

작은나눔 큰사랑 기획 어떻게 할 것인가?



2011. 11. 23

덕성여자대학교 사회복지학과 김진우 교수



 **마련 배경 및 방향**

 **주요 목차별 작성요령**

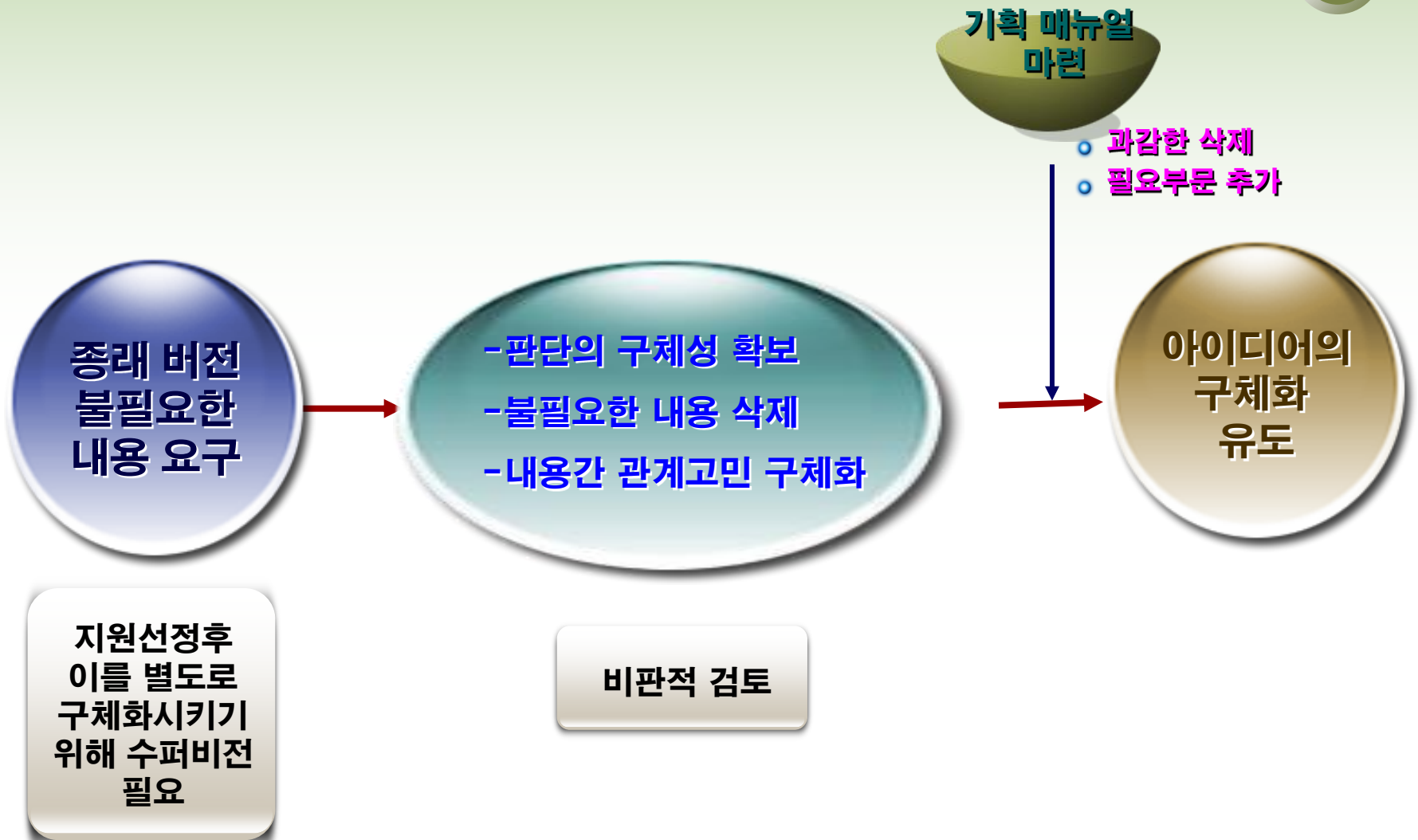


추진배경 및 마련방향

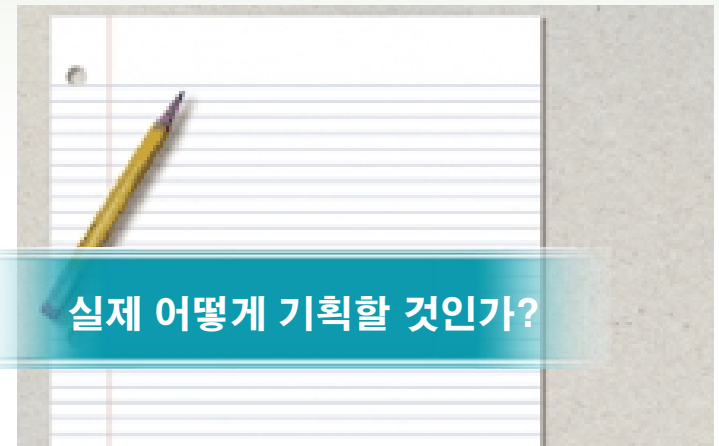
● 추진배경(1) : 오류의 확대재생산 차단



● 추진배경(2) : 구체적인 논리성 담보 미흡



● 추진배경(3) : 교과서와 실제간의 간극

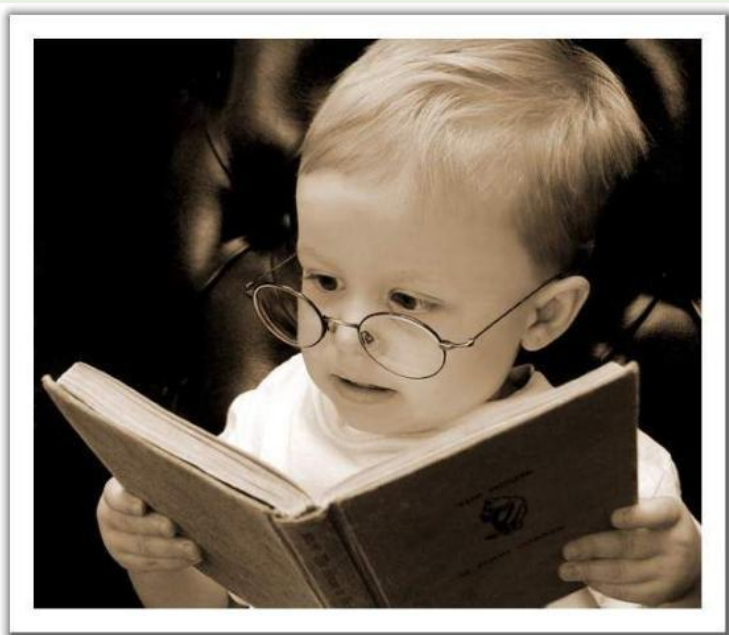


실제 어떻게 기획할 것인가?

● 추진배경(4) : 언제까지 귀막고 눈감고 있을 것인가?



● 마련방향(1): 실사구시



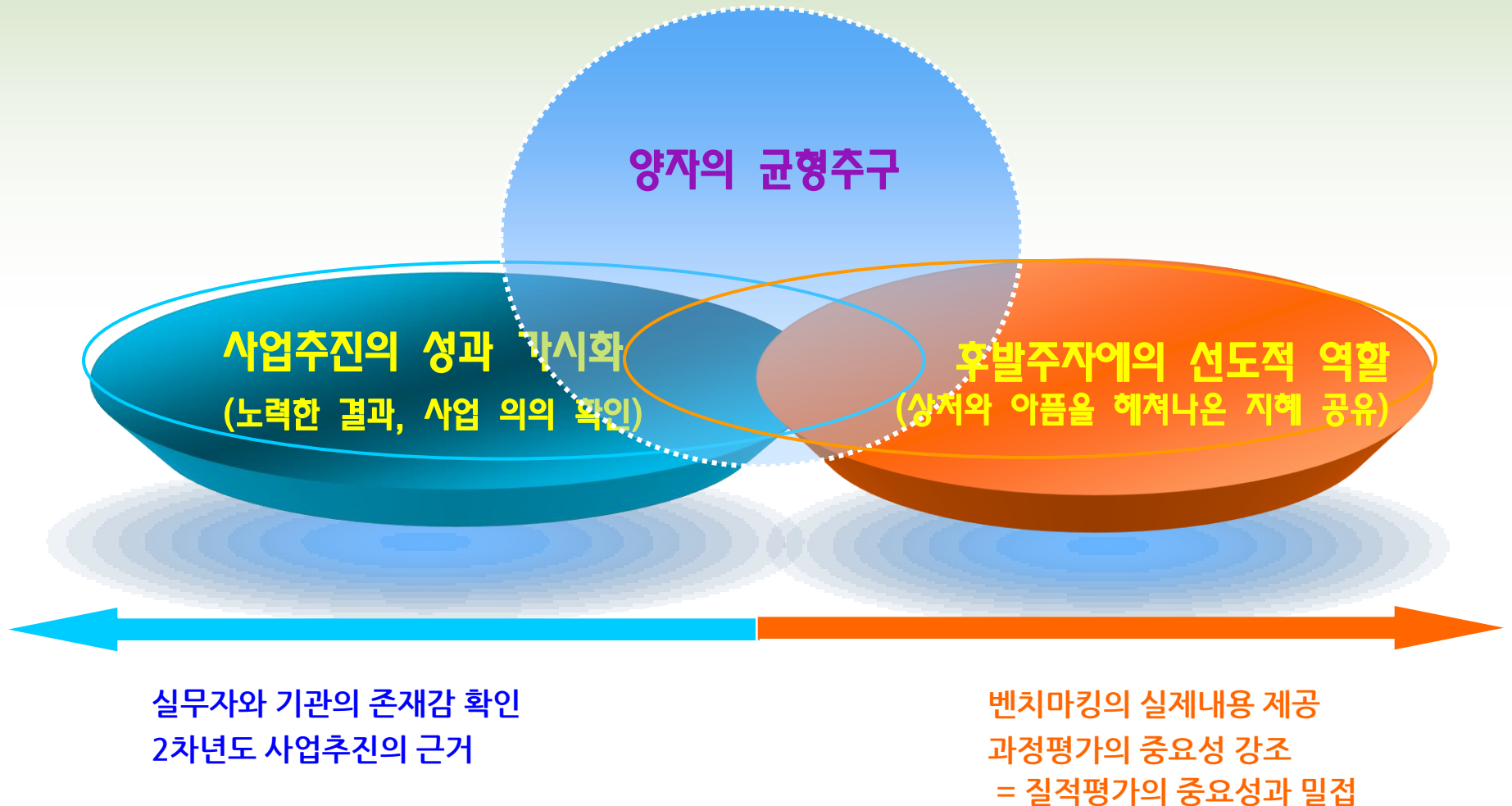
교과서가 아니라

실제
우리가 어떤 오류를 범했고
어떤 것들이 고민되어야 하고
그 고민들을 담아내는 그릇을 제시

이러한 시도는
비단
작은나눔 큰사랑 만의 몫은 아닐 터...

함께 돌이켜 보아야 한다.

● 마련방향(2) : 성과와 파급효과간의 균형



● 마련방향(3) : 기관간 연계협력 중시



독불장군은 없다.

더군다나
개별 기관의 분절적 사업은
이제 그만...

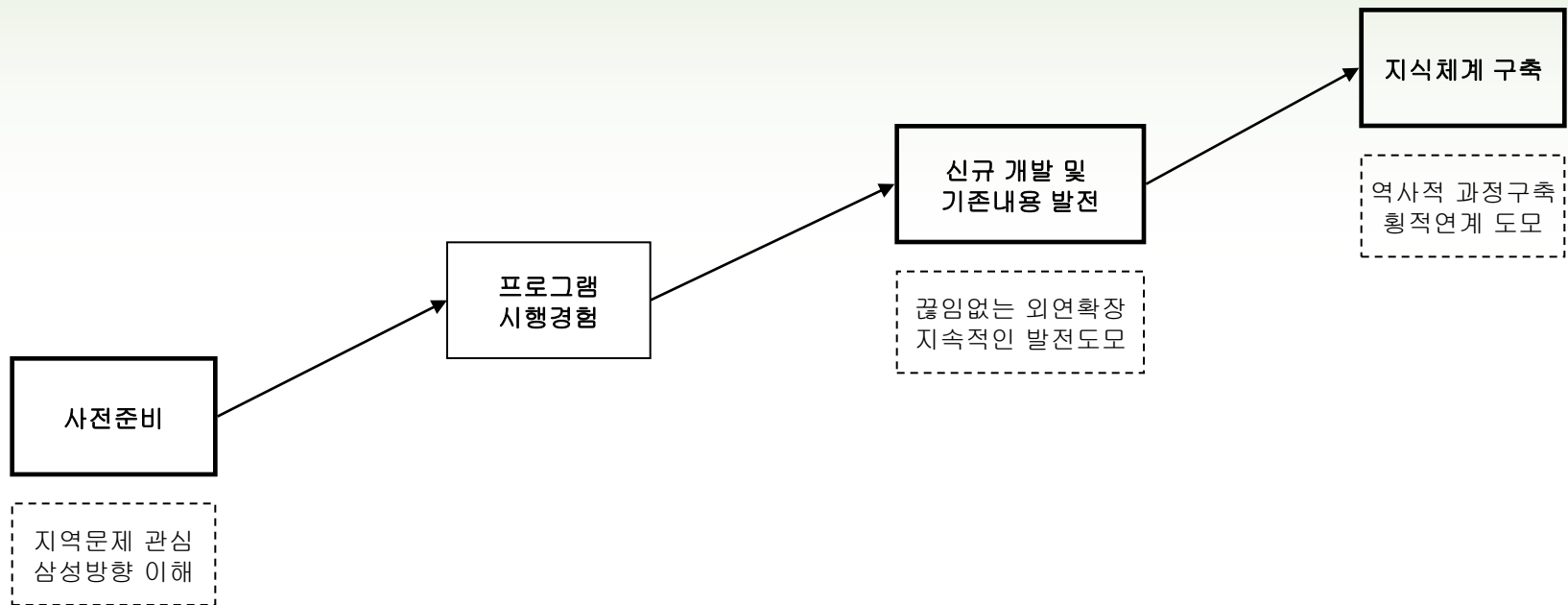
일부 경제관료들에게서
이런 이야기가 들린다.

지금 예산의 10배가 되어도
국민들 체감복지는 여전할 것이라고...

자신이 속한 기관의 우월을 증명해야
살아남는 법칙은 현장에서 깨야 한다.

그럼으로써
정책 또한 그렇게 해서는 안되는 것이라
는 것을 보여주자. **파트너십을 통해...**

마련방향(4) : 사전준비 및 지식체계 구축 지향



● 마련방향(5) : 일관성, 균형성, 구체성 확보



일관성: 목적, 목표, 사업내용 및 평가간의 일관성

균형성: 양적 평가와 질적 평가간의 균형

구체성: 필요성, 대상자선정방법, 사업내용(들간의 관계)

● 변화방향 개요

As is

- 불필요한 부분
- 이론과 적용 분리
- 오류 확대재생산
- 새로운 것 발굴
- 양적 평가

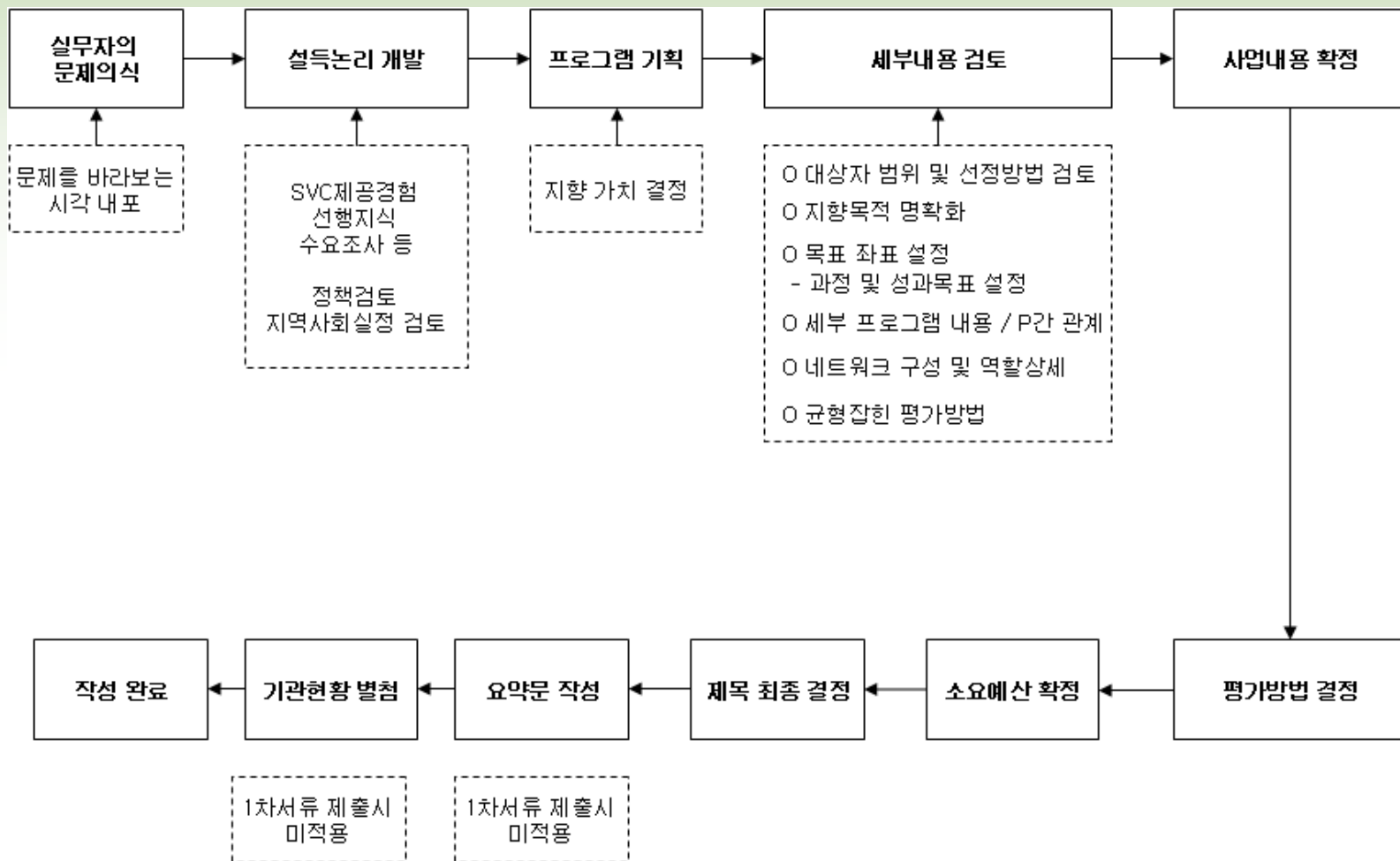
To be

- 삭제 또는 축소
- 문제의식에 용해
- 이것만은 지키자
- 실천 지식 축적에 기여
- 양적 및 질적 평가 균형



주요 목차별 작성요령

프로포절 작성 흐름



● 심사자 판단 과정 [예시]

이 사업 정말 필요한가? 지원할 의의를 어디에 둘까?

이 사업에 대한 접근방식이 맞나?

사업 기획이 일관성이 있는가? 관점이 뚜렷한가?

강조하는 부분에 대해 빠짐없이 내용을 담고있는가?

● 기획 매뉴얼 작성순서의 논리



사업명
사업핵심개요
사업의 필요성
선행경험
사업목적
대상자 선정
지향가치·방향
사업목표
사업내용
네트워크 구성
사업평가
예산편성

1. 사업명을 적는다.
2. 사업핵심개요에서 5-6줄로 사업의 핵심내용을 소개한다.(심사자는 사업의 윤곽을 이해한다.)
3. 이 사업이 왜 필요한가에 대해 설득한다.
4. 이 사업을 할 수 있는 역량이 있음을 보여준다.(여기까지를 보면서 심사자는 이 사업에 대한 지원여부가 의미있는지를 판단한다.)
5. 이 사업의 목적이 무엇인지를 적는다.
6. 이 사업에 참여할 대상범위와 대상자 선정방법을 확정한다.
7. 이 대상에게 사업을 진행하는데 있어 지향하는 이념과 가치가 무엇인지를 기술한다. 또 서비스 제공방식에 있어 어떤 가치를 담고 있는지를 기술한다. (심사자는 사업대상에게 적용하는 이념과 가치가 적합한지를 살펴본다.)
8. 측정가능한 목표를 과정목표와 성과목표로 나누어 제시한다.
9. 그러한 목적과 목표를 달성하기 위한 구체적인 사업내용이 무엇인지를 기술한다.
10. 함께 할 기관이 누구이며 역할분담을 어떻게 할 것인지를 적는다.
11. 제시한 목표가 달성되었는지를 살펴보는 평가방식을 기술한다.(심사자는 목적, 목표, 사업내용, 평가방법 간의 일관성이 있는지를 볼 것이다.)
12. 이 사업에 소요되는 예산 중 자부담과 삼성신청예산을 구분하여 기술한다.



현장의 어려움을 그냥 놔두지 못하는 실무자의 마음에서 출발...

문제의 심각성 (우리 사회)	이 문제와 관련하여 우리 사회가 얼마나 심각한가?
기관 소재 지역사회 실정	이 문제가 우리 지역사회에서 얼마나 심각한가? (지역사회 실정에 기반한 사업 필요성 제시 = 실무자는 기존사업 수행중 Feel을 받아서 “이것 한번 해보자!”) 그 방법은 다양(지역복지계획 내용, 자체 설문조사, 포카스그룹활용)
문제원인 분석	문제원인 진단에 따라 대책이 다르게 도출된다. (문제의 소재와 원인이 이러하기 때문에 나는 이걸 하고자 한다...)



학문적 내용만이 아니라 갖고 있는 경험과 자신감을 보여달라

선행 프로그램 고찰	기획내용과 유사한 선행프로그램을 고찰하여 어떤 시사를 받았는지를 기술
유사 프로그램 시행경험	기획내용과 유사한 프로그램을 소속(또는 전 근무지)기관에서 시행해 본 경험이 무엇이며, 그러한 경험을 통해 얻어진 노하우가 무엇이고, 이것이 어떻게 이 프로그램을 기획하는데 영향을 끼쳤는지를 서술
보유 전문성	위의 내용이 없는, 새로운 내용을 기획하는 경우 그래도 이 프로그램을 수행할 수 있는 전문성이 있다는 것을 보여줄 수 있는 내용 기술(관련서적 탐구 및 해외사례 등을 통해 간접적으로 시사받았던 부분을 기술)

사업목적



Tips !! <땅에 발을 딛는 목적을 서술하라>

목적이 목표보다 추상적일 수밖에 없지만 너무 추상적이어서는 곤란하다. 행복증진, 존엄성 유지 등 헌법에서나 제시될법한 내용들 보다는 보다 하위개념의 목적을 설정하는 것이 좋다. 아울러 그 반대로 너무 구체적이어서 프로그램의 활동(activities)이나 산출목표(output) 정도를 목적으로 기술하기 보다는 오히려 그를 통해서 구현하고자 하는 미래지향적 모습이 무엇인지를 구상하는 것이 좋다.

내 용	검토의견
지역사회 내 사회적 배제를 경험하고 있는 주민들을 대상으로 역량강화 프로그램을 실시하여 참가자들의 내적역량 및 사회적 관계망을 향상시키고, 주도적으로 지역사회 문제를 해결하는 실천경험을 함으로써 지속적인 주민참여 활동의 기반을 마련하는 것을 목적으로 한다.	o 대상(지역사회 내 사회적 배제를 경험하고 있는 주민), 추진수단(역량강화 프로그램), 무엇을 달성할 것인지(사회적 관계망 향상, 주도적 실천 경험 향상) 그리고 그를 통해 지향하는 바(지속적인 주민참여 활동기반 마련)를 명확하게 제시

● 대상자 범위 및 선정방법(1) : 종래방식 비판적 검토



일반/위험/표적/개입 집단 식의 표기방식 시사점은?

도봉구 장애아동이 몇 명이고,
저소득 및 맞벌이 가정의 장애아동이 몇 명이고,
그 중에서 서비스가 필요한 아동은 몇 명인데,
실제 서비스를 제공하는 대상으로 포섭되는 아동은 몇 명인지를 구분하는
실익은?

실제 사업기획할 때 그런 식의 사고 흐름을 따르는가?

문제의식, 대상범위는 맨 땅에서 헤딩하면서 나오는 게 아니라
철저히 선행경험에서부터 출발한다.

그런데도 논리는 하늘을 날고 있다... 땅에 딛지 않고,
현실적 경험과 사고흐름은 별개로 하고... 바꾸자....

● 대상자 범위 및 구분



누가 이 프로그램의 주 대상이고 주변적 참가자인지 명확하게

대상자 범위	개념적 범위	예시) 지역사회내 거주하는 중학교 재학 지적 및 자폐 아동 10명
	기관 이용자	예시) 어떤 프로그램에 참여했던 김돌돌, 강타, 이연주
대상자 구분	주된 참여자	또 다른 예시) 결혼이주여성의 배우자 10명
	주변 참여자	또 다른 예시) 결혼이주여성 및 자녀

● 대상자 선정방법



선정기준 / 선정절차 / 모집부진시 대응방안 구체적으로 기술

일단 한번 신청해보자는 기관은 -- 여기에서 많이 걸러질 것...

홍보전략

사업설명회 개최
홍보물 제작 및 배포
지역언론사와 기획회의

신청자 접수 · 면담

내방 또는 방문
초빙교육시 접수
사업안내서 준비

참여자 선정기준

기준제시 / 선착순 마감
프로그램 단위별 별도
기준필요한지 점검

애로발생시 대처방안

마감기한 최대연장시기
홍보전략 재검토
기존 기관이용자 및
관계기관 협조가동

● 지향 가치 및 방향



지향 및 실천 가치를 담지 않는 기획서는 후순위 배정

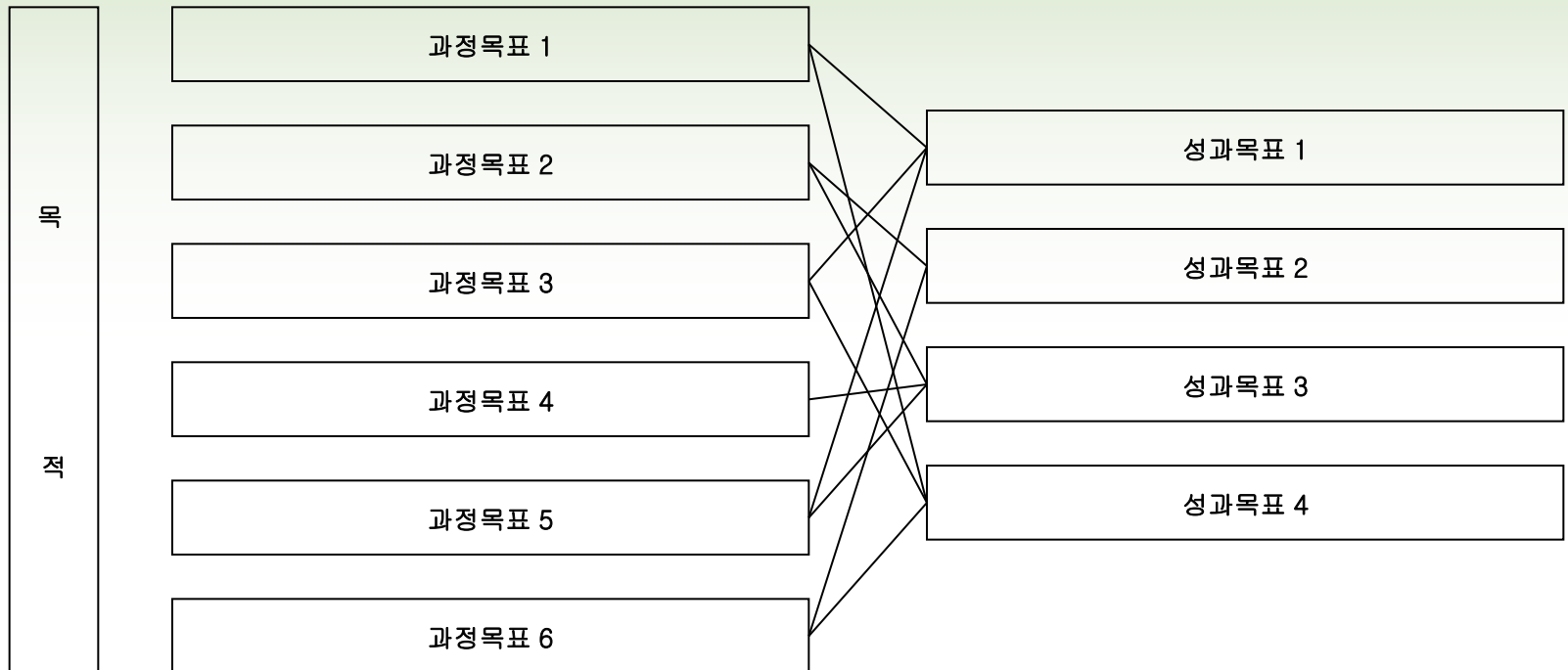
- 큰 박스 내: 본 프로그램이 전반적으로 지향하는 가치 및 방향
- 하위개념: 그 가치를 구성하고 있는 하위 구성요소(개념)
 - 개인적 역량강화: 정보습득, 문제처리능력 등
 - 대인적 역량강화: 사람과의 관계속에서 이해, 설득하는 능력
 - 정치적 역량강화: 자신이 의도한 바대로 집단, 지역사회를 움직일 수 있는 능력
- 지향 가치는 반드시 사업내용에 녹여져야 한다. : 가치 따로 내용 따로는 필패(必敗)!!

지향 가치 및 방향 [예시]



개인지원	강화사업	이념지향	개선사업	기타
발달(성장)지원 학습지원 심리정서지원 자립(독립)지원 사회성 향상 취업지원	역량 강화 가족기능 강화 경쟁력 강화 연계수준 강화 네트워크 구축	사회통합 사회적참여 자기결정권 선택권 자립생활 강점관점 생명존중 파트너십	인식개선	존엄성 인권증진 자기실현 노년의 삶이해 시설이용자 삶 이해

사업목표(1) 사업 목적, 과정목표 및 성과목표간의 관계



*** 과정목표를 성과목표로 제시할 때에는 신중해야 한다. (사업성립 전제조건과 관련)

예를 들면 발달장애아동 부모들의 자조모임을 통한 자아존중감을 향상시키는 것을 목적의 구성요소로 두는 프로그램을 진행하려고 하면서 첫 번째 목표로 “발달장애아동의 부모들로 구성되는 자조모임을 구성한다”를 드는 경우

● 사업목표(2) 목표내용 설정기준



목적과 목표를 혼동하지 말아야 한다.

목표는 측정가능한 것이어야 한다.

수단/사업내용과 목표간의 일치성

사업 구성 및 진행의 전제조건을 목표로 제시말아야

● 프로그램의 내용(1) : 특정 내용 선정이유 명시



Not



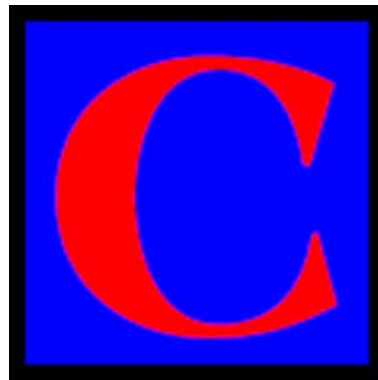
Not



OK!!



OK!!



프로그램 내용(2) : 사업내용 기존 구성방식 비판



프로그램명	기간	소요시간	간격	대상자수	장소
-------	----	------	----	------	----

프로그램명	프로그램의 매개체	사회복지사의 역할과 과업	클라이언트의 역할과 과업
-------	-----------	---------------	---------------

결과목표	하위목표	프로그램 내용 및 수행방법	프로그램 매개체	사회복지사의 역할 및 과업	클라이언트의 역할 및 과업
------	------	----------------	----------	----------------	----------------

프로그램 수행역할	이름	담당부서 및 직위	관련 경력 및 훈련	할당시간
-----------	----	-----------	------------	------

단계	프로그램명	기간	간격	1회소요시간 인원	총 소요시간	장소
----	-------	----	----	--------------	-----------	----

- 선정 이후 구체화해도 늦지 않은 것을 형식적으로 기재하도록 요구
- 사회복지사 및 클라이언트 역할과 과업 작성 형식적이어서 구체성 향상에 도움 안됨.
- 프로그램 수행인력은 대부분 기관 직원 (+외부강사): 짜 맞추기식 구성
- 세부프로그램간의 관계성을 알기 어려움: 단절적 내용 구성

프로그램 내용(3) : 작성예시



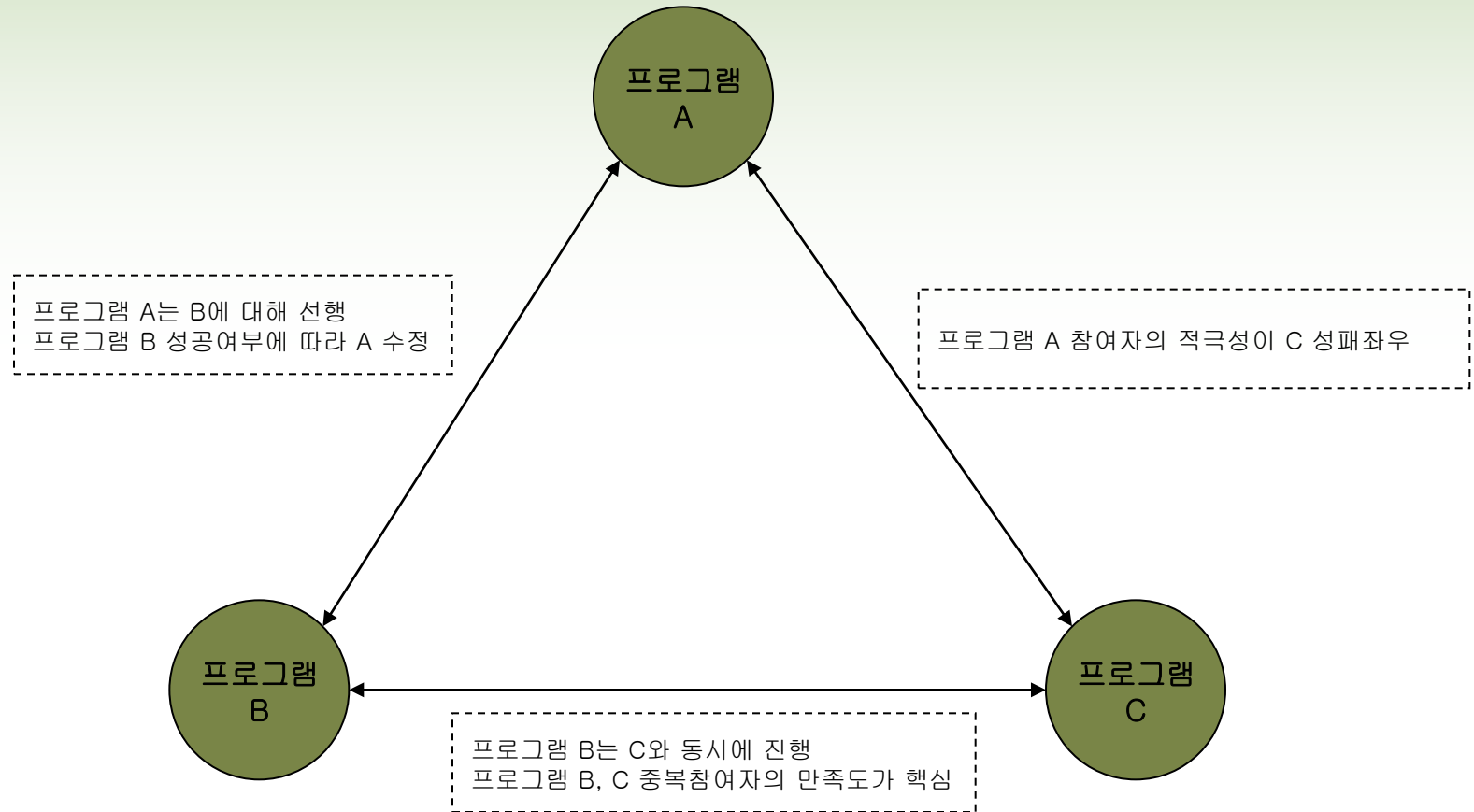
성과목표	세부 프로그램 명	세부 프로그램 내용	요구되는 핵심역량	외부지원 필요내용	시작 시기	시행 횟수	대상자 수
성과목표 1	프로그램 1	세부활동 1	집단운영능력	필요내용 1	4월	월2회	10명
		세부활동 2	선택권 구현방안 마련	전문자위봉사자	5월	총4회	10명
		세부활동 3	비디오 활용능력	전문자원봉사자	5월	주1회	10명
	프로그램 2	세부활동 4	전문성 4	전문강사	4월	월2회	20명
		세부활동 5	전문성 5	적합장소 제공	4월	총4회	20명
		세부활동 6	전문성 6	외부강사	5월	주1회	20명
성과목표 2	프로그램 3	(예시) 가족캠핑	자원동원능력	자원봉사자 20명	8월	총1회	40명
		세부활동 7	전문성 8	필요내용 8	6월	월2회	8명
		세부활동 8	전문성 9	필요내용 9	6월	총4회	8명
	프로그램 4	세부활동 9	전문성 11	필요내용 11	4월	월2회	10명
		세부활동 10	전문성 12	필요내용 12	4월	총4회	10명

● 프로그램 내용(4) : 세부 프로그램 구현방식 및 선정사유



종류	구현방식	선정사유 (타 대안과의 비교 검토 포함)
프로그램 1		
프로그램 2		
프로그램 3		

프로그램 내용(5) : 세부 프로그램간의 관계



[illegible]

● 타 기관과의 네트워크(1) : 문제의식



Tips !! ‘연계·협력’ 맛도 모르면서... 독불장군은...

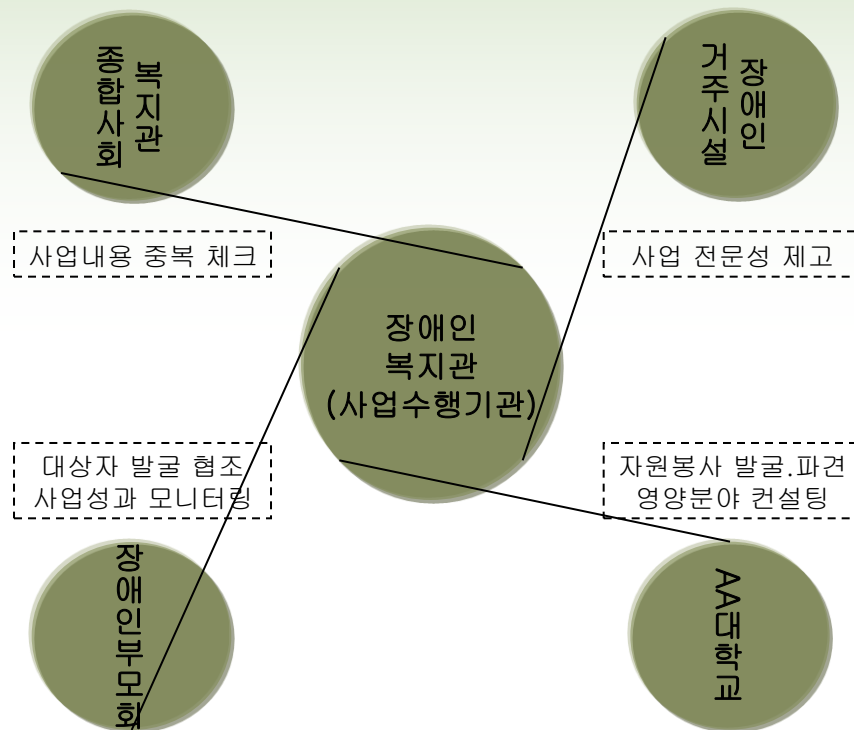
예를 들면, **종합사회복지관에서 재가장애인의 영양문제를 다루겠다는 것이 그 예이다.** 다룬다는 것 자체가 문제가 있다는 것이 아니라 수행인력이 이를 추진할만한 전문성을 갖춘 것으로 판단되지 아니하고 기관에서조차 과거 관련경험이 없으면서 지역내 교수에게 관련 강의를 부탁하고 장애인 부모모임을 가지겠다는 내용이었다. 그러나 관내에 장애인거주시설이 있어 장애인의 영양문제에 대해 실천적 지식과 경험이 풍부한 시설영양사가 있음에도 이와외 교류는 전혀 언급이 없다. 아울러 보건소 내 보건영양사가 있지만 서로 정보를 교류하고 성공적인 사업수행을 위한 협력체계 구축에 대한 내용은 전무 하면서 오로지 자기 기관에서만 전문가를 초빙하여 문제를 해결하겠다는 독불장군식 발상을 칭찬할 수는 없지 않는가...

타 기관과의 네트워크(2) : 신청기관 중심의 네트워크

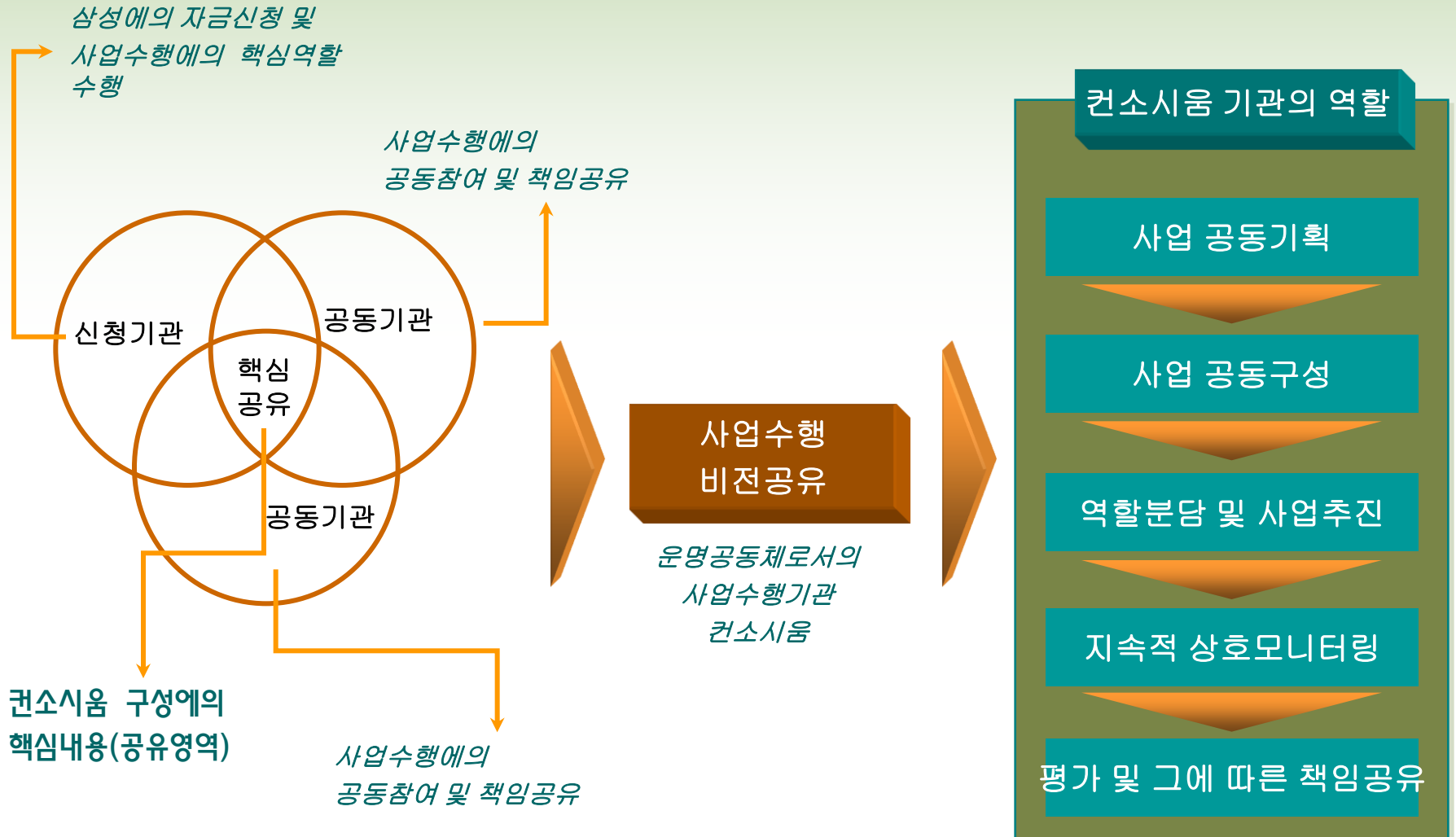


<재가장애아동에 대한 맞춤형 영양상태 개선 및 부모교육 프로그램>

- 사업목적은 영양상태의 균형이 깨져있는 재가장애아동에게 맞춤형 영양급식을 제공하는 한편 장애아동의 부모에게 자녀의 영양문제에 대한 교육을 실시함으로써 자녀에 대한 부모의 지속적인 영양관리능력을 함양하여 자녀의 건강한 신체적 발달을 도모하는데 있음
- 종합사회복지관(또는 지역자활센터)에서의 유사.중복사업의 가능성에 대해 상호 협의
- 장애인거주시설 영양사와 사업전문성 함양을 위한 협의
- 장애인부모회에서는 사업대상자 발굴에의 협조 및 사업성과에 대한 모니터링
- AA대학교에서 사업수행에 필요한 자원봉사자 발굴 협조



● 타 기관과의 네트워크(3) : 2~3개기관 컨소시움



● 사업평가(1): 주안점



산출(과정)목표와 성과목표가 달성되었는지 측정

과정평가에 대한 비중 높여야 - 노하우 전수와 연결

● 사업평가(2) : 고려해야 할 점(사례)



Tips !! 객관적 변화와 주관적 의미 사이의 간극

8쌍의 부부에 대해 15회기의 세미나를 통해 가정폭력의 횡수변화를 살펴본 결과 월 4회에서 월 1회로 줄었다면 산출목표(8쌍 유지, 15회기 진행)와 성과목표(가정폭력 횡수 50% 이상 감소)를 동시에 달성한 것으로 볼 수 있다. 투입한 예산의 효과가 빛을 발하는 순간이다.

그러나 8쌍을 심층인터뷰 해 보니까 실제 폭력의 횡수는 줄었지만 물리적 폭력에 못지 않은 무관심과 무시의 정도는 깊어졌으며 월 1회의 폭력은 종래 보지 못한 가혹한 것으로 나타났다. 당사자들도 더하면 더했지 가정폭력이 나아진 것으로 보기 어렵다고 털어놓았다.

이 결과에 따르면 단순히 1회로의 감소로 가정폭력 완화 또는 경감 프로그램의 효과성을 강조할 수 있는 것인지에 대해서 점차 확신하기가 어려워진다. 이것이 객관적인 변화와 주관적인 의미 사이의 간극을 의미한다.

한편, 만족도 조사 또한 주관적 의미를 파악하는 방법 중의 하나이다. 그러나 기관에서는 성과를 측정하기 애매하면 만족도 조사로 돌리는 경우가 많다. 회피하는 측정방법이 아니라 객관적 변화와 함께 성과를 전체적으로 (holistically) 보여주기 위한 방법으로 활용되는 것이 바람직하다.

● 사업평가(2) : 고려해야 할 점[사례]

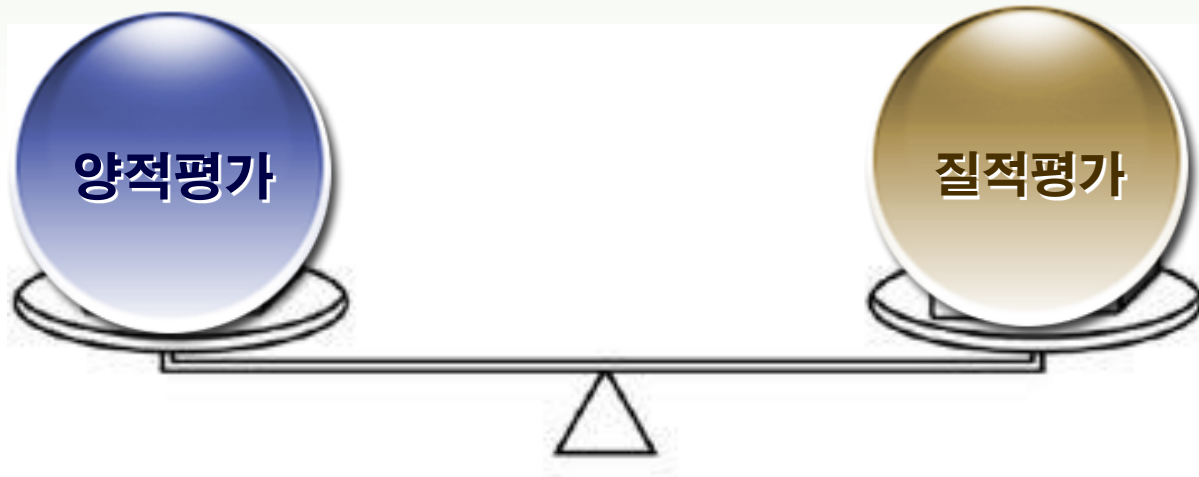


Tips !! 숫자에 집착하면 의미(Meaning)는 눈 녹듯 사라진다

흔히 프로그램 담당 실무자는 프로그램을 진행하여 유의미한 결과가 도출되었다는 것을 기관 운영자에게 또 삼성 측에게 보여주고 싶어 한다. 물론 기관평가 등을 이유로 기관 운영자가 ‘의미 있었기를 강요하는’ 경우도 있다.

하지만 생각해보라. **모두가 유의미하다면 모든 삼성 프로그램은 다 성공한다는 뜻인가?** 어려움은 없고 모두 사전사후 검사결과 획기적 변화를 가져왔다는 것을 보편화시킬 수 있는가? 그렇지 않다. 솔직해져야 한다. 당해 연도 사업이 우여곡절 끝에 열심히 노력했음에도 그 성과가 나오지 않더라도 그간의 실무자의 마음고생이라도 다 드러난다면 유사 프로그램 시행을 기획하려고 하는 또 다른 실무자에게는 보석같은 내용을 전달해 주는 계기가 되지 않을까? **죽어 풍성한 열매를 맺게 하는 한 알의 밀알처럼...**

● 사업평가(3) : 평가방식



● 사업평가(3) : 질적평가 예시



참여자 1명 삶의 스토리(Story) 풍부하게 드러냄

참여자 일부에 대한 심층인터뷰를 통해 성과목표 관련 의미도출

한 가족을 Case로 보고 가족과 그를 둘러싼 환경과의 관계에 초점

누가 면접할거냐? / 연구질문 사전에 명확하게 설정해야 /

사업평가(4) : 평가방법



성과목표	목표에 대한 평가방법			
	성과지표	자료원	자료수집방법 (측정 도구·방법)	자료 수집시기
1.	자아효능감 변화율	아버지	측정도구: 자아효능감 척도 측정방법: 대상자 20명에 대해 실시. 대상자 선정방법은 아래와 같음.	사전(4월)/ 사후(12월)
2.	** 만족도 향상	자녀	측정도구: 만족도조사(시각자료 별첨) - 조사문항은 지적장애인이 이해하기 쉽게 용어로 수정하여 작성하고 아울 러 선택지 배열의 적절성을 검토하기 위해 B교수를 통해 자문을 받음. 측정방법: 의사소통이 상대적으로 용 이한 지적장애인 7명에 대해 20문항 실시. 획일적 응답우려가 있는 경우 2 차에 걸쳐 실시하고 일관성이 매우 낮 은 경우 이를 채택하지 않고 새로운 대 상자 포함시킬 예정	사후(12월)

● 사업평가(5) : 잘못된 사례 예시



목 표	하위목표	평가지표	측정 및 도구
1. 개별 맞춤형 진로방향을 수립하여 이에 맞는 구직 기술 및 능력을 향상	1) 직업능력에 대한 다각적인 평가를 통해 참가자들의 개별 직업 기술능력 인식 2) 고용현장별 직업탐색을 통해 개별 선호 취업처 탐색 3) 적성 및 탐색결과에 기반을 둔 개별 취업컨설팅을 통해 개별 진로 계획 수립 4) 구직기술에 대한 교육과 훈련을 통한 개별 구직능력 향상	* 직업능력평가 및 진로 흥미 검사 3가지 종류 이상 실시 * 1인 월 1회 이상의 진로심층 상담 * 개별 진로 목표 달성률 80%이상	* 직업능력평가 : MAND, 직업준비도 검사(ERS) * 진로 흥미 검사 : 비언어성 직업흥미도 검사, CAT 진로 적성 검사, 진로 흥미 체크리스트 * 개별진로상담 파일

● 사업평가(6) : 작성시 오류사항



Tips !! 목표에 대한 평가방법 작성시 오류사항

목표에 대한 평가방법을 작성하는데 흔히 범하기 쉬운 실수 몇 가지에 대해 예를 들면 아래와 같다.

첫째, **평가지표 설정의 부적절성이 평가방법을 흐려놓는 경우이다**. 예를 들어 평가지표가 ‘친밀감 향상’이라고 제시하였다면 이 친밀감을 어떻게 측정하는가의 문제가 생긴다. 흔히 기관에서는 이를 보호자 상담일지, 관찰일지 등으로 측정하겠다고 하지만 단순히 ‘프로그램 진행과정에서 살펴보니 친밀감이 향상되었다’ 정도의 평가에 그치고 마는 것이 비일비재하다. 그러므로 부적절한 평가지표 설정을 가장 경계해야 한다.

둘째, **측정도구가 많이 나열되지만 초점이 없는 경우이다**. ‘프로그램 일지, 개별 체크리스트, 보호자 상담, 사례회의록, 관찰일지, 공연’ 등이 제시되었지만 이것이 당초부터 성과지표를 측정하기 위한 도구로서 명확하게 기록되지 않는 한 ‘역량강화 50% 향상’이라는 성과지표의 달성여부를 판단하기 어렵다.

● 예산편성[1] : 주의사항



자부담에서 인건비, 수용비(공공요금 등) 제외

사업내용과 편성예산간의 일치성

삭감을 예상해서 과다계상하지 말 것

● 예산편성[2] : 편성예시



종래 2가지 작성양식을 하나로 통일

항 목	산 출 근 거			
	산출내역	삼성 신청 분	기관 배합자 금	조달 방법
네트워크 구축기 관 관리비	네트워크 기관 및 사업체 관리비 20,000원* 15명*3회=900,000원	900		
	현장실습 사업체 현판제작비 100,000원*4개 업체=400,000원	400		
네트워크 기관 협약식	현수막 제작비 70,000원*1조= 70,000원 간담회 20,000원*10명=200,000원 기타 준비비 200,000원	270	200	기 관 자 부 담
총 계		1,570	200	



질문 있으신가요?

감사합니다