

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.