

2016.3

월드프렌즈사업

성과관리

지표개발 연구



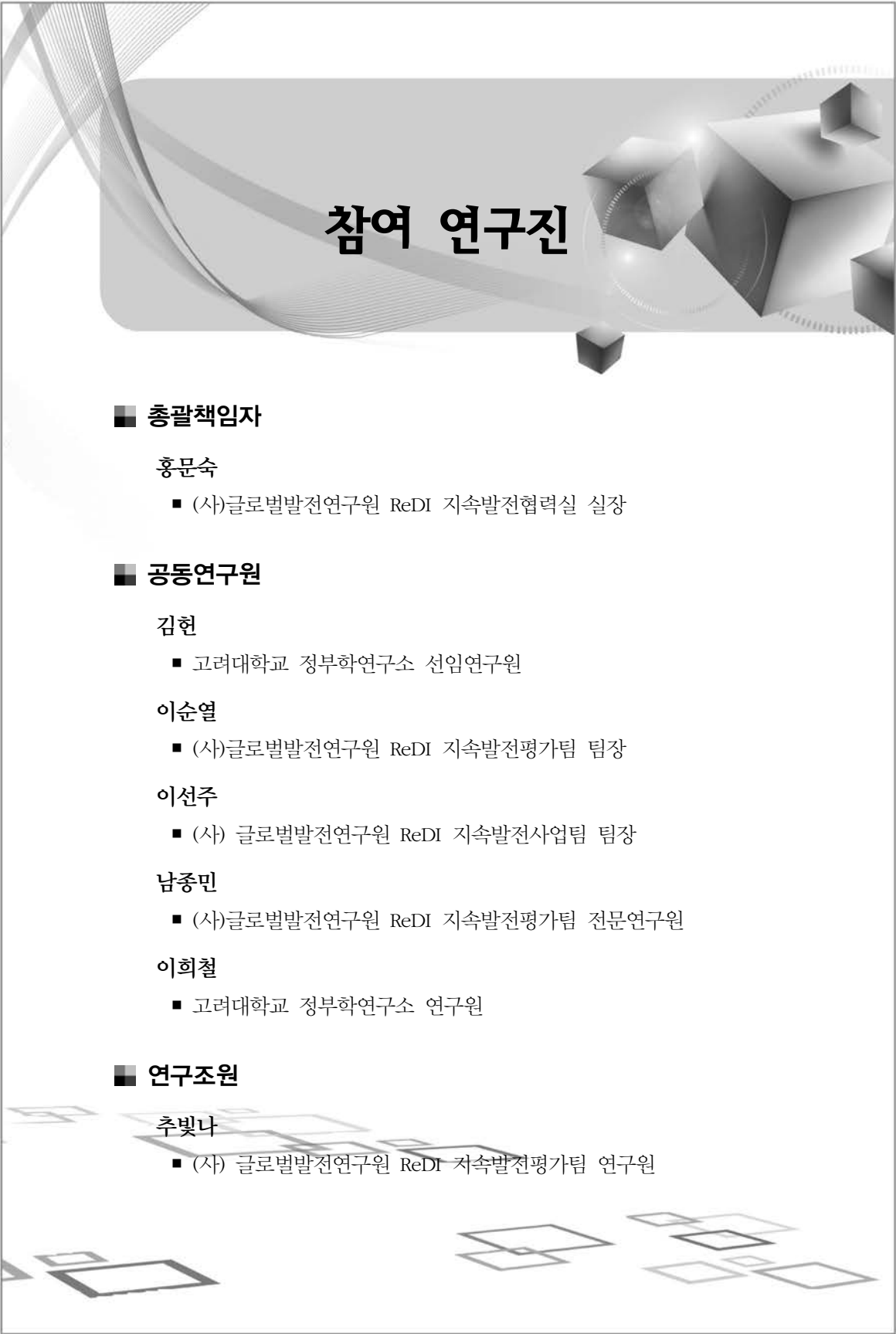
월드프렌즈사업

성과관리 지표개발 연구

KOICA
한국국제협력단

ReDI
Re-shaping
Development
Institute
새글로벌발전연구원

 **WORLD
FRIENDS**
KOREA



참여 연구진

■ 총괄책임자

홍문숙

- (사)글로벌발전연구원 ReDI 지속발전협력실 실장

■ 공동연구원

김현

- 고려대학교 정부학연구소 선임연구원

이순열

- (사)글로벌발전연구원 ReDI 지속발전평가팀 팀장

이선주

- (사) 글로벌발전연구원 ReDI 지속발전사업팀 팀장

남종민

- (사)글로벌발전연구원 ReDI 지속발전평가팀 전문연구원

이희철

- 고려대학교 정부학연구소 연구원

■ 연구조원

추빛나

- (사) 글로벌발전연구원 ReDI 지속발전평가팀 연구원

본 연구보고서는 한국국제협력단이 (사)글로벌발전연구원(Re-shaping Development Institute, ReDI) 지속발전평가팀에 위탁하여 수행한 연구의 최종보고서로서 연구 책임자인 홍문숙 외 5인의 공동연구원(김현, 이순열, 이선주, 남종민, 이희철)과 연구 조원(추빛나)에 의하여 작성되었습니다. 본 보고서의 내용은 KOICA의 공식적 입장과 다를 수 있습니다.

목 차

□ 국문요약	i
□ EXECUTIVE SUMMARY	III
□ 제1장 연구개요	1
1. 연구 배경과 목적	3
2. 연구범위 및 주요 개념	6
3. 연구 방법	10
4. 연구 한계	21
□ 제2장 해외봉사활동의 개념과 성과관리 논의 흐름	25
1. 봉사활동의 정의 및 역사	27
2. 타 해외 파견기관 성과관리 논의 흐름	33
3. 해외봉사활동 성과관리 국제담론: SDGs와 해외봉사활동	44
4. 소결	50
□ 제3장 월드프렌즈 사업의 현황과 평가체계	53
1. WFK 사업의 전략과 방향성	55
2. WFK 사업의 현황	61
3. WFK 사업의 수행체계	65
4. 월드프렌즈 사업의 성과관리 및 평가체계	71
4. 소결	84
□ 제4장 월드프렌즈 사업의 성과모형과 지표체계	87
1. WFK 사업 성과모형 및 지표 구축의 방향성	89
2. WFK 사업 성과모형 및 지표 체계	93
3. WFK 사업 성과모형 및 지표체계의 가중치 산출	111
4. 성과모형 및 지표(안) 파일럿 테스트 결과	131
5. 소결	136
□ 제5장 결 론	141
□ 부 록	157
부록 1. 현지조사 결과보고서	159
부록 2. KOICA-UNV=ReDI 성과관리 워크숍 결과보고서	183
부록 3. AHP 설문조사지	188

표 목 차

[표1-1] 성과(Result) 관련 주요 개념 및 정의	9
[표1-2] 연구방법 개요	10
[표1-3] 이해관계자 면담 대상자 및 면담내용	13
[표1-4] 해외봉사단 성과관리 국제워크숍 실시 개요	14
[표1-5] 해외봉사단 성과관리 국제워크숍 참석	15
[표1-6] AHP 참여 전문가 풀(Pool)	19
[표1-7] 파일럿 테스트를 위한 데이터 수집 및 활용 대상	20
[표2-1] 주요 국제기관의 봉사활동의 개념	28
[표2-2] 시대별 해외봉사활동의 흐름	31
[표2-3] 일본 JOCV 해외봉사단 평가모형	34
[표2-4] VSO 모니터링 계획	37
[표2-5] 영국 해외시민봉사단(International Citizen Service, ICS) 평가모형	39
[표2-6] 호주 AVID 해외봉사단 성과모형	42
[표3-1] WFK 코이카봉사단 2010-2013년 누적파견 실적	61
[표3-2] 지역별 총 파견실적(1990-2013년)	62
[표3-3] KOICA 봉사단 사업 지원액 (2010-2013년)	63
[표3-4] 분야별 총 파견실적(1990-2013년)	64
[표3-5] WFK 사업부 담당업무	67
[표3-6] 반기별 주요 보고내용	72
[표3-7] 봉사단원 활동현황 보고서 평가영역	75
[표3-8] 분야별 봉사단원 그룹토의 결과표 평가영역	76
[표3-9] 현지기관의 단원평가	78
[표3-10] 봉사단원 평가표 평가영역	79
[표3-11] 단원다면평가 매뉴얼 평가영역	79
[표3-12] 봉사단원 만족도 조사 평가영역	80
[표3-13] 협력기관 만족도 조사	82
[표3-14] KOICA-월드프렌즈 평가체계	83
[표4-1] 해외 주요 파견기관의 개인측면 성과평가 준거	97
[표4-2] WFK 종합만족도 조사 개인적 성과 차원 지표	98
[표4-3] 봉사자 개인 측면 성과 정의	99

[표4-4] 봉사자 개인 측면 대표 지표 및 자료수집방법	100
[표4-5] WFK 봉사단원의 활동범주 및 세부 활동	102
[표4-6] 수원국 측면 성과 정의	104
[표4-7] 수원국 측면 대표 지표 및 자료수집방법	106
[표4-8] WFK와 타 해외 파견기관 파견국 및 기관 측면 영향 및 성과	108
[표4-9] 파견국 측면 성과 정의	109
[표4-10] 파견국 측면 대표 지표 및 자료수집방법	110
[표4-11] WFK 지수의 구성	111
[표4-12] 비일관성지수 비율	113
[표4-13] 지수에 사용된 가중치 산정 방법	113
[표4-14] 장기성과의 AHP 설문결과	113
[표4-15] 봉사단원 개인측면 중기성과의 AHP 설문결과	114
[표4-16] 수원국 및 기관 측면 중기성과 의 AHP 설문결과	114
[표4-17] 파견국 및 기관 측면 중기성과 의 AHP 설문결과	115
[표4-18] 단기성과 중요도(봉사단원 역량강화)	116
[표4-19] 단기성과 중요도(봉사단원 인성함양)	117
[표4-20] 단기성과 중요도(봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축)	117
[표4-21] 단기성과 중요도(주민 공공서비스 제공 증대)	118
[표4-22] 단기성과 중요도(수원기관 인적역량 강화)	118
[표4-23] 단기성과 중요도(수원기관 제도개선)	119
[표4-24] 단기성과 중요도(현지 지역전문가 네트워크 확보)	119
[표4-25] 단기성과 중요도(파견국 및 파견기관 이미지 향상)	120
[표4-26] WFK 장기, 중기, 단기성과별 가중치	121
[표4-27] WFK 성과지수의 가중치 및 배점	122
[표4-28] WFK 성과지수의 가중치 조정안(안)	125
[표4-29] WFK 성과지수의 가중치 및 배점 조정(안)	126
[표4-30] 수원국 측면 평가 시기별 지표점수 산출방식	128
[표4-31] 1인당 실적 증가율 및 감소율 구간 및 지표점수 설정 예시	129
[표4-32] WFK 성과지수 측정지표 산출 산식	129
[표4-33] 파일럿 테스트를 위한 수집 데이터 활용 현황	131
[표4-34] 수원국 측면 측정지표 데이터 수집 도구	132
[표4-35] 파일럿 테스트를 위한 임의 데이터 설정	133
[표4-36] 파일럿 테스트 결과	135
[표5-1] 해외봉사활동 성과관리 연구 시사점	144
[표5-2] WFK 사업 분석 시사점: 성과모형과 사업 목표	146
[표5-3] WFK 사업 분석의 시사점 - 평가, 모니터링, 데이터	147

[그림1-1] 연구의 범위 및 흐름도	7
[그림2-1] 해외봉사활동 단체의 시대별 변천	29
[그림2-2] VSO 변화이론	36
[그림3-1] WFK 사업전략	60
[그림3-2] WFK 코이카봉사단 2010-2013년 누적파견 실적	61
[그림3-3] 지역별 총 파견실적(1990-2013년)	62
[그림3-4] KOICA 봉사단 사업 지원액 (2010-2013년)	63
[그림3-5] 분야별 총 파견실적(1990-2013년)	64
[그림3-6] WFK 통합 사업 추진체계	65
[그림3-7] KOICA-WFK 봉사단 조직도	66
[그림3-8] WFK 사업 추진절차	70
[그림4-1] 통합 성과모형(안)	93
[그림4-2] 봉사자 개인(글로벌 인재 양성) 성과모형(안)	98
[그림4-3] 수원국 측면(주민의 삶의 질 향상에 기여) 성과모형(안)	103
[그림4-4] 파견국 측면(수원국과의 우호협력관계 증진) 성과모형(안)	108
[그림4-5] WFK 지수 산출 방식	112

⋮

박 스 목 차

[BOX1] 사례연구: 해외자원봉사활동에 의한 사회통합 사례	47
[BOX2] 사례 연구: 이행수단으로써의 해외 자원봉사활동	49
[BOX3] 르완다 정책 및 수요와 KOICA WFK 사업 국별전략과의 부합도	59
[BOX4] 반기별 보고서 예시	73
[BOX5] 파견기관장 회의 일정표 예시	77
[BOX6] 역량의 개념과 역량모델	94

국문요약

1. 연구개요

2000년대 MDGs의 등장과 함께 해외봉사활동이 국제적인 개발 목표 달성에 얼마나 기여했는지, 빈곤, 재난예방, 사회적 통합 촉진을 위해 봉사 활동이 어떠한 역할을 했는지 재조명되었다.

그리고 2015년에 새롭게 소개된 지속가능개발목표(Sustainable Development Goals, 이하 SDGs)의 등장은 국가와 지역사회에서의 봉사의 역할과 기여에 대한 논의가 확장되는데 다시 한 번 중요한 모멘텀을 제공하고 있다.

이와 같이 해외봉사활동의 성과에 대한 국제사회의 논의가 활발히 이루어지는 시점에서 한국의 WFK 사업도 해외 봉사사업의 개발성과에 대한 중요성을 인식하고 이를 위한 성과 및 성과관리체계를 구축할 필요가 강조되어지고 있다.

표제 연구는 현재 진행되고 있는 이와 같은 WFK 사업의 성과에 대한 내부적인 수요를 반영하여 WFK 성과관리 방향성을 설정하고 이를 명확히 해야 하며, 실제 단기적으로나마 활용하고 적용해 볼 수 있는 성과 관리 체계의 초석을 구축하는 것이 중요하다는 공감대에서 시작되었다.

상기 연구 필요성에 따라 다음과 같은 세 가지 목적으로 연구를 진행하였다.

첫째, UNV 주도 해외봉사 성과관리 담론에 부합하는 WFK 성과관리의 방향성을 제고한다.

둘째, 지속가능개발목표와 연계된 WFK 성과모형 및 지표를 수립하고 그 타당성을 검증한다.

셋째, WFK의 효과적인 성과관리를 위한 성과관리방안을 수립한다.

동 연구는 크게 〈Part 1. 해외봉사활동 성과관리의 국제사회의 논의 및 현황 파악〉,

〈Part 2. 월드프렌즈사업의 성과관리 제반환경 조사〉 그리고 Part 1과 Part 2 조사 분석 결과에 기반을 둔 〈Part 3. 월드프렌즈 사업의 성과모형 및 지표(안) 구축〉의 세 부분으로 구성되어 있다 (본문 그림 1-1 연구 범위의 흐름도 참고).

또한 본 연구에서는 봉사활동의 성과에 대한 종합적인 첫 연구라는 점을 고려하여 다음과 같이 연구 대상을 규정하였다

첫째, 표제 연구는 전체 7개의 월드프렌즈 사업의 유형 중 KOICA의 월드프렌즈 사업에 적용 가능한 성과모형을 도출하는 데 초점을 두고 있다.

둘째, 표제 연구를 통해 제시하는 성과모형과 지표체계는 KOICA의 월드프렌즈 사업에 적용 가능한 성과모형을 중심으로 개발한 것이므로 중장기적으로 KOICA 프로그램 중 NGO 봉사단 등에 대한 세부화 작업은 추후 별도로 진행되는 것이 필요 할 것이다.

셋째, KOICA 월드프렌즈 사업 중 일반봉사단과 중장기 봉사단에 적용 가능한 성과모형과 지표를 개발하는데 초점을 두고 있다.

약 4개월 동안의 비교적 짧은 기간 동안 연구의 객관성과 질을 담보하기 위해 봉사단 성과에 대한 문헌조사, 이해관계자 면담 및 각종 정량 연구 방법론을 꼼꼼히 배치하여 활용하는 전략을 도입하였다.

다양한 방법론을 활용하여 WFK 사업의 성과모형 및 지표를 개발하였음에도 연구 수행에 있어 다음과 같이 세 가지 한계가 있었다. 첫째, 외국의 해외봉사단 파견기관의 구체적인 사례를 파악하고 정확한 벤치마킹 사례를 찾아내기 위해서는 파견기관에서 제공하는 문헌뿐만 아니라, 이해관계자 면담, 실제 현장에서의 활용사례, 장단점 등을 모두 고려해야 하는 것이 사실이나, 본 연구 기간, 연구 범위 및 예산의 한계로 인해 문헌조사 외 해외 봉사단 파견 기관 관계자 면담, 현지 봉사단 활동 실사 등은 실시할 수 없었다.

둘째, 현재 WFK 사업의 경우 포괄적인 목적 및 국별 전략만 수립되어 있고, 이를 위한 성과모형 및 지표, 그리고 봉사단원 활동에 대한 일관된 데이터가 부족하여 본 연구를 통해 국별, 분야별 세부 성과모형 및 지표를 수립하는데 한계가 있었다.

셋째, 봉사활동이라는 사업유형의 특수성, 소규모 활동 중심, 데이터 수집의 비효율성

등의 이유로 정량적인 지표를 개발하여도 이를 객관적으로 확인할 수 있는 데이터 수집 방법을 구체화하는데 한계가 있었다.

2. 해외봉사활동 개념 및 성과관리 논의 흐름

1990년대 말부터 해외원조 및 공적개발원조에서 결과중심관리가 중요한 요소로 자리를 잡으면서 봉사단이 개발 목표에 어떻게 기여하는지의 증명에 대한 요구가 증가하였다. 최근 Post-2015 개발체제의 구축과 함께 전 세계 봉사단 파견기관은 이제 새로운 개발목표인 지속가능개발목표(SDGs)의 등장으로 SDGs에 대한 기여 강화 및 성과 측정을 위한 작업이 본격적으로 진행되고 있다. 본 연구에서는 일본의 JICA, 영국의 ICS, 호주의 AVID 그리고 SDGs에서의 해외봉사활동의 역할을 중심으로 해외봉사단 파견 성과관리 사례를 조사하였다.

JICA는 JOCV 활동에 대한 활동 간의 모니터링 보다는 활동 종료 후 또는 활동 종료 3년 후 성과에 초점을 맞춘 평가를 실시하고 있었다. 성과목표는 공여국 측면과 수원국 측면으로 구분하여 평가 지표를 수립하여 실시하고 있었다. 마지막으로 평가는 주로 설문조사를 통해 실시되고 있었으며, 실제 봉사활동의 성과에 대한 구체적인 데이터 수집 체계는 마련되어 있지 않았다.

영국의 해외봉사단의 경우 경제적, 물질적 성과보다는 사회적 자본에 근거하여 실제 봉사활동이 영국사회와 지역사회의 사회적 발전 또는 자주적 발전에 기여하는 것을 주요한 성과목표로 설정하고 있는 것을 확인할 수 있다. 다만, 실제 모니터링은 봉사활동 기획 및 봉사단원 관리 측면에 초점이 맞춰져 있고 실제 봉사단원의 활동에 대한 구체적인 주기적인 성과관리는 이루어지고 있지 않는 것으로 보인다. 또한, 각 성과목표 달성을 위한 구체적인 지표를 확인할 수 없었다.

호주 AVID는 자체적으로 수립한 모니터링 및 평가 가이드에서 AVID 프로그램의 성과관리의 목적을 ‘AusAID와 핵심 파트너 기관이 호주 봉사단원의 활동을 통해 수원기관의 역량과 개발효과를 지속적으로 모니터링 및 평가’로 설정하고 있다. 그럼에도 불구하고 이를 실제 수행할 수 있는 적절하고 구체적인 성과관리 방안은 제시하고 있지 않다. 성과관리에 대한 구체적인 방향과 방법이 설정되어 있지 않은 상태에서 AVID 프로그램

의 성과관리는 제대로 이루어지지 않고 있다.

한편, MDGs 체제 이후 국제개발 분야는 단순히 각 국 정부뿐만 아니라 많은 파트너를 필요로 하는 복잡한 체계를 가지게 되었다. 특히 개발의 지속가능성이 중요하게 대두되면서 국제개발협력은 기술 및 재정 지원을 넘어선 사람중심 접근 (people-centered approach)과 현장에서 얻어지는 해결책이 중요하게 인식되기 시작하였다. 이러한 맥락에서 자원봉사 그룹은 국제개발협력에서 중요한 파트너로 자리 매김하였다.

특히, 시민참여를 기반으로 하고 있는 자원봉사는 선진국, 개발도상국 구분 없이 보편적으로 적용할 수 있는 주요한 개발 접근법이다. 따라서 SDGs 달성을 위하여 자원봉사자 활동을 강화하고 자원봉사 기관들의 자원봉사자 모집을 지원하고 자원봉사자들의 참여 기회를 넓히는 것은 새로운 개발 의제를 달성하는데 크나큰 기여를 할 것이다.

또한, 자원봉사는 개발현장에서 가장 접근이 어렵고 소외된 그룹을 대상으로 개발 목표를 수행하고, 그들이 사회의 주류로 통합되도록 하는 주요한 수단으로 인식된다.

상기 SDGs에서의 자원봉사의 중요성을 고려하였을 때, SDGs 체계 내에서 자원봉사는 16번 목표 평화구축(Peace Building) 및 사회포용(Social Inclusion) 촉진 및 17번 목표 이행수단(Means of Implementation) 강화에 중요하게 기여한다고 볼 수 있다.

타 공여기관의 해외봉사활동 성과관리 사례 및 SDGs와 해외봉사활동의 연계 방안에 대한 사례를 종합적으로 분석한 결과, 다음과 같이 세 가지의 해외봉사활동 성과관리의 주안점을 도출하였다.

첫째, 국제사회의 해외봉사활동의 성과관리에 대한 논의는 투입물(Input) 중심의 관리를 넘어 수원기관과 지역의 개발성과 기여를 입증하기 위한 산출물(Output)과 효과(Outcome) 중심의 성과관리로 전환되고 있다.

이러한 해외봉사활동의 성과에 대한 국제사회의 논의가 활발히 이루어지는 시점에서 한국의 WFK 사업도 해외봉사사업의 개발성과에 대한 중요성을 인식하고 이를 위한 성과 및 성과관리체계를 구축할 필요가 있다.

둘째, 고유한 가치와 개념 그리고 타 파견기관의 사례에서 확인할 수 있듯이, 해외봉사활동의 목적과 목표는 일원화된 단차원적 접근보다는 봉사단원 개인, 봉사활동이 이루어지는 수원기관 및 국가, 그리고 봉사활동을 파견하는 파견 국가 및 기관 까지 다원적 접근이 이루어지고 있다.

본 지표연구에서도 국제사회와의 논의를 통한 SDGs와의 연계방안 모색하되, WFK 사업의 영향과 효과에 대한 다원적 접근을 바탕으로 지표체계(안)를 개발하고자 하였다.

셋째, 해외 타 파견기관의 성과관리 사례, SDGs와 해외봉사활동의 국제논의 등을 살펴해보았을 때, 해외봉사활동의 영향, 특히 수원국 및 수원기관의 개발성과에 대한 논의가 본격적으로 이루어지기 시작했음에도 불구하고 이를 확인하기 위한 수단(Means of Verification)에 대한 논의는 여전히 걸음마 단계에 있음을 확인할 수 있다.

3. WFK 현황 및 평가체계

본 장에서는 현재 WFK 사업의 목적, 전략, 추진체계, 평가체계 등을 종합 분석하여 WFK 성과모형 및 지표 개발의 방향성을 확인하고자 하였다.

먼저, WFK 사업의 목적은 수원국 및 기관 측면, 파견국 측면, 그리고 봉사단원 개인 측면 3가지 측면으로 구분된다. 수원국 측면의 목적은 ‘개도국 주민의 삶의 질 향상’이며, 파견국(한국) 측면은 ‘개발도상국과 우리나라 간 우호협력 및 상호이해 증진’이다. 마지막으로 봉사단원 개인 측면의 목적은 ‘봉사활동을 통한 자아실현 및 성장’이다.

KOICA WFK 사업은 기본추진전략과 분야별·지역별 추진전략 이라는 두 가지 틀에서 운영되고 있다. 먼저 WFK 사업의 기본 추진전략으로는 1)WFK 통합사업의 체계적 운영기반 구축, 2)국내수요와 더불어 수원국 수요에 부응하는 맞춤형 봉사단 파견, 3)성과중심의 사업 추진 및 프로그램 질적 개선을 통한 내실화, 4) 국내외 유관기관과의 네트워크 강화를 통한 사업의 전문성 향상을 주요하게 확립하였다.

그리고 지역별 추진전략으로는 ‘선택과 집중’ 원칙에 기반을 둔 지역별 전략을 수립하여 아시아 지역 국가에는 대학생 봉사단 위주로 집중 파견하고, 아프리카 등 최빈국 대

상으로 봉사단 파견을 확대하는 이행방안을 수립하였다. 또한, 교육 및 보건 분야에 중점을 둔 분야별 전략을 수립하여 인간기본욕구 충족 제고와 개발목표 달성을 주요하게 추진하고 있다.

상기 목표와 전략하에 추진되고 있는 WFK 사업의 추진절차를 구분하면 1)사업계획 수립, 2)파견국 수원기관을 통한 수요조사, 3)봉사단원 모집, 선발 및 교육, 4)봉사단원 파견 및 현지활동, 5)사후관리, 6)평가 및 환류 총 6단계로 나눌 수 있다.

총 6단계의 WFK 사업 추진절차 중 본 연구에서 마지막 평가 및 환류단계를 점검하여 WFK 성과모형 및 지표개발의 필요성과 시사점을 도출하였다. KOICA-월드프렌즈 사업의 평가체계는 반기별 활동보고서, 현지평가회의, 파견 기관장회의, 봉사단원 다면평가, 종합만족도 조사의 다섯 가지 구성요소로 이루어져 있다.

첫 번째는 개별 봉사단원이 6개월 단위로 현지 사무소에 수기 형식으로 본인의 활동 내용에 관해 제출하는 보고서로 활동보고서 상의 평가영역은 주로 교육과 관련한 WFK 사업 운영체계, 소속기관, 단원활동, 파견국 환경 등으로 구분된다.

두 번째는 연 1회 현지사무소의 주도로 개최하는 단원의 활동에 관한 평가회의로, 회의의 주안점은 단원활동의 우수 사례 공유, 봉사단원 건의 청취, KOICA 사업의 지침 전달이다.

세 번째는 연 1회 KOICA 현지사무소의 주도로 개최되는 봉사단 파견 기관장회의로 봉사단원의 활동에 대한 종합적인 평가를 주 목적으로 실시되고 있다.

네 번째는 월드프렌즈 사업과 관계된 다양한 이해관계자가 봉사단원 개인 및 그 활동에 대하여 평가하는 다면평가로, 연 1회의 중간평가와 단원활동 후 최종평가로 구성되어 있다.

마지막으로 월드프렌즈 종합 만족도 조사는 단원의 활동 종료 후, 봉사단원과 현지 협력기관을 대상으로 1회 실시한다. 종합만족도 조사는 단원 개인에 대한 평가 보다는 월드프렌즈 사업 운영체계 전반과 봉사단 사업의 성과를 평가의 대상으로 삼고 있다는

점에서 WFK 사업차원의 평가라고 할 수 있다.

앞서 WFK 사업의 목적, 전략, 추진체계, 평가체계 등을 종합하여 본 연구를 통해 개발될 WFK 사업의 성과모형 및 지표의 주안점을 도출하였다.

첫째, 현재 WFK 사업의 목표는 세 가지 측면으로 구분되며 이는 해외봉사활동 영향에 대한 국내외 연구 및 타 해외 파견기관 사례와 부합한다고 할 수 있다. 타 공여기관 및 WFK 사업의 목표체계를 살펴보았을 때, 봉사자 개인 측면, 수원국 측면, 파견국 측면을 고려한 다원적 측면의 성과목표 수립이 적절할 것이다.

둘째, 현재 WFK 사업은 앞선 3가지 성과목표 달성을 위해 기본추진전략, 지역별·분야별 추진 전략 등을 수립하여 사업에 적용하고 있음에도 불구하고, 목표 달성을 위한 구체적인 성과모형과 이를 측정하기 위한 지표가 수립되어 있지 않았다. 따라서 현재 WFK 사업구조에서는 국별, 분야별 구체적인 성과모형의 수립에 한계가 있고, 무엇보다도 WFK 사업성과에 대한 대내외적 합의가 우선되어야 한다.

셋째, WFK 사업의 모니터링 및 평가 체계는 운영과정 및 봉사단원에 초점이 맞춰져 있어 사업의 성과를 확인하는데 한계가 있다. 따라서 향후 개발목표와 WFK 사업을 연계하기 위해서는 수원국 측면의 성과지표 개발이 필요하다.

넷째, 현재 WFK 평가체계의 방법은 주로 대표사례 발표 등을 통한 정성조사와 이해관계자의 인식을 확인하는 설문조사에 의존하고 있었다. WFK 사업의 범위를 고려하였을 때 설문조사와 사례조사(질적조사)가 가장 효율적인 방법인긴 하나, 최근 SDGs 체계로 전환을 앞두고 있고 SDGs 달성을 위한 중요한 이행수단으로서 해외봉사활동이 주목받고 있는 만큼 실제 개발성과를 확인할 수 있는 데이터 수집 방법이 필요하다.

4. WFK 성과모형 및 지표개발

해외봉사활동 영향 및 성과에 대한 연구, 타 해외 파견기관의 성과관리 사례 그리고 KOICA WFK 사업의 성과관리(평가) 체계 조사 결과 확인된 시사점을 바탕으로 WFK 성과모형 및 지표체계(안) 수립을 위한 방향성을 수립하였다.

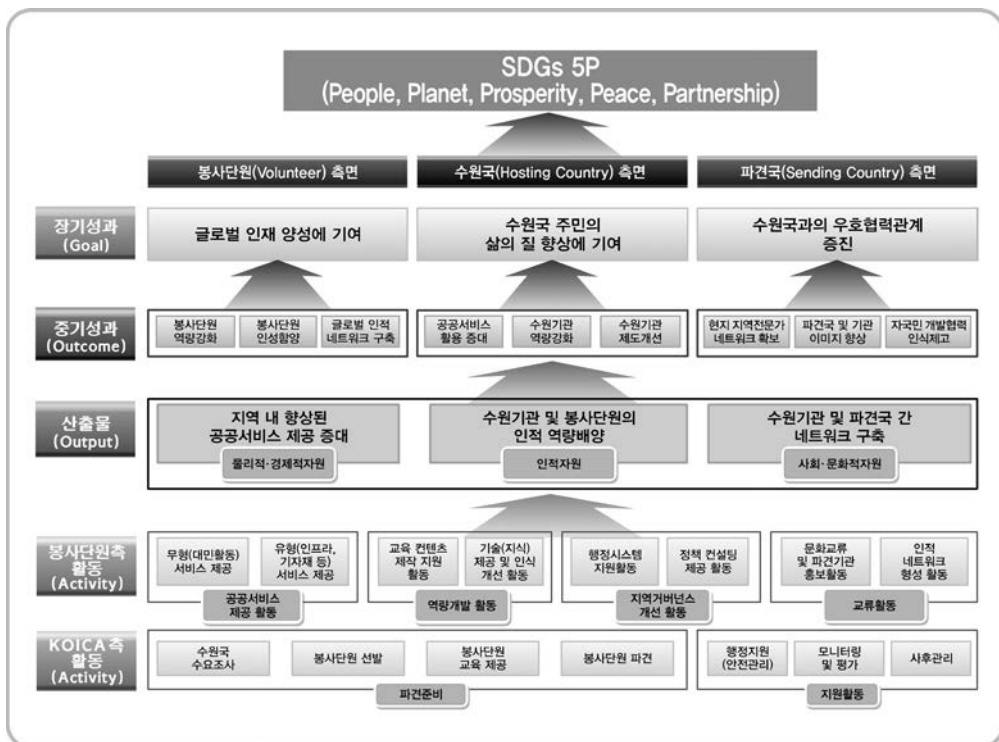
첫째, 국내외 해외봉사단에 대한 성과의 흐름을 고려하여 월드프렌즈 사업을 (i)봉사자 개인, (ii)수원국, (iii)파견국 세 가지 측면의 상위성과 목표(Outcome Level)에 기인하여 성과모형 및 지표를 수립하는 것을 기본적인 방향으로 설정하였다.

둘째, 본 WFK 지표개발 연구에서는 향후 WFK의 성과가 SDGs 개발목표와 연계될 수 있도록 수원국 측면의 개발성과 확인을 위한 성과모형 및 지표수립, 데이터 수집 방법의 제시를 핵심 방향으로 설정한다.

셋째, 본 지표개발 연구에서는 앞서 살펴본 WFK 사업의 특징 및 한계를 인지하고 현 수행체계 내에서 데이터 수집가능성 및 지표의 측정가능성을 고려하여 현 체계에서도 활용 가능한 성과모형 및 지표를 구축하는 것을 일차 목표로 한다.

앞선 세 가지 방향성을 고려하여 WFK 사업의 통합 성과모형(안)을 다음과 같이 구축하였다.

[그림] WFK 사업 통합 성과모형(안)



통합 성과모형에서 확인할 수 있듯이, 봉사단원 측면, 수원국 측면, 파견국 측면 세 가지 목표를 축으로 중기성과와 측정을 위한 단기성과로 층위를 구분하여 성과모형(안)을 수립하였다.

우선 봉사단원 측면에서는 위의 그림에서 확인할 수 있듯이, 글로벌 인재양성 기여를 위한 하위 목표 즉 효과(Outcome)를 1)봉사단원의 역량강화, 2)봉사단원의 인성함양, 3)글로벌 인적 네트워크 3가지로 구성하였다. 그리고 이를 측정하기 위한 대표 성과지표를 총 10개 제시하여 성과모형을 구성하였다.

다음으로, 수원국 주민의 삶의 질 향상 기여를 위한 하위 목표 즉 효과(Outcome)를 1)공공서비스 활용 증대, 2)수원기관 역량강화, 3)수원기관 제도개선 3가지로 구성하였다. 그리고 이를 측정하기 위한 대표 성과지표 총 7개를 제시하여 성과모형을 구성하였다.

마지막으로 위의 그림에서 확인할 수 있듯이, 한국-개발도상국간 우호관계증진 기여를 위한 하위 목표 즉 효과(Outcome)를 1)현지 지역전문가 네트워크 확보, 2)파견국 및 기관 이미지 향상, 3)자국민 개발협력 인식제고 3가지로 구성하였다. 다만, 자국민 개발협력 인식제고의 경우 현재 WFK 제반환경 상 그 결과를 확인하기 위한 명확한 증명수단이 없는 바 가용지표로만 간주하고 본 성과모형 및 지표체계에서는 구체적으로 다루지 않았다. 상기 효과를 측정하기 위한 대표 성과지표를 총 5개 제시하여 성과모형을 구성하였다.

이렇게 수립된 성과모형 및 지표(안)은 전문가 AHP를 통해 가중치를 부여하였고, 통합 성과모형으로 작동할 수 있도록 총 100점 기준의 WFK 지수를 개발하였다.

AHP 설문조사 결과 상위목표에서는 수원국 측면의 성과목표인 개발도상국 주민의 삶의 질 향상에 기여가 다른 목표에 비해 월등히 높게 나타났다. 그리고 중기성과 측면에서는 주민 공공서비스 증대가 가장 높은 가중치를 받았다.

다만, 현재 WFK 사업에 대해서 정책적으로 상기 세 가지 목표의 중요성을 구분하고 있지 않다는 점을 고려하여, 상위 목표 세 가지의 중요도는 동일하게 설정하는 방식으로 가중치를 조정하여 최종 WFK 성과모형 및 지표(안)을 구축하였다(아래의 표 참조).

또한 현재 WFK 사업의 추천체계 및 평가체계를 고려하여 단기간 내 활용가능한 각 측정지표에 대한 데이터 수집 방식과 산출방식을 제안하였다(본문 제 4장 참조). 다만, 향후 중장기적인 성과관리체계 도입을 고려하여 객관적인 데이터 수집 방식을 고안할 필요가 있다.

[표] WFK 성과지수의 가중치 조정안(안)

구분	장기성과		중기성과		단기성과(측정지표)	
봉사 단원 측면 (개인)	글로벌 인재양성에 기여	33.3%	봉사단원 역량강화	32.9%	외국어 능력(영어, 현지어) 향상	23.9%
					직업경험 및 해당분야 전문성 향상	23.0%
					리더십 및 문제해결능력 향상	25.5%
					파견지역 및 국가에 대한 이해 향상	27.6%
			봉사단원 인성함양	45.7%	열린 마음(포용감) 증진	36.5%
					자립심 증진	32.0%
					자기효능감 증진	31.5%
			글로벌 인적네트워크 구축	21.3%	현지인과의 네트워크 구축	35.9%
					다기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축	31.4%
					WFK 봉사단원간 네트워크 구축	32.7%
수원국 및 수원 기관 측면 (개도국)	수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	33.3%	주민 공공서비스 제공 증대	44.6%	수원기관 인적서비스 제공 증대	60.6%
					수원기관 물적 서비스 제공 증대	39.4%
			수원기관 인적역량 강화	32%	역량강화 교육자료 개발 증대	32.7%
					역량강화 교육프로그램 증가	32.2%
					수원기관 관계자 교육 참여 증대	35.1%
			수원기관 제도 개선	23.4%	행정 제도 개선	52.0%
					정책 개선 기회 증대	48.0%
파견국 및 파견 기관 측면 (한국)	수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	33.3%	현지 지역전문가 네트워크 확보	60.3%	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	54.8%
					봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율	45.2%
			파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상	39.7%	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진	30.6%
					파견기관(KOICA)와의 사업지속성 증진	32.3%
					한국에 대한 긍정적 이미지 제고	37.1%
	100%					

5. 결론

본 연구에서는 (i) 타 해외 파견기관의 성과관리 사례 WFK 사업의 모니터링 및 평가 체계를 확인하였고, (ii) 이를 바탕으로 WFK 사업에 적합한 성과모형 및 지표체계 방향성을 체계화하였으며, (iii) WFK 전문가그룹의 자문을 거쳐 사업 성과모형과 지표체계를 개발하였다. 각 단계별로 시사점을 요약하면 아래와 같다.

1) 해외봉사활동의 성과관리 동향 연구 결과의 시사점

첫째, 국제사회에서는 개발성과 기여를 위한 봉사활동 성과관리 중요성이 점차 확대되고 있음을 확인하였다.

둘째, 해외 봉사활동 성과 및 목표에 대한 다원적 접근에 대한 논의가 확대되고 있음을 확인하였다.

셋째, 해외 타 봉사관련 기관의 성과전략과 성과 평가와 모니터링에도 많은 한계가 있음을 발견하였다.

2) 월드프렌즈 사업 성과모형과 성과목표 분석 결과

첫째, WFK 사업 목표를 아래와 같이 3대 목표로 명료화하는 것이 필요하다는 시사점이 도출되었다.

둘째, 국가별, 섹터별로 분산화된 성과 모형보다는 WFK 사업의 전반을 아우를 수 있는 포괄적인 성과모형 수립이 최우선적으로 수립되어야 함을 확인하였다.

3) 월드프렌즈 사업 평가와 모니터링 현황 분석결과

첫째, 운영과정 및 봉사단원 중심의 평가에서 성과중심 평가와 모니터링 방식으로 대대적인 체계 개편이 요구된다.

둘째, WFK 사업의 SDGs 목표 달성 기여를 입증하기 위해서는 설문조사 외 정량 평가 방법의 도입이 시급하다.

셋째, 중장기적으로 SDGs 연계를 고려하여 수원국 차원의 성과 데이터 축적과 체계적인 평가를 위한 세부 계획 마련이 요구된다.

넷째, 수원국 차원의 성과 데이터 축적과 평가에 대한 방법론적 한계를 인정하고 현장에서 활용가능한 데이터 수집 도구 개발 등의 구체적인 방안을 준비해야 한다.

4) 후속 작업에 대한 제언

첫째, 봉사활동 현장에서 활용가능한 데이터 수집 도구 개발이 필요하다.

둘째, 현재 활용되고 있는 평가체계 내에 데이터 수집도구가 포함되거나 새로운 데이터 수집도구를 개발하여 봉사단원이 활용할 수 있도록 독려할 필요가 있다.

셋째, 현장에서 수집되는 성과 데이터의 신뢰도 확보를 위한 지속적인 노력이 요구된다.

EXECUTIVE SUMMARY

1. Introduction

With the introduction of the Millennium Development Goals (MDGs) in the 2000s, more emphasis was placed on how *international volunteering* could contribute to accomplishing goals for global development and what role international volunteer activities have in combating poverty, preventing disasters, and promoting social cohesion.

The agreement of the Sustainable Development Goals (SDGs) in 2015 is providing more important momentum in terms of reinvigorating the discussion on the roles and contributions of international volunteering to less-developed countries and their communities.

In line with the active discussion on the outcomes of international volunteering programs at the international level, the Korean Government's Worlds Friends Korea (WFK) is recognizing the important development impacts of international volunteering and the necessity of clarifying its results and building results-based management systems.

This study began with the agreement that WFK-results-management should be clearly set out and that the initial stage of a results-based management system should be established practical purposes.

Based on this premise, the study has three aims:

1. To enhance the results-based management orientation of WFK so that it can correspond with UNV led-international discourse on results-based management in international volunteering.

2. To verify the validity of the logical framework for the WFK program and its indicators in relation to the SDGs
3. To establish a results-management-plan for effective results-based management of WFK projects and programmes.

This study consists of three main parts: - 〈Part 1. International discourse on results-based management of international volunteering and its status〉, 〈Part 2. Research on environment surrounding WFK-results-management〉 and 〈Part 3. Establishment of logical framework and indicators for WFK〉.

This study comprises the first comprehensive research that covers the results of Korea's international volunteering. The three objectives of the study are:

1. This study focuses on establishing a logical framework which is applicable to KOICA's 7 WFK programs in particular.
2. Seeing as the logical framework and indicator pool which was developed from this study is applicable to the KOICA's WFK program, separate in-depth studies should be done in the future for the mid and long-term (e.g. studies on particular NGO volunteering programs).
3. This study puts emphasis on developing a logical framework and indicators which can be applied to both KOICA Volunteers and Advisors Programs.

To ensure the objectivity and quality of the research that was conducted over four months, a variety of research methods - literature review, stakeholder interview and quantitative research method - were used.

Although various methods were used to develop a logical framework and indicators for WFK, this study has the following limitations:

1. Firstly, due to the constraints on time, scope, and budget, stakeholder interviews with foreign agencies operating international volunteering programs and on-site observation of their programs in less-developed countries could not be implemented. To investigate the cases of international volunteering programs for bench-marking, literature provided by agencies as well as other methods, such as stakeholder interviews, cases of on-site-activities, and strength and weakness evaluations, also need to be considered.
2. Secondly, the mere existence of the WFK's inclusive aims and strategies for partner countries lacks logical frameworks, indicators and coherent data on WFK activities. This limited the study in being able to establish logical frameworks and indicators for each partner country and sector individually.
3. Thirdly, due to the particular characteristics of international volunteering - small scale - and inefficiency of collecting data, establishment of quantitatively measurable indicators could not lead to a specific data-collection method.

2. Concept of WFK and Discussion of Results-based Management

With the rise of results-based management in foreign aid and official foreign assistance from the late of 1990s, calls increased for methods to examine international volunteering's contribution on accomplishing development goals. As the post-2015 development system has been established with the introduction of the new development goals – the SDGs - international and governmental agencies which operate international volunteering programs are placing more effort in to strengthening their activities and designing well-defined results-measuring-methods so that they can more contribute to achieving the SDGs.

The different cases of results-based management in international volunteering covered by this study include: Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCV), the UK's

International Citizen Service (ICS), the Australian Volunteers for International Development (AVID), and international volunteering in the SDGs.

Rather than monitoring the activities of JOCV volunteers, JICA performs results-focused evaluation immediately after or three-years-after from the completion of volunteers' activities. Regarding goals - indicators are set up in the separate level of donor and recipient countries. Finally, evaluation is mostly conducted through surveys, however concrete data-collecting systems on the results of volunteering have not yet been established.

In the case of ICS, major goals are set up based on social capital rather than economic and material outcomes. In particular, it is importantly considered how international volunteering contributes to societal and voluntary development of UK society and local community. However, in reality, its monitoring is focused on volunteering planning and management. It also turned out that specific and periodical results-based management on international volunteering is not being carried out. In addition, concrete indicators for accomplishing each goal are not observable.

Australia's AVID, from its monitoring and evaluation guide, defines the purpose of AVID's results-based management as consistently monitoring and evaluating the enhancement of capacities and development effectiveness of partner agencies via Australian volunteers' activities. However, it does not provide proper and concrete methods of results-based management. Therefore, results-based-management of AVID program is not well conducted.

After the launch of the MDG system, the field of international development became more complex by including various level of partners including traditional actors - governments. As sustainability has become more emphasized, people-centered approaches which goes beyond technical and financial assistance and solutions based on local context are regarded as more important. In this context, more attention is paid to international volunteers as important actors in international development.

Importantly, volunteering based on citizen participation is an important development approach which can be applied to developing as well as developed countries. To achieve the SDGs, strengthening the activities of volunteers, supporting recruitment of volunteers through volunteering agencies, and enlarging the participatory opportunities of volunteers will provide an important contribution.

In addition, volunteering is considered as a significant measure to help to accomplish development goals and assist the most vulnerable and alienated groups to get access to mainstream of society.

Considering the importance of volunteering in the SDGs, promoting Goal 16 - peace building and social inclusion - and strengthening Goal 17 - means of implementation, is especially important.

By reviewing the results-based management cases of other donor agencies and analyzing the linkage between the SDGs and international volunteering, we can draw three lessons for results-based management in international volunteering.

1. Firstly, discussion on results-based-management in international volunteering at the global level is being changed from input-focused management to output and outcome-oriented results-based management - which could prove volunteers' contribution to the development of partner agencies and local communities.

Considering this shift in international discourse, it is imperative that Korea's WFK also recognize the importance of results-based development in international volunteering and establish related results and results-based management systems.

2. Secondly, as analyzed in the cases of other agencies operating international volunteer programs, in terms of goals and aims, these agencies tend to take multiple approaches by embracing volunteers, partner countries and agencies, and donor countries and agencies.

This study developed indicators by taking multiple approaches on the assessing impacts and effects of WFK in relation to the achievement of the SDGs.

3. Thirdly, although there is growing debate regarding the positive impacts of international volunteering - in particular, development effectiveness in partner countries and agencies - discussion on a means of verification is still in the initial stage.

3. Status and Evaluation System of WFK

This study highlights the orientation of results-based management model and indicators development of WFK by analyzing their goals, strategies, implementation and evaluation system.

Firstly, WFK is composed of three actors with different approaches - partner countries and agencies, donor countries, and volunteers. In the approach of partner countries, the goal is 'to enhance the quality of life of less-developed countries' people.' In the approach of the donor country (Korea), it is 'to enhance cooperative relations between less-developed countries and Korea.' Lastly, for the volunteers their goal is 'to enrich self-fulfillment and enhance individual growth through international volunteering.'

KOICA's WFK activities are operated under two strategic frameworks - basic implementation strategies and sectoral and regional strategies. Firstly, the basic implementation strategies of WFK are 1) to establish systemic operating foundation for integrated WFK program, 2) to dispatch tailored-volunteers corresponding the needs of Korea as well as partner countries, 3) to enhance the program's quality through promotion of results-based management, and 4) to promote expertise of WFK by strengthening domestic and international networks.

Based on those goals and strategies, the WFK program is implemented through six stages: 1) establishment of program plan, 2) demand investigation through partner agencies, 3) recruitment, selection, and training of volunteers, 4) dispatch of volunteers and local activities, 5) post-management, and 6) evaluation and feedback.

Among the six stages, this study focused on the last stage - evaluation and feedback - and its implications. The evaluation system of KOICA's WFK program consists of five components - reflection reports written on a bi-annual basis, evaluation sessions held by KOICA country offices, meeting among representatives of partner agencies, multiple evaluations of volunteers, and comprehensive satisfaction surveys.

Reflection reports - which are written by each volunteer once every six months - are submitted to the KOICA country office. The criteria for evaluation is the WFK management system in particular and its focus on training and education, partner agencies, volunteer's activities, and the environment of the partner country.

The annual evaluation session is a meeting to evaluate volunteers' activities organized by the KOICA country office. The main goals of the meeting are to share the best practices of volunteers, hear suggestions from volunteers, and deliver the guidelines of the WFK program.

Partner agencies' representative meetings are held by the KOICA country office once per year and aim to comprehensively evaluate the activities of dispatched volunteers.

Multiple evaluations of volunteers and their activities are conducted by multiple stakeholders on volunteers. They are composed of the mid-term evaluation (once per year) and final evaluation (after project completion).

Finally, the WFK comprehensive satisfaction survey is conducted following the completion of volunteers' activities and is undertaken by volunteers and partner agencies. Its targets for evaluation are not individual volunteers but the WFK management system in general and its results.

After researching the objectives, strategies, implementing systems and the evaluation systems, the research team pointed out major issues in the logical framework and indicators of the WFK, which can be improved through this research.

Firstly, the WFK is content with previous domestic and international research and programs of international development agencies abroad. Comparing the objectives system of WFK to that of similar programs implemented by other agencies abroad, it would be appropriate to set the objectives as multi-dimensional - in relation to individual volunteer's aspects, recipient country aspects, and assisting country aspects.

Secondly, the WFK has developed basic implementation strategies and sectoral and regional strategies to achieve its objectives and applied them in its performance. However, there has been no specific logical framework and indicators developed to measure it. Therefore, under the current WFK system, it is hard to develop a specific logical framework according to countries and categories, and agreements among stakeholders is required beforehand.

Thirdly, there are limitations in examining the outcomes of WFK programs since monitoring and evaluation systems are focused on implementing processes and individual volunteers. Thus, in order to make connection with development goals, the WFK needs to develop indicators from the recipient country's perspectives.

Fourthly, the WFK is monitored and evaluated through qualitative methods such as case studies, and surveys which examine perspectives of each stakeholder. Considering the scope of the program, qualitative methods (case studies) and surveys are the most efficient ways to evaluate. However, in the current trend of change in the development agenda and growing attention towards international volunteering as a significant means of implementing the SDGs, it is essential to develop data collection methods which can examine the real development outcomes of the program.

4. Development of WFK Logical Framework and Indicators

The research team has based the direction for developing the WFK logical framework and indicators (draft), upon the major findings of the research and the impacts and outcomes of international volunteers' activities. As well as on results-based management

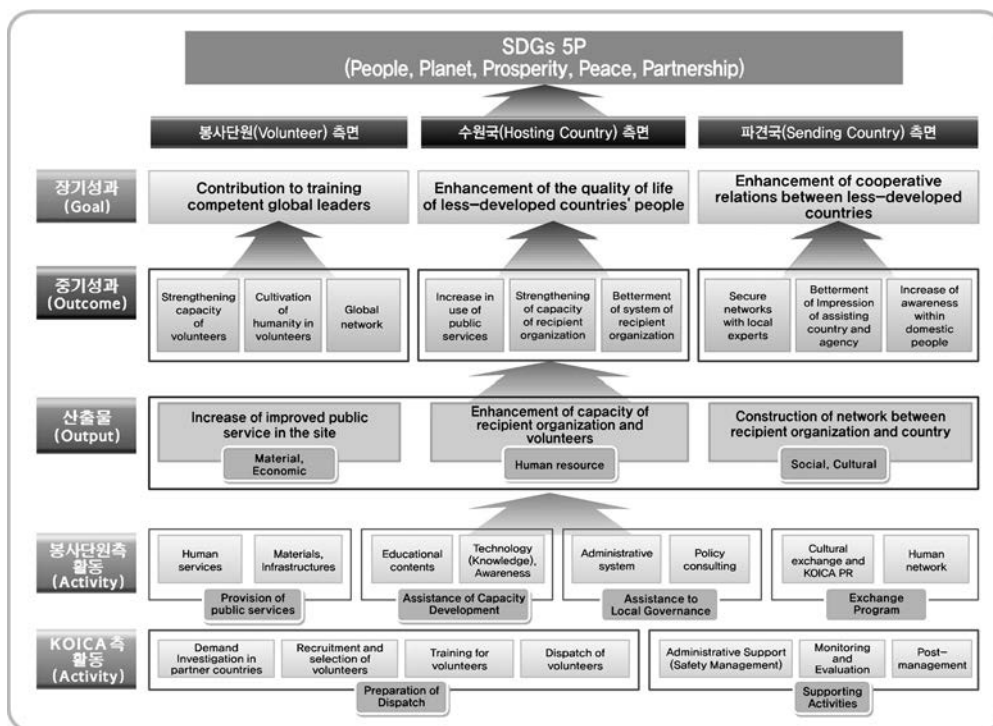
systems of other development agencies.

Firstly, considering domestic and international discussion on outcomes of overseas volunteer activities, the logical framework and indicators will be set on outcome level from three aspects: (i) individual volunteers, (ii) recipient country, (iii) assisting country.

Secondly, in order to connect the outcomes of the WFK to the SDGs, it is crucial to set a logical framework and indicators to be able to examine development outcomes from the point of view of recipient countries, and present data collection methods.

Thirdly, a logical framework and set of indicators needs to be built to be applicable to the current system - taking in to account the features and limitations of WFK, and the collectability of data and measurability of indicators.

The logical framework of WFK which was developed based on these three observations is as follows:



The logical framework has two levels: the mid-term outcome level which examines the three objectives from aspects of each individual volunteers, recipient country, and assisting country; and the short-term outcome level which is purely for measurement.

Firstly, from individual volunteer's perspective, outcomes that will contribute to the training of competent global leaders under the program are 1) strengthening of capacity of volunteers, 2) cultivation of humanity in volunteers, 3) fostering a global network. To analyze this outcome ten performance indicators developed.

Outcomes for contribution to the enhancement of the quality of life of people in less-developed countries consists of three components: 1) increasing in usage of public services 2) strengthening the capacity of recipient organizations 3) improving the systems of the recipient organization. There are seven indicators to measure this.

Lastly, the actions which will contribute to the enhancement of cooperative relations between less-developed countries and Korea are 1) securing networks with local experts 2) improving the image of the assisting county and agency 3) increasing awareness within the domestic population of development cooperation. However, for the last component, since there is no specific means to prove the outcome of current circumstances around the WFK, it is dealt as a sample indicator, and not explained with specific manner. To measure these outcomes, five indicators are included in the logical framework.

The logical framework and indicators were designed according to the AHP survey done by experts, and to make it work in a comprehensive way, a WFK index has been developed (out of a total of 100 points of reference).

From the AHP survey, contribution to the improvement of beneficiaries in the recipient country was valued much higher than other goals at that level. Amongst the outcome level, increase in the usage of public services scored the highest.

However, bearing in mind that the importance between the three goals is not measured in the policy arena, in this research the values that were measured through the AHP survey were adjusted so that the three goals were weighted with the same value (ref. table 1)

In addition, the research team suggested the development of data collection and calculation methods which can be used in a short time period, so that it can be implemented in the current WFK implementing and evaluation system (ref. chapter 4 in the report). Considering the introduction of mid-long-term results-based management systems in the future, objective data collection methods should also be designed. system in the future, objective data collection methods should be designed.

[table 4-28] Value adjustment (draft) of WFK index

Category	Goal	Outcome		Output (indicator)	
Volunteers (individual)	Contribution to training competent global leader	Strengthening of capacity of volunteers	32.9%	Improvement of foreign language proficiency (English, local language)	23.9%
				Improvement of professionalism and experience in the field	23.0%
				Improvement of leadership and problem-solving capacity	25.5%
				Improvement of understanding of local region and country	27.6%
		Cultivation of humanity in volunteers	45.7%	Enhancement of open-mindedness	36.5%
				Enhancement of independence	32.0%
				Enhancement of self-efficacy	31.5%
Recipient country and organization (less-developed country)	Enhancement of the quality of life of less-developed countries' people	Global network	21.3%	Construction of network with locals	35.9%
				Construction of network with volunteers of other development agencies	31.4%
				Construction of network among WFK volunteers	32.7%
		Increase in usage of public services	44.6%	Increase of human service by recipient organization	60.6%
				Increase of material service by recipient organization	39.4%
		Strengthening capacity of recipient organization	32%	Improvement of education material for capacity development	32.7%

Category	Goal	Outcome	Output (indicator)	
Assisting country and agency (Korea)			Increase of education programs for capacity development	32.2%
			Increase of participation for staff in recipient organization (education)	35.1%
			Improvement of administrative systems	52.0%
		Betterment of system of recipient organization	Increase in opportunity for improvement policy	48.0%
		Secure networks with local experts	Enhancement of expertise about the local region and the country (individual volunteers)	54.8%
			Ratio of the volunteers who complete volunteering activities	45.2%
			Improvement of understanding activities of KOICA	30.6%
		Betterment of impression of assisting country and agency	Improvement of sustainability of program with KOICA	32.3%
			Improvement of impressions towards Korea	37.1%
		100%		

5. Conclusion

This research has (i) studied the results-based management systems of other development agencies abroad, and also the monitoring and evaluation system of WFK (ii) designed the direction of a logical framework and indicator system appropriate for the WFK, and (iii) developed logical frameworks and indicators for WFK through consultation with WFK experts. The implications of each steps is summarized below:

1) Implication from trend of result-based management system of international volunteering

Firstly, this research examined that the significance of results-based management systems in volunteer activities contributions to development outcomes, has increased in global discourse.

Secondly, the study highlighted the multi-dimensional approaches towards achieving the outcomes and goals of international volunteers' activities.

Thirdly, there were also many limitations in strategies, and evaluation and monitoring for outcomes in other agencies which run volunteer programs.

2) Implication from analysis of WFK logical framework and objectives

Firstly, WFK needs a set of three clear objectives:

- (i) to enhance the quality of life of less-developed countries' people.
- (ii) to enhance cooperative relations between less-developed countries and Korea.
- (iii) to enrich self-fulfillment and enhance individual growth through international volunteering.

Secondly, a comprehensive logical framework which can cover overall WFK projects prior to developing a logical framework for countries and sectors, needs to be designed.

3) Implication from status quo of WFK monitoring and evaluation

Firstly, reform to the evaluation and monitoring system from the program management and individual volunteer-oriented and outcome-oriented systems, needs to occur.

Secondly, quantitative methods other than surveys should be introduced in order to prove the contribution of WFK to SDG achievement.

Thirdly, in a mid-long-term plan, from the perspective of recipient countries, specific plans for constructive evaluation and data accumulation for outcome need to be linked to the SDGs.

Fourthly, acknowledging the methodological limitations of evaluation and data accumulation plans for outcomes from the recipient country perspective - specific alternatives such as the designing of applicable data collecting tools should be also developed.

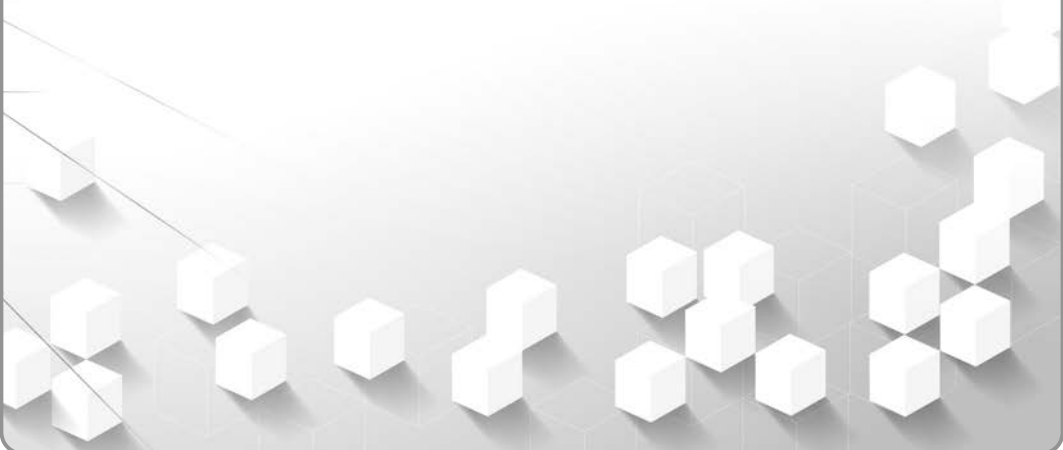
4) Suggestions for Follow-up

Firstly, developing data collection tools that can be applied to international volunteering sites is crucial.

Secondly, through the inclusion of data collection tools under the current evaluation system, or the development of new tools, encouragement for volunteers to make use of these tools is also needed.

Finally, continuous efforts to ensure the credibility of outcome data collected from the site is required.

제1장 연구개요



1. 연구 배경과 목적

1) 연구 배경

해외봉사활동의 역사는 제 1차 세계대전으로 거슬러 올라간다. 제 1세대(1910년-1940년대)로 불리는 근대적인 개념의 해외 봉사 활동은 제 1차 세계대전의 피해 복구 및 재건을 위해 유럽에서 활발히 시작되었다(Lough, 2015). 1950년부터 1960년대에는 개발도상국의 기술력 및 역량 강화 필요를 충족하기 위해 봉사의 중요성이 강조되었고(2세대: 1950년대-1960년대), 1970년대에는 유엔 자원봉사단(United Nations Volunteers, UNV)이 설립되고 국경없는 의사회(Medecins Sans Frontiers), 해비타트(Habitat for Humanity)와 같은 민간 봉사단 설립이 활발해지면서 해외봉사활동이 다원화되기 시작하였다(제 3세대: 1970년대)(Lough, 2015).¹⁾

봉사 파견 기관이 다양해지고 파견 기관의 수는 확대되었지만 봉사 단위 파견 수가 최저 수준으로 떨어졌던 제 4세대(1980년대-1990년대)를 지나 1990년대 말부터는 해외봉사활동 그 자체의 만족을 넘어 봉사도 국가와 사회 변화에 좀 더 적극적으로 기여해야 한다는 합의가 형성되기 시작되었다. 이와 같은 흐름에서 2000년 UN의 새천년개발 목표(MDGs) 채택과 함께 해외봉사단의 방향이 MDGs 목표 달성과 빈곤퇴치, 재난예방, 사회적 통합 촉진에 기여하는 방향으로 전환되기 시작되었고(Lough, 2015), 봉사단의 영향, 효과성, 효율성, 투명성, 비구속성 등에 대한 논의가 대두되기 시작했다.²⁾

국제개발에서 해외 봉사활동의 성과와 영향은 비교적 새로운 연구 주제이다. 해외봉사활동의 발전사를 돌아볼 때, 해외봉사활동이 MDGs 목표 달성에 얼마나 기여했는지, 빈곤, 재난예방, 사회적 통합 촉진을 위해 봉사 활동이 어떠한 역할을 했는지 재조명 된 것이 바로 MDGs의 등장과 맞물려 있었기 때문이다. 또한 2000년대에 들어서면서 국제개발협력에서의 원조투명성과 책무성이 강조되고 개발의 결과와 성과를 강조하는 흐름이 시작된 것도 큰 영향을 미쳤다. 최근 국제개발 사업과 활동에 대한 평가와 성과를 강

1) 1세대부터 3세대 해외봉사활동의 발전에 대한 상세한 내용은 <제 2 장 해외봉사활동의 개념과 성과관리 논의 흐름> 중 <1절 시대별 해외봉사활동의 흐름>을 참고하기 바람.

2) 4세대부터 5세대 해외봉사활동의 발전에 상세한 내용은 <제 2 장 해외봉사활동의 개념과 성과관리 논의 흐름> 중 <1절 시대별 해외봉사활동의 흐름>을 참고하기 바람.

조하는 흐름이 부각되고 있고, 2015년 새롭게 소개된 지속가능개발목표(Sustainable Development Goals, 이하 SDGs)의 등장은 국가와 지역사회에서의 봉사의 역할과 기여에 대한 논의가 확장되는 데 다시 한 번 중요한 모멘텀을 제공한다.

물론 국제사회에서 해외봉사활동이 어떤 개발목표에 어떻게 기여할 것인지와 해외봉사활동의 개발효과와 영향을 어떻게 입증할 것인지에 대한 논의가 국내에서는 이제 시작 단계이지만, 향후 새롭게 변화되는 SDGs 체제 내에서 해외봉사활동의 개발성과와 성과관리에 대한 연구 및 논의는 한층 더 활발히 이루어지게 될 것이라는 점에서 고무적인 현상이라고 할 수 있다.

2000년대 들어 공적개발원조(Official Development Assistance, 이하 ODA) 사업을 대상으로 한 개발을 위한 성과관리(Management for Development Result, MfDR)가 부각되면서 국내에서도 기술협력(Technical Cooperation)의 일환³⁾으로 정책 컨설팅, 연수 사업, 인력 교류 및 봉사단 활동에 대한 개발성과 기여를 명확히 하자는 논의가 점차적으로 확대되고 있는 상황이다. 일각에서는 봉사단 활동을 기술협력의 일환으로 간주하여 개도국을 지원하는 대외 원조의 한 형태로서 인력의 파견, 연수, 연구 및 조사 등은 동일하나, 동시에 봉사라는 특성을 고려하여 이를 기술협력의 한 유형으로 분류 할 것인가에 대한 논쟁은 여전히 존재한다. 설령 봉사단이 기술협력의 일환으로 포함되지 않는다고 할지라도 지속가능개발목표(SDGs)를 필두로 한 개발 목표에 해외봉사단 사업이 개발에 어떤 실질적인 기여를 하고 있는지를 입증해야한다는 논의는 이제 거부 할 수 없는 흐름이 되어버렸다. 최근 진행되고 있는 UNV와 타 해외 봉사단 파견 기관의 성과중심주의의 전략적 변화는 우리나라 봉사활동에 대한 관리 또한 투입 중심의 단순 단원 관리를 넘어 수원 기관과 지역의 개발성과 기여를 입증하기 위한 산출물(Output)과 효과(Outcome) 중심주의로의 전환이 필요하다는 담론 변화에 많은 영향을 줄 것으로 예상된다.

동일한 맥락에서 우리나라 월드프렌즈 사업의 체계적인 성과관리가 필요하고, 봉사단 사업이 ODA 사업이 아니라고 할지라도 기본적인 수준에서는 이제 봉사단의 중장기 성

3) 우리나라 공적개발원조 개선방안 연구(이태주 외, 2013)에 의하면 기술협력은 기술협력을 수원국 국민의 기능, 지식, 기술적 지식, 그리고 생산성 향상을 통한 인적 자원 개발을 위한 모든 원조 활동(ECDPM, 2006; Scott, 2009; 이태주 외, 2015 재인용)으로 정의하거나 “기술지원 및 기술협력은 개도국을 지원하는 대외 원조의 한 형태로서 인력의 파견, 연수, 연구 및 조사, 관련된 비용 등이 기술협력 사업에 포함됨. 전형적으로는 개도국 담당자들에게 정책제언 및 지원을 제공하도록 컨설턴트를 배치하는 것” (ECDPM, 2006; 이태주 외, 2015 재인용)이라고 소개하고 있다.

과에 대한 논의가 필요한 시기가 도래하였다. 이를 위해서는 봉사단의 사업성과에 대한 체계적 점검 및 대내외 공유가 강화되어야 하고, 봉사단 파견 사업의 활동(Activity)과 산출물(Output) 수준이 아닌 효과(Outcome) 중심의 지표가 발굴되어야 한다는 WFK 차원의 내부적인 수요도 확대되고 있다. 실제 국내에서는 2014년에 발간된 〈NGO봉사단 활동을 위한 성과관리 체계 연구(한재광 외, 2014)〉를 제외하고는 국제개발에서의 봉사단에 대한 성과와 기여에 대해 본격적으로 다루고 있는 선행 연구와 평가를 찾아보기는 쉽지 않다.

이와 같이 해외봉사활동의 성과에 대한 국제사회의 논의가 활발히 이루어지는 시점에서 한국의 WFK 사업도 해외 봉사사업의 개발성과에 대한 중요성을 인식하고 이를 위한 성과 및 성과관리체계를 구축할 필요가 강조되어지고 있다. 표제 연구는 현재 진행되고 있는 WFK 사업의 성과에 대한 내부적인 수요를 반영하여 WFK 성과관리 방향성을 설정하고 이를 명확히 해야 하며, 실제 단기적으로나마 실제 활용하고 적용해 볼 수 있는 성과 관리 체계의 초석을 구축하는 것이 중요하다는 공감대에서 시작한 연구라고 할 수 있다.

2) 연구 목적

연구팀은 WFK 봉사사업의 전략적 방향 재설정을 위해 아래와 같은 목적을 가지고 양적·질적으로 다양한 연구 방법을 다면적으로 적용하여 본 연구를 진행하였다. 이와 같은 방법을 적용하여 본 연구는 아래와 같은 연구 목적을 가지고 있다.

첫째, UNV 주도 해외봉사 성과관리 담론에 부합하는 WFK 성과관리 방향성을 제고하고자 한다.

둘째, 지속가능개발목표(SDGs)와 연계된 WFK 성과모형 및 지표수립과 타당성을 검증하고자 한다.

셋째, WFK의 효과적인 성과관리를 위한 성과관리방안 수립하고자 하였다.

1) 연구범위

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 연구 범위의 흐름도 참고).

구체적으로 연구의 방향성을 살펴보면, 첫째, 해외봉사단 사업 성과관리의 국제사회의 논의 및 현황을 파악하였다. SDGs를 중심으로 전개되고 있는 국제사회의 해외봉사단 사업 성과관리 논의 배경 및 흐름을 파악하고 해외봉사단 성과관리의 주요 이론 및 방법론을 조사하여 해외봉사단 파견 선진기관(Peace Corps, JOCV, VSO, AVI 등)의 성과관리 현황 조사 및 벤치마킹을 위한 시사점을 도출하고자 했다.

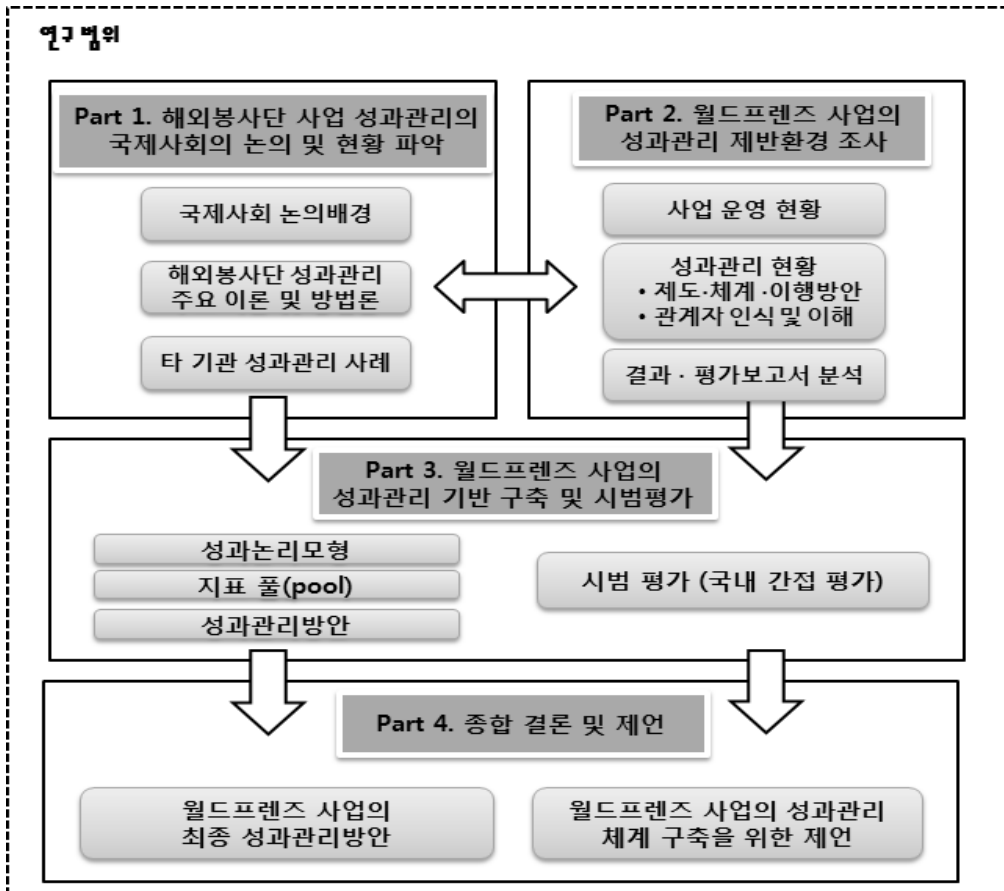
둘째, 월드프렌즈 사업의 성과관리 제반환경을 조사하였다. 월드프렌즈 사업의 운영 현황 파악을 위해 운영체계, 전략과 세부 활동 형태, 지원 분야 등으로 나누어 조사를 실시하였다. 이를 위해 문헌조사, 관계자 면담, 설문조사 등의 다각적 방법을 통해 성과관리 제도, 체계, 이행방안, 관계자의 성과관리에 대한 이해 및 인식 등을 조사하고 기존의 월드프렌즈 사업 결과 보고서 및 평가 보고서를 분석하였다.

셋째, WFK 사업의 성과관리 기반 구축을 위해 국제사회의 논의 및 모범사례를 따르면서도 한국 월드프렌즈 사업의 특수성을 반영한 성과모형, 지표 풀, 성과관리 방안 등을 도출하였다. 도출된 성과모형, 지표 풀, 성과관리 방안의 타당성을 검증하기 위해 국내외 월드프렌즈 사업 관련 전문가로 구성된 자문위의 평가를 실시하는 것이 과업의 핵심이었다. 특히, 관련 문헌 등 2차 자료를 활용하여 구축된 성과모형 및 지표의 시범평가(파일럿 형태)를 실시함으로써 연구의 신뢰도를 높였다.

넷째, 시범 평가 결과 및 관계자 협의사항을 반영하여 현실적인 종합 결론 및 제언하고자 한다. 월드프렌즈 사업의 성과관리 방안의 사업의 기획-이행-모니터링-평가-환류의

전 과정에서의 효과적 적용 및 관리를 위해 성과관리 체계 구축을 위한 제언을 도출하고자 한다.

[그림1-1] 연구의 범위 및 흐름도



본 연구에서는 봉사활동의 성과에 대한 종합적인 첫 연구로서 아래와 같이 전략적으로 연구의 범위를 선정하였다.

첫째, 표제 연구는 전체 7개의 월드프렌즈 사업의 유형 중 KOICA의 월드프렌즈 사업에 적용 가능한 성과모형을 도출하는 데 초점을 두고 있다. 향후 기관별, 유형별로 별도 성과 작업이 필요하다고 판단되는 경우, 이번 연구를 통해 개발된 전반적인 성과 논리에 근거하여 세부 성과모형을 단계적으로 개발 할 수 있을 것이다.

둘째, 표제 연구를 통해 제시하는 성과모형과 지표체계는 KOICA의 월드프렌즈 사업에 적용 가능한 성과모형을 중심으로 개발한 것이므로 중장기적으로 KOICA 프로그램 중 NGO 봉사단 등에 대한 세부화 작업은 추후 별도로 연구가 되어야 할 필요가 있다.

셋째, KOICA 월드프렌즈 봉사단 중 일반봉사단과 중장기 봉사단에 적용 가능한 성과모형과 지표를 개발하는데 초점을 두고 있다. KOICA 월드프렌즈 봉사단 중 드림 봉사단과 같은 6개월 이하의 단기 봉사단은 성과관리 대상에서 제외하였으며, 단기 봉사단의 성과관리는 비용 대비 효율성을 고려 할 때 추후 고려해야 할 것이다.

2) 주요 개념

월드프렌즈 사업의 성과관리에 대한 설명에 대해 상세히 소개하기 전에 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.

첫째, 성과(Result)에 대한 개념의 정의가 필요하다. 국제개발협력 분야에서 성과 및 성과관리에 대한 개념에 대해 하나로 합의된 정의가 있는 것은 아니며, 분야, 국가, 기관 등에 따라 일부 차이가 존재한다. 본 장에서는 성과 및 성과관리에 대한 KOICA의 정의와 국제기구(UNDG)의 정의를 함께 제시하였다.

- (i) 개발사업의 의도된 또는 의도되지 않은 긍정적 또는 부정적 산출물, 결과물 또는 영향력, 파급효과(KOICA, 2010)
- (ii) 인과관계에 따라 기존 상태나 조건에 야기된 변화를 의미하며 개발활동을 통해 발생하는 단순한 산출물이나 즉각적인 결과가 아닌 장기적인 변화(UNDG, 2011; 이태주 외 2012 재인용)

둘째, 성과관리(Result-Based Management, RBM)에 대한 개념을 아래와 같이 제안하고 있다.

- (i) 산출물, 결과물, 영향력의 수행 성과와 달성에 중점을 둔 관리전략(KOICA, 2010)

- (ii) 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)

[표1-1] 성과(Result) 관련 주요 개념 및 정의

한글명	영문명	정의
목표	Goal	■ 개발사업이 기여하고자 하는 상위수준의 목표(KOICA, 2010) ■ 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, 2010) ■ 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 사람들에게 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, 2010) ■ 개발활동의 완료 결과로 산출된 즉각적인 변화(UNDG, 2011: 서경 외 2014 재인용)
활동	Activity	■ 특정 산출물을 생산해 내기 위해 자금, 기술지원 및 여타 자원 등의 투입물을 동원하여 수행하는 활동 및 업무(KOICA, 2010)
투입	Input	■ 개발사업을 위하여 사용되는 재정적, 인적, 물적 자원(KOICA, 2010)

3.

연구 방법

약 4개월 동안의 비교적 짧은 기간 동안 연구의 객관성과 질을 담보하기 위해 봉사단 성과에 대한 문헌조사, 이해관계자 면담 및 각종 정량 연구 방법론을 꼼꼼히 배치하여 활용하는 전략을 도입하였다. 특히, WFK 성과 점검 및 성과관리체계 구축 연구 수행을 위해 효과적으로 진행하기 위해 다음과 같이 3단계 추진전략을 마련하였으며, 그 주요 내용은 아래와 같다.

[표1-2] 연구방법 개요

연구방법	주안점	대상
문헌조사 (Literature Review)	■ WFK 현황 및 평가체계 조사 ■ 해외 파견기관 성과모형 및 지표 조사 ■ 해외봉사단 성과 및 지표 관련 국내외 연구 조사	■ 국내외 ■ 연구보고서
이해관계자 면담 (Interview)	■ 사업 기획, 봉사단 선발 및 관리, 평가 및 사후관리 등 WFK 운영 전반에 대한 조사 ■ WFK 주요 성과 및 향후 전략 조사	■ WFK 담당자 ■ WFK 봉사단원
연구워크숍 (Workshop)	■ UNV의 해외봉사단 SDGs 연계 방안 및 지표 조사 ■ 향후 WFK의 전략 및 성과관리 방향에 대한 논의	■ UNV 담당자 ■ WFK 담당자 ■ ReDI 연구진
AHP 설문조사 (AHP Survey)	■ 이론적으로 수립된 성과모형(안) 및 지표에 대한 자문 의견 취합 ■ 각 성과목표 및 지표에 대한 가중치 제시	■ 국제개발전문가 ■ WFK 실무전문가 ■ WFK 봉사단원
파일럿 테스트	■ ‘WFK 종합평가’의 국별평가 과정에서 수집된 데이터 활용 ■ 기존 WFK 종합만족도 조사의 평가 결과 활용	■ 2015 WFK 종합평가 데이터 ■ WFK 종합만족도 조사

문헌조사, 이해관계자 면담, UNV와의 국제워크숍 참여, AHP 기법을 활용한 가중치 산정, 파일럿 테스트 등 다양한 연구방법을 다면적으로 활용하여 (i) 타 해외 파견기관의 성과관리 사례 WFK 사업의 모니터링 및 평가 체계를 확인하였고, (ii) 이를 바탕으로 WFK 사업에 적합한 성과모형 및 지표체계(안)을 수립하였으며 (iii) 결과적으로 WFK 전문가 그룹의 자문을 거쳐 WFK 사업의 성과모형과 지표체계를 개발하였다. 연구의 시사점을 요약하면 위의 표와 같다.

1) 문헌조사(Literature Review)

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.

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

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. 이 단계에서는 SDGs와 해외봉사단 관련 연구 조사, 국내외 해외봉사단 성과관리 연구 및 평가 조사, WFK 일반현황 및 평가 체계 조사를 실시하였다.

2) 문헌조사(Literature Review)를 통한 성과모형 도출

본 WFK 성과점검이 단순히 WFK 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 WFK 성과층위의 타당성을 검증하는데 적합할 뿐만 아니라, 동 연구의 최종 결과물인 WFK 사업의 성과관리 체계에도 유용하게 활용될 수 있을 것으로 판단하였다. 변화이론을 통해 장기 개발목표의 달성을 위해 필요한 전제조건들 사이의 관계를 고려하여 도출한 변화의 경로(pathway of change)의 제시를 강조하여 WFK 사업의 궁극적으로 달성하고자 하는 변화를 가시화하고자 하였다.

성과모형을 변화이론에 근거하여 변화의 경로를 각 단계별로 선정하면서 달성 정도를 구체적으로 측정할 수 있는 지표 설정 작업을 진행하였다. 여기서 설정한 변화의 경로 상에 위치한 단기, 중기 개발효과(outcome)를 측정 가능한 형태로 제시(operationalize)하고, 각 효과에 대한 지표(indicators)를 설정하는 작업을 진행했다. 마지막으로 변화의 경로와 지표의 적절성과 논리성을 충분히 보여줄 수 있는 가정을 제시하였다. 기본적으로 변화이론은 다양한 개입 요소들(interventions)이 투입될 때, 특정한 전제조건이 충족 되면 효과(outcome)의 달성으로 연결되는 논리적 구조를 보여주기 때문이다(이태주 외, 2015). 이 때 각각의 개입요소와 전제조건, 효과 모두 측정 가능한 형태인 지표(indicator)로 표시되고, 측정되었다(이태주 외, 2015).

요약하자면, 본 WFK 성과 모형 설계에서는 문헌조사 및 이해관계자 면담을 통해 조사·분석된 봉사활동의 성과관리의 이론적 배경 및 WFK 사업의 현황을 바탕으로 변화이론에 입각하여 성과모형을 수립하였다. 구축한 성과모형은 본 연구보고서 4장에서 상세한 내용을 확인할 수 있다.

3) 이해관계자 면담(Interview)

문헌조사를 통해 파악하기 어려운 또는 확인이 필요한 사안에 대해서는 이해관계자 면담을 실시하여 문헌조사 결과를 보완하였다. 이를 위해 국내에서는 WFK 본부 책임자, 실무자를 대상으로 직접적인 이해관계자 면담을 실시하였고, WFK 교육훈련 실무자, WFK 봉사단원, WFK 봉사단원의 관리요원의 경우 2015년 WFK 종합평가의 면담실시과정에 함께 참여하여 면담을 진행하는 방식으로 협력하였다.

면담은 대상자의 직급, 전문성 등에 따라 개인 심층면담(In-Depth Interview, 이하 IDI)와 초점집단면담(Focus Group Interview, 이하 FGI)로 진행되었다. 면담대상자의 지위 및 역할, 그리고 확인 가능한 정보의 수준에 따라 개인심층면담 또는 초점집단면담을 실시하였으며, 면담은 반 구조화된(semi-structured) 면담흐름도(Question Route)⁴⁾를 바탕으로 진행되었다.

[표1-3] 이해관계자 면담 대상자 및 면담내용

구분	대상자	인원수(명)	면담일자	면담방법	주요 면담내용
KOICA / WFK 본부	WFK 운영 책임자 (팀장급 이상)	3	8월 31일 - 9월 1일	FGI / IDI	■ WFK 사업평가와 성과관리체계 및 한계 ■ WFK 평가의 제도적 절차 ■ WFK 사후관리 및 주안점 및 한계 ■ WFK 지표 측정의 문제 논의 ■ WFK 사업 데이터 관리 방법 ■ WFK 사업 참여자의 사업 목적 공유 필요성 ■ WFK 사업과 섹터 전문성 연계 가능성
	WFK 기획관 및 실무자	3			
	KOICA 분여별 전문관	2			
WFK 영월 교육원	교육훈련 실무자	3	9월 17일	FGI	■ KOICA WFK 사업의 전략적 방향성 ■ 전략이행 및 공유 여부 ■ 교육사업 추진 및 운영 체계
WFK 귀국봉사 단원	WFK 귀국봉사단원	4	9월 19일	IDI	■ 사업 전반의 운영과정 ■ 파견 후 활동지원 관련 ■ KOICA WFK 사업의 개인성과 관련
WFK 관리요원	WFK 관리요원	4	9월 19일	IDI	■ 사업 전반의 운영과정 ■ 파견된 봉사단 지원활동 관련 ■ KOICA WFK 사업의 개인성과 및 파견국 차원의 성과 관련

4) 연구워크숍(Workshop)

본 연구의 주요 배경 및 목적 중 하나로, 조만간 발표될 SDGs와 WFK 사업의 성과관리의 연계 방안을 모색하는 것이 중요한 과제 중의 하나였다. 특히, UNV가 해외봉사단과 SDGs와의 연계를 적극 추진하고 있는 바, 동 연구에서도 UNV 관계자 및 타 파견기관과의 워크숍을 통해 연계 방안을 논의하였고, 이를 연구 결과에 반영하고자 하였다. 특히, 케냐 나이로비에서 개최된 봉사단 성과관리 워크숍은 연구의 방향성을 국제 사회와 연계하는데 아주 중요한 역할을 하였다.

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

본 조사는 국제사회 논의 배경 조사 및 SDGs와 연계되는 해외봉사단 사업의 성과관리 논의를 조사하고 해외 주요 봉사단 파견기관 사례 조사를 통해 타 기관을 벤치마킹할 수 있는 내용을 발굴하는 것이었다. 현장에서는 국제워크숍 참석, SDGs와 연계되는 해외봉사단 사업의 성과관리 논의 조사, 해외봉사단 사업 성과관리의 이론적 배경 및 방법 조사, 타 기관 벤치마킹을 위한 해외주요 봉사단 파견기관 사례 수집을 진행하였다. 특히 국내에서 시행하기 어려운 주요 다자기관의 심층 면담을 실시했다. 나이로비 현장에서는 (i) UNV 담당자 면담을 통한 현 연구 진행 방향 공유 및 KOICA의 봉사단 사업과의 연계성 확보하기위한 논의의 물꼬를 틀고, (ii) IFRC 담당자 면담을 통한 현 연구 진행 상황 및 향후 일정을 공유하였다.

10월 9일에는 서울에서 WFK 본부, KOICA 평가심사실, UNV 관계자, ReDI 연구진 등 총 12명이 함께 관련 세미나를 개최하였다. 세미나에서는 (i) WFK 사업 소개 (ii) SDGs와 해외봉사단 연계방안(UNV) 공유 (iii) WFK 성과 및 지표연구 소개 및 토론(ReDI) (iv) UNV 성과관리방안을 논의(UNV)하는 세미나를 개최하여 국제사회와 국내 봉사 성과체계의 연계에 대한 정보와 의견을 상세하게 교환하였다.

[표1-4] 해외봉사단 성과관리 국제워크숍 실시 개요

구분	주최	일정	장소	참석자	주안점
해외 봉사단 성과관리 국제 워크숍	UNV/ IFRC	6/16 (화) -6/17(수)	케냐 나이로비	IFRC 케냐, 부르키 나파소, 브룬디 지부, HABITAT 및 인도, 슬로바니아, 터키 NGO관계자 등 25명 참석	- 기관 혹은 국가에서 진행 중인 봉사단 사업의 Measurement case를 공유 - Measurement에 있어 도전(challenge)과 기회요인(opportunity)에 대해 논의 - 관 및 국가에서 활동 중인 봉사자의 역할이 향후 SDGs의 달성에 어떠한 영향으로 귀결될 수 있는가에 대한 이해관계자 논의
KOICA (ReDI) - UNV 성과관리 워크숍	KOICA	10/9 (금)	KOICA 연수센터	WFK 본부, KOICA 평가심사실, UNV 관계자, ReDI 연구진 등 총 12명	- WFK 사업 소개(WFK 본부) - SDGs와 해외봉사단 연계방안(UNV) - WFK 성과 및 지표연구 소개 및 토론(ReDI) - UNV 성과관리방안 논의(UNV)

[표1-5] 해외봉사단 성과관리 국제워크숍 참석



[사진 1. 워크숍 진행]



[사진 2. UNV 심층면담]



[사진 3. 네트워킹]



[사진 4. 네트워킹]



[사진 5. 서울 세미나]



[사진 6. 서울 세미나]

5) AHP 설문조사

문헌조사, 면담조사, 국제 성과관리 워크숍 등에서 조사된 결과를 바탕으로 SDGs와 연계가능하면서도 WFK 사업의 특수성을 반영한 성과모형 및 지표체계(안)을 구축하였다. 구축된 성과모형 및 지표체계의 타당성을 검증하고 성과 및 지표에 대한 가중치를 부여하기 위한 전문가 집단 설문조사 방법인 분석적 계층화 과정 기법(Analytic Hierarchy Process, 이하 AHP)을 실시하였다. AHP 방법론은 AHP 분석 결과와의 연계성을 위해 제 4장에서 자세히 다루었는데, 이를 위해 국제개발협력 전문가(민간), WFK 전문가(KOICA 내부), WFK 봉사단원 및 관리요원 전문가 세 그룹으로 나누어 각 그룹별 5명의 전문가로 총 15명의 전문가를 대상으로 AHP 설문조사를 실시하였다.

(1) 가중치 결정 방법

가중치 결정 과정에는 다양한 기법들이 이용되는데, 대체로 통계적 분석을 통한 가중치 부여방법과 전문가 판단에 따른 가중치 부여방법으로 구분된다. 첫째, 통계적 분석을 통한 가중치 부여 방법은 단순평균방식과 표준화방법, DEA(Data Envelopment Analysis), 요인 분석, 군집 분석, 선형구조 방정식 모형이 대표적이다. 둘째, 전문가 판단에 따른 가중치 부여방법으로 대표적으로 델파이기법과 AHP(Analytical Hierarchy Process)가 대표적인 분석 방법이다.

상기 가중치 부여 방법 중 본 연구에서는 다음과 같은 이유로 AHP 기법을 활용하여 가중치를 부여하였다.

- (i) 기존 WFK 봉사단원들이 성과를 확인할 수 있는 데이터 수집이 이루어지지 않았으며 본 연구를 통해서 데이터를 수집하여 통계적 결과를 도출하기에 한계가 있음.
- (ii) WFK의 성과를 이해하는데 있어 이해관계자 인식의 차이가 있어 이를 명확히 하기 위해서는 전문가 판단을 통해 합의를 이룰 필요가 있음.
- (iii) 연구 기간 및 연구 재원의 한계로 인해 여러 차례 전문가 자문이 필요한 델파이 조사 실시의 한계

(2) 가중치 분석방법 검토(1) : AHP를 이용한 상대적 가중치

AHP는 의사결정문제가 다수의 평가기준으로 이루어져 있을 때, 먼저 평가기준을 계층화한 후 계층에 따라 중요도를 정해가는 다기준 의사결정기법(Multi-Criteria Analysis)으로, 다수의 요소간의 쌍대비교(pairwise comparison)에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하려는 방법이 핵심이다(고현우, 2009).

AHP는 1970년대 초 T.L. Sasty에 의해 개발된 이후 복잡한 의사결정문제를 효율적으로 해결하는 데 많이 이용되고 있는데, 이는 인간이 의사결정을 할 때 '계층적 구조설정(hierarchical structuring)의 원리', '상대적 중요도 설정(weighting)의 원리', '논리적 일관성(consistency)의 원리' 등에 의해 이루어진다는 점에 근거하고 있다(Sasty, 1995; 한국개발연구원, 2000에서 재인용).

AHP는 일반적으로 4개의 단계를 거쳐 수행된다.

첫째, 의사결정층위 설정: 의사결정 문제를 계층과 요소의 선정, 개념규정, 질문수립의 단계로 상호 관련시켜 진행하며, 상호 관련된 의사결정 사항들을 계층으로 분류해서 의사결정계층을 설정한다.

둘째, 쌍대비교를 통한 판단자료 수집: 본 연구에서는 의사결정 요인들 간 쌍대비교를 통한 판단자료를 수집한다. 또한 상위계층을 달성하기 위한 하위계층의 요인들을 9점 척도로 부여하고, 쌍대 비교하여 행렬을 작성한다. 여기에서 9점 척도를 사용하는 이유는 인간은 7개에서 2개정도를 가감한 대상에 대하여 혼동하지 않고 동시에 비교가 가능하기 때문이다.

셋째, 가중치 추정: 본 연구에서는 고유치 방법을 통하여 의사결정요인들의 상대적 가중치를 추정한다.

다섯째, 종합적 순위 산출: 본 연구에서는 마지막으로 의사결정 요소들의 상대적 가중치를 종합하여 평가대상이 되는 여러 대안들에 대한 종합적인 순위를 구할 수 있을 것이다(한상린 외, 2014).

본 연구에서는 특히, AHP 수행과정에서 일관성지수(Consistency Index: CI)를 통해 쌍대비교 결과에서 얻은 행렬의 관계식에서 평가자가 일관성 있는 판단을 내렸는지 여부를 검증함으로써 평가결과의 타당성을 확보할 수 있다.

본 연구에서는 구체적으로 AHP에서는 응답일관성 정도를 비일관성비율로 나타낸다.⁵⁾ 비일관성 비율이 0의 값을 갖는다는 것은 응답자가 완전한 일관성을 유지하며 쌍대비교를 수행하였음을 의미한다. Sasty는 비일관성비율이 0.1 미만이면 쌍대비교는 합리적인 일관성을 갖는 것으로 판단했으며, 이 비율이 0.3 이상이면 일관성이 상당히 부족한 것으로 설명하고 있다.

(3) 가중치 분석방법 검토(2): 리커트척도(Likert scale)를 이용한 절대적 가중치

본 연구에서는 AHP 분석은 복잡한 의사결정과정에서 계층적 접근과 전문가의 경험과 직관 등을 바탕으로 각 요소간의 쌍대비교를 통한 상대적 측정을 실시한다. 이는 양적 평가기준은 물론 질적 평가기준도 비교적 쉽게 처리할 수 있다는 장점을 내포하고 있으나, 비교하는 대안의 수가 n개일 때 둘씩 짝을 지으면, $n(n-1)/2$ 개의 문항이 생기기 때문에, 예를 들어 대안의 수가 10개라면 질문의 수는 45개나 되어 쌍대비교가 매우 어려워질 수 있다. 본 Sasty(2008)도 대안의 수가 많을 경우 절대측정을 하도록 권고하고 있다 (장용창 외, 2013에서 재인용).

(4) AHP 대상 전문가 Pool 구성 및 분석도구

일반적으로 AHP 조사는 표본이 30개를 넘어서면 응답 결과의 일관성이 저하되는 것으로 알려져 있기에, 본 연구진은 국내 국제개발협력분야 전문가 및 봉사단원을 중심으로 총 30인 이내의 풀(pool)을 구성하여 설문조사를 실시했다. 전문가 집단은 국내 국제개발협력 분야의 학계 및 연구기관 전문가와 실무자 그룹을 대상으로 진행했으며, 봉사단원은 WFK사업 참여경험자를 대상으로 동 분야에 대한 이해와 전문성이 높은 자들로 선정했다.

5) $IR = \frac{CI}{RI}$, RI=행렬값에서 산출된 무작위 지수

[표1-6] AHP 참여 전문가 풀(Pool)

구분	이름	소속 및 직책	전문분야
국제개발협력 전문가 (민간)	장현식	現) 서울대학교 행정대학원 교수 前) KOICA 이사	■ KOICA 운영 및 체계 ■ 국제개발협력 전문가 ■ 성과관리 전문가
	이태주	한성대학교 現) 외교통상부 자문위원 前) 국무조정실 개발협력위원회 민간위원	■ KOICA 해외봉사단 기획 및 관리 경험 ■ 해외봉사단 종합평가 평가책임자 (국무조정실, 2012) ■ WFK 성과평가 평가책임자 (KOICA, 2015)
	김혜경	現) 국무조정실 개발협력위원회 민간위원 前) 지구촌나눔운동 사무총장	■ 국제개발협력 전문가 ■ NGO 해외봉사단 기획 및 관리 총괄책임 경력
	한재광	現) ODA Watch 사무총장 現) 국무조정실 평가소위원회 민간위원	■ 국제개발협력 전문가 ■ NGO 봉사단 성과관리 연구책임자 (2014)
	홍문숙	現) (사)글로벌발전연구원 ReDi 지속발전협력실장 前) 경희대학교 국제대학원 객원교수	■ 국제개발협력 평가 및 성과관리 전문가 ■ 2015년 WFK 지표개발 연구책임자 (KOICA, 2015)
WFK 총괄 및 실무 전문가 (KOICA 내부)	정우용	KOICA 월드프렌즈 본부장	■ KOICA 월드프렌즈 전체 총괄 책임자
	박종민	KOICA 월드프렌즈총괄팀 팀장	■ KOICA 월드프렌즈 기획, 성과관리 등 총괄
	안창수	KOICA 월드프렌즈운영팀 팀장	■ 해외사무소 봉사단 관리 유경험 및 봉사단 관리 전반 책임
	조행관	KOICA 경영평가팀 팀장	■ KOICA/WFK 성과관리 및 평가 전문가
	김상우	KOICA 월드프렌즈교육원 교육운영팀 팀장	■ 필리핀 협력요원, 베트남 관리요원, 월드프렌 즈교육원 교관 등 봉사단 사업 전반 경험
WFK 봉사단원 및 관리요원 전문가	고은경	現) 글로벌이너피스 대표 前) KOICA 제주지역커뮤니티 대표	■ KOICA 해외봉사단원 출신 ■ UNV 해외봉사단 (유네스코 베이징지사)
	진동현	-	■ 피지 단원 및 이집트 관리요원 출신
	김명선	KOICA 보건위생 전문가 활동중	■ 에콰도르 단원 및 관리요원 출신/보건위생전 문가 활동중
	우영덕	-	■ 에티오피아 단원 및 관리요원 출신
	정의한	-	■ 튀니지 단원 및 세네갈 관리요원 출신

분석은 (주)디시전사이언스의 Expert Choice2000 프로그램을 사용하였고, 분석에 사용된 설문지는 〈부록 3〉과 같다.

(5) 파일럿 테스트

타당화 작업과 가중치 도출 작업이 진행된 WFK 성과모형 및 지표체계(안)의 활용가능 여부를 확인하기 위해 파일럿 테스트를 실시하였다.

본 파일럿 테스트의 목적은 문헌조사, 봉사단원 활동보고서 분석, 이해관계자 면담 등을 통해 구축 하였고, 전문가 AHP를 통해 검증된 WFK 성과모형 및 지표의 활용가능성을 간접적으로 확인하고자 함이다.

다만, 현재 관련 데이터가 수집되어 있지 않고, 실제 수집하기에는 연구 기간의 한계가 있는 바, 동시에 진행 중인 2015 WFK 종합평가에서 수집된 국별평가 데이터, WFK 종합만족도 조사 데이터 등을 활용하여 시범적으로 해외 현장에서 테스트를 실시하였다.

[표1-7] 파일럿 테스트를 위한 데이터 수집 및 활용 대상

구분	활용 데이터	수집 주체	수집 방법
2015 WFK 종합평가	WFK 봉사단원 개발성과 및 산출물 데이터	(사) 글로벌발전연구원 ReDI / 봉사단원	정량 데이터 수집
	봉사단원 개인(학습적 영역 역량 ⁶⁾) 및 파견국 성과 관련 데이터	(사) 글로벌발전연구원 ReDI	설문조사
	봉사단원 개인(생득적 영역 역량 ⁷⁾) 데이터	(사) 글로벌발전연구원 ReDI	설문조사

6) 외적 역량 (기술 및 지식 등), 관련 자세한 개념 및 정의는 제 4장에서 참조

7) 내적 역량 (동기, 자기개념 등) 관련 자세한 개념 및 정의는 제 4장에서 참조

1) 타 공여기관 사례연구의 한계

본 연구에서는 WFK 성과모형 및 지표개발에 앞서 외국의 해외봉사단 파견 기관, 국제사회의 해외봉사단 성과관리에 대한 흐름을 참고자료로 살펴보았고 WFK의 목적과 전략을 고려하여 필요한 부분을 적용 또는 변용하고자 하였다.

외국의 해외봉사단 파견기관의 구체적인 사례를 파악하고 정확한 벤치마킹 사례를 찾아내기 위해서는 파견기관에서 제공하는 문헌뿐만 아니라, 이해관계자 면담, 실제 현장에서의 활용사례, 장단점 등을 모두 고려해야 하는 것이 사실이나, 본 연구 기간, 연구 범위 및 예산의 한계로 인해 문헌조사 외 해외 봉사단 파견 기관 관계자 면담, 현지 봉사단 활동 실사 등은 실시할 수 없었다.

따라서 문헌조사를 통해 기관의 공식적인 성과모형 및 지표를 확인하는 수준에서 사례조사가 이루어졌고, 이를 통해 타 기관이 실제 해외봉사단 성과에 대한 성과모형 및 지표를 보유하고 있는지, 보유하고 있다면 어떠한 구성요소로 이루어져 있는지, 그리고 어떻게 이를 확인하기 위한 데이터 수집 계획을 세우고 있는지 확인하였다. 하지만 구체적으로 현장에서 어떻게 활용하고 있는지, 활용의 어려움은 무엇인지, 어떻게 시스템을 구축하고 있는지는 명확하게 확인하기 어려운 한계가 존재했다. 연구진은 이러한 한계를 극복하고자, 동 연구의 비슷한 시기에 실시되었던 ‘WFK 종합평가(이태주 외, 2016)’의 현지조사에서 타 기관의 이해관계자 면담 및 실사를 통해 확인된 2차 자료를 확인하였다. 그럼에도 불구하고 성과관리체계 구축 사례를 명확하게 확인하기 위해서는 이를 위한 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

2) 국별, 분야별 성과모형 및 지표 수립의 한계

본 최종보고서의 제 3장에서 확인할 수 있듯이, WFK 사업(KOICA 해외봉사단 한정)을 통해 전 세계 30여개 국가에 봉사단원을 파견·관리하고 있고, 파견 분야도 수원기관의 수요에 따라 직종별로 파견되고 있다. 따라서 각 봉사단원 별 또는 봉사단원이 실시하고 있는 활동에 대한 명확한 성과관리를 위해서는 각 국별, 분야별 또는 직종별 성과모

형과 지표가 구축되어야 한다.

하지만, 현재 WFK 사업의 경우 포괄적인 목적 및 국별 전략만 수립되어 있고, 이를 위한 성과모형 및 지표, 그리고 봉사단원 활동에 대한 일관된 데이터가 부족하여 본 연구를 통해 국별, 분야별 세부 성과모형 및 지표를 수립하는데 한계가 있었다. 특히, 산출물 이상의 산출 결과가 국별, 분야별 맥락에 따라 차이가 있어, 이를 명확하게 확인할 수 있는 세부 산출 결과 지표를 도출하지 못하였고, 산출물 수준에서 지표를 도출하여 이를 합산하는 방식으로 이론적인 산출 결과를 제시하는 한계가 있었다.

따라서 본 연구에서는 WFK 사업의 목적과 전략에 따라 WFK 전체에 대한 성과모형과 지표 풀(Pool)을 우선적으로 설정할 필요가 있었고, 이를 충실히 이행하여 향후 추가 연구를 통해 국별 또는 분야별로 세부적인 성과 및 지표를 설정할 수 있도록 기반을 구축하는데 초점을 두었다. 본 연구를 통해 구축된 WFK 성과모형 및 성과관리체계의 기반을 바탕으로 WFK 봉사단원의 활동과 성과를 더욱 구체적으로 표현하고 대표할 수 있는 성과모형과 지표 특히 산출 결과에 지표를 구축할 필요가 있다.

3) 데이터 수집 방법의 한계

제 2장 타 해외 파견기관 사례, 그리고 제 3장 WFK 사업 현황에서 확인할 수 있듯이, 봉사활동이라는 사업유형의 특수성, 소규모 활동 중심, 데이터 수집의 비효율성 등의 이유로 정량적인 지표를 개발하여도 이를 객관적으로 확인할 수 있는 데이터 수집방법을 구체화하는데 한계가 있었다.

비용 대비 효율성 측면에서 보았을 때, 타 해외 파견기관(Peace Corp 등)과 마찬가지로 봉사단원이 직접 데이터를 수집·보고하는 방식, 즉 자가 평가에 의존하여 모니터링 및 평가를 실시하는 것이 적절하나, 이에 대한 마땅한 검증방법이 부재하여 데이터의 신뢰도에 문제가 있었다.

또는 대부분의 해외 파견기관에서 실시하듯이, 정성적인 방법으로 사례조사 중심의 평가를 실시할 수 있으나, 이는 상시적인 성과관리체계를 구축하기 힘들다는 점에서 본 연구의 범위와는 차이가 있었다.

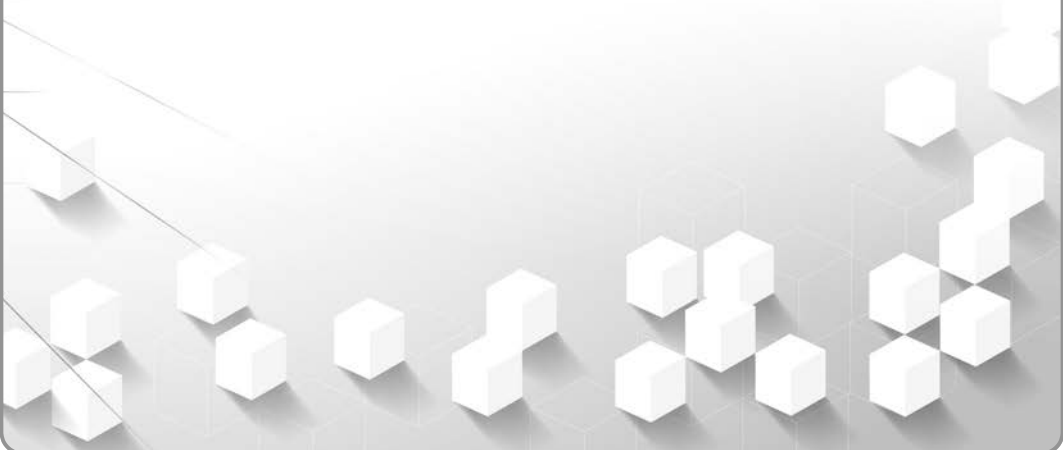
본 연구에서는 우선 자가 평가를 통해 지표 입증 데이터를 수집할 수 있도록 데이터 수집 방법을 제시하였고, 향후 추가 연구를 통해 자가평가 외 효율적으로 데이터를 수집하는 방법 또는 자가 평가를 하더라도 이에 대한 신뢰도를 올릴 수 있는 검증방법에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

4) 가중치 선정의 한계

가중치 결정 과정에는 다양한 기법들이 이용되는데, 대체로 통계적 분석을 통한 가중치 부여방법과 전문가 판단에 따른 가중치 부여방법으로 구분된다. 첫째, 통계적 분석을 통한 가중치 부여 방법은 단순평균방식과 표준화방법, DEA(Data Envelopment Analysis), 요인분석, 군집분석, 선형구조방정식 모형이 대표적이다. 둘째, 전문가 판단에 따른 가중치 부여방법으로 대표적으로 델파이기법과 AHP(Analytical Hierarchy Process)가 대표적인 분석방법이다.

이와 같은 다양한 가중치 결정방법에도 불구하고, 가중치 결정은 어떤 기법과 방법론을 동원하여도 현실적으로 논란의 여지가 존재하는 것이 사실이다. 대체로 계량화가 힘든 질적·정성 평가에서는 전문가의 판단에 의존하는 것이 현실적이라는 의견(김신복, 1996)과 전문가의 판단은 가변적이고, 상황에 따라 판단이 달라진다는 측면에서 부정적인 의견도 존재한다(홍준현, 1999). 나아가 가중치를 부여하지 않고 지표의 측정단위를 단순 합산하는 것이 바람직하다는 의견(하혜수, 1996)도 존재하고 있는 현실이다(지역발전위원회, 2013). 따라서 본 연구에서는 이러한 현실을 반영하여 다양한 분석방법을 사용해 지표를 구성하였다. 구체적으로, AHP를 이용한 상대적 가중치와 리커드 척도를 이용한 절대적 가중치를 모두 활용했음을 밝힌다.

제2장 해외봉사활동의 개념과 성과관리 논의 흐름



1) 봉사활동의 개념 및 정의

봉사활동의 개념은 활동의 주체, 대상, 수단, 지역 등에 따라 다양하게 정의되어왔다. Brown(2000)은 봉사활동을 비강제적이고 목적이 있는 활동으로 봉사자본인은 획득하지 않는 생산적인 가치를 내재하고 있다고 보았으며 Sherraden (2001)의 경우 최소한의 보상과 함께 정해진 기간 동안 지역, 국가, 혹은 세계 사회에 참여하고 기여하는 활동으로, 혹은 타인, 단체, 기관을 돕기 위해 자유롭게 행해지는 활동으로 정의된다(Wilson, 2000). 이러한 개념의 다양성을 체계화하고 범주화시키기 위해 UN 총회는 2001년 세계 봉사자의 해를 맞아 봉사활동을 규정하는 세 가지 기준을 발표하였다.

첫째, 봉사란 강제성을 띄는 행위가 아닌 자유로운 행위이며

둘째, 금전적인 취득이 주요 동기가 되어서는 안 되며

셋째, 봉사자 자신 외에 봉사활동에 의해 혜택 받는 사람이 있어야 한다는 것이다.

1971년에는 UN은 자체 프로젝트 투입 인력으로서 봉사자를 활용하기 위해 설립된 유엔 봉사단(United Nations Volunteers, 이하 UNV) 역시 이 개념을 채택하고 있는 것이 특징이다. 최근 봉사활동의 개념을 구체화하고자 하는 노력은 특히 봉사활동에 대한 평가의 필요성이 대두되면서 더욱 활발해 졌으며 그중 대표적인 기관이 바로 국제노동기구(International Labor Office, ILO)이다. ILO는 봉사활동을 “보수를 받지 않는 비 강제적인 활동”으로 정의하고 있으며 단체를 통한 활동뿐만 아니라 개인의 직접적인 활동 역시 봉사활동으로 인정하고 있다 (ILO, 2011).

영국의 대외자원봉사단체(Voluntary Service Overseas, VSO)는 금전적 이외의 동기, 개인의 자유의지, 지역사회 혜택, 유급 활동의 대체재 금지를 봉사활동을 정의하는 4가지 특성으로 보았으며 JICA는 봉사활동이 개발도상국의 경제적, 사회적 개발과 재건설을 돕는 활동으로 이를 통해 협력국의 발전과 봉사자 본인의 국제적 관점의 확장과 상호이해를 높이는데 기여한다고 보았다.

앞서 살펴본 해외봉사단 개념을 정리하면 다음의 표와 같다.

[표2-1] 주요 국제기관의 봉사활동의 개념

구분	개념
UNV	■ 타인을 이롭게 하며 경제적 이득을 목적으로 하지 않는 자발적인 활동
ILO	■ 보수를 받지 않는 비 강제적인 활동
VSO	■ 금전적 이외의 동기, 개인의 자유의지로부터 창출된 지역사회에 혜택을 주는 행위이며 돈을 지급받는 행위로 대체될 수 없는 활동
JICA	■ 개발도상국의 경제적, 사회적 개발과 재건설을 돕는 활동

출처: International Labour Organization(2011); UN Volunteers(2011); VSO International(2015) 참조하여 저자 작성

비록 해외봉사활동의 개념적 정의가 기관에 따라 다양하지만 대부분 자발적 의지, 무급, 타인을 이롭게 하는 행위라는 공통점을 가지고 있다. 특히, 국제화와 발맞추어 활발해진 해외봉사활동의 개념은 개발(development)을 위한 인도주의적 접근방식의 일환으로 국제사회의 책임을 수행할 수 있는 수단으로까지 확장되고 있다.

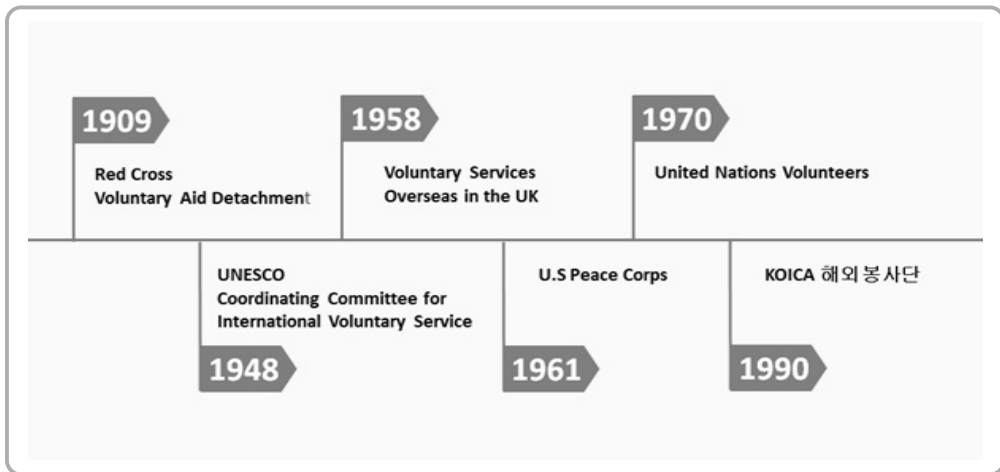
2) 해외봉사활동의 역사

(1) 시대별 해외봉사활동의 흐름

해외봉사활동의 효시에 대해서는 기관 또는 학자에 따라 그 견해가 조금씩 다르기는 하나, 국제사회에서는 통상적으로 해외봉사활동이 1909년 적십자의 구급간호봉사대(Voluntary Aid Detachment) 또는 1920년대 워크캠프가 ⁸⁾해외봉사활동의 시작으로 보고 있다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015). 한국의 경우에는 1990년 유네스코 한국위원회를 통해 아시아 4개국에 봉사단원 44명을 최초로 파견한 것을 해외봉사활동의 효시로 보는 것이 일반적이다. KOICA 설립 이후 그 수가 지속적으로 증가하고 있으며 2009년 기관 별로 파견되던 해외봉사단을 World Friends Korea로 통합하며 브랜드의 단일화를 도모하였다. 현재 KOICA는 해외봉사활동을 통해 개발도상국 주민들의 삶의 질을 향상, 수원국과 공여국의 우호협력 및 상호이해증진, 봉사단원들의 자아실현 및 성장을 목적으로 청년, 중장기 자문단 및 NGO 등과 같은 다양한 세대와 분야를 아우르는 봉사프로그램을 운영하고 있다.

8) International Labour Organization(2011), UN Volunteers(2011)

[그림2-1] 해외봉사활동 단체의 시대별 변천



출처: International Labour Organization(2011); UN Volunteers(2011); VSO International(2015) 참조하여 저자 작성

해외봉사활동을 보는 관점에 따라 해외봉사활동의 명확한 효시에 대한 의견에는 조금씩 차이가 있으나, 해외봉사활동이 1910년-1930년대 제 1차 세계대전의 피해복구를 목적으로 시작하였다는데 의견을 같이 하고 있는 것을 확인할 수 있다. 이후 해외봉사활동은 시대적 맥락 및 요구에 따라 목적과 역할을 달리 하였다. Lough(2015)는 The Evolution of International Volunteering에서 해외봉사활동을 시대별로 구분하여 제시하였는데, 본 연구진은 이를 5개의 세대로 아래와 같이 구분하여 보았다.

1세대는 1910-1940년대로, 앞서 설명한 바와 같이 해외봉사활동이 처음 시작된 시기로 해외봉사활동의 목적은 전쟁으로 인한 피해 복구 및 재건이었다. 특히 1930년대, 1940년대는 다양한 기관이 설립되어 신생독립국가의 경제적 지원 및 긴급구호를 목적으로 봉사단을 파견하였고, UN체제가 시작하면서 정부 주도의 해외봉사단 협력(IVCO)이 강화되기 시작하였다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015)

2세대는 1950-1960년대로, 정부의 해외봉사단 파견의 주목적은 개발도상국의 기술력 및 역량 강화에 대한 필요를 충족하기 위함이었다. UN이 1960년대를 첫 개발의 10년(First Development Decade)으로 지정함에 따라 개발활동 추진을 위한 충분한 역량을 보유한 청년인재 양성을 목적으로 파견하기 시작하였다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015)

특히, 1960년대 각국 정부가 해외봉사 관련 법안을 제정하면서 해외봉사 이행을 위한 가용 자원이 크게 증가하였다. 1964년~1968년 사이, 청년봉사기관회의(Inter-Agency Meetings on Youth)가 수차례 개최되었고, 이후 10년간, 22개의 정부 지원 해외봉사프로그램이 신설되었다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015)

3세대는 1970년대로 1970년대까지는 정부 프로그램이 해외봉사단의 대부분을 차지하였으나, 1970년대 말부터 평화 및 반전 운동의 확산과 더불어 해외봉사 참여 수요가 증가하여 민간 부문의 해외봉사 참여가 확산되기 시작하였다. 1971년 Medecins Sans Frontieres와 1976년 Habitat for Humanity 설립이 대표적인 예이다. 1981~1982년, 55,000명의 해외봉사자가 125개 기관(대부분 비정부 기관)을 통해 파견되었다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015). 특히, 1971년에는 UN은 자체 프로젝트 투입 인력으로서 봉사자를 활용하기 위해 United Nations Volunteers(UNV)를 설립하였고, 이를 통해 남남협력, 삼각협력, 정보공유를 장려하였다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015)

제4세대는 1980년-1990년대로 해외봉사가 인간중심, 참여적 개발에 중요한 역할을 한다는 인식이 확산되었다. 1980년대 말부터 신자유주의 정책 확산에 따른 공적개발원조(ODA) 예산에 대한 전반적 삭감 단행으로, 많은 해외봉사단 파견 기관의 봉사단원 파견수가 최저 수준으로 떨어지기도 하였다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015). 1990년부터는 실험과 다양화의 시도가 이루어졌다. 단기 전문 봉사단이 개시되었고, 남남협력, 남북협력 등의 봉사단 협력 역시 이루어졌으며, 이민자 단체의 참여 역시 활발해졌다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015)

제5세대는 2000년대로 UN의 새천년개발목표(MDGs) 채택과 함께 해외봉사단의 방향 역시 MDGs에 맞춰지기 시작하였고, 해외봉사단이 어떻게 MDGs 목표 달성에 기여하는지 보여줄 것을 요구받았다. 특히, 2001년 UN 봉사자의 날을 계기로 빈곤퇴치, 재난예방, 사회적 통합 추진을 위한 전략의 일환으로 국내 및 해외봉사의 중요성이 강조되었다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015). 특히, MDGs가 종료되면서 해외봉사단 프로그램 방향성을 지속가능한개발(SDGs)에 맞추도록 하는 것과, 봉사자의 효과성 측정이 주요 이슈로 떠오르게 되었다. 현재, 해외봉사단협력기관 및 국제봉사단네트워크가 SDGs에 대한 해외봉사의 기여를 제시함으로써 해외봉사의 개발 체제하에서 해외봉사의 역할을 강화시키기 위해 노력이 계속되고 있다(Lough, 2015; 최명근 번역, 2015).

상기 5세대로 구분한 해외봉사활동의 개념을 종합하여 재구성한 내용은 아래 표와 같다.

[표2-2] 시대별 해외봉사활동의 흐름

세대	시대	구분	주안점
1세대	1910-40년대	태동기	■ 전쟁 복구 및 재건 ■ 신생독립국 지원 및 긴급구호
2세대	1950-60년대	정부차원의 확대기	■ 개발도상국의 기술력 및 역량강화
3세대	1970년대	민간차원의 확대기	■ 시민참여 촉진 ■ 개발도상국 지역개발 및 권익신장 ■ 개발도상국 역량강화
4세대	1980-90년대	전환기	■ 인간중심, 참여적 개발
5세대	2000년대	국제개발목표로의 편입기	■ MDGs 달성에 기여 ■ 빈곤퇴치, 재난예방, 사회적 통합

출처: Lough(2015)의 저자 재구성

(2) 해외봉사활동 성과논의의 흐름

이처럼 해외봉사활동을 주관하고 참여하는 국제기구, 국가공여기관, 민간단체 등 수많은 이해관계자들이 출현함에 따라 새로운 변화들이 시도되었다. 특히, 비전문가적이고 문화교류에 중점을 두었던 해외봉사활동을 점차 개발도상국의 역량개발에 중점을 둔 전문적이고 효율적이며 신뢰 가능한 활동으로 변모시키기 위한 노력들이 이루어졌다. 이를 통해, 기존의 선진국에서 개발도상국으로의(North-South)의 일방적인 활동 수행 및 전달 방식에서 개발도상국 주도의 (South-North)의 새로운 협력관계를 구축하고 현지에 직접 파견하는 전통적인 수행방식뿐만 아니라 온라인 자원봉사(volunteering by internet), 재외교포 자원봉사(diaspora volunteering) 등과 같은 다양한 접근방식을 고안하였다(Devereux, 2008).

해외봉사단 초기에는 성과 평가가 주목을 받지 못하였다. 봉사단 파견을 위한 투입물에 대한 데이터는 계속해서 추적이 되었으나 봉사단이 어떠한 산출물과 결과를 내는지에 대해서는 거의 추적이 이루어지지 않았다. 물론, 봉사단의 목표와 우선순위에 대해서는 명확히 명시가 되었으나 어떻게 목표를 달성할 지에 대해서는 봉사단 스스로가 결정할 수 있는 재량권을 갖고 있었다. 이에 따라 정부 지원금에 대한 감시, 보고는 최소한으로만 실시되었다.

1977년에 이루어졌던 봉사단 평가에서 명확한 성과 지표를 갖고 있는 해외봉사 프로그램이 단 하나도 없다는 점을 발견하였다. 미국 평화봉사단 정도만 봉사단에 의해 도움을 받은 수혜자의 숫자 정도를 추적하고 있었다. 봉사단 활동 결과는 봉사단 스스로가 제일 잘 알기 때문에 평가가 불요하다는 보고서도 있었다.

하지만 책임성이 강조되면서 결과중심 문화 역시 해외봉사단 전반에 걸쳐 퍼지기 시작하였다. 이에 따라 기록의 보관 및 보고 체계 구축 등 복잡한 평가 시스템이 도입되기 시작하였고 이는 봉사단 운영에 대한 행정적 복잡성을 심화시키는 결과를 초래하였다.

1990년대 말부터 해외원조 및 공적개발원조에서 결과중심관리가 중요한 요소로 자리를 잡으면서 봉사단이 개발 목표에 어떻게 기여하는지의 증명에 대한 요구가 증가하였다. 이에 따라 봉사단의 영향, 효과성, 효율성, 투명성, 비구속성 등이 강조되었다. 2000년 MDGs 시대의 도래와 함께 해외봉사단 파견기관은 MDGs에 대한 봉사단의 기여를 측정 및 증명하기 위해 노력해왔다. Post-2015 개발체제의 구축과 함께 전 세계 봉사단 파견기관은 이제 새로운 개발목표인 지속가능개발목표(SDGs)의 등장으로 SDGs에 대한 기여 강화 및 성과 측정을 위한 작업에 박차를 가할 것이다. 이와 같은 맥락에서 다음 절에서는 일본 해외협력 봉사단(Japan Overseas Cooperation Volunteers; JOCV), 영국 해외봉사단(Voluntary Service Overseas, VSO), 호주의 국제개발을 위한 봉사활동 프로그램(AVID)을 중심으로 봉사단의 성과관리의 흐름을 소개하고자 한다.

1) 일본 JOCV

(1) 일본 국제봉사활동의 내용 및 현황

일본 해외봉사단 사업의 주축을 이루는 일본 해외협력 봉사단(Japan Overseas Cooperation Volunteers; JOCV)은 일본국제협력단보다 9년 앞선 1965년 설립되었으며, 1968년 도쿄 히루지역에 연수센터를 개소하였다(이태주 외, 2013). 일본 해외협력 봉사단은 기관 사명 선언문에서 봉사단의 목적을 포괄적이고 역동적인 발전(inclusive and dynamic development)으로 밝히고 있다. 여기서 포괄적 발전이란 모든 사람들이 당면한 개발 과제를 인식하고 해결에 동참하여 그 결과를 향유할 수 있도록 하는 것을 의미하며, 역동적 발전이란 다양한 개발과제들이 동시다발적으로 생성되고 얹히면서 끊임없이 변화하는 개발환경 속에서 중장기적인 경제발전과 빈곤감소를 추진할 수 있는 선순환적인 자기강화(self-reinforcing virtuous cycle)를 창조하는 것을 의미한다(이태주 외, 2013).

이를 위해 일본 해외협력 봉사단은 다음과 같은 네 가지의 활동 목표를 설정하고 있다.

- 첫째, 세계화가 초래하는 불평등한 부의 배분, 기후변화, 전염병, 테러리즘, 경제위기와 같은 국경을 초월하는 글로벌 의제에 대처하는 것이다.
- 둘째, 저개발국 발전과 국제사회 안정성 확보를 위해 인적자원 개발, 역량강화, 정책 및 제도적 개선, 경제사회 인프라 구축을 지원하여 공정한 성장(equitable growth)을 통한 빈곤 감소에 기여하는 것이다.
- 셋째, 개도국의 경제발전에 필수적인 공공서비스 제공, 기관 및 인적 자원 개발과 같은 국가 기반 시스템 발전 및 거버넌스 향상에 기여하는 것이다.
- 넷째, 인간안보 신장에 기여하는 것이다. 인간안보의 정의는 인간을 안보의 핵심으로 두는 것으로서 인간 스스로 전 지구적인 문제에 대처하며 존엄성을 가지고 살아갈 수 있는 사회를 건설하는 데 그 목표를 두는 것을 의미한다(이태주 외, 2013).

국제개발을 위한 협력의제 공유 및 기여를 위한 일본 해외봉사단의 파견 목표는 아래와 같다.

첫째, 수원국의 사회경제적 발전 혹은 재건에 기여한다.

둘째, 수원국과 일본의 상호 이해와 우애를 강화한다.

셋째, 봉사단원의 활동과 경험을 바탕으로 일본사회에 기여한다.

(2) 일본 국제봉사활동의 평가체계

JICA에서는 해외봉사단 프로그램을 평가하는 기관내부의 전담부서는 없으며, 평가가 필요한 경우 외부 전문가(연구팀)에 위탁하여 봉사단 프로그램 평가를 진행하고 있다(이태주 외, 2013). 일본 해외봉사단의 목표는 1) 개발도상국의 경제와 사회의 발전에 기여, 2) 상호간의 우호관계 및 상호이해 도모, 3) 봉사활동경험의 자국 내 활용으로 설정되어 있으며, 목표별 평가 항목과 기준을 다음의 표와 같이 두고 있다.

[표2-3] 일본 JOCV 해외봉사단 평가모형

평가목표	평가항목	평가기준
개발도상국 및 지역의 경제와 사회의 개발/회복에 기여함	해당지역의 외국인 봉사자수요	⇔ 국가별 주요 개발 지역/활동에 대한 책무성
	봉사 협력의 효과	⇔ 봉사활동주관기관의 목표달성여부
수혜국/수혜지역과 일본의 친선 및 상호이해를 도모함	해당지역 사람들의 일본에 대한 이해증진	⇔ 수행기관 및 지역주민의 일본과 봉사자에 대한 인지
	일본 사람들의 해당지역에 대한 이해증진	⇔ 수행국가에 대한 봉사자들의 이해도향상 ⇔ 봉사자들의 정보 전달에 대한 인지
봉사활동경험을 일본사회에 활용함	사회에서의 봉사활동경험활용	⇔ 귀국봉사단들의 사회기여도
		⇔ 귀국봉사단들의 지역사회활동참여도

상기 평가모형을 통해 간접적으로 확인할 수 있는 JOCV의 성과목표는 1)개발도상국 및 지역경제와 사회의 개발/회복에 기여함, 2)수혜자/수혜지역과 일본의 친선 및 상호이해를 도모함, 3)봉사활동경험을 일본사회에 활용함을 확인할 수 있다. 이를 구별하면 수원국 측면의 성과와 공여국 측면의 성과로 구분할 수 있다.

JICA는 평가 시스템에 따라 봉사단을 받고 있는 수원국의 정부, 봉사단원이 소속되어 일하고 있는 협력기관, JICA 해외사무소, JICA 파견 해외봉사단원 등에게 5개 형태의 서로 다른 설문 및 면접조사를 실시하고 있다. 조사된 결과는 각 해외 사무소에서 수합한 후 1차로 분석하여 JICA 본부로 보내지며, 해당 국가에서 실시되는 프로젝트와 협력사업 평가 내용을 포함한 국별 결과보고서의 형태로 송부된다(이태주 외, 2013). 즉 상기 평가지표를 확인하기 위한 주요한 수단은 설문조사임을 알 수 있다.

JOCV 평가의 특징은 봉사단원 활동 중 또는 직후의 성과뿐만 아니라 3년이 지난 해외봉사단원의 평가를 통해 중장기적인 효과도 확인하고 있다는 점이다. 예를 들어 JICA는 2009년도에 해외봉사를 마친 봉사단원을 대상으로 프로그램평가를 실시하였고, 당해 해외봉사를 마치고 3년이 지난 봉사단원을 대상으로 프로그램의 중장기적 효과(impact) 평가를 실시하였다(이태주 외, 2013).

결과적으로 상기 JOCV 활동의 평가체계를 종합해보면, JICA는 JOCV 활동에 대한 활동 간의 모니터링 보다는 활동 종료 후 또는 활동 종료 3년 후 성과에 초점을 맞춘 평가를 실시하고 있었다. 성과목표는 공여국 측면과 수원국 측면으로 구분하여 평가 지표를 수립하여 실시하고 있었다. 마지막으로 평가는 주로 설문조사를 통해 실시되고 있었으며, 실제 봉사활동의 성과에 대한 구체적인 데이터 수집 체계는 마련되어 있지 않았다.

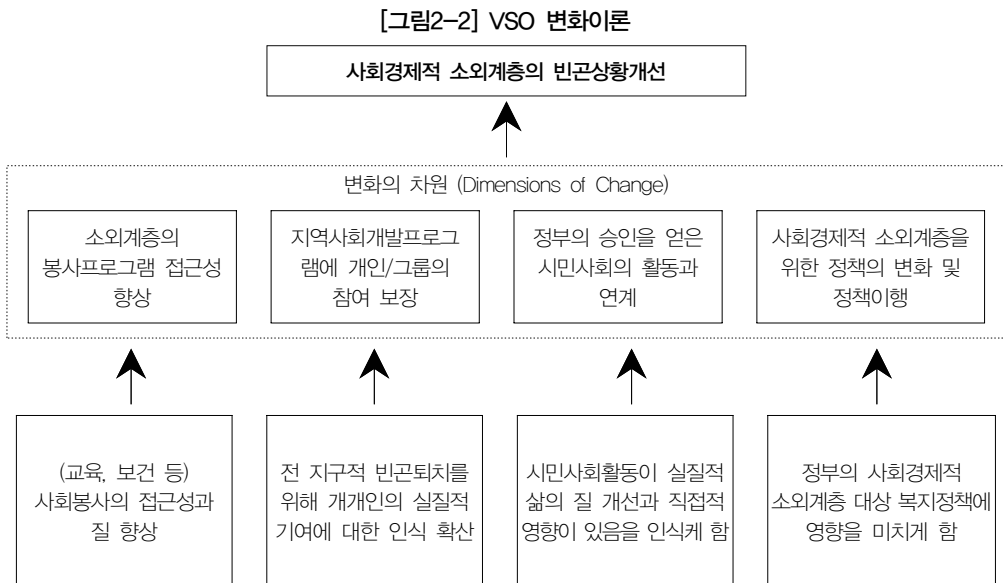
2) 영국 해외봉사단(Voluntary Service Overseas, VSO)

(1) 영국 해외봉사단의 주요 내용과 현황

영국 해외봉사단(Voluntary Service Overseas, 이하 VSO) 파견의 역사는 1958년 포츠머스의 주교가 해외 영어교육가를 구하는 신문 광고 글을 게재하자 Alec Dickson과 Mora Dickson의 16명의 자원봉사자를 모집·파견한 것으로부터 시작되었다. 이후로 영국 VSO 해외봉사단은 90여 개국에 4만 명 이상의 자원봉사자를 파견하는 단체로 성장하였다. 영국의 국내 자선단체에서 7개국에 본부를 둔 국제 봉사단으로 확장되었다.

영국 VSO 해외봉사단은 인간 에너지와 창의력을 지속적인 발전으로 변화시키는 것을 목적으로 현지 파트너와 기술과 경험을 나눌 수 있는 전문 인력을 파견하고 국제이해활동, 지식중개와 청소년 교류를 포함하는 필요분야에 대한 지원을 제공하고 있다. 자원봉사자 또한 선진국뿐만 아니라 다양한 개도국에서 모집하며, 현재 30% 이상의 자원봉사자는 해외봉사단 파견국 현지에서 선발되며 타 개도국에 지원하는 개도국 자원봉사자들의 수 또한 점차 증가하고 있다.

영국 VSO 해외봉사단의 비전은 빈곤 없는 세상이며, 목적을 달성하기 위해 다음의 네 가지 중심 가치를 수립하고 있다. 첫째, 사람은 최고의 변화 동인이다. 둘째, 지식은 빈곤퇴치를 위한 가장 강력한 도구이며, 셋째, 진보는 오직 함께 협력하는 것으로 가능하다. 넷째, 전 지구적인 사고방식으로 세상을 변화시킬 수 있다. 이를 달성하기 위해 영국 해외봉사단은 세 가지 목표를 수립하였다. 첫째, 세계 어느 곳에서든 교육을 증진하고 빈곤감소를 이룩한다. 둘째, 이를 위한 자원의 효과적인 사용을 촉진한다. 셋째, 자원봉사 부문을 신장시킨다.



(2) VSO 성과관리체계

VSO의 모니터링과 사업평가는 해외봉사단 사업의 목적이 무엇인가를 기준으로 판단 및 실시한다. VSO는 앞선 세 가지 목표⁹⁾를 고려하여야 하는 것이 필요하며, VSO의 모니터링은 프로그램개발과 봉사단원 관리 측면으로 나누어 살펴볼 수 있다.

[표2-4] VSO 모니터링 계획

구분	모니터링 항목
프로그램 개발 측면	프로그램 기획
	수요조사
	재원마련(Fundraising)
	프로그램 진행
	자료정리 및 보관
봉사단원 관리	해외봉사 프로그램 홍보
	봉사단원 모집 및 선발
	봉사단원 배치
	봉사단원 훈련
	봉사단원의 개인적 전문가적 개발
	봉사단원 경험축적

이러한 두 단계의 모니터링은 사업의 전반적인 평가와 연결된다. VSO는 사업을 평가하기 위하여 설문지를 통한 사업의 효율성과 효과성을 측정하기보다는, 봉사단 프로그램이 진행되고 있는 장소에서의 소통과 관계, 그리고 사업의 효과(impacts)를 질적 연구 및 성공사례를 수집하는 방식으로 진행하고 있다.

모니터링 과정에서 사업을 평가하는 과정이 진행되는데, 이러한 평가를 통하여 프로그램 운용 및 관리가 적절한지 판단하고 있다. 사업평가에서 중요하게 고려되는 사항은 다음과 같다.

- 자원 확보 (Fundraising)
- 봉사단원 모집 및 선발

9) 첫째, 세계 어느 곳에서든 교육을 증진하고 빈곤감소를 이룩한다. 둘째, 이를 위한 자원의 효과적인 사용을 촉진한다. 셋째, 자원봉사 부문을 신장시킨다는 목표를 제시하였었다.

- 봉사단원 훈련 (파견 전, 현지)
- 파견되어 있는 봉사단원의 프로그램 파급효과 (교육 분야, HIV/AIDS, 공중보건분야, 사회안전분야, 정치참여분야, 장애분야, 청소년분야 등으로 구분하여 관리)
- 귀국 단원에 대한 인터뷰 등

VSO는 해외봉사 프로그램을 운영하기 위한 로그프레임(Log Frame)을 갖고 있지 않은 것으로 파악되나, 봉사단 사업을 어떤 방식으로 효과적으로 진행할 것인지에 대한 논의를 하고 있는 것으로 파악되었다. 영국국제개발부(DfID)의 재원을 받아 해외봉사사업을 추진하고 있기는 하지만, VSO는 민간단체이며, 기존의 사업을 정부에서 인정, 지원하는 방식이어서 평가에 대한 엄격한 기준이 존재하지 않는 것이라 판단된다.

(3) 영국 해외시민봉사단(International Citizen Service)의 성과관리체계

한편 영국국제개발부(Department for International Development, DFID)는 2011년부터 2012년 사이 영국 청년들의 국제개발에 대한 인식 제고와 참여적 시민양성을 목표로 한 18세-25세 청년 중심의 해외시민봉사단을 시범적으로 출범시켰다.

봉사단의 세부 목표는 1)청년 봉사단원의 개인개발 및 사회(영국)개발참여, 2)활동국가의 사회경제적 개발에 영향, 3)국제개발옹호와 지역사회의 사회변화를 위한 에이전트 기능으로 봉사자 개인, 봉사자 활동국가 측면, 그리고 파견국(영국) 측면의 목표로 구분되어 있음을 확인할 수 있다.

최근 이러한 목표 달성여부를 확인하고 프로그램의 지속가능성을 판단하기 위한 평가가 실시되었다. 평가의 목적은 1)시범운영의 목적과 산출물 성취정도 평가, 2)ICS 프로그램 설계, 수행 등 개선할 수 있는 방안 창출, 3)프로그램 수행 단계별 경제적 가치(value for money) 산출로 정의할 수 있다.

ICS평가는 그 대상이 특정 연령층에 속해 있는 청년 그룹이며 봉사활동의 궁극적인 목표를 참여봉사단원들의 적극적 시민성(active citizenship)에 두고 있다는데 특징이 있다. 이는 봉사단원들의 귀국 이후 본인의 해외봉사활동 경험을 사회에 환원하는 것에 가치를 두고 있는 것이다. 평가방법으로는 귀국단원 포함 다양한 이해관계자들을 대상으로 하는 만족도조사, 인터뷰(전화, 이메일, 대면), 관찰, 예산 보고문서 및 시스템 분석, 6개국(볼리비아, 엘살바도르, 인도, 네팔, 케냐, 탄자니아, 우간다) 현장연구가 이루어졌다. 본 평가의 성과모형은 다음의 그림과 같다.

[표2-5] 영국 해외시민봉사단(International Citizen Service, ICS) 평가모형

투입 및 활동	산출물	단기효과	장기효과	영향
봉사단원 선발, 훈련, 지원 파견지역 봉사단원 훈련, 지원 청년봉사단원 필수 지역 및 프로젝트 인지 배치 지원 현장 지원 관리 및 협업	1. 봉사활동 착수 2. 봉사활동 종료 3. 귀국단원 세미나 참석 4. Action at Home 단계 완료	1. 빈곤/평등/개발에 대한 이해 2. 자신감/기술개발 3. 비교 문화적 이해 4. 관점 및 네트워크 5. 변화에 대한 동기 1. 자원, 활동에 대한 변화와 수혜기관 및 사회에 대한 인식 2. 청년층에 대한 태도, 인식 변화 3. 사회기반 시설확충	1. 향후 봉사활동 및 사회활동 2. 국제 및 지역사회 개발 지지 3. 책임감 및 변화 4. 취업/교육/훈련 기회 향상 1. 수혜기관 및 사회의 행동적, 물질적 변화 1. 수혜지역의 자주성 개발 지원	적극적 시민성 지역개발 목표 기여

출처: VSO(2013)

상기 성과모형에서도 볼 수 있듯이, ICS 봉사활동은 봉사단원 개인 또는 영국사회의 측면에서 적극적 시민성을, 그리고 수원기관 또는 지역 측면에서는 지역개발목표 기여를 최상위 목적(영향)으로 설정하고 있다.

적극적 시민성 측면에서는 ICS 봉사단원이 봉사활동 종료 후에 영국사회의 시민성 향상의 기여 여부를 핵심성으로 보고 있는 바, 봉사활동 종료 후의 봉사단원의 변화에 주목하여 성과를 확인하고 있다. 따라서 적극적 시민성 향상을 위한 ICS 장기효과로 1)ICS 이후 봉사활동 및 사회활동, 2)국제 및 지역사회개발 지지, 3)봉사단원의 책임감 및 변화, 4)취업, 교육, 훈련 기회 향상을 주요하게 살펴보고 있다.

지역개발목표 기여의 측면에서는 ICS 봉사단원의 활동이 지역사회의 개발 목표 달성의 기여 여부를 핵심성으로 보고 있는 바, ICS 봉사활동 이후 지역사회의 변화에 초점을 두고 평가가 이루어지고 있다. 본 성과목표 달성을 위한 ICS의 장기효과는 1)수혜기관 및 사회의 행동적, 물질적 변화, 2) 수혜지역의 자주성 개발로 설정되어 있다.

상기 VSO 및 ICS의 성과모형 및 성과관리체계를 종합하면, 영국의 해외봉사단의 경우 경제적, 물질적 성과보다는 사회적 자본에 근거하여 실제 봉사활동이 영국사회와 지역 사회의 사회적 발전 또는 자주적 발전에 기여하는 것을 주요한 성과목표로 설정하고 있는 것을 확인할 수 있다. 특히, 수원국 측면에서는 지역사회의 개발목표에 기여하는 것을 핵심 영향으로 설정하고 있는 바, 향후 SDGs와도 연계 가능한 목표를 보유하고 있다고 할 수 있다. 다만, 실제 모니터링은 봉사활동 기획 및 봉사단원 관리 측면에 초점이 맞춰져 있고 실제 봉사단원의 활동에 대한 구체적인 주기적인 성과관리는 이루어지고 있지 않는 것으로 보인다. 또한, 각 성과목표 달성을 위한 구체적인 지표를 확인할 수 없었다.

3) 호주 - 국제개발을 위한 봉사활동 프로그램(AVID)

(1) 호주 국제봉사활동 내용 및 현황

2009년부터 국제 봉사활동 프로그램 운영의 효율화를 위한 통합 브랜드의 필요성이 대두됨에 따라, 호주정부는 Austraining International, Australian Red Cross, Australian Volunteers International(AVI), AuSAID 총 4개 기관의 프로그램을 통합하여 2011년 5월 호주 국제개발 봉사활동 프로그램(Australian Volunteerism for International Development, 이하 AVID)을 새롭게 발족하였다. 통합 프로그램이 본격적으로 시작되면서 각기 기관에 따라 차별적인 프로그램 운영방식은 통합 브랜드 내에서 동일한 기획, 선발, 운영과정으로 운영되기 시작하였다.

호주 정부는 AVID 프로그램을 통해 약 42개국에 해외봉사단을 파견하고 있다(2014년 기준). 2011-2012년 호주정부는 1,173개 수원기관의 1,585명의 국제봉사단원에 대한 지원을 위해 약 63백만 달러를 지원하였다. 또한 예산도 꾸준히 증가하고 있으며, 전체 호주 원조 자금에 비하면 큰 비중을 차지하고 있지는 않지만 호주의 해외 원조에 확실히 가시적인 기여를 하고 있다고 인식되고 있다.

전체 봉사단원 중 57%가 6개월-1년간의 중장기 활동을 지원하고 있다. 다양한 기관을 통해 파견되지만, 특히 NGO(40%), 정부기관(21%)을 통해 가장 많이 파견되고 있고, 동아시아와 태평양 지역에 가장 많이 파견되고 있다(84%).

프로그램의 정책 및 가이드라인 개발과 프로그램 전반에 대한 관리 등 AVID 운영은 AusAID(현재 DFAT)가 담당하고 있으며, 3개의 핵심 민간 국제봉사단 파견단체들과 파트너십을 체결하여 봉사단원을 파견하고 있다. 3개의 핵심 민간 파트너들은 봉사단원 모집, 선발, 파견지원, 활동지원, 봉사단원 및 수원기관의 모니터링 등 국제봉사활동 세부 운영 전반을 담당하고 있다.

한편 AVID 프로그램 내에는 ABV와 같이 전문적인 비즈니스 기술을 가진 봉사단원의 단기 봉사활동도 기획 운영되고 있으며, AVID의 전신인 AYAD 프로그램도 Austraining Intranational을 통해 ADIV 내에서 함께 운영되고 있다.

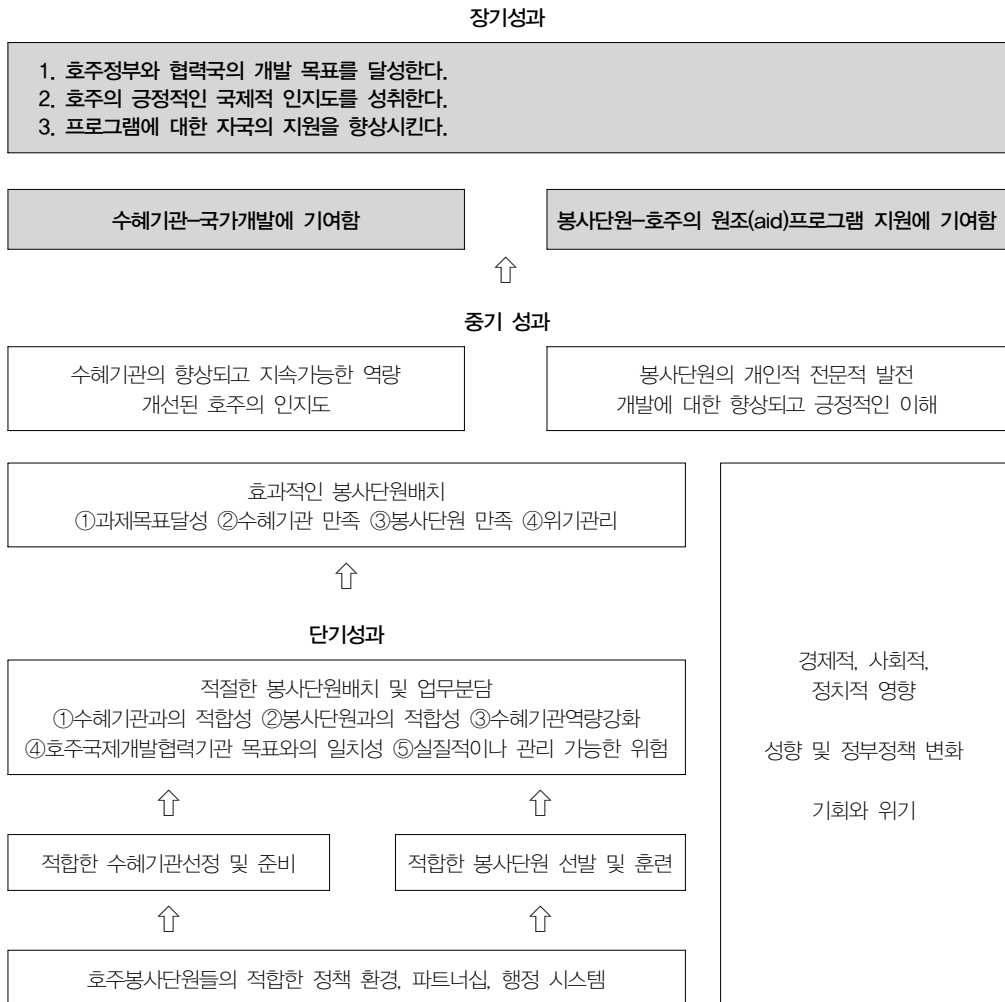
(2) 호주 AVID 프로그램 성과모형 및 성과관리체계

호주정부의 통합 해외봉사단 프로그램인 AVID 프로그램 탄생의 계기가 된 호주 정부 봉사단 프로그램(Australian Government Volunteer Program, AGVP)의 2009년 평가보고서는 분절화된 호주 해외봉사단 프로그램의 운영방식을 지적하며, 정부와 파트너기관 간의 해외봉사단 프로그램에 대한 명확한 목적과 가이드라인 설정 등을 제안하였다.

본 평가 보고서의 제언에 따라 2011년 호주 국제봉사활동 프로그램은 AVID로 통합되었으나, 프로그램의 목표, 목적(효과), 성과 등에 대해서는 정부를 포함하여 프로그램에 참여하는 이해관계 기관 간의 불일치가 여전히 존재한다. 다만, AVID의 핵심 목표는 ‘파견된 봉사단원의 활동을 통한 수원기관의 역량 개발’이라는 점에서는 이해관계자 간 전반적으로 동의가 이루어지고 있다.

Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade(2014) 는 AVID 프로그램의 평가를 실시하며 기존 문헌조사와 정부기관 및 파트너 기관의 다양한 이해관계자 면담을 통해 AVID 프로그램의 성과모형을 구축하였다. 본 평가를 통해 구축된 AVID 프로그램의 성과모형은 다음 [표 2-6]과 같다.

[표2-6] 호주 AVID 해외봉사단 성과모형



출처: Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade (2014).

상기 성과모형에서 확인할 수 있듯이, 호주 AVID 프로그램의 장기성과는 수원국 측면과 파견국 측면으로 구분하여 1)수혜기관-국가 개발에 기여와 2)봉사단원-호주의 원조 프로그램 지원에 기여로 구분된다.

이를 달성하기 위한 중기성파로 수원국 측면에서는 수혜기관의 지속가능한 역량강화에 초점을 맞추고 있으며, 파견국 측면에서는 봉사단원의 개인적인 전문성의 개발, 개발에 대한 긍정적 인식 제고, 그리고 호주의 이미지 개성을 설정하는 것을 확인할 수 있다.

AVID는 자체적으로 수립한 모니터링 및 평가 가이드에서 AVID 프로그램의 성과관리의 목적을 ‘AusAID와 핵심 파트너 기관이 호주 봉사단원의 활동을 통해 수원기관의 역량과 개발효과를 지속적으로 모니터링 및 평가’로 설정하고 있다. AVID의 모니터링 및 평가(M&E) 계획은 다음과 같은 2가지 요소를 평가 하고 모니터링 하도록 되어 있다.

- 1) 개인의 임무 달성에 대한 평가
- 2) 수원기관의 3개년 역량개발 계획에 대한 평가

이러한 M&E 계획이 수립되어 있음에도 불구하고, 이를 실제 수행할 수 있는 적절하고 구체적인 성과관리 방안은 제시하고 있지 않다. 성과관리에 대한 구체적인 방향과 방법이 설정되어 있지 않은 상태에서 AVID 프로그램의 성과관리는 제대로 이루어지지 않고 있다. 따라서 성과관리를 위한 데이터가 제대로 수집되어 있지 않거나, 데이터가 존재하지 않는 경우도 많다.

또한 실제로 현장에서의 모니터링은 봉사단원의 생활과 위험관리에 초점이 맞춰져 진행되고 있어 봉사활동을 통한 개발성과 및 개인 성과에 대한 성과관리는 적절히 이루어지고 있지 않다.

봉사단원은 봉사활동 종료 시 봉사단원과 수원기관은 활동종료보고서를 제출하도록 되어 있으나, 보고서에서 확인할 수 있는 정보가 제한적이다. 그리고 보고서를 통해 양적 데이터도 함께 수집하고 있으나, 일관된 양식이나 수집방법이 부재하며, 주로 만족도 조사 중심의 데이터가 수집되고 있는 것이 현실이다. Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade(2014)에서는 상기 AVID 프로그램의 성과관리의 한계를 지적하며, 실행 가능한 M&E 계획을 수립하고, 이에 대한 지속적인 실행을 제안하고 있다.

3. 해외봉사활동 성과관리 국제담론: SDGs와 해외봉사활동

MDGs 체제 이후 국제개발 분야는 단순히 각 국 정부뿐만 아니라 많은 파트너를 필요로 하는 복잡한 체계를 가지게 되었다. 특히 개발의 지속가능성이 중요하게 대두되면서 국제개발협력은 기술 및 재정 지원을 넘어선 사람중심 접근 (people-centered approach) 과 현장에서 얻어지는 해결책이 중요하게 인식되기 시작하였다. 이러한 맥락에서 자원봉사 그룹은 국제개발협력에서 중요한 파트너로 자리 매김하였다.

최근 Post-2015 개발의제에 관한 보고서에서 반기문 UN총장은 자원봉사가 SDGs 달성에 시민들을 국가 계획 및 수행에 참여하도록 도울 수 있음을 언급하였다. 또한 자원봉사자 그룹은 SDGs 달성을 위한 정부와 시민 간의 공고하고 명확한 활동을 지원함으로써 새로운 개발의제가 각국에 현지화 될 수 있도록 도울 수 있다고 하였다. 이를 통한 인적 역량강화로 SDGs가 뿌리 내릴 수 있으며, 자원봉사는 분야를 넘나드는 강력한 이행수단이 될 수 있음을 천명하였다.

시민참여를 기반하고 있는 자원봉사는 선진국, 개발도상국 구분 없이 보편적으로 적용할 수 있는 주요한 개발 접근법이다. 따라서 SDGs 달성을 위하여 자원봉사자 활동을 강화하고 자원봉사기관들의 자원봉사자 모집을 지원하고 자원봉사자들의 참여 기회를 넓히는 것은 새로운 개발 의제를 달성하는데 크나큰 기여를 할 것이다.

또한, 자원봉사는 Post-2015 Framework(SDGs)에서 개발현장에서 가장 접근이 어렵고 소외된 그룹을 대상으로 개발 목표를 수행하고, 그들이 사회의 주류로 통합되도록 하는 주요한 수단으로 인식된다. 즉 고등학교에 진학하는 학생 수와 같은 물리적 개발성과뿐만 아니라 한층 더 높아진 사회참여와 의사결정 과정에서의 개인의 영향력과 같은 사회적인 개발성과가 중요해지는 SDGs 체계에서 자원봉사는 이 두 성과를 잇는 역할을 할 수 있을 것으로 보인다(VSO 2014).

SDGs 체계 내에서 자원봉사는 16번 목표 평화구축(Peace Building) 및 사회포용(Social Inclusion) 촉진 및 17번 목표 이행수단(Means of Implementation) 강화에 주요하게 기여한다고 볼 수 있다.

1) 평화 구축 (Peace Building)

폭력과 취약성은 단순히 일부 나라의 문제라고 볼 수 없다. 세계은행(2001)에 따르면, 세계에서 약 15억의 인구가 분쟁과 범죄적 폭력에 고통을 당하고 있다. UN 고위급 패널이 '안정적이고 평화로운 사회'가 Post-2015 아젠다로 제안하는 동안, UN 시스템 태스크 팀은 '평화와 안전'이 평등하고 지속가능한 세계를 만드는 핵심 측면이라고 확인하였다.

자원봉사를 통한 시민들의 사회참여는 사회단결과 화해에 큰 영향력을 미칠 수 있고, 국가적으로 시민들의 역량을 개발하는데 도움을 줄 수 있다. 이는 평화구축 과정에 핵심적으로 긍정적인 차이를 만들 수 있다. 이러한 맥락에서 2009년 유엔 사무총장 보고서 'Peace building in the Immediate Aftermath of Conflict'에서는 UNV(United Nations Volunteers) 프로그램이 분쟁 후 시민 역량을 파악하고 평화구축을 위한 관련된 전문성을 가진 봉사자들을 파견하도록 요청한 바 있다. 이와 같이 UN에서는 자원봉사를 분쟁 후 상황에서 평화구축을 위한 전략에 중요한 요소라고 인식하고 있다.

UNV는 자원봉사가 평화구축에 중요한 이유를 다음과 같은 세 가지 측면에서 보고 있다. 먼저, 자원봉사는 신뢰를 수반하는 상호 협동, 상호 호혜를 바탕으로 한다. 개인이나 지역 공동체가 분쟁 후에 자원봉사 활동으로 공동의 어려움을 해결해 나갈 때, 상호 이해와 공동의 의무감을 강화할 수 있으며, 이를 통해 신뢰와 연대감이 증가한다. 상호 신뢰 붕괴는 분쟁상황 후 사회 분열의 주요 현상이다. 공동체적 선을 위하여 자신의 시간을 할애하고 타인과 연합하는 자원봉사는 신뢰에 기반을 둔 행위이며, 우리가 살고 있는 공동체 사회의 구조를 강화한다.

두 번째, 자원봉사는 새로운 네트워크를 생성할 수 있는 기회를 제공하고 관계 구축과 사회적 상호작용의 망을 넓힘으로서 기존의 사회 관계망을 심화한다. 평화구축 맥락에서 확장된 네트워크를 통하여 개인 대 개인 사이의 조력은 공동체 서비스 수준으로 발전할 수 있다.

세 번째, 자원봉사는 평화구축 과정에서 현지 역량을 개발하고 강화하는데 핵심적인 역할을 할 수 있다. 자원봉사는 분쟁 후 공동체 정신과 생계를 회복하려는 의지를 훼손할 수 있는 사회적, 정치적, 물리적 장벽에 대응할 수 있다.

결론적으로, 어떤 수준(지역적 또는 국가적 또는 세계적)인가와 상관없이 평화구축은

능동적인 시민사회의 참여를 전제로 한다. 자원봉사는 평화구축이라는 목적을 달성하고 Post-2015 아젠다에서 평화로운 사회 건설을 위한 강력한 개제이다. 왜냐하면 자원봉사는 막대한 재정 자원 투자가 필요한 것이 아니라 오직 선한 의지와 헌신에 기반한 인적 자원만 있으면 수행이 가능하기 때문이다.

2) 사회통합 (Social Inclusion)

UN 시스템 태스크 팀은 '통합적 사회 개발'을 지속 가능한 개발의 핵심 측면으로 확인하였고, 고위급 패널은 'leave no-one behind'를 Post-2015 개발 아젠다 (SDGs)의 다섯 가지 변화지점 중 하나로 정하였다. 사회통합 개념은 1995년 코펜하겐에서 열린 World Summit for Social Development에서 널리 사용되기 시작하였고, 본 회담에서는 사회개발을 모든 사람의 필요와 기대의 핵심으로 인지하였다. 또한 모든 개인이 권리와 책임 그리고 적극적인 역할을 맡아하는 '모든 이를 위한 사회'를 만들기 위하여 사회통합이 가장 핵심적인 목적임을 확정하였다.

자원봉사는 SDGs 체제에서 사회통합이 촉진되도록 하기 위한 중요한 메커니즘이다. 보편성과 가치기반 체계로서 자원봉사는 사회 주류에서 배제된 사람들이 다시 사회에 통합될 수 있는 길을 열어 줄 수 있다. 자원봉사는 배경이나 사회적 지위를 막론하고 모든 사람에게 보편적이고 접근가능하기 때문이다. 자원봉사의 전제는 모든 사람이 무언가에 기여할 수 있는 무언가를 가지고 있으며, 자원봉사는 각 사람들이 가진 기술과 역량을 가지고 자신들의 공동체에 참여하고 일정한 역할을 할 수 있는 기회를 제공한다.

UNV(2014)는 자원봉사가 사회통합에 기여할 수 있는 세 가지 측면을 다음과 같이 보고 있다. 첫째, 자원봉사는 협동과 호혜성을 바탕으로 사회에서 연대의식과 단결을 기른다. 이를 뒷받침하는 다양한 연구들이 진행되었으며, 지역 공동체에서 활동하는 해외봉사의 경우에도 자원봉사자와 해당 지역민들의 의식변화가 연구에서 관찰되었다.

둘째, 자원봉사는 면대면이든 온라인이든 타인과 교류할 수 있는 기회를 제공하고, 개인적 고립감을 줄이고 사회적 상호작용을 통한 새로운 네트워크를 생성한다. 이러한 네트워크는 비자발적인 사회적 배제를 경험하는 사람들에게 통합적 사회개발 측면에서 매우 중요하다.

셋째, 사회나 공동체에 기여하는 자원봉사 활동에 관여하는 것은 봉사자들에게 자신감을 가지게 하고, 이는 자원봉사자 개인의 자존감을 향상시킨다. 자원봉사를 통하여 지역주민들에게 인정을 받는 것은 소속감 측면에서 중요한 부분이다.

사회 통합에 있어 중요한 그룹은 여성, 젊은이, 소외된 농촌 지역민이며 자원봉사를 통하여 이들이 어떻게 사회에 통합되어 왔는지에 대하여 다양한 사례가 보고되고 있다. 다양한 사례에 대한 예시는 다음의 Box 1와 같다.

[BOX1] 사례연구: 해외자원봉사활동에 의한 사회통합 사례

(1) 여성

여성과 소년들에 대한 임파워먼트는 post-2015 아젠다의 핵심사안이다. 이를 달성하기 위하여 전 세계 여성과 소년들이 맞닥뜨리고 있는 구조적 차별과 배제의 구조적 원인을 구명하고 대응하는 것이 필요하다. 특히 관습과 법체계가 남성에게 유리한 사회에서 사회통합에 대한 자원봉사의 내재적 가치와 잠재력은 매우 중요할 수 있다. 자원봉사가 사회의 기존의 성 역할을 강화할 수도 있는 반면, 자원봉사를 통해 사회 관계망 접근, 기술 공유, 정규 제도 내에서는 접근할 수 없는 여러 기회 제공으로 여성들은 삶에 있어 선택과 역할의 범위를 넓힐 수 있다. 자원봉사를 통해 얻을 수 있는 상호 지지의 사회적 공동체적 연결점은 여성의 임파워먼트에 핵심적이다.

SADC(South African Development Community) 중 다섯 나라 (보츠와나, 말라위, 남아프리카, 잠비아, 짐바브웨) 에서 행해진 자원봉사에 대한 2007 연구(Patel et al 2007; UNV 2004 재인용)에 따르면 여성들이 대민서비스와 자원봉사를 통하여 얻은 주요 혜택은 공동체 구성원 사이에서 강화된 사회 관계망과 신뢰 기반의 사회 관계를 구축한 것으로 밝혀졌다. 이로써 여성들은 그들이 도움이 필요할 때 도움을 받을 수 있는 입지와 가능성을 향상할 수 있었다. 즉, 여성들은 자원봉사를 통하여 사회적 자본을 획득할 수 있었던 것이다. 여성의 사회 참여를 통한 개인적 임파워먼트의 부가적 혜택은 지식과 기술의 향상임이 본 연구를 통하여 또한 보고되었다.

(2) 청년 (Youth)

최근의 세계적 그리고 국가적 경제 위기는 특히 청년들에게 위기로 다가오고 있으며, 이는 청년들을 사회적으로 배제할 잠재적 위험성이 있다. 시민사회 참여로서 자원봉사는 청년들에게 의사결정 과정에서 목소리를 내도록 할 수 있는 강력한 메커니즘이 될 수 있다. 자원봉사와 사회 활동에 관한 2006년 연구(CIMCUS, IAVE and UNV 2007; UNV 2014 재인용)는 자원봉사 활동을 하는 개인이 시민사회 이슈에 보다 활동적일 뿐만 아니라 어린 나이에 자원활동을 하는 사람이 나이가 들어서도 사회문제에 더 참여적이라는 것을 밝혀냈다.

자원봉사가 국제개발 과정에서 청년들의 참여를 촉진할 때, 젊은이들과 그들의 공동체 사이의 유대

는 더욱 강해져서 사회통합은 향상될 수 있으며, 이를 통해 청년 자원봉사자들은 사회에 대한 소속감과 존경심을 가질 수 있다. 자원봉사를 통한 청년과의 상호작용을 통하여 지역공동체는 오늘날 사회에서 청년들이 가지고 있는 잠재력을 보다 잘 이해할 수 있게 된다.

(3) 농촌 공동체

특히 가장 궁핍하고, 가장 취약한 계층에게 질 높은 교육, 보건 같은 서비스에 대한 보편적 접근을 보장하는 것은 통합적 사회 개발이라는 post-2015 비전에 핵심적인 요소이다. 자원봉사는 정규 사회보장 서비스가 닿지 못하는 지역공동체에서 매우 중요한 역할을 해왔다. 세네갈 빈곤 농촌 지역에서 유아교육 중요성에 대한 인식 제고와 초등학교 등록률 향상을 위한 유치원 프로젝트가 UNV와 세네갈 교육부의 지원을 받아 2003년에 시작되었다. 본 프로젝트는 유치원 운영체계 구축과 교육의 중요성에 대한 인식 제고에 직접적으로 지역 자원봉사자들을 참여시켰다. 프로젝트가 진행될수록 지역 공동체는 자발적으로 새로운 교실을 짓는 등 프로젝트 활동을 확대하기 시작하였다. 2006년 공식적으로 프로젝트가 종료되었을 때 여아의 유아교육 및 초등교육 등록률은 더 높아졌고, 지역 공동체는 계속된 책임성을 가지고 유치원의 사후관리를 인계받았다.

위의 사례에서 살펴본대로 포용적인 사회를 만들기 위해서는 시민사회 참여 형태의 자원봉사가 상당한 수준으로 행하여져야 하며, post-2015 아젠다는 모든 이해관계자들이 상호 존중과 책임성을 가지고 자원봉사를 통하여 SDGs를 달성할 수 있는 여러 방안을 모색할 수 있는 기회를 제공한다.

3) 이행수단 강화 (Means of Implementation)

자원봉사는 사람중심과 관계기반 개발 접근법을 제공한다. 이는 자원봉사자와 대상자 사이에 파트너십을 만들어내고, 사회통합 과정을 통하여 평화와 안정을 촉진한다. 따라서 자원봉사는 평화 구축과 사회 통합의 주요 수단으로 인식됨과 동시에 SDGs 체계에서 지속적이고 포용적인 방법으로 가장 가난하고 가장 소외된 계층에게 서비스를 확대함으로써 개발 목표와 전략 수행을 촉진할 수 있다.

자원봉사를 통한 기존 인력들에 대한 역량강화와 정규 시스템의 서비스 공급을 확대함으로써 상기의 목표를 달성할 수 있다. 지역 자원봉사자들은 이러한 불평등의 차이를 대처할 수 있는 핵심적인 역할을 담당할 수 있다. 교육 분야에서 학교 중도 탈락 위험이 가장 높은 어린이들에게 교육 서비스 확대하고, 접근가능하고, 포용적인 교육을 제공할 수 있도록 학교의 역량을 강화하는 일을 할 수 있다. 특히 같은 지역의 자원봉사자들은 공동체 내 자신의 관계망과 네트워크를 활용하여 학교나 학생들을 위하여 추가적인 지원을 획득하거나 집합적인 활동을 할 수 있다.

자원봉사자를 통한 서비스 확대에서 중요한 점은 공공서비스 제공에서 자원봉사는 기존 인력과 시스템에 대한 대체물이 아니라 보충적인 지원이라는 것이다. 2001년 UN General Assembly에서도 자원봉사는 정부 기구 축소나 유급 고용인에 대한 대체 수단이 되어서는 안 된다고 언급한 적이 있다¹⁰⁾. 자원봉사자는 무료 서비스를 제공한다기보다 잘 훈련되고 경험이 풍부한 인력과 함께 활용될 때 서비스 제공범위를 확대하고, 지역 맥락에 맞는 지원활동이 가능하다는 특징을 가지고 있다.

[BOX2] 사례 연구: 이행수단으로써의 해외 자원봉사활동

심각한 빈곤과 HIV-AIDS 감염자에 대한 사회적 낙인으로 공립학교 등록에 어려움이 있는 어린이들을 위하여 자원봉사자의 지원으로 운영되는 커뮤니티 스쿨이 짐바브웨 Harare 지역 Mufakose군 (district)에서 2009년부터 운영되고 있다. 이 학교는 2003년에 설립된 New Dawn of Hope 이라는 지역기관에 의해 설립되었으며, 본 기관은 HIV-AIDS로 부모를 잃거나 감염된 어린이를 위하여 HIV-AIDS 감염자들에 의해 설립되었다. 이 지역학교는 유급직원 이외에 자원봉사자들이 학교를 운영에 참여하고 있으며, 자원봉사자들은 교사로서 학생지도 뿐만 아니라 7세에서 12세 사이의 지역사회 학령기 어린이들이 학교에 등록하도록 돕고 있다. 기관-자원봉사자-지역 비즈니스 업체의 3자 파트너십으로 학교의 발전을 지원하고 있으며 정규 학교로 승인을 받기를 또한 계획 중이다.

10) VSO (2014), Volunteerism and the Post-2015 Agenda, London, VSO

1) 해외 봉사활동의 개발성과 기여를 위한 성과관리 중요성 확대

국제사회의 해외봉사활동의 성과관리에 대한 논의는 투입물(Input) 중심의 관리를 넘어 수원기관과 지역의 개발성과 기여를 입증하기 위한 산출물(Output)과 효과(Outcome) 중심의 성과관리로 전환되고 있다.

앞선 해외봉사활동의 역사적 흐름에서 살펴 볼 수 있듯이, 1930년대 전쟁복구를 목적으로 처음 시작된 해외봉사활동은 1990년대까지 투입물 중심의 성과관리가 이루어져 왔고, 실제 파견된 국가와 지역에 미치는 효과와 영향에 대한 논의는 대부분의 해외봉사단 파견기관에서 이루어지지 않았다. 그러나 최근 SDGs에서 해외봉사활동이 주요한 이행 수단으로 활발히 논의되면서, 국제적으로 합의된 개발목표 달성을 위한 해외봉사활동의 효과와 영향에 대한 관심이 커지고 있다.

물론 국제사회에서 해외봉사활동이 어떤 개발목표에 어떻게 기여할 것이며 또 어떻게 해외봉사활동의 개발효과와 영향을 입증할 것인지에 대한 논의는 이제 시작 단계이지만, 향후 새롭게 변화되는 Post-2015체계 또는 SDGs 체계 내에서 해외봉사활동의 개발 성과와 이를 관리하기 위한 성과관리에 대한 연구 및 논의는 한층 더 활발히 이루어 질 것으로 보인다.

이러한 해외봉사활동의 성과에 대한 국제사회의 논의가 활발히 이루어지는 시점에서 한국의 WFK 사업도 해외봉사사업의 개발성과에 대한 중요성을 인식하고 이를 위한 성과 및 성과관리체계를 구축할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 변화의 흐름을 반영하여 WFK 사업의 지표체계(안)를 개발하고, 향후 개발성과 입증을 위한 초석을 마련하고자 한다. 또한 UNV의 플랫폼을 활용하여 지속적으로 성과에 대한 협력을 지속 하되, 향후 타 해외 파견기관과의 성과관리 협력 체계를 구축하는 것도 효과적일 것으로 기대한다.

2) 해외 봉사활동 목표 및 성과의 다원적 접근

고유한 가치와 개념 그리고 타 파견기관의 사례에서 확인할 수 있듯이, 해외봉사활동의 목적과 목표는 일원화된 단차원적 접근보다는 봉사단원 개인, 봉사활동이 이루어지는 수원기관 및 국가, 그리고 봉사활동을 파견하는 파견 국가 및 기관 까지 다원적 접근이 이루어지고 있다. 봉사활동의 개념에 대해서는 기관에 따라 차이가 있으나 공통적으로 자발성에 입각한 활동임을 알 수 있다. 따라서 기존의 개발협력 사업과 같이 수혜자 측면에서만 그 성과와 영향이 나타나는 것이 아니라, 이를 수행하고 관리하는 봉사단원 개인 그리고 이들이 속해있는 조직과 사회에도 그 영향이 나타난다는 것이 일반적인 봉사활동의 영향으로 논의되어 왔다.

해외 타 파견기관 사례에서도 봉사활동의 효과와 영향이 다양하게 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 일본의 JOCV의 경우, 해외봉사활동 사업의 핵심 목표를 1) 개인의 성장, 2)수원국 또는 기관의 개발효과, 3)파견기관 및 국가(일본) 사회의 영향 등 세 가지 측면으로 설정하고 있다. 영국 VSO와 ICS의 경우에도 일본과는 내용적인 측면에서 차이가 있으나 1)개인 및 파견국가(영국) 차원에서의 시민성 함양, 2)수원국가의 개발효과를 해외봉사사업의 주요 영향으로 인식하고 있다. 마지막으로 호주의 AVID 프로그램의 경우에도 1)봉사단원 개인의 성장과 2)파견국가(호주) 사회의 영향, 그리고 3)수원국가의 개발효과로 프로그램의 목표를 설정하고 있다. 각 기관에 따라 해외봉사활동의 목표에 대한 내용과 중요도에서 차이가 있으나 1)봉사단원 개인 측면, 2)수원국 또는 기관 측면, 3)파견국 및 기관 측면이 해외봉사활동의 핵심 영향과 효과임을 확인할 수 있었다.

이러한 해외봉사활동의 효과와 영향에 대한 국제사회의 맥락을 살펴보았을 때, 본 지표연구에서도 국제사회와의 논의를 통한 SDGs와의 연계방안 모색하되, WFK 사업의 영향과 효과에 대한 다원적 접근을 바탕으로 지표체계(안)를 개발하고자 한다. 다만, 2016년에 완료될 SDGs와의 구체적인 연계지표 개발은 향후 추가적인 연구를 통해 필요할 것으로 판단된다.

3) 봉사활동의 성과를 확인하기 위한 구체적인 방법의 부재

해외 타 파견기관의 성과관리 사례, SDGs와 해외봉사활동의 국제논의 등을 살펴보았을 때, 해외봉사활동의 영향, 특히 수원국 및 수원기관의 개발성과에 대한 논의가 본격적

으로 이루어지기 시작했음에도 불구하고 이를 확인하기 위한 수단(Means of Verification)에 대한 논의는 여전히 걸음마 단계에 있음을 확인할 수 있다.

대부분의 파견기관은 자체적으로 성과관리 계획을 수립하여 해외봉사사업을 모니터링 및 평가 하고 있었다. 하지만, Peace Corps를 제외하고 대부분 사업 운영 차원 또는 봉사단원의 생활 또는 안전 관리 측면에서 모니터링만 이루어지고 있는 경우가 많았으며, 해외봉사활동에 대한 성과모형 또한 구체적으로 마련되어 있지 않은 경우도 있었다.

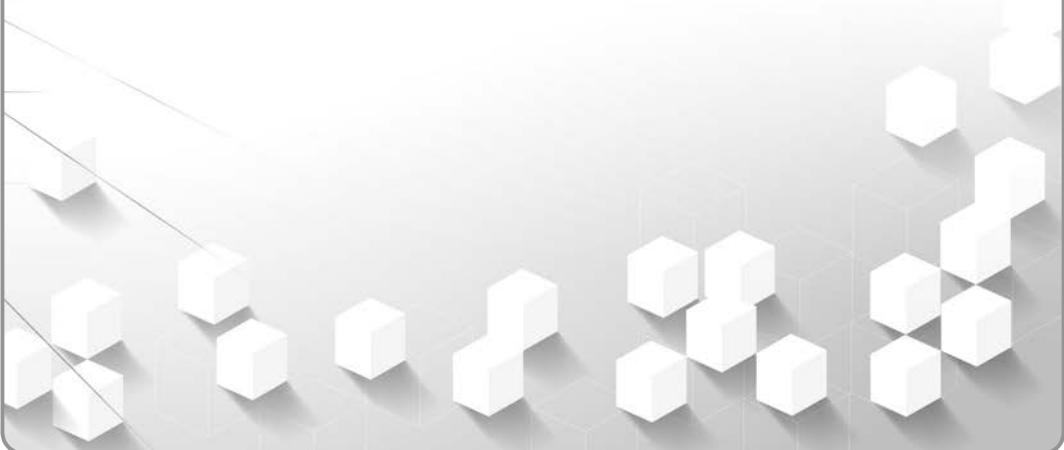
해외 타 파견기관의 해외봉사활동의 성과는 주로 모니터링 보다는 평가를 통해 확인되고 있었다. 이들 기관은 평가를 위한 데이터 수집을 위해 주로 봉사단원 대상 또는 지역 주민 대상 설문조사, 인터뷰, 성공사례 발굴 등에 초점이 맞춰 진행되고 있었고, 구체적인 개발효과의 물리적 데이터를 수집하고 있는 기관은 Peace Corp 한 기관이었다.

이렇게 물리적 데이터, 즉 양적 데이터를 수집하기 어려운 이유는 1)봉사활동이 개인의 자발성에 입각하여 이루어진다는 점, 2)개인 활동에 초점이 맞춰져 있고 광범위 하게 활동이 이루어진다는 점에서 성과입증을 위한 비용 및 시간이 많이 들기 때문인 것으로 보인다.

본 연구에서는 해외 타 파견기관의 지표와 데이터 수집 방법을 참고하되, 향후 개발 성과 기여 입증을 위한 객관적 데이터 수집을 위해 물리적 데이터 수집이 가능한 지표와 데이터 수집도구를 개발하고자 한다.



제3장 월드프렌즈 사업의 현황과 평가체계



1) WFK 사업의 개요 및 목적

WFK 사업의 목적은 수원국 및 기관 측면, 파견국 측면, 그리고 봉사단원 개인 측면 3가지 측면으로 구분된다. 수원국 측면의 목적은 ‘개도국 주민의 삶의 질 향상’이며, 파견국(한국) 측면은 ‘개발도상국과 우리나라 간 우호협력 및 상호이해 증진’이다. 마지막으로 봉사단원 개인 측면의 목적은 ‘봉사활동을 통한 자아실현 및 성장’이다.¹¹⁾

(1) 개도국 주민의 삶의 질 향상

장재홍(2006)은 해외봉사활동은 글로벌 이슈에 관한 시민참여 독려 및 사회적 포용성의 증대, 공동체에 대한 소속감과 책임성을 형성할 수 있으며, 해외 자원봉사자들의 도움을 통해 개발도상국의 공공부문, 민간부문, 시민사회의 물리적, 제도적 낙후성이 극복될 수 있다고 보고 있다¹²⁾.

이러한 해외봉사활동의 개발도상국 측면의 영향에 부합하여 WFK 해외봉사단 사업의 목적은 개발도상국의 빈곤감소와 지속가능한 발전을 위한 지식, 기술, 경험을 전수함으로써 주민의 삶의 질 향상에 기여하는 것이다.

여기서 주민의 삶의 질 향상의 개념을 WFK 해외봉사단이 명확하게 정의내리고 있지는 않으나, 협의의 개념으로써 2000년에 국제사회에서 수립된 MDGs 기여와 부합한다고 볼 수 있다. 2015년 MDGs가 종료됨에 따라 향후 삶의 질 향상에 대한 개념은 Post-2015 논의, 그리고 그 핵심인 SDGs 달성과 그 궤를 같이하고 있다고 볼 수 있다.

이는 WFK 해외봉사단 사업이 정부의 ODA 예산으로¹³⁾ 추진되기 때문에 이에 적절하게 부합하는 목표이며 국제개발협력기본법 제3조(기본정신 및 목표) 2항에서 규정하고 있는 목표 중 ‘개발도상국의 빈곤감소 및 삶의 질 향상’과도 부합한다(이태주 외 2012).

11) KOICA 홈페이지

12) 장재홍, 우리나라 해외봉사단 파견사업의 문제점과 정책적 개선방안에 대한 연구, 2006

13) KOICA 봉사단, 중장기자문단, 퇴직전문가, 대한민국 IT 봉사단, 개도국과학기술지원단의 경우 ODA 예산으로 전부 지원되며, 대학생봉사단은 ODA예산으로 봉사단 사업의 일부만 충당하고 태권도평화봉사단의 경우 국민체육진흥기금에서 예산을 지원 받는다.

(2) 개발도상국과 우리나라간의 우호협력 및 상호이해 증진

해외 봉사단사업은 양국의 개인적, 문화적 측면의 교류증진에도 기여하는 바가 크다. 수원국 현지주민들과 직접 교류·소통하면서 지내는 봉사단원의 활동으로 수원국 주민들은 한국에 대한 긍정적인 이미지를 가지게 되고, 자연스럽게 깊이 이해할 수 있다.

인적교류의 역할을 하는 WFK 사업은 수원국 내에서 한국에 대한 인지도 제고뿐만 아니라, 한국 내에서도 수원국 전반에 대한 이해가 증진되는 양방향의 상호이해를 가능하게 한다. 더 나아가 WFK 브랜드에 대한 더욱 명확한 인지를 가능하게 하는데도 기여하고 있다.

(3) 봉사활동을 통한 자아실현 및 글로벌 인재 양성

봉사활동은 거시적 차원에서의 변화뿐만 아니라, 봉사자 개인에게도 내적·외적 변화를 가져다 줄 수 있다. 봉사자 개인에게 안으로는 자신을 돌아보고 성장하게 하며, 공동체 의식을 함양하는 데 도움이 된다. 더불어 외적으로 국제문제에 대한 관심을 제고하며, 다양성 및 보편적 가치에 관한 인식을 고양 시킨다(WFK 홈페이지).

또한 봉사활동은 학교교육이 제공하지 못하는 현장체험을 제공하며 평생교육과 사회교육의 장으로 기능을 하기도 한다(장재홍, 2006). 더불어 봉사를 통해, 단원의 글로벌 역량을 강화하고 경험의 한국 사회 환원을 통해 공적개발원조에 대한 국내외적 공감대를 형성할 수 있다고 본다(KOICA, 2014).

특히, 글로벌 인재 양성이 WFK 사업의 주요한 목적으로 자리 잡게 된 이유는 2009년 정부 합동으로 수립한 「글로벌 청년리더 양성 계획」과 관계가 깊다.

「글로벌 청년리더 양성계획」은 국가 경쟁력을 강화하고 청년들의 해외취업 기회를 확대하는 것을 목적으로 2009~2013년간 해외취업, 해외인턴, 해외봉사를 통해 국가적 차원의 글로벌 청년리더 10만 명 양성을 그 주요 내용으로 하고 있다. 해외봉사 분야에서는 목표로 하는 10만 명 중 2만 명을 양성하기로 목표를 세웠다.

부적으로는 대학 졸업자를 대상으로 외교통상부 산하 KOICA를 통해 장기(2년) 봉사단을 5년간 약 5천명 파견하고, 대학 재학생을 대상으로 교과부 산하 대사협을 통해 중

가단기(1~6월) 봉사단을 5년간 약 14,000명을 파견하고, 행정안전부 산하 정보화진흥원을 통해 단기(1~3월) 봉사단을 약 2,500명을 파견할 계획을 수립하였다.

따라서 봉사단원 개인 측면의 영향 또는 성과는 앞서 설명한 이론적 접근과 함께 한국의 정책적 접근도 함께 고려되어 진 것으로 볼 수 있다.

2) WFK 사업의 전략

KOICA WFK 사업은 기본추진전략과 분야별·지역별 추진전략이라는 두 가지 틀에서 운영되고 있다. 또한 이러한 추진 전략을 실행하기 위해 각 추진 전략별로 각각의 이행 방안 또한 마련되고 있다.

(1) 사업 기본추진전략

가. WFK 통합사업의 체계적 운영기반의 구축

정부파견 봉사단의 경우, 한국은 미국, 일본에 이어 세계에서 세 번째로 많은 봉사단원을 파견하고 있다(정우상, 2010). 그러나 한국 봉사단의 경우 상대적으로 인지도가 부족하다는 지적이 제기되었다. 또한 2008-2009년 수립된 ‘글로벌 청년리더 양성계획’ 및 ‘글로벌 청년 리더 양성계획 개선방안’의 주요한 수단으로서 해외봉사활동의 중요성이 강조되면서 기존에 진행되어오던 해외봉사활동 사업의 개선 논의가 정부 부처 내에서 이루어졌다.

이러한 정책적 맥락 하에 정부 파견 해외 봉사단의 효과를 높이고, 해외봉사활동이 글로벌 인재 양성에 적극 기여하도록 하기 위해, 2009년 ‘World Friends Korea’라는 브랜드로 정부 봉사단 사업의 통합되었다. 이후 WFK 브랜드 봉사단 사업의 통합·체계적 운영을 위해 중장기 운영기반을 마련하고 지속적으로 수행하고자 통합적 운영체계 구축이 주요 추진전략으로 채택되었다. 구체적으로 살펴보면, WFK 통합시행 로드맵 수립, 3-5년 기간의 중기 계획 수립, 브랜드 인지도 제고방안 마련, 합동 평가토론회를 실시하고 있다. 더불어 WFK 브랜드 통합 이후 봉사단 사업 통합교육에 대한 지속적인 요구가 존재함에 따라, 2014년 영월 WFK 코리아 통합 교육원 건립을 완료, 통합교육을 실시하고 있다.

나. 국내수요와 더불어 수원국 수요에 부응하는 맞춤형 봉사단 파견

봉사단 파견에 있어 국내의 수요와 수원국의 수요를 파악하여 적절한 인력을 파견하는 것 또한 주요한 추진전략의 하나라고 할 수 있다. 2008년 ‘글로벌 청년리더 양성 계획’ 수립 이후 5년간(09-13년) 해외봉사로 2만 명을 파견하려는 계획을 세우고 그것을 이행하였다. 그 이후, 2014년부터 2018년간 2만 8천명 파견하려는 계획을 수립하였다. 더불어 수원국의 봉사단 활동 분야에 대한 수요에 부응하기 위해서 다양한 각도에서 수요·모집에 대한 접근이 이루어지고 있다.¹⁴⁾

다. 성과중심의 사업 추진 및 프로그램 질적 개선을 통한 내실화

2000년대에 들어 새천년개발목표(MDGs)의 채택과 함께, 해외봉사단의 MDGs 목표 달성의 기여를 가시적으로 보여줄 것을 요구받았다. 따라서 해외 봉사 분야에도 결과 중심의 관리가 주요 과제로 부상하기 시작했다.¹⁵⁾ 제 2장에서 언급된 바와 같이 최근 SDGs 논의 부상과 더불어, 평화구축, 사회통합, 이행수단 강화라는 측면에서 해외봉사활동과 SDGs 연계방안에 대한 담론이 형성되고 있다. 따라서, WFK 사업 또한 기존 봉사단 및 수원기관 만족도 조사와 더불어 봉사사업 성과 자체를 평가하려는 움직임을 보이고 있다.

라. 국내외 유관기관과의 네트워크 강화를 통한 사업의 전문성

위와 같은 전략 목표를 달성하기 위해 WFK 사업은 KOICA 내 타 ODA 사업인 프로젝트 및 연수사업과 봉사 사업 간의 연계활동을 확대하고 있다.¹⁶⁾ 더불어 Peace Corps 및 UNV 등 타국 봉사단 파견기관과의 정보공유 및 공동협력사업 확대, NGO 및 기업의 해외봉사단 민간부분에 대한 지원 및 연계 강화를 통하여 해당 전략목표 달성을 위해 노력을 기울이고 있다.¹⁷⁾

(2) 분야별·지역별 추진전략

가. ‘선택과 집중’ 원칙에 기반을 둔 지역별 전략

선택과 집중을 통한 국별 원조 효과성 달성을 위해 WFK 중점파견국에 단원 60%이

14) KOICA WFK 이해관계자 면담

15) 최명근 정리, <해외봉사 이슈: 해외봉사의 역사와 발전>, 원문: Benjamin J. Lough, University of Illinois at Urbana-Champaign, The Evolution of International Volunteering, 2015

16) WFK 통합시행 TF, 2015, WFK-KOICA 봉사단 사업시행계획, (2015.4.) p. 10

17) 2014년도 WFK 통합사업계획 2014.4

상 파견을 지역별 주요 전략으로 수립하였다. 아시아 지역 국가에 대학생 봉사단 위주로 집중 파견 하고 아프리카 등 최빈국 대상으로 봉사단 파견을 확대하는 이행방안을 실시하고 있다. 대륙별 전략을 구체적으로 살펴보면, 아시아는 인적자원 역량강화 중점 지원을 통한 성장 동력 확충, 아프리카는 최빈국 위주의 지원으로 MDGs 의 달성기여, 중남미는 도·농간 및 빈부 간 격차 해소를 위한 지원 강화, 동구·CIS 및 중동은 과학기술 및 산업육성 기반 구축 지원이라는 각각의 우선순위를 수립하였다.

나. 교육·보건 분야에 중점을 둔 분야별 전략

WFK 봉사단 사업은 교육·보건 분야에 집중지원을 통해 인간기본욕구 충족 제고 및 MDGs 달성, 개도국 산업 인력 육성 강화라는 목표 달성을 추구하고 있다. 이와 더불어, 지역개발, 공공행정 분야 지원을 통해서도 현지 주민의 자립 역량 강화 및 지속 가능한 발전 지원이라는 목표 또한 추구하고 있다.

[BOX3] 르완다 정책 및 수요와 KOICA WFK 사업 국별전략과의 부합도

- **(르완다 수요요청 현황)** 르완다 협력기관에서의 수요요청은 ICT 및 직업훈련 분야가 많은 비중을 차지하고 있음. 현재 대기수요 중 컴퓨터 분야가 많은 부분을 차지하고 있으며, 직업훈련 분야의 봉사단원에 대한 수요도 증가하고 있음. 실제 르완다 정부는 직업훈련 및 ICT 기술인재 양성, 농업분야 발전을 위해 많은 노력을 기울이고 있음. 특히 직업훈련분야 집중 육성에 관한 정책을 수립하고 이를 위한 많은 투자를 실시하고 있으며, 직업훈련학교 설립을 전국적으로 추진하고 있음. 또한 르완다 정부는 2014년부터 음악, 미술, 체육 등 예체능 분야를 정규 교과과정에 포함하여 해당 분야 인력양성을 실시할 예정임. 그러나 예체능 분야는 아직 일선 학교 및 교육기관에서의 정확한 인지도가 낮고 해당분야에 대한 학교수업 지원이 매우 열악한 상황임.
- **(우리나라 정부의 르완다 국가협력전략)** 우리나라의 르완다 지원목표는 국가개발계획인 VISION 2020의 성공적인 수행에 기여하며 르완다의 지속가능한 국가 발전 및 빈곤 감소에 공헌하는 것이며, 3가지 중점지원분야(ICT, 인적자원개발, 농업/농촌개발)를 설정하고 총 지원금액의 70%를 집중함. 그 중 ICT와 관련, 르완다의 전자정부 구축 지원, ICT 혁신센터 건립을 기반으로 ICT 관련 기업 및 인력에 대한 현장 중심 실무 교육 강화 지원을 강조함.
- **(KOICA WFK 사업 르완다 국별전략)** KOICA WFK 사업 르완다 국별전략은 상기 르완다 정책 및 수요, 그리고 우리나라 정부의 르완다 CPS를 고려하여 수립되었다고 판단됨. 분야별 지원전략 관련, 3대 중점분야는 교육, 산업에너지, 농림수산 분야이며, 세부 전략은 다음의 표와 같음.

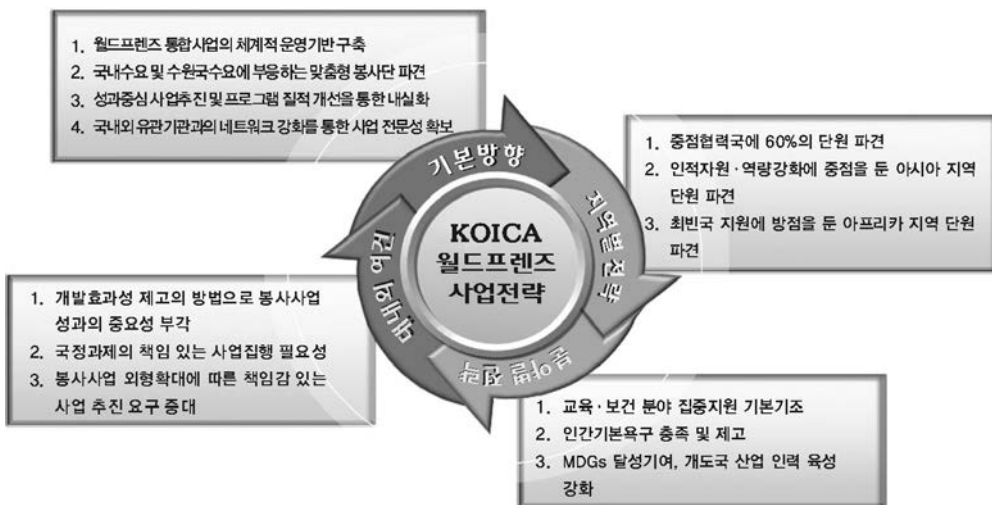
[표] 르완다 WFK 사업 주요 분야별 지원계획

순위	분야	목표비율 (2017년)	현행비율 (2013년말)	증감률 (4년간)	추진전략 및 기대효과
1	교육	40%	49%	↓ 9%	■ 초중 고등학교에 수요를 집중 발굴하고 봉사단원을 파견해 나갈 예정임. ■ 르완다 학생들의 창의력, 예술적 능력, 기초과학, ICT 분야 등 다양한 분야의 인재를 육성하기 위한 기초교육이 이루어질 것임.
2	산업 에너지	25%	13%	↑ 12%	■ 직업훈련 분야에 대한 집중적인 수요발굴과 봉사단원 파견을 통한 기술인재 양성
3	농림 수산	15%	8%	↑ 7%	■ 수의사, 작물재배(특용) 등의 봉사단원 파견을 확대해 나갈 예정임.
4	공공행정	8%	11%	↓ 3%	■ 각 부처 산하기관, 특히 관광, 박물관 분야 관련 기관 등 르완다 관광산업 육성을 위한 수요 발굴 및 파견
5	보건	8%	14%	↓ 6%	■ 영양, 위생 교육을 통한 기본인식 제고와 학생과 지역주민들을 위한 보건위생 교육을 확대하여 실시할 예정임.
6	기타	2%	5%	↓ 3%	■ 환경 분야 단원 파견을 확대하여 산업발전과 병행하여 환경 분야 발전도 실시해 나갈 예정임.

출처: KOICA 르완다사무소, KOICA 해외봉사단사업 국별전략 2014-2017: 르완다

상기 WFK 사업의 기본 추진 전략 및 지역별·분야별 사업전략을 종합하면 다음의 그림과 같다.

[그림3-1] WFK 사업전략



2. WFK 사업의 현황

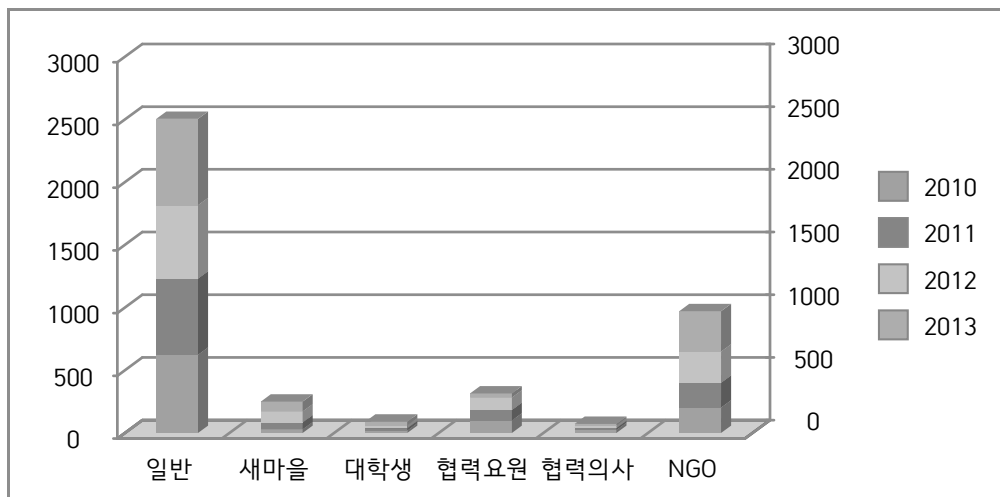
1) WFK 코이카봉사단 2010-2013년 누적파견 실적

[표3-1] WFK 코이카봉사단 2010-2013년 누적파견 실적

파견년도	일반단원			협력 요원	협력 의사	NGO	계
	일반	새마을	대학생				
2010	624	30	19	100	24	203	1,000
2011	608	55	20	84	16	198	981
2012	585	88	21	100	19	249	1,062
2013	688	77	31	32	14	321	1,163
합계	2,505	250	91	316	73	971	4,206

출처: KOICA 통계

[그림3-2] WFK 코이카봉사단 2010-2013년 누적파견 실적



출처: KOICA 통계

2010년부터 2013년까지의 KOICA-WFK 사업의 프로그램 별 증감 추세는 다음과 같다. 일반 봉사단의 누적 파견 숫자가 다른 유형에 비해 압도적인 비율을 차지하고 있으며

NGO 봉사단이 그 뒤를 잇고 있다. 2010년부터 2013년 간 일반 봉사단의 누적 파견 수는 2,505명이며, 일반 봉사단의 4년 평균 파견 수는 약 626명이다. 또한 새마을 봉사단, 대학생 봉사단, NGO 봉사단의 파견자 수는 증가 추세에 있으며, 현재는 없어진 협력요원과 사장되었다 최근에 부활한 협력의사 프로그램은 감소 추세이다.

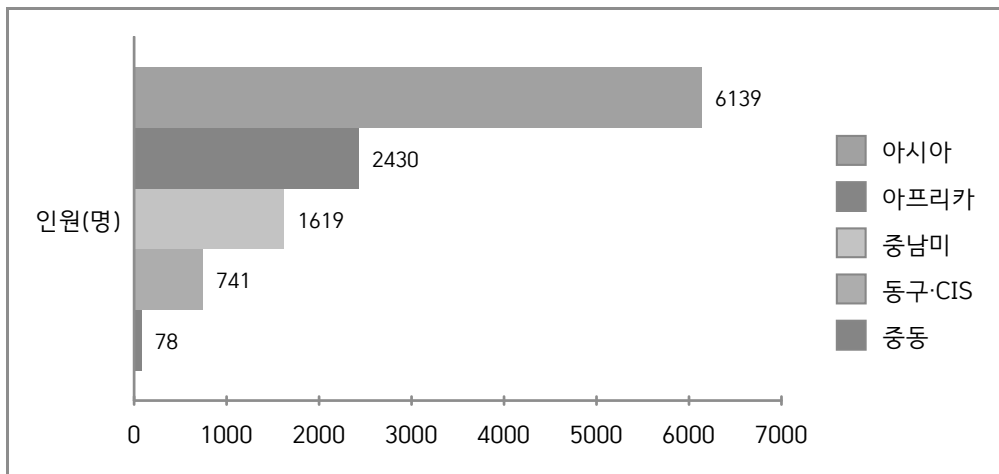
2) 지역별 총 파견실적(1990-2013년)

[표3-2] 지역별 총 파견실적(1990-2013년)

구분	아시아	아프리카	중남미	동구·CIS	중동	계
인원(명)	6,139	2,430	1,619	741	78	11,007
비율(%)	55.8	22.1	14.7	6.7	0.7	100

출처: KOICA 통계

[그림3-3] 지역별 총 파견실적(1990-2013년)



출처: KOICA 통계

KOCIA-WFK 사업의 지역별 통계를 살펴보면 다음과 같다. 1990년부터 2013년 까지 아시아와 아프리카 지역에 전체 파견 인구 11,007명 중 8,569명이 파견 되었으며, 이는 전체파견 인원 수의 약 78%를 차지하고 있다. 중남미, 동구·CIS, 중동 지역의 파견 인원 비율은 나머지 22%를 차지하고 있으며 중동 지역에는 지난 24년간 78명의 인원만이 파견되어 가장 낮은 비율을 차지하고 있다.

3) KOICA 봉사단 사업 지원액 (2010-2013년)

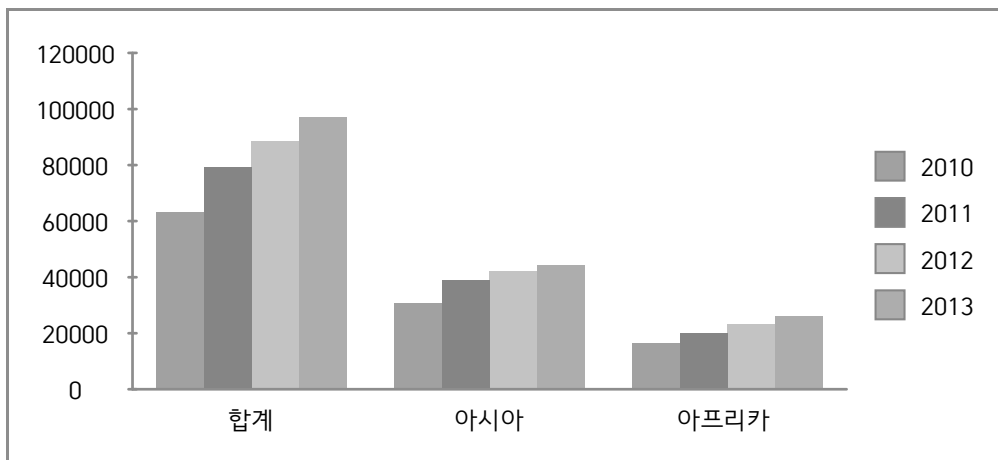
[표3-3] KOICA 봉사단 사업 지원액 (2010-2013년)

(단위:백만원)

항목		2010	2011	2012	2013
지원액	합계	63,189	79,251	88,707	97,259
	아시아	30,787	38,863	42,224	44,224
	아프리카	16,645	20,093	23,446	26,071

출처: KOICA 통계

[그림3-4] KOICA 봉사단 사업 지원액 (2010-2013년)



출처: KOICA 통계

2010년부터 2013년 간 KOICA-WFK 사업의 예산 증감 추이는 다음과 같다. 전체 사업의 예산과 70% 이상이 넘는 단원이 파견된 아시아·아프리카 지역의 예산은 4년 연속 증감 추세 있다. 동 기간, 전체 예산액의 평균 증감비율은 15.2%이며, 아시아 지역의 평균 예산 증감비율은 12.6%, 아프리카의 경우 15.8%의 평균 예산 증감률을 보이고 있다.

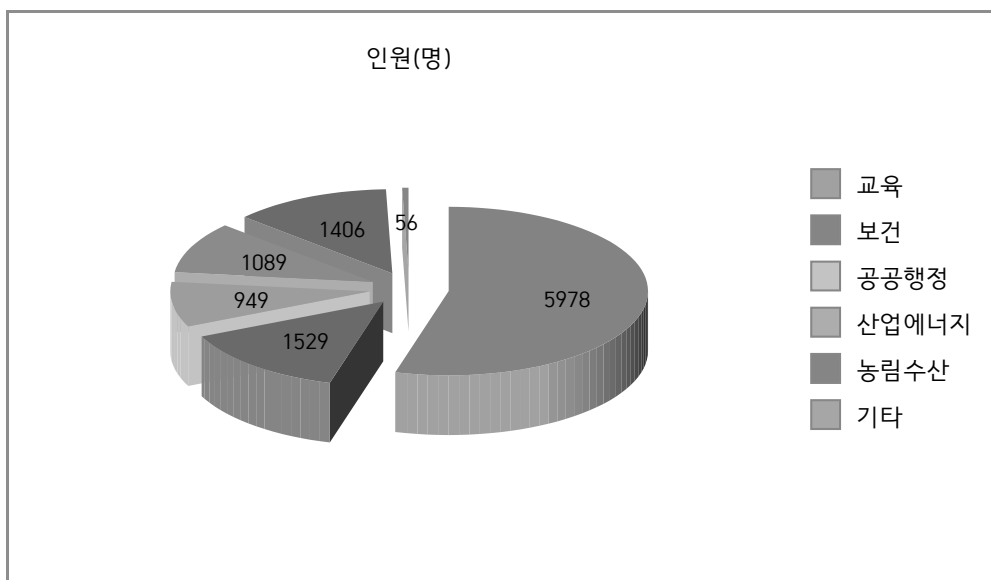
4) 분야별 파견실적(1990-2013년)

[표3-4] 분야별 총 파견실적(1990-2013년)

구분	교육	보건	공공 행정	산업 에너지	농림 수산	기타	계
인원(명)	5,978	1,529	949	1,089	1,406	56	11,007
비율(%)	54.3	13.9	8.6	9.9	12.8	0.5	100

출처: KOICA 통계

[그림3-5] 분야별 총 파견실적(1990-2013년)



출처: KOICA 통계

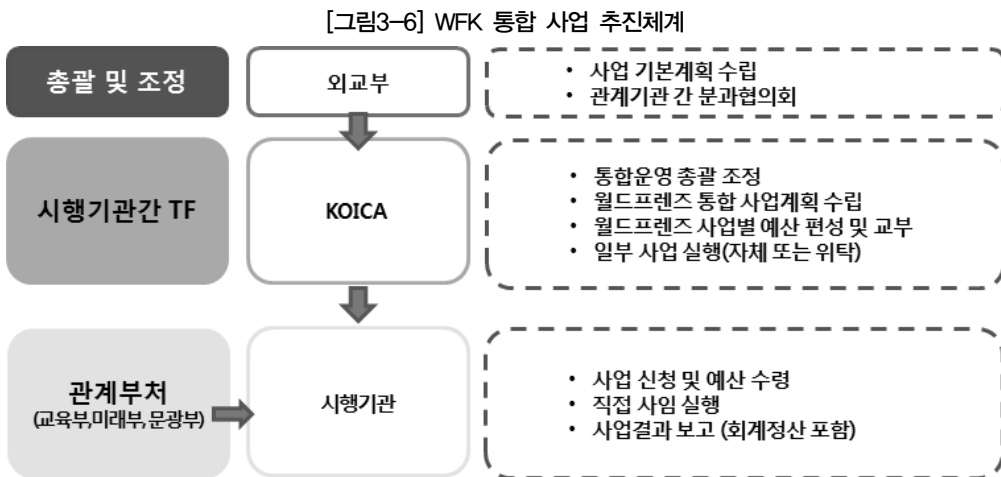
KOICA-WFK 사업의 분야별 파견 현황에서 가장 높은 비중을 차지하고 있는 것은 교육 분야이다. 1990년부터 2013년까지 전체 파견 인원 11,007명 중 총 5,978명이 파견 되었으며, 총 파견 인원의 54.5%를 차지하고 있다. 그 뒤를 이어 보건 분야 파견 단원이 두 번째로 높은 비중을 차지하고 있으며 지난 24년간 전체 파견 인원 중에 약 14%의 비율을 차지하고 있다.

3.

WFK 사업의 수행체계

WFK 사업의 수행체계를 이해하기 위해서는 WFK 브랜드 봉사사업의 통합 추진체계, KOICA WFK 본부의 구조에 대한 이해, 마지막으로 KOICA WFK 봉사단 사업추진절차에 대한 이해가 필요하다. 그 내용은 아래와 같다.

1) WFK 통합사업 추진체계



상기 그림에서 확인할 수 있듯이, 다양한 부처의 해외봉사단 파견 사업이 WFK로 브랜드화 되어 통합된 이후 외교부가 전체 WFK 사업의 총괄 및 조정 기능을 담당하여 사업의 기본계획을 수립하고 관계기관과의 협의회를 주관하고 있다.

외교부의 총괄 및 조정 역할 하에 KOICA는 시행기관으로서 역할을 담당하고 있다. 주요하게 통합운영총괄 조정, 월드프렌즈 통합사업계획 수립, 사업별 예산 편성 및 교부, 자체 봉사단 파견 사업 등을 실시하여 해외봉사단 파견 사업이 원활히 이루어지도록 하고 있다.

마지막으로 관계부처와 관계부처 산하의 시행기관이 KOICA로부터 교부받은 예산을

바탕으로 각각의 WFK 봉사단원 파견 사업을 실시하고 있다. 또한 각 시행기관은 사업의 예산 편성과 사업결과를 KOICA에 보고하도록 되어있으며, 그 외 봉사단원 선발, 파견, 사후관리를 주요하게 담당하고 있다.

2) KOICA-WFK 봉사단 조직도

[그림3-7] KOICA-WFK 봉사단 조직도



또한 현재 WFK 사업 전체에 대한 총괄운영 기능을 KOICA가 담당하고 있으므로 총괄 운영 기관인 KOICA의 조직구조 및 운영체계를 파악할 필요가 있다. KOICA WFK 본부는 사업부와 교육원의 이원구조로 구성되어 있다. WFK 사업부는 총괄팀, 모집팀, 운영팀으로 이루어져 있으며, 각각의 업무는 아래와 같다.

WFK 총괄팀은 WFK 사업 관련 각종 전략 수립, WFK 통합사업 운영 총괄, WFK 사업 평가 등의 업무를 담당하고 있다. 모집팀의 주요한 업무는 KOICA-WFK 사업의 모집선발 및 수요 조사이며 봉사단원 직종별 파견 및 역할 모델 수립 또한 담당하고 있다. 운영팀은 KOICA-WFK 사업 운영 전반과 관련된 업무를 진행하고 있으며, 큰 틀에서 봉사사업 운영지원, 단원의 사후관리 및 안전관리 업무를 수행한다. 마지막으로 영월에 위치한 교육원에서는 WFK 통합교육 기획·운영 교육과정 연구와 교재개발, 교육과정 평가와 관련한 업무 외 WFK 교육 전반과 관련한 업무를 수행한다.

[표3-5] WFK 사업부 담당업무

해당팀	주요담당 업무
총괄팀	■ WFK 사업기획 마련 - 중장기·연간 사업전략, 국별 및 분야별 사업전략 ■ WFK 통합로드맵 이행 및 통합사업 운영 총괄 ■ KOICA WFK 봉사단 프로그램 이외의 7개 관계부처 및 수행기관¹⁸⁾의 총괄 역할자의 기능을 담당 ■ 봉사단 사업 평가 - 평가기획, 실시 및 결과 환류 ■ 글로벌 청년인재 양성사업 총괄 - 취창업 지원, 멘토단 운영, 역량배양
모집팀	■ KOICA-WFK 모집선발 기획 - 연간계획 및 운영방안 수립 ■ KOICA-WFK 수요조사 및 모집선발 실시 ■ KOICA-WFK 봉사단 직종별 파견 및 역할 모델 수립 ■ 모집 관련 WFK 타 봉사단과의 협력 및 통합봉사단 업무지원
운영팀	■ (운영지원) 사업 계획 및 예산 관리, WFK 통합봉사단관리, 봉사단관리요원 선발 및 파견, 현장사업 물품지원, 봉사단 현지평가회의, 봉사단/관리요원 민원정리, e-kov 운영·관리 및 통계 ■ (사후관리) WFK 통합봉사단사후관리, KOVA¹⁹⁾ 업무지원 및 사후관리, WFK 장학생 선발 운영, 사무소 및 현지인력 관리, 국내정착금 지급, 취업지원센터 운영 ■ (안전관리) 안전 및 질병관리, 안전상황실 운영 관리, 안정장비 지원관리, 안전집합교육 지원 및 프로그램 발굴 운영
교육원	■ WFK 통합교육 기획·운영 ■ 교육과정 연구 및 교재개발 ■ 교육과정 평가 및 통계 관리 ■ 현지적응교육 지침수립 및 평가 ■ KOICA 봉사단 국내교육 진행 ■ 교육물품 구매조달 ■ 영월교육원 시설관리

3) 사업추진절차

(1) 사업계획 수립

외교부 장관이 봉사단 사업 추진 방향, 사업예산, 추진 일정이 포함된 연도별 기본계획을 매년 2월 말까지 각 담당부처 장관에게 통보를 하는 것으로 WFK 사업은 개시된다. 또한 봉사단 사업 담당부처 장관들은 외교부에서 통보한 기본계획을 반영하여 연도별 시행계획을 수립하여 외교부 장관에게 제출해야 한다.

18) 외교부, KOICA, 정보통신 산업진흥원, 한국연구재단, 한국정보화진흥원, 한국대학사회봉사협의회, 태평양아시아협회

19) 한국해외봉사단원연합회 (Korea Overseas Volunteers Association)

(2) 수요조사

봉사단원 파견대상국과 관련 수원기관을 통하여 수요조사 및 수요요청서를 WFK 사업본부가 접수 받는 형태로 수요조사는 진행된다. KOICA WFK 사업의 경우에 한정했을 때, KOICA 현지 사무소가 사업본부와 WFK 본부를 연결하는 외교채널의 역할을 하고 있다. 구체적으로 봉사단관리요원이 현지 수원기관을 대상으로 영문 수요요청서를 송부, 수요조사를 완료한 후 'WFK KOICA 봉사단 공식 수요요청서'를 만들어 반기별로 사업본부에 송부한다.

퇴직전문가 봉사프로그램을 제외한 WFK 6개 봉사 프로그램이 각각 개별적으로 수요조사를 실시하고 있는 상황이다. 그러나 WFK 사업에 대한 통합의 요구가 점차 거세짐에 따라, IT 봉사단, 과학기술봉사단 등과 연계하여 수요조사를 진행하는 방안 또한 고려하고 있는 실정이다. 더불어 2015년 상반기부터 국가직무능력표준(National Competency Standards, NCS) 기반의 수요조사를 상반기부터 실시하고 있고 이를 타 WFK 프로그램 수요조사에도 적용할 계획을 가지고 있다.

(3) 봉사단 모집 · 선발 · 교육

KOICA WFK 봉사 프로그램은 언론매체, 온라인 검색엔진, WFK 통합홈페이지 및 KOV 홈페이지 등을 통해서 봉사단 모집공고를 게재한다. 또한 지역별 봉사단 모집설명회를 통해서도 봉사단을 모집하는 등 다양한 방법을 시도하고 있다.

봉사단 선발에 있어서, KOICA 봉사단원은 연 8회, 새마을 봉사단원은 연 2회 선발 등, 연 총 10회에 걸쳐 단원을 선발하고 있다. 선발전형은 총 3 단계에 걸쳐서 진행되며, 1차 서류심사, 2차 면접 및 인성검사, 3차 신체검사 및 신원조회의 과정을 거쳐 단원을 선발하고 있다.

선발된 봉사단원을 교육함에 있어서는 WFK 교육원이 그 업무를 담당하고 있으며, 5주의 국내 교육과 8주의 현지적응교육의 과정을 선발단원들이 거치고 있다. 국내교육은 현지어 교육, 봉사정신 함양 교육, 소양교육, 안전관리 교육, 기타 행정교육 등의 6개 과정으로 구성되어 있다 (WFK 홈페이지).

현지적응교육을 통해서는 단원의 효과적인 활동이 가능하도록 현지어 교육을 집중적

으로 실시하고 있으며, 파견국의 정세, 안전관리 교육, 문화탐방 교육 또한 진행하고 있다. 더불어, 현지적응교육과정 중 일부인 OJT(On the Job Training) 기간에는 단원 활동 기관과 담당업무에 대한 이해도를 높이기 위한 집중 교육이 진행된다.

(4) 파견 · 현지 활동

단원이 현지협력기관에 파견된 후 KOICA 현지 사무소 소장, 부소장, 특히 봉사단 관리요원이 봉사단원의 활동과 복무를 지원한다. 단원 활동을 전 방위적으로 지원해 주는 관리요원은 2013년을 기준, 29개국에서 75명이 활동하고 있다.

단원의 파견국 입국 및 정착지원, 복무관리, 안전에 관한 사항들을 관리요원이 주요하게 담당한다. 또한 봉사단원들에게는 현지기관 파견 후 활동기간 동안 현지의 물가수준을 고려한 미화 415불에서 625불 사이의 현지생활비가 매월 지급되며, 파견국으로부터 주거를 제공받지 못할 경우에는 현지 물가를 반영한 주거비가 매월 지급된다 (WFK 홈페이지).

지원시 1인당 최대 3만불을 지원해 주는 현장지원사업은 또한 주요한 현지 활동 지원 업무 중에 하나이다. 현장지원사업 수행을 희망하는 봉사단원은 현지 협력기관과 협의를 거쳐 지원 보고서를 제출한 뒤, KOICA 현지 사무소와 WFK 사업 본부의 심의를 거쳐 사업이 선정되는 과정을 거친다.

(5) 사후관리 · 사업종료

WFK 사업의 사후관리는 단원의 안정적인 국내 정착에 도움을 주는 활동들로 구성되어 있다. 봉사단원은 귀국 전 최종활동보고서 및 업무 인수인계서를 제출하면서 활동을 종료한다. 이어서 귀국 후 WFK 사업 본부에 귀국신고를 하고 국내정착지원금을 일시로 지급받는다.

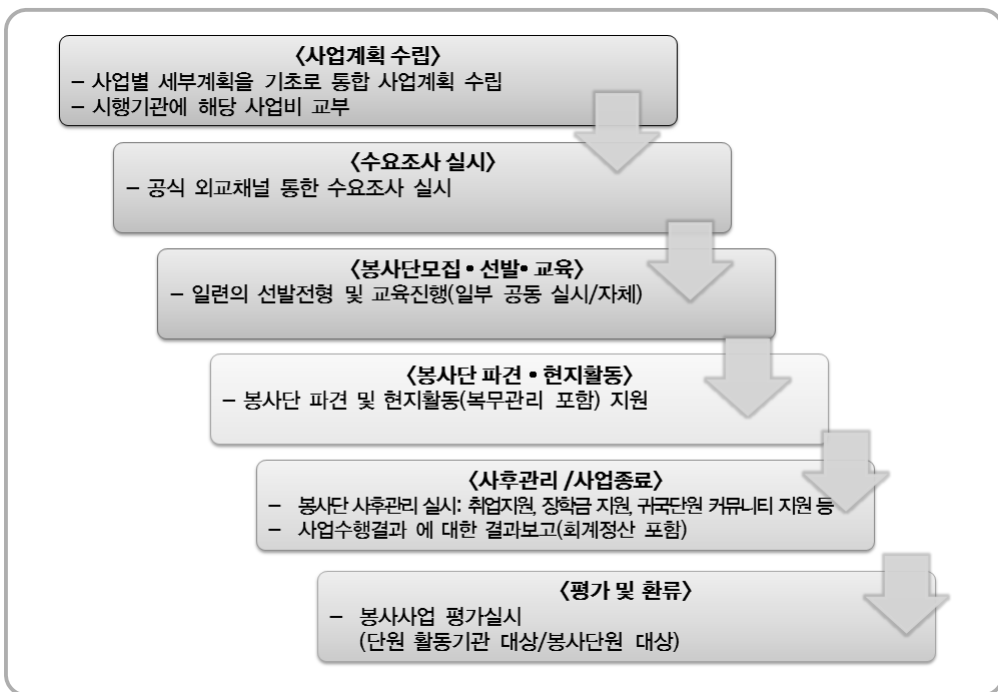
또한 현재 KOICA WFK 사후관리 프로그램은 취 · 창업 지원 프로그램에 초점을 맞추고 있다. 구체적으로 WFK 본부에서는 KOICA 내 해외 봉사단원 취업지원센터 운영 및 취업 정보 제공, 귀국봉사단원 중심으로 봉사단 관리요원 채용, 중소기업청을 통해 귀국 봉사단원 현지 창업 지원, 경력증명서 및 추천서 발급, 개발협력 분야 진출희망자를 대상으로 하는 장학제도를 운영하는 사후관리 활동을 시행하고 있다.

(6) 평가 및 환류

KOICA WFK 봉사사업의 평가는 크게 6개월 단위의 현지평가회의, 단원 및 협력기관 대상의 WFK 사업 만족도 조사, 단원의 반기별 활동보고서 및 귀국보고서, 현지 사무소의 단원 종료평가 등 네 가지 부분으로 구성되어 있다. 현지평가회의는 국별로 연 4회 실시되며, 단원별로는 연 1회 참석을 한다. 이를 통해, 봉사단원의 활동 성공요인 분석 및 이해 확산 방안 모색, 건의 사항을 청취하는 장을 가진다.

만족도 조사는 추후 WFK 사업의 차년도 계획에 반영·환류 되고 있다. 봉사단원의 활동보고서는 단원이 추후 KOICA 관련 취업 지원 및 봉사단 관리 요원 지원 시에 평가 자료로 활용되고 있다. 마지막으로 현지사무소의 단원 종료평가는 담당 관리요원 및 현지 사무소 소장·부소장이 참여하는 다면평가로 진행되고 있다. 본 연구의 핵심 부분인 KOICA-월드프렌즈 사업의 성과관리 체계와 평가체계에 대해서는 다음 절에서 기술하기로 하고, 앞서 설명한 WFK 사업의 전체 추진절차를 요약하면 다음의 표와 같다.

[그림3-8] WFK 사업 추진절차



월드프렌즈 사업의 성과관리 지표개발에 있어, 현 평가체계에 대한 이해는 필수적이라 할 수 있다. KOICA-월드프렌즈 사업의 평가체계는 반기별 활동보고서, 현지평가회의, 파견 기관장회의, 봉사단원 다면평가, 종합만족도 조사의 다섯 가지 구성요소로 이루어져 있다. 따라서 제 4장에서는 각각의 요소들의 전반적인 특성 및 내용과 주 평가영역에 대해서 살펴보도록 하겠다.

1) 반기별 활동보고서

반기별 활동보고서는 개별 봉사단원이 6개월 단위로 현지 사무소에 수기 형식으로 본인의 활동 내용에 관해 제출하는 보고서이다. 활동보고서 상의 평가영역은 주로 교육과 관련한 WFK 사업 운영체계, 소속기관, 단원활동, 파견국 환경이 주가 된다.

봉사단원이 작성하는 반기별 활동보고서의 평가대상은 봉사단원 자신과 그 활동 및 성과에 대한 내용이다. 수기 형태의 자가 평가 방법을 사용하고 있으므로, 단원 개인의 특성에 따라 보고서의 내용이 다양한 것이 특징이다.

반기별 보고서의 평가의 주안점 및 평가의 영역은 크게 월드프렌즈 사업 운영체계, 소속기관, 단원활동 및 파견국 환경이다. KOICA 의 해외봉사단 관련 내부 규정에 의하면 총 4회에 걸쳐 제출하는 반기별 보고서의 주안점은 각 보고서마다 차이가 있다.

[표3-6] 반기별 주요 보고내용

	파견 1차 반기	파견 2차 반기	파견 3차 반기	파견 4차 반기(최종보고서)
월드프렌즈 운영체계	■ 월드프렌즈 국내 교육에 대한 평가 및 개선점 ■ 현지적응교육 개선점	해외 사무소와의 협조관계	해외 사무소와의 협조관계	
소속기관	소속기관 소개	활동기관과 Co-worker와의 협조관계	■ 활동기관에 대한 평가 ■ Co-worker 와의 협조관계	활동기관에 대한 총 평가
단원 활동	■ 단원 담당업무 및 활동소개 ■ 활동 시 애로사항 및 건의사항 ■ 향후 봉사활동 계획	■ 지난 1년간 봉사 활동 내용 평가 ■ 향후 1년간 봉사 활동 계획 ■ 활동 시 애로사항 및 건의사항	■ 봉사활동 내용 ■ 활동 시 애로사항 및 건의사항 ■ 후임단원 파견 필요성	2년간 봉사활동 내용에 대한 총 평가
파견국 환경	■ 주거현황 및 주변 여건 ■ 현지생활 일과 소개 ■ 의사소통 ■ 친숙도	■ 의사소통 ■ 현지주민과의 친숙도		■ 파견지역 인구 (지역 특징 소개 등)

출처: KOICA(2013) 인용 저자재구성

위의 표에서 제시된 바와 같이 반기별 보고서의 내용은 크게 네 가지의 영역에서 가이드라인이 제시된다. 1차의 반기 보고서의 특징은 월드프렌즈 봉사단 국내 교육 및 현지적응교육에 대한 평가를 포함하도록 하고 있다. 이어서 2,3차 반기 보고서의 특징은 월드프렌즈 사업의 운영 체계에 대한 평가보다는 봉사활동의 내용 평가와 향후 계획을 주로 작성하도록 유도하고 있다. 또한 활동기관·Co-Worker와의 관계, 해외사무소와의 관계 또한 평가의 주안점임을 알 수 있다. 최종보고서인 파견 4차 반기 보고서는 2년간의 봉사활동 내용에 대한 총 평가 및 활동기관에 대한 총 평가가 그 주 내용이다. 더불어 후임단원에 대한 조언 또한 타 반기 보고서에서는 찾아 볼 수 없는 평가의 영역이다.

[BOX4] 반기별 보고서 예시

KOICA 333 활동



치아위생교육



치아위생교육



치아위생교육



치아위생교육



의료프로젝트



의료프로젝트



의료프로젝트



의료프로젝트



단체 사진

희망하는 파라과이 코이카 직원들이 자발적으로 모여 치아위생 위주의 교육 및 행사를 현지 아이들에게 제공하고자 만들어진 KOICA 333 활동은 각 직원들의 자비를 희비로 건어 활동에 필요한 물품, 이동간에 필요한 교통비 등을 자체적으로 해결하며 분기마다 코이카 직원 활동 근무지에 찾아가 치아위생교육을 실시하고 있다. 본 단원은 2014년 한 해 동안 이 활동의 회장으로 활동하고 있으며 지난 9월 5일에는 의료프로젝트와 KOICA 333 행사가 현재 활동중인 기관인 페라주 문화센터에서 지역 주민을 대상으로 진행되었다.

기관에서는 기관장의 남편이 운영하고 있는 제약 회사인 Indufar로부터 프로젝트에 필요한 약의 일부를 무상으로 지원하였고 활동 중에 다양한 음식,

출처: KOICA(2014) 인용 저자재구성

2) 현지평가회의

현지평가회의는 연 1회 현지사무소의 주도로 개최하는 단원의 활동에 관한 평가이다. 회의의 주안점은 단원활동의 우수 사례 공유, 봉사단원 건의 청취, KOICA 사업의 지침 전달이다. 사례 분석 워크숍 방식을 취하고 있으며 주 평가영역은 활동성공 요인, 활동 시 애로 사항과 개선 사항 등이다.

현지평가회의의 평가 대상은 봉사단원의 활동, 구체적으로는 봉사단원 활동의 성공사례이며, 사례 분석 워크숍의 방법으로 수행한다. 현지평가회의의 주요한 특징은 월드프렌즈 봉사사업과 관련된 다양한 이해관계자들이 참석한다는 것이다. 현지사무소장, 봉사단관리요원, 봉사단원이 참석하여 단원들의 활동을 평가한다.

현지 평가회의는 특별 강의, 분야별 그룹토의, 전체회의, 협력단 방침전달 및 활동 총평 등의 내용으로 구성 된다.²⁰⁾ 봉사단원은 현지평가회의를 위하여 사전에 ‘봉사단원 활동 현황 보고서’를 작성한다. 회의가 실제 진행되는 그룹토의 때는 분야별 봉사단원 그룹토의 결과표를 작성한다.

현지평가회의의 주안점은 크게 세 가지 영역으로 구분할 수 있다. 첫째로 협력기관에서의 단원활동의 우수사례를 공유하며, 둘째, 활동 중인 봉사단원의 의견 및 건의사항을 청취한다. 셋째, KOICA 사업의 지침을 단원들에게 전달하는 것 또한 주안점의 하나이다.

현지평가회의에 참석 전 봉사단원이 작성하는 ‘봉사단원 활동현황 보고서’에 의한 평가의 영역은 크게, 활동기관 정보, 봉사단원 업무 정보, 활동기관 희망사항 및 본인의 의견으로 나눌 수 있다. 또한 봉사단원 분야별 그룹토의 시, 작성되는 분야별 봉사단원 그룹토의 결과표의 평가영역은 성공요인 분석, 봉사활동 시 주의점 분석, 봉사 활동을 위한 제안점으로 이루어져 있다.

20) 2013 해외봉사 규정집 -직원용-

[표3-7] 봉사단원 활동현황 보고서 평가영역

구분	평가영역
1. 활동기관 정보	활동기관명
	활동기관 개요(미션, 임무, 관련부처 등)
	활동지역(행정구역)
	활동지역 개요 (수도권에서의 거리, 지역사람들 특성, 지역특색, 산업 자원 등)
	봉사단원 근무부서: 부서명, 직원 수, 부서장(이름, 직함)
	부서 기능
	지도감독관: 이름, 직함, 전화번호
	코워커: 이름 및 직함, 연락처, 영어구사수준
	활동기관에 대한 개선요망 사항
2. 봉사단원 업무 정보	활동기관평가: 현지적응에 대한 배려, 업무영역에 대한 협의, 행정협조 원활성, 코워커의 협조 도움, 새로운 제안시 호응도, 사업참여도 및 기관 자립도의 기준에 따라 측정
	외국인 봉사단의 필요성
	봉사단원 직함
	활동분야: 교육, ICT, 보건의료, 지역개발, 산업에너지, 행정제도, 환경, 여성, 기타
	직종
	봉사단원 업무활동
	주요활동 대상인구
3. 활동기관 희망사항 및 본인의 요건	활동기간 및 업무시간
	봉사단원 업무가 활동기관에 미치는 긍정적 효과 및 활동효과 지속을 위한 구체계획
	성별
	학력
	경력
	요망사항(적합한 성격, 필수 자격증 등)
	언어

출처: KOICA(2013) 인용 저자재구성

[표3-8] 분야별 봉사단원 그룹토의 결과표 평가영역

구분	평가영역
1. 분야별 성공요인 분석	우수활동사례(회의종료 후 사진 2매 이상 제출)
	성공요인: 적절성, 효과성, 효율성, 지속성에 따라 분석
2. 분야별 활동 시 주의점 분석	보완사례
	보완요인: 적절성, 효과성, 효율성, 지속성에 따라 분석
	기타요인
3. 분야별 활동을 위한 제안점	활동여건조사
	활동계획수립
	활동수행과정
	현지자립도 및 지속성 향상 방안
	기타

출처: KOICA(2013) 인용 저자재구성

위의 표에 따르면 봉사단원 활동현황 보고서의 평가의 주체와 영역은 개인적 차원임을, 그룹토의 결과표의 평가의 주체와 영역은 집단적임을 알 수 있다. 사전에 제출하는 활동현황 보고서를 통해서 봉사단원은 활동기관 및 본인 업무에 대한 기본적인 정보가 파악되며, 개인정보 또한 제공된다. 그룹토의 결과표에서의 주 평가영역은 성공요인이며 활동의 주의사항과 제안점임을 확인할 수 있다.

3) 파견 기관장회의

봉사단원 파견 기관장회의는 연 1회 KOICA 현지사무소의 주도로 개최되며, 평가영역은 타 평가들과 유사하게 봉사단원의 활동에 관한 것이다. 그러나 파견 기관장 회의는 타 평가체계와는 달리, 월드프렌즈 사업의 국별전략 평가 및 신(新) 국별 전략 수립에 관하여 수원기관 관계자들과 논의한다는 것이다.

파견 기관장회의의 평가의 대상은 봉사단원의 활동과 월드프렌즈 사업의 국별전략이다. KOICA 현지사무소가 설치되어있고, 봉사단원이 8인 이상 파견 된 국가에서 워크숍 형태로 수원기관 관계자들과 평가대상에 대해 논의하고 있다²¹⁾.

21) 한국국제협력단 월드프렌즈운영팀, 2014, 2013년도 파견기관장 회의 종합결과보고 (2014, 3)

파견 기관장회의의 주안점은 봉사단원의 우수 활동사례 공유, 봉사단 사업 운영 방향 논의, 사무소·협력기관 간 협력강화 방안 및 건의사항에 대한 토의이다.

[BOX5] 파견기관장 회의 일정표 예시

일시	세부내용
08:00~08:30	◦ 참가자 등록
08:30~08:35	◦ 회의 일정 소개
08:35~08:45	◦ 개회사 및 축사
08:45~09:00	◦ KOICA 및 WFK 사업 소개
09:00~09:30	KOICA 봉사단 우수사례 공유 및 활동 강화 방안 논의 ◦ 단원 - 파견기관 간 활동 우수사례 발표
09:30~09:50	KOICA 봉사단원 이해하기 ◦ 단원들의 파견활동 우수사례 발표
09:50~10:00	KOICA 봉사단 우수사례 공유 및 활동 강화 방안 논의 ◦ 협력활동(썸싸바이) 우수사례 발표
10:00~10:20	◦ 휴식 및 다과(Coffee Break)
10:20~11:00	KOICA 봉사단 및 자문단 수요조사 체계 ◦ 현 수요조사 체계 및 향후 추진 방향 소개 ◦ 수요요청서 작성 방법 소개 및 작성
11:00~11:30	파견기관과 KOICA와의 협력방안 및 안전관리 논의 ◦ KOICA - 파견기관과의 구체적 협력방안 모색 ◦ 안전사고 사례 및 우수 안전관리 사례 공유
11:30~12:20	봉사사업 협력 방안 발표 및 건의사항 질의응답 ◦ 전년도 기관요청사항 결과 안내 ◦ Q&A
12:20~12:30	◦ 폐회사 및 기념 촬영
12:30~13:30	◦ 오찬

출처: KOICA, 2015 인용 저자재구성

4) 봉사단원 다면평가

봉사단원 단위평가 체계는 월드프렌즈 사업과 관계된 다양한 이해관계자가 봉사단원 개인 및 그 활동에 대하여 평가하는 것이다. 연 1회의 중간평가와 단위활동 후 최종평가로 구성되어 있다. 평가의 주체는 KOICA 현지사무소 소장 및 부소장, 현지 협력기관장, 관리요원 등으로 이루어져 있다. 기존의 평가가 단면적이라는 한계를 극복하기 위하여 현재는 5인의 평가자가 평가를 진행한다.

봉사단원에 활동에 대하여, 현지 기관을 대상을 대상으로 한 설문조사와 워크숍의 방법을 통해 평가한다. KOICA 현지 사무소 또한 주요한 평가주체의 축이며, 동일한 방법을 사용한다.

봉사단원 다면평가는 현지평가회의와 연장선상에 있다고 할 수 있다. 현지평가회의 시 제출하는 활동기관의 단위평가 결과, 봉사단원의 활동기관 평가 결과, 해외사무소가 작성하는 봉사단원 평가표를 종합적으로 반영하여 다면평가가 이루어진다. 따라서 세 영역의 평가 주체의 종합적인 의견이 다면평가의 중요한 초점이라 할 수 있다. 종합적인 의견을 반영한 평가 결과를 봉사단 관리프로그램인 E-Kov에 등록하는 것으로 다면평가는 마무리 된다.

다면평가의 평가영역 특징을 알아보기 위해서는 현지기관 단위평가, 해외사무소의 단위평가표, 단위다면평가 매뉴얼 상에 존재하는 평가영역에 대해 살펴볼 필요가 있다. 그 내용은 아래와 같다.

[표3-9] 현지기관의 단위평가

	구분
평가영역	1. 봉사자 기본정보: 이름, 직위, 전문분야 등
	2. 응답자 기본정보: 기관, 직위, 이름
	3. 봉사자의 기관 적응정도, 동료와의 관계
	4. 단원의 활동: 기대부응 수준, 단원 기술수준, 과제 수행 능력
	5. 종합적인 평가 요약
	6. 기타 의견

출처: KOICA(2013) 인용 저자 재구성

[표3-10] 봉사단원 평가표 평가영역

	구분	세부항목
평가 영역	1. 봉사단원의 활동기관 평가결과	현지적응에 대한 배려
		업무영역에 대한 협의
		행정협조의 원활성
		코워커의 도움
		새로운 제안시 호응도
		사업참여도 및 기관 자립도
	2. 활동기관의 봉사단원 평가결과	봉사정신(진실성)
		전문성(전문영역)
		현지 문화에 대한 적응성
		현지 언어에 대한 능숙도
	3. 해외사무소의 봉사단원 평가결과	봉사정신, 성실성, 솔선수범
		업무성과, 기여도, 목표달성도
		현지문화 및 생활 적응도
		현지언어 유창성

출처: KOICA(2013) 인용 저자 재구성

[표3-11] 단원다면평가 매뉴얼 평가영역

	구분	정의 및 평가 기준
평가 영역	1. 봉사정신	해외봉사단원으로서의 자긍심과 사명감을 가지고 규정을 정확히 이해하고 지키고자 노력한다.
	2. 보고서제출(기한준수)	보고서(분기, 최종, 안전상황) 및 활동물품, 현장사업 정산서를 기한 내 제출한다.
	3. 보고서 충실도	각종 보고서(분기, 최종, 안전상황) 및 활동물품, 현장사업정산서 내용의 충실도가 높다
	4. 규정준수	해외봉사단 복무규정을 충분히 숙지하고 준수한다.
	5. 협동성, 적극성	동료 단원 및 사무소와 협력하여 업무를 수행하거나 팀의 일원으로서 공동의 목표를 달성하기 위해 협조하고 행사 등에 자발적으로 참여한다.
	6. 분양의 전문성 (업무성과)	업무를 수행하기 위한 파견분야의 필요한 전문적인 지식, 정보를 보유하고 있으며, 해당분야에서 성과를 잘 나타낸다.
	7. 문제해결 능력	사업추진 시 또는 사고발생시 상황별 대처 능력을 보유하고 있다
	8. 목표달성 능력	주어진 일정에 따라 업무를 완벽하게 수행하기 위한 추진력을 갖추고 있다.

출처: KOICA(2013) 인용 저자 재구성

위의 표에서 살펴보면 세 가지의 평가 시스템은 봉사단원의 성실성, 전문성 및 현지 기관과 현지 문화에 대한 적응도라는 기준으로 단원을 평가함을 알 수 있다. 따라서 평가의 시기 및 주체는 상이하지만, 단원 개인의 인성적 측면, 지식·기술적 전문성, 현지 적응도가 중요하게 고려됨을 알 수 있다.

5) 월드프렌즈 종합 만족도조사

월드프렌즈 종합 만족도 조사는 단원의 활동종료 후, 봉사단원과 현지 협력기관을 대상으로 1회 실시 한다. 평가 수행 주체는 KOICA 및 외부평가기관이 참여함으로써 객관성을 높이려는 시도를 하고 있다.

타 평가체계와 동일하게 종합 만족도 조사 또한 봉사단원 및 활동에 대한 평가를 수행하고 있다. 그러나 종합만족도 조사는 단원 개인에 대한 평가 보다는 월드프렌즈 사업 운영체계 전반과 봉사단 사업의 성과를 평가의 대상으로 삼고 있다는 점에서 거시적 차원의 평가이다. 평가의 방법은 표준화된 평가표를 이용하여 봉사단원과 협력기관을 대상으로 수행하는 만족도 조사이다.

종합 만족도조사의 평가 영역은 봉사단원 측면과 협력기관 측면이다. 봉사단원 측면에서 월드프렌즈 사업운영체계, 협력국의 개발성과의 기여, 한국과 협력국의 우호협력, 봉사단원의 개인적인 성과에 대해서 살펴보고 있다. 반면, 협력국 및 협력기관의 측면에서는 월드프렌즈 사업 지원과정 및 내용, 사업 지속가능성, 양국의 우호협력의 영역에 대한 평가를 진행한다. 자세한 내용은 아래의 표와 같다.

[표3-12] 봉사단원 만족도 조사 평가영역

차원	세부항목
파견활동 지원	■ 선발 후 교육기관과 교육량 ■ 선발 후 교육내용 ■ 시행기관의 지원 ■ 현지 활동기관의 협조 ■ 파견 지역의 치안 및 안전 대비/관리 ■ 사후관리 제도
파견활동 적합성	■ 전공/적성/역량 고려 정도 ■ 파견 후 봉사활동 시간과 활동량 ■ 현지 활동기관의 요청/기대 부합 정도 ■ 파견 전후 발전의 지속적 영향 정도

차원	세부항목
개발도상국 발전성과	■ 현지 활동기관 수요 및 요구 충족 정도 ■ 현지 활동기관 발전 도움 정도 ■ 지역 주민의 삶의 질 향상 도움 정도 ■ 파견 지역 발전의 지속적 영향 정도
양국 간 상호 이미지 개선	■ 파견 지역에 대한 나의 인식 개선 정도 ■ 한국에 대한 이미지 향상 ■ 양국 우호협력/상호이해 증진 기여정도
개인적 성과	■ 리더십 및 문제해결능력 향상 ■ 친화력 및 의사소통 능력 향상 ■ 전공/봉사활동/개발협력에 대한 관심 증가 및 지식/기술 향상 ■ 외국어 학습에 대한 관심 및 능력 향상 ■ 지역 주민과의 인적 네트워크 구축 ■ 문화적 다양성 및 국제적 안목 제고 ■ 관심 분야에서의 다양한 기회 증대
체감 만족도	■ 전반적 만족도 ■ 봉사 활동 추천 의향 ■ 향후 봉사 활동 지속의향
WFK 통합 사업	■ 해외봉사활동 참여 이전 WFK 인지도 ■ 해외봉사활동 참여 이후 WFK 인지도 ■ 타 WFK 시행기관에서 파견된 봉사단원과의 교류 여부 ■ 타 WFK 시행기관에서 파견된 봉사단원과의 협력 의향 ■ 봉사활동 이후 ODA 관련 활동 여부 및 의향
응답자 특성	■ 현재 활동상태 ■ 봉사단 유형 ■ 파견 분야 ■ 파견지역 ■ 지역크기 ■ 파견기간 ■ 성 ■ 연령 ■ 학력 ■ 전공분야 ■ 파견 전 취업 경험 여부 ■ 파견 전 봉사 경험 여부 ■ 참여 동기

출처: 겔럽(2013) 인용 저자 재구성

[표3-13] 협력기관 만족도 조사

차원	세부항목
지원과정 적절성	■ 봉사단 파견 관련 정보의 충분한 사전 제공 ■ 사업 기획시 협력기관의 수요 반영 ■ 파견 시기의 적절성 ■ 봉사단 활동에 대한 모니터링 및 평가 적절성 ■ 모니터링 및 평가 후 피드백 반영
지원내용/활동의 적절성	■ 봉사단 활동 내용의 적절성 ■ 봉사단 활동 시간 및 기간의 충분성 ■ 봉사단원의 실력 적합성 ■ 봉사단원의 성실성 ■ 협력기관 사람들과의 의사소통 원활 정도
지원사업의 성과 및 지속가능성	■ 파견 사업의 목표 달성 정도 ■ 협력기관 수요 및 요구사항 충족 정도 ■ 기술 및 능력 향상 정도 ■ 협력기관의 향후 발전 계획 수립 기여 ■ 지역주민 삶의 질 향상 도움 정도 ■ 사업성과의 지속 가능성
양국 간 상호 이미지 개선	■ 한국에 대한 이미지 향상 ■ 한국 봉사단원의 협력국가에 대한 인식 개선 정도 ■ 양국 간 우호협력 관계 및 상호 이해 증진에 기여
체감 만족도	■ 전반적 만족도 ■ 기대 대비 만족도 ■ 주변 기관 추천 의향
WFK 통합 사업	■ WFK 인지도 ■ 건의 사항
협력기관 특성	■ 봉사단 유형 ■ 파견 분야 ■ 파견 지역 ■ 기관 구분

출처: 갤럽(2013) 인용 저자 재구성

이상 WFK 사업 평가체계를 종합하면 다음의 표와 같다.

[표3-14] KOICA-월드프렌즈 평가체계

KOICA 월드프렌즈 평가체계	반기별 활동보고서	현지평가회의	파견 기관장회의	봉사단원 다면평가	월드프렌즈 종합 만족도조사
횟수	연 2회	연 1회	연 1회	연 1회의 중간평가와 최종평가로 구성	활동 종료 후 1회
평가수행 주체	봉사단원	KOICA 현지 사무소	KOICA 현지 사무소	KOICA 현지 사무소 현지 협력기관 관리요원	KOICA 외부평가기관
대상	봉사단원 (활동 및 성과)	봉사단원 (활동)	봉사단원 (활동) 월드프렌즈 국별전략	봉사단원 (활동)	사업 운영 체계 봉사단원 (활동)
방법	수기 형태 자가 평가	사례 분석 워크숍	워크숍	설문조사 및 워크숍	표준화된 평가표를 이용한 설문조사
주인점	봉사활동 내용	단원활동 우수사례 공유 봉사단원 간의칭취 KOICA 사업 지침 전달	월드프렌즈 국별전략 평가 및 새 국별전략 논의 KOICA 사무소- 봉사단 협력기관 간 협력강화 단원 우수사례 공유 통한 봉사단 사업효과 제고	활동 기관의 봉사단원 평가 해외사무소의 봉사단원 평가 봉사단원의 활동기관 평가	월드프렌즈 사업에 대한 봉사단원과 협력기관 만족도 조사
평가영역	- 월드프렌즈 운영체계 - 소속기관 - 단원 활동 - 파견국 환경	- 활동기관정보 - 봉사단원 업무정보 - 봉사활동성공요인 분석 - 봉사활동 보완사례 및 보완요인 분석	- 봉사단원 활동 - 해외봉사단사업 국별전략	- 봉사 정신 - 보고서관련 성실도 - 활동 관련 전문성	(봉사단원측면) - 사업운영 - 파견국 개발성과 - 양국 우호협력 - 개인성과 (협력기관측면) - 지원과정 및 내용 - 사업 지속가능성 - 양국 우호협력

1) 봉사자 개인, 수원국, 파견국 3가지 측면의 WFK 사업 목표의 명료화

현재 WFK 사업의 목표는 세 가지 측면으로 구분되며 이는 해외봉사활동 영향에 대한 국내외 연구 및 타 해외 파견기관 사례와 부합한다고 할 수 있다. 현재 WFK 사업의 핵심 목표는 수원국 측면의 ‘수원국 주민의 삶의 질 향상 기여’, 봉사단원 개인 측면의 ‘봉사자의 자아성장 과 글로벌 인재 양성 기여’, 그리고 파견국 및 기관 측면의 ‘한국-개발도상국과의 우호관계 증진 기여’와 같이 세 가지 측면으로 구성되어 있으며 이와 같은 종합적인 목표를 좀 더 부각 할 필요가 있다. 이는 수혜국가와 수혜자 중심의 성과관리를 지향하는 프로젝트 사업과는 구별되게 수혜자 측면에서만 성과와 영향이 나타나는 것이 아니라, 이를 수행하고 관리하는 봉사단원 개인과 봉사단을 파견하는 국가와 기관도 봉사활동을 통해 일정한 영향과 효과 발생한다는 선행 연구와 논의에 근거한 것이다.

이러한 다원적 측면의 해외봉사활동 목표 수립은 국내외 해외봉사사업 영향에 대한 국내외 연구와 타 해외 파견기관이 추구하는 방향과도 부합한다고 할 수 있다. 예를 들면, 일본의 JOCV는 KOICA와 동일하게 세 가지 측면의 목표를 수립하였고, 영국은 해외봉사단 파견 프로그램인 ICS에서는 수원국과 파견국 두 가지 측면의 목표를 수립하고 있다. 또한 호주의 정부주도 해외봉사활동 프로그램인 AVID 프로그램의 경우에도 수원국 측면의 영향을 강조하면서도, 파견국과 파견되는 봉사단원의 성장과 발전에도 기여하는 바가 큰 것으로 보고 성과목표를 다원적 측면에서 접근하고 있다.

이러한 관련 연구 및 타 파견 기관 사례 그리고 WFK의 목표를 살펴보았을 때 이러한 다원적 측면의 성과 목표 수립은 적절한 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서도 WFK 사업의 새로운 목표를 제안하기 보다는 기존에 수립된 목표를 활용하여 WFK 사업의 성과모형 및 지표체계를 구축하고자 한다. 단, WFK 사업 목표를 (i)봉사단원 개인 측면, (ii) 파견국/기관 측면, (iii)수원국 측면 목표의 하위 단위의 세부 목표를 세분화하고, 수원국 측면 목표인 ‘수원국 주민 삶의 질 향상’이 중장기적으로 더욱 부각해야 할 것으로 판단한다.

2) 포괄적인 성과모형 수립(Result Framework)의 중요성

WFK 사업은 국제사회의 흐름에 부합하여 세 가지 측면의 핵심목표를 수립하였음에도 이를 달성하기 위한 성과모형과 적절한 지표가 부재하였다. 현재 WFK 사업은 앞선 3가지 성과목표 달성을 위해 기본추진전략, 지역별·분야별 추진 전략 등을 수립하여 사업에 적용하고 있음에도 불구하고, 목표 달성을 위한 구체적인 성과모형과 이를 측정하기 위한 지표가 수립되어 있지 않았다.

이러한 성과모형 부재의 원인으로는 첫째, 자발성에 기반한 봉사활동의 특성상 구체적인 성과모형의 틀 안에서 봉사단원의 활동을 제한하기 힘든 점, 둘째, 국별, 분야별 전략이 수립되어 있음에도 불구하고 실제 봉사단원 파견 및 활동은 수원기관의 수요와 봉사단원의 전문성에 기반을 둔다는 점, 그리고 마지막으로 WFK 사업의 핵심목표와 이를 달성하기 위한 성과에 대한 대내외적 합의가 부재하다는 점을 들 수 있다.

따라서 현재 WFK 사업구조에서는 국별, 분야별 구체적인 성과모형의 수립에 한계가 있고, 무엇보다도 WFK 사업성과에 대한 대내외적 합의가 우선되어야 할 것으로 보인다. 본 연구에서는 WFK 사업의 전반의 포괄적인 성과모형 및 지표수립을 진행하였다. 특히, 각국별, 분야별, 전략목표별 성과모형을 수립하기 전에 WFK 사업의 전반을 아우를 수 있는 포괄적 성과모형 수립이 선행되어야 한다는 전략에 근거한 것이었다. 봉사자 개인, 수원국, 파견국 3가지 측면의 성과를 중심으로 성과모형을 구축하되 추후 국별 성과목표와 연계할 수 있는 국별/분야별 성과모형을 단계적으로 향후 구축할 필요가 있을 것이다.

3) 운영과정 및 봉사단원 중심의 모니터링 및 평가 체계

WFK 사업의 모니터링 및 평가 체계는 운영과정 및 봉사단원에 초점이 맞춰져 있어 사업의 성과를 확인하는데 한계가 있다. WFK 사업의 모니터링 및 평가체계는 분기별 활동보고서, 현지 평가회의, 파견 기관장 회의, 봉사단원 다면평가, WFK 종합 만족도 조사로 구성되어 있다. 봉사단원, 수원기관, 현지사무소 등 다양한 이해관계자를 평가에 참여시키고 있음에도 불구하고 평가의 대상은 주로 봉사단원에 초점이 맞춰져 있었고, 봉사활동을 통한 WFK 사업 자체의 성과를 확인하는데 한계가 있었다.

또한 WFK 조직 차원의 성과와 연동되어 있는 WFK 사업의 핵심성과지표(Key Performance Indicator) 또한 봉사단원의 취창업율, 봉사단원 중도귀국을 등 봉사단원측면의 성과에 초점이 맞춰져 있어 ODA 사업으로서 WFK 사업의 목표라고 할 수 있는 수원국 측면의 성과를 확인이 제대로 이루어지지 않고 있었다.

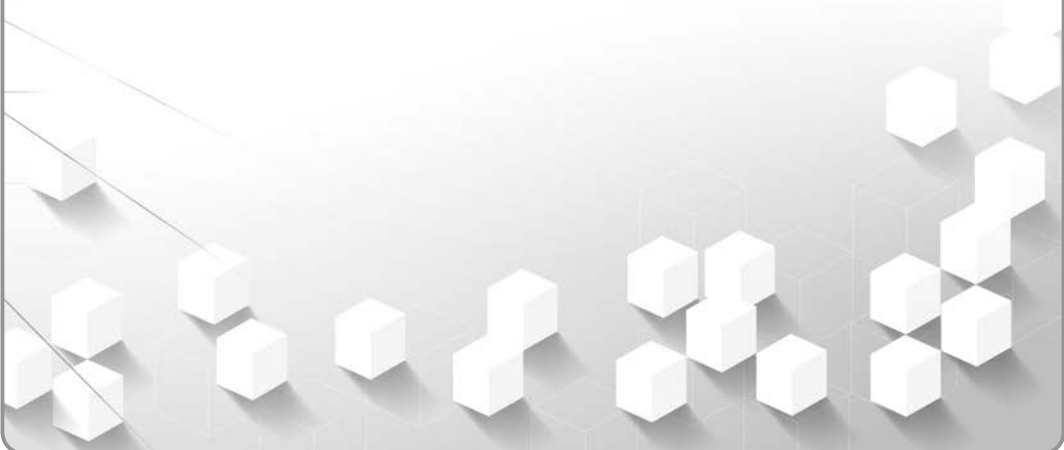
현행 평가 체계 내에서 수원국 측면의 개발성과를 확인할 수 있는 방법은 봉사단원이 작성하는 분기별 활동보고서인데, 활동보고서 작성 방식이 수기인 점, 그리고 통일된 양식 및 모니터링 지표가 부재하여, 봉사단원별로 활동보고서의 내용이 확연히 차이가 났다. 또한, 수기로 작성되어 있어 이를 분석하고 평가하기에는 한계가 있었으며 봉사단원의 자가 진단 및 기록 유지 용도 외의 활용에는 어려움이 있음을 확인할 수 있었다.

4) 설문조사 및 질적조사 중심의 평가 방법

현재 WFK 평가체계의 방법은 주로 대표 사례 발표 등을 통한 정성조사와 이해관계자의 인식을 확인하는 설문조사에 의존하고 있었다. 앞서 설명하였듯이, 현재 WFK 사업의 평가체계는 총 5단계로 구성되어 있는데, 그 중 분기별 활동보고서는 자가진단 및 수기작성 형태로, 현지 평가회의 및 파견 기관장 회의는 워크숍 등을 통한 정성평가 중심으로, 마지막으로 봉사단원 다면평가 및 WFK 종합만족도 조사는 설문조사 방식으로 진행되고 있었다.

타 해외 파견기관 사례에서도 확인할 수 있듯이, 대부분의 기관이 현재 설문조사와 질적 조사를 통해 성과데이터를 수집하고 있고, 매년 수십 개 국가에 수 천명을 파견하는 WFK 제반환경을 고려하였을 때, 설문조사와 질적 조사가 현재 상황에서 가장 효율적으로 활용할 수 있는 데이터 수집 및 평가방법이라고 할 수 있다. 하지만, 최근 SDGs 체계로 전환을 앞두고 있고 SDGs 달성을 위한 중요한 이행수단으로서 해외봉사활동이 주목받고 있는 만큼, 실제 개발성과를 확인할 수 있는 데이터 수집 방법의 필요성이 증가하고 있다고 볼 수 있다.

제4장 월드프렌즈 사업의 성과모형과 지표체계



해외봉사활동 영향 및 성과에 대한 연구, 타 해외 파견기관의 성과관리 사례와 KOICA WFK 사업의 성과관리(평가) 체계 조사 결과 확인된 시사점을 바탕으로 WFK 사업 성과 모형 및 지표체계 수립의 필요성을 검토하는 한편, WFK 성과모형 및 지표체계(안) 수립을 위한 방향성을 수립하였다.

1) WFK 사업 성과모형 및 지표체계 수립 필요성

앞선 문헌조사와 이해관계자 면담, UNV와의 국제 워크숍을 통해 해외봉사활동의 성과와 지표, 현행 WFK 평가체계를 조사하였다. 조사결과를 종합해본 결과, WFK 사업 성과모형 및 지표체계 수립의 필요성을 다음의 세 가지로 확인할 수 있었다.

첫째, SDGs 달성을 위한 해외봉사활동의 역할과 기여에 대한 국제사회의 논의가 활발해짐에 따라 WFK 사업 또한 국제사회의 논의흐름에 부합해야 될 필요가 있다. 한국은 이전에 MDGs 달성을 위해 노력하였던 것과 마찬가지로 향후 SDGs 달성 기여에 적극 동참할 것을 국제사회에 약속한 바 있다. 이에 따라 국내 ODA 정책 및 전략 방향 또한 SDGs 달성에 초점이 맞춰질 것으로 보인다.

이러한 국제사회 흐름 속에서, 규모면에서 세계에서 세 번째로 크고, 국내 무상원조 사업유형 중 두 번째로 큰 사업유형인 WFK 사업 또한 SDGs 달성을 위한 국제사회의 논의에 적극 동참할 필요가 있다.

둘째, WFK 사업의 성과에 대한 WFK 대내외적 필요와 요구가 증가하고 있다. KOICA 해외봉사단 사업은 그 역사가 깊을 뿐만 아니라, 무상원조의 사업 유형 중에서도 두 번째로 큰 규모를 차지하고 있다. 그럼에도 불구하고 WFK 사업 운영 및 봉사단원의 안전 관리 중심으로 모니터링 및 평가가 이루어져 왔고, 실제 WFK 사업을 통한 개발성과 논의는 제대로 이루어지지 못하고 있었다.

국내 ODA 사업의 성과관리의 중요성이 부각됨에 따라 WFK 사업 또한 KOICA 대내

외적으로 WFK 사업의 개발성과 기여 입증에 대한 요구와 필요성이 증가할 것으로 보이며 이를 입증하기 위해 WFK 개발성과 달성을 위한 성과모형 및 지표 개발을 미리 준비할 필요가 있다.

셋째, WFK 향후 전략 수립을 위한 초석으로서 WFK 사업의 성과 데이터를 체계적으로 수집·분석할 필요가 있다. 다양한 부처에 분할되어 있던 해외봉사단 사업은 효과성 제고를 위해 2011년 WFK 사업으로 통합 운영되었고 이후 한국 ODA 사업의 핵심유형으로 부각되었다.

그럼에도, 최근 MDGs 체계에서 SDGs 체계로 전환되는 시점에서 WFK 사업의 목적과 전략에 대한 재논의 필요성이 증대되고 있다. 따라서 실제 개발성과 달성을 위한 WFK 사업의 새로운 전략 수립을 위해서는 체계화된 WFK 사업의 성과 모형과 지표를 통한 데이터 수집의 중요성이 강조될 것으로 보인다.

2) WFK 사업 성과모형 및 지표 개발의 방향성

국제사회의 해외봉사활동 성과관리의 논의 흐름에 대한 시사점과 현재 WFK의 제반 환경과 특수성을 고려하여 WFK 사업 성과모형 및 지표 개발의 세 가지 방향성을 다음과 같이 제시한다.

(1) 해외봉사활동의 다원적인 성과목표 추구

해외봉사단 성과관리 선행 연구 및 해외 타 파견기관의 성과관리 사례를 분석한 결과, 경제적 또는 물리적 측면의 단일 성과목표 설정보다는 (i) 개인, (ii) 수원국(수원기관), 파견국(파견기관) 등 다원적인 성과목표 하의 사회문화적, 인적, 물적, 경제적 측면의 성과에 주목하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

WFK 사업의 핵심 목표 또한 개인측면(글로벌 인재 양성), 수원국 측면(수원국 주민의 삶의 질 개선), 파견국 측면(개도국과의 우호관계 증진)의 세 가지 측면으로 구성되어 있음을 확인할 수 있었다.

따라서 본 지표개발 연구에서는 국내외 해외봉사단에 대한 성과의 흐름을 고려하여 월드프렌즈사업을 (i) 봉사자 개인, (ii) 수원국, (iii) 파견국 세 가지 측면의 상위성과 목

표(Outcome Level)에 기인하여 성과모형 및 지표를 수립하는 것을 기본적인 방향으로 설정하였다.

(2) SDGs와 WFK 사업의 성과모형 연계방안 제시

최근 국제사회 공동의 개발목표로서 SDGs의 등장과 함께 지역사회에 공공서비스를 제공하고 지역사회 간 가교 역할을 하는 봉사활동이 SDGs 달성의 중요한 수단으로 재조명 받고 있음을 주목할 필요가 있다(Dictus, 2015).

최근 반기문 UN 사무총장은 포스트 2015 개발의제 보고서에서 변화하는 포스트 2015 의제를 달성하는 과정에서 중요한 기여를 할 수 있는 요소 중 한 가지로 자원봉사(volunteerism)를 언급하기도 하였다.

뿐만 아니라 봉사(volunteerism)가 지속가능한 개발목표(SDGs)를 위시한 개발성과 달성에 실제 기여하고 있다는 것을 입증하고자 하는 국제사회의 논의 역시 강화되고 있는 추세이다.

이러한 맥락 하에 최근 UNV와 미국 Peace Corps을 주축으로 열린 해외봉사단 성과관리 워크숍에서 자원봉사(Volunteerism)가 개발성과에 미치는 영향 측정을 위해 질적 지표 뿐 아니라 양적 지표 모두를 활용한 성과관리의 중요성이 더욱 부각되고 있음을 확인하였다(UNV 2015).

또한, 영국 해외봉사단 파견기관인 VSO는 Volunteerism and the Post-2015 Agenda 보고서에서 해외봉사활동은 SDGs를 포함한 Post-2015 담론의 개발목표 달성에 있어 중요한 역할을 할 것임을 강조하며, 특히 개도국에서 절대적으로 부족한 포괄적 교육, 보건 등의 서비스 제공을 해외봉사활동의 중요한 성과지표로 제시하였다(VSO, 2014).

반면 기존의 WFK 사업의 현행 성과지표는 봉사단원의 관련분야 취업 및 진학률, 중도귀국을 등 봉사단원 개인 또는 파견국 측면의 성과에만 초점이 맞춰져 있었으며, WFK 단원의 활동이 수원국의 개발성과에 미치는 영향에 대해서는 봉사단원의 정성적 활동보고서 외 모니터링 및 평가가 체계화되어 있지 않았다.

따라서 본 WFK 지표개발 연구에서는 향후 WFK의 성과가 SDGs 개발목표와 연계될 수 있도록 수원국 측면의 개발성과 확인을 위한 성과모형 및 지표수립, 데이터 수집 방법을 핵심적으로 제시한다.

(3) 현재 WFK 수행체계 내에서 활용가능한 성과모형 및 지표 수립

SDGs의 개발목표 및 지표와 연계하여 WFK 성과모형 및 지표를 수립하고 데이터를 수집하기 위해서는 수원국의 개발현황 및 국가개발계획 그리고 한국정부의 중점지원분야 등을 고려하여 국가별 전략목표를 구체적으로 수립하는 것이 전제되어야 한다.

예를 들면, MDGs부터 적극적으로 해외봉사단의 개발성가를 정량적 지표로 측정하고 있는 Peace Corp의 경우 파견 대상국별로 MDGs와 연계한 구체적인 전략목표를 수립하고, 해당 전략목표 달성을 위해 해당분야의 봉사단원을 집중적으로 파견하고 있다(예: Peace Corp 캄보디아- 영어 교육, 모성사망감소를 전략 목표로 설정하고 체계적으로 관리하고 있다).

반면, KOICA의 WFK의 경우 파견 대상국별로 보건, 교육, 농어촌개발, 산업에너지, 공공행정 등 중점분야를 설정하고는 있으나, 각 분야별 구체적인 전략목표가 부재하며 각 파견대상국별로 중점분야가 선정되어있는 경우에도 수원국 또는 수원기관의 수요에 따라 직종별로 봉사단원을 선발 파견하고 있어 Peace Corp과 같이 구체적인 전략목표 달성을 위한 데이터 수집 및 성과측정에 한계가 있다.

따라서 본 지표개발 연구에서는 상기 WFK의 특징 및 한계를 인지하고 현 수행체계 내에서 데이터 수집가능성 및 지표의 측정가능성을 고려하여 현 체계에서도 활용가능한 성과모형 및 지표를 구축하는 것을 일차 목표로 한다.

동시에, 향후 SDGs의 개발목표와 연계하기 위한 단계별 성과관리체계 구축방안을 제시하여 WFK 성과모형 및 지표의 발전방향을 제안할 것이다.

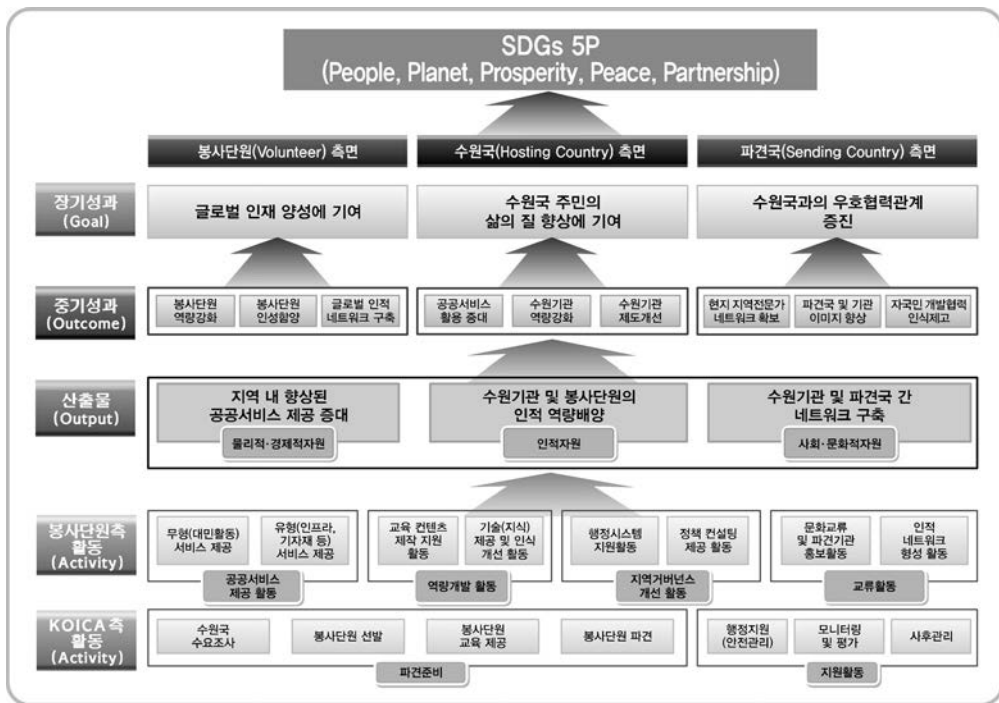
2.

WFK 사업 성과모형 및 지표 체계

1) WFK 사업 통합 성과모형(안)

제2장 타 해외 파견기관의 사례조사, 제 3장 WFK 사업의 내용과 현황을 종합하여 상 기 방향성을 설정하였다. 본 방향성에 따라 다음의 그림과 같은 WFK 사업의 통합 성과 모형(안)을 도출하였다.

[그림4-1] 통합 성과모형(안)



통합 성과모형에서 확인할 수 있듯이, 봉사단원 측면, 수원국 측면, 파견국 측면 세 가지 목표를 축으로 중기성과와 측정을 위한 단기성과로 층위를 구분하여 성과모형(안)을 수립하였다. 각 목표에 대한 자세한 수립 근거 및 내용은 아래의 목표별 성과모형 및 지표(안)에서 확인할 수 있다.

2) 목표 1. 봉사자 개인 측면 성과모형

앞서 살펴보았듯이, WFK 사업의 봉사자 개인 측면 성과목표는 ‘해외 자원봉사를 통한 자아성장 및 글로벌 인재 양성’이라고 볼 수 있다. 본 성과목표 하의 성과모형과 지표체계를 구축하기 위해 Spencer & Spencer(1993)의 역량 모델을 기본 인재양성의 개념으로 설정하고 이를 바탕으로 해외 파견기관 사례, 국내 WFK 봉사단 평가 사례 등을 종합하여 봉사자 개인 측면의 성과모형과 지표체계를 수립하였다.

(1) 성과모형 및 지표 수립 근거

‘글로벌 인재’에서 ‘인재(人材)’란 사전적 의미로 어떤 일을 할 수 있는 학식이나 능력을 갖춘 사람을 의미한다(임천순 외, 2013). 홍영란(2008)은 ‘인재’를 성과와 관련된 개념으로 인식하고 현재 수준의 성과향상을 위한 능력, 미래를 위한 잠재능력으로써 ‘역량’과 결부시키고 있다. 즉, 인재(人材)라 함은 단순한 능력을 보유와는 차별성이 있는 성과와 연결된 능력, 즉 ‘역량(Competency)’을 보유한 사람으로 정의할 수 있다(Spencer & Spencer, 1993).

따라서 ‘글로벌 인재’는 ‘국내 이외에 다양한 나라에서 인정받을 수 있고, 그에 필요한 역량, 특히 성과와 관련된 역량을 갖춘 사람’으로 정의할 수 있다. 임천순(2013)은 글로벌 인재의 성과와 관련된 역량을 국제 노동시장과 결부시켜 ‘세계 노동 시장에서 일할 수 있는 학력, 자격, 직무수행에 필요한 기술력, 의사소통능력 등 인지적 차원의 노동력을 갖춘 사람’으로 정의하기도 하였다.

WFK 성과모형 중 봉사자 개인 성과목표인 ‘글로벌 인재’ 양성의 개념도 위의 정의에 따라 ‘역량’ 개발을 중심으로 성과모형을 구성하였고, 이를 위해 Spencer & Spencer (1993)의 역량모델을 차용하여 역량을 학습적 영역과 생득적 영역으로 구분하여 성과모형을 구축하였다.

[BOX6] 역량의 개념과 역량모델

- ‘역량’의 개념은 David McClelland(1973)가 ‘역량에 기반한 인적자원 개발(Competency-based human resource)’을 도입하면서 처음으로 제시되었다(Richard E.B., 2007: 5). 그는 ‘역량’을 전통적인 의미의 지적능력을 넘어 ‘개인이 수행하는 직무에서 실제로 성과를 나타내는 것’으로 정의하고,

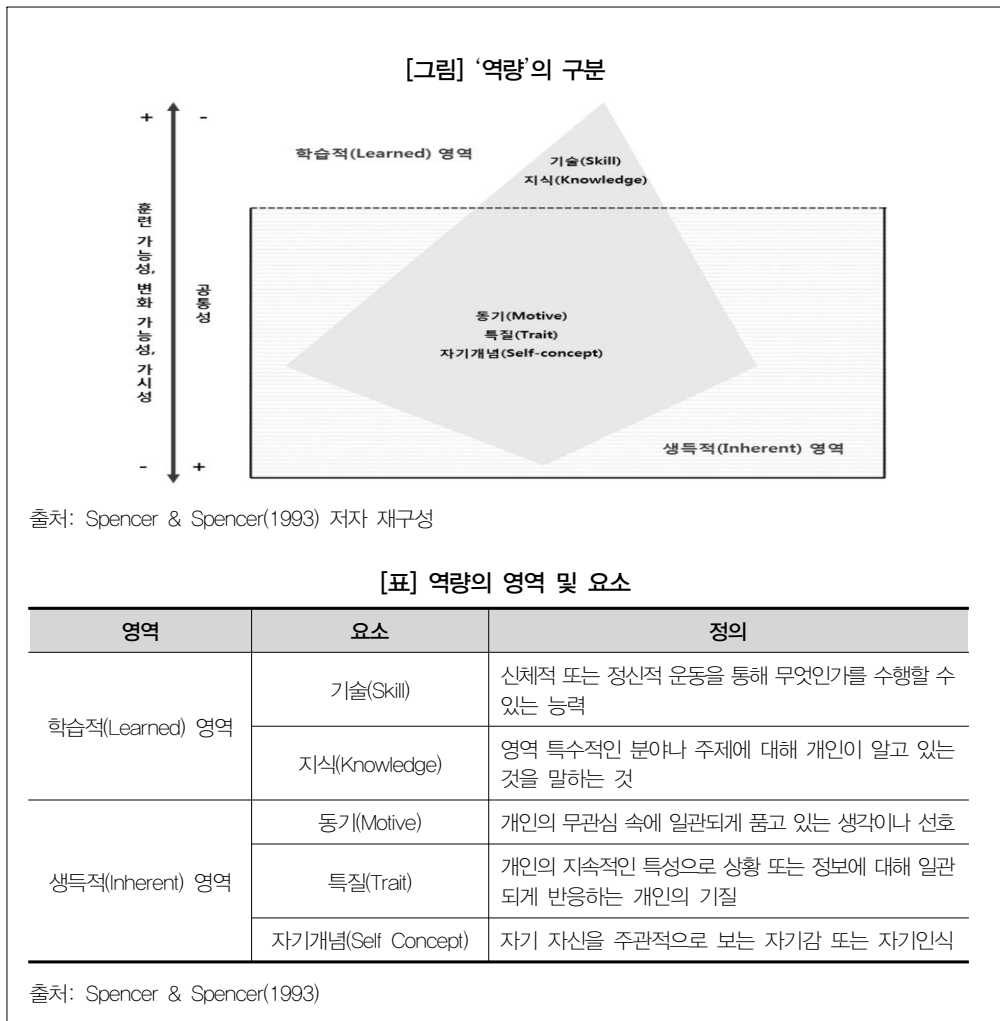
개인의 내적인 특성을 강조한 이후, 다양한 학자들이 이를 발전, 확장 시켜 역량의 개념을 제시하였다(McClelland, D. C. 1973).

[표] 역량의 개념

학자	정의
Paddock, Lloyd & Miller (1979)	특정한 직무나 역할을 만족스러운 수준으로 수행할 수 있는 능력
Klemp (1980)	업무에서 효과적이고 우수한 성과를 가져오는 개인의 내적인 특성
Boyatzis (1982)	직무에서 효과적이고 탁월한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성
Cuion (1991)	개인의 내적인 특성으로서 다양한 상황 하에서 일반적으로 나타나면서 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식
Corbin (1993)	특정 역할을 성공적으로 수행하는 데 결정적인 역할을 하는 지식, 기능, 가치, 태도로 개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해 알아야 할 것과 할 수 있어야 하는 것을 포함하는 능력
Dubious (1993)	역량은 삶에서의 역할을 성공적으로 수행하도록 사용되거나 소유하고 있는 개인의 특성
Spencer & Spencer (1993)	특정한 상황이나 직무 중에 준거에 따르는 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 내적인 특성
Mirabile (1997)	개인이 갖는 내적 특성으로, 여러 가지 상황에서 비교적 장시간 지속되는 사고 및 행동방식
Schippmann (1999)	측정 가능하고 업무와 관련되고 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력
Herling (2000)	효율적이며 효과적인 결과를 가져온 개인이 일관되게 보여준 행동

출처: 김종인(2005)

- 특히 Spencer & Spencer(1993)는 역량을 성과와 연결된다는 점을 강조하며, 단순한 능력과 차별성이 존재한다는 점을 확인하였다. 역량과 관련된 다양한 개념 정의들이 성과와 관련되어 역량을 설명하고 있으며, 단기간 동안에 변화 가능한 영역이 아니라 장기간 동안 잘 변화하지 않고, 오랜 동안에 걸쳐 영향을 발휘하는 능력으로 보고 있다 (Spencer & Spencer, 1993; 임천순 외, 2013 재인용)
- 한편, Spencer & Spencer(1998)에 따르면 역량은 지식이나 기술, 태도와 같이 겉으로 보이는 부분과 기질, 특징, 가치와 같이 가시적으로 잘 보이지 않은 영역이 포함된다 (Spencer & Spencer, 1998; 임천순 외, 2013 재인용). 이를 구분하면 비교적 표면적인 특성에 해당하는 지식과 기술은 학습적(Learned) 영역과 생득적(Inherent) 영역으로 나눌 수 있으며, 학습적 영역은 지식(Knowledge)과 기술(Skill) 두 가지 구성요소를, 생득적 영역은 동기(Motive), 특질(Trait), 자기개념(Self Concept) 세 가지 구성요소를 제시하였다(Spencer & Spencer, 1993). 이를 종합하면 다음의 그림 및 표와 같다.



한편, 해외봉사단원을 파견하는 해외의 타 파견기관 및 해외봉사단 성과 또는 평가 관련 연구에서도 개인의 역량강화를 해외봉사단 성과의 중요한 한 축으로 설정하고 있다. 비록, 대부분의 기관이 직접적으로 '글로벌 인재'라는 개념을 사용하고 있지 않으나, 개인의 성과를 평가하는 준거를 살펴보면 국제 노동 시장에서 필요로 하는 국제적 역량을 중요한 평가 준거로 삼고 있었다. 또한 개인의 역량 평가에 주로 사용되는 평가방법은 설문조사 방식과 질적조사 방식을 혼용하여 상용하고 있었으며, 기관에 따라서 평가 기간은 조금씩 차이가 있었다.

해외 주요 파견기관의 평가 준거와 방법을 종합하면 다음의 표와 같다.

[표4-1] 해외 주요 파견기관의 개인측면 성과평가 준거

기관명	평가 준거(지표)	평가방법
Peace Corp(미국)	■ 봉사자의 지역 언어와 문화에 대한 지식습득 ■ 봉사자의 지역 프로젝트에 대한 영향력과 그들의 봉사경험에 대한 만족 ■ 파견국에서 다른 문화와 글로벌 이슈에 대한 더 나은 이해	설문조사
ICS (영국)	■ 가난, 평등, 개발에 대한 증가된 의식 및 이해 ■ 자신감과 기술 개발 ■ 다문화에 대한 이해와 네트워크 증대 ■ 변화에 대한 자극과 동기부여 ■ 개인적 책임감과 변화	설문조사 인터뷰 관찰
JOCV (일본)	■ 귀국봉사단원들의 사회기여도 ■ 귀국봉사단원들과의 지역사회활동 참여	설문조사
AVID (호주)	■ 봉사단원 개인적 전문성 발전 ■ 개발에 대한 향상되고 긍정적인 이해	설문조사

마지막으로 매년 실시되는 WFK 만족도 조사의 지표를 조사하였다.

2009년 각 행정부처에 분산 시행되던 해외봉사단이 하나의 브랜드인 WFK로 통합된 이래로 WFK 운영기관인 KOICA는 매년 외부 설문조사 기관을 통해 WFK 통합 만족도 조사를 실시하고 있다.

본 종합만족도 조사의 목적은 WFK 각 사업별 특성을 고려하여 표준화된 평가체계를 구축하고 봉사단원의 만족도를 보다 객관적으로 측정·분석함으로써 만족도 조사 결과 활용을 제고하고 지속적인 평가의 기반을 마련하고자 하는 것이다(KOICA, 2015).²²⁾

만족도 조사는 1)파견활동 지원, 2)파견활동의 적합성과 같은 WFK 운영 관련 만족도와 1)개발도상국 발전성과, 2)양국 간 상호 이미지 개선, 3)개인적 성과와 같은 봉사단원 활동성과 만족도로 구분되어 있다.

본 종합만족도 조사의 봉사단원 활동성과 만족도 조사 항목 중 개인적 성과부분은 다음과 같이 총 8개의 지표로 구성되어 실시되고 있으며, 간 항목간의 중요도도 함께 제시하고 있다.

22) 2014년 WFK 종합만족도조사

[표4-2] WFK 종합만족도 조사 개인적 성과 차원 지표

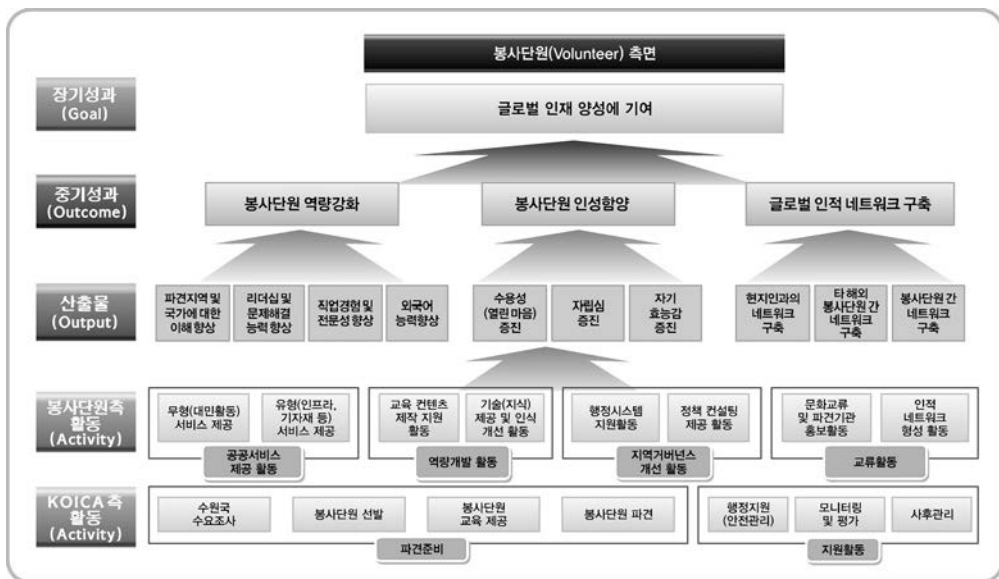
세부 항목	지표(설문문항)	중요도
리더십 향상	■ 나는 봉사활동을 통해 리더십이 향상되었다	2.1%
의사소통 능력 향상	■ (단기) 나는 봉사활동을 통해 타인에 대한 친화력이 향상되었다 ■ (중기)나는 봉사활동을 통해 타인과의 의사소통능력이 향상되었다	12.9%
외국어 능력 향상	■ (단기) 나는 봉사활동을 통해 외국어 학습에 대한 관심이 높아졌다 ■ (중장기) 나는 봉사활동을 통해 외국어(현지어) 능력이 향상되었다	10%
문화적 다양성 및 국제적 안목 제고	■ 나는 봉사활동을 통해 문화적 다양성을 느끼고, 국제적인 안목을 넓혔다	35.7%
문제해결능력 향상	■ 나는 봉사활동을 통해 문제해결 능력이 향상되었다	10.2%
전문분야/관심분야, 지식/기술 향상	■ 나는 봉사활동을 통해 전문분야 및 관심분야에 대한 지식이나 기술이 향상되었다	16%
지역주민과의 인적네트워크 구축	■ 나는 봉사활동을 통해 파견 국가 및 파견되었던 지역사회 사람들과 인적 네트워크를 구축하였다	12.5%
관심분야에서의 다양한 기회 증대	■ 봉사활동 경험으로 인해 나의 전문분야 및 관심분야에서 다양한 기회(진학, 취업, 창업 등)가 증대되었다	-

출처: KOICA(2015)

(2) 개인측면 성과모형 및 지표(안)

이상의 1)역량개발 모델, 2)타 해외 파견기관 사례, 3)WFK 종합만족도 조사 지표를 종합적으로 고려하여 다음과 같은 봉사자 개인 측면의 성과목표, 즉, WFK 봉사활동을 통한 글로벌 인재 양성의 기여를 위한 성과모형을 다음과 같이 구축하였다.

[그림4-2] 봉사자 개인(글로벌 인재 양성) 성과모형(안)



앞의 그림에서 확인할 수 있듯이, 글로벌 인재양성 기여를 위한 하위 목표 즉 효과(Outcome)를 1)봉사단원의 역량강화, 2)봉사단원의 인성함양, 3)글로벌 인적 네트워크 3가지로 구성하였다. 그리고 이를 측정하기 위한 대표 성과지표를 총 10개 제시하여 성과모형을 구성하였다.

상위목표인 글로벌 인재양성은 WFK의 정의를 차용하여 ‘해외봉사활동을 통해 다문화 이해능력을 키우고 빈곤·환경 등 지구촌 문제(Global Issue) 해결에 이바지할 수 있는 인재 양성에 기여함’으로 정의하였다. 하위의 효과(Outcome)를 측정하기 위한 성과지표의 정의는 다음과 같다.

[표4-3] 봉사자 개인 측면 성과 정의

성과층위		성과명	정의
목표 (Goal)		글로벌 인재양성에 기여	해외봉사활동을 통해 다문화 이해능력을 키우고 빈곤·환경 등 지구촌 문제(Global Issue) 해결에 이바지할 수 있는 인재 양성에 기여함
중기성과 (Outcome)		봉사단원 역량강화 (학습적 영역)	기술(Skill), 지식(Knowledge) 등 비교적 가시적이며 표면적인 특성을 가지고 있어 개발가능성이 높은 학습적(learned) 영역의 역량을 강화함
		봉사단원 인성함양 (생득적 영역)	동기(Motive), 특질(Trait), 자기개념(Self-concept) 등 학습적 영역에 비해 비교적 내면 또는 중심에 위치하여 잘 드러나지 않는 생득적(Inherent) 영역의 역량을 강화함
		봉사단원 글로벌 인적네트워크 구축	봉사단원이 해외봉사활동을 통해 수원국 주민, 수원기관의 관계자, 타 공여(파견)기관에 소속된 해외봉사단원, 그리고 동일한 모집, 선발 교육 과정을 통해 선발된 봉사단원 간의 인적 네트워크를 구축함
단기성과/ 산출물 (Output)	봉사단원 역량강화	외국어 능력 향상	봉사단원 국제 언어(영어) 및 파견된 국가의 언어(현지어) 사용 능력(읽기, 쓰기, 회화 등)의 향상
		직업경험 및 해당분야 전문성 향상	봉사단원이 기존에 보유하고 있던 전문분야에 대한 직업 경험 축적과 인지적, 실천적 전문성의 향상
		리더십 및 문제해결능력 향상	봉사단원이 다양한 활동 및 문제 상황 대처를 통해 스스로가 문제를 해결해 나가는 정서적, 지적, 구체적 능력의 총체
		파견지역 및 국가에 대한 이해 증진	봉사단원이 파견된 국가 및 지역의 사회, 경제, 문화 전반에 대한 이해 증진
	봉사단원 인성함양	열린 마음(포용감)	타 인종, 문화, 사회 등 다양성을 인정하고 자신과 다름에 대해 유연하게 대응하는 자세
		자립심	남에게 의존되거나 의지하지 않고 자기 스스로 서려는 마음가짐
		자기효능감	특정한 문제를 자신의 능력으로 성공적으로 해결할 수 있다는 자기 자신에 대한 신념이나 기대감

성과총위		성과명	정의
	네트워크 구축	현지인과의 인적네트워크 구축	봉사단원이 파견된 지역에 거주하는 현지주민 및 소속기관 종사자와의 인적네트워크 구축
		타 해외기관 봉사단원과의 인적네트워크 구축	한국의 파견기관 외 타 해외기관 봉사단원과의 인적네트워크 구축
		WFK 봉사단원 간의 인적네트워크 구축	동일한 KOICA 해외봉사단파견 사업의 모집, 선발, 교육 과정을 거쳐 봉사활동에 참여한 WFK 봉사단원 간의 인적네트워크 구축

상기 성과모형의 성과를 측정하기 위해 본 연구에서는 타 기관 사례, 국내 WFK 종합만족도 조사 결과 등을 종합하여 총 10개의 대표지표(설문문항)를 제시하였고 5점 척도를 활용한 설문조사를 제안하였다. 10개 대표지표, 평가주체, 평가 방법은 다음의 표와 같다.

[표4-4] 봉사자 개인 측면 대표 지표 및 자료수집방법

성과명		대표지표	평가주체	방법
봉사 단원 역량 강화	외국어 능력 향상	WFK 봉사활동을 통해 외국어(현지어, 영어) 능력이 향상되었다.	봉사단원	설문조사 5점척도
	직업경험 및 해당분야 전문성 향상	WFK 봉사활동을 통해 직업경험 및 해당분야 전문성이 향상되었다.	봉사단원	설문조사 5점척도
	리더십 및 문제해결능력 향상	WFK 봉사활동을 통해 리더십 및 문제해결능력이 향상되었다.	봉사단원	설문조사 5점척도
	파견지역 및 국가에 대한 이해 향상	WFK 봉사활동을 통해 파견지역 및 국가에 대한 이해력이 향상되었다.	봉사단원	설문조사 5점척도
봉사 단원 인성 함양	열린 마음(포용감) 증진	WFK 봉사활동을 통해 타 문화에 대한 수용성 및 포용감(열린 마음)이 증진되었다.	봉사단원	설문조사 5점척도
	자립심 증진	WFK 봉사활동을 통해 자립심이 증진되었다.	봉사단원	설문조사 5점척도
	자기효능감 증진	WFK 봉사활동을 통해 자기효능감이 증진되었다.	봉사단원	설문조사 5점척도
네트 워크 구축	현지인과의 네트워크 구축	WFK 봉사활동을 통해 현지인과의 충분한 네트워크를 구축하였다.	봉사단원	설문조사 5점척도
	타 해외기관 봉사단원과의 인적네트워크 구축	WFK 봉사활동을 통해 타 기관 해외봉사단원과의 충분한 네트워크를 구축하였다.	봉사단원	설문조사 5점척도
	봉사단원 간 네트워크	WFK 봉사활동을 통해 WFK 봉사단원 간 충분한 네트워크를 구축하였다.	봉사단원	설문조사 5점척도

현재 WFK 제반환경 및 평가체계를 고려하여 개인측면의 성과모형에서는 자가 평가 중심의 설문조사를 본 성과모형의 측정을 위한 방법론으로 제시하였다. 다만, 자가 평가의 한계를 극복하기 위해서는 향후 객관적인 지표 및 데이터 수집 방법에 대한 추가 연구가 필요할 것으로 판단된다.

3) 목표 2. 수원국 측면 성과모형

앞서 살펴보았듯이, WFK 사업의 수원국 또는 기관 측면 성과목표는 ‘수원국 주민의 삶의 질 향상’이라고 볼 수 있다. 본 성과목표 하의 성과모형과 지표체계를 구축하기 위해 실제 봉사단원의 활동을 분기별 활동보고서를 통해 심층 분석하고 이를 중심으로 타 해외 파견기관 사례, 국내 WFK 봉사단 평가 사례 등을 종합하여 봉사자 개인 측면의 성과모형과 지표체계를 수립하였다.

(1) 성과모형 및 지표 수립 근거

앞서, 봉사단원 개인 측면 성과의 경우 봉사단원 개인의 성장에 대한 국내외 문헌도 풍부하고, 이에 대한 다양한 이론들이 있었기 때문에 이를 적극 활용하여 성과모형 및 지표를 구성하였다.

하지만 수원국 측면의 성과목표인 수원국 주민의 삶의 질 향상의 경우, 현재 봉사단원의 활동과 성과모형 및 지표를 밀접하게 연계하지 않은 경우 봉사단원의 활동과 수립된 성과모형 및 지표간의 차이가 발생할 수 있다고 판단하였다.

따라서 WFK 사업의 수원국 주민의 삶의 질 향상 기여와 관련된 성과모형은 봉사단원의 활동과 밀접히 연계하는 한편, 타 해외 파견기관의 데이터 수집 사례, 방법론 등을 참고하여 성과모형 및 지표를 구축하였다.

앞서 제 3장에서 활동보고서에 대한 분석을 실시한 결과, WFK 봉사단원 활동의 세 가지 특징을 발견할 수 있었다.

첫째, 수원기관의 수요에 따라 직종중심으로 봉사단원을 파견하여 봉사단원 활동의 범위와 분야가 광범위하다. 예를 들어 동일한 교육 분야의 파견이라 하더라도, 영어, 수학, 과학, 체육 등 교육과목별로 파견하고 있어, 실제 교육분야로 수렴할 수 있는 성과목표 수립에 한계가 있었다. 보건, 산업에너지, 공공행정 등에서도 마찬가지로 세부적인 직종으로 봉사단원이 선발 파견되고 있어 이를 수렴할 수 있는 성과목표를 발견하기 어려웠다.

둘째, WFK 사업이 봉사활동인 만큼, 봉사단원 개인의 재량에 의존하여 사업계획이 수립되고 사업 활동이 진행되고 있었다. WFK 봉사단원이 파견되는 국가별로 국별 중점 분야와 전략목표가 수립되어 있기는 하나 WFK 봉사단원의 활동은 봉사단원 개인의 재량에 따라 이루어지고 있어, 실제 전략목표와 부합여부를 확인하기 어려웠다. 또한 활동 보고서 분석결과 봉사단원 활동에 대한 구체적인 성과목표 및 지표를 수립하여 활동을 하는 경우를 찾아보기 어려웠고, 수원기관의 요청과 필요에 따라 활동이 가변적으로 조정되기도 하였다.

셋째, 수기 형식의 분기별 활동보고서 방식으로 인해 봉사단원 활동 및 활동 결과가 체계적으로 수집·분석되고 있지 않았다. 수기 형식으로 작성된 분기별 활동보고서의 경우 개인의 차이에 따라 활동 및 활동결과에 대한 내용의 깊이가 차이가 있었고, 이를 체계적으로 정리할 수 있는 수단이 없다보니 현지사무소 및 WFK 본부에서도 봉사단원의 활동을 분석하기에는 한계가 있었다.

상기 WFK 봉사단원 활동의 특징을 고려하여 봉사단원의 분기별 활동보고서에서 작·간접적으로 제시되어 있는 봉사단원의 활동을 분석하여 활동을 범주화 해본 결과 1) 수원국 주민에게 직접 서비스를 제공하는 활동, 2) 수원기관 관계자의 역량강화를 위해 봉사단원의 전문성을 활용한 역량강화 교육 및 프로그램을 개발하는 경우, 3) 수원기관의 제도 및 행정시스템을 개선하기 위한 활동으로 구분할 수 있었다. 각 활동별로 세부 활동을 종합하면 다음의 표와 같다.

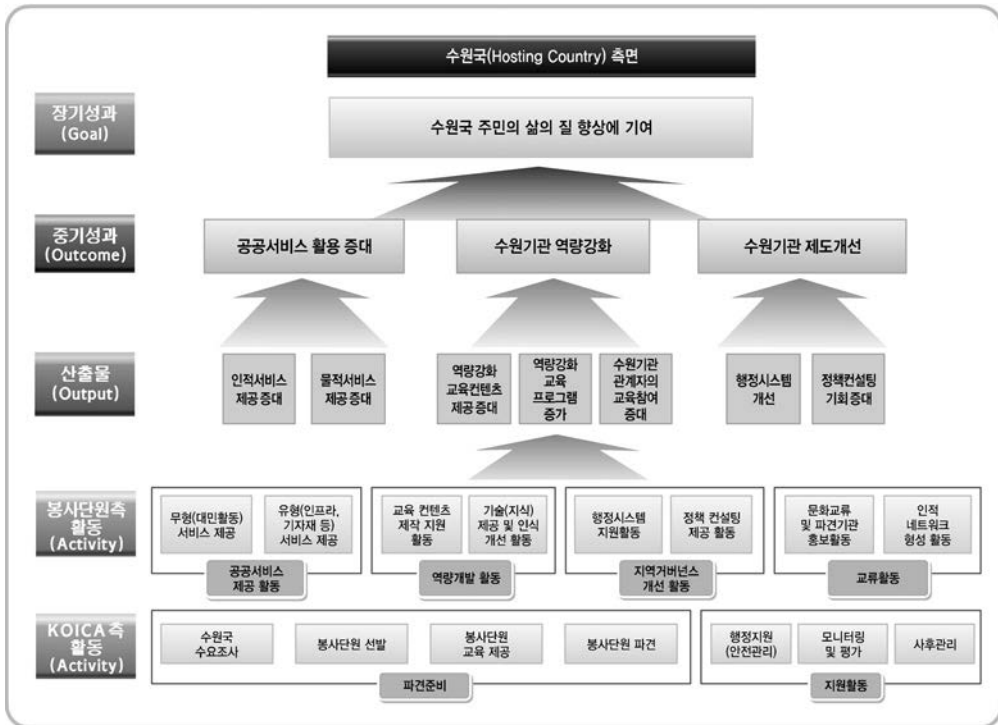
[표4-5] WFK 봉사단원의 활동범주 및 세부 활동

활동 범주	세부 활동
수원국 주민 대상 공공서비스 제공	인적 서비스 제공 활동
	물적 서비스 지원 활동
수원기관 관계자 대상 역량강화 교육 실시 또는 역량강화 교육 프로그램 개발	수원 기관의 관계자 및 기관차원의 역량강화를 위한 교육 매체 개발 활동
	수원 기관의 관계자 및 기관차원의 역량강화를 위한 역량강화 교육 프로그램 개발 활동
	수원 기관의 관계자 및 기관차원의 역량강화를 위한 역량강화 교육 실시
수원기관의 제도 및 행정시스템 개선을 위한 자문 제공	수원기관의 행정 시스템의 효율성 향상을 위한 행정 양식 제도 개선 활동
	수원기관의 제도 및 정책 개선을 위한 공식·비공식 컨설팅 및 관련 정책 연구보고서 작성 활동

(2) 수원국 측면 성과모형 및 지표(안)

이상의 WFK 봉사단원 활동보고서의 활동 및 활동결과에 대한 종합분석 결과를 바탕으로 수원국 및 기관 측면의 성과목표, 즉, WFK 봉사활동을 통한 수원국 주민의 삶의 질 향상 기여를 위한 성과모형을 다음과 같이 구축하였다.

[그림4-3] 수원국 측면(주민의 삶의 질 향상에 기여) 성과모형(안)



위의 그림에서 확인할 수 있듯이, 수원국 주민의 삶의 질 향상 기여를 위한 하위 목표 즉 효과(Outcome)를 1) 공공서비스 활용 증대, 2) 수원기관 역량강화, 3) 수원기관 제도 개선 3가지로 구성하였다. 그리고 이를 측정하기 위한 대표 성과지표를 총 7개 제시하여 성과모형을 구성하였다.

상위목표인 수원국 삶의 질 향상 기여는 WFK의 정의를 차용하여 ‘개발도상국의 빈곤 감소 및 지속가능한 발전을 위한 지식, 기술, 경험을 전수함으로써 수원국 주민들의 삶의 질을 높이는 데 기여함’으로 정의하였다. 하위의 효과(Outcome), 이를 측정하기 위한 성과지표의 정의는 다음과 같다.

[표4-6] 수원국 측면 성과 정의

성과층위		성과명	정의
목표 (Goal)		수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	개발도상국의 빈곤감소 및 지속가능한 발전을 위한 지식, 기술, 경험을 전수함으로써 수원국 주민들의 삶의 질을 높이는 데 기여함
중기성과 (Outcome)		수원기관의 주민 공공서비스 제공 증대	봉사단원의 역량 및 재원을 활용한 인적, 물적 지원을 통해 수원기관이 공공(주민)의 복지를 위하여 제공하는 서비스(보건, 교육, 직업훈련, 기술제공 등)를 확대함
		수원기관의 인적 역량강화	봉사단원이 제공하는 수원기관 관계자 대상 교육 콘텐츠(교보재 및 기자재)와 역량강화 프로그램을 통해 수원기관에 소속된 인적자원(공무원, 관계자 등)의 역량이 강화됨
		수원기관 제도개선	봉사단원의 수원기관 행정정 시스템 개선 활동, 기술 및 정책 컨설팅 활동을 통해 수원기관 정책 및 제도의 효율성 및 효과성이 향상됨
단기성과/ 산출물 (Output)	수원 기관 공공 서비스 증대	인적 공공서비스 제공 증대 (수혜자 수)	‘공공서비스’는 학교수업, 보건위생교육 및 보건서비스, 농촌 및 지역 개발 등 단원의 활동으로 인하여 파생되는 대민서비스를 의미하며, ‘수혜자’는 봉사단원이 파견된 기관으로부터 공공서비스를 제공받고 단원과 직간접으로 접촉하는 학생, 환자, 마을주민 등을 의미함
		물적 공공서비스 제공 증대 (시설물 및 기자재 제공)	‘시설물’은 과학실, 체육관, 컴퓨터 Lab실, 우물, 화장실 등의 건축물 또는 시설을 의미하며, 신축 및 개보수 활동 모두를 포함함 ‘기자재’는 단순한 소규모의 활동물품(서류철, 필기구 등)뿐만 아니라 파견된 기관 및 수혜자 대상으로 제공된 일정한 규모의 물품(컴퓨터, 빔프로젝터 등)을 의미함
	수원 기관 인적 역량 강화	수원기관 종사자 역량강화 교육 콘텐츠 (각종 교육자료) 개발 증대	‘역량강화 교육콘텐츠’는 봉사단원이 활동하며 제작한 각종 교육자료, 교보재, 교구 등을 의미함
		수원기관 종사자 역량강화 교육프로그램 증가	‘역량강화 교육프로그램’은 봉사단원이 활동하며 워크샵, 연수 등의 직접 수행한 교육행사뿐만 아니라 직접 개발한 교육커리큘럼을 의미함
		수원기관 종사자의 역량강화 교육 참여 증대	‘역량강화 교육프로그램 참여’는 봉사단원이 활동하며 개발한 워크샵, 연수 등에 참석한 수원국측의 인원을 의미함
	수원 기관 제도 개선	행정 제도 개선	봉사단원이 활동하며 새롭게 제작 및 개선한 수원기관의 행정 제도(행정 양식, 행정절차간소화, 과제 발굴 등)를 의미함
		제도 및 정책 개선 기회 증대	봉사단원이 활동하며 제도 및 정책 개선을 위한 관련 컨설팅 제공 또는 보고서 작성 등을 의미함

앞서 타 해외 파견기관 문헌조사 결과에서도 확인할 수 있듯이, 타 해외 파견기관의 경우 수원국 또는 기관 측면, 즉 해외봉사활동의 수원국 개발성과 기여에 관한 성과목표 및 효과(Outcome)의 지표 및 검증 수단을 설문조사 또는 대표사례 등을 통한 질적 방법을 활용하고 있었다.

WFK 또한 매년 실시하는 종합만족도 조사에서 수원기관 관계자 및 봉사단원 설문조사를 통해 계획 대비 수행 결과에 대한 만족도 형태로 수원국 측면의 성과를 간접적으로 확인하고 있었다.

설문조사의 경우 주요 이해관계자의 인식을 파악한다는 점에서, 그리고 질적 조사의 경우 봉사단원 활동의 영향을 깊이 있게 확인한다는 점에서 의미가 있으나, 해외봉사활동의 포괄적 개발성과 기여 입증에는 한계가 있다.

따라서 본 연구에서는 만족도 조사 및 질적 조사에서 한발 더 나아가 향후 WFK 사업의 SDGs 연계가 가능하도록 개발성과의 물리적 데이터를 수집·분석 방법의 정량적 방법론 다음의 표와 같이 제안한다.

다만, 현재 국별 중점분야 및 전략에 따라 봉사단원 파견 및 활동이 제대로 이루어지지 않고 있고, 산출물 단위의 성과도 제대로 확인되지 않은 바 본 연구에서는 현재 단계에서 활용하기 어려운 상위성과(Outcome) 수준의 성과보다는 산출물 수준의 성과를 제안하였다. 또한 개발 봉사단원의 활동을 현지사무소에서 모두 모니터링 하여 성과를 확인하기 어려운 바 봉사단원의 자가 진단 방식으로 데이터를 수집하도록 권고하였다.

제안하는 산출물 데이터의 축적을 통해 향후 상위성과(Outcome) 수준의 지표체계를 수립하고 자가 진단 방식 외 데이터 수집 방식에 대한 논의가 필요할 것으로 보인다.

[표4-7] 수원국 측면 대표 지표 및 자료수집방법

성과명		대표지표	수집주체	방법
수원 기관 공공 서비스 증대	인적 공공서비스 제공 증대 (수혜자 수)	봉사단원으로부터 공공서비스(교육, 보건, 농촌개 발, 사업에너지 등)를 제공받은 수혜자(주민) 수	봉사단원 /WFK	분기별 조사, 정량조사
	물적 공공서비스 제공 증대 (시설물 및 기자재 제공)	봉사단원이 신축 또는 개보수 한 시설물 수 봉사단원이 제공한 기자재 건수	봉사단원 /WFK	분기별 조사, 정량조사
수원 기관 인적 역량 강화	수원기관 종사자 역량강화 교육 콘텐츠 (각종 교육자료) 개발 증대	봉사단원이 개발 또는 제작한 수원기관 관계자 대 상 역량강화 교육 콘텐츠(교육자료, 교보재 등) 제 공 건	봉사단원 /WFK	분기별 조사, 정량조사
	수원기관 종사자 역량강화 교육프로그램 증가	봉사단원이 개발한 수원기관 관계자 대상 역량강 화 교육 프로그램	봉사단원 /WFK	분기별 조사, 정량조사
	수원기관 종사자의 역량강화 교육 참여 증대	봉사단원이 개발한 수원기관 관계자(공공기관 종 사자 등) 대상 역량강화 교육프로그램 참여자 수	봉사단원 /WFK	분기별 조사, 정량조사
수원 기관 제도 개선	행정 제도 개선	봉사단원이 발굴 또는 개선한 수원기관 행정 제도 (행정 양식, 행정절차간소화, 과제 발굴 등) 건수	봉사단원 /WFK	분기별 조사, 정량조사
	제도 및 정책 개선 기회 증대	봉사단원이 공식, 비공식적으로 정책 컨설팅을 제 공한 수원기관 관계자(공공기관 종사자 등)의 수	봉사단원 /WFK	분기별 조사, 정량조사

4) 목표 3. 파견국(한국) 측면 성과모형 수립 근거

앞서 살펴보았듯이, WFK 사업의 파견국(한국) 또는 기관(KOICA) 측면 성과목표는 ‘한
국-개발도상국 간 우호관계증진에 기여’라고 볼 수 있다. 본 성과목표 하의 성과모형과
지표체계를 구축하기 위해 WFK 본부 이해관계자 면담을 통해 WFK 사업으로 인한 한
국 및 KOICA 측면의 성과를 확인하였고 이를 바탕으로 타 해외 파견기관 사례, 국내
WFK 봉사단 평가 사례 등을 종합하여 봉사자 개인 측면의 성과모형과 지표체계를 수립
하였다.

(1) 성과모형 및 지표 수립 근거

해외봉사활동의 파견국 또는 파견기관 측면의 성과의 경우, 해외봉사활동의 개발성과 기
여와 성과와 마찬가지로 그 영향에 대한 실질적인 연구 및 평가가 제대로 이루어지지 않았
다. 특히 파견국 및 기관 측면의 경우 파견하는 국가의 정책적 영향을 많이 받고 있어 국가
및 기관에 따라 파견국 및 기관 측면의 영향 및 성과에 대한 관점이 다르게 나타났다.

한국 WFK의 경우, 한국-개발도상국 간 우호협력관계 증진에 대한 명확한 정의를 내린바는 없으나, WFK라는 단일 브랜드하의 파견을 통해 우리나라의 긍정적 이미지 전파를 기대하고 있다.

또한, WFK 본부 이해관계자 면담 결과 이미지 향상과 함께 봉사단원이 봉사활동을 통해 해당 국가 및 지역의 전문가로 성장하고 이들의 네트워크를 보유하는 것을 기관차원의 중요한 성과로 간주하고 있었다. 이를 종합해 보면, 우리나라의 긍정적 이미지 제고와 지역 전문가 네트워크 확보가 파견국 및 파견기관 측면의 주요성과로 간주하고 있음을 알 수 있다.

일본 JOCV의 경우 한국과 마찬가지로 수혜국/지역과 일본의 친선 및 상호이해를 도모하는 것을 파견국 측면의 목표로 설정하고 있고, 이를 위해 해당지역 사람들의 일본에 대한 이해 증진과 일본 사람들의 해당지역에 대한 이해 증진 두 가지 성과를 주요한 파견국 측면의 주요한 성과로 설정하고 있었다.

영국의 ICS 프로그램의 경우 해외봉사활동을 통한 파견국측 영향을 적극적 시민성으로 간주하고 있다. 이를 위해 봉사활동 및 사회활동 참여, 국제 및 지역사회 개발지식, 책임감 및 변화 등을 주요 성과로 설정하고 있다. 즉, 봉사단원의 장기적 효과로서 파견국 측면의 성과를 보고 있음을 확인할 수 있다.

호주의 AVID 프로그램의 경우, 프로그램의 장기성과로 호주의 긍정적인 국제적 인지도 성취, 프로그램에 대한 자국의 지원 향상, 호주 정부 개발목표 달성을 파견국 측 목표로 설정하고 있었다. 호주 AVID 프로그램의 파견국 측 영향 및 성과의 특징은 타 해외 파견국과 달리 해외봉사활동의 국내 파급효과를 중요성을 더욱 강조하고 있으며, 해외봉사활동을 통해 수원국뿐만 아니라 호주정부의 개발 목표 달성에도 영향을 줄 것으로 보고 있었다.

상기 WFK와 타 해외 파견기관 파견국 및 기관 측면 목표 및 성과를 종합하면 다음의 표와 같다.

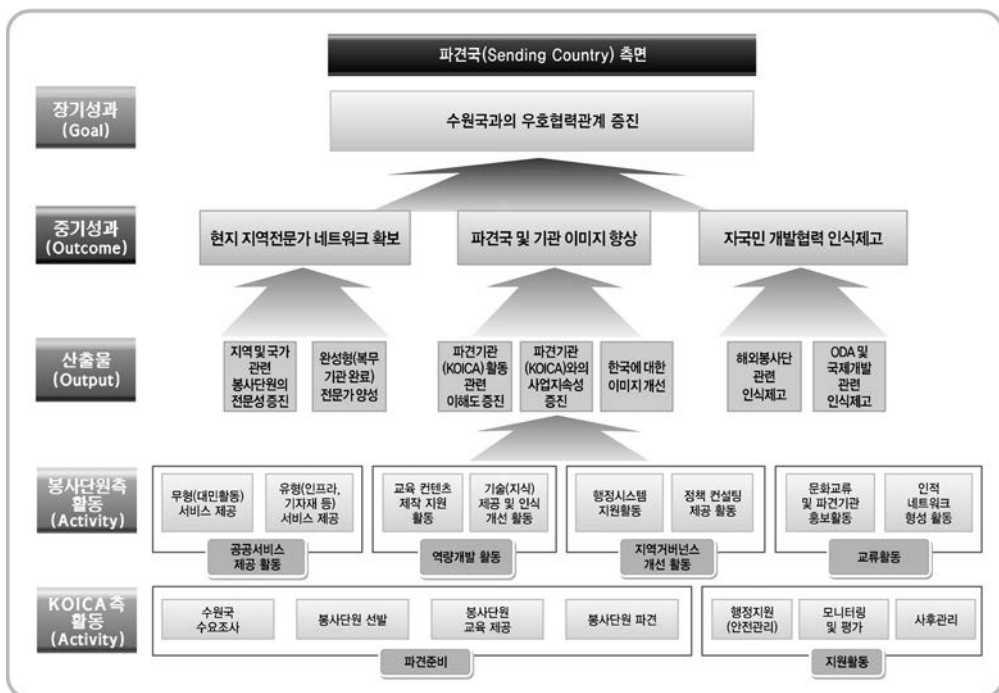
[표4-8] WFK와 타 해외 파견기관 파견국 및 기관 측면 영향 및 성과

	한국 WFK	일본 JOCV	영국 ICS	호주 AID
파견국 및 기관 측면 목표	한국-개발도상국 간 우호관계 증진	수혜국/지역과 일본의 친선 및 상호이해를 도모	적극적 시민성	- 호주의 긍정적인 국제적 인지도 성취. - 프로그램에 대한 자국의 지원 향상. - 호주 정부 개발목표 달성
주요 성과	- 자국의 긍정적 이미지 향상에 기여 - 해당 지역 전문가 네트워크 확보	해당지역 사람들의 일본에 대한 이해 증진과 일본 사람들의 해당지역에 대한 이해 증진	봉사활동 및 사회 활동 참여, 국제 및 지역사회 개발지지, 책임감 및 변화 등	- 개선된 호주의 인지도 - 봉사단원-호주의 원조(aid)프로그램 지원에 기여

(2) 파견국 및 기관 측면 성과모형 및 지표(안)

이상의 WFK 및 타 해외기관의 파견국 및 파견 기관 측면 영향과 성과에 대한 문헌조사 및 이해관계자 면담 결과를 바탕으로, 파견국 및 기관 측면의 성과목표, 즉, 수원국과의 우호협력관계 증진 기여를 위한 성과모형을 다음과 같이 구축하였다.

[그림4-4] 파견국 측면(수원국과의 우호협력관계 증진) 성과모형(안)



위의 그림에서 확인할 수 있듯이, 한국-개발도상국간 우호관계증진 기여를 위한 하위 목표 즉 효과(Outcome)를 1) 현지 지역전문가 네트워크 확보, 2) 파견국 및 기관 이미지 향상, 3) 자국민 개발협력 인식제고 세 가지로 구성하였다. 다만, 자국민 개발협력 인식 제고의 경우 현재 WFK 제반환경 상 그 결과를 확인하기 위한 명확한 증명수단이 없는 바, 가용지표로만 간주하고 본 성과모형 및 지표체계에서는 구체적으로 다루지 않았다. 상기 효과를 측정하기 위한 대표 성과지표를 총 5개 제시하여 성과모형을 구성하였다.

상위목표인 수원국과의 우호협력관계 증진 기여는 WFK의 정의와 이해관계자 면담 시 확인한 지역 전문가 네트워크 확보 측면을 고려하여 ‘수원국의 사회경제문화에 대한 이해를 높이고 우리나라의 긍정적 이미지 전파에 기여함’으로 정의하였다. 하위의 효과(Outcome)를 측정하기 위한 성과지표의 정의는 다음과 같다.

[표4-9] 파견국 측면 성과 정의

성과층위		성과명	정의
목표 (Goal)		수원국과의 우호협력관계 증진	수원국의 사회경제문화에 대한 이해를 높이고 우리나라의 긍정적 이미지 전파에 기여함
중기성과 (Outcome)		현지 지역전문가 네트워크 확보	파견된 수원국 및 해당지역에 대한 사회, 문화, 경제의 전문지식을 보유한 WFK 봉사단 출신의 현지지역전문가 네트워크 확보
		파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상	봉사단원이 제공하는 수원기관 관계자 대상 교육 콘텐츠(교보재 및 기자재)와 역량강화 프로그램을 통해 수원기관에 소속된 인적 자원(공무원, 관계자 등)의 역량이 강화됨
단기성과/ 산출물 (Output)	현지 지역 전문가 네트워크 확보	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	봉사단원이 파견된 지역 및 수원국에 대한 이해(언어, 사회문화에 대한 이해 등)이 증진되어 해당 지역전문가로서 전문성을 보유하고 있는 것을 의미함.
		완성형(복무기관 완료) 전문가 양성	봉사단원이 정해진 봉사활동 복무기간(WFK 일반봉사단 기준)을 완료하여 해당지역 전문가로 양성되는 것을 의미함.
	파견국 (한국), 파견기관 (KOICA) 이미지 제고	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진	봉사단원을 파견 받은 수원기관이 봉사단원을 파견한 기관(KOICA)의 체계 및 사업 활동에 대한 이해도가 향상되는 것을 의미함.
		파견기관(KOICA)와의 사업지속성 증진	봉사단원을 파견 받은 수원기관이 봉사단원을 파견한 기관(KOICA)과의 사업지속성(지속적인 봉사단원 수용)에 대한 긍정적인 인식이 제고되는 것을 의미함.
		한국에 대한 긍정적 이미지 제고	봉사단원의 활동을 통해 봉사단원을 파견 받은 수원기관 및 지역 주민이 한국에 대한 긍정적인 이미지 가지는 것을 의미함.

현재 WFK를 포함하여 타 해외 파견기관도 파견국 및 기관 측 성과측정은 대부분 설문조사 또는 질적조사를 통해 이루어지고 있었다. 따라서 본 연구에서도 수원기관을 대상으로 다음의 대표지표에 대한 설문조사를 실시하는 것을 주요 방법론으로 제시하였다.

이와 함께, 현지 지역네트워크 확보의 경우 복무기간을 종료한 봉사단원을 해당지역 전문가로 간주하고 봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율을 현지 지역전문가 확보 측면의 주요한 성과지표로 설정하였다.

[표4-10] 파견국 측면 대표 지표 및 자료수집방법

성과명		대표지표	수집주체	방법
현지 지역 전문가 네트워크 확보	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	WFK 봉사단원은 해당기관 및 지역에서의 봉사활동을 통해 해당지역 및 국가에 대한 전문성이 증진되었다.	수원기관	설문조사 5점척도
	완성형(복무기관 완료) 전문가 양성	봉사활동을 완료(WFK 일반봉사단 기준)한 봉사단원의 비율(%)	WFK	정량조사
파견국 (한국), 파견기관 (KOICA) 이미지 제고	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진	WFK 봉사단원의 활동은 파견기관(KOICA) 활동 및 시스템을 이해하는데 도움을 주었다.	수원기관	설문조사 5점척도
	파견기관(KOICA)와 의 사업지속성 증진	WFK 봉사단원의 활동은 파견기관(KOICA)와의 지속적인 관계유지에 도움을 주었다.	수원기관	설문조사 5점척도
	한국에 대한 이미지 개선	WFK 봉사단원의 활동은 한국에 대한 이해를 높이고 긍정적인 이미지를 제고하는데 도움을 주었다.	수원기관	설문조사 5점척도

1) WFK 지수산출

WFK 지수는 총 100점으로 구성되어 있으며, 세부항목을 관련 항목별로 종합하여 최종 지수를 산출한다. 구체적인 WFK 지수 체계는 봉사단원 개인 측면, 수원국 및 수원기관 측면, 파견국 및 파견기관 측면으로 구분하여 구성했으며, 그 내용은 다음 [표4-11]과 같다.

[표4-11] WFK 지수의 구성

구분	장기성과	중기성과	단기성과(지표)
봉사 단원 측면 (개인)	글로벌 인재양성에 기여	봉사단원 역량강화	외국어 능력(영어, 현지어) 향상
			직업경험 및 해당분야 전문성 향상
			리더십 및 문제해결능력 향상
			파견지역 및 국가에 대한 이해 향상
		봉사단원 인성함양	열린 마음(포용감) 증진
			자립심 증진
			자기효능감 증진
		봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축	현지인과의 네트워크 구축
			타 기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축
			WFK 봉사단원간 네트워크 구축
수원국 및 수원 기관 측면 (개도국)	수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	주민 공공서비스 제공 증대	수원기관 인적서비스 제공 증대
			수원기관 물적 서비스 제공 증대
		수원기관 인적역량 강화	역량강화 교육자료 개발 증대
			역량강화 교육프로그램 증가
			수원기관 관계자 교육 참여 증대
		수원기관 제도 개선	행정 제도 개선
파견국 및 파견 기관 측면 (한국)	수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	현지 지역전문가 네트워크 확보	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진
			봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율
		파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진
			파견기관(KOICA)와의 사업지속성 증진
			한국에 대한 긍정적 이미지 제고

WFK 지수의 산출은 각 세부항목과 항목의 가중치를 적용한 가중합산방식으로 산출하였으며, 구체적인 방법은 아래 [그림4-5]과 같다

[그림4-5] WFK 지수 산출 방식

$$\text{가중합산 지수점수} = \alpha_1 \times \beta_1 + \alpha_2 \times \beta_2 + \dots + \alpha_i \times \beta_i$$

α_i = 가중치
 β_i = 지표

2) 가중치 산정 절차

(1) AHP 방법

WFK 지수의 가중치 산정은 일반적인 AHP 분석단계를 통해 가중치 선정모형을 구성하였다.

첫째, 상호 관련된 사항들을 계층으로 분류하여 의사결정계층을 설정하였다.

둘째, 의사결정 요소 간 쌍대비교 방법을 통해 자료를 수집했다. 자료는 „C₂ 회의 쌍대비교를 수행하였으며, 평가척도는 9점 척도를 사용하였다.

셋째, 응답의 신뢰도를 측정하기 위해 일관성 비율을 검증하였다.

넷째, 종합적인 가중치를 구하기 위해 일관성 비율을 통과한 설문지에 한해 요소 간 상대적 가중치를 종합하였다.

(2) 분석방법 선택

본 연구에서는 가중치 선택과정에서 AHP분석의 일관성 비율을 이용하는 분석방법을 선택하였다.

전문가 분석에 앞서 파일럿 테스트 개념으로 용역관련 관계자 10명을 대상으로 분석한 결과, 아래 [표4-12]와 같이 장기 성과에서는 20%, 중기성과에서는 30%, 단기 성과에서는 60%의 설문에서 비일관성지수가 높게 나타났다.

이에 아래의 [표 1]와 같이 장기 성과와 중기성과는 AHP를 이용한 상대평가를, 단기성과는 절대평가 방식을 채택하였다.

[표4-12] 비일관성지수 비율

비일관성지수	장기	중기	단기
0.3 이상 비율	20%	30%	60%

[표4-13] 지수에 사용된 가중치 산정 방법

장기성과	중기성과	단기성과
AHP	AHP	리커드척도

3) 가중치 산정 결과

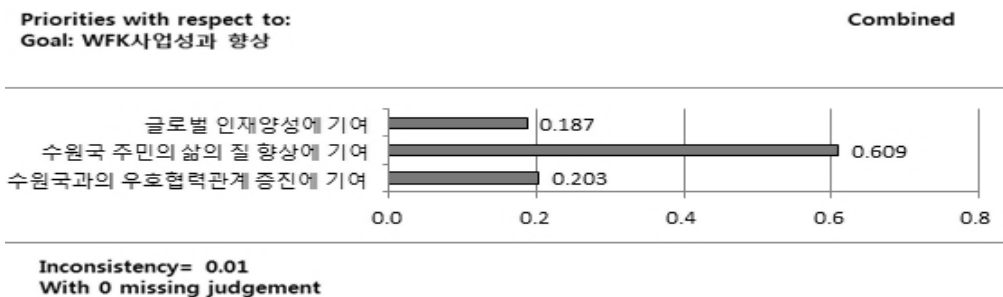
(1) WFK 장기 및 중기성과 항목별 가중치 : AHP 최종 가중치

설문에 응답한 전문가는 총 15명이었으며, 이중 비일관성비율을 통과한 설문결과는 11명으로 전체의 73.3%를 차지하였다. 설문결과를 종합하여 장기성과와 단기성과의 상대적 중요도를 도출하였다.

(장기성과) 장기성과에 대한 AHP 분석결과 ‘글로벌 인재양성에 기여’의 상대적 중요도는 0.187, ‘수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여’의 상대적 중요도는 0.609, ‘수원국과의 우호협력관계 증진에 기여’의 상대적 중요도는 0.203으로 나타났다. 위의 결과에 의하면 ‘수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여’라는 장기성과의 중요도가 가장 높음을 알 수 있다.

[표4-14] 장기성과의 AHP 설문결과

구분	장기성과	상대적 중요도	합계
장기성과	글로벌 인재양성에 기여	0.187	0.999
	수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	0.609	
	수원국과의 우호협력관계 증진에 기여	0.203	



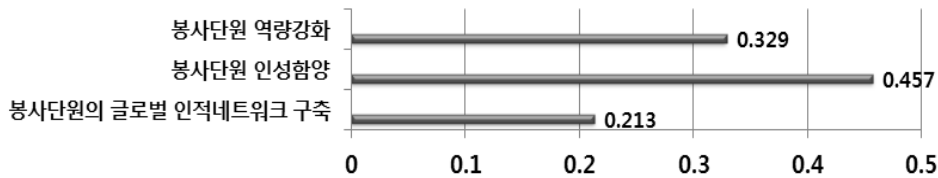
(중기성과 1) ‘글로벌 인재양성에 기여’를 위한 중기성과의 중요도를 분석한 결과 아래 [표4-15]와 같이 ‘봉사단원 역량 함양’의 상대적 중요도는 0.329, ‘봉사단원 인성함양’의 상대적 중요도는 0.457, ‘봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축’의 상대적 중요도는 0.213으로 나타났다. 위의 결과에 의하면 ‘봉사단원 인성함양’, ‘봉사단원 역량강화’, ‘봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축’ 순서로 상대적 중요도가 매겨짐을 알 수 있다.

[표4-15] 봉사단원 개인측면 중기성과의 AHP 설문결과

구분	중기성과	상대적 중요도	합계
중기성과1	봉사단원 역량강화	0.329	0.999
	봉사단원 인성함양	0.457	
	봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축	0.213	

Priorities with respect to:
Goal: WFK사업성과 향상
>글로벌 인재양성에 기여

Combined



Inconsistency= 0.03
With 0 missing judgement

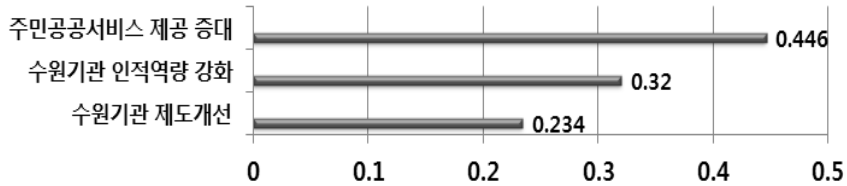
(중기성과 2) ‘주민의 삶의 질 향상’을 위한 중기성과의 중요도를 분석한 결과 ‘주민 공공서비스 제공 증대’의 상대적 중요도는 0.446, ‘수원기관 인적역량 강화’의 상대적 중요도는 0.320, ‘수원기관 제도 개선’의 상대적 중요도는 0.234로 나타났다. 가장 높은 상대적 중요도를 보이는 중기성과는 ‘주민 공공서비스 제공 증대’임을 알 수 있다.

[표4-16] 수원국 및 기관 측면 중기성과 의 AHP 설문결과

구분	중기성과	상대적 중요도	합계
중기성과2	주민 공공서비스 제공 증대	0.446	1.000
	수원기관 인적역량 강화	0.320	
	수원기관 제도 개선	0.234	

Priorities with respect to:
Goal: WFK사업성과 향상
>수원국 주민의 삶의 질 향상

Combined



Inconsistency= 0.01
With 0 missing judgement

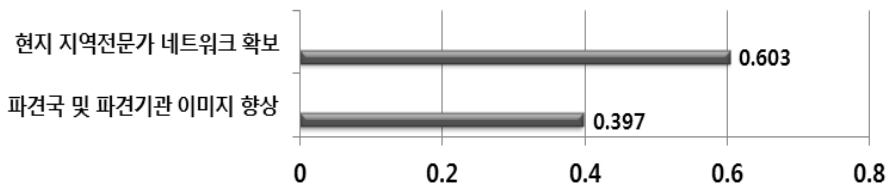
(중기성과 3) '수원국과의 우호협력관계 증진'을 위한 중기성과의 중요도를 분석한 결과 '현지 지역전문가 네트워크 확보'의 상대적 중요도는 0.603, '파견국 및 파견기관 이미지 향상'의 상대적 중요도는 0.309로 나타났다. '현지 지역전문가 네트워크 확보'가 '파견국 및 파견기관 이미지 향상'보다 2배 이상 높은 수치의 상대적 중요도를 가짐을 알 수 있다.

[표4-17] 파견국 및 기관 측면 중기성과 의 AHP 설문결과

구분	중기성과	상대적 중요도	합계
중기성과3	현지 지역전문가 네트워크 확보	0.603	1.000
	파견국 및 파견기관 이미지 향상	0.309	

Priorities with respect to:
Goal: WFK사업성과 향상
>수원국과의 우호협력관계 증진

Combined



Inconsistency= 0.00
With 0 missing judgement

(2) WFK 단기성과 항목별 가중치

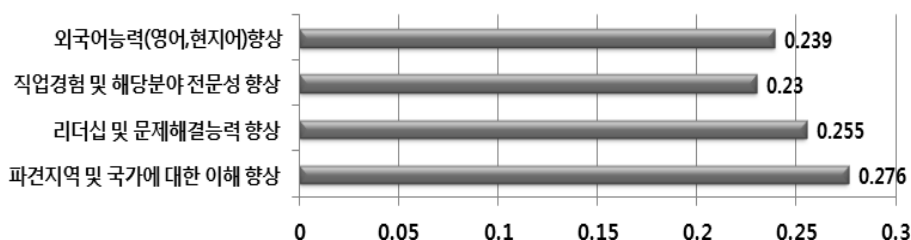
단기성과 측정지표에 대한 최종 가중치는 중기성과와 장기성과와 동일하게 AHP의 비일관성비율을 통과한 응답자를 대상으로 분석하였다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 파일럿 테스트 결과 비일관성비율이 대체로 높게 나타났기 때문에 단기성과 중요도 분석은 리커드 척도를 이용하였다.

(단기성과 1-1) ‘봉사단원 역량강화’를 위한 단기성과 측정지표 중요도는 아래 [표4-18]과 같이 ‘외국어 능력 향상’ 0.239, ‘직업경험 및 해당분야 전문성 향상’ 0.230, ‘리더십 및 문제해결능력 향상’ 0.255, ‘파견지역 및 국가에 대한 이해 향상’ 0.276으로 나타났다.

가장 높은 중요도를 보여주는 측정지표는 ‘파견지역 및 국가에 대한 이해 향상’으로 나타났으며, 가장 낮은 중요도를 가진 측정지표는 ‘직업경험 및 해당분야 전문성 향상’임을 알 수 있다.

[표4-18] 단기성과 중요도(봉사단원 역량강화)

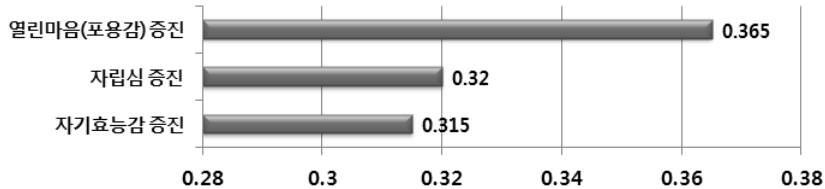
구분	단기성과	중요도	합계
중기성과1-1 봉사단원 역량강화	외국어능력(영어, 현지어) 향상	0.239	1
	직업경험 및 해당분야 전문성 향상	0.230	
	리더십 및 문제해결능력 향상	0.255	
	파견지역 및 국가에 대한 이해 향상	0.276	



(단기성과 1-2) ‘봉사단원 인성함양’을 위한 단기성과 측정지표 중요도는 다음 [표4-19]와 같이 ‘열린 마음 증진’ 0.365, ‘자립심증진’ 0.320, ‘자기효능감’ 0.315로 나타났다. 가장 높은 중요도를 보인 측정지표는 ‘열린 마음 증진’이었으며, 낮은 중요도를 가진 측정지표는 ‘자기효능감 증진’으로 나타났다.

[표4-19] 단기성과 중요도(봉사단원 인성함양)

구분	단기성과	중요도	합계
중기성과1-2 봉사단원 인성함양	열린 마음(포용감)증진	0.365	1
	자립심 증진	0.320	
	자기효능감 증진	0.315	

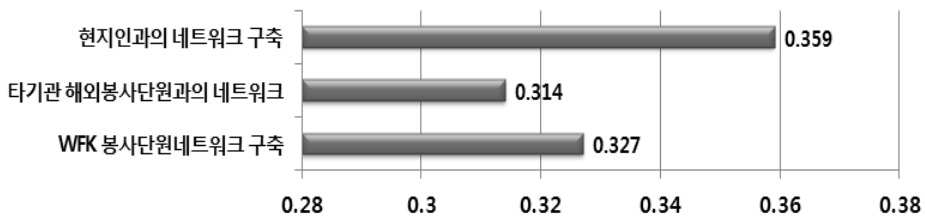


(단기성과 1-3) ‘봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축’ 측면 단기성과 측정지표 중요도의 결과는 다음 [표4-20]과 같다. 구체적으로 ‘현지인과의 네트워크 구축’ 0.359, ‘다기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축’ 0.314, ‘WFK 봉사단원간 네트워크 구축’ 0.327로 나타났다.

가장 높은 상대적 중요도를 보여주는 측정지표는 0.359의 수치를 보이는 ‘현지인과의 네트워크 구축’으로 나타났다. 가장 낮은 상대적 중요도를 가진 측정지표는 ‘다기관 해외봉사단원과의 네트워크’였다.

[표4-20] 단기성과 중요도(봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축)

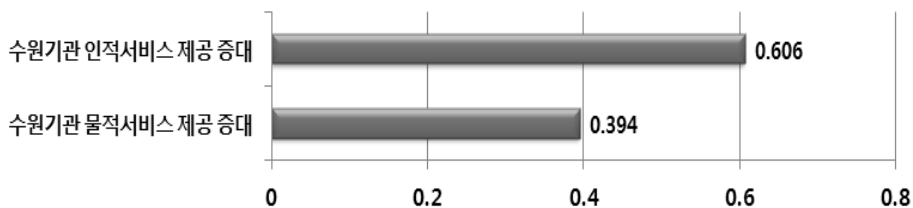
구분	단기성과	중요도	합계
중기성과1-3 봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축	현지인과의 네트워크 구축	0.359	1
	다기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축	0.314	
	WFK 봉사단원간네트워크 구축	0.327	



(단기성과 2-1) ‘주민 공공서비스 제공 증대’를 위한 단기성과 측정지표 중요도는 다음 [표4-21]과 같이 ‘수원기관 인적서비스 제공 증대’가 0.606으로 나타났으며, ‘수원기관 물적 서비스 제공 증대’가 0.394로 나타났다.

[표4-21] 단기성과 중요도(주민 공공서비스 제공 증대)

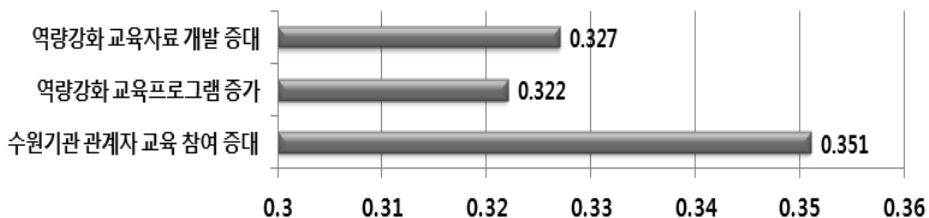
구분	단기성과	중요도	합계
중기성과2-1 주민 공공서비스제공 증대	수원기관 인적서비스 제공 증대	0.606	1
	수원기관 물적 서비스 제공 증대	0.394	



(단기성과 2-2) ‘수원기관 인적역량 강화’을 위한 단기성과 측정지표 중요도는 다음 [표4-22]와 같이 ‘역량강화 교육자료 개발 증대’가 0.327, ‘역량강화 교육프로그램 증대’가 0.322, ‘수원기관 관계자 교육 참여 증대’가 0.351로 나타났다.

[표4-22] 단기성과 중요도(수원기관 인적역량 강화)

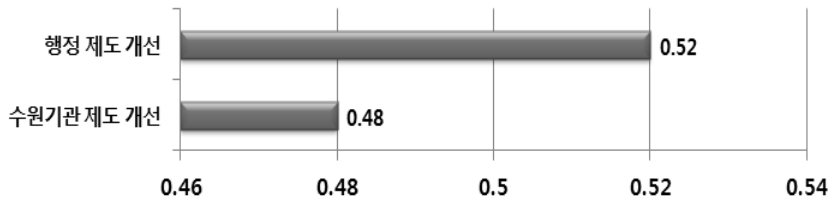
구분	단기성과	중요도	합계
중기성과2-2 수원기관 인적역량 강화	역량강화 교육자료 개발증대	0.327	1
	역량강화 교육프로그램 증가	0.322	
	수원기관 관계자 교육 참여 증대	0.351	



(단기성과 2-3) ‘수원기관 제도개선 측면’을 위한 2개의 단기성과 측정지표 중요도는 다음 [표4-23]과 같이 ‘행정제도 개선’이라는 측정지표의 중요도가 0.52로 나타났으며, ‘정책 개선 기회 증대’는 0.48로 나타났다.

[표4-23] 단기성과 중요도(수원기관 제도개선)

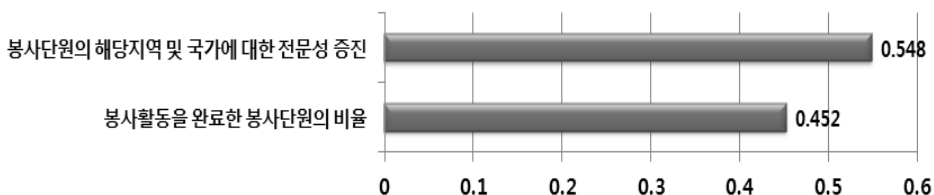
구분	단기성과	중요도	합계
중기성과2-3 수원기관 제도개선	행정 제도 개선	0.520	1
	정책 개선 기회 증대	0.480	



(단기성과 3-1) ‘지역전문가 네트워크 확보’를 위한 단기성과 측정지표의 중요도 결과는 아래 [표4-24]와 같이 ‘봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진’이 0.548로 나타났으며, ‘봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율’ 측정지표의 중요도는 0.452로 분석결과 나타났다.

[표4-24] 단기성과 중요도(현지 지역전문가 네트워크 확보)

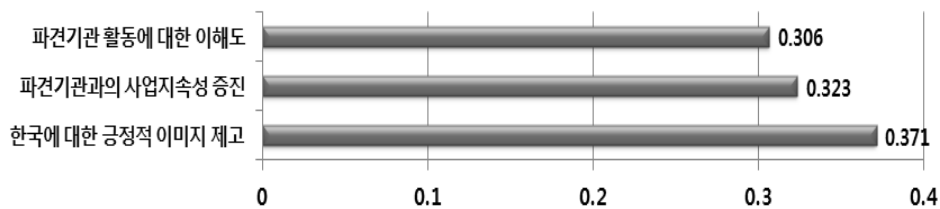
구분	단기성과	중요도	합계
중기성과3-1 현지 지역전문가 네트워크 확보	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	0.548	1
	봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율	0.452	



(단기성과 3-2) ‘파견국 및 파견기관 이미지 향상’ 측면의 단기성과 측정지표의 중요도는 아래 [표4-25]와 같이 ‘파견기관 활동에 대한 이해도 증진’ 지표가 0.306으로 나타났으며, ‘파견기관과의 사업지속성 증진’에 대한 측정지표의 중요도는 0.323으로 나타났다. 마지막으로 ‘한국에 대한 긍정적 이미지 제고’ 측정지표는 이중 가장 높은 0.371로 나타났다.

[표4-25] 단기성과 중요도(파견국 및 파견기관 이미지 향상)

구분	단기성과	상대적 중요도	합계
중기성과 3-2 파견국 및 파견기관 이미지 향상	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진	0.306	1
	파견기관(KOICA) 과의 사업지속성 증진	0.323	
	한국에 대한 긍정적 이미지 제고	0.371	



3) WFK지수의 가중치 및 배점

WFK 지수를 구성하는 장기, 중기, 단기성과별 가중치는 아래 [표4-26]와 같이 나타났으며, 이에 대한 세부 배점은 아래 [표4-27]과 같이 도출되었다. 여기에서 측정지표의 배점은 장기성과, 중기성과, 단기성과(측정지표)의 가중치를 통하여 배분하였다. ²³⁾

[표4-26] WFK 장기, 중기, 단기성과별 가중치

구분	장기성과		중기성과		단기성과(측정지표)		
봉사 단원 측면 (개인)	글로벌 인재양성에 기여	18.7%	봉사단원 역량강화	32.9%	외국어 능력(영어, 현지어) 향상	23.9%	
					직업경험 및 해당분야 전문성 향상	23.0%	
					리더십 및 문제해결능력 향상	25.5%	
					파견지역 및 국가에 대한 이해 향상	27.6%	
			봉사단원 인성함양	45.7%	열린 마음(포용감) 증진	36.5%	
					자립심 증진	32.0%	
					자기효능감 증진	31.5%	
			글로벌 인적네트워크 구축	21.3%	현지인과의 네트워크 구축	35.9%	
					다기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축	31.4%	
					WFK 봉사단원간 네트워크 구축	32.7%	
수원국 및 수원 기관 측면 (개도국)	수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	60.9%	주민 공공서비스 제공 증대	44.6%	수원기관 인적서비스 제공 증대	60.6%	
					수원기관 물적 서비스 제공 증대	39.4%	
			수원기관 인적역량 강화	32%	역량강화 교육자료 개발 증대	32.7%	
					역량강화 교육프로그램 증가	32.2%	
					수원기관 관계자 교육 참여 증대	35.1%	
			수원기관 제도 개선	23.4%	행정 제도 개선	52.0%	
정책 개선 기획 증대	48.0%						
파견국 및 파견 기관 측면 (한국)	수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	20.3%	현지 지역전문가 네트워크 확보	60.3%	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	54.8%	
					봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율	45.2%	
			파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상	39.7%	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진	30.6%	
					파견기관(KOICA)와의 사업지속성 증진	32.3%	
					한국에 대한 긍정적 이미지 제고	37.1%	
					100%		

23) 예를 들어 '외국어능력 향상'이라는 측정지표는 장기성과(글로벌 인재양성에 기여)의 가중치 0.187, 중기성과(봉사단원 역량강화)의 가중치 0.329, 단기성과(외국어 능력향상)의 가중치 0.239를 곱하여 1.5점을 배분하였다.

[표4-27] WFK 성과지수의 가중치 및 배점

장기성과			중기성과			단기성과(측정지표)		
구분	가중치	배점	구분	가중치	배점	구분	가중치	배점
글로벌 인재양성에 기여	18.7%	18.7	봉사단원 역량강화	32.9%	6.2*	외국어능력(영어, 현지어)향상	23.9%	1.5**
						직업경험 및 해당분야 전문성 향상	23.0%	1.4
						리더십 및 문제해결능력 향상	25.5%	1.6
						파견지역 및 국가에 대한 이해 향상	27.6%	1.7
			봉사단원 인성함양	45.7%	8.5	열린 마음(포용감)증진	36.5%	3.1
						자립심 증진	32.0%	2.7
						자기효능감 증진	31.5%	2.7
			글로벌 인적네트워크 구축	21.3%	4.0	현지인과의 네트워크 구축	35.9%	1.4
						다기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축	31.4%	1.3
						WFK 봉사단원간네트워크구축	32.7%	1.3
수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	60.9%	60.9	주민 공공서비스 제공 증대	44.6%	27.2	수원기관 인적서비스 제공 증대	60.6%	16.5
						수원기관 물적 서비스 제공 증대	39.4%	10.7
			수원기관 인적역량 강화	32%	19.5	역량강화 교육자료 개발 증대	32.7%	6.4
						역량강화 교육프로그램 증가	32.2%	6.3
						수원기관 관계자 교육 참여 증대	35.1%	6.8
			수원기관 제도 개선	23.4%	14.3	행정 제도 개선	52.0%	7.4
						정책 개선 기회 증대	48.0%	6.8
수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	20.3%	2.03	현지 지역전문가 네트워크 확보	60.3%	12.2	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	54.8%	6.7
						봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율	45.2%	5.5
			파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상	39.7%	8.1	파견기관(KOICA)활동에 대한 이해도 증진	30.6%	2.5
						파견기관(KOICA)와의사업지속성증진	32.3%	2.6
						한국에 대한 긍정적 이미지 제고	37.1%	3.0
	100%				100점			100점

* 중기성과 배점=장기성과 배점*중기성과 가중치

**단기성과(측정지표) 배점=장기성과 배점*중기성과 가중치*단기성과 가중치

상기 WFK 성과모형 및 지표체계의 가중치와 배점을 살펴보면, 장기성과 중에서는 수원국 및 수원기관 측면의 장기성과인 ‘수원국 주민의 삶의 질 향상의 기여’가 전체 가중치의 60.9%를 차지하여 봉사단원 측면(글로벌 인재양성에 기여, 18.7%)과 파견국 및 기관 측면(수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여, 20.3%)에 비해 그 중요도가 압도적으로 높은 것을 확인할 수 있다.

이는 WFK 및 국제개발협력 전문가들이 다원적 측면의 WFK 사업의 목표 중 ‘수원국 및 기관의 개발성과 기여’를 가장 중요하게 판단하고 있다는 것을 보여준다. 특히 수원국 및 기관 측면의 중기성과가 봉사단원 측면, 파견국 및 기관 측면의 장기성과보다 배점이 높다는 점에서 WFK 핵심 사업 목표가 수원국 개발성과 기여임을 다시 한번 확인할 수 있었다.

봉사단원 측면 장기성과인 ‘글로벌 인재 양성의 기여’ 목표 달성을 위한 중기성과 중에서는 봉사단원의 생득적 측면, 즉 ‘인성함양 측면의 중요성(45.7%)’이 ‘봉사단원의 역량강화(32.9%)’, ‘글로벌 인적네트워크 구축(21.3%)’에 비해 높은 중요도를 보임을 확인할 수 있었다.

수원국 측면의 장기성과인 ‘수원국 주민의 삶의 질 향상 기여’ 목표 달성을 위한 중기성과 중에서는 ‘주민 공공 서비스 제공 증대’ 성과의 중요도(44.6%)가 ‘수원기관의 역량강화(32%)’, ‘수원기관 제도개선(23.4%)’의 중요도에 비해 높게 나타나고 있었다.

마지막으로 파견국 측면의 장기성과인 ‘수원국과의 우호협력관계 증진 기여’ 목표 달성을 위한 중기성과 중에서는 ‘현지 지역전문가 네트워크 확보’의 중요성(60.3%)이 ‘파견국 및 파견기관의 긍정적 이미지 향상의 중요도(39.7%)’에 비해 높게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

4) WFK 성과모형 및 지표의 가중치 조정

앞서 설명한 바와 같이, 세 가지 측면의 장기성과 중 ‘수원국 주민의 삶의 질 향상’이 다른 장기성과에 비해 압도적으로 높은 중요도를 보이고 있다. 이는 WFK 사업이 향후 SDGs와 같은 개발목표와 부합하여 수원국의 개발성과 기여에 더 적극적으로 부합해야 함을 보여준다고 할 수 있다.

하지만, 해당 목표의 중요도가 다른 두 가지 목표의 중요도에 비해 압도적으로 높은 가중치를 나타내면서 가중치가 부여된 성과모형 및 지표의 활용 측면에서 두 가지 문제점이 예상된다.

첫째는 해외봉사활동에 대한 한국의 정책적 방향성과 상충되는 부분이 있다. WFK 사업은 단순히 KOICA의 무상원조 사업이 아니라, 다양한 부처에서 실시하던 해외봉사활동 사업을 통합 브랜드화 한 것으로 ODA 정책뿐만 아니라 국내의 정책적 판단도 중요한 요소로 작용하고 있다.

특히, 해외봉사활동을 통한 글로벌 인재 양성의 경우, 해외봉사활동 통합의 시발점 중 하나로서 여전히 그 중요성이 강조되고 있다. 특히, 정부 차원의 글로벌 인재 양성 계획 중 해외봉사활동이 중요한 요소를 차지한다는 점에서 그 중요성을 간과하기 힘들다. 또한, 해외봉사활동을 통한 파견국 측면의 성과 즉, 한국-개발도상국과의 우호협력관계 증진 또한 여전히 한국의 국익이라는 맥락 하에서 정책적 중요도가 높다고 할 수 있다.

이상의 정책적 중요도로 인해 KOICA도 WFK 사업 목표의 중요도를 구분하고 있지 않은 상황에서 본 연구를 통해 세 가지 목표의 중요도를 쉽사리 결정하기에는 한계가 있을 것으로 보인다.

둘째, 성과평가에 있어 정량지표가 가진 태생적 한계로 인해, 성과 평가의 노이즈(오류)가 높게 나타날 수 있다.

일반적으로 바람직한 성과측정의 함수는 ‘성과 = F(노력, 외부환경)’로서 성과라 함은 노력과 외부환경을 통해 나타난다고 할 수 있다. 하지만 수원국 주민의 삶의 질 향상 목표와 같이 기관의 노력에 비해 외부환경이 성과에 더 큰 영향을 준다면 이로 인한 성과 측정의 오류가 높게 나타날 수 있다.

예를 들어 수원기관의 물적 서비스 제공을 측정하기 위해서 봉사단원이 제공하는 서비스 건수를 측정지표로 구성할 경우, 물적 서비스의 질의 개념이 포함되지 않아 비용이 높은 장비와 비용이 낮은 장비 모두 동일한 건수로 계산되는 한계를 가지고 있다고 할 수 있다.

연구진은 상기 AHP 결과를 통해 도출된 WFK 성과모형 및 지표체계의 함의를 존중하고 이를 본 연구결과에 반영하되 상기 두 가지 문제점을 극복하고 현재 WFK 환경에서 활용가능한 성과모형 및 지표체계를 구축하고자 장기성장에 동일한 가중치를 부여한 ‘WFK 성과모형 및 지표체계 조정안’을 다음과 [표4-28], [표4-29]와 같이 제시하였다.

[표4-28] WFK 성과지수의 가중치 조정안(안)

구분	장기성과		중기성과		단기성과(측정지표)		
봉사 단원 측면 (개인)	글로벌 인재양성에 기여	33.3%	봉사단원 역량강화	32.9%	외국어 능력(영어, 현지어) 향상	23.9%	
					직업경험 및 해당분야 전문성 향상	23.0%	
					리더십 및 문제해결능력 향상	25.5%	
					파견지역 및 국가에 대한 이해 향상	27.6%	
			봉사단원 인성함양	45.7%	열린 마음(포용감) 증진	36.5%	
					자립심 증진	32.0%	
					자기효능감 증진	31.5%	
			글로벌 인적네트워크 구축	21.3%	현지인과의 네트워크 구축	35.9%	
					다기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축	31.4%	
					WFK 봉사단원간 네트워크 구축	32.7%	
수원국 및 수원 기관 측면 (개도국)	수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	33.3%	주민 공공서비스 제공 증대	44.6%	수원기관 인적서비스 제공 증대	60.6%	
					수원기관 물적 서비스 제공 증대	39.4%	
			수원기관 인적역량 강화	32%	역량강화 교육자료 개발 증대	32.7%	
					역량강화 교육프로그램 증가	32.2%	
					수원기관 관계자 교육 참여 증대	35.1%	
			수원기관 제도 개선	23.4%	행정 제도 개선	52.0%	
					정책 개선 기회 증대	48.0%	
파견국 및 파견 기관 측면 (한국)	수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	33.3%	현지 지역전문가 네트워크 확보	60.3%	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	54.8%	
					봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율	45.2%	
			파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상	39.7%	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진	30.6%	
					파견기관(KOICA)와의 사업지속성 증진	32.3%	
					한국에 대한 긍정적 이미지 제고		37.1%
					100%		

[표4-29] WFK 성과지수의 가중치 및 배점 조정(안)

장기성과			중기성과			단기성과(측정지표)		
구분	가중치	배점	구분	가중치	배점	구분	가중치	배점
글로벌 인재양성에 기여	33.3%	33.3	봉사단원 역량강화	32.9%	11.0*	외국어능력(영어, 현지어)향상	23.9%	2.6**
						직업경험 및 해당분야 전문성 향상	23.0%	2.5
						리더십 및 문제해결능력 향상	25.5%	2.8
						파견지역 및 국가에 대한 이해 향상	27.6%	3.0
			봉사단원 인성함양	45.7%	15.2	열린 마음(포용감)증진	36.5%	5.6
						자립심 증진	32.0%	4.9
						자기효능감 증진	31.5%	4.8
			글로벌 인적네트워크 구축	21.3%	7.1	현지인과의 네트워크 구축	35.9%	2.5
						다기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축	31.4%	2.2
						WFK 봉사단원간네트워크구축	32.7%	2.3
수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	33.3%	33.3	주민 공공서비스 제공 증대	44.6%	14.9	수원기관 인적서비스 제공 증대	60.6%	9.0
						수원기관 물적 서비스 제공 증대	39.4%	5.9
			수원기관 인적역량 강화	32%	10.7	역량강화 교육자료 개발 증대	32.7%	3.5
						역량강화 교육프로그램 증가	32.2%	3.5
						수원기관 관계자 교육 참여 증대	35.1%	3.8
			수원기관 제도 개선	23.4%	7.8	행정 제도 개선	52.0%	4.1
						정책 개선 기회 증대	48.0%	3.8
수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	33.3%	33.3	현지 지역전문가 네트워크 확보	60.3%	20.1	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	54.8%	11.0
						봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율	45.2%	9.1
			파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상	39.7%	13.2	파견기관(KOICA)활동에 대한 이해도 증진	30.6%	4.0
						파견기관(KOICA)와의 사업지속성증진	32.3%	4.3
						한국에 대한 긍정적 이미지 제고	37.1%	4.9
	100%				100점			100점

* 중기성과 배점 배점=장기성과 배점*중기성과 가중치

**단기성과(측정지표) 배점=장기성과 배점*중기성과 가중치*단기성과 가중치

4) 측정지표의 산식

앞서 제시한 각 층위별 성과 및 측정 지표의 가중치와 배점을 활용하여 실제 해당 성과모형의 측정산식을 다음과 같이 도출하였다.

$$\text{측정지표의 득점값} = \text{측정지표 점수(1점 환산 점수)} \times \text{측정지표 배점}$$

장기성과 ‘글로벌 인재양성에 기여’, ‘수원국과 우호협력 관계의 증진’을 측정하는 측정 지표는 대부분 설문문항(5점 만점)으로 구성되어 있으며, 해당 측정지표의 득점 값은 전체 봉사단원의 평균값에서 지표배점을 가중하고, 설문문항의 최고점인 5로 나누어 도출하였다.

$$\text{득점값} = \frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$$

장기성과 ‘수원국주민의 삶의 질’에 대한 측정지표는 정량지표로 구성되어 있으며, 전년도 대비 금년도 봉사단원 1인당 실적의 증가량을 통해 해당 측정지표의 득점 값을 도출하였다.

하지만 WFK 사업의 수원국 측면의 성과에 대한 정량 데이터가 지금까지 수집된 적이 없기 때문에 실제 목표치를 설정한 산출산식을 도출하기에는 한계가 있었다. 따라서 해당 측정지표의 목표치를 판단할 수 있는 적절한 데이터 수집 기간을 고려하여 1인당 실적의 증가량 및 감소량을 활용한 두 가지 방식의 측정산식을 제시하였다.

첫 번째는 목표치 설정이 가능한 데이터 수집 기간을 고려하여 운영 초기, 3년차, 5년차 이후로 측정산식을 구분하여 제시하였다.

(운영 초기 지표산식) WFK지수 운영 초기에는 증가량 0%를 기준으로 감소량에 대해서만 지표점수를 배분하였다. 이에 따라 실적 증가 시는 지표점수 100%를 획득하며, 실적 감소 시에는 감소량만큼 차감하였다.²⁴⁾

24) 이에 대한 자세한 논의는 후술하도록 한다.

(3년 이후 지표산식) 향후 3년간의 데이터가 축적된 이후에는 해당 측정지표의 지표 산식을 (실적)/(3년~5년 간 최고실적)로 변경하는 것이 타당할 것으로 보인다.

(5년 이후 지표산식) 이후 5년간의 데이터가 축적되면 해당 기관에서 실적 목표를 도출하여 (실적 - 최저목표)/(최고목표-최저목표)로 변경함으로써 목표부여 방식 평가 체계를 도입하였다.

다만 해당 데이터 수집 기간의 경우 연구진이 임의로 제시하였으며, 데이터 수집 및 분석과정을 통해 해당 수집기간의 조정이 이루어질 수 있을 것으로 보인다.

[표4-30] 수원국 측면 평가 시기별 지표점수 산출방식

평가시기	평가시기별 지표점수
평가지수 운영 초기 (1~3년)	$\begin{aligned} \text{실적증가시 지표점수} &= 1 \\ \text{실적감소시 지표점수} &= 1 - \left[\frac{\text{실적}(t) - \text{실적}(t-1)}{\text{실적}(t-1)} \right] \end{aligned}$
평가지수 운영 3년차 (3~5년)	$\text{지표점수} = \frac{\text{실적}(t)}{\text{최고실적}}$
평가지수 운영 5년차 (5년 이후)	$\text{지표점수} = \frac{\text{실적}(t) - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$

두 번째는 1인당 실적 증가율과 감소율의 임의의 구간을 설정하여 지표점수를 부여하는 방식이다. 전년도(t-1) 대비 당 해년도(t)의 1인당 실적의 증가율 또는 감소율의 구간에 등급을 부여하고 임의로 설정된 지표점수를 부여하는 방식이다. 1인당 실적의 증가율 또는 감소율을 측정하는 산식은 다음과 같다.

$$1\text{인당 실적 증가율(감소율)} = \frac{\text{실적}(t\text{년}) - \text{실적}(t-1\text{년})}{\text{실적}(t-1\text{년})} \times 100$$

다음으로 상기 제시한 측정산식을 통해 도출된 증가율 또는 감소율의 구간을 임의로 설정하고 지표점수를 부여한다. 증가율 또는 감소율 구간 설정은 처음에는 임의로 하되 데이터가 축적이 되면, 이를 바탕으로 구간 및 지표점수를 재조정 할 수 있다. 다음의 표는 임의로 설정된 증가율 또는 감소율 지표 구간과 지표점수의 예시이다.

[표4-31] 1인당 실적 증가율 및 감소율 구간 및 지표점수 설정 예시

증가율 또는 감소율 구간	등급	지표점수
10% 초과	A	1
5 ~ 10%	B	0.9
5 ~ -5%	C	0.7
-5 ~ 10%	D	0.5
-10% 미만	E	0.4

앞서 제시한 전체 성과모형 및 지표의 측정지표 산식을 종합하면 다음의 표와 같다.

[표4-32] WFK 성과지수 측정지표 산출 산식

장기 성과	산식	중기 성과	산식		단기성과 (측정지표)	측정방법	지표산식	
글로벌 인재 양성에 기여	각 중기 성과 지표 점수의 합	봉사 단원 역량 강화	각 단기 성과 지표 점수의 합	1	외국어 능력	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
				2	직업경험 및 전문성	설문문항 (5점척도))	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
				3	리더십 및 문제해결능력	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
				4	파견지역 및 국가에 대한 이해	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
		봉사 단원 인성 함양		5	열린 마음(포용감)	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
				6	자립심	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
				7	자기효능감	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
		글로벌 인적 네트 워크 구축		8	현지인과의 네트워크	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
				9	타기관 해외봉사단원 과의 네트워크	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	
				10	WFK 봉사단원간 네트워크	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$	

장기 성과	산식	중기 성과	산식		단기성과 (측정지표)	측정방법	지표산식
수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	각 중기 성과 지표 점수의 합	공공 서비스 제공 증대	각 단기 성과 지표 점수의 합	11	수원기관 인적서비스 제공	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 인원 수)	① 1인당 실적 감소율과 활용한 지 표점수 산식 (자세한 사항은 상기 설명 참조)
				12	수원기관 물적 서비스 제공	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)	실적증가시 지표점수 = 1 실적감소시 지표점수
				13	역량강화 교육자료 개발	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)	$= 1 + \left[\frac{\text{실적}(t) - \text{실적}(t-1)}{\text{실적}(t)} \right]$ 득점 = 지표점수 × 지표 배점
				14	역량강화 교육프로그램	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)	① 1인당 실적 증가율 또는 감소율 의 구간 설정을 통한 지표점수 도 출 산식 (자세한 사항은 상기 설명 참조)
		15		수원기관 관계자 교육 참여	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 참여자 수)		
		16		행정 제도 개선	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)		
					17	정책 개선 기획	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)
수원국 과의 우호 협력 관계 증진에 기여	각 중기 성과 지표 점수의 합	현지 지역 전문가 네트 워크 확보	각 단기 성과 지표 점수의 합	18	해당지역 및 국가에 대한 전문성	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$
				19	봉사활동을 완료한 단원비율	정량 (완료 비율(%))	실적 증가율 또는 감소율의 구간 설 정을 통한 지표점수 도출 산식 (자세한 사항은 상기 설명 참조)
		한국 및 KOICA 이미지 향상		20	파견기관(KOI CA) 활동 이해도	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$
				21	파견기관(KOI CA)와의 사업지속성	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$
				22	한국에 대한 긍정적 이미지 제고	설문문항 (5점척도)	점수 = $\frac{\text{지표 평균점수}}{5} \times \text{지표 배점}$

4.

성과모형 및 지표(안) 파일럿 테스트 결과

앞서 성과모형 및 지표(안)을 수립하고 전문가 그룹 대상 AHP 설문조사를 실시하여 각 성과 층위 및 측정지표의 가중치와 배점을 책정하였다. 마지막으로 가중치가 부여된 성과모형 및 지표의 종합적 평가체계 수립을 위해 측정지표의 지표점수 및 가중치가 부여된 득점값을 도출할 수 있는 측정지표의 산식을 제안하였다.

다음은 이렇게 수립된 성과모형 및 지표체계의 작동 여부를 확인하기 위해 개발된 성과모형 및 지표를 활용한 파일럿 테스트를 실시하였다.

파일럿 테스트를 실시하기 위해서는 기존 몇 년간의 데이터가 수집되어 있어야 하나, 현재 이에 대한 데이터가 축적되어 있지 않은 바, 동 연구와 함께 진행되고 있는 2015년 WFK 종합평가에서 수집된 데이터를 분석하여 기초선(t년)으로 설정하고 이후 3년간(t+1년, t+2년)의 데이터를 임의로 설정하여 파일럿 테스트를 실시하였다. 본 연구에서 활용한 성과 데이터를 종합하면 다음의 표와 같다.

[표4-33] 파일럿 테스트를 위한 수집 데이터 활용 현황

구분	활용 데이터	수집 주체	수집 방법
2015 WFK 종합평가 (진행 중)	WFK 봉사단원 개발성과 및 산출물 데이터	(사) 글로벌발전연구원 ReDI / 봉사단원	정량 데이터 수집
	봉사단원 개인(학습적 영역 역량 ²⁵⁾ 및 파견국 성과 관련 데이터	(사) 글로벌발전연구원 ReDI	설문조사
	봉사단원 개인(생득적 영역 역량 ²⁶⁾ 데이터	(사) 글로벌발전연구원 ReDI	설문조사

1) 데이터 수집 도구

봉사단원 측면 및 파견국 및 기관 측면 측정지표의 데이터 수집은 리커드 5점 척도를 활용한 설문조사를 통해 수행되었다. 총 96명을 대상으로 데이터를 수집하였고 각 응답에 대한 평균값을 도출하여 이를 활용하여 파일럿 테스트를 실시하였다.

25) 외적 역량 (기술 및 지식 등), 관련 자세한 개념 및 정의는 제 4장에서 참조

26) 내적 역량 (동기, 자기개념 등) 관련 자세한 개념 및 정의는 제 4장에서 참조

수원국 측면의 측정지표의 데이터는 2015년 WFK 종합평가의 국별평가에서 르완다 및 캄보디아 봉사단원을 통해 수집한 정량 데이터를 활용하였다. 데이터 수집 시 활용한 데이터 수집 도구는 다음과 같다.

[표4-34] 수원국 측면 측정지표 데이터 수집 도구

대상	번호	지표(Indicator)	수치(Data)	합계(Total)
개인 수혜자 측면	1	귀하의 봉사활동으로 인하여 공공서비스를 제공받은 한 달 평균 수혜자 수는 몇 명입니까? 설명) ‘공공서비스’는 학교수업, 보건위생교육 및 보건서비스, 농촌 및 지역개발 등 단원의 활동으로 인하여 파생되는 대민서비스를 의미하며, ‘수혜자’는 봉사단원이 파견된 기관으로부터 공공서비스를 제공받고 단원과 직간접으로 접촉하는 학생, 환자, 마을주민 등을 의미합니다. 중복수혜자는 1인으로 산정합니다(예: 20명의 학생을 한 달 동안 8번에 걸쳐 수업을 진행할 경우 한 달 평균 수혜자 수는 20명으로 산정).		
	2	귀하께서 봉사활동 전 기간에 걸쳐 신축 또는 개보수 한 시설물의 종류와 건수는 어떻게 됩니까? 설명) ‘시설물’은 과학실, 체육관, 컴퓨터 Lab실, 우물, 화장실 등의 건축물 또는 시설을 의미하며, 신축 및 개보수 활동 모두를 포함합니다.		
	3	귀하께서 봉사활동 전 기간에 걸쳐 제공한 물품 종류와 건수는 어떻게 됩니까? 설명) ‘기자재’는 단순한 소규모의 활동물품(서류철, 필기구 등)뿐만 아니라 파견된 기관 및 수혜자 대상으로 제공된 일정한 규모의 물품(컴퓨터, 빔프로젝터 등)을 의미합니다.		
현지 협력 기관 측면	4	귀하께서 봉사활동 전 기간에 걸쳐 개발한 수원기관 관계자 대상 역량강화 교육프로그램 종류와 건수는 어떻게 됩니까? 설명) ‘역량강화 교육프로그램’은 귀하께서 활동을 진행한 워크샵, 연수 등의 직접 수행하신 교육행사뿐만 아니라 직접 개발하신 교육커리큘럼도 해당됩니다.		
	5	귀하께서 봉사활동 전 기간에 걸쳐 개발 또는 제작한 수원기관 관계자 대상 역량강화 교육컨텐츠(각종 교육자료) 종류와 건수는 어떻게 됩니까? 설명) ‘역량강화 교육컨텐츠’는 귀하께서 활동을 진행하며 제작한 각종 교육자료, 교보재, 교구 등을 의미합니다.		
	6	귀하께서 개발한 수원기관 관계자 대상 역량강화 교육프로그램별 참여자 수는 어떻게 됩니까? 설명) ‘역량강화 교육프로그램 참여자 수’는 활동을 진행하며 개발한 워크샵, 연수 등에 참석한 수원국측의 인원을 의미합니다. 대략적인 수치만을 기입하셔도 무방합니다.		
제도 측면	7	귀하께서 봉사활동 전 기간에 걸쳐 개발 또는 개선한 수원기관 행정 시스템(행정 양식) 종류와 건수는 어떻게 됩니까? 설명) ‘행정 시스템’은 귀하께서 활동을 진행하며 새롭게 제작 및 개선한 수원기관의 행정 양식(활동보고, 예산 양식 등)을 의미합니다.		
	8	귀하께서 제도 개선을 위한 각종 보고서(정책 및 연구 관련) 작성은 몇 회에 걸쳐 진행하였습니까? 설명) ‘제도 개선을 위한 각종 보고서’의 경우 파견된 기관의 제도 및 정책 개선 내용을 작성한 보고서를 의미합니다.		

앞서 수원국 측면의 측정지표의 산출 방법을 두 가지 제시하였는데, 첫 번째 감소율을 활용한 측정지표 산출산식의 경우 단계적으로 실현해야 하는 만큼 본 파일럿 테스트에서는 두 번째 방법인 임의 구간 설정을 통한 지표점수 부과방식을 활용하였다.

2) 3년간 지표값 변화 추이

본 연구에서 수립된 성과모형 및 지표체계 내에서 수집된 데이터를 기준 데이터(t년)으로 설정하고 매년 5%씩 2년간 증가하였다는 가정 하에 3년간의 임의의 지표값을 다음과 같이 설정하였다.

[표4-35] 파일럿 테스트를 위한 임의 데이터 설정

장기 성과	중기성과		단기성과 (측정지표)	측정방법	t년	t+1년	t+2년
글로벌 인재 양성에 기여	봉사단원 역량강화	1	외국어 능력	설문문항 (5점척도)	3.37	3.54	3.72
		2	직업경험 및 전문성	설문문항 (5점척도)	3.43	3.60	3.78
		3	리더십 및 문제해결능력	설문문항 (5점척도)	4.07	4.27	4.49
		4	파견지역 및 국가에 대한 이해	설문문항 (5점척도)	4.49	4.71	4.95
	봉사단원 인성함양	5	열린 마음(포용감)	설문문항 (5점척도)	4.28	4.49	4.72
		6	자립심	설문문항 (5점척도)	4.22	4.43	4.65
		7	자기효능감	설문문항 (5점척도)	3.91	4.11	4.31
	글로벌 인적네트워크 구축	8	현지인과의 네트워크	설문문항 (5점척도)	3.79	3.98	4.18
		9	타기관 해외봉사단원과의 네트워크	설문문항 (5점척도)	3.06	3.21	3.37
		10	WFK 봉사단원간 네트워크	설문문항 (5점척도)	3.29	3.45	3.63

장기 성과	중기성과		단기성과 (측정지표)	측정방법	t년	t+1년	t+2년
수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	공공서비스 제공 증대	11	수원기관 인적서비스 제공	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 인원 수)	200	206	218.36
		12	수원기관 물적 서비스 제공	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)	0.4	0.41	0.44
	수원기관 인적역량 강화	13	역량강화 교육자료 개발	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)	270.7	278.82	295.55
		14	역량강화 교육프로그램	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)	4.4	4.53	4.80
		15	수원기관 관계자 교육 참여	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 참여자 수)	6.5	6.70	7.10
	수원기관 제도 개선	16	행정 제도 개선	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)	64.3	66.23	70.20
		17	정책 개선 기획	t-1기 대비 증가량 (단원 1인당 건 수)	0.9	0.93	0.98
수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	현지 지역전문가 네트워크 확보	18	해당지역 및 국가에 대한 전문성	설문문항 (5점척도)	0	0.10	0.21
		19	봉사활동을 완료한 단원비율	정량 (완료 비율(%))	92%	94%	95.5%
	한국 및 KOICA 이미지 향상	20	파견기관(KOICA) 활동 이해도	설문문항 (5점척도)	4.32	4.54	4.76
		21	파견기관(KOICA)과의 사업지속성	설문문항 (5점척도)	4.22	4.43	4.65
		22	한국에 대한 긍정적 이미지 제고	설문문항 (5점척도)	4.35	4.57	4.80

위의 표에서 임의로 제시한 데이터를 WFK 성과모형 및 지표체계의 산출산식에 대입하여 평가결과를 도출하면 다음의 표와 같다.

[표4-36] 파일럿 테스트 결과

장기 성과	t년	t+1년	t+2년	중기성과	t년	t+1년	t+2년		단기성과 (측정치표)	t년	t+1년	t+2년
글로벌 인재 양성에 기여	25.88	27.17	28.53	봉사단원 역량강화	4.75	4.99	5.24	1	외국어 능력	1.75	1.84	1.93
								2	직업경험 및 전문성	1.72	1.80	1.89
								3	리더십 및 문제해결능력	2.28	2.39	2.51
								4	파견지역 및 국가에 대한 이해	2.69	2.83	2.97
				봉사단원 인성함양	12.68	13.32	13.98	5	열린 마음(포용감)	4.79	5.03	5.28
								6	자립심	4.14	4.34	4.56
								7	자기효능감	3.75	3.94	4.14
				글로벌 인적 네트워크 구축	4.75	4.99	5.24	8	현지인과의 네트워크	1.90	1.99	2.09
								9	타기관 해외봉사단원과의 네트워크	1.35	1.41	1.48
								10	WFK 봉사단원간 네트워크	1.51	1.59	1.67
수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	33.3	23.52	30.24	공공 서비스 제공 증대	14.9	10.43	13.41	11	수원기관 인적서비스 제공	9	8.10	8.1
								12	수원기관 물적 서비스 제공	5.9	5.31	5.31
				수원기관 인적역량 강화	10.8	7.56	9.72	13	역량강화 교육자료 개발	3.5	3.15	3.15
								14	역량강화 교육프로그램	3.5	3.15	3.15
								15	수원기관 관계자 교육 참여	3.8	3.42	3.42
				수원기관 제도 개선	7.9	5.53	7.11	16	행정 제도 개선	4.1	3.69	3.69
								17	정책 개선 기회	3.8	3.42	3.42
수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	30.08	36.95	38.04	현지 지역 전문가 네트워크 확보	13.48	12.79	13.02	18	해당지역 및 국가에 대한 전문성	9.64	10.1	10.63
								19	봉사활동을 완료한 단원비율	9.10	14.9	14.91
				한국 및 KOICA 이미지 향상	13.2	13.54	14.21	20	파견기관(KOICA) 활동 이해도	3.46	3.63	3.81
								21	파견기관(KOICA)와 의 사업지속성	3.63	3.81	4.00
								22	한국에 대한 긍정적 이미지 제고	4.26	4.48	4.70
총점	89.26	87.64	96.81									

1) WFK 사업의 다면적 목표에 따른 성과모형 및 지표(안) 수립

제 2장 타 해외 파견기관의 해외 봉사단 성과관리 사례 및 제 3장 WFK 사업의 내용과 현황을 종합 분석한 결과 WFK를 포함한 대부분의 해외봉사단 파견기관에서 봉사자 개인, 수원국, 파견국 측면의 다면적 목표가 설정되어 있었다. 특히, WFK 사업의 경우 봉사자 개인 측면의 목표로서 ‘글로벌 인재 양성에 기여’, 수원국 측면에서 ‘수원국 주민의 삶의 질 개선에 기여’ 마지막으로 파견국 측면에서 ‘수원국과의 우호협력관계 증진에 기여’ 세 가지 측면의 핵심 목표가 설정되어 있었다.

따라서 성과모형 및 지표(안) 개발 시에도 이러한 다면적 목표 체계에 기반을 두어 세 가지 측면의 목표 하에 각 목표의 층위별로 성과목표 및 성과목표 확인을 위한 지표(안)을 개발 하였다.

첫째, 봉사자 개인 측면의 ‘글로벌 인재 양성에 기여’ 목표에 대해서는 1)봉사단원 역량강화, 2)봉사단원 인성함양, 3)봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축을 핵심 성과목표로 설정하였고 이를 측정하기 위한 단기성과이자 측정지표 10개를 개발하였다. 지표 검증 방법은 설문조사를 활용한 자가 평가를 제시하였다.

둘째, 수원국 측면의 ‘수원국 주민의 삶의 질 개선에 기여’목표에 대해서는 1)수원기관의 공공서비스 제공 증대, 2)수원기관의 인적역량강화, 3)수원기관의 제도개선을 주요한 성과목표로 설정하였고, 이를 측정하기 위한 단기성과이자 측정지표 7개를 개발하였다. 지표 검증 방법은 봉사단원의 분기별 정량 데이터 수집 및 보고 방식을 제시하였다.

셋째, 파견국 측면의 ‘수원국과의 우호협력관계 증진에 기여’목표에 대해서는 1)현지 지역전문가 네트워크 확보, 2)한국 및 KOICA에 대한 이미지 개선을 주요한 목표로 설정하였고, 이를 측정하기 위해 단기성과이자 측정지표 5개를 개발하였다. 지표 검증방법은 수원국 관계자 대상 설문조사 방식을 제시하였다.

2) 수원국 측면 성과(주민의 삶의 질 개선)에 대한 중요성 강조

타 해외 파견기관의 사례와 WFK 사업의 현황을 분석하여 성과모형과 지표(안)을 도출한 이후 국제개발협력 전문가, WFK 실무 전문가, WFK 유경험자 세 그룹으로 전문가를 구성하여 AHP 설문조사를 실시하였다.

AHP 설문조사 결과, 수원국 측면의 목표인 ‘수원국 주민의 삶의 질 개선에 기여’의 중요도가 60.9%로 다른 두 개의 목표에 비해 월등히 높게 나타났고, 그 뒤를 이어 파견국 측면(20.3%), 봉사자 측면(18.7%)의 중요도가 높게 나타났다.

특히, 수원국 측면의 세 가지 성과목표 중 봉사단원의 인적, 물적 공공서비스 제공에 따른 수원기관의 공공서비스 제공 증대의 중요도가 44.6%로 가장 높게 나타났다. 수원기관의 인적역량 강화(32%)가 뒤를 이었고, 수원기관 제도 개선(23.4%)이 가장 낮은 중요도를 보이고 있었다.

이러한 AHP 결과를 볼 때, 대부분의 전문가 그룹에서 수원국 측면의 성과가 강조되고 있고, 이는 최근 국제적으로 해외봉사활동을 SDGs와 같은 개발목표 달성의 중요한 수단으로서 강조되고 있다는 점과 부합한다고 할 수 있다. 즉, 개발효과성 측면에서 WFK 사업의 성과관리 방향 또한 수원국 개발 목표 달성 기여에 초점을 맞춰야 함을 확인할 수 있었다.

다만, WFK 사업의 국내적 특수성, 즉 전략적으로 WFK 사업을 통해 봉사단원의 글로벌 인재로서의 성장과 수원국과의 우호협력관계 증진의 중요성이 강조되고 있으며, 수원국 측면의 중요도가 지나치게 높아 전체 모형의 타당성에 영향을 줄 수 있다는 점을 고려하여 가중치에 대한 조정이 이루어졌다. 특히, 세 가지 측면의 최상위 목표의 중요도는 33.3%로 동일하게 유지하였으며, 이에 따라 각 최상위 목표의 상위성과의 중요도를 산술적으로 일부 조정하여, 전문가들의 의견을 최대한 반영하되, WFK 사업의 전략과 방향성에 부합하도록 하였다.

3) 파일럿 테스트를 통해 성과모형 및 지표의 이론적 활용가능성 확인

본 연구에서는 WFK 사업 전체의 성과모형과 지표(안)의 통합적 체계를 만드는 과정으로 각 성과 수직적(층위별), 수평적(목표별) 연계가 가능한 통합 성과모형을 수립하였고 이를 확인하기 위한 측정지표를 제시하였다.

따라서 문헌조사 및 이해관계자 면담을 통해 수립된 성과모형 및 지표(안) 그리고 AHP 기법을 통한 가중치 부여와 타당성 점검 방식으로 전체 성과모형과 지표(안) 연계가능성을 점검하였다.

하지만, 이번 연구를 통해 개발된 지표의 경우 관련 데이터가 수집된 적이 없으며, WFK 사업의 성과를 모니터링하고 평가할 수 있는 체계가 부재한 바, 실제 활용하기 위해서는 일정기간 데이터를 수집하고, 현장에서의 활용가능성과 타당성을 확인할 필요가 있다. 본 연구에서는 현장에서의 활용가능성을 확인하기에는 연구범위 및 기간의 한계로 인해 실시할 수 없었고, 기존의 설문조사 결과와 WFK 종합평가를 통해 수집된 데이터를 간접적으로 활용하여 개발된 통합 성과모형의 이론적 활용가능성을 확인하였다.

결론적으로, 데이터 수집이 적절히 이루어질 시 개발된 통합 성과모형은 전반적으로 잘 작동되었으며, WFK 전체의 성과흐름을 보여주는데 어려움이 없는 것으로 확인되었다. 다만, 다음과 같은 한계가 도출되어 향후 추가 연구를 통해 보완이 필요한 점을 확인하였다.

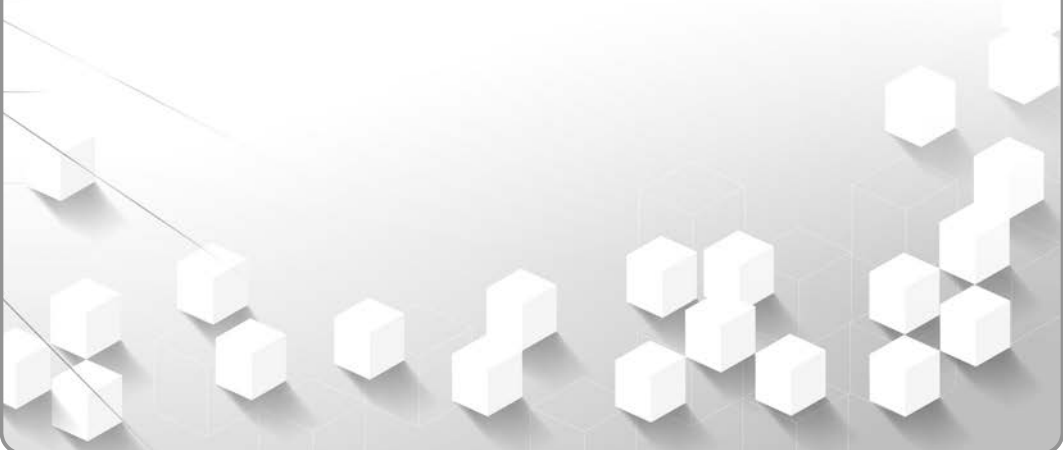
첫째, 상위성과(Outcome)지표를 산출물(Output)의 총합으로 보여주어 실제 상위성과를 이론적으로만 확인하였다. 하지만, 이러한 방식은 상위성과에 대한 간접적 결과확인만 가능하고 실제 상위성과를 통한 모니터링 및 평가는 어려운 한계가 있었다. 따라서 추가 연구를 통해 상위성과 지표 Pool에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

둘째, 지표를 검증하기 위한 데이터 수집이 주로 자가 평가 또는 자가 수집으로 이루어져 수집된 데이터의 신뢰도에 문제가 발생할 수 있다. 본 연구에서는 현행 WFK 사업의 특성을 고려하여 비용대비 효율성이 높은 봉사자 자가진단 방식을 데이터 수집 방안을 제시하였다. 하지만, 자가진단에 대한 신뢰도에 대해서 논란이 있을 수 있는 바, 추가 연구를 통해 자가진단의 신뢰성 확보방안이 마련되거나 보완지표로서 정량적 지표

수집 방법에 대한 개발이 필요하다.

셋째, 현재까지 WFK 사업의 성과는 봉사단원 및 수원기관에 대한 설문조사 형태로만 진행되어 실제 현장에서 성과에 대한 데이터를 수집한 경험이 없다. 따라서 개발된 지표에 대한 데이터, 특히 수원국 측면의 성과에 대한 데이터가 부족한 바, 연도별 목표치를 명확하게 부여하기 어려웠다. 따라서 추가적인 연구를 통해 일정 기간 데이터를 수집하여 각 성과에 대한 목표치를 제시할 필요가 있다.

제5장 결 론



본 연구에서는 (i) 타 해외 파견기관의 성과관리 사례 및 WFK 사업의 모니터링 및 평가 체계를 확인하였고, (ii) 이를 바탕으로 WFK 사업에 적합한 성과모형 및 지표체계 방향성을 체계화하였으며 (iii) WFK 전문가그룹의 자문을 거쳐 사업 성과모형과 지표체계를 개발하였다. 연구의 시사점을 요약하면 아래와 같다.

1) 해외봉사활동의 성과관리 동향 연구 결과의 시사점

해외봉사활동의 개념 및 성과관리 동향을 연구한 결과 아래와 같은 시사점이 도출되었다.

첫째, 국제사회에서는 개발성과 기여를 위한 해외봉사활동 성과관리의 중요성이 점차 확대되고 있음을 확인하였다. 이와 같은 국제사회의 동향과 연계하여 조만간 국내에서도 WFK 사업이 국제사회의 개발목표에 어떠한 기여를 하는지에 대한 논의가 확대될 것이다. 따라서 이러한 국내외적인 흐름을 반영하여 WFK사업의 지표체계 초안을 개발함으로써, WFK 사업의 개발성과 입증에 위한 초석 마련에 방점을 두고 연구를 진행하였다. 특히, UNV의 플랫폼을 활용하여 향후 해외봉사활동에 대한 성과관리 흐름을 지속적으로 파악하는 것이 WFK 사업의 성과관리 전략 작업을 위한 지식 심화와 역량 강화에 도움이 될 수 있을 것이다.

둘째, 해외봉사활동 성과 및 목표에 대한 다원적 접근에 대한 논의가 확대되고 있음을 확인하였다. 문헌조사 결과 환경에 따라 해외봉사활동을 기획하고 관리하는 기관마다 봉사단 성과목표와 목표별 중요도에 다소 차이가 있음을 확인했다. 다양한 선행 연구와 관련 논의를 종합하여 본 연구에서는 WFK 성과를 1) 봉사단원 개인 측면, 2) 수원국 또는 기관 측면, 3) 파견국 및 기관 측면으로 구성 할 것을 제안하였다.

셋째, 해외 타 봉사관련 기관의 성과관리체계에도 많은 한계가 있음을 발견하였다. 해외 타 기관들도 현재 국제사회에서 다양한 워킹그룹을 구성하여 해외봉사활동과 SDGs와의 연계방안을 모색하고 있다. 본 연구에서는, 해외 타 파견기관의 지표와 데이터 수집 방법의 방향성을 참고하되, 향후 개발성과 기여 입증에 위한 객관적 데이터 수집을 위해 단계적으로 물리적 데이터 수집이 가능한 지표와 데이터 수집도구를 중심으로 지표체계를 개발하였다.

[표5-1] 해외봉사활동 성과관리 연구 시사점

구분	상황 분석	WFK 성과연구에의 적용 시사점
개발성과 기여를 위한 봉사활동 성과관리 중요성 확대	(동향) 투입물(input) 중심의 관리를 넘어서 수원기관과 지역의 개발성과 기여를 입증하기 위한 효과(Outcome) 중심의 성과관리로 전환하는 흐름 확인	■ WFK 사업의 개발성과에 대한 중요성을 인식하고 성과에 대한 대내외적 논의 확대 필요 ■ 국내외적 변화의 흐름을 반영하여 WFK 사업의 지표체계를 개발하고, 개발성과 입증에 위한 초석을 마련에 방점 ■ UNV의 플랫폼을 활용하되 타 해외 파견기관과의 성과관리 협력 체계를 구축하는 것이 효과적일 것으로 기대
	(영향과 효과에 대한 관심) SDGs에서 봉사활동이 이행수단으로 논의되면서, 국제적으로 합의된 목표달성을 위한 봉사활동의 효과에 대한 관심 확대	
	(국내에도 성과논의 확산 예상) 국내에서도 SDGs에 대한 중요성이 부각되면서 해외봉사활동의 개발성과 기여 논의가 활성화될 것으로 기대	
해외 봉사활동 성과 및 목표에 대한 다원적 접근	(다면적 성과강조) 해외봉사활동의 목적과 목표는 봉사단원 개인, 봉사활동이 이루어지는 수원기관/국가, 파견국/기관까지 다원적 접근 강조	■ 국제사회와의 논의를 통한 SDGs와의 연계방안 모색 필요 ■ 기관별 환경에 따라 목표와 중요도에서 차이 존재하나, 선행 논의를 종합해 볼 때, 1) 봉사단원 개인 측면, 2) 수원국/기관 측면, 3) 파견국/기관 측면으로 구성 제안
	(영향의 다면성) 개발협력 사업과 달리 수혜자 측면에서 뿐만 아니라 봉사자 개인과 이들이 속해있는 조직과 사회에도 영향이 나타난다는 합의의 존재	
해외 타 파견기관 성과관리 체계의 한계	(한계) 타 해외 기관의 봉사단 성과체계는 다양하였으나, 성과를 확인하기 위한 수단(Means of Verification)에 대한 논의는 걸음마 단계임을 확인	■ 국제사회와의 지속적 논의를 통한 해외 봉사활동과 SDGs와의 연계방안 모색 ■ 본 연구에서는, 해외 타 파견기관의 지표와 데이터 수집 방법을 참고하는 방향성 선정 ■ 향후 개발성과 기여 입증에 위한 객관적 데이터 수집을 위해 단계적으로 물리적 데이터 수집이 가능한 지표와 데이터 수집도구를 개발하는 전략 선정
	(성과모형) Peace Corps를 제외하고 해외봉사활동에 대한 성과 모니터링 계획이 비교적 구체적이지 않음을 확인	
	(평가강조) 정량 데이터를 수집하는 Peace Corps를 제외하고 해외봉사활동의 성과는 모니터링보다 평가를 활용	
	(물리적 데이터의 한계) 봉사활동의 성과확인 방법론과 물리적 데이터 수집의 한계는 공통의 과제임을 확인	

2) 월드프렌즈 사업 성과모형과 성과목표 분석 결과

월드프렌즈 사업의 성과 체계를 분석한 결과 아래와 같은 시사점이 도출되었다.

첫째, WFK 사업 목표를 아래와 같이 3대 목표로 명료화하는 것이 필요하다는 시사점을 도출하였다. 제 3대 목표는 (i) 봉사단원 개인 측면(봉사자의 자아성장과 글로벌 인재 양성 기여), (ii) 파견국/기관 측면(한국-개발도상국과의 우호관계 증진 기여), (iii) 수원국 측면 목표(수원국 주민 삶의 질 향상)를 중심으로 구성하였다. 기존의 대규모 공적 개발원조 사업과 같이 수혜자 측면에서만 성과와 영향이 나타나는 것이 아니라, 이를 수행하고 관리하는 봉사단원 개인과 파견하는 국가와 파견기관에도 의미 있는 영향과 효과가 발생한다는 선행연구와 논의에 근거한 것이다.

국내에서는 그간 봉사단원 개인 측면의 성과와 산출에 많은 관심이 집중되었고, 파견을 보내는 우리 정부와 파견 기관 차원의 성과가 부각되었다. 대표적인 사례가 수원국 측면의 성과는 포함되지 않은 WFK관련 KPI 지표인데, 이와 같은 지표가 봉사단원의 취업률과 중도귀국율로 선정되어 실제 국제개발협력의 맥락에서 핵심성과라고 할 수 있는 수원국 측면 성과가 전혀 포함되지 않았다. 따라서 향후 국내에서 상대적으로 부각되지 않았던 수원국 측면의 사업 목표와 성과들이 좀 더 강조되어 실제 모니터링 되고 평가되어야 할 것이다.

둘째, 국가별, 섹터별로 분산화된 성과 모형보다는 WFK 사업의 전반을 아우를 수 있는 포괄적인 성과모형이 최우선적으로 수립되어야 함을 확인하였다. 조사 결과, 2015년 10월을 기준으로 WFK 사업에는 종합적인 성과모형(Result Framework)과 지표가 부재했으며, 국별, 분야별 전략과 실제 봉사단원 파견 및 활동의 불일치로 인해 현 시스템 안에서의 국별, 분야별 성과관리가 가능한 환경이 구축되어있지 못했다.

따라서 WFK 사업의 전반을 아우를 수 있는 포괄적인 성과모형 수립이 최우선되어야 하며, 봉사자 개인, 수원국, 파견국 3가지 측면의 성과를 중심으로 성과모형을 구축하되 추후 국별 성과 목표와 연계할 수 있는 국별/분야별 성과모형을 단계적으로 구축할 필요가 있다. 또한 이번 연구를 통해서 향후 개발될 UNV의 목표 (SDGs 목표와 연계)와 연계하는 글로벌 차원-국가 차원의 변화이론(Theory of Change)의 골격 정도가 마련되었다고 할 수 있을 것이다.

[표5-2] WFK 사업 분석 시사점: 성과모형과 사업 목표

구분	분석 결과	WFK 성과연구에의 적용 시사점
3대 측면 WFK 사업 목표 명료화	■ 종합적인 사업 목표의 명료화 및 현재 제시된 목표의 가시화 필요 ■ 개발협력 사업과 달리 수혜자 측면에서만 성과와 영향이 나타나는 것이 아니라, 이를 수행하는 봉사단원 개인에도 영향과 효과 발생하는 봉사의 특성 강조 필요 ■ 봉사단을 파견하는 국가와 기관도 봉사활동을 통해 일정한 영향의 효과가 발생하며, WFK 내부적으로도 이에 대한 성과의 중요성이 부각되어 파견국 측면의 성과 유지 필요 ■ 상대적으로 부각되지 않은 수원국 측면의 사업 목표 및 세부 목표 강화	■ WFK 사업 목표를 (i)봉사단원 개인 측면, (ii) 파견국/기관 측면, (iii)수원국 측면 목표 명료화 - 봉사 단원 개인 측면의 목표: 봉사자의 자아성장과 글로벌 인재 양성 기여 - 파견국/기관 측면의 목표: 한국-개발도상국과 우호관계 증진기여 - 수원국 측면의 목표: 수원국 주민 삶의 질 향상 ■ 수원국 측면 목표인 '수원국 주민 삶의 질 향상'이 중장기적으로 부각 될 필요성 확인
포괄적인 성과모형 수립의 중요성	■ WFK 사업 종합적인 변화이론과 성과모형 (Result Framework)의 부재 ■ WFK 사업의 성과모형(R/F)에 근거한 지표 부재 ■ 수원국 측면의 성과 미 포함된 WFK 관련 KPI의 문제점 (단원 취약업종 및 중도귀국율) ■ 봉사활동의 특성상 ODA 사업과 같이 구체적인 성과모형의 틀 안에서 단원의 활동 제한 불필요 ■ 국별, 분야별 전략과 실제 봉사단원 파견 및 활동의 불일치로 인해 현 시스템 안에서의 국별, 분야별 성과 관리의 한계 노정 ■ WFK 사업의 핵심목표 및 이를 달성하기 위한 핵심 성과에 대한 대내외적 합의 부재	■ WFK 사업의 전반을 아우를 수 있는 포괄적 성과모형 수립 최우선 ■ 향후 개발될 UNV의 목표 (SDGs 목표와 연계)와 연계하는 변화이론(Theory of Change)의 골격 마련 ■ 봉사자 개인, 수원국, 파견국 3가지 측면의 성과를 중심으로 성과모형을 구축하되 추후 국별 성과 목표와 연계할 수 있는 국별/분야별 성과모형을 단계적으로 구축 필요 ■ 동 연구로 발굴된 성과전략을 이행하기 위해서는 WFK 변화의 방향성을 담은 변화이론과 발굴된 성과목표에 대해 대내외적으로 내재화하는 협의 과정이 필수

3) 월드프렌즈 사업 평가와 모니터링 현황 분석결과

월드프렌즈 사업의 성과 체계를 분석한 결과 아래와 같은 시사점이 도출되었다.

첫째, 운영과정 및 봉사단원 중심의 평가에서 성과중심 평가와 모니터링 방식으로 대대적인 체계 개편이 요구된다. 이와 같이 성과를 중심으로 WFK 전략이 수립되고 사업이 재구조화 되어야하는 이유는 현행 WFK 평가 및 모니터링 체계가 현실적으로 “사업 운영 측면”과 “봉사 단원의 관리 측면”의 평가에 초점을 맞추어져 있기 때문이다. 현행 적용되고 있는 평가 방법(분기별 활동보고서, 현지 평가회의, 기관장 회의, 단원 다면평

가, WFK 종합 만족도 조사)을 중심으로 진행되어서는 성과평가의 진행이 용이하지 않을 것이다. 더욱 현실적으로는 현재 봉사 단원을 중심의 평가의 주안점과 방법에 있어서도 통일된 평가 및 모니터링 양식과 지표가 존재하지 않는 상황임을 감안 할 때, 수기로 작성된 보고서의 취합 중심의 봉사단 활동 모니터링 방식은 성과중심 모니터링 방법으로는 적합하지 않다고 할 수 있다.

둘째, WFK 사업의 SDGs 목표 달성 기여를 입증하기 위해서는 설문조사 외 정량 평가 방법의 도입이 시급하다. 평가와 모니터링의 방법론에 있어서는 정량 평가를 위한 지표 및 확인 수단이 필요함으로 본 연구를 통해서 총 33개의 성과지표(3개의 장기성과, 8개의 중기성과, 22개의 단기성과 지표)를 제안하였다. 33개의 지표 중 단기성과 지표인 22개의 지표를 측정 지표로 선정하고 측정 방식과 지표 산식을 제공하였다. 문헌 조사 결과, 설문 조사와 질적조사가 현재 상황에서 가장 효율적으로 활용할 수 있는 데이터 수집 및 평가 방법임을 확인하였다. 따라서 본 연구에서도 1번 목표인 “글로벌 인재 양성에의 기여”와 3번 목표인 “수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여”에 대한 평가는 기본적으로 설문조사 기반으로 측정할 것을 제안한다.

셋째, 중장기적으로 SDGs 연계를 고려하여 수원국 차원의 성과 데이터 축적과 체계적인 평가를 위한 세부 계획 마련이 요구된다. 연구 진행 과정을 통해 WFK 사업의 개발성과 기여를 입증하기 위한 데이터가 수집되지 못한 현실을 재확인 하였다. 성과목표 2번 목표인 “수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여”는 실제 (a) 공공서비스 제공 증대(수원기관 인적서비스 제공, 수원기관 물적 서비스) 제공 t-1기 대비 증가량을 입증 수단으로 선정하고 있다.

[표5-3] WFK 사업 분석의 시사점 - 평가, 모니터링, 데이터

구분	분석 결과	WFK 성과연구에의 적용 시사점
평가 및 모니터링 체계	성과 중심 평가 체계 아닌 봉사단 관리에 초점을 둔 현행 평가 체계	- 운영과정 및 봉사단원 중심의 평가에서 성과중심 평가와 모니터링 방식으로 대대적인 체계 개편 필요 - 현행 5가지 방법의 평가를 성과중심 단계별 평가체계로 전면 개편
	성과 목표에 근거한 평가가 아닌 봉사단원 측면의 현행 평가 체계	
	봉사 단원 평가 내에서도 통일된 평가 및 모니터링 양식과 지표 부재	
	수기로 작성된 보고서 취합 중심의 모니터링 자가진단용 역할 이외에 활용 한계 존재	

구분	분석 결과	WFK 성과연구에의 적용 시사점
평가 방법	SDGs 달성을 위한 중요한 이행수단으로서 해외봉사활동이 강조되고 WFK 내에서도 성과 중심 평가의 중요성 부각	- Peace Corp을 제외한 타 해외 파견기관 사례에서도 확인된 바와 같이, 설문조사와 질적조사가 현재 상황에서 가장 효율적으로 활용할 수 있는 데이터 수집 및 평가 방법임을 확인 - 향후 WFK 사업의 SDGs 목표 달성 기여를 입증하기 위해서는 설문조사 외 정량 평가 방법의 도입이 필요함을 확인. 이를 위해서는 정량 평가 지표 및 확인 수단이 필요
	분기별 활동보고서(자가진단 및 수기작성), 정성조사(사례발표), 설문조사(이해관계자)로 제한된 평가 방법에 대한 문제의식 존재	
	개발성과에 기여를 중심으로 하는 현장중심 데이터 수집 가능성 확인	
	현재 현장중심 데이터 수집을 위한 도구 부재	
데이터	WFK 사업의 개발성과 기여를 입증하기 위한 데이터가 수집되지 못한 현실 재확인	- 중장기적으로 SDGs 연계를 고려성과 데이터 축적을 위해 데이터 전략 마련 필요 - 중장기적으로 현장 수집되는 성과 데이터 신뢰도 확보 노력 필요 - 현장에서 활용가능한 데이터 수집도구 개발을 위한 세부 작업 필요 - 비용적인 측면에서 주요 협력 국가를 중심으로 국제기구 혹은 타 공여기관과 협력하여 관련 데이터 수집 파일럿팅 연계사업 가능성 고려
	현재의 평가 및 모니터링 체계 내에서 수원국 측면의 개발성과 기여 입증을 위한 데이터 수집은 한계 존재	
	소규모 단위 개별 봉사활동을 모니터링하기 위해 단기적으로 지나치게 많은 자원과 인력의 투입은 비교적 비현실적이고 비효율적인 한계 확인	

또한, (b) 수원기관 인적역량강화(역량강화 교육자료 개발, 역량강화 교육프로그램, 수원기관 관계자 교육 참여)의 지표 입증 수단은 t-1기 대비 증가량을 (c)수원기관 제도 개선(행정 제도 개선, 정책 개선 기회)은 t-1기 대비 증가량을 측정 방법으로 선정하였다. 요약하자면 “수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여”에 대한 성과는 하드데이터의 축적을 기반으로 한 모니터링과 평가 방법론을 제안하는 것이다.

넷째, 수원국 차원의 성과 데이터 축적과 평가에 대한 방법론적 한계를 인정하고 현장에서 활용가능한 데이터 수집 도구 개발을 위한 구체적인 방안을 마련해야 한다. 연구 과정을 통해 진행한 르완다 및 캄보디아 현지 지표 파일럿 작업을 통해서 개발 성과에 기여를 중심으로 하는 현장 중심으로 아주 초보적인 수준의 데이터 수집이 진행될 수 있는 가능성은 발견하였으나, 현재의 평가 및 모니터링 체계가 대폭 변화하지 않는다면 수원국 측면의 개발성과 기여 입증을 위한 데이터 수집은 상당한 한계가 있을 것으로 예상된다.

특히, ‘수원국 주민의 삶의 질’의 측정이 중요하나, 현실적으로 수원국 측면의 성과를

측정하기 위한 지표는 외부환경에 영향을 받을 가능성이 높은 편이어서 단기적으로는 성과측정에 있어서 정량지표가 다양한 문제점에 노출된다는 딜레마도 안고 있다. 외부 환경에 성과가 지나치게 많은 영향을 받는다면 방법론상으로는 완벽한 측정방법이라고 할 수 없다. 따라서 본 연구에서는 수원국 측 측면의 평가를 시기별로 구분하여 지표점수와 산출 방식을 운영 초기, 운영 3년차, 운영 5년차로 구분하여 차별적인 산출방식을 적용할 것을 제안하였다.

4) 후속 작업에 대한 제언

본 연구를 통해 구축한 성과모형 및 지표체계(안)를 실제 WFK 사업에 적극 활용하기 위해서는 WFK 사업 성과관리를 위한 추가적인 연구와 이를 통한 성과관리 제반환경 구축이 필요할 것이다. WFK 사업의 실질적인 성과관리가 이루어지기 위한 제반환경에 대해 실용적인 제언을 도출하여 제시하면 아래와 같다.

첫째, 봉사활동 현장에서 활용가능한 데이터 수집 도구 개발이 필요하다. WFK 사업을 통해 매년 수십 개의 국가에 수천 명의 봉사단원이 파견되고 있다. 파견 규모로만 보자면 세계에서 3번째로 큰 해외봉사사업이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 봉사활동의 실제 개발성과 기여와 성과를 제 3자에 의해 객관적으로 모니터링 및 평가하기 위해서는 지금보다 훨씬 많은 재원과 인력이 봉사단원 활동에 대한 모니터링 및 평가에 투입되어야 한다.

본 연구진은 소규모 단위로 이루어지는 개별 봉사활동을 모니터링하기 위해 당장 많은 재원과 인력을 투입하는 것은 현재 WFK 제반환경을 고려하였을 때 비현실적이고 비효율적이라고 판단하였다. 따라서 데이터의 신뢰도에 문제가 일부 발생하더라도 봉사단원 스스로 데이터를 수집하고 현지사무소와 WFK에 보고할 수 있도록 봉사활동 산출물 및 성과에 대한 자가 진단 모니터링 방식을 제안하였다.

본 연구에서 WFK 사업의 개발성과 기여 입증을 위해 제안한 자가 진단 모니터링이 적절히 작동하기 위해서는 둘째, 현재 활용되고 있는 평가체계 내에 데이터 수집도구가 포함되거나 새로운 데이터 수집도구를 개발하여 봉사단원이 활용할 수 있도록 독려할 필요가 있다. 현 상황에서 현실성을 고려하였을 때 가장 적절한 방식은 봉사단원이 분기별로 제출하도록 되어 있는 분기별 활동보고서에 본 연구를 통해 개발한 성과지표

를 정량적으로 기입할 수 있는 양식을 추가하여, 분기별 활동보고서 제출 시 봉사단원 활동의 결과를 정량적으로 수집할 수 있다. 그러나 개발도상국 전역에 퍼져있는 봉사단원의 분기별 활동보고서를 현지사무소에서 취합하고 이를 WFK 본부에서 분석하기 위해서는 많은 시간이 필요한 만큼, 현재 분기별 활동보고서 제출을 위해 활용되고 있는 E-kov와 같은 온라인 데이터 수집 방법을 개발하고 활용할 필요가 있다.

둘째, 현장에서 수집되는 성과 데이터의 신뢰도 확보를 위한 지속적인 노력이 요구된다. 앞서 설명한 바와 같이 본 연구에서는 WFK 사업의 개발성과 기여 입증에 위해 봉사단원 자가 진단 및 보고 방식의 모니터링 체계를 제안하였다. 이러한 자가진단 방식이 WFK 사업의 규모와 범위를 고려하였을 때 비용효율 측면에서 적절할 것으로 판단된다. 그러나 봉사단원 스스로 자신의 활동을 모니터링, 평가하게 되면서 수집된 데이터의 신뢰도에 대한 문제가 제기될 수밖에 없다. 따라서 수집된 데이터의 오류를 줄이고 신뢰도 높은 데이터 수집을 위해서는 다양한 노력이 경주되어야 할 것으로 보인다.

먼저, 봉사단원 파견 전 WFK 사업의 성과목표 및 지표, 데이터 수집 방법 등 봉사활동 성과관리에 대한 적절한 교육이 이루어져야 한다. 현재 봉사단원의 파견 전 교육활동에는 봉사단원의 활동에 대한 성과관리 교육이 부재하므로 이를 봉사단원 교육과정에 적극 포함하여 봉사단원이 자신의 활동에 대한 적절한 데이터를 수집할 수 있도록 독려할 필요가 있다.

또한, WFK 봉사단원이 수집한 성과 데이터를 현지사무소 및 WFK 본부에 보고하기 전, 수원기관 책임자 및 수원기관 WFK 봉사단원 담당자가 이를 공식적으로 검토할 수 있는 절차를 마련할 필요가 있다. 이를 통해 봉사단원 성과 데이터가 다면적으로 검토되어 자가진단의 한계가 최소화 될 수 있도록 노력할 필요가 있다. 마지막으로, 지나치게 성과데이터가 높게 나오거나 데이터 수집이 이루어지지 않는 봉사단원의 경우 WFK 관리요원이 적절히 개입하여 데이터의 신뢰성을 점검하는 한편, 봉사단원이 데이터 수집과정에서 어려움이 없는지 점검할 필요가 있다.

셋째, 상위성과(Outcome) 확인을 위한 국별 전략 목표 수립이 필요하다. 현재 WFK 사업은 WFK 봉사단원 수원기관의 전문 직종 수요에 따라 봉사단원이 모집, 선발, 파견되고 있고, 봉사단원도 수원기관의 상황을 스스로 판단하여 자신의 전문성을 활용한 봉

사활동을 수행하고 있다. 이러한 사업 수행 방식은 수원기관의 수요에 부합한다는 측면과, 봉사활동의 기본 가치인 자발성을 충분히 살리는 방식이라는 점에서 나름의 장점이 있다.

하지만 이러한 사업 수행 방식은 WFK 사업 범위 및 분야를 지나치게 확장하여, 다양한 직종 및 분야를 포괄하는 성과목표 및 지표의 수립을 불가능하게 만들뿐만 아니라, 이를 입증하고 측정하는데 많은 한계를 가지고 온다.

본 연구에서도 다양한 국내외 문헌 및 타 해외 파견기관 성과관리 사례 그리고 WFK 현황 및 평가체계를 고려하여 성과모형 및 지표체계(안)을 수립하였으나, 가장 큰 범위의 활동 중심의 성과 및 지표 외 상위 성과 목표와 지표를 수립하는데 한계가 있었다. 따라서 향후 글로벌 수준의 목표인 SDGs와 연계하여 WFK 사업의 개발성과 기여를 직접적으로 확인하기 위해서는 SDGs와 연계한 국별 전략 및 세부 목표가 수립되어야 하며, 이러한 전략과 목표 하에 봉사단원 파견 및 활동이 이루어질 필요가 있다.

5) 맺으며

본 연구진은 4개월간에 걸친 집중적인 연구 과정을 통해, 국제사회의 해외봉사활동 성과관리의 이론적, 제도적 흐름을 따르면서도 WFK 사업의 특수성 및 제반환경을 반영한 ‘WFK 사업 성과모형과 지표체계’를 새롭게 구축하는데 집중하였다. 특히, 문헌조사 및 이해관계자 면담을 바탕으로 이론적으로 구축된 성과모형 및 지표 풀(Pool)의 타당성을 검증하고 성과 및 지표 간 체계를 구축하고자 국내외 국제개발협력 전문가, WFK 실무전문가, WFK 봉사단원 및 관리요원 출신 전문가 그룹을 구성하여 AHP 기법을 활용한 전문가 설문조사를 실시하였다. 이를 바탕으로 최종적으로 국내 최초로 종합적인 봉사단의 성과모형을 다면적으로 수립하는 결과를 도출하였다. 또한 발굴된 성과모형에 근거하여 성과모형을 구축하고 지표의 가중치를 산출하여, 향후 관련 데이터 수집 시 즉시 활용가능한 성과 전반의 체계를 구축하였다는데 본 연구의 의의가 있다.

그러나 봉사활동의 특성상 대규모 공적개발원조 사업과 같이 구체적인 성과모형의 틀 안에서 단원의 활동을 아주 구체적으로 제한하는 것이 불필요할 수 있으며, 오히려 체계적이지 않은 “관리 중심”의 모니터링과 평가 체계의 도입은 봉사활동의 의미를 퇴색하는 기재로 작동 될 수도 있다는 사실을 유의해야 할 것이다. 준비되지 않은 WFK 성과

관리의 성급한 도입은 오히려 개별 봉사자들에게 “성과에 의한 관리(Management by Result)”로 간주되어 질 수 있기 때문이다. 성과관리는 궁극적으로 “합의된 봉사 활동의 성과를 달성하기 위한 전략적 장치(Management Strategy for Results)”로서 활용되어야 하기에 더욱 체계적이고 단계적인 도입이 중요할 것이다.

만일, 중장기적으로 WFK의 성과관리가 안정적으로 도입이 된다면, 새로운 변화이론과 발굴된 지표가 첫째, 봉사자가 개인적으로는 자아 성장과 글로벌 인재로서의 성장의 기회를 구체화하는데 도움을 주고, 둘째, 봉사활동이 한국-개발도상국과의 우호관계 증진에 기여하고 있음을 입증하며, 셋째, 나아가 봉사자들이 현지 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여하고 있다는 성과를 가시화 할 수 있는 수단으로 활용 될 수 있을 것이다. 이제 WFK 성과관리 전략이 현장에서 적용되기 위해서는 이제부터 다양한 이해관계들이 함께 머리를 맞대고 해외봉사활동을 통해 궁극적으로 성취하고자 하는 변화의 방향성(Theory of Change)과 성과목표(Outcome)에 대해 치열하게 토론하고 이를 정책, 시스템, 사업 수행 절차, 봉사단 문화 내에 깊이 내재화하는 과정을 거쳐야 할 것이다.

참고 문헌

□ 국내문헌

갤럽. 2013. 『2013년 WFK 통합만족도조사 -결과보고서-』

서경, 박정환, 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

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

이태주, 홍문숙, 김현, 남종민, 강하니, 추빛나, 박희은, 2012. 「연수사업 성과점검 및 성과관리 체계 구축연구」. 서울: 글로벌발전연구원,

이태주, 박근혜, 김현, 고은경, 오연주, 추빛나, 2016 「월드프렌즈사업 종합평가」서울: 글로벌발전연구원²⁷⁾

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

자원봉사활동 기본법. 2015. <http://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%9E%90%EC%9B%90%EB%B4%89%EC%82%AC%ED%99%9C%EB%8F%99%EA%B8%B0%EB%B3%B8%EB%B2%95>

장재홍. 2006. 우리나라 해외봉사단 파견사업의 문제점과 정책적 개선방안에 대한 연구

조선일보. 2010. 나누는 코리아, 해외봉사 세계 3위. http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2010/03/22/2010032200108.html

27) 발간예정

지자체 사회적자본 측정지수 개발 및 사회적자본 확충방안에 관한 연구 (한국행정연구원, 2012)

사회자본의 개념과 교육적 시사점 (장시준, 2006)

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

최명근 번역. 2015. 해외봉사 이슈: 해외봉사의 역사와 발전. 원문: Benjamin J. Lough. 2015. The Evolution of International Volunteering. University of Illinois at Urbana-Champaign.

홍문숙, 2015. 「연수사업 성과점검 및 성과관리 체계 구축연구. 서울: 글로벌발전연구원, 한국국제협력단.

홍문숙, 2015. 「지속가능발전을 위한 새로운 역량개발의 전략모색. 국제개발협력, 2015년 3호 서울: 글로벌발전연구원, 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2015. 『2015년도 캄보디아 해외봉사단 기관장 회의 결과 보고』. KOICA 캄보디아 사무소

_____. 2015. 『WFK-KOICA 봉사단 사업시행계획』. WFK 통합시행 TF

_____. 2014. 『2013년도 파견기관장 회의 종합결과보고』. 월드프렌즈 운영팀

_____. 2014. 『2014년도 월드프렌즈 통합사업계획』. WFK 통합시행 TF

_____. 2014. 『한 눈에 읽는 2013년 World Friends Korea 주요통계』. 성남: 한국국제협력단

_____. 2013. 『2013 해외봉사 규정집 -직원용-』. 성남: 한국국제협력단

_____. 2013. 『World Friends Korea 해외봉사단 통합운영 로드맵(안)』. World Friends Korea 범부처 봉사분과협의회.

□ 국외문헌

- A. Jones. 2007. "Theorising international youth volunteering: training for global (corporate) work?," *Trans. Inst. Br. Geogr.*, vol. 36, no. 4, pp. 530-544, 2011. [28] G. Hills and A. Mahmud, "Volunteering for impact: Best practices in international corporate volunteering," FSG Social Impact Advisors, Pfizer Inc., & the Brookings Institution,
- Benjamin J. Lough. 2015. "The Evolution of International Volunteering" Bonn: UNV
- Devereux, P. 2008. "International volunteering for development and sustainability: outdated paternalism or a radical response to globalisation?," *Development in Practice*,
- D. H. Smith and F. Elkin. 1981. "Volunteers, voluntary associations, and development: An introduction," *Int. J. Comp. Sociol.*, vol. 21, no. 3-4, pp. 151-162, 1981.
- International Labour Organization, *Manual on the Measurement of Volunteer Work* (2011)
- L. Ehrichs. 2000. "Volunteering' in development: A post-modern view," *World Volunteer Web*.
- OECD. 2007. "Insight human capital" Paris: OECD
- R. Leigh, C. Giesing, M. J. León, D. Haski-Leventhal, B. J. Lough, J. M. Mati, D. H. Smith, and S. Strassburg. 2011. "State of the World's volunteerism report: Universal values for global well being," United Nations Volunteers (UNV), Bonn: UNV
- Sherraden, Lough and McBride. 2008. "Effects of International Volunteering and Service : Individual and Institutional Predictors"
- UNV. 2011. "State of the World's Volunteerism Report" Bonn: UNV

VSO International, 2015, "Volunteerism and the Post-2015 Agenda" London: VSO

VSO, 2013, "Evaluation of the International Citizen Service" London: VSO

□ 회의록

글로벌발전연구원 ReDI, 2015, KOICA(ReDI)-UNV 워크숍 회의록

ReDI, 2015, KOICA WFK 지표개발연구 이해관계자 면담

ReDI, 2015, WFK 종합평가 前캄보디아 관리요원 이해관계자 면담

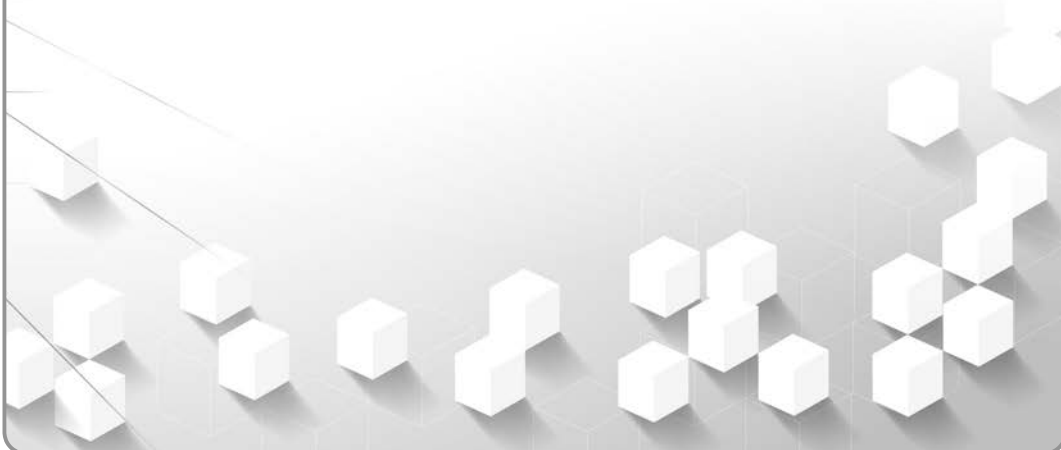
□ 인터넷 사이트

KOICA ODA 통계, 2015, <http://stat.koica.go.kr/>

KOICA 홈페이지, 2015, www.koica.go.kr

부 록

1. 현지조사 결과보고서
2. KOICA-UNV-ReDI 성과관리 워크숍 결과보고서
3. AHP 설문조사지



부록 1. 현지조사 결과보고서

1. 현지조사 개요

1) 출장 기간: 2015년 6월 15일 (월) ~ 2014년 6월 19일 (금) (총 4박 5일)

2) 출장 지역: 케냐 나이로비

3) 출장 목적:

- 국제사회 논의 배경 조사 : SDGs와 연계되는 해외봉사단 사업의 성과관리 논의 조사
- 타 기관 벤치마킹 : 해외 주요 봉사단 파견기관 사례 조사

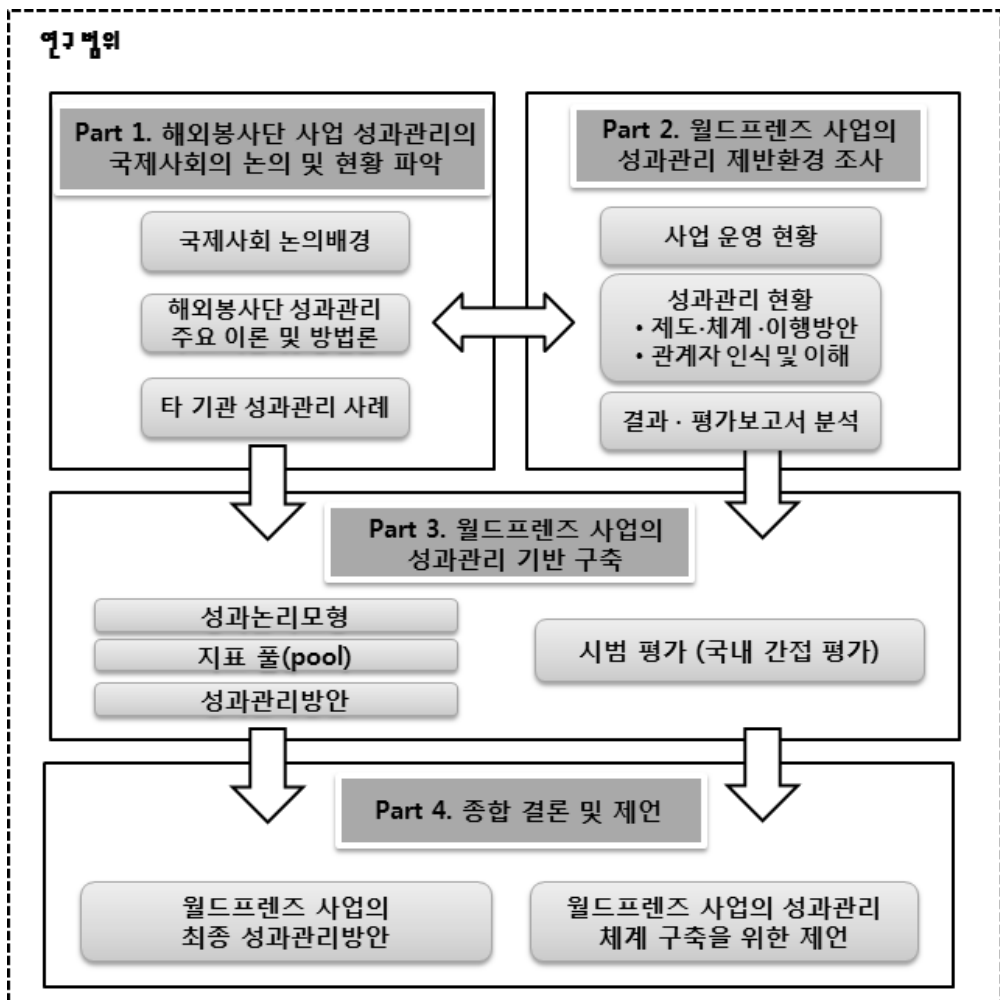
4) 출장 시 주요 업무

- 국제워크숍 참석
 - SDGs와 연계되는 해외봉사단 사업의 성과관리 논의 조사
 - 해외봉사단 사업 성과관리의 이론적 배경 및 방법 조사
 - 타 기관 벤치마킹을 위한 해외주요 봉사단 파견기관 사례 수집
- 봉사단 파견 기관 관계자 면담
 - 해외 주요 봉사단 파견기관 사례 조사
 - 봉사단 성과관리 체계 현황 파악

5) 조사방법

- 심층 문헌조사
 - 기관별 주요 연구 결과 및 관련 자료 취합 및 분석
- 다자기관 심층면담
 - UNV 담당자 면담을 통한 현 연구 진행 방향 공유 및 KOICA의 봉사단 사업과의 연계성 확보
 - IFRC 담당자 면담을 통한 현 연구 진행 상황 및 향후 일정 공유

연구범위



6) 출장팀 구성

구 분	성 명	소속 및 직책	비고
—	박종민	한국국제협력단 월드프렌즈본부 월드프렌즈총괄팀 팀장	■ 현지 워크샵 참석
책임연구원	홍문숙	(사) 글로벌발전연구원 ReDI 지속발전협력실 실장	■ 현지조사 총괄 ■ 관계 기관 면담 총괄 진행
공동연구원	이선주	(사) 글로벌발전연구원 ReDI 지속발전협력실	■ 현지조사 지원 ■ 관계 기관 면담 지원

7) 출장 일정

일자	장소	시간	주요 일정	
6/15 (월)	인천 → 나이로비	—	■ 인천 출발(00:40) → 아부다비 도착(05:45)/편명 에티하드873 ■ 아부다비(08:30) → 나이로비 도착(12:35)/편명 에티하드641	
	호텔	15:00	■ 현지 조사 착수 회의 및 브리핑	■ 현지조사 목적 및 일정 재확인 ■ 면담 대상자 별 주요 질의사항 확인
6/16 (화)	호텔	9:15 — 10:10	■ 개회 (Amanda Mukwashi, UNV/ Geri Lau, IFRC 케냐지부 대표)	■ 개회사 ■ 워크샵 목적 및 지난 토의 결과 공유
		10:15 — 10:30	■ Getting to know each other Activity	■ 참석자간 인사
		11:00 — 12:30	■ Current Trends and Practices in Volunteer Measurement	■ 지난 토의 결과 정리, 기관별 현황 및 성과 관리 예시 공유 ■ 선택된 예시에 대한 피드백 공유등
		13:45 — 17:00	■ Challenges and Opportunities	■ 효과적인 성과관리를 위한 도전과제 논의 ■ 파트너십, 협업등을 위한 기회 모색
			■ 마무리	■ 일일 결과 종합 정리 ■ 향후 일정 공유
6/17 (수)	호텔	09:00 — 09:30	■ 전일 결과 공유	(Amanda Mukwashi, UNV/ Geri Lau, IFRC 케냐지부 대표)
		09:30 — 10:45	■ Different forms of volunteering	■ 소그룹 토의
		11:15 — 12:30	■ Making it happen	■ 봉사단 성과관리 현황 파악 ■ 개도국에서 실현가능한 성과관리 전략등 논의
		13:45 — 15:15	■ Reporting back and discussion	■ 오전 토의 결과 종합
		15:45 — 16:30	■ Summary of discussions, next steps	■ 워크샵 일정 종합/정리
6/18 (목)		10:00 — 11:30	〈타 공여기관 면담〉 UNV/IFRC	■ 현 연구 진행상황 자료 수집 ■ 연구 내용 논의 ■ 향후 일정 공유
6/19 (금)	호텔 — 공항		■ 나이로비 출발(13:40) → 아부다비 도착(05:30)/ 편명 에티하드 641 ■ 아부다비 출발(22:30) → 인천 도착(12:05)/ 편명 에티하드 876	

2. 국제워크숍 주요결과

1) 워크숍 개요

가. 워크숍 개최 목적

- 각 국별/기관별 봉사자의 개발 기여도 측정 사례 공유 및 국가적 차원에서 봉사단의 영향 평가로 활용 가능한 국제적 지표 수립 및 적용 방법에 대한 논의

나. 주최 및 참석자

- 주 최 : UNV 및 IFRC
- 참석자 : IFRC 케냐, 부르키나파소, 브룬디 지부, HABITAT 및 인도, 슬로바니아, 터키 NGO관계자등 25명 참석(참석자 명단 별도 첨부)

2) 워크숍 1일차 : 주요 일정 및 결과

가. 주요 일정

- 환영 및 개회(UNV/IFRC케냐 지부 대표/IFRC 제네바 본부)
- 참석자 소개 및 참가목적 공유
- “Examples and Case Studies in Volunteer measurement” : 참여 기관별 봉사단 활동 측정 현황에 대한 사례등 공유

나. 토의 개요

- 토의는 그룹당 5,6명 내외로 총 4그룹으로 나누어 진행되었으며, 참여자들이 속한 기관 혹은 국가에서 진행 중인 봉사단 사업의 Measurement case를 공유
- 그룹별 사례를 선정하여 타그룹과 사례 공유, 토의를 통해 Measurement에 있어 도전(challenge)와 기회요인(opportunity)에 대해 논의

다. 토의 결과

- 봉사에 대한 개념이 문화적 배경과 해석에 따라 다르게 될 수 있어 이에 대한 공통의 이해가 필요함
- 봉사의 형태 또한 다양하여 유형별 분류가 필요하나 현재까지는 봉사단의 identification 혹은 classification이 된 것이 없는 상황임
- 봉사단의 활동이 “global peace”에 지대한 영향을 끼치는 것에 대해서는 모두가 동

의하나, 이에 대한 객관적인 자료가 필요하다는 논의 진행함.

3) 워크숍 2일차 : 주요 일정 및 결과

가. 주요 일정

- 전일 토의 내용 review 및 comment 공유
- 소그룹 토의(“How do different forms of volunteering contribute to peace and development”)
- SDGs 소개 발표(UNV)

나. 토의 개요

- 지역사회내 봉사자의 개념과 국제적 봉사자의 개념을 정리하고, 어떻게 측정할 것인가를 논의하기에 앞서 “왜”측정해야 하는가에 대한 인지제고의 세션이 이루어짐
- 각 기관 및 국가에서 활동중인 봉사자의 역할이 향후 SDGs의 달성에 어떠한 영향으로 귀결될 수 있는가에 대해 각 이해 관계자들의 인식이 중요하며, 향후 온라인을 통해 지속될 토론과 연구 결과 공유에 주목해야함을 강조

다. 토의 결과

- 발렌티어에는 다양한 유형이 있고 발렌티어리즘의 성과 또한 다양한 층위에서 논의 될 수 있음
- Post-2015 논의에서 발렌티어리즘이 생각보다 부각이 많이 되지 않았음. 그러나 발렌티어리즘은 글로벌 발전에 중요한 역할을 하고 있음
- 컨트리 레벨에서는 개발목표를 구현 할 때, 봉사를 중요하게 인지하고 있지만 국제 사회에서는 그러한 인지가 거의 없음
- SDGs는 단순히 원조만으로 달성할 수 있는 것이 아니라 원조체계 안에 녹아 있는 (정부) 파견 봉사단 및 지역사회 봉사단 그리고 informal 한 봉사단도 중요함.
- SDGs를 만드는 지난 2~3년의 과정 중 The Road to dignity by 2030 문건 챕터 4 중 4.3에 means of implementation (MOI) 부분 중 investing in capacity for sustainable development 에 관한 내용이 있음

4) 기타의견/시사점

- 워크숍의 내용 및 진행 방식은 지난 3월 워싱턴에서 진행된 1차 워크숍과 유사하나, 지난 워크숍 참석자들과 다르게 금번 워크숍은 수원국 기관 관계자들의 참여가 이루어진 점에 차이가 있음
- SDGs 16,17 항목과 관련하여 봉사단의 성과관리가 어떻게, 왜 이루어져야하는가에 대한 공통의 이해를 도출하기 보다는 수원국 중심에서 국가 차원(National level)에서의 봉사단 성과관리에 대한 논의가 이루어짐
- 향후 가시적인 결과물을 도출하기 위해서는 Volunteerism과 Development에서의 목표 달성을 위한 연결점을 찾는 작업이 필요함
- 주최 기관인 UNV 및 IFRC의 관계자들과 관계 형성을 성공적으로 진행하였으며, 한국(KOICA)이 SDGs와 연계된 봉사단 성과관리 체계 구축에 적극적으로 참여하고자 하는 의사를 전달하였음(면담 내용 참조)
- 실제 SDGs 목표 안에 발렌티어리즘이 들어갈 가능성은 존재하지 않지만, MOI 로서 들어갈 가능성은 다분함
- UNV 가 생각하는 것은 SDGs 컨트리 프로그램 수행 시 시민사회 참여에 대한 항목으로서 봉사자가 기여할 수 있다고 생각함. 그러나 이것은 굉장히 다자적인 생각이므로 코이카가 벤치마킹 하기에는 한계가 존재함

3. 발렌티어리즘 성과측정에 관한 국제동향 조사 결과

1) 개요

본 출장 보고의 조사 및 분석 범위는 다자기구의 동향 및 측정의 범위, 접근법 및 방법론에 대한 논의를 포함함

이중, UNV 및 IFRC의 봉사자의 Impact 및 성과 관리 방법론에 대한 관련 문서에 대한 요약 및 분석을 실시하였으며, 문헌조사 및 현지 조사에 이어 향후 미국, 영국, 일본, 캐나다, 호주의 봉사단 성과관리 시스템에 관련 연구 및 조사를 실시할 예정임

2) 주요 연구 및 논의 결과

가. Post 2015 발룬티어링 워킹그룹의 주요 논의 요약

1) SDGs 발전 배경 및 주요 특징

- 2013년 UN SG Report : 통합된 과정으로 발전되기 시작
- 2013년 MGOs: Major Groups and other stockholders
- 2014년 OWG SDG Proposal, UN SG Synthesis Report
- 2015년 1월 - 6월 : IG 협상에 근거하여 초안(Zero Draft)발표²⁸⁾
- 2015년 7월: 아디스아바바 개발재원(FfD) 회의
- 2015년 9월: SDG 서밋

2) SDGs의 주요 목표 요약

- 2015년 초 발표된 초안(Zero Draft)에 근거한 17가지 목표를 요약하면 다음 표와 같음

[표 1. SDGs 목표 요약]

Pillars	6 Essential Elements	17 SDGs
Overall	Dignity (1,2)	1. End poverty in all its forms everywhere 빈곤종식
		2. End hunger, Achieve food security and improved nutrition, and promote sustainable agriculture 기아와 식량
Social	People (3,4,5,6,7)	3. Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages 건강
		4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote life-long learning opportunities for all 교육
		5. Achieve gender equality and empower all women and girls 젠더/여성
		6. Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all 물과 위생
		7. Ensure access to affordable, reliable, sustainable, and modern energy for all 에너지
Economic	Prosperity (8,9,10,11)	8. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all 경제성장과 일자리
		9. Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation 인프라와 산업
		10. Reduce inequality within and among countries (10) 불평등
		11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable 도시

28) 현재 결과문서(Zero Draft)에는 Volunteerism이 두 번 언급됨, 한 단어는 살고, Mo에 있는 단어는 삭제 될 가능성 존재함.

Pillars	6 Essential Elements	17 SDGs
Environ-mental	Planet (12, 13, 14, 15)	12. Ensure sustainable consumption and production (SCP) patterns 생산과 소비
		13. Take urgent action to combat climate change and its impact 기후변화
		14. Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development 해양생태계
		15. Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss 육상 생태계
Justice and Governance	Justice	16. Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institution at all levels 투명성, 책무성, 참여 / 정의 거버넌스
Mol and Global Partnership	Partnership	17. Strengthen and means of implementation (Moi) and revitalize the global partnership for sustainable development 이행수단과 글로벌 파트너십 ■ Finance ■ Technology ■ Capacity-building ■ Trade ■ Systemic Issues: - Policy and Institutional Coherence - multi-stakeholder partnerships - Data, monitoring and accountability

3) SDGs 와 Volunteerism 성과의 연계

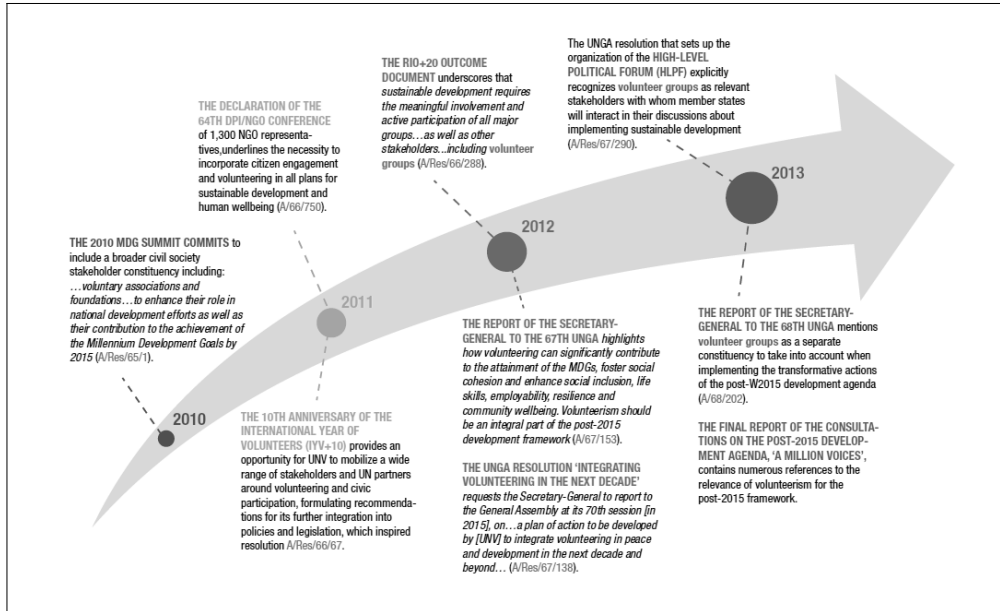
- UN Secretary-general Synthesis report 2014 prominently features volunteerism the road to dignity by 2030(A/69/700) 4장에서 Volunteerism이 지속가능한 발전을 위한 봉사의 중요성을 언급하며(Paragraph 131), volunteerism이 섹터별 발전을 넘어 범이슈적 발전을 위한 “수단”으로서의 역할을 강조함
- SDGs내 17번 목표 “Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development”와 연계하여 봉사자 성과를 활용하여 사회 구성원간, 국가간의 강한 파트너십을 구축하고 이는 곧 포괄적 개발이 가능할 수 있을것이라 판단을 하고 있음

4) SDGs 논의 이전의 봉사단의 중요성 언급 기록

- UNV에서는 지난 기간 봉사단의 활동에 적합한 인프라 구축, 정책 옹호 활동등에 초점을 맞췄으나 2000년대 이후 새천년개발목표 논의 시부터 개발 목표 달성을 위해 활약하는 봉사자들의 중요성에 대해 공식적으로 언급하여 왔음.
- 아래 [그림2]은 국제사회에서 개발성과 및 목표 달성을 위한 회의 및 고위급 회

답시 언급되었던 봉사단의 활동이 개발 목표 달성에 미치는 영향에 대한 중요성을 언급한 내용임

[그림 2. 국제사회에서 논의의 히스토리]



- 이 밖에도 Post-2015 Volunteering working group의 경우 다양한 형태의 워크숍과 온라인 컨퍼런스를 통해 봉사단의 성과측정을 위한 본격적인 논의를 진행중에 있으며, 그 결과 나온 문서의 요약은 다음 표와 같음

[표 2. 주요 논의 결과 문서 요약]

논의 결과 문서	요 약
POST-2015 VOLUNTEERING WORKING GROUP ADVOCACY TOOLKIT	2014년 10월 포럼에서 Post-2015개발 아젠다를 위해 봉사단의 역할에 중요성을 국제사회가 인식하고, 이를 위해 봉사자의 영향에 대해 범사회적 인식을 제고시키고자 옹호활동 지침을 공유함. 활동지침중 주요 참고 사항에는 국내 정책 관련자와 일반 시민사회에 봉사자의 중요성을 지속적으로 알리도록 가이드라인을 제시하고 있으며, 각 국가에서의 이러한 활동들이 SDGs에 봉사의 중요성이 녹아날 수 있을것이라 설명함.
VOLUNTEER GROUPS CALL FOR A PARTICIPATORY APPROACH TO SDGS FOLLOW-UP&REVIEW	Post-2015개발 아젠다 5번째 협상시 고위급 정치포럼(HLPF)에서 현재까지의 여러 문헌조사 및 연구 결과로 입증된 개발 목표 실현에서 봉사자의 중요성을 강조하여 향후 SDGs 개발 목표 실현을 위한 수단으로서 봉사자가 중요한 수단임을 강조됨

논의 결과 문서	요 약
Volunteering Task Force-Joint Statement	개발 목표 달성에 있어 봉사자의 중요한 역할과 수단으로서의 기능을 강조하고자 범세계적으로 봉사단 유관 기관들이 연합하여 성명을 발표. 이 Task Force는 향후 development framework에 봉사자의 포함을 위해 활동
The Role of Volunteering in Sustainable Development	VSO에서 2012년부터 2014년에 걸쳐 총 4개국(케냐, 모잠비크, 네팔 그리고 필리핀)에서 실시된 “Valuing Volunteering” 연구조사 결과로서, 봉사자들의 각국의 지역사회내에서의 활동이 어떠한 변화를 이끔었으며 결국엔 개발목표에 어떠한 영향을 미쳤는가에 대한 연구임. 봉사자가 개발의 수단으로서 중요하게 활용되고 있으며, 단순히 봉사자 개인의 의지뿐 아니라 국가의 정책적 판단과 지역 및 기관 배치, 활동 범위 선정등에 관계기관이 지역사회와의 강한 파트너십을 통해 디자인되어야 성공적인 개발 목표 달성을 이룰수 있음이 주요 결과임

나. 관련 문헌 1: Basic services Volunteerism : Considerations for post-2015 development agenda

□ 공공서비스의 보편화와 포괄적 개발(Delivery of basic services and inclusive development)

- 기초 교육, 의료 시스템에 대한 접근, 깨끗한 물의 공급과 같은 기본 공공 서비스에 대한 접근을 강화하는 것은 국제사회의 빈곤과 포괄적 개발을 촉진하기 위한 중요한 요소임.
- 새천년 목표(MDGs) 달성을 위하여 많은 노력이 있었으나 국제사회에서 국가간의 간극이 있는 것이 현실이며, 이러한 국가간의 차이를 해소하기 위하여 UN이 주도하고 있는 POST-2015 아젠다 프로세스는 새로운 개발 프레임워크의 기본으로 “포괄적 개발”을 강조해옴.
- 고위급 논의에서 “No one behind”를 세계의 극심한 빈곤 종식을 위한 다섯가지 변화의 하나로 인식하였으며, 본 Task Team은 지속가능한 개발의 핵심으로 “포괄적 사회발전”을 확인.

□ 기본 공공 서비스 접근의 보편화를 위한 강력한 도구로서의 봉사(Volunteerism as a powerful mechanism for enhancing the delivery of basic services)

- 자원봉사 개념의 정의 : 자원봉사는 일반적인 시민참여의 여러 형태 및 전통적 서비스 제공, 상호 협력 및 자조 등을 포함함

- 상호협력에 기본을 둔 자원봉사는 개발목표 달성을 위한 기본 서비스 구현의 효율성을 포함한 지역사회내 기술 및 자원의 가용성을 증가 시킴
- 2013년에는 새천년개발목표 달성을 위한 유엔총회의 후속조치로 새천년개발목표 달성 가속화를 위한 범이슈 및 효과의 배가를 위한 모든 접근방법에 대한 합의가 이루어졌으며, 특히 봉사자는 역량강화의 효과를 배가 시키는데 중요한 역할을 함에 인식을 함께 하였으며 자원봉사의 주요 특징을 역량개발에 강점을 두고 있음을 인지함.

□ 봉사자의 특징은 다음과 같은 분류로 관찰됨

- a) 가치
 - 헌신과 연대
 - 공공의 이익을 위한 집단 행동에 대한 믿음
 - 인권과 성 평등에 대한 헌신
- b) 지역사회 주도권
 - 자원봉사자 대부분은 그들의 지역사회내 봉사 활동 실시
 - 풀뿌리 수준에서의 일과 생활을 통한 지역사회와의 직접적인 연관
 - 기술과 경험 교환의 상부상조 정신
- c) 지속가능성
 - 현지 자원을 활용한 지속가능성 확보
 - 소수보다는 다수를 위한 역량개발 촉진

□ 향후 논의를 위한 제언(Recommended actions)

본 이슈 브리프는 “자원봉사는 시민참여의 수단”이 될 수 있음을 강조하였음.

이는 범섹터 차원에서 자원봉사가 하나의 “자원/resources”으로 활용될 수 있도록 국가적 개발목표의 진전을 위한 봉사의 잠재력을 깨닫고, 자원봉사 자체는 섹터의 구분없이 “재생가능한 자원”으로 인식되어야 함을 강조함

The post-2015 agenda : UNV의 입장

1. 자원봉사는 보편적이며, 시민참여, 사회통합, 연대와 주인의식을 강화
2. 자원봉사는 GDP와 인간의 웰빙을 위한 진전의 척도를 넘어선 새로운 측정 프레임워크의 일부가 되어야 함

다. 관련 문헌 2 : 개발에서 봉사의 공헌에 대한 접근(Assessing the contribution of volunteering to development)

□ 1장. 주요 개념(section one : key concepts)

- UNV의 “Volunteer” 정의 : “자원/volunteer” 용어의 해석은 다수의 대상자를 나타내는 데 이용될 수 있다는 점과, “자원봉사/volunteering”의 경우도 다양한 환경에서 다른 형태와 의미로 해석될 수 있음
- 자원봉사의 경우 1. 금전적 보상을 기대하지 않으며, 2. 개인의 자발적 자유 의지에 의해 수행되어야 하고, 3. 자기 자신을 위한 것이 아닌 사회에 도움이 되어야 함

[표 3. The Logical Framework Analysis(LFA) Approach]

LEVEL	OBJECTIVES
GOAL	특정 혹은 범이슈 차원에서의 새천년개발목표에 대한 기여
PURPOSE	특정 혹은 범이슈 차원에서의 국가 개발 목표에 대한 기여
OUTCOMES	변화의 범위 예시: - 경제적 문화적 삶의 변화 - 시민사회와 정부간 신뢰바탕의 개방형대화의 개발 - 여성의 사회적 지위 향상 - 공공서비스의 질적 향상 - 분쟁 감소 - 파일럿 프로젝트의 확장 - 사회 및 경제 이슈에 대한 인식의 변화
OUTPUTS	- 교육받은 여성/남성/청소년등 - 강화된 시스템 혹은 새로운 시스템 구축 - 개발된 협력관계의 수 - 설립된 학교의 수 - 출판된 문서/간행물의 수
ACTIVITIES	- 역량강화 - 기술자문 - 네트워킹 - 인력 동원 - 옹호활동 - 연구조사

□ 2장. 평가방법론(Section two : The Assessment Methodology)

- 각기 다른 집단과 수준에서의 자료수집과 참여적 워크숍 진행을 통해 봉사활동의 개발에 대한 공헌 및 기여도 평가 실시함.

■ 수준별 평가 워크숍 분류

1. 파견지역별 평가 워크숍 : 봉사자 개별의 활동 평가를 위해 실시
2. 프로그램별 평가 워크숍 : 봉사자 개별의 활동평가 및 국가적 혹은 국제적 개발 목표에서의 봉사활동의 공헌도 평가
3. 봉사단 파견 유관 기관간 평가 워크숍 : 기관간의 시사점 도출 및 각기 다른 파트너간의 관계 개선, 봉사활동에 대한 중요도 제고

위에서 언급된 봉사활동의 성과 및 영향 몇가지를 위한 그룹별 워크숍을 아래 표들과 같이 Level 1~4로 나누어 진행이 가능하며, 각 Level별 워크숍 개요는 다음과 같음

■ 각 워크숍별 개요 및 프로그램 예시

Level 1 Placement/Project Level Assessment Workshop	
Level definition	봉사자 개인, 혹은 동일 지역 활동 봉사자 그룹
목적	활동지역 배치에 대한 의견 및 검토
시기	2년 임기 종료 직전
방법	자기 점검 혹은 필요시 이해 관계자 인터뷰 실시
주최	봉사자 또는 파견기관
이해 관계자	봉사자 타 봉사자 관리자 수원기관 대표 지역 그룹 관계자 수혜자 기타 주요 관계자
Output	봉사자별 지역 배치에 대한 의견 검토서 주요 시사점 및 개선사항

- Level 1 그룹의 워크숍은 봉사자의 활동지역 배치에 대한 프로세스와 그 결과를 봉사자 본인과 관계기관 담당자들이 함께 의견을 공유하므로서, 봉사단 프로그램의 기본 기획 단계가 어떠한 봉사 활동의 영향을 미치는지에 대한 점검을 할 수 있음. 상기 워크숍 프로그램의 예는 아래와 같음.

- 워크숍 프로그램 예시

- a. 활동사례 공유
- b. 봉사자의 주요 활동 및 산출물(output) 검토 및 순위
- c. 봉사활동의 공헌에 대한 성과(outcome)
- d. 상위 개발 목표에 대한 봉사자의 종합적 공헌
- e. SWOT 분석
- F. 주요 학습 결과 및 시사점 도출

- Level 2 단계 워크숍은, Level1 워크숍 결과를 취합하여 파견 기관(공여기관) 관계자들이 주로 논의를 진행하는데 적합하며, 객관적인 봉사자의 활동을 평가하는데 활용 가능함.

Level 2 Programme Level Assessment Workshop	
Level definition	국별 수준(National level)-봉사자의 활동지역 배치 및 프로젝트에 대한 집계 데이터
목적	활동지역 및 프로젝트의 배치에 대한 자료를 통해 국가적 혹은 국제적 목표 달성에 대한 봉사자의 공헌도 종합 분석
시기	2년 임기 종료 직전
방법	1.5일 워크숍 진행
주최	파견분야 및 국가 프로그램에의 결과에 관심있는 봉사관계기관
이해 관계자	봉사자 수원기관 대표 지역 그룹 관계자 수혜자 기타 주요 관계자
Output	프로그램 수준 평가 의견서 국가차원의 전략 수립과 관계된 주요 시사점 및 개선사항

- Level2의 워크숍에서 활용 가능한 프로그램 예시
 - a. 활동지역 배치 수준 평가 워크숍 주요 결과 공유
 - b. 국가적/새천년개발목표 달성을 위한 봉사활동의 공헌도
 - c. 그룹별 토론
 - d. 변화의 촉매자 역할로서의 봉사자 평가
 - e. 변화의 방해 혹은 지원 요소
 - f. 그룹별 토론
 - g. 주요 교훈점 및 시사점 도출

- Level3 워크숍은 봉사단 파견 기관의 관계자간 워크숍으로 파견 기관 및 수원기관의 관계자의 파트너십 강화에도 많은 영향을 미침

- Level3 워크숍에서 활용 가능한 프로그램 예시
 - a. 주요 결과물, 교훈점 및 경험 공유
 - b. 그룹 토의
 - c. 자원봉사에 대한 이해관계자의 인식 및 흥미도
 - d. 주요 교훈점 및 시사점 도출

Level 3 Placement/Project Level Assessment Workshop	
Level definition	봉사 관계 기관
목적	관계기관간 합동 기획 및 네트워킹 강화, 교훈점과 시사점의 공유 및 합동 분석
시기	매 2년마다
방법	워크숍, 세미나, 컨퍼런스
주최	결과 공유에 관심있는 봉사단 파견 유관 기관
이해 관계자	참여 기관별 대표 수원기관 대표 타 NGO, INGO 시민사회 관계자 학계 관계자 정부 관계자
Output	워크숍 결과 및 의견 취합 문서 향후 협력을 위한 액션플랜

- Level 4 형식의 워크숍의 경우, 정기적으로 정해놓고 진행되는 워크숍이 아닌, 기관의 필요 및 정책에 따라 비정기적으로 이루어질 수 있음.

- 주로 전체 봉사단 파견 사업의 주요 성과를 점검하기 위한 기관본부 차원의 워크숍으로 개요는 아래와 같음

Level 4 Global/Headquarters	
목적	활동지역 배치 및 프로그램의 개선을 위한 교훈 및 시사점 분석
시기	필요시
방법	진행중인 프로젝트 및 프로그램에 대한 검토 및 평가
이해 관계자	본부 선임 관리자 평가 전문가 프로그램 전문가 프로그램 실무자
Outcome	진행중인 전략 계획의 검토 및 수정

□ 3장. 기타 성과측정을 위한 도구(Section three : Additional Approaches and Tools)

- 2007년 UNV의 워크숍 결과에 근거하여 도출된 봉사자의 개발에 대한 공헌도 평가를 위해 추가적인 방법들을 제시함. 그 대표적인 사례는 봉사자 본인의 성찰을 진행하는 방법과 결과나무 방법을 활용함. 특히, 결과나무를 활용하는 경우, 봉사자 개인 뿐 아니라 그룹으로 진행하여 동료평가가 가능하기도 함.

✓ 사자 본인의 성찰(self-reflection)

: 봉사자 스스로가 워크숍 참석적 3,4페이지 분량의 본인 성찰 노트 준비, 노트 내용은 기본적인 봉사자 프로필과 함께 활동을 통해 성취한 결과물 및 경험에 대한 내용을 포함함.

✓ 결과나무 만들기(The results Tree)

: 개개별 봉사자가 본인의 활동 경험을 나무로 표현, 공유를 통해 동료 평가 및 본인 성찰이 가능하도록 유도함.

라. 관련 문헌 3 : State of the World's Volunteerism Report 2011 Universal Values for Global Well-being

가) 주요내용 요약

- State of World's Volunteerism Report는 자원봉사에 관한 유엔에서 나온 첫 번째 보고서임

- 보고서 전반의 내용은 첫째로 세계화와 신기술로 인해 확대되고 새로운 형태를 보이는 자원봉사에 주목했으며, 둘째로는 자원봉사를 개발 패러다임의 맥락에서 논의 하였음
- 세계화와 신기술, 기업의 사회적 책임 이라는 가치의 부상으로 인해, 자원봉사 참여기회는 최근에 크게 확대되었음
 - 온라인 자원봉사(online volunteering) 는 시간과 장소에 구애없는 활동을 가능하게 하였음
 - 여행과 자원 봉사를 결합한 발룬투어리즘("Volunteerism"), 갭이어 봉사활동("gap-year volunteerism"), 이민자를 기반으로 한 디아스포라 자원봉사 (diaspora volunteerism) 등은 새로운 시대상을 반영한 자원봉사임
- 개발 담론 차원에서 자원봉사는 첫째, 가난과 불평등으로 인해 사회적 소외를 줄이는 역할을 할 수 있음
- 분쟁 후 (post-conflict) 상황과 자연재해 복구 과정에서의 봉사활동의 역할은 매우 중요한 요소임
- 자원봉사는 진보의 강력한 기반이 되며, 사회 내에서 신뢰의 유대, 사회적 응집 (Social Cohesion), 사회의 정체성을 형성함

나) 자원봉사 측정관련 요점 (chapter 2 Taking the measure of volunteering 기반 요약)

- 자원봉사를 경제적 측면에서 바로보고 그 가치를 측정하는 작업은 명백하고 일차적인 작업임
- 그러나 자원봉사는 숫자로 측정될 수 없는 가치인 사회통합, 사회응집성, 웰빙 이라는 측면에서도 중요한 역할을 하고 있음을 간과해서 안됨.
- 봉사를 측정함으로써 나타날 수 있는 효과는 개인적 차원, 국가적 차원, 국제적 차원이 있음
 - 개인은 봉사측정의 결과를 보고 그들의 기여에 고무되는 효과를 기대할 수 있음. 그로인해 더 많은 참여를 기대할 수 있음
 - 국가적 차원에서는 자원봉사의 경제적 가치를 측정함으로써 정책 수립 시 도움을 받을 수 있음. 이를 위해서는 신뢰할 수 있는 데이터의 측정이 필수적임.
 - 국제적 차원에서 자원봉사의 경제적 가치를 측정하는 것은 그것이 사회의 기여한 하나의 중요한 측면을 보는 작업임. 또한 이미 알려진 정책 (informed policies)를 발전시키는 데 도움을 줄 수 있음 (단 경제적 가치가 전부는 아님)

- 자원봉사의 경제적 가치를 측정하는 것을 넘어서 자원봉사의 성격과 동기에 관한 다양한 연구들 또한 존재함
 - 2006년 유엔 아프리카 경제 위원회가 실시한 연구에 의하면²⁹⁾, 젊은 세대가 자원봉사에 참여할 때 그들의 능력이 향상됨을 보여주었음
 - 2010년 International Forum on Development Service에서 아시아 20개국의 대상으로 실시한 조사에 의하면 아시아 지역의 봉사자들은 개발 이슈 해결에 집중하며, 아시아 지역의 봉사가 민관협력의 형태와 기업의 사회적 책임 이슈에 영향을 받고 있음을 밝혀냈음.

- 국가적 차원의 연구에 관해서는 UNV에서 2010년, 개도국 14개국에서 자원봉사에 관한 대중의 인식을 증진시키기 위해 관련 보고서를 출간했음을 밝혀냈음. 이러한 연구는 국가개발 계획과 프로그램 수립 시, 자원 지도를 그리는 데 중요한 역할을 하고 있음.

- 국제적 수준에서는 크게 선진국을 대상으로 한 연구와 (the European Year of Volunteers 2011 commissioned by European Commission) 선진국과 개도국 두 부류를 통틀어서 진행한 연구들이 (the Gallup World Poll/the World Values Survey/the Johns Hopkins Comparative nonprofit Sector Project/the CIVICUS Civil Society index) 존재함
 - 유럽 위원회에 의해 실시된 연구에서 주목할 점은 자원봉사 측정의 한계에 대해 논의한 부분임. 이에 따르면 통합된 데이터를 수집할 공통된 부서의 부재, 비교정량분석의 어려움, 자원봉사기관의 통계자료 수집시의 문제점, 경제적 데이터의 정의에 대한 합의 부족, 자원봉사의 사회 문화적 영향의 다양함의 문제를 지적했음
 - Gallup World Poll에서는 기관과 연계된 봉사활동과 개인 차원에서 진행한 봉사활동에 대해서 조사했음
 - World Values Survey 에 의하면 아시아 지역에서 가장 많이 봉사활동을 한다고 함
 - Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 는 자원봉사의 양적인 조사를 진행하면서 대체비용 접근법 (replacement approach)을 사용, 자원 봉사의 경제적 가치에 대해 밝혀냄³⁰⁾

29) United Nations Economic Commission for Africa, a Study entitled Youth Volunteering for Development: Africa in the 21st Century

30) the economic contribution of volunteers in the 36 countries to be 400billion US dollars annually.

- CIVICUS Civil Society Index에서는 시민 사회의 다른 측면에 관해 다섯가지 측면³¹⁾에서 72개의 다른 지표를 만들었음. 지역별 편차에 따른 차이점을 지적함과 동시에 자원봉사와 시민사회의 효과성의 연관성에 관한 유의미한 결과도 도출했음
- ILO에서 Johns Hopkins Center for Civil Society 와 협업에서 만든 the Manual on the Measurement of Volunteer Work 에서는 자원봉사를 국가 노동력 조사의 보충하는 방식으로 측정하는 표준화된 방법을 제시하였음³²⁾
- ILO 매뉴얼의 의의는 household labour force survey의 방법이 다른 복잡한 방법론과 달리 이미 전 세계적으로 구축된 방법이고 이 기반위에서 진행하였다는 것에 있음

마. 관련 문헌 4 : 2015 State of the World's Volunteerism Report – Transforming governance

가) 주요 내용요약

- 2015년 SWVR 보고서는 개도국 맥락에서 거버넌스에 자원봉사가 기여한 것을 첫 번째로 보여주는 사례임
- 2015년 SWVR의 key messages는 첫째, 자원봉사는 지역수준에서 역량강화에 도움이 됨. 둘째, 국가적 차원에서 정부와 자원봉사와의 긴밀한 연계는 사회적 통합을 가져옴. 셋째, 글로벌 자원봉사 단체들의 네트워크는 참여, 책무성, 반응성을 촉진 시킴³³⁾
- 자원봉사는 Post-2015 아젠다를 발전시키는데 중요한 자원이 됨을 강조
- 지역적 수준에서 자원봉사는 지역사회 서비스를 개선하고, 기술 및 역량 향상에 도움이 돼서 궁극적으로 사회에서 소외된 그룹들을 강하게 하고 그들의 목소리를 반영하는 데 도움이 됨
- 2015년 보고서에서는 다양한 사례를 들어 시민사회와 단일국 정부 간의 (national-government) 협력과 협조를 강조하였음. 일례로 브라질에서는 정부와 시민 사회가 협조하여 새로운 보건정책을 만들어 내는 데 합의 공공의료의 불평등함을 해소하는 데 기여하였음. 또한 자원봉사의 분쟁 후 상황과 peacemaking의 과정에서의 역할을 보고서에서 강조함

31) Civic engagement, Level of Organization, Practice of Values, Perception of Impact and External Environment
32) the manual outlines a standardized set of measures of volunteering to supplement country labour force surveys

33) Global Volunteer networks promote voice, participation, accountability and responsiveness

- 국제적 수준에서는 자원봉사와 다양한 섹터들과의 연대가 global actors의 책무성과 반응성(responsiveness)을 증진시킴을 강조함. 일례로 Jubilee 2000 혹은 the Control Arms campaign은 국경을 넘어서 다양한 참여자와 이해관계자와의 네트워크를 통해 성공할 수 있었음.
- 보고서의 결론은 자원봉사와 거버넌스에 연결성에 대해 주로 논의
 - 그러나 마지막에 자원봉사에 관한 연구 심화의 필요성을 지적하며, 세 가지 도전 사항을 지적함. 첫째, 다양한 층위의 자원봉사를 어떻게 정의하고 설명한 것인가에 대해 고민해야 함. 둘째, 다른 종류의 자원봉사의 범위, 사이즈, 스케일에 대해 어떻게 양적으로 측정할 것인가. 셋째, 질적 연구를 통해 세밀하게 들여다 보는 작업 또한 필요함
 - 자원봉사 측정에 관해서는 그 중요성을 강조하는 데에서 그침

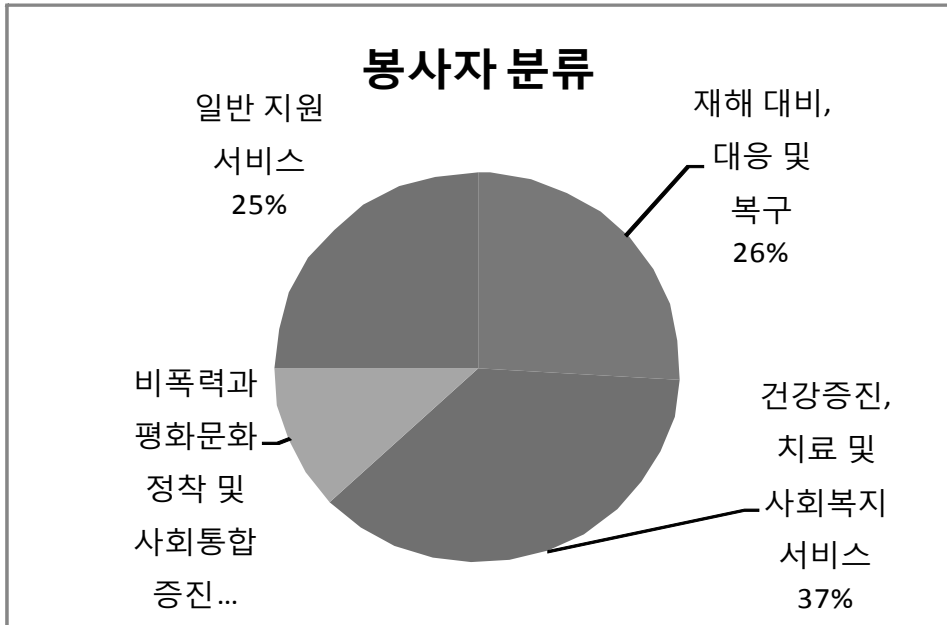
바. 관련 문헌 5 : The Value of Volunteers

가) 주요 내용요약

- Volunteers 성과 분류의 4가지 기준 존재: a) 봉사단의 경제적 b) 사회적 가치 c) 지역사회내 봉사자들의 가치 d) 조직 내 봉사자들의 가치
- 기술과 협력에 따라 봉사를 구분 및 봉사활동의 가치환산에 대한 관점이 존재
- ILO 의 선행연구인 Manual 과 관련해서(방법론 주요 연구 결과에 자세한 내용 없음) IFRC의 연구도 진행되었음.
- UNV 보고서 SWVR (state of the world's volunteerism report - 2011~2014) 내용 표로 요약정리 해야함.
- 선행연구 핵심내용이 나와 있어서 이 내용 인지하고 다음단계로 넘어가야 함. 10년간 3년 동안 발렌티어리즘 분야에서는 천천히 연구진행 해왔음. 한국에서 뒤쳐진 감이 있음.
- IFRC 발문티어링 정책
 - IFRC의 경우 해외파견 봉사단 사업은 운영하고 있지 않으며, 대부분의 봉사단 활동은 개발도상국내에서 자국민이 봉사단원으로 활동하고 있음.

- IFRC 기관의 활동 전략과 연계하여 봉사자의 카테고리를 4가지로 분류하고 있으며, 활동 분야 분류는 아래 그림과 같음.

[그래프 1. IFRC 봉사자 활동 분야 분류]



- 분류된 네가지 분야를 세분화 하여 특정 기술이 요구되는 활동과 일반 노력봉사 수준의 범주로 분류, 각 범주에 해당하는 직업군의 평균 급여를 대입하여 봉사자의 경제적 가치를 측정함.

■ 조사 범위 분류

경제적 가치	2010년 한해 60억 달러 가치에 해당하는 봉사활동이 실시가 되었으며, 세계 인구 1명당 90센트에 해당하는 금액임. 남녀 비율로 따져보았을때는 여자 봉사자가 남자 봉사자보다 약간 높은 비중을 차지함(54%:46%)
사회적 가치	사회적 가치는 세가지로 나누어 생각할 수 있으며 이는 지역사회내 가치, 기관내 가치 그리고 봉사자 개인의 가치를 조사할수 있음
지역사회내 봉사자들의 가치	지역사회를 구성하는 중요 요소로 봉사자를 들 수 있으며, 지역사회내 구성원으로서의 역할뿐만 아니라 다양한 옹호활동을 통해 국내 사회를 변화시키는 원동력이 될 수 있음
조직내 봉사자들의 가치	수치로 환산하였을 때 IFRC내 1명의 직원당 20명의 봉사자가 투입되며, 가장 높은 비율을 차지하는 지역은 사하라지역과 동남아시아 지역임

3) 다자기구 논의 결과 및 시사점

■ UNV 성과측정에 대한 논의결과 및 시사점

- UNV 발문티어링의 정책 : 현재까지 UNV는 봉사단의 활동을 위한 기반시설 및 시스템 구축을 중심으로 업무를 진행하였으나 향후 업무 방향은 봉사단의 활동 성과와 개발 목표(SDGs) 연계를 통해, 봉사의 개념을 국제사회 수준에서 통합시킬 계획을 갖고 있음
- UNV 발문티어링 성과관리 및 연구/평가 담당 부서 소개 : 본 워크숍 담당 부서는 “knowledge and innovation”으로, 봉사단의 활동 성과 및 영향 측정을 위한 연구 진행을 담당하고 있음
- 담당 부서의 주요 역할 : 팀내에서는 UNV의 정책적인 측면에서 연구를 추진하고 있으나, 외부의 봉사단 파견 기관(e.g. 미국의 평화봉사단, 독일의 BMZ)등과 협력하여 연구를 실행중임

[참고] Plan of Action

UNV의 주요 활동 명시

1. 인도적 지원 및 평화구축 활동, 분쟁지역 복구등에 더 많은 사람들의 참여를 독려하고 자원 봉사자를 동원하기 위한 노력
2. 평화와 발전에 자원 봉사와 시민 참여에 대한 옹호 활동
3. 범국가적 차원에서 입법 정책 수립시 자원 봉사 활동의 통합을 추구

봉사자들의 활동이 SDGs과 같은 개발 계획과 구현을 위한 수단이 될 수 있음을 인지하고 국제 사회는 물론, 민간 분야 및 학계등의 강력한 파트너십이 요구되고 있음. 이를 위한 전략적 목표는 다음과 같음

1. 시민참여 및 시민 행동이 가능한 환경을 통해 개발 아젠다의 오너십 증진
2. Post 2015 아젠다를 위한 범국가적 구현 전략에 봉사 통합

- 담당 부서의 주요 연구 결과물 : POST-2015 agenda 그룹과 협력하여 발간된 Action of Plan을 근거로 SDGs 논의 단계부터 봉사단의 활동 성과가 개발 목표 달성에 끼치는 영향을 파악하고자 연구를 진행중에 있음. 근거 문서인 Plan of Action의 주요 관련 내용은 아래와 같음
- 시사점 : 과거 논의 대상에서 제외되었던 봉사자들의 중요성을 인식하고 post 2015 아젠다의 목표 달성을 위해 봉사자들의 중요성 및 역할에 대해 논하고 있으나 구체적인 정책화 및 개발목표 실현을 위한 봉사자들의 기능등에 대한 분석이 추가적으로 필요함.

■ IFRC 성과측정에 대한 논의결과 및 시사점

- 해외파견 봉사단 운영이 아닌 지역사회 내 자국민의 봉사 활동을 운영하고 있으며, 주요 활동 분야가 분쟁 지역의 사후 복구 및 자연재해의 피해 복구를 위해 활동을 하고 있기 때문에 이들의 성과 측정은 주로 지역사회내에서 이들이 이끌어 내는 지역 사회와 국가의 변화에 초점을 두고 있음
- 해외 원조 기관에서 파견하는 전문가의 경우 특정 분야의 전문성을 발휘하여 활동을 하며, 지역사회의 변화를 유도하는 반면 아시아의 경우 봉사자의 연령대나 분야 전문성이 그에 비해 낮다는 점을 고려하여 성과측정이 이루어져야 함
- 특히 한국의 경우 봉사자의 분야 전문성을 부각시켜 성과 관리나 영향 평가를 진행할 경우 오히려 평가 결과가 낮을수 있음을 염두에 두고 여러 가지 요소를 종합적으로 분석하여 봉사단 성과관리를 위한 지표 수립을 해야할 것임
- 이와 더불어 코이카 내에서 봉사자의 역할 및 영향에 대한 내재화를 우선으로 하여, 체계화된 관리 시스템 또한 중요한 팩트임을 인지해야할 필요성이 있음

■ 종합 시사점

- 향후 WFK의 핵심성과와 SDGs의 중요 목표를 연계 할 수 있는 전략은 아래와 같이 구상 할 수 있을 것으로 예상함.

- ✓ [전략 1] “글로벌 평화와 참여적인 거버넌스 빌딩에 기여”와 관련된 구체적인 목표를 봉사단 성과목표로 선정
 - 파견 분야별 활동을 넘어서, 지역사회의 변화를 이끌어내는 봉사자의 역할을 강조하고, 이를 글로벌 평화와 참여적 거버넌스 빌딩의 성과관리와 연계하여 목표 설정
- ✓ [전략 2] 주제별/섹터별 목표³⁴⁾를 봉사단 성과목표로 선정하고 이와같은 섹터별 목표 달성에 봉사단 성과를 연계하는 방안

34) 1번 - 5번 목표(빈곤, 보건, 교육 등), 6번-11번 목표: 새로운 목표(수자원, 도시문제 등), 12번 -15번 목표: 녹색 아젠다 (지속가능한 생산과 소비, 기후변화 등).

- 기본 사회 서비스에 대한 접근을 위하여 각 분야를 아우르는 ‘포괄적 개발’의 접근 방식을 활용하여 봉사단의 성과 목표를 선정
 - 각 유형별 봉사단에 따라 섹터별 목표치를 설정, 봉사단의 섹터별 목표치와 국별 섹터별 목표치를 연관하여 성과관리 방안을 마련
- ✓ [전략 3] 개발성과 달성을 위한 이행수단(Means of Implementation, MoI)으로서
의 봉사단의 성과를 강조하는 방안
- 봉사단은 지역사회를 기반으로 활동하며 재난을 포함한 여러 가지 개발 섹터 내 최전선에서 활동. 지역 사회와 강한 파트너십을 기반으로 활동하는 봉사자를 여러 개발성과 달성을 위한 이행수단으로 활용이 가능하며, 이에 대한 역할 및 영향을 강조함

부록 2. KOICA-UNV=ReDI 성과관리 워크숍 결과보고서

일자: 2015년 10월 9일(금) 10:00~16:30

장소: KOICA WFK 사업본부

참석자: UNV측: Amanda Mukwashi

(Chief Volunteer Knowledge and Innovation Section)

Hendrick Smid

(Programme Analyst-RBM, Result Management and Support Section)

피스코측: Corey Arnex Griffiin

WFK측: 정우용 WFK 본부장, 박종민 총괄팀 팀장

최명근 과장, 평가심사실 권영의 실장.

ReDI측: 홍문숙 실장, 이순열 팀장, 남종민 연구원, 추빛나 연구원

주요 논의 사항

- KOICA-ReDI 연구진행사항 공유
- UNV 의견청취 및 피드백
- SDGs 논의와 봉사단 성과측정 UNV 측 현 아이디어

1

Volunteerism and the Post-2015 아젠다

- 봉사단 성과측정이 대두된 이유는 지난 10년간 봉사활동의 개발 기여에 대한 압력이 있었기 때문이다. 다른 개발 프로젝트에서 재원이 어떻게 사용되는지 명백하나 봉사에서는 입증에 어려운 면이 있음.
- 개발 자원이 점점 줄어들고 있음. 따라서 개별 정부가 개발 분야에 지출을 하고자 할 때는 이유와 목적을 점점 명백하게 밝혀야 필요성이 증대하고 있음(push factor)
- 이와 더불어 MDG 종료와 함께 사람중심 개발에 대한 피드백이 있어왔음. 어떻게 사람 중심 개발의 해결책을 제시할 것인가를 반영하는 것이 SDG임
- SDG의 16번 목표가 봉사활동에 중요함. 평화롭고 포괄적인 사회, peace, settlement 성취에 봉사단의 역할이 중요함

- 17번 목표는 봉사의 MOI (Means of Implementation) 측면을 강조. 봉사를 수단 (means)과 목적(ends)이 동시에 된다고 생각함. 또한 5P로 (PEOPLE, PLANET, PROSPERITY, PEACE, PARTNERSHIP)의 형태군(cluster) 으로 봉사단 파견의 목적을 연결하는 것이 SDGs의 각각의 개별골들과 봉사파견의 목적을 연결하는 방법보다 효율적이고 편한 방법이라고 생각함.
- 시민사회와 UNV도 자체적 리포팅 시스템을 가지도록 노력해야 함. 데이터 집합의 문제를 (AGGREGATION)이슈에 대해서 고민해 보아야 함. (무엇을 측정할 것이고 무엇을 측정안할 것인가?)
- UNV가 데이터 집합과 관련 진지하게 고민하고 있는 분야는 SDGs 시대에 맞는 봉사측정의 방법론임. Logical Framework 은 하나의 조각임. 따라서 두 가지 과업을 더 고려 해야함. 전체적인 상황에 대한 이해를 하고, logical framework의 올바른 작동여부도 확인해야 함.
- Result matrix의 목적은 궁극적으로 self-reporting 메카니즘이라고 봐야함. 그 자체는 정부와 민간영역 (private sector) 을 설득시키지 못할 것임. 그래서 이와 더불어 independent evaluation이 또 다른 측정수단이 될 수 있음. 다시 말해 independent evaluation 은 self-reporting system의 유효성을 검증하는 하나의 수단이 될 수 있음.
- 이 두 가지 방법을 넘어서 하나의 또 다른 작업이 필요한데 이것이 리서치임. Concerted efforts on research는 봉사의 영향측정에 대한 이해를 더 깊게 할 수 있음. 이렇게 세 가지를 방법론/툴을 이용하면 봉사의 영향에 대해 말할 수 있는 하나의 네러티브가 완성된다고 할 수 있음.
- 요약하자면 Result matrix는 각 개별 봉사단 및 파견기관의 성과 측정 도구임 (우리가 본 것은 이것이다). Independent Evaluation은 봉사단 성과측정의 결과를 재검증하는 도구 (우리도 동일한 것을 보았고 우리가 그것이 진짜라는 테스트를 했다). 마지막으로 Research는 이론적인 배경, 방법론을 제공하여 궁극적으로 정책의 변화를 이끄는 것이라고 할 수 있음.
- UNV 측이 제시하는 성과측정 방안은 1. Data Collection 2. Evaluation 3. Research 임.

- 발표 피피티 및 슬라이드 참조
- 〈아만다〉 ReDI의 TOC (Theory of Change) 가 왜 저런 방식 인지 이해가 가지 않는 면이 있음. 예를 들어 레디 TOC 의 골 레벨을 살펴보면, 글로벌 인재 양성, 개도국 주민의 삶의 질 향상, 수원국과의 우호협력 증진 인데 각 골의 배경은 무엇인가? 또한 수원국 주민의 삶의 질 향상도 너무 범위가 큰 골임.
- 〈홍문숙〉 TOC 의 골의 모호성에 관한 유엔비의 지적에 기본적으로 동의한다. 또한 지적한 대로 아웃풋과 아웃컴 레벨사이에는 또 다른 레이어들이 존재해야 함도 인식하고 있음 (Intermediate, Middle long-term Outcome).
- 〈아만다〉 현재 레디의 TOC 에 필요한 것은 세 개의 골을 아우르는 하나의 스토리가 필요함. 파견 커뮤니티, 봉사자, 코이카를 이어주는 하나의 스토리는 무엇인지 궁금함. 세 가지의 골을 굳이 넣어야 한다면 그들 사이에 위계가 존재해야함이 타당해 보임. 또한 현재 수원국 주민 삶의 질 향상을 제외한 나머지 골들은 아웃컴 레벨로 보여짐.
- 〈홍문숙〉 하나의 스토리 이야기는 동의하나 연구 시작 전 월프사업의 목표를 세 가지로 설정하는 것이 발주처(코이카)의 요구사항이어서 레디에서는 그 의견을 반영하였음. 따라서 추후 연구 발표를 할 때 코이카 요구를 반영하는 TOC와 UNV 의 견을 반영하여 하나의 내러티브를 가지는 TOC 둘 다를 작업할 예정임.
- 〈아만다〉 각각의 봉사단 파견기관의 그들의 미션과 목적이 다르게 존재함은 인정하겠으나 그 변화가 어떻게 일어나는가에 대한 명확한 설명이 있어야 한다. Result Matrix를 만들 때 그것에 대한 대답을 해야하며 그것이 TOC의 핵심임.

- UN RBM의 목적은 1. UN entities 가 더 효과적이 되는 것. 2 국가의 정책적 레벨에서 봉사가 MOI 로서 반영되는 것. 3.UNV의 효과적인 운영임.
- 또한 UNV의 봉사측정의 우선순위는 Securing social service, community resilience for environment and diaster risk reduction, peace building, youth, national capacity development through volunteer schemes. 이 5p (people/ planet/ peace /partnership /prosperity) 우선순위를 어떻게 SDG와 조정하고 맞출 것인가를 고민 중임
- UNV 성과측정 Framework에서 planning / monitoring&reporting / evaluation / Research 단계가 있으며 그것을 또한 봉사자 층위/프로그램, 프로젝트 층위, 국가 층위, 기업층위로 나눔. 각 층위마다 다른 RBM 시스템과 툴을 가지고 있다. evaluation 파트에서 주요하게 쓰이는 방법은 V - methodology 임 (reflect the result and reaffirm and validate the result with other stockholders).
- UNV's Integrated result and resource matrix (UNV's 2014-17 IRRM문서 참조)
 1. 성과, 지표, 베이스라인 타겟에 대한 설정
 2. 지표측정의미의 정의
 3. result performance 의 측정
- 타 봉사 파견 기관 봉사섹터의 TOC 의 예 (슬라이드 p. 11)

the German Development volunteering sector 독일 내 6개 엔지오와 1개의 양자기관의 모델을 반영한 것임. 아웃컴을 Immediate/ intermediate 두 개 층위를 나누어 설정했음. 기관의 인풋과 봉사자의 인풋을 구분해서 설정하였음. 코이카-레디 모델과 달리 하나의 TOC안에 SDG에 기여라는 하나의 골(내러티브)을 설정하고 sending 커뮤니티에서 나타날 수 있는 봉사의 기여를 반영했음.
- VSO - 남수단 성과모형 (국별층위 -p. 12참조)

주요특징은 다른 액터들과 그들의 활동이 TOC 안에서 반영되었음. 또한 외부요인들도 반영되었다.

- UNV 및 해외 봉사단 파견 기관의 모델을 살펴보았으나 이것을 어떻게 코이카에 적용시키고 측정할지가 문제의 핵심임.
- 현재까지 도출된 논의는 5P를 전 세계 봉사단 파견기관의 최종 impact으로 설정하는 것을 SDGs와 봉사단 성과측정 연계의 목표가 될 수 있을 것임. SDGs의 각각의 개별 목표와 각 봉사단의 목표가 SDGs의 5P에 연결되도록 조정하는 것 보다 효율적이라고 생각함. 이를 위해 코이카 및 수원기관을 대상으로 데이터를 수집하고, 동일 수원국 측면에서 봉사단원과 수원기관의 활동으로 정책적인 변화가 있었는지 1년 단위로 평가를 수행하고, 마지막으로 최종 수혜자를 대상으로 2-3년 단위의 리서치를 수행하는 방법론을 고려해 볼 수 있음. /끝./

부록 3. AHP 설문조사지

월드프렌즈사업 성과모형 및 지표 개발 연구 (AHP 질문지)

자문 위원님께

안녕하십니까? KOICA 해외봉사단(World Friends Korea, WFK)사업의 성과지표 개발 연구를 수행하고 있는 (사)글로벌발전연구원 ReDI 지속발전평가팀입니다.

해외봉사단사업은 개발도상국에 파견된 우리 국민들의 봉사활동을 통해 파견국의 빈곤감소와 지속가능한 발전을 지원, 한국에 대한 이해도와 양국간 우호관계 증진 그리고 해외봉사단원의 지속적인 개발협력사업 참여를 목적으로 하는 대표적인 국민참여형 협력사업입니다. 연구팀은 선행연구 고찰을 통해 성과의 준거를 영역, 항목, 지표 등으로 구안하였습니다.

본 AHP 질문지는 KOICA 해외봉사단사업 성과준거의 목표, 중기성과, 단기성과, 지표별 상대적, 절대적 중요도를 평가하기 위한 내용으로 구성되어 있습니다. 기타 구체적인 사항들은 질문지 본문에 기재하였으니 이를 참고하여 응답해 주시면 감사하겠습니다.

본 질문지에 대한 답변은 11월 13일(금)까지 e-mail로 회신하여 주시면 감사하겠습니다. 끝으로 늘 건강과 행복이 가득하시기를 기원하며, 공사다망하심에도 불구하고 귀중한 시간을 내주신 점 감사드립니다.

2015년 11월

연구책임자

(사)글로벌발전연구원 ReDI

지속발전협력실장 홍문숙

※ [연구팀 연락처] (사) 글로벌발전연구원 지속발전평가팀 남종민 연구원

전화: 070-4496-0091, 팩스: 02-334-9110, 이메일: min@redi.re.kr

본 질문지는 다음과 같이 구성되어 있습니다.

I. 질문지 구성

II. KOICA 해외봉사단 사업 성과준거안

III. 응답 요령

Q1. 장기성과의 상대적 중요도 비교

Q2. ‘(봉사단원) 글로벌 인재 양성에 기여’ 측면의 중요도

Q2-1. ‘(봉사단원) 글로벌 인재양성 기여’ 달성을 위한 중기성과 중요도

Q2-2. ‘(봉사단원) 글로벌 인재양성에 기여’ 달성을 위한 단기성과 중요도

Q3. ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 측면의 중요도

Q3-1. ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 달성을 위한 중기성과 중요도

Q3-2. ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 달성을 위한 단기성과 중요도

Q4. ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 측면의 중요도

Q4-1. ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 달성을 위한 중기성과 중요도

Q4-2. ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 달성을 위한 단기성과 중요도

Q5. WFK 성과모형 및 지표(안) 기타 자문의견

구분	장기성과	중기성과	단기성과(지표)
봉사 단원 측면 (개인)	글로벌 인재양성에 기여	봉사단원 역량강화 (학습적 영역 역량)	외국어 능력(영어, 현지어) 향상
			직업경험 및 해당분야 전문성 향상
			리더십 및 문제해결능력 향상
			파견지역 및 국가에 대한 이해 향상
		봉사단원 인성함양 (생득적 영역 역량)	열린마음(포용감) 증진
			자립심 증진
			자기효능감 증진
		봉사단원의 글로벌 인적네트워크 구축	현지인과의 네트워크 구축
			타기관 해외봉사단원과의 네트워크 구축
			WFK 봉사단원간 네트워크 구축
수원국 및 수원 기관 측면 (개도국)	수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	주민 공공서비스 제공 증대	수원기관 인적서비스 제공 증대
			수원기관 물적서비스 제공 증대
		수원기관 인적역량 강화	역량강화 교육자료 개발 증대
			역량강화 교육프로그램 증가
			수원기관 관계자 교육 참여 증대
		수원기관 제도 개선	행정 제도 개선
			정책 개선 기회 증대
파견국 및 파견 기관 측면 (한국)	수원국과의 우호협력 관계 증진에 기여	현지 지역전문가 네트워크 확보	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진
			봉사활동을 완료한 봉사단원의 비율
		파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진
			파견기관(KOICA)와의 사업지속성 증진
			한국에 대한 긍정적 이미지 제고

※ 전문가 패널조사 응답 방법

- 본 조사는 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 통해 KOICA 해외봉사단 사업 성과준거의 장기성과, 중기성과, 단기성과 간의 상대적 중요도를 평가할 예정입니다. AHP는 KOICA 해외봉사단 사업 성과준거의 장기, 중기, 단기 성과 간에 일대일 대응 및 개별 성과의 절대적 중요도의 형태로 제시됩니다.
- **(★중요★)** A와 B의 상대적인 중요성을 비교할 경우, A가 B보다 중요하다고 생각하시면 왼쪽에, B가 중요하다고 생각하시면 오른쪽에 표시합니다. 또한 아래 예제를 참조하여 중요함의 정도에 따라 해당되는 숫자를 표시합니다. <표 1>과 <표 2>에 제시된 상대적 중요도 척도와 응답 예시를 참고해 주시기 바랍니다.

<표 1> 상대적 중요도 척도

척도	중요도 정도
1	두 개의 영역(혹은 항목, 지표)이 동일하게 중요함(Equal)
3	한 영역(혹은 항목, 지표)이 다른 영역(혹은 항목, 지표) 보다 약간 더 중요함(Weak)
5	한 영역(혹은 항목, 지표)이 다른 영역(혹은 항목, 지표) 보다 더욱 중요함(Strong)
7	한 영역(혹은 항목, 지표)이 다른 영역(혹은 항목, 지표) 보다 매우 더 중요함(Very Strong)
9	한 영역(혹은 항목, 지표)이 다른 영역(혹은 항목, 지표)에 비해 절대적으로 더 중요함(Absolute)

<표 2> 응답 예시

성과 (I)	절대 중요		매우 중요		더욱 중요		약간 중요		동등		약간 중요		더욱 중요		매우 중요		절대 중요	성과 (II)
(A)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4✓	5	6	7	8	9	(B)

※ 2, 4, 6, 8 등은 중간 값임

※ 응답 유의 사항

- 상대적인 중요도를 평가하는 본 조사에서는 응답의 일관성이 중요합니다.
- 예를 들어, 영역의 수가 3개 이상(eg. A, B, C)일 경우, A가 B보다 중요하고, B가 C보다 중요하다고 응답하였으면, A는 반드시 C보다 훨씬 더 중요하다고 응답이 되어야 일관성이 있는 것입니다(eg. A>B이고, B>C이면 반드시 A>C이다).
- 따라서 목표, 상위성과, 하위성과의 상대적 중요도 응답 시 유의 사항을 명심해 주시기 바랍니다.

Q1.

장기성과의 상대적 중요도 비교

다음은 장기성과의 상대적 중요도를 평가하기 위한 질문으로, 4개 영역 간 일대일 대응의 형태로 한 문항씩 제시되어 있습니다. 아래에 제시된 장기성과의 정의를 참고하시어 각 영역에 대해 상대적으로 더 중요하다고 생각하시는 번호에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

※장기성과의 정의

장기성과	정의
글로벌 인재양성에 기여	해외봉사활동을 통해 다문화 이해능력을 키우고 빈곤·환경 등 지구촌 문제(Global Issue) 해결에 이바지할 수 있는 인재 양성 에 기여함
수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여	개발도상국의 빈곤감소 및 지속가능한 발전을 위한 지식, 기술, 경험을 전수함으로써 수원국 주민들의 삶의 질 을 높이는 데 기여함
수원국과의 우호협력관계 증진	수원국의 사회경제문화에 대한 이해를 높이고 우리나라의 긍정적 이미지 전파 에 기여함

장기성과 (Ⅰ)	절대 중요		매우 중요		더욱 중요		약간 중요		동등		약간 중요		더욱 중요		매우 중요	절대 중요	장기성과 (Ⅱ)	
글로벌 인재양성에 기여 ①	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여 ②
글로벌 인재양성에 기여 ①	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	수원국과의 우호협력관계 증진 ③
수원국 주민의 삶의 질 향상에 기여 ②	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	수원국과의 우호협력관계 증진 ③

Q2.

‘(봉사단원) 글로벌 인재 양성에 기여’ 측면의 중요도

Q 2-1. ‘(봉사단원) 글로벌 인재양성 기여’ 달성을 위한 중기성과 중요도

다음은 ‘(봉사단원) 글로벌인재 양성에 기여’ 측면의 중기성과 간 상대적 중요도를 평가하기 위한 질문으로, 3개 항목 간 일대일 대응의 형태로 한 문항씩 제시되어 있습니다. 아래에 제시된 ‘(봉사단원) 글로벌인재 양성에 기여’ 측면의 중기성과의 정의를 참고하시어 각 항목에 대해 상대적으로 더 중요하다고 생각하시는 번호에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

※ ‘글로벌 인재양성 기여’ 달성을 위한 중기성과 정의

봉사단원 중기성과	정의
봉사단원 역량강화 (학습적 영역) ①	기술(Skill), 지식(Knowledge) 등 비교적 가시적이며 표면적인 특성을 가지고 있어 개발가능성이 높은 학습적(learned) 영역의 역량을 강화함
봉사단원 인성함양 (생득적 영역) ②	동기(Motive), 특질(Trait), 자기개념(Self-concept) 등 학습적 영역에 비해 비교적 내면 또는 중심에 위치하여 잘 드러나지 않는 생득적(Inherent) 영역의 역량을 강화함
봉사단원 글로벌 인적네트워크 구축 ③	봉사단원이 해외봉사활동을 통해 수원국 주민, 수원기관의 관계자, 타 공여(파견)기관에 소속된 해외봉사단원, 그리고 동일한 모집, 선발 교육과정을 통해 선발된 봉사단원 간의 인적 네트워크를 구축함

봉사단원 중기성과 (I)	절 대 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	매 우 중 요	봉사단원 중기성과 (II)
봉사단원 역량강화 (학습적 영역) ①	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	봉사단원 인성함양 (생득적 영역) ②
봉사단원 역량강화 (학습적 영역) ①	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	봉사단원 글로벌 인적네트워크 구축 ③
봉사단원 인성함양 (생득적 영역) ②	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	봉사단원 글로벌 인적네트워크 구축 ③

Q 2-2. ‘(봉사단원) 글로벌 인재양성에 기여’ 달성을 위한 단기성과 중요도

다음은 ‘(봉사단원) 글로벌 인재양성에 기여’ 달성을 위한 단기성과 중요도를 평가하기 위한 질문으로, 10개 항목 절대적인 중요도(5점 척도) 평가의 형태로 한 문항씩 제시되어 있습니다. 아래에 제시된 ‘(봉사단원) 글로벌 인재양성에 기여’ 달성을 위한 단기성과의 정의를 참고하시어 각 항목에 대해 중요도의 번호에 ☒표를 해주시기 바랍니다.

※ ‘(봉사단원) 글로벌 인재양성에 기여’ 달성을 위한 단기성과 정의

중기성과	단기성과	정 의
봉사단원 역량강화 (학습적 영역) ①	외국어 능력 향상	봉사단원 국제언어(영어) 및 파견된 국가의 언어(현지어) 사용 능력(읽기, 쓰기, 회화 등)의 향상
	직업경험 및 해당분야 전문성 향상	봉사단원이 기존에 보유하고 있던 전문분야에 대한 직업 경험 축적과 인지적, 실천적 전문성의 향상
	리더십 및 문제해결능력 향상	봉사단원이 다양한 활동 및 문제상황 대처를 통해 스스로가 문제를 해결해 나가는 정서적, 지적, 구체적 능력의 총체
	파견지역 및 국가에 대한 이해 증진	봉사단원이 파견된 국가 및 지역의 사회, 경제, 문화 전반에 대한 이해 증진
봉사단원 인성함양 (생득적 영역) ②	열린마음(포용감)	타 인종, 문화, 사회 등 다양성을 인정하고 자신과 다름에 대해 유연하게 대응하는 자세
	자립심	남에게 의존되거나 의지하지 않고 자기 스스로 서려는 마음가짐
	자기효능감	특정한 문제를 자신의 능력으로 성공적으로 해결할 수 있다는 자기자신에 대한 신념이나 기대감
글로벌 인적 네트워크 구축 ③	현지인과의 인적네트워크 구축	봉사단원이 파견된 지역에 거주하는 현지주민 및 소속기관 종사자와의 인적네트워크 구축
	타 해외기관 봉사단원과의 인적네트워크 구축	한국의 파견기관 외 타 해외기관 봉사단원과의 인적네트워크 구축
	WFK 봉사단원 간의 인적네트워크 구축	동일한 KOICA 해외봉사단파견 사업의 모집, 선발, 교육 과정을 거쳐 봉사활동에 참여한 WFK 봉사단원 간의 인적네트워크 구축

단기성과		단기성과 대표지표	중요도 (점수높을수록 중요)				
①	외국어 능력 향상	WFK 봉사활동을 통해 외국어(한지어, 영어) 능력이 향상되었다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
	직업경험 및 해당분야 전문성 향상	WFK 봉사활동을 통해 직업경험 및 해당분야 전문성이 향상되었다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
	리더십 및 문제해결능력 향상	WFK 봉사활동을 통해 리더십 및 문제해결능력이 향상되었다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
	파견지역 및 국가에 대한 이해 향상	WFK 봉사활동을 통해 파견지역 및 국가에 대한 이해력이 향상되었다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
②	열린 마음(포용감) 증진	WFK 봉사활동을 통해 타 문화에 대한 수용성 및 포용감(열린마음)이 증진되었다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
	자립심 증진	WFK 봉사활동을 통해 자립심이 증진되었다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
	자기효능감 증진	WFK 봉사활동을 통해 자기효능감이 증진되었다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
③	현지인과의 네트워크 구축	WFK 봉사활동을 통해 현지인과의 충분한 네트워크를 구축하였다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
	타 해외기관 봉사단원과의 인적네트워크 구축	WFK 봉사활동을 통해 타 기관 해외봉사단원과의 충분한 네트워크를 구축하였다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5
	봉사단원 간 네트워크	WFK 봉사활동을 통해 WFK 봉사단원 간 충분한 네트워크를 구축하였다. (봉사단원, 설문조사, 5점척도)	1	2	3	4	5

Q3.

‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 측면의 중요도

Q 3-1. ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 달성을 위한 중기성과 중요도

다음은 ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 달성을 위한 중기성과 간 상대적 중요도를 평가하기 위한 질문으로, 3개 중기성과 간 일대일 대응의 형태로 한 문항씩 제시되어 있습니다. 아래에 제시된 정의를 참고하시어 각 지표에 대해 상대적으로 더 중요하다고 생각하시는 번호에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

※ ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 달성을 위한 중기성과 정의

중기성과	정의
수원기관의 주민 공공서비스 제공 증대 ①	봉사단원의 역량 및 재원을 활용한 인적, 물적 지원을 통해 수원기관이 공공(주민)의 복지를 위하여 제공하는 서비스(보건, 교육, 직업훈련, 기술제공 등)를 확대함
수원기관의 인적 역량강화 ②	봉사단원이 제공하는 수원기관 관계자 대상 교육 콘텐츠(교보재 및 기자재)와 역량강화 프로그램을 통해 수원기관에 소속된 인적자원(공무원, 관계자 등)의 역량이 강화됨
수원기관 제도개선 ③	봉사단원의 수원기관 행재정 시스템 개선 활동, 기술 및 정책 컨설팅 활동을 통해 수원기관 정책 및 제도의 효율성 및 효과성이 향상됨

수원국/기관 중기성과 (I)	절대 중요	매우 중요	더욱 중요	약간 중요	동등	약간 중요	더욱 중요	매우 중요	절대 중요	수원국/기관 중기성과 (II)
수원기관의 주민 공공서비스 제공 증대 ①	9	8	7	6	5	4	3	2	1	수원기관의 인적 역량강화 ②
수원기관의 주민 공공서비스 제공 증대 ①	9	8	7	6	5	4	3	2	1	수원기관 제도개선 ③
수원기관의 인적 역량강화 ②	9	8	7	6	5	4	3	2	1	계획 대비 수원기관 제도개선 ③

Q 3-2. ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 달성을 위한 단기성과와 중요도

다음은 ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 달성을 위한 단기성과의 중요도를 평가하기 위한 질문으로, 10개 항목 절대적인 중요도(5점 척도) 평가 형태로 한 문항씩 제시되어 있습니다. 아래에 제시된 정의를 참고하시어 각 항목에 대해 중요도의 번호에 ☒표를 해주시기 바랍니다.

※ ‘(수원국/기관) 수원국 주민 삶의 질 향상에 기여’ 달성을 위한 단기성과와 정의

중기성과	단기성과	정 의
수원기관의 주민 공공서비스 제공 증대 ①	인적 공공서비스 제공 증대 (수혜자 수)	‘공공서비스’는 학교수업, 보건위생교육 및 보건서비스, 농촌 및 지역 개발 등 단원의 활동으로 인하여 파생되는 대민서비스를 의미하며, ‘수혜자’는 봉사단원이 파견된 기관으로부터 공공서비스를 제공받고 단원과 직간접으로 접촉하는 학생, 환자, 마을주민 등을 의미함
	물적 공공서비스 제공 증대 (시설물 및 기자재 제공)	‘시설물’은 과학실, 체육관, 컴퓨터 Lab실, 우물, 화장실 등의 건축물 또는 시설을 의미하며, 신축 및 개보수 활동 모두를 포함함 ‘기자재’는 단순한 소규모의 활동용품(서류철, 필기구 등)뿐만 아니라 파견된 기관 및 수혜자 대상으로 제공된 일정한 규모의 물품(컴퓨터, 빔프로젝터 등)을 의미함
수원기관의 인적 역량강화 ②	수원기관 종사자 역량강화 교육 콘텐츠 (각종 교육자료) 개발 증대	‘역량강화 교육콘텐츠’는 봉사단원이 활동하며 제작한 각종 교육자료, 교보재, 교구 등을 의미함
	수원기관 종사자 역량강화 교육프로그램 증가	‘역량강화 교육프로그램’은 봉사단원이 활동하며 워크샵, 연수 등의 직접 수행한 교육행사뿐만 아니라 직접 개발한 교육커리큘럼을 의미함
	수원기관 종사자의 역량강화 교육 참여 증대	‘역량강화 교육프로그램 참여’는 봉사단원이 활동하며 개발한 워크샵, 연수 등에 참석한 수원국측의 인원을 의미함
수원기관의 제도개선 ③	행정 제도 개선	봉사단원이 활동하며 새롭게 제작 및 개선한 수원기관의 행정 제도(행정 양식, 행정절차간소화, 과제 발굴 등)를 의미함
	제도 및 정책 개선 기회 증대	봉사단원이 활동하며 제도 및 정책 개선을 위한 관련 컨설팅 제공 또는 보고서 작성 등을 의미함

단기성과		단기성과 대표지표	중요도 (점수높을수록 중요)				
①	인적 공공서비스 제공 증대 (수혜자 수)	봉사단원으로부터 공공서비스(교육, 보건, 농촌개발, 사업에너지 등)를 제공받은 수혜자(주민) 수 (봉사단원, 분기별 조사, 정량조사) ³⁵⁾	1	2	3	4	5
	물적 공공서비스 제공 증대 (시설물 및 기자재 제공)	봉사단원이 신축 또는 개보수 한 시설물 수 봉사단원이 제공한 기자재 건수 (봉사단원, 분기별 조사, 정량)	1	2	3	4	5
②	수원기관 종사자 역량강화 교육 콘텐츠 (각종 교육자료) 개발 증대	봉사단원이 개발 또는 제작한 수원기관 관계자 대상 역량강화 교육 콘텐츠(교육자료, 교보재 등) 제공 건수 (봉사단원, 분기별 조사, 정량)	1	2	3	4	5
	수원기관 종사자 역량강화 교육프로그램 증가	봉사단원이 개발한 수원기관 관계자 대상 역량강화 교육 프로그램(프로그램, 워크숍 등) 건수 (봉사단원, 분기별 조사, 정량)	1	2	3	4	5
	수원기관 종사자의 역량강화 교육 참여 증대	봉사단원이 개발한 수원기관 관계자(공공기관 종사자 등) 대상 역량강화 교육프로그램 참여자 수 (봉사단원, 분기별 조사, 정량)	1	2	3	4	5
③	행정 제도 개선	봉사단원이 발굴 또는 개선한 수원기관 행정 제도(행정 양식, 행정절차간소화, 과제 발굴 등) 건수 (봉사단원, 분기별 조사, 정량)	1	2	3	4	5
	제도 및 정책 개선 기회 증대	봉사단원이 공식, 비공식적으로 정책 컨설팅을 제공한 수원기관 관계자(공공기관 종사자 등)의 수 (봉사단원, 분기별 조사, 정량)	1	2	3	4	5

35) 봉사단원이 분기별로 정량조사함.

Q4.

‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 측면의 중요도

Q 4-1. ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 달성을 위한 중기성과 중요도

다음은 ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 달성을 위한 중기성과 간 상대적 중요도를 평가하기 위한 질문으로, 2개 중기성과 간 일대일 대응의 형태로 한 문항씩 제시되어 있습니다. 아래에 제시된 정의를 참고하시어 각 지표에 대해 상대적으로 더 중요하다고 생각하시는 번호에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

※ ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 달성을 위한 중기성과 정의

중기성과	정의
현지 지역전문가 네트워크 확보 ①	파견된 수원국 및 해당지역에 대한 사회, 문화, 경제의 전문지식을 보유한 WFK 봉사단 출신의 현지지역전문가 네트워크 확보
파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상 ②	봉사단원이 제공하는 수원기관 관계자 대상 교육 콘텐츠(교보재 및 기자재)와 역량강화 프로그램을 통해 수원기관에 소속된 인적자원(공무원, 관계자 등)의 역량이 강화됨

파견국/기관 중기성과 (I)	절대 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	매우 중요	파견국/기관 중기성과 (II)
현지 지역전문가 네트워크 확보 ①	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	파견국(한국) 및 파견기관(KOICA) 이미지 향상 ②

Q 4-2. ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 달성을 위한 단기성과와 중요도

다음은 ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 달성을 위한 단기성과의 중요도를 평가하기 위한 질문으로, 10개 항목 절대적인 중요도(5점 척도) 평가 형태로 한 문항씩 제시되어 있습니다. 아래에 제시된 정의를 참고하시어 각 항목에 대해 중요도의 번호에 **✓**표를 해주시기 바랍니다.

※ ‘(파견국/기관) 수원국과의 우호관계증진에 기여’ 달성을 위한 단기성과 정의

중기성과	단기성과	정 의
현지 지역전문가 네트워크 확보 ①	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	봉사단원이 파견된 지역 및 수원국에 대한 이해(언어, 사회문화에 대한 이해 등)이 증진되어 해당 지역전문가로서 전문성을 보유하고 있는 것을 의미함.
	완성형(복무기관 완료) 전문가 양성	봉사단원이 정해진 봉사활동 복무기간(WFK 일반봉사단 기준)을 완료하여 해당지역 전문가로 양성되는 것을 의미함.
파견국 (한국), 파견기관 (KOICA) 이미지 제고 ②	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진	봉사단원을 파견받은 수원기관이 봉사단원을 파견한 기관(KOICA)의 체계 및 사업활동에 대한 이해도가 향상되는 것을 의미함.
	파견기관(KOICA)와의 사업지속성 증진	봉사단원을 파견받은 수원기관이 봉사단원을 파견한 기관(KOICA)과의 사업지속성(지속적인 봉사단원 수용)에 대한 긍정적인 인식이 제고되는 것을 의미함.
	한국에 대한 긍정적 이미지 제고	봉사단원의 활동을 통해 봉사단원을 파견받은 수원기관 및 지역주민이 한국에 대한 긍정적인 이미지 가지는 것을 의미함.

단기성과		단기성과 대표지표	중요도 (점수높을수록 중요)				
①	봉사단원의 해당지역 및 국가에 대한 전문성 증진	WFK 봉사단원은 해당기관 및 지역에서의 봉사활동을 통해 해당지역 및 국가에 대한 전문성이 증진되었다. (수원기관, 설문, 5점척도) ³⁶⁾	1	2	3	4	5
	완성형(복무기관 완료) 전문가 양성	봉사활동을 완료(WFK 일반봉사단 기준)한 봉사단원의 비율(%)	1	2	3	4	5
②	파견기관(KOICA) 활동에 대한 이해도 증진	WFK 봉사단원의 활동은 파견기관(KOICA) 활동 및 시스템을 이해하는데 도움을 주었다. (수원기관, 설문, 5점척도)	1	2	3	4	5
	파견기관(KOICA)와의 사업지속성 증진	WFK 봉사단원의 활동은 파견기관(KOICA)와의 지속적인 관계유지에 도움을 주었다. (수원기관, 설문, 5점척도)	1	2	3	4	5
	한국에 대한 이미지 개선	WFK 봉사단원의 활동은 한국에 대한 이해를 높이고 긍정적인 이미지를 제고하는데 도움을 주었다. (수원기관, 설문, 5점척도)	1	2	3	4	5

Q5.

WFK 성과모형 및 지표(안) 기타 자문의견

※ 상기 응답해 주신 WFK 성과모형 및 지표에 관련한 기타 의견 부탁드립니다.

- 전문가 패널조사에 응답해 주셔서 감사합니다 -

36) 수원기관 관계자가 5점 척도 설문지를 통해 응답하는 것을 의미함.

연구자료 월드프렌즈 2016-02-023

월드프렌즈사업 성과관리 지표개발 연구

발행	행	2016년 3월
발행인	인	김영목
발행처	처	한국국제협력단
편집인	인	월드프렌즈 총괄팀
주소	소	경기도 성남시 수정구 대왕 판교로 825
전화	화	031) 740 - 0114
팩스	스	031) 740 - 0655
홈페이지	지	http://www.koica.go.kr
인쇄	쇄	디자인파트너 (02-6326-0564)

본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.
발간물 등록번호