

# 1970년대 새마을운동 사업추진에 대한 정부역할 재조명\*

## : 메타평가 관점에서

A Study on the Role of Government for the Saemaul Undong Project in 1970s  
: Focused on Meta-Evaluation

이 환 범\*\* · 이 세 진\*\*\* · 김 경 대\*\*\*\*

Lee, Hwan Beom · Lee, Se Jin · Kim, Kyung Dae

### ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 1970년대 우리나라 새마을운동 사업에 관한 고찰
- III. 1970년대 새마을운동 사업에 대한 정부역할 평가 - 메타평가 관점
- IV. 1970년대 새마을운동 사업의 정부역할에 관한 메타평가 타당성 분석
- V. 제언 및 결론

1970년대 정부주도 새마을운동을 통한 우리나라 국가발전의 경험은 최근 개발도상국의 빈곤 퇴치 및 지역개발 등과 관련하여 성공적 벤치마킹 모델로 부각되고 있다. 당시 우리나라 새마을운동 사업의 성공요인으로는 부족한 역량의 민간부문을 다양한 수단을 통하여 효과적으로 지원한 정부 역할의 중요성을 들 수 있다. 새마을운동 사업추진과정에서 정부역할의 중요성 인식에도 불구하고, 그 간 정부역할에 대한 연구는 단절적 및 분절적 시각에서 접근하다보니 종합적이고도 체계적인 연구는 미흡하였다는 지적을 받기도 하였다.

이에 본 연구는 1970년대 새마을운동 사업추진과 관련하여 정부역할을 새로이 재조명하기 위해 메타평가 그리고 FGI 조사 등을 통하여 심층적이고도 다각적으로 정부역할을 분석하고자 한다. 이러한 연구결과는 우리나라 공적개발원조 사업관련 전략적 지원방안 모색뿐만 아니라, 수원

\* 이 연구는 2016년도 영남대학교 새마을국제개발 학술연구조성비에 의한 것임.

\*\* 영남대학교 행정학과 교수(제1저자)

\*\*\* 한국균형발전연구소 연구원(제2저자)

\*\*\*\* 한국균형발전연구소 연구원(제3저자)

논문 접수일: 2017. 6. 12, 심사기간: 2017. 6. 12~2017. 9. 1, 게재확정일: 2017. 9. 1

국 정부의 바람직한 역할 모색 및 구현 등을 위해서도 그 유용성이 클 것으로 사료된다.

□ 주제어: 새마을운동사업, 정부역할, 메타평가

The Saemaul Undong Project in Korea have suggested as a successful national development model, with increasing importance of poverty reduction or local development in developing countries. Most of scholars agree that the successful factor for outstanding achievement of Saemaul Undong Project in 1970s is some important role of the Korean government. Even though it was popularized, the study on the Korean government role for Samaul Undong Project was not carried out comprehensively or systematically through compositive perspectives. The major reason is that previous studies related to the successful factor for Saemaul Undong Project has been examined by fragmentarily Korean government's role.

In line with these perspectives, the purpose of this study is to find out some important role of government for national development and some strategies for Korea's Official Development Assistance programs, through the multi-dimensional analysis on the role of Korean government for the Saemaul Undong Project in 1970s. This research tries to reassess the role of Korean government based on the meta-evaluation system. In addition, this study utilizes the Focused Group Interviews in order to confirm validity or reliability for meta-evaluation system.

□ Keywords: Role of Government, Saemaul Undong Project, Meta-evaluation System.

## I. 서론

우리나라의 1970년대 새마을운동 사업추진을 통한 정부주도의 국가발전 경험은 최근 국내외에서 새롭게 조명을 받고 있다. 유엔 아시아태평양지역 경제사회위원회는 빈곤을 성공적으로 탈피한 농촌개발사업의 모델로서 우리나라의 새마을운동 사업을 선정하였으며, 2017년 현재 우리나라는 아시아 및 아프리카의 20여개 수원국을 대상으로 시범마을 조성사업, 초청연수, 민간협력, 봉사단 파견 등 60여개에 이르는 새마을운동 사업을 활발하게 추진·실시하고 있다. 1970년「새마을가꾸기사업」으로 시작된 새마을운동 사업은 근면·자조·협동정신을 기반으로 농가 소득 증대, 농촌지역의 인프라 시설 구축, 농촌지역의 생활환경 개선 등을 위한 국가 차원의

지역개발사업 성격을 지닌다(새마을운동중앙회, 2008: 7). 특히, 1970년대 우리나라 정부는 민간부문의 부족한 역량을 뒷받침하기 위해 새마을운동 사업의 모든 과정에서 다양한 역할을 수행을 하였다. 이러한 초기 정부역할 및 노력의 중요성 그리고 주요 성과 도출은 1970년대의 새마을운동 사업이 타 시기보다도 더 큰 의미 부여를 받고 있는 점과 무관하지 않다.

그 동안 1970년대 새마을운동 사업을 주제로 한 많은 연구가 진행되어 왔지만, 대다수 연구가 새마을운동 사업의 성공 및 실패요인, 새마을운동 사업의 추진과정에서의 권력 행태, 그리고 정치적 이해관계 등에 관한 거시적 접근시각의 분석에 주안점을 두고 있다. 즉, 새마을운동 사업 추진에서 정부의 역할이 사업성공의 가장 중요한 요인 중의 하나였음에도 불구하고, 이에 대한 본질적이고도 체계적인 분석 및 평가 등은 제대로 이루어지지 않았음을 알 수 있는 것이다.

따라서 현재 개발도상국의 빈곤퇴치, 지역개발에 대한 국제적 관심의 고조, 그리고 우리나라의 활발한 공적개발 원조사업이 진행되고 있는 현 시점에서, 당시 정부역할을 다각적이고도 종합적인 관점에서 재조명하는 작업은 매우 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다. 이는 1970년대 우리나라의 상황과 유사하게 현재 많은 개발도상국들의 경우가 빈곤퇴치 및 지역개발 난제 등과 관련하여 정부의 광범위한 조장 및 지원적 역할수행이 매우 중요하기 때문이다.

이에 본 연구는 새마을운동 사업이 가장 활성화되고 성과가 뛰어난 것으로 평가받고 있는 1970년대 새마을운동 사업추진 과정에서의 정부역할을 재평가하고자 한다. 이를 위해서 본 연구는 1970년대 우리나라 새마을운동 사업에 대한 문헌조사 및 선행연구 등을 바탕으로 사업 추진체계, 운영성과, 그리고 정부의 역할 등을 면밀히 재고찰할 것이다. 더불어 1970년대 새마을운동 사업추진 관련 정부역할을 메타평가 차원에서 평가단계별 순환적 분석 및 종합적인 평가 등을 실시하고자 한다. 한편, 본 연구는 메타평가 적용의 타당성 및 신뢰성 등을 제고하기 위해서 우리나라 새마을운동 사업관련 전문가 및 실무자 등을 대상으로 표적집단면접(Focus Group Interviews: FGI)을 수행할 것이다.

## II. 1970년대 우리나라 새마을운동 사업에 관한 고찰

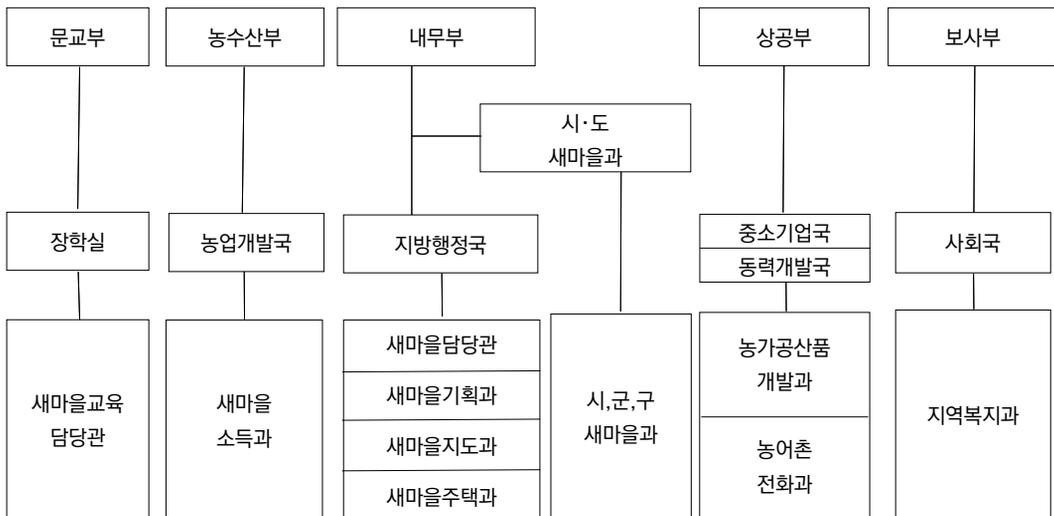
### 1. 1970년대 새마을운동 사업의 추진체계

1970년대 새마을운동 사업추진은 앞서 언급하였듯이 우리나라 새마을운동 사업추진 기간 가운데 가장 성공적인 기간으로 평가받고 있다. 그 이유로는 근면·자조·협동의 새마을정신의 확산과 더불어 강력한 추진체계를 기반으로 농가소득증대, 농촌근대화 등의 많은 성과를 거두었

기 때문이다. 이 시기 새마을운동 사업추진 성공의 핵심 요인으로는 모든 사업추진 과정 전반에 대한 정부의 적극적인 역할 수행을 간과할 수 없는 것이다. 당시 정부가 궁극적으로 구현하고자 했던 이상적인 새마을운동 사업은 주민들의 자발적 참여로부터 시작되는 상향식 추진방안이었다. 그러나 1970년대 초 우리나라는 국민들의 의식, 재정, 기술 등 전반적인 역량수준이 취약하였기 때문에 정부의 주도적인 역할 수행이 불가피하였다. 따라서 정부는 조장·지원·촉진적 역할을 수행하기 위하여 새마을운동 사업의 일괄적이고도 종합적인 추진체계를 구축하고, 명확한 사업 실행 목표를 국민에게 구체적으로 제시함으로써 추진사업의 성공을 도모하였던 것이다(소진광, 2014: 6).

먼저, 정부는 새마을운동 사업의 효율적 추진을 위하여 대대적인 조직개편을 실시하였다. 대통령비서실과 내무부를 비롯한 중앙행정부처에 새마을운동 사업을 담당하는 새로운 부서들이 신설되었으며, 이를 기반으로 새마을사업의 집행 및 운영을 위한 강력한 추진체계를 구축하게 되었다(하재훈, 2007: 121). 한편, 새마을운동의 효과적인 사업추진을 위하여 정부 집행조직은 새마을 사업 수행과정에서 필요한 여건 및 절차적인 능력을 조성·촉진해 주는 행정지도 그리고 보조·유자·지불보증 등의 재정관련 또는 시멘트·철근·거푸집 대여 또는 양도 등의 자재·장비관련 물적 지원의 역할을 주로 수행하였다(정갑진, 2009). <그림 1>은 1970년대 새마을운동 사업의 정부 집행조직을 나타낸 것이다.

〈그림 1〉 1970년대 새마을운동 사업 정부집행조직



출처: (정갑진, 2009: 60).

정부는 대통령령 제6104호(1972. 3. 7.)에 근거하여 범부처 성격의 새마을운동 중앙협의회, 시·도와 시·군에는 「새마을운동협의회」, 그리고 읍·면에는 「새마을추진위원회」를 구성함으로써 중앙으로부터 읍·면에 이르기까지 농촌 새마을운동 사업을 일사불란하게 추진·지원하는 협의체를 마련하였다(황연수, 2006: 32). 각 수준별 추진협의체의 특성 및 수행기능은 다음과 같다.

첫째, 1972년 새마을운동 사업이 본격화되면서 정부는 새마을운동 사업의 효율화를 위한 새마을운동 중앙협의회를 구성하였다(하재훈, 2007: 121). 중앙협의회는 새마을운동 사업과 관련된 모든 사안의 협의·조정을 담당하는 실질적인 최고 기구로서 대통령부터 시작하여 중앙·시·도·시·군·읍·면·마을에 걸친 종적 구조로 구성되었다. 중앙협의회는 새마을운동 사업에 대한 컨트롤타워, 사업의 성과평가 및 분석, 사업의 홍보 및 교육 등의 주된 역할을 수행하였다(새마을운동중앙회, 2008: 36).

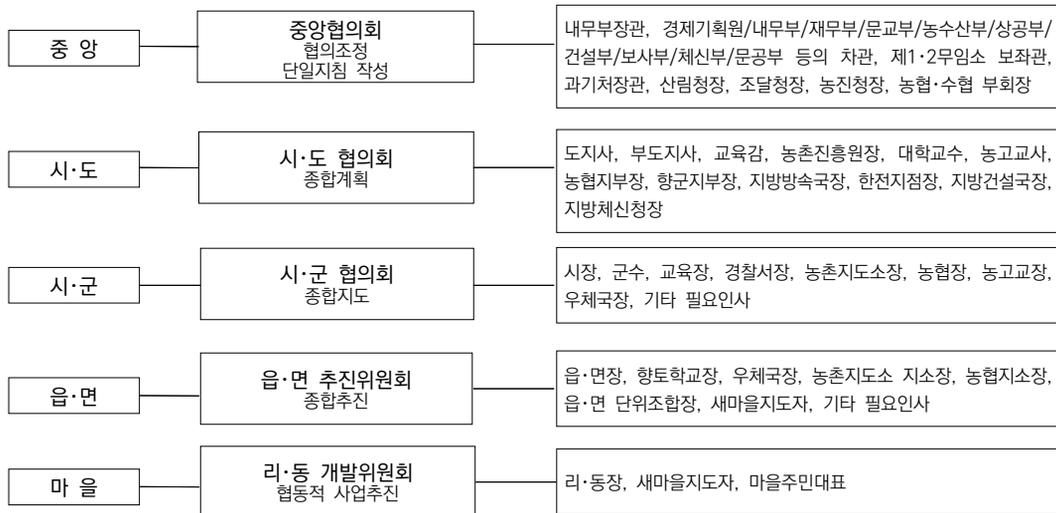
둘째, 시·도 협의회 및 시·군 협의회는 시·도 및 시·군 내 새마을운동 사업에 관한 시책관련 협의·조정기구로서, 중앙협의회가 하달하는 종합지침을 중심으로 각 지역의 특성과 당면 현안 등을 반영한 실천계획 및 장기계획 등을 수립하는 역할을 수행하였다(정갑진, 2009: 56). 특히, 새마을운동 사업의 중점목표인 농가 소득증대를 효과적으로 추진하기 위하여, 정규 위원의 50% 이상을 농업관련 전문성을 보유하고 있는 인사들로 구성하였다(이기우 외, 2013: 18).

셋째, 읍·면 추진위원회는 해당 읍·면의 새마을운동 사업추진에 대한 원활한 지도·지원을 위하여 조직되었으며, 주요 기능은 주민요구 수렴 및 종합화 등의 역할을 수행하였다(새마을운동중앙회, 2008). 또한, 사업수행에 소요되는 자금·자재·인력투입에 대한 세부계획 수립 및 효율적 자원배분 기능 등을 실행하였으며, 현장에서 당면하게 되는 제도적 문제점에 대한 개선 조치 그리고 공동체 의식 함양 등과 같은 교육을 주로 실시하였다(정갑진, 2009: 57).

끝으로, 마을 단위의 리·동 개발위원회는 사업추진 과정에서 주민들의 이해관계를 조정하는 협의체로서 마을의 필요자원 분석, 기초조사 실시, 주민여론 수렴, 마을 내 주민조직 활동조정 등의 역할을 수행하였다.

한편, 1970년대 새마을운동 추진협의체가 성공적인 역할 수행을 전반적으로 도모할 수 있었던 것은 무엇보다도 새마을지도자의 적극적인 참여가 있었기에 가능하였다고 볼 수 있다. 새마을지도자는 이장과는 달리 마을 일선에서 주민들을 동참시켜 이끌고 나아가는 무보수·봉사적 리더로서 솔선수범의 자세를 통한 ‘농촌근대화의 첨병’ 역할을 수행하였던 것이다. <그림 2>는 1970년대 새마을운동 사업추진 체계를 정리한 것이다.

〈그림 2〉 1970년대 새마을운동 사업 추진체계



자료: 이도석(2014: 24).

## 2. 1970년대 새마을운동 사업성과 평가: 정치·경제·사회문화·행정적 측면

우리나라 새마을운동 사업은 1970년 4월 22일에 박정희 대통령이 ‘새마을 가꾸기 운동’을 제창하면서 시작되었다. 그 동안 많은 연구들은 새마을운동 사업의 성공 요인으로서 박정희 대통령 개인의 신념과 의지 그리고 리더십 등을 강조하였다(이도석, 2014: 10). 하지만, 새마을운동 사업의 성공은 지도자 개인의 리더십뿐만 아니라 다양한 측면의 요소들이 복합적으로 작용한 결과로서 보는 것이 타당할 것 같다.

이러한 시각에서 1970년대 새마을운동 사업추진과 연관된 정치·경제·사회문화·행정 등의 환경분석 관점에서 사업추진 및 성과 등을 다음과 같이 고찰할 필요가 있는 것이다.

첫째, 정치적 관점에서 새마을운동의 사업추진 및 성과는 다음과 같다. 1960년대 당시 ‘불균형 경제 성장전략’으로 인한 농촌부문에 대한 투자소외 및 농가소득의 급속한 하락은 정부의 정치적 불안요인으로 작용하였다(정갑진, 2009; 황연수, 2006). 따라서 당시 정부는 사회 안정을 위하여 국민의 다수를 차지하고 있었던 농민의 지지확보가 절실하였으며, 새롭게 추진될 국가사업 또한 가시적으로 농민의 삶을 개선하게 된다는 것을 농민에게 직접 확인시켜 줄 필요성이 있었다. 이러한 시각 하에서 추진된 새마을운동 사업은 국민의 민주화 역량 성숙 및 자치능력 향상 등에 기여하였다고 볼 수 있다. 즉, 주민들이 지도자를 선출하여 마을발전 계획을 스스로 수립하고, 사업 참여과정 등을 통해 민주적 역량은 성숙하게 되었으며, 나아가서 공공문제에 대한 관심은

가지기 시작하면서 자치 및 공공관리 역량 또한 신장하게 되었다(조석주, 2013: 46).

둘째, 경제적 관점에서 새마을운동 사업추진 및 성과는 다음과 같다. 1960년대의 경제성장은 근본적으로 공업중심의 불균형 성장 정책을 기반으로 한 것이었으며, 동시에 물가안정 중심의 정책기조는 저곡가정책으로 나타나 농촌소득의 증가를 둔화시켰다(윤건용, 2015). 이러한 배경 하에서, 1970년대 새마을운동 사업추진은 농촌의 사회간접자본 확충, 외화 절약, 지역 간 균형발전, 산업발전을 통한 국가경제개발 등에 직접적인 기여를 할 수 있게 되었다. 정부의 새마을운동 사업추진과 주민들의 적극적이고도 자발적인 마을개선 노력 등에 의하여 도로정비, 경지정리, 수리시설 완비 등과 같은 사회간접자본 확충을 도모할 수 있었다. 이를 기반으로 농외 소득원이 증가하고 농촌지역의 소득수준 또한 향상됨에 따라서 1960년대 초 불균형적인 경제개발계획으로 야기된 도·농간 소득격차와 절대적 빈곤수준 등을 개선하는 계기로 작용하였다(이현정, 2013). 새마을운동 사업추진의 성공은 농민의 소비절약과 동시에 절약된 비용이 그대로 저축으로 이어져 내자 증식을 도모하게 됨과 동시에 농가소득 증가 및 저축 비율의 증가는 곧 우리나라 경제 및 산업 발전에 커다란 영향을 미치게 되었다. 한편, 식량의 자급자족을 통하여 해외로부터의 곡물수입을 줄임으로써, 궁극적으로 외채부담을 경감시키는 효과를 볼 수 있었다. 이와 같이 1970년대 새마을운동 사업의 성공적인 추진성과는 향후 우리나라 경제발전과 고도성장 등의 토대를 마련할 수 있는 중요한 의미를 지닌 것이다.

셋째, 사회문화적 관점에서 새마을운동 사업추진 및 성과는 다음과 같다. 1960년대 우리나라는 농촌의 전기보급, 도로설치 수준, 취락구조, 거주시설, 상·하수도 보급 등 다양한 주거환경의 열악성 등으로 인하여 이촌향도 현상이 심각한 문제로 대두되었다(새마을운동중앙회, 2008: 11). 따라서 농촌의 취약한 취락구조 및 전반적인 생활 인프라를 개선함과 동시에 농민들에 대한 소외감 및 좌절감을 해소하고, 사회통합 차원에서 문제해결의 필요성을 절실히 체감하게 되었다. 또한, 선진국으로의 도약을 위해 전근대적인 국민 의식과 행동 등을 과감히 혁신할 필요가 있었다(윤건용, 2015: 1). 이러한 배경 하에서 실시된 1970년대 새마을운동 사업은 농민의 소득증대와 연계되어 전체적인 농촌 삶의 질을 향상시키는 계기로 작용하였으며, 특히나 교육 및 문화생활 수준에서 많은 성과가 도출되었다. 교육 수준의 경우에 1969년 중졸 이상이 12~13%였으나 1979년에는 약 30%로 2.5배 이상 향상 되었으며, 문화생활 수준의 경우에는 다양한 공공 및 민간시설 그리고 농촌생활 환경개선 등이 농촌지역 사회의 복지수준을 향상시키는데 크게 기여하게 되었다(박종관, 2013: 24).

넷째, 행정관리 관점에서 새마을운동 사업추진 및 성과는 다음과 같다. 해방이후 1960년대는 남북분단의 혼란기로서 정부의 공공기능 수행역량이 매우 열악한 시기였다. 특히, 1960년대 정부의 인사관리는 공직자의 전문성보다는 정권의 입지를 강화할 수 있는 방향으로 이루어졌다고 해도 과언은 아닐 것이다. 1960년대 정부는 장관부터 실무자에 이르기까지 대부분 국정운영

경험이 없는 인사들이 정부 주요 요직에 배치되었으며, 이로 인해 많은 행정 비효율이 발생하였다(엄석진, 2011: 100-102). 당시의 중앙정부는 낮은 행정역량으로 인하여 사회질서만을 유지하는 수준이었으며, 지방정부 수준 또한 공공분야에 대한 정의도 어려운 상태였다고 할 수 있다. 그러나 1970년대 새마을운동 사업추진으로 인하여 효과성 및 능률성 중심의 행정관리와 행정조직 운영 등을 도모할 수 있게 되었다(정갑진, 2009). 1970년대 당시 정부는 정치 및 경제적 어려움 속에서도 새마을운동 사업에 대한 정부역할을 지속적으로 강화하였는데, 이러한 사업 추진과정에서 행정부문의 역할 및 중요성 또한 급속도로 증대하게 되었다. 특히, 사업의 효율적인 추진을 위하여 전문 관료(specialist)의 중요성을 새로이 인식하게 되면서부터 공공부문의 전문성도 크게 개선되었다. 아울러, 정부는 공무원의 근무의욕 고취와 더불어 부패 및 비능률성 등을 시정하기 위해 공무원 봉급을 1964년부터 3년간 매년 30~40%의 파격적인 비율로 인상하였다(정갑진, 2009).

이와 같이 1970년대 새마을운동 사업추진은 행정 관료의 전문성에 기반을 둔 행정 효율성 및 효과성 중심의 조직운영 및 행정관리 등의 변화를 가져오게 되었으며, 이는 곧 1960년대와는 전혀 다른 공직사회 분위기 및 행정관료 조직문화를 새로이 형성하게 되는 계기가 되었다.

### 3. 새마을운동 사업과 정부역할 간 메타평가의 필요성

1970년대 새마을운동 사업의 성공적 추진을 위해 당시 정부가 수행한 역할 및 기능 등을 종합적·체계적으로 파악하기 위해서는 체계론적 접근법의 메타평가가 유용하다고 판단된다. 일반적으로 메타평가란 '평가에 대한 평가' 혹은 '상위 평가'라고 정의할 수 있으며, 여러 학자들의 정의를 요약하면 크게 광의적 수준의 메타평가, 협의적 수준의 메타평가, 그리고 최협의적 수준의 메타평가로 구분된다. 광의적 수준의 메타평가는 '평가시스템에 관한 평가'로써 대표적으로 Larson과 Berliner의 개념을 들 수 있다. Larson과 Berliner(1983)는 메타평가를 평가투입, 평가과정, 평가결과로 이어지는 평가시스템 전반에 대한 평가로 이해하였다. 반면, 협의적 수준의 메타평가는 '경험적 총괄평가에 대한 평가'를 의미하며(Cook과 Gruder, 1978), 평가시스템 중 과정과 결과까지 메타평가의 대상이 확장된다. 한편, Chelimsky(1985)는 메타평가를 기존 평가결과에 대한 재분석을 수행하는 종합적 차원의 재평가 의미로써 최협의 수준에서 정의하였다.

이외에도 김부철 외(2015)는 메타평가를 평가체계에 대한 평가로 정의하였으며, 이찬구(1997)는 메타평가를 평가수행 중 또는 평가수행 후의 평가활동 과정 및 평가결과 등을 검토·평가함으로써 정책평가의 질을 제고할 수 있는 평가결과 활용의 증진활동으로 보았다. 즉, 메타평가는 평가결과의 종합 그리고 평가시스템 전반을 재분석하는 포괄적 관점에서의 평가시스템에 대한 장·단점 분석이 용이하다는 유용성을 갖는다(김병철, 2009; Stuffledeam, 1981; 황명구, 2008: 31). 덧붙여서 평가시스템 전반에 대한 진단을 통해 환류기능의 강화를 증진할 수 있으며,

이를 바탕으로 향후 제도개선 등을 도모할 수도 있다. 메타평가 관련 주요 연구자별 평가영역 및 평가지표를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 메타평가 영역 및 지표

영역 연구자	환경	투입	과정	산출	환류
김태훈 (2009)	평가추진 조직체계 평가시기 및 시간	평가인력 평가자료	평가절차 및 평가과정 평가과정의 공정성	평가결과 평가보고	평가결과 공개 평가결과 활용
안경섭 (2009)	평가목적의 명확성 평가목적의 적정성	평가조직 및 인력 평가시간 및 주기	평가절차 및 방법 평가자료	평가결과활용	
황명구 외 (2009)	평가기준의 명료성 평가추진체계의 적정성 평가기준의 적정성	평가인력의 적정성 평가예산의 적정성 평가자료의 적정성	평가절차의 적정성 평가과정의 충실성 의사소통의 충분성	평가결과도출 적절성 평가결과의 신뢰성 평가보고서의 적정성	평가결과공개 적절성 평가결과 활용성 평가결과활용 보장성
김병철 (2011)	평가근거 평가목적 평가주기	평가역량 평가자료 평가시간	평가내용 평가절차 평가방법	평가결과 확정 평가결과 보고 평가결과 활용	
이란희 외 (2011)	법제도 규정 평가목적 및 동기 평가이해관계자	평가추진체계 평가예산 평가자료	평가기준 평가절차 평가방법	평가결과 평가보고서 평가결과확정	도구적 활용 개념적 활용
주경일 외 (2011)	평가대상환경 평가체계 및 목표 평가연계	평가조직 평가인력 평가예산	평가기준 평가자료 평가방법	평가결과 평가결과환류	
송수종 외 (2012)	평가목적의 타당성 평가제도의 명확성 평가대상의 합리성	평가인력의 적정성 평가예산의 합리성 평가조직의 적합성	평가방법의 적합성 평가절차의 적정성 평가시간의 적정성	평가결과도출 적절성 평가결과의 신뢰성 평가보고서의 충실성	평가결과공개 적절성 평가결과의 환류성 평가결과의 확산성
김부철 외 (2015)	-	평가조직 평가인력 평가예산	평가방향 평가과정 평가방법	평가결과 평가보고서	결과공개 평가활용

선행연구 결과에서 보았듯이, 메타평가 모형은 일반적으로 평가환경, 평가투입, 평가수행, 평가결과, 평가환류 등의 다섯 가지 영역으로 구분된다. 또한, 평가영역의 하위 구성요소인 평가항목, 평가지표는 실제 메타평가를 수행하는 기준이 된다. 이러한 메타평가 시각에서 1970년대 새마을운동 사업추진과 관련하여 정부역할에 관한 선행연구 결과를 살펴보면, 정부는 새마을운동 사업추진의 단계별 즉, 환경·투입·과정·산출·환류 모든 단계에서 적극적인 역할을 수행하였음을 알 수 있다. 따라서 1970년대 새마을운동 사업에 대한 정부역할을 메타평가 관점에서 보다 체계적이고도 종합적·순환적 차원의 연구 및 분석을 수행할 경우, 이전 새마을운동 사업에 대한 정부역할 관련 선행연구에서 문제점으로 지적되어 왔던 개별 사례중심 그리고 분절적·단편적 차원의 연구 및 분석 등의 한계를 크게 보완할 수 있을 것으로 판단된다.

### Ⅲ. 1970년대 새마을운동 사업에 대한 정부역할 평가 - 메타평가 관점

#### 1. 1970년대 새마을운동 사업 및 정부역할 재조명

1970년대 새마을운동 사업추진은 낙후되었던 당시 국가와 지역사회의 변화 및 발전의 원동력이 되었으며, 국민에게는 국가와 지역사회가 발전되어 가는 모습을 실제로 체감하게 만든 중요한 계기로 작용하였다. 그 동안 새마을운동 사업은 추진체계, 운영, 지도관리, 모니터링, 평가체계 등을 중심으로 행정학적 관점에서 활발히 진행되어 왔으며(최외출, 2013: 63), 이를 다시 메타평가 관점에서 새마을 사업추진 전반에 대한 정부의 역할을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 사업환경 및 투입측면에서 이양수·최외출(2013)은 새마을운동 사업의 성공요인으로 정부의 명확한 사업취지, 강력한 사업추진 의지와 리더십, 그리고 중앙과 지방 간 추진체계의 정립 등의 요소가 광범위한 국민 참여와 협력 등을 이끌어 낼 수 있었다고 보았다. 아울러 지도자의 리더십 구현이 새마을운동 사업추진에 있어 중요한 역할을 수행할 수 있었음을 강조하였다. 임한성·임재강(2013)은 새마을운동 사업의 성공 요인으로써 정부의 적극적인 인적·물적 지원, 대통령으로부터 마을지도자에 이르기까지 관련 리더십, 그리고 주민의 자발적인 참여 등의 선순환 결과로 파악하였다. 소진광(2007)은 사업 추진과정에서 정부가 주민들을 일방적으로 통제하기보다는 민간과 정부가 협조하는 거버넌스 체계 구축이 사업의 성공을 견인하였다고 평가했다. 김정호(2011)는 새마을운동 사업의 실천과정에서 정부가 제시한 농촌개발이라는 명확한 사업목표와 전략수립이 새마을운동 사업추진의 성과 도출로 이어졌다고 주장하였다.

둘째, 사업추진 측면에서 노화준·노유진(2010)은 새마을운동을 사회·테크놀로지·생활환경시스템 등이 혼재된 복잡시스템으로 정의하고, 새마을운동 사업추진의 발전 전략을 분석하였다. 분석결과, 새마을운동은 거버넌스 체제의 효율적인 작동 그리고 정부의 적극적인 새마을 교육의 활용 등이 존재하였기에 성공적으로 사업추진을 도모할 수 있었다고 평가했다. 윤충로(2011) 또한 새마을운동 사업추진에서 중요한 역할을 수행한 새마을지도자에 대한 정부의 발굴 노력 그리고 새마을 교육의 실시 및 활성화 등이 사업성공에 긍정적 영향을 주었다고 주장하였다. 이양수(2015)는 사업주체인 농민, 공무원, 사회지도자 등의 참여와 독려 그리고 이해증진을 위한 정부차원의 다양한 교육프로그램의 상시적 운영이 있었기 때문에, 새마을 사업의 목표 및 비전 등을 사회전체가 공유할 수 있는 계기가 되었다고 평가하였다.

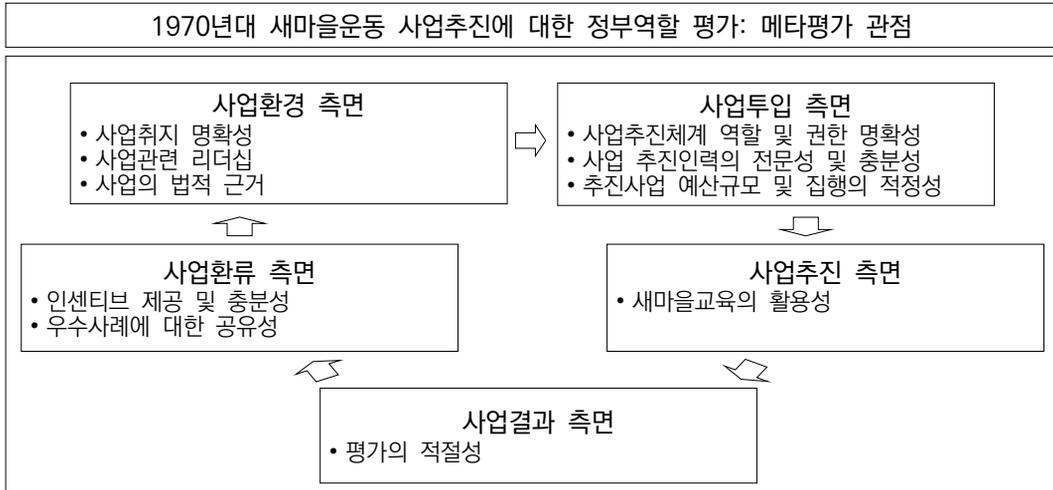
셋째, 사업결과 및 환류 측면에서 황연수(2006), 이현정(2013) 등은 새마을운동의 '우수마을

우선지원' 원칙에 대하여 긍정적으로 평가하면서, 엄정한 성과평가 및 평가결과와 연계된 차등적 사업지원 등을 골자로 하는 정부중심의 사업관리가 주민의 자립, 자조, 협동심을 이끌어내고 궁극적으로 새마을운동의 성공적인 사업추진을 가능하게 하였다고 주장했다. 이러한 차등적 사업지원의 결과는 1972년도 전체 마을 중에서 자립마을 7% 정도 그리고 기초마을 53% 정도의 수준을 1979년도 말에는 전체 마을의 97% 정도가 자립마을로 성장하게 되는 계기가 되었음을 강조하기도 하였다. 김준경·김광성(2013)은 한국의 경제 및 사회적 변혁에 대한 새마을운동의 역할을 분석하면서, 정부의 '엄격한 사업 관리감독 및 평가시스템', 그리고 '우수사례에 대한 홍보 및 공유'를 새마을운동 사업의 성공요인으로 제시하였다. 정부의 엄격한 사업 관리감독 및 평가 추진은 각급 정부기구를 중심으로 다층적으로 철저하게 진행하였으며, 담당공무원들 또한 사업추진 단계별 상시적인 평가과정을 통하여 사업 추진상황을 면밀히 파악하고 문제점에 대한 수정·보완책 등을 마련할 수 있었다고 보았다. 또한, 엄정한 관리감독에 의한 부패소지 차단과 더불어 책임행정을 위한 강력한 문화를 조성할 수 있었다고 주장하였으며, 그리고 우수사례에 대한 홍보 및 공유 등은 마을 간의 경쟁을 촉진하는 유인 시스템으로 작용하였다고 주장하였다.

## 2. 1970년대 새마을운동 사업에 대한 메타평가 모형

메타평가 관점에서 1970년대 새마을운동 사업에서의 정부역할 평가모형은 다음과 같다. 평가 관점은 사업환경, 사업투입, 사업과정, 사업결과, 사업환류 등 5개 관점으로 설정하였다. 평가지표는 새마을운동 사업에서의 정부역할에 관한 선행연구 분석결과 그리고 메타평가를 활용한 선행연구 분석결과 등을 상호 접목·활용하여 구성하였다. 평가지표에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다. 첫째, 사업환경 관점의 평가지표는 사업취지 명확성, 사업관련 리더십, 사업의 법적근거로 구성하였다. 둘째, 사업투입 관점의 평가지표는 사업추진체계 역할 및 권한 명확성, 사업 추진인력의 전문성 및 충분성, 추진사업 예산규모 및 집행의 적정성으로 구성하였다. 셋째, 사업추진 관점의 평가지표는 새마을교육의 활용성으로 구성하였다. 넷째, 사업결과 관점의 평가지표는 평가의 적절성으로 구성하였다. 다섯째, 사업환류 관점의 평가지표는 인센티브 제공 및 충분성, 우수사례에 대한 공유성으로 구성하였다. <그림 3>은 1970년대 새마을운동 사업추진에 대한 정부역할 관련 평가모형을 나타낸 것이다.

〈그림 3〉 1970년대 새마을운동 사업추진에 대한 정부역할 평가모형



### 3. 1970년대 새마을운동 추진사업에 대한 정부역할 평가

#### 1) 사업환경 측면

사업환경 측면에서의 1970년대 새마을운동 사업추진에 대한 정부역할은 사업취지의 명확성, 사업관련 리더십, 사업의 법적근거로 구분할 수 있다. 첫째, 사업취지와 관련하여 새마을운동 사업은 농가소득증대, 국가개혁 등의 명확한 사업성격을 가진다. 동시에 새마을운동 사업은 전통적인 공동체적 가치를 공유하고 있는 마을을 대상으로 실시한 사업이었다는 점에서 공동체 지향성을 가졌다. 즉, 새마을운동 사업은 국가 선진화 도모, 합리적·실용적 생활관의 구축, 더불어 살아가는 공동체 구현 등의 명확한 사업취지를 가지고 있었다.

둘째, 사업관련 리더십이다. 당시 새마을운동 사업에 대한 최종적인 의사결정을 하는 박정희 대통령의 리더십을 들 수 있다. 새마을운동 사업은 국가지도자가 자신의 정치적 목적을 달성하기 위하여 전체 행정조직과 국민을 동원한 운동이라는 비판적 시각도 존재하지만, 이러한 비판은 역설적으로 새마을운동 사업추진의 성공에 있어서 대통령의 리더십이 매우 중요한 역할을 수행하였다는 의미로 해석될 수 있다. 리더십 구현 측면에서 대통령은 새마을운동 사업의 방향성에 대한 지침을 직접적으로 제시하였을 뿐만 아니라, 새마을운동 사업을 수행하는 현장에 대한 수시방문을 통하여 사업과정에 대한 모니터링을 수행하였다. 아울러, 신년 기자회견 등에서는 사업의 중요성을 지속적으로 국민들에게 역설하였으며, 국무회의 또는 매월 열리는 경제동향보고회의에서도 정부관계 부처가 새마을운동 사업을 적극 협력·지원하는 방안을 지속적으로 강구

하도록 지시하였다(이도석, 2014: 36).

셋째, 사업의 법적근거이다. 새마을운동 사업은 1970년대 국가 최우선 중점사업으로 추진되었음에도 불구하고, 사업을 총괄하는 단일한 법률은 존재하지 않았다. 따라서 당시의 새마을 사업은 각 부처소관별 개별법 중심으로 처리되었으며, 법률에서 포함하지 못하는 세부적인 내용들은 중앙정부 차원의 종합계획 및 추진지침 등으로 전달되었고, 종합계획·지침을 실행하기 위해 지방자치단체별로 조례가 제정되었다(정갑진, 2009: 45). 새마을운동 사업에 대한 관리 및 통제는 조례에 근거한 지방정부 차원의 행정지도를 통하여 수행되었다. 행정지도는 원칙적으로 법적인 효과를 지니지 않는 사실행위로서 비구속성을 지니지만, 당시 주민들은 새마을운동 사업에 대한 필요성 및 중요성의 공감 하에서 지방정부 단위에서 실시하는 행정지도를 수용·준수하였다(이기우 외, 2013: 98).

## 2) 사업투입 측면

사업투입 측면에서의 1970년대 새마을운동 사업에 대한 정부역할은 정책추진체계 간의 역할 및 권한의 명확성, 사업 추진인력의 전문성 및 충분성, 추진사업 예산규모 및 집행의 적정성으로 볼 수 있다. 첫째, 정책추진체계 간의 역할과 권한의 명확성이다. 1970년대 새마을운동 사업은 중앙정부를 중심으로 하향식 구조의 추진체계를 갖추고 있었다. 또한, 새마을운동협의회가 중앙정부, 시·도, 시·군, 읍·면, 리·동, 마을 단위별로 구성되어 중앙 차원에서의 의사결정 및 의견 등이 신속하게 지역의 마을단위까지 전달될 수 있도록 조직운영 및 지원체계 역할을 수행하였다.

둘째, 사업추진 인력의 전문성 및 충분성이다. 국가 최고지도자의 비전을 마을 단위까지 효율적으로 전달·구현함에 있어서는 행정조직과 인력운영의 활용이 무엇보다 중요하다. 이러한 중요성에 입각하여 정부는 인력의 충분성과 전문성 제고 차원에서 공무원 담당제를 실시하였다. 구체적으로 중앙정부의 과장급 이상 공무원은 시·도 담당, 시·도의 과장급 이상 공무원은 시·군을 담당하였으며, 시·군의 과장급이상 공무원은 읍·면·동을 담당하여 매월 1회 이상 현지를 방문을 의무화하였다. 이를 통하여 새마을운동 사업에 대한 추진상황을 점검·지도하였다(이현정, 2013: 215). 새마을사업 담당 공무원들은 담당제도를 통하여 지역 현안과 특수성을 보다 구체적으로 파악하는 등의 업무전문성을 확보할 수 있었다. 전문성 확보는 정부의 지침이나 계획의 마을단위 전파 및 사업관리 효과성 등에 기여하였다. 당시 담당공무원들은 마을의 당면사업에 대한 애로사항 및 요구 등을 수렴하여 행정에 반영토록 하는 매개자·조정자로서의 역할 그리고 농민들의 지도·독려를 통한 새마을운동 사업의 촉진자 역할을 수행하였다(이기우 외, 2013: 18).

셋째, 추진사업 예산규모 및 집행의 적정성이다. 1971~80년까지 새마을사업에 대한 정부의 지원 및 투자비용은 총 9,523억이다. 단계별 정부의 지원 및 투자비용 추이를 살펴보면, 기반조성단

계(1971-1973) 289억 원, 자조발전단계(1974-1976) 2419억 원, 자립완성단계(1977-1980) 6815억 원으로 단계별로 지원 및 투자금액이 상이하다. 단계별 투자 및 지원금은 기반조성단계의 경우에 마을진입로 확장, 소하천 정비 등 기초 환경사업 추진, 자조발전단계의 경우, 농외소득원 발굴 및 생산기반의 확충, 자립완성단계의 경우에 농가소득원의 향상이라는 목표를 달성하기 위한 합리적인 예산배분이었다고 평가된다. 아울러, 정부는 직접적 지원 및 투자와 동시에 새마을운동 사업과 관련한 각종 세금 및 공과금 감면을 통하여 간접적으로 새마을운동 사업을 지원하였다. 실제로 정부는 새마을공동재산인 마을회관, 정미소, 이발관, 차량 등 새마을 보유재산 및 면허에 대한 재산세, 소득세 등 전액을 면제시켰다. 이처럼 1970년대 우리나라 새마을운동 사업은 정부의 합리적이고도 적극적인 예산지원 및 간접적인 세제 감면 등이 있었기 때문에 성공할 수 있었던 것으로 판단된다.

### 3) 사업추진 측면

사업추진 측면에서의 1970년대 새마을운동 사업에 대한 정부역할은 새마을교육의 활용성으로 집약할 수 있다. 즉, 정부는 새마을운동 사업의 효과성 및 성과 제고를 위하여 전 국민을 대상으로 새마을교육의 당위성, 필요성, 중요성 등을 적극적으로 전개하였다. 새마을교육은 1970년대 초 농촌지도자를 중심으로 실시하였으며, 당시 주요 교육내용은 새마을정신 함양 그리고 과학화된 최신기술의 학습기회 제공 등에 역점을 두었다. 1970년대 중·후반으로 갈수록 읍·면장, 지방 및 중앙공무원, 그리고 장·차관 등의 고위 공무원, 대학교수, 의사, 변호사 등의 사회지도층 인사로 점차 교육대상이 확대되었으며, 결과적으로 우리나라 국민이면 누구라도 새마을교육을 받을 수 있는 교육인프라가 구축하게 되었다. 구체적으로 1970년대의 10년간 전국적으로 60만 명의 각계각층의 지도급 인사들이 각급 연수원에서 합숙교육을 받았으며, 비합숙 교육까지 포함하게 되면 산술적으로 우리나라 국민 모두가 평균 2회 이상의 새마을교육 참여기회를 가졌던 것으로 나타났다(정갑진, 2009: 121). 이처럼 ‘새마을교육’의 확산은 새마을사업이 추구하였던 당초 기대성과 이상의 목표를 달성하는데 중요한 수단이 되었으며, 무엇보다도 국민 스스로에게 할 수 있다는 자신감을 심어주었다는 점에서 파급효과가 크다 할 것이다. 이처럼 새마을교육은 새마을 지도자뿐만 아니라 사업에 참여하는 다양한 구성원들의 역량을 제고할 수 있다는 측면에서 인력양성의 효과를 거두었으며, 한편으로는 여성의 사회활동 참여 및 활성화에도 크게 기여하였다는 점에서 그 의미가 적지 않다.

우리나라 새마을 교육은 새마을운동의 공유 확산, 사회구성원의 자율참여 촉진, 그리고 국민의 잠재역량 결집을 통한 국력신장 및 국가 경제발전 등의 동력을 마련하는데 중추적이고도 핵심적인 영향요인으로 평가받는다.

#### 4) 사업결과 측면

사업결과 측면에서의 1970년대 새마을운동 사업에 대한 정부역할은 평가의 적절성으로 정리될 수 있다. 새마을운동 사업추진에서 중요한 과정은 사업추진 결과에 대한 분석 및 평가단계였으며, 이러한 평가는 엄격·공정하게 수행된 것으로 판단된다. 일반적으로 사업추진 결과에 대한 분석 및 평가단계의 의미란 계획과정·집행과정·환류과정을 연결 짓는 고리임과 동시에, 평가결과의 보상결정 및 각종 사업계획을 개선하기 위한 가장 중요한 역할 수행의 단계라고 할 수 있다. 1970년대 새마을운동 사업추진에 있어서는 다양한 평가가 수행되었다. 구체적인 평가 유형으로는 군 단위의 마을수준별 승급요건의 성취 여부에 대한 종합평가, 사업부문별 마을별 사업추진실적에 대한 평가, 시·도 단위의 담당공무원제를 활용한 현장지도 및 평가, 차후 계획수립을 위한 평가, 그리고 내무부의 「새마을 총열」이라는 평가체제에 의한 전국적인 평가결과의 집계·비교·종합평가 등이 있었다.

#### 5) 사업환류 측면

사업환류 측면에서의 1970년대 새마을운동 사업에 대한 정부역할은 인센티브 제공 및 충분성, 우수사례에 대한 공유성으로 요약될 수 있다. 첫째, 인센티브 제공 및 충분성이다. 정부중심의 철저한 계획과 관리중심으로 운영되어진 새마을운동 사업에 있어서 주목할 부분은 마을간 경쟁을 촉진하는 유인 시스템과 공무원에 대한 인센티브 제공이다(홍재환 외, 2012: 127). 정부는 각 새마을운동 사업추진 시 사업성과에 따른 차등지원을 실시하였다. 구체적으로 정부는 1970년 새마을운동 사업실시 1차 연도에서 전국 총 33,267개의 마을을 대상으로 335포대의 시멘트를 무상 지급하지만, 추후 사업결과를 바탕으로 성과가 있는 전체 마을의 약 50%인 16,600개 마을만을 대상으로 시멘트와 철근을 추가적으로 지급하는 방식을 취하였다. 이러한 차등지원의 방식은 당시 사업에 무관심하였던 마을들이 자체적으로 재원을 조성하여 새마을사업 추진에 합류하게 된 계기가 되었다(김준경 외, 2013: 26). 또한, 뛰어난 새마을사업 성과를 낸 마을을 대상으로 우수새마을 특별지원 사업을 운영하였다. 우수새마을 특별지원의 경우 1973년부터 1978년까지 총 22,456개 마을을 대상으로 마을 당 평균 1.15백 만 원을 지원하였는데 당시의 금전가치를 고려하였을 때 우수마을 포상에 따른 금전적 유인은 상당히 크다고 할 수 있다(홍재환 외, 2012: 127). 공무원에 대해서는 주민들을 지도하고 독려를 통한 사업추진 성과가 도출된 공무원을 대상으로 표창수여 및 승진반영의 인센티브를 제공하였으며, 사업추진과정에서 비리를 저지르는 공무원에 대하여서는 공직사회의 기강이 해이해지지 않도록 단속·징계를 강화하였다(이기우 외, 2013: 18). 즉, 1970년대 새마을사업 추진에 있어 정부의 인센티브 제도는 마을

간의 경쟁 유도뿐만 아니라, 공무원 간 경쟁 등 다각적인 방법을 통하여 국민 수준에서의 새마을 운동 참여를 촉진시키는 기제로 작동하였다.

둘째, 우수사례에 대한 공유이다. 새마을운동의 성공사례는 박정희 대통령 주재의 경제부처 장관들과 주요 정당관계자들이 참석하는 월간경제동향보고회의에서 발표되었는데, 1971년부터 1979년 사이 총 150명의 새마을지도자의 경험이 소개되었다(정갑진, 2009: 124). 보고회의를 통하여 지도자들은 본인의 경험과 노하우를 공유 및 사업에 대한 자긍심을 고취하였고, 대통령과의 직접적인 의사소통 경로를 얻게 되었다. 또한, 정책입안자들은 보고회의를 국가적 정책에 대한 정보공유 및 논의의 장으로 활용할 수 있었다(김준경 외, 2013: 64).

## IV. 1970년대 새마을운동 사업의 정부역할에 관한 메타평가 타당성 분석

### 1. 조사 개요

1970년대 새마을운동 사업 추진에 있어서 정부 역할을 보다 종합적으로 파악하고 체계적으로 분석하는 것은 최근 활발하게 논의되고 있는 우리나라의 개발도상국에 대한 공적개발 원조사업 관련 전략수립 그리고 수원국에 대한 원조 등의 효과성 제고 차원에서 중요한 의미를 가진다. 한편, 본 연구에서는 1970년대 새마을운동 사업관련 정부역할에 대한 메타평가 결과의 유용성·타당성·신뢰성 확보 차원에서 표적집단면접(Focus Group Interviews: FGI)을 실시하였다. 표적집단 면접방식은 특정분야 또는 이슈에 대한 전문적 식견 및 유경험자 등을 대상으로 사안에 대한 심층적 접근, 중요도 파악, 대안 및 시사점 도출 등을 구체화하여 강구할 수 있다는 장점을 가진다.

본 연구는 1970년대 새마을운동 사업의 성과와 관련하여 정부의 역할을 평가하기 위하여, 새마을운동 관련 학계 및 연구원(대구경북연구원), 실무자(경상북도 및 시군 새마을관련 공무원)을 대상으로 2016년 4월 4일부터 4월 18일까지 FGI조사를 실시하였다. 표적집단 인터뷰 대상자는 <표 2>와 같으며, 이들에 대하여 인터뷰 참여 이전에 질문서를 전달하게 함으로써 인터뷰 주제에 대한 충분한 숙고 시간을 제공하였다.

〈표 2〉 FGI 조사 대상

FGI 조사대상	대상인원
학계 및 연구원	15
새마을운동 관련 실무자	19
합계	34

## 2. FGI 조사 및 분석결과

1970년대 새마을운동 사업추진에 대한 메타평가 관점별 정부역할의 중요도 관련 전문가 및 실무자 의견수렴 결과는 다음과 같다. 전문가의 경우에 있어서 메타평가 관점별 정부역할의 중요도 순위를 보게 되면 사업환류 측면(5), 사업환경 측면(3) 및 사업추진 측면(3) 그리고 사업투입 측면(2) 및 사업결과 측면(2) 순으로 제시되었다. 반면, 실무자의 경우에는 사업환경 측면(7), 사업환류 측면(5), 사업추진 측면(3), 사업투입 측면(2) 및 사업결과 측면(2) 순으로 정부역할의 중요도 순위를 제시하였다. 지금까지 학자들의 평가는 1970년대 우리나라 새마을운동 사업추진은 비교적 메타평가 관점별로 정부역할이 적절하게 수행하였다고 인식하였으나, 본 연구조사의 표적집단 인터뷰 결과에 의하면 사업환경 측면과 사업환류 측면에서의 정부역할 중요도가 매우 컸음을 유추할 수 있다(〈표 3〉 참조).

〈표 3〉 메타평가 관점별 정부역할의 중요도 분석결과

(단위: 명%)

평가관점	전문가	실무자
사업환경	3(20.0)	7(37.0)
사업투입	2(13.0)	2(10.5)
사업추진	3(20.0)	3(15.7)
사업결과	2(13.0)	2(10.5)
사업환류	5(34.0)	5(26.3)
합계	15(100.0)	19(100.0)

### 1) 사업환경 측면

메타평가 관점에서 1970년대 새마을운동 추진사업의 사업환경 측면에 대한 전문가 및 실무자 대상 인터뷰 조사결과는 다음과 같다. 전문가 및 실무자들은 공통적으로 '사업관련 리더십'(전문가: 평균 4.33, 실무자 평균 4.31)이 새마을운동 사업환경 측면에서 중요도가 있다고 응답하였으

며, 다음으로 '사업취지 명확성'(전문가: 평균 3.73, 실무자: 3.73), '사업의 법적근거'(전문가: 평균 2.06, 실무자: 평균 2.52) 순으로 나타났다(표 4) 참조).

〈표 4〉 사업환경 측면에서의 정부역할 분석결과

(단위: 명(%))

평가지표	조사 대상	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	평균
사업취지 명확성	전문가	4 (26.6)	5 (33.3)	4 (26.6)	2 (13.3)	-	3.73
	실무자	6 (31.5)	5 (26.3)	5 (26.3)	3 (26.3)	-	3.73
사업관련 리더십	전문가	7 (46.6)	6 (40.0)	2 (13.3)	-	-	4.33
	실무자	9 (47.3)	7 (36.8)	3 (15.7)	-	-	4.31
사업의 법적근거	전문가	-	-	5 (33.3)	6 (40.0)	4 (26.6)	2.06
	실무자	-	1 (5.2)	8 (42.1)	9 (47.3)	2 (10.5)	2.52

우리나라 새마을운동 사업취지의 명확성과 관련하여 전문가 및 실무자들은 1970년대 새마을운동 사업이 정부가 추진하는 일반적인 지역개발사업 이상의 의미를 지닌다고 응답하였다. 즉, 당시의 새마을운동 사업은 국민의 염원을 담은 '잘살기 운동'의 성격을 가졌으며, 국가를 보다 나은 방향으로 발전시키려는 개혁운동의 성격을 가진다고 의견을 제시하였다. 또한, 전문가 및 실무자들은 1970년대 새마을운동 사업의 추진과정에서 대통령의 리더십이 중요한 역할을 수행하였다고 공통적으로 의견을 개진하였다. 당시 대통령은 사업현장 수시방문, 신년기자회견, 대국민 담화, 경제동향보고회의, 국무회의 등의 수단을 적극적이고 지속적으로 활용함으로써, 사업이 활성화되는데 조장·지원하는 역할을 수행을 하였다. 한편, 전문가 및 실무자들은 1970년대 우리나라 새마을운동 사업에서의 법적 근거는 충분히 확보되지 못하였다고 답변하였다. 1970년대 새마을운동은 기본법이 부재하였으며, 소관부처별로 개별법이 제정되었기 때문에 체계성이 다소 결여되어 있었다는 의견이 나타났다.

## 2) 사업투입 측면

메타평가 관점에서 1970년대 새마을운동 추진사업의 사업투입 측면에 대한 전문가 및 실무자 대상 인터뷰 조사결과는 다음과 같다. 전문가들의 경우에 '사업추진체계 간의 역할 및 권한 명확성'(평균: 4.13), '사업 추진인력의 전문성 및 충분성'(평균: 3.80), '추진사업 예산규모 및 집행의 적정성'(평균: 2.93) 순으로 정부역할의 중요도가 있다고 평가하였다. 반면, 실무자들의 경우에는 '사업 추진인력의 전문성 및 충분성'(평균: 4.21), '사업추진체계 간의 역할 및 권한 명확성'(평균: 3.94), '추진사업 예산규모 및 집행의 적정성'(평균: 3.52) 순으로 정부역할의 중요도가 있다고 평가하였다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 사업투입 측면에서의 정부역할 분석결과

(단위: 명(%))

평가지표	조사 대상	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	평균
사업추진체계 간의 역할 및 권한 명확성	전문가	6 (40.0)	5 (33.3)	4 (26.6)	-	-	4.13
	실무자	6 (31.5)	6 (31.5)	7 (36.8)	-	-	3.94
사업 추진인력의 전문성 및 충분성	전문가	5 (33.3)	2 (13.3)	8 (53.3)	-	-	3.80
	실무자	9 (47.3)	5 (26.3)	5 (26.3)	-	-	4.21
추진사업 예산규모 및 집행의 적정성	전문가	1 (6.6)	2 (13.3)	7 (46.6)	5 (33.3)	-	2.93
	실무자	3 (15.7)	5 (26.3)	10 (52.6)	1 (5.2)	-	3.52

전문가 및 실무자들은 새마을운동 사업추진체계 간의 역할 및 권한 명확성에 대하여, 당시 내무부의 강력한 지휘통제를 중심으로 일원화된 추진체계 확립이 새마을운동 사업추진의 성공적 요인으로 작용하게 되었다고 응답하였다. 구체적으로 중앙정부 차원에서 내무부는 효율적인 사업추진을 위하여 조직 내 새마을담당관 및 새마을계획분석관 등의 부서를 신설하였으며, 지방 정부 차원에서도 각 시·도 및 시·군·구 단위로 새마을운동 사업에 관한 전담과가 설치되어 국가 중점시책을 추진하기 위한 신속한 추진체계를 구성하였다고 응답하였다. 즉, 새마을운동 사업추진을 위한 행정조직은 내무부를 중심으로 사업의 추진상황과 개선사항을 신속하게 파악하였으며, 각급 행정단위별 전담부서 및 새마을종합상황실 등의 운영을 통하여 강력한 중앙집권체제를

유지하였다. 한편, 1970년대 새마을운동 사업집행 인력의 전문성은 비교적 우수했다는 전문가 및 실무자들의 의견이 제시되었다. 중앙정부나 지방정부 차원에서 설치된 새마을 전담부서는 해당 조직에서 우수하다고 평가받는 공무원을 우선적으로 선발하여 배치하였기 때문에 전반적으로 행정업무를 수행하는 역량이 뛰어나다고 응답하였다. 아울러 중앙정부 차원에서 내무부 소속 과장급 이상의 공무원을 대상으로 실시된 시·도 담당제는 중앙정부 공무원의 업무책임성 확보와 동시에 업무수행의 전문성이 제고되는 기제로 작용하였다는 의견도 도출되었다. 이외에도 새마을운동 사업에서의 예산규모 및 집행의 적정성과 관련된 전문가 및 실무자들에 대한 인터뷰 조사결과에 의하면 1971년~80년까지 정부의 9,523억 원 예산집행을 통한 새마을사업 지원노력은 인정되지만, 오히려 사업 추진체계 확립 그리고 인력의 전문성 확보 등과 연계된 정부역할 및 노력 등이 새마을운동 사업추진의 성과 극대화에 미치는 영향이 더 컸다는 의견을 제시하였다.

### 3) 사업추진 측면

메타평가 관점에서 1970년대 새마을운동 추진사업의 사업추진 측면에 대한 전문가 및 실무자 대상 인터뷰 조사결과에 의하면, 1970년대 새마을운동 사업추진 측면에서 정부의 '새마을 교육의 활용성'(전문가: 평균 4.13, 실무자: 평균 3.94)은 새마을운동 사업의 성공에 많은 기여를 하였다고 응답하였다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 사업추진 측면에서의 정부역할 분석결과

(단위: 명(%))

평가지표	조사 대상	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	평균
새마을교육의 활용성	전문가	6 (40.0)	5 (33.3)	4 (26.6)	-	-	4.13
	실무자	6 (31.5)	6 (31.5)	7 (36.8)	-	-	3.94

전문가 및 실무자들은 실제 새마을운동의 사업의 총괄조정 및 계획 수립은 중앙정부 차원에서 수행하지만, 사업추진 및 집행과 관련한 전반적인 사업진행 과정은 마을단위에서의 새마을지도자 그리고 주민 등이 실행하였기 때문에 새마을지도자의 리더십을 배양하고, 마을주민들의 사업추진 역량을 제고할 수 있는 새마을교육의 활용성은 매우 중요하였다고 공통적으로 답변하였다. 전문가 및 실무자에 대한 인터뷰 조사결과에 따르면 정부는 새마을교육의 활용성 제고를 위하여 주기적으로 교육 참여자를 대상으로 교육내용과 관련된 문제점 및 개선 요구사항 등에 대한

의견수렴을 실시하였으며, 이를 토대로 교육내용의 수정 및 발전방안 그리고 교육 콘텐츠 개발 등의 노력을 경주하였음을 강조한다. 이와 같이 새마을교육은 단순히 사업추진과정에서 필요한 기술의 전수뿐만 아니라 피교육자들의 근본적인 가치관 변화를 도모하는 등의 방향으로 폭넓게 활용되었다. 결과적으로 정부의 새마을교육에 대한 적극적 활용은 사업주체인 주민들의 역량과 사명감을 고양하는데 많은 기여가 있었다고 보아야 할 것이다.

#### 4) 사업결과 측면

메타평가 관점에서 1970년대 새마을운동 추진사업의 사업결과 측면에 대한 전문가 및 실무자 대상 인터뷰 조사결과에 의하면, 전문가 및 실무자들은 1970년대 새마을 사업결과 측면에서 정부의 새마을사업에 대한 평가의 적절성(전문가: 평균 2.80, 실무자: 평균 2.68)의 수준으로 정부역할의 중요도를 인식하고 있었다(〈표 7〉 참조).

〈표 7〉 사업결과 측면에서의 정부역할 분석결과

(단위: 명(%))

세부 평가지표	조사 대상	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	평균
평가의 적절성	전문가	-	1 (6.6)	10 (66.6)	4 (26.6)	-	2.80
	실무자	1 (5.2)	1 (5.2)	10 (52.6)	5 (26.3)	2 (10.5)	2.68

전문가 및 실무자들의 답변에 대한 분석결과를 살펴보면, ‘평가의 적절성’이 타 세부 평가지표에 비하여 낮은 수준임을 알 수 있다. 그 이유에 대하여 전문가 및 실무자들은 정부의 결과중심 사업관리와 평가가 새마을운동 사업의 성공에 긍정적인 영향을 준 측면은 존재하지만, 평가체계가 일원화·체계화되어 있지 않은 관계로 평가의 효과성이 다소 저조하다는 의견을 제시하였다. 하지만 평가시스템의 체계성 미흡에도 불구하고 해당 부처별로 소관 사업에 대한 엄정하게 평가 업무를 수행한 결과, 새마을사업 추진과정에서의 투명성은 제고되고 부패발생의 소지 또한 감소하였다고 응답하였다.

#### 5) 사업환류 측면

메타평가 관점에서 1970년대 새마을운동 추진사업의 사업환류 측면에 대한 전문가 및 실무자 대상 인터뷰 조사결과에 의하면, 전문가 및 실무자들은 공통적으로 ‘인센티브 제공 및 충분성’(전

문가: 평균 4.53, 실무자: 평균 4.42)이 새마을운동 사업에서 정부역할의 중요도가 있었다고 응답하였으며, 다음으로 '우수사례에 대한 공유성'(전문가: 평균 4.06, 실무자: 평균 4.21)의 결과가 나타났다(<표 8> 참조).

〈표 8〉 사업환류 측면에서의 정부역할 분석결과

(단위: 명(%))

평가지표	조사 대상	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	평균
인센티브 제공 및 충분성	전문가	8 (53.3)	7 (46.6)	-	-	-	4.53
	실무자	9 (47.3)	9 (47.3)	1 (5.2)	-	-	4.42
우수사례에 대한 공유성	전문가	5 (33.3)	6 (40.0)	4 (26.6)	-	-	4.06
	실무자	8 (42.1)	7 (36.8)	4 (21.0)	-	-	4.21

전문가와 실무자의 조사결과에 따르면 1970년대 새마을운동 사업추진 시 정부의 차등적인 인센티브 제공 및 인센티브의 충분성 등은 우리나라 새마을운동 사업추진에 실질적으로 기여하는 바가 적지 않았다는 견해가 주를 이루었다. 특히, 우수마을에 대한 우선지원 및 차등지원, 그리고 특별지원사업비 할당과 같은 정책수단은 새마을사업의 추진주체인 마을주민들의 동기부여 증진에 상당한 영향을 미쳤음을 강조하였다. 예를 들자면, 우수마을 지원사업은 1973년부터 1979년까지 7년간 총 22,456개 마을을 대상으로 마을당 100만원에서 150만원 정도의 지원금이 지급되었다. 지급 비율은 전체 농촌마을의 50% 정도에 해당되며, 이와 같이 전체 농촌마을을 대상으로 한 차등적 지원방식은 결과적으로 마을공동체 간 경쟁을 유발시키는 유인책 그리고 새마을사업의 효과적인 관리를 위한 기재로 작용하게 되었다는 의견이 지배적이다. 아울러, 우수 농촌마을뿐만 아니라 새마을운동 사업관련 담당 공무원에 대한 인센티브 제공 또한 새마을운동 사업의 성과 개선에 중요한 수단이었음을 강조하였다. 당시 새마을운동 사업을 지도하고 독려하는 담당 공무원에게는 근무평정에 가산점을 주거나 우선 승진제 등과 같은 인센티브제를 부여함으로써, 근무의욕 고취와 직무몰입 및 만족 등을 통해 성공적인 새마을운동 사업추진의 중요 수단이었음이 조사결과로 나타났다. 한편, 전문가 및 실무자의 공통된 의견으로써 정부의 우수사례에 대한 적극적인 공유 및 확산 노력 등이 새마을운동 사업의 성과 극대화에 기여한 바가 매우 크다고 응답하였다. 즉, 시·도청 소재지의 상설 홍보관 설치·운영, 우수사례 공유를 위한 텔레비전 및

라디오 방송 홍보, 대통령이 주재하는 월간 경제동향보고회의에서 우수사례 발표 및 공유, 새마을 지도자에 대한 표창수여 등과 같은 다양한 형태의 공유방식은 지속적이고도 효과적인 새마을 사업추진을 위한 촉매 작용을 하였다고 조사되었다.

## V. 제언 및 결론

본 연구는 세계 각국에서 우리나라의 새마을운동 사업에 대한 관심이 고조되고 있음에도 불구하고, 사업의 주요한 성공요인인 정부역할에 대한 종합적이고 심층적인 분석연구가 부족함을 전제로 출발하게 되었다.

본 연구의 목적은 우리나라 새마을운동의 성과가 가장 두드러지게 나타난 1970년대 새마을운동 사업의 추진과정에서 정부역할을 종합적으로 파악하고, 이를 기반으로 개발도상국 정부의 바람직한 역할관련 가이드라인의 구축과 더불어 우리나라 공적개발 원조사업 추진관련 타당한 전략수립 근거를 마련하는 데 있다. 이를 위해 문헌조사 및 선행연구 등에 대한 고찰을 토대로 1970년대 새마을운동 사업 추진체계 및 운영성과, 그리고 정부의 역할 등을 면밀히 재조명하고, 나아가서 메타평가 차원에서 정부역할에 대한 종합적·평가단계별 순환적 분석 및 평가 등을 실시하였다. 한편, 본 연구는 메타평가 적용의 타당성 및 신뢰성 등을 제고하기 위해 우리나라 새마을운동 사업관련 전문가 및 실무자 등을 대상으로 표적집단면접(Focus Group Interviews: FGI)을 수행하였다.

분석결과, 1970년대 새마을운동 사업추진과정에서 정부는 사업환경, 사업투입, 사업추진, 사업결과, 사업환류 등 다양한 측면에서 중요한 역할을 수행한 것으로 나타났다. 사업환경 측면에서는 새마을운동 사업추진 관련 리더십 및 정책취지의 명확성 등이 새마을운동 사업추진과 관련하여 정부의 주요 역할로 분석되었다. 사업투입 측면에서는 사업추진체계 간의 역할 및 권한의 명확성, 사업 추진인력의 전문성 및 충분성 등이 새마을운동 사업추진 성과 극대화를 위한 정부의 주요 역할 및 노력으로 평가받았다. 사업추진 측면에서의 정부 주요 역할로는 새마을교육의 활용성 그리고 사업환류 측면에서는 인센티브 제공 및 충분성 그리고 우수사례에 대한 확산을 위한 정부 노력 등으로 분석되었다.

이러한 분석결과를 바탕으로 해외 개발도상국들이 새마을운동 사업추진 시 반드시 고려해야 할 정부의 역할 및 우리나라 공적개발 원조사업의 효과적인 추진을 위한 전략적 대응방안은 다음과 같다. 첫째, 수원국의 경우에 국가 재건을 위한 초기단계부터 정부의 주도적인 역할의 중요성을 강조한다. 과거 우리나라의 새마을운동 사업이 성공적으로 추진할 수 있었던 주된

이유는 정부의 명확한 사업목표 수립과 적극적인 인적 및 물적 지원을 들 수 있다. 덧붙여서 사업 참여자들의 적극적이고도 자기주도적인 리더십의 구현 그리고 새마을운동 사업추진체계의 효과적 운영을 위한 전문인력 육성 및 배치 등과 관련된 정부의 지원역할 또한 간과해서는 안 될 핵심적 성공요인으로 평가받는다.

둘째, 주민의 자발적인 참여와 공무원의 적극적인 지원역할 수행을 촉진하기 위해 마련한 보상 및 인센티브 제도의 운영 그리고 사업 추진과정에서 부패발생 소지를 제거하기 위한 엄정한 성과평가 제도의 구축 또한 반드시 추진해야 할 중요 사안인 것이다. 아울러, 주민의 자발적인 참여 및 정보공유 등을 통한 사업 확산을 도모하기 위해서는 지속적이고도 체계적인 교육활용 방안과 더불어 우수사례에 대한 홍보 프로그램 등의 적극적인 활용방안 또한 강구할 필요가 있다.

끝으로 1970년대 우리나라 새마을운동의 사업추진과정에서도 정부역할의 중요성을 파악할 수 있었던이, 수원국의 경우에 있어서도 공적개발 원조사업에 대한 추진은 민간부문의 역량부족을 인식하여 반드시 정부 주도 하에서 추진함이 필수적이라 할 수 있다. 다만, 공적개발 원조사업의 기대성과를 도출하기 위해서는 수원국의 바람직한 정부역할을 도모하고 구현할 수 있도록, 해당 국가의 정부 및 행정역량의 강화 차원에서 공공행정부문에 대한 지원방안 또한 전략적으로 강구하여야 할 것으로 사료된다. 특히, 본 연구의 표적집단 인터뷰 분석결과에서 도출되었던 메타평가 영역의 사업환경 측면(사업취지 명확성, 사업관련 리더십 등) 그리고 사업환류 측면(인센티브 제공 및 충분성, 우수사례에 대한 공유성 등)에서의 정부역할의 중요성을 재인식할 필요가 있을 것이다.

## 【참고문헌】

- 김부철·정홍상·하혜수. (2015). 체크리스트 기법을 활용한 지방자치단체 자체평가에 대한 메타평가. 「한국행정논집」, 27(4): 1243-1263.
- 김병철. (2011). 공공기관평가에 대한 메타평가 모형 개발. 「정책개발연구」, 11(2): 1-28.
- 김시영·정규찬·정희돈·김광수·강건인. (1980). 새마을운동의 전개과정과 평가. 「새마을연구」, 2: 23-81.
- 김정호. (2011). 1970년대 새마을운동의 농촌개발전략에 관한 연구. 「한국지방자치연구」, 13(3): 115-127.
- 김준경·김광성. (2013). 「2012 경제발전경험모듈화사업: 한국의 경제·사회적 변혁과 새마을운동의 역할」, 서울: KDI국제정책대학원.
- 김진윤. (2013). 새마을운동의 사상적 연원과 그 전개과정. 「한국지방자치연구」, 14(4): 77-98.
- 김태훈. (2009). 책임운영기관의 사업성과 메타평가 모형개발과 Stufflebeam의 Checklist 적용. 「GRI 연구논총」, 11(3): 31-59.
- 노화준·노유진. (2011). 새마을운동의 추진논리와 발전전략의 재음미. 「정책분석평가학회보」, 20(4): 269-299.
- 박종관. (2013). 새마을운동의 평가와 과제. 「월간자치발전」, 224: 22-30.
- 새마을운동중앙회. (2008). 「한국의 새마을운동」, 서울: 새마을운동중앙회.
- \_\_\_\_\_. (2013). 「새마을운동세계화사업 결과보고서」, 서울: 새마을운동중앙회.
- 소진광. (2007). 지역사회 거버넌스와 한국의 새마을운동. 「한국지방자치학회보」, 19(3): 93-112.
- \_\_\_\_\_. (2014). 새마을운동을 통한 한국 지방행정의 혁신. 「한국지방행정연구」, 28(4): 3-38.
- 소진운. (1984). 지역사회개발운동에 있어서 새마을운동의 본질 및 그 성과와 문제점에 관한 고찰. 「국토지리학회보」, 9: 757-776.
- 송수중·홍준현. (2012). 고용영향평가제도에 대한 메타평가모형의 설계 및 적용. 「정책분석평가학회보」, 22(3): 259-293.
- 안경섭. (2009). 중앙행정기관의 변화관리평가에 대한 메타평가 연구. 「한국사회와 행정연구」, 20(2): 29-57.
- 엄석진. (2011). 동원과 참여 사이에서: 1970년대 농촌 새마을운동 과정에서의 지방공무원의 역할. 「한국행정학보」, 45(3): 97-122.
- 오유석. (2003). 「1970년대 농촌새마을운동에 대한 역사적 평가」, 한국농촌경제연구원 연구자료. 470-498.
- 윤건용. (2015). 「새마을운동과 농협의 역할」, CEO Focus 제 363호. 서울: 농협협동조합중앙회.

- 윤재풍. (1978). 새마을운동을 위한 행정지원체제의 실태와 방향. 「지역개발연구」, 10(1): 79-106.
- 윤충로. (2011). 구술을 통해본 1970년대 새마을운동. 「사회와 역사」, 90: 78-109.
- 이기우·권영주·기영화. (2013). 「새마을 운동 사례 연구」, 과천: 중앙공무원교육원.
- 이도석. (2014). 「한국 새마을운동과 선진국 농촌지역개발관련 운동과의 비교연구」, 서울: 한국행정연구원.
- 이란희·최병대. (2011). 자원봉사센터 평가에 대한 메타평가: 서울특별시를 사례로. 「한국지방자치학회보」, 23(3): 233-257.
- 이미숙. (2012). 새마을운동 참여도에 미치는 영향요인에 관한 연구. 「한국비교정부학보」, 16(3): 311-332.
- 이상철. (1986). 새마을운동을 통한 낙후지역 개발방안. 「새마을논총」, 2: 27-43.
- 이양수. (2014). 정책론적 에서 바라본 새마을운동 원형(prototype) 탐색. 「농촌경제」, 37(2): 85-105.
- 이양수·최외출. (2013). 1970년대 상향식 지역사회발전 전략으로서 새마을운동의 추진동력. 「대한정치학회보」, 21(1): 125-146.
- 이정주. (2011). 새마을운동에 대한 국민의 인식에 관한 연구. 「한국자치행정학보」, 25(1): 215-235.
- 이찬구. (1997). 연구개발사업의 메타평가에 관한 연구. 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이창수. (1992). 지역개발모델로서의 새마을운동의 전개방향. 「지역사회발전연구」, 17(2): 103-112.
- 이현정. (2013). 지역사회 개발에서 자체지도자의 중요성에 관한 연구. 「행정논총」, 51(1): 207-236.
- 인한성·임재강. (2013). 새마을운동의 성공요인에 관한 사례 연구. 「지방정부연구」, 17(3): 153-176.
- 임경수. (2012). 사회적 자본과 거버넌스 차원에서 본 새마을 운동. 「지방행정연구」, 27(3): 27-58.
- 임재강·하재훈. (2009). 새마을운동 활성화 방향에 대한 국민의 인식. 「한국사회와 행정연구」, 19(4): 233-258.
- 정갑진. (2009). 「1970년대 한국 새마을운동의 정책경험과 활용」, 서울: 한국개발연구원.
- 조석주. (2013). 「새마을운동 재조명을 통한 마을공동체 활성화 방안」, 서울: 한국지방행정연구원.
- 주경일·배응환. (2011). 대전광역시 성과평가에 대한 메타평가와 발전 방향. 「GRI 연구논총」, 13(3): 159-191.
- 채영택·최외출. (2012). 신문 사설의 보도 프레임 분석을 통한 1970년대 새마을운동에 관한 연구. 「한국비교정부학보」, 16(4): 247-270.
- 최영출·최외출·김학실. (2011). 신문사설에 나타난 새마을운동 정책의 네트워크 텍스트 분석. 「한국비교정부학보」, 15(3): 35-70.
- 최외출. (2015). 지역발전 전략으로서 새마을운동에 대한 신문기사 텍스트 분석. 「지방행정연구」,

29(1): 63-98.

하재훈. (2007). 박정희 체제의 대중통치: 새마을운동의 구조·행위자 상호작용을 중심으로. 경북대학교 일반대학원 정치학과 박사학위 논문.

홍재환·노화준. (2012). 「한국의 새마을운동: 결과지향적 자원관리와 자체조직화 활동 간의 조화」, 서울: 한국행정연구원.

황명구. (2008). 메타평가를 적용한 국가연구개발사업 평가시스템의 효율성 분석. 건국대학교 일반대학원 경영학과 박사학위논문.

황명구·유왕진·정동우·문중범. (2009). 메타평가를 적용한 국가 연구개발 사업 평가시스템의 효율성 분석 모형 개발. 「벤처창업연구」, 4(4): 1-25.

황연수. (2006). 농촌 새마을운동의 재조명. 「농업사연구」, 5(2): 17-53.

Chelimsky, Eleanor. (1985). Old Patterns and New Directions in Program Evaluation. in Eleanor Chelimsky(ed.). Program Evaluation: Patterns and Directions: 1-35. Washington DC: The American Society for Public Administration.

Larson, R. & Berliner, L. (1983). On Evaluation-Evaluation. *Policy Science*, 16(2): 147-163.

Orata, Pedro T. (1940). Evaluating Evaluation. *Journal of Educational Research*, 33(9): 641-662.

Scriven, Michael. (1969). An Introduction to Meta-evaluation. Educational Product Report. 2(5): 36-38.

Stufflebeam, D. (1981). Meta evaluation: Concepts, Standard and Uses, in Ronald A. Bek(ed). Education Methodology. The Johns Hopkins University Press.

**이 환 범:** 미국 University of Southern California에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 영남대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야로는 조직관리, 정책성과평가, 공공관리이다. 최근 저서로는「행정학: 해석, 비판, 그리고 사회적 구성」, 논문으로는 Redesigning Functions for Future Government in Korea: Based on Shifts of Administrative Environment 등이 있다(hblee@yumail.ac.kr).

**이 세 진:** 미국 Florida State University에서 행정학 박사를 취득하였으며 현재 영남대학교 한국균형발전연구소 연구원으로 재직 중이다. 주요 연구 분야는 지방행정, 지속가능한 성장 정책, 도시 및 지역 거버넌스이다(sejinlee@ynu.ac.kr).

**김 경 대:** 영남대학교 행정학과 박사과정을 수료하였으며, 현재 한국균형발전연구소 연구원으로 근무 중이다. 주요 관심분야는 조직관리, 성과평가 등이다(kdk5980@ynu.ac.kr).