

# 성과지표 중심 글로벌 교육 ODA 성과관리 현황분석을 통한 KOICA 교육 분야 국별협력사업 성과관리 체계 및 전략 시사점 분석

## 연구보고서

2025. 12.

본 연구보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다.

본 연구보고서에는 제 3자에게 권리(저작권)가 있는 저작물이 포함되어 있을 수 있습니다. 해당 내용 이용 허락은 사용자가 권리당사자에게 직접 확인해야하며 그 사용에 관한 일체의 책임은 사용자에게 있습니다.

본 연구보고서의 내용은 출처와 집필자 명시 하에 인용이 가능하며 아래와 같이 표기 바랍니다.

이지향, 김현주, 김지연, 박채원, 장은정. 2025. **성과지표 중심 글로벌 교육 ODA 성과관리 현황분석을 통한 KOICA 교육 분야 국별협력사업 성과관리 체계 및 전략 시사점 분석**. 성남: 한국국제협력단

## 목 차

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 연구요약 .....                         | 5  |
| I. 연구 개요 .....                     | 8  |
| 1. 필요성 및 목적 .....                  | 8  |
| 2. 연구 내용 .....                     | 8  |
| 3. 수행체계 및 연구절차 .....               | 10 |
| 4. 기대효과 및 활용 방안 .....              | 12 |
| II. 글로벌 교육 ODA 성과관리 현황 분석 .....    | 13 |
| 1. 국제기구 교육 분야 성과관리 전략 및 체계 .....   | 13 |
| 2. 원조기관 교육 분야 성과관리 전략 및 체계 .....   | 29 |
| 3. 소결 .....                        | 52 |
| III. 글로벌 교육 ODA 환경변화 분석 및 제언 ..... | 57 |
| 1. 교육 ODA 환경변화 및 메가트렌드 분석 .....    | 57 |
| 2. KOICA 교육 분야 전략 시사점 .....        | 71 |
| IV. 교육 분야 국별협력사업 성과관리 제언 .....     | 73 |
| 1. KOICA 교육 분야 성과 관리 체계 현황 .....   | 73 |
| 2. KOICA 교육 분야 성과관리 주안점 분석 .....   | 76 |
| 3. 제언 .....                        | 82 |
| 참고문헌 .....                         | 85 |

## 〈표 차례〉

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 〈표 II-1〉 UNESCO 성과-산출-성과 지표 예시 .....           | 18 |
| 〈표 II-2〉 UNICEF 교육 분야 성과지표 예시 .....            | 22 |
| 〈표 II-3〉 GPE 교육 분야 성과지표 예시 .....               | 27 |
| 〈표 II-4〉 GIZ 교육 분야 산출지표 .....                  | 32 |
| 〈표 II-5〉 USAID 교육 분야 표준 지표 및 보완지표 .....        | 36 |
| 〈표 II-6〉 JICA 교육분야 성과지표 예시 및 측정수단 .....        | 42 |
| 〈표 II-7〉 JICA 4단계 평점 기준 .....                  | 42 |
| 〈표 II-8〉 Sida 전략 내에서 교육 분야 시사점. *연구자 재구성 ..... | 49 |
| 〈표 II-9〉 Sida 3단계 평가분석표 *연구자 재구성 .....         | 50 |
| 〈표 II-10〉 SIDA 교육분야 성과지표 예시 .....              | 51 |
| 〈표 II-11〉 SIDA 교육분야 성과지표 예시 .....              | 52 |
| 〈표 II-12〉 교육분야 8개 기구/기관 성과지표 비교 .....          | 52 |
| 〈표 II-13〉 교육분야 8개 기구/기관 성과관리 특징 .....          | 53 |
| 〈표 III-1〉 SDG 4 내용과 세부목표 .....                 | 58 |
| 〈표 III-2〉 글로벌 SDG 지표의 티어 분류 .....              | 61 |
| 〈표 III-3〉 SDGs 벤치마크 지표 .....                   | 62 |
| 〈표 III-4〉 OECD CRS 교육 분야 세부 목적코드 .....         | 64 |
| 〈표 III-5〉 유엔 교육정상회의 이후 글로벌 교육 주제 동향 .....      | 69 |
| 〈표 IV-1〉 KOICA 교육 분야 SDGs-KOICA 성과프레임워크 .....  | 74 |
| 〈표 IV-2〉 KOICA 교육 분야 성과관리의 도전과제 .....          | 79 |
| 〈표 IV-3〉 KOICA 평가과정의 역할 비교 .....               | 81 |

## 〈그림 차례〉

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| [그림 I-1] 연구 구도 및 내용 .....                                                               | 9  |
| [그림 I-2] 연구단계별 산출물 .....                                                                | 10 |
| [그림 II-1] UNESCO 성과프레임워크 .....                                                          | 14 |
| [그림 II-2] UNESCO 교육 분야 성과 지표 .....                                                      | 17 |
| [그림 II-3] UNICEF Results Framework .....                                                | 21 |
| [그림 II-4] UNICEF 성과보고서(좌: 2022, 우: 2023)의 교육 분야 성과 예시 .....                             | 23 |
| [그림 II-5] GPE 성과프레임워크 .....                                                             | 25 |
| [그림 II-6] GPE 2024 연례보고서의 성과 요약 .....                                                   | 29 |
| [그림 II-7] Nutrition and Access to Primary Education, Malawi Project Results Model ..... | 30 |
| [그림 II-8] GIZ 경영평가보고서의 교육 분야 사업 성과 예시 .....                                             | 33 |
| [그림 II-9] USAID Project Cycle .....                                                     | 34 |
| [그림 II-10] JICA Global Agenda for Education의 4대 전략 .....                                | 39 |
| [그림 II-11] JICA 4단계 평점 .....                                                            | 43 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| [그림 II-12] Enabel 2030의 Six Ambition .....  | 44 |
| [그림 II-13] Enabel 성과프레임워크 예시 .....          | 46 |
| [그림 III-14] SIDA 2022-2026 전략계획 개요 .....    | 48 |
| [그림 III-1] SDG 4 세부목표 모니터링을 위한 글로벌 지표 ..... | 60 |
| [그림 III-2] 글로벌 교육 원조 변화 예측 .....            | 66 |
| [그림 IV-1] KOICA 교육 분야 청년인재양성 프로그램 개요 .....  | 75 |
| [그림 IV-2] 개발도상국 청년인재 양성 프로그램 수행채개 .....     | 76 |

## 연구요약

- 본 연구는 KOICA 교육 분야 성과관리 체계의 고도화를 위한 중기전략 및 성과프레임워크 개정 방향 모색을 목적으로 함. 이를 위해 글로벌 교육 ODA 환경 변화와 국제기구·원조기관의 성과관리 사례를 분석하고, KOICA 관계자 심층면담을 통해 개선 과제를 도출함. 연구 결과는 KOICA 교육 분야 성과관리 체계의 고도화와 글로벌 기준 부합을 위한 기초자료로의 활용이 기대됨.
- 본 연구는 3개 국제기구(UNESCO, UNICEF, GPE)와 5개 원조기관(GIZ, USAID, JICA, Enable, Sida)의 교육 분야 성과관리 전략과 체계를 비교·분석하고, KOICA에 적용 가능한 시사점을 도출함.
  - 첫째, 모든 기구·기관의 Output(산출) 지표는 교과서 및 교육자료 개발·배포, 교사 및 아동 훈련, 교육 참여 수, 학교 인프라 건설 등 물리적·정량적 성과에 집중하는 경향을 보임. 반면 Outcome(성과) 지표는 학업성취도·문해율 향상, 출석률·재학률 증가, 교육 접근성 개선, 교육정책 및 제도 변화 등 중·장기적 효과와 질적 변화를 측정하는 데 중점을 두고 있음.
  - 둘째, 국제기구는 국가 교육정책 및 시스템 개선과 같은 거시적 목표에 방점을 두는 반면, 원조기관은 교육격차 해소, 학업능력 향상, 취약계층 접근성 확대 등 현장 기반의 양질의 교육 제공에 보다 집중함. 특히 직업교육훈련 비중이 높은 기관(GIZ, UNAIID)의 경우 교육 이수자의 고용률 및 유지율을 Outcome 지표로 활용함.
  - 셋째, 성과관리 체계 측면에서는 ▲협력·학습·적응(CLA) 기반의 순환형 학습체계 구축(USAID, UNESCO), ▲전략-성과-지표 간 연계 강화(Program Cycle 운영), ▲평가 유형의 다층화 및 파트너 주도 평가(GIZ, Sida), ▲정량·정성 병행 지표 설계(UNESCO, JICA, GIZ), ▲성과관리와 디지털 도구 통합 운영(UNICEF RAM, USAID TolaData, JICA AI/QCA), ▲성과등급제 도입과 성과 기반 예산제(RBB) 운용(UNESCO, Enable) 등이 주요 특징으로 나타남.
- 이를 바탕으로 KOICA 교육 분야 성과관리 체계 개선을 위한 시사점은 다음과 같음.
  - 성과지표 설계 시 성인지·인권 기반 접근 등 SDGs 핵심 가치를 통합할 필요가 있음.
  - 단순 모니터링·평가(M&E)를 넘어, 전략-성과-피드백-조정이 반복되는 순환형 성과관리 구조를 도입해야 함.
  - 기능별로 세분화된 다층적 평가체계와 파트너 주도 평가를 도입하여 현장 맥락을 반영해야 함.
  - 정량·정성 지표를 병행 설계하고, 질적 비교분석(QCA), 추적조사, 모범사례 공유 등을 통해 신뢰성을 강화해야 함.
  - 디지털 기반 성과관리 시스템을 구축하여 데이터 수집-검증-시각화-의사결정을 통합 운영해야 함.

- 성과등급제를 도입하고 성과 기반 예산제와 연계하여, 성과에 따른 인센티브와 제재를 병행하는 관리체계를 마련해야 함.
- 종합적으로, KOICA는 국제기구·원조기관의 성과관리 경험을 참조하여 성과지표의 질적 전환, 학습·적응 기반 성과관리, 다층적 평가, 디지털 관리체계, 성과연계 재정운용을 도입할 필요가 있음. 이를 통해 교육 분야 성과관리 체계의 신뢰성과 전략적 활용성을 제고할 수 있을 것으로 기대됨.
- 다음으로 본 연구는 글로벌 교육 ODA의 변화와 Post-SDGs 시대의 전망을 검토함. SDG4는 MDG2의 정신을 계승하면서 학교교육을 넘어 평생학습을 강조하여 범위를 확장하였으나, 데이터 가용성과 국가별 통계 역량 차이, 국제비교의 표준화 한계가 여전히 존재함. 특히 COVID-19로 인한 학업 중단, 교육 원조 정체, 디지털 격차 심화 속에서 교육을 공동체로 강화하고, 교육의 질 보장 및 디지털 공정성 확보, 기후 위기 대응 교육이 주요 과제로 부상하고 있음.
- Post-SDGs 시대에는 교육 ODA 총량과 비중의 정체 또는 감소가 예상되며, 특히 기초교육 분야의 직접 원조 비율 하락이 뚜렷함. 그러나 여전히 2억 5천만 명 이상의 학교 밖 아동·청소년이 존재하는 점에서 기초교육은 긴급하고 전략적인 지원 영역으로 남아 있음. 또한 교사·학교장 역량 강화를 통한 교육인력 지원과 안전하고 포용적인 학습환경 개선, 디지털 불평등 해소와 학습 질 관리, 기후 회복력 기반 교육 인프라 구축, 평생학습 확대가 핵심 과제로 제기되고 있음. 또한 국제사회는 글로벌 성과관리의 신뢰성 강화를 위해 SDG4 지표와 벤치마크 체계를 개선하고, 데이터 수집 역량 강화 및 통합 모니터링 지침 마련을 강화하고 있음. 따라서 Post-SDGs 시대 KOICA 교육 분야 중점 추진 사업의 방향으로 다음을 제안함.
  - **기초교육 지원 강화:** 취약국·저소득국 아동·청소년 대상 전략적 지원 확대
  - **교육 질 제고:** 교사·교육인력 역량 강화 및 안전·포용적 학습환경 조성
  - **디지털 격차 해소:** 디지털 교육 분야 지표 표준화, 인프라 확충, 디지털 형평성 확보
  - **기후위기 대응:** 녹색교육 도입, 재난 대응형 학교·평생학습 체계 확대
  - **성과관리 개선:** SDG 4 지표·데이터 표준화, 통합 모니터링 및 활용 강화
- 본 연구는 글로벌 교육 ODA 성과관리의 주요 특성과 환경 변화를 분석하여 KOICA 교육 분야 중기전략 및 국별협력사업 대상 성과프레임워크의 개정 방향을 제시하고자 함. 이를 위해 KOICA 본부 및 해외사무소를 대상으로 심층면담을 실시하였으며, 현 성과지표의 개선 필요성과 향후 효과적인 수집·검증·관리·활용 방안을 탐색함.
- 심층면담 결과 현재 KOICA의 성과관리 체계는 사업 단계별 수집·검증·관리·활용 과정에서 성과관리 목적과 범위에 대한 내부 부서 간 인식 차이, 기초선 설정 및 검증 기준의 비표준화 등으로 인해 지표의 신뢰성과 활용성에 한계가 존재하는 문제가 발생하고 있음.
  - **수행계획 수립 단계**에서는 기초선 값의 신뢰도 및 목표치 설정의 타당성이 불확실하고, 장기성과를 반영하는 질적지표 도입의 한계가 확인됨. 또한 디지털 교육 등 신흥 분야 적정지표가 국제적으로 미성숙하여 수행기관에서 활용할 수 있는 지표가 부재한

구조적 문제, 기관성과를 대표하는 성과지표를 전략적으로 관리하기 위한 체계 미비 등이 지적됨.

- **모니터링 주체 측면**에서는 수원국 참여와 책임 한계, 지표 관리권한 모호성, 지표관리 목적 다원화가 문제로 나타남.
- **데이터 수집 과정**에서는 수원국 통계역량 한계 및 국가별 맥락 차이로 인한 수행기관 역량 의존, 성과관리 우선순위 저하, 데이터 관리주체 불명확, 데이터 표준화 부족으로 인해 장기적 데이터 축적과 기관차원의 일관된 성과관리를 위한 체계가 미성숙한 점이 발견됨.
- **성과 점검 단계**에서는 목표와 성과 간 불일치, 지표간 인과구조 약화, 장기 성과 측정 한계, 성과개념 불일치가 흔재가 확인됨. 교육 분야 특성상 성과가 장기간에 걸쳐 나타나는 경우 후속사업이 이어지지 않는 경우 종료평가 이후의 장기효과 분석이 어려움.
- **평가 과정**에서는 아웃컴 데이터 시차 문제, 성과관리 전문가 역할 불명확성이 반복적으로 지적됨.

○ 따라서 성과지표를 단순 보고용이 아닌 실질적 관리 도구로 전환하고, 기관 차원의 전략적 의사결정에 기여할 수 있도록 하기 위해서는 전 단계에 걸친 체계적 개선이 요구되며, 구체적인 제언은 다음과 같음.

- **수집체계 내재화 및 성과프레임워크 연계강화**: 기초선 데이터 수집시점과 책임주체를 명확히 규정하고, 양적 및 질적지표를 포함하는 표준 성과프레임워크 사업연계를 강화해야함.
- **수원국 책무강화**: 수원국·KOICA·수행기관 간 성과관리 과업 내 역할 구분을 명확히 해야 함. 각 주체는 데이터 품질 보장 의무를 공유하며, 모니터링 결과의 정확성과 해석에 공동 책임을 부여할 수 있도록 함.
- **수집 절차의 표준화 및 제도화를 위한 권한부여**: 기초선 조사 및 연차점검 계획 내 데이터 수집 주기 및 시점은 사업 특성과 목표 지표에 따라 설정되도록 관리통제하는 권한 및 절차를 구체화함. KOICA는 이에 대한 표준 절차와 운영 지침을 개선하고, 수행기관이 이를 준수하도록 체계를 마련해야 함.
- **데이터 품질관리 외부전문성 활용**: 과학적 지표검증 수단이 필요한 사업의 경우 데이터의 신뢰성을 확보하기 위해, 시범사업을 중심으로 성과관리 전문기관을 두고 검증체계를 구축해야 함. 동시에, 수행기관과 수원국의 데이터 관리 역량을 높이기 위한 교육, 매뉴얼 제공, 정기 피드백의 절차 등의 제도 개선과 데이터 수집체계의 디지털 전환이 뒷받침 되어야 함.
- **변화이론 활용 확대**: 아웃풋과 아웃컴 간의 연결 고리를 명확히 하기 위해 각 지표 간 인과 관계를 시각화한 성과 변화이론 활용을 확대하여 단기 성과뿐만 아니라, 중간성과 분석의 유용한 기반으로 활용할 필요가 있음.
- **사후성과 모니터링 체계 보완**: 사업 종료 후에 실질 성과가 나타나는 교육 분야 특성을 고려하여 사업규모와 성과 지속가능성을 고려하여 아웃컴 평가의 시차 문제를 해결하기 위한 추적조사 또는 사후 모니터링 대상사업 선정기준 수립이 필요함.

# I. 연구 개요

## 1. 필요성 및 목적

### 가. 연구 배경

- KOICA 중장기 경영목표 전략과제 '1.2 협력국 사회인프라 개선' 하위 실행과제 '1.2.2 교육 접근성 강화로 교육 격차 해소'의 중기과제로 “성과기반 포용적 교육사업 환류체계 고도화”를 예정하고 있음.
- KOICA는 2021년 2기 KOICA 분야별 중기전략(2021-2025)과 분야별 기관성과 측정·수집을 위한 SDGs-KOICA 성과프레임워크를 마련함. 이에 3기 교육 분야 중기전략 수립 및 KOICA 교육 분야 성과프레임워크 개정을 위한 방향성 정립이 필요함.
- 따라서 교육 분야 국제기구 및 글로벌 원조기관의 성과지표 중심 성과관리 현황을 비교 분석하여 KOICA 교육 분야 성과프레임워크 개정에 환류하고, 글로벌 환경 변화에 따른 교육 ODA 메가트렌드 분석을 통해 KOICA 교육 분야 중기전략 개정 방향성을 정립할 필요가 있음.

### 나. 연구 목적

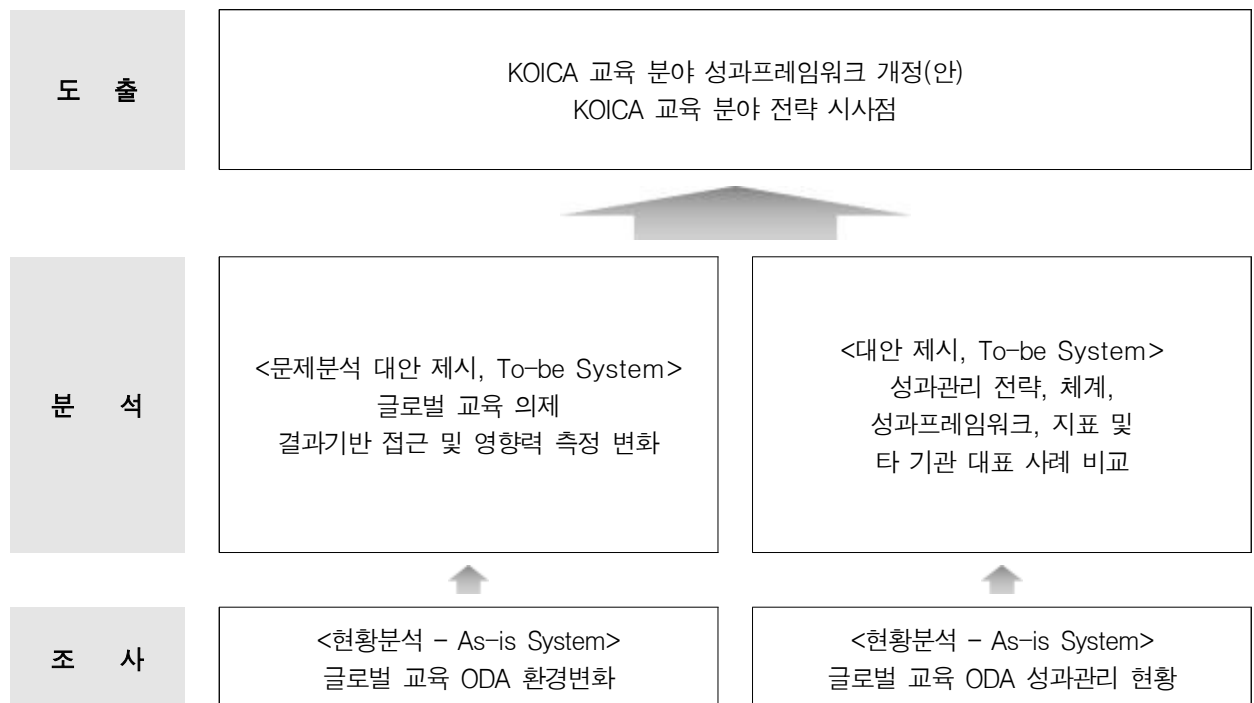
- 글로벌 교육 ODA 환경변화 분석
- 글로벌 교육 ODA 성과관리 현황 분석
- KOICA 교육 분야 국별협력사업 성과관리 제언

## 2. 연구 내용

- KOICA 3기 교육 분야 중기전략 수립 및 KOICA 교육 분야 성과프레임워크 방향성 정립에 참고가 될 수 있는 방안을 모색하는 연구목적을 실현하기 위해 다음과 같이 연구 문제를 설정함.
  - 글로벌 수준에서 교육 분야 국제기구 및 원조기관이 사업 성과관리를 위해 어떠한 성과관리 전략과 체계를 지니며, 성과지표 풀(pool)은 무엇이며, 성과프레임워크는 어떻게 구성되어 있으며, 기관 사업보고에는 어떻게 활용되고 있는가?
  - KOICA의 교육 분야 성과프레임워크에 추가/대체할 수 있는 성과지표는 어떠한 것이 있으며, 해당 지표를 실제 사업에서 어떻게 활용할 수 있는가?
  - 글로벌 수준에서 교육 분야 성과관리 체계는 어떤 특징을 가지며, KOICA 내부 정책 및 시스템을 고려할 때 교육 분야 국별협력사업 성과관리 측면에서 강조되어야 할 점은 무엇인가?
  - KOICA 교육 분야 중기전략 개정을 고려할 때, 현재 교육 분야 ODA 메가트렌드는 무엇이며 시사점은 어떠한가?

○ 연구 문제는 다음의 연구 내용을 통해 탐구하고자 함.

- 첫째, 글로벌 교육 ODA 환경변화 분석을 위해 교육 분야 성과관리 및 교육 분야 글로벌 교육의제 동향에 대한 기존 주요 선행연구 및 최신 자료를 분석함.
- 둘째, 글로벌 수준에서 교육 분야 국제기구 및 원조기관의 사업 성과관리 현황을 살펴보기 위해 문헌조사 및 주요 기구 홈페이지 자료 검색을 통해 주요 국제기구와 원조기구의 교육 분야 성과관리 전략, 체계, 성과프레임워크, 성과지표 풀, 사업에서의 활용 사례 등을 조사 분석하여 시사점을 도출함.
  - 국제기구는 SDG 4 리드기관인 UNESCO, 국제연합의 아동 및 여아교육 리드기관인 UNICEF, 세계은행이 주도하는 다자파트너십인 GPE(Global Partnership for Education) 사례를 분석함.
  - 원조기관은 2015-2030 교육 분야 공여국 상위 10개국 중, 자료 확보가 가능한 원조기관을 대상으로 하여 독일 GIZ, 미국 USAID, 일본 JICA, 벨기에 Enable, 스웨덴 Sida 5개 기관의 사례를 분석함.
- 셋째, 현황 분석한 글로벌 교육 ODA 성과관리 특성 및 글로벌 교육 ODA 환경변화를 바탕으로, KOICA 관계자들과의 심층 면담을 통해 KOICA 교육 분야 중기전략 및 교육 분야 국별협력사업 성과프레임워크 개정 방향성을 도출하고 시사점을 제시함.



[그림 1-1] 연구 구도 및 내용

### 3. 수행체계 및 연구절차

#### 가. 연구팀 구성

| 구 분   | 내 용                                               | 담당과업                                            |
|-------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 연구책임자 | 이지향 경희대학교 공공대학원 객원교수<br>/숙명여자대학교 글로벌거버넌스연구소 선임연구원 | 연구총괄                                            |
| 공동연구원 | 김현주 (주)에누마코리아 임팩트 사업본부 본부장                        | 글로벌 교육 ODA 환경변화 분석,<br>글로벌 교육 ODA 성과관리<br>현황 분석 |
|       | 김지연 서울대학교신소재공동연구소 연수연구원                           |                                                 |
|       | 박채원 한국외국어대학교 특임강의교수                               |                                                 |
|       | 장은정 한국국제협력단 디지털·보건·사회개발팀 차장                       | KOICA 교육 분야 성과관리 체계 및<br>현황 분석, 내부자료 협조         |
| 연구보조원 | 류용호 한국메타교육협회 팀장                                   | 연구보조                                            |

- 연구책임자는 연구 과제 전반의 조정자 역할을 하며 각 세부 소과제들에 폭넓게 참여하여 연구의 통일성을 제고하고 제언을 도출함.
- 공동연구원은 소과제 분석 및 시사점 제언을 도출함.
- 연구보조는 각 단계별 조사, 분석 및 심층면담, 기타 행정을 보조함.
- 최종결과물의 통일성 및 연구 성과 제고를 위해 월간 회의를 개최하여 연구 범위 및 내용을 조율함.
- 착수보고회, 중간보고회, 최종보고회를 개최하여 진척사항을 한국국제협력단과 공유함.

#### 나. 연구 절차

| 단<br>계      | 주안점                                                                                    | 수행 방안                                                    | 산출물                                                                          | 시행<br>일정 |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1<br>단<br>계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 과제수행계획 수립</li> <li>· 연구주제 관련 현황 조사</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 문헌조사</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 과제수행계획서</li> <li>· 착수보고회</li> </ul> | 3월       |

|             |                                                                                                                                                     |                                                                          |                                                                                                                                   |      |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2<br>단<br>계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구주제 관련 KOICA 정책자료 분석 및 정리</li> <li>· 글로벌 교육 ODA 성과관리 현황조사</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 문헌조사</li> <li>· 사례분석</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 월례회의 회의록</li> </ul>                                                                      | 4-5월 |
| 3<br>단<br>계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· KOICA 교육 분야 국별협력사업 성과관리 제언 및</li> <li>· KOICA 교육 분야 전략 시사점 도출</li> <li>· 교육 ODA 환경변화 및 메가트렌드 조사</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 문헌조사</li> <li>· 심층면담</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 월례회의 회의록</li> <li>· 면담록</li> <li>· 중간보고서</li> <li>· 중간보고회</li> <li>· 최종보고서 초안</li> </ul> | 6-7월 |
| 4<br>단<br>계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구 결과 정리 및 보고</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구 결과 종합 분석</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 최종보고서</li> <li>· 최종보고회</li> </ul>                                                        | 8월말  |

[그림 1-2] 연구단계별 산출물

## 다. 연구 방법

### ○ 문헌연구

- 교육 ODA 환경변화 및 메가트렌드 분석을 위해 Post-SDGs의 교육목표를 둘러싼 주요 국제회의 문서, 글로벌 교육의제를 주도하는 기관들의 정책 문서 등에 대해 분석하고 이를 바탕으로 KOICA 교육 분야 전략 시사점 제시를 위한 기초자료로 활용함.
- 특히 교육 ODA 성과관리에 관한 국내외 선행연구 분석을 통해 사례분석 대상을 구체화하고 주요 성과지표를 정리함.

### ○ 사례분석

- 교육 ODA 성과관리 현황 분석을 위해 글로벌 교육 ODA 기관들의 정책 보고서를 수집하고 웹사이트를 방문하여 자료를 정리함. 특히 국제기구와 원조기관의 성과관리 전략, 체계, 성과프레임워크, 지표 등의 분석을 통해 기구/기관별 성과지표 운영현황을 비교 분석하여 KOICA 교육 분야 성과프레임워크 개정(안) 도출을 위한 기초자료로 활용함.

### ○ 심층 면담

- KOICA 교육 분야 중기전략 및 교육 분야 국별협력사업 성과프레임워크 개정 방향성을 도출하고 연구 및 분석 결과의 신뢰도와 타당도 확보를 위해 KOICA 내부 직원들을 대상으로 하는 심층 면담을 실시함.
- 사업전략·파트너십 본부, 지역사업 본부, 평가실 3개 부서와 해외사무소 2개 소속 직원 총 13명을 대상으로 온라인 혹은 대면 심층면담을 실시하고 회의록을 공유하여 수정 보완함.

- 심층면담을 토대로 KOICA 교육 분야 성과관리 현황을 재확인하고 분석결과를 토대로 현실성 있고 KOICA에 적용 가능한 KOICA 교육 분야 성과프레임워크 개정(안)을 도출함.

#### **라. 연구품질 관리**

- KOICA 디지털보건사회개발팀과 연구팀과의 긴밀한 협의와 논의를 통해 지속적으로 연구의 방향성과 내용을 조율함으로써 연구 성과를 제고함.
- 연구용역의 착수보고회, 중간보고회, 월례회의 및 최종보고회를 간담회 형식으로 개최, 다양한 의견을 수렴하여 연구 진행에 반영함.
- KOICA 담당자와의 정기적인 의사소통을 통해 연구의 진행사항을 공유하고 회의 및 평가 보고회가 없는 월은 연구 진행 상황을 서면으로 전달함.

#### **4. 기대효과 및 활용 방안**

- KOICA 교육 분야 성과프레임워크 및 중기전략 개정 시 기초자료로 활용
- 글로벌 교육 ODA 성과관리 특성 및 환경변화 분석을 바탕으로, 글로벌 교육 ODA 메가트렌드에 부합하는 KOICA 교육 분야 성과관리 체계 고도화 방안을 제안함.

## II. 글로벌 교육 ODA 성과관리 현황 분석

- 본 장에서는 글로벌 수준에서 교육 분야 국제기구 및 원조기관이 교육 분야 사업 성과관리를 위해 어떠한 전략과 체계를 지니며, 성과지표 풀(pool)은 무엇이며, 기관 사업보고에는 성과를 어떻게 활용하고 있는지를 살펴봄.
- 국제기구는 SDG 4 리드기관인 UNESCO, 국제연합의 아동 및 여아교육 리드기관인 UNICEF, 세계은행이 주도하는 다자파트너십인 GPE(Global Partnership for Education)를 살펴 보았으며, 원조기관은 2015-2030 교육 분야 공여국 상위 10개국 중, 자료 확보가 가능한 국가의 원조기관인 독일 GIZ, 미국 USAID, 일본 JICA, 벨기에 Enable, 스웨덴 Sida 5개 기관의 사업 성과관리 현황을 분석하고 시사점을 도출함.

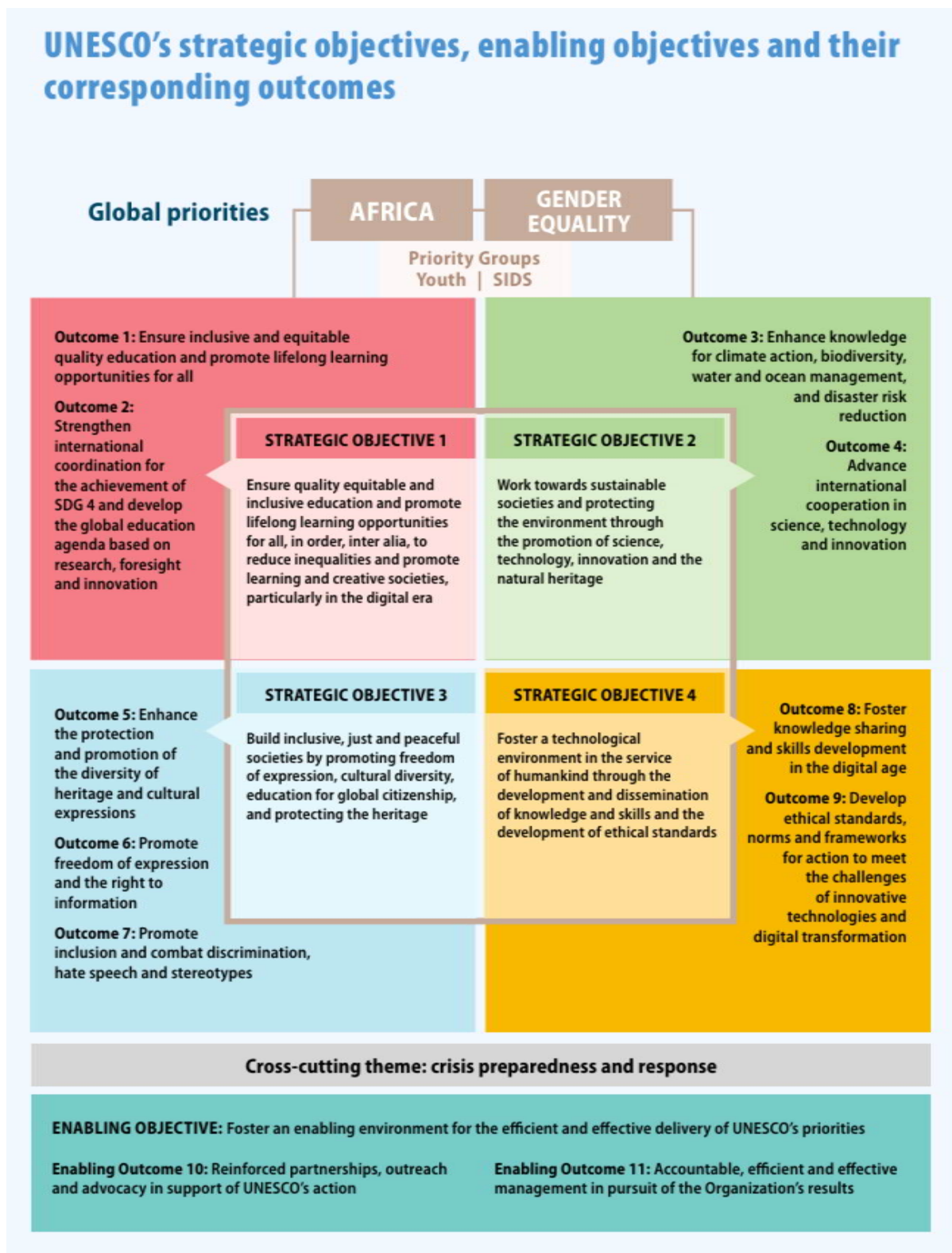
### 1. 국제기구 교육 분야 성과관리 전략 및 체계

#### 마. UNESCO

##### 1) 기관 개요 및 교육 분야 사업의 특성

- 국제연합교육과학문화기구(United Nations Educational Scientific Organization, UNESCO)는 1945년에 설립된 유엔 산하 전문기구로, 전 세계 평화와 지속 가능한 발전을 증진하기 위해 교육, 과학, 문화 및 정보·통신 분야에서 국제 협력을 촉진하는 것을 미션으로 함. 2025년 현재 유네스코는 190개 이상의 회원국을 보유하고 있으며, 전 세계에 걸쳐 지역 사무소와 국가 사무소를 운영하고 있어 각국의 정책 지원과 협력사업 수행을 현지에서 직접 조율함. 한국은 1950년에 유네스코에 가입한 이후 활발한 협력 관계를 유지해 왔음.
- UNESCO는 『중기 전략 2022-2029 (UNESCO Medium-Term Strategy, 2022-2029, 41 C/4)』을 통해 ‘보다 평등하고 창의적인 사회로의 전환(Transforming the World: Increasing Equality, Inclusion and Sustainability)’이라는 비전을 수립함. 이를 실현하기 위한 네 가지 전략적 목표(Strategic Objectives)로 (1) 디지털 전환 시대 포용적 학습사회 조성, (2) 사회적·환경적 전환 지원을 위한 과학기술·지식 거버넌스 강화, (3) 문화유산과 표현의 다양성을 통한 사회 결속력 강화, (4) 자유롭고 포용적인 정보 환경 조성을 설정함. 특히 UNESCO는 ‘성평등(gender equality)’과 ‘아프리카 우선(Africa priority)’을 전략적 우선과제(global priorities)로, ‘청년(youth)’, ‘소도서국(SIDS)’, ‘선주민(indigenous peoples)’ 등을 우선대상 집단(priority groups)으로 명시하고, 이들에 대한 교차분야적 정책 개입을 강화하고 있음(UNESCO 2022a, p.19).
- 또한, 『중기 전략 2022-2029』은 교육을 지속가능발전과 평화구축의 핵심 기제로 규정하고, 디지털 전환과 사회적 불평등, 위기 상황에 대응할 수 있는 포용적·탄력적인 교육 시스템의 필요성을 강조함. 교육 분야의 전략 방향은 (1) 모든 학습자를 위한 형평성·포용성 기반의 양질의 교육 보장, (2) 디지털 기술을 활용한 학습 혁신 및 미래 역량 강화, (3) 청년과 성인을 위한 기술 및 직업교육(TVET) 확대, (4) 교사 역량 및 교육의 질 제고, (5) 팬데믹·기후위기 등 위기 속에서도 학습의 연속성 확보에 있음. 이는 SDG 4의 세부 목표들

과 밀접히 연계되며, UNESCO는 이를 위해 교육 정책, 데이터 및 재정에 대한 회원국의 역량 강화를 주요 실천 전략으로 제시하고 있음(UNESCO 2022a, p.21-23).



[그림 II-1] UNESCO 성과프레임워크

출처: UNESCO (2022a, p.19)

## 2) 성과관리 현황

- UNESCO는 1998년부터 전사적으로 성과중심관리(Results-Based Management, RBM) 접근을 도입하였으며, 현재는 이를 전략 수립, 예산 편성, 프로그램 설계 및 운영, 성과평가에 이르기까지 조직 전반의 주기적 관리체제로 통합함. UNESCO는 모든 활동과 사업이 『중기 전략 2022-2029』 및 『실행계획 (Approved Programme and Budget, 41 C/5)』과 정렬되도록 관리하며, 각 부서 및 현장 사무소는 이 전략적 방향에 기반하여 개입 필요성, 목적, 기대 성과, 자원 배분 계획 등을 체계적으로 설계함. 성과중심관리 원칙은 성과기반 예산제도(Results-Based Budgeting, RBB)와 연계되어, 재정 집행과 전략성과 간의 정합성을 제고하는 데 기여하고 있음(UNESCO, 2024a).
- 『중기 전략 2022-2029』에서는 “책임 있는 실행(Achieving with accountability)”을 핵심 원칙으로 제시함으로써, 성과관리를 위한 제도적 토대가 마련됨. 이에 따라 2022년 국제교육계획연구소(IIEP)는 『모니터링·평가·학습 전략 2022-2025 (Monitoring, Evaluation, and Learning Strategy 2022-2025)』를 수립하였으며, 팬데믹 이후 교육 거버넌스 회복과 국가 교육계획 역량 강화를 위한 모니터링·평가·학습(Monitoring, Evaluation, and Learning, MEL) 기반 구축 필요성에 대응하고자 함. 『MEL 전략 2022-2025』은 MEL을 단순한 성과 점검 도구가 아니라 변화 중심의 학습 실행체제로 정의하며, 변화이론(theory of change), 지표 기반 모니터링(monitring), 외부 독립 평가(evaluation), 조직 학습(learning)이라는 네 가지 핵심 요소를 중심으로 설계됨(UNESCO, 2023).
- 『MEL 전략 2022-2025』은 『실행계획』과 UNESCO 국제교육계획연구소 (International Institute for Educational Planning, IIEP)의 『제11차 중기 전략(IIEP UNESCO 11th Medium-term Strategy 2022-2025)』과 연결되어 있으며, SDG 4 달성을 위한 국가 교육계획의 수립과 실행 역량 강화를 중점적으로 지원함. 또한, IIEP의 네 가지 핵심 기능, (1) 현장 기술협력, (2) 교육계획가 양성 및 훈련, (3) 연구 및 지식공유, (4) 지식의 국제 공공재화와 유기적으로 연계되어, 개인의 역량 강화와 조직의 정책 수행 능력 제고에 기여함. MEL 체계는 결과 논리와 성과지표 간 정합성을 확보하고, 수집된 성과 데이터를 전략 개선과 조직 학습에 환류함으로써 UNESCO 교육 부문의 전략적 기여도와 책무성을 강화하고자 함(UNESCO, 2023).
- 이러한 성과관리 체계를 뒷받침하기 위해 UNESCO는 2024년 『결과중심관리 가이드 원칙 (Results-Based Management Guiding Principles)』를 발표하고, 전 조직에 걸쳐 성과기반 거버넌스를 내재화하고자 함. 이 지침은 모든 프로그램 설계와 운영에 8단계 결과기반 실행 흐름(① 결과 체계 설정 → ② 상황 분석 → ③ 변화이론 설계 → ④ 성과지표 수립 → ⑤ 실행 전략 수립 → ⑥ 모니터링 → ⑦ 평가 → ⑧ 보고 및 학습)을 적용하도록 요구하며, 활동이나 산출에만 초점을 두는 방식에서 벗어나 성과와 영향 중심의 관리 체계를 강조함. 또한, 성인지 분석(gender mainstreaming), 인권기반접근(Human Rights-based Approach, HRBA), 범분야 통합(cross-cutting integration) 등의 가치와 원칙을 각 단계에 내재화하도록 설계되어 있음(UNESCO, 2024a).
- 또한, UNESCO는 『결과중심관리 설계 툴킷(Results-Based Management Formulations Toolkit 2024)』을 통해 결과논리모형(results framework)을 제공하며, 변화이론과 지표 간

논리적 정합성을 확보하고 검증 가능한 결과 도출을 위한 성과지표 설계 방식과 검증수단을 표준화하여 성과관리의 실효성을 제고하고자 함(UNESCO, 2024b).

- UNESCO는 조직 전반에 RBM을 내재화하는 과정에서, 모니터링과 평가를 단순한 실행 점검 도구가 아닌 학습과 전략 개선을 위한 핵심 수단으로 재정의함. 이러한 관점은 특히 교육 부문에서 명확히 드러나며, 『MEL 전략 2022-2025』은 이 체계를 네 가지 핵심 요소로 구성함(UNESCO 2023; UNESCO-IIEP, 2022).
- 첫째, 변화이론은 활동, 산출, 성과, 영향 간의 인과적 연계를 구조화하여 조직의 개입이 어떻게 결과로 이어지는지를 설명하는 논리틀을 제공함. 둘째, 지표 기반 모니터링은 핵심 성과지표(Key Performance Indicator)를 활용하여 활동 및 중간성과를 정량·정성적으로 추적하고, 진척 상황에 대한 실시간 데이터를 제공함으로써 적응적 관리(adaptive management)를 가능하게 함.<sup>1)</sup> 셋째, 평가는 독립성과 객관성을 바탕으로 수행되며, 사업의 효과성, 효율성, 관련성, 지속가능성 등을 검토하고, 전반적인 결과 기반성을 검증하는 기능을 수행함. 넷째, 학습은 모니터링과 평가 결과를 조직 내부에 환류(feedback)하여 향후 전략 수립과 실행에 반영하는 과정으로, 단순한 정보 축적이 아니라 전략적 의사결정의 근거로서 학습을 조직문화에 통합하려는 시도로 강조됨(UNESCO 2023; UNESCO-IIEP, 2022).
- MEL 체계는 『RBM Guiding Principles 2024』에서 제시한 8단계 결과 기반 실행 흐름과 긴밀히 연계되어 있으며, 단순한 보고체계가 아닌, 교육 성과관리 전략을 실현하는 실행 플랫폼으로 기능하고 있음(UNESCO, 2024a).
- 특히 평가는 『UNESCO Evaluation Policy 2022-2029』와 『OECD DAC 평가 기준』(적절성, 일관성, 효과성, 효율성, 영향, 지속가능성)에 기반하여 수행되며, 모든 평가는 독립성과 윤리적 기준, 이해자 참여, 투명성 원칙에 따라 진행됨. 특히 IIEP는 평가 계획 수립 시 외부 평가자를 원칙으로 하며, 평가의 질 보증, 행동 독립성, 이해상충 방지 등을 위한 관리계획을 병행함(UNESCO, 2022c).
- 교육 분야에서는 사전형 평가(formative evaluation),<sup>2)</sup> 대규모 투자 사업 평가(significant investment evaluations),<sup>3)</sup> 기관 차원의 종합 평가(corporate evaluation)<sup>4)</sup>라는 세 가지 평가

1) UNESCO-IIEP (2022)에 따르면, 중간성과는 정량·정성 방식으로 추적되며, 핵심성과지표(KPI)는 연도별 기준선과 목표값을 바탕으로 모니터링됨. 정량적 지표로는 예를 들어 여성 참여 비율, 정책 문서에서 IIEP 자료의 인용 빈도(Overton 데이터베이스 기반) 등이 있으며, 정성적 지표는 커크패트릭(Kirkpatrick) 모델에 기반한 사후 설문을 통해 참여자의 자신감, 학습 적용 가능성, 조직 변화 기여 인식 등을 수집함. 실시간 데이터는 프로젝트 관리 사무소(Project Management Office)를 통해 수집·분석되며, 대시보드와 연례 운영 보고서에 통합되어 전략 조정과 자원 재배치에 활용됨. 이러한 지표 기반 모니터링은 단순 집계가 아닌 전략적 환류 체계를 형성함으로써 적응적 관리(adaptive management)를 실현하는 데 기여함.

2) 사전형 평가는 프로그램이나 프로젝트가 실행 중일 때 수행되며, 목적은 실행 전략과 활동의 효율성과 효과성을 향상시키기 위한 개선 방향을 도출하는 데 있음. 예를 들어, IIEP는 『제11차 중기 전략』 기간 동안 국가 교육 계획 역량강화 활동에 대해 사전형 평가를 실시하며, 해당 활동이 각국 교육부와와의 협업에서 얼마나 일관되고 효과적인지, 그리고 참여적 접근 방식이 실제로 수요에 부합하는지를 분석함.

3) 1백만 달러 이상이 투입된 대형 프로그램 및 프로젝트는 외부 독립 평가 대상으로 지정됨. 이 평가는 성과 수확(outcome harvesting), 과정 추적(process tracing) 등의 방법론을 활용하여, 해당 프로그램이 조직 및 개인의 역량 강화에 구체적으로 어떤 기여를 했는지를 규명함.

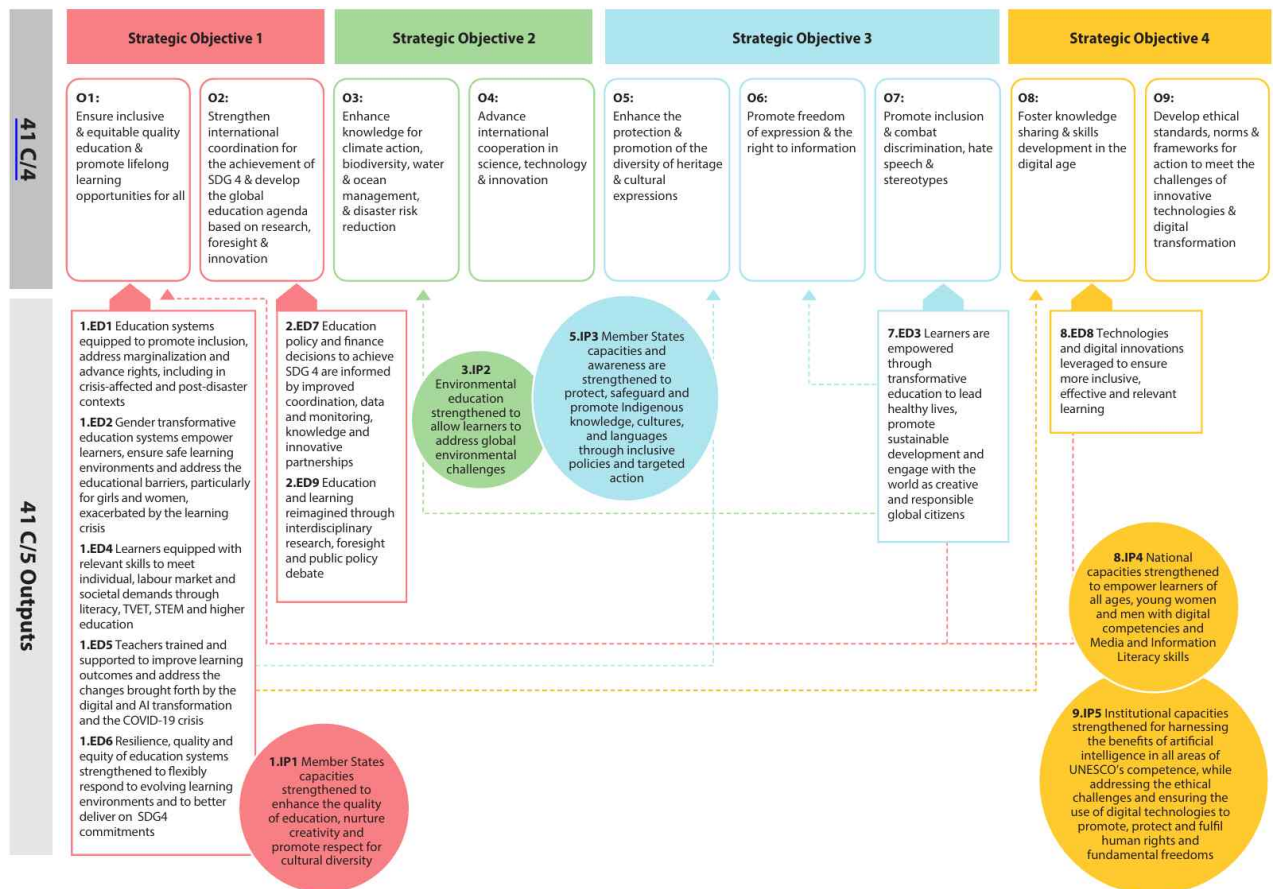
4) 기관 차원의 종합 평가는 전체 전략(예: 제11차 중기 전략)의 일관성, 효율성, 효과성, 지속가능성 등을 포괄적으로 평가함. 이는 단일 프로그램이 아니라 조직 전체의 계획, 실행, 관리의 구조적 연계성 및 가정(assumptions)을 검증하고, 변화이론의 타당성을 종합적으로 검토하는 전략 수준의 평가임. 또한, 조직 간 협력 효과나 거버넌스

유형을 구분하여 MEL 전략을 실행하고 있음(UNESCO, 2022c).

- 마지막으로, 평가와 모니터링 결과는 단순한 보고서로 머무르지 않고, 조직 전반에 공유되어 전략적 의사결정에 피드백되는 학습 자산으로 기능함. MEL은 성과관리와 학습을 통합하는 실행 체계로서, SDG 4 이행과 교육 거버넌스 개선을 위한 실질적 수단으로 작동하고 있음(UNESCO 2022c; UNESCO 2023).

### 3) 교육분야 성과 지표 구성 및 측정방식

- UNESCO의 교육 분야 성과 관리 체계는 『중기 전략 2022-2029』의 4개의 전략 목표(Strategic Objectives)를 최상위 구조로 하여, 각 목표 아래 9개의 성과 목표가 있음. 전략 목표는 UNESCO의 중장기 교육 방향을 제시하고, 성과 목표는 이를 보다 구체적인 정책 성과로 연결함. 『실행계획』은 각 성과 목표를 달성하기 위한 구체적인 실행 단위인 산출을 포함함. 이처럼 UNESCO의 교육 정책은 목표 설정에서부터 성과 측정에 이르기까지 체계적으로 연결되도록 설계되어 있음.



[그림 II-2] UNESCO 교육 분야 성과 지표

출처: UNESCO(2022b, p.44)

- 이러한 성과 관리 구조를 보다 구체적으로 이해하기 위해, 『실행계획』은 전략 목표 및 구조 평가도 포함됨.

성과 목표와 이를 실현하기 위한 산출, 그리고 각각의 산출에 대응하는 성과지표(Performance Indicators)를 연계하여 제시함. 각 성과는 전략 목표에 따라 구분되며, 산출은 교육 정책, 시스템, 역량 강화 등 다양한 분야에서 구체적인 실행 항목을 포함함. 각 산출의 이행 수준은 수량화 가능한 성과지표로 측정되며, 이를 통해 교육 전략의 효과성과 책무성을 확보함. 각 산출 아래에는 해당 활동의 성과를 측정하기 위한 정량적 지표가 항목별로 나열되어, 이를 통해 성과의 실질적 이행 여부를 모니터링할 수 있도록 설계됨(UNESCO, 2022b).

<표 II-1> UNESCO 성과-산출-성과 지표 예시

| Outcome                                                                                                           | Output                                                                                                                                                                                                                                                              | Performance Indicator                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Outcome 1<br>Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all | OUTPUT 1. ED1<br>Education systems equipped to promote inclusion, address marginalization and advance rights, including in crisis-affected and post-disaster contexts                                                                                               | 1. Number of countries supported to integrate the right to education in their legislation and policies in line with international frameworks and commitments                             |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. Framework for evolution of the right to education developed                                                                                                                           |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. Number of countries supported in addressing the learning needs of marginalized groups through inclusive policies and practices                                                        |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4. Number of countries supported to enhance policies, data and mechanisms for the recognition of prior learning and qualifications of crisis-affected people including those on the move |
|                                                                                                                   | OUTPUT 1. ED2<br>Gender transformative education systems empower learners, ensure safe learning environments and address the educational barriers, particularly for girls and women, exacerbated by the learning crisis                                             | 1. Number of countries supported in improving data, knowledge generation and policy dialogue to ensure gender equality in and through education                                          |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. Number of countries with laws, policies, plans and strategies reviewed and resulting recommendations to implement and enforce gender equality in and through education                |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. Number of learners (male/female) that have access to quality gender-transformative teaching and learning                                                                              |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4. Number of countries that have enhanced access for girls and women to expanded gender-equitable digital skills and STEM education opportunities                                        |
|                                                                                                                   | OUTPUT 1. ED4<br>Learners equipped with relevant skills to meet individual, labor market and societal demands through literacy, technical and vocational education and training(TVET), science, technology, engineering and mathematics (STEM) and higher education | 1. Number of countries supported to develop or implement policies and strategies on skills development for youth and adults                                                              |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. Number of countries supported to improve youth and adult literacy, including via digital technologies                                                                                 |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. Number of countries supported to scale up STEM education                                                                                                                              |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4. Number of young people equipped with TVET and digital skills                                                                                                                          |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5. Number of countries supported by UNESCO to widen access to equitable, gender-responsive and quality-assured higher education                                                          |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 6. Number of countries adhering to the regional and global conventions on the recognition of studies and qualifications                                                                  |
|                                                                                                                   | OUTPUT 1. ED5<br>Teachers trained and supported to improve learning outcomes and address the changes brought forth by the                                                                                                                                           | 1. Number of teachers trained on inclusive, gender sensitive and innovative pedagogies, including digital and blended learning                                                           |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. Number of countries supported to develop teacher policies aligned with lifelong learning                                                                                              |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. Number of teacher training institutions supported to integrate sustainable development, global citizenship and socio-emotional                                                        |

| Outcome                                                                                                                                                             | Output                                                                                                                                                                           | Performance Indicator                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                     | digital and artificial intelligence (AI) transformation and the COVID-19 crisis                                                                                                  | learning                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 4. Number of innovations identified and systematized to improve teaching through partners and prizes                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                     | OUTPUT 1.ED6<br>Resilience, quality and equity of education systems strengthened to flexibly respond to evolving learning environments and to better deliver on SDG4 commitments | 1. Number of countries supported to review and align sector policy, planning and financing frameworks with SDG 4                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 2. Number of countries supported to improve sector management, governance, management information, monitoring and evaluation systems                                                                                          |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 3. Number of countries supported to undertake curriculum development and reform that also integrate a gender perspective                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 4. Number of countries supported to improve learning outcomes including early stimulation through better aligning policies, pedagogies, environments and assessments, and benefiting from the Global Learning House's mission |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 5. Number of repositories, technical tools, guidelines and comparative analyses available to support education planning, sector management, curriculum, assessment, monitoring, evaluation and learning                       |
| Outcome 2<br>Strengthen international coordination for the achievement of SDG 4 and develop the global education agenda based on research, foresight and innovation | OUTPUT 2.ED7<br>Education policy and finance decisions to achieve SDG 4 are informed by improved coordination, data and monitoring, knowledge and innovative partnerships        | 1. A reformed global SDG 4 political platform and regional coordination mechanisms in place and coherently functioning within a monitoring and accountability framework                                                       |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 2. Number of joint activities/projects/funding agreements mobilized including via the Global Education Coalition                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 3. Number of global, regional, country reports on SDG 4 monitoring, policy impact analysis, innovations and accelerators produced and disseminated (including GEM reports and GRALE)                                          |
|                                                                                                                                                                     | OUTPUT 2.ED9<br>Education and learning re-imagined through interdisciplinary research, foresight and public policy debate                                                        | 1. Number of research and knowledge products on key education issues made available (1.1) with evidence of impact/influence (1.2)                                                                                             |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 2. Number of global and regional research fora organized, including with UNESCO Chairs                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 3. Evidence of impact of Futures of Education report on education policy and action                                                                                                                                           |
| Outcome 7<br>Promote inclusion and combat discrimination, hate speech and stereotypes                                                                               | OUTPUT 7.ED3<br>Learners empowered to lead healthy lives, promote sustainable development and engage with the world as creative and responsible global citizens                  | 1. Number of countries supported to integrate environmental and climate action as a core curriculum component                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 2. Number of learners (male/female) reached with life-skills-based HIV and sexuality education, where ministries and other partners have benefited from UNESCO support                                                        |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 3. Number of education professionals and policy makers supported to foster learners (male/female) active engagement as creative and responsible global citizens                                                               |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 4. Number of countries supported to integrate culture in education policies and programmes in view of improving their quality and relevance                                                                                   |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 5. Number of young people receiving education and information to resist violent and hateful ideologies and promote human rights, respect for cultural diversity and gender equality                                           |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 6. Number of countries supported by UNESCO to integrate innovative elements as a result of pilot testing in ASP schools                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  | 7. Number of countries actively engaged with UNESCO on sustainability, global citizenship, gender equality, and human rights education                                                                                        |
| Outcome 8<br>Foster                                                                                                                                                 | OUTPUT 8.ED8<br>Technologies and                                                                                                                                                 | 1. Number of countries supported in developing technology enabled inclusive and resilient learning systems (1.1) and/or in                                                                                                    |

| Outcome                                                     | Output                                                                                  | Performance Indicator                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| knowledge sharing and skills development in the digital age | digital innovations leveraged to ensure more inclusive, effective and relevant learning | leveraging emerging technologies to enhance teaching/learning processes and management of education (1.2)                                                                                                                             |
|                                                             |                                                                                         | 2. Repositories of open source e-learning platforms, digital tools and locally relevant open education resources strengthened and enlarged (2.1) and user-base expanded (2.2)                                                         |
|                                                             |                                                                                         | 3. Number and quality of resources for developing AI competencies with a focus on K-12 students, especially girls (3.1), and guiding frameworks for ethical use of AI in education that are free of gender bias and stereotypes (3.2) |

출처: UNESCO (2022b, p.60-63)

## 바. UNICEF

### 1) 기관 개요 및 교육 분야 사업의 특성

- 1946년 설립된 국제연합아동기금(United Nations Children's Fund, UNICEF)는 전 세계 아동의 생존·발달·보호를 담당하는 유엔 기구로 7개의 지역 사무소(Regional Offices)와 약 150개 이상의 국가사무소(Country Offices)<sup>5)</sup>를 통해 190개 이상의 국가에서 활동 중임. 전 세계적으로 32개국에 국가위원회<sup>6)</sup>가 있고, 각 위원회는 소재국 내 독립적인 비정부기관으로 설립되어 운영됨.
- UNICEF의 2019-2030 교육 전략 3대 목표는 △ 학습 기회에 대한 형평성 있는 접근, △ 모두를 위한 학습 및 기술 향상, △ 긴급 상황 및 취약한 환경에서의 학습 개선임. UNICEF의 교육 분야 사업은 생애주기 전반(초기교육~청소년기)에 걸쳐 있으며, 특히 가장 소외된 아동에게 질 높은 교육을 제공하는 데 초점이 맞춰져 있음.
- 전략계획은 4년 주기로 이루어짐. 『전략계획 2022-2025 (UNICEF Strategic Plan 2022-2025)』의 5대 목표 중 교육 분야에 직접 연계되는 목표 영역(Goal Area)은 2번 ‘모든 아동(청소년 포함)이 미래를 위한 기술을 배우고 습득’이며, 2개 결과 영역(Result Area)은 △ 양질의 학습 기회 접근성 확대, △ 아동 및 청소년의 학습, 기술, 참여 증진임. 크로스커팅 프로그램으로는 기후행동, 장애, 젠더, 평화구축, 회복탄력성이 있음(UNICEF, 2022).

### 2) 성과관리 현황

- UNICEF의 성과관리 전략은 결과에 기반하며(result-based) 아동의 삶에 의미 있는 변화 촉진을 목표로 함. UNICEF의 RBM 또는 성과중심모델은 국가별로 핵심분야(priority result areas)에 따른 성과, 산출물, 활동을 구성하는 것으로, 현장 중심의 성과관리를 강조하고, 본부 차원의 글로벌 지표와 더불어 국가별 프로그램에 맥락 맞춤형 지표를 설정하여 현지 정부와 공동으로 관리하고, 성과 달성을 위해 파트너십을 통한 협력을 중시함. 즉, 정부 부처와 공동 계획을 수립하고 성과를 공유함으로써 국가역량 강화와 지속가능성을 도모하는 한편, 내부적으로는 책임성과 투명성 제고를 위해 성과 데이터를 공개 보고하는 방향으로 정책을 펼치고 있음<sup>7)</sup>. 『전략계획 2022-2025』의 성과프레임워크(results framework)

5) <https://www.unicef.org/where-we-work>

6) <https://www.unicef.org/unicef-national-committees>

는 다음과 같음.



[그림 II-3] UNICEF Results Framework

출처: UNICEF(2021a, 8)

- 모니터링 측면에서 전략계획의 성과프레임워크에 따른 진척사항을 보고하는 『글로벌 연례 성과보고서(Global Annual Results Reports)』는 주요 성과 요약, 국가별 및 지역별 사례, 도전 과제 및 교훈 분석, 재정 보고 등으로 구성됨(UNICEF, 2023b). 2022년 표준 지표 집합인 핵심 표준 지표(Core Standard Indicators, CSI)가 도입되었으며, 국가사무소는 월간·분기별로 사업진행 상황과 연 단위의 산출 지표 달성도를 Results Assessment Module (RAM)<sup>8)</sup>을 활용하여 보고함. 본부는 이를 취합해 대시보드로 관리하며 『연례보고서(Annual Report)』를 발간함.
- 내부에 독립적인 평가사무국(Evaluation Office)이 전사적 평가를 총괄함. 규모가 큰 사업이나 혁신사업은 외부 평가를 의무적으로 실시하며, 통상 국가프로그램에 대한 중간평가와 종료평가를 실시함. 평가는 사업의 효과성, 효율성, 적절성, 영향, 지속가능성 등을 종합적으로 분석하여 학습을 위한 권고를 제시하며, 경영진은 이를 검토해 차년도 전략에 반영하는 조직 학습 메커니즘을 운용함. 또한 평가 결과를 집행이사회(Executive Board) 및 대중에 공개하여, 대내외적 책무성을 확보함.
- 매년 발간하는 『세계아동현황보고서(The State of the World's Children)』에 아동 현황에 대한 시스템 변화를 통합적으로 측정할 수 있도록, 측정 목표 영역(Goal Areas)의 교차분야 성과 지표 개발을 강조하고 있음 (예: 아동을 위한 자원 활용, 아동 권리 기반 정책 및 법률 지원 및 옹호, 시장 형성 및 필수 물품과 서비스에 대한 공평한 접근 촉진, 아동을 위한 글로벌 파트너십 중개, 아동 데이터 환경 혁신, 가족, 보호자 및 양육 지원, 사회

7) <https://open.unicef.org/result-based-model>

8) <https://ram.unicef.org/>

적 행동 및 규범에 미친 영향 등).

### 3) 교육 분야 성과지표 구성 및 측정 방식

- UNICEF의 교육 분야 성과지표는 (1) 1개 영향 수준 지표(impact), (2) 8개 목표 영역 수준 지표(outcome) (3) Result Area 1 4개, Result Area 2 10개 총 14개의 결과 영역 수준 지표(output)로 구성됨(UNICEF, 2021b:22-24).
- 영향지표(impact indicators): 아동의 삶과 권리 실현에 있어 장기적인 변화를 반영하며, 아동 관련 지속가능발전목표 또는 관련 국제 전략과 연계됨.
- 성과지표(outcome indicators): 대규모 시스템 또는 제도적 성과의 변화, 그리고/또는 행동, 규범, 관행 및 신념의 변화를 측정하며, 지속가능발전목표 세부 목표를 기반으로 구성됨.
- 산출지표(output indications): UNICEF의 각국에 대한 직접적인 서비스 제공, 시스템 강화, 정책 과정 및 규범적 업무 지도, 옹호 활동, 사회적 규범의 긍정적인 변화와 관련된 다양한 유형의 지원 등을 포괄함.

<표 II-2> UNICEF 교육 분야 성과지표 예시

| 구분 | 지표                                                                                                                                                                                                                                                        | 지표 증명수단         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 영향 | 5. Percentage of children who are developmentally on track in literacy-numeracy and physical, learning and social-emotional skills (SDG 4.2.1) (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), WHO, World Bank)               | SDG+ Database   |
| 성과 | 2.1. Percentage of countries with gender disparity in education (Education Cannot Wait (ECW), GPE, UNESCO, United Nations Girls' Education Initiative (UNGEI), World Bank)                                                                                | SDG+ Database   |
|    | 2.4. Out-of-school rate for girls and boys of primary and lower secondary school age (ECW, GPE, UNGEI, UNESCO, World Bank)                                                                                                                                | SDG+ Database   |
|    | 2.5. Percentage of countries in which the percentage of national education expenditure reaching the most marginalized is above 15 per cent (ECW, GPE, UNESCO, World Bank)                                                                                 | UNICEF Database |
| 산출 | 2.1.1. Percentage of countries with inclusive and gender-equitable system for access to learning opportunities (GPE, UNESCO, World Bank)                                                                                                                  | Country offices |
|    | 2.1.4. Number of out-of-school children and adolescents who accessed education through UNICEF-supported programmes (ECW, GPE, UNESCO, World Bank)                                                                                                         | Country offices |
|    | 2.2.1. Percentage of countries with effective teacher development system (GPE, UNESCO, World Bank)                                                                                                                                                        | Country offices |
|    | 2.2.6. Percentage of countries institutionalizing holistic skills development to support learning, personal empowerment, environmental sustainability, active citizenship, social cohesion and/or employability and entrepreneurship (UNDP, UNEP, UNESCO) | Country offices |
|    | 2.2.7. Number of children provided with individual learning materials through UNICEF-supported programmes (GPE, UNESCO, World Bank)                                                                                                                       | Country offices |
|    | 2.2.10. Number of adolescents and young people who participate in or lead civic engagement initiatives through UNICEF-supported programmes (UNESCO)                                                                                                       | Country offices |

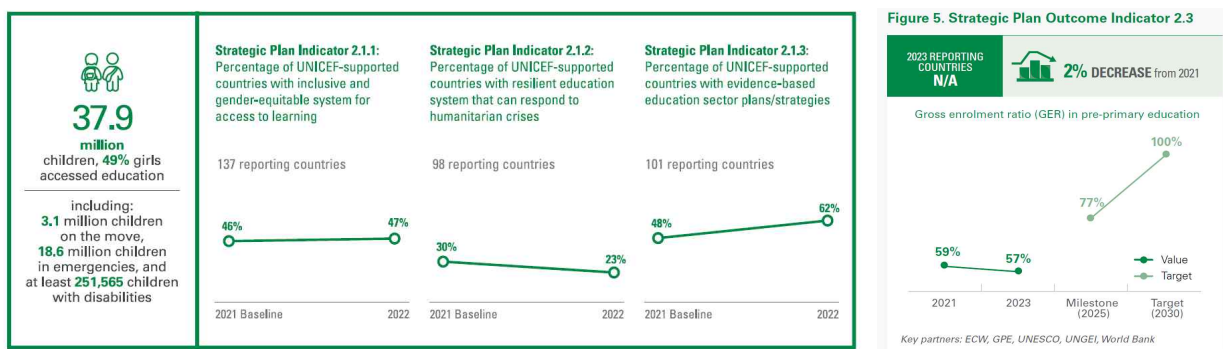
○ UNICEF의 교육 분야 성과지표의 측정은 글로벌-국가-사업 수준으로 구분됨. 산출 수준 성과(output-level results)는 국가 수준의 데이터를 수집하나, Outcome, Impact 수준은 관련 SDGs 성과를 공유함. 또한 산출 수준 성과 지표는 UNICEF의 총체적인 기여를 나타내는 고위 수준 산출의 예시적인 사례로, 모든 국가 수준에서의 활동을 포함하지는 않음. 성별, 연령, 지역, 장애 및 인도주의 상황 등은 UNICEF의 최소 분리 지표 기준임. 모든 산출 지표는 기준선과 목표를 분명히 하며, 교육 분야 사업의 성과는 서비스 제공(service delivery)과 시스템 강화(system strengthening) 측면 모두를 파악함. 시스템 강화 결과는 교육 시스템 및 정책 지원의 각 주제 영역과 그 차원에 대한 1-4점 척도로 측정함 (UNICEF, 2019).

- 서비스 제공(services delivery): 비교적 단기적인 관점에서 UNICEF의 직접적인 기여를 보여주는 지표로, UNICEF가 직접적으로 제공하는 서비스의 범위와 양을 측정하며 서비스 수혜자 수 또는 제공된 서비스 횟수와 같은 직접적인 결과에 초점을 둠. 지표의 예시는 다음과 같음.

- 지원 프로그램을 통해 취학전 교육, 초등 또는 중등교육에 참여한 학교 밖 여아 및 남아의 수
- 지원 프로그램을 통해 학습, 개인 역량 강화, 적극적인 시민 의식 및/또는 고용 가능성을 위한 기술 개발 프로그램에 참여한 여아 및 남아의 수
- 지원 프로그램을 통해 개별 교육/취학 전 학습 자료를 제공받은 여아 및 남아의 수
- 지원 프로그램을 통해 역량이 향상된 학교운영위원회 수

- 시스템 강화(system strengthening output indicators): 장기적인 관점에서 아동의 권리 실현을 위한 기반을 구축하는 UNICEF의 노력을 보여주는 지표로, 간접적인 UNICEF의 활동 시스템, 정책, 역량 구축 활동의 진척 상황 등을 통해 측정하며 정부, 지역사회, 파트너 기관 등의 제도, 정책, 인력, 프로세스 등의 강화 정도에 초점을 둠.

○ 2019-2030 교육 전략 3대 목표의 영향(impact)과 성과(outcome)는 기존 SDG 보고 메커니즘과 Global Annual Results Reports를 통해 보고됨. 2022년 보고서의 경우 Result Area 1과 2의 14개 output 지표에 대한 결과가 상세하게 기술되어 있으나 2023년은 Result Area 1과 2의 outcome 성과만을 제시하고 있음.



[그림 II-4] UNICEF 성과보고서(좌: 2022, 우: 2023)의 교육 분야 성과 예시

## 사. GPE

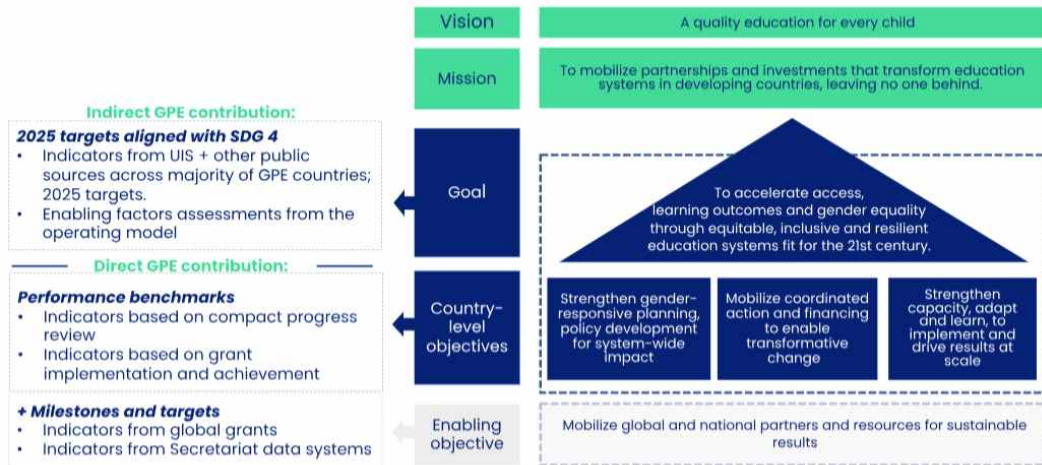
### 1) 기관 개요 및 교육 분야 사업의 특성

- 글로벌교육파트너십(Global Partnership for Education, GPE)은 저소득 및 분쟁영향국가의 교육 발전을 위해 2002년 출범한 다자협력기금임. 2000년대에 추진한 ‘모두를 위한 교육 - 패스트트랙(Educational for All - Fast Track Initiative)’을 이어받아 기초교육 목표 달성을 위한 재원을 별도로 축적해 필요한 분야에 우선·집중투자하는 접근을 취함. 2004년 기준으로 25개 공여국, 90여 개 개발도상국, 국제기구, 민간재단, 기업, 시민사회가 참여하는 플랫폼임. 교육 분야 기금으로는 세계 최대 규모의 보조금을 집행함 (20024년 당해 10억 달러 이상의 보조금 승인). 한국은 2014년부터 공여국으로 참여함.
- GPE는 공공과 민간의 재원을 동원하고 이를 운용하는 기금이면서 개별 프로젝트 지원보다는 재정지원을 지렛대로 삼아 개발도상국 파트너 국가의 교육 시스템 전반을 강화하는데 목표를 둬. GPE에 가입한 개발도상국은 ‘파트너십 협약(Partnership Compact)’을 작성해 기초교육 접근성 확대, 학습결과 개선, 형평성과 포용성을 확대하기 위한 이행계획을 세우고 자체 교육 예산 증대를 약속한 뒤에 기금을 지원받음. GPE는 다양한 보상(성과기반 추가 보조금, 부채 탕감, 매칭 기금)과 기술지원을 통해 협약의 이행을 독려함. 수원국 정부 주도성(Country ownership)을 강조하되 국제기구, 원조기구, 재단, 개발협력 수행기관, 교사 단체, 시민사회가 참여하는 파트너십 그룹을 구성해 투명성, 협력, 상호책임을 유도한다는 측면에서 ‘플랫폼’으로 볼 수 있음.
- 전략계획은 5년 주기로 이루어짐. 『전략계획 2021-2025 (Strategic Plan 2021-2025)』은 SDG 4번 목표와 직접적으로 연계됨. 파트너십과 투자를 통해 ‘21세기에 적합한 공평하고 포용적이며 탄력적인 교육 시스템을 구축 및 이를 통한 교육 접근성, 학습 성과, 성평등을 증진’ 한다는 목표(Goal)를 세움. 이를 위한 9개 우선순위 분야를 제시함 - 접근성, 유아교육, 평등, 성평등, 성인지 교육 예산, 포용성, 학습성과, 교수의 질, 데이터 및 증거 기반 정책·조직 역량임.
- 2022-2025 전략 채택 이후 4년 동안 64개 파트너로부터 38억의 자금을 조달해, 전 세계 2억 5,300만 명의 아동과 190만 명의 교사를 지원함. 2025년에는 SDGs 목표 달성을 위한 추진력을 높이기 위해 역대 다섯 번째로 진행하는 기금보충캠페인 ‘GPE 2030’을 진행할 예정으로 이에 맞춰 기존 전략을 재확인할 것으로 전망함. 2024년 연례보고서는 기존 전략의 변경이 아닌 실행 가속화를 ‘GPE 2030’의 방향으로 소개함.

### 2) 성과관리 현황

- 성과관리 체계는 『전략계획 2021-2025』과 연계한 (1) 성과프레임워크(Result Framework) 모니터링, (2) 보조금 프로젝트 모니터링 및 평가 및 (3) 학습, 지식 공유 및 환류로 구성됨.
- 『GPE 2025 성과프레임워크(Result Framework)』는 글로벌 및 국별 수준에서 GPE의 활동 전반을 포괄적으로 모니터링할 수 있도록 한 문서이자 도구임. ‘21세기에 적합한 공평하고 포용적이며 탄력적인 교육 시스템을 구축 및 이를 통한 교육 접근성, 학습 성과, 성평

등을 증진’ 한다는 목표(Goal) 아래에 3개의 국가 수준 세부목표 (성인지 관점의 교육 분야 발전계획 수립, 교육 자원 확보 및 활동간 조화, 결과를 위한 실행 역량 강화)와 1개의 글로벌 세부목표 (파트너 및 자원 동원)를 두고 있음. 목표 달성을 위해 교육 분야 성과지표 및 GPE 레버지표를 제시함.



[그림 II-5] GPE 성과프레임워크

출처: GPE(2021)

- 국가별 ‘파트너십 협약 (Partnership Compact)’은 GPE와 수원국 간의 약속을 규정한 것으로 국별 성과관리의 근간이 되는 문서임. 파트너십 협약은 교육 시스템 전환을 위한 국가 수준 계획을 세우고, 핵심 분야(학습성과, 형평성, 효율성 등)를 정하도록 하고 있음. GPE 사무국 및 국별 파트너 그룹은 수원국 정부가 이행계획을 세우고, 성과프레임워크에서 제시하는 성과지표 일부를 선별해 벤치마크와 마일스톤을 설정하도록 기술 지원함. 특히, GPE는 목표 달성을 독려하기 위해 다양한 인센티브를 제공하는 성과기반접근을 도입하고 있음. 대표적으로 (1) 조건부 잔액 지급제(Performance-based Conditions 또는 Variables Part, 보조금 사업의 중간 마일스톤 달성 여부에 따라 잔액 지급 여부를 결정) (2) 추가 보조금 지원 (Top-Up grant, 시스템 전환을 위한 실질적 진전을 이룬 경우에 제공하는 신규 보너스), (3) 매칭 기금 (Multiplier grant, 수원국 정부가 국제금융기구, 민간재단 등에서 기금을 유치하면 해당 금액의 1/3을 매칭 보조금으로 추가 제공) 등 금융 메커니즘을 적용한 성과관리를 도입하고 있음. 성과기반 보상에서는 프로젝트 산출(output)이 아닌 성과(outcome)를 기반으로 함. 법적·제도적 변화나 시스템 정비와 같은 진전을 포착해 재정적으로 보상하고자 함.
- 성과관리에 있어 데이터 활용, 증거 기반 접근, 학습과 역량 강화를 강조함. 교육 분야 혁신 사례 연구 및 지식 공유를 독려하는 Knowledge and Innovation Exchange (KIX) 프로그램을 운영함. 파트너 정부의 책무성 강화를 위한 시민사회 조직화와 정책 애드보커시 활동을 지원하는 Education Out Loud (EOL) 프로그램을 운영함. 다양한 주체가 참여하는 파트너십 활성화하여 교육 시스템 전환을 확대·지속하고자 함.
- 『글로벌 연례보고서 (Global Annual Reports)』와 『성과보고서 (Result Report)』를 발행

해 목표 달성을 위한 진척 상황을 주기적으로 추적함. GPE 사무국이 주도하며, 두 개의 보고서 모두 성과지표(outcome)를 중심으로 다루고 산출지표(output indicator)를 집계하지 않음.

- 파트너십 협약에 따라 수원국이 진행하는 개별 보조금 사업에서는 성과지표와 산출지표 모두 측정하여 보고하도록 하고 있음. 파트너십 협약은 중간에 따라 추가 보조금을 제공하는 성과기반접근(outcome)을 따르고 있으며 이를 위해 ‘파트너십 협약 이행 보고서 (Compact Progress Report), ’ 중간 평가 보고서 (Mid-Term Report)’ 등을 제출함.
- 파트너십 협약에 따라 국가별로 진행하는 개별 보조금 사업의 모니터링은 보조금 대행기관(Grant Agent)을 통해 이뤄짐. 보조금 대행기관은 수원국 정부와 협력해 GPE 보조금의 재정 관리, 기술지원, 실행지원 및 모니터링을 담당. 대표적으로 국제기구(예. 유니세프), NGO (예. Save the Children, Plan International 등), 민간재단 (예. Aga Khan Foundation) 및 다자개발은행 (ADB 아시아개발은행, AfDB 아프리카개발은행) 등이 있음. GPE 사무국은 개별 보조금 사업에 대해서 산출지표의 목록이나 가이드라인은 별도로 제공하지 않으며, 보조금 대행기관이 수원국 정부와 함께 사업의 내용에 따라 모니터링 계획을 세우고, 산출지표를 구성·측정·보고하도록 함.
- 평가(Evaluation)의 경우, 파트너 국가 주도의 모니터링과 더불어 GPE 사무국이 주도하는 평가 제도가 있음. GPE의 운영 모델, 자금 모델, 전략적 파트너십의 효율성, 효과성, 지속가능성을 평가하는 목적으로 국별 또는 글로벌 수준에서 진행함. 개별 보조금의 영향평가(Impact evaluation)를 통해 프로젝트 개입의 효율성, 효과성, 지속가능성, 의도하지 않은 결과 등을 평가함. 외부 평가단을 구성하며 결과를 GPE 사무국과 이사회에 보고함.

### 3) 교육 분야 성과지표 구성 및 측정 방식

- 『GPE 2025 성과프레임워크』는 4개 세부목표 달성을 위한 성과지표와 목표치 등을 제시하며, 성과지표(outcome indicator) 수준을 다루며 산출지표(output indicator)를 포함하지 않음.
- 교육 분야 지표(Sector Progress Indicator)는 SDGs 목표와 연계해 글로벌 및 국가 수준에서 달성해야 하는 변화를 포착하기 위한 것으로 접근성, 학습 성과, 교수의 질 등을 추적하는 12개의 성과지표(outcome indicator)로 구성함. 글로벌 및 국가 수준에서의 성과지표이므로 SDGs 보고 메커니즘을 통해 지표를 업데이트함. 유네스코 교육 모니터링 보고서(Global Education Monitoring Report)팀 및 유네스코 통계연구소(UNESCO Institute for Statistics, UIS)와 협력하고 있음.
- GPE는 파트너 국가가 UNESCO 및 UNICEF에 보고하는 SDGs 교육 분야 성과지표 데이터를 기준으로 보고의 충실성, 데이터의 투명성과 정확도를 평가하고 이를 개선하기 위한 기술지원을 제공함. 예를 들어, 초등 저학년에서 최소 수준의 기초 읽기 및 수리력을 갖추었는지를 평가하는 성과지표의 경우, 2019-2023년 기간 동안 88개 파트너 국가 중 30개 국가 이하에서 측정·집계하는 데 그칠 정도로 데이터가 부족한 상황임. GPE는 시스템역량강화 보조금과 KIX 프로그램을 통해 파트너 국가의 교육정보시스템(EMIS)를 개선하고,

국별 비교가 가능하도록 데이터 수집 방법론을 개선하도록 하고 있음. 파트너십 협약에 반드시 데이터 수집·보고 전략을 포함하도록 하고 있음.

- GPE 레버 지표는 교육 시스템 전환을 위해 GPE에서 권장하는 이행수단(정책 수립, 제도 정비, 재원 확충, 연구·파트너십·시민사회 참여 활성화)의 글로벌 및 국별 도입 정도를 추적하는 지표임. 이처럼 두 영역의 지표로 결과프레임워크를 구성한 것은 SDGs 교육 목표의 달성 수준뿐 아니라 이를 가능케하는 제도의 변화, 파트너십 활성화 및 재원의 동원 정도를 함께 포착하기 위한 노력으로 볼 수 있음.

<표 II-3> GPE 교육 분야 성과지표 예시

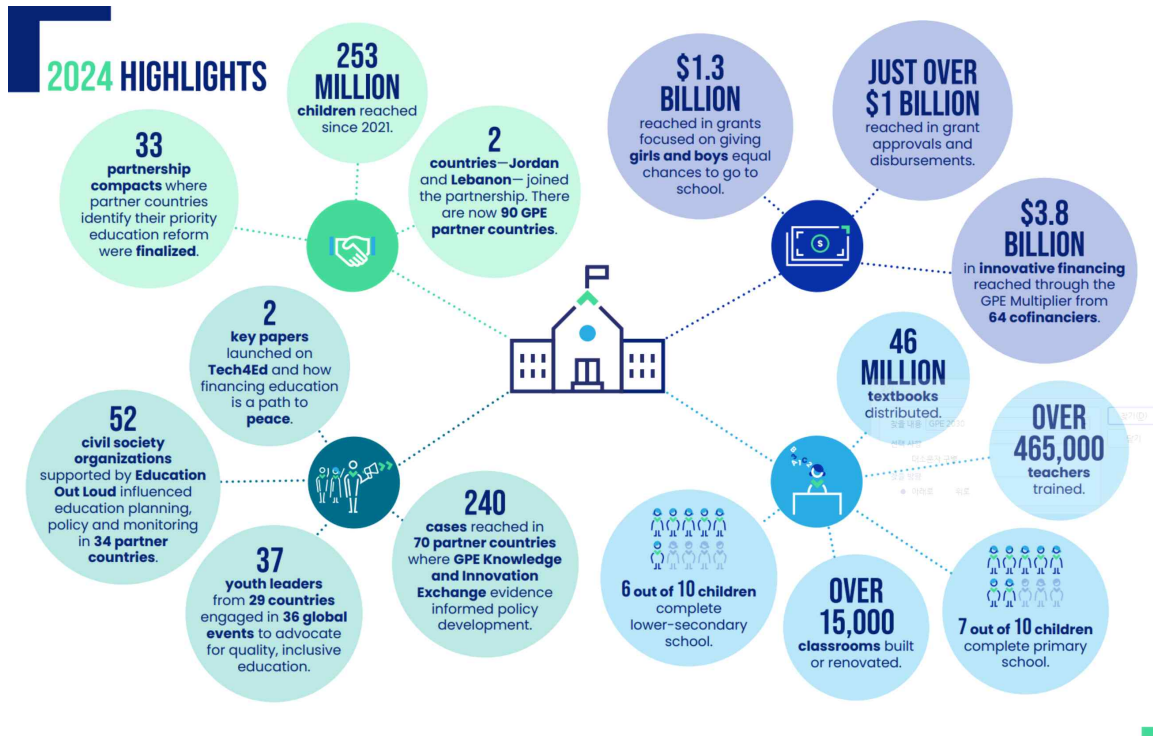
| Goal: To accelerate access, learning outcomes, and gender equality through equitable, inclusive, and resilient education systems fit for the 21st century |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SECTOR PROGRESS INDICATORS                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Priority Area                                                                                                                                             | Indicators                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Access; Early learning                                                                                                                                 | Proportion of countries with at least one year of free and/or compulsory pre-primary education guaranteed in legal frameworks (based on SDG indicator 4.2.5)                                                                                                                       |
| 2. Access; Early learning; Gender equality                                                                                                                | Participation rate in organized learning one year before the official primary entry age (SDG indicator 4.2.2)                                                                                                                                                                      |
| 3. Access; Gender equality                                                                                                                                | (i) Completion rate of (a) primary education, (b) lower secondary education, (c) upper secondary education (SDG Indicator 4.1.3)                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                           | (ii) Out-of-school rate at (a) primary school age, (b) lower secondary school age, (c) upper secondary school age (SDG Indicator 4.1.4).                                                                                                                                           |
| 4. Equity, efficiency, and volume of domestic finance                                                                                                     | (i) Proportion of countries with government expenditure on education increasing or 20% or above as a percentage of total government expenditure (volume of domestic finance)                                                                                                       |
|                                                                                                                                                           | (ii) (a) Proportion of countries where equity, efficiency, and volume of domestic finance for education is assessed; (b) proportion of countries making progress against identified challenges in equity, efficiency, and volume of domestic finance for education                 |
| 5. Gender equality; Inclusion; Strong organizational capacity                                                                                             | (i) Proportion of women aged 20–24 years who were married or in a union before age 18 (SDG indicator 5.3.1)                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                           | (ii) Proportion of countries where gender-responsive planning and monitoring is assessed; making progress against identified challenges in gender-responsive planning and monitoring; and that have a legislative framework assuring the right to education for all children       |
| 6. Learning; Gender equality                                                                                                                              | Proportion of children and young people (a) in Grade 2 or 3, (b) at the end of primary education, and (c) at the end of lower secondary education achieving at least a minimum proficiency level in reading and mathematics (SDG indicator 4.1.1)                                  |
| 7. Quality teaching; Gender equality                                                                                                                      | (i) Proportion of teachers in pre-primary education, primary education, lower secondary education, and upper secondary education with the minimum required qualifications (SDG indicator 4.c.1)                                                                                    |
|                                                                                                                                                           | (ii) Proportion of countries where teaching quality is assessed                                                                                                                                                                                                                    |
| 8. Strong organizational capacity; Gender equality; Inclusion                                                                                             | (i) Proportion of countries reporting at least 10 of 12 key international education indicators to the UNESCO Institute for Statistics                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                           | (ii) Proportion of countries where the availability and use of data and evidence is assessed; making progress against identified challenges in the availability and use of data and evidence; and that report key education statistics disaggregated by children with disabilities |
|                                                                                                                                                           | (iii) Proportion of countries where sector coordination is assessed; making                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                        | progress against identified challenges in sector coordination; and where local education groups include civil society organizations and teacher associations                                       |
| Country-level objective1: Strengthen gender-responsive planning and policy development for system-wide impact (Indicators on GPE country-level levers) |                                                                                                                                                                                                    |
| 9. Gender equality; Strong organizational capacity                                                                                                     | (i) Proportion of countries that implement GPE allocation-linked policy reforms in the gender responsive sector planning and monitoring enabling factor as identified in their partnership compact |
|                                                                                                                                                        | (ii) Proportion of system capacity grants where activities under the gender-responsive planning and monitoring window are on track                                                                 |
| Country-level objective 2: Mobilize coordinated action and financing to enable transformative change                                                   |                                                                                                                                                                                                    |
| 10. Strong organizational capacity                                                                                                                     | (i) Proportion of countries that implement GPE allocation-linked policy reforms in the sector coordination enabling factor as identified in their Partnership Compact                              |
|                                                                                                                                                        | (ii) Proportion of system capacity grants where activities under the 'mobilize coordinated action and finance' window are on track                                                                 |
| 11. Equity, efficiency and volume of domestic finance                                                                                                  | Proportion of countries that implement GPE allocation linked policy reforms in the equity, efficiency and volume of domestic finance enabling factor as identified in their partnership compact    |
| 12. Equity, efficiency and volume of domestic finance                                                                                                  | (i) Proportion of GPE grant funding aligned to national systems                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                        | (ii) Proportion of GPE grant funding using harmonized funding modalities                                                                                                                           |
| Country-level objective 3: Strengthen capacity, adapt and learn, to implement and drive results at scale                                               |                                                                                                                                                                                                    |
| 14. All priority areas                                                                                                                                 | (i) Proportion of system transformation grants meeting specific objectives during implementation and meeting objectives at completion (overall by priority area): (in percentage)                  |
|                                                                                                                                                        | Priority Area : 1) Access 2) Early Learning 3) Equity, efficiency, and volume of domestic finance 4) Gender equality 5) Inclusion 6) Learning 7) Quality teaching 8) Quality teaching              |
|                                                                                                                                                        | (ii) Proportion of grants with a girls' education accelerator component where the girls' education accelerator-funded component met its objective at completion                                    |
| Enabling objective: Mobilize global and national partners and resources for sustainable results (Indicators on GPE global-level levers)                |                                                                                                                                                                                                    |
| 15. Learning Partnership                                                                                                                               | (i) Number of cases of uptake of KIX-supported research, knowledge and innovation in country-level policy development or delivery through capacity                                                 |
|                                                                                                                                                        | (ii) Number of cases of uptake of KIX-supported research, knowledge and innovation in country-level policy development or delivery through knowledge mobilization                                  |
| 16. Strategic Partnership                                                                                                                              | (i) Number of countries benefiting from newly mobilized Technical Assistance Initiatives                                                                                                           |
|                                                                                                                                                        | (ii) Proportion of GPE-mobilized Technical Assistance Initiatives that meet their objectives                                                                                                       |
|                                                                                                                                                        | (iii) Additional co-financing leveraged through GPE innovative financing mechanisms                                                                                                                |
| 17. Advocacy                                                                                                                                           | Number of countries where civil society in Education Out Loud-funded projects has influenced education planning, policy dialogue, and monitoring                                                   |
| 18. Financing                                                                                                                                          | (i) Percentage and (ii) cumulative amounts of donor commitments fulfilled                                                                                                                          |

출처: GPE(2021)

- 글로벌 수준에서 GPE 사무국은 각 파트너 국가의 보조금 사업에서 측정한 3개의 대표 산출지표를 집계해 공개함. 3개의 대표 산출지표는 (1) 배포한 교과서의 수 (2) 교원 연수 건수 (3) 교실 신축 및 증축 건수임. 『2024 연례보고서』는 2021-2025 전략계획 실행 이후,

4년 동안 1억 6,900만 권의 교과서를 배포하고, 190만 명의 교사가 교육을 받았으며, 36,000개의 교실을 짓거나 개선했다고 밝힘.



[그림 II-6] GPE 2024 연례보고서의 성과 요약

출처: GPE(2021)

## 2. 원조기관 교육 분야 성과관리 전략 및 체계

### 가. GIZ

#### 1) 기관 개요 및 교육 분야 사업의 특성

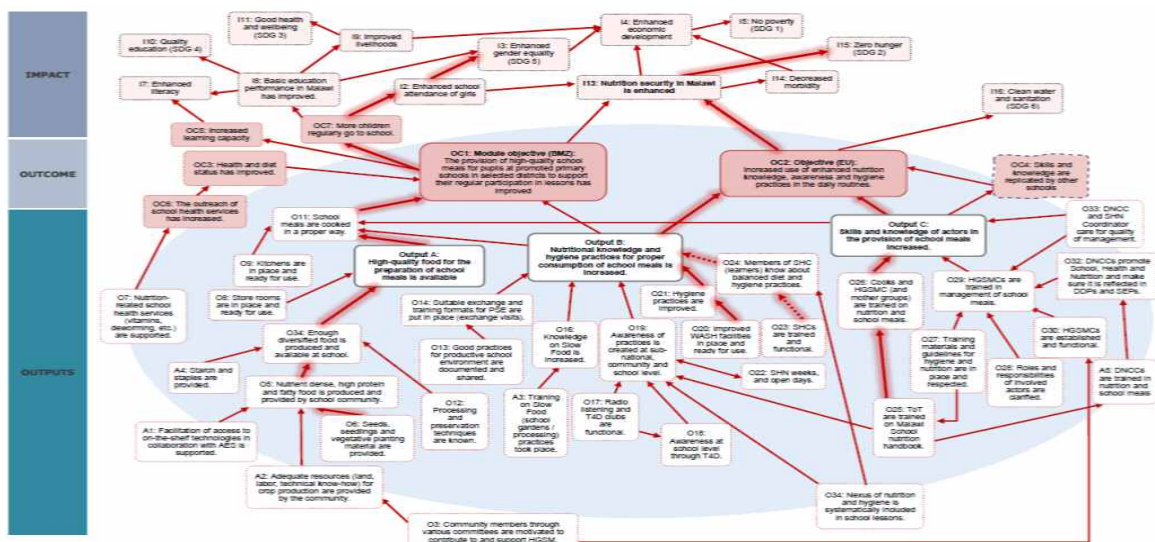
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 독일 국제협력공사)는 독일 연방 정부 산하의 국제 협력 기관으로, 2011년 세 개의 독일 개발협력기관의 통합으로 설립됨. 주로 경제발전, 안보, 재건, 식량안보, 경제발전, 민주주의와 관리체제, 보건, 환경보호, 긴급구호, 기술지원, 역량 강화 등 다양한 분야에서 120여 개국에 기술협력을 제공한다.
- 교육 분야 전략은 독일 연방경제협력개발부(Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit, BMZ)의 정책문서에 포함되며, 평생교육(lifelong learning), 강력한 국가 교육 시스템과 안정적인 교육 재정(Strong national education systems and stable education funding), 위기 및 분쟁 상황에서의 교육 강화(Strengthening education in the context of crises and conflicts), 교육 안팎에서의 양성평등 증진(Greater gender equality in and through education), 더 나은 자격을 갖춘 교사(Better qualified teachers), 더 나은 포용적 교육(Better inclusive education), 아동 및 청소년의 더 많은 참여(More participation by

children and young people), 디지털 학습 강화(Strengthening digital learning), 개발을 위한 스포츠(Sport for Development), 교육을 통한 더 나은 건강(Better health through education), 직업훈련 강화(Strengthening vocational training), 고등교육 및 과학 강화(Strengthening higher education and science)의 접근방법임(BMZ, 2025:7-16).

- GIZ의 교육 분야 목표는 지속가능하고 성과가 높은 교육 정책을 개발하여 성별, 소득 또는 신체 조건과 관계없이 모든 학생이 21세기에 필요한 기술과 변화하는 미래의 직업을 준비하는 교육을 받을 수 있도록 하는 것으로, 유아교육에서 초등 및 중등교육을 거쳐 TVET 및 고등교육에 이르기까지 교육 부문 개혁에 대한 정부 부처 및 학교 당국을 지원함. 세부 활동(advisory service)은 8개로 구분되며 △ 교육의 디지털화, △ 영유아 교육, △ 교육과 보건, △ 교육거버넌스, △ 분쟁 및 강제이주 지역에 대한 교육, △ 젠더감수성 교육 및 여아교육, △ 교육의 포용성, △ 교사 훈련을 주요 내용으로 함.<sup>9)</sup>

## 2) 성과관리 현황

- GIZ는 2011년 조직 개편 이래 성과와 영향에 초점을 맞춘 RBM을 전사적으로 적용하고 있으며, 의사결정 지원, 투명성 및 책임성, 지식 관리 기여를 포함한 조직 학습이라는 세 가지 핵심 기능을 성과관리의 목표임.<sup>10)</sup>
- GIZ는 결과 및 영향을 지향하며 사업 기획 시 투입부터 최종 영향까지 인과관계를 도식화한 이론틀인 성과모델(results model)을 수립하며, 이 성과모델을 사업관리 전 과정에서 참고하고 주기적으로 검증하여 가설과 현실의 부합 여부를 모니터링함. GIZ는 모니터링 시스템을 통해 분기별 성과 데이터를 수집·검토하고, 일정 규모 이상 사업은 중간·종료 시 외부 평가를 의무화하고 있음.



[그림 II-7] Nutrition and Access to Primary Education, Malawi Project Results Model

출처: GIZ(2024:16).

9) <https://www.giz.de/expertise/html/60054.html>

10) <https://www.giz.de/en/aboutgiz/35001.html>

- 본부에 성과관리 전문 부서(Corporate Unit Evaluation)가 존재하며, Capacity WORKS라는 자체 관리 모델과 RBM 모니터링 지침서 등을 개발하여 직원 교육에 활용하고 있음. 프로젝트팀은 정기적으로 성과(output, outcome) 지표를 온라인 플랫폼(Wiki)<sup>11)</sup>을 통해 정기적으로 수집하고 분기보고서와 연례보고서에 반영함. 연차보고서는 GIZ 현지사무소와 본부의 프로젝트 관리자에 의해 검토되어, 성과 부진 프로젝트는 성과등급이 부여되거나 경고가 발령됨.
- GIZ의 M&E 체계는 다층적으로 구성되어, 프로젝트 수준, 국가/지역 수준, 기관 수준에서 모두 작동함(GIZ, 2022:11).
  - 기업 전략 평가(Corporate Strategic Evaluation, CSE): 기업 전략 평가는 GIZ가 서비스를 어떻게 제공하고 회사가 어떻게 자리매김하고 있는지 검토하며, 정책상 중요성, 중기적 의사 결정 필요성, 증거 필요성 및 평가 가능성의 네 가지 기준에 따라 평가함.
  - 중앙 프로젝트 평가(Central Project Evaluation, CPE): 독일 연방 경제 협력 개발부(BMZ)를 대신하여 파트너와 함께 수행하는 프로젝트의 영향, 비용 효율성 및 지속 가능성을 평가하기 위해 약 40%를 무작위로 선정하여 6대 기준(적절성, 일관성, 효과성, 영향, 효율성, 지속가능성)에 따라 전문 부서가 평가를 실시함.
  - 범분야 분석(Cross-Sectional Analysis, CSA): 기존의 경험 기반 지식과 전문성을 통합한 메타 분석으로 특정 연도, 부문, 지역 또는 국가의 평가를 분석하고 성공 또는 실패에 영향을 미치는 요인과 우수 사례를 파악함. 분석 결과는 프로젝트 평가 개선에 환류함. 평가 종합보고서는 그 자체로 독립적인 산출물이 될 수도 있고, 또는 CSE의 하나의 분석 단계로 포함될 수도 있음. meta-evaluation은 무작위 샘플을 통해 German Institute for Development Evaluation (DEval)이 실시함. 평가부는 매년 최소 1회 9월 혹은 10월에 운영 부서, 부문 주서 등의 구체적인 요구사항과 지식 관심사를 파악하여 평가 주제를 정하고 연간평가계획에 반영함. 보고서는 DEval's database (<https://www.deval.org/en/evaluations/our-evaluations>)에 공개됨.
  - 영향평가(Rigorous Impact Evaluation): 프로젝트 내 혁신적인 개입이나 정치적으로 중요한 사안의 영향을 조사하기 위한 것으로 (준)실험적 평가 연구를 통해 결과를 측정하여 진행 중인 프로젝트에서 관리 및 학습 목적으로 활용될 수 있는 결과를 도출하며 등급 평가를 포함하지 않음.
- GIZ는 성과 등급화 시스템을 통해 성과에 따라 프로젝트를 녹색/황색/적색으로 표시하고, 적색 등급 프로젝트는 심층 지원이나 원인조사를 실시함. 2년마다 주요 CPE의 결과를 담은 성과보고서(Result Report)인 『GIZ Evaluations: Knowing what works』<sup>12)</sup>을 발간함.

## 1) 교육 분야 성과지표 구성 및 측정 방식

- GIZ 교육 분야 성과지표 다음과 같이 구성됨.

11) GIZ (2022): BACKUP Wiki - Online Monitoring Tool, unpublished website. GIZ (2024): Latest M&E data drawn from the project's Wiki (M&E tool) unpublished.

12) <https://www.giz.de/en/aboutgiz/516.html>

**<표 II-4> GIZ 교육 분야 산출지표**

|              |                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------|
| 2. 교육 및 직업훈련 | 2.1 학교 교육<br>GIZ의 기여로 개선된 학교 교육을 받은 학생 수            |
|              | 2.2 장기 직업훈련<br>GIZ의 기여로 장기 직업훈련 프로그램에 참여한 사람 수      |
|              | 2.3 단기 직업훈련<br>GIZ의 기여로 노동시장에 맞춘 단기 훈련 조치에 참여한 사람 수 |

출처: GIZ(2021:8).

- 『2022년 성과보고서』의 주제는 ‘개발을 위한 디지털(Digitalization for Development)’로, 2018년 디지털을 기본 접근(digital be default approach)으로 채택한 이후 포트폴리오에 디지털 요소를 포함하는 500개 이상의 프로젝트가 창출하는 가치를 측정하고자 성과추수(Harvesting Digital Service Results)를 위한 평가 프로젝트를 2019년부터 실행하여 (1) 1단계 평가 가능성 탐색, (2) 2단계 선별 프로젝트 사례연구, (3) 3단계 CPE를 통해 디지털 개발 원칙 적용 정도와 디지털 조치가 프로젝트 성과에 얼마나 효과적으로 기여했는지를 검토하고 CS에서 프로젝트 평가 결과를 종합적으로 검토 (4) 4단계 3개국 사례 비교 분석 후 19개국 온라인 설문조사를 통한 종합결과 분석함(GIZ,2022:10)
- 『2022년 성과보고서』는 SDG 4 달성 성과로 (1) 보다 나은 교육을 받은 수혜자 수, (2) 1년 이상의 직업훈련을 받은 수혜자 수, (3) 전문성 개발 교육훈련을 받은 수혜자 수를 제시하고 있으며, 이는 <표 II-4>의 지표를 합산한 것으로 볼 수 있음.
- 또한 보고서는 핵심 분야(core area)에 대한 성과보고를 포함하며, 세부분야인 Training and sustainable growth for decent jobs의 58개 사업이 CPE를 받았으며 TVET 세부분야 사업은 평균 평가점수 2.19로 성공적인 평가를 받았음을 명시함. 나아가 사업 교훈 공유를 위해 207개의 CPE 중 7개를 선별하여 수록하였으며, 교육 부문 사업인 이라크 사업(ICT – Prospects for a Modern Youth in Iraq)의 경우 사업의 성공요인 이외의 성과지표는 제시하지 않고 있음.
- 교육 분야 개별 프로젝트의 CPE를 살펴보면 초등교육 사업(CRS 목적코드 11110)인 Nutrition and Access to Primary Education, Malawi Project(2016-2021)<sup>13)</sup>의 경우 100점 만점 효과성(effectiveness) 항목에서 84점을 받아 성공적(Level 2)으로 평가됨. 효과성은 산출물(output)의 달성도를 평가하며 주요 지표는 △ 학교 보건 및 영양 관련 서비스를 제공하는 학교 수, △ WASH 시설이 개선된 학교 수, △ 수혜 학생 수, △ 균형 잡힌 영양 및 위생 실천에 대한 지식 및 행동이 향상된 교육생의 수 등임. 성과지표는 결과모델의 주요 가설을 검증함. WASH 시설과 학교 내 교육을 통해 대상 초등학교 학습자들의 영양 지식과 위생 실천이 향상되고(Output), 이러한 실천이 일상생활 속에서 점점 더 활용되고 있음(Outcome)의 경우 설문(Knowledge, Attitudes and Practice Survey, KAP Survey)을 통해 학교보건위원회 구성원의 위생 및 영양 지식 향상도 및 활용도를 기초선, 중간선, 종료선에서 측정함.

13) <https://www.giz.de/en/worldwide/32788.html>

- German BACKUP Initiative Education in Africa - Phase II<sup>14)</sup> 사업의 경우 『GIZ 경영평가 보고서(Integrated Company Report 2022)』의 우수사례로 제시됨. EU의 공동재원 프로젝트인 본 사업은 협력(partnership)의 사례로, CPE 및 중간성과 점검을 위한 효과성 연구(Impact Study)를 실시하였으며 경영평가보고서에는 주요 산출물인 (1) 디지털 교육의 수혜 교사 및 학생 수, (2) 개정된 국가교육가이드라인의 수를 제시함.



[그림 II-8] GIZ 경영평가보고서의 교육 분야 사업 성과 예시

## 나. USAID

### 1) 기관 개요 및 교육 분야 사업의 특성

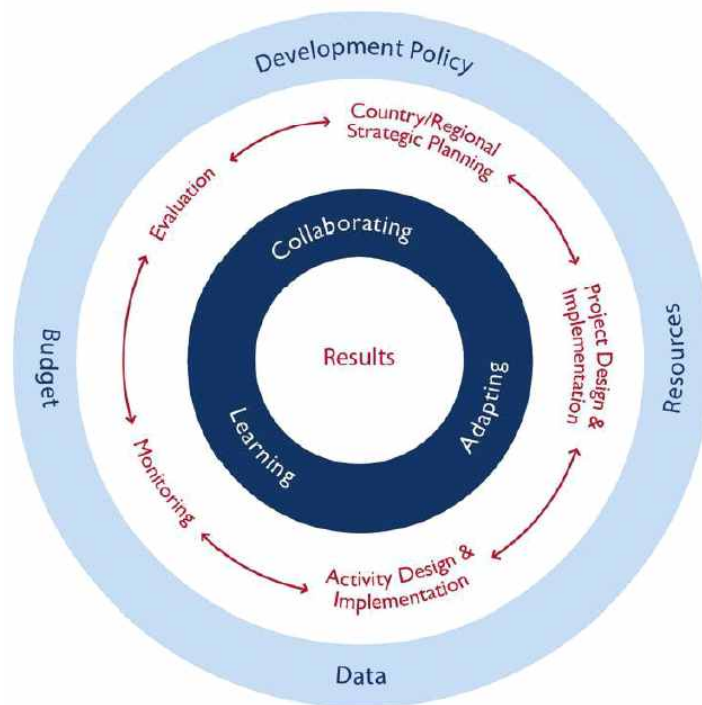
- 미국 국제개발처(United States Agency for International Development, USAID)는 미국 정부 산하의 국제개발협력 전담 기관으로, 빈곤 완화, 민주주의 증진, 보건·교육 개선 등을 통해 개발도상국의 지속가능한 발전을 지원하고 미국의 외교정책 목표 달성을 도모하였음. ‘자립 역량 강화(Journey to Self-Reliance)’를 핵심 가치로 삼아, 파트너 국가의 자립을 위한 로컬 주도성, 전략적 파트너십, 증거 기반 설계를 중시하며 다양한 개발원조 프로그램을 추진하였음. 2020년대 초반까지 약 100개국에서 활동하며, 보건·기후·여성 권익 등 여러 분야에서 다자기구 및 NGO와 협력해 국제개발 아젠다를 이끌어 옴.
- 그러나 미국 정부의 외교정책 기조 변화 및 원조 예산 감축 등의 요인으로 인해 2020년대 중반부터 점진적인 구조조정이 이루어졌으며, 2025년 1월 미국 정부는 외국 원조에 대한 전면적인 동결을 명령하였고, 3월에는 대부분의 기능을 국무부로 이관하고 잔여 기능을 단계적으로 종료하는 계획을 발표함에 따라 2025년 7월 공식적으로 해체될 예정임. 주요 프로그램들은 중단되거나 국무부 산하의 개발·인도지원국으로 이관될 예정임.
- USAID는 『2018 교육정책(USAID Education Policy)』을 통해 “파트너 국가의 자립 여정 지원(Supporting Countries on Their Journey to Self-Reliance)”을 핵심 비전으로 제시하며, 이를 실현하기 위한 전략적 우선순위를 설정함. 네 가지 전략적 목표로는 (1) 취약 아동 및 청소년의 안전하고 포용적인 교육 접근성 확대, (2) 기초 문해력 및 수리력 등 기초 학습 능력 강화, (3) 청년층의 생산적 삶과 고용 가능성 제고를 위한 직업 및 기술교육 확대, (4) 고등교육기관의 연구·교육·지역사회 연계 기반 지역개발 파트너 역량 강화를 추진함. 이러한 우선순위는 모두 국가의 자립 역량을 촉진하는 방향으로 설계되어 있으며,

14) <https://www.giz.de/en/worldwide/119703.html>

USAID는 이를 통해 포용성과 형평성, 성평등, 디지털 혁신을 포괄하는 지속 가능한 교육 생태계 구축을 목표로 함(USAID, 2018).

## 2) 성과관리 현황

- USAID의 성과관리 전략은 단순한 RBM을 넘어, 전략 실행과 조직 학습의 통합을 핵심으로 하는 체계로 진화하고 있음. 이를 제도화한 것이 『ADS Chapter 201: Program Cycle』(2011년 도입, 2021년 개정)이며, 이 문서를 통해 USAID는 개발협력의 전 과정을 통합적으로 관리하는 프로그램 사이클(Program Cycle) 접근을 수립함. 이 사이클은 전략 수립, 프로젝트 설계, 실행, 모니터링·평가, 학습(Monitoring, Evaluation, and Learning, MEL)과 조정을 유기적으로 연결하며, 전략적 사고-성과추적-조정·적응이 반복 순환하는 구조를 지향함 (USAID, 2021).



[그림 II-9] USAID Project Cycle

출처: USAID(2021, p.14)

- 『ADS Chapter 201』 개정판은 성과관리의 4대 원칙으로 (1) 분석 기반의 증거 중심 의사결정, (2) 유연한 적응형 전략 조정, (3) 현지 주도성 강화(local ownership), (4) 다양한 접근방식의 혼합적 적용을 제시함(USAID, 2021). 이러한 원칙은 국가발전협력전략(Country Development Cooperation Strategy, CDCS)과 지역발전협력전략(Regional Development Cooperation Strategy, RDCS), 프로젝트 설계, 활동 실행, 평가와 학습의 전 단계에 적용되며, 전략-성과-예산 간의 정렬성과 실행력을 높이기 위한 통합 운영체제로 작동함.
- 특히 USAID는 성과관리를 단순한 보고 절차가 아닌 ‘전환적 학습 체계(transformational learning system)’로 재정의함. 이를 위해 협력·학습·적응(Collaborating, Learning,

Adapting, CLA) 개념을 프로그램 사이클 전반에 통합함으로써 반복적 학습과 상황 대응을 중심으로 한 전략 운용이 가능하도록 설계함. CLA는 현지 이해관계자와의 협업, 학습 질문 중심의 평가 설계, 맥락에 따른 전략 조정을 포괄하며, 정책 수립과 지식관리 체계 전반에도 적용됨(USAID, 2021).

- MEL은 단순한 성과 추적을 넘어, USAID의 전략 실행과 조직 학습을 위한 핵심 기능으로 자리함. 『ADS Chapter 201』은 MEL을 프로그램 사이클 전 단계에 걸쳐 적용되는 전략적 도구로 규정하며, 모니터링-평가-학습 간의 통합적 구조를 통해 정보 수집, 분석, 전략 조정이 순환적으로 연계되도록 함. 2021년 개정에서는 과거의 CLA와 MEL을 통합하여 유연하고 반복 가능한 전략 조정 체계를 강화함(USAID, 2021).
- 2022년 『모니터링·평가·학습 정책(Monitoring, Evaluation, and Learning Policy)』이 수립되었으며, 변화이론 기반 사업 설계, MEL 예산의 최소 5% 확보, 성별 및 연령 분리 데이터(Sex and Age Disaggregated Data) 반영, 성과요약 보고서 제출 등을 강조함. 또한 MEL 데이터 관리 시스템인 TolaData<sup>15)</sup>를 활용하여 성과지표의 정기적 갱신, 증빙자료 첨부, 분기별 리뷰 등을 실시함으로써 성과의 신뢰성과 투명성을 확보함(USAID, 2022).
- 성과관리계획(Performance Management Plan, PMP)은 CDCS의 하위 전략 문서로서, 전략 목표(Development Objectives), 중간 성과(Intermediate Results), 학습 질문(Learning Questions), 평가 계획(Evaluation Plan), 성과지표(Performance Indicators)를 포괄적으로 포함함. PMP는 CDCS의 성과 프레임워크(Results Framework)에 기반하여 구성되며, 이를 통해 지표 설계, 결과추적, 학습 피드백까지 하나의 구조로 연결됨. PMP는 각 사업의 전략 적합성과 실행 가능성을 점검하고, MEL 활동과 긴밀히 연동되어 전략 조정과 조직 학습을 촉진하는 도구로 작동함(USAID, 2021).
- 모니터링은 실시간 성과 정보 수집 및 분석을 통해 프로그램의 실행 상황을 추적하며, TolaData 시스템을 활용하여 데이터 입력과 시각화가 이루어짐. 각 사업은 6개월 단위의 데이터 품질 점검(Data Quality Assessment, DQA)<sup>16)</sup>을 통해 지표의 신뢰도와 활용 가능성을 검토해야 하며, 이는 단순 이행 여부를 넘어서 전략 수립과 정책 판단을 지원하는 기초 자료로 활용됨(USAID, 2022).
- 평가는 프로그램 종료 또는 중간 시점에서 설계의 타당성, 실행 결과, 효과성, 지속가능성, 의도하지 않은 영향 등을 분석하는 도구로 작동함. 성과평가(Performance Evaluation),<sup>17)</sup> 영향평가(Impact Evaluation),<sup>18)</sup> 혼합형 평가(Mixed-Methods Evaluation)<sup>19)</sup> 등 다양한 접근 방식이 활용되며, 참여형 평가 방식이 권장됨. 팬데믹과 같은 위기 상황에서는 원격 평가,

15) TolaData는 성과지표의 정기적 갱신, 지표별 증빙자료 첨부, 분기별 성과 리뷰 등을 위해 활용되는 MEL 데이터 관리 시스템으로, USAID의 MEL 정책은 이를 성과관리의 최소 기준으로 포함하고 있음(USAID, 2022)

16) DQA는 USAID가 프로그램 성과지표에 대해 수행하는 정기적 데이터 검증 절차로, 수집된 데이터의 타당성(validity), 무결성(integrity), 정밀성(precision), 신뢰성(reliability), 적시성(timeliness)을 기준으로 데이터 품질을 검증하는 절차로, 수집된 데이터의 신뢰도와 활용 가능성을 점검하여 전략 수립과 정책 판단의 근거자료로 활용됨.

17) 성과 평가는 프로그램이나 활동이 계획된 대로 실행되었는지를 평가하고, 성과 달성 수준 및 이행 과정의 효율성을 분석함. 사업 운영 개선 및 학습 목적으로 활용함.

18) 프로젝트를나 프로그램이 어떤 변화를 일으켰는지, 즉 성과의 인과관계를 규명하는데 초점이 있음. 개입의 효과성과 타당성을 검증하는 데 적합하며, 정책 확산 또는 스케일업 판단에 활용됨.

19) 정량과 정성적 접근을 모두 활용하여 복잡한 상황에서 성과의 의미, 맥락, 과정, 결과를 함께 이해하려는 경우에 주로 사용되며, 참여형 평가나 맥락 기반 평가에 효과적으로 활용함.

대체 지표 활용 등의 유연한 대응 방식도 허용됨. 평가 결과는 USAID의 아카이브(Development Experience Clearinghouse)에 등록되어 기관의 지식 자산으로 활용됨. USAID의 평가는 일회성 절차가 아닌, 성과 기반의 순환적 프로그램 관리 메커니즘으로 작동하며, 전략적 통찰과 조직 학습을 촉진하는 도구로 제도화되어 있음(USAID, 2020b; 2021).

### 3) 교육 분야 성과지표 구성 및 측정방식

- USAID는 교육 분야는 『2018 교육정책(USAID Education Policy)』 및 이에 대한 실행지침인 『프로그램 사이클 실행 및 운영 가이드(Program Cycle Implementation and Operational Guidance)』에 따라, 네 가지의 전략 목표를 PMP, CDCS, 연례성과보고(Performance Plan and Report, PPR)<sup>20</sup>등 USAID 전략 문서의 주요 기준으로 활용함. (USAID, 2020a, pp. 1-3).
- USAID는 교육 분야의 성과관리를 위해 전략목표(Development Objectives, DOs) 및 중간성과(Intermediate Results, IRs)에 연계된 정량적·정성적 성과지표(Performance Indicators)를 설정하며, 이들은 프로그램 설계, 예산, 실행, 평가 전 과정과 일관되게 연결됨. 성과지표는 USAID의 표준 프로그램 구조 및 정의(Standardized Program Structure and Definitions)에 따라 부문별 코드로 분류됨(USAID, 2020a).
- 교육 부문 ES(Education Sector)은 코드, 경제성장-청년 및 직업기술 부문은 EG(Economic Growth) 코드를 사용함. ES.1은 기초교육(Basic Education), ES.2는 고등교육(Higher Education), EG.6은 청년 및 직업기술 개발(Youth and Workforce Development)을 지칭함(USAID, 2020a).
- 성과지표는 표준지표(Standard Indicators)와 보완지표(Supplemental Indicators)로 구성되며, 모든 활동은 성과지표와 연계된 결과목표 및 하위 성과요소(Intermediate Results)에 기반하여 설계됨. 각 지표는 성별, 연령, 장애 여부 등 분리 자료를 포함함으로써 성별 및 사회적 배제 이슈를 반영하여 형평성을 고려한 프로그램 설계를 지원함(USAID, 2020a).

<표 II-5> USAID 교육 분야 표준 지표 및 보완지표

| Indicator Number             | Indicator Description                                                                                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LEARNING AND SKILLS OUTCOMES |                                                                                                                                    |
| ES.1-1                       | Percent of learners targeted for USG assistance who attain a minimum grade-level proficiency in reading at the end of grade 2      |
| ES.1-2                       | Percent of learners targeted for USG assistance who attain minimum grade-level proficiency in reading at the end of primary school |
| ES.1-46                      | Percent of individuals who transition to further education or training following participation in USG-assisted programs            |
| ES.1-47                      | Percent of learners with a disability targeted for USG assistance who attain a minimum                                             |

20) PPR는 USAID 각국 미션이 매년 작성·제출하는 연례 성과계획 및 보고서로, CDCS 및 PMP 상의 전략목표와 성과지표에 대한 이행 실적과 평가 결과를 통합적으로 보고함. 성과지표별 정량적 실적과 정성적 성과 서술을 포함하며, 의회 보고, 예산 편성, 전략 조정 등 기관 전반의 의사결정 기반 자료로 활용됨. 주요 자료원으로는 TolaData 입력값, MEL 시스템, 평가 결과 등이 있으며, 국가 간 비교 및 통합 보고를 가능하게 하는 표준지표(F Indicators)와 병행해 사용될 수 있는 표준지표(F Indicators)와 맞춤형지표를 함께 사용함.

| Indicator Number                | Indicator Description                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | grade-level proficiency in reading at the end of grade 2                                                                                                                            |
| ES.1-48                         | Percent of learners targeted for USG assistance with an increase of at least one proficiency level in reading at the end of grade 2                                                 |
| ES.1-54                         | Percent of individuals with improved reading skills following participation in USG-assisted programs                                                                                |
| EG.6-13                         | Percent of individuals with improved soft skills following participation in USG-assisted workforce development programs                                                             |
| EG.6-14                         | Percent of individuals who complete USG-assisted workforce development programs                                                                                                     |
| Supp-1                          | Percent of pre-primary learners achieving school readiness                                                                                                                          |
| Supp-2                          | Percent of learners with an increase of at least one proficiency level in reading at the end of primary school with USG assistance                                                  |
| Supp-3                          | Percent of learners who attain minimum grade-level proficiency in math at the end of grade 2 with USG assistance                                                                    |
| Supp-4                          | Percent of learners with an increase in proficiency in math of at least one level at the end of grade 2 with USG assistance                                                         |
| Supp-5                          | Percent of learners attaining minimum grade-level proficiency in math at the end of primary school with USG assistance                                                              |
| Supp-6                          | Percent of learners with an increase in proficiency in math of at least one level at the end of primary school with USG assistance                                                  |
| Supp-9                          | Number of students who have improved social and emotional skills, as locally defined, with USG assistance                                                                           |
| Supp-12                         | Percent of individuals who pass a context-relevant assessment in a technical, vocational, or professional skillset following participation in USG-assisted programs                 |
| Supp-13                         | Percent of individuals with improved math skills following participation in USG-assisted programs                                                                                   |
| Supp-14                         | Percent of individuals with improved digital literacy skills following participation in USG assisted programs                                                                       |
| EMPLOYMENT AND EARNINGS         |                                                                                                                                                                                     |
| EG.6-11                         | Average percent change in earnings following participation in USG-assisted workforce development programs                                                                           |
| EG.6-12                         | Percent of individuals with new employment following participation in USG-assisted workforce development programs                                                                   |
| LEARNERS AND STUDENTS REACHED   |                                                                                                                                                                                     |
| ES.1-3                          | Number of learners in primary schools or equivalent non-school based settings reached with USG education assistance                                                                 |
| ES.1-4                          | Number of learners in secondary schools or equivalent non-school based settings reached with USG education assistance                                                               |
| ES.1-50                         | Number of Public and Private schools receiving USG assistance                                                                                                                       |
| ES.1-53                         | Number of learners in pre-primary schools or equivalent non-school based settings reached with USG education assistance                                                             |
| YOUTH-3                         | Percentage of participants in USG-assisted programs designed to increase access to productive economic resources who are youth (15-29) [IM-level]                                   |
| ACCESS TO HIGHER EDUCATION      |                                                                                                                                                                                     |
| ES.2-2                          | Number of individuals attending higher education institutions with USG scholarship or financial assistance                                                                          |
| TEACHERS                        |                                                                                                                                                                                     |
| ES.1-6                          | Number of educators who complete professional development activities with USG assistance                                                                                            |
| Supp-10                         | Percent of teachers providing quality classroom instruction with USG support                                                                                                        |
| Supp-11                         | Percent of instructional time lost to teacher absenteeism                                                                                                                           |
| TEACHING AND LEARNING MATERIALS |                                                                                                                                                                                     |
| ES.1-10                         | Number of primary or secondary textbooks and other teaching and learning materials (TLM) that are inclusively representative provided with USG assistance                           |
| ES.1-45                         | Percent of primary-grade learners targeted for USG assistance who have the appropriate variety of decodable, leveled, AND supplementary readers in the language of instruction with |

| Indicator Number                             | Indicator Description                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | inclusive representation of diverse populations                                                                                                                      |
| MANAGEMENT AND CAPACITY DEVELOPMENT          |                                                                                                                                                                      |
| ES.1-12                                      | Number of education administrators and officials who complete professional development activities with USG assistance                                                |
| ES.2-1                                       | Number of host country higher education institutions receiving capacity development support with USG assistance                                                      |
| ES.2-52                                      | Number of individuals affiliated with higher education institutions receiving capacity development support with USG assistance                                       |
| CLBD-9                                       | Percent of USG-assisted organizations with improved performance                                                                                                      |
| PARENT AND COMMUNITY ENGAGEMENT              |                                                                                                                                                                      |
| ES.1-13                                      | Number of parent teacher associations (PTAs) or community-based school governance structures engaged in primary or secondary education supported with USG assistance |
| Supp-7                                       | Number of parents or community members trained to support children's education with USG assistance                                                                   |
| INFRASTRUCTURE                               |                                                                                                                                                                      |
| ES.1-14                                      | Number of classrooms built or repaired with USG assistance                                                                                                           |
| ES.1-51                                      | Number of learning environments supported by USG assistance that have improved safety, according to locally-defined criteria                                         |
| HL.8.1-4                                     | Number of institutional settings gaining access to a basic drinking water services as a result of USG assistance                                                     |
| HL.8.2-4                                     | Number of basic sanitation facilities provided in institutional settings as a result of USG assistance                                                               |
| Supp-8                                       | Number of school learning environments built or upgraded with USG assistance in compliance with accessibility standards                                              |
| SCIENCE, TECHNOLOGY, RESEARCH AND INNOVATION |                                                                                                                                                                      |
| EG.3.2-7                                     | Number of technologies, practices, and approaches under various phases of research, development, and uptake as a result of USG assistance [IM-level]                 |
| STIR-12                                      | Number of peer-reviewed scientific publications resulting from USG support to research and implementation programs                                                   |
| EDUCATION SYSTEMS STRENGTHENING              |                                                                                                                                                                      |
| Supp-15                                      | Education system strengthened: policy reform                                                                                                                         |
| Supp-16                                      | Education system strengthened: data systems strengthened                                                                                                             |

출처: USAID (2020a, pp 18-21)

- 특히 『사업 수행 파트너를 위한 가이드(Guidance for Implementing Partners)』는 교육부 문 수행 파트너가 사용해야 하는 핵심 지표, 평가 방법론, 위험관리 방식 등을 제시하고 있으며, 전 세계 위기 상황에 적용 가능한 원격 평가 및 지표 대체 방안도 포함함. (USAID, 2020b).
- 이러한 성과관리 체계는 결과기반 예산 편성과 연계되며, PPR를 통해 연례적으로 성과를 취합, 평가하고, 전략 재설계와 정책 보고에 활용됨. 특히 교육 분야에서의 효과적 개입과 지속가능성을 확보하기 위해, 성과 데이터를 글로벌 학업성취도 기준체계(Global Proficiency Framework)<sup>21)</sup>와 연계하여 활용하고 있음(USAID, 2020a).

21) GPF 국제 학습 성과를 공통 기준에 따라 비교하고 모니터링하기 위한 글로벌 문해력·수리력 역량 기준 프레임워크임. UNESCO, UIS, USAID 등 국제 교육기관이 협력하여 개발하였으며, 특히 SDG 4.1.1(a) 달성 여부를 측정하는 데 중요한 기준으로 사용됨.

## 다. JICA

### 1) 기관 개요 및 교육 분야 사업의 특성

- 일본국제협력기구(Japan International Cooperation Agency, JICA)는 1974년 설립된 일본 정부의 공적개발원조(ODA) 총괄·수행 기관임. 본부는 일본 도쿄에 위치하며, 약 100개국에 해외사무소(Overseas Offices)를 두고 150개국<sup>22)</sup> 이상에서 개발 협력사업을 추진 중임. JICA는 2003년 독립 행정법인으로 재편되었고, 2008년 외무성이 관할하던 ODA 자금협력 부문을 통합함으로써 일본의 ODA 실행을 단일 창구로 통합 운영하고 있음.
- JICA는 “사람 중심의 개발협력”이라는 비전 하에, 인적자원 개발을 핵심 전략으로 삼고 있으며, 교육 분야는 JICA의 모든 ODA 포트폴리오에서 지속적으로 높은 비중을 차지해옴. JICA의 전략계획은 일반적으로 5년 단위로 수립되며, 교육 분야 전략은 2021년에 수립된 『JICA Global Agenda for Education』에서 SDG 4(모두를 위한 양질의 교육 보장 및 평생학습 기회 확대)를 실현하기 위한 중기전략을 확인할 수 있음. 해당 전략은 교육을 통해 인간의 잠재력을 실현하고, 빈곤 감소 및 지속가능한 사회 발전에 기여하는 것을 목적으로 함. 본 전략은 네 가지 전략 다음의 4대 클러스터인 (1) 학습 개선 클러스터, (2) 커뮤니티 협력형 교육 개선 클러스터, (3) 포용적 교육 개선 클러스터, (4) 거점 대학 강화 클러스터로 구성됨.



[그림 II-10] JICA Global Agenda for Education의 4대 전략

출처: JICA (2021), Japan's International Cooperation Strategy for Education and its Role in Development.  
[https://www.jica.go.jp/english/jica\\_ri/publication/booksandreports/20220410\\_01.html](https://www.jica.go.jp/english/jica_ri/publication/booksandreports/20220410_01.html) (검색일:25.04.15)

22) <https://www.jica.go.jp/english/about/organization/field/index.html> (검색일:25.04.14)

- 첫째, ‘학습 개선 클러스터’는 초등 수학을 중심으로 교과서·학습자료 개발, 교사 역량 강화, 비인지 능력 함양, ICT 기반 교수학습 개선 등 교수-학습 전반의 질 향상을 목표로 함. 둘째, ‘커뮤니티 협력형 교육 개선 클러스터’는 지역사회 기반의 교육 거버넌스를 강화하는 전략으로, 특히 ‘School for All’ 프로젝트를 통해 학부모·교사·지역사회 간 연계를 촉진함. 셋째, ‘포용적 교육 접근성 향상 클러스터’는 여아, 장애 아동, 미취학 아동 등 취약계층 아동을 중심으로 교육 접근성과 학습 기회를 확대함. 넷째, ‘거점대학 강화 클러스터’는 고등교육기관의 자율성과 연구력을 제고하고, 일본 대학과의 연계를 통해 인재 육성 및 지역사회 발전을 도모함.<sup>23)</sup>
- 한편, 2021년 이후 JICA<sup>24)</sup>는 별도의 새로운 교육 중기전략을 발표하지는 않았으나, 공식 홈페이지 및 연례 사업 활동 소개 등을 통해 기존 전략의 실행 지속과 다양한 신규 활동을 전개하고 있음. 예를 들어, 2024년에는 에티오피아 분쟁지역의 교육 인프라 회복을 위해 UNICEF와 협력하여 17개 학교를 재건하고, 초등수학 교육 개선 및 정책 역량 제고를 위한 다양한 기술협력 사업을 수행하였음. 이러한 활동은 기존 전략의 연장선상에서 실천적 교육협력의 확장으로 해석됨.
- JICA의 교육 분야 전략은 초·중등교육뿐 아니라 고등교육까지 포괄하는 다층적 접근을 특징으로 하며, 교육의 양적 확대뿐만 아니라 질적 향상과 제도적 지속가능성을 아우르는 전략 체계를 갖추고 있음. 또한 지역 특성과 수원국 수요에 기반한 맞춤형 실행전략을 통해 교육 분야 국제협력에서 실질적 성과와 영향력을 도모하고 있음.

## 2) 성과관리 현황

- JICA의 성과프레임워크는 논리모형접근(Logical Framework Approach, LFA)을 기반으로 하며, 각 활동 및 프로젝트에 대해 명확한 성과지표를 설정하고 이를 바탕으로 산출물(Output), 성과(Outcome), 영향(Impact)을 평가함. 성과지표는 지역 특성과 사업의 특성을 반영하며, SDGs 목표에 기여하는 방식으로 설계됨. 또한, JICA의 전략 목표에는 일본의 외교정책 및 지역별 국제개발 목표에 따른 전략적 방향성을 포함하기 때문에, 성과관리 시스템 내에서도 관련 목표 달성 여부를 확인함.
- JICA의 성과관리 체계는 PDCA 사이클과 평가시스템을 적용하여 사업 전 주기에 걸쳐 성과관리를 체계화하고 있음. (1) Plan(기획): 사업 목표와 성과지표 설정, (2) Do(실행): 사업 수행 및 모니터링, (3) Check(평가): 정기적인 평가를 통한 성과 분석, (4) Act(환류): 평가 결과를 반영하여 사업 개선 및 정책 조정의 체계를 적용함. 이러한 성과관리 시스템의 구조와 운영 방식은 『JICA 연간 평가 보고서(Annual Evaluation Report)』와 『프로젝트별 완료 보고서(Project Completion Report)』를 통해 확인이 가능함. 2023년 기준, 242건의 기술협력·투자·무상원조 사업이 사전평가를 받았고, 53건(기술협력 45건, 무상원조 8건)의 사업이 사후평가를 완료함. 평가는 내부 평가와 외부 평가로 구분되며, 외부 전문위원이

23) JICA Homepage. <https://www.jica.go.jp/english/activities/issues/education/index.html>, (검색일: 2025.04.30)

24) UNICEF Ethiopia (2024), “JICA and UNICEF commence reconstruction of 17 schools”

<https://www.unicef.org/ethiopia/press-releases/government-japan-jica-and-unicef-commence-reconstruction-17-schools-conflict>, (검색일: 2025.04.30)

참여하는 평가위원회를 통해 객관성과 투명성을 확보함. 평가 결과는 차기 사업 설계 및 정책 개선에 반영되어, 사업의 효과성 및 효율성 제고에 활용됨.

- JICA의 교육 분야 성과관리는 사업의 특성과 목표에 따라 맞춤형으로 설계되며, 일반적으로 다음과 같은 기준을 포함함. 특히, 2024년부터는 OECD-DAC 평가기준에 디지털 전환(DX) 관련 지표와 AI 기반 분석 도구를 추가하여 성과 측정의 정확성을 높임.
  - 적합성(Relevance/Coherence): 사업 내용이 수원국 정책 및 수요와 부합하는지 평가함.
  - 효과성(Effectiveness): 사전평가 단계에서 설정한 성과지표(예: 등록학생 수 증가, 교실 환경 개선 등)와 실제 달성도를 비교하여 효과성을 측정함.
  - 영향(Impact): 사업이 궁극적으로 지역사회 및 국가 교육 발전에 미친 장기적 변화를 분석함.
  - 효율성(Efficiency): 예산, 일정, 자원 투입 대비 산출물의 적정성을 평가함.
  - 지속가능성(Sustainability): 사업 종료 후 성과의 지속가능성(예: 예산 확보, 인력 유지, 시설 관리 등)을 점검함.
- 성과관리는 3단계로 구분되며, 사업 초기 사전평가(Ex-ante), 이행단계 모니터링(Implementation Monitoring), 종료 후 사후평가(Ex-post Evaluation)를 포함한 전체 주기 성과관리 구조를 유지함.
  - 사전평가(Ex-ante): 사업 계획 단계에서 OECD-DAC 6대 기준(적합성, 정합성, 효과성, 영향, 효율성, 지속가능성)에 따라 성과지표와 목표값을 설정하며, 특히 2억 엔 이상 규모 사업은 반드시 사전평가를 실시함. WPKSG
  - 모니터링(Implementation): 사업 진행 중에는 지표 달성도, 예산 집행 현황, 리스크 관리 등을 주기적으로 점검하고, AI 기반 모니터링 툴을 활용하여 실시간 성과를 분석함.
  - 사후평가(Ex-post): 사업 종료 2~3년 후 외부 전문가를 통해 평가를 실시하여, 성과 평가의 객관성을 보장함.
- JICA는 모든 사업의 사전평가, 중간평가, 사후평가 결과는 JICA 공식 홈페이지에 표준화된 양식으로 공개하여 평가 투명성을 확보함. 특히, Annual Evaluation Report, JICA's Project Evaluations at a Glance 등 공식 문서에 각 사업별 성과, 평가 등급, 시각자료(표, 그래프, 도식 등)가 포함되는 특징이 있음.
- 성과관리를 통해 도출된 평가 결과는 사업 설계 개선 방향 수립, 정책 수정, 조직 내 학습에 직접적으로 반영됨. 또한, OECD DAC, 관련 학회, 국제포럼 등에서 결과를 공유함.

### 3) 교육 분야 성과지표 구성 및 측정 방식

- 교육 성과지표 구성
  - JICA 교육 분야의 성과관리를 위하여 논리적 프레임워크를 기반으로 하는 3단계 성과지표 체계(Output-Outcome-Impact)를 활용하고 있음.
  - 이와 같은 교육 성과지표 구성 및 측정 방식은『JICA 연간 평가 보고서(Annual Evaluation Report)』와 『프로젝트별 완료 보고서(Project Completion Report)』를 통해

서 외부 공개하고 있으며, 2024년도에는 성과지표의 현장 적용성, 정책 유도력, 지속가능성을 중시하는 방식으로 고도화됨.

<표 II-6> JICA 교육분야 성과지표 예시 및 측정수단

| 분류              | 정의            | 지표 예시                          | 측정 수단               | SDG 연계       |
|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------------|--------------|
| 산출<br>(Output)  | 직접적인<br>활동 결과 | 교사 연수 횟수, 배포된 교과서 수, 훈련센터 개소   | 보고서, 참가자 명단, 기관 통계  | 4.c.1, 4.a.1 |
| 성과<br>(Outcome) | 중기적 변화        | 학생 출석률 향상, 기초학력 습득률, 기술 이수율    | 현장 설문, 시험결과, 교사 평가  | 4.1.1, 4.3.1 |
| 영향<br>(Impact)  | 장기적 효과        | 중등학교 이수율, 고등교육 진학률, 지역 간 격차 해소 | 공식 통계, 국가 DB, 연구보고서 | 4.1.2, 4.5.1 |

출처: JICA (2024), JICA Annual Evaluation Report

[https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2024/\\_icsFiles/afiedfile/2025/07/31/A4\\_JICA\\_Annual\\_Evaluation\\_Report\\_2024.pdf](https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2024/_icsFiles/afiedfile/2025/07/31/A4_JICA_Annual_Evaluation_Report_2024.pdf) (검색일:25.05.01)

- 교육 분야 지표는 사업의 목적, 지역 특성, 대상 수준(초등/중등/고등/직업훈련)에 따라 차별화되며, 정량 및 정성 지표를 병행 구성함.
- 정량적(예: 학생 수, 출석률, 교사 연수 이수자 수)·정성적(예: 학습환경 만족도, 교사 역량 변화 등) 지표를 혼합하여 구성함. 측정 방식은 사전·사후 비교, 현장 모니터링, 통계 분석, 설문조사, 심층 인터뷰 등 다양한 방법론을 활용함. 최근에는 통계적 방법을 활용한 임팩트 평가도 도입되어, 사업이 사회에 미친 변화를 계량적으로 검증함

#### ○ 측정방식

- JICA는 성과관리 측정방식에 있어 혁신적 관리 방안을 도입하고 있음. 사업의 인과관계를 시각화하여 중장기 성과를 측정할 수 있도록, 변화이론(Theory of Change)을 적용하며, 제한된 사례 수에서 성공, 실패 요인을 비교 분석할 수 있도록 질적비교 분석(Qualitative Comparative Analysis)방법을 적용하기로 함. (JICA, 2022)
- 2024년부터는 AI와 빅데이터 기반 분석 툴을 사용하여 성과 측정의 정확도를 높이고 있으며, 세계은행에서 개발한 모니터링 도구(SWIFT)를 활용한 데이터 수집을 진행하기도 함. 표준화 시험, 연수 전후(pre-post) 평가, 설문조사, 공식 통계 등 다양한 방법을 병행함. (JICA, 2024)
- JICA는 OECD-DAC의 6대 평가 기준과 함께 JICA 고유의 등급 시스템인 ‘4단계 평점’과 결합해 모든 사업을 평가 후에 연차평가보고서와 프로젝트별 완료보고서에서 산출지표의 달성 수준을 표와 수치로 공개함.

<표 II-7> JICA 4단계 평점 기준

| 등급                      |       | 기준                                |
|-------------------------|-------|-----------------------------------|
| A (Highly satisfactory) | 매우 우수 | 사업 목표가 충분히 달성되고, 기대 이상의 성과를 거둔 경우 |
| B (Satisfactory)        | 우수    | 사업 목표가 대부분 달성된 경우                 |

|                            |       |                                |
|----------------------------|-------|--------------------------------|
| C (Partially satisfactory) | 부분 달성 | 일부 목표만 달성되거나 성과가 제한적인 경우       |
| D (Unsatisfactory)         | 미달성   | 사업 목표 달성이 미흡하고, 성과가 충분하지 않은 경우 |

출처: JICA (2023), JICA's Project Evaluations at a Glance.

[https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2022/\\_icsFiles/afieldfile/2023/07/27/part1\\_2022\\_a4.pdf](https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2022/_icsFiles/afieldfile/2023/07/27/part1_2022_a4.pdf) (검색일:25.05.01)

- ‘4단계 평점’은 사업의 전반적 성과를 네 단계로 구분하여 평가하는 방식으로 각 항목의 점수를 종합해 최종 사업 등급을 결정하며, 평점은 사업의 효과성, 효율성, 지속가능성 등을 객관적으로 비교하고 관리하는 지표로 사용됨. 사업의 성과는 매우 우수(Highly satisfactory), 우수(Satisfactory), 부분 달성(Partially satisfactory), 미달성(Unsatisfactory) 등으로 구분됨.

| Main perspectives |                |                                                                                                                                                                                                                                                  | Judgement criteria                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                  |
|-------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                |                                                                                                                                                                                                                                                  | ④ Highly satisfactory                                                                                                                                                   | ③ Satisfactory                                                                                                                                         | ② Partially satisfactory                                                                                                                                                           | ① Unsatisfactory                                                                                                 |
| (i)               | Relevance      | 1. Consistency with the development plan of the partner country<br>2. Consistency with the development needs of the partner country<br>3. Appropriateness of project plan and approach                                                           | All perspectives 1–3 are addressed. Furthermore, the contents of the project provides suggestions for other projects.                                                   | All perspectives 1–3 are addressed.                                                                                                                    | There are issues with respect to one or two of the perspectives 1–3.                                                                                                               | There are issues with respect to one or two of the perspectives 1–3, and problems have arisen.                   |
|                   | Coherence      | 1. Consistency with the ODA policy of the Japanese Government and JICA<br>2. Interlinkage with other JICA's projects and support (synergies, etc.)<br>3. Cooperation with other institutions/Coordination with international frameworks          | Consistent with respect to 1, and more cooperation/coordination achieved than initially expected, with tangible outcomes confirmed with respect to 2 and 3.             | Consistent with respect to 1, and cooperation/coordination in line with initial expectations, with tangible outcomes confirmed with respect to 2 or 3. | Consistent with respect to 1. No tangible cooperation/coordination, or no tangible outcomes confirmed even with existing tangible cooperation/coordination with respect to 2 or 3. | No alignment with respect to 1.                                                                                  |
| (ii)              | Effectiveness  | The degree of achievement of the target level of expected project effects in the target year (noting any differences between beneficiaries)                                                                                                      | Expected outcomes achieved beyond the plan.                                                                                                                             | Expected outcomes mostly achieved as planned.                                                                                                          | Expected outcomes partially achieved as planned.                                                                                                                                   | Expected outcomes not achieved.                                                                                  |
|                   | Impact         | Realization of positive/negative, indirect and long-term effects (including environmental and social considerations), social systems and norms, human well-being, human rights, gender equality, and presence of potential environmental impacts | Considerations and effects realized beyond the plan/no negative impacts confirmed.                                                                                      | Considerations and effects realized as planned/no negative impacts confirmed.                                                                          | Some problems regarding the realization of considerations and effects/some negative impacts confirmed.                                                                             | Problems regarding the realization of considerations and effects/serious negative impacts confirmed.             |
| (iii)             | Sustainability | Policy aspects, institutional and organizational aspects, technical aspects, financial aspects, environmental and social aspects, response to risks, status of operation and maintenance                                                         | No problems with respect to all of the aspects listed on the left, preventive measures taken against sustainability risks from environmental, social, or other aspects. | Some minor problems with respect to the aspects listed on the left with strong prospects for improvement and resolution.                               | Some problems with respect to the aspects listed on the left with poor prospects for improvement and resolution.                                                                   | Multiple problems with respect to the aspects listed on the left with serious concerns regarding sustainability. |
| (iv)              | Efficiency     | Comparison of project input plans versus planned/actual project period and project costs                                                                                                                                                         | Efficient.<br>(Guideline: 100% or less of the plan)                                                                                                                     | Mostly efficient.<br>(Guideline: over 100% to 125% of the plan)                                                                                        | Not considered efficient.<br>(Guideline: over 125% to 150% of the plan)                                                                                                            | Inefficient.<br>(Guideline: over 150% of the plan)                                                               |

[그림 II-11] JICA 4단계 평점

출처: JICA (2023), JICA's Project Evaluations at a Glance.

[https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2022/\\_icsFiles/afieldfile/2023/07/27/part1\\_2022\\_a4.pdf](https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2022/_icsFiles/afieldfile/2023/07/27/part1_2022_a4.pdf)

(검색일:25.05.01)

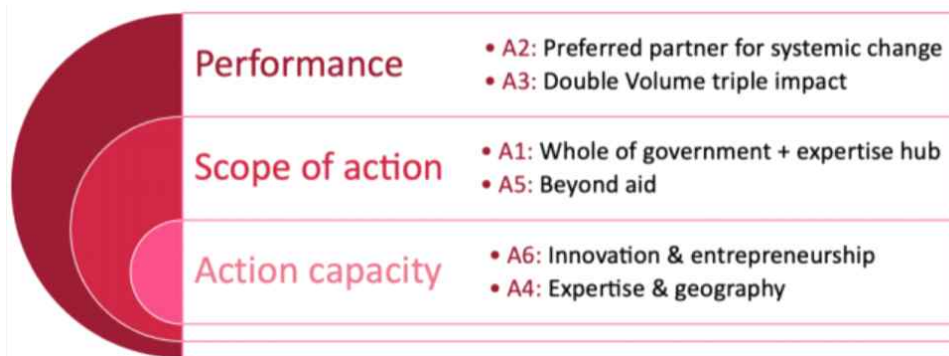
## 라. Enable

### 1) 기관 개요 및 교육 분야 사업의 특성

- 벨기에 정부의 개발협력 집행기관인 Belgian Technical Cooperation(BTC)이 2018년 Enabel로 이름을 바꿔 새롭게 출범함. BTC가 가졌던 기존의 사업집행 기능에 더해 벨기에 연방

정부와 개발협력파트너(중동·아프리카 중심의 수원국, EU, 세계은행 및 민간 부문)간의 파트너십 조정 및 강화 기능을 더함. 이를 통해 SDGs 달성에 기여한다는 취지의 개편임.

- 2024년 기준 전체 예산 규모 335백만 유로(약 5천 300억 원)이며, 보건, 교육, 그린에너지 등 분야에서 200여 개 프로젝트를 지원함. 아프리카 지역 사업이 전체 사업의 80% 이상을 차지하며, 우크라이나 포함한 분쟁영향지역 사업의 비중이 75%로 높음. 전체 직원 수는 2,100명이며, 벨기에 국적 직원의 비율(11%)에 비해 사업국가 직원의 비율이 77%로 높음.
- 벨기에 연방 정부의 개별협력 집행기관인 동시에 EU 사업, EU를 플랫폼으로 개발협력 사업 규모가 큰 타 공여국(프랑스, 독일 등)과의 합작사업을 적극적으로 수행함. 네덜란드, 룩셈부르크 정부 등 이웃 국가의 개발협력 사업을 위탁해 수행하기도 함. 2024년 기준 전체 사업 가운데 벨기에 정부 개발협력 사업의 비중은 60%임.
- 대표 전략은 2020년 수립한 『Enabel 2030』이나 전문을 확인할 수 없음. 『Enabel 2030』 전략은 6대 포부(Six Ambition)를 중심으로 한 프레임워크임로 벨기에 정부의 외교 및 개발협력 목표와 Enabel 전략의 연계를 확인하고 상호 책무성을 규정하는 내용임. 6대 포부는 (1) 벨기에 정부를 대표하는 파트너십 구축자로 지역에 대한 전문성 확보 (2) 협력국 발전 정책에 부합한 시스템 전환을 촉진하는 우호적인 파트너로서의 위상 확보 (3) 규모와 영향력 증대 (4) 협력국에 대한 지리적·지정학적 이해에 바탕 한 양자 협력 추진 (5) 원조를 넘어서는 새로운 파트너십과 혁신 재원 확보 (6) 조직 운영과 인재개발에서의 기업가 정신 혁신, 현장 전문성 강조임. 2023년에는 외부 평가를 진행해 급변하는 유럽-아프리카 관계에 비춰 이 전략이 여전히 유효성을 갖는지를 점검하였음.



[그림 II-12] Enabel 2030의 Six Ambition

- 교육 분야 사업은 ‘교육, 직업훈련 및 괜찮은 일자리 - 불평등을 줄이는 길 (Education, training and decent employment - a path to fight inequalities)’ 제목의 문서에서 주요 내용을 확인할 수 있음. 해당 문서는 전략문서로서의 지위를 갖고 있지 않은 소개서임.
- 교육 분야의 주요 사업 영역은 아래 2가지임.
  - ‘괜찮은 일자리(decent job)’를 위한 직업훈련을 핵심 영역으로 함. 청년의 노동시장 유입을 촉진하기 위해 디지털 및 친환경·기후변화 대응 기술교육을 직업훈련에 주류화하

고, 시장의 변화와 고용 전망에 맞춰 직업훈련의 내용을 유연하게 구성하는 ‘기회 중심 직업교육 및 훈련 (Opportunity-driven Vocational Education and Training, OP-VET) 접근을 도입함. ‘괜찮은 일자리(decent job)’를 늘리기 위한 정책 개선 (예. 비공식 부문 공식화, 임금 격차 해소, 산업 보건 및 안전 강화)를 지원하며, 고용의 질을 평가하는 도구를 개발하여 확산함. 취약층 및 여성 청년의 노동시장 접근을 늘리기 위한 포용성을 강조하며 이를 통해 사회통합에 기여하고자 함. 민간 부문과의 연계를 강화한 현장 실습, 일자리 창출, 산업별 협의체 구성 등을 주요 활동으로 포함함.

- 기초교육에서는 취약층 및 여아 · 청소년의 교육 접근성 개선, 교사와 학생의 디지털 활용 역량을 증진을 통한 혁신적 교수-학습 도입 확대, 성평등 및 시민교육 확대, 교육 시스템 및 학교경영 역량 강화 등 영역을 강조함. 교사 역량 강화를 위해 EU 게이트웨이 플래그십 이니셔티브(Global Gateway flagship initiative) 및 아프리카 지역 교사 이니셔티브(Regional Teachers’ Initiative in and for Africa, RTIA)에 참여하고, 파트너 국가의 교육 예산 집행 관리, 교원 역량개발 및 교원평가 시스템 구축을 지원함.
- 교육 분야 사업 전반에 걸쳐 (1) 포용성 및 성평등, (2)디지털 격차가 사회격차로 이어지지 않도록 하는 디지털 리터러시 및 활용 교육, (3) ‘괜찮은 일자리’를 늘리기 위한 정책 변화, (4) 기후변화에 대응하는 녹색일자리 확대 및 기후회복력 향상을 크로스커팅 이슈로 삼고, 모든 사업에 적용함.

## 2) 성과관리 현황

- 2023년 1월 개발협력에서의 효율성과 유연한 접근을 강조하는 벨기에 정부와의 새 계약(The new Management Contract)이 발효됨에 따라 이에 결을 맞춘 새 평가정책『Evaluation Policy 2024』을 발표함. 이 정책은 SDGs 목표를 채택 후부터 벨기에 정부가 일관되게 강조해 온 RBM 원칙을 계승하고 있음. SDGs 목표 달성에 대한 기관의 기여와 영향력을 입증하는 한편, 평가 품질과 유용성을 개선해 ‘학습하는 조직’ ‘전략적 수준에서 증거에 기반한 의사결정’을 하는 조직으로 성장한다는 목표를 밝힘.
- 『Evaluation Policy 2024』의 주요 내용은 다음과 같음. (1) 모니터링·평가를 단순 성과측정을 넘어 학습과 전략적 의사결정을 지원하는 도구로 활용 (2) 평가는 성과 수준에 초점을 맞춤 (3) 평가의 양이 아닌 질과 유용성을 강조하는 접근 도입. 모든 개별 사업에 대해 중간평가 및 종료 평가를 의무화했던 기존 정책을 폐지하고 평가의 종류와 횟수를 유연하게 결정. 2024년에는 13개 국가에서 22개 프로젝트와 1개 프로그램을 평가함. (1) 개별 프로그램 주기 내에 최소 한 차례의 평가를 진행하도록 최소한을 규정. 모니터링과 더불어 근거에 기반한 학습 및 사업성과 개선을 강조, (2) 개별 프로젝트가 아닌 협력 프로그램을 대상으로 하는 평가 도입. 프로젝트 평가, 협력 프로그램 평가, 전략적 평가, 품질 평가로 구분, (3) 파트너 국가 및 수혜자의 참여 강화, (4) 내부 조직인 평가팀의 인력과 권한 강화, (5) OECD DAC 평가 기준을 기본으로 준용하되 영향평가 및 시스템 평가에서 혁신적 평가 방법론을 도입하도록 권장
- 2020년부터 RBM 정책을 도입해 실행을 강화하고 있는 것으로 여러 문서에서 언급하고 있으나, 해당 정책 문서 전문을 확인할 수 없음. 일률적으로 매뉴얼과 같은 양식을 통해 성

과지표를 제시하기보다는 국별 사업의 맥락에 따라 유연하게 RBM의 내용을 구성하도록 하고 있음. RBM을 기반으로 개별 프로젝트 단위에서 성과기반예산(Result-based budgeting) 제도를 실험적으로 도입하고 있음을 연례보고서 등에서 언급함.

- 『Evaluation Policy 2024』의 성과프레임워크는 사업논리모형에 기반함. 활동(Activities), 산출물(output) 및 목표 달성의 연계를 분명히 하고 성과지표와 목표치를 설정하도록 함. 메뉴얼과 같은 형식으로 분야별 성과지표를 풀을 구성해 제시하지 않는 것으로 확인되며, 국별, 사업별 내용에 맞춰 구성하도록 함. 2019년부터는 『Set-up of the Intervention Monitoring and Evaluation Framework』 문서를 발간해 변화이론에 기반한 성과모형 설계와 지표 설정에 대해 안내하고 있으나 검색을 통해서도 해당 문서를 확보할 수 없음.



| LOGICAL FRAMEWORK FOR THE ACTION                                               |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                  |                       |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | Intervention logic                                                                                                                                                    | Objectively verifiable indicators                                                                                                                                | Targets Values        | Sources and means of verification                                                                                                                                  | Hypotheses/ Assumptions                                                                                                                                                                        |
| <b>General objective</b> (to be completed only if several specific objectives) | What are the overall general objectives to which the action will contribute?                                                                                          | What are the key indicators linked to these general objectives?                                                                                                  | Include final targets | What are the sources of information for these indicators?                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                |
| <b>Specific objective</b>                                                      | What specific objective should the action achieve as a contribution to the overall objective                                                                          | Which indicators show in detail that the objective of the action has been achieved?                                                                              | Include final targets | What sources of information exist and can be collected? What are the methods for obtaining this information?                                                       | What factors and conditions outside of the Beneficiary's responsibility are necessary to achieve this objective? (External conditions). What are the risks to consider?                        |
| <b>Outputs</b>                                                                 | The outputs are the services provided and achieved that will allow realisation of the specific objective<br><br>What are the expected outputs? (Number these outputs) | What indicators make it possible to verify and measure that the action achieves the expected outputs?                                                            | Include final targets | What are the sources of information for these indicators?                                                                                                          | What external conditions must be fulfilled to obtain the expected outputs within the expected time?                                                                                            |
| <b>Activities</b>                                                              | What are the key activities to be implemented, and in what order, in order to produce the outputs? (Group activities by results)                                      | <b>Means:</b> What means are required to carry out these activities, for example personnel, material, training, studies, supplies, operational facilities, etc.? |                       | What are the sources of information on the progress of the action?<br><b>Costs:</b> What are the costs of the action? their nature? (Details in the action budget) | What preconditions are required before the action begins?<br>What conditions outside the direct control of the Beneficiary must be fulfilled for the implementation of the planned activities? |

[그림 II-13] Enabel 성과프레임워크 예시

- Enabel은 모니터링과 평가를 통한 학습을 강조하며 성과지표 모니터링을 위한 디지털 대시보드를 구축함. 유사 사업 간 지표를 표준화해 추후 기관 전체의 성과를 집계·분석하기 위한 기반을 마련하고 있다고 밝힘. 원조투명성 및 학습을 목표로 Open.Enable 웹사이트를 구축해 190개 프로젝트의 주요 문서 및 사업 소식을 공개하고 있음. 사업별로 발행하는 평가 보고서 외에, 연례보고서의 형태로 『Activity Report』를 발간함. 기관 전체 수준에서 공통 산출·성과 지표를 취합해 성과를 보고하는 방식을 취하지 않음. 주제별 주요 사업의 성과를 소개하는 리포트 형식을 취함.

### 3) 교육 분야 성과지표 구성 및 측정 방식

- 교육 분야의 경우, SDG 성과지표와 연계해 국제 표준에 부합하는 성과지표(outcome)을 설

정하되, 지역에 따라 맥락이 다양한 직업훈련 및 청년고용에 있어서는 현지 고용시장의 현장성을 적절히 반영하는 지표를 구성하기 위한 노력을 하고 있음.

○ 외부 평가로 진행한 『Enabel의 직업훈련 및 취업 분야 성과에 대한 전략 평가 보고서 (2002)』에서 아래를 언급함.

- 모니터링 지표는 성과지표(outcome)를 위주로 관리하며, 직업훈련 및 취업에서는 이수율, 취업률, 고용유지율 및 창업률 등이 지표가 있음. 그러나 이들 성과지표만으로는 사업활동(activity)에서 강조하는 기업가 정신 고양, 고용시장 환경 및 기회 분석을 통한 유연하고 적절한 교육 프로그램 개발, 직업훈련 및 취업에 있어 여성의 자율성 및 자기결정권 증진과 같은 활동과 변화를 모니터링하기에는 부족하다는 평가 의견이 있음.
- 직업훈련 및 취업을 목표로 하는 사업에서 수혜자를 중심으로 한 추적 조사 시스템을 시범 도입하고 있음. 우간다, 기니 등 5개 나라에서 훈련 참여부터 취창업 및 이후의 변동을 개별 훈련생(수혜자) 단위로 추적하고 이를 데이터베이스화 하고 있음. 이를 위한 디지털 조사 도구와 대시보드 플랫폼 등을 개발하였음. 일정 주기로 데이터를 업데이트하는 정기 모니터링을 통해 노동시장 동향 및 기업의 훈련 수요 등을 현장성 있게 파악할 수 있다는 데 주목하며, 학습 및 성과 개선을 위한 측면도 강조함. 정기 모니터링에는 기업 인터뷰도 포함해 훈련과 기업 수요의 일치 및 불일치를 점검하고, 고용 기회를 발견하도록 하고 있음.
- ‘괜찮은 일자리(decent job)’를 늘리고 위한 정책 개선 사업 활동 (예. 공식 부문 공식화, 임금 격차 해소, 산업 보건 및 안전 강화 등)에 대한 모니터링과 평가도 진행함. ‘괜찮은 일자리’에 대한 국제제구의 정의에 기반해 진전을 포착하기 위한 지표를 제시함. 직군별 임금, 임금 성별 격차, 고용 기업의 법적·제도적 자격, 고용보험 등 사회적 보호 정책의 적용을 받는 근로자의 비율 등임.

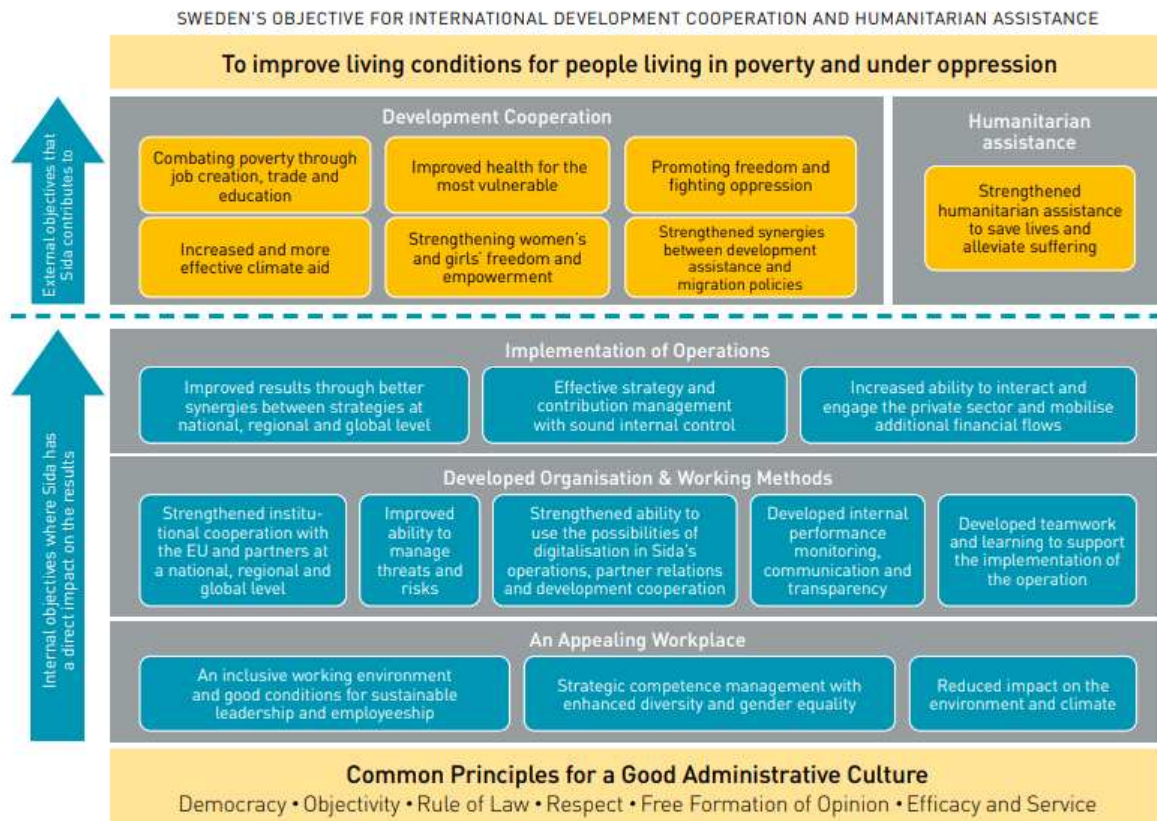
## 마. Sida

### 1) 기관 개요 및 교육 분야 사업의 특성

- 스웨덴국제개발협력청(Swedish International Development Cooperation Agency, Sida)은 1965년에 설립된 스웨덴 외교부 산하의 정부 기관으로, 스웨덴의 공적개발원조(ODA)를 기획·조정·집행함. 전 세계 약 35<sup>25)</sup>개국에 현지 사무소를 운영하고 있으며, 스웨덴 정부의 국제 개발협력 전략에 따라 양자 및 다자 ODA 사업을 수행함.
- Sida의 주요 활동 분야는 (1) 민주주의와 인권 증진, (2) 성평등, (3) 기후 변화 대응, (4) 교육 및 보건 분야의 인도적 지원, (5) 지속가능한 경제 개발 등이며, 특히 권리 기반 접근(rights-based approach)을 원조 실행의 핵심 원칙으로 설정하고 있음(Sida, 2024). 또한, 사업의 투명성, 수혜자 참여, 결과 기반 성과관리를 강조하고 있으며, 이를 바탕으로 다양한 협력 파트너(국제기구, NGO, 민간 부문 등)와 연계하여 개발협력 사업을 추진함.
- Sida의 전략계획은 일반적으로 4년 단위로 수립되며, 개발 협력의 주요 분야를 강화하는

25) <https://www.Sida.se/en/Sidas-international-work> (검색일:25.04.14)

방향으로 설정됨. 또한, Sida는 2년 단위로 운영전략문서(Operational Strategy)를 구상하여 세부 추진 전략을 수립하고 있음.



[그림 III-14] SIDA 2022-2026 전략계획 개요

출처: Sida (2024), Operational Strategy 2024-2026.

[https://cdn.Sida.se/app/uploads/2024/06/03145103/62687-Verksamhetsstrategi-2024-2026\\_ENG\\_WEB.pdf](https://cdn.Sida.se/app/uploads/2024/06/03145103/62687-Verksamhetsstrategi-2024-2026_ENG_WEB.pdf) (검색일:25.05.01)

- Sida는 별도의 교육 부문 전략을 보유하고 있지는 않으나, 다수의 전략계획 및 보고서를 통해 교육을 핵심 분야로 명시하고 있음. 특히 기본교육 및 직업기술교육을 빈곤 감소, 성 평등, 인권 실현의 수단으로 강조함.
- 2022-2026 전략계획에서는 교육을 디지털 전환, 여성의 경제적 권한 강화, 지속가능한 농업·임업·어업 개발과 연계하여 기술 및 직업교육(Vocational Education and Training)의 필요성을 강조하고 있음.
- 2023년 연례보고서에서는 ‘양질의 교육은 인간의 권리를 실현하고, 불평등을 해소하며, 장기적으로 지속가능한 개발을 이루는 핵심 수단임’을 명시함. 특히 기후 변화 대응 역량, 성인지 교육, 디지털 리터러시 및 평화 구축 교육 등 다양한 주제에서 교육이 교차 분야(cross-cutting issue)로 언급되고 있음.
- 2024-2026 운영전략문서에서는 교육을 통해 빈곤 퇴치와 지속 가능한 사회 구축에 대한 목표가 명시되어 있음. 포용적 교육, 여성 교육 강화, 성 건강 교육, 민주적 시민교육, 그리고 이주민 교육 등을 통해 지속 가능한 개발 목표를 지원할 수 있으며, 각 목표는 교

육을 통해 사회적 변화와 경제적 자립을 이루려는 전략을 강화하는 데 중요한 전략이 될 수 있음을 명시하고 있음. 이와 같은 목표는 아래와 같이 시사점을 도출할 수 있음.

<표 II-8> Sida 전략 내에서 교육 분야 시사점. \*연구자 재구성

| Objective                          | Desired State                    | 교육 분야 시사점                                                                                                               |
|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E.1: 빈곤 퇴치 - 교육을 통한 일자리 창출 및 경제 발전 | 포용적이고 지속 가능한 경제 발전, 교육을 통한 자립 증진 | 1. 포용적 교육: 소외 계층을 위한 맞춤형 교육 제공.<br>2. 기술 및 직업훈련: 고용시장 진입을 위한 교육 강화.<br>3. 여성의 자기결정권과 경제적 역량 강화.<br>4. 지속 가능한 교육 시스템 구축. |
| E.2: 가장 취약한 계층을 위한 건강 증진           | 건강 관리 시스템 개선, SRHR 교육 강화         | 1. 위생 교육: 학교 교육을 통한 건강 관리 및 위생 교육 제공.<br>2. 성 건강 교육: 여성과 소녀들을 위한 성 건강 교육 강화.                                            |
| E.3: 자유 증진과 억압과의 싸움                | 민주적 가치와 인권 증진                    | 1. 민주적 시민교육: 학생들에게 민주적 가치와 인권 교육 제공.<br>2. 성평등 교육: 성별, 사회적 배경을 넘어서 평등과 포용 교육.                                           |
| E.5: 여성과 소녀의 자유와 권한 강화             | 여성과 소녀의 권리 증진, 경제적 자립 강화         | 1. 여성 교육 강화: 여성과 소녀들에게 교육 기회를 확대하고 성평등 교육 제공.<br>2. 사회 변화: 교육을 통한 성별 고정관념 변화와 성폭력 근절 교육.                                |
| E.6: 개발 협력과 이주 정책 간의 시너지 강화        | 이주민과 귀환 이주민의 재통합 및 자립 지원         | 1. 이주민 교육 지원: 이주민에게 적응 교육 제공.<br>2. 귀환 이주민 교육 재통합: 귀환 이주민의 직업교육 및 기술 훈련 지원.                                             |

- Sida의 교육 분야 전략은 취약 계층 청소년의 교육 접근성 강화, 분쟁지역 내 비공식 교육 기회 확대, 디지털 학습도구 접근성 제고 등으로 구체화되고 있으며, 이 과정에서 유니세프(UNICEF), 교육을 위한 글로벌 파트너십(GPE)<sup>26)</sup>, 국제기술직업교육훈련센터(UNEVOC) 등과의 협력이 병행되고 있음.
- 교육 분야의 우선순위는 특히 포용적 교육(inclusive education), 디지털 전환 교육, 성인지 교육, 분쟁지역 아동·청소년 대상 교육 등으로 구성되며, 지역별·현장별 특성에 따라 맞춤형 전략이 마련됨.
- Sida는 다양한 교육 협력사업에서 수혜자 참여 방식(participatory approach)을 강조하며, 교육과정 개선, 교사 양성, 커리큘럼 성인지화 등을 통합한 종합적 협력 방식으로 사업을 설계하고 있음.

## 2) 성과관리 현황

- Sida는 RBM을 통해 활동-산출-성과-영향 간의 인과관계를 명확히 설정하고, 이를 기반으

로 목표 수립 및 모니터링 기준을 마련함. 즉, RBM은 단순 성과 확인이 아니라, 전략적 학습(strategic learning)과 조직의 의사결정 개선, 그리고 결과 책임성(accountability) 강화를 위한 통합적 관리도구로서 작동함(Sida, 2022).

- 교육 분야에서도 이 RBM 원칙이 적용되며, 프로젝트 단위뿐 아니라 국가전략, 주제별 전략 수준에서 성과관리 로직이 일관되게 유지되고 있음. 분기별·연간 단위의 결과 및 지표 모니터링이 이루어지며, 분쟁·위기 국가의 교육사업에서도 교육 접근성, 성별·취약계층 포함 여부 등 실질적 지표 수집이 강조됨. 예를 들어, 방글라데시 교육사업에서는 “지역 기반 커뮤니티 교육 접근성 향상”이라는 성과 목표 아래에 산출지표와 결과 지표가 함께 설정됨.
- Sida의 성과관리 체계는 중앙(Central), 분산(Decentralised), 파트너 주도(Partner-led) 평가의 3단계 구조로 운영되며, 각 단계는 다음과 같은 목적과 역할을 가짐.
  - 중앙 평가(Central Evaluations): 정책 또는 대형 포트폴리오 수준에서 외부 전문기관 주도로 수행되며, Sida 본부의 평가실에서 품질 검토와 결과 환류를 총괄함.
  - 분산 평가(Decentralised Evaluations): 스웨덴 본부 또는 현지 사무소에서 주관하며, 파트너를 대상으로 학습·책임성 강화를 목적으로 할 때 수행됨. 프로그램별 맞춤형 평가를 시행하며, 2022년 총 36건의 분산 평가가 시행된 바 있음. 프로그램 매니저가 연차 또는 종료 시점에서 평가를 기획하고 필요시 외부 컨설턴트를 활용함.
  - 파트너 주도 평가(Partner-led Evaluations): 현지 실행 기관(파트너 정부, NGO)등이 직접 성과를 측정하고 환류하도록 하여 수원국의 데이터 역량 및 M&E 능력 강화를 동시에 도모함. 다만, Sida에서 제공하는 사용 중심 평가(utilisation-focused evaluation) 접근법을 통해 의사결정에 활용할 수 있도록 가이드를 제시함.

<표 II-9> Sida 3단계 평가분석표 \*연구자 재구성

| 평가 유형                                 | 주관 및 범위                          | 주요 목적                | 적용 예시                    |
|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------|--------------------------|
| 중앙평가<br>(Central Evaluation)          | Sida 본부 평가국<br>(Evaluation Unit) | 전략적 의사결정, 정책 수준 학습   | 스웨덴 개발협력 정책 이행 현황 분석     |
| 분산평가<br>(Decentralised Evaluation)    | 현지사무소 및 부서 주도                    | 프로그램 단위 성과 모니터링 및 개선 | 우간다 교육 프로그램 연차평가         |
| 파트너 주도 평가<br>(Partner-led Evaluation) | 협력국 정부·NGO 등 파트너 주관              | 수원국 주도성 증진, 현지 맥락 반영 | 방글라데시 커뮤니티 기반 학교 프로그램 평가 |

- 이와 같은 Sida의 M&E 체계는 개별 국가나 지역 사무소별로 해당 프로그램의 모니터링을 책임지는 분권화의 특징으로 분석할 수 있음. 모니터링 측면에서, Sida 현지 사무소는 파트너(정부 부처, NGO 등)로부터 분기 혹은 반기별 진척보고서를 받아 성과지표 추이를 확인하며, 필요한 경우 Sida 직원이 현장 방문을 통해 보고 내용의 정확성을 검토하고, 보완 데이터를 수집함. 또한 연 1회 성과 검토 회의를 개최하여 해당 국가 프로그램의 성과와 도전과제를 분석하고 본부와 공유함. Sida 본부는 이런 보고를 종합해 각 결과전략의 연차 이행상황을 모니터링하며, 성과가 지체되는 경우 추가 기술지원이나 예산 재조정 등의 조

치를 취함.

- 『2024년 Sida 연례보고서』는 주요 성과, 국가별 사례, 재정현황, 도전과제를 종합적으로 제시함. 보고서로 발간된 내용은 홈페이지 등을 통해 공개하여 투명성을 확보하며, Sida의 내부 학습과 전략 수립에 직접 반영됨. 보고서로 발간된 내용은 홈페이지 등을 통해 공개하여 투명성을 확보하며, Sida의 내부 학습과 전략 수립에 직접 반영됨.
- 교육 분야와 관련하여서는 ‘개발 전략 내 교육의 역할’ 및 교육 분야의 교차영역 기여도(예: 성평등, 건강, 환경, 민주주의)를 구조적으로 통합하여 서술하고 있음.

### 3) 교육분야 성과지표 구성 및 측정 방식

#### ○ 성과지표 구성

- Sida는 대부분 논리모형(Logical Framework)에 따라 성과지표를 다층 구조로 관리함. 즉, 프로젝트별로 맞춤화되어 있음. 교육분야에서는 가장 상위 전략으로서 스웨덴 개발협력 정책 및 SDG 4 관련 지표가 대표적으로 적용되고 있음. 교육의 질, 접근성, 포용성, 성평등 등 다양한 목표에 따라 성과지표를 설정함.
- 교육분야 성과지표는 투입(Input)-산출(Output)-성과(Outcome)-영향(Impact)의 단계로 분류되며, 개별 사업의 목적과 파트너국의 상황에 따라 맞춤형으로 설계됨.

<표 II-10> SIDA 교육분야 성과지표 예시

| 지표 유형           | 정의         | 예시                                | 연계된 SDG 지표                           |
|-----------------|------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 투입<br>(Input)   | 직접적 투입     | 교사 연수 횟수, 배포 교재 수, 신설 학교 수        |                                      |
| 산출<br>(Output)  | 활동의 직접적 결과 | 훈련 이수자율, 교육시설 구축률, 교과서 배포 학교 수    | 4.c.1 (자격을 갖춘 교사 비율)                 |
| 성과<br>(Outcome) | 단기~중기적 변화  | 여학생 출석률, 성인지 교육 이수률, 디지털 리터러시 향상률 | 4.5.1 (성별·소득별 형평성 지표)                |
| 영향<br>(Impact)  | 장기적 체계 변화  | 중등 교육 이수율, 성평등 향상도, 지역 간 학력 격차 완화 | 4.1.2 (초중등 교육 이수율), 4.3.1 (고등교육 등록률) |

#### ○ 측정방식

- Sida의 측정 방식은 정량조사와 정성분석을 병행하며, 경우에 따라 Baseline/Endline 조사, 정기적 현장 모니터링, 수혜자 인터뷰 등이 병행됨. 국가 및 프로그램 단위의 공식 통계, 사전·사후평가, 설문조사, 현지 사례연구 등 다양한 방법을 병행함.
- RBM 체계 내에서 지표별 진척도와 목표 달성도를 정기적으로 점검하며, 각 프로젝트의 맥락에 맞게 지표와 측정 방식을 현지 정부, 시민사회 등과 협의하여 조정함.
- Sida의 RBM 구성에서 특기할 점은, 리스크 관리와 가설 검증을 포함한다는 것임. 현장사례(Story of Change) 등을 통해 정성지표를 확보하고 있어 사업의 맥락적 성과도 반영함. 각 지표별로 달성에 영향을 줄 외부요인(정치불안, 자연재해 등)을 명시하고, 리스크가

현실화될 경우 지표 목표 조정이나 전략 변경의 근거로 활용함. 이를 통해 성과평가 시 외부요인과 개입의 효과를 구분하고 성과 평가의 타당성을 높임.

- Sida는 성과지표 데이터의 수집에 있어 파트너 정부의 통계체계를 최대한 활용함. 예를 들어 취학을 지표의 측정은 교육부 행정자료를 사용하게 하고, 부족할 경우 통계 역량 강화 지원을 병행함. 이는 현지 데이터 역량 제고와 동시에 측정의 지속성을 확보하기 위한 전략으로 볼 수 있음. 2022년 성과지표 평가에서는 “측정 가능하고 현실적인 목표 설정”, “지표의 명확한 정의와 합의”, “장기적 효과와 단기적 진척의 병행 시각화”가 강조된 사례가 있음.

<표 II-11> SIDA 교육분야 성과지표 예시

|   | 지표명                                      | 산출/성과/영향 | 측정 방식      | 주석                |
|---|------------------------------------------|----------|------------|-------------------|
| 1 | 교사 1인당 학생 수 (Pupil/Teacher Ratio)        | 성과       | 공식 통계      | 초등·중등 모두 적용       |
| 2 | 교과서 보급률 (Books per Pupil Ratio)          | 산출       | 교육부 보고자료   | 공용어,영어,수학 중심      |
| 3 | 연수 이수자 수 (Trained teachers)              | 산출       | 연수 출석부     | 성별 분리 수집          |
| 4 | 성인지 교육 반영도 (Gender Mainstreaming Index)  | 성과       | 교과분석 체크리스트 | 질적 코드 분석          |
| 5 | HRBA 적용 여부 (Human Rights-Based Approach) | 성과       | 인터뷰/설문     | ITP 연수 성과평가 기준 포함 |
| 6 | 교육 접근성 형평성 지수 (Equity Index)             | 영향       | 다차원 척도     | 성·장애·소득 기준 복합 분석  |

### 3. 소결

이하에서는 앞서 살펴본 3개 국제기구와 5개 원조기관의 교육 분야 성과관리 전략 및 체계를 1) 성과지표, 그리고 2) 성과관리 면에서 어떠한 특징을 보이는지 분석하고 KOICA에 적용 가능한 시사점을 제공함.

#### 가. 교육분야 성과지표 비교

<표 II-12> 교육분야 8개 기구/기관 성과지표 비교

| 기관명    | Output(산출) 지표                                                                                                                                             | Outcome(성과/중기적 결과) 지표                                                                                                                                |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UNESCO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육정책 및 가이드라인 개발 건수</li> <li>- 교사 연수 횟수 및 이수자 수</li> <li>- 교과서 및 학습자료 배포 건수</li> <li>- 교육정보시스템 개선 국가 수</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가의 포용적 교육정책 수립</li> <li>- 성인지 교육 접근성 향상</li> <li>- 교사 교수역량 강화</li> <li>- 학습자(성별)가 양질의 교육에 접근한 수</li> </ul> |

|        |                                                                                                                                             |                                                                                                                                |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UNICEF | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학교 밖 아동 교육 접근 수</li> <li>- 교사 연수 이수자 수</li> <li>- 학교 환경 개선 수</li> <li>- 학습자료 및 교재 배포 건수</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문해력·수리력·사회정서 역량 향상</li> <li>- 취약계층 등록률 향상</li> <li>- 교육 시스템 내 형평성 개선</li> </ul>       |
| GPE    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교사 연수 이수자 수</li> <li>- 교과서 배포 수</li> <li>- 교실 신축 수</li> <li>- 교육통계 시스템 구축</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 초·중등 이수율 증가</li> <li>- 성별 격차 해소</li> <li>- 학습 성과 개선</li> <li>- 교육재정 형평성 확보</li> </ul> |
| GIZ    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수혜 학생 수</li> <li>- 학습자료 배포 수</li> <li>- 학교 인프라 개선 수</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 양질의 교육을 받은 학생 수 증가</li> <li>- 장기직업훈련 이수율 향상</li> <li>- 고용률 상승</li> </ul>              |
| USAID  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교사 연수 이수자 수</li> <li>- 교재 배포 수</li> <li>- 교실 개선 수</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기초 문해력·수리력 향상</li> <li>- 여아 학교 등록률 증가</li> <li>- 청년 고용률 향상</li> </ul>                 |
| JICA   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교사 연수 횟수 및 이수자 수</li> <li>- 교재 배포 수</li> <li>- 커리큘럼 개발 건수</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기초학력 도달률 증가</li> <li>- 중등 이수율·진학률 향상</li> <li>- 지역 간 교육격차 완화</li> </ul>               |
| Enable | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 훈련 프로그램 개최 수</li> <li>- 훈련생 연수 이수자 수</li> <li>- 교재 배포 수</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직업훈련 이수자의 고용률·유지율 향상</li> <li>- 취약계층의 교육 참여 증가</li> </ul>                             |
| Sida   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교사 연수 이수자 수</li> <li>- 교재 배포 수</li> <li>- 성인지 커리큘럼 적용 수</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 여학생 및 취약계층 등록률 증가</li> <li>- 성인지 교육 이수율 향상</li> <li>- 지역 간 교육형평성 개선</li> </ul>        |

- 전체적으로 볼 때, 모든 기구/기관의 Output(산출) 지표는 사업을 통해 직접 제공된 결과물의 양과 횟수 중심으로 하는 교과서·교육자료 개발·배포, 교사·아동 훈련 및 교육 참여 수, 학교 인프라 건설 등과 같은 물리적·정량적 지표들로 구성됨. 반면 Outcome(성과/결과) 지표는 중·장기적 효과와 변화에 초점을 두고 있으며 교육 활동이 학습자 및 시스템에 미친 질적 영향을 평가하기 위하여 학업성취도·문해율 향상, 출석률·재학률 증가, 교육 접근성 개선, 교육정책 및 시스템 변화 등과 같은 실제 어떠한 교육성으로 연결되었는지를 보여 줄 수 있는 지표들로 구성됨.
- 다만, 국제기구의 경우 국가 교육정책 수립과 시스템 개선 등 거시적 목표를 강조하는 반면, 원조기구는 교육격차 완화, 학업능력 향상과 같은 현장 기반의 양질의 교육 개선과 취약계층 접근성 제고에 더 초점을 두는 특징이 있음. GIZ 와 USAID 와 같이 교육분야 활동에서 직업교육훈련 사업의 비중이 높은 기관들의 경우 교육 이수자의 고용률 및 유지율 향상을 지표로 하는 경우도 있음.

## 나. 성과관리 특징 비교

- 2장에서 살펴 본 8개 기구/기관의 성과관리 특징은 다음과 같음.

<표 II-13> 교육분야 8개 기구/기관 성과관리 특징

| 구분     | 대표 성과보고서                             | 성과 프레임워크 (Results Framework)     | 활용 지표                                                                  | 성과관리 체계                       | 모니터링                                                                                                          |
|--------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UNESCO | Global Education Monitoring Report   | 중기전략, 실행계획                       | 핵심성과지표(Key Performance Indicators)                                     | RBM 성과기반 예산제도                 | MEL 체계 활용                                                                                                     |
| UNICEF | Global Annual Results Report         | 전략계획                             | 핵심 표준 지표(Core Standard Indicators) 국가별 맞춤형 지표                          | RBM                           | 월간, 분기별 보고 및 연 단위 달성도 보고 Results Assessment Module (RAM) 활용                                                   |
| GPE    | Global Annual Reports Results Report | 전략계획                             | 벤치마크, 마일스톤 지표 교육 분야 지표(Sector Progress Indicator)                      | 다양한 보조금 인센티브를 제공하는 성과기반 보상 접근 | 협력국 『국별 결과프레임워크』 매년 업데이트 글로벌 SDG 보고 메커니즘                                                                      |
| GIZ    | GIZ Evaluations: Knowing what works  | BMZ 정책문서 사업별 성과모델                | 종합지표(aggregate indicators)                                             | RBM 성과등급제                     | 분기별 성과 데이터 수집, 연례보고서 현지사무소와 본부 프로젝트 관리자 공동 검토 주제에 따라 성과 추수(Harvesting Digital Service Results)를 위한 평가 프로젝트 구상 |
| USAID  | USAID Education Progress Report      | 국가발전 협력전략                        | 표준지표(Standard Indicators), 보완지표(Supplemental Indicators)               | RBM                           | TolaData 시스템 활용 6개월 단위 데이터 품질 점검                                                                              |
| JICA   | Annual Evaluation Report             | JICA Global Agenda for Education | 성공, 실패 요인을 비교 분석할 수 있도록 질적비교 분석(Qualitative Comparative Analysis)방법 적용 | 4단계 평점 등급제                    | 디지털 전환(DX) 강화 SWIFT 활용                                                                                        |
| Enable | Annual Impact Report                 | Enabel 2030                      | 성과지표(outcome)를 위주로 관리 추적 조사 시스템을 시범 도입                                 | RBM                           | 모든 개별 사업에 대해 중간 평가 및 종료 평가를 의무화했던 기존 정책을 폐지, 평가의 종류와 횟수를 유연하게 결정 성과기반예산(Result-based budgeting) 제도를 실험적 도입    |
| Sida   | Annual Report                        | 전략계획                             | 파트너국 통계체계활용 및 공동지표                                                     | RBM                           | 분기별·연간 단위의 결과 및 지표 모니터링 성과가 지체되는 경우 본부 추가 기술지원이나 예산 재조정                                                       |

○ (협력·학습·적용 기반의 반복순환형 학습체계 구축) 8개 기구/기관 RBM의 핵심은 조직

내 학습과 대외적인 투명성 확보임. USAID는 협력·학습·적응(CLA)을 성과관리 체계 전반에 통합하여 반복적 학습과 전략 조정이 가능한 구조를 지향함. 선형적 M&E를 넘어서 유연하게 변화에 대응하는 전략 조정 구조를 확보함. UNESCO는 성과관리를 단순 평가도구가 아닌 조직학습과 변화 촉진의 핵심 수단으로 정의함. 결과는 보고서에 그치지 않고 조직 전반에 피드백되어 전략 개선으로 이어짐.

- (전략-성과-지표 간 연계 체계 강화) USAID는 전략 수립, 프로젝트 설계, 실행, 평가, 학습 전 과정을 하나의 사이클로 통합하는 『Program Cycle』 체계를 운영하며, 이를 통해 전략 목표-성과 지표-예산 간 정합성을 확보함.
- (평가 유형의 기능별 다층화) Sida, GIZ등은 다층적 평가 구조를 지니고 있으며 특히 파트너 주도 평가를 통해 파트너국가의 현장 상황과 맥락을 심층 반영하고 있음. UNESCO는 사전형 평가, 대규모 투자 평가, 기관 차원의 종합 평가 등 기능별로 평가를 세분화하고 있음. 이를 통해 다양한 차원에서 효과성과 전략성을 점검함.
- (성과지표의 정량·정성 병행 설계) UNESCO는 정량적 수치와 함께 질적 변화도 포착 가능한 정성지표를 병행하여 성과를 측정함. 지표별 검증 수단과 기준을 표준화함으로써 성과 측정의 신뢰도를 높이고 있음. JICA는 질적비교 분석(Qualitative Comparative Analysis) 방법 적용하고 있으며, Enable은 추적 조사 시스템을 시범 도입함. GIZ는 모든 결과 보고서에 모범사례 접근을 통해 사업의 성공요인을 분석하여 공유함.
- (성과관리와 디지털 도구의 통합 운영) UNICEF의 RAM, JICA의 AI, QCA 등 최신 기법 활용, USAID의 TolaData 등 성과관리와 디지털 도구의 통합 운영이 강조되고 있음. 디지털 플랫폼을 통해 성과지표 관리, 증빙자료 등록, 분기별 검토, 시각화 등을 통합적으로 수행하고, 이는 실시간 데이터 기반 의사결정을 가능하게 하며, 성과 추적의 신뢰성과 투명성을 강화함. 데이터의 수집은 국가사무소가 담당하지만 본부의 프로젝트 책임자와 모니터링 시스템을 통해 데이터 품질이 검토되며, 연 단위로 연례보고서 작성을 위해 글로벌 데이터가 수집되고 있음.
- (성과등급제) 대부분의 기구/기관들이 개별 사업의 평가 결과를 비교할 수 있는 성과등급제를 보유하고 있는 것으로 보임. 일부 기구/기관들의 경우 성과등급제를 제제 혹은 보상으로 활용하고 있음. UNESCO와 Enable은 성과중심관리(RBM)를 예산과 연계하는 성과기반 예산제도(RBB)를 운용하여 성과와 재정 집행의 일관성을 유지함. GIZ와 Sida는 성과 부진 프로젝트에 대해 성과등급을 부여하거나 경고를 발령하고, 성과가 지체되는 경우 본부 추가 기술지원이나 예산 재조정을 실시함.

## 다. 시사점

### ① 성과지표 관련

- UNESCO는 성과관리의 각 단계에 성인지 관점, 인권기반 접근, 범분야 통합 등 핵심 가치를 내재화함. 단순한 기술적 성과관리에서 나아가 SDGs의 원칙과 가치를 반영함. KOICA도 교육사업 설계와 평가 전반에 이러한 가치 기반 요소를 적극 통합할 필요가 있음.

## ② 학습·협력·적응 기반의 순환형 성과관리 필요

- 8개 기구/기관 모두 단순한 선형적 M&E(모니터링·평가)에서 벗어나, 전략 실행-성과 측정-피드백-전략 조정이 반복되는 순환 구조가 성과관리의 핵심으로 파악됨. USAID의 CLA(Collaborating, Learning, Adapting) 사례처럼, 변화에 유연하게 대응하고 실시간 학습을 전략에 반영하는 구조가 제도화 되어야 함.
- 성과관리를 조직 학습과 변화 촉진의 핵심 수단으로 인식하고, 평가 결과를 보고서에 그치지 않고 조직 전반의 개선으로 연결해야 함.
- 대다수의 기구/기관이 실행 가이드와 툴킷을 보급하여 실무자의 실행 역량을 높이고 있음. 따라서 KOICA도 매뉴얼화된 툴킷과 교육을 통해 일선 실무자 중심의 성과관리 실행력을 강화해야 함.

## ③ 다층적·맥락 반영형 평가체계 구축

- 평가를 단일 차원으로 한정하지 않고, 기능별로 세분화하여 운영하는 것이 필요함. 예를 들어 파트너 주도 평가(GIZ, Sida)를 통해 현지 맥락과 수요를 반영함으로써 사업의 실효성을 높일 수 있음.
- GPE 사무국은 운영 기금의 규모에 비해 소규모이며 (2024년 기준 130명 내외, 기관 운영비가 전체 예산의 6~8% 수준으로 국제기구와 비교해 낮음). 국가별 보조금 집행 및 모니터링, 평가에 있어 국제기구, NGO, 민간 재단 등을 보조금 대행기관으로 선정해 수원국 정부와 함께 지역교육그룹을 운영하도록 하는 등 기존 생태계를 최대한 활용하고 있음.
- JICA의 ‘School for All’ 프로젝트의 경우 성과관리 체계 내에서 마을 단위 학교운영위원회 활성화, 학생 출석률·학업성취도 변화, 교사 역량강화 프로그램 참여율 등을 성과지표로 설정하고, 이들에 대한 임팩트 평가를 지속적으로 수행하고 있음.

## ④ 정량·정성 병행 지표 설계

- 정량지표 뿐만 아니라 질적 변화를 포착할 수 있는 지표를 함께 설계하여 성과를 다각도로 측정해야 함. 검증 수단과 기준을 표준화하여 성과 측정의 신뢰도를 높이고, 질적 비교분석(QCA)·추적 조사·모범사례 공유(GIZ) 등 방법론을 적극 도입할 필요가 있음.

## ⑤ 디지털 기반의 성과관리 혁신

- UNICEF RAM, JICA AI/QCA, USAID TolaData처럼 성과관리와 디지털 도구를 통합 운영하여 성과 데이터 수집-관리-시각화-의사결정을 한 플랫폼에서 수행해야 함. 국가사무소와 본부 간 데이터 품질 검증 체계를 두고, 연례보고서 작성과 글로벌 데이터 공유를 위한 표준 프로세스를 마련해야 함.

## ⑥ 성과등급제와 인센티브·제재 연계

- 사업 성과를 비교·평가할 수 있는 성과등급제를 도입하고, 필요 시 예산 재조정·기술 지원 등 후속 조치를 실행해야 함. UNESCO·Enable의 성과기반 예산제(RBB)처럼 성과와 재정 집행의 일관성을 유지하는 제도가 효과적이며, GIZ·Sida 사례처럼 부진 프로젝트에 경고 또는 지원 강화 조치를 병행하고 있음. KOICA 또한 재정 운용의 전략성과를 제고하기 위해 성과기반 예산 방식을 일부 시범사업에 적용해 볼 수 있을 것으로 보임.

### III. 글로벌 교육 ODA 환경변화 분석 및 제언

- 본 장에서는 교육 ODA 환경변화 및 메가트렌드를 분석함으로써, KOICA 교육 분야 국별 협력사업의 성과관리 체계 및 전략을 수립하는 데 장기적인 시사점을 제공한다. 현재 교육 ODA의 방향에 영향을 미치는 주요 글로벌 교육 담론인 SDG 4 - 교육 2030의 국제개발협력 및 교육적 의미와 특성을 살펴보고, 주요 내용과 성과관리 체계를 탐구함으로써 현재의 교육 ODA에 영향을 미치는 정책적 환경을 분석함.
- Post-SDGs 시대를 5년 앞둔 현시점에서 Post-SDGs 교육 담론 형성이 아직 시작 단계임을 인지하고, 글로벌 교육 담론 형성에 큰 영향을 미치는 두 국제기구인 유네스코와 OECD가 주도한 미래교육 관련 보고서 및 프로젝트를 분석하여 향후 글로벌 Post-SDGs 시대의 교육 분야 메가트렌드를 전망하고자 함. 또한, 2022년 개최된 유엔 교육정상회의의 주요 내용을 통해 교육 변혁을 위한 글로벌 차원의 비전과 회의 결과를 정리함. 이를 통해 향후 교육 ODA 성과관리 체계 및 전략이 나아가야 할 방향 및 시사점 모색에 기초를 제공하고 자 함.

#### 1. 교육 ODA 환경변화 및 메가트렌드 분석

##### 가. 주요 글로벌 교육 담론 및 성과관리 분석: SDG 4 - 교육 2030를 중심으로

###### 1) 국제개발협력 및 교육적 의미와 특성

- SDG 4인 교육 2030은 지속가능발전목표(SDGs)의 17개 목표 중 교육 분야의 독립적 목표로서, ‘모든 사람을 위한 포용적이고 형평성 있는 양질의 교육 보장 및 평생학습 기회 증진(Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning for all)’ 임. SDG 4와 ODA는 상호 연계되어 있는데, ODA를 통한 교육 분야 발전 지원은 SDG 4 달성을 가능하게 하며, SDG 4 목표 달성은 ODA가 궁극적으로 지향하는 지속가능한 발전을 위한 사회적, 경제적 기반 구축에 이바지할 수 있음.
- SDG 4의 교육적 의미와 특성을 살펴보면, 첫째, 그 대상이 ‘모든 이(all for)’로 명시되어 SDG 4 이전의 ‘모두를 위한 교육(Education for All, EFA)’ 목표의 정신을 계승한 것임. 둘째, ‘포용적이고 공평한’ 교육을 추구하여, 그동안 전 세계적으로 발전의 혜택이 소수의 국가, 계층, 민족에 집중됨을 반성함. 셋째, ‘양질’의 교육 제공을 강조하여, MDGs가 집중한 교육 기회의 양적 확대뿐 아니라 교육의 질적 측면을 향상하겠다는 비전을 제시함. 넷째, ‘평생학습 기회 증진’을 그 비전에 포함하여 교육의 수직적 단계 측면에서는 취학 전 영유아 교육부터 고등교육까지를, 수평적 측면에서는 학교교육 뿐 아니라 평생교육, 직업교육, 지속가능발전교육 등 다양한 영역을 포괄함. 따라서 ‘보편적 초등교육 달성’에 초점을 맞춘 MDG 2보다 진일보한 목표로 평가되며, 개발도상국만을 위한 목표로 비판받았던 MDGs와 달리 SDG 4가 개발도상국을 넘어 전 세계 모든 국가의 목표임을 보여줌(유네스코한국위원회, 2018a).

## 2) 주요 내용

- SDG 4의 세부목표는 아래의 <표 IV-1>과 같음. 세부목표 4.1에 의하면 기존 보편적 초등교육의 범위가 중등교육까지 확대되었으며, 교육의 질에 대한 논의가 재차 강조되었음. 세부목표 4.2는 초등교육 준비를 위한 전 단계로서 영유아 교육을 포함한 취학 전 교육의 보장을 명시하고 있으며, 4.3은 양질의 기술교육, 직업교육 및 대학 과정을 포함한 고등교육에 대한 접근 평등성 보장을 강조함.
- 이어 세부목표 4.4는 취업과 창업을 위해 필요한 전문, 직업기술을 보유한 청소년과 성인의 수를 실질적으로 증대하며, 세부목표 4.5는 교육 분야에서의 성차별 해소와 취약계층을 위한 교육 및 직업훈련 접근성 향상을 명시하였음. 세부목표 4.6은 모든 청소년과 최대치의 성인 남녀의 문해력과 수리력 성취를 보장할 것을 강조함. 마지막으로 세부목표 4.7은 지속가능발전 증진에 필요한 지식 및 기술 습득 보장을 강조함으로써 지속가능발전을 위한 교육 전체의 내용을 총망라하고 있음.
- SDG 4는 MDG 2나 EFA 목표와는 달리 세부목표 달성을 위한 3개의 이행방안을 포함하는데, 이는 각 세부목표를 아우르는 것으로 이해됨. 구체적으로 4.a는 안전하고 포용적인 학습환경의 보장, 4.b 직업훈련과 고등교육에 대한 장학금의 실질적 확대, 4.c는 적절한 교사충원과 교사훈련에 관한 내용을 담고 있음. 특히 교육여건 개선이나 교사 역량 강화는 교육의 전 단계를 포괄하는 것으로, 양질의 교육 기회 보장의 토대가 되는 목표를 제안함(한국교육개발원, 2016).

<표 III-1> SDG 4 내용과 세부목표

| 구분   | SDG 4                                                                                                                                          |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 교육목표 | 모든 사람을 위한 포용적이고 형평성 있는 양질의 교육 보장 및 평생학습 기회 증진                                                                                                  |
| 세부목표 | 4.1 2030년까지 모든 여아와 남아가 적절하고 효과적인 학습성과를 거둘 수 있도록 공평하고 양질의 무상 초등교육과 중등교육의 이수를 보장                                                                 |
|      | 4.2 2030년까지 모든 여아와 남아가 초등교육을 받을 준비가 되도록 양질의 영유아 발달 교육, 보육 및 취학 전 교육에 대한 접근을 보장                                                                 |
|      | 4.3 2030년까지 모든 여성과 남성에게 적정 비용의 양질의 기술교육, 직업교육 및 대학을 포함한 고등교육에 대한 평등한 접근을 보장                                                                    |
|      | 4.4 2030년까지 전문, 직업기술 등 취업, 양질의 일자리, 창업활동을 위해 필요한 적합한 기술을 지닌 청소년과 성인의 수를 실질적으로 증가                                                               |
|      | 4.5 2030년까지 교육에서의 성차를 해소하고, 장애인, 토착민, 취약상황에 처한 아동을 포함한 취약계층이 모든 수준의 교육과 직업훈련에 평등하게 접근                                                          |
|      | 4.6 2030년까지 모든 청소년과 상당수 성인 남녀의 문해력과 수리력 성취를 보장                                                                                                 |
|      | 4.7 2030년까지 모든 학습자들이 지속가능발전 및 지속가능생활방식, 인권, 성평등, 평화와 비폭력문화증진, 세계시민의식, 문화다양성 및 지속가능발전을 위한 문화의 기여에 대한 교육을 통해, 지속가능발전을 증진하기 위해 필요한 지식 및 기술 습득을 보장 |
|      | 4.a 아동, 장애인, 성별을 고려한 교육시설을 건립 및 개선하고, 모두를 위한 안전하고 비폭력적이며, 포용적이고 효과적인 학습 환경을 제공                                                                 |
|      | 4.b 2020년까지 전 세계적으로 개도국, 특히 최빈국, 군소도서개발국, 아프리카 국가나 선진국이나 기타 개도국의 직업훈련, ICT, 과학기술 및 공학분야를 포함한 고등교육에 등록                                          |

| 구분  | SDG 4                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|
|     | 하도록 지원하는 장학금을 실질적으로 확대                                                                |
| 4.c | 2030년까지 개도국, 특히 최빈국 및 군소도서개발국에서 교사훈련을 위한 국제협력을 통해 양성된 교사를 포함하여 자격을 갖춘 교사 공급을 실질적으로 증대 |

출처: 통계청. 지표누리 지속가능발전목표.

<https://www.index.go.kr/unity/potal/sdg/4/SDGIndicator.do?sessionId=UleIHJE8dsc96rRTtUls0pwnsUdyYZJY-b6MwOTd.node11>

(검색일:25.07.14)

- 한편, SDG 목표 간 중첩의 문제가 존재함(Reimers, 2023). 특히 교육 ODA 측면에서 직업 훈련 및 청년고용 프로그램은 SDG 목표 간 성과지표의 중첩이 자주 발생하는 대표적 사례임. 즉, 세부목표 4.3(고등교육, 직업기술의 접근성 확대)과 4.4(고용, 양질의 일자리, 창업활동에 필요한 기술 습득)는 양성평등에 대한 목표인 SDG 5의 세부목표인 5.5(정치, 경제, 공공부문의 여성 참여와 리더십 기회 보장), 5.b(여성 권한 증대를 위한 기술 강화)와 매칭됨. 또한, 경제성장과 양질의 일자리에 대한 목표인 SDG 8의 세부목표인 8.3(생산적 활동, 일자리 창출, 기업가 활동, 창의성 및 혁신 지원), 8.6(청년 NEET[Not in Education, Employment or Training] 비율 감소)과 중첩됨. 예를 들어, 여성 대상 ICT 기반 직업훈련 프로그램은 SDG 4.4, SDG 5.b, SDG 8.6에 해당함.

### 3) 성과관리

- 모니터링을 포함한 SDGs 성과관리의 기본적인 책임은 국가에 있으며, 각국은 이해관계자 협의를 통해 자국의 맥락과 우선순위에 맞는 효과적인 성과관리 매커니즘을 수립하도록 독려됨.
- 글로벌 차원의 SDG 4 성과관리에서는 유네스코 통계국(UIS)과 유네스코에서 발간하는 세계교육현황 보고서(Global Education Monitoring Report, GEM 보고서)의 역할이 중요함. 교육 2030 행동 프레임워크(Education 2030 Framework for Action)에서 명시되었듯이 UIS는 전 지구적 차원에서 국가별로 비교할 수 있는 교육통계의 공식적인 원천으로서, 각국이 새로운 지표, 통계 기법, 모니터링 도구를 개발하고 교육 데이터 시스템을 강화할 수 있도록 협력함. GEM 보고서는 SDG 4뿐 아니라 다른 SDG 목표에서 교육에 대한 모니터링 및 보고를 위한 글로벌 매커니즘임. 매년 발간되는 GEM 보고서는 SDG 4와 기타 교육목표 관련 국가, 지역, 국제 전략의 이행상황을 보고하여, 모든 이해관계자가 노력에 대한 책무성을 가지게 함.
- 또한, UIS와 함께 유네스코 교육부문의 전문가 협력그룹(Technical Cooperation Group, TCG)은 회원국, 시민사회, 국제 및 지역 기구와의 협력을 통해 SDG 4의 모니터링을 위한 지표 개발을 주도하는 역할을 함. 특히, 지표 개발, 통계 역량 개발, 데이터 보고에 관한 세 개의 워킹그룹이 SDG 4 진행 상황 모니터링을 위해 차세대 교육 통계를 발전시키는 TCG의 업무를 지원함.

# 11 Global Indicators for SDG 4

As the official data source for SDG 4-Education 2030 indicators, the UNESCO Institute for Statistics (UIS) helps countries to collect data by developing methodologies and applying standards to produce internationally-comparable indicators. For more information, consult: <http://uis.unesco.org>

TARGETS

|                                                                                                |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>4.1.1</b> | <b>#learning</b><br>#reading<br><b>#math</b><br>#proficiency | Proportion of children and young people (a) in Grade 2 or 3; (b) at the end of primary education; and (c) at the end of lower secondary education achieving at least a minimum proficiency level in (i) reading and (ii) mathematics, by sex.<br><br><b>CONCEPT:</b> Minimum proficiency level (MPL) is the benchmark of basic knowledge in a domain (mathematics, reading, etc.) measured through learning assessments. Currently, there is limited comparability of data from different learning assessments.<br><br><b>DATA SOURCES:</b> Cross-national learning assessments (PASEC, PIRLS, PISA, SACMEQ, TERCE, TIMSS) and national assessments. |  <b>4.2.1</b> | <b>#EarlyChildhood</b><br>#ChildDevelopment    | Proportion of children under 5 years of age who are developmentally on track in health, learning and psychosocial well-being, by sex.<br><br><b>CONCEPT:</b> There is not yet a globally-accepted definition of 'developmentally on track', but one possible source, the MICS ECDI, defines 'on track' as children aged 3 to 4 years who are developmentally on track in at least three of these four domains: literacy-numeracy, physical, socio-emotional and learning.<br><br><b>DATA SOURCES:</b> Measures to capture children's early childhood experiences have been used in multiple countries in projects such as the UNICEF Multiple Indicator Cluster Surveys (MICS). |  <b>4.2.2</b> | <b>#EarlyChildhood</b><br>#ECE                       | Participation rate in organized learning (one year before the official primary entry age), by sex.<br><br><b>CONCEPT:</b> The official primary entry age is the age at which children are obliged to start primary education according to national legislation or policies.<br><br>$Part\ rate = \frac{Enrolment\ ISCED\ 0\ or\ 1\ (ages\ entry\ age\ 1)}{Population\ (ages\ entry\ age\ 1)}$<br><br><b>DATA SOURCES:</b> Enrolment data reported by Ministries of Education or national statistical offices and population estimates produced by the UN Population Division or attendance data from household surveys and censuses. |  <b>4.3.1</b> | <b>#formaleducation</b><br>#nonformaleducation<br><b>#training</b> | Participation rate of youth and adults in formal and non-formal education and training in the previous 12 months, by sex.<br><br><b>CONCEPT:</b> Methodology related to participation in formal education and training is established throughout most countries (ISCED 2011). However, methodology for measuring participation in non-formal education and training varies substantially across the globe.<br><br><b>DATA SOURCES:</b> At the international level, surveys such as the European AES, PIAAC from OECD and the ILO SIWTS.                                                                                                                                                                                                  |
|  <b>4.4.1</b> | <b>#skills</b><br>#ICT<br><b>#technology</b>                 | Proportion of youth and adults with information and communications technology (ICT) skills, by type of skill.<br><br><b>CONCEPT:</b> The indicator measures ICT skills based on the number of people who report having undertaken certain computer-related activities in a given time period.<br><br><b>DATA SOURCES:</b> A standard methodology was developed by Eurostat and adopted by the International Telecommunications Union (ITU). Both organizations coordinate national surveys to collect this information.                                                                                                                              |  <b>4.5.1</b> | <b>#equity</b><br>#parity<br><b>#gendergap</b> | Parity indices (female/male, rural/urban, bottom/top wealth quintiles and others such as disability status, indigenous peoples and conflict-affected, as data become available) for all education indicators on this list that can be disaggregated.<br><br><b>CONCEPT:</b> The indices represent the ratio of the indicator value for one group to that of the other. Typically, the likely more disadvantaged group is in the numerator. A value of exactly 1 indicates parity between the two groups.<br><br><b>DATA SOURCES:</b> Same as for underlying indicators.                                                                                                         |  <b>4.6.1</b> | <b>#proficiency</b><br>#literacy<br><b>#numeracy</b> | Proportion of population in a given age group achieving at least a fixed level of proficiency in functional (a) literacy and (b) numeracy skills, by sex.<br><br><b>CONCEPT:</b> The fixed level of proficiency is the benchmark of basic knowledge in a domain measured through learning assessments. So far, there are no common standards validated by the international community or countries.<br><br><b>DATA SOURCES:</b> Skills assessment surveys of the adult population (e.g. PIAAC, STEP, LAMP and national literacy and numeracy surveys).                                                                               |  <b>4.7.1</b> | <b>#globalcitizenship</b><br>#sustainabledevelopment               | Extent to which (i) global citizenship education and (ii) education for sustainable development, including gender equality and human rights, are mainstreamed at all levels in: (a) national education policies, (b) curricula, (c) teacher education, and (d) student assessments.<br><br><b>CONCEPT:</b> It seeks to measure the quantity and quality of country inputs, as well as whether the quality of GCED and ESD provision is adequate to fulfil their transformational potential.<br><br><b>DATA SOURCE:</b> UNESCO consultation on the implementation of the 1974 Recommendation concerning Education for International Understanding, Cooperation and Peace and Education relating to Human Rights and Fundamental Freedoms. |

MEANS OF IMPLEMENTATION

|                                                                                                |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                  |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>4.a.1</b> | <b>#LearningEnvironment</b><br><b>#facilities</b><br><b>#infrastructure</b> | Proportion of schools with access to: (a) electricity; (b) Internet for pedagogical purposes; (c) computers for pedagogical purposes; (d) adapted infrastructure and materials for students with disabilities; (e) basic drinking water; (f) single-sex basic sanitation facilities; and (g) basic handwashing facilities (as per WASH indicator definitions).<br><br><b>DATA SOURCES:</b> Administrative data from schools and other providers of education or training. |  <b>4.b.1</b> | <b>#scholarships</b><br>#developmentaid | Volume of official development assistance flows for scholarships by sector and type of study.<br><br><b>DATA SOURCES:</b> Administrative data on disbursement of official development assistance from OECD's Development Assistance Committee. |  <b>4.c.1</b> | <b>#teachers</b><br><b>#qualification</b><br><b>#teachertraining</b> | Proportion of teachers in: (a) pre-primary education; (b) primary education; (c) lower secondary education; and (d) upper secondary education who have received at least the minimum organized teacher training (e.g. pedagogical training) pre-service or in-service required for teaching at the relevant level in a given country, by sex.<br><br><b>DATA SOURCES:</b> Administrative data from schools and other organized learning centres. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

[그림 III-1] SDG 4 세부목표 모니터링을 위한 글로벌 지표

출처: UNESCO UIS

<https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/11-global-indicators-sdg4-cheat-sheet-2018-en.pdf> (검색일:25.07.17)

- 글로벌 수준에서 SDG 4를 모니터링하기 위해 11개의 글로벌 지표(global indicator)와 43개의 주제별 지표(thematic indicator)가 개발됨. 11개의 글로벌 지표는 SDG 4 세부목표의 이행을 전 지구적 차원에서 점검하기 위한 최소한의 지표로, 국가와 국제기구를 포함한 이해관계자들의 의견을 바탕으로 관련 기구들과 지속가능발전목표의 지표 전문가 그룹에 의해 개발됨. 상세 내용은 위의 [그림 IV-1]과 같음. 43개 주제별 지표는 11개의 글로벌 지표를 포함하는데, 전 지구적으로 종합적인 교육 진전 상황을 파악하고 SDG 4의 세부목표를 점검하기 위해 수립됨. 주제별 지표는 글로벌 지표가 적절하게 다루거나 반영하지 않는 세부목표에 관한 개념적 과제들을 파악할 수 있도록 함(유네스코한국위원회, 2018b).
- 유네스코는 국가 벤치마크에 대한 SDG 4 점수표 진행 보고서(SDG 4 Scorecard Progress Report on National Benchmarks)를 2023년부터 매년 발간하고 있음. 특히 국가별로 2025년과 2030년까지 달성할 국가 목표를 공유한 데이터를 토대로, 목표 달성 가능성을 평가하는 점수표를 발간하고 있음. 총 164개국, 즉 80%의 국가는 8개의 SDG 4 기준 지표 중 하나 이상에 대한 기준값을 제출하였음. 적용할 수 있는 기준값의 비율은 2024년 56%에서 2025년 60%로 증가하여 회원국들의 SDG 4 달성 노력의 증가를 보여줌(UNESCO-UIS, 2025a).

#### 4) SDGs 지표의 메타데이터 변화: 티어(Tier)와 벤치마크 지표를 중심으로

- SDGs 지표의 티어 분류

- UN 통계위원회(UN Statistical Commission, UNSC)는 지표 프레임워크 개발과 SDGs 이행 지원을 위해 2015년 3월에 관계기관 및 전문가그룹(Inter-agency and Expert Group for Sustainable Development Indicators, IAEG-SDGs)을 발족함. IAEG-SDGs는 지표 선정 작업을 통해 2017년 3월 총 244개 지표를 UNSC에 제출함. 244개 지표는 194개의 목표 지표(goal indicators)와 50개의 이행수단 지표(means of implementation indicators)로 구분되는데, IAEG-SDGs는 효율적인 지표 관리를 위해 각 지표별로 담당 국제기구를 지정하여 방법론 개발, 데이터 수집, 보고에 이르는 전 과정을 책임지도록 함. 또한, 지표 산출 방법론 개발 여부와 데이터의 가용성에 따라 3개의 티어(Tier)로 지표를 분류함.
- 티어 1은 개념이 명확하고, 국제적으로 확립된 방법론과 표준이 존재하며, 해당 지역 내 50% 이상의 국가 및 인구로부터 정기적으로 데이터 수집이 가능한 지표, 티어 2는 개념이 명확하고, 방법론 및 표준은 정립되어 있으나 정기적으로 데이터가 수집되지 않는 지표를 의미함. 티어 3은 지표 측정 방법론 및 표준이 없거나 현재 개발 단계인 지표를 의미함(통계청 통계개발원, 2019; IAEF-SDGs, 2025).

**<표 III-2> 글로벌 SDG 지표의 티어 분류**

| 티어                                                                | 범주/정의                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 티어 1                                                              | 지표가 개념적으로 명확하며, 국제적으로 확립된 방법론과 기준이 마련되어 있으며, 해당 지표가 적용되는 국가의 50% 이상 및 해당 지역의 인구 50% 이상에 대해 국가들이 정기적으로 데이터를 생산하고 있음. |
| 티어 2                                                              | 지표가 개념적으로 명확하며, 국제적으로 확립된 방법론과 기준이 존재하지만, 국가들이 정기적으로 데이터를 생산하지 않고 있음.                                               |
| ※ 제51차 유엔 통계위원회(UNSC) 회의 시점까지 글로벌 지표 프레임워크에는 티어 3 지표가 포함되어 있지 않음. |                                                                                                                     |

출처: IAEF-SDGs(2025). Tier Classification for Global SDG Indicators. United Nations.  
<https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/tier-classification/>

- 티어 체계가 도입된 2016년에는 30% 이상의 지표가 티어 3으로 분류되었지만, 2017년에서 2019년에 이르는 시기에는 많은 지표가 티어 3에서 2, 혹은 티어 2에서 1로 상향됨. 2020년에는 티어 3이 공식 폐기되었으며, 방법론 미완성 지표는 ‘개발 중’으로 분류됨(티어 1과 2의 상세 범주와 정의에 대해서는 <표 IV-2> 참조). 2021년에서 2024년에 이르는 시기는 대부분의 지표가 티어 1 또는 2로 분류되는 고도화 및 안정화 시기였음. 2025년 4월 현재 티어 1 지표는 161개, 티어 2 지표는 60개, 복합 티어 지표는 5개의 지표로 분류됨(IAEF-SDGs, 2025). 이러한 SDGs 지표의 티어 체계 변화는 SDG 이행의 모니터링 체계가 성숙하고 있음을 의미하며, 지표 개념 정립과 데이터 생산 역량의 진전을 보여줌.
- 2025년 4월 현재, SDG 4에서 티어 1로 분류되는 지표는 6개(4.1.2, 4.2.2., 4.3.1, 4.a, 4.b, 4.c)이며, 티어 2로 분류되는 지표는 3개(4.2.1, 4.4.1, 4.7.1)임. 복합 티어 지표는 2개(4.1.1, 4.5.1)이며, 청소년/성인 문해율에 대한 지표인 4.6.1은 데이터 가용성 검토 중임(IAEF-SDGs, 2025).

- 티어 2로 분류된 지표 중 SDG 4.4에 해당하는 지표인 4.4.1은 ICT 기술 관련 청소년/성인의 역량에 관한 것으로, 2016년 4월 티어 2로 분류되고 현재까지 같은 상태를 유지하고 있음. 지속가능발전교육과 세계시민교육에 관한 지표인 4.7.1은 티어 체계 도입 초기에 티어 3으로 분류되었으나, 2019년에 공식적으로 티어 2로 승격함. 4.7.1은 정책 및 가치 중심 지표로, 측정의 주관성과 정량화의 어려움, 체크리스트 문항 기반으로 측정되는 국가별 자기 보고(self-reporting)가 한계로 지적됨(Global Alliance for Monitor Learning, 2017).

#### ○ SDG 4 벤치마크 지표 설정과 변화

- SDG 4 벤치마크 지표 설정과 확장의 역사는 글로벌 교육 목표를 보다 구체적이고 실질적으로 측정하기 위한 진화의 과정이었음. SDGs가 채택된 시기로부터 4년 후인 2019년, 교육 2030 고위급운영위원회(High-Level Steering Committee, HLSC)가 국가별 성과를 추적하고 비교할 수 있는 글로벌 벤치마크의 설정 필요성을 최초로 제기함. 이에 UIS와 GEM 보고서팀이 기술 협력 그룹을 구성하여, 벤치마크 설계에 착수함.
- 최초의 벤치마크 지표 7개는 2019년 8월 기술 협력 그룹에 의해 승인되었고, 지표의 적합성을 위해서는 다음의 세 가지 조건을 충족해야 했음. 대부분의 국가에서 데이터가 이용 가능해야 하며, 지표가 명확한 역사적 추이(0에서 100%까지)를 따르거나 명확한 목표와 연관되어 있어야 하며, 정책 관련성이 있어야 했음(UNESCO-TCG, 2021).
- 2021년 8월, 2020년 10월 글로벌 교육 회의(Global Education Meeting) 선언문에서 유네스코에 '핵심 SDG 지표의 관련성 있고 현실적인 벤치마크를 제안하라'고 요청한 것을 바탕으로, 국가들이 2025년과 2030년에 해당하는 국가별 벤치마크 값을 2021년 10월 1일까지 제출하도록 초청장과 지원 문서를 발송함. 2022년 2월, 2021년에 해당 과정에 참여하지 않은 국가들은 2022년 5월 31일까지 국가별 벤치마크 기준값을 제출하도록 초청받았으며, 2021년에 이미 기준값을 제출한 국가들은 이를 수정할 기회를 받음.
- 2022년 9월, 유엔 사무총장은 교육정상회의(Transforming Education Summit)에서의 비전 선언문을 통해 SDG 4와 정상회의의 새로운 약속을 모니터링하는 데 있어 벤치마크 과정의 중요성을 강조함. 2023년에는 디지털 전환에 부여된 우선순위를 반영하기 위해 학교 인터넷 연결성에 대한 제8차 벤치마크 지표가 추가되었으며, 교육의 녹색화(greening education) 및 청년 참여에 대한 벤치마크 지표 개발 작업이 진행 중임(UNESCO 2024b). 또한, 가장 최근 경향으로 2025년 포괄적 검토(Comprehensive Review)가 UN 통계위원회(Statistical Commission)에서 시행됨. 8개의 SDGs 벤치마크 지표는 아래 <표 IV-3>와 같음.

<표 III-3> SDGs 벤치마크 지표

| 주제 영역 | 지표            |                         | 세분화      |
|-------|---------------|-------------------------|----------|
| 조기 교육 | 글로벌 지표 4.2.2. | 초등학교 입학 1년 전 교육기관 참여(%) |          |
| 기초 교육 | 주제별 지표 4.1.4  | 학교 밖 청소년(%)             | 초,중,고등학교 |

|        |                            |                         |                                         |
|--------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|
|        | 글로벌 지표 4.1.2               | 학업 완수율(%)               | 초,중,고등학교                                |
|        | 글로벌 지표 4.5.1과 연관됨          | 고등학교 완수율의 성별 격차         |                                         |
|        | 글로벌 지표 4.1.1               | 읽기와 수학에서 최소 기초역량 도달률(%) | 초등학교 초 및 초, 중학교 말                       |
| 디지털 전환 | 글로벌 지표 4.a.1               | 학교의 인터넷 연결률(%)          | 초,중,고등학교                                |
| 교육의 질  | 글로벌 지표 4.c.1               | 최소 자격을 갖춘 교사(%)         | 취학 전 및 초,중,고등학교                         |
| 재정     | 글로벌 지표 1.a.2와 교육 2030 벤치마크 | 교육 지출                   | a. 정부 총지출 대비 교육비 비율<br>b. GDP 대비 교육비 비율 |

출처: UNESCO-UIS(2025a). SDG4 Scorecard Progress Report on National Benchmarks: Focus on the Out-of school Rate. Paris: UNESCO.

- 전체적으로 164개국(80%)이 2025년과 2030년까지 달성해야 할 8개 SDG 4 지표 중 적어도 하나에 대한 벤치마크 또는 국가 목표를 제출함. 공공 지출 지표의 경우 모든 국가에 공통된 기준이 적용되는 것을 차지하면, 제출률이 가장 높은 두 가지 벤치마크 지표는 유아 교육 참여율(71%)과 고등학교 완수율(69%)임. 제출률이 가장 낮은 두 가지 지표는 고등학교 완수율의 성별 격차(37%)와 학교 인터넷 연결률(38%)임. 또한, 국가들은 공교육 지출에 있어 후퇴하고 있는데, 2023년 공교육 지출 수준은 국내총생산의 4%와 공공 지출의 15%라는 두 가지 기준치에서 2015년보다 하락하였음(UNESCO-UIS, 2025a).
- 한편, 벤치마크 지표별 데이터 수집에 있어 다음과 같은 한계가 지적됨. 먼저 조기교육에 대한 지표는 데이터 가용성 제한의 문제를 가짐. 즉, 일부 국가만 유니세프의 조기아동발달 인덱스(Early Childhood Development Index)를 활용하며, 저소득국가와 분쟁지역에서는 데이터 수집이 어려움. 기초교육, 특히 읽기 및 수학 최소 기초역량 도달률은 평가 도구 간 불일치와 학교 밖 아동 미포함의 문제가 제기됨. 즉, PISA, TIMSS, SACMEQ를 포함한 다양한 평가 방식이 존재하며, 기준과 수준의 차이로 국가 간 직접 비교가 어려움(UNESCO-UIS, 2018a). 디지털 전환과 관련해서는 많은 국가에서 인터넷 연결률에 대한 정확하고 포괄적인 통계가 부족하다는 한계가 있으며, 교사 자격에 대해서는 국가별로 교사 자격조건과 인증 기준이 다르며 일부 국가에서는 사립학교 교사 데이터를 확보하기 어렵다는 문제점이 있음(UNESCO-UIS, 2018b). 마지막으로 교육재정 지표와 관련하여 국가 보고 기준의 일관성 부족, 특히 저소득국가를 중심으로 연간 재정 보고서의 일관성과 누락 문제가 제기됨. 즉, 벤치마크 지표별 데이터 수집에 있어 데이터 가용성, 통계 역량, 표준화 부족으로 인한 비교 가능성의 한계가 있음.

##### 5) 글로벌 ODA 성과관리에의 영향: OECD CRS 교육 분야 목적코드 변화

- OECD CRS(Creditor Reporting System) 목적코드는 ODA 및 기타 공적 자금 흐름을 분류하고 보고하기 위한 표준 코드 체계이며, OECD 개발원조위원회(OECD DAC)가 관리함. SDGs 도입 이후 교육 분야에서는 SDG 4 세부 목표와 측정 항목을 반영하여 더 세분된 코드가 신설되고, 기존 코드가 보완되었음.

- SDGs 이전 CRS 교육 분야는 주로 새천년개발목표(MDGs) 의제에 맞추어 교육 접근성과 초등교육 이수에 초점을 맞춘 분류와 코드로 단순화된 목적코드 중심으로 구성되었음. SDGs 도입 이후, SDG 4가 교육 접근성을 넘어 교육의 질, 평생학습, 취약계층, 기술·직업훈련 등 다양한 하위목표를 포괄하며 교육 지원 범위가 크게 확장됨에 따라 CRS 목적코드 체계도 세분되었음. 즉, 교육정책/행정, 시설, 교원 양성, 기초교육(성인/청소년 포함), 중등·고등·직업교육, 기술·직업훈련, 교육 평등과 포용성, 특수 교육, 평생학습 등에 대한 분화된 코드가 지속적으로 추가되었음. 또한, 기초 문해력, 직업교육 등에 대한 목적코드 정의도 수정되고 정확화되었음.
- SDGs 도입 이후 CRS 교육 분야 코드 적용 방식의 특징은 다음과 같음. 먼저, SDG 포커스(SDG Focus) 필드가 생성되고, 각 프로젝트가 SDG 4 및 세부 목표에 부합할 때 SDG 번호를 병행 기재하도록 변화함. 또한, 각 코드는 무엇을 포함하고 제외하는지에 대해 구체적 예시와 함께 OECD 공식 문서에 게재되어, 정책과 프로젝트 단위 분류의 근거로 활용됨. 마지막으로 SDGs 정책 및 개발협력 패러다임 변화에 따라 정의 및 코드의 추가와 통합이 주기적으로 진행됨.
- OECD CRS 교육 분야 세부 목적코드는 아래 <표 IV-4>와 같음.

<표 III-4> OECD CRS 교육 분야 세부 목적코드

| 코드    | 코드명                                            | 정의                                                                           |
|-------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 11110 | Education policy and administrative management | 교육 정책·계획 및 프로그램, 교육부·행정 시스템 지원, 기관 역량 강화, 학교 경영 및 거버넌스, 커리큘럼 개발, 기타 교육 일반 활동 |
| 11120 | Education facilities and training              | 교육 시설, 기자재, 기숙사 등 교육 지원 서비스, 언어 교육, 세미나·강의 등                                 |
| 11130 | Teacher training                               | 교사 교육(예비 및 현직), 교재 개발 등                                                      |
| 11182 | Educational research                           | 교육의 효과성·적합성·질 관련 연구, 평가 및 모니터링 활동                                            |
| 11220 | Primary education                              | 아동 대상의 정규·비정규 초등교육, 교재 제공 포함                                                 |
| 11230 | Basic life skills for adults                   | 성인 대상 기초 생활 기술교육(문해, 기초 수리 등)                                                |
| 11231 | Basic life skills for youth                    | 청소년 대상 기초 생활 기술교육 (정규 외 포함)                                                  |
| 11232 | Primary education equivalent for adults        | 성인을 대상으로 하는 초등교육 수준의 교육                                                      |
| 11240 | Early childhood education                      | 유아 및 취학 전 아동 대상의 정규·비정규 교육                                                   |
| 11250 | School feeding                                 | 학교 급식, 조식·중식 등 교육 효과와 연계된 식량 지원 프로그램, 문해 또는 직업훈련 참여자 식사 지원 등                 |
| 11260 | Lower secondary education                      | 중학교 수준의 교육(전기 중등)                                                            |
| 11320 | Upper secondary education                      | 고등학교 수준의 교육(후기 중등)                                                           |
| 11330 | Vocational training                            | 초등·중등 수준의 직업 교육, 현장 훈련, 도제 교육 등 직업 기술 훈련                                     |

|       |                                            |                                        |
|-------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| 11420 | Higher education                           | 대학, 전문대학, 폴리테크닉 수준의 학위·디플로마 프로그램 및 장학금 |
| 11430 | Advanced technical and managerial training | 고급 기술 또는 전문직 대상의 직업훈련 프로그램 및 재직자 교육    |

출처: OECD(2024). DAC and CRS code lists.

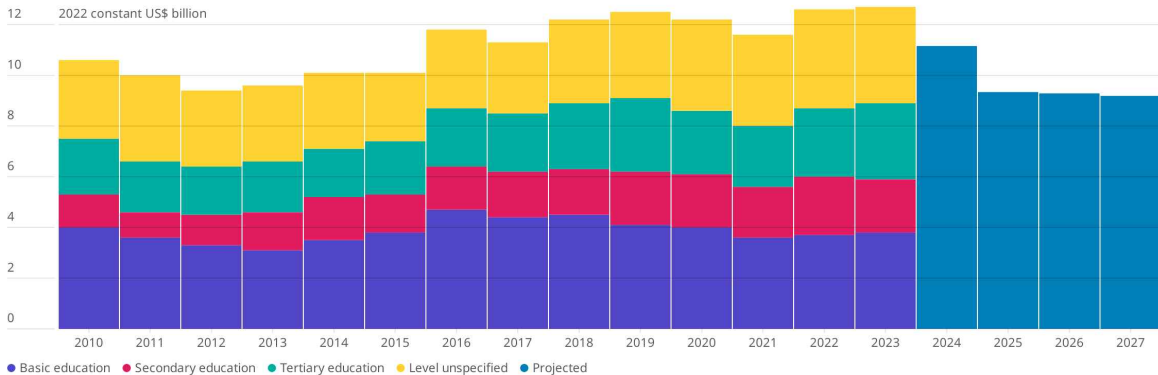
[https://web-archiver.oecd.org/temp/2024-06-19/57753-dacandcrscodelist.htm?utm\\_source=perplexity](https://web-archiver.oecd.org/temp/2024-06-19/57753-dacandcrscodelist.htm?utm_source=perplexity)

## 아. 글로벌 교육 ODA 환경변화와 Post-SDGs 메가트렌드 전망

### 1) 글로벌 교육 ODA 환경변화

- 대중의 지지 감소, 정치적 우선순위의 변화, 원조 효과성에 대한 정밀 조사로 인해 개발 원조는 불확실성의 시기에 접어들고 있음. 영국, 독일, 프랑스, 스위스, 미국을 포함한 여러 공여국이 ODA에 대한 기여 약속을 축소하면서 교육 분야가 특히 어려움에 놓일 수 있음.
- 유네스코는 전 세계적으로 교육 분야 ODA 비율과 총액이 향후 정체 또는 감소할 것으로 예측함. 전체 원조 총액 대비 교육 분야 원조 비율은 2023년 8.4%로 전년 대비 소폭 상승하였으나, 계속해서 2010년에 9.9%보다 낮은 수치를 기록함. 또한, [그림 IV-2]가 설명하는 바와 같이 유네스코는 2023년에서 2027년 사이에 전 세계 교육 원조 규모가 25%까지 삭감될 것으로 전망함. 교육 원조의 축소는 특히 저소득국(low-income countries)에 더 많은 영향을 미칠 것으로 보임.
- 특히 가장 필요한 곳으로 향하는 교육 원조의 비율이 줄어드는 추이를 보임. 2010년에서 2023년에 이르는 시기에 전체 교육 원조의 20% 정도만이 저소득국(low-income countries)에 할당되었으며, 중저소득국(low-middle-income countries)에 가장 높은 비율인 45%가 지원됨. 또한, 교육에 대한 직접 원조(direct aid to education)에서 중등교육과 고등교육을 포함한 중등 이후 교육으로의 원조 비율은 증가하는 추이지만, 기초교육 원조 비율은 2016년 40%에서 2023년 30%로 가파른 감소 추이를 기록함(UNESCO, 2025).
- 여전히 학교 밖 아동의 인구수가 많으며, 특히 분쟁이 학교 출석률을 포함한 교육에 미치는 영향이 크다는 점을 고려할 때 기초교육에 대한 지원은 중요함. 전 지구적으로 2.51억 명의 학교 밖 아동, 청소년, 청년이 있으며 이 수치는 2015년 이후 단지 1% 정도 감소했을 뿐임. 또한, 분쟁은 학교 출석률 추정치의 정확성에도 영향을 미치는데, 다섯 가지 주요 위기에서 도출된 증거를 통해 학교 밖 인구가 최소 550만 명 이상 과소평가 되었을 가능성이 예측됨. 분쟁은 교육개발에도 큰 타격을 입히는데, 일례로 토고(Togo)의 초등교육 이수율은 2006년 같은 수준이었으나 분쟁을 경험한 예멘(Yemen)에 비해 2006년과 2017년 사이에 4배나 빠르게 증가함(UNESCO, 2024b).

**Global education aid has remained largely constant since 2016, and may fall by one quarter if recent donor cuts take effect**  
Total direct aid to education, by level of education, and by projections.



This graphic was designed for the GEM Report SCOPE website. [www.education-progress.org](http://www.education-progress.org)  
Selection: absolute.  
Source: GEM Report team analysis based on OECD-DAC CRS database and selected policy announcements. Accessed: Jul 19, 2025



### [그림 III-2] 글로벌 교육 원조 변화 예측

출처: UNESCO

[https://www.education-progress.org/en/articles/finance-aid?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.education-progress.org/en/articles/finance-aid?utm_source=chatgpt.com) (검색일:25.07.19)

- 교육 분야 ODA 비율과 총액의 향후 정체 또는 감소 예측의 흐름 속에서, 교육 투자의 효과성 개선에 대한 요구도 증가함. 세계은행(World Bank)은 글로벌 교육증거 자문패널(Global Education Evidence Advisory Panel)의 자문을 통해 발간한 보고서인 「비용 효율적인 글로벌 학습 개선 방안(Cost-Effective Approaches to Improve Global Learning)」을 통해 교육 개입 유형을 제시하고, 똑똑한 구매(Smart Buys)의 네 가지 기준 - 훌륭한 구매, 좋은 구매, 유망하지만 증거가 부족한 개입, 비효율적인 구매 - 을 통해 학습 효과성에 대한 권고 가이드라인을 제시함. 훌륭한 구매(great buys)에는 교육 수익률과 질에 대한 정보를 가정에 제공하는 것, 좋은 구매(good buys)에는 교사 교육 및 학습 자료와 결합한 구조적인 교육 방법, 아동의 수준에 맞는 교육 프로그램, 취학 전 교육 등이 포함됨. 유망하지만 증거가 부족한 개입(promising but low-evidence interventions)에는 학교경영에서 지역사회 참여, 어린 아동에게 조기 자극 제공 등이 포함됨. 비효율적인 구매(bad buys)에는 보완적 변화 없는 컴퓨터 하드웨어나 기타 자원 투자 등이 포함됨(World Bank, 2020).

## 2) Post-SDGs 교육 분야 메가트렌드 전망

- 유네스코: 교육의 미래(Futures of Education) 보고서를 중심으로
  - 유네스코가 국제미래교육위원회(International Commission on the Futures of Education)를 통해 발간한 교육의 미래 보고서(Futures of Education Report)는 포르 보고서(Faure Report, 1972), 들로르 보고서(Delors Report, 1996)에 이은 세 번째 미래교육 보고서임. 2030년까지 남은 시기뿐 아니라 2050년과 그 이후를 내다보며 글로벌 교육의 방향을 제시한다는 점에서 향후 교육 ODA와 글로벌 교육협력의 방향성을 예측하게 함.
  - 특히 이 보고서는 2년에 걸쳐 약 백만 명이 참여하는 전 지구적 협의 과정을 통해 작성되

었으며, 전 세계의 정부, 교육기관, 단체, 시민들에게 모두를 위한 평화롭고 정의로우며 지속가능한 미래를 건설할 수 있도록 교육을 위한 새로운 사회계약을 맺는 데 참여할 것을 요청함.

- 우리 인류와 지구가 위기에 처해 있기에 긴급한 행동에 모두 함께 나서야 함을 강조하며, 교육에 대한 새로운 사회계약이 인권에 근간을 두고 차별금지과 사회정의, 생명 존중, 인간 존중 및 문화 다양성에 기초해야 함을 제시함. 또한, 돌봄의 윤리, 호혜주의, 연대를 포괄해야 하며, 공동의 사회적 노력(shared societal endeavours)이자 공동재(common good)로서 교육을 강화해야 함을 강조함. 이에 교육이 따라야 할 기본 원칙으로 1) 평생 동안 양질의 교육을 받을 권리의 보장, 2) 공공의 노력이자 공동재로서 교육의 강화를 명시함.
- 지속가능한 미래를 위한 교육의 구체적인 내용으로서 기후변화 교육, 디지털리티(digitality)와 그 대응, 세계시민교육과 지속가능발전교육 등을 강조함. 먼저 우리는 기후변화에 적응하고 이를 완화하고 되돌릴 필요가 있으며, 기후변화에 관한, 그리고 기후변화를 위한 교육은 이 세 목표에 부합해야 함. 또한, 미래에 폭넓게 확산할 디지털리티의 부정적 측면에 저항할 수 있는 모든 역량을 지원하고 육성해야 함. 세계시민교육과 지속가능발전교육에 관해서는 SDGs의 세부목표 4.7을 재차 강조하며, 상호의존성이 강화되는 세계에서 세계시민으로서 지속가능한 미래를 만드는 데 필요한 지식과 역량을 기르는 것의 중요성을 강조함.

#### ○ OECD: 교육의 미래로 돌아가기(Back to the Future of Education) 보고서와 교육 2030(Future of Education and Skills 2030) 프로젝트를 중심으로

- OECD는 현 교육 상황에 대한 진단을 토대로 20년 후의 학교교육의 미래를 예측하는 보고서인 「교육의 미래로 돌아가기: 학교, 교육연구와 혁신에 대한 OECD의 네 가지 시나리오(Back to the Future of Education: Four OECD Scenarios for Schooling, Educational Research and Innovation)」를 2020년 발간하였음
- 학교교육의 미래에 대한 네 가지 시나리오로, 1) 정규 학교교육의 지속 및 연장, 2) 전통적 학교 제도 해체 및 교육의 외주화, 3) 학교의 지역사회 연결 및 학습 허브로서의 혁신적 역할, 4) 디지털 기술 활용 및 학습의 상시화를 제시함. 즉, 교육과 사회 변화에도 불구하고 학교제도는 근본적으로 변형되거나 소멸하기 어려우며, 장기적으로 학교교육 개선 및 미래 정책 문제의 해결을 위한 전략적인 방향성을 명확히 하고, 주요 정책 수단 도입이 필요함을 명시함(주 오이시디 대표부, 2020).
- 또한, OECD의 교육 2030 프로젝트(OECD Future of Education and Skills 2030 project)는 OECD가 2015년 착수한 교육사업으로, 개별 국가가 고민하는 미래에 필요한 지식이나 기술은 무엇이고, 어떠한 태도와 가치를 학생들에게 배양하여 건강한 미래사회를 준비할 수 있는지의 질문에 대해 답을 찾도록 돕는 것을 목적으로 함. OECD는 2018년 발간한 포지션페이퍼를 통해, 우리가 원하는 미래(future we want)의 성격으로 1) 모든 학생이 전인적으로 성장, 2) 학생이 지닌 잠재력의 최대 발현, 3) 개인과 사회의 웰빙에 기초한 공동의 미래사회 구축을 제시하고 이를 실현하기 위한 교육의 역할을 강조함(김은영, 2018).
- 특히 OECD는 2030 학습 프레임워크(OECD Learning Framework 2030)를 제시하여 교육혁

신을 통해 이루고자 하는 목적을 ‘개인과 사회의 웰빙’으로 규정하고, 이를 위해 개인이 갖추어야 할 주요 역량(competencies)의 구성 요소로 새로운 가치의 창조(creating new value), 긴장과 딜레마에 대처(reconciling tensions & dilemmas), 책임감 가지기(taking responsibility)를 제시함. 또한, 역량을 지식(knowledge), 능력(skills), 태도와 가치(attitudes & values)로 구분하고 각각의 하위요소를 설명함. 지식은 개별 학문적 지식, 간학문적 지식, 인식론적 지식, 절차적 지식으로 나뉘고, 능력은 인지적·메타인지적 능력, 사회·정서적 능력, 육체·실용적 능력으로 구분됨. 태도와 가치 또한 개인적, 지역적, 사회적, 국제적 수준과 성격에 따라 구분됨(OECD, 2018).

○ 유엔: 2022 유엔 교육정상회의(2022 Transforming Education Summit)를 중심으로

- 유엔은 유네스코가 발간한 교육의 미래 보고서에 토대하여, 교육의 변혁에 대한 전 세계의 관심과 적극적인 참여를 호소하기 위해 2022년 9월 15일부터 19일까지 유네스코와 함께 교육정상회의를 개최함. 교육정상회의에는 국가원수와 정부수반, 교육부 장관, UN기관 대표, 시민사회, 교사, 학계 전문가를 포함하여 2,000명 이상의 인원이 참석하였음.
- 정상회의의 주요 공식 결과로 도출된 유엔 사무총장의 비전 선언문인 ‘교육의 전환: 우리 공동의 미래를 위한 시급한 정치적 과제(Transforming Education: an urgent political imperative for our collective future)’에 의하면, 변혁을 요구하는 교육 체계의 네 영역이 있음. 첫째, 학습 환경은 모든 학습자의 발달을 지원해야 함. 둘째, 교사들은 자신을 변화시키고, 변화의 주체, 지식 생산자, 촉진자, 그리고 복잡한 현실을 이해하는 데 도움을 주는 안내자로 성장할 수 있도록 지원받고 권한을 부여받아야 함. 셋째, 디지털 혁명은 공교육의 이익을 위해 활용되어야 함. 넷째, 교육에 더 많이, 더 공정하게, 더 효율적으로 투자하는 것이 시급함.
- 정상회의의 또 다른 중요한 성과는 국가원수 및 정부수반들이 교육 개혁에 대한 강력한 의지를 표명한 것임. 65명의 국가원수와 정부수반이 국가별 비전과 교육 개혁에 대한 약속을 발표했으며, 정상회담 시점까지 133개국이 국가별 성명을 제출함. 133개 국가의 성명에서 구체화한 내용을 살펴보면, 첫째, 코로나19 회복과 관련해 거의 모든 국가 보고서(92%)가 코로나19로 인한 교육 중단의 부정적 영향을 완화하기 위한 약속을 재확인함. 두 번째로, 장기적인 변혁과 관련하여 여러 분야에서 변혁을 약속한 국가들이 있음. 이 분야에 교사훈련, 교육과정과 평가, 디지털 학습, 고등교육, 평생학습, 연구혁신 등이 포함됨. 세 번째로, 많은 국가가 교육 재정 강화를 약속함. 네 번째로, 국가 교육 목표와 기준 수준을 높이고 책임성을 강화하는 측면에서, 약 40%의 국가들이 약속의 이행을 보장하기 위해 책임성과 모니터링 메커니즘의 중요성을 인식함.
- 마지막으로 유엔 교육정상회의는 교육 혁신 비전의 실천을 위한 구체적인 행동 촉구, 이니셔티브와 파트너십을 끌어냄. 주요 결과물로는 ‘교직에 관한 글로벌 위원회(Global Commission on the Teaching Profession),’ ‘위기 상황에서의 변혁적 행동을 위한 파트너십(Partnership for Transformative Actions in Crisis Situations),’ ‘기초학습을 위한 글로벌 연합(Global Coalition for Foundational Learning).’ ‘녹색 교육 파트너십(Greening

Education Partnership),’ ‘교육 내외에서 여성과 소녀의 권익 증진을 위한 글로벌 플랫폼 (Global Platform for Gender Equality and Girls’ and Women’s Empowerment in and through Education)’ 등이 있음(UN, 2023).

○ 유엔 교육정상회의 이후 주제 동향: 유네스코와 유니세프의 논의를 중심으로

- 유엔 교육정상회의 이후 발행된 유네스코와 유니세프의 보고서를 중심으로 살펴본 글로벌 교육의 주요 주제는 아래 <표 IV-5>와 같음. 유네스코는 교육 리더십을 통한 교육의 질 향상의 중요성을 강조하는 한편, 교육지표 데이터베이스의 강화와 참여국 확대를 통해 SDG 4 데이터 확장에 이바지함. 유니세프는 국제원조 분배의 형평성, 아동 권리를 중심에 둔 행동 추구, 기후 위기에 대응하는 교육 인프라 개선 및 재정 투입 확대의 문제를 주요 주제로 제시함.

<표 III-5> 유엔 교육정상회의 이후 글로벌 교육 주제 동향

| 발행기관 | 발행연도 | 보고서명                                                                            | 핵심 요지                                                                                                                                                                                                                                                        | 정책 권고                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 유엔   | 2023 | Report on the 2022 Transforming Education Summit                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육이 직면한 삼중 위기 (형평성, 포용성, 질) 강조</li> <li>- 학교와 교사 역할의 재구성, 디지털 혁신의 올바른 활용 제안</li> <li>- 교육에 대한 정치적 의지와 재정적 대응, 글로벌 자원 조달 구조 형성 강조</li> <li>- SDG 4 고위급 조정위원회(HLSC) 중심 국가별 실행 전략 및 보고 체계 수립 명시</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육의 목적 재정의: 교육은 문제해결, 협력, 평생 학습 능력, 기초학습, 과학·디지털·사회 정서 역량을 향상하는 데 초점을 맞춰야 함</li> <li>- 다섯 가지 핵심 행동 분야로 모두를 위한 양질의 교육 보장, 교사 역할 강화, 안전하고 건강한 학교 환경 조성, 디지털 혁신 활용, 교육 재정 확대 및 국제적 연대 강화를 제시함.</li> </ul> |
| 유네스코 | 2024 | Global Education Monitoring Report 2024/5 – Leadership in education             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육 리더십은 학습의 질을 좌우하며 교육 성과에 직접적 영향을 제공</li> <li>- 학교장 선발의 공정성 및 지속적 역량 강화 필요</li> <li>- 협력 기반 리더십, 여성 리더의 역할 확대, 행정 부담 완화 강조</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가 차원에서 통합된 교육 리더십 전략 수립</li> <li>- 학교장에게 권한 위임과 자율성 부여</li> <li>- 지원 체계 강화: 명확한 권한 범위, 적절한 자원, 책무성 확보</li> <li>- 리더십 역량 강화</li> </ul>                                                                 |
|      | 2025 | Background Information on Statistics in the UIS Database/ 2025 UIS Data Refresh | <ul style="list-style-type: none"> <li>- UIS는 매년 9월 주요 교육 데이터를 공개하고, 2월에는 이전 연도 자료에 대한 국가별 최신 업데이트(refreshed data)를 제공함</li> <li>- 2025년 2월 데이터 리프레시(Data Refresh)에는 UIS의 국가 기관 설문, 가계조사, 학습평가 및 파트너 기관의 자료가 포함되며, 주요 SDG 4 지표와 일부 기타정책연관지표(Other</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정책 결정과 모니터링을 위한 최신·표준화된 데이터 사용 권고</li> <li>- 국가별 지표 공시·주기적 데이터 업데이트로 정책 추적성 강화.</li> </ul>                                                                                                             |

| 발행기관 | 발행연도 | 보고서명                                                                                 | 핵심요지                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 정책권고                                                                                                                                                                                                              |
|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |      |                                                                                      | <p>Policy Relevant Indicators, OPRI) 관련 국가별 데이터가 갱신됨</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육지표 데이터베이스에 새롭게 808,330건의 국가 수준 데이터 포인트가 추가되었으며, 추가된 데이터 중 약 21%는 SDG 4 지표, 79%는 OPRI에 해당함</li> <li>- 지표 4.4.1(ICT 기술)에 대한 보고 국가 수가 확대되었으며, 기술 세부 항목이 23개로 증가하여 SDG 4 데이터 확장에 기여</li> </ul>                               |                                                                                                                                                                                                                   |
| 유니세프 | 2023 | Transforming Education with Equitable Financing                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단순 자원 부족뿐 아니라 불공평한 자원 배분이 학습격차를 심화. 일부 국가와 계층(저소득층·취약 집단)은 자금 배분에서 지속적 소외를 겪음</li> <li>- 공교육 지원의 확대는 학습 빈곤율을 감소시키는 효과를 가져옴</li> <li>- 국제 원조의 형평성 문제도 제기되는데, 최빈국에 대한 원조는 아디스아바바 행동 의제 기준인 50%를 넘은 적이 없으며, 긴급상황에서 교육 분야는 필요한 금액의 10-30%만 지원받는 경우가 많으며, 국가와 지역 간에 큰 격차가 존재함</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공공 재정의 형평성 확보</li> <li>- 기초교육 우선 투자 강화</li> <li>- 국제 원조의 형평성과 목표화 강조</li> <li>- 혁신적 교육 전달 방식 도입</li> </ul>                                                               |
|      | 2024 | The State of the World's Children 2024 – The Future of Childhood in a Changing World | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 세 가지 메가트렌드가 아동의 미래를 좌우할 것으로 예상됨: 인구 구조 변화, 기후 및 환경 위기, 첨단 기술의 영향</li> <li>- 아동 권리를 중심에 둔 행동 추구: 유엔 아동권리협약의 원칙이 모든 정책 및 계획의 출발점이어야 함을 강조</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 아동을 위한 교육, 보건, 지속가능 도시 인프라에 대한 투자 확대</li> <li>- 기후 및 환경 적응·완화와 교육에 투자</li> <li>- 기술 접근성과 디지털 공정성 확보</li> </ul>                                                           |
|      | 2024 | Learning Interrupted: Global Snapshot of Climate-related School Disruptions in 2024  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기후 관련 극단적 재해로 인해 2024년에 최소 2.42억 명(85개국)의 학생이 교육 중단을 경험함</li> <li>- 폭염이 가장 큰 요인이며, 남아시아의 피해가 가장 심각하였음. 특히 여아와 취약계층에 불리한 영향을 줌.</li> <li>- 많은 교육 시스템이 기후</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가 기후 계획에 아동 중심의 교육 통합</li> <li>- 기후 회복력 있는 교육 인프라 강화</li> <li>- 교육 분야의 기후 회복력 강화를 위한 재정 투자 가속화</li> <li>- 기후 변화 및 아동 참여 기반 교육과정 강화</li> <li>- 세계 지도자 및 민간 부문</li> </ul> |

| 발행기관 | 발행연도 | 보고서명                      | 핵심 요지                                                                                                                                                                          | 정책 권고                                                                                                                                                                                                       |
|------|------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |      |                           | 충격에 취약하며, 기후 적응을 위한 교육 인프라 투자가 매우 부족함                                                                                                                                          | 에 대한 행동 촉구                                                                                                                                                                                                  |
|      | 2025 | UNICEF Annual Report 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기후 위기 및 분쟁으로 인한 학습 중단</li> <li>- 기후 외에도 장기적 문제로서, 교사 부족, 교실 과밀, 지역 간 교육의 질 격차 등 근본적인 학습 위기가 존재하며, 이는 자연재해와 결합해 더욱 악화되고 있음.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제사회 및 국가의 재정적 기여 확대</li> <li>- 유연 자금의 중요성 강조</li> <li>- 기후 위기로 인한 교육 및 생활 기반 침해에 대응하기 위해 기후 회복력 있는 인프라 구축과 교육 접근성 확대가 필요</li> <li>- 백신·영양·식수·위생 서비스 강화</li> </ul> |

## 2. KOICA 교육 분야 전략 시사점

- 개괄하자면 SDG 4는 MDG 2의 ‘모두를 위한 교육’의 정신을 계승하되, 학교교육뿐 아니라 평생교육을 강조하여 교육의 다양한 영역을 포괄하는 확장성을 가짐. 또한, SDGs 지표의 메타데이터 변화를 통해 글로벌 교육 목표를 구체적이고 실질적으로 측정하고 관리하기 위한 국제사회의 진전된 노력을 확인하였음. 그럼에도 불구하고 데이터 가용성, 국가별 통계 역량의 상이, 국제비교를 위한 표준화의 어려움이라는 한계가 여전히 드러남. 2020년대 COVID-19로 인한 학업중단의 가속화, 교육 원조의 정체, 디지털리티 격차라는 위기 속에서 글로벌 교육의 주요 주제로 공동재로서 교육 강화 필요성, 양적 확대를 넘어서는 교육의 질 보장, 디지털 공정성 확보, 기후 위기에 대응하는 교육의 필요성이 지속적으로 강조되고 있음.
- 개발 원조의 환경변화로 인해 Post-SDGs 시대의 교육 분야 ODA 비율과 총액의 정체 또는 감소가 예상됨. 특히 기초교육으로의 직접 원조 비율이 감소하지만, 여전히 학교 밖 아동과 청소년의 인구수가 많고 교육 격차가 확대됨에 비추어볼 때, 기초교육으로의 ODA는 Post-SDGs 시대에도 긴급히 지원이 필요하고 중요한 분야로 요구됨.
- 종료 시점을 5년 앞두고 아직 SDGs 이행에 대한 중간 평가가 이루어지는 시기이기에, 현재 Post-SDGs 글로벌 교육 의제는 구체적으로 논의되지 않고 있는 것으로 보임. 그럼에도 불구하고 유네스코와 OECD가 주도한 미래교육 관련 보고서 및 프로젝트, 2022 유엔 교육 정상회의의 주요 결과를 통해 전망한 Post-SDGs 글로벌 교육 분야 메가트렌드의 내용은 다음과 같음.
- 첫째, 글로벌 교육 ODA는 총량 정체와 비중 감소가 예측되며, 특히 기초교육 분야의 직접 원조 비율이 지속 하락하고 있음. 그러나 여전히 2억 5천만 명 이상의 학교 밖 아동·청소년이 존재하고, 분쟁·재난 등으로 교육 접근성이 제한된 국가가 다수임을 고려할 때, 기초교육에 대한 전략적 지원방안 검토가 필요함. 저소득국과 취약국에 대한 원조 비중 확대 및 국제원조 분배의 형평성 제고를 통해 보편적 교육권 보장을 강화해야 함.

- 둘째, 미래 교육 질 확보를 위해 학습환경 개선과 교육인력 지원 간 균형 발전이 중요함. UNESCO·OECD 정책 권고에서 공통적으로 언급된 교사·학교장 리더십과 역량을 강화하기 위해, 교육인력 선발·양성·전문성 개발을 위한 국제협력과 제도 강화가 요구됨. 동시에 안전하고 포용적이며 디지털 접근성이 확보된 학습환경 개선이 필요함.
- 셋째, 디지털 전환은 교육 ODA 구조 변화의 핵심 동인이나, 기술 불평등 심화 및 학습 질 저하 위험이 공존함. SDG4.4.1 등 ICT 역량 지표의 국가별 정의·측정 차 해소와 표준화 추진을 통한 데이터 신뢰성 제고가 요구됨. 또한 디지털 인프라와 데이터 리터러시, 비판적 사고, 온라인 학습 안전성 역량 강화로 디지털 공정성 확보가 필요함. 따라서, 디지털 전환 과정에서 발생하는 사회·문화적 격차에 대한 심층적 분석과 정책적 대응 방안에 대한 검토가 필요함.
- 넷째, 기후 위기와 사회구조 변화는 교육 정책 환경에 장기적 영향을 미치는 메가트렌드임. 기후 회복력 기반 교육 인프라 확충과 녹색 교육 도입이 시급하며, 재난 대응형 학교 설계, 기후교육 통합 커리큘럼, 국제적 녹색교육 파트너십 강화로 위험 완화와 학습 지속성을 도모해야 함. 또한 인구 고령화, 도시화, 이동 증가 등 변화에 대응해 평생학습과 학습상시화 시스템 확대를 교육 포용성 제고가 요구됨.
- 다섯째, 글로벌 성과관리를 위해 SDG4 지표 및 벤치마크 체계 개선이 필요함. 특히 인터넷 연결률(38%), 성별 완수율 격차(37%) 등 제출률 저조 지표에 대한 국제적 보고 지원과 데이터 수집 역량 강화가 필요함. SDG4와 SDG8 지표 간 중첩 영역의 구분 기준 마련과 통합 모니터링 지침 수립으로 Post-SDGs 시대 교육 ODA 성과의 객관성과 비교 가능성 확보가 요구됨.

## IV. 교육 분야 국별협력사업 성과관리 제언

- 본 장에서는 제2장에서 논의한 글로벌 교육 ODA 성과관리의 주요 특성과 제3장에서 논의한 글로벌 교육 ODA 환경변화 분석을 기반으로, KOICA 교육 분야 중기전략 및 국별협력사업 성과프레임워크의 개정 방향성을 도출하고 이에 따른 시사점을 제시함.
- 본 연구의 심층면담에서는 두 가지 핵심 질문을 중심으로 논의가 이루어짐.
  - 현재 KOICA 교육 분야 성과지표 중에서 개선 또는 조정이 요구되는 부분은 무엇인지에 대한 검토
  - 향후 성과지표의 효과적인 수집, 검증, 관리 및 활용을 위해 어떠한 제도적·실무적 장치가 필요할 것인지에 대한 탐색
- 면담은 사업전략·파트너십 본부, 지역사업 본부, 평가실 등 3개 부서와 해외사무소 2개에 소속된 총 13명을 대상으로 온라인 및 대면 방식으로 진행되었으며, 그 결과를 회의록으로 정리하여 공유한 후 추가적인 검토와 보완 과정을 거침.

### 1. KOICA 교육 분야 성과 관리 체계 현황

- KOICA의 교육분야 중기전략(2021-2025) 전략목표는 ① 기초학습 성과 향상, ② 디지털 역량 강화, ③ 직업·고등교육을 통한 인재양성임. KOICA의 교육분야 성과관리 체계는 성과지표(Outcome)를 통해 질적 변화를 측정하고, 산출지표(Output)를 통해 프로그램의 직접적인 결과를 확인하는 이중 구조로 설계되어 있음. 이는 국제사회의 SDG 4(양질의 교육) 목표 달성을 지원함과 동시에 KOICA의 교육분야 중점전략인 기초학습 향상, 디지털 역량 강화, 직업·고등교육을 통한 인재양성을 실현하기 위한 근거를 마련하는 것임.
- 첫째, “학습성과를 향상한 양질의 교육”에 따른 성과지표는 아동·청소년의 기초학습 성취도, 중등교육 이수율, 학교 밖 아동·청소년의 비율, 기능적 문해 및 수리 능력 보유 비율, 평생교육 참여율 등으로 구성됨. 또한 최소 자격기준을 충족하는 교사 비율을 포함하여 교육의 질적 수준을 측정한다. 산출지표는 교원 연수 참여자 수, 교육시설 및 교재 지원 현황, 디지털 학습자료 제공 현황, 자격 및 직무 연수 이수자 수 등을 중심으로 설정됨.
- 둘째, “미래역량 강화를 위한 디지털 교육”의 성과지표로는 ICT 활용 역량을 보유한 청소년과 성인의 비율이 제시되어 있으며, 이를 측정하기 위해 연수 참여 학생 수, 지원받은 교육시설과 교재·자료, 디지털 장비 보급 현황, 그리고 개발된 교육과정 수 등을 산출지표로 관리함. 이를 통해 KOICA는 디지털 격차 해소와 미래지향적 역량 개발을 뒷받침하고자 함.
- 셋째, “인재양성을 위한 직업·고등교육” 전략목표의 성과지표로는 정규 및 비정규 교육·훈련 참여율, 자격증 취득률, 졸업생 취업률, 창업 성공률 등이 포함됨. 이와 연계된 산출지표는 연수 참여자 수, 교육시설 및 교재 지원, 교육과정 개발 건수, 자격시험 응시자 및 취득자 수 등으로 구체화되어 있음.

<표 IV-1> KOICA 교육 분야 SDGs-KOICA 성과프레임워크

| 전략목표                  | 프로그램                  | 성과(Outcome) 지표_성별분리                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 산출물(Output) 지표_성별분리                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. 학습성과를 위한 교육        | 기초교육<br>질 제고<br>프로그램  | <p>★1. SDG4.1.1 초등학교 (a) 2/3학년; (b) 졸업학년과, (c) 중학교 졸업학년 시기에 (i) 읽기와 (ii) 수학에서 최소 숙달기준을 달성하는 아동과 청소년의 비율(수) (성별분리)</p> <p>★2.SDG4.1.2이수율(초등교육,중등교육(9-10단계),중등교육(11-12단계)(성별분리)</p> <p>3. UNESCO/SDG 4.1.4 학교 밖 아동 및 청소년 비율 (초등학교, 중학교, 고등학교) (성별분리)</p> <p>★4. SDG 4.6.1 해당 연령대 중 적어도 특정 수준의 기능적 (a) 문해 및 (b) 수리 기술 능숙도를 갖춘 인구의 비율 (성별분리)</p> <p>5.UNESCO/SDG4.6.3문맹청소년및성인의 문해프로그램참여율(성별분리)</p> <p>6.UNESCO/SDG4.7.2생활기술기반성생식 보건교육프로그램제공학교비율</p> <p>★7. SDG 4.c.1 최소 자격기준을 충족하는 교사 비율(수) (초등학교, 중학교, 고등학교) (성별분리)</p> | <p>a. 교육프로그램 수혜 학습자 수(명-성별, 취약계층(장애 등) 분리)</p> <p>b. 연수받은 교직원 수(명-성별, 취약계층(장애 등) 분리)</p> <p>c.지원받은교육시설수</p> <p>d.개발된교육과정수(건)</p> <p>e.개발된교보재수(종)</p> <p>f. 공인 평가/자격등급 취득 학습자/교원 수(명-성별, 취약계층(장애 등) 분리)</p> |
| II. 미래역량개발을 위한 디지털교육  | 디지털교육<br>역량강화<br>프로그램 | <p>★8. SDG 4.4.1 정보통신기술(ICT)을 보유한 청소년과 성인의 비율(수) (성별분리, 기술유형별)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>a. 교육프로그램 수혜 학생 수(명-성별, 취약계층(장애 등) 분리)</p> <p>b. 연수받은 교직원 수(명-성별, 취약계층(장애 등) 분리)</p> <p>c.지원받은교육시설수</p> <p>g.개발된디지털컨텐츠수(종)</p> <p>h.지원받은디지털교육이용자 수(명-성별분리)</p> <p>i. 지원받은 IT단말기수 (대)</p>                |
| III. 인재양성을 위한 직업·고등교육 | 청년인재<br>양성<br>프로그램    | <p>★9. SDG4.3.1 정규 및 비정규 교육/훈련에 참여한 청소년과 성인의 비율(수) (성별분리)</p> <p>10.공인 자격증취득률 (성별분리)</p> <p>11.졸업생취업률(성별분리)</p> <p>12. 지원기관 졸업율(성별분리)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>b. 연수받은 교직원 수(명-성별, 취약계층(장애 등) 분리)</p> <p>c.지원받은교육시설수</p> <p>d.개발된교육과정수(종)</p> <p>e.개발된교보재수(종)</p> <p>f. 공인 평가/자격등급 취득 학습자/교원 수(명-성별, 취약계층(장애 등) 분리)</p>                                                |
| ★: SDGs-KOICA성과지표     |                       | 성과지표 12 (SDGs-KOICA 성과지표 6개/분야별 성과지표 6개)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 산출지표 9개(중복 제외)                                                                                                                                                                                             |

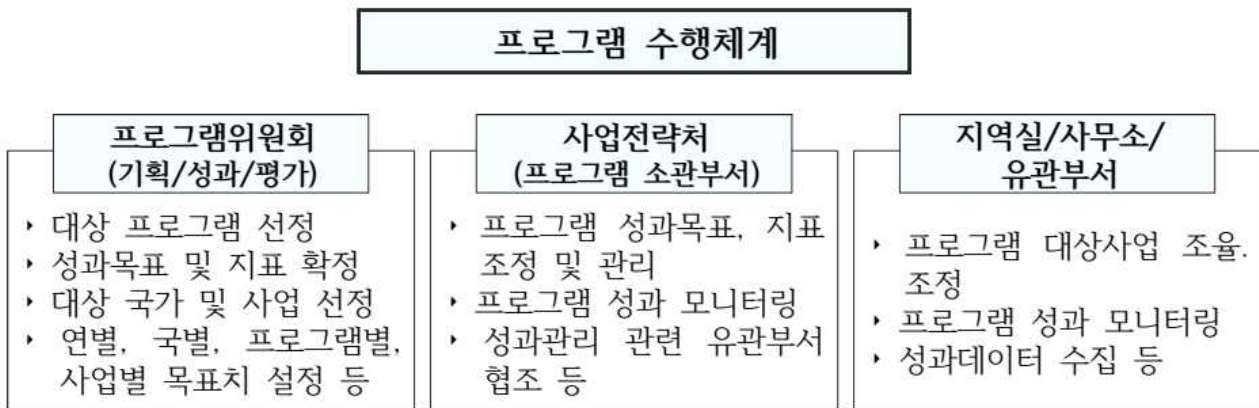
○ 프로그램의 이행구조를 예시를 통해 살펴 보면, 청년인재양성 프로그램의 경우 2022~2027년 동안 37개국에서 총 95개 사업을 약 2.7억 달러 규모로 추진됨. 「개발도상국 청년인재양성 프로그램 추진계획」에 따르면, 본 프로그램은 교육 인프라 개선, 교원 역량 강화, 교육과정 현대화, 산학협력 강화를 통해 개발도상국 청년들의 직업경쟁력을 제고하고 SDG 4 달성에 기여하는 것을 목표로함.

| 목표         | 직업기술교육훈련과 고등교육 접근성 제고를 통한 청년층의 직업경쟁력 제고                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                    |                                                                                                                     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SDGs 정책 전략 | SDGs<br>(Sustainable Development Goals)                                                                                                                                                                                                                                                                    | 정책<br>(우리 정부, KOICA 경영목표)                                                                                          | 전략<br>(분야 전략, CPS)                                                                                                  |
|            | ① SDG 4.3 직업기술교육 훈련과 고등교육의 접근성 제고<br>② SDG 4.4 청소년과 성인의 양질의 일자리 및 창취업에 적합한 직업능력 제고                                                                                                                                                                                                                         | ① 국제개발협력 기본계획 “포용적 ODA” 중점과제 “인간의 삶의 질 향상”<br>② 신남방정책플러스의 인적 자원개발 이니셔티브<br>③ 경영목표 ‘SDG 달성 촉진을 위한 SDG 성과중심 프로그램 추진’ | ① 교육 분야 전략 : 인재양성을 위한 직업·고등교육<br>② CP : 더 나은 미래를 위한 고등교육 및 직업기술교육<br>③ CP : 지속적인 경제성장을 위한 숙련된 인적자원 개발               |
| 성과 지표      | 성과지표                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                    | 산출지표                                                                                                                |
|            | [SDG 4.3.1] 연간 교육수혜자 수 (비율, 전공분리, 성별분리)<br>[SDG 4.4.1] 최근 기술유형별 ICT 활용 능력을 보유한 청년 비율 (명, 전공분리, 성별분리)<br>[분야전략지표] 지원기관 졸업률(명, 성별분리)<br>[분야전략지표] 학습자 자격취득률(명, 성별분리)<br>[분야전략지표] 졸업생 전공분야 취업률(명, 성별분리)                                                                                                        |                                                                                                                    | 1.1-1. 구축한 실습실수/강의실 수<br>1.1-2. 지원한 IT 단말기 수<br>2.1-1. 연수받은 교직원 수<br>3.1-1. 개발한 교보재 수<br>4.1-1. 연간 창취업지원 프로그램 참여자 수 |
| 사업 유형      | 사업 유형                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                    | 사업 수 / 예산(잠정)                                                                                                       |
|            | (프로젝트, 사후지원, 종료사업) 교육인프라 개선, 교육과정 현대화, 교사역량강화, 산학협력 연계<br>(민관협력) 협력국 진출 기업체 및 시민사회 단체 협력 통한 취업연계형 사업(활동)<br>(초청연수) 협력국 교사 및 교육정책가 대상 역량강화                                                                                                                                                                  |                                                                                                                    | 35개국 64개 사업 / 2.5억불<br><br>16개국 20개 사업 / 17백만불<br><br>9개국 11개 사업 / 5백만불                                             |
| 대상 국가      | 네팔, 동티모르, 라오스, 방글라데시, 베트남, 스리랑카, 아프가니스탄, 인도, 인도네시아, 캄보디아, 필리핀, 몽골, 우즈베키스탄, <b>투르크메니스탄</b> , 키르기스스탄, 가나, <b>감비아</b> , 나이지리아, 르완다, 모잠비크, 세네갈, <b>수단</b> , 에티오피아, 우간다, 탄자니아, 카메룬, 케냐, 코트디부아르, 모로코, 요르단, 서안맛가자지구, 이라크, <b>이란</b> , 이집트, 볼리비아, <b>아이티</b> , 엘살바도르,<br><b>* 총 37개 국가 31개 사무소, 총 95개 사업 (잠정안)</b> |                                                                                                                    |                                                                                                                     |
| 예산/기간      | (예산) 약 2.7억불(변동 가능)<br>(기간) 2022-2027 (예산, 기간 잠정안으로 추후 확정)                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                    |                                                                                                                     |

[그림 IV-1] KOICA 전략 프로그램(청년인재양성 프로그램) 개요 예시

- 교육 인프라 개선, 교원 역량 강화, 교육과정 현대화, 산학협력 연계 등을 핵심 내용으로 하는 전략 프로그램의 성과지표(Outcome)는 교육성과의 질적 변화를 측정하며, 산출지표(Output)는 프로그램의 직접적 결과를 관리함. Outcome 지표에는 기초학습 성취도, ICT 활용능력, 취업률 등이 포함되며, Output 지표는 연수 참여자 수, 교육시설·교재 지원, 교육과정 개발 수 등으로 구체화되어 있음.

- KOICA는 프로그램위원회, 사업전략처, 지역실, 해외사무소 등 관련 부서가 협력하여 기획, 이행, 성과관리 전 과정을 통합적으로 운영함. 성과는 정기적으로 모니터링 및 평가되며, 결과는 환류체계를 통해 사업 개선과 전략 조정에 반영된다. 또한 국영문 성과리포트 발간, 개발협력 성과 커뮤니티 공유, 대국민 환류 콘텐츠 제작 등을 통해 투명성을 강화하고 있음. 다만, 차기 분야별 중기전략(2026-2030) 개정 및 CP(국가별지원계획) 제도개선 계기 전략 프로그램 수행체계는 변화될 예정으로 향후 전략 프로그램의 수행체계가 변경될 것으로 기대됨.



[그림 IV-2] 개발도상국 청년인재 양성 프로그램 수행체계

출처: 한국국제협력단(2022,10)

## 2. KOICA 교육 분야 성과관리 주안점 분석

### 가. KOICA 교육 분야 성과지표 중 개선이 필요한 부분

- KOICA는 현재 전체 사업분야를 아우르는 분야별 중기전략 성과프레임워크를 전사 차원의 대표 성과지표를 운영하고 있으나, 성과관리 과정에서 PMC, 지역사무소, 본부(사업실·SDG실) 간 인식과 우선순위의 차이가 뚜렷하게 나타남. 현장 조직은 사업 특수성과 맥락을 반영할 수 있는 세분화된 지표를 요구하는 반면, 본부는 경영평가 및 집산지표로 활용가능한 정량지표 활용을 우선시하는 경향이 강함. 이러한 차이는 성과지표의 수집·검증·관리·활용 전 과정에 영향을 미치며, 결과적으로 동일한 성과의 해석과 활용 방식에서 혼선이 빚어지는 경우도 존재함.
- 이에 본 보고서는 교육분야 성과관리 체계의 핵심 단계인 ① 수행계획 수립, ② 모니터링 주체, ③ 데이터 수집, ④ 성과 점검, ⑤ 평가 과정을 중심으로 현황을 진단함. 반복성과 대표성이 높은 의견을 중심으로 문제점과 개선 필요성을 도출함으로써, 현행 성과관리 체계가 직면한 구조적·운영상 한계와 도전과제를 분석함.

#### 1) 수행계획 수립

- (기초선 신뢰도 부족) 사업의 수행계획 수립 과정에서 기초선(baseline) 값의 신뢰도가 낮다는 지적이 지속적으로 제기됨. 특히 기초선이 '0'으로 설정되는 사례가 다수 존재하

나, 실제로 완전한 ‘0’ 상태에서 출발하는 사업은 거의 없음. 이는 사업 시작 단계에서 성과 측정의 기준이 왜곡되는 결과를 초래하며, 목표 설정·모니터링·평가 전 과정에 부정적 영향을 미침. 기초선이 현실과 불일치할 경우 목표치 설정, 예산 배분, 사업 방향성 등이 구조적으로 잘못 설계될 위험이 존재함.

- (목표치 타당성 불확실성) 기초선이 부정확한 상태에서 설정된 성과 목표치는 타당성 확보가 어려움. 일부 사업에서는 종료 전임에도 불구하고 목표치를 100% 이상 초과 달성하는 사례가 발견됨. 이는 초기 기초값 오류, 수치 집계 방식의 한계, 보고 과정의 왜곡 가능성을 시사함. 실무자는 이러한 괴리를 인지하나, 제한된 자원으로 인해 원인 검증보다 형식적 달성 여부 관리에 치중하는 경향이 강함. 결과적으로 성과관리 체계가 ‘목표 달성률’ 중심의 관리로 기울어지는 구조가 형성됨.
- (장기성과 반영 질적지표 도입 한계) 국별 협력사업은 사업기간 중 확인 가능성이 높고 관리 용이성이 높은 지표를 우선적으로 선택하는 경향이 강함. 이러한 선택은 본래 사업 목표와 성과 간 논리적 연결성을 약화시키고, 장기적·질적 성과 창출보다는 단기 수치 달성에 집중하는 경향을 고착화함. 특히 교육 분야와 같이 장기적 성과가 중요한 사업에서는 이러한 단기 지표 선호가 본질적 성과 평가를 왜곡할 위험이 큼.
- (신흥 분야 적정지표 미성숙) 디지털 교육과 같은 신흥 분야에서는 SDG 4.4 관리기관인 ITU나 UN 차원에서 합의된 국제적으로 통용되는 역량 측정 기준이 부재하는 근본적인 한계가 존재함. ‘디지털 역량’의 정의와 세부 항목 설정에서 국가·기관별 합의가 이루어지지 않아 지표의 일관성 확보가 어려움. 이로 인해 동일한 성격의 사업이라도 국가별 보고 방식이 달라지고, 국제 비교 가능성이 저하되는데, 이는 원조기관이나 수행기관 차원에서 해결하기 어려운 지표의 근본적인 미성숙 문제에 기인함.
- (전략적 성과관리 체계 미비) 기관 중장기 경영목표 KPI 지표(포용적 기초교육지원 개선도, 청년인재 직업훈련 접근성 향상도)는 개별 사업단위 성과지표를 집산하는 지표임. 현재 성과관리 체계내에서 귀납적으로 사업단위 성과를 집산하고 있고, 이를 달성하기 위해 사업 발굴, 심사 및 선정 과정에서 해당 지표 달성을 위한 전략이나 실행기제는 부재함. 교육 분야의 특성 상 대부분의 국제기구나 원조기관은 수혜자 수를 중요 성과지표로 관리 및 홍보하고 있으며, 코로나 19 팬데믹때와 같이 외부환경에 따라 변동폭이 클 수 있음.

## 2) 모니터링 및 변경관리

- (수원국 참여와 책임 한계) 일부 수원국 교육청 및 공무원은 모니터링을 본연 업무 외 부담으로 인식하여 소극적으로 대응함. 동기부여 부족과 전문성 부족이 결합 되어, 모니터링 품질과 데이터 정확성이 저하됨.
- (지표 관리권한 모호성) 일부 사업에서 사업수행업체나 사무소가 본부 협의를 누락하고 성과지표를 독립적으로 설정 및 변경하는 사례가 존재함. 이로 인해 전체 성과관리 방향과의 일관성이 저해되고, 본부-현장 간 지표 구조 불일치가 발생함.
- (지표관리 목적 다원화) 조직경영성과, 분야별 사업성과, 개별 사업단위 사업성과를 관리하는 담당부서별 성과지표 관리 관점이 상이하여 동일 사업임에도 평가·보고 기준이 불일치함. 이러한 불일치는 협업 저해, 데이터 통합의 어려움, 전략적 분석의 신뢰도 저하로

이어짐.

### 3) 데이터 수집

- (수원국 통계역량 한계) 다수의 수원국에서는 지역별·집단별 세부 데이터를 제공할 수 있는 통계역량 및 행정체계가 미비함. KOICA는 이에 따라 수행기관 주도의 자체 기초선 조사에 의존하게 됨. 또한 일부 사업의 경우 착수조사 시기 수원국 협조미비로 기초선 조사가 제한적이거나 모호한 데이터가 수집되어 사업 중간의 조정·개선 기회를 상실하고 제한적인 성과 확인이 가능함.
- (국가별 맥락 차이) 국가별로 행정역량, 통계 체계, 교육 인프라 수준이 달라 동일한 표준 평가 도구 적용이 어려움. 같은 지표라도 국가별 해석과 측정 방식이 상이하여 국제 비교와 SDGs 연계 분석의 신뢰도를 저하시키는 결과를 초래함. 이로 인해 글로벌 보고체계와의 정합성이 약화됨.
- (수행기관 역량 의존) 데이터 수집 품질이 수행기관의 행정 역량과 경험에 과도하게 의존하는 구조가 지속됨. 경험이 부족한 기관에서는 기록 누락, 통계 오류, 비일관적 보고가 발생함. 보고서의 지표 산정 방식이 불명확하여 검증과 보완에 많은 시간이 소요됨. 이로 인해 본부 및 사무소의 데이터 검토 부담이 가중되고, 최종 집계 시 신뢰도가 낮아짐.
- (성과관리 우선순위 저하) 현장에서는 사업활동 수행과 물리적 성과 달성이 최우선으로 인식됨. 데이터 수집·정리·보고는 부가적 행정 절차로 간주되어 중요도가 낮게 평가됨. 이로 인해 데이터 품질 관리가 소홀해지고, 장기적으로 기관 전체의 성과 측정 신뢰도 약화로 이어짐.
- (데이터 관리주체 불명확) 데이터 수집 책임과 역할 분담이 부서별로 명확하지 않음. 일부 사업은 연차별 수집 주기가 불규칙하며, 데이터 요청 시점마다 다른 부서가 임시 대응하는 경우가 발생함. 이로 인해 장기적 데이터 축적과 기관 차원의 일관된 성과관리가 저해됨.
- (표준화 부족) 데이터 수집 절차와 기준이 사업별로 상이하여 품질 편차가 큼. 출석부, 준공기록지, 활동보고서 등 기본 자료는 존재하나, 자료 작성 주체·서명 절차·이관 방식 등에 대한 표준 지침이 부재함. 동일 유형의 사업임에도 문서 작성 형식과 검증 절차가 달라 사업 간 비교 가능성이 저하됨. 이러한 표준화 부재는 데이터의 신뢰성과 활용성을 구조적으로 약화시키는 요인임.

### 4) 성과 점검

- (목표·성과 불일치) 일부 사업에서는 종료 전임에도 목표치를 초과 달성하는 사례가 발견되나, 사업수행 효율성과 효과성 향상에 따른 긍정적 효과인지 기초값 설정 오류, 집계 방식 문제, 보고 과정 왜곡 가능성 등으로 인한 부정적 효과인지 확인하기 어려움. 이는 점검 단계에서 왜곡된 판단을 유도하고, 부정확한 후속 조치로 이어질 위험이 큼.
- (지표 간 인과 구조 약화) 수행기관이 달성 가능성이 높은 지표를 선호함에 따라 아웃풋과 아웃컴 간 인과적 연계가 약화됨. 인과 구조가 약한 지표 체계는 점검 단계에서 사업 효과를 종합적으로 판단하기 어렵게 함.
- (데이터 산출시점 시차) 인프라 중심 사업은 아웃컴 지표가 후반부에만 도출되어, 중간 점

검 보고서에서 N/A(Not Available) 기입이 반복됨. 이러한 반복은 중간 점검의 실효성을 떨어뜨리고, 진행 상황 분석과 조기 대응을 어렵게 함.

- (장기 성과 측정 한계) 교육체계 구축, 교사역량강화, 성별격차 해소와 같이 장기적 성과가 필요한 사업은 종료 후 수년이 지나야 실질적 변화를 측정 가능함. 후속사업이 이어지지 않는 경우 종료 평가 시점에는 의미 있는 데이터가 확보되지 않아 단기 평가가 사업 전체 성과를 대표하지 못하여 장기효과 분석과 정책 반영이 지연됨.
- (성과 개념 불일치) 아웃풋 중심과 아웃컴 중심의 성과요구가 혼재되어 동일 사업임에도 평가주체와 목적에 따라 평가 기준과 보고 형식이 상이함. 사업의 공정관리 측면에서는 아웃풋 지표의 다양화를 요구하지만, 성과관리 측면에서는 아웃컴 중심의 사업관리 요구가 존재하여 ‘성과관리’ 내 강조되는 부분이 불일치하여 기관 차원의 성과 분석·전략 수립 과정에서 혼선을 유발함.

### 5) 평가 과정

- (아웃컴 데이터 시차 문제) 교육·역량 강화 사업의 성과는 종료 후 수년이 지나야 나타나는 경우가 많음. 종료 평가 시점에서는 실질적 변화를 확인하기 어려워 평가의 정확성이 저하됨.
- (전문가 역할 불명확) 성과관리 전문가의 자격·역할 규정이 미비함. 기초선 조사, 모니터링, 평가 전 과정에서 전문가의 개입 범위가 불분명하여 데이터 신뢰성 확보와 해석 일관성이 저하됨.

<표 IV-2> KOICA 교육 분야 성과관리의 도전과제

|           | 수행계획 수립                          | 모니터링 주체                             | 데이터 수집                     | 성과 점검                        | 평가 과정                                     |
|-----------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| 사업수행기관    | -기초선 신뢰도 부족<br>-단기 달성 지표 선호      | -기초선 기반 모니터링 한계<br>-검증 절차 미비        | -표준화 부족<br>-수행기관 역량 의존     | -목표·성과 불일치<br>-지표 간 인과 구조 약화 | -기초선 신뢰성 부족<br>-평가 품질 편차                  |
| 수원국 정부    | -현지 참여와 책임 한계                    | -현지 참여와 책임 한계                       | -수원국 통계역량 한계<br>-국가별 맥락 차이 | -장기 성과 측정 한계                 | -국가별 맥락 차이                                |
| KOICA 사무소 | -기초선 신뢰도 부족<br>-전략적 성과관리 체계 미비   | -검증 절차 미비<br>-품질 편차<br>-지표관리 목적 다원화 | -표준화 부족<br>-우선순위 저하        | -성과 개념 불일치<br>-장기 성과 관리 제약   | -성과 인식 차이                                 |
| 본부 지역부서   | -목표치 타당성 불확실성<br>-전략적 성과관리 체계 미비 | -지표관리권 환 모호성                        | -사무소-지역부서 간 성과관리 영역 불명확    | -장기 성과 측정 한계<br>-성과 개념 불일치   | -표준 절차 부재<br>-아웃컴 지표 시차 문제<br>-전문가 역할 불명확 |
| 본부 섹터부서   | -신흥 분야 지표 부재                     | -지표관리권 환 모호성                        | -표준화 부족                    | -지표관리 목적 다원화                 | -전문가 역할 불명확                               |

|  |                                 |  |  |  |              |
|--|---------------------------------|--|--|--|--------------|
|  | 구조적 문제<br>-전략적<br>성과관리 체계<br>미비 |  |  |  | -성과 인식<br>차이 |
|--|---------------------------------|--|--|--|--------------|

## 나. 향후 효과적인 성과지표의 수집·검증·관리·활용을 위해 필요한 사항

- 위에서 살펴본 바와 같이, 현재 KOICA의 성과관리 체계는 사업 단계별 수집·검증·관리·활용 과정별로 일부 한계를 보이고 있음. 특히 성과관리의 목적과 범위에 대한 담당 부서 간 인식 차이, 기초선 설정 및 검증 기준의 비표준화 등으로 인해 지표의 신뢰성과 활용성에 한계가 존재하는 문제가 발생하고 있음.
- 이에 따라 성과지표를 실질적 관리도구로 일원화하고, 기관 차원의 전략적 의사결정에 기여할 수 있도록 전 주기에 걸친 개선이 필요함. 본 보고서는 이를 위해 수집·검증·관리·활용의 각 단계에서 효과적 운영이 가능하도록 필요한 조건을 제안함.

### 1) 수행계획 수립

- (수집계획 내재화) 성과지표의 신뢰성을 확보하기 위해, 계획 수립 단계에서 기초선 확보 방안을 명확히 규정하여 기초선 데이터는 사업 초기에 확보되어야 하며, 수집 시점, 주기, 책임 주체가 계획서에 명확히 기재되어야 함. 이를 통해, 중간 점검과 평가의 기준으로서 활용하도록 함.
- (표준 성과프레임워크 사업연계 강화 및 질적 지표 반영) 성과 지표를 양적 지표(수혜자 수 등) 외에 질적 변화까지 포착할 수 있는 구조로 설계를 제안함. 이를 위해 KOICA는 공통 표준 성과프레임워크와 사업 간 연계를 강화하고, 국가별 맥락과 사업 성격을 반영한 질적·중간성과 지표를 설계할 수 있도록 가이드라인을 마련할 필요가 있음. 다만, 이러한 질적성과의 경우 장기적 모니터링이 필요하므로 사업기간의 장기화가 수반될 수 있음.

### 2) 모니터링 및 변경관리

- (역할·책임 명확화 및 수원국 책무강화) 지표 수집과 검증의 실효성을 높이기 위해 모니터링 담당자의 책임 범위를 문서화하고, 수원국·KOICA·수행기관 간 성과관리 과업 내 성과관리 역할 구분을 명확히 해야 함. 각 주체는 데이터 품질 보장 의무를 공유하며, 모니터링 결과의 정확성과 해석에 공동 책임을 부여할 수 있도록 함.
- (검증 책임 구조 제도화) 주요 활동(기자재 설치, 교육 이수 등)에 대한 모니터링시 성과확인이 명확히 이뤄지기 위해서는, 활동범위와 규모에 따라 서명·확인 등 검증 절차가 보장되어야 함. 특히 현지 수원기관 및 정부의 참여를 제도화하고, 검증된 확인 체계를 갖추는 것이 신뢰도 제고에 핵심적임.

### 3) 데이터 수집

- (수집 절차의 표준화 및 제도화) 기초선 조사 및 연차점검 계획 내 데이터 수집 주기 및 시점은 사업 특성과 목표 지표에 따라 설정되도록 관리통제하는 권한 및 절차를 구체화해야 함. KOICA는 이에 대한 표준 절차와 운영 지침을 개선하고, 수행기관이 이를 준수하도록 체계를 마련해야 함.
- (데이터 품질관리 외부전문성 활용) 지표에 따라 제3자 검증, 표본조사, 교차 확인 등 과학

적 수단을 도입하여 데이터의 신뢰성을 확보하기 위해, 필요성이 높은 사업에는 성과관리 전문기관을 두고 검증체계를 구축해야 함. 동시에, 수행기관과 수원국의 데이터 관리 역량을 높이기 위한 교육, 매뉴얼 제공, 정기 피드백의 절차 등의 제도 개선을 제언함.

#### 4) 성과 점검

- (목표-성과 간 정합성 환류) 성과 목표와 실제 결과 간 간극을 줄이고, 차이에 대한 정확한 판단을 위해 목표 설정 시 지표 모니터링 가능성 점검과 기초값의 정확성이 반드시 검토되어야 함. 점검 과정에서는 초과달성, 미달성의 원인을 정량적·정성적으로 분석하고, 이를 바탕으로 다음 단계 계획에 반영해야 함.
- (변화이론 활용 확대) 아웃풋과 아웃컴 간의 연결 고리를 명확히 하기 위해, 각 지표 간 인과 관계를 시각화한 성과 변화이론 활용을 확대하여 단기 성과뿐만 아니라, 중간성과 분석의 유용한 기반으로 활용할 필요가 있음.

#### 5) 평가 과정

- (사후성과 모니터링 체계 보완) 사업 종료 후에 실질 성과가 나타나는 교육 분야 특성을 고려하여 사업규모와 성과 지속가능성을 고려하여 아웃컴 평가의 시차 문제를 해결하기 위한 추적조사 또는 사후 모니터링 체계 기준수립이 필요함.
- (성과관리 전문가 역할 정립) 기초선 조사부터 종료 평가까지 각 단계에서 성과관리 전문가가 독립적이고 전문적인 분석을 수행할 수 있도록, 자격 요건과 개입 범위를 제도화해야 함. 이는 평가의 품질과 일관성 확보를 위한 핵심 기반임.

<표 IV-3> KOICA 평가과정의 역할 비교

| 주체        | 수행계획 수립                          | 모니터링 주체                            | 데이터 수집                         | 성과 점검                           | 평가 과정                              |
|-----------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 사업수행기관    | -기초선·성과지표 수집 계획 명확화<br>-질적 성과 반영 | -담당자 책임 명확화<br>-현지 파트너 참여 구조화      | -표준 수집 방법 준수 및 보고자료 정합성 확보     | -목표/성과 연계 매트릭스 기반 점검            | -자료 검증 기준 명확화<br>-이관 절차 표준화        |
| 수원국 정부    | -지표 수립 참여 강화<br>-현지 통계 기반 수치 제시  | -모니터링 협력 구조화<br>-확인·서명 프로세스 참여 제도화 | -통계역량 강화<br>-기초선 조사 시기 적정화     | -장기성과 추적 조사<br>-단기성과 공유체계 마련    | -장기적 효과 측정 위한 사후조사 참여<br>-통계 자료 공유 |
| KOICA 사무소 | -질적 지표·중간성과 반영<br>-성과관리 매뉴얼 구축   | -지표 해석 기준 마련<br>-현장 보고서 검토 강화      | -수집 주기 명확화<br>-부서 간 역할 조정      | -결과 해석 기준 정비<br>-성과 보고 일관성 확보   | -검증 기준 공유<br>-성과 해석 기준 통일          |
| 본부 지역부서   | -성과기반 계획 수립 내재화<br>-표준 양식 개선     | -PMC-현장 협업체계 강화<br>-모니터링 가이드 제시    | -수집 기준 표준화<br>-데이터 수집프로세스 매뉴얼화 | -목표 설정 기준 강화<br>-점검 결과 분석 체계 마련 | -평가 일정 조정<br>-전문가 배정 체계 구축         |
| 본부        | -디지털 역량                          | -지표 간 인과                           | -지표                            | -중간성과 활용                        | -전문가 인증제                           |

|      |                                                       |                          |                                                  |                          |                                              |
|------|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|
| 섹터부서 | 등 신흥 분야<br>사업적용 지표<br>표준화<br>-성과 프레임<br>개념 정의 및<br>제시 | 구조 기준 수립<br>-관련 교육<br>확대 | 수집시국제기준<br>반영<br>-지표 표준화<br>-성과체계 비교<br>분석 기준 구축 | 유도<br>-단기 조정<br>가능 지표 설계 | 도입<br>-사후 성과평가<br>대상사업 기준<br>수립(평가실<br>공동과제) |
|------|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|

### 3. 제언

- 심층면담을 통해 KOICA 교육 분야 성과관리 체계는 성과관리 목적 및 범위에 대한 합의 모호, 절차 비표준화, 주체 간 역할 정합성 부족이라는 공통된 문제가 확인되었음. 특히, 수행계획 수립 단계에서는 본부와 현장 간 지표 설계 우선순위 차이가 구조적으로 존재함. 현장은 사업 특수성을 반영한 세분화된 지표를 선호하나, 본부는 경영평가 및 집산가 능한 정량지표 보고 의무를 중시함에 따라 동일 사업 내에서도 지표의 성격과 적용 방식 이 상이하게 설정되는 문제가 발생함.
- 모니터링 단계에서는 수원국 참여·책임 한계, 사업 유형별 데이터품질 편차, 지표관리 주 체의 모호함이 주요 이슈로 드러났음. 특히 사업수행사·사무소와 본부 간 중점관리 지표 와 활용 방식이 상이하여, 수집·검증·관리·활용의 과정에서 비효율과 혼선이 발생하는 경우가 존재함. 데이터 수집 단계는 표준화 부족과 수행기관·수원국 통계역량 미흡에 따 른 사업수행기관 역량 의존이 두드러졌으며, 국가별 맥락 차이로 인한 국제 비교 한계와 성과관리 우선순위 저하가 복합적으로 작용함.
- 성과 점검과 평가 과정에서는 목표·성과 불일치, 장기성과 측정 한계, 성과 개념 불일치 가 확인되었음. 특히 교육 분야 특성상 긴 시간이 소요되어 변화의 양상을 보이는 아웃컴 지표의 경우 연차점검 및 종료 평가에서 실질적인 성과 파악이 어려다는 분야적 특성에 기인한 한계가 존재함. 또한 성과관리 전문가 역할 정의의 미비로 데이터 신뢰성과 평가 품질관리 주체의 모호함이 존재함.
- 종합적으로, KOICA 교육 분야 성과관리 체계는 데이터의 신뢰성 확보, 단계별 절차의 표 준화, 주체 간 역할과 인식의 정합성을 핵심 과제로 안고 있음. 특히 인식 차이는 지표 설 정에서부터 성과 해석과 활용에 이르기까지 전 과정에서 나타날 수 있으므로 이러한 구조 적 문제에 대한 해결 방안이 제시되어야 할 것으로 판단됨.
- 성과지표의 실효적 활용을 위해서는 지표 설계부터 평가까지 전 단계에 걸쳐 수집 시기, 검증 절차, 주체 역할, 활용 방식이 유기적으로 연계되어야 함. 특히 교육 분야와 같이 장 기성과 중심 사업에서는 단기성과-중간성과-최종성과의 논리적 연계와 시차 대응이 반드 시 고려되어야 함.
- 이러한 체계를 구축하기 위해 KOICA 교육 분야 성과관리 체계는 중점관리 지표 합의, 지 표관리 권한 및 담당부서 명확화, 디지털 전환에 기반한 데이터 품질제고, 질적 지표 확 대 등을 종합적으로 추진해야 하며, 이는 향후 성과관리의 신뢰성과 전략적 활용도를 동 시에 제고하는 핵심 기반이 될 것임.

- 향후 효과적인 성과지표의 수집, 검증, 관리, 활용을 위해서는 다음과 같은 상세 개선안을 제언함.
- (기초선 조사 강화) 성과지표의 효과적인 수집을 위해서는 기초선 데이터의 수집 시점과 책임 주체를 명확히 규정하는 것이 선행되어야 함. 기초선 조사시기가 늦어지거나 부실하게 실시되게 되면 중간 점검과 조기 대응이 불가능하며, 결과적으로 성과 해석의 타당성이 약화됨. 이를 개선하기 위해, 사업 초기 혹은 최소 중반 이전에 기초선을 확보할 수 있도록 제도를 강화하고, 연차별 수집 주기와 데이터 제출 책임을 계약에 명확히 반영하여 사업수행기관의 책무를 강화할 필요가 있음.
- (데이터 품질제고를 위한 디지털 전환과 전문기관 활용) 데이터의 신뢰성과 비교 가능성을 높이기 위해서는 지표 수집 및 검증 절차의 표준화가 필수적임. 현재 사업별로 출석부, 활동보고서 등은 존재하나, 자료 작성 주체, 서명 절차, 이관 방식 등에 대한 지침이 없어 문서 품질과 검증 수준에 편차가 큼. 또한 사업별 별도 문서로 존재함에 따라 데이터 품질관리의 한계가 구조적으로 존재함. 이에 따라, KOICA는 표준 양식과 작성 가이드라인, 그리고 유형별 사례집을 체계화할 수 있도록 일관된 방식으로 수집 및 검증이 이루어지기 위한 디지털 전환이 필요함. 또한 지표에 따라 제3자 검증, 표본조사, 교차 확인 등 과학적 수단을 도입하여 데이터의 신뢰성을 확보하기 위해, 필요성이 높은 사업에는 성과관리 전문기관을 두고 검증체계를 구축해야 함. 한편, 수행기관과 수원국의 통계 및 데이터 관리 역량을 높이기 위한 교육, 매뉴얼 제공, 정기 피드백의 절차 등을 사업활동으로 포함하는 방안도 고려할 필요가 있음.
- (조직내 성과관리 유인기제 강화) 지표 수집과 관리가 단순 행정 처리로 인식되는 현장을 변화시키기 위해, 성과 데이터가 사업 운영과 전략 결정에 직결되는 자산임을 명확히 인식하고 불필요하게 과대한 관리지표 부담을 덜기 위해 중점 성과관리 지표에 대한 전사적 합의를 도출할 필요가 있음. 이를 통해 중점관리 지표를 명확하게 정의하고, 해당 지표를 체계적으로 관리할 수 있도록 지표관리 권한 및 담당부서를 명확할 필요가 있음. 사업수행기관이 일차적으로 보고하는 성과지표 데이터 중 중점 성과관리 지표 데이터는 전문기관을 통해 검증 및 검토하고, 사무소가 양질의 데이터를 본부에 보고하는 체계가 안정화 될 필요가 있음. 이를 위해 데이터 수집과 연계된 직원 평가 항목 신설, 정기 피드백 체계 도입, 모범 사례 포상 제도 등을 마련하여 현장 조직의 동기부여를 제고할 수 있음.
- (질적지표 점진적 확대) 집산가능한 정량지표와 더불어 질적 변화 지표의 도입이 필요함. 예컨대 교육 이수 후의 행동 변화, 역량 향상, 만족도 등과 같은 중간 결과 지표를 반영해야 함. 이와 함께 국가별 맥락을 고려한 지표 설계 및 해석 기준 마련이 병행되어야 국제 비교와 전략적 판단에 실효성이 확보됨.

## 참고문헌

### 국내 문헌

- 김은영(2018). OECD 교육 2030: 미래 교육과 역량. 서울교육, 2018 여름호(231호). 서울: 서울특별시교육청교육정보연구원.  
<http://webzine-serii.re.kr/oecd-%EA%B5%90%EC%9C%A1-20301-%EB%AF%B8%EB%9E%98-%EA%B5%90%EC%9C%A1%EA%B3%BC-%EC%97%AD%EB%9F%89/>
- 유네스코한국위원회(2018a). 한국교육과 SDG4-교육2030. 서울: 유네스코한국위원회.
- 유네스코한국위원회(2018b). 문답으로 풀어보는 지속가능발전목표(SDG) 4 - 교육 2030. 서울: 유네스코한국위원회
- 주 오이시디 대한민국 대표부(2020). 미래 학교교육의 시나리오 및 정책적 시사점.  
[https://overseas.mofa.go.kr/oecd-ko/brd/m\\_20807/view.do?seq=144&srchFr=&srchTo=&srchWord=&srchTp=&multi\\_itm\\_seq=0&itm\\_seq\\_1=0&itm\\_seq\\_2=0&company\\_cd=&company\\_nm=](https://overseas.mofa.go.kr/oecd-ko/brd/m_20807/view.do?seq=144&srchFr=&srchTo=&srchWord=&srchTp=&multi_itm_seq=0&itm_seq_1=0&itm_seq_2=0&company_cd=&company_nm=)
- 통계청 통계개발원(2019). 글로벌 렌즈로 본 한국의 SDGs 데이터와 이행현황. 대전: 통계청 통계개발원.
- 한국교육개발원(2016). 2030 지속가능개발목표(SDGs) 실천 방안 연구: 교육 분야를 중심으로. 서울: 한국교육개발원.
- 한국교육과정평가원(2022). 미래교육 전망: UNESCO 교육의 미래와 OECD 교육 2030을 중심으로. 진천: 한국교육과정평가원.
- 한국국제협력단(2021). KOICA 분야별 중기전략 2021-2025. 성남: 한국국제협력단.

### 해외 문헌

- BMZ(2025). BMZ Position Paper Quality education for all Achieving a sustainable, just and liveable future. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)
- GIZ(2014). Cooperation Management for Practitioners : Managing Social Change with Capacity WORKS. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- GIZ(2021). Capturing and contextualising results on a global level GIZ' s results data. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- GIZ(2022a) Evaluation Report 2022 Digitalisation For Development. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- GIZ(2022b). GIZ's evaluation system basic aspects. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- GIZ(2024). Central project evaluation Nutrition and Access to Primary Education, Malawi

Global Alliance for Monitor Learning(2017). Measurement Strategy for SDG Target 4.7. Global Alliance for Monitor Learning Fourth Meeting(GAML4/17).

Government Offices of Sweden. (2022). Strategy for Sweden’ s Global Development Cooperation on Sustainable Economic Development 2022-2026.  
<https://www.government.se/contentassets/38225ad1ff5c425f9c212ff5dcfeec6c/strategy-sustainable-economic-development-2022-2026.pdf>

[https://cdn.sida.se/app/uploads/2023/06/26103143/10207232\\_Portfolio\\_Education\\_2022\\_WEB.pdf](https://cdn.sida.se/app/uploads/2023/06/26103143/10207232_Portfolio_Education_2022_WEB.pdf)

IAEF-SDGs(2025). Tier Classification for Global SDG Indicators. United Nations.

IAEF-SDGs(2025). Tier Classification for Global SDG Indicators. United Nations.

IAEF-SDGs(2025). Tier Classification for Global SDG Indicators. United Nations.

ICA (2024), JICA Annual Evaluation Report.  
[https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2024/\\_icsFiles/afiedfile/2025/07/31/A4\\_JICA\\_Annual\\_Evaluation\\_Report\\_2024.pdf](https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2024/_icsFiles/afiedfile/2025/07/31/A4_JICA_Annual_Evaluation_Report_2024.pdf)

JICA (2020), JICA Annual Evaluation Report.  
[https://www.jica.go.jp/Resource/english/our\\_work/evaluation/reports/2020/c8h0vm0000ffjo4o-att/full\\_2020\\_a4.pdf](https://www.jica.go.jp/Resource/english/our_work/evaluation/reports/2020/c8h0vm0000ffjo4o-att/full_2020_a4.pdf)

JICA (2021), Japan’ s International Cooperation Strategy for Education and its Role in Development.  
[https://www.jica.go.jp/english/jica\\_ri/publication/booksandreports/20220410\\_01.html](https://www.jica.go.jp/english/jica_ri/publication/booksandreports/20220410_01.html)

JICA (2021), JICA Annual Evaluation Report.  
<https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2021/index.html>

JICA (2022), Data Collection Survey for JICA Education Cooperation in the Post-COVID-19 Era. <https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12346367.pdf>

JICA (2022), Japan’ s International Cooperation in Education: History and Prospects.  
[https://www.jica.go.jp/english/jica\\_ri/publication/booksandreports/20220410\\_01.html](https://www.jica.go.jp/english/jica_ri/publication/booksandreports/20220410_01.html)

JICA (2022), JICA Annual Evaluation Report.  
<https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2022/index.html>

JICA (2023), JICA Annual Evaluation Report.  
<https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2023/index.html>

JICA (2023), JICA’ s Project Evaluations at a Glance.  
[https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2023/\\_icsFiles/afiedfile/2024/09/18/A4\\_JICAs\\_Project\\_Evaluation\\_System\\_and\\_Ex-post\\_Evaluation\\_Results.pdf](https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/reports/2023/_icsFiles/afiedfile/2024/09/18/A4_JICAs_Project_Evaluation_System_and_Ex-post_Evaluation_Results.pdf)

OECD(2018). The Future of Education and Skills: Education 2030. Paris: OECD Publishing.

OECD(2020). Back to the Future of Education : Four OECD Scenarios for Schooling, Educational Research and Innovation. Paris: OECD Publishing.

Project number 2015.2144.2. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

(GIZ) GmbH

Reimers, F. M. (2024). The sustainable development goals and education, achievements and opportunities. *International Journal of Educational Development*, 104, 102965.

Sida (2022), Evaluation at Sida – Annual Report.

[https://cdn.Sida.se/app/uploads/2023/08/29085323/STUD2023\\_2\\_62649en.pdf](https://cdn.Sida.se/app/uploads/2023/08/29085323/STUD2023_2_62649en.pdf)

Sida (2022), Evaluation of Sida’ s Support to Education Lessons Learned from 20 Years and Five Countries.

[https://cdn.Sida.se/app/uploads/2022/11/07124328/EVA2022\\_03b\\_62581en-1.pdf](https://cdn.Sida.se/app/uploads/2022/11/07124328/EVA2022_03b_62581en-1.pdf)

Sida (2022), Portfolio overview of Sida’s work with education in 2022

Sida (2022), Strategy for Sweden’ s global development cooperation on sustainable economic development 2022–2026

<https://www.government.se/contentassets/38225ad1ff5c425f9c212ff5dcfeec6c/strategy-sustainable-economic-development-2022-2026.pdf>

Sida (2025), Evaluation of Sida’ s International Training Programmes (ITP) as Instruments for Supporting Effective and Inclusive Institution.

[https://cdn.Sida.se/app/uploads/2025/04/03073355/62771\\_DE2025\\_04\\_Evaluation-of-Sidas-ITP\\_webb.pdf](https://cdn.Sida.se/app/uploads/2025/04/03073355/62771_DE2025_04_Evaluation-of-Sidas-ITP_webb.pdf)

Sida. (2024). Operational Strategy 2024–2026.

[https://cdn.Sida.se/app/uploads/2024/06/03145103/62687-Verksamhetsstrategi-2024-2026\\_ENG\\_WEB.pdf](https://cdn.Sida.se/app/uploads/2024/06/03145103/62687-Verksamhetsstrategi-2024-2026_ENG_WEB.pdf)

UN(2023). Report on the 2022 Transforming Education Summit. United Nations.

UNESCO(2024a). National SDG 4 Benchmarks: Challenges and Solutions Forward. 2024 Conference on Education Data and Statistics. UNESCO.

UNESCO(2024b). Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education – Lead for Learning. Paris: UNESCO.

UNESCO(2025). Aid to Education: Time for Tough Decisions. Policy Paper 50 (June 2025). Paris: UNESCO.

UNESCO. (2022a). UNESCO Medium–Term Strategy, 2022–2029 (41 C/4). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNESCO. (2022b). Approved Programme and Budget, 2022–2025 (41 C/5). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNESCO. (2022c). UNESCO Evaluation Policy 2022–2029. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNESCO. (2023). Monitoring, Evaluation, and Learning Strategy 2022–2025. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNESCO. (2024a). Results–Based Management Guiding Principles. United Nations Educational,

Scientific and Cultural Organization.

UNESCO. (2024b). Results-Based Management Formulations Toolkit 2024. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNESCO-IIEP. (2022). IIEP UNESCO 11th Medium-Term Strategy 2022-2025. International Institute for Educational Planning, UNESCO.

UNESCO-TCG(2021). Benchmarks for SDG 4 Indicators: A Political and Technical Basis for Discussion. UNESCO.

UNESCO-UIS(2018a). Meet the SDG 4 Data: Measuring How Much Children Are Learning (By Silvia Montoya, Director of the UNESCO Institute for Statistics). UNESCO-UIS Blog. <https://uis.unesco.org/en/blog/meet-sdg-4-data-measuring-how-much-children-are-learning>

UNESCO-UIS(2018b). SDG4-Education 2030 Steering Committee: Time for a Concerted Push to Help Countries Produce the Best Possible Data (By Silvia Montoya, Director of the UNESCO Institute for Statistics). UNESCO-UIS Blog. <https://uis.unesco.org/en/blog/sdg4-education-2030-steering-committee-time-concerted-push-help-countries-produce-best-possible>

UNESCO-UIS(2025a). SDG4 Scorecard Progress Report on National Benchmarks: Focus on the Out-of school Rate. Montréal: UNESCO-UIS.

UNESCO-UIS(2025b). Background Information on Statistics in the UIS Database. Montréal: UNESCO-UIS.

UNICEF(2019). 2018-2021 Strategic Plan Goal Area 2 (Every child learns) Guidance on the SP profiles. New York: UNICEF.

UNICEF(2019). Every Child Learns UNICEF Education Strategy 2019-2030. New York: UNICEF. <https://www.unicef.org/media/59856/file/UNICEF-education-strategy-2019-2030.pdf>

UNICEF(2021a). Theory of Change, UNICEF Strategic Plan, 2022-2025. UNICEF/2021/EB/10. New York: UNICEF.

UNICEF(2021b). Integrated Results and Resources Framework of the UNICEF Strategic Plan, 2022-2025. E/ICEF/2021/25/Add.1. New York: UNICEF.

UNICEF(2022). UNICEF Strategic Plan 2022-2025 Renewed ambition towards 2030. New York: UNICEF. <https://www.unicef.org/reports/unicef-strategic-plan-2022-2025>

UNICEF(2023). Transforming Education with Equitable Financing. New York: UNICEF.

UNICEF(2023a). UNICEF Annual Report 2023. New York: UNICEF. <https://www.unicef.org/media/157491/file/UNICEF%20Annual%20report%202023%20EN.pdf>

UNICEF(2023b). UNICEF Global Annual Results Report 2023. New York: UNICEF. <https://www.unicef.org/reports/global-annual-results-2023>

- UNICEF(2024). Learning Interrupted: Global Snapshot of Climate-related School Disruptions in 2024. <https://www.unicef.org/reports/learning-interrupted-global-snapshot-2024>
- UNICEF(2024). The State of the World's Children 2024 — The Future of Childhood in a Changing World. Florence: UNICEF.
- UNICEF(2025). UNICEF Annual Report 2024. New York: UNICEF.
- USAID. (2020a). Education policy: Program Cycle Implementation and Operational Guidance. United States Agency for International Development.
- USAID. (2020b). Guidance for USAID Education Sector Implementing Partners: Monitoring, Evaluation, and Learning (MEL). United States Agency for International Development.
- USAID. (2021). ADS Chapter 201: Program Cycle Operational Policy. United States Agency for International Development.
- USAID. (2022). Monitoring, Evaluation, and Learning (MEL) policy. United States Agency for International Development.
- World Bank(2020). Cost-Effective Approaches to Improve Global Learning. The World Bank.

|                                                                            |   |                               |
|----------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------|
| 연구자료 사회 2025-06-203                                                        |   |                               |
| 성과지표 중심 글로벌 교육 ODA 성과관리 현황분석을 통한 KOICA<br>교육 분야 국별협력사업 성과관리 체계 및 전략 시사점 분석 |   |                               |
| 발행                                                                         | 행 | 2025년 12월                     |
| 발행인                                                                        | 인 | 장원삼                           |
| 발행처                                                                        | 처 | 한국국제협력단                       |
| 편집인                                                                        | 인 | 디지털·보건·사회개발팀                  |
| 주소                                                                         |   | [13449] 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 |
| 전화                                                                         |   | 1588-0434                     |
| 팩스                                                                         | 스 | (031) 740-0260                |
| 홈페이지                                                                       |   | www.koica.go.kr               |
| [본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,<br>한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]              |   |                               |