지구촌 행복시대, KOICA가 함께 합니다
Happiness for All, with Global KOICA

연수사업 성과점검 및 성과관리체계 구축 연구 최종보고서



KOICA 한국국제협력단

WORLD FRIENDS KOREA

CIAT KOICA Fellowship Program

연수사업 성과점검 및
성과관리체계 구축 연구

최종보고서

2015. 12

KOICA

참여 연구진

총괄책임자

이태주
- (사)글로벌발전연구원 ReDI 원장
- 한성대학교 교양학부 교수

공동연구원

홍문숙
- (사)글로벌발전연구원 ReDI 지속발전협력실 실장

김 헌
- 고려대학교 정부학연구소 선임연구원

남종민
- (사)글로벌발전연구원 ReDI 지속발전평가팀 전문연구원

강하니
- (사)글로벌발전연구원 ReDI 가치경영팀 팀장

연구조원

- 추빛나 (사) 글로벌발전연구원 ReDI 지속발전평가팀 연구원
- 박희은 (사) 글로벌발전연구원 ReDI 지속발전평가팀 연구원

본 연구보고서는 한국국제협력단이 (사)글로벌발전연구원(Re-shaping Development Institute, ReDI) 지속발전평가팀에 위탁하여 수행한 연구의 최종보고서로서 연구 책임자인 이태주 외 공동연구원 5인(홍문숙, 김헌, 남종민, 강하니, 이선주)과 연구조원 2인(추빛나, 박희은)에 의하여 작성되었습니다. 본 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적 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

국문요약 ---------- 1

제 1장 연구개요 ---------- 13
1. 연구의 배경과 목적 ---------- 15
2. 연구의 방법 ---------- 25
3. 연구의 한계 ---------- 40

제 2장 연수사업 성과관리 이론적 배경 ---------- 43
1. 기술협력 개념과 배경 ---------- 45
2. 역량개발 성과관리 모형 ---------- 50
3. 교육과정 성과관리 모형 ---------- 57
4. 소결 ---------- 68

제 3장 KOICA 연수사업 현황과 평가체계 ---------- 69
1. KOICA 연수사업 내용과 현황 ---------- 71
2. KOICA 연수사업 평가체계 ---------- 89
3. 소결 ---------- 99

제 4장 KOICA 연수사업 성과평가 (2013.6-2014.6) ---------- 103
1. KOICA 연수사업 성과평가 개요 ---------- 105
2. KOICA 연수사업 성과모형 및 측정도구 ---------- 107
3. KOICA 연수사업 성과분석 결과 ---------- 112
4. 소결 ---------- 176

제 5장 KOICA 연수사업 성과관리체계 구축 ---------- 181
1. KOICA 연수사업 성과관리체계 방향성 ---------- 183
2. KOICA 연수사업 성과관리체계 ---------- 185
3. KOICA 연수사업 성과관리 도구 개발 ---------- 194

제 6장 결론 ---------- 215
1. 연수사업 성과관리체계 구축을 위한 제언 ---------- 217
2. 결과중심 연수사업 관리를 위한 종합제언 ---------- 221

참고문헌 ---------- 230

부록: 1. 현업적용도 지표정의서
2. 인구통계학적/KOICA 연수사업 특성별 평균 비교 결과
3. 현지조사 결과보고서
4. 성과평가 설문조사지
5. 이해관계자 및 연수생 면담흐름도

< 표 목차 >

[표1-1] 성과(Result) 관련 주요 개념 및 정의 ---------- 21
[표1-2] 연구 추진전략 개요 ---------- 25
[표1-3] 1단계(연수사업 현황 및 이론적 배경 조사) 계획 및 산출물 - 26
[표1-4] 이해관계자 면담 대상자 및 면담내용 ---------- 30
[표1-5] 2단계(KOICA 연수사업 성과평가) 계획 및 산출물 -------- 31
[표1-6] 파일럿 설문조사 수행방안 ---------- 35
[표1-7] 설문조사 개요 ---------- 36
[표1-8] 설문조사 결과 통계 분석 방법 ---------- 37
[표1-9] 정성조사 대상자 및 주요내용 ---------- 38
[표1-10] 3단계(KOICA 연수사업 성과점검) 계획 및 산출물 -------- 38

[표2-1] 주요 국제기구의 기술협력 정의 및 목적 ---------- 46
[표2-2] 기술협력 개념의 시대별 변천 ---------- 48
[표2-3] 세 가지 역량요소에 대한 기준 지표 ---------- 54
[표2-4] 교육훈련 평가의 접근방법에 따른 분류 ---------- 58
[표2-5] 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형 ---------- 60
[표2-6] 타 공여기관 및 국제기구의 연수사업 평가체계 ---------- 62
[표2-7] 학습전이 이론별 학습전이 요인 분석 결과 ---------- 67

[표3-1] 각 연수과정 형태별 특징 ---------- 74
[표3-2] 단년도 연수와 다년간 연수 비교 ---------- 75
[표3-3] 연수 기획 세부 업무 및 내용 ---------- 77
[표3-4] 연수생 선발 세부 업무 및 내용 ---------- 78
[표3-5] 연수실시 세부 업무 내용 ---------- 79
[표3-6] 사후관리 세부 업무 내용 ---------- 80
[표3-7] 연수사업 총괄현황표(2007-2013) ---------- 81
[표3-8] 2007-2013 연수사업 형태별 평균 현황 ---------- 86
[표3-9] KOICA 연수사업 평가체계 ---------- 89
[표3-10] 연수기관 자체 연수성취도 평가 항목(연수기관 예시) ------ 91
[표3-11] 연수만족도 평가 영역 및 세부 내용 ---------- 92
[표3-12] 연수사업 평가 영역 및 지표 ---------- 94
[표3-13] 공동협력 연수 협력기관 평가지표 ---------- 95

[표4-1] KOICA 연수과정 교육훈련 모듈 분류 ---------- 108
[표4-2] KOICA 연수사업 시범적 성과평가 설문 문항 ---------- 109
[표4-3] 인구통계학적 요인별 응답자 분포 ---------- 112
[표4-4] 연수과정 분야에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과 ---------- 114
[표4-5] 연수과정 분야에 따른 4단계 성과평가 결과 ---------- 116

[표4-6] 연수과정 유형에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과 ---------- 117
[표4-7] 연수과정 유형에 따른 4단계 성과평가 결과 ---------- 119
[표4-8] 연수기간에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과 ---------- 120
[표4-9] 연수기간에 따른 4단계 성과평가 결과 ---------- 122
[표4-10] 연수장소에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과 ---------- 123
[표4-11] 연수장소에 따른 4단계 성과평가 결과 ---------- 125
[표4-12] 연수만족도 결과 ---------- 126
[표4-13] 학습성취도 결과 ---------- 128
[표4-14] 현업적용도 결과 ---------- 130
[표4-15] 현업적용 요인 분석 결과 ---------- 134
[표4-16] 결과단계 사례 빈도 및 퍼센트 ---------- 135
[표4-17] 조직역량강화 사례 빈도 및 퍼센트 ---------- 137
[표4-18] 제도개선 기여 사례 빈도 및 퍼센트 ---------- 138
[표4-19] 한국과의 파트너십 강화 사례 ---------- 139
[표4-20] 연수유형별 일반적 현업적용도 세부지표 비교분석 ------- 140
[표4-21] 연수유형별 KOICA 맞춤 현업적용도 세부지표 비교분석 --- 141
[표4-22] 글로벌연수 현업적용도 분석 결과 ---------- 143
[표4-23] 국별연수(단년도) 현업적용도 분석 결과 ---------- 146
[표4-24] 국별연수(다년간) 현업적용도 분석 결과 ---------- 147
[표4-25] 단년도 연수 대비 다년도 연수 현업적용/미적용 요인 질적 분석 -------- 151
[표4-26] 공동협력연수 현업적용도 분석 결과 ---------- 156
[표4-27] 석사과정 현업적용도 분석 결과 ---------- 157
[표4-28] 현업적용 요인 분석 결과 ---------- 161
[표4-29] 양자 간 현업적용도 분석 결과 ---------- 162
[표4-30] 현업적용 여부를 종속변수로 한 전체 로지스틱 회귀분석 결과 -- 164
[표4-31] 현업적용 여부를 종속변수로 한 현업 요인 로지스틱 회귀분석 결과 ------ 165
[표4-32] 성과모형의 측정변수 및 내용 ---------- 166
[표4-33] 4단계 구조방정식 모형 적합도 지수 ---------- 170
[표4-34] 4단계 구조방정식 모형 ---------- 172
[표4-35] 4단계 구조방정식 모형 효과분석 ---------- 173
[표4-36] 각 성과 및 지표의 가중치 ---------- 175

[표5-1] 연수만족도 가중치 우선순위 및 가중치 ---------- 187
[표5-2] 학업성취도 가중치 우선순위 및 가중치 ---------- 188
[표5-3] 현업적용도 가중치 우선순위 및 가중치 ---------- 189
[표5-4] KOICA 연수사업 PDM ---------- 190
[표5-5] 선행연구의 1단계 반응평가 영역의 비교 ---------- 195
[표5-6] 중앙공무원교육원 1단계 반응 평가문항 ---------- 196

[표5-7] 덴마크 원조청(Danida) 1단계 반응평가 문항 ---------- 197
[표5-8] 기존 선행연구와 KOICA 연수사업의 반응단계 평가영역 및 문항 비교 ---------- 198
[표5-9] KOICA 연수사업 1단계 반응 평가 문항 조정(안) ---------- 200
[표5-10] 1단계 반응평가 영역 및 문항 제안(안) ---------- 201
[표5-11] 학업성취도 평가영역 및 평가방법 ---------- 203
[표5-12] 2단계 학업성취도 평가 영역 및 문항 제안 ---------- 204
[표5-13] 현업적용도 평가자료 수집방법 선행연구 ---------- 205
[표5-14] 선행연구를 활용한 현업적용도 측정 설문 문항 도출 ------ 206
[표5-15] 3단계 현업적용도 평가영역 및 문항 제안(안) ---------- 207
[표5-16] 3단계 현업적용도 요인 평가영역 및 문항 제안(안) ------- 208
[표5-17] RoI 측정방법 ---------- 209
[표5-18] KOICA 연수사업 결과평가 측정도구(안) ---------- 210
[표5-19] KOICA 연수사업의 성공사례 기준 ---------- 211
[표5-20] 성공사례기법 활용의 목적 ---------- 212

< 그림 목차 >

[그림1-1] 동 연구의 범위 ---------- 20
[그림1-2] 역량개발-기술협력-연수사업 관계도 ---------- 24
[그림1-3] 변화의 경로 핵심 구성요소 ---------- 33
[그림1-4] 귀국 연수생 대상 성과점검 설문조사 기획 및 수행 ------ 34

[그림2-1] 연수사업 성과관리의 이론적 배경 ---------- 49
[그림2-2] 역량개발 성과관리 모형의 논리적 흐름 ---------- 52
[그림2-3] 역량개발 성과관리 사이클 ---------- 55
[그림2-4] Noe 와 Schmitt의 전이모형 (1986) ---------- 65
[그림2-5] 발드윈과 포드(Baldwin & Ford) (1988)의 전이과정 모형 -- 66
[그림2-6] 홀튼(Holton) (1995)의 학습전이 통합모형 ---------- 66

[그림3-1] 연수과정 형태 기준 및 분류 ---------- 73
[그림3-2] 연수사업의 4단계 추진체계 ---------- 76
[그림3-3] 연수생 수 증가 추이(2007-2013) ---------- 82
[그림3-4] 연수과정 및 연수생 증가율 추이(2007-2013) ---------- 83
[그림3-5] 평균 연수기간(2007-2013) ---------- 84
[그림3-6] 총 연수사업 비용 증가 추이(2007-2013) ---------- 84
[그림3-7] 총 연수사업 비용 증가율 추이 ---------- 85

[그림3-8] 1인당 연수비용 추이(2007-2013) ---------- 85
[그림3-9] 전체비용 대비 연수사업 형태별 비용 비중 ---------- 86
[그림3-10] 형태별 과정 수 증감 추이(2007-2013년) ---------- 87
[그림3-11] 형태별 인원 수 증감 추이(2007-2013년) ---------- 88
[그림3-12] 형태별 전체 비용 증감 추이(2007-2013년) ---------- 88

[그림4-1] KOICA 연수사업 시범적 성과평가의 목적 ---------- 106
[그림4-2] KOICA 연수사업 성과모형 ---------- 107
[그림4-3] 연수과정 분야에 따른 성과층위별 평균 대비 성과 ------- 114
[그림4-4] 연수과정 분야에 따른 성과층위별 평균 추이 분석 ------- 114
[그림4-5] 연수과정 분야에 따른 4단계 성과 평균 대비 성과 ------- 116
[그림4-6] 연수과정 유형에 따른 성과층위별 평균 대비 성과 ------- 117
[그림4-7] 연수과정 유형에 따른 성과층위별 평균 추이 분석 ------- 117
[그림4-8] 연수과정 유형에 따른 4단계 성과 평균 대비 성과 ------- 119
[그림4-9] 연수기간에 따른 성과층위별 평균 대비 성과 ---------- 120
[그림4-10] 연수기간에 따른 성과층위별 평균 추이 분석 ---------- 120
[그림4-11] 연수기간에 따른 4단계 성과 평균 대비 성과 ---------- 122
[그림4-12] 연수장소에 따른 성과층위별 평균 대비 성과 ---------- 123
[그림4-13] 연수장소에 따른 성과층위별 평균 추이 분석 --------- 123
[그림4-14] 연수장소에 따른 4단계 성과 평균 대비 성과 --------- 125
[그림4-15] 연수만족도 지표별 결과 ---------- 126
[그림4-16] 학습성취도 지표별 결과 ---------- 128
[그림4-17] 현업적용도 지표별 결과 ---------- 130
[그림4-18] 현업적용도 요인별 분석 결과 ---------- 134
[그림4-19] 결과단계 사례 빈도 퍼센트 ---------- 135
[그림4-20] 조직역량강화 사례 빈도 퍼센트 ---------- 137
[그림4-21] 제도개선기여 사례 빈도 퍼센트 ---------- 138
[그림4-22] 파트너십강화 사례 빈도 퍼센트 ---------- 139
[그림4-23] 연수 유형별 일반적 현업적용도 세부지표 비교분석 ------ 140
[그림4-24] 연수 유형별 KOICA 맞춤 현업적용도 세부지표 비교분석 --- 141
[그림4-25] 글로벌연수 현업적용도 지표별 분석 결과 ---------- 143
[그림4-26] 국별연수(단년도) 현업적용도 지표별 분석 결과 --------- 146
[그림4-27] 국별연수(다년간) 현업적용도 지표별 분석 결과 --------- 147
[그림4-28] 공동협력연수 현업적용도 지표별 분석 결과 ---------- 156
[그림4-29] 석사과정 현업적용도 지표별 분석 결과 ---------- 157
[그림4-30] 현업적용도 요인별 평균 ---------- 161
[그림4-31] 4단계 이론적 구조방정식 모형 ---------- 169
[그림4-32] 4단계 구조방정식 모형 검증 ---------- 171

[그림5-1] KOICA 연수사업 성과관리체계 방향성 ---------- 183
[그림5-2] KOICA 연수사업의 성과모형(ToC) ---------- 186
[그림5-3] 성공사례기법(SCM)의 절차 ---------- 213

< 박스 목차 >

[Box1-1] KOICA 연수사업 일반현황 및 평가 관련 문서목록 ------- 27
[Box1-2] 연수사업(교육프로그램) 평가 이론 및 접근법 관련 문서목록 -- 28
[Box1-3] 변화이론(Theory of Change) ---------- 32

[Box2-1] Kirkpatrick 4단계 평가 외 JICA 연수사업의 평가 모형 ---- 63

[Box4-1] 글로벌(지역)연수 과정 성공사례
- 국가기록유산 보존 및 관리 프로그램 - ---------- 144
[Box4-2] 다년간 국별연수 과정 성공사례
- 캄보디아 상원정보통신 과정- ---------- 148
[Box4-3] 석사(장기연수) 과정 성공사례
- 고려대학교 국제개발학 석사과정- ---------- 158

[Box5-1] 결과측정을 위한 성공사례기법 활용방안 ---------- 212

국문요약

제 1장. 연구개요

국제개발협력에서 가장 대표적인 기술협력(Technical Cooperation) 사업 방식의 하나인 연수는 지난 수십 년 동안 그 유형과 전달 방식이 꾸준히 발전해 왔으며 “수원국 인구의 기능, 지식, 기술적 지식, 그리고 생산성의 향상을 통한 인적자원 개발을 위한 원조 활동”(ECDPM, 2006: Scott, 2009 재인용)으로 정의되어 개발사업의 효과성을 높이고 목표를 달성하는 데 기여할 수 있는 중요한 수단으로 인식되었다. 그럼에도 불구하고 1990년대부터 2000년대 초반에 들어서는 연수가 종합적인 개발 프로그램의 한 요소로서 녹아들지 못하고, 개별적으로(Stand-alone) 존재한다는 비판이 있었다. 이는 단순히 연수에 국한되는 문제라기보다 국제개발협력에서의 기술협력 전반의 효과성에 대한 의문이 확대되었던 1990년대의 현실을 반영한 것이었다. 이러한 담론의 흐름 속에서 기술협력활동의 궁극적인 목표도 협력국가의 제도적, 정책적, 기술적 역량개발에 기여해야 한다는 ‘개발을 위한 역량 (Capacity for Development)’에 대한 논의로 확대·발전하였다. 뿐만 아니라, 대부분의 다자, 양자 원조기관들이 기술협력 사업과 활동의 대부분을 외부 기관에 위임하는 과정을 거치며 수원국과 공여기관의 역할을 재정립하기 시작했다. 기술협력의 제 2세대로 불리는 이 시기에 전통적인 개발협력 프로그램이나 프로젝트 뿐 아니라 연수, 전문가 파견, 정책컨설팅과 같은 기술협력 프로그램에까지 감독(control), 규명(clarity), 효율성, 결과 및 성과를 강조하며 원조기관의 책무성과 사업의 기획관리가 강화되는 흐름을 보였다.

한국의 대표적인 원조기관인 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency, 이하 KOICA)도 OECD DAC 가입과 부산세계개발원조총회(HLF-4) 개최 이후 개발사업, 연수, 전문가 파견, 정책컨설팅까지 내부적으로 기획하고 주도적으로 집행하던 기존의 방식에서 변화하여 국가별/분야별/사업유형별 프로그램 기획, 성과관리 방향성 설정, 사업 프로세스 관리 및 계약, 그리고 콘텐츠 차원의 모니터링의 역할을 강조하며 새로운 역할을 모색하기 시작했다. 이러한 배경 속에서 그동안 지속해온 다양한 형태의 연수사업이 수많은 연수와 연수자를 배출했음에도 불구하고 중장기적인 연수사업의 궁극적인 목표와 연계되지 못하고 소규모, 단기 과정 중심의 단발성 교류협력으로 그치고 있으

며, 연수사업의 성과에 대한 체계적인 점검 및 대내외 공유가 부족하다는 점을 파악하였다. 이로 인해 KOICA 연수사업의 성과를 조금 더 명확히 하고 연수사업의 성과를 개발성과(Development Outcome)와 연계하여 전략적인 프로그램 개발과 효과적인 연수사업의 기획, 기여 여부, 이행, 평가에 보다 더 영향을 미쳐야한다는 대내외적인 요구가 확대되고 있다.

따라서 본 연구에서는 기존에 KOICA가 전반적인 연수사업의 효과성 검증을 목적으로 진행한 과정 지향적 선행 평가와 리뷰의 한계를 극복하기 위해 "KOICA 연수사업의 궁극적인 개발성과는 무엇인가" 라는 연구 질문을 중심으로, 결과 지향적 평가모형을 도입하여 연수사업의 성과와 상위성과(Outcome) 수준의 효과에 집중할 수 있도록 하는 방법을 제시하고자 하였다. 이를 위해 2013-2014년 KOICA 연수사업의 성과 점검을 통해 KOICA의 성과관리 체계 도입을 위한 환경을 조사하고, 결과 지향적 평가방법을 도입하여 KOICA 연수사업의 결과모형을 체계화하고 상위성과(Outcome) 수준의 연수사업 성과목표를 근간한 성과 지표를 개발하였다.

본 연구의 범위는 연수사업의 이론적 배경 및 현황 파악, 2013-2014년도 KOICA 연수사업 성과점검, 종합분석 및 연수사업 성과관리 체계 구축으로 정리할 수 있다.

연구 수행과정 및 조사방법은 크게 3단계로 진행되었다. 첫 번째 단계로 KOICA 연수사업의 전반적인 현황과 성과관리(평가)체계에 대한 파악을 위해 문헌조사와 국내 이해관계자 면담을 실시하였으며, 이를 바탕으로 두 번째 단계에서는 KOICA 연수사업 성과점검을 위한 연수사업 성과논리모형(안)을 구축하여 각 층위별 성과 지표 측정을 위한 설문조사 문항을 개발하였다. 도출된 설문지는 파일럿 서베이 시행 이후 수정 보완되어 웹기반 설문조사를 실시하였으며 정량평가로는 검증되기 어려운 데이터 확보를 위해 캄보디아 현지조사를 수행하였다. 최종 종합분석 및 성과관리체계구축 단계에서는 수집된 양적 및 질적 조사 분석을 통해 성과관리 논리모형, 지표, 도구를 개발하여 추후 성과관리의 방향성을 제시하였다.

제 2장. 연수사업 성과관리 이론적 배경

KOICA는 기술협력의 시대적 흐름에 따라 기술전수에 초점을 둔 1세대와 2세대 기술협력에서 3세대 기술협력인 포괄적 역량개발로 나아가기 위해 다양한 노력을 하고 있다. 하지만, 초청연수사업은 여전히 KOICA 기술협력의 핵심 사업 형태이며, 향후 역량개발로의 급격한 전환보다는 지속적인 변화를 모색해 나갈 것으로 보인다.

따라서 현재 그리고 가까운 미래의 연수사업 중심의 기술협력에 대한 성과관리를 위해서는 포괄적인 접근을 시도하는 역량개발 성과관리 모형 보다는 교육훈련 성과에 초점을 맞추고 있는 교육훈련 평가 모형이 적합할 것으로 보인다.

이러한 판단 아래 현재 KOICA 연수사업에 운영 중심의 관리를 넘어 성과 중심 관리가 요구되고 있음을 고려하여, 결과 지향적 교육훈련 평가 모형 중 가장 일반적으로 활용되는 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형, 즉 반응–학습–행동–결과로 이어지는 성과모형이 KOICA 연수사업 이론적 틀로서 적합할 것으로 보았다.

커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형

평가차원		수준	평가질문(내용)	평가방법
형성평가 (Formative)	개인	**반응 (Reaction)**	교육훈련 참가자가 프로그램 전반에 대해 얼마나 만족하였는가?	설문지, 인터뷰 등
		학습 (Learning)	학습자는 교육훈련을 통해 무엇을 배웠는가?	사전/사후 검사비교, 통제 연수집단 비교, 지필검사, 체크리스트 현업적용도
총괄평가 (Summative)		**행동 (Behavior)**	교육훈련을 통해 배운 것이 얼마나 행동으로 나타났는가?	통제 연수집단 비교, 인터뷰, 설문지, 실행, 계획관찰 등
	조직 및 개인	**결과 (Result)**	교육훈련의 결과가 조직 및 개인의 성과에 기여하였는가?	통제 연수집단 비교, 사전/사후 검사 비교, 비용/효과 고려

출처: 이찬(2013), Zinovieff, M. A. (2008) 참고하여 저자 재구성

특히, 본 연구의 목적 중 하나인 KOICA 연수사업 체계 내에서 활용 가능한 상위성과(Outcome) 및 이를 측정할 수 있는 지표 도출에 기여하기 위해 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형에서 3단계 성과인 행동, 즉 교육내용의 현업적용을 상위성과로 판단하여 이에 초점을 맞춘 연구를 진행하였다.

제 3장. KOICA 연수사업 현황과 평가체계

KOICA의 연수사업은 연수유형에 따라 일부 차이는 있으나 포괄적으로는 개도국의 경제 사회 발전에 기여, 개발과제 해결을 위한 역량 배양 지원, 인적 네트워크 형성 및 우호협력관계 증진을 목적으로 하고 있다. KOICA가 실제로 운영하고 있는 연수과정 형태는 국별연수, 지역별연수, 글로벌연수, 장기연수(석사과정), 협력연수, 공동연수이며, 이에 따라 동 연구 역시 해당 형태에 준한 연수사업 성과를 점검하고 KOICA 연수사업의 종합 성과관리체계를 구축하였다. 연수사업의 추진체계는 연수기획, 연수생 선발 및 사전교육, 연수실시, 사후관리 총 4단계로 구분된다. 각 단계별 세부 업무를 살펴보면 연수기획의 경우 수요조사, 계획수립, 참가국에 과정안내서 송부 및 연수생 선발 요청, 실시계획서를 작성하며, 2단계를 통해 후보자 접수, 추천, 연수생 통보 및 항공권 송부, 사전교육을 시행한다. 연수실시 과정에서는 오리엔테이션, 교육 및 연수생을 관리하고 최종 단계인 사후관리를 위해 연수결과를 평가하며 귀국 연수생들을 위한 사후 지원활동을 지속한다.

우리나라 연수사업은 KOICA 설립 이후 양적으로 꾸준히 성장하여 현재는 KOICA 전체 사업 형태 중 세 번째로 큰 비중을 차지하고 있다. 본 연구가 분석한 2007년부터 2013년까지 연수사업 총괄 현황 및 연수형태별 현황을 살펴보면 2009년을 제외하고 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있다. 특히 2010년을 기점으로 연수과정과 연수생 수가 두드러지게 증가하여 2010년부터 2013년까지 4년간 평균 4천 559명의 연수생이 초청되었으며, 최근 2013년에는 306개 과정에 113개국의 4천 932명의 연수생이 참여하였다. 그러나 실질적인 증가율 측면에서는 2010년을 기점으로 감소추이를 보여 왔으므로 향후 연수과정 수와 연수생 수는 현재 수준에서 약한 증가 추세를 보이거나 유지될 것으로 판단된다. 조사기간 내의 평균 연수기간, 연수사업비, 1인당 연수비 역시 증가하는 추세를 보이다 2010년을 기점으로 감소하거나 유지되는 경향을 보이고 있다.

KOICA 연수사업 평가체계는 연수 직후 실시되는 과정평가와 연간 연수사업 과정 종료 후 실시되는 연차평가를 통해 개별 연수과정 및 전체 연수사업 성과를 확인하고 있다. 과정평가의 경우, 대부분의 연수과정이 학습성취도, 연수만족도, Action Plan 수립률 지표로 구성되어 있다. 학습성취도는 대부분의 연수기관이 자체적으로 설문지를 만들어 자체평가(Self-Assessment) 형태로 평가가 실시되고 있으며, 일부 연수기관의 경우 이론 및 현장실습의 성취도를 평가하는 방식으로 학습성취도 평가를 실시하고 있었다. 하지만 구체적인 평가 방법과 평가 양식은 결과보고서를 통해 확인할 수 없었다.

연수만족도 평가의 경우, 수행과정, 교육환경, 내용, 성과, 지속가능성을 평가항목으로 하는 KOICA 설문조사 양식에 따라 모든 연수과정에서 해당 연수기관에 의해 일괄적으로 실시되고 있을 뿐만 아니라 연수과정 내 개별 강의에 대한 만족도 평가역시 함께 이루어지고 있다.

연차평가는 연수기관이 일괄적으로 실시하는 과정평가의 변별력 부족과 같은 단점을 보완하기 위해 연간 연수과정 종료 후 시행된다. **연차평가는** 각 연수과정을 통해 달성한 성과를 확인하고, 익년도 연수사업 개선에 평가결과를 활용함으로써 연수사업의 질적 수준 및 성과를 제고하며, 상시 평가체계 구축을 통한 평가결과 환류의 효과성 제고 및 효율적인 연수기관 정보 관리를 목적으로 한다.

그러나 현재 KOICA 연수사업의 평가는 평가체계가 운영 평가 중심이기 때문에 연수사업의 상위성과를 명확히 조명하기 어렵고, 연수사업 성과에 대한 인식 차이와 성과관리에 필요한 재원 및 인력의 부족으로 인해 중장기 성과모형이 부재한다. 또한, 이로 인해 데이터 축적과 분석이 이루어지지 않아 다음 연수 기획 시 활용할 수 있는 체계적인 환류가 이루어지지 않는다는 점에서 한계가 있다.

제 4장. KOICA 연수사업 성과평가

본 장에서는 KOICA 연수사업의 성과모형 및 성과지표를 수립하고 이에 대한 타당성을 검증하는 한편, 수립된 성과모형과 지표를 활용하여 2013년 6월부터 2014년 6월까지 실시된 연수과정에 대해 시범적 성과평가를 실시하였다. KOICA 연수사업의 성과점검은 변화이론을 활용한 성과모형 구축, 이해관계자 면담 및 초점집단면담, 귀국 연수생 대상 성과점검 설문조사, 최종 종합분석 및 시사점 도출로 총 4단계에 걸쳐 진행되었다.

KOICA 연수사업의 성과모형은 앞서 제 2장의 이론적 배경에서 살펴본 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 교육훈련 평가 모형을 기반으로 제 3장에서 검토된 KOICA 연수사업의 특수성인 한국 개발경험 및 파트너십 관련 지표를 각 단계별 성과지표에 포함시켰으며 연수과정모듈을 임의로 추출하고 분석하여 총 8개의 활동을 도출하였다. 이를 바탕으로 연수만족도, 학습성취도, 현업적용도, 현업적용요인, 결과, 연수생 기본정보를 골자로 하는 시범적 성과평가 설문지를 구성하였다.

이상의 수립된 성과모형 및 지표, 그리고 그 측정을 위한 설문지를 바탕으로 실시된 온라인 설문조사의 구조방정식 분석 결과를 통해 기 수립된 KOICA 연수사업의 성과모형 및 지표는 통계적으로 타당한 것으로 검증되었다. 단계별 성과 간, 그리고 각 성과를 구성하고 있는 세부지표 간의 영향력 관계를 확인하여, 영향력에 따라 성과 및 세부지표의 가중치를 산정하였다. 산정된 가중치는 KOICA 연수사업 성과관리체계의 지표체계 구축 시 활용되었다.

단계별 성과 분석을 살펴보면 연수만족도(4.27점)와 학습성취도(4.25점) 세부지표의 평균은 유사하게 나타났으며 현업적용도 지표의 경우 연수내용을 조직 내 공유하는 정보공유도(4.25점)가 가장 높았으며, 평판향상도(3.80점)가 가장 낮게 나타났다.

파트너십의 경우, 연수만족도 및 학업성취도와는 달리 실제 현업에서 인적 네트워크를 활용하였다는 응답(4.13점)이 한국 개발경험을 활용하였다는 응답(3.98점)보다 높게 나타나 실제 인적 네트워크가 한국 개발경험보다는 활용도가 높았음을 알 수 있었다.

결과 단계인 수원국 기여도의 경우, 조직역량강화 기여(56%), 제도개선 기여(47.5%), 한국과의 파트너십 강화 사례(42.6%) 순으로 빈도가 높게 나타났다.

조직역량강화의 주요 사례는 동료 간 또는 팀 내 공유를 통한 역량강화 기여 사례(22%)가 가장 많았고, 팀워크 및 업무 개선에 기여(17%), 기관 내 교육훈련 실시를 통한 역량강화 기여 사례(6%)가 그 뒤를 이었다. 제도개선의 주요 사례로는 관련 분야 정책 수립 또는 개선 기여 사례(20%)와 가이드라인 및 매뉴얼 수립 기여 사례(13%)가 많았다. 마지막으로 파트너십 증진의 경우, 한국 정부기관과의 협력강화(16%), 한국인과의 지속적인 관계유지 사례(11%)가 많았다.

유형별 현업적용도를 분석한 결과, 국별연수에서는 다년간 국별연수(4.39점), 다국가연수의 경우 공동-협력연수(4.39점)의 현업적용도가 가장 높게 나타났다.

현업적용요인 9가지의 기술통계 분석 결과, 개인요인인 과정 이해도(4.33), 과정 참여도(4.43), 적용 자신감(4.29)이 높게 나타났고, 조직요인인 동료 지원(3.89), 상사 지원(3.90), 적용 기회(3.86) 등이 낮게 나타났다. 이는 전체적으로 보면 개인적 차원에서 현업적용을 위해 노력하였으나, 조직 환경이 현업적용에 장애 요인으로 작용하고 있다고 해석할 수 있다.

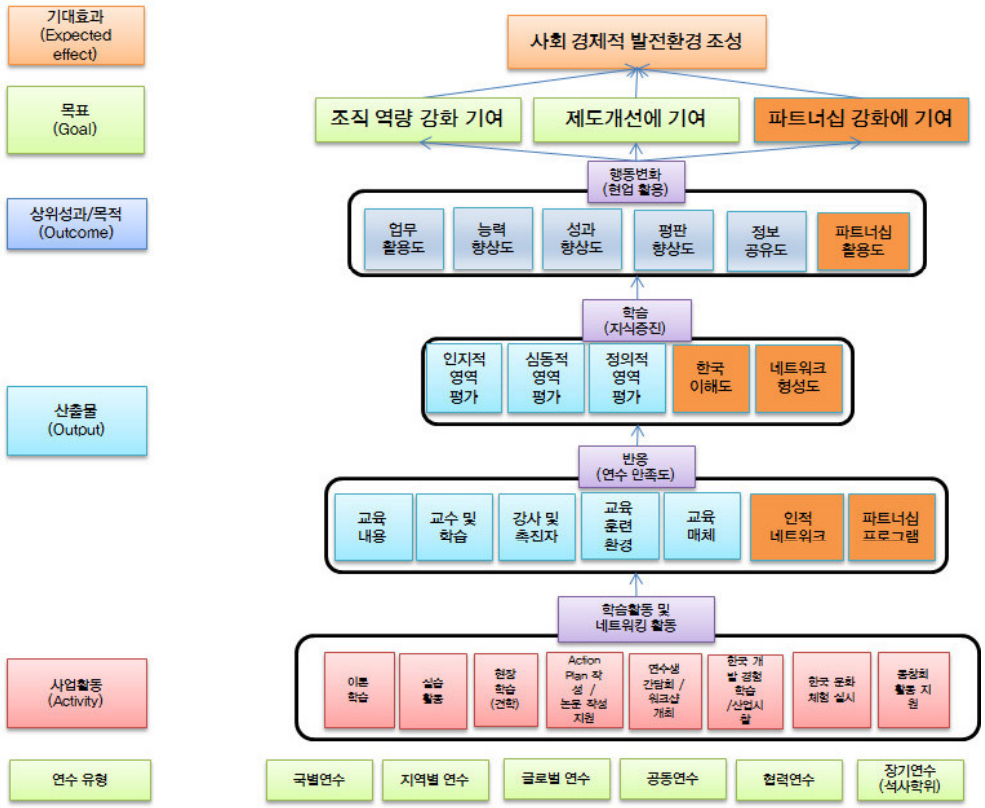
반면, 현업적용도가 높은 사람(4점 이상), 현업적용도가 낮은 사람(4점 미만)의 양자간 협업적용요인을 분석한 결과, 두 대상 간의 교육요인의 차이(1.18점)가 가장 컸고, 조직요인(1.02점)과 개인요인(0.97점)이 뒤를 이었다. 이는 현업적용이 높은 연수생과 낮은 연수생이 개인적으로 현업적용을 위한 노력의 차이는 비슷하나, 연수과정의 교육요인의 차이로 인해 현업적용도가 영향을 받는다고 해석할 수 있다.

이상의 기술통계 분석을 심화하여 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과, 연수생의 현업적용도를 높이는 데에 가장 큰 영향을 미치는 것은 적용 자신감과 강사 적절성임을 확인할 수 있었다.

제 5장. KOICA 연수사업 성과관리체계 수립

제 5장에서는 KOICA 연수사업 성과관리(평가)체계의 현황 분석을 통해 도출한 개선점과 시범적 성과평가를 통해 얻은 시사점을 바탕으로 KOICA 연수사업의 3가지 방향성을 제시하였다. 이를 기반으로 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형인 반응-학습-행동변화-결과의 논리적 틀을 따르되 각 단계별로 KOICA 연수사업의 특수한 성격인 파트너십 강화(우호관계 증진) 지표를 추가하여, KOICA 맞춤형 성과모형을 다음과 같이 구축하였다.

KOICA 연수사업의 성과모형(ToC)



첫 번째 산출물인 반응, 즉 연수만족도의 세부지표는 일반적으로 활용되는 주요 평가영역(지표)인 교육내용, 교수 및 학습, 강사 및 촉진자, 교육훈련 환경, 교육매체이며,

KOICA가 실시하는 파트너십 관련 활동의 결과로서 인적 네트워크 및 파트너십 프로그램에 대한 만족도를 포함시켰다.

두 번째 산출물인 학습, 즉 학업성취도의 세부지표는 일반적인 학습평가 지표인 인지적 영역, 심동적 영역, 정의적 영역이며, KOICA 연수과정을 통해 학습한 한국 관련 내용의 이해도 확인을 위한 한국이해도와 연수과정을 통해 구축한 네트워크 형성 정도 확인을 위한 네트워크 형성도를 추가하였다.

세 번째인 상위성과, 즉 현업적용도의 세부지표는 일반적인 현업적용도 측정 시 주로 활용되는 업무활용도, 성과향상도, 능력향상도, 평판향상도 4개의 보편 지표를 활용하였다. 이와 함께 KOICA 연수사업의 특성을 반영한 정보공유도, 파트너십 활용도 1(한국 개발경험 현업 적용 정도), 파트너십 활용도 2(연수과정을 통해 구축한 인적 네트워크 활용 정도) 3개 특수 지표를 포함하여 총 7개의 현업적용도 지표를 수립하였다.

네 번째인 결과(수원국 역량강화 기여도)의 세부지표는 조직역량강화 기여, 제도개선에 기여, 한국과의 파트너십 강화 등 3개로 구성하였다.

지표 구성을 바탕으로 각 단계별 지표를 측정하기 위한 다양한 측정도구 역시 제시하였다. 1단계 반응 평가(연수만족도 조사)와 2단계 학습성취도 평가의 경우, 기존 KOICA 연수사업 평가체계에서도 실시되고 있는 바, 교육프로그램 평가 관련 기존 선행연구의 평가도구를 적극 활용하되, 이를 비교·분석하여 개선방향을 제시하는 형태로 측정도구를 개발하였다. 3단계 현업적용도 평가의 경우, 기존 KOICA 평가체계에서 Action Plan 수립률(단기, 중기과정) 또는 논문 작성률(장기학위과정)등을 통해 측정하고 있으나, 일반적인 현업적용도 평가방법으로는 한계가 있어 기존 선행연구와 동 연구의 시범적 성과평가를 바탕으로 현업적용도 평가도구를 새롭게 제시하였다. 마지막으로 4단계 결과(수원국 역량강화 기여도)의 경우, 설문조사로 이를 측정하기에 한계가 있을 뿐 아니라 장기적인 성과로 접근해야 하므로 양적조사보다는 질적조사가 적합하다는 판단 아래 성공사례 방법론의 활용방안 등을 제시하여 성과자료를 수집할 수 있도록 하였다.

제 6장 결론

본 장에서는 연구의 전 과정을 통해 도출한 시사점을 (i) 성과관리체계 구축을 위한 제언과 (ii) 결과중심 연수사업 관리를 위한 종합제언으로 구분하여 제안하고자 한다.

1. 성과관리체계 구축을 위한 제언

첫째, 연수사업의 현업적용도(즉, 업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판향상도, 정보공유도, 파트너십 활용도)를 KOICA 연수사업의 상위성과(Outcome)로 설정하는 것이 적합함을 확인하였다.

둘째, KOICA 연수사업의 궁극적인 목적(Goal)인 '수원국 제도개선 기여 여부' '조직역량강화 기여 여부', '한-수원국 간 파트너십 강화 여부' 는 KOICA 연수사업의 수원국 개발성과 기여 여부에 대한 정량적 조사가 아닌 질적 조사를 통해 수집하는 것이 현실적인 방안임을 확인하였다.

셋째, 본 연구를 통해 제시한 현업적용도 측정도구를 활용하여 주기적으로 데이터를 수집·분석하여 정보를 관리하되, 향후 단계적으로 KOICA 연수사업 성과의 빅데이터를 구축하여 연계하는 것이 필요하다.

넷째, 자가 평가 중심의 설문조사를 대체하기 위하여 단계적으로 정량화된 객관적 지표 및 측정도구 개발이 필요하며 첫 단계로, 현업적용도 중 정보공유도 지표를 정량적 데이터 수집 지표로 활용할 것을 제안한다.

다섯째, 상위성과 도출을 위한 사업 기획과 사후관리 방안을 단계적으로 실현해 나가는 과정에서 정보공유도 외에 연수과정별 콘텐츠에 적합한 맞춤형 지표를 추가적으로 개발할 수 있을 것이다.

2. 결과 중심 연수사업 관리를 위한 제언

첫째, 현재 KOICA 연수사업이 가지고 있는 체계의 가능성과 한계를 고려할 때, 단기적으로는 교육기반 평가모형을 성과모형으로 도입하되, 중장기적으로는 포괄적인 '개발을 위한 역량(Capacity for Development)' 모델에 근거하여 연수사업 성과관리 모델을 구축하고 도입할 수 있는 환경을 준비하는 전략이 필요하다,

둘째, 표제 연구를 통해 개념적이고 실증적으로 확인된 바와 같이, 국제사회 흐름에도 부합하고 연수생의 연수 활용 측면에서도 성과가 확인된 다년간 국별 연수를 더욱 강화하여야 한다.

셋째, 단기연수보다는 객관적으로 성과가 검증된 중기연수(1개월-3개월)에서, 다양한 분야보다는 KOICA 중점 분야와 연계성을 강화하는 쪽으로 나아가야 한다.

넷째, 업무 활용, 성과 향상, 정보 공유, 파트너십 활용 등 연수의 활용 중심의 성과를 제고하기 위해서는 연수 기획 및 수행 과정에서부터 의도적으로 연수생 소속기관 내 정보 공유를 적극적으로 유도해야 한다.

다섯째, 연수생의 현업적용도 향상을 위해서는 연수생 선발 및 강사 선정에 대해 개별 연수과정에 적합한 기준 및 절차를 강화하여야 한다.

여섯째, 개별 연수과정 및 해당 연수기관과 별개로 진행되고 있는 사후관리를 연수과정에 전략적으로 포함시켜 관리하며, 연수사업 성과 공유 세미나 개최 등을 통한 현지사무소의 후속조치(follow-up) 활동을 강화하여야 한다.

일곱째, 상위성과 달성과 원활한 성과 취합 및 측정을 위한 작업을 위해 성과관리에 대한 집중적인 재원, 인력, 역량의 투자가 요구된다.

제 1 장

연구개요

1. 연구의 배경과 목적

1) 연구배경

연수는 국제개발협력에서 가장 대표적인 기술협력(Technical Cooperation)의 사업방식으로서 지난 수십 년 동안 꾸준히 그 유형과 전달방식이 발전해왔다. 다자, 양자 원조기구 뿐만 아니라 지역기구, 연구소 및 시민사회는 연수를 국가, 기간, 사람 간 네트워트 확대 및 개발 효과성 제고를 위한 도구로써 그 중요성을 꾸준히 강조해 왔다. 기술적인 의미에서의 기술협력을 "국내 혹은 해외에서 교육 또는 연수를 받는 수원국의 국민들에게 제공하는 원조, 그리고 수원국에서 일하고 있는 고문, 자문가, 강사, 또는 관리자들에게 제공하는 보수 및 필요 장비와 관련된 비용 등을 모두 포함(OECD, 2001)"하는 개념으로 규정할 수 있다. 이러한 의미에서 연수는 수원국 인구의 기능, 지식, 기술적 지식 및 생산성의 향상을 통한 인적 자원 개발원조 활동(ECDPM, 2006: Scott, 2009 재인용)의 근간이 되는 개발협력의 핵심 활동이라고 할 수 있다.

이와 같이 연수를 중심으로 하는 일련의 기술협력 활동들이 개발 사업의 효과성을 높이고 목표를 달성하는 데 기여할 수 있는 중요한 수단으로써 인식되기 시작했음에도 불구하고 1990년대부터 2000년대 초반에 들어서는 연수가 종합적인 개발 프로그램의 한 요소로서 녹아들지 못하고, 개별적으로(stand-alone) 존재한다는 비판이 있었다. 결과적으로 연수사업이 전반적인 개발성과의 달성에 미치는 영향에 대한 회의론이 대두된 것은 한국에서만 볼 수 있는 현상은 아니었다(이태주 외, 2012). 이와 같은 도전은 비단 연수에만 국한되는 문제라기보다 국제개발협력에서의 기술협력 전반의 효과성에 대한 의문이 확대되었던 1990년대의 현실을 반영하는 것이라고 할 수 있다. 이와 같은 흐름은 수원국의 책무 및 협력국의 주인의식이 강조된 파리선언과 아크라 행동 강령의 영향을 받아 컨설팅, 연수, 전문가 파견과 같은 일련의 기술협력활동의 궁극적인 목표도 단순히 기술 이전(Transfer of Technology)하는데 중점을 둘 것이 아니라 협력국가의 제도적, 정책적, 기술적 역량 개발에 기여해야 한다는 '개발을 위한 역량 (Capacity for Development)'에 대한 논의로 확대되고 발전하기 시작했다.

이러한 국제적 환경 속에서 대부분의 원조 기관들은 기술협력 사업과 활동의 대부분을

외부 기관에 위임하는 과정을 거치며 수원국과 수원국 원조기관의 역할을 재정립하기 시작했다. 본 연구의 핵심 선행 연구라고 할 수 있는 〈우리나라 공적개발원조 기술협력 사업 개선방안 연구(2012)〉에서 심도 있게 다룬 것과 같이, 이 시기는 기술협력의 제 2세대라고 불리기도 한다. 이 시기에는 전통적인 개발협력 프로그램이나 프로젝트 뿐 아니라 연수, 전문가 파견, 정책컨설팅과 같은 기술협력 프로그램까지 감독(control), 규명(clarity), 효율성, 결과 및 성과를 강조하며 원조기관의 책무성과 사업의 기획관리가 강화되는 흐름을 보였다(이태주 외, 2012).

한편, OECD DAC 가입과 부산세계개발원조총회(HLF-4) 개최 이후, 한국의 대표적인 원조기관인 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency, 이하 KOICA) 또한 원조기관이 개발사업 뿐 아니라 연수, 파견, 정책컨설팅까지 내부적으로 기획하고 주도적으로 집행하는 기존 방식에서 국가별/분야별/사업유형별 프로그램 기획, 성과관리 방향성 설정, 사업 프로세스 관리 및 계약, 콘텐츠 차원의 모니터링의 역할을 강조하면서 새로운 원조기관의 역할을 모색하기 시작하였다. 1963년 창립이래, KOICA는 협력국과의 우호 증진 및 인적 네트워크 강화를 위해 지속적으로 연수를 진행해왔으며, 타 사업 대비 예산이나 규모가 작음에도 불구하고 연수는 KOICA의 가장 대표적인 사업으로서 그 중요성은 꾸준히 강조되어왔다. 그러나 이와 같이 많은 수의 연수가 진행되고 연수자가 배출되었음에도 불구하고, 그간 우리나라 개발 컨설팅, 연수, 파견 등의 기술협력 활동은 종합적으로 프로그램화 되지 못하고, 중장기적인 연수사업의 궁극적인 목표와 연계되지 못하여, 소규모, 단기 과정 중심의 단발성 교류협력으로 그치는 경우가 있는 것이 현실이었다.

2013년 이후부터는 조금 더 체계화된 연수사업 평가가 진행되었는데, 각종 선행 평가에 의하면, KOICA의 연수 사업은 프로세스상의 많은 개선이 있었음에도 불구하고 연수사업의 종합적인 성과에 대한 체계적 점검 및 대내외 공유가 부족하다는 평가가 도출되었다. 이와 같은 맥락에서 KOICA 내부적으로는 기존의 산출물 중심의 성과와 만족도 측정 중심의 성과관리에서 한 단계 성장하려는 시도가 진행되고 있다. KOICA 연수사업의 성과를 조금 더 명확히 하고 연수사업의 성과 또한 개발성과(Development Outcome)와 연계하여 보다 더 전략적인 프로그램 개발, 효과적인 연수사업의 기획, 발굴, 이행, 평가에 영향을 미쳐야 한다는 변화의 분위기 속에서 연수사업의 성과에 대한 조금 더 궁극적

인 질문이 대두되기 시작한 것이다. KOICA 연수사업의 궁극적인 개발성과는 무엇인가? KOICA 연수사업의 현실적인 제도적, 정책적, 사업적 측면을 고려 할 때 설정해야하는 가장 전략적인 사업성과의 내용은 무엇인가? 그리고 이와 같은 성과 목표 측정을 위한 지표와 측정도구는 무엇인가? 새로운 연수 프로그램들을 만들어내고 연수사업의 개발성과를 명확히 하는 작업은 상당부분 제도와 수행체계 개선을 염두에 두고 진행하는 작업이라고 할 수 있다. 이와 같은 의미에서 본 연구가 연수를 통해 KOICA가 성취하고자 하는 개발을 위한 장기적 목표(Goal)가 무엇인지 그 방향성을 정립하고, 중단기적으로 달성할 수 있는 현실적인 중기성과(Outcome) 수준의 목표를 명료화하는 작업에서 유의한 제도적, 체계적 변화의 물꼬를 틀 수 있으리라 기대해본다.

2) 연구의 목적

약 6개월 동안의 연구 과정에서 진행된 다양한 연수사업 책임자, 실무자 및 관계자와의 심층 면담을 통해, 연구팀은 지난 3년 여간 KOICA가 단계적으로 진행한 연수사업의 전략적 방향 재설정을 위한 다양한 논의들을 확인할 수 있었다. KOICA가 실시한 내부의 연수사업 평가는 전반적인 운영 측면에서 연수 사업의 효과성, 효율성과 지속가능성을 증진시키는 데 그 방점을 두고 있었다. 또한 KOICA가 내부적으로 연수 사업의 기획과 집행을 위한 의사결정을 하는 데 필요한 전략 수립과 정보 제공 및 근거를 확인하는데 초점을 맞춰 평가가 진행되어 왔다. 이는 KOICA 연수 유형의 재점검, 연수사업의 투입 명료화, 연수사업 수행체계 개선 등을 중심으로 하는 선형적인 관리 체계 차원에서의 접근법이라고 할 수 있다. 즉, 보다 효과적인 연수사업 의사 결정을 위한 투입과 산출 위주의 과정 지향적(process-oriented)논의가 진행 된 것이라고 볼 수 있다. 그러나 이와 같은 기존의 연수사업 외부평가와 내부 리뷰과정은 궁극적으로 연수사업이 달성할 수 있는 성과와 결과(result-oriented)중심으로 그 논의를 집중하지 못하는 한계가 있다.

이러한 맥락에서 표제 연구는 과정 지향적으로 진행된 선행 평가와 리뷰의 한계를 극복하고 “KOICA 연수사업의 궁극적인 개발성과는 무엇인가” 라는 연구 질문을 중심으로, 결과 지향적 평가모형을 도입하여 연수사업의 성과와 상위성과(Outcome) 수준의 효과에 집중할 수 있도록 하는 방법을 제시하고자 한다.

본 연구는 연수 사업의 특성을 살린 변화 모델을 개발한 후, 결과가 명확하게 제시되어 이해관계자와 쉽게 공유할 수 있는 중기 성과목표를 설정하는 데 중점을 두고자 한다. 기존의 평가 모형이 전반적인 연수사업의 효과성을 검증하기 위한 매니지먼트의 관점에 근거하여 개발되었다면, 표제 연구에서 다루고자 하는 성과 지향적 모델은 이어지는 단계별 과정에 집중하고, 프로그램의 설계부터 평가까지 이어지는 과정에서의 역학적인 상관관계를 보여주는 데 방점을 두고 있다. 즉, 결과 지향적 평가 모형을 통해 연수 참여자의 행동 변화에 초점을 맞추어 성과 체인을 정립하고 연수 프로그램의 계획 단계부터 실행, 종료 시까지 모니터링과 평가를 주기적으로 실시하며 이를 통해 성과 여부와 성과에 영향을 미치는 요인을 파악하는 데 초점을 맞추었다.

본 연구를 통해 연수사업의 성과관리 또한 결과 지향적 평가모형을 기반으로 하는 방안을 모색할 것이며, 이와 같은 모델에 근거하여 연수사업의 활동(Activity)과 산출물(Output) 수준이 아닌 성과(Outcome) 중심의 지표를 도출하고, 사업의 기획-이행-모니터링-평가-환류의 전 과정을 체계적으로 관리할 수 있는 성과관리 체계의 토대를 제안할 것이다. 본 연구는 개발사업 매니지먼트 관점에서 연수 사업을 평가하는 데 중점을 둔 기존의 연구와 달리 KOICA 연수사업의 결과모형을 체계화하고 현재 KOICA 연수사업 체계 내에서 활용가능한 상위성과(Outcome) 및 이를 측정할 수 있는 지표 도출에 기여하는 것이 핵심인 연구임을 강조하고자 한다. 본 연구의 목적은 아래와 같이 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 교육훈련 평가모형을 활용하여, 2013-2014 KOICA 연수사업의 단계적 성과를 점검한다.

둘째, 결과 지향적 평가방법을 도입하여 KOICA 연수사업의 결과모형을 체계화하고 상위성과(Outcome) 수준의 연수사업 성과 목표를 근간한 성과지표를 개발한다.

셋째, 결과 중심 KOICA 연수사업 성과관리체계 구축을 위한 전략적인 활용의 방향성을 제시한다.

3) 연구의 범위

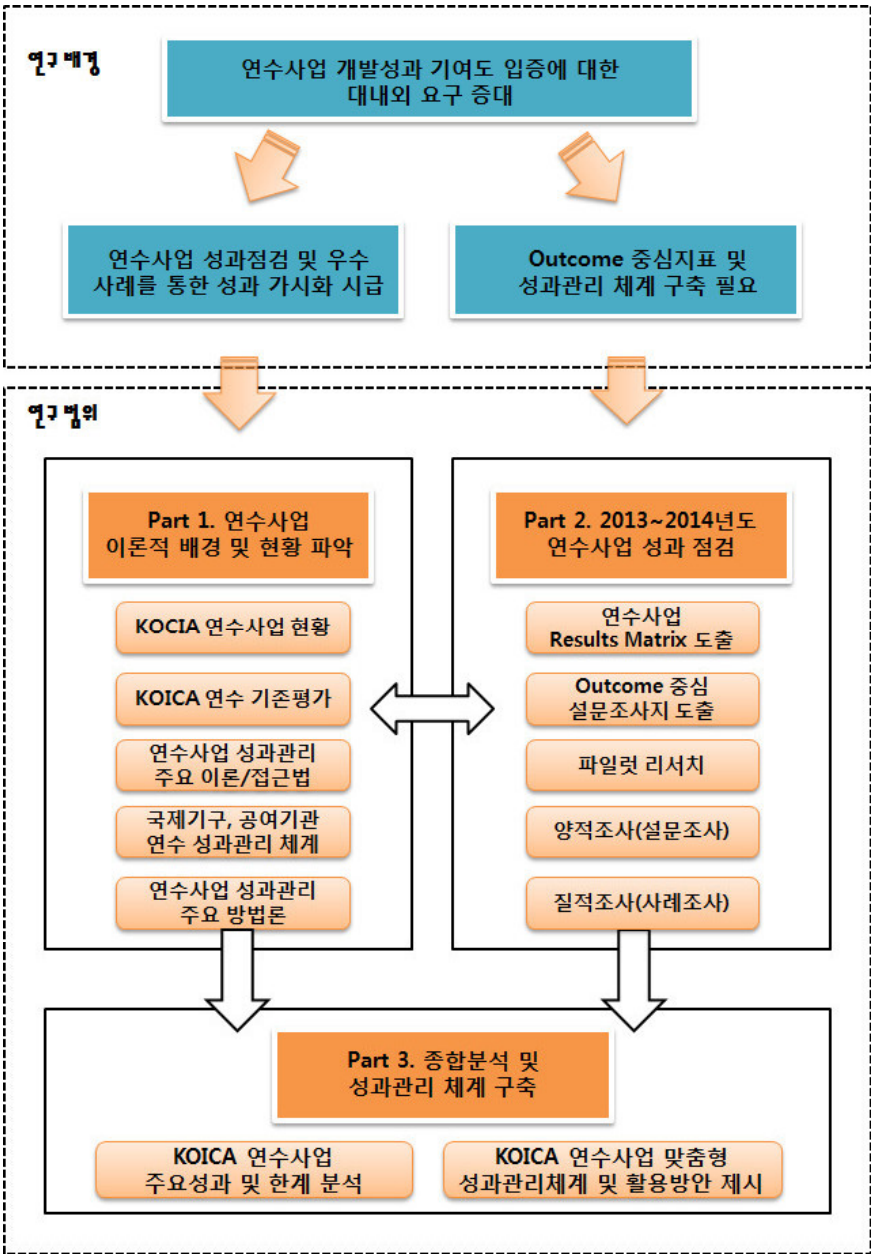
동 연구는 크게 〈Part 1. 연수사업 이론적 배경 및 현황 파악〉과 〈Part 2. 2013-2014년도 KOICA 연수사업 성과점검〉, 그리고 Part 1과 Part 2 조사 분석 결과에 기반을 둔 〈Part 3. 종합분석 및 연수사업 성과관리 체계 구축〉의 세 부분으로 구성되어 있다 (그림 1-1 참고).

첫째, 연수사업의 이론적 배경 및 현황을 파악하였다. 선행연구 분석을 통해 연수사업 성과관리의 역사적 흐름, 주요 이론과 접근법을 파악하고, KOICA 연수사업, 기존 연수사업 평가에 대한 전반적 리뷰를 통해 현황 및 문제점을 분석하였다.

둘째, 2013-2014년 KOICA 연수사업의 성과 점검을 통해 KOICA의 성과관리 체계 도입을 위한 환경을 조사하고 결과 지향적 평가방법을 도입하였다. 또한 KOICA 연수사업의 결과모형을 체계화하고 상위성과(Outcome) 수준의 연수사업 성과 목표를 근간한 성과지표를 개발하였다. 전반적으로 연수사업의 결과 모형 도입을 위한 교육프로그램 평가모형의 이론적 흐름을 따르면서도, KOICA 연수사업의 특수성을 반영한 'KOICA 연수사업 성과평가를 위한 성과관리 모형(Result Framework)' 을 새롭게 구축하고 상위성과(Outcome) 수준의 성과 지표를 수립하였다. 이를 바탕으로 귀국 연수생 4,488명을 대상으로 설문조사를 실시하여 시범적 성과평가를 실시하는 한편, 제시한 성과모형의 타당성을 검증하는 작업을 진행하였다.

셋째, 결과 중심 KOICA 연수사업 성과관리체계 구축을 위한 전략적인 활용방안을 제시하기 위해 종합분석 및 연수사업 성과관리 체계 구축 작업을 시도했다. 위의 Part 1과 2를 통해 현재 KOICA 연수사업의 시사점을 도출하여, 성과관리체계 구축의 방향성을 도출하였다. 또한 국제적 흐름을 반영하여, KOICA 연수사업에 특화된 '맞춤형 성과관리 체계' 를 제안하고, 이를 활용하기 위한 성과관리 도구를 제시하였다.

[그림1-1] 동 연구의 범위


연구배경
연수사업 개발성과 기여도 입증에 대한 대내외 요구 증대
연수사업 성과점검 및 우수 사례를 통한 성과 가시화 시급
Outcome 중심지표 및 성과관리 체계 구축 필요
연구범위
Part 1. 연수사업 이론적 배경 및 현황 파악
KOCIA 연수사업 현황
KOICA 연수 기존평가
연수사업 성과관리 주요 이론/접근법
국제기구, 공여기관 연수 성과관리 체계
연수사업 성과관리 주요 방법론
Part 2. 2013~2014년도 연수사업 성과 점검
연수사업 Results Matrix 도출
Outcome 중심 설문조사지 도출
파일럿 리서치
양적조사(설문조사)
질적조사(사례조사)
Part 3. 종합분석 및 성과관리 체계 구축
KOICA 연수사업 주요성과 및 한계 분석
KOICA 연수사업 맞춤형 성과관리체계 및 활용방안 제시

4) 연구의 주요 개념 정의

본 연구 진행에 앞서 본 연구보고서에서 주로 다루는 주요 개념들을 정의하여 본 연구의 범위를 명확히 하고자 한다. 본 연구의 주요 개념은 연수사업 관련 개념과 국제개발협력의 성과 또는 성과관리 관련 개념으로 구분하여 정의할 수 있다

(1) 국제개발협력의 성과 및 성과관리

국제개발협력 분야에서 성과 및 성과관리에 대한 개념에 대한 합의된 정의는 없으며 분야, 국가, 기관 등에 따라 일부 차이가 있다. 본 장에서는 성과 및 성과관리에 대한 KOICA의 정의와 국제기구(UNDG)의 정의를 함께 제시하였다.

- **성과(Result)**

가. 개발사업의 의도된 또는 의도되지 않은 긍정적 또는 부정적 산출물, 결과물 또는 영향력, 파급효과(KOICA, 2010b)

나. 인과관계에 따라 기존 상태나 조건에 야기된 변화를 의미하며 개발활동을 통해 발생하는 단순한 산출물이나 즉각적인 결과가 아닌 장기적인 변화(UNDG, 2011; 이태주 외 2012 재인용)

성과와 관련된 주요 개념 및 정의는 다음의 표와 같다.

[표1-1] 성과(Result) 관련 주요 개념 및 정의

한글명	영문명	정의
목표	Goal	▪ 개발 사업이 기여하고자 하는 상위수준의 목표 (KOICA, 2010b) ▪ 개발활동을 통해 궁극적으로 기여하고자 하는 최상위 성과로 통상 개발활동이 대상으로 한 사람들 뿐 아니라 파급효과가 미친 지역 및 국가 등 보다 광범위한 대상에 대한 변화를 의미 (UNDG, 2011: 서경 외 2014 재인용)

효과(상위성과)	**Outcome**	▪ 사업의 산출물로부터 달성되었거나 달성 가능한 단기 및 중기효과 (KOICA, 2010b) ▪ 산출이 달성됨에 따라 개발을 위한 제반 조건에 야기된 중기적인 변화를 의미, 나아가 영향은 개발활동에 의해 직접적으로 야기된 변화가 아닐지라도 직접적이든 간접적이든, 의도했든 의도하지 않았든 개발활동의 대상이 된 사람들에 장기적으로 미친 변화를 의미(UNDG, 2011: 서경 외 2014 재인용)
산출(단기성과)	**Output**	▪ 개발사업의 결과로 도출된 생산물, 자본재 및 서비스를 의미하며, 사업을 통해 발생한 여타 변화 중 결과물 달성과 연관된 것을 포함할 수 있음(KOICA, 2010b) ▪ 개발활동의 완료 결과로 산출된 즉각적인 변화(UNDG, 2011: 서경 외 2014 재인용)
활동	**Activity**	▪ 특정 산출물을 생산해 내기 위해 자금, 기술지원 및 여타 지원 등의 투입물을 동원하여 수행하는 활동 및 업무(KOICA, 2010b)
투입	**Input**	▪ 개발사업을 위하여 사용되는 재정적, 인적, 물적 자원(KOICA, 2010b)

출처: KOICA(2010), UNDG(2011: 서경 외, 2014 재인용) 참고하여 저자 재구성

▪ **성과관리**

가. 산출물, 결과물, 영향력의 수행 성과와 달성에 중점을 둔 관리전략(KOICA, 2010b)

나. 기관이 기관의 비즈니스 프로세스 및 사업 등을 통해 산출, 효과, 영향 등 의도한 성과 달성에 기여하기 위해 활용하는 관리 전략(UNDG, 2011: 서경 외, 2014 재인용)

(2) 역량개발, 기술협력, KOICA 연수사업

▪ **역량개발(Capacity Development)**

가. 개인 차원에서 지식의 전수를 넘어, 조직 및 사회 차원에서 개도국 스스로의 개발 능력을 제고하는 과정(한국국제협력단 역량개발부, 2011;5).

나. 전체로서의 사람, 조직, 사회가 장기간 동안 역량을 촉발, 강화, 형성, 적응, 유지하는 과정(OECD, 2006; 임소진, 2013:13).

▪ **기술협력(Technical Cooperation, TC)**

가. OECD/DAC의 기술협력 개념: 수원국 국민의 기능, 지식, 기술적 지식, 그리고 생산성 향상을 통한 인적 자원 개발을 위한 모든 원조 활동(ECDPM, 2006: Scott, 2009 재인용)

나. United Nation(UN)의 기술협력 개념: 기술지원 및 기술협력은 개도국을 지원하는 대외 원조의 한 형태임. 인력의 파견, 연수, 연구 및 조사, 관련된 비용 등이 기술협력 사업에 포함됨. 전형적으로는 개도국 담당자들에게 정책제언 및 지원을 제공하도록 컨설턴트를 배치하는 것 (ECDPM, 2006: Scott, 2009 재인용)

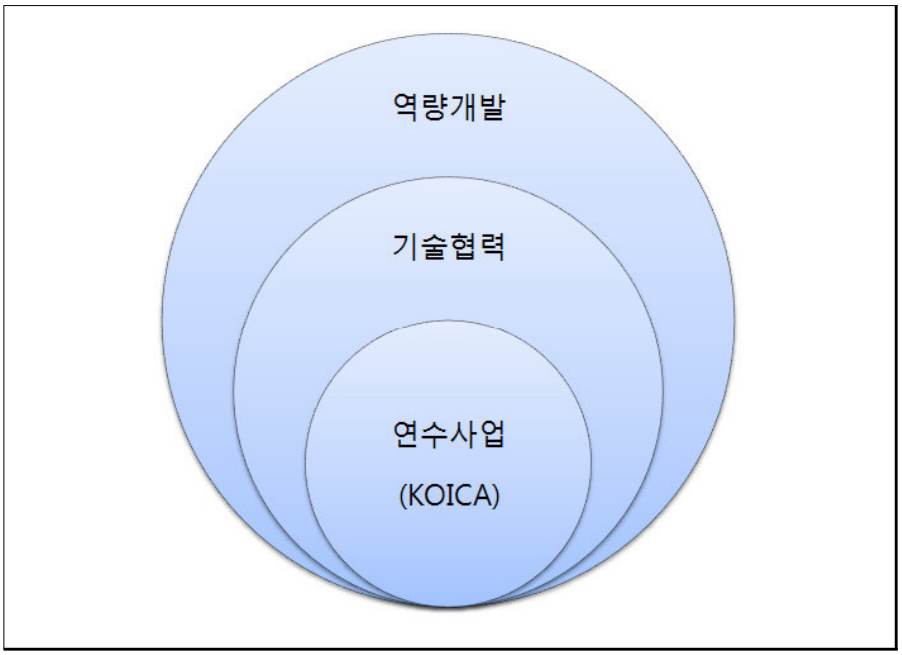
▪ **KOICA 연수사업(KOICA Fellowship Program 또는 CIAT)[1)]**

개발도상국의 경제사회발전을 이끌어갈 인재를 양성하기 위하여 개도국의 공무원, 기술자, 연구원, 정책결정자들을 대상으로 실시하는 인적자원개발 사업(KOICA 홈페이지, 2015)

1) 연수의 경우 대부분의 공여기관의 주요 사업 형태이나, 기관의 특성 및 방향에 따라 연수의 개념 및 목적의 차이가 큰 바, 본 연구에서는 직접적인 관련이 있는 KOICA 연수사업의 개념에 초점을 맞추어 연구를 진행함.

상기 역량개발, 기술협력, KOICA 연수사업 개념 간의 층위를 정리하면 아래의 그림과 같다.

[그림1-2] 역량개발-기술협력-연수사업 관계도



2. 연구의 방법

본 연구진은 연수사업 성과 점검 및 성과관리체계 구축 연구 수행을 위해 다음과 같이 3단계 추진전략을 마련하였다. 연구 추진전략에 근거한 단계별 주안점과 조사 방법을 다음 표로 정리하였다.

[표1-2] 연구 추진전략 개요

구분	단계	주안점	조사·분석 방법
1단계: 연수사업 현황 및 이론적 배경 조사	현황조사	1-1. KOICA 연수사업 현황 리뷰 1-2. KOICA 연수 기존평가 리뷰	▪ 국내 문헌조사 ▪ 국내 관계자 면담
	이론적 배경	1-3. 연수사업 성과관리 주요 이론 및 접근법 조사	▪ 국내외 문헌 조사
	타 공여기관 연수사업 성과관리 조사	1-4. 국제기구, 공여기관 연수사업 성과관리체계 및 주요 방법론 조사	▪ 국내외 문헌 조사 ▪ 현지사무소 연수사업 담당자 면담
2단계: KOICA 연수사업 성과점검 (2013-2014)	설문조사지 작성	2-1. 연수사업 Results Framework 구축 2-2. Outcome 중심 설문조사지 도출	▪ Kirkpatrick 4단계 모형 활용 ▪ 성과논리모형(안) 구축
	파일럿 설문조사	2-3. 파일럿 서베이 시행	▪ Off-line 설문조사 ▪ 문항의 타당성 검증
	온라인 설문조사	2-4. 온라인 기반 설문조사 실시	▪ 웹기반 설문조사 ▪ 평균비교, 구조방정식 분석
	정성평가	2-5. 초점집단면담을 통한 현업 적용/미적용 원인 파악	▪ 귀국 연수생 면담 ▪ 성공사례면담
3단계: 종합분석 및 성과관리 체계 구축	종합 분석	3-1. KOICA 연수사업 주요성과 및 한계 분석	▪ Systematic Analysis를 통한 질적, 양적조사 결과 종합분석
	성과관리체계 구축	3-2. KOICA 연수사업 맞춤형 성과관리체계 구축 및 구체적 활용방안 제시	▪ 성과논리모형 수립 ▪ 층위별 지표 수립 ▪ 성과관리 방향성 수립 ▪ 성과관리 도구 개발

1) 1단계: 연수사업 현황 및 이론적 배경 조사

[표1-3] 1단계(연수사업 현황 및 이론적 배경 조사) 계획 및 산출물

조사·분석 방법	주안점	상세 내용
1-1 문헌조사	연수사업 성과관리 주요 이론/접근법 조사	▪ 국내외 연수사업 성과관리 관련 주요 이론 및 접근법 조사 ▪ 성과관리 모형(Result Framework)및 성과관리 도구 조사
	KOICA 연수사업 일반 현황 및 성과관리 (평가) 체계	▪ KOICA 연수사업 목적 및 전략 조사 ▪ 연수사업 세부 수행체계 및 이해관계자 조사 ▪ 연수사업 유형별, 분야별 현황 및 특징 ▪ 기존 KOICA 연수사업 평가 보고서 분석을 통한 성과관리(체계) 조사
	국제기구, 공여기관 연수사업 성과관리체계 조사	▪ 주요 국제기구 및 해외 공여기관 연수사업 성과관리 관련 전략문서, 가이드라인, 성과모형 분석 ▪ 타 공여기관 현지사무소 연수사업 담당자 면담을 통한 현지 성과관리 현황 및 과제 조사 ▪ KOICA 연수사업 성과관리체계 구축 시 참고할 벤치마킹 요소 도출
1-2 이해관계자 면담	KOICA 본부	▪ 연수사업의 목적 및 성과에 대한 인식조사 ▪ 연수사업 추진전략 및 수행체계의 주요 현안(연수사업 기획 및 수행) ▪ KOICA 연수사업 성과관리의 한계, 도전과제 및 개선사항
	KOICA 현지사무소 (캄보디아)	▪ 연수사업의 목적 및 성과에 대한 인식조사 ▪ 연수사업 추진전략 및 수행체계의 주요 현안(연수생 선발, 사후관리) ▪ KOICA 연수사업 성과관리의 한계, 도전과제 및 개선사항
	연수기관	▪ KOICA 연수사업 참여 목적 및 주요 성과사례 조사 ▪ KOICA 연수사업 수행과정상의 주요 과정 및 개선필요사항

(1) 문헌조사

가. KOICA 연수사업 일반 현황 및 성과관리(평가)체계 조사

본 연구수행을 위한 첫 단계로 KOICA 연수사업의 전반적인 현황과 성과관리(평가)

체계에 대한 파악을 위해 문헌조사와 국내 이해관계자 면담을 실시하였다. 첫 번째로 관련 문헌을 조사분석하여 KOICA 연수사업의 목적과 연수 유형별, 분야별 세부전략을 파악하는 한편, 세부 수행체계 및 각 수행체계별 이해관계자를 파악하였다. 이와 더불어, 동 연구의 목적 중 하나인 성과관리체계 구축을 위한 근거자료 확보를 위해 기존 KOICA 연수사업 만족도 및 효과성 평가 보고서를 분석하여 기존 평가의 특징과 한계를 파악하였다. 마지막으로 KOICA 연수사업 관계자 및 연수기관 관계자 면담을 실시하여 연수사업의 성과에 대한 인식을 조사하였다.

[Box1-1] KOICA 연수사업 일반현황 및 평가 관련 문서목록

권혁주 외. 2010. 『연수생 초청사업 효과성 평가 보고서』.
KOICA. 2010. 『2009 연수사업 종합평가보고서』,
_____ . 2011. 『2010 연수사업 종합평가보고서』,
_____ . 2012a. 『2011 다국가연수사업 종합평가보고서』.
_____ . 2012b. 『2012년도 무상원조사업 수원국 만족도조사 결과보고서』.
_____ . 2013a. 『2013 무상원조사업 수원국 만족도 조사 결과보고서』.
_____ . 2013b. 『KOICA 연수사업 액션플랜 작성 길라잡이』.
_____ . 2014. 『글로벌연수(CIAT 프로그램) 길라잡이』.
홍재환, 최순영, 박상철, 오윤경. 2013 『초청연수사업 통합평가』.
이태주 외. 2012. 『우리나라의 기술협력 공적개발원조사업 개선방안』

나. 연수사업(교육프로그램) 평가 이론 및 접근법 조사

KOICA 연수사업의 현황 파악과 함께, KOICA 연수사업의 특성에 부합하는 성과모형 구축을 위해 기존 교육프로그램 평가 또는 역량강화 성과관리 이론 및 접근법에 대한 문헌조사를 실시하였다. 지난 수십 년간 국내외에서 연수사업 또는 교육프로그램 평가에 대한 연구가 다방면으로 진행되어온 바, 이에 대한 다양한 학술적, 제도적 문헌을 조사분석하여 KOICA 연수사업에 적합한 성과모형의 이론적 기반을 마련하고자 하였다. 특히, 동 연구의 이론적 틀로 주로 사용된 성과 지향적 교육과정 평가 모형의 대표적 이론인 커크패트릭(Kirkpatrick)의 4단계 모형의 다양한 접근법과 활용에 대한 문헌조사를 집중적으로 실시하였다.

[Box1-2] 연수사업(교육프로그램) 평가 이론 및 접근법 관련 문서목록

박미경, 신재은, 박지영. 2011. 「교육훈련의 현업적용도 연구」.
설현수. 2013. 「교육훈련 프로그램 평가모형 탐색」.
이찬. 2013. 「평가진단체계 방안도출 연구」
케이엠플러스컨설팅. 2012. 「최신 교육훈련평가 모형을 활용한 교육성과 분석」.
KOICA. 2011. 「국제사회의 역량 개발 지원정책: 기술협력 개혁 논의」.
OECD/DAC. 2011. "Perspective Note: Technical Co-operation for Capacity Development."
Otoo, S., Agapitova, N & Behrens, J. 2009. "The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-oriented Approach to Learning for Capacity Development." World Bank Institute.
Scott, Z. 2009. "Southern Perspectives on Technical Cooperation: Analytical Review and Annotated Bibliography." Governance and Social Development Resource Centre.
United Nations. 2003. "Review of Technical Cooperation in the United Nations."
Zinovieff, M. A. 2008. "Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework." United Nations.

다. 해외 공여기관 연수사업 성과관리체계 조사

KOICA 연수사업의 성과관리 구축 시 활용할 수 있는 제언 도출을 위해 문헌조사와 이해관계자 면담을 통한 해외 공여기관 연수사업의 성과관리 사례를 수집하고 분석하였다. 먼저, 일본(JICA), 미국(USAID), 스웨덴(SIDA), 독일(GIZ), 덴마크(Danida) 등 다양한 선진 공여기관 연수사업의 전반적인 특징을 파악하였다. 이상의 공여기관 중 KOICA 연수사업과 유사한 형태를 가진 JICA(일본)와 Danida(덴마크) 연수사업의 성과관리 사례를 중점적으로 살펴보았다. 특히, JICA의 경우, JICA 캄보디아 현지사무소 연수사업 담당자와의 면담을 통해 구체적인 JICA 연수사업 성과관리의 특징을 파악하고자 하였다. 다만, 해외 공여기관 연수사업의 성과관리체계에 대

한 심층적인 조사는 동 연구 범위의 핵심 범위로 포함되지 않는 바, 깊이 있는 조사분석에는 한계가 있었으므로 관련한 내용을 연구 범위로 포함하고 있는 선행연구를 참고하기 바란다.

(2) 이해관계자 면담

문헌조사를 통해 파악하기 어려운 또는 확인이 필요한 사안에 대해서는 이해관계자 면담을 실시하여 문헌조사 결과를 보완하였다. 이를 위해 국내에서는 KOICA 역량개발부와 연수기관 관계자를 대상으로, 그리고 캄보디아 현지조사에서는 KOICA 캄보디아 사무소 관계자를 대상으로 개인심층면담(In-Depth Interview, 이하 IDI) 및 초점집단면담(Focus Group Interview, 이하 FGI)을 실시하였다.

이해관계자 면담의 목적은 1) 문헌을 통해 파악하기 어려운 KOICA 연수사업의 목적과 성과 그리고 수행체계를 파악하고 2) 문헌조사를 통해 이론적으로 구축한 성과모형을 재점검하기 위함이다.

면담대상자의 지위 및 역할, 그리고 확인 가능한 정보의 수준에 따라 개인심층면담 또는 초점집단면담을 실시하였으며, 면담은 반 구조화된(semi-structured) 면담흐름도(Question Route)[2]를 바탕으로 진행되었다.

2) 각 면담대상자 그룹별 면담흐름도(Question Route)는 부록 참고

[표1-4] 이해관계자 면담 대상자 및 면담내용

구분	대상자	인원수 (명)	면담일자	면담 방법	주요 면담내용
KOICA 본부 (국내)	연수사업 책임자	4	1월 27일 - 1월 28일	IDI	▪ 연수사업의 목적과 성과 ▪ 연수사업 성과관리의 배경 ▪ 연수사업 성과관리의 방향성
	연수과정 기획관 및 실무자	7		FGI	▪ 연수사업의 목적과 성과 ▪ 연수사업 수행체계 현안 ▪ 연수사업 현행 평가의 한계
	KOICA 평가 전문가	2		IDI	▪ 연수생 만족도 조사 방법 ▪ 연수생 만족도 조사의 목적
KOICA 현지사무소 (캄보디아)	소장	1	3월 9일	IDI	▪ 연수사업의 목적과 성과 ▪ 현지사무소 측 연수과정 및 연수생 활용방안 또는 전략 ▪ 연수사업 성과관리의 방향성
	부소장	2		FGI	▪ 연수사업의 목적과 성과 ▪ 캄보디아 연수생 주요 성과 사례 ▪ 연수생 선발 및 기획과정의 현안과 개선필요사항 ▪ 현지사무소 측 연수생 사후관리 현황과 한계
연수과정 시행기관	경찰	2	2월 5일	IDI	▪ 해당 연수과정의 성과와 중요성 ▪ 성과 달성의 원인 ▪ 연수과정의 중장기 성과달성의 위한 제반환경
	연세대	1			

2) 2단계: KOICA 연수사업 성과점검

[표1-5] 2단계(KOICA 연수사업 성과평가) 계획 및 산출물

조사방법	주안점	상세 내용
2-1. KOICA 연수사업 성과모형 도출		▪ 1단계의 국내외 문헌조사 및 국내 이해관계자 면담을 바탕으로 연수사업의 층위별 성과논리모형(안) 구축
2-2. 정량조사 (설문조사)	측정도구 개발 (설문 문항)	▪ 각 층위별 성과 수집을 위한 설문조사 문항 개발 ▪ 평가 자문 전문가의 자문을 바탕으로 설문지(안) 1차 수정보완 실시
	파일럿 설문조사 실시 (현지조사)	▪ 현지조사 시 귀국 연수생을 대상으로 파일럿 설문조사 및 설문조사 관련 면담 실시 ▪ 파일럿 설문조사의 결과를 바탕으로 평가 자문 전문가의 검토를 거쳐 2차 수정보완 실시,
	온라인 설문조사 실시	▪ 최종 확정된 설문지를 활용하여 연수과정 참여 귀국 연수생(2013.6-2014.6) 대상 설문조사 실시 ▪ 설문조사 응답률에 따라, 추가적으로 응답 요청
	설문조사 결과분석	▪ 인구통계학적 기술통계 및 성과추이 분석 ▪ 성과 달성/미달성 원인 파악을 위한 로지스틱 회귀분석 ▪ 성과모형 타당성 검증을 위한 구조방정식 분석
2-3. 정성조사	귀국 연수생 초점집단면담	▪ 연수과정을 통해 학습한 내용의 활용 여부(성과 달성 / 미달성 여부) ▪ 성과 달성/미달성의 주요 원인 ▪ KOICA 연수과정의 과제 및 개선필요사항
	성공사례면담 (약식)	▪ 연수과정 활용의 주요 결과 및 중요성 조사 ▪ 성과 달성의 주요 원인 ▪ KOICA 연수과정의 장점 및 단점

(1) KOICA 연수사업의 성과모형 도출

본 KOICA 연수사업 성과점검이 단순히 연수사업의 성과를 평가하는데 그치지 않고 향후 활용 가능한 성과관리체계를 구축하는데 시사점을 도출해야 하는 바, 성과 및 지표의 층위를 구별하여 각 층위간의 관계의 타당성을 검증하고자 하였다. 이에 따라 본 연구진은 변화이론(Theory of Change: ToC)이 연수사업 성과층위의 타당성을 검증하는데 적합할 뿐만 아니라, 동 연구의 최종 결과물인 KOICA 연수사업 성과관리체계에도 유용하게 활용될 수 있을 것으로 판단하였다.

따라서 본 성과점검에서는 1단계 문헌조사 및 이해관계자 면담을 통해 조사분석된 연수사업 성과관리의 이론적 배경 및 KOICA 연수사업의 현황을 바탕으로 변화이론에 입각하여 성과모형을 수립하였다. 구축한 성과모형은 본 연구보고서 4장에서 확인할 수 있다.

[Box1-3] 변화이론(Theory of Change)

변화이론을 통해 사업 기획자들은 효과(outcome)중심, 참여개발 중심의 접근법에 근거하여 개발 프로그램의 전제조건(pre-condition), 변화의 원인이 되는 개발행위간의 관계, 프로그램의 효과(outcome)와 결과(accomplishment)를 논리적으로 제시하여 변화의 경로(change pathway)와 변화의 틀(change framework)을 도식화 할 수 있다.

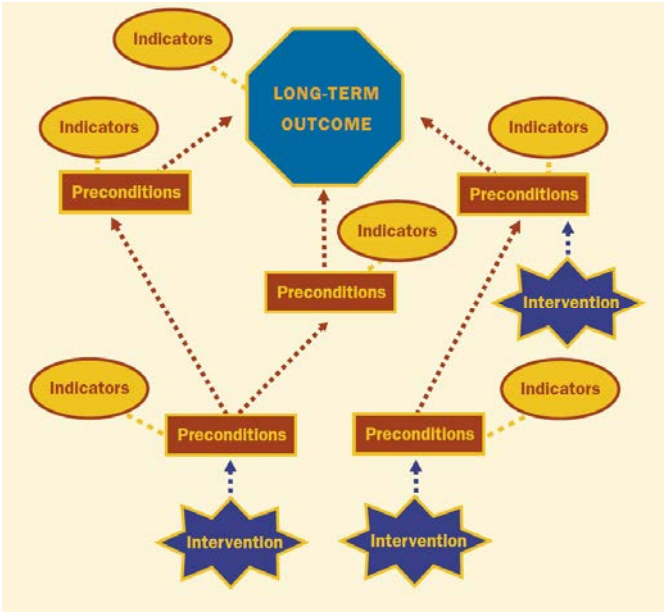
변화이론의 핵심요소 중 첫 번째는 장기 개발목표의 달성을 위해 필요한 전제조건들 사이의 관계를 고려하여 도출한 변화의 경로(pathway of change)의 제시이다. 두 번째 핵심요소는 그러한 변화의 경로 각 단계의 달성 정도를 구체적으로 측정할 수 있는 지표(indicators) 설정이다. 마지막으로 세 번째는 변화의 경로와 지표의 적절성과 논리성을 충분히 보여줄 수 있는 가정(assumptions)을 제시하는 것이다.

변화이론에 근거한 개발협력 사업 구상에는 다음의 5단계가 필요하다.

- 1단계: 해당 사업을 통해 달성하고자 하는 장기적 개발목표(long-term goal) 설정
- 2단계: 1단계에서 설정한 목표의 달성을 위해 거쳐야할 변화의 경로(pathway of change) 설정
- 3단계: 2단계에서 설정한 변화의 경로 상에 위치한 단기, 중기 개발효과(outcome)를 측정 가능한 형태로 제시(operationalize), 각 효과에 대한 지표(indicators) 설정
- 4단계: 효과 달성을 위해 필요한 투입 혹은 개입(intervention)의 범위 및 종류 결정
- 5단계: 투입 및 개입, 각 단계의 성과가 상위성과로 이어지기 위한 전제(assumptions)를 구체적으로 제시

다음 그림은 개입 요소들(interventions)이 투입될 때, 특정한 전제조건(precondition)이 충족되면 효과(outcome)의 달성으로 연결되는 논리적 구조를 보여주고 있으며, 각각의 개입요소와 전제조건, 효과 모두 측정 가능한 형태인지표(indicator)로 표시되고, 측정되어야 함을 보여주고 있다.

[그림1-3] 변화의 경로 핵심 구성요소

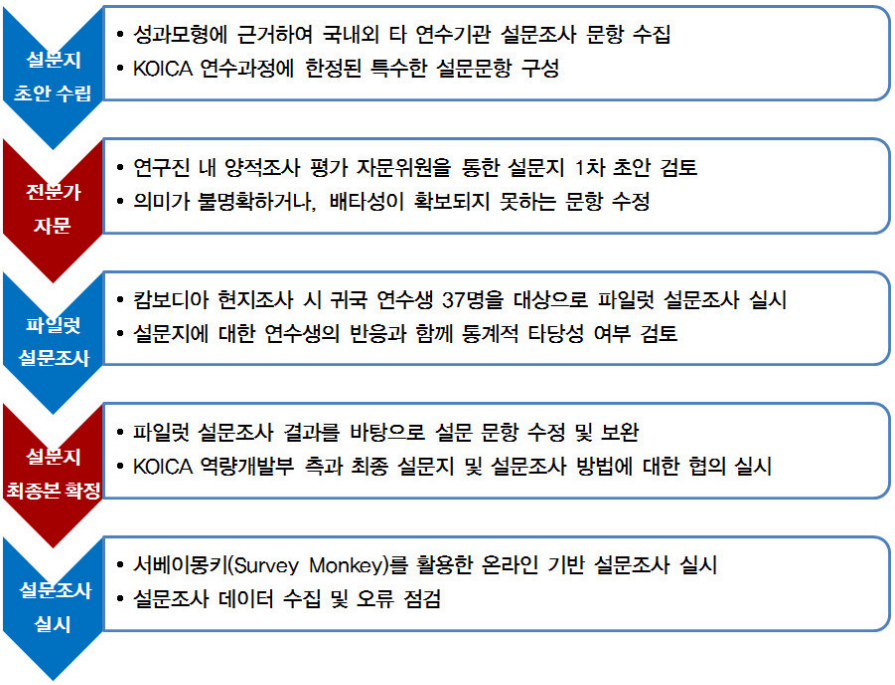


출처: Adrea A. A (not dated), 임정빈 외 (2012) 재인용

(2) 정량조사(설문조사) 실시

본 연구의 핵심 방법론은 귀국 연수생 성과평가 설문조사를 활용한 정량조사 방법으로, 1) 설문조사 기획(대상자 선정 및 측정도구 개발), 2) 파일럿 설문조사를 통한 타당성 검토, 3) 온라인 기반 설문조사, 4) 설문조사 결과 분석의 단계로 설문조사를 진행하였다. 설문조사 기획 및 수행 과정을 도식화하면 다음의 그림과 같다.

[그림1-4] 귀국 연수생 대상 성과점검 설문조사 기획 및 수행



가. 측정도구(설문 문항) 개발

첫 번째 단계로 수립된 KOICA 연수사업의 성과모형의 각 층위별 성과측정을 위한 도구, 즉 설문 문항을 개발하였다.

측정도구 개발을 위해 첫 번째, 국내외 공공기관 및 민간기업 등에서 기존에 활용하고 있는 교육과정 평가모형의 설문조사 문항을 수집하였다. 수집된 설문조사 문항은 항목별로 분석하여 KOICA 연수사업 성과평가에 활용 가능한 설문조사 문항을 선별적으로 도출하였다.

두 번째, 보편적인 교육(연수)과정 평가 설문 문항 외 파트너십, 네트워크 등 KOICA 연수과정의 특수한 성격이 반영된 성과에 대해서는 양적조사 전문가와 함께

설문조사 문항을 자체적으로 개발하였다.

설문조사 문항의 타당성을 확보하기 위해 캄보디아 현지조사 시 캄보디아 귀국 연수생을 대상으로 파일럿 설문조사를 실시하는 한편, 구조방정식 분석을 통해 설문조사 문항의 신뢰도를 점검하였다.

이상의 선별적으로 도출 또는 개발된 설문 문항을 바탕으로 본 연구의 연구진 및 정량평가 전문가의 자문을 거쳐 설문조사지 초안을 수립하였다.

나. 파일럿 설문조사 실시

개발된 설문조사 문항의 타당성을 검증하기 위해 캄보디아 현지조사 시 파일럿 설문조사를 실시하였다. 유의추출법(purposive sampling)을 통해 연수과정의 유형 및 분야를 고려하여 대표성 있는 파일럿 설문조사 대상자 37명을 선정하였고, 33부의 설문 응답지를 수집하였다. 파일럿 설문조사 수행 방안은 다음 표와 같다.

[표1-6] 파일럿 설문조사 수행방안

단계	구분	내용
1	설문조사 실시	• 본 조사와 동일한 방식 또는 유사한 조건하에서 설문조사 실시
2	문항 분석	• 설문조사가 끝나면, 처음 문항으로 돌아가서, 각 문항에 대해 대상자가 느끼거나 생각하는 바를 기록
3	다지 선택형	• 다지 선택형 문항의 경우, 대상자 면담을 통해 제시된 선택지 외에 추가가 필요한 항목이 있는지 파악
4	민감성 분석	• 설문조사의 문항 중 문화적으로 민감한 문항이나 공격적 문항이 있었는지 파악

파일럿 설문조사 결과에 따라 구조방정식 분석을 실시하여 모형 적합도를 측정하였으며, 이를 바탕으로 설문조사 문항의 타당성을 검증하였다.[3] 타당성 검증 결과와 파

일럿 설문조사 대상자의 의견을 반영하여 설문 문항 일부를 수정하고, 최종 설문조사지를 확정하였다. 본 성과평가의 최종 설문조사지는 부록으로 제시하였다.

다. 온라인 설문조사 실시

파일럿 설문조사를 통해 검증된 설문 조사지를 활용하여 2013년 6월부터 2014년 7월까지 실시된 KOICA 연수과정의 귀국 연수생 4,488명을 대상으로 웹기반 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 온라인 설문조사 기관인 서베이 몽키(Survey Monkey) 프로그램을 활용하여 2015년 4월 13일부터 2015년 5월 8일까지 약 한 달간 실시하였다.

[표1-7] 설문조사 개요

설문대상	2013.6부터 2014.6까지 KOICA에서 총괄기획하고 다양한 연수기관이 시행하는 KOICA 연수사업(또는 글로벌연수사업 CIAT)에 참여하였고 이후 고국으로 귀국한 귀국 연수생
표본 크기	유효 표본 1,597명 (전체 모집단 약 4,488명)
자료 수집도구	구조화된 질문지(structured questionnaire)
조사 방법	표준화된 설문조사지를 활용한 온라인 조사 (Monkey Survey)
조사기간	2015년 4월 8일 ~ 2015년 5월 11일

라. 설문조사 결과 분석

설문조사 결과는 자체적으로 보유하고 있는 SPSS V14.0 및 AMOS V14.0 통계분석 도구를 활용하여 3가지 측면에서 분석이 실시되었다.

3) 구조방정식을 활용한 문항의 타당성 검증 결과는 제 4장에서 제시하였다.

첫 번째, SPSS를 활용하여 설문조사 응답 결과를 나이, 성별, 직급 등 인구통계학적으로 분석하는 한편, 연수형태, 분야, 기간 등 KOICA 연수사업의 특성에 맞게 기술적인 통계치를 분석하였다. 또한, 하위성과에서 상위성과로의 패턴을 분석하여 KOICA 연수사업의 성과 추이를 분석하였다.

두 번째, 본 연구는 기존에 실시되던 만족도 조사가 아닌 상위성과 평가가 목적인만큼, 각 연수 유형별로 상위성과 평가결과를 분석하는 한편, 로지스틱 회귀분석을 통해 성과 달성/미달성의 원인을 정량적으로 분석하였다.

세 번째, 기 수립된 층위별 성과모형 및 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 AMOS를 활용하여 구조방정식 분석을 실시하였다. 구조방정식의 모형적합도 결과는 각 층위별 성과지표의 가중치를 부여하고 KOICA 연수사업의 성과모형의 타당성을 검증하는데 활용되었다.

[표1-8] 설문조사 결과 통계 분석 방법

분석방법	분석내용	도구
기술통계	• 나이, 성별, 직책 등 인구통계학적 분류를 통한 성과분석 • 연수유형/분야/기간 등 KOICA 연수사업 분류체계에 따른 성과분석	SPSS v14.0
로지스틱 회귀분석	• 성과 달성/미달성의 원인파악 • 성과 달성에 영향을 미치는 요인 파악	SPSS v14.0
구조방정식 분석	• Kirkpatrick을 응용한 KOICA 성과모형의 모형적합도 검증 • 각 성과층위별 영향력 분석을 통한 가중치 설정	AMOS

(3) 정성조사 실시

본 연구진은 설문조사를 통해 파악하기 어려운 성과 달성/미달성의 원인을 질적조사로 파악하기 위해 캄보디아 현지조사를 실시하였다. 첫 번째로 파일럿 설문조사 응답자를 대상으로 초점집단면담을 실시하여 연수사업의 성과 달성/미달성의 영향요인을 질적으로 확인하고자 하였다.

두 번째로 KOICA 연수사업의 성공 사례로 선정된 연수생 및 수원기관을 방문하여 성공 사례 면담을 실시하였다. 동 연구의 현지조사팀은 연수생뿐만 아니라, 연수생의 상사 또는 직장동료를 대상으로 면담을 실시하여, 연수과정의 성과가 수원기관에 어떠한 영향을 미쳤는지 파악하고자 하였다.

귀국 연수생 초점집단면담 및 성공사례면담 대상자 및 주요 내용은 다음의 표와 같다.

[표1-9] 정성조사 대상자 및 주요내용

구분	대상자	인원수 (명)	면담일자	면담 방법	주요 면담내용
캄보디아 귀국 연수생	일반 귀국 연수생	22개 과정 37명	3월 10일 - 3월 11일	FGI	▪ 귀국 후 연수과정을 통한 성과 및 성과의 중요성 ▪ 성과 달성/미달성의 원인 ▪ 각 유형별 연수과정의 특징과 한계
	성공 사례 연수생	3개 과정 6명	3월 12일	IDI	▪ 귀국 후 연수과정을 통한 성과 및 성과의 중요성 ▪ 성과 달성의 원인 ▪ 귀국 연수생에 대한 주변의 반응과 의견

3) 3단계: 종합분석 및 성과관리체계 구축

[표1-10] 3단계(KOICA 연수사업 성과점검) 계획 및 산출물

주안점 구분	조사·분석 방법	상세 내용	산출물
3-1. KOICA 연수사업 성과점검 결과 종합분석	Thematic Analysis	▪ 정량조사(설문조사) 결과 중 현업적용/미적용의 원인파악을 위한 정성조사 결과 비교분석	▪ 종합분석 결과
3-2. KOICA 연수사업 성과관리체계 구축	문헌조사 자문위원검토	▪ 각 층위별 성과 수집을 위한 설문조사 문항 개발 ▪ 평가 자문 전문가의 자문을 바탕으로 설문지(안) 1차 수정보완 실시	▪ 성과관리체계 및 데이터 수집 도구

(1) KOICA 연수사업 성과점검 결과 종합분석

이상 성과평가를 통해 최종적으로 종합분석 결과 및 시사점을 도출하였다. 이를 위해 양적, 질적조사의 혼합 분석 시 주로 활용되는 삼각법(Triangulation)을 활용하여, 설문조사의 통계적 분석결과가 질적조사 결과 및 문헌조사 결과에서도 나타나는지 확인하여, 두 가지 이상의 조사방법에서 동일 또는 유사한 결과가 나타나는 경우에 이를 종합분석 결과로 도출하고 시사점을 제시하였다.

(2) KOICA 연수사업 성과관리체계 구축

앞선 연구 결과를 바탕으로 KOICA 연수사업의 맞춤형 성과관리체계를 구축하였다. 첫 번째로 KOICA 연수사업 기획 담당자, 연수사업 수행기관 담당자 그리고 각 분야 전문가가 참여하는 전문가 간담회를 개최하여 KOICA 연수사업 성과관리의 목적과 방향성에 대해 논의하는 자리를 가졌다. 두 번째로 연수사업의 성과점검을 통해 검증된 KOICA 연수사업의 성과논리모형을 바탕으로, 연수사업의 성과(Outcome)수준 지표들을 도출하고 이를 측정하기 위한 측정도구를 제시하였다.

3. 연구의 한계

1) 연구의 시간적, 공간적 한계

본 연구의 연구진은 문헌조사, 이해관계자 면담, 설문조사 등 다양한 방법론을 활용하여 표제 연구를 통해 구축할 성과관리체계의 신뢰성을 담보하기 위해 노력하였다. 하지만 넓은 연구범위(연수과정 및 분야)와 많은 연구대상(110개국 5,000여명 대상)에 비해, 연구기간은 6개월로 짧은 편이었고, 캄보디아 현지조사 5일을 제외하고는 대부분 한국에서 연구가 진행된 바, 연구의 시간적, 공간적 한계가 존재했다.

첫째, 본 연구의 짧은 연구기간은 연수사업의 단계적 성과 측정 및 연구방법의 한계를 낳았다. 본 연구에서 제시한 연수사업의 단계별 성과의 경우, 연수과정 종료 직후, 귀국 후 6개월 이내 또는 1년 이후 등, 성과에 따라 시기를 달리하여 각각에 맞는 양적, 질적 데이터 수집 방법을 활용하였을 때, 데이터의 적절성을 최대한 확보될 수 있다. 하지만, 6개월의 짧은 연구기간 동안 이상의 단계적 성과 데이터를 수집 하는데 한계가 있어, 모든 성과를 설문조사를 통한 양적조사로 실시할 수밖에 없었다.

둘째, 양적조사와 질적조사를 균형 있게 적용하기에는 연구 공간의 한계가 있었다. 매년 약 110여 개국 5,000여명의 연수생들이 KOICA 연수사업에 참여하고 있어 본 연구의 양적 연구의 범위가 넓은데 비해, 연구진이 실제 연수생들을 만나 데이터를 수집할 수 있는 국가는 1개국(캄보디아)로, 심층적인 질적조사를 실시하기에는 연구를 진행할 수 있는 공간의 제약이 컸다. 현지조사를 통해 가능한 많은 질적 데이터를 수집하였으나, 캄보디아의 특수한 사회, 정치, 경제적 특수성으로 인해, 본 질적 조사 데이터를 타 국가에 적용하기에는 한계가 있었다.

2) 자가진단의 방법론적 한계

연수사업의 성과를 측정하는 데 있어 개별 연수과정 뿐만 아니라 개인의 학습목표 또한 소속 기관이나 개인의 배경에 따라 다양하였다. 그리고 지식의 습득을 측정하기 위한 기초 데이터(baseline data)가 부족하여 연수 효과의 목적 평가 (objective testing)나 시뮬레이션 중심의 진단(simulation-based assessment)이 불가능했다. 특히 이와 같은 방법은 비용이 많이 들고 실제로 적용하기 어려우며, 그들이 데이터의 질 문제에서 여전히 자유롭지 못할 수 있다는 점들을 지적받고 있다. 따라서 연구진은 특정한 연수 혹은 교육과정을 통해 나타난 지식의 수준이나 지식 습득 여부 - 인지적 학습 - 효과에 대한 측정방법으로서 가장 실현 가능한 자가 진단법을 활용하였다. 구조방정식을 기반으로 디자인된 설문조사를 통해 통계적으로 유효한 연구 작업을 실시하였다. 그리고 캄보디아 현지조사를 통해 실시한 다면적 질적조사의 결과를 활용하여 자가진단의 한계를 보완하고자 하였다.

제 2 장

연수사업 성과관리의

이론적 배경

1. 기술협력 개념과 배경

1) 기술협력 정의와 개념

앞서 연구의 배경에서 소개된 바와 같이, 국제개발협력에서 수원국 대상의 연수(Training)과정은 기술협력(Technical Cooperation)의 전통적인 사업 방식으로 간주되어 왔다. 기술협력(Technical Cooperation)은 1960년대 처음 등장한 이후로 그 개념이 끊임없이 논의, 재정립, 그리고 발전되어 왔다. 2장에서는 국제사회에서 논의된 국제개발협력에서의 기술 협력의 개념과 의미 및 그 시대적 흐름을 간략하게 되짚어 보고자 한다.

국제적으로 기술협력에 대해 하나로 합의된 정의가 존재하는 것은 아니지만, 전반적으로 수원국의 사회경제적 발전과 이를 위한 역량 개발을 지원하는 활동 및 인력의 파견이 기술협력의 범주에 포함되고 있다. 일반적으로 사용되는 OECD/DAC의 정의에 따르면, 기술협력은 “수원국 국민의 기능, 지식, 기술적 지식, 그리고 생산성 향상을 통한 인적 자원 개발을 위한 모든 원조 활동” 이다 (ECDPM, 2006: Scott, 2009에서 재인용). OECD 통계에서 사용되는 기술적인 용어로서의 기술협력은 첫째, 국내 혹은 해외에서 교육 또는 연수를 받는 수원국의 국민들에게 제공하는 원조, 그리고 둘째, 수원국에서 일하고 있는 고문, 자문가, 강사, 또는 관리자들에게 제공하는 보수 및 필요 장비와 관련된 비용 등을 모두 포함한다. (OECD, 2011).

이러한 종류의 원조는 OECD 통계에서 기술협력으로 따로 분류하지 않고 양자 간 무상 원조 또는 개발 사업의 비용에 포함한다. 즉, OECD에서는 기술협력을 개발 사업의 효과성을 높이고 목표를 달성하는 데 기여할 수 있는 수단으로 간주하고 있으며, 그 목표 역시 기술협력을 통해 궁극적으로 협력국가의 역량을 강화하는 데에 있다.

한편, UN에서는 기술협력의 범주에 인력의 파견이나 연수, 연구 및 조사, 관련 비용의 지출 등을 포함시키고 있고, 특히 수원국에 파견되는 개발 컨설턴트의 채용까지 기술협력에 포함된다는 것을 강조하고 있다. 또한 UN은 초기 기술 원조가 기술과 지식을 단순히 전달하는 데에 그침으로써 수원국의 사회 경제적 변화를 충분히 이끌어내지 못했다고 평

가하며, 수원국의 역량 개발을 위해서는 기술 및 지식의 전이가 개인 차원을 넘어서 제도와 사회 차원의 변화로까지 이어져야 함을 밝히고 있다.

[표2-1] 주요 국제기구의 기술협력 정의 및 목적

구분	개념적 정의	궁극적 목표
OECD	▪ 기술협력은 개도국의 기술, 지식, 기술적 노하우 및 생산성 향상을 통해 인적자원을 개발하는 광범위한 과정임. ▪ 기술협력은 독립적으로 수행되는 인적자원(교사, 봉사단이나 전문가 등) 제공 활동이나 인적자원개발을 위한 활동(교육, 훈련, 자문)을 의미함.	▪ 개발협력의 궁극적 목적은 실제 역량 개발임. ▪ 이러한 역량강화는 사람, 기관, 사회가 자신의 일을 성공적으로 관리할 수 있도록 전반적 능력이 배양됨을 의미함.
UN	▪ 기술지원 및 기술협력은 개도국을 지원하는 대외 원조의 한 형태임. 인력의 파견, 연수, 연구 및 조사, 관련된 비용 등이 기술협력 사업에 포함됨. ▪ 전형적으로는 개도국 담당자들에게 정책제언 및 지원을 제공하도록 컨설턴트를 배치하는 것과 연관됨.	▪ 기술협력의 궁극적 목적은 역량 개발이며, 역량 개발은 아래와 같은 세 가지 층위에서 이루어짐. ▪ 개인수준: 개인이 지속적으로 새로운 학습의 과정을 시작할 수 있도록 함. ▪ 제도수준: 더욱 강화된 지역 수준의 제도 구축을 위한 자체 이니셔티브를 발굴할 수 있도록 함. ▪ 사회수준: 개인과 제도적 기반이 성장하고, 개발을 위한 변화를 창출할 수 있도록 사회적 가치 및 시스템을 만들어냄.

출처: OECD(2010). Scott(2009): 이태주 외 (2012) 재인용.

2) 기술협력 개념의 시대적 변화

1960년대 기술협력이 원조의 형태로 등장한 이후 OECD/DAC 공여국들이 광범위하게 본 형태의 원조를 지원함에 따라, 기술협력의 형태 및 효과성에 대하여 국제사회에서 많은 논의와 연구가 이루어졌다. 기술협력에 대한 국제적 담론과 국제개발의 시대적 흐름에 맞추어 기술협력의 개념 또한 변화해 왔는데, 여기서는 Peter Morgan의 분류에 따라 아래와 같이 기술 협력의 변화를 크게 3세대로 분류하였다 (Peter Morgan, 2009: OECD, 2011 재인용).

1세대 기술협력의 주요 특징은 수원국의 필요나 상황에 대한 고려가 부족한 상태로 공여국 중심의 기술 전이가 이루어졌다는 것이다. 국제 개발 또는 국제 원조에 대한 인식이나 경험도 부족한 시기였기 때문에 기술협력 또한 단기적 효과에 집중되었고, 산업화된 국가들의 성공 사례를 중심으로 개인적 차원에서 기술적 차이를 채우는 (gap filling approach) 것이 주요 목적이었다. 이에 따라 기술 협력 방식 또한 연수(training)에 주요 방점이 있었고, 수원국의 국가 전략과 호응하지 않는 방식으로 단순한 기술 전수에만 초점이 맞추어져 있었다(이태주 외, 2012).

시기적으로 정확하게 구분될 수는 없지만, 제 2세대는 기술협력의 효과성이 재검토되고 공여국 및 원조 기관들이 기술 협력의 전략 및 중점을 단순한 기술 전이에서 역량 개발로 전환하는 1990년대부터 2000년대 초반에 이르고 있다. 제 2세대 기술협력은 수원국의 책무와 주인의식을 강조하며, 기존 기술협력의 성공 사례를 중심으로 접근하고 있다. 기술협력의 많은 부분을 외부 기관(outside contractors)에 위임하고 공여국은 프로세스 관리, 계약, 그리고 모니터링의 역할을 한다. 제 2세대 기술협력은 기술협력의 감독(control), 규명(clarity), 효율성(efficiency), 결과(result) 및 책임(accountability)에 대한 수원국 내의 요구에 대한 반응이라 할 수 있다 (이태주 외, 2012).

파리 선언 (2005) 이후 개발의 복잡성에 대한 이해가 국제 사회에서 공유되면서 기술협력의 새로운 움직임이 대두하였다. Morgan은 이를 제 3세대 기술협력이라 분류한다. (Morgan, 2009: OECD, 2011 재인용). 제 3세대 기술협력에서는 수원국의 상황에 대한 이해가 기술협력 사업의 전제가 되어야 한다고 보며, 현지 기관 및 현지의 문화와 구조를

기술 협력 시 주요 요소로 고려하고 있다. 또한 기술협력에서 역량 개발로 이어지는 변화 과정과 이에 수반되는 정치 · 경제 · 사회 · 문화의 복잡한 역학 구조를 인지하면서, 감독(control)과 의사 결정 관련 권한을 수원국 기반 체계로 이양하고자 노력한다(이태주 외, 2012).

[표2-2] 기술협력 개념의 시대별 변천

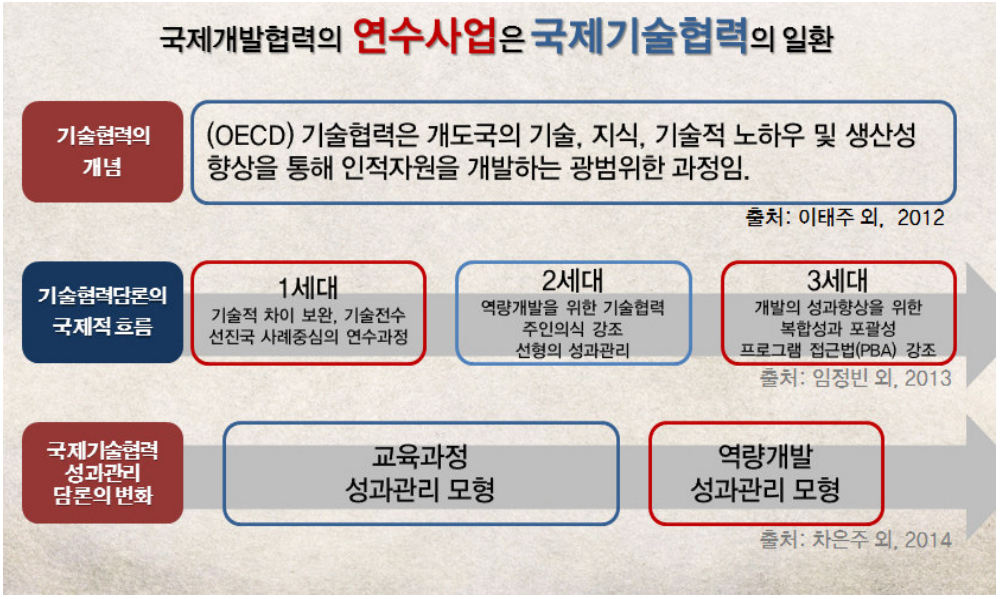
시 기	내 용
1세대 (1960년대 유행~ 1980년대 초)	▪ 공급자(공여국) 중심, 2-5년간의 프로젝트 중심으로 지원, 지식과 기술 전수 및 개인, 과제 차원에서 개도국의 기술적 차이를 채움. ▪ 선진국의 우수사례(good practice)를 토대로 연수(training) 중심으로 추진. 현지 협력국 시스템을 존중하지 않는 경향.
2세대 (세기의 전환)	▪ 협력국의 책무와 주인의식을 강조하고 선형적(linear) 성과관리, 역량 개발을 위한 기술협력으로 전환 ▪ 계획된 변화의 전략 선호, 우수사례 모델에 중점. ▪ 기술원조 관리의 대부분을 외부 기관에 위임하고 공여국은 프로세스 관리, 계약, 모니터링 역할 수행. ▪ 이러한 접근법은 감독(control), 규명(clarify), 효율성(efficiency), 성과(result) 및 책무성(accountability)에 대한 공여국 내 요구에 대한 대응을 토대로 함. ▪ 현재 대부분의 공여국이 기술협력의 2단계에 속한다고 분석함
3세대 (최근 대두)	▪ SWAPs(범분야 접근법), 파리선언 및 개발의 복합성(complexity)에 대한 이해를 토대로 함. ▪ 핵심적 결정요인으로는 현지 제도, 문화 및 체제의 중요성 부각. 계획(planning) 보다는 조사(searching) 활용, 거버넌스와 정치 경제 이슈의 통합, 비공식적 차원을 포함한 역동적인 변화인식, 공여국의 감독 및 의사결정으로부터 현지의 시스템과 행위자(actor)를 존중하는 방향으로 전환. ▪ 약점보다는 강점 강조, 장기적 개입의 필요성 부각.

출처: Peter Morgan(2009): OECD/DAC(2011) 재인용.

아직 제 1세대 기술협력 형태에 머무르고 있는 원조 활동도 많이 남아 있으나, 대부분의 공여국 및 공여 기관들의 기술협력은 제 2세대로 진화하고 있으며, 공여 기관에 따라 제 3세대 기술협력으로의 변화 또한 이루어지고 있다. 이러한 변화의 흐름에 따라 기술협력 성과개념 및 성과지표를 포함하는 성과관리 또한 연수사업 중심의 교육과정 성과관리

모형에서 포괄적인 역량개발 성과관리 모형으로 변화하고 있다. 따라서 제 2절과 제 3절에서는 기술협력의 변화에 부합하는 성과관리 모형의 변화를 살펴봄으로써 KOICA 연수사업의 성과관리에 적합한 이론적 틀을 탐색해보고자 한다.

[그림2-1] 연수사업 성과관리의 이론적 배경



출처: 이태주 외 (2012), 임정빈 외 (2013), 차은주 외 (2014) 참고하여 저자 재구성

2. 역량개발 성과관리 모형

원조 효과성에 대한 파리 선언 이후 역량 개발(Capacity development)에 대한 중요성이 국제 사회에서 공유되었다. 개발 목표를 달성하기 위하여 이를 계획, 이행, 관리할 수 있는 수원국의 역량이 필수적으로 개발되어야 하고, 이러한 역량 개발은 공여국이 단순히 전달해줄 수 있는 것이 아니며 수원국 내부로부터 이루어져야 함이 파리 선언에서 논의되었다.

앞서 이론적 배경에서 논의한 바와 같이, 대부분의 공여국 및 공여기관들의 기술협력이 제 2세대 및 3세대 기술협력으로의 변화를 꾀하면서, 기술협력 성과개념 및 성과지표를 포함하는 성과관리 또한 연수사업 중심의 교육과정 성과관리 모형에서 포괄적인 역량개발 성과관리 모형으로 변화하고자 시도하고 있다. 그러나 세계은행의 보고(2009)는 최근에도 수원국 역량 개발에 대한 성과는 미미하다고 지적하고 있다. 세계은행에서는 그 주된 이유로 역량개발이라는 개념에 대하여 국제사회에서 합의된 정의가 없고, 따라서 역량개발을 통해 기대되는 성과 또한 불분명했기 때문이라고 본다. 이에 따라 세계은행에서는 역량개발의 개념을 분명하게 정리하고 역량개발 성과관리 모형을 제시하였다. 본 절에서는 향후 KOICA의 역량개발 성과관리에 시사점을 줄 수 있도록 역량개발의 개념 및 그 성과관리에 대한 세계은행의 담론을 살펴볼 것이다.

1) 역량개발 개념

세계은행 보고서는 역량개발과 관련된 정의를 두 가지로 구분한다. 첫째는 개발을 위한 역량 (Capacity for Development)이고, 둘째는 역량개발 (Capacity development 또는 Capacity building)이다.

개발을 위한 역량은 자원 이용 가능성(availability), 그리고 지속적으로(on a sustainable basis) 개발 목표를 확인하고 추진함에 있어 이러한 자원들을 사용하는 효과성과 효율성(effectiveness and efficiency)을 의미한다. 여기서 자원의 이용 가능성은 인적, 경제적, 기술적 자원을 모두 포함하며, 개발 목표를 이루는 데 필요조건으로 간주된다. 효과성과 효율성은 자원을 획득하고 사용되는 과정에서 논의되고, 이는 정치적, 경

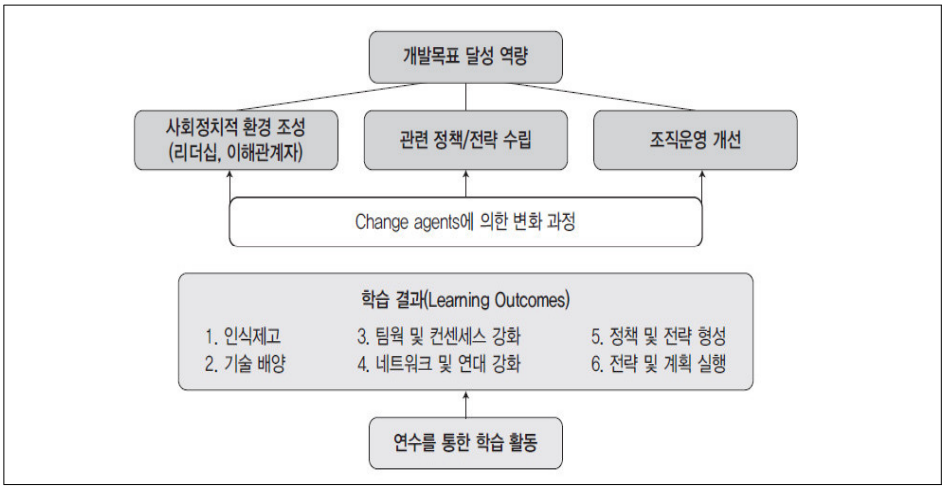
제적 행위자들의 행동을 결정하는 특정한 사회정치적, 정책적, 그리고 조직적 조건들에 따라 달라진다. 마지막으로 여기서 지속적이라는 의미는 사회 경제적 개발의 결과와 과정이 모두 현지에서 독자적으로 이루어질 수 있고, 현지 행위자들에 의해 결과 및 과정이 학습되고 반복될 수 있음을 뜻한다. 개발을 위한 역량은 사회정치적, 정책적, 조직적 변화에 의해 향상될 수 있고, 이러한 변화는 사회 여러 층위에서 지식과 정보가 어떻게 적용되는지에 달려있다. 이는 두 번째로 정의 할 개념인 역량개발과 연관된다.

역량개발은 개발 목표 달성을 위한 효과성과 효율성을 증진시키고 수원국의 주인의식을 강화하기 위한 사회정치적, 정책적, 조직적 요소들의 변화를 가져올 수 있는 리더, 단체 및 변화의 주도자(change agent)의 학습 과정을 의미한다. 이와 같이 역량개발 사업은 개발을 둘러싼 제반 환경에 영향을 미칠 수 있는 변화를 이끌 주도자의 학습을 통하여 궁극적으로 개발을 위한 역량을 확보하는 데에 그 목적이 있다고 할 수 있다. 역량개발의 성과관리 또한 이러한 목적에 입각하여 이루어져야 한다.

2) 역량개발 성과관리 모형

세계은행에 따르면, 역량개발 사업은 특정 개발 목표를 달성하기 위하여 수원국 주도의 사회정치적, 정책적, 조직적 변화를 촉진시키는 학습 활동들의 일련의 논리적 집합이라 할 수 있다. 역량개발 성과관리 모형은 이러한 역량개발 사업이 관찰 가능한 결과들로 이어지는지 확인하기 위한 구조를 제공하며, 아래 그림과 같은 논리적 구조와 특징을 가지고 있다.

[그림2-2] 역량개발 성과관리 모형의 논리적 흐름



출처: Worldbank (2009); 차은주 외 (2014) 재인용

모형에서 가장 상위에 위치하는 개발목표 달성 역량이란, 학습을 통하여 강화된 역량이 수원국의 특정 개발 목표 달성에 기여함을 의미한다. 여기서 개발 목표는 전체 역량개발 활동의 동기를 부여하고 일련의 활동들의 목적과 방향성을 결정하게 된다. 따라서 개발 목표는 명료하게 제시되어야 하고, 그 경제적, 사회적 가치가 분명하게 언급되어야 한다. 또한 그 목표는 수원국 지도자 또는 정책 담당자들이 결정해야 하지만, 모든 이해관계자들이 동의할 수 있는 것이어야 한다. 특히, 국가발전전략, 5개년 계획, 혹은 국가비전 등과 같은 수원국의 장기적인 발전계획으로부터 기인한 것이어야 한다.

앞에서 상술되었듯 인적, 경제적, 자연적 자원의 이용가능성이 개발 목표 달성에 크게 영향을 미치지만, 이 외에도 목표 달성을 촉진시키거나 늦출 수 있는 요인이 크게 3가지가 있다. 첫째는 사회정치적 환경으로, 이는 정부나 민간 부문, 그리고 시민 사회의 정치적, 사회적 영향력에 우호적인 환경이 조성되어야 함을 말한다. 정치적 · 사회적 영향력은 설정된 개발 목표에 정책 우선순위를 부여하기 위하여 필요하다. 둘째는 이해관계자들을 개발 목표 달성을 위한 활동으로 이끌 정책 도구의 효율성이고, 여기서의 정책 도구는 행정상의 법, 규칙, 제도를 포함한다. 셋째는 개발 목표 달성을 위하여 정부 및 비정부기구 이해관계자들이 함께 노력하도록 만드는 조직적 구조, 시스템, 그리고 행동 · 과정 · 인사 · 자원과 관련된 규칙의 효과성이다. 본 역량개발 성과관리 모형에서 이 3가지 요인은

역량개발(Capacity Development) 사업을 통하여 강화된 역량이 궁극적으로 개발목표 달성을 위한 역량(Capacity for Development)으로 이어지는 과정을 논리적으로 제시하고 확인해주는 역할을 한다. 따라서 동 모형에서는 이들을 역량요소(capacity factor)라 부른다.

역량개발 모형은 역량개발의 필요를 진단하고 성과를 평가할 때에 사용될 수 있도록 세 가지 역량요소의 하위에 각각 기준이 되는 지표들을 제시한다. 이 지표들은 역량개발 사업의 성격, 개발 목표, 수원국의 상황에 따라 변형되고 선택적으로 적용될 수 있도록 개괄적으로 정의되었다. 지표들이 높게 측정될수록 역량 요소들이 개발 목표를 달성하는 데 기여하는 것으로 평가된다.

역량개발 성과관리 모형은 '변화의 주도자(change agent),' 즉 역량개발을 위한 교육을 받는 학습자들의 역할을 모형의 주요 요소로 본다. 이들이 학습을 통하여 역량개발의 3가지 주요 요소인 사회정치적 환경 조성, 정책 도구의 효율성 및 조직적 구조의 효과성을 발전시킴으로써 개발목표 달성에 기여한다는 것이 모형의 중심 명제이다.

역량개발 사업의 가장 직접적 결과인 학습결과(learning outcomes)는 크게 6가지로 나뉜다. 인식의 향상, 기술의 향상, 의견의 일치 및 팀워크 향상, 네트워크 및 연합의 조성, 정책 및 전략의 수립, 전략 및 계획의 실행이 일반적인 역량개발 활동에 필수적인 학습 결과이다. 학습을 통해 개선될 수 있거나 개선될 필요가 있는 역량 요소들에 맞추어 위의 학습 결과들 중 일부 또는 전부가 학습 목표 및 활동으로 선택되고 배열된다.

[표2-3] 세 가지 역량요소에 대한 기준 지표

2.6a 사회정치적 환경 조성
개발목표에 대한 지도자들의 책임
개발목표와 사회적 가치의 화합성
개발목표 결정에서 이해관계자들의 참여도
개발목표 결정에서 이해관계자들의 발언권
개발목표 달성에서 공공기관의 책무성
이해관계자들에게 주어지는 개발목표 관련 정보의 투명성
2.6b 정책 도구의 효율성
개발목표와 이해관계자들의 권리 및 책임을 정의하는 정책 도구의 명료성
타 개발 목표를 위한 정책 도구와의 조화성
정책 도구의 합법성
정책 도구에 의해 주어지는 협력에 대한 보상
정책 도구 시행 시 관리의 용이함
의도되지 않은 부정적 결과로부터의 독립성
개발목표 관련 변화하는 상황을 다룰 때의 정책 도구의 유연성
부정, 지대추구 행위, 규제 포획[4]에 대한 정책 도구의 저항성
2.6c 조직적 구조의 효과성
개발목표에 관한 계획 및 임무의 명료성
개발목표에의 도달로 직접 연결되는 결과의 달성
개발목표 관련 산출물을 생산할 때의 운영상 효율성
재정적 생존력 및 성실성
이해관계자들의 지지도
변화 예측 및 반응에서의 적용성

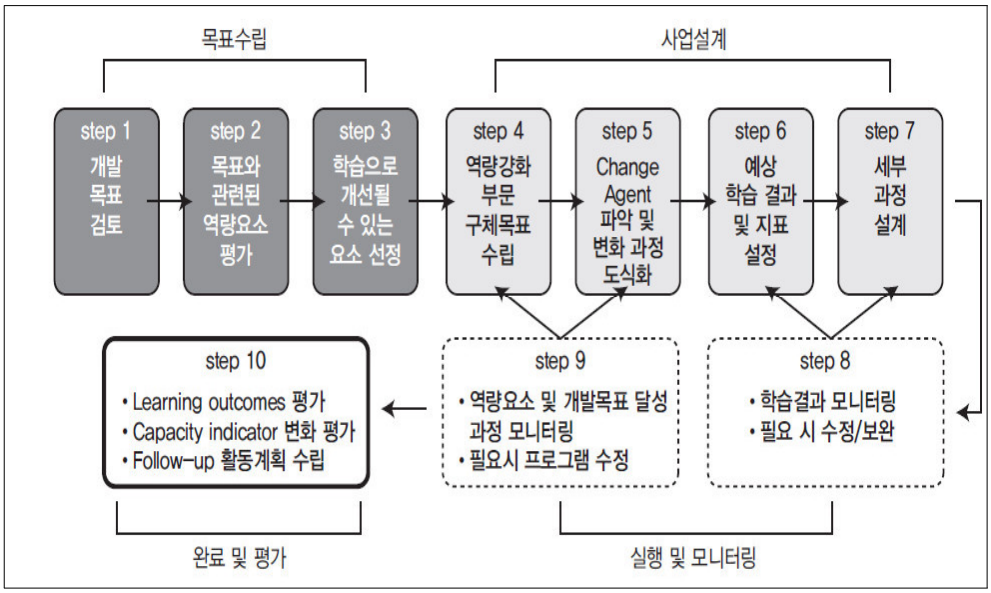
출처: Otoo 외 (2009) 참고하여 저자 재구성

4) 규제기관이 규제에 대한 반사 이익을 받는 기업의 이해관계에 맞는 정책을 내놓음.

3) 역량개발 성과관리 모형의 적용

역량개발 성과관리 모형은 역량개발 사업의 성과관리 사이클에서 전반적으로 적용된다. 역량개발 사업은 [그림2-3]과 같이 크게 4단계로 관리 및 운영되고, 각 단계별로 세부 조치를 수반한다.

[그림2-3] 역량개발 성과관리 사이클



출처: 차은주 외 (2014)

1단계 목표 수립: 역량개발 사업이 기여할 개발목표가 분명하게 제시, 검토 및 확정되어야 한다. 개발목표와 관련된 역량 요소를 확인하고, 각 요소와 관련하여 측정가능한 지표도 함께 수립한다. 동 과정에서 목표 달성 시의 제약사항 또한 인지하여야 한다.

2단계 사업 설계: 동 단계에서 역량개발 성과관리 모형에서 변화의 과정 (change process)이 구체적으로 도식화된다. 변화의 주도자(change agent)가 목표 수립 단계에서 확인된 역량 요소에서 향상을 이룰 수 있도록 하는 학습 결과 및 관련 세부 지표가 결정된다. 이를 달성하기 위한 구체적인 활동 역시 동 단계에서 결정되며, 필요 시 사업 시행 단계 중에도 동 단계로 돌아와 학습 결과 및 세부 지표를 수정할 수 있다.

3단계 실행 및 모니터링: 계획된 학습 결과가 달성되는지, 그리고 역량요소 관련 지표에서 변화를 가져올 가능성이 있는지 지속적으로 모니터링 하고, 필요 시 사업 설계를 수정한다.

4단계 완료 및 평가: 계획된 학습 결과의 달성 여부, 목표 역량 요소에서의 변화, 개발 목표로의 진보 등을 평가한다.

3. 교육과정 성과관리 모형

1) 교육훈련 평가

(1) 교육훈련 정의 및 교육훈련 평가 개념

교육훈련은 수원국 역량 개발을 위한 연수사업의 바탕이 되는 개념으로, Noe(1986: 설현수, 2013 재인용)는 교육훈련을 “개인의 지식, 기술, 태도의 영구적인 변화를 가져 오기 위해 설계되고 계획된 학습경험” 이라고 정의 할 수 있다.

이와 관련하여 교육훈련 평가는 교육 훈련 프로그램 자체 및 그 결과와 영향력을 면밀하게 관찰하고 체계적으로 분석하는 활동이다 (홍영란, 1997: 박미경 외, 2011 재인용). 나일주(2003: 박미경 외, 2011 재인용)에 따르면, 교육훈련의 평가는 3가지 주요 요소로 이루어진다. 첫째는 교육훈련을 통하여 이루고자 하는 바람직한 상태를 상정하고 이를 현재의 상태와 비교하여 그 차이를 줄일 수 있는 교육적인 해결책을 수립하는 것이다. 둘째는 수립된 해결책을 기반으로 교육이 실제로 효과적인 결과를 가져왔는지를 파악하는 것이며, 셋째는 분석 결과를 바탕으로 교육훈련 프로그램을 지속할지 폐기할지를 판단하는 것이다. 즉, 교육훈련에 있어서 평가는 그 목적에 맞추어 교육이 이루어졌는지를 판단하고 교육훈련의 향후 방향성을 기획하는 데 있어 필수적인 단계라 할 수 있다.

(2) 교육훈련 평가 목적과 의의

교육훈련 평가는 결과에 대한 판단 및 이를 바탕으로 한 교육 프로그램 자체 또는 참가자들의 변화를 이끌어내는 데 목적이 있다. 대표적으로 Staude (1978: 박미경 외, 2011 재인용)는 교육훈련 평가는 의사결정자에 프로그램의 목적 달성 여부 전달, 참가자 및 실시자에 결과 피드백 제공, 개선을 위한 교육 프로그램 취약점 판단, 교육 프로그램 결과에 따른 경제적 효과 확인 및 미래 계획을 위한 자료 제공을 위한 것이라고 제시한다. 이찬(2013)은 교육훈련 평가에 대한 다양한 선행 연구를 참고하여 미시적으로는 교육 프로그램 개선 및 변화를 통해 교육의 질을 향상시키고 거시적으로는

교육 프로그램의 효과성과 필요성을 정당화하고 타당화하는 데에 교육훈련 평가의 의의가 있다고 정리하였다.

(3) 교육과정 평가 모형

교육훈련 프로그램의 결과 및 효과성을 평가하기 위해 지금까지 다양한 모델이 개발되고 논의되었다. 이찬(2013)은 다양한 평가 모형들을 과정 지향적 평가 모형과 결과 지향적 평가 모델로 구분하여 분석하였다.

[표2-4] 교육훈련 평가의 접근방법에 따른 분류

접근방법	평가모형
과정 지향적 평가모형	CIPP 모형 (Context - Input - Process - Product)
	CIRO 모형 (Context - Input - Reaction - Output)
결과 지향적 평가모형	커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 평가모형 (Reaction - Learning - Behavior - Result)
	필립스(Phillips)의 5단계 평가모형 (Reaction & Planned Action - Learning - Job Application - Business Impact - ROI)

출처: 이찬 외 (2010); 박미경 외(2011) 재인용.

과정 지향적 평가모형은 평가의 주목적이 프로그램 관련 의사결정을 하는 데 필요한 정보 제공 및 근거 확인에 있다고 본다. 따라서 동 모형은 투입, 프로세스, 결과물 전체에 대한 의사결정을 위한 시스템적 접근법을 기반으로 한다. 이와 같이 필요한 정보를 제공함으로써 의사 결정을 돕는 과정을 평가로 본다는 점에서 이 모형을 의사결정 중심 모형이라고도 부른다.

과정 지향적 평가모형은 프로그램 기획 단계에서의 목표 설정 및 구성과 관련된 상황 평가, 설정된 목표 달성을 위한 수단을 구체화 하는 결정과 관련된 투입 평가, 계획대로 실행하기 위한 결정과 관련된 과정 평가, 그리고 프로그램의 존속 여부를 결정하기 위한 산출 평가를 포함한다. 과정 지향적 평가모형으로는 대표적으로 CIPP 모델과 CIRO 모델이 있다. CIPP 모델은 상황평가(Context evaluation), 투입평가(Input evaluation), 과정평가(Process evaluation), 산출평가(Product evaluation)를 포함하며, CIRO 모델은 상황(Context), 투입(Input), 반응(Reaction), 성과(Outcome)에 대한 평가로 이루어진다.

결과 지향적 평가 모형은 계획 단계에서 설정되었던 목표와 목적을 어느 정도 달성하였는가 판단하는 것을 평가의 주요 목적으로 본다. 구체적으로, 동 모형은 학습 참여자의 행동 변화에 초점을 맞추고 증거를 수집함으로써 교육 훈련의 효과를 실증적으로 확인하고자 한다. 결과가 명확하게 제시되고 이해관계자와 쉽게 공유될 수 있다는 점에서 대중적으로 널리 쓰이는 모형이다. 대표적으로 커크패트릭 4단계 평가 모형과 이를 발전시킨 필립스(Phillips) 5단계 평가 모형 (ROI 모형)이 있다. 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 평가 모형에 대해서는 아래에서 자세히 살펴볼 것이다.

과정 지향적 평가 모형은 교육 프로그램의 전체적 맥락과 상황을 중시하는 반면, 결과 지향적 모형은 결과까지 이어지는 단계별 과정에 집중하고, 프로그램 설계부터 평가까지 이어지는 과정에서 역학적인 상관관계를 보여준다. 즉, 결과 지향적 평가 모형은 교육 프로그램 계획 단계부터 실행, 종료 시까지 모니터링과 평가를 주기적으로 실시하고 이를 통해 성과 달성여부와 성과에 영향을 미치는 요인을 파악할 수 있다. 따라서 연수사업의 성과관리 또한 결과 지향적 평가모형을 기반으로 하는 방안이 모색될 것이다.

2) 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형

(1) 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형의 개념

교육과정 평가 모형 중에서 가장 널리 쓰이는 모형인 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형은 평가를 반응(Reaction), 학습(Learning), 행동(Behavior), 결과(Results) 4단계로 나눈다.

[표2-5] 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형

평가차원		수준	평가 시기	평가질문(내용)	평가방법
형성평가 (Formative)	개인	**반응 (Reaction)**	교육 후	교육훈련 참가자가 프로그램 전반에 대해 얼마나 만족하였는가?	설문지, 인터뷰 등
		학습 (Learning)	교육 전/중/후	학습자는 교육훈련을 통해 무엇을 배웠는가?	사전/사후 검사 비교, 통제 연수집단 비교, 지필검사, 체크리스트 등
총괄평가 (Summative)		**행동 (Behavior)**	교육종료 3~6개월 후	교육훈련을 통해 배운 것이 얼마나 행동으로 나타났는가?	통제 연수집단 비교, 인터뷰, 설문지, 실행, 계획관찰 등
	조직 및 개인	**결과 (Result)**	교육종료 6~12개월 후	교육훈련의 결과가 조직 및 개인의 성과에 기여하였는가?	통제 연수집단 비교, 사전/사후 검사 비교, 비용/효과 고려

출처: 이찬(2013), Zinovieff, M.A.(2008) 참고하여 저자 재구성

반응 단계는 만족도를 측정하기 위한 평가로, 교육과정에 대한 참여자 개인의 반응에 집중하며 교육 과정에서 참가자들이 무엇을 느끼며 과정에 대하여 어떻게 생각하는지를 측정한다. 교육 과정 중에서 교육 내용이나 학습 방법, 학습 환경, 그리고 강사 및 학습 촉진자, 교육 자료 및 매체 등이 평가의 대상이 되며, 설문조사, 질문지, 인터뷰, 관찰 등의 방법으로 교육훈련 참가자가 프로그램 전반에 대해 얼마나 만족하였는지를 측정한다.

학습 단계에서는 교육훈련으로 인한 지식 또는 능력의 향상을 측정하며, 특히 과정 마지막에 테스트를 통하여 과정에서 무엇을 배웠는지를 확인한다. 학습 단계에서의 결과 측정은 만족도를 측정하는 것보다 더 복잡한 과정과 기술을 필요로 한다. 다양한 교육과정 형태와 목표에 따라 학습되는 지식 및 능력도 다양하기 때문에 평가 역시 이러한 다양성을 반영해야 한다. 그러나 일반적으로 학습 단계에서는 학습자가 교육 훈련을 통해 무엇을 배웠는지를 측정하며, 사전/사후 검사비교, 통제 연수집단 비교, 지필검사, 체크리스트 등을 이용한다.

행동 단계 평가는 행동 변화, 즉 행동 및 능력 향상과 그 적용 정도를 측정하고자 하며, 참여자가 학습한 것을 현업에 적용하였는지를 평가한다. 따라서 현업적용도 평가라고도 불린다. 평가 신뢰도를 높이기 위하여 참가자 개인을 통한 행위의 변화 측정을 넘어서 상사, 동료, 부하 및 고객으로부터의 다양한 정보 입수를 통한 폭넓은 접근도 가능하다. 교육훈련 후 3개월에서 6개월 후에 측정하는 것이 적절하며, 통제 연수집단 비교, 인터뷰, 설문지, 실행/계획 관찰을 통해 측정 및 평가할 수 있다. 현업적용도에 대한 평가는 교육훈련 과정의 효과성 측정과 가장 밀접한 관련을 가지기 때문에 이에 대한 평가 모형 역시 다양하게 발전되어 왔다. 현업적용도 평가에 대한 의의 및 모형들은 다음 항에서 보다 자세하게 다룰 것이다.

마지막으로 결과 단계는 학습 참여자의 현업 적용이 조직 환경에 미친 영향을 파악하기 위한 단계이다. 이 단계에서는 전체 조직 차원에서 학습 효과를 평가하고자 한다. 교육 종료 후 6개월에서 12개월 후에 평가가 이루어지며, 교육훈련의 결과가 조직 및 개인의 성과에 기여하였는가를 측정하기 위하여 통제 연수집단 비교, 사전/사후 검사 비교, 비용/효과 고려 등의 방법이 이용된다.

(2) 타 공여기관 및 국제기구의 커크패트릭(Kirpatrick) 4단계 모형 활용 사례

Kirkpatrick의 4단계 모형의 경우 해외 타 공여기과 및 국제기구의 연수사업에서도 활용되고 있다. 대표적으로 해당 모형을 사용하고 있는 JICA와 UN의 사례를 바탕으로 해당 모형의 적용사례를 살펴보았다.

JICA의 연수평가는 평가목표 수립, 평가방법 선택, 평가도구 구축, 데이터 수집, 결과 분석 및 보고의 순으로 이루어진다. 평가의 목적은 연수사업별 상이하나 대체로 사업의 목표달성 및 영향력을 측정하고 해당 사업의 적절성, 효과성, 적합성들을 판단하고자 한다. 대표적인 평가모형으로는 Kirkpatrick의 4단계를 활용하고 있으나 사업의 형태, 목적 혹은 데이터수집의 가능성에 따라 행동목표 접근법, 반응평가, 탈목표평가, 전문가 접근법이 활용되고 있다.

UN의 경우 연수사업의 평가를 통해 프로그램의 개선을 위한 방안을 모색하고 향후 사업의 지속성 혹은 재원 할당과 같은 주요 의사결정을 위한 제언을 도출하고자 한다. 평가모형에 있어서는 기존의 Kirkpatrick의 4단계를 확장한 계획 → 반응 → 학습 → 행동 → 결과 → 영향의 총 6단계 순으로 평가하고 데이터 수집을 위해 문헌조사, 수행평가, 인터뷰, 사례연구가 수행된다.

[표2-6] 타 공여기관 및 국제기구의 연수사업 평가체계

구분	JICA	UN
목적	▪ 연수사업의 목표 달성 확인 ▪ 지식과 기술의 활용 여부 ▪ 결과 및 영향 측정 ▪ 수행의 적절성 및 효과성 ▪ 장단점, 문제점 및 해결책 확인 ▪ 내용, 시간, 참여자 등과 사업의 적합성	▪ 연수사업수행과 관련한 이슈와 문제를 해결하고 프로그램을 개선하기 위한 정보를 분석함. ▪ 연수사업의 지속성 혹은 재원 할당과 같은 의사결정을 위한 제언을 요약함.
평가 모형	▪ Kirkpatrick 4단계를 주로 사용하나 경우에 따라 아래와 같은 다양한 평가모형을 사용함 ✓ 행동목표접근법, 반응적평가 ✓ 탈목표평가, 전문가접근법 ✓ 참여적/협동적 평가, 조직적학습	▪ Kirkpatrick 4단계를 Program planning, design and implementation 과 Mega impact를 추가해 총 6단계로 확장함. 따라서 아래와 같이 평가함. ✓ 계획→ 반응→ 학습→ 행동→ 결과→ 영향의 순서
데이터 수집 방법	▪ Kirkpatrick의 단계별 상이한 수집방식을 사용하고 있음 ✓ 1단계(Reaction):질문지 ✓ 2단계(Learning):Pre/Post Test ✓ 3단계(Behavior)&4단계(Results): 귀국연수생 설문조사	▪ 포괄적으로는 부분적 연구, 코호트조사, 통제집단연구가 주로 활용되며 문헌조사, 설문조사, 수행평가, 인터뷰, 집단인터뷰 및 사례연구가 수행됨.

출처: Rotem(2008): KOICA(2011) 재인용

[Box2-1] Kirkpatrick 4단계 평가 외 JICA 연수사업의 평가 모형

1) 행동목표접근법(Behavioral Objective Approach)
- 연수프로그램의 목표달성 정도에 초점이 맞춰진 평가 방법
- 핵심 평가 질문은 "프로그램이 목표를 달성하였는가" 임

2) 대응(반응) 평가(Responsible Evaluation)
- 다양한 청중 및 이해관계자의 정보 필요에 대응하기 위한 평가 방법
- 핵심 평가 질문은 "다양한 층위의 이해관계자에게 연수프로그램은 어떻게 보이는가" 임.

3) 탈목표 평가(Goal-free Evaluation)
- 사업의 목표보다는 실제에 초점을 맞춘 평가 방법
- 핵심 평가 질문은 "부가적 효과(side effects)를 포함한 연수프로그램의 전체 효과는 무엇인가" 임

4) 전문가접근법(Expertise/Accreditation Approach)
- 전문가의 의견에 기반하여 연수프로그램의 질에 대한 전문적 판단을 하는 평가 방법임
- 핵심 평가 질문은 "전문가들은 연수프로그램을 어떻게 평가하는가" 임

5) 참여적/협동적 평가(Participatory/Collaborative Evaluation)
- 연수프로그램의 이해관계자들의 연수프로그램 평가에 대한 이해를 높이기 위해 이해관계자의 평가 참여를 강조하는 평가 방법
- 핵심 평가 질문은 "프로그램의 이해관계자의 정보 필요는 무엇인가" 임

6) 조직적 학습 접근법(Organizational Learning)
- 평가를 사회적 활동으로 보고 조직의 구성원이 평가 쟁점을 설계하고 평가를 실시하는 것을 강조함
- 핵심 평가 질문은 "일반적인 개인, 팀, 조직의 정보 및 학습 필요는 무엇인가" 임

출처: JICA(2010)

(3) 커크패트릭 4단계 모형의 의의 및 한계

커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형은 각 단계가 논리적으로 연결되기 때문에 이해가 쉬우며 평가의 결과가 실용적인 모형이다. 나아가 커크패트릭(Kirkpatrick) 모형은 그 동안 반응(만족도)과 학습 전이에만 머물러 있던 교육과정 평가 영역을 현업 적

용과 조직으로까지 확대시켰다는 점에서 의미가 있다. 교육과정에 대한 평가가 반응 및 학습 단계에서 그치면 교육과정 결과가 개인과 조직 차원에서 어떠한 업무 수행의 향상을 가져왔는지 판단하기 어렵다. 행동 단계에서의 평가는 교육과정을 다듬고 개선하는 데 가장 직접적으로 도움이 되며, 결과 단계에서의 평가는 교육과정 전반의 가치를 판단하는 중요 근거가 된다. 즉, 커크패트릭(Kirkpatrick) 모형은 교육과정을 단계별로 세분화하여 평가함으로써 교육 과정에서 결과까지 이어지는 과정에서 개선점을 추적하여 그 질을 향상시키는 것을 가능하게 하였다(Zinovieff, 2008).

그러나 이 모형은 다음과 같은 한계가 있다. 첫째로, 모형이 너무 단순화 되었기 때문에 각 단계에서 학습이나 학습의 전이에 영향을 미치는 다양한 요소들이 간과되기 쉽다. 둘째, 반응과 학습 사이의 논리적 관계에 대한 비판도 존재한다. 교육과정에서 높은 만족도가 반드시 교육과정 내용을 충분히 습득하는 학습 결과로 이어지지는 않는다는 것이다. 셋째, 교육과정이 조직에 가져오는 효과 및 이익이 더 명료하게 나타나야 하고 금전적 가치와도 연결이 되어야 한다는 의견이 있다. 이를 반영하여 기업의 입장에서 사용하기에 유용하도록 발전한 모델이 필립스(Phillips) 5단계 모형이다(Zinovieff, 2008).

3) 현업적용도 평가

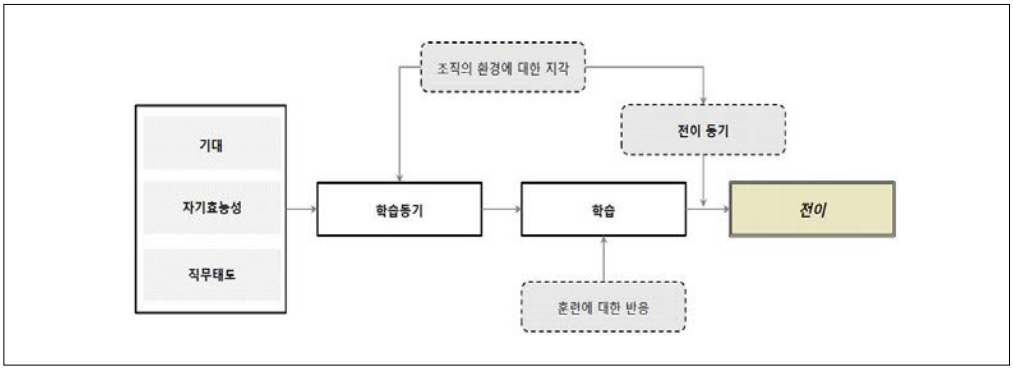
(1) 현업적용도 평가의 개념

현업적용도 평가는 커크패트릭(Kirkpatrick) 모형의 3단계인 행동 단계에서의 평가가 구체화된 것으로, 교육훈련 전이(transfer of training)를 측정 및 평가하기 때문에 학습전이측정 평가라고도 불린다. Baldwin & Ford (1988: 이찬, 2013에서 재인용)는 교육훈련에서 습득한 지식, 기술 등을 현업에 적용하고 활용하는 것을 교육훈련의 전이라고 정의하였으며, 학습된 지식 및 기술이 직무상황에 적용되는 정도를 일반화(generalization)로, 지식 및 기술이 직무에 계속 사용되는 기간을 유지(maintenance)로 구분하였다. 또한 Holton(1996: 박미경 외, 2011 재인용)은 전이를 교육훈련 프로그램에 참여한 학습자들이 습득한 지식, 기술, 태도를 현업에 효과적으로 적용함으로써 유발된 행동의 변화 정도라고 정의하였다.

(2) 현업적용도 평가 모형

Noe와 Schmitt(1986: 박미경 외, 2011 재인용)는 학습자의 능력 외에도 학습자의 기대, 자기효능감, 태도 및 학습 동기 등 다양한 학습자의 개인특성들이 교육훈련 효과에 영향을 미침을 밝혀냈다. 동 모형에 따르면, 개인 수준의 기대와 자기 효능성, 직무 태도 등이 학습 동기에 영향을 미치고, 학습 동기는 다시 학습 결과 및 효과에 영향을 미친다. 이 과정에서 학습자의 조직 환경에 대한 인식이 학습 동기와 전이 동기에 영향을 미치고, 이러한 전이 동기가 학습의 직접적 결과와 함께 전이에 영향을 미치는 것이다.

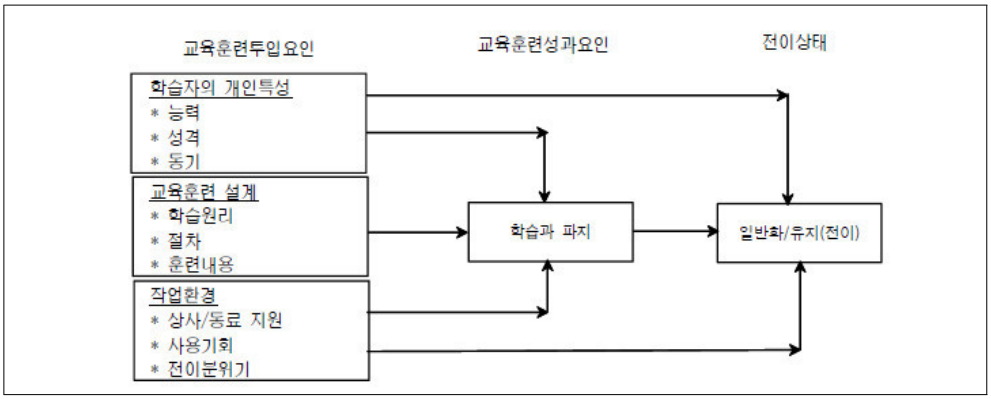
[그림2-4] Noe 와 Schmitt의 전이모형 (1986)



출처: Noe & Schmitt (1986: KM Plust Consulting, 2012 재인용)

발드윈과 포드(Baldwin & Ford) (1988: 박미경 외, 2011 재인용)는 전이과정을 훈련 투입(training input)변인, 훈련 성과(training output), 그리고 전이 상태(transfer condition)로 세분화하여 분석한다. 훈련 투입으로는 학습자 특성, 훈련 설계, 작업 환경을 주요 요인으로 본다. 여기서 학습자 특성은 능력, 기술, 성격 요인 및 동기 수준으로 구성되고, 훈련 설계는 학습 원리, 절차, 훈련 내용을 포함하며, 작업 환경은 상사 지원이나 조직 풍토를 포함한다. 이러한 투입 요소는 전이에 직접적으로 영향을 끼치는 동시에 훈련 성과에 영향을 미침으로써 전이로의 간접적 영향 또한 갖게 된다.

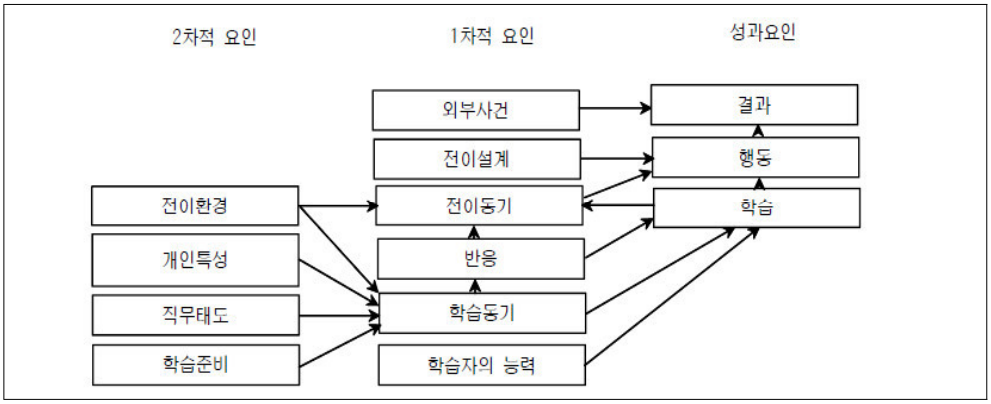
[그림2-5] 발드윈과 포드(Baldwin & Ford) (1988)의 전이과정 모형



출처: Baldwin, T. T. & Ford, J. K (1988: 이찬, 2013 재인용)

홀튼(Holton) (1995: 이찬, 2013 재인용)이 제시한 통합적인 평가모형은 교육훈련 과정에서의 학습(learning), 과정 참가자의 업무 수행 과정에서 변화된 행동 (behavior), 교육과정으로 인한 이윤 증가, 이직률 감소, 결근율 감소, 사기 증가와 같은 결과(results) 세 가지를 교육훈련 과정의 성과로 제시하였다. 이러한 성과에 영향을 미치는 1차적 요소를 교육훈련 참가자의 능력, 학습 동기, 과정에 대한 반응, 학습 결과에 대한 전이 동기, 전이 설계(transfer design), 그리고 외부 사건(external events)으로 구분하였다. 또한 이와 같은 1차적 요소들에 영향을 미치는 2차적 요소로 직무전이의 환경(transfer climate), 개인의 특성, 직무 태도, 학습 준비도 등을 제시하였다.

[그림2-6] 홀튼(Holton) (1995)의 학습전이 통합모형



출처: Holton & Elwood (1995: 이찬, 2013 재인용)

이와 같이 현업적용도에 영향을 미치는 요인은 다양하며, 아래 표 〈2-5〉에서 정리된 것과 같이 프로그램 참여자, 프로그램 설계 및 실행, 프로그램 내용, 학습한 내용을 적용하는데 요구되는 변화, 조직적 상황 5개 요인들이 주로 작용한다.

[표2-7] 학습전이 이론별 학습전이 요인 분석 결과

구분	내용	관련 모형		
		Noe (1986)	Baldwin & Ford (1988)	Holton (1995)
교육훈련 프로그램 참여자	▪ 개인적 경험, 다양한 배경, 학습에 대한 동기수준, 태도 및 가치관의 차이 등이 교육훈련 프로그램에 반영됨.	●	●	●
교육훈련 프로그램 설계 및 실행	▪ 현업적용도(학습전이)를 위해 교육훈련프로그램을 설계하고 수행하는 과정의 한 부분으로써 교육훈련 프로그램 전략 및 기법들을 포함시킬 수 있음	●	●	●
교육훈련 프로그램 내용	▪ 교육훈련 프로그램 활동을 통해 습득할 수 있는 지식, 기술, 태도 및 신념이 교육훈련 프로그램 내용을 구성함	-	●	●
학습한 내용을 적용하는데 요구되는 변화	▪ 교육훈련 프로그램에서 학습한 내용을 적용하기 위해서는 학습을 적용하는 사람, 직무(전문적 활동), 조직, 공동체 및 사회 등에서 변화를 고려하여야 함	-	-	●
조직적 상황	▪ 조직적 상황은 구조적 요인들, 정치적 풍토, 조직의 문화적 환경으로 구성되며 이는 현업적용도(학습전이)를 지원할 수도, 방해할 수도 있음	◐	●	●

출처: 케이엠플러스컨설팅 (2012)

4. 소결

1) 교육과정 평가모형에 입각한 성과관리

KOICA는 기술협력의 시대적 흐름에 따라 기술전수에 초점을 둔 1세대와 2세대 기술협력에서 3세대 기술협력인 포괄적 역량개발로 나아가기 위해 다양한 노력을 하고 있다. 그러나 초청연수사업은 여전히 KOICA 기술협력의 핵심 사업 형태로서 급격한 역량개발로의 전환이 이루어진다기보다는 단계적이고 지속적인 변화를 모색해 나갈 것으로 보인다. 따라서 현재 그리고 가까운 미래의 연수사업 중심의 기술협력에 대한 성과관리를 위해서는 포괄적인 접근을 시도하는 역량개발 성과관리 모형 보다는 교육훈련 성과에 초점을 맞추고 있는 교육훈련 평가 모형이 적합할 것으로 판단하였다.

2) 커크패트릭 4단계 모형을 활용한 이론적 틀 구축

교육훈련 평가모형은 활용목적에 따라 크게는 과정 지향적 평가 모형과 결과 지향적 평가 모형으로 나눌 수 있고, 각각의 모형 접근법 내에서도 다양한 이론적 모형들이 파생되어 존재한다. 동 연구의 배경에서 확인할 수 있듯이, 현재 KOICA 연수사업은 운영중심의 관리를 넘어 성과 중심 관리가 요구되고 있는바, 교육훈련 평가 모형 중 결과 지향적 평가 모형이 이에 부합한다고 할 수 있다. 특히 결과 지향적 평가 모형 중에서 다른 모형들의 이론적 기반이 된 커크패트릭 4단계 모형, 즉 반응–학습–행동–결과로 이어지는 성과모형이 KOICA 연수사업의 이론적 틀로써 적합할 것이다.

3) 3단계 행동(현업적용) 중심의 성과지표 수립

동 연구의 목적은 KOICA 연수사업 성과모형을 수립하고 이에 적합한 성과관리체계를 위한 제언을 하고 KOICA 연수사업 체계 내에서 활용가능한 상위성과(Outcome) 및 이를 측정할 수 있는 지표 도출에 기여하는 것이다. 본 연구의 국제개발협력 성과 개념 정의[5]와 변화이론 성과모형[6]을 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형에 적용해 보았을 때, 연수과정 직후 확인되는 연수사업의 산출물인 반응과 학습의 파급효과라고 할 수 있는 3단계 행동, 즉 교육내용의 현업적용이 이러한 상위성과(Outcome)라고 할 수 있으며, 따라서 동 연구에서도 KOICA 연수과정 이후 나타날 수 있는 개인의 행동변화, 즉 현업적용에 초점을 맞추어 연구를 진행하는 것이 적절할 것으로 보았다.

---

5) [표1-1] 성과(Result) 관련 주요 개념 및 정의 참조
6) [Box1-3] 변화이론 참조

제 3 장

KOICA 연수사업의 현황과 평가체계

1. KOICA 연수사업 내용과 현황

1) KOICA 연수사업 개요 및 목적

KOICA는 기술협력을 “기술수준, 지식, 기술적 노하우 및 생산능력의 향상을 통한 인적자원(human resource) 개발을 위해 기획된 지원활동” 을 포괄하는 개념으로 정의하고 있다. 기술협력의 중요한 목표는 제도개발(institutional development)이며 제도개발의 필요조건은 인적자원 개발이라는 부분을 강조하고 있다. 또한 KOICA는 교육훈련, 전문가 파견, 정책 및 기술 자문, 연수, 조사 및 연구 준비를 위한 지원, 그리고 과학, 연구 및 기술개발을 위한 기여금이 모두 기술협력에 해당한다고 그 유형을 정의하고 있다.[7)]

KOICA의 대표적인 기술협력 사업으로서 연수 사업은 2010년부터 2013년 기준 전체 KOICA 집행액의 9%를 차지하고 있다. 이는 프로젝트(49.9%), 해외봉사단(16.4%)이어 세 번째로 규모가 큰 사업 형태이며, 기술협력 형태의 사업 중에서도 해외봉사단에 이어 두 번째로 큰 규모의 사업이라는 것을 인지하는 것이 중요하다. KOICA의 경우 연수과정 유형에 따라 일부 차이가 있으나, 포괄적으로 연수 사업을 아래의 세 가지 목표 하에 운영하고 있다.

첫째, 우리나라의 개발과정에서 축적한 경험과 기술을 개도국과 공유함으로써 개도국의 경제사회발전에 기여

둘째, 개도국 인적자원개발(HRD), 조직역량 강화 및 제도 구축을 지원함으로써 개도국 스스로 개발과제를 해결할 수 있는 역량 배양 지원

셋째, 개도국과의 인적 네트워크 형성 및 우호협력관계 증진

2014년 발간된 글로벌연수(CIAT)프로그램 길라잡이에 의하면, KOICA의 연수 사업의 목표는 위에 제시한 바와 같이 세 가지로 요약될 수 있으며, 그 세부 내용을 살펴보면 아래와 같다.

---

7) KOICA 홈페이지: www.koica.go.kr

(1) 개도국의 경제사회발전에 기여

한국은 1950년대 이후 한국전쟁으로 인한 어려움을 극복하고 단기간에 경제발전을 이룩한 경험을 보유하고 있다. 이러한 개발과정에서 축적한 경험과 기술을 개도국과 공유하여 개도국 경제사회발전에 기여한다는 것이 연수사업의 가장 최상위 목적이라고 할 수 있다. 이는 국제사회가 추구하는 역량개발의 목적과도 부합한다. 다만, 경제사회 발전에 대한 기여 여부는 장기적이고 포괄적인 접근이 필요한 바, 이에 대한 연수사업의 기여 정도를 확인하기에는 한계가 있다.

(2) 개발과제 해결을 위한 역량 배양 지원

개도국 인적자원개발, 조직역량 강화, 제도 구축 지원 등을 통한 개발 역량 강화 지원은 교육훈련 → 개인 행동변화(현업활용) → 조직역량 강화로 이어지는 인적자원개발(Human Resource Development, 이하 HRD) 성과모형과 일치한다. 다만, 연수과정이 공공분야를 대상으로 이루어지는 만큼 조직, 기관의 역량강화를 통해 제도의 구축 또는 개선을 목적으로 한다는 점에 KOICA 연수사업의 특징이 있다.

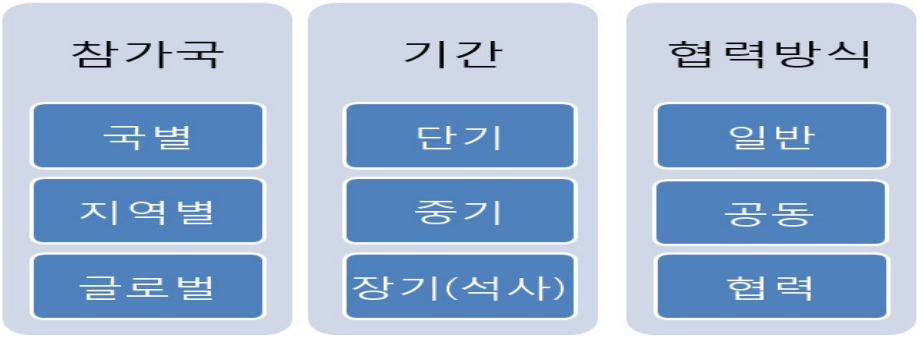
(3) 인적네트워크 형성 및 우호협력관계 증진

KOICA 연수사업은 대(對) 개도국 대상 기술협력 사업인 만큼, 인적자원개발 목적 외에 한국과 개도국 간의 인적 네트워크 형성과 우호협력관계 증진 또한 그 목적으로 하고 있다. 이는 다른 민간 및 국내 공공분야 연수과정에서는 확인하기 어려운 KOICA 연수사업만의 특징으로, 추후 KOICA 연수과정의 성과모형 수립 시 교육훈련의 목적과 함께 특수하게 고려되어야 할 것이다.

2) KOICA 연수과정 형태

KOICA는 연수사업 효과성 제고를 위해 참가국별, 기간별, 협력방식의 3가지 기준을 고려하여 연수과정의 형태를 아래와 같이 9가지로 분류하고 있다.

[그림3-1] 연수과정 형태 기준 및 분류



출처: KOICA 역량개발부 내부 전략문서(2013)

이상의 기준에 따라 분류된 9가지 연수과정 형태 중, 기간별로 구분된 단기, 중기 과정은 참가국별, 협력방식별 연수과정 형태에 반영되어 활용되고 있어 실제 통계상, 예산상으로 따로 분류하지 않고 있음을 확인 할 수 있다. 또한, 협력방식별 연수형태 중 KOICA 단독으로 운영하는 일반연수는 공동, 협력 연수를 제외한 모든 연수과정에 해당하므로, 유효한 연수형태로서 의미를 가지지 못한다. 따라서 실제 운영 중인 연수과정 형태는 국별연수, 지역별연수, 글로벌연수, 장기연수(석사과정), 협력연수, 공동연수 6개로 재구조화하여 정리 할 수 있다.

[표3-1] 각 연수과정 형태별 특징

형태	참여 국가 수	연수기간	특징
국별연수	1개국	단기, 중기	특정 수원국 국별중점전략(CPS) 및 정책 우선순위 고려, 해당국 수요와 현실을 반영한 맞춤형 연수
지역별연수	4~5개국	단기, 중기	지역별 공통 개발과제 해결을 위한 맞춤형 연수 (대륙별, 언어권별, 역공동체 회원국 등 대상)
글로벌연수	5개국 이상	단기, 중기	한국의 비교우위 및 대외전략 등을 기반으로 다수요를 반영한 다국가참여 연수
학위(석사)과정	5개국 이상	장기	석사과정 등 1년 이상이 소요되는 전문 과정
협력연수	5개국 이상	단기, 중기	KOICA가 여타 공여국 또는 제3국과 공동부담으로 실시하는 연수
공동연수	5개국 이상	단기, 중기	KOICA가 국제기구 또는 지역기구 등과 공동부담으로 실시하는 연수

출처: KOICA(2014) 참조 저자 재구성

한편, KOICA는 기존에 실시되던 일회성의 단년도 연수가 연수경비가 저렴하고 다양한 국가의 수요를 충족시키기에 적합하나 일관성과 효과성에는 한계가 있음을 인지하고 있으며, 다양한 선행 평가에서는 이에 관련된 제언들이 도출되었다. 이에 따라 KOICA는 최근 개인보다는 기관역량강화와 가시적인 성과를 확인하기 용이한 다년간 연수과정을 전략적으로 확대하고 있는 추세이다. 본 연구팀의 문헌조사와 연수 책임자, 기획자 및 실무자의 인터뷰 결과에 의하면 KOICA의 다년간 연수는 3년에 걸쳐 실시되며 소수의 특정기관을 대상으로 다양한 투입수단(초청, 현지, 현장연수)을 유기적으로 결합한 맞춤형 연수(KOICA, 2014)가 진행되고 있다. 현재는 국별연수에 초점을 맞춰 진행해 오고 있으나, 추후 타 연수형태로 확대 예정이다[8]. 타 연수과정 형태에 단년도 연수와 다년간 연수의 차이점의 주요 내용은 아래와 같다.

8) KOICA 연수사업 이해관계자 면담 / 전문가 간담회

[표3-2] 단년도 연수와 다년간 연수 비교

구분	단년도 연수	다년간 연수
연수목표	▪ 참가 연수생 개인의 역량강화	▪ 수원 '기관' 의 역량강화를 통한 지원효과의 영향력 및 지속성 제고
직·간접 기대효과	▪ 직접효과: 개인의 역량 강화 ▪ 간접효과: 수원기관 및 수원국의 개발역량 강화	▪ 직접효과: 수원기관의 역량강화 및 제도개선 ▪ 간접효과: 개인의 역량강화
투입수단	▪ 국내 초청연수(단년도, 일회성)	▪ 국내 초청연수를 기본으로 하되 현지연수, 현장사업 추진 지원 등 투입수단의 다양화
연수기간	▪ 국내 초청연수(3주-6주)	▪ 국내 초청연수 연수기간은 기존(3주-6주)과 동일 ▪ 국내 초청연수 왜 다년에 걸쳐 현지 워크숍, 시범사업 추진 지원 등 부대활동 실시
사업형성	▪ 연수기관이 제출한 연수제안서 심사 후 내용결정	▪ 현지조사를 통한 구체적 수요 발굴
장·단점	▪ 장점: 연수경비 저렴, 다양한 국가의 기본수요 충족 ▪ 단점: 사업성과 입증이 쉽지 않음	▪ 장점: 가시적 사업효과 기대 ▪ 단점: 사업수행을 위한 투입이 상대적으로 큼

출처: KOICA(2014) 참조 저자 재구성

동 연구에서는 실제 운영되고 있는 6개 연수과정의 형태(국별, 지역별, 글로벌, 공동, 협력, 장기(학위)연수)에 준하여 연수사업 성과점검 및 성과관리체계를 구축할 예정이다. 다만, 기존 KOICA 연수사업 이해관계자 면담과 연수과정 실시계획서 분석을 통해 다음과 같이 연수 형태를 일부 통합하고 조정하였다.

국별연수의 경우 연수과정의 연속성을 고려하여, 단년도 국별연수와 다년간 국별연수로 임의 분류하여 연구를 진행하였다.

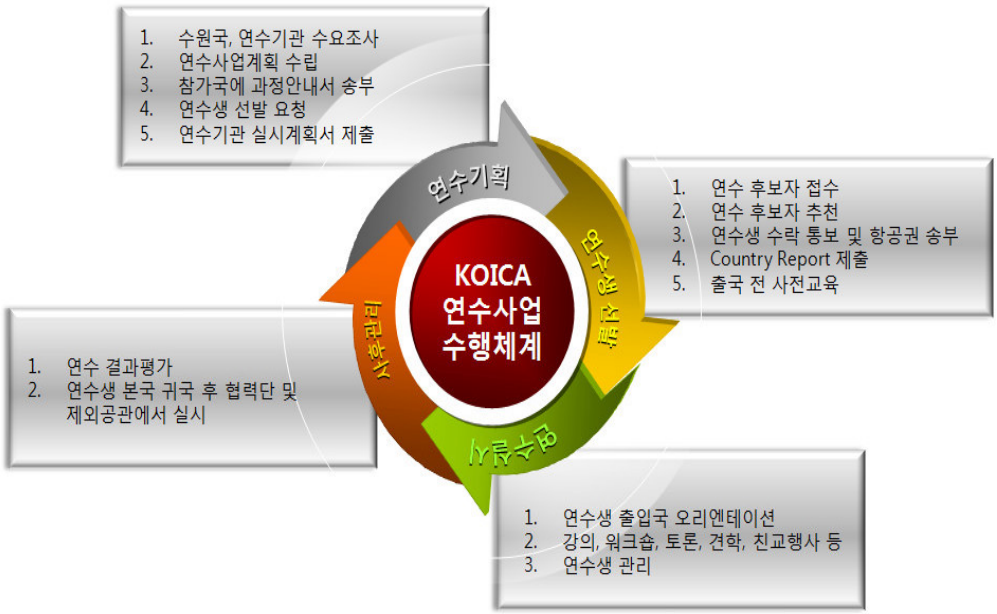
지역별 연수의 경우, 유사한 언어권, 문화권을 고려하여 4~5개 국가의 연수생을 대상으로 실시하고 있으나, 실제 지역별 연수의 연수과정 실시계획서를 분석해 본 결과, 다국가가 참여하는 글로벌 연수와 연수내용의 차이가 미비하여, 지역별 연수는 글로벌 연수에 포함하였다.

협력방식 기준에 따라 분류된 공동연수와 협력연수는 협력기관의 형태에 따라 다르게 분류된다. 공동연수는 타 공여기관 또는 제 3국이 공동 부담하는 형태의 연수과정이며, 협력연수는 국제기구 또는 지역기구가 공동 부담하는 연수과정이다. 이와 같이 협력기관 형태의 차이가 있음에도 불구하고, 실제 연수과정 기획 및 운용, 연수내용에 있어 공동연수와 협력연수의 차이는 미비한 것으로 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 공동연수와 협력연수를 구별하지 않고, 공동-협력 연수로 통합하여 연구를 진행하였다.

3) KOICA 연수사업 추진체계

KOICA 연수사업의 추진체계는 아래의 그림과 같이 1) 연수기획, 2) 연수생 선발 및 사전교육, 3) 연수실시 과정, 4) 사후관리 과정 4단계로 구분된다.

[그림3-2] 연수사업의 4단계 추진체계



(1) 연수 기획

[표3-3] 연수 기획 세부 업무 및 내용

세부 업무	시기	수행	내용
연수과정 수요조사	연수개시 4/5개월 전	KOICA, 수원기관, 연수기관	▪ 재외공관 및 KOICA 현지사무소를 통해 개도국, 국제기구 등을 대상으로 수요 파악 ▪ 국내 연수시설 기관의 과정 개설 가능 여부 및 역량조사
연수사업 계획 수립	연수개시 4/5개월 전	KOICA, 연수기관	▪ 과정 방향성 수립 ▪ 전년도 동일(유사) 과정 KOICA 평가결과 피드백 교환 ▪ 프로그램 자문 컨설턴트, 과정기획 회의, 사전조사 활용 연수과정 기획
참가국에 과정안내서 송부 및 연수생 선발 요청	연수개시 4개월 전	KOICA, 연수기관	▪ 해당 과정에 대한 각종 정보를 담은 안내서를 재외공관 및 수원국에 송부하여 연수생 선발 요청
연수기관 실시계획서 제출	연수개시 1개월 전	연수기관	▪ 연수목적, 세부 강의주제 및 강사, 강의내용, 유관기관 견학, 문화행사 등 제반 연수일정과 소요경비 기록

출처: KOICA(2014) 인용하여 저자 재구성

연수 기획 단계에서는 가장 먼저 연수과정의 수요조사를 실시한다. 개도국, 국제기구 등을 대상으로 연수사업의 수요를 파악한 후, 국내 연수사업 시행기관과 과정 개설 가능 여부를 협의한다. 이후 사업계획을 수립할 때에는 전년도 동일과정의 실시과정 결과 분석을 바탕으로 연수과정 세부 성과과제를 도출하고 성과측정을 위한 지표를 논의하여 과정의 방향성을 수립한다. 연수과정 내용의 전문성을 확보하기 위하여 동 과정에서 프로그램 자문 컨설턴트를 활용하고 과정기획 및 평가회의, 그리고 사전조사를 실시한다. 마지막으로, 참가국에 과정안내서를 송부한 후 연수생 선발을 요청하고, 연

수기관은 적어도 연수개시 1개월 전까지 과정의 필요성 및 기대효과, 목표를 제시한 연수과정 실시계획서를 제출하도록 한다.

(2) 연수생 선발

[표3-4] 연수생 선발 세부 업무 및 내용

세부 업무	시기	수행	내용
연수후보자 접수	과정개시 2/3개월 전	수원기관, 재외공관, KOICA	▪ 재외공관 또는 KOICA 현지사무소가 주재국 정부로부터 접수
연수후보자 추천	과정개시 40일 전	재외공관, KOICA	▪ 재외공관 또는 KOICA 현지사무소가 연수후보자 자격을 심사하여 과정개시 40일 전까지 KOICA에 추천
연수생 수락 통보 및 항공권 송부	과정개시 30일 전	KOICA	▪ KOICA에서 연수생 수락 여부는 과정개시 30일 전까지, 항공권은 20일전까지 재외공관 또는KOICA 현지사무소에 송부
출국 전 사전교육	과정개시 14일 전	재외공관, KOICA	▪ 재외공관 또는 KOICA 현지사무소가 참가 확정된 연수생을 대상으로 출국 전 사전교육 실시

출처: KOICA(2014) 인용하여 저자 재구성

연수생 선발 과정에서는 참가국의 재외공관 또는 KOICA의 현지사무소가 주재국 정부로부터 연수과정 후보자를 접수 받은 후, 후보자 자격을 심사하여 적합한 후보자를 KOICA에 추천한다. KOICA는 추천받은 후보자의 수락 여부를 참가국에 통보한 후 항공권을 송부한다. 이와 같이 참가 연수생이 확정되면 출국 전 사전교육을 실시하여 대상 연수생의 입출국을 관리한다.

(3) 연수실시 과정

[표3-5] 연수실시 세부 업무 내용

세부 업무	시기	수행	내용
연수생 오리엔테이션	연수과정 시작 전	KOICA	▪ 한국 및 한국 원조사업에 대한 소개, 기초 한국어 및 한국 문화 강의, 연수과정 및 한국에서의 생활과 관련한 실질적 정보 제공
교육실시 (강의, 워크숍, 토론, 견학, 친교행사)	-	연수기관	▪ KOICA 오리엔테이션 이후 연수생들이 연수기관에 인도되고 연수기관 주관으로 본 교육훈련 진행
연수생 관리	-	연수기관	▪ 식사조치, 여유시간 활용, 건강관리, 이탈자 문제 등

출처: KOICA(2014) 인용하여 저자 재구성

연수실시 과정에서는 본격적인 교육이 시작되기 이전에 오리엔테이션을 통하여 연수사업의 주요 내용 및 목적을 소개한다. 한국 및 한국 원조사업에 대하여 소개하고 한국에서 머무는 동안 필요한 기초 정보를 제공한다. 교육은 일반적으로 강의와 워크숍, 토론, 현장견학, 산업시찰, 친교행사 등으로 이루어진다. 강의는 지속적인 강사들에 대한 평가 및 피드백 반영으로 질적 개선을 도모하며, 일방적인 주입식 강의보다 토론을 통해 연수생들의 참여를 유도하고자 한다. 또한 강의 내용과 연계된 관련 기관이나 기업, 지역 방문과 같은 현장 견학을 통하여 실질적 교육효과를 제고한다.

참여 연수생들의 경우, 대부분 개도국 정부 관료이므로 한국에 대한 개도국 내 이미지 제고 및 한국과의 우호 협력관계 증진에 중요한 역할을 할 수 있도록 세심한 배려를 필요로 한다. 그러므로 구체적인 업무 실시 요령에 따라 과정 중 식사조치 및 여유시간 활용, 건강관리, 이탈자 문제 등을 관리한다.

(4) 사후관리 과정

[표3-6] 사후관리 세부 업무 내용

세부 업무	시기	수행	내용
연수 결과평과	연간 연수과정 종료 후	KOICA	▪ 각 연수과정을 통해 달성한 성과를 확인하고 익년도 연수사업 개선에 평가결과를 활용함으로써 연수사업 질적 수준 및 성과 제고
사후 지원활동	연수과정 종료 후	KOICA, 연수기관	▪ 귀국 연수생들이 연수를 통해 습득한 지식을 활용하여 현지에서 개인 및 조직의 발전에 기여할 수 있도록 지속적 지원

출처: KOICA(2014) 인용하여 저자 재구성

연수과정 종료 후 1개월 이내 연수과정 결과보고서를 작성하고 과정평가 보고를 실시하여 그 결과를 익년도 연수사업 개선에 활용한다. 연수생의 강의평가 및 연수과정 만족도 평가, 연수기관 및 KOICA의 모니터링, 연수기관 담당자와 KOICA 담당자 간 연수과정 종료평가 회의를 통하여 운영상 문제점, 개선점 등을 추적하고 성과를 확인한다. 이러한 상시 평가체계 구축을 통하여 환류의 효과성과 연수사업의 질적 수준 및 성과를 제고하고자 한다. 나아가 귀국 연수생들이 습득한 지식을 활용하여 현지에서 개인 및 조직의 발전에 기여할 수 있도록 현지 중심 활동을 지원하고 최신 자료를 제공하는 등 귀국 연수생들의 지속적 역량 개발을 지원한다.

4) KOICA 연수사업 현황 (2007-2014.6)

제 1장의 연구 배경과 제 2장의 기술협력 발전의 역사적 발전 과정에서도 상세히 다루었지만, 개도국의 정책입안자, 기술인력을 초청하여 한국의 경제발전 경험과 기술을 전수하는 연수사업은 한국의 대표적인 기술협력 사업이라고 할 수 있다. 우리나라 최초의 연수사업은 1963년 미국국제개발청(US Agency for International Development: USAID)의 자금지원을 통해 수탁교육 형태로 시작되었으며, 1965년 이후부터 자체 예산으로 운영되었다.

특히, 우리나라의 해외 연수사업은 1991년 KOICA 설립 이후 양적으로 증가하여 현재는 전체 KOICA 사업형태 중 세 번째로 큰 비중을 차지하고 있다. 구체적으로 KOICA가 설립된 1991년부터 2013년까지 개도국 초청연수사업에 약 3천 3백억 원이 투입되어 3,396개의 과정이 운영되었으며 약 5만 3천 991명이 KOICA 연수사업을 거쳐 갔다. 본 연구에서는 2007년부터 2013년까지 연수사업 총괄현황 및 연수형태별 현황을 분석하여 연수사업의 양적 증감추이를 살펴보았다.[9)]

(1) 연수사업 총괄현황

[표3-7] 연수사업 총괄현황표(2007-2013)

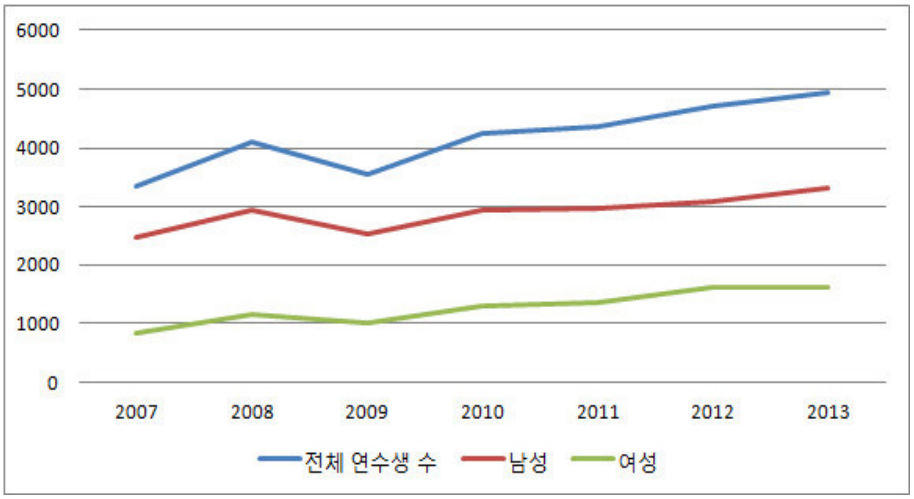
	과정수	연수생수	남성	여성	국가수	평균 연수기간	평균 연수기간 (석사 제외)	비용 총합 (백만원)	1인당 연수비용 (백만원)
2007	240	3340	2492	848	109	28.8	19.4	20,198	6.05
2008	290	4109	2940	1169	110	28.7	19.5	25,270	6.15
2009	244	3540	2535	1005	99	29.3	18.5	19,893	5.62
2010	263	4246	2944	1302	117	36.1	20.7	29,488	6.94
2011	278	4359	2988	1371	116	43.1	21.2	31,717	7.28
2012	293	4699	3083	1616	110	40.6	19.8	35,349	7.52
2013	306	4932	3314	1618	113	42.1	20.9	35,134	7.12

출처: KOICA 통계(2015)

9) 2007년부터 2013년까지 7년간의 연수사업 현황을 살펴보는 이유는 한국의 OECD/DAC 가입 이전과 이후의 연수과정 및 연수생 수, 연수기간, 연수비용 등 연수사업 관련 현황의 추이를 살펴보기 위한 것으로 제 4장의 성과평가의 평가범위와는 차이가 있음.

2007년부터 2013년까지의 연수과정 수와 연수생 수를 살펴보면, 2009년을 제외하고는 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있다. 특히 2010년을 기점으로 연수과정과 연수생 수가 두드러지게 증가하여, 2010년부터 2013년까지 4년간 평균 4천 559명의 연수생이 초청되었으며, 최근 2013년에는 306개 과정에 113개국의 4천 932명의 연수생이 참여하였다. 연수생의 남녀 비율은 2007년 7.4 : 2.6에서 2013년 6.7 : 3.3 으로 남성 비율이 여성 비율보다 평균 2.5배 많으며 여성의 비율은 꾸준히 증가해 왔다.

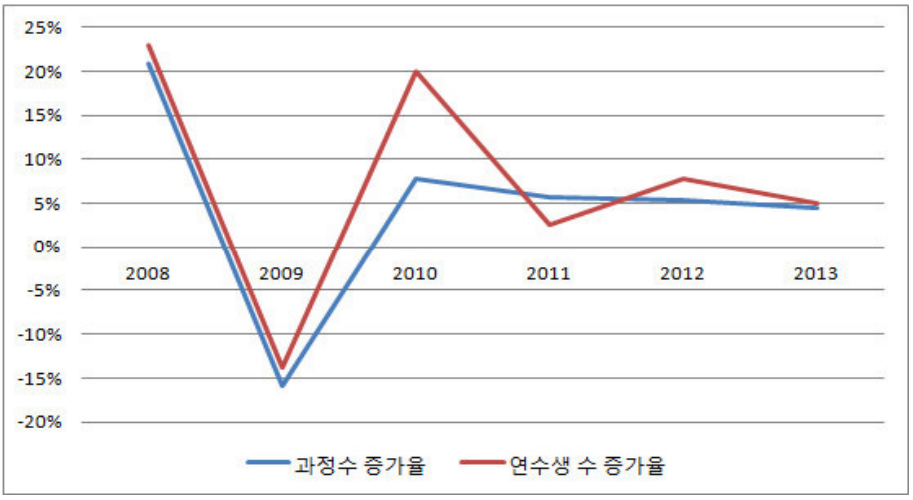
[그림3-3] 연수생 수 증가 추이(2007-2013)



출처: KOICA 통계(2015)

연수과정과 연수생의 절대적인 수치는 2010년 이후 꾸준히 증가해 왔으나, 증가율 측면에서 연수과정과 연수생의 증가율은 2010년을 기점으로 감소 추이를 보여 왔다. 현재의 감소 추세를 감안하였을 때, 향후 연수과정 수와 연수생 수는 현재 수준에서 약한 증가 추세를 보이거나 유지될 것으로 판단된다.

[그림3-4] 연수과정 및 연수생 증가율 추이(2007-2013)

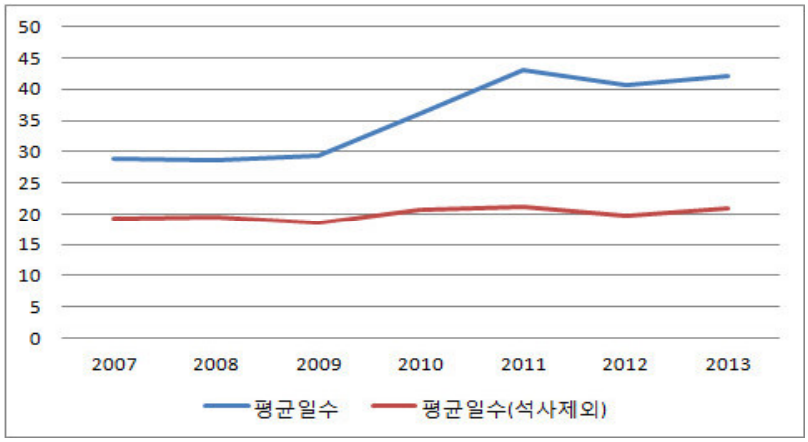


출처: KOICA 통계(2015)

2007년부터 2013년까지 평균 연수기간은 약 35.5일로 2007년 28.8일에서 2013년 42.1일로 약 46%가량 증가하였다. 다만, 이러한 증가추세는 1년 이상 장기간 실시되는 석사학위과정의 수와 연수생 수가 증가하면서 전체 평균 연수기간이 늘어난 것으로, 다음의 그래프와 같이 실제 석사과정을 제외하면 과정별 평균 연수기간은 20일대에서 유지되고 있음을 확인할 수 있다.[10)]

10) 평균 연수기간이 급격히 증가하는 2010년부터 2013년까지 석사과정의 수는 10개에서 15개로 늘어났고 석사과정에 참여한 연수생 수도 2010년 220명에서 301명으로 36%가량 증가하였다.

[그림3-5] 평균 연수기간(2007-2013)

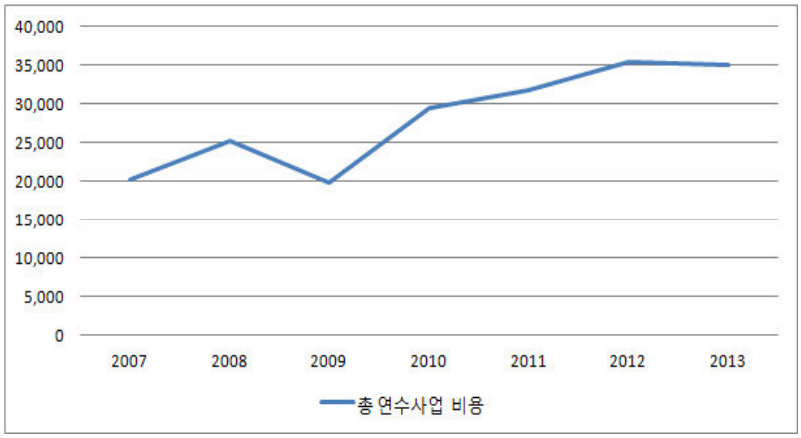


출처: KOICA 통계(2015)

2010년 이후 연수과정 수와 연수생 수가 증가함에 따라 총 연수사업 비용도 꾸준한 증가추세를 보였다. 2007년 약 200억 원 규모였던 총 연수사업 비용은 2013년 약 350억 원으로 약 74% 증가하였다. 2012년까지 꾸준히 증가하던 총 연수사업 비용은 2013년부터 비슷하게 유지되었으며, 증가율은 2010년에 정점에 도달한 이후 감소 추세를 보였다. 이러한 추세를 보았을 때 향후 연수과정의 총 비용은 약한 감소세를 보이거나 유지될 것으로 보인다.

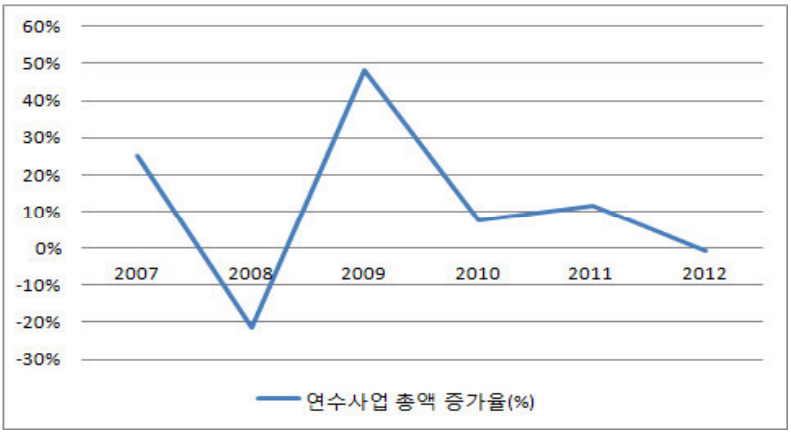
[그림3-6] 총 연수사업 비용 증가 추이(2007-2013)

(단위: 백만원)



출처: KOICA 통계(2015)

[그림3-7] 총 연수사업 비용 증가율 추이

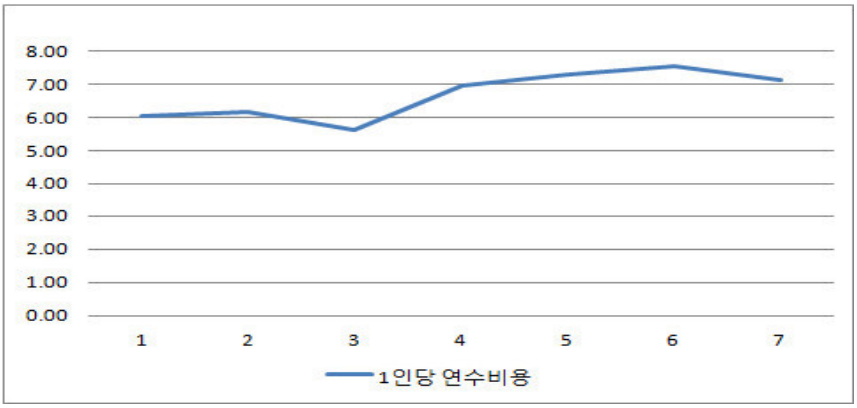


출처: KOICA 통계(2015)

1인당 연수비용은 2013년 약 710만원으로 2007년 대비 약 18%가량 증가하였다. 2010년부터 2013년까지 연수과정 및 연수생 수 증가에 비해 총 연수사업 비용 증가는 둔화되어 1인당 연수사업 비용 증가율 또한 2010년 이후부터 줄어들었고, 2013년에는 2012년 대비 약 5%가량 1인당 연수사업 비용이 감소하였다.

[그림3-8] 1인당 연수비용 추이(2007-2013)

(단위: 백만원)



출처: KOICA 통계(2015)

(2) 연수과정 형태별 현황

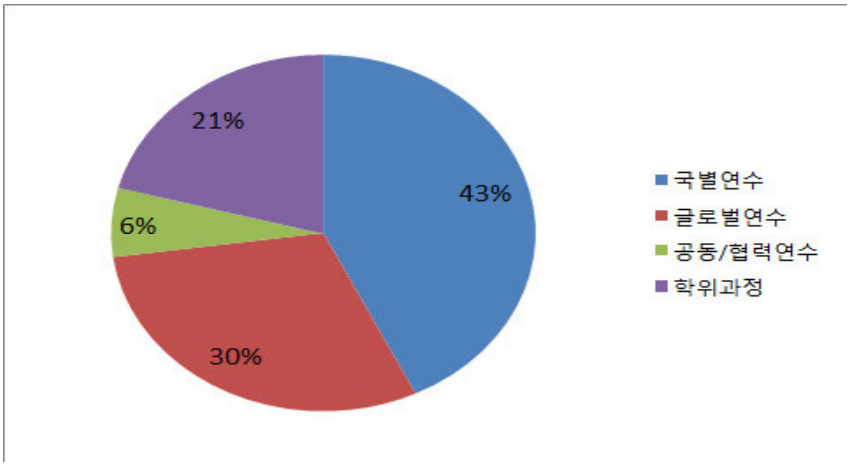
[표3-8] 2007-2013 연수사업 형태별 평균 현황

연수사업 형태	과정수	인원수	전체비용 (백만원)	비중 (전체비용 대비)
국별연수	149	2,171	12,062	43%
글로벌연수	90	1,390	8,437	30%
공동/협력연수	22	352	1,775	6%
장기석사과정	10	217	5,875	21%
합계평균	273	4,173	28,148	100%

출처: KOICA 통계(2015)

2007년부터 2013년까지의 각 연수사업 형태별 평균 비용을 살펴보면, 연수사업 전체비용 대비 국별연수 사업이 43%로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 뒤를 이어 글로벌연수가 30%, 학위과정이 21%, 공동/협력연수가 6%의 비중을 차지한다.

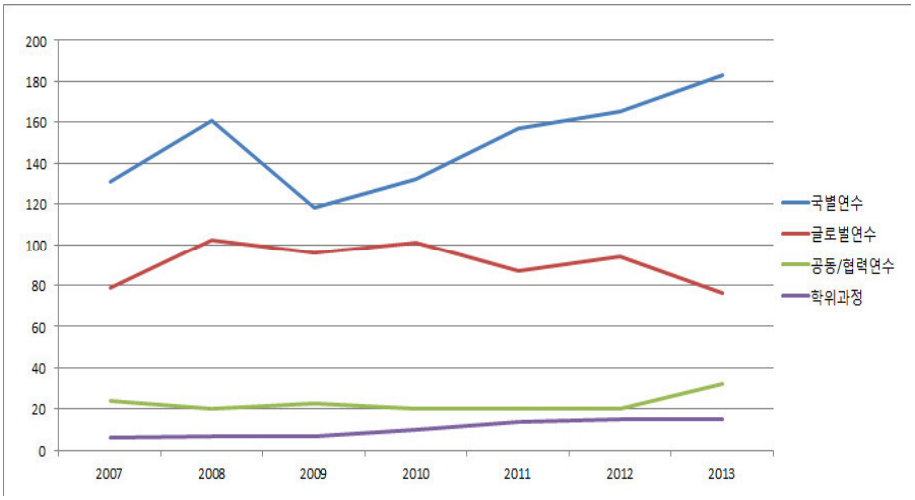
[그림3-9] 전체비용 대비 연수사업 형태별 비용 비중



출처: KOICA 통계(2015)

국별연수의 경우 2009년에 전년도 대비 과정수가 급격하게 감소하였다가 그 이후로 꾸준한 증가 추세를 보이고 있다. 글로벌연수의 과정 수는 증감을 반복하여 비슷하게 유지되었으나, 2012년 이후 감소 추세를 보이고 있다. 공동/협력연수와 학위과정의 과정 수는 대체로 큰 변화를 보이지 않았지만, 공동/협력연수의 경우 2012년 이후, 학위과정의 경우 2010년 이후 약간의 증가를 보이고 있다.

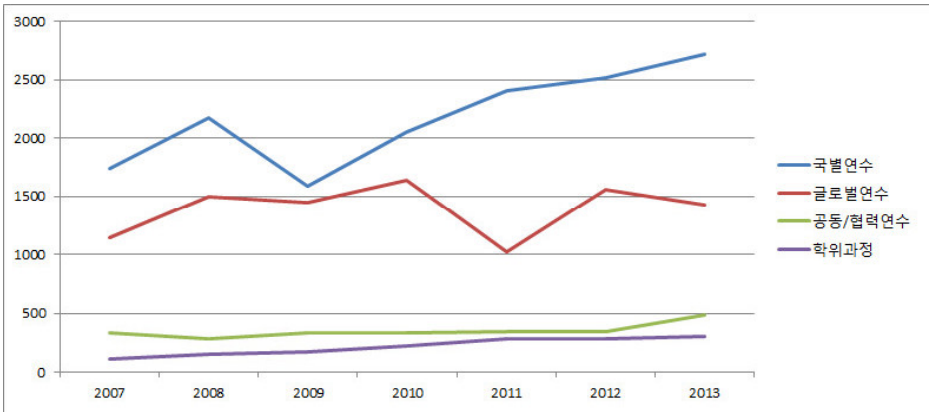
[그림3-10] 형태별 과정 수 증감 추이(2007-2013년)



출처: KOICA 통계(2015)

국별연수는 과정 수와 마찬가지로 인원수도 2009년에 급격하게 감소했다가 그 이후로 꾸준히 증가하고 있다. 글로벌연수의 인원수는 2007년에서 2013년 사이에 매년 증감을 반복하였으나 비슷한 수준을 유지하고 있다. 공동/협력연수와 학위과정의 경우 위에서 확인한 과정수의 증감 추이와 같은 형태를 보인다.

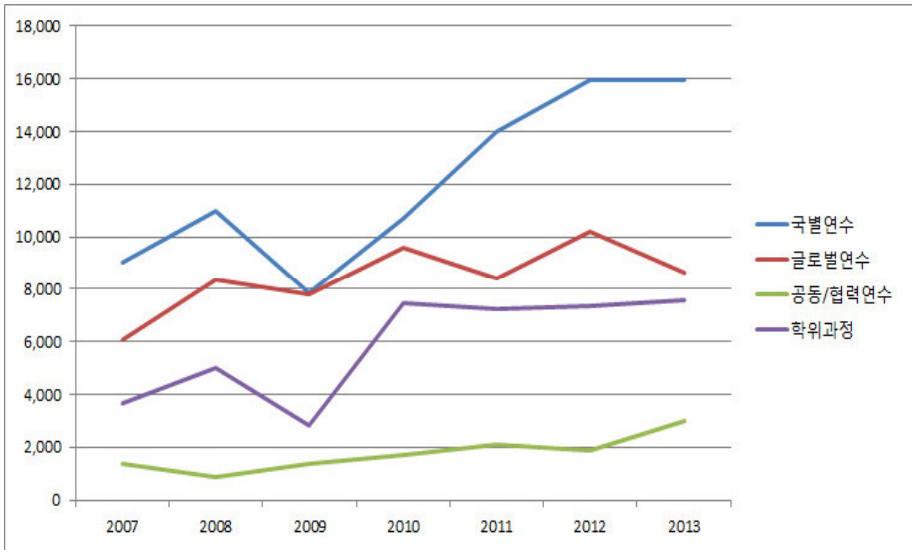
[그림3-11] 형태별 인원수 증감 추이(2007-2013년)



출처: KOICA 통계(2015)

전체비용 역시 국별연수가 2009년 이후 급격하게 증가하였으며, 2012년부터 비슷한 수준으로 유지되고 있다. 글로벌연수와 공동/협력연수는 과정 수와 연수생 수의 증감추이와 비슷한 경향을 보였다. 학위과정의 경우 1년 이상의 장기연수과정으로 과정 수 및 연수생 수 대비 많은 비용이 투입되고 있음을 확인할 수 있다.

[그림3-12] 형태별 전체 비용 증감 추이(2007-2013년)



출처: KOICA 통계(2015)

2. KOICA 연수사업 평가체계

1) 연수사업 평가 체계 현황

앞서 KOICA 연수사업 평가체계는 연수 직후 실시되는 만족도 조사와 연간 연수사업 과정 종료 후 실시되는 연차평가를 통해 개별 연수과정 및 전체 연수사업 성과를 확인하고 있다. KOICA 연수사업 평가체계를 전체 KOICA 연수사업 추진체계와 연계하여 재구조화하면 아래의 표와 같다.

[표3-9] KOICA 연수사업 평가체계

연수 수행체계	실시계획서	연수실시	사후관리
시기	연수 1개월 전	연수종료 전	연간 연수과정 종료 후
수행	연수기관	연수기관	KOICA
내용	평가 계획 수립	과정평가 실시	과정 연차평가
평가영역	-	학습성취도 연수만족도 Action Plan 수립률	기관역량 프로그램 사후관리 및 홍보 성과

출처: KOICA(2014) 인용 저자 재구성

(1) 평가 계획 수립(실시계획서)

연수기관은 연수 실시 1개월 전 연수목적, 강의주제, 강의내용 등 연수 실시계획에 대한 구체적인 계획을 실시계획서를 통해 제출하도록 되어있다. 해당 실시계획서에는 사업 목표와 함께 이를 측정하기 위한 성과지표 및 평가계획도 제시하도록 하고 있다.

실시계획서의 평가체계는 주로 사업 모니터링, 평가, 결과보고계획으로 구성되어져 있다. 사업모니터링의 경우 과정 당 2~3회 KOICA 담당자 또는 코디네이터가 참여하여 모니터링을 실시하도록 하고 있다. 이에 따라 개별 연수기관은 담당자 또는

코디네이터를 연수과정에 참여시켜 강의 및 부대활동에 대한 모니터링 실시계획을 제시하고 있다.

평가 계획은 구체적으로 제시되어 있지 않고 자체적으로 평가를 실시하도록 하고 있다. 실제 실행계획서의 평가계획 부분을 살펴보면 대부분의 연수기관이 운영평가와 성과평가 계획으로 구분하여 제시하고 있는데, 운영평가의 경우 연수내용, 운영상황, 연수생 참여도와 같이 연수 전반의 운영 상태에 대한 점검계획이며, 성과평가는 연수 종료 전 만족도 설문조사 연수성취도, Action Plan 수립률 등을 통한 평가 수행 계획을 주로 제시하고 있다.

이상의 사업 모니터링 결과, 운영 및 성과평가 결과는 연수 종료 후 1개월 내 해당 연수기관이 종합하여 결과보고서 형태로 제출하고 있다.

(2) 과정평가

과정평가는 연수 실시계획서에 제시된 평가계획 및 지표에 따라 연수과정 종료 전 연수기관이 실시하도록 되어있다.

과정평가의 경우, 대부분의 연수과정이 학습성취도, 연수만족도, Action Plan 수립률 지표로 구성되어 있다. 일부 연수과정의 경우 연수내용에 따라 학습성취도를 제외하는 경우도 일부 있으나, 연수만족도와 Action Plan 수립률(석사과정은 논문 작성률)은 필수적으로 포함되어 있다.

학습성취도는 평가의 경우, 대부분의 연수기관이 자체적으로 설문지를 만들어 자체평가(Self-Assessment) 형태로 평가를 실시하고 있었다. 설문조사 영역은 연수기관에 따라 내용이 상이하나, 주로 강의(강의내용), 강사, 연수효과 및 성취도, 연수과정 평가 등으로 구성되어 있었다.

일부 연수기관의 경우, 이론 및 현장실습의 성취도를 평가하는 방식으로 학습성취도 평가를 실시하고 있었으나, 구체적인 평가 방법과 평가 양식은 결과보고서를 통해 확인할 수 없었다.

[표3-10] 연수기관 자체 연수성취도 평가 항목 (연수기관 예시)

평가 영역	세부 평가 내용
강의	강의 주제 및 내용 효과성
	강의 내용의 효율성
	강의 내용의 적합성
강사	강사의 적격성
	강의 내용의 우수성
	강사와 연수생 간의 의사소통 및 이해 정도
	연수대상국 및 연수생의 욕구 반영도
연수효과 및 성취도	전자정부·정보정책 개념 이해 성취도
	연수국 전자정부·정보정책 현황 이해 및 분석, 방향 설정 효과
	전자정부·정보정책 구축·실행·추진의 전반적인 과정의 현업적용도 가능성
연수과정 평가	전반적인 만족도
	코디네이터 및 연수진행 인력 역량
	전반적인 평가

출처: KOICA(2014) 인용 저자재구성

연수만족도 평가의 경우, KOICA 설문조사 양식에 따라 모든 연수과정에서 해당 연수기관에 의해 일괄적으로 실시되고 있다. 단기, 중기 과정으로 이루어진 국별, 글로벌, 공동/협력 연수와 장기과정인 학위 과정의 연수만족도 평가 항목 간 일부 차이가 있었으나, 내용면에서는 차이가 없었고 학위과정이 다른 형태에 비해 간소화된 만족도 조사를 실시하고 있었다. 연수만족도 평가 주요 항목 및 지표는 다음과 같다.

[표3-11] 연수만족도 평가 영역 및 세부 내용

평가 영역	세부 평가 내용
수행과정	CI 만족도
	과정 준비 시 가이드라인 제공
	향후 업무수행에 도움이 될 것으로 기대
	전반적인 연수 수행과정 만족도
교육환경	연수기관 시설과 교육장비 적합성 여부
	숙박 시설 만족에 만족하였다.
	제공된 음식 만족에 만족하였다
	제공된 차량 만족에 만족하였다
	자국의 문화적 특성이 연수과정에 고려되었다
	전반적인 연수과정의 교육환경 만족도
내 용	제공된 교재는 연수 내용을 이해하는데 도움이 되었다
	연수과정은 연수 목적에 맞게 구성되었다
	연수주제가 자국의 사회적/경제적/기술적 수요와 관련 있다
	연수과정은 계획된 일정대로 진행되었다
	연수과정에 참여할 수 있는 충분한 기회를 가질 수 있었다
	외부활동(산업시찰, 문화체험)을 통해 한국 사회/문화를 더 잘 이해할 수 있었다.
	Action Plan을 통해 연수과정을 더 잘 이해할 수 있었다
	전반적인 연수과정의 내용 만족도
성과	연수과정은 목표를 달성하였다
	습득한 지식과 기술은 업무 수행 역량강화에 도움이 되었다
	연수과정의 참여는 인식변화에 영향을 주었다
	Action Plan 세션으로부터 얻은 결과는 업무 계획 수립에 도움이 되었다
	연수과정 참여를 통한 한국 이해도 제고
	전반적 연수과정의 성과 만족도

지속가능성	연수과정은 습득한 지식과 기술을 자국에서 활용할 수 있도록 구성되었다
	동창생들과의 관계 유지 및 정보공유를 위한 연수생 동창회 정보가 제공되었다
	연수과정을 동료에게 추천할 것이다
	연수과정은 향후 직무 계획 수립에 도움이 될 것이다
	전반적인 연수과정의 지속 가능성 만족도

출처: KOICA(2013) 인용하여 저자 재구성

전체 연수과정 만족도 조사와 함께 연수과정 내 개별 강의에 대한 만족도 평가도 함께 이루어지고 있다. 강의 만족도 조사의 주요 평가 항목은 연수 목표와의 연관성, 강사 전문성, 강사 영어구사력, 참여도 제고, 강의시간 적절성 등이다.

연수성취도 및 연수생 만족도 조사 평가항목을 통해 확인할 수 있듯이, 연수과정 성과평가 보다는 운영차원의 만족도 조사 중심으로 평가가 실시되고 있으며, 해당 운영평가 이외에 귀국 연수생들에 대한 평가는 현재 이루어지고 있지 않다.

(3) 연차평가

실제 연수기관이 일괄적으로 실시하는 과정평가의 연수성취도 조사 및 연수만족도 조사는 변별력이 부족할 뿐만 아니라 이를 통해 각 개별과정의 운영상의 강점과 약점, 성과를 구체적으로 확인하기 어렵다. 따라서 KOICA는 연수사업 담당자를 통해 연수생의 자가평가 결과뿐만 아니라 다양한 근거자료를 활용하여 각각연수과정에 대한 연차평가를 연간 연수과정 종료 후 실시하고 있다.

KOICA가 실시하는 연차평가의 목적은 1) 각 연수과정을 통해 달성한 성과를 확인하고 익년도 연수사업 개선에 평가결과를 활용함으로써 연수사업의 질적 수준 및 성과를 제고하기 위한 것이며 2) 상시 평가체계 구축을 통한 평가결과 환류의 효과성을 제고하고 연수기관의 정보를 효율적으로 관리하기 위함이다(KOICA 2014).

특히, 연차평가는 연수성취도 및 연수만족도 조사 결과뿐만 아니라, 연수기관에서 제출한 각종 계획서 및 보고서, 연수기관과의 협의과정 및 기획, 운영시의 의견, 모니터링 및 연수생 구두평가 시 연수생의 의견 등, 연수과정 전반의 근거자료를 활용하여 평가를 실시하고 있다. 연차평가의 평가영역 및 지표는 아래와 같다.

[표3-12] 연수사업 평가 영역 및 지표

평가영역	평가지표
기관역량	전문 강사 활용의 적절성
	KOICA와의 협조 체제
	자료제출의 적시성 및 충실성
	예산 수립 및 정산의 충실성
프로그램	연수과정 기획의 전문성 및 내용의 체계성
	연수방법의 적절성
	Action Plan 세션 운영의 충실성
	연수자료 제출의 적시성
	평가의 타당성
사후관리 및 홍보	사후관리의 효과성
	홍보내용의 적절성 및 실적
성과	연수성취도
	Action Plan 수립비율
	연수생 만족도
	강사 만족도

출처: KOICA(2013) 참고 저자 재구성

공동 협력연수의 경우 이상의 연수과정에 대한 평가 외에 연수기관이 아닌 KOICA와 파트너십을 맺고 공동으로 연수를 운영하여 협력기관에 대한 평가도 매년 실시하고 있다. 평가지표는 아래와 같다.

[표3-13] 공동협력 연수 협력기관 평가지표

평가지표
KOICA 전략분야 및 ODA 목적 부합성
역할분담 이행의 충실성
KOICA와의 협조체계
협력기관 연수 참여의 적극성
원조경험 및 해당 분야 전문성 보유
한국의 대외이미지 및 국제 위상 제고에 기여도

출처: KOICA(2014) 참고 저자 재구성

이상의 평가항목과 평가지표를 바탕으로 실시하는 연차평가 결과는 연수과정의 질 제고를 위해 익년도 연수과정 개선에 활용하고, 운영상으로 KOICA 연수기획과정 중 연수기관 공모 시 연차평가 점수를 활용하도록 하고 있다.

3) 연수사업 평가체계 한계

(1) 운영평가 중심 평가체계

현재 KOICA 연수사업의 평가체계는 연수과정 종료 전 연수기관이 수행하는 과정평가와 연간 연수과정 종료 후 KOICA 연수사업 담당자가 실시하는 연차평가로 이루어져 있다. 다만 이러한 평가체계는 연수과정 산출물 중심 또는 연수과정 및 기관 중심의 평가 즉, 운영평가에 초점이 맞춰져 있어, 실제 KOICA 연수사업의 상위성과를 명확히 조명하기는 어려운 실정이다.

연수기관이 실시하는 과정평가의 경우 연수성취도 조사, 연수생 만족도 조사(강의별 만족도 조사 포함), Action Plan 수립률(일반과정) 또는 논문 작성률(장기 학위과정)로 평가가 이루어지고 있다. 연수성취도 조사와 연수생 만족도조사는 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형에서 대입해보면 1단계 반응(연수만족도)과 2단계 학습(학습성취도)에 대한 평가로 교육훈련의 산출물(Output)단계의 평가라고 볼 수 있다.

하지만 연수성취도 조사의 경우, 연수생 만족도조사와 평가영역이 중복(강의, 강사, 전반적인 만족도 등)되는가 하면, 실제 성취도를 확인할 수 있는 '연수 효과 및 성취도' 평가영역 또한 교육효과의 다양한 영역을 포함한다고 보기 어렵다. 연수생 만족도 조사의 경우, 평가영역과 평가문항이 일치하지 않는 경우도 있고 만족도 조사를 통해 확인하기 어려운 평가문항도 있어, 평가결과를 활용하는데 어려움이 있는 것으로 보였다. 특히 두 조사 모두 변별력이 부족하여, 실제 평가결과가 환류로 이어지는데 한계가 있음을 확인할 수 있었다.

Action Plan 수립률 또는 논문 작성률의 경우, 상위성과를 측정하기 위한 지표로 설정되어 연수사업의 중요한 평가지표로 활용되고 있었다. 하지만, Action Plan 또는 논문의 질과 활용 가능성에 대한 객관적인 평가보다는 단순히 수립률 또는 작성율로만 평가하고 있어서 일반적인 교육훈련 성과의 현업적용 지표로서는 적합하지 않은 것으로 판단되었다.

과정평가와 별도로 연간 연수과정 종료 후 개별 연수과정에 대해 실시하는 연차평가의 경우, 과정평가에서 확인된 연수 성취도, 연수생 만족도, Action Plan 수립률 또는 논문 작성률을 연수사업의 성과로 설정한다. 그 외 연수과정 운영에 필요한 기관 역량, 프로그램 적절성, 사후관리 및 홍보 등에 대한 평가로, 성과평가라기 보다는 과정 또는 운영평가라고 볼 수 있다.

이상의 KOICA 연수사업 평가체계 내에서 나타나는 핵심적인 한계는 평가가 단기적인 성과에 초점이 맞춰져 있고, 실제 연수사업을 통해 나타날 수 있는 중장기 효과에 대한 평가체계가 부재하다는 것이다. KOICA 연수사업 관계자들은 초청연수에 참여한 연수생들의 대부분은 수원국 정부 공무원으로서 수원국 개발환경 조성을 위한 핵심인

력들일 뿐만 아니라, 외교적으로도 한국의 중요한 인적 네트워크라는 점을 인지하고 있었다. 그럼에도 불구하고 연수생들의 귀국 후 성과에 대한 지속적인 모니터링 및 평가가 이루어지지 못하고 있다는 점은 KOICA 연수사업 평가체계의 중요한 개선사항이라고 할 수 있다.

(2) 연수사업의 중장기 성과모형의 부재

이상의 운영중심 평가체계가 가진 한계의 연장선상에서 두 번째 KOICA 연수사업 평가체계의 한계는 연수사업 성과에 대한 중장기 성과모형의 부재이다. 동 연구를 통해 면담이 이루어진 KOICA 및 연수기관의 담당자들 중 이론적으로 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형을 모르는 사람은 있었으나, 대다수의 이해관계자들은 연수생들이 연수사업을 통해 학습한 내용을 현업에 적용하고, 더 나아가서는 조직의 역량강화 및 제도개선에 기여하는 결과로 나타날 것이라고 기대하고 있었다. 이러한 연수사업의 중장기 성과에 대한 인식에도 불구하고, 연수사업 중장기 성과모형이 부재한 이유는 아래의 두 가지 원인에서 찾을 수 있다.

첫 번째, 연수사업 성과에 대한 인식의 차이 때문이다. 앞서 기술하였듯이 많은 KOICA 및 연수기관 이해관계자, 특히 실무자들을 중심으로 연수사업 성과에 대한 인식과 기대가 높은 것은 사실이었으나, 또 한편으로는 연수사업의 교육훈련 또는 인적자원개발로서의 성과보다, KOICA 연수사업이 한국-수원국 간 우호증진에 중요한 역할을 할 것으로 기대하는 외교적 목적에 초점을 둔 인식도 다수 확인할 수 있었다. 특히, 연수생 선발 등에서 중요한 역할을 하는 재외공관이나 KOICA 현지사무소 그리고 많은 연수기관에서도, 이러한 외교적 목적이 연수생의 현업적용을 통한 개발효과만큼 중요하다고 생각하고 있었다. 이러한 연수사업 성과 인식의 차이는 다수 이해관계자 공동의 합의에 기반을 두어야 하는 중장기 성과모형 수립을 가로막는 역할을 한다고 볼 수 있다.

두 번째, 연수사업 성과관리에 필요한 재원 및 인력 부족 때문이다. 오늘날 KOICA를 통해 실시되는 연수과정의 수는 매년 약 300개 가까이 되고, 여기에 참여하는 연수생 또한 약 5,000여명 가량으로 물리적 규모가 큰 교육훈련이라고 할 수

있다. 그럼에도 불구하고, 이를 기획하고 운영하는 KOICA 담당자들의 수는 부족한 편으로, 매년 KOICA 연수사업 담당자 1인당 약 30여개의 교육과정을 운영한다고 볼 수 있다. 특히, KOICA 연수사업의 대상이 수원국 공무원이라는 점에서 많은 행정지원이 필요한 상황이며 운영만으로도 인력이 부족한 형편이어서 중장기 성과모형을 구성하고 성과관리체계를 구축하여 모니터링 및 평가를 하는데 있어 투입인력에 한계가 있는 상황이다.

(3) 데이터 축적· 분석 및 체계적 환류체계의 한계

현행 KOICA 연수사업 평가체계에서는 KOICA 연수과정 종료 전 실시되는 과정평가(연수성취도, 연수생 만족도, Action Plan 수립률 또는 논문 작성률)와 연간 연수과정 종료 후 실시되는 연차평가 결과는 익년 연수기획 시 활용되도록 하고 있다(KOICA, 2014). 하지만 실제 KOICA 연수사업 이해관계자들과의 면담 결과, 평가결과를 연수기획 시 참고자료로 활용하고는 있으나 이에 대한 구체적인 환류체계를 가지고 있지 않아, 느슨한 형태의 환류과정만 확인할 수 있었다.

또한, 환류체계를 통해 연수사업의 기획 및 운영과정에서 활용할 수 있으나, KOICA 연수사업의 통합적인 성과모형 및 지표가 부재한 상황에서 귀국 연수생들을 대상으로 체계적인 성과 데이터 수집 및 축적이 이루어지지 않고 있었다. 특히, 데이터 축적과 분석에 있어 언제 누가 어떻게 수집해야 하는지에 대한 구체적인 체계가 없어 연수생을 대상으로 성공사례 수기 모집, 성공사례 연수기관의 성과 공유 세미나 등을 통한 비정규적 성과확인 및 공유만 이루어지고 있었다.

이러한 성과 데이터 수집, 축적, 분석 체계의 부재는, 실제 연수사업의 성과가 어떻게 발생하고 그 원인이 무엇인지 파악하여, 다음 연수기획 시 활용할 수 있는 체계적인 환류체계 부재로 이어지는 한계를 가지고 있었다.

3. 소결

1) 연수사업의 기대효과, 목적, 목표의 재구조화

KOICA 연수사업의 문서화된 목적은 1) 개도국 사회경제발전에 기여, 2) 조직역량강화 및 제도구축을 통한 개발과제 해결역량 배양, 3) 인적 네트워크 형성 및 우호협력관계 증진이다. 본 연구진은 성과모형 구축을 위해서 이상의 목적을 단계별로 재구조화하여, 실제 확인이 불가능한 '개도국 사회경제발전 기여' 를 기대효과로 설정하고, '조직역량강화 및 제도 구축을 통한 개발과제 해결 역량 배양' 과 '인적네트워크 및 우호협력관계 증진' 을 중장기 목적(Goal)으로 설정하였다. 이에 개별 연수과정 실시계획서 목표 분석을 통해 확인한 연수과정 목표인 지식습득, 현업적용, 파트너십 증진을 목적(Goal)이하 상위성과 및 산출물로 재구조화한 것이 특징이다. 이상의 재구조화 작업을 통해 연수사업의 기대효과-목적-상위성과(목표)-산출물에 이르는 성과모형 구축이 가능하게 되었다.

2) 연수사업 성과로서의 파트너십 강화 고려

내국인을 대상으로 하는 국내 연수과정과 달리, KOICA 연수사업은 대부분 수원국 공무원을 대상으로 실시하고 있는 특징을 가지고 있다. 이에 따라 교육훈련을 통해 발생하는 교육훈련 성과 외에, 한국과의 우호증진 및 파트너십 강화도 KOICA 연수사업의 중요한 성과로 보는 것이 국제 연수의 중요한 특성임을 고려해야 한다. 또한, 한국과의 우호증진뿐만 아니라, 다국가연수의 경우 다양한 국가의 연수생들이 참여하여 네트워크를 형성하고 있고, 국별연수를 통해서도 동일한 국가 내 연수생 간 네트워크 또는 팀워크를 구축하는 효과도 있을 것으로 판단하였다. 따라서 연수사업 성과모형 구축 시 다방면의 파트너십 강화 성과 또한 교육훈련 성과와 함께 성과로서 고려하였다.

3) 연수유형 재구조화를 통한 5개 연수유형 분류

현재 KOICA 연수사업의 경우 참여국가(글로벌, 지역, 국별), 기간(단기, 중기, 장기), 형태별(일반, 공동, 협력) 기준으로 각 3개씩 9가지 형태로 분류되어 있다. 그러나 분류기준 상 2차 기준에 해당되는 기간별 기준의 단기, 중기연수, 형태별 기준의 일반연수는

타 연수 형태에 포함시키는 것으로 하였다. 참여 국가 기준으로 다국가가 참여하는 글로벌연수와 지역연수는 하나의 다국가 연수 형태로 분류하였으며, 국별연수의 경우 새롭게 활용되는 연수형태인 국별 다년간 연수를 분리하여, 국별(단년도), 국별(다년간)로 구분하였다. 마지막으로 선행 문헌조사와 다양한 심층인터뷰 결과를 반영하여 형태별 연수의 공동-협력 연수도 협력기관 형태의 차이만 존재할 뿐 실제 운영과정 상 동일하게 인식되고 있어 하나로 합치는 것이 적합하다고 판단하였다.

결과적으로 본 연구진은 연수형태를 다음과 같이 1) 단년도 국별연수, 2) 다년간 국별연수, 3) 글로벌-지역연수, 4) 공동-협력연수, 5) 장기학위과정 5가지 연수유형으로 재구조화 할 필요가 있음을 제시하였다.

4) 중장기 성과모형 및 지표의 필요성

현재 KOICA 평가체계는 개별 연수과정 종료 전 연수기관에서 실시하는 연수성취도와 연수생 만족도 조사, Action Plan 수립률 또는 논문 작성률, 그리고 연간 연수과정 종료 후 KOICA에서 실시하는 연차평가로 구성되어 있다. 즉 산출물 단계의 평가와 운영과정 중심의 평가로 구성되어 있어 실제 연수사업의 최종 목적인 '개도국 사회경제발전 기여' 달성을 위한 중장기 성과모형 및 지표는 부재한 상황이다.

따라서 현재 KOICA 연수사업의 목적과 특징을 고려하여 기대효과-목적-상위성과(목표)-산출물-사업활동-투입으로 연결되는 KOICA 연수사업의 맞춤형 성과모형이 필요한 상황이다. 이와 함께 이를 측정하기 위한 지표 및 측정도구를 함께 개발하여, 성과모형에 따른 성과데이터 수집 및 분석이 함께 이루어질 수 있도록 해야 한다.

5) 상위성과 측정을 위한 측정도구 개발의 필요성

이상의 성과모형과 지표가 수립되면 이를 적절히 측정하여 성과여부를 파악 할 수 있는 측정도구의 개발이 필요하다. 인적자원개발을 위한 교육 프로그램 평가의 경우 다양한 측정도구가 이미 개발되어져 있다. 따라서 선행연구를 통해 이를 적극 활용하되 KOICA 연수사업의 재원, 인력, 수행체계, 규모 등 현재의 상황을 고려하여 현재 제도적, 법적

체계 내에서 실제 활용 가능한 측정도구를 개발하는 것이 중요하다. 특히, 상위성과의 경우 연수과정 중이 아닌 귀국 후 6개월 이상의 기간 이후에 측정이 필요하므로, 수원국과의 물리적인 거리 및 시간을 고려하여 면담이나 관찰보다는 설문조사 등을 통해 성과자료를 수집하는 것이 적절할 것으로 보인다.

제 4 장

KOICA 연수사업 성과평가

(2013.6-2014.6)

앞서 제 2장과 제 3장에서는 국내외 문헌조사를 통해 연수사업 성과관리의 이론적 배경과 KOICA 연수사업의 특징을 살펴보았다. 본 장에서는 이를 바탕으로 KOICA 연수사업의 성과모형 및 성과지표를 수립하고 이에 대한 타당성을 검증하는 한편, 수립된 성과모형과 지표를 활용하여 2013년 6월부터 2014년 6월까지 실시된 연수과정의 시범적 성과평가를 실시하였다.

시범적 성과평가 결과를 통해 KOICA 연수사업의 상위성과(Outcome)를 제시하는 한편, 상위성과 달성/미달성의 원인을 가능한 다양하게 제시하려 하였다. 다만 동 연구 목적이 연수사업에 대한 종합평가가 아닌 만큼 연수사업의 운영적 측면(적절성, 효율성 등)보다는 연수사업의 효과성 및 영향 측면에 초점을 맞추어 평가를 실시하였다. 또한 본 평가는 시범적 평가로서 평가를 통한 결과보다는 동 연구를 통해 제시하는 성과모형과 상위성과의 타당성과 적합성을 검증하는데 보다 더 큰 의미가 있다.

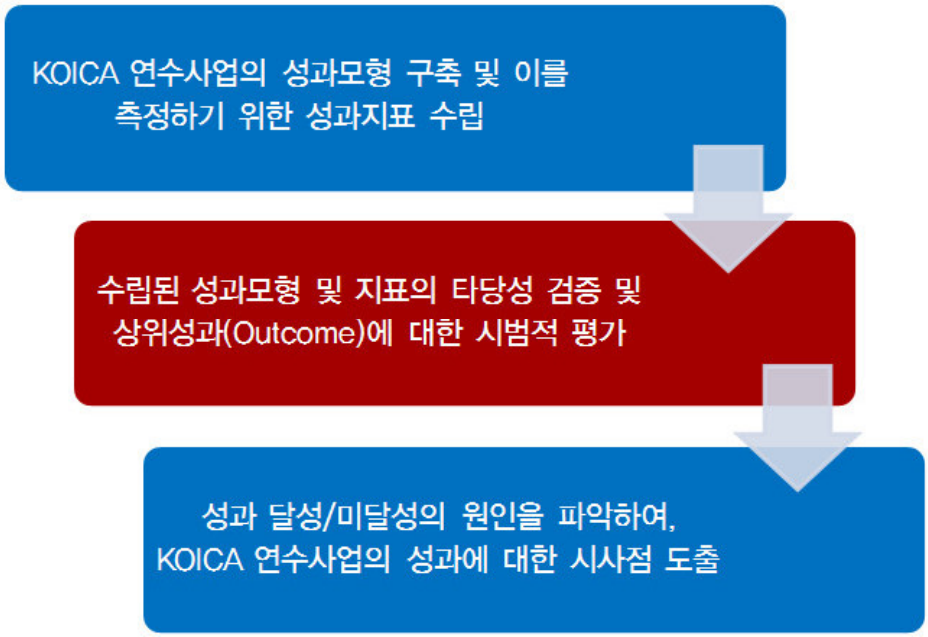
1. KOICA 연수사업 성과평가 개요

1) 성과점검 목적

앞서 제 3장의 KOICA 연수사업 평가 현황에서도 살펴보았듯이, KOICA 연수사업은 각 연수과정 종료 후 연수기관이 일괄적으로 실시하는 연수생 만족도 조사, 연수성취도 조사, 그리고 연간 연수과정 종료 후 KOICA 담당관이 실시하는 연차평가로 그 성과가 평가되어 왔다. 하지만, KOICA 내외부적으로 만족도 수준을 넘어 실제 연수사업의 상위성과(Outcome) 수준의 성과점검에 대한 요구가 증가하고 있고, 이를 통한 성과관리의 필요성이 제기되었다.

이에 따라 본 연구에서도 KOICA 연수사업의 성과관리체계를 구축하기에 앞서, KOICA 연수사업 운영 측면의 평가가 아닌 상위성과(Outcome)를 중심으로 KOICA 연수사업을 평가하는 한편, 성과관리체계를 구축하는데 있어 필수적인 성과모형을 구축하여 이에 대한 타당성을 검증하고자 한다. 본 성과점검의 목적을 요약하면 아래와 같다.

[그림4-1] KOICA 연수사업 시범적 성과평가의 목적

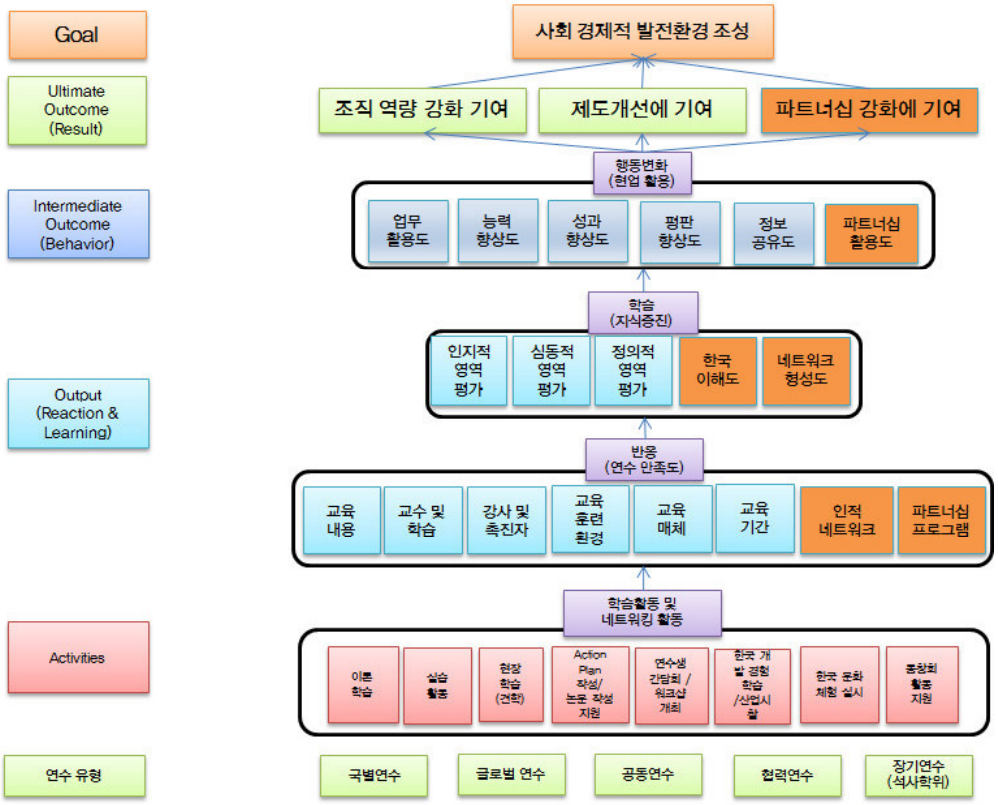


2. KOICA 연수사업 성과모형 및 측정도구

1) 성과모형 및 측정도구

KOICA 연수사업의 성과모형은 앞서 제 2장의 이론적 배경에서 살펴본 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 교육훈련 평가 모형을 기반으로 제 3장에서 검토된 KOICA 연수사업의 특수성을 반영하여 수립하였다. 동 연구를 통해 수립된 KOICA 연수사업의 이론적 성과모형은 아래와 같다.

[그림4-2] KOICA 연수사업 성과모형



연수과정 형태, 분야, 주제에 따라 교육훈련 모듈이 각각 상이하나, 동 연구에서는 개별 연수과정이 아닌 전체 연수과정에 대한 성과점검을 실시하는 바, 개별 연수과정의 교육훈련 모듈을 모두 반영하기에는 한계가 있었다. 따라서 연구진은 2013년 6월부터 2014년 7월까지 실시된 266개 연수과정 중 95개 연수과정 모듈을 임의 추출하여 교육과정 모듈을 분석하고, 아래와 같이 KOICA 연수과정 모듈을 2개 분류항목 총 8개 활동으로 구분하였다.

[표4-1] KOICA 연수과정 교육훈련 모듈 분류

구 분	교육훈련 활동 분류
교육훈련	이론학습
	실습활동
	현장학습(견학)
	Action Plan 수립(단기, 중기과정)
	석사 논문 작성(장기학위과정)
	연수생 간담회 또는 워크숍
파트너십, 네트워크 활동	한국 개발경험 학습
	산업 시설 견학
	한국 문화 체험
	동창회 활동

2) 성과모형 측정도구

이상의 성과모형에 따라 각 단계별 성과 및 세부지표의 측정을 위해 아래와 같이 설문조사 문항을 구성하였다. 설문지는 인구통계학적 설문 항목을 포함하여 총 6개 영역에서 53개 문항으로 구성되었으며, 세부지표별 설문 문항은 다음과 같다[11]. 측정도구에 대한 자세한 설명은 제 5장 KOICA 연수사업 성과관리체계 구축 부분에서 기술하였다.

[표4-2] KOICA 연수사업 시범적 성과평가 설문 문항

영역	지표	설문 문항
연수 만족도	교육내용	1. KOICA 연수 과정의 내용은 교육 프로그램의 목표를 달성하기에 적합하였다.
		2. KOICA 연수 과정의 내용은 효과적으로 구성되었다.
	교수 및 학습	3. KOICA 연수 과정의 전반적인 학습방법은 교육목표를 달성하기에 적절하였다.
		4. KOICA 연수과정에 사용된 학습방법은 교육훈련 내용의 학습에 도움이 되었다.
	강사 및 촉진자	5. KOICA 연수과정의 강사 선정이 전반적으로 적절 하였다.
		6. KOICA 연수과정의 강사는 교육내용에 대한 준비가 충분하였다.
	교육훈련 환경	7. KOICA 연수과정을 위한 전반적인 환경(숙박시설, 식사, 기타 부대시설)은 적절하였다.
	교육매체	8. KOICA 연수과정에서 사용된 학습자료(교재, 시청각 자료)는 교육내용을 이해하는데 도움이 되었다.
	교육기간	9. 전체적인 교육기간은 교육과정의 내용을 학습하는 데 충분하였다.
	인적 네트워크	10. KOICA 연수과정을 통해 해당 연수분야의 인적 네트워크(한국인, 연수생간)를 만들 수 있는 기회가 많았다.
	파트너십 프로그램	11. KOICA 연수과정은 한국의 사회, 문화, 경제를 이해할 수 있는 다양한 기회를 제공하였다.
	종합의견	12. 전반적으로 나는 KOICA 연수과정에 만족한다.
학습성취도	인지적 영역	1. 나는 KOICA 연수과정 이전보다 나의 기술과 지식을 증진시켰다.
	심동적 영역	2. 나는 KOICA 연수과정 이전보다 연수분야에 자신감이 생겼다.

11) 설문조사에 사용된 설문지는 〔부록1〕을 참고

	정의적 영역	3. 나는 KOICA 연수과정의 학습내용을 활용하여 액션플랜(논문)을 적절히 작성하였다.
	한국이해도	4. KOICA 연수과정을 통해 한국의 삶과 가치에 대해 더욱 잘 이해하게 되었다.
		5. KOICA 연수과정을 통해 한국의 사회, 경제 발전경험을 더욱 잘 이해하게 되었다.
	네트워크 형성도	6. KOICA 연수과정을 통해 연수분야 한국인들과 네트워크를 형성하였다. (email, 전화, SNS, Facebook, Twitter, Linkedin…)
		7. KOICA 연수과정을 통해 연수생들과 네트워크를 형성하였다. (Email, 전화, SNS, Facebook, Twitter, Linkedin…)
	종합의견	8. 나는 연수과정 참여를 통해 전반적으로 많이 배울 수 있었다.
현업 적용도	업무활용도	1. 해당 교육과정에서 교육 받은 내용을 업무에 활용하였다.
	능력향상도	2. 해당 교육과정을 통해 직무수행능력이 향상되었다.
	성과향상도	3. 해당 교육과정을 통해 업무성과가 향상되었다.
	평판향상도	4. 해당 교육과정을 통해 상사나 동료로부터 업무수행이 향상되었다는 이야기를 들었다.
	정보공유도	5. KOICA 연수 과정에서 교육받은 내용을 상사나 동료와 공유하였다.
	파트너십 활용도	6. KOICA 연수 과정에서 형성된 네트워크를 업무에 활용하였다.
		7. KOICA 연수 과정에서 학습한 한국의 개발경험이 업무에 도움이 되었다.
	종합의견	8. 전반적으로 KOICA 연수과정의 교육내용을 현업에 활용하였다.
현업 적용 요인	과정이해도	1.해당 교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하였다.
	과정참여도	2. 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 잘 이해하였다.
	적용자신감	3. 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 적용하는데 자신감이 생겼다.
	강사적절성	4. 해당 교육훈련 프로그램의 강사는 실제 업무에 적용 가능한 내용을 알려주었다.
	업무관련성	5. 해당 교육훈련 프로그램의 교육내용은 실제 업무와 관련성이 높았다.
	업무도움도	6. 해당 교육훈련 프로그램의 교육내용은 실제 업무 수행에 도움이 되었다.
	동료지원	7. 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 활용할 기회가 주어졌다.
	상사지원	8. 상사는 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 업무에 활용할 수 있도록 지원한다..
	적용기회	9. 동료들은 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 업무에 적용하는 것에 지지를 보내준다.

결과	조직변화	1. 나는 KOICA 연수과정을 연수내용을 활용하여 내가 소속된 조직의 역량 강화에 기여하였다. (조직: 소속기관, 소속부서)
		1.1. 사례 및 원인(개방형)
	제도개선	2. 나는 KOICA 연수과정을 활용하여 제도개선에 기여하였다. (제도개선 : 새로운 정책 수립, 기존 정책의 수정 및 보완, 가이드라인 또는 매뉴얼 수립)
		2.1. 사례 및 원인(개방형)
	파트너십 강화	3. 나는 KOICA 연수과정 이후에 한국 정부, 기업과의 파트너십이 강화된 경험이 있다. (현업 또는 그 외)
		3.1 사례 및 원인(개방형)
연수생 기본정보	국가	
	소속 조직 및 직책	
	전문분야에서의 경력(Years)	
	나이	
	성별	
	연수과정 분야	
	연수과정 유형	
	연수 참여 기간	
	연수 지역	
	타 공여기관 연수참여 경험	

3. KOICA 연수사업 성과분석 결과

1) 응답자 개요

설문조사에 참여하여 회신을 보내온 귀국 연수생은 총 1,597명이며, 성별 구성을 살펴보면 남성이 67%, 여성이 33%를 차지하고 있다. 설문에 응답한 귀국 연수생 연령을 살펴보면, 20대가 15%, 30대가 42%, 40대가 28%, 50대가 15%, 60대 이상이 1%를 차지하고 있다. 기타 자세한 인구통계학적 요인별 응답자 분포는 아래의 [표4-3]과 같다.

[표4-3] 인구통계학적 요인별 응답자 분포

구분		빈도(응답 인원)	퍼센트
성별	남	1073	67%
	여	524	33%
	합계	1597	100%
연령별	20대	234	15%
	30대	672	42%
	40대	440	28%
	50대	234	15%
	60대 이상	17	1%
	합계	1597	100%
경력	1년차 이하	35	2%
	2-5년차	348	22%
	6-10년차	365	23%
	11-15년차	226	14%
	16년차 이상	451	28%
	결측값	172	11%
	합계	1597	100%

연수분야	공공행정	649	41%
	보건의료	155	10%
	교육	105	7%
	산업에너지	269	17%
	기타	419	26%
	합계	1597	100%
연수형태	글로벌연수	677	42%
	국별연수(단년)	518	32%
	국별연수(다국가)	136	9%
	공동협력연수	163	10%
	학위(석사)과정	103	6%
	합계	1597	100%
연수기간	2주 미만	214	13%
	2주 - 1달	1176	74%
	1달 - 3달	72	5%
	3달 이상	135	8%
	합계	1597	100%
연수장소	자국	52	3%
	한국	1374	86%
	자국 및 한국	136	9%
	기타	35	2%
	합계	1597	100%
타 국가 연수경험	유	452	72%
	무	1145	28%
	합계	1597	100%

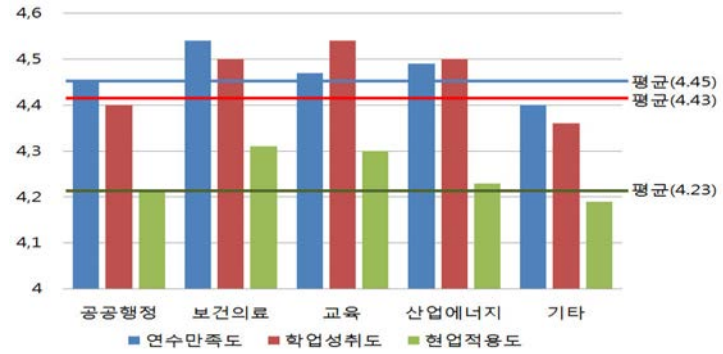
2) 연수사업 특성별 평균비교 결과[12)]

(1) 연수과정 분야에 따른 평균비교

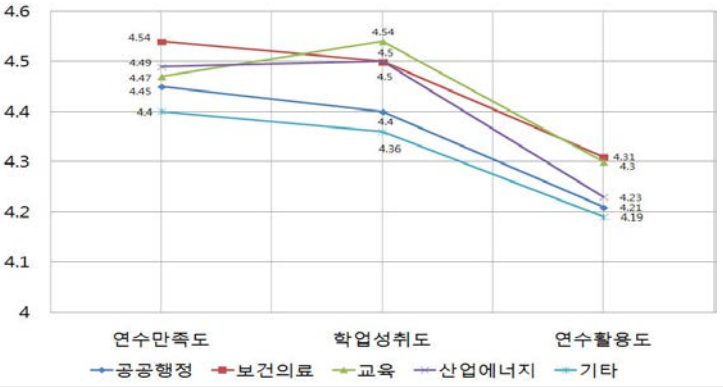
[표4-4] 연수과정 분야에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	4,19	전체평균
분야	공공행정	4.45	4.45	4.40	4.43	4.21	4.23
	보건의료	4.54		4.50		4.31	
	교육	4.47		4.54		4.30	
	산업에너지	4.49		4.50		4.23	
	기타	4.40		4.36		4.19	

[그림4-3] 연수과정 분야에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림4-4] 연수과정 분야에 따른 성과층위별 평균 추이 분석



12) 인구통계학적 분류 및 기타 연수과정 특성(연수기간, 장소, 경력 등)은 부록 참조

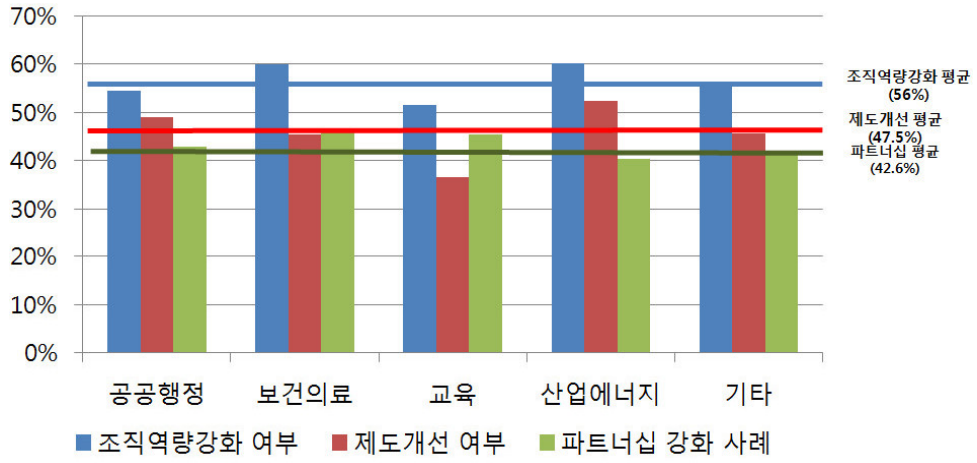
연수과정 분야별로 보면, 보건의료(4.54점) 분야의 연수생들이 평균보다 높은 연수만족도를 보였다. 학업성취도에 있어서는 보건의료(4.50점), 교육(4.54점), 그리고 산업에너지(4.50점) 분야의 연수생들이 높은 점수를 보였다. 또한 이상 세 분야(보건, 교육, 산업에너지) 의 연수생들이 현업적용도(각 4.31점, 4.30점, 4.23점)에서도 평균보다 높은 점수를 나타냈다.

분야별 연수만족도, 학업성취도, 현업적용도 평균의 추이를 살펴보면, 모든 분야에서 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 것을 확인할 수 있었다. 특히, 교육과 산업에너지의 경우 하위성과인 연수만족도와 학습성취도 평균이 타 분야보다 높게 나타났음에도 불구하고, 두 분야 모두 학습성취도에서 현업적용도로 향할 때 하향추세의 폭이 크게 나타났다. 즉, 교육 및 산업에너지의 경우 연수과정을 통해 습득되는 지식과 기술에 풍부한데 반해 실제 현업에서 활용하는데 어려움이 있는 것을 추론할 수 있었다.

[표4-5] 연수과정 분야에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
분야	공공행정	637	347	54.5%	312	49.0%	273	42.9%
	보건의료	152	91	59.9%	69	45.4%	71	46.7%
	교육	101	52	51.5%	37	36.6%	46	45.5%
	산업에너지	259	156	60.2%	136	52.5%	105	40.5%
	기타	399	221	55.4%	182	45.6%	165	41.4%

[그림4-5] 연수과정 분야에 따른 4단계 성과 평균 대비 성과



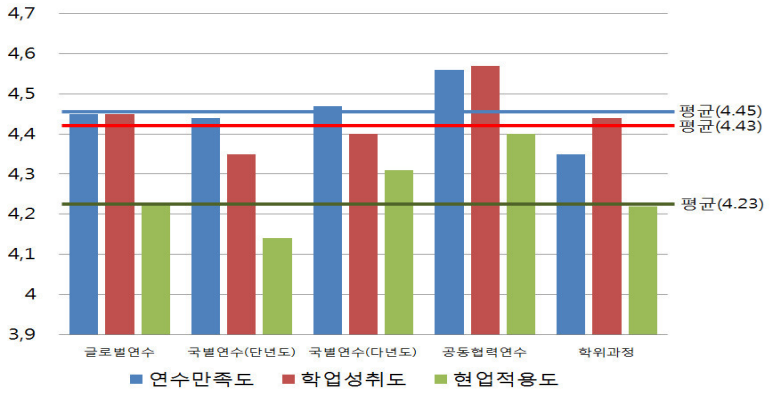
연수 결과로서 조직역량 강화에 기여했다고 응답한 연수생의 비율은 보건의료(0.599점)와 산업에너지(0.602점) 분야가 평균보다 높은 점수를 보였다. 제도개선 여부는 산업에너지(0.525점) 분야가 평균보다 높았고, 교육(0.366점)의 경우 평균보다 현저하게 낮았다. 파트너십 강화 사례에서는 보건의료(0.467점)와 교육(0.455점) 분야가 평균보다 높은 점수를 나타냈다.

(2) 연수과정 유형에 따른 평균비교

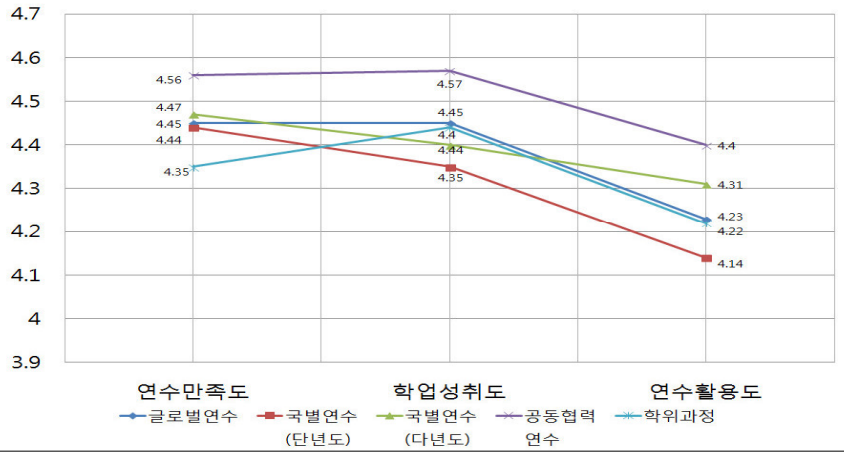
[표4-6] 연수과정 유형에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	평균	전체평균
유형	글로벌연수	4.45	4.45	4.45	4.43	4.23	4.23
	국별연수(단년도)	4.44		4.35		4.14	
	국별연수(다년도)	4.47		4.40		4.31	
	공동협력연수	4.56		4.57		4.40	
	학위과정	4.35		4.44		4.22	

[그림4-6] 연수과정 유형에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림4-7] 연수과정 유형에 따른 성과층위별 평균 추이 분석



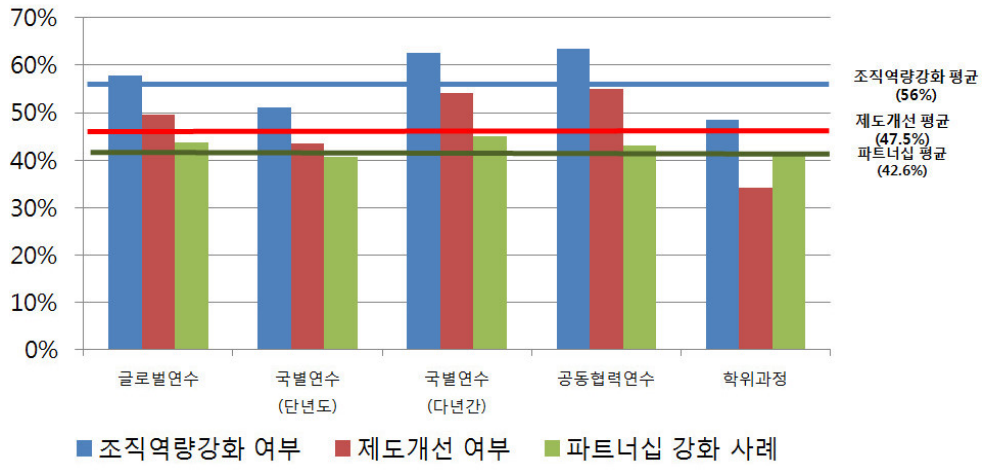
연수과정 유형별로는 다국가 연수의 경우 공동협력 연수가 연수만족도(4.56점), 학업성취도(4.57점), 현업적용도(4.40점) 모두 타 유형 대비 가장 높은 점수를 나타냈고, 학위과정의 성과가 비교적 낮게 나타났다. 국별연수의 경우 다년도 국별연수가 연수만족도(4.47점)와 학업성취도(4.40점)의 평균이 전체 평균보다 조금 낮은데 반해, 현업적용도 평균은 다국가연수인 공동협력 연수에 이어 두 번째로 높게 나타나 타 연수에 비해 연수활용이 활발히 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 마지막으로 단년도 국별연수의 경우 연수만족도는 전체 평균 이상으로 비교적 높게 나타났으나, 학업성취도, 현업적용도는 타 연수과정 유형과 비교했을 때 가장 낮은 점수를 보이고 있다.

유형별로 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 석사과정을 제외하고 단기, 중기 연수(글로벌, 단년도/다년간 국별연수, 공동협력연수)에서는 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 추이를 확인할 수 있었다. 석사과정의 경우, 학업성취도가 연수만족도 보다 높게 나타났을 뿐 아니라, 타 연수유형에 비해서도 높은 평균을 보이고 있어, 1년 이상의 장기간 연수과정 동안 충분한 지식향상이 이루어졌음을 확인할 수 있었다. 다만, 귀국 후 연수활용 정도는 타 연수유형에 비해 큰 폭으로 점수가 떨어져, 실제 습득한 지식의 활용에 어려움이 있음을 추론할 수 있었다.

[표4-7] 연수과정 유형에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
유형	글로벌 연수	659	381	57.8%	327	49.6%	288	43.7%
	국별연수 (단년도)	506	259	51.2%	220	43.5%	206	40.7%
	국별연수 (다년간)	131	82	62.6%	71	54.2%	59	45%
	공동협력 연수	153	97	63.4%	84	54.9%	66	43.1%
	학위과정	99	48	48.5%	34	34.3%	41	41.4%

[그림4-8] 연수과정 유형에 따른 4단계 성과 평균 대비 성과



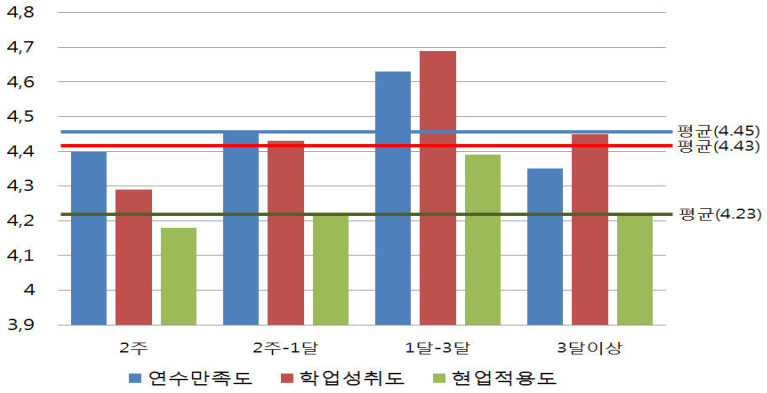
다년간 국별연수와 공동협력연수는 조직역량강화 여부, 제도개선 여부, 파트너십강화 사례에서도 타 유형에 비해 높은 점수를 보였다. 공동협력연수의 경우 조직역량강화 여부(0.634점), 제도개선 여부(0.549점)에서 타 유형 대비 가장 높은 점수를 나타냈고, 파트너십 강화 사례 역시 0.431점으로 평균보다 높았다. 국별연수(다년도)의 경우 파트너십 강화 사례의 점수가 0.450점으로 타 유형 대비 가장 높았고, 조직역량강화 여부(0.626점)와 제도개선 여부(0.542점) 역시 평균보다 높았다.

(3) 연수기간에 따른 평균비교

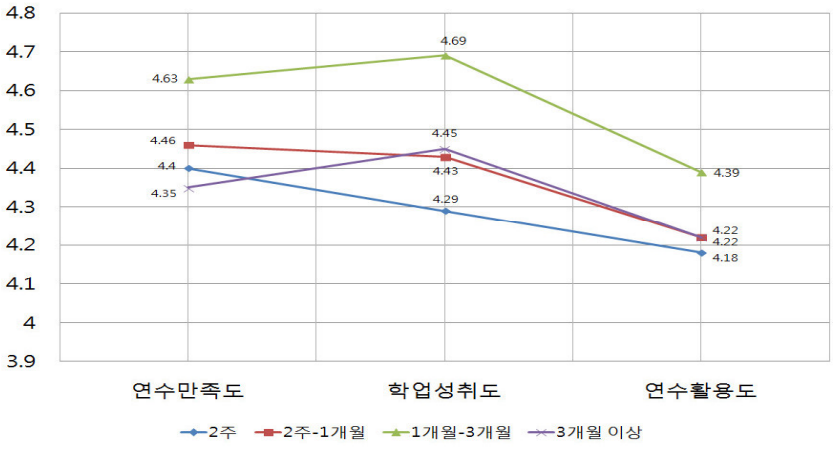
[표4-8] 연수기간에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	4,19	전체평균
기간	2주	4.40	4.45	4.29	4.43	4.18	4.23
	2주-1개월	4.46		4.43		4.22	
	1개월 -3개월	4.63		4.69		4.39	
	3개월 이상	4.35		4.45		4.22	

[그림4-9] 연수기간에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림4-10] 연수기간에 따른 성과층위별 평균 추이 분석



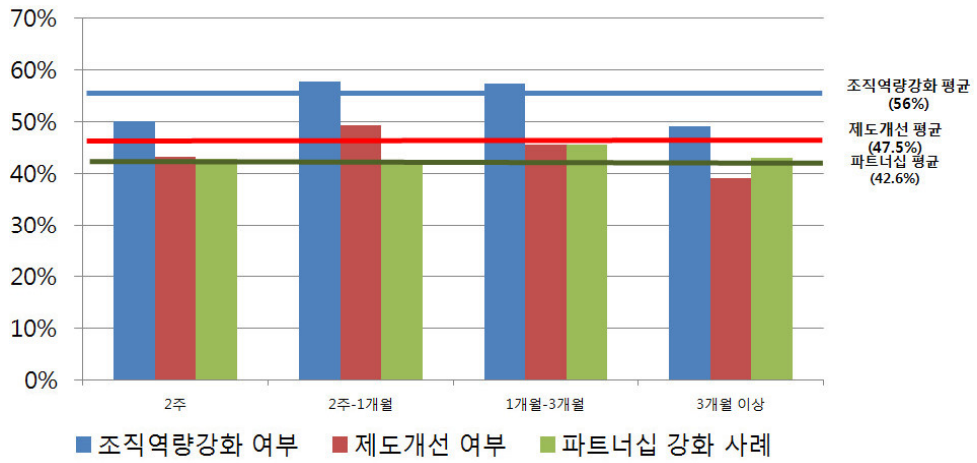
연수기간이 1개월-3개월인 경우에 연수만족도(4.63점), 학업성취도(4.69점), 현업적용도(4.39점)에서 모두 평균 대비 월등하게 높은 점수가 나왔다. 그리고 2주-1달은 전체 평균 점수와 유사한 성과가 있음을 확인할 수 있었던 반면 연수기간이 2주 이하인 경우와 3달 이상인 경우 연수만족도 학업성취도, 현업적용도 등 모든 측면에서 전체 평균보다 낮은 점수를 보이고 있다. 즉, 1달-3달의 중기과정에 참여한 연수생이 연수과정에 대하여 전반적으로 우수한 만족감을 느끼고, 지식 및 기술을 습득하는 한편, 이를 현업에 활용하는 측면에서도 타 단기, 장기 연수과정에 비해 우수함을 확인할 수 있었다.

연수기간별로 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 장기연수인 3개월 이상을 제외하고 단기, 중기 연수(2주, 2주-1달, 1달-3달)에서는 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 추이를 확인할 수 있었다. 연수기간이 3개월 이상인 연수과정은 주로 석사과정으로, 이상의 석사과정의 성과추이와 유사하게, 높은 학습성취도에 비해 이를 현업에서 활용하는 성과는 타 연수기간에 비해 낮게 나타나, 실제 장기 연수의 경우 연수생의 지식 및 기술 습득에는 높은 기여를 하나, 연수 활용 측면에서는 그 기여도를 높게 평가하기 어려웠다.

[표4-9] 연수기간에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
기간	2주	208	104	50%	90	43.3%	89	42.8%
	2주 -1개월	1142	660	57.8%	564	49.4%	484	42.4%
	1개월 -3개월	68	39	57.4%	31	45.6%	31	45.6%
	3개월 이상	130	64	49.2%	51	39.2%	56	43.1%

[그림4-11] 연수기간에 따른 4단계 성과 평균 대비 성과



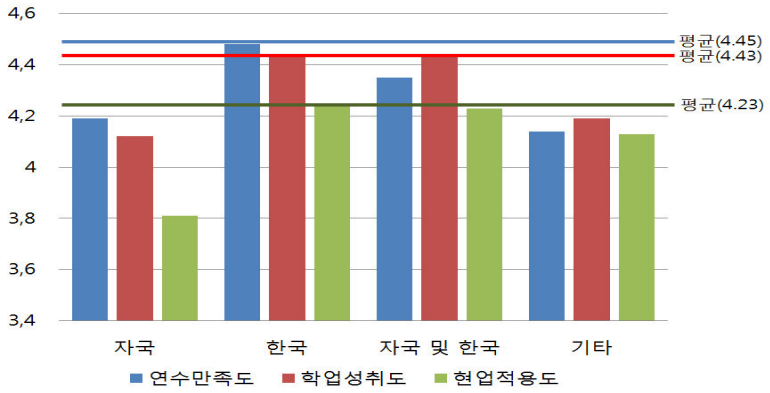
연수기간이 1개월-3개월인 경우 연수만족도, 학업성취도, 현업적용도에서 타 유형 대비 높은 점수를 보인 데 반해 제도개선 여부(0.456점)에서는 평균보다 점수가 낮았고, 조직역량강화 여부는 0.574점으로 평균보다 조금 높았다. 그러나 파트너십 강화 사례는 0.456점으로 타 유형 대비 가장 높았다. 또한 연수기간이 3개월 이상인 경우 제도개선 여부에서 0.392점으로 평균보다 현저하게 낮은 점수를 보였다.

(7) 연수장소에 따른 평균비교

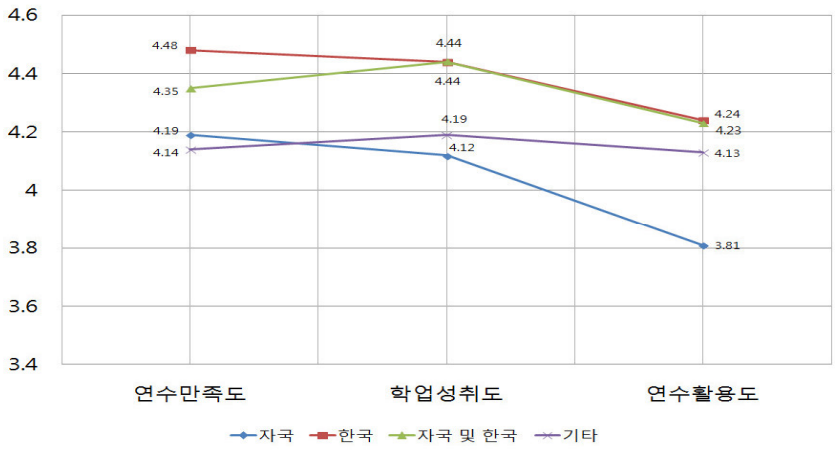
[표4-10] 연수장소에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	평균	전체평균
연수장소	자국	4.19	4.45	4.12	4,43	3.81	4.23
	한국	4.48		4.44		4.24	
	자국 및 한국	4.35		4.44		4.23	
	기타	4.14		4.19		4.13	

[그림4-12] 연수장소에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림4-13] 연수장소에 따른 성과층위별 평균 추이 분석



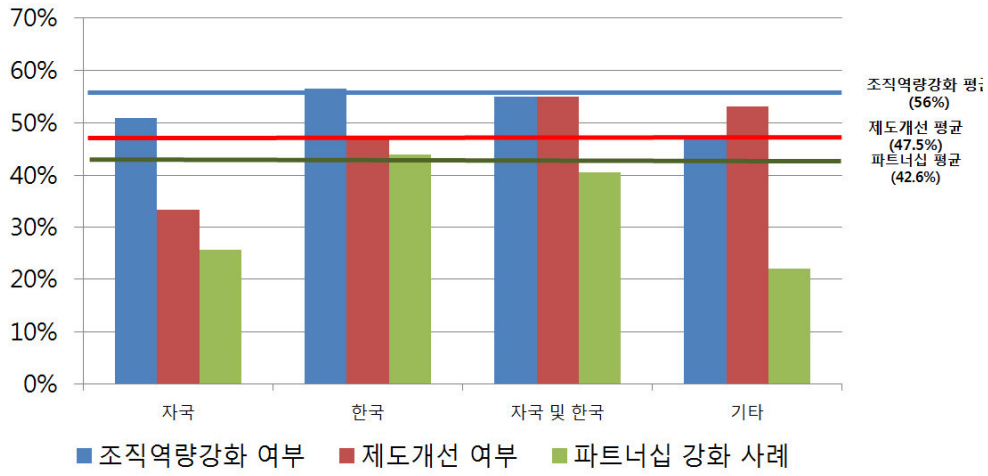
연수장소에 따라 살펴보았을 때, 연수만족도 및 학업성취도, 현업적용도의 모든 항목에서 한국에서의 연수(각 4.48점, 4.44점, 4.24점)가 가장 높은 점수를 기록했다. 또한 뒤이어 자국 및 한국에서의 연수(각 4.35점, 4.44점, 4.23점)가 자국에서의 연수와 기타국에서의 연수에 비해 높은 점수를 보였다. 즉, 연수장소에 한국이 포함된 경우 연수생들이 연수만족도, 학업성취도, 현업적용도 모든 면에서 높게 평가했음을 확인할 수 있다.

연수장소별로 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 전반적으로 하위성과인 연수만족도 및 학습성취도에 비해 상위성과인 현업적용도의 점수가 낮게 나타나는 추이를 확인할 수 있었다. 다만, 자국 또는 한국이 아닌 다른 국가에서 실시한 연수의 경우 연수만족도, 학업성취도, 현업적용도의 점수가 하향 또는 상향추세 없이 유사하게 나타나고 있었다. 반면 자국 연수의 경우, 모든 성과에서 전반적으로 점수가 낮을 뿐 아니라, 학습성취도 점수와 현업적용도 점수 간의 큰 하향추세를 확인할 수 있어, 현재의 자국연수의 경우 상위성과에 대한 세심한 주의가 필요할 것으로 판단된다.

[표4-11] 연수장소에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
연수장소	자국	51	26	51%	17	33.3%	13	25.5%
	한국	1334	640	56.5%	630	47.2%	587	44%
	자국 및 한국	131	72	55%	72	55%	53	40.5%
	기타	32	15	46.9%	17	53.1%	7	21.9%

[그림4-14] 연수장소에 따른 4단계 성과 평균 대비 성과



연수장소에 한국이 포함된 경우 조직역량강화 여부, 제도개선 여부, 파트너십 강화 사례 모두 대체적으로 타 유형보다 점수가 높았다. 한국에서 연수를 한 경우 조직역량강화 여부(0.565점)와 파트너십 강화 사례(0.440점)가 타 유형 대비 점수가 가장 높았지만, 제도개선 여부(0.472점)는 평균보다 낮았다. 자국 및 한국에서 연수를 한 경우 제도개선 여부(0.550점)에서 타 유형 대비 가장 높은 점수를 나타냈지만, 조직역량강화 여부(0.550점)와 파트너십 강화 사례(0.405점)은 평균보다 조금 낮은 점수를 보였다.

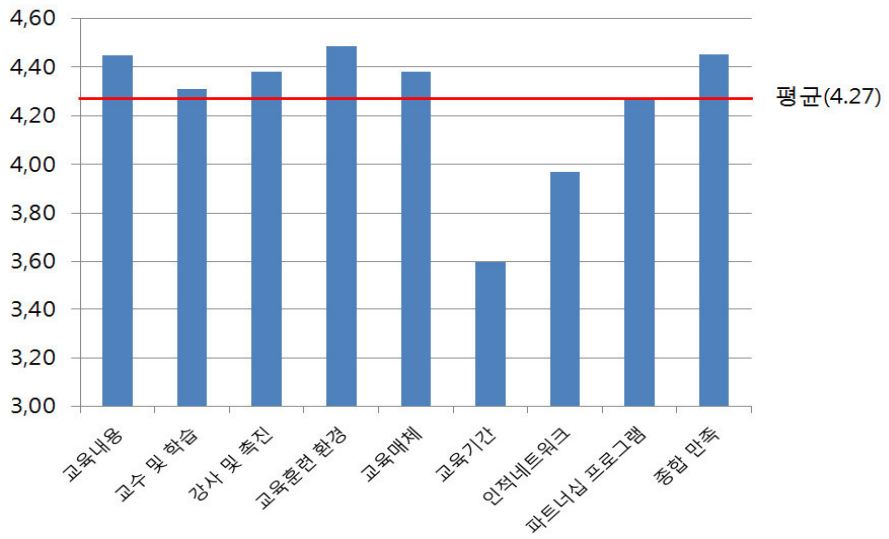
3) 층위별 성과지표 평균비교 결과

(1) 1단계 산출물: 연수만족도

[표4-12] 연수만족도 결과

구분	N	평균	표준편차
교육내용	1,597	4.45	.80139
교수 및 학습	1,597	4.31	.78313
강사 및 촉진	1,597	4.38	.80744
교육훈련 환경	1,597	4.48	.86017
교육매체	1,597	4.38	.78790
교육기간	1,597	3.60	1.10584
인적네트워크	1,597	3.97	1.00451
파트너십 프로그램	1,597	4.26	.91304
종합만족도	1,597	4.45	.78902

[그림4-15] 연수만족도 지표별 결과



KOICA 연수과정의 1차 산출물인 연수만족도의 전체 평균이 4.27점으로 연수생의 연수과정에 대한 만족도는 비교적 높은 편이었다. 다만, 이는 2011년, 2012년, 2013년 수원국만족도 조사에서 연수생 만족도 조사가 각각 4.27점, 4.57점, 4.53점에 비해서는 낮았다. 이러한 결과가 나타난 이유는 첫 번째, 시간이 지나면서 회상에 의존한 설문응답을 했기 때문이고, 두 번째는 기존의 만족도 조사의 과정, 환경, 내용, 성과 지속가능성 등의 측정도구가 아닌 연수과정의 다양한 요소, 즉 연수내용, 교수 및 학습, 강사 및 촉진 등에 대한 명확한 설문 문항으로 구성하였기 때문으로 판단했다.

대부분의 세부 설문 문항은 평균 이상의 점수를 보이고 있으나, 전체 교육기간이 교육과정의 내용을 학습하는데 충분하였는지를 확인하는 교육기간에 대한 응답이 3.6점으로 평균 보다 0.85점이나 낮게 나타났다. 이는 실제 교육주제는 포괄적이고 범위가 넓은데 반해, 실제 교육과정은 개괄적인 수준의 정보를 제공하는 경우가 많고, 기간 또한 충분하지 않다는 의견을 연수생 면담을 통해 확인할 수 있었다.

연수내용에 비해 연수기간이 너무 짧다고 생각한다. 짧은 기간에 너무 많은 연수 내용을 다루기보다는 기간에 적합하게 핵심적인 내용을 선택하여 심도 있는 교육이 이루어졌으면 좋겠다.

–캄보디아 농촌개발부 소속 귀국 연수생–

다만, 연수 유형에 따라 연수기간은 2주 이하에서 1년 이상으로 차이가 있기 때문에, 연수기간에 대한 만족도만을 통해 연수기간의 길고 짧음에 대한 시사점을 도출하기는 어렵다.

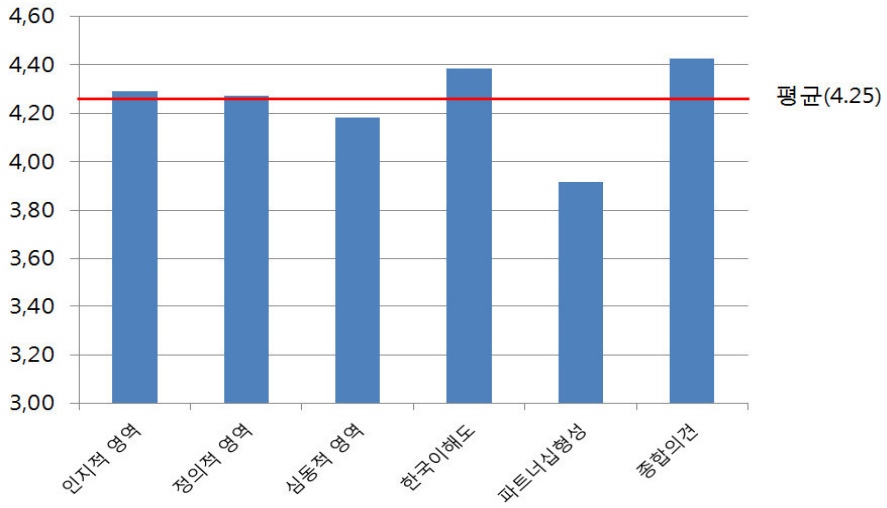
그 다음 인적 네트워크에 대한 응답이 3.9점으로 교육기간 이어 두 번째로 평균보다는 낮은 점수를 보였다. 즉, KOICA 연수과정을 통해 해당 연수분야의 인적 네트워크를 만들 수 있는 기회에 대해 연수생들은 비교적 낮은 만족도를 보이고 있는 것으로, 이는 비슷한 유형의 파트너십 프로그램에 대한 응답(4.26점)보다도 0.3점 이상 낮은 점수다. 연수생들은 연수과정을 통해 제공되는 한국 관련 정보에 대해서는 충분히 만족스러운데 반해, 연수 과정을 통해 연수 주제에 대한 인적 교류 측면에서는 비교적 어려움을 겪고 있었다.

(2) 2단계 산출물: 학습성취도

[표4-13] 학습성취도 결과

구분	N	평균	표준편차
인지적 영역	1,597	4.29	.80139
정의적 영역	1,597	4.27	.78313
심동적 영역	1,597	4.18	.80744
한국이해도	1,597	4.39	.86017
파트너십형성	1,597	3.92	.78790
종합의견	1,579	4.43	.76029

[그림4-16] 학습성취도 지표별 결과



2단계 산출물인 학업성취도의 전체 평균은 4.25점으로 연수 만족도 보다 점수가 높게 나타났으며, 세부 설문 문항에서도 대부분 유사한 점수를 확인할 수 있다.

실제 연수주제에 대한 교육적 측면이 강조된 인지적, 정의적, 심동적 영역을 비교해 보면, KOICA 연수과정 이전보다 연수분야에 자신감이 생겼는지를 확인하는 '심동적 영역' 의 평균 점수(4.18점)가 다른 영역에 비해 낮게 나타났으나, 점수 차이는 크지 않다. 따라서 연수 주제에 대한 세 영역의 학습성취도는 모두 비교적 고르게 나타나고 있다고 볼 수 있다.

다만, 학습성취도의 경우는 앞서 설명하였듯이, 교육훈련 전/중/후 각 영역의 특성에 맞는 학습성취도 평가를 통해 비교 분석하여 교육훈련의 이해도를 측정해야 한다. 하지만, 본 성과점검의 물리적, 시간적 제약으로 인해 설문조사를 통해 학습성취도에 대한 자가 평가를 실시한 바, 본 점수가 학습성취도를 정확히 나타낸다고 볼 수 없다. 설문조사 외 각 영역별 학습성취도 측정도구는 제 5장 KOICA 연수사업 성과관리체계 구축에서 다루기로 한다.

한국 이해도와 파트너십 형성의 경우 만족도 조사와 마찬가지로, 연수생 간, 또는 한국-연수생 간의 네트워크 형성 정도를 확인하는 파트너십 형성에 대한 응답이 한국의 사회경제적 발전 경험 및 한국의 삶과 가치에 대한 학습성취도를 확인하는 한국 이해도에 비해 낮은 점수를 보이고 있다. 캄보디아 귀국 연수생들과의 면담을 통해 실제 몇몇 연수생의 경우 연수과정을 통해 한국-연수생 간의 네트워크 형성이 어려운 점을 지적하였다.

다양한 나라에서 온 학생들과 함께 있는 것은 좋았으나, 한국인 친구를 만들 수 있는 기회가 없었던 점이 아쉬웠다.

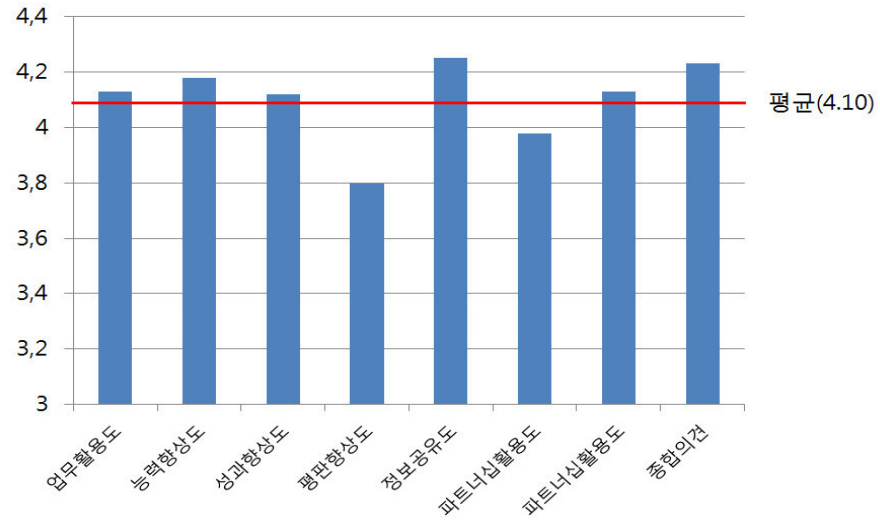
-캄보디아 농촌개발부 소속 귀국 연수생-

(3) 현업적용도 단계 세부 결과

[표4-14] 현업적용도 결과

구분	N	평균	표준편차
업무활용도	1,565	4.13	.80059
능력향상도	1,565	4.18	.77028
성과향상도	1,565	4.12	.78617
평판향상도	1,565	3.80	.89306
정보공유도	1,565	4.25	.77683
파트너십활용도 (한국개발경험 활용)	1,565	3.98	.88007
파트너십활용도 (네트워크 활용)	1,565	4.13	.81288
종합의견	1,565	4.23	.78971

[그림4-17] 현업적용도 지표별 결과



KOICA 연수사업의 상위성과인 현업적용도의 평균 점수는 4.10점으로 연수 만족도(4.27점)와 학습성취도(4.25점) 보다는 낮은 평균 점수를 보이고 있다.

통계 분석을 위한 종합의견을 제외하고 7가지 세부 지표 중 교육받은 내용을 상사 및 동료와 공유 정도를 확인하는 정보공유도가 4.25점으로 가장 높게 나타났고 그 뒤를 이어 능력향상도(4.18점), 업무활용도(4.13점), 파트너십활용도(네트워크 활용)(4.13점) 순으로 높게 나타났다. 반면, 현업적용도 세부지표 중 KOICA 연수과정을 통해 상사나 동료로부터 업무수행이 향상되었다는 이야기를 들었는지 확인하는 평판향상도가 3.8점으로 가장 낮게 나타났고, 파트너십활용도(한국개발경험활용)(3.98점), 성과향상도(4.12점)가 뒤를 이었다.

교육훈련 평가의 현업적용도 측정 시 일반적으로 활용되는 업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판활용도 4개 지표를 중심으로 살펴보면, 업무활용도, 능력향상도, 성과향상도는 4.12점~4.18점으로 좋음과 아주 좋음 사이에서 비교적 높은 점수를 보이고 있고 각 지표 간 유의미한 차이는 발견할 수 없었다. 귀국 연수생 면담, 연수기관 담당자 면담을 통해 확인해 본 결과, 연수과정 주제에 따라 현업적용의 내용이 다르기는 했지만 주요하게 효율성 측면에서 현업적용의 성과가 있다는 것을 발견할 수 있었다.

이전보다 더 효율적이고 질 높은 웹사이트를 만들 수 있게 되어 주민들에게 보다 빠르게 상원의 정보를 전달할 수 있다.

–캄보디아 상원정보통신 과정 귀국 연수생–

연수과정을 통해 데이터베이스 구축 관련 기술을 습득하여, 데이터베이스 구축 시 직, 간접적으로 활용하고 있다.

–캄보디아 원조총괄청 귀국 연수생–

농촌지역의 발전을 위해서는 지역사회 스스로 주도권을 가져야 한다는 교육내용이 인상 깊었다. 한국에서 연수를 받고 돌아와서 농업협동조합과 조합의 여성 참여를 강조하는 전략을 구성할 수 있었다.

–캄보디아 교육청소년체육부 차관–

다만, 몇몇 면담 대상 귀국 연수생들은 실제 교육훈련 내용과 현실은 차이가 있어, 교육내용을 현업에 적용하여 성과를 내는데 어려움이 있음을 피력하였다.

배운 것을 실제로 적용하겠다는 이상은 높지만 현실은 한계가 많았다. 현재 가능한 것은 인터넷 등을 통해 배운 내용을 다른 사람들과 공유하는 정도이다.

–캄보디아 원조총괄청 귀국 연수생–

KOICA 연수과정에서 배운 내용을 토대로 새로운 프로젝트 관련 제안서를 관계기관에 제출하였으나, 예산 부족으로 무산되었고, KOICA에도 제안해 보았으나 성과가 없었다.

–캄보디아 농업환경부 귀국 연수생–

한국은 모두 디지털화 되어있으나 캄보디아는 컴퓨터, 인터넷 이용 등이 아직 많이 부족하여 실제 배운 내용을 현업에 활용하는데 어려움이 있다

–캄보디아 보건부 귀국 연수생–

이상의 일반적인 현업적용 측정을 위한 세부지표 외에 KOICA 연수과정의 특수성을 반영하여 추가한 정보공유도와 파트너십활용도(한국 개발경험을 현업에 활용, 연수과정을 통해 구축한 네트워크의 활용)를 중심으로 살펴보면, 정보공유도가 전체 현업적용도 세부지표 중 가장 높은 점수를 보이고 있다. 귀국 연수생 대상 면담에서도 많은 귀국 연수생들이 연수과정을 통해 배운 내용을 상사 및 동료들과 공유하고 있는 것으로 확인되었다.

연수과정 후 보고서를 작성하여 상부에 보고하였고, 실제 교육과정이 부족한 동료들에게 발표와 세미나를 통해 연수내용을 공유하였다.

–캄보디아 원조총괄청 소속 귀국 연수생–

보고서를 작성하여 상부 정책 담당자에게 보고하는 형태로 연수과정에서 배운 내용을 공유하였다.

–캄보디아 수자원 기상부 소속 귀국 연수생–

캄보디아로 돌아와서 연수과정에서 배운 내용을 동료들과 나누었고, 실제 담당하는 지역의 농민들과도 관련 정보를 공유하였다.

– 캄보디아 농업환경부 소속 귀국 연수생–

CCTV 사업의 중요성을 인식한 고위직 연수생이 작성한 Action Plan을 대통령에게 직접 보고하여 사업을 위한 자체 예산을 확보하였다.

– 국제경찰교육센터 연수담당자–

파트너십 활용의 경우, 연수과정을 통해 구축한 인적 네트워크의 활용(4.13점)이 한국 개발경험의 활용(3.98점)보다 높게 나타나고 있다. 이는 연수만족도와 학습성취도에서 인적 교류 및 인적 네트워크 구축 관련 점수가 한국 개발경험 공유 관련 점수보다 낮았던 것과는 상반된다. 이는 연수만족도, 학습성취도 측면에서 한국 개발경험 공유가 충분히 일어나고 있고 연수생 또한 만족하고 있으나, 실제 현업에서는 연수과정을 통해 구축했던 인적 네트워크가 더 유용하다는 것을 추론할 수 있다.

연수과정이 끝나고 귀국하여 연수과정에서는 배우지 못했던 웹사이트 구축 관련 정보를 한국의 전문가를 통해서 추가적으로 배울 수 있었고, 이는 상원 홈페이지 개편 시 큰 도움이 되었다.

–캄보디아 상원정보통신 과정 귀국 연수생–

연수과정을 통해 베트남, 라오스, 미얀마 등 주변 국가들의 유사한 부처 관계자들과 인적 네트워크를 쌓았고, 귀국 후에도 꾸준히 연락하며, 서로의 상황을 공유하였고, 이렇게 공유된 내용을 실제 업무에 활용하였다

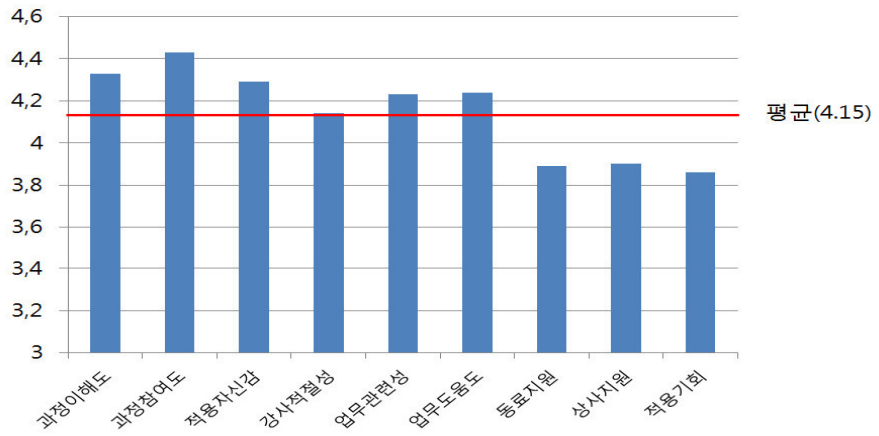
–캄보디아 국가기록원 소속 귀국 연수생–

(4) 현업적용 요인 세부 결과

[표4-15] 현업적용 요인 분석 결과

구분		N	평균	표준편차
개인특성	과정이해도	1,551	4.33	.72063
	과정참여도	1,551	4.43	.73780
	적용자신감	1,551	4.29	.75378
교육특성	강사적절성	1,551	4.14	.79394
	업무관련성	1,551	4.23	.76833
	업무도움도	1,551	4.24	.74754
조직특성	동료지원	1,551	3.89	.87429
	상사지원	1,551	3.90	.89584
	적용기회	1,551	3.86	.94066

[그림4-18] 현업적용도 요인별 분석 결과



현업 적용 요인을 알아보는 설문조사에서 귀국 연수생들은 교육내용 현업적용의 주요 요인으로 과정이해도(4.33점), 과정참여도(4.42점), 적용자신감(4.29점)으로 구성된 개인요인을 꼽았다. 그 다음으로 강사적절성(4.14점), 업무관련성(4.23점), 업무도움도(4.24점)로 구성된 교육요인이 뒤를 이었다. 가장 부족한 부분으로는 동료지원(3.89점), 상사지원(3.90점), 적용기회(3.86점)로 구성된 조직특성 요인을 꼽았다. 현업적용

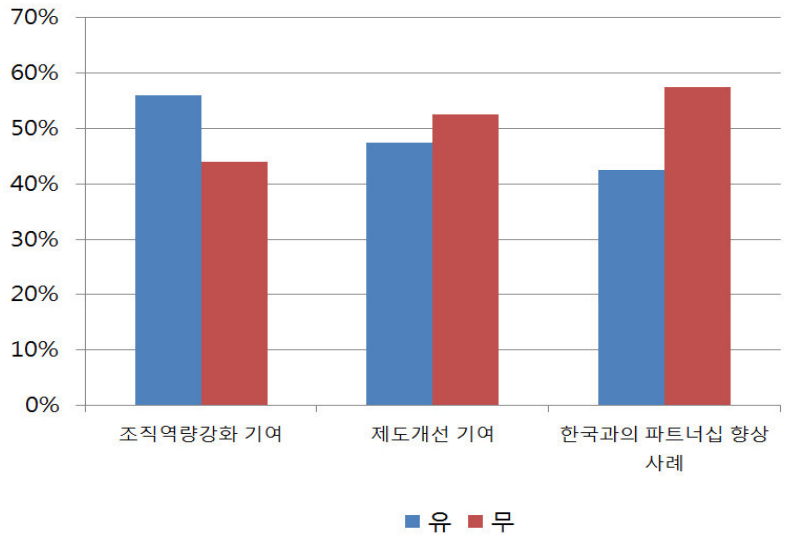
요인에 대한 추가적인 분석은 아래의 현업적용 요인 분석 결과 부분에서 자세히 다루었다.

(5) 결과 단계 세부 결과

[표4-16] 결과단계 사례 빈도 및 퍼센트

구분	응답	빈도	퍼센트
조직역량강화 기여	유	867	56%
	무	681	44%
	합계	1,548	100%
제도개선 기여	유	736	47.5%
	무	812	52.5%
	합계	1,548	100%
한국과의 파트너십 향상 사례	유	660	42.6%
	무	888	57.4%
	합계	1,548	100%

[그림4-19] 결과단계 사례 빈도 퍼센트



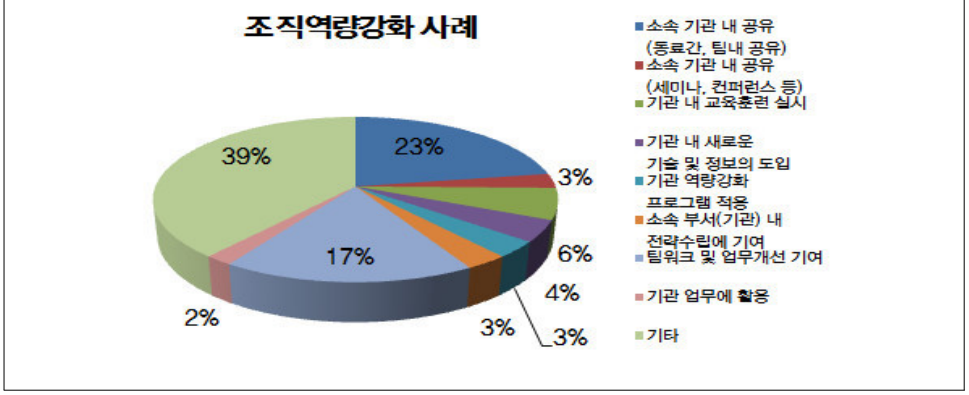
현업적용을 통해 조직역량강화에 기여하였다고 응답한 연수생은 867명으로 제도개선 기여 하였다고 응답한 연수생 736명과, 한국과의 파트너십 향상 사례 경험이 있다고 응답한 연수생 660명 보다 많았다.

조직역량강화에 기여하였다고 응답한 연수생의 사례를 살펴보면, 기타의견을 제외하고 동료 간, 팀 내 공유를 통한 조직역량강화 기여가 22%로 가장 높게 나타났고 팀워크 및 업무개선 기여 사례가 전체의 17%로 그 뒤를 이었다. 동료 또는 팀 내 공유를 통한 조직역량강화 기여 사례가 가장 많은 것은 현업적용도에서 정보공유도가 다른 지표에 비해 가장 높게 나타났던 것에서 그 원인을 확인할 수 있다. 반면, 같은 소속기관 내 공유를 통한 조직역량강화 기여라 하더라도, 조직 내 공식적인 세미나 및 컨퍼런스를 통한 기여 사례는 동료 간 공유 사례보다 적었다.

[표4-17] 조직역량강화 사례 빈도 및 퍼센트

사례	빈도	퍼센트(%)
소속 기관 내 공유 (동료 간, 팀 내 공유)	197	22%
소속 기관 내 공유 (세미나, 컨퍼런스 등)	25	3%
기관 내 교육훈련 실시	54	6%
기관 내 새로운 기술 및 정보의 도입	37	4%
기관 역량강화 프로그램 적용	28	3%
소속 부서(기관) 내 전략수립에 기여	26	3%
팀워크 및 업무개선 기여	153	17%
기관 업무에 활용	17	2%
기타	341	39%
합계	878	100

[그림4-20] 조직역량강화 사례 빈도 퍼센트

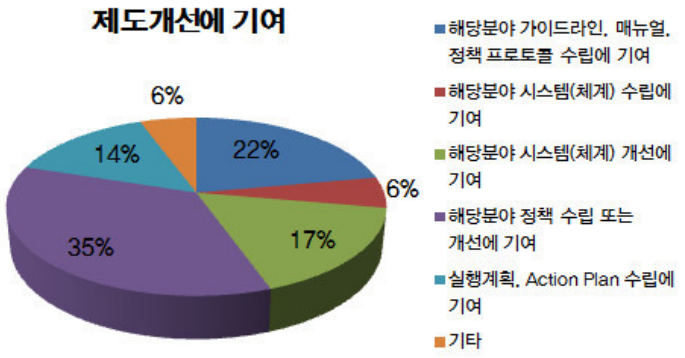


제도개선에 기여하였다고 응답한 연수생의 사례를 살펴보면, 기타의견을 제외하고 해당분야 정책 수립 또는 개선에 기여하였다는 의견이 152건으로 가장 많았고, 해당분야 시스템(체계) 개선에 기여 사례가 72건으로 뒤를 이었다. 다만, 제도개선 사례 개방형 문항의 경우, 구체적으로 어떻게 어떤 분야에서 기여하였는지 명확하지 않았고, 기여하였다고 응답한 경우에도 제도개선과 거리가 있는 응답을 하는 경우가 318건이나 되어 개방형 문항에 응답한 747건 중 제도개선과 연관된 사례는 429건 정도였다. 따라서 제도개선 기여 사례에 대한 평가는 양적 조사 외에 성공사례 등을 통한 추가적인 조사 및 분석이 필요할 것으로 판단된다.

[표4-18] 제도개선 기여 사례 빈도 및 퍼센트

사례	빈도	퍼센트(%)
해당분야 가이드라인, 매뉴얼, 정책 프로토콜 수립에 기여	95	13%
해당분야 시스템(체계) 수립에 기여	24	3%
해당분야 시스템(체계) 개선에 기여	72	10%
해당분야 정책 수립 또는 개선에 기여	152	20%
실행계획, Action Plan 수립에 기여	62	8%
기타	24	3%
부정확한 응답	318	43%
합계	747	100%

[그림4-21] 제도개선 기여 사례 빈도 퍼센트

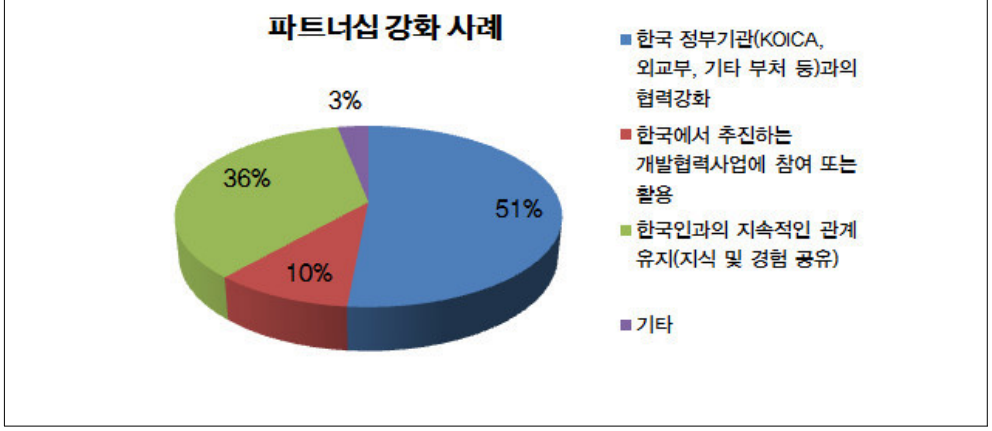


한국과의 파트너십 강화 사례의 경우, 한국 정부기관과의 관계 개선, 한국의 국제개발협력 사업 참여 및 활용, 한국인과의 지속적인 관계유지 관련 사례가 주요하게 나타났다. 특히 한국 정부기관과의 협력 강화가 103건으로 높게 나타났고, 한국인과의 지속적인 관계 유지 사례가 71건으로 뒤를 이었다. 다만, 이상의 제도개선 기여 사례와 마찬가지로 전체 660건의 응답 중 460건이 부정확한 응답이기 때문에 한국과의 파트너십 강화 사례로 확인할 수 있는 응답은 200건으로 낮게 나타났다. 제도개선과 마찬가지로 구체적인 결과 사례를 발굴하기 위해서는 성공사례방법과 같은 질적조사가 수반되어야 될 것으로 판단한다.

[표4-19] 한국과의 파트너십 강화 사례

사례	빈도	퍼센트(%)
한국 정부기관(KOICA, 외교부, 기타 부처 등)과의 협력강화	103	16%
한국에서 추진하는 개발협력 사업에 참여 또는 활용	20	3%
한국인과의 지속적인 관계 유지 (지식 및 경험 공유)	71	11%
기타	6	1%
부정확한 응답	460	70%
합계	660	100%

[그림4-22] 파트너십강화 사례 빈도 퍼센트



4) 연수 유형별 현업적용 비교분석 결과

KOICA 연수사업은 앞서 구분한 연수 유형별로 예산배분이 이루어지고 있어, 연수유형이 연수사업의 성과를 구분하는 핵심적인 요인으로 작용하고 있다. 본 항에서는 KOICA 연수사업의 상위성과(Outcome)로 설정한 연수생의 현업적용도의 세부지표를 연수 유형별로 비교 분석하였다. 이를 통해 실제 현업적용의 다양한 지표들이 유형에 따라 어떻게 변화하는지 살펴볼 수 있다.

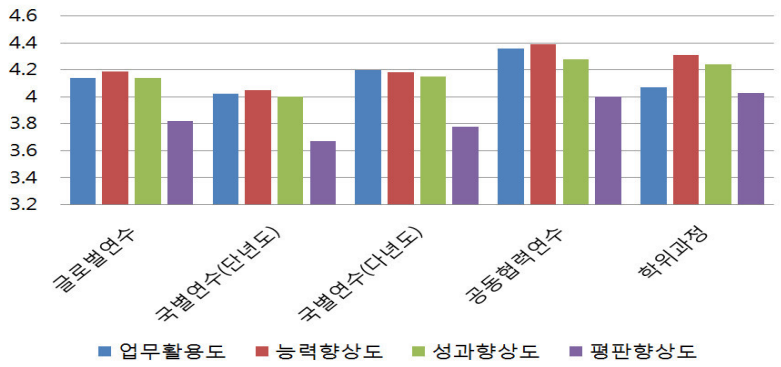
(1) 연수 유형별 현업적용도 세부지표 비교분석

먼저, 연수유형에 따라 현업적용도의 세부지표를 일반적 현업적용도 지표(업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판향상도)와 KOICA의 특성을 고려한 현업적용도 지표(정보공유도, 파트너십 활용도 1-한국 개발경험 활용, 파트너십 활용도 2-인적네트워크 활용)로 구분하여 살펴보았다.

[표4-20] 연수 유형별 일반적 현업적용도 세부지표 비교분석

연수유형	업무활용도		능력향상도		성과향상도		평판향상도	
	평균	전체 평균	평균	전체 평균	평균	전체 평균	평균	전체 평균
글로벌연수	4.14	4.12	4.19	4.17	4.14	4.11	3.82	3.80
국별연수 (단년도)	4.02		4.05		4.00		3.67	
국별연수 (다년도)	4.20		4.18		4.15		3.78	
공동협력 연수	4.36		4.39		4.28		4.00	
학위과정	4.07		4.31		4.24		4.03	

[그림4-23] 연수 유형별 일반적 현업적용도 세부지표 비교분석

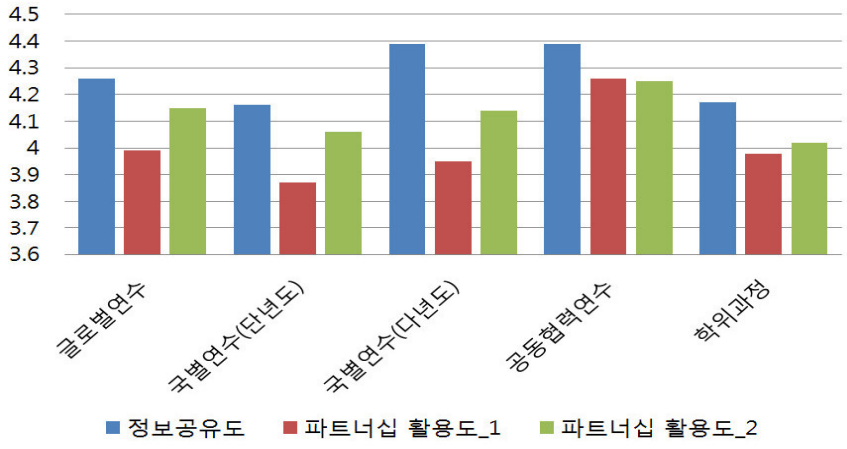


첫 번째로 현업적용도에서 보편적으로 사용되는 4개 세부지표를 연수유형별로 비교분석 하였을 때, 국별연수의 경우 다년도 연수가 단년도 연수에 비해 전체 세부지표에서 비교적 높은 성과를 나타내고 있었다. 다국가가 참여하는 글로벌연수, 공동협력연수, 학위과정의 경우, 평판향상도를 제외한 세 개 세부지표에서 공동협력연수가 타 연수형태에 비해 높은 성과를 나타내고 있었다.

[표4-21] 연수유형별 KOICA 맞춤 현업적용도 세부지표 비교분석

연수유형	정보공유도		파트너십 활용도 (한국개발경험활용)		파트너십 활용도 (네트워크 활용)	
	평균	전체 평균	평균	전체 평균	평균	전체 평균
글로벌연수	4.26	4.25	3.99	3.97	4.15	4.12
국별연수 (단년도)	4.16		3.87		4.06	
국별연수 (다년도)	4.39		3.95		4.14	
공동협력 연수	4.39		4.26		4.25	
학위과정	4.17		3.98		4.02	

[그림4-24] 연수 유형별 KOICA 맞춤 현업적용도 세부지표 비교분석



KOICA의 특성을 고려한 현업적용도 지표인 정보공유도, 한국 개발 경험 관련 파트너십 활용도, 네트워크 관련 파트너십 활용도를 중심으로 살펴보았을 때 공동협력연수

가 가장 높은 결과를 보이고 있다. 이상의 일반 현업적용도 지표와 마찬가지로 국별연수의 경우 다년도 연수가 단년도 연수에 비해 모든 세부지표에서 비교적 높은 성과를 나타내고 있다. 글로벌연수, 공동협력연수, 학위과정을 포함하는 다국가연수의 경우 공동협력연수가 세 가지 세부지표에서 전반적으로 높은 점수를 나타내고 있다. 현업적용도 세부지표 중 가장 점수가 높은 정보공유도의 경우 다년도 국별연수가 4.398점으로 공동협력연수(4.391점)와 거의 유사한 결과를 보이고 있고, 단년도 국별연수의 점수가 4.16점으로 가장 낮았다.

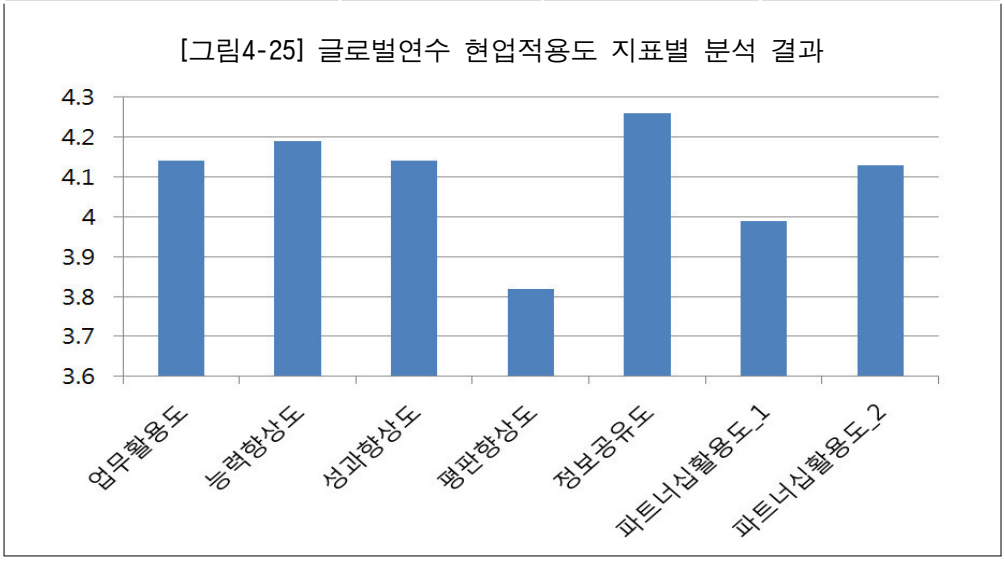
(2) 글로벌 연수

글로벌 연수에 참여했던 연수생들을 대상으로 한 설문조사의 결과, 현업적용도의 7가지 세부 지표 중 정보공유도의 점수가 4.26점으로 가장 높게 나타났다. 그리고 능력향상도(4.19점), 업무활용도(4.14점), 성과향상도(4.14점)가 뒤를 이었고, 연수과정 중 얻은 네트워크를 활용한 파트너십 활용도가 4.13점으로 그 다음으로 비교적 높은 점수를 나타냈다. 반면 한국개발경험을 활용한 파트너십 활용도(3.99점)와 평판향상도(3.82점)의 점수는 비교적 낮게 나타났다.

[표4-22] 글로벌연수 현업적용도 분석 결과

구분	N	평균	표준편차
업무활용도	668	4.14	.83308
능력향상도	668	4.19	.78775
성과향상도	668	4.14	.79127
평판향상도	668	3.82	.89740
정보공유도	668	4.26	.79739
파트너십활용도 1 (한국개발경험 활용)	668	3.99	.87268
파트너십활용도 2 (네트워크 활용)	668	4.13	.81288

[그림4-25] 글로벌연수 현업적용도 지표별 분석 결과



[Box4-1] 글로벌(지역)연수 과정 성공사례
- 국가기록유산 보존 및 관리 프로그램 -

1) 연수과정 소개

- 캄보디아 국가기록원(National Archives)은 프랑스 식민지 시대부터 현재까지 국가에서 작성한 주요 기록물들이 저장, 보존하는 역할을 담당하고 있음.
- 국가 기록유산이라는 점에서 중요한 의미가 있지만, 실제 캄보디아 정부의 지원이 거의 없는 상황으로 인건비만 예산에 책정되어 있고, 기관을 운영할 수 있는 운영비 예산을 따로 지급받지 못해 열악한 환경에 있음
- KOICA에서 실시한 국제기록유산 관리과정은 지역별 연수로 캄보디아, 베트남, 라오스, 미얀마의 연수생으로 구성되어 2013년에 초청연수로 한국에서 진행되었고, 2014년에는 캄보디아 프놈펜에서 진행되었음.
- 연수과정을 통해 한국의 기록유산 보존 및 관리 방법에 대해서 배웠고, 이를 본국에서 활용할 수 있는 방법에 대해서도 함께 배웠음. 특히 여러 국가가 참여한 연수과정이었던 만큼, 국가 간에 정보교류가 활발히 있었음.

2) 현업 적용 사례 및 적용 성과

- **(Action Plan 실시)** 2013년 연수과정을 통해 한국의 기록유산들이 디지털화 되어 관리되는 모습을 벤치마킹하여 캄보디아 국가기록원의 기록물 디지털화 방안을 Action Plan을 통해 제시하였음.
- 당시 수립된 Action Plan은 연수기관 전문가들의 도움으로 실제 수행 가능한 방식으로 보완되었고, KOICA에 정식으로 제안하여 기록물들을 디지털화할 수 있는 장비(컴퓨터, 스캐너, 서버 등)를 제공받았음. 장비 활용을 위하 기술적인 지원은 현지의 전문가를 통해 교육 받았음.
- **(기록유산 디지털화 작업 진행 중)** 제공받은 장비를 활용하여 국가기록원에 보관되어 있는 1863년부터 1954년까지의 식민지 기록을 디지털화 하였으며, 현재도 매일 100여장 정도의 기록물을 디지털화 하고 있음. 향후 국가기록원 전체의 기록물을 디지털화 하는 것을 목표로 삼고 있음.
- 기록물의 디지털화는 캄보디아와 같이 기록물 관리 상태가 열악한 국가에서 그 중요성이 크다고 볼 수 있음. 실제 보관되어 있는 원본 기록물을 보존, 복원, 관리하는 데는 많은 비용과 인력이 드는데, 현재 캄보디아의 국가 기록원에는 이를 위한 예산이 거의 없는 상태임. 따라서 이러한 기록물들이 제대로 관리되지 않아 훼손될 여지가 많음.
- 이러한 상태에서 KOICA 등을 통해 장비와 기술을 제공받아, 기록물을 디지털화 한다면, 기록물 관리에 필요한 비용과 인력을 줄일 수 있고, 실제

기록물 열람 시 컴퓨터로 열람이 가능하기 때문에 열람 시에 발생할 수 있는 훼손도 줄일 수 있음.

3) 성과 달성 원인

- 연수기관 전문가의 지속적인 지원이 Action Plan을 활용하는데 중요한 기여를 하였음. 연수과정 후에 연수기관의 해당 분야 전문가가 Action Plan을 활용할 수 있도록 보완하는 것을 적극 지원해 주었고, 이를 통해 KOICA에 장비 지원을 위한 제안서를 제출할 수 있었음.
- 2014년에는 캄보디아에서 현지연수를 진행하여 한국의 국가기록원 자문단이 직접 캄보디아 국가기록원을 방문하여 기록물 보존과 활용 단계에서 발생할 수 있는 다양한 문제점들에 대해서 논의하였고, 시행착오를 최소화할 수 있는 노하우를 전수받았던 것도 도움이 많이 되었음.
- 또한 동 연수가 CLMV 국가들이 함께 참여하는 다국가 연수였던 만큼 CLMV 국가들의 국가기록물 관리 담당자들과 각국의 정보를 교환하고, 네트워킹을 형성하였던 것도 유익하였음. 귀국 후 현재까지도 각국의 담당자들과 연락을 취하며 정보를 교환하고 있음.
- 한편으로는, KOICA 현지사무소의 관심과 지원도 연수사업의 성과를 내는데 큰 역할을 하였음. 국가기록원의 Action Plan 활용 사례는 캄보디아의 첫 사례로, 기록물 보존의 중요성을 현지사무소가 인식하고 있고, 적극적으로 지원하였기에 이러한 성과를 달성할 수 있었음.

4) 기타 제언사항

- **(기술격차 고려 필요)** 2013년, 2014년 연수과정을 통해 국가기록물 관리와 관련한 새로운 지식과 경험을 얻을 수 있었다는 점에는 큰 의의가 있으나, 한국과 캄보디아의 사정을 고려하였을 때 실제 배운 기술과 지식을 다양하게 활용하는데 기술적으로 한계가 있었음.
- **(실습환경의 개선 필요)** 또한 이론적 학습이 이루어진 점은 좋았으나, 실제 실습환경이 부족하였음. 예를 들어 Storing과 관련된 기술을 배울 때 1대의 컴퓨터를 통해 20여명이 확인하는 수준의 실습이 이루어졌음. 향후에 개설될 과정의 경우에는 이론과 실습을 같이 진행하여 실무에 활용 가능한 기술을 배우기를 희망함.
- **(언어문제 해결 필요)** 연수과정 중 언어적인 문제도 학습을 가로막는 장애물이었음. 다양한 국가의 연수생들이 모여 있고 그중에는 영어 사용에 한계가 있는 경우들도 있어 실제 학습 시 어려움이 있었음.

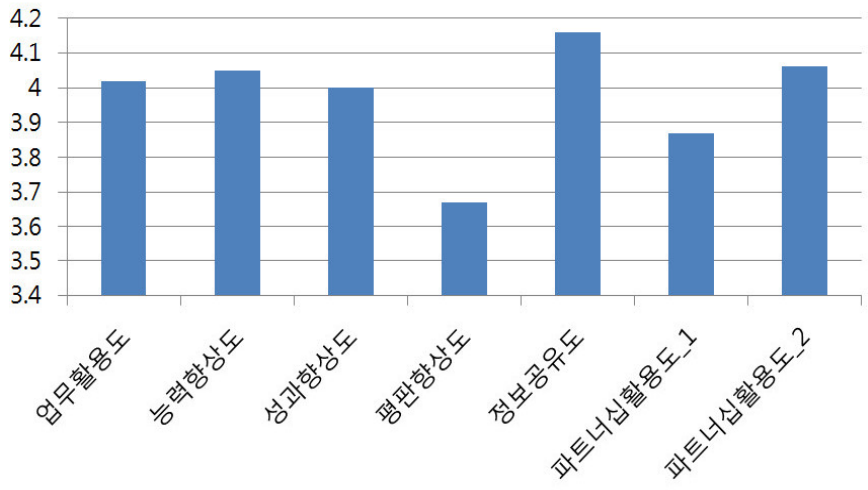
(3) 국별연수(단년도)

국별연수를 중심으로 살펴보았을 때 역시 현업적용도의 세부지표 중 정보공유도의 점수가 4.16점으로 가장 높게 나타났다. 네트워크를 활용한 파트너십 활용도(4.06점), 능력향상도(4.05점), 업무활용도(4.02점), 성과향상도(4.00점)가 그 뒤를 이었다. 그에 비해 한국개발경험을 활용한 파트너십 활용도(3.87점)와 평판향상도(3.67점)가 비교적 낮게 나타나고 있다.

[표4-23] 국별연수(단년도) 현업적용도 결과

구분	N	평균	표준편차
업무활용도	508	4.02	.82097
능력향상도	508	4.05	.78139
성과향상도	508	4.00	.80799
평판향상도	508	3.67	.88757
정보공유도	508	4.16	.78961
파트너십활용도 (한국개발경험 활용)	508	3.87	.92486
파트너십활용도 (네트워크 활용)	508	4.06	.84860

[그림4-26] 국별연수(단년도) 현업적용도 지표별 분석 결과



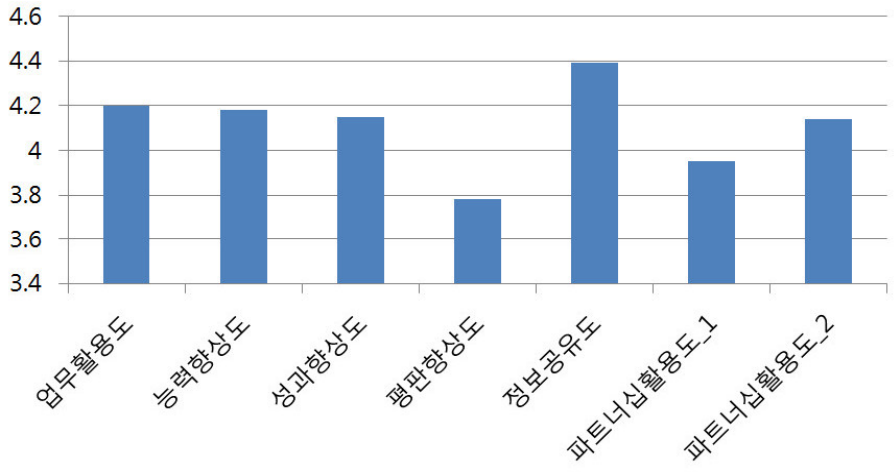
(4) 국별연수(다년간)

다년도 국별연수에서도 정보공유도가 4.39점으로 가장 높은 점수를 나타냈다. 그 뒤를 이어 업무활용도(4.20점), 능력향상도(4.18점), 성과향상도(4.15점), 네트워크를 활용한 파트너십 활용도(4.14점) 순으로 높게 나타났다. 또한 글로벌연수 및 단년도 국별연수와 마찬가지로 한국개발경험을 활용한 파트너십 활용도(3.95점)와 평판향상도(3.78점)가 비교적 점수가 낮았다.

[표4-24] 국별연수(다년간) 현업적용도 분석 결과

구분	N	평균	표준편차
업무활용도	133	4.20	.66011
능력향상도	133	4.18	.69794
성과향상도	133	4.15	.71240
평판향상도	133	3.78	.84434
정보공유도	133	4.39	.65063
파트너십활용도 (한국개발경험 활용)	133	3.95	.84265
파트너십활용도 (네트워크 활용)	133	4.14	.83614

[그림4-27] 국별연수(다년간) 현업적용도 지표별 분석 결과



[Box4-2] 다년간 국별연수 과정 성공사례[13)]
- 캄보디아 상원정보통신 과정-

1) 캄보디아 상원 정보통신 과정 소개

- 본인이 참석했던 KOICA 연수과정은 숭실대학교에서 실시한 캄보디아 상원 정보통신 교육 과정이었음. 2014년에는 상원 정보통신부서의 각 팀의 실무자로 구성하여 총 17명이 해당 교육에 참석하였음.
- Web Development, IT Policy, Data mining, Network security 등 실제 실무자들이 업무에 활용할 수 있는 기술에 대한 이론과 실습을 할 수 있는 기회가 있어 캄보디아에 돌아와서도 활용할 수 있도록 수업이 구성되었음.

2) 현업 적용 사례 및 적용 성과

- **(부서간 업무 네트워크 구축)** 연수과정을 통해 습득한 IT 기술을 바탕으로 부서 간 Internet Network 구축 및 보완 작업이 이루어졌음. 비록 내부 네트워크를 구축하는데 한계가 있었지만, 메일을 통해 업무가 가능하도록 부서 간 네트워크가 구축되었음. 이를 통해 업무 환경이 개선되었고, 업무 효율성도 높아진 것으로 보임. 특히 기존에 종이 사용량이 많았는데, 네트워크 구축을 통해 부서 내 종이 사용을 줄일 수 있었음.
- **(홈페이지 구축)** 상원 홈페이지 디자인 및 사용 환경을 보완하였음. 캄보디아는 양원제 국가임에도 국민들은 상원이 어떤 일을 하고 있는지 잘 모르고 있고 그 존재에 대해서도 인식이 미흡함. 기존에 상원 홈페이지가 있었으나 정보를 이용하기 어렵고 디자인의 질도 떨어졌음. KOICA 연수과정의 Web Development 과정에서 배운 내용을 활용하여 기존의 홈페이지를 개보수 하여, 좀 더 편리하게 정보를 이용할 수 있도록 하였음. 개편된 홈페이지를 활용하여 상원 활동을 조금 더 적극적으로 홍보할 수 있음.
- **(홍보영상 제작)** KOICA 연수과정으로 통해 영상 제작 및 편집 기술도 배울 수 있었음. 습득한 기술을 활용하여 Senate News를 촬영하여 Facebook을 통해 공유하고 있음. Senate News에서는 영상으로 촬영된 상원의 방송하여, 국민들이 상원의 관심 있는 활동을 즉시 확인할 수 있도록 하였음.
- **(단계적 Action Plan 수행)** 연수과정을 통해 작성한 Action Plan에 대해 KOICA의 지원을 받지는 못했지만 Action Plan 자체를 소속 부처의 단계적 Operation Strategy화하였음. 비록 Action Plan에서 제시한 사항을 한 번에 수행할 수는 없으나, 단계적으로 수행해나갈 계획임.

3) 성과 달성 원인

- **(개인적 요인-연수생 선발의 적절성)** 연수과정을 통해 현업 적용이 가능했던 첫 번째 요인은 연수과정에 적합한 연수생이 선발되었고, 이들이 열의를 가지고 연수과정에 임하였기 때문임. 연수과정에 참여한 인력은 각 팀에서 실제 IT 관련 업무를 하는 실무자들이기 때문에 연수과정에 적극적으로 참여할 수 있었고, 이러한 적극적인 참여가 실제 현업에 활용하는데 기본적인 요소가 되었음.
- **(리더십)** 실무자들이 적극성을 가지고 교육에 참여하여 기술과 지식을 습득하였다 하더라도 부서의 책임자가 이를 적용할 수 있는 기회를 제공하지 못하면 연수내용을 활용하는데 한계가 있음. 이렇게 현업에 적용하여 상사로부터 높은 평가를 받았고 다른 교육기회에 대한 정보도 우선적으로 제공받았다는 측면에서 책임자의 리더십이 실제 연수내용을 현업에 활용하는데 중요한 요소가 된다고 판단함.
- **(자체 자원 확보를 위한 적극적인 연수내용 공유)** 연수과정을 통해 수립한 Action Plan을 수행할 수 있는 재원을 KOICA로부터 지원받지 못했음에도 연수내용을 적극 활용할 수 있었던 것은 연수내용을 적극적으로 홍보하고 정책 또는 예산담당자에게 연수내용의 활용의 중요성을 직접 보여주어 실행할 수 있도록 예산을 확보하였기 때문임. Action Plan의 재원은 한계가 있기 때문에 자체자원을 활용할 수 있도록 정책담당자에게 적극적으로 설득하고 홍보하는 것이 중요함.
- **(연수기관의 사후관리)** 연수기관, 특히 교육을 진행하였던 교수와 운영진의 지속적인 사후관리도 현업적용에 중요한 요소라고 판단함. 본인은 연수과정을 통해 해당 분야 전문가(교수)의 이메일 주소를 받았고, 귀국하여서 이들과 적극적으로 연락을 취하고 있음. 특히 연수과정이 짧은 만큼 배우지 못한 부분들이 있기에 이런 부분에 대해서 질의를 많이 하고 있음. 연수기관과 전문가들도 이러한 질의에 대해 적극적으로 응답해주고 있어 실제 어려움에 부딪혔을 때 도움을 많이 받았음.
- **(활용 가능한 기술 및 지식 전수)** 한국과 캄보디아의 환경은 많은 차이가 있음. 한국의 경우 IT 분야에서 높은 발전상을 보여준 반면, 캄보디아는 여전히 부족한 점이 많음. 따라서 한국을 중심으로 연수과정이 이루어지면 실제 캄보디아에서 활용하는데 한계가 있음. 본인이 참여했던 연수과정의 경우 한국의 일반적인 IT 발전모습도 보여주었지만, 실제 실무와 관련된 내용의 경우 캄보디아의 사정을 고려하여 실제 사용할 수 있는 방법을 가르쳐주었기에, 실제 귀국 후에도 습득한 기술을 사용할 수 있었음.

13) 캄보디아 현지조사 시 실시한 성공사례면담 결과를 재구성하였음.

국별연수는 전체 연수사업의 43%(예산비중 기준)를 차지하고 있는 KOICA 연수사업의 대표적인 유형이라고 할 수 있다(KOICA 통계, 2015). 특히, 수원국 및 기관의 수요를 적극 반영하여 연수과정이 기획되고 연수생이 선발된다는 점에서 다국가 연수에 비해 수원국 및 기관의 역량강화 및 개발환경 조성에 기여할 수 있는 측면이 높다고 할 수 있다.[14)]

한편, 대부분의 국별연수가 일회성의 단기과정 중심으로 구성되어 있는 연수과정의 효과를 극대화하기 어려운 한계를 보완하고자 KOICA는 2012년부터 3년간 동일한 연수기관을 대상으로 실시되는 다년간 국별연수를 실시해오고 있다. 최근 2012년 처음으로 실시되었던 다년간 연수과정이 종료되고 있고 다년간 연수과정의 성과에 대한 관심이 증가함에 따라 본 연구팀은 기존의 국별연수(단년도)와 다년간 국별연수를 비교하여 단년도 연수와 다년간 연수의 차이를 비교분석해 보았다.

[표4-6]의 연수유형별 성과분석 결과를 살펴보면 연수만족도(단년도: 4.44, 다년간: 4.46), 학업성취도(단년도: 4.35, 다년간: 4.40), 현업적용도(단년도: 4.14, 다년간: 4.31) 모든 측면에서 다년간 연수가 단년도 연수에 비해 성과가 높게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있다. 특히, 연수만족도 및 학업성취도의 차이(각 0.02, 0.05)에 비해 현업적용도에서 확실한 차이(0.17)가 발생하고 있음을 확인할 수 있었다.

상기 설문조사를 통한 정량적 성과분석 결과를 보완하고자, 연수생 대상 질적조사 및 설문조사의 개방형 문항을 분석하여 두 국별연수의 특성과 차이를 심층적으로 분석하였다. 각 요인별 분석결과는 아래의 [표 4-25]에서 확인할 수 있다.

14) KOICA 이해관계자 면담 결과

[표4-25] 단년도 연수 대비 다년도 연수 현업적용/미적용 요인 질적 분석

단년도 연수 (글로벌, 국별)	요 인	다년도 연수 (국별)
연수기획		
▪ 국별연수의 경우 수원기관의 요청(수요)에 따라, 글로벌연수의 경우 국내 연수기관의 수요에 따라 연수가 기획되고 있으나, 실제 수원국(기관) 및 연수생의 부족한 역량을 파악 또는 진단하는데 한계가 있음.	수원국(기관) 수요파악의 적절성	▪ 연수기관이 수원국 및 수원기관을 방문하여 해당기관의 역량을 진단하여 수요조사가 단년도 연수에 비해 체계적으로 이루어지고 있음. ▪ 수원기관이 필요한 역량과 국내 연수기관의 제공 가능한 교육의 내용의 조율이 가능하여 구체적인 연수기획이 가능함.
▪ 일회성 연수과정에 단기, 중기, 장기 목적 및 목표를 혼재하여 제시하고 있어 구체적인 목적이 불분명함.	단계별 연수목적의 제시	▪ 3차년도 계획에 따라 단계별로 성과를 현실적이고 구체적으로 성과를 제시하여 실제 성과와 연계가 가능함.
▪ 일회성 연수과정이라는 점 또는 다양한 국적의 연수생이 참여하는 경우 연수과정을 유연하게 조정하기 어려움.	연수과정의 유연성	▪ 3차년도 계획과 단기, 중기 목적에 따라 연수과정을 실시하되, 연수성과의 조기달성 또는 미달성 시 연수과정의 재조정이 가능함.

개인요인		
▪ 연수과정에 적합한 연수생 기준을 수원기관에 제공하면, 수원기관이 연수생을 직접 선발하고 있어 KOICA나 연수기관이 연수생의 적절성을 고려할 수 있는 여지가 적음. **<사례>** ▪ (캄보디아 법무부 소속 연수생) KOICA 연수과정은 전반적으로 좋은 경험이었으나, 교육내용이 본인의 전문분야와 맞지 않아 귀국 후 실제로 활용할 수 있는 기회가 없었음. ▪ (캄보디아 농촌개발부 소속 연수생) 캄보디아에서 새마을운동 관련 사업이 활발히 진행되고 있어 연수과정은 전반적으로 좋은 경험이었으나 실제 본인의 업무와 직접적인 관계가 없어 현업에 활용하지는 못하였음. ▪ (캄보디아 지역개발부 소속 연수생) KOICA 연수과정은 본인의 전문분야와 직접적인 관계는 없었으나, 관련 지식과 기술을 지역 농민들에게 어떻게 전해야 하는지 배울 수 있었음.	연구과정에 적합한 연수생 선발	▪ 구제적인 수요조사가 이루어져 연수생 선발 기준을 구체적으로 제시가 가능함. ▪ 현지조사 시 수원기관에 적절한 연수생 선발을 직·간접적으로 요청할 수 있어 연수생 선발에 개입할 수 있는 요소가 많음. **<사례>** ▪ (국제경찰교육센터 연수 담당자) 연수생 선발이 연수 성과에 미치는 영향이 크기 때문에 연수생 선발에 직·간접적으로 개입하였던 것이 연수 성과에 큰 영향을 주었음.
▪ 실무자로만 이루어진 연수의 경우, 연수생들이 귀국 후 이를 개인의 현업적용 외 조직역량강화 및 제도개선 기여 결과로 연결시키기 어려움 ▪ 책임자로만 구성된 경우, 이를 적절하게 수행할 수 있는 실무자가 없어 리더십을 발휘하기 어려움	연수생의 적용 자신감과 리더십	▪ 3차년도 과정에 따라 수원기관 해당 분야의 책임자 및 실무자들이 모두 참여하므로 연수내용에 대한 적용 자신감이 높았고, 특히 책임자들이 참여하여 리더십이 발휘되는 것을 확인할 수 있었음.

<사례> ▪ (캄보디아 연수생) 본인이 소속된 Ministry의 경우 고위 관리일수록 정부 지원을 받기 쉽지만, 일반 공무원은 계획을 세워도 실행하기 어려워 보고서로 보고하는 차원에서 끝나는 경우가 많음. 또 몇몇 연수생의 경우 연수 시 받은 자료들이 개인적으로 자기가 얻은 정보라며 나누지 않는 경우도 있음.		**<사례>** ▪ (연세대학교 간호정책연구소) 연수생 중 Change Agent(간호대 학장)를 선정하여 Change Agent를 중심으로 연수생들이 주도적으로 액션플랜을 수립하고 이행하였던 것이 주요하였음.
교육요인		
▪ 수원국(기관) 및 국내 연수기관의 수요에 의존하여 연수기획이 이루어지다 보니 수원국의 현실을 적절히 반영할 수 있는 요소가 부족하였음. **<사례>** ▪ (캄보디아 보건부 소속 연수생) 한국은 모두 디지털화되었으나 캄보디아는 컴퓨터, 인터넷 등이 아직 많이 부족하여 실제 배운 내용을 현업에 활용하는데 어려움이 있음.	수원국 현실에 적합한 연수내용 구성	▪ 현지조사를 통한 연수기획 시 수원국(기관) 현실을 반영하여 연수내용을 구성할 수 있고, 적용 가능한 기술에 대한 실습이 가능하였음. **<사례>** ▪ (캄보디아 상원 소속 연수생) 한국과 캄보디아 간 IT 분야의 기술력 차이가 크게 나서, 한국의 기술력에 초점을 맞추어 교육과정이 수행될 시 실제 적용에 어려움이 있을 것으로 예상되었으나, 전체적으로 캄보디아 현재 상황에 맞추어 교육 및 실습이 진행되어 귀국 후에도 바로 적용할 수 있었음.

조직요인		
▪ 연수과정을 통해 Action Plan을 수립하여도, 교육내용에 대한 이해가 부족한 상사 및 동료들이 있어서, 이를 이행하는데 어려움이 많음. <사례> ▪ (캄보디아 귀국 연수생) 연수내용에 대해 보고서를 작성하여 상부에 보고하였으나 별다른 반응이 없었음. 주변 동료들과 배운 내용을 나누었고, 정책 수준에서 미팅도 개최한 적 있음.	상사 및 동료의 지원	▪ 3년에 걸쳐, 수원기관 책임자 및 실무자가 모두 참여하게 되므로, 교육내용의 현업활용에 상사 및 동료의 지원이 이루어지는 것을 확인할 수 있었음.
▪ 귀국 후 Action Plan을 활용하고자 하여도, 개인의 연수과정이라고 인식될 경우, 연수내용을 현업에 적용할 수 있는 기회가 적다는 대답이 많았음. <사례> ▪ (캄보디아 토지관리·도시계획건설부 소속 연수생) 연수과정을 통해 관련분야 교육을 받았지만 캄보디아에 돌아와서 적용하기 위한 예산이 없음. 이론적으로 좋은 교육이지만 예산 부족으로 현실화하기는 어려움. 연수 중 배운 것을 동료와 학생들에게 가르쳐주긴 했지만 실제 사업화 정책화하기에 한계가 있음. ▪ (캄보디아 공공기능부 소속 연수생) 예를 들면 한국에서는 Action Plan을 올려 예산을 받을 수 있지만, 캄보디아에서는 정책의 실행과 예산에 실질적으로 많은 어려움이 있음.	현업적용 기회의 제공	▪ 해당 연수과정이 3년에 걸쳐 수원기관 차원에서 조직적으로 이루어지다 보니 개인의 현업적용 기회가 많아질 뿐 아니라, 현업적용의 결과가 조직 차원의 결과로 이어질 수 있는 기회가 많았음. **<사례>** ▪ (국제경찰교육센터 연수 담당자) 1차 연수 종료 후, 본 사업의 중요성을 인식한 고위직이 귀국 후 연수 시 작성한 액션플랜을 대통령에게 직접 보고하여 사업을 위한 자체 예산을 확보하였음. ▪ (캄보디아 상원 소속 연수생) 연수과정 후 기관 내 발표를 통해 연수과정에서 배운 내용을 동료들과 공유하였음. 특히 Chief officer나 minister 등이 IT 분야를 직접 담당하고 있기 때문에 이들을 대상으로 연수내용을 공유하여, 해당분야의 예산을 자체적으로 확보하였음.

사후관리 요인		
▪ KOICA 연수사업의 제도적 특성상 연수기관이 연수과정 이후 사후관리에 대한 의무가 없기 때문에 기관에 따라 사후관리의 실시 정도에 차이가 많이 있었음. ▪ (귀국 연수생) 연수 과정 후 담당 강사 및 교수와 연락을 하고 있지만 안부를 묻는 정도의 연락만 해오고 있고, 실제 교육내용이나 사업 관련된 사항에 대해 질의하는 데는 어려움이 있음	귀국 후 적절한 사후관리의 제공	▪ 3년에 걸쳐 연수과정이 이루어지다 보니 체계적이지는 않더라도 꾸준히 관련 내용에 대한 사후관리가 이루어지고 있어, 귀국 연수생이 필요시 한국의 전문가와 꾸준히 정보교환을 할 수 있었음. ▪ 현업적용뿐만 아니라, 조직역량강화에 기여한 사례의 경우 교육훈련 강사가 사후적으로도 적절한 개입 및 사후관리를 진행하여, 짧은 교육기간으로 인해 부족한 교육내용을 귀국 후에도 지속적으로 관리하고 있었음. ▪ (연세대학교 간호정책연구소) 개인의 Facebook과 이메일을 통해 Feedback을 제공하는 형태로 사후관리가 진행되었음. ▪ (상원정보통신) 귀국 후에도 관련 교육을 담당하였던 전문가와 연락을 취하며, 교육과정을 통해 배우지 못 했던 내용에 대해 지속적으로 문의하였고, 적극적으로 관련 내용에 대한 답을 주었음.

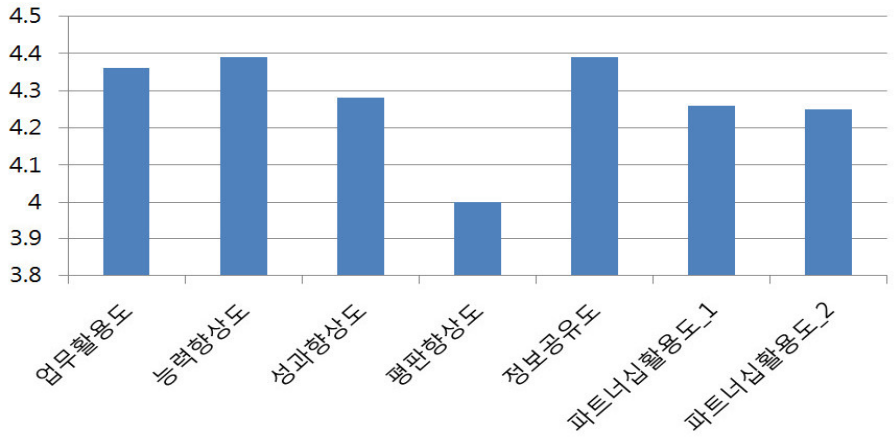
(5) 공동협력연수

공동협력연수의 경우, 능력향상도(4.397점)의 점수가 가장 높았고 근소한 차이로 정보공유도(4.391점)가 그 뒤를 이었다. 업무활용도(4.36점), 성과향상도(4.28점), 한국개발경험 관련 파트너십 활용도(4.26점), 네트워크 관련 파트너십 활용도(4.25점), 평판향상도(4.00점) 순으로 높은 점수를 보였다. 공동협력연수를 중심으로 분석했을 때, 7가지 세부지표 모두 4점 이상으로 비교적 높았다.

[표4-26] 공동협력연수 현업적용도 분석 결과

구분	N	평균	표준편차
업무활용도	156	4.36	.61262
능력향상도	156	4.39	.67851
성과향상도	156	4.28	.72552
평판향상도	156	4.00	.85760
정보공유도	156	4.39	.68696
파트너십활용도 (한국개발경험 활용)	156	4.26	.71942
파트너십활용도 (네트워크 활용)	156	4.25	.70596

[그림4-28] 공동협력연수 현업적용도 지표별 분석 결과



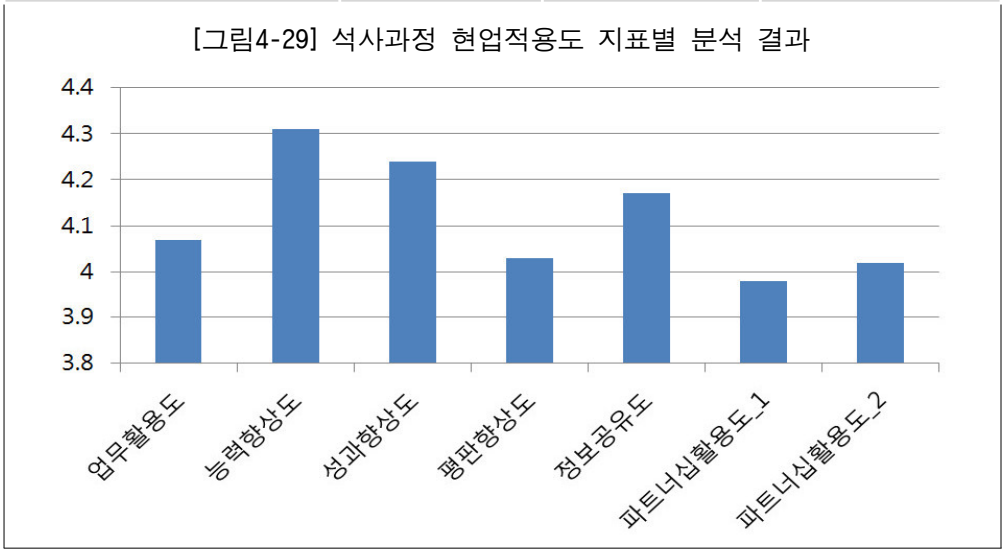
(6) 석사과정

석사과정의 경우 능력향상도가 4.31점으로 가장 높았다. 뒤이어 성과향상도(4.24점), 정보공유도(4.17점), 업무활용도(4.07점), 평판향상도(4.03점)가 뒤를 이었으며, 네트워크 관련 파트너십 활용도(4.02점), 한국개발경험 관련 파트너십 활용도(3.98점)가 그 뒤를 이었다. 즉, 석사과정에서는 7가지 세부지표 중 파트너십 활용도가 가장 낮은 점수를 나타냈다.

[표4-27] 석사과정 현업적용도 분석 결과

구분	N	평균	표준편차
업무활용도	100	4.07	.81964
능력향상도	100	4.31	.72047
성과향상도	100	4.24	.75371
평판향상도	100	4.03	.91513
정보공유도	100	4.17	.80472
파트너십활용도 (한국개발경험 활용)	100	3.98	.88739
파트너십활용도 (네트워크 활용)	100	4.02	.82853

[그림4-29] 석사과정 현업적용도 지표별 분석 결과



[Box4-3] 석사(장기연수)과정 성공사례[15)]
- 고려대학교 국제개발학 석사과정-

1) 연수과정 소개

- 2012년 고려대학교 국제개발 석사과정을 통해 10개월 간 석사과정 연수를 받아, 석사학위를 취득하였음.
- 특히, 국제외교관계와 관련된 수업을 인상 깊게 들었으며, 이를 석사논문에 적용하여 최근 문제가 되었던 캄보디아-태국 Heritage 분쟁을 주제로 석사논문을 작성하였음.
- 뿐만 아니라 연수과정 중 현대중공업 등 사업 시찰을 통해 한국의 개발경험에 대해서도 조금 더 자세히 알게 되어, 귀국 후에도 이러한 경험을 아이디어로 활용하고 있음.
- 또한, 국· 내외 연사들을 초청한 특강을 통해서 해당분야 전문가들과 만나고 토론할 수 있었던 기회가 많아, 새로운 지식을 습득하는데 도움이 많이 되었음.

2) 현업 적용 사례 및 적용 성과

- **(연수과정 후 고속 승진)** 귀국 후에 소속기관 내에서 논문을 발표하는 자리를 가졌고, 이후에 Officer에서 Vice-chief (과장급)으로 고속 승진하는 결과가 있었음. 특히 캄보디아 외교부의 핵심사항인 캄보디아-태국 분쟁 관련 사항을 논문으로 썼던 것이 큰 도움이 되었음.
- **(업무태도의 변화 및 업무 평판 향상)** 또한, 연수과정 이후에 상사, 동료 등 주변의 평판이 좋아졌고 핵심적인 업무를 담당하여 업무의 범위도 넓어 졌음. 특히 연수과정 이전보다 효율적으로 업무를 처리한다는 이야기를 주변에서 많이 들었음. (동료평가)
- **(의사소통 역량 강화)** 또한 외교부에서 근무하다보니, 각국의 공관들과 업무를 처리해야 할 경우가 많은데, 연수과정을 통해 배운 Communication Skill 수업이 도움이 많이 되어 이전보다 수월하게 의사소통하고 있음.

3) 성과 달성 원인

- **(연수기관과 연수생 성향의 적합)** 성과 달성의 주요 원인은 연수과정을 수행한 연수기관(고려대)의 성향이 본인의 업무와 밀접하게 관련이 있었기 때문이었음. 고려대학교 국제대학원의 커리큘럼이 외교관계와 관련 있는 과정이 많았고 이는 본인이 소속되어 있는 업무와도 직접적으로 관계가 있었기 때문에 실제 현업에서도 활용할 수 있는 여지가 있었음.
- **(석사논문과 현업 연계)** 또한, 석사논문을 소속기관의 핵심 사안과 연계하여 작성하였던 것도 개인적 승진에 큰 영향을 주었음. 본인의 석사논문에 대해 상급자도 관심을 많이 가지고 있었고, 또한 본인이 예상했던 방향으로 캄보디아-태국의 Heritage 분쟁이 해결되면서 개인적 성과에 큰 영향을 주었던 것으로 판단함.

15) 캄보디아 현지조사 시 실시한 성공사례면담 결과를 재구성하였음.

5) 현업 적용/미적용 원인 분석 결과

앞서 제 2장 이론적 배경에서 살펴보았듯이, 연수생의 현업적용 정도는 교육내용 뿐만 아니라, 개인적, 조직적 요소에도 영향을 받는다(Baldwin & Ford, 1988). 따라서 일반적으로 현업적용도 성과로 측정할 때, 이에 영향을 주는 요인을 개인, 교육, 조직 요인으로 구분하여 그 원인을 파악하였다. 본 성과평가에서도 현업적용도와 함께 현업적용 요인을 설문조사에 추가하여 분석을 실시하였다. 본 항에서는 로지스틱 회귀분석 등 통계적 접근을 통해 현업적용/미적용을 구분하여 그 요인이 무엇인지 분석해 보았다.

현업적용도 개인요인의 종합점수는 4.3488점, 교육요인 종합점수는 4.1997점, 조직요인 종합점수 3.8816점으로 현업적용도에 영향을 미치는 요인으로 개인특성요인이 가장 점수가 높았고, 조직요인이 가장 낮았다. 각 요인별 상세설명은 다음과 같다.

첫 번째, 개인요인은 과정이해도, 과정참여도, 적용자신감으로 구분된다. 세 요인 중 연수생이 과정에 적극적으로 참여했는지 묻는 과정참여도가 4.42점으로 다른 개인요인보다 높게 나타나고 있고, 종합점수인 4.34점보다도 높았다. 과정이해도(4.32점)가 과정참여도의 뒤를 이었고, 적용자신감(4.29점)이 개인요인 중에서는 가장 낮게 나타났다. 하지만, 과정이해도와 적용자신감 모두 개인요인 종합점수보다 낮게 나타났다.

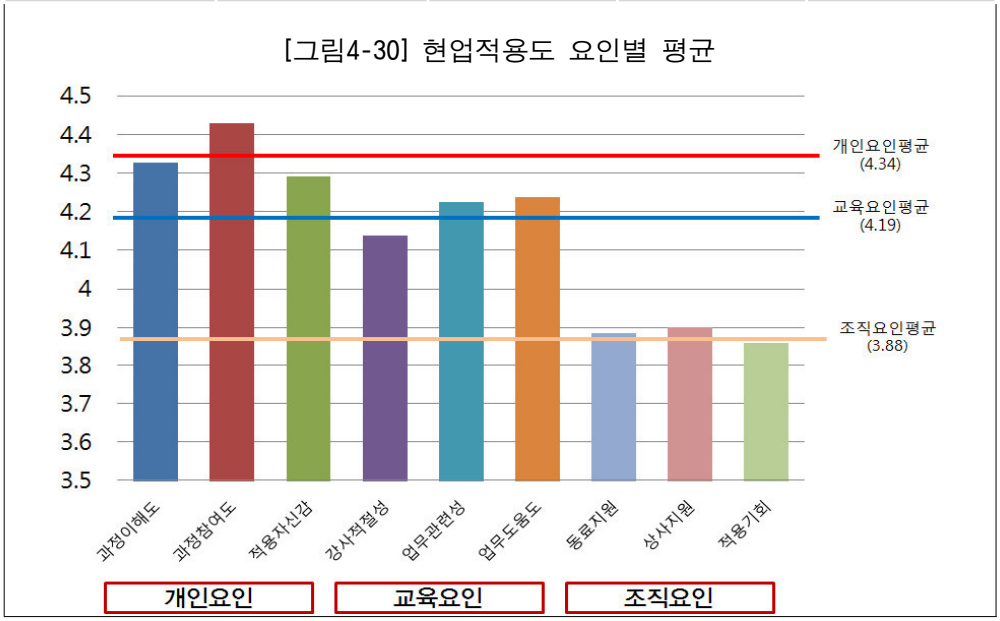
두 번째는 교육요인으로 강사적절성, 업무관련성, 업무도움도로 구분된다. 세 요인 중 연수내용이 업무에 얼마나 도움이 되었는지 묻는 업무도움도가 4.23점으로 가장 높게 나타났고, 업무관련성이 4.22점으로 약간의 차이로 업무도움도 뒤를 이었다. 교육요인 중 가장 낮은 점수를 보이고 있는 것은 강사적절성(4.13점)으로 교육요인 종합평균점수인 4.19점보다 낮게 나타났다.

마지막으로, 조직요인은 동료지원, 상사지원, 적용기회로 구분된다. 세 요인 중 상사요인이 3.90점으로 가장 높게 나타났고, 동료지원(3.88점), 적용기회(3.85점)가 뒤를 이었다. 다만, 세 요인의 점수 차이는 크지 않았고, 전반적으로 개인요인, 교육요인에 비해 낮은 점수를 보이며, 현업적용에 있어 가장 큰 장애요인이 조직요인임을 확인할 수 있다.

[표4-28] 현업적용 요인 분석 결과

구분		N	평균	표준편차
개인요인	과정이해도	1551	4.3262	0.72063
	과정참여도	1551	4.4281	0.7378
	적용자신감	1551	4.2921	0.75378
	종합[16)]	**1511**	**4.3488**	**0.65499**
교육요인	강사적절성	1551	4.1367	0.79394
	업무관련성	1551	4.2257	0.76833
	업무도움도	1551	4.2366	0.74754
	종합	**1551**	**4.1997**	**0.71002**
조직요인	동료지원	1551	3.8859	0.87429
	상사지원	1551	3.9014	0.89584
	적용기회	1551	3.8575	0.94066
	종합	**1551**	**3.8816**	**0.82110**

[그림4-30] 현업적용도 요인별 평균



현업적용도를 높음(리커드 척도 4 이상)과 낮음(리커드 척도 4 미만)으로 구분할 경우, 현업적용도가 높다고 응답한 응답자의 경우 개인요인(4.45점), 교육요인(4.32점), 조직요

16) 각 요인별 종합 평균점수는 다음과 같은 방식으로 산출하였음.

개인요인 종합 = (과정이해도 + 과정참여도 + 적용자신감)/3

교육요인 종합 = (강사적정성 + 업무관련성 + 업무도움도)/3

조직요인 종합 = (동료지원 + 상사지원 + 적용기회)/3

인(3.88점) 순으로 영향을 미친다고 응답하였고, 동일하게 현업적용도가 낮다고 응답한 응답자도 개인요인(3.47점) 교육요인(3.14점), 조직요인(2.78점) 순으로 영향을 미친다고 응답하였다.

양자 간 현업적용도의 구분에 따른 점수 편차를 살펴보면 교육요인의 종합 평균점수 차이가 1.18점으로, 교육요인에 대하여 현업적용도가 높은 그룹과 현업적용도가 낮은 그룹의 차이가 가장 크다는 것을 확인할 수 있다. 그 다음으로 조직요인(1.09점), 그리고 개인요인(0.97점) 순으로 나타났다.

[표4-29] 양자 간 현업적용도 분석 결과

현업적용도_구분[17]			N	평균	표준편차
현업 적용도 낮음 (리커드 척도, 3이하)	개인요인	과정이해도	166	3.5482	1.21385
		과정참여도	166	3.6265	1.2812
		적용자신감	166	3.247	1.14117
		종합	**166**	**3.4739**	**1.09989**
	교육요인	강사적절성	166	3.012	1.01497
		업무관련성	166	3.2229	1.08643
		업무도움도	166	3.1988	1.06867
		종합	**166**	**3.1446**	**0.97053**
	조직요인	동료지원	166	2.7952	1.00011
		상사지원	166	2.8193	1.04033
		적용기회	166	2.753	1.10337
		종합	**166**	**2.7892**	**0.91915**
현업 적용도 높음 (리커드 척도 4이상)	개인요인	과정이해도	1385	4.4195	0.56975
		과정참여도	1385	4.5242	0.57239
		적용자신감	1385	4.4173	0.57826
		종합	**1385**	**4.4537**	**0.48314**
	교육요인	강사적절성	1385	4.2715	0.64284
		업무관련성	1385	4.3458	0.62077
		업무도움도	1385	4.361	0.58738
		종합	**1385**	**4.3261**	**0.55025**
	조직요인	동료지원	1385	4.0166	0.75963
		상사지원	1385	4.031	0.78261
		적용기회	1385	3.9899	0.82582
		종합	**1385**	**3.8816**	**0.82110**

다음으로 로지스틱 회귀분석[18]을 활용하여, 인구통계학적 요소를 통제변수로 설정하여 현업적용도에 영향을 미치는 현업적용요인을 확률적으로 예측해 보았다.

로지스틱 모형에서는 하나의 사건이 발생할 가능성(likelihood), 즉 우도를 극대화하는 최우추정법을 사용하며, [표4-30]에 나타난 본 연구모형의 -2Log 우도값은 599.728으로, 적합한 모형으로 판단할 수 있다. 또한 Cox&Snell R2 값과 Nagelkerke R2 값은 각각 0.255, 0.516로 25.5%와 51.6%의 모형 설명력을 나타냈다.

로지스틱 회귀분석 결과에 따르면, 유의미한 변수로서 현업적용도에 영향을 미치는 요인은 개인특성, 교육과정, 적용기회로 나타났다. 또한 통제변수로는 응답자의 경력이 유의미한 변수로 나타났다.

구체적으로 개인특성의 계수(B)는 1.025(p=0.000), 교육과정 계수(B)는 1.343(p=0.000), 적용기회 (B)는 1.242(p=0.000)로 나타났다. 동 값이 의미한 바를 이해하기 위해 승산비(add rate, Exp(B))를 살펴보면, 개인특성이 한 단위 증가할 때(1점 증가 시) 다른 변수들이 통제된 상태에서 현업적용도 높음에 포함될 확률이 2.787배 증가됨을 의미한다. 또한 교육과정은 동일하게 3.832배, 적용기회는 3.461배 증가됨을 알 수 있다. 이는 교육과정이 현업적용도에 가장 영향을 미치고 적용기회, 개인특성 순으로 영향을 미치는 것으로

17) 현업적용도 구분에 따른 F검증 결과는 다음과 같음.

	df	거짓	유의확률
과정이해도	1	251.759	.000
과정참여도	1	255.466	.000
적용자신감	1	464.100	.000
강사적절성	1	490.910	.000
업무관련성	1	397.683	.000
업무도움도	1	465.736	.000
동료지원	1	355.476	.000
상사지원	1	328.539	.000
적용기회	1	306.866	.000
개인특성종합	1	421.723	.000
교육과정종합	1	557.998	.000
적용기회종합	1	417.455	.000

18) 로지스틱 회귀분석은 분석하고자 하는 대상들이 두 집단 혹은 그 이상의 집단으로 나누어진 경우에 개별 관측치들이 어느 집단으로 분류될 수 있는가를 분석하고 이를 예측하는 모형을 개발하는 데에 사용되는 대표적인 통계기법임.

분석되었다.

이외의 통제변수로는 오직 경력의 계수(B)만 0.125(p=0.000)로 유의미하게 나타났다. 이는 경력이 1단위 증가 시 현업적용도 높음에 포함될 확률이 1.133배 증가됨을 알 수 있다.

[표4-30] 현업적용 여부를 종속변수로 한 전체 로지스틱 회귀분석 결과

	B	S.E,	Wals	유의확률	Exp(B)
개인특성	1.025	.230	19.928	.000	2.787
교육과정	1.343	.218	38.125	.000	3.832
적용기회	1.242	.162	58.802	.000	3.461
경력	.125	.070	3.179	.075	1.133
나이	.074	.125	.345	.557	1.076
성별	.363	.245	2.197	.138	1.438
연수분야	-.084	.078	1.174	.279	.919
연수유형	-.009	.104	.007	.932	.991
연수기간	-.119	.168	.504	.478	.888
연수경험	.346	.278	1.543	.214	1.413
상수항	-12.207	1.160	110.774	.000	.000
-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R-제곱		Nagelkerke R-제곱	
599.728[a]		.255		.516	

(유의수준(P): P<0.05, 양측검증)

현업적용도에 영향을 미치는 변수 사이 관계를 보다 세부적으로 살펴보기 위해 각 현업적용 요인의 세부항목을 분석하였다.

개인요인에서는 적용 자신감(B=0.781)만 유의미한 변수로 나타났으며, 교육요인에서는 강사 적절성(B=0.765), 업무도움도(B=0.526)가 유의미한 변수로 나타났다. 마지막 조직요인에서는 동료 지원(B=0.363), 상사 지원(B=0.343), 적용기회(B=0.472) 모두 유의미

한 변수로 나타났다.

현업적용도에 영향을 미치는 세부 원인으로 가장 큰 영향을 미치는 것은 적용 자신감으로 나타났다. 적용자신감 변수의 승산비(add rate)가 2.183으로 전술한 바와 같이, 모든 변수가 통제된 상태에서 적용 자신감이 한 단위 증가 시, 현업적용도 높음에 포함될 확률이 2.183배 증가됨을 의미한다. 이와 같은 방식으로 강사 적설성(2.150), 업무도움도(1.692), 적용기회(1.602), 동료 지원(1.437), 상사 지원(1.409) 순으로 로지스틱 회귀분석의 결과를 확인할 수 있다.

[표4-31] 현업적용 여부를 종속변수로 한 현업 요인 로지스틱 회귀분석 결과

		B	S.E,	Wals	유의확률	Exp(B)
개인요인	과정이해도	.067	.206	.107	.744	1.070
	과정참여도	.227	.177	1.641	.200	1.255
	적용자신감	**.781**	**.197**	**15.721**	**.000**	**2.183**
교육요인	**강사적절성**	**.765**	**.193**	**15.764**	**.000**	**2.150**
	업무관련성	.044	.234	.035	.851	1.045
	업무도움도	**.526**	**.263**	**4.004**	**.045**	**1.692**
조직요인	동료지원	.363	.206	3.108	.078	1.437
	상사지원	.343	.194	3.117	.077	1.409
	적용기회	**.472**	**.154**	**9.347**	**.002**	**1.602**
상수항		-11.344	1.043	118.239	.000	.000
-2 Log 우도			Cox와 Snell의 R-제곱		Nagelkerke R-제곱	
601.175[a]			.254		.514	

(유의수준(P): P<0.05, 양측검증)

6) 구조방정식 분석결과

마지막으로 구조방정식 분석을 통해 전체 연수사업 성과의 흐름을 통계적으로 살펴보았다. 본 구조방정식 분석은 앞서 수립한 KOICA 연수사업 성과모형의 타당성을 입증하고, 각 성과와 세부지표 간의 영향력 관계를 확인하여, KOICA 연수사업 성과관리체계 구축 시 각 성과지표에 대한 가중치를 부여하기 위함이다.

(1) 측변변수의 설명

본 구조방정식 분석은 이상의 연수사업 성과모형에서와 같이 연수사업의 목적(Goal)인 조직역량강화 기여, 제도개선, 한국과의 파트너십 강화를 최종 성과로 보고, 4단계 구조방정식 모형을 구성하였다. 모형 설계에 앞서 모형에 사용된 주요 변수를 설명하면 다음 [표4-32]와 같다.

[표4-32] 성과모형의 측정변수 및 내용

잠재요인	측정변수		내용
연수만족도	P2_2	교육내용	KOICA 연수 과정의 내용은 교육 프로그램의 목표를 달성하기에 적합하였다.
			KOICA 연수 과정의 내용은 효과적으로 구성되었다.
	P2_4	교수 및 학습	KOICA 연수 과정의 전반적인 학습방법은 교육목표를 달성하기에 적절하였다.
			KOICA 연수과정에 사용된 학습방법은 교육훈련 내용의 학습에 도움이 되었다.
	P2_6	강사 및 촉진	KOICA 연수과정의 강사 선정이 전반적으로 적절하였다.
			KOICA 연수과정의 강사는 교육내용에 대한 준비가 충분하였다.
	P2_7	교육훈련 환경	KOICA 연수과정을 위한 전반적인 환경(숙박시설, 식사, 기타 부대시설)은 적절하였다.
	P2_8	교육매체	KOICA 연수과정에서 사용된 학습자료(교재, 시청각 자료)는 교육내용을 이해하는데 도움이 되었다.
	P2_10	인적네트워크	KOICA 연수과정을 통해 해당 연수분야의 인적 네트워크(한국인, 연수생간)를 만들 수 있는 기회가 많았다.

	P2_11	파트너십 프로그램	KOICA 연수과정은 한국의 사회, 문화, 경제를 이해할 수 있는 다양한 기회를 제공하였다.
학업성취도	P3_1	인지적 영역	나는 KOICA 연수과정 이전보다 나의 기술과 지식을 증진시켰다.
	P3_2	심동적 영역	나는 KOICA 연수과정 이전보다 연수분야에 자신감이 생겼다.
	P3_3	정의적 영역	나는 KOICA 연수과정의 학습내용을 활용하여 액션플랜(논문)을 적절히 작성하였다.
	P3_4	한국 이해도	KOICA 연수과정을 통해 한국의 삶과 가치에 대한 더욱 잘 이해하게 되었다.
			KOICA 연수과정을 통해 한국의 사회, 경제 발전경험을 더욱 잘 이해하게 되었다.
	P3_7	네트워크 형성도	KOICA 연수과정을 통해 연수분야 한국인들과 네트워크를 형성하였다 (email, 전화, SNS, Facebook, Twitter, Linkedin…)
			KOICA 연수과정을 통해 연수생들과 네트워크를 형성하였다. (Email, 전화, SNS, Facebook, Twitter, Linkedin…)
현업적용도	P4_1	업무 활용도	KOICA 연수 과정에서 교육받은 내용을 업무에 활용하였다
	P4_2	능력 향상도	KOICA 연수 과정을 통해 직무수행능력이 향상되었다
	P4_3	성과 향상도	KOICA 연수 과정을 통해 업무성과가 향상되었다
	P4_4	평판 향상도	KOICA 연수 과정을 통해 상사나 동료로부터 업무수행이 향상되었다는 이야기를 들었다
	P4_5	정보 공유도	KOICA 연수 과정에서 교육받은 내용을 상사나 동료와 공유하였다
	P4_6	파트너십 활용도	KOICA 연수 과정에서 형성된 네트워크를 업무에 활용하였다.
	P4_7		KOICA 연수 과정에서 학습한 한국의 개발경험이 업무에 도움이 되었다.
결과	P6_1	제도개선	나는 KOICA 연수 과정을 활용하여 제도개선에 기여하였다. (제도개선 : 새로운 정책 수립, 기존 정책의 수정 및 보완, 가이드라인 또는 매뉴얼 수립)
	P6_2	조직 역량강화	나는 KOICA 연수과정을 연수내용을 활용하여 내가 소속된 조직의 역량 강화에 기여하였다. (조직: 소속기관, 소속부서)
	P6_3	파트너십 강화	나는 KOICA 연수 과정 이후에 한국 정부, 기업과의 파트너십이 강화된 경험이 있다. (현업 또는 그 외)

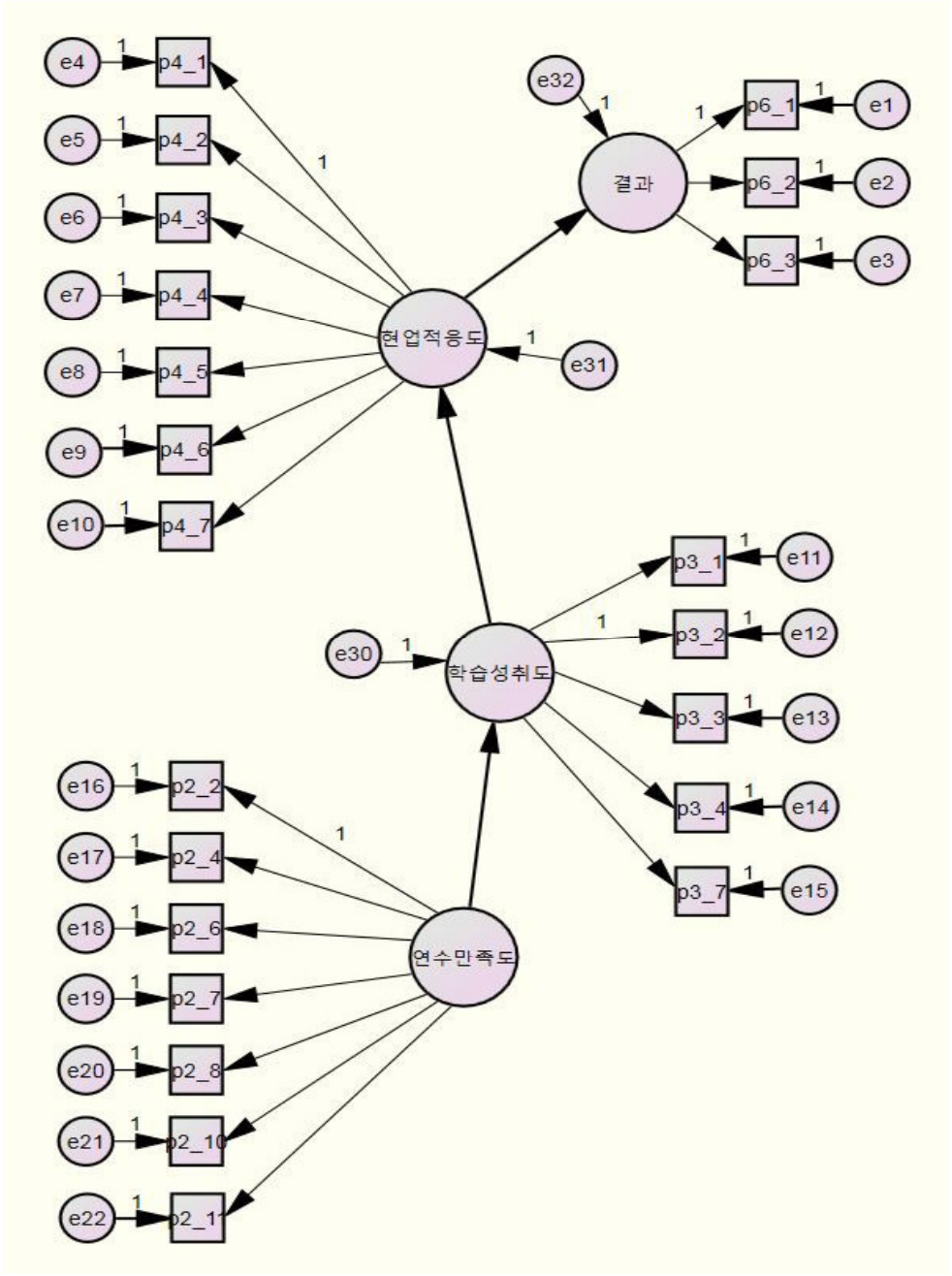
(2) 4단계 구조방정식 모형

4단계 구조방정식 모형은 앞서 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형을 통해 구축하였던 KOICA 연수사업의 성과모형에 기반을 두어 수립되었다. 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형은 1단계 연수만족도, 2단계 학업성취도, 3단계 현업적용도, 4단계 결과(기여도)로 구분된다. 이상의 교육훈련 평가의 이론적 단계별 성과 흐름을 충실히 따랐다.

다만, 각 단계별로 KOICA 연수사업의 특징을 고려하여 1단계에서는 한국 인적네트워크 및 파트너십 프로그램의 만족도를, 2단계에서는 한국이해도 및 네트워크 형성도를, 3단계에서는 정보공유도와 파트너십 활용도를, 마지막으로 4단계에서는 파트너십 강화와 관련된 지표를 추가하여 KOICA 연수사업의 맞춤형 성과모형과 이에 기반을 둔 구조방정식 모형을 수립하였다.

이상의 1단계 연수만족도부터 최종성과인 4단계 기여도까지 연결되는 이론적 구조방정식은 아래의 그림과 같다.

[그림4-31] 4단계 이론적 구조방정식 모형



(3) 분석결과

가. 모형적합도

구조방정식 모형은 최우도법(maximum likelihood estimation)이 사용되었다. 모형을 검증한 결과 [표4-33]과 같이 χ 2= 1409 (df= 204), p=.000 이며, GFI = 0.915, AGFI = 0.894, CFI = 0.944, RMR = 0.033, RMSEA = 0.062 으로 모델 적합도의 타당성을 보여주고 있다. 일반적으로 조정합치도(AGFI)는 0.9 이상이면 우수한 모형으로 판단하고 있으나, 본 모형에서는 권장기준에 0.006 부족한 실정이다. 그러나 그 차이가 미미하며 다른 적합도 수치가 매우 적합하게 나타났으므로 본 모형은 타당성 있는 모형이라 할 수 있다.

[표4-33] 4단계 구조방정식 모형 적합도 지수

대표 적합지수	권장 수용수준	모형 결과치
χ^2	χ^2 통계표 임계치	1409
기초합치도(GFI)	0.9 이상	0.915
조정합치도(AGFI)	0.9 이상	0.894
비교합치도(CFI)	0.9 이상	0.944
원소간평균차이(RMR)	0.05 이하	0.033
개략화 오차평균(RMSEA)	0.05 이하 (0.08이하도 수용가능)	0.062

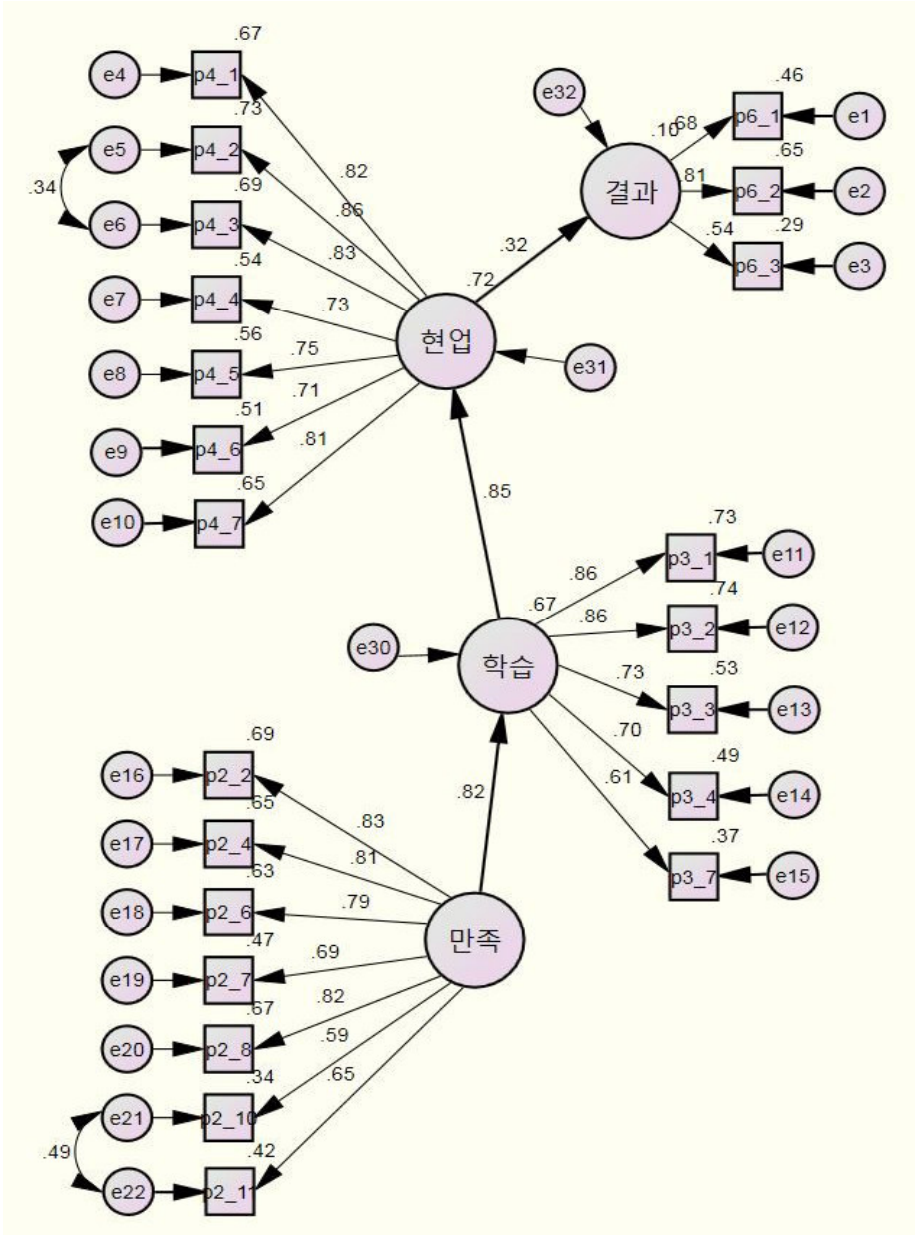
Chi-square = 1409.965
Degrees of freedom = 204
Probability level = .000[19)]

나. 각 단계별 성과의 영향력

아래의 [그림4-32]와 [표4-34]에서는 이상의 이론적 구조방정식 모형을 검증하여 각 단계별 성과 및 세부지표 간의 영향력을 표시하였다. 각 화살표에 기입된 숫자는 영향력 정도를 표시하는 것으로 단계별 성과 간 영향력 및 해당 성과를 측정하는 지표의 영향력도 함께 확인할 수 있다.

19) 모형 적합도를 판정하는데 있어 카이 제곱은 표본크기에 민감하여, 표본수가 200 이상으로 증가하면 "모델이 적합하다" 는 귀무가설이 기각되기 쉽다. 일반적으로 표본의 크기가 충분히 크면 카이제곱 통계량을 적용하지 않도록 권장하고 있음.

[그림4-32] 4단계 구조방정식 모형 검증



[표4-34] 4단계 구조방정식 모형

			Regression Weights			P	Standardized Regression Weights
			Estimate	S.E.	C.R.		
학습	<---	만족	0.786	0.025	31.772	***	0.82
현업	<---	학습	0.885	0.027	32.693	***	0.846
결과	<---	현업	0.164	0.017	9.896	***	0.318
p2_2	<---	만족	1				0.828
p2_4	<---		0.954	0.026	36.957	***	0.807
p2_6	<---		0.972	0.027	36.041	***	0.794
p2_7	<---		0.89	0.03	29.59	***	0.687
p2_8	<---		0.974	.026	37.487	***	0.815
p2_10	<---		0.888	0.037	24.24	***	0.586
p2_11	<---		0.893	0.033	27.442	***	0.648
p3_1	<---	학습	0.985	0.023	43.151	***	0.857
p3_2	<---		1				0.86
p3_3	<---		0.99	0.03	33.2	***	0.725
p3_4	<---		0.897	0.028	31.576	***	0.701
p3_7	<---		0.903	0.035	25.979	***	0.606
p4_1	<---	현업	1				0.819
p4_2	<---		1.007	0.025	40.015	***	0.857
p4_3	<---		0.997	0.026	38.217	***	0.832
p4_4	<---		0.997	0.031	32.148	***	0.732
p4_5	<---		0.883	0.027	32.947	***	0.745
p4_6	<---		0.958	0.031	31.117	***	0.714
p4_7	<---		1.002	0.027	36.886	***	0.808
p6_1	<---	결과	1				0.676
p6_2	<---		1.185	0.067	17.557	***	0.806
p6_3	<---		0.79	0.047	16.863	***	0.539

[표4-35] 4단계 구조방정식 모형 효과분석

	Total Effects				Direct Effects				Indirect Effects			
	만족	학습	현업	결과	만족	학습	현업	결과	만족	학습	현업	결과
결과	0.22	0.269	0.318	0	0	0	0.318	0	0.22	0.269	0	0
현업	0.693	0.846	0	0	0	0.846	0	0	0.693	0	0	0
학습	0.82	0	0	0	0.82	0	0	0	0	0	0	0
p2_2	0.828	0	0	0	0.828	0	0	0	0	0	0	0
p2_4	0.807	0	0	0	0.807	0	0	0	0	0	0	0
p2_6	0.794	0	0	0	0.794	0	0	0	0	0	0	0
p2_7	0.687	0	0	0	0.687	0	0	0	0	0	0	0
p2_8	0.815	0	0	0	0.815	0	0	0	0	0	0	0
p2_10	0.586	0	0	0	0.586	0	0	0	0	0	0	0
p2_11	0.648	0	0	0	0.648	0	0	0	0	0	0	0
p3_1	0.702	0.857	0	0	0	0.857	0	0	0.702	0	0	0
p3_2	0.705	0.86	0	0	0	0.86	0	0	0.705	0	0	0
p3_3	0.595	0.725	0	0	0	0.725	0	0	0.595	0	0	0
p3_4	0.574	0.701	0	0	0	0.701	0	0	0.574	0	0	0
p3_7	0.497	0.606	0	0	0	0.606	0	0	0.497	0	0	0
p4_1	0.568	0.692	0.819	0	0	0	0.819	0	0.568	0.692	0	0
p4_2	0.594	0.725	0.857	0	0	0	0.857	0	0.594	0.725	0	0
p4_3	0.577	0.703	0.832	0	0	0	0.832	0	0.577	0.703	0	0
p4_4	0.507	0.619	0.732	0	0	0	0.732	0	0.507	0.619	0	0
p4_5	0.517	0.63	0.745	0	0	0	0.745	0	0.517	0.63	0	0
p4_6	0.495	0.604	0.714	0	0	0	0.714	0	0.495	0.604	0	0
p4_7	0.56	0.683	0.808	0	0	0	0.808	0	0.56	0.683	0	0
p6_1	0.149	0.182	0.215	0.676	0	0	0	0.539	0.119	0.145	0.172	0
p6_2	0.178	0.217	0.256	0.806	0	0	0	0.806	0.178	0.217	0.256	0
p6_3	0.119	0.145	0.172	0.539	0	0	0	0.676	0.149	0.182	0.215	0

이상의 각 성과 단계별 영향력을 분석해보면, 최종성과인 4단계 결과(기여도)에는 1단계 연수만족도가 0.22, 2단계 학습성취도가 0.269의 간접 영향을 확인할 수 있고, 3단계 현업적용도에서는 0.318 직접영향력을 확인할 수 있다. 3단계 현업적용도에서는 1단계 연수만족도가 0.693의 간접영향력을, 2단계 학습성취도가 0.846의 직접 영향력을 나타내고 있다.

각 단계별 성과의 세부지표 영향력을 살펴보면, 연수만족도에서는 교육내용(0.828)과 교육매체(0.815)의 영향력이 가장 높았다. 학습성취도에서는 심동적 영역(0.86)과 인지적 영역(0.857)의 영향력이 높았다. 마지막으로 현업적용도에서는 능력향상도(0.857), 성과향상도(0.832), 업무활용도(0.819) 순으로 영향력을 확인할 수 있었다. 이상의 각 단계별 성과 및 세부지표의 영향력은 아래의 성과 및 지표별 가중치 산정 시 활용되었다.

7) 4단계 모형의 이용

4단계 구조방정식 모형을 이용하여 다음과 같은 성과체계의 가중치를 산출할 수 있다. 성과관리의 최종 산출물을 '결과' 로 선정할 경우, 논리적인 흐름은 '연수만족도' → '학업성취도' → '현업적용도' → '결과' 로 형성된다. 각 잠재요인의 총 효과와 각각 잠재요인에 미치는 측정변수의 총 효과를 통해 가중치를 산정하면 다음과 같다.

[표4-36] 각 성과 및 지표의 가중치

대분류		소분류		최종 가중치(예시)		
연수만족도	27.3%	교육내용	16.0%	0.273×0.16=0.0437	4.37	27.3
		교수 및 학습	15.6%	0.273×0.156=0.0426	4.26	
		강사 및 촉진	15.4%	0.273×0.154=0.0419	4.19	
		교육훈련환경	13.3%	0.273×0.133=0.0363	3.63	
		교육매체	15.8%	0.273×0.158=0.0430	4.30	
		인적네트워크	11.3%	0.273×0.113=0.0309	3.09	
		파트너십프로그램	12.5%	0.273×0.125=0.0342	3.42	
학업성취도	33.3%	인지적 영역	22.9%	0.333×0.229=0.0762	7.62	33.3
		심동적 영역	22.9%	0.333×0.229=0.0765	7.65	
		정의적 영역	19.3%	0.333×0.193=0.0645	6.45	
		한국이해도	18.7%	0.333×0.187=0.0623	6.23	
		네트워크 형성도	16.2%	0.333×0.162=0.0539	5.39	
현업적용도	39.4%	업무활용도	14.9%	0.394×0.149=0.0586	5.86	39.4
		능력향상도	15.6%	0.394×0.156=0.0613	6.13	
		성과향상도	15.1%	0.394×0.151=0.0595	5.95	
		평판향상도	13.3%	0.394×0.133=0.0524	5.24	
		정보공유도	13.5%	0.394×0.135=0.0533	5.33	
		파트너십 활용도1	13.0%	0.394×0.13=0.0511	5.11	
		파트너십 활용도2	14.7%	0.394×0.147=0.0578	5.78	
합계	100%				100점	

4. 소결

1) KOICA 연수사업 성과모형 및 지표 수립

교육프로그램 평가 모형 관련 선행연구 분석과 KOICA 연수사업의 현황 및 평가체계에 대한 조사를 바탕으로 연수사업의 성과모형 및 지표를 수립하였다. 성과모형은 목적 지향적 평가모형인 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형에 따라 반응 → 학습→ 행동 → 결과로 연결되는 논리모형으로 구성하되, KOICA 연수사업의 고유한 특징인 한국 개발경험 및 파트너십 관련 지표를 각 단계별 성과지표에 포함시켰다.

이상의 성과지표 측정을 위해 파일럿 설문조사와 KOICA-ReDI 내부 협의를 거쳐 설문 문항을 개발하였고, 이를 바탕으로 온라인 설문조사를 실시하여 KOICA 연수사업의 상위성과(Outcome)를 시범적으로 평가하고, 성과모형 및 지표의 타당성을 검증하였다.

2) 구조방정식 분석

(1) KOICA 연수사업 성과모형 및 지표 타당성 확인

이상의 수립된 성과모형 및 지표, 그리고 측정을 위한 설문지를 바탕으로 실시된 온라인 설문조사의 구조방정식 분석 결과, 기 수립된 KOICA 연수사업의 성과모형 및 지표는 통계적으로 타당한 것으로 검증되었다.

(2) 지표체계 구축을 위한 단계별 성과 및 세부지표의 가중치 산정

구조방정식을 통해 성과모형 및 지표의 타당성을 검증하는 한편, 단계별 성과간의 그리고 각 성과를 구성하고 있는 세부지표간의 영향력 관계를 확인하여, 영향력에 따라 성과 및 세부지표의 가중치를 산정하였다. 산정된 가중치는 KOICA 연수사업 성과관리체계의 지표체계 구축 시 활용되었다.

2) 단계별 성과 분석

(1) 연수만족도 및 학습성취도

연수만족도 세부지표의 평균은 4.27점이고, 학습성취도 세부지표의 평균은 4.25점으로 유사하게 나타났다. 연수만족도 지표 중 교육내용에 대한 만족도(4.45점)가 가장 높았으며, 학업성취도의 연수내용과 관련된 인지적(4.29점), 정의적(4.27점), 심동적(4.18점) 영역이 전체적으로 높은 평균을 보인다는 점에서 연수생들의 연수과정의 학습내용과 학업성취도가 높게 평가되었다.

파트너십 관련 지표의 경우, 연수만족도의 파트너십 프로그램(4.26점)과 학업성취도의 한국이해도(4.39점)의 점수가 높아 한국 관련 정보의 전달은 원활하게 이루어지고 있었다. 이에 비해 인적 네트워크 형성 기회에 대한 만족도(3.97점)와 파트너십 형성 정도에 대한 성취도(3.92점)는 낮게 나타나, 인적 네트워크 형성에 어려움이 있는 것으로 파악되었다.

(2) 현업적용도

전체 현업적용도 지표 중 연수내용을 조직 내 공유하는 정보공유도가 가장 높았으며, 평판향상도가 가장 낮았다. 일반적인 현업적용도 지표인 업무활용도, 능력향상도, 성과향상도의 경우 각각 4점 이상으로 유사하게 나타나고 있었으나 평판향상도의 경우 전반적으로 3.80점으로 비교적 낮게 나타나, 연수과정을 통해 주위의 평판이 단기적으로 향상되지 않은 것으로 나타났다.

파트너십의 경우 연수만족도 및 학업성취도와는 반대로, 실제 현업에서 인적 네트워크를 활용하였다는 응답(4.13점)이 한국 개발경험을 활용하였다는 응답(3.98점)보다 높게 나타나, 실제 인적 네트워크가 한국 개발경험 보다는 활용도가 높았음을 알 수 있었다.

(3) 결과 (수원국 역량강화에 기여)

결과 단계인 수원국 기여도의 경우, 조직역량강화 기여, 제도개선 기여, 한국과의 파트너십 강화 순으로 기여 사례의 빈도가 높게 나타났다. 조직역량강화의 주요 사례는 동료 간 또는 팀 내 공유를 통한 역량강화 기여 사례가 가장 많았고, 팀워크 및 업무개선에 기여, 기관 내 교육훈련 실시를 통한 역량강화 기여 사례 빈도가 뒤를 이었다. 제도개선의 주요사례는 관련분야 정책 수립 또는 개선 기여 사례와 가이드라인 및 매뉴얼 수립 기여 사례가 많았다.

마지막으로 파트너십 증진 사례의 경우, 한국 정부기관과의 협력강화, 한국인과의 지속적인 관계유지 사례가 많았다. 다만, 제도개선 기여 사례와 파트너십 증진 사례는 부적절한 응답이 많아 질적조사를 통한 추가적인 측정 도구가 필요한 것으로 보였다.

3) 유형별 현업적용도 분석

유형별 현업적용도 분석 결과, 국별연수의 경우 다년간 국별연수가, 다국가연수의 경우 공동-협력연수의 현업적용도가 가장 높게 나타났다.

4) 현업적용 요인 분석

현업적용 요인 9가지의 기술통계 분석 결과 개인요인인 과정이해도, 과정참여도, 적용자신감이 높게 나타났고, 조직요인인 동료지원, 상사지원, 적용기회 등이 낮게 나타났다, 이는 전체적으로 개인적 차원에서 현업적용을 위해 노력하였으나, 조직 환경이 현업적용에 장애 요인으로 작용하고 있다고 해석할 수 있다.

반면, 현업적용도가 높은 사람(4점 이상), 현업적용도가 낮은 사람(4점미만)의 양자 간 협업적용 요인 분석 결과, 두 대상간의 교육요인의 차이(1.18점)가 가장 컸고, 조직요인(1.02)과 개인요인(0.97)이 뒤를 이었다. 이는 현업적용이 높은 연수생과 낮은 연수생이 개인적으로 현업적용을 위한 노력의 차이는 비슷하나, 연수과정의 교육요인의 차이로 인해 현업적용도가 영향을 받는다고 해석할 수 있다.

이상의 기술통계 분석을 심화하여 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과, 적용자신감 2.1배, 강사적절성 2.1배, 업무도움도 1.6배, 적용기회 1.6배, 동료지원 1.4배, 상사지원 1.4배 증가 시 현업적용도가 낮은 그룹에 속한 사람이 현업적용도가 높은 그룹에 속할 수 있는 확률이 높아진다는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 연수생의 현업적용도를 높이는데 가장 큰 영향을 미치는 것은 적용자신감(개인요안)과 강사적절성, 업무도움도(교육요인), 적용기회(조직요인) 임을 확인할 수 있었다.

제 5 장

KOICA 연수사업 성과관리체계 구축

1. KOICA 연수사업 성과관리체계 방향성

KOICA 연수사업 성과관리의 이론적 배경 및 현황 분석 결과와 본 연구의 시범적 성과평가 결과 나타난 시사점을 통해 현재 상황에 적합한 KOICA 연수사업 성과관리체계의 방향성을 설정할 수 있다. 아래의 [그림5-1]은 KOICA 연수사업 성과관리(평가)체계의 현황 분석을 통해 도출한 개선점과 시범적 성과평가를 통해 얻은 시사점을 바탕으로 KOICA 연수사업의 3가지 방향성을 제안한다.

[그림5-1] KOICA 연수사업 성과관리체계 방향성



첫 번째는 KOICA 연수사업에 적합한 통합적 성과관리체계의 제공이다. 현재 KOICA는 매년 약 300개의 연수과정을 기획 및 운영하고 있고, 이에 참여하는 연수생 수는 110여 개국 약 5,000여 명에 이른다. 연수과정 분야 또한 5개의 핵심 분야를 중심으로 50여 개 가까운 세부분야로 나누어져 있어 연수분야와 해당 내용이 광범위할 뿐만 아니라, 다년간 국별 연수과정을 제외하면 매년 수요 조사를 통해 기존 과정이 없어지기도 하고,

새로운 과정이 추가되는 등 커리큘럼(curriculum)의 변동성이 큰 편이다. 본 연구를 통해 수립될 연수사업의 성과관리체계에서는 이러한 KOICA 연수사업의 특수성이 반영되어야 한다. 특히, 국내외 연수과정 운영경험이 풍부한 민간 및 공공기관의 연수과정 평가의 경우, 각 개별 과정의 목적과 유형에 적합한 평가 모형을 개발하여 운영하고 있다. 이러한 성과관리 방향이 적합하기는 하나, 앞서 설명하였듯이, KOICA 연수사업의 성과관리 제반 환경은 개별 과정에 대한 성과관리가 어려운 상황이다. 따라서 본 연구에서는 현재 상황에서 가능한 KOICA 연수사업 전체에 대한 통합적 성과관리체계를 제안하였다.

두 번째는 평가지표 및 측정도구의 다양화를 통한 데이터 축적과 관리이다. 현재 KOICA 연수사업은 개별 연수과정 종료 이후 일괄적으로 실시되는 연수만족도 조사와 이를 종합한 수원국 만족도 조사에 의존하여 성과관리(평가)가 이루어지고 있다. 또한 상위성과 지표로 현업적용도를 설정하고 있으나, 이를 Action Plan 수립률 및 논문 작성률을 통해 측정하고 있어, 적절한 지표 여부에 대한 논란이 있는 상황이다. 따라서 연구에서는 성과관리체계 뿐만 아니라, 현재 활용 가능한 설문조사법 외에 향후 활용 가능한 정량적, 정성적 성과지표 측정도구를 다방면으로 고려하여 제시하였다. 이와 같이 다양한 측정도구를 활용하여 KOICA 연수사업의 성과 자료를 축적·관리함으로써, KOICA 연수사업의 운영 및 성과 측면의 개선을 위한 유용한 피드백(Feedback)자료로 활용할 수 있다. 또한 이는 향후 개별 연수과정에 대한 성과관리 또는 역량개발 성과관리 제반 환경 구축의 중요한 기반이 될 것이다.

세 번째는 성과관리체계 활용 및 개선을 위한 제반환경 조성이다. 앞서 첫 번째 방향성에서 설명하였듯이, 현재 KOICA 연수사업은 양적, 질적으로 성과관리체계를 충분히 활용하는데 한계를 가지고 있다. 동 연구에서 제시하는 성과관리체계는 이러한 KOICA 연수사업의 특성을 고려하여 통합적 성과관리체계를 제시하고 있으나, KOICA가 연수사업에 성과관리체계를 도입하여 이를 충분히 활용하기 위해서, 그리고 이를 개별 연수과정에 대한 성과관리체계 또는 포괄적인 역량개발 성과관리체계로 발전시키기 위해서는 성과관리를 위한 제반환경 조성이 필요하다. 따라서 동 연구는 KOICA 연수사업 성과관리체계 구축의 1단계 작업으로, 본 장의 마지막에서 향후 KOICA 연수사업의 성과관리 제반 환경 구축을 위한 제언 사항을 제시할 예정이다.

2. KOICA 연수사업 성과관리체계

1) KOICA 연수사업 성과관리체계의 목적 및 특징

동 연구에서는 이상에서 설정한 방향성에 따라 성과관리체계를 [그림5-2]와 같이 구축하였다. 동 연구를 통해 제시하는 성과관리체계는 1) 연수사업 성과의 체계적 제시 2) 연수과정의 효과성 제고 3) 연수사업 개선을 위한 근거 제공의 세 가지 목적에 초점을 두어 구축하였다. KOICA 연수사업 성과관리체계의 특징은 다음과 같다.

첫째, 성과 지향적 교육훈련 평가모형인 Kirkpatrick 4단계 모형을 근간으로 성과관리체계를 수립하되, KOICA 연수사업의 특수 목적인 파트너십 강화를 고려하여 성과모형 및 지표를 수립하였다. 따라서 연수만족도(반응), 학습성취도, 현업적용도, 결과(제도개선 및 조직역량강화 기여 여부)를 분석하는 4단계 성과체계에 네트워크 및 파트너십 강화 관련 지표를 추가하여, KOICA 연수과정의 네트워크 수립 및 파트너십 강화 활동의 성과를 측정할 수 있도록 하였다. 또한, 구조방정식에서 확인한 연수사업의 결과(제도개선 기여, 조직역량강화 기여, 파트너십 강화 기여)에 미치는 각 단계별 성과 및 세부지표의 영향력에 기인하여 성과 및 세부지표에 가중치를 부여함으로써 각 성과 간 중요도를 구분하였다.

둘째, KOICA 연수과정 성과관리에 적합한 측정도구를 개발하여 적용하였다. 타 연수기관 또는 공여기관과 같이 개별 연수과정에 대한 성과관리 또는 역량개발 성과관리를 도입하기 위해서는 이를 측정하기 위한 다양한 도구를 개발하여야 하고, 실제 데이터 수집을 위해서 추가적인 인력과 재원의 투입이 필요하다. 하지만 현재 KOICA 연수사업의 양적, 질적 범위 및 사업 환경을 고려하였을 때 이러한 성과관리 및 측정도구의 도입이 어려운 만큼, 동 연구에서는 현재 단계에서 적용 가능한 성과지표 측정도구를 설문지법으로 개발하여 동 연구 이후 즉각적으로 해당 지표를 활용 가능하도록 구성하였다.

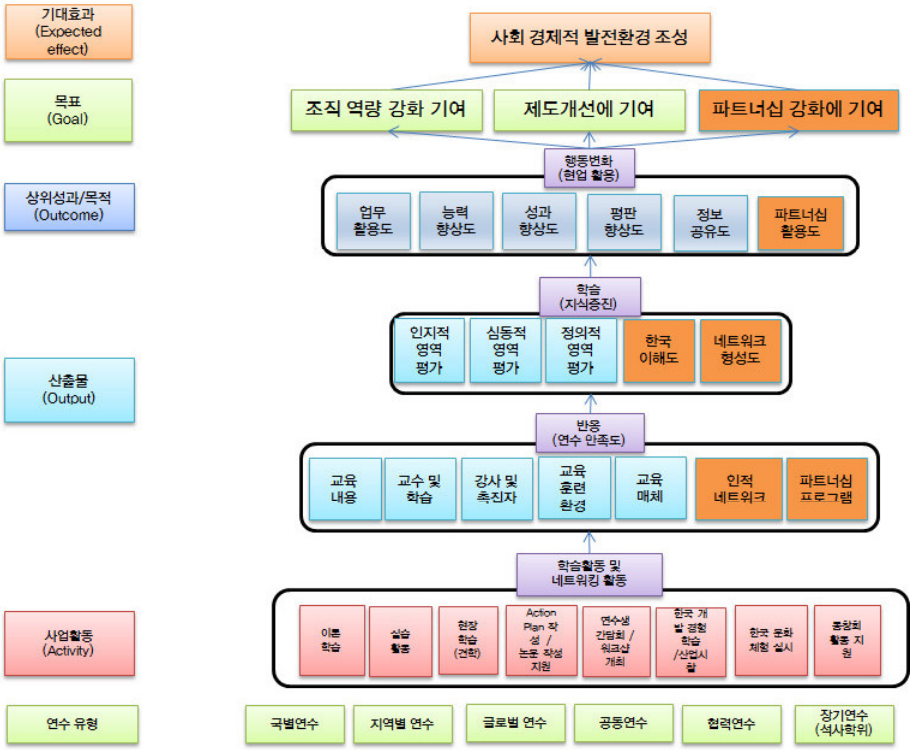
셋째, KOICA 연수사업의 성과 달성/미달성의 원인 측정을 통한 평가결과의 환류 방안을 제시하였다. 동 연구에서는 KOICA 연수과정의 상위성과인 현업적용도 뿐만 아니라, 이에 영향을 미칠 수 있는 요인을 개인특성, 교육특성, 조직특성으로 구분하여 현업적용 영향 요인을 함께 측정할 수 있도록 하였다. 연수사업의 성과와 함께 이러한 영향요인에

대한 관리를 통해 실제 연수사업의 성과 달성/미달성 원인에 대한 데이터를 축적 관리할 수 있을 뿐 아니라, 이렇게 축적된 데이터를 분석하여 KOICA 연수사업 수행체계 개선 시 성과 측면의 중요한 근거로써 활용할 수 있다.

2) KOICA 연수사업의 성과모형 및 지표체계

이상의 방향성과 목적을 바탕으로 연구진이 제안하는 KOICA 연수사업의 성과모형 및 지표는 아래의 그림과 같다.

[그림5-2] KOICA 연수사업의 성과모형(ToC)



커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형인 반응-학습-행동변화-결과의 논리적 틀을 따르되 각 단계별로 KOICA 연수사업의 특수한 성격인 파트너십 강화(우호관계 증진) 지표를 추가하여, KOICA 맞춤형 성과모형을 구축하였다.

첫 번째 산출물인 반응, 즉 연수만족도의 세부지표는 교육내용, 교수 및 학습, 강사 및 촉진자, 교육훈련환경, 교육매체가 일반적으로 활용되는 주요 평가영역(지표)이며, KOICA가 실시하는 파트너십 관련 활동의 결과로서 인적네트워크 및 파트너십 프로그램에 대한 만족도를 포함하였다.

구조방정식을 통해 확인한 연수만족도 성과와 세부지표 가중치 순위 및 가중치 예시는 아래와 같다. 가중치를 예시로 제시하는 이유는 이를 활용하는 KOICA가 가중치 순위 및 비중을 바탕으로 가중치를 임의로 조정하여도 문제가 없기 때문이다.

[표5-1] 연수만족도 가중치 우선순위 및 가중치

대분류		순위	소분류		최종 가중치(예시)		
연수 만족도	27.3%	1	교육내용	16.0%	0.273×0.16=0.0437	4.37	27.3
		2	교육매체	15.8%	0.273×0.156=0.0426	4.30	
		3	교수 및 학습	15.6%	0.273×0.154=0.0419	4.26	
		4	강사 및 촉진자	15.4%	0.273×0.133=0.0363	4.19	
		5	교육훈련환경	13.3%	0.273×0.158=0.0430	3.63	
		6	파트너십 프로그램	12.5%	0.273×0.113=0.0309	3.42	
		7	인적네트워크	11.3%	0.273×0.125=0.0342	3.09	

두 번째 산출물인 학습, 즉 학업성취도의 세부지표는 인지적 영역, 심동적 영역, 정의적 영역의 일반적인 학습평가 지표이며, KOICA 연수과정을 통해 학습한 한국 관련 내용의 이해도 확인을 위한 한국이해도와, 연수과정을 통해 구축한 네트워크 형성 정도 확인을 위한 네트워크 형성도를 추가하였다.

구조방정식을 통해 확인한 학업취도 성과 및 세부지표 가중치 순위 및 가중치 예시는 아래와 같다. 가중치를 예시로 제시하는 것은 상기의 연수만족도와 같은 이유이다.

[표5-2] 학업성취도 가중치 우선순위 및 가중치

대분류		순위	소분류		최종 가중치		
학업 성취도	33.3%	1	인지적 영역	22.9%	0.333×0.229=0.0762	7.62	33.3
		2	심동적 영역	22.9%	0.333×0.229=0.0765	7.65	
		3	정의적 영역	19.3%	0.333×0.193=0.0645	6.45	
		4	한국이해도	18.7%	0.333×0.187=0.0623	6.23	
		5	네트워크 형성도	16.2%	0.333×0.162=0.0539	5.39	

세 번째 상위성과, 즉 현업적용도의 세부지표는 일반적인 현업적용도 측정 시 주로 활용되는 업무활용도, 성과향상도, 능력향상도, 평판향상도 4개 지표와 KOICA 연수사업의 특성을 반영한 정보공유도, 파트너십 활용도 1 (한국 개발경험 현업에서 적용 정도), 파트너십 활용도 2 (연수과정을 통해 구축한 인적 네트워크의 활용 정도) 3개 지표로 구성되어 총 7개 지표를 제시하였다.

구조방정식을 통해 확인한 현업적용도 성과 및 세부지표 가중치 순위 및 가중치 예시는 아래와 같다. 가중치를 예시로 제시하는 것은 상기의 연수만족도 및 학업성취도와 같은 이유이다.

[표5-3] 현업적용도 가중치 우선순위 및 가중치

대분류		순위	소분류		최종 가중치		
현업 적용도	39.4%	1	능력향상도	15.6%	0.394×0.149=0.0586	6.13	39.4
		2	성과향상도	15.1%	0.394×0.156=0.0613	5.95	
		3	업무활용도	14.9%	0.394×0.151=0.0595	5.86	
		4	파트너십 활용도2 (인적네트워크 활용)	14.7%	0.394×0.133=0.0524	5.78	
		5	정보공유도	13.5%	0.394×0.135=0.0533	5.33	
		6	평판향상도	13.3%	0.394×0.13=0.0511	5.24	
		7	파트너십 활용도1 (한국개발경험 활용)	13.0%	0.394×0.147=0.0578	5.11	

네 번째 결과(수원국 역량강화 기여도)의 세부지표는 조직역량강화 기여, 제도개선에 기여, 한국과의 파트너십 강화 3개로 구성되어 있다. 다만, 결과의 측정은 설문조사와 같은 양적조사를 통해 확인이 어려운 바, 동 연구에서는 설문조사를 통해 기여 사례 여부를 확인한 후, 필요시 성공사례 방법론을 활용하여 심층면담 또는 성공수기를 모집하는 질적 조사 방법을 제시하였다. 따라서 결과 부분의 가중치 순위 및 가중치(예시)는 따로 제시하지 않았다.

성과관리체계 제시를 위해 이상의 성과모형 및 지표를 프로젝트 디자인 매트릭스(Project Design Matrix, 이하, PDM)로 제시하면 아래의 표와 같다. 변화이론에 입각한 성과모형을 PDM으로 전환하여 제시함으로써 지표정의, 측정방법, 산출방식, 성과검증 방법, 자료출처, 지표측정 빈도, 지표측정 주체 등 성과관리체계 구축 시 제공되어야 하는 기본 정보를 함께 제시할 수 있었다.

[표5-4] KOICA 연수사업 PDM

목표(Goal)	지표	지표 정의	측정 방법	산출 방식	성과 검증방법	자료 출처	지표 측정 빈도	지표 측정 주체
수원국 역량강화에 기여	조직역량강화 기여도	연수생이 현업 적용을 통해 조직역량강화에 기여한 사례	설문조사 질적조사	설문조사를 통해 관련 사례 수집 후 유의미한 사례에 대한 기여사례 수기 요청	작성된 수기의 내용분석을 통한 기여사례 확인	설문조사, 질적자료 (수기집)	연수과정 종료 1년 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자
	제도개선 기여도	연수생이 현업적용을 통해 수원국 제도개선에 기여한 사례	설문조사 질적조사	설문조사를 통해 관련 사례 수집 후 유의미한 사례에 대한 기여사례 수기 요청	작성된 수기의 내용분석을 통한 기여사례 확인	설문조사, 질적자료 (수기집)	연수과정 종료 1년 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자
	한국과의 파트너십에 기여	연수과정을 통해 한국과의 파트너십이 강화된 사례	설문조사 질적조사	설문조사를 통해 관련 사례 수집 후 유의미한 사례에 대한 기여사례 수기 요청	작성된 수기의 내용분석을 통한 기여사례 확인	설문조사, 질적자료 (수기집)	연수과정 종료 1년 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자

연수과정을 통해 지식 및 인적네트워크를 습득함	인지적 영역 학습성취도	연수과정을 통해 지식능력의 향상	연수성취도 설문조사 또는 필기평가	설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X 가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
				필기평가	필기점수 5점 척도 환산 합계 / 연수 과정 총 인원 X 가중치		필기시험 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	심동적 영역 학습성취도	연수과정을 통한 수행능력의 향상	연수성취도 설문조사 또는 Action Plan 수립률 확인	설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X 가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
				수립율	Action Plan 수립률 5점 척도 환산 합계 X 가중치		Action Plan	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	정의적 영역 학습성취도	연수과정을 통한 태도 또는 특정상황의 변화	연수성취도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치		만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	한국이해도	연수과정을 통해 한국개발경험 및 문화사회에 대한 향상 정도	연수성취도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치		만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	네트워크 형성도	연수과정을 통한 연수생간, 한국-연수생간 네트워크 형성 정도	연수성취도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치		만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관

20) 정확한 지표정의는 부록의 지표정의서 참조

21) 측정 빈도에 대한 근거는 [표 2-4] 참조

산출물 (Outputs)	지표	지표 정의	측정 방법	산출 방식	성과 검증방법	자료 출처	측정 빈도	측정 주체
연수과정에 대해 전반적으로 만족함	교육내용	교육내용에 대한 전반적인 만족도	만족도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	교수 및 학습	교수 및 학습에 대한 전반적인 만족도	만족도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	강사 및 촉진자	강사 및 촉진자에 대한 전반적인 만족도	만족도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	교육훈련과정	교육훈련과정에 대한 전반적인 만족도	만족도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	교육매체	교육매체에 대한 전반적인 만족도	만족도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	인적네트워크	인적네트워크 구축의 전반적인 만족도	만족도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관
	파트너십 프로그램	파트너십 프로그램의 전반적인 만족도	만족도 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 만족도 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 전 1회	연수기관

목적 (Purpose/ Outcome)	지표	지표 정의[20]	측정 방법	산출 방식	성과 검증방법	자료 출처	지표 측정 빈도[21]	지표 측정 주체
연수생이 귀국 후 관련분야에서 교육내용을 활용	업무활용도	연수과정을 통해 배운 내용을 업무에 활용하는 정도	현업적용 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 현업적용 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 6개월 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자
	능력향상도	연수과정을 통해 현업에서 능력이 향상된 정도	현업적용 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 현업적용 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 6개월 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자
	성과향상도	연수과정을 통해 현업에서 성과가 향상된 정도	현업적용 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 현업적용 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 6개월 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자
	평판향상도	연수과정을 통해 현업에서 평판이 향상된 정도	현업적용 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 현업적용 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 6개월 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자
	정보공유도	연수과정을 통해 배운 내용을 현업에서 공유한 정도	현업적용 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 현업적용 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 6개월 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자
	파트너십 활용도1	연수과정을 통해 배운 한국 개발 경험을 현업에 활용하는 정도	현업적용 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 현업적용 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 6개월 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자
	파트너십 활용도2	연수과정을 통해 구축한 인적네트워크를 현업에 활용하는 정도	현업적용 설문조사	연수생 응답 합계 / 연수 과정 총 인원 X가중치	만점의 80%이상 시 현업적용 좋음	설문조사 결과	연수과정 종료 6개월 후 1회 측정	KOICA 연수사업 담당자

3. KOICA 연수사업 성과관리 도구 개발

본 절에서는 앞서 제시한 시범적 성과평가와 검증된 성과모형 바탕으로 1단계 연수만족도, 2단계 학습성취도, 3단계 현업적용도, 4단계 결과(기여도)의 세부지표를 측정할 수 있는 다양한 측정도구를 제시하였다.

1단계 반응평가(연수만족도 조사)와 2단계 학습성취도 평가의 경우, 기존 KOICA 연수사업 평가체계에서도 실시되고 있는 바, 기존 교육프로그램 평가 관련 선행연구의 평가도구와 이를 비교 분석하여 기존의 평가도구를 적극 활용하되, 개선방향을 제시하는 형태로 측정도구를 개발하였다.

3단계 현업적용도 평가의 경우 기존 KOICA 평가체계에서 Action Plan 수립률(단기, 중기과정) 또는 논문 작성률(장기학위과정)등을 통해 측정하고 있으나 일반적인 현업적용도 평가방법으로는 한계가 있어, 기존 선행연구와 동 연구의 시범적 성과평가를 바탕으로 현업적용도 평가도구를 새롭게 제시하였다.

마지막으로 4단계 결과(수원국 역량강화 기여도)의 경우 설문조사로 이를 측정하기에는 한계가 있고 장기적인 성과로서 접근해야 하는 바, 양적조사 보다는 질적조사 방법으로서 성공사례 방법론의 활용방안 등을 제시하여 성과자료를 수집할 수 있도록 하였다.

특히, 본 성과관리 도구 개발을 통해, 현 KOICA 연수사업 체계 내에서 바로 사용할 수 있는 설문지법을 중심으로 측정도구(설문 문항)를 제시하되, 추후에 연수과정별 모니터링 및 평가 시 활용할 수 있는 측정도구도 함께 제시하였다.

1) 1단계 연수만족도 측정도구

Kirkpatrick(1998)은 1단계 반응평가를 교육훈련과정에 대한 참가자의 느낌, 태도, 의견 등과 관련된 자료를 수집하는 평가로 정의한다. 이는 연수과정과 관련된 교육훈련 목적에 부합하는 교육내용, 강사와 교육훈련 환경 및 시설, 과정의 효과성, 교육 매체, 교수 학습법 등에 관한 과정 참여자의 신념을 평가하는 단계이다. 기존 연구를 살펴보면, 1단계 반응평가는 설문지법을 활용한 과정 참여자의 만족도조사를 실시하는 것이 일반적이다(이찬, 2013).

1단계 반응평가의 평가영역은 교육훈련 기관에서 설정한 교육훈련평가 목적에 따라 선정되어 사용되고 있다. 이찬(2013)은 국내외 선행연구 및 국내 연수기관의 1단계 반응평가의 영역을 비교분석하여 아래의 표와 같이 제시하고 있다.

[표5-5] 선행연구의 1단계 반응평가 영역의 비교

	Phillips et al. (2002)	김정선 (1996)	이성흠 (2005)	이찬 외 (2009) (지식경제공무원 연수원)
교육내용	• 학습목적 달성 • 내용이해도 • 직무관련성	• 학습목표 달성 • 내용의 적절성	• 교육목적 달성	• 교육내용 효과성 • 적용가능성
교육행정	-	• 교육의 진행 • 인원수	• 행정상의 유연성과 효과성	-
교육자료 및 매체	• 적절한 오디오 및 비디오 활용	• 시청각 자료 • 참가자용 교재 • 실습 자료	• 인쇄자료 및 학습보조자료의 적절성, • 매체활용과 기술 활용	• 교육자료 적절성 • 학습보조자료 유용성
교육설계	-	• 교육방법의 적절성 • 교과목 구성	-	-
교수 및 학습활동	• 적절한 토론 및 실습 활동	• 질의응답 시간 • 실습 시간	• 강의실 내외활동의 적절성과 유용성	• 학습방법의 적절성 • 학습자 참여 유도
강사 및 학습 촉진자	• 주제와 관련된 지식 제공 여부 • 그룹 활동의 적절한 유도 및 관리	• 강사의 준비도 • 정보제공 속도 • 주제에 대한 지식 등	• 교(강)사의 능력, 준비 정도, 효과성	• 강사의 준비성, 전문성, 열의, 전달력, 커뮤니케이션
교육시기 및 기간	-	• 교육 시간	• 교육 프로그램 시기, 기간,	• 교육기간 • 교육시기
학습 환경	• 강의실 환경의 적절성	• 숙박시설 • 식사 • 강의실 환경	• 강의실, 식당, • 숙박시설, 여가 활동시설	• 강의실 환경 • 학습도구지원 • 숙박시설/식당/부대시설
전이	• 전이기대행동 • 전이장애요소	-	• 전이기대와 장애요소	-
종합의견	• 전반적 만족도	• 프로그램의 장단점 • 자유의견	• 참가자의 만족과 느낌/건의사항	• 목표달성 여부 • 전반적 만족도

출처: 이찬(2013)

이찬(2013)은 이상의 비교분석을 바탕으로 중앙공무원교육원의 신규 평가 체계를 제안하면서 과정별 만족도조사와, 강사별 만족도조사로 구분하여 과정별 설문은 교육내용, 교수 및 학습활동, 학습 환경, 종합의견 등 4개 영역을, 강사별 설문은 강사 및 학습촉진자, 교육자료 및 매체 등 2개 영역으로 구분하여 총 6개 영역에 대한 만족도 평가 문항을 제시하고 있다.

[표5-6] 중앙공무원교육원 1단계 반응 평가문항

영역	평가문항	비고
교육내용	① 교육 프로그램은 전반적으로 잘 이해할 수 있도록 구성되었다. ② 교육 프로그램의 내용은 효과적으로 구성되어 있다. ③ 교육 프로그램의 내용은 해당 교육 프로그램의 목표를 달성하기에 적합하였다.	과정별 설문 (총괄 문항)
교수 및 학습활동	① 교육 프로그램의 전반적인 학습방법은 교육목표를 달성하기에 적절하였다. ② 교육 프로그램 중 다양한 방식으로 학습자의 참여를 유도하였다. ③ 교육 프로그램의 토론 및 실습 활동은 적절하였다. ④ 교육 프로그램에서 활용된 교육원 내·외의 활동은 교육목표를 달성하는데 도움이 되었다.	
학습환경	① 강의실 환경은 학습에 적절하였다. ② 수업을 위해 필요한 장비, 학습도구 등의 지원이 원활하였다. ③ 숙박시설은 편안하였다. ④ 식사의 질은 우수하였다. ⑤ 각종 부대시설(매점, 휴게실, 체육관)은 이용하기에 편리하였다. ⑥ 교육원 직원들은 친절하였다. ⑦ 전반적으로 학습을 촉진하는 수업 분위기가 조성되었다.	
종합의견	① 교육 프로그램은 사전에 안내된 교육 목표를 달성하였다고 생각한다. ② 교육 프로그램은 전반적으로 만족스러웠다. ③ 이 교육 프로그램의 어떤 측면이 가장 도움이 되었습니까? (개방형) ④ 이 교육 프로그램의 어떤 측면이 가장 개선이 필요합니까? (개방형) ⑤ 이 교육 프로그램의 지속적인 향상을 위한 건의사항은 무엇입니까? (개방형)	

강사 및 학습촉진자	① 해당 강사는 교육내용에 대한 준비가 충분하였다. ② 해당 강사는 교육내용과 관련하여 전문지식을 갖추고 있었다. ③ 해당 강사는 교육 프로그램에 열의를 갖고 진행하였다. ④ 해당 강사는 교육내용을 이해하기 쉽게 설명하였다. ⑤ 해당 강사와 학습자와의 커뮤니케이션은 원활하였다.	강사별 설문 (강사별 문항)
교육자료 및 매체	① 해당 강의에서 활용된 교재 및 유인물의 내용은 진술된 교육목표와 일치하였다. ② 해당 강의에서 활용된 교재 및 유인물은 이해하기 쉽게 구성되어 있다. ③ 해당 강의에서 활용된 학습보조자료(동영상, 청각자료)는 교육내용을 이해하는데 도움이 되었다.	

출처: 이찬(2013)

한편, KOICA의 연수과정과 유사한 형태를 가지고 있는 덴마크 원조기관인 다니다(Danida)의 경우, 아래의 표와 같이 교육내용, 학습환경, 강사 및 학습촉진자, 교수 및 학습활동 4가지 영역에 대한 평가를 실시하고 있다. 다만, 국내 연수기관의 경우, 각 영역별 평가문항을 다양하게 제공하고 있는 반면, Danida의 경우는 각 평가영역에서 확인해야 할 최소한의 설문 문항만을 제시하고 있다.

[표5-7] 덴마크 원조청(Danida) 1단계 반응평가 문항

영역	평가문항
교육내용	• The training was relevant to my job. • Level of training was appropriate to my skills and knowledge.
강사 및 촉진자	• Course tutors were well qualified.
교수 및 학습활동	• The course was well taught. • The training provided me with relevant examples of good practice.
학습환경	• Travel and accommodation were well organised.

출처: DANIDA(2012) 인용 저자 재구성

이상의 연구결과를 종합해보면, 국내외 많은 연구에서 교육과정의 1단계 반응평가 시 1) 교육 내용, 2) 교수 및 학습활동, 3) 학습환경, 4) 강사 및 학습촉진자, 5) 교육자료, 6) 종합평가 등 6개의 영역을 공통적으로 반응평가의 범주에 포함시키고 있음을 알 수 있다.

KOICA 연수사업의 1단계 반응평가의 경우, 연수과정 종료 전 실시되는 연수생 만족도 조사와 개별 강의평가를 통해 수행과정, 교육환경, 내용, 성과, 지속가능성, 강사 및 학습촉진자, 교수 및 학습활동 7개 영역에 대한 평가가 이루어지고 있다.[20] 기존 선행연구 및 타 연수기관의 공통적인 평가영역 및 문항 대비 KOICA 연수사업 연수생 만족도 조사의 평가영역 및 문항을 비교하면 아래의 [표5-8]과 같다.

[표5-8] 기존 선행연구와 KOICA 연수사업의 반응단계 평가영역 및 문항 비교

평가영역	선행연구 및 타 연수기관	KOICA 연수사업 과정평가
수행과정	-	• CI 만족도 • 과정 준비 시 가이드라인 제공 • 업무수행 도움 기대 • 수행과정의 전반적 만족도
교육내용	• 학습 목적 및 목표 달성 • 내용의 적절성 • 교육내용의 효과성 • 적용가능성	• 제공된 교재의 적절성 • 연수 목적에 맞는 구성 • 연수 주제의 사회적/경제적 기술적 수요와의 관련성 • 계획된 일정에 따른 교육실시 • 연수과정 참여 기회 제공 • 한국 사회/문화 이해도 제고 • Action Plan을 통한 연수과정의 이해 정도 • 전반적인 교육내용 만족도
교수 및 학습활동	• 적절한 토론 및 실습활동 • 질의응답, 실습 시간 • 학습방법의 적절성 • 학습자 참여유도	• 참여도 제고 • 강의시간 적절성
학습환경	• 강의실 환경의 적절성 • 숙박시설, 식사, 여가활동시설 • 부대시설	• 연수기관의 시설과 교육장비의 적합성 여부 • 숙박시설 만족도 • 제공된 음식 만족도 • 제공된 차량 만족도 • 자국의 문화적 특성고려 • 전반적인 교육환경 만족도
강사 및 학습촉진자	• 주제와 관련된 지식제공 여부 • 강사의 준비도 • 정보제공의 속도 • 강사의 능력	• 강사 전문성 • 강사 영어구사력

20) 동 보고서의 제 3장 KOICA 연수사업 현황 및 평가체계 참조

교육자료 및 매체	• 시청각 자료 • 참가자용 교재 및 실습 자료 • 교육자료의 적절성 • 학습보조자료의 유용성	• 강의교재
성과	-	• 교육과정 목표의 달성 • 역량강화 기여 여부 • Action Plan 세션의 도움도 • 한국 이해도 제고
지속가능성	-	• 자국에서의 활용가능성 • 연수생 동창회 정보제공 • 연수과정 동료 추천 • 직무계획 수립에 도움
종합평가	• 전반적 만족도 • 프로그램 장단점 • 목표달성 여부 • 건의사항	-

KOICA 반응평가 영역의 경우, 선행연구에서 확인할 수 있었던 공통적인 6가지 평가영역에 대한 평가를 실시하고 있었으며, 이와 함께 수행과정, 성과, 지속가능성에 대한 평가영역도 포함되어 있었다.

다만, 이를 측정하기 위한 평가 문항의 경우 일부 평가영역에 적절하지 않고 동일한 평가 문항이 혼재되어 사용되고 있다. 일부 평가문항의 부적절성은 추후에 평가 결과에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 평가결과의 환류 시에도 평가결과를 충분히 활용하기 어려운 문제가 발생할 수 있으므로, 현재의 평가문항을 적절한 평가영역으로 조정할 필요가 있다.

[표5-9] KOICA 연수사업 1단계 반응 평가 문항 조정(안)

평가영역	기존	변경(안)
수행과정	• CI 만족도 • 과정 준비 시 가이드라인 제공 • 업무수행 도움 기대 • 수행과정의 전반적 만족도	-
교육내용	• 제공된 교재의 적절성 • 연수 목적에 맞는 구성 • 연수 주제의 사회적/경제적 기술적 수요와의 관련성 • 계획된 일정에 따른 교육 실시 • 연수과정 참여 기회 제공 • 한국 사회/문화 이해도 제고 • Action Plan을 통한 연수과정의 이해 • 전반적인 교육내용 만족도	• 연수 목적에 맞는 구성 • 연수 주제의 사회적/경제적 기술적 수요와의 관련성 • 전반적인 교육내용 만족도 • 교육과정 목표의 달성 • 자국에서의 활용 가능성 • 업무수행 도움 기대
교수 및 학습활동	• 참여도 제고 • 강의시간 적절성	• 강의시간 적절성 • 연수과정 참여 기회 제공 • Action Plan을 통한 연수과정의 이해 증진
학습환경	• 연수기관의 시설과 교육장비의 적합성 여부 • 자국의 문화적 특성고려 • 전반적인 교육환경 만족도	• 연수기관의 시설과 교육장비의 적합성 여부 • 숙박시설/음식/차량 만족도 • 전반적인 교육환경 만족도
강사 및 학습촉진자	• 강사 전문성 • 강사 영어구사력	• 강사 전문성 • 강사 영어구사력
교육자료 및 매체	• 강의교재	• 과정 준비 시 가이드라인 제공 • 제공된 교재의 적절성
성과	• 교육과정 목표의 달성 • 역량강화 기여 여부 • Action Plan 세션의 도움도 • 한국 이해도 제고	-
지속 가능성	• 자국에서의 활용가능성 • 연수생 동창회 정보제공 • 연수과정 동료 추천 • 직무계획 수립에 도움	-

또한 한국이해도, 연수생 동창회 정보 제공 등은 국내 다른 연수기관에서는 찾을 수 없는 KOICA 연수사업의 특수한 성격으로서, 이를 적절히 반영할 수 있는 파트너십 프로그램 및 인적네트워크의 평가영역을 새롭게 추가할 필요가 있다.

마지막으로, 성과 및 지속가능성의 평가문항 중 역량강화기여 여부, 연수과정 동료 추천, 직무계획 수립에 도움 등의 문항은 연수과정 종료 직전의 만족도조사를 통하기보다 연수과정 이후 연수내용의 현업 활용을 측정하는 것이 적합할 것으로 판단된다.

동 연구에서 이상의 비교분석 및 개선사항을 종합하여 KOICA 연수사업 반응평가 영역 및 항목을 재조정하여 아래와 같이 제시하였다. 다음의 설문조사 문항은 각 영역별로 시범적 성과평가 시 활용했던 문항과 기존의 KOICA 연수사업의 연수생 만족도 조사 및 개별 강의만족도 조사 시 활용되고 있는 설문조사 문항으로 구성되었다.

[표5-10] 1단계 반응평가 영역 및 문항 제안(안)

지표	평가 요소	설문조사 문항
연수과정 만족도	교육내용	(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수 과정의 내용은 교육 프로그램의 목표를 달성하기에 적합하였다.
		(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수 과정의 내용은 효과적으로 구성되었다.
		(기존 과정평가 문항) 연수내용은 자국의 사회적/경제적/기술적 수요와 관련 있다
		(기존 과정평가 문항) Action Plan은 연수과정을 더 잘 이해하는데 도움이 되었다.
		(기존 과정평가 문항) 외부활동(산업시찰, 문화체험)을 통해 한국 사회/문화를 더 잘 이해할 수 있었다.
		(기존 과정평가 문항) 나는 전반적으로 연수과정의 내용에 만족한다.
	교수 및 학습활동	(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수 과정의 전반적인 학습방법은 교육목표를 달성하기에 적절하였다.
		(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수과정에 사용된 학습방법은 교육훈련 내용의 학습에 도움이 되었다.
		(기존 과정평가 문항) 연수과정에 참여할 수 있는 충분한 기회를 가질 수 있었다
		(신규 문항) 나는 전반적으로 연수과정의 교수 및 학습활동에 만족한다.
	강사 및 학습촉진자	(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수과정의 강사 선정이 전반적으로 적절 하였다.
		(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수과정의 강사는 교육내용에 대한 준비가 충분하였다.

		(기존 과정평가 문항) 강사의 영어구사력은 적절하였다.
		(신규 문항) 나는 전반적으로 강사 및 학습촉진자에 만족한다.
	학습환경 (강의실, 숙박시설, 식당, 부대시설)	(기존 과정평가 문항) 강의실과 교육훈련 시설은 강의에 적절하였다.
		(기존 과정평가 문항) 숙박시설은 편안하였다.
		(기존 과정평가 문항) 연수과정 중 제공된 음식은 만족스러웠다.
		(기존 과정평가 문항) 연수과정 중 제공된 교통편은 만족스러웠다.
		(기존 과정평가 문항) 자국의 문화적 특성이 연수과정에 고려되었다
		(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수과정을 위한 전반적인 환경(숙박시설, 식사, 기타 부대시설)은 적절하였다.
	교육자료 및 매체	(시범적 성과평가 문항/기존 KOICA 과정평가 문항) KOICA 연수과정에서 사용된 학습자료(교재, 시청각 자료)는 교육내용을 이해하는데 도움이 되었다.
네트워크 및 파트너십 만족도	**인적 네트워크**	(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수과정을 통해 해당 연수분야의 인적 네트워크(한국인, 연수생 간)를 만들 수 있는 기회가 많았다.
	파트너십 프로그램	(시범적 성과평가 문항) KOICA 연수과정은 한국의 사회, 문화, 경제를 이해할 수 있는 다양한 기회를 제공하였다.
종합의견 전반적 만족여부		(시범적 성과평가 문항) 전반적으로 나는 KOICA 연수과정에 만족한다.

2) 2단계 학습성취도 측정 도구

학습성취도 평가는 학습자가 학습목표를 어느 정도 달성했는지를 평가하기 위한 것으로 학습을 통해서 참가자의 지식, 기술, 태도 등에 변화가 일어났는지 평가하는 활동이다(김선희 외 2004).

학습성취도 평가의 경우 평가의 목적에 따라 평가 영역과 평가 방법이 다르게 적용될 수 있다. 학습성취도 평가 영역을 구분하면 아래의 [표5-11]과 같이 세 가지 영역으로 구분할 수 있다(이찬, 2013).

[표5-11] 학업성취도 평가영역 및 평가방법

영역	정의	평가방법
인지적 영역	1. 지식 2. 지적 능력 및 기능 (이해력, 적용력, 분석력, 종합력, 평가력)	필기시험 (선다형, 진위형, 단답형, 에세이형, 문제해결형)
정의적 영역	교육 프로그램의 결과로서 태도의 변화	관찰, 질문지 인터뷰
심동적 영역	습득한 지식 및 기술을 실제생활이나 인위적 평가 상황에서의 수행정도	수행평가 (직접진단, 점검표 방식, 수행서열화)

출처: 이찬(2013)

KOICA 연수사업의 경우 연수과정 종료 후 연수성취도 조사를 리커드 5점 척도 방식으로 실시하고 있다. 하지만, 연수성취도 조사의 평가 영역은 강의, 강사, 연수효과 및 성취도로 구성되어 있어 연수만족도 조사와 중복 될 뿐만 아니라 이상의 학습 영역에 대한 적절한 평가를 하는 데에는 한계가 있다.

이상의 연수성취도 평가와 함께, 각 KOICA 연수과정은 심동적 영역에 대한 평가로서 Action Plan 수립 또는 장기 석사과정의 경우 논문작성 등의 방법으로 연수과정을 통해

학습한 내용을 수원국의 상황에 맞추어 실습할 수 있도록 하고 있다. 하지만 작성된 Action Plan의 수립률과 논문 작성률로만 성과를 확인하고 있고, 각각의 수립된 Action Plan과 논문에 대한 객관적인 평가를 실시하고 있지는 않아 실제 심동적 영역에 대한 평가가 적절히 이루어지고 있다고 보기 어렵다.

이상의 인지적, 정의적 영역의 정확한 학업성취도 성과를 점검하기 위해서는 이상의 [표5-11]에서 확인할 수 있는 각각의 영역에 대해 적합한 평가방법을 활용하여야만 각 영역을 적절히 평가할 수 있다. 하지만 이를 개발하기 위해서는 추가적인 연구와 개발과정이 필요하고 이에 대한 재원과 인력이 투입되어야 하므로, 학업성취도 평가를 전술한 방법에 따라 수행하기에는 어려움이 있는 상황이다. 따라서 이러한 현실을 감안하여 본 단계에서는 설문지법을 활용하여 학습성취도 평가를 간접적으로 실시할 수 있는 방안을 제시하는 한편, 추후에 각 과정별 학습성취도 평가를 실시할 시 활용할 수 있도록 각 영역별 평가 도구도 함께 제시하였다.

각 영역에 대한 학업성취도 평가와 함께, KOICA 연수사업의 특수한 성격을 반영하여, 파트너십 및 네트워크 활동에 대한 학습 산출물로서 한국이해도와 네트워크 형성도를 학업성취도 평가에 포함하여 함께 실시하였다. 이상의 학업성취도 영역 및 측정을 위한 설문조사 문항은 아래와 같다.

[표5-12] 2단계 학업성취도 평가 영역 및 문항 제안

구분	평가영역	설문 문항
학습	인지적 영역	1. 나는 KOICA 연수과정 이전보다 나의 기술과 지식을 증진시켰다.
	정의적 영역	2. 나는 KOICA 연수과정 이전보다 연수분야에 자신감이 생겼다.
	심동적 영역	3. 나는 KOICA 연수과정의 학습내용을 활용하여 액션플랜(논문)을 적절히 작성하였다.
네트워크 및 파트너십	한국 이해도	4. KOICA 연수과정을 통해 한국의 삶과 가치에 대한 더욱 잘 이해하게 되었다.
		5. KOICA 연수과정을 통해 한국의 사회, 경제 발전경험을 더욱 잘 이해하게 되었다.
	네트워크 형성도	6. KOICA 연수과정을 통해 연수분야 한국인들과 네트워크를 형성하였다 (email, 전화, SNS, Facebook, Twitter, Linkedin…)
		7. KOICA 연수과정을 통해 연수생들과 네트워크를 형성하였다. (Email, 전화, SNS, Facebook, Twitter, Linkedin…)
종합의견		8. 나는 연수과정 참여를 통해 전반적으로 많이 배울 수 있었다.

3) 3단계 현업적용도 측정도구

앞서 제 2장 이론적 배경에서 확인할 수 있듯이, 연수생의 교육훈련에 대한 현업적용 정도를 확인하기 위해서는 교육훈련 요소뿐만 아니라, 개인적, 조직적 요소도 함께 고려되어져야 한다. 이를 반영하여 선행연구에서도 교육훈련의 현업적용 정도를 평가할 때 현업적용 정도에 대한 평가와 함께 현업적용의 원인에 대한 평가도 함께 이루어지고 있었다. 따라서 KOICA 연수사업 현업적용도 평가도구 개발 시 현업 적용/미적용의 원인도 함께 측정할 수 있도록 하였다.

기존 선행연구 분석결과, 현업적용도 평가를 위한 자료 수집방법에는 아래와 같이 설문지법, 관찰법, 면담법 등이 있다.

[표5-13] 현업적용도 평가자료 수집방법 선행연구

자료수집방법	의의	특징
설문지	연구자가 조사하고자 하는 조사항목을 체계적으로 배열하여 응답자가 온라인 또는 직접 기입하는 방법	• 일반화 된 현업적용도 측정도구 • 대개 4-5개 문항으로 구성 • 구조화된 질문지 • 리커드 5점 척도 활용
관찰	연구대상을 조작하거나 통제하지 않고 일정한 시간에 걸쳐서 연구대상의 형태를 지켜보고, 들으며 관찰한 결과를 기록하는 방법	• 행동 관찰 척도형 측정도구 • 지역적인 사회적 맥락 포착 • 참여자에 영향을 미치는 사건 포착 • 참여/비참여 관찰
면담	평가자와 응답자간의 언어적 상호작용을 통하여 필요한 자료를 수집하는 방법	• 면대면 상호작용을 통한 자료수집 • 구조화/반구조화 면접 • 집단 및 개인 면담

출처: 케이엠플러스컨설팅(2012)과 이찬(2013) 참고 저자 재구성

현업적용도 측정을 위해 다양한 방법론이 있지만, 매년 300개 과정에 5,000여명 가까운 연수생이 참여하는 KOICA 연수사업의 양적 규모를 고려할 때 관찰 또는 면담법을 통한 측정은 한계가 있다. 따라서 동 연구에서는 설문지법을 활용한 현업적용도 측정도구를 제시하였다.

KOICA 연수사업의 현업적용도 측정도구를 제안하기 위해 먼저 이도형(1995), 이찬(2013), 케이엠플러스컨설팅(2012) 등 다양한 선행연구를 분석하였다.

[표5-14] 선행연구를 활용한 현업적용도 측정 설문 문항 도출

선행연구	설문 문항
이도형(1995)	1. 나는 내가 이수한 교육훈련 과정에서 배운 것(지식, 기술, 태도) 을 현재 나의 업무에 적용하고자 노력하였다. 2. 나는 내가 이수한 교육훈련과정에서 배운 것을 현재 나의 업무에 적용하고 있다. 3. 내가 이수한 교육훈련 과정에서 배운 것에 의해 업무성과가 실제로 향상되었다. (예 : 업무시간 단축, 업무 산출물의 질 향상 등) 4. 내가 이수한 교육훈련 과정에서 배운 것이 실제 업무에서 겪게 되는 문제점들을 해결하는 데 큰 도움이 되었다. 5. 나는 내가 이수한 교육훈련 과정에서 배운 것에 의해 업무수행이 향상되었다는 이야기를 상사 혹은 동료들로부터 들었다.
이찬(2013)	1. 나는 교육 프로그램에서 배운 것(지식, 기술, 태도)을 현재 나의 업무에 적용하고자 노력하였다. 2. 나는 교육 프로그램에서 배운 것을 현재 나의 업무에 적용하고 있다. 3. 나는 교육 프로그램에서 배운 것을 업무에 적용하여 성과가 실제로 향상되었다. 4. 교육 프로그램을 통해 배운 것이 실제 업무에서 겪게 되는 문제점들을 해결하는 데 큰 도움이 되었다. 5. 나는 교육 프로그램에서 배운 것을 업무에 적용하여 업무수행이 향상되었다는 이야기를 상사 혹은 동료들로부터 들었다.
케이엠플러스 컨설팅(2012)	1. 해당 교육과정에서 교육 받은 내용을 업무에 활용하였다. 2. 해당 교육과정을 통해 직무수행 능력이 향상되었다. 3. 해당 교육과정을 통해 업무성과가 향상되었다. 4. 해당 교육과정을 통해 상사나 동료로부터 업무수행이 향상되었다는 이야기를 들었다.

출처: 이도형(1995), 이찬(2013), 케이엠플러스컨설팅(2012) 참고 저자 재구성

이상의 선행연구 분석결과, 설문 문항에 일부 차이가 있으나, 대부분 업무활용 정도, 능력향상 정도, 성과향상 정도, 그리고 평판향상 정도에 대한 문항으로 구성되어 있었다. 따라서 KOICA 연수사업 현업적용도 측정도구도 이러한 선행연구의 틀을 따르되, KOICA 연수사업의 특수성을 반영하여 연수내용의 공유 정도를 확인하는 정보공유도, 연수과정을 통해 형성된 인적네트워크 및 연수과정을 통해 배운 한국 개발경험의 활용을 확인하는 파트너십 활용도를 추가하였다. 이를 종합하면 다음과 같다.

[표5-15] 3단계 현업적용도 평가영역 및 문항 제안(안)

평가항목	세부지표	설문 문항
현업적용	업무 활용도	1. 해당 교육과정에서 교육 받은 내용을 업무에 활용하였다.
	능력 향상도	2. 해당 교육과정을 통해 직무수행능력이 향상되었다.
	성과 향상도	3. 해당 교육과정을 통해 업무성과가 향상되었다.
	평판 향상도	4. 해당 교육과정을 통해 상사나 동료로부터 업무수행이 향상되었다는 이야기를 들었다.
정보공유	정보 공유도	5. KOICA 연수 과정에서 교육받은 내용을 상사나 동료와 공유하였다.
파트너십 활용	파트너십 활용도	6. KOICA 연수 과정에서 형성된 네트워크를 업무에 활용하였다.
		7. KOICA 연수 과정에서 학습한 한국의 개발경험이 업무에 도움이 되었다.
종합의견		8. 전반적으로 KOICA 연수과정의 교육내용을 현업에 활용하였다.

제 2장 이론적 배경의 현업적용 모형 분석에서 살펴보았듯이, 현업적용에 영향을 주는 요인은 일반적으로 개인적 요소(학습 동기, 능력 등), 교육훈련 내용적 요소(전이설계 등), 조직적 요소(조직의 문화, 상사 및 동료 지원 등)로 구분할 수 있다. 이도도(1995), 배을규(2012), 이찬(2013), 케이엠플러스컨설팅(2013) 등 다양한 선행연구에서도 이상의 3가지 요소에 따라 현업 적용/미적용의 원인을 측정하는 다양한 도구를 개발하여 사용하고 있었다.

앞서 설명한 KOICA의 물리적 규모를 고려하여, 동 연구에서는 다양한 선행연구의 측정도구 중 비교적 측정이 용이하여, 귀국 연수생들이 손쉽게 참여하여 할 수 있는 측정도구를 다음과 같이 제시하였다.

[표5-16] 3단계 현업적용도 요인 평가영역 및 문항 제안(안)

영역	지표	설문 문항
개인특성 요인	과정참여도	1. 해당 교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하였다.
	과정이해도	2. 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 잘 이해하였다.
	적용자신감	3. 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 적용하는데 자신감이 생겼다.
교육과정 요인	업무관련성	4. 해당 교육훈련 프로그램의 교육내용은 실제 업무와 관련성이 높았다.
	업무도움도	5. 해당 교육훈련 프로그램의 교육내용은 실제 업무수행에 도움이 되었다.
	강사적절성	6. 해당 교육훈련 프로그램의 강사는 실제 업무에 적용 가능한 내용을 알려주었다.
조직 환경 요인	적용기회	7. 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 활용할 기회가 주어졌다.
	상사지원	8. 상사는 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 업무에 활용할 수 있도록 지원한다.
	동료지원	9. 동료들은 해당 교육훈련 프로그램에서 교육 받은 내용을 업무에 적용하는 것에 지지를 보내준다.

4) 4단계 결과(수원국 역량강화 기여도) 측정도구

커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형에 따르면, 4단계 결과(result) 평가는 교육과정에 투입된 비용이 경영성과(기업의 경우)에 긍정적인 가치를 부여하였는지 여부를 평가하는 것이다. 이를 KOICA 연수사업의 목적에 대입해보면, KOICA 연수과정에 투입되는 비용이 수원국의 조직역량강화 및 제도개선, 한국과의 파트너십 강화에 어떠한 긍정적인 가치를 부여하는지 평가한다고 볼 수 있다.

커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형이 활용되던 초기에는 비용과 이익을 비교하여 교육훈련의 기여도를 평가하기 보다는 주로 산출에 초점이 맞춰져 있었다(이찬, 2013). 또한 커크패트릭(Kirkpatrick)은 복잡하고 비용이 많이 들어가는 통계적이고 계량적인 증명이 아니더라도 심증적인 증거만 있으면 만족할 것을 권하였다.

커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 모형이 발표된 이후, 교육훈련의 결과 평가에 대한 과학적 증명방법이 요구되기 시작하면서, 필립스(Phillips)(1994)는 투자회수율(Return of Investment, 이하 ROI)을 제시하여, 교육훈련 투입비용 대비 프로그램 순이익의 백분율 표시 방식을 채택하였다.

[표5-17] RoI 측정방법

$$\text{투자회수율} = \frac{\text{프로그램의 순이익}}{\text{프로그램 투자비용}} \times 100$$

출처: 이찬, 2013

ROI가 발표된 이후 많은 기업과 기관에서 이를 활용하여 결과를 측정하고자 하였다. 그러나 교육훈련을 통해 산출되는 결과를 계량화하기 힘들뿐 아니라, 예측하기 어려운 변수들이 다양하게 존재하여 측정에 많은 비용과 시간, 노력이 소요되었다. KOICA의 연수사업의 경우에도 다양한 국가의 연수생들이 참여하고 각 국가의 경제적 조건이 상이하여 연수사업의 효과를 경제적으로 산출하는데 한계가 있다.

따라서 본 KOICA 연수사업 성과관리체계 결과 평가에서는 ROI를 활용하지 않고, 제도개선 및 조직역량강화의 심증적 증거를 찾는데 초점을 맞추었다. 이를 위해 첫 번째로 설문조사에 수원국 제도개선 및 조직역량강화 그리고 한국과의 파트너십 기여 사례에 대한 개방형 문항을 포함시켜, 설문조사 대상 연수생들이 다양한 사례를 작성할 수 있도록 하였다.

[표5-18] KOICA 연수사업 결과평가 측정도구(안)

지표	설문 문항
조직역량강화 기여도	1. 나는 KOICA 연수내용을 활용하여 내가 소속된 조직의 역량 강화에 기여하였다. (조직: 소속기관, 소속부서)
	1.1. 사례 및 원인(개방형)
수원국 제도개선 기여도	2. 나는 KOICA 연수 과정을 활용하여 제도개선에 기여하였다. (제도개선 : 새로운 정책 수립, 기존 정책의 수정 및 보완, 가이드라인 또는 매뉴얼 수립)
	2.1. 사례 및 원인(개방형)
한국과의 파트너십 강화 기여도	3. 나는 KOICA 연수 과정 이후에 한국 정부, 기업과의 파트너십이 강화된 경험이 있다. (현업에서 또는 그 외)
	3.1 사례 및 원인(개방형)

두 번째로, 이상의 설문조사를 통해 수집한 심증적 증거를 구체화하기 위해 질적조사로 성공사례방법론을 활용할 것을 제안하였다. 실제 성공사례방법론은 연수참여자 뿐만 아니라, 연수 참여자 주변의 상사, 동료 그리고 조직 문화 등 다방면에서 면담, 관찰 등을 통해 실시되어야 한다. 하지만, 귀국 연수생들의 국가가 다양하여 물리적으로 이러한 면담 및 관찰을 실시하기 어려운 바, 아래의 성공사례 기준을 바탕으로 심증적 증거가 확인된 귀국 연수생 대상 수기를 모집하여, 이를 분석하고 공유하는 방식으로 4단계 결과단계에 대한 평가를 실시할 수 있다.

[표5-19] KOICA 연수사업의 성공사례 기준

연수사업의 목적	성공사례 기준
수원국 제도개선에 기여	연수과정을 통해 학습한 내용 또는 습득한 기술을 활용해 새로운 정책 수립에 기여
	연수과정을 통해 학습한 내용 또는 습득한 기술을 활용해 기존 정책의 수정 및 보완에 기여
	연수과정을 통해 학습한 내용 또는 습득한 기술을 활용해 국가단위 또는 지방단위의 가이드라인 또는 매뉴얼 수립에 기여
연수생 소속기관 또는 부서 역량강화에 기여	연수과정을 통해 학습한 내용 또는 습득한 기술이 연수생 소속 기관(Organization) 내에서 적용
	연수과정을 통해 학습한 내용 또는 습득한 기술이 연수생 소속 부서(department) 내에서 적용
	연수과정을 통해 학습한 내용 또는 습득한 기술이 연수생 소속 기관에서 공유 및 전파
한국과의 파트너십 강화에 기여	연수과정 이후 한국 정부 부처와의 관계개선 또는 파트너십 강화 사례
	연수과정 이후 한국 민간기업과의 관계개선 또는 파트너십 강화 사례
	연수과정 이후 한국인과의 지속적인 연락을 통한 관계형성 사례

[Box5-1] 결과측정을 위한 성공사례기법 활용방안

○ **(성공사례기법의 정의)** 성공사례기법은 1996년 미국 웨스턴 미시간대학교의 Brinkerhoff 교수에 의해 개발된 교육훈련 평가기법으로, 교육훈련 종료 후 뛰어난 현업 적용이나 직무 성과 향상을 보인 교육훈련 참가자가 말하는 경험을 분석하여 교육의 효과를 측정하고, 성공요인 및 실패요인 분석을 통해 교육훈련의 효과성 향상을 위한 가이드라인을 제공해 주는 방법임.

○ **(성공사례기법의 등장배경)** Brinkerhoff(2008)는 교육훈련의 효과를 결정하는 가장 큰 요소 중 하나가 성과 시스템임에도 불구하고, Kirkpatrick의 4단계 모형 및 ROI 모형 등 기존의 교육훈련평가 모형들은 수행환경에 대한 직접 조사를 하지 않을뿐더러 교육훈련의 성패를 결정짓는 가장 중요한 성과 요소를 산정하는 것을 목표로 하지 않는다고 주장함.

○ 이러한 형태의 평가는 행동의 변화를 유발하는 교육훈련의 가치를 입증할 수는 있지만, 수행환경의 어떤 요소가 성과를 창출하게 하거나 방해하는가에 초점을 두지 않으며, 기존의 평가 모형은 평가 결과의 피드백을 주로 교육부문에 제공해야 한다는 믿음을 가정하고 있음. 이와 다르게, 성공사례기법은 교육훈련자체가 아니라 어떻게 하면 조직이 성과를 내는데 교육을 효과적로 활용할 수 있을까에 초점을 맞추고 있음.

○ **(성공사례기법의 목적)** 성공사례기법은 교육 프로그램의 효과성을 입증하고, 교육 프로그램을 개선하고, 교육 프로그램에서 학습한 내용을 현업에서 성공적으로 적용할 수 있는 방안을 도출하기 위한 목적으로 활용됨.

[표5-20] 성공사례기법 활용의 목적

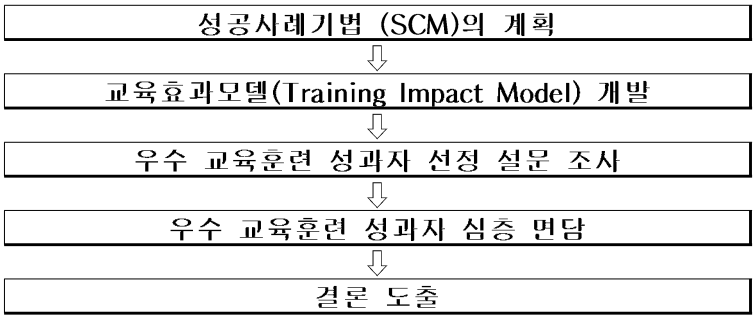
주요 목적	내용
교육 프로그램의 효과성 입증	• 교육 프로그램을 홍보하거나 교육 프로그램의 가치를 설득하기 위한 성공사례를 만든다. • 교육 프로그램이 의도한 결과를 얻었는지 확인하기 위해 효과의 특성과 범위를 증명한다. • 교육 프로그램의 실제 효과를 입증하여 회의론자를 설득한다. • 교육 프로그램을 실행할 것인지의 결정을 내리기 전에 파일럿 프로그램의 효과를 산정한다. • 교육 프로그램의 ROI(Return on investment)를 산정한다.

교육 프로그램의 개선	• 교육 프로그램의 실제 성과를 산정하여 계속 운영할 것인지 여부를 결정한다. • 실제로 교육훈련 참가자의 경험에 근거하여 교육 프로그램을 정비하고 개선한다.
현업에서의 성공적 적용	• 과정이나 혁신의 성공적인 적용을 지원하거나 방해하는 환경적 요인을 인식시킨다. • 조직구성원이 학습을 적용해 성과를 낼 수 있게 적극적인 지원 역할(코칭이나 피드백)을 수행할 수 있는 가이드라인을 만든다.
기타	• 미래의 참가자들에게 동기와 가이드를 제공하기 위해 초기 참가자들의 교육을 적용하여 얻은 결과를 문서화한다.

출처: 최영준, 이찬 (2011)

○ **(성공사례기법의 절차)** 성공사례기법의 절차는 크게 5단계로 구분됨. 1단계에서는 성공사례기법 (SCM)의 설계를 위한 계획을 수립하고, 2단계에서는 교육훈련의 계획된 효과를 확인하기 위한 교육훈련 효과모델을 개발함. 3단계에서는 교육훈련 종료 후 뛰어난 현업 적용을 보인 우수 교육훈련 전이자를 선정하기 위한 설문조사를 실시하고, 4단계에서는 선정된 우수 교육훈련 전이자를 대상으로 심층인터뷰를 실시하여 성공적인 현업 적용이나 직무성과에 영향을 미치는 요인들을 규명함. 마지막 5단계에서는 결론을 도출하게 됨.

[그림5-3] 성공사례기법(SCM)의 절차



○ **(SCM 수행 체계)** 선행 연구 단계에서 제시된 성과평가 틀을 바탕으로 성공사례기법(SCM)을 수행함. 수행의 단계는 1) 평가 대상 석사과정 선정, 2) 교육효과모델 개발, 3) 현업 적용도 측정도구 개발, 4) 현업 적용도 수준의 측정 및 핵심 요인 도출 등으로 구분됨.

제 6 장

결 론

연수사업 성과관리를 위한 이론과 개념 검증, 연수사업 현황 및 평가체계의 점검 그리고 시범적인 성과평가 실시의 3단계에 걸친 연구 작업은 (i) 2013-2014년 KOICA 연수사업의 성과 점검 작업을 토대로 KOICA의 성과관리 체계 도입을 위한 환경을 조사하고 (ii) 결과 지향적 평가 방법을 도입하여 (ii) 결과적으로 KOICA 연수사업의 결과모형을 체계화하고 상위성과(Outcome) 수준의 연수사업 성과 목표를 근간한 성과지표를 개발하였다.

6개월간에 걸친 집중적인 연구 과정을 통해, 전반적으로 연수사업의 결과 모형 도입을 위한 교육프로그램 평가모형의 이론적 흐름을 따르면서도 KOICA 연수사업의 특수성을 반영한 'KOICA 연수사업 성과평가를 위한 성과관리 모형(Result Framework)' 을 새롭게 구축하는 부분에 많은 노력과 전문성을 집중하였다. 이와 같은 작업에 근거하여 개발된 상위성과(Outcome) 수준의 성과 지표를 중심으로 바탕으로 본 연구는 귀국 연수생 4,488명을 대상으로 대규모 설문조사를 실시하여 현업적용도 수준의 시범적 성과평가를 실시하는 한편, 제시한 성과모형의 타당성을 이론적으로 실증적으로 검증하였다. KOICA 연수사업 성과관리 체계 및 성과관리 도구와 방법에 대한 상세한 내용은 5장을 참고하기 바라며, 본 장에서는 연구 전 과정을 통해 도출한 시사점을 (i) 성과관리체계 구축을 위한 제언과 (ii) 결과 중심 연수사업 관리를 위한 종합제언으로 구분하여 제안하고자 한다.

1. 연수사업 성과관리체계 구축을 위한 제언

첫째, 연수사업의 현업적용도(즉, 업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판향상도, 정보공유도, 파트너십 활용도)를 KOICA 연수사업의 상위성과(Outcome)로 설정하는 것이 적합함을 확인하였다.

둘째, KOICA 연수사업의 궁극적인 목적(Goal)인 '수원국 제도 개선 기여 여부', '조직역량강화 기여 여부', '한-수원국 간 파트너십 강화 여부' 는 KOICA 연수사업의 수원국 개발성과 기여 여부에 대한 정량적인 결과가 아닌 질적 조사를 통해 수집하는 것이 현실적인 방안임을 확인하였다.

셋째, 본 연구를 통해 제시한 현업적용도 측정도구를 활용하여 주기적으로 데이터 수집 및 분석하여 정보를 관리하되, 향후 단계적으로 KOICA 연수사업 성과의 빅데이터를 구축하여 연계하는 것이 필요하다.

넷째, 자가 평가 중심의 설문조사를 대체하기 위한 정량화된 객관적 지표 및 측정도구를 단계적 방안으로서 현업적용도 중 정보공유도를 중심으로 활용할 것을 제안한다.

다섯째, 단계적으로 상위성과 도출을 위한 사업 기획과 사후관리 방안을 실현해나가는 과정에서 정보공유도 외에 연수 과정별 콘텐츠에 적합한 맞춤형 지표를 추가적으로 개발할 수 있을 것이다.

1) 상위성과로서 현업적용도 지표 활용 제안

본 연구진은 캄보디아 국별 사례 연구를 중심으로 한 정성연구방법과 연수사업 참여자 설문조사 중심의 정량연구방법에 근거하여 Kirkpatrick 4단계 모형을 응용한 KOICA 연수사업의 성과모형(안)의 타당성을 검증한 결과, 3단계 성과인 현업적용도를 현행 KOICA 연수사업의 상위성과(Outcome)로 제안한다.

동 성과모형의 2단계 성과인 학업성취도의 경우 인지적, 심동적, 정의적 영역에서 다층적인 성과평가가 이루어져야 하나, 현재 KOICA 연수사업의 규모와 개발 연수과정의 예산, 인력을 고려하였을 때, 개별 연수과정에 대하여 학습성취도 평가가 실시하고 분석하는데 한계가 있다. 4단계 성과이자 KOICA 연수사업의 목적인 '수원국 제도개선 기여 여부', '조직역량강화 기여 여부', '한-수원국 간 파트너십 강화 여부'의 경우 실제 설문조사를 통해 구체적인 성과를 확인하기 어려울 뿐만 아니라 국가 전반, 조직 전반의 변화를 확인해야 하는 거시적인 자료를 수집하고 분석하는 것도 한계가 있다. 따라서 본 연구팀은 성공사례방법론을 활용한 질적 조사를 통해

KOICA 연수사업의 수원국 개발성과 기여 여부에 대한 심증적인 자료를 수집하고 연수생 및 연수기관과 공유하여 교육적인 차원에서 활용하는 것이 적합할 것으로 판단한다.

결론적으로 1단계인 연수 만족도를 제외하고 2단계 및 4단계 성과는 현재 KOICA 연수사업 체계 내에서는 데이터 수집 및 분석에 많은 한계가 있는 바, 3단계 성과인 현업적용도 즉, 업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판향상도, 정보공유도, 파트너십 활용도를 연수사업의 상위성과로 설정하는 것이 적합할 것이다.

2) 현업적용도 지표의 단계적 적용 제안

본 연구에서 제안한 현업적용도 지표는 총 6개로 연수내용이 현업에서 활용되어 나타날 수 있는 변화의 전반적인 모습을 지표로 설정하였다고 볼 수 있다. 또한 각 지표를 측정하기 위한 측정도구로서, 현재 KOICA 연수사업의 규모와 성과관리를 위한 예산 및 인력의 제한을 고려하여 가장 손쉽고 효율적으로 사용할 수 있는 설문조사 문항을 제시하였다.

그럼에도 불구하고 현재 제시한 지표 및 측정도구는 1) 연수사업 전반의 포괄적 지표로서 개별 과정의 구체적인 연수활용은 확인하기 어려운 점, 그리고 1) 연수생 자가 평가(self-assessment) 및 인식에 의존한 측정도구라는 점에서 한계가 있다. 이를 극복하기 현업적용도 지표 및 측정도구를 다음과 같이 단계적으로 발전시켜 나갈 필요가 있다.

첫째, 현행 KOICA 연수사업 체제 내에서는 본 연구를 통해 제안한 현업적용도 측정도구를 활용하여 주기적으로 데이터 수집 및 분석하여 KOICA 연수사업 성과의 빅데이터 구축이 필요하다. 본 연구 이전에는 연수과정 직후 실시되는 만족도 조사, Action Plan의 수립율과 논문작성율이 유일한 성과지표로서, 귀국 연수생의 성과를 확인하기 어려웠다. 따라서 본 연구를 통해 검증된 현업적용도 설문조사 도구를 통해 주기적으로 연수생의 귀국 후 성과를 조사·분석하여, KOICA 연수사업 성과의 빅데이터를 구축하고, 이를 연수기획에 반영하는 성과관리 및 환류 시스템을 구축하는 것이

중요하다. 특히, 최근 KOICA 내부에서 개발 중인 자체 설문조사 시스템을 활용하여 연수과정 6개월 후, 1년 후 등 주기적으로 설문조사를 발송하도록 하고 이를 분석하면 성과관리에 필요한 재원과 예산을 절검할 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 현재의 자가 평가 중심의 설문조사를 대체하기 위한 정량화된 객관적 지표 및 측정도구를 단계적으로 개발해 나갈 필요가 있다. 그 첫 단계로 본 연구팀은 현업적용도 중 정보공유도를 제안한다. 본 성과평가 결과, 현업적용도 중에서 정보공유도가 연수과정의 유형 및 분야와 상관없이 대체로 많이 활용되고 있는 연수활용 방법임을 확인할 수 있었다. 특히, 정보 공유 방식은 상사 및 동료 보고(공식적, 비공식적), 연수과정 공유 세미나, 스터디 그룹 등 개별 연수과정의 내용과 상관없이 정보공유 횟수를 측정하므로 타 지표에 비해 그 성과를 정량화하기 쉽다는 장점이 있다. 따라서 KOICA 현지사무소와 연계하여 각 국가 귀국 연수생의 정보공유 횟수를 귀국 후 6개월 후에 주기적으로 수집하여 분석하면, 향후 KOICA 연수과정의 파급 효과를 중장기적으로 확인할 수 있을 것이다.

셋째, 정보공유도 외에 현업적용도 세부지표의 자가 평가(설문조사) 등 정량화된 성과데이터는 향후 연수기관과 연계하여 개별 연수과정에 적합한 맞춤형 지표를 개발할 필요가 있다. 현업적용도 세부지표 중 정보공유도 외 업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판향상도, 파트너십 활용도의 경우 연수유형 및 분야 그리고 연수내용과도 밀접하게 관련이 있어, 현재 KOICA 연수사업의 규모를 고려했을 때 자가 평가 이외에 KOICA가 자체적으로 성과 데이터를 수집하는데 한계가 있다. 따라서 향후 개별연수과정의 담당 연수기관과 연계하여 개별 연수과정의 내용에 적합한 맞춤형 성과지표를 개발하고 이를 각 연수과정별로 수집해 나갈 필요가 있다.

2. 결과중심 연수사업 관리를 위한 종합제언

첫째, 현재 KOICA 연수사업이 가지고 있는 체계의 가능성과 한계를 고려할 때, 단기적으로는 교육기반 평가모형을 성과모형을 도입하되 중장기적으로는 포괄적인 '개발을 위한 역량(Capacity for Development)' 모델에 근거하여 연수사업 성과관리 모델을 구축하고 도입할 수 있는 환경을 준비해가는 전략이 필요하다,

둘째, 표제 연구를 통해 개념적이고 실증적으로 검증된 바와 같이, 국제사회 흐름에도 부합하고 연수생의 연수활용 측면에서도 성과가 검증된 다년간 국별 연수가 더욱 강화되어야 한다.

셋째, 단기연수보다는 객관적으로 성과가 검증된 중기연수(1개월-3개월)를 늘리고, 다양한 분야보다는 KOICA 중점 분야와 연계하는 방향으로 강화되어야 한다.

넷째, 업무 활용, 성과 향상, 정보 공유, 파트너십 활용 등 연수의 활용중심의 성과가 제고되기 위해서는 연수 기획 및 수행 과정에서부터 의도적으로 연수생 소속기관 내 정보 공유를 적극적으로 유도해야 한다.

다섯째, 연수생의 현업적용도 향상을 위해서는 연수생 선발 및 강사 선정에 있어 개별 연수과정에 적합한 기준 및 절차가 강화되어야 한다.

여섯째, 개별 연수과정 및 해당 연수기관과는 별개로 진행되고 있는 사후관리를 연수과정에 전략적으로 포함시켜 관리하며, 연수사업 성과공유세미나 개최 등을 통해 현지사무소의 후속조치(follow-up) 활동을 강화되어야 한다.

일곱째, 상위성과 달성 및 원활한 성과 취합과 측정을 위한 작업을 위해 성과관리를 위한 집중적인 재원, 인력, 역량의 투자가 요구된다.

1) 단계적 역량개발 성과관리 모델 도입

KOICA는 향후 교육기반 평가모형을 기반으로 성과모형을 도입하여 시범적으로 성과관리 체계를 운영하면서 이를 위한 성과관리 환경 구축이 필요하다. 그리고 중장기적으로는 포괄적인 '개발을 위한 역량(Capacity for Development)' 모델에 근거하여 연수사업 성과관리 모델을 구축하고 도입할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 단계적으로 KOICA가 '개발을 위한 역량' 에 방점을 두고 연수사업을 기획하고 기관들의 역량 평가 등을 도입한다면, 중장기적으로는 역량기반 성과관리가 가능해질 것이며 각 과정별, 섹터별 목적과 유형에 적합한 세부적인 연수사업 성과관리체계를 단계적으로 분리하여 구축할 수 있을 것이다.

현재 제안하는 KOICA 연수사업 성과관리체계 구축의 초안은 3세대 기술협력의 포괄적인 역량강화 성과관리를 위한 첫 단추이므로 여러 가지 한계와 동시에 다양한 가능성을 가진다. 하지만 본 연구를 통해 적용되고 검증된 연수사업에서의 교육과정 평가 기반 성과관리모형이 현재 KOICA 연수 사업의 체계, 다양한 유형, 과정, 목적을 아우를 수 있는 가장 적용 가능한 성과관리체계이다. 또한 그간 KOICA 연수사업의 성과는 산출물 중심의 관리에 집중했던 현실을 고려 할 때, 본 연구는 처음으로 상위성과(Outcome) 수준의 성과관리 체계를 구축하고 지표를 도입하고자 한 긍정적 시도라고 할 수 있다.

2) 연수사업 성과관리를 위한 제도적 환경 구축

KOICA 연수사업 성과관리 전략이 현실적으로 적용되기 위해서는 제시된 목표(상위성과) 달성을 위한 연수사업의 제도적 변화가 병행되어야 한다. 성과관리 전략은 단순한 문서로 남아서는 안 되며, 궁극적으로 성과관리 전략이 사업의 제도적인 변화의 의지를 담은 것으로 공유되고 활용되어야 한다. 따라서 현장에서 작동 가능한 연수사업의 성과관리 전략을 이행하기 위해서는 연수사업의 유형, 분야, 체계 전반의 제도적 변화가 수반되는 것이 핵심이라고 할 수 있다.

본 연구 중 진행된 KOICA 연수사업 현황 조사 결과에 의하면, 현재 KOICA 역량개발부는 약 300개의 연수과정을 기획 및 운영하고 있고, 연수생 수는 110여 개국 약 5,000여명에 이른다. 연수과정 분야 또한 5개의 핵심 분야를 중심으로 약 50여 개 가까운 세부분야로 나누어져 있어 연수분야와 해당 내용이 광범위하다. 따라서 현재 KOICA는 본격적으로 역량개발을 기반으로 하는 성과관리를 도입하는 데 적합한 제반 환경을 갖추었다고는 할 수 없다. 앞서 제시한 바와 같이 만족도 차원의 연수사업의 성과를 검증하는 단계에서 상위 성과를 도출하는 단계로 업그레이드하기 위해서는, 지금이 전략적으로 KOICA 연수사업의 유형과 수를 단계적으로 줄여나가고 연수사업의 효과를 향상시키기 위해 다년도 연수를 확대하는 것과 같은 정책적 판단이 요구되는 시점이라고 할 수 있다.

3) 성과기반의 전략적 연수기획의 중요성 강화

국제적으로 기술협력의 성격이 단순 지식전달에서 수원국의 개발환경을 고려한 포괄적 역량강화로 발전하고 있는 바, KOICA 대내외적으로 연수사업 개발성과에 대한 관심이 높아지고 있다. 이에 따라, 성과목표에 기반하여 KOICA 연수사업의 기획을 전략적으로 수립하는 것이 필요한 상황이다. 본 연구팀은 정량적, 정성적 성과평가를 바탕으로 성과기반의 전략적 연수기획을 다음과 같이 제안한다.

가. 연수유형: 다년간 국별연수 확대

설문조사, 이해관계자 및 연수생 면담, 문헌조사 결과를 종합적으로 분석하였을 때 다년도 국별연수가 국제사회 기술협력의 흐름에도 부합할 뿐만 아니라, 실제 연수생의 연수 활용 측면에서도 가장 높은 평가결과를 확인할 수 있었다. 따라서 현재 제한적으로 실시하고 있는 다년도 국별연수를 확대 기획하여 기술협력으로서 연수사업 본연의 목표인 수원국 개발성과 기여에 대한 성과를 제고할 필요가 있다.

나. 연수분야: KOICA 중점분야 연수 확대

본 성과평가의 종합적인 결과를 살펴볼 때, 어떠한 특정 연수 분야가 연수 사업의 성과에 더 큰 영향을 미친다는 직접적인 증거를 찾을 수 없었다. 다만, KOICA 중점분야가 기타 분야에 비해 비교적 높은 성과가 있음을 정량적으로 확인할 수 있었다. 따라서 개별 연수과정의 분야는 현재와 같은 방식으로 수원국의 및 한국의 비교우위를 고려하여 결정하되, KOICA 중점분야인 공공행정, 보건위생, 교육, 산업에너지, 농촌개발 분야의 비중을 높일 필요가 있다. 중장기적으로는 분야별 콘텐츠와 효과적인 공적개발원조 사업 매니지먼트에 관련된 콘텐츠도 추가되어 전반적으로 사업의 효과성 연계를 강화해가는 방안이 요구된다.

다. 연수기간: 중기연수에 초점을 둔 연수 기획 강화

연수기간 측면에서는 1개월 이내의 단기연수와 3개월 이상의 장기연수 보다는 1개월 – 3개월 간 실시되는 중기연수의 성과가 높게 나타났다. 따라서 성격이 다른 장기석사연수는 논외로 하더라도, 연수내용의 현업활용 성과를 재고하기 위해서는 연수과정의 기획과정에서 2, 3주의 짧은 단기연수와 3개월 이상의 장기간의 연수보다 1개월–3개월 사이의 중기연수에 초점을 맞출 필요가 있다.

라. 연수장소: 연수목적에 따른 현지연수 및 국내연수 실시

연수 장소 측면에서는 자국 및 한국에서 실시하는 연수과정의 현업적용도가 높게 나타났다. 즉, 한국의 개발경험을 보고 듣고 체험할 수 있는 한국에서의 연수가 현지 또는 제 3국에서만 실시하는 연수과정에 비해 높은 성과가 있음을 보여준다. 하지만 모든 연수과정을 한국에서 진행하는 것은 효율적이지도 않을 뿐 아니라 기술적 차이로 인한 현업적용의 어려움도 있는 바, 연수 목적에 맞게 수원국 또는 한국에서 실시하되, 수원국에서 실시되는 현지연수의 질적 제고가 강화되어야 할 것이다.

4) 연수생 소속기관 내 정보공유를 통한 연수활용 적극 유도

현재 KOICA 연수사업의 현황을 고려하였을 때, 연수과정 기획 및 수행, 그리고 사후관리를 통해 연수생들이 연수내용을 소속 조직 내에서 적극 공유할 수 있도록 유도함으로써 KOICA 연수사업의 성과를 제고할 필요가 있다.

본 성과평가에서는 현업적용도를 측정하기 위해 업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판향상도, 정보공유도, 파트너십 활용도 등 다양한 세부지표를 활용하였다. 그 결과, 연수생들은 주로 조직 내 상사 및 동료에게 공식적(보고서, 세미나, 스터디 등) 또는 비공식적(업무과정 중)으로 연수내용을 공유하므로 조직의 역량강화에 기여하고 있음을 확인할 수 있었다.

따라서 연수과정의 기획 및 수행 과정에서 '조직 내 업무 커뮤니케이션' 과정 등을 의도적으로 포함시켜 연수생들이 정보를 적극적으로 공유할 수 있도록 유도할 필요가 있다. 또한 사후관리 과정에서 연수기관 및 KOICA 현지사무소는 연수생들이 연수내용을 조직 내 공유할 수 있도록 지속적으로 후속조치(follow-up)가 요구되며, 필요시 연수성과 공유세미나, 연수를 통한 사업연계방안 논의 간담회, 동창회 활동을 통한 사업연계 등 사후관리 과정에서 연수생들이 연수내용을 공유할 수 있는 연수활용 전략을 중장기적으로 구축할 필요가 있다.

5) KOICA 연수사업 성과제고를 위한 연수생 선발 및 강사선정 기준 강화

KOICA 연수사업의 상위성과인 연수생의 현업적용도 향상을 위해서는 핵심적으로 연수생 선발 및 강사 선정에 있어서 개별 연수과정에 적합한 기준 및 절차를 강화할 필요가 있다. 본 성과평가 연수활용요인 분석을 위해 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과, 개인요인에서는 적용자신감이, 교육요인에서는 강사적절성이 1 단위 증가할 때 연수활용 성과가 미흡한 그룹에 속해있는 연수생($k<4$)이 성과가 우수한 연수생 그룹($r \geq 4$)에 속할 수 있는 확률은 각각 2.183배, 2.150배 증가하였다. 즉, 적용자신감 높은 연수생이 연수과정에 참여 할수록, 그리고 연수과정의 강사가 적절할수록 연수생의 현업적용도 성과가 높아진다는 점을 추론할 수 있다.

첫째, 연수생의 적용자신감은 연수사업의 수행체계 중 연수생 선발과 밀접하게 관련이 있는 바, 현행 연수생 선발 기준 및 절차를 보강할 필요가 있다. 특히 연수기관 및 KOICA 현지사무소 면담 결과, 현재 KOICA 본부 중심으로 연수생 선발 기준이 마련되고 있어 연수기관 및 KOICA 현지사무소가 연수과정에 적합한 연수생 선발을 위해 기준을 조정하는 것에 한계가 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 연수생 선발 기준을 현행단계에서 더욱 구체적으로 조정하는 한편, 연수기관과 KOICA 현지사무소가 협의 하에 연수생 선발 기준을 조정할 수 있는 연수생 선발 체계의 개편이 필요하다.

둘째, 강사 적절성은 연수사업 수행체계 중 연수과정 기획과 밀접하게 관련이 있는 바, 연수기획 시 강사선정 절차를 강화할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 예를 들면, 'KOICA 연수사업 강사 인증제도' 와 같은 제도를 도입하여, 개별 연수과정의 연수기관이 강사 인증을 받은 강사를 연수 과정의 강사진으로 투입할 수 있도록 제도적 틀을 만들 수 있다. 별도의 인증제도의 도입이 어려운 경우에는 실질적으로 KOICA ODA 교육원과 월드프렌즈 교육원 등에서 강의하는 강사 중 강사 평가가 뛰어나며, 분야별 국내 경험을 공유하는 차원이 아닌 현재 국제개발의 사업과 활동에 적용될 수 있는 현업 활용 지식을 제공할 수 있는 인력 풀을 중심으로 활용하여 실질적인 우수 강사진 풀을 구축하는 것이 효과적일 수 있다. 특히, KOICA 자체가 보유한 강사진과 연수 시행기관이 보유한 강사진의 풀은 그 양과 질에서 차이가 있을 수 있으므로 연수 기획 차원에서 종합적으로 강사진 풀을 강화하는 작업이 필요할 것이다. 이와 같이 검증되고 실제로 다양한 개발협력 강의와 연수 강의를 담당하는 강사가 개발도상국 강의 및 교류 경험이 적은 강사들에게 수원국 연수생 대상 강의 노하우(Know-How)를 주기적으로 공유하는 매개자 교육의 자리를 마련하는 것도 강사적절성을 높이기 위한 한 예로서 활용할 수 있을 것이다.

6) 인적 네트워크 구축 및 활용을 통한 실질적인 파트너십 성과 도출 필요

연수사업의 핵심 목표 중 하나인 수원국과의 파트너십 강화를 위해서는, 현재 연수과정에 포함된 정보제공 중심의 파트너십 활동(한국개발경험 공유, 한국 사회·문화의 이해, 산업시설 견학 등)을 넘어 인적 네트워크 구축 및 활용 지원을 통해 연수생 및 연수생 소속기관과의 지속적 파트너십 구축이 필요하다.

본 성과평가의 설문조사 결과, 연수과정을 통해 한국과의 인적 네트워크가 충분히 구축되고 있지 못함을 확인할 수 있었고, 귀국 후에도 연수생들이 연수과정을 통해 기 구축한 한국 내 인적 네트워크를 현업에 활용하는데 어려움이 있는 것을 확인할 수 있었다. 또한, 귀국 연수생 대상 초점집단면담에서도 다수의 연수생들이 연수내용에는 충분히 만족했으나 한국에서 인적 네트워크를 구축할 기회가 적었고, 귀국 후에도 강사 및 촉진자와 안부 인사 정도만 할뿐, 실제 현업에 필요한 지속적인 인적 네트워크 활용에는 한계가 존재하였다. 따라서 연수기획 과정에서 한국 관련 정보제공을 통한 파트너십 강화 전략에 머무를 것이 아니라 연수 관련 분야에서의 한국 내 네트워크 구축 기회를 의무적으로 포함시켜 연수생들에게 충분한 네트워크 구축 기회를 제공할 필요가 있다.

또한 현재 사후관리는 개별 연수과정 및 해당 연수기관과는 별개로 진행되고 있는 바, 향후 제도적 개선을 통해 사후관리 또한 연수과정의 일부로 포함시키고, 연수과정 후에도 연수생과 수원기관이 한국 연수기관과 충분히 의사소통할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다. 특히, KOICA 역량개발부는 연수기관이 적극적으로 연수생 사후관리에 참여할 수 있도록 사후관리 예산을 연수과정 예산에 반영하는 것을 고려해야 하며 구체적인 사후관리 가이드라인 또는 매뉴얼을 개발하여 연수기관과 공유해야 한다. 연수기관은 귀국 연수생들이 교육내용을 현업에 활용할 수 있도록 연수생들과 지속적인 커뮤니케이션 및 모니터링을 할 수 있도록 하며, 현업적용 또는 미적용의 원인이 무엇인지 파악하여 교육 프로그램 개발 시 반영해야 한다.

KOICA 해외사무소는 귀국 연수생들의 현황을 지속적으로 업데이트하여, 기 구축된 인적 네트워크를 적극 활용할 수 있는 방안을 개발하는 데 많은 노력이 요구된다.

본 연구 과정에서 수원국 내 KOICA 연수생 동창회가 거의 유일한 파트너십 창구로써 활용되고 있는 것으로 조사되었는데, 동창회뿐만 아니라, (캄보디아 사례연구에서 다룬 바와 같이) 연수경험 공유세미나 및 각종 발표회 등 KOICA 현지사무소를 통해 다양한 이벤트를 개최하여 귀국 연수생들이 한국 기업, 한국인 그리고 한국 사회·문화를 지속적으로 접할 수 충분한 지원이 이루어질 필요가 있다.

7) 연수사업 성과관리를 위한 재원 및 인력 확충

마지막으로 상위성과 달성 및 원활한 성과 취합과 측정을 위한 작업을 위해 단 차원의 집중적인 재원, 인력, 역량의 투자가 요구된다. 실제 해외 기관들의 수많은 성과관리 전략이 현장에서 작동되지 않은 현실적인 이유는 성과관리를 계획하고 집행하며 정보와 결과를 활용하고 환류하는 인력의 부족에 기인하고 있었다. 따라서 성과기반의 성과관리체계를 구축하고 지표를 재정립하는 등 성과관리를 위한 조직차원의 노력이 필요하며, 또한 전문 인력을 양성하고 이들이 활동할 수 있는 환경을 구축하는 것이 중요할 것이다. 산출물 수준의 성과가 아닌 상위성과(Outcome)로서 '현업적용도' 를 중심으로 하는 지표성과를 달성하기 위해서는 연수생 사후관리가 더욱 강화되어야 한다는 시사점이 여러 차원에서 발견되었다. 이와 같은 지표의 달성을 위해서는 서울 본부의 역할도 중요하지만 현장사무소의 리더십과 연수가 완료되고 본국으로 돌아간 인력들 사이의 정보 교류, 네트워크 활동과 같은 사후관리 인력의 역할이 더욱 중요해질 것이다.

표제 연구를 통해, 대규모 원조사업이 아닌 연수사업의 경우 성과관리 도입에 더욱 많은 한계와 연수사업이 가지고 있는 특수한 요인들이 존재함을 확인하였다. 또한 '개발을 위한 성과' 와 '개발을 위한 역량 강화' 와 같은 개념이 본격적인 KOICA의 성과관리의 틀로써 적용되기 위해서는 성과를 기획 · 관리하고 이를 활용하기 위한 상당한 재원과 인력의 투자가 병행되어야 한다는 환경적 맥락도 중요할 것이다.

그러나 이와 같은 현실적 한계에도 불구하고 표제 연구를 통해 KOICA 연수사업의 성과 체계화, 궁극적인 연수 목적(Goal)의 명료화, 상위 성과의 가시화와 이를 객관

적으로 검증하는 지표의 도출이 가능함이 입증되었다. 그간 KOICA가 만족도 높은 연수 과정 제공과 같은 성과 층위에서 한 단계 넘어, 이제 KOICA 연수의 경험과 결과가 어떻게 활용되고 전파되었는지 검증하는 데 활용할 수 있는 모형이 개발되었다고 할 수 있다. 개발된 연수사업의 성과모형을 활용하여 중장기적으로 KOICA 연수사업이 (i) 수원국 제도개선에 기여하고, (ii) 개도국 기관의 조직 역량강화에 기여하며, (iii) 한-수원국 간 파트너십 강화에 어떠한 기여를 했는지 검증 할 수 있도록 지속적인 정책적, 제도적, 인적 환경이 개선되기를 기대해본다.

참고문헌

국내문헌

권혁주 외. 2010. 『연수생 초청사업 효과성 평가 보고서』. 성남: KOICA

박미경, 신재은, 박지영. 2011. 「교육훈련의 현업적용도 연구 (사례관리교육을 중심으로」. 수원: 경기복지재단

배을규. 2012. 「교육훈련프로그램 평가」. 서울: 학이시습

서경, 박정한, 이태주, 김현정, 강하니, 권현진, 오연주. 2014.「보건의료분야 ODA 사업 성과관리 가이드라인 수립 연구」. 서울: 글로벌발전연구원

설현수. 2013. 「교육훈련 프로그램 평가모형 탐색」. KEDI 교육기관평가 · 컨설팅연구센터 포럼 발표 자료. 서울: 한국교육개발원

이도형. 1995. 「조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과」. 서울: 성균관대학교

이찬. 2013. 「평가진단체계 방안도출 연구」. 서울: 서울대학교

이태주, 홍문숙, 강하니, 문기홍, 이경철. 2012. 「우리나라의 기술협력 공적개발원조사업 개선방안」. 서울: 글로벌발전연구원

임소진. 2013. 공여국의 개도국 정부 역량개발 지원체제. 연구자료 ODA 연구, 2013-10- 190. 성남: KOICA

임정빈, 김현정, 강하니. 2012.「몽골 채소재배 온실설치 지원사업 사후평가」. 서울: 글로벌발전연구원

임정빈, 양태진, 김현정, 강하니, 봉소윤. 2013. 「개발도상국 농업기술협력사업의 성과지표 개발과 평가 연구」. 서울: 글로벌발전연구원

차은주 성민경, 박선경, 강민지, 신민경. 2014. 「역량개발사업 동향 및 성과제고 방안」. 『국제개발협력』. 통권 1호: 125-137면. 성남: KOICA

케이엠플러스컨설팅. 2012. 「최신 교육훈련평가 모형을 활용한 교육성과 분석」. 서울: (주)케이엠플러스컨설팅

홍재환, 최순영, 박상철, 오윤경. 2013. 『초청연수사업 통합평가』. 세종: 국무조정실

KOICA. 2010a. 『2009 연수사업 종합평가보고서』. 성남: KOICA

_____. 2010b. 『평가 및 성과중심관리 주요 용어 사전』. 성남: KOICA

_____. 2011a. 『2010 연수사업 종합평가보고서』. 성남: KOICA

_____. 2011b. 「국제사회의 역량 개발 지원정책: 기술협력 개혁 논의」. 성남: KOICA 역량개발부.

_____. 2012a. 『2011 다국가연수사업 종합평가보고서』. 성남: KOICA

_____. 2012b. 『2012년도 무상원조사업 수원국 만족도 조사 결과보고서』. 성남: KOICA

_____. 2013a. 『2013 무상원조사업 수원국 만족도 조사 결과보고서』. 성남: KOICA

_____. 2013b. 『KOICA 연수사업 액션플랜 작성 길라집이』. 성남: KOICA

_____. 2014. 『글로벌연수(CIAT 프로그램) 길라잡이』. 성남: KOICA

국외문헌

Abdel, M. T. 2010. "South-South Co-operation and Capacity Development: some issues and questions A discussion paper for the High Level Event". Bogota: OECD/DAC.

Allen, J. & van der Velden, R. 2005. "The Role of Self-Assessment in Measuring Skills" REFLEX Working paper 2. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University.

Bell, B. S. & Federman, J. E. 2010. "Self-assessments of knowledge: Where do we go from here?" [Electronic version]. Cornell University, ILR School site (http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/that).

Danida. 2012. 'Evaluation of Danida's Fellowship Programme '. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark.

Gegenfurter, A. 2011. "Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions." Educational Research Review 6, 153-168.

JICA. 2010. "Manual on Training Evaluation". Tokyo: JICA.

OECD. 2006. "TheChallenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice". Paris: OECD.

OECD/DAC. 2011. "Perspective Note: Technical Co-operation for Capacity Development '. OECD/DAC.

Otoo, S., Agapitova, N., & Behrens, J. 2009. "The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-oriented Approach to Learning for Capacity Development". World Bank Institute.

Rotem, A. 2008. "Impact Assessment of United Nations System Fellowship Programmes: An Evaluation Framework". Geneva: United Nations.

Scott, Z. 2009. "Southern Perspectives on Technical Cooperation: Analytical Review and Annotated Bibliography". Governance and Social Development Resource Centre.

Sitzmann, T et al. 2010. "Self-Assessment of Knowledge: A Cognitive Learning or Affective Measure?". Academy of Management Learning & Education, Vol. 9, No. 2, 169-191.

United Nations. 2003. "Review of Technical Cooperation in the United Nations". Geneva: United Nations.

United Nations Development Group. 2011. "Result-Based Management Handbook". Geneva: United Nations Development Group.

Zinovieff, M. A. 2008. "Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework". Geneva: United Nations.

인터넷 사이트

KOICA 통계: http://stat.koica.go.kr:8077/komis/jsptemp/ps/stat_index.jsp

KOICA 홈페이지: http://koica.go.kr/

OECD, Glossary of Statistical Terms.
http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2686

부 록

1. 현업적용도 지표정의서

2. 인구통계학적/KOICA 연수사업 특성별 평균비교 결과

3. 현지조사 결과보고서

4. 성과평가 설문조사지

5. 이해관계자 및 연수생 면담흐름도

부록 1. 현업적용도 지표정의서

1. 지표명(Indicator)

- 업무활용도

2. 지표정의(Definition)

- 연수생이 KOICA 연수과정을 통해 습득한 해당분야(공공행정, 교육, 보건, 지역개발, 산업에너지, 기타)의 기술, 지식, 정보 등을 소속기관 상시업무(소속부서의 직책 및 역할에 기인하여 상시로 수행하는 업무) 및 임시업무(태스크포스팀, 부처 간 공동업무) 등 모든 관련분야 업무에서 활용하는 정도

3. 구분(Disaggregate by)

- KOICA 연수유형에 따른 구분

1. 단년도 국별연수
2. 다년도 국별연수
3. 글로벌(지역)연수
4. 공동/협력연수
5. 장기석사과정

4. 성과형태(Type)

- 중기성과(Intermediate Outcome)

5. 데이터 출처(Data Source)

- 현업적용도 설문조사(리커드 5점 척도)
- 핵심 설문문항: KOICA 연수 과정에서 교육받은 내용을 업무에 활용하였다 (I utilized the contents of KOICA Fellowship Program in my current job.)

6. 산출 방식(Calculation Fomula)

$$\frac{\text{연수생 응답 합계}}{\text{연수 과정 총 인원}} \times \text{X가중치}$$

7. 변화방향(Direction of Change)

- 높을수록 좋음

9. 측정정보(Measurement Note)

- **데이터 수집자(Who Collect Data for this indicator)**: 연수총괄기관(KOICA)
- **데이터 수집방법(How should it be collected)**: 연수총괄기관(KOICA)은 연수생 귀국 1년 후 현업적용도 설문조사를 온라인 또는 오프라인(KOICA 현지사무소 활용)을 통해 실시함.
- **데이터 수집빈도(Frequency of collection)**: 연수과정 종료 1년 후 1회 실시하는 것을 원칙으로 하되, 필요시 1년 주기로 1회 추가 실시 가능

1. 지표명(Indicator)

- 능력향상도

2. 지표정의(Definition)

- 연수생이 KOICA 연수과정을 통해 습득한 해당분야(공공행정, 교육, 보건, 지역개발, 산업에너지, 기타)의 기술, 지식, 정보 등을 통해 연수생 본인의 직무능력(지식, 기술, 태도)이 KOICA 연수과정 이전에 비해 향상된 정도

3. 구분(Disaggregate by)

- KOICA 연수유형에 따른 구분
  1. 단년도 국별연수
  2. 다년도 국별연수
  3. 글로벌(지역)연수
  4. 공동/협력연수
  5. 장기석사과정

4. 성과형태(Type)

- 중기성과(Intermediate Outcome)

5. 데이터 출처(Data Source)

1. **(현재 활용가능 데이터)** 현업적용도 설문조사(리커드 5점 척도)
   - 핵심 설문문항: 해당교육과정을 통해 직무수행능력이 향상되었다. (My job competency is improved by KOICA Fellowship Program.)
2. **(향후 활용가능 데이터)** 소속기관 직무능력평가표 전/후 비교

6. 산출 방식(Calculation Fomula)

$$\frac{\text{연수생 응답 합계}}{\text{연수 과정 총 인원}} \times \text{X가중치}$$

7. 변화방향(Direction of Change)

- 높을수록 좋음

9. 측정정보(Measurement Note)

- **데이터 수집자(Who Collect Data for this indicator)**: 연수총괄기관(KOICA)
- **데이터 수집방법(How should it be collected)**: 연수총괄기관(KOICA)은 연수생 귀국 1년 후 현업적용도 설문조사를 온라인 또는 오프라인(KOICA 현지사무소 활용)을 통해 실시함.
- **데이터 수집빈도(Frequency of collection)**: 연수과정 종료 1년 후 1회 실시하는 것을 원칙으로 하되, 필요시 1년 주기로 1회 추가 실시 가능

1. 지표명(Indicator)

- 성과향상도

2. 지표정의(Definition)

- 연수생이 KOICA 연수과정을 통해 습득한 해당분야(공공행정, 교육, 보건, 지역개발, 산업에너지, 기타)의 기술, 지식, 정보 등을 활용하여 연수생 본인이 산출하는 업무성과(보고서, 조직관리, 기술력 제공 등 소속기관의 업무성과평가 평가표에 따른 모든 성과)가 KOICA 연수과정 이전에 비해 향상된 정도

3. 구분(Disaggregate by)

- KOICA 연수유형에 따른 구분

1. 단년도 국별연수
2. 다년도 국별연수
3. 글로벌(지역)연수
4. 공동/협력연수
5. 장기석사과정

4. 성과형태(Type)

- 중기성과(Intermediate Outcome)

5. 데이터 출처(Data Source)

1. **(현재 활용가능 데이터)** 현업적용도 설문조사(리커드 5점 척도)
2. 핵심 설문문항: 해당교육과정을 통해 업무성과가 향상되었다. (My work performance is improved by KOICA Fellowship Program.)
3. **(향후 활용가능 데이터)** 소속기관 업무성과평가표 전/후 비교

6. 산출 방식(Calculation Fomula)

$$\frac{\text{연수생 응답 합계}}{\text{연수 과정 총 인원}} \times \text{X가중치}$$

7. 변화방향(Direction of Change)

- 높을수록 좋음

9. 측정정보(Measurement Note)

- **데이터 수집자(Who Collect Data for this indicator)**: 연수총괄기관(KOICA)
- **데이터 수집방법(How should it be collected)**: 연수총괄기관(KOICA)은 연수생 귀국 1년 후 현업적용도 설문조사를 온라인 또는 오프라인(KOICA 현지사무소 활용)을 통해 실시함.
- **데이터 수집빈도(Frequency of collection)**: 연수과정 종료 1년 후 1회 실시하는 것을 원칙으로 하되, 필요시 1년 주기로 1회 추가 실시 가능

1. 지표명(Indicator)

- 평판향상도

2. 지표정의(Definition)

연수생이 KOICA 연수과정을 통해 습득한 해당분야(공공행정, 교육, 보건, 지역개발, 산업에너지, 기타)의 기술, 지식, 정보 등의 활용하여 소속기관 및 부서의 상사 및 동료직원들에게 업무가 향상되었다는 평가를 받는 정도

3. 구분(Disaggregate by)

- KOICA 연수유형에 따른 구분
  1. 단년도 국별연수
  2. 다년도 국별연수
  3. 글로벌(지역)연수
  4. 공동/협력연수
  5. 장기석사과정

4. 성과형태(Type)

- 중기성과(Intermediate Outcome)

5. 데이터 출처(Data Source)

1. **(현재 활용가능 데이터)** 현업적용도 설문조사(리커드 5점 척도)
   - **핵심 설문문항**: 해당교육과정을 통해 상사나 동료로부터 업무수행이 향상되었다는 이야기를 들었다. (I heard from my colleagues and supervisor that my performance is improved through KOICA Fellowship Program.
2. **(향후 활용가능 데이터)** 소속기관 동료평가표 전/후 비교

6. 산출 방식(Calculation Fomula)

$$\frac{\text{연수생 응답 합계}}{\text{연수 과정 총 인원}} \times \text{X가중치}$$

7. 변화방향(Direction of Change)

- 높을수록 좋음

8. 측정정보(Measurement Note)

- **데이터 수집자(Who Collect Data for this indicator)**: 연수총괄기관(KOICA)
- **데이터 수집방법(How should it be collected)**: 연수총괄기관(KOICA)은 연수생 귀국 1년 후 현업적용도 설문조사를 온라인 또는 오프라인(KOICA 현지사무소 활용)을 통해 실시함.
- **데이터 수집빈도(Frequency of collection)**: 연수과정 종료 1년 후 1회 실시하는 것을 원칙으로 하되, 필요시 1년 주기로 1회 추가 실시 가능

1. 지표명(Indicator)

▪ 정보공유도

2. 지표정의(Definition)

연수생이 KOICA 연수과정을 통해 습득한 해당분야(공공행정, 교육, 보건, 지역개발, 산업에너지, 기타)의 기술, 지식, 정보 등을 공식적인 방식(보고서, 세미나, 포럼, 학습모임(Study Group) 또는 비공식적인 방식(상사 및 동료 간의 대화 등)으로 소속기관 및 부서에서 공유한 정도

3. 구분(Disaggregate by)

▪ KOICA 연수유형에 따른 구분

1. 단년도 국별연수
2. 다년도 국별연수
3. 글로벌(지역)연수
4. 공동/협력연수
5. 장기석사과정

4. 성과형태(Type)

▪ 중기성과(Intermediate Outcome)

5. 데이터 출처(Data Source)

1. 현업적용도 설문조사(리커드 5점 척도)

▪ **핵심 설문문항**: KOICA 연수 과정에서 교육받은 내용을 상사나 동료와 공유하였다 (I shared the contents taught through KOICA Fellowship program with my colleagues and supervisor.)

2. 연수생 사후관리 결과표(1점 ~ 5점 환산)

▪ 핵심 데이터: 정보공유를 위한 활동 횟수(보고서 제출, 관련 세미나, 결과회의, 학습모임 개최 횟수)

[표] 정보공유 횟수에 따른 점수표(예시)

없음	1점
1회	2점
2회	3점
3회	4점
4회 이상	5점

6. 산출 방식(Calculation Fomula)

$$\frac{\text{연수생 점수 합계}}{\text{연수 과정 총 인원}} \times \text{X가중치}$$

7. 변화방향(Direction of Change)

▪ 높을수록 좋음

8. 측정정보(Measurement Note)

- **데이터 수집자(Who Collect Data for this indicator)**: 연수총괄기관(KOICA)
- **데이터 수집방법(How should it be collected)**: 연수총괄기관(KOICA)은 연수생 귀국 1년 후 현업적용도 설문조사를 온라인 또는 오프라인(KOICA 현지사무소 활용)을 통해 실시함.
- **데이터 수집빈도(Frequency of collection)**: 연수과정 종료 1년 후 1회 실시하는 것을 원칙으로 하되, 필요시 1년 주기로 1회 추가 실시 가능

1. 지표명(Indicator)

- 파트너십 활용도

1. 인적네트워크 활용
2. 한국개발경험 활용

2. 지표정의(Definition)

- 연수생이 KOICA 연수과정을 통해 습득한 인적 네트워크(연수생 간, 한국-연수생 간)와 한국의 개발경험(사회, 경제, 문화 등)관련 정보를 상시업무(소속 부서의 직책 및 역할에 기인하여 상시로 수행하는 업무) 및 임시업무(태스크포스팀, 부처 간 공동업무) 등 모든 관련분야 업무에서 활용하는 정도 또는 업무활용에 도움을 주는 정도

3. 구분(Disaggregate by)

- KOICA 연수유형에 따른 구분

1. 단년도 국별연수
2. 다년도 국별연수
3. 글로벌(지역)연수
4. 공동/협력연수
5. 장기석사과정

4. 성과형태(Type)

- 중기성과(Intermediate Outcome)

5. 데이터 출처(Data Source)

- 현업적용도 설문조사(리커드 5점 척도)
- **핵심 설문문항**:

1) KOICA 연수 과정에서 형성된 네트워크를 업무에 활용하였다. (The network created by KOICA Fellowship was beneficial for my current job.)

2) KOICA 연수 과정에서 학습한 한국의 개발경험이 업무에 도움이 되었다. (I utilized essence of Korean development experiences learned from KOICA Fellowship Program in my current job.)

6-1. 산출 방식(Calculation Fomula)

$$\frac{\text{연수생 응답 점수 합계}}{\text{연수 과정 총 인원}} \times \text{X가중치}$$

7. 변화방향(Direction of Change)

- 높을수록 좋음

8. 측정정보(Measurement Note)

- **데이터 수집자(Who Collect Data for this indicator)**: 연수총괄기관(KOICA)
- **데이터 수집방법(How should it be collected)**: 연수총괄기관(KOICA)은 연수생 귀국 1년 후 현업적용도 설문조사를 온라인 또는 오프라인(KOICA 현지사무소 활용)을 통해 실시함.
- **데이터 수집빈도(Frequency of collection)**: 연수과정 종료 1년 후 1회 실시하는 것을 원칙으로 하되, 필요시 1년 주기로 1회 추가 실시 가능

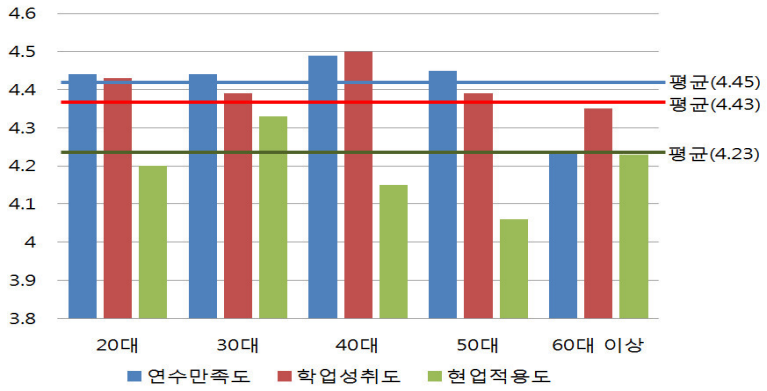
부록 2. 인구통계학적/연수사업 특성별 평균비교 결과

(1) 나이에 따른 평균비교

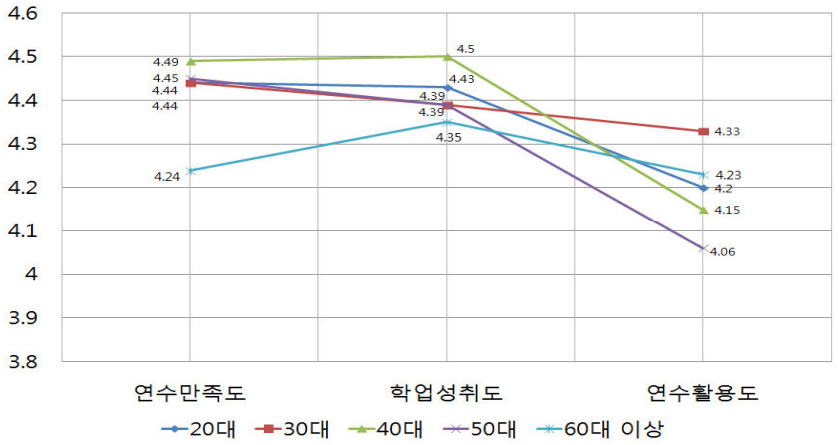
[표4-14] 연령별 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	평균	전체평균
나이	20대	4.44	4.45	4.43	4.43	4.20	4.23
	30대	4.44		4.39		4.33	
	40대	4.49		4.50		4.15	
	50대	4.45		4.39		4.06	
	60대 이상	4.24		4.35		4.23	

[그림] 성과층위별 평균 대비 성과



[그림] 연령에 따른 성과 추이분석

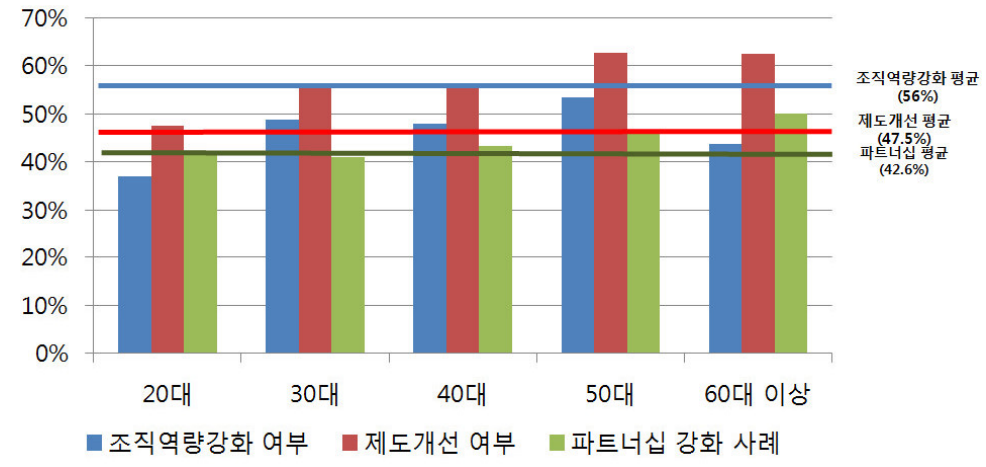


나이를 변인으로 고려했을 때 40대의 연수만족도(4.49점)와 학업성취도(4.50점)가 높은 것으로 나타났고, 현업적용도에 있어서는 20대(4.20점), 40대(4.15점), 그리고 50대(4.06점)의 현업적용도가 매우 낮게 나타난 반면, 30대의 현업적용도(4.33점)는 평균보다 월등하게 높은 점수를 보였다. 특히 30대 연수생의 경우, 연수만족도(4.44점)와 학업성취도(4.39점)에서 평균보다 낮은 점수를 나타낸 동시에 현업적용도(4.33점)에서는 평균보다 높은 점수를 보였다.

연령별 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 대체로 모든 연령대에서 연수만족도, 학업성취도, 현업적용도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 것으로 나타났다. 40대의 경우 연수만족도와 학업성취도가 타 연령대에 비해 높게 나타났음에도 불구하고 현업적용도에서 타 연령대에 비해 가장 큰 폭으로 떨어졌다. 이에 반해 30대에서는 타 연령대와는 달리 학업성취도와 현업적용도가 유사하게 나타나고 있어, 습득된 지식 및 기술이 연수에 가장 많이 활용되고 있었다. 마지막으로 60대 이상의 연령에서는 연수만족도가 타 연령에 비해 낮은데 반하여, 현업적용도는 높은 편으로 나타났다.

[표4-15] 나이에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
나이	20대	227	108	37.0%	84	47.6%	96	42.3%
	30대	654	367	48.9%	320	56.4%	268	41.0%
	40대	423	237	48.0%	203	56.0%	183	43.3%
	50대	228	143	53.5%	122	62.7%	105	46.1%
	60대 이상	16	10	43.8%	7	62.5%	8	50.0%



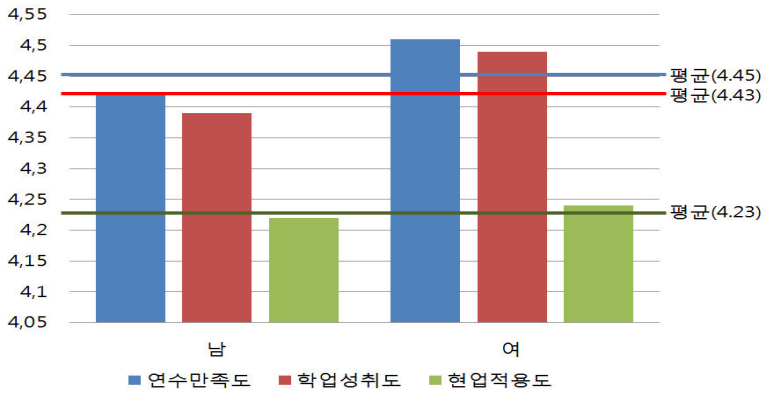
나이를 변인으로 고려 시 50대와 60대 이상이 조직역량강화, 제도개선, 파트너십 강화에 기여했다고 응답한 것으로 나타났다. 조직역량강화 여부의 경우 50대(0.627점)와 60대 이상(0.625점)의 경우 평균보다 높은 점수를 보였고, 파트너십강화 사례 역시 50대(0.461점)와 60대 이상(0.500점)이 평균보다 높은 점수를 보였다. 50대(0.5635점)는 제도개선 여부에서도 평균보다 높은 점수를 나타냈지만, 60대 이상(0.438점)은 제도개선 여부에서는 평균보다 낮은 점수를 보임으로써 제도를 개선했는지에 대한 질문에 대해서는 그렇지 않다고 대답한 응답자의 비율이 더 높았음을 확인할 수 있다.

(2) 성별에 따른 평균비교

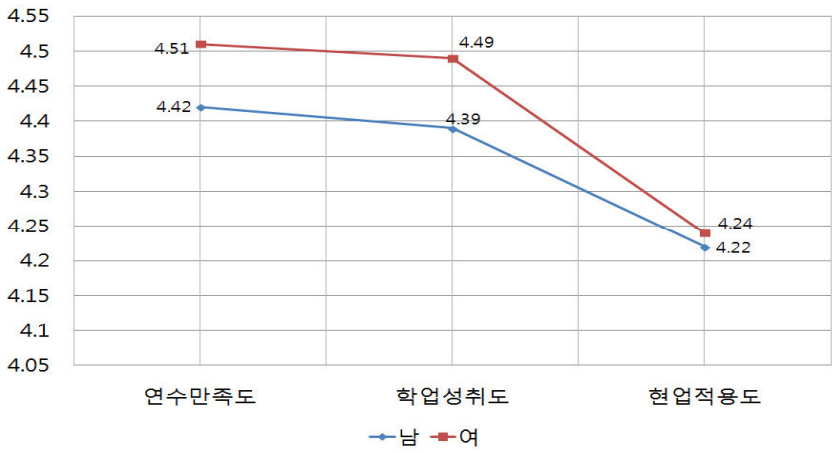
[표4-16] 성별에 따른 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	4,19	전체평균
성별	남	4.42	4.45	4.39	4.43	4.22	4.23
	여	4.51		4.49		4.24	

[그림] 성별에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림] 성별에 따른 연령에 따른 성과 추이분석

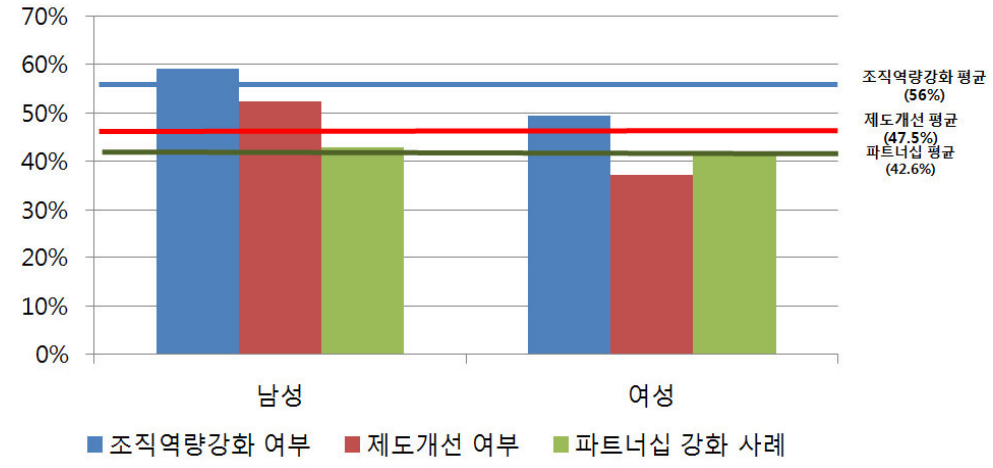


성별을 중심으로 살펴보면 여성이 남성보다 높은 연수만족도(4.51점)와 학업성취도(4.49점)를 보였다. 현업적용도 평균에서도 여성(4.24점)이 남성(4.22점)에 비해 높게 나타나고 있었으나, 그 차이는 연수만족도 및 학업성취도에 비해 적었다.

성별 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 남성, 여성 모두에서 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 것으로 나타났다. 다만, 학업성취도에서 현업적용도로 떨어지는 폭은 여성이 남성보다 높게 나타나, 실제 여성이 남성에 비해 연수에서 습득한 지식 및 기술을 현업에서 활용하는 데 어려움이 있음을 확인할 수 있었다.

[표4-17] 성별에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
성별	남	1050	621	59.1%	550	52.4%	451	43.0%
	여	498	246	49.4%	186	37.3%	208	41.8%



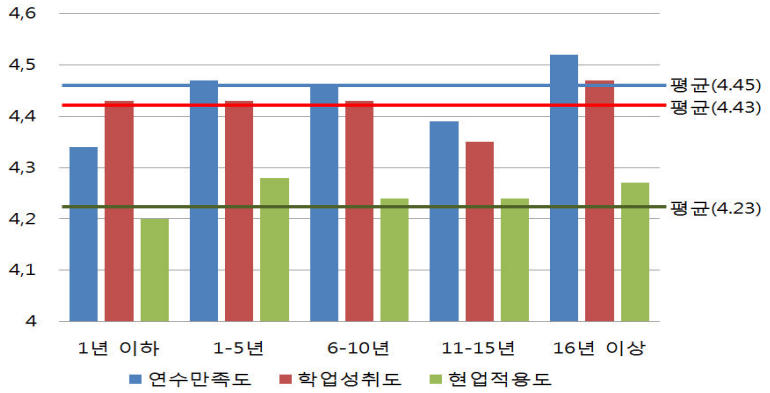
여성의 경우 위에서 확인되었듯이 연수만족도, 학업성취도, 현업적용도에서 남성보다 높은 점수를 보였지만, 조직역량강화 여부(0.494점)와 제도개선 여부(0.373점), 파트너십 강화 사례(0.418점)에서는 남성보다 낮은 점수를 기록했다. 특히 제도를 개선했는지에 대한 항목에서는 그렇다고 대답한 비율이 남성(0.524점)의 비율보다 현저하게 낮았다. 이상의 연수만족도, 학습성취도, 현업적용도 결과와 종합적으로 비교해 보았을 때, 성과의 층위가 높아질수록 여성보다는 남성의 결과수치가 높게 나타나는 것을 확인할 수 있었다.

(3) 경력에 따른 평균비교

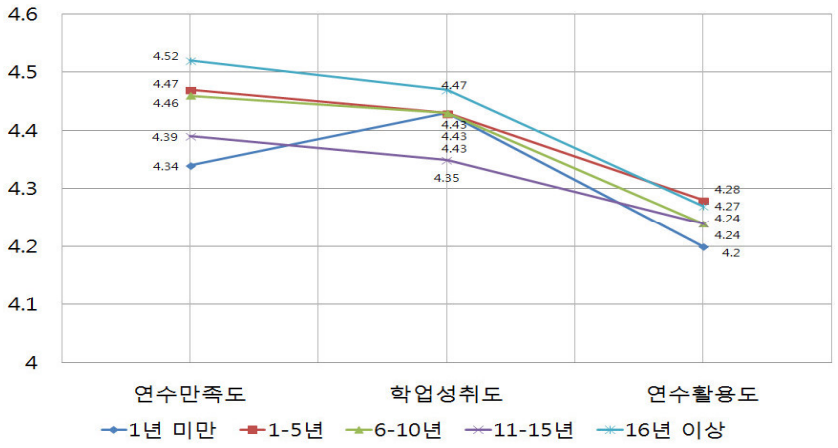
[표4-18] 경력에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	평균	전체평균
경력	1년 이하	4.34	4.45	4.43	4.43	4.20	4.23
	1-5년	4.47		4.43		4.28	
	6-10년	4.46		4.43		4.24	
	11-15년	4.39		4.35		4.24	
	16년 이상	4.52		4.47		4.27	

[그림] 경력에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림] 경력에 따른 성과층위별 평균 대비 성과

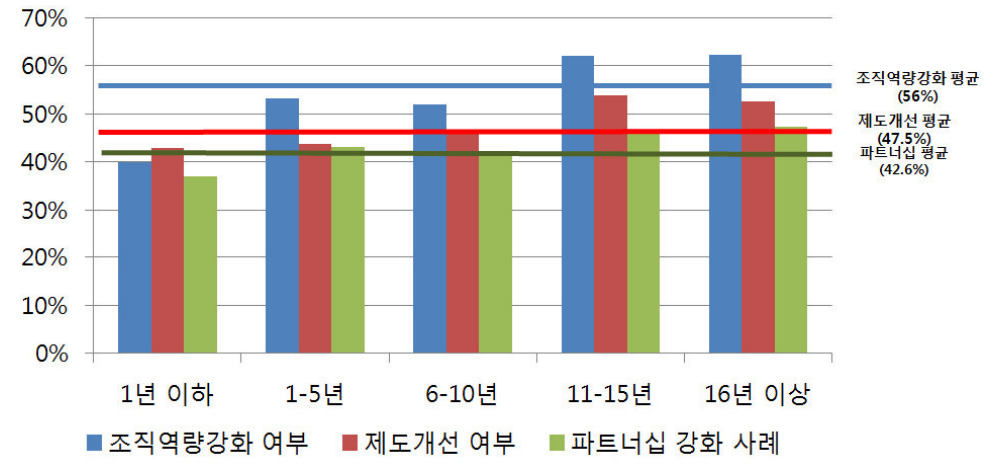


경력을 변인으로 살펴보았을 때 16년 이상의 경력을 가지고 있는 연수생들이 연수만족도에 있어서 평균보다 높은 점수(4.52점)를 보였고, 1년 이하(4.34점)그리고 11-15년(4.39점)의 경력을 가지고 있는 응답자들의 연수만족도는 평균 이하의 점수를 보였다. 학업성취도에서는 11-15년(4.35점)의 경력을 가지고 있는 응답자들이 평균보다 현저하게 낮은 점수를 보였고, 16년 이상(4.47점)의 경력을 가지고 있는 응답자들이 학업성취도에서도 평균 이상의 점수를 보였다. 현업적용도에서는 1-5년(4.28점)의 경력을 가진 응답자와 16년 이상(4.27점) 경력의 응답자의 점수가 평균보다 높았다.

경력별 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 모든 경력 범위에서 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 것으로 나타났다. 다만, 경력이 1년 미만인 연수생들의 경우 타 경력범위의 연수생들과는 달리 연수만족도에서 학업성취도로 상향추세를 보였으나, 상위성과인 현업적용도 평균이 크게 떨어졌다. 1년 미만의 연수생의 경우 연수과정에 적극적으로 참여하여 습득하는 지식 또는 기술이 풍부한데 반해, 실제 이를 현업에서 활용하기에는 제약이 많음을 추론할 수 있다.

[표4-19] 경력에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
경력	1년 이하	35	14	40.0%	15	42.9%	13	37.1%
	1-5년	338	180	53.3%	148	43.8%	146	43.2%
	6-10년	354	184	52.0%	163	46.0%	146	41.2%
	11-15년	221	137	62.0%	119	53.8%	102	46.2%
	16년 이상	437	272	62.2%	230	52.6%	207	47.4%



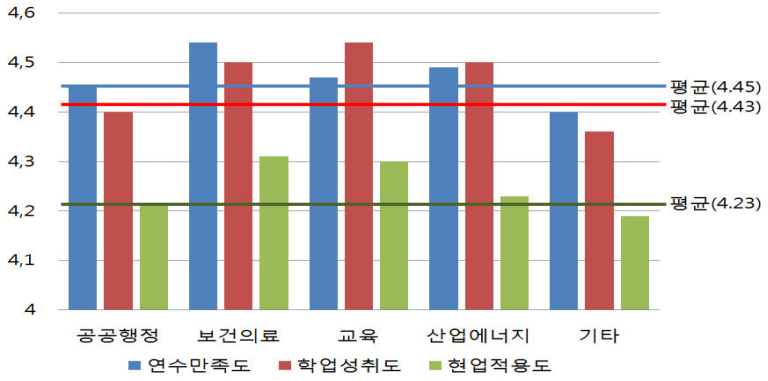
경력이 11-15년인 경우와 16년 이상인 경우 조직역량강화, 제도개선, 그리고 파트너십 강화에 기여했다고 응답한 연수생들의 비율이 평균보다 높았을 뿐만 아니라, 10년 이하의 경력을 보유한 연수생들에 비해서도 월등히 높게 나타났다. 즉, 실제 현업 적용도에는 경력에 따른 차이가 크게 나타나지 않는다 하더라도, 조직역량강화, 제도개선 등 상위성과는 경력이 높을수록 높게 나타난다는 것을 확인할 수 있었다.

(4) 연수과정 분야에 따른 평균비교

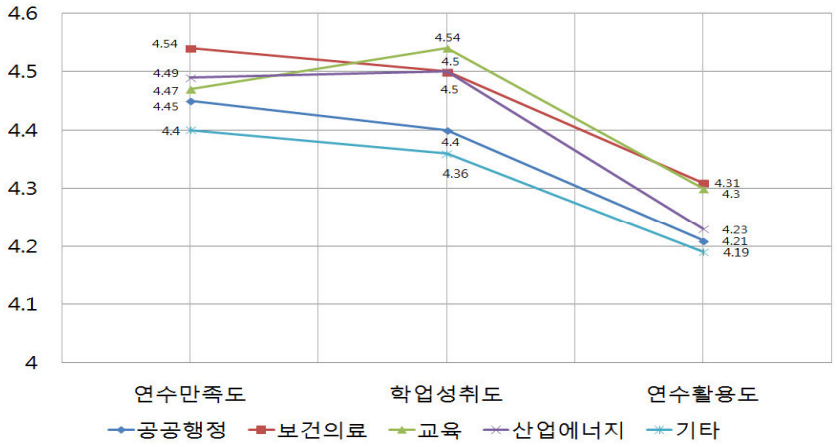
[표4-20] 연수과정 분야에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	4,19	전체평균
분야	공공행정	4.45	4.45	4.40	4.43	4.21	4.23
	보건의료	4.54		4.50		4.31	
	교육	4.47		4.54		4.30	
	산업에너지	4.49		4.50		4.23	
	기타	4.40		4.36		4.19	

[그림] 연수과정 분야에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림] 연수과정 분야에 따른 성과층위별 평균 대비 성과

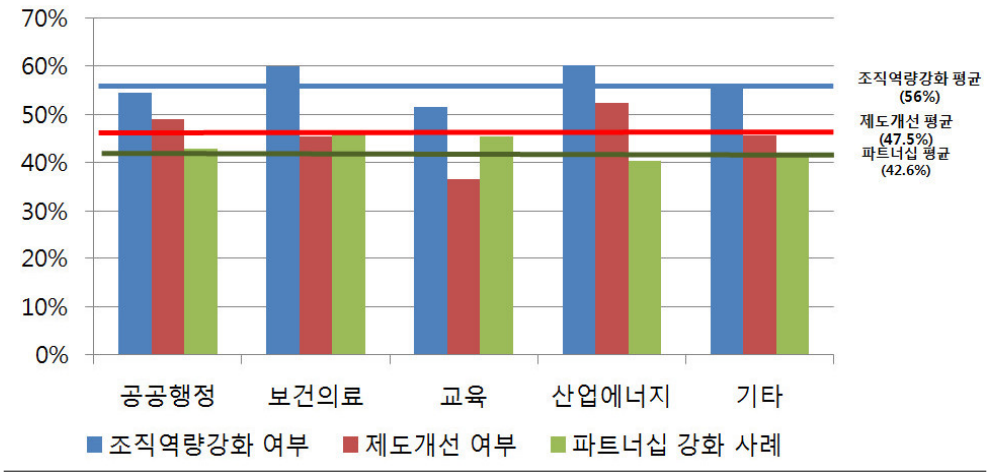


연수과정 분야별로 보면, 보건의료(4.54점) 분야의 연수생들이 평균보다 높은 연수만족도를 보였다. 학업성취도에 있어서는 보건의료(4.50점), 교육(4.54점), 그리고 산업에너지(4.50점) 분야의 연수생들이 높은 점수를 보였다. 또한 이상 세 분야(보건, 교육, 산업에너지) 의 연수생들이 현업적용도(각 4.31점, 4.30점, 4.23점)에서도 평균보다 높은 점수를 나타냈다.

분야별 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 모든 분야에서 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 것을 확인할 수 있었다. 특히, 교육과 산업에너지의 경우 하위성과인 연수만족도와 학습성취도 평균이 타 분야보다 높게 나타났음에도 불구하고, 두 분야 모두 학습성취도에서 현업적용도로 향할 때 하향추세의 폭이 크게 나타났다. 즉, 교육 및 산업에너지의 경우 연수과정을 통해 습득되는 지식과 기술에 풍부한데 반해, 실제 현업에서 활용하는데 어려움이 있는 것을 추론할 수 있었다.

[표4-21] 연수과정 분야에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
분야	공공행정	637	347	54.5%	312	49.0%	273	42.9%
	보건의료	152	91	59.9%	69	45.4%	71	46.7%
	교육	101	52	51.5%	37	36.6%	46	45.5%
	산업에너지	259	156	60.2%	136	52.5%	105	40.5%
	기타	399	221	55.4%	182	45.6%	165	41.4%



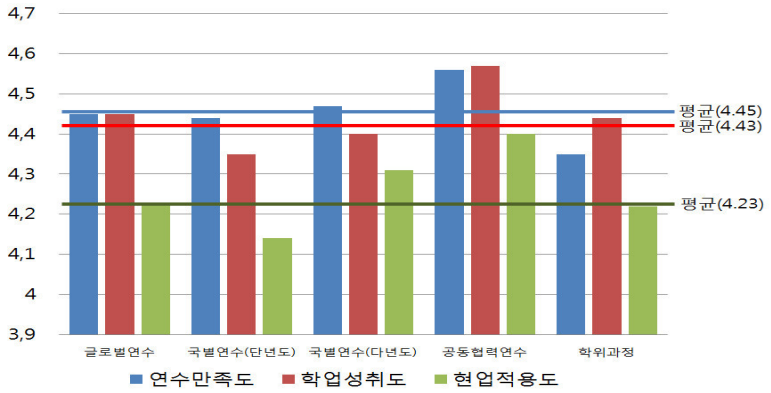
연수 결과로서 조직역량 강화에 기여했다고 응답한 연수생의 비율은 보건의료(0.599점)와 산업에너지(0.602) 분야가 평균보다 높은 점수를 보였다. 제도개선 여부는 산업에너지(0.525점) 분야가 평균보다 높았고, 교육(0.366점)의 경우 평균보다 현저하게 낮았다. 파트너십 강화 사례에서는 보건의료(0.467점)와 교육(0.455) 분야가 평균보다 높은 점수를 나타냈다.

(5) 연수과정 유형에 따른 평균비교

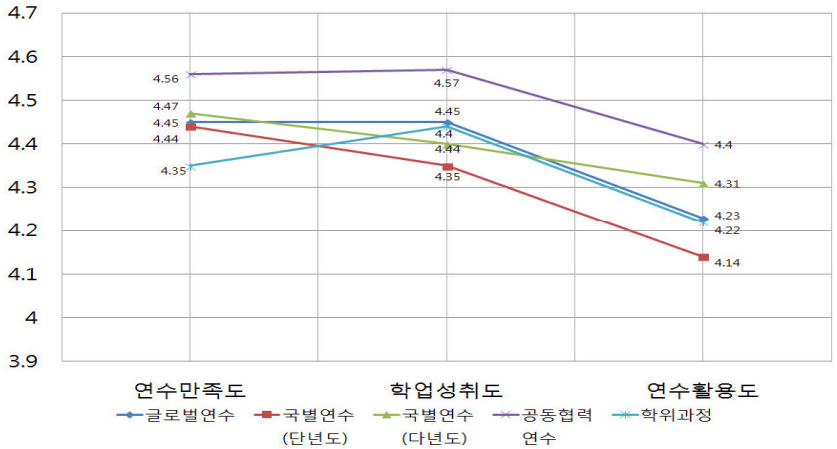
[표4-22] 연수과정 유형에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	평균	전체평균
유형	글로벌연수	4.45	4.45	4.45	4.43	4.23	4.23
	국별연수(단년도)	4.44		4.35		4.14	
	국별연수(다년도)	4.47		4.40		4.31	
	공동협력연수	4.56		4.57		4.40	
	학위과정	4.35		4.44		4.22	

[그림] 연수과정 유형에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림] 연수과정 유형에 따른 성과층위별 평균 대비 성과

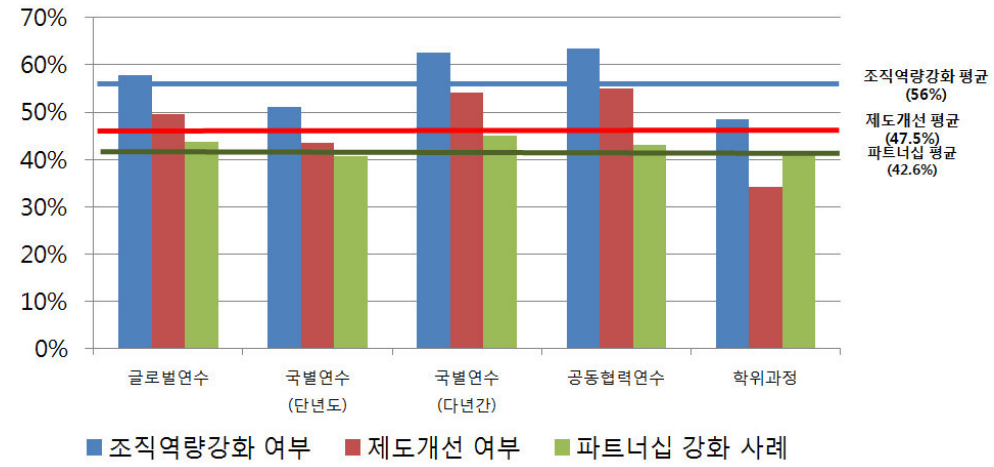


연수과정 유형별로는 다국가 연수의 경우 공동협력 연수가 연수만족도(4.56점), 학업성취도(4.57점), 현업적용도(4.40점) 모두 타 유형 대비 가장 높은 점수를 나타냈고, 학위과정의 성과가 비교적 낮게 나타났다. 국별연수의 경우 다년도 국별연수가 연수만족도(4.47점)와 학업성취도(4.40점)의 평균이 전체 평균보다 조금 낮은데 반해, 현업적용도 평균은 다국가연수인 공동협력 연수에 이어 두 번째로 높게 나타나 타 연수에 비해 연수활용이 활발히 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 마지막으로 단년도 국별연수의 경우 연수만족도는 전체 평균 이상으로 비교적 높게 나타났으나, 학업성취도, 현업적용도는 타 연수과정 유형과 비교했을 때 가장 낮은 점수를 보이고 있다.

유형별로 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 석사과정을 제외하고 단기, 중기 연수(글로벌, 단년도/다년간 국별연수, 공동협력연수)에서는 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 추이를 확인할 수 있었다. 석사과정의 경우, 학업성취도가 연수만족도보다 높게 나타났을 뿐 아니라, 타 연수유형에 비해서도 높은 평균을 보이고 있어, 1년 이상의 장기간 연수과정 동안 충분한 지식향상이 이루어졌음을 확인할 수 있었다. 다만, 귀국 후 연수활용 정도는 타 연수유형에 비해 큰 폭으로 점수가 떨어져, 실제 습득한 지식의 활용에 어려움이 있음을 추론할 수 있었다.

[표4-23] 연수과정 유형에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
유형	글로벌 연수	659	381	57.8%	327	49.6%	288	43.7%
	국별연수 (단년도)	506	259	51.2%	220	43.5%	206	40.7%
	국별연수 (다년간)	131	82	62.6%	71	54.2%	59	45%
	공동협력 연수	153	97	63.4%	84	54.9%	66	43.1%
	학위과정	99	48	48.5%	34	34.3%	41	41.4%



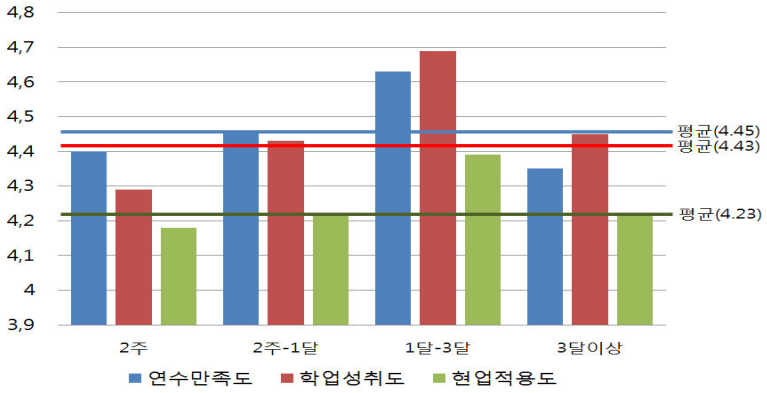
다년간 국별연수와 공동협력연수는 조직역량강화 여부, 제도개선 여부, 파트너십강화 사례에서도 타 유형에 비해 높은 점수를 보였다. 공동협력 연수의 경우 조직역량강화 여부(0.634점), 제도개선 여부(0.549점)에서 타 유형 대비 가장 높은 점수를 나타냈고, 파트너십 강화 사례 역시 0.431점으로 평균보다 높았다. 국별연수(다년도)의 경우 파트너십 강화 사례의 점수가 0.450점으로 타 유형 대비 가장 높았고, 조직역량강화 여부(0.626점)와 제도개선여부(0.542점) 역시 평균보다 높았다.

(6) 연수기간에 따른 평균비교

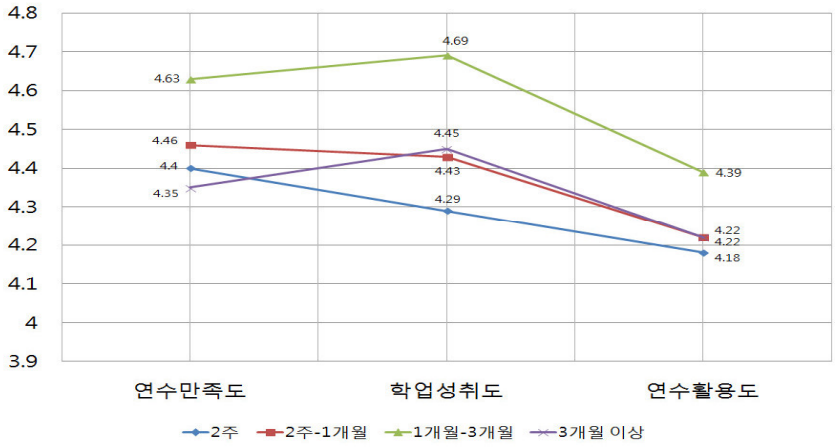
[표4-24] 연수기간에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	4,19	전체평균
기간	2주	4.40	4.45	4.29	4.43	4.18	4.23
	2주-1개월	4.46		4.43		4.22	
	1개월 -3개월	4.63		4.69		4.39	
	3개월 이상	4.35		4.45		4.22	

[그림] 연수기간에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림] 연수기간에 따른 성과층위별 평균 대비 성과

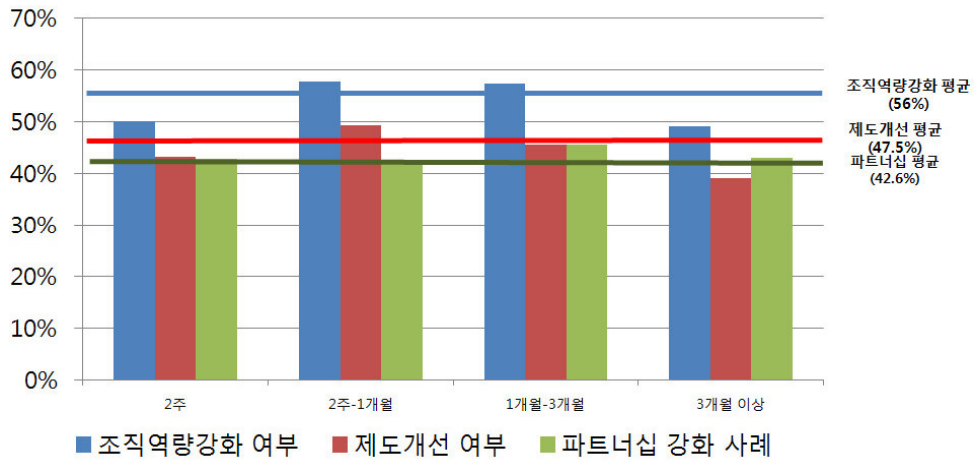


연수기간이 1개월-3개월인 경우에 연수만족도(4.63점), 학업성취도(4.69점), 현업적용도(4.39점)에서 모두 평균 대비 월등하게 높은 점수를 나타냈다. 그리고 2주-1달은 전체 평균 점수와 유사한 성과가 있음을 확인할 수 있었던 반면 연수기간이 2주 이하인 경우와 3달 이상인 경우 연수만족도 학업성취도, 현업적용도 등 모든 측면에서 전체 평균보다 낮은 점수를 보이고 있다. 즉, 1달-3달의 중기과정에 참여한 연수생이 연수과정에 대하여 전반적으로 우수한 만족감을 느끼고, 지식 및 기술을 습득하는 한편, 이를 현업에 활용하는 측면에서도 타 단기, 장기 연수과정에 비해 우수한 성과가 있음을 확인할 수 있었다.

연수기간별로 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 장기연수인 3개월 이상을 제외하고 단기, 중기 연수(2주, 2주-1달, 1달-3달)에서는 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 추이를 확인할 수 있었다. 연수기간이 3개월 이상인 연수과정은 주로 석사과정으로, 이상의 석사과정의 성과추이와 유사하게, 높은 학습성취도에 비해 이를 협업에서 활용하는 성과는 타 연수기간에 비해 낮게 나타나, 실제 장기 연수의 경우 연수생의 지식 및 기술 습득에는 높은 기여를 하나, 연수 활용 측면에서는 그 기여도를 높게 평가하기 어려웠다.

[표4-25] 연수기간에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
기간	2주	208	104	50%	90	43.3%	89	42.8%
	2주 -1개월	1142	660	57.8%	564	49.4%	484	42.4%
	1개월 -3개월	68	39	57.4%	31	45.6%	31	45.6%
	3개월 이상	130	64	49.2%	51	39.2%	56	43.1%



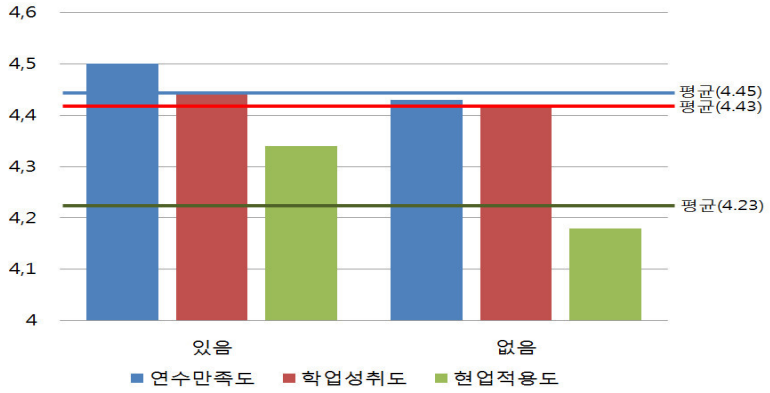
연수기간이 1개월-3개월인 경우 연수만족도, 학업성취도, 현업적용도에서 타 유형 대비 높은 점수를 보인 데 반해 제도개선 여부(0.456점)에서는 평균보다 점수가 낮았고, 조직역량강화 여부는 0.574점으로 평균보다 조금 높았다. 그러나 파트너십 강화 사례는 0.456점으로 타 유형 대비 가장 높았다. 또한 연수기간이 3개월 이상인 경우 제도개선 여부에서 0.392점으로 평균보다 현저하게 낮은 점수를 보였다.

(8) 연수경험 유무에 따른 평균비교

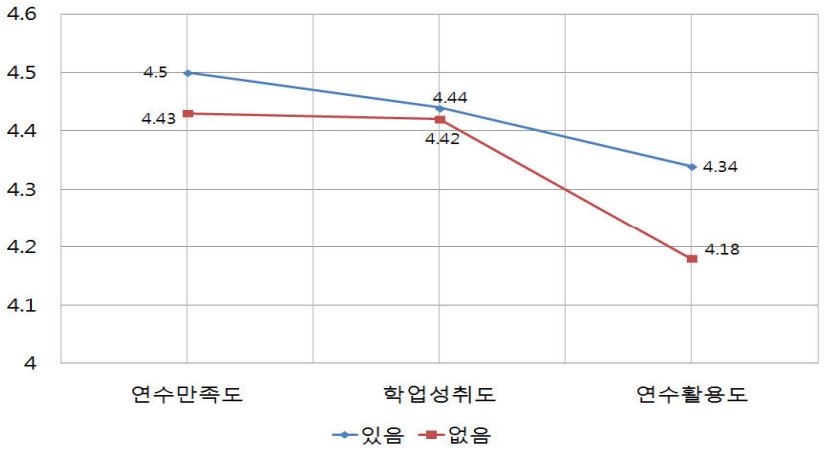
[표4-28] 연수경험 유무에 따른 1,2,3단계 성과평가 결과

구분		연수만족도		학업성취도		현업적용도	
		평균	전체평균	평균	전체평균	평균	전체평균
연수경험	있음	4.50	4.45	4.44	4.43	4.34	4.23
	없음	4.43		4.42		4.18	

[그림] 연수경험 유무에 따른 성과층위별 평균 대비 성과



[그림] 연수경험 유무에 따른 성과층위별 평균 대비 성과

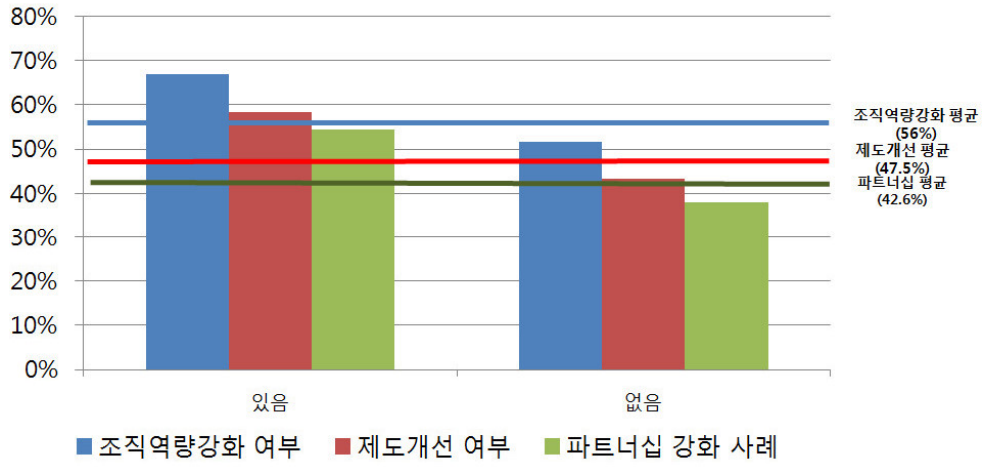


KOICA 연수생 중 이전에 연수경험이 있었던 응답자의 경우 연수경험이 없었던 응답자보다 연수만족도(4.50점), 학업성취도(4.44점), 현업적용도(4.34점) 모든 항목에서 높은 점수를 보였다. 특히, 타 기관 연수경험의 여부에 따라 연수만족도와 학업성취도의 차이는 크지 않으나, 실제 현업에서의 연수활용 측면에서 연수경험이 있는 연수생이 연수경험이 없는 연수생에 비해 연수과정에서 습득한 지식 및 기술을 더 잘 활용하고 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 타 연수를 통해 지식 및 기술을 습득하고 현업에 적용한 경함을 바탕으로 KOICA 연수과정에 참여할 경우, 연수를 활용할 수 있는 확률이 경험이 없는 경우보다 높다는 점을 확인할 수 있었다.

연수경험 여부에 따라 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 평균의 추이를 살펴보면, 연수경험의 있는 연수생과 없는 연수생 모두 연수만족도, 학업성취도, 현업적응도 순으로 성과평가 결과가 낮아지는 추이를 확인할 수 있다. 다만 앞서 설명하였듯이, 연수경험이 있는 연수생이 연수경험이 없는 연수생에 비해 학업성취도와 현업적용도의 차이가 적은 것을 확인할 수 있다. 즉, 타 연수과정 경험은 KOICA 연수과정을 통해 습득한 기술 및 지식의 현업 활용에 영향을 준다는 점을 추론할 수 있다.

[표4-29] 연수경험 유무에 따른 4단계 성과평가 결과

구분		N	조직역량강화 여부		제도개선 여부		파트너십 강화 사례	
			빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
연수경험	있음	442	296	66.9%	258	58.3%	601	54.3%
	없음	1106	571	51.6%	478	43.2%	168	38%



이전에 연수경험이 있었던 연수생들이 조직역량강화 여부(0.670점), 제도개선 여부(0.584점), 파트너십 강화 사례(0.543점) 모두에서 그렇지 않은 연수생들에 비해 높은 성과를 보이고 있다.

부록 3. 현지조사 결과보고서

1. 현지조사 개요

1) **조사기간**: 2015년 3월 8일(일) - 2015년 3월 14일(토)
(총 6박 7일)

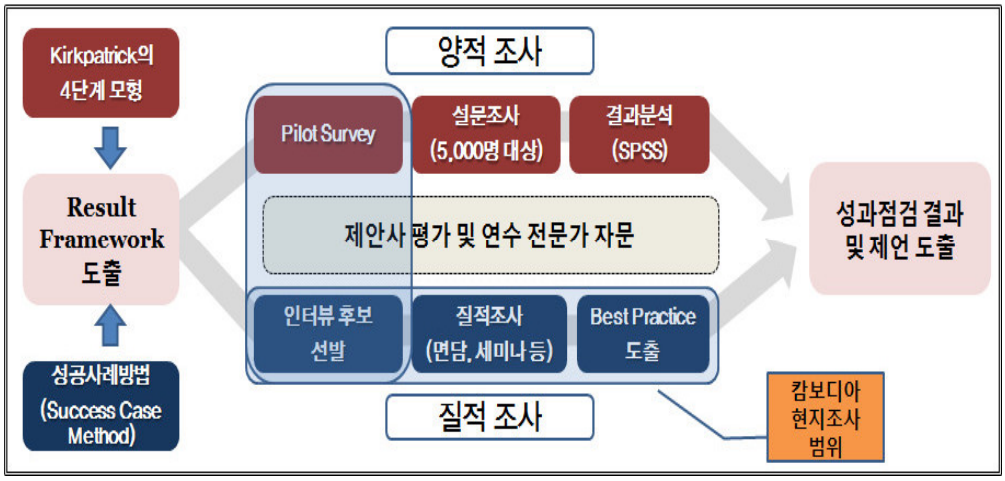
2) **조사지역**: 캄보디아 프놈펜

3) **조사 목적**:

■ 본 현지조사는 '연수사업 성과점검 및 성과관리체계 구축 용역'의 일환으로, KOICA 연수사업(2013-2014)의 성과 측정과 성공사례 도출을 위해 아래와 같은 목적으로 현지조사를 실시할 계획임.

- KOICA 연수사업(2013-2014) 성과점검 설문조사지(안)의 문제점과 개선사항 파악
- 캄보디아 개별 연수생의 성과 달성/미달성 원인 파악 및 KOICA 연수사업 개선사항 도출
- 캄보디아 연수사업 성공사례(Best Practice) 수집 및 성과달성 요인 분석

〈동 용역 범위 및 현지조사 범위〉



4) 조사방법

■ 연수사업 이해관계자 심층면담
- KOICA 현지사무소 이해관계자 대상으로 연수사업 수요조사, 선발, 성과관리 심층면담
- JICA 현지사무소 이해관계자 대상으로 연수사업 수행 체계 및 평가 방법 면담

■ 파일럿 설문조사
- 연수유형, 분야를 고려하여 20개 연수과정 총 37명 연수생 파일럿 설문조사 실시
- 연수생 면담을 통해 설문조사지 문제점 확인 및 개선사항 도출

■ 초점집단토론
- 파일럿 설문조사에 참여한 연수생들을 대상으로 초점집단토론 실시
- 연수사업 사후관리 현황 및 개선사항, 연수내용을 활용한 현업 적용 사례 도출
- 성과 달성 또는 미달성 원인 파악

■ 성공사례조사
- 성공사례방법론(SCM) 활용 – 개별 심층 면담, 참여적 평가 세미나(360도 다면평가)
- KOICA 연수사업에 대한 연수 참가자들의 경험 및 성공사례 공유
- KOICA 연수사업 성과모델구축 자료 확보

5) 현지조사팀 구성

구분	이름	소속 및 직책	담당업무
연수 기획관	백조	KOICA 역량개발총괄팀 연수기획관	• 동 연구 및 현지조사 목적 및 의도 소개 • KOICA 현지사무소와 현지조사 조율
실무총괄 전문가	홍문숙	(사)글로벌발전연구원 지속발전협력실 실장	• 현지조사 총괄 • 개인면담 및 그룹면담 진행
연구 보조원	남종민	(사)글로벌발전연구원 지속발전평가팀 전문연구원	• 파일럿 설문조사 진행 • 개인면담 및 그룹면담 진행 보조 • 현지조사 결과 정리 / 행정업무
통역	Ms. Sovannary	-	• 한국어/영어-크메르어 통역 • 회의 진행 보조
회의보조	Ms. Shane Kim	-	• 회의록 작성 • 회의 진행 보조

6) 현지조사 일정

일자	장소	시간	주요 일정
3/8 (토)	인천 / 프놈펜	오후	▪ 현지조사팀 캄보디아 프놈펜 도착
3/9 (월)	KOICA / MRD	오전	▪ 현지조사 착수 브리핑
		오후	▪ KOICA 캄보디아 사무소 연수사업 이해관계자 면담 ▪ 캄보디아 연수생 동창회장 면담
3/10 (화)	KOICA	오전	▪ 국별 연수과정 연수생 대상 파일럿 설문조사 및 FGI 진행
		오후	▪ 다국가 연수과정 연수생 대상 파일럿 설문조사 및 FGI 진행
3/11 (수)	CARD / KOICA / JICA	오전	▪ 고위급(부총리 및 차관) 연수과정 개인 면담 및 FGI 진행
		오후	▪ 공동, 석시과정 연수생 대상 파일럿 설문조사 및 FGI 진행 ▪ JICA 현지사무소 연수담당자 개인 심층면담
3/12 (목)	Senate / Nation Archives / KOICA	오전	▪ 상원 정보통신 연수과정 연수생 대상 성공사례 면담 진행
		오후	▪ 세계기록유산 연수과정 연수생 대상 성공사례 면담 진행 ▪ 석사과정 연수생 대상 성공사례 면담 진행
3/13 (금)	KOICA	오후	▪ 현지조사 결과 디브리핑
3/14 (토)	프놈펜 / 인천	오후	▪ 현지조사팀 캄보디아 프놈펜 출국

2. 파일럿 설문조사

○ **(파일럿 설문조사 목적)** 동 파일럿 설문조사의 목적은 2013-2014년 KOICA 연수사업 성과점검을 위한 본 설문조사에 앞서, 설문문항을 점검하고, 개선사항을 확인하기 위한 것임.

○ **(수행 방법)** 이를 위해 대상 연수생은 파일럿 설문조사 문항에 답을 하면서 설문 의미가 불분명한 설문 문항에 대한 의견을 제시하는 한편, 조사팀은 연수생들이 설문조사에 참여할 때 연수생들의 각 문항에 대한 반응을 관찰하여 문제점을 파악하고자 하였음.

○ **(실시 현황)** 동 현지조사를 통해 3월 10일(화), 11(수) 양일간 20개 과정 37명을 대상으로 파일럿 설문조사를 실시하여. 총 33부의 유효 설문 조사지를 수집하였으며, 아래와 같이 개선필요사항과 사후조치(안)를 도출하였음.

〈파일럿 설문조사 개선필요사항 및 개선예정(안)〉

구분	개선필요사항	개선(안)
연수생 의견	• 연수과정 후 6개월-1년이 지나 연수과정명 작성 어려움	• 1안: 연수과정명 작성 부분 삭제하고 섹터를 구분하여 선택형으로 작성
	• 연수과정형태에 대한 이해 부족	• 각 연수과정 형태에 대한 각주 설명 제공
	• 반응 관련 설문문항(Part 1)이 연수과정 직후 실시한 만족도 조사와의 유사	• 반응 관련 설문문항을 뒷부분에 배치하고 추가 설명을 제공하여 연수과정 직후 실시한 만족도 조와 유사할 수 있음을 명시함.
	• 학습전이 관련 설문문항(Part 3) 중 한국개발경험 관련 문항(Q 4.7)이 불명확함.	• 한국개발관련 문항의 표현을 재조정하고 각주 설명을 부여하여 의미를 명확화 예정임

평가자 관찰사항	• 반응 관련 설문문항 개수가 다른 분야 문항 개수보다 많아 핵심 설문사항인 학습전이 설문문항집중도가 떨어짐	• 반응 관련 설문문항 개수를 줄이고 학습전이 설문문항(Part 4)을 첫 부분으로 조정할 예정임
	• 설문문항이 영어로 작성되어 있어 영어 구사가 어려운 연수생의 경우 설문조사 참여 한계	• 예산과 설문조사 대상 연수생의 언어사용 현황을 고려하여 2~3개 언어로 추가 번역 예정임
	• 설문조사 시간이 15분 가량 소요되어 시간소요가 많은 편임	• 기존 18개 반응 관련 설문문항을 12개로 조정 예정
기타	• 국가명 기입형으로 구성되어 있어 코딩 시 어려움 예상됨	• 국가명 선택형으로 변경
	• 재직기간을 기입하도록 하였으나 절반가까이가 기입하지 않았음	• 재직기간을 범위선택형으로 변경함.
	• 한국어 과정 연수생을 포함하였으나, 학생이 많아 실제 설문조사의 의도와는 맞지 않음	• 한국어 과정 연수생은 본 설문조사에서 제외

○ **(향후 계획)** 동 파일럿 설문조사 문항의 일관성 및 유효성 분석은 양적조사 전문가(김헌 박사)의 자문을 받아 진행 중임. 추후 설문조사 수행방안에 설문조사 결과를 추가할 예정임.

3. 연수사업 이해관계자 심층면담

1). KOICA 현지사무소 면담

○ **(KOICA 현지사무소 면담 목적)** KOICA 연수사업 수행체계 하에서 수요조사, 연수생 선발 그리고 사후관리를 KOICA 현지사무소가 주요하게 담당하고 있는 바, 이상의 각 수행 단계에 대한 현지사무소의 현안과 문제점을 파악하고 연수사업의 성과와 성과관리체계에 대한 인식을 조사하기 위함임.

○ 이를 위해, 3월 9일 (월) KOICA 캄보디아 사무소 백숙희 소장, 서정환 부소장, 김송주 부소장을 대상으로 심층면담을 실시하였으며 주요 면담 결과는 아래와 같음. 자세한 면담 결과는 [붙임 1] 면담 회의록 확인 바람.

▪ **(연수사업의 목적)** 면담 대상자들은 연수사업의 목적을 1) 수원기관과 국가의 변화 주도자 양성과 2) 한국과의 네트워크 구축으로 인식하고 있었음. 다만 이러한 목적 달성을 위해서는 귀국 연수생들에 대한 지속적인 Follow-up 이 필요하나 이를 수행할 인력 부족 등 현실적인 문제들에 직면해 있음.

▪ **(연수생 선발)** 연수과정에 적합한 연수생 선발을 위해서는 부처와 적극적으로 커뮤니케이션해야 하나 인력부족 문제로 어려움을 겪고 있고, 연수생 선발 기준에 대한 현지사무소의 수정 권한이 없어, 연수생 선발과정에 직접적으로 관여하기 어려움.

▪ 석사과정의 경우, 선발과정을 강화하여, 연수생 선발과정에 대학의 특성과 해당학과의 주요 학습 분야에 따른 학생 선발 우선순위를 명시하는 것이 좋을 것으로 판단함.

▪ **(귀국 연수생 사후관리)** Action Plan 수행, 동창회 운영을 통해 연수생 사후관리 활동을 하고 있음. 다만, Action Plan 수행 대상 사업의 범위가 작고 프로젝트 관리처럼 모니터링 하기에는 한계가 있음. 동창회의 경우

연례 세미나 및 워크숍 등의 활동을 하고 있으나 체계적으로 이루어지고 있지는 않음.

- 실제 Action Plan 이 필요한 연수과정을 선정하여 연수과정 중에 액션플랜을 중심으로 학습도 이루어지고 지도교수와 협의 할 수 있도록 하는 모니터링 시스템이 강화되기를 희망함.

- **(성과관리)** 교육 프로그램 중심의 성과관리는 행정적으로 비용과 시간이 많이 소모되므로 현재 시스템을 고려하여 현 단계에서는 연수사업의 성과를 파트너십 강화에 초점을 맞출 필요가 있으며, 단계적 성과관리가 필요하다는 의견을 제시함.

- 또한 연수사업을 TWO TRACK으로 구성하는 것의 중요성을 강조함. 정책적으로 중요한 연수와 실무성격이 강한 연수를 구분하고 그 성과를 보는 접근법을 차별화 할 필요가 있음.

- 연수사업의 성과는 Action Plan 수립에 관련된 내용보다는 귀국 후 보고서 제출, 성과보고회 혹은 세미나 개최, 발표 등이 지식 확산 관련된 성과가 더욱 적합하다고 생각함.

2) 동창회장 면담

○ **(동창회장 면담 목적)** KOICA 연수과정의 주요 사후 관리 활동으로 연수생 동창회장 면담이 있는 바, 동창회장 면담을 통해 KOICA 연수사업 사후관리 현안 및 문제점을 파악하고자 동 면담을 실시하였음.

○ 이를 위해, 3월 9일(월) 농촌개발부 국장이자 캄보디아 KOICA 연수생 동창회 회장인 Mr. Ly Savuth 대상으로 면담을 실시하였음. 주요 면담 내용은 아래와 같음. 자세한 면담 결과는 [붙임 1] 면담 회의록 확인 바람.

- **(동창회 활동)** 주요 동창회 활동으로 연례 세미나를 실시하고 있으며, 회원들의 요구에 따라 주제를 정해 소규모 세미나도 비정규적으로 실시하고 있음. 다양한 활동을 하려고 계획하고 있으나, 회원들 간 시간을 맞추기도 힘들고 이를 위한 재원도 충분하지 않음.

- **(동창회 회원 관리)** 현재 캄보디아 귀국 연수생은 약 2000여 명으로 그 중 약 300여명이 동창회에 가입되어 있음. 동창회장은 동창회를 통해 네트워크를 구축하고 이를 통해 새로운 지식과 기술을 습득할 수 있는 것이 동창회에 참석하는 동기라고 인식하고 있으나, 회원에 가입하지 않는 연수생들은 동창회 참여의 동기가 불명확하여 참여의 필요성을 못 느끼는 경우도 많다고 함.

- **(동창회-KOICA 사무소 간 커뮤니케이션)** 동창회는 KOICA 현지사무소와 귀국 연수생들 간 브릿지 역할을 하고 있음. 현지사무소에서 필요시 동창회를 통해 소식을 전하고 있으며, 동창회장도 회원들의 의견을 코이카에 전하고 있음.

3) JICA 현지사무소 면담

○ **(JICA 현지사무소 면담 목적)** JICA 연수 사업 수행 체계 및 성과관리 체계를 확인하여, 향후 성과관리체계 구축 시 활용하고자 하는 목적으로 면담을 실시하였음.

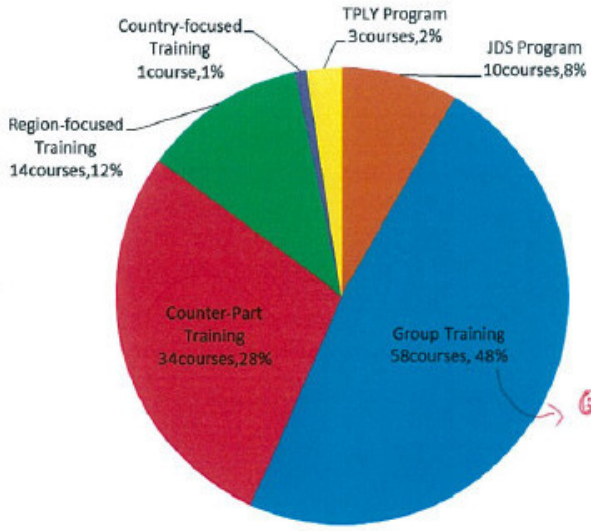
○ 이를 위해, 3월 12일(수) JICA Program officer인 Mr. Soun Veasna와 면담을 실시하였으며 주요 내용은 아래의 표와 같음.

〈JICA 연수 담당자 면담 결과〉

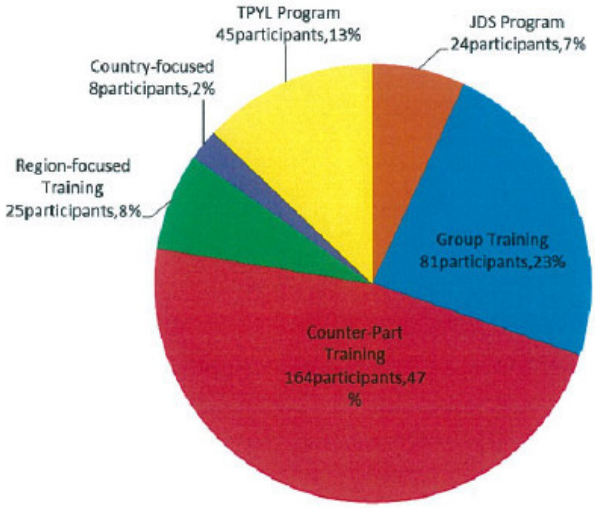
구분	주요 내용
현황	· JICA 연간 연수생 약 10,000명/캄보디아 연수생 347명, 120개 과정(2013 기준) · 일본 내 16개 연수센터 운영 · JICA 캄보디아 사무소 내 별도 Training Affairs 팀이 있으며, 3명이 연수사업을 담당함(동시에 섹터 분야도 담당)
수요 조사	· 2가지 트랙으로 수요조사(일본 우위분야 과정 제시, 수원국 요청) · 매년 n-1로 수요조사(6월 수원국측 제안서 초안 제출, 8월 최종 제출) · CDC를 통해서만 수요조사 발굴
연수생 선발	· CDC에 일임 · 캄보디아 사무소에서 유사과정에 3-4번 참여한 사람들을 스크린 함.
액션 플랜	· 달성 가능한(visible) 액션플랜을 세우도록 강조(별도 예산 지원 없음) · 연수 종료 후, 귀국 연수생들은 귀국 6개월 후에 액션플랜 이행 등을 담은 보고서를 본부 연수센터에 의무로 제출토록 되어 있음.
Best Practice	· Young Leader 프로그램(교육부 대상, 18주 교육) 실시 이후, 현지에서 워크숍 실시(장관 참여), 많은 관심 이끌어 내며 bottom-up 프로젝트 발굴 기여
연수 사업 평가 및 성과 관리	· outcome 레벨 측정하는 평가 지표 없음. · 일일이 연수생들이 연수결과를 공유하는 세미나를 열었는지, 현업 적용했는지 여부 체크하지 않음.
현지 직원 역량 개발	· 연 1회 각 현지사무소 대상 현지직원 1명이 일본 본부에서 업무관련 교육을 받음. (본인은 10년째 JICA에서 일하는 중으로, 4번 참석 경험)

<BOX. 1> JICA 연수사업 현황(캄보디아, 2013)

<연수 유형별 비율>



<연수 참여인원 비율>



4. 연수생 초점집단토론

1) 일반 연수생 면담

○ **(초점집단토론의 목적)** 동 연수생 대상 초점집단토론의 목적은 연수생들이 KOICA 연수과정에서 배운 내용의 활용 여부를 확인하고 그 사례를 파악하는 한편, KOICA 연수사업 성과에 대한 연수생들의 인식을 파악하기 위함임.

○ **(면담 방법)** 이를 위해, 파일럿 설문조사에 참여한 연수생들을 대상으로 5~8명씩 6개 그룹을 만들어 초점집단토론을 실시하였음. 주요 질의 사항은 연수과정 참여성과(개인), 연수 내용의 협업 활용 여부 및 사례, 사후관리 활용 여부, 기타 KOICA 연수사업 제언 사항으로 구성하였음.

○ **(실시 현황)** 3월 10일(화), 11일(수) 양일간 총 20여개 연수과정 37명을 대상으로 면담을 실시하였음, 이를 바탕으로 설문조사, 성공사례면담 결과와 종합하여 KOICA 연수사업 성과에 대한 제언 도출 및 성과관리구축 시 활용할 예정임.

○ **(면담내용요약)** 주요 면담 내용에 대한 요약은 아래와 같음. 자세한 면담 결과는 [붙임 1] 면담 회의록 확인 바람.

- **(연수과정 참여성과)** 대다수의 연수생들은 연수과정을 통해 새로운 지식 및 기술을 익힐 수 있었던 점을 가장 큰 성과로 인식하고 있었음. 특히, 한국의 개발경험에 비추어 급격한 지식 및 기술 향상을 확인할 수 있었던 점을 주요하게 강조하고 있었음. 이와 함께 연수생 간, 또는 해당 분야 한국 전문가와의 네트워크 구축 또한 주요한 성과로 인지하고 있었음.

- **(연수 내용 현업활용)** 연수 내용을 현업에 활용한 공통사례는 습득한 지식 및 기술의 기관 내 공유하였음. 실제 대다수의 연수생들은 보고서, 워크숍, 세미나, 발표 등을 통해 지식 및 기술을 기관 내 공유하는 활동을 하였다고 답하였음. 그 외에 한국과의 개발협력 프로젝트 시 활용 사례(K-Water 프로젝트), 수원국 자체 활용 사례(Village Development Committee) 도 확인

할 수 있었음. 다만, 수립한 Action Plan을 활용하여 현업에 적용하는데 어려움이 있다고 답한 연수생들이 많았음.

- **(사후관리)** 연수과정을 통해 알게 된 연수 분야 한국 전문가와의 지속적인 연락을 취하고 있다고 답한 연수생들이 많았으나, 개인적인 안부 인사 정도가 대부분이었고, 업무와 관련된 Feedback을 받는데 어려움이 있다고 답한 연수생들도 있었음. 연수과정 후 연수기관의 지속적인 Follow-up 필요성을 피력한 연수생도 있음. 이를 종합해 볼 때 실제 연수기관을 통한 사후관리는 적절하게 제공되고 있지 않는 것으로 판단됨.

- **(제언 사항)** 많은 연수생들이 연수과정을 통해 새로운 지식과 기술을 습득하는 성과는 있었지만, 캄보디아에 적용하기에는 기술적 차이가 있어 어려움을 겪는다고 답변하였음. 또한, 연수생들은 연수과정이 광범위하고 일반적인 내용만 다루어진 경우, 좀 더 세분화되고 기술적인 부분이 강조된 연수과정의 필요성을 강조하였음. 마지막으로 실제 기술과 지식을 습득하고, Action Plan을 수립하여도 이를 수행할 재원이 없어 현업 활용에 어려움이 있음을 피력하였음.

2) 고위급 연수생 면담

○ **(고위급 연수생 면담 목적)** 고위급 연수과정의 경우, 연수기간은 짧으나 실제 수원국 정책을 책임지고 있어 정책적 효과가 높을 것으로 예상되는 바, 일반 연수생과 구분하여 고위급 연수생 면담을 실시함.

○ 이를 위해 3월 11일(수) 캄보디아 부총리 중 한명인 H. E. YIM Chhayly 와 개인면담을, 그리고 농촌개발부, 행정교통부, 농임업수산부, 보건부 차관과 초점집단토론을 실시하였으며 면담 내용은 아래와 같음.

- **(H. E. YIM Chhayly 부총리)** 한국발전역사와 경험에 대해 상당히 긍정적인 인상을 받았으며, 캄보디아 발전의 방향성에 대한 영감을 받았음. 총리로부터 새마을운동 관련 전권을 부여받았음을 강조하고, 향후 새마을운동 관련 부처 간 협의에서 직접 리더십을 발휘 하겠다는 의견을 피력함.

- **(농촌개발부 차관)** 캄보디아 새마을운동 총괄 담당하는 부서 대표로서 새마을 고위급 연수과정이 중요했다고 평가함.

- **(행정교통부 차관)** 새마을운동관련 활동은 중앙정부 뿐 아니라 지방정부의 역할이 중요한데, 이에 대한 구체적인 사례를 살펴보기가 어려운 점이 있었음. 공무원 지식공유, 공무원 교육과 더불어 현장에서 일어나는 주민교육이 동시에 일어나는 게 중요하다고 생각함.

- **(농임업수산부 차관)** 새마을운동연수과정을 위한 시설, 교육과정, 절차 등 매우 인상이 깊었음. 고위공무원들의 연수로 적합한 연수였다고 판단함. 그러나 관련 지식은 연수과정 자체보다는 관련 연구 자료를 통해 더 상세히 알게 되었음. 캄보디아에 돌아와서 부처 직원들과 연수 결과를 공유하는 자리를 가졌음. 현재 농촌개발부와 공동으로 아직 정책을 수립하지는 못했지만 농업전문부처로서 향후 업무에 도움이 될 것이라고 기대함.

- **(교육 청소년 체육부 차관)** 원조를 받던 한국이 OECD 국가가 되었다는 발전경험 자체가 중요하다고 생각함. 특히, 외부의존현상을 극복해야하는 캄보디아의 입장에서는 “할 수 있다” 라는 캠페인을 했던 한국의 사례가 중요하다고 생각함. 교육부의 입장에서는 지역사회 교육과 지역사회주도의 농촌활동이 중요하다는 인식을 가지게 되었음. 농촌지역에서의 교육은 일방적인 이론 교육보다는 실용적인 현장교육과 직업훈련의 중요하다고 생각함. 특히, 농촌지역의 발전에는 지역사회에서 스스로 주도권을 가져야한다는 것이 인상 깊었음. 한국에서 연수를 받고 돌아와서 농업협동조합과 조합의 여성의 참여를 강조하는 전략을 구상하게 되었음.

- **(보건부 차관)** 한국에 비해 캄보디아가 자연자원도 많은데, 국가개발이 늦은 데는 내전뿐만 아니라 인적자원이 부족하다는 판단을 하게 되었음. 금산새마을시범마을에 방문했을 때, 노인들을 배려한 시설들과 지역보건의료체계가 인상 깊었음. 지역사회개발에서의 보건의 중요성이 더욱 부각되어야 한다고 생각함. 연수 후에 귀국하여 보건부 장관에게도 이와 같은 한국의 지역사회 보건 현황에 대해 보고하였음.

- **(제안 사항)** 고위급연수가 아주 중요하고 핵심 의사결정인사들이 새마을사업을 이해하는 것이 중요하나, 실제 새마을운동이 작동되기 위해서는 사실 현장과 주민교육이 더욱 강조되어야함.

- 새마을 운동의 성과가 무엇인지 구체적인 결과에 대한 공유가 약한 것으로 판단됨. 실제 새마을운동의 성과와 한계가 무엇이었는지 구체적으로 알 필요가 있었음

5. 연수생 성공사례면담

○ **(성공사례면담 목적)** 동 연수생 성공사례면담의 목적은 KOICA 연수사업이 연수생 소속 조직의 역량강화 또는 제도개선에 기여한 성공사례를 수집하고 그 원인을 분석하기 위함이며, 이를 분석하여 KOICA 연수사업 성과관리체계 구축 시 활용하고자 함.

○ **(면담 대상)** 이를 위해, 1) 캄보디아 IT 연수프로그램(상원), 2) 2차 세계기록유산 보존 및 관리 연수프로그램(국가기록원), 3) 국제개발학 석사과정 연수프로그램(외교부) 등 3개 연수과정 총 6명을 대상으로 성공사례 심층면담을 실시하였음.

○ **(수행 방법)** 동 성공사례 면담 대상자에는 연수생뿐만 아니라 연수생의 상사 및 동료도 함께 포함하여, 연수과정이 조직변화에 기여한 부분을 찾고자 하였음.

○ **(성공사례면담 활용 방안)** 동 성공사례면담 분석은 그 목적에 1) 성과사례, 2) 성과 달성 원인, 3) 연수사업 성과관리체계 구축 시 시사점으로 나누어 분석할 수 있음. 각 연수과정의 성과 사례 및 성과 달성 원인의 요약을 아래와 같으며, 연수사업 성과관리체계 구축 시 시사점은 초점집단토론의 결과와 종합분석하여 향후 연구에 반영할 예정임. 자세한 면담 결과는 [붙임 1] 면담 회의록 확인 바람.

〈성과 달성 사례〉

- **캄보디아 상원(Senate) IT 연수과정**: 1) 부서 간 Internet Network 구축 및 보완을 통한 인터넷 활용 환경 개선 및 부서 내 종이 사용 절약에 기여, 2) 상원 웹사이트 디자인 및 인터페이스 보완을 통한 상원 활동 홍보 효과 증대, 3) 비디오 촬영 및 편집 기술을 활용한 Senate News 게시
- **세계기록유산 보존 및 관리 연수과정(국가기록원)**: 연수과정을 통해 수립한 Action Plan을 수행하여 디지털 장비(스캔, 컴퓨터, 서버) 구입하고 이를 활용하여 1863-1954년까지 식민지 기록물 디지털화 실시
- **국제개발협력 석사과정**; 캄보디아 외교 현안에 적합한 논문(캄보디아-태국 분쟁 사례)을 작성하여 연수과정 후 고속 승진

〈성과 달성 원인〉

- **(연수생 선발의 적절성)** 연수과정을 통해 현업 적용이 가능했던 첫 번째 요인은 연수과정에 적합한 연수생이 선발되었음

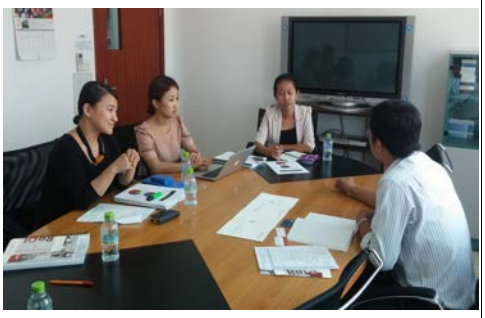
- **(현업 활용 기회 제공)** 실무자들이 적극성을 가지고 교육에 참여하여 기술과 지식을 습득하였다 하더라도 부서의 책임자가 이를 적용할 수 있는 기회를 제공하지 못하면 연수내용을 활용하는데 한계가 있음.

- **(자체자원 확보를 위한 적극적인 연수내용 공유)** 연수과정을 통해 수립한 Action Plan을 수행할 수 있는 재원을 KOICA로부터 지원받지 못했음에도 연수내용을 적극 활용할 수 있었던 것은 연수내용을 적극적으로 홍보하고 정책 또는 예산담당자에게 연수내용의 활용의 중요성을 직접 보여주어 실행할 수 있도록 예산을 확보하였기 때문임.

- **(연수기관의 사후관리)** 연수기관, 특히 교육을 진행하였던 교수와 운영진의 지속적인 사후관리도 현업적용에 중요한 요소라고 판단함. 본인은 연수과정을 통해 해당 분야 전문가(교수)의 이메일 주소를 받았고, 귀국 후에도 이들과 적극적으로 연락을 취하고 있음.

- **(활용 가능한 기술 및 지식 전수)** 실무와 관련된 내용의 경우 캄보디아의 사정을 고려하여 실제 사용할 수 있는 방법을 가르쳐주었기에, 실제 귀국 후에도 습득한 기술을 사용할 수 있었음.

3. 주요 면담 사진

<table>
<tr><td>  </td><td>  </td></tr>
<tr><td>사진 1. KOICA 현지사무소장 면담</td><td>사진 2. 캄보디아 연수생 동창회장</td></tr>
<tr><td>  </td><td> 
</td></tr>
<tr><td>사진 3. 연수생 초점집단토론</td><td>사진 4. 연수생 초점집단토론</td></tr>
<tr><td>  </td><td>  </td></tr>
<tr><td>사진 5. JICA 면담</td><td>사진 6. 캄보디아 부총리 및 차관 면담</td></tr>
<tr><td>  </td><td>  </td></tr>
<tr><td>사진 7. 성공사례면담(상원)</td><td>사진 8. 성공사례면담(국가기록원)</td></tr>
</table>

부록 4. 성과평가 설문조사지

[Respondent Information]
Nationality : Organization : Position : Years of your professional field : □ Below 1 Year □ 1 ~ 5 Years □ 6 ~ 10 Years □ 11 ~ 15 Years □ Over 15 Years Age : □ Below 30 □ 31 ~ 40 □ 41 ~ 50 □ 51 ~ 60 □ Over 61 Gender : □ Male □Female

Part Ⅰ. General Information on Fellowship Program

1.1. Program Sector

( ) Administrative System

( ) Health and Medical Treatment

( ) Education

( ) Industry and Energy

( ) Others ( )

1.2. Program Type

( ) Global (Participation of various countries)

( ) Country-focused / Single year (Participation of one country)

( ) Country-focused / Multiple year (Participation of one country)

( ) Cooperative or Joint Training

( ) Scholarship (Master program)

1.3. Duration

( ) Less than 2 weeks

( ) 2 weeks to 1 month

( ) Over 1 month to 3 months

( ) Over 3 months

1.4 Location of KOICA Fellowship program

( ) In your country

( ) In Korea

( ) Both in your country and Korea

( ) Other country(–ies)

1.5 Experience(s) in participating in other donor organizations' fellowship Program

( ) Yes ––〉 Go to 1.5.1

( ) No

1.5.1 If Yes, Please write the name of country or organization.

Please evaluate the process of fellowship program based on how much you agree with the questions, on a scale rated one to five.

If you absolutely agree with a question, check "Strongly agree"

If you agree with it somewhat, check "Agree"

If you neither agree nor disagree, check "Neither Agree nor Disagree"

If you do not agree with the question, check "Disagree"

If you strongly disagree, check "Strongly Disagree"

Part Ⅱ. Reaction

Please evaluate your satisfaction (Contents of program, Teaching method, Tutors or Facilitators, Environment, Educational materials) on the KOICA Fellowship Program that you participated on a scale of one to five being highest.

① Strongly Disagree ② Disagree ③ Neither Agree nor Disagree ④ Agree ⑤ trongly Agree

Questions	①	②	③	④	⑤
2. 1. Contents of KOICA Fellowship Program were well organized for achieving the learning objectives.					
2.2. Contents of KOICA Fellowship Program were effectively organized.					
2.3. Teaching-learning methods of KOICA Fellowship Program were appropriate for achieving the learning objectives					
2.4. Teaching-learning methods of KOICA Fellowship Program were helpful to learn the contents of Program.					
2.5. Tutors of KOICA Fellowship Program were well qualified.					
2.6. Tutors of KOICA Fellowship Program prepared their courses well.					

2.7. Living environment (Accommodation, meals, and other facilities etc.) of KOICA Fellowship Program was satisfactory.					
2.8. Teaching materials utilized in KOICA Fellowship Program were helpful to understand the contents of Program.					
2.9. The whole duration of KOICA Fellowship program was enough to learn contents of program					
2.10. KOICA Fellowship Program provided enough opportunity to build human network with Koreans and other fellows					
2.11. KOICA Fellowship Program provided various opportunity to understand the society, culture and economy of Korea					
2. 12. In general, I am satisfied the KOICA Fellowship Program					

Part Ⅲ. Learning

Please evaluate the learning outcomes of the fellowship program on a scale of one to five, five being the highest

① Strongly Disagree ② Disagree ③ Neither Agree nor Disagree ④ Agree

⑤ trongly Agree

Questions	①	②	③	④	⑤
3.1. My skills and knowledge are enhanced through KOICA Fellowship Program.					
3.2. I gained confidence on topic of the program that I had participated.					
3.3. I participated in 'Action Plan' session utilizing the skills and knowledge that I learned from KOICA fellowship Program.					
3.4. I learned social and economic development experiences of Korea through KOICA Fellowship Program.					
3.5. I learned about Korean life and values through KOICA Fellowship Program.					

3.6. My network with Koreans is broadened by participating KOICA Fellowship Program. (Network : sharing Email, SNSs, Phone numbers etc.)					
3.7. My network with other KOICA fellow is broadened by participating KOICA Fellowship Program. (Network: sharing Email, SNSs, Phone numbers etc.)					
3. 8. In general, I learned a lot by participating KOICA Fellowship Program					

.

PartⅣ. Transfer of Learning

Please evaluate how much you utilize learning outcomes in your current job on a scale of one to five, five being the highest.

① Strongly Disagree ② Disagree ③ Neither Agree nor Disagree ④ Agree ⑤ trongly Agree

Questions	①	②	③	④	⑤
4.1. I utilized the contents of KOICA Fellowship Program in my current job.					
4.2. My job competency is improved by KOICA Fellowship Program.					
4.3. My work performance was improved by KOICA Fellowship Program.					
4.4. I heard from my colleagues and supervisor that I improved performance through KOICA Fellowship Program.					
4.5. I shared the contents taught through KOICA Fellowship program with my colleagues and supervisor.					
4.6. The network created by KOICA Fellowship was beneficial for my current job					
4.7. I utilized essence of Korean development experiences learned from KOICA Fellowship Program in my current job.					
4.8. In general, I have used the knowledge and skills acquired from KOICA Fellowship in the workplace.					

Part Ⅴ. Key Influencing Factors

These are the questions related to the factors influencing your utilization of learning outcomes from KOICA Fellowship Program that you participated. Please check your thinking on a scale of one to five, five being the highest.

① Strongly Disagree ② Disagree ③ Neither Agree nor Disagree ④ Agree

⑤ trongly Agree

Questions	①	②	③	④	⑤
5.1. I fully understood the contents of KOICA Fellowship Program.					
5.2. I actively participated in KOICA Fellowship Program.					
5.3. I am confident to utilize the contents of KOICA Fellowship Program to my current job.					
5.4. The tutors of KOICA Fellowship Program taught applicable contents for my current job.					
5.5. The contents of KOICA Fellowship Program were relevant to my current job					
5.6. The contents of KOICA Fellowship Program were helpful to my current job					
5.7. My colleagues supported me to utilize the contents of KOICA Fellowship Program.					
5.8. My supervisor supported me to utilize the contents of KOICA Fellowship Program.					
5.9. In my ministry (or Institute) the opportunities to utilize the contents of KOICA Fellowship Program was given to me.					

Part Ⅵ. Results

Please share your performance result influenced by KOICA Fellowship program that you participated.

6.1. I contributed to the improvement of institutions through KOICA Fellowship Program. (Improvement of institutions : making new policies or revising/complementing previous policies or establishing guideline/manual)

( ) Yes Go to 6.1.1.
( ) No Go to 6.2

6.1.1. If yes, please share your cases.

_____

6.2. I contributed to enhancing capacity of my organization through KOICA Fellowship Program. (Organization : company level, department level, team level).

( ) Yes Go to 6.2.1
( ) No Complete the survey

6.2.1 If yes, please share your cases

_____

6.3. I' ve had experiences that the partnership with Korean government, enterprises was strengthened after KOICA Fellowship Program. (In your workplace or others)

( ) Yes Go to 6.3.1
( ) No Complete the survey

6.3.1 If yes, please share your cases

5. 이해관계자 및 연수생 면담흐름도

1) KOICA(본부) 이해관계자 면담 흐름도

배경(Context)

- ■ 타 국가 대비 우리나라 연수사업의 특징 및 과제(성과관리의 필요성 포함)
- ■ 우리나라 연수사업의 통합전략 마련의 필요성과 과제

⇩

KOICA 연수사업의 목적 및 전략

- ■ KOICA 연수사업의 목적에 대한 논의
- ■ KOICA 연수사업 추진전략 관련 현안(독립 연수프로그램 VS 역량개발 프로그램)
- ■ 국내 타 공여기관 대비 KOICA 연수사업의 강점과 약점
- ■ KOICA 연수사업을 통한 영향(Impact)의 범위(개인의 역량강화 / 기관의 효율성 및 효과성 증진 / 제도개선을 통한 개발환경의 변화)

⇩

KOICA 연수사업 수행체계별 특징 및 현안

- ■ 현 연수사업 수행체계의 특징 및 한계
- ■ 연수사업의 기획 및 수행 간에 타 사업형태(프로젝트, 해외봉사, 전문가파견)와의 연계

연수 기획	연수 내용	사후관리	평가 및 피드백
▪ 유형별 수요조사 절차 및 한계(문제점) ▪ 연수생 선발과정의 적절성 ▪ 연수 과정(내용) 구성의 주안점	▪ Action Plan의 목적 및 주안점 ▪ 연수 내용의 전이설계 여부	▪ Action Plan의 활용에 대한 한계 ▪ 동창회 등 네트워킹의 목적 및 주안점 ▪ 사후관리에 대한 재원배분의 적절성	▪ 현 평가체계의 주안점(운영 vs 성과) ▪ 평가결과에 대한 피드백 체계

⇩

KOICA 연수사업의 유형별 특징 및 현안

- ■ 국별, 공동, 장기, 다년간 연수사업의 수행전략과 효과성(성과)에 대한 논의
- ■ KOICA 연수사업의 다수를 차지하고 있는 단기 연수사업 효과성(성과)에 대한 논의
- ■ 유형별 연수사업의 재원배분 기준 및 근거

⇩

KOICA 연수사업의 평가체계 및 평가방법에 대한 시사점

- ■ 기존 연수사업 평가(만족도 조사)의 주안점 및 한계
- ■ KOICA 연수사업의 성과체계(Output-Outcome-Impact)에 대한 논의
- ■ Outcome 수준의 성과(Statement) 및 지표(Indicator) 관련 현안
- ■ 연수사업 평가측정의 방법론적 한계
- ■ 연수사업 성과관리의 목적 및 필요성

2) KOICA(현지사무소) 이해관계자 면담 흐름도

캄보디아 연수과정의 목적 및 전략

- KOICA 연수사업의 목적에 대한 논의 (현지사무소의 입장)
- 캄보디아 KOICA 사무소의 연수사업 추진전략 관련 현안
- 타 공여기관 대비 KOICA 연수사업의 특징 및 과제

⇩

연수과정 수요조사

- 현지사무소 사전조사와 수요조사의 차이
- 현지사무소의 수요조사 체계(대상, 주체, 과정, 방법 등)에 대한 논의
- 연수과정 수요조사 시 주요 고려사항(파트너국가 개발우선순위, 한국 CPS 등)
- KOICA 연수사업 수요조사의 현안(문제점 또는 개선필요사항)에 대한 논의

⇩

연수생 선발과정

- 현지사무소 연수생 선발 체계(모집/선발과정 및 방법)에 대한 논의
- 연수생 선정 시 우선순위 및 주요 고려 사항 논의
- 각 유형별 연수과정(단년도/다년도, 석사과정, 글로벌연수 등) 연수생 선발의 공통점 및 차이점
- 연수생 선발 시 타 이해관계자(외교부, 대사관 등)의 영향

⇩

사후관리(동창회, Action Plan)

- 귀국 연수생 대상 주요 사후관리 활동
- 귀국 연수생 동창회 추진 배경 및 설립 목적
- 귀국 연수생 동창회의 주요 활동 및 성과
- 귀국 연수생 동창회 회의 결과에 대한 피드백 여부
- 연수생의 Action Plan 활용 여부 및 활용/미활용의 이유

⇩

연수사업의 성과

- KOICA 연수과정을 통해 일어날 수 있는 변화 범위
- KOICA 연수과정 전/후의 연수생 변화 및 변화 원인(이상의 질문에 대한 예시)
- 캄보디아 현지사무소를 통한 KOICA 연수사업 성과 수집 방법
- 연수과정을 통한 수원기관과의 파트너십 강화 여부 및 그 원인
- 연수사업 성과관리의 필요성(개발효과 성과측정 가능 VS 외교적 목적)
- 연수사업에 대한 성과관리체계 구축 시 주안점(현지사무소 의견)

3) 귀국 연수생(초점집단면담/성공사례면담) 면담 흐름도

현업적용방법, 시기, 환경

- 연수과정을 통해 학습한 것을 현업에 적용 하였는가?(설문조사지 확인)
- 적용하였다면, **언제 어떠한 상황**에서 적용 하였는가?
- 적용하였다면, 구체적으로 **어떻게 적용**하였는가?

⇩

현업 적용의 성과(현업에 적용한 연수생 대상)

- 연수과정이 도움이 되어 얻는 가치 있는 결과는 무엇인가?
- 이 결과가 왜 중요한가?
- 연수과정 또는 연수과정을 통한 현업적용의 결과에 대한 공유가 이루어졌는가?
- 소속기관의 어떠한 역량 또는 전략 목표에 기여하였는가?(선택적)
- 국가 개발 전략 수행을 위한 제도개선에 어떻게 기여하였는가?(선택적)

⇩

협업 적용/미적용에 대한 연수 사업 측면의 요인

- 연수 내용은 현장에서 적용할 수 있는 내용으로 구성되었는가?
- 연수 프로그램의 내용과 현재 직무와의 관련정도는 어느 정도인가?
- 강사의 교육 내용 및 현장에 대한 전문성은 어떠하였는가?
- 귀국 후 KOICA 사후관리가 현업적용에 어떠한 영향을 미쳤는가?
- 연수사업을 통해 쌓은 연수생 간 네트워크가 현업 적용에 도움을 주었는가?

⇩

현업 적용/미적용에 대한 외부(개인 및 조직 측면) 요인

- 왜, 그리고 어떻게 연수과정에 참여하게 되었는가?
- 연수내용의 현업 적용/미적용에 있어 개인적인 요인 또는 환경이 어떠한 영향을 미쳤는가?
- 상사는 해당 연수 프로그램에 참가하는 것에 대해 어떻게 생각하는가?
- 상사(또는 동료)의 지원이 현업적용에 어떻게 도움이 되었는가?
- 기관(또는 부서)의 평상시 학습문화 어떠한가?
- 인센티브, 보상 등 성공에 기여한 특별한 제도가 있었는가?
- 연수에서 배운 것을 업무에 적용해 볼 기회나 상황이 많았는가?
- 기관(또는 부서)은 교육에서 배운 것을 업무에 적용하는데 필요한 도구, 장비 등을 사용하는데 용이한가?

⇩

기 타

- 교육에서 배운 내용을 직무에 적용하는데 원동력이 되는 우선순위 및 다른 참고할 수 있는 환경은 무엇인가?(**연수 과정 측면**)
- 교육에서 배운 내용을 직무에 적용하는데 원동력이 되는 우선순위 및 다른 참고할 수 있는 환경은 무엇인가?(**기타 외부 요인 측면**)

연구자료 역량개발 2015-09-184

연수사업 성과점검 및 성과관리체계 구축 연구
최종보고서

발 행 2015년 12월
발 행 인 김 영 목
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 역량개발총괄팀
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우:13449)
전 화 031) 740-0114
팩 스 031) 740-0655
홈페이지 http://www.koica.go.kr
인 쇄 동 화

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