
꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리·컨설팅 모델 개발

꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리·컨설팅 모델 개발

발행인
박은실

발행일
2023.12.

발행처
한국문화예술교육진흥원

기획
미래사업본부장 김자현
가치확산팀장 정다워
가치확산팀 권경희

등록
KACES-2321-R002

문의
Tel. (02)6209-5900
Fax. (02)6209-1392
E-mail. contact@arte.or.kr
www.arte.or.kr

©본 보고서의 내용을 인용할 때에는 반드시 출처를 명기하여 주시기 바랍니다.
본 보고서의 저작권은 한국문화예술교육진흥원에 있습니다.



제출문

한국문화예술교육진흥원장 귀하

「꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리·컨설팅 모델 개발」 연구보고서를 제출합니다.

연구진

연구책임자

제환정 프로젝트 웰컴 대표, 한국예술종합학교 객원교수

공동연구자

이성희 프로젝트 웰컴 수석연구원, 국민대학교 조교수

진승화 프로젝트 웰컴 연구원, 국민대학교 겸임교수

정유경 프로젝트 웰컴 연구원

프로젝트 웰컴

본 연구의 내용은 한국문화예술교육진흥원의 의견과 일치하지 않을 수 있습니다.

목차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구 절차 및 방법	7
II. 사업 현황 및 사례 분석	21
1. 문화예술교육 정책과 꿈의 댄스팀의 비전·목표 분석	23
2. 2023년 꿈의 댄스팀 거점기관 운영사업 분석	28
3. 국내 성과관리·컨설팅 사례 분석	38
4. 해외 성과관리·컨설팅 사례 분석	59
III. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델개발	85
1. 성과관리·컨설팅 모델 개발 방향	87
2. 성과지표 설계 및 개발 과정	93
3. 성과지표	149
4. 성과관리·컨설팅 프로세스 설계	172
IV. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 시범적용	187
1. 성과관리 모델 시범 적용 개요	187
2. 거점기관 성과평가 결과	194
3. 종합분석 결과	225
V. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 활용방안 및 제언	233
1. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 활용방안	233
2. 종합제언	238
참고문헌	245
부록	251

표 목차

〈표 I-1〉 연구 추진일정	11
〈표 I-2〉 '23년 꿈의 댄스팀 거점기관 현황	12
〈표 I-3〉 자문위원 구성 및 자문회의	16
〈표 I-4〉 전문가 의견조사 패널 구성	16
〈표 I-5〉 전문가 의견조사 개요	17
〈표 I-6〉 성과관리 및 컨설팅 추진참여 주체	19
〈표 II-1〉 문화예술교육 종합계획과 〈꿈의 댄스팀〉 중장기 사업의 방향성	25
〈표 II-2〉 '23년 꿈의 댄스팀 운영사업 개요	29
〈표 II-3〉 '23년 꿈의 댄스팀 운영사업 연간 추진일정	30
〈표 II-4〉 '23년 〈꿈의 댄스팀〉 거점기관별 장르 및 교육대상	33
〈표 II-5〉 〈꿈의 댄스팀〉의 교육원칙	34
〈표 II-6〉 '23년 꿈의 무용단 거점기관별 프로그램 현황	35
〈표 II-7〉 국내 분석 사례	38
〈표 II-8〉 꿈의 오케스트라 교육과정 평가영역 및 요소	40
〈표 II-9〉 평가지표 영역과 세부지표	41
〈표 II-10〉 문화예술교육 효과 지표체계	42
〈표 II-11〉 문화예술교육 효과 핵심지표 및 특수지표 최종 정의	43
〈표 II-12〉 학교예술강사 지원사업의 논리모형 예시	49
〈표 II-13〉 국제문화교류정책 성과관리 전략목표/세부목표(안)	51
〈표 II-14〉 누리과정 운영지원 컨설팅의 단계적 추진 방안	53
〈표 II-15〉 권역계획 모니터링 방법 및 시기(안)	56
〈표 II-16〉 해외 분석 사례	59
〈표 II-17〉 문화2030 활용 통계지표	61
〈표 II-18〉 영국예술위원회의 이벤트, 전시, 공연 평가 품질 지표	61
〈표 II-19〉 빅토리아 필수 학습 표준(VELS)에 의한 5가지 학생 지표	65
〈표 II-20〉 학교/예술 파트너십 프로그램의 세부 성과	65
〈표 II-21〉 효과적인 학교/예술 파트너십의 특징	66
〈표 II-22〉 학교/예술 파트너십의 성공에 영향을 미치는 프로그램에서 효과적인 리더십의 특성	66
〈표 II-23〉 창의적 학습 계획의 예상 결과	67
〈표 II-24〉 〈문화예술교육이 탁월한 학교〉의 지표 중 리더십관련 자체평가 지표	69
〈표 II-25〉 〈문화예술교육이 탁월한 학교〉의 지표 중 커리큘럼 관련 자체평가 지표	70
〈표 II-26〉 크리에이티브 스코틀랜드 〈학교에서 연극, 무용 및 드라마 사용〉 성과 요인분석	71
〈표 II-27〉 관리자를 위한 주요 질문	75
〈표 II-28〉 Blueprint에서 제시하는 무용학습의 5가지 요소	78

표 목차

〈표 II-29〉 수잔 W. 스티슨이 제시하는 공교육에서 요구하는 무용 교육 기술	80
〈표 III-1〉 〈꿈의 댄스팀〉 성과관리 및 컨설팅 기본 사항	92
〈표 III-2〉 평가지표 개발의 논리모형	96
〈표 III-3〉 꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표 초안 구성	99
〈표 III-4〉 ‘투입영역’ 평가준거와 점검항목	100
〈표 III-5〉 ‘투입영역’ 평가준거별 점검항목	101
〈표 III-6〉 ‘활동영역’ 평가준거와 준거개념	102
〈표 III-7〉 ‘활동영역’ 평가준거별 점검항목	102
〈표 III-8〉 ‘산출영역’ 평가준거와 점검항목	104
〈표 III-9〉 ‘산출영역’ 평가준거별 점검항목	104
〈표 III-10〉 ‘결과영역’ 평가준거와 점검항목	105
〈표 III-11〉 ‘결과영역’ 평가준거별 점검항목	105
〈표 III-12〉 평가항목의 적합성 및 측정 가능성 검증 결과	108
〈표 III-13〉 평가항목 수정의견 반영결과	109
〈표 III-14〉 투입영역 평가항목 전문가 수정의견	110
〈표 III-15〉 활동영역 평가항목 전문가 수정의견	111
〈표 III-16〉 산출영역 평가항목 전문가 수정의견	111
〈표 III-17〉 결과영역 평가항목 전문가 수정의견	112
〈표 III-18〉 기타 의견	112
〈표 III-19〉 평가준거의 적합성 및 측정 가능성 검증 결과	113
〈표 III-20〉 평가준거 수정의견 반영결과	114
〈표 III-21〉 결과영역 평가준거 전문가 수정의견	116
〈표 III-22〉 평가준거 개념의 적절성 검증 및 수정의견	117
〈표 III-23〉 평가준거 개념 수정본	118
〈표 III-24〉 점검항목의 타당성 검증결과	119
〈표 III-25〉 점검항목에 대한 전문가 수정의견 반영 결과	121
〈표 III-26〉 성과지표 관련 기타의견	128
〈표 III-27〉 꿈의 댄스팀 거점기관 지원구조	130
〈표 III-28〉 성과지표 수정본에 대한 전문가 주요의견 및 반영결과	131
〈표 III-29〉 사업 단계별 중요도 평가를 위한 시간적 범위 구분	132
〈표 III-30〉 평가항목의 단기·중기·장기적 중요도 분석	133
〈표 III-31〉 평가준거의 단기·중기·장기적 중요도 분석	135
〈표 III-32〉 사업단계별 중요도에 대한 전문가 주요의견 ① - 지속관리가 필요한 성과지표	138
〈표 III-33〉 사업단계별 중요도에 대한 전문가 주요의견 ② - 사업 추진단계를 고려한 중점영역 설정 ...	139

표 목차

〈표 III-34〉 사업단계별 중요도에 대한 전문가 주요의견 ③ - 결과영역의 성과관리 시기 검토	140
〈표 III-35〉 단기적 측면에서의 상대적 중요도(AHP 분석) 분석 결과	141
〈표 III-36〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ① - 1차년도 성과평가 적용 범위	143
〈표 III-37〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ② - 결과영역 성과평가의 적용시기 검토	145
〈표 III-38〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ③ - 평가절차 및 방법 설계	146
〈표 III-39〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ④ - 추가 고려사항	147
〈표 III-40〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ⑤ - 평가의 시기와 주기	147
〈표 III-41〉 꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표	149
〈표 III-42〉 〈꿈의 댄스팀〉 운영사업 성과평가 가중치(신규 성장 거점평가용)	150
〈표 III-43〉 사업단계별 성과영역별 가중치 산정 결과	151
〈표 III-44〉 성과영역, 평가항목 평가준거별 배점표	152
〈표 III-45〉 등급별 평가 배점	153
〈표 III-46〉 ‘예술교육 인력 확보수준’ 평가준거	154
〈표 III-47〉 ‘행정인력 확보수준’ 평가준거	155
〈표 III-48〉 ‘공간 및 시설 확보 수준’ 평가준거	156
〈표 III-49〉 ‘예산확보 및 편성 수준’ 평가준거	157
〈표 III-50〉 ‘사업목표 및 추진계획 수립의 적절성’ 평가준거	158
〈표 III-51〉 ‘교육구성 및 기본방침의 적절성’ 평가준거	159
〈표 III-52〉 ‘무용교육의 전문성 수준’ 평가준거	160
〈표 III-53〉 ‘창작 및 공연 역량 수준’ 평가준거	161
〈표 III-54〉 ‘단원 활동 지원의 적절성’ 평가준거	162
〈표 III-55〉 ‘참여자 인권 보호 적절성’ 평가준거	163
〈표 III-56〉 ‘조직 운영 체계화 수준’ 평가준거	164
〈표 III-57〉 ‘파트너십 구축과 성과 확산’ 평가준거	165
〈표 III-58〉 ‘댄스팀의 운영모델 개발 수준’ 평가준거	166
〈표 III-59〉 ‘댄스팀의 지역 거점화 수준’ 평가준거	167
〈표 III-60〉 ‘참여자 만족도’ 평가준거	168
〈표 III-61〉 ‘아동·청소년의 발전’ 평가준거	169
〈표 III-62〉 ‘거점의 안착 및 안정화’ 평가준거	170
〈표 III-63〉 ‘사회적 영향 확산’ 평가준거	171
〈표 III-64〉 컨설팅 내용 및 전문분야의 매칭 예시	173
〈표 III-65〉 평가자료 수집 및 진행(안)	174
〈표 III-66〉 주체별 역할	176
〈표 III-68〉 총괄평가 단계 제출자료 목록(2차)	179

표 목차

〈표 III-69〉 성과영역 및 평가항목별 활동증빙 자료의 예	179
〈표 III-70〉 주체별 성관리 및 컨설팅 수행내용 및 준비사항	183
〈표 IV-1〉 시범적용 추진절차	188
〈표 IV-2〉 시범적용 전문가 평가단 구성	189
〈표 IV-3〉 시범적용 범위	190
〈표 IV-4〉 시범적용(현장조사) 거점기관 목록	191
〈표 IV-5〉 거점기관별 현장조사 진행결과	191
〈표 IV-6〉 준거기반 평가결과 분석기준	192
〈표 IV-7〉 A재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	194
〈표 IV-8〉 A재단 전문가 평가 결과	194
〈표 IV-9〉 A재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	196
〈표 IV-10〉 B재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	197
〈표 IV-11〉 B재단 전문가 평가 결과	197
〈표 IV-12〉 B재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	199
〈표 IV-13〉 C재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	200
〈표 IV-14〉 C재단 전문가 평가 결과	201
〈표 IV-15〉 C재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	203
〈표 IV-16〉 D재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	204
〈표 IV-17〉 D재단 전문가 평가 결과	205
〈표 IV-18〉 D재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	207
〈표 IV-19〉 E재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	208
〈표 IV-20〉 E재단 전문가 평가 결과	208
〈표 IV-21〉 E재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	211
〈표 IV-22〉 F재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	212
〈표 IV-23〉 F재단 전문가 평가 결과	212
〈표 IV-24〉 F재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	214
〈표 IV-25〉 G재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	215
〈표 IV-26〉 G재단 전문가 평가 결과	216
〈표 IV-27〉 G재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	218
〈표 IV-28〉 H재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	219
〈표 IV-29〉 H재단 전문가 평가 결과	219
〈표 IV-30〉 H재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	221
〈표 IV-31〉 J재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과	222
〈표 IV-32〉 I재단 전문가 평가 결과	222

표 목차

〈표 IV-33〉 I재단 전문가 평가의견 기반 분석결과	224
〈표 IV-34〉 평가항목별 100점 환산점수 총괄표	225

그림 목차

[그림 I-1] 연구의 절차 및 단계별 주요내용	7
[그림 I-2] <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델 개발 과정	10
[그림 I-3] 연구진 워크숍 진행	15
[그림 I-4] 거점기관 대상 사전설명회 진행 모습	18
[그림 I-5] 평가위원 회의 및 거점 운영 현장방문	20
[그림 I-6] 매뉴북 표지 및 이미지 작업	20
[그림 II-1] <제2차 문화예술교육 종합계획(2023-2027)>	23
[그림 II-2] 대내외적 환경변화와 요구에 대응한 꿈의 댄스팀 운영 및 기대효과	27
[그림 II-3] 꿈의 댄스팀 사업 추진체계	29
[그림 II-4] '23년 <꿈의 댄스팀> 지역별 거점기관 현황	31
[그림 II-5] '23년 <꿈의 댄스팀> 교육 장르 현황	32
[그림 II-6] '23년 <꿈의 댄스팀> 교육대상 현황	33
[그림 II-7] 꿈의 오케스트라 교육과정 평가모형	39
[그림 II-8] 꿈의 오케스트라 변화이론 모형(안)	44
[그림 II-9] 영향/성과/산출/전략적 실행 pool	45
[그림 II-10] 꿈의 오케스트라 중장기 운영방안 설문조사 설계안	46
[그림 II-11] 서울형 사회가치지표(S-SVI) 측정 및 검증 개념도	48
[그림 II-12] IPA(Importance-Performance Analysis)분석 활용 결과산출방식	50
[그림 II-13] 누리과정 운영지원 컨설팅 추진모형(최종안)	52
[그림 II-14] 성과관리 컨설팅의 주요 모듈	54
[그림 II-15] 성과관리 컨설팅의 주요 모듈	55
[그림 II-16] 2030 의제의 주제별 문화지표	60
[그림 II-17] 조직 내부 성찰적 평가 커뮤니티 구축	63
[그림 II-18] 21세기 학습을 위한 프레임워크	64
[그림 III-1] 성과관리·컨설팅 모델개발의 이슈와 대응 방안	88
[그림 III-2] 성과관리·컨설팅 모델개발의 방향성	89
[그림 III-3] OECD/DAC 평가기준과 정책평가론의 평가기준 비교	95
[그림 III-4] 성과관리를 위한 지표개발 절차	98
[그림 III-5] 평가항목의 단기적 중요도	134
[그림 III-6] 평가항목의 중기적 중요도	134
[그림 III-7] 평가항목의 장기적 중요도	135
[그림 III-8] 평가준거의 단기적 중요도	136
[그림 III-9] 평가준거의 중기적 중요도	137
[그림 III-10] 평가준거의 장기적 중요도	137

그림 목차

[그림 III-12] 신규거점의 성과관리 및 컨설팅 프로세스(안)	178
[그림 III-13] PCSI 2.0모델 기반 2022년 만족도 평가 측정 지표 중 일부	181
[그림 III-14] 2022년 꿈의 오케스트라 만족도 조사	182
[그림 IV-1] 거점기관 평가자료 취합 양식	189
[그림 IV-2] 거점기관 자체 성과관리 점검표	189
[그림 IV-3] 매뉴얼북의 23년 꿈의 댄스팀 우수 거점 소개	193
[그림 V-1] 꿈의 댄스팀 성과평가의 운영 원칙	233
[그림 V-2] 거점의 단계적 성장과 성과평가 및 컨설팅의 관계도	236
[그림 V-3] 성과관리·컨설팅 운영에서의 고려사항	238

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구 절차 및 방법

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

1.1 추진 배경 및 필요성

□ <꿈의 댄스팀> 사업모델의 성공적 구현을 위한 지원·관리 필요

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 아동·청소년 대상 무용교육 지원사업으로 다년간 국가재정이 투입되는 전국단위 사업임. 코로나19 등 대내외적 환경변화로 위축된 아동·청소년의 신체활동력 증진 필요성이 대두되면서 '22년 시범사업으로 시작됨.
- '23년 정규사업으로 편성된 <꿈의 댄스팀> 운영사업은 춤을 통한 아동·청소년의 전인적 성장을 목표로 전국 20개 거점기관을 선정하여 <꿈의 댄스팀>의 정체성을 드러내는 교육운영과 지역 정착을 지원하고 있음.
- 꿈의 댄스팀 거점기관은 민간예술감독/예술단체와 문화재단, 문화기반시설 등 공공기관이 결합한 구조로 <꿈의 댄스팀>의 철학과 가치에 대한 이해와 공감대 형성이 중요함. 또한 거점마다 운영기반과 확보자원, 역량 등의 차이가 존재하여 <꿈의 댄스팀> 사업의 성공적 구현을 위한 중앙차원의 지원·관리가 필요함.

□ <꿈의 댄스팀> 운영사업의 명료한 방향성 제시와 관리체계 마련

- 한국문화예술교육진흥원은 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 지역 정착 및 확산을 목표로 <꿈의 댄스팀>을 중장기적으로 이끌어갈 수 있는 거점기관을 선정하여 5년간 연속 지원하는 구조로 설계함.
- 사업의 지원구조를 연차에 따라 신규거점(1년차)-성장거점(2-3년차)-지역협력거점(4-5년차)-자립거점(6년차 이상)으로 구분·제시하여 국고지원 의존도를 점차 줄이고 자립 운영기반을 확보할 수 있도록 유도함. 이와 같은 사업 지원구조에 기반하여 각 거점이 중장기적 관점에서 <꿈의 댄스팀> 사업계획을 수립하고, 실행할 수 있도록 중앙차원에서의 지원·관리가 요구됨.
- 구체적으로 <꿈의 댄스팀>이 지향하는 교육철학과 가치를 공유하고, 거점이 보유하고 있는 역량과 고유성이 발현될 수 있도록 내실화를 지원함과 동시에 명료한 목표 아래 효율적인 사업 추진이 이루어질 수 있도록 성과관리 체계 마련이 필요함.

□ 거점기관의 지속 발전을 위한 현황 진단 및 변화과제 발굴 유도

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 문화재단, 문화기반시설 등 공공 법인·단체가 지자체와의 협력을 기반으로 무용감독(총괄책임), 공연(레퍼토리)창작 인력, 교육 인력(주강사/보조강사), 행정 인력(코디네이터)을 확보하여 새로운 조직을 이루는 형태임.
- '23년 선정된 <꿈의 댄스팀> 거점기관 다수가 '22년 시범사업의 참여 경험 없이 새롭게 구성된 조직이며, 거점마다 확보하고 있는 자원과 참여인력의 역량에도 편차가 존재함.
 - 무용감독과 교육인력이 창작·공연영역 전문가인 경우, 문화예술교육 경험이 부족하거나 반대로 공연과 창작, 레퍼토리 구축의 경험이 적은 경우가 존재함.
- 이에 사업의 초기 단계에서 꿈의 댄스팀형 강사진의 개발과 관리, 무용감독의 역량 강화, 행정 및 교육지침 등 현실적으로 적용 가능한 전략과 방법론을 제시할 필요가 있음.
- 현재 거점이 보유하고 있는 자원과 역량 수준을 객관적으로 진단하여 발전적인 방향으로의 변화를 유도할 필요가 있으며, 이를 위해서는 무엇을 진단하고 관리해야 하며, 보완이 필요한 부분이 무엇인지 판단할 수 있는 명료한 기준의 제시가 필요함.
- 즉, <꿈의 댄스팀> 운영사업의 균형적인 성장과 발전을 도모하기 위해 사업의 지향점에 부합되는 전략적·운영적 목표들을 제시할 필요가 있음. 또한 조직 및 구성원들이 사업을 추진하는 과정에서 의사결정에 활용할 수 있는 적절한 정보와 판단기준 제시하여 지속 발전을 위한 변화과제를 발굴할 수 있도록 유도해야 함.

□ <꿈의 댄스팀> 거점기관의 다양성을 고려한 성과관리 모델 개발

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 아동·청소년의 놀이와 여가, 신체 활동을 추구하는 기존의 교육사업과 달리, 창의적 학습과 협동이 요구되는 창작과 공연, 레퍼토리 구축이 핵심 요소임.
- 유사 사업인 꿈의 오케스트라는 '엘 시스템' 모델이 지닌 철학과 가치지향, 방법론, 운영방식이 존재하며 발전 방향(정지현, 2011; 김영란, 2021; 박소영, 2013; 신소영, 2013; 조민지, 2015 등)이나 효과에 대한 연구(임영식, 정경은, 임승희, 2020)가 상대적으로 활성화되어 있음.
- 반면, <꿈의 댄스팀> 운영사업은 문화예술교육지원사업 중 무용에 중점을 둔 초유의 사업으로 기존 모델의 부재, 장르의 다양성이 강하게 작용하여 성과 연구나 모델 개발과정에서 고려되어야 할 요소가 복잡하게 얽혀있음.
- 특히 현대무용, 발레, 한국무용, 스트리트 댄스 등 다양한 장르가 참여하고 있어 교육과정 구성, 레퍼토리 구축과 공연 방식에도 다양성이 존재하며, 거점의 정체성과 지향점도 다양하게 구축될 수 있음. 이와 같은 거점의 다양성을 포괄할 수 있는 성과관리 모델 개발이 필요함.

□ 현장 체감과 실효성에 초점을 맞춘 성과관리 및 컨설팅 실행모델 개발

- 거점의 현황을 진단·평가하고 긍정적인 방향으로의 개선·발전 방안을 모색하기 위해서는 성과 평가와 함께 다양한 분야와 방식의 컨설팅이 함께 이루어져야 함.
- 교육과 공연을 아우르는 인력 개발 및 구축, 교육 프로그램 및 공연 레퍼토리 개발, 거점의 지역 정착을 도모하기 위해서는 각 거점의 장르, 교육방식, 정체성 등을 고려한 현황 진단을 기반으로 중장기적 발전방안을 제안할 수 있는 전문가풀의 개발과 컨설팅 모델 설계가 필요함.
- 거점평가-성과분석-컨설팅-환류 과정에서 중앙과 20개 거점기관, 전문가 집단(컨설턴트)의 역할과 과업을 체계적으로 설계하여 컨설팅의 유효성을 높이는 한편, 행정적 편의성에 함몰되지 않고 상호 협력적인 관계를 강화할 수 있는 관계망 형성이 중요함.
- 이를 위하여 20개 거점기관의 요구와 의견을 수집하여 실효성 있는 방향으로 성과평가 및 컨설팅 프로세스를 설계하고, 현장에서 활용할 수 있는 운영 매뉴얼 개발 등이 함께 이루어져야 함.

1.2. 연구 목적

- 이 연구의 목적은 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 특수성을 고려한 성과관리 및 컨설팅 모델을 개발하는 데 목적을 두고 있음. 구체적으로 중장기 지원구조와 장르의 다양성 등을 고려한 성과지표를 개발하고, 이후 시범 적용을 통해 발견된 보완점을 개선하여 실효성 있는 모델과 활용 방법을 제시하는 것을 목적으로 함.
- 일차적으로 국내외 선행연구 검토, 유사사례 분석, 전문가 조사와 자문 등을 통해 <꿈의 댄스팀> 운영사업이 지향해야 할 성과의 범위를 파악하고, 평가항목과 평가준거, 점검항목이 포함된 성과지표 프레임을 도출함. 이후 전문가 조사를 통해 성과지표의 타당성을 검토하고, 사업 단계(단기/중기/장기)를 고려한 성과관리 모델의 적용 방법을 도출하는 것을 목표로함.
- 이차적으로는 개발된 모델을 2023년 <꿈의 댄스팀> 거점기관에 시범 적용하여 현장의 의견을 수렴하고, 성과관리의 효율성을 제고할 수 있는 방향을 모색하는 것임. 이후 평가 결과에 기반한 컨설팅 모델을 개발하고 최종적으로 도출된 성과관리 및 컨설팅 모델의 현장 적용과 활용 방법을 제시함.
- 즉, <꿈의 댄스팀> 운영사업의 성과를 점검할 수 있는 성과관리 모델의 개발과 함께 이를 실제 현장에 적용하여 거점의 현황을 진단하고, 발전적인 방향으로의 변화를 모색할 수 있는 컨설팅 추진 방안을 제안하는 것이 본 연구의 주요 목적임.

1.3. 연구의 기대효과

- 본 연구를 통해 개발된 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델 적용을 통해 거점기관의 역량 강화와 성과관리의 토대를 마련함으로써 사업의 성장과 발전을 견인할 수 있을 것으로 기대됨.
- 사업 기획과 실행과정의 적절성, 과정의 충실성, 사업 성과와 효과 등을 점검하는 과정에서 발굴된 취약·보완점에 대한 컨설팅을 제공하여 사업의 안정화와 운영역량 강화를 도모할 수 있음.
- 또한 <꿈의 댄스팀> 운영사업이 지향하는 바를 명료하게 제시함으로써 <꿈의 댄스팀>의 정체성 구현과 가치확산에 기여할 수 있으며, 성과평가 과정에서 발굴된 우수사례의 분석을 통해 <꿈의 댄스팀> 운영사업에 대한 대내외적 인식과 위상을 높일 수 있음.
- <꿈의 댄스팀> 거점기관이 향후 5년간 자립거점으로 성장할 수 있도록 중앙차원에서의 지원·관리 방안을 마련하고 중앙과 지역이 함께 성장할 수 있는 상호 협력체계를 구축하는 데 기여할 수 있음.

2. 연구 절차 및 방법

2.1. 연구 절차

- <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리·컨설팅 모델개발은 ① 조사 및 분석 ② 설계 및 개발 ③ 실행 및 평가 ④ 모델 및 매뉴얼 개발 단계를 거쳐 진행되었으며, 단계별 주요 내용은 [그림 I-1]과 같음.

단계	주요내용	수행방법
1. 조사 및 분석	<ul style="list-style-type: none"> • <꿈의 댄스팀> 거점기관 운영사업 분석 • 국내외 성과관리 및 컨설팅 사례 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 현황 자료 분석 • 문헌자료 분석
2. 설계 및 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 성과영역 및 모델 개발 방법론 확정 • <꿈의 댄스팀> 핵심가치 분석 및 추출 • 연구진 워크숍을 통한 성과지표 개발 • 전문가 자문회의를 통한 성과지표 정교화 • 전문가 조사 설계 및 실시 • 성과지표의 타당성 검토 및 가중치 산정 • 성과평가 및 컨설팅 프로세스 설계 • 성과관리·컨설팅 모델 초안 도출 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌자료 분석 • 연구진 워크숍 • 지표개발 전문가 자문 • 전문가 자문단 구성 • 전문가 의견조사(1차, 2차)
3. 실행 및 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 거점기관 대상 사전워크숍(안) 개최 • 전문가풀(평가 및 컨설팅 위원) 구성 • 모델 시범 적용(성과평가 실시) • 모델 시범 적용 결과 분석 • 거점기관 대상 사후 워크숍 개최 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가풀 구성 및 운영 • 현장평가(모니터링) • 이해관계자 의견 수렴·반영
4. 최종 모델 및 매뉴얼 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리·컨설팅 최종 모델개발 • 성과관리·컨설팅 매뉴얼 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가 평가단 회의 • 전문가 자문

[그림 I-1] 연구의 절차 및 단계별 주요내용

- 1단계는 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델 개발을 위한 기초조사 단계로 <꿈의 댄스팀> 사업 현황 자료와 국내외 유사사례 등 문헌자료 검토를 통해 이론적 토대를 구축하는 데 목적을 두었음.
- 2단계는 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델의 기초가 되는 성과의 범위를 설정하고 성과를 진단, 평가, 관리하기 위한 성과지표 체계 도출이 주요 목적임.

- 이를 위하여 <꿈의 댄스팀> 사업 관련 자료와 선행연구 분석을 통해 <꿈의 댄스팀> 사업이 지향하는 핵심 가치를 추출하였고, 연구진 워크숍 및 전문가 자문회의를 진행하여 평가항목과 평가준거, 준거개념, 점검항목 등을 도출함.
- 이후 지표개발, 문화정책 및 행정, 문화예술교육, 무용교육 분야의 전문가를 대상으로 성과지표 초안에 대한 타당성 검토와 상대적 중요성 평가를 위한 의견조사를 2차에 걸쳐 실시함. 조사 결과를 토대로 성과지표를 정교화하고 평가도구의 개발과 적용·활용 방법 등을 설계함.
- 3단계는 1~2단계를 통해 도출된 <꿈의 댄스팀> 성과관리 및 컨설팅 모델을 실제 현장에 적용하여 초안 모델의 수정·보완점을 파악하는 데 중점을 두었음. 개발된 모델의 시범 적용을 통해 성과지표 체계의 타당성, 성과관리 및 컨설팅 프로세스의 적절성, 평가 및 측정 가능성 등을 종합적으로 검토하고, 이해관계자들의 의견을 청취하여 발전적 방향으로의 성과관리 및 컨설팅 모델을 수정·보완함.
- 4단계는 시범 적용 결과를 토대로 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 최종 모델을 도출하고, 현장에서의 활용도를 높이기 위한 매뉴얼을 개발함. 이 매뉴얼에는 사업 소개, 성과관리·컨설팅 체계, 수행 및 활용 방법, 23년 시범 적용 결과 및 우수사례를 포함함.

2.2. 연구내용

□ <꿈의 댄스팀> 운영사업의 정책적 배경과 추진현황 분석

- <꿈의 댄스팀> 운영사업의 주관처인 문화체육관광부와 한국문화예술교육진흥원의 중장기 사업 계획 등을 분석하여 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 정책적 배경과 추진 방향을 분석함.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업 관련 선행연구와 23년도 거점기관 사업계획서 등을 토대로 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 목표와 지향점, 지원구조와 추진체계 등 <꿈의 댄스팀> 운영사업에 대한 전반적인 사항을 파악함.

□ 국내외 성과관리 및 컨설팅 사례 분석

- 국내외 문헌분석을 통해 성과관리 및 컨설팅 모델의 개발 방향을 탐색함. 구체적으로 문화예술 영역에서 개발·적용된 성과지표, 평가 및 효과분석, 컨설팅 사례를 다각적으로 조사·분석함.
- 국내외 성과관리 및 컨설팅 사례 분석을 통해 시사점을 도출하고, <꿈의 댄스팀> 사업의 특성을 반영한 성과지표와 모델 개발과정에 반영함.

□ 성과영역 설계 및 지표개발

- 문헌 및 사례분석 결과를 토대로 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 성과를 종합적으로 진단·평가할 수 있는 성과지표를 개발함. 구체적으로 <꿈의 댄스팀> 운영사업이 지향하는 핵심가치를 파악하고, 이와 연계하여 사업의 기획-실행-평가 과정에서 관리되어야 할 성과지표 초안을 도출함.
- 이후 전문가 자문을 통해 성과지표를 점차 정교화하였으며, 19명으로 구성된 전문가 패널을 대상으로 2차에 걸친 의견조사를 실시하여 성과지표의 타당성과 측정 가능성을 검토함. 또한 성과영역 및 평가항목 등의 상대적 중요도 분석을 통해 가중치 산정의 기초자료를 산출함.
- 이와 같은 전문가 조사 결과를 종합적으로 검토·반영하여 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 성과관리를 위한 성과지표(성과영역, 평가항목, 평가준거, 준거개념, 점검항목 등)를 개발하고, 사업 지원구조와 단계(단기/중기/장기)를 고려한 적용방안을 모색함.

□ 성과관리 및 컨설팅 프로세스 설계

- <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과지표를 활용한 성과관리가 이루어질 수 있도록 평가의 대상, 평가 절차와 추진체계, 근거자료 수집 및 평가방법, 결과도출 및 결과제시 방법 등을 구체화하여 성과관리(평가) 프로세스를 설계함.
- 이와 연계하여 거점기관의 진단평가 결과를 토대로 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 발전방안을 모색할 수 있는 컨설팅 방향과 구체적인 실행 프로세스를 설계함.

□ 성과관리 및 컨설팅 모델 시범 적용

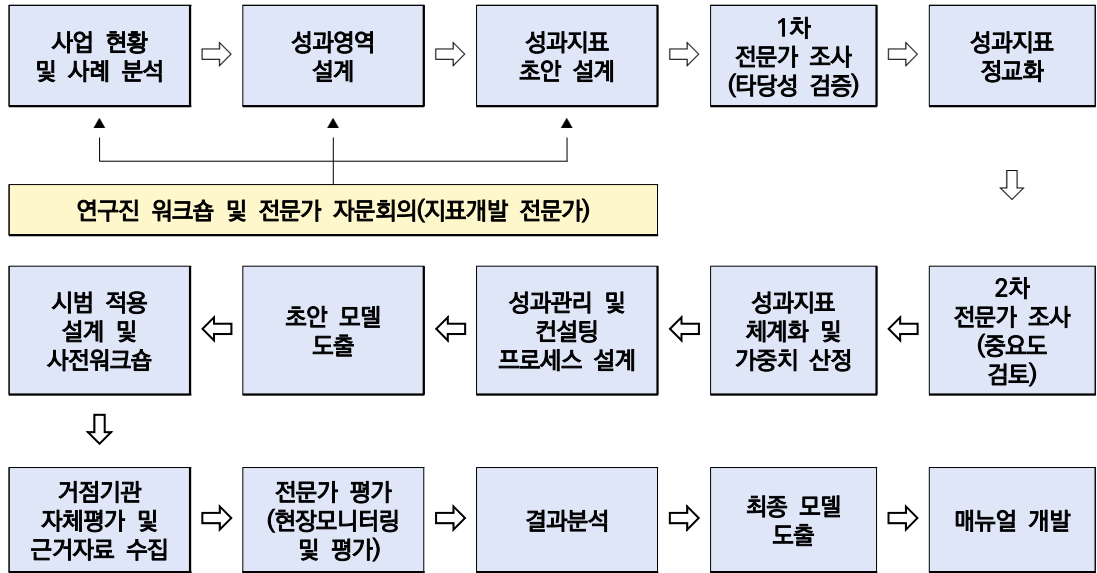
- 개발된 성과관리 및 컨설팅 모델의 시범 적용을 위하여 점검표 및 평가서 등을 포함한 안내자료를 제작하고, 실제 평가 및 컨설팅에 참여할 전문가풀(Pool)을 구성함.
- 이후 성과관리 및 컨설팅 관계자(거점기관 관계자, 평가위원)를 대상으로 사전 설명회를 개최하여 성과평가의 목적과 방법과 결과 활용 방안 등의 안내를 통해 성과관리에 대한 공감대를 형성함.
- 도출된 모델에 기반하여 23년도 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 모델을 시범 적용하고, 현장의 의견을 청취하는 한편, 성과관리 및 컨설팅 모델의 수정·보완점을 파악함.

□ 최종 모델 및 매뉴얼 개발

- 관계자 대상 사후 워크숍을 추진하여 성과평가·컨설팅 시행 결과를 공유하고, 관계자 의견을 수렴하여 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 최종 모델을 도출함.
- 이와 함께 성과관리 및 컨설팅에 대한 이해를 도모하고 실제 현장에서 활용할 수 있는 매뉴얼을 개발·제작함.

2.3. 연구의 흐름과 추진 일정

- <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델 개발은 문헌분석, 성과지표 설계, 지표 정교화, 프로세스 설계, 시범 적용, 수정 및 보완 절차에 따라 진행되었으며 연구의 흐름과 추진과정은 [그림 I-2]와 같음.



[그림 I-2] <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델 개발 과정

- 연구기간은 2023년 5월부터 12월까지 약 7개월이며, 과업별 연구추진 일정은 아래<표 I-1>과 같음.
 - 5월 4주 착수보고를 시작으로 6월 3주까지 성과지표 개발의 이론적 토대가 되는 선행연구 및 문헌자료 검토가 진행됨.
 - 6월 3주부터 7월 1주까지는 연구진 워크숍을 진행하여 성과지표를 체계화하고 성과영역, 평가항목, 평가기준, 점검항목 등을 개발함. 이와 함께 전문가 자문을 실시하여 성과지표를 정교화하고, 전문가 의견조사를 위한 패널 구성 및 조사 설계가 이루어짐.
 - 7월 3주부터 8월 2주까지 2차에 걸친 전문가 의견조사가 이루어졌으며, 차수별 조사 결과 분석(내용분석, 타당도 분석, AHP 분석 등 실시)과 반영을 위한 연구진 워크숍 및 자문회의를 실시함.
 - 8월 1주부터 문헌 및 조사연구, 전문가 조사 및 자문의견을 종합하여 성과관리 및 컨설팅 프로세스를 설계하고 현장 적용을 위한 사전 준비 작업을 진행함.
 - 9월 거점기관 관계자를 대상으로 사전 설명회를 개최하고 9월 중순부터 11월 중순까지 평가위원단과 연구진이 함께 현장을 방문하여 모니터링 및 거점기관 평가를 진행함.

- 11월말 평가위원의 의견을 수렴하여 총괄회의를 진행함. 시범 평가에 기반하여 발전된 방향으로 성과관리 및 컨설팅 모델을 보완함. 마지막으로 연구 결과를 종합·정리하고, 현장 매뉴얼을 개발·제작함.

〈표 1-1〉 연구 추진일정

주요과업 및 수행내용	5월			6월			7월			8월			9월			10월			11월			12월		
	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1. 조사 및 분석																								
• <꿈의 댄스팀> 사업 분석																								
• 국내외 사례 분석																								
2. 설계 및 개발																								
• 성과지표 초안 개발																								
• 전문가 자문																								
• 전문가 의견 조사																								
• 성과관리 및 컨설팅 모델 개발																								
3. 실행 및 평가																								
• 평가위원단 구성 및 사전회의																								
• 거점기관 대상 사전워크숍 개최																								
• 성과평가 및 컨설팅 실시																								
• 시행결과 분석																								
• 평가위원단 총괄회의																								
4. 최종모델 개발 및 매뉴얼 개발																								
• 최종모델 개발																								
• 성과관리·컨설팅 매뉴얼 개발																								

2.4. 연구방법

□ 문헌분석

- <꿈의 댄스팀> 운영사업과 관련된 현황·연구자료 분석을 통해 사업에 대한 이해를 제고하고 운영 현장의 특수성을 반영한 성과관리 및 컨설팅 방향을 탐색함.
- <꿈의 댄스팀> 관련 선행연구 및 상위정책 검토를 통해 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 추진 배경과 지향점 등을 파악하고, 중앙 기관의 아젠다와의 부합성, 중장기적 사업 목표와 지원구조, 추진체계 등을 검토함.

- 23년 <꿈의 댄스팀> 거점기관으로 선정된 20개 기관의 사업계획서 분석을 통해 거점기관의 조직구성과 사업 추진체계, 추진전략 등을 조사·분석함. 세부적으로 거점기관이 추구하는 미션과 비전을 확인하고, 구체적인 추진계획 등을 확인함.

<표 1-2> '23년 꿈의 댄스팀 거점기관 현황

권역/지역		기관명	권역/지역		기관명
수도권 (8)	서울(4)	관악문화재단	충청권(3)	공주문화관광재단	
		성동문화재단		G재단	
		송파문화재단		천안문화재단	
		양천문화재단	호남권 (5)	전북(4)	군산시민예술촌
	연수문화재단	부안군문화재단			
	인천(2)	인천중구문화재단		완주문화재단	
		하남문화재단		전주문화재단	
	경기(2)	안양문화재단	광주(1)	소촌아트팩토리	
강릉문화재단		영남권 (3)	경남(2)	사천문화재단	
강원권(1)	강릉문화재단		경북(1)	영덕문화관광재단	

- 국내외 문화예술 현장에서 활용되고 있는 성과관리·컨설팅 모델 조사를 통해 성과영역 및 지표 체계, 평가방법, 컨설팅 전략개발의 시사점을 도출하고, <꿈의 댄스팀> 운영사업의 특수성을 고려한 적용 방법을 검토함.
 - 문화체육관광부, 한국문화예술교육진흥원, 한국문화관광연구원, 유네스코(UNESCO), 미국 국립무용교육기관(NDEO), 영국 RSA(Royal Society of Arts), 영국 예술위원회(Arts Council England), 크리에이티브 스코틀랜드(Creative Scotland), 누리집 및 각종 학술 DB를 활용하여 성과관리 및 컨설팅 모델 관련 자료를 수집하고 분석함.
 - 구체적으로 성과지표 프레임 설계를 위한 지표개발 관련 선행연구, 문화예술 영역에서의 성과지표 개발과 평가 및 성과분석 연구, 문화예술교육 및 무용교육 관련 운영가이드 등을 조사 분석함.

□ 연구진 워크숍

- <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델 개발을 위하여 연구진 워크숍을 수시로 진행하였으며 주 1회의 정례회의와 사안에 따른 주 1~2회의 추가 회의를 수시로 진행하였음. 연구 추진에 따른 주요 내용은 다음과 같음.

- 1차 워크숍 : 사업 현황 및 선행연구 검토
 - 문헌자료 분석 결과 공유, 성과지표 프레임 설계를 위한 근거이론의 적합성 논의
 - <꿈의 댄스팀> 운영사업의 지향점 및 핵심 가치 도출
- 2차 워크숍 : 성과지표 체계 설계 및 평가항목 개발
 - 논리모델에 기반한 성과영역 설계, <꿈의 댄스팀>의 특수성 고려방안 논의
 - 투입-활동-산출-결과 영역별 평가항목 개발
 - 평가항목의 평가준거 설계 및 근거자료 확보 가능성 검토
- 3차 워크숍 : 평가준거 정교화 및 준거 개념 서술
 - 전문가 자문회의 결과를 반영 논의
 - 평가항목별 평가준거 도출, 적합성 및 측정 가능성 검토
 - 평가준거 측정 및 평가를 위한 조작적 정의
- 4차 워크숍 : 평가항목 개발 및 지표체계의 검토
 - 평가준거의 측정과 진단을 위한 점검항목 개발, 측정 및 평정방법 논의
 - 성과지표(성과영역, 평가항목, 평가준거, 점검항목) 체계의 정합성 검토
- 5차 워크숍 : 전문가 조사 설계 및 패널 구성
 - 전문가 섭외 및 구성의 적절성 검토
 - 전문가 자문회의 결과를 반영 논의
 - 초안 지표에 대한 타당성, 측정 가능성 검토를 위한 조사지 개발
 - 사업 지원구조를 고려한 성과지표의 상대적 중요성(가중치) 파악을 위한 조사지 개발
- 6차 워크숍 : 성과지표의 타당성 및 측정 가능성 보완
 - 1차 전문가 의견 조사 결과 분석 및 공유
 - 타당도 및 측정 가능성 제고를 위한 성과지표 수정안 도출
- 7차 워크숍 : 성과지표 정교화 및 상대적 중요성 파악
 - 2차 전문가 의견 조사 결과 분석 및 공유
 - 사업의 단계(단기/중기/장기)를 고려한 가중치 산정
- 8차 워크숍 : 성과지표 1차 확정 및 프로세스 설계
 - 전문가 자문회의 및 의견조사 결과를 종합적으로 반영한 성과지표 도출
 - 성과지표 기반 거점기관 평가 및 컨설팅 프로세스 설계

- 9차 워크숍 : 중간보고회 피드백 공유 및 연구 방향 검토
 - 하반기 추진 행사 일정 확인 및 연구 범위 설정
 - 연구 업무 분담 및 워크숍 일정 조율
- 10차 워크숍 : 평가위원 섭외 및 시범평가 모델 구체화
 - 거점기관 평가 및 컨설팅 평가위원 구성
 - 시범평가서 양식 개발
 - 성과 관리 매뉴얼 기획 및 디자인 레퍼런스 탐색
- 11차 워크숍 : 거점기관 대상 시범적용 설명회 준비
 - 거점기관 평가 및 컨설팅 평가위원 섭외 상황 공유
 - 시범 적용 설명회 사전 안내자료(프레젠테이션 및 녹음) 제작
- 12차 워크숍 : 성과관리 매뉴얼북 기획 및 구상
 - 성과관리 매뉴얼북 레퍼런스 탐색 및 공유
 - 매뉴얼북 원고 작성 업무 분장 및 톤앤 매너 검토
 - 참조자료 검토 및 타이틀, 방향성 설정
- 13차 워크숍 : 거점 성과관리 자료 취합 및 분석
 - 현장조사 희망 일정 취합 및 일정 조율
 - 거점기관 성과관리 및 평가자료 공유 및 검토
- 14차 워크숍 : 전문가 평가위원 오리엔테이션 준비
 - 20개 거점기관별 서류검토자료 전문가 평가위원에게 송부 및 검토 요청
 - 전문가 현장평가 희망일정 취합 및 일정 조율
- 15차 워크숍 : 현장평가 사전 회의1
 - 평가서 최종 정리 및 사전 송부
 - 전문가 방문 전 사전 거점기관 별 안내 사항 정리
- 16차 워크숍 : 현장평가 사전 회의2
 - 연구원 현장 방문 참여 일정 조율 및 업무 확인
 - 전문가 평가위원 현장 방문 일정 매칭
- 17차 워크숍 : 성과관리 매뉴얼북 준비회의
 - 매뉴얼북 디자인 컨셉 및 키이미지 아이디어 수렴

- 참조자료 검토 및 타이틀, 방향성 설정
- 18차 워크숍 : 현장평가 리뷰 및 전문가 자료 분석
 - 현장점검 상황 및 방문 후기 공유
 - 전문가 최종회의 준비
- 19차 워크숍 : 결과보고서 착수 회의
 - 우수사례 검토 및 매뉴얼 내용 구성 논의
 - 현장점검 평가결과 도출 및 분석
- 20차 워크숍 : 성과관리 매뉴얼북 진행회의
 - 매뉴얼 디자인 컨셉 결정 및 원고 일관성 확인
 - 매뉴얼북 원고 작성 내용 확인 및 추가 자료 컨택
- 21차 워크숍 : 매뉴얼북 디자인 및 원고 취합
 - 원고 취합 및 우수사례 원고 취재와 자료 수렴
 - 매뉴얼북 디자인 및 내용 검토
 - 디자이너 취합자료 송부 및 세부사항 의논
- 22차 워크숍 : 결과보고서 작성
 - 결과보고서 내용 확인 및 리뷰
 - 발표 자료 준비
 - 매뉴얼북 1-2차 교정 및 공유버전 완성



[그림 1-3] 연구진 워크숍 진행

□ 전문가 자문 및 의견조사

- 지표개발 분야의 전문가를 자문위원으로 구성하여 성과지표 및 컨설팅 모델 개발의 방향, 적용 모델(논리모델)의 적절성, 성과지표 체계의 적절성, 전문가 의견조사 설계 및 분석 과정을 객관적으로 점검하도록 함.

〈표 1-3〉 자문위원 구성 및 자문회의

자문위원		소속 및 직함	
박소연		안양대학교 교양대학 교수	

차수	일시	주요내용	비고
1차	2023년 6월 20일(화) 오후 2시	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 모델설계 및 결과 활용 방향 검토 성과영역 및 평가항목의 적절성 검토 평가항목의 측정 가능성 및 산출방법 검토 전문가 조사의 목적 및 패널 구성 논의 	화상회의 (Zoom)
2차	2023년 7월 5일(화) 오전 9시 30분	<ul style="list-style-type: none"> 성과지표의 구조 및 정합성 검토 단기적/중장기 측면에서의 적용가능성 검토 성과지표의 타당도 검증방법 및 가중치 산정 논의 	화상회의 (Zoom)
3차	2023년 7월 9일(일) ~2023년 7월 10일(월)	<ul style="list-style-type: none"> 성과지표 수정본 검토 전문가 의견조사 설계 및 1차 설문지 검토 	서면 및 유선 검토
4차	2023년 7월 30일(일) ~2023년 7월 31일(월)	<ul style="list-style-type: none"> 1차 전문가 의견조사 결과 분석 검토 1차 조사 결과를 반영한 성과지표 수정본 검토 2차 전문가 조사지 검토 	서면 및 유선 검토
5차	2023년 8월 18일(금) 오후 8시	<ul style="list-style-type: none"> 2차 전문가 의견조사 결과분석 검토 2차 조사 결과를 반영한 성과지표 수정본 검토 성과관리 및 컨설팅 프로세스 설계 적절성 검토 성과관리 및 컨설팅 현장 적용에 대한 의견 수렴 	화상회의 (Zoom)

- 이와 함께 문화예술교육 및 무용교육, 문화정책, 문화예술교육 행정, 지표개발 분야 전문가 19인을 대상으로 의견조사를 실시하여 성과지표의 타당성과 측정 가능성을 검토하였으며, 전문가 의견조사에 참여한 전문가 패널 구성은 〈표 1-4〉와 같음.

〈표 1-4〉 전문가 의견조사 패널 구성

전문영역	번호	성함	소속 및 직함
지표평가 (8)	1	김창환	극동대학교 미래교양대학 부교수
	2	길혜지	충북대학교 사범대학 교육학과 부교수
	3	박용호	인천대학교 창의인재개발학과 교수
	4	임채홍	공공정책성과평가연구원 이사

전문영역	번호	성함	소속 및 직함
	5	이진구	한국기술교육대학교HRD학과 교수
	6	채재은	가천대학교 법과대학 행정학과 교수
	7	정홍인	대구대학교 지역사회개발·복지학과 교수
	8	김서용	아주대학교 행정학과 교수
문화정책 (4)	9	유지연	창원대학교 문화테크노학과 교수
	10	최보연	상지대학교 문화콘텐츠학과 조교수
	11	권선영	고양시경연연구원 부연구위원
	12	정보람	한국문화관광연구원 문화정책연구실
무용교육 (2)	13	김울리아	전북대학교 초빙교수
	14	인정주	오!마이라이프무브먼트씨어터 상임안무가
문화예술교육 (2)	15	김혁진	모든학교체험학습연구소 연구위원
	16	조은아	추계예술대학교 문화예술과 학과장
문화예술교육 행정 (3)	17	정다워	한국문화예술교육진흥원 팀장
	18	권경희	한국문화예술교육진흥원 주임
	19	윤가경	한국문화예술교육진흥원 주임

○ 전문가 조사는 2차에 걸쳐 진행되었으며, <꿈의 댄스팀> 사업 구조와 단계를 고려한 가중치 산정, 평가 및 컨설팅 실행 방법을 구체화함. 차수별 조사내용은 <표 I-5>와 같음.

- 1차 전문가 의견조사는 연구진 워크숍 및 자문회의를 통해 도출된 성과지표(안)의 논리적 타당도와 측정 가능성을 검토함과 동시에 모호한 개념의 수정과 누락·중복 준거에 대한 수정 의견을 수렴함.
- 2차 전문가 의견조사에서는 1차 조사 결과를 반영하여 수정·보완된 <꿈의 댄스팀> 운영 사업 성과지표를 공유하고, 사업단계별 성과관리 모델 구축을 위한 평가항목의 정교화와 가중치 산정을 위한 전문가 의견을 수집하였음.

<표 I-5> 전문가 의견조사 개요

구분	조사기간	조사내용	방법
1차 조사	2023.07.18.(화) ~2023.07.24.(월)	<ul style="list-style-type: none"> • 평가항목의 적합성에 대한 검토 의견 • 평가준거의 적합성과 측정 가능성에 대한 검토 의견 • 점검항목의 타당성에 대한 검토 의견 	서면 조사
2차 조사	2023.08.01.(화) ~2023.08.10.(목)	<ul style="list-style-type: none"> • 1차 조사 결과를 반영한 수정 모델 검토 의견 • 사업 단계를 고려한 평가준거의 중요도에 대한 의견 • 평가항목/평가준거의 상대적 중요도(가중치)에 대한 의견 	서면 조사

- 전문가 의견조사 결과를 토대로 성과의 범위와 관리의 목적, 평가항목과 준거, 측정방법 등을 구체화하고, <꿈의 댄스팀 운영사업> 성과평가 초안 모델을 개발함.
 - 전문가 조사를 통해 수집된 데이터는 분석프로그램(Excel, DRESS)을 활용하여 통계 분석을 진행하였으며, 통계분석전문가와와의 자문회의를 진행하여 분석 절차 및 해석의 타당성 등을 검토함.
 - 구체적으로 성과지표의 타당도 검토를 위해 내용타당도(Content Validity Ratio, 이후 CVR)를 분석하였으며, 사업단계를 고려한 성과지표의 상대적 중요도와 가중치 산출을 위한 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 실시함.

□ 거점기관 사전 워크숍 및 성과관리 자료 취합

- 성과관리 및 컨설팅 모델을 '23년 꿈의 댄스팀 운영거점기관과 공유하고 성과평가 시범적용을 위한 거점의 협조 및 공감대를 형성하기 위한 목적을 가짐. 거점의 편의를 위하여 온라인으로 진행하였으며 20개 거점의 무용감독, 행정인력, 강사진 등이 54명이 참여하였음.
- 성과관리의 목적, 취지, 방법 등에 대한 상세한 안내가 진행되었으며, 시범적용을 위하여 성과관리 모델 소개 PPT와 점검표 작성 양식을 설계하여 소개하였음. 점검표 작성은 거점기관이 자체적으로 핵심인력(무용감독, 교육 인력, 창작 인력, 행정 인력)이 협의체를 구성하여 작성하고 무용감독의 최종 확인을 거쳐 제출하도록 함.
- 거점의 업무 효율성을 위하여 기존 제출한 사업계획서 혹은 수정 사업계획서와 동일한 내용은 중복제출을 피할 수 있게 구성하였으며, 평가위원이 지표에 따른 체계적인 점검을 도모하도록 항목별로 기재하는 양식을 제공함.
- 개발된 평가지표를 거점의 관점에서 스스로 사전점검하고, 항목별로 요구되는 증빙자료는 점검표 내 제시된 양식 혹은 별도 붙임자료로 제출하여 업무의 효율성과 정확도를 추구함.



[그림 1-4] 거점기관 대상 사전설명회 진행 모습

□ 성과평가 모델 시범적용

〈표 1-6〉 성과관리 및 컨설팅 추진·참여 주체

수행일정	주요내용	추진(○) 및 참여(○) 주체		
		거점기관	전문위원	연구진
9월	• 전문평가위원단 구성		○	○
	• 거점기관 대상 사전워크숍 개최	○	○	○
	• 평가위원단 사전워크숍 개최		○	○
10~11월	• 20개 거점 자체 진단평가 시행 및 평가 근거자료 수집	○		○
	• 거점기관별 평가 근거자료 검토		○	○
	• 거점기관별 현장 조사(모니터링 및 관계자 인터뷰)	○	○	○
	• 거점기관별 전문가 평가 실시	○	○	○
11월말 ~12월 초	• 성과관리 모델 시범적용 결과 분석			○
	• 평가위원단 총괄 회의 개최		○	○
	• 최종 모델 도출			○

- 연구를 통해 개발된 〈꿈의 댄스팀〉 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델을 '23년 사업 현장에 시범 적용하여 모델의 적절성과 효용성을 분석하는 것을 목표로 함.
- 지표개발에 참여하여 평가지표 모델에 대한 이해도가 높은 전문가 3인과 지표모델을 처음으로 접하여 새로운 시각을 제안할 수 있는 문화예술교육 전문가 1인으로 구성하여 시범 적용 전문 가단을 구상함.
- 전문가단은 오리엔테이션, 서류평가, 서류평가 검토회의, 현장평가 및 인터뷰, 총괄평가회의 등의 과정을 거쳐 사업의 특수성과 성과관리 체계를 파악하고 평가를 진행하도록 유도함.
- 서류평가는 23년 꿈의댄스팀 사업을 운영 중인 20개소를 전수 조사하였으며, 전문가 회의를 거쳐 시범평가에 유의미한 사례 9개소를 선정하여 현장평가, 인터뷰, 총괄평가를 진행하였음. 무용감독, 행정인력 등 거점기관 핵심 인력과의 인터뷰를 진행하고, 성과관리 및 컨설팅 모델에 관한 이해관계자들의 의견을 청취함.
- 1차년도의 사업 진행 상황에 맞추어 시범 평가를 위한 지표 구성을 편집하였으며, 평가단의 구성 방식(인원수), 방문 시기와 횟수(수업 및 공연 참관), 인터뷰 방식, 산출방식 등을 비교 검토하였음.
- 평가위원단과의 오리엔테이션, 대면 회의, 현장 방문 동행 등을 통하여 사업의 핵심 요소 및 지표 개념, 평가 모델에 대한 이해도를 높이고자 의도함. 취합된 20개 거점의 성과관리자료(자

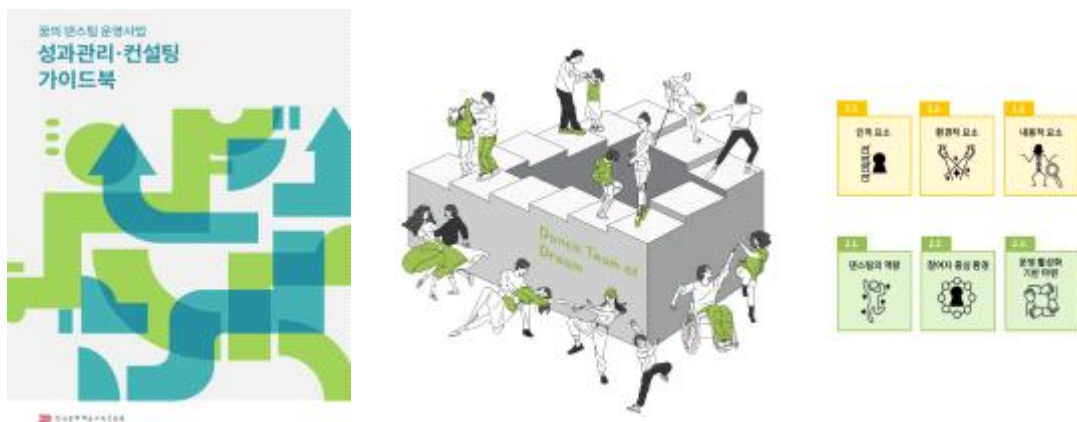
체평가, 사업계획서, 성과관리 점검표 등)을 함께 검토하고 이후 연구진이 함께 현장을 방문하여 평가준거별 점검항목을 검토함.



[그림 1-5] 평가위원 회의 및 거점 운영 현장방문

□ 성과관리 및 컨설팅 매뉴얼북 개발

- <꿈의 댄스팀> 운영사업 현장에서 활용할 수 있는 성과관리 및 컨설팅 매뉴얼북 개발을 통해 거점기관 관계자들이 자체적으로 운영현황을 진단하고 성과제고를 위한 노력을 기울일 수 있도록 유도함.
- 성과관리 및 평가에 대하여 거점 및 평가위원단이 핵심 개념과 절차를 이해할 수 있게 돕는 가이드북으로 편집, 제작하여 성과평가의 영역과 지표설명, 점검항목과 수행 방법 등을 소개함.
- 용어와 개념에 대한 설명을 최대한 알기 쉬운 용어로 안내하며 지표 개념을 아이콘화하여 시각적 정보를 강화하는 실용적인 기획·구성을 통해 가독성과 활용성을 높임.



[그림 1-6] 매뉴북 표지 및 이미지 작업

Ⅱ. 사업현황 및 사례분석

1. 문화예술교육 정책과 꿈의 댄스팀의 비전·목표 분석
 2. 2023년 꿈의 댄스팀 거점기관 운영사업 분석
 3. 국내 성과관리·컨설팅 사례 분석
 4. 해외 성과관리·컨설팅 사례 분석

II. 사업현황 및 사례분석

1. 문화예술교육 정책과 꿈의 댄스팀의 비전·목표 분석

1.1. <꿈의 댄스팀> 운영사업의 정책적 추진 배경

□ 문화예술교육 접근성 제고를 위한 약자 프렌들리 정책 강화

- 2023년 문화체육관광부가 발표한 제2차 문화예술교육 종합계획(2023-2027)은 '누구나, 더 가까이, 더 깊게 누리는 문화예술교육'을 비전으로 제시하고 있으며, '차별없이 자유롭게 누리는 문화예술교육', '공정한 문화예술교육 접근 기회 보장', '짜임새 있는 문화예술교육 지원체계 구축'을 목표로 세부 추진전략별 과제를 제시하고 있음.



[그림 II-1] <제2차 문화예술교육 종합계획(2023-2027)>

- 이에 기초하여 한국문화예술교육진흥원은 약자 프렌들리·국민 체감형 문화예술교육 지원을 강화하고, 지역 문화 시대·디지털 시대로의 패러다임 전환을 위한 문화예술교육 환경 조성 등을 통해 문화매력국가로서의 위상을 높이기 위한 정책추진을 강화하고자 함.
- 주요 전략으로는 국민 체감형 문화예술교육 지원 강화, 지방시대의 문화예술교육 지원, 디지털 문화예술교육 환경 조성, 약자 프렌들리 문화예술교육 확대 등임.
- 이를 구현하는 대표적인 문화예술교육 프로그램으로 전국 2,700여 명의 아동·청소년 대상 <꿈의 오케스트라>와 거점기관 20개소를 운영하는 <꿈의 댄스팀>, 운영기관·단체 58개소를 선정한 <문화예술 치유 프로그램 - 마음치유 봄처럼>를 들 수 있음.

□ 문화 취약·소외계층 대상 문화예술교육 지원사업 본격화

- ‘제2차 문화예술교육 종합계획(2023-2027)’ 발표에 발맞추어 한국문화예술교육진흥원은 ‘문화예술교육 중장기 비전·전략(2023-2027)’을 발표했으며, 이에 대해 박은실 교육진흥원장은 “문화예술교육에 대한 인식과 여건을 확장하여 더 많은 국민이 문화예술교육을 향유할 수 있도록 지원하고, 문화예술을 통해 ‘자유와 연대’에 기초한 대표적인 약자 프렌들리 정책사업과 K-문화예술교육의 가치를 확산해 나가겠다”고 밝힘.
- <꿈의 오케스트라>를 모태로 한 <꿈의 댄스팀>은 무용창작과 공연 경험을 통해 지역 아동·청소년의 성장을 지원하는 무용교육 사업으로 2022년 시범사업에 이어 2차 종합계획의 핵심 비전을 반영하는 사업임. 전국 각지에 분포된 20개의 거점기관을 선정하여 <꿈의 댄스팀> 운영사업을 추진하고 있으며, 지역 특성과 다양성을 반영하고 문화취약지역에도 활동을 확대하고 있음.

□ 정책 비전을 반영한 대표사업으로서 <꿈의 댄스팀> 운영사업 추진

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 ‘전인교육’ 실현에 이상적인 학습으로서의 춤이라는 가설을 지지하며, ‘춤’을 통해 자신의 이야기(세계)를 표현하고 교감해나가며 행복한 개인으로 성장 기회를 마련하고자 함. 이와 같은 지원사업은 모든 국민의 문화예술 향유와 창조력 함양을 위한 교육을 지향하고, 균등한 기회와 자유롭게 참여할 권리는 보장하는 「문화기본법」, 「문화예술교육지원법」 등과 지향점을 공유하고 있음.
- <꿈의 댄스팀> 1기에 선정된 거점기관 20개소는 서울, 강원, 충남, 전북, 경남 등 전국 각지에 고르게 분포되어 있으며, 특히 다문화 밀집 거주지역 등 다양한 문화권이 공존하는 특성을 댄스팀에 반영하고, 문화취약지역으로 ‘육지의 섬’으로 불리는 지역, 인구감소지역 등에서 꿈의 댄스팀이 운영되고 있음.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 지역을 거점으로 장기적인 관점에서 추진되는 문화예술교육 프로젝트로 문화예술교육진흥원은 그동안 문화예술교육 콘텐츠를 제공하거나 예술교육가를 파견하는 역할에서 문화예술교육의 플랫폼, 컨트롤 타워로서의 역할 전환을 꾀하고 있음.
- 각 거점이 지역문화재단이나 기초단체와 협력하는 <꿈의 댄스팀> 거버넌스 체계를 구축하여 내실 있는 문화예술교육 실행 주체를 성장시키는 한편, 사업 성과관리 체계 마련을 통해 지자체 및 지역거점의 의지를 견인하고, 지속가능한 사업으로서의 성장과 발전을 도모하고자 함.

〈표 II-1〉 문화예술교육 종합계획과 〈꿈의 댄스팀〉 중장기 사업의 방향성

문화예술교육 종합계획 비전 및 전략	〈꿈의 댄스팀〉 중장기 사업의 방향성
<p>〈자유〉 자유로운 문화예술교육 향유 지원</p>	<p>꿈의 댄스팀은 다양한 무용 분야의 프로그램에 열린 구조로, 지역거점 및 참여자들이 자신의 관심과 흥미에 맞는 활동을 선택할 수 있도록 지원함.</p> <p>거점의 지역 안정화를 지원하며, 지역 특성 및 자원을 활용한 자율적이고 독자적인 모델 구축을 지지하고 있음.</p>
<p>〈공정〉 모든 국민이 공평하게 누리는 문화예술교육</p>	<p>문화사각지대에 있는 취약계층에게 우선적으로 기회(50% 이상 참여)를 제공하며, 전국망의 지역 거점을 통해 문화예술교육을 확대하여 누구나 참여할 수 있는 기회로 나아감.</p>
<p>〈연대〉 누구나 함께 누리는 문화예술교육</p>	<p>공공(교육진흥원, 기초재단 등), 민간(예술교육가 및 무용단 등) 협력을 통해 새로운 사업방향성을 모색하고, 지역 성격에 특화된 프로그램을 개발하여 연대의 가치를 실현함.</p> <p>아동 청소년에서 가족, 사회로 확산되는 가치를 지향하며 무용단 활동을 통해 각 지역의 문화예술 접근성을 높여 생활권 밀착형 문화예술교육을 강화하는데 기여함.</p>
<p>〈체감〉 국민이 체감할 수 있는 문화예술교육</p>	<p>프로그램의 수준과 환경, 참여자의 안전, 성장, 만족도를 중시하며 이러한 성과를 체계적으로 관리하여 개선하고자 함.</p> <p>꿈의 무용단의 활동을 적극적으로 지원하며, 지역사회 주민이 체감할 수 있는 문화예술의 풍토를 조성하고자 함.</p>
<p>〈환류〉 성과 및 수요조사 환류를 통한 만족도 제고</p>	<p>지역 내 수요에 기반한 문화예술교육을 실행하기 위해 꿈의 댄스팀은 지역 거점의 자율적 주도성을 강화하고, 거점의 독자적 모델개발을 지원하며 지속성을 강조함.</p> <p>대상별·지역별 맞춤형 꿈의 댄스팀 사업운영을 위해 통계·조사·연구를 통한 기반을 확충하여 지속 가능한 사업 시스템을 구축하는 방향성을 가짐.</p>

1.2. 상위 정책과 〈꿈의 댄스팀〉 운영사업의 연계성

□ 생활권 내 문화예술교육 접근환경 조성 요구 대응

- '21년 국민문화예술교육조사에 따르면, 지난 1년간의 문화예술교육 참여율(11.4%)에 비해 향후 참여 의향(37.4%)이 3배 이상 높은 것으로 조사됨. 이를 반영하듯 '모든 국민의 생활권 내 문화예술교육'이 2022년 문화예술교육 관계자 설문조사에서 1순위의 주요 정책 비전으로 강조되었음.

- 이와 같은 정책비전 실현을 위해서는 무용 같은 공연예술의 경우, 서울 등 중앙에 인프라가 편중되는 성격이 강해, 전국적으로 지역거점을 기반으로 운영되는 ‘생활권 내’ 문화예술교육 인프라가 필요한 시점임.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 무용분야를 특정하여 설계된 초유의 사업으로, 다수의 지역을 대상으로 지역 내에서 장기적으로 기반을 확보하고 성장할 수 있는 거점형성을 지원함. 이를 통해 무용교육에의 접근이 취약했던 지역의 여건 개선에 기여할 수 있을 것으로 기대됨.

□ 문화예술교육을 통한 국민의 삶의 질 제고 기여

- OECD가 더 나은 삶 이니셔티브(Better Life Initiative)의 일부로 발간하고 있는 통계보고서 ‘How’s Life 2020?’에 따르면 한국의 삶의 질은 33개 국가 중 32위로 매우 낮은 수준이며, 특히 코로나19로 인한 우울감 및 정신건강 악화가 나타나고 사회적 고립감 역시 심화되고 있음.
- 이러한 상황에서 문화예술교육은 시민의 심리와 사회적 복지를 향상시키는 역할이 강조되고 있음. 이와 같은 맥락에서 무용의 효과와 가치 등에 관한 많은 연구 보고서들은 무용의 심리·사회적 역할을 강조하고 있으며(오레지나 2018, 김우경 2015) 많은 국가 및 도시들에서 무용 기반의 문화예술교육을 지원하는 근거로 활용됨.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 팬데믹 등으로 인한 아동·청소년의 신체 활동력 저하, 우울감 및 정신건강 악화가 사회문제로 대두되면서 이에 대응한 지원사업으로 기획됨.
- <꿈의 댄스팀>은 아동·청소년을 대상으로 하나, 꿈의 오케스트라 사업과 마찬가지로 아동에서 가족, 사회로 확산될 수 있는 영향력을 가지고 있음. 문화예술교육을 통해 국민의 삶의 질을 향상시키며, 심리적 안정과 사회적 통합을 촉진하는 역할을 기대할 수 있음.

□ 인구변화 및 지역·계층 간 문화격차 문제 대응

- 인구의 감소와 저출산, 고령화 등의 인구구조 변화로 문화소비 방식도 변화하고 있으며, 가구 구성의 변화는 문화예술교육의 수요와 관련이 있음.
- 지역 문화예술 기반 격차는 주요한 이슈로 지역경제의 침체 등으로 고령화되거나 소멸 우려가 있는 지역에서의 문화적 융성은 주요한 의제가 되었음. 문화예술 활동 역시 대도시와 중소도시, 읍면지역 사이의 격차가 있으며, 이는 아동·청소년의 문화예술교육 접근성에 큰 영향을 주게 됨.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 거점기관이 전국에서 각자의 지역적 특성을 고려한 지역화를 핵심 과제로 삼고 있음. 즉, 다문화가 공존하는 지역, 인구소멸지역 등 각 지역의 특수성이 <꿈의

댄스팀>의 참여 대상 및 레퍼토리 구축, 활동 내용에 반영되어 다양한 정체성을 가능하게 함.

- 또한, 지역 및 계층 간의 문화 향유 격차를 줄이고, 문화예술이 지닌 가치를 사회로 확장할 수 있는 가능성을 가지고 있음.

□ 지역 문화시대, 지역거점의 주도성·자율성 강화

- <꿈의 댄스팀>은 다양한 무용장르에 열려있는 형태로, 지역의 특수성과 개별성을 존중하며, 지역의 문화적 자원을 적극적으로 활용하도록 장려함.
- 현장에서의 교육은 수요자의 욕구를 반영하고 다양한 개인 선택을 존중하는 형태이며, 참여 대상이 아동에서 청소년까지의 범위로 다년간 참여활동이 가능한 특징이 있어 지역 특성 및 인구구조 변화에 맞춤형 문화예술교육 프로그램으로 성장할 가능성이 있음.
- 또한 지역 내 수요에 기반한 문화예술교육을 실행하기 위해 <꿈의 댄스팀> 운영사업은 지역의 자율적 주도성을 강조하는 한편, 플랫폼으로서 재원 마련 외에 다각적인 지역 문화예술교육 지원 방식을 검토하고 있어 지역 문화예술교육의 자생력을 강화하고 견인하는 잠재력을 가지고 있음.
- <꿈의 댄스팀>의 중장기 운영을 통해 축적되는 데이터로 대상별·지역별 문화예술교육 수요 발굴이 가능하며, 통계·조사·연구를 통한 기반을 확충하여 전 국민에게 지속 가능한 프로그램을 제공하는 기초자료를 마련할 수 있음.



[그림 II-2] 대내외적 환경변화와 요구에 대응한 꿈의 댄스팀 운영 및 기대효과

2. 2023년 꿈의 댄스팀 거점기관 운영사업 분석

2.1. 2023년 꿈의 댄스팀 운영사업 추진 개요

□ 사업목적 및 추진 방향

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 아동·청소년의 전인적 성장을 지향하는 무용교육 지원사업임. 자신의 이야기를 담은 춤을 만드는 과정을 통해 가치관과 정체성의 형성을 유도하고, 미래사회에서 필요로 하는 역량 함양 등을 목표로함.
- '22년 시범사업을 거쳐 '23년 정규사업으로 편성된 <꿈의 댄스팀> 운영사업은 취약계층을 포함한 지역 내 아동·청소년(8~19세)을 대상으로 <꿈의 댄스팀>의 철학과 가치가 반영된 교육 실행이 가능한 20개 거점기관을 선정·운영하고 있음.
- <꿈의 댄스팀>은 '춤을 통한 연결(몸과 마음, 나와 세계를 연결)'을 미션으로 하여 협력에 기반한 창의적 문제해결과정을 경험하게 하는 창작과 공연 기회를 제공함. 이러한 과정에서 춤을 통한 즐거움과 개인적 성장을 유도하고, 상호 존중과 소속감, 다양성의 포용, 세계시민성의 함양 등을 견인하고자 함.

□ 지원구조 및 지원내용

- <꿈의 댄스팀>을 중장기적으로 이끌어갈 수 있는 사업설계와 인적·물적 자원 확보가 가능한 기관(문화재단, 문화기반시설 등 공공 법인·단체)을 선정하여 사업 운영에 필요한 비용과 지역 운영기반 조성 및 내실화를 지원함.
- 거점기관은 무용감독(총괄)과 거점기관(행정담당자), 지자체가 협력·결합한 구조로, 각 거점마다의 역량과 자원을 활용하여 <꿈의 댄스팀>의 철학과 가치를 반영한 창작 중심의 교육 운영, 레퍼토리 개발, 공연 등을 추진함.
- <꿈의 댄스팀>은 한국무용, 현대무용, 발레, 실용무용 등 다양한 장르를 포괄하며, 거점기관별 장르성과 전문성을 반영하여 고유한 레퍼토리 구축을 위해 안무, 연출 등 다양한 분야의 전문가로 참여인력이 구성·운영되고 있음.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 5년 연속 지원사업으로 설계되어 있으며, 중장기(5개년) 운영계획을 수립하여 지역거점으로서의 역할 수행과 자립 방안을 적극적으로 모색해야 함.
 - 구체적으로 신규거점(1년차)-성장거점(2~3년차) 단계에서는 정책사업의 방향과 가치를 견인하고, 중장기적 관점에서의 사업설계와 실행을 목표로함.
 - 지역협력(4~5년차) 단계에서는 사업의 안정화를 도모함과 동시에 총사업비의 50%를 자

부담하는 등 재원 구성을 다양화하여 지역정착 기반을 조성하는데 목표함.

- 자립거점(6년차 이상) 단계에서는 <꿈의 댄스팀> 지역거점으로 자립하여 지역예술단 편입, 안정적 재원 확보 등 지속가능한 사업구조를 확보하는 것을 목표함.

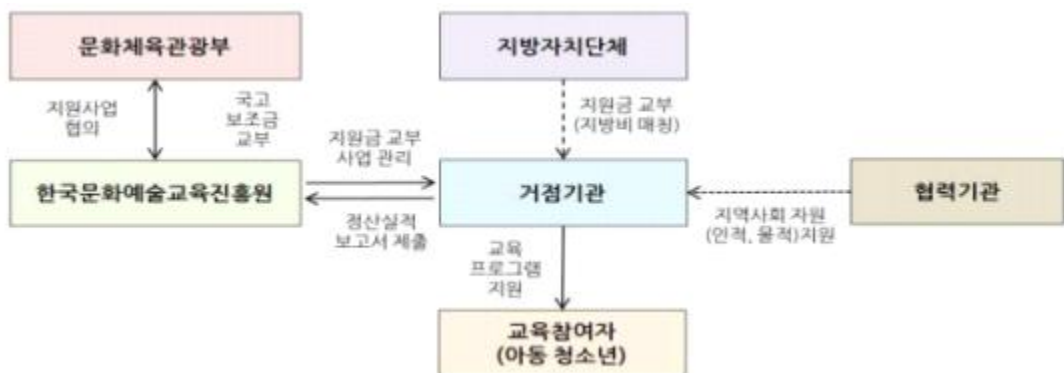
<표 II-2> '23년 꿈의 댄스팀 운영사업 개요

구분	내용
사업명	• 꿈의 댄스팀 운영사업
사업기간	• 2023년 2월 ~ 12월
사업대상	• 취약계층 포함 지역 내 아동·청소년(8~19세) ※ 참여자 모집 시 사회·문화적 취약계층 비율 50% 이상 필수
사업내용	• 아동·청소년 대상 무용교육 지원 (교육장르) 창작무용(한국, 현대, 발레, 실용(스트릿, k-pop 등) 장르 기반) (교육구성) 창작을 기반한 교육 과정, 레퍼토리(작품) 구축 및 발표(공연) ※ 참여자 특성 등 고려하여 기존 레퍼토리를 활용·재구성 가능
지원방식	• 지원자격 : 문화재단, 문화기반시설 등 공공 법인·단체 • 선정규모 : 20개 이내 기관 선정 (기관별 1억원 정액 지원) • 지원내용 - 꿈의 댄스팀 사업 운영 총괄 비용(교육 운영, 레퍼토리 개발, 공연 비용 등) - 거점의 안정적 지역 운영 기반 마련 및 확산을 위한 내실화 지원(워크숍, 컨설팅 등) • 지원방식 : 5년 연속 지원을 통한 꿈의 댄스팀 사업의 지역 정착 및 확산

출처 : 한국문화예술교육진흥원(2023)

□ 사업 추진체계

- <꿈의 댄스팀> 거점기관 운영사업의 참여주체는 문화체육관광부, 한국문화예술교육진흥원, 지방자치단체, 거점기관, 협력기관으로 구성됨.



출처 : 2023 꿈의 댄스팀 거점기관 공모 안내(한국문화예술교육진흥원, 2023)

[그림 II-3] 꿈의 댄스팀 사업 추진체계

- 사업 주관처인 문화체육관광부는 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 기본계획을 수립·총괄하고, 한국문화예술교육진흥원은 <꿈의 댄스팀> 거점기관의 선정과 관리, <꿈의 댄스팀>의 정책적 공감대 형성과 가치 확산을 위한 지원, 사업추진 과정에서의 공공성과 투명성 관리, 거점기관의 지역 정착지원을 위한 공동협력 및 인적·물적 지원 등을 담당함.
- 사업 공모를 통해 선정된 20개 거점기관은 교육운영, 행정운영, 지속가능성 확보의 역할을 수행하여야하며, 거점기관별 사업계획 수립과 <꿈의 댄스팀> 교육실행, 보조금 집행 및 정산·실적 보고서 작성 등을 담당함.
 - <꿈의 댄스팀>이 지향하는 교육철학과 가치를 반영한 교육 운영을 위하여 꿈의 댄스팀형 인력 확보와 교육 프로그램 연구·개발, 댄스팀으로서의 정체성 확립을 위한 레퍼토리 구축 및 공연기획 등을 담당함.
 - 또한 아동·청소년 중심의 운영환경 조성 관리, 중앙 및 지역 내 유관기관과의 협력적 파트너십을 기반으로 <꿈의 댄스팀>의 지역 정착 및 지속가능성 확보를 위해 노력해야 함.
- 거점 협력기관은 지역 내에서 <꿈의 댄스팀> 운영사업이 안정적으로 운영될 수 있도록 지역의 인적·물적 자원 및 운영을 지원함.

□ 사업 추진일정

- '23년 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 연간 추진일정은 2월부터 12월까지이며, 세부적인 연간 추진일정 및 단계별 추진내용은 아래의 <표 II-3>과 같음.

<표 II-3> '23년 꿈의 댄스팀 운영사업 연간 추진일정

구분	일정	단계	주체		내용
			거점	진흥원	
준비	2월	사업공모 사업설명회		◎ ◎	• 신규 거점기관 공모(20개소) • 사업 및 공모 안내
	3월	심사 및 선정 선정기관 오리엔테이션	○	◎ ◎	• 서류 및 인터뷰 심사 • 선정대상 사업운영 지침 및 교부신청 안내 • 사업계획 보완사항 전달 • e나라도움 보조금 집행 교육 시행
↓					
기획	4월	사업계획 보완 및 협의 (1차 교부금 교부)	○	◎	• 사업계획 보완제출 및 검토 • 1차 지원금 교부(전체 예산의 50%)
↓					
운영	5월~ 12월	교육운영	◎		• 참여인력 선발 및 확정, 서류제출 • '아르떼맵' 누리집 기관 및 프로그램 정보 등록 • 자체 강사 오리엔테이션, 상시회의 • 참여자 모집, 교육운영

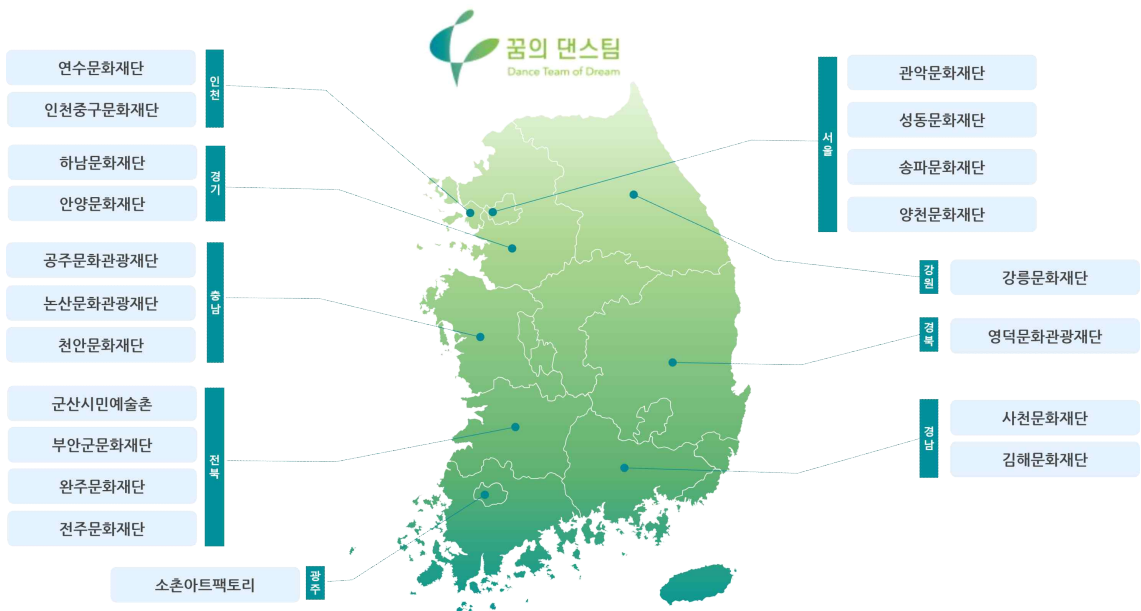
구분	일정	단계	주체		내용
			거점	진흥원	
		모니터링	○	◎	• 추진상황 보고 및 2차 교부 신청(8월)
		컨설팅	○	◎	• 추진상황 검토 및 2차 지원금 교부(9월)
		워크숍	○	◎	• 사전조사(5~8월) : 현장조사 및 인터뷰 시행
		보조금 상시점검		◎	• 거점별 현장 컨설팅 시행(9~11월)
		정기공연	◎		• 통합워크숍 시행(12월)
					• 보조금 집행 상시점검(회계법인, 교육진흥원)
					• 레퍼토리 공연 홍보 및 공연 시행
환류	11월	성과공유회	○	◎	• 거점별 레퍼토리 하이라이트 영상제출(9월)
		결과보고 및 정산	◎		• 대국민 참여형 성과공유회 개최(11월)
	상시	홍보 및 가치확산	◎	○	• 결과보고(12월) 및 정산(24년 1월)
					• 공연 영상(전체본) 제출
					• 온·오프라인 홍보

출처: 2023 꿈의 댄스팀 거점기관 공모 안내(한국문화예술교육진흥원, 2023)를 참고하여 재구성

2.2. 2023년 꿈의 댄스팀 운영현황

□ '23년 <꿈의 댄스팀> 운영사업 지역별 거점기관 현황

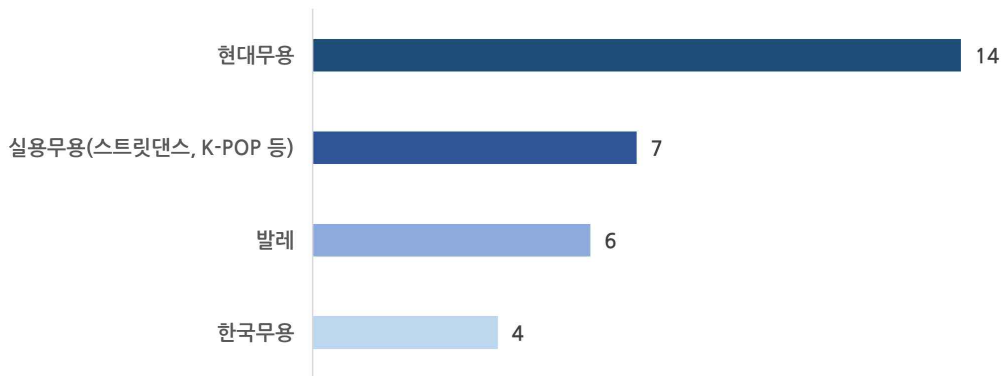
○ '23년 <꿈의 댄스팀> 거점기관은 20개 기관은 수도권 8개소, 강원권 1개소, 충청권 3개소, 호남권 5개소, 영남권 3개소 선정되었으며, 권역별 기관 현황은 아래 <그림 II-4>와 같음.



[그림 II-4] '23년 <꿈의 댄스팀> 지역별 거점기관 현황

□ 교육장르 현황

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 장르 기반의 창작 교육과정을 운영하도록 안내하고 있음. 이에 한국무용, 발레, 현대무용, 실용무용(스트리트, K-POP 등) 등 거점마다 중점·융합 장르를 선정하여 교육 프로그램을 운영하고 있음.
- 12개 기관은 1개의 주장르를 선정하여 교육프로그램을 운영하고 있으며, 8개 기관은 2~3개의 무용장르가 융합된 교육프로그램을 운영하고 있는 것으로 분석됨.
- 대체로 현대무용을 주장르로 하거나 융합장르로 포함하는 거점이 가장 많았으며, 그 다음으로 실용무용, 발레, 한국무용 순임.



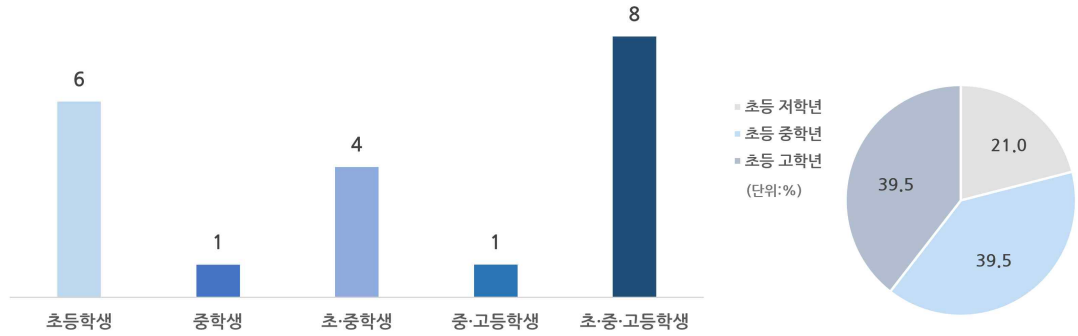
[그림 II-5] '23년 <꿈의 댄스팀> 교육 장르 현황

□ 교육대상 현황

- <꿈의 댄스팀> 운영사업의 대상은 취약계층 포함 지역 내 아동·청소년(8~19세)으로 설계되어 있음. 20개 거점기관은 지역의 무용교육 수요와 장르별 특수성을 반영하여 세부적인 교육대상(연령)을 특정함.
- 20개 거점기관 중 8개 기관이 초·중·고등학생 모두를 대상으로 하고 있으며, 6개 기관은 초등학교생, 4개 기관은 초·중학생, 1개 기관 중학생, 1개 기관은 중·고등학생으로 대상 범위를 제한함.
- 총 20개 기관 중 18개 거점기관이 초등학교생을 교육대상으로 포함하고 있으며, 초등학교 저학년보다는 중·고학년(4~6학년)을 대상으로 하는 기관 비율이 높은 것으로 나타남.
 - 초등학교 저학년(1~2학년)을 포함하는 기관은 9개소, 초등학교 중학년(3~4학년)을 포함하는 기관 17개소, 초등학교 고학년(5~6학년)을 포함하는 기관은 17개소임.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 참여자의 50% 이상을 사회·문화적 취약계층으로 구성하도록 설계되어 있음. 사회·문화적 취약계층에는 차상위계층, 다문화 가정의 자녀, 다자녀 가정의 자녀, 인구감소지역 거주자 등이 해당됨.

○ 20개 거점기관 중 18개 기관이 취약계층 모집 비율을 50%로 설정하고 있으며, 2개 기관은 <꿈의 댄스팀> 운영지역이 인구감소지역에 해당되어 취약계층 모집 비율이 100%임.

[그림 II-6] '23년 <꿈의 댄스팀> 교육대상 현황



<표 II-4> '23년 <꿈의 댄스팀> 거점기관별 장르 및 교육대상

연번	지역	기관(단체)	장르(주장르+융합장르)	교육대상
1	서울 관악구	관악문화재단	현대무용	초·중·고등학생(8~18세)
2	서울 성동구	성동문화재단	스트리트댄스	중·고등학생(14세~19세)
3	서울 송파구	송파문화재단	발레	초등학생(10세~11세)
4	서울 양천구	양천문화재단	현대무용	초·중·고등학생(11세~19세)
5	경기 안양시	안양문화예술재단	현대무용, 스트리트댄스	초·중·고등학생
6	경기 하남시	하남문화재단	발레, 현대무용	초등학생(10세~13세)
7	인천 연수구	연수문화재단	발레	초등학생(10세~13세)
8	인천 중구	인천중구문화재단	현대무용, 스트리트댄스	초·중·고등학생(12세~17세)
9	강원 강릉시	강릉문화재단	한국무용, 발레, 현대무용	초·중·고등학생(11세 이상)
10	충북 충주시	공주문화관광재단	현대무용	초·중·고등학생(8세~19세)
11	충남 논산시	논산문화관광재단	한국무용, 현대무용, 발레	초등학생(8세~13세)
12	충남 천안시	천안문화재단	한국무용, K-Pop(스트리트댄스)	초·중·고등학생(8세~19세)
13	광주 광산구	소촌아트팩토리	현대무용	초·중학생(9세~14세)
14	전북 군산시	군산시민예술촌	현대무용	초등학생
15	전북 부안군	부안군문화재단	현대무용	초·중학생(11세~15세)

연번	지역	기관(단체)	장르(주장르+융합장르)	교육대상
16	전북 완주군	완주문화재단	현대무용	초·중·고등학생(10세~18세)
17	전북 전주시	전주문화재단	발레	초등학생(10세~13세)
18	경북 영덕군	영덕문화관광재단	실용무용	중학생
19	경남 김해시	김해문화재단	현대무용, 한국무용, 스트릿댄스	초·중학생(9세~15세)
20	경남 사천시	사천문화재단	현대무용, 실용무용, 스트릿댄스	초·중학생

출처 : 2023 꿈의 댄스팀 운영사업 거점기관 교부신청서(한국문화예술교육진흥원, 2023), 거점기관별 SNS 홍보물

□ 거점기관별 프로그램 운영현황

- 한국문화예술교육진흥원은 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 성공적 구현과 지향점 공유를 위하여 ‘춤을 통한 연결’을 미션으로 하는 8개의 교육원칙을 제시하고 있음.

<표 II-5> <꿈의 댄스팀>의 교육원칙

구분	교육원칙	주요내용
춤과 나	1. 춤을 통한 즐거움, 정체성 탐색	자기 신체의 표현과 발현을 통해 아동의 즐거움과 행복감, 심리적 웰빙을 추구함.
	2. 춤을 통한 몸과 마음의 연결	이성 중심의 가치판단에서 벗어나 몸 교육을 통해 몸과 마음, 인식과 실천을 연결하고 체화된 경험으로 나아감.
	3. 창의적 표현을 통한 자존감 고양	다양한 실험과 도전을 통해 문제해결능력과 비판적 사고에 기반한 창의성을 고양하는 한편, 주체적인 자기표현을 통해 자존감을 높임.
춤과 우리	4. 모두가 주체적으로 참여하는 창작과 안무	일방적으로 주어진 동작을 학습하는 것이 아니라 창의적 표현을 주도하고 확장할 수 있는 기회를 지속적으로 제공함.
	5. 함께 춤추기를 통한 상호 존중과 이해	타인과 함께 하는 창작, 표현, 공연 활동을 통한 상호 존중과 배려를 학습하고 차별과 편견 없는 태도와 감수성, 다양성을 포용하는 역량을 기름.
	6. 공연을 통한 상호 학습과 성장, 지역사회 소통	공연이 활동에 대한 평가로만 그치지 않고 학습의 연장선상에서 성장의 기회로서 접할 수 있으며, 지역사회로의 가치확산과 공감대 형성을 주도함.
춤과 세계	7. 춤을 통한 나와 세계의 연결	춤이 다양한 관심사와 인간관계, 사회문제를 반영하고 예술적 목소리를 낼 수 있다는 것을 인식함. 꿈의 댄스팀 활동을 통해 나와 타인을 넘어 지역, 환경, 인권 등 핵심적인 사회문제에 관심을 갖고 세계시민으로 성장함.

출처 : '2023년 <꿈의 댄스팀> 거점기관 공모 안내(한국문화예술교육진흥원, 2023)'와 '꿈의 댄스팀 중장기 사업모델 개발(제한정·이상희, 2022)'를 활용하여 재구성함

- 이와 같은 <꿈의 댄스팀>의 교육원칙에 기초하여 거점의 특수성(지역, 장르, 대상 등)을 반영한 교육프로그램이 기획·개발되었으며, 거점기관이 확보한 교육·창작인력의 역량을 토대로 창의적인 방법론을 적용하여 운영되고 있음.
- 20개 거점기관의 교육목표는 춤을 통한 아동·청소년의 전인적 발달을 지향하고 있으며, 춤의 기능적 학습만을 지양하고 있으며, 춤을 추고, 만들고, 공연, 감상하는 등 다양한 형태의 체험 기회를 마련하고 있음.
- 특히 기존 문화예술교육 사업에서 이루어지는 무용교육 프로그램과 차별화하여 ‘댄스팀’으로서의 정체성을 드러내기 위한 레퍼토리 구축과 공연의 과정이 필수적으로 포함되어 있으며, 이 과정에서 소속감과 공동체 의식, 타인 이해와 존중의 가치를 체화할 수 있도록 구성하고 있음.
- 거점기관에 따라 연령별 발달 특성 및 수요를 고려하여 1~3개 그룹으로 분반을 구성하고, 적정 시수를 편성 운영하고 있음.

〈표 II-6〉 '23년 꿈의 무용단 거점기관별 프로그램 현황

연번	기관명	프로그램 내용	그룹/회차/시수
1	관악문화재단	‘누구나 무대의 주인공이 될 수 있다’는 주제로 일상의 모든 과정이 새로운 언어가 될 수 있도록 움직임 활동을 진행함.	3그룹 76회(240시수)
2	성동문화재단	놀이를 통해 춤에 대한 재미를 느끼고 자연스럽게 기량의 숙달과 창작과정을 경험하며 참여자의 스토리텔링으로 공연을 구성함.	2그룹 82회(168시수)
3	송파문화재단	발레를 기반으로 한 자기표현의 확장을 목표로 아동의 능동적 참여에 기반한 움직임 탐색·창작·감상(내면화)의 과정을 경험하도록 함.	1그룹 25회차(100시수)
4	양천문화재단	협력, 포용 등의 공동체 의식 함양과 전인적 성장을 목표로 자신의 이야기를 움직임으로 표현하고, 공동창작과 무대 경험을 제공함.	1그룹 25회(80시수)
5	안양문화예술재단	춤을 통해 자신을 알아가는 탐색의 기회를 제공하고, 상상력과 창의력을 자극하는 교육과정 운영을 통해 창작 레퍼토리를 구축함.	2그룹 78회(230시수)
6	하남문화재단	심미적인 예술적 경험을 통한 정신적·신체적 발달을 목표로 나를 아름답게 가꾸는 ‘예쁨’, 함께 공연을 만들어가는 ‘기쁨’, 서로를 신뢰하며 믿음을 형성하는 ‘미쁨’의 과정을 경험하도록 함.	1그룹 20회(80시수)
7	연수문화재단	발레 테크닉을 근간으로 자신의 신체 특성을 파악하고, 움직임 훈련과 놀이를 통한 표현능력 강화를 목표로 함. 나아가 자아 정체성 확립 및 타인 이해와 소통의 계기를 마련하고자 하였음.	1그룹 30회(80시수)
8	인천중구문화재단	장르기반의 실기교육 및 춤의 미학적 가치와 인문학적 소양 함양을 위한 이론·심화교육을 통해 능동적 주체로의 역량 강화와 실험적이고 창의적인 미래 예술가로 성장을 도모함.	2그룹 48회(162시수)

연번	기관명	프로그램 내용	그룹/회차/시수
9	강릉문화재단	춤을 매개로 내면의 생각을 표현하고 이를 무대화하는 과정을 통해 성취감과 자신감 함양, 내면과 신체의 균형 있는 성장을 유도함.	1그룹 40회(120시수)
10	공주문화관광재단	다양한 놀이를 접목한 신체움직임 활동으로 춤의 흥미요소를 발견하게 하고 참여자의 예술적 감성의 증진 및 새로운 문화예술 경험을 제공하고자 함.	2그룹 42회(160시수)
11	논산문화관광재단	어린이 안무가로의 성장 경험을 공유하는데 초점을 두어 자기만의 고유한 움직임 언어 개발과 공연 창작과정을 경험하도록 구성함.	1그룹 28회(89시수)
12	천안문화재단	‘음악과 춤을 주요 교육키워드로 하여 다양한 민속춤과 K-Pop 댄스 등을 학습하고 공연으로 발전시키는 과정을 통해 창의성과 협동심을 고취하는 등 전인적 성장을 유도하고자 하였음.	1그룹 30회(90시수)
13	소촌아트팩토리	모두가 가지고 있는 최고인 예술품인 ‘몸’에 집중하여 움직이는 즐거움을 경험하고 주체가 되는 예술적 경험 제공하고자 하였음.	1그룹 23회(92시수)
14	군산시민예술촌	협력과 포용 등의 공동체 의식을 함양하고 전인적 성장을 목표로 ‘몸으로 만드는 노래(자연과 우리)’를 주제로 공동 창작과 공연을 올리는 경험을 제공함.	2그룹 60회(180시수)
15	부안군문화재단	자신의 이야기를 ‘몸’이란 메시지를 통해 ‘춤’이란 메시지를 전달함으로써 몸의 소중함을 느끼고 춤을 통한 전인적 성장을 도모함.	1그룹 27회(81시수)
16	완주문화재단	나의 감정을 살펴보고 표현하는 과정을 통해 색다른 즐거움을 느끼고, 작품 창작의 과정을 통해 함께하는 즐거움과 자기발견의 기회를 마련하고자 하였음.	1그룹 30회(90시수)
17	전주문화재단	발레 기본기를 바탕으로 자신의 서사를 담은 움직임 창작과 공연을 통해 일상을 새로운 시각으로 바라보고, 관습적인 사고에 용기 있게 도전하며, 다양성에 대한 인식과 포용력을 기르고자 함.	1그룹 23회(92시수)
18	영덕문화관광재단	신체 이해 및 다양한 춤 장르의 기초 움직임 학습, 안무법, 동작법 등의 학습과 참여 청소년들이 자발적이고 주도적으로 레퍼토리를 창작할 수 있는 기회를 마련함.	1그룹 30회(90시수)
19	김해문화재단	춤을 통한 건강한 사회구성원으로서의 성장을 목표로 협력과 협동을 바탕으로 한 예술교육 기회를 제공함. 놀이를 통한 무용 이해, 생각과 감정의 표현, 공연 창작의 기회를 마련함.	2그룹 80회(160시수)
20	사천문화재단	자기표현력 향상 및 자기발견의 기회를 마련하기 위하여 사천의 과거와 미래를 시간여행하는 나를 표현하는 것을 주제로 작품창작의 과정을 경험하도록 구성함.	2그룹 56회(172시수)

출처 : 2023년 거점기관 교부신청서(한국문화예술교육진흥원 내부자료)

□ 거점 운영현황 시사점

- '23년 <꿈의 댄스팀> 운영사업에 선정된 거점기관은 사업계획서를 근거로 분석할 때, 대체로 꿈의 댄스팀이 지향하는 방향성을 인지하고 있으나 목표와 전략의 구체성이 드러나지는 않으며 사업 미션과 취지가 중앙의 언어와 중복되는 성향이 강함.
- 아동·청소년의 전인적 발달을 위한 무용교육을 인식하고 있음. 구체적으로 단순히 춤을 추는 수준을 넘어 자신의 서사가 담긴 작품을 창작하고 공연하는 경험을 제공하고 있으며, 교육의 연장선에서 공연이 이루어질 수 있도록 프로그램을 구성하고 있음. 다만 예술과 행정, 교육과 창작의 연결이 얼마나 유기적으로 조직되어 있는지는 서류상 판단하기는 어려움.
- 거점기관이 소재하고 있는 지역의 문화적 여건과 대상의 특성(연령, 발달, 선호 등)을 고려한 교육과정 설계가 이루어지고 있는 것으로 분석됨. 창작기반의 현대무용의 분포가 강하며, 실용무용, 한국무용, 발레 순으로 나타남.
- 현황분석의 기초자료가 공모사업 초기에 제출된 계획서임을 고려할 때, 수업참관 및 관계자 인터뷰 등 현장 모니터링을 통해 계획의 이행 정도(혹은 발전적 방향으로의 변경)를 파악할 필요가 있음.
- 중장기 계획이 당위성 위주로 설계되어 있으며 <꿈의 댄스팀>의 지향점에 부합되는 교육 실천과 운영을 위해 요구되는 실천·개선 과제가 무엇인지 거점 현황을 체계적으로 진단·검토하고, 발전적인 방향으로의 변화를 견인할 필요가 있음.
- 거점의 운영 현황을 진단·점검하기 위해서는 사업의 지향점에 부합되는 추진목표와 점검항목을 상세화하고, 신뢰롭고, 명료하며, 타당한 평가모델의 개발 등이 선제적으로 이루어져야 함.
- 거점 현황 진단은 측정평가를 목적으로 하기보다는 참여 주체들에게 <꿈의 댄스팀>이 나아가야 할 방향을 인식하게 하고, 상호 협력적인 네트워크 구축을 통한 공동의 노력 견인에 목적을 두어야 함. 불필요한 경쟁체계나 거점의 균질화가 되지 않도록 유의할 필요 있음.
- 특히 <꿈의 댄스팀>은 무용감독과 행정담당자, 지자체가 협력하여 추진·운영되는 구조로 참여 인력의 구성과 역량에 따라 사업의 성과에 편차가 발생할 수 있음.
- <꿈의 댄스팀> 사업의 성공적 구현과 지역 정착을 위해 거점기관 관계자들과 사업의 지향점 및 핵심 가치를 공유하고, <꿈의 댄스팀>으로서의 정체성 확립과 역량 강화를 위한 중앙 차원의 일관성 있는 지원이 필요함.

3. 국내 성과관리·컨설팅 사례 분석

- 꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리·컨설팅 모델 개발을 위해 국내의 문화예술교육 분야 유사 사업 및 성과관리 및 컨설팅 연구 분석을 실시함.
- 최근 10년 이내의 자료를 연구 범위로 제한하였으며 꿈의 댄스팀 지원사업은 한국문화예술교육진흥원 주도 지원사업에 포함되기 때문에 일차적으로 한국문화예술교육진흥원의 유사 사업에 대한 검토가 선행연구 분석의 출발점이 되었으며, 국내 성과관리, 컨설팅 관련 선행연구로까지 분석 대상을 확대하여 설정하였음.
- 내용에 따라 평가지표, 성과관리, 컨설팅 관련 연구로 유형별 분류를 실시한 후, 꿈의 댄스팀 사업과의 유사성을 확인하여 14개의 연구를 선정함. 선정된 국내의 주요 연구사례는 아래와 같음.

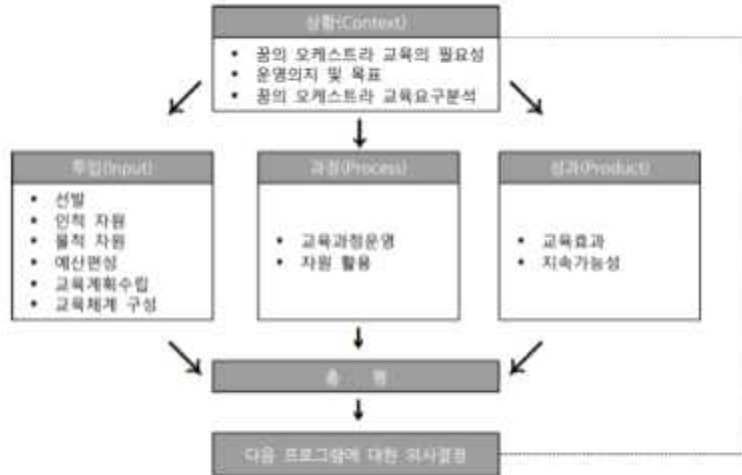
〈표 II-7〉 국내 분석 사례

구분	연구명
① 지표관련	2014 꿈의 오케스트라 효과성 연구보고서
	2017 꿈다락 토요문화학교 지원사업 평가지표 개발연구
	2017 문화예술교육 효과 세부지표 구축 및 조사연구
	2018 꿈의 오케스트라 중기 평가지표 정립연구_변화이론 기반 거점 사업평가 프레임워크 개발
	2018 유희공간 활용 문화예술교육센터 지원사업 “꿈꾸는 예술터” 평가지표 개발 연구
② 성과관련	2015 꿈의 오케스트라 사업 중장기 운영방안 연구
	2021 서울형 사회가치지표 측정방법 고도화 연구
	2021 학교예술강사 지원사업 성과지표 개발 및 평가체계 도입 타당성 연구
	2022 문화예술교육 지원사업 만족도 조사
	국제문화교류 성과관리체계 정립연구
③ 컨설팅 관련	누리과정 운영 지원을 위한 컨설팅 모형 개발
	지방자치단체 성과관리 컨설팅 모델 개발
	지역관광개발사업 평가 운영 매뉴얼
	관광개발계획 모니터링 체계 구축 방안 연구

3.1. 지표관련 연구

1) 2014 꿈의 오케스트라 효과성 연구보고서

- 꿈의 오케스트라 효과성 연구를 위한 지표 개발 및 조사 연구 목적으로 진행되었으며 꿈의 오케스트라 운영 상황을 점검할 수 있는 자료를 수집하고 자료 수집 과정에서 축적되는 데이터를 활용하여 효과성 점검 지표를 개발함.
- 2014 꿈의 오케스트라 효과성 연구의 경우 당시 사업의 운영 철학과 체계, 관리 및 교육방식 등의 총체적 일관성이 부재한 상황으로 정량, 정성평가를 통한 사업 효과를 먼저 측정하고 그 후 사업 목표 미션과 꿈의 오케스트라 정책을 제시하는 방법으로 연구를 진행함.
- 미국을 시작으로 많은 교육현장 평가 가이드라인으로 활용 되고 있는 CIPP(Context, Input, Process, Product)를 적용함. CIPP 방법의 틀을 적용하여 오케스트라 교육효과를 판단하기 위해 개별 주관 단체의 사업 목표를 분석하여 정량적 지표를 개발 및 적용함.
- 꿈의 오케스트라의 목표, 자원, 교육과정, 결과의 문제점과 개선점을 보다 체계적으로 평가하기 위해 CIPP 모형을 채택함. 상황(Context), 투입(Input), 과정(Process), 성과(Product) 등 네 가지 측면을 고려하여 평가모형을 개발함.



출처: 2014 꿈의 오케스트라 효과성 연구보고서

[그림 II-7] 꿈의 오케스트라 교육과정 평가모형

- 정량평가는 32개의 거점기관의 참여 단원과 가족, 교육인력(음악감독·예술강사), 행정인력(행정담당자·코디네이터)와 지역사회로 구분하여 1:1 개별면접, 자기기입식 설문조사를 진행함. 정성평가는 교육인력과 행정인력을 대상으로 한 FGI로 진행하였으며, 평가를 통해 오케스트라 교육 및 꿈의 오케스트라 교육의 의미와 효과를 논의함.

〈표 II-8〉 꿈의 오케스트라 교육과정 평가영역 및 요소

평가영역		평가요소
① 상황	사회취약계층 대상 예술향유 교육의 목표	<ul style="list-style-type: none"> • 꿈의 오케스트라 사업의 사회적 요구 이해 • 사회취약계층 예술향유 교육목표에 대한 이해 • 사회취약계층의 특성파악
	교육기관의 운영능력	<ul style="list-style-type: none"> • 프로그램 비전과 발전전략 • 운영 조직의 전문성
② 투입	선발기준 및 대상 선발방법	<ul style="list-style-type: none"> • 선발 기준 및 방법의 적절성
	교육프로그램 계획	<ul style="list-style-type: none"> • 교육목표의 적절성 • 교육내용의 적절성 • 교육방법의 적절성
	인적자원	<ul style="list-style-type: none"> • 강사의 전문성
	물적 자원 및 재정	<ul style="list-style-type: none"> • 교육시설 확보 • 악기 및 교구 확보 • 지역문화예술 자원확보 • 재정 확보
③ 과정	교육과정 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 프로그램 운영의 충실성
	교수학습 방법	<ul style="list-style-type: none"> • 교수학습 방법의 적절성 • 교수학습 방법의 다양성
	자원활용	<ul style="list-style-type: none"> • 인적자원 활용의 적절성 • 물적자원 활용의 적절성
④ 성과	교육효과	<ul style="list-style-type: none"> • 결과물 평가 • 교육과정에 대한 평가
	만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 학습자 만족도

출처: 2014 꿈의 오케스트라 효과성 연구보고서

- CIPP 평가결과는 연차 구분 없이 모두 4점대를 넘었다는 점에서 대체적으로 프로그램이 잘 운영되고 있음을 보여줌. 그러나 전적으로 내부평가자에 의해 이루어진 평가결과이고, CIPP의 모든 측면을 상세히 분석하기에는 평가문항의 수가 충분하지 않았다는 점에서 분명 한계가 존재함.

2) 2017 꿈다락 토요문화학교 지원사업 평가지표 개발연구

- 2012년부터 시행한 꿈다락 토요문화학교는 학교 정규수업이 없는 토요일에 아동·청소년 및 가족이 다양한 문화예술 활동을 체험하고, 예술이 주는 상상, 놀이가 주는 즐거움을 느낄 수 있도록 기획한 주말 문화예술교육 프로그램임.
- 사후 연구보고에 따르면 전국을 대상으로 하는 지원사업임에도 불구하고 사업의 목적, 발전방향, 목적 및 지침에 대한 가이드 및 공통기준이 마련되지 않다는 의견이 거론됨. 이러한 문제 해결을 위해 사업의 정체성을 명확히 하고 지역별 자율성과 차별성을 유지하도록 사업구조 개선을 위한 연구를 진행함.

- 사업정체성, 사업운영, 사업관리, 사업환경, 사업역량이라는 각 단계가 유기적으로 연결되도록 사업 체계를 구축하며, 지역간 편차를 최소화하기 위해 ‘공통 평가지표’를 제시하고자 함.
- 프로그램 운영의 전문성 확보, 지역 여건을 감안한 콘텐츠 개발, 운영에서의 합리적 방식, 사후 평가 등 사업 전반에 대한 공통된 운영방식이 필요하고, 이를 주관단체, 운영단체 간 공통된 이해를 바탕으로 공통 운영방식을 정립한 지표의 개발과 운영이 필요함을 인식함.
- 평가지표 개발을 통해 단체 역량강화 지원 및 프로그램 질 향상 도모를 추진하고, 평가지표별 측정산식 개발하여 지표별로 평가를 위한 세부 측정산식을 개발함. 측정산식에 따른 배점 등 객관적 평가체계를 수립 하고자함. 평가 지표영역과 세부지표는 다음과 같음.

〈표 II-9〉 평가지표 영역과 세부지표

구분	세부항목
① 사업비전	사업목적과 내용의 적합성
	추진방식과 목표설정의 합리성
	지역특화전략의 반영과 가능성
② 프로그램	콘텐츠의 창의성 및 차별성
	프로그램 운영의 전문성
	프로그램에 따른 사회적 효과성
③ 사업관리	교육공간 확보와 관리의 적절성
	참여자 모집 및 관리의 적절성
	운영인력 및 관계성의 적절성
	프로그램 진행에 대한 적절성
④ 사업성과	참여자에 대한 성과
	문화예술교육 생태계의 성과
	고객만족도
⑤ 환류확산	평가체계 구축 및 운영
	사업성과 확산 노력

출처 : 2017 꿈다락 토요문화학교 지원사업 평가지표 개발연구

- 평가지표는 총 5개의 항목으로, 총 5개의 카테고리, 15개의 세부항목, 51개의 세부지표로 구성됨. 본 평가지표를 활용하여 자가진단을 할 수 있는 체크리스트를 구성했으며 각 항목에 구체적인 이슈들을 기술 할 수 있도록 양식화하여 운영단체 스스로 사업의 진단과 사업방향을 자체적으로 평가하고 조정할 수 있도록 함.

3) 2017 문화예술교육 효과 세부지표 구축 및 조사연구

- 본 연구는 2016년 개발된 공통지표를 기반으로 생애주기별, 유형별 특수성을 고려한 핵심, 특

수지표를 개발하여 문화예술교육의 대상별 효과를 보다 다면적, 심층적으로 측정할 수 있는 지표체계를 구축하는 것을 목적으로 함. 문화예술교육의 효과를 종합적이고 체계적으로 측정할 수 있는 효과 지표 및 조사 문항을 개발하여 지속적인 효과 결과를 공유하고 축적하여 정책사업의 성과와 개선의 근거를 마련할 수 있는 지표를 개발함.

- 지표의 적합도 및 활용도 제고를 위하여 지표의 속성을 핵심지표와 특수지표로 구분하였으며, 핵심지표는 문화예술교육이라면 공통적으로 나타날 것으로 기대되는 효과 지표로, 모든 문화예술교육 효과 평가 시 필수적으로 적용할 것을 권장됨.
- 특수지표는 문화예술교육 대상의 특수성에 따라 독특하게 나타날 것으로 기대되는 효과 지표로, 문화예술교육의 특성을 고려하여 선택적으로 적용할 것을 권장함. 특수지표는 참여자의 생애주기, 특수목적 집단의 특성, 사업운영의 형태 등 참여자의 특성을 고려하여 집단을 구분한 후 특수지표 풀 내에서 제안함.

〈표 II-10〉 문화예술교육 효과 지표체계

핵심지표	특수지표		
문화예술교육의 본질적 효과	문화예술교육의 기능적 효과		
	인적 자본	사회적 자본	심리적 자본
문화예술감수성	문화수용력	소통능력	행복감
문화예술친숙성	창의성	공감능력	자아존중감
	자기표현력	친밀감	자기조절력
	문제해결력		

출처: 2017 문화예술교육 효과 세부지표 구축 및 조사연구

- 본 연구에서는 개발된 지표의 효과를 파악하기 위해 문화예술교육프로그램 참여자 687명을 대상으로 문화예술교육 프로그램에 참여한 후, 자신의 변화를 어떻게 인식하고 있는지 자기 보고식으로 측정하여, 이러한 인식수준에 성별, 연령대별, 프로그램 참여 기간별로 유의한 차이가 있는지를 시험적으로 분석함.
- 문화예술교육에 참여한 후 그 효과에 대한 인식수준에 대한 기술통계 분석결과, 문화예술감수성(3.85), 행복감(3.77), 자아존중감과 문화수용력(3.74)의 순으로 높게 나타남. 반면, 상대적으로 문제해결력(3.51)과 자기표현력(3.52)은 낮은 편으로 나타남.
- 지표체계는 단순히 효과평가를 위한 틀을 넘어서 문화예술교육의 목적이 명시화된 것임을 고려할 때, 문화예술교육 중장기 계획과 연계하여 성과관리에의 활용 계획을 수립할 필요가 있음. 문화예술교육이 공통적으로 지향해야 할 핵심지표를 중심으로 각 사업별 중단기적 아젠다를 반영한 핵심지표를 추가 선정할 것을 제안함.
- 평가지표는 사업을 기획하는 의도와 현장에서 실천하는 방향을 일치시킬 수 있는 가장 유용한

멘탈모델(mental model)이라 할 수 있음. 이에 각 대상별로 추천된 특수지표를 중심으로 사업 목표를 점검하고 사업목표와 효과지표의 정렬하기 위한 노력이 수반되어야 함을 제안함.

- 본 연구를 통해 개발된 지표체계는 문화예술교육 효과의 개념적 모델로, 양적인 측정뿐만 아니라 질적인 탐색을 위한 프레임으로도 활용될 수 있음. 향후 연계 연구로 학습자의 변화를 보다 면밀하게 확인할 수 있는 질적 연구 설계가 이루어질 필요가 있으며, 본 연구에서 제시한 지표 체계는 변화를 분석하기 위한 가장 기초적인 코딩 프레임으로 활용될 것을 기대함.

〈표 II-11〉 문화예술교육 효과 핵심지표 및 특수지표 최종 정의

구분	지표명	정의
핵심 지표	C1	문화예술감수성 문화예술을 다양한 감각과 인지를 통해 민감하게 지각하고, 그 체험을 통해 각자의 삶에서 영감이나 자극을 받는 정도
	C2	문화예술친숙성 문화예술에 대한 이해와 관심이 높고 거부감이 적어 친숙하게 접근할 수 있는 정도
특수 지표	S1	공감능력 다른 사람의 인식, 태도, 입장 등을 이해하고 받아들이는 능력
	S2	행복감 삶 속에서 충분한 만족과 기쁨을 느끼는 상태
	S3	문화수용력 문화의 복잡성과 특수성을 이해하고 타문화를 열린관점에서 수용하는 능력
	S4	창의성 새롭고, 독창적이고, 유용한 것을 상상하거나 만들어 내는 능력
	S5	자기표현력 자신의 의견, 생각, 감정 등을 자신 있게 다른 사람들에게 보여줄 수 있는 능력
	S6	문제해결력 문제를 발견하고 해결하기 위한 과정상의 능력
	S7	소통능력 다른 사람들과 의견이나 생각을 주고받으며 조율하는 능력
	S8	친밀감 가족, 친구, 이웃 등 타인과 서로 연결되어 있다고 느끼고 이들에 대해 애정과 관심을 갖는 상태
	S9	자아존중감 자기이해를 토대로 자신에 대해 긍정적으로 생각하는 태도
	S10	자기조절력 긍정적, 부정적 감정에 대해 적절한 균형을 통해 평정심을 찾아나가는 능력

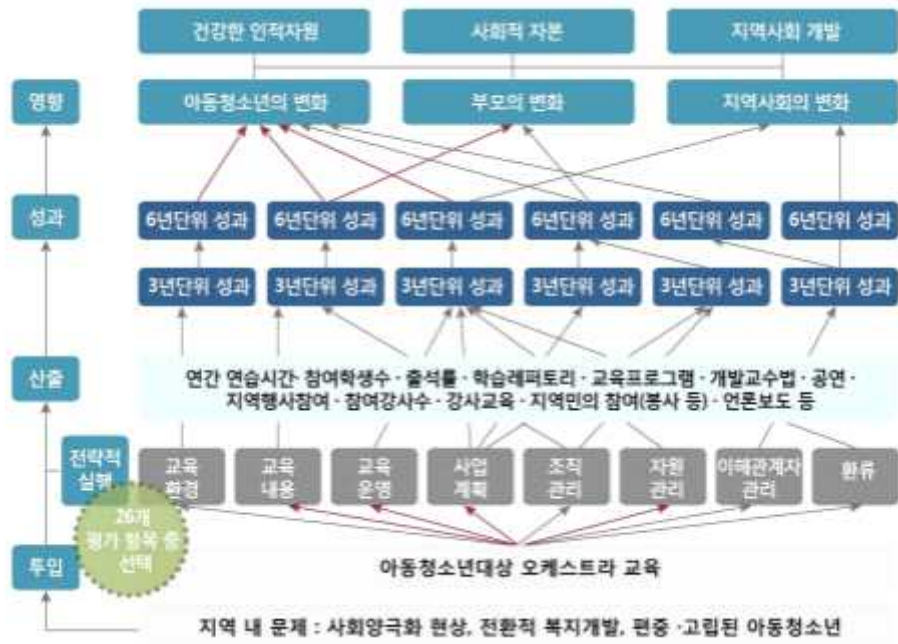
출처:2017 문화예술교육 효과 세부지표 구축 및 조사연구

4) 2018 꿈의 오케스트라 중기 평가지표 정립연구_변화이론 기반 거점 사업평가 프레임워크 개발

- 꿈의 오케스트라 사업의 질적 수준과 성과를 관리하는 평가 프레임워크를 개발하는 연구로 각 거점기관의 사업 운영 현황을 평가하고 환류하는 체계를 보완하는 데에 목적이 있음. 거점 기관이 꿈의 오케스트라가 추구하는 사업의 목표와 방향을 기반으로 사업을 성실히 운영해야 할 뿐만 아니라 각 지역에 맞는 사업의 비전 및 성과를 효과적으로 관리해야 함을 인식하고 중앙 차원의 중기적 평가관리 체계가 마련되어야 함을 강조함.
- 사업 운영 과정에서 도출되는 과정적 요소들을 성과화 할 수 있는 근거를 제공하며, 장기적 영향에 목적을 둔 꿈의 오케스트라 사업의 특성상, 최종 산출성과 못지않게 과정적 요소 또한 영

향(impact)을 발생시키는 필요 전제조건이 과정적 요소를 성과로 도출하는 새로운 접근방식으로 평가체계를 구축함으로써, 향후 꿈의 오케스트라가 지역을 기반으로 한 ‘예술교육을 통한 소셜임팩트 사업모델’의 하나로서 발돋움할 수 있는 기틀을 마련함.

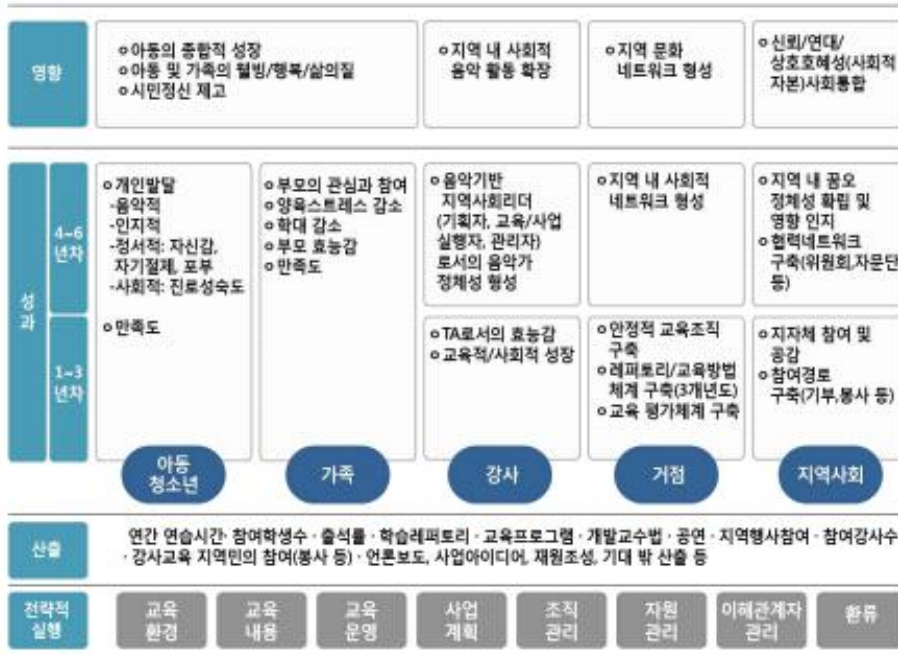
- 거점 주도의 자체적 평가를 가장 우선시하며, 거점이 스스로 사업에 대해 주도성과 책무성을 가지고 교육내용 및 운영과정의 적절성, 효과성에 중점을 두어 평가하도록 장려함. 2012-2017년도 꿈의 오케스트라 사업의 평가지표, 평가영역 및 평가체계 분석 및 검토를 기반으로 변화이론에 근거한 사업평가지표 재정립 및 운영체계 개발함.



출처:2018 꿈의 오케스트라 중기 평가지표 정립연구_변화이론 기반 거점 사업평가 프레임워크 개발

[그림 II-8] 꿈의 오케스트라 변화이론 모형(안)

- 변화이론 모형에 포함되는 ‘성과’, ‘산출’, ‘전략적 실행’의 요인은 일차적으로 2011년에서 2017년까지 꿈의 오케스트라 사업평가 과정에서 개발된 모든 지표들을 종합적으로 분석, 분류하여 도출한 pool에서 자유롭게 선택할 수 있으며, 국내 및 해외의 엘시스테마형 사업들의 성과보고서 등을 종합하여 연구한 문헌 및 변화이론을 적용한 사례에서의 평가지표 등 해외 문헌 조사 검토를 통해 추가적으로 반영하여 최종 구성함.
- ‘성과’는 1~3년차에 적합한 ‘단기적 성과’와 4~6년차에 적합한 ‘중기적 성과’로 구분되며, ‘장기적 성과’는 ‘영향’과 동일하게 이해할 수 있음. 이러한 ‘성과’ 관련 pool은 아래 그림 외에도 다양한 예술교육 사업의 성과요소를 참고하여 활용할 것을 권장함.



출처:2018 꿈의 오케스트라 중기 평가지표 정립연구,변화이론 기반 거점 사업평가 프레임워크 개발

[그림 II-9] 영향/성과/산출/전략적 실행 pool

4) 2018 유희공간 활용 문화예술교육센터 지원사업 “꿈꾸는 예술터” 평가지표 개발 연구

- 꿈꾸는 예술터 사업 평가시스템의 핵심기반인 평가지표 연구 및 개발을 통해 운영기관의 사업개선 관리와 체계적인 공간조성 운영을 지원하고 장기적으로 문화예술교육·공간조성 지원사업의 정책목표 취지 달성과 활성화에 목적이 있음.
- 기존 유사 사업 평가모형의 이론적 토대 분석을 바탕으로 CIPP 평가모형의 이론적 토대를 바탕으로 실제적인 평가체계를 구성하기 위해서 평가의 성격, 대상, 주체, 조직, 단계, 기간, 내용, 방법, 척도 등 다양한 요소를 통합적으로 반영함.
- 성과관리 측면에서 목표달성 여부와 그 수준을 포함하더라도 계량적 실적의 달성이 핵심조건 이라기 보다는 질적 성장을 위한 목표가 중심이 되고 성과 달성을 위한 운영과 과정을 중심으로 평가의 모형과 평가지표를 개발하는 것이 적절함.
- 꿈꾸는 예술터 평가모형은 상황, 투입, 과정, 산출 요인을 기반으로 하는 모형을 기반으로 하되 프로그램 과정 단계에 따른 개발모형을 토대로 평가요인을 설정하면서 방법적인 관점에서 전문가 심의모형과 투입 산출과정 및 효과평가를 위한 논리모형의 체계를 통합하는 방식으로 꿈꾸는 예술터의 평가절차 관리를 위한 모형 체계를 구축함.

3.2. 성과관련 연구

1) 2015 꿈의 오케스트라 사업 중장기 운영방안 연구

- 2011년도부터 진행된 꿈의 오케스트라 사업의 추이 및 현황 조사를 토대로 2011~2015 교육진흥원의 정책사업으로서 꿈의 오케스트라 사업 추진과 실행 분석을 한 다년간 변화된 추이 검토 및 분석함.
- 거점별 사업 실행 현황 분석 및 관점 과거 현재 미래 분석, 교육진흥원과 거점 차원의 정체성 검토 및 구현도 분석과 정부정책기조를 바탕으로 꿈의 오케스트라 사업의 정책적 미션 및 비전 재검토하여 중장기 추진전략 수립을 목표로 함.
- 주요 거점기관 현장방문 및 관계자 심층 인터뷰를 통해 정성적 조사를 실시하고 이해관계자 전략회의를 진행함. 설문은 거점의 구체적 운영과 교육 방식, 사업의 성과와 성과요인 정책적 사업적 그리고 꿈의 오케스트라에 대한 지향과 비전의 세 영역을 총 12가지 문항으로 세분하여 구성함.
- 설문의 설계는 꿈의 오케스트라 사업 고유의 정체성과 앞으로의 운영 방향과 비전을 재정립하기 위해 각 문항에 대해 각 지역의 상황과 활동을 입체적으로 이해할 수 있도록 자세한 기술이 이루어지도록 하는 데에 주안점을 두었음. 답변자의 솔직하고 자유로운 기술을 위해 익명 설문 방식으로 진행하였으며, 취합된 설문조사는 다수의 연구자의 관점에서 분석한 키워드를 통합하여 주요 키워드를 도출함.

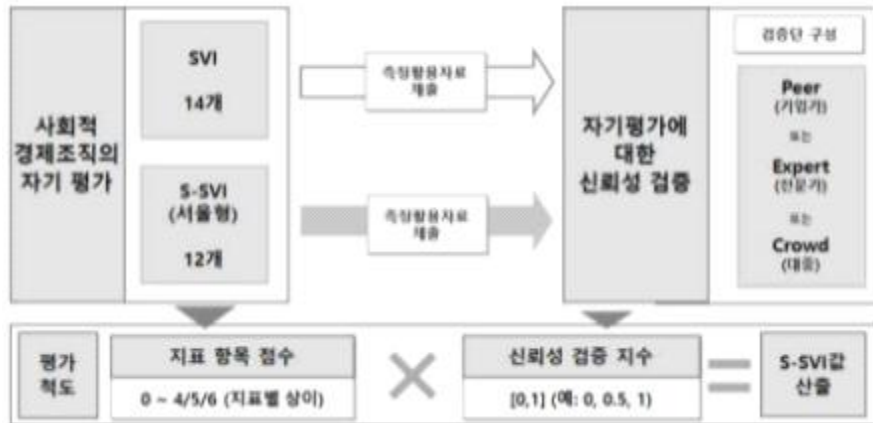


출처: 2015 꿈의 오케스트라 사업 중장기 운영방안 연구

[그림 II-10] 꿈의 오케스트라 중장기 운영방안 설문조사 설계안

2) 2021 서울형 사회가치지표 측정방법 고도화 연구

- 사회적 경제 조직들이 창출하는 가치를 측정·평가할 수 있도록 서울형 사회가치지표(S-SVI)1.0을 개발 하고자함. 서울형 사회가치지표(S-SVI)1.0을 활용한 측정 결과에 대한 신뢰성과 객관성 제고를 위해 자가 측정방법 및 가이드라인 고도화가 필요하며 사용자 친화적인 사회가치지표 자가입력시스템 구축의 필요성이 대두됨. 서울형 사회가치지표(S-SVI)2.0 및 자가입력시스템을 활용할 수 있는 방안을 모색 하고자함.
- 서울형 사회가치지표(S-SVI)1.0 기반 자가 측정한 결과 및 증빙자료를 비교 검토하여 측정 가이드라인 고도화 및 수정방안을 도출해 ‘서울형 사회가치지표(S-SVI) 측정기관용 가이드2.0’을 개발함.
- 측정값, 측정 결과 진단과정 결과를 통해 측정기준 검토 및 수정방안 제시하였으며, 자가 측정 가이드라인 및 증빙자료 보완방안 도출하고 용어, 범주 등을 해석한 상세 가이드라인 구축함.
- 지원사업 또는 금융사업을 위한 기초 자료를 제공함으로써 객관성 확보 가능함. 자가평가를 통한 기업 역량 강화를 기대함. 모든 지표는 기존 연구에서 개발된 지표의 틀을 최대한 유지하는 선에서 진행하고 자가평가를 통해 조직 역량이 향상될 수 있는 목적으로 쓰일 수 있도록 설계함.
- 지표별로 수정된 측정 항목 및 요건에 맞추어 점수 획득 요건 이수를 증명할 수 있는 증빙자료를 명시함. 기존 측정활용자료를 차용하거나 신규 자료를 추가함.
- 서울형 사회가치지표(S-SVI) 측정 및 검증 개념도. 사회적 경제 조직은 한국사회적기업진흥원의 SVI 14개 지표와 서울형 사회가치 지표(S-SVI) 12개로 자기평가를 실시해 각 지표별 점수를 산출함.
- 검증단은 사회적 경제 조직이 제출한 측정활용자료를 기반으로 자기평가에 대한 신뢰성을 평가함. 동료기업가(Peer) 또는 전문가(Expert) 또는 대중(Crowd)으로 구성된 검증단의 신뢰성 검증을 통해 ‘신뢰성 검증 지수’를 만들 수 있음. 신뢰성 검증은 평가조직이 제출한 증빙자료가 적절한지, 제출한 자료에 근거가 있는지를 판단하는 것임.
- 자기평가의 지표 항목점수와 검증단의 신뢰성 검증지수를 곱하여 사회적 경제 조직의 최종 사회적 가치를 도출함.



출처: 2021 서울형 사회가치지표 측정방법 고도화 연구

[그림 II-11] 서울형 사회가치지표(S-SVI) 측정 및 검증 개념도

3) 2021 학교예술강사 지원사업 성과지표 개발 및 평가체계 도입 타당성 연구

- 학교예술강사 지원사업 전체 차원의 자체 성과관리를 위한 성과지표를 개발하고, 각 지표의 관리를 위한 체계를 제안하는 것을 목적으로 함.
- 학교예술강사 지원사업 성과지표 개발을 통해 사업의 제도개선 및 성과관리를 위한 기초를 마련함으로써 향후 정부사업의 재정사업자율평가 대응과 안정적 예산 확보에 기여할 수 있을 것으로 기대됨. 지역운영기관, 예술강사, 운영학교 등 사업 참여 주체를 대상으로 평가체계의 도입 필요 여부를 검토하고, 도입 시 평가체계의 운영 방향을 도출하는 것을 목적으로 함.
- 객관적이고 신뢰성 있는 성과지표 개발을 위해 다음의 6단계를 통해 성과지표를 개발하였음. 논리모형을 활용하여, 학교예술강사 지원사업의 투입-활동-산출-결과 단계별 성과창출 프로세스를 설계함. 학교예술강사 지원사업의 운영단계를 파악하여 사업의 성과목표를 바탕으로 논리모형에 기반한 성과 창출 프로세스를 설계하고, 이를 바탕으로 사업의 주요 성과요소를 확인하고 이를 토대로 성과지표 기본방향을 설정함.
- 투입 요소로는 예술현장과 공교육의 연계라는 성과목표 달성을 위한 학교예술강사 지원사업의 인적 및 물적 자원(예산, 인력, 시설 등)이 대표적임. 활동요소(과정)는 예술인들이 예술 창작활동과 교육활동이라는 성과목표 달성을 위한 학교예술강사 지원사업 참여 주체별 역량, 그리고 분야별 전문 인력의 초·중·고등학교 방문 교육활동이라는 성과목표 달성을 위한 참여주체간 협력, 활동 다양성 등의 요소가 대표적임. 이러한 활동(과정)은 학교예술강사 지원사업 활성화 기여와 참여 주체별 만족도 등의 산출로 이어짐.
- 성과지표 기반 방향에 기초하여 연구진은 여러 차례 논의를 진행하였고, 학교예술강사 지

원사업에 대한 “CAES(Culture and Art Education in School)성과지표 초안”을 개발하였음. 과정(또는 활동)적 측면에서의 역량지수, 협력지수, 다양성지수를 성과지표 초안으로 설정함. 결과(또는 산출, 영향)적 측면에서 활성화지수, 만족지수, 효과지수를 성과지표 초안으로 설정함.

〈표 II-12〉 학교예술강사 지원사업의 논리모형 예시

논리모형	사업 성과목표	성과요소	주요 내용 예시
① 투입	예술현장과 공교육의 연계	<ul style="list-style-type: none"> 인적자원 물적자원 	<ul style="list-style-type: none"> 예산, 참여자수, 시설규모 등
② 활동 (과정)	예술인들의 예술 창작활동과 교육활동	<ul style="list-style-type: none"> 학교예술강사 지원사업 주체 별 역량 - 예술강사 /참여학교/ 운영 기관 역량 수준 	<ul style="list-style-type: none"> 예술강사: 전문성, 연수참여 소모임등 참여학교: 학교장 의지, 담당교사 관 심, 연수 참여율, 교육기자재 확보율등 운영기관: 진흥원 및 운영기관 담당 인력 등
	분야별 전문인력의 초,중,고등학교 방문 교육활동	<ul style="list-style-type: none"> 학교예술강사 지원사업 참여 주체간 협력 문체부-교육부 협의정도 유관기관 간 연계 수준 예술강사-교사 협력수준 문화예술교육 다양성 -지원 분야 다양성 프로그램 융복합 수준 예술강사 다각과 수준 	<ul style="list-style-type: none"> 부처간 협의, 센터-교육청 협의회 등 진흥원-센터 설명회, 센터 협의회 등 협력 수업 협의 회의 등 <ul style="list-style-type: none"> 장르수, 교과연계 수 등 융복합 프로그램 비율 등 코디네이터, PM 활동 강사 비율
③ 산출	학교문화예술 교육활성화에 기여	<ul style="list-style-type: none"> 학교예술강사 지원사업 활성화 - 수혜학생, 수혜학교, 참여 예술강사 규모 	<ul style="list-style-type: none"> 참여학생 수 운영학교 수 운영학습 수 파견 예술강사 수, 총 강의 시수
④ 결과 (영향)	학생들의 만족도, 문화적 감수성 및 인성, 창의성 향상	<ul style="list-style-type: none"> 학교예술강사 지원사업참여 주체별 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> 학생 만족도: 예술강사에 대한 만족 도 평가 학교 만족도: 사업 전반에 대한 만족 도 평가 예술강사의 만족도: 학교에 대한 만 족도 평가
		<ul style="list-style-type: none"> 학교예술강사 지원사업 효과 	<ul style="list-style-type: none"> 학생의 변화정도: 효과지표 조사 결과 등

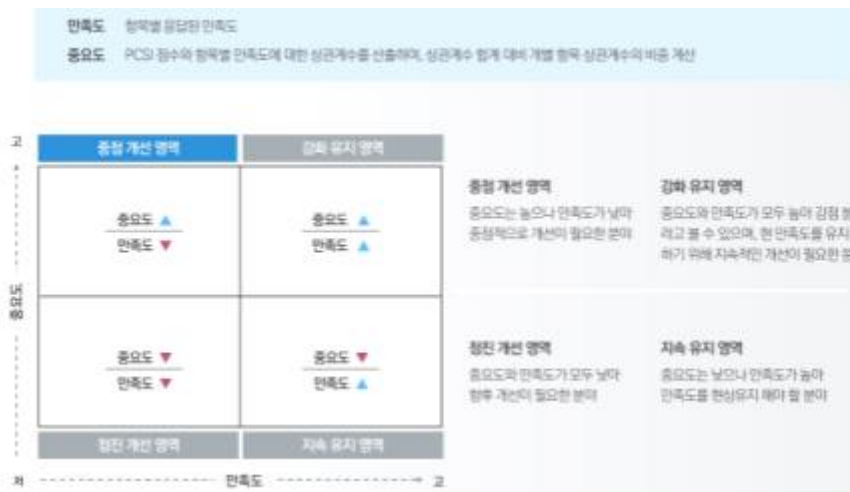
출처: 2021학교예술강사 지원사업 성과지표 개발 및 평가체계 도입 타당성 연구

4) 2022 문화예술교육 지원사업 만족도 조사

○ 본 연구는 학교/사회 문화예술교육 지원사업 프로그램 참여자를 대상으로 만족도 조사를 실시하여

사업과 프로그램에 대한 개선사항과 시사점을 도출하고 사업 내실화 방안을 모색하는데 목적을 두며, 학교(예술꽃 씨앗학교, 학교예술강가 지원사업)와 사회(특수취약계층 문화예술교육, 찾아가는 예술처방전, 꿈다락 토요문화학교 운영사업, 생애주기 문화예술교육 지원사업, 꿈의 오케스트라 운영사업) 문화예술교육 지원사업의 참여자를 대상으로 함.

- 조사영역은 1)만족도와 2)효과성으로 구성되어 있으며, PCSI 2.0 모델에 기반하여 만족도 측정 지표를 개발·적용함. 차원, 구성요소, 개념, 세부항목으로 지표체계가 설계되어 있음.
- PCSI(Public-Service Customer Satisfaction Index) 2.0은 고객경험 및 만족도를 평가하여 공공 서비스 개선 방향을 제시하는 도구이며, 서비스 품질(30%), 서비스 비교(20%), 고객만족(40%), 사회적 책임(10%) 모형을 평가하여 기관 성과를 측정함.
- 항목별 응답된 만족도 점수와 중요도 점수를 IPA(Importance-Performance Analysis) 분석을 통해 중점개선영역, 강화유지영역, 점진개선영역, 지속유지영역으로 제시하는 결과산출 방식을 채택함.



출처:2022 문화예술교육 지원사업 만족도 조사

[그림 II-12] IPA(Importance-Performance Analysis)분석 활용 결과산출방식

- 본 연구에서 효과성은 문화예술교육 효과지표를 활용하여 핵심지표 2개(문화예술 감수성, 문화예술 친숙성), 6개 항목(공감능력, 소통능력, 친밀감, 행복감, 문화수용력/창의성, 자기표현력, 문제해결력, 자아존중감, 자기조절력)으로 구성함. 7점 척도로 측정하여 100점 만점으로 환산하였고, 효과성 종합점수는 100점으로 환산한 세부항목 점수 간의 산술평균으로 산출함.
- 각 항목별 진단점수를 제시하는 수준보다 발전시켜, 중점개선, 점진개선, 강화유지, 지속유지 영역으로 거점에서 관리/보완해야 할 영역과 지표(항목)을 제시하는 방법을 제안함.
- 본 연구에서 활용한 중요도 산출방식과 결과제시 방법(IPA)은 꿈의 댄스팀 성과평가 모델의 가중치 반영, 결과제시 방법으로 고려해볼 필요가 있음.

- 성과측정의 대상이 참여자로 설정되어 있어 아동 대상 설문구성에 어려움이 있었던 것으로 파악됨. 꿈의 댄스팀 성과평가에 활용할 경우에도 유사한 한계점이 발생할 수 있으며, 평가대상이 전문가 또는 거점기관 담당자 등 소수의 인원으로 변경되었을 경우에도 적용가능한 모델인지 파악할 필요가 있음.

5) 국제문화교류 성과관리체계 정리연구

- 국제문화교류 종합계획의 효율적 시행을 위한 성과관리체계를 구축하는 방향을 모색하고, 법정 종합계획의 성과관리를 위한 관련 제도 및 유사 종합계획의 성과관리 체계를 조사하고 분석해 성과관리에 관한 기본 방향을 제시하는 것을 목적으로 함. 기본지표의 유형과 종류의 특성을 제시해 국제문화교류 정책의 성과를 구체적으로 파악하고 관리할 수 있는 체계 구축을 유도함.
- 법정 종합계획인 <제1차 국제문화교류 진흥 종합계획(2018~2022)>의 구성체계와 추진체계, 각 실천과제의 성격별 유형을 구분하여 과제별로 특화된 성과관리 방식이 무엇인지 모색하고, 해당 종합계획 관련 법·제도 및 유사한 법정 기본계획의 성과관리체계를 조사 및 분석함.
- 주요 국제협약 및 선언, 선행연구들에서 제시된 국제문화교류의 대표적 정책추진가치 및 목표로 활용될 수 있는 키워드를 1)문화다양성 2)문화정체성 3)국제보편성(시민성) 4)지속성 등 4가지 정도로 정리하여 제시하며, 이를 국제문화교류정책 및 정책사업의 성과관리를 위한 전략목표로 설정하는 것을 제안함.
- 지난 5년간의 정책 및 사업현황 분석 과정에서 발견된 국제문화교류사업의 실시나 결과보고서 등에서 주로 발견된 사업의 목표나 결과에 대한 공통된 이해가 무엇인지 분석하였으며, 설문조사를 통해 발견된 사업 관계자들의 국제문화교류사업의 목적에 대한 공유된 인식 또한 참고하여 목표를 정립함.

<표 II-13> 국제문화교류정책 성과관리 전략목표/세부목표(안)

전략목표	세부목표
문화다양성	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 문화의 표현을 증진 • 미디어 표현 및 편성의 다양성을 증진 • 전세계인의 다양한 문화포용성 증진
문화정체성	<ul style="list-style-type: none"> • 한국의 문화정체성을 널리 알리기 • 국가적 호감도 및 이미지 증진
국제보편성(시민성)	<ul style="list-style-type: none"> • 국제적인 보편/공유가치 추구 강화 • 국제적인 문화네트워크 참여 강화 • 국제사회 속 책임있는 일원으로서의 역할강화
지속성	<ul style="list-style-type: none"> • 자발적 교류의 증진 • 국제문화교류의 전문성 강화 • 국제문화교류발전을 위한 기반 구축

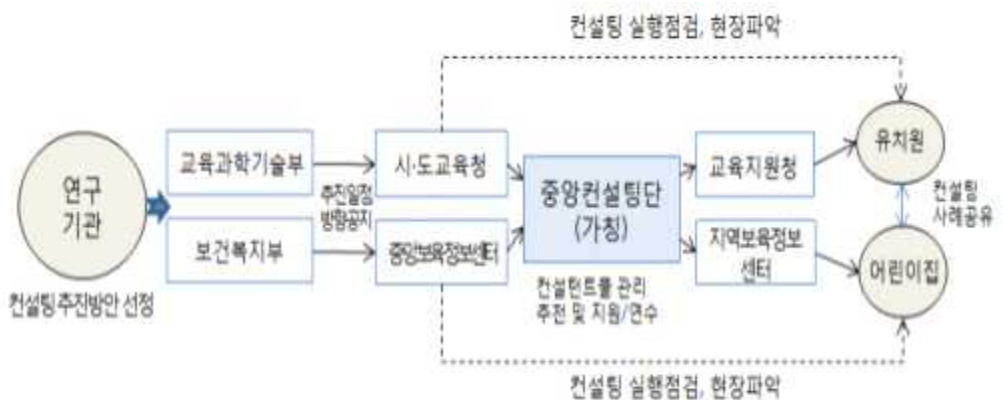
출처:국제문화교류 성과관리체계 정리연구

- 주요 정책사업의 목표별 사업유형을 분류하고 성과관리 대상의 유형을 구분하여 PDM 논리모형이 적용된 평가방식으로 정리함. 계획단계는 적절성과 정합성을 평가하고, 집행은 효율성과 적절성, 결과는 효과성과 영향력, 지속가능성을 나누어 정성평가를 진행함. 효율성이나 효과성 등은 공통항목으로, 적절성은 사업의 특성에 따라 차이를 두어 지표를 구성하는 것이 적절함.
- 대부분 성과관리 및 사업평가 등은 원론적 차원에서 매우 필요하다는 것을 인식하고 있지만, 실무 단계에서는 추가적 행정업무와 평가결과에 따른 부정적 영향에 대한 우려로 인해 최대한 간략하고 단순한 방식을 선호하는 경향을 보인다는 특징이 있음. 평가를 수반하는 성과관리의 역할은 정책 정당성 확보, 책무성 강화, 학습 기능, 전략적 의사결정 지원 등으로 이를 종합적으로 바라보고 연결하는 노력을 강조함.

3.3. 컨설팅 관련 연구

1) 누리과정 운영 지원을 위한 컨설팅 모형 개발

- 2012년 3월부터 시행된 ‘5세 누리과정’에 대한 이해를 바탕으로 유치원과 어린이집 모두에 게 효율적으로 누리과정을 실행할 수 있도록 지원하고, 교직의 전문성을 제고하기 위한 컨설팅의 모형을 개발하는데 목적이 있음.
- 16개 시도 중심으로 컨설팅 추진현황을 파악하여 개선 방안을 모색함. 컨설팅 실태 및 요구 분석 결과를 반영하고 전문가 의견을 수렴하여 질 제고를 위한 모형을 개발하고 적합성을 검토함. 누리과정 컨설팅 모형의 구안을 위해 문헌 검토, 현장 요구도 조사, 전문가 의견 조사를 실시하고 모델을 개발함. 이후 컨설팅 전문가들과의 협의를 거쳐 최종안을 확정함.



출처: 누리과정 운영 지원을 위한 컨설팅 모형 개발

[그림 II-13] 누리과정 운영지원 컨설팅 추진모형(최종안)

- 컨설팅의 연구기관이 설정한 컨설팅 추진방안에 따라 양 부처에서는 시도교육청과 보육진흥원에 컨설팅의 추진 일정과 방향을 공지하고, 시도교육청과 중앙보육정보센터에서는 컨설팅의 실행 점검을 진행하며, 중앙컨설팅단(가칭)을 중심으로 각 부처의 시스템을 유지하면서 컨설턴트 인력을 관리하고, 연수하는 역할을 수행함.
- 컨설팅 활성화를 위해 컨설팅의 다양한 사례를 보급하고, 공유할 수 있는 집단 토의나 워크숍 기회를 마련하여 컨설팅에 대한 인식을 제고할 수 있도록 지원함. 또한 유치원, 어린이집에 적합한 컨설팅 용어와 개념 재정립의 필요성을 언급함.
- 관련 기관들의 연계와 공조를 위한 제도적 장치 마련하여 컨설팅이 각 기관별로 행해지더라도 컨설턴트들이 사례를 공유하고, 공조 체계를 형성할 수 있는 중앙, 지역 단위의 네트워크를 구축하는 중장기적 차원의 구체적인 방안을 제안함.

〈표 II-14〉 누리과정 운영지원 컨설팅의 단계적 추진 방안

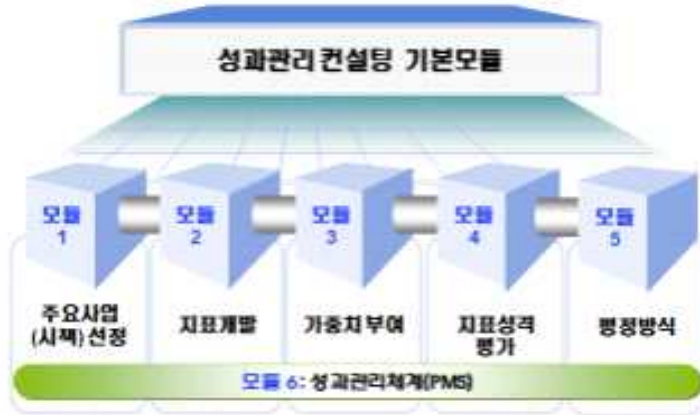
단계	추진 내용
시범 운영 단계	<p style="text-align: center;">〈교과부·복지부 공동으로 시범운영 계획 수립〉</p> <ul style="list-style-type: none"> • 시범 운영 방안 제시(연구기관) • 전달체계 연계형을 중심으로 추진
	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙센터와 시도교육청: 컨설턴트 양성, 컨설팅 매뉴얼 보급, 컨설팅과정 모니터링 • 교육지원청과 시도센터: 컨설팅 현장지원 • 연구기관: 컨설팅의 전 과정을 모니터링 한 결과 토대로 향후 추진 방안 재설정
확산 단계	<p style="text-align: center;">〈기관 및 지역 특성을 반영한 컨설팅 활성화〉</p> <ul style="list-style-type: none"> • 유치원과 어린이집 특성을 반영한 다양한 모형 제시 • 컨설턴트의 전문성을 강화하기 위한 지원 기관의 역할 강화
	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙센터와 시도교육청: 컨설팅 확산을 위한 기획·운영·평가, 컨설턴트 양성, 매뉴얼 보급, 컨설팅 과정 모니터링
정착 단계	<p style="text-align: center;">〈컨설팅의 정착을 위한 자원〉</p> <ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트의 활발한 교류를 통한 전문 컨설턴트 그룹 형성 • 인력체계 통합형으로 추진
	<ul style="list-style-type: none"> • 시도 단위별로 통합 컨설팅단을 구성하여 각 지역에서 운영할 수 있도록 지원

출처: 누리과정 운영 지원을 위한 컨설팅 모형 개발

2) 지방자치단체 성과관리 컨설팅 모델 개발

- 모든 지방자치 단체들이 자체적으로 성과관리를 실시하고 있음에도 불구하고 제도적 기반, 운영 등과 관련된 문제로 지역별 격차가 큰 것으로 나타남. 법·제도적 기반의 확충에도 불구하고 내실있는 운영으로 이어지지 못하는 실정이며 전체적으로 성과관리의 인식 및 수준 향상이 필요함. 지자체의 성과관리 효율성과 지속적 개선을 위한 평가 공통지표 및 표준 매뉴얼, 성과관리 컨설팅 모델의 개발이 시급함.

- 기초자치단체를 대상으로 성과관리 모델을 개발하여 업무혁신과 지역간 발전으로의 연계를 꾀하며 자율성과 책임성의 조화를 유도함. 현황분석을 통해 성과관리의 수준을 파악하고 문제점을 분석하여 성과관리 컨설팅의 기본모듈을 주요사업(시책) 선정, 지표개발, 가중치 부여, 지표성격 평가, 평정방법, 그리고 전체 과정 등으로 구분하여 성과관리 프로세스별 모듈화를 추진함.



출처: 지방자치단체 성과관리 컨설팅 모델 개발

[그림 II-14] 성과관리 컨설팅의 주요 모듈

- 효율적인 컨설팅 추진을 위해 컨설팅의 주체, 컨설팅 방식, 컨설팅의 분야(대상), 컨설팅의 시기와 횟수 등으로 구분하고 세부적으로 장·단점을 분석하여 시스템을 구축을 추진하고자 했으며, 자율 기반의 컨설팅, 모듈 기반의 컨설팅, 실무 중심의 컨설팅, 전문가 중심의 맞춤형 컨설팅, 역량 강화 중심의 컨설팅 등의 유연한 컨설팅 방안을 제시함.
- 성과관리 컨설팅시 각 지방자치단체의 수준에서부터 시작해야함과 지역간 성과 격차 확대로 나아가는 것을 방지해야 함을 당부함. 또한 성과관리 컨설팅이 현장에 유용하게 지속적으로 이루어지기 위해서는 전문 연구기관의 연구진들이 관련 분야의 대한 전문성 강화를 위한 지원을 강조함.

3) 지역관광개발사업 평가 운영 매뉴얼

- 지역관광개발은 주무부처인 문화체육관광부뿐만 아니라 다양한 부처에서 정책수단으로 재정투자가 이루어지며 그 규모가 확대되고 있음. 이에 따라 일관된 지원 원칙의 필요성이 대두되었고, 중앙정부의 평가 기능 강화가 요구되는 실정임.
- 재정투자의 경제성, 효율성 측면의 평가는 이루어지고 있으나, 세부 사업내역의 질적인 관리 체계는 부재함. 지속적 관리를 위한 평가제도 개발을 통해 사업 데이터 축적, 평가 간 유기적 연결을 목적으로 평가를 진행함.
- 과도한 계획 수립 및 중복투자 방지를 위한 사전 검증을 통해 사업계획과 문제점을 진단하고

체계적인 사업 관리 체계 구축을 통한 효율적 사업추진 기반을 마련함. 사업주체 주체의 역량 및 책무성 강화를 위한 진단 중심 절대평가와 맞춤형 컨설팅을 지원함.

- 재정이 지원되는 사업별 평가를 통해 즉각적 피드백을 제공하고 주요 이슈 및 개선방향 등을 도출하여 활용할 수 있도록 함. 피평가자의 부담을 최소화하기 위하여 제출자료 등을 적극적으로 활용하는 평가방식의 효율화를 통한 실효성을 확보함.
- 사전 및 집행평가 이후 심층적 재진단이 필요한 경우 심층컨설팅을 진행함. 의뢰 기관의 사업에 대한 심층진단, 쟁점사항 도출, 사전회의, 현장 심층컨설팅으로 진행되며 분야별 전문가로 구성된 컨설팅단의 종합회의를 거쳐 맞춤형 해결안을 마련함.
- 심층컨설팅은 사전평가와 집행평가 결과, 사업내용에 변경이 필요한 기관을 대상으로 사업의 원활한 추진을 위한 맞춤형 솔루션 발굴을 목표로 함. 심층컨설팅의 진단항목은 추진성과 제고가 필요한 사업에 적용하여 컨설팅 과제를 도출하기 위한 도구로 활용함.

진단항목	진단요소	진단항목	진단요소
개발 콘셉트	지역여건 반영성	프로그램	프로그램독창성
	독창성		콘텐츠 경쟁력
	규모적정성		프로그램 관리·운영
	중복성·연계성	운영주체	
공간 및 시설 구성	접근성·동선	운영 관리 및 안전	운영·관리
	시설체계		안전
	디자인	안내 및 홍보 마케팅	안내
			홍보

출처:지역관광개발사업 평가 운영 매뉴얼

[그림 II-15] 성과관리 컨설팅의 주요 모듈

4) 관광개발계획 모니터링 체계 구축 방안 연구

- 국토, 해양, 환경 등 타 분야 법정계획들은 계획의 실효성을 제고하기 위하여 정기적으로 시행 계획을 수립하고 추진 실적을 점검 및 평가해 왔음. 환경이 빠르게 변화하면서 정기적인 시행 계획 수립 및 점검만으로는 대응에 한계점이 나타나면서 새로운 모니터링 방식이 도입되고 있음. 이는 계획 실효성 제고뿐 아니라 선제적인 정책 수립과 추진을 위한 노력으로 볼 수 있음.
- 관광개발 계획에서 설정한 목표를 달성하기 위해 모니터링 구축에 필요한 구성 요소와 내용을 제안함. 모니터링 체계가 원활하게 작동될 수 있도록 제도적 방안을 제시하여 관광개발 계획 모니터링이 효율적으로 운영될 수 있도록 유도함.

- 법정계획들의 기초 변화는 환경 및 여건 변화에 따른 체계적인 반영보다는 중앙정부 및 지방 정부가 수립될 때마다 기초가 변경되는 형태가 나타남. 이에 중장기 계획에 대한 일관성 및 실효성 확보를 위한 방안으로 모니터링 체계를 구축하고자 함.
- 관광개발계획은 계획 주기가 길고, 영향 범위가 넓은데 비해 달성도는 확인되지 않아 정책 분석에 한계가 있음. 관련 규정이나 제도 미흡으로 여건이 변화하더라도 이를 계획에 반영하지 못하거나, 평가, 모니터링을 위한 제도가 운영되지 않는다는 지적도 제기됨.
- 모니터링 결과는 환류 절차를 통해 주요 과제에 반영함으로써 정책 목표를 달성하고 정책 결과에 대한 만족도가 공개되어야 함. 해외 사례에서는 지역 계획에 대한 모니터링 실행과 더불어 법적 강제력이 없어도 지역 스스로 모니터링을 진행하고 결과를 공개하고 있음.

〈표 II-15〉 권역계획 모니터링 방법 및 시기(안)

구분		진행 주체	횟수 (5년 기준)	진행시기	비고
시행계획 수립		광역지자체 관광부서	2회	n+2년, n+4년	-
추진실적 점검 및 평가		평가단	2회	n+2년, n+4년	-
추진실적 보고서 작성		광역지자체 관광부서	2회	n+2년, n+4년	문화체육관광부에 보고
기초조사		전문기관 위탁	5회	1년 단위	-
지 표 도 출	해당지역방문 관광객 관련 지표	전문기관에 의뢰하여 지표개발	1회	n+1년	추진실적 점검 및 평가 시 해당지표 활용
	추진실적 평가지표				
환 류 체 계 구 축	시행계획에 환류	광역지자체 관광부서	2회	n+2년, n+4년	시행계획 수립 및 다음 차수 계획 수립 시 반영
	공시(공개)	광역지자체 관광부서	2회	n+2년, n+4년	문화체육관광부에 보고, 시·도 홈페이지 및 관광자원개발시스템에 공개
	인센티브 또는 페널티	문화체육관 광부	2회	n+2년, n+4년	예) 달성 기준에 따라 차년도 예산 차등 및 관광개발 관련 공모사업에서 가산점
참여방안 적용		광역지자체 관광부서	1회	5년 단위	기본 계획에서 제시된 방법 활용

출처: 관광개발계획 모니터링 체계 구축 방안 연구

- 최근 계획 모니터링은 실행계획 수립 등의 주기적 점검에서 상시적 모니터링으로 전환되고 있

음. 또한 지역 단위별로 자체적으로 점검을 실시하고 결과를 공유하며 지역주민 등 관계자들도 과정에 참여하여 의견을 제시함.

- 통합적 기능과 체계를 갖춘 모니터링 방안 제시하여 지표 설정, 평가 진행, 결과보고서 작성 및 공개 등을 추진 예정임. 본 연구에서는 결과 모니터링을 제외하고 계획 및 과정 모니터링의 개념만을 활용하여 이해관계자의 참여 방안 확대 및 환류 체계 강화를 도모함.
- 모니터링 구성 요소에 포함되지는 않지만 ‘참여’를 주요 전략으로 포함하며, 진행된 모니터링 결과를 어떻게 반영 및 활용할 것인지에 대한 논의를 구체화하여 모니터링 결과가 환류 및 적극적으로 활용될 수 있도록 함.

3.4 시사점

- 국내외 문헌분석을 통해 성과관리 및 컨설팅 모델의 개발 방향 및 방법을 탐색하고 비교함. 구체적으로 문화예술 영역에서 개발·적용된 성과지표, 평가 및 효과분석, 컨설팅 사례를 다각적으로 조사·분석함. 성과관리를 위한 평가지표, 컨설팅 관련 연구 현황을 살펴보고, 본 연구에서 진행하는 평가지표와 컨설팅 모델 개발의 지지 근거와 타당성을 확보함.
- 일차적으로 국내의 선행연구 검토를 통해 성과관리 지표 및 컨설팅 모델 개발의 현황분석 및 필요성을 확인함. 국내 유사 사례 분석을 통해 평가지표 체계 구축 방안과 컨설팅 모델 제도에 대한 시사점을 도출함.
- 국내의 경우 정부 주도 지원사업의 성과를 증진시키고 실질적으로 국민이 체감할 수 있는 성과를 창출하기 위한 목적으로 사업별 평가지표 및 성과관리 체계 구축에 대한 연구를 진행하고 있음.
- 지표관련 연구 분석 결과 평가지표를 개발하는 목적은 사업 정체성, 사업운영 및 관리, 환류를 위한 공통지표 설정에 있음. 또한 중앙관리 기관과 거점을 연계하며 중장기적 발전 방향과 사업의 비전 및 목표 가이드를 제공하는데 있음. 정책 사업의 성과와 개선의 근거를 마련할 수 있는 지표를 개발함.
- 단순 효과 평가를 위한 도구를 넘어서 공통적으로 지향해야 할 비전과 목표를 설정하고 사회적 아젠다를 반영한 효용성있는 지표 개발의 필요성을 강조함.
- 평가지표 개발의 경우 CIPP모형 기반, 논리이론 기반, 변화이론 기반한 평가지표가 개발되었음. 학교문화예술교육, 꿈다락 문화예술교육, 꿈꾸는 예술터, 꿈의 오케스트라 등 문화예술교육 전반에 관련된 평가지표 연구는 다수 진행되었지만 무용 분야에 특화되어 적용할 수 있는 평가지표 관련 연구는 전무한 실정이었음.
- 투입-과정(활동)-산출-결과(영향)의 흐름으로 효과측정에 중점을 두고 있음. 평가제도를 통해

달성하고자 하는 방향은 단순 성과의 달성 여부에 국한하는 것이 아니라, 중장기적 관점에서의 효과 창출을 기대하고 있음.

- 최근 사업의 특수성을 반영하여 다양한 참여 주체에 따른 평가체계 도입 필요 여부를 논의함.
- 성과관련 연구의 주요 목적은 사업의 제도 개선 및 성과관리를 위한 기초를 마련함에 있음. 개발된 지표의 활용을 위해 측정기관용 가이드 및 매뉴얼을 개발에 대한 필요성, 사용자 친화적인 자가점검리스트 등을 함께 개발하여 제공함.
- ‘성과를 무엇으로 볼 것인가’가 연구의 중요한 의제이며, 전문가와의 전략회의, 델파이 등 과학적인 연구 방법에 따라 성과관리 지표의 타당성과 신뢰성을 검토함. 또한 시범 적용을 통해 현장과의 연계성과 실효성을 찾는 노력을 찾아볼 수 있음.
- 다만 유사 연구 과제에서도 살펴볼 수 있듯이 성과관리 체계는 단순 목표치 달성 여부 수준 파악에만 그치게 되는 경우가 많았으며, 환류 부분에서 체계성이 다소 아쉬운 부분이 있다고 기록됨. 또한 산출지표와 결과 지표를 혼동하거나 정량지표 산출에 대한 산출 방식에 대한 이해 부족으로 지속적인 관리가 이루어지지 않고 있음.
- 컨설팅 관련 연구의 분석 결과 컨설팅은 사업의 효율적 운영, 정부 사업의 지역거점 격차 완화를 위한 방안으로 활용됨.
- 컨설팅의 체계 구축과 실효성을 높이기 위해 사업의 특성을 반영한 사업 비전 맞춤형 컨설팅 단 인력풀 운영 및 양성과정에 대한 필요성이 대두됨. 현장에 유용하고 지속적으로 이루어지기 위해서 컨설팅 전문 연구기관 및 연구진들의 관련 분야 전문성 강화를 위한 지원을 강조함.
- 집단 토의, 워크숍, 상시 모니터링, 자율 컨설팅 등 다양한 형태로 컨설팅의 유형이 새로운 방식으로 변화하고 있다는 지점이 주목할만함. 또한 일회성에 그치는 컨설팅의 한계를 넘어 중앙과 지역의 공조 체계를 구축하는 구체적인 방안에 논의도 이루어짐.
- 컨설팅을 통한 맞춤형 솔루션 발굴, 사업진단을 통한 추진성 및 사업 과제 도출을 강조하며, 환류 절차를 통해 주요 과제 및 정책 연계성을 상기시켜 정책 목표를 달성을 위한 도구로서의 활용 및 시스템 구축을 강조함.

4. 해외 성과관리·컨설팅 사례 분석

- 꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리·컨설팅 모델 개발을 위해 해외의 문화예술교육 분야 유사 사업 및 성과관리 및 컨설팅 연구 분석을 실시함.
- 문화예술교육, 예술교육, 무용교육, 교육평가 등의 키워드를 중심으로 사례 연구 조사를 진행함. 기관의 경우 공공기관의 사례연구를 주로 살펴봄.
- 내용에 따라 평가지표, 성과관리, 교육체계 관련, 컨설팅 관련 연구로 유형별 분류를 시행한 후, 꿈의 댄스팀 사업과의 유사성을 확인하여 18개의 연구를 선정함. 선정된 해외의 주요 연구사례는 아래와 같음.
- 외국 자료 조사는 영국, 미국, 일본을 중심으로 진행하며, 주로 성과관리, 컨설팅 관련 사례보다 지표와 교육체계와 관련된 연구가 주를 이룸.

〈표 II-16〉 해외 분석 사례

구분	연구명
① 지표관련	유네스코 문화 2030지표
	영국의 '품질 지표 국가 테스트(Quality Metrics National Test)'
	미국의 21세기 학습을 위한 프레임워크의 정의
② 성과관련	호주의 학교와 전문 예술 부문간의 파트너십 - 학생 성과에 대한 영향 평가
	영국의 2022-23 실행 계획: 창의성을 위한 협업
	영국의 <문화예술교육이 탁월한 학교>의 사례연구
	영국의 <초등학교의 연극, 무용 및 드라마 연계상황>리포트
	미국의 예술에서의 무용 교육의 미래 구축
	호주의 초등학교에서의 무용 평가에 대한 연구
③ 교육체계 및 가이드 관련	호주의 전문 예술분야와 학교 사이의 파트너십 연구
	일본의 학교교육의 무용경영 : 관련 단체와 그 활동 사례
	영국의 관리자와 관계자를 위한 무용 교육 가이드
	영국 (남서부) 댄스의 적절한 미래 수준에 대한 연구
	미국의 K-12 환경에서 무용이 미친 영향에 관한 보고서
	미국의 무용 교육과 학습의 청사진
④ 컨설팅 관련	수잔 W. 스티슨의 K-12 댄스 교육의 평가에 대한 연구
	일본의 문화예술활동과 관련된 평가절차에 관한 실태조사
	미국의 예술 교육에 재투자 연구

4.1. 지표 및 평가 관련 연구

1) 유네스코 문화 2030지표

- 유네스코 주제별 문화지표(문화|2030 지표)는 2030 지속가능발전의제의 목표 및 세부 목표를 국가적, 지역적 수준에서 이행하는 데 문화가 어느 정도 기여하는지를 측정하고 모니터링하는 것을 목적으로 하는 지표 체계(Indicators framework)임.
- 이 지표 체계는 하나의 활동 부문으로서의 문화의 역할뿐만 아니라, 여러 SDGs와 정책 영역에 걸쳐서 이루어지는 문화의 횡단적 기여를 평가할 수 있으며, 일련의 주제별 지표는 2030 의제 내에서 합의된 글로벌 지표를 뒷받침 및 보완하며, 서로 다른 SDGs와 세부목표 간 연계를 촉진하기 위한 것임을 강조함.
- 문화 2030 지표 체계의 개발은 2017년초 문화를 측정하는 기존의 방법론에 대한 검토와 함께 시작되었음. 유네스코를 비롯한 세계 파트너들이 ‘문화통계체계’(Framework for Cultural Statistics, FCS), ‘문화발전지표’(Culture for Development Suite, CDIS), 문화 협약의 정기 보고 메커니즘, 그리고 2030 의제의 특정 맥락과 관련된 기타 모니터링 메커니즘 및 연구 방법론 등의 검토 결과를 바탕으로 4가지 주제 차원으로 분류된 22개 지표의 기본틀을 개발하였음.



출처: 문화2030 지표

[그림 II-16] 2030 의제의 주제별 문화지표

- 문화 2030 지표는 “환경과 회복력, 번영과 생활, 지식과 기술, 포용과 참여”라는 네 가지 주제 별 차원으로 구성된 개념적 프레임워크를 기반으로 함. 각 차원은 지속가능발전에 대한 문화의

다면적이고 횡단적인 기여를 정확히 담아낼 수 있도록 여러 SDGs 및 세부목표와 연결돼 있음.

- 다양한 양적·질적 지표들이 통합되어 국가 또는 지역 수준에 맞게 조정되며, 목록에서 사용된 지표들은 다음과 같은 다양한 측정 기준을 채택하고 있음. 국가 또는 지방 수준의 지표 뿐만 아니라 글로벌 범위에서 국제 비교가 가능한 국제 표준을 사용하여 지표가 명확하고 정확하게 파악할 수 있는 기준을 제공함.

〈표 II-17〉 문화2030 활용 통계지표

데이터 유형	내용
통계지표	일반적으로 비율(예: 성평등 비율) 또는 백분율(%)로 표시하고 기준선과 비교하여 평가
동향	시간 경과에 따라 '원시 수치'(raw numbers)가 모니터링되는 과정 (예: 한 해부터 다음 해까지 박물관 방문객 수 등)
체크리스트	통계적이진 않지만(가령, 비모수처럼) 정량적 측정을 통해서는 포착할 수 없는 몇 가지 항목을 평가(예: 한 국가의 특정한 문화 정책이나 법령이 존재하는지 여부에 대한 질문).

출처: 문화2030 지표

2) 영국의 '품질 지표 국가 테스트(Quality Metrics National Test)'

- 영국예술위원회(Arts Council England, ACE)은 150개의 NPO(National Portfolio Organization)와 MPM(Major Partner Museums)을 모집하고 지원하여 2015년 11월부터 2016년 5월까지 3개의 이벤트, 전시 또는 공연을 평가하기 위한 품질 측정 및 문화 집계 플랫폼 폼을 사용함.
- QMNT(Quality Metrics National Test)는 문화적 경험의 질을 포착하기 위해 만들어진 동료 및 대중 평가로, 13,500개의 공개 응답, 450개의 자체 평가와 2,250개의 동료 평가를 기반으로 418개의 평가가 NPO/MPM에 의해 수행되었으며, 418개의 평가 중 374개의 평가가 품질 메트릭을 사용함.
- Culture Counts는 예술 및 문화 행사의 품질에 대한 예술가, 동료 및 대중의 피드백을 이 경우 품질 메트릭과 결합하여 캡처하는 클라우드 기반 소프트웨어 시스템으로, Culture Counts는 세 가지 다른 응답자 그룹으로부터 작품 또는 행사의 품질에 대한 피드백을 캡처함. 응답자 그룹은 예술가, 큐레이터, 문화예술 단체의 자기평가, 타 작가와 동종예술문화단체 종사자 등 전문가 동료의 동료평가, 그리고 관객 및 방문객의 공공 평가로 이뤄짐.

〈표 II-18〉 영국예술위원회의 이벤트, 전시, 공연 평가 품질 지표

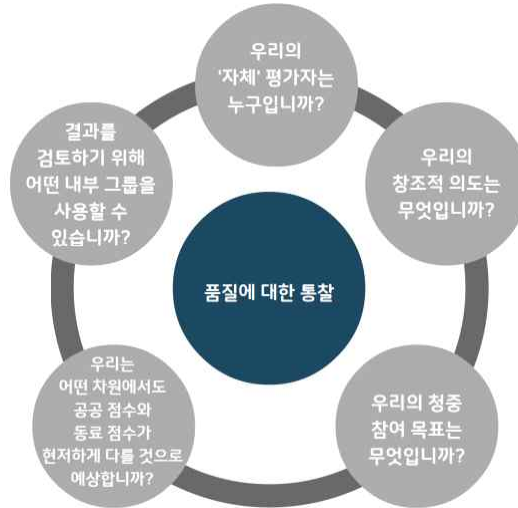
범위	서술	응답자 유형		
		자기평가	동료	공공
개념	흥미로운 생각이었다			

범위	서술	응답자 유형		
		자기평가	동료	공공
발표	잘 제작되어 발표되었다			
특수성	전에 경험한 것과 달랐다			
매력	몰입도가 높아 눈길을 끌었다			
도전	생각을 자극하였다			
열광	이렇게 한 번 더 시도해볼 것이다			
지역 영향력	이곳에서 일어났다는 점이 중요하다			
관련성	우리가 살고 있는 곳에 대해 할 말이 있다			
엄격성	잘 따져보고 종합되었다			
위험	예술가/큐레이터가 새로운 것을 시도하는 것을 두려워하지 않는다			
독창성	획기적이다			
우수성	내가 본 것 중 가장 좋은 사례이다			

출처: Quality Metrics Final Report(품질 메트릭 최종 보고서)

- 연구 분석에서 동료 및 대중 응답자로부터 대체로 긍정적인 반응을 얻었으며, 제작에 참여한 크리에이티브 팀(자체 평가자)의 사전 창의적 기대치(상당히 높은 수준)를 충족했음. 문화적 경험의 질을 측정하는 경우(자신, 동료 및 대중 응답자의 경우) 특히 도전, 차별성 및 관련성의 세 가지 차원에서 다른 여섯 가지 차원보다 낮은 점수를 받는 경향이 나타남.
- Arts Council England은 '밀어 붙이는 것(Pushing)'이 아닌 '지원'으로 조사 집단 참여를 이끌어 내어 조직을 목표 평가 횟수로 '부담을 주지 않도록' 하였음. 150개 참여 NPO 모두가 1개의 자체 평가, 5개의 동료 평가 및 각 평가에 대한 30개의 공개 응답을 목표로 3개의 평가를 완료하는 것을 목표로 했지만, 프로젝트의 우선순위 주요성과지표로 취급되어서는 안 된다는 점을 Culture Counts에 분명히 함. 국가 조사가 참여 기관이 품질 지표와 걸쳐 카운트 시스템을 사용하여 자체 평가를 수행하고 참여할 자원과 희망이 있는지 검토하기 위해 고안되었기 때문임.
- 조사기관은 더 많은 평가를 완료하거나 더 많은 활동을 수행하기 위해 조사 집단에 직접 전화하거나 이메일을 보내지 않음. 오히려 참여 기관의 지원 요청에 신속하게 응답하여 Culture Counts 플랫폼의 사용을 지원함. 광범위한 자원 자료를 개발하고 학습 및 인사이트 세션(12월, 1월, 2월, 4월, 5월에 영국의 다양한 위치에서 진행)에서의 토론을 통해 평가 활동을 지원하였음. 세션을 통해 참여 기관이 평가 경험과 데이터 이야기를 공유하도록 장려함으로써 프로젝트에 대한 이해와 관심을 쌓는 계기를 마련함.
- Culture Counts 팀은 자기 사전 및 자기 사후 평가를 수행하는 것이 참여를 이끌어낼 수 있는 좋은 지표로 보았음.
- 참여 조직에게 결과와 해석 프로세스를 더 활용할 수 있도록 조직 내부에 반성적 커뮤니티를

구축하는 것의 중요성을 강조함. 예를 들어, 데이터와 결과에 대한 후속 대화를 모두 풍부하게 만들기 위해 조직 전체에서 광범위한 자체 평가자 그룹(예: 예술 및 큐레이터 직원뿐만 아니라 교육 및 마케팅 팀 포함)을 만드는 것을 제안함.



출처: Quality Metrics Final Report(품질 메트릭 최종 보고서)

[그림 II-17] 조직 내부 성찰적 평가 커뮤니티 구축

3) 21세기 학습을 위한 프레임워크의 정의

- <Battle for Kids>는 21세기 학습의 힘을 실현하기 위해 모든 학생들을 위해 학교 및 사회협력을 주도하는 전국적 비영리 단체로 2019년 주요 교과목의 교육에 기술을 통합할 수 있도록 돕기 위해 P21(21세기 학습을 위한 파트너십)은 21세기 학습을 위한 프레임워크로 알려진 학습에 대한 통합되고 집단적인 지표를 개발함. 이 프레임워크는 학생들이 직장과 삶에서 성공하기 위해 숙달해야 하는 기술, 지식 및 전문성을 설명하며, 콘텐츠 지식, 특정 기술, 전문 지식 및 문해력을 포함함.
- 핵심 지식 교육의 맥락에서 학생들은 비판적 사고, 문제 해결, 의사 소통 및 협업과 같은 오늘날의 세계에서 성공하기 위한 필수 기술도 필요함. 학교나 지역주체가 이 토대 위에 전체 프레임워크를 필요한 지원 시스템(표준, 평가, 커리큘럼 및 지침, 전문성 개발 및 학습 환경)과 결합하면 학생들은 학습 과정에 더 많이 참여하고 졸업할 때 성공할 준비가 될 수 있다는 점에서 주요한 지표임.
- 지표는 설명을 위해 각 요소를 뚜렷하게 나타내지만 P21은 모든 구성 요소가 21세기 교육 및 학습 과정에서 완전히 상호 연결되어 있음. 21세기 기술 구현에는 모든 학생들 사이에서 주요 학문 주제 지식과 이해의 개발이 필요하므로 비판적으로 사고하고 효과적으로 의사소통할 수

있는 사람은 핵심 학문 주제 지식을 기반으로 구축해야 함.

- 글로벌 인식, 기업가 문해력, 시민 문해력, 건강지식, 환경 문해력, 학습 및 혁신 기술, 창의성과 혁신, 비판적 사고 및 문제해결, 소통과 협업, 미디어 정보 및 기술 능력, 정보 리터러시, 미디어리터러시, 삶과 직업기술, 유연성과 적응성, 이니셔티브 및 자기주도사회 및 교차문화기술, 생산성 및 책임 등이 포함되어 있음.



출처: 21세기 학습을 위한 프레임워크(Framework for 21st Century Learning)

[그림 II-18] 21세기 학습을 위한 프레임워크

4.2. 성과관련 연구

1) 호주의 학교와 전문 예술 부문간의 파트너십 - 학생 성과에 대한 영향 평가

- 아트 빅토리아(Arts Victoria)는 예술 정책에 대한 자문과 정책 시행, 빅토리아의 예술가와 창작 산업을 지원하고 발전시켜 모든 사람들이 예술에 접근할 수 있도록 하는 정부 기관임. Arts Victoria는 Education Partnership 프로그램을 통해 예술가, 예술 단체, 학생, 교사 및 학교 커뮤니티 간의 창작 협력을 지원함. 본 연구는 Arts Victoria와 DEECD(Department of Education and Early Childhood Development)부서의 연구 협업으로 이뤄짐.
- 2009년 학교/예술 파트너십의 효과와 학생 성과 개선에 대한 국내외 연구를 다룬 ‘학교와 전문 예술 부문 간의 파트너십’ 1단계가 출판되었고, 주요 결과를 바탕으로 본 평가에서는 효과적인 파트너십의 특성과 교사, 예술 전문가 및 학교 지도자의 특별한 역할, 기능 및 특성, 그리고 향후 정책, 프로그램 및 실천에 대한 시사점을 통해 예술 파트너십이 학생 참여, 학생 목소리, 사회 학습, 창작 기술 및 예술 관련 지식 및 기술에 미치는 영향에 주목함.
- 평가는 빅토리아 필수 학습 표준(VELS)으로 알려진 빅토리아 교육 과정 준비부터 10학년까지의 ‘학생 참여’, ‘학생의 목소리’, ‘사회적 학습’, ‘창의적인 기술’, ‘예술 관련 지식과 기술’의 5가지 학생 성과(Students Outcome)에 초점을 맞춤.

〈표 II-19〉 빅토리아 필수 학습 표준(VELS)에 의한 5가지 학생 지표

빅토리아 필수 학습 표준(VELS)에 의한 5가지 학생 성과	세부 항목
학생 참여	학습에 대한 몰입, 일에 대한 끈기와 자부심, 도전을 받아들이려는 의지, 학습에 대한 긍정적인 태도 표시
학생의 목소리	자신만의 학습 스타일을 강조하고, 학습 과정에 영향을 미치며, 학교 학습 정책에 영향을 미치기
사회적 학습	팀 작업, 사회적 관계 구축, 성인 역할 모델 및/또는 능력 있는 동료와의 접촉 및 미러링 행동 모색
창의적인 기술	혁신적이고 창의적이며, 발산적인 사고, 독창성, 문제 해결 기술 활용
예술 관련 지식 및 기술	예술 형식의 관습, 예술 기술 기술 및 프로세스 개발 및 사용, 예술 작품에 대한 성찰, 자신 및 기타 작품에 대한 비평 및 평가

출처: Partnerships between schools and the professional arts sector: Evaluation of Impact on Student Outcomes
(학교와 전문 예술 부문간의 파트너십 - 학생 성과에 대한 영향 평가)

- 본 연구의 목적은 학교/예술 파트너십 프로그램이 학생 참여, 학생 목소리, 학생의 사회적 학습, 창의적 기술 개발, 예술 관련 지식 및 기술 개발의 5가지 학생 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하는 것임.

〈표 II-20〉 학교/예술 파트너십 프로그램의 세부 성과

학생 성과	세부 성과
학생 참여	<ul style="list-style-type: none"> • 개선된 학생 행동 • 보다 적극적인 학생 참여 • 작품에 대한 자부심 증가 • 도전에 맞서는 태도 • 주의 집중 시간, 지속성 및 도전에 대한 증가 • 가족과 지역 사회의 참여 확대
학생의 목소리	<ul style="list-style-type: none"> • 직접 학습의 자유 • 학습에 대한 주인의식 함양 • 학생들이 참여하고 의견을 제시할 수 있는 환경과 권한 제공 • 자신감 증가
사회적 학습	<ul style="list-style-type: none"> • 협업과 팀워크 능력 • 성인 역할 모델 및/또는 능력 있는 동료와의 연락 제공 • 학습 행동을 모방 기회 제공 • 적당함에서 벗어나게 하기
창의적인 기술	<ul style="list-style-type: none"> • 독창적이고 다양한 사고와 혁신을 위한 기회 제공 • 문제 해결 능력 및 새로운 해결책을 찾는 능력 개발
예술 관련 지식 및 기술	<ul style="list-style-type: none"> • 특정 기술 개발에 초점 제공 • 적극적인 예술 만들기 • 학습을 위한 '특별한' 분위기 조성

출처: Partnerships between schools and the professional arts sector: Evaluation of Impact on Student Outcomes
(학교와 전문 예술 부문간의 파트너십 - 학생 성과에 대한 영향 평가)

- 확인된 특성의 대부분은 학교/예술 파트너십 프로그램에만 국한되지 않고, 많은 특성은 PoLT(Principles of Learning and Teaching P-12)에서 모범적인 수업을 나타내는 것으로 확인되었으며, 학교 예술 프로그램을 포함한 다른 학교 프로그램에서도 나타남. 여기서 주목할 만한 것은 '집중력'으로, 학교/예술 파트너십 프로그램의 비교적 짧은 기간 동안 이러한 특성 중 많은 것이 연구자에 의해 확인됨.

〈표 II-21〉 효과적인 학교/예술 파트너십의 특징

학생 성과	효과적인 학교/예술 파트너십의 특징
학생 참여	<ul style="list-style-type: none"> 예술 전문가들의 신뢰할 수 있는 칭찬, 진정한 격려와 존중, 예술가로서 학생들이 축하하는 것을 포함하는 학교/예술 파트너십은 참여를 향상시킴 학생들이 예술 제작에 적극적으로 참여하는 프로그램도 마찬가지로 학생들은 학습에 가벼운 접근법을 취하는 프로그램과 유머와 재미를 활용하는 교육학에 의해 참여함. 적절하고 목적 있는 내용에 초점을 맞추고 학생들이 예술 활동, 더 넓은 커리큘럼 및 학교 밖의 삶을 연결할 수 있도록 하는 파트너십은 학생들의 참여를 증가시킴.
학생의 목소리	<ul style="list-style-type: none"> 학생의 목소리는 프로그램 설계 및 계획에 대한 학생의 적극적인 참여를 포함하는 학생 주도 프로그램에서 향상됨. 학생의 의견을 수용하는 데 능숙하고 학생의 의견을 수용하는 예술 전문가는 학생의 목소리에 상당한 기여를 함. 학생 중심 학습을 지원하는 파트너십이 예술 제작 과정을 주도하고 지휘하는 학생과 함께함.
사회적 학습	<ul style="list-style-type: none"> 잘 구조화되고 매개된 그룹 작업을 포함하는 프로그램은 사회적 학습 결과를 향상시킴. 이것은 다양한 연령대의 여러 그룹이 있고 외부의 정상적인 우정 그룹의 학생 파트너십이 관련된 경우에 가장 두드러짐. 연구는 또한 프로그램에 대한 지역 사회 및 부모의 참여가 사회적 학습 결과를 향상시킨다는 증거를 발견함.
창의적인 기술	<ul style="list-style-type: none"> 창의적 기술의 향상된 학생 결과는 예술 제작에서 학생의 선택이 장려되고 예술 전문가가 아이디어와 문제 해결을 위한 창의적 접근 방식을 모델링하는 프로그램에서 발생함.
예술 관련 지식 및 기술	<ul style="list-style-type: none"> 예술 관련 지식과 기술은 현장 참여, 고품질 제작 중심의 예술 제작 활동을 통해 향상됨. 프로그램이 예술 활동에 대한 정기적인 노출 및 참여뿐만 아니라 예술 형식에 대한 사전 경험을 바탕으로 구축될 때 학생의 기술이 향상됨.

출처: Partnerships between schools and the professional arts sector: Evaluation of Impact on Student Outcomes
(학교와 전문 예술 부문간의 파트너십 - 학생 성과에 대한 영향 평가)

〈표 II-22〉 학교/예술 파트너십의 성공에 영향을 미치는 프로그램에서 효과적인 리더십의 특성

대상	효과적인 리더십의 특성
교사	<ul style="list-style-type: none"> 교사들이 학생들과 함께 참여하고 배우는 것 특정 학생 학습 요구에 집중하는 것 학생의 통제를 허용하는 것 프로그램 실행 계획 관리 학생 감독과 강의실 관리 지원
예술 전문가	<ul style="list-style-type: none"> 전문 예술 실습의 고도의 숙련도 학습 접근 방식의 유연성 동기 부여 및 영감 부여
학교 지도자	<ul style="list-style-type: none"> 예술에 높은 가치를 부여하는 것 적극적인 프로그램 참여 교수학습의 새로운 접근법에 대한 개방성

출처: Partnerships between schools and the professional arts sector: Evaluation of Impact on Student Outcomes
(학교와 전문 예술 부문간의 파트너십 - 학생 성과에 대한 영향 평가)

- 5가지 학생 성과를 바탕으로 프로그램의 효과적인 운영을 위해서 각 교사, 예술 전문가, 학교 지도자의 역할에 대한 리더십이 요구됨을 강조함.

2) 영국 Creative Scotland와 Education Scotland의 2022-23 실행 계획: 창의성을 위한 협업

- 5년 동안 Education Scotland와 Creative Scotland, 두 조직은 빠르게 변화하는 교육 및 예술 환경을 수용하면서 이니셔티브, 프로젝트 및 조치에 대해 지속적으로 협력해 옴. COVID-19 대유행의 예상치 못한 영향은 교육 제공에 대한 신속한 재고를 필요로 함. 어린이와 젊은이들의 건강과 복지에 부정적인 영향을 미쳐, 교육 개혁과 하이워드 자격 및 평가 검토에 대한 대화는 스코틀랜드의 교육을 위한 미래의 급진적인 변화를 내다보고 있음.
- 그리하여 두 기관은 학습 전반에 걸쳐 가치에 대한 이해와 비전을 개발하고 공유하며, 학습 및 창의적 실무자의 역량과 전문성을 구축하여 창의적 기술을 개발하고 사용하고자 함.
- 다음 3년 동안의 계획을 발표하면서 창의성이 교육 전반에 내재되고, 장기 계획 기간을 포함하는 안전한 프레임 워크를 생산하며, 두 기관이 전략적이고 효과적이면서 효율적인 작업을 가능하도록 제안함.

〈표 II-23〉 창의적 학습 계획의 예상 결과

1. 학생들의 건강과 행복은 창의성과 예술 경험을 통해 향상됨.
2. 학습자들은 더 자신감이 넘치고 자신의 창의력 기술을 분명하게 표현할 수 있으며 모든 맥락에서 적용할 수 있음.
3. 수준 높은 문화적, 표현적 예술 경험은 모든 학습자들이 더욱 폭넓게 접근할 수 있음.
4. 학습자들은 그들 자신의 창의적인 학습과 창의적인 경험에 직접적인 영향을 미치고 있음.
5. 창의적인 접근법은 교육 과정 설계에 더 포함되어 있음.

출처: An Action Plan 2022-23: A Collaboration for Creativity

- 위와 같은 결과를 달성하기 위하여 관련 지식, 전문 지식 및 연구를 공유하고, 창의적 학습 계획 및 관련 결과의 전달을 지원하기 위한 공동 작업 프로그램을 개발 및 제공하며, 결합된 자원들의 잠재력을 극대화하고자 함. 또한 창의적 학습 계획 및 관련 결과의 전달을 지원하기 위한 파트너십을 영향을 주어 관련 지식, 전문 지식 및 연구를 공유한다는 원칙을 둠.
- 예상 결과를 반영한 다양한 프로그램 및 계획을 행동, 개요, 관련된 결과를 표로 제시함. 이때 관련 결과를 위의 ‘창의적 학습 계획의 예상 결과의 다섯 가지’ 중 어느 것에 해당하는 것인지 제시함.
- 회의, 워크숍, 국가 행사를 통해 창의적 학습 조정 그룹을 지속적으로 관리하고 촉진하는 창의적인 학습 계획(CLP) 조정 그룹, 월간 회의, 워크숍 및 국가 행사를 통해 국민창의학습 네트워크(National Creative Learning Network)를 지속적으로 관리하고 촉진하는 ‘국민창의학습네트워크(NCLN)’, 스코틀랜드의 창의학습계획을 구현하기 위한 CLN(Creative Learning Networks)을 지원하기 위해 지역 당국당 최대 12,000파운드의 기금 지원금을

제공하는 ‘창의학습 네트워크 기금’, 창의성의 ‘방법’에 관한 모든 이해관계자를 위한 온라인 자원 개발, 모범 사례 및 관련 문서에 쉽게 접근할 수 있는 ‘창의학습계획 자원’, 포털을 유지하는 ‘창의성 포털’, ‘스코틀랜드 학교의 예술 양식 전달에 대한 보고서’, Daydream Believers(창의성, 비판적 사고 및 문제 해결 기술을 활용하는 교육자를 위한 무료 온라인 홈페이지) 창의적 사고 챌린지 'Forestopia'가 초등학교에 적합한 자원으로 적용할 수 있도록 지원, 스코틀랜드의 창의학습계획 파트너와 국가 창의 학습 네트워크의 연례 파트너십 행사 계획 및 전달, 분기별 전자 뉴스레터 ‘Kaleidoscope’를 행동계획의 구체적 프로그램으로 제시함.

- 양 기관은 파트너십 작업을 통해 달성된 자원의 부가 가치와 최상의 사용을 입증하는 데 전념하고 있음. 이는 명확한 일련의 조치 및 주요 성과 지표를 우리의 결과에 맞추고 매년 이에 대한 진행 상황을 검토함으로써 달성될 것이라고 봄. 연간 검토 프로세스에는 또한 결과가 현재 맥락 및 정책과 관련이 있는지 확인하기 위한 평가가 포함될 것임을 밝힘.

3) 영국 영국예술위원회(Arts Council England)를 위한 로열 셰익스피어 컴퍼니의 <문화예술 교육이 탁월한 학교>의 사례연구

- 2019년 로열 셰익스피어 컴퍼니가 영국예술위원회의 의뢰로 우수학교(Ofsted)에서 예술 및 문화교육에 대한 국가 연구를 시작함. 영국예술위원회가 학교지원을 위해 뛰어난 성과를 달성한 영국의 학교들로부터 논리적인 증거를 확인하고자 하는 취지로 계획되었으며, 성과를 보여준 학교가 학교 개선 계획, 커리큘럼 계획 등과 관련하여 관리하는 방식을 분석하기 위함임.
- 연구는 다양한 네트워크(Arts Mark 학교, Bridge Organisations 등) 연구 기준에 부합하는 50개의 학교를 선정하여 온라인 설문조사를 실시하는 한편, 20개 학교를 사례 연구로 방문하여 학교의 리더십과 관계자(교장, 교사, 학생 등)와 FGI를 통해 관찰 내용을 조사함.
- 연구 목적 및 결과는 우수한 사례의 요소들을 분석하기 위함이고 수치화하여 우수사례를 선정하거나 부족한 부분을 환류하는 강제 시스템은 없음. 각 사례들은 방문 연구를 통해 매우 조심스럽게 기술되었으며, 각 학교의 장점들이 부각되어 사례 학교들의 개별성을 훼손하지 않고 있음.
- 예술교과에 대한 질문에서 미술, 디자인, 음악이 두각을 드러냈으며 특히 음악의 경우 지역음악의 허브로부터 많은 지원을 받았고, 음악전문기관등과 연계하는 경우 교육의 질과 깊이가 수준이 높았음. 연극은 영어쓰기와 말하기 교육 등으로 학습에 통합됨. 춤은 네 가지의 영역 중 가장 보충되어야 할 영역으로 드러남.
- 이들 상위 학교의 응답을 분석해 보면, 다음과 같은 특징이 있음. 공연 및 축하 행사를 통한 예술 옹호(98%), 아동 청소년의 웰빙과 행복에 예술이 긍정적인 영향을 미친다는 신뢰(98%),

예술의 가장 큰 영향이 아동 청소년의 창의력 개발에 있다고 생각함(95%), 아동 청소년에게 예술 및 문화 학습 기회를 주도하고 형성할 수 있는 기회 제공(95%), 교직원, 아동청소년의 기회를 심화하기 위한 예술 및 문화계와의 파트너십 형성(95%), 매년 모든 학생이 전문 예술가 및 예술 단체와 함께 일할 기회를 갖도록 보장(92%), 예술이 공식 커리큘럼의 강력한 부분이라는 공감대(89.5%), 전반적인 학교 개선에 대한 예술 및 문화학습의 영향 인식(86%) 등임.

- 특히 본 연구는 문화예술교육에서 1)학교개선 및 개발 2)영향(Impact) 3)커리큘럼 디자인 4)학생참여 5)학부모 참여라는 5개의 영역을 아동청소년을 위한 문화예술교육의 핵심적 요소로 바라 보고 있음.
- 또한 이 연구는 문화예술교육의 가치와 정신으로 1)아동청소년의 창의력 개발 2)아동청소년의 건강과 복지 향상 3)문화예술교육은 모든 어린이의 권리이자 경험/발달의 중요한 부분이라는 연구 참여자의 응답을 보여주어 문화예술교육의 보편적 가치지향에 대한 기초 자료로 활용할 수 있음.
- 이들 성공사례에는 공통적으로 ‘유난히 열정적이고 헌신적인 티칭 아티스트’ 나 예술가리더가 있었으며, 뛰어난 예술교육을 제시한 배경에는 교사들의 우수성과 더불어 신뢰, 자율성의 가치의 강조라고 지적함. 또한 위험감수, 할 수 있다는 태도, 비난을 두려워하지 않는 기업가 정신의 학교 문화가 성공사례의 토양이 되었음을 지적함.

〈표 II-24〉 〈문화예술교육이 탁월한 학교〉의 지표 중 리더십관련 자체평가 지표

설문 구성	점수
• 우리의 개발/성장 계획은 모든 학생들을 위한 높은 수준의 예술 및 문화 학습 제공에 대한 헌신적인 의지를 보여준다.	43
• 우리는 예술 및 문화 학습을 담당하는 전담 직원이 있다.	38
• 다양한 예술 및 문화 학습을 가능하게 하기 위한 예산이 배정되어있다.	43
• 예술 과목을 가르치기 위해 전문예술교육가를 고용한다.	41
• 각 예술 과목에 주어진 교육과정 시간이 동등하다.	31
• 다른 교육과정 영역과 관련하여 예술과 문화 학습에 주어진 교육 과정 시간의 동등하다.	30
• 우리는 예술과 문화 학습을 담당하는 대표 책임자가 있다.	26
• 예술과 문화 학습은 대표 회의에서 정기적으로 보고된다.	26
• 우리는 학교 행사, 축하 행사, 학부모의 밤, 학교 개방일 등을 통해 예술과 문화 학습제공에 두각을 나타내고 있다.	49

출처: 영국예술위원회 〈문화예술교육이 탁월한 학교〉

〈표 II-25〉 〈문화예술교육이 탁월한 학교〉의 지표 중 커리큘럼 관련 자체평가 지표

설문 구성	점수
• 예술 및 문화 학습은 우리 커리큘럼의 강력한 요소이다.	44
• 시간표가 정해진 커리큘럼 내에서 광범위하고 수준 높은 예술 및 문화 학습 경험을 제공한다.	42
• 우리는 예술 과목을 개별 과목으로 가르친다.	38
• GCSE에서는 다양한 예술 과목(댄스, 드라마, 미술, 음악)을 제공한다.	14
• 우리는 예술을 다른 커리큘럼 영역의 교육에 통합한다.	41
• 우리는 다양한 예술 및 문화 분야에서 과외 활동 기회를 제공한다.	43
• 예술 및 문화 학습 제공의 대부분은 커리큘럼 시간에 이루어진다.	37
• 예술 및 문화 학습 제공의 대부분은 방과 후 클럽 및/또는 과외 활동을 통해 이루어진다.	31
• 우리의 모든 예술 및 문화 학습 제안은 연령이나 능력에 관계없이 모든 어린이와 청소년이 이용할 수 있고 쉽게 접근할 수 있다.	43

출처: 영국예술위원회 〈문화예술교육이 탁월한 학교〉

4) 크리에이티브 스코틀랜드의 〈학교의 연극, 무용, 연극 활용에 관한 연구〉 리포트

- 스코틀랜드를 위한 문화 전략(2020)에는 Creative Scotland가 Education Scotland와 협력하여 학습자를 위한 문화 및 표현 예술 경험의 접근성과 품질을 개선하는 데 도움이 되는 조치가 포함되어 있음. 2022년 스코틀랜드의 학교가 연극, 무용 및 드라마에 참여하는 방법을 조사하고 참여에 대한 모든 장벽을 고려하도록 Wellside Research에 연구를 의뢰함. 연극, 무용 및 드라마에 참여하는 학교들에 현황파악이나 "더 잘 지원하기 위한 접근 방식"을 고려하기 위한 데이터를 취합함.
- 이 연구에는 유치원/초등학교(116개 응답) 및 예술가/단체(40개 응답)를 대상으로 한 온라인 설문 조사가 포함되었으며 모든 지방 당국의 학교가 초대됨. 설문조사 응답에서 다양한 사례 연구를 식별하고 관련 교사와의 인터뷰(10회 인터뷰)와 관련 아티스트 또는 공연단체의 서면 피드백(4회 보고서)을 진행함.
- 이 연구는 문화예술교육의 장벽을 식별하고, 성공적이고 혁신적인 개입 사례를 연구하고, 특히 팬데믹 이후 학생의 건강과 웰빙을 지원하는 영향을 평가하고 비교하기 위한 기초자료임.
- 이 연구는 성과의 원인을 분석하여 팬데믹 이후의 문화예술교육의 가치를 재구성하고 있음. 사례연구를 통해 성과의 과정과 핵심 요소로 바라보고 이를 적극적으로 홍보하며, 교사와 예술가, 예술단체의 인터뷰 등을 통해 발췌 및 인용한 워딩을 의미있게 다루고 있음.
- 도식화되는 정량적인 질문은 행사 장소, 행사 성격, 아티스트의 개입 방식, 예약방식, 선호하는 커뮤니케이션 방식과 정보의 출처 등이었으며, 참여 및 공연예매시의 우선순위 등의 문항도 있음.

〈표 II-26〉 크리에이티브 스코틀랜드 〈학교에서 연극, 무용 및 드라마 사용〉 성과 요인분석

성공적인 참여 프로젝트의 주요 요인	성공적인 성과의 핵심 요인
학생들이 새로운 기회에 노출되거나, 새로운 기술을 배우거나, 새롭고 매력적인 방식으로 주제에 대해 학습함.	사전에 공연에 대해 배우거나, 공연에 참여하거나, 워크숍, 질의 응답 세션을 통해, (또는 의상, 소품 등을 관람) 아이들에게 주체성을 부여하는 요소가 있음.
활동이 학생 그룹의 필요, 관심 및 능력에 적절하게 맞춰져 기획됨.	학생과 관련이 있거나 커리큘럼 또는 주제 작업과 연결됨
모든 학생들이 다양한 관심, 능력 및 편안함 수준에 따라 다양한 역할을 수행할 수 있는 포괄적인 프로젝트	매력적인 공연 (라이브 공연이 학생들의 참여를 더 잘 이끌어 냄)
활동을 설정하고 지속적인 연락을 제공하기 위해 학교와 아티스트/회사 간에 원활한 의사소통 가능.	연극이나 쇼를 경험할 수 없는 사람들에게 문화/새로운 기회 제공
커리큘럼의 연결성 및 교실에서 후속 작업을 위한 기회	청중에게 적합함(예: 연령, 능력, 관심)
창의적이고 열정적이며 숙련된 아티스트의 수준 높은 작업	선생님들의 열정
의욕적이고 열정적인 교직원/교사	
연극 및 무용 기술을 교육에 통합하는 데 대한 자신감을 키울 수 있도록 교사 기술을 향상시킬 수 있는 기회	

출처: 학교의 연극, 무용, 연극 활용에 관한 연구(Research into Theatre, Dance and Drama Use in Schools)

5) 미국 국립무용교육기관(National Dance Education Organization, NDEO)이 제시하는 예술에서의 무용 교육의 미래 구축

- NDEO는 “모든 어린이가 성별, 연령, 민족, 사회경제적 지위, 관심 또는 능력에 상관없이 양질의 무용예술교육에 동등하게 접근할 수 있는 무용교육 시스템을 구상하는 것을 목표로 함. 무용교육의 위치가 최근 20년간 급변하고 있으며, 미래세대를 위해 문서화(정책화)하는 것의 중요함을 인식함. 특히 무용예술 교육가들이 국가 네트워크와 협력하여 무용인증, 전문성 개발, 학습기회의 표준을 제시함으로써 미국 전역에 무용교육의 인프라를 구축하는데 기여하였다고 판단하고 있음.
- NDEO는 1998년 설립되어 예술 중심의 무용교육 발전이라는 미션을 가진 조직으로, NDEO가 개발한 무용인증 및 무용 예술 표준을 시행하는 초중고 학교의 수가 늘어나고 있으며, 춤을 창작, 공연, 비판적 분석의 역량을 지닌 새로운 세대의 무용교육자를 육성하고 있음.
- 2001년 낙오아동방지법(NCLB)는 학교가 커리큘럼의 모든 핵심 과목을 갖추기 위해 높은 자격

을 갖춘 교육자를 고용하고, 무용을 예술분야로 식별, 예술이 핵심 커리큘럼과 일치하기 때문에 예술 형식으로 무용을 가르치기 위해 자격을 갖춘 무용예술교육가가 활동하기 시작함.(cf. 춤이 체육교과에 있으면 운동 코치가 학교에서 춤 교육함)

- 2005년에 NDEO는 무용을 배우고 가르치는 예술적 과정을 설명하는 네 가지 표준세트를 발표함. 1)5세 이하 어린이를 위한 무용 학습 및 교육의 스탠다드 2)5~18세 아동 청소년 대상의 무용 학습 및 교육의 스탠다드 3)전문가(해당 분야 3년 이상의 교육경험)의 무용예술을 위한 교육 스탠다드 4)K-12 모델 프로그램을 위한 스탠다드가 포함됨.
- 이 네 가지 표준 세트는 세 가지의 고유 기능을 가짐. 1)아이들이 예술에서 반드시 알아야 하는 예술적 과정(창작, 공연, 반응)으로 정리하고 춤을 기술, 일, 삶과 연결함. 2)무용교육을 위해 탄생부터 마스터 티칭 수준까지 일련의 표준을 제공함. 3)무용예술교육의 모든 수준에서 학생 및 교사 평가를 위한 토대를 제공함. 또한 교육 환경에 대한 표준 및 교사의 포트폴리오 구축을 위한 체크리스트를 설정하여 P-12 교육에서 무용교육자의 전문성 부분을 강조하고 National Registry of Dance Educators 민간 자격을 얻도록 하는데 일조함.

6) 호주의 초등학교에서의 무용 평가에 대한 연구

- 호주에서 무용은 유아 및 초등교육을 위한 국립예술교육 과정의 한 과목이며 무용은 합산 성적으로서 중간 혹은 연차보고서에 담길 수 있는 제도가 있음. 제임스 쿡 대학의 미리암 토르질로는 무용교육의 맥락에서 평가에 대해 일반 교실 교사들에게 활용할 수 있는 질적 연구를 수행함.
- 미국의 표준 기준과 달리 이 연구에 제시된 퀸즐랜드 초등학교는 호주 교육과정의 의도에 따르거나 비교, 증명, 일반화보다는 평가가 일어나는 것을 기록하고 의미에 대한 질문으로 언어를 개발하는 것에 더 관심을 기울임.
- 연구자는 무용에서의 창의적이고 구체적, 협력적인 학습은 도전적, 참여적, 포괄적인 교육 방식에 의해 육성된다고 보며 평가 유형은 학습과정의 일부로 발생하여 학습자의 개인적이고 다양한 성취를 통합하는 방식이어야 한다고 설명함.
- 무용 창작의 과정에서 아동은 1)움직임 아이디어를 탐색하고 2)움직임과 움직임 프레이즈를 선택하며 3)이를 무용 순서로 발전시켜 춤을 다듬고 공유한 후 4)만들어진 과정과 작업에 반응하고 성찰함. 이 과정에서 아동들은 사진, 이미지, 영상 등을 보거나 그림, 대화, 마인드맵 등을 활용하고, 공연 후에는 반성적인 활동을 수행함.
- 특히 학습에 있어서 중요한 포인트는 협업(collaborations)과 움직임(movement)으로 “자신만의 생각을 가지고, 부끄러움이나 당혹감을 극복하며, 스스로 무엇인가를 창조하고, 자신에 대해 좋은 기분을 갖고, 스스로 무엇인가를 만들며, 무엇인가를 배우는 것”이라고 강조함.

- 이 연구는 형성적 평가의 활용이 초등학교 수준의 무용교육의 불확실성의 가능성(Thompson, 2015)을 열어주며 무용수업을 협력적으로 만드는 한편, 학습의 의미를 다각적으로 한다고 지적하고 있음.

7) 호주의 전문 예술분야와 학교 사이의 파트너십에 대한 연구

- 2008년 12월, 호주 교육장관들이 만든 <젊은 호주인을 위한 교육 목표에 관한 멜버른 선언>이 발표됨. 선언문의 목표는 '모든 젊은 호주인은 성공적인 학습자, 자신감 있고 창의적인 개인, 능동적이고 정보에 입각한 시민'(MCEETYA 2008)라고 명시함.
- 자신감 있고 창의적인 개인의 특성은 선언문에 설명되어 있으며 이를 위해 예술 파트너십 문제를 구체적으로 다루며 '지역사회 기반 예술 및 교육 파트너십은 사회적 결속력, 존중, 공동체 정신 및 적극적인 지역 시민의식을 구축하고 교육 문제에 대한 지역사회의 인식을 높이고 지역사회의 예술 및 문화 자원'(Cultural Ministers Council & MCEETYA 2005)에 대하여 강조하고 있음.
- 예술과 창의적 문화의 중요성을 강조하는 이 선언문은 세 가지 주요 원칙을 강조함. 1) 모든 아동청소년이 모든 학습단계에서 수준 높은 예술교육을 받으며 2)예술가의 파트너십 구축이 커뮤니티 정체성과 지역 문화가 강화할 수 있으며 3)학교를 예술 및 문화분야와 연결하면 학습 결과가 풍부해짐이라는 원칙임.
- 예술과 교육의 파트너십이 중요한 이유로, 첫째 창의적 교수법과 동기부여에 대한 강조로 학교 전체에 교수 및 학습의 접근방식이 확대되고, 학교의 이미지 향상, 학교 통합, 교차 교과과정의 연결이 형성된다고 보았음.
- 둘째, 예술참여를 통한 개인의 자신감 향상 및 협력을 개발하여 정체성, 문화적 차이를 인정함으로써 사회적 학습에 기여한다고 봄. 문제해결과 팀워크, 한계를 마주하는 작업 등으로 호주 예술위원회(Australian Vouncil for the Arts)는 예술참여는 다른 학습맥락으로 전이되는 활성화 기술을 개발하는데 도움을 주어 습에 대한 긍정적인 태도를 키울수 있다는 증거를 확인함. 따라서 자기 성찰 학습을 학습하고 교실 학습에 대한 동기 부여, 관심 및 참여를 향상, 독립적 학습기술을 향상시킴.
- 셋째, 파트너십 및 해결: 사회적 차원에서 서로를 알게되고, 공감, 존중, 경청능력 확장 등으로 새로운 이해와 갈등을 처리하는 다양한 방법, 사회와 삶에 대한 다양한 관점을 발견한다고 봄. 심미적 차원에서 감정과 생각을 표현하는 창의적인 방법을 학습하고, 인지적 차원에서 갈등 해결의 여러 가지 가능성과 새로운 이해를 학습한다고 봄. 또한 개인화 학습에서는 학부모 및 가족의 학생 학습참여 증가 사이의 관계 등도 드러남.

4.3. 문화예술교육로서의 무용의 체계 및 가이드 구축

1) 일본의 학교교육의 무용경영: 관련 단체와 그 활동 사례

- 일본에서는 학교 체육에서 남녀 모두에게 댄스 수업을 의무화했고, 교육문화체육과학기술부는 무용을 창작 춤, 민속춤, 그리고 현대 리듬 춤으로 구성하여 '이미지를 포착하는 표현과 춤을 통한 상호작용을 통해 타인과의 소통을 강화하는 운동으로서 학생들은 타인과의 춤에 감정을 담을 수 있고, 자신의 이미지를 표현하는 기쁨을 경험'할 수 있는 커리큘럼을 제시하였음. 무용 의무화는 지역사회와 프로 무용수들을 통합한 학교에서의 무용에 대한 계획을 낳음.
- 최근 일본 학교에서 가르치는 무용에서 가장 눈에 띄는 변화는 '무용과 무술의 요구'이며, 초등학교 체육에서 무용(초등학교에서는 표현 동작과 리듬 무용으로 불린다)은 2011년 기준, 중학교는 2012년 기준, 고등학교는 2013년 기준으로 필수과목으로 도입되었음. 나아가 학교 내 학생 활동을 넘어 다양한 활동을 통해 '무용, 창작, 관람'을 실천하는 것의 중요성이 논의되어 옴.
- 일본이 학생들이 참가하여 상을 탈 수 있는 대회와 일본 스포츠청이 후원하는 여러 대회가 있고, 무용이 필수 과목이 되면서 교사 자격증에 대한 수요가 증가하여 사회에 광범위한 영향을 미쳤다고 함. 학교 내 댄스 지원 단체, 댄스 경연대회, 프로 무용수 관련 강사 자격증 사례를 수집하여, 최근 프로무용수와 무용관련 단체 간에 다양한 형태의 파트너십이 시작되고 있지만 무용을 의무화함으로써 창출된 강사의 부족을 메울 수 있는 면허제도가 존재하지 않고 있음을 지적하였음.
- '춤' 중심의 무용이 '춤, 창작, 관람'에 기반한 무용으로 명확하게 규정됨에 따라 학교 뿐만 아니라 사회 전반에 무용을 확산시키기 위한 태도와 관점이 정립됨. 이런 추세라면 일본은 학교 체육이 스포츠와 무용의 경영에 관여하게 될 것이라고 봄.

2) 영국예술위원회(Arts Council England)의 관리자와 관계자를 위한 무용 교육 가이드(Dance Education, a guide for Governors and Trustees)

- 영국예술위원회(Arts Council England)는 학교 무용 교육의 양질화를 위하여 학교 관리자와 관계자들의 무용 교육의 이해를 돕기 위한 질문 위주로 구성된 '관리자와 수탁자를 위한 무용 교육 가이드'를 One Dance UK, Arts Council England and the National Governors' Association과 협업하여 제작하였음.
- 무용 교육 관계자들을 위한 가이드로 주요 질문을 중심으로 내용을 전개함. 무용 교육과 관련한 웹사이트 및 자료를 소개함. 춤이 필수 활동으로 포함된 주요 단계, 무용 정책이 학교에 어떻게 도움이 될 수 있는지, 아트마크(Artsmark)에 대하여, 전문가와 비전문가 모두를 위한

CPD 기회, 무용 자격증에 대한 정보, 안전한 무용 교육 장소에 대한 안내, 무용 기금 제안, 도움이 될 수 있는 조직 유형 등의 내용을 담고 있음.

〈표 II-27〉 관리자를 위한 주요 질문

<ul style="list-style-type: none"> • 당신은 교육과정에서 무용이 차지하는 위치를 알고 있습니까? 5페이지에서 춤이 필수 활동으로 포함된 주요 단계를 확인합니다. • 당신의 학교는 춤에 대한 전담 정책을 가지고 있습니까? 무용 정책이 학교에 어떻게 도움이 될 수 있는지 알아보려면 5페이지를 참조하십시오. • 당신의 학교에는 예술 마크 상(Artsmark)이 있습니까? Artsmark는 예술을 옹호하는 학교들을 기념합니다. 더 많은 정보를 보려면 5페이지를 참조하십시오. • 당신의 학교에서 무용 수업의 질은 어떻게 감시되고 있습니까? 7페이지는 전문가와 비전문가 교사 모두를 위한 다수의 CPD 기회를 제시합니다. • 당신의 학교는 학생들에게 무용 자격을 얻을 수 있는 기회를 제공합니까? 모든 연령대의 학생들에게 적합한 다양한 자격요건이 있습니다. 자세한 내용은 6페이지를 참조하십시오. • 당신의 무용 시설은 안전하고 목적에 적합합니까? 7페이지의 링크에는 안전한 댄스 스튜디오에 대한 안내가 포함되어 있습니다. • 당신의 학교에서 무용 발전을 지원하기 위한 자금은 어떻게 배정됩니까? 댄스 리소스에 대한 몇 가지 제안은 7페이지를 참조하십시오. • 당신의 학교에서 춤을 전달(delivery of dance)하는 것을 지원할 수 있는 파트너십 조직이 무엇인지 알고 있습니까? 도움이 될 수 있는 조직 유형에 대한 자세한 내용은 8페이지를 참조하십시오.
--

출처: 관리자와 관계자를 위한 무용 교육 가이드(Dance Education, a guide for Governors and Trustees)

○ 영국의 학교에서 무용은 체육 국가 교육과정 내의 필수 활동이자, 방과 후 활동으로 정기적으로 제공되기도 하며, 학교 전체의 생활과 문화에 기여하기도 함. 무용은 예술적 실천과 신체 활동을 혼합한다는 점에서 주체로서 독특하며, 무용은 젊은이들의 교육과 학습에 긍정적인 영향을 미치며, 모든 젊은이들이 학교와 지역, 지역 및 국가 행사에서 공연할 수 있는 기회를 제공함. 스포츠 및 학술 활동과 비교할 때, 무용은 웰빙에 있어 더 긍정적인 변화를 보인다고 봄. 수준 높은 무용은 또한 학교 문화에 영향을 미쳐 지역사회에서 학교의 인지도를 제고함으로써 학교 전반의 개선을 촉진함.

○ 특별히 관계자로서 무용 인력(전문성, 지역 기반 네트워크), 무용 교육 시설(안전 시설, 무용실, 교수학습 및 평가를 지원할 수 있는 미디어 접근성), 무용 발전 자금(예산, 전문성 개발(CPD(Continuing Professional Development)))에 대한 질문과 제안을 제공함.

3) 영국예술위원회의 (남서부)댄스의 적절한 미래 수준에 대한 연구

○ 지역의 다양한 예술형식을 개발하고 (농촌)지역 사회에 예술적 다양성을 가져오기 위한 이니셔티브로 남서부의 무용에 대한 현재 위치와 미래의 가능성을 검토하는 연구임. 위촉되어 가고

있는 영국 남서부 지역내 무용예술의 활성화를 위하여 새로운 전략적 연결과 새로운 파트너십 구축, 핵심 강점을 구축하기 위하여 연구를 진행함. 남서부 지역 무용지원을 위해 인식의 차이와 자금지원 및 전략적 조직간의 균열로 인해 취약해진 부분을 강화하고 기회를 제공하기 위함이며, 영국 남서부의 마크 부르스 컴퍼니, 제임스 윌튼 등 다양하고 탁월한 무용 활동이 있으나, 무용문화에 대한 국가적(중앙)의 인식과 지역적 인식사이에 단절이 있어 이것이 지역 내 무용 문화확산에 긍정적 역할을 주지 않는다고 파악함.

- 이 연구는 춤이 지역 기반의 “업계 스타”가 희박하고, 유명단체라도 시간에 따라 지속적인 영향을 갖거나 지역 예술가나 커뮤니티와 자체로 연결하는데 제한이 있다고 분석함. 또 춤이 가진 가능성, 활력이나 에너지가 더 광범위한 의제와 메시지를 효과적으로 전달하는 데 있어 다른 예술장르에 비해서 취약함을 지적하고 있음.
- 즉 춤이 대중과 커뮤니티, 중앙이나 지역의 관계자들에게 무용의 가치성을 드러내는데 취약하여 (지원이나 자원조달 등과 연결된)이해관계자를 설득하거나, 새로운 파트너, 대중을 참여시키는데 어려움을 겪는다고 지적함. 구체적으로 남서부 무용부분이 1)자금을 조달하고 프로젝트를 제공하는 등 네트워킹을 위한 자본이나 시간이 부족하여 창의적인 개인과 조직의 네트워킹에 취약하며 2)춤이 그 자체로 다중예술형식 부분에서 가치적으로 잘 드러나지 않고 3)남서부 예술위원회등 기관과의 취약한 관계성을(예: 주요 행사에 무용리더/활동가가 초대되거나 교류하지 않음) 가지고 있다고 살펴봄.
- 즉, 다양한 무용 활동의 자금과 활성화를 위해서는 1)현장과 협력, 유명한 (무용)지지자나 활동가를 식별하고 전략적으로 중요한 영역에 영향을 주도록 지원하며 2)모든 수준에서 예술위원회간의 건설적인 대화를 위한 기회를 확장하고 3)인지도를 높이기 위해 예술위원회와 파트너십을 공고히 가는 것을 지원함.
- 또한 주로 여성이 주도하는 협력적인 작업방식의 무용 리더십에 주목하여 비경쟁적 협력 방식으로 예술가를 지원하는 하부 구조를 강조함. 무용계를 벗어난 더 넓은 예술 부분의 참여를 위해 공간이나 전략적 파트너, 이해관계자와의 네트워킹을 강화하고, 두각을 나타내는 무용단체들과 협력하여 그 단체들의 위치나 자금조달 방식에 대하여 공유하고 연구할 필요가 있음을 지적함.
- 남서부 문화예술의 중요 거점이었던 브리스틀은 그 가능성에도 불구하고 지난 10년간 “믿을 수 없는 실패”를 경험했음을 언급하며, 교육의 질 관리의 실패와 대안공간의 부족, 예술옹호의 부재 등을 그 이유로 지적함.
- 남서부 무용의 상대적 위축에 대하여 본 연구는 무용공간의 축소라는 현실적 이슈 이면에는 공연장, 자금조달 등의 현실적인 문제를 해결하기 위해 적극적인 네트워킹과 아티스트 개발 및

프로듀서 지원, 댄스 프로모터 네트워크 구축, 관객의 다양성을 고려한 마케팅 이니셔티브의 적극적인 수용(농촌 댄스 투어링 이니셔티브) 전략으로 가져올 것을 제안하고 있음.

4) 미국 국가무용교육기구(NDEO)의 K-12 환경에서 무용이 미친 영향에 관한 보고서

- 국가무용교육기구(NDEO)는 2004년 무용 교육을 위한 연구 우선순위: 국가에 대한 보고서 (Bonbright and Faber)에서 과소 연구된 것으로 확인된 분야에 특히 관심을 두고 무용이 학습에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 최근 연구를 검토함. 연구자들은 21세기 첫 10년 이상 동안 무용 교육이 교수 및 학습에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 증거에 대한 통찰력을 제공하는 각 연구, 기사 또는 보고서를 평가 및 요약함.
- 연구에서 읽기 및 언어 능력, 수학적 기술, 사고력, 사회적 기술, 학습 동기 부여, 긍정적인 학교 환경에서 예술 및 학생 성취도 연구와 관련된 6가지 주요 이점이 나타남.
- 고등학생을 대상으로 한 실험연구에서 무용을 공부한 학생들이 무용수가 아닌 학생들보다 특히 창조적 사고를 비롯하여 특히 유창성, 독창성, 추상적 사고에서 높은 점수를 받았음. 13세에서 17세의 그러한 청소년 60명의 그룹이 10주 동안 매주 두 번 재즈와 힙합 댄스 수업에 참가했을 때, 청소년 범죄자들과 다른 권리를 박탈당한 청소년들이 그들 자신에 대해 느끼는 방식에 영향을 미쳐 춤 경험과 관련된 자신감, 관용 그리고 끈기의 눈에 띄는 변화가 있었음.
- 유치원부터 초등학교까지 예술 참여도가 높았던 8학년 학생들은 같은 기간 동안 예술 참여도가 낮은 학생들보다 과학과 글쓰기에서 더 높은 시험 점수를 보였음.
- 고등학교에서 예술이 풍부한 경험을 한 학생들은 그러한 경험이 없는 학생들보다 미적분학 과정을 마칠 가능성이 더 높았음. 또한, 고등학교에서 예술 과목을 들은 학생들은 다른 학생들보다 수학에서 약간 더 높은 점수 평균을 얻었음.
- 두 개의 다른 데이터베이스에서, 고등학교에서 예술이 풍부한 경험을 한 학생들은 그러한 경험이 부족한 학생들보다 더 높은 전반적인 GPA를 보였음.
- 예술학점을 거의 혹은 전혀 받지 못한 고등학생들은 많은 예술학점을 받은 학생들보다 졸업하지 않았을 가능성이 5배 더 높았음.
- 예술 활동이 적은 학생들보다 대학을 열망할 가능성이 더 높았고, 예술에 종사하는 고등학생들은 경쟁력 있는 대학에 등록했으며, 일반적으로 4년제 대학에 등록함.
- 고등학교에서 집중적인 예술 경험을 한 학생들은 학사 학위를 따기 위해 그러한 경험이 부족한 학생들보다 3배 더 많았음. 그들은 또한 대학에서 "대부분 A학점"을 받을 가능성이 더 높았음.

- 무용이 학습에 영향을 미치는 방식, 예술의 한 부분, 그리고 별개의 독특한 학문으로서 연구가 이뤄지고 있음. 사용된 방식이 비언어적이고 멀리 전이된 사례로 보여지고 있음에도 불구하고, 무용의 도구적 사용이 강력하고 오래 지속된다는 징후들이 존재함. 검토된 프로그램이 학교와 교사에게 미치는 영향도 중요하여, 무용 프로그램이 변창하는 학교에서는 학생들의 출석률이 올라가고, 교사들이 더 만족하며, 전반적인 공동체 의식이 커지는 것으로 나타남.

5) 미국 뉴욕시 교육부의 무용 교육과 학습의 청사진(Blueprint For Teaching and Learning in Dance)

- ‘Blue print(청사진)’라는 제목답게 뉴욕시의 모든 아이들에게 훌륭한 예술 교육을 제공하기 위한 교육부의 전략적 계획의 진로를 설정하는 지도를 뜻함. Blue print에 담긴 표준은 전국 및 뉴욕주 예술 표준에 근거하고 있으며, 교수학습이 뉴욕시 학교의 특정 상황, 특히 이 계획을 만들기 위한 학교와 뉴욕 문화 공동체 간의 독특한 협력으로 확장되는 방식에 의해 뉴욕주 학습 표준과 구별됨.
- Blue print는 무용 창작, 댄스 리터러시 발전, 연결 만들기, 지역과 문화 자원을 활용하기, 진로 탐색 및 평생학습이라는 무용 학습의 다섯 가지 요소(Five Strands)를 제시하고 있음.
- 댄스 프로그램 구현을 위해 스튜디오, 사무실과 준비물, 마루 바닥, 바닥 공간과 같은 물리적 정보를 포함하여 초등, 중학, 고등의 적정 수업 시간에 대한 정보를 제공하여 최적의 무용 프로그램을 지원하기 위해 환경 조성 권고사항을 제안함.

〈표 II-28〉 Blueprint에서 제시하는 무용학습의 5가지 요소

<p>“입학 때부터 졸업할 때까지 모든 학교의 모든 어린이에 춤을 창조적인 예술로 경험할 기회가 주어지고, 그들의 춤이 발달하는 신체적, 정신적, 영적 필요에 보조를 맞춘다면, 그들의 성인 생활은 풍요로워질 것입니다... 우리가 지금 생각할 수 있는 결과 이상으로 도달합니다.”—Margaret N. H'Doubler</p>	
<p>댄스 메이킹</p>	<p>춤을 탐구하고, 만들고, 복제하고, 관찰함으로써 학생들은 기술 및 표현 능력을 키우고, 댄스에서 예술성과 독특한 개인 목소리를 개발하고, 커뮤니케이션을 위한 댄스의 힘을 경험합니다. 그들은 춤을 보편적인 언어이자 모든 문화에서 표현의 유산으로 이해합니다.</p>
<p>댄스 리터러시 개발</p>	<p>학생들은 댄스언어와 미학에 대한 실무 지식을 개발하고 이를 분석, 평가, 문서화, 창작 및 공연에 적용합니다. 그들은 가족, 학교 및 다른 사람들에게 춤에 대해 의사소통하는 명료하고 글을 읽을 수 있는 댄서로서의 역할을 인식합니다.</p>
<p>연결하기</p>	<p>역사적, 사회적, 문화적 맥락을 조사하고 춤을 다른 분야와 연결하는 공통 주제 및 원칙을 탐구함으로써 학생들은 자신의 창의적인 작업을</p>

	풍부하게 하고 인간의 생각과 표현의 진화에서 춤의 중요성을 이해합니다.
지역사회 및 문화 자원과 함께 일하기	학생들은 무용에 대한 다양한 문화적, 개인적 접근을 대표하는 전문 예술가 및 예술 단체와 협력하고 매우 다양한 댄스 스타일과 장르의 공연을 관람함으로써 시야를 넓힙니다. 학교 및 지역 사회 자원을 뉴욕시의 모든 무용 및 문화 기관과 결합하는 적극적인 파트너십은 학생들의 무용 학습 및 창의성을 위한 비옥한 기반을 만듭니다.
진로 탐색 및 평생 학습	학생들은 자신의 목표와 열망에 대해 생각하면서 무용 및 무용 관련 직업의 범위를 고려하고 다양한 직업이 서로를 지원하고 연결하는 방법을 이해합니다. 그들은 춤에서 배운 신체적, 사회적, 인지적 기술과 춤에 참여하는 것을 감상하고 즐길 수 있는 능력을 평생 동안 지니고 있습니다.

출처: 무용 교육과 학습의 청사진(Blueprint For Teaching and Learning in Dance)

- 유치과정(초2 벤치마크), 초등과정(5학년 벤치마크), 중학과정(8학년 벤치마크), 고등과정(18과정)으로 각 시기별 특징 및 발달 과정과 신체적, 사회적/정서적, 인지적, 미학적, 메타인지적 학습 특징들을 제시함.
- 전통적으로 예술 교육과정은 교과 기반 또는 결과 기반 모델로서 개발되어 옴. 교과 기반 교육 과정은 학습할 내용에 대한 목표를 정의하고, 결과 기반 교육과정은 학습자들을 위한 목표가 무엇인지, 즉 그들이 알아야 할 것과 그들이 어떤 기술을 가져야 하는지를 정의함. Blueprint Dance는 새로운 계획은 두 접근법을 모두 포함하며, 그것이 진화함에 따라 그 분야에서 제공되는 모범 사례에 기초한 명확하고 엄격한 형태의 평가를 제공함.
- 교수학습 지도안은 교사가 개인의 창의성, 무용 수업의 깊이와 폭을 자극하는 전략을 제안하는 틀을 제공하는 것을 의미함. 지도안은 벤치마크 연도별로 구성되어 있으며, 각 벤치마크에 대한 5가지 무용 학습의 다섯 가지 요소에 맞추어 전인적인 춤 교육 전략을 예시로 보여줌. 각 벤치마크 섹션은 해당 연령대의 아동들을 위한 춤 학습의 전체 보기를 제공함. 교육과정은 내용에 대한 목표를 정의하는 교과 기반과 결과 기반 모두 학생 성취에 대한 목표를 정의함. 따라서, 먼저 학생 학습 지표를 나열한 다음, 이러한 결과에 도달하기 위한 활동의 예시를 제공함.
- 각 벤치마크 섹션은 학생들이 신체적으로 춤을 추고 있는 모든 활동을 포괄하는 '댄스 메이킹'으로 시작함. 무용은 운동 예술 형태이며, 모든 무용 학습은 신체에서 먼저 이루어져야 하기 때문임. 각 벤치마크에 대한 무용 만들기 가닥의 오른쪽 상자에는 교육을 위한 시작점 목록이 있음. 이 목록은 교육과정으로 이어질 수 있는 다양한 시작점을 제시함. 청사진의 다른 네 가지 요소에 내재된 학습은 무용 만들기 활동에서 유기적으로 비롯되며, 요

소의 활동은 댄스 메이킹과 불가분의 관계에 있음.

- 무용 학습의 심화과정으로는 무용에서 읽고 쓸 수 있게 되고, 비판적인 통찰력과 그것들을 무용 용어로 표현하는 수단을 개발하고(댄스 리터러시), 춤을 통해 사회적, 문화적, 역사적 관계를 맺으며, 무용을 통해 창의적으로 다른 예술과 학문, 기술 그리고 건강과 연결하며,(연결하기)학교 직원들과 뉴욕시 춤 문화 공동체의 다른 부문들과 함께 춤 학습에 참여하고(지역사회 및 문화자원과 함께 일하기), 무용의 평생 학습자가 되고 옹호자가 됨(진로 탐색 및 평생 학습). 무용학습의 다섯 가지 요소로 이끌어낼 수 있음.
- 부록으로 기본적인 무용 용어의 의미와 설명을 제공하고 있고, 교사를 위한 무용과 무용 교육에 관련한 도서, 학생들을 위한 무용에 관한 도서를 구별하여 제시함. 교사 추천 도서는 발레, 신체/정신, 직업, 안무, 비평, 문화, 무용교육, 교육이론, 역사, 즉흥, 현대무용, 음악, 기호 및 분석, 탭/재즈, 기술의 주제로 나누었으며, 학생을 위한 책 추천은 초등, 중학, 고등으로 나누어 제시함.
- 평가 방법으로 사전 평가를 비롯하여 평가 전략(질문, KWL차트, 손짓, 1분 질문, 자기평가, 동료평가, 글쓰기, 공연사정, 학생 댄스 포트폴리오 등)을 제시함. 춤과 공통 핵심 학습 표준을 제시하고, 직접 사용해볼 수 있는 무용교수학습 지도안 예시도 첨부됨.
- 장애학생을 위한 무용교육에 대해서도 안내함. 연구부터 롤 모델, 톤 세팅, 핵심 목표 정하기, 물리 치료와 통합 등의 학습 지도 방법을 제시함. 또한 각 장애별(청각장애, 시각장애, 학습장애, 지적장애)로 학생지도방법과 참고자료에 대해서 상세히 안내함. 뿐만 아니라 이민자를 고려한 영어 학습자를 위한 무용 교수 방법에 대해서도 제시하고 있음, 기타 미취학 아동을 위한 무용교육 안내, 춤과 기술의 통합과 자료, 무용과 가족 참여 등의 내용을 포함함.

6) 수잔 W. 스티슨의 K-12 댄스 교육의 평가에 대한 연구

- 수잔 W. 스티슨은 자메이카에서 열린 2009 daCi 컨퍼런스에서 국제 패널의 일부로 미국의 K-12 댄스 교육에서 결과 기반 평가에 대한 새로운 요구 사항에 대해 비판적으로 성찰하는 논문을 발표하고 이후 정식 평가에서 노동 집약적인 투자를 정당화하기에 충분히 중요한 춤의 학습 목표가 무엇인지 탐구하고, 그러한 평가를 개발하기 위한 지침을 제안함.
- 무용교육에서 평가라는 것은 어려운 문제 중 하나며, 예술 형태에 부적절하고 학생중심의 학습 접근 방식과 모순되어서 묵살되지만 학습 과정의 중요한 부분임을 밝힘.

<표 II-29> 수잔 W. 스티슨이 제시하는 공교육에서 요구하는 무용 교육 기술

주제	주요 내용
무용에서의 자기관리	• 과도한 긴장감 없이 움직이거나 쓰러지는 것을 멈추기

주제	주요 내용
	<ul style="list-style-type: none"> • 자신을 진정시키고 활력을 불어넣기 • 나만의 선생님이 되기 • 나의 선택이 (나의 일과 다른 사람들에게) 미치는 영향을 의식하면서 무엇을 언제 해야 하는지 스스로에게 말하기 • 완전히 주의를 기울이고 과업에 충실하기 위해, 개인적으로 연결하고 도전할 수 있는 방법을 찾기 • 힘들어도 일에 몰두하기 • 내가 이미 알고 있고 좋아하는 것 이상으로 나 자신을 밀어붙이기
무용 공연 및 참석	<ul style="list-style-type: none"> • 주의를 기울이기 • 명백한 것뿐만 아니라 미묘한 것, 내가 보는 것과 내가 느끼는 것에 관심을 기울이기 • 내 몸에 완전히 존재하기. 이것은 단지 동작을 통해서가 아니라 명확한 의도와 집중으로 움직일 수 있다는 것을 의미함 • 언어적 및 비언어적 의사소통을 통해 다른 사람에게 영향을 주기 • 타인의 춤과 춤에 대한 생각을 존중하여 참석하기
춤에 대한 창조와 소통	<ul style="list-style-type: none"> • 신체와 움직임이 물리적 세계와 사상과 연결되어 있음을 인식하기 • 동일한 것(안무 작품, 동작)을 다양한 관점에서 보고 이를 명확하게 표현하기 • 존재하지 않는 것을 상상하고 그것을 만들기 위해 노력하기 • 어떤 것이 그것과 다를 수 있다는 것을 인식하고, 그것을 더 좋게 만들기 위한 아이디어를 제공하기

출처: K-12 댄스 교육에서 평가할 가치가 있는 것은 무엇입니까?(What's worth assessing in K-12 dance education?)

4.4. 컨설팅 관련 연구

1) 일본의 문화예술활동과 관련된 평가절차에 관한 실태조사

- 독립행정법인 일본 예술문화진흥회(이하 진흥회)에서는 문화예술과 관련된 조성사업 및 문화정책에 관한 평가는 세계 각국에서 실시되며, 조성사업 수행이나 제도설계에서 활용되고 있음. 이를 일본의 조성사업이나 문화정책에 반영해 나가기 위해서는 평가 방법 뿐만 아니라 평가 배경이 되는 사고방식과 효과 측정 방법을 검토하고 종합적으로 파악하기 위하여 실태조사를 실시함.
- 이를 위해 본 조사에서는 조성사업의 효과, 문화정책의 효과, 문화예술활동 감상 및 참여효과 등에 대해 일본, 영국, 호주, 캐나다 등의 조성기관 등이 실시하고 있는 평가보고서 혹은 평가절차 검토와 관련된 보고서를 수집함. 동시에 해당 주제에 관한 학술문헌 등 조성기관 이외의 주체에 의한 것도 폭넓게 수집하여 분류함으로써, 문화예술 영역에서의 평가절차 전체상을 일람할 수 있는 기초자료를 작성함.

2) 미국의 예술 교육에 재투자: 창의적인 학교를 통해 미국의 미래를 연다(Reinvesting in Arts Education: Winning America's Future Through Creative Schools)

- 예술과 인문학 위원회(PCAH)는 문화예술교육 문제에 대한 백악관 자문 위원회로 미셸 오바마

를 명예 회장으로 하여 미국의 종합 교육에서 예술의 가치에 대한 현저하게 일관된 그림을 그리려고 노력하였음. 예술 교육에 대한 20년간의 이론과 정책 권고사항들의 검토를 거쳐 지난 10년에 걸쳐 예술 교육의 가치를 홍보해 옴.

- 문화예술교육에 대한 지지가 있는 반면, 리더십 집단은 일반적으로 도구적 성과를 강조함. 예컨대, 예술에서 다른 학문 분야로의 학습으로의 역량개발이 가능하지만, 일반적으로는 읽기 및 수학 성과 등으로 학생 성취를 판단함.
- 음악 교육을 통해 향상되는 기술은 다음과 같음. 향상된 출석률, 끈기, 집중적인 주의, 높아진 교육적 열망 및 위험 감수를 포함한 학생의 동기과 참여, 문제 해결, 비판적이고 창의적인 사고, 모호함과 복잡함을 다루는 것, 다양한 기술의 통합을 포함한 마음의 습관의 개발, 협업 및 팀 작업 기술, 사회적 관용 및 자신감을 포함한 사회적 역량 개발이 있음.
- 예술 통합은 여러 분야에 걸친 전통적인 교과를 가르치기 위해 예술 전략을 사용하는 연습임. 최근 예술 통합은 여러 성공적인 학교 개혁 계획의 기초를 형성했고, 결과를 산출하는 능력으로 교실 교사, 학교 관리자 및 정책 연구자들로부터 많은 열정을 이끌어냄.
- 연구에 따르면 예술 통합 모델은 학생들을 위한 학업 및 사회적 결과, 교사를 위한 효능, 문화 및 기후의 학교 전반적 개선 사이의 중요한 연관성을 나타냄. 가장 중요한 것은, 예술 통합으로 학교에서 가장 큰 이득을 얻는 것은 경제적으로 어렵고 문화접근성이 낮은 학생들로 밝혀진 바 있음.
- PCAH는 권고사항으로 예술은 미국 문화와 삶의 필수적인 부분이며, 모든 학생들은 완전한 교육의 일부로서 학교에서 예술에 접근할 자격이 있음을 지적. 과학과 사회처럼, 예술은 교육 과정에서 독립적이고 필수적인 위치를 차지할 가치가 있음을 주장함.
- 연방 및 주 정책을 활용하여 K-12 교육에서 예술의 자리를 강화하기를 촉구함. 교육자들은 연방 및 주 정부가 기대를 전달하고, 기준과 정책을 수립하며, 우수성을 보여주며, 모든 아이들에게 적합한 완전한 교육을 위한 연방 및 주 교육 요구사항을 해결하기 위해 예술이 어떻게 사용될 수 있는지를 입증하기를 요구함.
- 예술 교육이 학생들의 창의성을 개발할 가능성이 있다는 것은 일반적으로 받아들여지지만, 지역 학군에 의해 복제될 수 있는 측정 방법과 함께 더 많은 확정적인 정보가 필요함을 지적함.
- PCAH는 미국 전역의 도시와 마을에서 예술, 음악, 움직임으로 가득한 창의적인 사고와 신선한 아이디어의 에너지로 살아있는 학교들을 상상하고 있음. 모든 연구는 "예술이 풍부한" 학교들의 성공을 가리키며, 여기서 길을 잃은 학생들은 영화, 디자인, 연극 그리고 심지어 힙합에 대한 그들의 열정이 그들의 선생님들에 의해 받아들여질 때 다시 배움에 참여하게 될 것임을 주장함.

- PCAH의 목표는 모든 학생들이 참여하고, 그들이 학교에 와서 배우고 싶어하며, 자신감과 혼련으로 말하고 쓰고 문제를 해결하며, 창의성과 혁신이라는 그들의 타고난 재능이 길러지고 격려되는 미국 학교들의 분위기를 지원하는 것임.
- 교사들이 학생들과 함께 일하고 동료들과 협력하여 그들의 수업에서 최고의 성과를 동기부여하는 새로운 방법의 개발이 필요함. 모든 학생들이 무엇인가를 잘 한다고 느끼고 모든 교사들이 그들의 학생들에게 도달하는 데 필요한 도구를 구비하는 학교 조성을 기대함. 공공 기관들 및 민간 부문과 협력하여 위의 권고사항들을 더욱 개발하고 실행하여 모든 학생들이 이러한 유형의 고품질 교육 경험을 제공하고자 함.

4.5 시사점

- 해외 사례연구의 경우 무용 교육에서 이뤄지는 학습 목표와 교육과정 및 내용을 상세하게 서술하고 있는 지표와 성과 목표를 제시하는 연구가 주를 이룸. 문화예술교육의 근간이 지역, 사회, 예술가, 단체 등에 존재하므로 지원을 하더라도 문화예술분야에 대한 정책차원의 타당한 성과관리가 이루어지는 경우는 많지 않음.
- 성과나 지표의 상당수 사례는 학생의 효과성을 높이고 예술교육을 전략적으로 전파하기 위한 목적성이 강함. 학교, 지역사회, 학부모 등 관계자와 기관에 예술교육의 중요성을 인식시키고, 확산을 위한 로드맵을 체계화하는 방향이 강함. 이에 비하여 성과관리 모델에 대한 연구는 다소 적은 편임.
- 성과를 다룬 경우(예술교육으로 성취를 이룬 학교나 기관, 지역 등의)우수한 사례의 요소나 로드맵을 분석하기 위함이고 수치화하여 우수사례를 선정하거나 부족한 부분을 환류하는 강제 시스템은 찾기 어려움. 각 사례들은 방문 연구나 인터뷰 등을 통해 조심스럽게 기술되었으며, 사례의 장점들이 부각되어 사례 학교들의 개별성을 존중함.
- 지표 평가에 대한 연구의 경우 자료의 제시와 함께 지표평가가 이뤄지는 과정에서의 태도에 대한 연구 및 서술이 이뤄졌다는 점도 주목할 만함. 영국예술위원회의 경우, 조사 집단 참여를 압박(pushing)하여 조직을 목표 평가 횡수로 '부담을 주지 않도록' 명시함(전화와 이메일 금지).
- 문화예술교육, 무용교육을 주제로 이뤄진 연구에서는 문화예술교육의 필요성과 당위성을 선행 연구로서 제시하거나 그에 대한 후속연구로 진행되는 연구임.
- 지표가 명료한 소통의 도구로 활용됨. 지표의 언어는 매우 명확하여 의미를 왜곡하기 어렵고 명확하게 아이콘, 체크리스트 등으로 디자인된 서식이 제공되어 한눈에 지표를 알아볼 수 있게 제시하고 있음. 도식화된 자료는 하위 항목과 그에 관련한 내용이 서술됨.

- 평가는 자기점검 항목 (체크)리스트, 자체 평가, 자기 사전 및 사후 평가 등의 형식으로 제공되어 외부자 평가 중심이 아닌 대상자 내부 중심으로 이뤄지는 평가 형태임. 특히 자기성찰과 자기점검을 매우 중요하게 강조함.
- 성과(지표)는 참여자 중심적이며 개인, 단체, 사회 등으로 점진적으로 확장되거나 분류되는 구성임. 교육을 주제로 하는 연구들에서는 무용 교육을 진행하는 교사의 자질 및 교사 양성 교육의 필요성에 대한 부분이 언급됨.
- 문화예술교육에 있어 여러 협력 관계의 소통 및 상호작용의 중요성을 강조함. 무용교육을 비롯한 문화예술교육의 관계자들을 위하여 관련 용어 및 안내를 상세하게 제시하고 있다는 점이 눈에 띈.

Ⅲ. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델개발

1. 성과관리·컨설팅 모델개발 방향
2. 성과지표 설계 및 개발과정
3. 성과지표
4. 성과관리·컨설팅 프로세스 설계

III. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델개발

1. 성과관리·컨설팅 모델개발 방향

1.1. <꿈의 댄스팀>의 성과관리·컨설팅 목적 및 필요성

□ 사업 초기 단계에서 요구되는 성과관리 및 컨설팅 방향 모색 필요

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 중장기 지원사업으로 설계되었으나, '22년 시범사업 기간을 거쳐 '23년부터 정규사업으로 추진되었음. 이에 모든 거점이 신규거점(1년차) 단계이며, 각 거점별 운영 모델이나 정체성이 현재로서는 구축되었다고 보기 어려움.
- 대표적인 유사 사업인 '꿈의 오케스트라'는 2010년부터 운영된 사업으로 다년간의 성과 및 효과성 분석 연구, 모델 개발과 관련된 연구가 다양하게 진행됨. 반면 <꿈의 댄스팀> 운영사업은 사업의 정체성이나 목표, 성과의 정의가 구체화되어 공유된 시점은 아님.
- 운영사업을 진행하는 거점의 경우, 각각의 장르적 특징, 예술계에서의 활동 사항이나 무용감독의 지향점, 지역적 특징 등의 다양성으로 인해 사업 운영의 과정, 댄스팀의 운영방식이나 활동업적이 다양할 것으로 예상됨. 현재로는 1차년도 초기 운영단계로서 중앙의 사업 방향성을 독자적으로 해석하고 있으며, 공동의 성과를 전략적으로 추구하고 있다고 보기는 어려움.

□ 사업의 성공적 구현을 위한 필수요소 파악과 지표개발

- 현재 거점기관 현황 진단 및 관리를 위한 구체적 기준과 지표가 부재한 상황임. 사업의 정체성, 운영 및 관리, 환경의 조성, 참여 인력구성 및 역량관리 등 핵심 요소가 유기적으로 연결되도록 사업의 목적과 성과의 개념틀을 제시하고, 사업 운영 및 관리에 있어 필수적인 요소들은 성과지표를 통해 제시할 필요가 있음.
- 향후 신규거점이 진입하는 시점에서 사업에 대한 명확한 이해, 통합된 운영방식, 지역에 맞는 운영기준과 관리방식이 필요한 상황임. 특히 행정, 교육, 무용감독 등 참여인력의 범위와 업무가 다양한 상황으로 모두가 공통적으로 사업의 정체성, 사업 비전(사업목표와 내용), 사업추진 방향 등에 대한 객관적인 이해가 필요한 상황임.
- 프로그램 운영의 전문성 확보, 지역 여건의 다양성을 감안한 콘텐츠 개발, 운영에서의 합리적 방식, 사후평가 등 사업 전반에 대한 운영·관리체계가 필요하며, 이에 대한 사업관계자들의 공통된 이해를 바탕으로 사업추진 및 성과관리를 위한 지표개발이 이루어져야 함.



[그림 III-1] 성과관리·컨설팅 모델개발의 이슈와 대응 방안

□ 결과의 계량화보다는 과정 점검 중심의 정성적 평가 필요

- <꿈의 댄스팀>의 지표개발 및 성과관리, 컨설팅에 따르는 특수한 어려움도 있음. 오케스트라 및 악기연주의 형식을 기반으로 존재하는 레퍼토리를 음악감독의 리드 아래 연주하는 꿈의 오케스트라와는 달리, 꿈의 댄스팀은 다양한 춤 장르와 양식, 교육방식 등을 포함함.
- 즉, 거점 간 장르 및 교육방식의 차이로 인해 구체적인 교육내용과 방법, 성과평가 등에서 차이가 발생할 수 있음. 따라서 지표에서 완수하여야 하는 성과를 정량적(예: 레퍼토리 및 공연의 횟수 등)으로 계량하기보다는 정성적인 측면을 검토하는 방향이 적합함.
- 특히 과정 중심, 참여자 중심을 핵심적인 철학으로 보는 문화예술교육과, 결과 중심의 성과관리 체계의 충돌은 이 연구와 모델개발에서 가장 쟁점이 되는 부분임. 지표의 설계에서 충분히 문화예술교육으로서의 가치와 의미를 훼손하지 않기 위해 교육과 창작과정의 진행사항에 대한 문항을 포함하였으며, 꿈의 댄스팀 운영 경험이 있는 전문가들의 자문의견을 취합하였음.

□ 성과관리에 대한 공감대 형성 및 업무 부담의 최소화 노력

- 사업 초기 자체적인 소통망과 운영체계 미비, 사업 일정의 분주함 등으로 평가 및 성과관리에 대한 예술교육가의 거부감이 발생할 수 있음.
- 특히 자율성, 과정중심, 창의성과 예술적 표현을 중요시하는 예술교육가의 입장에서 성과를 양적으로 평가하고 관리하는 것에 대한 거부감을 가질 수 있어 지표 및 관리체계의 특성을 충분히 설명하고 공감대 형성이 필요할 것으로 보임.

- 거점기관은 행정과 예술(교육 및 창작)의 주체가 분리되어 있는 구조이며 거점별로 성과를 관리하고 경험을 환류시키는 체계나 인력 시스템이 구축되어 있지 않아, 성과관리에 필요한 기초 데이터를 수집하는데 어려움이 있을 것으로 파악됨.
- 이에 성과관리의 프로세스 설계 시 거점기관의 업무 프로세스에 기반하여 관련 업무 부담을 최소화 하는 방안을 모색할 필요가 있으며, 시범 적용을 통해 데이터 취합, 자가진단, 현장 모니터링 등의 적정 시기를 파악하고 성과관리 및 컨설팅 모델에 관한 현장 의견과 상황을 파악할 필요가 있음.

□ <꿈의 댄스팀> 성과평가 및 컨설팅을 위한 전문가풀 확보 필요

- 꿈의 댄스팀의 성과관리를 총괄적으로 점검해 줄 전문가 풀의 부재도 꿈의 오케스트라와는 차별되는 이슈임. 문화예술교육의 철학, 무용예술교육의 특수성, 평가 및 지표체계의 전문성을 모두 포괄하는 전문가는 사실상 부재에 가까우며, 향후 <꿈의 댄스팀>의 전문가풀을 구축해 나가야 하는 중양의 과업이 있음.

1.2. 성과관리·컨설팅의 모델개발의 방향성



[그림 III-2] 성과관리·컨설팅 모델개발의 방향성

□ 중양과 거점을 연결하는 소통 프레임

- 성과관리 모델 및 지표체계를 설계하는 과정에서 있어 중양과 거점의 연결과 균형을 고려하였음. 각 거점을 성과관리의 대상으로만 고정하여 행정적 편의성을 최우선에 두기보다는 문화예술교육의 독특성을 고려하여 현장과 중양이 상생할 수 있는 성과관리의 방향을 고려하였음.
- 각 거점의 다양한 주체들이 지향하는 목적과 실질적인 운영 사이에서 간극이 발생할 수 있음.

무용감독 및 강사진, 지자체, 문화재단/기반시설의 미션, 목표, 기준 등에 관한 검토를 통해 중앙의 사업 취지와 방향성에 부합되는 인력구성을 점검할 수 있는 평가항목을 포함함.

- 20개 거점기관의 사업계획서를 검토하여 각각의 추진방식, 인력의 역할분담, 운영방식, 사업의 목적성 등을 파악하고 성과관리 모델 과정에 반영함.

- 기술적, 설명적, 평가적 맥락에서 지표는 현재 상태를 나타내지만, 목표치의 구축에 대한 지표들은 행정의 기획, 조정에 영향을 줄 수 있으므로 정량적 수치화를 강조하는 대신, 각 거점이 지닌 예술적, 문화적, 지역적 특수성에 맞추어 성장을 도모할 수 있도록 설계에 반영함.

□ <꿈의 댄스팀>의 취지와 정체성을 반영한 설계

- “무엇을 <꿈의 댄스팀>의 성과라고 보아야 하는가?”하는 근본적인 질문은 이 연구의 출발선상에서부터 고민되었음. 성과관리가 통상적으로 체계적 조직관리와 효율적인 자원 활용, 조직의 역량·성과를 측정하는 반면, <꿈의 댄스팀>의 정체성 구현 및 가치확산을 목적으로 하는 사업 취지를 반영하여 성과의 범위와 영역을 설계함.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 거점이 보유하고 있는 자원과 역량을 토대로 참여자 모집과 지원, 교육과 창작과정, 레퍼토리 구축과 공연, 지역 안착을 위한 노력 등의 복합적 활동이 다년간에 걸쳐 추진하는 사업임. 이와 같은 다양한 과업을 수행하는 과정에서 공통적으로 적용되어야 할 핵심가치를 중심으로 성과관리 지표를 설계함.

□ 사업 추진과정과 참여자 중심 운영을 점검하는 도구

- 결과 중심, 평가 중심의 성과관리 체계에서 목표 달성을 위한 계획, 조정 및 통제의 목적으로 흔히 성과관리가 사용됨. 그러나 문화예술교육의 과정 중심의 철학을 고려하여 참여 거점과 중앙, 전문가들의 의견을 청취하고 정책, 행정, 예술교육의 입장을 고르게 취합하여 성과관리의 핵심 개념에 반영하였음.
- 성과를 결과로만 단순화하지 않고 과정을 점검하는 도구로 보는 관점에서 출발함. 문화예술교육의 철학과 실천을 점검할 수 있는 예술과 행정, 창작/공연과 교육, 참여자 지원과 지역 안착 등 복합적 과정에서 일어나는 과정에서 어떤 시점/주체/요소를 성과관리의 핵심 요소로 바라볼 것인가에 대한 고려가 지표개발에 반영됨.
- 사업의 운영 일정과 현장의 니즈 등을 청취하여 컨설팅 모델개발 및 수정에 반영함. 특히 한 해 사업운영의 구체적 기획과 지난 사업의 환류가 진행되는 시점을 고려하여 컨설팅의 시기와 횟수, 방식 등을 구상하고 반영함.
- 평가대상 및 주체의 고려에 있어 창작자, 교육자, 행정가의 유기적인 협력 프로세스가 어떻게 하나의 효율적인 모델로 가늠할 수 있는가를 고려하였음. 물론 과정상의 세밀한 부분이 측정하

기 난해하다는 전문가의 의견이 있었으나, 최대한 현장의 소통과 이해를 기반한 관리체계를 구축하도록 구상함.

□ 단계적인 성장을 고려한 포괄성과 유연성

- 거점기관이 향후 5년간 개별적으로 <꿈의 댄스팀> 정체성에 대한 자기 규명을 해나가는 과정이므로, 성과관리 및 컨설팅 모델 개발은 단계적 요소와 특수성을 고려하였음. 전문가 의견조사를 통해 사업의 단계를 고려한 성과지표의 중요성을 파악하고, 이에 기초한 성과지표의 가중치 산정함.
- 평가지표의 활용에서 성과지표체계의 합리성, 운영의 합리성, 성과정보의 적극적 활용, 적극적 참여 등이 필수적임(임상규, 2012). 특히 거점의 발전 방향과 전략 수립에 영향을 주므로 사업 구조 및 운영 로드맵의 파악이 중요함,
- 지역 내 자원의 다각화를 통한 자립을 목표로 하는 5년의 중장기 모델을 반영하여 지표 구성의 항목을 구성함. 단계에 맞는 목표와 전략 수립은 중앙과 거점이 함께 구축해야 할 부분임. 다만 현장의 실현 가능성과 개별 상황에 따라 성취 결과를 계량하여 절대적 평가 기준으로 보기보다는 계획의 구체성이나 진행 방향을 점검하는 것으로 설계함.

□ 거점의 다양성, 자율성, 차별성의 존중

- 거점기관의 다양성을 존중하면 사전·사후 워크숍 및 현장 방문 등 상호적인 소통을 통해 현황을 파악하고, 이를 관찰, 측정, 분석하여 컨설팅 계획수립 및 결과 환류 계획을 공유하고 함.
- 평가결과 활용 계획을 안내하여 거점의 불안을 해소하고, 긍정적이고 생산적인 방식으로의 결과 환류에 활용할 것을 제안함. 예를 들어 우수사례의 경우 평가의 총점 자체보다는 평가의 전반적 사항과 단계별 핵심 지표의 우수성 등(예: 학습자 중심의 환경)을 검토하여 발굴·공유하는 방안을 제안함.
- 사업의 구조적 특성, 발전 방향의 단계, 변화하는 무용교육의 가치지향, 거점의 현실적 상황과 정체성 등 다양한 요소를 고려하여 성과영역, 평가항목, 평가준거, 점검항목으로 구성된 성과지표를 설계하였으며, 전문가 의견조사를 통해 타당성을 검토함.
- 지표개발, 문화예술교육, 무용교육, 문화예술교육 행정 분야의 전문가들로 구성된 패널들은 개발된 <꿈의 댄스팀> 성과지표의 체계성과 타당성을 높게 평가함.

□ 현장에서의 실질적인 활용가능성

- 연구진은 문화예술교육 전문성과 <꿈의 댄스팀> 시범사업 참여 경험을 토대로 실용성을 고려한 성과관리 및 컨설팅 프로세스를 설계함.

- 결과 공유 및 환류 과정에서 결과 중심이나 경쟁을 유도하는 방향으로 가지 않도록 유의하였으며, 성과분석 결과에 기초한 컨설팅 및 환류로 이어지는 등 건설적인 방향으로의 평가결과가 활용될 수 있도록 설계함.
- 성과관리 모델(안)은 실제 현장에 시범적으로 적용하여 성과관리 모델의 실제적인 활용가능성을 제고함. 구체적으로 <꿈의 댄스팀>의 독자적인 사업목표와 취지를 반영하는지 확인하고, 성과평가 및 컨설팅 프로세스에 대한 거점기관 관계자 및 전문가 의견을 종합적으로 청취하여 최종모델 도출에 반영함.
- 나아가 개발된 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델에 대한 현장 이해도를 높이고 실질적으로 활용될 수 있도록 상세한 활용 방법을 담은 가이드북을 제작할 예정임.

□ 성과관리 및 컨설팅 모델 개발의 제한점

- 본 연구를 통해 개발된 성과관리 체계는 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 성과를 견인하기 위한 가장 기초적인 프레임으로, 사업추진 초기(1차년) 단계에서 설계됨. 이에 현시점에서 구상할 수 없는 관리체계와 측정도구의 개발 등은 후속 과제로 제안함.
- <꿈의 댄스팀> 운영사업의 지속 발전을 위해서는 향후 단기-중기-장기로 사업 추진단계가 발전되는 과정에서 대내외적 환경과 현장 수요를 파악하고, 성과관리에 대한 지속적인 담론 형성을 통해 발전적 방향으로의 성과지표 및 모델 수정이 이루어질 필요가 있음.

〈표 III-1〉 <꿈의 댄스팀> 성과관리 및 컨설팅 기본 사항

구분	내용
성과관리 목적	• 거점과 중앙의 사업비전 공유 및 거점의 단계적 운영 모델개발 지원
성과관리 내용	• 거점의 전반적 운영을 평가항목 및 준거에 따라 외부 평가단이 점검
성과관리의 의의	• 운영사업 질적 제고, 사업 운영 방향성 및 의사결정의 근거, 책임성 확보, 효율적인 정보전달
성과관리 주체	• 한국문화예술교육진흥원 및 외부 평가위원단
성과 평가대상	• 꿈의 댄스팀 거점기관
성과 평가지표	• 전문가 자문에 기반한 지표 설계 • 단기, 중기, 장기에 따른 가중치를 두어 사업단계에 맞는 성과평가 및 관리
평가 시기 및 횟수	• 거점 자체점검 연 2회 • 전문가 평가(서류검토 및 현장조사 포함) 연 1회
성과관리 결과 활용	• 사업 운영 방향성의 제고 및 교육, 창작, 공연행정 전반에 걸친 환류
컨설팅과의 연계	• 전문가 평가결과 및 거점기관의 자체 점검을 통해 컨설팅 이슈 도출 • 사업의 방향성, 책임성 제고, 운영 전략 및 방향성 설계, 교육내용 및 단원

구분	내용
	관리 등 구체적인 사안에 맞는 전문가 매칭 및 컨설팅 실시 <ul style="list-style-type: none"> • 전문가 평가와 연계한 컨설팅 연 2회 <ul style="list-style-type: none"> - 현장조사 이후 개별 컨설팅 1회 - 총괄평가 이후 컨설팅 기획 및 워크숍 1회

2. 성과지표 설계 및 모델개발 과정

2.1. 성과지표 및 모델개발의 방향성

□ 성과지표의 목적 및 기능

- 성과지표(performance indicator)는 조직의 업무·전략목표·성과목표의 달성 여부를 측정하는 기준으로서 성과를 측정가능한 계량적 또는 질적으로 나타낸 것을 의미하며(이남국, 2003), 해당 사업이 추구하는 목적 달성여부를 측정하는 도구라고 정의할 수 있음(김기완 외, 2021). 성과지표는 업무 성과를 무엇으로 보고 어떻게 측정할 것인지, 측정 결과를 어떻게 관리할 것인가에 대한 구체적인 방법을 포함함(행정안전부, 2009).
- 공공사업의 경우, 보건복지부에서는 43개의 성과지표를 대상으로 성과평가를 실시하였으며 문화재청은 50개의 성과지표를 대상으로 성과관리를 시행하고 있음. 문화 부문의 성과목표는 정량 및 정성지표를 사용하여 측정하고 있으며, 주요 성과지표는 사업 수혜자 수, 종사자 수, 참여자 만족도, 주민 및 관광객 만족도, 장애인 편의시설 개선 개소 수, 월평균 이용객 수 등이 포함됨(김기완 외, 2021).
- <꿈의 댄스팀> 성과지표 개발은 사업을 운영하는 단체·기관이 사업 비전과 프로그램, 사업관리와 성과, 환류 등을 스스로 평가함으로써 사업의 성과를 높이려는데 그 목적이 있음. 또한, 우수한 운영사례를 발굴하고, 그 사례는 교육콘텐츠 및 활동을 확산하는데 성과지표를 활용할 예정임.
- 성과지표 개발을 통해 거점 인력의 역할 분담 및 소통체계를 공고히 하고, 참여 인력의 역량강화 지원 및 프로그램 질 향상 도모를 위해 강화/보완 필요지점을 검토하고 평가할 예정임. 성과영역별 평가항목과 평가준거를 개발하고 준거별 평가를 위한 평정방식을 개발하는 등 객관적 평가체계를 개발함.
- 향후 운영단체 스스로 성과지표에 의한 진단을 통해 사업 방향과 운영을 자체적으로 평가하고 조정할 수 있음. 성과지표 자가진단을 통하여 사업 진행 과정에서의 문제점 및 과제 등을 체계적으로 분석할 수 있음.
- 성과지표를 기반으로 한 성과관리는 정보 획득, 업무 처리, 소요 시간 등의 효율성 및 신속성

을 크게 향상시킴(박해욱 외, 2013). 향후 <꿈의 댄스팀> 신규 거점이 발생하고 연차별 사업단계가 다각화되는 시점에는 데이터 취합과 정보전달이 용이해지는 장점이 있음.

- 각 거점의 성과지표 목록을 통해 컨설팅 및 지원 방향성을 용이하게 파악할 수 있으며, 거점간의 차이를 검토하여 우수한 사례나 지표에 대해서는 벤치마킹이 가능함. 또한 분석결과를 토대로 각 거점의 강점과 개선점을 파악하고 독자적 모델 개발을 지원할 수 있음. 다만 단순 비교를 통하여 경쟁 구도나 거점의 균일화가 일어나는 것은 주의할 필요가 있음.
- 각 거점의 차이를 이해하고, 그 원인을 파악할 수 있음. 사업구조 및 운영방식의 프로세스를 개선하는 데 도움이 되는 한편, 집단지성을 통해 공동의 지식 공유와 상호 학습을 유도할 수 있음. 또한 성과지표를 활용함으로써 행정의 투명성을 증진시킬 수 있음. 복잡한 정보를 간결하고 명확하게 표현함으로써 조직 구성원들의 이해와 참여를 도모하는 기초자료가 될 수 있음.

□ 성과지표 및 모델개발의 이론적 근거

- 성과지표의 유용성을 보장하기 위해서는 일반적으로 널리 활용되는 것은 'SMART' 원칙이 있음. 꿈의 댄스팀 지표의 항목은 아래의 요소들을 검토하여 개발을 진행하였으며 이는 앞서 기술한 성과관리 모델개발 방향성과도 부합함.
 - 구체성(Specific): 명확하고 구체적으로 정의되어 무엇을 달성하고자 하는지가 분명하게 이해될 수 있도록 표현됨.
 - 측정 가능성(Measurable): 성과지표는 정량적으로 또는 정성적으로 측정할 수 있어야 하며 성과가 얼마나 달성되었는지를 측정할 수 있는 척도가 필요함.
 - 달성가능성(Achievable): 조직구성원들의 책임과 권한 내에서 평가기간 동안 현실적으로 달성 가능한 목표여야 함.
 - 타당성(Relevant): 성과지표는 업무(정책 및 사업)의 추진 목표와 깊이 연관성을 조직의 전략과 일치하며, 목표 달성에 실질적으로 기여해야 함.
 - 시간 계획성(Time-bound): 성과지표는 특정한 기간 내에 목표 달성을 위한 일정한 시간 계획이 필수적임.
- 정책평가론에서는 일반적으로 성과측정 지표를 만들 때 효율성(efficiency), 효과성(effectiveness), 생산성(productivity), 서비스의 질, 비용 효과성(cost-effectiveness) 등을 고려하여 설계함 (김은주 외, 2017; 노화준, 2007).
- 집행 이후 관련 이해관계자 및 수혜대상의 만족도(constituency satisfaction) 역시 정책 성패의 판단 근거로 사용함(김은주, 2016). 그러나 문화예술교육은 장기적인 지속가능성과 영향력이 중요한 분야이며, 비용효과성이나 생산성을 단순 계량화하고 수치화하기에는 무리가 있음.

- 도움이 필요한 수혜국을 지원하는 개발협력 분야의 경우, 과정(process)과 산출물(output)을 강조하던 과거와는 달리 결과(results)와 성과(outcome, impact)를 강조하는 경향이 생긴. 국제개발협력에서는 OECD/DAC의 ODA 평가지침에 따라서 ‘적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성’ 등 5대 기준으로 평가하는 것이 일반적인 경향임(김은주, 2017).
- 따라서 꿈의 댄스팀의 성과관리 역시 문화예술교육의 가치를 존중하면서 향후 사업의 영향력(Impact)을 질적평가를 반영하여 장기적으로 살펴볼 수 있어야 하며, 추후 연구를 고려한 열린 구조의 모델개발이 필요함.

OECD/DAC 평가의 5대 기준	적절성 (relevance)	효율성 (efficiency)	효과성 (effectiveness)	영향력 (impact)	지속가능성 (sustainability)
정책평가론의 평가 기준 (평가방법)	만족도 -정책반영 정도 -수혜집단 만족도	효율성 -비용-편익 -비용-효과 성	효과성 -목표치 방식 -영향평가(impact evaluation)	- -질적 평가	- -질적 평가

출처 : 김은주(2017)

[그림 III-3] OECD/DAC 평가기준과 정책평가론의 평가기준 비교

- 전문가들은 사업종료 직후 투입된 자원과 활동으로 인해 직접적으로 얻게 되는 산출(output)과 사업종료 후 1~2년 이후 평가하여 확인할 수 있는 성과(outcome), 그리고 사후적으로 영향력, 지속가능성은 질적 평가(qualitative evaluation)를 통한 혼합적 방법(mixed-method)을 사용하는 것이 현실적인 방법이라 지적함(김은주, 2017). <꿈의 댄스팀> 운영사업의 성과관리는 사업 초기에서부터 이러한 성과관리의 요소들을 단계적으로 개발하고 적용해 나가는 것을 제안함.
- 기존의 평가(Evaluation)개념은 사업의 효과성을 사후적으로 평가하여 목표달성 여부 및 사업의 성패 여부를 판단하고 그 교훈을 다른 사업에 반영하는 환류(feedback)에 중점을 두고 진행되나, <꿈의 댄스팀> 운영사업의 성과관리는 문화예술교육에 더 적절한 개념인 모니터링과 평가(Monitoring & Evaluation)가 결합된 집행과정을 지향하는 것을 제안함. 이는 거점의 성과를 지속적으로 추적하여 사업의 결과를 관리하는 것을 강조(World Bank, 2014)하는 방식임.

□ 성과지표 및 모델개발 방향

- <꿈의 댄스팀>의 경우 사업 초기 단계로서 투입과 활동 부분에 대한 점검 사항이 활성화될 것이라는 전문가 자문에 따라 평가지표 개발 논리모형의 기본구조에 기반하여 투입(input) → 활동(activity) → 산출(output) → 결과(outcome) 요소를 성과의 영역으로 설정함.

〈표 III-2〉 평가지표 개발의 논리모형



출처 : 한국지방행정연구원(2013)

- 이후 〈꿈의 댄스팀〉 사업의 기획 단계에서 투입되어야 하는 자원요소가 무엇인지, 실행단계에서 추진되어야 하는 활동은 무엇인지, 이로 인해 도출되는 결과물과 영향은 무엇인지에 평가항목을 개발함.
- 논리모형은 사업에 대한 근본적인 가정에 기반하여 인과관계(cause and effect relationship)를 중심으로 프로그램의 과정과 성과를 간결하게 도식화하여, 프로그램의 목적 달성을 위해 수행한 활동으로 성과를 구체화함.
- 논리모형은 과정과 성과를 간결하게 표현하지만 의도된 결과를 명료하게 할 수 있으며, 시스템적으로 원인에 대한 궁극적 해결을 추구할 수 있음.
- 이와 같은 성과지표는 꿈의 댄스팀 거점기관의 운영 상황을 진단하고, 정책사업의 성과를 측정하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대됨. 성과지표는 성과목표의 달성 정도를 측정하는 도구로 활용되며, 평가척도와 밀접한 연관이 있으며 성과표준, 목표, 기준 등의 구성에 관한 지표들은 가이드로서 기능하게 됨.
- 지표는 거점에 순위를 부여하고 비교하기 위한 기준이 아니라, 중앙과 거점이 〈꿈의 댄스팀〉 사업 비전을 공유하는 한편, 사업 취지에 맞는 거점의 정체성 구축을 위한 발전적, 단계적 방향성을 인식·수립하게 하는 데 있음. 이러한 점에서 평가모델은 진단적이며, 사업의 발전을 견인하는 평가도구로 활용되기를 기대함.
- 본 연구에서 제시한 성과지표는 〈꿈의 댄스팀〉 운영사업 초기에 성과를 견인하기 위해 개발됨. 이에 사업의 장기화와 고도화 등 사업환경 변화에 따라 사업의 중·장기 단계에서 지표의 수정 및 삭제, 새로운 지표의 추가 등이 요구될 수 있음. 현장의 변화 및 향후 성과의 의미를 보다 심층적으로 파악할 수 있도록, 지속적인 연구와 현장 관찰을 통해 수정·보완되어야 그 역할을 지속할 수 있음.

□ 지표의 활용 및 결과 산출

- 본 지표는 사업의 여러 영역을 점검하는 포괄적 성격을 띠며, 현장과 중앙의 소통의 프레임으로서의 역할을 위해 실용성을 강조하였음. 또한 서류, 현장관찰, 인터뷰, 레퍼토리 등 복합적인 데이터를 기반으로 진행되는 평가로서 직관적인 평가체계 구축을 목표로 하였음.

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 장기적인 지원구조를 토대로 자립형 거점형성을 목표로 진행됨. 이에 사업의 추진단계(단기, 중기, 장기)에 따라 성과영역의 가중치를 산정하여 사업구조 및 운영의 변화를 반영하도록 설계하였음.
- 최종평가는 성과영역, 평가항목, 평가준거별 가중치가 반영된 배점에 근거하여 마련된 5등급(A, B, C, D, E)의 평정척도를 기준으로 평가함. 평가준거별 점수를 합산하면 총점(100점)이 산출되며, 총점은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산정하도록 설계함.

□ 성과지표 및 모델개발 과정

- 1단계 : 사업의 비전·목표·핵심과제 확인
 - 성과지표를 개발에 앞서 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 비전(vision)을 확인하고, 거점의 사업 초기 단계로 중앙의 전략목표, 성과목표, 거점의 임무와 비전 등을 검토함.
- 2단계 : 성과지표의 수집
 - 목표 달성에 가장 적합한 성과지표를 수집하는 단계로 기존의 국내외 지표 중 문화예술 교육에 적합한 이론적 프레임이나 사례 등을 검토함.
 - 평가를 위해 필요한 데이터 등의 취합 가능성 등을 검토하고 사업의 핵심 가치로부터 성과지표를 도출·수집함.
- 3단계 : 초안 성과지표 구성
 - 사업의 성공적 운영을 위한 핵심 요소들을 고려하여 성과지표 초안을 개발하고, 반복·수정하는 과정을 통해 지표체계를 정제함.
 - <꿈의 댄스팀>에 가장 필수적이라고 판단되는 지표를 중심으로 목록을 작성하였으며, 새로운 지표 개발 시 성과지표의 개발원칙(SMART 원칙 등)을 고려함.
- 4단계 : 1-2차 전문가 의견조사
 - 객관적이고 공정한 성과점검을 목적으로 하나 결과중심의 성과관리 체계에서 문화예술 교육으로서의 목적성을 훼손하지 않도록 유의함.
 - 성과지표의 중복, 유사 혹은 충돌 여부를 검토하고 다양한 전문가들(지표평가, 문화예술 교육, 무용교육, 행정 등)로부터 피드백을 받음.
 - 1차 전문가 의견조사는 성과지표(안)의 논리적 타당도와 측정 가능성을 검토함과 동시에 모호한 개념의 수정과 누락·중복 준거에 대한 수정 의견을 수렴함.
 - 2차 전문가 의견조사에서는 사업단계별 성과관리 모델 구축을 위한 평가항목의 정교화와 가중치 산정을 위한 전문가 의견을 수집하였음.
- 5단계 : 성과관리 프로세스 설계

- 연간 사업운영 프로세스를 고려하여 성과평가의 과정을 설계하고, 평가에 필요한 도구 (지표기반 평가서, 거점 자가점검 체크리스트 등)를 개발함.

- 평가 근거자료 취합, 서류검토, 전문가 현장조사, 총괄평가, 컨설팅 및 환류 등 성과관리 프로세스 설계의 적정성과 실행가능성, 실용성 등을 논리적으로 검토함.

○ 6단계 : 성과관리 모델 시범 적용

- 본 연구의 과업기간 내에 적용할 수 있는 범위에서 성과관리 모델을 시범적으로 적용해봄.

- 평가위원을 위촉하여 서류검토 및 현장조사 등을 실시하고, 성과지표에 근거한 평가를 실시하여 성과관리 모델의 현장적용 가능성을 세밀하게 검토함.

- 이후 시범적용에 참여한 전문평가단의 의견을 수렴하여 성과관리 모델을 수정·보완함.

○ 7단계 : 지표 최종안 도출 및 매뉴얼 개발

- 최종적으로 책임자문의 검토를 거쳐 성과지표, 성과관리 및 컨설팅 프로세스를 수정 및 보완함.

- 매뉴얼 북을 제작하여 성과관리 및 컨설팅의 핵심 내용을 요약하여 전달하고 우수사례에 대한 예시를 진행함.



[그림 III-4] 성과관리를 위한 지표개발 절차

2.2. 연구진 개발 초안

2.2.1. 성과지표 체계 설계

- 국내외 선행연구 및 유사사례 분석, 전문가 자문 등을 통해 연구진이 개발한 <꿈의 댄스팀 운영사업> 성과지표 초안은 4개 성과영역, 11개 평가항목, 18개 평가준거, 59개 점검항목으로 구성되어 있음.
- 꿈의 댄스팀 운영사업이 추구하는 비전 및 목표 달성을 위해 요구되는 핵심요인을 추출하여 성과지표(안) 초안을 도출함.
- 로직모델에 기반하여 (투입)-(과정)-(산출)-(성과)-(영향) 단계에 따라 사업 성공을 위해 관리가 필요한 요인을 도출하였으며, <꿈의 댄스팀> 운영사업이 초기 단계인 점을 고려하여 성과와 영향은 결과 단계로 통합하여 구성하였음.
- 투입 영역은 기본적으로 확보되어야 하는 자원, 과정(활동) 영역은 투입자원을 활용하여 실천해야 하는 주요 활동(과업), 산출 영역은 과정(활동)을 통해 도출되는 단계적 결과물, 결과 영역은 장기적 결과물(성과), 파급효과(영향)를 진단할 수 있도록 평가항목과 평가준거를 도출함.

〈표 III-3〉 꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표 초안 구성

성과영역	평가항목	평가준거	점검항목
1. 투입	1.1. 인적자원	1.1.1. 예술교육 인력 확보	2
		1.1.2. 행정인력 확보	2
	1.2. 물적자원	1.2.1. 공간 및 시설의 확보	3
		1.2.2. 예산의 확보와 설계	3
	1.3. 무형자원	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	3
		1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	3
2. 활동(과정)	2.1. [역량] 댄스팀의 역량	2.1.1. 교육의 전문성 수준	5
		2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	4
	2.2. [환경] 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	3
		2.2.2. 참여자 인권 보호	4
	2.3. [활성] 활성화 기반 마련	2.3.1. 거점 운영의 체계화	4
		2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	4
3. 산출	3.1. [기회] 댄스팀 정체성 확립	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보	3
	3.2. [협력] 거점 기반 구축	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	3
	3.3. [만족] 참여자 만족도	3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	4
4. 결과	4.1. [성장] 참여 효과	4.1.1. 아동·청소년의 성장	3
		4.1.2. 거점의 성장	3
	4.2. [영향] 확산 효과	4.2.1. 사회적 영향 확산	3

2.2.2. 성과영역별 지표체계

1) 투입영역

□ 투입영역 평가항목과 평가준거

- 투입영역은 사업의 준비단계에서 확보되어야 할 ‘인적자원’, ‘물적자원’, ‘무형자원’을 평가항목으로 구성함.
- 인적자원은 <꿈의 댄스팀> 운영사업에 참여하는 무용감독, 교육인력, 창작인력을 포괄하는 ‘예술교육인력의 확보’와 사업 운영을 중장기적으로 지원할 수 있는 전문성 있는 ‘행정인력 확보’를 평가준거로 구성함.
- 물적자원은 <꿈의 댄스팀> 운영을 위해 요구되는 ‘공간 및 시설의 확보’와 중장기적으로 자원의 다각화를 위한 계획수립과 세목 편성의 적절성을 검토하기 위한 ‘예산의 확보와 설계’를 평가준거로 구성함.
- 무형자원은 <꿈의 댄스팀> 사업이 지향하는 핵심가치의 반영 정도와 계획수립의 적절성을 검토하기 위한 ‘사업목표 및 추진계획 수립’, 거점이 보유하고 있는 역량을 기반으로 기획한 교육계획의 적절성 여부를 판단하기 위한 ‘교육구성 및 기본방침의 수립’을 평가준거로 구성함.

〈표 III-4〉 ‘투입영역’ 평가준거와 점검항목

평가항목	평가준거	준거개념
1.1. 인적자원	1.1.1. 예술교육 인력 확보	전문성 있는 예술교육 인력(무용감독, 교육인력, 창작인력)의 확보 여부
	1.1.2. 행정인력 확보	사업을 중장기적으로 지원할 수 있는 전문성 있는 상근인력 확보
1.2. 물적자원	1.2.1. 공간 및 시설의 확보	참여자가 안전하게 활동할 수 있는 공간 및 물적 자원의 확보 수준
	1.2.2. 예산의 확보와 설계	자원의 다각화 노력과 적절한 예산 편성계획 수립 여부
1.3. 무형자원	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	사업 핵심 가치를 반영한 거점사업 계획의 수립 여부
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	사업목적에 부합되는 교육구성의 적절성 여부

□ 투입영역 평가준거별 점검항목

- 투입영역의 6개 평가준거를 평가하기 위하여 준거개념에 기초하여 검토해야 할 점검항목을 상세화하였으며, 투입영역의 점검항목은 총 16개 항목으로 구성됨.

〈표 III-5〉 ‘투입영역’ 평가준거별 점검항목

평가준거	점검항목
1.1.1. 예술교육 인력 확보	① [무용감독의 확보] 거점의 총괄책임으로서 무용감독의 전문성 및 사업에 대한 이해도를 가지고 있는가? ② [예술교육 인력의 확보] 전문적 수준을 갖춘 예술교육 인력(주강사, 보조강사, 창작인력 등)을 단위 규모에 맞게 확보하였는가?
1.1.2. 행정인력 확보	① [행정인력 확보] 꿈의 댄스팀의 안정적 행정지원을 위한 상근 담당 인력이 확보되어 있는가? ② [행정인력의 전문성] 행정인력은 행정 업무 수행능력(보조금 운용 및 관련 문서 작성, 예산집행 등)을 겸비하고 있는가?
1.2.1. 공간 및 시설의 확보	① [공간확보의 적절성] 참여자의 인원을 고려하여 적절한 교육공간(연습실, 탈의실, 휴게실)을 확보하고 있는가? ② [공간의 물리적 접근성] 공간 선정 시, 참여자의 물리적 접근성(이동 동선의 안전성, 접근 가능한 교통수단)을 고려하였는가? ③ [공간의 안전성] 참여자의 안전한 활동을 위한 적절한 물적자원(보호대, 안전장치, barre, 매트, 소도구, 수업 준비물 등)이 확보되었는가?
1.2.2. 예산의 확보와 설계	① [자원의 다각화 자원 수립] 사업 연차에 따른 단계적 자원의 다각화(예: 1-3년차 국고지원 100%, 4-5년차 총사업비 내 지방비 50% 의무 편성) 계획을 구체적으로 수립하고 있는가? ② [인건비 편성의 적절성] 참여 인력의 활동 시간 및 역할 범위에 맞는 적절한 예산이 편성되어 있는가? ③ [교육운영비 편성의 적절성] 참여자의 다양하고 안전한 경험을 위하여 예산계획이 적절하게 수립되어 있는가? (공연관람, 외부활동 교통비, 안전관리, 간식 예산 등)
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	① [목표수립의 구체성] <꿈의 댄스팀>의 사업 취지에 맞는 거점의 사업목표 및 추진방향을 구체적으로 수립하고 있는가? ② [참여인력의 지향가치 공유] 무용감독을 비롯한 참여 인력이 거점의 지향가치와 추진계획을 공유하고 있는가? ③ [지역거점으로서의 역할 인식] 꿈의 댄스팀 지역 정착을 위해 사업운영의 구체적 추진전략 및 로드맵을 가지고 있는가?
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	① [적정 시수의 확보] 운영기간 및 자원규모를 고려하여 적절한 수업시수(최소 80시수)를 확보하고 있는가? ② [교육과 창작의 연계성] 전체 프로그램에서 무용 수업과 안무 과정, 공연 연습의 일정이 미리 계획되어 있으며 그 비율이 적절한가? ③ [단원선발 기준 마련] 사업목적에 부합되는 단원구성 계획과 선발 기준을 마련하였는가?

2) 활동영역

□ 활동영역 평가항목과 평가준거

- 활동영역은 <꿈의 댄스팀> 사업의 비전과 거점으로서의 목표 달성을 위하여 <꿈의 댄스팀> 운영 과정에서 실천해야 하는 주요 활동인 ‘댄스팀의 역량’ 확보와 ‘참여자 중심의 환경’ 조성, ‘활성화 기반 마련’을 평가항목을 구성함.
- 댄스팀의 역량은 <꿈의 댄스팀> 거점기관으로서의 정체성 확립을 위해 필요로 하는 ‘교육 전문성 수준’과 ‘창작 인프라 구축 수준’으로 평가준거를 구성함.

- 참여자 중심 환경은 <꿈의 댄스팀>에 참여하는 아동·청소년의 모집과 활동 과정에서 적절한 환경을 조성하는 정도를 검토하기 위하여 ‘단원모집 및 관리의 적절성’과 ‘참여자 인권 보호’를 평가준거로 구성함.
- 활성화 기반 마련은 <꿈의 댄스팀>의 안정적 운영기반을 조성하고 지역거점으로서의 성장 노력을 검토하기 위하여 ‘거점 운영의 체계화’와 ‘파트너십 구축과 홍보’를 평가준거로 구성함.

〈표 III-6〉 ‘활동영역’ 평가준거와 준거개념

평가항목	평가준거	준거개념
2.1. [역량] 댄스팀의 역량	2.1.1. 교육의 전문성 수준	무용교육에 대한 충분한 이해와 지식을 기반으로 꿈의 댄스팀의 교육과 창작을 연결하는 역량 수준
	2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	꿈의 댄스팀형 레퍼토리 구축 및 공연을 위한 인적·물적 자원 활용 수준
2.2. [환경] 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	단원의 지속적 참여를 지원하는 행정적 환경조성 정도
	2.2.2. 참여자 인권 보호	다양한 신체, 성별, 환경의 아동·청소년들이 차별 없이 존중받을 수 있는 교육환경 조성 정도
2.3. [활성] 운영 활성화 기반 마련	2.3.1. 거점 운영의 체계화	효과적인 댄스팀 운영을 위한 자원관리, 소통망 확보, 평가·환류 체계 마련 정도
	2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	지역 내 네트워킹 구축을 통해 거점으로서의 성과를 확산하는 노력 정도

□ 활동영역 평가준거별 점검항목

- 활동영역의 6개 평가준거를 평가하기 위하여 준거개념에 기초하여 검토해야 할 점검항목을 상세화하였으며, 활동영역의 점검항목은 총 24개 항목으로 구성됨.

〈표 III-7〉 ‘활동영역’ 평가준거별 점검항목

평가준거	점검항목
2.1.1. 교육의 전문성 수준	① [교육과정의 적합성] 강사는 무용에 대한 전문성을 기반으로 단순 반복 춤추기에서 나아가 참여자의 즐거움과 창의성을 개발하는 프로그램을 운영하고 있는가? ② [교육과정의 체계성] 단원의 지속적 참여를 위해 참여자의 발전에 따른 지도 체계 보완과 단계별 분반을 실시(또는 계획)하고 있는가? ③ [수업운영의 적절성] 강사의 교육내용은 참여자의 발달 수준에 적합하며, 강사는 참여자의 부상 예방을 위해 충분한 준비운동과 정보를 전달하고 있는가? ④ [교육방법의 다양성] 강사는 참여자의 움직임과 표현을 개발시킬 수 있는 다양한 감각(시각, 청각, 촉각)을 활용하고 있으며 적절한 언어적 표현을 사용하고 있는가?

평가준거	점검항목
	⑤ [프로그램 연구개발 노력] 강사는 단스팀의 독자적인 프로그램과 교육의 질적 향상을 위해 내외부의 역량강화 프로그램 (내부 R&D, 진흥원 워크숍 등에 참여하고 있는가?
2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	① [레퍼토리 창작을 위한 협업 수준] 무용감독의 주도 아래 레퍼토리 창작을 위한 전문인력(안무가, 음악가, 드라마터그 등)의 협력이 단계적으로 이루어지고 있는가? ② [공연자원 활용의 적절성] 공연을 위한 공간, 음악, 무대세트, 의상 등의 자원을 적절하게 활용하고 있는가? ③ [레퍼토리 창작과정의 적합성] 레퍼토리는 아동 청소년의 역량 및 발달 수준에 적절하며, 아동 청소년의 표현과 예술적 선택을 반영하고 있는가? ④ [저작권 확보] 사용되는 창작물은 타인의 저작권을 침해하고 있지 않는가?
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	① [차별 없는 접근기회 보장] 단원 유입경로를 다각화하여 전체 참여자의 50% 이상이 사회문화적 취약 계층으로 구성되어 있는가? ② [소통창구 마련 및 정보공유] 보호자에게 아동 청소년의 참여 및 안전과 관련한 필수정보를 제공할 수 있는 소통망을 마련하고 있는가? ③ [단원 안전관리의 적절성] 비상 상황을 대비한 안전관리 지침과 비상연락망, 응급키트(구급함), 담당인력(보조강사, 이동 시 인솔교사 등)을 배치하고 있는가?
2.2.2. 참여자 인권 보호	① [인권 존중] 참여자의 인권을 보호하고 춤과 관련하여 특정 성별 혹은 신체적 타입을 강조하지 않으며, 다양한 신체적 특징과 성별의 참여자가 참여하도록 독려하는가? ② [권리 증진 노력] 참여자의 권리 증진을 위해 참여인력을 대상으로 관련 교육(언어적신체적 폭력 예방 교육, 성인지 감수성 교육 등)을 자체적으로 실시하고 있는가? ③ [문화다양성 증진 노력] 교육과 창작과정에서 다양한 사회문화, 지역, 종교적 배경을 가진 아동 청소년들의 개별성을 존중하고, 문화다양성 ¹⁾ 권리 증진을 위해 노력하고 있는가? ④ [개인정보 및 취약계층 정보관리] 개인정보보호 및 단원 관리를 통해 사회문화적 취약계층의 참여자의 낙인효과를 예방하고, 참여자 간 융화를 위해 노력하고 있는가? ²⁾
2.3.1. 거점 운영의 체계화	① [민주적인 조직관리] 참여인력 간의 상시 소통망이 구축되어 있으며, 민주적인 관계를 형성하고 있는가? ② [참여인력 관리] 참여인력(무용감독, 교육강사, 연구원 등)의 사업계획 및 예산안(근무시간 등)에 명시된 역할을 적절하게 수행하고 있는가? (근태관리는 이루어지고 있는가?) ③ [교육운영비 집행의 적절성] 참여자의 다양한 교육경험 제공과 프로그램 및 레퍼토리의 질 제고를 위한 합리적인 예산편성과 관리가 이루어지고 있는가? ④ [자체평가 및 반영시스템 확보] 수업 활동을 자체적으로 평가기록하고, 그 결과를 반영한 개선 노력이 구체적인가?
2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	① [지역 내 협력적 파트너십 형성] 지역 내 문화적·사회적 자원을 다각화하기 위해 지역 내 예술가, 단체, 기관들과 협력망을 구축하고 있는가? ② [중앙과의 협력적 교류] 사업 안정화를 위해 중앙 추진 사업에 적극적으로 참여하고 있는가? ③ [성과 공유 활동] 꿈의 단스팀 거점 모델로서 성과 홍보 및 언론 노출을 지속적으로 관리되고 있는가? ④ [성과 확산 노력] 지역사회 인식 및 자를 위한 활동(공연 홍보, 자원봉사 참여 등)을 자체적으로 추진하고 있는가?

- 1) 「문화적 표현의 다양성 보호와 증진을 위한 협약(Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions)」(약칭 ‘문화다양성협약’)(2005)은 문화다양성을 “집단과 사회의 문화가 표현되는 다양한 방식”이며 “이러한 표현들은 집단과 사회의 내부에서 그리고 집단과 사회 사이에서 전승”되는 것으로 정의함.
- 2) 취약계층 정보 수집 과정에서 개인정보의 보호, 물질/인적 자원에서 격차가 드러나지 않도록 고려하고 있는지 등

3) 산출영역

□ 산출영역 평가항목과 평가준거

- 산출영역은 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 연차별 추진을 통해 단기적으로 도출되는 결과물로 ‘댄스팀의 정체성 확립’ 수준과 ‘거점 기반 구축’ 정도, ‘참여자 만족도’를 평가항목으로 구성함.
- <꿈의 댄스팀> 거점기관으로서의 정체성 확립과 지역거점으로서의 입지 공고화 정도를 검토하기 위하여 ‘댄스팀의 운영모델 확보’와 ‘댄스팀의 지역 거점화’를 평가준거로 구성함.
- 또한 <꿈의 댄스팀> 거점기관의 교육서비스에 대한 적절성을 파악하기 위하여 ‘참여자 및 가족의 만족도’를 평가준거로 구성함.

<표 III-8> ‘산출영역’ 평가준거와 점검항목

평가항목	평가준거	준거개념
3.1. [기회] 댄스팀 정체성 확립	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보	거점의 정체성 확립과 독자적인 운영모델의 구축 정도
3.2. [협력] 거점 기반 구축	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	장기적 지속을 위한 자원의 다각화와 지역 내 안정적인 포지셔닝 정도
3.3. [만족] 참여자 만족도	3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	거점의 전반적 교육서비스 제공에 대한 참여자 및 가족의 만족 정도

□ 산출영역 평가준거별 점검항목

- 산출영역의 3개 평가준거를 평가하기 위하여 준거개념에 기초하여 검토해야 할 점검항목을 상세화하였으며, 산출영역의 점검항목은 총 10개 항목으로 구성됨.

<표 III-9> ‘산출영역’ 평가준거별 점검항목

평가준거	점검항목
3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보	① [레퍼토리 구축] 사업 단계별 적절한 레퍼토리의 구축과 공연 기회를 확보하고 있는가? ② [레퍼토리의 예술적 수준] 레퍼토리는 꿈의 댄스팀의 사업 취지를 반영하고 있으며 거점의 예술적 독창성(참여자의 표현, 지역의 정체성 등)을 드러내고 있는가? ③ [단원규모의 적절성] 단원의 규모(전체 단원의 수, 신규 유입 단원 및 유실 단원의 수)는 적절하게 유지 관리되고 있는가?
3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	① [지역 내 사업 자원의 다각화] 지역 내 문화인프라 및 자원을 활용하여 댄스팀의 활동 기회를 확장하고 있는가? ② [지역 내 거점 인식 확산] 꿈의 댄스팀 공연 및 활동의 참여 대상을 가족, 사회로 확장하고 있는가? ③ [거점으로서의 역할 확장] 독자적 모델을 기반으로 지역의 상생발전을 위해 거점 간 교류에 기여하고 있는가?

평가준거	점검항목
3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	① [교육과정의 만족도] 전반적인 교육과정에 대한 단원 및 가족의 만족도는 어떠한가? ② [참여인력 만족도] 참여인력의 전문성 및 태도에 대한 단원 및 가족의 만족도는 어떠한가? ③ [교육환경 만족도] 교육환경에 대한 단원 및 가족의 만족도는 어떠한가? ④ [무용단원으로서의 만족도] 단원으로서의 소속감과 공연 및 대내외 활동참여에 대한 만족도는 어떠한가?

4) 결과영역

□ 결과영역 평가항목과 평가준거

- 결과영역은 <꿈의 댄스팀> 운영사업을 통한 장기적 결과물과 파급효과로서 ‘참여효과’와 ‘확산효과’를 평가항목으로 구성함.
- 참여 효과는 <꿈의 댄스팀>에 참여한 아동·청소년의 개인적, 문화적, 사회적 성장 정도를 검토하기 위한 ‘아동·청소년의 발전’과 지역거점으로서 독자적인 모델 확립과 지속가능성 확보 정도를 파악하기 위한 ‘거점의 성장’을 평가준거로 구성함.
- 확산 효과는 <꿈의 댄스팀> 운영사업의 파급효과로 꿈의 댄스팀 활동이 개인 및 지역사회에 미치는 영향 정도를 검토하기 위하여 ‘사회적 영향 확산’을 평가준거로 구성함.

〈표 III-10〉 ‘결과영역’ 평가준거와 점검항목

평가항목	평가준거	준거개념
4.1. [성장] 참여 효과	4.1.1. 아동·청소년의 성장	아동·청소년의 개인적, 문화적, 사회적 성장 정도
	4.1.2. 거점의 성장	거점의 독자적 모델 확립 및 지속가능성 확보 정도
4.2. [영향] 확산 효과	4.2.1. 사회적 영향 확산	꿈의 댄스팀 활동이 개인 및 지역사회에 미치는 사회·문화적 영향 정도

□ 결과영역 평가준거별 점검항목

- 결과영역의 3개 평가준거를 평가하기 위하여 준거개념에 기초하여 검토해야 할 점검항목을 상세화하였으며, 산출영역의 점검항목은 총 10개 항목으로 구성됨.

〈표 III-11〉 ‘결과영역’ 평가준거별 점검항목

평가준거	점검항목
4.1.1.	① [개인적 성장] 춤을 통해 개인의 심동적, 정서적, 인지적 측면의 긍정적 변화가 이루어졌는가? ② [문화적 성장] 꿈의 댄스팀 활동을 통해 문화예술 감수성, 문화예술 친숙성, 댄스 리더로서의 개발이 이

평가준거	점검항목
아동·청소년의 성장	<p>루어졌는가?</p> <p>③ [사회적 성장 꿈의 댄스팀 참여를 통해 소속감과 연대감을 느끼고, 성숙한 세계시민으로서의 자질과 역량이 함양되었는가?</p>
4.1.2. 거점의 성장	<p>① [중장기 발전계획 수립 및 구현 꿈의 댄스팀의 가치를 반영한 거점의 중장기 발전계획이 수립되어 있으며, 단계적으로 추진되고 있는가?</p> <p>② [지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축] 소속 지자체와의 협력체계를 기반으로 단원관리, 인력구성, 자원조성 등 본 사업의 안정적 정착 및 확산이 이루어지고 있는가?</p> <p>③ [자원의 다각화 수준] 지역 내에서 문화적·재정적 자원을 다각화하여 자립화 프로세스의 기반을 마련하고 있는가?</p>
4.2.1. 사회적 영향 확산	<p>① [예술교육 접근성 향상] 꿈의 댄스팀 사업을 통해 지역 내 아동·청소년, 가족, 주민의 예술교육 참여와 향유 기회를 확대하고 있는가?</p> <p>② [창의적 격차 해소] 꿈의 댄스팀 사업은 창의성·혁신성을 기반으로 지역 내 창의적 격차 해소에 기여하고 있는가?</p> <p>③ [문화예술의 사회적 가치 확장] 꿈의 댄스팀 사업을 통해 조화(balance)와 포괄성(inclusiveness) 등 문화예술교육의 사회적 가치를 다각화하였는가?</p>

2.3. 전문가 의견조사를 통한 타당도 검증 결과

2.3.1. 1차 전문가 조사개요

□ 조사내용

- 전문가 자문을 통해 개발된 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과지표 초안의 적합성과 측정 가능성을 검토하기 위해 19인의 전문가를 대상으로 의견조사를 실시함.
 - 조사기간 : 2023년 7월 18일(화) ~ 7월 26일(수)
 - 조사대상 : 지표개발, 문화정책 및 행정, 문화예술교육, 무용교육 분야 전문가 19인
 - 조사내용 : 성과지표(성과영역, 평가항목, 평가준거, 점검항목)의 타당도 및 수정의견
- <꿈의 댄스팀 운영사업>의 성과관리 준거로서의 적합성을 파악하기 위해 19인의 전문가들에게 성과영역별 평가항목, 평가준거, 점검항목의 적합성과 측정 가능성을 평정하도록 하였음.
- ‘매우 낮음(1)’부터 ‘매우 높음(5)’까지의 5점 리커트 척도를 활용하였으며, 필요한 경우, 보완 및 수정의견을 작성하도록 하였음.
 - 적합성(타당성)은 해당 지표가 전반적으로 타당성을 가지고 있는가를 의미하며, 타당성이 낮은 경우 지표로 적합하지 않다고 판단함.
 - 측정 가능성은 해당 지표의 측정 가능 정도를 의미하며, 측정 가능성이 높은 경우에는 현장적용을 고려하고, 측정 가능성이 낮은 경우에는 중장기적으로 측정방법을 보완하여 적용하는 등 해당 지표의 현장적용 가능 시점을 판단하기 위한 자료로 활용함.

□ 분석방법

- 성과지표의 내용타당도 분석을 위하여 내용타당도 비율(Content Validity Ratio: CVR)과 변동계수(Coefficient of Variation: CV)를 분석함.
- 내용타당도 비율(CVR)은 Lawshe(1975)가 제시한 계산식을 활용하였으며, 조사에 참여한 전체 전문가 수에 따라 CVR값의 통계적 유의도를 판단할 수 있는 임계값(Critical Value) 기준을 설정하여 타당도를 진단함.

$$CVR = \frac{n_e - (N/2)}{(N/2)}$$

※ N은 전체 응답자 수, ne는 ‘타당하다(4점~5점)’고 응답한 수

- 본 조사에 참여한 전문가 수는 총 19명으로 CVR 임계값은 0.47 설정하였으며, 이와 함께 전

문가 응답의 합의 수준을 판단할 수 있는 변동계수(CV) 참고하였음.

- 변동계수(CV)는 표준편차를 평균으로 나눈 값으로, 0.5 이하인 경우 전문가들의 응답이 안정적 혹은 일치하는 것으로 볼 수 있으며, 높은 수준의 합의가 이루어진 것으로 판단함. 반면, 0.8 이상인 경우, 낮은 수준의 합의로 추가 설문이 필요함(노승용, 2006).

○ 1차적으로 CVR값이 낮고, CV값이 높은 항목의 수정·보완과 삭제 여부를 검토하였으며, CVR이 0.47 이상으로 양호하더라도 전문가가 수정의견을 서술한 경우, 종합적으로 검토하여 수정·반영함.

2.3.2. 1차 전문가 의견조사 분석결과 및 수정안 도출

1) 평가항목

□ 평가항목의 적합성 및 측정 가능성

○ 1차 전문가 조사 결과 <꿈의 댄스팀 운영사업> 성과지표 초안의 4개 성과영역별 11개 평가항목의 적합성은 CVR 임계값 기준인 0.47 이상으로 나타나 내용타당도를 확보한 것으로 판단됨.

○ 다만, 측정 가능성 측면에서는 CVR값이 0.46 이하로 낮은 항목들이 존재했으며, 전문가 의견을 반영하여 측정 가능성을 높일 수 있는 수정 방향을 검토함.

<표 III-12> 평가항목의 적합성 및 측정 가능성 검증 결과

성과 영역	평가항목	적합성				측정 가능성			
		CVR	CV	평균	표준 편차	CVR	CV	평균	표준 편차
1. 투입	1.1. 인적자원	0.89	0.12	4.68	0.58	1.00	0.10	4.74	0.45
	1.2. 물적자원	1.00	0.10	4.68	0.48	1.00	0.10	4.68	0.48
	1.3. 무형자원	0.79	0.16	4.42	0.69	0.79	0.14	4.11	0.57
2. 활동	2.1. [역량] 댄스팀의 역량	0.79	0.16	4.47	0.70	0.37	0.20	3.74	0.73
	2.2. [환경] 참여자 중심 환경	0.79	0.16	4.37	0.68	0.47	0.16	3.84	0.60
	2.3. [활성] 활성화 기반 마련	1.00	0.11	4.53	0.51	0.37	0.17	3.79	0.63
3. 산출	3.1. [기회] 댄스팀 정체성 확립	0.68	0.19	4.00	0.75	-0.16	0.20	3.42	0.69
	3.2. [협력] 거점 기반 구축	0.79	0.19	4.26	0.81	0.26	0.27	3.68	1.00
	3.3. [만족] 참여자 만족도	0.68	0.17	4.53	0.77	0.89	0.13	4.58	0.61
4.	4.1. [성장] 참여 효과	0.79	0.15	4.53	0.70	0.16	0.22	3.68	0.82

성과 영역	평가항목	적합성				측정 가능성			
		CVR	CV	평균	표준 편차	CVR	CV	평균	표준 편차
결과	4.2. [영향] 확산 효과	1.00	0.11	4.58	0.51	0.05	0.22	3.47	0.77

□ 전문가 수정의견 및 평가항목 수정 결과

- 전문가 위원들은 <꿈의 댄스팀 운영사업> 성과지표 초안의 내용체계가 전반적으로 잘 정립된 것으로 판단하였으며, (투입)-(활동)-(산출)-(결과) 영역별로 제시된 평가항목들을 사업목표 구현과 안정적 지역 정착을 위해 필요한 요소들로 평가함.
 - 로직모델에 기반하여 (투입)-(활동)-(산출)-(성과)-(영향) 단계에 따라 사업 성공을 위해 관리가 필요한 요인을 도출하였으며, <꿈의 댄스팀 운영사업>이 초기 단계인 점을 고려하여 성과와 영향을 ‘결과’로 통합하여 구성함.
- 성과영역별 평가항목에 대한 전문가들의 수정의견을 종합적으로 검토하여 표현상 수정이 필요한 항목을 수정하였으며, 반영결과는 <표 III-13>과 같음.
- ‘결과’ 영역의 경우, 적합성 평가결과는 유의미한 수준으로 지표체계에는 포함하되 측정 가능성과 관련된 전문가 의견을 수렴하여 적절한 성과관리 모델의 적용 방법과 시기를 모색함.
- 구체적으로 기존 측정도구를 활용한 평가 가능성을 1차적으로 검토하고, 별도의 측정도구 개발 연구(후속연구)가 필요한 항목의 경우 단계적 적용 시기를 검토함.

<표 III-13> 평가항목 수정의견 반영결과

성과 영역	평가항목	전문가 의견	반영결과	수정본
1. 투입	1.1. 인적자원	표현수정[4]	항목명 수정	1.1. 인적 요소
	1.2. 물적자원	표현수정[4]	항목명 수정	1.2. 환경적 요소
	1.3. 무형자원	표현수정[4]	항목명 수정	1.3. 내용적 요소
2. 활동	2.1. [역량] 댄스팀의 역량	평가준거와의 연계성 검토[2]	평가준거 수정	2.1. 댄스팀의 역량
	2.2. [환경] 참여자 중심 환경			2.2. 참여자 중심 환경
	2.3. [활성] 활성화 기반 마련			2.3. 활성화 기반 마련
3. 산출	3.1. [기회] 댄스팀 정체성 확립	복합적 요소반영[1] 평가준거와의 연계성 검토[1]	항목명 수정 평가준거 수정	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축
	3.2. [협력] 거점 기반 구축	표현수정[1]	지표전반에 반영	3.2. 거점 기반 구축

성과 영역	평가항목	전문가 의견	반영결과	수정본
	3.3. [만족] 참여자 만족도			3.3. 참여자 만족도
4. 결과	4.1. [성장] 참여 효과	측정 가능성 검토[3]	모델설계에 반영	4.1. 참여효과
	4.2. [영향] 확산 효과	측정 가능성 검토[3]	모델설계에 반영	4.2. 확산효과

- 투입 영역의 경우, 인적, 물적, 무형자원의 구분과 용어 표현에 대한 수정의견이 대부분임. 전문가 의견을 반영하여 1.1. 인적 요소, 1.2. 환경적 요소, 1.3. 내용적 요소로 평가항목 표현을 수정함.

<표 III-14> 투입영역 평가항목 전문가 수정의견

구분	주요 의견	반영결과
1	자원이라는 표현보다는 보다 평가준거를 대표할 수 있는 용어로 변경하는 것이 이해가 쉬울 것 같음.	표현수정
2	1.1번과 1.2번을 '유형자원'으로 보고 그 외에 나머지 모든 '자원'들을 포괄하는 의미로 '무형'을 이해해도 되는 것일까라는 의문이 생기기도 합니다. '자원'보다는 '요소'나 '측면'이라는 분류용어가 사용되기를 희망하며, 1.1. 인적 요소, 1.2. 환경(적) 요소, 1.3. 내용(적) 요소로 명칭수정을 제안합니다.	표현수정
3	1-3 '무형자원'은 '무형'의 의미가 '유형'과 대비되는 개념으로 해석될 수 있음. 평가준거가 운영계획에 초점을 맞추고 있다면 '계획수립'으로 정의하는 방안 검토. 무형자원은 지식이나 브랜드, 조직문화, 환경 등이 포함될 수 있을 것임.	표현수정
4	인적자원-물적자원-무형자원의 구분이 다소 애매한 부분이 있음. 관점에 따라 인적 자원을 무형자원의 일부로 볼 수도 있으므로, 무형자원 용어에 대한 수정을 고려해 볼 수 있음. 또한 무형자원에 해당하는 요소들이 사업구조+교육체계 구축에 대한 중요한 부분이므로, 보다 명확한 용어로 대체하는 것이 바람직해 보임.	표현수정

- 활동(과정) 영역의 경우, 3개의 평가항목이 '과정'보다 '활동'의 성격이 두드러지기 때문에 성과 영역 표현을 '활동'으로 표현하는 것이 적합하다는 전문가 의견을 반영하여 수정함.
- 또한 '댄스팀의 역량'의 경우 하위 평가준거(2.1.1. 교육의 전문성 수준, 2.1.2. 창작인프라 구축 수준)와의 연계성을 보완할 필요가 있다는 전문가들의 의견을 반영하여, 댄스팀의 교육, 공연, 창작 측면의 역량을 포괄하는 평가항목으로서의 의미가 전달될 수 있도록 하위 평가준거를 수정함.
- 활성화 기반 마련의 경우, CVR 점수가 0.37로 상대적으로 낮았으나 구체적인 수정의견이 없고, 평가항목 보다는 하위 평가준거에 대한 수정의견이 다수 있어 평가항목은 유지하고, 하위 평가준거를 수정함.

<표 III-15> 활동영역 평가항목 전문가 수정의견

구분	주요 의견	반영결과
1	활동 영역에 있어, (전문적 활동을 위한)댄스팀의 역량-참여자 중심 환경 구축 활동-활성화 기반 마련 활동으로 해석할 경우, ‘과정’보다 ‘활동’이 꿈의 댄스팀 사업에 적절해보임.	반영
2	‘2.1 댄스팀의 역량’ 하위 준거 및 설명문을 읽어보면, ‘댄스팀’의 역량이기 보다는 가르치는 자, ‘교육자’의 역량을 지칭하고 있는 것으로 이해되는데, ‘2.1 교육자 역량’으로의 수정은 어떨지 의견드립니다.	하위 준거 수정
3	댄스팀의 역량은 교육 인력의 전문성에 대한 항목인데, 항목명만 봤을 때는 단원이 포함된 댄스팀의 역량으로 보여질 수도 있을 거라 예상되어 보완이 필요해 보입니다.	하위 준거 수정
4	2.2 참여자 중심 환경 지표의 개념이나 성격, 방향을 고려할 때 운영 ‘환경’ 조성도 포함되겠지만, 참여자 주도에 의한 당사자형 교육 프로그램 운영을 위한 교육 활동 운영의 준거도 추가하는 방안 고려 요망.	점검항목 반영

- 산출 영역의 경우, ‘댄스팀의 정체성 확립’ 관련하여 복합적 요소가 반영될 수 있는 방향으로 평가항목과 하위 평가준거 및 점검항목의 수정이 연계성 있게 이루어짐.
- ‘거점’ 기관의 역할과 ‘거점’의 의미 해석에 차이가 존재할 수 있다는 전문가 의견을 지표체계 전반에 반영함.
 - 본 사업은 꿈의 댄스팀 사업을 독자적으로 운영할 수 있는 거점으로서의 성장·발전을 조성하는데 목표를 두고 있는바, 산출과 결과 영역에서의 ‘거점’이라는 용어 사용은 유지하였고, 투입과 활동 영역에서의 사용은 지양함.

<표 III-16> 산출영역 평가항목 전문가 수정의견

구분	주요 의견	반영결과
1	댄스팀 정체성 확립은 문화예술교육 정책사업으로서의 가치와 차별성을 인식-공유-확산하는데 있어 매우 중요한 항목이므로, ‘댄스’ 활동의 문화예술교육 ‘모델화’를 위해 필요한 복합적 요소들을 잘 담아내면 좋을 듯함.	표현수정 하위준거 수정
2	산출 영역에 있는 <댄스팀의 운영 모델 확보> 준거는 산출 영역에 부합하는지? 아니면 활동 영역에 부합하는지? 검토가 필요하다고 생각합니다. 세부 점검항목을 볼 때, 활동 영역에 더 가까운 느낌이 들었습니다.	표현수정 하위준거 수정
3	일반적으로 ‘거점기관’이라고 할 때, 지역 내에서 유사한 사업/프로그램을 운영하는 기관들의 역량 향상 및 네트워크 구축, 자원 공유 및 확산 활동을 수행하는 기관을 의미합니다. 그런데, 꿈의 댄스팀 사업에서는 거점기관의 역할이 지자체와	지표 전반에 반영

구분	주요 의견	반영결과
	협력하여 지역내에 무용교육을 제공하는 기관 정도로 보입니다. 따라서 “거점의 역할”이 무엇인지에 대해 좀 더 생각해보고, 해당 부분을 지표체계에 반영하는 것이 필요해보입니다.	

- 결과 영역의 경우, 본 사업의 취지를 반영하여 평가항목의 구성이 적합한 것으로 판단되며, 참여자의 성장과 지역에 미치는 영향으로 구분된 점도 긍정적으로 평가됨.
- 다만, 참여 효과와 환산 효과를 측정하기 위해서는 구체적인 측정지표와 조사도구의 개발이 후속될 필요가 있으며, 성장과 영향의 측정을 위해 단기적 측정이 어려우므로 측정 시기 및 종단적 연구설계 등을 포함한 성과관리 모델의 개발이 필요한 것으로 분석됨.

<표 III-17> 결과영역 평가항목 전문가 수정의견

구분	주요 의견	반영결과
1	결과 영역은 개인-기관-지역의 3개 요소별로 변화에 대한 효과를 측정하기 위한 영역으로 생각되며 본 사업의 취지를 잘 반영한 구성으로 보임. 3개 주체/영역별로 평가항목을 구분할 수도 있으나, 현재와 같이 참여주체의 성장 관점과 지역에 미치는 영향으로 구분하는 방안도 적절하다고 생각됨.	-
2	본 모델에서 사용하는 결과는 result에 가까운 것으로 보이는데, 그 하위 평가준거와 점검항목을 고려하면 outcome(성과)에 더 가까운 것으로 보입니다.	검토
3	성장 및 영향의 경우, 평가는 해야 하지만 실제 평가가 가능할지 검토가 필요함.	적용시기 검토
4	성장 및 사회적 영향은 단기적으로 측정하기 모호한 영역이므로 측정 가능성을 '보통'으로 평가하였습니다. 하지만 항목의 적합성, 중요도 측면에서는 반드시 필요한 영역이라고 생각합니다.	적용시기 검토

- 성과영역별 평가항목 수정의견 외에 2.1~4.2 평가항목과 함께 제시된 [키워드] 정보에 대한 수정의견이 다수 존재함. 의미전달의 명확성을 위하여 [키워드]정보를 삭제하였음.

<표 III-18> 기타 의견

구분	주요 의견
1	2.1 ~ 4.2 까지 각 항목명칭 앞에 꺾인괄호 활용하여 두 음절로 된 단어들이 들어가 있는데, 이 단어들과 뒤에 이어지는 개념이 연결되지 않는 경우가 있어 개념이해에 오히려 방해가 되는 것 같습니다. 1.1~1.3번처럼 [] 없이 항목명칭만 명시되는 것도 좋을 것 같습니다.
2	[협력] 거점 기반 구축의 하위준거 설명을 읽어보면 '협력'보다는 '확장'과 '안정화'에 중점이 있

구분	주요 의견
	어 [확장] 등으로 명칭 수정을 검토 드러봅니다.
3	'활성'으로 요약된 평가항목은 '기반'에 더 초점이 맞춰지는 것이 어떨지 제안함. 산출 영역에 있어, 댄스팀 정체성 확립이 '기회'로 요약된 것에 대한 해석이 필요해 보임.
4	2.2는 활동과정에서 참여자의 주도성이나 적극성까지 반영한다면 '참여'로 키워드를 조정하는 방안 고려. 2.3의 '활성'의 내용이 기반 조성이 중심이라면 프로젝트 운영 과정을 통해 '기반'에 초점을 두는 것으로 키워드를 정의하는 방안도 검토 가능해 보임. 3.1의 키워드인 '기회'와 평가항목의 댄스팀의 정체성 확립의 연계성에 대한 검토, 프로젝트 운영을 통해 댄스팀의 존재 가치에서 운영체계에 이르는 운영모델을 정립하였는지 물어보는 것이라면 다른 키워드도 고려할 수 있어 보임.
5	4.1 성장보다는 변화 측면으로 평가하는 것이 좋을 것 같습니다. (유사한 의미이지만 다소 혼란을 줄 수 있을 용어로 보입니다.

2) 평가준거

□ 평가준거의 적합성 및 측정 가능성

- 1차 전문가 조사 결과 <꿈의 댄스팀 운영사업> 성과지표 초안의 4개 성과영역별 18개 평가준거의 적합성과 준거개념의 적절성 모두 CVR 임계값 기준인 0.47 이상으로 나타나 내용타당도를 확보한 것으로 판단됨.
- 다만, 측정 가능성 측면에서는 CVR값이 0.46 이하로 낮은 항목들이 존재했으며, 전문가 의견을 검토하여 수정·보완함.

<표 III-19> 평가준거의 적합성 및 측정 가능성 검증 결과

성과 영역	평가준거	적합성				측정 가능성			
		CVR	CV	평균	표준 편차	CVR	CV	평균	표준 편차
1. 투입	1.1.1. 예술교육 인력 확보	1.00	0.10	4.74	0.45	0.89	0.12	4.68	0.58
	1.1.2. 행정인력 확보	0.79	0.15	4.63	0.68	0.89	0.12	4.74	0.56
	1.2.1. 공간 및 시설의 확보	1.00	0.10	4.68	0.48	0.89	0.13	4.63	0.60
	1.2.2. 예산의 확보와 설계	1.00	0.11	4.63	0.50	0.89	0.13	4.63	0.60
	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	0.89	0.12	4.68	0.58	0.89	0.13	4.32	0.58
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	0.89	0.12	4.68	0.58	0.89	0.13	4.21	0.54

성과 영역	평가준거	적합성				측정 가능성			
		CVR	CV	평균	표준 편차	CVR	CV	평균	표준 편차
2. 활동	2.1.1. 교육의 전문성 수준	1.00	0.11	4.63	0.50	0.16	0.21	3.63	0.76
	2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	0.89	0.14	4.53	0.61	0.47	0.17	3.89	0.66
	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	1.00	0.11	4.58	0.51	0.79	0.15	4.21	0.63
	2.2.2. 참여자 인권 보호	0.79	0.16	4.47	0.70	0.37	0.22	3.84	0.83
	2.3.1. 거점 운영의 체계화	0.89	0.14	4.37	0.60	0.26	0.20	3.84	0.76
	2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	1.00	0.11	4.58	0.51	0.79	0.15	4.21	0.63
3. 산출	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보	0.47	0.23	4.11	0.94	0.58	0.22	3.89	0.88
	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	0.68	0.21	4.32	0.89	0.26	0.22	3.74	0.81
	3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	0.89	0.13	4.58	0.61	0.58	0.19	4.37	0.83
4. 결과	4.1.1. 아동·청소년의 성장	0.89	0.13	4.58	0.61	0.16	0.25	3.63	0.90
	4.1.2. 거점의 성장	0.89	0.14	4.53	0.61	0.26	0.19	3.63	0.68
	4.2.1. 사회적 영향 확산	1.00	0.11	4.58	0.51	0.16	0.19	3.58	0.69

□ 전문가 수정의견 및 평가준거 수정 결과

- 평가준거에 대한 전문가 수정의견은 표현수정에 대한 의견이 대부분이었으며, 평가준거의 표현을 ‘수준’을 파악하는 방향으로 수정하여 각 항목의 적절성을 판단할 것을 제안함. 이와 같은 전문가 의견을 반영하여 수정된 평가준거는 <표 III-20>과 같음.

<표 III-20> 평가준거 수정의견 반영결과

성과 영역	평가준거	전문가 의견	반영 결과	평가준거 수정본
1. 투입	1.1.1. 예술교육 인력 확보	우/무-수준으로 수정[1]	수정	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준
	1.1.2. 행정인력 확보	우/무-수준으로 수정[1]	수정	1.1.2. 행정인력 확보 수준
	1.2.1. 공간 및 시설의 확보	우/무-수준으로 수정[1] 표현수정[1]	수정	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준
	1.2.2. 예산의 확보와 설계	설계-편성으로 수정[1]	수정	1.2.2. 예산 확보 및 편성 수준
	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	적합성으로 수정[1]	수정	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	적합성, 적절성으로 수정[3]	수정	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성

성과 영역	평가준거	전문가 의견	반영 결과	평가준거 수정본
		점검항목과의 연계성 점검[1]		
2. 활동	2.1.1. 교육의 전문성 수준		수정	2.1.1. 무용 교육의 전문성 수준
	2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	표현수정[1]	수정	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준
	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성			2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성
	2.2.2. 참여자 인권 보호	인권 보호 적절성으로 수정[1] 표현수정[1]	수정	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성
	2.3.1. 거점 운영의 체계화	우/무-수준으로 수정[1] 표현수정[1]	수정	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준
	2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	성과 확산으로 정의[1]	수정	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산
3. 산출	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보	성과영역 검토[1] 확보→개발[1]	수정	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준
	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	우/무-수준으로 수정[1] 거점의 의미 검토[1] 측정방식 고민 필요[2]	수정	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준
	3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	전체 참여자를 포괄[1] 측정 가능성 검토[1]	수정	3.3.1. 참여자 만족도
4. 결과	4.1.1. 아동·청소년의 성장	기준지표의 활용[1] 측정 가능성 검토[2] 장기적 관점의 관찰필요[1]		4.1.1. 아동·청소년의 발전
	4.1.2. 거점의 성장	성장-인착, 발전으로 수정[2]	수정	4.1.2. 거점의 인착 및 발전
	4.2.1. 사회적 영향 확산			4.2.1. 사회적 영향 확산

- 활동 영역의 경우, '참여자 중심 환경'을 중요한 평가항목으로 평가하며, 참여자 중심성을 충분히 반영할 수 있는 준거와 항목의 추가의견이 존재함. 이러한 의견을 반영하여 '2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성', '2.2.2. 참여자 인권 보호의 적절성' 준거명 수정과 함께 점검항목을 종합적으로 검토하여 수정함.
- 평가준거에 대한 전문가 수정의견의 대부분은 결과영역에 관련된 것으로 결과영역의 1)평가준거 구분 검토 2)측정 가능성 검토 3)기준지표 활용방법 검토 4)지표개발을 위한 후속연구 제안 등이 해당됨.
- 현재 결과 영역의 평가준거는 <꿈의 댄스팀 운영사업> 평가준거로서 타당성을 지니고 중요한 지표임

을 공감하지만, 측정을 위한 별도의 지표개발과 심층적인 후속연구의 필요성을 강조하고 있음.

〈표 III-21〉 결과영역 평가준거 전문가 수정의견

구분	주요 의견
결과영역 평가준거 구분 검토	결과(영향)는 개인, 지역, 사회적 측면으로 구분하면 어떨까 합니다. 참여 효과가 주로 개인 측면의 영향이라면, 지역 측면에서 거점 지역 발전 또는 영향 확산, 사회적 측면에서 사회적 영향 확산 등으로 세분화하면 좋겠습니다.
	성장과 영향(혹은 참여효과와 확산효과)로만 구분된 것이 다소 아쉬움. 사업 초기의 성과관리체계이긴 하나 앞으로의 사업에 대한 지향점과 성과를 복합적으로 제시할 수 있는 평가항목에 대한 추가적 보완이 이루어지면 좋을 듯함.
	아동·청소년 성장, 거점 성장으로 되어 있으나, 성장은 주로 양적인 측면에 초점을 둔 용어이므로 발전으로 변경하는 것이 어떨까 합니다.
측정 가능성 검토	성장이라는 지표를 측정하기가 용이하지 않을 것으로 보임.
	결과영역에서 평가준거의 적합성은 높으나, 측정 가능성은 세밀한 고민이 필요하다고 판단됩니다.
기준지표 활용방법 검토	기존 연구를 통해서 문화예술교육진흥원에서 활용하고 있는 효과지표를 결과(영향)에 추가하면 어떨까 합니다. 즉, 문화예술감수성, 문화예술친숙성, 행복감, 창의성, 자기표현력, 친밀감, 자아존중감 등 효과지표 풀도 추가가 되면 좋겠습니다.
	아동·청소년의 정서적 변화나 예술적 성장은 기존에 연구된 지표를 참고하거나 본 사업의 취지에 적합하게 개발하여 적용하는 방안 선정 필요.
지표개발을 위한 후속연구 제안	측정 가능성 측면에서 ‘효과성’ 평가지표의 심층적인 연구·개발이 필요해 보임(산출 output-성과 outcome-영향 impact을 측정하거나 검사, 평가할 수 있는 척도와 기준의 개발 등 포함. 검사도구 개발을 위한 일정한 기간이 소요될 것임).
	4.1.1. 아동·청소년의 성장, 4.2.1. 사회적 영향 확산을 평가할 수 있는 세부 기준이 필요함.
	거점 기관에 미친 효과나 지역사회 미친 영향은 통계적인 측정이 가능한 영역도 있지만 실제 수량화가 어느 정도 가능할 지에 대한 충분한 연구가 필요함. 특히 지역사회 확산을 목표로 하는 장기적 사업이라는 점을 고려할 때 지역사회에 미친 장기적 영향을 측정할 수 있는 정량적 척도 개발이 필요할 것임.

□ 평가준거 개념 적절성 검증 및 수정의견 반영

- 1차 전문가 조사 결과 18개 평가준거 개념의 적절성은 CVR 임계값 기준인 0.47이상으로 나타나 내용타당도를 확보한 것으로 판단됨.

〈표 III-22〉 평가준거 개념의 적절성 검증 및 수정의견

구분	준거개념	적절성				수정의견
		CVR	CV	평균	표준 편차	
1.1.1.	전문성 있는 예술교육 인력(무용감독, 교육인력, 창작인력)의 확보 여부	0.79	0.16	4.47	0.70	확보 여부→확보 수준 또는 확보율[3] 전문성 판단을 위한 경력기준 추가[1]
1.1.2.	사업을 중장기적으로 지원할 수 있는 전문성 있는 상근인력 확보	0.58	0.19	4.21	0.79	확보 여부→확보 수준 또는 확보율[2] 전문성 판단을 위한 경력기준 추가[1]
1.2.1.	참여자가 안전하게 활동할 수 있는 공간 및 물적 자원의 확보 수준	0.58	0.19	4.21	0.79	확보→수준, 확보율[3] '안전성' 표현 수정[3] 공간 및 물적자원→공간 및 시설[1]
1.2.2.	자원의 다각화 노력과 적절한 예산 편성계획 수립 여부	0.58	0.22	4.16	0.90	수립여부→적절성 판단[2] '자원의 다각화' 표현 수정[2]
1.3.1.	사업 핵심 가치를 반영한 거점사업 계획의 수립 여부	0.58	0.19	4.26	0.81	수립 여부→수립 정도, 적절성[5]
1.3.2.	사업목적에 부합되는 교육구성의 적절성 여부	0.47	0.20	4.21	0.85	적절성 여부→적절성(정도)[4]
2.1.1.	무용교육에 대한 충분한 이해와 지식을 기반으로 꿈의 댄스팀의 교육과 창작을 연결하는 역량 수준	0.89	0.14	4.42	0.61	표현수정[2] 교육전문성 포함[1]
2.1.2.	꿈의 댄스팀형 레퍼토리 구축 및 공연을 위한 인적·물적 자원 활용 수준	0.79	0.16	4.37	0.68	표현수정[2] 공연과 창작의 복합적 요소 고려[1]
2.2.1.	단원의 지속적 참여를 지원하는 행정적 환경조성 정도	0.68	0.16	4.11	0.66	'행정적 환경조성' 표현수정[2] 지속적 참여→참여기회 보장[1]
2.2.2.	다양한 신체, 성별, 환경의 아동·청소년들이 차별 없이 존중받을 수 있는 교육환경 조성 정도	0.79	0.16	4.42	0.69	판단기준 필요[1] 예시 제시[1]
2.3.1.	효과적인 댄스팀 운영을 위한 자원관리, 소통망 확보, 평가·환류 체계 마련 정도	0.79	0.16	4.37	0.68	표현수정[1] 다양한 요소포함→조직운영으로 단순화[2]

구분	준거개념	적절성				수정의견
		CVR	CV	평균	표준 편차	
2.3.2.	지역 내 네트워크 구축을 통해 거점으로서의 성과를 확산하는 노력 정도	0.68	0.21	4.32	0.89	확산→인지도 제고 및 협력체계 구축[2]
3.1.1.	거점의 정체성 확립과 독자적인 운영모델의 구축 정도	0.58	0.22	4.16	0.90	산출준거로서의 적절성 검토[1] 거점→댄스팀의 정체성 확립[2] '정체성' 표현수정[1]
3.2.1.	장기적 지속을 위한 자원의 다각화와 지역 내 안정적인 포지셔닝 정도	0.79	0.16	4.42	0.69	표현수정[2] '자원의 다각화' 표현수정[3]
3.3.1.	거점의 전반적 교육서비스 제공에 대한 참여자 및 가족의 만족 정도	1.00	0.11	4.58	0.51	참여자 범위에 전체 관여자 포괄[1]
4.1.1.	아동·청소년의 개인적, 문화적, 사회적 성장 정도	0.89	0.14	4.53	0.61	성장→발전 정도[1]
4.1.2.	거점의 독자적 모델 확립 및 지속 가능성 확보 정도	0.89	0.14	4.42	0.61	
4.2.1.	꿈의 댄스팀 활동이 개인 및 지역사회에 미치는 사회·문화적 영향 정도	1.00	0.11	4.53	0.51	

○ 준거개념에 대한 전문가 수정의견은 대체로 평가준거[명]의 의미가 충분하게 전달될 수 있도록 표현의 수정을 제안하는 경우가 대부분이었으며, 여/부의 판단을 지양하고 수준을 판단할 수 있는 개념서술로의 수정을 제안함. 이와 같은 전문가 의견을 종합적으로 반영한 평가준거 개념의 수정본은 <표 III-23>과 같음.

<표 III-23> 평가준거 개념 수정본

평가준거	준거개념 수정본
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	전문성 있는 예술교육 인력(무용감독 , 교육인력, 창작인력)의 확보 수준
1.1.2. 행정인력 확보 수준	사업을 중장기적으로 지원할 수 있는 전문성 있는 상근인력 확보 수준
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	안전사고를 예방할 수 있는 적절한 공간 및 시설의 준비 수준
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	적절한 예산편성 및 단계적 예산조달 계획의 수립 정도
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	사업 핵심 가치를 반영한 거점 사업계획의 적절성
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	사업목적에 부합되는 교육구성 및 기본방침의 적절성
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	무용교육 전문성을 기반으로 꿈의 댄스팀의 교육과 창작을 연결하는 역량 수준

평가준거	준거개념 수정본
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	꿈의 댄스팀형 레퍼토리 구축을 위한 창작과 공연의 활성화 수준
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	단원의 참여기회 보장을 위한 지원체계 조성 정도
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	다양한 신체, 성별, 환경의 아동·청소년들이 차별 없이 존중받을 수 있는 교육환경 조성 정도
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	효과적인 댄스팀 운영을 위한 자원관리, 소통망 확보, 기록 체계 마련 정도
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	사업에 대한 인지도 제고 및 협력체계 구축 노력 정도
3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	꿈의 댄스팀형 레퍼토리 및 운영모델의 구축 정도
3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	댄스팀의 장기적 지속을 위한 예산 조달과 지역 내 안정적인 포지셔닝 정도
3.3.1. 참여자 만족도	꿈의 댄스팀 참여자 및 참여인력의 전반적인 만족 정도
4.1.1. 아동·청소년의 발전	아동·청소년의 개인적, 사회적, 심리적 발전 정도
4.1.2. 거점의 안착 및 발전	거점의 독자적 모델 확립 및 지속가능성 확보 정도
4.2.1. 사회적 영향 확산	꿈의 댄스팀 활동이 개인 및 지역사회에 미치는 사회·문화적 영향 정도

3) 점검항목

□ 점검항목의 타당성

- 1차 전문가 조사 결과 <꿈의 댄스팀 운영사업> 성과지표 초안의 4개 성과영역별 59개 점검항목의 타당성은 CVR 임계값 기준인 0.47이상으로 나타나 내용타당도를 확보한 것으로 판단됨. 다만, 전문가들이 수정의견을 작성한 경우, 내용을 종합적으로 검토하여 수정·보완함.

<표 III-24> 점검항목의 타당성 검증결과

평가준거	점검항목	타당성			
		CVR	CV	평균	표준 편차
1.1.1. 예술교육 인력 확보	무용감독의 확보	0.68	0.20	4.37	0.90
	예술교육 인력의 확보	0.89	0.13	4.63	0.60
1.1.2. 행정인력 확보	전담인력 확보	1.00	0.11	4.63	0.50
	행정인력의 전문성	0.68	0.20	4.26	0.87
1.2.1. 공간 및 시설의 확보	공간확보의 적절성	1.00	0.11	4.58	0.51
	공간의 물리적 접근성	0.89	0.13	4.58	0.61
	공간의 안전성	1.00	0.10	4.74	0.45
1.2.2.	자원의 다각화 계획	0.68	0.17	4.47	0.77

평가준거	점검항목	타당성			
		CVR	CV	평균	표준 편차
예산의 확보와 설계	인건비 편성의 적절성	1.00	0.10	4.74	0.45
	교육운영비 편성의 적절성	0.89	0.12	4.68	0.58
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	목표수립의 구체성	0.89	0.12	4.68	0.58
	참여인력의 지향가치 공유	0.89	0.13	4.58	0.61
	지역거점으로서의 역할 인식	0.89	0.14	4.53	0.61
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	적정 시수의 확보	1.00	0.10	4.68	0.48
	교육과 창작의 연계성	0.68	0.23	4.37	1.01
	단원선발 기준 마련	0.68	0.20	4.26	0.87
2.1.1. 교육의 전문성 수준	교육과정의 적합성	1.00	0.11	4.58	0.51
	교육과정의 체계성	0.47	0.26	4.16	1.07
	수업운영의 적절성	0.68	0.20	4.37	0.90
	교육방법의 다양성	0.68	0.17	4.42	0.77
	프로그램 연구·개발 노력	0.89	0.14	4.53	0.61
2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	레퍼토리 창작을 위한 협업 수준	0.89	0.17	4.53	0.77
	공연자원 활용의 적절성	0.79	0.16	4.47	0.70
	레퍼토리 창작과정의 적합성	0.89	0.14	4.53	0.61
	저작권 확보	1.00	0.10	4.68	0.48
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	차별 없는 접근기회 보장	0.89	0.14	4.53	0.61
	소통창구 마련 및 정보공유	0.89	0.13	4.58	0.61
	단원 안전관리의 적절성	0.89	0.12	4.74	0.56
2.2.2. 참여자 인권 보호	인권 존중	0.89	0.13	4.63	0.60
	권리 증진 노력	1.00	0.10	4.74	0.45
	문화다양성 증진 노력	0.79	0.15	4.63	0.68
	개인정보 및 취약계층 정보관리	1.00	0.10	4.74	0.45
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	민주적인 조직관리	0.58	0.19	4.32	0.82
	참여인력 관리	0.79	0.16	4.42	0.69
	교육운영비 집행의 적절성	0.79	0.16	4.47	0.70
	자체평가 및 반영시스템 확보	0.68	0.17	4.47	0.77
2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	지역 내 협력적 파트너십 형성	1.00	0.11	4.58	0.51
	중앙과의 협력적 교류	0.47	0.22	4.05	0.91
	성과 공유 활동	0.79	0.16	4.47	0.70
	성과 확산 노력	0.79	0.16	4.42	0.69
3.1.1.	레퍼토리 구축	0.68	0.17	4.26	0.73

평가준거	점검항목	타당성			
		CVR	CV	평균	표준 편차
댄스팀의 운영모델 확보	레퍼토리의 예술적 수준	0.68	0.21	4.32	0.89
	단원규모의 적절성	0.68	0.17	4.32	0.75
3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	지역 내 사업 자원의 다각화	0.79	0.16	4.42	0.69
	지역 내 거점 인식 확산	0.58	0.24	4.16	1.01
	거점으로의 역할 확장	0.89	0.14	4.42	0.61
3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	교육과정의 만족도	0.89	0.13	4.58	0.61
	참여인력 만족도	0.89	0.14	4.47	0.61
	교육환경 만족도	0.89	0.13	4.58	0.61
	무용단원으로서의 만족도	1.00	0.11	4.63	0.50
4.1.1. 아동·청소년의 성장	개인적 성장	0.79	0.16	4.37	0.68
	문화적 성장	0.79	0.16	4.37	0.68
	사회적 성장	1.00	0.11	4.58	0.51
4.1.2. 거점의 성장	중장기 발전계획 수립 및 구현	0.68	0.17	4.26	0.73
	지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축	0.89	0.14	4.47	0.61
	자원의 다각화 수준	0.68	0.17	4.42	0.77
4.2.1. 사회적 영향 확산	예술교육 접근성 향상	1.00	0.11	4.63	0.50
	창의적 격차 해소	0.58	0.21	4.11	0.88
	문화예술의 사회적 가치 확장	0.79	0.16	4.32	0.67

□ 전문가 수정의견 및 점검항목 수정 결과

- 점검항목에 대한 전문가 의견을 종합적으로 검토하여 17개의 항목명과 35개 점검문항의 표현을 수정·보완함. 또한 상위 항목과의 부합성과 체계성, 중복성 등을 고려하여 영역을 이동하거나 통합·추가함.

〈표 III-25〉 점검항목에 대한 전문가 수정의견 반영 결과

구분	점검항목	전문가 의견	반영결과	수정본
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	무용감독의 확보	전문성 검증에 대한 평가준거 제시, 운문 필요	항목명 수정 표현수정	<i>[무용감독의 전문성]</i> 무용감독은 거점의 총괄책임으로서 적절한 전문성 및 사업에 대한 이해도를 가지고 있는가? (<i>무용감독 : 무용분야 안무, 창작 전문 가로서의 경력 5년 이상 보유자, 무용교육과 무용 창작을 연결하고 레퍼토리 구축과 공연 기획이 가능한 자</i>)
	예술교육 인력의 확보	평가준거 제시	표현수정	<i>[예술교육 인력의 확보]</i> 예술교육 및 창작인력은 공인된 자격 기준에 부합하며 , 단원 규모에 맞게 확보하였

구분	점검항목	전문가 의견	반영결과	수정본
				는가? (주강사 : 관련 학위 및 3년이상 경력, 보조강사 : 관련학위 및 1년이상 경력, 창작인력: 3년 이상 경력)
1.1.2. 행정인력 확보 수준	행정인력 확보			[행정인력 확보] 꿈의 댄스팀의 안정적 행정지원을 위한 상근 담당 인력이 확보되어 있는가?
	행정인력의 전문성	행정인력의 역할의 범위와 정의 필요	항목명 수정 표현수정	[행정인력의 역할 분담] 행정인력은 행정 업무 수행 능력(예산 운용 및 행정 서류 작성)을 기반으로 교육준비 지원, 단원관리, 원활한 소통 및 일정 관리의 역할을 분담하고 있는가?
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	공간확보의 적절성	예시의 구체성 수정	표현수정	[공간확보의 적절성] 참여자의 인원 및 교육내용을 고려하여 적절한 교육공간(연습실, 탈의실, 휴게실) 및 시설 (예: 바닥마루/댄스플로어) 시설, 음향시설, 냉난방기, 식수대 등)을 확보하고 있는가?
	공간의 물리적 접근성	이동동선의 안전성 등 확인 어려움	표현수정	[공간의 물리적 접근성] 참여자의 물리적 접근성(접근가능한 교통수단 등)을 고려하였으며 운영 기간동안 안정적으로 사용 가능한가?
	공간의 안전성	교구 항목 추가	항목명 수정 표현수정	[공간 및 교구의 안전성] 참여자의 안전한 활동을 위한 적절한 물적자원(예:보호대, 안전장치, barre, 매트, 거울, 소도구, 수업 준비물 등)이 확보되었는가?
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	자원의 다각화 자원 수립	타당한 지표이나 현장의 상황확인 필요함, 자원>재원으로 수정제안	항목명 수정	[재원의 다각화 계획 수립] 사업 연차에 따른 단계적 자원의 다각화(예: 1-3년차 국고지원 100%, 4-5년차 총사업비 내 지방비 50% 의무 편성) 계획을 구체적으로 수립하고 있는가?
	인건비 편성의 적절성			[인건비 편성의 적절성] 참여 인력의 활동 시간 및 역할 범위에 맞는 적절한 예산이 편성되어 있는가?
	교육운영비 편성의 적절성	교육경험의 질적 수준의확보 개념을 고려 할 것	표현수정	[교육운영비 편성의 적절성] 참여자의 풍성하고 건강한 문화예술교육 경험을 위하여 예산계획이 적절하게 수립되어 있는가? (예: 공연관람 등 체험활동비, 간식비, 안전관리 및 외부활동 교통비 등)
1.3.1. 사업목표 및 진계획 수립의 적절성	목표수립의 구체성			[목표수립의 구체성] <꿈의 댄스팀>의 사업 취지에 맞는 거점의 사업목표 및 추진방향을 구체적으로 수립하고 있는가?
	참여인력의 지향가치 공유	판단근거의 부족 우려		[참여인력의 지향가치 공유] 무용감독을 비롯한 참여 인력이 거점의 지향가치와 추진계획을 공유하고 있는가?
	지역거점으로서의 역할 인식	형식적 서류작성평가에 그칠 우려있음		[지역거점으로서의 역할 인식] 꿈의 댄스팀의 안정화 및 지역 정착을 위해 사업운영의 구체적 추진전략 및 로드맵을 가지고 있는가?

구분	점검항목	전문가 의견	반영결과	수정본
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성		운영과 교육의 복합지표로서의 문항추가	추가	[프로그램 콘텐츠 개발] 무용에 대한 전문성을 기반으로 꿈의 댄스팀의 취지에 부합하는 독자적인 교육 프로그램이 개발되어 있는가?
	적정 시수의 확보	대부분 맞추고 있을 것으로 보여 변별력 문제있음		[적정 시수의 확보] 운영기간 및 자원규모를 고려하여 적절한 수업시수(최소 80시수)를 확보하고 있는가?
			추가	[공연기획의 구체성] 꿈의 댄스팀 레퍼토리를 공연할 수 있는 구체적 계획과 자원(공연기획, 공연장 사전확보 등 극장 연계)을 확보하고 있는가?
	교육과 창작의 연계성	구체적 비율의 제시 가능성 고려	표현수정	[교육과 창작의 연계성] 전체 프로그램에서 무용 수업과 안무 과정, 공연 연습의 일정이 미리 계획되어 있으며 그 구성이 적절한가?
	단원선발 기준 마련	선발이라는 용어의 의미 재고	항목명 수정 표현수정	[단원모집 방안 마련] 사업목적에 부합되는 단원구성 계획과 모집 방안 을 마련하였는가?
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	교육과정의 적합성			[교육과정의 적합성] 강사는 무용에 대한 전문성을 기반으로 단순 반복 춤추기에서 나아가 아동·청소년의 즐거움과 창의성을 개발하는 프로그램을 운영하고 있는가?
	교육과정의 체계성	단원관리의 요소로 보임	2.1.1에서 2.2.1.로 이동	
	수업운영의 적절성	운영 적절성의 복합적 요소 고려요청	표현수정	[수업운영의 적절성] 강사의 교육내용과 난이도는 아동·청소년의 발달 및 수행 수준에 적합하며, 강사는 참여자에게 적절한 언어적 표현을 사용하고 있는가?
	교육방법의 다양성	감각보다는 '촉진활동' 제안 미디어활용등 항목 검토 제안	표현수정	[교육방법의 다양성] 강사는 아동·청소년의 움직임과 표현을 개발시킬 수 있는 다양한 매체(음악, 영상, 도구 등)나 촉진 활동(놀이, 스토리텔링, 감각자극, 상상 등)을 활용하고 있는가?
	프로그램 연구·개발 노력	'교육의 전문성'에 해당여부 재고	표현수정	[프로그램 연구·개발 노력] 강사 는 프로그램의 질적 향상을 위해 정기적인 회의(내부 R&D 및 피드백 세션)나 역량강화 프로그램(워크숍 등)에 참여하고 있는가?
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	레퍼토리 창작을 위한 협업 수준		표현수정	[레퍼토리 창작을 위한 협업 수준] 무용감독의 주도 아래 레퍼토리 창작을 위한 전문인력(안무가, 음악가, 드라마티그 등)의 협력이 단계적으로 이루어지고 있는가?
	공연자원 활용의 적절성	적절한 활용에 대한 정의 검토	복합적 요소로 정성적 검토	[공연자원 활용의 적절성] 공연을 위한 공간, 음악, 무대세트, 의상 등의 자원을 적절하게 활용하고 있는가?

구분	점검항목	전문가 의견	반영결과	수정본
	레퍼토리 창작과정의 적합성	레퍼토리가 '인프라 구축'에 해당여부 검토	지표정의 수정, 핵심시안으 점검 필요	[레퍼토리 창작과정의 적합성] 레퍼토리는 아동·청 소년의 역량 및 발달 수준에 적절하며, 아동·청소년 의 표현과 예술적 선택을 반영하고 있는가?
	저작권 확보			[저작권 확보] 사용되는 창작물은 타인의 저작권을 침해하고 있지 않는가?
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성		'단원관리'에 해당하는 지표	3.1.1에서 2.2.1.로 이동	[단원규모의 적절성] 단원의 규모(전체 단원의 수, 신규 유입 단원 및 유실 단원의 수)는 적절하게 유 자관리되고 있는가?
		분반이 필수여부 검토제안 (예시로 포함)	2.1.1에서 2.2.1.로 이동 표현수정	[교육과정의 체계성] 단원의 지속적 참여를 위해 단 원의 발전에 따른 <i>지도체계의 보완(예: 단계별 분반이 나 프로그램의 복합적 구성 및 수행 등)</i> 을 실시(또는 계획)하고 있는가?
	차별 없는 접근기회 보장			[차별 없는 접근기회 보장] 단원 유입경로를 다각화 하여 전체 참여자의 50% 이상이 사회문화적 취약 계층으로 구성되어 있는가?
	소통창구 마련 및 정보공유			[소통창구 마련 및 정보공유] 보호자에게 아동·청소 년의 참여 및 안전과 관련한 필수정보를 제공할 수 있는 소통망을 마련하고 있는가?
	단원 안전관리의 적절성	안전관리의 적절성 외에 지표범위 추가, 운영항목으로 이동검토	항목명 수정 표현수정	<i>[안전관리의 적절성]</i> 비상 상황을 대비한 안전관리 지침과 비상연락망, 응급키트(구급함), 담당인력(보 조강사, 이동 시 인솔교사 등)을 배치하고 있는가?
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	인권 존중		표현수정 기준 2.2.2-②와 통합 수정	[인권 존중] 참여자 및 <i>참여인력</i> 의 인권을 보호 하기 위해 언어적·신체적 폭력예방 교육, 성인지 감수성 교육 등을 <i>자체적으로 실시하며 문제발생 시 관리체계가 마련되어 있는가?</i>
	권리 증진 노력		항목명 수정 표현수정 기준 2.2.2- ① 내용 일부를 분리	<i>[개별성의 존중]</i> <i>출과 관련하여 특정 성별 혹은 신 체적 타입을 강조하지 않으며, 다양한 신체적 특징 과 성별의 참여자가 참여하도록 독려하는가?</i>
	문화다양성 증진 노력			[문화다양성 증진 노력] 교육과 창작과정에서 다양 한 사회·문화, 지역, 종교적 배경을 가진 아동·청소 년들의 개별성을 존중하고, 문화다양성 권리 증진을 위해 노력하고 있는가?
	개인정보 및 취약계층 정보관리		표현수정	[개인정보 및 취약계층 정보관리] 개인정보보호 및 단원 관리를 통해 사회문화적 <i>취약계층 참여자의</i> 낙인효과를 예방하고, 참여자 간 융화를 위해 노력 하고 있는가?

구분	점검항목	전문가 의견	반영결과	수정본
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	민주적인 조직관리		표현수정	[민주적인 조직관리] 참여인력 간 민주적인 관계를 기반으로 상시 소통망이 구축되어 있으며, 갈등 관리 및 대응에 대한 지침이 마련되어 있는가?
	참여인력 관리	거점의 특성 반영한 워딩으로 수정	표현수정	[참여인력 관리] 참여인력(무용감독, 교육 및 창작인력, 행정인력)이 사업계획서에 명시된 역할을 적절하게 수행하고 있으며 근태관리는 이루어지고 있는가?
	교육운영비 집행의 적절성			[교육운영비 집행의 적절성] 참여자의 다양한 교육 경험 제공과 프로그램 및 레퍼토리의 질 제고를 위한 합리적인 예산편성과 관리가 이루어지고 있는가?
	자체평가 및 반영시스템 확보	결과영역에 독립항목으로 점검	항목명 수정 표현수정	[기록 및 데이터 구축] 운영의 전반적 과정(수업, 공연, 활동 성과 등)을 기록하여 댄스팀의 아카이빙을 구축하는 한편, 자체 평가를 위한 데이터를 취합하는 체계가 있는가?
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	지역 내 협력적 파트너십 형성			[지역 내 협력적 파트너십 형성] 지역 내 문화적·사회적 자본을 다각화하기 위해 지역 내 예술가, 단체, 기관들과 협력망을 구축하고 있는가?
	중앙과의 협력적 교류	협력과 교류에 집중	표현수정	[중앙과의 협력적 교류] 사업의 안정화를 위해 중앙과의 소통과 교류에 적극적으로 참여하고 있는가?
	성과 공유 활동	권역별 교류 등 포함	표현수정	[성과 공유 활동] 꿈의 댄스팀 거점 모델로서 성과 홍보 및 언론 노출을 지속적으로 관리하고 있는가?
	성과 확산 노력			[성과 확산 노력] 지역사회의 인식 및 지지를 위한 활동(공연, 홍보, 지역행사 참여 등)을 자체적으로 추진하고 있는가?
3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	레퍼토리 구축	'단계별' 용어 수정	항목명 수정 표현수정	[레퍼토리 및 공연기회 확장] 사업 연차별 적절한 레퍼토리의 구축과 공연 기회를 확장하고 있는가?
	레퍼토리의 예술적 수준	댄스팀의 교육과정 확인 항목추가	표현수정	[레퍼토리의 예술적 수준] 레퍼토리는 참여자의 표현을 기반으로 댄스팀의 독창적인 교육과정과 예술성을 드러내고 있는가?
	단원규모의 적절성	항목의 위치 재고	3.1.1에서 2.2.1.로 이동	
			추가	[공연 및 활동의 적절성] 꿈의 댄스팀의 공연 및 대외 활동은 꿈의 댄스팀의 사업 취지를 반영하면서 (1차년도 계획에 맞게 수행되고 있는가? (2차년도 이상) 다양한 활동이 시도되고 있는가?
3.2.1. 댄스팀의	지역 내 사업 자원의 다각화	자원의 다각화 '자원'의 용어수정	항목명 수정 표현수정	[지역 협력체계 구축] 사업의 지속 가능성을 위하여 지역의 다양한 자원과 연계하고 있는가?

구분	점검항목	전문가 의견	반영결과	수정본
지역 거점화 수준		및 문장수정		
	지역 내 거점 인식 확산	가족, 사회의 확장성 재고	항목명 수정 표현수정	<i>[댄스팀의 인식 확산]</i> 꿈의 댄스팀 공연 및 활동을 통해 관객 개발 및 시민 참여유도 등 지역 내 인식이 확산되고 있는가?
	거점으로서의 역할 확장	‘독자적 모델 기반’용어 삭제	표현수정	<i>[거점으로서의 역할 확장]</i> 지역의 상생발전을 위해 <i>다른</i> 꿈의 댄스팀과의 소통 및 교류에 기여하고 있는가?
3.3.1. 참여자 만족도	교육과정의 만족도	가족의 만족도 측정 재고	항목명 수정 표현수정 기준 3.3.1-③과 통합 수정	<i>[교육과정 및 교육환경 만족도]</i> 전반적인 교육과정 및 교육환경에 대한 단원의 만족도는 어떠한가?
	참여인력 만족도		항목명 수정 표현수정	<i>[참여인력에 대한 만족도]</i> 참여인력의 전문성 및 태도에 대한 <i>단원의</i> 만족도는 어떠한가?
	교육환경 만족도		기준 3.3.1-①과 통합	
		운영인력의 만족도 추가 고려	추가	<i>[운영인력의 만족도]</i> 운영에 참여한 교육, 창작, 행정 인력의 만족도는 어떠한가?
	무용단원으로서의 만족도	단원의 정의에 대한 질문	표현수정	<i>[무용단원으로서의 만족도]</i> 단원으로서의 공연 및 대내외 활동참여에 대한 만족감 (소속감, 공연에서의 역할 수행, 자기표현의 즐거움 등) 만족도는 어떠한가?
4.1.1. 아동·청소년의 발전	개인적 성장	타당하나 근거확인 어려움 항목구성안 수정제안	항목명 수정 표현수정	<i>[개인적 발전]</i> 꿈의 댄스팀 참여를 통해 문화수용력, 창의성, 자기표현력, 문제해결력, 문화예술감수성 및 친숙성 등이 긍정적으로 변화되었는가?
	문화적 성장	타당하나 근거확인 의 어려움	항목명 수정 표현수정	<i>[사회적 발전]</i> 꿈의 댄스팀 참여를 통해 소통능력, 공감능력, 친밀감 등의 사회적 역량이 긍정적으로 변화되었는가?
	사회적 성장	카테고리 재고제안	항목명 수정 표현수정	<i>[심리적 발전]</i> 꿈의 댄스팀 참여를 통해 행복감, 자아존중감, 자기조절력이 긍정적으로 변화되었는가?
4.1.2. 거점의 안착 및 발전	중장기 발전계획 수립 및 구현	카테고리 재구성 연차별 차별화 고민할 것	연차별 차별화 및 설명추가	<i>[중장기 발전계획 수립 및 구현]</i> 댄스팀의 가치를 반영한 거점의 중장기 발전계획이 수립되어 있으며, 단계적으로 추진되고 있는가? - 1년차 : 중장기 계획이 수립되어 있으며, 그 내용이 체계적이고 실질적인가? - 2~3년차 : 단계적인 추진과정을 수행하고 있으며, 전년도의 평가 결과가 환류되고 있는가? - 4~5년차 : 보조금 비율의 변동에 따른 자체 재

구분	점검항목	전문가 의견	반영결과	수정본
				<i>원확보가 계획되어 있으며, 지역 네트워크를 통한 거점화 수준이 지속적으로 추진되고 있는가?</i>
	지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축	위치고려		[지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축] 소속 지자체와의 협력체계를 기반으로 단원관리, 인력구성, 자원조성 등 본 사업의 안정적 정착 및 확산이 이루어지고 있는가?
	자원의 다각화 수준	정성적으로 살피는 노력 필요, 위치재고	투입에서는 계획이나 시행과정도 확인할 필요있음	[자원의 다각화 노력 수준] 지역 내에서 문화적재정적 자원을 다각화하여 자립화 프로세스의 기반을 마련하고 있는가?
		평가 및 환류시스템 추가	추가	[자체평가 및 환류체계 구축] <i>운영 과정에 대한 자체 평가가 체계적으로 시행되고 있으며, 데이터를 기반으로 개선을 위한 계획수립과 조치가 수행되고 있는가? (2년차 이후 점검항목으로 추가)</i>
4.2.1. 사회적 영향 확산	예술교육 접근성 향상			[예술교육 접근성 향상] 꿈의 댄스팀 사업을 통해 지역 내 아동·청소년, 가족, 주민의 예술교육 참여와 향유 기회를 확대하였는가?
	창의적 격차 해소	용어의 정의와 평가의 어려움 지적	항목명 수정 표현수정	<i>[지역 내 문화예술의 활성화 기여] 꿈의 댄스팀 사업은 창의성 확산성을 기반으로 지역 내 문화예술 활동을 확산시키는데 기여하였는가?</i>
	문화예술의 사회적 가치 확장	용어수정, 정의의 어려움 지적	표현수정	[문화예술의 사회적 가치 확장] 꿈의 댄스팀 사업을 통해 <i>독자적인 문화예술교육의 사회적 가치를 구현하였는가?</i>

□ 종합 및 기타 의견

- 전문가들은 성과지표의 체계성과 완성도에 대해 긍정적으로 평가하고 있었으며, 측정 가능성 제고와 현장 적용 가능성에 관한 기타 의견을 제안함.
- 구체적으로 성과 점검과정에서 현장방문과 인터뷰 등을 통해 다양한 형태의 근거자료를 확보하고 정성적으로 평가하는 방식을 고려할 필요가 있으며, 지나치게 구체적인 지표로 인해 현장에서 성과관리에 대한 부담을 낮출 수 있는 방안 모색의 중요성을 강조함.
- 또한 결과영역의 성과와 영향과 관련된 평가준거의 경우, 장기적 관점에서의 추적관찰이 필요하며, 인과적 결과도출을 위한 평가지표 개발 등을 위한 후속연구를 제안함.

〈표 III-26〉 성과지표 관련 기타의견

구분	전문가 의견 내용	반영결과
1	초기 단계의 설계로 전반적으로 완성도가 높은 것으로 평가됩니다. 다만, 맨앞쪽에 평가기준, 준거, 세부 정의, 지표 등을 한눈에 볼 수 있게 제시가 되면 좋겠습니다. 소수의 전문가조사이므로 내용타당도(CVR, 신뢰도, 수렴도, 합의도, 안정도 등 다양한 통계기준)을 종합적으로 고려해서 분석작업이 이루어지면 좋겠습니다.	분석 및 설계과정에 반영
2	내용이 매우 세밀하고 점검항목의 수가 많아 지역 거점기관이 관리하기 어려울 수 있다고 판단됩니다. 거점기관의 실태를 면밀히 점검하여 현장성과 실현가능성을 좀 더 높이는 노력이 이루어지면 좋겠습니다.	평가방법 반영 (현장방문 예정)
3	지원 사업 규모 대비 거점기관의 사업 성과를 점검하는 항목이 좀 많다는 생각을 했습니다. 지역 거점 기관에 부담이 클 것으로 판단됩니다. 본 성과지표의 파급력을 고려하여 핵심 지표(준거)와 핵심 점검 항목 중심으로 좀 더 단순화하는 것이 필요하다고 생각합니다.	평가방법 반영
4	전체적으로 일부 평가지표의 명칭을 제외하고 적절히 잘 이루어진 것으로 판단됩니다.	지적된 지표명칭 수정
5	거점기관의 연차적 역할에 따른 성과관리의 차별화, 거점기관의 파트너로서 지자체 외에 무용 등 예술관련 교육기관과의 협업, 자원 공유 등의 대한 평가등도 필요해 보입니다.	연차별 문항 삽입, 새로운 항목제안
6	실제 평가자 입장에서 현장에서 평가시 판단하거나, 평가하기 어려운 측면이 존재할 수 있는 지표들을 수정할 필요가 있음.	지적사항 수정
7	꿈의 댄스팀 사업에서의 '거점'의미가 좀더 명확하게 정의되고 제시된다면, 거점의 안정화, 지역내에서의 포지셔닝 같은 부분들이 성과지표(세부지표)로 반영될 때 적절성과 타당성과 측정 가능성이 높아질 수 있을 것이라고 사료됩니다.	용어사용재고, 진흥원 제안
8	전반적으로 체계적이고 촘촘한 평가지표가 설계된 것 같습니다. 평가지표를 통해 많은 이들이 사업의 취지와 목적을 잘 이해할 수 있을 듯 합니다. 평가 실행 단계에서 정량적 평가에 치중되지 않도록 질적 평가가 정교하게 이루어지길 바랍니다.	질적평가 프로세스에 반영
9	취약계층 50%가 서류 상이 아닌 사회문화적인 취약계층의 의미로 완화 되어야함. 꿈의 댄스팀이 꼭 필요한 아이들이 선정되지 못할 수도 있는 역차별이 발생할 틈이 존재. 참여자 및 가족의 만족도 평가에서 '가족'에게 참여인력의 전문성과 태도를 평가를 받는 것은 고려해야 함.	지표(가족)수정 및 진흥원 고려제안
10	제시된 세부지표들이 모두 중요한 것들로 보여지나, 평가를 받는 대상자 입장에서는 많은 부담이 있을 수도 있습니다. 특히 사업에 대해 이제 막 경험하고, 향후 성과를 축적해나가야 하는 지점을 공감은 하겠지만, 현실적으로 프로젝트 운영과 성과관리를 한꺼번에 고민하기는 지역 거점 입장에서 쉽지 않을 수 있습니다. 따라서 세부 지표들의 경우 평가대상자가 일부를 선택하게 하거나 하는 방식으로 자신들이 보다 주도권을 가지고, 해당 지역에서의 활동이 점진적	현장과의 소통 단계적 적용방법 검토

구분	전문가 의견 내용	반영결과
	으로 향상될 수 있게끔 하는 자율적인 요소도 함께 고려하면 어떨까 제안하고 싶습니다.	
11	성과관리를 위한 중요 과업으로 평가가 운영이 되지만, 그 이전에 거점 운영기관 입장에서 성과관리를 위한 각종 자료의 축적과 활용 등 다양한 관리 기법을 활용할 수 있는 역량 개발이 전제가 될 필요가 있음. 평가지표별 평가방법은 가부형, 평점에 의한 평정형이나 시행여부에 대한 객관적 척도가 주로 활용이 되겠지만, 정성적 측면에서 접근할 수 있는 평가방법도 병행이 되어야 평가결과나 성과에 대한 의미 해석과 분석이 가능하게 될 것임.	현장과 소통 및 사전점검
12	<p>사업 성과관리의 스펙을 명확하게 규정하고 이에 따른 전반적 성과관리의 방향과 목적을 잘 설명해주는 매뉴얼(혹은 성과지표 활용법)을 제공한다면 초기 사업 세팅에 도움이 될 것이라 사료됨. 로직모델을 토대로 성과지표를 설정한 것은 성과관리를 위한 체계적인 구조라 판단되는 반면, 이제까지의 문화예술교육사업을 통해 도출된 질적 성과들 중 꿈의댄스팀 사업의 지향점이 드러날 수 있는 항목을 보완함으로써 문화예술교육 정책사업으로서의 질적 성과관리에 대한 차별성이 나타날 수 있을 것으로 판단됨</p> <p>장기적 지원을 통한 사업모델화를 목표로 하는 사업이니만큼, 지속적인 사업 성과관리체계의 기본 구조이자, 사업의 지향점을 제시해주는 기능을 하는 중요한 연구임. 사업 초기부터 장기적 관점으로 이 사업의 효과 및 영향 측면의 성과를 염두에 두고 운영모델을 구축하기 위한 투입&활동&산출&결과를 종합적으로 관리하도록 유도할 필요가 있음</p> <p>성과관리모델을 기반으로, 각 거점이 거점의 특수성을 고려하여 연차별로 성과지표달성목표의 비중을 자율적으로 설계(선택)하도록 하는 ‘변화이론’ 관점의 자율적 성과관리방식을 통해 거점별로 유연한 성과관리체계가 가능한지 고려해볼 수 있음</p>	성과관리 프로세스에서 고려
13	세부 점검항목으로 들어갔을 때 중복되는 부분이 보이는 것 같습니다(예. 결과 부분의 ‘거점의 성장’과 ‘산출’ 부분에서의 지역 거점화 부분) 연차별로 무엇을 해야한다까지 나오기가 어렵다면 연차별 계획이 있어야한다는 당위성 제시까지는 필요할 것 같습니다. 자립을 위한 어떤 노력과 활동이 있는지를 점검/확인할 수 있는 항목으로 구성 필요.	중복부분 수정, 2차설문이후 연차별 구체화 예정
14	평가 진행 시 설문 방법, 설문지 구성 및 디자인 등을 보기 쉽게 구성하면 좋겠습니다. 도출하고자 하는 항목에 대해 주관적 개입이 높을 것 같은 항목의 경우 명확하고 쉬운 표현이 사용되면 좋겠습니다.	용어사용 및 구성안 고려
15	본 사업은 5년 중장기 지원사업으로 수혜자로 하여금 내적변화를 토대로 사회 변화까지 기대하는(가치관, 정체성, 미래발굴, 협력, 포용.) 특징이 있으므로, outcome 영역의 성과관리가 상당히 중요함. 그런데 춤을 통한 outcome은 인과성이 미흡하고 측정하기 어렵다는 한계가 있음. 이를 해결하기 위해서는 전-후 추적관리 및 비교평가 방식이 필요함. 패널을 구축하여 연간변화를 추적하거나, 사업수행 전후의 변화를 측정하는 방식이 적절할 것임.	지표개발을 위한 후속연구 제안

2.4. 전문가 의견조사를 통한 가중치 산정

2.4.1. 2차 전문가 조사 개요

□ 조사내용

- 1차 전문가 조사를 통해 수정·보완된 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과지표의 정교화와 성과영역 및 거점단계별 가중치 산정을 위한 기초자료 수집을 위해 전문가 대상 의견조사를 실시함.
 - 조사기간 : 2023년 8월 1일(화) ~ 8월 10일(목)
 - 조사대상 : 지표개발, 문화정책 및 행정, 문화예술교육, 무용교육 분야 전문가 19인
 - 조사내용 : 사업 단계(단기·중장기)를 고려한 평가준거의 중요도에 대한 의견, 평가항목, 평가준거의 상대적 중요도(가중치) 대한 의견
- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 거점기관의 지역 정착 및 확산을 위해 5년간 연속 지원하는 사업 지원구조로 설계되어 있으며, 사업의 안정화를 견인하기 위해 단기/중장기 목표와 자부담 예산 확보 과제를 제시하고 있음.

〈표 III-27〉 꿈의 댄스팀 거점기관 지원구조

구분	신규 거점	성장 거점		지역협력 거점	자립 거점
기간	1년차	2년차	3년차	4-5년차	6년차 이상
지원규모	1억원(정액)			최대 5천(매칭지원)	간접지원
지원내용	자립·성장 기반 마련을 위한 중앙 차원에서의 내실화 지원				
자부담 투입비율	성장기반 마련을 위한 100% 국고지원			50% 총사업비 내 지방비 50% 의무 편성	100% 교육운영비 전액
목표	정책사업 방향, 가치를 견인하여 지역 특성에 맞는 중장기적 사업 설계 및 실행			사업 안정화 및 정착	지속 가능한 사업으로서 자립* 운영
*예. 지역예술간 편입, 예술단(무용단) 창단, 후원금 확보 등					
※ 현장 모니터링, 컨설팅 등 사업관리를 통해 필요시 연속 지원 여부 재심의를 진행될 수 있음.					

출처 : 한국문화예술교육진흥원(2023)

- 이와 같은 지원구조에 고려하여 신규·성장 거점(단기), 지역협력 거점(중기), 자립거점(장기) 단계로의 성장·발전 과정에서 거점기관 차별화하여 인식해야 할 성과지표를 파악하고자 하였음.
- 구체적으로 단기·중·장기적 측면에서 성과영역별 평가항목과 평가준거의 중요도를 10점 만점으로 평가하여 거점단계별 중요하게 인식해야 할 성과지표를 파악함.
- 이후 단기적 관점에서 성과영역, 평가항목, 평가준거의 상대적 중요도를 파악하여 성과지표의 가중치 산정의 기초자료를 확보하였으며, 성과지표를 활용한 모델 설계 및 현장적용에 관한 의견을 수립함.

□ 분석방법

- 수집된 데이터(미응답 1개, 유효 18개)는 사업의 단계에 따른 성과영역별 평가항목과 평가준거의 중요도 파악을 위하여 기술통계를 진행하였으며, 단기적 측면에서 성과영역, 평가항목, 평가준거의 상대적 중요도 분석을 위하여 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 진행함.
- AHP는 평가자의 지식, 경험, 직관을 포착하고자 하는 의사결정 방법론으로, 복잡한 문제를 계층화하여 계층을 구성하고 있는 요소 간의 상대비교(Pairwise Comparison)를 통해 상대적 중요도 판단함(김준호 외, 2015; 박소연 외, 2013).
- 전체 18개 유효표본 중 모든 항목에서 일관성 비율이 기준값(CR=0.1) 보다 큰 표본 1개를 제외한 17개 표본을 최종적으로 분석함.

2.4.2. 2차 전문가 의견조사 분석결과 및 수정안 도출

1) 성과지표 수정본에 대한 의견

- 전문가들은 1차 조사의견이 적절히 반영되어 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과지표 체계가 완성도 높게 구축된 것으로 평가함. 최종적으로 지표의 정교화를 위한 검토의견을 제안하였으며, 세부적인 의견 내용과 반영결과는 다음과 같음.
- 전문가들의 수정의견은 성과지표로서의 적절성, 지표체계의 통일성, 1차 의견과의 중복성 등을 검토하여 반영하였음. 이와 함께 용어의 통일과 오탈자 검토를 진행함.

〈표 III-28〉 성과지표 수정본에 대한 전문가 주요의견 및 반영결과

구분	전문가 의견 내용	반영결과
1	1.3.2.⑥ 단원모집 방안 마련을 2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성에 포함하는 방안 고려	점검항목 수정(단원모집 방안 마련→ 단원구성 계획 수립)
2	2.2.2.① 성인지 감수성 교육 등을 자체적으로 실시하지 못할 수도 있음. 따라서 ‘자체적으로’ 제외 필요	‘자체적으로’ 표현 삭제
3	1.1.1.① 무용감독의 전문성에서 ‘적절한’의 의미 모호	‘적절한’ 표현 삭제
4	1.1.1.② 예술교육 인력의 ‘전문성’도 점검 필요	‘전문성’ 표현 추가
5	1.3.2.③ 공연기획의 구체성 항목의 순서 마지막(5번째)에 배치	1.3.2. 점검항목 순서변경

구분	전문가 의견 내용	반영결과
6	2.2.1는 취지로 보면 ‘단원활동 지원의 적절성’이 부합해 보임	평가준거 및 준거개념 수정 (단원모집 및 관리의 적절성 →단원 활동 지원의 적절성)
7	4.1.2는 표현만 ‘거점의 안정화’ 또는 안정화를 포함하는 ‘거점의 지속(발전) 가능성’ 등으로 수정하는 방안 고려	평가준거 수정(거점의 안착 및 발전→거점의 안착 및 안정화)
8	2.3.1.③의 ‘예산 편성’에 대한 내용과 1.2.2.③의 중복성 검토	2.3.1.③ 점검항목 수정(예산편성→예산집행)
9	1.2.2.③의 예시 수정(예. 교육재료비, 공연관람 등 체험활동비, 공연제작비, 간식비 등)	수정반영
10	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준의 점검항목에 무용감독이 총괄책임자로서 프로그램과 참여인력의 관리 노력을 파악할 수 있는 항목 포함 검토	2.1.1.④ 프로그램 연구·개발노력에 포함
11	2.2.1. 참여자 중심 환경의 준거설명 ‘단원의 참여기회 보장과 지속 참여를 위한 지원체계 조성 정도’로 수정	수정반영

2) 사업 단기·중기·장기적 중요도 분석

- <꿈의 댄스팀> 거점기관이 사업의 추진단계에 따라 차별화하여 인식해야 할 성과지표 파악을 위하여 영역별 평가항목과 평가준거에 대한 단기/중기/장기적 측면에서의 중요도를 산출함.
- 사업 단계의 시간적 범위는 1년차~3년차의 신규거점·성장 거점 단계를 단기로, 4~5년차 지역 협력 거점 단계는 중기, 6년차 이상 자립거점 단계를 장기로 구분하여 중요도(10점 만점)를 평가하도록 함.

<표 III-29> 사업 단계별 중요도 평가를 위한 시간적 범위 구분

구분	거점구분	사업연차	사업비 비율	
			국고	자부담(지방비포함)
단기	신규·성장 거점	1~3년차	100%	-
중기	지역협력 거점	4~5년차	50%	50%
장기	자립 거점	6년차 이상	-	100%

□ 영역별 ‘평가항목’의 단기/중기/장기적 중요도에 대한 평가

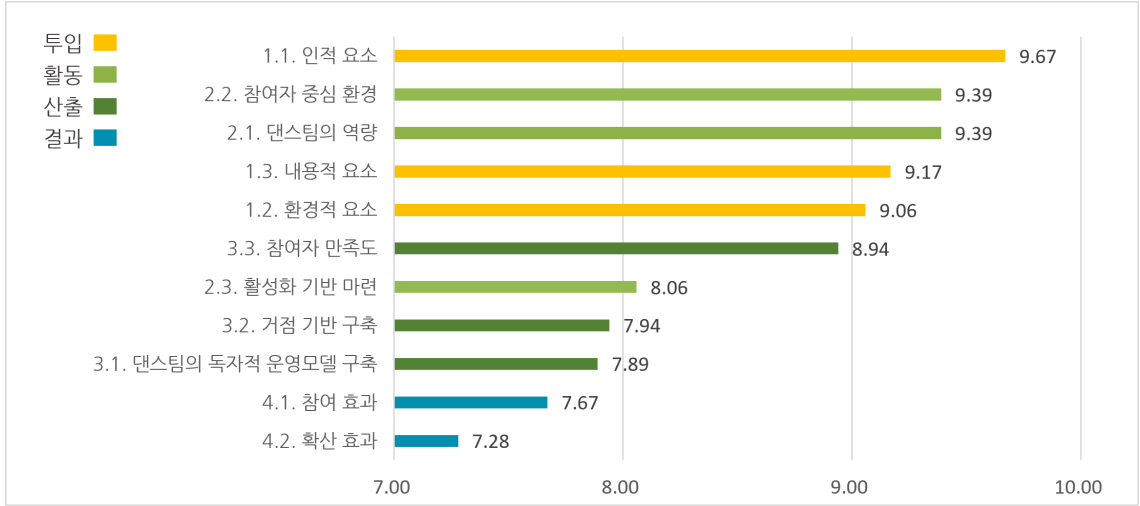
- 사업의 단기·중기·장기적 측면의 중요도를 고려할 때, 사업의 단기·중기적 측면에서는 투입과 활동영역의 평가항목의 중요성이 높은 것으로 평가되었으며, 장기적 측면에서는 산출과 결과영역의 평가항목의 중요성이 높은 것으로 평가됨.
- 투입영역의 1.1. 인적요소, 1.3. 내용적 요소, 활동영역의 2.1. 댄스팀의 역량 평가항목은 사업의 단기·중기·장기적 측면 모두에서 중요하게 고려할 요소로 평가됨.

〈표 III-30〉 평가항목의 단기·중기·장기적 중요도 분석

N=18, 10점 만점

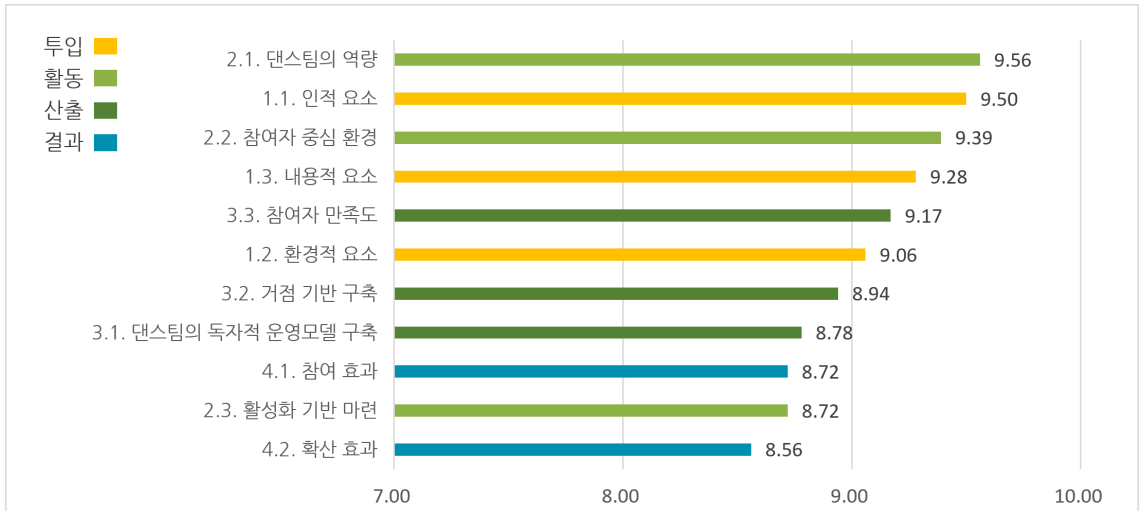
영역	평가항목	단기적 중요도		중기적 중요도		장기적 중요도	
		평균	순위	평균	순위	평균	순위
1. 투입	1.1. 인적 요소	9.67	1	9.50	2	9.50	4
	1.2. 환경적 요소	9.06	5	9.06	6	9.17	11
	1.3. 내용적 요소	9.17	4	9.28	4	9.44	5
2. 활동	2.1. 댄스팀의 역량	9.39	2	9.56	1	9.44	5
	2.2. 참여자 중심 환경	9.39	2	9.39	3	9.22	9
	2.3. 활성화 기반 마련	8.06	7	8.72	9	9.22	9
3. 산출	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축	7.89	9	8.78	8	9.33	7
	3.2. 거점 기반 구축	7.94	8	8.94	7	9.56	1
	3.3. 참여자 만족도	8.94	6	9.17	5	9.28	8
4. 결과	4.1. 참여 효과	7.67	10	8.72	9	9.56	1
	4.2. 확산 효과	7.28	11	8.56	11	9.56	1

- 단기적 중요도의 경우, 투입과 활동영역의 평가항목의 상대적 중요도가 높은 것으로 인식하고 있으며, 1.1. 인적요소(1순위), 2.1. 댄스팀의 역량(2순위), 2.2. 참여자 중심의 환경(2순위), 1.3. 내용적 요소(4순위), 1.2. 환경적 요소(5순위)로 나타남.



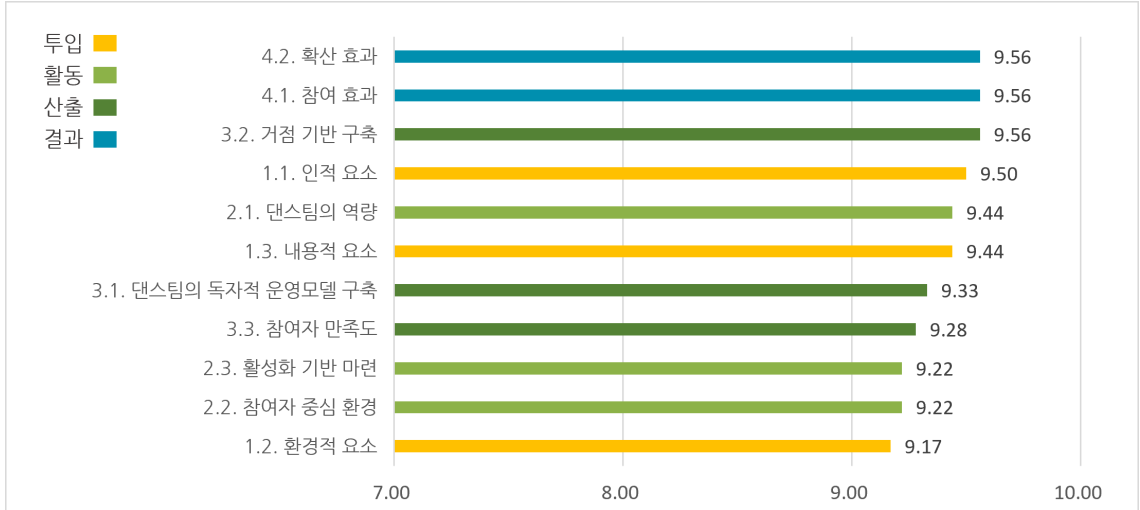
[그림 III-5] 평가항목의 단기적 중요도

- 중기적으로도 투입과 활동영역의 평가항목의 상대적 중요도가 높은 것으로 인식하고 있으나 평가항목의 우선순위에는 차이가 존재함. 중기 단계에서 가장 중요하게 인식해야 할 항목은 2.1. 댄스팀의 역량(1순위)으로 분석되었으며, 그 다음으로 1.1 인적요소(2순위), 2.2. 참여자 중심 환경(3순위), 1.3. 내용적 요소(4순위) 순으로 나타남.



[그림 III-6] 평가항목의 중기적 중요도

- 장기적으로는 산출, 결과영역의 평가항목의 상대적 중요도가 높게 나타났으며, ‘3.2. 거점기관 구축’, ‘참여효과’, ‘확산효과’를 상대적으로 중요한 항목으로 인식하고 있음.



[그림 III-7] 평가항목의 장기적 중요도

□ 영역별 ‘평가준거’의 단기/중기/장기적 중요도에 대한 평가

○ 평가준거의 경우에도 사업의 단기·중기적 측면에서는 투입과 활동영역의 평가항목의 중요성이 높은 것으로 평가되었으며, 장기적 측면에서는 산출과 결과영역의 평가항목의 중요성이 높은 것으로 평가됨.

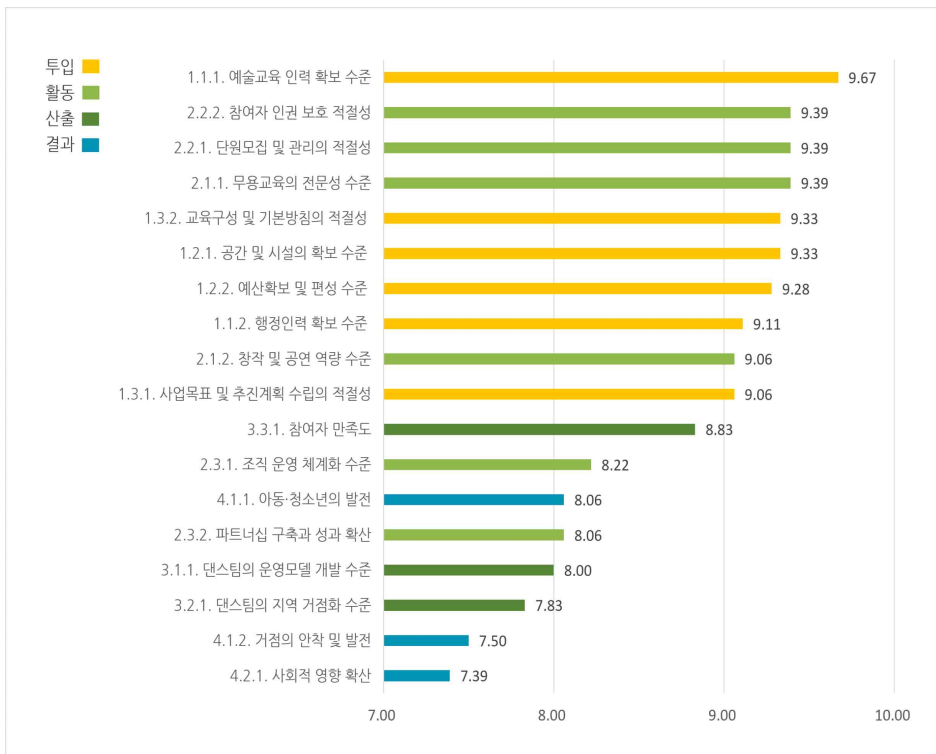
<표 III-31> 평가준거의 단기·중기·장기적 중요도 분석

N=18, 10점 만점

영역	평가준거	단기적 중요도		중기적 중요도		장기적 중요도	
		평균	순위	평균	순위	평균	순위
1. 투입	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	9.67	1	9.50	1	9.50	7
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	9.11	8	8.89	13	9.11	16
	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	9.33	5	9.22	4	9.17	14
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	9.28	7	9.22	4	9.39	8
	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	9.06	9	8.94	12	9.00	17
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	9.33	5	8.89	13	8.94	18
2. 활동	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	9.39	2	9.22	4	9.28	11
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	9.06	9	9.11	8	9.28	11
	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	9.39	2	9.33	3	9.22	13
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	9.39	2	9.44	2	9.39	8

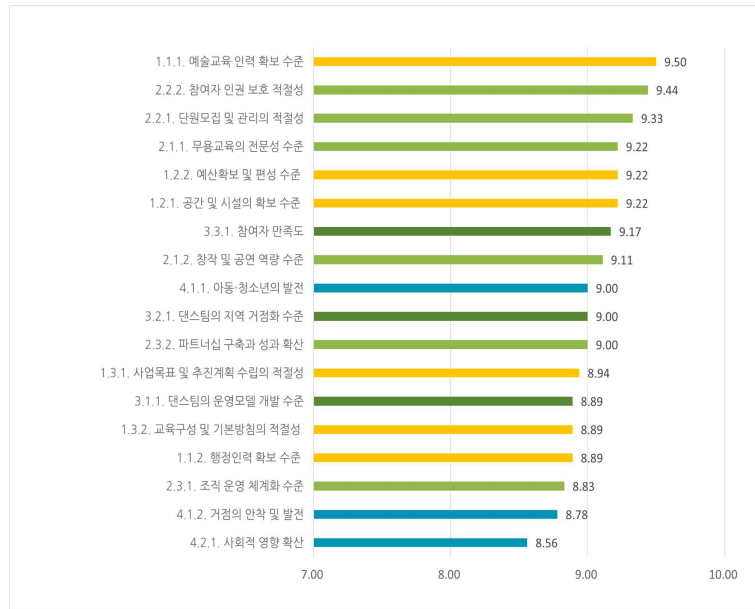
영역	평가준거	단기적 중요도		중기적 중요도		장기적 중요도	
		평균	순위	평균	순위	평균	순위
	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	8.22	12	8.83	16	9.39	7
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	8.06	13	9.00	9	9.72	1
3. 산출	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	8.00	15	8.89	13	9.67	3
	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	7.83	16	9.00	9	9.72	1
	3.3.1. 참여자 만족도	8.83	11	9.17	7	9.17	14
4. 결과	4.1.1. 아동·청소년의 발전	8.06	13	9.00	9	9.67	3
	4.1.2. 거점의 안착 및 발전	7.50	17	8.78	17	9.61	5
	4.2.1. 사회적 영향 확산	7.39	18	8.56	18	9.56	6

○ 투입영역의 1.1.1. 예술교육의 인력 확보 수준, 2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성, 2.2.1. 단원모집 관리의 적절성은 단기적, 중기적 측면 모두 중요하게 고려해야할 요소로 평가됨.



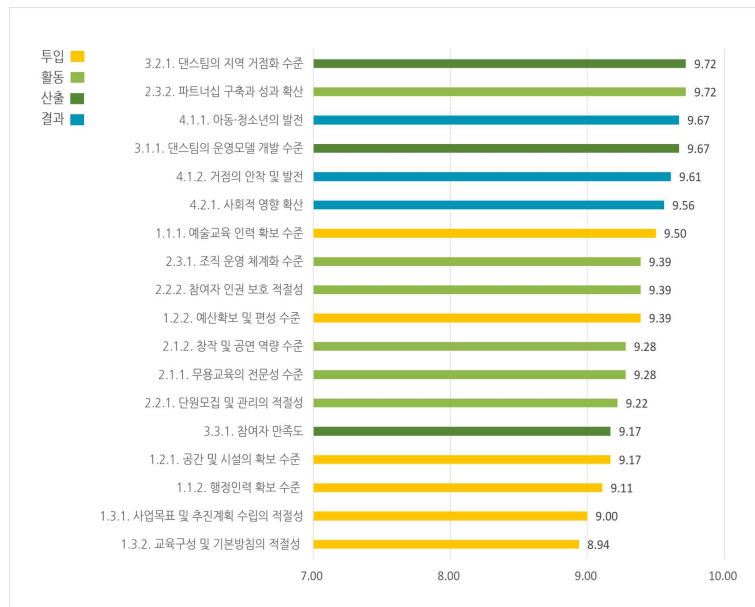
[그림 III-8] 평가준거의 단기적 중요도

- 또한 중기 단계로 진입하면서 1.2.2. 예산확보 및 편성 수준(4순위), 3.3.1. 참여자 만족도(7순위), 2.1.2. 창작 및 공연역량 수준(8순위) 항목의 중요성이 높아지는 것으로 분석됨.



[그림 III-9] 평가준거의 중기적 중요도

- 장기적으로는 거점으로서의 안착과 성과 확장을 위하여 ‘2.3.2. 파트너십 구축과 성과확산’, ‘3.2.1. 댄스팀의 지역거점화 수준’이 중요하게 고려할 요소로 평가됨.



[그림 III-10] 평가준거의 장기적 중요도

3) 사업단계에 따른 중요도에 대한 전문가 의견

□ 사업의 전 단계에서 지속·관리가 필요한 성과지표

- 전문가들은 인적·환경적·내용적 요소는 사업의 모든 단계에서 고려되어야 할 중요지표로 인식하고 있음. 투입영역이 토대가 되어 활동과 산출, 결과로 성과가 확장될 수 있기에 투입영역의 평가요소는 사업의 단기-중기-장기적 관점에서 지속·관리되어야 함을 강조함.

〈표 III-32〉 사업단계별 중요도에 대한 전문가 주요의견 ① - 지속·관리가 필요한 성과지표

구분	전문가 의견 내용
투입영역의 지속·관리 중요성	우수한 인적자원의 확보와 역량 개발은 단기, 중기, 장기 모두에서 가장 중요하다고 판단됩니다. 환경요소, 기반구축 등 인프라는 초기에 중요도가 높을 것으로 판단됩니다.
	개인적으로는 투입과 관련된 항목의 경우에는 단기적으로 안정적으로 갖추어야 할 필요가 있다는 점에서 10점을 부여하였습니다. 다만, 투입과 관련된 항목은 중장기적으로도 중요한 지표임에는 틀림없는지라, 상대적인 측면에서만 점수를 부여하였습니다.
	교육내용 및 교육 인력과 관련한 부분은 단/중/장기적 전체에서 중요한 부분이라고 생각하여 체크했습니다.
	어린이, 청소년을 위한 사업이기 때문에 단기에서 중기로, 장기와는 상관없이 중요한 부분들이 있다고 생각합니다.
	단기 중기 장기로 차별화되는 요소는 아주 많아 보이지는 않습니다. 다만 초기에는 적절한 인프라 확보와 충실한 프로그램으로 만족도가 높아야 중장기로 발전할 수 있을 것으로 보이며, 이러한 가정에 근거하여 지표의 가중치 등을 조정하면 좋을 것 같습니다.
	‘투입’ 영역은 사업에 있어 ‘첫 단추’에 해당하므로, 단기적 측면에서부터 중기-장기적 측면에 이르기까지 모두 중요하다고 판단했습니다.
투입과 관련한 요소들이나 운영자의 역량은 항상 일정 수준을 유지하면서 지속적으로 강화되거나 개선되어야 하며, 참여자 만족도는 단원 유지와 사업의 지속성 확보에 영향을 미치는 요인으로 초기단계부터 관리가 필요함.	

□ 사업 추진단계를 고려한 중점영역 설정 필요성

- 〈꿈의 댄스팀〉 운영사업이 추진 초기(1년차) 단계인 점을 고려하여 단기적 관점에서는 투입과 활동영역의 성과관리를 중점적으로 진행하는 방안을 제안함.
- 특히 사업 초기 단계에서 참여자들의 변화나 지역에 미치는 영향 등 산출과 결과 영역에 대한 조급한 성과도출 요구는 거점기관의 성장과 발전에 부적 영향을 줄 수 있으므로 다년간 사업 추진으로 거점기관의 역량이 축적되고 영향이 가시화될 수 있는 단계에서 적용하는 것이 바람직 할 것으로 판단됨.

- 반면 거점 단계(신규-성장-지역-자립)에 따라 중점적으로 관리되어야 할 요소가 있으며, 특히 예산확보는 사업의 지속가능성을 위해 중요하게 고려되어야 하는 요소로, 중장기적 측면에서 중요하게 인식되어야 할 항목으로 평가함.

〈표 III-33〉 사업단계별 중요도에 대한 전문가 주요의견 ② - 사업 추진단계를 고려한 중점영역 설정

구분	전문가 의견 내용
사업 추진단계를 고려한 성과관리 중점영역 설정	단기적으로는 거점 운영기관에서는 본 사업에 대한 체계를 구축하는 과정으로 진행될 것이며, 참여자들의 변화나 지역에 미치는 영향에 대한 조급한 요구는 사업의 지속적 발전에 도움이 되기 어렵다고 판단됨.
	평가항목은 전반적으로 모두 중요하겠지만, 초기 단계에서는 투입, 중기 단계에서는 활동, 장기 단계에서는 산출과 결과(영향) 등과 같이 성과지표의 시간적 흐름에 따라 상대적 중요도를 차등적으로 고려할 필요가 있다고 판단됩니다.
	사업 초기인 만큼 아무래도 투입과 산출에 해당하는 영역을 중점 점검해야 할 것 같습니다. 지자체-행정-교육 및 창작인력 간 체계적 협업이 이루어지는지 기반을 점검하는 것이 필요해 보입니다. 사업 목표 달성 및 기획을 구현할 역량을 가졌는지 전문인력의 성과를 들여다봐야 할 것 같습니다.
	기반의 활성화나 결과 확산의 측면은 중장기적으로 추진해야 기관의 부담을 덜 수 있을 것 같다는 점에서 단기(혹은 중기)에는 8점을, 장기에는 10점을 부여하였습니다.
중장기적으로는 예산확보 및 자원 다각화 강조	정부재정지원이 급격히 줄어드는 중기/장기의 경우 외부 예산 확보, 외부 자원 확보능력, 거점기관간 자원 공유 능력(강사공유, 프로그램 공유, 시설 공유, 콘텐츠 공유 등)을 보다 중점적으로 평가하는 것이 필요해보입니다.
	장기적인 측면에서 예산확보 및 편성 수준이 굉장히 중요할 것 같습니다. 중기 이후에 각 재단의 꿈의 댄스팀을 지속적으로 운영할 의지와 구체적인 예산확보에 계획에 대한 평가가 중요하다고 생각합니다.
	평가항목과 전체적인 방향은 크게 다르지 않으나 예산확보의 경우 초기단계는 확보 보다는 교육사업 성격에 적합한 편성과 활용 수준을 중심으로 보면서, 장기적으로는 독자적 운영체계 구축을 위한 예산확보의 중요성이 커질 것임. 거점 기관의 자원 활용과 조직화 역량은 중기단계에서는 정착이 되어야 이후의 장기적 지속성 확보에 도움이 될 것임.
	일반적으로는 정부재정지원 문화예술사업이 지속가능성을 갖기 위해서는 1) 외부 예산 확보 능력, 2) 인적 규모 유지, 3) 공간 확보가 중요하다고 생각합니다. 이러한 점에서 중기 및 장기 성과지표는 단기 지표와는 완전히 다를 필요도 있습니다.

□ 결과영역의 성과관리 시기 검토

- 결과영역의 경우, 지표의 특성상 단기적으로 산출이 어려우며, 측정을 위한 평가도구 개발 등이 후속연구가 요구되기 때문에, 단기적 측면에서는 거점기관의 자체진단 또는 참고사항 정도로 활용하는 방안을 제안함.

〈표 III-34〉 사업단계별 중요도에 대한 전문가 주요의견 ③ - 결과영역의 성과관리 시기 검토

구분	전문가 의견 내용
<p style="text-align: center;">결과영역의 성과평가 적용 시기 검토 필요</p>	<p>‘결과’ 영역은 지표 특성상 단기적으로 평가 및 산출되기 어려운 지표들이므로, 향후 이 지표를 활용하여 각 댄스팀의 성과를 측정 및 평가하더라도 ‘결과’ 영역에 대한 평가는 참고사항 정도로 활용하는 것도 좋은 방안이 되지 않을까 생각합니다.</p>
	<p>지속성 확보를 위한 지역연계와 인식 확보 측면에서 중기단계 수준에서는 대외적인 협력의 노력이 활성화될 필요가 있음. 다만, 지역거점으로서의 정착에는 다소 시간이 걸릴 수 있으므로 평가시 현실적인 상황을 고려할 필요가 있음.</p>
	<p>〈결과〉는 장기적 효과를 목표로 수행하는 것이 현실적이라고 생각합니다.</p>
	<p>아무래도 중장기적 교육 효과나 가치 확산과 관련된 영역은 당장 측정이 어려울 것입니다. 질적 평가(참여 인력 및 단위 심층 인터뷰 등)와 더불어 단원의 규모, 활동 내용, 지자체의 지원, 인지도 등 여러 영역에서의 측정방식을 입체적으로 고민해야 할 것으로 보입니다.</p>

2) 가중치 산정을 위한 AHP 분석

□ 성과영역, 평가항목, 평가준거에 대한 상대적 중요도 분석결과

- <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과지표의 가중치 산정을 위하여 AHP 분석을 실시한 결과, 영역별 분석결과는 단기적 중요도 분석과 마찬가지로 ‘투입영역’의 중요도가 0.42로 가장 높게 나타났으며, 그 다음은, ‘활동영역’ 0.32, ‘산출영역’ 0.16, ‘결과영역’ 0.12순으로 나타남.

<표 III-35> 단기적 측면에서의 상대적 중요도(AHP 분석) 분석 결과

1수준 (CR : 0.02)		2수준 (CR : < 0.01)		3수준 (CR : 0.00)	
성과영역	기하평균	평가항목	기하평균	평가준거	기하평균
1. 투입	0.42	1.1. 인적 요소	0.50	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	0.78
				1.1.2. 행정인력 확보 수준	0.22
		1.2. 환경적 요소	0.19	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	0.56
				1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	0.44
		1.3. 내용적 요소	0.31	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	0.45
				1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	0.55
2. 활동	0.30	2.1. 댄스팀의 역량	0.50	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	0.68
				2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	0.32
		2.2. 참여자 중심 환경	0.30	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	0.59
				2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	0.41
		2.3. 활성화 기반 마련	0.20	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	0.63
				2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	0.37
3. 산출	0.16	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축	0.31	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	1.00
		3.2. 거점 기반 구축	0.27	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	1.00
		3.3. 참여자 만족도	0.42	3.3.1. 참여자 만족도	1.00
4. 결과	0.12	4.1. 참여효과	0.72	4.1.1. 아동 청소년의 발전	0.64
				4.1.2. 거점의 안착 및 발전	0.36
		4.2. 확산효과	0.28	4.2.1. 사회적 영향 확산	1.00

- ‘투입영역’ 평가항목의 상대적 중요도는 ‘인적요소’가 0.50으로 영역 내에서 가장 중요한 항목으로 평가되었으며, 그다음은 ‘내용적 요소’ 0.31, ‘환경적 요소’ 0.19순임.
 - ‘인적요소’의 평가준거는 ‘예술교육의 인력 수준 확보(0.78)’가 ‘행정인력 확보 수준(0.22)’에 비해 상대적으로 중요한 것으로 분석됨.
 - ‘환경적 요소’의 평가준거는 ‘공간 및 시설의 확보 수준(0.56)’이 ‘예산확보 및 편성 수준(0.44)’에 비해 중요한 것으로 인식되고 있음.
 - ‘내용적 요소’의 평가준거는 ‘교육구성 및 기본방침의 적절성(0.55)’이 ‘사업목표 및 추진 계획 수립의 적절성(0.45)’보다 중요한 것으로 분석됨.
- ‘활동영역’ 평가항목의 상대적 중요도는 ‘댄스팀의 역량’이 0.50으로 영역 내에서 가장 중요한 항목으로 평가되었으며, 그다음은 ‘참여자 중심 환경’ 0.30, ‘활성화 기반 마련’ 0.20순임.
 - ‘댄스팀의 역량’의 평가준거는 ‘무용교육 전문성 수준(0.68)’이 ‘창작 및 공연 역량의 수준(0.32)’에 비해 상대적으로 중요한 것으로 분석됨.
 - ‘참여자 중심 환경’의 평가준거는 ‘단원모집 및 관리의 적절성(0.59)’이 ‘참여자 인권 보호 적절성(0.41)’에 비해 중요한 것으로 인식되고 있음.
 - ‘활성화 기반 마련’의 평가준거는 ‘조직운영 체계화 수준(0.63)’이 ‘파트너십 구축과 성과 확산(0.37)’보다 상대적으로 중요한 것으로 평가됨.
- ‘산출영역’ 평가항목의 상대적 중요도는 ‘참여자 만족도’가 0.42로 영역 내에서 가장 중요한 항목으로 평가되었으며, 그다음은 ‘댄스팀의 독자적 운영모델 구축’ 0.30, ‘거점기반 구축’ 0.27 순임.
 - ‘산출영역’의 평가항목인 ‘댄스팀의 독자적 운영모델 구축’, ‘거점기반 구축’, ‘참여자 만족도’는 각 한 개씩의 평가준거로 구성되어 있어 항목 내 중요도는 평가하지 않음.
- ‘결과영역’ 평가항목의 상대적 중요도는 ‘참여효과’가 0.72로 영역 내에서 가장 중요한 항목으로 평가되었으며, 그다음은 ‘확산효과’ 0.28순임.
 - ‘참여효과’의 평가준거는 ‘아동·청소년의 발전(0.64)’이 ‘거점의 안착 및 발전(0.36)’에 비해 상대적으로 중요한 것으로 분석됨.
 - ‘확산효과’의 평가준거는 ‘사회적 영향 확산’ 1개로 항목 내 평가준거에 대한 상대적 중요도는 평가하지 않음.

3) 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 의견

□ 1차년도 성과평가 적용 범위

- 전문가들은 1차년도 성과평가의 적용 범위를 투입과 활동 영역으로 제한하는 방안을 제안함. 이는 사업 단계별 가중치 산정과정에서도 중요성이 언급된 바 있음.
- 산출과 결과영역은 성과가 가시화되고 평가될 수 있는 수준으로 성장·발전할 수 있는 도약기가 필요함. 이에 1차년도 시범적용 단계에서는 산출, 결과 영역의 성과평가는 제외하되, 전체적인 성과관리 체계 공유와 거점기관 자체점검 등을 통해 <꿈의 댄스팀> 운영사업에서 관리되어야 할 성과범위와 항목들을 인식하게 하는 계기로 운영될 필요가 있음.

<표 III-36> 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ① - 1차년도 성과평가 적용 범위

구분	전문가 의견 내용
투입, 활동 영역으로 성과평가의 범위 제한	1차년도 성과 모니터링 시에는 주로 '투입'에 대한 항목 및 활동의 일부 항목 (2.1/2.2)이 집중 점검이 되어야 하는 것이 아닐까 하는 생각이 듭니다.
	평가영역의 평가항목과 평가준거의 프로그램 논리모형의 프로세스를 잘 고려해서 초기 단계인 만큼 투입과 활동, 산출 영역에 해당되는 세부 평가항목과 준거에 대한 중점 점검이 필요할 것으로 판단됩니다.
	초기 단계에는 투입 및 활동과 관련된 영역의 지표들이 잘 이루어지고 있는지를 집중 점검할 필요가 있습니다. 사업 초기이므로 사업에 필요한 인프라 및 충실한 프로그램을 바탕으로 모집을 잘 하는 것이 우선되어야 할 것입니다. 어느 정도 사업이 운영된다면 조금 더 결과 위주의 지표를 중심으로 운영하는 것이 좋을 것 같습니다.
	현재 시점상 방학기간을 기준으로 상반기 활동이 종료되고 하반기 활동을 시작하는 팀도 있을 것임. 따라서 투입 영역의 평가항목이나 점검항목을 중심으로 샘플 테스트를 진행하는 방안도 고려할 수 있음.
사업의 추진방향과 가치 인식의 계기로 활용	장기간 실행되는 사업의 구조를 고려할 때 1년차 성과관리와 평가는 20개 거점 운영기관과 댄스팀의 참여 인력들이 향후 사업 운영에서 고려해야 할 가치나 내용, 방법과 기록된 자료로 관리해야 할 구체적인 과업에 대한 점검의 기회로 활용할 수 있음. 특히 2차년도 사업 계획 수립과 교육 콘텐츠 개발에 필요한 정보와 자료를 확보하여 평가과정을 통해 연차별 평가-환류-개선의 체계를 경험하고 이를 활용하는 기회로 운영 필요
산출, 결과의 가시화 시기를 고려한 단계적 적용 필요	1.1 ~ 2.2까지는 현장적용 및 시범평가가 가능할 것으로 보여지나 2.3 ~ 4.2 (3.3 제외)는 1년차 프로그램을 대상으로 평가를 적용하기에는 다소 어려움이 있을 지표로 보여집니다. 측정 가능성이 낮은 영역의 경우, 거점기관의 자기기입식 평가방법을 중심으로 진행한다던 시범평가에서는 측정이 가능할 것으로 판단되지만, 4번 '결과'영역은 장기적인 측면에 가까우므로, 특히 이번 시범평가에서는 참고 지표 정도로 활용하시는 방안이 좋지 않을까 하는 의견을 드립니다.

구분	전문가 의견 내용
	올해 시범평가를 적용함에 있어, 3산출지표에서 3.2.1. 거점화 수준, 4결과지표에서 4.1.2.거점의 안착, 4.2.1사회적 영향 확산 등에서 모든 세부요소를 참여기관들이 고려해서 응답하기는 어려울 것으로 사료됩니다.
	너무 많은 지표를 가지고 측정을 하게 되면 현장과의 괴리가 올 수도 있으므로 초기에는 모니터링을 통한 역량향상이 이루어질 수 있도록 집중지도하고 이후 평가결과 중심으로 성과를 측정하는 방향으로 가는 것이 좋을 것 같습니다.

□ 결과영역 성과평가의 적용시기 검토

- 아동·청소년의 발전, 거점의 안착 및 발전, 사회적 영향의 확산 등 결과영역의 성과는 단기간에 산출되기 어려운 항목임. 이에 중장기 단계에서 점진적으로 적용하는 방안을 검토해볼 필요가 있음.
- 또한 아동·청소년의 발전 준거는 기존에 개발된 평가도구를 활용하여 평가하는 방향으로 설계되었으나, <꿈의 댄스팀> 운영사업의 특수성을 반영한 검사·측정 도구의 개발이 필요하며, 종단적 추적조사 연구를 추가로 진행하는 방안을 제안함.
- 사회적 영향의 경우에도 <꿈의 댄스팀> 사업으로 인한 파급효과임을 확인하기 위한 타당하고 신뢰로운 측정도구 개발 연구가 후속연구가 필요하며, 표준화된 측정 및 검사도구 개발 이후에 현장 적용을 검토해야함.

〈표 III-37〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ② - 결과영역 성과평가의 적용시기 검토

구분	전문가 의견 내용
결과 영역의 성과도출 가능 시기 고려	아동 청소년의 발전, 거점의 안착 및 발전, 사회적 영향 확산은 지금의 시점에서 측정이 어려울 것으로 판단됩니다 파트너십 구축과 성과 확산, 아동·청소년의 개인적, 사회적, 심리적 발전 정도, 거점 의 독자적 모델 확립 및 지속가능성 확보 정도, 꿈의 댄스팀 활동이 개인 및 지역사회 에 미치는 사회·문화적 영향 정도 지표의 경우, 단 기간에는 측정하기 어려울 것으 로 판단됨.
측정 및 검사도구 개발을 위한 후속연구 필요	4.1.1. 아동청소년이 발달 정도이거나, 4.2.1. 사회적 영향 확산은 타당하고 신뢰 로운 측정도구가 표준화되어 현장에 공통으로 적용되어야 할 것 같기도 합니다. .결과 영역 중 아동청소년 효과성을 비롯한 거점, 지역사회 영향 측정 관련 척도 (문항) 개발은 별도의 심층 연구가 필요한 과업으로 판단됨. 기존의 문화예술교육 효과성 척도를 참고할 수 있으나 '꿈의 댄스팀' 목표와 성격, 사업내용을 반영한 효과성 검사 도구의 개발을 후속 연구로 시행 필요
장기적 관점의 추적조사 검토	장기적 추적조사 필요. 실제 참여자들에 대한 추적조사를 통해 우수사례 발굴, 효 과 검증이 필요함

□ 평가절차 및 방법 설계

- 성과지표에 기반한 평가진행을 위해 평가주체, 평가시기, 자료수집 방법 등을 종합적으로 고려하여 평가절차 및 방법을 설계해야함.
- 전문가들은 서류검토로 파악되지 않는 항목의 경우, 현장조사(모니터링) 과정에서 수업참관 및 관계자 인터뷰를 통해 해당내용을 점검하는 방법을 제안함.
- 이를 위하여 정성지표 측정을 위한 평가도구(조사지, 체크리스트 등) 마련해야하며, 성과평가 이후에 거점기관 관계자 및 피평가자(전문가)의 의견을 수렴하여 성과관리 프로세스 및 지표체계의 개선을 모색하기를 권고함.

〈표 III-38〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ③ - 평가절차 및 방법 설계

구분	전문가 의견 내용
평가방식의 설계	<p>현실적으로 측정 가능성과 중요하게 고려할 점은 우선 평가방식(평가자를 누구로 할 것이며, 어떠한 단계로 구성할 것인가?)을 잘 연계해서 고민되어야 할 것으로 판단됩니다. 일단 평가지표에 따라서 객관적인 현황을 파악할 수 있는 것은 1차적으로 서류심사 시점에 DB를 만들어 평가하고, 자체적인 수강생 만족도 조사나, 인식 조사 등도 평가전에 조사 완료되어 관련 정보를 평가자가 알 수 있도록 해야 합니다. 최종적으로 전술한 내용을 바탕으로 전문성 있는 평가자의 적절한 규모와 상호 모니터링이 가능한 수준에서 잘 구성해서 평가가 이루어질 필요가 있다고 판단됩니다.</p>
정성지표 측정을 위한 평가도구 개발의 필요성	<p>정량적인 부분은 현장에서 점검이 용이할 것으로 예상되지만, 정성적인 부분(예를 들어 1.3.1 지향가치 공유)은 현실적으로 측정이 어려울 것 같습니다. 이러한 항목을 측정하기 위한 구체적인 지표/질문/점검표 등이 마련되어야 할 것 같습니다.</p>
수업참관 및 인터뷰를 통한 정성조사 실시	<p>실제 수업을 일일이 참관할 수 없는 환경에서 실제 수업 내용 및 적절한 언어적 표현, 단원들과 상호작용이 제대로 이루어지고 있는지를 점검하기 위해 만족도를 정량적뿐만 아니라 소수인원이라도 개별 인터뷰를 포함시켜 확인하는 방법도 고려해보셨으면 합니다.</p> <p>1회 정도의 현장방문을 통해 당일 운영내용을 중심으로 정성적 요소를 모두 판단하는 데는 한계가 있음. 복수의 평가위원 체계나 다수의 현장 확인이 필요하나 비용과 현장의 부담도 고려되어야 함. 현장 방문으로 판단하기 어려운 점을 고려하여 담당자와의 면담이나 운영팀에서 작성한 기록 자료의 활용 등 자료의 확보가 중요함.</p>
평가자 및 현장관계자 의견 수렴을 통한 모델 개선	<p>중장기적으로 후속 연구가 필요한 부분은 평가체계에 대한 피평가자의 요구조사 및 이해관계자 의견수렴과 더불어, 첫 평가결과 분포에 대한 모니터링 분석을 통해서 평가체계의 조정, 평가방식이나 평가단 구성의 조정 등이 개선을 하는 연구가 후속적으로 필요하지 않을까 판단됩니다.</p>

□ 성과평가 과정에서의 추가 고려사항

- 전문가들은 성과평가를 진행하는 과정에서 현장관계자들의 인터뷰를 통해 참여인력의 생각과 의견, 경험을 충분히 공유하는 과정을 강조하고 있음.
- 특히 중앙(한국문화예술교육진흥원), 자지체(재단), 무용감독, 교육 및 창작인력, 행정인력 등 당한 참여인력이 협력, 추진하는 구조인 점을 고려하여 각 주체간의 협력과 상호작용이 원활하게 이루어지고 있는지, 반대로 결속을 방해하거나 갈등을 야기하는 요소는 없는지 검토할 필요가 있음.

〈표 III-39〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ④ - 추가 고려사항

구분	전문가 의견 내용
현장조사 시 추가 점검 사항	<p>1년차 교육과정 설계시 사업의 지향 가치나 목표에 대한 구성원들의 공유 수준이나 본 사업에 대한 인식에 따라 참여도나 적극성이 달라질 수 있음. 현장평가시 면접과정에서 참여 인력들의 생각이나 의견, 경험에 대한 충분한 나눔을 통한 정보수집 과정이 필요함.</p> <p>재단에서 예산과 공간에 대한 지원, 집행, 능동적인 행정협력이 잘 이루어지고 있는지, 무용 감독, 강사진이 참여자(보호자)의 민원이나 재단의 무리한 요구, 갑질에 어려움을 겪고 있는지 점검도 필요하다고 생각합니다.</p>

□ 평가의 시기와 주기

- <꿈의 댄스팀> 운영사업은 다년간 진행되는 사업으로, 연차평가 결과가 차기년도 사업에 반영될 수 있도록 평가-환류-개선의 체계를 고려한 모델 개발이 필요함. 이처럼 평가결과를 차기 연도 사업 계획에 반영하기 위해 평가의 시기는 연말/연초가 적절할 것으로 판단됨.
- 또한 평가결과에 기반한 전문가 컨설팅을 통해 개선 전략 도출을 지원하는 등 중앙차원의 지원 방법을 고민해볼 필요가 있으며, 중장기적 관점에서는 성과평가의 효용성을 고려하여 평가 항목별 평가의 주기를 조정해나가는 방안을 제안함.

〈표 III-40〉 모델 개발 및 적용에 대한 전문가 주요의견 ⑤ - 평가의 시기와 주기

구분	전문가 의견 내용
평가결과와 환류와 개선 체계 고려	<p>장기간 실행되는 사업의 구조를 고려할 때 1년차 성과관리와 평가는 20개 거점 운영기관과 댄스팀의 참여 인력들이 향후 사업 운영에서 고려해야 할 가치나 내용, 방법과 기록된 자료로 관리해야 할 구체적인 과업에 대한 점검의 기회로 활용할 수 있음. 특히 2차년도 사업 계획 수립과 교육 콘텐츠 개발에 필요한 정보와 자료를 확보하여 평가과정을 통해 연차별 평가-환류-개선의 체계를 경험하고 이를 활용하는 기회로 운영 필요</p>
평가결과를 바탕으로 한 전문가 매칭 컨설팅	<p>댄스팀 운영에 대한 종합성과 평가는 초기 단계는 매년 실시하되 평가의 목적이나 활용이 순위에 따른 차등화가 아닌 익년도 사업계획 수립과 교육 콘텐츠 개발, 운영 개선에 필요한 정보제공 중심으로 진행되도록 추진 필요. 이를 위해 연중 컨설팅도 필요하며 평가결과를 바탕으로 전문가 매칭을 통해 각 팀의 성과를 분석, 진단하고 자체적인 개선 전략을 도출하고 이후 운영에 반영하는 지원 체계가 병행되어야 성과관리와 평가사업이 의미가 있을 것임</p>
사업 운영구조와 성장을 고려한	<p>평가시기와 주기는 2년에 한번씩 평가하는 것이 좋을 듯합니다. 만약에 2021~2022년 실적을 평가한다고 할 경우, 2023년 초에 평가지침 또는 매뉴얼</p>

구분	전문가 의견 내용
평가시기 및 주기 설계	<p>을 배포하여 상반기는 각 사업단에 실적에 대한 자체평가 보고서를 작성하고, 하반기에 서류심사와 현장평가 등을 실시하여 평가결과를 2023년 연말이나 2024년 연초에 피드백해주는 방식이 좋을 듯 합니다.</p> <p>올해 1년차 사업에 성과지표를 시범적으로 적용하지만, 매년 성과지표와 관련된 연구가 별도, 개별적으로 진행되지 않고, 아동/청소년의 발전이나 확산효과 관련된 부분은 연례적으로 추적될 수 있도록 해도 좋을 것 같습니다. 연구의 연속성, 그리고 지표의 지속적 발전 등을 위해서도 이러한 부분이 고려되는 것이 필요할 것으로 사료됩니다.</p>

3. 성과지표

3.1. 성과지표 체계

□ 성과영역별 평가항목과 평가준거

- 최종적으로 도출된 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과지표는 4개 성과영역, 11개 평가항목, 18개 평가준거, 63개 점검항목으로 구성되어 있으며 지표체계는 다음과 같음.

<표 III-41> 꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표

성과영역	평가항목	평가준거	점검항목
1. 투입	1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	2
		1.1.2. 행정인력 확보 수준	2
	1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	3
		1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	3
	1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	3
		1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	5
2. 활동	2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	4
		2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	4
	2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단위 활동 지원의 적절성	5
		2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	4
	2.3. 운영 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	4
		2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	4
3. 산출	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	3
	3.2. 거점 기반 구축	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	3
	3.3. 참여자 만족도	3.3.1. 참여자 만족도	4
4. 결과	4.1. 참여효과	4.1.1. 아동·청소년의 발전	3
		4.1.2. 거점의 안착 및 안정화	4
	4.2. 확산효과	4.2.1. 사회적 영향 확산	3

□ 성과지표 가중치 산정

- 사업의 단기·중기·장기적 관점에서의 중요도와 AHP 분석결과 및 전문가 의견을 종합하여 산정된 <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과평가 가중치는 <표 III-42>와 같음.
- AHP 조사 결과의 가중치 비율을 크게 벗어나지 않은 범위 내에서 최소한의 조정이 이루어졌으며, 평가의 효율성과 현장 실용성 등을 고려하여 항목별 가중치의 최소 단위를 반올림하여 0 또는 5로 조정하였음.
- 이후 연구진 워크숍 및 전문가 자문회의 등을 통해 일부 항목에 편중된 가중치로 인하여 왜곡 현상이 나타날 여지는 없는지 검토하고 영역, 항목, 준거별 가중치를 확정함.

<표 III-42> <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과평가 가중치(신규·성장 거점평가용)

성과 영역	AHP 가중치	조정 가중치	평가항목	AHP 가중치	조정 가중치	평가준거	AHP 가중치	조정 가중치
1. 투입	0.42	40%	1.1. 인적 요소	0.50	50%	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	0.78	80%
						1.1.2. 행정인력 확보 수준	0.22	20%
			1.2. 환경적 요소	0.19	20%	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	0.56	55%
						1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	0.44	45%
			1.3. 내용적 요소	0.31	30%	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	0.45	45%
						1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	0.55	55%
2. 활동	0.30	35%	2.1. 댄스팀의 역량	0.50	50%	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	0.68	70%
						2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	0.32	30%
			2.2. 참여자 중심 환경	0.30	30%	2.2.1. 단원 활동 지원의 적절성	0.59	60%
						2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	0.41	40%
			2.3. 운영 활성화 기반 마련	0.20	20%	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	0.63	60%
						2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	0.37	40%
3. 산출	0.16	15%	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축	0.31	30%	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	1.00	100%
			3.2. 거점 기반 구축	0.27	30%	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	1.00	100%
			3.3. 참여자 만족도	0.42	40%	3.3.1. 참여자 만족도	1.00	100%
4. 결과	0.12	10%	4.1. 참여효과	0.72	70%	4.1.1. 아동·청소년의 발전	0.64	60%
						4.1.2. 거점의 안착 및 안정화	0.36	40%
			4.2. 확산효과	0.28	30%	4.2.1. 사회적 영향 확산	1.00	100%

□ 사업의 단계별 가중치 산정

- AHP 분석결과에 기초하여 산정된 단기적(신규·성장) 성과평가 가중치를 기준으로 하여 중기(지역협력 거점), 장기(자립거점) 단계의 가중치를 산정함.
- 사업의 단계별 중요도 분석(평균, 순위)결과를 살펴보면, 단기/중기/장기 단계로 갈수록 성과지표의 중요도가 투입에서 결과로 변화되는 양상임. 이를 고려한 단계적 가중치 반영 결과는 <표 Ⅲ-43>와 같음.
- 사업 중기/장기 단계에서 성과지표 체계의 재점검과 수정 등의 과정이 필요로 할 것으로 예상됨에 따라 사업단계별 가중치는 ‘성과영역’ 수준으로만 제시함.

<표 Ⅲ-43> 사업단계별 성과영역별 가중치 산정 결과

영역	평가준거	단기(1~3년차) 신규·성장 거점	중기(4~5년차) 지역협력 거점	장기(6년차 이상) 자립 거점
1. 투입	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	40	30	30
	1.1.2. 행정인력 확보 수준			
	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준			
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준			
	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성			
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성			
2. 활동	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	35	40	25
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준			
	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성			
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성			
	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준			
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산			
3. 산출	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	15	20	25
	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준			
	3.3.1. 참여자 만족도			
4. 결과	4.1.1. 아동·청소년의 발전	10	10	20
	4.1.2. 거점의 안착 및 발전			
	4.2.1. 사회적 영향 확산			

□ 성과준거별 평정방법 및 배점비율

- 성과지표에 근거한 거점기관 평가는 가중치를 반영한 지표별 배점에 근거하여 평가하도록 설계되었으며, 18개 평가준거별 점수를 합산하여 최종점수(100점 만점)를 산출함.
- 가중치에 근거한 평가배점은 산출된 가중치에서 크게 벗어나지 않는 범위에서 산정되었으며, 동일항목 내 평가준거의 평가배점이 동일한 경우, 1차적으로 소수점 이하 점수를 확인하고, 단기적 관점에서의 평가지표 중요도 분석결과를 참고하여 최종 배점을 산정함.
- 이와 같은 과정을 거쳐 최종적으로 편성된 성과영역, 평가항목 평가준거별 배점은 <표 III-44>와 같음.

<표 III-44> 성과영역, 평가항목 평가준거별 배점표

영역	배점	평가항목	배점	조정	평가준거	배점	조정	최종
1. 투입	40	1.1. 인적 요소	20		1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	16		16
					1.1.2. 행정인력 확보 수준	4		4
		1.2. 환경적 요소	8		1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	4		4
					1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	4		4
		1.3. 내용적 요소	12		1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	5		5
					1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	7		7
2. 활동	35	2.1. 댄스팀의 역량	17.5	→17	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	12		12
					2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	5		5
		2.2. 참여자 중심 환경	10.5	→11	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	6.3	→6	6
					2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	4.2	→5	5
		2.3. 활성화 기반 마련	7		2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	4		4
					2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	3		3
3. 산출	15	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축	4.5	→5	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	4.5	→5	5
		3.2. 거점 기반 구축	4.5	→4	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	4.5	→4	4
		3.3. 참여자 만족도	6		3.3.1. 참여자 만족도	6		6
4. 결과	10	4.1. 참여효과	7		4.1.1. 아동 청소년의 발전	4		4
					4.1.2. 거점의 안착 및 발전	3		3
		4.2. 확산효과	3		4.2.1. 사회적 영향 확산	3		3

□ 평정척도를 활용한 평가 및 최종점수 산출방법

- 성과평가는 5개 등급(A, B, C, D, E)의 평정척도를 기준으로 18개 평가준거에 대한 평가를 실시하게 되며, 최종점수는 위원별 평정점수를 합산하여 총점을 산출함.
- 다수의 평가자(5명 이상)가 평가에 참여할 경우, 최고점과 최저점을 제외한 점수들의 산출평균으로 준거별 최종점수를 산출하며, 거점별 최소 2명 이상의 전문가가 평가위원으로 배치되는 것이 바람직함.
- 5개 등급별 배점표는 교육부(2021)의 「2021년 대학기본역량 진단 편람」의 배점표를 참고하여 편성하였으며, 18개 평가준거별 5개 등급 배점표는 <표 Ⅲ-45>와 같음.

<표 Ⅲ-45> 등급별 평가 배점

평가준거	배점	등급별 배점				
		A	B	C	D	E
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	16	16	12.8	9.6	6.4	3.2
1.1.2. 행정인력 확보 수준	4	4	3.2	2.4	1.6	0.8
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	4	4	3.2	2.4	1.6	0.8
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	4	4	3.2	2.4	1.6	0.8
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	5	5	4.0	3.0	2.0	1.0
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	7	7	5.6	4.2	2.8	1.4
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	12	12	9.6	7.2	4.8	2.4
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	5	5	4.0	3.0	2.0	1.0
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	6	6	4.8	3.6	2.4	1.2
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	5	5	4.0	3.0	2.0	1.0
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	4	4	3.2	2.4	1.6	0.8
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	3	3	2.4	1.8	1.2	0.6
3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	5	5	4.0	3.0	2.0	1.0
3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	4	4	3.2	2.4	1.6	0.8
3.3.1. 참여자 만족도	6	6	4.8	3.6	2.4	1.2
4.1.1. 아동·청소년의 발전	4	4	3.2	2.4	1.6	0.8
4.1.2. 거점의 안착 및 발전	3	3	2.4	1.8	1.2	0.6
4.2.1. 사회적 영향 확산	3	3	2.4	1.8	1.2	0.6
총점	100	100	80	60	40	20

3.2. 영역별 평가준거

3.2.1. 투입영역

1) 인적 요소

□ 예술교육 인력 확보 수준

〈표 III-46〉 ‘예술교육 인력 확보수준’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
투입	1.1. 인적요소	1.1.1. 예술교육 인력의 확보 수준	16점

준거개념	전문성 있는 예술교육 인력(무용감독, 교육인력, 창작인력)의 확보 수준
점검항목	<p>① 무용감독의 전문성 무용감독은 거점의 총괄책임으로서의 전문성 및 사업에 대한 이해도를 가지고 있는가? ※ 무용감독 : 무용분야 안무, 창작 전문가로서의 경력 5년 이상 보유자, 무용교육과 무용창작을 연결하고 레퍼토리 구축과 공연 기획이 가능한 자</p> <p>② 예술교육 인력의 확보 예술교육 및 창작인력은 공지된 자격 기준에 부합하는 전문성을 가지고 있으며, 단원 규모에 맞게 확보하였는가? ※ 주강사 : 관련 학위 및 3년이상 경력, 보조강사 :관련학위 및 1년이상 경력,창작인력 3년 이상 경력</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(사업계획서, 인력구성표, 이력서)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(무용감독의 사업이해도 등) 파악을 위한 인터뷰 진행</p>

□ 행정인력 확보 수준

〈표 III-47〉 ‘행정인력 확보수준’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
투입	1.1. 인적요소	1.1.2. 행정인력의 확보 수준	4점

준거개념	사업을 중장기적으로 지원할 수 있는 전문성 있는 상근인력 확보 수준
점검항목	<p>① 행정인력 확보 꿈의 댄스팀의 안정적 행정지원을 위한 상근 담당 인력이 확보되어 있는가?</p> <p>② 행정인력의 역할 분담 행정인력은 행정 업무 수행능력(예산 운용 및 행정 서류 작성)을 기반으로 교육준비 지원, 단원관리, 원활한 소통 및 일정 관리의 역할을 분담하고 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(사업계획서, 인력구성표, 이력서)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(행정인력의 사업이해도 및 업무 수행능력 등) 파악을 위한 인터뷰 진행</p>

2) 환경적 요소

□ 공간 및 시설의 확보 수준

〈표 III-48〉 '공간 및 시설 확보 수준' 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
투입	1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	4점

준거개념	안전사고를 예방할 수 있는 적절한 공간 및 시설의 준비 수준
점검항목	<p>① 공간확보의 적절성 참여자의 인원 및 교육내용을 고려하여 적절한 교육공간 및 시설을 확보하고 있는가? ※ 예시 : (교육공간) 연습실, 탈의실, 휴게실 / (시설) 바닥(마루/댄스플로어) 시설, 음향시설, 냉난방기, 식수대 등</p> <p>② 공간의 물리적 접근성 참여자의 물리적 접근성(접근가능한 교통수단 등)을 고려하였으며 운영기간 동안 안정적으로 사용 가능한가?</p> <p>③ 공간 및 교구의 안전성 참여자의 안전한 활동을 위한 적절한 물적자원이 확보되었는가? ※ 예시 : 보호대, 안전장치, barre, 매트, 거울, 소도구, 수업 준비물 등</p>
증빙자료	1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트) 2) 증빙자료(사업계획서)
비 고	1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검

□ 예산확보 및 편성 수준

〈표 III-49〉 ‘예산확보 및 편성 수준’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
투입	1.2. 환경적 요소	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	4점

준거개념	적절한 예산편성 및 단계적 예산조달 계획의 수립 정도
점검항목	<p>① 재원의 다각화 계획수립 사업 연차에 따른 단계적 자원의 다각화 계획을 구체적으로 수립하고 있는가? ※ 예시 : 1-3년차 국고지원 100%, 4-5년차 총사업비 내 지방비 50% 의무 편성</p> <p>② 인건비 편성의 적절성 참여 인력의 활동 시간 및 역할 범위에 맞는 적절한 예산이 편성되어 있는가?</p> <p>③ 교육운영비 편성의 적절성 참여자의 풍성하고 건강한 문화예술교육 경험을 위하여 예산계획이 적절하게 수립되어 있는가? ※ 예시 : 공연관람 등 체험활동비, 교육재료비, 간식비 등</p>
증빙자료	1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트) 2) 증빙자료(예산편성표)
비 고	1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검 2) 필요한 경우, 점검항목(재원의 다각화 계획 등) 파악을 위한 인터뷰 진행

3) 내용적 요소

□ 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성

〈표 III-50〉 ‘사업목표 및 추진계획 수립의 적절성’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
투입	1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	5점

준거개념	사업 핵심 가치를 반영한 거점 사업계획의 적절성
점검항목	<p>① 목표수립의 구체성 〈꿈의 댄스팀〉의 사업 취지에 맞는 거점의 사업목표 및 추진방향을 구체적으로 수립하고 있는가?</p> <p>② 참여인력의 지향가치 공유 무용감독을 비롯한 참여 인력이 거점의 지향가치와 추진계획을 공유하고 있는가?</p> <p>③ 지역거점으로서의 역할 인식 꿈의 댄스팀의 안정화 및 지역 정착을 위해 사업운영의 구체적 추진전략 및 로드맵을 가지고 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(사업계획서)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(사업목표 및 추진계획, 공유 수준 등) 파악을 위한 인터뷰 진행</p>

□ 교육구성 및 기본방침의 적절성

〈표 III-51〉 ‘교육구성 및 기본방침의 적절성’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
투입	1.3. 내용적 요소	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	7점

준거개념	사업목적에 부합되는 교육구성 및 기본방침의 적절성
점검항목	<p>① 단원구성 계획 수립 사업목적에 부합되는 단원구성 계획과 모집 방안을 마련하였는가?</p> <p>② 프로그램 콘텐츠 개발 무용에 대한 전문성을 기반으로 꿈의 댄스팀의 취지에 부합하는 독자적인 교육 프로그램이 개발되어 있는가?</p> <p>③ 적정 시수의 확보 운영기간 및 지원규모를 고려하여 적절한 수업시수(최소 80시수)를 확보하고 있는가?</p> <p>④ 교육과 창작의 연계성 전체 프로그램에서 무용 수업과 안무 과정, 공연 연습의 일정이 미리 계획되어 있으며 그 구성이 적절한가?</p> <p>⑤ 공연기획의 구체성 꿈의 댄스팀 레퍼토리를 공연할 수 있는 구체적 계획과 자원(공연기획, 공연장 사전확보 등 극장 연계)을 확보하고 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(사업계획서)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(교육구성 및 기본방침) 파악을 위한 인터뷰 진행</p>

3.2.2. 활동영역

1) 댄스팀의 역량

□ 무용교육의 전문성 수준

〈표 III-52〉 ‘무용교육의 전문성 수준’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
활동	2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	12점

준거개념	무용교육 전문성을 기반으로 꿈의 댄스팀의 교육과 창작을 연결하는 역량 수준
점검항목	<p>① 교육과정의 적합성 강사는 무용에 대한 전문성을 기반으로 단순 반복 춤추기에서 나아가 아동·청소년의 즐거움과 창의성을 개발하는 프로그램을 운영하고 있는가?</p> <p>② 수업운영의 적절성 강사의 교육내용과 난이도는 아동·청소년의 발달 및 수행 수준에 적합하며, 강사는 참여자에게 적절한 언어적 표현을 사용하고 있는가?</p> <p>③ 교육방법의 다양성 강사는 아동·청소년의 움직임과 표현을 개발시킬 수 있는 다양한 매체(음악, 영상, 도구 등)나 촉진 활동(놀이, 스토리텔링, 감각자극, 상상 등)을 활용하고 있는가?</p> <p>④ 프로그램 연구·개발 노력 무용감독은 프로그램의 질적 향상을 위해 정기적인 회의(내부 R&D 및 피드백 세션)나 역량강화 프로그램(워크숍 등)을 주도하고 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(교육계획, 연구 및 개발 활동실적)</p>
비고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 무용감독, 교육강사)</p>

□ 창작 및 공연 역량 수준

〈표 III-53〉 ‘창작 및 공연 역량 수준’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
활동	2.1. 댄스팀의 역량	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	5점

준거개념	꿈의 댄스팀형 레퍼토리 구축을 위한 창작과 공연의 역량수준
점검항목	<p>① 레퍼토리 창작을 위한 협업 수준 무용감독의 주도 아래 레퍼토리 창작을 위한 전문인력(안무가, 음악가, 드라마터그 등)의 협력이 단계적으로 이루어지고 있는가?</p> <p>② 공연자원 활용의 적절성 공연을 위한 공간, 음악, 무대세트, 의상 등의 자원을 적절하게 활용하고 있는가?</p> <p>③ 레퍼토리 창작과정의 적합성 레퍼토리는 아동·청소년의 역량 및 발달 수준에 적절하며, 아동·청소년의 표현과 예술적 선택을 반영하고 있는가?</p> <p>④ 저작권 확보 사용되는 창작물은 타인의 저작권을 침해하고 있지 않는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(공연계획, 공연자원 활용계획)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 무용감독, 교육강사, 창작인력)</p>

2) 참여자 중심 환경

□ 단원 활동 지원의 적절성

〈표 III-54〉 ‘단원 활동 지원의 적절성’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
활동	2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원 활동 지원의 적절성	6점

준거개념	단원의 참여기회 보장과 지속참여를 위한 지원체계 조성 정도
점검항목	<p>① 단원규모의 적절성 단원의 규모(전체 단원의 수, 신규 유입 단원 및 유실 단원의 수)는 적절하게 유지·관리되고 있는가?</p> <p>② 교육과정의 체계성 단원의 지속적 참여를 위해 단원의 발전에 따른 지도체계의 보완(예: 단계별 분반이나 프로그램의 복합적 구성 및 수행 등)을 실시(또는 계획)하고 있는가?</p> <p>③ 차별 없는 접근기회 보장 단원 유입경로를 다각화하여 전체 참여자의 50% 이상이 사회문화적 취약계층으로 구성되어 있는가?</p> <p>④ 소통창구 마련 및 정보공유 보호자에게 아동·청소년의 참여 및 안전과 관련한 필수정보를 제공할 수 있는 소통망을 마련하고 있는가?</p> <p>⑤ 안전관리의 적절성 비상 상황을 대비한 안전관리 지침과 비상연락망, 응급키트(구급함), 담당인력(보조강사, 이동 시 인솔교사 등)을 배치하고 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(모집공고, 단원현황표)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 교육강사)</p>

□ 참여자 인권 보호 적절성

〈표 III-55〉 ‘참여자 인권 보호 적절성’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
활동	2.2. 참여자 중심 환경	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	5점

준거개념	다양한 신체, 성별, 환경의 아동·청소년들이 차별 없이 존중받을 수 있는 교육환경 조성 정도
점검항목	<p>① 인권 존중 참여자 및 참여인력의 인권을 보호하기 위해 언어적·신체적 폭력예방 교육, 성인 지 감수성 교육 등을 실시하며 문제발생 시 관리체계가 마련되어 있는가?</p> <p>② 개별성의 존중 춤과 관련하여 특정 성별 혹은 신체적 타입을 강조하지 않으며, 다양한 신체적 특징과 성별의 참여자가 참여하도록 독려하는가?</p> <p>③ 문화다양성 증진 노력 교육과 창작과정에서 다양한 사회·문화, 지역, 종교적 배경을 가진 아동·청소년들의 개별성을 존중하고, 문화다양성 권리 증진을 위해 노력하고 있는가?</p> <p>④ 개인정보 및 취약계층 정보관리 개인정보보호 및 단원 관리를 통해 사회문화적 취약계층 참여자의 낙인효과를 예방하고, 참여자 간 융화를 위해 노력하고 있는가?</p>
증빙자료	1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트) 2) 증빙자료(관련 교육실적)
비 고	1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검 2) 수업관찰 3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 교육강사)

3) 운영 활성화 기반 마련

□ 운영 활성화 기반 마련

〈표 III-56〉 '조직 운영 체계화 수준' 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
활동	2.3. 운영 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	4점

준거개념	효과적인 댄스팀 운영을 위한 자원관리, 소통망 확보, 기록 체계 마련 정도
점검항목	<p>① 민주적인 조직관리 참여인력 간 민주적인 관계를 기반으로 상시 소통망이 구축되어 있으며, 갈등 관리 및 대응에 대한 지침이 마련되어 있는가?</p> <p>② 참여인력 관리 참여인력(무용감독, 교육 및 창작인력, 행정인력)이 사업계획서에 명시된 역할을 적절하게 수행하고 있으며 근태관리는 이루어지고 있는가?</p> <p>③ 교육운영비 집행의 적절성 참여자의 다양한 교육경험 제공과 프로그램 및 레퍼토리의 질 제고를 위한 합리적인 예산 집행과 관리가 이루어지고 있는가?</p> <p>④ 기록 및 데이터 구축 운영의 전반적 과정(수업, 공연, 활동 성과 등)을 기록하여 댄스팀의 아카이빙을 구축하는 한편, 자체 평가를 위한 데이터를 취합하는 체계가 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(참여인력 관리, 예산집행결과, 사업기록 관련 자료)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 교육강사, 행정인력)</p>

□ 파트너십 구축과 성과 확산

〈표 III-57〉 ‘파트너십 구축과 성과 확산’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
활동	2.3. 운영 활성화 기반 마련	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	3점

준거개념	사업에 대한 인지도 제고 및 협력체계 구축 노력 정도
점검항목	<p>① 지역 내 협력적 파트너십 형성 지역 내 문화적·사회적 자원을 다각화하기 위해 지역 내 예술가, 단체, 기관들과 협력망을 구축하고 있는가?</p> <p>② 중앙과의 협력적 교류 사업의 안정화를 위해 중앙과의 소통과 교류에 적극적으로 참여하고 있는가?</p> <p>③ 성과 공유 활동 꿈의 댄스팀 거점 모델로서 성과 홍보 및 언론 노출을 지속적으로 관리하고 있는가?</p> <p>④ 성과 확산 노력 지역사회의 인식 및 지지를 위한 활동(공연, 홍보, 지역행사 참여 등)을 자체적으로 추진하고 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(지역내 파트너십 활동, 중앙협력, 성과공유 및 홍보 실적 자료)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(협력, 성과공유, 홍보 등) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이:행정 인력)</p>

3.2.3. 산출영역

1) 댄스팀의 독자적 운영모델 구축

□ 댄스팀의 운영모델 개발 수준

〈표 III-58〉 ‘댄스팀의 운영모델 개발 수준’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
산출	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	5점

준거개념	꿈의 댄스팀형 레퍼토리 및 운영모델의 구축 정도
점검항목	<p>① 레퍼토리 및 활동기회 확장 사업 연차별 적절한 레퍼토리의 구축과 공연 기회를 확장하고 있는가?</p> <p>② 레퍼토리의 예술적 수준 레퍼토리는 참여자의 표현을 기반으로 댄스팀의 독창적인 교육과정과 예술성을 드러내고 있는가?</p> <p>③ 공연 및 활동의 적절성 꿈의 댄스팀의 공연 및 대외 활동은 꿈의 댄스팀의 사업 취지를 반영하면서 (1차년도) 계획에 맞게 수행되고 있는가? (2차년도 이상) 다양한 활동이 시도되고 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(공연계획, 공연프로그램 및 영상 자료)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 공연 모니터링 및 점검항목(공연계획 및 활동 등) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 무용감독)</p>

2) 거점 기반 구축

□ 댄스팀의 지역 거점화 수준

〈표 III-59〉 ‘댄스팀의 지역 거점화 수준’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
산출	3.2. 거점 기반 구축	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	4점

준거개념	댄스팀의 장기적 지속을 위한 예산 조달과 지역 내 안정적인 포지셔닝 정도
점검항목	<p>① 지역 협력체계 구축 사업의 지속 가능성을 위하여 지역의 다양한 자원과 연계하고 있는가?</p> <p>② 댄스팀의 인식 확산 꿈의 댄스팀 공연 및 활동을 통해 관객 개발 및 시민 참여유도 등 지역 내 인식이 확산되고 있는가?</p> <p>③ 거점으로서의 역할 확장 지역간 상생발전을 위해 다른 꿈의 댄스팀과의 소통 및 교류에 기여하고 있는가?</p>
증빙자료	<p>1) 거점기관 자체평가 결과(자기진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(지역활동 및 관련 활동 자료)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(지역협력 및 거점역할 확장) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 무용감독)</p>

3) 참여자 만족도

□ 참여자 만족도

〈표 III-60〉 ‘참여자 만족도’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
산출	3.2. 거점 기반 구축	3.3.1. 참여자 만족도	6점

준거개념	꿈의 댄스팀 참여자 및 참여인력의 전반적인 만족 정도
점검항목	<p>① 교육과정 및 교육환경 만족도 전반적인 교육과정 및 교육환경에 대한 단원의 만족도는 어떠한가?</p> <p>② 참여인력에 대한 만족도 참여인력의 전문성 및 태도에 대한 단원의 만족도는 어떠한가?</p> <p>③ 운영인력의 만족도 운영에 참여한 교육, 창작, 행정인력의 만족도는 어떠한가?</p> <p>④ 무용단원으로서의 만족도 단원으로서의 공연 및 대내외 활동참여에 대한 만족감 (소속감, 공연에서의 역할 수행, 자기 표현의 즐거움 등) 만족도는 어떠한가?</p>
증빙자료	<p>1) 증빙자료(만족도 조사 결과)</p> <p>※ '2022 문화예술교육 지원사업 만족도 조사(한국문화예술교육진흥원, 2022)'에서 활용한 'PCSI 2.0 모델' 기반 만족도 조사 설문지 활용</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(참여자 만족도) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 참여자, 참여인력)</p>

3.2.4. 결과영역

1) 참여효과

□ 아동·청소년의 발전

〈표 III-61〉 ‘아동·청소년의 발전’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
결과	4.1. 참여효과	4.1.1. 아동·청소년의 발전	4점

준거개념	아동·청소년의 개인적, 사회적, 심리적 발전 정도
점검항목	<p>① 개인적 발전 꿈의 댄스팀 참여를 통해 문화수용력, 창의성, 자기표현력, 문제해결력, 문화예술감수성 및 친숙성 등이 긍정적으로 변화되었는가?</p> <p>② 사회적 발전 꿈의 댄스팀 참여를 통해 소통능력, 공감능력, 친밀감 등의 사회적 역량이 긍정적으로 변화되었는가?</p> <p>③ 심리적 발전 꿈의 댄스팀 참여를 통해 행복감, 자아존중감, 자기조절력이 긍정적으로 변화되었는가?</p>
증빙자료	<p>1) 증빙자료(참여효과 분석결과)</p> <p>※ '2017 문화예술교육 효과 세부지표 구축 및 조사 연구(한국문화예술교육진흥원)'를 통해 개발된 조사도구 활용</p>
비 고	<p>1) 평가연도의 측정(사전-사후) 결과 검토</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(아동·청소년의 발전) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 참여자)</p> <p>3) 중장기 단계의 경우, 연차별 조사 결과를 토대로 변화 추이 검토</p>

□ 거점의 안착 및 안정화

〈표 III-62〉 ‘거점의 안착 및 안정화’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
결과	4.1. 참여효과	4.1.2. 거점의 안착 및 안정화	3점

준거개념	거점의 독자적 모델 확립 및 지속가능성 확보 정도
점검항목	<p>① 중장기 발전계획 수립 및 구현 댄스팀의 가치를 반영한 거점의 중장기 발전계획이 수립되어 있으며, 단계적으로 추진되고 있는가? ※ (1년차) 중장기 계획의 수립되어 있으며, 그 내용이 체계적이고 실질적인가? (2~3년차) 단계적인 추진과정을 수행하고 있으며, 전년도 평가 결과가 환류되고 있는가? (4~5년차) 보조금 비율의 변동에 따른 자체 재원확보가 계획되어 있으며, 지역 네트워크를 통한 거점화 수준이 지속적으로 추진되고 있는가?</p> <p>② 지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축 소속 지자체와의 협력체계를 기반으로 단원관리, 인력구성, 재원조성 등 본 사업의 안정적 정착 및 확산이 이루어지고 있는가?</p> <p>③ 자원의 다각화 노력 수준 지역 내에서 문화적·재정적 자원을 다각화하여 자립화 프로세스의 기반을 마련하고 있는가?</p> <p>④ 자체평가 및 환류체계 구축 ※ 2년차 이후 점검 운영 과정에 대한 자체 평가가 체계적으로 시행되고 있으며, 데이터를 기반으로 개선을 위한 계획수립과 조치가 수행되고 있는가?</p>
증빙자료	1) 증빙자료(중장기 계획안, 자원 확보 관련 활동실적, 자체평가 및 환류 노력 실적)
비 고	1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검 2) 필요한 경우, 점검항목(모델 확립과 지속가능성) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 무용감독, 행정인력)

2) 확산효과

□ 사회적 영향 확산

〈표 III-63〉 ‘사회적 영향 확산’ 평가준거

성과영역	평가항목	평가준거	배점
결과	4.2. 확산효과	4.2.1. 사회적 영향 확산	3점

준거개념	꿈의 댄스팀 활동이 개인 및 지역사회에 미치는 사회·문화적 영향 정도
점검항목	<p>① 예술교육 접근성 향상 ※ 6년차 이후 점검 꿈의 댄스팀 사업을 통해 지역 내 아동·청소년, 가족, 주민의 예술교육 참여와 향유 기회를 확대하였는가?</p> <p>② 지역 내 문화예술의 활성화 기여 ※ 6년차 이후 점검 꿈의 댄스팀 사업은 창의성·혁신성을 기반으로 지역 내 문화예술 활동을 확산시키는데 기여하였는가?</p> <p>③ 문화예술의 사회적 가치 확장 ※ 6년차 이후 점검 꿈의 댄스팀 사업을 통해 독자적인 문화예술교육의 사회적 가치를 구현하였는가?</p>
증빙자료	1) 증빙자료(영향평가 결과) ※ 후속연구를 통한 조사도구 개발 필요
비 고	<p>1) 평가연도의 영향평가 결과 검토</p> <p>2) 연차별 평가결과를 토대로 변화 추이 검토</p>

4. 성과관리·컨설팅 프로세스 설계

4.1. 성과관리·컨설팅 모델 개요

□ 성과관리 및 컨설팅 대상

- <꿈의 댄스팀> 운영사업 성과관리 및 컨설팅 모델의 적용대상은 <꿈의 댄스팀> 사업예산(국고 지원)을 사용하는 거점기관을 대상으로 함.
- <꿈의 댄스팀>은 공모를 통해 선발되므로 최초 국비지원을 신청하는 신규 단체는 사업계획서 및 책임자 인터뷰 등을 통해 사업계획의 구체성과 가능성 등을 진단함.

□ 성과관리 프로세스 설계

- 연구를 통해 개발된 4개 성과영역, 11개 평가항목, 18개 평가준거에 기반한 현장점검과 평가가 이루어지도록 설계함.
- 거점의 활동 및 성과의 증빙이 가능한 시점을 고려하여 연간 프로세스를 설계하였으며, 거점의 자체점검, 현장자료(사업계획서, 실적자료 등) 수집, 현장관찰, 관계자 면담 등 평가의 근거가 되는 자료를 다각적으로 구성하도록 함.
 - 사업착수 이후 성과평가의 근거가 되는 다양한 현장자료를 수집하고, 현장방문(모니터링)을 통해 실제 운영상황을 점검하는 과정을 거쳐 준거기반의 성과평가가 이루어지도록 함.
- 거점기관의 주체적인 성과관리를 견인하기 위하여 평가지표에 기반한 자체점검표를 제공하여 현재의 운영상황을 점검하는 과정을 포함하였으며, 전문가 평가위원은 다양하게 수집·구성된 자료들을 종합적으로 검토하여 준거별 평가점수를 부여하도록 설계함.

□ 컨설팅 프로세스 설계

- <꿈의 댄스팀> 컨설팅은 거점의 현황을 진단하고 이에 대한 해결책을 제시하는 데 목적이 있으며 거점기관 자체점검 및 전문가 평가결과에서 문제 또는 이슈 사항으로 평가된 항목에 대하여 전문가가 개입하여 컨설팅을 제공함.
- <꿈의 댄스팀> 컨설팅은 중장기 사업에서 거점운영의 성과 및 효율성을 제고하기 위하여 전문성을 갖춘 전문가들이 문제 진단 및 해결 과정을 지원하는 일련의 활동임. 지표에 기반한 성과관리가 진행되는 과정에서 분석결과에 기반하여 컨설팅이 계획되고 진행되도록 함.
- 성과평가를 통해 거점 운영의 현황 및 수준을 파악하고 문제점을 분석하여 성과관리 컨설팅의 기본모듈을 고안함.

- 컨설팅 영역은 다음의 표처럼 ① 거점운영 ② 교육실천 ③ 댄스팀 활동 등으로 세 가지의 영역으로 나뉘며 성과평가 결과 및 현장의 구체적인 요구를 고려하여 전문가가 배치되어 컨설팅이 진행되는 것이 적절할 것으로 보임.

〈표 III-64〉 컨설팅 내용 및 전문분야의 매칭 예시

컨설팅 영역	컨설팅 내용	전문분야
거점운영	<ul style="list-style-type: none"> • 운영 체계화 관련사항 • 단원모집, 홍보, 확산 • 댄스팀 지원체계 조성 • 참여자 중심환경 조성 • 사업방향성 및 운영방침 • 지역 연계 및 정체성 구축 	예술경영 전문가 문화행정 전문가 문화예술교육 전문가
교육실천	<ul style="list-style-type: none"> • 교육프로그램 개발 • 콘텐츠 개발 및 연구 • 교육방식 개발 • 강사진 역량강화 • 문화예술교육의 전문성 강화 	문화예술교육 전문가 무용교육 전문가
댄스팀 활동	<ul style="list-style-type: none"> • 레퍼토리 구축 제반사항 • 공연인력 및 자원 활용 • 공연 및 대외활동 기회 확장 • 아동청소년 대상 창작 및 공연 • 홍보 및 성과확산 방안 	아동·청소년 관련 창작자 및 안무가 아동·청소년 전문가

- 컨설팅은 전문평가단의 활동에 포함되어 현장 조사 및 서류평가 등으로 해당 거점의 현황과 이슈를 전반적으로 파악하면서 진행하는 것이 적절함. 만약 평가위원단에 포함되지 않은 전문가를 포함할 경우 거점의 평가자료 및 근거자료 등을 숙지하여 실질적으로 현장에 도움이 되도록 진행할 필요 있음.
- 컨설팅은 사업초기임을 고려하여 평가결과를 기반으로 연 2회 이상 운영하는 것을 제안함. 실질적으로 거점의 입장에서는 핵심적인 이슈에 대한 조언이나 제안을 사업기획 단계에서 받아 그해에 적용하기를 희망하는 경우가 많으며, 사업이 마무리되는 하반기에는 조언을 실질적으로 적용하기 어려운 상황인 경우가 많음.
- 따라서 진입단체의 경우 1차는 사업 선정 직후에 사업계획서를 바탕으로 컨설팅이 진행되고, 2차는 사업 개시 후 3달 이내에 거점과 컨설턴트의 1:1 컨설팅으로 운영함. 컨설팅이나 현장 방문이 지나치게 하반기로 가면 공연 준비와 맞물리는 경우가 많아 거점 입장에서 부담스러울 수 있음.
- 2년차 이상의 거점의 경우, 1차 컨설팅은 총괄평가가 끝나는 2-3월에 기획하여 성과관리 평가의 결과를 기반으로 기획함. 상반기의 컨설팅을 통해 창의적인 문제해결을 도모하고, 전문가의 질문과 조언과 통해 추진 방향을 계획할 수 있음. 2차는 진입 거점과 마찬가지로 하반기에 거점과 컨설턴트의 1:1 컨설팅으로 운영함.

- 컨설팅의 경우 기획 워크숍의 형태로 컨설팅과 네트워킹을 연계하여 거점의 그룹핑을 통해 공동의 문제해결을 지향하고 전문가의 조언과 제안을 통해 거점의 운영방식 개발과 창의적 대안 마련을 꾀해볼 수 있음.

□ 성과관리·컨설팅 프로세스 시기의 고려

- <꿈의 댄스팀> 성과관리·컨설팅 모델은 종합적인 평가결과에 기반한 성과분석과 컨설팅을 지향함. 투입-활동-산출-결과로 나누어 성과의 범위를 포괄적으로 다루는 한편, 명료하고 직관적인 구조로 설계하였음.
- 성과평가에 필요한 자료수집의 시기, 자료생성 시기, 평가방법 등을 종합적으로 고려하여 연간 사업추진 과정에서 평가 근거자료를 수집하는 한편, 거점기관의 업무의 피로도를 최소화한 방향으로 추진 프로세스 설계를 구상함.
- 서류 평가와 현장 방문(수업 및 공연 참관), 관계자와의 면담 등으로 자료수집 방법을 다각화하였으며, 평가준거에 따라 적용 가능한 평가방법을 파악함.
- 또한 시기적으로 사업 추진단계를 사업 평가 및 준비단계인 초기(2-4월), 사업개시 및 운영단계인 중기(5월-10월), 사업 후반 및 환류 단계인 후기(11-1월)로 크게 나누어 평가자료 수집 가능 일정을 추정하였음.

<표 III-65> 평가자료 수집 및 진행(안)

영역	평가준거	자료수집 방법			자료수집 가능 시점		
		서류	현장	면담	초기	중기	후기
투입	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	◎	◎		◎	◎	◎
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	◎		◎	◎	◎	◎
	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	◎		◎	◎	◎	◎
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	◎		◎	◎	◎	◎
활동	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	◎	◎			◎	
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	◎	◎				◎
	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성		◎			◎	
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성		◎	◎		◎	
	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준		◎	◎		◎	
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산		◎	◎			◎
산출	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	◎	◎	◎			◎
	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	◎	◎	◎			◎

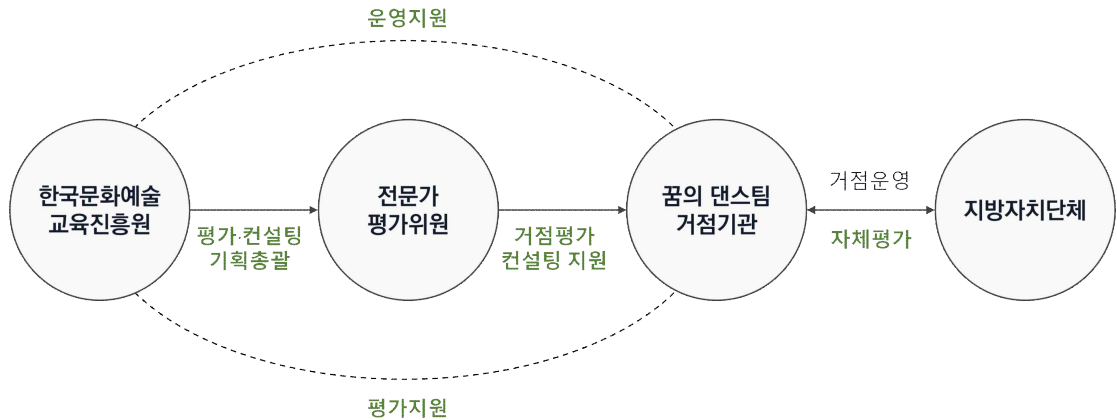
영역	평가준거	자료수집 방법			자료수집 가능 시점		
		서류	현장	면담	초기	중기	후기
	3.3.1. 참여자 만족도	◎	◎	◎			◎
결과	4.1.1. 아동·청소년의 발전	◎					◎
	4.1.2. 거점의 안착 및 발전	◎					◎
	4.2.1. 사회적 영향 확산	◎					◎

- 투입의 항목 대부분은 사업계획서에 반영되는 계획단계의 항목들로 사업계획, 추진 방향 및 사업추진 여건을 진단·평가함. 신규거점의 경우 공모심사 단계의 평가준거로 활용가능할 것으로 보임.
- 활동의 항목 대부분은 평가단의 현장 방문에서 수업관찰과 관계자 인터뷰 등을 통해 파악할 수 있으며 창작 및 공연역량 수준의 경우 하반기 공연 현장 방문을 통해 평가 가능함.
 - 레퍼토리 구축 및 공연의 일정은 거점에 따라 상이하나 기본적으로 하반기에 진행되기 때문에 레퍼토리 영상이 제출되는 시기(23년도 기준으로 차년도 1월로)인 후기로 상정함.
 - 거점의 위치가 전국적으로 운영되어 영상을 통한 평가단 검증이 용이하나, 공연 작품 외에도 발표의 방식, 현장 분위기, 공연 형태 등의 확인을 위해서는 평가단이 현장을 방문하여 평가가 진행되는 것이 적절해 보임.
- 산출의 항목은 레퍼토리 구축 및 성과관련 항목으로 연간 사업 종료 후 발생한 관련자료의 검토를 통해 관리평가가 가능하며, 2년차 이상의 거점의 경우 시도해 볼 수 있음.
- 결과의 항목은 단기적으로는 파악하기 어려우며 댄스팀의 지속적 활동과 영향이 누적되는 3~5년차 이후에 검증가능한 데이터의 취합으로 확인 가능함. 특히 아동·청소년의 발전 부분은 꿈의 오케스트라 효과성 연구 및 아동변화 연구처럼 장기적인 관점에서 연구가 기획되고 수행될 필요가 있음.

4.2. 성과관리 및 컨설팅 모델 체계

□ 성과관리 및 컨설팅 수행 조직

- <꿈의 댄스팀> 성과관리 및 컨설팅은 ① 문화예술교육진흥원이 총괄 기획하고, ② 거점기관 행정담당자는 평가자료 수집 및 업무 협조, ③ 무용감독은 자체점검(평가)를 총괄하고 현장평가 및 컨설팅에 참여, ④ 평가위원단은 서류검토 및 현장방문(교육 및 공연), 관계자 면담을 통해 주시된 정보와 자료를 종합하여 총괄평가를 진행함.



[그림 III-11] 성과관리 및 컨설팅 수행 체계

- 꿈의 댄스팀의 성과관리 및 컨설팅은 한국문화예술교육진흥원과 전문가 평가위원, 꿈의 댄스팀 거점기관의 협력적 관계를 기반으로 추진됨. 구체적인 역할은 아래와 같음.

<표 III-66> 주체별 역할

참여자		주요 역할
한국문화예술교육진흥원	성과관리 및 컨설팅 총괄	<ul style="list-style-type: none"> • 성과평가 및 컨설팅 시행 감독 및 지원 • 전문가 그룹(지원기관) 구성 및 관리 • 성과평가 및 컨설팅 결과 공유
전문가 평가위원	전문평가 및 컨설팅 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 거점기관 자체평가 결과 검토 • 거점기관 현장점검 및 평가 • 평가의견서 작성, 개선보완사항 제시 • 거점기관 컨설팅
꿈의 댄스팀 거점기관	꿈의 댄스팀 자체평가 실시 전문평가 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 거점기관 자체평가 실시(자체 점검표 작성) • 거점기관 전문가 협력(평가자료 제출 및 현장 조사 협조) • 전문가 평가 및 컨설팅 반영 결과 제출

- 한국문화예술교육진흥원은 평가수행 주체로써 성과관리 평가 및 컨설팅을 기획·총괄함. 세부적으로 평가위원단 관리, 거점자료 취합, 현장 조사 일정 관리, 결과 분석 및 공유 등의 제반 사항을 지원 등을 담당함. 필요시 성과평가 업무를 지원하는 운영업체(중간조직)를 활용할 수 있음.
- 평가위원단은 거점에 대한 높은 이해도와 평가와 분석, 컨설팅이 연계성 있게 진행될 수 있도록, 1년(이상의) 활동 참여가 가능한 전문가로 구성될 필요가 있음.
- 거점기관 행정담당자는 평가과정에서 거점의 현황 자료를 취합·전달하고, 거점 현장방문(교육 및 공연) 일정을 조율하는 등의 업무를 담당함. 추가로 인터뷰 및 컨설팅에 참여할 수 있음.

- 거점의 무용감독과 주강사는 평가실행 과정에서 자가평가(체크리스트)실행 및 현장 모니터링 협조, 인터뷰 및 컨설팅 참여가 필요함.

□ 평가위원단 구성

- 평가위원단은 독립성, 객관성, 전문성을 제고하기 위하여 외부 전문가로 구성된 평가위원을 지칭하며, 객관적인 평가를 위해 거점당 최소 2명 이상의 전문가들로 구성된 평가단이 방문하고 평가함.
- 객관적이고 전문적인 평가를 하기 위하여 사업별 적합한 분야의 전문가로 구성된 외부 평가단을 구성하여 평가 및 컨설팅을 수행함.
 - 평가위원단은 현장평가 시행 전 평가 대상 사업에 대한 핵심사안 및 지표의 공통된 개념이해, 사업 특성 및 고려사항 등을 오리엔테이션 및 서류검토를 통해 충분히 이해한 뒤 현장평가에 참여함.
 - 현장평가 시 평가단이 지표를 기반으로 사업추진 상황에 대한 현장점검을 하고 무용감독 및 행정담당자, 강사진 등의 인터뷰를 통해 사업 의견 및 추진방향에 대해 확인함.
- 지표 항목에 대한 포괄적인 검증과 이해를 위해 1회의 수업 모니터링과 1회의 공연 참관이 필수적임.
 - 평가단은 서류평가와 현장평가 이후 평가지표에 따라 평가서 및 사업에 대한 의견을 서면으로 작성하여 제출함. 취합된 자료는 해당 거점과 적절한 방식으로 공유되어 사업 방향성 및 운영에 참조자료가 되며, 추후 컨설팅의 기초자료로 활용함.
 - 거점의 성과관련 자료 취합 및 제출이 완료된 시점에 평가단이 제출된 자료를 기반으로 총괄회의를 실시하여 사업에 대한 전반적인 흐름과 성과, 우수사례 등을 논의하고 보완사항 등을 제안하는 것이 필요함.

□ 평가위원단 조직 운영 및 구성

- 평가위원단은 현장평가 및 서면평가, 컨설팅에 적합한 전문가로 특성을 고려하여 선정함.
- 교육, 운영, 창작 등 <꿈의 댄스팀> 평가를 위해 넓은 범위의 전문성을 요구하므로 거점과 평가단을 매칭 시 평가단의 전문성을 다각적으로 고려하여 중복되지 않도록 배치함.
- 평가가 일관성 있고 체계적으로 진행되기 위하여 평가절차, 의견수렴 과정, 평가지표와 관련하여 매뉴얼을 배포하고 사전 사후회의를 통해 토론함.



[그림 III-12] 신규거점의 성과관리 및 컨설팅 프로세스(안)

□ 성과관리·컨설팅 추진 프로세스

- 성과관리 및 컨설팅 프로세스는 신규거점의 진입에서부터 출발하여 진행됨. 이후 한국문화예술교육진흥원의 기획으로 구성된 평가위원단의 사전 컨설팅을 진행함.
 - 사업계획서를 기반으로 사업비전, 목표, 전략 등을 검토하고 성과관리 우수사례 등을 통해 성과관리 시스템에 대한 인식을 공유함.
- 사전 컨설팅을 통해 사업 목표와 전략을 구체화하고 필요시 사업계획서를 수정 반영함. 수정된 사업계획서를 한국문화예술교육진흥원과 평가위원단이 공유함.
- 사업 개시 후 3~5개월 사이에 1차 거점기관 자체 점검표, 증빙자료 등의 사업성과관리 자료를 제출하고 평가위원단과 공유함.

<표 III-67> 현장조사 단계 제출자료 목록(1차)

평가	준비자료	비고	담당	일정(안)
평가위원단 현장조사	자가검진 체크리스트	양식 교부	행정인력 및 무용감독	8월초
	사업목표 및 추진방향	사업계획서		
	운영 추진방향 및 로드맵			
	인력구성표			
	참여인력 이력서			
	예산편성표			
	교육구성안(차시별 계획안 혹은 강사진 로그북)			
	총 수업시수			
	공연기획안(공연장, 레퍼토리, 창작인력, 공연자원, 저작권 등 정보)			
	안전관리 정보(지침 및 시스템)			
	단원현황(인원)			

- 평가위원단이 현장을 방문하여 성과지표를 기반의 현장조사를 진행함. 더불어 현장방문 시

무용감독 및 행정인력의 인터뷰를 진행하여 정성적인 측면의 자료수집 및 검토를 진행함.

- 현장조사 결과를 기반으로 거점과 컨설턴트의 1:1 컨설팅을 운영함. 거점의 운영 현황과 필요성을 반영하여 주제를 선택하고, 해당 분야의 전문성을 지닌 컨설턴트를 매칭하여 실질적인 도움을 얻도록 연계함.
- 거점기관은 1차년도 사업 종료 이후, 1개월 이내에 성과보고서 및 관련 자료를 제출함. 평가위원단은 성과보고서 및 제출된 레퍼토리 영상 등을 참조하여 지표에 기반한 총괄평가를 진행함.

〈표 III-68〉 총괄평가 단계 제출자료 목록(2차)

평가	준비자료	비고	담당	일정(안)
평가위원단 총괄평가	자가검진 체크리스트	양식 교부	행정인력 및 무용감독	1월초
	연간 사업계획서 -환류계획 및 중장기 계획안 포함	사업계획서		
	레퍼토리 공연 영상물	파일제출		
	댄스팀 아카이빙 -수업, 리허설, 공연, 지역내 행사 참여등의 기록물 및 증빙자료	결과보고서		
	예산집행내역			
	지역내 유관기관 연계 활동 증빙자료 (협약, 회의, 행사등)			
	공연 포스터, 프로그램 -단원모집 등 온/오프라인 홍보자료			
	언론 보도자료, 뉴스기사, 단신 등 성과확산자료			
	참여자 만족도 조사 결과	PCSI 2.0 모델기 반 만족도 설문지		

□ 거점평가를 위한 활동 증빙자료 생성 및 관리

- 꿈의 댄스팀 거점기관에서는 거점의 활동과 역량을 증명하기 위한 다양한 형태의 자료를 생성하고 기록을 누적할 필요 있음. 다음은 성과영역 및 평가항목에 따라 활동 기록과 평가 증빙자료로 생성 가능한 자료의 예시임.

〈표 III-69〉 성과영역 및 평가항목별 활동증빙 자료의 예

영역	항목	활동 증빙 자료(생성 가능 자료 예시)
투입	1.1. 인적 요소	<ul style="list-style-type: none"> • 무용감독의 이력서 및 자기기술서 • 참여인력(교육인력, 창작인력, 코디네이터 등) 이력서 • 행정담당자 자기기술서 • 인력구성표, 역할분담 및 업무분장표

영역	항목	활동 증빙 자료(생성 가능 자료 예시)
	1.2. 환경적 요소	<ul style="list-style-type: none"> 교육 및 공연공간 현황(규모 및 설비 현황 정보) 기자재 및 교구 목록 교육공간에의 접근성 조사 자료(교통편, 접근시간 등) 교육공간의 안정성 조사 자료(인원 대비 규모, 안전장치 등) 사업 연차별 재원 다각화 계획 지자체 협력 의향서(자부담 매칭 정보 포함) 예산편성표(편성항목, 산출근거, 참여율 등의 적절성)
	1.3. 내용적 요소	<ul style="list-style-type: none"> 교육 프로그램 기획서(추진전략, 로드맵) 교육 프로그램 계획안(일정, 시수, 커리큘럼) 차시별 교수학습지도안(주제, 내용, 방법) 공연기획서(레퍼토리 확보 및 공연계획) 참여인력 워크숍 및 회의록
활동	2.1. 댄스팀의 역량	<ul style="list-style-type: none"> 단원(학습자) 분석 자료 수업일지 및 회의록 프로그램 연구 및 개발 활동 실적(회의록 등) 공연계획서(공연 프로그램, 일시, 장소 등) 공연 자원 활용 계획(공연장, 세트, 소품, 의상 등) 창작물 저작권 관리 및 점검표
	2.2. 참여자 중심 환경	<ul style="list-style-type: none"> 단원 및 보호자 대상 오리엔테이션 보호자 대상 소통채널 운영 단원 명단 및 출결관리(출석부) 단원의 연령, 수준(지속 연수) 등을 고려한 교육과정 구성 내용 단원 모집을 위한 유관기관(학교, 지역아동센터 등) 협의록 참여인력 대상 성인지 감수성 교육, 성폭력 및 성희롱 예방교육 참여인력 대상 문화다양성 교육 단원 모집 안내 및 홍보물 점검(고정관념, 편견 조장 가능성 점검) 단원 개인정보 및 초상권 활용 동의서, 관리지침 등
	2.3. 운영 활성화 기반 마련	<ul style="list-style-type: none"> 참여인력 대상 소통망 참여인력 간 갈등관리 지침(관리 및 처리 내용 기록) 참여인력 출근부 예산 집행내역 자체 데이터 관리 목록(아카이빙 목록) 협력 체결 기관 목록 및 증빙자료 홍보채널(SNS 등) 운영, 홍보물 제작(리플릿, 동영상 등), 홍보실적(기사, 보도자료 등) 꿈의 댄스팀의 지역기반 활동(공연, 행사 참여 등) 실적
산출	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축	<ul style="list-style-type: none"> 연차별 레퍼토리 개발 내역 레퍼토리 창작과정(노트) 및 결과(공연영상 등) 기록물 연차별 공연 및 대외활동 실적(실적 목록 등)
	3.2. 거점 기반 구축	<ul style="list-style-type: none"> 지역 자원 확보내역(자원목록, 협의서 등) 지역 관객 개발 및 인식 확산 노력(홍보 활동, 연계 프로그램 등)
	3.3. 참여자 만족도	<ul style="list-style-type: none"> 참여자 만족도 조사 결과 ※ '2022 문화예술교육 지원사업 만족도 조사(한국문화예술교육진흥원, 2022)'에서 활용한 'PCSI 2.0 모델기반 만족도 조사 설문지' 활용
결과	4.1. 참여효과	<ul style="list-style-type: none"> 단원 참여효과 분석 결과(사전-사후검사 실시, 심층면담 자료)

영역	항목	활동 증빙 자료(생성 가능 자료 예시)
		<ul style="list-style-type: none"> ※ '2017 문화예술교육 효과 세부지표 구축 및 조사 연구(한국문화예술교육진흥원)'를 통해 개발된 조사도구 활용 • 참여효과 분석 결과(사전-사후 검사 실시) • 거점의 중장기 발전계획서 • 거점의 자체평가 결과 및 환류 노력(보고서, 반영계획서 등)
	4.2. 확산효과	<ul style="list-style-type: none"> • 꿈의 댄스팀 사업운영을 통한 파급효과 분석 ※ 6년차 이후 점검 / 전문 연구기관을 통한 조사분석 실시

- 본 연구에서 도출된 성과관리 체계는 후속 연구를 통해 산출, 결과 영역의 성과를 진단할 수 있는 측정도구 개발이 이루어져야 함. 이에 중장기적 성과에 대해서는 현재 시점에서 검증하기는 어려운 부분이 있음.
- 이에 후속 연구를 제안하는 한편, 기존 평가관련 연구 중 우수한 모델을 적극 활용하여 꿈의 댄스팀 성과평가 및 관리에 활용할 필요가 있음.
- 예컨대 참여자 만족도 조사는 사업과 프로그램에 대한 가장 기본적인 참여자의 관점을 중시하며 참여자 모집 및 단원관리, 참여자의 니즈 파악 등에 유의미한 기초자료를 제공함. 주로 사업 종료 시기에 일괄적으로 진행하며 설문 참여자는 익명으로 처리함.
- 대표적으로 문화예술교육의 만족도 평가는 PCSI(Public Service Customer Satisfaction Index)2.0을 기본 모델로 활용하며 서비스 품질, 서비스 비교, 고객만족, 사회적 책임 모형을 평가하여 기관 성과를 측정하는 데 유용함.

차원	구성 요소	개념	세부 항목
사회적 책임	정책 타당성	정책의 합목적성, 목표의 실현성, 정책 타당성, 올바른 정책의 수립 및 수행	이 사업은 내가 알기의 문화예술교육을 누리고 있다고 생각하게 해주었다.
	지속가능성	공공기관으로서 경제, 사회적 측면에서의 지속가능성을 추구하는 정도	이러한 사업은 우리 사회의 미래에 줄여줄 것 같다.
	윤리성	도덕성, 청렴성, 공공적 사명, 투명성 등을 하고 있는 정도	이 사업은 모든 참여자에게 공정하고 투명하게 진행되었다.
서비스 비교	기대 대비	기대 대비하여 지각된 서비스 수준의 일치/불일치 정도	이 사업은 내가 기대했던 것보다 더 좋았다.
	이상형 대비	이상형 대비하여 지각된 서비스 수준의 일치/불일치 정도	이 사업은 평소 생각했던 문화예술교육 수준 이상이었다.
	타 기관 대비	타 기관/기업 등을 견형 등/대하여 지각된 서비스 수준의 일치/불일치 정도	이 사업은 내가 경험했던 다른 사업보다 더 좋았다.
고객 만족	인지적 만족	서비스 이용 경험 전반에 관한 포괄적인 평가의 느낌	이 사업은 전반적으로 만족스러웠다.
	감정적 만족	서비스 이용과정 및 이용 후 남은 긍정적인 감정	수업 참여 후, 문화예술교육에 대해 긍정적인 생각하게 되었다.
기관 성과	신뢰	이용 후 기관의 성역 또는 활동에 대해 신뢰하게 된 정도	수업에 참여한 후, 한국문화예술교육진흥원의 문화예술교육에 대해 신뢰감을 가지게 되었다.
사회 성과	국민 행복	이용 후 기관이 국민의 삶의 질 및 행복에 기여했다고 느끼는 정도	이러한 사업은 국민의 삶의 질 향상에 기여했다고 생각한다.

출처: 문화예술교육 지원사업 만족도 조사

[그림 III-13] PCSI 2.0모델 기반 2022년 만족도 평가 측정 지표 중 일부

- PCSI.20은 고객만족(40%), 서비스품질(30%), 서비스비교(20%), 사회적 책임(10%)로 구성요소

가 산출되는 구조임. 2022년 꿈의 오케스트라를 비롯, 꿈다락 토요문화학교, 생애주기별 문화 예술교육 지원사업 등 사회문화예술교육과 예술꽃씨앗학교, 학교예술강사 지원사업 등 학교 문화예술교육의 만족도 평가사업에 활용된 바 있음.



출처: 2022 꿈의 오케스트라 만족도 조사

[그림 III-14] 2022년 꿈의 오케스트라 만족도 조사

□ 평가결과 산출 및 성과 도출

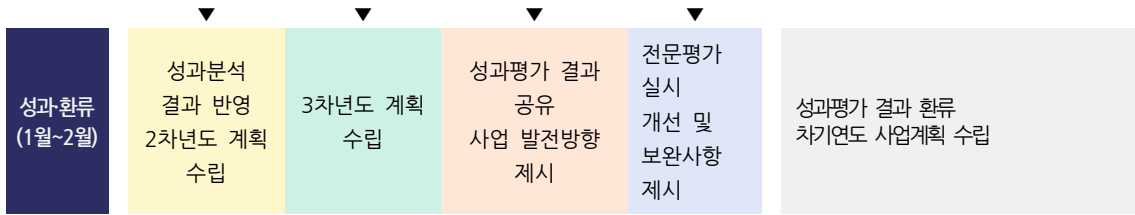
- 전문가 평가위원은 서류검토, 현장방문(수업 및 공연 참관), 관계자 면담 등을 통해 파악된 거점 운영현황을 종합하여 18개 준거기반 평가를 진행함. 준거개념, 준거별 점검항목이 제시된 평가표를 활용하여 5개 등급(A~D) 평정척도를 활용한 평가하고, 이에 대한 근거를 서술함.
- 거점별 2~4인의 평가위원이 배정될 경우에는 준거별 점수의 평균값을 활용하고, 5인 이상의 평가위원이 배정될 경우, 최저·최고점을 제외한 3인의 점수의 평균값을 최종 평가점수로 제시함.
- 평가점수는 거점의 성과를 분석하기 위한 기초자료로서 의미를 지니며, 거점의 서열화가 아닌 거점의 성장을 견인하기 위한 구체적인 방안 모색의 근거자료로 활용되어야 함.
- 이에 평가점수의 서열적 제시나 거점 간 비교(등위 제시)를 지양하는 한편, 거점의 강점과 약점, 개선과 유지·강화 준거를 안내하는 결과 공유방식이 적합함.
- 우수사례를 선정과 공유에도 다각적인 고민이 필요함. 특히 성과관리 및 컨설팅 모델 운영 초기에는 총점을 제시하는 방법을 지양하고, 사업의 비전을 반영하는 핵심요소(예:댄스팀의 역량이나 참여자 중심환경)를 기준으로 우수사례를 선정하여 소개하는 방법이 적절할 것으로 보임.

4.3. 성과관리 및 컨설팅 모델 추진일정

○ 성과관리 및 컨설팅에 참여하는 주체별 과업과 추진일정, 신규·지속 거점의 준비 사항은 다음과 같음.

〈표 III-70〉 주체별 성과관리 및 컨설팅 수행내용 및 준비사항

구분	주체별 수행 내용				준비 사항	
	신규 거점	지속 거점	진흥원	전문가 그룹	신규거점	지속거점
계획수립 (1월)	신규 사업계획서 제출	2차년도 사업계획서 제출	연간 추진계획 수립 신규 거점기관 공모 전문가 그룹(기관) 선정	전문가 그룹 구성	공모신청서 사업계획서 지자체 협력 의향서 사업자등록증 협력 의향서	해당연도 사업계획 수립
거점선정 (2월)	거점선정 심사	컨설팅	거점기관 심사 및 선정 컨설팅 지원	(지속거점) 컨설팅	PT 발표자료 인터뷰 심사	컨설팅 신청 컨설팅 실시 컨설팅 결과 반영
기획·설계 (2월~3월)	컨설팅 사업계획 보완·제출	사업계획 보완·제출	거점교육 및 지원금 교부 컨설팅 지원	(신규거점) 컨설팅	컨설팅 신청 컨설팅 실시 컨설팅 결과 반영 수정 사업계획서 제출 1차 지원금 교부신청	수정 사업계획서 제출 1차 지원금 교부신청
운영준비 (3월~4월)	단원모집 운영준비 자체점검(1차)	단원모집 운영 준비 자체점검(1차)	평가 지원	자체점검 결과 검토	참여인력 확정 단원모집	
운영실천 (3월~12월)	거점 운영 증빙자료 수집·관리	거점 운영 증빙자료 수집·관리	평가 지원	현장조사 (수업참관 및 인터뷰)	참여효과 효과 분석을 위한 사전검사 실시 운영과정 기록 추진상황 보고 1차 거점기관 자체점검표 제출 전문가 현장방문 및 인터뷰 협조 2차 지원금 교부신청	
산출·평가 (11~12월)	자체점검(2차) 전문평가자료 제출	자체점검(2차) 전문평가자료 제출	컨설팅 지원	(2차) 컨설팅	정기공연 참여자 만족도 조사 참여효과 효과 분석을 위한 사후검사 실시 2차 거점기관 자체점검표 제출 레퍼토리 공연 영상물 제출 연간 사업성과물 (결과보고서) 제출 전문평가 자료 제출	



- 연속거점의 경우 총괄평가가 연초에 진행되므로 연간 사업운영에서 비교적 여유있는 기간에 컨설팅과 워크숍 등을 통해 핵심사안을 고려하고 연간 계획에 반영할 수 있음. 연 2회의 컨설팅이 지표기반의 체계적인 평가와 연관되어 있어 구체적 사안에 대한 실질적인 컨설팅 및 피드백을 기대할 수 있음.
- 컨설팅 시점을 사업 개시 이전 단계와 사업 운영 단계로 나누어 운영함. 거점 개별 컨설팅에서는 사업에 대한 이해와 평가경험에 기반한 풍성한 조언과 피드백을 얻을 수 있으며, 총괄 평가 이후의 컨설팅 워크숍에서는 다른 거점들과 네트워킹 및 사례공유를 통해 공동의 문제해결 방식을 피할 수 있으며 우수사례에 대한 벤치마킹도 가능함.
- 신규거점은 연초의 계획수립 단계에서 우수사례에 대한 분석을 통해 사업계획 수립에 반영하고 고려할 수 있음. 사업 개시 이전에 컨설팅을 통해 누적된 성과관리 모듈의 혜택을 볼 수 있으며 다양한 거점의 레퍼런스를 통해 효율적인 사업 전략을 수립할 수 있음.
- 평가위원단은 단기적, 일회성의 현장 방문이 아닌, 1년 단위의 관찰과 모니터링을 통해 평가를 위한 풍성한 자료를 검토할 수 있으며, 밀접한 관찰을 통해 거점의 운영에 대한 통찰 및 즉각적인 피드백을 제언할 수 있는 장점이 있음.

IV. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 시범적용

1. 성과관리 모델 시범적용 개요
2. 거점기관 성과평가 결과
3. 전문가 의견

IV. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 시범적용

1. 성과관리 모델 시범적용 개요

1.1. 시범적용 목적

- 연구를 통해 개발된 성과관리 모델의 현장 적용가능성과 유효성을 검토하기 위해 23년도 <꿈의 댄스팀> 운영사업에 참여하고 있는 거점기관을 대상으로 시범 적용을 진행함.
- 모든 거점기관이 1차년도 사업을 추진하는 과정임을 고려하여 ‘투입’과 ‘활동’ 영역으로 적용 범위를 제한하였으며, 성과관리 및 컨설팅 프로세스를 축약하여 모델안의 유효성을 검증하는데 초점을 맞춤.
- 이 과정을 통해 평가영역 및 평가준거, 평가항목의 적절성, 평가방법 및 평정방법의 적절성 등을 검토하고자 하였음. 또한 현장의 의견을 청취하는 한편, 성과관리 및 컨설팅 모델의 수정·보완점을 파악함.
- 구체적으로 시범적용을 통해 ‘투입’과 ‘활동’ 영역의 서류평가 진행을 위해 확보할 수 있는 현장자료 목록을 파악하고, 평가준거 기반의 성과확인 및 평가의 가능 여부를 확인함.
- 또한 문화예술교육 및 무용교육, 성과관리 및 평가에 대한 이해를 가지고 있는 전문가풀을 구성하여 서류검토 및 평가, 현장 방문, 성과평가로 이어지는 프로세스의 적절성과 유효성을 파악함.

1.2. 시범적용 추진절차

- 한국문화예술교육진흥원과의 협의를 통해 시범적용의 범위를 설정하고, 23년 <꿈의 댄스팀> 운영사업에 참여하고 있는 거점기관을 대상으로 성과평가를 진행함.
- <꿈의 댄스팀> 성과관리 모델의 시범 적용은 2023년 9월~11월 중 진행되었으며, 1)거점기관 대상 사전설명회를 개최 2)전문가 평가위원 구성 및 사전회의 3)현장자료 수집 4)서류검토 및 평가 5)현장방문 기관 선정 6)현장방문(수업 및 공연 참관) 7)거점평가 8)평가회의 및 우수사례 도출의 순으로 진행됨. 단계별 구체적인 추진 내용은 다음의 표와 같음.

〈표 IV-1〉 시범적용 추진절차

구분	일정	추진내용	거점기관 계자	전문가 평가위원	연구진
1	9월 15일(금)	<ul style="list-style-type: none"> 거점기관 대상 시범적용 설명회(비대면) 성과관리 모델 시범적용 계획 및 점검표 작성방법 안내 - 거점기관 성과관리 점검표 배포 : 9월 25일(월) 점검표 제출 마감 - 현장조사 희망일정 조사 링크 배포 	●		●
2	9월 18일(월)	<ul style="list-style-type: none"> 전문가 평가위원 오리엔테이션(비대면) - 성과관리 모델 시범적용 계획 및 평가 진행방법 안내 		●	●
3	9월 25일(월)	<ul style="list-style-type: none"> 거점기관 성과관리 점검표 및 평가자료 수집 현장조사 희망일정 취합 완료 	●		●
4	9월 26일(화) ~27일(수)	<ul style="list-style-type: none"> 전문가 평가위원 서류 검토자료 송부 - 20개 거점기관별 점검표 및 증빙자료 - 평가서 양식 		●	●
5	10월 6일(금)	<ul style="list-style-type: none"> 전문가 평가위원 1차 대면회의 진행 - 서류 검토결과 공유 및 현장조사(방문기관) 대상 선정 논의 - 평가 진행 프로세스에 대한 의견 공유 - 거점기관-전문가 평가위원 매칭 및 방문일정 편성 		●	●
6	10월 22일(일) ~ 11월 19일(일)	<ul style="list-style-type: none"> 전문가 평가위원 현장방문 및 평가 진행 - 점검표 및 증빙자료 기반 현장점검 - 수업 및 공연 참관 - 관계자(무용감독, 교육강사 등) 인터뷰 진행 		●	●
7	11월 24일(금)	<ul style="list-style-type: none"> 전문가 평가위원 2차 회의 - 평가결과 공유, 모델 개선사항 논의 - 우수사례 선정 논의 		●	●
8	12월 1주	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과 도출 및 모델 정교화 매뉴얼 북 개발(최종모델 및 우수사례 소개 포함) 			●

□ 사전설명회 개최 및 평가자료 수집

- 성과관리에 대한 거점기관과의 공감대 형성을 목표로 거점기관 대상 시범적용 설명회를 개최하고 이후 안내된 절차에 따라 성과관리 모델 시범 적용을 추진함.
- 시범적용 설명회에서는 〈꿈의 댄스팀〉 성과지표 및 컨설팅 모델 개발과정과 결과를 공유하고, 성과관의 목적과 필요성, 활용방법 등을 안내함.
- 더불어 평가준거에 기반한 평가를 진행하는 과정에서 근거자료로 활용될 수 있는 자료수집에 대한 협조를 요청함.
- 연구진은 1차적으로 한국문화예술포육진흥원에서 취합·보관하고 있는 서류(4월 기준 1차 교부

신청서, 7월 기준 중간 추진상황보고서 및 참여인력 현황)를 통해 파악가능한 정보를 확인하고 추가자료 수집을 요청함.

- 이와 함께 거점기관 스스로 꿈의 댄스팀의 안정적인 운영과 성과 창출을 위해 관리·점검해야 할 항목들을 인식하게 하고, 현재의 상태를 진단할 수 있도록 현장점검표(투입, 활동 영역)를 배포하여 자체진단 평가를 실시함.

[그림 IV-1] 거점기관 평가자료 취합 양식

[그림 IV-2] 거점기관 자체 성과관리 점검표

□ 전문가 평가위원단 구성 및 시범적용 방법 안내

- <꿈의 댄스팀> 성과관리 모델의 유효성과 타당성을 검증하기 위하여 문화예술교육 및 무용교육에 대한 이해를 토대로 현장평가가 가능한 평가위원단을 구성함.

<표 IV-2> 시범적용 전문가 평가단 구성

구분	성명	소속 및 직위	전문분야
1	유지연	창원대학교 문화테크노학과교수	문화정책
2	김병주	서울교육대학교 교수	문화예술교육·공연예술
3	권선영	고양시정연연구원 부연구위원	문화정책·무용교육
4	김혁진	모든학교체험학습연구소 연구위원	문화예술교육·아동·청소년

- 지표개발 과정에 자문위원으로 참여한 전문가 3인을 시범적용 평가위원으로 구성하여 성과지표 개발과정에서의 판단과 달리 현장 적용 과정에서 발굴되는 문제와 수정·보완 사항을 구체적으로 도출하도록 함.

- 또한 성과관리 모델을 처음 접하는 견해에서 지표해설과 평가방법의 적절성 등을 판단할 수

있는 전문가 1인을 시범적용 평가위원으로 구성함.

- 성과평가에 앞서 전문가 평가위원단 사전회의를 통해 시범적용의 목적과 평가절차, 방법 등을 설명하고, 실제 시범적용을 통해 평가를 실시해야 하는 평가범위를 안내함.
- 20개 거점기관 모두 1차년도 사업을 추진하는 과정에서 성과평가가 이루어져야 하는 상황을 고려하여 투입과 산출 영역의 평가로 범위를 설정하고 진행하도록 함.

<표 IV-3> 시범적용 범위

성과영역	평가항목	평가준거	시범적용
1. 투입	1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	○
		1.1.2. 행정인력 확보 수준	○
	1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	○
		1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	○
	1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	○
		1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	○
2. 활동	2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	○
		2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	○
	2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원 활동 지원의 적절성	○
		2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	○
	2.3. 운영 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	○
		2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	○
3. 산출	3.1. 댄스팀의 독자적 운영모델 구축	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준	X
	3.2. 거점 기반 구축	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준	X
	3.3. 참여자 만족도	3.3.1. 참여자 만족도	X
4. 결과	4.1. 참여효과	4.1.1. 아동·청소년의 발전	X
		4.1.2. 거점의 안착 및 안정화	X
	4.2. 확산효과	4.2.1. 사회적 영향 확산	X

□ 서류평가 및 현장조사 대상 선정

- 한국문화예술교육진흥원 및 거점기관을 통해 수집된 평가 근거자료를 활용하여 20개 거점 전체에 대하여 1차 서류검토를 진행하였으며, 이후 거점기관의 소재 지역, 장르, 서류평가 결과 등을 고려하여 현장방문 대상을 선정함.
- 서류검토 시 활용한 근거자료는 1차 교부신청서(4월 기준자료), 중간 추진상황보고서 및 참여인력 현황(7월 기준자료), 1차 자체점검 결과 및 추가제출자료(9월 기준)임.

- 서류평가는 전수 검토하였으나 실질적인 현장조사는 일부만 계획되었으므로, 평가에 대한 불완전한 근거자료라는 평가위원단의 의견에 따라 샘플 조사에 참여하지 않은 거점의 점수표는 작성하지 않음. 대신 서류평가에 따른 검토의견과 거점기관 방문 순위를 취합함.

- 평가단의 회를 통해 거점기관별 서류평가 결과와 소재 지역, 장르 등을 고려하여 현장조사(수업참관 및 인터뷰)를 진행할 거점기관 9개소를 선정하였으며 아래와 같음.

〈표 IV-4〉 시범적용(현장조사) 거점기관 목록

구분	거점명	장르(주장르+융합장르)	교육대상
1	A재단	현대무용	초·중·고등학생(8~18세)
2	B재단	스트릿댄스	중·고등학생(14세~19세)
3	C재단	현대무용, 스트릿댄스	초·중·고등학생(12세~17세)
4	D재단	발레	초등학생(10세~13세)
5	E재단	현대무용, 스트릿댄스	초·중·고등학생
6	F재단	한국무용, 발레, 현대무용	초·중·고등학생(11세 이상)
7	G재단	한국무용, 현대무용, 발레	초등학생(8세~13세)
8	H재단	발레	초등학생(10세~13세)
9	I재단	실용무용	중학생

□ 현장조사(수업 및 공연 참관, 관계자 인터뷰)

- 평가준거의 신뢰성과 타당성, 평정방법의 적절성을 파악하기 위하여 거점기관별 평가위원단을 1인~3인으로 차등 편성하여 진행하였으며, 평가위원 인원에 따른 산출방식 등을 교차 비교함.
- 현장방문 대상으로 선정된 9개소의 거점기관의 협조를 기반으로 수업 및 공연 참관, 관계자(무용감독, 교육강사, 행정담당자 등) 인터뷰 등을 실시하였으며, 거점기관별 현장조사 결과는 다음의 표와 같음.

〈표 IV-5〉 거점기관별 현장조사 진행결과

구분	거점명	방문일시	인원	평가위원				연구진
				김혁진	권선영	유지연	김병주	
1	A재단	11/18(토), 10:00	1		●			진승화
2	B재단	10/27(금), 16:00	2			●	●	제한정
3	C재단	10/26(목), 18:00	2		●		●	이성희
4	D재단	11/09(목), 15:00_교육 11/18(토), 17:00_공연	1	●				정유경 진승화

구분	거점명	방문일시	인원	평가위원				연구진
				김혁진	권선영	유지연	김병주	
5	E재단	11/10(금), 17:00	3	●	●		●	정유경
6	F재단	11/11(토), 10:00	1		●			이성희
7	G재단	11/04(토), 13:30	1	●				제한정
8	H재단	10/22(일), 14:00_교육 11/05(일), 15:00_공연	1			●		제한정
9	I재단	11/19(일), 14:00	1			●		제한정

□ 평가준거 기반 총괄평가 진행

- 서류평가와 현장방문 결과를 종합적으로 반영하여 2개 영역(투입, 활동), 6개 평가항목, 12개 평가준거별 전문가 평가를 진행하고, 거점기관별 평가점수를 산출함.
- 사업이 운영되고 있는 다양한 맥락과 요소들을 고려하여 평가준거에 기반한 절대평가를 진행하였으며, 다수의 평가위원이 평가를 진행한 거점의 경우, 준거별 평균점수를 합산하여 성과를 진단함.
 - 개발된 평가지표는 4개 영역(투입, 활동, 산출, 결과)으로 구성되어 평가점수를 합산하면 100점 만점으로 총합 되나, 시범적용에서는 사업 진행 상황을 고려하여 2개 영역(투입, 활동)만을 평가하였으며, 파악의 용이성을 위해 100점 환산점수를 추가 산출하여 제시함.
- 평가결과는 각 속성의 상대적 중요도와 성취도를 분석하는 IPA(Importance_Performance Analysis) 분석 프레임워크를 활용하여 재구성함. 준거별 평가점수와 거점단계(연차)를 고려하여 1) 강화 유지 영역 2) 지속 유지 영역 3) 중점 개선 영역 4) 점진 개선 영역으로 평가결과를 가시화 하였음.

〈표 IV-6〉 준거기반 평가결과 분석기준

구분	분류기준
강화 유지 영역	중요도와 평가점수가 모두 높은 준거로, 현 수준을 유지하기 위해 지속적인 노력·관리가 필요한 준거가 해당됨.
지속 유지 영역	중요도는 낮지만 평가점수가 높은 준거로, 현상 유지가 필요한 준거가 해당됨.
중점 개선 영역	거점단계(사업연차)에 따른 준거별 가중치(중요도)가 높으나 현재 평가점수가 낮아 개선이 필요한 준거에 해당됨.
점진 개선 영역	중장기 관점에서 관리되어야 할 요소로, 현시점에서 성과를 도출하기 어려우나 사업의 지속성을 고려하여 점진적인 관리가 필요한 준거에 해당됨.



[그림 IV-3] 매뉴얼북의 23년 꿈의 댄스팀 우수 거점 소개

□ 우수사례 발굴 및 모델 수정·보완사항 검토

- 전문가 평가결과를 토대로 우수 운영사례를 발굴하고, 성과지표 및 평가방법의 보완점 등에 점검하여 최종 모델을 정교화함.
- 평가결과 보고 및 우수사례 선정 과정에서 총점을 서열적으로 제시하거나 등위를 선정하는 방식을 지양했으며, 평가준거별 충족 수준을 비교하여 거점의 성장을 견인하는 과정에서 공유할 만한 우수사례를 공유함.
- 23년 시범조사 결과, 3곳의 거점을 가이드북에 소개하였으며 우수사례는 1)평가단의 서류평가 및 현장평가에서 전반적으로 총점이 높으며 2)특정 항목에서 우수한 약진을 보이고 있으며 3) 다른 거점에서도 적용해볼 만한 구조화된 사업 운영 방향성을 보이고 있는 거점을 소개하였음.
- ‘댄스팀의 역량’에서 좋은 성과를 보여준 경우, ‘참여자의 발달 과정에 맞춘 교육과정 개발’과 ‘체계적인 공연 창작 커리큘럼 개발’ 항목에서 좋은 사례로 소개함. ‘사업목적에 부합되는 교육 구성 및 세부내용’을 적절하게 설계하고 운영한 경우, 사업운영의 ‘내용적 요소’에서 긍정적인 사례로 소개하였으며, 마지막으로 ‘참여자 중심 환경’과 ‘운영 활성화 기반 마련’에서 좋은 사례 등 세 개의 거점을 소개함.
- 차후에도 우수 사례의 공유 등에서 지나치게 거점 간 경쟁을 유도하지 않도록 성과의 질적인 부분을 강조하고 공동의 문제해결에 도움이 되는 사례 위주로 묘사하여 실질적으로 도움이 되는 공유방식을 고려할 필요 있음.

2. 거점기관 성과평가 결과

2.1. A재단

□ 준거별 평가결과

- A재단의 투입영역 평가점수는 40점, 활동영역 평가점수는 34.4점으로 투입과 활동영역의 성과 요소를 적절하게 확보·관리하고 있는 것으로 평가됨.
- 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 99.2점이며, 시범 평가를 진행한 9개의 거점기관 중 높은 수준으로 나타남.

〈표 IV-7〉 A재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과

구분	배점	평가점수	환산점수
1. 투입	40.0	40.0	100.0
1.1. 인적 요소	20.0	20.0	100.0
1.2. 환경적 요소	8.0	8.0	100.0
1.3. 내용적 요소	12.0	12.0	100.0
2. 활동	35.0	34.4	98.3
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	17.0	100.0
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	11.0	100.0
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	6.4	91.4
합계(투입+활동)	75.0	74.4	99.2

- 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영 현황을 점검함 결과, 11개 평가준거 모두 매우 우수한 수준으로 분석됨. 꿈의 댄스팀을 중장기적으로 지원할 수 있는 인적, 환경적, 내용적 요소가 적절하게 확보되어 있으며, 댄스팀의 역량과 참여자 중심 환경조성 노력이 우수한 것으로 평가됨.

〈표 IV-8〉 A재단 전문가 평가 결과

평가항목	평가준거	평가점수	
1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	A	16.0
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	A	4.0
1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	A	4.0
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	A	4.0
1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	A	5.0
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	A	7.0

평가항목	평가준거	평가점수	
		점수	등급
2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	12.0	A
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	5.0	A
2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	6.0	A
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	5.0	A
2.3. 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	4.0	A
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	2.4	B

- 다른 평가준거에 비해 다소 점수가 낮게 평가된 ‘2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산’ 준거의 경우, 점검항목을 충족하지 못한 것이 아니라 중장기 사업의 특수성을 고려할 때 점진적으로 관리되어야 할 요소들로 인한 편차인 것으로 분석됨.
 - 세부적으로 성과공유 활동 및 확산 노력을 매우 적극적으로 실천되고 있으나 1차년도 사업단계인 만큼 지역 내 협력적인 파트너십 형성, 중앙과의 협력적 교류와 관련된 활동은 두드러지지 않은 것으로 평가됨.

□ 전문가 평가의견

- A재단은 꿈의 댄스팀 운영사업을 중장기적 관점에서 이끌어 나갈 전문성 있는 예술교육 인력을 확보하고 있으며, 단원 규모를 고려한 주강사 확보(8명)가 이루어짐. 또한 행정인력이 확보되어 있으며 댄스팀 재원확보 노력, 코디네이터 관리 등 적극적인 참여와 역할 수행이 이루어지고 있음.
- 무용교육의 특수성, 단원의 규모 등을 고려한 교육공간과 교구 등이 확보되어 있으며, 공간의 물리적 접근성에도 제약이 없는 것으로 파악됨.
- 전체 사업비에서 인건비 차지 비율이 다른 거점과 비교하여 높지 않은 수준이며, 무용감독, 창작인력, 교육인력의 편성 비율도 적절한 것으로 판단됨.
- 재단의 기존 후원시스템과의 연계 노력, 독자적인 교육과정 개발을 위해 연구비용을 편성한 점을 긍정적으로 평가함.
- 교육운영비 중 공연 및 영상 제작비용이 전체 사업예산의 43%로 확인되어 매우 높은 비율을 차지함. 현장점검 및 관계자 인터뷰 결과, 다양한 무대의상과 소품을 구매하는 등 단원에게 제공할 무대 경험의 수준을 높이고 다채롭게 구성하는 조치로 파악됨.
- 사업기획 단계에서 설정된 거점의 운영목표와 지향가치 등은 꿈의 댄스팀이 지향하는 방향에 부합되며, 지역거점으로서의 역할을 충분히 인식하고 있는 것으로 분석됨.

- 무용교육의 전문성 수준이 높으며 교육구성도 적절하게 이루어짐. 움직임을 통한 ‘놀이’ 활동을 기반으로 전개되어 아동·청소년의 즐거움과 창의성을 개발하는 프로그램이 이루어지고 있음. 또한 교육 프로그램의 연구·개발을 위해 정기적인 회의를 진행할 뿐만 아니라, 수업 전·중·후로 무용감독과 창작인력, 교육강사의 피드백이 기민하게 환류·반영되고 있음.
- 단원의 개별성을 존중하는 교육프로그램이 바탕이 되어 레퍼토리로 발전·공연되는 점이 특징이며, 학부모 참여가 인상적임.
- 전체 단원규모 유지와 관리를 위하여 단원 충원이 이루어졌으며, 다양한 요일로 수업을 편성하여 교육참여 및 선택의 폭을 넓힘. 무대에서 발생할 수 있는 위험요소에 대해 충분히 인지할 수 있도록 안전에 대한 중요성을 반복적으로 상기시켰으며, 학부모와의 소통 및 정보공유가 적절하게 이루어짐.
- 지역거점으로서의 역할 인식을 토대로 댄스팀의 성과공유 활동을 적극적으로 전개하고 있으며, 지역사회의 인식과 지지를 위한 활동을 추진함. 다만, 사업 초기(신규거점)인 만큼 지역 내 문화적·사회적 자원을 다각화하기 위한 이해관계자들과의 협력망 구축과 관련된 활동은 가시화되지 않음.

〈표 IV-9〉 A재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가준거	유지		개선		평가근거
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	●				• 단원 규모를 고려한 교육인력 확보
1.1.2. 행정인력 확보 수준		●			• 행정인력의 확보, 역할수행 적절성
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준		●			• 교육공간의 규모와 안정성, 접근성
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준		●			• 재원의 다각화 노력(관악늘봄후원) • 교육실천을 고려한 예산편성 적절
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성		●			• 사업계획과의 부합성
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성		●			• 단원의 개별성을 존중하는 표현활동
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	●				• 프로그램 연구개발 노력 • 학습자 흥미 수준을 고려한 교육방법 적용
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준		●			• 수준 높은 무대체험을 위한 환경조성 • 교육과 창작의 연계성, 학부모 참여
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	●				• 단원 규모 유지를 위한 지속 충원 • 안전관리 노력
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	●				• 학부모와의 소통창구 마련, 공유
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준				●	• 집행절차의 복잡성 개선 필요
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산				●	• 파트너십 구축을 위한 노력 필요

2.2. B재단

□ 준거별 평가결과

- B재단의 투입영역 평가점수는 35.5점, 활동영역 평가점수는 33.4점으로 활동영역의 성과영역은 적절하게 확보·관리되고 있으나, 투입영역은 개선이 필요한 항목이 존재함.
- 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 91.9점으로 우수한 수준이나 긍정적 방향으로의 변화와 성과 확대를 위해서는 환경적 요소의 점검과 개선이 요구됨.

〈표 IV-10〉 B재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과

구분	배점	평가점수	환산점수
1. 투입	40.0	35.5	88.8
1.1. 인적 요소	20.0	19.2	96.0
1.2. 환경적 요소	8.0	4.8	60.0
1.3. 내용적 요소	12.0	11.5	95.8
2. 활동	35.0	33.4	95.4
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	16.0	94.1
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	11.0	100.0
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	6.4	91.4
합계(투입+활동)	75.0	68.9	91.9

- 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영 현황을 점검함 결과, 교수자와 학습자, 교육내용 등 교육활동의 토대가 되는 자원구성과 운영역량 측면에서의 적절성은 긍정적으로 평가됨.
 - 세부적으로 예술교육인력의 확보 수준, 교육구성 및 기본방침의 적절성, 무용교육의 전문성 수준, 단원모집 및 관리의 적절성, 참여자 인권 보호 적절성, 조직 운영 체계화 수준 측면에서 우수성을 드러냄.

〈표 IV-11〉 B재단 전문가 평가 결과

평가항목	평가준거	평가점수					
		A		B		평점	
1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	A	16.0	A	16.0	A	16.0
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	C	2.4	A	4.0	B	3.2
1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	D	1.6	D	1.6	D	1.6
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	B	3.2	B	3.2	B	3.2
1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	A	5.0	B	4.0	B+	4.5
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	A	7.0	A	7.0	A	7.0

평가항목	평가준거	평가점수					
		A		B		평점	
2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	A	12.0	A	12.0	A	12.0
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	B	4.0	B	4.0	B	4.0
2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	A	6.0	A	6.0	A	6.0
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	A	5.0	A	5.0	A	5.0
2.3. 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	A	4.0	A	4.0	A	4.0
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	B	2.4	B	2.4	B	2.4

※ 전문가 평가위원 배정 인원 = 2인

- 반면, '1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준'은 중점개선이 필요한 준거로 파악되며, 단원규모를 고려한 일정 수준의 공간면적 확보와 시설 등을 점검할 필요가 있는 것으로 분석됨.
- 연차별 프로그램을 운영하는 수준을 넘어 중장기적 관점에서 거점으로 안착하기 위해서는 교육의 수월성뿐만 아니라 사업의 지속성을 담보할 수 있는 재원확보 방안을 강구하고, 중장기적 관점에서의 로드맵과 구체적인 전략 수립이 필요함.

□ 전문가 평가의견

- 교육 전문성을 지닌 예술교육 인력이 적절하게 확보되어 있으며 사업에 대한 이해 수준도 높은 것으로 판단됨. 행정인력의 경우에도 상근인력(행정담당자)과 코디네이터를 확보하고 있으나 적절한 역할 부여와 관심을 유도할 필요가 있음.
 - 현재 코디네이터의 경우, 출결 관리, 간식 관리 등의 업무를 담당하고 있지만, 재단 담당자의 경우 상시참석 및 집중력 있게 참여하기 어려운 상황으로 보임.
- 교육공간은 도심에 위치하고 있어 참여자 접근성은 적절하나, 상당히 노후하고, 움직임 활동을 하기에는 공간이 지나치게 좁으며, 탁구대 등 부상을 야기할 수 있는 위험 요소들도 존재함. 또한 환기, 냉난방시설, 탈의실, 정수기 등도 미흡한 수준으로 개선이 필요함.
 - 교육공간이 대상 그룹 및 요일에 따라 두 곳으로 나누어져 있음. 방문한 초등학생 반의 경우 적절한 탈의실, 신발이나 물품 보관장소 등이 매우 부족하고 전체 인원이 안전하게 출출 수 있는 공간확보, 환기나 휴식공간, 소음 차단, 이동 경로 등 무용단 활동에는 적절하다고 보기 어려움.
- 사업비의 65.1%가 인건비로 편성되어 적절성에 대해 검토할 필요가 있음. 한편, 예산확보는 지자체와의 이해관계에 따라 유동적일 수밖에 없다 보니 재단에서는 댄스팀을 지역행사에 참여시키거나 홍보 활동에 활용하기를 기대함.

- 이 과정에서 댄스팀이 지향하는 바와 이해관계가 충돌하거나 일정이 맞지 않아 딜레마가 발생하고 있는 것으로 파악됨. 예산확보 및 성과에 급급할 수밖에 없는 재단의 요구와 강사진의 비전이 상충하는 문제해결 방안 마련이 필요함.
- 무용감독과 교육인력은 나름의 교육철학과 방향성을 공유하고 있으며, 무용감독의 리더십에 교육강사가 적극 동참하는 구조임. 스트릿 댄스라는 장르적 특성에서 출발하며 교육의 측면에서도 ‘놀이성’을 강조하는 관점이 분명함.
- 거점의 획일화를 지양하는 꿈의 댄스팀의 방향성 측면에서 성동 꿈의 댄스팀의 다양성이 빛을 발할 것으로 보이나, 현실적으로 ‘레퍼토리’ 개념의 강조와 스트릿 댄스 특성을 고려한 행사 및 공연 참여에 대한 유연성이 정리되어야 함.
- 초등반의 단원모집과 관리는 대체로 우수하게 운영되고 있지만, 중등반 경우 학업 등을 이유로 결석이 발생하는 문제가 있음. 또한 취약계층 학생들을 최대한 융화시키는 것이 가장 큰 숙제이나 노력하고 있음. 실력적으로 신경전 등도 있으나 잘하는 친구가 부족한 친구를 티칭하는 방식 등을 통해 최대한 융화되도록 하고 있음.
- 커리큘럼은 단원의 반응에 따라 탄력적으로 수정·보완하여 운영하고 있으며, 학습자의 성취 수준을 고려하여 1:1 개별지도, 동료학습, 협동학습 등의 방식을 다양하게 적용하고 있음.
- 교육인력들은 매주 수업 전후로 회의를 진행하여 피드백을 공유하고 수업일지를 작성하는 등 프로그램 연구·개발 노력이 이루어지고 있으며, 수업의 계획안과 실제 수업안을 함께 기록하여 아카이빙하고 수업에 대한 논의 및 평가 회의도 수시로 진행하는 것으로 보임.
- 중앙 및 지자체의 요구로 발생 되는 행사 등으로 인해 본래 교육계획보다 발표용 연습과 준비에도 많은 신경을 쓰게 되는 것으로 보임. 자칫 불필요하거나 맥락에 맞지 않는 지자체 행사에 동원, 소비되는 것을 방지하기 위한 공동의 논의와 파트너십이 요구됨.

〈표 IV-12〉 B재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가준거	유지		개선		평가근거
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준		●			• 전문적인 예술교육 인력의 확보
1.1.2. 행정인력 확보 수준			●		• 행정인력의 참여와 관심 유도 필요
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준			●		• 교육공간 협소, 안전관련 부대시설 미흡
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준				●	• 높은 인건비 비율, 재원의 다각화를 위한 공동의 노력이 필요
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성		●			• 연차별 목표와 연계한 구체적인 전략과 로드맵 필요

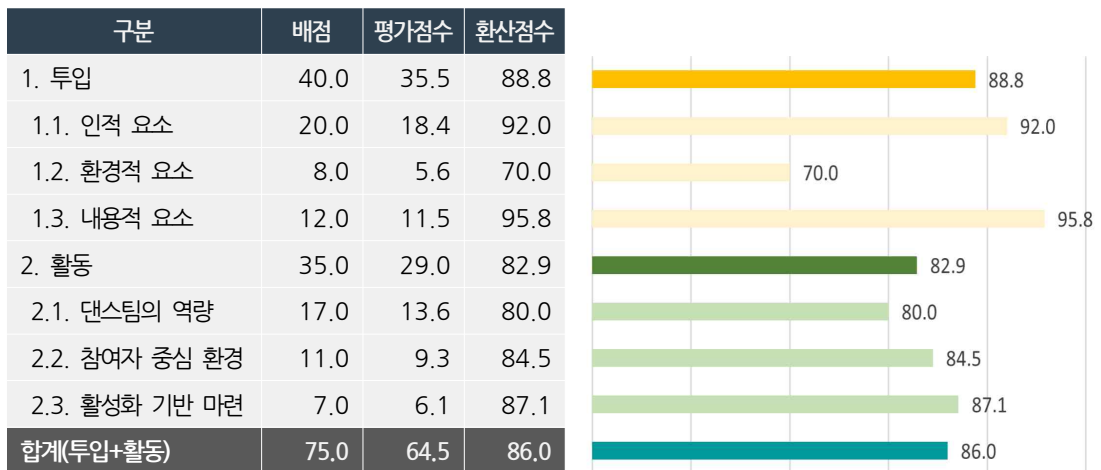
평가준거	유지		개선		평가근거
	강화	지속	중점	점진	
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성		●			<ul style="list-style-type: none"> 댄스팀만의 교육철학과 방향성 명확 장르적 특수성을 반영한 콘텐츠 개발
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	●				<ul style="list-style-type: none"> 학습자의 수준을 고려한 교육방법 다양화 수업 평가회의 수시 진행 및 환류
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준				●	<ul style="list-style-type: none"> 스트리트 댄스의 특성상 프로시니엄 무대에 맞는 레퍼토리 개발의 어려움
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	●				<ul style="list-style-type: none"> 중등반 결석, 취약계층과의 융화 문제에 대한 노력
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	●				<ul style="list-style-type: none"> 참여자 응대 등 유형의 부분은 대체로 잘 관리되고 있으나 재단 담당 부분은 추가적인 확인 필요함
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준		●			<ul style="list-style-type: none"> 참여인력 간 조직관리 대체로 우수 기록 및 데이터 구축 진행
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산				●	<ul style="list-style-type: none"> 성과 공유 및 확산 과정에서의 갈등 요소 방지노력 필요

2.3. C재단

□ 준거별 평가결과

- C재단의 투입영역 평가점수는 35.5점, 활동영역 평가점수는 29.0점이며, 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 86.0점으로 나타남.

〈표 IV-13〉 C재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과



- 무용감독과 행정인력의 사업에 대한 이해도와 열의가 매우 높은 수준이며, 지역거점으로서의 역할 인식과 참여인력 간 긴밀한 소통에 기반한 협력 수준이 돋보임.
- 한편, '1.2. 환경적 요소'와 '2.2. 댄스팀의 역량 강화'의 경우 다른 항목에 비해 상대적으로 낮은 점수를 받았음. 해당 항목의 점검항목들을 검토하고 점진적으로 개선하는 방안 모색이 필요함.
- 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영 현황을 점검한 결과, 1.1.2. 행정인력 확보 수준, 1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성, 2.3.1. 조직 운영 체계화 수준 측면에서 매우 긍정적인 평가결과가 나타남.
- 무용감독의 주도 아래 레퍼토리 창작을 위한 연출가 및 안무가, 주강사, 보조강사의 참여와 협력이 적극적임. 대체로 사업 취지와 방향성을 잘 이해하고 있는 기관으로 판단됨. 무용감독의 의지가 강사들에게도 영향을 주고 있으며, 재단의 행정담당자가 의지를 가지고 긴밀히 소통하고 있는 것으로 보임.

〈표 IV-14〉 C재단 전문가 평가 결과

평가항목	평가준거	평가점수					
		A		B		평점	
1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	B	12.8	A	16.0	B+	14.4
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	A	4.0	A	4.0	A	4.0
1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	B	3.2	C	2.4	C+	2.8
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	C	2.4	B	3.2	C+	2.8
1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	A	5.0	B	4.0	B+	4.5
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	A	7.0	A	7.0	A	7.0
2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	B	9.6	B	9.6	B	9.6
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	A	5.0	C	3.0	B	4.0
2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	B	4.8	B	4.8	B	4.8
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	B	4.0	A	5.0	B+	4.5
2.3. 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	A	4.0	A	4.0	A	4.0
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	B	2.4	C	1.8	C+	2.1

※ 전문가 평가위원 배정 인원 = 2인

- 반면 1.2.1. 공간 및 시설확보 수준, 1.2.2. 예산확보 및 편성수준, 2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산 평가준거의 경우 점진적으로 개선이 필요한 준거로 파악됨.
- 지역의 생활문화센터 공간을 이용하고 있어 '적절한 교육공간 및 시설을 확보'하였다고 볼 수

있지만, 원도심 교육공간의 경우, 단일 규모 대비 협소한 규모임.

- 현재 원도심과 신도시 지역으로 이원화하여 프로그램을 진행하고 있음. 그러나 행정구역 개편 등의 이슈가 연계되어 3년 후를 예측하기 어려운 상황으로, 지자체와의 예산편성 논의가 현실적으로 불가능하며, 장기적 관점에서의 계획수립에 고민이 적지 않음.

□ 전문가 평가의견

- 무용감독의 전문성 및 사업에 대한 이해도와 역량은 매우 높은 수준으로 판단되지만 창작인력의 구성과 참여는 다소 부족한 것으로 분석됨.
- 교육 강사의 경우, 진흥원이 제시한 인건비 지급단가 기준에 맞는 교육강사 확보가 현실적으로 어려운 실정임. 교육강사의 전문성은 교육의 질과 직결되는 요소이므로 중앙차원에서 보다 적극적인 고민과 실질적 개선 방안을 마련할 필요가 있음.
- 전문성 있는 상근인력이 확보되어 있으며, 재단 담당자의 사업이해도가 매우 높은 수준이며, 사업운영 지원을 위한 적극적 참여가 이루어지고 있음.
- 서면자료 상으로는 수업장소의 문제가 없는 것으로 판단되었으나, 원도심 현장방문을 통해 확인한 결과, 다소 노후한 시설과 함께 청소년 20여 명이 안무 연습하기에는 연습실 크기가 아쉬움.
- 채용의 다각화를 위한 의지는 살펴볼 수 있지만, 1년차인 시점에서 아직 구체적인 조성계획은 수립되어 있지 않음. 또한 인건비의 경우 무용감독의 비율이 다소 높은 편이며 사업 초기임을 고려하여 프로그램 연구 비용에 비중을 두는 전략을 고려해볼 필요가 있음.
- 장기 로드맵을 잡기에는 예산편성 및 지자체 지원의 불확실성이 존재하며, 재단의 입장을 고려해 아직 준비가 되지 않은 학생들의 발표 연습이나 행사 참여를 외면할 수 없는 부담감이 존재함.
- 원도심과 신도시 지역으로 이원화하여 프로그램을 운영 중인데, 원도심에는 취약계층 중심의 참여자 구성, 신도시 지역은 일반적인 학생들로 구성되어 있다는 것이 가장 큰 특징임. 그러나, 프로그램 구성에서는 이러한 특징을 반영한 프로그램의 차별성은 돋보이지 않음.
- 또한 2개 지역으로 분산되어 운영의 효율성이 떨어질 수밖에 없음. 25년에 분구가 시행되면 이러한 비효율성은 해결될 수 있으나 재단이 어느 쪽에 자원을 집중할 것인가에 대한 불안과 모호함이 존재함.
- 창작 및 공연 역량 수준의 경우, 현재 수준이 우수하지 못하다는 평가라기보다는 처음 무용을 접하는 아동·청소년들이 기본적인 신체와 움직임을 익히는 데에도 상당 시간이 소요되기 때문에 점진적으로 가시화되는 평가준거임을 고려하여 해석할 필요가 있음.
- 기존 작품의 일부를 그대로 혹은 재안무 가능한 장르와 달리 창작무용의 경우는 레퍼토리

개발 및 구축과정에서 시차가 발생할 수밖에 없음. 교육기간을 거쳐 1-2년차 이후에 이르러 레퍼토리가 구축되는 것이 합리적이라 판단되며, 이와 같은 장르의 특수성과 다양성을 고려하는 평가결과 해석과 관리가 중요함.

- 거점의 단위로 보았을 때는 사업의 취지대로 전체 참여자의 50% 이상이 취약계층이지만, 서로 다른 지역에서 두 개의 댄스팀이 운영되고 있는 지역의 댄스팀은 사업의 취지가 반영되고 있다고 보기는 어렵다고 판단됨.
- 단원관리 측면에서는 러시아 국적 아동·청소년 비율이 높은 편으로 출석 문제 및 언어 소통 문제의 제약이 있음에도 전체적으로 성실하게 관리되고 있음.
- ‘인권을 침해하지 않는다’는 기본적인 인식은 있지만, 인식의 증진이나 독려 등을 위한 별도의 노력을 기울이는 것은 아닌 소극적 실천의 형태를 보임. 다년차 사업인 만큼 이에 대한 인식 증진 및 실천 향상을 위한 적극적 형태의 노력이 강조될 필요성 있음.
- 성과공유 및 성과확산 항목에 대해서는 적극적으로 활동을 실천하고 있으나, 1년차 사업 진행인 만큼 지역 내 파트너십, 중앙과의 협력적 교류 항목에 대한 활동은 두드러지지 않음.

〈표 IV-15〉 C재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가준거	유지		개선		평가근거
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준			●		• 창작인력의 확보와 참여 비중
1.1.2. 행정인력 확보 수준		●			• 전문성 있는 행정인력의 확보
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준				●	• 원도심 교육공간 개선 필요
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준				●	• 장기적 관점에서의 재원 다각화 노력
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성		●			• 지역 이슈로 인한 불확실성
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성		●			• 대체로 우수함
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준			●		• 이원화된 프로그램 운영의 근거와 차별성 확보 필요
2.1.2. 창작 및 공연역량 수준				●	• 장르적 특수성으로 인한 레퍼토리 구축의 어려움(절대적 시간의 차이)
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성			●		• 원도심과 신도심의 분리 문제
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성		●			• 전체적으로 성실하게 관리되고 있음
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준		●			• 민주적인 소통과 협력, 수업기록
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산				●	• 성과공유 및 확산 활동

2.4. D재단

□ 준거별 평가결과

- D재단의 투입영역 평가점수는 33.6점, 활동영역 평가점수는 29.2점이며, 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 83.7점으로 나타남.
- 1.2. 환경적 요소와 2.2. 참여자 중심 환경 조성 측면에서는 긍정적으로 평가되나, 전반적으로 꿈의 댄스팀의 사업취지에 부합되는 실천을 위한 투입·활동 영역의 검토항목들을 점검·개선하는 노력이 필요함.

〈표 IV-16〉 D재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과

구분	배점	평가점수	환산점수
1. 투입	40.0	33.6	84.0
1.1. 인적 요소	20.0	16.8	84.0
1.2. 환경적 요소	8.0	7.2	90.0
1.3. 내용적 요소	12.0	9.6	80.0
2. 활동	35.0	29.2	83.4
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	13.6	80.0
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	10.0	90.9
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	5.6	80.0
합계(투입+활동)	75.0	62.8	83.7

- 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영 현황을 점검함 결과, 1.1.2. 행정인력 확보수준, 1.2.2. 예산확보 및 편성 수준, 2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성 측면에서 긍정적인 평가결과가 나타남.
- 전문성 있는 상근인력이 행정담당자로 지정되어 있으며, 사업의 운영관리와 함께 프로그램 운영 과정에 함께 적극적으로 참여함. 특히 지역성(지역격차, 다문화 배경 등)에 대한 이해를 기반으로 사업의 단계적 발전방안을 모색하는 등 기획력 측면에서 긍정적으로 평가됨.
- 무용감독 인건비를 편성하지 않고, 체험학습과 공연제작 비용 등 사업운영 예산으로 편성하여 다양한 기회를 확대하고자 하였음. 단원 모집 및 관리 측면에서는 대부분 이주 배경 아동으로 구성되어 취약계층 기준을 충족하고, 적절한 단원 규모를 유지함.
- 반면, 꿈의 댄스팀으로서의 정체성 구현과 교육의 수월성 측면에서 담보되어야 하는 문화예술 교육으로서의 교육 전문성, 가치 공유 등 내용적 요소와 댄스팀의 역량 수준을 강화하기 위한 변화 노력이 요구됨.

〈표 IV-17〉 D재단 전문가 평가 결과

평가항목	평가준거	평가점수	
1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	B	12.8
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	A	4.0
1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	B	3.2
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	A	4.0
1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	B	4.0
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	B	5.6
2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	B	9.6
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	B	4.0
2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	A	6.0
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	B	4.0
2.3. 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	B	3.2
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	B	2.4

※ 전문가 평가위원 배정 인원 = 1인

□ 전문가 평가의견

- 발레 공연에 특화된 지역 기반 발레단 대표와 단원을 중심으로 교육인력이 구성되어 있어 발레 장르 교육 측면에서는 안정성을 지님. 다만, 발레교육 외에 문화예술교육 경험이 풍부하지 않음.
- D재단에서는 지역 문화에 대한 접근 방향(지역격차, 다문화 배경 등)을 강조하고, 이를 꿈의 댄스팀에 접목하기 위한 단계적 발전방안 연구 등 사업기획력도 적절하고 관심도가 높음.
- 발레단의 아카데미(학원) 공간을 활용하여 2개의 연습실과 기타 공간을 활용하고 있음. 도심에 위치하여 이동 접근성이 우수하며, 공간 환경 및 설비를 잘 갖추고 있음. 다만, 발레 아카데미의 분위기가 사설 강습장 이미지를 줄 수 있음.
- 사업 제안서에 지자체의 4년차 이후 재정 계획(예산 매칭) 및 6년차 이후의 사업 지속화를 위한 재단의 고유사업으로 편성한다는 계획을 명시하고 있음. 예산편성 측면에서는 인건비보다 사업비 비중이 높은 편으로 다양한 활동 경험을 위한 예산이 편성되어 있음.
- 문화예술교육으로 꿈의 댄스팀이 지향하는 가치와 목표에 대해 무용감독은 예술교육은 공연으로 설정하고 과정을 진행하고 있음. 댄스팀은 성격상 공연단으로 대외적인 이미지를 갖게 되지만 미적 경험이나 과정중심 예술교육으로서의 교육활동이 기반이 될 수 있도록 가치 설정이나

방안에 대한 구성원들 간의 협의와 공유 과정이 필요해 보임.

- 단원은 문화다양성에 특화된 댄스팀으로 최적화된 지역 어린이들로 구성됨. 중도 입국 등 다양한 이주배경 특성을 가진 지역의 다문화 마을에 거주하는 참여자가 다수임.
- 교육활동에서 공연에 이르기까지 기획된 흐름에 따라 수업을 진행하였으며, 발레단 특성상 다수의 레퍼토리를 가지고 있고 이를 바탕으로 공연을 창작하고 실행할 수 있는 계획을 실행함.
- 다양한 주제를 통한 표현활동을 경험하고 공연을 주제로 안무를 만드는 과정을 통해 참여자들의 창작성을 발휘할 수 있도록 하였음. 하지만 기존 작품을 베이스로 할 때 이미 주제가 주어 진 상태에서 시작해야 하는 점에서 창의적 활동으로 한계가 있을 수 있음.
- 레퍼토리 창작과정에서 안무감독 워크숍이나 음악으로 움직임 만들기 과정을 통한 표현활동 기회도 반영됨. 기존 발레 ‘호두까기 인형’ 레퍼토리를 기반으로 다양한 나라의 문화를 표현하는 창작활동을 반영하였음. 하지만, 1차년도에는 표현활동 자체로 스토리와 레퍼토리를 만드는 창의적이고 창조적인 창작활동으로 경험 자체에 목적을 두는 방안도 필요해 보임.
- 공연의 경우 전문발레단의 참여부분이 구성상 더 길고 지역 내 귀빈 소개가 길어지는 등 댄스팀이 주인공이라기 보기는 어려움. 꿈의 댄스팀이 사실 발레단 공연에 일부 찬조처럼 참가한 것으로 보일 수 있어, 사업의 정체성의 큰 축인 레퍼토리 창작과 기존 레퍼토리의 부분적 적용은 구분되어야 할 필요가 있음.
- 단원모집 및 관리 측면에서 큰 문제는 없으나 개별적인 활동의 지원이나 전체 인원이 고르게 참여하기 어려운 점은 한계요인이 되어 보임. 대부분 이주배경 아동으로 구성되어 취약계층 기준을 충족하고 부모들과 소통이나 운영체계에 특이한 문제는 없어 보임
- 다문화 기반 꿈의 댄스팀을 기획하였고 앞으로도 이를 발전시킬 예정이며 인종과 민족 기반의 문화다양성 사업으로 특성화될 수 있음. 이 경우 참여인력들의 문화다양성에 대한 이해 증진이 필요해 보임. 모집 배너나 참여자들과의 활동 중에 ‘다문화’라는 표현을 사용하는 것은 차별적 요소로 작용함.
- 강사진을 비롯한 무용단 운영팀과 재단과의 상호 협력관계가 적절하게 이루어지고 있으며, 주 강사진 모두 발레단 소속으로 내부 소통이나 협업 활동에 특별한 장애 요인은 없는 것으로 판단됨. 다만, 기록의 관리 방법에 대해서는 구체적인 방안을 확인하기 어려움. 강사들의 실적보고 외에 데이터 구축이나 성과관리에 활용한 방안에 대한 준비가 필요함.
- 참여 예상 대상자들이 주로 거주하는 함박마을 초등학교 등 지역기관 방문과 협조가 이루어졌고 지역사회 행사 참여를 통해 참여자들의 자신감도 향상되고 참여 동기도 제고되는 성과를 확보함.
- 지역 내 유일한 발레단과 협업관계 갖추고 공간을 활용하여 거점화의 가능성은 확보하였지

만, 반대로 대외적으로 기존 사설 발레단 사업이나 아카데미 교육처럼 보일 수도 있고 지역의 다양한 예술가, 단체와의 연계나 협업관계 확장을 위한 필요성은 줄어들 수도 있음. 협력망 구성이나 대외 관계 확대에 대한 방안의 실행이 필요함.

〈표 IV-18〉 D재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가준거	유지		개선		평가근거
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준			●		• 문화예술교육 감수성 제고 필요
1.1.2. 행정인력 확보 수준		●			• 전문성 있는 행정인력 확보 • 적절한 사업지원과 협력
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준				●	• 이동 접근성과 교육에 필요한 환경 • 사업취지에의 부합성 검토
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준		●			• 구체적인 재원 다각화 계획 수립 • 높은 활동비 편성 비율
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성			●		• 예술교육으로서의 지향점 검토 필요
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성				●	• 기존 레퍼토리 학습에 집중 • 창의적 표현 및 창작활동 확대 고려
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준			●		• 연차별 중점 교육분야의 설계와 개발 필요
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준			●		• 댄스팀보다 발레단원의 공연에 초점
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성		●			• 이주배경 아동들로 대상 구성
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성			●		• 참여인력의 문화다양성 이해 증진
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준				●	• 내부적으로 원활한 소통 • 데이터 구축 및 성과활용 방안 필요
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산				●	• 지역기관 방문과 협조 적절 • 사설 아카데미 교육으로 보일 수 있는 문제점

2.5. E재단

□ 준거별 평가결과

- E재단의 투입영역 평가점수는 36.6점, 활동영역 평가점수는 30.0점이며, 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 88.8점으로 나타남.
- 투입영역의 성과영역은 적절하게 확보·관리되고 있으나, 활동영역은 개선이 필요한 항목이

존재함. 세부적으로 1.2. 환경적 요소와 1.3. 내용적 요소는 긍정적으로 평가되나, 더 나은 방향으로의 영향 확대를 위해서 투입·활동 영역의 검토항목들을 점검·개선하는 노력이 필요함.

〈표 IV-19〉 E재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과

구분	배점	평가점수	환산점수
1. 투입	40.0	36.6	91.5
1.1. 인적 요소	20.0	17.9	89.5
1.2. 환경적 요소	8.0	7.5	93.8
1.3. 내용적 요소	12.0	11.2	93.3
2. 활동	35.0	30.0	85.7
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	14.7	86.5
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	9.5	86.4
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	5.8	82.9
합계(투입+활동)	75.0	66.6	88.8

○ 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영 현황을 점검함 결과, 1.1.2. 행정인력 확보수준, 1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준 측면에서 매우 긍정적인 평가결과가 나타남. 그 외 평가준거들은 댄스팀 운영에는 무리는 없지만, 점검항목별 충분성을 고려할 때 개선의 여지가 있음.

〈표 IV-20〉 E재단 전문가 평가 결과

평가준거	평가점수							
	A	B	C	평점				
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	A	16.0	B	12.8	B	12.8	B+	13.9
1.1.2. 행정인력 확보 수준	A	4.0	A	4.0	A	4.0	A	4.0
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	A	4.0	A	4.0	A	4.0	A	4.0
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	B	3.2	A	4.0	B	3.2	B+	3.5
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	A	5.0	A	5.0	B	4.0	B+	4.7
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	A	7.0	B	5.6	A	7.0	B+	6.5
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	C	7.2	A	12.0	A	12.0	B+	10.4
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	A	5.0	B	4.0	B	4.0	B+	4.3
2.2.1. 인원모집 및 관리의 적절성	A	6.0	B	4.8	B	4.8	B+	5.2
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	B	4.0	B	4.0	A	5.0	B+	4.3
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	B	3.2	B	3.2	B	3.2	B	3.2
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	B	2.4	A	3.0	B	2.4	B+	2.6

※ 전문가 평가위원 배정 인원 = 3인

□ 전문가 평가의견

- 교육인력은 무용단 대표 및 무용수로 구성되어 무용 장르의 전문성과 함께 공연예술과 장르 기반 교육경험을 보유하고 있음. 무용감독은 무용공연에 대한 전문성을 바탕으로 무용교육 콘텐츠와 방법을 주도적으로 개발하여 전체 과정을 이끌어 가고 있어 운영역량에 큰 무리가 없다고 판단됨.
- 교육강사의 경우, 무용실기 교육 외에 문화예술교육 관련 경력은 많지 않았으나 수업과정을 진행하는 데에는 적절한 수준의 역량을 가진 것으로 보임. 또한 전체 사업에서 인건비 비중이 약 50%로, 감독 외 다양한 전문 인력(무대연출, 공연연출, 음악감독, 드라마투르기, 주강사 및 보조강사를 확보하여 운영하고 있음.
- 사업초기 주 담당자의 변동 등에 따라 사업 시작이 늦어진 상황도 있었으나 현재 재단 행정담당자 지정 및 코디네이터 채용을 통해 행정지원 및 관리 체계를 갖춘.
- 도심에 위치한 교육공간으로 활용하고 있고 입지와 환경 조건이 양호함. 다만, 공원 내 입지로 어린이들의 도보 이동에는 다소 어려움이 있어 셔틀버스 운영을 통해 접근성을 개선함.
- 기존의 무용교육실 외에도 본 사업을 위해 음악교육실을 무용실로 개조하고(매트 설치 등) 총 3개의 공간을 자유롭게 사용하고 있음. 하지만 단원 전원(40명)이 함께 모여 활동하기에는 협소함.
- 강사연구실 공간도 제공하여 무용단 운영팀(강사진)의 회의, 연구와 개발을 적극적으로 지원한 점도 공간조성의 장점이 됨.
- 채용 다각화를 위한 노력의 의지는 살펴볼 수 있지만, 1년차인 시점에서 아직 구체적인 계획은 수립되어 있지 않음. 전체 예산 중 인건비 비중이 63%를 차지하여 다양한 교육활동을 위한 사업비 확보의 적정성 수준은 검토가 필요함.
- 한편 재단의 예산 운영 방침에 따라 보조사업비 외에 자체 예산을 추가하여 간식비를 편성(1인당 5,000원)하는 등 자부담을 통한 추가적인 예산을 지원하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨.
- 사업 제안 및 준비단계부터 무용감독을 중심으로 사업 비전과 과정 설계가 이루어진 것으로 보임. 이 과정에서 참여자들의 요구나 특성, 참여에 의한 브랜딩 등 열린 교육과정의 특성을 살리는 데에는 제약이 있을 수 있음.
- 재단 측에서도 꿈의 오케스트라 경험을 기반으로 시를 무용 특화도시로 브랜딩하는 데에 꿈의 댄스 사업을 적극적으로 연계하려는 의지가 보임. 지역의 무용예술교육 거점으로 성장하기 위한 구체적이고 장기적인 목표를 바탕으로 자체적인 로드맵을 구상하여 이에 따른 사업운영이 필요함.

- 지역 어린이와 청소년을 대상으로 적극적 홍보를 통해 참가자를 모집하였고, 오디션 과정을 통해 개인의 끼를 확인, 떨어뜨리는 오디션이 아닌 자기를 표현하는 과정으로 활용함.
- 꿈의 댄스팀 운영을 위한 독자적인 교육과정과 레퍼토리를 기획하였고, 교육활동에 창작활동의 요소를 담아서 레퍼토리가 창작되는 과정으로 운영하였음. 무용감독의 주관하에 교육연구나 워크숍, 문화재단과의 협업 과정이 진행된 것으로 보임.
- 초등학교에서 중학생까지 다양한 연령대가 참여하고 있어 발달단계에 따른 특성을 어떻게 반영할 것인가에 대한 문제가 있음. 현재는 현재 연령대보다 개인의 수준을 고려하여 분반 운영을 하고 있음. 이는 공연 연습을 위해서 단기간에는 효과적인 분반 방식일 수 있으나, 사업의 취지와 다년차 사업인 만큼 다른 방식의 분반 운영을 고려해볼 필요가 있음.
- 무용감독의 주도 아래 레퍼토리 창작을 위한 강사, 보조강사의 참여와 협력이 적극적임. 다만, 무용감독이 제시한 주제를 참여자들이 자신의 생각을 몸으로 표현하고 이를 기반으로 안무가 만들어지는 창작과정을 시행함. 이 경우 개방적인 창작과정이라기 보다는 주어진 주제에 국한되는 표현이 될 수도 있음.
- 단원의 규모를 유지하기 위해 지속적으로 단원 모집 등 노력을 기울이고 있으나 당초 계획(50명)에 미치지 못하는 수준임. 또한 현재 취약계층 참여율이 30%로 향후 사업기준 준수 방안을 고민해볼 필요가 있음.
- 프로그램 실행과정의 관찰 결과 무용단 운영팀의 강사진들은 참여 어린이와 청소년들에 대해 개방적이고 존중의 태도로 활동을 운영하고 있으며, 보호자와 적극적 소통 및 공유를 위해 노력함.
- 운영과정 및 성과에 대한 설명이나 관찰 결과 참여자 개별적 특성에 따른 차별이 일어나거나 문제가 될 소지가 있어 보이지 않음. 그러나 인식의 증진이나 독려 등을 위한 별도의 노력을 기울이는 것은 아닌 소극적 실천의 형태를 보임.
- 동일 무용단 소속 대표와 단원의 관계로 운영팀 강사진이 구성되어 상호 협의나 진행에 무리가 없으며, 담당 업무를 기준에 따라 수행하는 것으로 판단됨. 재단과의 소통, 협조 관계도 특이한 어려움이 있는 것으로 보이지 않고 상호 협력적인 관계임.
- 다만, 수업일지 외에 참가자들의 교육경험을 다양한 방법으로 수집하고 이를 아카이빙하여 데이터화 하는 과정은 1년차 경험을 토대로 보완이 필요함.
- 지역축축제 등 지역행사에 참여하며 성과 확산 노력은 실천 중이나 사업기반 구축과정에서는 지역의 다양한 예술자원과 안정적인 협력망이나 교류가 활발하게 이루어지기 어려운 상황이었을 것임. 단계적으로 지역연계망 확장이나 모집 홍보가 아닌 교육을 통한 효과나 지역에 대한 성과를 공유할 수 있는 방안 마련이 필요함.

〈표 IV-21〉 E재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가준거	유지		개선		평가근거
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준		●			<ul style="list-style-type: none"> • 전문성 있는 교육인력 확보 • 다양한 전문인력 확보
1.1.2. 행정인력 확보 수준		●			<ul style="list-style-type: none"> • 행정지원 및 관리체계 확보
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준				●	<ul style="list-style-type: none"> • 현 교육공간 및 연구공간 적절 • 단원 전체 연습 공간의 확보 필요
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준				●	<ul style="list-style-type: none"> • 자체 예산 활용한 간식비 편성 • 예산 항목별 비율 적절성 검토 필요
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성				●	<ul style="list-style-type: none"> • 참여자들의 요구 반영, 지역의 브랜딩 계획과의 연계 고려
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성			●		<ul style="list-style-type: none"> • 독자적인 교육과정 기획
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준			●		<ul style="list-style-type: none"> • 무용감독 주도의 교육연구 개발 • 분반 방식의 적절성 검토 필요
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준		●			<ul style="list-style-type: none"> • 개별적인 창작 기회 마련 고려
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성			●		<ul style="list-style-type: none"> • 단원규모 유지를 위한 노력 • 취약계층 참여율 제고노력 필요
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성		●			<ul style="list-style-type: none"> • 문제발생 소지 없음
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준				●	<ul style="list-style-type: none"> • 참여인력 간 소통과 협력관계 적절
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산				●	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 내 협력 및 교류 노력 필요

2.6. F재단

□ 준거별 평가결과

- F재단의 투입영역 평가점수는 34.4점, 활동영역 평가점수는 32.6점이며, 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 89.3점으로 나타남.
- 투입영역의 성과영역은 적절하게 확보·관리되고 있으나, 활동영역은 개선이 필요한 항목이 존재함. 세부적으로 1.2. 환경적 요소와 2.1. 댄스팀의 역량은 긍정적으로 평가되나, 보다 긍정적인 방향으로의 영향 확대를 위해서 1.3. 내용적 요소, 2.3. 활성화 기반 마련 등의 평가항목의 적절성을 검토할 필요가 있음.

〈표 IV-22〉 F재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과

구분	배점	평가점수	환산점수
1. 투입	40.0	34.4	86.0
1.1. 인적 요소	20.0	16.8	84.0
1.2. 환경적 요소	8.0	8.0	100.0
1.3. 내용적 요소	12.0	9.6	80.0
2. 활동	35.0	32.6	93.1
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	17.0	100.0
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	10.0	90.9
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	5.6	80.0
합계(투입+활동)	75.0	67.0	89.3

- 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영 현황을 점검함 결과, 1.1.2. 행정인력 확보 수준, 1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준 측면, 1.2.2. 예산확보 및 편성 수준, 2.1.1. 무용교육의 전문성 수준, 2.1.2. 창작 및 공연역량 수준, 2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성에서 매우 긍정적인 평가결과가 나타남.
- 그 외 평가준거들도 대체로 긍정적인 수준이나, 지속가능한 거점으로의 성장을 견인하기 위해 점검항목별 충분성을 고려하여 검토, 관리할 필요가 있음.

〈표 IV-23〉 F재단 전문가 평가 결과

평가항목	평가준거	평가점수	
1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	B	12.8
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	A	4.0
1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	A	4.0
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	A	4.0
1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	B	4.0
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	B	5.6
2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	A	12.0
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	A	5.0
2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	A	6.0
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	B	4.0
2.3. 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	B	3.2
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	B	2.4

※ 전문가 평가위원 배정 인원 = 1인

□ 전문가 평가의견

- 감독의 사업에 대한 이해도 높으나 안무 및 교육 경력이 5년 미만으로 무용감독으로서의 경력에 따른 전문성은 상대적으로 낮은 편임. 감독 외 다양한 전문인력(연출, 시나리오작가, 음악, 주강사 3인)을 확보하여 운영하고 있음.
- 지자체, 재단, 코디네이터 등 행정인력이 확보되어 있음. 재단 담당자는 적극적 역할 수행 중이며, 지자체 역시 적극적 관심과 행정지원 노력을 기울이고 있음. 다만, 지자체 담당자는 최근 인사이동으로 배정되어 사업에 대한 이해 노력 중임.
- 교통접근성이 좋은 문화기반시설 내 3개의 연습실을 사용 중이며, 연습실 모두 공간 규모가 크고 주요 장비가 잘 갖추어져 있음.
- 지자체 차원에서 재원 다각화를 위한 계획을 수립하고 있으며, 연차별 사업운영 시기 사이에 발생하는 공백기(1~3월 중)에 댄스팀의 활동을 지원하기 위한 예산편성을 적극적으로 고려하고 있음.
- 인건비는 감독 약 30%, 창작인력 약 20%, 강사 약 50% 정도로 강사의 인건비 비율이 높아 바람직하다고 판단됨. 특히 프로그램 개발 비용이 다른 기관 대비 높은 편이라 1년차 사업이라는 점에서 적합한 편성으로 판단됨.
- 참여인력과 재단 담당자와의 소통과 협의 회의는 상시적으로 이루어지고 있는 것으로 파악되지만, 지자체 행정영역에서 논의된 사항이 무용감독에게 전달되지 않는 경우가 있음.
- 하반기에 편성된 차시별 교육계획이 구체적으로 제시되지 않음. 학습과정과 결과(공연) 사이에서 무엇을 중점을 두어야 하는지 고민이 많음.
- 무용감독은 초기에는 과정에 집중하고 연차별로 역량이 축적되면서 레퍼토리가 구축되는 것을 지향하지만, 주어진 과제(공연)를 수행하기 위해서는 공연연습을 위한 차시 배치가 불가피함.
- 무용감독의 주도 아래 레퍼토리 창작을 위한 연출, 주강사의 참여와 협력이 적극적임. 현재 3개 반으로 분반 운영 중이며 주강사가 1인씩 배치되어 수업을 진행하고 있으며, 필요에 따라 하나의 강의실에 모여 함께 진행하는 등 탄력적으로 운영하고 있음.
- 넓은 교육공간 확보로 단원전체가 모여 공연 리허설을 진행하기에도 적합함. 리허설을 진행하는 과정에서 무대공간의 특수성을 인지시키고, 무대환경(무대막 위치 등)과 동선 등을 상세하고 안내하고 있음.
- 참여자의 인권을 침해하는 행위는 발견되지 않았으나, 개별성의 존중, 다양성의 증진 등에 대한 인식의 증진이나 독려 활동을 조금 더 적극적으로 실천할 필요가 있음.

- 취약계층 참여자의 수업 참여가 1개월가량 지연되면서 낙인효과가 발생할 수 있는 가능성이 있었으나 기수별 구분으로 안내하고 캠프 개최 등을 통해 참여자 간 융화를 독려함.
- 무용감독 및 교육강사 간에는 민주적인 관계에 기반하여 협력적인 교육운영이 이루어지고 있는 것으로 보임. 다만, 지자체 관계자와 교육인력 간에는 다소 위계적인 관계가 형성되어 있는 듯한 모습이 관찰되기도 하였음.
- 촬영감독이 시나리오 작가가 참여자들을 인터뷰하고 기록하는 과정을 진행하고 있는 것으로 보고함. 그러나 활동내용과 결과를 확인할 수 있는 근거자료가 미비함. 직접적인 연계성에 대한 확인 절차나 교육과정 및 활동 기록 관리가 아쉬움.
- 지자체에서는 성과확산의 일환으로 지자체에서 주관하는 다양한 지역행사에 댄스팀의 공연무대를 마련하고 홍보하고 싶어 함. 하지만 댄스팀의 입장에서는 1년차 사업을 운영하는 과정에서 완성도 있는 레퍼토리를 구축하는데 부담을 느끼고 있음. 이와 같은 인식의 차이를 줄이고 협력적인 관계에 기반한 성과확산 노력이 이루어질 필요가 있음.

〈표 IV-24〉 F재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가준거	유지		개선		평가근거
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준		●			• 다양한 인력구성으로 예술교육 전문성 확보
1.1.2. 행정인력 확보 수준		●			• 행정인력 확보와 적절한 참여 수준
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준		●			• 교육환경 및 설비, 접근성 우수
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준		●			• 지자체의 지원 의지 매우 높은 수준
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성		●			• 지자체와 재단, 무용감독의 소통체계 점검 필요
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성			●		• 교육과 공연 중점 사이에서의 고민점 • 하반기 차시계획의 구체성 부족
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	●				• 교육과 창작을 연결하는 역량 보유 • 교육인력의 연구개발 노력
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	●				• 무용감독의 주도 아래 주강사까 레퍼토리 창작과 지도 담당
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	●				• 단원 규모의 지속관리 노력 • 공연 시황에서의 안정성
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성			●		• 참여자 간 융화를 위한 노력
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준			●		• 상시적인 소통망 구축 • 기록 및 데이터 관리 노력 필요
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산				●	• 파트너십에 기반한 성과공유 및 확산 방안 마련 필요

2.7. G재단

□ 준거별 평가결과

- G재단의 투입영역 평가점수는 39.2점, 활동영역 평가점수는 33.6점으로 투입과 활동영역의 성과 요소를 적절하게 확보·관리하고 있는 것으로 평가됨.
- 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 97.1점이며, 2.3. 활성화 기반 마련 항목을 제외하고는 매우 긍정적인 수준으로 평가됨.

〈표 IV-25〉 G재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과

구분	배점	평가점수	환산점수
1. 투입	40.0	39.2	98.0
1.1. 인적 요소	20.0	20.0	100.0
1.2. 환경적 요소	8.0	7.2	90.0
1.3. 내용적 요소	12.0	12.0	100.0
2. 활동	35.0	33.6	96.0
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	17.0	100.0
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	11.0	100.0
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	5.6	80.0
합계(투입+활동)	75.0	72.8	97.1

- 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영 현황을 점검함 결과, 9개 평가준거 모두 매우 우수한 수준으로 분석됨.
- 꿈의 댄스팀 운영을 위해 필수적으로 요구되는 항목인 인적요소, 공간, 내용적 요소, 댄스팀으로서의 독자성을 확보하기 위해 중요한 요소로 인식할 필요가 있는 2.1.1. 무용교육의 전문성 수준, 2.1.2. 창작 및 공연역량 수준 모두 매우 긍정적으로 평가됨.
- 단원모집과 관리, 참여자 인권 보호 등 참여자 중심 환경 조성을 위한 노력도 적절하게 이루어지고 있는 것으로 분석됨.
- 다만 2.3.1. 조직운영의 체계화 수준, 2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산 등 지역거점으로서의 운영 안정과 및 정착을 위해 요구되는 활성화 기반 마련의 경우 다른 항목에 비해 다소 낮은 점수를 받은 것으로 나타남.

〈표 IV-26〉 G재단 전문가 평가 결과

평가항목	평가준거	평가점수	
1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	A	16.0
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	A	4.0
1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	A	4.0
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	B	3.2
1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	A	5.0
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	A	7.0
2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	A	12.0
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	A	5.0
2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	A	6.0
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	A	5.0
2.3. 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	B	3.2
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	B	2.4

※ 전문가 평가위원 배정 인원 = 1인

□ 전문가 평가의견

- 무용감독은 예술창작 및 교육분야에서 다양한 경험을 가지고 있으며, 문화예술교육 관점에서 꿈의 댄스팀이 지향해야 할 가치나 방향, 방법 등에 대한 고민을 바탕으로 과정을 기획하고 과정을 설계하고자 하였음.
- 주장사 및 연구를 수행하는 주요 인력은 무용 실기기능 중심의 인력보다는 연구, 교육에 충분한 경험이 있는 전문가 그룹으로 편성함. 재단에서 무용감독 섭외를 통해 구성한 프로젝트 팀의 성격도 있으나 무용감독과의 활동경험을 통해 팀티칭 및 협업역량을 갖추.
- 본 사업의 기획과 신청 과정, 무용단 섭외 등 전체를 재단 팀장의 주관하에 실행하였음, 문화예술교육 경험을 바탕으로 지역의 특성과 여건, 꿈의 댄스팀이 지향해야 할 가치나 방향을 충분히 이해하고 사업을 설계함.
- 팀장 외 실무자 1명이 매주 프로그램 운영시간에 참여하여 강사진이나 참여자들에 대한 지원 업무를 수행하고 있으며, 행정적인 관리나 소통관계가 적절하게 이루어짐. 특히, 기획과정 협의 이후 예술가들의 권한을 존중하고 불필요한 간섭없이 지원 중심으로 사업을 운영함.
- 교육공간 주변 조건이 불리한 것은 아니지만 시내에서 일반 대중교통 접근은 다소 어려움이 있음. 이에 부모의 교통편 지원으로 출석률 문제를 해결함.

- 교육운영에 무리가 있는 수준은 아니지만 별도의 탈의실 공간이 충분하지 않아 보임. 여자 어린이 100%인 점을 고려하면 프라이버시 차원에서도 관리는 필요해 보임.
- 지자체 협력 의향서에 자부담 및 향후 사업지원에 관한 사항을 명시하였으나, 사업 및 예산 부문의 장기계획 수립을 준비중에 있으며 재원의 다각화 방안을 구체화할 필요 있음.
- 강사들의 연구활동이나 창작인력의 역할과 참여도에 따른 인건비 편성 등 합리적 예산편성을 위한 기준을 마련하여 예산을 적정하게 관리하고자 노력함.
- 댄스팀이 지향하는 장기적 목표나 정체성은 ‘어린이 안무가’이며, 장소 특정적 무용단 또는 공연예술을 브랜드화하고자 함. 이는 해당 시설 자체가 지역의 문화공간으로 부각되면서 지자체 입장에서는 관광자원으로 발전하고 있다는 점에 착안함.
- 무용감독을 비롯하여 구성원들이 무용분야의 문화예술교육 경험을 충분히 가지고 있고, 지역에서 새롭게 시작하는 댄스팀의 목표와 과정을 새롭게 설계하는 과정에서 지역과 함께 호흡하면서 과정중심 무용과정을 운영하려는 의도나 방향성을 공감, 공유한 것으로 판단됨.
- 기존 프로그램이 아닌 새로운 과정으로 창작된 교육 프로그램을 바탕으로 교육활동의 경험과 연계되는 공연 작품으로 레퍼토리를 개발한 점에 특징이 있음. 공연에 대한 재단 담당자의 관점은 무리한 성과중심 공연에 치우치지 않은 점도 자유롭고 창의적인 교육활동과 공연 기획을 가능하게 하는데 기여함.
- 무용감독을 비롯하여 참여 인력은 문화예술교육의 관점에서 다양한 연구와 교육활동을 실행해 온 전문성을 토대로 기능 위주의 교육을 지양하고, 주체적인 표현과 창작의 방식을 적극 활용하고 있음. 즉 교육이 공연으로 연결되는 방식의 프로그램 구조를 지향하면서 프로그램 연구&개발을 지속하고 있음
- 레퍼토리 창작과정에 음악-연극-무용 분야의 전문가가 협력적으로 참여함. 또한 공연을 위한 각종 세트 및 장비, 의상의 활용이 적절하며, 작품의 경우, 연령별 팀을 구성하여 각 연령대에 적합한 스토리를 옴니버스 방식으로 구성함.
- 인구소멸위기 지역에서 교육이 이루어져 취약계층 참여자가 80% 이상임. 출결 관리를 참여 지속을 위한 중요한 변수로 인식하고, 지속 참여동기를 부여하기 위하여 아이들이 지역에서 비전을 만들어가는 과정을 기획함.
- 모든 참여인력이 4대 폭력예방교육을 이수하였고, 어린이 참여자들과의 대화 과정이나 활동 중 대하는 태도에서 언어 사용에도 주의하고 있음. 문화다양성 측면에서 다양한 가정환경을 가지고 있으나 이전 경험의 다양성, 환경의 다양성 속에서 함께 문화를 만드는 경험을 하고 있음.
- 무용단 강사진 그룹이나 강사와 참여 어린이들, 강사와 재단 담당자와의 소통 관계가 민주적이

고 개방적이며 협력적 관계가 형성되어 있음.

- 수업일지는 공통적으로 작성하고 있지만, 자체적인 아카이빙-기록의 관리와 기록을 활용한 활동 내용의 해석이나 성과의 발견에 대한 대안은 파악되지 않음.
- 단원모집 중심 홍보가 실행되어 참여 어린이들의 교육효과나 지역문화와 관련된 성과의 공유 등을 보다 적극적으로 전개할 필요가 있으며, 지역 내 다양한 주체들로 하여금 댄스팀에 대한 인식을 증진하는 노력이 필요함.

<표 IV-27> G재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가준거	유지		개선		평가준거
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	●				• 교육전문성이 우수한 인력 확보
1.1.2. 행정인력 확보 수준		●			• 전문성을 겸비한 행정인력 확보 • 예술과 행정의 적절한 균형 유지 • 행정담당자의 적절한 지원과 소통
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준		●			• 적절한 공간 확보 • 접근성 확보, 부속공간(탈의실 등) 마련에 대한 고민 필요
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준				●	• 재원 다각화 방안 마련 필요
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성		●			• 지역의 여건을 고려한 특성화 방안 • 지역거점으로서의 역할 인식 수준
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성		●			• 지자체와의 교육방향 공감대 형성 • 사업목적에 부합되는 교육구성
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준		●			• 교육과 창작을 연결하는 전문성 • 지속적인 연구개발 노력
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준		●			• 적절한 공연자원의 활용 • 창작과정의 적절성 우수
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	●				• 인구소멸위기 지역에서 진행 • 지속 참여를 위한 동기 부여
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	●				• 폭력예방교육 이수 • 문화다양성 인식 제고 노력
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준			●		• 민주적인 조직관리가 이루어짐 • 기록 및 데이터 구축 부족
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산				●	• 성과 공유 및 확산 노력 필요

2.8. H재단

□ 준거별 평가결과

- H재단의 투입영역 평가점수는 37.4점, 활동영역 평가점수는 35.0점으로 투입과 활동영역의 성과 요소를 적절하게 확보·관리하고 있는 것으로 평가됨.
- 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 96.5점으로 매우 우수한 수준이며 모든 항목이 90점을 상회하고 있는 것으로 나타남.

〈표 IV-28〉 H재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과

구분	배점	평가점수	환산점수
1. 투입	40.0	37.4	93.5
1.1. 인적 요소	20.0	19.2	96.0
1.2. 환경적 요소	8.0	7.2	90.0
1.3. 내용적 요소	12.0	11.0	91.7
2. 활동	35.0	35.0	100.0
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	17.0	100.0
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	11.0	100.0
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	7.0	100.0
합계(투입+활동)	75.0	72.4	96.5

- 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영현황을 점검함 결과, 9개 평가준거 모두 매우 우수한 수준으로 분석됨.
- 다만, 행정인력의 전문성과 적절한 업무분장 등과 관련된 1.1.2. 행정인력 확보와 관련된 사항을 점검할 필요가 있으며, 발레 장르의 특성상 의상비에 편성된 비율이 높은 편으로, 필수적인 물성이 확보 되는대로 점자 조정해나갈 필요가 있음.
- 또한 연차별 사업목표를 제시하고 있으나 이를 구현하기 위한 구체적인 추진전략과 중장기 측면에서의 로드맵을 구체화할 필요가 있음.

〈표 IV-29〉 H재단 전문가 평가 결과

평가항목	평가준거	평가점수	
1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	A	16.0
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	B	3.2

평가항목	평가준거	평가점수	
1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	A	4.0
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	B	3.2
1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	B	4.0
	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	A	7.0
2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	A	12.0
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준(제외항목)	A	5.0
2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	A	6.0
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	A	5.0
2.3. 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	A	4.0
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	A	3.0

※ 전문가 평가위원 배정 인원 = 1인

□ 전문가 평가의견

- 무용감독은 사업총괄로서 요구되는 전문성을 갖추고 있으며 사업에 대한 이해도가 매우 높은 수준임. 교육인력 간 역할분담이 적절하게 이루어져 있으며, 대학에서 참여하고 있는 정책사업(국립대육성사업)으로 4명의 무용 전공 인력을 충원하여 운영하고 있음.
- 행정인력의 역할 분담, 코디네이터가 별도로 없는 점이 아쉬움. 현재는 주장사가 코디네이터의 역할을 수행하고 있음. 재단과의 행정적인 소통에 있어서 유연성이 다소 아쉬움
- 교육공간은 대학교 연습실을 사용하고 있어 무용활동을 진행하기에 적절한 넓은 공간을 확보하고 있으며, 시설 면에서는 난방 및 정수 시설, 거울 등 쾌적한 환경이 조성되어 있음.
- 사업비의 경우, 공연 의상비가 높게 책정되었지만, 발레 장르의 특수성으로 인해 기본 단가가 높은 것으로 파악되었음. 공연 참관 결과 레퍼토리의 주제인 해양오염과 관련하여 주제에 맞는 1인당 다수의 의상을 사용하며 재활용할 수 있음. 발레의 경우, 악기처럼 필수적 물성 요소로 바라보는 관점도 필요해 보임.
- 꿈의 댄스팀 운영목표와 방향성은 첫해에 일정 수준으로 달성된 것으로 판단되며, 2년차에는 지역 특색을 반영한 장소 기반의 공연으로 확장하려는 계획을 제시하고 있음. 그러나 아직 구체적인 로드맵이 마련되지 않아 보완이 필요함.
 - 내년에는 지역의 특색을 담아 장소 특정적 공연을 계획하고, 장기적으로는 1기가 돌아와 아이들을 가르치는 환원 구조를 구상 중임. 그러나 현재로서는 구체적인 계획이 마련되어 있지 않음.

- 사업목적에 맞는 교육구성과 단위 모집이 적절하게 이루어졌으며, 공연기획도 구체적으로 제시되어 있음. 교육을 진행하는 과정에서 다양한 교구와 매체의 활용이 이루어졌으며, 스토리텔링, 참여와 토론 등 교육방법의 다양성을 고려함.
- 단원들과의 토론을 통해 만들어진 스토리로 공연 레퍼토리를 창작하고 있으며, 환경 주제에 맞게 소품을 재활용하는 등 창의적인 활동을 연계하고 있음.
- 취약계층 학생들이 50%를 차지하며, 학생들의 참여 정도와 수준에 따라 보조교사가 학습을 지원하고 학생들 간의 단합을 촉진하고 있어 참여자 인권에 대한 관심은 높은 편임.
- 굿네이버스와의 연계하여 학습자에 대한 이해를 도모할 수 있는 교육을 실시하였으며, 참여자의 개인정보 및 취약계층 낙인효과 방지를 위해 개인정보 보호에 신경을 쓰고 있으며 홍보를 위한 인스타그램 등 SNS 노출도 조심스레 관리하고 있음.
- 아카이빙을 위해 수업 장면을 녹화·편집 관리하고 있으며, 참여인력 간의 소통을 원활하게 하기 위해서 주2회 정기회의를 진행하여 수업 리뷰와 이후 활동을 위한 준비사항을 공유함.
- 유튜브와 홈페이지를 통한 온라인 홍보를 진행하는 한편, 지자체에서 진행하는 쇼케이스에 참여하여 지역사회와의 교류를 활성화하는 노력을 기울임.

〈표 IV-30〉 H재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가기준	유지		개선		평가기준
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	●				<ul style="list-style-type: none"> • 전문성 있는 무용감독과 적절한 역할분배 • 사업연계를 통한 추가인력 충원
1.1.2. 행정인력 확보 수준			●		<ul style="list-style-type: none"> • 행정인력의 역할분담 • 코디네이터 부재
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준		●			<ul style="list-style-type: none"> • 교육활동에 적절한 환경 조성
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준				●	<ul style="list-style-type: none"> • 의상비 비율이 높은편 • 점진적으로 편성비율 조정 필요
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성			●		<ul style="list-style-type: none"> • 연차별 추진계획의 구체성 보완 • 중장기적 로드맵 마련 필요
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성		●			<ul style="list-style-type: none"> • 사업목적에 부합되는 교육구성
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준		●			<ul style="list-style-type: none"> • 적절한 교육구성과 공연기획 • 다양한 교구 및 매체 활용, 방법의 다양성
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준		●			<ul style="list-style-type: none"> • 창의적 표현 기반의 공연 창작
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	●				<ul style="list-style-type: none"> • 보조교사를 통한 개별화 학습 지원 • 학생들 간 단합 촉진
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	●				<ul style="list-style-type: none"> • 굿네이버스 연계 인권 교육 진행 • 참여자의 초상권 등 보호 노력
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준		●			<ul style="list-style-type: none"> • 영상을 통한 아카이빙 진행 • 정례적인 회의 진행
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산		●			<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 홍보와 지역사회 교류 활동

2.9. I재단

□ 준거별 평가결과

- I재단의 투입영역 평가점수는 39.2점, 활동영역 평가점수는 31.0점으로 투입과 활동영역의 성과 요소를 적절하게 확보·관리하고 있는 것으로 평가됨.
- 2.1. 댄스팀의 역량 수준은 다른 항목에 비해 다소 낮은 수준으로 평가되었지만, 투입·활동 영역의 평가점수를 100점 만점으로 환산한 최종점수는 93.6점으로 우수한 수준임,

〈표 IV-31〉 I재단 평가영역 및 평가준거별 평가결과

구분	배점	평가점수	환산점수
1. 투입	40.0	39.2	98.0
1.1. 인적 요소	20.0	20.0	100.0
1.2. 환경적 요소	8.0	7.2	90.0
1.3. 내용적 요소	12.0	12.0	100.0
2. 활동	35.0	31.0	88.6
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	13.6	80.0
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	11.0	100.0
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	6.4	91.4
합계(투입+활동)	75.0	70.2	93.6

- 12개 평가준거에 기반하여 거점 운영현황을 점검함 결과, 8개 평가준거 모두 비교적 우수한 수준으로 분석됨. 다만, 문화적 인프라가 부족한 지역 특수성으로 인하여 교육공간에의 물리적 접근성이 취약한 수준임. 현재 차량 제공 등 방안 마련을 적극적으로 고민하고 있음.
- 이와 함께 다른 평가항목에 비해 낮게 평가된 2.1.1. 무용교육의 전문성 수준, 2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준, 2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산을 위한 구체적인 방안 마련과 실천이 요구됨.

〈표 IV-32〉 I재단 전문가 평가 결과

평가항목	평가준거	평가점수
1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	A 16.0
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	A 4.0
1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	B 3.2
	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	A 4.0
1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	A 5.0

평가항목	평가준거	평가점수	
		A	7.0
2.1. 댄스팀의 역량	1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	A	7.0
	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	B	9.6
2.2. 참여자 중심 환경	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	B	4.0
	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	A	6.0
2.3. 활성화 기반 마련	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	A	5.0
	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	A	4.0
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	B	2.4

※ 전문가 평가위원 배정 인원 = 1인

□ 전문가 평가의견

- 전문성 있는 예술교육 인력이 적절하게 구성되어 있음. 행정인력의 경우에는 재단 주임이 담당하고 있으며, 코디네이터의 역할, 학생들 등원까지 분담하는 등 꿈의 댄스팀 사업에 열의를 가지고 참여하고 있음.
- 연습 공간은 무용 연습실 전용이 아닌 생활문화센터 연습실이라 층고가 낮고 환기가 원활하지 않음. 접근성이 좋지 않아 별도의 차량을 운행하거나 참여인력들이 분배하여 참여자들을 라이드하고 있음.
- 지자체 사업을 연계하여 추진하여 여름캠프 등 단원들을 위한 추가 프로그램을 운영하고 있으며, 재단과의 협의를 통해 자체예산을 유동적으로 활용하고 있음. 또한 2024년 예산교부 전까지 공백을 줄이기 위해 자체 예산으로 일부 수업을 운영하는 방안을 계획하고 있음.
- 사업취지에 부합하는 꿈의 댄스팀의 방향성과 로드맵을 설정하고 있으며, 인구 3만 명 수준의 문화예술교육 불모지에서 현실적인 방안으로 꿈의 댄스팀 사업모델을 지역에 적용하고자 함.
- 초등학생 위주로 시작되었으나, 내년부터는 인원을 확대할 계획을 가지고 있음. 교육과 창작의 연계성을 확보하기 위해 학생들의 스토리텔링과 주도적 참여에 기반한 교육프로그램과 레퍼토리 구성 활동이 진행되고 있음.
- 세부적으로 학생들의 아이디어에서 키워드를 발굴하여 이를 스토리텔링한 공연을 준비하고 있으며, 학생들이 희망하는 콘셉트로 구성됨.
- 드론 등 다양한 교구 및 기자재를 활용하여 교육방법의 다양화를 시도하고 있으며, 교육전문성의 강화를 위하여 참여인력(교육인력) 대상 워크숍을 진행하기도 함.
- 체계적인 교육과정 운영을 위해 단원의 수준에 따른 그룹별 지도가 이루어지고 있음. 또한 학부모

와의 소통망을 마련하여 단원 활동과 관련된 정보를 제공하고 서포터즈 조직을 통해 관심과 지원을 유도하고자 함. 더불어 참여자의 인권 보호 측면에서 문제발생 소지는 없는 것으로 판단됨.

- 참여인력 간 적절한 역할분담이 이루어졌으며, 소통과 협력을 기반으로 댄스팀 운영에 기여하고 있음. 다만 기록 및 데이터와 관련된 활동은 확인되지 않음.
- 댄스팀 공연을 통한 지역 내 인지도 제고 및 홍보 효과를 기대하고 있음. 이후 지역 내에서 개최되는 축제에 참여하고자 함.

〈표 IV-33〉 I재단 전문가 평가의견 기반 분석결과

평가기준	유지		개선		평가기준
	강화	지속	중점	점진	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	●				• 전문성 있는 예술교육 인력 확보
1.1.2. 행정인력 확보 수준		●			• 행정인력의 적극적인 참여와 열의
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준			●		• 연습공간 중 층고, 환기시설 개선 필요 • 공간 접근성 개선 방안 마련 필요
1.2.2. 예산확보 및 편성 수준		●			• 자체예산 확보와 유연한 활용 • 지자체 연계사업 운영
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성		●			• 지역성을 반영한 사업모델 적용
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성		●			• 참여자 주도성에 기반한 교육운영 • 단원 규모 확대 예정
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준			●		• 다양한 교육기재 지원 • 교육인력 대상 워크숍 개최
2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준			●		• 공연을 위한 적절한 자원 활용
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	●				• 학부모 서포터즈단 조직 • 단원 수준에 따른 그룹별 지도
2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	●				• 적절한 환경 조성
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	●				• 적절한 업무분장 및 원활한 소통
2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산				●	• 공연을 통한 지역 내 인식 홍보 • 지역축제 등 성과 확산 노력 계획

3. 종합분석 결과

3.1. 거점기관 평가결과 종합분석

□ 꿈의 댄스팀 운영을 위한 자원의 확보와 실천

- 9개 거점기관의 평가항목별 평가점수를 종합하여 살펴본 결과, 대체로 꿈의 댄스팀 운영을 위해 요구되는 자원을 적절하게 구성하고 있으며, 꿈의 댄스팀 사업모델 구현을 위해 댄스팀으로서의 역량을 강화하고 사업의 방향성에 부합되는 교육환경 조성과 활성화 기반마련을 위한 노력을 적극적으로 실천하고 있는 것으로 평가됨.
- 거점별 점수의 편차는 존재하지만 9개 거점의 투입·활동 100점 환산점수 평균은 91.8점으로 우수한 수준으로 나타남.

〈표 IV-34〉 평가항목별 100점 환산점수 총괄표

구분		거점 평균점수	거점별 점수								
평가항목	배점		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1.1. 인적 요소	20.0	18.7	20.0	19.2	18.4	16.8	17.9	16.8	20.0	19.2	20.0
1.2. 환경적 요소	8.0	7.0	8.0	4.8	5.6	7.2	7.5	8.0	7.2	7.2	7.2
1.3. 내용적 요소	12.0	11.2	12.0	11.5	11.5	9.6	11.2	9.6	12.0	11.0	12.0
2.1. 댄스팀의 역량	17.0	15.5	17.0	16.0	13.6	13.6	14.7	17.0	17.0	17.0	13.6
2.2. 참여자 중심 환경	11.0	10.4	11.0	11.0	9.3	10.0	9.5	10.0	11.0	11.0	11.0
2.3. 활성화 기반 마련	7.0	6.1	6.4	6.4	6.1	5.6	5.8	5.6	5.6	7.0	6.4
투입·활동	75	68.8	74.4	68.9	64.5	62.8	66.6	67	72.8	72.4	70.2
환산점수	100	91.8	99.2	91.9	86.0	83.7	88.8	89.3	97.1	96.5	93.6

□ 교육과 창작을 연계하는 교육인력 확보 중요

- 무용감독의 전문성과 예술교육 인력의 구성은 대체로 적절한 수준임. 다만, 거점마다 기획한 교육 과정과 레퍼토리 구축 계획 등에 따라 교육인력과 창작인력의 구성, 참여율 등에 편차가 있음.
- 교육인력의 구성은 지역의 여건과 거점 운영 방향에 따라 다양하게 구성될 수 있으나, 사업목표와의 부합성, 단위 규모 등을 고려하여 적절성을 검토해야 함.

- 평가결과, 창작인력의 구성과 참여율, 교육인력 문화예술교육 경험이 다소 부족한 거점이 존재했음. 이에 대해 무용감독 및 행정담당자들은 매우 낮은 강의로 단가(주강사 43,000원, 보조강사 22,000원)로 우수 인력의 확보에 어려움이 있다고 설명함.
- 이와 같은 거점의 의견을 수렴·반영하여 교육의 질적 수준을 제고 할 수 있는 방향으로의 예산 집행기준을 적극적으로 조정·검토할 필요가 있음.

□ 교육공간의 안전성과 접근성 확보 노력

- 9개 거점기관 중 5개 거점은 댄스팀 운영에 적합한 교육공간을 확보하고 있는 것으로 평가됨. 이외 4개 거점기관에서는 다소 협소한 면적, 낙후된 시설, 공공성의 상실, 장소변경, 접근성 등의 문제가 발견됨.
- 모든 거점이 참여 아동·청소년의 안전을 최우선으로 고려하여 활동 중 부상이나 사고가 발생하지 않도록 적절한 규모의 공간과 시설을 준비할 수 있도록 중앙 및 지자체 수준의 지원 노력이 요구됨.
- 본 사업의 예산으로 공간을 새롭게 조성하는 것은 현실적으로 어렵기 때문에 지자체 협력을 적극적으로 유도하여 지자체 공간을 공유하거나 리모델링 등을 통해 적절한 환경을 구축하는 등 개선 방안을 마련해야 함.
- 또한 단원들의 물리적·심리적 접근성을 고려한 공간 선정 및 이동지원 방법을 고민할 필요가 있음. 문화 인프라가 부족한 지역의 경우, 교육공간 선택의 폭이 좁을 수밖에 없으며 이로 인해 물리적 접근성이 취약한 경우가 존재함. 프로그램이 장기적으로 운영되기 때문에 셔틀버스를 운영하는 비용이 상당하여 거점 운영비 확보에 부담이 발생될 수 있음
- 한편 영리적 교육사업이 이루어지고 있는 공간에서 공공사업이 이루어질 경우, 교육 환경과 설비, 물리적 접근성 측면에서는 우수하지만, 아동·청소년의 심리적 위축이 발생할 가능성이 존재하기 때문에 세심한 관리가 필요함.

□ 참여자 중심의 예산편성과 자원 다각화 노력

- 일부 거점의 경우, 무용감독과 창작인력의 인건비가 과도하게 책정되어 있거나, 공연제작비에 높은 비율의 예산을 편성하고 있음. 신규거점 단계임을 고려할 때, 기반이 없는 상황에서 새로운 레퍼토리를 창작·공연하는데 필수적으로 투입되어야 하는 요소이긴 하나, 편성의 근거가 단원의 풍성하고 건강한 경험 마련을 위한 것인지 자체적으로 검토해야 함.
- 기본적으로 확보되어야 하는 참여자의 교육재료비, 체험학습비, 간식비 등의 확보도 중요하게 인식할 필요가 있음. 일부 거점은 연계사업 추진으로 교육활동비를 지원받거나 지자체 예산으로 간식비를 편성하여 운영하고 있는 경우도 존재함. 즉 사업교부금 외에 다양한 재원 조성을 위한 노력이 요구됨.

□ 중장기 로드맵과 구체적인 추진전략 마련

- 9개 거점 모두 1년차 사업을 추진하는 과정에서 지속가능한 댄스팀으로서의 기반과 역량 구축을 위한 고민을 적극적으로 하고 있음.
- 거점선발 단계에서 수립된 연차별 사업추진 계획을 토대로 장기적인 관점에서 지역거점으로서의 역할을 강화하고 자립화에 이를 수 있는 로드맵을 설정할 필요가 있음. 이와 같은 장기적인 전략과 비전을 참여인력과 적극 공유하여 연차별 사업과 교육활동 전반에 반영될 수 있도록 해야 함.
- 사업을 추진하는 과정에서 발생하는 변수와 중앙 및 지자체의 다양한 요구를 반영하는 과정에서 가치지향과 실천이 충돌하는 경우도 발생됨. 이러한 이해충돌을 방지하기 위해서는 중앙과 지자체, 댄스팀 모두가 공동의 지향점을 분명하게 인식해야 하며, 이에 기반한 구체적인 추진 전략이 수립되고 공유되어야 함.

□ 레퍼토리 구축 방식의 다양성 인식

- 무용감독이 레퍼토리 창작과 공연과정 전반을 주도적으로 이끌어 가는 방식, 무용감독의 주도 아래 교육인력(주강사)이 교육과 창작을 모두 담당하는 방식, 사업 후반부에 창작인력이 참여하여 작품창작을 주도하는 등 거점마다의 레퍼토리를 구축방식이 다양함.
- 기본동작 학습에 투입되어야 하는 절대시간이 많이 확보되어야 하는 장르, 즉흥성과 놀이성이 강조되는 장르 등 무용장르의 특성으로 인해 창작 및 공연역량이 가시화되는 시기가 거점마다 상이할 수 있음.
- 이와 같은 꿈의 댄스팀의 다양성에 대한 이해를 토대로 창작 및 공연역량 수준의 성과평가 결과를 해석·활용할 필요가 있음.

□ 아동·청소년의 안전과 인권을 최우선으로 하는 환경 조성

- 거점들은 단원선발 이후 연령, 지역, 시간, 수준 등 거점마다의 기준으로 프로그램을 분반하여 운영하고 있음. 이러한 분반 기준이 운영의 효율성이 아닌 아동·청소년의 성장과 발전에 초점을 맞출 필요가 있음.
- 또한 단원의 인권 보호를 위해 참여인력을 대상으로 폭력 예방 교육, 성인지 감수성, 문화 다양성 인식 등을 증진하기 위한 기초교육이 이루어질 필요가 있음.
- 취약계층 50% 이상이 참여하는 특별한 조건이 있는 사업이므로, 참여자의 인원 보호 노력이 적극적으로 이루어질 수 있도록 견인해야 함.

□ 민주적이고 수평적인 파트너십에 기반한 협력

- 지역 내에서 꿈의 댄스팀에 대한 긍정적 인식을 형성하고, 지자체의 협조를 이끌어내기 위한 다양한 활동을 전개하고 있음.
- 거점 입장에서는 4~5년차부터 지방비를 확보해야 댄스팀 운영이 가능하기 때문에 댄스팀의 지향점이 부합되지 않은 지역행사에 동원되거나 완성도 높은 공연을 단기간에 준비하기 위해 결과 중심의 반복연습을 할 수밖에 없는 딜레마가 존재함.
- 한편 선진적인 의식을 가지고 지자체는 지원은 하되 간섭은 하지 않는 팔길이 원칙(Arm's Lenth Priciple)에 따라 거점의 자율성을 존중하는 원칙을 고수하고 있음. 이와 같은 협력 사례가 확대될 수 있도록 관계자들의 인식을 제고할 필요가 있음.

3.2. 성과관리 모델 관련 전문가 의견

□ 영역별 평가의 초점 안내 필요

- 시범적용에 참여한 전문가들은 유사한 평가항목을 중복 점검하는 과정에서 평가자의 해석에 따라 차이가 발생할 수 있는 점을 지적함.
- 구체적으로 투입영역에서는 전문성 있는 교육인력의 '확보'에 초점을 맞추고, 활동영역에서는 전문성을 기반으로 실천하는 '역량'에 초점을 맞추는 지표개발 의도를 보다 분명하게 설명할 필요가 있음.
- 평가준거별 개념 정의를 통해 영역별 차이를 제시하고 있지만, 평가위원들을 대상으로 사전회의 진행 시 영역별 평가초점을 명확하게 인식하게 하여 평가자 간 해석의 차이로 평가점수의 편차가 발생되지 않도록 관리할 필요가 있음.

□ 준거별 가중치 조정 방안

- 현장평가 결과 2.1.1 예술교육 인력 확보 수준의 평가배점이 다른 준거에 비해 높은 수준으로, 참여인력의 전문성이 중요한 요소임은 공감하지만 가중치를 조금 조정할 필요가 있다는 의견을 제시함.
- 이는 신규성장-지역협력-자립거점으로의 성장을 고려하여 반영한 가중치로, 사업 1~3년차에는 투입영역의 가중치가 높게 편성되어 있지만, 중기·장기 단계로 진입할수록 투입의 가중치는 줄어들고 활동과 산출, 결과 영역의 가중치가 높아지도록 설계되어 있음.

- 또한 평가위원들은 예산 관련 지표점검의 중요성을 강조함. 평가준거를 기준으로 살펴보면 예산 관련 준거(1.2.2. 예산확보 및 편성 수준)의 비중이 적은 것으로 파악되지만, 재원의 다각화 계획수립, 인건비 편성의 적절성, 교육운영비 편성의 적절성, 교육운영비 집행의 적절성, 자원의 다각화 노력 수준 등을 투입, 활동, 결과 영역에서 예산관련 사항을 점검할 수 있도록 설계되어 있음.

□ 아동·청소년의 인권 보호 노력 강조

- 현장을 방문한 전문가 평가위원들은 꿈의 댄스팀 사업이 취약계층 50%를 참여자로 구성하고 있는 특수성을 반영하여 강사들로 하여금 관련 성과관리 준거와 점검항목에 대한 이해 수준을 제고할 필요가 있다고 설명함.
- 한편 거점기관에서는 참여자 인권 보호에 대한 인식 수준을 제고하기 위한 중앙차원의 교육지원과 상세한 실천 가이드 제공이 필요하다고 설명함. 참여자의 인권 보호, 개별성의 존중, 다양성 증진 노력, 개인정보 및 취약계층 정보관리 등의 관련 점검항목을 어떻게 관리하고 실천할 수 있을지에 대한 고민이 필요함.

□ 현장방문 시기 및 횟수의 적절성

- 시범평가가 하반기에 진행되면서 각 거점의 현장방문은 공연을 앞두고 시점에 이루어짐. 이에 공연계획의 구체성, 창작 및 공연역량 수준을 가늠할 수 있는 현장관찰이 이루어짐.
- 반면, 공연 준비와 리허설 중심으로 수업이 진행되고 있어 교육과 창작의 연계성, 무용교육의 전문성 수준을 확인하기 위해서는 사업 개시 후 3달 안팎의 중간 시점에 방문할 필요가 있는 것으로 분석함. 후반기로 가면 공연연습에 집중되어 수업의 취지를 확인하기가 어려움.
- 거점의 운영 일정을 평가일정에 반영하여 평가자가 교육 프로그램 운영 중반에 현장을 방문하고 후반부에 공연을 파악하여 일관성 있는 점검을 진행하고 총괄적인 평가가 이루어지도록 함.

□ 평가위원단 구성 및 운영

- 시범평가에서는 4명의 평가위원을 구성하여 거점별 1인~3인의 평가위원을 배정하여 현장 방문과 종합평가를 진행하도록 함. 이 과정을 통해 평가도구의 신뢰성을 확인하는 한편 전문가 간의 평가점수 편차를 파악하고자 하였음.
- 평가결과 대체로 거점별 평가결과 및 점수는 유사한 경향성을 나타내고 있었으나, 향후 모델을 활용한 전문가 평가 진행 시 평가위원의 전문성 수준, 관점의 차이로 인해 발생할 수 있는 편향을 방지하기 위해 거점별 최소 2인 이상의 전문가 위원을 배정하여 평가를 진행할 것을 권장하며 수업을 참관한 최소 1인의 평가자가 공연을 직접 참관할 필요가 있음.

□ 서열적 결과제시 방법 지양

- 꿈의 댄스팀 성과관리 및 컨설팅 모델의 개발 방향에 따라 서열적 결과제시를 지향할 필요가 있음. 본 연구를 통해 개발된 성과관리 모델은 결과의 계량화보다는 사업의 정체성 구현과 가치확산을 견인하기 위해 개발됨.
- 각 거점의 현황을 파악하고 강화 또는 개선이 필요한 영역과 항목은 무엇인지 명료하게 파악하게 함으로써 거점의 성장과 지속 기반을 마련하는 데 중점을 두어야 함.

V. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 활용방안 및 제언

1. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 활용방안
2. 종합제언

V. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 활용방안 및 제언

1. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 활용방안

1.1. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 운영원칙



[그림 V-1] 꿈의 댄스팀 성과평가의 운영 원칙

□ 사업의 목표 및 취지 기반

- 성과관리·컨설팅은 꿈의 댄스팀 사업의 목표와 취지에 기반하여 이루어져야 함. 지표의 여러 요소들을 검토하고 측정할 때, 사업이 문화예술교육 정책으로서 본질적으로 추구하는 목표와 목적에 따라 성과평가의 지표와 기준이 이해되어야 함.
- 성과평가를 통한 거점 경쟁의 촉진이나 단순 비교로 흐르지 않고 사업의 안정화와 지역화를 위한 도구로서의 취지를 강조하여 운영할 필요가 있음. 특히 거점의 입장에서는 ‘교육과 예술을 과정을 사업의 결과물로 평가받는다’는 아이러니한 입장일 수 있으므로 중앙과 운영처의 일관성 있고 신뢰도 있는 메시지 전달과 운영이 핵심적임.

□ 거점의 단계적 성장을 고려

- 지표를 단순하게 해석하여 단편적 횡수나 특정 조건을 해마다 반복적으로 수치화하는데 그치지 않고, 거점에 요구되는 단계적 성장을 체계적으로 평가하기 위한 기초자료의 의미가 있음.
 - 이는 해당 거점이 어떤 단계에 있는지를 파악하고 거점의 지역적·문화적 특성을 고려하여 향후 발전 방향을 결정하는 데 도움이 됨. 또한 평가결과의 누적이 드러내는 변화지점, 변화의 폭은 거점의 발전단계를 시차를 두고 확인하고 고려할 수 있어 중장기 사업운영에 도움을 줌.

□ 거점의 독창성 및 다양성 존중

- 성과평가는 동일 연차의 모든 거점을 평균화하여 성과를 측정하는 것이 아니라, 거점이 가진 독창성을 이해하고 파악하는 데서 출발함. 각각의 거점이 가진 개별성을 존중하고 꿈의 댄스팀이라는 사업이 지닌 다양성과 범위를 성과평가에서도 존중하고 고려하는 것이 중요함.
- 성공사례는 참조자료로 사용될 수 있으나, 지역, 장르, 교육 방법, 레퍼토리가 다른 거점에 동일 모델의 일괄적 적용이나 단순화의 요구는 거점들 전체의 창의성과 혁신을 저해할 수 있어 주의가 필요함.
- 특히 대상의 특징, 장르, 지역성, 문화적 자본 등을 고려하여 일괄된 방식이나 수치를 준거로 삼을 경우, 거점 입장에서는 수치에 집중하여 ‘약자 프렌들리’를 추구하는 사업의 기본방향이 간과될 위험 있음.

□ 거점과 중앙을 연결하는 소통 프레임

- 성과평가는 거점과 중앙, 거점과 거점, 거점과 평가단 간의 소통을 용이하게 하고 촉진하기 위한 도구임. 적절한 소통 프레임으로서 그 자체의 측정기능과 더불어 거점과 중앙 간의 정보 전달과 피드백이 원활히 이루어지게 하는데 중요한 의미가 있음.
- 평가위원들의 컨설팅과 성과평가에서 거점이 가진 장점과 이슈를 명료하게 가시화할 수 있으며 이를 통해 공동의 문제해결을 도모할 수 있음.

□ 아동의 이익을 최우선

- 취약계층 50% 포함이라는 조건을 비롯, 약자 프렌들리 문화예술교육 정책사업으로서, 성과관리 재단, 거점의 개별적 이익에 앞서 아동에 최우선의 중점을 두고 운영되어야 함. 사업의 운영에서나 성과평가 시 아동의 이익을 최우선으로 고려하고, 아동의 안전, 성취, 발전과 무관하거나 저해하는 요소를 성과로 바라보는 오류를 주의하여야 함.
- 스코틀랜드 정부는 문화와 교육 등 아동 청소년을 위한 웰빙 지표로 다음과 같은 8개 키워드를 평가의 프레임워크로 제공함. 안전(Safe), 건강(Healthy), 성취(Achieving), 보살핌(Nurtured), 신체활동(Active), 존중(Respected), 책임감(Responsible), 포용(Included)³⁾으로 꿈의 댄스팀 같은 문화정책에서도 핵심 요소들로 참고할 만함.

3) 스코틀랜드는 <모든 어린이를 위한 권리 확보(GIRFEC)>를 통해 아동 및 청소년을 위한 8개의 웰빙 지표(SHANARRI)를 법정 지침(2014년 법 제18편 96항)에 인용하여 법의 맥락에서 아동 청소년의 웰빙이 무엇인지 제시함.

□ 공공성과 투명한 윤리

- 사업 성과평가는 공공성과 투명한 윤리를 기반으로 이루어져야 함. 이는 성과평가의 취지, 의도, 준거, 과정이 투명하게 공유되고, 일관성 있게 운영되는 것에 핵심이 있음. 평가단을 비롯 성과평가에 참여하는 모든 주체가 윤리적인 원칙을 준수하여 조작이나 부당한 평가를 예방하고 투명성과 윤리의식으로 상호 간의 신뢰성을 높일 수 있어야 함.

1.2. 꿈의 댄스팀 성과관리·컨설팅 모델 활용방안

□ 거점 진입 단계에서부터 총괄적인 적용

- 지표의 투입 영역은 꿈의 댄스팀 운영 거점이 갖추어야 할 기본적인 요소(인적·환경적·내용적 요소)들로 새로운 거점의 진입단계(사업공모)에서부터 적용하여 활용할 수 있음.
- 활동 영역의 경우, 투입자원을 활용하여 실천해야 할 추진과제를 명료하게 하여 지나치게 지엽적인 요소들보다는 참여자의 성장과 사업의 진화를 염두하고 단계적인 구상과 노력을 끌어내도록 함.
- 산출과 결과는 꿈의 댄스팀 사업모델의 안착과 교육성과를 가시화할 수 있는 지표들로, 이를 토대로 거점의 성장과 사업의 발전방향을 모색하기 위한 전략수립의 기초자료로 활용하도록 함.

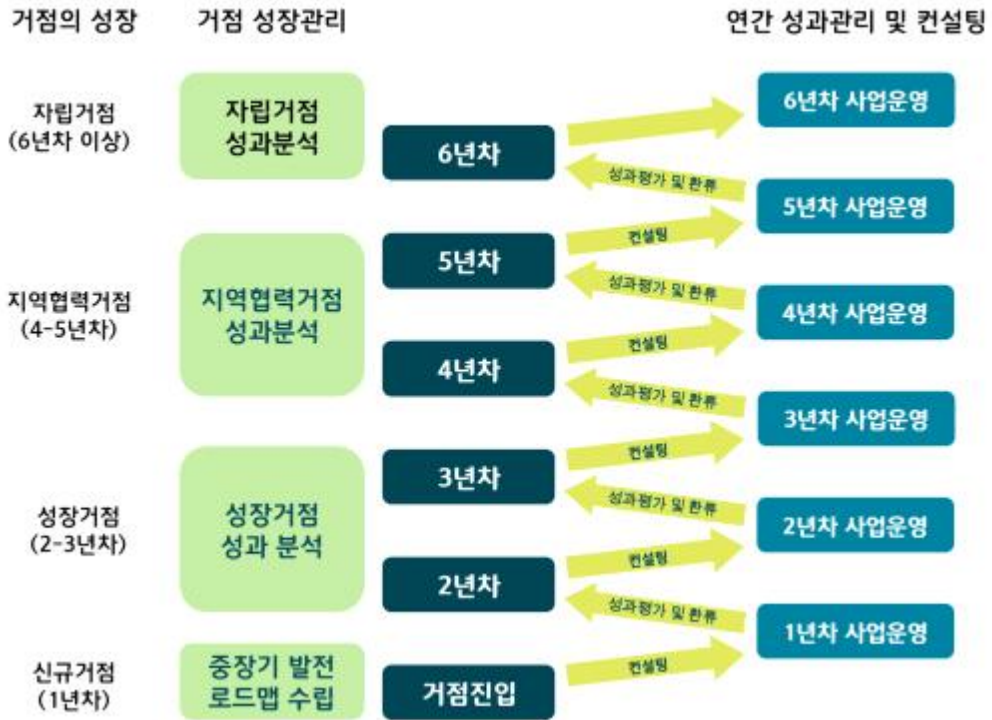
□ 거점의 진화와 성장을 위한 성과분석 결과 활용

- 사업기획-운영-산출-환류 단계에서의 거점기관이 고려해야 할 요소들을 각 거점이 인식하게 하고, 점점 기회를 제공함으로써 역량 강화를 유도함.
- 사업 기획과 실행과정의 적절성, 과정의 충실성, 사업 성과와 효과 등을 점검하는 과정에서 발굴된 취약·보완점에 대한 컨설팅을 제공하여 사업의 안정화와 운영역량 강화를 도모함.
- 강화유지, 지속유지, 중점개선, 점진 개선 항목 서술을 통해 거점이 사업의 운영 방향성을 쉽게 파악할 수 있으며, 누적된 자료를 통해 거점의 발전과정을 파악하고 이카이빙 할 수 있음.

□ 참여적·협력적 평가 추진

- 성과평가는 이해관계자들이 공감할 토대로 사업의 계획부터 실행까지 거점기관 운영 전반에 걸쳐 양적·질적 자료들을 다양하게 수집하고 현장의 맥락과 특수성을 고려한 성과평가와 분석이 이루어지도록 해야 함.
- 이 과정에서 꿈의 댄스팀 운영사업에 참여하는 실행 주체(거점기관, 지자체, 전문가 평가위원, 한국문화예술교육진흥원 등)들은 상호 존중을 기반으로 성과관리 및 컨설팅에 참여하고, 각 단계를 추진하는 과정에서 이해관계자들 간의 소통 및 의견공유가 필수적임.

□ 성과평가 및 컨설팅의 중장기적 흐름



[그림 V-2] 거점의 단계적 성장과 성과평가 및 컨설팅의 관계도

- 성과평가 및 컨설팅은 거점 전체가 매년 실시하여 사업의 기획, 운영, 환류 단계에서 관리해야 할 요소들을 점검·진단하여 긍정적인 방향으로의 개선을 도모하고, 신규거점(1년 차)-성장거점(2-3년차)-지역협력거점(4-5년차)-자립거점(6년차 이상)으로의 성장을 견인함.
 - 특히 자립거점으로 나아가기 위한 분기점, 예를 들어 성장거점(3년차), 지역협력 거점(5년차)의 단계에서 다년간 누적된 성과를 총체적으로 분석하여, 사업의 취지와 목적성과 부합하는 성장단계를 검토할 필요있음.
 - 이를 위해 사업의 단계에 맞는 연구가 지속되어 거점의 성장관리를 효율적으로 지원하고 성과의 요소들을 가시화 할 수 있음.
 - 단기적으로는 꿈의 댄스팀 참여자를 대상으로 만족도와 성장 정도를 파악할 수 있는 측정도구 개발이 요구되며, 이를 활용한 성과분석 연구가 이루어질 필요가 있음.
 - 장기적으로는 참여 아동·청소년의 성장을 중단적으로 관찰하는 연구와 꿈의 댄스팀 운영사업이 지역사회에 미치는 긍정적 영향을 파악하기 위한 영향평가 연구가 요구됨.

- 다만 문화예술교육의 성과관리가 갖는 제한점도 유의할 필요가 있음. “문화예술교육의 압축적 성장을 견인해온 정책 환경은 교육효과에 대한 심층적인 고민이나 연구의 유연성 또는 실험성보다는 공적자금을 통해 지원받은 프로그램의 효용성을 입증해 내는 것이 주요한 연구의 기능과 목적”(김인설, 2019⁴)이라는 지적을 고려하여 예술교육의 매우 복합적인 과정과 요소들(예술철학 및 교육철학, 예술교육자의 태도와 역량, 교육환경, 지역의 문화적 자본, 사회적 특성 등)이 어떻게 작동하는지 지속적으로 들여다 볼 필요가 있음.
 - 또한 성과관리 운영의 수월성을 최우선으로 하여 단순화된 도식화 과정이나 수치화를 해석 없이 읽는 것도 조심할 필요가 있음. “다양한 변수의 함에 의해 생성된 결과물을 마치 일괄적으로 A에 B를 처방하니 C라는 효과가 나왔다는 방식의 접근을 우리는 경계해야 한다.”(김인설, 2019)는 지적처럼 성과나 효과성을 지나치게 피상적으로 읽는 것을 주의해야 함.
- 문화예술교육사업의 취지와 목적은 아동·청소년 및 사회의 긍정적 변화와 기여임을 고려하면, 문화예술교육의 가치 확산을 위해서는 문화예술교육의 본질적 가치에 중점을 두고 사업의 성장을 관찰하며 지속적인 연구를 진행해 나갈 필요 있음.
- 꿈의 오케스트라의 경우 학술연구정보서비스(RISS)검색시 696개의 연구, 단행본 및 자료가 검색됨(2023년 12월 기준). 물론 직접적인 관련성에는 차이가 있겠으나, 꿈의 댄스팀도 중앙과 개별 연구자 차원에서 연구가 활성화되어야 의미 있는 기초자료가 확립될 수 있음.
 - 단기적으로는 강사진과 핵심 인력들이 참조할 수 있는 교수방법 및 매뉴얼(레퍼토리, 교수법) 연구, 학습자, 학습 과정 분석연구, 중기적으로는 사업 운영의 현황분석, 발전방안, 운영개선방안 연구, 발전전략(모형 개발)연구, 활성화 방안 및 확산 연구, 장기적으로는 평가 내용 및 방법 연구, 효과연구, 아동변화 연구(종단연구) 등 점진적으로 확대되면서 지속될 필요가 있음.

4) 한국문화예술교육진흥원(2019). 문화예술교육콜로кви움 '문화예술교육 효과, 어떻게 측정할 것인가' 4회차 자료에서 발췌.

2. 종합제언

2.1. 성과관리·컨설팅 운영에서의 고려사항



[그림 V-3] 성과관리·컨설팅 운영에서의 고려사항

□ 성과관리 및 컨설팅 모델의 지속적 점검

- 꿈의 댄스팀은 5년간 지역화를 통한 자립을 목표로 여러 단계를 거쳐 진행되기 때문에 각 단계에서 필요한 성과관리와 컨설팅 방향을 지속적으로 점검해야 하며 개발된 지표의 가중치나 요소도 사업발전에 따라 업데이트되거나 조정될 필요가 있음.
- 예컨대, 개발된 지표에서 1-3년차중 투입(40점)은 인적요소(20점)가 가장 높으며 다른 환경적(8점), 내용적 요소(12점)보다 높음. 사업단계에서 2-3년차에 인적요소가 대다수 거점이 안정적으로 확보될 경우, 배점의 조정이 낮아져야(예: 15점) 총점이 거점의 역량을 변별력 있게 가늠할 수 있음. 즉, 거점의 발전단계와 양상에 따라 지표는 전문가 회의를 거쳐 탄력적으로 운영될 필요가 있음.

□ 지원구조 및 메시지 관리의 일관성

- 성과의 확보나 가시화가 매우 중요한 사안이기는 하나, 사업의 핵심가치와 목표에 기반하여 성과를 평가하는 설계와 운용이 중요함. 특히 중앙과 거점이 지표를 기반으로 공감대를 형성하고, 일관성 있는 메세지 전달과 지원구조를 구축할 필요가 있음.

- 거점의 입장에서는 전문가의 평가 이외에 중앙이 지원하는 행사, 발표, 공연의 기회, 공적인 초대나 언급, 언론의 스포트라이트 등 모든 것이 성과평가의 일부로 받아들여질 수 있음.
- 또한 홍보를 비롯한 사업전반의 운영에서 거점으로 전달되는 메시지를 일관성 있게 관리하는 것이 중요하며, 소통의 오류를 최소화할 수 있음. 이를 위해 중앙 및 거점의 구성원들이 핵심 가치와 목표를 공유하고 지지할 수 있어야 함.

□ 결과의 계량화, 위계화에 대한 조심성

- 성과를 추적하고 평가할 때 결과의 계량화·위계화가 핵심이 아니라, 성과를 달성하기 위한 과정을 중심으로 강조하는 것이 중요함. 이는 평가주체의 중요한 축인 평가위원단과 중요하게 논의되어야 함.
- 평가결과를 공유하는 과정에서 총점이나 등수 등 단순 비교는 취지에 맞지 않을 수 있음. 과정 점검을 통해 문제점을 조기에 발견하고 활동의 효율성을 높이며 지속적인 개선을 촉진한다는 취지와 실제 수행이 일관성 있어야 거점의 신뢰도를 쌓을 수 있음.

□ 성과관리에 대한 공감대 형성 및 거점 부담의 최소화 노력

- 성과관리에 대한 이해와 공감대를 형성해야 거점의 자체평가가 진솔하고 투명하게 운영될 수 있으며, 결국 성과관리의 효과를 높일 수 있음.
- 또한, 성과를 위한 성과관리가 아닌, 문화예술교육의 가치를 가시화하는 과정일 수 있도록 각 거점의 담당자와 워크숍이나 안내를 통한 공감대 형성이 필수적임.
- 또한 업무 대한 부담을 최소화하기 위해 서류작성이나 제출과정에 업무의 일정이 반영되어 검토되어야 하며, 거점이 성과관리에 솔직하고 적극적으로 협력할 수 있도록 소통 도구로서 운영할 필요가 있음.

□ 다각적 요소의 평가를 위한 전문가풀 확보

- 지표는 사업의 특성과 목표에 따라 어떤 성과를 도출해야 하는지를 파악하고 조정하기 위한 장치이며, 단계별 가중치는 거점의 발전단계에서의 중요도를 의미함. 평가단은 성과를 평가하고 컨설팅에도 참여하므로 공연, 창작, 교육, 아동 청소년, 지역화 등 다양한 영역의 전문가들이 필요함.
- 꿈의 댄스팀형 전문가풀을 확보하고 이들 간의 지속적인 협력을 유도하여 평가가 유기적으로 진행될 수 있도록 해야 함. 성과평가를 단순 모니터링이 아니라, 1년 단위 이상으로 계획하여 거점의 발전과정을 목격하고, 교육과 공연, 활동을 연결하여 가늠할 수 있어야 하며, 평가에 앞서 성과를 측정하는 지표의 개념을 공유하여 평가단 내에서 공통된 이해를 형성하는 것이 중요함.

- 예술교육의 특성상 평가지표가 수치화될 수 없는 항목들을 많이 포함하고 있고, 같은 요소라도 전문가의 배경이나 이해도에 따라 각각 다른 영역으로 파악하고 고려할 수 있으므로, 사전에 이에 대한 이해와 공감대를 형성하고 운영하는 것이 필수적임.

2.2. 향후 성과관리 및 컨설팅 기획에 대한 제언

□ 장기적인 관점에서의 평가 및 모니터링 설계

- 교육, 공연, 창작, 지역화 등 꿈의 댄스팀이 성취하여야 하는 과업이 복합적이므로 반드시 평가단의 운영은 1년 이상의 장기적 계획을 가지고 운영되어야 하며, 평가단이 교육과 공연 등 2회 이상 현장을 방문하여 교육, 행정, 공연의 흐름을 파악하는 것이 필수적으로 보임.
- 교육참관은 공연준비에 집중되는 늦은 하반기 보다 8월-10월 사이에 계획되어 공연참관과 분리되어 보는 것이 필요함. 공연은 녹화된 영상보다는 현장을 방문하여 공연의 방식, 공간, 관객, 분위기, 예산 활용 상황 등 전반적 요소를 고려하는 것이 필수적으로 사료됨.

□ 입체적인 결과 분석의 중요성

- 성과지표는 달성한 성과를 가시화하고 목적과 방향을 명료하게 해주기는 하지만, 존재하지 않는 성과를 측정할 수 없음. 성과지표가 드러내는 성과를 읽는 것도 중요하지만 지표가 상징하는 부정적인 요인에 대한 분석도 함께 진행되어야 함.
- 특히 아동 중심의 환경이나 내부 인력의 태도와 관련된 환경 구축 등 수치화나 가시화되기 어렵지만 아동의 성장에 필수적인 요소들을 필수적으로 확인할 필요 있음.
- 거점의 자체 평가나 증빙 자료에만 의존하지 않고, 핵심인력의 인터뷰와 현장 방문, 공연 관람 등을 통해 교차확인 할 필요가 있음.

□ 꿈의 댄스팀형 창작 및 레퍼토리의 평가방식

- 공연 작품의 창작 역량과 레퍼토리 수준은 꿈의 댄스팀의 핵심이나, 춤 장르에 따라 반드시 무대공연과 특정 시간을 제한하는 것은 댄스팀의 다양성을 저해하므로 재고의 소지가 있음.
- 예컨대 스트리트 장르의 경우 그룹 내 배틀이나 내부 행사로 진행하고, 이를 점진적으로 공개해 나가는 것이 프로시니엄 무대 공연보다 효과적인 장르적 특성에 부합할 수 있어 재고가 필요해 보임.
- 수업과 공연을 동일한 평가자가 확인하여 공연과의 연계지점을 정확히 확인하는 것이 중요

함. 또한, 무용감독이나 재단의 철학이 공연의 기획과 운영에 어떻게 영향을 미치는지를 고려하여 공연의 취지, 구성(레퍼토리 길이, 내용, 출연이나 소개 방식), 출연자 및 내빈 소개, 현장 분위기 등을 예민하게 검토할 필요가 있으며, 단순히 녹화된 춤 내용을 통해 평가하는 것을 지양할 필요 있음.

2.3. 꿈의 댄스팀 사업 운영관련 제언

□ 참여 인력의 인건비와 구성의 역학관계

- 지표상의 높은 점수 배점이 의미하듯 현장평가에서 가장 중요한 이슈 중 하나는 참여하는 인력들의 전문성과 책임감 있고 효율적인 역할 분담임. 꿈의 댄스팀은 교육, 창작, 공연, 행정 등 다양한 분야에서 전문성을 가진 인력들이 필요하므로, 전문성을 갖춘 인력의 확보(투입)와 관리 유지, 상호 소통이 핵심적인 요소이나, 거점마다 인력의 구성, 역할분담과 참여 비율이 각기 다름.
- 예컨대, 무용감독이 실질적인 예술적 동력이자 결정 주체로서 직접 참여자들과 강사진과 소통하며 현장을 지휘하는 경우가 있는가 하면, 그 역할과 분업이 모호한 경우도 있어 현장 방문 때 확인이 필요함.
- 사업 초기 단계로서 강사진 및 창작인력이 거점마다 복합적으로 구성되어 있고, 인건비의 비중도 상당히 높은 편임. 학생 대비 강사진의 비율이 높은 것은 고무적이나, 지나치게 업무가 잘게 나뉘는 것은 주의할 필요 있음. 장기적으로는 인력의 과수용은 소통체계나 역할분담 등의 측면에서 프로젝트의 효율성을 저해할 수 있음. 실질적으로 참여자들을 견인하는 주장사와 무용감독, 행정인력 등 핵심인력의 역할과 역량이 성장하여야 함.
- 현재 강사진의 인건비는 기본 사례비로 제한되어 있어, 경험이 많은 안무자, 기획자, 연구자 등이 추가적인 예산을 통해 참여하는 형태가 대다수로, 장기적으로는 효율성이 높다고 보기 어려움. 꿈의 오케스트라 사례에서 확인할 수 있듯 전문화된 강사의 투입과 성장이 댄스팀 운영에 핵심적인 사업이므로 분업과 전문화를 통해 효율적으로 운영되도록 사례비와 관련된 구조를 재조정하는 것이 필요하다는 의견이 다수임.

□ 무용감독의 가치지향 및 철학의 중요성

- 무용감독의 가치지향과 예술철학은 프로젝트의 방향성과 성격에 가장 큰 영향을 미침. 춤의 장르, 교육 방법뿐 아니라 사업을 통해 이루고자 하는 목적이 다양하고 복잡하기 때문에, 무용감독의 가치와 철학이 프로젝트에 어떻게 반영되는지를 진입단계에서부터 명확히 이해하고 점검할 필요가 있음.

- 무용감독의 역할은 댄스팀의 정체성과 거점의 모델 구축에 필수적이나, 업무 분담 상황, 역할, 재단과의 관계 등이 각기 달라 향후 포괄적인 전수 현장조사 및 전문가 회의를 통하여 단계별 현황 및 댄스팀의 지향점이 명확하게 정의되어야 할 것으로 보임.

□ 꿈의 댄스팀의 사유화 관련 이슈

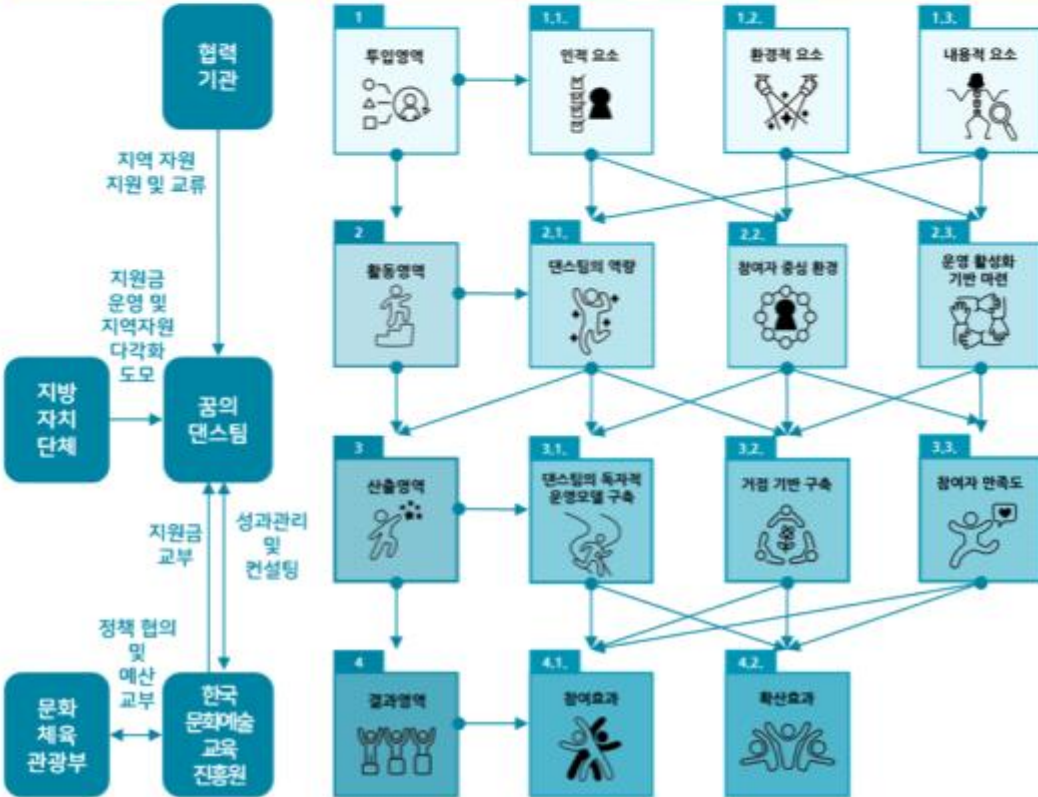
- 댄스팀 운영이 사실 무용단, 아카데미나 학원 등의 운영과 관련이 깊거나 기타 사업, 교육에 동일 강사진을 투입하고 있는 경우, 무용감독이나 재단의 지역 내 입지가 아동의 성장보다 우선할 때에 대한 제어 장치가 필요함.
- 예컨대, 아카데미 등 사설 공간에서 꿈의 댄스팀을 운영(공간활용비 지급)하거나, 자산화 가능한 예산을 사용하는 경우, 공연의 일시성으로 인해 확인이 모호한 경우(조명, 음향 전문가 활용이나 렌탈)를 예방하기 위해 전문가의 실사 확인과 검증이 필수적임.
- 공연에서 참여자 보다 전문 무용단원의 참여 비중이 더 높다거나, 공연 및 교육의 주체가 전복되어 사설 무용단/아카데미/행사장소나 기관 등이 더 강조되는 경우, 참여자의 경험으로서의 공연보다 지역 내 네트워킹을 위한 이벤트성 행사로 가는 위험이 있으므로, 이에 대한 평가단과 중앙의 엄중한 예방과 검증이 필요해 보임.
- 한편, 재단 측에서 꿈의 댄스팀의 정체성과 관련 없는 지역 내 공연이나 행사에 아동·청소년을 차출하여 공연이나 행사에 참여시키는 경우에 대한 예방조치도 필요한 것으로 파악됨. 현장 평가시 2명 이상의 전문평가자가 참여하여 다양한 시각에서 아동의 인권과 접근성 문제를 확인하는 것이 중요할 것으로 보임.

□ 참여 아동·청소년 인권 및 접근성 관련

- 아동의 인권은 특히 50%이상의 취약계층을 포함하는 이 사업에서 최우선으로 고려되어야 하는 문제임. 특히 접근성에 있어 통학 차량 제공이나 안내, 충분한 연습 공간 확보, 성별로 분리된 탈의실, 화장실 등이 거점 사정에 따라 사업 진입 시의 계획과 달라지거나 제출자료와 다를 수 있으므로 현장에서 실제로 확인이 필요함.
- 또한, 사회적·문화적·경제적 등 취약계층의 아동 청소년을 대하는 과정에서 성인지 감수성이나 문화다양성에 대한 이해가 부족한 핵심인력의 태도 역시 주의가 필요해 보임. 대내외 활동시 발표자료, 홍보물 등에 ‘취약계층’이나 ‘다문화’ 등 아동의 인권을 침해할 수 있는 문구나 표현을 삼가도록 하는 주의가 필요해 보임.



사업의 운영체계 **한 눈에 알아보는 성과지표**



참고문헌

■ 국내문헌

- 교육부(2021). 2021 대학 기본역량 진단 편람 - 일반대학. 한국교육개발원.
- 김기완, 김병국(2021). 델파이 기법을 활용한 관광수용태세 성과지표 개발에 관한 탐색적 연구: 대구광역시를 중심으로. 여가관광연구, 34(0), 51-65.
- 김영준, 오훈성(2015). 지역관광개발사업 평가 운영 매뉴얼. 출판한국문화관광연구원.
- 김은주, 강길범(2017). 공공행정 분야 ODA사업 모니터링과 평가(M&E)를 위한 성과지표 체계화 방안에 대한 연구. 국제개발협력, 2017(3), 165-193.
- 김준호, 박종연, 강신희, 최솔지(2015). 우선순위 설정을 위한 AHP 기법 활용 사례. 근거와 가치, 1(1), 35-40.
- 김지영, 김형남, 윤정은(2015). 문화예술정책의 맥락에서 '일상생활 속 무용의 확산': 문화복지를 실현하기 위한 무용융성의 방안모색. 한국체육학회지, 54(4), 691-704.
- 노승용(2006). 델파이 기법 (Delphi Technique): 전문적 통찰로 미래예측하기. 국토, 53-62.
- 노정식(2009). 무용전공 예술고등학교 학생의 언어폭력 경험과 자존감 및 무용연습정도의 관계. 한국무용과학지 18, 1-18.
- 메리 엘리자베스 앤더슨 외(2018). 티칭 아티스트의 두 세계: 무용과 연극교육에 대한 비판적고찰 (김나래 역). 아카넷.
- 문영(2014). 홀리스틱 패러다임에 근거한 통합무용교육 모형연구. 한국무용교육학회지, 25(2), 29-42.
- 문화체육관광부(2023). 제2차 문화예술교육 종합계획(2023~2027).
- 박소연, 박용호(2016). 학교문화예술교육 효과측정지표 개발 연구. 문화예술교육연구 11.2 : 27-53.
- 박소연, 임채홍, 박상현, 이주연, 김서용, & 홍성만(2013). 문화예술교육사 교육기관 평가준거 개발. 조형교육, (46), 99-120.
- 박성혜(2017). 무용을 통한 청소년 정서함양은 어떻게 이루어지는가? 통합적 무용교육 프로그램 개발을 위한 질적 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문, 서울.
- 박지연, 김소미(2020). 무용 교육 프로그램 개발에 관한 국내 연구 동향. 대한무용학회논문집, 78(3), 145-166.
- 백미현(2020). 문화예술교육 단체 자체평가 연구 : 2019 경기꿈다락토요문화학교 중심으로. 문화예술교육연구 15.2 (2020): 21-48.
- 백미현(2020). 문화예술교육 평가방법으로서 모니터링 활동에 대한 전문가들의 인식 연구. 문화예술교육연구 15.4: 27-55.
- 박해육, 류영아(2013) 지방자치단체 성과관리 컨설팅 모델 개발. 한국지방행정연구원 정책연구과제 2013, 1-135.
- 서예원(2011). 21세기 무용교육 방법론 모색: 문화예술교육지원사업과 무용인의 역할, 한국무용연구학

회, (0), 97-109.

- 서예원, 문영, 조은숙, 김윤진(2011). 2011 문화예술교육 교육표준 개발 연구 - 무용. 한국문화예술교육진흥원.
- 서예원, 조은숙, 문 영, 김윤진(2013). 무용교육표준 개발연구. 무용예술학연구, 42(3), 21-49.
- 이성희, 문영(2018). 무용예술강사의 교수설계 과정 영향요인 분석-문화예술교육 현장을 중심으로. 대한무용학회논문집, 76(1), 127-143.
- 이지혜(2016). 미국 무용교육 제도를 통해 본 한국 무용교육의 선진화 방안. 한국무용교육학회지, 27(4), 69-87.
- 임수진(2015). 댄스 리터러시 개념 및 교수방법 탐색: 문화예술교육으로서 무용교육의 개념틀 구성을 위한 기초연구. 서울대학교 박사학위논문, 서울.
- 임영식(2020). 꿈의 오케스트라 아동변화연구. 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- 임영식, 김인설, 신혜선 외(2021). 꿈의 오케스트라 아동변화연구, 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- 전수환, 조은아, 서지혜 외(2015). 2015꿈의 오케스트라 사업 중장기 운영방안 연구, 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- 조은아, 서지혜, 이효영 외(2018). 2018 꿈의 오케스트라 중기 평가지표 정립연구: 변화이론 기반 거점사업평가 프레임 워크 개발. 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- 주디스 린 한나(2006). 무용과 교육(김두련, 박은규 역). 정담미디어.
- 정익중(2011). '꿈의 오케스트라' 학습영향평가 모델 개발 연구. 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- 제시카 데이비스(2013). 학교는 예술이 필요하다. 열린책들.
- 제한정(2019). 춤은 아무도 버리지 않는다. 서울: GNPBooks.
- 제한정, 이성희(2022). 꿈의 댄스팀 중장기 사업모델 개발. 한국문화예술교육진흥원.
- 최은영, 최윤경 외(2012). 누리과정 운영 지원을 위한 컨설팅 모형 개발. 육아정책연구소.
- 최의창(2011). 댄스 리터러시 혹은 무용소양: 문화예술교육으로서 무용교육의 목적 재검토. 한국무용기록학회지, 21, 139-161.
- 한국문화예술교육진흥원(2012). 엘 시스템의 교육과정. 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- 한국문화예술교육진흥원(2019). 문화예술교육콜로кви엄 '문화예술교육 효과, 어떻게 측정할 것인가' 4회차 자료.
- 한국문화예술교육진흥원(2021). 2021 꿈의 오케스트라 포럼-꿈의 오케스트라 10년, 지속발전의 역할과 방향을 논하다 자료집.
- 한국문화예술교육진흥원(2023.3.2.). [보도자료] 변화하는 미래사회, K-문화예술교육으로 도약한다.
- 한국문화예술교육진흥원(2023.4.26.). [보도자료] 약자 프렌들리 문화예술교육 정책 확대, 아동 및 청소년부터 치매노인까지 다 함께 누린다.
- 한국지방행정연구원(2013). 지방자치단체 성과관리 컨설팅 모델 개발.
- 한국문화예술교육진흥원(2023). 2023 꿈의 댄스팀 운영사업 거점기관 공모 안내.
- UNESCO(2019). 문화|2030 지표. 프랑스:UNESCO.

Suhyun Hwangbo, 양종현, 박정준, 유창완, 유창완(2021). 학교체육진흥정책사업 성과지표 개발 및 검증. *교육문화연구*, 27(5), 5-25.

■ 해외문헌

- Abbs, P. (1994). *The Educational Imperative: A Defence of Socratic and Aesthetic Learning*. London: Falmer.
- Anderson, M., & Risner, D. (Eds.). (2014). *Hybrid Lives of Teaching Artists in Dance and Theatre Arts: A Critical Reader*. Amherst, NY: Cambria.
- Arts Council England. (2016). *Dance Education, a guide for Governors and Trustees: Providing high quality dance education in schools*.
- Arts Council England. (2019). *CONSIDERING NEW FUTURES FOR DANCE IN THE SOUTH WEST CONSULTANCY BRIEF*.
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86.
- Battelle for Kids. (2019). *Framework for 21st Century Learning*. Battelle for Kids.
- Bonbright, Jane & McGreevy-Nichols, Susan. (2012). National Dance Education Organization: Building a Future for Dance Education in the Arts. *Arts Education Policy Review*, 113, 147-151.
- Bradley, K. K. (2001). Dance education research: What train are we on? *Arts Education Policy Review* 103(1), 31-35.
- Creative Scotland and Education Scotland. (2022). *An Action Plan 2022-23 A Collaboration for Creativity*.
- Daly, Ann. (2002). Dancing Democracy. *Dance Research Journal*, 34(2), 8-11.
- Diane Amans. (2008). *An Introduction to community dance practice*, U.K: Palgrave Macmillan.
- Dills, A. (2007a). Why dance literacy? *Journal of Canadian Association for Curriculum Studies*, 5(2), 95-113.
- Dills, A. (2007b). Moving into dance: Dance appreciation as dance literacy. In L. Bressler (Ed.), Donald Smith, *Creative Scotland 10-year Plan*, the official web site of Creative Scotland. American education. *Arts Education Policy Review*, 101(6), 21-26.
- Dr Wesley Imms, Dr Neryl Jeanneret, Ms Jennifer Stevens-Ballenger, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne. (2011). *Partnerships between schools and the professional arts sector Evaluation of Impact on Student Outcomes*. Arts Victoria.
- Ebe Daigo. (2018). Dance Management in School Education in Japan. *Research in Dance and Physical Activity*, 2(2), 1-10.

- Hagood, T. K. (2006). Values and voice in dance education: The merit of fostering tradition, experiment, diversity, and change in our pedagogy. *Arts Education Policy Review*, 108(2), 33–37.
- Hanna, Judith Lynne. (2015). *Dancing to learn : the brain's cognition, emotion, and movement*, Rowman & Littlefield.
- John Knell & Alison Whitaker. (2016). *Quality Metrics Final Report*. Arts Council England.
- Kahlich, Luke. (1993). Educating Dance Educators—What Next? *Bulletin of the Council for Research in Music Education*, (117), 136–151.
- Karen Bradley, Jane Bonbright, and Shannon Dooling. (2013). *Evidence: A Report on the Impact of Dance in the K-12 Setting*. National Dance Education Organization.
- Kate Donelan, Dr Clare Irvine, Dr Wesley Imms, Dr Neryl Jeanneret & Professor John O’Toole. (2009). *Partnerships between schools and the professional arts sector*. State of Victoria (Department of Education and Early Childhood Development).
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563–575.
- McCutchen, Brenda Pugh. (2006). *Teaching Dance as Art in Education*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- New York City Department of Education. (2015). *Blueprint For Teaching and Learning in Dance: Grades Pre K-12*. New York City Department of Education.
- President’s Committee on the Arts and the Humanities. (2011). *Reinvesting in Arts Education: Winning America’s Future Through Creative Schools*. Washington, DC: President’s Committee on the Arts and the Humanities.
- Royal Shakespeare Company. (2020). *Arts and Cultural Education in Outstanding Schools: Research study undertaken by the Royal Shakespeare Company for Arts Council England*. Arts Council England.
- Stankiewicz, M. A. (2004). A dangerous business: Visual culture theory and education policy. *Arts Education Policy Review*, 105(6), 5–13.
- Stinson, S.W. C. Svendler Nielsen & S-Y. Liu, ed. *Dance, young people and change: Proceedings of the daCi and WDA Global Dance Summit*. Taipei National University of the Arts, Taiwan, July 14– 20 2012. <http://www.ausdance.org/> [Accessed on 2023. 6. 15]
- Torzillo, Miriam, and Sorin, Reesa. (2016). Showing what we can do: assessment of primary school dance. *International Journal of Assessment and Evaluation*. 23 (4). pp. 29–42.
- Wellside Research Ltd. (2022). *Research into Theatre, Dance and Drama Use in Schools*. Creative Scotland.
- Wilson, J. M. (1998). Art-making behavior: Why and how arts education is central to learning. *Arts Education Policy Review*, 99(6), 26–33.
- 日本芸術文化振興会. (2021). *文化芸術活動に係る評価手法に関する実態調査報告書*.

■ 홈페이지

한국문화예술교육진흥원 <https://www.arte.or.kr/>

Arts Edsearch. <https://www.artsedsearch.org/>

Artworks Alliance Knowledge Bank.<https://www.artworksalliance.org.uk/>

Arts Pop (Arts Packages Of Practice).<https://www.artspop.org.au/>

Community Arts Toolkit. <https://creativenz.govt.nz/>

Itac Collaborative. <https://www.itac-collaborative.com>

Creative Scotland, OfficialHomepage www.creativescotland.com

Paul Hamlyn Foundation.<https://www.phf.org.uk/publications/>

The National Dance Education Organization (NDEO) www.ndeo.org

The RSA <https://www.thersa.org/>

NYC Department of Education www.weteachnyc.org

SEADAE <https://www.seadae.org/resources>

Trinity Laban Conservatoire of Music and Dance www.trinitylaban.ac.uk

日本 文化庁 <https://www.bunka.go.jp/>

부록

1. 전문가 의견조사지
2. 거점기관 자체점검표
3. 전문가 현장평가서

1. 전문가 의견조사지(1~2차)

「꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리 모델」 개발을 위한 전문가 의견조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀한 시간을 내어주셔서 감사드립니다. 저희 연구진은 한국문화예술교육진흥원 의뢰로 『꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리·컨설팅 모델 개발』 연구를 진행하고 있습니다. <꿈의 댄스팀> 사업은 아동·청소년의 전인적 성장을 지향하는 무용 기반의 증장기 사업으로, <꿈의 댄스팀> 사업 모델의 구현을 지원·관리하기 위해 사업의 성과지표(안)을 개발하고 있습니다. 본 조사는 연구진과 자문위원의 회의를 거쳐 개발된 성과지표(안)에 대한 전문가 의견을 수렴하는데 목적이 있습니다. 구체적으로 평가항목과 평가준거의 적합성을 검토받고, 수정·보완 의견을 수렴하고자 합니다. 성과관리 모델의 신뢰도와 타당성을 갖추기 위하여 전문가 선생님들의 고견이 매우 중요합니다.

전문가 선생님들의 응답내용은 철저히 비밀로 보장되고, 오직 본 연구과 관련하여 사용될 것을 약속드립니다. 설문에 대한 응답 자료는 **2023년 07월 24일(월)까지 이메일()로 답신 부탁드립니다.** 궁금하신 점이 있으시면 언제든지 연락주시시오. 귀한 의견과 노고에 진심으로 감사드립니다.

2023년 7월
프로젝트 웰컴 연구진


프로젝트 웰컴
PROJECT WELCOME

「꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리 모델」 개발 배경 및 기본방향

■ 꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리 모델 개발의 배경

- 다년간 전국단위로 다수 지역에 국가재정이 투입되어 추진되는 사업으로, 각 지역에서 <꿈의 댄스팀> 사업 모델이 성공적으로 구현되고 지속 가능한 사업으로서 성장, 발전하기 위한 중앙차원에서의 지원·관리 체계를 마련하고자 함.
- 전국민 대상 효율적이고 안정적인 사업의 서비스망을 구축하고 균형 있는 사업의 성장과 발전을 위해 1) 본 정책사업이 가져가야 할 성과의 범위, 영역을 설정하고 2) 서비스 제공 기관(중앙-지역(협력기관))이 함께 성과를 만들어가고 관리하는 주체가 될 수 있도록 상호 협력적 성과관리 거버넌스 체계를 구축하고자 함.

■ 꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표(안) 기본방향

- 저희 연구진은 자문위원과의 회의를 통해 꿈의 댄스팀 운영사업이 추구하는 비전 및 목표 달성을 위해 요구되는 핵심요인을 추출하여 성과지표(안) 초안을 도출하였습니다.
- 로직모델에 기반하여 **(투입)-(과정)-(산출)-(성과)-(영향) 단계에 따라 사업 성공을 위해 관리가 필요한 요인**을 도출하였으며, <꿈의 댄스팀> 운영사업이 초기 단계인 점을 고려하여 성과와 영향은 결과 단계로 통합하여 구성하였습니다.
- **1. (투입) 영역**은 기본적으로 확보되어야 하는 자원, **2. 과정(활동) 영역**은 투입자원을 활용하여 실천해야 하는 주요 활동(과업), **3. (산출) 영역**은 과정(활동)을 통해 도출되는 단기적 결과물, **4. (결과) 영역**은 장기적 결과물(성과), 파급효과(영향)를 진단할 수 있도록 평가항목과 평가준거를 도출하였습니다.
- 꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표(안)은 **4개 성과영역, 11개 평가항목, 18개 평가준거, 59개 점검항목으로** 구성되어 있으며, 아래 표와 같습니다.

성과영역	평가항목	평가준거	점검항목
1. 투입	1.1. 인적자원	1.1.1. 예술교육 인력 확보	① 무용감독의 확보 ② 예술교육 인력의 확보
		1.1.2. 행정인력 확보	① 전담인력 확보 ② 행정인력의 전문성
	1.2. 물자원	1.2.1. 공간 및 시설의 확보	① 공간확보의 적절성 ② 공간의 물리적 접근성 ③ 공간의 안전성
		1.2.2. 예산의 확보와 설계	① 자원의 다각화 계획 ② 인건비 편성의 적절성 ③ 교육운영비 편성의 적절성
	1.3. 무형자원	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	① 목표수립의 구체성 ② 참여인력의 지향가치 공유 ③ 지역거점으로서의 역할 인식
		1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	① 적정 시수의 확보 ② 교육과 창작의 연계성 ③ 단원선발 기준 마련
2. 활동(과정)	2.1. [역량] 댄스팀의 역량	2.1.1. 교육의 전문성 수준	① 교육과정의 적합성 ② 교육과정의 체계성 ③ 수업운영의 적절성 ④ 교육방법의 다양성 ⑤ 프로그램 연구·개발 노력
		2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	① 레퍼토리 창작을 위한 협업 수준 ② 공연자원 활용의 적절성 ③ 레퍼토리 창작과정의 적합성 ④ 저작권 확보

성과영역	평가항목	평가준거	점검항목
	2.2. [환경] 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	① 차별 없는 접근기회 보장 ② 소통창구 마련 및 정보공유 ③ 단원 안전관리의 적절성
		2.2.2. 참여자 인권 보호	① 인권 존중 ② 권리 증진 노력 ③ 문화다양성 증진 노력 ④ 개인정보 및 취약계층 정보관리
	2.3. [활성] 활성화 기반 마련	2.3.1. 거점 운영의 체계화	① 민주적인 조직관리 ② 참여인력 관리 ③ 교육운영비 집행의 적절성 ④ 자체평가 및 반영시스템 확보
		2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	① 지역 내 협력적 파트너십 형성 ② 중앙과의 협력적 교류 ③ 성과 공유 활동 ④ 성과 확산 노력
3. 산출	3.1. [기회] 댄스팀 정체성 확립	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보	① 레파토리 구축 ② 레파토리의 예술적 수준 ③ 단원규모의 적절성
	3.2. [협력] 거점 기반 구축	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	① 지역 내 사업 자원의 다각화 ② 지역 내 거점 인식 확산 ③ 거점으로의 역할 확장
	3.3. [만족] 참여자 만족도	3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	① 교육과정의 만족도 ② 참여인력 만족도 ③ 교육환경 만족도 ④ 무용단원으로서의 만족도
4. 결과	4.1. [성장] 참여 효과	4.1.1. 아동·청소년의 성장	① 개인적 성장 ② 문화적 성장 ③ 사회적 성장
		4.1.2. 거점의 성장	① 중장기 발전계획 수립 및 구현 ② 지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축 ③ 자원의 다각화 수준
	4.2. [영향] 확산 효과	4.2.1. 사회적 영향 확산	① 예술교육 접근성 향상 ② 창의적 격차 해소 ③ 문화예술의 사회적 가치 확장

- 평가방식은 전문가가 ① 거점기관의 사업계획서 검토, ② 거점기관의 자가진단 결과 및 증빙자료 검토, ③ 현장관찰(모니터링), ④ 관찰내용을 확인하는 인터뷰 등을 시행한 결과를 종합하여 **준거별 평가(5점 척도)**를 진행하고, 이를 합산하여 **평가항목 및 영역별 점수를 산출하는 방식**으로 계획하고 있습니다.

- 이와 같은 성과지표는 꿈의 댄스팀 거점기관의 운영 상황을 진단하고, 정책사업의 성과를 측정하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대됩니다. **이 지표는 거점에 순위를 부여하고 비교하기 위한 것이 아니라, 중앙과 거점이 <꿈의 댄스팀> 사업 비전을 공유하는 한편, 사업 취지에 맞는 거점의 정체성 구축을 위한 발전적, 단계적 방향성을 인식·수립하게 하는 데 있습니다.** 이러한 점에서 평가모델은 진단적이며, 사업의 발전을 견인하는 평가도구로 활용되기를 기대합니다.

전문가 조사의 목적과 내용

■ 조사목적 : 「꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리 모델」의 타당성 검증 및 가중치 산정

- 꿈의 댄스팀 운영사업의 **평가항목과 평가준거 등에 대한 논리적 타당도를 검토**함과 동시에 **모호한 개념의 수정과 누락·중복 준거에 대한 수정 의견을 수렴**하는 데 목적을 두고 있습니다.
- 또한 사업의 단계(단기/중장기)에 따른 영역 간 우선순위와 평가항목 간, 평가준거 간 우선순위 분석을 통해 **가중치 산정의 기초자료를 산출**하는데 목적을 두고 있습니다.

■ 조사 일정 및 내용

구분	조사일정		조사내용	방법
	시작일	종료일		
1차 조사	2023.07.17.(월)	2023.07.24.(월)	- 평가항목의 적합성에 대한 검토 의견 - 평가준거의 적합성과 측정 가능성에 대한 검토 의견 - 점검항목의 타당성에 대한 검토 의견	서면조사
2차 조사	2023.07.31.(월)	2023.08.06(일)	- 1차 조사 결과를 반영한 수정 모델 검토 의견 - 사업 단계(단기·중장기)를 고려한 평가준거의 중요도에 대한 의견 - 평가항목/평가준거의 상대적 중요도(가중치) 대한 의견	서면조사

■ 1차 설문지(전문가 조사) 구성

- 1) 꿈의 댄스팀 성과지표 체계 및 영역별 평가항목 검토
- 2) 성과영역별 평가준거 및 점검항목 검토
 - ① 평가준거 개념의 적절성, ② 평가준거의 적합성과 측정 가능성 ③ 점검항목의 타당성 평가
- 3) 기타의견

■ 검토기준

- 적합성 : 해당지표(평가항목, 평가준거, 점검항목)가 전반적으로 타당성을 지니고 있는가?
- 측정 가능성 : 해당지표의 측정 또는 진단이 가능한가?

구분	1	2	3	4	5
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
적합성(타당도)					
측정 가능성					

전문가 조사 참여자 정보

1. 성명		2. 소속 / 직함	
3. 경력	() 년		
4. 문화예술교육 관련 주요 활동분야 (예 : 평가 및 컨설팅, 문화예술교육 기획 등)			
:			

위 연구의 취지에 따라 전문가 조사 위원으로 참여할 것을 동의합니다.

_____ (서명)

「꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리 모델」 성과지표(안) 검토

1. 꿈의 댄스팀 성과지표 체계 및 평가항목 검토

연구진은 꿈의 댄스팀 운영사업의 성과를 1) 투입 2) 활동 3) 산출 4) 결과(성과, 영향) 영역으로 구분하고 영역별 평가항목을 제안하였습니다. 이와 같은 **성과지표 체계(구조)를 전반적으로 평가** 해주시면 감사하겠습니다. 각 평가항목이 해당 영역의 성과를 측정하는 데 적합하다고 판단되는 정도를 '매우낮음'에서 '매우높음'의 수준으로 평가해주시고, **판단하신 결과를 해당되는 곳에 "✓ 체크" 부탁드립니다.** 판단 결과가 '**보통**' 이하일 경우(매우낮음, 낮음, 보통), 보완 및 수정 의견을 노란색 영역(빈칸)에 자유롭게 작성 부탁드립니다.

1.1. 영역별 '평가항목'에 대한 평가

투입, 활동, 산출, 결과 영역별 '평가항목'에 대한 적합성과 측정 가능성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

영역	평가항목	평가준거	검토기준(해당 칸에 ✓ 표시)												
			적합성					측정 가능성							
			매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음			
1. 투입	1.1. 인적자원	1.1.1. 예술교육 인력 확보 1.1.2. 행정인력 확보													
	1.2. 물적자원	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 1.2.2. 예산의 확보와 설계													
	1.3. 무형자원	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립 1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립													
2. 활동 (과정)	2.1. [역량] 댄스팀의 역량	2.1.1. 교육의 전문성 수준 2.1.2. 창작 인프라 구축 수준													
	2.2. [환경] 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성 2.2.2. 참여자 인권 보호													
	2.3. [활성] 활성화 기반 마련	2.3.1. 거점 운영의 체계화 2.3.2. 파트너십 구축과 홍보													
3. 산출	3.1. [기회] 댄스팀 정체성 확립	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보													
	3.2. [협력] 거점 기반 구축	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화													
	3.3. [만족] 참여자 만족도	3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도													
4. 결과 (영향)	4.1. [성장] 참여 효과	4.1.1. 아동·청소년의 성장 4.1.2. 거점의 성장													
	4.2. [영향] 확산 효과	4.2.1. 사회적 영향 확산													

1.2. 영역별 '평가항목'에 대한 수정의견

영역별 '평가항목'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.



2. 성과영역별 평가준거 및 점검항목 검토

연구진은 꿈의 댄스팀 운영사업의 평가항목을 11개로 제한하고, 각 영역별 평가항목에 대한 평가준거와 점검사항을 구성하였습니다. 세부적으로 ① 평가준거 개념의 적절성, ② 평가준거의 적합성과 측정 가능성 ③ 점검항목의 타당성을 평가해주시면 감사하겠습니다. 각 평가준거와 점검항목이 해당 평가항목을 평가하는 데 적합하다고 판단되는 정도를 '매우낮음'에서 '매우높음'의 수준으로 평가해주시고, **판단하신 결과를 해당되는 곳에 "✓ 체크" 부탁드립니다.** 판단 결과가 '보통' 이하일 경우(매우낮음, 낮음, 보통), 보완 및 수정 의견을 노란색 영역(빈칸)에 자유롭게 작성 부탁드립니다.

2.1. '투입' 영역 '평가준거 및 점검항목'에 대한 평가

1) '투입' 영역의 '평가준거 개념'에 대한 적절성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

평가준거	준거설명	적절성					보완 및 수정 의견 ('보통' 이하일 경우, 수정·보완을 위한 의견 작성 부탁드립니다)
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	
1.1.1. 예술교육 인력 확보	전문성 있는 예술교육 인력(무용감독, 교육인력, 창작인력)의 확보 여부						
1.1.2. 행정인력 확보	사업을 중장기적으로 지원할 수 있는 전문성 있는 상근인력 확보						
1.2.1. 공간 및 시설의 확보	참여자가 안전하게 활동할 수 있는 공간 및 물적 자원의 확보 수준						
1.2.2. 예산의 확보와 설계	자원의 다각화 노력과 적절한 예산 편성계획 수립 여부						
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	사업 핵심 가치를 반영한 거점사업 계획의 수립 여부						
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	사업목적에 부합되는 교육구성의 적절성 여부						

2) '투입' 영역의 '평가준거'에 대한 적합성과 측정 가능성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

영역	평가항목	평가준거	검토기준										
			적합성					측정 가능성					
			매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	
1. 투입	1.1. 인적자원	1.1.1. 예술교육 인력 확보											
		1.1.2. 행정인력 확보											
	1.2. 물적자원	1.2.1. 공간 및 시설의 확보											
		1.2.2. 예산의 확보와 설계											
	1.3. 무형자원	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립											
		1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립											

2-1) '투입' 영역의 '평가준거'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.

3) '투입' 영역의 '평가준거별 '점검항목'에 대한 타당성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

평가준거	점검항목	타당성				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
1.1.1. 예술교육 인력 확보	[무용감독의 확보] 거점의 총괄책임으로서 무용감독의 전문성 및 사업에 대한 이해도를 가지고 있는가?					
	[예술교육 인력의 확보] 전문적 수준을 갖춘 예술교육 인력(주강사, 보조강사, 창작인력 등)을 단위 규모에 맞게 확보하였는가?					
1.1.2. 행정인력 확보	[행정인력 확보] 꿈의 댄스팀의 안정적 행정지원을 위한 상근 담당 인력이 확보되어 있는가?					
	[행정인력의 전문성] 행정인력은 행정 업무 수행능력(보조금 운용 및 관련 문서 작성, 예산집행 등)을 겸비하고 있는가?					

평가준거	점검항목	타당성				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
1.2.1. 공간 및 시설의 확보	[공간확보의 적절성] 참여자의 인원을 고려하여 적절한 교육공간(연습실, 탈의실, 휴게실) 을 확보하고 있는가?					
	[공간의 물리적 접근성] 공간 선정 시, 참여자의 물리적 접근성(이동 동선의 안전성, 접근가능한 교통수단)을 고려하였는가?					
	[공간의 안전성] 참여자의 안전한 활동을 위한 적절한 물적자원(보호대, 안전장치, barre, 매트, 소도구, 수업 준비물 등)이 확보되었는가?					
1.2.2. 예산의 확보와 설계	[자원의 다각화 자원 수립] 사업 연차에 따른 단계적 자원의 다각화(예: 1-3년차 국고지원 100%, 4-5년차 총사업비 내 지방비 50% 의무 편성) 계획을 구체적으로 수립하고 있는가?					
	[인건비 편성의 적절성] 참여 인력의 활동 시간 및 역할 범위에 맞는 적절한 예산이 편성되어 있는가?					
	[교육운영비 편성의 적절성] 참여자의 다양하고 안전한 경험을 위하여 예산계획이 적절하게 수립되어 있는가? (공연관람, 외부활동 교통비, 안전관리, 간식 예산 등)					
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립	[목표수립의 구체성] <꿈의 댄스팀>의 사업 취지에 맞는 거점의 사업목표 및 추진방향을 구체적으로 수립하고 있는가?					
	[참여인력의 지향가치 공유] 무용감독을 비롯한 참여 인력이 거점의 지향가치와 추진계획을 공유하고 있는가?					
	[지역거점으로서의 역할 인식] 꿈의 댄스팀 지역 정착을 위해 사업운영의 구체적 추진전략 및 로드맵을 가지고 있는가?					
1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 수립	[적정 시수의 확보] 운영기간 및 지원규모를 고려하여 적절한 수업시수(최소 80시수)를 확보하고 있는가?					
	[교육과 창작의 연계성] 전체 프로그램에서 무용 수업과 안무 과정, 공연 연습의 일정이 미리 계획되어 있으며 그 비율이 적절한가?					
	[단원선발 기준 마련] 사업목적에 부합되는 단원구성 계획과 선발 기준을 마련하였는가?					

3-1) '투입' 영역의 평가준거별 '점검항목'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.



2.2. '활동' 영역 '평가준거 및 점검항목'에 대한 평가

1) '활동' 영역의 '평가준거 개념'에 대한 적절성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

평가준거	준거설명	적절성					보완 및 수정 의견 (타당성이 '보통' 이하일 경우, 의견 작성 부탁드립니다)
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	
2.1.1. 교육의 전문성 수준	무용교육에 대한 충분한 이해와 지식을 기반으로 꿈의 댄스팀의 교육과 창작을 연결하는 역량 수준						
2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	꿈의 댄스팀형 레파토리 구축 및 공연을 위한 인적·물적 자원 활용 수준						
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	단원의 지속적 참여를 지원하는 행정적 환경조성 정도						
2.2.2. 참여자 인권 보호	다양한 신체, 성별, 환경의 아동·청소년들이 차별 없이 존중받을 수 있는 교육환경 조성 정도						
2.3.1. 거점 운영의 체계화	효과적인 댄스팀 운영을 위한 자원관리, 소통망 확보, 평가·환류 체계 마련 정도						
2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	지역 내 네트워킹 구축을 통해 거점으로의 성과를 확산하는 노력 정도						

2) '활동' 영역의 '평가준거'에 대한 적합성과 측정 가능성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

영역	평가항목	평가준거	검토기준										
			적합성					측정 가능성					
			매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	
2. 활동 (과정)	2.1. [역량] 댄스팀의 역량	2.1.1. 교육의 전문성 수준											
		2.1.2. 창작 인프라 구축 수준											
	2.2. [환경] 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성											
		2.2.2. 참여자 인권 보호											
	2.3. [활성] 활성화 기반 마련	2.3.1. 거점 운영의 체계화											
		2.3.2. 파트너십 구축과 홍보											

2-1) '활동' 영역의 '평가준거'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.

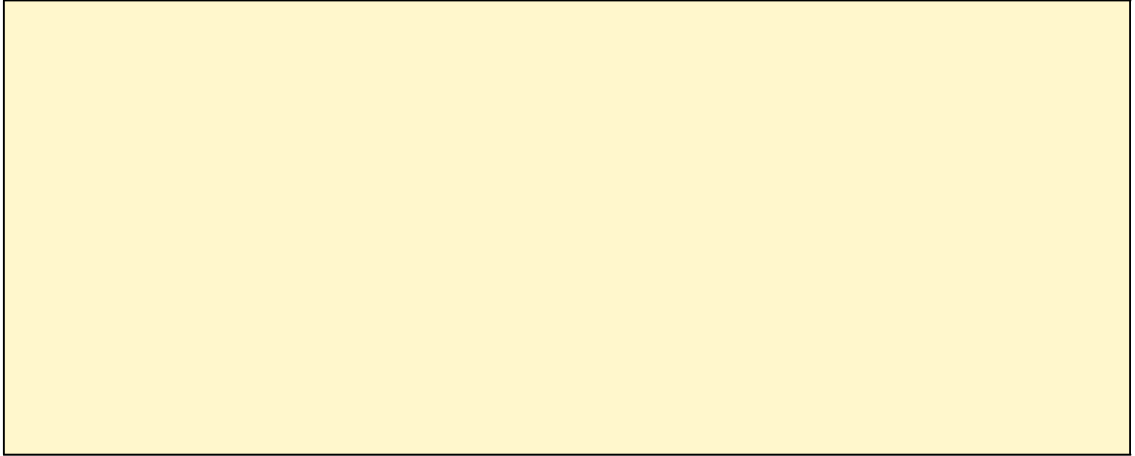
3) '활동' 영역의 평가준거별 '점검항목'에 대한 타당성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

평가준거	점검항목	타당성				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
2.1.1. 교육의 전문성	[교육과정의 적합성] 강사는 무용에 대한 전문성을 기반으로 단순 반복 춤추기에서 나아가 참여자의 즐거움과 창의성을 개발하는 프로그램을 운영하고 있는가?					

평가준거	점검항목	타당성				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
수준	<p>[교육과정의 체계성] 단원의 지속적 참여를 위해 참여자의 발전에 따른 지도 체계 보완과 단계별 분반을 실시(또는 계획)하고 있는가?</p> <p>[수업운영의 적절성] 강사의 교육내용은 참여자의 발달 수준에 적합하며, 강사는 참여자의 부상 예방을 위해 충분한 준비운동과 정보를 전달하고 있는가?</p> <p>[교육방법의 다양성] 강사는 참여자의 움직임과 표현을 개발시킬 수 있는 다양한 감각(시각, 청각, 촉각)을 활용하고 있으며 적절한 언어적 표현을 사용하고 있는가?</p> <p>[프로그램 연구·개발 노력] 강사는 맨스팀의 독자적인 프로그램과 교육의 질적 향상을 위해 내외부의 역량강화 프로그램 (내부 R&D, 진흥원 워크숍 등)에 참여하고 있는가?</p>					
2.1.2. 창작 인프라 구축 수준	<p>[레파토리 창작을 위한 협업 수준] 무용감독의 주도 아래 레파토리 창작을 위한 전문인력(만화가, 음악가, 드라마터그 등)의 협력이 단계적으로 이루어지고 있는가?</p> <p>[공연자원 활용의 적절성] 공연을 위한 공간, 음악, 무대세트, 의상 등의 자원을 적절하게 활용하고 있는가?</p> <p>[레파토리 창작과정의 적합성] 레파토리는 아동·청소년의 역량 및 발달 수준에 적절하며, 아동·청소년의 표현과 예술적 선택을 반영하고 있는가?</p> <p>[저작권 확보] 사용되는 창작물은 타인의 저작권을 침해하고 있지 않는가?</p>					
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	<p>[차별 없는 접근기회 보장] 단원 유입경로를 다각화하여 전체 참여자의 50% 이상이 사회문화적 취약계층으로 구성되어 있는가?</p> <p>[소통창구 마련 및 정보공유] 보호자에게 아동·청소년의 참여 및 안전과 관련한 필수정보를 제공할 수 있는 소통망을 마련하고 있는가?</p> <p>[단원 안전관리의 적절성] 비상 상황을 대비한 안전관리 지침과 비상연락망, 응급키트(구급함), 담당인력(보조강사, 이동 시 인솔교사 등)을 배치하고 있는가?</p>					
2.2.2. 참여자 인권 보호	<p>[인권 존중] 참여자의 인권을 보호하고 춤과 관련하여 특정 성별 혹은 신체적 타입을 강조하지 않으며, 다양한 신체적 특징과 성별의 참여자가 참여하도록 독려하는가?</p> <p>[권리 증진 노력] 참여자의 권리 증진을 위해 참여인력을 대상으로 관련 교육(언어적·신체적 폭력예방 교육, 성인지 감수성 교육 등)을 자체적으로 실시하고 있는가?</p> <p>[문화다양성 증진 노력] 교육과 창작과정에서 다양한 사회·문화, 지역, 종교적 배경을 가진 아동·청소년들의 개별성을 존중하고, 문화다양성⁵⁾ 권리 증진을 위해 노력하고 있는가?</p> <p>[개인정보 및 취약계층 정보관리] 개인정보보호 및 단원 관리를 통해 사회문화적 취약계층의 참여자의 낙인효과를 예방하고, 참여자 간 융화를 위해 노력하고 있는가?⁶⁾</p>					
2.3.1. 거점 운영의 체계화	<p>[민주적인 조직관리] 참여인력 간의 상시 소통망이 구축되어 있으며, 민주적인 관계를 형성하고 있는가?</p> <p>[참여인력 관리] 참여인력(무용감독, 교육강사, 연구원 등)의 사업계획 및 예산안(근무시간 등)에 명시된 역할을 적절하게 수행하고 있는가? (근태관리는 이루어지고 있는가?)</p> <p>[교육운영비 집행의 적절성] 참여자의 다양한 교육경험 제공과 프로그램 및 레파토리의 질 제고를 위한 합리적인 예산편성과 관리가 이루어지고 있는가?</p> <p>[자체평가 및 반영시스템 확보] 수업 활동을 자체적으로 평가·기록하고, 그 결과를 반영한 개선 노력이 구체적인가?</p>					
2.3.2. 파트너십 구축과 홍보	<p>[지역 내 협력적 파트너십 형성] 지역 내 문화적·사회적 자원을 다각화하기 위해 지역 내 예술가, 단체, 기관들과 협력망을 구축하고 있는가?</p> <p>[중앙과의 협력적 교류] 사업 안정화를 위해 중앙 추진 사업에 적극적으로 참여하고 있는가?</p> <p>[성과 공유 활동] 꿈의 맨스팀 거점 모델로서 성과 홍보 및 언론 노출을 지속적으로 관리되고 있는가?</p> <p>[성과 확산 노력] 지역사회의 인식 및 지지를 위한 활동(공연, 홍보, 지역행사 참여 등)을 자체적으로 추진하고 있는가?</p>					

5) 「문화적 표현의 다양성 보호와 증진을 위한 협약(Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions)」(약칭 '문화다양성협약')(2005)은 문화다양성을 “집단과 사회의 문화가 표현되는 다양한

3-1) '활동' 영역의 평가준거별 '점검항목'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.



방식”이며 “이러한 표현들은 집단과 사회의 내부에서 그리고 집단과 사회 사이에서 전승”되는 것으로 정의함.
6) 취약계층 정보 수집 과정에서 개인정보의 보호, 물적/인적 자원에서 격차가 드러나지 않도록 고려하고 있는지 등

2.3. '산출' 영역 '평가준거 및 점검항목'에 대한 평가

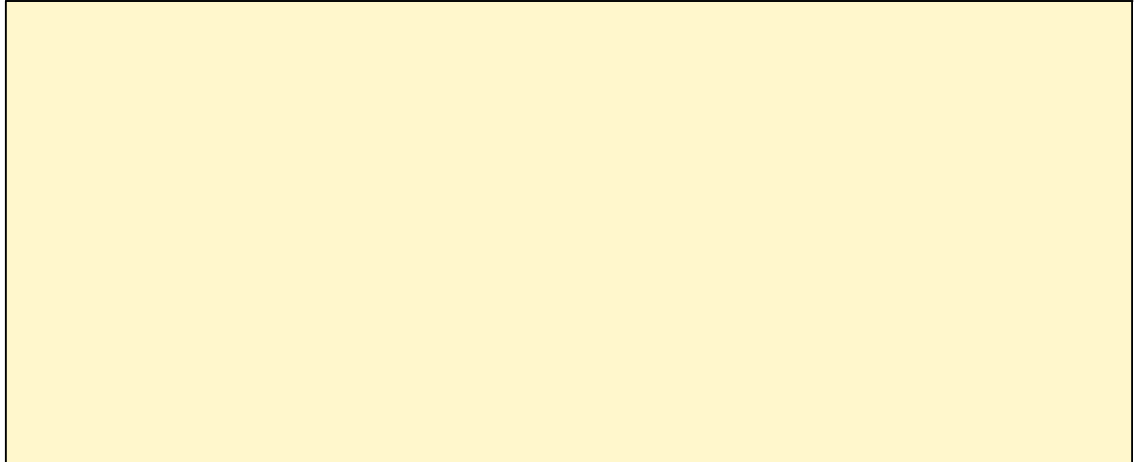
1) '산출' 영역의 '평가준거 개념'에 대한 적절성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

평가준거	준거설명	적절성					보완 및 수정 의견 (타당성이 '보통' 이하일 경우, 의견 작성 부탁드립니다)
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	
3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보	거점의 정체성 확립과 독자적인 운영모델의 구축 정도						
3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	장기적 지속을 위한 자원의 다각화와 지역 내 안정적인 포지셔닝 정도						
3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	거점의 전반적 교육서비스 제공에 대한 참여자 및 가족의 만족 정도						

2) '산출' 영역의 '평가준거'에 대한 적합성과 측정 가능성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

영역	평가항목	평가준거	검토기준										
			적합성					측정 가능성					
			매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	
3. 산출	3.1. [기획] 댄스팀 정체성 확립	3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보											
	3.2. [협력] 거점 기반 구축	3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화											
	3.3. [만족] 참여자 만족도	3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도											

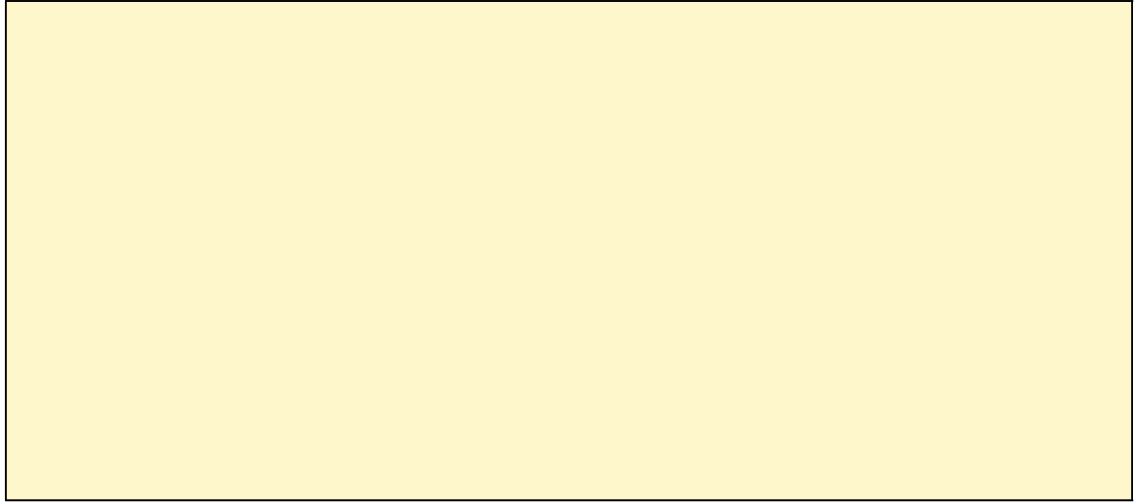
2-1) '산출' 영역의 '평가준거'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.



3) '산출' 영역의 평가준거별 '점검항목'에 대한 타당성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

평가준거	점검항목	타당성				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
3.1.1. 댄스팀의 운영모델 확보	[레파토리 구축] 사업 단계별 적절한 레파토리의 구축과 공연 기회를 확보하고 있는가?					
	[레파토리의 예술적 수준] 레파토리는 꿈의 댄스팀의 사업 취지를 반영하고 있으며 거점의 예술적 독창성(참여자의 표현, 지역의 정체성 등)을 드러내고 있는가?					
	[단원규모의 적절성] 단원의 규모(전체 단원의 수, 신규 유입 단원 및 유실 단원의 수)는 적절하게 유지·관리되고 있는가?					
3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화	[지역 내 사업 자원의 다각화] 지역 내 문화인프라 및 자원을 활용하여 댄스팀의 활동 기회를 확장하고 있는가?					
	[지역 내 거점 인식 확산] 꿈의 댄스팀 공연 및 활동의 참여 대상을 가족, 사회로 확장하고 있는가?					
	[거점으로의 역할 확장] 독자적 모델을 기반으로 지역의 상생·발전을 위해 거점 간 교류에 기여하고 있는가?					
3.3.1. 참여자 및 가족의 만족도	[교육과정의 만족도] 전반적인 교육과정에 대한 단원 및 가족의 만족도는 어떠한가?					
	[참여인력 만족도] 참여인력의 전문성 및 태도에 대한 단원 및 가족의 만족도는 어떠한가?					
	[교육환경 만족도] 교육환경에 대한 단원 및 가족의 만족도는 어떠한가?					
	[무용단원으로서의 만족도] 단원으로서의 소속감과 공연 및 대내외 활동참여에 대한 만족도는 어떠한가?					

3-1) '산출' 영역의 평가준거별 '점검항목'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.



2.4. '결과' 영역 '평가준거 및 점검항목'에 대한 평가

1) '결과' 영역의 '평가준거 개념'에 대한 적절성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

평가준거	준거설명	적절성					보완 및 수정 의견 (타당성이 '보통' 이하일 경우, 의견 작성 부탁드립니다)
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	
4.1.1. 아동·청소년의 성장	아동·청소년의 개인적, 문화적, 사회적 성장 정도						
4.1.2. 거점의 성장	거점의 독자적 모델 확립 및 지속가능성 확보 정도						
4.2.1. 사회적 영향 확산	꿈의 댄스팀 활동이 개인 및 지역사회에 미치는 사회·문화적 영향 정도						

2) '결과' 영역의 '평가준거'에 대한 적합성과 측정 가능성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

영역	평가항목	평가준거	검토기준										
			적합성					측정 가능성					
			매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	
4. 결과 (영향)	4.1. [성장] 참여 효과	4.1.1. 아동·청소년의 성장											
		4.1.2. 거점의 성장											
	4.2. [영향] 확산 효과	4.2.1. 사회적 영향 확산											

2-1) '결과' 영역의 '평가준거'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.

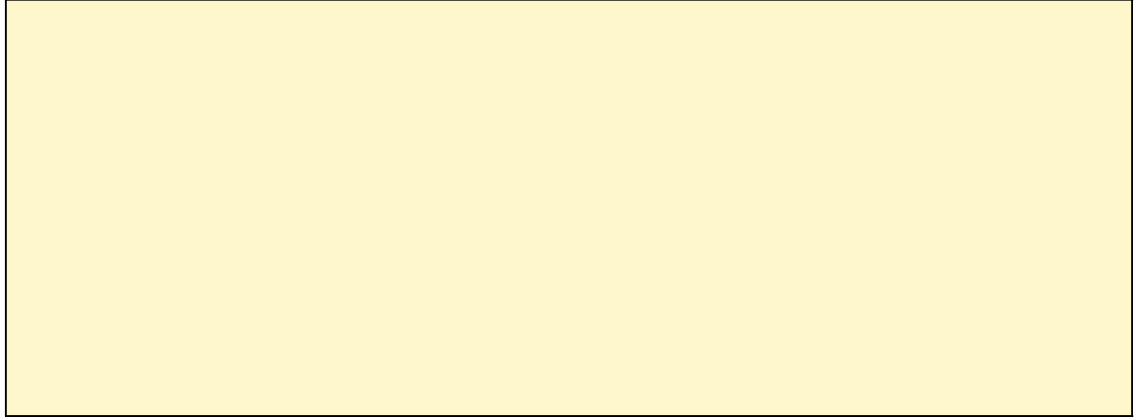
3) '결과' 영역의 평가준거별 '점검항목'에 대한 타당성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

평가준거	점검항목	타당성				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
4.1.1. 아동·청소년의 성장	[개인적 성장] 춤을 통해 개인의 심동적, 정서적, 인지적 측면의 긍정적 변화가 이루어졌는가?					
	[문화적 성장] 꿈의 댄스팀 활동을 통해 문화예술 감수성, 문화예술 친숙성, 댄스 리더로서의 개발이 이루어졌는가?					
	[사회적 성장] 꿈의 댄스팀 참여를 통해 소속감과 연대감을 느끼고, 성숙한 세계시민으로서의 자질과 역량이 함양되었는가?					
4.1.2. 거점의 성장	[중장기 발전계획 수립 및 구현] 꿈의 댄스팀의 가치를 반영한 거점의 중장기 발전계획이 수립되어 있으며, 단계적으로 추진되고 있는가?					
	[지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축] 소속 지자체와의 협력체계를 기반으로 단원관리, 인력구성, 재원조성 등 본 사업의 안정적 정착 및 확산이 이루어지고 있는가?					
	[자원의 다각화 수준] 지역 내에서 문화적·재정적 자원을 다각화하여 자립화 프로세스의 기반을 마련하고 있는가?					
4.2.1. 사회적 영향 확산	[예술교육 접근성 향상] 꿈의 댄스팀 사업을 통해 지역 내 아동·청소년, 가족, 주민의 예술교육 참여와 향유 기회를 확대하고 있는가?					
	[창의적 격차 해소] 꿈의 댄스팀 사업은 창의성·혁신성을 기반으로 지역 내 창의적 격차 해소에 기여하고 있는가?					
	[문화예술의 사회적 가치 확장] 꿈의 댄스팀 사업을 통해 조화(balance)와 포괄성(inclusiveness) 등 문화예술교육의 사회적 가치를 다각화하였는가?					

3-1) '결과' 영역의 평가준거별 '점검항목'에 대한 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.

3. 기타의견

꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표를 포함하여 직간접적으로 관련된 기타 의견(성과관리의 방향, 평가방법, 평정 및 산출방법 등)이 있으시면 자유롭게 작성 부탁드립니다.



♣ 전문가 조사에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다 ♣

「꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리 모델」 개발을 위한 2차 전문가 의견조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 저희 연구를 위해 귀한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다. 전문가 위원님들의 소중한 의견과 통찰은 연구에 지속적으로 반영하도록 하겠습니다. 2차 전문가 의견조사에서는 1차 조사 결과를 반영하여 수정·보완된 <꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표>를 공유하고, 사업단계별 성과관리 모델구축을 위한 평가항목 정교화 및 가중치 산정을 위한 전문가 의견을 수집하고자 합니다. 입체적인 성과관리 체계를 위해 성과영역별, 평가항목별 우선순위를 파악하는 데 목적을 두고 있으며, 향후 성과관리 모델의 구체화와 성과지표의 가중치 산정을 위한 중요한 자료로 활용하고자 합니다.

구분	조사일정		조사내용	방법
	시작일	종료일		
1차 조사	2023.07.18.(화)	2023.07.24.(월)	<ul style="list-style-type: none"> - 평가항목의 적합성에 대한 검토 의견 - 평가준거의 적합성과 측정 가능성에 대한 검토 의견 - 점검항목의 타당성에 대한 검토 의견 	서면조사
2차 조사	2023.08.01.(화)	2023.08.07(월)	<ul style="list-style-type: none"> - 1차 조사 결과를 반영한 수정 모델 검토 의견 - 사업 단계(단기·중장기)를 고려한 평가준거의 중요도에 대한 의견 - 평가항목/평가준거의 상대적 중요도(가중치) 대한 의견 	서면조사

전문가 선생님들의 응답내용은 오직 본 연구과 관련하여 사용될 것을 약속드립니다. 2차 조사에 대한 응답 자료는 **2023년 08월 07일(월)까지 이메일()로 답신 부탁드립니다.** 궁금하신 점이 있으시면 언제든지 연락주시시오. 귀한 의견과 노고에 진심으로 감사드립니다.

2023년 8월
프로젝트 웰컴 연구진



「1차 조사 결과」 꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표 수정본

■ <꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표> 적합성(타당성) 및 측정 가능성 조사 결과

- 전문가 위원님들의 긍정적 의견, 비판적 의견, 대안적 의견 모두 감사드리며, 위원님들의 의견을 종합적으로 검토하여 반영한 결과를 공유드립니다.
- 1차 조사(2023.07.18.~07.24)에서는 4개 성과영역, 11개 평가항목, 18개 평가준거, 59개 점검항목에 대한 적합성(타당성)과 측정 가능성 평가를 진행하였습니다.
- 적합성(타당성)의 경우, CVR값이 낮고, CV값이 높은 항목의 수정·보완과 삭제 여부를 검토하였으며, CVR이 0.47 이상으로 양호하더라도 전문가가 수정의견을 서술한 경우, 종합적으로 검토하여 수정·반영하였습니다.
- 1차 전문가 조사 결과 <꿈의 댄스팀 운영사업> 성과지표 초안의 4개 성과영역, 11개 평가항목, 18개 평가준거, 59개 점검항목 모두 CVR 임계값 기준인 0.47 이상으로 나타나 내용타당도를 확보한 것으로 판단하였습니다.
- 이에 측정 가능성 점수는 현장적용 가능 시점(측정 가능성 높은 경우에는 현장적용을 고려하고, 측정 가능성이 낮은 경우에는 중장기적으로 측정방법을 보완하여 적용하는 등)을 판단하기 위한 자료로 활용하였습니다.
- 측정 가능성 측면에서 CVR값이 0.46 이하로 낮은 항목들이 일부 존재했으며, 전문가 의견을 반영하여 측정 가능성을 높일 수 있는 수정 방향을 검토하였습니다.
- 최종적으로 수정·보완된 <꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표>는 **4개 성과영역, 11개 평가항목, 18개 평가준거, 63개 점검항목으로 구성**되어 있으며, 3페이지의 <표 1>과 같습니다.

■ 주요 수정내용 요약

- 성과영역 구분과 관련하여 평가항목의 내용을 고려할 때, '과정'보다 '활동'의 성격이 두드러지기 때문에 성과영역 표현을 '활동'으로 표현하는 것이 적합하다는 전문가 의견을 반영하여 수정하였습니다.
- 전문가 수정의견은 대체로 평가항목, 평가준거, 준거개념, 점검항목의 의미가 충분히 전달될 수 있도록 표현의 수정을 제안하는 경우가 대부분이었으며, 전문가 의견을 종합적으로 검토하여 반영하였습니다.
- 평가준거의 경우, 여/부의 판단 보다는 적절성, 적정성 등 '수준'을 파악하는 방향으로 표현수정 의견이 다수 있었으며, 평가준거와 준거개념에 동일하게 반영하였습니다.
- '거점' 기관의 역할과 '거점'의 의미 해석에 차이가 존재할 수 있다는 전문가 의견을 지표체계 전반에 반영하였습니다. 본 사업은 꿈의 댄스팀 사업을 독자적으로 운영할 수 있는 거점으로서의 성장·발전을 조성하는데 목표를 두고 있는바, 산출과 결과 영역에서의 '거점'이라는 용어 사용은 유지하였고, 투입과 활동 영역에서의 사용은 지양하였습니다.
- 결과 영역의 경우, 본 사업의 취지를 반영하여 평가항목이 타당하게 구성되어 있으며, 중요한 지표로 판단해주셨습니다. 다만 현재의 측정 가능성은 낮은 수준으로 향후 별도의 지표개발과 심층적인 후속연구의 필요성을 강조해주셨고, 이러한 전문가 의견을 수렴하여 지표체계에는 포함하되, 결과 영역의 평가는 사업의 중장기 단계에서의 적용을 고려하는 등 적절한 모델의 적용 방법과 시기를 모색하고자 합니다.

<표 29> 1차 조사 결과를 반영한 성과지표 수정본 (수정부분: 파랑)

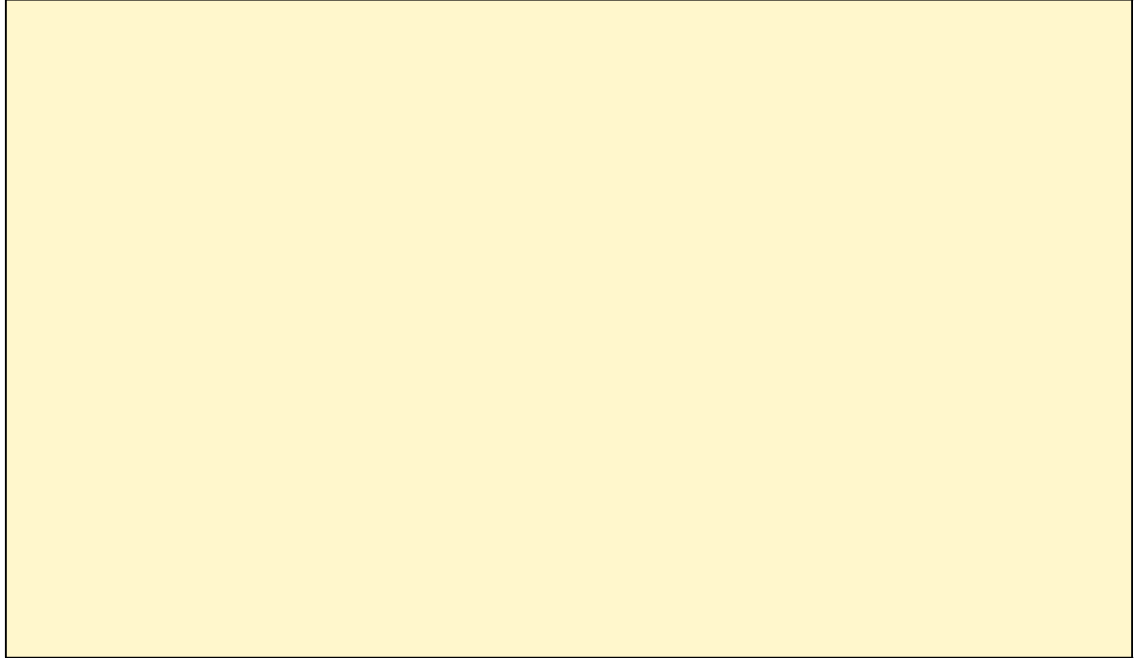
성과지표	평가항목	평가준거	준거개념	점검항목
1. 투입	1.1. 인적 요소	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	전문성 있는 예술교육 인력(무용감독, 교육인력, 창작인력)의 확보 수준	① 무용감독의 전문성 무용감독은 거점의 총괄책임으로서 적절한 전문성 및 사업에 대한 이해도를 가지고 있는가? (무용감독: 무용 분야 안무, 창작 전문가로서의 경력 5년 이상 보유자, 무용교육과 무용창작을 연결하고 레퍼토리의 구축과 공연 기획이 가능한 자) ② 예술교육 인력의 확보 예술교육 및 창작인력은 공지원 자격 기준에 부합하며, 단원 규모에 맞게 확보하였는가? (주강사: 관련 학위 및 3년이상 경력, 보조강사: 관련학위 및 1년이상 경력, 창작인력: 3년 이상 경력)
		1.1.2. 행정인력 확보 수준	사업을 중장기적으로 지원할 수 있는 전문성 있는 상근인력 확보 수준	① 행정인력 확보 꿈의 댄스팀의 안정적 행정자원을 위한 상근 담당 인력이 확보되어 있는가? ② 행정인력의 역할 분담 행정인력은 행정 업무 수행능력(예산 운용 및 행정 서류 작성)을 기반으로 교육준비 지원, 단원관리, 원활한 소통 및 일정 관리의 역할을 분담하고 있는가?
	1.2. 환경적 요소	1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	안전사고를 예방할 수 있는 적절한 공간 및 시설의 준비 수준	① 공간확보의 적절성 참여자의 인원 및 교육내용을 고려하여 적절한 교육공간(연습실, 탈의실, 휴게실) 및 시설 (예: 비데(마루/댄스플로어) 시설, 음향시설, 냉난방기, 식수대 등)을 확보하고 있는가? ② 공간의 물리적 접근성 참여자의 물리적 접근성(접근가능한 교통수단 등)을 고려하였으며 운영 기간동안 안정적으로 사용 가능한가? ③ 공간 및 교구의 안전성 참여자의 안전한 활동을 위한 적절한 물적자원(예:보호대 안전장치, barre, 매트, 거울, 소도구, 수업 준비물 등)이 확보되었는가?
		1.2.2. 예산확보 및 편성 수준	적절한 예산편성 및 단계적 예산조달 계획의 수립 정도	① 재원의 다각화 계획 수립 사업 연차에 따른 단계적 자원의 다각화(예: 1-3년차 국고지원 100%, 4-5년차 총사업비 내 지방비 50% 의무 편성) 계획을 구체적으로 수립하고 있는가? ② 인건비 편성의 적절성 참여 인력의 활동 시간 및 역할 범위에 맞는 적절한 예산이 편성되어 있는가? ③ 교육운영비 편성의 적절성 참여자의 풍성하고 건강한 문화예술교육 경험을 위하여 예산계획이 적절하게 수립되어 있는가? (예: 공연관람 등 체험활동비, 간식비, 안전관리 및 외부활동 교통비 등)
	1.3. 내용적 요소	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	사업 핵심 가치를 반영한 거점 사업계획의 적절성	① 목표수립의 구체성 <꿈의 댄스팀>의 사업 취지에 맞는 거점의 사업목표 및 추진방향을 구체적으로 수립하고 있는가? ② 참여인력의 지향기치 공유 무용감독을 비롯한 참여 인력이 거점의 지향기치와 추진계획을 공유하고 있는가? ③ 지역거점으로서의 역할 인식 꿈의 댄스팀의 안정화 및 지역 정착을 위해 사업운영의 구체적 추진전략 및 로드맵을 가지고 있는가?
		1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성	사업목적에 부합되는 교육구성 및 기본방침의 적절성	① 프로그램 콘텐츠 개발 무용에 대한 전문성을 기반으로 꿈의 댄스팀의 취지에 부합하는 독자적인 교육 프로그램이 개발되어 있는가? ② 적정 시수의 확보 운영기간 및 지원규모를 고려하여 적절한 수업시수(최소 80시수)를 확보하고 있는가? ③ 공연기획의 구체성 꿈의 댄스팀 레퍼토리를 공연할 수 있는 구체적 계획과 자원(공연기획, 공연장 사전확보 등)극장 연계를 확보하고 있는가? ④ 교육과 창작의 연계성 전체 프로그램에서 무용 수업과 안무 과정, 공연 연습의 일정이 미리 계획되어 있으며 그 구성이 적절한가? ⑤ 단원모집 방안 마련 사업목적에 부합되는 단원구성 계획과 모집 방안을 마련하였는가?
	2. 활동	2.1. 댄스팀의 역량	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	무용교육 전문성을 기반으로 꿈의 댄스팀의 교육과 창작을 연결하는 역량 수준 ① 교육과정의 적합성 강사는 무용에 대한 전문성을 기반으로 단순 반복 춤추기에서 나아가 아동청소년의 즐거움과 창의성을 개발하는 프로그램을 운영하고 있는가? ② 수업운영의 적절성 강사의 교육내용과 난이도는 아동·청소년의 발달 및 수행 수준에 적합하며, 강사는 참여자에게 적절한 언어적 표현을 사용하고 있는가? ③ 교육방법의 다양성 강사는 아동·청소년의 움직임과 표현을 개발시킬 수 있는 다양한 매체(음악, 영상, 도구 등)나 촉진 활동(놀

분야	평가항목	평가준거	준거개념	점검항목
창의적 경영	평가항목	평가준거	준거개념	이, 스토리텔링, 감각자극, 상상 등을 활용하고 있는가?
				④ 프로그램 연구개발 노력 강사진은 프로그램의 질적 향상을 위해 정기적인 회의(내부 R&D 및 피드백 세션)나 역량강화 프로그램(워크숍 등)에 참여하고 있는가?
				① 레파토리 창작을 위한 협업 수준 무용감독의 주도 아래 레파토리 창작을 위한 전문인력(안무가, 음악가, 드라마티그 등)의 협력이 단계적으로 이루어지고 있는가?
				② 공연지원 활용의 적절성 공연을 위한 공간, 음악, 무대세트, 의상 등의 지원을 적절하게 활용하고 있는가?
				③ 레파토리 창작과정의 적합성 레파토리는 아동·청소년의 역량 및 발달 수준에 적절하며, 아동·청소년의 표현과 예술적 선택을 반영하고 있는가?
	2.1.2 창작 및 공연 역량 수준	꿈의 맨스텀형 레파토리 구축을 위한 창작과 공연의 활성화 수준	꿈의 맨스텀형 레파토리 구축을 위한 창작과 공연의 활성화 수준	④ 저작권 확보 사용되는 창작물은 타인의 저작권을 침해하고 있지 않는가?
				① 단원규모의 적절성 단원의 규모(전체 단원의 수, 신규 유입 단원 및 유실 단원)의 수는 적절하게 유지 관리되고 있는가?
				② 교육과정의 체계성 단원의 지속적 참여를 위해 단원의 발전에 따른 지도체계의 보완에 단계별 분반이나 프로그램의 복합적 구성 및 수행 등을 실시하는 체계화하고 있는가?
				③ 차별 없는 접근 기회 보장 단원 유입경로를 다양화하여 전체 참여자의 50% 이상이 사회문화적 취약계층으로 구성되어 있는가?
				④ 소통창구 마련 및 정보공유 보호자에게 아동·청소년의 참여 및 안전과 관련한 필수정보를 제공할 수 있는 소통망을 마련하고 있는가?
	2.2. 참여자 중심 환경	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	단원의 참여 기회 보장을 위한 자원체계 조성 정도	⑤ 안전관리의 적절성 비상 상황을 대비한 안전관리 지침과 비상연락망, 응급키트(구급함), 담당인력(보조강사, 이동 시 인솔교사 등)을 배치하고 있는가?
				① 인권 존중 참여자 및 참여인력의 인권을 보호하기 위해 언어적 신체적 폭력예방 교육, 성인지 감수성 교육 등을 자체적으로 실시하며 문제발생 시 관리체계가 마련되어 있는가?
② 개별성의 존중 충과 관련하여 특정 성별 혹은 신체적 타입을 강조하지 않으며, 다양한 신체적 특징과 성별의 참여자가 참여하도록 독려하는가?				
③ 문화다양성 증진 노력 교육과 창작과정에서 다양한 사회·문화·지역·종교적 배경을 가진 아동·청소년들의 개별성을 존중하고, 문화다양성 권리 증진을 위해 노력하고 있는가?				
④ 개인정보 및 취약계층 정보관리 개인정보보호 및 단원 관리를 통해 사회문화적 취약계층 참여자의 낙인효과를 예방하고, 참여자 간 융화를 위해 노력하고 있는가?				
2.3. 활성화 기반 마련	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	효과적인 맨스텀 운영을 위한 자원관리, 소통망 확보, 기록 체계 마련 정도	① 민주적인 조직관리 참여인력 간 민주적인 관계를 기반으로 상시 소통망이 구축되어 있으며, 갈등 관리 및 대응에 대한 지침이 마련되어 있는가?	
			② 참여인력 관리 참여인력(무용감독, 교육 및 창작인력, 행정인력)이 사업계획서에 명시된 역할을 적절하게 수행하고 있으며 근태관리는 이루어지고 있는가?	
			③ 교육운영비 집행의 적절성 참여자의 다양한 교육경험 제공과 프로그램 및 레파토리의 질 제고를 위한 합리적인 예산편성과 관리가 이루어지고 있는가?	
			④ 기록 및 데이터 구축 운영의 전반적 과정(수업, 공연, 활동 성과 등)을 기록하여 맨스텀의 이(가)이빙을 구축하는 한편, 자체 평가를 위한 데이터를 취합하는 체계가 있는가?	
			2.3.2 파트너십 구축과 성과 확산	사업에 대한 인지도 제고 및 협력체계 구축 노력 정도
② 중앙과의 협력적 교류				

요양과	평가항목	평가준거	준거개념	점검항목	
				사업의 안정화를 위해 중앙과의 소통과 교류 에 적극적으로 참여하고 있는가?	
				③ 성과 공유 활동 꿈의 멘스팀 거점 모델로서 성과 홍보 및 언론 노출을 지속적으로 관리 하고 있는가?	
				④ 성과 확산 노력 지역사회의 인식 및 지지를 위한 활동(공연, 홍보, 지역행사 참여 등) 을 자체적으로 추진하고 있는가?	
3. 산출	3.1. 멘스팀의 독자적 운영모델 구축	3.1.1. 멘스팀의 운영모델 개발 수준	꿈의 멘스팀형 레파토리 및 운영모델의 구축 정도	① 레파토리 및 공연기획 확장 사업 연차별 적절한 레파토리의 구축과 공연 기회를 확장 하고 있는가? ② 레파토리의 예술적 수준 레파토리는 참여자의 표현을 기반으로 멘스팀의 특정적인 교육과정 과 예술성을 드러내고 있는가? ③ 공연 및 활동의 적절성 꿈의 멘스팀의 공연 및 대외 활동은 꿈의 멘스팀의 사업 취지를 반영하면서 (1차년도) 계획에 맞게 수행되고 있는가? (2차년도 이상) 다양한 활동이 시도되고 있는가?	
	3.2. 거점 기반 구축	3.2.1. 멘스팀의 지역 거점화 수준	멘스팀의 장기적 지속을 위한 예산 조달 과 지역 내 안정적인 포지셔닝 정도	① 지역 협력체계 구축 사업의 지속 가능성을 위하여 지역의 다양한 자원과 연계 하고 있는가? ② 멘스팀의 인식 확산 꿈의 멘스팀 공연 및 활동을 통해 관객 개발 및 시민 참여 유도 등 지역 내 인식이 확산 되고 있는가? ③ 거점으로서의 역할 확장 지역의 상생 발전을 위해 다른 꿈의 멘스팀과의 소통 및 교류 에 기여하고 있는가?	
	3.3. 참여자 만족도	3.3.1. 참여자 만족도	꿈의 멘스팀 참여자 및 참여인력의 전반적인 만족 정도	① 교육과정 및 교육환경 만족도 전반적인 교육과정 및 교육환경에 대한 단원의 만족도는 어떠한가? ② 참여인력에 대한 만족도 참여인력의 전문성 및 태도에 대한 단원의 만족도는 어떠한가? ③ 운영인력 만족도 운영에 참여한 교육, 창작, 행정 인력의 만족도는 어떠한가? ④ 무용단원으로서의 만족도 단원으로서의 공연 및 대내외 활동 참여에 대한 만족감 (소속감, 공연에서의 역할 수행, 자기표현의 즐거움 등) 만족도는 어떠한가?	
	4. 결과	4.1. 참여효과	4.1.1. 아동·청소년의 발전	아동·청소년의 개인적, 사회적, 심리적 발전 정도	① 개인적 발전 꿈의 멘스팀 참여를 통해 문화수용력, 창의성, 자기표현력, 문제해결력, 문화예술감수성 및 친숙성 등이 긍정적으로 변화되었는가? ② 사회적 발전 꿈의 멘스팀 참여를 통해 소통능력, 공감능력, 친밀감 등의 사회적 역량이 긍정적으로 변화되었는가? ③ 심리적 발전 꿈의 멘스팀 참여를 통해 행복감, 자아존중감, 자기조절력 이 긍정적으로 변화되었는가?
			4.1.2. 거점의 안착 및 발전	거점의 독자적 모델 확립 및 지속가능성 확보 정도	① 중장기 발전 계획 수립 및 구현 멘스팀의 가치를 반영한 거점의 중장기 발전 계획이 수립되어 있으며, 단계적으로 추진되고 있는가? - 1년차 : 중장기 계획의 수립되어 있으며, 그 내용이 체계적이고 실행력인가? - 2-3년차 : 단계적인 추진과정을 수행하고 있으며, 전년도의 평가 결과가 반영되고 있는가? - 4-5년차 : 보조금 비율의 변동에 따른 자체 재원확보가 계획되어 있으며, 지역 네트워크를 통한 거점화 수준이 지속적으로 추진되고 있는가? ② 지역 정착 및 확산을 위한 협력 체계 구축 소속 지자체와의 협력체계를 기반으로 단원관리, 인력구성, 재원조성 등 본 사업의 안정적 정착 및 확산이 이루어지고 있는가? ③ 자원의 다각화 노력 수준 지역 내에서 문화적 재정적 지원을 다각화하여 자립화 프로세스 의 기반을 마련하고 있는가? ④ 자체평가 및 환류 체계 구축 운영 과정에 대한 자체 평가가 체계적으로 시행되고 있으며, 데이터를 기반으로 개선을 위한 계획수립과 조치 가 수행되고 있는가? (2년차 이후 점검항목으로 추가)
			4.2. 확산효과	4.2.1. 사회적 영향 확산	꿈의 멘스팀 활동이 개인 및 지역사회 에 미치는 사회·문화적 영향 정도

‘꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표 수정본’에 대한 의견

성과지표에 대한 검토의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다(예: 성과영역, 평가항목, 평가준거, 점검항목의 명칭 수정, 해당 구분의 변경과 수정, 삭제 및 추가 등).



꿈의 댄스팀 운영사업 성과지표의 중요도 및 가중치 산출

1. 꿈의 댄스팀 성과지표의 단기/중장기적 중요도에 대한 의견

- 한국문화예술교육진흥원의 <꿈의 댄스팀 운영사업>은 댄스팀의 지역 정착 및 확산을 위해 거점기관을 5년간 연속 지원하고 자립화 모델로 성장하는 방식을 취하고 있습니다. 사업의 안정화를 견인하기 위해 단기/중장기 목표와 자부담 예산 확보 과제를 제시하고 있으며, 2023년 20개소의 <꿈의 댄스팀 거점기관>이 선정되어 1차년도 활동을 시작하였습니다. 이러한 사업지원 구조를 고려할 때, 2차 전문가 의견조사에서는 **거점기관이 단기/중장기적 관점에서 차별화하여 인식해야 할 성과지표에 대한 의견을 수렴**하고자 합니다. 올 하반기에 조연해 주신 성과지표를 기반으로 시범적용(전문가들의 현장 방문 및 검증자료 검토)을 거쳐 성과관리체계를 마련하고자 합니다.

<표 1> 꿈의 댄스팀 거점기관 지원구조(출처: 한국문화예술교육진흥원)

구분	신규 거점	성장 거점		지역협력 거점	자립 거점
기간	1년차	2년차	3년차	4-5년차	6년차 이상
지원규모/내용	1억원(정액)			최대 5천(매칭지원)	간접지원
	자립·성장 기반 마련을 위한 중앙 차원에서의 내실화 지원				
자부담투입비율	성장기반 마련을 위한 100% 국고지원			50%	100%
				총사업비 내 지방비 50% 의무 편성	교육운영비 전액
목표	정책사업 방향, 가치를 견인하여 지역 특성에 맞는 중장기적 사업 설계 및 실행			사업 안정화 및 정착	지속 가능한 사업으로서 자립* 운영
<small>*예. 지역예술간 편입, 예술단(무용단) 창단, 후원금 확보 등 ※ 현장 모니터링, 컨설팅 등 사업 관리를 통해 필요 시 연속 지원 여부 재심의를 진행될 수 있음.</small>					

- 평가항목 및 평가준거의 **단기/중기/장기적 측면에서의 중요도(10점 만점)**를 평가해주시기를 요청드립니다. **판단하신 결과를 해당되는 곳에 기입(0~10점 기입) 또는 “✓ 체크” 부탁드립니다.**

■ <꿈의 댄스팀 운영사업> 단계 구분

- 단기는 1년차~3년차의 신규거점·성장거점(국고 100% 지원/1억원 정액), 중기는 4-5년차 거점(총사업비 50% 국고지원/ 최대 5천만원 지방비 매칭), 장기는 6년차 이상(간접지원/자부담 투입비율 100%)을 의미합니다.

구분	거점구분	사업연차	사업비 비율	
			국고	자부담(지방비포함)
단기	신규·성장 거점	1~3년차	100%	-
중기	지역협력 거점	4~5년차	50%	50%
장기	자립 거점	6년차 이상	-	100%

1.1. 영역별 '평가항목'의 단기/중장기적 중요도에 대한 평가

11개 평가항목의 단기/중기/장기적 측면에서의 중요도를 점수(0-10점 사이 기입)로 기입해주시기 바랍니다.

영역	평가항목	단기적 측면에서의 중요도 (0~10점 사이 기입)	중기적 측면에서의 중요도 (0~10점 사이 기입)	장기적 측면에서의 중요도 (0~10점 사이 기입)
1. 투입	1.1. 인적 요소	<u>10</u> 점	<u>10</u> 점	<u>10</u> 점
	1.2. 환경적 요소	점	점	점
	1.3. 내용적 요소	점	점	점
2. 활동	2.1. 맨스팀의 역량	점	점	점
	2.2. 참여자 중심 환경	점	점	점
	2.3. 활성화 기반 마련	점	점	점
3. 산출	3.1. 맨스팀의 독자적 운영모델 구축	점	점	점
	3.2. 거점 기반 구축	점	점	점
	3.3. 참여자 만족도	점	점	점
4. 결과	4.1. 참여 효과	점	점	점
	4.2. 확산 효과	점	점	점

1.2. 영역별 '평가항목'의 단기/중장기적 중요도에 대한 의견

영역별 '평가항목'의 단기/중장기적 중요도와 관련하여 중요하게 고려해야 할 점이나 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.

1.3. 영역별 '평가준거'의 단기/중장기적 중요도에 대한 평가

18개 평가준거의 단기/중기/장기적 측면에서의 중요도를 점수(0-10점 사이 기입)로 기입해주시기 바랍니다.

영역	평가준거	단기적 측면에서의 중요도 (0~10점 사이 기입)	중기적 측면에서의 중요도 (0~10점 사이 기입)	장기적 측면에서의 중요도 (0~10점 사이 기입)
1. 투입	1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	10 점	10 점	10 점
	1.1.2. 행정인력 확보 수준	점	점	점
	1.2. 공간 및 시설의 확보 수준	점	점	점
	1.2.2 예산확보 및 편성 수준	점	점	점
	1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	점	점	점
	1.3.2. 교육구성 및 기본형식의 적절성	점	점	점
2. 활동	2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	점	점	점
	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준	점	점	점
	2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	점	점	점
	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성	점	점	점
	2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	점	점	점
	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산	점	점	점
3. 산출	3.1.1. 맨스팀의 운영모델 개발 수준	점	점	점
	3.2.1. 맨스팀의 지역 거점화 수준	점	점	점
	3.3.1. 참여자 만족도	점	점	점
4. 결과	4.1.1. 아동·청소년의 발전	점	점	점
	4.1.2. 거점의 인력 및 발전	점	점	점
	4.2.1. 사회적 영향 확산	점	점	점

1.4. 영역별 '평가준거'의 단기/중장기적 중요도에 대한 추가의견

영역별 '평가준거'의 단기/중장기적 중요도와 관련하여 중요하게 고려해야 할 점이나 수정 및 보완의견을 자유롭게 작성 부탁드립니다.

1.5. 성과지표 현장적용에 대한 의견

2023년 하반기(9~11월 중) 개발된 성과지표를 활용한 '시범'평가가 진행될 예정입니다. 현재 20개 거점 기관 모두 1년 차인 점을 고려할 때, 중점 점검이 필요한 영역, 현실적으로 측정 가능성이 낮은 영역과 중요하게 고려해야 할 점 등 현장적용에 대한 자유로운 의견 부탁드립니다.



2. 성과영역별 평가준거 및 점검항목 검토

다음은 평가항목 및 평가준거별 상대적 중요도(가중치)를 결정하기 위한 것입니다. 아래 예시표를 참고하여 판단하신 결과를 해당되는 곳에 “✓ 체크” 부탁드립니다.

- 이 설문은 성과지표를 1:1 쌍대 비교해 항목별 가중치를 도출하는 데 목적을 두고 있습니다. 제시된 항목 A와 B를 비교하시어 더 중요하다고 판단되시는 지표가 비교항목보다 얼마나 중요한지를 선택(체크 ●)해 주시기 바랍니다.
- A항목이 중요한 경우 A쪽에 중요한 정도를, B항목이 중요하다고 판단되는 경우 B쪽에 중요한 정도를 체크해주시기 바랍니다.
- 점수(②~⑨점)가 높을수록 중요한 것이며, 만약 두 항목의 중요도가 동일하다고 판단된다면, 동등(①점)에 체크하시면 됩니다.
- 각 항목의 상대적 중요성 평가는 성과관리의 시점을 ‘단기’를 기준으로 하여 평가해주시기 바랍니다.

항목	A가 더 중요								동등	B가 더 중요								항목
	절대 중요	매우 중요		중요		약간 중요		약간 중요		중요	매우 중요		절대 중요					
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	
A	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	B

2.1. ‘성과 영역의 상대적 중요성’에 대한 평가

‘단기적 관점’에서 성과영역 간 상대적 중요성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

항목 (성과영역)	절대 중요	매우 중요		중요		약간 중요		동등	약간 중요	중요	매우 중요		절대 중요	항목 (성과영역)				
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③		②	①	②	③	④		⑤	⑥	⑦	⑧
1. 투입	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	2. 활동
1. 투입	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	3. 산출
1. 투입	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	4. 결과
2. 활동	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	3. 산출
2. 활동	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	4. 결과
3. 산출	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	4. 결과

2.2. 영역별 '평가항목의 상대적 중요성'에 대한 평가

'단기적 관점'에서 평가항목 간 상대적 중요성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

항목 (평가항목)	절대 중요	매우 중요	중요	약간 중요	중요	약간 중요	중요	매우 중요	절대 중요	항목 (평가항목)						
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①		②	③	④	⑤	⑥	⑦
1.1. 인적 요소	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.2. 환경적 요소						
1.1. 인적 요소	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.3. 내용적 요소						
1.2. 환경적 요소	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.3. 내용적 요소						
2.1. 맨스팀의 역량	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.2. 참여자 중심 환경						
2.1. 맨스팀의 역량	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.3. 활성화 기반 미련						
2.2. 참여자 중심 환경	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.3. 활성화 기반 미련						
3.1. 맨스팀의 독자적 운영모델 구축	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.2. 거점 기반 구축						
3.1. 맨스팀의 독자적 운영모델 구축	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.3. 참여자 만족도						
3.2. 거점 기반 구축	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.3. 참여자 만족도						
4.1. 참여효과	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.2. 확산효과						

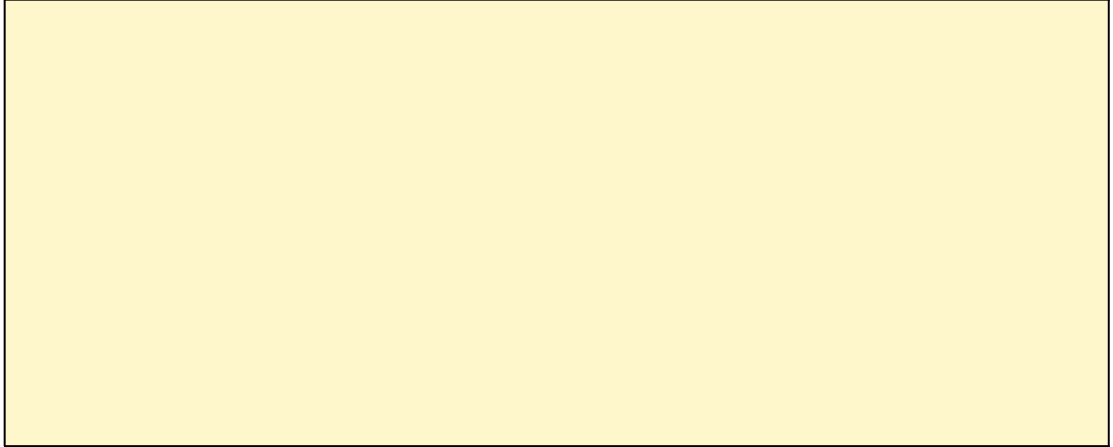
2.3. 평가항목별 '평가준거의 상대적 중요성'에 대한 평가

'단기적 관점'에서 평가준거 간 상대적 중요성 평가결과를 해당되는 곳에 체크(✓) 부탁드립니다.

항목 (평가준거)	절대 중요	매우 중요			중요			약간 중요		중요	약간 중요		중요		매우 중요		절대 중요	항목 (평가준거)
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	
1.1.1. 예술교육 인력 확보 수준	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1.1.2. 행정인력 확보 수준
1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1.2.2. 예산확보 및 편성 수준
1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1.3.2. 교육구성 및 기반확보의 적절성
2.1.1. 무용교육의 전문성 수준	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준
2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성
2.3.1. 조직 운영 체계화 수준	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산
4.1.1. 아동·청소년의 발전	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4.1.2. 거점의 인착 및 발전

3. 기타의견

꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리 모델(평가시기와 주기, 결과 산출 및 활용 방향, 중장기적으로 '후속연구'가 필요한 부분 등)과 관련하여 기타의견이 있으시면 자유롭게 작성 부탁드립니다.



♣ 전문가 조사에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다 ♣

2. 거점기관 자체점검표

거점기관 평가용

거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)

거점기관명	00문화재단			
평가자	직책	<input checked="" type="checkbox"/> 교육인력(주강사) <input type="checkbox"/> 행정인력() <input type="checkbox"/> 무용감독	이름	000
확인자	직책	무용감독	이름	00

1차 평가

- ❖ 점검시기 : 사업개시 후 6개월 이내
- ❖ 평가는 내부 평가담당자(무용감독, 강사진, 행정인력) 혹은 협의체가, 총괄 확인은 무용감독이 담당합니다.
- ❖ 본 거점기관 자체평가(자가진단 체크리스트) 결과는 거점별 성과진단 및 사업 지속에 반영되지 않습니다.
- ❖ 점검항목을 충족하면 체크(✓) 표시해주세요. 표시가 되지 않았을 경우, 그렇게 판단하신 이유와 고민 점 등을 작성해주세요.

구분	점검항목	체크	비고(판단 이유, 고민 점 등 작성)
1	공간확보의 적절성	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	공간의 물리적 접근성	<input type="checkbox"/>	
3	공간 및 교구의 안전성	<input type="checkbox"/>	
4	무용감독의 전문성	<input type="checkbox"/>	
5	예술교육 인력의 확보	<input type="checkbox"/>	
6	행정인력 확보	<input type="checkbox"/>	
7	행정인력의 역할 분담	<input type="checkbox"/>	
8	자원의 다각화 계획수립	<input type="checkbox"/>	

구분	점검항목	체크	비고(판단 이유, 고민 점 등 작성)
	국고지원 100%, 4-5년차 총사업비 내 지방비 50% 의무 편성) 계획을 구체적으로 수립하고 있는가?		
9	인건비 편성의 적절성	<input type="checkbox"/>	참여 인력의 활동 시간 및 역할 범위에 맞는 적절한 예산이 편성되어 있는가?
10	교육운영비 편성의 적절성	<input type="checkbox"/>	참여자의 풍성하고 건강한 문화예술교육 경험을 위하여 예산계획이 적절하게 수립되어 있는가?
11	목표수립의 구체성	<input type="checkbox"/>	<꿈의 맨스팀> 사업 취지에 맞는 거점의 사업목표 및 추진방향을 구체적으로 수립하고 있는가?
12	참여인력의 지향기치 공유	<input type="checkbox"/>	무용감독을 비롯한 참여 인력이 거점의 지향기치와 추진계획을 공유하고 있는가?
13	지역거점으로서의 역할 인식	<input type="checkbox"/>	꿈의 맨스팀의 안정화 및 지역 정착을 위해 사업운영의 구체적 추진전략 및 로드맵을 가지고 있는가?
14	단원구성 계획 수립	<input type="checkbox"/>	사업목적에 부합되는 단원 구성계획과 모집 방안을 마련하였는가?
15	프로그램 콘텐츠 개발	<input type="checkbox"/>	무용에 대한 전문성을 기반으로 꿈의 맨스팀의 취지에 부합하는 독자적인 교육 프로그램이 개발되어 있는가?
16	적정 시수의 확보	<input type="checkbox"/>	운영기간 및 자원규모를 고려하여 적절한 수업시수(최소 80시수)를 확보하고 있는가?
17	교육과 창작의 연계성	<input type="checkbox"/>	전체 프로그램에서 무용 수업과 안무 과정, 공연 연습의 일정이 미리 계획되어 있으며 그 구성이 적절한가?
18	공연기획의 구체성	<input type="checkbox"/>	꿈의 맨스팀 레퍼토리를 공연할 수 있는 구체적 계획과 지원(공연기획, 공연장 사전확보 등 극장 연계)을 확보하고 있는가?
19	교육과정의 적합성	<input type="checkbox"/>	강사는 무용에 대한 전문성을 기반으로 단순 반복 춤 추기에서 나아가 아동·청소년의 즐거움과 창의성을 개발하는 프로그램을 운영하고 있는가?
20	수업운영의 적절성	<input type="checkbox"/>	강사의 교육내용과 난이도는 아동·청소년의 발달 및 수행 수준에 적합하며, 강사는 참여자에게 적절한 언어적 표현을 사용하고 있는가?
21	교육방법의 다양성	<input type="checkbox"/>	강사는 아동·청소년의 움직임과 표현을 개발시킬 수 있는 다양한 매체(음악, 영상, 도구 등)나 촉진 활동(놀이, 스토리텔링, 감각자극, 상상 등)을 활용하고 있는가?
22	프로그램 연구개발 노력	<input type="checkbox"/>	무용감독은 프로그램의 질적 향상을 위해 정기적인 회의(내부 R&D 및 피드백 세션)나 역량강화 프로그램(워크숍 등)을 주도하고 있는가?
23	단원규모의 적절성	<input type="checkbox"/>	단원의 규모(전체 단원의 수, 신규 유입 단원 및 유실 단원의 수)는 적절하게 유지관리되고 있는가?
24	교육과정의 체계성	<input type="checkbox"/>	단원의 지속적 참여를 위해 단원의 발전에 따른 지도체계의 보완(예: 단계별 분반이나 프로그램의 복합적 구성 및 수행 등)을 실시(또는 계획)하고 있는가?

구분	점검항목		체크	비고(판단 이유, 고민 점 등 작성)
25	차별 없는 접근기회 보장	단원 유입경로를 다각화하여 전체 참여자의 50% 이상이 사회문화적 취약계층으로 구성되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	
26	소통창구 마련 및 정보공유	보호자에게 아동·청소년의 참여 및 안전과 관련한 필수정보를 제공할 수 있는 소통망을 마련하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	
27	안전관리의 적절성	비상 상황을 대비한 안전관리 지침과 비상연락망, 응급키트(구급함), 담당인력(보조강사, 이동 시 인솔교사 등)을 배치하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	
28	인권 존중	참여자 및 참여인력의 인권을 보호하기 위해 언어적·신체적 폭력예방 교육, 성인지 감수성 교육 등을 실시하고 있으며 문제발생 시 관리체계가 마련되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	
29	개별성의 존중	춤과 관련하여 특정 성별 혹은 신체적 타입을 강조하지 않으며, 다양한 신체적 특징과 성별의 참여자가 참여하도록 독려하는가?	<input type="checkbox"/>	
30	문화다양성 증진 노력	교육과 창작과정에서 다양한 사회·문화, 지역, 종교적 배경을 가진 아동·청소년들의 개별성을 존중하고, 문화 다양성 권리 증진을 위해 노력하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	
31	개인정보 및 취약계층 정보관리	개인정보보호 및 단원 관리를 통해 사회문화적 취약계층 참여자의 낙인효과를 예방하고, 참여자 간 융화를 위해 노력하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	
32	민주적인 조직관리	참여인력 간 민주적인 관계를 기반으로 상시 소통망이 구축되어 있으며, 갈등 관리 및 대응에 대한 지침이 마련되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	
33	참여인력 관리	참여인력(무용감독, 교육 및 창작인력, 행정인력)이 사업계획서에 명시된 역할을 적절하게 수행하고 있으며 근태관리는 이루어지고 있는가?	<input type="checkbox"/>	

거점기관 평가용

거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)

거점기관명	00문화재단			
평가자	직책	<input checked="" type="checkbox"/> 교육인력(주강사) <input type="checkbox"/> 행정인력() <input type="checkbox"/> 무용감독	이름	000
확인자	직책	무용감독	이름	00

2차 평가

- ❖ 점검시기 : 사업종료 후 1개월 이내
- ❖ 평가는 내부 평가담당자(무용감독, 강사진, 행정인력) 혹은 협의체가, 총괄 확인은 무용감독이 담당합니다.
- ❖ 본 거점기관 자체평가(자가진단 체크리스트) 결과는 거점별 성과진단 및 사업 지속에 반영되지 않습니다.
- ❖ 점검항목을 충족하면 체크(✓) 표시해주세요. 표시가 되지 않았을 경우, 그렇게 판단하신 이유와 고민 점 등을 작성해주세요.

구분	점검항목	체크	비고(판단 이유, 고민 점 등 작성)	
1	레파토리 창작을 위한 협업 수준	무용감독의 주도 아래 레파토리의 창작을 위한 전문 인력(안무가, 음악가, 드라마티그 등의 협력이 단계적으로 이루어졌는가?	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	공연자원 활용의 적절성	공연을 위한 공간, 음악, 무대세트, 의상 등의 자원을 적절하게 활용하였는가?	<input type="checkbox"/>	
3	레파토리 창작과정의 적합성	레파토리는 아동·청소년의 역량 및 발달 수준에 적절하며, 아동·청소년의 표현과 예술적 선택을 반영하였는가?	<input type="checkbox"/>	
4	레파토리 및 활동기회 확장	사업 연차별 적절한 레파토리의 구축과 공연 기회를 확장하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	
5	레파토리의 예술적 수준	레파토리는 참여자의 표현을 기반으로 거점의 독창적인 교육과정과 예술성을 드러내었는가?	<input type="checkbox"/>	
6	공연 및 활동의 적절성	꿈의 맨스팀의 공연 및 대외 활동은 꿈의 맨스팀의 사업 취지를 반영하면서 -(1차년도) 계획에 맞게 수행하였는가? -(2차년도 이상) 다양한 활동이 시도하였는가?	<input type="checkbox"/>	
7	저작권 확보	사용되는 창작물은 타인의 저작권을 침해하고 있지	<input type="checkbox"/>	

구분	점검항목	체크	비고(판단 이유, 고민 점 등 작성)
	않는가?		
8	교육운영비 집행의 적절성	<input type="checkbox"/>	참여자의 다양한 교육경험 제공과 프로그램 및 레파토리의 질 제고를 위한 합리적인 예산집행과 관리가 이루어졌는가?
9	기록 및 데이터 구축	<input type="checkbox"/>	운영의 전반적 과정(수업, 공연, 활동 성과 등)을 기록하여 댄스팀의 아카이빙을 구축하는 한편, 자체평가를 위한 데이터를 취합하는 체계가 있는가?
10	지역 내 협력적 파트너십 형성	<input type="checkbox"/>	지역 내 문화적·사회적 자원을 다각화하기 위해 지역 내 예술가, 단체, 기관들과 협력망을 구축하고 있는가?
11	중앙과의 협력적 교류	<input type="checkbox"/>	사업의 안정화를 위해 중앙과의 소통과 교류에 적극적으로 참여하였는가?
12	성과 공유 활동	<input type="checkbox"/>	꿈의 댄스팀 거점 모델로서 성과 홍보 및 언론 노출을 지속적으로 관리하고 있는가?
13	성과 확산 노력	<input type="checkbox"/>	지역사회의 인식 및 지지를 위한 활동(공연, 홍보, 지역행사 참여 등)을 자체적으로 추진하고 있는가?
14	지역 협력체계 구축	<input type="checkbox"/>	사업의 지속 가능성을 위하여 지역의 다양한 자원과 연계하고 있는가?
15	댄스팀의 인식 확산	<input type="checkbox"/>	꿈의 댄스팀 공연 및 활동을 통해 관객 개발 및 시민 참여유도 등 지역 내 인식이 확산되고 있는가?
16	거점으로의 역할 확장	<input type="checkbox"/>	지역 간 상생발전을 위해 다른 꿈의 댄스팀과의 소통 및 교류에 기여하고 있는가?
17	교육과정 및 교육환경 만족도	<input type="checkbox"/>	전반적인 교육과정 및 교육환경에 대한 단원의 만족도는 어떠한가?
18	참여인력에 대한 만족도	<input type="checkbox"/>	참여인력의 전문성 및 태도에 대한 단원의 만족도는 어떠한가?
19	운영인력의 만족도	<input type="checkbox"/>	강사진의 참여 만족도는 어떠한가?
20		<input type="checkbox"/>	창작인력의 참여 만족도는 어떠한가?
21		<input type="checkbox"/>	행정인력의 사업참여 만족도는 어떠한가?
22		<input type="checkbox"/>	무용감독의 만족도는 어떠한가?
23	무용단원의 만족도	<input type="checkbox"/>	단원들의 공연 및 대내외 활동참여에 대한 만족감(소속감, 공연에서의 역할 수행, 자기표현의 즐거움 등) 만족도는 어떠한가?
24	개인적 발전	<input type="checkbox"/>	단원들의 문화수용력, 창의성, 자기표현력, 문제해

구분	점검항목	체크	비고(판단 이유, 고민 점 등 작성)
	결력, 문화예술감수성 및 친숙성 등이 긍정적으로 변화되었는가?		
25	사회적 발전	단원들의 소통능력, 공감능력, 친밀감 등의 사회적 역량이 긍정적으로 변화되었는가?	<input type="checkbox"/>
26	심리적 발전	단원들의 행복감, 자아존중감, 자기조절력이 긍정적으로 변화되었는가?	<input type="checkbox"/>
27	중장기 발전계획 수립 및 구현	댄스팀의 가치를 반영한 거점의 중장기 발전계획이 수립되어 있으며, 단계적으로 추진되고 있는가?	<input type="checkbox"/>
28	지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축	소속 지자체와의 협력체계를 기반으로 단원관리, 인력구성, 자원조성 등 본 사업의 안정적 정착 및 확산이 이루어지고 있는가?	<input type="checkbox"/>
29	자원의 다각화 노력 수준	지역 내에서 문화적·재정적 자원을 다각화하여 자립화 프로세스의 기반을 마련하고 있는가?	<input type="checkbox"/>
30	자체평가 및 환류체계 구축	운영 과정에 대한 자체평가가 체계적으로 시행되고 있으며, 데이터를 기반으로 개선을 위한 계획수립과 조치가 수행되고 있는가?	<input type="checkbox"/>
31	예술교육 접근성 향상	꿈의 댄스팀 사업을 통해 지역 내 아동·청소년, 가족, 주민의 예술교육 참여와 향유 기회를 확대하였는가?	<input type="checkbox"/>
32	지역 내 문화예술의 활성화 기여	꿈의 댄스팀 사업은 창의성·혁신성을 기반으로 지역 내 문화예술 활동을 확산시키는데 기여하였는가?	<input type="checkbox"/>
33	문화예술의 사회적 가치 확장	꿈의 댄스팀 사업을 통해 독자적인 문화예술교육의 사회적 가치를 구현하였는가?	<input type="checkbox"/>

3. 전문가 현장평가서

전문가 평가용

꿈의 댄스팀 운영사업 전문가 평가서

안녕하십니까?

『꿈의 댄스팀 운영사업 성과관리·컨설팅 모델 개발』의 현장 모니터링 및 평가에 참여해주셔서 감사합니다. <꿈의 댄스팀> 사업은 아동·청소년의 전인적 성장을 지향하는 무용 기반의 중장기 사업으로, 전국 운영거점의 <꿈의 댄스팀> 사업 모델의 구현을 지원·관리하기 위해 사업의 성과관리·컨설팅 프로세스를 개발하고 있습니다. 본 조사는 연구진과 자문위원의 회의를 거쳐 개발된 성과지표(안)를 전문가의 현장 평가에 시범 적용하여 성과관리 지표 및 과정의 적절성을 확인하고 보완하는데 목적이 있습니다. 성과관리 모델의 신뢰도와 타당성을 갖추기 위하여 전문가 선생님들의 고견이 매우 중요합니다.

전문가 선생님들의 응답내용은 오직 본 연구과 관련하여 사용될 것을 약속드립니다. 평가자료는 현장방문 후 2주 이내로 이메일(projectwelcome@naver.com)로 답신 부탁드립니다. 궁금하신 점이 있으시면 언제든지 연락 주십시오. 귀한 의견과 노고에 진심으로 감사드립니다.

2023년 9월
프로젝트 웰컴 연구진

프로젝트 웰컴
PROJECT WELCOME



1.1.1. 예술교육 인력의 확보수준

준거개념	전문성 있는 예술교육 인력(무용감독, 교육인력, 창작인력)의 확보 수준
점검항목	<p>① 무용감독의 전문성 무용감독은 거점의 총괄책임으로서의 전문성 및 사업에 대한 이해도를 가지고 있는가? ※ 무용감독 : 무용분야 인무, 창작 전문가로서의 경력 5년 이상 보유자, 무용교육과 무용창작을 연결하고 레퍼토리 구축과 공연 기획이 가능한 자</p> <p>② 예술교육 인력의 확보 예술교육 및 창작인력은 공지된 자격 기준에 부합하는 전문성을 가지고 있으며, 단원 규모에 맞게 확보하였는가? ※ 주강사 : 관련 학위 및 3년이상 경력, 보조강사 :관련학위 및 1년이상 경력,창작인력 3년 이상 경력)</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(사업계획서, 인력구성표, 이력서)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(무용감독의 사업이해도 등) 파악을 위한 인터뷰 진행</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	16점	12.8점	9.6점	6.4점	3.2점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '예술교육 인력의 확보 수준'은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원회에서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



1.1.2. 행정인력 확보 수준

준거개념	사업을 중장기적으로 지원할 수 있는 전문성 있는 상근인력 확보 수준
점검항목	<p>① 행정인력 확보 꿈의 댄스팀의 안정적 행정지원을 위한 상근 담당 인력이 확보되어 있는가?</p> <p>② 행정인력의 역할 분담 행정인력은 행정 업무 수행능력(예산 운용 및 행정 서류 작성)을 기반으로 교육준비 지원, 단원관리, 원활한 소통 및 일정 관리의 역할을 분담하고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(사업계획서, 인력구성표, 이력서)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(행정인력의 사업이해도 및 업무 수행능력 등) 파악을 위한 인터뷰 진행</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	4.0점	3.2점	2.4점	1.6점	0.8점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '행정인력의 확보 수준'은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



1.2.1. 공간 및 시설의 확보 수준

준거개념	안전사고를 예방할 수 있는 적절한 공간 및 시설의 준비 수준
점검항목	<p>① 공간확보의 적절성 참여자의 인원 및 교육내용을 고려하여 적절한 교육공간 및 시설을 확보하고 있는가? ※ 예시 : (교육공간) 연습실, 탈의실, 휴게실 / (시설) 바닥(마루/댄스플로어) 시설, 음향시설, 냉난방기, 식수대 등</p> <p>② 공간의 물리적 접근성 참여자의 물리적 접근성(접근가능한 교통수단 등)을 고려하였으며 운영기간 동안 안정적으로 사용 가능한가?</p> <p>③ 공간 및 교구의 안전성 참여자의 안전한 활동을 위한 적절한 물적자원이 확보되었는가? ※ 예시 : 보호대, 안전장치, barre, 매트, 거울, 소도구, 수업 준비물 등</p>
평가 참고자료	1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트) 2) 증빙자료(사업계획서)
비고	1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검

기준	A	B	C	D	E
점수	4.0점	3.2점	2.4점	1.6점	0.8점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '공간 및 시설의 확보 수준'은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



1.2.2. 예산확보 및 편성 수준

준거개념	적절한 예산편성 및 단계적 예산조달 계획의 수립 정도
점검항목	<p>① 재원의 다각화 계획수립 사업 연차에 따른 단계적 자원의 다각화 계획을 구체적으로 수립하고 있는가? ※ 예시 : 1-3년차 국고지원 100%, 4-5년차 총사업비 내 지방비 50% 의무 편성</p> <p>② 인건비 편성의 적절성 참여 인력의 활동 시간 및 역할 범위에 맞는 적절한 예산이 편성되어 있는가?</p> <p>③ 교육운영비 편성의 적절성 참여자의 풍성하고 건강한 문화예술교육 경험을 위하여 예산계획이 적절하게 수립되어 있는가? ※ 예시 : 공연관람 등 체험활동비, 교육재료비, 간식비 등</p>
평가 참고자료	1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트) 2) 증빙자료(예산편성표)
비 고	1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검 2) 필요한 경우, 점검항목(재원의 다각화 계획 등) 파악을 위한 인터뷰 진행

기준	A	B	C	D	E
점수	4.0점	3.2점	2.4점	1.6점	0.8점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '예산확보 및 편성 수준은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



1.3.1. 사업목표 및 추진계획 수립의 적절성

준거개념	사업 핵심 가치를 반영한 거점 사업계획의 적절성
점검항목	<p>① 목표수립의 구체성 〈꿈의 댄스팀〉의 사업 취지에 맞는 거점의 사업목표 및 추진방향을 구체적으로 수립하고 있는가?</p> <p>② 참여인력의 지향가치 공유 무용감독을 비롯한 참여 인력이 거점의 지향가치와 추진계획을 공유하고 있는가?</p> <p>③ 지역거점으로서의 역할 인식 꿈의 댄스팀의 안정화 및 지역 정착을 위해 사업운영의 구체적 추진전략 및 로드맵을 가지고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(사업계획서)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(사업목표 및 추진계획, 공유 수준 등) 파악을 위한 인터뷰 진행</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	5.0점	4.0점	3.0점	2.0점	1.0점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '사업목표 및 추진계획 수립은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



1.3.2. 교육구성 및 기본방침의 적절성

준거개념	사업목적에 부합되는 교육구성 및 기본방침의 적절성
점검항목	<p>① 단원구성 계획 수립 사업목적에 부합되는 단원구성 계획과 모집 방안을 마련하였는가?</p> <p>② 프로그램 콘텐츠 개발 무용에 대한 전문성을 기반으로 꿈의 댄스팀의 취지에 부합하는 독자적인 교육 프로그램이 개발되어 있는가?</p> <p>③ 적정 시수의 확보 운영기간 및 지원규모를 고려하여 적절한 수업시수(최소 80시수)를 확보하고 있는가?</p> <p>④ 교육과 창작의 연계성 전체 프로그램에서 무용 수업과 안무 과정, 공연 연습의 일정이 미리 계획되어 있으며 그 구성이 적절한가?</p> <p>⑤ 공연기획의 구체성 꿈의 댄스팀 레퍼토리를 공연할 수 있는 구체적 계획과 자원(공연기획, 공연장 사전확보 등 극장 연계)을 확보하고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(사업계획서)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(교육구성 및 기본방침) 파악을 위한 인터뷰 진행</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	7.0점	5.6점	4.2점	2.8점	1.4점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '교육구성 및 기본방침'은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



2.1.1. 무용교육의 전문성 수준

준거개념	무용교육 전문성을 기반으로 꿈의 댄스팀의 교육과 창작을 연결하는 역량 수준
점검항목	<p>① 교육과정의 적합성 강사는 무용에 대한 전문성을 기반으로 단순 반복 춤추기에서 나아가 아동·청소년의 즐거움과 창의성을 개발하는 프로그램을 운영하고 있는가?</p> <p>② 수업운영의 적절성 강사의 교육내용과 난이도는 아동·청소년의 발달 및 수행 수준에 적합하며, 강사는 참여자에게 적절한 언어적 표현을 사용하고 있는가?</p> <p>③ 교육방법의 다양성 강사는 아동·청소년의 움직임과 표현을 개발시킬 수 있는 다양한 매체(음악, 영상, 도구 등)나 촉진 활동(놀이, 스토리텔링, 감각자극, 상상 등)을 활용하고 있는가?</p> <p>④ 프로그램 연구·개발 노력 무용감독은 프로그램의 질적 향상을 위해 정기적인 회의(내부 R&D 및 피드백 세션)나 역량강화 프로그램(워크숍 등)을 주도하고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(교육계획, 연구 및 개발 활동실적)</p>
비고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 무용감독, 교육강사)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	12.0점	9.6점	7.2점	4.8점	2.4점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '무용교육의 전문성 수준은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



2.1.2. 창작 및 공연 역량 수준

준거개념	꿈의 댄스팀형 레파토리 구축을 위한 창작과 공연의 역량수준
점검항목	<p>① 레파토리 창작을 위한 협업 수준 무용감독의 주도 아래 레파토리 창작을 위한 전문인력(안무가, 음악가, 드라마터그 등)의 협력이 단계적으로 이루어지고 있는가?</p> <p>② 공연자원 활용의 적절성 공연을 위한 공간, 음악, 무대세트, 의상 등의 자원을 적절하게 활용하고 있는가?</p> <p>③ 레파토리 창작과정의 적합성 레파토리는 아동·청소년의 역량 및 발달 수준에 적절하며, 아동·청소년의 표현과 예술적 선택을 반영하고 있는가?</p> <p>④ 저작권 확보 사용되는 창작물은 타인의 저작권을 침해하고 있지 않는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(공연계획, 공연자원 활용계획)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 무용감독, 교육강사, 창작인력)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	5.0점	4.0점	3.0점	2.0점	1.0점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '창작 및 공연 역량 수준'은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



2.2.1. 단원모집 및 관리의 적절성

준거개념	단원의 참여기회 보장과 지속참여를 위한 지원체계 조성 정도
점검항목	<p>① 단원규모의 적절성 단원의 규모(전체 단원의 수, 신규 유입 단원 및 유실 단원의 수)는 적절하게 유지·관리되고 있는가?</p> <p>② 교육과정의 체계성 단원의 지속적 참여를 위해 단원의 발전에 따른 지도체계의 보완(예: 단계별 분반이나 프로그램의 복합적 구성 및 수행 등)을 실시(또는 계획)하고 있는가?</p> <p>③ 차별 없는 접근기회 보장 단원 유입경로를 다각화하여 전체 참여자의 50% 이상이 사회문화적 취약계층으로 구성되어 있는가?</p> <p>④ 소통창구 마련 및 정보공유 보호자에게 아동·청소년의 참여 및 안전과 관련한 필수정보를 제공할 수 있는 소통망을 마련하고 있는가?</p> <p>⑤ 안전관리의 적절성 비상 상황을 대비한 안전관리 지침과 비상연락망, 응급키트(구급함), 담당인력(보호강사, 이동 시 인솔교사 등)을 배치하고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(모집공고, 단원현황표)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 교육강사)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	6.0점	4.8점	3.6점	2.4점	1.2점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '단원모집 및 관리 수준은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



2.2.2. 참여자 인권 보호 적절성

준거개념	다양한 신체, 성별, 환경의 아동·청소년들이 차별 없이 존중받을 수 있는 교육환경 조성 정도
점검항목	<p>① 인권 존중 참여자 및 참여인력의 인권을 보호하기 위해 언어적·신체적 폭력예방 교육, 성인지 감수성 교육 등을 실시하며 문제발생 시 관리체계가 마련되어 있는가?</p> <p>② 개별성의 존중 출과 관련하여 특정 성별 혹은 신체적 타입을 강조하지 않으며, 다양한 신체적 특징과 성별의 참여자가 참여하도록 독려하는가?</p> <p>③ 문화다양성 증진 노력 교육과 창작과정에서 다양한 사회·문화, 지역, 종교적 배경을 가진 아동·청소년들의 개별성을 존중하고, 문화다양성 권리 증진을 위해 노력하고 있는가?</p> <p>④ 개인정보 및 취약계층 정보관리 개인정보보호 및 단원 관리를 통해 사회문화적 취약계층 참여자의 낙인효과를 예방하고, 참여자 간 융화를 위해 노력하고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(관련 교육실적)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 교육강사)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	5.0점	4.0점	3.0점	2.0점	1.0점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '참여자 인권 보호 수준은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



2.3.1. 조직 운영 체계화 수준

준거개념	효과적인 댄스팀 운영을 위한 자원관리, 소통망 확보, 기록 체계 마련 정도
점검항목	<p>① 민주적인 조직관리 참여인력 간 민주적인 관계를 기반으로 상시 소통망이 구축되어 있으며, 갈등 관리 및 대응에 대한 지침이 마련되어 있는가?</p> <p>② 참여인력 관리 참여인력(무용감독, 교육 및 창작인력, 행정인력)이 사업계획서에 명시된 역할을 적절하게 수행하고 있으며 근태관리는 이루어지고 있는가?</p> <p>③ 교육운영비 집행의 적절성 참여자의 다양한 교육경험 제공과 프로그램 및 레파토리의 질 제고를 위한 합리적인 예산집행과 관리가 이루어지고 있는가?</p> <p>④ 기록 및 데이터 구축 운영의 전반적 과정(수업, 공연, 활동 성과 등)을 기록하여 댄스팀의 아카이빙을 구축하는 한편, 자체 평가를 위한 데이터를 취합하는 체계가 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(참여인력 관리, 예산집행결과, 사업기록 관련 자료)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 수업관찰</p> <p>3) 관찰내용에 대한 확인 인터뷰(인터뷰이: 교육강사, 행정인력)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	4.0점	3.2점	2.4점	1.6점	0.8점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '조직 운영 체계화 수준은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



2.3.2. 파트너십 구축과 성과 확산

준거개념	사업에 대한 인지도 제고 및 협력체계 구축 노력 정도
점검항목	<p>① 지역 내 협력적 파트너십 형성 지역 내 문화적·사회적 자원을 다각화하기 위해 지역 내 예술가, 단체, 기관들과 협력망을 구축하고 있는가?</p> <p>② 중앙과의 협력적 교류 사업의 안정화를 위해 중앙과의 소통과 교류에 적극적으로 참여하고 있는가?</p> <p>③ 성과 공유 활동 꿈의 댄스팀 거점 모델로서 성과 홍보 및 언론 노출을 지속적으로 관리하고 있는가?</p> <p>④ 성과 확산 노력 지역사회의 인식 및 지지를 위한 활동(공연, 홍보, 지역행사 참여 등)을 자체적으로 추진하고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(지역내 파트너십 활동, 중앙협력, 성과공유 및 홍보 실적 자료)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(협력, 성과공유, 홍보 등) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이:행정 인력)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	3.0점	2.4점	1.8점	1.2점	0.6점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 파트너십 구축과 성과 확산 수준은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



3.1.1. 댄스팀의 운영모델 개발 수준

준거개념	꿈의 댄스팀형 레파토리 및 운영모델의 구축 정도
점검항목	<p>① 레파토리 및 활동기회 확장 사업 연차별 적절한 레파토리의 구축과 공연 기회를 확장하고 있는가?</p> <p>② 레파토리의 예술적 수준 레파토리는 참여자의 표현을 기반으로 댄스팀의 독창적인 교육과정과 예술성을 드러내고 있는가?</p> <p>③ 공연 및 활동의 적절성 꿈의 댄스팀의 공연 및 대외 활동은 꿈의 댄스팀의 사업 취지를 반영하면서 (1차년도) 계획에 맞게 수행되고 있는가? (2차년도 이상) 다양한 활동이 시도되고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(공연계획, 공연프로그램 및 영상 자료)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 공연 모니터링 및 점검항목(공연계획 및 활동 등) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 무용감독)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	5.0점	4.0점	3.0점	2.0점	1.0점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '댄스팀 운영모델 개발 수준은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



3.2.1. 댄스팀의 지역 거점화 수준

준거개념	댄스팀의 장기적 지속을 위한 예산 조달과 지역 내 안정적인 포지셔닝 정도
점검항목	<p>① 지역 협력체계 구축 사업의 지속 가능성을 위하여 지역의 다양한 자원과 연계하고 있는가?</p> <p>② 댄스팀의 인식 확산 꿈의 댄스팀 공연 및 활동을 통해 관객 개발 및 시민 참여유도 등 지역 내 인식이 확산되고 있는가?</p> <p>③ 거점으로서의 역할 확장 지역간 상생발전을 위해 다른 꿈의 댄스팀과의 소통 및 교류에 기여하고 있는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 거점기관 자체점검표(자가진단 체크리스트)</p> <p>2) 증빙자료(지역활동 및 관련 활동 자료)</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(지역협력 및 거점역할 확장) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 무용감독)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	4.0점	3.2점	2.4점	1.6점	0.8점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '댄스팀 지역 거점화 수준은 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



3.3.1. 참여자 만족도

준거개념	꿈의 댄스팀 참여자 및 참여인력의 전반적인 만족 정도
점검항목	<p>① 교육과정 및 교육환경 만족도 전반적인 교육과정 및 교육환경에 대한 단원의 만족도는 어떠한가?</p> <p>② 참여인력에 대한 만족도 참여인력의 전문성 및 태도에 대한 단원의 만족도는 어떠한가?</p> <p>③ 운영인력의 만족도 운영에 참여한 교육, 창작, 행정 인력의 만족도는 어떠한가?</p> <p>④ 무용단원으로서의 만족도 단원으로서의 공연 및 대내외 활동참여에 대한 만족감 (소속감, 공연에서의 역할 수행, 자기 표현의 즐거움 등) 만족도는 어떠한가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 증빙자료(만족도 조사 결과) ※ '2022 문화예술교육 지원사업 만족도 조사(한국문화예술교육진흥원, 2022)'에서 활용한 'PCI 2.0 모델'만 만족도 조사 설문지 활용</p>
비 고	<p>1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(참여자 만족도) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 참여자, 참여인력)</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	6.0점	4.8점	3.6점	2.4점	1.2점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '참여자 및 참여인력의 만족도'는 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



4.1.1. 아동 청소년의 발전

준거개념	아동·청소년의 개인적, 사회적, 심리적 발전 정도
점검항목	<p>① 개인적 발전 꿈의 댄스팀 참여를 통해 문화수용력, 창의성, 자기표현력, 문제해결력, 문화예술감수성 및 친숙성 등이 긍정적으로 변화되었는가?</p> <p>② 사회적 발전 꿈의 댄스팀 참여를 통해 소통능력, 공감능력, 친밀감 등의 사회적 역량이 긍정적으로 변화되었는가?</p> <p>③ 심리적 발전 꿈의 댄스팀 참여를 통해 행복감, 자아존중감, 자기조절력이 긍정적으로 변화되었는가?</p>
평가 참고자료	<p>1) 증빙자료(참여효과 분석결과) ※ '2017 문화예술교육 효과 세부지표 구축 및 조사 연구(한국문화예술교육진흥원)'를 통해 개발된 조사도구 활용</p>
비 고	<p>1) 평가연도의 측정(사전-사후) 결과 검토</p> <p>2) 필요한 경우, 점검항목(아동·청소년의 발전) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 참여자)</p> <p>3) 중장기 단계의 경우, 연차별 조사 결과를 토대로 변화 추이 검토</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	4.0점	3.2점	2.4점	1.6점	0.8점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '아동 청소년의 발전 정도'는 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원회에서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.



4.1.2. 거점의 안착 및 발전

준거개념	거점의 독자적 모델 확립 및 지속가능성 확보 정도
점검항목	<p>① 중장기 발전계획 수립 및 구현 댄스팀의 가치를 반영한 거점의 중장기 발전계획이 수립되어 있으며, 단계적으로 추진되고 있는가? ※ (1년차) 중장기 계획의 수립되어 있으며, 그 내용이 체계적이고 실질적인가? (2~3년차) 단계적인 추진과정을 수행하고 있으며, 전년도의 평가 결과가 환류되고 있는가? (4~5년차) 보조금 비율의 변동에 따른 자체 재원확보가 계획되어 있으며, 지역 네트워크를 통한 거점화 수준이 지속적으로 추진되고 있는가?</p> <p>② 지역 정착 및 확산을 위한 협력체계 구축 소속 지자체와의 협력체계를 기반으로 단원관리, 인력구성, 재원조성 등 본 사업의 안정적 정착 및 확산이 이루어지고 있는가?</p> <p>③ 자원의 다각화 노력 수준 지역 내에서 문화적·재정적 자원을 다각화하여 자립화 프로세스의 기반을 마련하고 있는가?</p> <p>④ 자체평가 및 환류체계 구축 ※ 2년차 이후 점검 운영 과정에 대한 자체 평가가 체계적으로 시행되고 있으며, 데이터를 기반으로 개선을 위한 계획수립과 조치가 수행되고 있는가?</p>
평가 참고자료	1) 증빙자료(중장기 계획안, 자원 확보 관련 활동실적, 자체평가 및 환류 노력 실적)
비 고	1) 현장 모니터링 시 증빙자료와 현장 운영의 일치 여부 점검 2) 필요한 경우, 점검항목(모델 확립과 지속가능성) 파악을 위한 인터뷰 진행(인터뷰이 : 무용감독, 행정인력)

기준	A	B	C	D	E
점수	3.0점	2.4점	1.8점	1.2점	0.6점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '거점 안착 및 발전' 정도는 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.

4.2.1. 사회적 영향 확산

준거개념	꿈의 댄스팀 활동이 개인 및 지역사회에 미치는 사회·문화적 영향 정도
점검항목	<p>① 예술교육 접근성 향상 ※ 6년차 이후 점검 꿈의 댄스팀 사업을 통해 지역 내 아동·청소년, 가족, 주민의 예술교육 참여와 향유 기회를 확대하였는가?</p> <p>② 지역 내 문화예술의 활성화 기여 ※ 6년차 이후 점검 꿈의 댄스팀 사업은 창의성·혁신성을 기반으로 지역 내 문화예술 활동을 확산시키는데 기여하였는가?</p> <p>③ 문화예술의 사회적 가치 확장 ※ 6년차 이후 점검 꿈의 댄스팀 사업을 통해 독자적인 문화예술교육의 사회적 가치를 구현하였는가?</p>
평가 참고자료	1) 증빙자료(영향평가 결과) ※ 후속연구를 통한 조사도구 개발 필요
비 고	<p>1) 평가연도의 영향평가 결과 검토</p> <p>2) 연차별 평가결과를 토대로 변화 추이 검토</p>

기준	A	B	C	D	E
점수	3.0점	2.4점	1.8점	1.2점	0.6점
평가					

- ❖ 평가대상 거점기관의 '사회적 영향 확산 정도는 적절하다고 판단하십니까?
- ❖ 평가 참고자료 검토, 현장 모니터링을 통해 파악하신 정보를 종합하여 판단하신 수준을 해당 칸에 표시(✓)해 주십시오.
- ❖ 판단기준 예 : 점검항목을 모두 충족하면 긍정적(그렇다), 충족하지 못하면 부정적(그렇지 않다) 수준으로 판단

평가위원께서 위와 같이 판단하신 이유를 작성해 주십시오.

자문위원

구분	성함	소속 및 직함
지표평가	박소연	안양대학교 교양대학 교수
	김창환	극동대학교 미래교양대학 부교수
	길해지	충북대학교 사범대학 교육학과 부교수
	박용호	인천대학교 창의인재개발학과 교수
	임채홍	공공정책성과평가연구원 이사
	이진구	한국기술교육대학교HRD학과 교수
	채재은	가천대학교 법과대학 행정학과 교수
	정홍인	대구대학교 지역사회개발·복지학과 교수
	김서용	아주대학교 행정학과 교수
	문화정책	유지연
최보연		상지대학교 문화콘텐츠학과 조교수
권선영		고양시정연구원 부연구위원
정보람		한국문화관광연구원 문화정책연구실
무용교육	김율리아	전북대학교 초빙교수
	인정주	오!마이라이프무브먼트씨어터 상임안무가
문화예술교육	김혁진	모든학교체험학습연구소 연구위원
	김병주	서울교육대학교 교육연극전공 교수
	조은아	추계예술대학교 문화예술과 학과장