

개발협력 '신(新) 사업성과지표' 활용방안:
KOICA를 중심으로

KOICA Development Policy Focus

Making a better world together
감사하는 대한민국, KOICA가 함께합니다.



461-833 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825
825 Daewangpangyo-ro, Siheung-dong, sujeong-gu,
Seongnam-si, Gyeonggi-do, 461-833, Korea
T. 031-740-0114 F.82-31-740-0655
<http://www.koica.go.kr>



제 12 호

개발협력 ‘신(新) 사업성과지표’
활용방안: KOICA를 중심으로

저자

강 경 재, Ph.D

KOICA 국제개발협력센터, ODA 연구실 상임연구원 (현)

Tufts University, Post-doctoral Research Associate

World Food Programme, Rome, School Feeding Unit, Consultant

▶ 주요 연구 실적

- KOICA 기관 성과관리 개선방안 연구: 개발협력 사업 성과관리를 중심으로, 2012, 한국국제협력단
- Impact of long term income generation program on consumption, optimism and self-rated well-being of participants: Case of Bangladesh Participatory Social Forestry Program, 2009, Tufts University

본 연구 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다. 본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 홈페이지(<http://www.koica.go.kr>)를 통해서도 볼 수 있습니다.

목 차

국문 요약	1
Executive Summary	2
1. 서 론	4
1.1 연구 목적	4
1.2 연구 방법	5
1.3 연구 범위	6
2. 공여기관들의 성과지표 풀	7
2.1 공여기관의 지표 특성	7
2.2 표준지표 풀의 일반적인 장단점	12
3. KOICA 성과지표 풀Pool	14
3.1 개발과 도입 과정	14
3.2 KOICA 성과지표 풀(Pool)의 형식	17
3.3 분야별 지원 전략과 성과지표 풀	20
4. KOICA 지표 사용 현황: 교육, 농촌, 보건 분야 사업 분석 ...	23
4.1 사업 개요서의 성과 관리 제시 형식	23
4.2 사업 분야별 지표 사용 현황	24
4.3 지표 선정 현황 분석의 시사점	28
5. 향후 도전 과제와 해결 방안	33
5.1 성과지표 풀 개선 방안	33
5.2 성과지표 풀 활용을 위한 제도적 보완	36
5.3 사업 성과와 기관 성과지표 자료원(Data Source)	39
6. 결 론	40
참고 문헌	41
별첨 1. 교육분야 지원 전략	43
별첨 2. 농어촌분야 지원 전략	44
별첨 3. 보건 분야 지원 전략	45
별첨 4. 2013년도 사업 개요서 양식	46
별첨 5. KOICA 교육분야 성과지표 풀 구성	47

표 목차

[표-1] 2012년도 KOICA 예산 안의 교육, 농어촌 개발, 보건 분야 양자 프로젝트 사업	5
[표-2] 원조 기관들의 표준 지표 비교: 교육 부분	8
[표-3] 사업 성과지표 풀의 성과지표 구분 방식: 교육 부분	19
[표-4] 교육 분야 성과지표 풀의 ‘교과서 배포’의 성과지표 비교 ...	4
[표-5] 주요 산출물이 교과서인 사업의 성과지표 비교	24
[표-6] 자주 사용되는 지표들: 직업훈련원	25
[표-7] 자주 사용되는 지표들: 학교	25
[표-8] 자주 사용되는 지표들: 농어촌 개발 분야	26
[표-9] 자주 사용되는 지표들: 병원	27
[표-10] 지표의 조작적 정의 강화 (예)	35

그림 목차

[그림-1] 미국 해외 원조 표준지표: 신축 또는 향상된 교실의 수 ...	9
[그림-2] ADB 표준지표: 신축 또는 향상된 교실의 수	10
[그림-3] AFD 표준 지표	11
[그림-4] ADB의 섹터 차원의 산출결과와 산출물 단계 설정과 관련 지표의 제시	12
[그림-5] KOICA 사업 성과지표 풀 형식	18
[그림-6] 교육부분 결과 수준별 지표와 결과 고리: 직업 훈련원의 경우	18
[그림-7] 중기 전략 세부 목표와 성과지표 풀Pool의 비교: 교육 부분	20
[그림-8] 중기 전략 세부 목표와 성과지표 풀Pool의 비교: 농업 부분	21
[그림-9] 중기 전략 세부 목표와 성과지표 풀Pool의 비교: 보건 부분	22
[그림-10] 사업 개요서 성과관리 기입 부분	23
[그림-11] 미국 해외 원조 표준 지표: 의사, 간호사, 조산사에 의해 의한 출산율	27
[그림-12] 식수 사업 개요서 성과관리 부분	28
[그림-13] 직업 훈련원 사업 개요서 성과관리 부분	29
[그림-14] 지표 변화: 라오스 소아의료인력 교육 및 지역보건소 역량강화사업	31
[그림-15] 사업 개요서의 구성 변화 (예)	38

국문 요약

이 연구의 목적은 KOICA 사업 성과지표 풀의 운영을 개선하여 사업 성과 측정 발전에 기여하는 것이다. 이를 위해 2012년 신규 사업 개요서와 KOICA 사업 성과지표 풀을 분석하고 직원 인터뷰를 통해 사업 성과지표 풀 선정 과정과 사업 기획 시 지표 선정에 관련된 사항에 대해 점검하였다.

KOICA 사업 성과지표 풀은 메뉴 형태의 표준지표 목록이다. 메뉴 형태의 표준지표를 이용하면 성격이 비슷한 사업의 성과 결과를 합산하여 기관 성과관리에 사용할 수 있으며 지표 선택이 용이해지는 장점이 있다. 그러나 사업 내용의 획일성을 가지고 올 수 있는 단점도 있다. 메뉴 형태의 표준지표는 미국 국제원조청, 아시아 개발은행, 프랑스 원조청 등 다양한 기관에서 사용되고 있다.

KOICA 사업 성과지표 풀은 결과중심 성과관리의 강화와 함께 과거의 지표 선정·측정 경험에서 깨달은 지표 선정의 중요성과 어려움을 해결하기 위해 개발되었다. KOICA는 2011년 해외 선진 공여기관의 지표 풀을 검토하고 이것을 KOICA 사업 실정에 알맞은 형태로 변형하여 2012년 사업 성과관리에 사용하기 시작하였다. KOICA 사업 성과지표 풀은 산출물(Output) 이상의 성과중심 지표로 교육, 농어촌 개발, 보건 분야에 걸쳐 수립되었다.

KOICA 사업 성과지표 풀 도입 이전에 작성된 사업 개요서의 분석 결과에 의하면, 지표 풀 도입 이전에도 모범적인 선행 사업을 바탕으로 사실 상의 표준 지표를 사용하고 있었다. 그러나 지표들 사이의 정의가 서로 달라 기관 차원의 성과관리를 위한 합산 등의 작업은 불가능했었다.

이 보고서에서는 KOICA의 사업 성과지표 제도의 효율적·효과적 정착을 위해 다음과 같은 사항을 제언한다.

지표풀을 결과(중기 또는 장기 결과)를 중심으로 하여 재구성할 필요가 있으며 또한 지표의 조작적 정의(Operational Definition)를 강화 하고, KOICA 분야별 중기 지원 전략에 맞춰 몇몇 지표를 추가할 필요성이 있다. 또한 지표 자료 접근성의 향상을 위한 적극적인 홍보와 함께 지표 선택 훈련을 강화하고 사업 결과 자료 수집을 위한 정보 시스템을 구축하여야 한다.

KOICA 사업 성과지표 풀은 성과를 중심으로 한 개발협력 신 사업지표의 예를 제시하였다는데 큰 의의가 있으며 앞으로 KOICA 개발협력 사업의 효과성에 크게 기여할 것으로 기대되고 있다. 그러나 궁극적인 기관 성과 향상을 위해서는 사업지표 풀의 활용뿐만 아니라 사업 성과관리 전반에 걸친 노력이 필요하다. 그 예로 국가지원 전략 ‘수립 시 선택과 집중’ 개선을 통한 사업 규모의 증가와 현재 산출물 생산과 동시에 종료되는 사업 기간을 초기 결과물 생산까지 연장하는 등을 들 수 있다. 사업 성과 생산에 효과적인 환경을 만드는 노력이 수반되었을 때 사업지표 풀은 앞으로 KOICA, 더 나아가서는 대한민국 무상원조 사업의 발전에 기여할 수 있을 것이다.

Executive Summery

On January 2012, KOICA announced its new KOICA Project Performance Indicators. These are a set of indicators designed to guide project planners in selecting proper indicators based on the composition of outputs. The purpose of this study is to provide insight on adjusting KOICA Project Performance Indicators for the role of standardized performance indicators for Agency-wide use.

Based on an extensive document review and series of interviews, the research found:

- a) There were sets of indicators used as ‘*de facto* standard indicators’ in projects concept notes prior to adapting the new KOICA Project Performance Indicators. However these indicators came without specific operational definition, thus it was impossible to use their measurements to aggregate the performance of each project at the Agency-level;
- b) The KOICA project concept note format did not include a distinction on the level of results for indicators, which may cause confusion for the various partners of KOICA;
- c) The new indicators were organized based on sectors and output. The outputs were treated as the components of larger result chain, and the indicators selected were output, initial, intermediate, and ultimate results. This was an efficient way of presenting indicators with minimum confusion. However, it may lead project planners to pay more attention to the output, while the Agency's main focus is on the higher level of results, such as initial and intermediate results.

Based on the founding above, this report suggests the following:

- a) The operational definition should be improved. The indicators previously used did not have a common operational definition, which the new indicators should. The operational definition will provide a standardized performance measurement which can be used for result-based management of the agency;
- b) The menu should be reorganized focusing on longer and higher levels of results, rather than outputs. By doing so, the planner can more focus on the outcomes and impacts, which are the primary aims that development projects intend to achieve;

- c) In addition to the current set of indicators, a few selected, such as measurements for institutional reform, should be added since i) KOICA sector strategic planning includes support for institutional reforms and many other ‘software’ activities and ii) these are the areas where the project planners did not have experience with indicators and reported difficulties for doing so.

For the sake of clarity, this research limited its scope within the boundary of the indicator pool itself. However, improving the indicator pool would only have a limited contribution on enhancing Agency performance. The Agency should provide a results-friendly environment. Currently, most KOICA projects lack sufficient time and resources for achieving adequate outcomes. The new KOICA Project Performance Indicators will have a full impact on improving Agency performance when environmental improvement is also attained.

1. 서론

개발협력 사업의 성과관리에 있어서 성과측정 지표의 중요성은 이미 잘 알려져 있다. 성과측정 지표는 결과중심 성과관리에 있어서 필수 요소인 “결과”의 성취여부를 판단하는 근거 자료를 제공하며, 따라서 지표의 선정과 측정은 결과중심 성과관리를 위한 매우 중요한 절차이다.

1990년대에 도입된 결과중심의 성과관리는 양자·다자 원조 기구에도 영향을 미쳤으며 많은 기관들이 결과중심의 성과관리 제도를 도입하였다. 결과중심 성과관리 제도 도입은 말처럼 쉬운 일은 아니어서 그 당위성에도 불구하고 많은 기관들이 제도 도입과 시행에 어려움을 겪었다. 그 중 하나로 지적된 것은 다양한 현장에서 시행되고 있는 사업의 성과를 어떻게 측정하고 요약할 것인가에 대한 것이었다. 다양한 기관들이 이러한 고민을 해결하기 위한 노력의 일환으로 사업의 표준 지표 지정을 시도하였다.

세계 은행의 경우 1990년대 중·후반, 기관 성과 측정 역량을 향상 시키고자 섹터별 표준 지표를 마련하였다. 2000년 즈음 미국 국제원조청(United States Agency for International Development, 이하 USAID) 역시 표준 지표 풀을 개발하였으며 현재까지 ‘미국 해외 원조 표준지표(Standard Foreign Assistance Indicator)’를 통해서 성과를 측정하고 관리하고 있다. 이러한 지표 풀들은 메뉴처럼 지표들을 나열하고 선택하도록 하여 ‘메뉴형’ 표준 지표라고도 불린다.

KOICA 또한 결과중심 성과관리 강화를 위해 사업 결과지표 관리 강화에 노력하고 있다. 지금까지 프로젝트 설계 매트릭스(Project Design Matrix, 이하 PDM)의 도입을 통한 지표 선정, 수혜자 만족도, 사업의 1차 수혜자 수 등 지표를 통하여 기관과 사업의 성과를 관리하려는 노력을 기울여 왔다. 또한 그 과정에서 취득한 경험을 바탕으로 보다 나은 형태의 성과관리 제도를 이룩하고자 2012년 새로운 기관 성과관리 체제의 도입과 지표 선정을 중심으로 성과관리를 강조하는 새로운 형태의 사업 개요서 형식 마련하고, KOICA 사업 성과지표 풀(Pool)을 개발하여 사업 시행 및 성과관리에 적용하고자 하고 있다. 도입 시기가 2012년 1월인 만큼 아직 성과지표 풀의 현장 적용성에 대해 논하기는 이르다. 그러나 새로운 사업 개요서와 성과지표 풀은 기존의 PDM, 수혜자 만족도 등의 지표가 반영하지 못한 구체적인 사업의 내용과 성과를 측정하는 데에 큰 효과가 있을 것으로 기대되고 있다.

1.1 연구 목적

이 연구의 목적은 최근 도입된 결정된 KOICA의 신(新) 사업 성과지표풀이 좀 더

사업 기획과 성과 측정에 원활히 적용될 수 있는 방안을 찾는 데 있다.

이를 위해 KOICA 사업 성과지표 풀 구성과 사업 개요서 등 관련 문서를 분석하여 지표의 정의, 지표 선정에 위한 서류 형태 변화, 측정 결과 보존을 위한 제도 마련, 사업 기획 및 지표 선정 교육 매뉴얼 등의 제도 개선에 활용할 수 있는 제안점 등을 도출하고자 한다.

또한 새로운 KOICA 기관 성과관리 체계와 신(新) 성과지표 풀 도입 이전의 사업 성과지표 사용 패턴에 대한 현황을 파악하였다. 이 분석 결과를 바탕으로 사업 성과지표 풀과 신 KOICA 기관 성과관리 제도의 향상도를 향후에 모니터링 및 평가할 수 있는 기준치(Baseline)를 제시 하고자 하였다.

1.2 연구 방법

1.2.1 문헌조사

1) 사업 개요서 분석을 통한 과거 지표 사용 형태 분석

2012년도 KOICA 예산(안)에 수록된 국별 사업 418개 중 KOICA 성과지표 풀과 관련이 있는 농촌, 교육, 보건 사업분야 153개 사업에 대해 사업 목적과 그에 따른 지표와의 상관관계, 사용 지표 패턴 등을 분석하였다.

[표-1] 2012년도 KOICA 예산 안의 교육, 농어촌 개발, 보건 분야 양자 프로젝트 사업

분야	주 사업 산출물	프로젝트 개수
교육	직업 훈련원	34
	학교	14
	기타	16
보건	병원	27
	식수	13
	기타	14
농촌	농촌개발 및 관개	22
	기타	14
합계		153

저자 작성

물론 예산 심의 이후 타당성 조사, 사전 협의 등을 통해 내용이 상당 부분 수정되므로 연구를 위해 검토한 사업 개요서가 사업 지표를 그대로 반영하고 있다고 말할 수 없다. 그러나 이를 통해 KOICA 내의 사업 지표 선택 양상을 파악할 수 있다.

2012년 신규 사업 개요서는 사업 성과지표 풀의 사용이 결정되기 전에 작성된 문헌들이다. 이 문서들의 분석을 통해 성과지표 풀이 영향을 미치기 전에 시행하고 있던 KOICA의 성과관리 지표 선정 방식 및 패턴을 파악할 수 있었다. 위의 분석 결과와 성과지표 풀 상의 선정 지표를 비교 분석하여 각각의 장단점을 분석하고 이를 통해 신(新) 성과지표 활용 방안에 대한 시사점을 도출하였다.

2) KOICA 사업성과 지표 풀(Pool) 분석

KOICA 사업 성과관리 개선 방안의 하나로 2011년 말에 도입된 사업지표 풀 관련 문서의 내용을 분석하였는데, 지표 제시 형태나 결과 연결고리(Result Chain)의 제시 형태 등이 주요 분석 기준이 되었다. 또한 현행 사업들의 구성 요소들 및 지표풀이 우선 선정된 3대 분야인 교육, 농어촌 개발, 보건 분야의 KOICA 분야별 지원 전략과의 비교 분석을 통해 향후 개선점을 도출하였다.

1.2.2 인터뷰

지표 풀(Pool) 수립에 관여했던 관계자 인터뷰 및 사업 부서 일반 직원 인터뷰를 통해 지표 풀 도입 및 사용 현황, 사업 개요서 작성 시 지표 선택 방법 등을 분석하였다. 인터뷰는 반 구조화(Semi-structured)된 설문지로 주요정보제공자(Key Informant)를 대상으로 시행하였다.

1.3 연구 범위

지표 선정은 개개의 사업을 넘어 기관이 특정 섹터 또는 지역, 더 나아가서는 기관 전체의 효과성을 측정하기 위한 넓은 의미에서의 성과 틀과 직접적인 연관이 있다. 그러나 논리의 명확성을 위해서 이 연구에서는 그 논의를 사업 단위의 지표 선정에 국한시키기로 하며, 성과틀에 대한 논의는 후속 연구를 통해 다루도록 한다.

2. 공여기관들의 성과지표 풀

90년대 전반에 걸친 결과중심 성과관리 제도 도입과 함께 산출물¹⁾ 이상의 결과를 중심으로 한 실질적인 사업 성과 측정에 대한 요구가 높아졌다. 이에 대응하기 위한 노력의 일환으로 USAID 등 몇몇 원조기관들은 이미 2000년대 초반 즈음에 표준 성과지표 풀Pool을 도입하였다(Binnendijk, 2000). 1996년 세계은행은 경제 지표 중심인 기존의 사업 종료 보고가 사업 성과를 관리하고 측정하는데 실질적인 도움이 되지 않는다는 판단 하에 섹터별 결과 지표를 도입하였다(Moses & Sontheimer, 1996: Binnendijk, 2000).

이 장에서는 다른 공여기관들이 사용하고 있는 표준 지표 풀을 분석하여 그 특성에 대해 고찰하였다.

2.1 공여기관의 지표 특성

아시아 개발 은행(Asian Development Bank, 이하 ADB)은 기관 성과들을 바탕으로 결과의 단계를 4단계로 나누고 각 단계별로 표준 지표를 지정하여 사용하고 있다. 이 중 사업과 섹터 단계의 지표들이 1단계와 2단계의 지표이다²⁾.

프랑스 원조청(Agence Française de Développement, 이하 AFD) 역시 기관이 원조하고 있는 사업에 대해서 섹터별로 제시된 58개의 표준 지표를 가지고 있으며 사업 시행자는 이 58개 지표 중 사업에 적합하다고 판단되는 몇 개의 지표를 선택하여 스스로 선택한 지표와 함께 관리한다.

미국 해외 원조 표준 지표는 전략 수준, 프로그램 분야 수준, 기초 수준의 세 가지로 구분할 수 있다. 이들 중, 기초 수준 지표는 미국 정부 원조로 훈련 받은 판사의 수 등 프로젝트의 직접적인 결과를 주로 측정한다.

다음 표는 각 기관의 교육 부분 관련 지표들을 모아 제시한 것이다.

1) 산출물이란 개발협력 사업이 1차 수혜자에게 제공하는 시설이나 서비스를 뜻한다. 보건소나 직업 교육 등이 여기에 속한다. 산출물을 이용한 수혜자들에게 나타나는 변화는 기간에 따라 초기 결과(Initial results), 중기 결과(Intermediate results)가 있으며 장기적으로 나타나는 효과로 영향(impact)이 있다.

2) 3단계와 4단계는 지역과 기관 효과성의 단계이다.

[표-2] 원조 기관들의 표준 지표 비교: 교육 부문

AFD(프랑스)	신출물, 성과물	미국 해외 원조 표준 지표	아시아 개발 은행	
			Level 1: 발전 결과	Level 2: 신출물/성과물
유급하지 않고 초등학교의 각 학년을 마친 여학생의 수(국가 단위)	초등학교 또는 이에 준하는 교육시설에 등교하는 학생의 수	초등 교육 2개 학년을 마친 후 학년에 적절한 수준의 교재를 읽고 이해할 수 있는 능력을 보인 학생의 비율	초등학교에 등록된 여학생과 남학생의 비율	개성/건설된 교실의 수
유급하지 않고 초등학교의 각 학년을 마친 남학생의 수	2차 학교 또는 이에 준하는 교육시설에 등교하는 학생의 수	초등 교육을 마친 후 기준(전문가, 국가 교육 과정 등에서 설정)에 적절한 수준의 교재를 읽고 이해할 수 있는 능력을 보인 학생의 비율	2차 학교에 등록된 여학생과 남학생의 비율	훈련된 교원의 수
초등학교에 입학한 여학생의 수	초등학교 학생 등록률			직접적인 후원 또는 학교 시설
초등학교에 입학한 남학생의 수	표준화된 학습 평가의 수			항상으로 직접적인 수혜를 입은 학생 수
2차 교육 기관(예: 중학교)에 다니는 여학생의 수	사전에 훈련된 교원 또는 이에 준하는 인력의 수		3차 학교에 등록된 여학생과 남학생의 비율	
2차 교육 기관(예: 중학교)에 다니는 남학생의 수	현장에서 재교육을 받은 교원 또는 이에 준하는 인력의 수			
직업 또는 기술 교육 기관에 다니는 여학생의 수	보급한 교과서 및 기타 학습 자료의 수			
직업 또는 기술 교육 기관에 다니는 남학생의 수	초등 문해 교육을 받은 수혜자의 수			
	초등 문해 교육 또는 교육을 향상을 위해 제정된 법, 정책, 규제 또는 가이드라인의 수			
	개성/건설된 교실의 수			
	학습 공간이 '안전한 학교 사업'의 기준에 맞게 향상된 학교 또는 학습 공간의 수			
	현장 재교육을 받은 교원 또는 교육 보조 인원의 학생 교육 시간			
	사전 교육을 받은 교원 또는 교육보조 인원의 학생 교육 시간			

강경제(2012)

위에 제시된 지표들은 대부분 서로 비슷한 내용을 공유하고 있으며 KOICA의 교육 부분 지표³⁾와 비교하여도 그리 큰 차이점이 없다. 그러나 지표의 정의와 이용 가이드라인 제공 차원에서는 KOICA의 성과지표 풀 제도와 큰 차이를 보인다.

[그림-1] 미국 해외 원조 표준지표: 신축 또는 향상된 교실의 수

지표	3.2.1.-39 미국 정부 지원으로 수리되거나 건설된 교실의 수
정의	“교실”은 조직적인 단체 학습이 진행되는 안전한 공간을 말한다. 교실은 환경을 고려했을 때에 적합한 곳에서 볼 수 있는 벽이 없이 지붕만 있는 공간으로부터 전통적인 사방 벽과 지붕, 창문을 가진 공간까지 모두를 아우른다. 이 지표는 난민 캠프에서 흔히 볼 수 있는 임시 교실(예: 텐트, 교육을 위해 지정된 공터)은 포함하지 않는다. 각각의 교실은 완전한 교실이 지어지거나 보수되었을 때만 그 수를 지표에 포함한다.
장기 결과 또는 영향과의 관계	받아들일 수 있을 정도의 품질을 가진 교실은 교육이 가능하게 하고 부모로 하여금 자녀를 학교에 보내도록 장려하는 등 교육에 있어서 필수 요소 중 하나이다. 적정한 학교 건설은 교육 접근성에 긍정적인 영향을 미친다.
지표 종류	산출물(Output)
측정 단위	분리된 각각의 교실 수
지표 이용	보고, 책무성, 프로젝트 조정
자료원 및 보고 빈도	시행 파트너, USAID와 파트너 1년 단위
알려진 자료 한계	타당도(Validity): 원하는 결과를 나타낸다. 완전성(Integrity): 계산하기 쉽다는 장점이 있으며 알려진 문제점 없다. 정확도(Precision): 알려진 문제점 없다. 신뢰성(Reliability): USAID는 항상 이 지표의 자료 수집이 같은 방법으로 이루어지도록 노력할 것이다. 시기(Timeline): USAID는 파트너와 협력하여 이 지표가 USAID의 수요에 따라 제공 가능하도록 한다.
기준치 측정	기준치 측정이 필요함
분할	해당 사항 없음

자료출처: 미국 해외원조 표준지표 목표 3. 인류에 대한 투자(Investing in People), 저자 번역

미국의 해외 원조 표준지표는 이처럼 지표의 이름과 함께 각 단어를 정의하고 있다. 위의 지표는 교육사업 중 미국 정부의 해외 원조로 신축했거나 수리한 교실의 수이다. 지표의 정의에서 “교실”의 범위와 함께 장기 결과 또는 영향과의 관계를 밝히고 있다. 또한 지표의 종류, 즉 지표가 결과 연결고리⁴⁾(Result Chain) 중 어느 부분을 측정하는 것인가와 지표의 측정 단위, 사용처, 자료 출처와 자료의 한계를 밝힌

3) 전문은 별첨에 수록

4) 결과 연결 고리(Result Chain)란 사업의 투입물, 활동, 산출물, 초기/중기/최종결과 사이의 연결을 보여주는 간략한 형태의 표 또는 논리 그 자체를 말한다.

다. 지표에 대해 이렇게 자세한 정의를 내리는 이유는 다양한 이해 관계자들이 다양한 사업에서 지표에 대해 서로 차이가 큰 해석을 내리는 것을 막아 표준 지표의 원래 목적, 즉 비슷한 유형의 사업으로부터 얻은 결과를 쉽게 합산하고 또는 비교할 수 있도록 하려는 목적을 유지하려는 것이다⁵⁾.

지표에 대해 자세히 정의를 내리는 것은 ADB 역시 다르지 않다. 미국 해외 원조 표준 지표와 비교하여 ADB의 지표 정의는 약간 간소한 편이다. 그러나 ADB의 지표 역시 용어를 정확히 정의하고 측정 단위를 정하고 있다. 아래 그림에서 ‘신축 또는 향상 된 교실 수’ 지표는 교실의 범위를 정하고 있다. 또한 정확한 수를 추정할 수 없을 때 추정 방법 역시 지정하였다.

[그림-2] ADB 표준지표: 신축 또는 향상된 교실의 수

Indicators	Definition
Education	
Classrooms built or upgraded (number)	Classrooms cover (i) classrooms, (ii) laboratory rooms, including those for science, computers, and languages; (iii) lecture halls; (iv) libraries and workshop facilities; (v) auditoriums; and (vi) sports facilities, which may include gyms, and basketball and volleyball courts. If the unit of measurement in the Report Recommendation of the President (RRP) or Project Completion Report (PCR) is school or university (i.e, learning institution) rather than classrooms, than approximate the number of classrooms, e.g. one basic school has five classrooms. Multiply the number of schools by the assumed number of classrooms. Assume 25 or 50 classrooms for a university, as appropriate. Use the standard number most appropriate to the particular country. Classrooms are generally for formal primary, secondary, and tertiary education. They do not apply to all training purposes.

ADB(2011)

반면 AFD의 경우, 지표의 측정 방법에 대해서는 명시하고 있으나 정의에 대한 명시에 있어서는 두 기관 보다는 간략한 편이다.

5) 용어의 조작적 정의(Operational Definition)란 일반적인 사전적 의미와 달리 특정 목적(연구 등)을 위해 각각의 용어에 대한 측정 방법 또는 기간, 자격 등을 한정하는 방식으로 부여한 의미이다. 예를 들어, 가구원 수는 사전 상에서는 혈연 등을 통해 한 가정을 이루고 사는 사람들이 될 수 있지만, 조작적 정의는 필요에 따라 특정 자격조건(6개월 이상 함께 거주, 일주일에 5일 이상, 하루 2끼 이상을 집에서 식사)을 갖춘 구성원만을 포함시키도록 규정할 수 있다. 이 조작적 정의는 용어가 같은 연구 또는 측정 팀 내에서 사용자에 상관없이 동일한 의미로 사용될 수 있도록 하기 위한 장치이다.

[그림-3] AFD 표준 지표⁶⁾

지표 21. 사업이 진행된 국가 내에서 유급하지 않고 초등학교를 졸업하는 여학생의 수 (연간)

이 지표를 이용해야 하는 사업

- 교육 섹터 지원
- 지역 학교 시스템과 국가 초등 교육 시스템 연계 프로그램

지표 측정 방법

- 이 지표는 유급 없이 초등학교의 마지막 학년을 마친 여학생의 수를 측정한다. 연간 모니터링을 위하여 CM2에 등록한 여학생의 수에서 당해 년도의 유급학생의 수를 빼어 계산한다.
- 특정 목표의 부재 시, 또한 여성 교육을 위한 적극적인 정책 부재 시, 해당 국가의 초등학교의 각 학년을 마치는 여학생과 남학생의 비율 분포를 측정할 수 있다.

측정 단위

개인의 수/연간(year)

AFD(2007)

KOICA의 지표는 별첨 1에서 볼 수 있듯이 지표의 이름만을 각 사업 구성요소 별로 명시하고 있다. 이는 KOICA 지표 풀의 도입 목적이 미국 해외원조 표준지표나 ADB, 또는 AFD의 표준지표와는 그 설립 취지가 다르기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 미국, ADB, AFD의 표준 지표가 이미 시행되고 있던 사업 성과 측정의 표준화를 위해 도입이 되었다면, KOICA의 경우 사업의 지표 선정 단계의 표준화를 위해 도입되었다. 이러한 관점에서 볼 때 각각의 지표는 그 도입 목적에 충실한 형태를 취하고 있다고 판단할 수 있다.

지표 풀의 제시 형태는 기관의 결과틀(Result Frame)과 관련이 있는 경우가 많다. 예를 들어 ADB의 지표들은 성과틀에 따라 선정되고 정의되었다. 표준 지표와는 별개로 ADB는 결과틀을 구성하는 방법에 대한 안내 역시 제공하고 있다. ADB는 성과 모니터링을 위한 결과틀에 대한 가이드라인에서 산출물과 그 이상의 단위에서 이루고자 하는 목적에 따라 지표를 열거하여 제시하였다. 지표가 사업 구성 요소뿐만 아니라 이루려는 목적에 따른 관련성을 제시하여 결과중심 성과관리 방법에 적합한 결과모형을 제시하고 있는 것이다. 이러한 접근법은 향후 사업 관리자들이 자신의 사업이 전체적인 기관의 맥락에 어떻게 연관 되어 있으며 또한 기관 차원에서 어느 정도 목표를 이루었는지 측정하는 데에 중요한 자료를 제공한다.

6) AFD의 경우, [표-2]에서 볼 수 있듯, 교육분야 표준 지표로는 학생의 수만을 사용하고 있다.

[그림-4] ADB의 섹터 차원의 산출결과와 산출물 단계 설정과 관련 지표의 제시

Sector Outcomes		Sector Outputs	
Outcomes Statement	Outcomes Indicators	Output Statement	Output Indicators
Education			
Increased education attainment	Primary school dropout rate (%) Gross enrollment rate in primary school (%) Gross enrollment rate in secondary school (%) Gross enrollment rate in higher secondary school (%) Primary school completion rate (%) Pass rate in secondary education (%) Female school enrollees (number) Children attending day care centers (number)	Education infrastructure and system expanded, improved, and well managed	Students benefiting from school improvement programs or receiving direct support through scholarships, feeding, or similar programs (number)* Classrooms built or upgraded (number)* Teachers trained (number)* Dormitories built (number of beds) Computers per classroom (number)

ADB(2010)

2.2 표준지표 풀의 일반적인 장단점

이러한 메뉴 형태의 표준 지표 풀은 기관성과 보고 시에 비교적 비슷한 사업 사이의 결과를 쉽게 취합·합산할 수 있다는 장점이 있다(Binnendijk, 2000). 미국 정부의 해외 원조를 총괄하고 있는 미국 국무부는 해외 원조 표준 지표를 선정하였고, 이는 과거 국무부와 USAID가 각각 선택하여 측정하던 지표들을 정리하여 좀 더 쉽게 통합하여 미국 해외 원조를 전체적인 관점에서 바라볼 수 있도록 하기 위함이라고 밝히고 있다(US Department of State, Standard Foreign Assistance Indicators website).

그러나 메뉴 형태의 표준 지표 풀에 제시된 다양한 지표의 양과 종류에 의해 사업 관리자가 자칫 필요 이상의 지표를 선정하여 사업 관리에 어려움을 겪을 수 있다. 또한 표준지표가 마련되어 있음으로 해서 사업 내용을 표준지표 풀에 맞추려는 ‘설계도’식 접근법(Blueprint Approach)이 생겨날 수 있다. 이는 각 결과 단계의 기관의 표준 성과 지표를 마치 ‘설계도’처럼 이용하여 사업의 내용을 구성함으로써 편의를 도모하려는 현상으로 사업 내용의 경직성과 획일성의 원인으로 작용할 수 있다.

또한 표준지표의 책정이 본부에서 만든 지표를 지역 부서에서 사용하는 상명하달

방식으로 이루어짐으로써 각 사업 지역에 적합한 지표 선정에 저해하는 요소로서 작용할 수 있다(Binnendijk, 2000).

3. KOICA 성과지표 풀(Pool)

KOICA는 1991년 설립 이후 프로젝트 사업의 규모 확대에 따른 체계적인 관리를 위하여 평가실을 설치하고 사업 심사 체계 및 평가 체계를 구축하는 등 사업 성과관리에 대한 노력을 꾸준히 기울여 왔다. 모든 제도가 그러하듯 초기에 많은 시행착오를 겪었다. 그러나 이러한 시행착오에서 얻은 교훈을 통해 현재 사업의 실질적인 성과 지표를 포함한 결과중심 사업 관리 체계를 구축하는 중에 있다. 그 중 하나가 사업 성과지표 풀의 개발이다.

KOICA는 2007년 PDM의 도입 경험으로부터 지표 선정에 따르는 어려움에 대해 해결책을 모색해 왔다. 또한 수혜자 수, 수혜자 만족도 등 각종 지표를 이용한 성과관리 경험 역시 가지고 있다. 이러한 노력과 경험을 바탕으로 2011년 KOICA는 사업 성과지표 풀 개발하고 이를 사업 성과관리에 적용하기 시작하였다.

이 장에서는 KOICA의 지표 도입을 위한 노력과 함께 지표 풀의 개발 과정 및 형태 상의 특성, 그리고 KOICA에서 기획한 교육, 농어촌 개발, 보건 분야의 중기 지원 전략과 성과지표 풀의 내용을 비교 분석하여 앞으로의 발전 과제에 대해 살펴보았다.

3.1 개발과 도입 과정

3.1.1 성과 측정의 경험에서 얻은 교훈: 성과지표 풀 제도 도입 이전

KOICA가 사업 성과지표 풀을 고안하게 된 배경에는 사업 성과 측정의 경험에서 얻은 교훈들이 큰 영향을 미쳤다. 사업의 성과지표 풀 도입 이전에는 각각의 사업 성과는 그 자체 보다는 기관의 성과를 측정하기 위한 지표를 중심으로 선정되었다.

1) 수혜자 만족도 조사

개발협력사업 만족도 조사는 대외 평가의 지적 사항이었던 기관성과지표의 부재를 해결하기 위해 도입되었다. 사업만족도는 기관의 서비스가 얼마나 이용자의 요구에 부응하였는지 진단할 수 있는 지표 중 하나이다. 수혜자 만족도 조사는 사업의 1차 수혜자나 파트너 기관의 관계자 등이 사업의 내용, 지속 가능성, 효과성 등을 평가하도록 하여 그들의 주인의식을 고취시키고 파트너십을 강하게 해줄 수 있는 장점이 있다. 또한 이 지표는 사업의 세부적인 요소와는 상관없이 그 결과를 쉽게 합산하여 표현할 수 있다. 즉 KOICA 사업들 중 몇 퍼센트가 일정 수준

이상의 수혜자 만족도를 나타내었는가에 대해서 하나의 수치로 표현이 가능하기 때문에 이를 바탕으로 다음 목표치를 설정하고 시간 별 변화를 측정할 수도 있다.

그러나 만족도 조사는 조사 방법의 표준화가 힘들다. 문화권에 따라 만족도를 표현하는 방식이 다르며, 또한 응답자와 질문자의 관계 등 복잡한 여건들이 강하게 응답 방향에 영향을 미치기 때문이다. 이러한 어려움 때문에 만족도 조사는 그 중요성에도 불구하고 널리 사용되고 있지 않다(Binnendijk, 2000).

KOICA의 수혜자 만족도 조사 역시 ‘만족도 표현’에 대한 문화적 차이 고려 부족과 한정된 수의 응답자⁷⁾만을 인터뷰 하는 등 그 한계를 지적 받고 있다. 현재 이러한 문제를 해결하기 위해서 KOICA는 질문의 유형이나 응답자 선택 개선 방안 마련 등의 노력을 기울이고 있다.

2) PDM의 도입

2007년 국내 ODA 관련 기관 중 최초로 KOICA가 도입한 PDM⁸⁾은 사업의 기획 단계에서 각 사업의 진행 정도를 측정할 수 있는 사업 지표를 선택하도록 하였다.

PDM은 사업의 논리를 확인하고 많은 이해관계자들을 참여시켜 사업의 성공을 높일 수 있다는 장점이 있는 반면 작성과 활용을 위해 많은 훈련과 지식이 필요한 단점이 있다. 이러한 단점의 극복을 위해 많은 기관들이 훈련을 통한 경험의 축적을 권하고 있다. KOICA 역시 제도 도입 시에 PDM의 원활한 현장 적용을 위해 국외 연수, 국내 연수 등을 통해 직원 교육을 제공하였다. 그러나 이후 지속적인 현장에서의 재교육(On-site Training) 및 제도적인 보완과 장려가 이루어지지 않아 PDM이 지표 선정을 통한 사업 관리에 미치는 영향은 기대에 미치지 못하고 있다. 여기에는 인센티브의 부재 역시 영향을 미쳤다. PDM의 작성이 정작 기관차원에서의 성과지표와 연계되지 않았고, 사업 시행 계획 이후 사업 관리 시 사용 여부를 사업 담당자의 자율 판단에 맡겼다. 또한 PDM 도입으로 인한 사업 단위에서의 성과지표는 선정 작업 이후 그 측정이나 보고 등을 직원 또는 사업 관리자 자율에 맡김으로써 PDM의 작성과 사용에 대한 적절한 피드백과 인센티브가 없었다. 따라서 PDM 제도는 성과를 거두기 힘든 상황이 되었다. 이러한 제도적인 한계는 2012년 시작되는 새로운 기관성과관리 체계에서 PDM 관리 비율을 기관 성과지표로 책정하면서 보완되었다.

7) 연수 사업(KOICA Fellowship Program)을 제외한 대부분의 사업은 소수의 1차 수혜자와 정부 관계자를 포함

8) PDM은 논리적이고 체계적인 사업 기획 방법으로, 대부분의 원조 기관들이 사업 설계의 기본 방식으로 이용하고 있는 논리모형 접근법(Logical Framework Approach)의 일종이다.

3) 1차 수혜자 수

1차 수혜자의 수는 개발협력 사업이 제공하는 각종 서비스를 이용하는 주 수혜자의 수로, 사업의 성과가 산출물 이상의 상위 단계로 이어질 수 있는지 여부를 평가하는 중요한 지표이다. 산출물을 성공적으로 제공했다 하더라도 산출물을 이용하는 수혜자의 수가 적으면 수혜자의 행동 또는 상태를 향상시키려는 사업의 상위 결과를 기대하기 힘들기 때문이다. 또한 1차 수혜자의 수는 사업의 경제적 인 효율성과 효과성을 계산하는 데 있어서 매우 중요한 자료이다. 그러나 1차 수혜자의 수를 파악하는 것은 생각보다 쉽지 않은 경우가 많으며, 1차 수혜자 수의 측정은 예상 외로 경제적·인적 자원과 시간이 소요되는 작업이다.

연수 사업(KOICA Fellowship Program)처럼 1차 수혜자⁹⁾의 범위가 뚜렷한 경우, 1차 수혜자 수의 추적이 용이하다. 그러나 1차 수혜자의 범위가 넓은 여타의 다른 사업의 경우 수혜자 수를 정확히 파악하기 힘들다. 예를 들어 특정 행정 제도 개선 타당성 조사 사업인 경우 그 범위가 모호하다. 또 다른 예로 도로 건설 사업 등 불특정 다수가 이용할 수 있는 시설물의 경우 그 수혜자의 수를 추정하기 어렵다. 한 사람의 수혜자가 사업에서 제공하는 여러 가지 서비스를 이용할 경우, 또 한 기관이 같은 지역에서 하나 이상의 비슷한 성격의 사업을 시행하는 경우 등 수혜자 파악의 난이도를 더하는 요소들은 수없이 많다. 또한 이러한 경우 수혜자가 누락되거나 반복되어 보고되는 등 데이터의 신뢰도가 떨어지게 되며 이러한 부정확한 데이터는 부정확한 사업 예산 수립으로 인한 비효율성이나 사업의 비용편익 분석 결과 오류 등을 일으키게 된다(Obiero et al., 2010).

KOICA 역시 수혜자 수 측정 시 위와 같은 이유로 측정 오류를 경험하였으며 자료의 신뢰도 문제, 측정의 어려움 등으로 인해 수혜자 수 지표 사용을 중단한 바가 있다. 그러나 현재 사업에 따라서 특정 수혜자의 수(직업 훈련원 졸업생, 병원 이용자 수 등)를 사업의 성과 지표로 지정하여 사용하고 있으며, 앞으로 구체적이고 체계적 측정 방법의 도입을 통해 이 지표를 개선해 나갈 예정이다.

3.1.2 표준지표 풀의 개발

KOICA는 2007년 PDM 제도 도입을 통해 지표 선정에 따르는 어려움을 경험하였으며, 그에 대한 해결책을 모색해 왔다. 또한 수혜자 수, 수혜자 만족도 등 각종 지표를 이용한 성과관리 경험 역시 가지고 있다. 이러한 노력과 경험을 바탕으로 2011년 KOICA는 국내 ODA 기관 중 최초로 개발협력 사업 성과지표 풀을 개발하고 이를

9) 수혜자(Beneficiaries)란 개발협력 사업의 시행으로 계획된, 또는 계획되지 않은 이득을 얻는 개인/집단/ 단체를 뜻한다. 이들 중, 사업이 주요 수혜 대상으로 계획한, 가장 직접적인 이득을 얻는 집단을 1차 수혜자 또는 직접 수혜자라 칭한다. 예를 들어 교육 접근성 향상을 위한 학교 건설 사업의 경우, 학교에서 교육을 받는 학생들이 1차 수혜자라 할 수 있다.

사업 성과관리에 적용하기 시작하였다.

성과지표 풀 개발은 평가실을 중심으로 이루어졌다. 지표 풀을 개발하기 위한 첫 단계로 원조 기구들의 분야별 지표 및 지표 관련 문서들을 검토한 후, 사용되고 있는 지표들을 산출물과 단계별 결과로 정리하는 작업을 시행하였다. 다양한 분야 중 지표선정에 어려움이 크고, KOICA의 사업에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 교육, 농어촌 개발, 보건 분야를 선택하여 우선적으로 지표 풀을 수립하기로 결정하였다. 이후, 현행 KOICA 사업의 특성에 부합하는 건축 및 역량강화 부분의 지표를 중심으로 후보 지표 풀이 완성되었다. 이후 이 후보 지표들을 KOICA 사회개발부의 교육, 농어촌 개발, 보건 전문가들과 함께 검토하였다. 검토 과정 중 특히 지표의 선택 기준을 현행 사업 현실과 앞으로 발전 방향 중 어느 부분으로 선택할 것인가에 대한 심도 깊은 토의가 진행되었다.

그 결과를 바탕으로 2011년 12월 평가실은 대략적인 형태로 완성된 성과지표 풀 검토 안을 기획 예산실과 사업 부서에 통보하였고, 2012년 1월 기관 성과관리 지표의 일부로 사업 성과지표의 수립과 실질적인 사업의 성과가 채택되면서 성과지표 풀을 사업 관리에 활용하도록 결정하였다.

KOICA 사업 성과지표 풀은 아직 도입 초기에 있어 사업 성과지표 풀의 효용에 대해서 논하기에는 이르다. 그러나 앞으로 결과중심의 사업 성과관리 제도의 발전과 함께 사업 성과지표 풀은 여러 지역 사무소에서 운영되고 있는 사업들의 성과를 측정하고 어느 정도 표준화 된 정보를 제공함으로써 기관 운영자로 하여금 기관의 운영에 활용할 수 있는 가능성을 열었다는 점에서 향후 그 역할에 기대하는 바가 크다.

3.2 KOICA 성과지표 풀(Pool)의 형식

2012년 1월에 도입된 KOICA 성과지표 풀은 사업의 성과관리 시 필수적인 결과지표들을 제시하고 있다. 이 지표 풀은 KOICA의 5대 분야 중, 가장 큰 비중을 차지하고 있는 교육, 보건, 농촌 분야를 우선 선정하여 사업 관리자가 사용 가능한 성과지표들을 사업 요소 별로 산출물, 초기·중기·최종 결과로 나누어 제시하고 있다.

3.2.1 결과 수준(Level)과 결과 연결고리(Result Chain)

결과 연결고리는 원하는 성과, 즉 초기 및 중기 성과인 결과물(Outcome)과 장기 성과인 영향을 위해 제공해야 서비스나 시설인 산출물(Output), 그리고 그 산출물(Output)을 생산하기 위한 자원과 활동의 순서, 즉 우측에서 좌측으로의 논리 전개 보여주는 모형으로, 이를 통해 사업의 구조와 논리를 이해할 수 있다.

성과지표 풀은 산출물 이상의 결과 수준(Level)에서 가장 기초적인 지표들을 결과

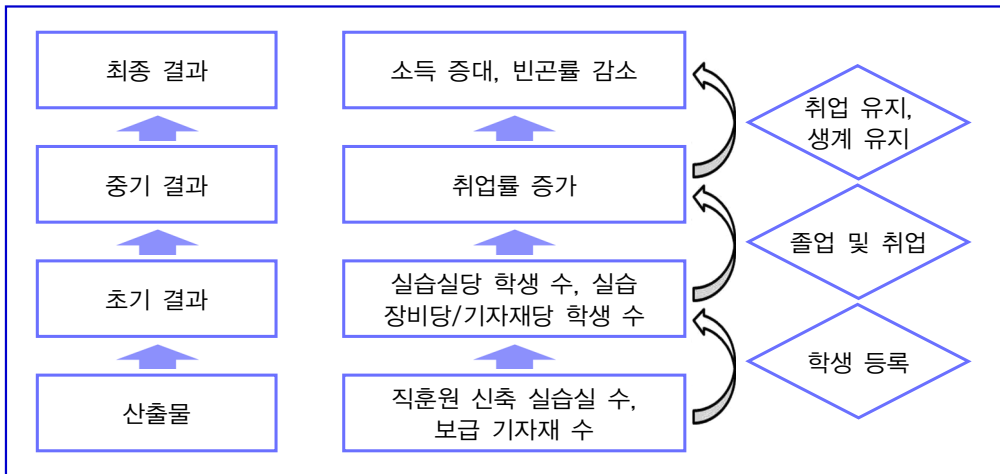
수준에 따라 제시함으로써 각 결과 수준의 사업 성과관리에 적합한 지표를 선택할 수 있도록 제시하고 있다.

[그림-5] KOICA 사업 성과지표 풀 형식

사업요소 구분		성과지표			영향
		산출물	초기 결과	중기 결과	최종 결과
사업요소 목적 1	산출물 1	산출지표	초기 결과 지표 초기 결과 지표	중기 결과 지표 중기 결과 지표 중기 결과 지표	최종 결과 지표 최종 결과 지표 최종 결과 지표
	산출물 2	산출지표	초기 결과 지표		
	산출물 3	산출지표	초기 결과 지표		
사업요소 목적 2	산출물 1	산출지표	초기 결과 지표 초기 결과 지표	중기 결과 지표 중기 결과 지표	최종 결과 지표 최종 결과 지표
	산출물 2	산출지표	초기 결과 지표		

프로젝트 상에서는 논리적으로 성과지표 풀은 다음과 같은 연결 고리를 가지고 있다.

[그림-6] 교육부분 결과 수준별 지표와 결과 고리: 직업 훈련원의 경우



저자 작성

이러한 지표의 제시는 미국의 해외 원조 표준 지표나 AFD의 지표 표현 형식 보다 시각적으로 논리 구조를 파악하기 용이하다. 이러한 간결함은 사용자가 필요한 지표를 손쉽게 찾을 수 있다는 장점을 지니고 있다.

3.2.2 사업 요소 별 지표 분류

KOICA 사업 성과지표 풀은 성과지표를 사업요소 별로 구분하고 있다. 예를 들어 교육 부분은 사업 요소를 교육 접근성 향상, 교육 과정, 교원 역량, 학교 경영으로 구분하여 지표를 각각 제시하고 있다([표-3]).

이러한 구분은 산출물을 중심으로 필요한 지표를 쉽게 판단할 수 있으며 이는 원래의 지표 풀 선정 목적, 즉 사업 기획 시 손쉽게 이용할 수 있는 지표 선정 보조 도구로서 활용하기에는 매우 만족할 만한 형태라고 할 수 있다.

그러나 현재 KOICA는 결과중심 성과관리를 보다 적극적으로 도입하기 위해 사업 기획의 중심을 산출물 보다 좀더 상위 결과인 결과물(Outcome)으로 상향 조정하려는 노력 중에 있다. 만약 지표 풀이 현재 형태로 유지된다면, 지표를 선택하는 기준이 사업요소 중 산출물 단위가 되기 쉽고, 이로 인해 결과중심 성과관리에서 중요시하는 초기/중기 및 장기 효과로의 사고 전환을 방해할 우려가 있다. 따라서 앞으로 KOICA에 주어진 발전 과제는 지표 풀의 간결함을 통한 사용자 편의라는 장점과 함께 결과 중심 사업 관리에 적합한 형태로 사업 성과지표 풀을 발전시켜 나가는 것이라 할 수 있다.

[표-3] 사업 성과지표 풀의 성과지표 구분 방식: 교육(지표의 일부분)

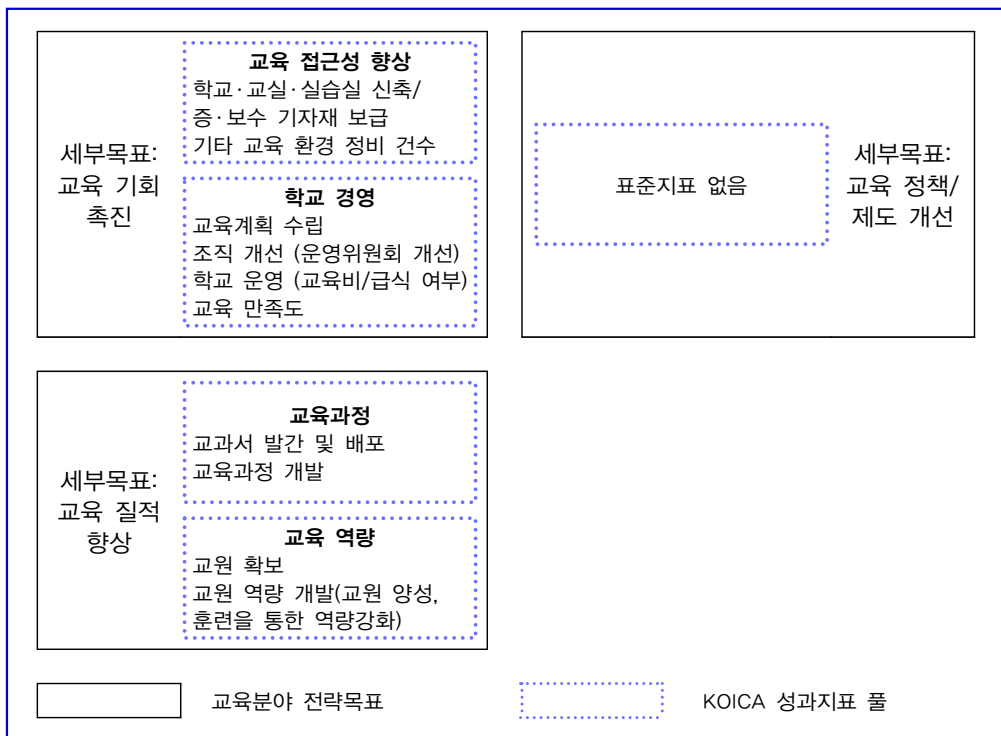
사업요소 구분		성과지표(Result Indicators)		
		산출물(Output)	초기결과	중기결과
			(Initial Outcome)	(Intermediate Outcome)
교육 접근성 향상	학교 수	신축 학교 수	- 교실당 학생 수 - 실습실당 학생 수 - 학생 1,000명당 학교 수	- 사업대상지역 등록률 증가
		보수/증축 학교 수		- 학생 출석률 증가
	교실 수	신축 교실 수		- 학생 졸업률 증가
		보수/증축 교실 수		- 상급학교 진학률 증가
	실습실 수	신축 실습실 수		- 취업률 증가
		보수/증축 실습실 수		- 학생 1인당 국가기술자격 보유 증가
	기자재	보급 기자재 수	- 실습장비당 학생 수 - 실습기자재당 학생 수 - 시설당 사용 학생 수	- 교원이직률 감소
	기타 교육 환경 정비 건수	환경정비 (행정/체육/보건/위생시설 등) 건수		- 대상지역 학교 밖 학생 수 감소 - 지역사회 내에서의 학교 평판도 증가

3.3 분야별 지원 전략과 성과지표 풀

이 장에서는 KOICA 교육, 농어촌 개발, 보건의 3개 분야 중기 지원전략에 나타난 목표들과 지표 풀을 비교 분석하여 앞으로 지표풀이 어떤 형태로 발전해 나가야 하는지를 모색하였다.

3.3.1 교육 부분 중기 지원 전략과 성과지표 풀Pool

[그림-7] 중기 전략 세부 목표와 성과지표 풀Pool의 비교: 교육 부분

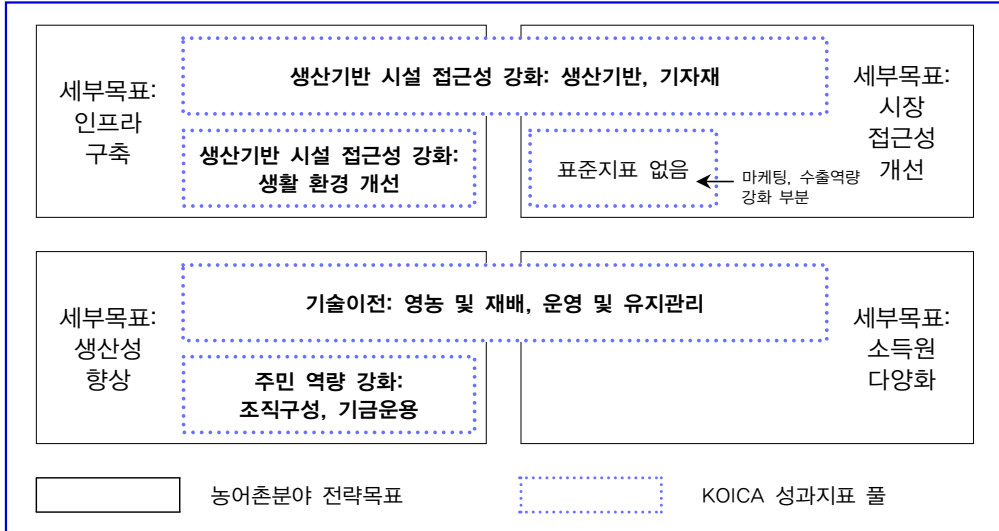


저자 작성

교육분야 전략 세부 목표는 교육 기회 촉진, 교육 질적 향상 및 교육 정책과 제도 개선이다. 이러한 세부 목표를 바탕으로 KOICA 사업 성과지표 풀의 지표를 분류해 본 결과, 1차 수혜자가 직접적으로 이용하는 서비스에 가까운 요소들, 즉 교육의 질적 향상을 위한 교육 과정 개발, 교원 교육이나 인프라 건설을 통한 교육기회 촉진 등의 지표는 잘 수립되어 있었다. 그러나 정부 차원에서의 교육 정책이나 제도 개선 부분의 지표를 보강할 필요가 있음을 알 수 있었다.

3.3.2 농어촌 개발 분야중기 지원 전략과 성과지표 풀Pool

[그림-8] 중기 전략 세부 목표와 성과지표 풀Pool의 비교: 농업 부분



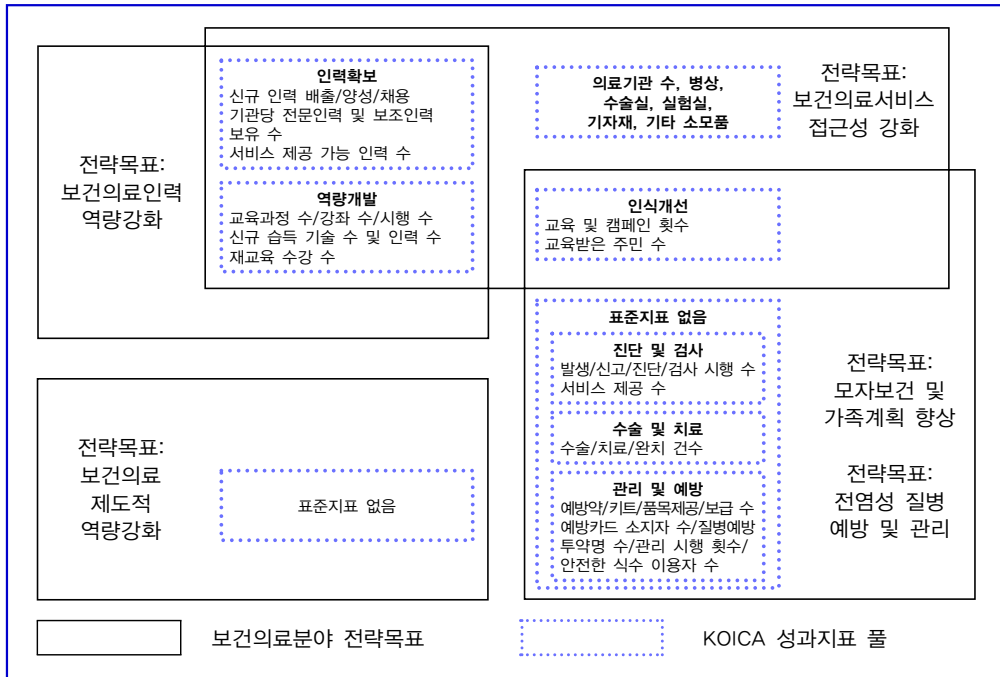
농어촌 개발 분야의 경우, 지표의 구분과 전략 세부 목표가 서로 겹치거나 없는 등의 현상을 관찰할 수 있었다. 이는 농어촌 개발 분야의 경우 사업의 범위나 형태가 교육 분야나 보건 분야에 비하여 방대하고, 형태도 복잡하기 때문에 생기는 현상으로 판단할 수 있다.

농어촌 개발 부분의 지표풀은 시장 접근성 개선 중 마케팅이나 수출 역량 강화 부분의 지표가 보강될 필요가 있음을 알 수 있다.

3.3.3 보건 분야중기 지원 전략과 성과지표 풀Pool

보건분야의 지표는 일반화를 위해서 사업 구성 요소를 질병이나 건강 상태 등으로 구분하기 보다는 보편적이고 일반적인 요소로 구분하고 있다. 예를 들어 전략 목표가 열대 질병을 말라리아, 결핵 등 질병을 기준으로 분류하여 전략 목표를 설정하고 있는 하는 반면, KOICA 성과지표 풀은 의료 서비스의 제공, 역량개발, 인식 개선 등 종합적인 용어로 구분하고 있다. 즉, 전략목표 문서는 말라리아 환자 감소를 위한 예방법 교육과 결핵 퇴치를 위한 예방 교육을 구분하고 있으나 KOICA 성과지표 풀은 예방법 교육으로 제시할 뿐 특정 질병이나 교육 내용에 대해서는 규정하고 있지 않다. 이러한 일반화는 사업의 구성요소의 기술적인 요소에 가려져 보기 힘든 성과물 이상의 결과 사이의 연결고리를 간단명료하게 제시할 수 있다는 장점이 있다.

[그림-9] 중기 전략 세부 목표와 성과지표 풀Pool의 비교: 보건 부분



그러나 앞의 두 분야와 마찬가지로 제도적 역량강화에 대한 지표 강화를 고려할 필요성이 있는 것으로 나타났다.

4. KOICA 지표 사용 현황: 교육, 농촌, 보건 분야

이 장에서는 2012년도의 사업 개요서 분석을 통해 문서 상에 나타난 교육, 농어촌 개발, 보건 분야의 지표 선택 패턴을 분석하고, 이를 성과지표 풀과 비교하여 보았다. 2012년도의 사업 개요서는 성과지표 풀이 도입 되기 이전에 작성된 문건으로 기존의 성과지표 선택 패턴을 알 수 있는 자료이다. 2012년도 사업 개요서를 분석한 결과 많은 경우 같은 사업 요소를 가진 사업들끼리 서로 비슷한 지표를 사용하고 있어 이들 지표들이, 사실상의 표준지표(*de facto* Standard Indicators)로 사용하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 그 정의가 다양하고 측정 방법이 서로 달라, 표준지표의 장점인 유사 사업 사이의 결과 합산 등에 이용하기 힘들 수 있는 한계 역시 보이고 있다.

4.1 사업 개요서의 성과 관리 제시 형식

문서의 형식은 문서 내용을 결정하는 요소 중의 하나이다. 이런 관점에서 사업 개요서의 성과관리 부분을 분석하였다.

[그림-10] 사업 개요서 성과관리 기입 부분

성과 관리	산출물 (OUTPUT)	• (예) 예방접종 영유아 수 / 관리계획 미수립시 “미수립”으로 표시						
	성과물 (OUTCOME)	• (예) 영유아 사망자 감소						
	성과 지표 및 설명	• (예) 영유아 사망률 감소						
		성과 지표	설치 및 목표치			2013 목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처
		2011	2012	2013				
	영유아 사망률	25%	23%	20%	사업대상 인원 전년 대비 50% 증가	$\frac{\text{해당지역 6세 미만 사망 아동 수}}{\text{해당지역 6세 미만 전체 아동 수}} \times 100$	해당 국가 보건부 자료	

저자 작성

사업 개요서의 성과관리 부분은 산출물과 성과물, 성과지표 및 설명을 서술하도록 제시하고 있다. 이외에도 사업 목적을 기술하는 란이 존재한다. 이는 KOICA의 사업 관리를 각각의 사업 성과에 좀 더 초점을 맞추기 위하여 마련된 제도이다. 새로운 사업 개요서는 현재 성과를 산출물과 성과물로 규정하고 성과지표를 선정하여 목표치와 측정 방식을 제시하도록 하고 있다. 이를 통해 사업 담당자는 사업의 논리적인

구조와 함께 지표 선정의 타당성, 목표치 선정 근거 등을 함께 검증 받게 된다. 실제로 KOICA 기획 예산실과 기타 관련 부서는 지표의 품질과 사업 성과에 대한 관리를 강화해 나갈 계획에 있다.

4.2 사업 분야별 지표 사용 현황

4.2.1 교육 분야

2012년 예산 안에 수록된 교육분야 사업은 교육기회 제공을 위한 교육 시설 확충과 고수의 일자리 취업을 위한 직업훈련 시설 지원 등이 있다.

KOICA 교육 분야 성과지표 풀 상의 교과서 배포 관련 성과지표는 산출물과 초기 결과에서 각각 교과서 발간 및 배포 수, 학생 당 교과서 보유 수를 측정하도록 되어 있다.

[표-4] 교육 분야 성과지표 풀의 '교과서 배포'의 성과지표 비교

사업 요소 구분		성과지표	
		산출물	초기결과
교육과정	교과서 배포	교과서 발간 수	학생 당 교과서 보유 수
		교과서 배포 수	

2012년 사업 개요서에 포함된 사업들 중 사업 요소로 교과서를 포함하고 있는 사업들이 사용한 주요 성과지표는 다음과 같다.

[표-5] 주요 산출물이 교과서인 사업의 성과지표 비교

사업 명	주요 성과지표	성과지표	산출방식
테툼어 교과서 보급사업 (동티모르 딜리)	초등학생 문맹률 감소(비율)	초등생 문맹률	$\frac{\text{문맹초등생수}}{\text{전체초등생수}}$
라오스 중등학교 교과서 2차 보급사업	학생 교과서 배포율	배포율	전년 대비 교과서 배포율 학생 및 교사 당 보유한 과목별 교과서·지도서 비율
		학업 성취도	라오스 12학년 학생 학업 성취율 Trace Study
세네갈 초등학교 교과서 보급사업(다카)	교과서 보급율	교과서 보급률	교육부 연간 조사
		학업 성취도	교육부 연간조사

세 사업은 모두 사업 명에 제시된 주요 산출물이 교과서이다. 그러나 세 사업 중 추진 동기가 문맹률 감소에 있었던 동티모르 사업은 학습 환경 개선이 목표였던 다

른 두 사업과 달리 주 지표를 문맹률 감소에 두고 있다. 수혜자의 수요를 충족하고 행동 변화를 이끌어내어 목적을 달성하는 과정 중 가장 핵심적으로 관리하려는 요소를 지표로 선정한 것은 지표 선정이나 사업 기획에서 바람직한 일이다. 그러나 세 사업의 지표들은 주요 성과물이 교과서 임에도 서로 결과를 합산할 수 없고, 또한 결과의 목표치를 하나의 숫자로 정할 수 없게 되며 이는 기관 성과관리의 어려움으로 이어질 수 있다.

사업 주요 산출물이 학교와 직업 훈련원¹⁰⁾인 경우 KOICA 사업 성과지표 폴에서는 사업 요소가 교육 접근성 향상과 교육 과정, 교육 역량, 학교 경영 등 전반적으로 동일하게 나타난다. 그러나 현행 사업들의 지표 선택을 살펴보면 직업 훈련원 사업과 학교 사업은 매우 다르다.

[표-6] 자주 사용되는 지표들: 직업훈련원

지표 명	정의 및 산출 방식	사용 빈도	
		회수	% (n=32*)
고용주 만족도	취업자 고용주 만족도	16	50.0
훈련원 자금율	자동차 정비, 수리 등으로 발생하는 수익의 훈련원 운영비율 (지속가능성 비율)	16	50.0
졸업생 초봉수준	피고용인원과 비교 시 동 훈련원 졸업생 초봉비율	16	50.0
배출 기능인력	연간 졸업생 배출 수	11	34.4
졸업생 취업률	취업생수/졸업생수	24	75.0
기타		10	31.3

* 전체 34개 사업 중 2개 사업 지표 미설정

저자작성

[표-7] 자주 사용되는 지표들: 학교

지표 명	정의 및 산출 방식	사용 빈도	
		회수	% (n=14)
문자 해독율	초등학교 5학년 문자해독 비율	8	57.1
남녀 학생 비율	지역성별 대비 남녀 학생 비율	8	57.1
취학율	초등학교 등록 또는 상급학교 진학률	11	78.6
기타	사업지 시범학교 수혜자, 사업지역 내 학교시설 지속성	5	35.7

저자작성

이러한 차이는 같은 구성요소 분류를 가지고 있다고 하더라도 각 구성 요소를 통

10) 이 연구에서 산출물이 학교인 사업을 학교 사업, 직업 훈련원인 사업을 직업 훈련원 사업이라 지칭한다.

하여 궁극적으로 이루려는 목적이 다르기 때문에 나타나는 현상이라 할 수 있으며 이러한 목적에 따른 지표 선택은 사업의 성과관리에 좀 더 효율적이다. 따라서 표준 지표 풀 역시 지표의 구분을 사업 요소뿐만 아니라 목적에 의해서도 구분할 필요가 있다.

4.2.2 농어촌 개발 분야

농어촌 개발 분야의 경우, 다양한 형태의 사업이 공존한다. 그런 만큼 지표의 사용 패턴 역시 다양하게 나타났다.

농어촌 개발 분야의 경우 농가 소득 증대와 농가 생산성 증대에 대한 지표가 가장 많이 선정 되었다. 이는 사업의 목표가 농어촌 가구의 소득 증대 및 생활 환경 개선 등인 것과 연관성이 큰 것으로 보인다.

[표-8] 자주 사용되는 지표들: 농어촌 개발 분야

지표 명	정의 및 산출 방식	사용 빈도	
		회수	% (n=22)
관개 면적	사업 후 관개면적 - 사업 전 관개면적	4	18.2
농가소득증대	농가소득 증대비율	16	72.7
생산성 증대	생산증대비율, 총 수확량(t)/총 재배면적, 특정 작물 생산성	9	40.9
소득격차감소	마을 간 소득격차비율 감소	7	31.8
수혜자 수	사업대상지 주민 수 대비 관개수로 또는 특정 사업 서비스 수혜자	5	22.7
기타		6	27.3

저자작성

여기서도 문제는 지표의 조작적 정의가 정확하지 않다는 데에 있다. 생산성 증대 지표의 경우 특정 또는 불특정 작물의 수확량에 초점을 맞추고 있다. 저자의 현장 경험에 의하면 농가는 생산량을 양 보다는 수확하여 얻은 소득을 중심으로 계산하는 경향이 있었다. 농가의 소득에 대한 자료 조사 역시 지출액과 소득액의 두 가지 기준이 존재한다. 이러한 특성들을 고려했을 때 사업 지표의 조작적 정의를 분명히 할 필요성이 크다.

4.2.3 보건 분야

보건 의료 역량개발 사업과 식수 사업을 중심으로 살펴보면 위의 두 분야 사업들과 마찬가지로 지표의 조작적 정의 취약이라는 공통적인 문제점을 도출할 수 있다.

[표-9] 자주 사용되는 지표들: 병원

지표 명	정의 및 산출 방식	사용 빈도	
		회수	% (n=27)
검진율	해당 질병 또는 대상 검진율	4	14.8
사망률	1세 미만 영아 또는 모성 사망률	14	51.9
사업지 의료 수혜자	사업 대상지 주민 수 대비 병원 접근율, 사업대상지 주민 수 대비 주요 질병 감염률, 외래진료 환자 수	11	40.7
숙련된 보건인력에 의한 출산율	숙련된 보건인력에 의한 출산율	4	14.8
주민수 대비 의료인력비율	주민 수 대비 의료인력 비율	4	14.8
기타	완치율, 수진율 등	10	37.0

저자작성

검진율은 ‘검진’의 기준, 숙련된 보건 인력에 의한 출산율에 대해서는 ‘숙련’ 및 ‘보건 인력’의 의미가 명확히 규정되지 않으면 같은 이름을 가진 지표라 해도 서로 비교나 합산이 불가능해 진다. ‘숙련된 보건 인력에 의한 출산율’에 해당하는 미국 해외 원조 표준 지표는 다음과 같은 정의를 밝히고 있다.

[그림-11] 미국 해외 원조 표준 지표: 의사, 간호사, 조산사에 의해 의한 출산율

Indicator	3.1.6.1-1 Percent of births attended by a skilled doctor, nurse or midwife ¹
Definition	Numerator: Births in a given year attended by a skilled birth attendant (SBA) such as a doctor, nurse, or midwife¹ Denominator: Live births in the same year/100 ¹. A doctor, midwife or nurse is a person who, having been regularly admitted to a professional educational program, is duly recognized in the country in which it is located, has successfully completed the prescribed course of studies and has acquired the requisite qualifications to be registered and/or legally licensed to practice.

숙련된 인력은 해당 국가에서 인정하는 기관에서 특정 훈련을 받은 후 등록하거나 자격증이나 면허를 취득한 의사, 간호사, 또는 조산사로 한정 짓고 있다. 또한 산술식 역시 분자와 분모로 나누어 정확히 규정하고 있다. 앞에서도 서술하였듯 잘 규정된 조작적 정의는 지표의 임의적인 해석을 막고 데이터의 품질을 보증하며 이후, 측정 결과를 합산 가능한 형태로 만드는 데에 매우 중요한 역할을 한다.

4.3 지표 선정 현황 분석의 시사점

KOICA 사업성과 지표폴 도입 이전의 지표 선정 방식과 패턴이 사업지표 폴의 발전방향에 시사하는 점은 다음과 같다.

4.3.1 목적에 따른 사업 요소의 구분

직업 훈련원과 학교 사업에서 볼 수 있듯이 사업 구성 요소가 같더라도 그 이용 목적에 따라 완전히 다른 결과를 위해 사용될 수 있다. 이러한 구분은 결과 중심 사업관리의 기본 개념이다. 현재 사업 담당자들은 모범 사례들(Best Practices)을 바탕으로 지표를 선정하고 있다. KOICA의 사업성과 지표 폴이 사업 담당자들의 업무 편의를 돕기 위해 개발된 만큼, 목적에 따른 사업 요소 구분과 이를 통한 지표의 재배열을 고려해 볼 수 있다.

4.3.2 결과 연결고리(Result Chain)와 지표

앞으로 점차 강화될 결과중심의 사업 성과관리 제도를 고려할 때, 사업 개요서 역시 결과 연결고리를 강화하여 제시할 필요가 있다.

식수 공급 사업의 사업 개요서 부분을 예로 들어보면, 산출물로는 상수도 시설, 성과물로는 식수 공급에 따른 수인성 질병 감소 등을 들고 있으나 선정된 지표는 산출물의 이용 정도를 나타내는 ‘깨끗한 식수의 접근성’이다.

[그림-12] 식수 사업 개요서 성과관리 부분

성과관리	산출물	• 상수도 시설				
	성과물	• 깨끗한 식수공급으로 수인성 질병 발병률 감소 및 주민 삶의 질 개선				
	성과 지표 및 설명	• 깨끗한 식수 접근성				
		성과 지표	설치 및 목표치		2014 목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)
			완료 전	완료 후		자료수집 방법 또는 자료출처
		깨끗한 식수 접근성		완료 전 대비 40% 증가	상수도 가정급수 시설 설치 가구 수	조사단 파견조사 및 통계조사
						주정부 자료

자료출처: 2012년도 KOICA 예산(안)

프랑스 AFD의 예처럼 가장 기초적인 지표(식수의 양, 이용자의 수 등)만을 선정하여 관리할 수 있으며, 이 경우 표준 지표와 함께 사업 시행자가 선정하여 사용할 수 있는 여타의 사업 자율 지표를 통하여 사업 성과를 측정할 수 있다. 현재 KOICA 내에서는 사업의 장기적인 성과 측정을 통해 지속 가능성과 영향에 대한 관심이 점점

높아지고 있으며, 사업 개요서 역시 이러한 요구를 반영하여 결과 연결고리 부분을 좀 더 세분화 할 필요성이 있다.

또한 성과지표의 결과 연결고리 구분은 사업 개요서 검토 작업을 통한 사업 선정과 사업 방법 개선 등의 간편성을 높일 수 있는 장점이 있다.

[그림-13] 직업 훈련원 사업 개요서 성과관리 부분

성과관리

산출물

성과물

성과 지표 및 설명

- 4개 직훈련 직업훈련 역량강화
- 직업훈련을 통해 인력 시장 수요에 따른 양질의 인적자원 양성 가능
- 학생들이 보다 현대적인 수준의 직업훈련 교육 서비스를 제공받을 수 있음.
- 취업률

성과 지표	설치 및 목표치		2014 목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처
	완료 전	완료 후			
취업률		완료 전 대비 10% 증가	지역 내 취업률 보고서	통계조사	4개 주 노동사회부 자료 노동사회부
고용주 만족도	-	90% 이상		취업자 고용주 만족도	
졸업생 초봉 수준	-	15%		피고용 인원과 비교 시 동 훈련원 졸업생 초봉 비율	
훈련원 자급율	-	30%		훈련원 운영 비율	

자료출처: 2012년도 KOICA 예산(안)

위의 그림의 예처럼 직업훈련원 사업의 경우 산출물과 성과물 단계의 여러 개의 지표가 선정되어 있다. 그러나 사업 개요서 만으로는 각 지표의 수준이 산출물인지 성과물인지 알 수 없다. 사업 개요서의 역할이 대략적인 사업의 논리와 타당성을 검사하는 1차 심사자료임을 생각할 때 많은 양의 자료를 빠른 시간 내에 검토할 수 있는 형태로 만드는 것이 타당하다. 따라서 좀 더 효율적인 지표 관리와 사업 개요서의 사용자 편의를 위해서는 ‘사업 성과지표 및 설명’ 부분에 결과 연결고리를 좀 더 세분화하여 제시할 필요성이 있다.

4.3.3 지표의 조작적 정의 강화

전체적으로 지표들은 같은 이름을 가지고 있더라도 다양한 조작적 정의를 포함하고 있다. 다음은 “졸업생 취업률”의 예이다.

지표 “졸업생 취업률”의 다양한 정의들

취업 졸업자 수/전체 졸업자 수
 취업생 수/졸업생 수
 사업 완료 전 대비 취업 증가율, = 취업자 수/졸업생
 관련직종 취업자 수/졸업생 수
 연간졸업생 취업률 (취업자 수/총 졸업자 수)
 미수료자 취업률(대조군) 대비 수료자 취업률(%/%)
 해당 연도 취업자 수/ 해당 연도 졸업생 수

저자작성

같은 지표에 대해 이렇게 다양한 산출식 및 정의가 존재하는 것은 다른 분야 사업에 있어서도 마찬가지이다. 식수 사업의 예를 들어보면 식수 이용 주민 수와 식수 이용 가구 비율을 다음과 같이 규정하고 있다.

식수 이용 주민 수	사업지역 시설 수혜자 수도 혜택인구 식수 공급 수혜자 식수개선 수혜자 수 식수시설 이용자 수
식수 이용가구 비율	공급가구수/가구 수 깨끗한 식수 접근성 상수도 보급률 해당 지역 식수공급시설

이렇게 다양한 조작적 정의의 존재는 사업 성과를 총괄 관리하는 데 혼선을 야기할 수 있다.

메뉴형 표준 지표의 큰 장점 중 하나, 즉 통일된 조작적 정의 가진 지표를 선정하여 사업들의 다양한 성과의 양을 나타낼 수 있는 능력은 향후 KOICA의 결과중심 사업 성과관리에 매우 유의할 것이며, 이러한 맥락에서 볼 때 성과 지표의 조작적 정의 강화를 점진적으로 시행해 나갈 필요가 있다.

4.3.4 일반적인 사업 개요서 작성 이후의 사업 지표 변화

사업 내용을 표본 조사한 결과, 사업 지표는 사업 선정 이후 좀 더 정교해지는 경향을 보이고 있다. 이는 사전 조사를 위해 파견된 전문가의 기술적인 전문성과 함께

현지 조사의 효과에 의한 것으로 사전 조사 이후 사업 내용이 구체화 되면서 지표 역시 좀 더 구체적이고 사업 내용과 관련 있는 지표들로 변화하는 것을 볼 수 있다.

예를 들어 라오스 소아과의료인력 교육 및 지역보건소 역량강화 사업의 경우, 사전 조사 이전에 작성된 사업 지표와 이후의 사업 지표가 각각 다음과 같은 차이를 보이고 있다.

[그림-14] 지표 변화: 라오스 소아과의료인력 교육 및 지역보건소 역량강화사업

■ 사전조사 이전

성과관리

산출물

성과물

성과 지표 및 설명

의료인력 역량 강화

아동사망률 감소

해당 지역의 아동 면역율

성과 지표

설치 및 목표치

2015 목표치 산출 근거

측정산식 (또는 측정방법)

자료수집 방법 또는 자료출처

완료 전 (2010년)

완료 후 (2015년)

WHO 통계추정 및 라오스 보건부 목표

영아사망률 (영아출생 1,000명당 사망률)

표제사업 타당성조사 용역보고서 및 라오스 보건 관련 통계지표

■ 사전조사 이후

성과관리

산출물 (OUTPUT)

성과물 (OUTCOME)

성과 지표 및 설명

라오스 소아의료인력 역량강화, 소아 전문의 과정 입학생 수, 교육 프로그램 수, iMNCH 서비스를 제공받은 임산부 및 5세 이하 유아 수 등

라오스 내 MDGs 4 & 5 달성: 소아과 전문의 수, 전문 인력 출산 비율, 1세 영아 DTP-HepB_Hib3 예방접종률, 모성 및 영아사망률 감소(IMPACT)율 등

성과 지표

목표치

목표치 산출 근거

측정산식 (측정방법)

자료 출처

시작 시

완료 후

소아 전문 인력 수

소아병원의 세부 전문 수련 과정 수

1세 홍역예방접종률

1세 이하 'DTP-HepB_Hib3' 접종률

시설분만율

전문인력 출산 비율

소아병원/ 소아학회 목표

주재국 보건의료분야 개발목표

전문교육 이수한 사람 수

세부과정 종료평가

TWG 지표

TWG 지표

보건시설분만 수/ 전체분만 수

전문인력출산 수/ 전체분만 수

라오스 정부 자료 및 원조 기관 통계

저자 작성

그러나 이러한 변화 역시 사업 지표의 조작적 정의에 대한 접근에는 한계를 나타낸다. 위의 예시에서 사용한 지표는 소아 전문 인력 수나 시설 분만율을 측정 산식

을 통해 좀 더 명확히 규정하고 있다. 그러나 이 경우에도 이 지표들이 어느 정도의 기간을 두고 측정 되는지 등에 대한 규정이 없다. 즉 소아 전문 인력의 수의 경우 1년 단위로 연간 배출 인력 수를 측정할 것인지, 또한 ‘전문 교육’의 정의가 엄격한 소아 전문의 과정을 뜻하는지 아니면 간호사 등 여타 보건의료 인력 등을 포함하고 있는지 역시 분명하지 않다.

다른 예로 과테말라와 라오스에서 각기 신청한 식수 공급 사업의 경우, 두 사업 모두 사업 개요서 상의 지표는 ‘전체 대상 마을 인구 중 안전한 식수 공급받는 인구’로 규정하고 있다. 그러나 과테말라 사업이 절대수로 측정하는 반면 라오스 사업은 비율로 규정하고 있다. 두 사업 모두 사전 조사 이후에는 좀 더 구체화 된 지표를 제시하고 있으나 여전히 식수 접근성 향상 지표에 대해서는 견해차를 보여 라오스 사업은 ‘급수 가구 수’를, 과테말라 사업은 ‘수혜인구 수’를 지표로 선정하고 있다. 이 경우 이 두 사업은 비슷한 성격을 가지고 있지만 지표의 정의 차이로 인해서 결과를 합산할 수 없게 된다.

앞에서 언급했듯 사업의 성과 합산은 기관이 메뉴형 표준 지표를 사용하는 가장 근본적인 이유 중 하나이다. 성과의 합산을 통해 요약된 정보는 운영자가 기관의 성과를 관리하는 데 중요한 역할을 하며 전반적인 ODA 정책의 진전 정도를 한 눈에 나타낼 수 있는 자료이다. 또한 KOICA는 앞으로 각종 사업의 성과를 요약하여 기관 내외의 이해관계자들에게 제공할 계획을 가지고 있다. 과거 KOICA는 예산집행이나 특정 사업의 비율, 만족도 등을 통해 기관의 성과를 나타내 왔다. 그러나 가시적인 성과, 즉 수혜자의 수나 향상된 임금 등의 정보에 대한 기관 내외의 요구는 점점 증가하고 있으며 공통된 조작적 정의를 가진 표준 지표 측정에 의한 기관 성과 합산을 그 해결 방법으로 고려해 볼 수 있다.

5. 향후 도전 과제와 해결 방안

KOICA 사업성과 지표 풀은 원래의 취지, 즉 지표 선정의 편의를 도모하고 성과 사이의 논리를 요약하여 제시하는 점에서는 매우 충실한 형태이다. 그러나 성과관리에 대한 내·외부의 요구가 ‘사업 단위에서의 지표 측정 결과’에 멈추지 않고 기관 성과와의 연계를 통한 거시적인 차원으로 옮겨감에 따라 이에 부응하는 것이 남겨진 도전 과제라고 할 수 있다.

이 장에서는 앞에서 살펴본 KOICA 사업 지표풀과 사업 특성, 그리고 각 분야의 전략을 바탕으로 앞으로 남겨진 도전 과제의 해결을 위해 다음과 같은 사항들을 제안한다.

5.1 성과지표 풀 개선 방안

5.1.1 목표를 중심으로 한 지표 풀 배열 재구성

현재 지표풀은 사업 요소 구분에 따라 일어날 수 있는 산출물과 초기·중기·최종 결과의 지표를 나열하여 보여주고 있다. 그러나 앞에서 주요 산출물이 직업 훈련원인 사업과 학교인 사업의 경우 사업 요소는 같으나 각각의 사업요소가 이루려는 목표는 적어도 중기 결과까지 서로 다르다 할 수 있으며, 사업 지표 역시 이를 반영해야 한다. 사업 성과지표 풀의 배열을 사업 요소의 목표에 따라 선택할 수 있도록 재구성하거나 지표를 선택하는 사람의 편의에 따라 사용할 수 있도록 목적을 중심으로 한 구분과 사업 요소를 바탕으로 한 구분 두 버전을 함께 제공하는 것이 바람직하다.

5.1.2 지표의 조작적 정의(Operational Definition) 강화

현재 사업 개요서에 있는 지표나 지표풀에 명시된 지표들은 조작적 정의가 불분명하다. 조작적 정의는 어느 정도의 훈련과 이해가 있는 조사원 중 누구라도 조사를 한 경우 결과가 비슷하도록 하는데 필수 불가결한 요소이다.

성공적인 성과지표 측정을 위한 요소들은 각각의 지표에 대한 구체적인 정의, 데이터 측정의 방법 및 데이터 출처, 데이터 측정 빈도 및 스케줄, 데이터의 분석 방법, 데이터 측정, 분석, 보고 각 단계의 책임자 선정, 성과 정보의 주 이용자 등을 포함하고 있다 (Binnendjik, 2000).

산출물 단위에서의 지표는 그 정의가 조작적 정의 없이 명확한 경우가 대부분이다. 예를 들어 신축 또는 개·보수한 의료기관의 수나 학교 교실의 수 등은 따로 정

의할 필요가 없는 내용에 속한다. 그러나 예를 들어 위에서 제시한 직업 훈련원의 사실상의 표준 지표인 취업률의 경우 조작적 정의에 따라 그 수치가 달라지며 이에 따라 해석이 달라져야 한다. 만약 다른 지역의 직업훈련원이 취업률 지표를 각기 다른 정의를 사용하여 취합한 경우 자료를 합산하는 것은 자칫 사업 성과에 대해 잘못된 정보를 제공할 가능성이 크다.

또한 수혜자의 수는 이전 경험을 통해서 알 수 있듯 그 조작적 정의를 명확히 제시하지 않으면 측정 시 커다란 혼선을 가져올 수 있으므로, 이를 사업 지표로 요구할 시에는 좀 더 명확한 가이드라인이 필요하다.

1) 기간 또는 시기의 명시

조작적 정의에는 지표의 측정 시기 및 측정 빈도 등을 명시한다. 시기가 명확한 지표들, 예를 들어 사업의 산출물인 신축 또는 개보수한 의료기관의 수나 학교 교실의 수 등은 따로 기간을 정의할 필요가 없이 사업의 산출기간 또는 사업 기간 내, 산출물 생산 이후 등이라는 사업 주기와 함께 정의할 수 있다. 그러나 문제는 산출물과 초기 결과, 중기 결과, 최종 결과 등의 기간이다. 이는 사업 성과에 대한 인과관계 증명(Attribution)에 대한 문제이기도 하다.

직업 훈련원의 경우 졸업생의 배출 시기와 졸업생의 취업 사이에 기간 차가 있을 수 있다. 훈련원을 졸업한 이후 1년 이내에 관련된 분야에 취업을 한 경우에는 훈련원의 직업이 취업생의 취업에 기여 여부가 비교적 확실하다. 그러나 훈련원을 졸업한 후 2년 또는 3년 이후에야 직업 훈련원에서 제공한 훈련과 관련된 직종에 취업을 한 경우에 어떻게 분류할 지 생각해 보아야 한다.

2) 용어의 정의

앞서서 언급한 대로 KOICA에서는 취업률의 경우 대부분 “취업자수/졸업자수”로 그 산출 방법을 제시했을 뿐이며 이를 정확한 지표의 조작적 정의로 보기는 힘들다. 졸업과 취업 사이에 걸리는 시간 차, 직업 훈련원과 관련된 직종의 규정, 그리고 취업 형태 등에 따라 ‘취업’의 조작적 정의가 달라질 수 있기 때문이다. 따라서 미국 해외 원조 표준 지표나 ADB의 사례에서 볼 수 있듯 지표의 조작적 정의를 강화하여야 한다.

[표-10] 지표의 조작적 정의 강화 (예)

산출물(Output) 성과지표 명		정의(Definition)	지표 측정
지표 번호	산출물(Output) 성과지표 명		
E-10-1	연간교육 계획 수립 여부	학교 또는 교육 관리 기관이 1년간의 교육 내용 및 학사 행정에 대해 수립한 계획을 뜻한다.	예/아니오
E-10-2	중장기교육계획 수립 여부	학교 또는 교육 관리 기관이 3년 이상의 기간을 위해 교육 내용 및 학사 행정에 대해 수립한 계획을 뜻한다.	예/아니오
E-11-1	학교운영(관리)위원회 조직 여부	학교 운영관리 위원회란 교직원등의 이해관계자들이 학교의 운영 제반 사항 (학습 과정 등)의 의논 및 협의, 의견 수렴등을 위해 만든 조직을 뜻한다.	예/아니오
E-11-2	학부모 협의체 운영 여부	학부모 협의체란 교사와 학부모가 학생의 교육 및 학교 운영 제반 상황을 의논하기 위해 가지는 정기적인 모임을 뜻한다. '운영' 이란 1) 정기적 모임이 규정으로 마련되어 있고 2) 정기적인 모임이 규정에 따라 열리는 것을 뜻한다.	예/아니오
E-12-1	학생 1인당 교육비	교육비는 정규 학교 교육에 소요되는 모든 비용으로, 1년간 소요되는 학교 등락비 및 급식비, 교복, 교과서 및 최소한의 문방용품 구입 비용을 뜻한다.	화폐(원)
E-12-2	학교 급식 여부	학교 급식이란 학교에서 제공되는 아침 식사 또는 점심 식사, 기타 간식을 뜻하며 학교 내에서 소비되는 것을 원칙으로 한다.	예/아니오
E-13-1	교육 만족도 조사 여부	교육 만족도란 교육을 제공받는 학생과 제공하고 있는 교사를 대상으로 하여 교육 커리큘럼 충실도, 전반적인 학교 교육 환경에 대한 주관적인 만족도 조사를 뜻한다. 교육(사업산출물)이 제공되기 직전의 베이스라인, 학기 단위의 점검을 설문조사를 통해 실시한 결과를 통해 측정한다.	예/아니오

저자 작성

5.1.3 특수 사업, 새로운 사업 유형과 사업 지표 보강

메뉴형 표준지표의 한계는 그 메뉴가 포함하지 않는 사업 유형이 발생할 경우 이에 대한 적절한 조치를 하기 힘들다. 또한 이는 사업의 경직성, 획일성으로 이어질 가능성이 크며 결과중심 성과관리에서 요구하고 있는 모험 감수 등의 원칙에도 벗어난다.

KOICA가 사업의 내용을 기존의 가시적인 산출물 중심(건축 등)에서 소프트웨어 중심으로 전환하고 있는 상황에서 제도 개선 등 전략 모델의 세부 목표로 지정된 부분에서 지표가 선정되어 있지 않아 사업 담당자가 불편을 겪을 수 있다. 따라서 이러한 부분에 대한 지표의 보완이 필요하다.

5.1.4 중기 전략에 따른 성과지표 풀Pool의 보강

메뉴형 표준지표 선택 풀이 반드시 모든 지표를 포함할 필요는 없다. 또한 지표 메뉴에 너무 많은 지표 수록 시 심리적 부담으로 작용하거나 또는 불필요하게 많은 지표를 선택하여 이용하려는 경향이 있을 수 있다.

그러나 지표 선택의 어려움을 해소하고 지표 활용도를 높이기 위해서는 사업의 성과지표 선정이 어려운 사업들에 대해 필요한 최소한의 지표를 제시할 필요가 있다.

5.2 성과지표 풀 활용을 위한 제도적 보완

5.2.1 지표 자료 접근성 제고

2013년도 사업 개요서 작성 안내(2012년 4월)에는 2012년 1월에 도입한 성과지표 풀Pool에 대한 안내가 누락되어있다. 이로 인해 사업 담당자들이 사업 개요서 작성 시 따로 자료를 찾아야 하는 비효율성이 발생하고, 지표 선택 시 성과지표 풀 활용도를 저해할 수 있다. 또한 현재 성과지표 풀은 고정된 형태라기보다 앞으로 변화하고 개선해 나갈 가능성이 많다. 따라서 지표 풀의 효과적인 활용을 위해서는 향후 사업 계획서 작성 안내와 함께 가장 최근의 업데이트된 지표 풀 역시 안내되어야 한다. 또한 그 내용이 개정 매뉴얼에도 역시 반영되어야 한다.

5.2.2 지표 선택 훈련 및 선정 보조 장치의 이용

현재 예산의 증액과 함께 KOICA의 인력 선발 역시 급속도로 이루어지고 있다. 또한 USAID나 AFD가 표준 지표를 선정할 당시 기관 내외에서 지표의 정의와 측정이 익숙해져 있었던 반면, 지표의 정의와 측정에 아직 익숙하지 않은 상황에서 KOICA의 지표풀 운영은 쉽지 않다.

따라서 지표 선택과 측정이라는 제도가 정착될 때까지 훈련이 지속적으로 이루어져야 하며 그와 함께 지표의 선정을 도울 보조 장치가 반드시 필요하다. 훈련 및 지표 선정의 보조 장치로 지표 선정 순서도를 들 수 있다.

현행 성과지표 풀(Pool)은 교육, 농어촌 개발, 보건의 섹터를 각각 구분하고, 그 안에서 사업 구성 요소에 따른 지표명(名)만을 제시하여 개인에 따른 해석의 여지를 남기고 있다. 또한 사업 구성 요소에 집중하여 사업의 전체적인 흐름이나 결과에 따른 행동 선택 등 결과중심의 성과관리 훈련과 동떨어진 경향을 보인다.

따라서 지표선택 순서도는 대략적인 개념틀(Conceptual Framework)을 제시하여, 결과와 행위 사이의 연관성을 가시화시켜 지표 선정에 도움을 줄 수 있다.

5.2.3 사업 개요서의 구성 변화

기존의 사업 개요서와 달리 2013년부터는 개요서 단계에서부터 사업 성과지표를 포함하도록 그 구성이 변경되었다. 문제는 앞서 언급한 대로 개요서가 산출물과 결과물을 기입하게 되어 있는 반면, 지표 명시 부분에서는 그러한 구분이 없어 사업 담당자 각자가 자율에 따라 기입하거나 또는 기입하지 않는 방식을 택하고 있다.

서류 형식이 가장 기본적인 최소한의 품질 보증의 도구로 사용 될 수 있는 만큼 형식을 보완하여 지표의 선정과 기입이 산출물과 성과물 단위 모두에서 이루어지도록 돕는다.

[그림-15] 사업 개요서의 구성 변화 (예)

■ 기존 개요서

성과관리

산출물 (OUTPUT)

성과물 (OUTCOME)

성과 지표 및 설명

• 의료인력 역량 강화

• 아동사망을 감소

• 해당 지역의 아동 면역을

성과 지표	설치 및 목표치			2013 목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처
	2011	2012	2013			
영유아 사망률	25%	23%	20%	사업대상 인원 전년 대비 50% 증가	해당지역 5세 미만 사망 아동 수 해당지역 5세 미만 전체 아동 수 × 100	해당 국가 보건부 자료

■ 변화 (예)

성과관리

산출물 (OUTPUT)

성과물 (OUTCOME)

성과 지표 및 설명

• 의료인력 역량 강화

• 아동사망을 감소

• 해당 지역의 아동 면역을

성과 지표		설치 및 목표치			2013 목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처
		2011	2012	2013			
산출물	예방접종 영유아 수	600	800	1,000	사업대상 인원	예방접종을 받은 영유아 수(Headcount)	사업 기록
성과물	영유아 사망률	25%	23%	20%	사업대상 인원 전년 대비 50% 증가	해당지역 5세 미만 사망 아동 수 해당지역 5세 미만 전체 아동 수 × 100	해당 국가 보건부 자료

저자 작성

5.2.4 사업 결과 자료 수집 체계 설립(Compiling Methods)

애초에 원조 기관들이 메뉴 형태의 표준 지표를 선정한 것은 기관의 성과를 그만큼 요약하여 제시하기 위함이었다. 그러나 선정된 지표가 측정되고 그 자료가 축적되지 않는다면 기관의 모든 노력은 허사로 돌아갈 수 있다. 따라서 현행 사업 관리 데이터베이스를 개선하고 표준 지표, 특히 중점 사업 지표 등에 대해서는 관리가 용이하도록 전산화 하는 작업이 필요하다. 이를 위한 전산 데이터베이스는 표준 지표에 코드명을 부여하고 사업 관리자가 입력하는 자료들이 수량으로 등록되어 성과 보고 시 손쉽게 취합될 수 있도록 하는 사용자 편의를 중심에 둔 구조를 가지고 있어야 한다.

5.3 사업 성과와 기관 성과지표 자료원(Data Source)

프로젝트의 규모를 늘리려는 노력을 기울이고 있으나 KOICA의 사업들은 아직 소규모인 경우가 많다. 이런 경우, 단일 사업 내에서는 의미가 없는 지표들이라도 기관의 성과 증명 차원에서 중요한 자료원이 될 수 있는 지표들이 있다.

예를 들어 지역의 교육 접근성을 높이려는 사업들은 단일 사업의 경우 학교 시설 설립이 10개 이상을 넘지 못하는 경우가 대부분이며 많은 사업들이 5개 미만의 시설을 새로 건립하거나 보수하고 있다. 이러한 경우, 학교 단위로 설립되어 움직이는 운영자 조직체 등은 학교 당 하나 이상 생기지 않는 경우가 많고 따라서 사업 단위에서는 별 의미가 없는 자료가 될 가능성이 크다. 그러나 1년에 약 14건인 사업들이 모이면 좀 더 의미 있는 수치로 작용할 수 있다. 이러한 합산을 위해서는 지표를 측정하는 방식 표준화에 많은 노력을 기울여야 하며, 또한 각각의 사업 성과를 사업에서 뿐만 아니라 사업이 시행되고 있는 국가, 섹터, 더 나아가서는 기관의 성과관리의 일부로 보는 시각의 변화가 필요하다.

6. 결 론

KOICA 사업 신(新) 성과지표 풀(Pool)은 메뉴 형식으로 사업의 결과를 중심에 놓고 기획을 돕는 긍정적인 효과가 있을 것으로 기대되고 있다. 지표 개발 과정은 한국 ODA 사업의 규모와 경험, 역량을 고려하여 선정되었다. 향후 성과지표 풀의 운영 경험을 통해 한국 ODA 사업관리에 이바지할 수 있는 긍정적인 가능성을 보이고 있다. 또한 성과지표 풀의 도입 시기가 새로 시작되는 KOICA 기관 성과 제도와 맞물려 있어 서로 상승작용을 낼 수 있다.

이 연구는 현재까지 KOICA의 지표 선정 및 측정 경험을 바탕으로 앞으로의 발전을 위한 도전 과제에 대한 몇 가지 제언을 제시하고 있다. 지표의 정의가 명확하지 않아 해석의 차이를 보일 수 있으며, 내용상 모든 사업에 적용할 수 없다. 그러나 지표의 구분, 조작적 정의의 강화 등을 통해 앞으로 사업의 성과를 높이는데 큰 기여를 할 수 있을 것으로 예상된다. KOICA 사업 성과지표 풀은 성과를 중심으로 한 개발협력 신 사업지표의 예를 제시하였다는데 큰 의의가 있으며 앞으로 KOICA 개발협력 사업의 효과성에 크게 기여할 것으로 기대되고 있다. 그러나 궁극적인 기관 성과 향상을 위해서는 사업지표 풀의 활용뿐만 아니라 사업 성과관리 전반에 걸친 노력이 필요하다.

이 연구는 논리의 명확성을 위해 연구 범위를 사업 단위 지표에 한정하였으나 성과지표 풀 운영은 그 자체로 독립된 이벤트(Event)가 아닌 전체적인 기관 성과의 맥락 안에서 이루어져야 한다.

첫째, 이 제도의 효과적인 정착을 위해서 지표의 선택과 이용에 수반되는 진행 과정을 주의 깊게 모니터링하여, 성과지표풀이 원래 가졌던 취지에 맞게 잘 활용될 수 있도록 하는 것이 중요하다. 이를 통해 향후 결과중심 성과관리 제도와 문화가 원활히 정착할 수 있도록 노력하여야 한다.

둘째, 국가지원 전략 수립 시 ‘선택과 집중’ 개선을 통한 사업 규모의 증가와 사업 기간을 산출물 생산과 동시에 종료되도록 하지 않고 초기 결과물(Initial Outcome) 생산까지 연장하는 등 사업 성과 생산에 효과적인 환경을 만드는 노력이 수반되었을 때 사업지표 풀 제도는 앞으로 KOICA, 더 나아가서는 대한민국 무상원조 사업의 발전에 기여할 수 있을 것이다.

참고 문헌

■ 한국국제협력단 내부문서

- 한국국제협력단, 2011, 2012년도 KOICA 예산(안) 사업개요서
 _____, 2011, KOICA 분야별 성과지표 풀(Pool)수립 검토(안)
 _____, 2011, KOICA 분야별 성과지표 풀(Pool) 구성 세부내용(안)
 _____, 2012, 2013년도 사업계획(안) 수립요청 첨부 2 사업계획 작성지침
 및 양식
 삼일 회계 법인, 2012, KOICA 전략 및 기관성과관리 체계구축 최종보고

■ 한국국제협력단 분야별 지원 전략

- 한국국제협력단, 2011, KOICA 교육분야 지원전략 2011~2015
 _____, 2011, KOICA 농어촌 개발 분야 전략2011~2015
 _____, 2011, KOICA 보건의료 전략 2011~2015

■ 국내 문헌

- 강경재, 2012, KOICA 기관 성과관리 개선방안 연구: 개발협력 사업 성과관리를
 중심으로, 한국국제협력단

■ 국외 문헌

- AFD, 2007, Guide d'utilisation des indicateurs agregeables – dans l'outre-
 mer a l'AFD
 ADB, 2011, ADB Result Framework indicator definition
 _____, 2010, Preparing Results Frameworks and Monitoring Results-
 Country and Sector Levels
 Binnendijk, A., 2000, Results-Based Management in the Development
 Cooperation Agencies: a Review of experience
 Moses, R. & Sontheimer, L.E., 1996, Performance Monitoring Indicators
 Handbook, World Bank

Obier, W., Schmidt, S. & Foreit, K., 2010, Strategies used by USG country teams for dealing with double counting of individuals and sites, USAID

USAID, 2009 TIPS (6) Selecting Performance Indicators

U.S. Department of State, Standard Foreign Assistance Indicators, Indicator Handbooks Updated FY2011 Objective 3 Investing in People, <http://www.state.gov/documents/organization/101764.pdf>, accessed 2012-05-03

UNDP, 2002, Handbook on Monitoring and Evaluation for Results

■ 웹 사이트

US Department of State, Standard Foreign Assistance Indicators website, <http://www.state.gov/f/indicators/index.htm>, accessed 2012-06-01

별첨 1. 교육분야 지원 전략



별첨 2. 농어촌분야 지원 전략

비전 (Vision)	식량안보, 소득증대와 삶의 질 향상을 통한 개발도상국 농어촌지역의 지속가능한 내발적 발전에 기여한다			
주요대상 (Target Group)	소농과 농촌여성 지역주민 전체국민			
상위목표 (Goal)	식량안보를 위해 농수산물 생산성 높이고 그에 대한 접근성을 개선하며, 소득증대를 위해 농가의 경쟁력을 제고하고 부가가치를 창출하며, 삶의 질 향상을 위해 생산 활동을 보장하고 생활여건을 개선함으로써 개발도상국 농어촌지역의 지속가능한 균형적 발전에 이바지한다.			
추진 방향	생산성 향상(More Output), 소득 증대(Higher Income), 삶의 질 향상(Better life)			
전략 목표 (Objective)	농어촌 인프라 구축	농어업 생산성 향상	농수산물 시장 접근성 개선	소득원 다양화
중점 프로그램 (Output)	•생산 인프라 확충 •전력 및 통신 설비 확충 •주거환경 개선	•생산자 조직 육성 및 지원 •생산기술 지원 •정책역량 강화	•가공 처리 유통망 개선 •마케팅 활성화 •수출역량 강화	•직업 훈련 지원 •관광상품 개발 •소액 금융 서비스 지원 •농공단지 조성
	농어촌 종합개발			

별첨 3. 보건 분야 지원 전략

비전	개발도상국 주민의 건강한 삶을 통하여 지속가능한 발전에 기여한다.				
Target Group	여성과 아동				
상위목표 (GOAL)	보건의료 시스템 강화를 통하여 개발도상국 자체적으로 취약계층에게 필수적인 보건의료 서비스를 제공할 수 있도록 이바지한다.				
추진방향	보건의료 체계 강화			취약계층, 취약질병 지원강화	
전략목표 (OBJECTIVE)	인적 역량강화	제도적 역량강화	서비스 접근성 강화	모자보건 및 가족계획 향상	전염성 질병 예방 및 관리 강화
중점 프로그램 (OUTPUT)	•국가보건 의료 정책 인력 양성 •의료 전문 인력 양성 •기초 보건 의료 인력 양성	•의료 보험 및 재정적 역량강화 •보건 의료 정보 체계 강화 •보건의료 정책역량 강화	•필수보건 의료서비스 수요증진 •기초보건 & 의료전달 시스템 강화	•가족계획 보급 및 생식 건강향상 •임신 및 출산 관리 향상 •아동 보건 향상 •임산부 및 아동 영양 수준 향상	•소외 열대 질환 예방 및 관리 •결핵 관리 •에이즈, 말라리아 및 기타 전염성 질병 예방 및 관리
접근방법 (APPROACH)	효과적이고 지속가능한 보건의료 ODA 실행				
	선택과 집중	효과성 증진		파트너십 강화	
	•국가협력전략(CPS) 중심 사업지원 •아동과 여성 등 취약계층 지원강화 •비교우위 프로그램 실행	•보건의료 Assessment 강화 •M&E 체계 강화 •필수 보건의료 서비스 패키지 집중 지원		•참여형 개발협력 구현 •현장 Harmonization 강화 •국내 보건의료 기반 강화	

별첨 4. 2013년도 사업 개요서 양식

구 분		내 용															
사 업 명		■ 사업성격 및 형태를 적절히 나타낼 수 있도록 표기															
대상국가(지역)		■															
사업 목적		■															
사업규모/기간		■															
사업 발굴방식		■ 수원국 요청/정책협의/NGO 발굴/국제기구 요청/내부결정															
정책 부합성	수원국 협의	■ 수원국 정부와 협의 내용(기관명, 일시, 내용 등) ■ 협력대상국의 개발관련 정책, 전략 등과의 연계성을 명시 ■ 공관을 통한 수원총괄부처와 협의 여부 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>■ 있음 또는 없음 (있는 경우, 협의일시, 간략 협의내용 적시)</td> </tr> </table>		■ 있음 또는 없음 (있는 경우, 협의일시, 간략 협의내용 적시)													
	■ 있음 또는 없음 (있는 경우, 협의일시, 간략 협의내용 적시)																
	재외공관 협의	■ 협의 일시, 면담자, 간략 협의 내용															
	관계기관 협의	■ 우리 정부내 관계기관 협의(주관기관, 타 원조기관)															
	타당성 조사	■ 실시 시기, 주체, 비용, 조사 결과 주요 내용															
	중복·연계성	■ 부처내 타사업 또는 타부처 사업과 중복·연계성(사업명, 연계 내용)															
	CPS* 연계성	■ 국별협력전략(CPS)상 중점분야 등 해당 여부															
정책 연계성	■ 국정과제, 국제개발협력위원회 안건 등 관련 내용																
부처 협력사업 (KOICA·EDCF만 해당)		■ 전략적 사업(Priority List), 관계기관의 요청사업 해당여부															
양국 분담 사항	한국 (단체)	(건 축)	■ 규모 및 소요 예산														
		(기자재)	■ 규모 및 소요 예산														
		(전문가파견)	■ 인원 규모 및 소요 예산														
		(초청연수)	연수 내용:														
			연수 대상국가:														
			연수 대상자 및 연수자수:														
			연수 기간 및 소요 예산:														
	(사업관리)	■ 관리 주체 및 소요 예산															
(기 타)	현금 지원인 경우 현금지원으로 표시하고, 금액과 사유 명시																
수원국	■ (중점협력국은 “(중점)” 표기)																
성 과 관 리	산출물 (OUTPUT)	■ (예) 예방접종 영유아 수/관리계획 미수립시 “미수립”으로 표시															
	성과물 (OUTCOME)	■ (예) 영유아 사망자 감소															
	성과 지표 및 설명	■ (예) 영유아 사망률 감소															
		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">성과 지표</th> <th colspan="3">실적 및 목표치</th> <th rowspan="2">2013 목표치 산출 근거</th> <th rowspan="2">측정산식 (또는 측정방법)</th> <th rowspan="2">자료수집 방법 또는 자료출처</th> </tr> <tr> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>영유아 사망률</td> <td>25%</td> <td>23%</td> <td>20%</td> <td>사업대상 인원 전년 대비 50% 증가</td> <td> $\frac{\text{해당지역 6세 미만 사망 아동 수}}{\text{해당지역 6세 미만 전체 아동 수}} \times 100$ </td> <td>해당 국가 보건부 자료</td> </tr> </tbody> </table>	성과 지표	실적 및 목표치			2013 목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처	2011	2012	2013	영유아 사망률	25%	23%	20%	사업대상 인원 전년 대비 50% 증가
성과 지표	실적 및 목표치			2013 목표치 산출 근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법 또는 자료출처											
	2011	2012	2013														
영유아 사망률	25%	23%	20%	사업대상 인원 전년 대비 50% 증가	$\frac{\text{해당지역 6세 미만 사망 아동 수}}{\text{해당지역 6세 미만 전체 아동 수}} \times 100$	해당 국가 보건부 자료											
우리측 기대 효과		■ 인력 진출/기업 진출/민관 협력 등 가시적 효과 기술															
사후관리 계획		■ 프로젝트, 연수 등 후속 관리계획 및 후속 사업계획 등 기술															
평가계획/실적		■ 외부기관 독립 평가가 원칙(자체 평가 결과도 기술 가능)															
구속성/비구속성		■ 우리 기업이나 국민에 의한 사업수행을 조건으로 하는 경우 “구속성”으로 표기하고, 그렇지 않은 경우 “비구속성”으로 표기															
담당자		담당자 성명/직책/연락처 등 표기															

* 현재 CPS가 수립된 대상 사업만 해당

별첨 5. KOICA 교육분야 성과지표 풀 구성

사업요소 구분	성과지표(Result Indicators)			영향(Impact)
	산출물(Output)	초기결과 (Initial Outcome)	중기결과 (Intermediate Outcome)	
교육편근성 향상	학교 수	신축 학교 수 보수/증축 학교 수	교실당 학생 수 - 식습단당 학생 수 - 학생 1,000명당 학교 수	최종결과 (Ultimate Outcome) - 문맹률 감소/문해율 증가 - 빈곤률 감소 - 소득증대 - 해당산업 종사자수 증가 - 해당산업 성장률
	교실 수	신축 교실 수 보수/증축 교실 수		
	실습실 수	신축 실습실 수 보수/증축 실습실 수		
	기자재	보급 기자재 수		
	기타 교육 환경 정비 건수	환경정비(행정/체육/보건/위생시설 등) 건수		
교육 과정	교과서 배포	교과서 발간 수 교과서 배포 수	- 학습당 사용 학생 수 - 학생당 교과서 보유 수	중기결과 (Intermediate Outcome) - 사업대상지역 등록률 증가 - 학생 출석률 증가 - 학생 졸업률 증가 - 상급학교 진학률 증가 - 취업률 증가 - 학생 1인당 국가기술자격 보유 증가 - 교원 1인당 학교 밖 학생 수 감소 - 대상지역 학교 밖 학생의 학교 평판도 증가
	교육과정 개발	교육과정 개발 건수 교육과정 개정 수 교육과정 자문 건수	- 신규 교육과정 이수 학생 수	
	교원 확보	신규 과정 개설 수 신규 교원 채용 수		
	교원 역량 개발	교사 1인당 연수 시간 교사 1인당 수업 시수 교사 1인당 기술자격증 보유수	- 학생당 교사 비율 - 교사 중 정규교사자격증 보유율 - 교사 중 기술자격증 보유율	
	교육계획 수립	운영책임자(교장/교감/부장) 1인당 연수 시간 연간교육계획 수립 여부 중장기교육계획 수립 여부		
학교 경영	조직 개선	학교운영(관리)위원회 조직 여부 학부모협의회 운영 여부	- 연간 수업 일수 - 학부모 참여율 - 교사 1인당 평균 수업 시수 - 교사 근무 만족도 - 안전사고 발생 건수	
	학교 운영	학생 1인당 교육비 학교 급식 여부		
	만족도 조사	교육 만족도 조사 여부	- 학생/학부모 교육 만족도	

연구자료 ODA연구 2012-15-199

KOICA 개발정책포커스 12호

발 행 2012년 7월
발 행 인 박 대 원
발 행 처 한국국제협력7
편 집 인 ODA연구실
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우 461-833)
전 화 031) 740-0114
팩 스 031) 740-0655
홈 페이지 <http://www.koica.go.kr>
인 쇄 동화인쇄사

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]

ISSN 2093-2111