# 정책정보멘토링서비스 매뉴얼

2014. 12



## 제 출 문

#### 국립세종도서관장 귀하

본 자료는 "정책정보멘토링서비스"의 최종 매뉴얼로 제출합니다.

## 2014, 12

■연구책임자 : 곽승진(충남대학교 문헌정보학과 교수)

■공동연구원 : 노영희(건국대학교 문헌정보학과 교수)

강정 아 (건국대학교 문헌정보학과 겸임교수)

■연 구 원:김동석(건국대학교 문헌정보학과 박사과정)

우경제(충남대학교 문헌정보학과 석사과정)

김 동 준 (건국대학교 문헌정보학과 석사과정)

심 재 윤(건국대학교 문헌정보학과 석사과정)

정 은지 (건국대학교 문헌정보학과 석사과정)

이 연구는 2014년도 국립세종도서관 연구개발비로 수행되었으며, 본 연구에서 제시된 정책 제안이나 의견 등은 국립세종도서관의 공식의견이 아니라 본 연구진들의 개인 견해임을 밝혀 둡니다.

제 1 장 정책정보멘토링의 이해	
1.1 정책정보멘토링의 개념	
1.2 정책정보멘토링의 목적	13
1.3 정책정보멘토링의 환경 및 요구분석――	15
1.4 정책정보멘토링의 기능 및 기대효과――	18
1.5 활용 유의사항	22
제 2 장 정책정보멘토링 모델	
2.1 정책정보멘토링의 관계발전의 과정	27
2.2 정책정보멘토링의 운영모형	
제 3 장 정책정보멘토링의 구성요소	
M 0 0 0 10 1 1 0 1 1 0 1 1 0 1 1 0 1 1 0 1	
3.1 인적 구성요소	38
3.2 내용적 구성요소	
0.2 10 1 0 1 1	40
제 4 장 정책정보멘토링서비스의 프로	트그램 실제
4.1 준비단계	51
4.1 문미단계 4.2 모집 및 교육	
4.2 모습 및 교육 4.3 결연(매칭)	
4.4 활동	
4.4 월등 4.5 평가	
4.0 8/1	

## 제 5 장 성공적인 정책정보멘토링 기술과 전략

5.1	성공적인 멘토가 되기 위한 기술과 전략7	3
5.2	멘토링 관계의 사이클7	4
5.3	멘토링 역할수행을 위한 주요 기술7	5
5.4	성공적 멘토링 프로그램 계획을 위한 3단계 전략――――7	7
5.5	정책정보멘토링 전망과 대안7	8
참	고 문 헌8	0

#### 부록

[부록 1]	정책정보멘토링 활동 신청서 ————	- 83
[부록 2]	정책정보멘토링 활동 멘티 신청서 —————	- 84
[부록 3]	정책정보멘토링 활동 멘토 서약서 —————	- 85
[부록 4]	정책정보멘토링 활동 멘티 서약서 —————	- 86
[부록 5]	정책정보멘토링 협약서	- 87
[부록 6]	정책정보멘토링 활동계획서 ————	- 88
[부록 7]	정책정보멘토링 활동일지	- 89
[부록 8]	나의 커리어 플랜	- 90
[브로 0]	전채정부메트리 활동보고서 ————	<b>–</b> 91

## 표 차례

〈표 1〉 멘토링 유형 및 내용	29
〈표 2〉정책정보멘토링서비스 운영 시 필요한 인적요소	
〈표 3〉주제분야별 전문기관 및 전문가 멘토 풀	54
〈표 4〉 온라인을 통한 멘토링신청 및 위촉 절차	56
〈표 5〉 멘토 교육 시 다루는 주제	60
그림 차례	
〈그림 1〉정책정보멘토링서비스 운영모형(안)	30
〈그림 2〉 정책정보멘토링 대상의 단계적 확장	31
〈그림 3〉국립세종도서관'정책정보멘토링서비스'홈페이지	
〈그림 4〉 정책정보멘토링서비스의 인적구성요소 관계	39
〈그림 5〉 멘토-멘티 결연활동 방법 예시	45
〈그림 6〉 멘토링 활동의 적용 방법	47
〈그림 7〉 멘토링 교육계획	59
〈그림 8〉 멘토링 결연과정 도식화	
〈그림 9〉정책정보멘토링 활동 유형	66
〈그림 10〉 정책정보멘토링서비스 과정	

〈그림 11〉 멘토링 관계의 사이클 ……………………………… 74

# 제 1 장 정책정보멘토링의 이해

- 1.1 정책정보멘토링의 개념
- 1.2 정책정보멘토링의 목적
- 1.3 정책정보멘토링의 환경 및 요구분석
- 1.4 정책정보멘토링의 기능 및 기대효과
- 1.5 활용 유의사항

## 제1장

## 정책정보멘토링의 이해

### 1.1 정책정보멘토링의 개념

멘토링의 가장 일반적인 의미는 상대적으로 경험과 지식이 많은 사람이 대상자를 꾸준히 지도하고 조언하면서 직무에 대한 지식과 기술을 전해주고 상담을 통해 그 대상자의 실력과 잠재력을 향상시키거나, 자신감을 갖도록 해주며 경력개발을 돕는 체계를 말한다. 여기서 멘토링의 주도적 역할 즉, 지도와 조언을 하는 사람을 '멘토(mentor)', 지도 또는 조언을 받는 사람을 '멘티(mentee)'라하며, 그 활동 과정을 멘토링이라고 한다.

정책정보멘토링서비스는 정책정보서비스 기관 실무자 또는 정책분야별 전문가들이 '멘토'가 되어 정책분야 관계부처 공무원이나 정책연구자들인 '멘티'에게 정책 입안, 수립, 결정 등의 업무에 필요한 각종 정책정보에 대한 전문적인 정보와 노하우, 아이디어 등을 공유하고 상담하는 서비스를 의미한다. 즉정책정보서비스 이용자와 제공자 간의 협력 체제를 구축함으로써 인적 정책정보 공동체를 형성하고, 정책정보의 공동이용을 통해 효율적이고 합리적인 정책결정을 지원할 수 있는 활동 과정을 의미한다.

멘토링은 한 번의 개입이 아니라 오랜 기간 형성되는 일련의 관계적 경험이다. 멘토에 의해 멘티 스스로가 자기주도적으로 자신의 잠재력을 발휘하고 자기주도적으로 발전의 단계에 도전하며 결과를 성취하도록 도움을 주는 연속적인 관계이다. 따라서 정책정보멘토링에서도 멘토와 멘티의 '관계'가 중요하다. 정책정보멘토링의 목표와 긍정적인 발달 산물은 정책분야 관계부처 공무원 또

는 정부부처 소속 연구소 연구원 등을 포함하는 멘티와 정책정보서비스 기관 실무자 또는 정책분야별 전문가인 멘토 간의 상호적인 발달관계를 통해서 도 출될 수 있다.

정책정보멘토링의 내용은 멘티 뿐만 아니라 멘티나 멘토 모두의 전문성 및 관심주제에 도움이 될 수 있도록 구성하여야 한다. 특히, 멘티 · 멘토가 정책정보서비스 기관 실무자 또는 정책분야별 전문가, 정책분야 관계부처 공무원이거나 정부부처 소속 연구소 연구원이라는 특수성을 감안하여, 멘티의 정책 입안, 수립, 결정 등의 업무와 관련된 멘토링의 초점을 맞추어야 한다. 또한 멘토링을 통해서 필요한 정책정보에 대해 보다 전문적인 정보와 노하우, 아이디어 등의 공유가 가능하도록 함으로써 이들 전문가 그룹간의 상호적인 발달관계를 통한 전문참고사서 육성과 전문참고서비스로의 연계 활동이 이루어질 수있도록 구성되어야 한다. 그러나 간과하지 말아야 할 것은 정책정보멘토링서비스가 멘토와 멘티 모두에게 효율적인 정책정보서비스가 제공될 수 있도록하기 위한 광범위한 정책정보서비스 체계를 구현하고자 하는 활동이어야 한다는 점이다.

이 외 멘티와 멘토가 지속적인 만남을 통해 교류할 수 있는 다양한 기회즉, 일대일 관계뿐만 아니라 멘토링 관계에 도움이 될 수 있는 소집단 및 단체 활동을 제공할 수 있어야 한다. 예를 들어 멘토링 과정에서 멘토를 위해제공되는 적절한 중간연수 및 다양한 멘토 팔로우 자원 및 커뮤니티 구성, 워크숍, 설명회 등 이 때 멘토·멘티가 시·공간적 제약을 받지 않도록 온라인멘토링 시스템을 구현하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다.

이에 본 연구에서는 국립세종도서관의 주요 서비스인 정책정보서비스의 활성화 및 효율적 제공을 위하여 정책분야별 연구자정보원을 구축하고, 전문가그룹을 활용한 전문참고봉사서비스 연계 방안을 모색하고자 한다. 이 과정에서 정책정보멘토링서비스를 운영함으로써 선행연구에서 제시되었던 멘토링서비스 효과성 등을 유도하며, 정책정보원을 구축함에 있어 무엇보다 중요한 관련기관 간 즉, 공공기관 자료실간 협력모형으로서 정책정보멘토링서비스 운영모형을 제안하고자 한다. 또한 이를 통해 국립세종도서관을 중심으로 정책정보서비스를 개선시키며 편리하고 효율적인 정책정보서비스 체제를 구현하고자하였다.

### 1.2 정책정보멘토링의 목적

정책정보멘토링서비스의 목적은 정책정보멘토링을 통해 정책정보서비스 이용자와 제공자 간의 협력 체제를 구축함으로써 인적 정책정보 공동체를 형성하고, 정책정보의 공동이용을 통해 효율적이고 합리적인 정책결정을 지원하고자 하는 것이다. 정책정보멘토링서비스의 목적을 세분화하여 제시하면 다음과같다.

첫째, 정책정보관련기관 간의 협력네트워크를 구축하고 주제분야별 전문참고서비스를 연계하는데 있다. 정책정보관련기관 협력네트워크는 정책정보관련기관 간의 공동체를 형성함으로써 전문가 인력 풀을 구축하고, 기관 네트워크의 구축과 활용을 통해 정책정보의 공동이용 가능성을 제공할 것이다. 또한협력네트워크 내에서 구축된 인력 풀을 기반으로 정책분야별 전문가 발굴에의한 국가정책정보인프라를 구축하여 정책정보참고사서 육성, 정책정보서비스시스템 정비와 계층적 전문화를 통해 정책 입안, 수립, 결정에 보다 효율적이고 합리적이며, 전문적인 정책정보서비스를 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 정책정보관련기관과 이용자와의 명확한 커뮤니케이션을 통해 신규 정책정보교류 및 새로운 패턴의 정책정보콘텐츠를 개발하는데 있다. 정책정보생산기관들이 분산되어 있어 야기되는 타 기관의 정보운용방식이나 체제, 서비스 방법 등의 정보를 입수하고 활용하는데 한계점을 정책정보멘토링서비스를통해 해결할 수 있게 된다. 즉 해당 기관의 운영서비스의 실무적인 경험과 정책정보의 생성, 운용, 서비스 내용 등을 알 수 있다. 이를 기반으로 소속 기관공무원·연구원 등 특정 이용자의 업무 성향, 정보 활용 행태 파악하며, 수집된정책정보의 축적과 융합으로 새로운 패턴의 정책정보콘텐츠 개발 및 창출이가능해지게 될 것이다. 결과적으로는 정책정보멘토링 서비스를 통해 보다 질높은 정책정보콘텐츠를 개발할 수 있을 것이다.

셋째, 주제 전문성이 강화된 정책정보제공서비스 고도화에 기여하는 것이다. 정책정보전문가와 연계한 서비스를 진행함으로써, 현장 실무자에게 최적화된 신규 서비스 개발 및 E-mail Push 서비스 같은 부가 서비스 기획・실행이 가 능해질 수 있다. 이는 정책정보참고사서들은 자신의 주제분야에 대한 역량을 강화함으로써 한 분야마다 특화된 정책정보원을 구축할 뿐만 아니라 더 나아 가 주제별 정책정보서비스의 점진적인 고도화를 이룰 수 있게 될 것이다.

넷째, 이용자맞춤형정책정보서비스를 제공하는 것이다. 정책정보 분야별 이용자가 필요로 하는 정책정보에 대해 보다 전문적인 지식, 정보와 노하우, 아이디어 등의 공유와 정책정보 주제가이드라인 등의 제공을 통한 전문정보의 활용을 가능하게 함으로써, 정책 입안, 수립, 결정 등의 업무에 필요한 각종 정책정보에 대한 맞춤형개인화서비스를 제공할 수 있게 될 것이다.

#### ₩TIP

- 정책정보멘토링은 사서와 정책분야별 전문가들이 공무원이나 정책연구자들에게 정책 입안, 수립, 결정 등의 업무에 필요한 각종 정책정보에 대한 전문적인 정보와 노하우, 아이디어 등을 공유하고 상담할 수 있는 서비스를 말한다.
- 정책정보멘토링에서 가장 중요한 것은 멘토와 멘티 간에 의미 있는 '관계' 형성이고, 그 관계를 기반으로 인력 풀을 형성하도록 해야 한다.
- 정책정보멘토링은 멘토와 멘티 간의 커뮤니케이션에 의한 정책정보서비스 고도화 및 맞춤형 정책정보서비스에 목적이 있으므로 지속적인 멘토링 교육을 통해 멘티와 멘토 모두에게 활발한 커뮤니케이션이 이루어지도록 지도・관리하여야 한다. 뿐만 아니라 멘토와 멘티 간의 지속적 인력 풀이 형성될 수 있도록 활동 만족도에 대한 수시 점검 및 다양한 멘토링 프로그램을 지원하여야 한다.
- 정책정보멘토링은 정책정보이용자맞춤형서비스를 제공할 수 있도록, 필요한 각종 정책정보를 자신이 원하는 분야에 맞게, 직접 멘티를 선정할 수 있도록 지원해야 하며, 필요한 정책정보에 대해 보다 전문적인 정보와 노하우, 아이디어 등의 공유 및 이용자맞춤형서비스를 제공하도록 노력해야된다. 또한 더 중요한 것은 멘토와 멘티 모두에게 효과적인 정책정보서비스가 제공될 수 있도록 편리하고 효율적인 정보서비스 체제를 구현하고자하는 활동에 목적을 두어야한다.

### 1.3 정책정보멘토링의 환경 및 요구분석

현재 국립세종도서관에서는 관련기관 간의 협력체계 구축, 정책정보참고사서 육성, 고도화된 정책정보 콘텐츠 제공을 위한 주제분야별 전문참고서비스 연계방안을 모색함으로써 정책정보멘토링을 통한 정책정보서비스의 활용성 강화에 초점을 맞추고 있다.

이를 위해 정책정보라는 주제분야에 멘토링을 적용한 서비스를 제공하기에 앞서 국내·외 선행연구 및 사례를 분석하여 시사점을 도출하였으나, 타 분야에 비해 정책정보와 관련한 별도의 멘토링 서비스는 이루어지고 있지 않았다. 이에 실제 업무적으로 정책정보서비스를 제공하거나 필요로 하는 수요자에 대한 정책정보멘토링서비스에 대한 수요 및 요구를 조사하여, 정책정보멘토링서비스에 대한 방향 및 내용의 기초자료를 삼고자 하였다. 그 요구분석 결과는 다음과 같다.

- 67.46%의 설문 응답자가 멘토나 멘티로 모두 활동한 적 없다고 응답하였다. 따라서 정책정보멘토링에 대한 인식 향상을 위한 홍보의 필요성이 나타났다.
- 멘토와 멘티 활동 경험이 있는 응답자에 대하여 멘토와 멘티의 경험에 따른 만족도를 조사한 결과 '보통이다'가 55.33%, '만족스럽다'가 약 26.67%, '불만족스럽다'가 11.1%로 나타나 멘토링 경험자는 전체적으로 만족도가 높은 것으로 보였다.
- 멘토링서비스의 장점에 대해서는 업무 노하우 전수 등을 통한 전문성 강화 및 진로개발이 4.06, 멘토링 활동을 통한 다양한 인적관계 형성 4.01, 멘토링서비스를 통한 멘토/멘티의 역량강화 3.82 순으로 나타났다. 따라서 정책 정보멘토링서비스의 활동내용 및 유형에서 정보, 지식, 경력지원을 통한 리더십 함양의 유형이 제공될 필요성을 보였다.
- 정책정보멘토링서비스의 필요에 대한 인식은 필요가 46.03%, 보통이 35.7 1%로 나타났으며, 필요하다는 의견이 약 59.52%, 필요하지 않다는 의견이 약 4.76%로, 정책정보멘토링서비스의 필요성을 확인할 수 있었다.

- 정책정보멘토링서비스의 참여 의사로는 보통 46.03%, 높음 27.78%, 매우 높음과 낮음이 11.11% 순으로 나타났다. 높은 참여의사를 보인 응답자가 3 8.89%, 낮은 참여의사를 보인 응답자가 15.08%로 참여의사가 2배 이상 높 게 나타나 정책정보멘토링서비스 필요도가 높은 만큼 정책정보멘토링서비 스 참여 의사가 높은 것을 볼 수 있었다.
- 정책정보멘토링의 멘토링 관계 유형에 대하여, 멘토/멘티 관계가 지속적으로 발전 가능한 관계 25.48%, 멘토/멘티를 신중하고 의식적이며 자발적으로 선택한 관계와 멘토/멘티 모두가 혜택을 받을 수 있는 관계가 각각 20. 85% 순으로 나타나 멘토링의 지속성과 자발적 선택 방법을 제공할 필요가 있음으로 나타났다.
- 정책정보멘토링서비스 진행 시 예상되는 문제점으로는, 시간부족으로 인한 참여의 어려움 3.93, 내실 있는 멘토링 프로그램 구성의 부족 3.71, 지역적 인 한계로 인한 참여의 어려움 3.69, 멘토-멘티의 지속적인 관계유지의 어려움이 3.68 순으로 나타나 이러한 예상 문제점들을 보완하여 서비스에 지장이 없도록 체계적인 지원체계의 구축이 필요할 것으로 나타났다.
- 정책정보멘토링서비스 개발 시 중점적으로 다루어야 할 사항의 중요도에 대하여, 정책정보제공서비스의 전문성 및 양·질적 향상 4.02, 정책정보 정보원 제공서비스와 정책정보의 현장 적용사례 제공서비스가 각각 3.82, 멘토-멘티 간 커뮤니티 구성과 온라인을 통한 멘토링 활동 서비스 3.81, 정책정보 공유 협력망 강화 및 정책정보 기관목록 제공서비스 3.8 순으로 나타나 이에 대한 사항을 고려한 정책정보멘토링 운영모형이 개발되어야 할 것으로 보인다.
- 정책정보멘토링서비스의 멘토/멘티 모집방법에 대하여 정책분야와 관련된 기관에 공문 등으로 의뢰하여 홍보·모집이 35.35%, 연계기관에 홍보를 통한 공개모집이 28.37%, 멘티들의 멘토 추천이 21.86% 순으로 분석되어 정책정보멘토링서비스의 멘토/멘티 모집에는 기관과 연계한 공식적 모집이필요하다는 것을 알 수 있다.
- 멘토에게 필요한 자질로는 멘토의 전문성(4.49)이 가장 높게 나타났으며, 열정 4.29, 경청 및 상담 4.27, 이해 및 인내 4.22 순으로 나타나, 정책정보 멘토링 활동을 위해 정책정보와 관련한 전문가 발굴에 의한 멘토 풀 구축 이 우선되어야 한다는 것을 알 수 있다.
- 정책정보멘토링서비스에 요구되는 사항으로는 멘토/멘티 인력확보 4.28, 멘

토/멘티의 교육 4.12, 전문적인 멘토/멘티 활동을 위한 소속기관의 재정·지원협력 보장이 4.1, 정책분야와 관련된 기관과의 연계 4.03 순으로 분석되어 정책정보멘토링서비스의 지속성을 위한 정책정보멘토링 지원을 위한 통합적・협력적인 정책정보멘토링지원센터 운영이 필요한 것으로 나타났다.

## 1.4 정책정보멘토링의 기능 및 기대효과

일반적인 멘토링의 기능은 크게 경력개발의 기능과 심리사회적 기능의 두가지로 구분된다(Kram 1985). 이는 개인의 힘을 최대한으로 발휘하도록 하여 높은 실적을 달성하고 각자의 역량을 키워 나가는 데 활용하는 측면과 심리적·사회적으로 지원함으로써 인간적·정신적 측면이 있다.

#### 1) 경력개발 기능

경력개발의 기능은 멘티 개인의 능력을 개발하여 최대한으로 발휘할 수 있도록 멘토가 후원·코칭 등의 방법으로 도와주는 기능을 의미한다. 이 기능은 멘티가 조직 내에서 승진이나 경력을 위해 높은 실적을 달성하고, 자신의 경력을 키워 나가는 데 미리 준비하도록 도와주는 것이다. 이 기능은 멘토·멘티의 역량 강화, 업무의 노하우 전수, 전문성 강화와 관심주제분야 확장 등으로 효과가 나타나며 이 효과는 멘토의 역할 후원을 통해 가능하다고 할 수 있다. 여기에서 역할 후원은 멘티가 조직에서 올바른 역할을 수행하고, 수평적이동과 승진의 기회를 갖도록 멘토가 기회를 제공해 주는 것을 의미한다(천정웅 외 2011).

#### 2) 심리 사회적 기능

심리 사회적 기능은 인간적·정신적 측면의 멘토링 기능으로 대인적인 측면에서 사회적·정서적 교류를 통해서 멘티의 문제를 해결하는데 도움을 준다. 멘티의 내면 차원에서의 자존감 향상 관계까지 다름으로써 멘토가 멘티의 전인적 발전을 지원하여 인간관계를 통해 멘티의 역량을 향상시켜주는 기능을 말한다. 즉 멘티와 멘토 간의 상호 간의 커뮤니케이션을 통해 신뢰와 친근감이 쌓이고 멘티가 직면한 문제를 해결할 수 있도록 하게 함으로써 복잡한 조직 내·외부에서 자아정체성을 찾을 수 있도록 도와주는 기능을 말한다. 이러한 기능은 경력개발이나 승진과 같이 조직 내의 활동에만 제한되지 않고 인생전반에 걸쳐 영향을 미치므로 매우 중요하다(천정웅 외 2011).

멘토링이 인간적인 면을 배려하면서 업무의 효율 증대와 시간 단축을 가능

케 하면서도 높은 성과를 주는 최적의 방법이라고 볼 때, 정책정보서비스 기관 실무자 또는 정책분야별 전문가들이 정책분야 관계부처 공무원이나 정책연구자들의 정책 입안, 수립, 결정 등의 업무에 필요한 각종 정책정보에 대한 전문적인 정보와 노하우, 아이디어 등을 공유하고 상담하는 서비스를 의미하는 정책정보멘토링서비스 또한 위에서 제시한 일반적인 멘토링에서 구분하는 두가지 기능 즉, 경력개발의 기능과 심리 사회적 기능 모두를 포함하고 있다 할수 있다.

멘토링은 모든 단계에서 상호 학습과 성장을 함께 나누는 쌍방향 인간관계를 의미한다고 볼 수 있다. 일반적으로 멘토링 운영은 지식 등 노하우가 전수되고 조직의 핵심가치나 조직문화의 강화/유지에 기여하며, 인재개발이나 외부 우수인력의 유치에 긍정적 영향을 줄 수 있다는 기대효과를 가진다. 이를 기반으로 정책정보멘토링서비스 운영을 통해 기대할 수 있는 효과를 정리하면 다음과 같다.

#### 1) 인적네트워크 형성

상호교류로 인한 관련기관 간 폭넓은 인적네트워크를 형성할 수 있다. 이는 멘토링 참여자 간의 실무 커뮤니티 형성을 유도하며 정책정보서비스 기관 간의 협력 체제 구축을 도모할 수 있다. 또한 타 기관의 전문적인 정보, 노하우, 아이디어의 공유 및 전수 등으로 다양한 정보교류 및 경험지식 습득이 용이해짐으로써 주제분야별 정보원 제공이 가능해진다. 이를 통해 전문성이 강화된 정책정보전문 참고정보서비스 고도화에 기여할 수 있다.

#### 2) 업무능력 향상

업무수행 과정에서 멘토와 직접적으로 상호 작용하면서 관련된 노하우와 테 크닉을 보다 빨리 습득하여 업무능력을 향상시킬 수 있다. 또한 담당 업무에 대해 상시적으로 조언을 얻고 대응함으로써 신뢰할 수 있는 정책정보관련 업 무처리가 가능하다. 이는 정책정보전문가로서의 능력 향상을 유도함으로써 정 책정보전문 참고사서 육성에 기여할 수 있다.

#### 3) 성장과 학습의 기회

외부 전문 인력과의 관계 형성을 통해 멘티뿐 아니라 멘토에게도 성장과 학습의 기회가 된다는 점에서 업무관련 정보수요를 충족시키며, 정책정보관련

정보원 구축 및 확충이 가능해짐으로써 전문가 그룹을 활용한 전문 참고서비 스 연계에 기여할 수 있다.

#### 4) 이용자맞춤형서비스 효과

정책정보 이용자와 제공자 간의 명확한 커뮤니케이션을 통해 정책정보서비스 이용자의 정책정보요구에 대한 맞춤형서비스 실현이 가능해진다. 또한 주제분야별 정책정보원 구축을 기반으로 정책정보교육 및 연구 지원을 통한 정책정보의 축적과 융합으로 새로운 패턴의 정책정보콘텐츠 개발 및 재창출이가능해진다.

#### 5) 실무적인 경험

정책정보 분야의 전문가와의 연계 멘토링은 실제 정책정보를 생산하는 부처나 기관들이 참여함으로써 그 기관이 운영하는 실무적인 경험을 엿볼 수 있고, 어떤 시스템으로 운용되는지 알 수 있게 된다. 이로 인해 현장 실무자에게 최적화된 신규 서비스 개발이 가능하며 보다 질 높은 정책정보서비스를 제공하는 데 기여할 수 있다.

#### 6) 기타 멘토링 효과

그 외에 정책정보멘토링서비스를 통한 기대효과로 나타날 수 있는 내용들을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

- ·정책정보관련기관과의 협력네트워크 구축
- 정책정보관련 인적네트워크 소개
- ·주제별 중앙정보기관의 최신 정책정보, 연구동향, 정책분야별 동향 등에 대한 정보 제공
- 주제분야별 정책정보 정보원 제공
- ·정책정보관련 지식정보소스 연결 및 방향성 제시
- •정책입안, 수립, 결정 관련 업무 시 필요정보 수요 충족
- •교육 및 연구를 위한 생생한 정책정보 습득
- 정책정보서비스 실무담당자의 정책정보전문가로서 능력 향상
- •정책연구자의 고민 탐색 및 방향성 제시 가능
- 멘토로부터 리더십, 관리자의 역할, 태도, 동료와의 관계 등에 대한 경험 과 지식전달

#### **20** ● 정책정보멘토링서비스 매뉴얼

- 멘토링 모임에서의 토론 및 상담을 통한 경험과 지식전달
- 멘토링 신청자와의 면담을 통해 참여자가 원하는 멘토링 프로그램 제공
- •전문 정보서비스 담당사서 간의 관계 구축과 상호 간 전문성 개발
- 사회적 조언자로서 개인의 경력개발에 조언
- •다양한 정보원을 활용한 정책정보 교육 및 연구 지원
- 실무 커뮤니티 육성
- ·전문가 인력 풀을 활용한 전문 FAQ 서비스 가능
- •이용자 질문에 대한 코멘트 및 제안서비스 가능
- ·정책정보서비스의 단계별 진행을 통한 정보서비스 고도화

### 1.5 활용 유의사항

이 지침서는 2개월에 걸쳐 연구한 '국립세종도서관 정책정보서비스 운영 방안 연구'의 결과를 바탕으로, 실제 정책정보멘토링서비스를 운영하기 위해 개발한 가이드라인이다. 따라서 활동 및 운영지침을 제시하였다는 점에서는 의미가 있지만 정책정보멘토링서비스 참여 구성원의 상황과 특성, 물리적 환경과 구조적인 여건에 따라 다양한 형태로 이루어질 수 있다는 점에서, 반드시실행과 평가를 반복하는 과정을 통해 지속적으로 수정·보완해야 할 것이다. 이러한 맥락에서 정책정보멘토링 활동과정에서의 활용상 유의사항을 제시하면다음과 같다.

첫째, 정책정보멘토링서비스에 참여하는 멘티와 멘토의 특성과 성향, 요구, 여건에 따라 부분적으로 활용할 수 있고, 실제로 정책정보멘토링서비스를 진 행하면서 발생되는 문제점에 대해서 추가적으로 수정·보완이 요구된다.

둘째, 정책정보멘토링서비스의 대상자는 정책정보 생산 및 제공기관, 정책정보서비스의 대상이 되는 개인 또는 법인, 해외국가에 소속된 정부기관, 개인,법인,단체,해외동포 등 정책정보를 필요로 하는 모두가 될 수 있다. 하지만우선적으로 실제 운영에서는 현재 정책정보서비스를 직접적으로 접하고 필요로 하는 정책분야 관계부처 공무원, 정책연구자, 정책정보서비스 기관 실무자,정책분야별 전문가로 그 대상을 제한하였다.

셋째, 정책정보와 관련된 정책분야 관계부처 공무원, 정책연구자, 정책정보서비스 기관 실무자, 정책분야별 전문가를 대상으로 실제 정책정보서비스가 효율적으로 제공될 수 있도록 하는 정책정보멘토링서비스 개발에 목적을 두고 기술하였다. 따라서 정책정보멘토링서비스의 인적·내용적 구성요소와 멘토·멘티의 모집, 결연, 활동, 평가 등의 프로그램들이 실제 현장에서 구체적으로 진행될 수 있도록 개발하였다.

넷째, 보다 효율적인 정책정보서비스를 제공하기 위해 멘토와 멘티들에게 의미 있는 '인력 풀'을 형성하여 활용할 수 있게 하고자 하였다. 따라서 정책과 관련된 부처관계자나 정부소속 연구소 연구원들의 수요에 맞도록 맞춤형 정책정보서비스가 이루어질 수 있는 '인력 풀'이 형성되도록 활동지침이 개발

되었으며, 정책관련기관에 종사하는 전문 인력 발굴 및 정책과 관련된 정보원을 생산하는 기관의 연계를 통해 다양한 효과를 기대할 수 있을 것이다.

# 제2장 정책정보멘토링 모델

- 2.1 정책정보멘토링의 관계발전의 과정
- 2.2 정책정보멘토링의 운영모형

## 제 2 장

## 정책정보멘토링 모델

### 2.1 정책정보멘토링의 관계발전의 과정

멘토링은 분명한 목적과 의도를 가지고 도움을 주는 멘토와 도움을 받는 멘티가 1:1 관계를 맺는 활동이다. 멘토와 멘티는 수평적인 원칙에서 멘토링을 진행하는 동안 상호 간의 잠재력을 개발하여 양자이익을 얻게 된다. 그러나이때 분명한 것은 멘티 개발에 초점을 맞추는 것이어야 한다. 또한 멘토링은 일과성 위주의 행사가 아니라 멘토와 멘티가 멘토링 기간 동안 계속적으로 창의적인 프로그램을 개발하여 과정 과정마다 적용함으로써 멘토링서비스를 활성화해야 한다. 이러한 맥락에서 관계성을 중심으로 발전하는 멘토링의 발전과정에 대해 멘토링의 다양한 관계성 이론 중에서 4단계 과정(Ensher & Murphy 1997)으로 특징화한 도입, 관계수립, 성장, 성숙단계를 기반으로 하여 정책정보멘토링의 관계성을 제안하고자 한다.

먼저 정책정보멘토링의 참여자인 멘토와 멘티는 정책정보서비스 기관 실무자, 정책분야별 전문가, 정책분야 관계부처 공무원, 정책연구자 등 이미 정책정보와 관련한 업무 또는 연구에 종사하거나 정책정보서비스 제공자로 정책정보와 연관되어 있는 유사성을 가지고 있음을 전제로 한다.

첫째, 도입단계에는 자신의 정책관련 업무 또는 연구와 관련하여 공통적 이해, 경험, 관심사, 정책관련 정보요구 등을 가진 직접적 관계가 있는 멘티·멘토와 연결되기 위해 상호 간에 노력해야 할 것이며, 이러한 관심 및 업무와관련한 멘티, 멘토의 결연을 통해 관계적 성장이 가능해질 것이다.

둘째, 관계수립의 단계는 멘티·멘토 간의 신뢰를 바탕으로 멘토링 활동을 진행하는 데 중요한 단계이다. 이 단계에 멘토와 멘티는 대화거리, 요구정보, 멘토링을 통해 얻고자 하는 욕구 등에 따라 만남 및 교류의 시간을 갖게 된다. 멘토링 관계에 대한 약속은 중요하다. 실제 멘티가 멘토를 신뢰할 수 있는지, 멘토가 진심으로 멘티에게 관심을 갖고 있는지 서로에 대해 알고자 하는단계이기도 하다.

셋째, 성장의 단계는 상대적으로 개방적인 의사소통과 롤 모델링을 통해서 멘티·멘토 간 공유된 경험이 발생하고, 상호 이해가 형성되는 단계이다. 이단계에서는 멘티·멘토 간 상호협력체제가 구축될 수 있으며, 이를 기반으로 서로의 업무에 필요한 지식 및 정보 습득, 문제해결, 능력 향상, 경력 개발 등 긍정적 멘토링 관계성을 수립할 수 있게 된다.

넷째, 성숙의 단계이다. 이미 도입, 관계형성, 성장의 단계를 통해 멘티, 멘토 간 신뢰가 수립되었기 때문에 멘토는 멘티에게 더 많은 영향을 끼치는 단계이다. 그것은 멘토가 멘티를 위해 중요한 신뢰 상담상대가 된다는 것을 의미한다. 멘토링은 주로 멘토링을 통해 얻고자하는 멘티의 목적에 초점을 두지만, 멘토링 자체가 수평적이라는 원칙하에 멘토링 기간 동안 멘토와 멘티 상호간 잠재력을 개발할 수 있으므로 양자이익을 얻게 된다는 맥락으로 이해해야한다. 이 단계에서 멘토도 멘토링을 통해 혜택을 얻을 수 있어야 한다. 즉, 멘토링 활동을 통해서 멘티는 원하는 정책정보 분야에 적절한 멘토의 지식, 경험이나 노하우, 아이디어 등을 배우게 되고, 멘토는 자신의 경력 개발이나진로개발, 승진 등에 영향을 미치는 이익을 얻을 수 있다. 또한 멘토링을 통해서 자신의 원하는 정책분야의 조언자로서 역할을 할 수 있다.

다섯째는, 전환의 단계이다. 이 단계는 멘토링 활동을 하면서, 다른 환경적인 요인으로 인하여 그 관계성에 변화가 있거나 새로운 변화를 가져올 수 있는 단계이다. 환경요인에 따라 멘토링 활동의 관계성이 더욱 유지될 수 있도록 강화하거나, 아니면 그 관계성이 악화되어 멘토링 활동이 해체되는 결과도 초래할 수 있는 단계이다.

다만 이러한 관계적 성장과 발전의 과정은 하나의 단선적 과정이 아니라, 멘티와 멘토는 멘토링 활동 기간 동안 이러한 단계를 동시에 여러 차례 경험할 수도 있다. 따라서 여기에서 제안한 관계발전 과정은 정책정보멘토링의 앞으로의 방향을 제시할 수 있는 전망대의 역할로서, 멘티와 멘토 간의 관계적행동 이해와 프로그램을 개발하는데 참고자료로서 사용될 수 있다.

### 2.2 정책정보멘토링의 운영모형

다양한 주제분야의 멘토링 사례와 선행연구 분석 결과 국내·외에서 제공하고 있는 멘토링 유형을 여섯 가지로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 멘티의 학습지도와 교육, 훈련을 통해서 문제 해결 능력을 향상시키도록 도와주고, 멘토는 자신과 관련된 연구 활동을 지원하는 것을 목적으로 하는 학습지원 멘토링이 있다.

둘째, 상호 관계를 형성하고 문제 해결을 통한 정서적·심리적 지원으로 멘티의 비전 형성을 돕고 역량 강화를 목적으로 하는 정서지원 멘토링이 있다.

셋째, 멘토가 주체가 되어 멘티에게 멘토의 경험을 통한 정보교류 및 지식 제공을 목적으로 하는 지식전달 멘토링이 있다.

넷째, 현장경험이 있는 멘토를 모집하여 멘티의 경력개발, 전문성 강화의 기회를 제공함을 목적으로 한다.

다섯째, 멘토링의 경험을 통하여 멘토와 멘티 모두에게 리더십 함양을 목적으로 하는 리더십 멘토링이 있다.

여섯째, 도서관 등이 주체가 되어 멘토와 멘티들에게 독서활동을 통한 토론이나 상담, 강연 등을 중심으로 하는 독서 멘토링이 있다.

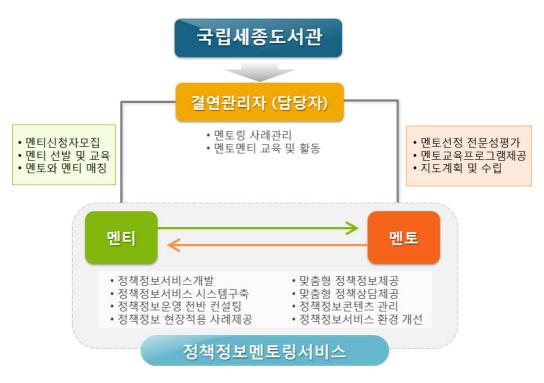
이것을 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 멘토링 유형 및 내용

유형	내용
학습지원 멘토링	초・중・고・대학생을 멘티로 하여 학습지도와 교육, 훈련을 통한 문제
구납시원 렌포당	해결 및 연구활동을 지원하는 멘토링 서비스
정서지원 멘토링	상호관계를 형성하고 문제해결을 통한 정서·심리지원으로 멘티의 비전
경시시원 텐도링	형성을 돕고 역량 강화를 목적으로 하는 멘토링 서비스
기시저다 메드리	멘토가 주체가 되어 멘티에게 멘토의 경험을 통한 정보교류 및 지식 제
지식전달 멘토링	공을 목적으로 하는 멘토링 서비스
거려 메드리	현장경험이 있는 멘토를 모집하여 멘티의 경력개발, 전문성 강화의 기
경력 멘토링	회 제공을 목적으로 하는 멘토링 서비스
그다시 메트리	멘토링 경험을 통하여 멘토와 멘티에게 리더십 함양을 목적으로 하는
리더십 멘토링	멘토링 서비스
도시 메트리	도서관 등이 주체가 되어 멘토와 멘티가 토론, 상담, 강연 등을 중심으
독서 멘토링	로 독서활동을 목적으로 하는 멘토링 서비스

위에서 제시한 멘토링 서비스의 유형을 기반으로 실제 정책정보멘토링서비스에 참여할 대상자인 관계부처 공무원, 정부소속 연구소 연구원, 기관 실무자, 정책분야별 전문가 등을 대상으로 정책정보멘토링서비스에 대한 수요 및요구조사를 위한 설문지 분석과 전문가 의견수렴 등의 분석결과를 토대로 본'국립세종도서관 정책정보서비스 운영 방안 연구'에서 제안하는 정책정보멘토링 운영모형으로는 학습지원 멘토링, 지식전달 멘토링, 경력 멘토링, 리더십멘토링의 4가지 유형을 제안하고자 한다.

이러한 정책정보멘토링 활동유형을 기반으로 정책정보멘토링의 인적 구성요소, 내용적 구성요소 등을 포함한 정책정보멘토링서비스 운영모형을 제안하면 다음 <그림 1>과 같다.



〈그림 1〉 정책정보멘토링서비스 운영모형(안)

#### 1) 멘토링 대상



〈그림 2〉 정책정보멘토링 대상의 단계적 확장

현재 정책정보서비스를 필요로 하는 기관 및 정책분야 관계부처 공무원, 주 제별 정책연구소 연구원, 정책정보서비스 실무담당자 등을 멘토와 멘티 그룹으로 구분하여 멘토링 활동에 참여하게 한다. 1차 멘토링 활동의 효과성 입증이후 잠재적 정책정보서비스 대상인 정책정보 생산 및 제공 기관, 정책정보서비스의 대상이 되는 개인 또는 단체로 멘토링 대상의 범위를 확대할 수 있다. 실제 멘티-멘토 결연의 예를 제시하면 다음과 같다.

① 멘티-멘토: 정책분야 관계부처 공무원-정책정보서비스 기관 실무자

② 멘티-멘토: 정책분야 관계부처 공무원-정책분야별 전문가

③ 멘티-멘토: 주제별 정책연구소 연구원-정책정보서비스 기관 실무자

④ 멘티-멘토: 주제별 정책연구소 연구원-정책분야별 전문가

- ⑤ 멘티-멘토: 정책분야 관계부처 공무원-주제별 정책연구소 연구원
- ⑥ 멘티-멘토: 정책연구소 연구원-정책분야 관계부처 공무원
- ⑦ 멘티-멘토 : 주제별 정책분야 관계부처-정책정보서비스 기관
- ⑧ 멘티-멘토: 주제별 정책분야 관계부처-주제별정책연구소
- ⑨ 멘티-멘토: 주제별 정책연구소-정책정보서비스 기관
- ⑩ 멘티-멘토 : 주제별 정책연구소-정책분야별 전문가

#### 2) 멘토링 제공방법

멘토링의 제공방법은 직접지원과 간접지원으로 구분할 수 있다. 직접지원으로는 전통적 멘토링 형태인 1:1 관계나 1:소그룹 관계 멘토링 결연뿐만 아니라, 기관방문, 기술자문, 컨설팅, 설명회 등의 방법을 들 수 있다. 간접지원 방법으로 오프라인상의 이용을 기대하기 어려운 점을 감안한 온라인 멘토링 서비스 도입방법이 있다. 현재 국립세종도서관에서는 정책분야별 정책정보서비스 기관 실무자와 국책연구소 및 정부부처 자료실 관련자를 통해 정책정보원을 협력적으로 구축하여 정책정보멘토링서비스를 지원하기 위해 아래와 같이홈페이지를 통한 서비스를 준비 중에 있다.

- ① 직접지원 : 1:1 멘토링, 1:소그룹 멘토링, 강의, 워크숍, 설명회, 교육, 컨설팅 등
- ② 간접지원 : 홈페이지 FAQ(커뮤니티 의견교환), 이메일 등 온라인 멘토링



〈그림 3〉국립세종도서관 '정책정보멘토링서비스'홈페이지

#### 3) 멘토링 내용

멘토링의 내용으로는 정책정보서비스 운영 전반에 관한 컨설팅이 포함될 수 있다. 구체적인 내용을 제시해보면 다음과 같다.

- 정책정보 공유 협력망 강화
- 정책정보 기관목록 제공
- 정책정보 정보원 제공 및 링크역할
- 정책정보콘텐츠 관리
- 정책정보서비스 환경개선 방안
- · 정책정보서비스시스템 구축
- 정책정보서비스 개발
- 정책정보 현장적용사례 제공
- •정책정보멘토링서비스 웹진 및 소식지 발행
- 중앙정보기관의 최신 정책정보 제공
- · 정책정보 연구동향 및 주제분야별 정책동향정보 제공
- 우선순위 지식정보원 연결 및 방향성 제시
- ·정책관련 국내외 자료의 정리요약
- •이용자 질문에 대한 코멘트 및 제안
- 정책 자료와 해외자료의 연결, 재가공을 통한 정책지식 제공

#### 4) 멘토링 유형

멘토링의 유형으로는 정책정보제공서비스와 관련 업무 노하우 전수 등을 통한 전문성 강화 및 진로개발, 정책관련 지식과 정책정보 및 정보원 제공을 통한 정책정보서비스의 양·질적 향상, 정책정보의 현장적용사례 제공을 통한 경력 및 역량 강화, 다양한 인적관계 형성을 통한 멘토-멘티 간 커뮤니티 구성 등의 활동을 포괄하는 학습·연구지원 멘토링, 경력지원 멘토링, 지식전달멘토링, 리더십 멘토링을 중심으로 운영하고자 한다.

# 제 3 장 정책정보멘토링의 구성요소

- 3.1 인적 구성요소
- 3.2 내용적 구성요소

# 제 3 장

# 정책정보멘토링의 구성요소

멘토링 프로그램의 형태, 초점, 집중성의 수준, 멘토의 필수요건 등은 프로그램이 목적으로 하는 대상의 구체적인 욕구에 의해 결정된다. 모든 멘토링프로그램은 정보의 제공과 인간관계의 형성이라는 공통적인 특성을 가지며제대로 멘토링이 실행될 경우 멘티, 멘토에게 다음과 같은 장점을 예로 들 수있다.

첫째, 멘토십은 전체론적 접근법을 가진다.

둘째, 멘토전략은 멘티의 다양한 욕구와 유형에 맞출 수 있도록 탄력적이다. 셋째, 멘토 프로그램은 양적이며 질적 서비스를 제공한다.

넷째, 좋은 멘토는 다중적 역할수행을 통해 멘토링을 지원한다.

다섯째, 멘토링은 그 효과가 밝혀진 전략이다.

위에서 제시한 멘토링의 효과는 멘토링의 인적 구성요소, 내용적 구성요소에 의해 결정된다. 프로그램의 형태, 초점, 집중성의 수준, 멘토의 필수요건 등은 프로그램이 목적으로 하는 대상의 구체적인 욕구에 의해 멘토링에 참여하는 멘토와 멘티가 함께 결정하는 것이기 때문이다.

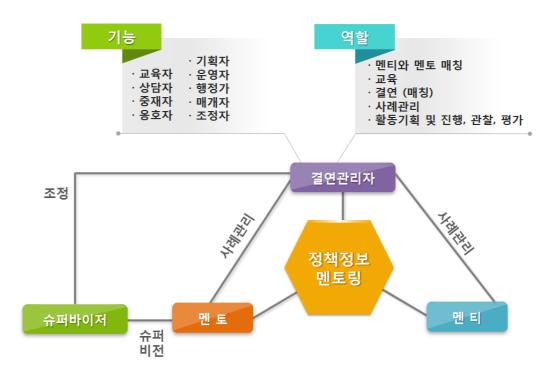
따라서 정책정보멘토링서비스의 구성요소를 인적, 내용적으로 구분하여 제 시하면 다음과 같다.

# 3.1 인적 구성요소

정책정보멘토링서비스의 인적 구성요소는 크게, 멘티(mentee), 멘토(mentor), 결연관리자(coordinator), 슈퍼바이저(supervisor) 등 네 가지로 구분할 수 있다.

〈표 2〉 정책정보멘토링서비스 운영 시 필요한 인적요소

구 분	멘티	멘토	결연관리자	슈퍼바이저
대상	<ul> <li>정책분야에 종사하는 정부부처 관계자</li> <li>정부소속 연구소 연구원</li> <li>정책분야를 연구하는 교사나 대학원생</li> </ul>	<ul> <li>정책분야에 종사하는 전문가</li> <li>정책정보원 전문 사서</li> <li>정책정보원 전문가</li> </ul>	■ 국립세종도서관 ■ 정책정보멘토링 서비스 운영 및 실무 담당자	■ 멘토링 전문가 ■ 정책 전문가
역할	■ 필요한 정책정보원 발견 ■ 관계연습 ■ 내적성장 ■ 새로운 형태의 질 높은 콘텐츠 발견 ■ 활동보고 등	■ 역할모델 ■ 자원활용 ■ 관계연습 ■ 자기발견 ■ 내적성장 ■ 교육 및 슈퍼비전 이수 ■ 활동보고	■ 사례관리 ■ 멘토발굴・양성 ■ 멘토 교육 ■ 멘티 교육 ■ 멘토와 멘티 관리 ■ 프로그램 관리	■ 개입과정지도 ■ 문제해결 전략 및 방법 안내 ■ 멘토 지지를 통한 멘토링 관계 향상 지원 ■ 효과적인 멘토링서비스를 위한 교육설계 지원



〈그림 4〉 정책정보멘토링서비스의 인적구성요소 관계

## 1) 멘티

멘티는 도움을 받는 사람이며, 상대인 멘토를 통하여 자신의 역량을 개발하고자 하는 사람이다. 정책정보멘토링에서 멘티는 업무상 정책정보가 필요한 정책분야 관계부처 공무원, 정책연구자 중 정책정보멘토링 활동의 취지와 참여에 동의를 한 사람으로 한다.

# 2) 멘토

멘토는 도움을 주는 사람이다. 정책분야별 전문가나 정책정보원에 대해서 경험이나 노하우를 가지고 정책정보전문서비스를 제공하는 기관 실무자 중 정책정보멘토링 활동의 취지에 동의하고 약속한 멘토링 기간 동안 지속적인 활동을 할 수 있는 사람을 말한다. 다만, 신청과 동시에 멘토로 활동하는 것은 바람직하지 않으며 반드시 소정의 멘토 교육 이수 등 일련의 과정을 거친 후멘토 자격을 부여하는 것이 바람직하다.

멘토는 멘티와 합의하여 결정한 역할을 담당하며, 일방적인 교육보다는 발 견하며, 들어주고 질문하는 사람으로서의 역할을 담당한다. 즉 멘토는 전문성, 열정, 경청 및 상담, 이해 및 인내 등을 가지고 멘티에게 후원, 코칭, 보호, 도전적 업무부여, 커뮤니케이션, 상담, 수용 및 지원, 우정 등을 통해 멘토로서의역할을 수행하는 사람을 의미한다. 정책정보멘토링서비스에서는 업무와 관련하여 멘토 자신이 가지고 있는 노하우 제공, 정책정보 검색 방법 제공, 정책정보 정보원 제공 및 연결, 정책 입안·수립·결정에 필요한 기본정보소스의 연결 및 링크 역할과 방향성을 제공함으로써 멘티가 스스로 발견할 수 있도록안내하는 역할을 담당하게 된다.

### 3) 결연관리자(Coordinator)

결연관리자(coordinator)는 정책정보멘토링을 운영하고 관리하는 전담 인력을 말한다. 결연관리자는 멘토, 멘티의 상호적인 발달을 지원하는 전담인력으로 정책정보멘토링서비스의 효과적인 운영을 담보하는 핵심 요소이다. 결연관리자는 멘티 및 멘토 모집, 교육, 결연(매칭), 활동 기획 및 진행, 평가 등 일련의 업무를 담당하며 특히, 멘티와 멘토의 멘토링 관계를 면밀히 관찰하여경우에 따라서는 직접 개입을 통해 멘토링 관계 개선을 도와야 한다. 즉 결연관리자는 멘토링 관계 및 활동내용을 수시로 점검하고 멘토의 활동내용을 피드백 하는 업무를 담당한다.

결연관리자는 멘티, 멘토의 사례관리자로서의 역할을 담당하기 때문에 담당하는 사례 수를 적정 수준으로 유지할 필요가 있는데, 결연된 팀의 수가 많은경우 별도의 매니저 체제로 운영하는 것도 좋은 방안이 될 수 있다. 특히 결연관리자는 멘티, 멘토에게 필요한 자원을 파악하고 연결해 주는 등의 노력을통해 멘토링 관계 구축과 멘토링 목표 달성을 위한 총체적 역할을 담당해야한다. 정책정보멘토링서비스에서 형성된 '인력 풀'은 정보 콘텐츠 생산 및 효율적인 정책정보서비스 제공에 중요한 정보원이므로 지속적으로 인적자원을유지할 수 있도록 체계적으로 관리하는 것이 필요하다. 따라서 정해진 정책정보멘토링서비스가 종료되었다고 해도 멘토, 멘티가 지속적으로 만날 수 있는자리와 시간 등 지속성을 가질 수 있는 다양한 지원이 요구된다.

결국 결연관리자는 기획자, 운영자, 행정가, 매개자, 조정자, 교육자, 상담자, 중재자, 옹호자 등 다양한 역할을 수행하는 멘토링 서비스에 있어 효과적 운영의 핵심요소인 것이다. 따라서 현재 국립세종도서관의 정책정보멘토링 담당자가 결연관리자로 지정되는 것이 적합하다. 즉 국립세종도서관의 멘토링 담당자는 다양한 역할 수행과 정책정보멘토링이 추구하는 목표에 벗어나지 않도

록 조절해야 하는 총체적 책임의 담당자이므로, 멘토링이나 정책분야에서 오 랜 경험과 노하우를 갖춘 사람으로 상당한 수준의 책임성이 주어져야 한다.

#### **※**TIP

- 국립세종도서관 정책정보멘토링서비스 담당자의 역할(결연관리자)
  - ✔ 멘토 및 멘티 모집, 멘토와 멘티 교육, 멘토와 멘티 연결(매칭)
  - ✓ 정책정보관련된 기관과 사전에 협의하고, 관련된 장소의 지원이나 구체 적인 협의 조정
  - ✓ 멘토와 멘티의 특성 파악을 통해, 정책정보멘토링서비스가 효율적으로 운영되도록 도움
  - ✔ 정책정보멘토링서비스에 대한 홍보
  - ✔ 정책정보멘토링 활동 그룹의 지속적인 유지를 위한 관리
  - ✔ 멘토와 멘티 중 필요한 자원 발굴
- 결연관리자의 요건(예)
  - ✔ 대인관계가 원활하고 커뮤니케이션 능력이 능숙한가?
  - ✓ 정책정보원에 대한 기본적인 지식이 함양되어 있는가?
  - ✔ 자원을 활용하고 발굴할 수 있는 능력이 있는가?
  - ✔ 멘티와 멘토들의 특성을 올바르게 파악하고, 적절한 매칭능력이 있는가?

#### 4) 슈퍼바이저(Supervisor)

초보뿐만 아니라 경험이 많은 전문가 수준의 멘토 조차도 반드시 슈퍼바이저를 필요로 한다. 멘토는 슈퍼바이저의 존재만으로도 보다 자신감을 갖고 멘토링에 임할 수 있다(Ramani, Gruppen, and Kachur, 2006).

슈퍼바이저란 '감독자'란 뜻으로 해석이 되며, 슈퍼비전을 담당하는 전문가로서, 시설 내의 직원을 지도 감독하고 상급 행정기관이나 경영 주체에 소속하여 현장기관, 시설의 직원을 지도, 감독하는 자를 일컫는 말이다(이철수 외2009). 정책정보멘토링의 슈퍼바이저는 정책정보와 멘토링에 대한 이해뿐 아니라 멘토를 지지하고 사례 중심의 구체적이고 직접적인 슈퍼비전을 제공할수 있는 전문가이어야 한다.

멘토와 중간관리자 역할을 하는 국립세종도서관 정책정보멘토링서비스 담당 자가 슈퍼바이저 역할까지 담당할 수도 있지만, 그 경우에는 사례별로 구체적 인 슈퍼버전을 컨설팅 할 수 없다는 단점이 있다. 사례에 따라 멘토들에게 제공되는 구체적인 슈퍼비전은 보다 질 높은 정책정보멘토링서비스로 거듭날 것이고, 이에 따라 멘토링에 대한 멘티의 만족도도 올라갈 것이다. 슈퍼비전은 일회적인 강의, 교육, 자문, 컨설팅과 구별되며, 멘토링의 전 기간에 걸쳐 동일한 슈퍼바이저에 의해 지속적으로 제공되어야 한다(김지연 2010).

# 3.2 내용적 구성요소

# 1) 프로그램 구성요소

정책정보멘토링 프로그램 구성요소는 크게 교육, 구조화, 참여, 공유 네 가지로 구분할 수 있다.

#### ① 교육

교육은 정책정보멘토링서비스를 진행하는데 가장 중요하고 핵심적인 부분이다. 교육에는 멘티와 멘토에 대한 멘토링 사전 교육과 멘토를 대상으로 하는지속적인 교육이 포함된다. 또한, 멘티의 멘토 선정 활동일지 작성, 정책정보와 관련된 정보원 교육, 정보검색, 정책결정과정 내 수반되는 각종 업무능력향상 등의 교육 강좌 개설 등이 포함된다. 결과적으로 교육은 정책정보멘토링서비스가 효과적으로 진행될 수 있도록 하는 멘토링 활동 자체가 하나의 학습과정이 될 수 있도록 고려되어야 한다.

#### ② 구조화

구조화는 정책정보멘토링이 지속적으로 유지되고, '인력 풀'이 형성·운영되기 위해 특히 중요한 부분이다. 멘토링은 '관계'를 기반으로 이루어지므로 서로에게 책임 있는 행동이 요구된다. 활동 전반에 걸쳐 멘토와 멘티가 지켜야할 멘토링 규칙 즉, 개별활동이나 집단 활동의 내용과 횟수, 관련된 교육 횟수, 평가 등을 포함한 일련의 과정을 이해하고 이를 지켜나갈 수 있도록 교육과 지도감독이 필요하다. 더불어 멘토링 기간이 종료될 때까지 지속적인 활동, 적극적인 참여, 활동일지 작성, 교육 및 슈퍼비전 참여 등을 강조해야 한다.

#### ③ 참여

참여는 멘티와 멘토가 멘토링의 기획 단계부터 참여할 수 있도록 하는 것으로, 멘티가 원하는 것이 무엇인지를 파악할 수 있는 수요조사가 기본적으로 이루어져야 한다. 필요하다면 관련기관들도 함께 참여할 수 있도록 정책정보멘토링서비스 홍보를 병행하여 기관이 멘토링에 관심을 가지고 참여하여 멘티

와 멘토를 지지하도록 해야 한다.

#### ④ 공유

정책정보멘토링서비스의 주 목적은 멘티들이 요구하는 정책정보 분야에서 해당되는 주제분야의 경험이나 노하우, 정보원들을 탐색, 제공하고, 재가공 및 공유하는 것이다. 따라서 정책정보멘토링을 통해 얻어진 경험이나 노하우를 기반으로 결집한 정보원들이나 콘텐츠들은 개인에서 끝나는 것이 아니라, 공유라는 활동을 통해서 새로운 정보원이나 콘텐츠를 발견할 수 있도록 해야할 것이다.

#### **\***TIP

- 정책정보멘토링 프로그램의 구성요소
  - ✓ 교육: 멘토링 활동 점검이나 안내 교육, 정책정보관련 정보원분야 교육하기
  - ✓ 구조화: 개별활동, 집단활동의 내용과 횟수, 그리고 관련된 정보원 교육 횟수, 평가 등을 포함한 일련의 과정 구조화하기
  - ✓ 참여: 기획과정에서부터 멘티, 멘토의 요구 및 수요를 파악하고, 관련 정 책분야 기관과 연계 등 참여시키기
  - ✔ 공유: 얻어진 경험이나 노하우를 기반으로 결집한 정보원들이나 소스들을 확장시킬 수 있는 활동이나 공간 제공하기

# 2) 세부 활동내용

#### (1) 활동형태

최적의 정책정보서비스가 이루어질 수 있도록 멘토와 멘티의 개별적인 만남뿐만 아니라 집단프로그램, 온·오프라인 멘토링 등 다양한 커뮤니케이션을통해서 정책정보와 관련된 경험이나 노하우, 정보원을 습득할 수 있는 기회가주위져야 한다. 또한 정책정보멘토링 활동을 통해서 멘토와 멘티가 '인력 풀'을 형성하고, 지속적으로 유지할 수 있도록 해야 한다.

#### 44 • 정책정보멘토링서비스 매뉴얼







<그림 5> 멘토-멘티 결연활동 방법 예시

# ① 개별활동

개별활동은 전형적인 멘토링 활동 방식이다. 멘티, 멘토 간에 이루어지는 모든 활동을 의미하며, 여기에는 일대일, 문자, 메신저, 홈페이지 등 다양한 매체를 활용한 직·간접적 소통이 포함된다. 이때 모바일과 온라인을 통한 멘토링활동은 부족한 면대 면 만남을 보완해 주고, 시·공간적 제약을 해소해주는데 기여할 것이다.

개별활동의 내용은 일방적으로 정하지 않아야 하며, 멘티의 선호와 관심, 멘티와 멘토의 요구를 기반으로 멘티와 멘토가 함께 구상하는 것이 바람직하다. 개별활동에는 멘티와 멘토가 함께 정한 목표를 달성하기 위해 필요하거나 부족한 정책정보 및 노하우, 아이디어를 제공하고 능력개발을 위한 업무지도 등이 포함될 수 있다. 다만 다른 팀의 멘티나 멘토와 비교하여 평가하지 않도록 사전에 지도해야 한다.

## ② 집단 활동

집단 활동은 공동의 목표를 가지고 다수의 멘티, 멘토가 함께 활동에 참여하는 형태이다. 집단으로 이루어지는 활동이기 때문에 멘티와 멘토는 둘 간의관계뿐 아니라 다양한 멘티, 멘토 관계를 관찰하고 경험할 수 있어 긍정적 영향을 제공할 수 있다. 집단 활동 역시 멘티와 멘토 간의 관계를 증진하기 위한 목적으로 이루어져야 한다는 점에서 멘토는 멘토끼리, 멘티는 멘티끼리 모이게 되는 활동은 크게 의미가 없다는 점에 유의해야 한다. 집단 활동은 멘토링의 결연식과 활동 초반의 어색함을 줄이는 데 적합하다.

#### ③ 온라인 멘토링

최근 멘토링은 시·공간적 변화에 따라 면대 면의 전통적 멘토링 방식이 아닌 온라인 멘토링으로 변화해가고 있는 추세이다. 정책정보멘토링 대상자들의경우 업무와 관련하여 멘토링 내용이 구조화되기 때문에 업무시간 내 상호교류가 빈번해 질 수 있다. 그러나 행정·정책분야정보서비스의 핵심 이용자층으로 기대되는 공무원의 경우 정책정보전문가 또는 정책정보서비스 기관 실무자와의 공식적인 업무시간이 중복되므로 오프라인상의 멘토링 활동을 기대하기 힘들 수도 있다. 따라서 이러한 시·공간적 제약을 보완하기 위해서는 일대 일 또는 집단 활동 보다 온라인을 통한 멘토링 활동이 더 적합할 수 있다. 이를 위해서 홈페이지 구축과 활용, 온라인 플랫폼 구현을 고려해야 한다.

## (2) 활동내용

정책정보멘토링 활동의 내용을 목표에 따른 멘토링 유형별로 정리하여 제시 하면 다음과 같다.

- ① 정책정보서비스의 대상이 되는 멘티를 대상으로 최신 정책정보 및 정보원 제공, 정책분야별 연구정보 및 정보원 제공 활동
- ② 정책 입안, 수립, 결정 등의 업무과정 전반에 필요한 지식 제공 활동
- ③ 정책관련 현장경험을 통한 멘토의 경험 및 노하우 제공으로 멘티의 전문 성 개발 및 강화 활동
- ④ 관련기관과의 협력네트워크 및 실무커뮤니티 구축과 육성
- ⑤ 멘토의 경력개발 활동
- ⑥ 정책관련 멘티의 정보수요에 따른 문제해결 활동
- ⑦ 정책 입안·수립·결정과 관련한 업무상담 활동
- ⑧ 정책정보서비스 환경 개선 활동
- ⑨ 정책정보 현장적용 사례 발굴 및 제공 활동
- ① 정책정보 운영 전반에 관한 컨설팅 활동
- (3) 멘토링 활동의 적용 방법

정책정보멘토링서비스는 정책정보서비스 담당기관 실무자나 정책정보전문가 인 멘토와 정부 및 공공기관 정책결정자인 정책관련 관계부처 공무원과, 정책

# **46** ● 정책정보멘토링서비스 매뉴얼

분야 연구자인 멘티 간 이루어지는 주도적 멘토링 활동내용을 반복 실행함으로써 그 목적에 부합하는 기대효과를 창출해 낼 수 있다. 위에서 제시된 인적, 내용적 구성요소에 따라 구축된 정책정보멘토링 운영모형(안)의 멘토링 활동적용 방법 예시는 다음과 같다.



- **1**. 멘토링 목표 설정
- 2. 멘토링 활동기간 설정
- **3.** 멘토, 멘티 기준 설정
- 4. 멘토링 전문교육
- 5. 멘토, 멘티 결연식
- 6. 멘토링 활동 및 모니터링
- 7. 멘토링 활동촉진기술 시행
- 8. 멘토링 종합평가
- 9. 목표달성 시 종결

멘토/멘티 주도적 멘토링 활동 전개

<그림 6> 멘토링 활동의 적용 방법

# 제 4 장 정책정보멘토링서비스의 프로그램 실제

- 4.1 준비단계
- 4.2 모집 및 교육
- 4.3 결연(매칭)
- 4.4 활동
- 4.5 평가

# 제 4 장

# 정책정보멘토링서비스의 프로그램 실제

# 4.1 준비단계

목적에 따라 대상을 설정하고 모집 조건, 규모와 인원, 신청과 모집 절차를 결정한다. 지원 대상자에게 소개한 멘토링 운영 내용과 안내 자료를 준비한다. 해당 기관과의 협력 사항을 미리 체크해야 하며 멘토링 교육 및 장소 이용 등을 함께 할 기관이나 인력과의 협약도 고려해야 할 사항이다. 무엇보다도 멘토와 멘티의 유사성을 기반으로 공통적 이해, 경험, 관심사 등을 고려하여 판단한다.

## 1) 인력 배치

결연관리자(국립세종도서관 정책정보멘토링서비스 담당자) 및 기관 내·외부의 슈퍼바이저 등의 정책정보멘토링 운영 담당자를 결정하고, 담당자에게 정책정보멘토링서비스에 대한 이해를 돕기 위해 필요할 경우 직무연수를 시행한다.

#### 2) 수요조사

정책정보멘토링서비스 담당자는 정책정보멘토링서비스에 참여할 의사가 있는 멘티·멘토를 파악한다. 이때 홈페이지 팝업창, 각종 정책분야와 관련된 기관에 협조공문이나 홍보물을 제작하여 참여할 멘티와 멘토의 모집뿐만 아니라 정책정보멘토링서비스에 대한 홍보를 함께 진행한다.

# 3) 예산 및 일정확인

정책정보멘토링서비스 담당자는 사전에 조사한 수요조사를 바탕으로 예산을 비교하여 필요한 부분의 예산을 편성하고, 그에 적절한 전체 및 세부 일정을 수립·확정해야 한다.

# 4) 기관 연계

정책정보 생산 및 제공 기관, 정책정보서비스 대상이 되는 개인 또는 법인, 해외 국가에 소속된 정부기관, 개인, 법인, 단체 및 해외 동포 등 정책정보와 관련된 기관에 공문을 발송한다. 필요에 따라 연계기관을 대상으로 간단한 설명회나 간담회를 열어서 의견을 조율하고, 지속적으로 연계가 필요한 경우에는 사전에 관련 필요사항이나 기간을 정리한 협약서를 교환하여 정책정보멘토 링서비스를 진행하는데 차질이 생기지 않도록 주의해야 한다.

# 5) 서식 개발

정책정보멘토링서비스를 실시하기 전에 필요한 서류를 개발하거나 구비해야한다. 특히, 정책정보멘토링서비스를 하면서 활동일지를 기록하게 하여, 멘토링 활동을 파악해야 한다. 활동일지에는 단순하게 활동일자와 단순한 활동내용뿐만 아니라 활동시간과 활동내용을 구체적으로 작성할 수 있게 안내하여야한다. 멘토링 활동일지는 차후 진행될 정책정보멘토링서비스의 중요한 기초자료로 사용될 것이다.

# 4.2 모집 및 교육

# 1) 멘토 모집 및 교육

멘토의 경우 기관을 통한 공식적인 모집이 가장 이상적이다.

#### (1) 멘토 모집

멘토링은 멘토와 멘티의 상호관계 속에서 이루어지므로 훌륭한 멘토를 선발하는 것이 매우 중요하다. 따라서 멘토를 선별할 때는 멘티가 요구한 분야나관련된 분야에 종사하거나 전공을 한 사람을 위주로 모집하여 멘티의 요구에 충족하여야 한다. 이 때 퇴직한 우수연구자들을 확보하고 자원봉사자들을 적극 활용하는 방법도 고려할 수 있다. 멘토를 선발할 때는 멘티보다 2배수로선발하는 것이 중요하며, 이는 멘티가 원하는 멘토가 없을 경우를 대비하기위함이다.

#### ① 멘토 선발기준

첫째, 멘토링 서비스를 하는 목적이 멘티에게 필요한 최적의 적합한 정보서 비스를 제공하기 위함이므로, 멘티의 요구에 맞는 멘토를 선발해야 한다. 주제 분야별로 멘토링 풀을 구축하여 멘티가 요구하는 정책정보원의 분야나 관련된 직무에 따라 멘토를 선발할 수 있게 한다. 주제분야별 멘토링 풀을 구축할 때 는 다음 정책정보서비스 분류체계에 따라 멘토를 선발할 수 있다.

둘째, 멘티와 멘토가 지속적으로 멘토링 활동이 가능한지를 고려해야 한다. 멘티와 계속적으로 참여하여 관계 형성이나 슈퍼비전 교육에 참여가 가능해야 한다.

셋째, 멘토의 결연기간을 고려한다. 멘토링은 멘토와 멘티가 만나서 다양한학습, 지식전달 등의 활동을 통해, 효율적인 정책정보서비스의 방안을 모색하고 실행하는 과정이다. 이 과정에서 멘티, 멘토 상호간의 전문성 향상, 능력및 경력개발 등을 도모하여 양자이익을 가지게 되는 것이다. 따라서 멘토와멘티가 활동 가능한 시간이 언제인지를 감안하여 전체 결연시간에 지장이 없

도록 해야 한다.

넷째, 멘토 선발 계획은 프로그램의 목적에 따라 달라질 수 있고, 모집 규모 도 가변적이다.

마지막으로, 멘토의 인적사항, 계획한 교육과 프로그램에 충분한 시간 할애가 가능한지, 대화나 상호작용에 어려움은 없는지, 대인관계에 있어서의 갈등과 문제 해결 능력이 결여되어 있지는 않은지, 업무태도, 특별한 지식 및 기술, 멘토링 경험 등을 종합적으로 고려해야 한다.

〈표 3〉 주제분야별 전문기관 및 전문가 멘토 풀

분야	전문기관
공공질서 및 안전	법원도서관
 과학기술	KISTI
	KERIS
교통 및 물류	한국교통연구원 전자도서관
	국방과학연구소
국토개발	충북발전연구원 연구기획실
농림·축산	한국농촌경제연구원
문화체육관광	국사편찬위원회 연구편찬정보화실
보건	아산복지센터
사회복지	한국여성정책연구원
산업·통상·중소기업	한국소비자원 정보교육국 소비자정보팀
 일반공공행정	서울연구원
재정·세제·금융	한국조세재정연구원 정보관리팀
 통신	정보통신산업진흥원
통일·외교	-
해양수산	해양수산부(국립해양박물관운영지원단)
 환경	-

#### ② 멘토 모집방법

멘티의 요구에 맞는 멘토와 결연하기 위해서는 다양하게 구성된 멘토 풀(po ol)을 갖추는 것이 효과적이다. 멘티가 먼저 구성되었다면 최대한 멘티의 요구를 반영하여 멘토를 모집하고, 그렇지 않다면 먼저 다양한 멘토를 모집하고 교육하여 멘토 풀을 구축하는 것이 적절하다. 그 다음 모집된 멘티의 요구를

고려하여 적합한 멘토를 선정하도록 하고 이때 멘티의 특성, 멘티와 멘토의 성향 등을 고려하여야 한다.

멘토를 모집하는 방법은 다음과 같다.

첫째, 지원제로, 멘토가 되기를 희망하는 이가 직접 지원을 하는 방법이며 가장 확실하고 좋은 방법이라고 할 수 있다. 정책정보서비스 관련기관을 대상으로 공문을 발송하거나 국립세종도서관 정책정보멘토링 홈페이지 및 멘토링또는 정책분야에 관련된 사이트의 배너나 팝업 등을 통해 홍보를 하며, 정책정보멘토링의 취지와 기간을 설명하고 활동이 가능한 멘토를 모집할 수 있다. 또한 국립세종도서관 정책정보멘토링 홈페이지의 게시판 등을 이용하여 신청을 받는다.

둘째, 추천제로 정책정보관련 공무원, 연구원, 정책정보전문가, 정책정보서비 스기관 담당자 등을 대상으로 프로그램 정보를 제공하고 적절한 멘토를 추천 받는다.

셋째, 임명제로 위에서 제시한 두 가지 방법으로 선발이 어려울 때 사용하는 방법으로 문서 임명으로 선발하는 것이다. 타의에 의한 방법이므로 멘토링의 긍정적 효과를 기대하기 어려운 측면이 있으므로 가능한 한 피하는 것이좋다.

넷째, 양성제로 멘토로 등록된 사람들을 대상으로 각 단계별 교육훈련 프로 그램을 지원하고, 이를 통해 훌륭한 멘토로 개발하는 것이다.

마지막으로 간소한 신청 양식, 이력서, 프로그램 정보, 멘토의 역할, 신청 절차 등에 대해 사전에 준비하도록 한다.

또한 멘토 선발과정에서 확인해야 할 사항은.

첫째, 왜 멘토가 되고 싶고, 왜 멘토링에 참여하고 싶은지

둘째, 멘토링 활동에 얼마나 많은 시간을 투자할 수 있는지

셋째, 멘토링에 대해 어떤 기대를 하고 있는지

넷째, 멘티에 대해 특별히 걱정되거나 고려되는 것은 어떤 것인지

다섯째, 다른 멘티와 비교하지 않고 책임감 있게 멘토링을 할 수 있는지 등이 있다.

#### (2) 신청서 작성

멘토 모집 과정에서 신청서를 작성하며 이 과정에서 위의 질문에 대한 답을 함께 제출하도록 한다. 예를 들어 온라인을 통한 멘토링 신청 및 위촉 절차를 도식화하면 다음과 같다.

〈표 4〉 온라인을 통한 멘토링신청 및 위촉 절차



2 온라인 멘토신청



	좌측 중앙부 '정책멘토링'코너			
	$\nabla$	47 001 07670 29		
3	신청 서류 제출	신청서류 -이력서(자유양식), 재직증명서, 경력증명서 제출방법 -등기우편 혹은 이메일 (단, 이메일은 원본 스캔본 제출) ※ (339-012) 세종특별자치시 다솜3로 48		
	$\nabla$			
4	심의위원회 개최	매월 2회(2/4주) 정책정보멘토링 심의위원회 개최		
	$\nabla$			
5	심의결과 통보	정책정보서비스사이트 공지사항 게시판과 개별 메일을 통해서 심의결과 발표		
_	$\nabla$			
6	정책정보서비스 사이트 멘토권한 부여	정책정보서비스 사이트에서 멘토 권한 분여 (월 2회) 멘토 마크[○]가 이름 옆에 표시됨		
	$\nabla$			
7	위촉장 발급	국립세종도서관장 명의의 위촉장 발급 (매월)		
	$\nabla$			
8	개별 유선안내	개별 전화연락을 통한 참여방법 등 안내		

# (3) 멘토 교육

멘토 교육은 멘토가 부정적인 태도나 행동을 보이거나 의도적이든 아니든 멘티에게 해를 끼칠 가능성을 최대한 줄이는데 일차적인 목적이 있으며, 멘토 링이 멘티와 멘토 자신의 성장에 도움이 되도록 하는 것이 이차적인 목적이 다. 다양한 교육내용과 충분한 교육을 이수한 경우 멘토로서의 역할을 원만하 게 잘 수행해 낼 수 있다는 자신감 즉, 효능감이 증진되는 것으로 확인되었다. 멘토 교육은 크게 활동 전의 사전교육과 활동을 하면서 제공하는 보수교육으로 구분할 수 있다. 사전교육 시간은 상황과 여건에 따라 각각 차이가 있을수 있으나 멘토의 자질과 역량을 강화하고 멘토링에 안정적으로 참여할 수 있는 멘토를 선발 할 수 있는 최소한의 장치가 될 수 있다.

정책정보멘토링 활동 전에 실시하는 사전교육은 멘토와 멘티가 정책정보멘토링에 대한 목적이나 기대효과 등에 대한 이해를 위함이며, 멘토와 멘티 간의 만남을 통해서 서로를 확인할 수 있는 장을 만들기 위함이다.

보수교육은 멘토링 중간, 멘토링 활동 종료시점으로 구분해 운영할 수 있다. 1회 보수교육은 정책정보멘토링서비스가 진행되고 있는 중간단계에서 슈퍼바이저와 결연관리자에 의한 보충교육으로 진행되며 이때 현재까지의 정책정보멘토링 활동의 운영 내용, 방향성 및 보완점에 대해 조정이 이루어진다. 또한활동일지 작성 방법이나 멘토링을 할 때 필요한 스킬에 대해 보충교육을 시켜줌으로서 보다 심화된 전문적인 서비스가 이루어지도록 할 수 있다.

2회 보수교육은 정책정보멘토링 종료시점에서 실제로 멘토링 과정의 경험을 공유하고, 멘티와 멘토 간의 피드백과 활동 보고서를 점검한다. 이때는 반드시 멘토와 멘티에게 정책정보멘토링서비스의 만족도 조사를 실시하게 해야 하는 데, 이를 통해 향후 멘토링의 방향성, 개선해야 될 사항에 대해서 확인할 수 있기 때문이다.

즉, 사전교육에는 멘토링 오리엔테이션, 멘토와 멘티의 역할, 멘토와 멘티에 대한 이해, 활동의 원칙, 주요 활동내용, 상호작용 기술 및 전략, 보고 등에 관한 내용을 포함한다. 이에 반해 보수교육에서는 활동 과정에서 나타난 어려움과 문제 해결에 보다 초점을 둔다.

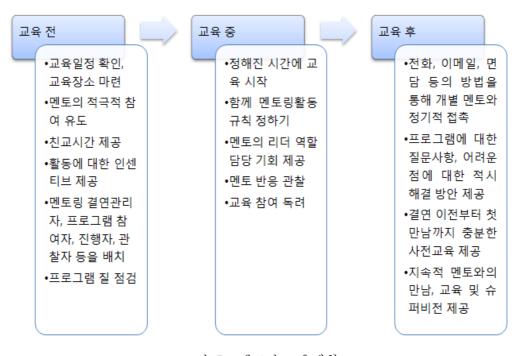
- ① 멘토링 오리엔테이션
- 가. 정책정보멘토링에 대한 목적이나 기대효과
- 나. 멘토와 멘티의 역할
- 다. 기본원칙과 멘토에 대한 기대
- 라. 결연관리자, 담당자의 역할
- 마. 멘티의 특성
- 바. 멘토링 관계 주기 이해
- 사. 프로그램 일정과 활동

#### 아. 비밀 준수의 의무와 결연관리자에게 알려야 할 때 등

정책정보멘토링서비스의 이해를 기반으로 향후 멘토링 활동을 함께 할 멘토와 멘티 간 서로의 요구를 확인할 수 있는 장을 만들기 위함이다. 추가적으로, 멘토링의 목적과 효과에 대해 명확히 주지시켜야 하며, 기본적인 대인관계 형성 방법과 멘토링 프로세스에 대해 설명해야 한다. 또한 상호 커뮤니케이션 방법과 피드백 제공 기술에 대한 교육이 필요하며, 멘토링 과정에서 발생할수 있는 문제 등에 대한 사전정보를 제공해야 한다. 멘토링 오리엔테이션은 실제 멘토링 활동에 필요한 정보를 제공한다는 것 이외에도 잘못된 연결을 조기에 발견하고 대체하는 기능도 포함하고 있다. 따라서 멘토와 멘티를 대상으로 하는 사전 교육을 통해 멘토링서비스가 원활하게 진행될 수 있도록 초점을 두어야 한다.

#### ② 교육계획

교육과정이 잘 계획되어 있을수록 안정적이고 효과적인 교육이 가능하다.



<그림 7> 멘토링 교육계획

### ③ 교육목표 세우기

멘토 교육 시 다루는 주제는 매우 다양하고 가변적이나, 활동 가이드라인 오리엔테이션, 멘토링 관계에서 필요한 기술에 관한 내용을 포함한다.

- 멘토링의 목적 목적 - 정책정보멘토링의 목적 - 멘티, 멘토의 자격조건 멘토링에 대한 - 멘티, 멘토로서의 역할 역할 이해 - 멘토링 관계에서 필요한 기술(의사소통 전략, 동기유발 전 략, 강화전략, 질문전략 등) - 멘토링 활동원칙 유의사항 - 멘토링 활동 가이드라인 개념 - 정책정보의 개념 정책정보에 대한 목표 - 정책정보멘토링을 통한 서비스 목표 이해 내용 - 정책정보서비스 내용 - 정책분야별 업무 업무이해 업무에 대한 - 직무이해 - 업무와 관련된 보안 등 규정 이해 업무기본 - 문서작성

<표 5> 멘토 교육 시 다루는 주제

#### ④ 활동원칙

멘토는 멘토링 활동 과정에서 항상 멘티와 함께 상담하고, 자신의 의견을 말하되 선택권은 상대에게 있다는 느낌을 주고, 상대를 위해 공헌하는 마음으로 조언하고, 상대의 관점에서 생각하고 전달하며, 상대의 의욕을 자극하는 이야기를 하며, 진심을 담아 격려함으로써 상대의 의욕을 북돋워 도움이 되어주어야 한다.

이를 위한 활동원칙을 예시로 정리하면,

첫째, 멘티와 함께 구체적으로 업무관련 목표를 설정한다.

둘째, 자신의 역량을 최대한 발휘하기 위해 노력한다.

셋째, 멘티에게 도움을 준다는 생각이 아니라, 함께 성장한다는 생각을 기반 으로 아낌없이 도와준다.

넷째, 우선순위를 두어 적극적으로 활동하며, 약속은 꼭 지킨다.

다섯째, 교육과 슈퍼비전활동을 하면서 나온 모든 내용은 비밀을 지킨다.

여섯째, 멘티에게 역할모델이 되기 위해 나를 스스로 점검하며 모든 일에

#### *60* ● 정책정보멘토링서비스 매뉴얼

적극적으로 행동한다.

일곱째, 교육, 활동, 슈퍼비전에는 빠짐없이 참석한다.

여덟째, 멘토링을 통해 배우겠다는 자세로 임한다.

#### ⑤ 주요 활동내용

멘토의 역량에 따라 활동내용은 달라진다. 활동내용을 정하는 과정에서 멘 티의 의견을 수렴하고 이를 반영하도록 한다.

#### ⑥ 보고

보고는 향후 슈퍼비전을 제공하는 자료가 될수 있을 뿐만 아니라 멘토 스스로가 자신의 활동을 평가하고 이후 활동을 계획하는 데 도움이 된다.

# 2) 멘티 모집 및 교육

#### (1) 멘티 모집

멘토링의 총 기간과 활동내용, 목적과 기대효과에 대한 사전정보를 충분히 제공하고 참여에 동의하거나 자발적으로 참여를 원하는 정책분야 정부부처 공무원, 연구원 등을 멘티로 선발할 수 있다.

정책정보멘토링의 결연관리자로서 국립세종도서관 정책정보멘토링서비스 담당자는 사전에, 정책정보멘토링서비스의 멘티를 희망하는 이들을 대상으로 멘티 신청을 받는다.

멘티 신청을 받은 후에, 자신이 지도 받고 싶은 정책분야나 직무 분야를 조사하여 정보서비스 요구를 파악한다. 멘티의 관심사와 욕구는 매칭과정에서 중요한 기준이 되고 있으므로 멘티의 특별한 욕구 및 모델링의 필요성을 고려하여야 한다.

## (2) 신청서 작성

멘티 모집 과정에서 신청서를 작성한다.

#### (3) 멘티 교육

멘티에게도 사전교육이 필요하다. 멘티 교육은 멘티가 주체로 참여할 수 있 도록 유도하여 멘티에게 멘토링이 최대한 유익한 경험이 될 수 있고 적극적으 로 참여할 기회를 제공하기 위함이다. 멘티 교육 역시 사전교육뿐 아니라 활동 중에도 실시하여 멘티의 만족도를 고려하고 활동내용을 수시로 점검하도록한다. 멘티·멘토의 역할, 멘토링 기간과 만남의 횟수에 대해 알려주고, 멘토로부터 받는 것만이 아니라 멘티의 긍정적이고 적극적인 태도와 반응이 멘토의 성장과 발전에도 기여할 수 있다는 것을 강조한다.

# 4.3 결연(매칭)

#### 1) 결연(매칭) 시 고려사항

멘토와 멘티를 매칭 할 때는 다양한 요소가 고려되어야 한다. 결연(매칭)은 정책정보멘토링 활동 전반에 있어 멘티와 멘토의 만족도와 지속성에 영향을 미치는 만큼 멘토링 활동 성공의 여부를 결정짓는 중요한 요소로 작용한다. 따라서 멘티와 멘토의 결연이 잘 될 수 있도록 신중하게 고려해야 한다.

### (1) 요구 고려

결연(매칭) 전에 멘티와 멘토의 요구를 파악해야 한다. 멘티의 경우에 정책 정보멘토링서비스에서 자신이 도움을 받고 싶은 정책분야나 결연(매칭)하고 싶은 멘토의 특성이 고려될 수 있어야 한다. 멘토의 전공분야나 학위, 직책, 그리고 멘토가 근무하는 기관의 특성에 따라 선정할 수 있다. 또한 멘티와 멘 토의 관심사, 멘토링에 참여하는 동기와 욕구가 비슷한지 고려하여 결연하는 것이 도움이 된다.

#### (2) 성향과 성격 고려

정책정보멘토링서비스는 사람과 사람끼리 대면을 통해서 진행된다. 멘티와 멘토 결연(매칭)에 있어서 자신의 요구가 맞을지라도 멘토의 성향이나 성격을 고려하지 않을 수 없다. 멘토와 멘티는 자신의 성향이나 성격을 파악하여, 어떤 멘토와 멘티를 결연(매칭)시켜야 멘토링 활동이 효과적으로 진행될지를 생각해보도록 해야 한다. 결연관리자는 멘토와 멘티의 결연(매칭)이 쉽게 이루어질 수 있도록 사전에 멘토와 멘티에게 성격과성향을 파악할 수 있는 MBTI 검사나 DISC 검사를 실시하여, 객관적인 근거자료를 바탕으로 성격과 성향을 파악하는데 활용될 수 있도록 그 결과를 준비할 수 있다.

# (3) 접근성 고려

일반적으로 멘티와 멘토의 근무지가 가깝거나 접근성이 좋은 경우 멘토링이

원활하게 이루어질 수 있다. 활동이 이루어지는 장소가 어느 정도 거리에 있는지 고려하는 것은 원만한 활동뿐만 아니라 지속적인 활동에도 도움이 된다.

#### (4) 성별 고려

여성 멘티와 남성 멘토, 남성 멘티와 여성 멘토와 같이 성별 교차 결연이 같은 성별 결연에 비해 멘토링 관계에 도움이 되지 않거나 효과적이지 않다는 일관된 주장은 발견되지 않는다. 그러나 성별 교차 결연은 사례에 따라 다른 결과를 기대할 수 있다. 일반적으로 멘토링에서는 동일 성별 결연을 기반으로 하지만 멘티나 멘토의 현재 상황과 요구를 고려하는 것이 바람직하다.

# (5) 업무분야 또는 관심사 고려

여기에서 주의해야 될 사항은 현재 멘티의 업무분야뿐 아니라 관심주제분야를 함께 고려해야 한다는 것이다. 멘티가 현재 경험하고 있는 직무환경, 직무분야, 업무능력, 업무태도 및 개인적 또는 업무와 관련한 관심주제 등에 대한 전반적인 사항을 고려해야 한다.

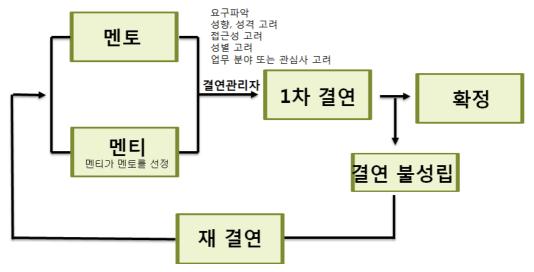
## 2) 결연(매칭) 방법

멘토링 결연 방법은 사전정보에 따라 결연관리자에 의한 결연, 레크레이션 등을 통해 자연스럽게 이루어지는 결연, 멘티에 의한 멘토 직접 선정 등 다양하다.

이 중 정책정보멘토링에서는 멘티가 멘토를 직접 결정하는 결연 방법을 제 시하고자 한다.

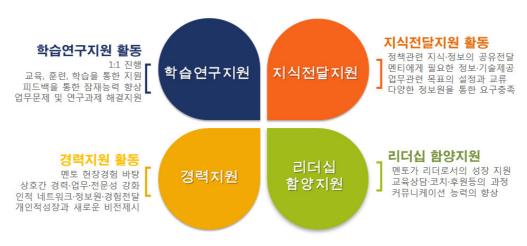
결연관리자인 국립세종도서관 정책정보멘토링서비스 담당자가 일방적으로 매칭을 해주는 것이 아니라 사전에 신청 접수된 멘토 풀을 활용하여 멘티가 직접 결정하는 것을 의미한다. 실제로 정책정보멘토링을 하는 주체는 담당자가 아니라 멘티와 멘토이기 때문이다. 즉 멘티의 요구에 초점이 맞추어진 멘토링에서, 멘티가 원하는 정책정보 및 관련 업무를 파악하여 그와 관련하여 필요로 하는 정보원이나 노하우, 경험에 대한 지원이 중요하기 때문이다. 따라서 멘토가 가지고 있는 역량에 따라 멘티를 결정하는 것도 중요하다. 멘티의 요구에 따라 멘토가 결정되는 것이 더 중요하며 멘티가 원하는 정보서비스 및 전문성, 역량 강화를 제공하기 해서는 멘티가 직접 멘토를 선정할 수 있도록 담당자의 세심한 배려가 필요하다.

결연 과정을 도식화하면 다음과 같다.



<그림 8> 멘토링 결연과정 도식화

# 4.4 활동



<그림 9> 정책정보멘토링 활동 유형

# 1) 학습(연구) 지원

연구지원은 1:1로 이루어진다. 멘토 개인의 노력이나 조직의 지원을 통해 소유한 역량과 다양한 전문지식을 멘티가 희망하는 연구 또는 학습의 목적과 진도에 맞추어 교육, 훈련, 자율학습 등을 통해 지원하는 형태로 이루어진다. 이때 멘토는 적절한 도구와 행동의 자유를 주어 멘티가 스스로 해 보도록 하고결과에 대하여 구체적이고 솔직한 피드백을 해 줌으로써 멘티의 잠재 능력을 향상시킬 수 있어야 한다. 이러한 멘토의 학습(연구) 지원은 멘티의 업무와 관련한 현안 문제 및 연구 과제를 해결할 수 있도록 격려하고 지지 체계가 되어주는 것을 포함해야 한다.

#### 2) 지식전달 지원

정책 입안, 수립, 결정과 관련한 업무와 연관하여 경험을 통해 가지고 있는 필요 지식이나 정보를 교류, 전달, 공유하는 형태로 이루어진다. 이때 멘토링 은 멘티의 주제분야 및 관심분야에 필요한 정보와 기술을 제공하는 데 초점을 둔다. 즉, 멘토는 멘티와 함께 업무와 관련한 목표를 설정하고 필요로 하는 지 식정보의 우선순위를 정하여 적극적으로 교류하거나 제공할 수 있도록 해야 한다. 멘티는 다양한 정보원을 통해 업무와 관련하여 필요한 정보 및 지식 습 득을 통해 요구를 충족할 수 있게 된다.

## 3) 경력지원

멘토가 가지고 있는 현장경험을 바탕으로 멘티의 경력을 개발함으로써 멘티의 업무와 관련한 전문성을 강화시킬 수 있는 형태로 이루어진다. 이 과정에서는 멘토가 가지고 있는 정책정보관련 인적네트워크 소개, 정책정보관련 정보원 제공, 정책정보 경험 전달, 정책정보 커뮤니티 등을 멘티와 공유함으로써멘티, 멘토 상호간의 전문성을 개발할 수 있다. 이는 멘티와 멘토 각각에게 개인적 성장을 제공하여 새로운 비전을 제시하게 하는 역할을 하기도 한다.

# 4) 리더십 함양 지원

유능한 멘토는 멘티의 상황에 따라 자유자재로 대응방법을 바꿀 수 있는 역량이 필요하다. 멘토링을 통해 멘티의 능력을 개발하고 창의력을 살려 개인적으로 리더로서 성장할 수 있도록 하기 위해서 멘토에게는 멘티에 대한 교육, 상담, 코치, 후원, 조정의 과정이 요구된다. 이 과정은 자연스럽게 멘토의 리더십을 함양할 수 있는 기회가 될 수 있으며 일련의 과정을 거치는 동안 멘티의역량 강화뿐만 아니라 커뮤니케이션 능력의 향상을 가져오게 된다. 이과정을통해 성장한 멘티는 새로운 멘토가 되어 리더로서의 역할을 수행해 나갈 수있는 멘토 개발의 한 주축이 될 수 있다.

# 4.5 평가

# 1) 평가목적

평가는 정책정보멘토링이라는 일련의 과정을 통해서, 얻어진 결과물을 확인하고 공유하는 과정이다. 평가단계에서는 활동했던 사진자료나 영상, 멘토링활동을 통해서 느낀 소감이나 감정, 수고했다는 메시지나 후속 활동에 대한논의, 얻어진 결과물을 가지고 다른 사람들과의 정보 공유 및 논의 등을 포함한다. 평가의 목적은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 목적을 달성한 경우에는 데이터를 수집하여 추후의 다른 활동에 적용할 수 있을 것이며, 목적을 달성하지 못했다면 그 실패요인을 파악하여야하고, 목적을 달성한 그룹과의 토론 등을 통해 문제를 개선할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 정책정보멘토링서비스를 진행하면서 얻어진 결과물을 확인하고 공유하는데 있다. 멘티들의 소감이나 그 결과물에 대해 다른 사람들과 자유로운 방식으로 공유하면서 미처 생각하지 못한 아이디어나 정보들을 발견할 수 있다. 또한 서로에게 도움이 되었거나 아쉬웠던 점을 자유롭게 표현하는 과정도 포함할 수 있다.

셋째, 정책정보멘토링서비스에 필요한 점이나 개선점을 파악하는데 있다. 정책정보멘토링 활동을 통해 파악된 필요 및 개선해야 될 사항은 다음번 정책정보멘토링서비스에 반영하여 보다 질 높은 서비스를 받을 수 있게 한다.

#### 2) 평가방법

평가는 측정도구를 활용하여 양적평가와 질적 평가가 골고루 이루어질 수 있도록 해야 한다. 먼저 양적평가는 정책정보멘토링서비스 활동 종료 후 평가단계에서 멘티와 멘토 각각을 대상으로 한 설문지를 개발하여 정책정보멘토링 만족도 조사가 이루어질 수 있도록 해야 하며, 질적 평가는 멘토링 활동을 하면서 적은 활동일지나 활동 보고서를 기반으로 한다. 이 두 가지 방법을 사용하게 되면 정책정보멘토링서비스에 대한 멘토와 멘티 모두의 전반적인 만족도를 알 수 있으며, 멘토와 멘티 서로에게 필요한 점과 개선할 점 그리고 느끼는 감정이나 패턴들을 알 수 있게 된다. 멘토링 활동 이후 멘티 스스로 멘토

링 활동 이후 멘티 스스로 자신의 변화를 기술하는 주관적인 보고가 만족스럽다면 멘토링 활동을 통해 자아존중감을 포함하여 다양한 멘토링 효과를 나타내었다고 해석할 수 있다(김지연 2010). 또한, 멘티가 느끼는 멘토의 진정성, 멘토의 원조에 대한 멘티의 만족도가 높은 경우 멘티에게 긍정적인 멘토링 효과가 있다고 볼 수 있다(김지연, 정소연 2010).



<그림 10> 정책정보멘토링서비스 과정

# 제5장 성공적인 정책정보멘토링 기술과 전략

- 5.1 성공적인 멘토가 되기 위한 기술과 전략
- 5.2 멘토링 관계의 사이클
- 5.3 멘토링 역할수행을 위한 주요 기술
- 5.4 성공적 멘토링 프로그램 계획을 위한 3단계 전략
- 5.5 정책정보멘토링 전망과 대안

## 제5장

## 성공적인 정책정보멘토링 기술과 전략

## 5.1 성공적인 멘토가 되기 위한 기술과 전략

현대는 빠른 변화, 복잡한 직업의 세계 그리고 유해한 사회 환경 등으로 인해 좀 더 체계화되고 구조화된 멘토링이 증가하고 있다(천정웅, 남부현, 김상화 2011). 그러면서 멘토와 멘티들이 가지고 있는 역할도 중요해지고 있다.

정책정보멘토링이란 정책정보서비스 기관 실무자와 정책분야별 전문가들이 정책분야 관계부처 공무원이나 정책연구자들에게 정책 입안, 수립, 결정 등의업무에 필요한 각종 정책정보에 대한 전문적인 정보와 노하우, 아이디어 등을 공유하고 상담할 수 있는 조언자의 역할을 하는 것을 의미한다. 멘토링 활동시 멘티와 멘토 모두의 역할이 중요하지만 특히, 정책정보멘토링에서의 멘토역할을 담당하는 정책정보서비스 기관 실무자와 정책분야별 전문가들은 멘티인 정책분야 관계부처 공무원이나 정책연구자들이 원하는 정보를 찾을 수 있도록 안내 해주고, 자신의 경험과 노하우를 전수시킬 수 있도록 해야 한다. 이때 멘티는 멘토가 안내하는 지식, 정보 등을 자신의 업무, 경력 그리고 미래를위해 사용할 수 있도록 준비해야 한다.

또한 효과적인 멘토링 활동이 되기 위해서는 멘토와 멘티 모두에게 다양한 기술이 필요하며, 그 기술을 다룰 수 있는 능력이 필요하다.

## 5.2 멘토링 관계의 사이클

멘토링 관계의 사이클은 준비단계, 발견과 협상단계, 상호 간 라포와 신뢰형성단계, 목표성취단계, 종결단계로 이루어진다. 이를 도식화하면 다음과 같다.



〈그림 11〉 멘토링 관계의 사이클

## 5.3 멘토링 역할수행을 위한 주요 기술

#### 1) 목표 설정하기

멘티와 멘토가 함께 멘토링의 목표를 설정한다. 이때 멘토는 가이드라인을 알려주고 멘티가 목표 설정을 하는 데 주축이 되어 멘토링 목표를 설정한다. 멘토링의 목표는 실현 가능하며, 도전할만한 것으로 설정하며, 멘토링의 목표성취가 너무 쉽고 기간이 설정되지 않으면 멘티가 성취감에 대한 노력과 대가를 덜 느끼게 될 수도 있으므로 목표 달성 시점을 분명히 하는 것이 좋다. 목표를 연기하거나 흥미를 잃을 수도 있으므로 특별하고 성취 가치가 있는 목표로 설정하여 멘토와 멘티의 헌신적인 목표 수행을 위해 노력하는 과정을 통해목표를 성취할 수 있도록 한다.

#### 2) 효율적 의사소통능력

효율적 의사소통능력은 멘티와 멘토 간의 대화뿐만 아니라 대화하고 말하는 방식과 미소, 개방, 앞으로 다가가기, 터치, 눈 마주치기, 끄덕이기 등의 비언 어적 표현까지도 포함한다. 따라서 효율적 의사소통을 위해서는 듣기, 보기, 표현의 정확성이 중요하며, 비언어적 표현 등도 잘 살펴야 한다.

예를 들어 멘티가 원하는 정책정보원들을 알려주고, 멘토의 노하우나 경험을 제공하려면, 멘토는 멘티가 이해하는 수준에 맞추어서 말하는 커뮤니케이션 능력이 필요하다. 멘토가 가지고 있는 능력이 월등해도, 멘티가 이를 받아들이는 수준에 따라 그 효과는 달라지게 될 것이다. 또한 멘티는 멘토가 알려주는 경험이나 노하우 등을 경청해야 한다. 멘토의 커뮤니케이션 능력이 뛰어나서 멘티에게 적절하게 설명해도 경청하지 않는다면 무의미할 것이다.

#### 3) 문제해결능력

문제해결능력은 문제 해결의 과정을 포함하는 것으로 문제해결의 가장 핵심적인 것은 과정이다. 멘토와 멘티가 문제를 해결하고자 할 때 문제를 어떻게 이해하며, 이해한 것을 어떤 전략을 선택하여 어떤 방법으로 해결해 나갈지생각하는 과정이 중요하다. 따라서 멘토가 멘티와의 관계 형성과 활동을 위해발전시켜야 할 중요 기술과 능력은 문제해결능력이다.

문제해결능력을 향상시키는 방법은 첫째, 상황을 자세히 분석하고 문제를 서술해 본다. 둘째, 현재의 문제를 풀 수 있는 세 가지 옵션을 적는다. 셋째, 둘째의 세 옵션들 각각의 불이익한 점이 무엇인가 적는다. 넷째, 둘째의 세 옵션들 각각의 이점이 무엇인가 적는다. 다섯째, 세 옵션 중 불이익과 이득이 되는 것을 검토한 후 최선의 옵션을 선택한다.

즉, 문제에 대해 상황에 맞게 적절하게 대처하기 위해서 멘토는 문제에 직 면하여 문제의 초점을 유지하고, 문제에 빠르게 개입하며, 행동과 사람을 분리 하여 문제 상황에 대처하는 것이 필요하다는 것이다.

#### 4) 리더십

멘토링에서의 리더십은 멘토들이 꼭 갖추어야 할 자질이다. 멘토는 멘티를 지지하고 그들의 입장에서 멘티를 격려하는 것이 중요하다. 이러한 자질들에는 이해심, 협동심, 대화능력, 갈등관리, 의사결정력, 적극성, 문제해결력, 개인적 가치 인정 등이 있다.(Garringer & MacRae 2008)

주요 멘토링 리더십은 지위를 통한 권리 리더십, 허용을 통한 관계 리더십, 성과를 통한 결과 리더십, 멘티의 역량 개발을 통한 재생산 리더십, 인격을 통한 존중 리더십 5단계를 거쳐 체계적으로 발달하게 된다. 이러한 리더십의 법칙을 기반으로 보면 멘토가 리더십을 발휘하는 것은 시간이 걸리기 때문에 멘티가 멘토를 따르게 하려면 어느 정도의 헌신이 필요하다. 높은 단계로 올라갈수록 멘티는 멘토를 더 따르고 리더십 발휘가 용이해지지만 높은 단계의 리더십에 도달했을지라도 하위 단계를 무시해서는 안 된다. 모든 멘토들이 같은리더십을 가지고 있지는 않다. 따라서 각 개인마다 자신의 리더십을 개발할필요가 있으며 1단계부터 4단계까지 열심히 노력해야 가능하며, 그것을 통해5단계 리더십에 도달할 수 있다.

#### 5) 책임감

멘토링을 통해 멘토와 멘티 간 관계를 발전시키는 것은 주로 멘토의 책임이다. 이때 멘토가 지켜야 할 주요 책임에는 멘티와의 규칙적이고 계획적인 만남, 멘티를 비난하거나 마음 상하게 하는 피드백 금지, 지속적인 활동, 적절한행동, 멘티의 연락에 적극적인 응대, 부적절한 행동 및 감정 통제, 멘티와 약속한 활동, 행동, 자료 등을 제공 등이 포함된다.

## 5.4 성공적 멘토링 프로그램 계획을 위한 3단계 전략

#### 1) 멘토링 프로그램의 계획단계

성공적인 멘토링 프로그램은 많은 의사결정이 필요하며, 프로그램의 설계와 운영에 관한 과정을 충분하고 완벽하게 검토하고 준비하는 것을 통해서 가능 하다.

- 2) 운영과 관리를 위한 멘토링 프로그램의 정책과 과정을 확인하는 단계 성공적인 멘토링 프로그램의 과정과 절차는 ① 멘토 심사와 선택 ② 멘토 교육과 훈련 ③ 지속적인 지원과 관리 등의 세 요소를 포함해야 한다. 이 과 정과 절차는 지속적으로 검토하고 점검해야 한다.
  - 3) 성공적인 멘토링 프로그램의 마케팅과 그 지속성 전략

멘토링 프로그램을 장기적으로 진행하려면 프로그램의 타당성을 인정받아야 한다.

## 5.5 정책정보멘토링 전망과 대안

정책정보에 대한 요구 증가는 무엇보다 정책 개발, 실행, 평가 환경의 변화에서 두드러지게 나타나고 있다. 국가의 미래지향적인 발전을 위한 정책을 개발하기 위해, 정책결정자는 공정하고 내실 있는 연구를 통한 정부 정책 수립진행을 선호하게 되었다. 이러한 경향은 정책정보의 정책 반영 비율이 향상되는 추세로 나타나는데, 실제 경제인문사회연구소 소관연구기관 연구과제의 정책 반영 실적을 보면 2008년~2010년 3년간 전체 연구과제 7,625건 중 5,700건이다(권택기 2010). 이는 연구 결과의 정책 활용도가 74.75%로 매우 높다는 것을 시사한다.

따라서 정책 개발과 실행 및 평가 전반에서의 정책정보 협조 체제가 요구된다. 즉, 효율적인 정책 개발과 실행 및 평가를 위해 사회 전반에 필요한 아이디어를 도출하고, 정책 대안 관련 기초 연구가 반영된 정책기획이 요구된다. 실제로 조직 내외의 지식을 활용한 문제해결과 업무수행을 위한 '행정기관 지식행정 활성화 포럼(2013)' 개최 등으로 정책정보를 축적하고 공유하는 체제를 갖추려는 노력이 있어 왔다.

이러한 맥락에서 볼 때 높아진 정책정보의 요구에 비해 체계적이고 효율적인 정책정보제공서비스가 제공되지 못하고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서문제점 정책정보제공시스템의 산재와 자료의 중복 제공, 체계적인 관리 부족, 전문적인 정보서비스 제공 한계 등 문제점을 보완하기 위한 정책 실무 활용에적합한 정보원 발굴 및 구축, 전문가 맞춤형 정책정보서비스 고도화를 위한실효성 있고 전문적인 정책정보자료제공서비스 방안 모색해야 한다. 이러한방안은 정책정보 기관 협력체제 구축을 통한 인적 정책정보 공동체 형성, 정책정보 공동이용 등의 효과를 가질 수 있는 정책정보멘토링서비스는 맞춤형정책정보서비스 고도화를 위한 정책정보전문참고사서 육성 방안이며, 정책분야 전문가 발굴의 기회이기도 하다.

따라서 정책정보멘토링에 참여했던 멘티-멘토 풀을 지속적으로 관리하며, 이들을 거점으로 새로운 참여자들과의 멘토링을 연계하는 과정을 반복적으로 유지해야 할 것이다. 이 과정에서 육성되는 정책정보관련 전문가의 확대는 정 책정보를 필요로 하는 일반 국민을 대상으로 정책정보서비스를 확대해나가는 데 기여할 것이며, 전문 참고정보원 확충을 통한 이용자맞춤형정책정보서비스를 통한 정책정보서비스 고도화에 기여할 것이다.

## 참고문헌

- 권택기. 2010. 국정감사 2010. [online] [cited 2014. 11. 27.]
  <a href="http://visionk.or.kr/entry/10%EB%85%84">http://visionk.or.kr/entry/10%EB%85%AC%EA%B2%BD%EC%A0%ED%9A%8C%EC%97%B0%EA%B5%AC%ED%9A%8C=2010107</a>
- 김지연, 정소연. 2010. 『청소년 멘토링 활동 효과 측정』. 서울: 한국청소년정책연구원.
- 김지연. 2010. 『청소년 멘토링활동 운영 매뉴얼』. 서울: 한국청소년개발원.
- 이철수 외 공저. 2009. 『사회복지학 사전』. 서울: Blue Fish.
- 천정웅 외. 2011. 『청소년활동론』. 서울: 양서원.
- 천정웅, 남부현, 김삼화. 2012. 『청소년 멘토링』. 파주: 양서원.
- Ensher, E. A., and Murphy, S. E. 1997. "Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships." *Journal of Vocational Behavior*, 50(3): 460–481.
- Garringer, M., and MacRae, P. 2008. Foundations of successful youth mentoring. Washington. DC: Hamilton Fish Institute on School and Community Violence and the National Mentoring Center and Northwest Regional Educational Laboratory.
- Kram, K. E. 1985. Mentoring at work: Developmental relationships in organizatio nal life. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Ramani, S., Gruppen, L. and Kachur, E. K. 2006. "Twelve tips for developing effective mentors." *Med Teach*, 28: 404-408.

# 부 록

- [부록 1] 정책정보멘토링 활동 신청서
- [부록 2] 정책정보멘토링 활동 멘티 신청서
- [부록 3] 정책정보멘토링 활동 멘토 서약서
- [부록 4] 정책정보멘토링 활동 멘티 서약서
- [부록 5] 정책정보멘토링 협약서
- [부록 6] 정책정보멘토링 활동계획서
- [부록 7] 정책정보멘토링 활동일지
- [부록 8] 나의 커리어 플랜
- [부록 9] 정책정보멘토링 활동보고서

### [부록 1] 정책정보멘토링 활동 신청서

## 정책정보멘토링 활동 멘토 신청서

성 명 (성별)		(남	-/여)	생 년	월	일		
기 관 명								
교육사항	학교/기관		학	·위/자	격증		졸업	
~l =1 =1	집				• •			
연락처	핸드폰			E-	mail			
소속(직업)								
지원 분야								
활동요일	1순위 (	) .	요일, (		시	분~	시	분)
및 시간 (월~금)	2순위 (	) .	요일, (		시	분~	시	분)
지원동기								
활동계획								
지원각오								

위와 같이 '정책정보멘토링' 활동에 지원 합니다.

년 월 일

신청인 (인)

### [부록 2] 정책정보멘토링 활동 멘티 신청서

## 정책정보멘토링 활동 멘티 신청서

성 명 (성별)		(남/여)	생 년 월 일	
기 관 명				
	학교/기관		학위/자격증	졸업
교육사항				
			1	
연락처	집 핸드폰		E-mail	
소속(직업)				
희망 분야				
· 활동요일 및 시간	1순위 (	) 요일, (	시 분~	시 분)
옷 시간 (월~금)	2순위 (	) 요일, (	시 분~	시 분)

위와 같이 '정책정보멘토링' 서비스를 지원받고자 합니다. 년 월 일 신청인 (인)

#### [부록 3] 정책정보멘토링 활동 멘토 서약서

### 정책정보멘토링서비스 멘 토 서 약 서

는 멘토링 활동의 멘토로서 다음과 같이 성실히 활동할 것을 서약합니다.

- 멘토(Mentor)들을 위한 교육, 훈련과정과 평가회에 참여하겠습니다.
- 본인은 멘티와 매칭 된 후, 정해진 시간에 지속적으로 활동하는 것의 의무임을 항상 기억하고 철저히 지키겠습니다.
- 멘티와의 약속을 잘 지키겠습니다.
- 만일 멘토링 활동에 참석할 수 없거나 부득이 늦게 도착할 경우 담당자에게 반 드시 알리겠습니다.
- 본인은 나의 모습이 멘티에게 삶의 긍정적 모델이 될 수 있음을 기억하고 활동 에 적극적으로 임하겠습니다.
- 멘티와의 관계 형성에 열린 마음으로 참여하겠습니다.
- 멘티(Mentee),와의 토론과 대화를 지속하되 그 속에서 알게 된 비밀은 반드시 지키도록 하겠습니다.
- 본인은 나 자신이 가지고 있는 전문성과 사회 경험을 최대한 활용하고, 전문적 이며 객관적인 자료에 근거하여 멘티에게 도움을 주겠습니다.
- 멘티를 위한 도움이 필요할 때 기관에 도움을 청하겠습니다.
- 개인 정보 변경 사항이 있을 경우 기관에 알리겠습니다.

나는 멘토 절차를 준수할 것임을 동의합니다.

나는 이러한 절차들을 준수하지 않을 경우 멘토의 자격을 상실할 수 있음에 동의합니다.

기관명	이름	서명	
/ I L O	1 🖸	1 0	

#### [부록 4] 정책정보멘토링 활동 멘티 서약서

## 정책정보멘토링서비스 멘 티 서 약 서

는 멘토링 활동의 멘티로서 다음과 같이 성실히 활동할 것을 서약합니다.

- 멘티(Mentee)들을 위한 교육에 참여하겠습니다.
- 본인은 멘토와 매칭 된 후, 정해진 시간에 지속적으로 활동하는 것이 의 무임을 항상 기억하고 철저히 지키겠습니다.
- 멘토와의 약속을 잘 지키겠습니다.
- 만일 멘토링 활동에 참석할 수 없을 경우 멘토에게 미리 알리겠습니다.
- 나는 멘토를 존중하고 멘토로부터 배우겠습니다.
- 멘토에게 열린 마음으로 다가가겠습니다.
- 도움이 필요할 때 언제든지 결연관리자께 도움을 청하겠습니다.
- 연락처가 변경되었을 때 멘토에게 바로 알리겠습니다.

나는 멘토링 기간 동안 이와 같이 약속을 지키겠습니다.

기관명\_\_\_\_\_이름\_\_\_\_서명\_\_\_\_

## 정 책 정 보 멘 토 링 협 약 서

	_		•	•		
우리는 멘토/멘티로서 상호 간 활동에 참여한다. 서로의 입정 기본 사항을 지킬 것을 다짐형	<b>라</b> 약속	. – – –			_	•
1. 멘토링 활동기간: 년월	일부터 _		_년	월	일까>	지
2. 정기미팅: 월/주( )회 일자(요일) 및 시간: 장소:						
3. Ground Rule(활동기간 동· (1)	안 반드시	지켜야 ㅎ	하는 규	·칙)		
(2)						
(3)						
서로 논의 한 것은 비밀로	<u>지킨다.</u> 제외한	•	공유	를 허락	<u>한 것은</u>	<u>.                                    </u>
20	년	월 일				
멘토:		(서명)				
멘티:		(서명	)			

### [부록 6] 정책정보멘토링 활동계획서

# 정 책 정 보 멘 토 링 활 동 계 획 서

활 동 명				
 활동기간	년	월 일~	월	일
형 태	전화 연락 □ 직접 만남 □	장소		(만난 경우)
 작 성 일		멘토		(인)
역 78 현		멘티		(인)
활동목표				
기대효과				

주차	활동일시	활동내용(6하 원칙에 의해 작성)	달성	피드백	멘토
1 7 1	2021	20 110 (04) 21 11 -1-11 107	(%)	(개선점)	역할
1주					
2주					
3주					
4주					
5주					
6주					
7주					
8주					
9주					
10주					
활	동평가				

## [부록 7] 정책정보멘토링 활동일지

## 정 책 정 보 멘 토 링 활 동 일 지

날 짜	년	월 일	활동 시간	: ~ :	회차	( ) 회중 ( )번째 만남
활동장소						
활동내용						
평가						

확인: (인)

### [부록 8] 나의 커리어 플랜

## 나 의 경 력 목 표

(작성일자 : 20 . . )

성 명 :\_\_\_\_\_부서:\_\_\_\_직책:\_\_\_\_직속상사:\_\_\_\_

장기목표(10년 이상) 중기목표(5~10년) 다음직무목표(5년 이내)

# [ ] 경력 목표 달성계획

	목표일기	ት :	_목표부서:_	목표직책:	
	직무내용	-: <u> </u>			
		필요조건	구비여부	획득계획	
1. 직무경	병혐				
			_ 예, 아니요		
			_ _ 예, 아니요		
2. 역량/	스킬				
			_ 예, 아니요		
			_ 예, 아니요		
3. 교육훈	P면				
			_ 예, 아니요		
			_ 예, 아니요		
4. 기타					
			_ 예, 아니요		
			예. 아니요		

### [부록 9] 정책정보멘토링 활동보고서

# 정 책 정 보 멘 토 링 활 동 보 고 서

멘토이름					멘E	티이름			 	
(멘토기관명)					(멘 명)	티기관				
장소(기관)					•		•			
활동시간	년	월	일(	:	~	:	)	회 차	) 회중 )번째	
멘토링 진행 상황 및 내용										
애로사항 및 불편했던 점										
좋았던 점										
진행 예정 계획										
제안사항										
활동평가 (총 평)									확 인	자 (인)

#### 연구진

■ 연구책임자 : 곽 승 진 (충남대학교 문헌정보학과 교수) ■ 공동연구원 : 노 영 희 (건국대학교 문헌정보학과 교수)

강정아(건국대학교 문헌정보학과 겸임교수)

■연 구 원:김동석(건국대학교 문헌정보학과 박사과정)

우경제(충남대학교 문헌정보학과 석사과정) 김동준(건국대학교 문헌정보학과 석사과정) 심재윤(건국대학교 문헌정보학과 석사과정) 정은지(건국대학교 문헌정보학과 석사과정)

2014 연구보고

# 정책정보멘토링서비스 매뉴얼

인 쇄 : 2014년 12월 23일 발 행 : 2014년 12월 23일

발행처 : 국립세종도서관

세종특별자치시 다솜3로 48(어진동 산 114)

Tel. 044-900-9062 Fax. 044-900-9055

http://sejong.nl.go.kr

연구기관 : 충남대학교 산학협력단

인쇄 : 조은글터(02-2269-1481)