

요약

I. 연구개요

- 이 연구의 목적은 KOICA 글로벌 연수 사업의 성과관리 체계를 개선하여 고도화하고, 평가 과정의 효과성 및 효율성 제고를 위한 지침(편람)을 개발하는데 있었음. 이러한 목적을 달성하기 위해 글로벌연수 연차평가, 성과관리체계 및 지표개선, 평가편람 개발, 평가결과 환류체계 개선 등의 단계에 따라 문헌연구 및 내용분석, 데이터분석, 워크숍 및 FGI 등의 방법을 활용하여 체계적으로 진행하였음.

II. 글로벌 연수 성과관리 동향 분석

1. 국내 ODA 관련 정책 및 동향

- 국내 ODA 관련 정책 동향을 살펴보면, 정부는 그간 ODA의 규모를 지속적으로 확대하여 국제사회에서 신흥공여국으로 자리매김하였으며, 그간 마련된 제도적 기반 하에 지속가능한개발목표(SDGs)의 달성에 기여할 수 있는 종합전략을 마련하였음.
 - 정부의 국제개발협력 정책은 5년마다 작성되는 국제개발협력 기본계획에 따라 추진되며, 2020년까지 국제개발협력 기본방향은 “인류의 공동번영과 세계평화에 기여”로 수립하고 SDGs 이행 목표 달성을 위해 통합적인 ODA, 내실있는 ODA, 함께하는 ODA를 위한 9대 추진전략을 수립하였음.
 - 특히, ODA 성과관리 측면에서는 ①자체평가 강화, ②통합평가 내실화, ③평가제도 개편 절차에 따라 평가제도를 개선 할 계획으로 나타났음.
- KOICA ODA 관련 사업 동향을 살펴보면, 전체 ODA 지원 실적은 6,372억 원으로 나타났으며, 분야별, 사업형태별, 지역별, 소득수준별 지원실적은 다음과 같음(2015년 기준).
 - 분야별로는 교육 부분의 지원 실적이 가장 높았으며, 다음으로 기술·환경·에너지, 공공행정, 보건의료 순으로 나타났음.
 - 사업형태별로는 프로젝트 부분의 지원 실적이 가장 높았으며, 연수생 초청 형태는 전체의 9.3%를 차지하고 있는 것으로 나타났음.
 - 지역별로는 아시아의 지원 실적이 가장 높았으며, 다음으로 아프리카, 중남미 순으로 나타났음.
 - 소득수준별로는 저소득국과 중저소득국의 지원 실적이 비슷한 수준으로 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

2. KOICA 글로벌 연수 동향

- 글로벌 연수사업은 개발도상국의 경제사회발전을 이끌어갈 인재를 양성하기 위한 목적으로 실시하는 국가대표 인적자원개발 사업으로, 최근 12년간 연수과정 및 연수인원 면에서 양적인 팽창을 이룩하고 있음.
 - 글로벌 연수사업인 CIAT은 개발도상국의 경제사회발전을 이끌어갈 인재를 양성하기 위하여 개도국 공무원, 기술자, 연구원 정책결정자들을 대상으로 실시하는 국가대표 인적자원개발 사업임.
 - 글로벌 연수사업은 참가국 기준으로 국별/다국가, 학위수여를 기준으로 석사학위/일반, 사업발굴경로를 기준으로 수원국요청/정부부처제안/공동/자체기획, 연수장소를 기준으로 초청/현지/제3국/교차, 운영방식을 기준으로 위탁/자체연수 등으로 구분할 수 있음.
 - 글로벌 연수사업은 2006년부터 2015년까지 24개 국 증가하였으며, 연수인원은 187.8%, 연수과정은 155.8% 증가하였고, 연수유형별로는 국별연수가, 지역별로는 아시아에서 가장 많이 이루어졌음.
- 글로벌 연수사업은 연수주체별로 운영단계에 대한 업무인식이 다르지만, 크게 연수사업 기획, 연수사업 운영, 연수사업 평가 및 사후관리 단계로 구분할 수 있으며, 각 단계별 업무프로세스는 다음과 같음.
 - 글로벌 연수사업 기획단계에는 수원국 요청 혹은 정부부처 제안사업, KOICA 자체 발굴을 통한 사업 형성 및 예비/기획조사, 연수기관선정, 약정체결 등의 과정 등이 이루어짐.
 - 운영단계에서는 크게 연수생 선발 및 연수과정 계획서 접수, 과정실시 준비, 연수생 관리를 위한 항공권 및 보험 등 연수과정 운영준비활동과 연수실시를 위한 오리엔테이션 과정, 종료평가, 연수생 인솔 및 입출국 지원 등 연수과정 운영 및 진행 활동 등이 이루어짐.
 - 사후관리 단계에서는 연수과정 참관 및 모니터링, 연수 결과보고서를 통한 평가, 연수사후관리 등의 활동이 이루어짐.
- 글로벌 연수사업의 성과관리 체제는 통합적, 종합적, 참여적 성과관리 체제를 특징으로 하고 있으며, 연수사업 성과평가 지표를 연수주체, 연수사업, 시설 영역을 혼재하여 운영하고 있었음.
 - 글로벌 연수사업성과관리 체제는 통합적 성과관리, 종합적 성과관리, 참여적 평가방법, 다층적 구조를 특징으로 하고 있었음
 - 글로벌 연수사업의 기존 성과평가 지표는 해외사무소 성과, 수원국 성과, 연수지원 기관 성과, 기타 용역 성과, 연수기관 성과, 연수사업 성과, 연수센터 시설의 영역으로 구분하여 운영하고 있었음.

3. 글로벌 연수사업 성과관리 사례

- 국외 글로벌 연수사업 유사사업에 대한 분석은 OECD DAC, 일본 JICA, 스웨덴 SIDA, 영국 DFID 등을 중심으로 분석하였음.

- OECD 산하기관인 DAC(개발원조위원회)는 개발협력 성과측정을 위해 적절성, 효과성, 효율성, 영향력, 지속가능성 등의 5가지 평가기준을 제시하고 있으며, 각 회원국들은 이 기준을 활용하여 자체적인 평가체계를 구축하고 있음.
 - 일본 JICA의 연수사업 평가체계는 프로젝트-프로그램-정책 단계로 구분하여 위계적으로 실시하고 있었으며, 연수사업 종료 후 JICA와 외무성의 내부평가와 실행기관들의 외부평가를 통해 평가를 실시하고 있음.
 - 스웨덴 SIDA의 연수사업 성과평가 체계는 과정종료 직후, 6개월 후, 2년 후의 3단계로 진행하고 있으며, ITP 참여자들의 자체평가보고서를 수집하여 연수과정 전반에 대하여 평가하고 있음.
 - 영국 DFID의 성과평가 체계는 다자기구에 대한 성과평가체계(Multilateral Aid Review: MAR)를 근간으로 하고 있으며, 평가 대상은 DFID가 자금을 지원하는 모든 기관을 대상으로 하고 있음.
 - 일본 JICA, 스웨덴 SIDA등의 연수사업 성과지표는 OECD DAC가 제시한 평가기준과 유사한 형태로 운영하고 있었으며, 영국 DFID의 경우 빈곤, 여성 일자리문제 해결 등 다양한 주제에 대하여 국가별 특성에 따라 측정하고 있었음.
- 국내 글로벌 연수사업 유사사업에 대한 분석은 대외경제협력기금(EDCF), 방송통신위원회 초청연수사업, 보건복지부 초청연수사업을 중심으로 분석하였음.
- 기획재정부 산하기관인 대외경제협력기금(EDCF)의 개발협력 성과평가 사례의 경우, 평가 절차는 평가 시기, 대상, 방법에 따라 진행되었으며, 평가방법은 내부평가와 외부평가를, 성과항목은 OECD DAC와 유사한 형태로 구성하였음.
 - 방송통신위원회 초청연수사업 사례의 경우, 타 국가 평가보고서를 참고하여 Logical framework 방법, PDM 방식의 각 단계별 절차를 준용하여 10단계로 구분하여 실시하고 있었으며, 면담, 인터뷰, 관찰, 그룹토의 등의 다양한 평가방법을 활용하고 있었음.
 - 보건복지부(KOFIH) 초청연수사업의 경우, 준비, 심사, 승인, 시행, 사후관리의 각 단계별 절차에 따라 사업을 운영하고 있었으며, 연수사업을 계속사업 개념으로 인식하고, Kirkpatrick의 4단계 평가모형과 Patton의 활용중심평가 방식에 따라 정성·정량적으로 평가하고 있었음.

4. 글로벌 연수사업 성과관리 관련 선행연구

- 글로벌 연수사업 성과관리 관련 선행연구는 한국행정연구원(2013)의 초청연수사업 평가, 한국국제협력단(2010)의 연수생 초청사업 효과성 평가 보고서, 한국교육개발원(2013), 한국의 교육개발협력사업 성과평가 모형 개발 연구, 한국행정연구원(2014), 개발도상국 공무원 역량강화를 위한 효과적인 연수프로그램 연구, 한국국제협력단(2015), 글로벌 연수사업(CIAT) 종합평가 보고서를 중심으로 분석하였음.

- 한국행정연구원(2013)의 연구에서는 KOICA, 중앙부처 및 산하기관, 민간 기관들을 대상으로 2010~2012년 동안의 국내 초청연수사업의 실태 및 효과성 분석에 관한 연구를 실시하였으며, 성과 평가와 관련하여 연수추진 절차 및 방법, 연수형태, 연수계획 및 내용, 사후관리, 성주류화로 구성된 분석모형을 수립하여 연수 목표 달성도와 연수생 만족도 등의 효과성을 분석하였음.
- 한국국제협력단(KOICA)(2010)의 연구에서는 국내초청연수사업의 효과성을 분석 및 평가하여 선진형 원조사업으로 전환하기 위한 정책 방향을 제시하기 위한 연구를 실시하였으며, 성과평가와 관련하여 연수형태, 추진 방법 및 절차, 계획 및 내용, 사후관리 영역에 대하여 각각 적절성, 효과성, 효율성, 영향력, 지속가능성을 평가하는 모형을 수립하였음.
- 한국교육개발원(2013)의 연구에서는 교육개발협력과 관련된 성과평가 정책 및 구조, 인적 역량 등 포괄적인 개념의 한국적 맥락을 고려하여 교육개발협력사업의 성과평가 모형을 발굴하기 위한 연구를 진행하였으며, 성과평가와 관련하여 국내 ODA 사업에서 큰 비중을 차지하는 물리적 투자 및 인프라 구축, 무형의 개별화된 서비스, 무형의 프로그램 지원 사업에 대한 성과평가 지표를 개발하였음.
- 한국행정연구원(2014)의 연구에서는 개발도상국 공무원 역량강화를 위한 효과적인 연수프로그램 개발과 수행체계에 대한 장애물 및 극복방안에 대한 연구를 실시하였으며, 성과평가와 관련하여 연수과정을 5단계로 구분하여 단계별 연수프로그램을 진단하고 개선방안을 도출하였음.
- 한국국제협력단(2015)의 연구에서는 2011-2014년 동안의 CIAT 프로그램의 전반적인 운영 및 성과를 평가하고 사업 운영 및 프로그램의 개선사항을 도출하기 위한 연구를 진행하였으며, 성과평가와 관련하여 CIAT 운영과정 및 단기 효과성 분석, 석사과정 대표사례 분석을 통한 중장기성과평가, CIAT 평가결과 종합분석 및 프로그램 개선방안 도출 등의 3가지 평가범위를 적용하고, 논리모형 평가 관련 선행연구를 종합하여 투입, 활동, 산출, 성과의 각 구성요소와 지표를 종합한 평가매트릭스를 구성하였음.

III. 2016년 글로벌 연수 연차평가

- 2016년 글로벌 연수 연차평가 결과와 전년 대비 평가 결과를 종합한 내용은 다음과 같음.
 - 2016년 글로벌 연수 연차평가 총 평점은 83.5점이며, 평가영역별로 기관역량 15.6점, 프로그램 24.2점, 사후관리 및 홍보 6.4점, 성과 37.4점으로 나타났으며, 평가영역별 점수를 100점 만점으로 환산한 결과, 성과 점수가 제일 높은 반면, 사후관리 및 홍보 점수가 제일 낮게 나타났음.
 - 평가결과를 전년도와 비교한 결과 영역별 평가의 경우, 2016년 연차평가가 작년대비 모든 영역에서 높은 점수를 나타냈으며, 특히 사후관리 및 홍보 영역의 점수가 가장 큰 차이를 보였음.
- 연수유형, 권역, 분쟁/취약국 및 일반국가, 정성적 평가 등에 대한 평가 결과를 종합하면 다음과 같음.
 - 영역별 평가의 경우, 국별 연수는 ①성과영역, ②프로그램 영역, ③기관역량 영역, ④사후관리 및 홍보

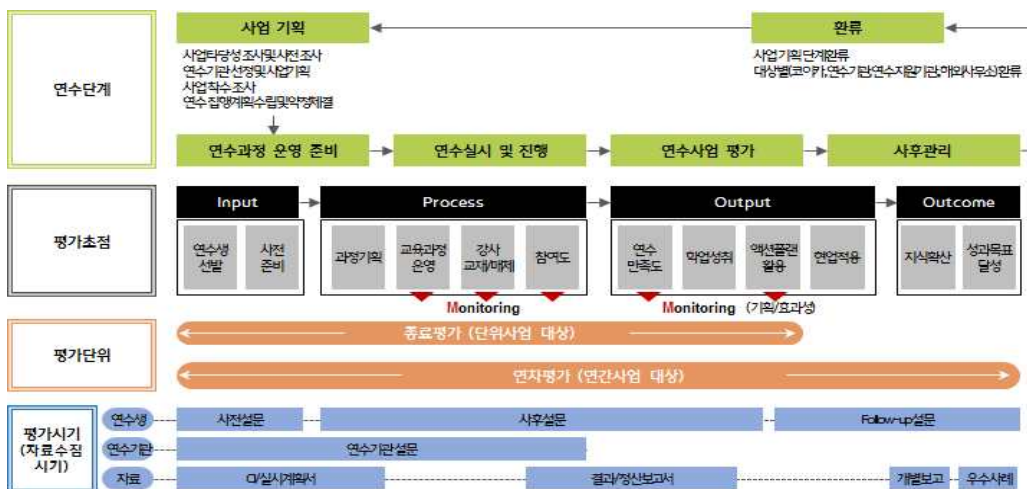
영역 순으로 평가 점수가 높은 반면, 다국가 연수는 ①성과영역, ②기관역량 영역, ③프로그램 영역, ④사후관리 및 홍보 영역 순으로 평가 점수가 높게 나타났음.

- 권역별로는 오세아니아를 제외한 권역에서 ①성과영역, ②프로그램 영역, ③기관역량 영역, ④사후관리 및 홍보 영역 순으로 평가 점수가 높게 나타났음.
- 분쟁/취약 특성별로는 분쟁/취약국가와 일반국가 모두 ①성과영역, ②프로그램 영역, ③기관역량 영역, ④사후관리 및 홍보 영역 순으로 평가 점수가 높게 나타났음.
- 정성적 평가 결과 국별 및 다국가 과정은 공통적으로 과정 기획적 측면, 과정 운영적 측면, 사후 관리적 측면에서 유사한 의견을 제시하고 있었음.

IV. 글로벌 연수 성과관리 및 환류체계 개선

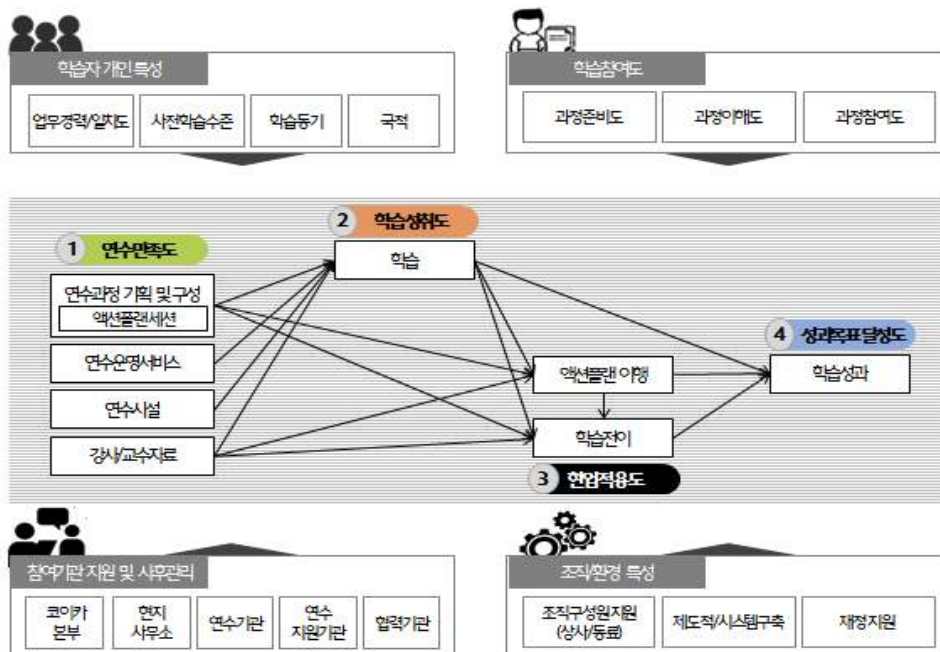
1. 성과관리 체계 개선안

- 현행 성과관리 체계를 검토하여 성과관리 체계 개선방향을 설정하고, 성과관리 체계 개선(안) 도출한 결과는 다음과 같음.
- 연수단계는 종전의 사업기획, 사업수행, 사업종료, 사후관리 등으로 구분한 형태를 유지하되, 연수사업 운영 단계를 세분화하여 연수과정 운영 준비 및 연수실시 및 진행으로 구분하고, 사후관리를 통한 환류체계를 포함하여 설정함.
- 평가초점은 글로벌 연수사업의 평가 단계를 투입-과정-산출-결과의 4단계로 설정하고 단계별 주요 평가사항을 제시함. 특히 주요 평가요소 중에 모니터링을 통해 보완할 수 있는 항목을 연계하여 제시함.



[그림 3] 성과관리 체계 개선(안)

- KOICA 글로벌 연수사업 성과관리 체계 및 지표를 검토한 결과, 연수사업 활동들을 통한 연수사업의 성과목표 달성도를 확인하는 결과중심 평가를 강화함.
- 기존의 Kirkpatrick 평가단계에 기반한 연수만족도-학습성취도-현업적응도 체계를 유지하되 글로벌 연수사업의 3대 성과목표인 인적자원 역량 강화, 조직 및 제도적 역량 강화, 파트너십 강화 및 우호 협력강화 증진이라는 성과목표가 달성되었는지 평가하여 Kirkpatrick 4단계 결과평가를 추가적으로 제시함.
- 또한 글로벌 연수사업의 주요 학습활동인 액션플랜 수립 및 이행을 별도지표로 도출하여 액션플랜 이행이 현업적응도 및 학습성과와 연계될 수 있도록 성과관리 체계를 수정함.
- 한편 이러한 글로벌 연수사업 결과중심 성과관리 framework에 영향을 미치는 변인들을 학습자 개인 특성, 학습참여도, 참여기관 지원 및 사후관리, 조직 및 환경 특성으로 제시하고 이를 성과평가 지표에 반영함.



【그림 4】 결과중심 성과관리 Framework

- 현행 성과지표를 검토하여 성과지표 개선방향을 설정하고, 성과관리 체계 개선(안) 도출한 결과는 다음과 같음.
- 현행 성과지표에 대한 개선사항으로 성과평가 지표 영역 구분 재설정, ②성과목표의 정량적 평가, ③ 학습성취도 지표의 항목 재구성 등이 필요한 것으로 나타났음.

- 초청연수 성과지표 개선(안)은 투입영역 4개 지표, 과정영역 3개 지표, 산출영역 4개 지표, 결과 영역 3개 지표로 구성하였음.
- 공동/현지연수는 초청연수의 평가지표를 기본지표로 배점만 달리 적용하되, 연수특성을 반영하여 협력기관 역량, 협력기관 파트너십(공동연수), 현지사무소 참여도(현지연수) 등을 추가로 도출하였음.

〈표 1〉 성과평가 지표 개선안

영역	지표	항목	초청연수		공동연수		현지연수	방법 ²⁾
			국별	다국가	초청형	현지형		
투입	연수생 선발의 적절성	- 연수 안내의 적절성 - 과정참여조건 부합성	●	●	●	●	●	- 연수생 사전설문(T1) - 연수기관 설문(T3)
	사전준비의 효율성	- 사전 오리엔테이션 운영 - 교육안내자료 제공	●					연수생 사전설문(T1)
	연수기관의 효율성	- 자료제출 적시성 - 예산정산의 정확성 - 규정 준수 및 협조성	●	●	●	●	●	- CI/실시계획서(T1) - 결과/정산보고서(T3)
	연수지원업무의 적절성	- 연수과정 진행 관련 제반 지원 - 변동사항에 대한 대응 및 지원	●	●	●			연수기관 설문(T3)
	협력기관 역량	- KOICA 전략분야 및 ODA 목적 부합성 - 원조경험 및 해당분야 전문성				●		평가체크리스트(T2)
과정	과정기획의 적절성	- 추진 배경의 적절성 - 교육목표 및 성과지표 적절성 - 교육목표 및 내용 간 연계성	●	●	●	●	●	CI/실시계획서(T1)
	과정개발 및 전달의 효과성	- 교재 및 매체 적절성 - 강사 역량 - 통역 전문성	●	●	●	●	●	연수생 사후설문(T2)
	연수생 참여도	- 연수과정 참여도 - 연수생 참여율(수료율)	●	●	●	●	●	- 연수기관 설문(T3) - 결과/정산보고서(T3)
	협력기관 파트너십	- 협력근거(MOU) 준수 - 협력기관 참여도 - 협력 지속가능성			●	●		평가체크리스트(T2)
	현지사무소 참여도	- 현지사무소 연수 참여도 - 현지 유관기관 참여 지원					●	연수기관 설문(T3)

영역	지표	항목	초청연수		공동연수		현지연수	방법 ²⁾
			국별	다국가	초청형	현지형		
산출	연수만족도	• 연수과정 만족도 • 연수운영 만족도 • 연수시설 만족도	●	●	●	●	●	• 연수생 사후설문(T2)
	학업성취도	• 필수 학습요소 향상도	●	●	●	●	●	• 연수생 사전설문(T1) • 연수생 사후설문(T2)
	액션플랜 영향력	• 국별보고/액션플랜 기획 적절성 • 국별보고/액션플랜 세션 효과성 • 액션플랜 활용도	●	●	●			• 연수생 사후설문(T2) • 연수생 Follow-up 설문(T4)
	현업적용도	• 현업적용도 • 사후관리 적절성	●	●	●	●	●	• 연수생 Follow-up 설문(T4)
결과	지식확산도	• 수원국 유관분야 국민에게 연수관련 전문지식이 확산된 정도	●	●	●	●	●	• 데이터 분석(T4)
	성과목표 달성도	• 인적 자원의 역량 강화 기여도 • 조직 및 제도적 역량 강화 기여도 • 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 기여도	●	●	●	●	●	• 연수생 Follow-up 설문(T4)
	장기성과 사례	• 우수성과	●	●	●	●	●	• 별도 시행

주 1) 음영 처리된 부분은 초청연수(국별, 다국가) 성과지표에서 추가된 개별지표에 해당함

2) 방법에서 평가시기의 구분은 다음과 같음

T1: 연수 사전 → T2: 연수 직후 → T3: 연수과정 종료 1개월 후 → T4: 연수과정 종료 3개월 후

□ 연수유형별 및 성과평가 지표별 배점 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 지표별 배점은 연수유형에 따라 지표별 상대적 중요도를 평정하게 하여 AHP 기법을 활용하여 분석한 후, 협의회를 통해 배점을 조정하여 확정하였음.

○ 현지연수를 제외한 국별 연수, 다국가 연수, 초청형 공동연수, 현지형 공동연수는 투입 영역 20점, 과정 영역 25점, 산출 영역 35점, 결과 영역 20점으로 설정되었으며, 영역별 지표 간 배점 및 지표의 하위항목 배점은 협의회 결과를 바탕으로 연수 유형별로 다소 상이하게 설정되었음.

※ 현지연수는 투입 영역 15점, 과정 영역 30점, 산출 영역 35점, 결과 영역 20점으로 설정

〈표 2〉 연수유형 및 성과평가 지표별 배점

영역	지표	초청(국별)		초청(다국가)		공동(초청형)		공동(현지형)		현지	
		AHP	배점	AHP	배점	AHP	배점	AHP	배점	AHP	배점
투입	연수생 선발의 적절성	8.1	8	10.1	10	9.8	9	8.0	7	9.2	8
	사전준비의 효율성	3.5	4								
	연수기관의 효율성	4.4	4	6.8	6	8.7	7	6.3	5	7.5	7
	연수지원업무의 적절성	3.3	4	3.6	4	3.4	4				
	협력기관 역량							9.5	8		
	소계	19.3	20	20.5	20	21.9	20	23.8	20	16.7	15
과정	과정기획의 적절성	8.9	10	7.1	8	7.1	7	8.0	8	9.4	10
	과정개발 및 전달의 효과성	7.0	7	7.5	9	6.7	6	7.7	6	8.1	6
	연수생 참여도	6.7	8	7.3	8	6.3	6	6.8	5	7.3	6
	협력기관 파트너십					6.4	6	7.6	6		
	현지사무소 참여도									8.4	8
	소계	22.6	25	21.9	25	26.5	25	30.1	25	33.2	30
산출	연수만족도	6.7	10	6.9	10	6.8	12	6.9	13	7.6	13
	학업성취도	8.6	8	8.7	8	8.1	8	9.0	10	9.1	10
	액션플랜 영향력	10.4	7	10.9	7	9.7	8				
	현업적용도	11.2	10	10.6	10	8.8	7	9.8	12	12.1	12
	소계	36.9	35	37.1	35	33.4	35	25.7	35	28.8	35
결과	지식확산도	9.8	8	8.4	8	7.2	8	8.1	8	8.9	8
	성과목표 달성도	11.5	12	12.1	12	11.0	12	12.2	12	12.5	12
	소계	21.3	20	20.5	20	18.2	20	20.3	20	21.4	20
계		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

주 1) AHP는 AHP 분석 결과에 따라 산출된 가중치를 의미하며, 연수유형별 AHP 분석 결과에 따른 일관성지수(Consistency Index)는 각각 다음과 같음: 국별연수: 0.009, 다국가 연수: 0.018, 초청형 공동연수: 0.015, 현지형 공동연수: 0.013, 현지연수: 0.016

2) 대각선 표시가 된 셀은 해당 연수유형에 활용되지 않는 성과평가 지표임을 의미함(배점: 0점)

3) 장기성과사례는 별도의 배점 부여가 없는 지표로 합의되어 조사 및 분석 과정에서 제외하였음.

- 지표의 하위 항목 배점 역시 AHP 기법을 활용하여 분석하였으며, 연수생 선발의 적절성, 연수기관의 효율성, 협력기관 역량, 협력기관 파트너십, 성과목표 달성도 등은 하위항목을 모두 동일한 비율로 반영하였고, 그 외 지표의 하위 항목은 AHP 및 협의회 결과에 따라 상이하게 적용하였음.

〈표 3〉 성과평가 지표별 하위항목 배점

영역	지표	항목	AHP 결과	최종 배점 ¹⁾
투입	연수생 선발의 적절성	- 연수 안내의 적절성 - 과정참여조건 부합성	4.5:5.5	동일비율
	사전준비의 효율성	- 사전 오리엔테이션 운영 - 교육안내자료 제공	6.1:3.9	6:4
	연수기관의 효율성	- 자료제출 적시성 - 예산정산의 정확성 - 규정 준수 및 협조성	3.2:2.9:3.9	동일비율
	연수지원업무의 적절성	- 연수과정 진행 관련 제반 지원 - 변동사항에 대한 대응 및 지원	6.1:3.9	6:4
	협력기관 역량	- KOICA 전략분야 및 ODA 목적 부합성 - 원조경험 및 해당분야 전문성	4.5:5.5	동일비율
과정	과정기획의 적절성	- 추진 배경의 적절성 - 교육목표 및 성과지표 적절성 - 교육목표와 내용 간 연계성	1.7:3.8:4.5	2:4:4
	과정개발 및 전달의 효과성 ²⁾	- 교재 및 매체 적절성 - 강사 역량 - 통역 전문성	2.5:5.1:2.4	3:5:2
	연수생 참여도	- 연수과정 참여도 - 연수생 참여율(수료율)	7.4:2.6	7:3
	협력기관 파트너십	- 협력근거(MOU) 준수 - 협력기관 참여도 - 협력 지속가능성	4.4:2.4:3.1	동일비율
	현지사무소 참여도	- 현지사무소 연수 참여도 - 현지 유관기관 참여 지원	6.6:3.3	6:4
산출	연수만족도	- 연수과정 만족도 - 연수운영 만족도 - 연수시설 만족도	5.8:2.8:1.4	5:3:2
	학업성취도	필수 학습요소 향상도	-	-
	액션플랜 영향력	- 국별보고/액션플랜 기획 적절성 - 국별보고/액션플랜 세션 효과성 - 액션플랜 활용도	2.8:3.0:4.2	3:3:4
	현업적용도	- 현업적용도 - 사후관리 적절성	7.0:3.0	7:3
결과	지식확산도	지식확산도	-	-
	성과목표 달성도	- 인적 자원의 역량 강화 기여도 - 조직 및 제도적 역량 강화 기여도 - 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 기여도	3.2:4.1:2.7	동일비율

주 1) 동일비율은 각 지표에 대한 평가점수를 하위 평가항목이 동일한 비중을 차지하도록 평가, 그 외 항목은 가중치를 반영하여 평가

예) 연수생 선발의 적절성 = (연수 안내의 적절성 + 과정참여조건 부합성) ÷ 2 × 20

사전준비의 효율성 = {(사전 오리엔테이션 운영 × 0.6) + (교육안내자료 제공 × 0.4)} × 20

2) 통역이 없는 과정은 매체:강사=4:6으로 평가

2. 성과관리 지표 활용방안

- KOICA 글로벌 연수사업 성과관리 지표는 다음과 같은 형태로 활용할 수 있음.
 - 성과평가 지표 개선안 중 과정 이행 점검이 필요한 지표는 모니터링 평가 지표에 추가하여 활용할 필요가 있음(과정개발 및 전달의 효과성, 액션플랜 영향력, 연수생 참여도, 연수만족도 등).
 - 성과평가 지표 개선안 중 산출 또는 성과 영역의 평가 지표는 KOICA의 경영평가 또는 부서별 평가 지표와 연계하여 활용할 수 있음(현업적용도, 액션플랜영향력, 지식확산도 등).
 - 연수사업 성과관리 지표 개선안을 2017년 하반기 이후에 적용함에 따라 2017년 상반기 평가 결과와 연계하여 비교분석하는 데 활용할 수 있음.

3. 성과관리 환류체계 개선안

- KOICA 글로벌 연수사업 성과관리 환류체계는 연수 주체(대상)별로 환류하도록 하였으며, 차기년도 연수 단계별 연수주체 수행업무에 단계적으로 환류하도록 환류체계를 구성하였음.



[그림 5] 글로벌 연수 사업 성과관리 환류체계

- 환류대상은 KOICA 본부 사업 담당자와 현지사무소담당자, 연수기관과 연수지원기관으로 분류하며, 각 대상별 환류방안은 다음과 같음
 - KOICA 본부 사업 담당자는 과정기획의 적절성 지표와 산출 및 결과 영역의 지표 평가 결과를 환류하도록 하며, 공동연수인 경우, 협력기관 역량, 협력기관 파트너십 지표에 대한 평가 결과를 환류하도록 구성

- 현지사무소 담당자는 연수생 관련 지표인 연수생 선발의 적절성, 연수생 참여도 등의 지표에 대한 평가 결과를 환류하며, 현지연수인 경우 현지사무소 참여도 지표에 대한 평가 결과를 환류하도록 구성
- 연수기관에 대해서는 연수기관의 효율성 지표에 대한 평가 결과와 과정 영역의 과정기획의 적절성, 과정개발 및 전달의 효과성, 산출 영역의 지표에 대한 평가 결과를 환류하도록 구성하며, 연수지원기관에 대해서는 연수지원업무의 적절성 지표에 대한 평가 결과를 환류하도록 구성.

□ 연수단계는 연수기획, 연수준비, 연수실시 사후관리로 구성되며 각 단계별 환류방안은 다음과 같음.

- 연수기획 단계에서는 KOICA의 사업 타당성 및 사전 조사, 연수기관 선정 및 계획 협의, 연수기관 사업수행계획 및 예산 수립, 연수지원기관의 과정지원계획 및 예산 수립에 있어 이전년도 연차평가 결과의 확인이 고려될 수 있음.
- 연수준비 단계에서는 연수계획 수립과 평가, 연수생 추천 및 연수생 선발 과정에서 이전년도 연차평가 결과의 확인이 고려될 수 있음.
- 연수실시 단계에서는 OT 및 연수 운영, 사업 모니터링, 결과 관리 및 종료 평가 과정에서 이전년도 연차평가 결과의 확인이 고려될 수 있음.
- 사후관리 단계에서는 동창회 및 홈페이지 운영, 사후관리 실행, 결과관리 및 연차평가 과정에서 이전년도 연차평가 결과의 확인이 고려될 수 있음.

〈표 4〉 연수단계/환류대상 환류지표

연수단계	환류대상	환류지표	
연수기획 단계	KOICA 본부 사업 담당자	- 연수기관의 효율성 - 과정기획의 적절성 - 과정개발 및 전달의 효과성 - 연수만족도 - 학업성취도 - 액선플랜 영향력	- 현업적용도 - 지식확산도 - 성과목표 달성도 - 협력기관 역량* - 협력기관 파트너십*
	KOICA 현지사무소 사업 담당자	협력기관 역량*	현지사무소 참여도*
	연수기관	- 연수기관의 효율성 - 과정기획의 적절성 - 과정개발 및 전달의 효과성 - 연수만족도	- 학업성취도 - 액선플랜 영향력 - 현업적용도
	연수지원기관	연수지원 업무의 적절성	
연수준비 단계	KOICA 본부 사업 담당자	- 연수기관의 효율성 - 과정기획의 적절성 - 과정개발 및 전달의 효과성 - 연수만족도 - 학업성취도	- 액선플랜 영향력 - 현업적용도 - 지식확산도 - 성과목표 달성도
	KOICA 현지사무소 사업 담당자	- 연수생 선발의 적절성 - 연수생 참여도	- 협력기관 역량* - 현지사무소 참여도*
	연수기관	- 연수기관의 효율성 - 과정기획의 적절성	- 과정개발 및 전달의 효과성 - 연수만족도

연수단계	환류대상	환류지표
연수실시 단계	연수지원기관	• 학업성취도 • 현업적용도 • 액션플랜 영향력
	KOICA 본부 사업 담당자	• 사전준비의 효율성 • 연수기관의 효율성 • 과정개발 및 전달의 효과성 • 연수만족도 • 학업성취도 • 액션플랜 영향력 • 현업적용도 • 지식확산도 • 성과목표 달성도
	KOICA 현지사무소 사업 담당자	-
	연수기관	• 연수기관의 효율성 • 과정기획의 적절성 • 과정개발 및 전달의 효과성 • 연수만족도 • 학업성취도 • 액션플랜 영향력 • 현업적용도
	연수지원기관	• 연수지원 업무의 적절성
사후관리 단계	KOICA 본부 사업 담당자	• 액션플랜 영향력 • 현업적용도 • 지식확산도
	KOICA 현지사무소 사업 담당자	-
	연수기관	• 액션플랜 영향력 • 현업적용도
	연수지원기관	-

주*: 협력기관 역량은 현지형 공동연수, 협력기관 파트너십은 공동연수, 현지사무소 참여도는 현지연수에만 환류

□ 영역별로는 1) 투입 및 과정 영역, 2) 산출 및 결과 영역의 지표 평가 결과를 비교하여 연수기관 선정, 과정 기획 및 운영 역량 강화 지원, 사후관리 강화, 우수사례 보급 등에 활용함.

○ 투입 및 과정 영역의 지표에 대해서는 연수과정과 기관을 대상으로 두 영역의 지표 평가 결과를 비교하여 연수기관 선정, 과정 기획 및 운영 역량 강화 지원 등을 실시함.

<표 5> 투입 및 과정 영역 환류결과 활용방안

구분	특징	환류결과 활용방안
1	투입 성과와 과정 성과 수준이 모두 높음	• 해당 과정의 연수기관에 대해 차기년도 연수사업 기관 선정 시 인센티브 적용
2	투입 성과 수준은 높으나 과정 성과 수준이 낮음	• 해당 과정의 연수기관에 평가결과를 환류하여 개선 노력 독려 • 우수사례 집중 보급을 통한 과정 기획 역량 강화
3	과정 성과 수준은 높으나 투입 성과 수준이 낮음	• 연수과정 계획 협의, 평가, 결과 보고 및 정산 과정에서 자료 제출 지속 안내 및 독려
4	투입 성과와 과정 성과 수준이 모두 낮음	• 해당 과정의 연수기관에 대해 차기년도 연수사업 기관 선정 시 불이익 적용

주) 투입은 연수기관 효율성 지표를, 과정은 과정기획의 적절성, 과정개발 및 전달의 효과성 지표 의미

○ 산출 및 결과 영역의 지표에 대해서는 두 영역의 지표 평가 결과를 비교하여 우수사례 보급, 사후관리 강화 등을 실시함.

〈표 6〉 산출 및 결과 영역 환류결과 활용방안

구분	특징	환류결과 활용방안
1	학업성취도와 그 상위성과가 높음	- 우수 학업성취도 및 그 상위성과를 나타내는 연수과정 사례 보급 및 타 기관 벤치마킹 유도 - 장기성과사례 집중 발굴 노력 - 연수과정 운영 및 성과 관련 기초 연구자료 제공
2	학업성취도는 높으나 그 상위성과가 낮음	- 동창회 및 온라인 네트워크 사후 관리 강화 - 심화과정, 컨설팅, 현장사업 등 추가 지원 요구 파악 및 지원 실행
3	학업성취도와 상위성과 수준이 전체 평균 수준	- 평균적인 연수과정 운영 실태 파악 대상 - 향후 전반적인 연수 운영 실태 개선 사항 및 발전 방향 수립의 기초자료로 활용
4	학업성취도가 낮음	- 해당 과정의 연수기관에 평가결과를 환류하여 개선 노력 독려 - 향후 유사 과정 기획 시 대조 자료로 활용

주) 학업성취도의 상위성과란 액션플랜 영향력, 현업적응도, 지식확산도 의미

V. 글로벌 연수 성과관리를 위한 제언

- 성과관리체계 및 지표개선 결과와 평가편람 개발 결과를 토대로 ①성과평가의 효율성과 평가결과의 누적 관리를 지원하기 위한 평가 시스템 개발, ②현업적응도와 지식확산도 제고를 위한 사후관리 시스템 개발, ③과정별 정성 평가 방식 개선, ④연수사업 성과 수준 제고에 성과지표 간 관계 분석 결과 활용, ⑤ 연수기관 인증제 활용 등을 제언함.