

서울특별시립도서관

서울시정의 로컬 거버넌스 도입 방안

강 황 선 · 최 병 대

서울특별시립도서관

2001-R-19

A Study on Adaptation of Local Governance Rationale for City
Management of Seoul Metropolitan Government

2001



Seoul Development Institute

-
-
-
-
-



.

1.

가

,

.

가

.

,

,

.

.

-

-

-

-

-

-

2.

,

가

가

.

가

3

가,

가

.

,

가 . , , ,
가 가 , , ,
가? , 가? ,
가? .
. 가 . , ,
. 가 .
가
“ ” . , ,
가 . , ,
가
가
가
가
(collaborative leadership) , “
” “ ” 가
가 “ ” ,
“ ” “ ” “ ” .
가 .

4.

가 가 (indicator)
“ (performance measurement)”
(technical) 가 .

5.

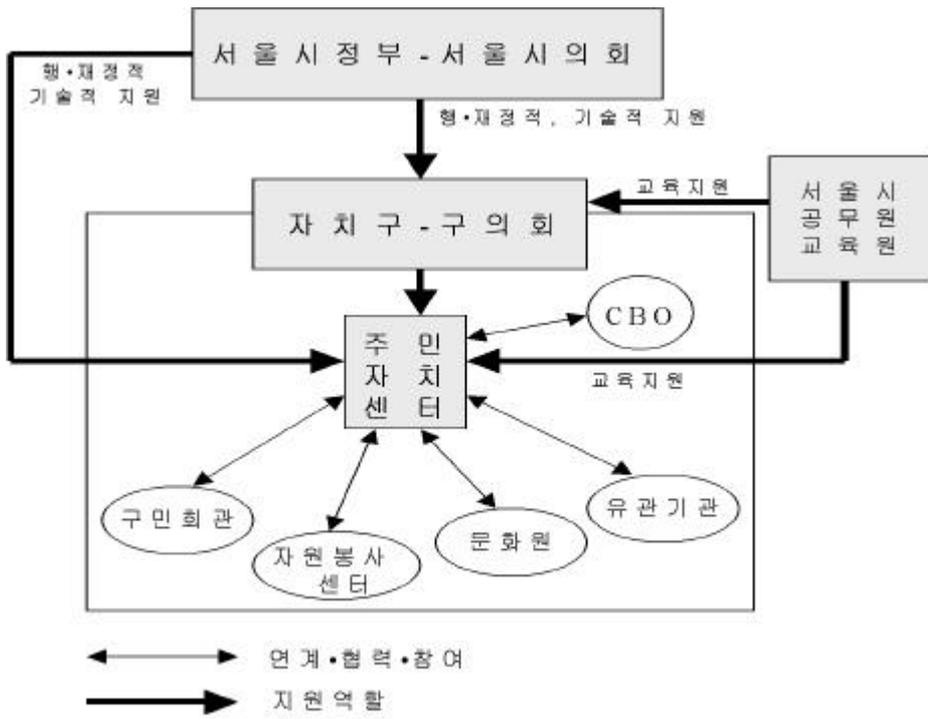
17

“ ”
가 , 가 .

“ (groupthink)”
(interview)

1.

가



:

가

가

가

가 .

가

-	가
-	
-	가
-	· ()
-	·
-	·

,
()

‘ 가 ’ 2001 11 「2001
」

가

가

가

가

가

, NGO, CBO

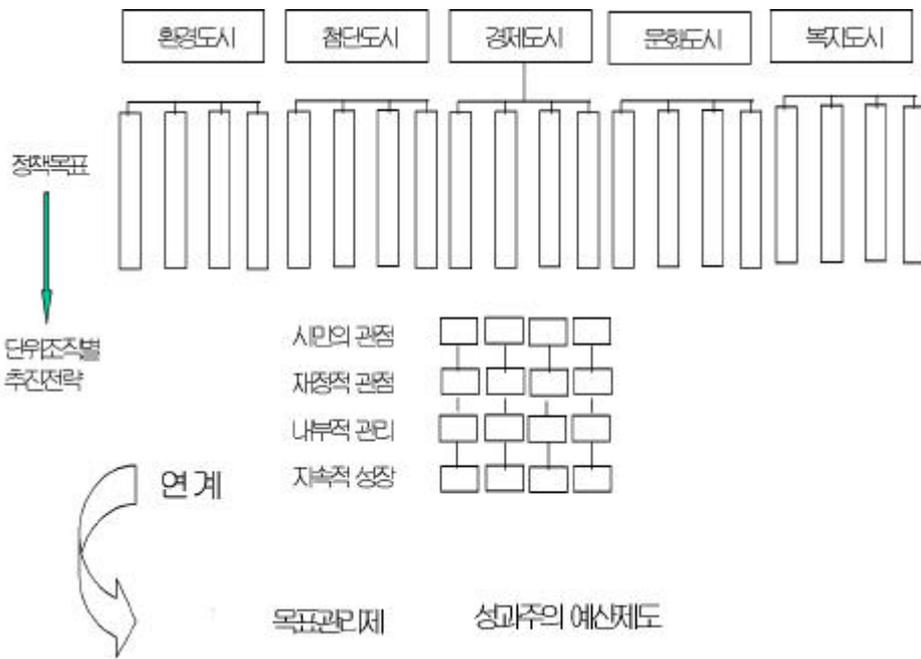
가

: , ,
 (,
 -
 가).
 :
 ,
 .
 : ,
 , ' ,
 ,
 .
 ,

2.

(1) 가 . ,

(2) 가
 (masterplan)
 , , (strategic
 performance measurement system)



(Seoul Index))

가 , (가 ,

, ,

가 . ,

, ,

, ,

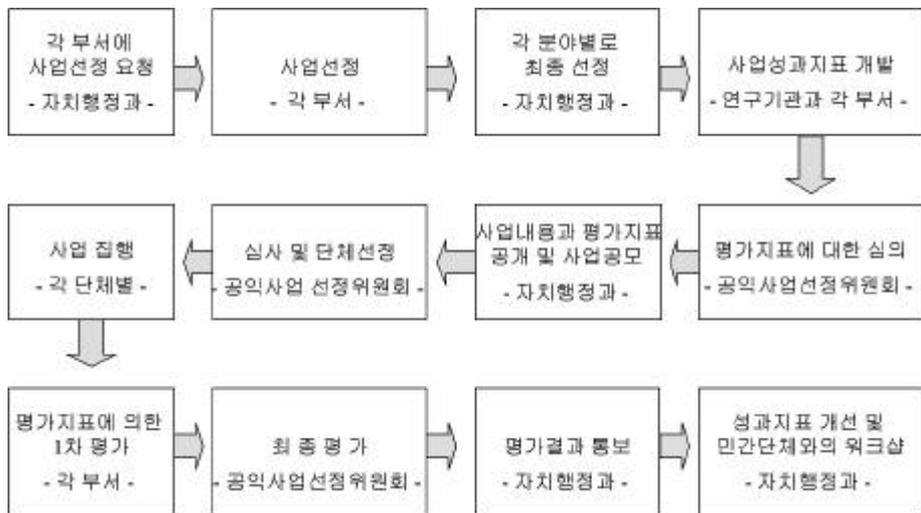
, 가

3.

(1)

“ ”

(2)



가?
(self-organizing)

가
가
가
가
가
가
가 (structure) 가 가 (mind)
가

1	1
1	1
2	3
3	4
2	7
1	7
2	11
3	24
4	28
3	31
1	가?	31
2	가?	35
3	가?	46
4	53
1	53
2	55
3	59
4	78
5	123

5	135
1	가.....	137
2	143
6	149
1	149
2	155
3	161
4	170
7	171
	173
1.	179
2.	204
3.	213

< 2-1>	14
< 2-2>	Governance	15
< 2-3>	Governance	16
< 2-4>	가-	23
< 2-5>	25
< 3-1>	40
< 4-1>	56
< 4-2>	58
< 4-3>	59
< 4-4>	59
< 4-5>	(2001 11)	61
< 4-6>	(2001 11)	61
< 4-7>	62
< 4-8>	64
< 4-9>	65
< 4-10>	67
< 4-11>	68
< 4-12>	69
< 4-13>	(NGO)	70
< 4-14>	72
< 4-15>	72
< 4-16>	73
< 4-17>	74
< 4-18>	74
< 4-19>	74

< 4-20>	75
< 4-21>	78
< 4-22>	79
< 4-23>	79
< 4-24>	80
< 4-25>	82
< 4-26>	83
< 4-27>	84
< 4-28>	84
< 4-29>	85
< 4-30>	87
< 4-31>	88
< 4-32>	89
< 4-33>	89
< 4-34>	92
< 4-35>	92
< 4-36>	93
< 4-37>	(2001 11)	93
< 4-38>	94
< 4-39>	95
< 4-40>	96
< 4-41>	98
< 4-42>	99
< 4-43>	100
< 4-44>	101
< 4-45>	101
< 4-46>	103
< 4-47>	가	104
< 4-48>	105

< 4-49>	106
< 4-50>	107
< 4-51>	108
< 4-52>	110
< 4-53>	110
< 4-54>	112
< 4-55>	(가)	113
< 4-56>	()	113
< 4-57>	(가)	114
< 4-58>	()	115
< 4-59>	가	116
< 4-60>	117
< 4-61>	118
< 4-62>	119
< 4-63>	121
< 4-64>	121
< 4-65>	, ,	122
< 4-66>	가	123
< 4-67>	가	129
< 6-1>	()	155
< 6-2>	()	155
< 6-3>	(2000 11)	156
< 6-4>	NGO 가?	157
< 6-5>	NGO 가	158
< 6-6>	159
< 6-7>	162
< 6-8>	2000 /	162
< 6-9>	2000 , ,	163
< 6-10>	NGO가 가?	164

< 6-11>	5	? . 164
< 6-12>	2000	165
< 6-13>	가 : 20	168



< 2-1>	24
< 2-2>	26
< 2-3>	29
< 3-1>	33
< 3-2>	가	34
< 3-3>	41
< 3-4>	48
< 4-1>	66
< 4-2>	90
< 4-3>	90
< 4-4>	91
< 4-5>	125
< 4-6>	128
< 5-1>	,	139
< 5-2>	()	147
< 6-1>	()	169

第 1 章

1

2

3

1

1
가 가
가 (agent)
가 (authority) 가
가 가
가
가 가 가
(social capital) 가 가
가 가 가 가
가 (metaphor)
가 가 가 가 가 가 가
(Non-Governmental Organization)
가 (OECD), (UN), (IBRD)
(social capital)

2-3

가

가

(union)

2001

1990

(human resource

management)

(commitment)

가

가

가

가?

(philosophy)

(mechanism)

가

“

가

(value)

”

(reconceptualization)

(rationale)

2

2

가

가

가

가

가

(governance capacity)

가

가 가

가? .

가 . ,
 , ,
 .

(reconceptualization) , ,

, 가
가 가

가 . 가

3

가 .

,
 . ,
 .

가
가

가 가 .

, ,
가 . 가

가 가

가 , . ,
가
(rationale) 가
, , , , ,
.
가, , 2 ,
, (interview) .
(benchmarking) .

第 2 章

1

2

3

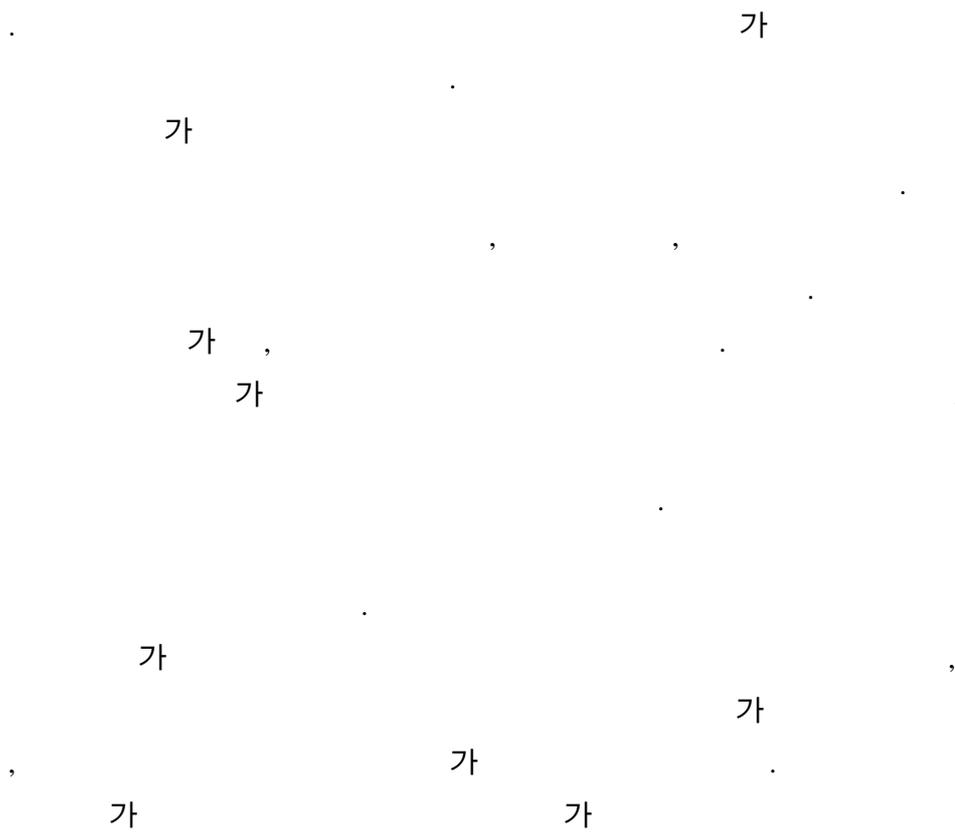
4

2

I'm absolutely convinced that the great fabric of the nation exists in neighborhoods, amongst unsung heroes who do heroic acts on a daily and hourly basis.

- George W. Bush. -

1



가 . 가

가 .

, . 가 . 가

가 (, , 가)

가

가

가 . 가

가 가

가 가

. ()

, 가 . ,

가 . 가

가 가 가

가 .

Albert Hirschman(1960)

.
,
(60, 70) (80)

90
가

가 ,

95

,

, 가 .

,

,

.

가

(watchdog),

(coworker)

(governance)

.1)

가

1.

가 (Rhodes, 1996, 2000) (Peters) . (Rhodes) 1980 ‘ ’ <

2-1> 가 .2) , ‘ (corporate governance)’ “ ” . 가

, () ,

, ‘ (the new public management)’ (corporate management) (marketization)

, 가 ,

1) (, 1997, 2000; , 1998; , 2000; , 2000) (. , 2000), 가 , (共治), , (. , 2000) (, 2000; , 1999; , 2000; , 2000) . 가 , , , , , .

2) 1996 Political Studies紙 “Governing without Government” 가 ; minimal state, corporate governance, new public management, good governance, socio-cybernetic system, self-organizing networks . 2000 “Governance and Public Administration” 가 . 가

(contract out), (quasi-markets), (customer
 choice) (incentive structure)
 가
 (steering) 가
 , “ (good governance)” (IBRD)
 (UNDP) 3 가
 (Rhodes)
 (Leftwich)가 가
 (systematic), (political),
 (administrative)
 (government)
 가 (legitimacy)
 (authority) 가
 “ (efficient)” , “ (accountable)”,
 “ (audited)”
 , “ ”, “ ”, “ ”, “ ”, “ ”,
 “ ”
 , 가
 가
 가
 가 가 가
 가 , 가 , 가
 가
 가 가

(socio-cybernetic) 가 가 ,
가 ,
(the centerless society) 가 ,
(polycentric state) 가 (self-regulation),
(co-regulation),
(new political economy) 가
(Jessop)
“
(complex art)”
가 ,
가 가 가
가 가

가
 , (network) . 가 1996
 Political Studies紙 (self-organizing)

< 2-1 >

Governance	
corporate governance ()	“ (), ” . 가 , ,
new public management ()	, , 가 , , ,
good governance ()	(IBRD) (UNDP) 3 가
International interdependence (가)	가 가 가 가 가 가
socio-cybernetic system ()	society) 가 , (the centerless
new political economy ()	가
network system ()	

: Rhodes, 2000. pp.55-63.

< 2-2> 가

· , ,
 , , ,
 () ,
 , 가
 , (, 1998).

< 2-2> Govenance

			‘가 ’	()
		,		
		,		가
		,	,	,
/				
			()	

: , 1998.

< 2-3>

·

UNDP	가 (authority)
World Bank	가 , 가 . 가 , 2)
O E C D	가 , 가 , 가 3)
C G G ()	, 4)

1) UNDP(1997). Reconceptualising Governance-Discussion Paper 2. New York: UNDP; (1997)

2) World Bank(1994), Governance: the World Bank's Experience, Washington, DC.

3) (2000), “ , ” 「Post-IMF Governance」

4) (2000), 「 NGO」, p.127.

2. UNDP (Good Governance)

○ (participation) -

가

가

○ (rule of law) -

가

- (transparency) - .
 , 가
- (responsiveness) - .
- (consensus orientation) - 가
 가 가 . ,
(common good) 가?
 , 가 가?
 가 .
- (equity) - 가
- (effectiveness and efficiency) - .
- (accountability) - , , .
- (strategic vision) - , .
- (legitimacy) - . ,
 , , .
- (resource prudence) - , 가,
- (ecological soundness) - ,

- (empowering and enabling) - ,
- (partnership) - 가 ,
- (spatially grounded in communities) - (self-determination) (self-organizing) (local communities) , , 가 가 .³⁾

3.

(2001) 가 Peters Pierre(2000) (2-4) 가 ,

4) , 가 가 , 가 , 가 (steering) 가

3) UNDP(1997) Decentralized Governance Programme, pp. 7-8.

(<http://magnet.undp.org/Docs/dec/DECEN923/Dececpro.htm>)

4) (2001), 「 가 」, : , pp. 817-851.

(2001) Peters Pierre(2000) 가
 가 , (liberal democracy), 가
 (state-centric), (Duch School), (governance
 without government)

1) 가

가 가 가 가
 가 가
 , (technocratic) 가
 가 (feedback) 가
 가 가 가
 , 가
 , 가

2)

가 가 가
 가 가 가
 가 가
 , 가
 ,

가 , 가
가

3) 가

가 가 ,

(corporatism)

가- . 가

가 가

가 , 가

가 , 가 가

. , 가

가

(negotiation)

. 가 가

가 - , , , -

가

4)

‘ , , ,
가

가

가

가

“(steering)” 가

가

5) ‘

가가

‘(arena)’ 가

가
government)”

“(bigger than

가
decision making)

(consensual model of

가 가

‘(cash cow)’

(policy sector)

(polity)

가

< 2-4> 가

		$\begin{matrix} : \\ - \\ - \\ - \\ - \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} : \\ - \\ - \\ - \\ - \\ - \end{matrix}$	$= \text{가} \times$	$\begin{matrix} : \\ \text{or} \end{matrix}$	$\text{가} \\ ()$
가	가 :	$\begin{matrix} - \text{가} \\ - \text{가} \\ - \cdot \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} - \text{가} \\ - \\ - \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{가} & (++++)\times \\ & (+) \\ = & \\ & (++++) \end{matrix}$	$\begin{matrix} , \\ , \\ \text{NICs(Evans)} \end{matrix}$	(가)
	가	$\begin{matrix} - \text{가} \cdot \\ () \\ - \\ - \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} - \\ - \\ - \text{가} \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{가} & (++++)\times \\ & (++) \\ = & \\ & (++++++) \end{matrix}$	$,$	(가)
가	가	$\begin{matrix} - \\ - \\ - \\ - \\ - \\ - \\ \text{가} \\ - \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} - \\ - \\ - \\ - \\ - \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{가} & (++)\times \\ & (++) \\ = & \\ & (++++++) \end{matrix}$	$\begin{matrix} , \\ , \\ (\text{schmitter,Olsen;Kristensen \& Johanssen}) \end{matrix}$	$()$
	(가)	$\begin{matrix} - \text{가가} \\ - \\ - \\ - \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} - \\ - \\ - \\ - \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{가} & (++)\times \\ & (++) \\ = & \\ & (++++++) \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{가} \\ (\text{Kooiman;Kickert}) \end{matrix}$	$()$
'		$\begin{matrix} - \\ - \\ - \text{가} \text{ ' (cash cow)' } \\ - \\ - \\ - \\ \text{가} \end{matrix}$	$\begin{matrix} - \\ - \\ - \\ - \\ - \end{matrix}$	$\begin{matrix} \text{가} & (+)\times \\ & (++++) \\ = & \\ & (++++) \end{matrix}$	$\begin{matrix} , \\ , \\ (\text{Rhodes}) \end{matrix}$	$()$

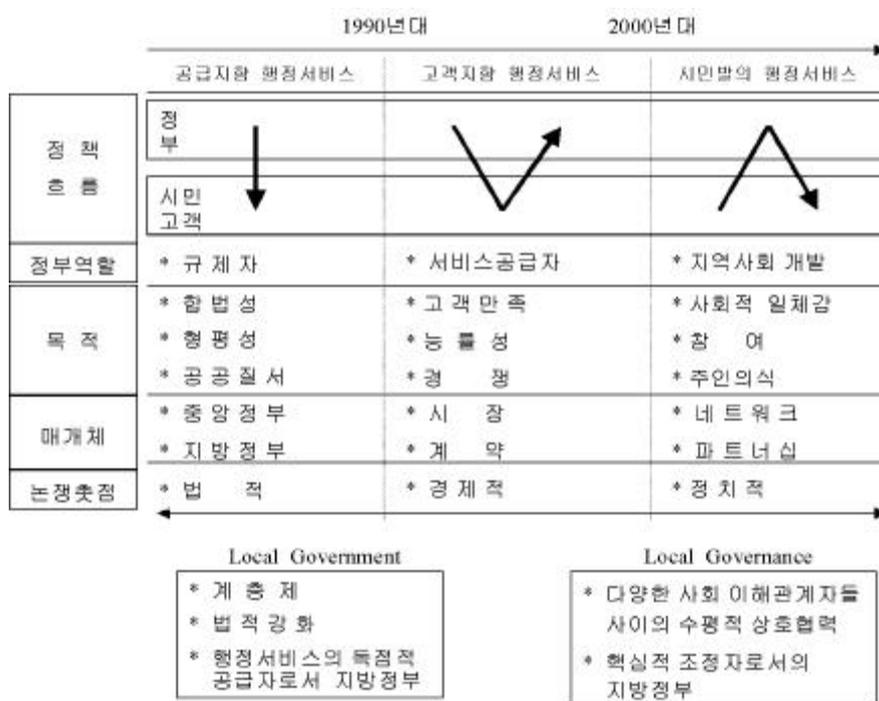
: (2001) p. 849.

< 2-1 >

가 가

가

가



: Choi, Byung-Dae(1999), p. 50, Banner, Gerhard (1999), p. 33.

< 2-1 >

(service delivery)

가 .
 , ,
 가?
 가 , , ,
 .
 가 . ,
 , 가 .
 (2000) .

< 2-5 >

			가
(A) (NPO)	가	-	
(B) (Private NGO)	,	-	
(C) (INPO)			A, B
(D) (PIC)	, , ,	(1975)	
(E) (NGO)	,		가
(F) (CSO)	(grass root) advocacy		
(G) (CMO)	1980 , advocacy		
(H) (QUANGO)	, ,		

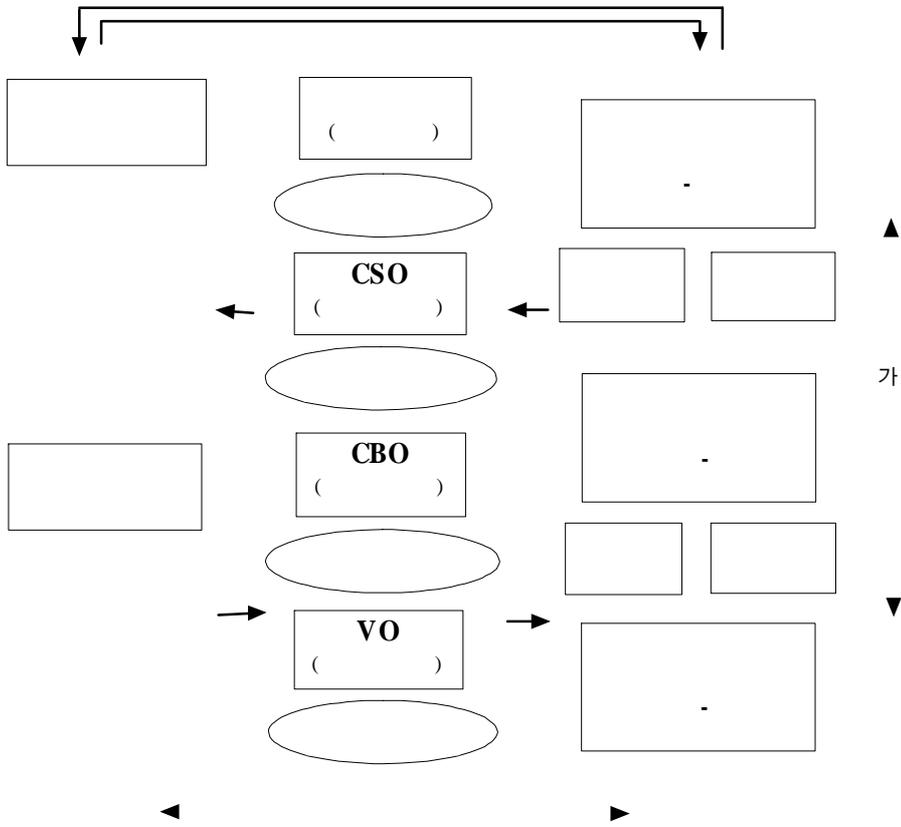
< 2-2>

(mode)

가

. < 2-2>

가



가

ISR(Intersectoral Relation,)
 - - - - IGR(Intergovernmental Relation,)

< 2-2>

가

· (CMO), (CSO)
· (CBO, community based organizations) 가 (NGO), (CSO), (QUANGO)

가

가

가

가

4

< 2-3>

가

“

”

가

가

가

가

“

가

”

“

”

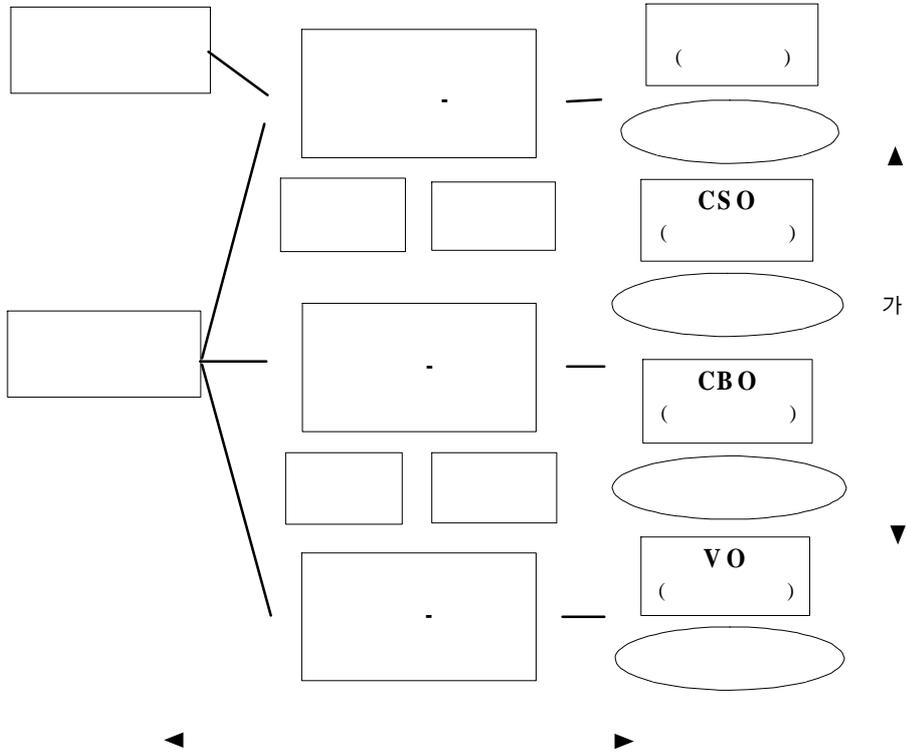
“

”

가

가

가



———— ISR(Intersectoral Relation,)
 IGR(Intergovernmental Relation,)

< 2-3 >

(IGR)가

가

.가 ,
 ,
 가 .
 ,
 가 .
 ,
 가 .
 ,
 가 .
 ,
 ()
 가 .
) 가 (.
 가 .
 ,
 ,
 ,
 가 .
 ,
 가 .
 ,
 ,
 ,
 가 .
 ,
 가 .
 ,
 ,
 ,
 가 .
 ,
 ()
 가 .

第 3 章

1

가?

2

가?

3

가?

3

, “ ” . (adopt)
, (imitate) .
“ ” (adapt) .
가 .
가 가 .
가 , 가
가 ,
가 .
가 가 ,
가? , 가?
가? , 가?
가? .
1 가?
가 가 . 가
3 가, 가

가

(stakeholder) 가? (Donnelly, 1999)

- (users and consumers)
- (future or potential users)
- (excluded and non users)
- (citizens)
- (local communities)
- (elected members)
- (decision-makers)
- (employees)
- (other public agencies)
- (commercial and voluntary sector partners)
- (professional associations)
- (society as a whole)

가

, (excluded and non users)

(Schneider & Ingram, 1997)

(policy design)가

(가)

) 가

가

가 (social construction)가

가

(Evans, 1996)

(degenerative social structure)

(social capital)

가

(partnership)

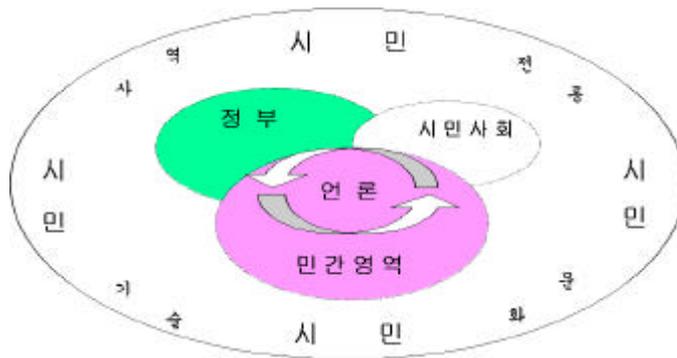
가

가

(Gates, 1999; Desai & Goldberg, 2000; Wallis & Dollery, 2001).

가

< 3-1 >



: Plumptre, T. & Graham (2000)

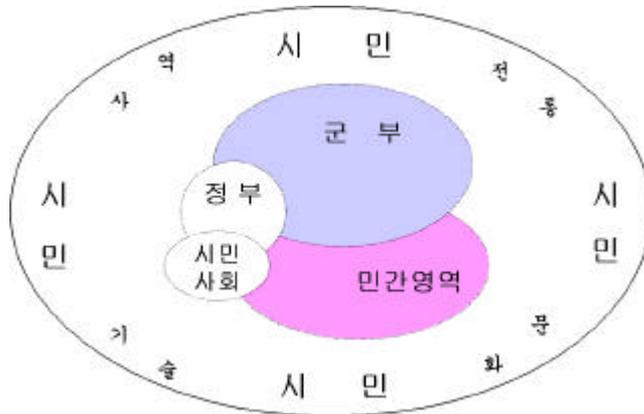
< 3-1 >

가

(Heady, 2001).

가

(self-organizing)



: Plumptre, T. & Graham (2000)

< 3-2> 가

가

가 ,

가

가

가

(, 2000:

, 2000).

2

가?

(governance capacity)

가

”

,

“ 가

”

가?

()

1.

가

,

가

가

(Willams, 1999; Gates, 1999; Wallis & Dollery,

2001, , 2000; , 2000).

(VanSant, 2000).

가

(common good)

가

. 1997

가

6)

2.

가

가

가

가

가

(2001)

6)

가 :

가 : (shuttle diplomacy)
,

(
)
가

, 가
가 가
가
3

(Evans, 1996; Plumptre & Graham, 2000).

3.

가 . 가 ,
가 (Pierre & Peters,
2000, Rhodes,1996; Plumptre & Graham, 2000; VanSant, 2001).

가

(Lasker et al., 2001).

가?

(leader)

(manager)

가

가

(leader)

(Zaleznik, 1977).

(collaborative leadership)

. < 3-1 >

(Charislip &

Larson, 1994).

< 3-1 >

가

(deterministic)

가,

가

가

(Lasker et al., 2001, Pierce et al., 2001).

가

< 3-1 >

1	.
2	.
3	.
4	, .
5	.
6	(,)
7	가 3

: Clarkson Center for Business Ethics(2001).

가

가

(situational leadership)

7)

7)

가 (Yukl, 1989)

(1996)

가

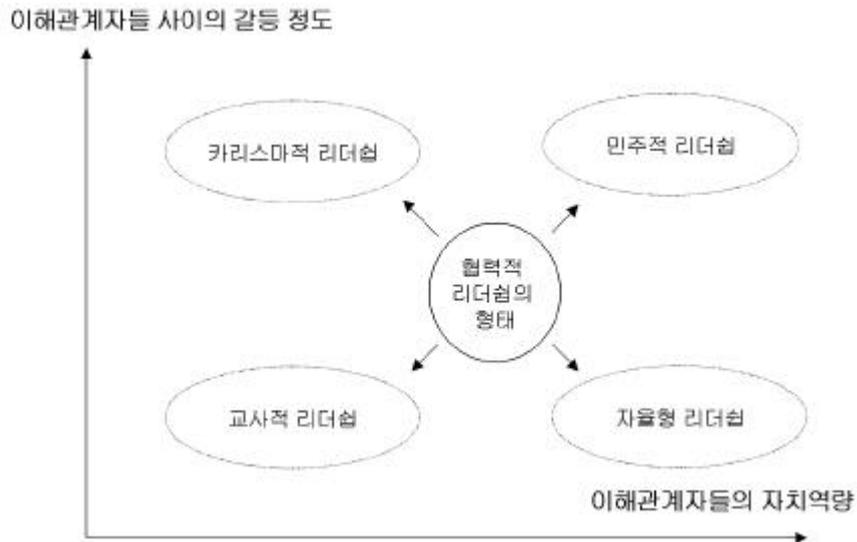
가

가

< 3-3>

가

가 가



< 3-3>

1) (Charismatic style leadership)

가

가

가

가

가 .

가

가 가 ,

가 가

2) (Coach style leadership)

가 가 가 가 ,

가

가

가가

가

가

가

가

가

가

3)

(Democratic leadership)

가

(listening mind)

가 ()

가 .8)

4) (Affiliative leadership)

가

(mutually exclusive)

8) , 10 19

“ ” <http://weekly.chosun.com/news/html/200010/200010170049.html>

” <http://weekly.chosun.com/news/html/200010/200010170052.html>

가 .

5. (Incentive)

(network)

(Blom-Hansen, 1997; Lasker et al., 2001).

가

가 ,

가

가

가

가

가

3

가?

가?

가

가

.

,

,

가

.

가

(Lengnick-Hall, 1996)

(Epstein et al., 2000)

(

)

가

.

1.

(Stakeholder as customer)

가

.

.

(Reinventing government movement)

가

,

()

.

가

가

(public hearing)

.

가

,

(preference)

.

가

가

,

가

2. (Stakeholder as shareholders or owner)

가

가

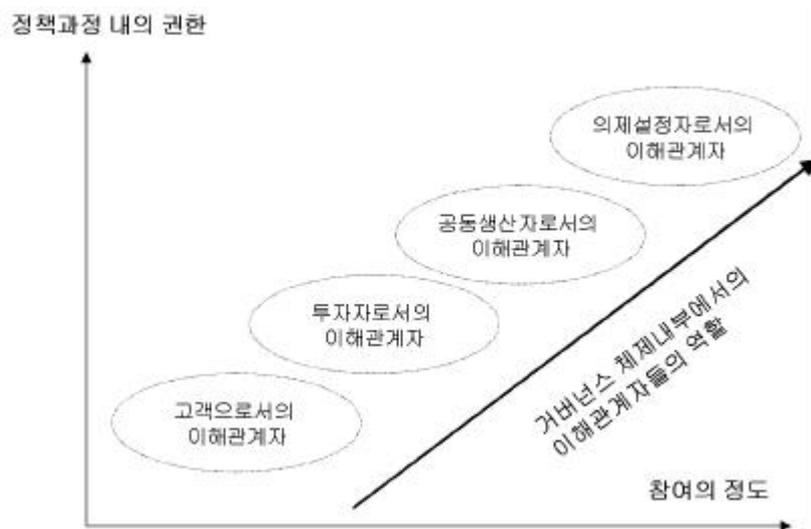
가

가

3. (Stakeholder as coproducer)

가 (Non-Governmental Organization)

가
가



< 3-4 >

) ,

가

(

가

가

가

가

가

가 가

가

/ 가

가

가
가
가
가
“
(interactive performance management system)”

가
가
(& , 2000; &
, 2000; , 2001)
, 가

가
(, 2001)

가
“ ”

第 4 章

1

2

3

4

5

4

1

가 (agent) 가 (governance)가
, 21 가
가 (, 2000).
가
가
가
, 9), , , 가
가
가
(community)가
가
“ ” 가
“ ” (, 2001).
가

9)

. 가 가 .
가 .
, , ,
, NGO , ,
, , ,
가 .
. . 가 가 .
가 가 .
, , ,
. .
가 .
가 .
가 가 .
. .
. .
. .
. ,
가 가 .
. .
. ,
. ,
. ,

2

1.

21

, . . .
 , , , .
 , .
 , . . . 가
 , .
 , .
 . . .
 . . .
 , . . .
 , . . .
 . . . 가
 , . . .
 (, 1999).

2.

< 4-1> . . .

(2000-2001) 1,655 가 , 2 (1999-2000) 가 .

1999 20 40

. 2000 3 655

179 가 , 476 가 , 29

1 17 11

, 1 1

6,000 , 20% 1,400 , 35%

2,100 , 45% 2,700 .

< 4 1 >

1998. 2	100
1998. 8	. . ()
1998. 12	“ ”
1999. 1	278
1999. 2	. . - . . ,
1999. 4	. . - . .
1999. 7	“ ”
2000. 3	“ ”

3.

2001 11

< 4-2> .

‘ ; ‘ ; ‘ , . 25 ,

23 446

29 .

24 ,

가

, , , , , , ,

, , ,

가

, , 가

(,

2001).

< 4-2>

	25 522	522 (100%)	467 (89.5%)	55 (10.5%)	23 (92.0%)	24 (96.0%)	478 (91.6%)	44 (8.4%)
	19	19	15	4			19	.
	15	15	15	.			15	.
	20	20	16	4			20	.
	20	20	20	.			20	.
	16	16	19	.			16	.
	26	26	25	1			26	.
	20	20	19	1			20	.
	30	30	26	4			30	.
	17	17	17	.			17	.
	15	15	13	2			15	.
	24	24	24	.			24	.
	20	20	19	1			20	.
	21	21	18	3			22	.
	24	24	24	.			19	.
	20	20	20	.			12	.
	22	22	18	4			22	.
	19	19	19	.			19	.
	12	12	12	.			12	.
	22	22	20	2			22	.
	20	20	20	.			20	.
	27	27	26	1			27	.
	18	18	16	2			.	18
	26	26	.	26		()	.	26
	28	28	28	.			28	.
	21	21	21	.			21	.

3

1.

467 , 2,138
 < 4-3> . 25
 20 3 3 , 1 4
 1 8 7 ,
 4 8 .

< 4-3>

(:)

	1				
467	104	46,759	6,498	12,702	27,559

< 4-4>

		1,705		2,976	1,009
()		88		147	47
		93		288	56
		5		14	3

88 < 4-4> 39,213
 5 .
 가 , 가 ,
 2 3 , , 가 ,

가

.10)
CD , , , , , 가

2.

1)

478

가

2001 8

30%

468

< 4-5>, < 4-6>

478

13.3%

가

(官)

가

()

10)

2001 11

< 4-5> (2001 11)

							가		
9,959 (100%)	466 (4.7%)	358 (3.6%)	2,910 (29.2%)	1,323 (13.3%)	289 (2.9%)	3,145 (31.6%)	547 (5.5%)	16 (0.2%)	905 (9.0%)

< 4-6> (2001 11)

							(官)		
	9,959	363	35	338	163	164	461	753	7,682
	433	15	2	15	7	7	20	33	334
	21	1	0	1	0	0	1	2	16

2)

(1)

< 4-7>

< 47>

16 ()
1.
2.
3.
4.
5.

(2)

, 1

가 .

가

23 25

60 70%

.11)

3.

2000 1

< 4-8>

11)

A

B

C

D

< 48 >

5 () ① . .

1. , , 가 .
2. , ,
3. , ,
4. , ,
5. ,

② 1 .

1)

가

가 .

가

가 .

가

24

54%

13

18

가

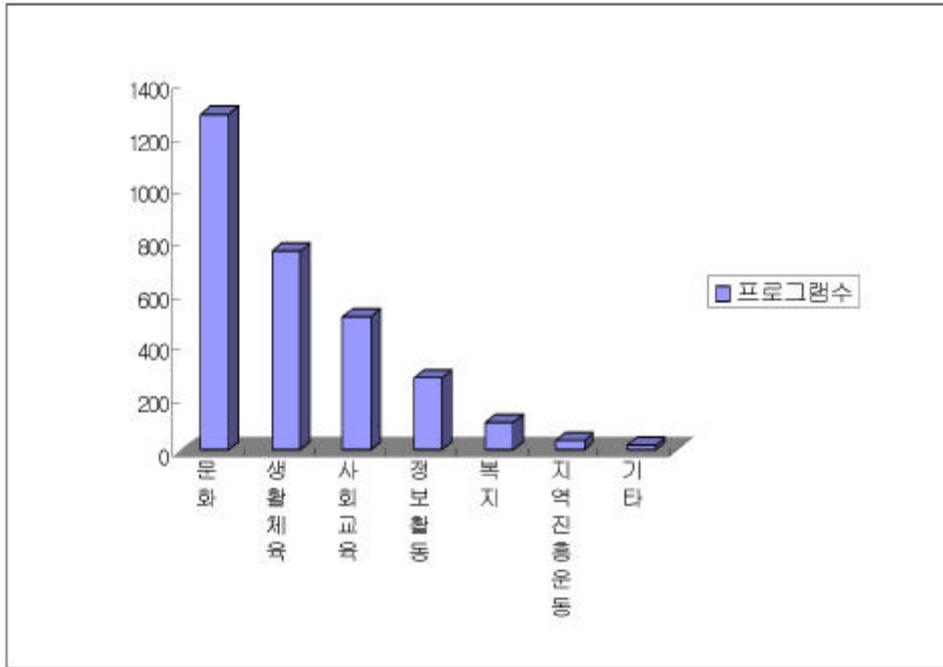
2)

< 4-9>

< 4-9>

	, , , 가, ,
	, ,
	, , , , , , , ,
	, , , ,
	, , , ,
	,
	, , , , , , , , ,
	, , , , , , , , ,

,
< 4-1> 68.5%가
17%, 9% ,
4%, 1% .



< 4-1 >

50%

가

가

가

가

가

3)

()

100%

900

1 5

40%

, 2001

2002

40%

< 4-10>

(:)

	3,684	1,068	2,246	370
	160	46	98	16

3.

1)

가 , < 4-11>

가 84% 392 .

가 9.8 , 75
가 .

< 4 11>

(:)

392	3,873	814	3,059	902	2,154	817

,
가 , 20 30
4 5 가 가
가
1
1 ,
가
가

가

가

가

2)

가

< 4-12> 2001 11

1

126

2001 2 117

가

가

가

가

가

< 4-12>

(:)

	3,024	552	2,472	2,136	168	168	144	408
	126	23 (18.3%)	103 (81.7%)	89 (70.6%)	7 (5.6%)	7 (5.6%)	6 (4.7%)	17 (13.5%)

4.

1)

21
 , 100 . .
 . . . 2
 . 1 (1999-2000) 1,655
 , 2 (2000-2001) 가 .
 , (NGO)가
 . .
 가 .
 , .
 .

< 4-13> (NGO)

(NGO)
가 , .
.
.
.
.
, 가,

2000 10

가 ,
2001 7 2001
12 1 6 , 5 1
2001 9 21 6

2) ()
2001 12)
가 가

2001 5 14 11 20
25
2001 7 8
60
가, 9 13 ‘ , ,
, 25

12)
“ 가 ”
()

가 , , (, 2001).

2001

4-14> , < 4-15> , < 4-16> 5 ,

< 4-14>

							2001		
							1	2	3
		· 6-9	1 (35)	3	60 100	260	2. 19 2. 23	3. 26 3. 30	9. 24 9. 28

< 4-15>

	· ·
	· · · · ·

< 4-16 >

	(10)	35	13	16	4	2 (100%)
1.	(2)	4	3	1		(11%)
	1)	2	2			·
	2)	2	1	1		· ·
						-
2.	(8)	28	10	14	4	(80%)
	1) 21C	2	1	1		· 21C ·
	2)	3	1	2		·
	3)	3	1	2		·
	4)	3	1	2		· · ·
	5)	2	2			· 21C
	6)	7	4	3		· , · , ·
	7)	4		4		· ·
	8)	4			4	·
3.		3		1		2 (9%)
	1)	1		1		·
	2)	2				· ,

< 4-17> , < 4-18>
 , < 4-19> ‘ ’ , < 4-20>

< 4-17>

							1	2
			1 (4)	2	300	600	4. 6	8. 13

< 4-18>

	· · ·
	· · · · ·

< 4-19>

(3)	4	3	1	(100%)
1. 21C	1	1	0	·
2.	2	2	0	·
3.	1	0	1	· ()

< 4-20 >

			가		
			1	2	
	19	410	.	10	10
	15	335	.	10	10
	20	340	.	10	10
	20	366	.	.	.
	16	350	.	.	.
	26	599	15	15	30
	20	449	15	15	30
	30	33	2	12	14
	17	349	12	12	24
	15	310	15	15	30
	24	496	24	20	44
	20	444	18	18	36
	21	406	16	16	32
	24	475	24	20	44
	20	386	20	20	40
	22	481	15	15	30
	19	430	13	13	26
	12	267	8	8	16
	22	430	15	15	30
	20	339	14	14	28
	27	585	18	10	28
	18
	26
	28	551	19	19	38
	21	439	13	13	26
	522	9,270	277	302	579

25 522

522

700

, 3 160

23%

TV

3) ()

‘ ’, ‘ ’

2001 7

2002 12 1 6

가

가

가

가

가

가
25
16 가 21
가 2 3
가
가
()

4

가
 가 2
 가 < 4-21> 19
 , 13 , 14 . 1
 가
 , 2 , , ,
 1 가 .

< 4-21>

		1	2
	19	16	15
	13	6	10
	14	10	10
	46	32	35

1.

가 가 ‘
 . . , . <
 4-22> 가 .
 . , . ,
 가 90.6% . 가
 가 . .

가
 . < 4-23> 가
 , 가
 가 , 가

< 4-22>

가	가	50.0% (16)	15.6% (5)	25.0% (8)	90.6% (29)
가	가	0% (0)	3.1% (1)	6.3% (2)	9.4% (3)
?		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

< 4-23>

	가 가	12.5% (4)	6.3% (2)	3.1% (1)	21.9% (7)
	가 가	6.2% (2)	0% (0)	0% (0)	6.2% (2)
	가	31.3% (10)	12.5% (4)	28.1% (9)	71.9% (23)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

2.

가

1)

가 < 4-24>
 75% 가
 가 62.4% 6
 2

< 4-24>

		3.1% (1)	6.3% (2)	3.1% (1)	12.5% (4)
		3.1% (1)	0% (0)	3.1% (1)	6.3% (2)
	enabling (. .)	3.1% (1)	0% (0)	3.1% (1)	6.3% (2)
	(.)	31.2% (10)	9.4% (3)	21.9% (7)	62.4% (20)
		9.4% (3)	3.1% (1)	0% (0)	12.5% (4)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

가

가

.13)

가

가

2)

(1)

가

56.2%가

가

가

가

,

31.3%가

가

가

가

13) A C 가

< 4-25 >

	가	28.0% (9)	6.3% (2)	21.9% (7)	56.2% (18)
	,	15.6% (5)	6.3% (2)	9.4% (3)	31.3% (10)
		0.0% (0)	3.1% (1)	0.0% (0)	3.1% (1)
		6.3% (2)	3.1% (1)	0.0% (0)	9.4% (3)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

가 가
 가 84.4%가
 가 가 , ,
 가 . 8
 가 ,
 .14)

14) <http://mogaha.go.kr>

가

가

< 4-26 >

가	가	43.8% (14)	12.5% (4)	28.1% (9)	84.4% (27)
		3.1% (1)	6.3% (2)	3.1% (1)	12.5% (4)
	?	3.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.1% (1)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

(2)

가

< 4-27>

	-
	- ,

< 4-28>

		18.8%	6.3%	6.3%	31.3%
		(6)	(2)	(2)	(10)
	()	9.4%	0.0%	3.1%	12.5%
		(3)	(0)	(1)	(4)
		9.4%	0.0%	6.3%	15.6%
		(3)	(0)	(2)	(5)
		0.0%	0.0%	12.5%	12.5%
		(0)	(0)	(4)	(4)
	가	3.1%	6.3%	3.1%	12.5%
		(1)	(2)	(1)	(3)
		9.4%	6.3%	0.0%	15.7%
		(3)	(2)	(0)	(6)
		50%	18.7%	31.3%	100%
		(16)	(6)	(10)	(32)

15)

가

1

< 4-28>

가 31.3%가

15)

43.8%가 , 12.5%가
 , 12.5%가
 , 15.6%가
 12.5%
 가

< 4-29 >

	20.0% (7)	11.4% (4)	8.6% (3)	40.0% (14)
()	5.7% (2)	0.0% (0)	2.9% (1)	8.6% (3)
	5.7% (2)	2.9% (1)	5.7% (2)	14.3% (5)
	8.6% (3)	14.3% (5)	8.6% (3)	31.4% (11)
	2.9% (1)	0.0% (0)	2.9% (1)	5.7% (2)
	42.9% (15)	28.6% (10)	28.6% (10)	100% (35)

2 가 ,
 ,
 가 가
 가 40%가 ,

< 4-30>

①	11.4% (4)	5.7% (2)	2.9% (1)	20% (7)
	20.0% (7)	11.4% (4)	22.9% (8)	54.3% (19)
	0.0% (0)	2.9% (1)	0.0% (0)	2.9% (1)
	5.7% (2)	2.9% (1)	2.9% (1)	11.4% (4)
	5.7% (2)	5.7% (2)	0.0% (1)	11.4% (4)
	42.9% (15)	28.6% (10)	28.6% (10)	100% (35)

가

가

< 4-31>

가

. 34.3%

가

가

< 4-31 >

		3.1% (1)	9.4% (3)	6.3% (2)	18.8% (6)
		15.6% (5)	6.3% (2)	12.4% (4)	34.3% (11)
	-	9.4% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	9.4% (3)
		0.0% (0)	3.1% (1)	6.3% (2)	9.4% (3)
		21.9% (7)	0.0% (0)	6.3% (2)	28.1% (9)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100 % (32)

2 1

가 가 가
 1 66 100% < 4-32 > 가
 28.8%가 , 21.2% 가
 19.8%

< 4-32>

()	10.6% (7)	4.5% (3)	13.6% (9)	28.8% (19)
가	7.6% (5)	3.0% (2)	10.6% (7)	21.2% (14)
	6.1% (4)	9.2% (6)	4.5% (3)	19.8% (13)
	10.6% (7)	3.0% (2)	0.0% (0)	13.6% (9)
	3.0% (2)	4.5% (3)	1.5% (1)	9.1% (6)
.	4.5% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.5% (3)
	0.0% (0)	1.5% (1)	1.5% (1)	3.0% (2)
	42.4% (28)	25.9% (17)	31.8% (21)	100% (66)

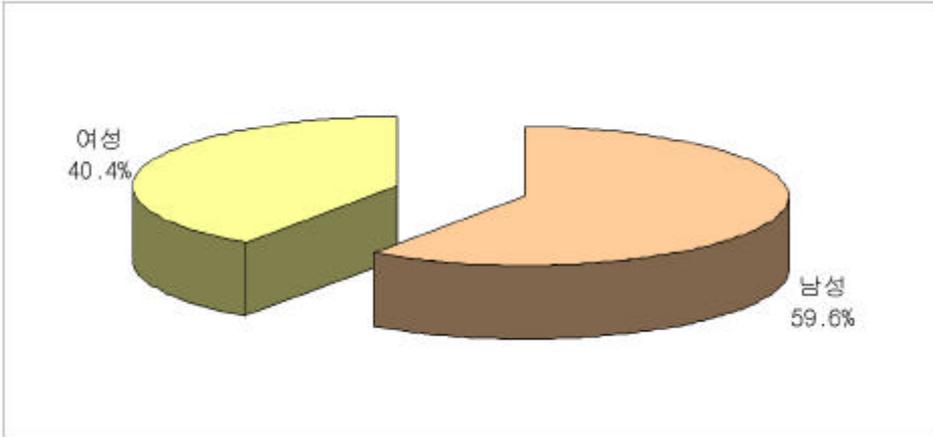
(4)

가 , 가
1 < 4-33>

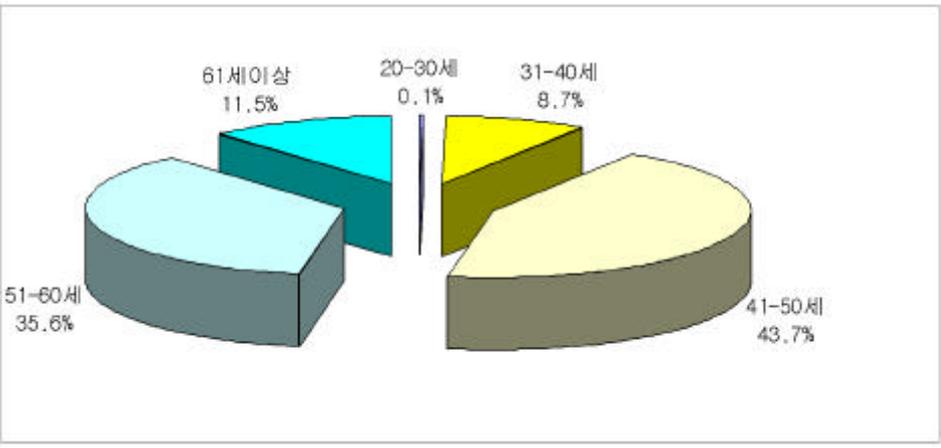
< 4-33>

	(, ,)
	(가)
	()
	()
	(),

가 < 4-2>
 , < 4-3>
 가 ,
 20% 20 40
 10%



< 4-2>

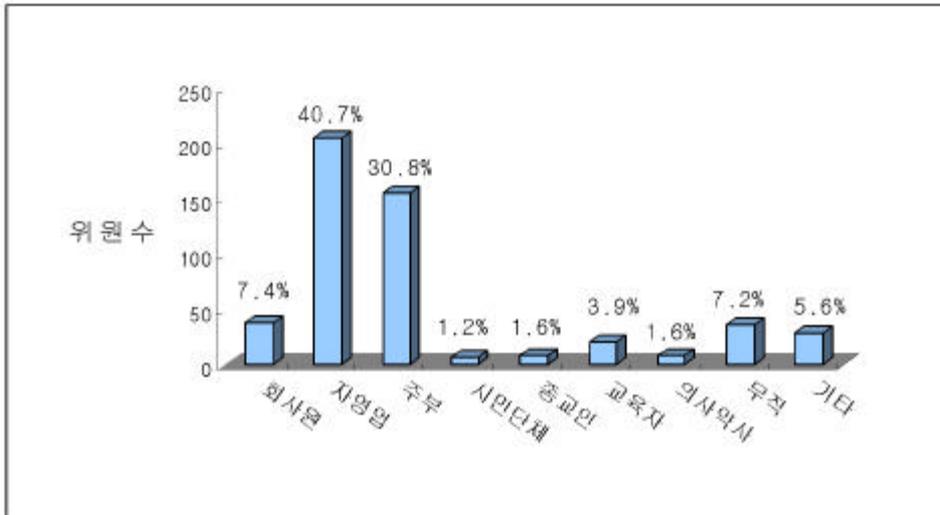


< 4-3>

< 4-4>

가 30.8%

가 1.2%



< 4-4>

2

< 4-34>

가

1

가

가

<

4-35>

가

가

< 4-34>

1		12.2% (64)	8.0% (42)	6.1% (32)	26.3% (138)
2		10.3% (54)	4.8% (25)	6.7% (35)	21.7% (114)
3		8.0% (42)	6.5% (34)	5.1% (27)	19.6% (103)
4		7.0% (37)	3.8% (20)	6.1% (32)	17.0% (89)
5		5.3% (28)	5.5% (29)	4.6% (24)	15.4% (81)
		41.2% (225)	28.6% (150)	28.6% (150)	100% (525)

< 4-35>

1		12.5% (8)	10.0% (10)	7.8% (5)	35.9% (23)
2		12.5% (8)	9.4% (6)	10.9% (7)	32.8% (21)
3		9.4% (6)	3.1% (2)	12.5% (8)	25.0% (16)
4		3.1% (2)	0.0% (0)	3.1% (2)	6.3% (4)
		37.5% (24)	22.5% (18)	34.4% (22)	100% (64)

, 2

,

, ,

(5)

가
 가
 가
 81.3% 가
 가

< 4-36 >

		34.4% (11)	15.6% (5)	28.1% (10)	81.3% (26)
		12.5% (4)	3.1% (1)	0.0% (0)	15.6% (5)
		3.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.1% (1)
	?	50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

< 4-37 >

(2001 11)

	520	466	5	42	401	18	54
	23	20		2	17	1	3
	1	1			1		

< 4-37>

1 4
 , 1 ,
 가
 < 4-38>
 . 25 56% 14
 , 20% 5
 8% 2
 2
 가 ,
 가 가 1
 가 81.3%가 .

< 4-39>

		가				
25 (100%)	14 (56%)	5 (20%)	2 (8%)	2 (8%)	1 (4%)	1 (4%)

6

가 가 < 4-40>
 가 29%가 .
 ,
 가

가
가 20% 가
가 , 14%
가
8.6% 가

< 4-40 >

①	2.9% (1)	8.6% (3)	8.6% (3)	20.1% (7)
② ()	5.7% (2)	2.9% (1)	5.7% (2)	14.3% (5)
③	5.7% (2)	0.0% (0)	2.9% (1)	8.6% (3)
④	11.3% (4)	8.6% (3)	8.6% (3)	28.5% (10)
⑤	5.7% (2)	5.7% (2)	2.9% (1)	14.3% (5)
⑥ 가	11.3% (4)	2.9% (1)	0.0 % (0)	14.2% (5)
	42.6% (15)	28.6% (10)	28.6% (10)	100% (35)

(6)

가

가

가

가

가

가

가

1

3)

40.5%

가

가

가 , . , . ,

. , . , . ,

, 가 .

< 4-41> .

		12.5% (4)	6.3% (2)	6.3% (2)	25.0% (8)
		21.8% (7)	6.3% (2)	12.5% (4)	40.5% (13)
		0.0% (0)	0.0% (0)	6.3% (2)	6.3% (2)
		3.1% (1)	3.1% (1)	3.1% (1)	9.3% (3)
		6.3% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.3% (2)
		3.1% (1)	0.0% (0)	3.1% (1)	6.3% (2)
		3.1% (1)	3.1% (1)	0.0% (1)	6.3% (2)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (31.3%)	100 % (32)

4)

28.1% 62.5%가
가

< 4-42>

		34.4% (11)	9.4% (3)	18.8% (6)	62.5% (20)
		12.5% (4)	6.3% (2)	9.4% (3)	28.1% (9)
		3.1% (1)	3.1% (1)	3.1% (1)	9.4% (3)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

· · ·

가

5)

가 (가)

23% 가 ,
 , 19%가
 12%가
 가
 ,
 ,
 가 ,
 ,

< 4-43>

	8.5% (7)	3.7% (3)	11.0% (9)	23.2% (19)
	3.7% (3)	6.1% (5)	0.0% (0)	9.8% (8)
	9.8% (8)	2.4% (2)	7.3% (6)	19.5% (16)
가	3.7% (3)	3.7% (3)	1.2% (1)	8.5% (7)
	2.4% (2)	4.9% (4)	6.1% (5)	13.4% (11)
	0.0% (0)	4.9% (4)	0.0% (0)	4.9% (4)
	7.3% (6)	0.0% (0)	4.9% (4)	12.2% (10)
	1.2% (1)	0.0% (0)	7.2% (6)	8.5% (7)
	36.6% (30)	25.6% (21)	37.8% (31)	100% (82)

가

< 4-44> 37.5%

가 , 15.6%

가 18.8%

< 4-44 >

?	-	12.5% (4)	0.0% (0)	25.0% (8)	37.5% (12)
	-	12.5% (4)	0.0% (0)	3.1% (1)	15.6% (5)
		6.2% (2)	12.5% (4)	0.0% (0)	18.8% (6)
		3.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.1% (1)
		15.6% (5)	6.3% (2)	3.1% (1)	25.0% (8)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

< 4-45 >

①		2.9% (1)	2.9% (1)	0.0% (0)	5.7% (2)
②	()	0.0% (0)	14.3% (5)	8.6% (3)	22.9% (9)
③		20.0% (7)	5.6% (2)	2.9% (1)	28.5% (10)
④	() 가	2.9% (1)	2.9% (1)	17.1% (6)	22.9% (8)
⑤		17.1% (6)	2.9% (1)	0.0% (0)	20.0% (7)
		42.9% (15)	28.5% (10)	28.6% (10)	100% (36)

가 5.7%
, 22.9% . 28.5%가
, 22.9%가
가 20% . ,

6)

< 4-11>
가 가 75 가
1 가 ,가
, , , ,
가
,16)
가 ,
< 4-46>
가 ,
CA-TV, ,

16) (2001),

< 4-46 >

	- (, , , 가 ,) - ()
	(,),
	- , , ,
	(,) -
	-
	,

가

가

가

가

가

7)

가

가

가 < 4-47> 1 126 .17) 2001 2 117 가

< 4-47> 가

가	
	- ,
	()
	가
	,
	가

17) 25

가 가
 , ,
 . , 가
 가
 < 4-49> .

< 4-49>

	, ,
	(,)
	- : () 가
	가

가

8)

, , -
 가 .
 , .
 , 가 ,
 , 가
 가
 가

< 4-50 >

가		9.4% (3)	6.3% (2)	3.1% (1)	18.8% (6)
		6.3% (2)	9.4% (3)	9.4% (3)	25.1% (8)
	가	6.2% (2)	3.1% (1)	6.2% (2)	15.5% (5)
		6.3% (2)	0.0% (0)	6.3% (2)	12.6% (4)
	가	6.3% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.3% (2)
	가	12.4% (4)	0.0% (0)	3.1% (1)	15.5% (5)
?		3.1% (1)	0.0% (0)	3.1% (1)	6.2% (2)
					100% (32)

18) B D

가
 < 4-50> 가 25.1% 가
 가
 18.8% . 가가 15.5% , 가
 가 15.5% . 가
 6.3% .
 가
 < 4-51> . 가 40%가
 가 34.3%
 , ,
 가
 가

< 4-51>

① - ()	20.0% (7)	14.3% (5)	5.7% (2)	40.0% (14)
② -	2.9% (1)	0.0% (0)	2.9% (1)	5.7% (2)
③ (가)	14.3% (5)	8.6% (3)	11.4% (4)	34.3% (12)
④	2.9% (1)	2.9% (1)	2.9% (1)	8.6% (3)
⑤	2.9% (1)	0.0% (0)	2.9% (1)	5.7% (2)
⑥	0% (0)	2.9% (1)	2.9% (1)	5.7% (2)
	42.9% (15)	28.6% (10)	28.6% (10)	100% (35)

.19)

가

가

3.

1)

(1)

가

가

가

< 4-52>

가

가

. 7.9%

가

19) '2001

< 4-52 >

	3.4% (3)	2.2% (2)	2.2% (2)	7.9% (30)
	11.2% (10)	7.9% (7)	6.8% (6)	25.9% (29)
③	13.5% (12)	10.1% (9)	10.1% (9)	33.7% (23)
④	11.2% (10)	10.1% (9)	11.2% (10)	32.5% (7)
	39.3% (35)	30.3% (27)	30.3% (27)	100 % (89)

< 4-53 >

①	0.0% (0)	7.7% (1)	7.7% (1)	15.4% (2)
	0.0% (0)	15.4% (2)	0.0% (0)	15.4% (2)
가	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
④	23.1% (3)	7.7% (1)	38.5% (5)	69.2% (9)
	23.1% (3)	30.8% (4)	46.2% (6)	100% (13)

가

가

가 .

가

가

(, 2001).

(2)

가

가

가

가

가

가

2)

68.7% 가 .

< 4-54>

가 ?		25.0% (8)	15.6% (5)	28.1% (9)	68.7% (22)
		12.5% (4)	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (4)
		6.3% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.3% (2)
		6.3% (2)	3.1% (1)	3.1% (2)	12.5% (4)
					100% (32)

(1)

20%, 35%,
45% .
2) (가
, , 가
가
< 4-55>
(37.2%)> (34.7)> (26.2%)>

(1.9%)

가

(34.7%)>

(20.5%)>

(18.6%)>

(16.7%)

< 4-55>

(가)

(가)				
①	13.4% (430)	10.9% (350)	12.8% (410)	37.2% (1190)
② ()	13.1% (420)	7.2% (230)	5.9% (190)	26.2% (840)
③ ()	19.4% (620)	6.9% (220)	8.4% (270)	34.7% (1110)
④	0.9% (30)	0.0% (0)	0.9% (30)	1.9% (60)
	46.9% (1500)	25% (800)	28.1% (900)	100% (3200)

< 4-56>

()

()				
①	6.4% (205)	5.9% (190)	6.3% (200)	18.6% (595)
② ()	8.8% (280)	5.6% (180)	6.1% (195)	20.5% (655)
③ ()	23.4% (750)	9.4% (300)	11.4% (365)	44.2% (1415)
④	8.3% (265)	4.1% (130)	4.4% (140)	16.7% (535)
	46.9% (1500)	25% (800)	28.1% (900)	100% (3200)

(2)

가 .

가 가

(45.8%)> (22.6%)>

(22.1%)> (9.5%)

< 4-57> (가)

(가)				
①	5.5% (170)	7.1% (190)	10.0% (310)	22.6% (700)
② ()	11.0% (340)	6.1% (180)	5.0% (155)	22.1% (685)
③ ()	25.4% (790)	8.7% (300)	11.6% (360)	45.8% (1420)
④	3.2% (265)	3.9% (130)	2.4% (75)	9.5% (295)
	45.2% (1400)	25.8% (800)	29.0% (900)	100.0% (3100)

, 가 (36.9%)>

(29.4%)> (13%)> (12.6%)>

(8.1%)가 가

가 .

< 4-58> ()

()				
①	0.0% (0)	4.2% (130)	3.9% (120)	8.1% (250)
② ()	4.2% (130)	5.3% (165)	3.5% (110)	13.0% (405)
③ ()	21.9% (490)	8.6% (235)	11.5% (185)	42.0% (910)
④	19.0% (590)	7.7% (240)	10.2% (315)	36.9% (1145)
	45.2% (1400)	25.8% (800)	29.0% (900)	100% (3100)

4.

1)

가

가

. 가
< 4-59> , 가 34.4%가

가

가

20)

20)

< 4-59 >

가

가 ?		15.4% (5)	0.0% (0)	3.1% (1)	18.6% (6)
		18.8% (6)	6.3% (2)	9.4% (3)	34.4% (11)
		9.4% (3)	12.5% (4)	12.5% (4)	34.4% (11)
		6.3% (2)	0.0% (0)	6.3% (2)	12.6% (4)
		50% (16)	18.7% (6)	31.3% (10)	100% (32)

(facilitation)

가

가

2)

가

< 4-60 >

	,
	, ,
	- (, ,)
	, , ,)
	, , , ,
	(官)
	- 가
	(, ,)
	, (-)
	, , ,

가

가

가

(官)

가 .

3)

가

, 가

가 가 .

가 .

< 4-61 >

	&
	()
	,
	(, -)
	(,) &

가

4)

가

가

< 4-62 >

① ()	8.6% (3)	5.7% (2)	0.0% (0)	14.3% (5)
②	0.0% (0)	8.6% (3)	2.9% (1)	11.4% (4)
③	8.6% (3)	2.9% (1)	0.0% (0)	11.4% (4)
④	5.7% (2)	5.7% (2)	14.4% (5)	25.8% (9)
⑤	20.0% (7)	5.7% (2)	11.4% (4)	37.1% (13)
	42.9% (15)	28.6% (10)	28.7% (10)	100% (35)

가 . 가 . 가 .
가 . 가 . 가 .
가 37.1%가 , 25.8%가 .
14.3% .
, 가 .

5)

가 .
가 . ,
,
. 가 ,
가 .
,
, , ,
가 .
가 가 .
가 .
가 .

< 4-63 >

① (, ,)	14.3% (5)	14.3% (5)	8.6% (3)	37.1% (13)
② (,)	14.3% (5)	8.6% (3)	5.7% (2)	28.6% (10)
③ (. ,)	14.3% (5)	5.7% (2)	14.3% (5)	34.3% (12)
	42.9% (15)	28.6% (10)	28.6% (10)	100% (35)

가

, ,
.

,

, ,

,

가

.

< 4-64 >

	,
	, , ,
	, ,
	&
	,

,
 , 가 ,
 , . ,
 .
 ,
 , .
 , ,
 .

< 4-65> , ,

	, 가
	()
	,

가 .

6) 가

,
 . 가 가
 가 (feedback) . 가 가 <

4-66> . 34.3%가 가
, 22.9%가 가 . 20%
. , 가 ,
가 가
가
가

< 4-66> 가

① ()	2.9% (1)	8.6% (3)	0.0% (0)	11.4% (4)
② 가	5.7% (2)	5.7% (2)	0.0% (0)	11.4% (4)
③	17.1% (6)	5.7% (2)	11.4% (4)	34.3% (12)
④	5.7% (2)	8.6% (3)	5.7% (2)	20.0% (7)
⑤ - 가	11.4% (4)	0.0% (0)	11.4% (4)	22.9% (8)
	42.9% (15)	28.6% (10)	28.6% (10)	100.0% (35)

5

1.

1999

255

467

가 ,

.
가

가

.
가

,

,

,

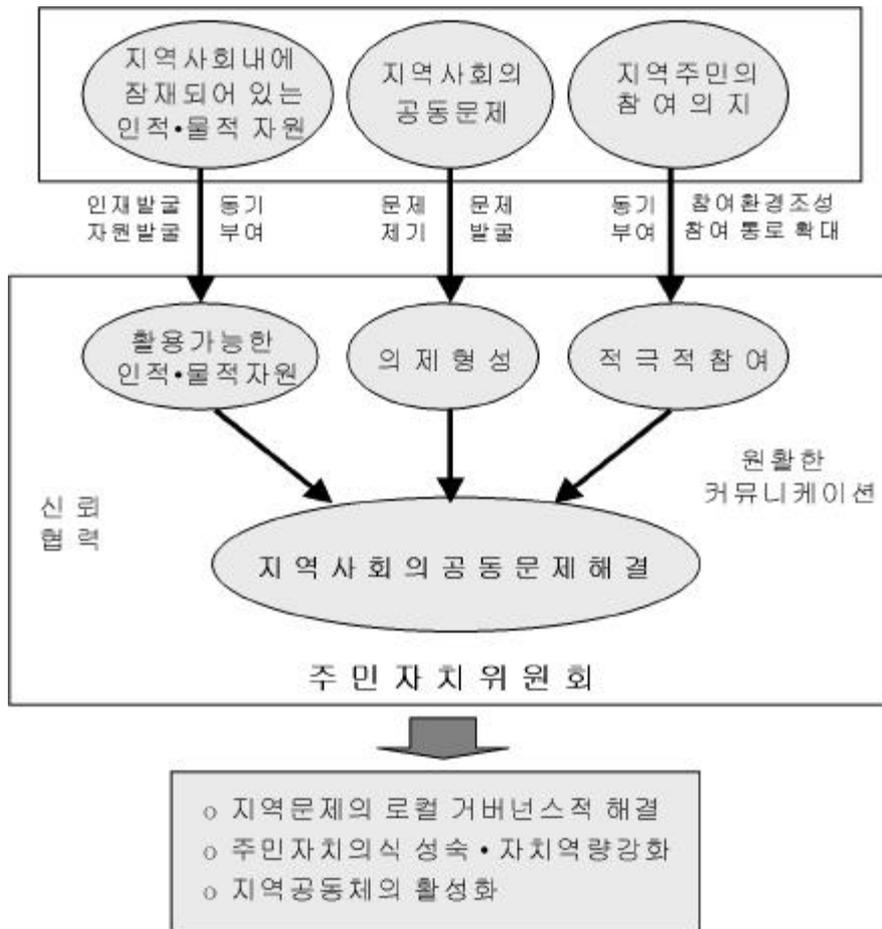
가

,

.

가

< 4-5>



< 4-5>

가

가

가

가

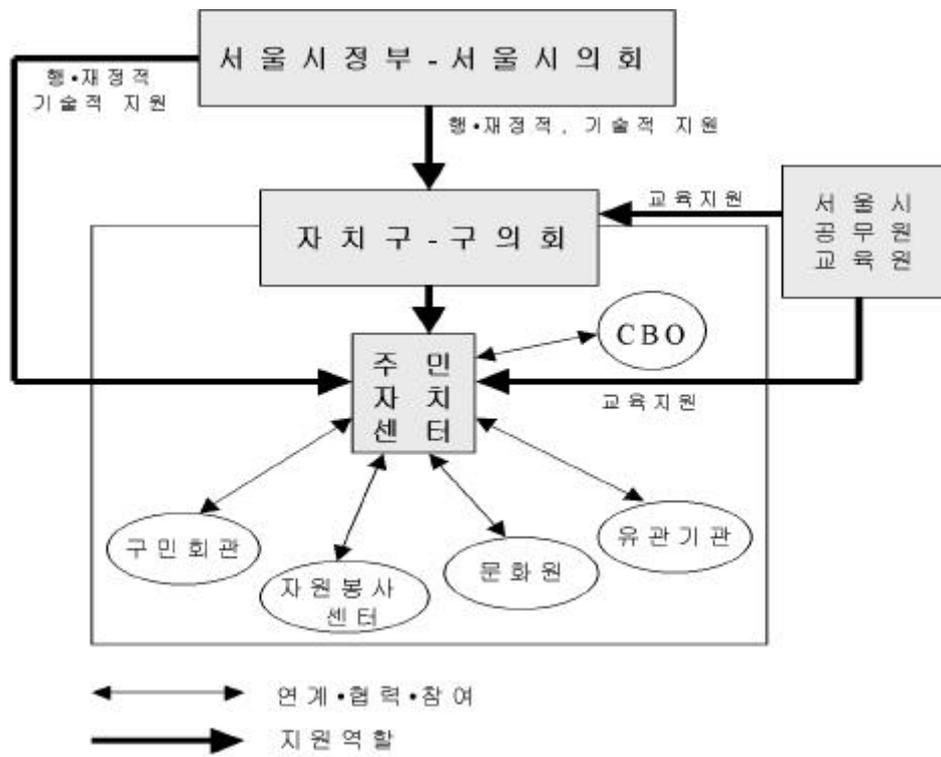
, ,
, 가 . , , , 가
가 ,
가 .
, .
, ,
, , , 가 .
, , , ,
, , , 가 , .
, , , ,
가 .
가 .
가 . 가가
가 가 가 가 가
가 .

2.

가

< 4-6 >

가



< 4-6 >

가

가 ,

· , ‘(가) ’
가 가
가 가

2) ,

· 가 .
· 가 ’ 2001 11
「2001
가 .

3)
2001 ‘ 가 -
‘ , 2 5 .

가

가

4)

21)

가

가

21) 가

1 가

5)

6)

7)

, , , , NGO, CBO

, 가

,
,

,

.

,

,

.

-

,

.

.

.

,

.

,

,

.

,

.

,

,

.

.

.

,

.

,

.

,

‘

’

,

,

가

가 .

가

第 5 章

1

가

2

5

:

(MBO, Management

By Objectives)

(Performance based budget)

가

가

(alignment worksheet)

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가(stakeholder based evaluation)

1 가

가 (participatory evaluation) 가 (stakeholder approach evaluation)가 (Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997; Mercier, 1997).

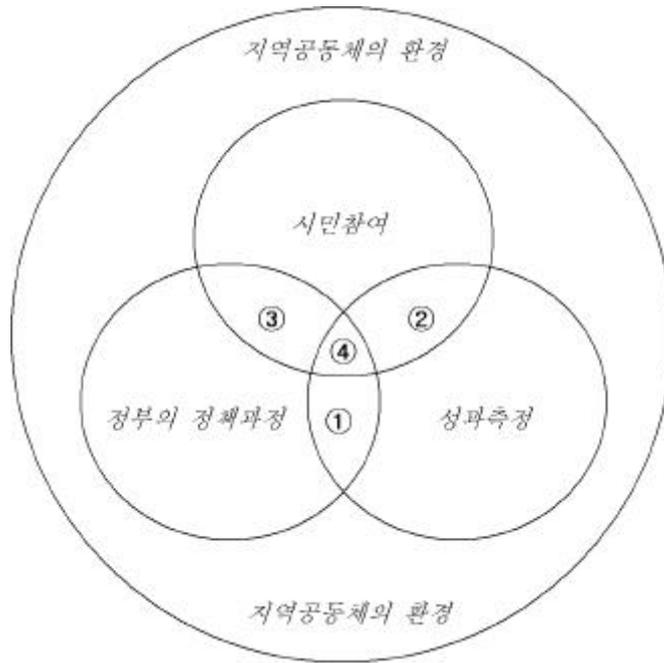
가 (Weiss, C., 1983) .22) , 가

가 가 가 가 가

가 (jargon) 가 (self-defensive) (Diamond, 1984, 1985). 가

1940 (Friedrich, 1940). 가

22) 가 가 (narrow, unrealistic, irrelevant, unfair, and unused) 가



< 5-1 > ,

1. (1)

가 가

가

가

(,)

2-3

5-6 가 가,

10 , 25

(City of Charlotte)

(Balanced scorecard)
1998).

가
(Kaplan, 1999; Syfert,

2. (2)

가

4 5 가
15 , 50 가

“ (agenda setter)”

가

(JCCI, Jacksonville Community Council Incorporated.

<http://www.jcci.org>).

(Sustainable State Project)

41

. 1999

가

3. (3)

, , 가
가
가
가
(community based
organizations) , 가 (Priority boards)

가

4. (4)

가
(City of Portland) . 95 7

가

(Silicon Valley Network)

(Santa Clara

County)

IT

2

1999 1 1 5
(Management by Objectives) 2000
2001

가 , 가 가
가 가 가
,
가 가
.” “
가 가, 가
가
가
가
(commitment)
가

가

,
가

,
가
가

(managerial technique)

가 가
가 (stakeholder based evaluation)
“ ”

[1] -

【 1】

目標管理						
2001 年度						
	1					
	2					
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
		()				

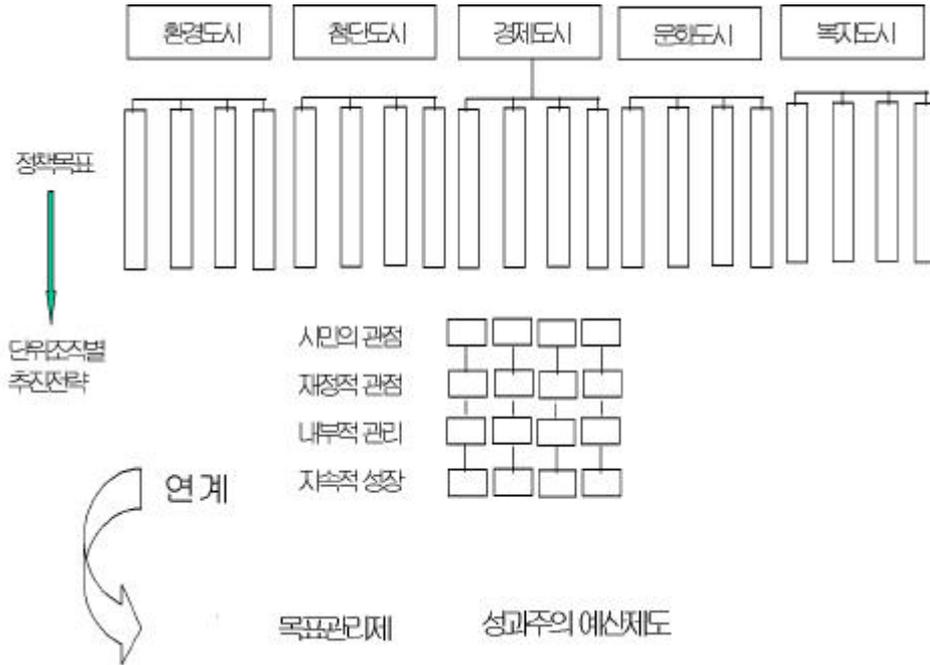
【 2】

		(,) , ,		가			
1	< > (,) , ,			0.4	1.2	20	
				0.4			
				0.2			
2	< >			0.4	1.1	20	
				0.4			
				0.2			
1	< >			0.4	1.0	15	
		「 」		0.4			
				0.2			
2	< > .			0.5	1.0	15	
				0.3			
				0.2			
3	< 가 >		가	0.4	1.0	10	
				0.3			
				0.3			
4	< 가 >		가	0.3	1.0	5	
			가	0.3			
			가	0.4			
5	< 가 >		가	0.4	1.0	5	
				0.3			
				0.3			
6	< >			0.4	1.0	5	
			가	0.3			
				0.3			
7	< >			0.5	1.0	5	
				0.3			
				0.2			
		()	(1 가)	(2 가)		100%	

“ (Community index)”

< 5-2>

“ (Seoul Index)”



< 5-2> ()

가 . 가
(strategic performance measurement system)

“ ” “ ” “ ”

plan) 가 . (Master

가 (, , ,)

가

(balanced scorecard) .

가 , (Kaplan & Norton, 1996).

가 .

가

(Seoul Index) .

第 6 章

1

2

3

4

6

1

가 . 가
가 가
가 ,

가?

가

가

2000

(groupthink)

1.

가?

1)

가

가

가

2)

:

(groupthink)

(isolated)

가

가

가

가

(Janis, 1972; Schafer & Crichlow,

1996).

가

가

(groupthink)

(attribution),

가(expectancy)

, 2001)

(antecedents) 가 가 .

(group insulation):

.

,

.

(lack of tradition of impartial leadership):

가

,

.

,

가

(lack of tradition of methodical procedure):

가 가

(group homogeneity):

,

(limited time):

가 가 .

(low self-esteem caused by recent failure):

(high personal stress): 가

(overestimation of the group):

(closed mindedness):

,

(pressures toward uniformity):

가

(group insulation):

가

(lack of tradition of impartial leadership):

가

(lack of tradition of methodical procedure):

가

가

(group homogeneity):

가

(limited time):

가

(low self-esteem caused by recent failure):

가

(high personal stress):

가
(overestimation of the group):

가
(closed mindedness):

가 가
(pressures toward uniformity):

가 가

가 가

가

가 ()

(pre-test)

90%가

(pre-test)

가

,24)

가

(qualitative research methods)

24) 1

(pre-test)

10

, 2

2

1.

2000 4 “ ”

< 6-1>, < 6-2> 1980
가 .

< 6-1> ()

	5	1	3	5	1	5	10	10	
	84 (31.7)	38 (14.3)	38 (14.3)	11 (4.2)	22 (8.3)	34 (12.8)	14 (5.3)	24 (9.1)	265 (100.0)
	72 (39.6)	23 (12.6)	51 (28.0)	7 (3.9)	10 (5.5)	15 (8.2)	2 (1.1)	2 (1.1)	182 (10.0)
	1,001 (57.3)	261 (15.0)	249 (14.3)	74 (4.2)	58 (3.3)	79 (4.5)	7 (0.4)	17 (1.0)	1,746 (100.0)
	1,157 (52.8)	322 (14.7)	338 (15.4)	92 (4.2)	90 (4.1)	128 (5.8)	23 (1.0)	43 (2.0)	2,193 (100.0)

: , 「 -2000. 6 」, 2000.

< 6-2> ()

	1959	1960	1970	1980	1990 1995	1996	
	7 (2.6)	9 (3.4)	8 (3.0)	22 (8.3)	72 (27.2)	147 (55.5)	265 (100.0)
	4 (2.2)	2 (1.1)	10 (5.5)	34 (18.7)	58 (31.9)	74 (40.6)	182 (100.0)
	39 (2.2)	83 (4.7)	102 (5.8)	565 (32.4)	352 (20.2)	605 (34.7)	1,746 (100.0)
	50 (2.3)	94 (4.3)	120 (5.5)	621 (28.3)	482 (22.0)	826 (37.6)	2,193 (100.0)

: , 「 -2000. 6 」, 2000.

< 6-3>

< 6-3> (2000 11)

				/		
		41	15	41	15	56
/		17	-	17	-	17
		3	-	3	-	3
		13	-	12	1	13
		5	-	4	1	5
/		1	-	1	-	1
		10	-	9	1	10
		12	-	10	2	12
		8	-	7	1	8
		24	-	20	4	24
		1	-	1	-	1
		24	-	23	1	24
		14	-	14	-	14
		1	-	1	-	1
		4	-	4	-	4
		2	3	3	2	5
		1	-	1	-	1
		5	-	5	-	5
/		2	-	2	-	2
		2	-	1	1	2
/		1	-	1	-	1
		1	-	1	-	1
		1	-	1	-	1
/		3	-	3	-	3
		196	18	185	29	214

: , 2000. 11.

1980 , 가 , 1990

(groupthink)
가

가

< 6-4> NGO 가?

	NGO	
	(%)	(%)
	48.4	31.8
	39.8	47
	5.4	11.5
	1.1	7.4

: (2001). 가 , 3

< 6-4>, < 6-5> 가

< 6-5> NGO

가

	()	(%)	()	(%)	()	(%)
NGO	74	17.3	108	50.0	182	28.3
NGO	147	34.3	14	6.5	161	25.0
	89	20.8	43	19.9	132	20.5
	91	21.3	46	21.3	137	21.3
	27	6.3	5	2.3	32	5.0
	428	100.0	216	100.0	644	100.0

: , (2000). “ NGO , ”

< 6-5>

“ ”

“ 가 ”

가

“ 20 30 . ”

가

?”

”

< 6-6 >

	NGO			
	35	31.0%	13	10.4%
	44	38.9%	42	33.6%
	10	8.8%	13	10.4%
	6	5.3%	29	23.2%
	8	7.1%	8	6.4%
	9	8.0%	16	12.8%
	1	0.9%	4	3.2%

: , (2001). “ NGO ”,

(closed mindedness)

가

“

”

“

”

가

2.

가 (,), 3 ()
 “(가) ” ,
 가 “
 ”
 가 (stated
 goal) , 가
 가
 가

< 6-7>

(:)

1996	720,421	69	10,441
1997	880,250	59	14,919
1998	658,043	62	10,614
1999	1,742,815	118	14,770
2000	1,634,503	114*	14,465**

* 2000 1 113 .

** 113

: (2001). 가 , 3

< 6-8> 2000 /

		(%)		(%)	
	42	17.9	22	19.3	1.9:1
	31	13.2	13	11.4	2.4:1
,	35	14.9	13	11.4	2.7:1
	22	9.4	12	10.5	1.8:1
	22	9.4	14	12.3	1.6:1
,	3	1.3	1	0.9	3.0:1
	32	13.6	15	13.2	2.1:1
	27	11.5	12	10.5	2.3:1
	17	7.2	10	8.8	1.7:1
	4	1.7	2	1.8	2.0:1
	235	100.0	114	100.0	2.1:1

: (2001). 가 , 3

< 6-9> 2000

(:)

	*		*			(%)
				(%)		
(22)	1,677,643	76,257	529,563	31.6	311,585	58.8
(13)	611,793	47,061	313,430	51.2	175,300	55.9
(13)	511,133	39,318	317,630	62.1	168,900	53.2
(12)	512,160	42,680	262,245	51.2	177,200	67.6
(14)	471,220	33,659	292,281	62.0	209,900	71.8
(1)	68,420	68,420	30,000	43.8	27,000	90.0
(15)	630,063	42,004	336,837	53.5	211,800	62.9
(12)	408,057	34,005	255,952	62.7	172,600	67.4
(10)	713,526	71,353	240,772	33.7	167,268	69.5
(2)	108,057	54,029	60,000	55.5	51,000	85.0
(114)	5,712,072	50,106	2,638,710	46.2	1,672,553	63.4

*

: (2001). 가 , 3

가

가? < 6-10>

< 6-10> NGO가

가?

	NGO	
	(%)	(%)
	16.1	14
	74.2	65.4
	7.5	19.4
	0	13.4

: (2001). 가 , 3

가 , 70%
30% .

. < 6-11>

< 6-11> 5

?

	NGO	
	(%)	(%)
	79.6	19.8
	15.1	53.9
가	0	18
	0	5.5

: (2001). 가 , 3

가

< 6-12>

< 6-12> 2000

		/		/	/	
(22)	14	4	4	18	13	2
(12)*	11	1	6	4	3	4
(13)	7	7	2	5	10	7
(12)	7	3	-	3	10	2
(14)	11	5	-	8	9	1
(1)	1	-	1	-	1	-
(15)	11	5	2	4	7	4
(12)	10	4	5	10	4	1
(10)	6	3	3	4	3	2
(2)	1	2	-	1	2	1
(113)	79	34	23	57	62	24

* 1

: (2001). 가 , 3

“

” “

”

가

가

1.

11

15

“

”

가 , 가

2.

9 6

7 ()

가

3.

가 . 가 .
 , 가 .
 10
 ,
 ,
 .
 ,
 가 .
 2002
 10
 “
 ”
 ,
 . < 6-13> 가 가 2000 가 .
 가 가 .

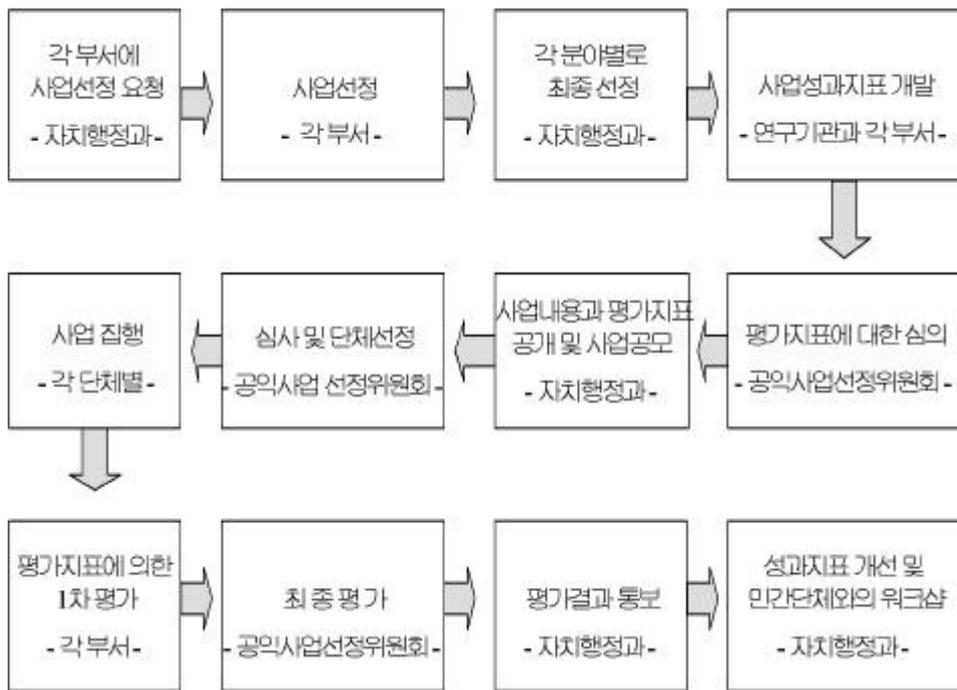
< 6-13> 가 : 20

가	가		
	1) 가	3.3	3.35
	2)	3.4	
	3) 가	3.7	3.85
	4) 가	3.9	
	5) 가	3.8	
	6) 가 가	4.0	
	7) 가	3.8	3.48
	8) 가	3.5	
	9) 가	3.4	
	10) 가	3.2	
	11) 가	4.1	4.00
	12) 가	3.9	
	13) , , 가	3.5	3.40
	14) 가	3.3	
	15) 가 가	3.4	
	16) 가	3.5	3.63
	17) 가	3.6	
	18)	3.8	
	19) 가	3.5	3.45
	20) 가	3.4	
		71.7	3.59

: (2001). 가 , 3

10 , 가
 , < 6-1>
 가 .
 “ ” 가

가 가
 가 “ ” 가 가
 가
 가
 1
 2 가 ,



< 6-1 >

()

第 7 章

7

1980 1990
, 21
가

(by the bureaucrats, of the bureaucrats, for the people)

가
가

“ (思惟) (存在) ”
()
()

가
(governance)
가 가

“ ” 가 “ 가?”
가?, “ 가?”
“ 가?”

“ ” “ ” , ,
 , “ ” .
 가
 ,
 가 - , , -
 , , ,
 가
 가 , “ ”
 가 , .
 ,
 . 1960
 “ ,
 ”가 가 .
 가



(2001). “ ”, 『 』 151 .

(2001). : , .

, , , , , (1998). , , Peter
Guy's The future of governing: four emerging models.

(2001). “ (1)”, 『 』 152 .

(2001). “ (2)”, 『 』 153 .

(2001). “ ”, 『 』 155 .

(2001). “ ”, 『 』 , .

(2001). “ ”, 『 』 154 .

(2001). “ : ”, 『 』 149 .

, (2001). NGO ,
(2000), , .

(2000). . 2000
.

(2000). “ ”, 『 』 45 .

(1999). . . , .

(1998). . . (I), .

(2000). NGOs() . 2000
.

, (1997). “ ”, 『 (Governance) 』 ,
가

, (2000). “IMF (Governance) ”, 『 』 9

2 . pp5-21.

(2000), “ , ”
「Post-IMF Governance」 .

(2000). “21 ”, 「21C 」 ,

(2000). “ (Local Governance) ”, 「
」 , . pp.33-47.

(2001). “ ”, 「 」 ,

(2000). “ ”, 「 」 45 .

(2000). NGO , 2000

(2001). 가 ,

(2000). “ : 21 ”,
「 」 38 . pp.161- 190.

(2000). NGO , .

(2001). “ ”, 「 」 151 .

(2000), “ ”, 「 」 45 .

(2001). “ ”, 「
」 152 .

(2001). “ - ”, 「
」 152 .

(2000). “ ”, 「 」 45 .

(2000), “ ”, 「 」 45 .

(2001). “ ”, 「 」 151 .

(2001). 2000 가 , 3 .

- (2000). “ ”, 『 』 45 .
- (2001). “ : ”, 『 』 150 .
- (2000). “ ”, 『 』 45 .
- (2001). . 2001
- (1999). . .
- <http://www.grassroot.net>
- <http://www.grassroot.net/2001>
- <http://mogaha.go.kr>
- , 10 19
- “ ” <http://weekly.chosun.com/news/html/200010/200010170049.html>
- “ ”
- <http://weekly.chosun.com/news/html/200010/200010170052.html>
- Atkinson, A., Waterhouse, J. & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review, spring. pp.25- 37.
- Banner, Gerhard (1999). “From Government to Governance: German Local Authorities between Regulation, Service Provision and Community Development”, Governance and Local Autonomy in the 21st Century, on Academic Symposium of Research Institute for Public Administration at Hanyang University, Seoul.
- Blom-Hansen, J. (1997). A new institutional perspective on policy networks. Public Administration, Vol.75. pp.669- 693.
- Charislip, D. & Larson, C. (1994). Collaborative leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- Choi, Byung-Dae (1999). “Paradigm Shift in a Local Government: The Case of Anti-corruption Programs in the Seoul Metropolitan Government”, Governance and Local Autonomy in the 21st Century, on Academic Symposium of Research Institute for Public Administration at Hanyang University, Seoul.

- Clarkson Center for Business Ethics(2001). Principles of stakeholder management.
<http://mgmt.utoronto.ca/~stake/Principles.htm>
- Desai, R. & Goldberg, I. (2000). Stakeholders, governance, and the Russian enterprise dilemma, *Finance & Development*, Vol.37, No.2. 14- 18.
- Diamond, M. (1985). The social character of bureaucracy: Anxiety and ritualistic defense, *Political Psychology*, 6(4), 663-679.
- Diamond, M.(1984). Bureaucracy as externalized self-system: A view from the psychological interior. *Administration & Society*. 16(2), 195-214.
- Donnelly, M.(1999). Making the difference: quality strategy in the public sector. *Managing Service Quarterly*, 9(1)
- Epstein, P., Wray, L, Marshall, M., and Grifel, S. (2000). Engaging citizens in achieving results that matter: a model for effective 21st century governance. (<http://www.citizensleague.net/cl/ SLOAN/whole.htm>)
- Evans, P. (1996). Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. *World Development*. 24(6). 1119- 1132.
- Fischer, F. (1995). *Evaluating Public Policy*. IL: Nelson-Hall Publishers
- Friedrich, C. (1940). Public policy and the nature of administrative responsibility. In *Public Policy*, C. Friedrich & E. Mason (eds.) (pp3-24) MA: Harvard University Press
- Gates, C.(1999). Community governance, *Futures*, Vol.31. No.6. 519-525.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. March-April.
- Heady, F. (2001). *Public Administration: comparative perspective*. NY: Marcel-Dekker.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resource*. 6th ed. N.J.: Prentice Hall.
- Hindmoor, A. (1998). The importance of being trusted: transaction costs and policy network theory.
- Janis, L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School

Press.

Kaplan, R. (1999). City of Charlotte. Harvard Business School case study 9-199-036.

Lasker, R., Weiss, E., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: A practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Milbank Quarterly*, Vol.79, No.2. 179-205.

Mercier, C. (1997). Participation in stakeholder-based evaluation: A case study. *Evaluation and Program Planning*. 20(4). 467-475.

National Partnership for Reinventing Government (2001). Balancing measures: Best practices in performance management.

[<http://www.npr.gov/library/papers/bkgrd/balmeasure.html>]

Pierce, J., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations, *Academy of Management Review*. Vol.26, No.2, 298-310.

Pierre, J. (2000). Introduction : understanding governance. In *Debating governance*, Jon Pierre (ed.) NY: Oxford University Press.

Pierre, J. & Peters, G. (2000). *Governance, Politics, and the State*, NY: Macmillan Press.

Plumptre, T. & Graham, J. (2000). *Governance in the new millennium: Challenge for Canada*. Institute on Governance. <http://www.iog.ca>

Rhodes, R (1996). *The New Governance: Governing without Government*, *Political Studies*. XLIV: 652-667.

Rhodes, R. (2000). *Governance and public administration*. In *Debating governance*, Jon Pierre (ed.) NY: Oxford University Press.

Schafer, M. & Crichlow, S. (1996). Antecedents of groupthink: a quantitative study. *Journal of conflict resolution*. Vol.40. No.3. pp.415-435.

Schneider, A. & Ingram (1997). *Policy design for democracy*. University Press of Kansas.

Syfert, P. (1998). *Decision making in the age of accountability*. A conference paper for the *Managing for Results Conference*. Austin, Texas.

UNDP(1997) *Decentralized Governance Programme*, pp. 7-8.

(<http://magnet.undp.org/Docs/dec/DECEN923>)

- VanSant, J. (2001). Cooperation for good governance. Terry Sanford Institute of Public Policy at Duke University. APPROPRIATE
- Wallis, J. & Dollery, B. (2001). Government failure, social capital, and the appropriateness of the New Zealand model for public sector reform in developing countries. *World Development*, Vol.29, No.2. 245-263.
- Weiss, C. (1983). The stakeholder approach to evaluation: origins and promise. In *Stakeholder-based evaluation: new directions for program evaluation*, no.17. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, G. (1999). Institutional capacity and metropolitan governance: the greater Toronto area. *Cities*, Vol.16, No.3, 171-180.
- Yukl, G.(1989). *Leadership in organizations*. 2nd ed. NJ: Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review*, May-June.



1 .

2

2

[1] .

[1] . ()

NGO 他 ()

-
-
-
-

- (20), (10), (21 :).
- (,)
- (101가)
- (, , , , , 가)
- (, . ,)

-
-
-
- ()
- 가 10,067)
-
- 가

- : .
가 .
- Key Word , , .
가 .

-
- ,
- 가 .

- , 가 .
- , ,
가 .

[2]

()

NGO 他 ()

가
- .
-
- 3 ,
-

: 97.6 98.4
- . (, 3)
- 3
- (. ,) &
- 3 (12)
- (27 19)
- 3 , , (.)
- (2)
- (221484)
- 3
- 3 ()
- ,
- (19 14)
-

- ()
 - , , &
 - 가 ,
 - ,
 - .

- : 3
 - Key Word , ,
 - 가
 - 3 .
 - , , ,
 - .

- . , 3
 , 6 가

- . (, ,) ,
 - 가 ,
 , .

[3] ()

	()
NGO 他	

-					
-	가		, 10		가 가
-			300m		(96.10)
-	4,5,6				110
	603	300			
	300m	2km		13	가

-					
	가		.		(
	bigdeal)				
-					21
-			.		
-	14		,	,	,
-			.		
-	2000.6		,	,	,
-	8		-		

- , , ,
- (2000.7.10)
&

- ,

- , ,

-
- , 가 30% , 63%,
.
.

[4] (, ,) ()

NGO 他 ()

- , , 1
- 90 .
- 97

- , .
- ,
- .
-

-
-

- () ()
- ()

- (, , ,)

- (&)가
 , 가 .
 가 . ,
 가 . ,
 가 . ,
 8 가 . 5 가 . 98
 가 가

[5]

()

NGO 他 ()

-
-
-
-
-

-

-
· 1997 40 136 , 1998 28 91 , 1999 8 37 , 2000 5
22
-
· 2 . 1 13 ,
가 , 가 , .

- , ,

- ,
- , 가 .
- .

- . 가 가

[6]

()

NGO 他 ()

- 1994
- 1996 5 30
- 가 , ,
- 1996 11 가 (1996.5- 1996. 11) 6

- '96 5 , 30
- '96 11 13 , , 1993 10 1996 11

-
-
-

- 가
- ()
- ,
-

- 가
-
-

- ,
- 가
- ,
- 가
- 가
- 가
- 가

[7]

()

NGO 他 ()

- 20
(Napa) 794 . .
100
-

- 1994 , 50
- , , , ,
,
-
- 1996 “ ” 57
,
-
가

- 1994
,
-
-
-

-
-
-
,
,
-

-
-

-
-
-
가
가 , 가
가
가
-
가
,
,

[8]

()

NGO (,)

- 가
- 1988 2 , 가 가
-
- 2 : 가 , ,
· , 가 , , : , ,
· 가 , , ,
- , ,

-
-
- , 가
- ‘ , 8
1998 6 4
PG&E 가

-	1999	8	PG&E	,
		가	3	16,000
			2002	
-				가
		21		

-				
-				
-				
-				

-				
-				

-			가	가
-				
-			가	가

[9]

()

NGO ()

- 1979 (community information utility)
- , 1980

- 가 , 1980
- ,
- ,

- ' , 가
· 1995 40% 60%
- 1990 ,
- , ,
- ,
- , 가

- 가 , 가
- 가
- 가
- 가
- 가

-
-
-

[10] . (Lille)

NGO 他 ()

- 17%
- . TGV
, 가

- (ADUL):
- (APM): 가
- (CBE): , , 가
- (CGL): , 가, ,
, 가
- (Eurallie) :
- (Euratechnologie) : 가
가

-
-
- 가

- : 1
(Mauroy)
가

- 가

- 가 가
가 가 가

[11] (Porto Alegre)

NGO 他 ()

- 1970 () ()
- 1988
-

· 1 (3 15 -5)
-
-
· 2 (6 -7 15)
-
· 3 (7 16 -9)
- 가 가
· 4 (10 -12)
- 가 ,

- 1989	1993	가	14,000	
1998	110,000	가		
-	가			2%
	40%			
-		1989	1996	7 가
-	100		Porto Alegre	

-		가	
-			가

-		
-		가

-		가
-		가

[12]

((Pikine))

NGO 他 ()

- 1996 Pikine
-
NGO ENDAT ENDA ecopop (Projet de Ville)

Projet de Ville
· (Forum de concertation)
- 16 , , , , , ,
· (Comités locaux de suivi)
-
· (Commissions thématiques spécialisées)
- 가가 5

-
-
-
-

- NGO ENDA ecopop

-
- Projet de Ville

- 3 가 가 가
-
-

[2]

(Delphi)

?

(SDI) 2001

“

”

가

가 (Delphi)

2

, 2

. 1

2001 10 20

」

, E-mail Fax

02-726-1052

: 10 20 (Fax E-mail)

: (. SDI)

: (SDI)

: (02) 726-1052

E - m a i l : hskang@sdi.re.kr, hykim@sdi.re.kr

F A X : (02) 726-1245

: 4-5

2001 10



.

1.
 , . ,
 .
(stated goals)-
 , . , -
 가
 , .

2. 1 ?
 .

.

3. , , , .

	()		
	1. 2. 3. 4. 5. 6.		
	() ()	&	
.		가	

6.
가 . (,
, ,) ?

. ,

7. 가가
가 가 . 가
가 .

10.

. , .

.

11.

(, 5), (, 1) . , . , .

.

12.
.
(
.)

7 , 15] ' [가 가	
]- [17	가	
. [10] . , ,	() .	⇒
가 [7 , 12]	가	

13.

() 가 . 가
가 , , 가,
가 .

14.

1500

1

, , .
가 가 . ,
 . ()
 ?
 , , ,
 . (.)

[3]

(Delphi) II

?
(SDI) 2001 “
”
가
가 (Delphi) 1 , 2
2001 11 28
02-726-1052
: 11 4 (Fax E-mail)
: (SDI)
: (SDI)
: (02) 726-1052
E - m a i l : hskang@sdi.re.kr, hykim@sdi.re.kr
F A X : (02) 726-1245
: 4-5
2001 11




1. () ,
 , 가)
 ? () 가

()



2. 가 가
 ?()

① .

② . ()

③ .

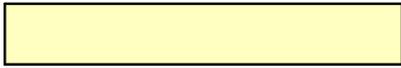
④

⑤

⑥ 가

3. “ 가
 , ,
 ”
 가 ? ()

- ①
- ②
- ③
- ④ .
- ⑤



4. “ ”
 .

5. “ ” 가 .
 ()
 가
 ? (가) ()

- ①
- ②
- ③ .
- ④
- ⑤ 가
- ⑥
- ⑦ ()

6.

가

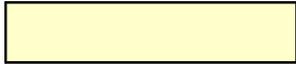
.(가) ()

①

②

③

④



7.

?(3 가)()

() , , , ,

() ,

③

() , , , ,

④

() , , , ,

7-1. [7 ①]

가

() ,

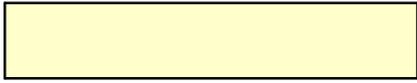
& 가 ? ()

①

가 ()

④

⑤ () ()



8. (가)
(가) ()

가

9. ? ()

①

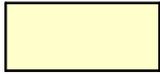
② ()

③

④ ()

가

⑤



10. 가 ?

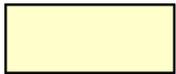
()

- ① (, ,)
- ② (,)
- ③ (,)



11. 가 , , - ?()

- ① - ()
- ② -
- ③ (가)
- ④
- ⑤ ()
- ⑥



12. 가 가 . ? ()

- ① () ④
- ② ⑤
- ③ .

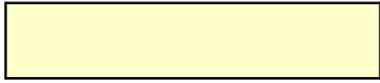
가

13. , ,
 . , 가가
(feedback) . 가 가
 ? ()

- ① () ④
- ② 가 ⑤ ()
- ③

14. 가 가
가 가
) ? (- 가

- ①
- ②
- ③ ()
- ④ , ,
- ⑤ 가
- ⑥ ()가



15. ()

,
(100% .)

1)

가

	()	()	
()	()	()	()

()

	()	()	
()	()	()	()

2) ()

가

	()	()	
()	()	()	()

()

	()	()	
()	()	()	()

- . . -

200 1-R- 19

2001 12 31

100- 250

4- 5

: (02)726- 1079

: (02)726- 1245

ISBN 89- 8052- 243- 6- 93320