인 및 핵심성과지표의 위계로 구성되어 있다. 이는 정량적이고 과학적으로 조직의 성과평가와 관리에 관한 정보를 제시해 줄 수 있기 때문에 조직의 단기 업적은 물론 장기 미션과 비전을 달성하기 위해 나아가는 과정까지 성과를 평가하고 관리할 수 있다(안영식 외, 2014).

BSC 성과평가모형은 처음 개발 당시에는 영리를 추구하는 기업의 성과를 평가하기 위한 것이었으나, 그 효용성이 알려지면서 조직의 외부로부터 받은 재정지원에 대하여 그 성과를 규명해야 하는 공공 및 비영리조직의 성과평가를 비롯한 교육사업의 평가와 관리를 위한 방법으로 그 적용 범위가 확대되었다(김경희·윤명희, 2014; 이형우, 2005). 그동안 국내의 교육사업의 성과평가 방법에 대해 BSC 모형을 적용한 연구로는 국가인적자원개발사업(이성 외, 2007), 지역인적자원개발사업(심인선, 2008), 평생학습도시사업(손명호, 2008), 학교정보화사업(천무영·하봉운, 2012), 농촌학교육성사업(심학경, 2010) 등이 수행되었다.

이들 선행연구들 가운데 유일하게 실증적으로 사례 분석을 시도한 심학경(2010)의 연구는 한국연구재단 인문학 대중화사업 성과평가를 위해 개발된 BSC 성과평가모형(안영식 외, 2014) 적용에 관해 사례연구를 하고자 한, 본 연구에 많은 시사점을 제공한다. 심학경(2010)은 경기도교육청 「돌아오는 농촌학교 육성」 사업의 운영 실태와 현황을 심층적으로 분석하여 사업의 성과평가를 할 수 있는 BSC 모형을 개발하고, 개발된 모형을 활용하여 사업결과에 대한 성과를 종합적으로 평가하였다. 이 연구는 BSC의 중심축이라 할 수 있는 관점을 고객·이해관계, 교수-학습지원, 내부 프로세스, 학습과 성장, 자원의 5개로 설정하고, 각 관점별로 11개의 성과목표와 22개의 성과지표를 제시하였다. 그리고 이를 경기도교육청 「돌아오는 농촌학교 육성」 사업에 적용하고자 사업학교의 학생, 학부모, 교사를 대상으로 한 설문지와 현황조사표 등의 성과평가도구를 개발하였다. 이에 따른 성과평가 결과를 BSC 모형의 5개 관점에 따라 제시하고, 이를 토대로 사업의 향후 발전 방향을 제안하였다.

그렇지만, 심학경(2010)의 연구를 제외한 대부분의 다른 선행연구들(손명호, 2008; 심인선, 2008; 이성 외, 2007; 천무영·하봉운, 2012)은 BSC에 관한 이론적 탐색을 통해서 관점 및 성과지표를 개발하고 이를 성과평가에 적용하면, 성과달성 정도가 낮은 목표를 분석하여 부족한 부분을 채워나가는 보완적인 방식의 사업운영 전략 모색이 가능하다는 제언을 하는 데 머물렀다. 이들 연구에서 개발한 모형의 적용가능성을 제고하기 위해서는 실제 사업에 적용할 수 있도록 하는 측정 가능한 성과평가도구의 개발과 이를 통한 실증적 검증을 하는 사례연구가 이루어질 필요가 있다.

2. 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형

인문학 위기 선언 이후 현대 사회의 여러 가지 문제를 인문학으로 풀어나가려는 시도와 함께 소외계층을 비롯한 일반 시민들을 대상으로 다양한 인문학 교육이 진행되기 시작하였다. 이러한 인문학의 대중화, 인문교육의 부활 운동 등은 최근 정부차원의 정책과 맞물려 다양한 인문학사업으로도 이어지고 있다.

사회적으로 실천인문학 및 대중인문교육의 중요성이 부각되면서 이에 대한 효과를 분석하기 위한 연구가 진행되어 왔다. 인문학 교육에 참여한 소외계층 학습자들이 문해능력에 대한 힘을 갖게 되었으며(김보성, 2010; 윤정애, 2013; 윤형주, 2010; 김의태, 2011), 삶에 대한 성찰을 통해 사회를 바라보는 시야가 형성되었고(양은아, 2010; 윤용택·하순애, 2008), 일반 학습자들의 자존감, 생활자세, 삶의 자부심, 인간관계 등과 같은 측면의 성과가 있음도 제안되었다(고병현, 2007; 김말란, 2012; 김미정·이정희·안영식, 2013; 윤나래, 2010; 이영주, 2012). 또한, 청소년의 자아성장에도 훌륭한 매개체가 될 수 있음이 밝혀지고 있다(민순덕, 2009; 황선열, 2011; 김호연·유강하, 2012; 이영면, 2013; 김영옥, 2013; 김익진, 2014). 이와 같은 선행연구들은 인문학 프로그램의 효과를 주로 참여 학습자의 측면에서 이루어진 성과평가를 논의하였다. 그렇지만, 인문학 대중화사업 운영 자체를 포괄적으로 평가하고 결과의 환류를 통해 사업의 효율성과 효과성을 제고하려는 측면의 학문적인 노력은 상대적으로 부족한 편이었다.

이러한 문제의식을 가지고 안영식 외(2014)는 한국연구재단과 교육부에서 지원하는 인문학 대중화사업의 성과를 다각적 시각에서 체계적이고 포괄적으로 평가할 수 있는 BSC 성과평가모형을 개발하였다. 이들의 연구과정은 조직의 미션과 비전으로부터 도출되는 관점, 핵심성과요인, 핵심성과지표와 같은 평가준거 및 지표를 찾아내고, 이를 통하여 정량적·과학적으로 사업의 성과평가에 관한 정보를 제시하려는 BSC의 기본 개념에 따라 순차적으로 모형을 완성해 나갔다.

먼저, BSC 성과평가모형 개발의 사례 및 인문학 관련 선행연구물의 분석과 한국연구재단에서 실시하고 있는 인문학 대중화사업의 추진과정, 관련 사업보고서 등을 검토하여 모형의 전체적인 틀을 구안하였다. 이를 인문학 대중화사업 운영책임자, 참여 강사 등 관련 분야의 전문가 10명을 대상으로 한 집단 면접조사를 통한 심층적인 검토를 토대로 모형 초안을 완성하였다. 이렇게 설계된 모형 초안의 타당성을 전반적으로 검토 받고 새로운 의견을 보완하기 위해 45명의 전문가 패널을 대상으로 3차에 걸친 델파이 조사를 실시하여 내용타당도를 확보하였다. 이상의 연구과정을 통해 다음 <표 1>과 같이 한국연구재단 인문학 대중화사업의 미

션과 비전, 이로부터 도출된 5개의 관점, 10개의 핵심성과요인, 33개의 핵심성과지표가 위계적으로 구성된 '인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형'을 최종 개발하였다.

<표 1> 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형

미션		대중과 함께 소통하는 인문한국 실현
비전	개인적 차원	인문학의 학문적 성과를 사회에 환원하여 개개인이 일상 속에서 인문학을 접할 수 있는 다양한 기회를 제공하고 인간의 삶의 가치를 추구함
	사회적 차원	인문자산의 발굴과 가치의 재해석을 바탕으로 지역문화를 융성하게 하여 대중 간 교류와 소통이 이루어지는 지역공동체를 형성함
관점	핵심성과요인	핵심성과지표
학습자	A. 학습자 만족 제고	A1. 교육주제 및 내용에 대한 학습자 만족도 A2. 교육방법에 대한 학습자 만족도 A3. 인문학 강좌별 학습자 참여율 A4. 인문학 강좌의 학습자 수요율
	B. 학습자의 인문학적 소양 및 실천의 확대	B1. 학습자의 인문학에 대한 요구 반영 정도 B2. 인문학 강좌를 통한 행복지수 변화 정도 B3. 학습자간 인문학 관련 모임의 활성화 정도
사업 운영	C. 사업운영 효율화	C1. 인문학 강좌 홍보의 빈도 및 다양성 C2. 사업 목적에 적합한 강좌 운영 C3. 사업운영팀 구성 및 활용 정도 C4. 사업의 전·중·후 평가 및 반영 정도
	D. 학습자 관리 서비스 제고	D1. 학습자 데이터베이스 구축 정도 D2. 학습자에 대한 행정지원 서비스 정도 D3. 인터넷 매체 활용 정도
조직의 학습 및 성장	E. 사업 구성원의 역량 강화	E1. 구성원간 사업비전 공유 정도 E2. 구성원간 의사소통 원활화 여부 E3. 사업운영팀의 역량개발 기회 제공 정도
	F. 강사의 전문성 강화	F1. 강사의 교수내용 및 교육방법 개발 정도 F2. 강의 모니터링 및 피드백 활용 정도 F3. 강사 역량개발 기회제공 정도
자원	G. 재정 및 물적자산의 효율적 관리	G1. 재정 집행의 투명성 정도 G2. 대응자금의 투자 여부 및 규모 G3. 교육시설 개방 및 활용의 적정성
	H. 인적 및 정보자산의 체계적 관리	H1. 강사 인력풀 구축 및 관리 정도 H2. 졸업생 관리 및 활용 정도 H3. 인문학사업 성과물의 관리 정도 H4. 인문학사업 성과물의 확산 정도
지역 사회 공동체	I. 지역자원 개발 및 활용	I1. 지역특화형 인문학 강좌로 기획 및 운영 I2. 지역사회 학습자원 발굴 및 활용 정도 I3. 지역사회 인적자원 개발 및 활용 정도
	J. 지역사회와 협력 강화	J1. 지방자치단체와의 네트워크 구축 정도 J2. 사업운영 연계기관과의 네트워크 구축 정도 J3. 사업단 주관 행사의 지역주민 참여도

* 출처: 안영식 외(2014).

이들의 연구에서는 ‘대중과 함께 소통하는 인문한국 실현’이라는 미션을 위해 개인적 차원과 사회적 차원의 비전을 설정하였음을 확인할 수 있다. 그리고 설정된 비전을 토대로 인문학 대중화사업의 가치를 확인할 수 있는 관점이 도출되었다.

이 때, BSC 모형의 개발자인 Kaplan과 Norton(1992)의 연구 및 다양한 후속 연구(김경희·윤명희, 2014; 심학경, 2010; Olve, et al., 1999)에서 제안하고 있는 고객, 내부업무 프로세스, 학습 및 성장, 재무의 4가지 관점을 인문학의 특성과 사업부문의 성과평가라는 측면이 반영될 수 있도록 ‘학습자’, ‘사업운영’, ‘조직의 학습 및 성장’, ‘자원’ 관점으로 수정하여 설정하였다. 즉, 인문학 대중화사업의 대상인 참여 학습자의 만족도를 충족시키고 인문학적 소양을 향상시키고 있는가에 대한 ‘학습자’ 관점, 사업단의 업무 내용과 과정을 개선시키고 있는가에 대한 ‘사업운영’ 관점, 사업 구성원(운영자, 강사 등) 및 조직의 역량을 키우기 위해 어떻게 하고 있는가에 대한 ‘조직의 학습 및 성장’ 관점, 사업의 효율적인 운영을 위해 필요한 자원(재정, 물적, 인적, 정보)을 어떻게 확보 및 관리하고 있는가에 대한 ‘자원’ 관점을 설정하였다. 이와 더불어 인문학 대중화사업의 가치가 민주주의의 구현임과 동시에 민주시민으로서의 역량 강화임을 고려할 때 민주사회의 발현 현장인 지역을 고려하지 않을 수 없다는 점을 성과평가에 반영하기 위해서, 지역사회와 어떠한 연계를 가지고 있으며 지역사회 공동체 구현에 기여하고 있는가에 대한 ‘지역사회 공동체’라는 관점을 추가로 개발하여, 5개의 관점을 확정하였다(안영식 외, 2014).

그 후 확정된 각 관점의 성과를 낼 수 있도록 하는 핵심성과요인과 이를 측정할 수 있는 구체적인 핵심성과지표가 제안되었다. 학습자 관점에는 ‘학습자 만족 제고’와 ‘학습자의 인문학적 소양 및 실천의 확대’, 사업운영 관점에는 ‘사업운영 효율화’와 ‘학습자 관리 서비스 제고’, 조직의 학습 및 성장 관점에는 ‘사업 구성원의 역량 강화’와 ‘강사의 전문성 강화’, 자원 관점에는 ‘재정 및 물적자원의 효율적 관리’와 ‘인적 및 정보자원의 체계적 관리’, 지역사회 공동체 관점에는 ‘지역자원 개발 및 활용’과 ‘지역사회와 협력 강화’라는 핵심성과요인이 설정되었다. 이처럼 각 관점별로 2개씩, 총 10개의 핵심성과요인이 확정되었고, 각 핵심성과요인을 측정할 수 있는 구체적인 핵심성과지표는 총 33개가 제안되었다.

이러한 위계적 과정을 통해 개발된 ‘인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형’은 사업의 미션과 비전에 따라 도출된 5개의 관점이 독립적이면서도 상호 유기적인 관계를 맺고 있을 뿐 아니라 성과평가 영역에서 전통적으로 강조해 온 재무적 영역을 비롯한 성장에 필요한 무형자산을 획득하고 역량을 구축할 수 있도록 지원하는 비재무적 영역의 관점까지 포함하고 있어 다각적이고 포괄적인 시각에서 인문학 대중화사업의 성과를 평가할 수 있다는 강점을

가지고 있다. 그렇지만 안영식 외(2014)가 제안한 BSC 모형은 인문학 대중화사업의 성과를 무엇으로 볼 것인가에 대한 항목을 이론으로 추출하여 CVR(Content Validity Ratio) 지수를 통해 내용타당도를 확보하였다. 하지만 이를 실제 성과평가에 활용하기 위한 적용가능성을 제고하기 위해서는 BSC 모형의 관점-핵심성과요인-핵심성과지표가 반영된 구체적인 성과평가도구의 개발이 요구되고, 도구를 실제 사업단에 적용한 실증적 검증을 통한 연구가 이루어질 필요가 있다.

III. 연구방법

본 연구에서는 안영식 외(2014)가 개발한 ‘인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형’의 유용성을 점검하고 실제 사업에의 활용가능성을 높이기 위해 동 사업을 운영한 세 개 사업단의 사례를 분석하였다. 이를 위해 전개한 연구과정 및 방법은 다음과 같다.

1. 연구설계

인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형을 실제 적용해보기 위해서는 각 사업단의 운영 및 성과를 측정할 수 있는 도구의 개발이 우선적으로 요구되었다. 따라서, 모형의 각 핵심성과지표를 측정할 수 있는 도구를 먼저 개발한 후, 이를 토대로 사업단별 성과평가를 실시하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 시행한 구체적인 연구절차는 다음과 같다.

첫째, 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형을 토대로 측정도구를 개발하였다. 모형에 포함된 관점, 핵심성과요인 및 핵심성과지표에 따라 정보를 제공할 수 있는 대상이 다르므로 운영자용, 강사용, 학습자용 측정도구를 각각 개발하였으며, 인문학 대중화사업의 운영 특성을 파악할 수 있는 현황조사표를 개발하였다.

둘째, 본 연구는 양적 및 질적 사례연구방법을 활용하여 연구를 진행하였다. 특히, 두 개 이상의 사례를 대상으로 진행되는 다중사례연구 중 한 개의 사례 안에 두 개 이상의 분석단위를 포함하고 있는 복합분석단위 설계 방식을 채택하였다(Yin, 2011). 본 연구에서는 다중 사례를 분석함으로써 연구의 결과를 일반화하려 하기 보다는 최대한 배울 수 있는 기회를 확대하기 위해 한국연구재단의 평가에서 인문학 대중화사업 우수 사업단으로 선정된 3곳의 사업단을 선정하였다(Stake, 2000). 그리고 한 개의 사업단 안에는 운영자, 강사, 학습자 집단 등의 다양한 분석단위가 존재한다는 점을 고려하여 복합분석단위를 활용하였다. 각 사업단별로

인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형에 담겨 있는 관점, 핵심성과요인, 핵심성과지표의 특성을 분석하였다. 설문지 및 현황조사표 같은 양적 자료 이외에 사업단별 특이사항 및 의문사항을 정리하기 위하여 질적 연구방법 중 하나인 심층 인터뷰를 추가 실시하였고, 설문조사와 심층 인터뷰 결과를 통합하여 세 개 사업단의 성과평가 사례를 각각 정리하였다.

셋째, 측정도구의 개발 및 활용, 사업단에 대한 성과평가 사례를 통해 도출된 결과를 토대로 인문학 대중화사업 BSC 성과평가모형의 적용가능성을 높이기 위한 이후 과제와 시사점을 도출하였다.

2. 연구대상

본 연구의 목적을 달성하기 위해 선정된 세 사업단 중 A 사업단은 이미 타 기관들에 의해 인문학 대중화 관련 프로그램이 활발히 운영되고 있는 중소도시에 위치한 대학에 속해 있으며, 지역 내 인문학 관련 두 단체와 함께 다양한 연령대 및 직업을 가진 성인학습자를 대상으로 인문학 대중화사업을 운영하였다. B 사업단은 유교적 전통의 인문학을 강조하는 소도시에 위치한 대학에 속해 있으며, 지역사회의 대중인문학 확산을 위해 고등학생을 대상으로 강좌를 기획하여 운영하였다. 사업단 구성원은 대학 내 인문학 관련 연구소 직원들로 구성되었으며, 강의는 주로 대학 내 교수가 맡았다. 소속 대학 차원에서 인문학 대중화사업을 강조하였기 때문에 대학으로부터 다양한 자원을 적극적으로 지원받을 수 있었다. 대도시에 위치한 C 사업단의 구성원은 주로 노인이며, 지역사회공동체 형성을 위해 소규모 학습자를 대상으로 사업을 운영하였다. 대학 교수 및 연구원을 중심으로 사업단을 구성하였고, 강의는 대학 내 교수가 담당하였다. 3년 연속 한국연구재단의 인문학 대중화사업을 운영하는 가운데 비교적 체계적으로 자원을 운영·관리하고 있으며, 저소득층이 주로 위치한 지역사회와 연계하였다는 특성을 가지고 있다. 이처럼 세 사업단은 각기 다른 환경 속에서 차별화된 사업목표와 학습자를 대상으로 사업을 추진해 왔음을 알 수 있다.

BSC 성과평가모형에 따른 운영 및 성과를 확인하기 위해 실시한 설문조사는 각 사업단별 운영자, 강사, 학습자를 대상으로 이루어졌다. A 사업단은 운영자 6명, 강사 12명, 학습자 26명의 44명이 설문조사에 참여하였으며, B 사업단은 운영자 3명, 강사 9명, 학습자 87명의 99명이, C 사업단은 운영자 7명, 강사 13명, 학습자 27명의 47명, 전체 190명이 설문조사에 참여하였다. 사업단의 운영특성을 파악할 수 있는 현황조사표는 각 사업단의 실무책임자가 작성하였다.

또한, 심층 인터뷰 대상은 인문학 대중화사업의 추진과정을 잘 설명해 줄 수 있는 사업단

대표 또는 실무책임자로 선정하였다. A 사업단은 실무책임자 1인, B 사업단은 사업 단장 1인, C 사업단에서는 실무자 2인이 인터뷰에 참여하였다. 인터뷰는 연구팀원 중 2인에 의해 각 기관별로 1회 방문하여 이루어졌으며, 약 1~2시간 정도가 소요되었다. 이상과 같이 본 연구에 참여한 사업단, 설문참여자 및 인터뷰 대상자는 <표 2>와 같다.

<표 2> 사업단, 설문 및 인터뷰 대상자

		A 사업단	B 사업단	C 사업단
사업단	사업 목표	인문 공동체로서의 인문도시 구현	청소년들의 가치관 치유와 건강한 인생관 함양	행복한 마음, 행복한 삶
	학습자	일반시민	고등학교 재학생	소외계층 마을주민
	프로그램	인문강좌, 인문체험, 인문축제를 서로 연계하여 운영	공교육을 지원하기 위한 토요프로그램 운영 • 8주간의 실습 및 체험 • 8주간의 토크쇼 강의	소외계층 시민들의 삶에 희망을 전할 수 있는 프로그램 • 16주의 인문학 강좌
설문대상	지역	중소도시	소도시	광역시
	운영자	6명	3명	7명
	강사	12명	9명	13명
면담대상	학습자	26명	87명	27명
	직책	실무책임자	사업단장	실무자
	주 역할	• 사업 기획 • 사업 운영	• 사업 기획 • 사업 운영	• 사업 운영 • 학습자 관리
선정 이유	A 사업단 단장의 추천	B 사업단에 대한 실질적 운영 책임자	C 사업단 단장의 추천	

3. 성과평가도구

인문학 대중화사업의 성과를 확인하기 위한 도구는 운영자용, 강사용, 학습자용 설문지와 현황조사표로 구성되어 있다. 이는 연구결과 첫 부분에 서술되어 있는 것과 같이 안영식 외(2014)가 개발한 '인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형'의 5개 관결과 각 핵심성과요인 및 핵심성과지표를 확인할 수 있도록 연구팀의 논의와 운영자 및 관련 전문가의 검토를 통해 개발되었다.

최종 확정된 설문지는 운영자용 28문항, 강사용 10문항, 학습자용 18문항으로 구성되어 있으며, 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 그렇다, 매우 그렇다'의 5점 리커트 척도형으로 1점에서 5점의 점수가 부여되도록 개발되었다. 현황조사표는 각 사업단의 사업운영 과정 및 성과를 확인할 수 있는 6개 항목을 포함하고 있으며, 개별 사업단의 특성

을 반영할 수 있도록 서술형으로 이루어져 있다.

설문조사를 토대로 도출된 성과평가 결과를 보다 명확하게 확인하고, 추가 설명이 필요한 부분에 대한 자료를 확보하기 위해서는 각 사업단의 특성에 대한 심층적인 이해의 과정이 필요하였다. 따라서, 설문조사에서 확인된 정보를 토대로 각 사업단별 추가 질문을 구성하여 심층 인터뷰를 실시하였다. A 사업단은 '회성 프로그램이 많은 이유', '강사전문성과 강사역량 개발이 낮은 이유' 등과 같은 13개 질문을 개발하였고, B 사업단에 대해서는 '청소년 인문학 프로그램 운영방법', '사업의 전·중·후 평가 및 반영 여부' 등과 같은 13개 질문을 도출하였다. 또한, C 사업단의 경우 '강사전문성 강화에 대한 인식이 강사와 운영자 간에 다르게 나타난 부분에 대한 견해', '사업운영팀의 역량개발 기회 제공이 다른 핵심성과지표에 비해 상대적으로 낮은 이유' 등과 같은 형태의 7개 질문을 개발하여 인터뷰를 실시하였다.

4. 분석방법

본 연구에서 수행한 분석방법은 다음과 같다. 먼저, 현황조사표의 내용은 개별 사업단의 운영 특성을 이해하기 위해 그대로 사용하였으며, 운영자용, 강사용, 학습자용 설문은 평균과 표준편차를 산출하여 각 관점, 핵심성과요인 및 핵심성과지표의 특성을 파악하였다. 예를 들어, 다른 지표에 비해 상대적으로 점수가 높거나 낮게 나온 지표, 동일한 지표에 대해 운영자와 강사 또는 운영자와 학습자 간에 인식의 차이가 큰 지표 등을 확인하였다.

사업단별로 실시한 인터뷰의 내용은 전사하였고, 인터뷰 진행자 중 1인이 주축이 되어 각 관점별로 분석하였다. 그 이후, 전사내용과 분석결과를 토대로 연구팀의 지속적인 검토가 이루어졌으며, 설문조사 결과에 대한 상황적 설명이나 보충적인 이해가 필요한 내용을 중심으로 추가분석하였다. 이와 같이 설문조사나 현황조사표 결과를 토대로 세 사업단의 성과를 정리하고, 인터뷰를 통해 도출한 내용을 추가하여 종합적인 관점에서 인문학 대중화사업의 성과평가에 대한 사례 정리 및 지표의 활용가능성을 분석하였다.

IV. 연구결과

본 연구팀은 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형(안영식 외, 2014)을 토대로 운영자용, 강사용, 학습자용 측정도구와 현황조사표를 제작하여 3개의 사업단을 대상으로 성과평가를 실시하고 분석하였다.

1. 성과평가도구 개발

인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형을 토대로 실제 사업단의 운영 및 성과를 확인할 수 있도록 설문지와 현황조사표를 개발하였다. 설문지는 모형에 포함된 관점, 핵심성과요인 및 핵심성과지표에 대한 정보를 제공할 수 있는 대상에 따라 운영자용, 강사용, 학습자용으로 각각 개발하였으며, 현황조사표는 인문학 대중화사업의 운영 특성을 파악할 수 있도록 구성하였다.

설문지와 현황조사표는 다음과 같은 과정을 통해 개발되었다. 첫째, 관련 문헌 및 선행연구를 참고하여 BSC 모형의 핵심성과지표를 확인할 수 있는 측정방법을 구체적으로 산출하였다. 둘째, 각 측정방법을 토대로 운영자용, 강사용, 학습자용 설문지 또는 현황조사표를 통해 확인할 수 있는 핵심성과지표를 분류한 후 셋째, 이를 바탕으로 세부 문항을 개발하였다. 설문지의 모든 문항은 5점 리커트 척도형으로 이루어져 있으며, 현황조사표는 담당자가 직접 기입하도록 되어 있다.

이 과정을 진행하는 동안 연구팀은 1주일에 1번씩, 2~3개월에 걸친 기간 동안 정기적인 회의를 통해 여러 차례 수정·보완하는 과정을 거쳤으며, 인문학 강좌를 실제 운영하고 있는 운영자 및 관련 분야의 전문가 7인에게 핵심성과지표를 측정하기에 적절한지, 인문학 강좌의 특성을 잘 반영하고 있는지, 어색하거나 불필요한 부분이 없는지 등에 대한 검토를 받아 내용타당도를 확보해 나갔다.

최종 확정된 운영자용 설문지는 '사업운영 효율화' 항목을 포함하여 전체 8개 영역으로 이루어져 있으며, 각 영역은 2~4개 정도의 구체적인 문항을 통해 확인할 수 있도록 구성되어 있다. 예를 들어, 사업운영 효율화 영역은 '인문학 대중화사업의 목적에 적합한 강좌를 운영하고 있다' 외 3개의 측정문항을 통해 확인할 수 있다. 이처럼 운영자용 설문지는 총 28개 문항으로 구성되어 있으며, 신뢰도(Cronbach α)는 0.95로 산출되었다(<표 3> 참조).

<표 3> 운영자용 설문지의 구성

영역	측정내용	문항번호	신뢰도
사업운영 효율화	<ul style="list-style-type: none"> • 사업목적에 적합한 강좌 운영 • 사업운영팀 구성 및 활용 • 인문학 강좌 홍보의 빈도 및 다양성 • 사업의 전·중·후 평가 및 반영 	1~4	0.95
학습자 관리 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 학습자 데이터베이스 구축 • 학습자를 배려한 행정지원 서비스 • 활용가능한 시설 안내 • 학습관련 정보 안내 • 강좌 운영 시 건의사항 반영 • 인터넷 매체 활용 	5~10	
사업구성원 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원 간 사업비전 공유 • 구성원 간 원활한 의사소통 • 사업운영팀의 역량개발 기회 제공 • 워크숍 및 세미나 참석 	11~14	
강사 전문성	<ul style="list-style-type: none"> • 학습자의 요구사항 제공 • 강의 모니터링 및 피드백 결과 제공 • 강사 역량개발 기회 제공 	15~17	
재정 및 물적자원 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 재정 집행의 투명성 • 교육시설 개발 및 활용의 적절성 • 강사 인력풀 구축 및 관리 	18~19	
인적 및 정보자원 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 졸업생 관리 및 활용 • 인문학사업 성과물의 관리 • 인문학사업 성과물의 확산 	20~23	
지역자원 개발 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 지역특화형 인문학 강좌 기획 및 운영 • 지역사회 학습자원 발굴 및 활용 • 지역사회 인적자원 개발 및 활용 	24~26	
지역사회와 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 지방자치단체와의 네트워크 구축 • 사업운영 연계기관과의 네트워크 구축 	27~28	

강사용 설문지는 <표 4>와 같이 '교육내용 및 방법', '강의모니터링 및 피드백', '역량개발 기회 제공'의 3개 영역으로 이루어져 있다. '인문학 대중화사업 목적에 맞는 강좌 내용을 구성하였다', '학습자의 특성에 맞는 교육내용을 제시하였다' 등과 같이 강사를 통해 인문학 대중화사업의 성과평가를 확인할 수 있는 10개 문항으로 구성되어 있으며, 신뢰도는 0.80인 것으로 확인되었다.

<표 4> 강사용 설문지의 구성

영역	측정내용	문항번호	신뢰도
교육내용 및 방법	<ul style="list-style-type: none"> • 사업목적에 적합한 교육내용 • 학습자의 특성을 고려한 교육내용 • 동기유발에 효율적인 교육방법 • 강사와 학습자간 원활한 상호작용 • 교수매체 및 보자자료의 적절성 	1~5	0.80
강의모니터링 및 피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 학습자의 요구사항 제공받음 • 강의평가 결과의 확인 • 강의평가 내용을 반영한 교수전략 	6~8	
역량개발 기회 제공	<ul style="list-style-type: none"> • 인문학 관련 워크숍 등의 참여기회 • 인문학 강좌 진행을 통한 역량개발 	9~10	

또한, 학습자용 설문지는 <표 5>와 같이 '교육주제 및 내용'을 포함한 7개 영역으로 이루어져 있다. 참여한 학습자들로부터 인문학 대중화사업의 성과평가에 대한 기초자료를 확보할 수 있도록 문항을 개발하였는데, 예를 들어 '강좌의 강의 주제는 인문학을 이해하는데 도움이 되었다', '강좌는 인문학에 대한 학습자의 요구가 적절히 반영되었다' 등과 같은 총 18개의 문항으로 구성되어 있으며, 신뢰도는 0.93인 것으로 나타났다.

<표 5> 학습자용 설문지의 구성

영역	측정내용	문항번호	신뢰도
교육주제 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 교육주제에 대한 학습자 만족도 • 목적에 맞는 학습내용 • 강사의 전문성 	1~3	0.93
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> • 교육방법의 적절성 • 강사의 열성 	4~5	
교육요구	<ul style="list-style-type: none"> • 학습자의 요구 반영 	6	
행복지수	<ul style="list-style-type: none"> • 지적 호기심의 충족 • 의미 있는 삶 • 관계 개선 • 생활의 활력 	7~10	
모임 활성화	<ul style="list-style-type: none"> • 자치활동 참여 • 자치활동 참여 지속 	11~12	
행정지원 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 운영자의 열정 • 운영자의 행정지원 • 편의시설의 이용 • 강좌서비스의 안내 • 건의사항의 반영 	13~17	
인터넷 매체	<ul style="list-style-type: none"> • 인터넷 매체를 통한 상호작용 	18	

또한, 현황조사표는 강좌별 학습자 참여율 및 수료율, 대응자금의 투자 여부 및 규모, 성과물의 관리 및 확산 정도, 네트워크 구축정도, 사업단 주관 행사의 지역주민 참여도 등에 대한 정보를 확인할 수 있는 6개의 문항을 사업운영 담당자가 직접 기입하도록 구성되어 있다.

이를 토대로 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형을 확인할 수 있는 각 관점별 설문 문항과 현황조사의 구성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 학습자 관점의 ‘학습자 만족 제고’는 학습자용 설문지 1~5번, 현황조사표 1~2번 문항으로, ‘학습자의 인문학적 소양 및 실천의 확대’는 학습자용 설문지 6~12번 문항으로 구성되어 있다. 둘째, 사업운영 관점의 ‘사업운영 효율화’는 운영자용 설문지 1~4번, ‘학습자 관리 서비스 제고’는 학습자용 설문지 13~18번과 운영자용 설문지 5~10번 문항으로 이루어져 있다. 셋째, 조직의 학습 및 성장 관점에서 ‘사업 구성원의 역량 강화’는 운영자용 설문지 11~14번, ‘강사의 전문성 강화’는 강사용 설문지 1~10번과 운영자용 설문지 15~17번 문항으로 구성되어 있다. 넷째, 자원 관점의 ‘재정 및 물적자원의 효율적 관리’는 운영자용 설문지 18~19번과 현황조사표 6번 문항으로 확인할 수 있으며, ‘인적 및 정보자원의 체계적 관리’는 운영자용 설문지 20~23번, 현황조사표 4번 문항으로 이루어져 있다. 다섯째, 지역사회 공동체 관점의 ‘지역자원 개발 및 활용’은 운영자용 설문지 24~26번, ‘지역사회와 협력 강화’는 운영자용 설문지 27~28번 및 현황조사표 3, 5번 문항으로 확인할 수 있도록 구성되어 있다.

이처럼 성과평가도구는 각 핵심성과지표에 대한 정보를 가장 잘 알려줄 수 있는 대상에게서 확인할 수 있도록 개발하였다. 예를 들어, ‘교육주제 및 내용에 대한 학습자 만족도’, ‘교육방법에 대한 학습자 만족도’ 지표 등과 같이 학습자 대상 설문지에만 포함되어 있는 지표도 있으나, ‘강의 모니터링 및 피드백 활용 정도’, ‘강사 역량개발 기회제공 정도’ 등의 지표와 같이 운영자 및 강사에게 정보를 수집하여 두 집단 간의 인식의 차이도 확인해 볼 수 있도록 구성되어 있다.

2. BSC 성과평가모형 적용 사례 분석

본 절에서는 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형을 양적, 질적 평가방법을 통해 3개의 우수 대중 인문학 사업단을 대상으로 적용해본 결과를 제시하고자 한다. 먼저 개별 사업단의 사업 결과의 양적 평가를 위해 앞 절에서 학습자용, 강사용, 운영자용으로 개발된 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가도구의 결과를 해석하였다. 둘째, 양적 평가결과에 대한 추가 해석이 필요하거나 질적으로 평가가 필요한 부분에 대해서 개별 사업단을 대상으로 진행된 면대면 인터뷰 분석 내용을 제시하였다.

가. A 사업단

A 사업단은 오래전부터 인문학이 널리 보급된 소도시 속에 위치해 있으며, 이러한 특성이 이 사업단이 사업을 운영하는 다양한 차원에 고루 영향을 미쳤다. A 사업단의 운영방향은 인문학 대중화 사업을 진행하는 지역 내 다양한 기관들과의 차별을 추구하면서 동시에 사업단이 갖고 있는 고유의 사업 비전 수행이었다. 그리고 다양한 인문학 사업을 접한 지역주민을 대상으로 새로운 인문학 사업의 참여를 독려하기가 어려우며, 지역주민이 어느 정도 높은 인문학 수준을 갖고 있기 때문에 대학 교수를 주 강사로 활용했다는 특성을 갖고 있다. 또한 A 사업단의 운영 조직이 두 개의 단체로 분리되어 운영됨으로 인해 각 단체 간 유기적 협력이 부족한 특성을 보였다.

A 사업단의 주 학습자 대상은 다양한 연령대와 직업을 가진 지역주민이다. 학습자 관점과 관련하여 A 사업단의 특성은 참여율(93.7%)에 비해 수료율(76.7%)이 낮게 나타났다. 이는 인문학 대중화 강좌가 A 사업단 이외의 타 기관을 통해 이미 활발히 제공된 지역적 특성으로 인해 강좌를 시리즈로 기획할 경우 학습자를 모집하기 어려운 점이 고려되어 사업이 일회성 강좌로 기획되었기 때문이다.

“이게 어차피 A도시 자체가 되게 조그만한 도시이기도 하고, 듣는 사람들은 한정이 되어 있고 ... 폭넓게 대중화한다는 것은 반복해도 되는데... 현실적으로 그 정도의 운영인력은 많지 않아 가지고.” (A 사업단 운영자)

아울러 학습자 관점 중 학습자들이 응답한 ‘인문학 강좌를 통한 행복지수 변화 정도’ 평균 값이 3.64로 낮은 수치를 보였다. 학습자들이 A 사업단의 인문학 사업에 참여함으로써 인해 행복함을 느낀 정도가 낮게 나타난 이유는 이미 타 기관을 통해 인문학 강좌를 많이 수강하였기 때문으로 해석가능하다.

A 사업단의 경우 사업운영 관점 중 ‘인문학 강좌 홍보의 빈도 및 다양성’ 지표의 평균 값이 3.50으로 낮게 나타났다. 이는 A 사업단이 지역사회 내 다른 기관 및 단체들에서 인문학 강좌를 운영하고 있기 때문에 대단위 홍보를 지양하고 A 사업단의 기존 학습자 집단을 선정해 선별적으로 홍보를 진행하였기 때문으로 해석된다. 그리고 ‘인터넷 매체 활용 정도’ 지표 평균 값(학습자: 2.96, 운영자: 3.50)이 낮은 수치를 보인 이유는 앞에서 언급한 것처럼 A 사업단이 일회성 강좌를 주로 운영하다 보니 인터넷 매체를 활용해서 학습자를 관리할 필요성이 부족하였기 때문이다.

“**(홍보는)** 할 필요가 없다고 생각하고... 차라리 문자로 전송하고 메일을 개인적으로 보 내면 어른들이 주로 들어오니까 (인터넷 매체) 그런 거 자체를 별로... 안 좋아하시는 것 같고.” (A 사업단 운영자)

조직의 학습 및 성장 관점 중 ‘강사 역량개발 기회제공 정도’는 운영자와 강사 집단을 대상으로 따로 측정되었다. 강사가 응답한 평균 값(3.50)이 운영자가 응답한 평균 값(3.00)보다 높게 측정되었다. 이는 운영자가 강사들에게 세미나 등을 통해 공식적 역량개발기회를 제공하지 않았음에도 불구하고, 대학교수 집단인 주 강사가 주 학습자 집단인 성인의 특성에 맞도록 강의 내용 및 교육 방법을 수정하면서 스스로 역량개발 기회를 가졌다고 판단한 것으로 해석된다.

자원 관점과 관련하여 계획한대로 재정이 집행되었는지를 측정하는 ‘재정 집행의 투명성 정도’의 운영자 응답 평균 값(3.33)이 비교적 낮은 수치를 보였는데, 이는 대학 내 운영조직이 두 개의 지역단체와 연계하여 사업을 추진하면서 사업의 기획과 사업의 운영이 분리되었기 때문에 서로 간에 재정 집행에 관한 의사소통이 부족했던 것이 원인으로 파악된다.

“프로그램은 사실 처음 기획서 날 때하고 항상 조금 바뀌어요. 그러니까 프로그램 자체가 이거 할라고 그랬는데 못하게 되는 것도 있고... 아니면 일정 밖에 있는 거도 해야 되고....” (A 사업단 운영자)

자원 관점 중 인적자원 관리에 포함되는 ‘수료생 관리 및 활용정도’의 운영자 평균 값이 3.50으로 낮게 나왔는데, 이는 앞서 언급한 것처럼 일회성 강좌를 주로 운영하였기 때문이다. 아울러 정보자원관리에 포함되는 ‘인문학사업 성과물의 확산정도’의 운영자 평균 값이 3.67을 보였다. 이는 오래전부터 인문학이 널리 보급된 지역의 특성으로 인해 A 사업단이 자신들의 운영 실적을 지역사회에 확산하려는 노력을 하지 않았기 때문으로 풀이된다.

지역사회 관점 중 ‘지역사회 인적자원 개발 및 활용 정도’에 대한 운영자의 평균 값이 비교적 낮은 점수(3.67)를 보였다. 이는 A 사업단이 학교 밖에서 강사를 찾기보다 대학 내 교수를 인적 자원으로 활용하는 것이 쉽기 때문에 지역사회 인적자원을 적극적으로 찾고 활용하려는 노력이 부족했던 것으로 판단된다.

나. B 사업단

B 사업단은 인문학 대중화 사업을 지방자치단체 차원에서 활발히 운영하고자 노력하고 있는 소도시에 위치해 있다. B 사업단의 기본 운영방향은 자신들이 속한 소도시에 대중 인문

학을 널리 보급하면서 동시에 자신들이 하는 다양한 사업을 지역주민에게 알리고자 하는 목적을 갖고 있다. 본 연구의 분석 대상이 된 B 사업단의 사례는 고등학생을 대상으로 한 대중 인문학 강좌이다. B 사업단은 인문학이 가장 먼저 보급되어야 하는 대상으로 입시 교육으로 인해 인문학 교육이 부족한 고등학생을 선택하여, 이들이 쉽게 학교 밖에서 강의를 들을 수 있는 토요일로 강의 일자를 정하고 고등학생의 특성을 고려한 운영방식을 채택하였다.

먼저 학습자 관점 중 ‘참여율’(80.9%)과 ‘수료율’(73.7%)이 모두 낮은 수치를 보였다. 이는 주 참여 대상인 고등학생의 특성상 1학기에 비해 2학기에는 특히 고등학교 3학년 학생의 모집이 어렵고, 학사 일정과 인문학 강좌가 일정이 겹칠 경우 쉽게 결석을 하였기 때문이다. 학습자 관점 중 ‘행복지수 변화 정도’ 지표 평균 값(3.68)이 비교적 낮게 나왔는데, 이는 자발적으로 참여하는 성인학습자들과 달리 고등학생들의 경우 특별활동 시간으로 인정받기 위해 비자발적으로 참여한 학생이 많았던 것이 이유로 해석된다.

“학생들이 강좌를 들으러 오는 학생들이 자발적이지는 않습니다... 그런 학생들 같은 경우에는 집중도도 조금 떨어지고 그런 측면은 있는 것 같습니다.” (B 사업단 운영자)

사업운영 관점 중 ‘인터넷 매체 활용 정도’ 지표는 학습자와 운영자의 인식을 비교하기 위해 두 집단으로부터 측정되었다. 측정 결과 학습자가 응답한 평균 값(3.53)이 운영자가 응답한 평균 값(4.67)보다 매우 낮게 나타났다. 이는 B 사업단의 운영자가 대규모 강좌의 단점을 극복하기 위해 강좌에 대한 질문과 답변을 인터넷 매체를 통해 주고 받으려고 노력한 반면, 일부 학습자만이 이에 참여했기 때문으로 해석된다.

“인터넷 매체를 활용하자고 해서 인터넷 카페를 만들어 놓고, 그런 학생들이 전부다 여기로 (질문과) 답변을 달도록 의도를 하고... 그래서 매 시간마다 그걸 또 시상식을 상품을 주거든요... 매 시간마다 우수 질문자, 우수 소감 후기자, 인터넷에 올라오는 학생들에게... 이게 단점은 듣는 아이만 전부 받아가요.” (B 사업단 운영자)

조직의 학습 및 성장 관점 중 ‘사업운영팀의 역량개발 기회 제공 정도’ 지표에 대한 운영자의 평균 값(4.83)이 다른 사업단과 비교하여 비교적 높게 측정되었다. 그 이유는 B 사업단이 사업운영팀을 위한 공식적 역량개발 기회를 제공하지 않았음에도 불구하고, 사업단의 구성원이 2년 이상 인문학 대중화사업 이외에 다른 사업들을 같이 운영하면서 사업 기획 및 운영 영역 등에서 비공식적 기회를 통해 스스로 자신들의 역량이 향상되었다고 판단한 것으로

분석된다.

자원 관점 중 '졸업생 관리 및 활용' 지표에 대한 운영자의 평균 값(4.00)이 비교적 높은 수치를 보였다. 이는 B 사업단이 한국연구재단으로부터 재정적 지원을 받기 이전부터 본 사업이 속한 지역 주민을 대상으로 인문학 대중화사업을 운영하고 있었으며, 차후에 한국연구재단으로부터 재정적 지원을 받지 못하더라도 지속적으로 유사한 사업을 운영할 계획을 갖고 있기 때문에 졸업생을 적극적으로 관리하고 활용하고자 하였기 때문이다.

“수강생들 연락처를 확보해가지고 인문학 강좌와 관련된 정보를 저희가 행사가 있으면 바로 보내드리고 정보를 제공해주고.. 인문강좌 뿐만 아니라 비슷한 (강좌)... 다음 강좌 개설 안내를 하고.” (B 사업단 운영자)

지역사회 공동체 관점 중 '지자체와의 네트워크 구축정도'의 운영자 평균 값(4.67)과 '사업 운영 연계기관과의 네트워크 구축정도'의 운영자 평균 값(5.00)이 높게 측정되었다. 이는 앞서 언급한 것처럼 B 사업단이 위치한 지방자치단체 차원에서 인문학 대중화 사업을 활발히 운영하고자 활발히 노력하고 있기 때문에 운영자가 지자체 및 지역연계기관과의 네트워크 정도가 높은 것으로 인식했다고 볼 수 있다.

“학교든 지역이 굉장히 조금 낙후되어 가지고, 지역자치단체도 고민이 많고... 4-5년 전부터 해서 같이 정기적으로 월 1회씩 해결하면서..... B 연구원이 있는데, 저희들도 학교 부속 기관인데, 시하고 공동투자해서 설립을 했습니다. 그렇게 해서 현안들마다 저희가 굉장히 쉬웠고... 문화지역지방자치단체하고의 결속력도 굉장히 좋습니다.” (B 사업단 운영자)

다. C 사업단

C 사업단은 광역시에 위치해 있으며, 사업의 운영 방향은 소외계층 마을주민을 대상으로 인문학을 보급하는 것이었다. 소외계층 마을주민을 대상으로 학습자를 모집한 결과 주로 낮 시간대에 강의를 들을 수 있는 고령자가 주 학습자 집단을 차지하였다. 아울러 C 사업단은 다양한 주제의 인문학 강좌를 소외계층 마을주민에게 전달하기 위해 C 사업단이 속한 다양한 전공의 대학 교수를 강사로 활용하였다.

학습자 관점과 관련하여 학습자 수료율(100%)이 매우 높은 것은 앞서 언급한 것처럼 고령자가 학습자의 주요 구성원이기 때문에 고등학생이나 일반성인과 달리 결석없이 꾸준히 학습에 참여하였기 때문이다. 그리고 '행복지수 변화 정도'에 대한 학습자의 평균 값(4.64)이 매

우 높은 값을 보였다. 이는 C 사업단이 행복지수 변화 정도의 측정 내용(지적호기심 충족, 의미 있는 삶 창출, 타인 및 가족관계 개선, 생활의 활력 얻음)과 관련하여 특별한 사업을 진행하였기 때문이 아니라, 주 참여대상인 노인 학습자들이 행복지수 영역과 관련한 성찰을 스스로 진행하였기 때문인 것으로 판단된다. '학습자간 인문학 관련 모임의 활성화 정도'에 대한 운영자의 평균 값(4.33) 역시 매우 높게 측정되었다. 이는 C 사업단의 사업운영 목표가 소외 지역의 공동체 회복이었으며, 타 사업단과 달리 학습자들이 자발적으로 학생회를 조직하여 강좌운영 기간 동안 친목도모 위주의 활동을 전개하였기 때문으로 해석된다.

사업운영관점 중 '인문학 강좌 홍보의 빈도 및 다양성'에 관한 운영자의 평균 값(4.14)이 비교적 높게 나오기는 했지만, 인터뷰 결과 C 사업단이 기존에 운영했던 사업에 참여했던 사람들을 주축으로 홍보를 진행한 특징이 발견되었다.

“홍보의 다양성이 좀 부족했던 것은 맞는 것 같아요. 기존에 참여하시는 분들이 어르신들이었는데, 그 분들은 주 홍보 대상으로 문자도 보내고 홍보하다 보니까 쉽게 대상으로 모을 수 있었지만 (학습자) 연령대가 다양하지 않았고.” (C 사업단 운영자 1)

사업운영관점 중 '인터넷 매체 활용 정도' 지표와 관련한 학습자의 평균 값(4.38)과 운영자의 평균 값(4.71)이 모두 높게 측정되었다. 이는 다른 사업단에 비해 학습자 수(40명)가 비교적 적었기 때문에, 인터넷 홈페이지를 중심으로 학습자와 학습자간 그리고 학습자와 운영자간의 다양한 소통이 이루어졌던 것으로 해석된다.

조직의 학습 및 성장 관점 중 '강의 모니터링 및 피드백 활용정도' 값은 강사와 운영자의 인식을 비교하기 위해 두 집단에게 동시에 측정되었다. C 사업단의 경우 강사는 비교적 낮은 평균 값(3.74)을 보인 반면, 운영자는 높은 평균 값(4.29)을 보였다. 이는 운영자 측면에서는 수업 내용 및 방법에 대한 피드백을 강사에게 비공식적으로 제공하였으나, 강사 측면에서는 공식적으로 서류 등을 통해 피드백을 받지 않았기 때문에 두 집단 간에 차이가 발생한 것으로 판단된다.

“구전으로 거의 그렇게 간단간단하게 전에 이랬기 때문에, 이런 거를 좀 더 이렇게 조심해주거나 이런 식으로” (C 사업단 운영자 1)

“(강의) 만족도 조사도 매일 실시한 편이 아니었기 때문에, 결과도 없었을 뿐더러, 그 결과를 공식적으로 제공하는 그 기회는 없었던 것 같아요.” (C 사업단 운영자 2)

자원관점 중 '졸업생 관리 및 활용정도' 지표에 관한 운영자의 평균 값(3.71)이 비교적 낮

게 조사되었다. 그 이유는 한국연구재단의 인문학 대중화사업이 단년도 지원으로 이루어지기 때문에, C 사업단의 운영자가 사업 운영을 할 때 장기적 관점에서 졸업생 관리의 필요성을 인식하지 못했던 것으로 파악된다.

“운영자 인식 자체가 사업 종결이 사업 마무리 시점까지만 생각을 했던 것 같고, 그 이후에 관리를 해야 한다라는 인식 자체를 하지 않았던 것 같습니다.” (C 사업단 운영자 1)

지역 공동체 관점 중 ‘지역사회 인적자원 발굴 및 활용정도’ 지표에 대한 운영자의 평균 값(4.14)이 높게 측정되지 않은 것은 C 사업단의 운영자가 자신들이 속한 학교 밖으로 나가 보다 다양한 강사와 자원봉사자를 적극적으로 활용하려고 했던 운영자들의 노력이 부족했던 것으로 판단된다.

“운영진 입장에서는 강사에 대한 신뢰도가 이미 알고 있는 분들의 검증된 정도는 우리가 섭외를 할 수 있지만 아무리 전문가라고 해도... 검증되지 않으면 새로운 강사를 초빙해서 진행을 하는 것도 어려운 부분일 수도 있기 때문에” (C 사업단 운영자 1)

V. 논의

본 연구는 한국연구재단에서 운영하는 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형을 기반으로 성과평가도구를 개발하고 실제 3개의 사업단을 대상으로 양적, 질적 사례 분석을 실시하였다. 이를 통해 보다 다양한 사업단이 BSC 성과평가모형을 실제 경영의 과정에 활용하기 위한 아래와 같은 시사점을 도출하였다.

먼저, 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형의 ‘학습자 관점’ 중 참여율과 수료율 지표 값은 학습자들이 참여를 중단할 수 있는 인문학 대중화사업의 특성으로 인해 학습자의 만족도 정도가 학습자의 행동으로 표출되었다는 의미가 있다. 본 연구 결과 이 두 지표는 학습자의 연령, 사업 운영 시기 및 기간 등에 민감하게 반응하는 지표로서 운영자의 세심한 관리가 필요한 점이 나타났다. ‘인문학 강좌를 통한 행복지수 변화정도’ 지표는 인문학 교육을 통해 ‘나’를 찾고자 하는 학습자의 기본적 욕구(이영주, 2012)와 타인과의 관계 개선 정도(윤나래, 2010)를 측정할 수 있는 중요 지표이다. 그러나 본 연구의 결과 대규모 강의로 진행될 경우 인문학 대중화 사업이 학습자의 행복감 향상에 직접적으로 연결되지 못할 수 있다는 것이 밝혀졌다. 따라서 대단위로 진행되는 인문학 대중화사업의 경우 행복지수 변화정도의 정확한

측정을 위해서 학습자와 관련한 가족, 경제, 직업, 건강, 환경 등 다양한 영역(황명진·심수진, 2008)을 반영한 새로운 지표 산출 방법이 필요하다.

둘째, ‘사업운영 관점’ 중 홍보는 교육 제공자와 학습자간 발생하는 의사소통으로 정보 부족으로 인해 학습자의 참여 저해를 극복하려는 마케팅 차원의 노력으로 이해할 수 있다(김한별, 2007). 그러나 본 연구의 결과 ‘인문학 강좌의 홍보의 빈도 및 다양성’ 지표의 수치가 가장 높게 나온 B사업단마저도 마케팅 차원에서 홍보를 실시하지 않고 있었다. 학습자와의 적극적인 의사소통을 통한 학습요구 충족을 가능하게 하는 마케팅 차원에서의 홍보가 인문학 대중화사업단에게 요구된다. 다음으로 ‘인터넷 매체 활용의 정도’ 지표는 운영자와 학습자 간 상호소통을 위한 소셜미디어 서비스 활용정도를 측정하였다. 본 연구에 참여한 사업단의 특성에 따라 이에 대한 관심의 차이를 보였는데, 운영자와 학습자와의 의사소통 정도는 평생교육기관의 전반적 서비스의 질 향상과 고객만족도 향상의 핵심 요인으로 지적되고 있다(현영섭·김경희, 2008). 인문학 대중화 사업에 참여하는 주요 학습자들의 전반적 서비스 만족을 위해 사업단의 소셜미디어의 적극적 활용과 이를 보다 자세히 측정할 수 있는 세분화된 지표 개발이 요구된다.

셋째, 본 연구의 결과 ‘조직적 학습 및 성장 관점’ 중 ‘사업운영팀의 역량개발 기회 제공 정도’ 지표 값은 실제로 세 사업단이 공식적, 비공식적 역량개발 기회를 제공하지 않았음에도 불구하고, 비교적 사업단에 오래 속해있던 운영자가 많은 사업단에서 높은 지표값을 보였다. 따라서 이 지표가 실제로 사업운영팀이 가진 역량개발기회를 측정하기 위해서는 직원 1인당 연간 직무교육 참여 시간(김경희·윤명희, 2014), 자체연수 참여율 및 시간 수(심학경·하봉운, 2010), 사업관련 프로그램 운영현황 보고회 실적(심학경·하봉운, 2010), 직원 1인당 논문/보고서 작성 수(김정택, 2009) 등 측정 방법이 보다 세분화될 필요가 있다. 이와 유사하게 본 연구의 결과 ‘강사 역량개발 기회제공 정도’ 지표 값 역시 실제로 운영팀이 강사에게 역량개발 기회를 제공 했는지와 상관없이 강사 스스로 판단하여 본인이 역량개발 기회를 가진 정도를 측정하는 것으로 나타났다. 강사에게 실제로 제공된 역량개발 기회를 측정하기 위해서는 수업공개 실시(심학경·하봉운, 2011), 교수 대상 연구비 지원 및 연수현황(윤여승, 2011) 등 보다 세부적 평가 항목이 지표를 측정하기 위해 사용될 필요가 있다.

넷째, 본 연구의 결과 일부 사업의 운영 주체가 분리되어 있을 경우 ‘자원 관점’ 중 ‘제정 집행의 투명성 정도’ 지표 값이 낮은 것으로 조사되었다. 제정을 투명하게 집행하기 위해서는 제정을 관리하는 책임을 갖고 있는 사업운영 주체가 사업단 구성원 전체와 긴밀한 상호작용 속에서 제정집행과 관련한 의사결정을 함께 고민하려는 태도가 요구된다. 다음으로 본 연구의 결과 인적자원과 관련한 ‘졸업생(수료생) 관리 및 활용 정도’ 지표 값이 낮은 사업단이 존

재하였다. 인문학 교육이 그 본래의 의미를 갖기 위해서는 강좌 수장을 마친 후 학습자간 갖은 만남을 통한 대인관계 유지가 중요하다(양은아, 2009b; 유미한, 2014). 비록 한국연구재단에서 진행되는 인문학 대중화사업이 단년도 지원 사업의 특성을 갖고 있기 때문에 실제로 졸업생을 꾸준히 관리하고 활용하는 데는 한계가 있지만, 각 사업단별로 사업단의 비전 및 지역사회 특성을 고려하여 동아리 조직 및 운영과 같은 졸업생 관리와 관련한 다양한 방안 마련이 요구된다.

다섯째, ‘지역사회 공동체’ 관점 중 ‘지역사회 인적자원 개발 및 활용 정도’ 지표와 관련하여 본 연구의 결과 대학에 속한 사업단일 경우 강사 및 자원봉사자로 대학 내 교수 및 학생을 활용함으로써 학교 밖 지역사회 인적자원 개발에 관심이 비교적 소홀한 것으로 나타났다. 본 지표는 인문학 대중화사업의 본래 목적인 대학교 안에만 머무는 인문학 교육이 아닌 지역사회와 함께 하는 인문학 대중화사업이 되기 위해서는 앞으로 대학에 속한 사업단들이 지역사회의 교육/연구단체의 실천인문학자들 및 지역주민들과 보다 적극적으로 상호작용해야 할 필요성이 있다(양은아, 2009a)는 점을 보여준다. 그리고 본 연구의 결과 세 사업단 모두 ‘지방자치단체와의 네트워크 구축 정도’ 지표 값은 양호한 것으로 나타났다. 이는 본 사업단들이 지방자치단체 및 지역사회 내 다양한 기관들과 친분관계 형성, 다각도의 접촉, 역할 및 의사결정 권한 분담, 긍정적 감성 교류 등의 지속적 접촉하였기 때문으로 판단된다(김경애·김정원, 2007). 인문학 대중화사업의 성공적 수행을 위해서는 사업단들이 학습자의 특성 및 사업단의 내부 사정을 이해하고 지역사회 내 넓은 관계망을 꾸준히 갖추는 것이 중요하다.

본 연구는 한국연구재단의 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형의 유용성을 밝히고 개별 사업단의 특성에 따른 성과평가모형의 활용을 위한 시사점을 제공하였다. 그러나 본 연구가 갖고 있는 제한점은 다음과 같다. 첫째, 연구재단에서 우수 사업단으로 선정된 세 사업단을 대상으로 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형의 유용성을 확인하였으므로, 여러 가지 제약으로 인해 인문학 대중화사업을 효과적으로 운영할 수 없었던 사업단의 특성을 반영하지 못하였다. 후속 연구에서는 사업을 제대로 실시하지 못한 사업단을 대상으로 연구를 실시하여 실패의 원인을 파악하고, 이를 평가지표에 반영하는 것이 필요하다. 둘째, 본 연구에 참여한 세 사업단 모두 대학에 속하여 있기 때문에 시민단체, 지방자치단체 등 대학 이외의 사업단에서 인문학 대중화사업을 실시하는 상황을 대상으로 성과평가를 적용해보지 못했다. 후속 연구에서는 보다 다양한 성격을 가진 사업단을 대상으로 BSC 성과평가모형의 적합성을 확인하는 과정이 필요하다.

참고문헌

- 고병현(2007). 실천인문학의 다양한 가능성과 효과성 고찰: 실천 사례를 중심으로. **수행인문학**, 37(1), 59-84.
- 교육과학기술부·한국연구재단(2012). **인문학대중화사업 설명회 자료집**. 한국연구재단.
- 김경애·김정원(2007). 교육지원체제로서 지역 네트워크 형성과정에 대한 사례연구: 노원지역의 교육복지투자우선지역 지원사업 사례를 중심으로. **평생교육학연구**, 13(3), 117-142.
- 김경희·윤명희(2014). 대학평생교육원의 BSC 성과평가모형 개발. **평생학습사회**, 10(2), 155-180.
- 김말란(2012). 인문학교육이 자활사업 참여자 정서적요인, 사회적요인, 인파워먼트에 미치는 영향. 박사학위논문. 대구한의대학교 일반대학원.
- 김미정·이정희·안영식(2013). 성인학습자의 인문교양교육 학습경험 유형화에 관한 질적 연구. **수산해양교육연구**, 25(2), 510-525.
- 김보성(2010). 인문학 중심 문화예술교육의 노숙인 재활 효과에 관한 연구. 석사학위논문. 성공회대학교 문화대학원.
- 김영옥(2013). 인문학 교육이 중학생의 자아존중감에 미치는 영향: 방과후 학교의 성찰적 인문학 교육 사례 연구. 석사학위논문. 고려대학교 일반대학원.
- 김의태(2011). 비형식 인문교양교육프로그램 참여 노숙인의 학습에 관한 연구: <성프란시스대학 인문학과정> 사례를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교 일반대학원.
- 김익진(2014). 보호관찰대상 청소년과 인문치료. **인문과학**, 100, 207-235.
- 김익진·유강하·유건상·이민용·정성미(2013). **인문치료와 문학, 그리고 언어**. 강원대학교 출판부.
- 김정택(2009). BSC 기반 공공도서관 성과지표 모형 개발에 관한 연구. **한국도서관정보학회지**, 41(1), 47-71.
- 김한별(2007). 마케팅 개념에 의한 평생교육 참여현상의 이해. **Andragogy Today**, 10(3), 87-109.
- 김호연·유강하(2012). 인문학 교육이 역할과 효용성에 관한 연구: K 중학교 인문학교 윤연 사례를 중심으로. **중등교육연구**, 60(1), 83-107.
- 민순덕(2009). 비행청소년의 자아존중감 향상을 위한 인문학교육프로그램의 개발과 효과성 연구. 석사학위논문. 성공회대학교 일반대학원.

- 손명호(2008). 균형성과표(Balanced Scorecard)를 활용한 평생학습도시 성과평가에 관한 연구. **지식연구**, 6(2), 3-30.
- 심인선(2008). BSC에 기초한 지역인적자원개발사업 평가모형 구축에 관한 연구. **평생교육학 연구**, 14(4), 267-288.
- 심학경(2010). BSC 모형을 활용한 교육사업의 성과평가 연구. 박사학위논문. 경기대학교 일반대학원.
- 심학경·하봉운(2010). 경기도교육청 「돌아오는 농촌학교 육성 사업」 평가를 위한 BSC 모형 개발 및 적용. **교육행정학연구**, 28(3), 225-249.
- 안영식·윤명희·김영석·서희정·김경희(2014). 인문학 대중화사업의 BSC 성과평가모형 개발. **교육문제연구**, 27(3), 125-157.
- 양은아(2009a). 실천인문학과 결합된 인문교육의 성격변화와 대중인문교육의 새로운 맥락화. **평생교육학연구**, 15(3), 51-84.
- 양은아(2009b). 대중 인문학교실 참여 학습자의 학습활동과 경험적 변화에 관한 연구. **평생교육학연구**, 15(4), 35-74.
- 양은아(2010). 삶과 학습의 선 순환적 관계에서 나타나는 인문학습경험에 대한 생애사 분석. **열린교육연구**, 18(2), 143-172.
- 우기동(2008). 실천인문학과 삶의 철학: 경희대 <실천인문학센터>와 철학교육 경험을 중심으로. **경희대학교 인문학연구**, 14, 229-260.
- 유미한(2014). 노인 학습자의 대중 인문학 교육 체험에 관한 현상학적 연구. 석사학위논문. 동의대학교 일반대학원.
- 윤나래(2010). 주부들의 여성주의 '실천인문학' 공부와 풀뿌리 여성운동의 가능성. 석사학위논문. 이화여자대학교 일반대학원.
- 윤여송(2011). 전문대학교의 성공요인과 BSC 적용 성과관리에 관한 고찰. 석사학위논문. 서울시립대학교 경영대학원.
- 윤용택·하순애(2008). 소외계층을 위한 대중철학교육의 의미: '제주희망대학 인문학 과정'의 사례를 중심으로. **철학윤리교육연구**, 40, 101-117.
- 윤정애(2013). 인문교양교육 참여가 조직 효능감과 자아존중감에 미치는 영향: 경력단절 여성을 중심으로. 석사학위논문. 숙명여자대학교 일반대학원.
- 윤형주(2010). 빈곤지역 중년여성의 인문학 학습에 관한 비판적 문화기술지. 석사학위논문. 연세대학교 일반대학원.
- 이성·한준상·백일우·장원섭·김소영(2007). **국가인적자원개발 사업평가를 위한 BSC 기**

- 반 ROI분석 시스템 개발 연구.** 한국직업능력개발원.
- 이영면(2013). 인문학 프로그램이 비행청소년의 회복탄력성에 미치는 영향. 석사학위논문. 건국대학교 일반대학원.
- 이영주(2012). 대중 인문교양강좌 현황과 사례연구: 가톨릭대학교 시민인문강좌를 중심으로. 석사학위논문. 가톨릭대학교 일반대학원.
- 이형우(2005). BSC를 활용한 정부투자기관 성과평가에 관한 연구. **사회과학연구**, 11(2), 81-98.
- 천무영·하봉운(2012). 학교정보화사업의 BSC 평가모형 개발 연구. **교육행정학연구**, 30(1), 27-51.
- 현영섭·김경희(2008). 평생교육기관의 교육서비스질과 학습자만족에 영향을 미치는 마케팅 요인 분석. **평생교육학연구**, 14(2), 31-59.
- 황명진·심수진(2008). 한국의 행복지수 개발. **조사연구**, 9(3), 93-117.
- 황선열(2011). 21세기 청소년 문화 창조자의 길. **푸른글터**, 11, 176-190.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1992). The balanced scorecard-measures that drive. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Niven, P. R.(2005). **정부와 공공부문 BSC: 성과관리체계 구축 방법론**(삼일PwC컨설팅 역). 서울: 시그마인사이트컴. (원저 2003년 출판)
- Olive, N., Roy, J., & Wetter, M.(1999). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons.\
- Stake, R. (2000). 질적 사례 연구. (홍영희, 노경주, 심종희 공역). 서울: 창지사. (원저 1995년 출판)
- Yin, R. (2011). 사례연구방법 (4판) (신경식, 서아영 공역). 서울: 한경사.(원저 2009년 출판)
- 논문 접수 2015. 8. 05. / 수정본 접수 9. 12. / 게재 승인 9. 15.
 - 안영식: 수원대학교에서 학사학위를, 미국 시카고주립대학교와 미네소타대학교에서 인적자원개발(HRD) 전공으로 석사 및 박사학위를 취득함. 현재 동의대학교 교수로 재직하고 있으며 주요 관심분야로서 지역인적자원개발, 성인학습, 역량개발, 조직개발 등이 있음.

- 윤명희: 서울대학교에서 학사학위를, 미국 아이오아 대학교에서 교육평가 전공으로 석사 및 박사학위를 취득함. 현재 동의대학교 교수로 재직하고 있으며 주요 관심분야는 평생교육 평가 및 컨설팅, 연구방법 및 통계 등임.
- 김영석: 고려대학교에서 학사학위 및 석사학위를 취득한 후, 미국 조지아 대학교에서 평생교육 전공으로 박사학위를 취득함. 현재 동의대학교 부교수로 재직 중이며, 주요 관심분야는 노인교육, 성인학습, 질적 연구방법 등임.
- 서희정: 동의대학교에서 학사학위 및 부산대학교에서 석사학위를 취득한 후, 동의대학교에서 평생교육평가 및 상담 전공으로 박사학위를 취득함. 현재 동의대학교 조교수로 재직 중에 있으며, 주요 관심분야로는 청소년활동 및 평생교육방법 등이 있음.
- 김경희: 부경대학교에서 학사학위 및 경북대학교에서 석사학위를 취득한 후, 동의대학교에서 평생교육학 전공으로 박사학위를 취득함. 현재 동의대학교 조교수로 재직 중에 있으며, 주요 관심분야는 평생교육 평가 및 연구방법 등임.

Abstract

A case study on the application of BSC model of Humanities Popularization Project

Ahn, Young Sik(Dong-Eui University)
Yun, Myung Hee(Dong-Eui University)
Kim, Young Sek(Dong-Eui University)
Seo, Hee Jung(Dong-Eui University)
Kim, Keung Hee(Dong-Eui University)

Since 2007, National Research Foundation of Korea has managed the Humanities Popularization Project in order to solve social problems. The purpose of this study was to develop the scales of the Balanced Scorecard(BSC) performance evaluation model of Humanities Popularization Project and apply the model into the real cases in order to improve feasibility. The authors developed performance evaluation scales with key performance indicators and applied to three project cases by using the performance evaluation scales. As the research results, this study described three kinds of evaluation scales for learners, teachers, and managers, and evaluated the three project teams' management results by using the scales. Several implications and suggestions were discussed in order to modify the BSC performance evaluation model of Humanities Popularization Project.

Key Word: Humanities Popularization Project, Balanced Scorecard(BSC) Performance Evaluation Model, Performance Evaluation Model Application, Performance Evaluation Scale, Case Study