최종보고서

KOICA 석사학위연수 성과평가 및 성과관리체계 개선 용역

2018. 06.

KOICA 한국국제협력단

CIAT KOICA Fellowship Program

본 평가보고서는 한국국제협력단이 국민대학교 산학협력단에(연구책임자 홍성걸) 위탁하여 수행한 연구를 바탕으로 작성된 것입니다. 본 연구의 내용은 한국국제협력단의 공식 입장과 다를 수 있음을 밝힙니다.

목 차

Ⅰ. 서 론 ····· 1

1. 연구의 필요성 및 목적 ····· 1

가. 연구의 필요성 ····· 1

나. 연구의 목적 ····· 6

2. 연구 방법 및 범위 ····· 8

가. 연구 방법 ····· 8

나. 연구 범위 ····· 10

3. 연구의 전개 ····· 11

Ⅱ. KOICA 석사학위 연수사업 개요 ····· 14

1. 글로벌 연수사업 개요 ····· 14

가. 글로벌 연수사업 개요 ····· 14

나. 글로벌 연수사업 동향 ····· 17

2. 석사학위 연수사업 ····· 24

가. 석사학위 연수사업 현황 ····· 24

나. 석사학위연수 시행 현황 ····· 37

3. 시사점 ····· 47

Ⅲ. 국내·외 유사 사업 분석 ····· 50

1. 국내 유사사업 ····· 51

가. 정부초청외국인장학생교류지원 ····· 51

나. 국제학생 학위과정 초청연수 ····· 60

다. 환경부 개도국 공무원 석사학위과정 ····· 66

라. 서울시 개도국 자매도시 공무원대상 석사학위과정 ····· 73
2. 해외 유사사업 ····· 84
가. 일본 ····· 84
나. 호주 Australia Awards Scholarship ····· 102
다. 기타 장학지원 사업 ····· 120
3. 시사점 ····· 124

Ⅳ. KOICA 석사학위 연수사업 성과평가 ····· 128
1. 석사학위 연수사업 성과평가 모형 ····· 128
가. Kirkpatrick의 4단계 평가 모형 ····· 128
나. 석사학위 연수사업의 사후기간별 성과유형 ····· 129
다. Pascarella의 대학효과 모형 ····· 132
라. 석사학위연수 성과에 대한 탈목표평가 ····· 134
2. 석사학위 연수사업 성과평가 방법 ····· 135
가. 연구설계 ····· 135
나. 양적 연구방법: 설문조사 ····· 135
다. 질적 연구방법: 면담조사 ····· 138
3. 석사학위 연수사업 성과평가 결과 ····· 140
가. 졸업생 설문조사 결과 ····· 140
나. 면담조사 결과 ····· 157
다. 우수사례 ····· 165
4. 석사학위 연수사업 성과평가: 요약 및 시사점 ····· 167
가. 성과평가: 요약 ····· 167
나. 시사점 ····· 170

V. KOICA 석사학위 연수사업의 평가 및 성과관리 시스템 ····· 174
1. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템 현황 및 문제점 ····· 174
가. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템 현황 ····· 174
나. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템의 문제점 ····· 176
2. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템 ····· 180
가. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템의 도출 과정 ····· 180
나. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템 개요 ····· 190
3. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템의 활용방안 ····· 207
가. 성과관리 시스템의 활용 및 기대효과 ····· 207
4. 석사학위 연수사업 성과관리 환류 계획 ····· 209
가. 성과관리 실효성 제고를 위한 선결요건 ····· 209
나. 사업 개선을 위한 성과관리 측면에서의 함의 ····· 213
5. 중·장기 평가를 위한 대표성과지표 ····· 214
가. 대표성과지표의 요건 및 도출 방법 ····· 214
나. 대표성과지표의 구성 및 세부내용 ····· 220

VI. 결론 및 제언 ····· 227
1. 석사학위 연수사업의 특수성과 중요성 ····· 227
2. 석사학위 연수사업의 운영상의 문제점 및 개선방안 ····· 229
가. 사업기획 단계 ····· 229
나. 사업운영 단계 ····· 233
다. 사업종료 이후 ····· 237
3. 석사학위 연수사업 혁신 대안 ····· 239
가. (가칭)석사학위 연수사업 기획자문위원회 설치 운영 ····· 240
나. 석사학위 연수사업 통합 운영체계 수립 ····· 241

다. 석사학위 연수사업 관리기관 일원화 및 전문화 ····· 243
라. 석사학위 연수사업 사후관리 체계화 ····· 244
마. 주기적 사후평가 실시 ····· 246
바. 연수 프로그램 실용성 강화 ····· 246
사. 박사과정 및 온라인 석사과정 시범 실시 ····· 247
4. 결론 ····· 249

참고문헌 ····· 252

부 록

부록 1 : 평가매트릭스 ····· 256
부록 2 : 설문조사지 ····· 262
부록 3 : 현지조사 결과보고서 ····· 275

표 차례

〈표 1-1〉 연구 방법 및 대상 ····· 10
〈표 2-1〉 KOICA 연수사업 형태 ····· 16
〈표 2-2〉 1991~2016 글로벌 연수사업 실적 ····· 18
〈표 2-3〉 2010~2016 사업 형태별 예산 현황 ····· 23
〈표 2-4〉 석사학위 연수사업 대상국가 ····· 25
〈표 2-5〉 연수생 배출 상위 10개국(1997~2017) ····· 27
〈표 2-6〉 분야별 과정 및 연수생 수(1997~2016) ····· 28
〈표 2-7〉 연수생 지원 항목 ····· 32
〈표 2-8〉 KOICA 중장기 성과지표 pool ····· 33
〈표 2-9〉 보고서 제출 시기 및 보고 내용 ····· 35
〈표 2-10〉 차수별 모니터링 실시방안 ····· 36
〈표 2-11〉 인터뷰 대상기관 및 일정 ····· 37
〈표 2-12〉 성과 관리 관련 개선 필요 사항 ····· 39
〈표 2-13〉 사업 운영 및 관리 어려움 ····· 43
〈표 2-14〉 주요 기타사항 ····· 46
〈표 3-1〉 분석 대상 ····· 50
〈표 3-2〉 GKS 장학 기간 ····· 53
〈표 3-3〉 GKS 초청현황 ····· 53
〈표 3-4〉 GKS 국가별 초청인원(1967~2017) ····· 54
〈표 3-5〉 2018 사업예산 ····· 56
〈표 3-6〉 지원내용 ····· 57
〈표 3-7〉 GKS 사업 성과지표 및 달성도 ····· 58
〈표 3-8〉 2014 외국인 입학생 경력현황 ····· 61

〈표 3-9〉 내부 성과관리 체계 ····· 63
〈표 3-10〉 외부평가 지표구성 및 평가방식 ····· 64
〈표 3-11〉 환경부 석사학위 연수생 현황(2015~2017) ····· 67
〈표 3-12〉 2018 GESP 지원 대상국가 ····· 68
〈표 3-13〉 간담회 개최시기 및 수행내용 ····· 72
〈표 3-14〉 보고서 제출 시기 및 보고 내용 ····· 72
〈표 3-15〉 서울시 석사학위과정 추진 실적 ····· 74
〈표 3-16〉 서울시 석사학위과정 참가도시 현황 ····· 75
〈표 3-17〉 서울시 석사학위과정 선발대상 국가(2011년 기준) ····· 76
〈표 3-18〉 서울시 석사학위과정 연수생 지원 내용(2017년 기준) ····· 77
〈표 3-19〉 서울시 석사학위과정 교육기간 및 교육내용(제10기 기준) ····· 77
〈표 3-20〉 JDS 참여인원 ····· 85
〈표 3-21〉 수원국 별 연수분야, 주제, 연수기관 및 정원의 예: 캄보디아 ····· 86
〈표 3-22〉 JDS 실행 기간 및 구성 ····· 88
〈표 3-23〉 JDS 연수생 선발절차 ····· 89
〈표 3-24〉 JDS 운영위원회의 주요 역할 ····· 90
〈표 3-25〉 JDS 실행기관의 역할 ····· 91
〈표 3-26〉 JDS 사전준비조사의 목적 ····· 92
〈표 3-27〉 ABE 참여 규모 ····· 95
〈표 3-28〉 참여자격 분야별 인원(2014~2017) ····· 95
〈표 3-29〉 ABE 연수생 인턴십 참여 통계 ····· 95
〈표 3-30〉 JICA의 JDS와 KOICA의 석사학위 연수사업 비교 ····· 98
〈표 3-31〉 2012~2018 Australia Awards 실적 및 지출액 ····· 103
〈표 3-32〉 2018 Australia Awards 지역별 연수생 현황 ····· 104
〈표 3-33〉 Australia Awards Scholarships 수학중인 연수생 수(2017. 10 기준) ····· 105

〈표 3-34〉 Australia Awards Scholarships 학위별 연수생 현황(2017.10.5.기준) ····· 105
〈표 3-35〉 Australia Awards Scholarships 분야별 연수생 현황(2017.10.5.기준) ····· 106
〈표 3-36〉 Australia Awards Scholarships 학위 취득율 ····· 106
〈표 3-37〉 Australia Awards Scholarships 대상국가(2019년 과정) ····· 110
〈표 3-38〉 Australia Awards 모니터링 및 평가 프레임워크 ····· 114
〈표 3-39〉 Australia Awards 모니터링 및 평가 시기별 활동 내용 ····· 118
〈표 3-40〉 유사 사례들과의 목적 비교 ····· 124
〈표 3-41〉 유사 사례들과의 운영현황 비교 ····· 125
〈표 4-1〉 Kirkpatrick(1994)의 평가모형 ····· 129
〈표 4-2〉 글로벌 연수사업 종합평가 성과유형 및 석사학위연수 평가 결과 ····· 130
〈표 4-3〉 석사학위 연수사업의 사후 기간별 성과유형 평가모형 ····· 131
〈표 4-4〉 설문참여자 정보: 성별 및 석사학위연수 참여 시기 ····· 136
〈표 4-5〉 설문참여자 정보: 출신지역 및 연수분야 ····· 136
〈표 4-6〉 국내 연수기관 면담참여자 정보 ····· 138
〈표 4-7〉 해외현지조사 면담참여자 정보 ····· 139
〈표 4-8〉 면담조사 정보 ····· 140
〈표 4-9〉 KOICA 석사학위연수 선택 이유: 타 해외공여기관 장학사업과 비교 ····· 141
〈표 4-10〉 석사학위연수 참여목표별 달성 정도 ····· 141
〈표 4-11〉 석사학위연수 기간 사회적 교류 정도 ····· 142
〈표 4-12〉 연수생 귀국 후 KOICA 및 소속 조직의 사후 관리 ····· 142
〈표 4-13〉 석사학위연수 성과: 단기성과 ····· 143
〈표 4-14〉 석사학위연수 성과: 중기성과(1) ····· 143
〈표 4-15〉 석사학위연수 성과: 중기성과(2) ····· 144
〈표 4-16〉 중기성과-한국에 대한 이해 및 태도 수준: 연수생 출신지역별 비교 ····· 145
〈표 4-17〉 중기성과-한국에 대한 국가 이미지: 석사학위연수 참여 전후 ····· 145

〈표 4-18〉 석사학위연수 성과: 중장기성과 ····· 146
〈표 4-19〉 석사학위연수 성과: 장기성과 ····· 146
〈표 4-20〉 석사학위연수 성과: 사후기간별 수준 ····· 147
〈표 4-21〉 석사학위연수 성과: 연수분야별 차이 분석 결과 ····· 148
〈표 4-22〉 석사학위연수 사후기간별 성과: 연수분야별 수준 ····· 149
〈표 4-23〉 석사학위연수 사후기간별 성과에 대한 회귀분석 결과 ····· 151
〈표 4-24〉 석사학위연수 사후기간별 성과에 대한 결정요인 정리 ····· 154
〈표 4-25〉 석사학위연수 국내기관 면담 결과: 연수분야별 성과 ····· 160
〈표 5-1〉 현행 성과관리 시스템의 문제점(요약) ····· 177
〈표 5-2〉 사업 개선을 위한 관리 체계(예시) ····· 179
〈표 5-3〉 평가매트릭스 1차(일부 발췌) ····· 181
〈표 5-4〉 평가매트릭스 2차(일부 발췌) ····· 181
〈표 5-5〉 1차 제안서 평가기준(일부 발췌) ····· 182
〈표 5-6〉 전문가 선정의 근거(FGI) ····· 183
〈표 5-7〉 석사학위 연수사업 성과관리 체계(최종안) ····· 184
〈표 5-8〉 전문가 선정의 근거(AHP) ····· 186
〈표 5-9〉 AHP 분석 방법 예시 ····· 188
〈표 5-10〉 일관도 분석 방법 예시 ····· 188
〈표 5-11〉 가중치 부여 방법 ····· 189
〈표 5-12〉 사업제안서 평가 중 사업기획 영역의 배점 ····· 189
〈표 5-13〉 각 평가체계의 특성 ····· 191
〈표 5-14〉 성과관리체계의 종합 ····· 192
〈표 5-15〉 사업제안서 평가체계 ····· 193
〈표 5-16〉 연수기획(성과지표) 이하 평가지표의 특징 ····· 195
〈표 5-17〉 연수내용(성과지표) 이하 평가지표의 특징 ····· 196

〈표 5-18〉 연수관리(성과지표) 이하 평가지표의 특징 ····· 197
〈표 5-19〉 사후관리(성과지표) 이하 평가지표의 특징 ····· 198
〈표 5-20〉 추진체계의 적절성(성과지표) 이하 평가지표의 특징 ····· 199
〈표 5-21〉 사업운영 평가체계 ····· 200
〈표 5-22〉 사업운영의 적절성(평가영역) 이하 평가지표의 특징 ····· 201
〈표 5-23〉 연수생 만족도(평가영역) 이하 평가지표의 특징 ····· 202
〈표 5-24〉 교육 만족도(평가영역) 이하 평가지표의 특징 ····· 203
〈표 5-25〉 자체평가(평가영역) 이하 평가지표의 특징 ····· 203
〈표 5-26〉 사업결과 평가체계 ····· 204
〈표 5-27〉 단기 산출(평가영역) 이하 평가지표의 특징 ····· 205
〈표 5-28〉 한국이미지 제고·네트워크 관리(평가영역) 이하 평가지표의 특징 ····· 206
〈표 5-29〉 사후관리 평가체계 ····· 206
〈표 5-30〉 모니터링 절차 및 주요내용 ····· 213
〈표 5-31〉 성과관리 환류와 사업 개선의 체계도 ····· 214
〈표 5-32〉 대표성과지표의 요건 ····· 215
〈표 5-33〉 대표성과지표이 구성을 위한 착안사항 ····· 217
〈표 5-34〉 대표성과에 대한 평가 ····· 218
〈표 5-35〉 대표성과지표의 구성 체계 ····· 221
〈표 5-36〉 대표성과지표 1(단기 교육성과) ····· 222
〈표 5-37〉 대표성과지표 2(중·장기교육성과) ····· 223
〈표 5-38〉 대표성과지표 3(협력관계의 촉진) ····· 224
〈표 5-39〉 대표성과지표 4(국가발전 기여 정도) ····· 225
〈표 5-40〉 대표성과지표 5(파트너십 강화 활동) ····· 226

그림 차례

[그림 1-1] 연구의 필요성과 목적 ····· 7
[그림 1-2] 연구 로드맵 ····· 8
[그림 2-1] 국별연수 증감 추이 ····· 19
[그림 2-2] 다국가연수 증감 추이 ····· 20
[그림 2-3] 공동연수 증감 추이 ····· 20
[그림 2-4] 석사학위연수 증감 추이 ····· 21
[그림 2-5] 사업 형태별 예산 증감 추이 ····· 22
[그림 2-6] 연수생 배출 상위 10개국 증감 추이(1997~2017) ····· 27
[그림 2-7] 연수생 선발 절차 단계 ····· 30
[그림 2-8] 석사학위 연수사업 추진절차 ····· 31
[그림 2-9] 글로벌 연수사업 통합적 성과관리모형 ····· 34
[그림 3-1] 사업추진절차 ····· 56
[그림 3-2] 2018 GESP 사업추진절차 ····· 69
[그림 3-3] 2018 GESP 연수생 선발 절차 ····· 70
[그림 3-4] JDS 계약 관계 및 절차 ····· 87
[그림 3-5] JDS 개선 전략 ····· 94
[그림 3-6] Australia Awards 프로그램 논리 모형 ····· 113
[그림 3-7] Australia Awards 정보 흐름도 ····· 117
[그림 4-1] Pascarella의 대학효과 모형 (Pascarella & Terenzini, 2005) ····· 134
[그림 4-2] 석사학위연수 사후기간별 성과: 연수분야별 수준 ····· 149
[그림 4-3] 필리핀 교육부 교사교육 자료 및 KOICA에 대한 감사의 글 ····· 165
[그림 4-4] 우즈베키스탄 귀국연수생 차관 임명 홍보 기사 ····· 166
[그림 4-5] 석사학위연수 성과 및 결정요인: 설문조사와 면담결과 요약 ····· 169

[그림 5-1] 글로벌 연수사업의 성과관리 구조 ····· 174
[그림 5-2] AHP 분석 예시 ····· 185
[그림 5-3] 성과관리 시스템의 활용과 기대효과 ····· 207
[그림 6-1] 석사학위 연수사업 선순환 체계 ····· 240

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

가. 연구의 필요성

한국국제협력단(이하 KOICA) 글로벌 연수사업은 개발도상국의 정책 입안자, 행정가, 기술관료, 연구원 등 주요 인사를 대상으로 한국 초청 또는 현지・제3국에서 연수를 실시하여 개인・조직・제도적 역량을 강화시키고, 한국과의 우호협력관계 증진을 목적으로 하는 교육사업의 하나로서, KOICA 총사업비의 7.4%[1]를 차지하는 주요 사업이다. 글로벌 연수사업은 크게 한 국가를 대상으로 시행하는 국별 연수, 2개 국가 이상을 대상으로 하는 다국가 연수, 장기 학위과정으로 운영되고 있는 석사학위 연수로 나뉘어서 추진되고 있다. 국별연수와 다국가연수는 2~3주 동안 시행되는 단기연수사업인 반면, 석사학위연수는 17개월 동안 시행되고 있는 장기 프로그램이다.

KOICA 글로벌 연수사업에 대한 성과관리는 지금까지 단기초청 연수사업을 위주로 시행되고 있었으며, 주로 사업종료 시 확보가능한 산출물(Output) 중심으로 이루어지고 있었다. 이에 따라 성과관리는 단기적 사업 목표의 달성에 국한되어 개인역량강화에서 조직 및 제도 역량강화로의 확산에 한계를 보이고 있으며, 연수사업의 수요조사도 KOICA 해외사무소와 재외공관을 통해 이루어지고는 있으나 수원국의 환경과 특성을 반영하는데 한계가 존재했다. 연수를 희망하는 개도국은 많으나 현실적으로 KOICA의 해외사무소가 존재하는 44개국과 우리나라가 중점협력국으로서 협력전략(Country Partnership Strategy: CPS)를 갖고 있는 24개국에 집중될 수밖에 없어 다양한 수원국의 연수 수요를 적극적으로 반영하는데 어려움이 있을 수 있다.

지금까지 실시되어온 글로벌 연수사업의 종합평가 및 성과관리 방안 연구도 단기초청 연수사업(국별 연수 및 다국가 연수) 중심이었으며, 석사학위 연수사업에 대한 심층 분석은 실시되지 않았다. KOICA ODA도서관 홈페이지에서 검색되는(검색어: 연

1) 2016 KOICA 대외무상원조실적 통계에 따르면 연수생 초청사업은 476억 6,000만원을 지원하였다.

수 평가, 검색일 : 2018.02.20.) 지금까지 발간된 연수사업 관련 평가 및 연구 보고서는 다음과 같다.

- (2017) 글로벌 연수사업 성과체계 개선 연구보고서: 최종보고서(2017.6)
- 글로벌 연수사업(CIAT) 종합평가 보고서(2015.12)
- 연수사업 성과점검 및 성과관리체계 구축 연구 최종보고서(2015.12)
- (2011) 다국가연수사업 종합평가보고서(2012.2)
- 연수사업 기획 및 평가 개선전략 수립 연구(2011.8)
- 2010 연수사업 종합평가 보고서(2011)
- 연수생 초청사업 효과성 평가 보고서(2010.7)
- 2008 KOICA 연수사업 설문조사 종합평가(2009.12)
- 국내초청연수사업 종합 평가보고서(2008.1)
- 국내초청 연수사업 평가 보고서(2007)
- 2006 KOICA 연수사업 설문조사 종합평가
- 2005 KOICA 연수사업 설문조사 종합평가
- 연수생 설문조사 종합평가 모음집(2002-2004)

KOICA는 최근 중장기 경영전략(2017~2021)에서 1) 개도국의 니즈(needs)를 보다 효과적으로 충족시킬 수 있도록 연수사업의 구성요소 및 형태를 다각화하고, 2) 결과중심의 통합 성과관리를 강화하며, 3) 연수사업의 수혜자 및 파트너 의견 수렴 강화를 제시함으로써 기존 성과관리의 한계점을 보완・개선하고자 노력하고 있다.

또한 2016년부터 KOICA가 준정부기관으로 전환됨에 따라 기획재정부의 공공기관 경영평가 대상기관이 됨에 따라 글로벌 연수사업 중 성과관리가 상대적으로 미흡했던 석사학위 연수사업의 종합적 성과관리체제를 수립할 필요성이 있다. 특히, 분야별 혹은 국가 및 지역별로 다양한 석사학위 연수사업의 성과지표들을 프로그램 전반의 성과를 평가할 수 있도록 체계화하고, 이를 KOICA 기관의 성과 및 연수사업 담당 부서의 성과평가로 연계할 필요성이 높아졌다.

본 연구의 대상인 석사학위 연수사업은 KOICA의 연수사업 예산 중 약 41%가 투입되는 주요 사업임에도 불구하고 지금까지 이 사업에 대한 성과평가 및 관리가 체계적으로 이루어지지 않고 있었다. 또 막대한 예산을 투입해 개도국 공무원들을 대상으로 석사학위 연수사업을 별도로 운영할 필요성과 정당성이 무엇인지에 대한 국회나 국무조정실 등 유관기관들의 문제제기도 증가하고 있다. 특히 막대한 국민의 세금이 투입되는 본 사업의 성과가 무엇이고, 실제 개도국 발전에 기여하고 있는지에 대한 검증이 필요하다는 주장도 제기되고 있다.

현재 국내에서는 KOICA 이외에도 국무조정실 국제학생 학위과정 초청연수, 서울시 개발도상국 자매도시 공무원 대상 석사학위과정, 환경부 개도국 공무원 석사학위과정, 교육부 정부초청 외국인장학생 선발(GKS) 사업 등이 시행 중에 있어 제 26차 국제개발협력위원회는 유사중복사업의 추진 가능성을 들어 위 사업들 간 사업내용 조정할 것을 요구하였다. 이에 따라 국내 타 부처 외국인 장학지원 사업들과 차별화된 KOICA만의 석사학위 연수사업의 전략이 필요해졌다.

위와 같은 배경을 고려할 때, KOICA의 글로벌 연수사업 중 석사학위 연수사업에 대한 성과평가 및 성과체계관리 구축을 위한 본 연구의 필요성을 보다 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 현재까지 수행된 KOICA 연수사업의 성과를 전반적으로 평가한 선행연구의 결과, 석사학위 연수사업의 중기 및 장기성과가 타 유형의 연수사업과 비교할 때 성과가 상대적으로 낮은 경향을 보이고 있는 이유를 명확히 밝히고 개선을 위한 대한을 제시할 필요가 있다. 장기간 막대한 예산을 투입하고 있는 석사학위 연수사업이 현업 적용도 등의 지표에서 단기사업에 비해 성과가 낮게 나타난 이유를 밝히고 그 개선책을 마련할 필요가 있다. 예를 들어 「연수사업 성과점검 및 성과관리체계 구축 연구 최종보고서」(한국국제협력단, 2015a)의 연구결과를 살펴보면, 석사학위 연수의 성과는 다른 유형의 연수와 비교하여 귀국 후 연수활용 정도 등의 성과가 크게 낮은 결과를 보였다. 즉, 현업적용도 평균이 4.22점으로(5점 만점), 국별연수(다년도) 4.31점, 공동협력 연수 4.40점, 또는 글로벌 연수 4.23점보다 낮은 수준을 보였다. 또한 조직역량강화 여부나 제도개선 여부에 대한 성과도 타 유형의 연수사업보다 비율

이 크게 낮게 나타났다. 조직역량강화 여부는 석사학위 연수사업이 48.5%인데 비해, 공동협력 연수 63.4%, 국별연수(다년간)은 62.6%, 글로벌 연수 57.8%, 국별연수(단년도) 51.2%의 결과를 보였다. 제도개선 여부도 석사학위 연수사업이 34.3%에 그친 반면에 타 유형의 연수사업은 43.5%에서 54.9%의 성과를 나타냈다. 또 석사학위 연수사업의 연수만족도도 4.35점으로 가장 낮고, 학업성취도는 4.44점으로 모든 연수유형의 평균점수인 4.43점 정도보다 약간 웃도는 수준이었다. 반면, 석사학위 연수사업은 학업성취도와 파트너십 강화 사례 비율은 비교적 높은 수준을 보였다. 석사학위 연수사업의 현업적용도에 대한 세부 결과를 살펴보면, 특히 파트너십 활용도(한국개발경험 활용)(3.98), 파트너십 활용도(네트워크활용)(4.02), 그리고 업무활용도(4.07)가 타 유형의 연수사업보다 낮은 경향을 보였다.

위와 유사하게 한국국제협력단(2015b)의 「석사과정 중기 및 장기성과 점검 결과」에서도 중기성과로서 현업적용도 성과평가 수준이 한국국제협력단(2015a)의 결과보다도 낮게 나타났다. 하지만 타 유형의 연수사업과 비교 분석은 실시되지 않았다. 또 한국국제협력단(2017a)에서도 석사학위 연수사업의 학습전이 성과로서 현업적용 비율(64.9%)이 국별연수(78.7%)나 다국가 연수(79.6%)보다 낮은 점을 확인할 수 있다. 다만, '향후 현업에 적용할 예정'의 항목은 석사학위 연수사업 참여자의 응답 비율이 더 높았다. 또 '연수과정 네트워크를 활용한 현업 적용 성과'는 석사학위 연수사업의 비율이 다른 유형의 연수사업보다 약간 높았다. 하지만 '지식공유 성과로서의 현업적용 비율'은 석사학위 연수사업의 성과가 타 유형 연수의 성과보다 낮게 나타났다.

둘째, 석사학위 연수사업의 역사, 규모, 그리고 예산 비중을 고려하였을 때, 석사학위 연수사업에 대한 심층적 성과평가가 필요하다. 석사학위 연수사업은 1997년부터 시작하여 2016년까지 3,021명의 졸업생을 배출하였고, 또 총 연수사업 예산의 약 41%를 차지하는 고비용의 장기 연수 사업이다. 그러나 현재까지 KOICA 글로벌 연수사업에 대한 성과평가는 석사학위 연수과정을 포함한 다양한 유형의 연수사업에 대한 평가가 실시되었을 뿐이며(예: 한국국제협력단, 2015a, 2015b, 2017a), 석사학위 연수사업만을 대상으로 심층적으로 성과를 검토된 바가 없다. 그러므로 석사학위 연수사업의 성과를 구체적으로 분석하고 사업수행과정 전반에 걸쳐 기 시행 중인 성

과관리방안을 점검할 필요가 있다. 현재 사업을 수행하고 있는 기관이나 연수생, 귀국한 졸업생 등 이해관계자들과의 광범위한 대화와 협력을 통해 석사학위 연수사업의 성과 극대화를 위한 효율적인 사업관리 및 수행방안을 모색해야 한다. 이를 통해 향후 동 사업에 관한 효율적인 성과관리방안을 재정립하여 성과를 극대화함으로써 비용 대비 효과성을 개선할 필요가 있다.

셋째, 전술한 바와 같이 2016년부터 KOICA는 준정부기관으로서 공공기관 경영평가의 대상기관이 되었다. 석사학위 연수사업은 KOICA의 글로벌 연수사업(CIAT)의 대표적 사업으로서 대표성과지표를 지속적으로 관리하여 공공기관 경영평가에 체계적으로 대비할 필요가 있다. 특히, 분야별 혹은 국가 및 지역별로 다양한 석사학위 연수사업의 성과지표들을 프로그램 전반의 성과를 평가할 수 있도록 체계화하고, 이를 KOICA 기관의 성과 및 연수사업 담당 부서의 성과평가로 연계할 필요성이 높아졌다. 다른 단기연수사업에 비해 더 많은 예산을 사용하면서도 현업활용도나 조직역량 강화, 제도개선, 한국과의 파트너십 활용도 등에서 상대적으로 낮은 성과가 지속된다면 향후 경영평가 과정에서 이 사업의 담당부서는 물론, KOICA 전체에 많은 문제가 제기될 가능성이 있다.

넷째, 최근 부처별, 혹은 지자체를 중심으로 증가하고 있는 개도국 공무원 석사과정 연수사업을 고려할 때, 국익 극대화의 측면에서 KOICA가 주도하는 개도국 공무원 석사학위 연수사업의 전략적 기본 방향을 설정하고, 타 사업과의 중복 가능성을 최소화시킬 수 있는 차별화 방안을 모색할 필요가 있다. 현재 국내에서는 KOICA 이외에도 국무조정실 국제학생 학위과정 초청연수, 서울시 개발도상국 자매도시 공무원 대상 석사학위과정, 환경부 개도국 공무원 석사학위 과정, 교육부 정부초청외국인장학생선발(GKS) 사업 등이 시행 중에 있어 국제개발협력위원회는 유사중복사업 가능성을 들어 위 사업들 간 사업내용 조정할 것을 요구한 것을 고려할 때, KOICA 석사학위 연수사업의 성과평가와 특성화가 시급히 이루어져야 한다.

다섯째, 또 유사 사업을 추진하고 있는 미국, 일본이나 호주 등 다른 선진국에서는 어떤 전략적 기본방향을 견지하고 있고, 성과는 어떻게 관리하고 있는지를 검토함으로써 국제적 비교의 관점에서도 본 사업의 필요성이나 정당성, 성과의 극대화

방안을 재점검할 필요가 있다.

이러한 맥락에서 본 연구를 통해 KOICA는 글로벌 연수사업 중 석사학위 연수사업을 대상으로 종합적인 성과평가를 실시하여 맞춤형 성과지표를 개발하고, 타 부처 장학지원사업과의 차별성을 가진 KOICA 석사학위 연수사업의 중기 전략을 수립하고자 한다. 아울러 본 연구의 수행과정에서 부수적으로 사업수행의 논리모형에 따른 평가체계를 구축할 수 있으므로 발주처의 요청에 따라 별책으로 사업수행의 전 과정에서 필요한 성과관리체계를 포함한 평가편람을 제시하고자 한다.

나. 연구의 목적

본 연구의 1차적 목적은 지금까지 수행되어 온 KOICA의 석사학위 연수사업의 성과를 분석·평가 하는 것이다. 이를 바탕으로 석사학위 연수사업의 필요성과 정당성을 확인하고, 향후 성과를 극대화하기 위한 중장기적 성과관리방안을 제시하는 것이 2차적 목적이다. 아울러 경영평가에 대비하여 향후 지속적으로 관리해야 할 대표성과지표를 개발하고, KOICA 석사학위 연수사업의 독자성과 차별성을 강화할 수 있는 사업추진전략을 제시하는 것을 최종 목적으로 한다.

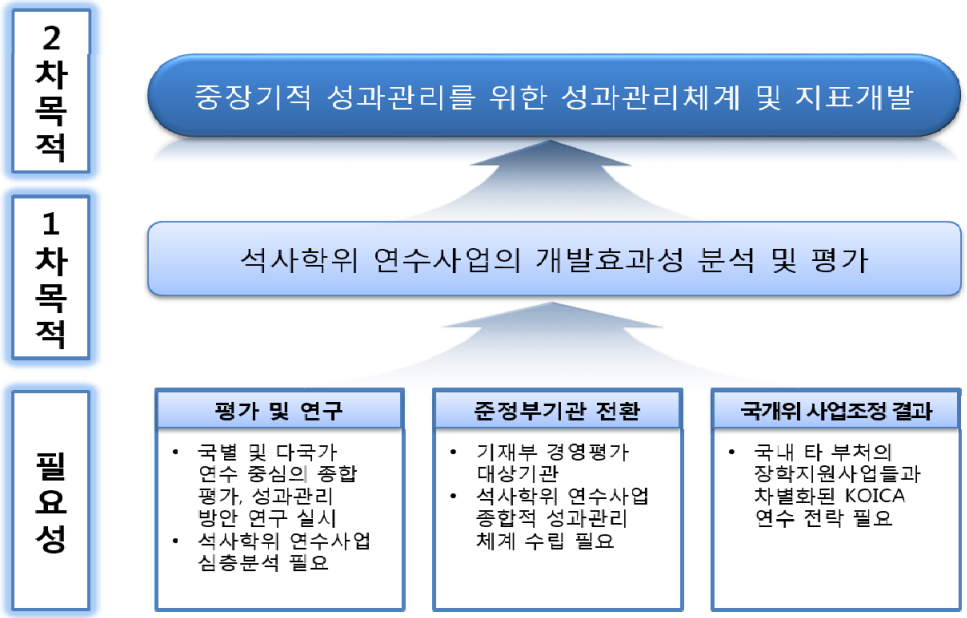
석사학위 연수사업은 우선적으로 지원 대상인 수원국 공무원의 역량을 개발하고 강화함으로써 수원국의 중장기적 발전에 기여하게 하는 개발 효과성 제고가 1차적인 목표이다. 하지만 공여국 국민의 세금으로 지원하는 사업이니만큼 공여국인 한국의 입장에서 다수의 수원국에 한국 친화적인 공무원 인력의 양성을 통해 중장기적으로 우리나라와 수원국과의 우호협력관계를 증진하고 국제사회에서 우리의 국익을 극대화하는 것을 2차적인 목표라고 할 수 있다. 이러한 목적을 달성하려면 석사학위 연수사업의 양적 성과는 물론, 질적 성과를 평가하고 관리함으로써 우리나라에서 석사학위를 받은 연수생들이 자국 내에서 지속적으로 성장 발전할 수 있도록 노력해야 한다. 특히 우리나라만 개도국 공무원을 대상으로 석사학위 연수사업을 지원하고 있는 것이 아니라 주요 선진국들이 다수의 유사한 프로그램을 수행하고 있기 때문에 1회성 연수를 진행한 것만으로, 혹은 석사학위를 우리나라에서 취득했다는 사실만으

로 한국과의 관계를 지속적으로 유지할 수 있는 것은 아니다. 따라서 사업자체의 효과성은 물론, 사업의 영향력과 지속가능성을 극대화할 수 있는 성과지표를 개발하고, 효율적인 성과관리체계 확립하고 지속적으로 관리할 필요가 있다.

석사학위 연수사업의 목표를 달성하기 위해 본 연구에서는 동 사업의 중장기 성과유형에 대해 기존 성과분석 모형을 수정·보완 하고, 석사학위 모집 분야별 성과유형을 재분석하여 성과를 평가하는 1차적 목적과 함께 이를 바탕으로 동 사업의 중장기적 성과관리를 위해 바람직한 성과관리체계를 제안하는 것을 2차적 목적으로 설정하였다. 아울러 향후 KOICA와 석사연수사업 수행기관들이 자체적으로 효과적이고 효율적인 성과관리를 수행하는데 참고가 될 수 있도록 성과관리편람을 도출하고자 한다.

위에서 서술한 내용을 정리하면 아래 그림과 같다.

[그림 1-1] 연구의 필요성과 목적

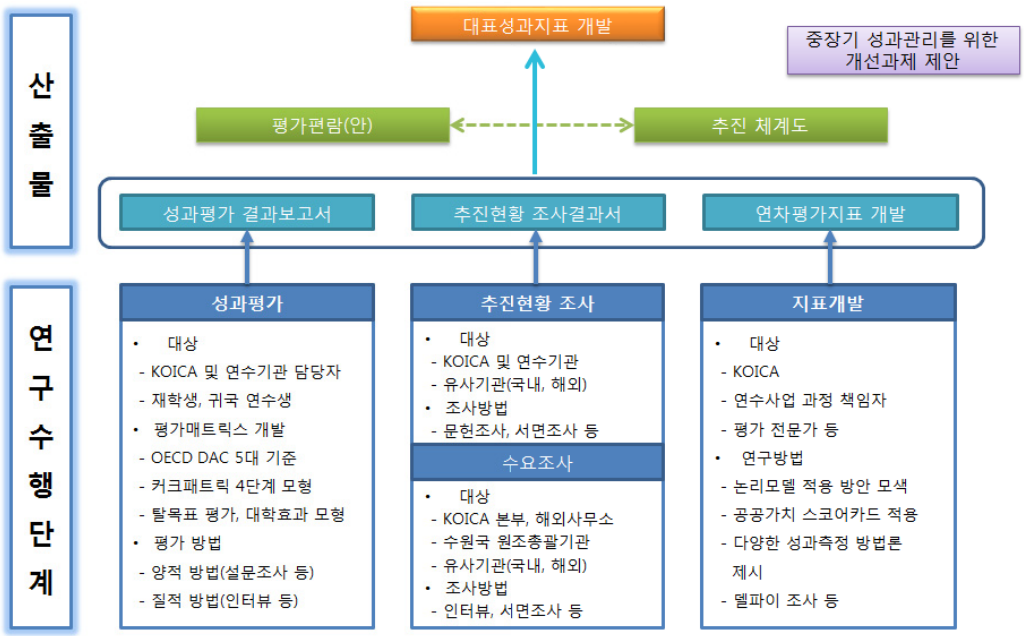


2. 연구 방법 및 범위

가. 연구 방법

본 연구는 석사학위 연수사업의 성과평가 및 성과관리체계를 개선하기 위해 아래와 같은 연구수행 로드맵을 수립하여 연구를 진행하였다.

[그림 1-2] 연구 로드맵



본 연구에서는 문헌조사, 설문조사, 인터뷰, FGI(Focus Group Interview), AHP(Analytic Hierarchy Process), 및 현지조사 등을 복합적으로 활용하여 연구목적을 달성하고자 하였다.

문헌조사는 KOICA가 생산한 보고서 및 각종 문헌, 석사학위연수 시행기관이 보유한 문헌, 국내·외 유사 사업의 전략 보고서 및 평가보고서 등을 조사하였다.

설문조사는 석사학위연수에 참여하였던 연수생을 대상으로 한 온라인 설문조사와 현지연수 시 서면 설문조사를 실시하였으며, 성과관리체계의 수립과 관련 성과지표의 개발을 위하여 전문가를 대상으로 AHP 조사를 실시하였다.

인터뷰 조사는 기관 면담과 지표 개발을 위한 전문가 FGI와 현지조사 시 연수생을 대상으로 실시하였다. 인터뷰는 반구조화된(semi-structured) 인터뷰 방식을 사용하였는데, 이는 연수생의 응답에 따라 추가적 질문이 필요하거나 미리 준비된 질문에 더하여 의미를 명확히 할 필요가 있을 때 사용하는 방법이다.

현지조사는 3개국을 대상으로 3차례 실시되었다. 석사학위 연수생이 가장 많이 배출한 국가 중 베트남과 가나를 선정하여 KOICA 현지사무소 소장 및 담당 지원, 분야별 귀국 연수생 및 그들의 상사와 동료를 면담하여 주요 성과지표와 귀국 후 지식전이를 비롯한 각종 활동, 그리고 석사학위 연수생들의 인적 네트워크 구성 및 활동 등에 관하여 다양한 조사를 실시하였다. 아울러 JICA 현지사무소, USAID 베트남 사무소 등을 방문하여 우리와 유사한 석사학위 연수사업에 관한 정보를 얻고 의견을 교환하였다. 이후 JICA가 우리의 석사학위 연수사업과 가장 유사한 사업들을 운영하고 있어, 사업자체와 함께 사업의 관리체계와 성과관리에 관한 심층적 현지조사가 필요하다는 판단에 따라 당초 사업계획에는 포함되어 있지 않았으나 발주처의 동의를 거쳐 일본 JICA 본부로 3차 현지조사를 실시하였다. 일본 현지조사에서는 석사학위 연수사업을 총괄하고 있는 JICA 담당 직원, 석사학위 연수생 관리를 담당하는 JICE 본부의 담당 직원, 그리고 국제교육 분야 전문가인 일본 대학 교수에 대한 면담을 실시하였다.

〈표1-1〉 연구 방법 및 대상

기준/분류	대상	내용
문헌조사	KOICA	KOICA가 생산한 보고서 및 각종 문헌
	KOICA 연수사업 시행기관	석사학위연수 시행기관이 보유한 문헌
	국내·외 유사 시행기관	유사사업 시행기관의 가이드라인, 평가보고서, 결재문서, 보도자료, 전략보고서 등
설문조사	귀국 연수생	동기, 단기성과, 중장기성과, 만족도, 건의사항 등
	평가 전문가	지표 개발 시 가중치 설정을 위한 AHP 조사 실시
인터뷰	KOICA 해외사무소 담당자	석사학위 연수사업에 대한 전반적인 의견
	평가 전문가	성과관리체계 개선 및 지표 개발에 대한 의견
	시행기관 담당자	석사학위 연수사업에 대한 성과, 애로서항, 건의사항 등
	연수생(재학생 포함)	동기, 단기성과, 중장기성과, 만족도, 건의사항 등
	귀국 연수생 상사 및 동료	귀국 연수생의 성과, 조직에 기여하는 점, 유사 사업과의 비교, 건의사항 등
	JICA 베트남 및 가나 사무소 JICA 및 JICE 본부 USAID 베트남 사무소	각 기관의 석사학위 연수사업 및 성과평가, 관리에 대한 의견

나. 연구 범위

본 연구의 범위는 크게 1) 석사학위 연수사업의 성과평가, 2) 국내・외 연수사업 추진현황 조사, 3) 석사학위 연수사업 성과관리체계 개선 및 대표 성과지표 개발이다.

석사학위 연수사업의 성과평가를 통해서 1997년부터 현재까지 석사학위 연수사업의 핵심성과가 무엇인지를 밝히고, 석사학위 연수사업의 정책적 필요성과 성과의 효과성을 분석하여 향후 지속적 추진 타당성을 점검하고자 하였다. 또한 향후 동 프로그램의 성과 개선을 위해 어느 분야에 대해 지속적인 지원과 개선이 필요한지 발굴하고자 하였다.

국내・외 유사 석사학위사업 사례를 조사하고 분석하여 KOICA 석사학위 연수사업의 차별성 및 장점이 무엇인지를 도출하고자 하였다. 이는 유사사업이 증가하고 있는 상황에서 국가전략의 입장에서 KOICA 석사학위 연수사업이 지향해야 할 기본 방향을 설정하고, 향후 동 사업의 성과를 극대화하기 위한 사업추진방안을 재설정하기 위해 연구의 범위에 포함되었다.

끝으로 석사학위 연수사업 성과관리체계 개선 및 대표 성과지표 개발은 현재 성과관리체계 현황을 분석하고 문제점을 도출하여 개선하고, 이와 더불어 각 단계에 맞는 성과지표를 개발하기 위한 것이다. 개발된 성과지표들은 경영평가에 대비하여 대표성과지표로 지속적으로 관리되어야 하며, 향후 부서평가를 위한 성과지표로도 활용될 것이다.

3. 연구의 전개

본 연구는 석사학위 연수사업의 성과평가 및 성과관리체계 개선을 위해 1) 석사학위 연수사업의 운영 현황을 조사하고, 2) 국내 타 부처 및 해외 공여기관의 ODA 장학지원 사업을 KOICA 석사학위 연수사업과 비교 분석하였으며, 이를 바탕으로 3) 석사학위 연수사업의 성과를 평가하고, 4) 성과지표 개발 및 성과관리체계 개선안을 제시한 후, 6) KOICA 석사학위 연수사업에 개선을 위한 제언을 도출하고자 하였다.

이를 위해, 본 연구진은 다음과 같은 연구 질문들을 구성하였다.

- KOICA 석사학위 연수사업은 지금까지 어떻게 운영되어 왔는가?
- KOICA 석사학위 연수사업과 유사한 국내·외 사례들은 무엇이 있을까? 만약 있다면, KOICA 사업이 가지는 특징과 차별성은 무엇일까?
- KOICA 석사학위 연수사업의 성과는 무엇일까?
- KOICA 석사학위 연수사업의 성과관리체계는 잘 구축되어 있을까? 만약 그렇지 않다면, 어떻게 개선되어야 할까?
- KOICA 석사학위 연수사업이 계속해서 지속되려면 어떻게 해야 할까?

상기 연구 질문에 대한 답을 하기 위해서 본 연구의 전개는 다음과 같다.

2장에서는 먼저 KOICA 글로벌 연수사업의 개요를 정리하고자 한다. 특히 본 연구의 대상은 석사학위 연수사업이므로 단기연수사업은 실적 위주로 간략히 정리할 것이다. 이후 석사학위 연수사업의 연수생 선발 절차, 성과관리 및 모니터링 방법 등 전반적인 운영현황에 대해 정리하고자 한다. 끝으로 석사학위 연수사업을 시행하고

있는 연수기관 담당자들과의 면담을 정리 및 분석하여, 석사학위 연수사업이 지금까지 어떻게 운영되어 왔는지, 개선이 필요한 사항은 무엇인지 등을 요약·제시할 것이다.

3장에서는 국내 및 해외 공여기관에서 ODA 자금으로 운영 중인 장학지원 사업을 정리한 후, KOICA 석사학위 연수사업과의 비교 분석을 통해 KOICA 사업이 가지는 특징 및 차별성을 제시하고자 한다. 분석 대상이 되는 국내 사례로는 1) 교육부(국립국제교육원)에서 시행 중인 GKS 장학사업(Global Korea Scholarship, 이하 GKS) 중 정부초청외국인장학생교류지원[2](Korean Government Scholarship Program, 이하 KGSP), 2) 국무조정실에서 시행 중인 국제학생 학위과정 초청연수(Global Ambassador Scholarship), 3) 환경부(한국환경산업기술원)에서 시행 중인 개도국 공무원 석사학위과정(환경정책 분야), 4) 서울시에서 시행 중인 개도국 자매도시 공무원대상 석사학위과정이 있다. 해외 사례로는 실제 개도국 공무원 연수생들이 가장 많이 KOICA 석사과정과 비교적 관점에서 고려 대상으로 생각하고 있는 1) 일본(JICA), 2) 호주(DFAT)를 중점 분석하고, 기타 유사사업으로 3) 영국(DFID), 4) 미국(USAID)의 사례를 검토하고자 한다.

4장에서는 교육학적 측면에서의 KOICA 석사학위 연수사업의 성과 분석 및 평가, 커크패트릭 모형 및 실시계획서 상 제시된 다양한 접근방법 활용, 귀국 연수생들을 대상으로 한 온라인 설문조사 결과 분석 등을 종합적으로 분석하여 KOICA 석사학위 연수사업의 성과를 분석하고, 그 시사점을 제시하는 한편, 개선이 필요하다고 지적된 사항에 관하여는 적절한 개선방안을 제시하고자 한다. 또한 현지조사를 통해 밝혀진 귀국 연수생의 우수사례를 요약·분석하여 석사학위 연수사업의 대표적 성과를 제시할 것이다.

5장에서는 현행 각종 평가체제 확인 및 분석을 통해 현황 및 문제점을 분석하고, 연수사업의 전 주기에서 필요한 평가단계 및 체계를 제시할 것이다. 특히, 석사학위 연수사업의 성과 극대화를 위한 성과관리체계, 사업의 전 주기(연수생 모집, 사업시

2) 본 사업은 「2018년도 교육부 사업설명서」에서 '정부초청외국인장학생교류지원'으로 표기하고 있으나, 국립국제교육원 홈페이지에서는 '정부초청외국인장학생선발'로 표기하고 있다. 본 연구에서는 '정부초청외국인장학생교류지원'으로 명시한다.

행기관 경쟁 입찰, 사업시행, 사업 시행 중 성과평가 및 사후관리 등)를 고려한 성과 극대화를 위한 복수의 사업추진 방안을 제시하고자 한다.

6장에서는 앞서 분석한 내용들을 바탕으로 KOICA 석사학위 연수사업을 위한 혁신 방안을 제시하고자 한다. 석사학위 연수사업의 지속되어야 할 당위성 및 필요성, 효율성, 효과성, 지속가능성을 위한 방안 등을 통해 석사학위 연수 사업의 발전을 위한 제언을 도출하고자 한다. 이를 바탕으로 석사학위 연수사업의 지속가능성과 대표성과 관리를 위한 선순환 프레임워크를 본 연구의 결론으로 제시하고자 한다.

Ⅱ. KOICA 석사학위 연수사업 개요

1. 글로벌 연수사업 개요

가. 글로벌 연수사업 개요[3)]

글로벌 연수사업은 개발도상국의 경제사회발전을 이끌어갈 인재를 양성하기 위하여 개도국 공무원, 기술자, 연구원, 정책결정자들을 대상으로 실시하는 인적자원개발(HRD) 사업이다.

사업 연혁

국내 연수사업의 역사는 1963년부터 시작된다. 연수사업은 1963년 우리나라가 협력국을 지원한 최초의 사업형태로서, 미국국제개발청(USAID)의 자금지원을 통한 수탁훈련 형태로 시작하였다. 이로부터 2년 후인 1965년부터 소액이나마 우리 정부의 자체예산으로 독자적인 연수사업이 시작되었다. 1963년부터 KOICA가 설립되기 이전인 1990년까지 총 7,883명의 연수생이 참여했으며(KOICA 홈페이지, 검색일 2018.02.17.), KOICA가 설립된 1991년부터 2016년 말까지 총 69,573명의 연수생들이 다양한 형태의 장단기 연수사업에 참여하였다(KOICA 내부자료). 특히 2012년부터는 글로벌 연수사업이 연수참여국의 경제사회발전에 작지만 큰 가능성을 품은 '씨앗'과 같은 역할을 하기 바라는 마음으로 연수사업의 통합 브랜드로서 '씨앗(CIAT : Capacity Improvement & Advancement for Tomorrow)'을 출범시켰다.

사업 목표

글로벌 연수사업은 한국의 개발과정에서 축적한 고유의 경험과 기술을 개도국과 공유하고 역량강화를 지원함으로써 개도국 경제사회발전에 기여한다는 목표 아래,

3) KOICA 홈페이지 'KOICA 사업-사업형태-글로벌연수'의 내용을 정리하였다.

다음과 같이 세 가지 세부 목표를 설정하고 있다.

- **(수원국 인적자원의 역량강화)** 수원국의 성장 원동력 구축 및 지속 가능한 사회개발을 위한 인적 자원의 역량강화
- **(수원국 조직 및 제도적 역량강화)** 수원국의 자립적 개발과제 해결 능력 배양을 위한 조직 역량강화 및 제도적 역량강화
- **(파트너십 강화 및 우호협력관계 증진)** 수원국과의 조직적·인적 네트워크 강화 및 우호협력관계 증진

이러한 목표를 다시 정리해보면, KOICA는 연수사업을 통해 1) 수원국의 인적자원, 조직 및 제도적 역량을 강화하는데 수원국의 지속가능한 경제사회발전에 기여하고, 이를 바탕으로 2) 한국과 수원국과의 우호적인 네트워크를 형성하여 국제사회의 파트너를 만드는 것을 주요 목적으로 한다.

사업 형태

글로벌 연수사업의 형태는 6개 기준에 따라 다음과 같이 분류하고 있다.

〈표 2-1〉 KOICA 연수사업 형태

기준/분류		내용
참가국	국별연수	1개 특정 수원국을 대상으로 추진하는 정책·기술 역량강화 연수
	다국가연수	2개 이상의 수원국을 대상으로 추진하는 정책·기술 역량강화 연수
학위수여	석사학위	다수의 수원국을 대상으로 연수생의 석사학위 취득을 지원하는
	일반연수	석사학위연수에 상대되는 개념으로 학위를 수여하지 않는국별/다국가연수를 통칭
사업발굴 경로	수원국 요청연수	수원국의 공식 요청을 기반으로 추진하는 연수
	정부부처 제안연수	국내 정부부처(지자체 포함)의 공식 사업제안을 기반으로 추진하는 연수
	공동연수	협력기관의 제안 또는 상호 협의를 기반으로 추진하는 연수
	자체기획연수	KOICA가 주도적으로 기획하여 추진하는 연수
연수장소	초청연수	한국에 연수생을 초청하여 실시하는 연수
	현지연수	수원국에서 실시하는 연수
	제3국연수	한국 및 수원국이 아닌 제 3국에서 실시하는 연수
	교차연수	초청/현지/제3국연수 중 2개 이상을 연속적으로 결합하여 실시하는 연수
사업기간 분류	단년사업	1년 이내 종료되는 사업
	다년사업	1년 이상 지속되는 사업
운영 방식	위탁연수	KOICA가 국내외 기관에 위탁하여 운영하는 연수
	자체연수	KOICA가 주관하여 직접 운영하는 연수

출처 : KOICA 홈페이지

사업추진 기본방향

KOICA는 글로벌 연수사업을 추진함에 따라, 아래와 같은 4가지 기본 방향을 설정하고 있다.

- KOICA의 개발협력 Platform화 구현에 기여
- 정부의 국정과제 이행 및 국제사회의 개발협력 목표 달성에 기여
- 성과중심 사업 기획 및 추진
- 체계적 통합 성과관리 추진

먼저 KOICA의 개발협력 Platform화 구현에 기여하기 위한 정부부처와 민간을 대상으로 한 전략이 존재한다. 먼저 정부부처에 대한 전략으로는 정부부처(공공기관 포함)와의 협력을 통해 원조사업 분절화 해소에 기여하고, 국책사업 및 국정과제와의 연계성을 강화하고자 한다. 민간에 대해서는 기업, 대학, CSO 등 다양한 기관의 기술력, 전문성을 토대로 한 연수사업 참여 기회 제공을 확대하여 민간단체가

KOICA를 통해 개발협력 사업에 참여할 수 있도록 하는 것이다.

정부의 국정과제 이행 및 국제사회의 개발협력 목표 달성에 기여하기 위한 2가지 전략으로는 먼저, 정상회의, 고위급회의 등에서 합의된 사항과 국정과제를 적극 이행하는 것, 그리고 지속가능한 개발목표(Sustainable Development Goals, 이하 SDGs) 달성을 위한 연계 사업을 확대 추진하는 것이다.

성과중심 사업 기획 및 추진을 위해서는 개도국이 자주적으로 지속적인 빈곤퇴치 및 개발과제를 해결하는데 필요한 발전환경(Enabling Environment) 조성을 위한 실질적인 지원을 강화하는 것을 기본방향으로 설정하였다. 이를 위해 연수생 개인의 지식 및 능력 향상 뿐 아니라 조직역량 강화를 도모하고 개도국 개발정책에 부합하는 맞춤형・문제 해결형・프로젝트형 연수를 확대한다. 또한 현업적용 지원 강화를 위한 사업을 기획 및 운영하고, 장기적으로 사후관리를 강화하는 것이다.

끝으로 체계적 통합 성과관리 추진을 위한 전략으로는 글로벌 연수사업 성과모형 및 통합적 성과관리계획에 따라 사업단계별 성과지표를 설정하고, 과정별(단기지표), 정례적(중기지표)으로 성과 달성현황을 점검하여 그 결과를 사업개선에 환류시키는 것이다. 단기지표는 계량지표로써 학업성취도, 연수생 만족도, Action Plan 수립 여부 등이 될 수 있으며, 중기지표로는 현업적용도(계량), 수원기관의 인적자원 역량강화, 수원기관의 조직 및 제도적 역량강화, 수원국과의 파트너십 강화 및 우호협력 관계 증진(비계량) 등이 있다. 이를 다양한 방법을 통해 정기적으로 수집하여 체계적인 성과관리를 시행하고자 한다.

글로벌 연수사업의 기본방향을 살펴보면, 상위 2개 추진방향은 KOICA의 상위 전략적 차원에서의 방향이라고 볼 수 있으며, 하위 2개 추진방향은 글로벌 연수사업의 실용적 차원에서의 방향이라고 볼 수 있다.

나. 글로벌 연수사업 동향

KOICA가 설립된 1991년부터 2016년까지 글로벌 연수사업을 통해서 총 69,573명의 연수생이 초청되었다. 연도별로 글로벌 연수사업의 추이를 살펴보면 아래 표와 같다.

〈표 2-2〉 1991~2016 글로별 연수사업 실적

(단위 : 명)

연도	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
국별연수	45	41	59	147	174	205	265	155	192	202
다국가연수	259	276	329	410	476	648	697	928	868	985
공동연수	58	144	71	159	220	176	243	261	328	719
석사학위연수							5	6	13	20
총합계	362	461	459	716	870	1029	1210	1350	1401	1926
연도	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
국별연수	360	621	525	669	819	1342	1741	2173	1588	2032
다국가연수	1436	1527	1690	1265	1306	1082	1100	1315	1298	1409
공동연수	264	342	221	377	238	320	389	464	483	567
석사학위연수	29	27	45	64	48	84	110	157	171	220
총합계	2089	2517	2481	2375	2411	2828	3340	4109	3540	4228

연도	2011	2012	2013	2014	2015	2016	총합계
국별연수	2410	2517	2716	2684	3204	3389	30275
다국가연수	1073	1296	1430	1541	1288	1265	27197
공동연수	595	601	485	449	435	471	9080
석사학위연수	281	285	301	357	385	413	3021
총합계	4359	4699	4932	5031	5312	5538	**69573**

출처 : KOICA 내부자료

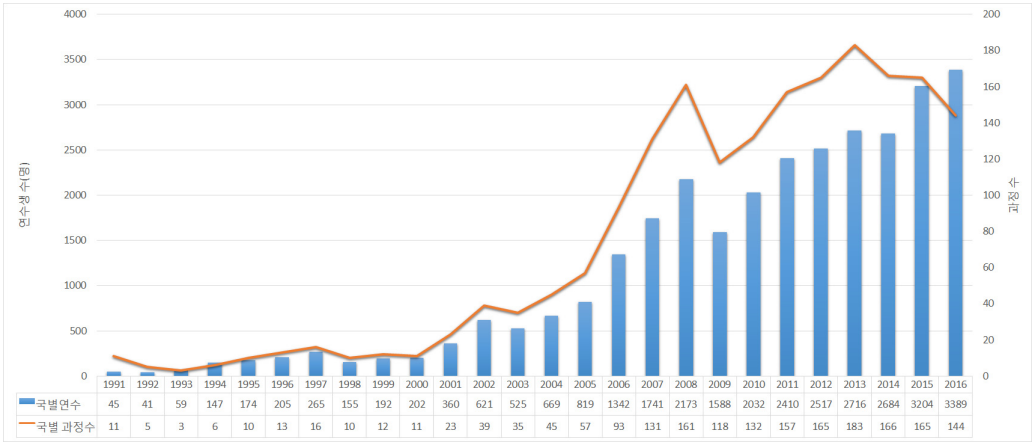
KOICA는 1991년 362명의 연수생 초청을 시작으로 계속해서 증가하였으며, 2000년대에는 연수생 초청 규모가 연 2000명을 넘어서기 시작하였다. 2008년 까지 증가하던 연수생 초청 수는 2009년에 다소 감소하는 추세를 보였으나, 2010년부터 다시 증가하여 2016년까지 증가 추세는 지속되고 있다. 연수 형태별로 연수생 실적을 살펴보면, 국별연수는 총 30,275명, 다국가연수는 총 27,197명, 공동연수는 총 9,080명, 석사학위연수는 총 3,021명의 연수생들이 초청연수를 성공적으로 마쳤다.

사업 형태별 연수생 수 및 과정 수 증감추이

연수사업 형태별로 연수생 수와 과정 수의 증감 추이를 살펴보고자 한다. 먼저 국별연수를 살펴보면, 1991년부터 2000년까지는 평균 10개 과정을 운영하였으나, 2006년 이후 연수 과정 및 초청 연수생의 수가 급격하게 늘어나는 것을 알 수 있다. 이러한 추세는 2009년에 다소 감소하는 것을 제외하고는 2010년부터 계속 지속되었다.

2016년에는 과정 수가 전년도 대비 21개 과정이 줄었으나, 연수생 수는 오히려 185명이 증가하였다.

[그림 2-1] 국별연수 증감 추이

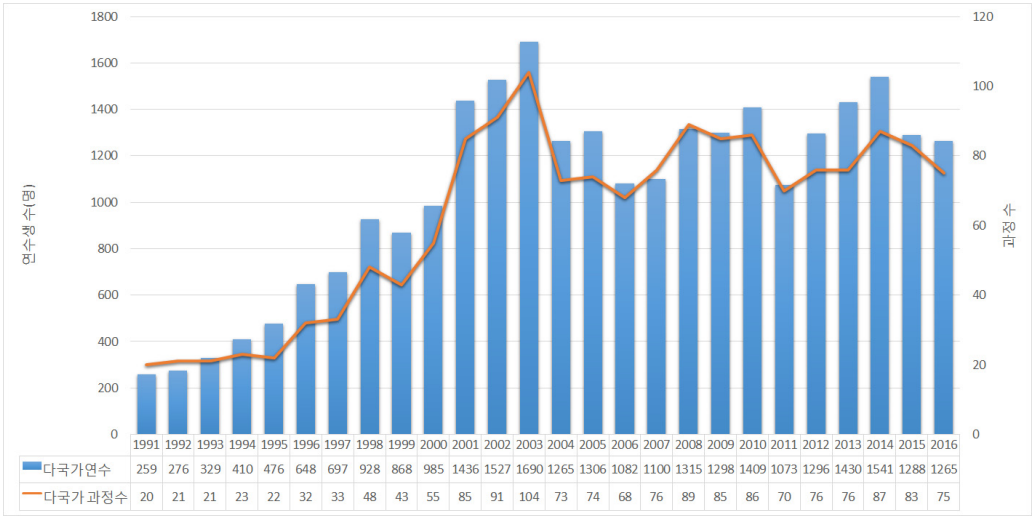


	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
국별연수	45	41	59	147	174	205	265	155	192	202	360	621	525	669	819	1342	1741	2173	1588	2032	2410	2517	2716	2684	3204	3389
국별 과정수	11	5	3	6	10	13	16	10	12	11	23	39	35	45	57	93	131	161	118	132	157	165	183	166	165	144

출처 : KOICA 내부자료

다음으로 다국가 연수의 증가 추이를 살펴보면, 1991년부터 국별연수보다 많은 과정을 운영하였다. 다국가 연수는 2001년에 과정 수 및 연수생 수가 급격하게 증가하였으며, 2003년에 가장 많은 과정인 104개 과정, 1,690명을 초청하였다. 2003년 이후 다시 급격하게 감소하였으나, 2008년 이후 약 80개 과정을 운영하며, 약 1,300명 정도의 연수생을 유지하고 있다.

[그림 2-2] 다국가연수 증감 추이

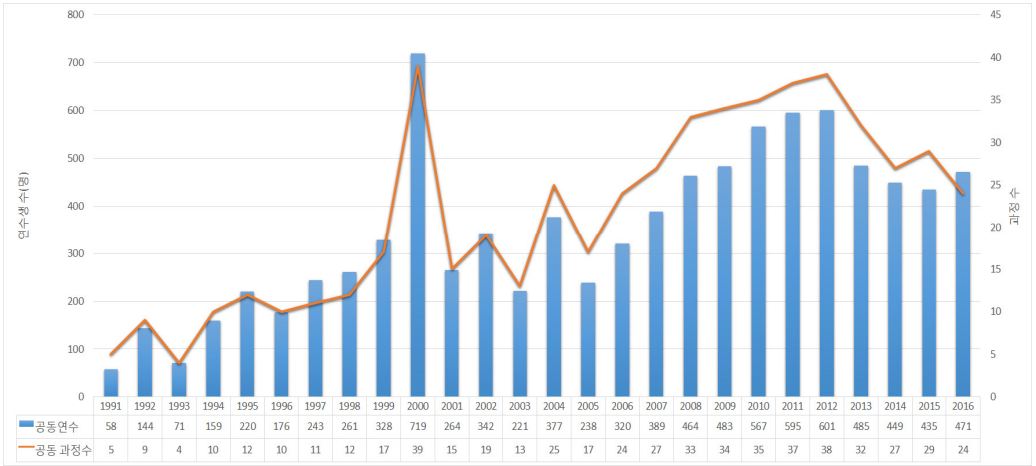


	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
다국가연수	259	276	329	410	476	648	697	928	868	985	1436	1527	1690	1265	1306	1082	1100	1315	1298	1409	1073	1296	1430	1541	1288	1265
다국가 과정수	20	21	21	23	22	32	33	48	43	55	85	91	104	73	74	68	76	89	85	86	70	76	76	87	83	75

출처 : KOICA 내부자료

공동연수는 2000년에 가장 많은 과정 수를 운영하며 719명의 연수생을 초청하였으나, 2001년 급격하게 감소하였다. 2006년 이후 2012년까지 증가하는 추세를 보였으나, 2013년부터 서서히 감소하고 있는 중이다.

[그림 2-3] 공동연수 증감 추이

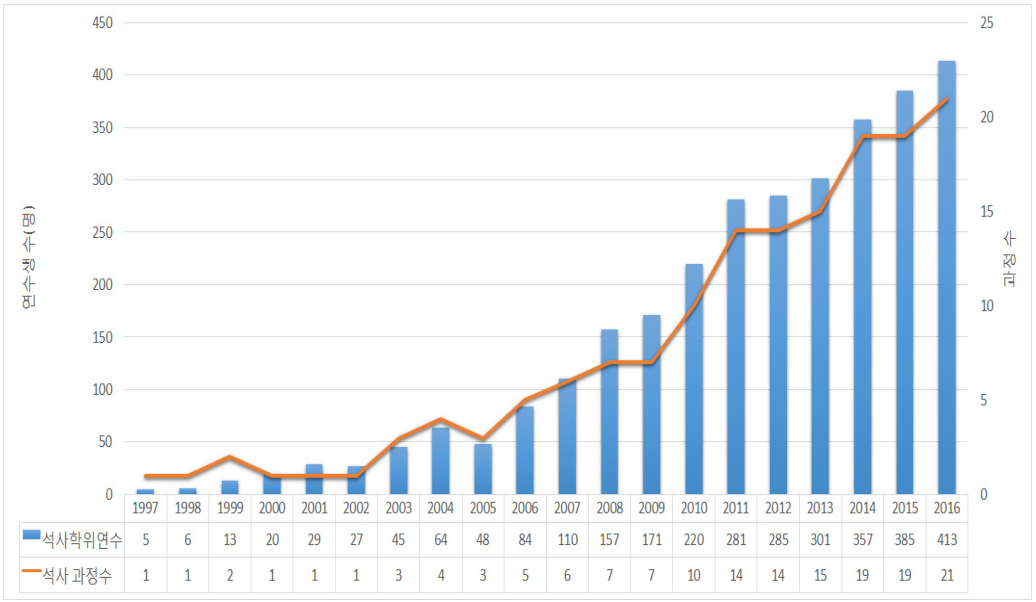


	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
공동연수	58	144	71	159	220	176	243	261	328	719	264	342	221	377	238	320	389	464	483	567	595	601	485	449	435	471
공동 과정수	5	9	4	10	12	10	11	12	17	39	15	19	13	25	17	24	27	33	34	35	37	38	32	27	29	24

출처 : KOICA 내부자료

석사학위연수는 다른 사업과는 달리 1997년부터 시작되었다. 1997년 1개 과정, 5명의 연수생을 시작으로 2016년까지 꾸준히 증가하고 있음을 알 수 있다. 특히 2010년 이후, 10개 이상의 과정을 운영하며 연수생 초청 인원이 급격하게 늘어났다. 이러한 증가추세로 미루어 다른 사업에 비해 석사학위 연수사업이 앞으로도 꾸준히 증가할 가능성이 있음을 예상할 수 있다.

[그림 2-4] 석사학위연수 증감 추이



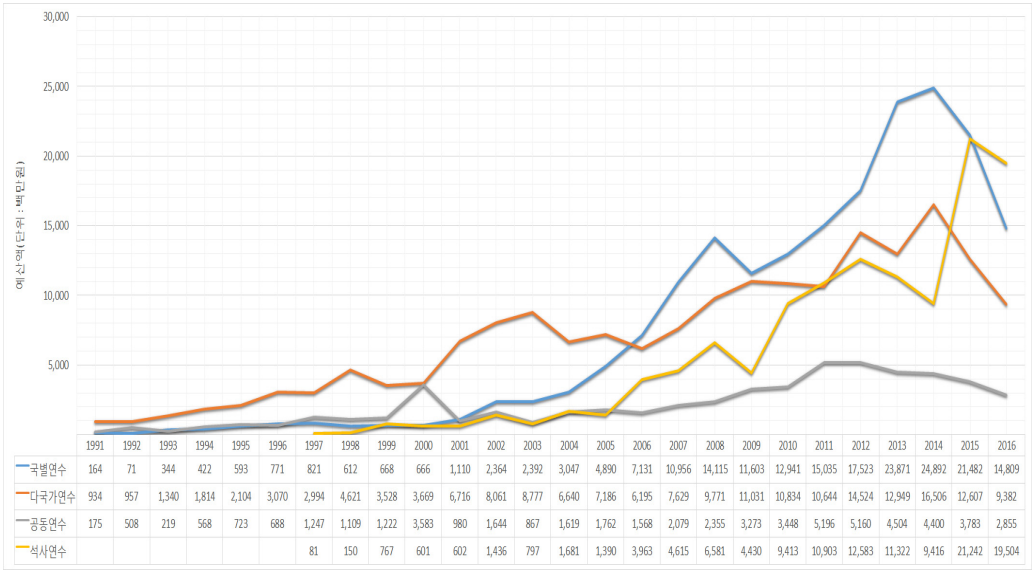
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
석사학위연수	5	6	13	20	29	27	45	64	48	84	110	157	171	220	281	285	301	357	385	413
석사 과정수	1	1	2	1	1	1	3	4	3	5	6	7	7	10	14	14	15	19	19	21

출처 : KOICA 내부자료

사업 형태별 예산 증감추이

사업 형태별 예산 증감 추이는 아래 그림과 같다.

[그림 2-5] 사업 형태별 예산 증감추이



	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
국별연수	164	71	344	422	593	771	821	612	668	666	1,110	2,364	2,392	3,047	4,890	7,131	10,956	14,115	11,603	12,941	15,035	17,523	23,871	24,892	21,482	14,809
다국가연수	934	957	1,340	1,814	2,104	3,070	2,994	4,621	3,528	3,669	6,716	8,061	8,777	6,640	7,186	6,195	7,629	9,771	11,031	10,834	10,644	14,524	12,949	16,506	12,607	9,382
공동연수	175	508	219	568	723	688	1,247	1,109	1,222	3,583	980	1,644	867	1,619	1,762	1,568	2,079	2,355	3,273	3,448	5,196	5,160	4,504	4,400	3,783	2,855
석사연수							81	150	767	601	602	1,436	797	1,681	1,390	3,963	4,615	6,581	4,430	9,413	10,903	12,583	11,322	9,416	21,242	19,504

출처 : KOICA 내부자료

글로벌 연수사업의 예산은 전체적으로 2000년 이후부터 증가하기 시작하였다. 국별연수는 2004년 이후부터 급격히 증가하기 시작하였고 2009년을 제외하고는 계속해서 증가하여 2014년에 정점에 도달하였다. 그러나 2015년과 2016년에 감소하는 추세를 보이고 있다. 다국가 연수는 2000년부터 증가하기 시작하여 2014년에 정점에 도달하였으나, 국별연수와 마찬가지로 2015년과 2016년에는 감소하는 추세를 보이고 있다. 공동연수는 2000년에 다국가 연수에 뒤이어 예산 규모가 2위였으나, 2001년에 급격히 감소한 이후 가장 적은 규모에 예산을 차지하고 있다. 2011년에 정점에 도달하였으나 이후 계속해서 감소하고 있다. 석사학위 연수는 초기에는 가장 적은 규모의 예산을 차지하고 있었으나, 사업을 운영한지 10년째 되는 2006년부터 예산 규모가 증가하기 시작하였다. 2009년에 감소하였으나 2010년에 2배 이상 증가하였으며, 2014년에도 다소 감소하였으나 2015년에 전년도 대비 2배 이상 증가하여 연수사업에서 국별연수 다음으로 예산 규모를 많이 차지하기 시작하였다. 2016년에는 글로벌 연수사업 중 가장 많은 예산을 차지하였다.

〈표 2-3〉 2010~2016 사업 형태별 예산 현황

연도	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	총합계*
국별연수 인원(명)	2032	2410	2517	2716	2684	3204	3389	30275
국별연수예산(백만원)	12,941	15,035	17,523	23,871	24,892	21,482	14,809	193,290
1인당 지원 예산(원)	6,368,482	6,238,557	6,961,673	8,788,988	9,274,288	6,704,803	4,369,636	6,384,491
다국가연수 인원(명)	1409	1073	1296	1430	1541	1288	1265	27197
다국가연수 예산(백만원)	10,834	10,644	14,524	12,949	16,506	12,607	9,382	184,483
1인당 지원 예산(원)	7,689,370	9,920,271	11,206,741	9,055,198	10,711,325	9,788,415	7,416,955	6,783,204
공동연수 인원(명)	567	595	601	485	449	435	471	9080
공동연수 예산(백만원)	3,448	5,196	5,160	4,504	4,400	3,783	2,855	55,534
1인당 지원 예산(원)	6,081,020	8,732,738	8,585,755	9,285,857	9,800,266	8,695,406	6,061,361	6,116,129
석사학위연수 인원(명)	220	281	285	301	357	385	413	3021
석사연수 예산(백만원)	9,413	10,903	12,583	11,322	9,416	21,242	19,504	121,478
1인당 지원 예산(원)	42,787,345	38,802,111	44,152,351	37,615,337	26,374,149	55,172,795	47,225,834	40,211,131

출처 : KOICA 내부자료

* 총합계는 1991년부터 2016년까지 합한 수치이다.

글로벌 연수사업의 규모가 확대되는 2010년 이후 사업 형태별 연수생 1인당 지원 금액을 비교하면 석사학위 연수사업이 1인당 지원되는 금액이 다른 사업보다 월등히 많음을 알 수 있다. 석사학위 연수사업을 제외한 사업들은 1인당 지원 금액이 평균 약 600만원에서 1,000만원이지만, 석사학위 연수사업은 최저 2,600만원에서 최고 5,500만원 까지 월등히 높은 금액을 지원하였다. 1991년부터 2016년까지의 합계금액을 비교하면 석사학위 연수사업은 1인당 약 4,000만원을 지원하여 전체 68%를 차지하였으며, 국별연수는 1인당 약 630만원(11%), 다국가연수는 1인당 약 670만원(11%), 공동연수는 1인당 약 610만원(10%)을 지원하였다.

2. 석사학위 연수사업

가. 석사학위 연수사업 현황

석사학위 연수사업 개요[4)]

석사학위 연수사업은 1997년부터 시행되고 있는 KOICA 글로벌 연수사업의 장기학위과정이다. 석사학위 연수사업의 추진 목적은 1) 개도국의 경제사회적 발전에 기여할 수 있는 핵심인재 양성과 함께, 2) 한국에 우호적인 개도국 지도자 양성을 통한 우리나라의 국제적 영향력 확대이다. 이러한 목적은 글로벌 연수사업의 전체 목적과 일맥상통하지만, 석사학위 연수사업은 연수생들이 상대적으로 장기간 국내에 체류하게 되고 선발된 연수생들이 대체로 개도국 정부부처에서도 인사관련 부서의 선발과정을 거쳐 추천된다는 점에서 향후 고위직으로의 진출 가능성이 높다고 볼 수 있다.

석사학위 연수사업의 참여기관을 연도별 신규 참여기관을 기준으로 살펴보면, 1997년 고려대학교 국제대학원의 '한국경제개발연구' 과정을 시작으로, 1998년 KDI 국제정책대학원, 2001년 경희대학교 국제대학원, 2003년 한국과학기술원(KAIST), 2004년 아주대학교 국제대학원, 2006년 이화여자대학교 국제대학원, 2008년 서울대학교 국제대학원, 성균관대학교 국정관리대학원에서 석사학위 연수사업을 시작하였다. KAIST(과학기술분야), 이화여자대학교(양성평등)를 제외한 시행기관들은 모두 공공행정분야 과정을 개설하여 담당하였다. 2010년에는 부경대학교 수산과학대학원에서 수산과학 분야, 한경대학교에서 농촌개발 분야 과정이 개설되어 분야가 확대되었으며, 한국외국어대학교 국제지역대학원(국제개발학)에 신규 개설되었다. 2011년에는 서울대학교 행정대학원과 연세대학교 원주캠퍼스, 한국기술교육대학교가, 2012년에는 한동대학교가 새로 참여하였다. 2013년에는 연수기관 선정 방식이 공모제로 전환되었으며, 2014년에는 경북대학교 농업생명과학대학과 서울시립대학교 국제도시과학대학원, 숭실대학교 정보과학대학원, 영남대학교 박정희정책새마을대학원, 전남대 경영전문대학원이 참여하였으며, 한양대학교에서 보건분야로 신규 과정을 개설하였다. 2015

4) 이 부분은 KOICA 석사학위 연수사업 가이드라인에서 대부분 발췌·요약하였다.

년에는 건국대학교가 신규 과정을 개설하였으며, 2016년에는 연수기관 선정 방식이 기존 공모제에서 입찰 방식으로 전환되었다. 이에 따라, 2017년에는 강원대학교, 부산대학교, 연세대학교 서울캠퍼스, 중앙대학교가 새롭게 신규 과정을 개설하였다.

석사학위 연수사업의 대상국가는 OECD DAC 수원국 중 KOICA가 석사학위 연수 대상국가로 지정한 국가로, 2017년 석사학위연수 가이드라인 기준으로 총 70개 국이 있다. 상세 대상국가는 아래 표와 같다.

〈표 2-4〉 석사학위 연수사업 대상국가

구분	아시아	아프리카	북미/중남미	중동	오세아니아	동구·중앙아
70국	13국	23국	16국	6국	3국	9국
국가	라오스, 베트남, 인도네시아, 캄보디아, 필리핀, 몽골, 방글라데시, 스리랑카, 미얀마, 네팔, 동티모르, 파키스탄, 아프가니스탄	수단, 마다가스카르, 모로코, 알제리, 앙골라, 잠비아, 짐바브웨, 카메룬, 튀니지, 코트디부아르, 콩고 DRC, 가나, 케냐, 나이지리아, 세네갈, 에티오피아, 탄자니아, 이집트, 르완다, 우간다, 리비아, 가봉, 모잠비크	과테말라, 파라과이, 페루, 니카라과, 도미니카(공), 볼리비아, 에콰도르, 엘살바도르, 온두라스,자메이카, 콜롬비아, 아이티, 코스타리카, 파나마, 우루과이, 베네수엘라	예멘*, 요르단, 이란, 팔레스타인, 이라크, 레바논	솔로몬군도, 피지, 파푸아뉴기니	우즈베키스탄, 카자흐스탄, 아제르바이잔, 우크라이나, 투르크메니스탄, 키르기스스탄, 타지키스탄, 벨라루스, 세르비아

* 예맨은 정정 불안으로 사업 임시 중단 상태임
출처 : 2017 KOICA 석사학위연수 가이드라인

연수생 자격요건으로는 협력대상국 국적 소지자로써, 협력대상국 정부의 공식 추천을 받은 자(소속 정부부처 또는 수원총괄기관), 공무원 또는 공공부문 종사자여야 한다. 이때, 공공부문 종사자는 국영기업/은행/연구소/국공립학교 교사 등 현재 국가에서 운영하는 기관에서 근무하고 있는 자를 의미한다. 또한 만 40세 이하로 나이 제한이 있으며, 한국 정부의 석사학위프로그램 지원을 받은 경험이 없는 자로 영어로 진행되는 수업을 충실히 따라오고 논문을 작성할 수 있는 영어실력 보유자를 선발한다.[5)]

연수분야는 가이드라인에 따르면 우리나라 비교우위 분야 중 개도국 수요가 많고 기술 및 이론 습득을 위해 심화과정이 필요하고 장기간이 소요되는 분야이며, KOICA 무상원조사업 중점지원 분야(보건, 교육, 농림수산, 공공행정, 기술환경에너지, 범분야)를 우선적으로 고려하도록 되어 있다. 하지만 실제로는 공무원 또는 공공부문 종사자가 연수생 선발 대상이기 때문에 공공행정 분야에 집중되어 있다.

석사학위 연수사업 현황

연수사업실 내부자료에 따르면, 석사학위 연수사업은 1997년부터 2017년까지 총 3,431명의 연수생을 배출하였다.[6] 이 중 가장 많은 연수생을 배출한 대륙은 아시아로 총 1,450명(42.3%)를 배출하였다. 다음으로는 아프리카로 총 1,116명(32.5%), 중동・CIS 총 564명(16.4%), 중남미 총 282명(8.2%), 기타(러시아, 루마니아, 벨라루스, 불가리아, 슬로바키아, 알바니아) 총 19명(0.5%) 순이다.

1997년부터 2017년까지 가장 많은 연수생을 배출한 국가를 살펴보면, 아프리카 가나가 163명으로 가장 많은 연수생을 배출하였다. 이후 미얀마, 탄자니아, 캄보디아, 베트남, 인도네시아, 네팔, 에티오피아, 몽골, 르완다 순으로 연수생을 배출하였다. 특히, 가나, 미얀마, 베트남, 에티오피아, 르완다는 최근 들어 많은 연수생을 배출하고 있는 국가로써, 향후 꾸준히 많은 연수생을 배출할 것으로 예상된다. 가장 많은 연수생을 배출한 상위 10개 국가는 아래 표와 같다.

---

5) 연수생 자격조건으로 공무원 및 공공부문 종사자 이외에도 개도국 내 개발 NGO(INGO에 한해서)에 종사하고 있는 사람도 지원이 가능하다. 다만 이 경우에는 정부부처의 추천서 및 KOICA 또는 재외공관의 추천서가 모두 필요하다. 이에 따라 제도적으로는 가능하나, 현실적으로는 개발NGO 출신 연수생은 거의 없다.

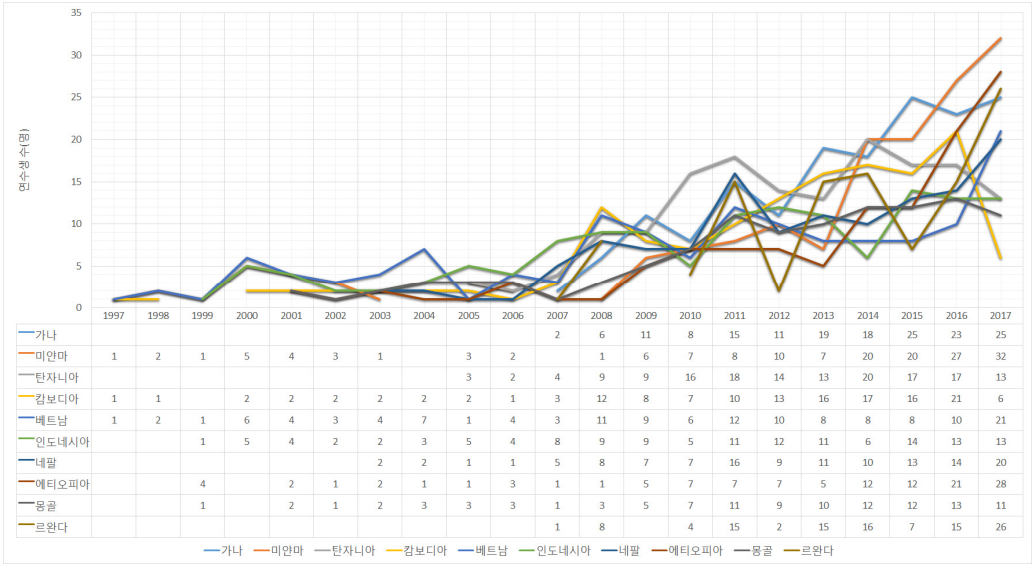
6) 2017년 연수생은 현재 각 대학에서 연수 중이며, 2016년까지 졸업 연수생은 3,021명이다.

〈표 2-5〉 연수생 배출 상위 10개국(1997~2017)

	대륙	국가	국별 실적
1	아프리카	가나	163
2	아시아	미얀마	160
3	아프리카	탄자니아	155
4	아시아	캄보디아	144
5	아시아	베트남	139
6	아시아	인도네시아	137
7	아시아	네팔	126
8	아프리카	에티오피아	120
9	아시아	몽골	109
9	아프리카	르완다	109

출처 : KOICA 연수사업실 내부자료

[그림 2-6] 연수생 배출 상위 10개국 증감 추이(1997~2017)



	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
가나											2	6	11	8	15	11	19	18	25	23	25
미얀마	1	2	1	5	4	3	1		3	2		1	6	7	8	10	7	20	20	27	32
탄자니아									3	2	4	9	9	16	18	14	13	20	17	17	13
캄보디아	1	1		2	2	2	2	2	2	1	3	12	8	7	10	13	16	17	16	21	6
베트남	1	2	1	6	4	3	4	7	1	4	3	11	9	6	12	10	8	8	8	10	21
인도네시아			1	5	4	2	2	3	5	4	8	9	9	5	11	12	11	6	14	13	13
네팔							2	2	1	1	5	8	7	7	16	9	11	10	13	14	20
에티오피아			4		2	1	2	1	1	3	1	1	5	7	7	7	5	12	12	21	28
몽골			1		2	1	2	3	3	3	1	3	5	7	11	9	10	12	12	13	11
르완다											1	8		4	15	2	15	16	7	15	26

출처 : KOICA 연수사업실 내부자료

분야별로 연수생 수와 과정 수를 살펴보면 공공행정 분야가 월등히 많은 것을 알 수 있다. 1997년부터 2016년까지 공공행정 분야는 91개 과정을 시행하였으며, 농림수

산 분야 25개 과정, 교육 분야 16개 과정이 시행되었다. 이처럼 석사학위 연수사업은 앞서 언급한 것처럼 개도국의 공무원들을 대상으로 운영되고 있기 때문에, 타 분야에 비해 공공행정 분야에 집중되고 있는 것을 알 수 있다. 상세 내용은 아래 표에서 알 수 있다.

〈표 2-6〉 분야별 과정 및 연수생 수(1997~2016)

분야별	과정수	연수생 수
교육	16개 과정	319명
보건의료	3개 과정	58명
공공행정	91개 과정	1,747명
농림수산	25개 과정	504명
기술환경에너지	13개 과정	198명
기타(젠더)	7개 과정	195명
합계	155개 과정	3,021명

출처 : KOICA 통계조회서비스 데이터를 활용하여 연구진이 작성함

석사학위 연수사업 추진절차

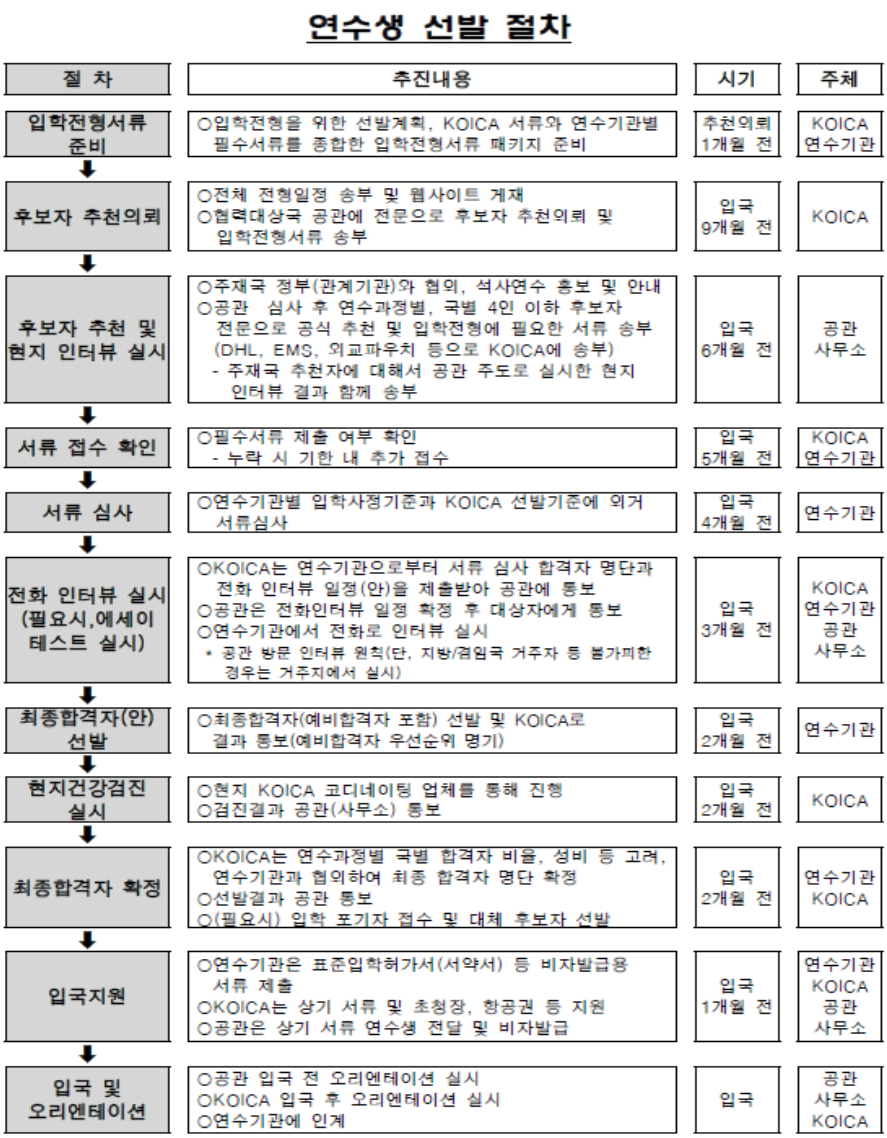
석사학위연수 가이드라인에 따르면 석사학위 연수사업의 추진절차는 크게 4가지로 구분할 수 있다.

먼저 연수계획 수립단계이다. 연수계획 수립단계에서는 2가지 세부단계로 구성된다. 1) 연간 기본계획 수립 단계에서는 KOICA와 외교부가 연간 연수인원, 분야 및 과정 선정계획 등을 확정하며, 2) 연수기관 선정 단계에서는 KOICA가 입찰연수기관 선정계획을 수립하여 KOICA 전자조달 시스템을 통해 입찰을 실시한다. 이후 입찰에 참여한 기관의 기술제안서를 평가하여 우선협상대상자를 선정하고 계약체결을 위한 협상을 진행한 후 계약을 체결하여 연수기관을 선정한다.

두 번째 단계는 연수생 선발 단계이다. 이 단계에서는 3가지 세부단계로 구성된다. 상세한 절차는 아래 그림과 같다. 1) 과정별 연수생 추천 단계에서는 KOICA가 재외공관 및 KOICA 해외사무소에 전형서류를 배포한다. 이때 선정된 연수기관은 연수생 선발 계획 및 입학 전형 서류를 KOICA가 서류를 배포하기 1개월 전까지(보통

과정시작 10개월 전) KOICA로 공문을 통해 송부해야 한다. 2) 연수생 추천 접수 단계에서는 KOICA 해외사무소 및 해외사무소가 없는 국가의 재외공관에서는 석사학위 연수를 적극 홍보하고 안내한다. 이후 전형서류를 접수하고 현지인터뷰를 실시하며, 이때 현지 인터뷰 결과 후 연수 참여가 부적절하다고 판단되는 경우, 해외사무소 및 재외공관은 후보자 추천에서 제외할 수 있다. 연수기관에서는 해외사무소 및 재외공관에서 추천된 후보자를 대상으로 서류 심사 및 전화 인터뷰를 실시한다. 또한 인터뷰 외에 연수기관의 필요에 따라 서면평가(지필고사, 에세이 테스트 등)를 실시할 수 있으며, 이때 관련 자료 및 협조요청 사항을 대상자와 KOICA 해외사무소 및 재외공관에 안내한다. 전화 인터뷰 시에는 재외공관 또는 해외사무소 사무실에서 실시하며, 겸임국 또는 지방거주자 등 원거리 거주자들은 연수기관이 후보자에게 직접 전화 인터뷰를 실시한다. 3) 연수 참가 확정 단계에서는 연수기관과 KOICA 본부는 협의 후 최종 합격자를 선발하여 해외사무소 및 재외공관에 통보한다. 합격한 연수생은 현지 건강검진을 실시하여 결과를 확인하여 최종 합격자로 선발된다.

[그림 2-7] 연수생 선발 절차 단계



출처 : 2017 KOICA 석사학위연수 가이드라인

세 번째 단계는 연수과정 운영 단계이다. 이 단계에서는 3가지 세부단계로 구성된다. 1) KOICA와 연수기관은 세부실시계획서 및 예산안을 검토하여 연수준비상황을 최종 점검한다. 이후 2) 연수생 입국 및 연수준비 단계에서는 KOICA와 연수기관이

오리엔테이션을 실시하고 각 기관별 예비과정을 운영 한다. 마지막으로 3) 연수과정을 실시하여 Coursework 및 논문 작성을 지도하여 연수생이 양질의 연수를 받을 수 있도록 과정을 운영하고, 연수기관은 중간·종료 시점 결과보고서를 작성하여 KOICA에 보고하여야 한다.

마지막 단계는 연수과정 평가 단계이다. 이 단계에서는 과정 모니터링 및 평가가 실시된다. KOICA와 연수기관은 5차에 걸쳐 정기적으로 모니터링을 하고 평가하며 중간보고서와 종료 결과보고서를 작성하여 KOICA에 보고하여야 한다. 또한 연간 연수경비를 정산하여 정산보고도 실시하여야 한다.

위에서 서술한 석사학위 연수사업의 운영절차는 아래 그림과 같이 정리할 수 있다.

[그림 2-8] 석사학위 연수사업 추진절차



출처 : 2017 KOICA 석사학위연수 가이드라인

연수생 지원내용

연수생 지원 내용을 살펴보면 왕복항공료 및 연수생이 경유지에서 5시간 이상 체류할 경우, 1일 체재비를 지원하고 있다. 또한 연수생은 월 999,000원을 생활비로 지원받으며, 최초 입국 시 연수생 1인당 600,000원을 정착지원금으로, 귀국 시 300,000원의 귀국지원금을 지원받는다. 기숙사비는 지원되지만 기타 공과금은 지원되지 않기 때문에 연수생은 공과금 발생 시 생활비에서 활용하여야 한다. 또한 연수기간 줄 발생할 수 있는 질병, 사고 등을 대비하여 보험도 일괄적으로 가입하고 있다.

〈표 2-7〉 연수생 지원 항목[7)]

경비 항목 구분				집행주체	내용
대	중	소	세		
직접 경비	연수지원 경비	체재비	생활비	연수기관	• 연수생 월별 생활비 • 월 999,000원 실비 지급
			기숙사비		• 내외부 기숙사비 • 기타 공과금 지원 안함
			정착 및 귀국지원금		• 최초 입국 시 600,000원 • 귀국 시 300,000원
		항공료	항공료	KOICA	• 왕복 항공료 실비 지급
		여비	경유지경비	지원기관	• 경유지에서 5시간 이상 체류한 경우 체재비 • 기준에 따른 정액 지급
			비자발급경비		• 비자취득을 위해 소요되는 경비 • (교통비, 우편비) 실비 지급 • (체류비) 정액 지급
			보험료		• 연수기간 중 발생할 수 있는 질병, 사고 등 대비 보험료

출처 : 2017 KOICA 석사학위연수 가이드라인, p. 67 중 일부 발췌하여 수정

성과관리 현황

KOICA는 가이드라인을 통해 연수기관이 석사학위 연수사업의 성과 측정 및 관리를 위한 자체 계획을 수립하고, 해당 계획에 따라 모니터링 및 평가를 실시하도록

7) 이 외에도 등록금(정규 및 계절학기), 현장학습비(전공 연계 현장학습비, 1인당 100만원 한도), 의료비 등도 지원되고 있다. 또한 가족 동반도 1개월 내 일시 방문으로는 가능하지만 이때 소요 경비는 연수생 본인이 부담해야 한다. 자세한 내용은 KOICA 석사학위연수 가이드라인 참조.

안내하고 있다.

성과지표로는 KOICA 공통 지표(석사학위취득율, 지식확산율)를 기본으로 하되, 각 과정의 특성이 반영된 과정 고유지표를 개발하여 활용이 가능하다. 고유지표는 종료 이후 성과를 측정하는 결과지표 중심으로 수립하도록 권고하고 있으며, KOICA 중장기 지표 pool에서 선택이 가능하도록 되어 있다. KOICA 중장기 성과지표 pool은 아래와 같다.

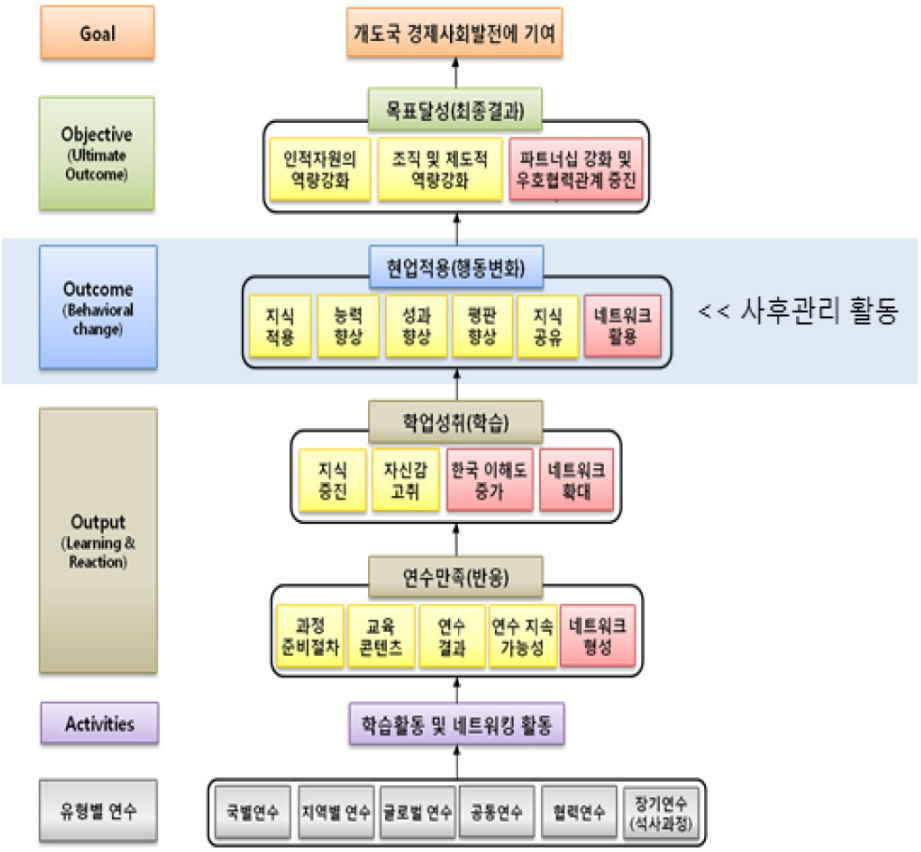
〈표 2-8〉 KOICA 중장기 성과지표 pool

구분	KOICA SP 중장기 성과지표 예시		측정 방법	기초선
개인 역량강화	승진율	과정졸업 연수생 중 과정 후 승진한 연수생의 비율	e-mail 등을 통한 참가자 설문조사 (귀국후 6개월 이후, 12개월 이후) 사업계획서 브로셔, 발표자료, 보고서, 논문공저 증빙자료	지난 2년 졸업생 전수조사 결과에 근거
	업무자신감	과정시작, 종료 후 업무자신감 설문조사를 실시하고, 6개월 단위로 자신감 조사		
네트워크 강화	네트워크 구축	공공 및 민간부분과의 공동사업 개발 및 공동컨퍼런스 개최, 공동 논문게재 횟수		
현업개선	제도개선	정책 및 제도 개선		

* The World Bank, The Art of Knowledge Exchange, 2013
- 월드뱅크 역량개발사업 가이드라인 내 중장기성과 및 지표 참조
출처 : 2017 KOICA 석사학위연수 가이드라인

현재 KOICA에서 활용하고 있는 글로벌 연수사업 성과관리모형은 다음 그림과 같으며, 성과관리체계에 대한 자세한 내용은 5장에서 다룰 것이다.

[그림 2-9] 글로벌 연수사업 통합적 성과관리모형



출처 : 2017 KOICA 석사학위연수 가이드라인

모니터링 및 평가 현황

연수기관은 실시계획서상 성과관리계획에서 제시되었던 자체 모니터링 평가 계획을 통해 OECD/DAC의 5대 평가기준(적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성)을 준용하여 자체적으로 연수 과정의 계획과 진행에 대해 점검 및 평가하고 그 결과를 KOICA에 중간보고서 및 종료보고서를 통해 보고하도록 되어 있다. 또한 KOICA와 연수 지원기관(증진협회)이 공동으로 5회에 걸친 모니터링을 통해 지속적으로 과정 진행 현황 및 연수생 적응 여부를 확인하고 있다.

중간보고서 및 결과보고서의 제출 시기와 보고 내용은 아래 표와 같다.

〈표 2-9〉 보고서 제출 시기 및 보고 내용

구 분		제출시기	보고 내용
중간점검	중간보고서	중간점검 간담회(3차 모니터링) 후 15일 내	○ 과정 및 활동 진행상황 보고 ○ 중간평가 및 간담회 결과 - 모니터링 자료 취합 및 분석 - 연수생 중간 설문조사 결과 및 중간간담회 결과 - OEDC/DAC의 평가 기준 적합성, 효율성, 효과성을 중점적으로 평가 - 협의된 단계별 성과에 기초하여 초기성과에 해당되는 산출물에 해당하는 지표변화를 측정하여 제출 ○ 평가 결과 통해 도출된 개선사항 및 추후 조치 방안 제시
결과보고	결과보고서	수료식 및 연수생 귀국 후 2개월 이내	○ 과정 및 활동 진행상황 보고 ○ 종료평가 결과 - 모니터링 자료 취합 및 분석 - 연수생 종료 설문조사 결과 및 종료간담회 결과 - 과정 전반에 대해 OEDC/DAC의 평가 기준 적합성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성 평가 - 협의된 단계별 성과에 기초하여 중장기성과에 해당되는 지표변화를 측정하여 제출 - 논문 관련 보고(논문제출 및 심사 완료 후) · 논문 통과여부 · 연수생별 논문주제 및 지도교수 · KOICA 연수생 중 최우수 논문 별도 표시 · 논문 미통과자 및 미제출자의 경우 최종 논문 제출 기한 ※ 귀국 후 논문제출 및 심사가 완료되는 경우, 사후관리 보고에 개별 보고함 - 주요 성과사례 등 - 개선방안 제언
	성과사례보고서	연수생 귀국 후 6개월 이내	- 논문심사 결과 - 최종 학위 취득률 - 현장 업무 적용 적용률 · 승진 · 지식전수 사례 횟수(워크숍, 세미나, 프레젠테이션 등) - 사후관리 실적(동창회개최, 뉴스레터 송부 등)

출처 : 2017 KOICA 석사학위연수 가이드라인

KOICA 모니터링 및 평가는 5차에 걸쳐서 시행된다.

1차는 연수 시작 시에 시행되며, 시설 및 안전관리체계 등 사업운영 인프라 점검 및 품질관리가 목적이다. 2차는 연수 시작 후 3~4개월이 지난 시점에 시행되는데, 연

수생 적응도 점검으로 위험요인 사전예방 및 성과제고 지원이 목적이다. 2차 모니터링에서는 연수생 학습·생활 측면 적응도 점검 및 안전관리교육을 실시한다. 3차 모니터링은 연수 시작 6~7개월 후 시행되는데, 사업 중간점검으로 학습, 생활, 운영현황 등 종합 점검 및 성과제고를 위한 개선계획을 수립하는 것이 목적이다. 4차 모니터링은 연수시작 12~13개월 후 시행하며, 중간점검결과의 환류계획 이행 점검체계 구축으로 사업품질을 제고하는 것이 목적이다. 이때 논문지도도 같이 점검하며, 연수 종료에 대한 안내도 실시한다. 5차 모니터링은 연수 종료 전에 실시하는데, 사업 운영 최종 점검 및 향후 개선필요 사항을 모색하는 것이 목적이다. 학습, 운영, 생활 측면에서 최종 점검하고 향후 개선 필요사항을 점검한다.

위의 내용을 정리하면 아래 표와 같다.

〈표 2-10〉 차수별 모니터링 실시방안

구분	1차	2차	3차	4차	5차
주체	KOICA 및 연수지원기관	KOICA 및 연수지원기관	KOICA 및 연수지원기관	KOICA 및 연수지원기관	KOICA 및 연수지원기관
대상/방식	• 시설점검 • 연수생 간담회 • 연수기관 면담	• 연수생 간담회 • 연수기관 면담	• 연수생 설문조사 및 간담회 • 연수기관 면담	• 연수생 간담회 • 연수기관 면담	• 연수생 설문조사 및 간담회 • 연수기관 면담
주요내용	• 시설현황(계획 이행현황, 품질 등) • 안전관리체계	• 연수생 적응도(학습 및 생활) • 안전관리교육	• 학습점검 • 생활점검 • 사업운영점검	• 중간점검결과 환류이행점검 • 논문지도점검 • 종료안내(종료설문조사/최종점검/출국일정 등)	• 학습점검 • 생활점검 • 사업운영점검
비고	연수기관(기숙사) 이동 당일	문화행사와 함께 연계 진행가능	사업 중간보고와 연계, 보고	건강검진과 연계 진행가능	사업 결과보고와 연계, 보고

출처 : 2017 KOICA 석사학위연수 가이드라인

나. 석사학위연수 시행 현황

연구진은 석사학위연수가 실제로 어떻게 운영되고 있는지 파악하기 위해서 분야별로 연수기관을 방문하여 인터뷰를 실시하였다. 면담 대상 기관은 아래와 같다.

〈표 2-11〉 인터뷰 대상기관 및 일정

분야	기관명	인터뷰 일자
공공행정	아주대학교	2017. 11. 13.
공공행정	KDI 국제정책대학원	2017. 11. 24.
농업	영남대학교	2017. 11. 28.
수산	부경대학교	2017. 11. 28.
과학기술	숭실대학교	2017. 11. 21.
과학기술	한동대학교	2017. 11. 15.
범분야(양성평등)	이화여자대학교	2017. 11. 27.

인터뷰 결과 요약

연수 수행기관과 면담 시, 연구진이 중점으로 질문했던 내용은 1) 성과, 2) 성과관리 관련 개선 필요사항, 3) 사업 운영 및 관리 시 애로사항, 4) 기타 주요사항 이었다. 이 중 1) 성과는 4장의 성과평가 부분에서 중점적으로 다루어질 예정이므로 본 장에서는 제외하도록 한다. 시행기관과의 인터뷰 결과는 현행 연수사업의 수행과정상 나타나는 문제점과 이를 해결하기 위한 제안사항으로 제시한다.

성과관리 관련 개선 필요사항은 1) 사업기간, 2) 연수생 자질, 3) 사후관리, 4) 졸업 후 성과 및 활용으로 구분하였다.

1) 사업기간에 대한 문제점은 주로 사업 기관 선정이 입찰 방식으로 전환된 것에 대한 의견이었다. 입찰 방식으로 전환됨에 따라 기관들은 후속 과정을 계속해서 수주하지 못할 경우, 기존 과정이 3년이 지나면 지속되지 못하는 것에 대한 문제점을 언급하였다. 이는 사업이 3년 후 지속되지 않을 경우에는 기존 과정에 대한 중장기 성과를 점검하거나 성과관리를 실시하기 어렵다는 점이다. 연수사업은 교육사업의 특성상 성과를 바로 확인하기가 어렵다. 따라서 사업의 지속성이 최소 6년에서 10년

이상 확보되어야 중장기 성과관리 및 우호적인 네트워크 형성이 가능할 것이다.

2) 연수생 자질의 문제점은 양질의 연수생이 참여하지 못할 경우 발생한다. 기초 전공지식이 부족하고 현지적응 및 언어적인 문제 등으로 인해서 연수 과정 내내 수동적인 태도로 일관하는 연수생이 참여하는 경우가 발생한다. 또한 주로 고위 공무원이 연수 과정에 참여하면 나타는 문제점으로, 교과과정보다는 부수적인 활동에만 집중하고 수행기관의 가이드라인에 어긋나는 행동을 하여 주변 연수생들에게도 악영향을 미치는 경우가 발생한다. 이러한 경우, 연수 만족도나 학업 성취도에도 좋지 않은 결과가 나타날 수 있다. 이를 방지하기 위해서는 연수생 선발 단계에서 적극적인 홍보를 통해 우수한 연수생이 지원하도록 해야 하며, 보다 체계적인 모집 과정이 필요하다. 또한 우수한 평가를 받은 연수 과정은 장기적으로 운영하여 세계에서 경쟁력을 확보하여 우수한 연수생들이 많이 지원하고 싶어지도록 만들어야 한다.

3) 사후관리의 문제점으로는 개별 대학기관 차원에서 사후관리를 하는 것은 많은 어려움이 존재한다. 특히 학교 본부 차원에서 석사학위 연수사업을 지원해주지 않을 경우, 사후관리는 거의 이루어지지 않는다고 볼 수 있다. 이를 해결하기 위해서는 KOICA 차원에서 SNS 플랫폼 등을 활용하여 공통 플랫폼을 구축하는 방안과 여러 수행기관과 데이터베이스를 공유하여 공공분야 대외 네트워크를 구축하는 방안이 있다. 또한 연수생 간 귀국 후 위의 공동 플랫폼을 통해 자발적으로 성과 공유 등이 이루어질 수 있도록 인센티브 시스템 도입을 검토할 필요가 있으며, Action Plan을 표준화하여, 연수 시작부터 귀국 후까지 단계적으로 작성하여 우수 성과사례 수집에 활용하도록 하는 방안이 있다.

마지막으로 4) 졸업 후 성과 및 활용의 문제점으로는 연수생이 귀국 후 프로젝트나 사업에서 교육성과를 접목시킬 수 있는 기회 제공 및 활용이 부족하다는 점이다. 대부분의 연수생들은 정책을 결정하는 직급에 있지 않기 때문에, 연수 과정에서 배운 내용들을 바로 적용할 수 있는 기회가 부족하다. 따라서 한국 정부나 KOICA는 협력 사업에 귀국 연수생들을 적극적으로 참여하도록 하여 활용할 수 있게 하고, 연수생은 연수 경험을 활용하여 KOICA 또는 한국 정부 및 기업을 지원할 수 있도록 해야 한다. 또한 연수생의 석사학위 논문 등 개도국 관련 자료를 아카이브로 구축하여

축적하고 활용할 수 있는 시스템을 구축하여야 한다. 이를 정리하면 다음 표와 같이 제시할 수 있다.

〈표 2-12〉 성과 관리 관련 개선 필요 사항

	문제점	제안
사업기간	▪ 사업이 3년 후 지속되지 않을 경우, 중장기 성과를 점검하거나 성과관리를 실시하기 어려움	▪ 사업의 지속성이 6년~10년 이상 확보 되어야 중장기 성과 관리 및 네트워크 형성이 가능함
연수생 자질	▪ 기초 전공지식 부족 ▪ 수동적 태도 ▪ 인성 문제	▪ 적극적 홍보를 통한 우수한 학생 지원 필요 ▪ 우수 학생 유치를 위해 보다 체계적인 모집 과정 필요 ▪ 우수한 평가를 받는 프로그램의 장기적 운영으로 경쟁력 확보
사후관리	▪ 개별 대학 기관 차원에서 관리하기 어려움	▪ KOICA 차원에서 공통 플랫폼 구축(예: LinkIn과 같은 SNS 플랫폼) ▪ 여러 수행기관과 데이터베이스 공유하여 공공분야 대외 네트워크망 구축 ▪ 연수생 간 귀국 후 성과 공유등이 자발적으로 이루어질 수 있는 인센티브 시스템 도입 필요 ▪ Action plan을 표준화하여, 단계적으로 작성(수학 중, 귀국 후)하여 우수 성과사례 수집에 활용 ▪ 연수 참여 전부터 졸업 후 주기적 사후관리 활동 참여 서약서 받기 ▪ 출신학교 소속감을 고려한 사후관리 행사
졸업 후 성과 및 활용	▪ 연수생이 귀국 후 프로젝트나 사업에서 교육성과 접목시킬 수 있는 기회 제공 및 활용	▪ 한국 정부나 KOICA와의 협력사업 참여 ▪ 귀국 후 연수경험 활용을 위한 KOICA 지원 (competition-based) ▪ 석사학위논문 Data Archive 구축으로 개도국 관련 자료 축적, 활용

사업 운영 및 관리 시 기관들의 애로사항은 1) 사업운영 절차 및 방식, 2) 인력 운영, 3) 예산 사용 문제, 4) 학습자료 및 기자재, 5) 수행기관의 사업 운영 역량, 6) 졸업

후 국내 체류 기간, 7) 연수생 간 네트워크 형성으로 제시할 수 있다.

1) 사업운영 절차 및 방식에서는 입찰 방식으로 전환됨에 따라 발생되는 기관의 어려움과 예산 사용에 대한 어려움으로 나누어 제시할 수 있다. 현재 입찰을 통해 5년 단위로 계약(17개월*3차년도)을 체결하여 운영하는 방식으로 변경되었다. 그러나 입찰 방식으로 기관 선정 방식이 변경됨에 따라 보다 많은 기관, 특히 지방대학의 참여 기회를 확대하기 위해 오랫동안 연수사업을 성공적으로 수행해온 기관들이 그동안의 평가 결과나 성과와 관계없이 연수사업에서 배제되는 경우들이 발생하였다. KOICA가 공공기관으로써 많은 기관들이 석사학위 연수사업에 참여하도록 하는 것도 필요하지만, 오랜 기간 연수 사업을 운영하면서 쌓인 노하우, 기관의 과정 운영 철학, 학생관리 경험, 절실함 등이 수행 선정 기관 시 반영될 필요가 있다. 또 운영 기관의 역량에 대한 평가도 포함해야 한다고 의견을 제시하였다. 교육사업의 특성 상 연수생들이 공부한 대학의 졸업생이 되어 동문으로 편입되는데, 연수기관의 잦은 변경은 연수생들의 동문의식을 바탕으로 한 네트워크 형성을 어렵게 만들 가능성이 크다. 이에 따라 연수사업은 일반 프로젝트 사업과는 달리 교육 사업이기 때문에 입찰에 의한 선정 시스템은 개선되어야 할 사항이라는 의견들이 많았다.

또한 입찰 방식에서 중요한 요인 중 하나가 가격 경쟁력인데, 수도권 대학들은 지방 대학들보다 가격 경쟁력에서 취약할 수 있다는 의견들이 많았다. 기존 공모로 선정된 연수기관의 경우, 예산의 90%를 선지급하고 10%를 사업 종료 후 지급하기 때문에, 10%를 먼저 연수기관이 자체 부담으로 진행해야 하고 이후 사업비를 받아야 하는 상황에 어려움을 호소하는 경우가 많았다. 대학본부의 적극적 배려가 없으면 불과 10%의 예산이라도 연수기관이 이를 선집행하기는 사실상 불가능하다. 그러므로 석사학위 연수사업이 대학본부의 전폭적인 지원으로 운영되지 않고, 담당 교수의 노력으로만 운영되는 대학에서는 이러한 시스템에서는 예산의 10%를 자체 부담하기에 어려움을 겪고 있었다. 또한, 예산 전용 등 예산 사용에 있어서 사소한 변경도 사전에 공문을 요구하고 있어 행정에 따른 시간 소요가 발생하고 있다. 이로 인해 예산이 적시에 사용되지 못하는 경우도 있어 이에 대한 탄력적 절차 운영이 필요하다는 의견들이 있었다. 현재 실시되는 모니터링은 수행기관을 배제한 채 KOICA와 연수생 간에 실시되고(한 학기에 1~2번)으로, 수행기관은 나중에 결과만 통보받는 현실이다.

또한 연수기관 간담회가 있긴 하지만 시간이 짧아 형식적으로 진행된다는 문제점을 제기하였다.

2) 인력 운영에 대한 문제는 현재 대부분의 기관들이 연수 사업 운영을 담당하고 있는 행정직원을 계약직으로 고용하여 활용하고 있는 상황인데, 특히 연수 사업이 경쟁 입찰방식으로 진행됨에 따라 지속성을 보장하지 못하기 때문에 정규직 채용의 어려움이 있다. 특히 대학 본부의 지원 없이 연수 사업비로 행정직원을 고용하고 있는 기관에서는 행정직원들의 잦은 이직이 많아 연수생 지원 등을 위한 행정적 역량을 확보하기 어렵다. 일례로 연수 과정을 운영하고 있는 한 기관에서는 행정업무를 오랜 기간 담당했던 직원이 사직하게 됨에 따라, 담당 교수가 행정업무를 인수인계 받아서 수행하고 있는 사례도 있었다.

3) 예산 사용관련 어려운 점은 KOICA 예산 항목의 잦은 변경으로 인해, 입학년도가 다른 연수생들의 지원 사항들이 달라 연수생들 간의 갈등이 발생할 우려가 있다는 점이 있다. 또한 이공계열은 실험을 통해 논문을 작성하여야 하는데 현재 실험실습비 항목이 별도로 책정되지 않아 우수한 일부 학생들만 실험을 할 수 있다는 한계도 있다. 앞서 말한 두 가지 애로사항은 연수생들의 학업성취도와 만족도에 부정적인 영향을 미치는 요인이 될 수 있다는 점에서 중요하게 고려해보야 할 문제이다. 끝으로 예산 사용 후 정산과정에서 사업을 운영하는 수행기관 입장이 고려되지 않는다는 점이다. 이로 인해 수행기관은 불인정 사항에 대한 소명서를 제출하기 위해 행정 낭비가 크다는 호소가 많았다.

4) 학습자료 및 기자재에 대한 애로사항으로는 주로 이공계 부분에서 제기되었다. 교과 과정을 수행하기 위해서는 노트북이 필요한 상황인데, 연수생 개개인의 재정상황에 따라 편차가 발생하여 정상적인 수업 진행이 어렵다는 것이다. 따라서 노트북이 꼭 필요한 과정에 있어서는 예산에서 지원하기를 원하는 시행기관도 있었다.

5) 수행기관의 사업 운영 역량은 애로사항이기 보다는 인터뷰를 실시한 기관들의 우려사항이라고 볼 수 있다. 입찰 방식으로 전환된 후 많은 기관들이 석사학위 연수사업에 참여하게 되었다. 신규 참여기관들은 국내 학생을 대상으로 하는 일반대학원과는 달리 개도국 공무원을 대상으로 하는 석사학위 연수사업 운영에 대한 기관의

역량은 확인되지 않은 실정이다. 연구진이 면담을 시행한 기관은 오랜 기간 석사학위 연수사업을 운영했던 기관이기 때문에 석사학위 연수사업의 발전을 위해서는 신규 수행기관을 위한 ODA 역량(교직원 프로그램, 교수들의 외국인 유학생 교수법 노하우 등)에 대한 교육이 필요하다는 의견을 제시하였다. 이를 위해서 국내 수행기관 워크샵, 기관 협의체 구성을 통해 사업에 대한 노하우를 공유하고, 성과 점검과 수요조사 및 논의를 실시하여 기관 차원이 아닌 연수사업 전체의 발전을 모색해야 한다는 의견이 많았다. 또한 KOICA와 수행기관 간에도 미션에 대한 공유 및 협의가 더욱 증대되어야 하며, 수행기관에서 연수생 지원 등을 실질적으로 담당하는 실무자급 협의체를 구축하여 수행기관들 간의 경쟁 관계가 협력을 통한 발전 체계로 전환될 수 있도록 노력해야 한다는 의견이 많았다.

6) 졸업 후 국내 체류 기간은 현재 연수 과정이 종료 된 후 2주 이내에 출국해야 한다고 명시되어 있다. 일부 연수생들은 귀국 준비 기간이 부족하다는 문제를 제기하고 있다. 수원국 현지조사 결과, 연수생들이 돌아가 근무할 기관에서는 너무 길게 남아 있는 것에 대한 우려를 표명하기도 한다. 다른 나라의 경우, 장기적으로는 6개월까지도 체류를 허용하기도 하는 것을 고려할 때, 일률적으로 2주 이내 출국을 의무화하는 것은 과도한 제한이라는 것이 연구진의 판단이다. 이에 따라 본인의 부담으로 최대 1~3개월까지 체류할 수 있도록 규정을 완화하는 것이 연수생들이 귀국 준비 등 한국에서의 생활을 아름답게 마무리 할 수 있게 것이라 생각한다.

7) 연수생 간 네트워크 형성은 국내 연수 과정 중 각 기관의 연수생들이 실질적으로 교류하지 못하는 점에서 문제의식이 제기되었다. 대부분의 기관들이 연수생들만을 위한 과정을 독립적으로 운영하고 있기 때문에 연수생들은 자신이 속한 과정의 동기생을 제외한 다른 사람들과의 교류가 거의 없다. 학위과정을 통한 지식의 습득도 중요하지만 동료들과의 교류를 통해 서로 배울 수 있는 기회도 매우 중요하다. 또 한국의 석사과정을 통해 유사한 상황에 처한 개도국의 공무원들이 서로 네트워크를 형성하게 되고, 그것을 바탕으로 귀국 후에도 사후관리를 위한 공동 플랫폼을 통해 서로 교류할 수 있도록 한다면 연수생들 상호간 긍정적 시너지 효과를 통해 생활만족도와 학업성취도에 긍정적인 결과가 나타날 것으로 예상된다. 지금까지의 논의를 정리하면 다음과 같다.

<표 2-13> 사업 운영 및 관리 어려움

	주요사항
사업운영 절차 및 방식	▪ 프로그램 선정에서 수행기관의 프로그램 운영 철학, 학생 관리 경험, 절실함 등이 반영될 필요가 있음. 운영 기관의 역량에 대한 평가도 포함 ▪ 선지급의 문제점-사업 종료 후 10% 지급은 자체 부담으로 진행하기 어려움 ▪ 예산 전용 등 사소한 변경도 사전 공문 요구 등에 대한 탄력적 절차 운영 필요 ▪ 수도권 대학의 가격 경쟁력 문제 ▪ 공급자 입장의 모니터링 필요 ▪ 프로젝트성 사업과 달리 교육사업의 경우 입찰에 의한 선정시스템은 개선되어야 할 사항
인력 운영	▪ 사업의 연속성 문제로 정규직 행정직원 고용 어려움
예산사용 문제	▪ 이공계열 실험실습비 책정 ▪ 연수생의 불만족으로 마무리되는 문제 ▪ 2-3년마다 KOICA 측 예산 항목 변경으로, 입학년도 다른 학생 간 처우 갈등 우려 ▪ 현장학습 시, 예산 전용 및 운영비 사용의 어려움. 기관 방문 외 활동의 어려움. ▪ 정산문제를 수행기관 입장에서 운영
학습자료 및 기자재	▪ 이공계의 경우, 동일 사양의 노트북 필요
수행기관의 사업 운영 역량	▪ 특히 신규진입 수행기관을 위한 ODA 역량(교직원 프로그램, 교수들의 외국인 유학생 교수법 노하우 등) 교육 필요. 이후 국내 관련 기관 워크샵, 기관 협의체 구성으로 성과 점검과 수요조사 및 논의를 통해 프로그램 발전 모색이 필요 ▪ KOICA와 수행기관 간 미션에 대한 공유나 협의 증대 ▪ 수행기관 실무자 협의체 구축을 통한 협력, 발전 체계 마련
졸업 후 체류 기간	▪ 현재 2주에서 연장 (예: 3개월)
연수생 간 네트워크 형성	▪ 국내 체류 중 여러 기관의 연수생 간 교류 및 네트워크 활동 지원 필요

기타 주요사항으로는 1) 수요조사, 2) 선발과정 절차, 3) 사전 교육, 4) 교육과정 운영, 5) 상담 서비스, 6) GKS와의 차별점, 7) ODA 정책 방향, 8) 박사과정 지원으로 나누어서 제시하였다.

1) 수요조사는 대체로 꼭 필요하지는 않다는 의견들이 많았다. 다양한 국가, 다양한 사람들의 요구에 맞추기보다는 우리가 잘 할 수 있는 분야에 집중하는 것이 더 바람직하다는 점과, 조사방식, 샘플링에 따른 결과의 신뢰성 문제 등 실제로 수요

조사를 추진하는데 있어서 발생하는 어려움이 많을 것이라는 의견이 있었다. 또한 개도국에서 양성평등 프로그램과 같이 범분야 이슈를 요구하지 않을 가능성도 높을 것이라는 의견도 있었다. 그러나 수요조사를 해야 한다면 귀국 연수생 또는 재학 중인 연수생에게 질문하는 방식도 고려할 수 있다는 의견도 있었다. 또한 무역과 경제 분야는 개도국 입장에서는 한국의 발전을 이끌어낸 요인이 무엇인지 배우기 위해서 관련 부처에서 지속적으로 수요가 발생하는 분야이기 때문에 이와 같은 분야에 집중하여 수요를 개발하는 것도 하나의 방안이라고 할 수 있다. 또한 향후 석사학위 연수사업의 사후평가를 시행할 때, 개도국을 직접 방문하여 정부 부처 및 잠재적으로 연수생이 될 수 있는 관계자들과 면담을 통해 수요를 발굴 할수도 있을 것이다. 끝으로 다양한 수요를 취합하고 국별 CPS, 한국의 개발협력 기본방향 등을 종합적으로 고려하여 연수사업실에서 석사과정 연수사업 자문위원회(가칭)를 운영한다면 분야별 수요 발굴에 대한 객관화 및 합리화가 가능할 것이다.

2) 선발과정 절차에 대해서는 수행기관이 자체적으로 모집할 수 있도록 개방해주기를 희망하고 있다. 다년간 연수사업을 수행한 기관들은 귀국 연수생들로부터의 추천이나 사업수행 경험 및 사후관리 과정을 통해 보다 우수한 개도국 공무원 인재들을 확보할 가능성이 높아진다. 특히 사업의 성과가 높았던 기관들의 경우, 귀국 연수생들에 의한 평판이 높아지면서 우수한 인재들이 지원할 가능성이 높아진다. 이에 따라 수행기관들은 연수생 모집에 있어 현재보다 높은 자율성을 부여받기를 원한다.

현재 수원국 총괄 기관을 통해 진행해야하는 ODA 사업수행체계로 인해 적극적인 홍보와 우수한 연수생을 선발하는 부분에는 한계가 있다. 드물기는 하지만 연수생 개인의 인성, 정신적 문제, 건강 문제가 발생하는 경우도 있었음을 고려할 때, 수행기관의 선발기능의 확대는 긍정적으로 고려해야 할 것으로 판단된다. 특히 개인의 인성과 정신적 문제는 수행기관이 실시하는 전화 인터뷰만으로는 발견하기가 쉽지 않기 때문에, 해외사무소와 재외공관의 역할이 중요하다고 할 수 있다. 또한 건강검진을 강화하여 건강 치료 목적으로 연수 사업에 참여하고자 하는 연수생들을 사전에 예방할 필요가 있다. 마지막으로 선발대상에 국공립 대학의 교원을 포함시키는 문제를 재고할 필요도 있을 것으로 보인다.

3) 사전 교육의 문제는 1) 언어 문제, 2) 생활 문제로 구분할 수 있다. 언어 문제는 사전에 한국어 과정이 필요하다는 것이다. 석사학위 연수사업은 영어로 100% 진행되는 사업이지만, 생활하는 곳은 한국이기 때문에 한국어가 미흡한 연수생들에게는 많은 어려움들이 존재한다. 따라서 온라인으로 한국어를 배울 수 있는 과정을 제공하거나 세종학당이 있는 개도국의 경우, 장단기 연수대상 공무원들로 특별반을 편성하여 국내에 도착하기 전부터 한국어 기초교육이 이루어질 수 있도록 배려할 필요가 있다. 또한 다양한 문화권에서 한국으로 오기 때문에, KOICA 오리엔테이션 때 종교와 문화 등 생활 관련 예절 교육이 필요하다. 석사학위 연수사업은 1년 이상의 장기 거주 과정이기 때문에 한국에 대한 적응이 연수생 만족도에도 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다. 따라서 한국어 및 한국 생활에 대한 사전 교육이 중요하다고 볼 수 있다.

4) 상담 서비스는 연수생을 대상으로 상담 서비스를 지원할 필요가 있다는 것을 의미한다. 대부분의 연수생들은 해외 경험이 많지 않아 타 문화권에 대한 적응이 어려울 수 있다. 하지만 현재 석사학위 연수사업 내에서는 연수생을 관리하는 것은 수행기관의 행정직원, 연수사업 지원기관의 담당 직원, KOICA 본부의 담당직원이기 때문에 연수생에 대한 전문적인 케어가 이루어지지 않을 수 있다. 따라서 전문 상담기관을 통해 연수생들의 애로사항을 케어 할 수 있도록 하는 서비스 제공이 필요하다고 할 수 있다.

5) GKS와의 차이점으로 수행기관들은 공무원을 대상으로 하기 때문에 연수생들의 결속감과 자부심이 높고, 수업 시 정책 사례 토론, 국가별 비교 등에서 일반 학생들과의 깊이가 다른 점을 강조하였다. 또한 재정적으로 KOICA 사업이 우위에 있으며, 연수 종료 후 귀국 하여 현업으로 복귀하기 때문에 배운 내용들을 현업에 적용하는 것이 더 용이하다는 측면이 있다. 이 부분은 KOICA 석사학위 연수사업의 필요성과 정당성, 성과 부분에서 다시 논의한다.

6) 석사학위 연수사업이 지향해야 할 정책 방향으로는 한국이 국제사회에서 비교우위를 점할 수 있는 인재양성 교육프로그램에 집중할 필요가 있으며, 개도국 사정에 맞는 교육 컨텐츠와 기술을 전수하는 방향으로 나아가야 한다는 점을 강조하였

다. 또한 석사학위연수 자문위원회(가칭)를 운영하여 수요조사 뿐만 아니라 연수생 선발, 성과관리 등에서 다양하게 활용될 수 있도록 해야 한다는 의견도 있었다.

7) 박사과정에 대한 지원을 요구하는 의견도 있었다. 현재 석사학위 과정만 운영하고 있는 상황에서 많은 연수생들이 학위 취득 후 박사과정을 계속하고 싶다는 요청을 해오는 경우가 많은 것은 당연하다. 석사학위 연수사업의 목표 중 한국과의 우호적인 네트워크를 형성하는 것이 크기 때문에 향후 고위공무원으로 승진할 가능성이 높은 개도국 공무원들을 대상으로 박사과정을 운영하는 것이 필요할 수 있다. 특히 박사학위를 취득한 연수생들이 귀국 후 정부부처의 요직에 진출할 가능성도 더 높다는 점에서 충분히 고려해볼 가치가 있다. 아래 표는 위에서 서술한 내용을 간략히 정리한 것이다.

〈표 2-14〉 주요 기타사항

수요조사	▪ 대체로 꼭 필요하지 않다는 의견 - 다양한 요구에 맞추기보다 우리가 잘 할 수 있는 것에 집중 - 조사방식, 샘플링에 따른 결과 신뢰성 문제 등 실제 추진의 어려움 - 수원국에서 양성평등 프로그램을 요구하지 않을 가능성이 높음 - 졸업생이나 재학 중 연수생에게 질문하는 방식 고려 가능 ▪ 무역, 경제분야는 개도국 입장에서 한국 발전 동인 배우기 위해 관련 부처의 지속적 수요 ▪ 정책개발 과정 응용 –수원국 몇 개국 직접 방문, 대화로 접점 찾기 ▪ (가칭)석사과정 자문위원회 운영을 통해 객관화 및 합리화 가능: 수요만이 아니라 전반적 운영과 성과관리 측면에서도 활용 가능
선발과정 절차	▪ 수행기관도 모집할 수 있도록 개방: 국내 관련 공기업 등에 공문 보내서 교육 필요한 인력 지원하도록 요청하기도 함 ▪ 자국에서 장기적으로 기여할 연수생 선발 필요 ▪ 장기 프로젝트가 있는 경우, 프로젝트 초기에 관련 공무원을 석사연수 받도록 한 뒤 프로젝트 투입하여, 교육과 프로젝트의 연계성 제고 ▪ 인성 중요, 정신적 문제 ▪ 건강 문제 (건강 치료 목적 연수생 문제) ▪ 분야 및 전공별 선발에 필요한 설문 실시로 스크리닝 ▪ 적극적 홍보 필요, 수원국 총괄 부서에서 잘 진행되지 않는 문제 ▪ 선발대상에 국공립 대학의 교원을 포함시키는 문제를 재고할 필요

사전교육	▪ 사전 한국어 온라인 과정 제공 ▪ KOICA 오리엔테이션 대 종교, 문화 등 관련 매너 교육
교육과정 운영	▪ 사업 선정 시 교육과정을 유연하게 운영(동일 분야 내 정책 및 과학기술 트랙제 운영 등)
상담 서비스	▪ 외국인 유학생 상담 서비스 지원
GKS와의 차별점	▪ 공무원 대상 ▪ 연수생의 결속감, 자부심 ▪ 재정적 지원의 우위 ▪ 자국으로 귀국, 현업으로 복귀 ▪ 현직 공무원으로서 수업에서 정책 사례 토론, 국가별 비교 등 깊이가 다름
ODA 정책 방향	▪ 한국이 비교우위를 점할 수 있는 인재양성 교육프로그램에 집중할 필요 ▪ 개도국의 사정에 맞는 교육 contents와 기술 전수 ▪ 자문위원회를 Selection Committee로도 활용 가능
박사과정 지원	▪ 소수라도 박사과정을 지원해서, 한국 대학 출신 박사 배출 필요

3. 시사점

본 장에서는 지금까지 석사학위 연수가 어떻게 운영되어 왔는지를 분석하였다. 먼저 KOICA 글로벌 연수사업의 제반 현황을 파악하고, 국별연수, 다국가연수, 공동연수, 석사학위연수를 대상으로 KOICA가 설립된 1991년부터 2016년까지의 연수생 수, 과정 수, 예산액, 1인당 지원액 등을 종합적으로 살펴보았다. 본 연구의 대상인 석사학위 연수사업을 중심으로 현황과 추진절차, 성과관리체계 및 모니터링과 평가에 대한 방법에 대해서 정리했으며, 끝으로 석사학위 연수사업을 실제로 운영하고 있는 기관들과의 심층면담을 통해 성과관리와 관련한 내용과 사업 운영 상 경험했던 어려운 점 및 기타 주요 사항들에 대한 의견들을 정리하였다.

석사학위 연수사업은 다른 사업과 비교했을 때 앞으로도 그 비중이 점차 증가 될 것으로 예상된다. 따라서 석사학위 연수사업이 계속해서 지속되기 위해서는 지금까지의 성과가 무엇인지 찾고 성과관리체계는 어떻게 구축되어야 하는지에 대한 고민이 필요한 시점이다. KOICA에서 지금까지 수행해온 연수사업에 대한 연구들은 국별연수와 다국가연수 등 단기 연수에 집중하고 있었으며, 석사학위연수는 성공사례기법을 통해 우수사례와 실패사례를 소개하는 정도로 심층 연구가 진행되지는 않았다.

또한, 통합적 성과관리 모형도 단기연수와 함께 구축되어 있어 1년 이상 한국에서 거주하는 장기 프로그램으로서의 석사학위 연수사업만을 위한 성과관리 모형이 필요하다고 볼 수 있다.

또한 석사학위 연수사업은 1) 연수 분야, 2) 수행기관 선정방식, 3) 연수생 사후관리에 대한 고민도 필요하다. 연수 분야에 대한 고민은 다양한 수요를 반영하여 다양한 분야를 지원 할 것인지 아니면 한국이 강점을 가질 수 있는 분야를 찾아 선택과 집중을 할 것인지에 대한 것이다. 지금까지의 연수 과정별 실적을 살펴보면 공공행정 분야가 월등히 높은 것을 보았다. 석사학위 연수사업의 주 대상이 개도국 공무원이기 때문에 분야별 전문성도 중요하지만 공공행정에 대한 전문적인 역량 강화가 무엇보다 필요했기 때문이라고 볼 수 있다. 또한 연수기관 면담에서도 언급되었듯이, 우리가 잘 할 수 있는 분야를 선택하고 집중하는 것이 중요하다. 한국은 공공행정 분야에서도 특히 전자정부 분야에서는 강점을 가지고 있다. 이처럼 세계에서 한국이 비교 우위를 가지고 있는 분야를 선정하여 수요를 발굴 하는 것도 한 가지 대안이 될 수 있을 것이다.

수행기관 선정방식에 대한 고민도 필요하다. 현재 석사학위 연수사업은 기존 공모제 방식에서 입찰 방식으로 변경되었다. 기존에는 공모제를 통해 3년 단위로 계약을 체결하였지만 현재는 5년 단위로 계약(17개월씩 3차 년도)을 체결하고 있다. 하지만 석사학위 연수사업 수행기관을 입찰로 선정한다는 것은 장기적인 교육 프로그램의 특성과 맞지 않다는 의견이 많았다. 교육 프로그램의 성과는 중장기적으로 나타나는데, 3~5년의 사업으로 성과를 기대하고 수행기관에 이를 요구하는 것은 무리라는 것이다. 중장기적 성과를 극대화하기 위해서는 무엇보다도 연수 사업의 지속성이 확보되는 것이 중요하지만, 입찰 방식은 사업이 수주되지 못하면 기존의 연수과정이 단절된다는 부작용이 존재하여 중장기적 성과를 잃게 된다. 또한 계약기간이 3년에서 5년으로 늘어났음에도 불구하고 세부 내용을 살펴보면 17개월씩 3개 과정을 운영하기 때문에 실질적으로 계약 기간 내에 1차 년도 과정에 대한 성과관리는 가능할지 몰라도 2차 년도, 3차 년도 과정에 대한 중장기적 성과관리를 하는 것은 어렵다고 할 수 있다. 따라서 중장기적 성과창출을 위해서는 수행기관 선정방식을 입찰로 지속할 것인지에 대한 깊은 고민이 필요하다.

연수생 사후관리는 현재 입찰 방식으로 기관을 선정하는 석사학위 연수사업의 가장 취약한 부분이라고 할 수 있다. 현재도 기관들이 사업 운영하는데 있어 어려운 점 중에서 사후관리가 존재하며, 기관들은 SNS 플랫폼, 이메일 등 온라인을 통해 개별적으로 관리하고 있지만, 기관이 개별적으로 귀국 연수생을 사후관리하기 보다는 KOICA 차원에서 통합하여 사후관리를 실시하도록 해야 한다는 의견들이 많았다. 또한 대학 본부의 전폭적인 지원 없이는 사업을 다시 수주하지 못한 연수기관에서 연수 사업이 종료된 후 담당 교수 또는 행정 직원이 귀국 연수생에 대한 사후관리를 수행하는 것은 어려울 것이다. 사후관리는 연수사업의 지속가능성을 제고하고 중장기적 성과를 관리하는 데에도 필수적인 요소이다. 따라서 연수생 사후관리를 어떻게 개선해야 할 것인지에 대한 방안을 찾아야 한다.

Ⅲ. 국내·외 유사 사업 분석

본 장은 KOICA 석사학위 연수사업과 유사하게 운영되고 있는 국내 정부 부처 및 해외 공여기관의 장학지원 사업을 비교 분석하여 KOICA 석사학위 연수사업의 특징과 차별성을 도출하고자 한다.

분석 대상으로 포함된 국내외 유사사업은 다음과 같다.

〈표 3-1〉 분석 대상

	기관	사업명
국내	교육부(국립국제교육원)	GKS-정부초청외국인장학생교류지원
국내	국무조정실(KDI 국제정책대학원)	국제학생 학위과정 초청연수
국내	환경부(한국환경산업기술원)	개도국 공무원 석사학위과정
국내	서울시(서울시립대학교)	개도국 자매도시 공무원대상 석사학위과정
해외	일본(JICA)	JDS, ABE Initiative
해외	호주(DFAT)	Australia Awards Scholarship
해외	영국	Commonwealth Scholarship
해외	미국(USAID)	The Clinton and the Master's Degree Scholarship Program, Presidential Scholarship Program, The Palestinian Faculty Development Program

국내 유사사업으로는 교육부, 국무조정실, 환경부, 및 서울시의 사업을 분석하였다. 교육부의 GKS 사업 중 정부초청외국인장학생교류지원 사업은 학부부터 박사과정까지 지원되는 일반적인 장학지원 사업이다. 또한 KDI 국제정책대학원이 수행해 온 국무조정실의 국제학생 학위과정 초청연수 사업을 분석하고자 한다. 환경부의 개도국 공무원 석사학위과정과 서울시 개도국 자매도시 공무원대상 석사학위과정은 비교적 최근부터 실시되고 있는 사업으로 사실상 KOICA 사업과 거의 동일한 내용이면서 부처와 지자체가 주도하는 사업이다.

해외 유사사업은 현지 조사 시 연수생들이 KOICA 석사학위 연수사업과 비교하면서 가장 많이 고려했던 사업인 JICA의 JDS(Project for Human Resource Development Scholarship, 이하 JDS), ABE(African Business Education) Initiative와 호

주 외교통상부(DFAT)의 Australia Awards Scholarship을 중점적으로 분석하고, 석사학위 사업으로 수행되고 있는 영국과 미국의 장학지원 사업을 간략히 소개한다. 이 사업들은 목적, 추진현황, 운영방식, 성과관리 체계를 중심으로 분석하였다.

1. 국내 유사사업

가. 정부초청외국인장학생교류지원[8)]

프로그램 목적 및 배경

정부초청외국인장학생교류지원 사업(KGSP)은 Global Korea Scholarship(GKS)[9)] 사업 중 문화협정, 교육약정, 및 과학기술협정 등에 의해 국가 간 공동 추진되는 대표적인 장학지원 사업으로, 한국에 우호적인 글로벌 인적네트워크 구축 및 개발도상국 국가발전에 기여할 인적자원 양성을 목적으로 하고 있다. 동 사업은 전문학사과정부터 박사과정까지 모든 과정에 장학생을 선발하여 지원하고 있다.

정부초청외국인장학생교류지원 사업의 연혁을 살펴보면, 1967년 석·박사 및 연구과정 외국인을 초청하여 학위 취득을 지원하며 시작되었고, 2004년부터는 국제교육 다변화를 위한 동남아 주요국가 대학생 초청연수를 시행하였다. 2006년에는 정부초청 외국인장학생 교류지원 사업이 학부과정으로 확대되었으며, 2010년 외국인 대상 장학프로그램을 2개 과정 신설하여 7개 장학프로그램을 GKS로 브랜드화 하였다. 2013년에는 정부초청 외국인장학생 교류지원 사업을 연간 신규 선발 인원 830명 규모로 확대하였으며, 2015년에는 전문학사과정 시범운영 및 아세안국가 우수이공계대학생 초청연수과정이 신설되었다. 2016년 학부과정의 이공계 전형이 지방 소재 대학교에 신설되었고, 2017년에는 정부초청 외국인 대학원 연구과정이 재개설되고 아프리카·

8) 다음 내용은 2018년도 교육부 사업설명, 교육부 보도자료(2017)에서 대부분 발췌하였다.

9) Global Korea Schoarship 사업은 정부초청외국인장학생교류지원 사업 외에 외국인우수교환학생지원, 외국인우수자비유학생지원, 주요국가학생초청연수, 국비유학생선발파견, 한일이공계학부유학생파견, 외국정부초청장학생선발, ASEAN국가 우수 이공계 대학생 초청연수 사업이 있다. 출처 : 국립국제교육원 홈페이지(www.niied.go.kr), 검색일 : 2018. 2. 23.

중남미 대학생 초청연수 과정이 신설되었다. 또한 제7차 경제관계장관회의 개최 시 「해외우수인재 유치방안(‘17.4)」의 일환으로 GKS 사업을 이공계 중심으로 확대하고 대상 국가도 중앙아시아 등으로 다변화를 모색해야 한다는 필요성이 제기되었다.

<2017년 제7차 경제관계장관회의 모두발언(‘17.4.19.)>

○ 우리 중소·중견기업이 해외 우수인력을 원활하게 활용할 수 있는 여건을 조성해 나가겠음

○ 국내 수요가 높은 우수 유학생을 유치하기 위해 국제장학생프로그램(한)을 이공계 중심으로 확대하고 대상국가도 중앙아시아 등으로 다변화해 나가겠음

출처 : 2018년도 교육부 사업설명서 p.1786

교육부는 GKS 사업의 지원 필요성을 1) 국가 브랜드 가치 제고, 2) 우수 유학생 유치의 견인차, 3) 교육 ODA로 나누어서 제시하고 있다. 먼저 국가 브랜드 가치 제고의 관점에서 한국을 대표할 수 있는 국제장학 프로그램을 추진하여 국가 브랜드 가치를 제고하고 친한·지한 네트워크의 구축이 가능하다고 설명한다. 현재 지원 규모 부족으로 인하여 타국 장학사업에 비해 브랜드 파워가 약하여 국가 브랜드 가치를 제고하는데 한계가 있지만, GKS-KGSP 졸업생은 해당 국가에서 사회 주요인사로 중요한 역할을 담당하기 때문에 지원이 필요하다고 설명하고 있다.

또한 우수 유학생 유치의 견인차 관점에서 GKS-KGSP 졸업생은 유학생 중 특히 우수한 인적자원으로서 이들이 외국인 유학생 유치 유인을 활성화 한다고 설명한다. GKS-KGSP 졸업생들이 대다수 한국어(한국학) 교수 및 강사로 취업하여 자신의 학생들에게 한국으로의 유학을 추천하고 있어 우수한 외국인 유학생들이 계속 유치되도록 기여를 하고 있다고 설명하고 있다. 한국의 생산가능인구의 감소추세에 따른 성장의 한계에도 대비하여 유학생을 적극 유치하는 등 우수한 인적 자원을 유입시키는데 노력이 필요하기 때문에 GKS-KGSP 사업에 지원이 필요하다고 입장이다.

끝으로 교육 ODA의 관점에서 한국의 고등교육 경쟁력, 비교우위를 이용하여 개도국 인재들을 교육하는 소프트웨어적인 대외원조라는 점을 강조한다. 이는 개도국의 경제 개발 및 복지증진을 위한 공적개발원조 중 교육 분야의 성과를 증진시키는데 기여한다. 또한 다른 ODA사업과는 달리 지원액의 대부분이 국내에서 소비되므로 국내 경제 활성화에도 기여하는 측면이 있다고 설명한다.

추진현황

정부초청 외국인장학생 교류지원 사업은 전문학사부터 박사과정까지 지원하고 있다. 장학기간은 전문학사 3년, 학사 5년, 석사 3년, 박사 4년이며, 한국에 입국 후 1년 동안은 한국어연수 과정이 진행된다.

〈표 3-2〉 GKS-KGSP 장학 기간

연 도	장학 기간	내 용	장학 기간
박 사	4년(3년 + 한국어연수 1년)	학 사	5년(4년 + 한국어연수 1년)
석 사	3년(2년 + 한국어연수 1년)	전문학사	3년(2년 + 한국어연수 1년)

출처 : 2018년 교육부 사업설명서

연도별 초청 인원을 살펴보면 2017년까지 총 8,119명의 장학생이 초청되었다. 2008년에 초청 인원수가 급격하게 증가하였으나 이후 2012년까지 감소했다가, 2013년부터 전년도 대비 약 2배 정도 급격히 증가하였다. 과정별 초청인원을 살펴보면 석사과정이 4,958명으로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 박사과정 1,581명, 학사과정이 1,369명 초청되었다. 초청 국가는 총 155개 국가가 초청되었다.

〈표 3-3〉 GKS-KGSP 초청현황

구분	'67	~'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	계
인원(명) 과정별	6	965	133	133	745	504	696	400	422	827	887	838	871	692	**8,119**
전문학사	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	15	17	42
학사	-	-	28	32	200	147	148	100	100	117	140	110	155	102	1,369
석사	5	575	66	59	365	279	393	213	258	555	605	560	569	456	4,958
박사	-	265	31	36	156	78	155	87	64	155	152	156	132	114	1,581
연구	1	125	8	6	24	-	-	-	-	-	-	2	-	3	169
초청국가수	3	79	47	54	87	97	107	96	95	137	131	131	143	135	155

출처 : 2018년 교육부 사업설명서

국가별 초청인원을 살펴보면, 중국이 379명으로 가장 많은 장학생을 배출하였으며, 일본, 몽골, 베트남 순으로 장학생을 많이 배출하였다. 전체 초청인원수의 1.5%

(약 120명) 이상 장학생을 배출한 국가는 20국이며, 주로 아시아 국가에서 많이 배출된 것을 알 수 있다.

〈표 3-4〉 GKS-KGSP 국가별 초청인원(1967~2017)

국가	중국	일본	몽골	베트남	러시아	인도네시아	말레이시아	우즈베키스탄	카자흐스탄	태국	미얀마
인원	379	341	326	314	285	254	196	188	188	188	186
비율	4.67%	4.20%	4.02%	3.87%	3.51%	3.13%	2.41%	2.32%	2.32%	2.32%	2.29%
국가	미국	인도	필리핀	방글라데시	캄보디아	키르기스스탄	멕시코	에티오피아	파키스탄	기타국	계
인원	184	162	155	154	152	140	124	123	123	3,957	**8,119**
비율	2.27%	2.00%	1.91%	1.90%	1.87%	1.72%	1.53%	1.51%	1.51%	48.74%	100%

출처 : 교육부 보도자료(2017.12.1.)

운영방식

국립국제교육원의 홈페이지에서 소개하고 있는 정부초청 외국인장학생 교류지원사업의 지원자격을 보면 학부(전문학사 포함)는 1) 초청대상국 국적을 소지한 자, 2) 초청연도 3월 1일 기준 고등학교 졸업(예정)자, 3) 고등학교 수학성적이 백분율 환산 시 80점 이상이거나 성적 상위 20% 이내인 자이다. 대학원(석·박사)은 1) 초청대상국 국적을 소지한 자, 2) 초청연도 8월 31일 기준 학부 졸업(예정)자(석사 지원자의 경우), 석사 졸업(예정)자(박사 지원자의 경우), 3) 최종학교 평균성적이 80점 이상인 자이다. 사업의 목적이 세계 우수 인재의 초청·장학을 통해 국제적 친한 네트워크 구축 및 글로벌 인재양성인 만큼 기본자격조건만 충족이 된다면 제한사항이 없다.

장학생 선발과정은 총 3차 전형으로 이루어져 있다. 먼저 학부과정을 살펴보면, 1차 전형 시에 지원자는 재외공관 또는 지방대 이공계 국내 수학대학, 전문대학에서 장학생 후보를 선발 할 수 있다. 이때 지원자는 공관 또는 지방대 이공계 대학 또는 전문대학 중 한 곳으로만 지원해야 한다. 1차 전형에서 합격하면 국립국제교육원 선정위원회(글로벌 코리아 스칼라십 위원회[10])에서 1차 전형 통과자에 대한 심사를

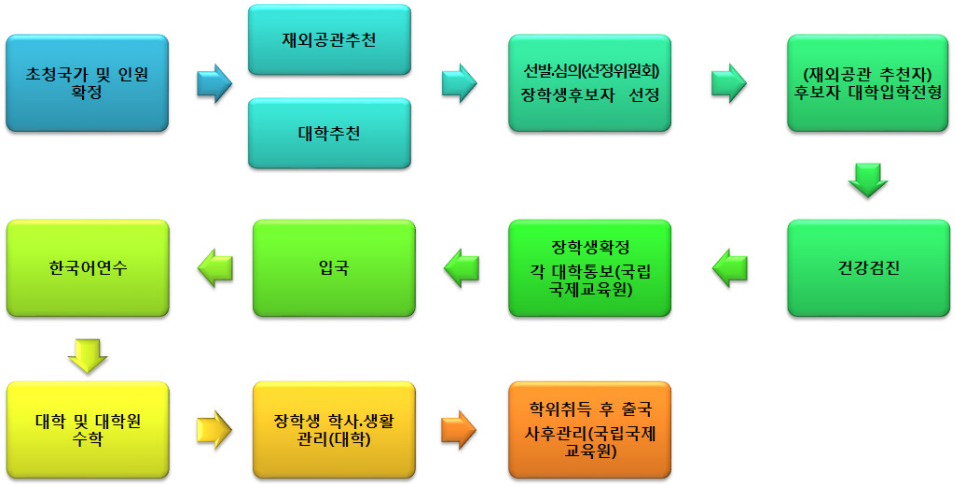
10) 글로벌 코리아 스칼라십 위원회는 1. GKS 사업계획에 관한 사항, 2. GKS 장학생 선발 및 관리에 관한 사항, 3. 사업계획의 추진 및 평가에 관한 사항, 4. 그 밖에 원장이 부의하는 사항에 대해서 심의하고 자문을 실시한다.

실시한다. 이후, 2차 전형의 합격한 자 중 공관에서 추천한 지원자의 경우에는 3차 전형으로 대학 입학 전형을 실을 실시한다. 대학 추천자는 따로 실시하지 않는다. 3차 전형까지 모두 합격한 지원자만이 최종합격자로 선정된다. 대학원의 경우에도 3차 전형으로 진행되며, 1차 전형에서 지원자는 공관 또는 국내대학에서 지원자를 모집 하고 후보자를 선발하기 때문에 이 중 한 곳에만 지원할 수 있다. 이후 2차 전형과 3차 전형은 학부 선발 과정과 동일하다.

사업 추진 절차는 먼저, 초청 국가 및 인원을 확정 한 후 선발 전형을 실시한다. 재외공관 추천 또는 대학 추천으로 인해 3차 전형까지 합격한 후보자는 건강검진을 실시한다. 이후, 국립국제교육원에서 장학생을 확장하고 각 대학에 통보하면 입국 절차에 따라 준비한 후 입국하게 된다. 장학생은 입국 한 후 처음 1년은 한국어 연수를 실시하게 되며 연수를 마친 후 각 과정에 따라 교육과정을 수학한다. 각 다핵에서는 장학생의 학사 및 생활을 관리하며, 장학생이 모든 과정을 마치고 학위 취득 후 출국하게 되면 국립국제교육원에서 사후관리를 실시한다.

위원회는 위원장 1명을 포함한 13명 이내의 위원으로 구성되며, 민간 위원은 국제 및 장학 관련 전문기관, 학계, 언론계, 산업계 등에 종사하는 사람 중에서 원장이 위촉하며, 당연 직 위원으로 교육부 국제협력관, 기재부 사회예산심의관, 외교부 문화외교국장, 원장 이 있다(글로벌 스칼라십 위원회 규정에서 발췌)

[그림 3-1] 사업추진절차



출처 : 「2018 교육부 사업설명서」를 참고하여 연구진이 작성

사업예산과 지원내용을 살펴보면, 먼저 2018년도 사업 예산은 482억 2,300만원이다. 이는 2017년도 예산에 484억 6,600만원에 비해 2억 6,300만원이 감소된 금액이지만 1인당 지원하는 금액은 신규 선발의 경우 1인당 840만원에서 960만원으로, 기존 장학생의 경우 1,620만원에서 1,680만원으로 증가하였다. 자세한 내용은 아래 표와 같다.

〈표 3-5〉 2018 사업예산

구분	'16결산	'17예산(A)	'18예산(B)	증감 (B-A)	증감률 (%)
정부초청외국인장학생지원	46,572	48,486 (신규 700명 X 8.4백만) (기존 2,630명 X 16.2백만)	48,223 (신규 810명 X 9.6백만) (기존 2,400명 X 16.8백만)	△263	△0.5

출처 : 2018 교육부 사업설명서, p. 1804

지원내용으로는 왕복항공권이 지급되며, 최초 입국 시 정착 지원금 20만원이 지원된다. 생활비는 학부과정은 월 80만원, 대학원과정은 월 90만원이 지급되며 이 외에도 의료보험료, 어학연수비, 등록금 등이 지원된다. 특히, 한국어 우수자에게는 월

10만원이 추가로 지원되며, 대학원과정은 연구비가 학기초에 인문・사회계열은 21만원, 자연・공학계열은 24만원씩 지원된다. 자세한 내용은 아래 표와 같다.

〈표 3-6〉 지원내용

구분	입·출국 항공료	정착 지원금	생활비	의료 보험료	어학 연수비	등록금	한국어 우수자 지원	연구비	논문 인쇄비	귀국 준비금
지급대상	공통	공통	공통	공통	학부, 대학원 어학과정	학부, 대학원 학위과정	학부, 대학원 학위과정	대학원 학위과정	대학원 학위과정	공통
지급액	실비 (항공권)	20만원 (1회)	전문학사 학부 : 80만원 대학원 : 90만원 (월)	2만원 (월)	320만원 (4회분)	입학금 면제, 학기당 500만원 한도	10만원 (월)	인문・사회 : 21만원 자연・공학 : 24만원 (연2회)	50~ 80만원 (실비) (1회)	10만원 (1회)
지급시기	입국시 1회	최초 입국 시	매월초 (연4회)	-	3,6,9,12월초	학기초	매월초(연4회)	학기초(연2회)	논문 완성 시	최종 귀국 시
지급절차	교육원→ 수학대학 →장학생	교육원→ 수학대학 →장학생	교육원(연4회)→수학대학(매월초)→ 장학생	교육원→ 수학대학 →장학생	교육원→ 수학대학	교육원→ 수학대학	교육원(연4회)→ 수학대학(매월초) →장학생	교육원→수학 대학→장학생	교육원→ 수학대학 →장학생	교육원→ 수학대학 →장학생

출처 : 2018 교육부 사업설명서, p. 1819.

성과관리체계

정부초청 외국인장학생 교류지원 사업의 성과관리체계는 별도로 구축되어 있지 않다. 현재 KOICA에서 수행하고 있는 본 용역과 유사한 용역인 '정부초청 장학사업 성과분석 및 발전방안 연구' 용역이 2018년에 수행될 예정이다. 이 용역을 통해 GKS 사업의 성과가 무엇인지 밝히고, 관리 방안을 도출할 것으로 예상된다.

다만 현재 활용되고 있는 사업의 성과지표는 1) 한국어 연수성취도와 2) 수학성공률로 구성되어 있다. 한국어 연수 성취도에 대한 목표치 산출 근거는 TOPIK 결과에 따른 성취도 추이이며, 측정산식은 한국어 연수 1년 후 TOPIK 시험 3급 이상 취득자 비율이다. 수학성공률에 대한 산출근거는 정부초청 장학생 수학 상황이며, 입국인원 대비 관리인원 비율(중도포기자 통계)로 측정한다. 2014년부터 2016년까지 성과달성도를 살펴보면 두 지표 모두 100% 초과 달성하였다(표 3-7 참조).

<표 3-7> GKS-KGSP 사업 성과지표 및 달성도

성과지표	구분	'14	'15	'16	'17	'18	'17목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
정부초청외국인 장학생 한국어 연수성취도 (단위 : %)	목표	67	72	77.7	**83.6**	**82.5**	정부초청장학생 TOPIK결과에 따른 성취도 추이	한국어연수 1년 후 TOPIK 시험 3급 이상 취득자 비율	관련공문
	실적	78.4	77.6	84.8	-	-			
	달성도	117.0	107.7	109.1	-	-			
GKS 외국인장학생 수학성공률 (단위 : %)	목표	97	97.5	97.7	**97.8**	**97.9**	정부초청장학생 수학 상황	입국인원 대비 관리인원 비율 (중도포기자 통계)	관련공문
	실적	97.6	97.9	98.0	-	-			
	달성도	100.6	100.4	100.3	-	-			

출처 : 2018 교육부 사업설명서, p. 1810.

중도포기자와 관련된 언론 보도에 따르면[11] 2011년부터 2015년 8월 18일까지 296명이 중도 포기한 것으로 나타났다. 연도별로는 2011년 60명, 2012년 70명, 2013년 67명, 2014년 63명, 2015년(8월 기준) 36명이 중도포기 하였다. 중도포기의 사유로는 건강문제(50명), 어학부담(34명), 유학생활 부적응(34명), 학업부진(29명), 다른 대학 진학(29명), 어학점수 미달(15명) 등으로 나타났다.

사후관리로는 동문 초청연수를 매년 시행하고 있다. 초청연수의 목적으로는 세계 각국에서 성공적으로 활동하고 있는 동문을 초청하여 한국의 산업·문화 발전상 체험과 동문 간 교류기회를 제공하는 것이다. 이는 장학생이 귀국 후 친한·지한 인사로 지속적으로 활동할 수 있도록 격려하기 위함이며 2003년부터 매년 실시 중에 있다. 2003년부터 2016년까지 총 263명의 장학생이 연수에 참여했으며, 2017년에는 30개 국가에서 30명이 참여한 바 있다.

11) 정부초청 외국인장학생 매년 63명 중도포기, 연합뉴스, 2015.09.28.
(http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2015/09/07/0200000000AKR20150907205400004.HTML)

차이점 및 시사점

KOICA 석사학위 연수사업과 GKS 정부초청 외국인장학생 교류지원 사업의 차이점으로는 선발대상, 운영방식, 지원내용 등의 측면에서 발견된다. 먼저 선발 대상이 KOICA의 경우 개도국 공무원 대상인 반면, GKS-KGSP는 선진국과 개도국 구분 없이 일반 학생 등 다양하게 참여 할 수 있도록 되어 있다는 점이다. 또한 과정 운영 방식을 비교하면, GKS-KGSP는 국내 대학의 일반 학위과정에 입학하여 국내 학생과 동일 과정을 수학한다. 따라서 학생들은 한국어로 수업을 받고 생활한다. 반면 KOICA는 개도국 공무원 대상으로 특별과정을 편성하기 때문에 영어로 수업을 받고 주로 특별반으로 편성된 개도국 공무원들로 교우관계가 한정적인 반면, 다양한 개도국의 상황을 폭넓게 접할 수 있다는 장점이 있다. GKS-KGSP는 KOICA 사업과는 달리, 일반 학생들과 폭넓은 교류가 가능하며 기간이 상대적으로 길기 때문에 한국의 대중문화 친화 가능성이 더 높다. 석사 이상의 경우에는 공무원 특화 과정에 비해 학술적 측면의 이론교육을 중심으로 한다. 다만, KOICA 석사과정 중 외국인 학생들이 많은 일부 연수기관의 경우, 일반 학생들과 함께 영어로 교육을 시도하고 있어 GKS-KGSP의 장점도 겸하는 기관도 있다.

그러나 시사점으로는 GKS-KGSP 사업을 ODA 사업으로 계상하기에는 어렵다고 볼 수 있다. 일본의 경우 GKS-KGSP 사업과 유사한 문부과학성 장학지원 사업은 JICA 장학지원사업과는 달리 ODA 사업으로 분류되지 않고 있다[12]. GKS-KGSP 사업은 개발도상국의 경제사회발전에 기여한다는 ODA 사업에 목적과는 일부만 부합되는 일반 장학지원 사업이기 때문에 이를 계속 ODA 사업으로 계상할 수 있는지에 대한 고려가 필요하다.

또한 다양한 학생들을 대상으로 하고 있어 사후관리가 취약하다고 볼 수 있다. 국립국제교육원과 대학기관에서 장학생에 대한 사후 관리를 시행한다고는 하나 일반 대학 졸업생과 큰 차이가 없어 보이며, 일부 우수한 장학생에 한해서만 한국으로 재초청하여 연수가 진행되기 때문에 장학생 전체에 대한 사후관리는 상대적으로 미흡하다고 볼 수 있다.

12) JICA 베트남 현지사무소 관계자 면담 시 언급되었다.

나. 국제학생 학위과정 초청연수[13)]

프로그램 목적 및 추진현황

국무조정실 국제학생 학위과정 초청연수는 KDI 국제정책대학원에서 운영하고 있는 연수사업으로, 영어 명칭은 'Global Ambassador Scholarship'이다. 이 사업은 1) 국제관계 전문지식과 세계경제 환경변화에 대한 대응능력을 갖춘 고급 국제 전문 인력 양성, 2) 한국의 경제발전 경험 및 다양한 정책사례를 전수하여 자국 및 세계경제·사회발전에 기여할 개발경제전문가 양성, 3) 우리나라의 현실을 이해하는 친한 인재를 배출하고 나아가 한국의 국제적 위상 제고와 외교 역량 강화 및 상호 경제협력 유대를 강화 하는 것을 목적으로 한다. 이러한 목적과 부합하게 목표를 1) 정부부문의 경제사회정책 수립 및 집행 역량 강화, 2) 대외원조 및 국제개발 전문가 양성, 3) 정부부문의 정책수립, 분석 및 집행 능력 제고로 설정하고 있다.

제354회 제1차 정무위원회 회의록(2017년 11월 10일)에 따르면, 국제학생 학위과정 초청연수는 1998년부터 실시되었으며 2015년부터는 국제개발협력사업(ODA)의 일환으로 실시되고 있다. 매년 약 120명 정도의 연수생을 초청하고 있으며, 2017년 11월 10일 현재, 약 1,800명 정도의 졸업생을 배출하였다.

문헌자료의 한계로 인하여 연도별 실적을 확인하지는 못하였으나, 2014년 종료보고서에 따르면 2014년에는 73개국에서 연수생이 선발되었으며, 아시아가 45%로 가장 많고, 아프리카 35%, 아메리카 10%, 유럽 3%, 오세아니아 1% 순으로 선발되었다. 2014년 연수생 중 공공부문 종사자는 114명이며 이들의 경력현황을 살펴보면 47%가 과장급 이상이었다. 경력현황에 대한 자세한 내용은 아래 표와 같다.

13) 다음 내용은 KDI 국제정책대학원의 국제학생 학위과정초청연수 종료보고서(2014.12), 2016년 자체평가결과보고서에서 대부분 발췌되었으며, 일부 내용은 현재 동 사업의 참여중인 연수생과의 간단한 인터뷰를 통해 작성되었다.

〈표 3-8〉 2014 외국인 입학생 경력현황

구 분	과장급 이상		과장급 미만		합 계	
	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	비 율
정부/국회	48명	50%	48명	50%	96명	100%
공기업	4명	31%	9명	69%	13명	100%
국책은행	-	-	1명	100%	1명	100%
공공기관	2명	50%	2명	50%	4명	100%
총 계	54명	47%	60명	53%	114명	100%

출처 : 국제학생 학위과정초청연수 종료보고서(2014.12.).

운영방식

국제학생 학위과정 초청연수의 선발 대상은 외국 학생들이나 개도국 공무원 중심으로 선발한다[14]. 동 연수는 국내에서 11개월 동안 3학기를 수학하며, KDI School의 정책학, 개발정책학, 공공관리학 중 한 전공을 선택하여 수학한다. 수업은 월요일부터 토요일까지 진행되며, 매주 금요일은 조교들(박사과정에 수학 중인 학생 등)이 연수생들의 학업을 지원해주는 시간을 가진다. 국내에서 수학 기간 동안 총 45학점 중 42학점을 수료해야하며, 입학일로부터 2년 이내에 Research Project(3학점)를 완료하여 총 45학점을 수료해야 학위를 취득할 수 있다.

2018년 국제학생 학위과정 초청연수의 예산은 11억 4000만원[15]이며, 연수생에게 11개월 동안 지원되는 금액은 32,000 USD[16]이다. 이 중 21,000 USD는 등록금으로 사용되며, 11,000 USD는 생활비로 월 1,000 USD(100만원) 씩 지급된다. 왕복항공료, 기숙사비, 교재비 등은 개인이 부담해야 한다.

장학금 유지 자격은 평점 3.0 이상을 유지해야 하며, 만약 3,0 이하의 성적을 받게 되면 장학금 지원은 종료된다. 또한 연수생들은 KDI에서 제공하지 않는 외부 일자리를 구할 수 없다.

14) KDI 국제정책대학원 홈페이지에는 지원 자격으로 'Admitted international students'로만 명시되어 있으나, 정무위원회 회의록에는 개도국 공무원들을 초청하여 연수를 실시하고 있다고 언급되어 있다.
15) 2018년도 국제개발협력 종합시행계획 참고
16) 입학시 연수생들에게 교부되는 표준입학허가서에 명시되어 있다.

연수생 지원 활동(2014년 12월 자체평가보고서 기준)은 학업지원과 생활지원으로 구분 되며, 학업 지원으로는 장학증서 수여식 및 대학원장 간담회, 책임교수 간담회, 지도교수 제도, 학생회 활동이 있다. 생활지원으로는 문화 이해 특강을 3회 실시하며, 연수생들의 사회・문화적・학습 부적응 및 학업 부담으로 인한 심리적 어려움을 도와 건강한 유학생활과 성공적 학업 마무리를 지원하도록 별도의 상담교원을 지정 운영하고 더 나아가 상담 전문가에 의뢰할 수 있는 Student Counselling Service를 지원한다. 또한 생활조교제도를 강화하여 기숙사 각층마다 한국인 또는 국제학생 재학생 중 senior 학생을 생활 조교로 선발 배치함으로써 긴급한 상황에 적극 대처할 수 있는 비상연락체계를 구축한다. 이외 건강관리, 의료서비스 강화 및 편리성을 제고하고 다양한 학생 요구(예를 들어, 무슬림 기도실)를 수용할 수 있는 휴게 공간을 확충하였다.

성과관리 체계

KDI 국제정책대학원은 본 연수사업을 위한 내부 성과관리체계를 1) 성과목표, 2) 지표, 3) 측정 방법, 4) 추진체계로 구축하고 있다. 지표는 교육 성과지표, 연수생 생활적응 및 만족도 지표, 사후관리 지표로 구성된다. 먼저 교육 성과지표는 ① 과정수료율, ② 강의평가 만족도, ③ 논문평가점수, ④ GPA 평균, ⑤ 교육성취도 설문조사로 설정하고 있다. 교육성취도 설문조사는 5개 역량에 대해 교육 성취도를 설문화하여 측정하는데, 5개 역량이란 1) 관리 역량, 2) 경제정책전문역량, 3) 정책분석 역량, 4) 리더십 역량, 5) 커뮤니케이션 역량 이다. 연수생 생활적응 및 만족도 지표는 ① 학생서비스 만족도, ② 교육시설 만족도, ③ 국가이미지제고 만족도로 설정하고 있다. 마지막으로 사후관리 부문 지표는 ① 학업성과물 현업적용 사례, ② 졸업생의 활동 우수 사례로 설정한다. 추진체계는 성과목표 수립요청을 통해 분기별 추진계획을 수립하고, 분기별 추진실적을 점검하고 피드백 한다. 이후 성과목표 달성여부를 최종 점검하여 미진한 부분에 대해서는 개선계획을 수립 요청하고, 마지막으로 개선여부를 최종 점검한다(표 3-9 참조).

〈표 3-9〉 내부 성과관리 체계

구분	성과목표	지표	측정방법	배점	추진체계
교육 성과 (60점)	학위취득률 95%이상	수료율	입학년도별 수료율을 산출	18	성과목표 수립요청 (분기별 추진계획) ▼ 분기별 추진실적 점검 (피드백) ▼ 성과목표 달성여부 최종점검 (미진한 부분에 대한 개선계획 수립요청) ▼ 개선여부 최종점검
	강의평가 만족도 90점 이상 (100점만점 기준)	강의평가 만족도	학기별 강의평가 결과 활용	18	
	논문성취도 평균 30점 이상 (40점만점 기준)	논문(Research Project) 평가 점수	졸업심사년도별 학생의 논문 평가 점수 활용	8	
	GPA학업성취도 평균88점 이상 (100점만점 기준, 4.0만점)	GPA 학업성취도	입학년도별 학생의 GPA 평균 활용	8	
	교육성취도 설문조사 5.0이상 (7.0만점기준)	교육성취도 설문조사 점수	교육성취도 설문조사의 역량 평균 점수 측정(입학시점 및 졸업시점에서 각 1회 교육성취도 설문조사 실시)	8	
연수생 생활적응 및 만족도 (24점)	학생 서비스 만족도 (4.5이상/ 5점 척도 기준)	학생서비스 만족도	연간 1회 학생서비스 만족도 조사	8	
	교육시설 만족도	교육시설 만족도	연간 1회 시설 만족도 조사	8	
	국가이미지 제고 만족도 (4.5이상/5점척도 기준)	국가이미지 제고 측정	연간 1회 국가이미지 만족도 조사	8	
사후 관리 (16점)	학업성과물 현업적용 사례 (50%이상 작성)	한국경제발전경험과 자국 개발과제를 연계한 우수 논문사례	학생들의 학위 논문(Research Project)의 내용을 평가	8	
	졸업생의 활동 우수 사례 (현업 적용 우수 사례: 연 5건 이상 발굴)	졸업생 활동 우수 사례 (Essay) 평가	연간 1회 졸업생 Essay 우수 사례 공모	8	
총계				100	

출처 : KDI 국제정책대학원 2016년도 자체평가결과보고서

외부평가 지표는 역량강화사업을 진단하기 위한 주요 지표를 도출하기 위해 선행 사례를 검토하여 투입, 과정, 산출, 효과 측면을 분석하고, OECD DAC 평가기준인 적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성을 적용하여 구성한다(표 3-10 참조).

〈표 3-10〉 외부평가 지표구성 및 평가방식

구분	방향	대상	지표	평가방식	
				1차 (Primary)	2차 (Secondary)
투입	적절성	예산	목표 대비 예산투입[1]	단년도 사업목표, 실 달성결과, 예산	
		인력	인력 전문성	정성적 평가결과	전문가 설문조사
		기간[2]	투입기간의 적정성	정성적 평가결과	예산 이월·불용 규모
		기획	수요와의 적합성	수요 반영에 대한 정성적 평가 결과	
과정	효율성	사업관리	목표대비 달성도	단기 및 중장기 사업목표, 실 달성결과	
		예산관리	예산 집행률	예산 집행률	
결과/ 산출물	효과성	양적 결과물	수혜대상 규모[3]	참여자 수 등 직간접 수혜대상 등 규모	
		질적 결과물	만족도	만족도 조사 결과	
효과	실효성	활용도	교육활용 수준	정성평가 결과	교육활용 사례
			파트너십 활용도	정성평가 결과	설문조사 결과
		역량강화 효과	조직역량 강화	정성평가 결과	설문조사 결과
			파트너십 강화	설문조사 결과	파트너십 강화 사례
		국익창출	정책적 효과	제도개선 사례	고위공무원 참여
			경제적 효과	경제적 국익 효과	정성평가 결과/사례

출처 : KDI 국제정책대학원 2016년도 자체평가결과보고서

KDI 국제정책대학원은 대외협력팀에서 사후관리를 담당하고 있으며 사후관리 방법은 다음과 같다. 먼저, 25개국 국가별 동문회를 운영하고 있다. 국가별 동문회 운영 현황(2014년 기준)을 살펴보면 아프리카는 알제리, 이집트, 에티오피아, 가나, 케냐, 탄자니아에서 동문회가 구성되어 있으며, 아메리카는 과테말라와 콜롬비아가 구성되어 있다. 아시아는 가장 많은 동문회가 구성되어 있는 대륙으로, 아프가니스탄, 방글라데시, 부탄, 캄보디아, 중국, 인도네시아, 라오스, 몽골, 미얀마, 네팔, 필리핀, 스리랑카, 태국, 우즈베키스탄, 베트남에서 동문회가 조직되어 있다. 유럽은 남동유럽 그룹(South East Europe Group)[17]과 체코에서 동문회가 조직되어 있다. 또한 교직원

17) South East Europe Group은 세르비아, 보스니아헤르체고비나, 크로아티아, 불가리아이다.

출장 시 동문들과의 간담회를 개최한다거나 KDI 졸업생들이 자체 모임을 가지는데 지원하기도 한다. 2014년에는 총 33회에 간담회가 개최되었으며, 이 중 7회는 동문들이 자체적으로 모임을 가졌다. 또한 5개 국가에서 국내 총동문회 송년의 밤과 병행하여 각국 연말모임을 동시에 개최하였다. 이와 더불어, 동문활약사례 공모전 개최, 공공관리자 국제정책 세미나, 대학원 연수과정 및 세미나를 활용한 동문 초청을 활용하여 해외 동문들을 정기적으로 초청하고 있다. 이 중 우수사례로 볼 수 있는 것은 동문활약사례 공모전이란 한국경제발전경험 또는 대학원에서 배운 지식을 업무나 정책에 성공적으로 적용하여 추진한 사례, 한국 관련 업무를 담당하여 뛰어난 성과를 거둔 사례, KDI대학원 졸업이 경력에 도움이 되었던 사례 발굴 노력의 일환으로 총 5명의 수상자를 초청하여 공공관리자 국제정책세미나에 참여시키고, 교육성과를 공유하고 수상하고 있다. 마지막으로 동문들의 데이터베이스를 구축하고 이를 활용하여 네트워킹을 활성화하고 있다. 데이터베이스는 국내 동문 행사, 국제 동문 간담회 및 연수과정 초청행사 전후로 동문들의 정보를 업데이트 하고 있으며, 2014년에는 9월부터 11일까지 전수조사를 실시하여 데이터베이스를 업데이트시켰다. 이 외에도 SNS를 활용하여 동문간의 유기적인 네트워크를 형성하고, 학교 소식지를 정기발송 하는 등에 관리를 실시하고 있다.

차이점 및 시사점

KOICA 석사학위 연수사업의 차이점을 비교하면, 먼저 연수사업의 대상이 KOICA는 개도국 공무원만을 대상으로 하지만 국제학생 학위과정 초청연수 사업은 개도국 공무원뿐만 아니라 모든 국가에 사람들에게 기회가 제공되는 장학지원 사업이다. 이로 인해 개도국뿐만 아니라 선진국에서도 친한 네트워크를 구축하여 국제사회에서 한국의 국제적 위상을 제고시키고 한국의 외교역량강화 및 상호경제협력에 기여한다고 볼 수 있다. 하지만 개도국의 경제사회발전이라는 ODA 목적과는 일부 부합되지 않기 때문에 ODA 사업으로 볼 수 있을 지에 대한 고려가 필요하다.

연수 기간과 지원 내용을 비교하면 17개월 동안 국내에서 수학하는 KOICA 사업과는 달리, 국제학생 학위과정 초청연수는 11개월이라는 짧은 기간 동안 집중적으로

운영되며, 월요일부터 토요일까지 수업이 진행되고 방학기간이 짧다는 점에서 교과과정 이외에 한국에 대한 문화를 이해하고 적응하는 것은 KOICA 사업보다 다소 부족할 수 있을 것이다. 또한 KOICA 사업이 연수생 1인당 더 많은 지원을 하고 있음을 알 수 있다. KOICA 사업은 생활비, 기숙사비, 교재비, 왕복항공료 등이 모두 지원되지만 국제학생 학위과정 초청연수는 월 생활비만 지원되며 연수생은 생활비 내에서 기숙사비와 교재비 등을 지출해야 한다. 기숙사비는 2인실 기준 약 18만원이며 1인실로 갈 경우 금액이 더 오른다. 또한 왕복항공료가 지원되지 않기 때문에 개도국 지원자들에게는 다소 부담이 크다고 볼 수 있다.

성과관리 체계는 내·외부 성과지표가 매우 구체적으로 수립되어 있어 KOICA 석사학위 연수사업 수행기관들에게 좋은 사례가 될 수 있을 것으로 보인다. 그러나 사후관리 차원의 지표까지 확보하기 위해서는 충분한 기간이 보장되어야 한다는 점에서 KOICA 석사학위 연수사업의 현재 시스템에서는 어려울 수도 있다. 특히 KDI 국제정책대학원은 사후관리를 담당하는 팀이 있어 연수생들에 대한 동문 관리가 지속적으로 실시될 수 있지만 KOICA 사업의 경우 사후관리를 담당하는 조직이 아직 부재하고, 수행기관이 사후관리 하기 에는 사업의 연속성 확보 등 한계점이 많이 존재한다. KDI 사례처럼 KOICA 본부 차원에서 사후관리를 담당하는 팀이 조직되고 모든 수행기관들과 협력을 통해 플랫폼 역할을 하게 된다면 KOICA 사업의 중장기적 성과창출 및 성과관리에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상된다.

다. 환경부 개도국 공무원 석사학위과정[18)]

프로그램 목적 및 추진현황

이 사업은 환경부와 한국환경산업기술원이 시행하고 있는 사업으로, 사업명은 '개도국 공무원 석사학위과정(Global Environment Scholarship Program, GESP)'이다. 사업의 목적은 1) 환경 협력국 공무원의 한국 환경정책 능력 배양을 통해 협력국의 지속가능한 경제·사회적 발전에 기여할 수 있는 핵심 인재 양성, 2) 한국에

18) 한국환경산업기술원 「2018년 개도국 공무원 석사학위과정 운영 가이드라인」에서 주로 발췌하였다.

우호적인 협력국 지도자 양성을 통한 친한 환경 네트워크 구축 및 국제적 영향력 확대이다.

추진경과[19]를 살펴보면 환경부의 국제협력사업의 일환으로 2015년부터 추진되었다. 2015년부터 2017년까지의 사업은 서울시립대와 영남대에 위탁하여 운영하였으며, 2018년부터 2020년까지 운영할 신규 대학을 선정을 위한 절차가 2017년 하반기에 진행되었다.

2015년(제1기)부터 2017년(제3기)까지 연수생 현황을 살펴보면, 23개국에서 77명이 참여하였다. 2015년에는 13개국에서 25명이 참여하였으며 2016년에는 13개국 23명, 2017년에는 17개국 29명이 참여하였다(표 3-11 참조).

〈표 3-11〉 환경부 석사학위 연수생 현황(2015~2017)

연도	계(중복국가 제외)	서울시립대	영남대	비고
2015	**13개국 25명**	6개국 11명	8개국 14명	졸업
2016	**13개국 23명**	7개국 12명	9개국 11명	재학
2017	**17개국 29명**	12개국 16명	10개국 13명	신입
총계 (중복국가 제외)	**23개국 77명**	-	-	

출처 : 한국환경산업기술원 보도자료(2017.8.28.)

운영방식

가이드라인에 따르면, 2018년 석사학위과정 대상 국가는 총 37개국이다. 아시아가 13개국으로 가장 많으며, 중동・아프리카가 11개국, 중남미 8개국, CIS・동유럽이 5개국으로 선정되어 있다. 대상 국가는 ① 환경협력 MOU 체결국, ② 환경산업 중점 협력국, ③ ODA 중점 협력국, ④ 기타 상대국 요청 등을 종합적으로 고려하여 본 사업을 통한 인적자원 육성 지원 및 환경산업 진출 효과가 클 것으로 기대되는 국가를 선정한다(표 3-12 참조).

19) 한국환경산업기술원 보도자료 '개도국 환경 공무원 "한국에서 환경정책 배워요"' 참조(2017. 8. 28)

〈표 3-12〉 2018 GESP 지원 대상국가

CIS·동유럽	아시아	중남미	중동·아프리카
루마니아, 불가리아, 아제르바이잔, 우크라이나, 폴란드	라오스, 말레이시아, 미얀마, 방글라데시, 베트남, 스리랑카, 인도, 인도네시아, 중국, 캄보디아, 파키스탄, 필리핀, 태국	볼리비아, 브라질, 아르헨티나, 에콰도르, 코스타리카, 콜롬비아, 파라과이, 페루	남아프리카공화국, 모로코, 모잠비크, 세네갈, 알제리, 에티오피아, 이라크, 이집트, 케냐, 탄자니아, 튀니지
5개국	**13개국**	**8개국**	**11개국**

출처 : 한국환경산업기술원 2018년 개도국 공무원 석사학위과정 운영 가이드라인

연수생 지원 자격은 협력국 국적 소지자로서 협력국 정부기관의 공식 추천을 받은 자여야 하며, 환경 및 유관업무를 수행하는 정부부처, 공공기관, 국책연구소 등 유관기관 소속 3년 이상인 공무수행자이어야 한다. 만 45세 이하로 연령 제한이 있으며, 한국 정부의 외국인 초청 장학프로그램(석사학위 이상) 지원을 받은 경험이 없는 자여야 하며, 학사학위 소지자로써 영어 수업 청취 및 참여가 가능하고 논문을 작성할 수 있는 수준의 영어 실력 보유자여야 한다. 연수생 선발에 있어서 경쟁을 거쳐 선발하는 것이 우선이나, 최종 합격자에 대한 환경부 승인 과정에서 국가 배분, 협력관계 고려 등 정책적 판단에 따른 조정도 가능할 수 있다고 한다.

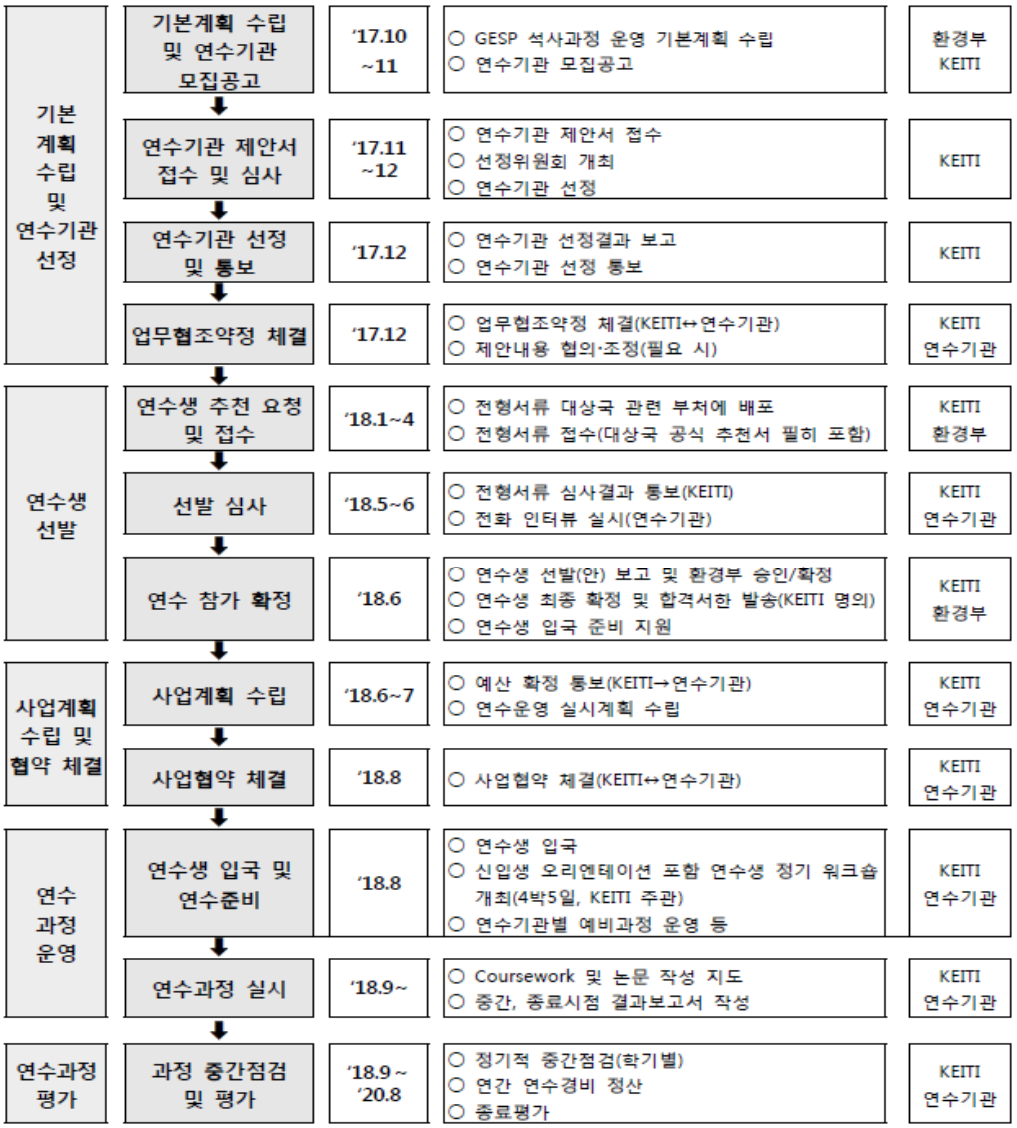
연수과정의 공식 명칭은 “환경정책 역량강화 석사과정”이며, 과정의 구성은 필수 과목인 환경정책, 환경세미나, 현장견학을 포함하여 사업 취지에 부합하고 개도국 정책 입안자에게 적합한 교과목으로 구성하도록 되어 있다. 이외에 한국어와 문화과정을 포함하여 구성한다.

연수운영 위탁기간은 2+1개 과정으로, 과정 운영의 연속성・지속성을 위하여 2018년 과정(4기) 운영기관과 “업무협조약정”을 체결하여 과정 운영을 위탁한다. 이때 신입생 2회 선발(4기, 5기)이 보장된다. 이후 중간에 성과평가를 거쳐서 2020년 6기 과정의 위탁 여부를 결정한다. 연수 기간은 2년 이내(총 4학기)이며 예비과정을 포함한다.

사업 추진 절차는 KOICA 석사학위 연수사업과 매우 유사하다. 연수기관을 선정하고, 연수생을 선발하며 한국환경산업기술원과 연수기관 간의 사업계획 수립 및 협약

을 체결한다. 이후 연수 과정을 운영하고 평가를 받는다(그림 3-2 참조).

[그림 3-2] 2018 GESP 사업추진절차



출처 : 한국환경산업기술원 2018년 개도국 공무원 석사학위과정 운영 가이드라인

연수생 선발 절차는 한국환경산업기술원이 환경부의 연수생 선발에 관한 기본 방침을 확정하면 정부 서한을 통해 협력대상국 정부(관계기관)에 추천기한 내 적격 후보자 추천을 요청한다. 이후 한국환경산업기술원이 후보자 추천 공식 문서 및 입학전형서류를 접수하여 해당 서류를 연수기관에 송부하며, 연수기관은 1단계 서류심사 후 합격자를 대상으로 2단계 전화 인터뷰를 실시한다. 최종 합격자는 환경부 승인을 거쳐 확정되며, 한국환경산업기술원은 최종 합격자 명단을 지원자, 추천정부 및 기관에 통보한다(그림 3-3 참조).

[그림 3-3] 2018 GESP 연수생 선발 절차

절차	시기	추진내용	주체
입학전형서류 준비	'17.12	○ 입학전형을 위한 KEITI 및 연수기관 준비서류를 종합한 입학전형서류 패키지 준비	KEITI 연수기관
⬇			
후보자 추천 요청	'18.1	○ 협력 대상국 관계부처 및 유관기관에 공문으로 후보자 추천 요청 및 입학전형서류 송부	환경부 KEITI
⬇			
지원서 접수	'18.1~4	○ 대상국 정부 공식 추천서 및 입학전형 서류 접수	KEITI
⬇			
서류 접수 확인	'18.4	○ 필수서류 제출 여부 확인 (누락시 기한 내 추가 접수) ○ 접수서류 연수기관에 송부	KEITI 연수기관
⬇			
서류 심사	'18.5	○ 연수기관별 입학사정기준과 KEITI 선발기준에 따라 서류 심사	연수기관
⬇			
전화 인터뷰 실시	'18.5~6	○ KEITI는 연수기관으로부터 서류심사 합격자 명단과 전화 인터뷰 일정(안)을 제출받아 지원자에 통보 ○ 연수기관에서 전화 인터뷰 실시	KEITI 연수기관
⬇			
합격자 선발	'18.6	○ 합격자(예비합격자 포함) 선발 및 KEITI로 결과 통보 (예비합격자 우선순위 명기)	연수기관
⬇			
최종 합격자 확정	'18.6	○ 연수기관 전형결과를 토대로 환경부와 국가배분, 협력관계 등 정책적 판단을 고려하여 합격자 명단 확정 승인	환경부 KEITI
⬇			
선발결과 통보	'18.6	○ 선발결과 협력국 정부 및 지원자에 통보 ○ (필요시) 입학 포기자 접수 및 대체 후보자 선발	KEITI
⬇			
연수생 입국지원	'18.7~8	○ 연수기관은 표준입학허가서(서약서) 등 비자발급용 서류 연수생 전달 및 비자발급 지원, 입국 항공권 발권 ○ KEITI는 생활안내 가이드북 제공	KEITI 연수기관
⬇			
입국 및 오리엔테이션	'18.8	○ 오리엔테이션 포함 연수생 정기 워크숍 개최	KEITI

출처 : 한국환경산업기술원 2018년 개도국 공무원 석사학위과정 운영 가이드라인

사업 예산은 2018년 연수기관 선정 공고문 기준으로 총 17.2억 원이 투입되며, 1개 대학 당 8.6억원 이내로 2개 대학을 지원한다. 대학별 총 사업비는 1·2차 협약으로 나누어서 각 4.3억원 이내에서 나누어 지급한다.

연수생 1인에게 지원되는 경비항목은 왕복항공료, 비자발급경비, 경유지 경비(현지 시각으로 자정부터 오전 6시까지 체류 한 경우 또는 8시간 이상 체류한 경우), 입국 준비금으로 20만원이 지원되며, 교재구입비 1인당 80만원(연 40만원), 자료송부료(30kg 항공소포(EMS) 경비), 논문 심사비(최대 20만원)가 지원된다. 생활비는 월 999,000원이 지원되고 있으며 입학금 및 입학전형료, 등록금, 기숙사비가 지원된다. 연수생은 수료식 후 1주일 내에 출국해야 하는 것을 원칙으로 하고 있다.

또한 연수생 관리 및 과정 운영을 전담하는 연수전담자에 대한 인건비가 해당 년도 고시 학술연구용역 인건비 지급 기준에 따라 지원되며, 인건비는 총 지원금액 내에서 최대 2명까지 지원 가능하도록 되어 있다. 이때 최소 1명은 본 사업만을 전담하는 전일제 근로 형태로 고용되어야 한다.

성과관리 체계

성과관리 체계는 자체 모니터링 및 평가계획(안)에 따라 모니터링 및 평가를 진행하는 것을 원칙으로 하고 있다. 먼저, 초기·중기·장기성과를 설정(목표치 설정)하고 이를 측정할 수 있는 계량, 비계량 지표를 설정한다. 정량지표로는 수업 출석률, 학생과 교수 간 지도 및 상담 횟수, 연수생 학과 과정별 성적, 당일견학, 산업시찰 참가율 등 활동결과, 연수생 논문 통과 비율 등이 예시로 제시되어 있으며, 비 정량지표는 연수생 인터뷰 및 만족도, 관리 관련 주요사안 및 위기 상황 보고 및 대응안 보고가 예시로 제시되어 있다.

간담회는 중간·종료 시 2회 진행하며, 이 때 연수기관이 주최하지만 한국환경산업기술원의 담당자가 참가하여 같이 의견을 교환하고 기술원 주관으로 연수생 대상 만족도조사를 실시한다. 중간간담회는 2학기 종료 직후 개최하며 연수기관 보고서 및 연수생 대상 설문조사 결과를 바탕으로 학업관련 의견 교환 및 한국 적응 등에 대한 애로 사항을 청취한다. 종료 간담회 시에는 연수생 대상 최종 설문조사를 실시

하고, 연수과정 전반에 대한 평가, 주요 성과 및 개선방안을 청취한다.

〈표 3-13〉 간담회 개최시기 및 수행내용

구 분	개최시기	주체	수행내용
중간간담회	2학기 종료 직후	연수기관	• 연수기관 보고서 및 연수생 대상 설문조사 결과(간담회 개최 전 실시)를 바탕으로 학업 관련 의견 교환 및 한국 적응 등에 대한 애로 사항 청취 • 적극적인 과정 참여 및 KEITI와 연수기관 방침 준수 당부 • 기타 연수생 지원제도 관련 안내
종료간담회	전체 학사일정 종료직후	연수기관	• 연수생 대상 최종 설문조사 • 연수과정 전반에 대한 평가 • 주요 성과 및 개선방안 청취 등

출처 : 한국환경산업기술원 2018년 개도국 공무원 석사학위과정 운영 가이드라인

보고서 제출 시기 및 보고 내용은 아래와 같다.

〈표 3-14〉 보고서 제출 시기 및 보고 내용

구 분		제출시기	보고 내용
중간점검	중간보고서	매학기 종료 후 1개월 이내	○ 과정 및 활동 진행상황 보고 ○ 중간평가 및 간담회 결과 - 모니터링 자료 취합 및 분석 - 연수생 중간 설문조사 결과 및 중간간담회 결과 - 적합성, 효율성, 효과성을 중점적으로 평가 - 협의된 단계별 성과에 기초하여 초기성과에 해당되는 산출물에 해당하는 지표변화를 측정하여 제출 ○ 평가 결과 통해 도출된 개선사항 및 추후 조치 방안 제시
결과보고	결과보고서	사업종료 (2차년도 협약 완료) 후 1개월 이내	○ 과정 및 활동 진행상황 보고 ○ 종료평가 결과 - 모니터링 자료 취합 및 분석 - 연수생 종료 설문조사 결과 및 종료간담회 결과 - 과정 전반에 대해 사업수행의 적합성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성 평가 - 협의된 단계별 성과에 기초하여 중장기성과에 해당되는 지표변화를 측정하여 제출 - 논문 관련 보고(논문제출 및 심사 완료 후) · 논문 통과여부 · 연수생별 논문주제 및 지도교수 · KEITI 연수생 중 최우수 논문 별도 표시 · 논문 미통과자 및 미제출자의 경우 최종 논문 제출 기한 ※ 귀국 후 논문제출 및 심사가 완료되는 경우, 사후관리 보고에 개별 보고함

			- 주요 성과사례 등 - 개선방안 제언 O 과정 운영경비 최종 정산
	사후관리보고서	연수생 귀국 후부터 1년 이내	- 논문심사 결과 - 최종 학위 취득률 - 현장 업무 적용 적용률 · 승진 · 지식전수 사례 횟수(워크숍, 세미나, 프레젠테이션 등) - 사후관리 실적(동창회개최, 뉴스레터 송부 등)

출처 : 한국환경산업기술원 2018년 개도국 공무원 석사학위과정 운영 가이드라인

차이점 및 시사점

이 사업은 사업 추진 절차와 연수생 선발 절차, 연수생 지원 내용, 성과관리 체제 등이 대부분 KOICA 사업과 유사하다. 특히 수행기관이 개도국 공무원을 대상으로 특별과정을 운영한다는 점에서 사실상 차이가 없다.

차이점으로는 과정 내용이 환경 분야에 국한되어 있다는 점과 대상 국가가 환경부의 특성에 맞게 환경협력 MOU를 체결한 국가, 환경산업 중점협력국이 우선된다는 점이다. 이는 환경 분야에서 만큼은 KOICA 보다 한국환경산업기술원이 더 우위를 차지하고 있는 부분이라고 볼 수 있다. 따라서 KOICA 석사학위 연수사업을 운영 시 기술환경에너지 분야 중 환경 분야는 한국환경산업기술원과 중복되지 않도록 조정할 필요가 있을 것이다.

라. 서울시 개도국 자매도시 공무원대상 석사학위과정[20)]

프로그램 목적 및 추진현황

서울시는 지자체 ODA 사업의 일환으로 자매도시의 공무원 초청 석사학위과정을 운영하고 있다. 사업의 목적은 1) 서울시 자매·우호도시의 인적자원 개발지원을 통해 개발도상국의 도시 발전에 기여하고, 2) 서울시의 도시행정모델 홍보 및 전파로 세계적인 도시로서의 위상을 제고하는 것이다. 또한 이를 통해서 3) 지한·친한 인사

20) 본 내용은 「2017 예산설명서」, 「2018 예산설명서」, 서울시에서 작성한 보도자료(2011, 2017)에서 주로 발췌하여 작성하였다.

저변 확대로 인적네트워크 및 대외교류협력이 증진되는 것을 목적으로 한다.

서울시는 개도국 자매도시 공무원대상 석사학위과정을 통해 다음과 같은 기대효과를 예상하고 있다.

- 지속적인 인적자원개발 지원을 통한 개발도상국의 도시발전에 기여
- 서울시의 우수한 도시행정모델 전파 및 대외적인 교류협력 강화
- 서울시의 도시행정모델 홍보 및 전파로 세계적인 도시로서의 위상 제고
- 서울시 및 서울시립대학교의 국제 네트워크 확보를 통해 서울시의 국제경쟁력을 제고하며, 서울시립대학교 재학생 및 졸업생의 국제역량 강화 도모

서울시 개도국 자매도시 공무원대상 석사학위과정은 2008년부터 시작되었으며, 제1기부터 제4기까지는 고려대학교에서 운영하였으며, 개도국 공무원 도시행정 석사학위 과정 및 서울시정 사례연구 교과목 서울시립대 자체사업이관 계획(2013.1.1.)에 따라 제5기부터는 현재까지 서울시립대에서 운영하고 있다. 2018년에는 제11기를 선발할 계획이다.

추친 실적을 살펴보면 연수생은 제1기부터 제10기까지 총 188명이 참여하였으며, 제6기부터는 20명씩 선발되고 있다. 참가도시는 북경, 타이베이, 광동, 산동, 자카르타, 방콕, 울란바토르, 하노이 등이 가장 많이 참여 하였으며, 연수생 실적과 참가도시에 대한 자세한 내용은 아래 표와 같다.

〈표 3-15〉 서울시 석사학위과정 추진 실적

구 분	제1기	제2기	제3기	제4기	제5기	제6기	제7기	제8기	제9기	제10기	제11기
기 간	'08. 8 ~'10. 2 (19개월)	'09. 8 ~'11. 8 (25개월)	'10. 8 ~'12. 8 (25개월)	'11. 8 ~'13. 8 (25개월)	'12. 8 ~'14. 8 (25개월)	'13. 8 ~'15. 8 (25개월)	14. 8 ~'16. 8 (25개월)	'15. 8 ~'17. 8 (25개월)	'16. 8 ~'18. 8 (25개월)	'17. 8 ~'19. 8 (25개월)	'18. 8 ~'20. 8 (25개월)
인 원	19명 (8개국 8개도시)	17명 (10개국 12개도시)	20명 (9개국 10개도시)	17명 (11개국 13개도시)	15명 (7개국 9개도시)	20명 (14개국 17개도시)	20명 (13개국 17개도시)	20명 (14개국 15개도시)	20명 (14개국 15개도시)	20명 (16개국 17개도시)	20명 예정

출처 : 서울시 결재문서(2017.12.26.)와 2018년 예산설명서를 참고하여 작성

〈표 3-16〉 서울시 석사학위과정 참가도시 현황

기수	참가도시
9기	울란바토르, 자카르타, 아부자, 방콕, 바르샤바, 키갈리, 암만, 양곤, 비엔티엔, 카트만두, 이슬라마바드, 베이징, 하노이, 절강성, 프놈펜
8기	아부자, 방콕, 베이징, 보고타, 부다페스트, 카이로, 다낭, 자카르타, 카트만두, 키암부, 프놈펜, 트리폴리, 울란바토르, 양곤
7기	북경, 광동, 절강, 울란바토르, 하노이, 다낭, 후에, 자카르타, 프놈펜, 비엔티엔, 카비테, 민스크, 바르샤바, 부다페스트, 보고타, 카이로, 아부자
6기	북경, 광동, 산동, 타이베이, 자카르타, 방콕, 양곤, 프놈펜, 비엔티엔, 울란바토르, 다르항, 앙카라, 바르샤바, 보고타, 카이로, 아디스아바바, 아부자
5기	북경, 광동, 산동, 타이베이, 방콕, 프놈펜, 울란바토르, 바르샤바, 다카르
4기	북경, 광동, 산동, 타이베이, 다카, 콜롬보, 프놈펜, 울란바토르, 타쉬켄트, 민스크, 바르샤바, 아디스아바바, 다카르
3기	산동, 북경, 타이베이, 자카르타, 다카, 카다와타, 울란바토르, 부다페스트, 상파울로, 다카르
2기	북경, 광동, 자카르타, 방콕, 다카, 수남곤즈, 콜롬보, 울란바토르, 아스타나, 민스크, 과테말라, 다르에스살람
1기	북경, 타이베이, 자카르타, 방콕, 하노이, 울란바토르, 앙카라, 상파울로

출처 : 서울정책아카이브 홈페이지를 참조하여 재작성

운영방식

연수생 선발 대상은 개발도상국 도시 중 서울시 자매·우호도시, 해외진출 전략도시 및 외교부 중점협력국 도시의 40세 이하 공무원들이다. 2011년 기준 선발대상 국가는 31개국 37개 도시였으며 자세한 내용은 아래 표와 같다.

<표 3-17> 서울시 석사학위과정 선발대상 국가(2011년 기준)

구분	아시아	미주	유럽	중동	아프리카
서울시 자매 우호도시 18개국 24개 도시	타이베이(대만) 하노이(베트남) 자카르타 (인도네시아) 울란바토르 (몽골) 베이징, 강소성, 산동성,광동성, 철강성,천진시 (중국) 방콕(태국)	상파울로 (브라질) 보고타 (콜롬비아) 멕시코시티 (멕시코)	앙카라, 이스탄불 (터키) 모스코바(러시아) 바르샤바(폴란드) 부다페스트 (헝가리) 타쉬겐트(우즈벡) 아스타나 (카자흐스탄) 민스크(벨로루시)		카이로 (이집트) 아디스아바바 (에티오피아)
중점 협력대상 국 13개국 13개 도시	비엔티안(라오스) 프놈펜(캄보디아) 마닐라(필리핀) 다카(방글라데시) 콜롬보(스리랑카) 이슬라마바드 (파키스탄)	과테말라시티 (과테말라) 아순시온 (파라과이) 리마(페루)		바그다드 (이라크)	다카르 (세네갈) 아부자 (나이지리아) 다르에스살람 (탄자니아)
31개국 37개 도시	12개국 17개 도시	6개국 6개 도시	7개국 8개 도시	1개국 1개도시	5개국 5개 도시

출처 : 서울시 보도자료(2011.06.29.)

예산은 2018년 기준으로 7억 4,682만 1,000원이다. 이는 2017년도 6억 9,038만 8,000원보다 5,643만 3,000원이 증액된 금액이다. 연수생 1인당 지원 항목(2017년 예산설명서 기준)을 살펴보면, 연수생이 1인당 지원 받는 생활비는 월 60만원이며, 기숙사비는 월 23만원, 정착지원금이 20만원으로 1회 지원된다. 이외 자세한 내용은 아래 표와 같다.

〈표 3-18〉 서울시 석사학위과정 연수생 지원 내용(2017년 기준)

구분	단가(원)	구분	단가(원)	구분	단가(원)
항공료(편도기준)	1,000,000	**기숙사비(월)**	230,000	**생활비(월)**	600,000
정착지원비(1회)	200,000	**건강검진비(1회)**	50,000	**보험료**	13,000
논문지도비(10회)	150,000	**논문인쇄비(1회)**	200,000	**논문심사비(2회)**	300,000

출처 : 2017년 예산설명서를 참조하여 작성함

교육기간은 총 25개월이지만 국내 체류기간은 13개월이다. 예비과정을 1개월 동안 진행한 후 12개월 동안 전공과정과 비교과과정을 진행한다. 이후 귀국하여 1년 내에 논문을 완성하여 제출하면 학위를 취득 받는다.

교육과정은 예비과정에서는 기초한국어, 영작문 등을 교육하며, 전공과정은 서울시 우수행정사례 및 지방행정전반 관련 과목으로 도시계획, 도시행정, 기반시설 등 11과목(총 33학점)을 교육한다. 비교과 과정은 전문가 특강, 한국문화체험, 산업시찰 및 현장견학, 서울시 인턴십 프로그램 등이 운영된다. 아래 표는 2017년 8월부터 2019년까지 진행되는 제10기의 교육기간 및 교육내용이다.

〈표 3-19〉 서울시 석사학위과정 교육기간 및 교육내용(제10기 기준)

학기 (5학기)	**예비과정**	**가을학기**	**겨울학기**	**봄 학기**	**여름학기**	**논문학기**
	(2017 8.)	(2017. 9. ~ 2017. 12.)	(2017.12. ~ 2018. 2.)	(2018. 3. ~ 2018. 6)	(2018. 6. ~ 2018. 8)	(2018. 9. ~ 2019. 8.)
교육 내용	초급한국어 등 기초교육	기초·전공 및 한국어 과목 이수 및 논문 작성 준비				논문완성 및 제출
비고	국내교육					귀국 후 본국에서 교육

출처 : 서울시 결재문서(2017.12.26.)

서울시 석사학위과정은 연수생들에게 인턴십 프로그램을 제공한다. 추진 배경으로는 개도국 공무원들에게 서울 시정 체험 기회를 제공하여 서울시 정책에 대한 이해도

향상 및 우수정책을 전수하고 해외도시 공무원들과의 인적 네트워크 구축을 통한 향후 서울정책공유 해외 진출기반을 마련하는 것이다. 제10기 재학생들의 사례[21]를 살펴보면, 서울시립대에서 2주간 인턴십 참여희망자 수요조사를 실시하면 서울시에서 참여 부서 매칭을 실시한다. 재학생 총 20명 중 14명이 인턴십 프로그램에 참여하였으며, 근무지는 서울시청 및 산하기관들이다.[22] 근무기간은 2018년 1월 15일부터 2월 1일까지 총 3주간이며, 주 4일, 1일 5시간(10:00~16:00), 무급 근무를 실시하였다. 인턴십 내용으로는 서울시 우수정책 체험연수, 배치부서 내 분장업무 수행, 서울시 주요시설 견학, 해외도시 정보제공 등으로 월요일부터 수요일까지는 배치부서 내 프로그램으로 운영되고 매주 목요일마다 서울시 주요시설을 견학했다. 견학 부서로는 마포자원회수시설과 문화비축기지를 방문하여 서울시 자원회수정책과 도시재생 현장을 견학하고, 서울시 교통정보 시스템을(TOPIS) 방문하여 서울시 교통정책에 대한 브리핑을 받는다. 마지막으로 서울로 7017을 방문하여 서울시 도시재생 및 건축물에 대한 투어를 실시하도록 계획되었다. 연수생들은 실 근무일수 3/4 이상 근무 시 수료증이 발부되며, 멘토를 지정하여 인턴들의 활동을 지원하고 중식이 지원된다. 인턴십 관련 소요 예산은 1,460,000원이다.

성과관리 체계

서울시는 아직까지 개도국 자매도시 석사학위과정에 대한 성과평가가 시행되지 않은 것으로 보인다. 따라서 성과관리 체계를 분석하는 것에는 한계가 있었으며, 시행기관인 서울시립대가 자체적으로 계획을 수립하여 평가 및 성과관리를 시행하고 있다.

차이점 및 시사점

서울시 석사학위과정은 KOICA 사업과 유사하게 개도국 공무원을 대상으로 특별과

21) 서울시 결재문서(2017.12.26.) 참고
22) 서울시 해외도시협력담당관 1명, 국제교류담당관 1명, 서울연구원 2명, SH공사 2명, 시티넷 2명, 이클레이 2명, 위고 2명, 서울시정책수출사업단 2명 배치

정을 운영한다. 하지만 선발 대상국가와 인턴십 프로그램 제공 등에서 KOICA 사업과는 차이점을 보였다.

먼저 선발 대상 국가에 대한 차이점으로는 KOICA 사업은 많은 국가에서 참여 할 수 있도록 70개국에서 선발을 하고 있으나, 서울시는 서울시의 자매 도시가 속해있는 국가를 중심으로 ODA 중점협력국과 적절하게 조정하여 대상 국가를 선정한 것으로 보였다. 이는 서울시 자매·우호도시 지원과 서울시 도시행정모델 홍보 및 전파로 세계적인 도시로서의 위상을 제고하겠다는 서울시 석사학위과정의 목적과도 부합하며, 자매·우호도시에서 연수생을 선발하기 때문에 기관의 협조를 통해 우수한 연수생을 선발 할 수 있다는 점에서 사업의 효과성이 크게 제고될 수 있을 것으로 예상되었다.

또한, 서울시 프로그램의 가장 큰 장점은 인턴십을 제공한다는 것이다. KOICA 역시 가이드라인에 따르면 인턴십 기회를 제공할 수 있다고 되어 있으나 이를 각 기관이 자체적으로 시행하게 되어 있어 실제로는 시행되고 있지 않았다. 하지만 서울시의 경우, 서울시 해외도시협력담당관과 서울시립대가 유기적으로 협조하여 인턴십 프로그램을 제공함으로써 석사학위과정의 재학 중인 공무원들에게 이론이 실제로는 어떻게 적용되어 정책이 실행되고 있는 지를 직접 체험하고 경험할 수 있게 하였다. 인턴십 프로그램은 연구팀이 베트남과 가나에 현지조사를 수행하였을 때, 귀국 연수생들로부터 가장 많이 요청받았던 사항으로, 연수생 대상 자체가 공무원이기 때문에 한국 정부부처 내에서 배운 이론들이 어떻게 활용되는 지를 경험하는 것이 실제로 귀국 후 현업에 적용할 때 큰 도움이 될 것으로 보였다. 따라서 KOICA 사업의 효과성 및 연수생 만족도를 제고하기 위해서는 인턴십 프로그램 제공이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

<서울시립대학교 사례 소개[23)]>

서울시립대학교 국제도시과학대학원은 KOICA, 환경부, 서울시 석사학위사업을 모두 수행하고 있는 기관이다.

국제도시과학대학원에서 제공한 서울시 및 환경부 사업의 개요는 아래와 같다.

연도	MUAP (서울시)	MGLEP(환경부)
실시기간	2008년 8월 ~ 2017년 12월 (2012년 8월부터 고대에서 시립대로 이관)	2015년 8월 ~ 2017년 12월
연수인원	37개국 50개 도시 188명(고대포함)	14개국 38명
수여학위	Master of Urban Administration and Planning	Master of Sustainability and Environmental Policy
학위취득 요건	33학점 이상을 평점 평균 3.0 이상으로 취득 종합시험(논문제출자격시험) 통과 논문 작성, 심사, 제출	
연수생 1인당 지원사항	수업료, 교재비 및 기숙사비 전액 왕복항공권, 건강보험, 건강검진 지원 및 매월 생활비 지급	

출처 : 기관 제공자료

교육기간은 앞서 분석한 것과 같이 환경부 사업은 24개월, 서울시 사업은 25개월이지만, 서울시 사업은 13개월만 국제도시과학대학원에서 수학하고 귀국 후 1년 동안 논문을 작성하도록 운영하고 있다. 과정별 교육기간은 아래와 같다.

<서울시 석사학위과정>

구분	예비과정	1학기	겨울방학	2학기	여름방학	3학기・4학기
교육기간	1개월	4개월	2개월	4개월	2개월	12개월
	서울시립대학교 국제도시과학대학원에서 13개월간 수학					

출처 : 기관 홈페이지

<환경부 석사학위과정>

구분	예비과정	1학기	겨울방학	2학기	여름방학	3학기	겨울방학	4학기
교육기간	0.5개월	4개월	2개월	4개월	2개월	4개월	2개월	5.5개월
	서울시립대학교 국제도시과학대학원에서 24개월간 수학							

출처 : 기관홈페이지

과정별 교육과정 일람표는 아래와 같다.

교과 구분	구분	학점	서울시	환경부
예비 과정	예비	-	한국어 및 한국문화	
		-	영작문	
		-	기본 컴퓨터 강좌	
1학기	전공 필수	2	글로벌 네트워크 세미나Ⅰ	
		3	계량분석	환경정책세미나
		3	교통 및 기반시설	GIS및통계분석
		3	도시 행정 및 재정	
	전공 선택	3	도시계획 및 개발	환경영향평가
		3	도시설계 및 역사보전	지속가능한건설및환경
		3	서울시 도시화 과정의 이슈와 정책	
		3	전자정부	
		3	도시및지역경제학	
	기초	-	기초한국어1	
		-	영어작문1	
	비교과	-	어번 인프라 포럼, 필드 트립, 한국문화체험	
겨울 방학	기초	-	한국어 및 한국문화	
		-	영작문	
	비교과	-	인턴십	
2학기	전공 필수	2	글로벌 네트워크 세미나Ⅱ	
		3	논문작성 세미나	환경정책론
	전공 선택	3	공간정보개론	수자원개발및관리
		3	도시 성장 및 고용	기후변화와지속가능한발전
		3	주택 및 토지 정책	지속가능한교통과도시개발
		3	환경과 기후변화	
		3	공공투자사업관리세미나	
	기초	-	기초한국어2	
		-	영어작문2	
	비교과	-	어번 인프라 포럼, 필드 트립, 한국문화체험	
여름 방학	기초	-	한국어 및 한국문화	
		-	영작문	
	논문	-	논문발표세미나	
3학기	논문	-	논문작성	
	전공 필수	3		연구방법론
		3		논문작성세미나
		3		에너지정책론
	전공 선택	3		환경공학실무
		3		전자정부
4학기	논문	-	논문작성	

출처 : 기관 제공자료

세부 교육과정을 살펴보면, 예비과정은 입국 후 약 3주간 진행 되며, 한국에서 생활할 수 있는 기본적인 지식과 대학 교육 방식에 대한 교육을 지원한다. 이후 전공과정은 서울시 과정은 서울시 우수 정책 및 도시개발 일반이론 관련 6과목(16학점)을 필수 수강하도록 되어 있으며, 서울시 정책의 이슈별, 분야별 심화 선택과목으로 개설 된 10과목(30학점) 중 6과목을 선택 수강하도록 하고 있다. 환경부 과정은 전반적인 환경정책 및 연구관련 8과목(22학점)을 필수 수강해야하며, 환경정책과 관리, 지속가능한 개발관련 분야벼 심화된 내용의 선택과목 8과목(24학점) 중 4과목을 선택 수강하도록 되어있다. 공통으로 교양 강좌는 한국문화체험과 한국생활의 필수적인 생활한국어 습득을 위한 생활한국어 강좌와 영어논문 구성 및 작성방법에 대한 학술영작문 강좌를 개설하고 있다. 이외에도 산업시찰 및 현장견학을 실시하고 있다.

인턴십 과정은 첫 학기 또는 두 번째 학기 방학 중에 실시하고 있으며, 연수생의 희망기관을 고려하여 적합한 부서를 매칭 후 시행하고 있다. 서울시 과정과 환경부 과정 재학생 모두에게 기회를 제공하고 있으며 인턴십 실시 기관으로는 서울시 및 산하기관, 경기도시공사, 국립산림과학원, 국토 연구원, 대한지적공사 등 28개 기관이 있다.

비교과 활동으로는 견학 및 산업시찰, 외부학술세미나, 자체 포럼, 친교행사 등이 있다. 자체포럼은 한국과 서울시의 우수정책, 한국의 경제발전, 국제관계 등 교과과정에서 다뤄지는 주제 이외의 다양한 이슈들을 주제로 관련 분야에 저명한 전문가들을 강사로 초청하여 특강을 듣고 토론을 진행하는 포럼으로 매월 두 번째 목요일 저녁에 개최된다. 자세한 내용은 https://sway.com/6R0HMheFXUIvbFZ5 에 설명되어 있다. 친교행사는 한국인 및 졸업 원우와의 네트워킹 행사, 간담회, 서울시정사례연구 합동워크숍 등의 학술교류증진 활동이 진행된다.

사후관리로는 국제도시과학대학원 동문(52개국 286)명에 대한 DB를 정기적으로 업데이트 하고 본교 이메일 계정을 유지함으로써 소속감을 높이고, 졸업 후에도 연락수단으로 활용하도록 하고 있다. 또한 기존에 활용도가 툪은 SNS를 통해 지속적으로 소통하고 있으며 재학생 및 졸업생을 대상으로 국/영문 뉴스레터[24]를 발송하여 학생들의 소속감을 높이고 정보를 얻을 수 있도록 지원하고 있다. 또한 개도국 및 영미권 공무원과의 정기적 학술세미나 추진, 국내외 환경관련 워크숍 및 포럼, 세미나 관련 정보 상호 공유, 서울 시 등 지자체 주관 민관협력포럼을 통한 출신국 지속가능개발 및 환경정책 관련 이슈 소개 및 국내 기업의 해외진출을 지원하는 등 학술교류를 통한 연계를 활발히 추진하고 있다. 이러한 활동들을 통해 대학 내 인적네트워크를 활성화 하고 있으며, 국내 기업이 해당 협력국가로 진출하고자 할 때, 인적 네트워크 연계 및 컨설팅을 지원하고 있다. 마지막으로 우수 현업적용 연수생을 대상으로 1~2년 후 한국에 전문가 자격으로 초청하고 있다. 이러한 사후 관리를 위한 전략으로 도시개발프로젝트 수업(수업명 : 글로벌네트워

크세미나)을 통해 마스터플랜 프로젝트를 만들고 이를 데이터베이스화 한 후 적합한 펀딩소스와 연계하여 실제 마스터플랜이 해당 국가에 적용될 수 있도록 운영하고 있다.

성과관리체계는 '협력국의 지속가능한 경제사회발전을 이끌어갈 핵심인재를 양성'을 목표로 9개 항목으로 구분하여 정성적 정량적 성과관리를 실시하고 있으며, 매월, 분기별, 학기별, 연차별 성과관리를 수행하고 있다.

23) 서울시립대학교 국제도시과학대학원으로부터 제공받은 자료에서 대부분 발췌하였다.

24) 예시 : https://sway.com/iBEJ60lAj449ppJx

2. 해외 유사사업

가. 일본

1) JICA(Japan International Cooperation Agency)의 JDS(The Project for Human Resource Development Scholarship)

일본 JICA의 JDS는 개도국 공무원 대상 대학원 과정을 지원하는 장학 사업이라는 점에서 여러 해외공여기관의 장학사업 가운데 KOICA의 석사학위 연수사업과 가장 유사하다.

프로그램 목적 및 배경

JDS의 목적은 개도국에서 사회경제 발전 계획의 입안 및 실시에 기여할 젊은 공무원을 대상으로 대학원 학위과정을 지원하고, 일본을 이해하는 인적 네트워크 구축을 통해 일본과의 우호관계를 강화하는 것이다(JICA/JICE, 2016; JICA, 2018a). 일본어 명칭은 인재육성장학계획(人才育成奬學計畫)이며, 공식 명칭인 Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship을 줄인 JDS로 통용된다(JICA 홈페이지).

JDS는 1999년 일본 정부의 '유학생 10만 명 유치 정책'의 일환으로 시작되어, 2017년까지 총 15개국으로부터 3,970명이 참여하였다(표 3-20 참조). 초기에는 매년 운영 계획을 수립하고 공공 및 민간 분야 연수생을 모두 포함하였지만, 2010년부터 새로운 체제(new system; 新方式)를 도입하여 운영하고 있다(JICA/JICE, 2016). 주요 변화는 선발 대상을 공무원에 한정시켜 개발 이슈 관련 정책 기획 및 실행에 참여하는 인적 자원을 대상으로, 운영 계획을 1년이 아닌 4개 차수 6년으로 변경한 점이다.

JDS 신방식 도입의 주된 이유는 일본 문부과학성 국비장학금과 같은 유사 장학사업과 차별화를 꾀하고 JDS의 성과를 극대화시키고자 한 점이다. 구체적으로 JDS 운영체제는 (1) 특정 국가(현재 13개국)와 (2) 각 국가 내 특정 기관, 그리고 (3) 석사학

위 연수사업을 운영 기관인 일본 대학을 선정하여, 4개 차수에 걸쳐 약 6년간 사업을 운영하도록 한다(표 3-21 참조). 또 JICA는 새로운 JDS 체제 운영을 통해 JDS 졸업 동문을 특정 국가 내 일정 규모 이상(critical mass)으로 확보함으로써, 수원국 기관 내 네트워크 형성과 일본 대학과 관련 기관 간 네트워크 형성 및 운영을 촉진시키는 것을 목표로 하였다(JICA/JICE, 2016). 이에 따라 참여인원에 비해 대상국가는 불과 15개 국으로 한정되어 있어 동일 국가 동일 기관으로부터 많은 수의 공무원들이 일본 내 대학에서 석사학위 과정을 이수하도록 설계되었다.

추진현황

〈표 3-20〉 JDS 참여 인원

(단위 : 명)

	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	계
우즈베키스탄	20	19	19	20	20	20	20	20	19	14	15	15	15	14	15	15	15	15	310
라오스	20	20	20	20	20	20	25	25	25	20	20	20	19	20	20	20	20	20	374
캄보디아		20	20	20	20	20	25	25	25	25	24	24	24	24	24	24	24	24	392
베트남		20	30	30	30	30	33	34	35	35	28	29	30	30	30	30	30	30	514
몽골			20	20	20	19	20	20	20	18	18	16	17	18	18	18	18	20	300
방글라데시			29	19	20	20	20	20	20	20	15	15	15	15	15	25	30	30	328
미얀마			14	19	20	20	30	30	30	30	22	22	22	22	44	44	44	44	457
중국				42	43	41	43	47	47	48	45	39	35	-	-	-	-	-	430
필리핀				19	20	20	25	25	25	25	20	20	20	20	20	20	20	20	319
인도네시아				30	30	30	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120
키르기스스탄								20	20	18	14	14	15	15	15	15	15	15	176
타지키스탄										3	5	5	5	5	5	5	5	7	45
스리랑카											15	15	15	15	15	15	15	15	120
가나													5	5	5	10	10	10	45
네팔																	20	20	40
계	40	79	152	239	243	240	271	266	266	256	241	234	237	203	226	241	266	270	3,970

출처 : JICA, 2018

JDS 대상국가는 2017년 기준 총 13개국이다(표 3-20 참조). JDS는 당초 아시아의 시장경제 이행국을 대상으로 하였지만, 점차 일본과 강한 양자 관계 하에 일본 정부에 인적자원개발 지원을 요청하는 다른 아시아 국가로 확대되었고, 2011년부터는 아

프리카의 가나도 포함되었다(JICA, 2018a). 인도네시아와 중국의 JDS는 각각 2006년과 2012년에 종료되었으며, 인도네시아는 차관 형태의 장학금으로 전환되고 중국은 일본 정부 외무성의 JDS China로 전환되어 지속되고 있다. 중국은 매년 약 200명에서 270명이 JDS에 참여하고 있으며, 베트남과 미얀마의 참여 인원이 2017년까지 각각 514명과 457명으로 가장 많다.

JDS 연수생은 일본 대학에서 영어로 진행되는 대학원 과정에 입학하여 수학한다. 수원국에 따라 연수분야와 주제, 그리고 연수기관인 대학이 상이한데, 수원국 별 연수분야 및 주제는 각 국가의 우선되는 개발 이슈와 일본의 개발원조정책에 따라 정해진다. 예를 들어 캄보디아의 경우는 다음의 표 3-21과 같다. 또 새로운 JDS 체제 하에서는 주로 법, 경제, 행정과 같은 사회과학 영역에 초점을 맞추고 있다(JICA, 2015).

〈표 3-21〉 수원국 별 연수분야, 주제, 연수기관 및 정원의 예: 캄보디아

JDS 우선 영역	개발 이슈		연수기관 대학원	JDS 정원
1. 경제기반 강화	1-1. 경제 기반시설 개발	1-1-1. 기반시설 개발	히로시마 대학 국제개발 및 협력 대학원	3
		1-1-2. 도시문제해결	토요 대학 글로벌 및 지역학 대학원	3
	1-2. 민간분야 개발		고베 대학 국제협력학 대학원	3
	1-3. 농업 및 농촌 개발		도쿄농공대학 농업대학원	2
2. 사회개발 개선	2-1. 교육 질 개선		히로시마 대학 국제개발 및 협력 대학원	4
	2-2. 보건 체계 강화		나가사키 대학 열대의료 및 글로벌 보건 대학	2
3. 거버넌스 개선	3-1. 행정 기능 개선		메이지 대학 거버넌스연구 대학원	3
	3-2. 법률 및 사법 개발		나고야 대학 법학 대학원	2
	3-3. 국제 관계 구축		리츠메이칸 대학 국제관계 대학원	2

출처: JDS 홈페이지

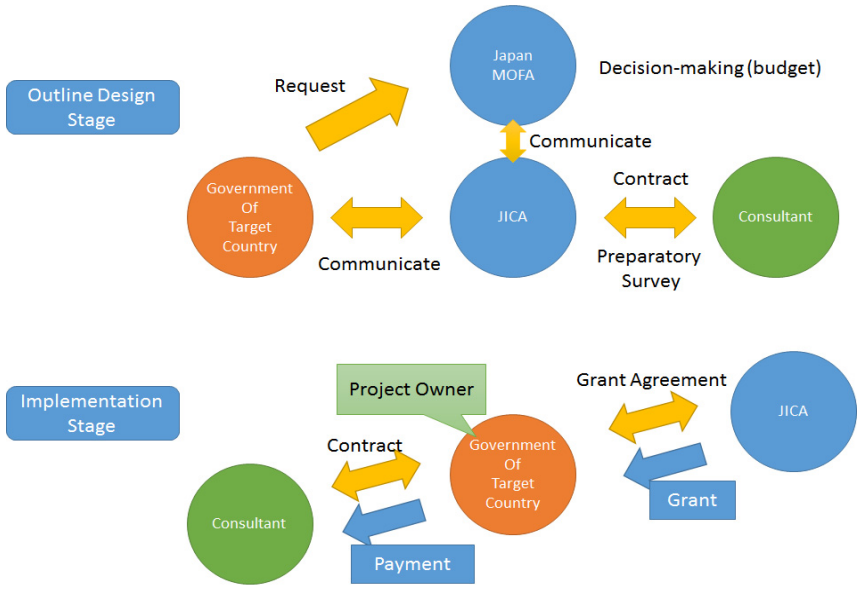
JDS 운영 대학은 사전조사 단계에서 수원국과 JICA 간 협의를 통해 각 우선 영역마다 정하게 되며, 일본 대학은 JICA에 선호 국과 우선 영역에 대해 제안서를 제출한다(JICA, 2015).

박사과정은 2016년부터 라오스, 미얀마, 몽골, 우즈베키스탄, 타지키스탄, 캄보디아, 베트남, 방글라데시, 스리랑카 출신에 한해 기존 JDS 졸업생의 지원이 가능하다. 2018년부터는 수요조사 및 타당성조사 결과에 따라 다른 국가에 대한 박사과정 지원도 고려할 예정이다(JICA, 2018a).

추진체계 및 절차

JDS는 정부 간 무상원조로 진행된다. JDS의 추진 절차 및 계약 관계는 [그림 3-4]에서 보는 바와 같이 기획 단계와 실행 단계로 나누어진다.

[그림 3-4] JDS 계약 관계 및 절차



출처: JICA, 2018

먼저 기획 단계에서 수원국 요청에 따라 일본 정부가 JICA와 수원국 지원과 관련하여 의사소통을 하고 예산을 결정한다. JICA는 수원국 정부와 의사소통을 하며 JICE(Japan International Cooperation Center)와 같은 컨설팅 기관과 수원국에 대한 JDS 사전준비조사를 실시하기 위한 계약을 맺는다. JDS 프로젝트의 소유주는 수원국 정부이다.

JDS는 7년 간 4개 차수를 운영하는 주기로 진행되는데, 그 전에 4년마다 사전준비조사(preparatory survey)를 실시한다(표 3-22 참조). 사전준비조사의 결과는 JDS의 향후 4개 차수의 6년간 계획을 수립하는데 사용된다. 사전준비조사는 실행정책, 프로그램 일정, 우선 대상 영역, 일본 내 운영 대학, 선발 절차, JDS 연수생 인원 등을 결정하기 위해 실시된다(JICA, 2018a). 사전준비조사는 각 수원국 별로 진행되며, 국가별 사전조사 담당 기관은 입찰경쟁을 통해 선정되고 조사 기간은 약 1년이다. JDS 사전준비조사 담당 기관으로 선정되면, 해당 기관은 조사 대상 수원국의 JDS 프로젝트 운영을 위한 계약 자격을 얻는다고 볼 수 있다. JICA가 각 수원국에게 JDS 프로젝트 운영 담당 기관을 추천하는 형태로 사전준비조사 담당 기관이 수원국과의 계약 기회를 갖게 된다.

다음으로 실행 단계에서는 수원국 정부가 JDS를 실제로 실행하는 기관과 계약을 맺고, 실행 기관에게는 JICA로부터 지원받은 무상원조에서 비용을 지불하게 된다.

〈표 3-22〉 JDS 실행 기간 및 구성

	예비조사 단계	JDS 사업 시행 기간						
		1차년도	2차년도	3차년도	4차년도	5차년도	6차년도	7차년도
사업계획 수립(4기수)	설문조사							
1기		1차년도 사업						
2기			2차년도 사업					
3기				3차년도 사업				
4기					4차년도 사업			

이후 JDS 연수생(JDS fellow) 선발절차는 다음의 <표 3-23>과 같다. JDS 실행기관이 수원국 정부와 여름에 계약을 체결하면, 8월말부터 선발절차를 진행한다. 이후 다음해 5월말에 JDS 연수생에게 합격 통지를 보내고, JDS 연수생은 8월에 일본에 입국한다. JDS 연수생은 선발된 이후 일본 대학에 지원한다.

<표 3-23> JDS 연수생 선발절차

① 지원문서 제출
② 학문 적성 검사(영어/수학)
③ 1차 선발(서류 심사)
④ 건강검진
⑤ 2차 선발(기술 면접; 일본 대학의 교수가 수원국을 방문하여 직접 면접 실시)
⑥ 3차 선발(종합 면접; 운영위원회가 실시)
⑦ 운영위원회 승인
⑧ 오리엔테이션(약 5일 간 사전 오리엔테이션 실시)
⑨ 일본으로 출국

출처: JDS 홈페이지.

운영위원회

운영위원회는 수원국 관련 기관 소속 공무원(예: 외교 당국, 경제협력 당국 등)과 일본 대사관과 JICA의 일본 담당자로 구성된다. 원칙적으로 수원국 정부의 대표가 의장을 맡고 일본 정부의 대표가 부의장을 맡지만, 정부 간 합의에 따라 두 정부가 공동의장을 수행할 수 있다(JICA, 2018b). 운영위원회의 주요 역할은 다음의 <표 3-24>와 같다.

〈표 3-24〉 JDS 운영위원회의 주요 역할

① 사전준비조사에서 JDS 프로젝트 기획 논의
② 후보자 중 JDS 연수생 선발
③ 수원국이 JDS 졸업생을 활용하고 사후관리 하도록 독려
④ JDS 프로젝트의 관리 및 실행과 관련된 기타 사항 검토

출처: JICA(2018b, p.5).

JDS 실행기관

JICA는 JDS 프로젝트 실행을 위해 JICE(Japan International Cooperation Center) 또는 동일한 이름이지만 법적으로는 별개인 JDS(Japan Development Service)라는 민간기관에게 사업의 운영을 위탁한다. 하지만 JICA가 실행기관과 직접 계약을 맺는 형태가 아니라, 위에서 설명한 바와 같이 수원국 정부가 실행기관(JICE 또는 JDS)과 직접 계약을 맺으며, 현지의 JICA사무소가 실행기관을 수원국에게 소개해주는 역할을 한다. 수원국에 따라 JDS 사업의 실행 기관이 다르며, 주로 JICE이거나 JDS라는 다른 기관이 담당한다.

JICE와 같은 실행기관은 JDS 사업의 홍보, 연수생의 일본 생활, 성과 모니터링, 및 사후관리까지 JDS 프로젝트의 실질적 운영 전반을 담당한다. 하지만 JDS 연수생 선발에 직접 참여하지는 않는다. 실행기관의 구체적 의무사항은 다음의 〈표 3-25〉와 같다.

〈표 3-25〉 JDS 실행기관의 역할

① JDS 후보자의 모집 및 선발 절차 작업
② JDS 후보자에게 일본 유학에 대한 정보 제공
③ JDS 연수생의 일본 입국 준비 및 등록 절차 실행
④ 등록금과 장학금 지급 처리
⑤ JDS 연수생에게 일본 입국 전후 JDS 사전 및 도착 후 오리엔테이션 실시
⑥ JDS 연수생의 학업 진행과 생활 모니터링
⑦ JDS 연수생의 귀국에 필요한 지원 제공으로 구성되는 귀국 프로그램, 졸업 후 JDS 프로그램 평가 회의, JDS 연수생 귀국 후 결과 보고회 등 조직
⑧ JDS 프로젝트 실행에 필요한 기타 의무사항 실시

출처: JICA(2018b, p.4).

JDS 실행기관: JICE

JDS 프로젝트의 대표적 실행기관인 JICE에 대한 구체적 사항은 다음과 같다. JICE는 1977년에 설립되었으며, 규모는 직원이 262명(2017년 4월 기준)이고 운영예산은 78.5억 엔(회계연도 2015년 기준)이다. JICE는 원래 JICA의 일부 조직으로서 1970년대에 JICA의 업무를 위탁받아 운영하기 시작했으나, 현재는 독립된 법인체로 운영되고 있다. 현재 JICE의 주요 기능은 JDS와 같은 장학사업 운영과 함께 일본 외무성, JICA, 외국 정부, 국제기구, ASEAN Secretariat 등으로부터 다양한 연수 사업을 위탁받아 운영하는 것이다.

JICE의 조직은 일본 도쿄에 위치한 본부, 일본 지역별 5개 사무소(Branch office), 그리고 해외 13개 프로젝트 사무소(Project office)로 구성되어 있다. JDS 프로젝트 실행과 관련하여 본부 및 사무소는 다음과 같은 역할을 수행한다.

① 본부는 수원국 정부와 JDS 프로젝트 실행기관으로서 계약을 체결하는 역할을 담당한다. 또 JICA와 같은 기구와 협의 및 대화를 통해 프로그램들을 진행한다.

② 일본 내 지역사무소는 총 5개(동북(토호쿠), 중부(추부), 관서(칸사이), 구주(규슈), 북해도(홋카이도)로, 도쿄 지역은 도쿄 본부에서 지역 사무소 업

무를 겸하며, 관서(칸사이) 사무소의 규모가 가장 크다. 사무소별로 약 3명에서 20명 정도 근무한다. 지역사무소의 업무는 JDS 프로젝트 실행과 학생 관리 담당이다. 예를 들어, JDS 프로젝트뿐만 아니라 아프가니스탄 대상 Peace 프로젝트 등 JICA의 여러 프로그램 운영을 담당한다. 또 JDS 연수생이 일본으로 도착하면 오리엔테이션, 학생관리, 귀국 전 평가를 담당한다. 귀국 전 평가는 대학 교육과정, 연관성 등의 내용이 포함된 간단한 설문조사로 진행한다.

③ 해외 프로젝트 사무소는 사무소별로 JDS 또는 다른 프로젝트를 담당하고 있으며, JICE 본부에서 파견된 1명의 직원과 2명의 현지 직원이 근무하는 형태이다. 프로젝트 사무소는 참여자 모집, 비자관련 업무, 사전 오리엔테이션, 파견, 그리고 간단하지만 귀국 후 사후관리 등을 담당한다.

수요조사

JDS 프로젝트의 수요조사는 위에서 언급한 수원국별 사전준비조사가 수요조사의 기능을 한다고 볼 수 있다. 사전준비조사의 목적은 다음의 <표 3-26>과 같다.

<표 3-26> JDS 사전준비조사의 목적

① JDS 연수생의 연수를 위한 우선 분야에 대한 합의
② 연수기관인 일본대학에 대한 합의
③ 각 우선 연수영역에 대한 후보 기관에 대한 합의
④ JDS 프로젝트의 잠재적 후보자 인원을 포함한 인적자원개발의 수요 확인
⑤ JDS 프로젝트의 의미있는 결과를 촉진하기 위한 측정치에 대한 논의
⑥ JDS 프로젝트가 지속되는 경우, JDS 결과 확인
⑦ JDS 프로젝트의 1차 주기인 4년 간의 전반적 비용 추정

출처: JICA(2018b, p.4).

성과관리

JDS에 대한 성과관리 체제는 아직 구축되어 있지 않지만, 2015년에 11개 국가를 대상으로 JDS 성과에 대한 기초조사를 실시한 바 있다(JICA, 2015). 해당 조사는 JICA의 다른 장학금 사업, 일본 문부과학성 및 다른 공여기관 장학금 사업과의 협력 내지 경쟁 관계를 고려했을 때, JDS의 효과성을 유지 및 향상시키기 위한 전략을 모색하기 위한 목적으로 실행되었다(JICA, 2015).

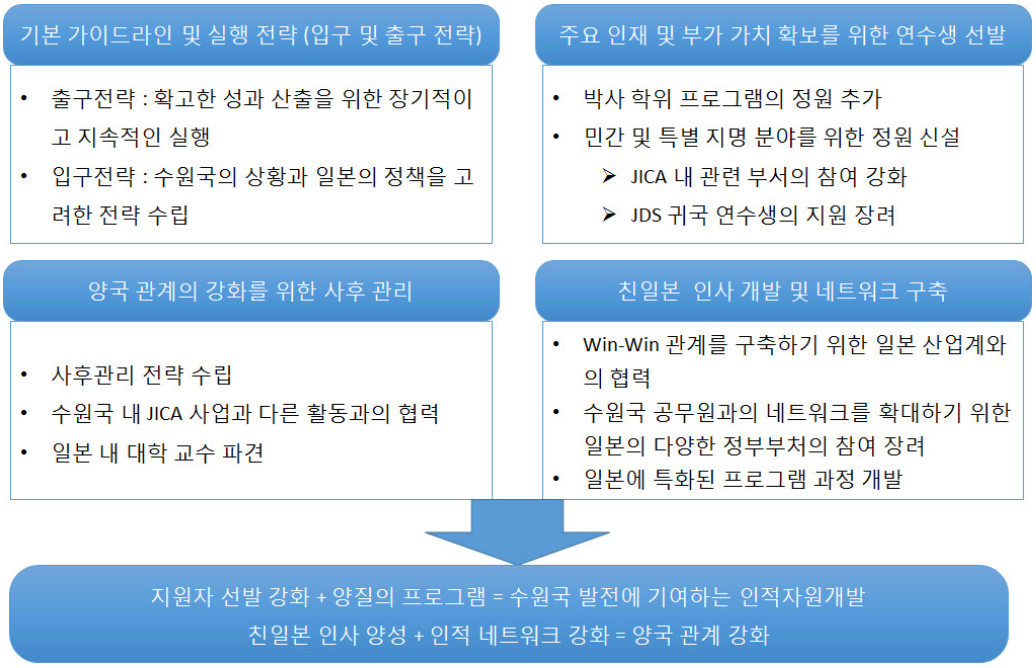
JICA(2015) 보고서에 따르면, JDS의 성과로는 연수생의 일본에서 습득한 지식 및 기술의 활용과 공유, 정책 기여, 일본의 업무태도 소개, 승진 및 연봉 인상, 높은 만족도, 그리고 특히 일본에 대한 긍정적 인상과 이해도 향상 등이 확인되었다. 또 이직을 한 경우에도 JDS에서 얻은 지식과 기술이 오랜 시간 이후에도 활용 가능하다고 답하였다. 반면에 JDS 연수생의 귀국 후 일본 측과의 관계 유지, 동문회 활동 참여도는 낮은 편이었다.

JICE(2015)의 기초조사 결과, JDS 관련 네 가지 이슈를 확인하고 이에 대해 그림 3-5와 같은 조치가 제안되었다(JICA/JICE, 2016). 즉, 박사과정 도입 및 특별 추천 정원 마련, 일본만의 프로그램 개발, 일본 산업계와의 협력과 다른 정부 부처 및 기관의 참여 촉진, 수원국에서 시행되는 프로젝트에 대한 협력 강화, 일본 대학과 관련 기관과의 관계 강화, 그리고 수원국의 상황과 일본의 정책을 고려한 입구전략과 확고한 성과 산출을 위한 장기적이고 지속적인 실행을 위한 출구 전략 등이 제시되었다(JICA/JICE, 2016).

이 밖에도 JICA는 95% 이상의 졸업률을 높은 성과로 꼽고 있으며, JICE와 같은 JDS 실행 담당기관이 JDS 연수생 귀국 전후에 평가를 겸한 모임을 가지고 있다.

최근 특히 일본 정부에서 JDS 프로젝트의 성과에 대한 관심이 높은 것을 보여, 앞으로 JDS 성과에 대한 체계적 조사 및 성과관리 체계 수립에 대한 요구가 발생할 수 있다.

[그림 3-5] JDS 개선 전략



출처: JICE/JICA(2016, p.3).

사후관리

JICE가 JDS 연수생이 귀국 6개월 후 발표 세미나를 개최하여 수원국 정부, 일본 대사관, JICA 등과 학습 성과를 공유하는 형태로 진행되며, JICE의 JDS 운영 계약이 종료되는 단계이다.

2) JICA ABE(African Business Education) Initiative

JICA의 ABE는 아프리카 산업 발전에 기여할 젊은 인재에게 석사학위과정 교육 및 인턴십을 제공하여, 일본 사회 및 회사 시스템을 이해하고 일본의 아프리카 지역 내 경제적 활동에 기여할 인재를 양성하는 것을 목적으로 한다(Morishita, 2018). ABE는 일본 정부의 민관협력사업(Public-Private Partnership) 강화의 일환으로 시작되었는데, 아프리카 국가의 공무원뿐만 아니라 민간분야 종사자와 교육자도 포함한다. 민간

분야의 경우, 근무하는 회사의 추천을 필요로 한다. 공무원 참여자는 약 41%를 차지한다(표 3-28 참조). 지금까지 ABE 참여 인원의 규모는 다음의 <표 3-27>과 같다.

<표 3-27> ABE 참여 규모

단계	시작연도	참여 인원	참여국가 수
1차	2014	156	8
2차	2015	317	33
3차	2016	348	46
4차	2017	279	46
5차	2018	200(계획)	54(계획)

출처: (Morishita, 2018)

<표 3-28> 참여자격 분야별 인원(2014~2017)

분류	민간분야	정부	교육자	기타	합
인원(%)	356(32%)	452(41%)	127(12%)	165(15%)	1,100

출처: (Morishita, 2018)

ABE는 최대 3년이 소요될 수 있는데, 처음 6개월은 일본 대학의 대학원에서 연구생으로 수학하고, 이후 2년 간 석사학위과정을 이수한 후, 6개월 간 인턴으로 근무할 수 있다(JICA 홈페이지). 인턴십 참여 통계는 다음의 표 3-29와 같다.

<표 3-29> ABE 연수생 인턴십 참여 통계

단계	여름		졸업 후	
	참여 인원	회사 수	참여 인원	회사 수
1차	193	65	75	49
2차	308	99	-	-
3차(중도)	346	114	-	-

출처: JICA(2018b)

ABE도 JICE와 같은 실행기관이 프로그램 관리를 담당하는데, 수원국 정부가 계약을 맺는 JDS와 달리 JICA 현지사무소와 실행기관이 직접 계약을 맺는 형태로 진행된다.

그 이유는 JDS는 무상원조이지만 ABE는 기술협력으로 분류되기 때문이다.

ABE에 대한 성과조사 및 관리는 아직 졸업생을 배출한 지 얼마 되지 않아 실시된 바 없는 것으로 나타났다.

3) 문부과학성의 YLP(Young Leader’s Program)

YLP는 일본 문부과학성의 유학생 대상 장학 프로그램 중 하나로 아시아 지역 및 다른 국가들의 미래 국가 지도자를 교육시킴으로써 일본과의 우호적 관계 형성을 목적으로 한다. 2018년 기준으로 총 5개의 일본 대학이 YLP 운영에 참여하고 있으며, 모두 대학원 과정으로 분야는 행정, 정책, 경영, 법 등이 포함된다. 참여자 자격 요건 및 참여 대상 국가는 대학마다 상이하다(문부과학성 홈페이지). 예를 들어 나고야 대학의 보건행정 프로그램과 같이 개도국 공무원 자격과 참여 국가를 특정한 경우도 있고, 히토츠바시 대학과 같이 공무원을 배제하는 경우도 있다(문부과학성 홈페이지).

4) 향후 전망 및 이슈

JICA는 JDS, ABE 외에도 국가 및 지역별로 다양한 장학사업을 운영하고 있는데(예: Pacific-LEADS(태평양 섬 국가), Peace(아프가니스탄), Innovative Asia(아시아 12개국의 젊은 연구자 대상), 앞으로 여러 장학 사업의 운영 절차를 통일시키는 계획을 고려하고 있다. 여러 장학 사업을 단일 장학 사업으로 통일하기보다는 국가 및 지역별 요청과 필요에 따라 장학 사업을 운영하되, JICA의 여러 장학사업을 운영하는 대학의 행정 부담을 덜어주기 위해 절차를 통일하는 방향을 고려하는 것으로 보인다. 하지만 JICA 장학사업의 향방은 일본 정부의 외교 정책에 따라 결정될 것이다.

향후 예상되는 변화 중 하나는 JDS의 실행기관인 JICE와 같은 민간기관의 역할과 예산을 축소하는 방향으로 진행하는 것이다. 이는 일본 정부의 비용 절감 요청에 따른 것으로, 일본 현지조사 결과, 현재 JDS 운영과정에서 JICE에 대한 의존도를 낮추고 대학이 더 많은 역할을 하도록 전환하려는 것으로 나타났다.

한편 JICA는 2019년 JDS 프로젝트의 신규 대상국가로 부탄, 파키스탄, 동티모르와 기존 참여국가인 필리핀, 키르기츠스탄 등 총 5개국을 선정하였다. 이들 국가들의 JDS 연수생을 대상 JDS 프로그램 운영 대학을 모집함에 따라 앞으로 JDS 대상 국가 및 연수분야가 증가할 것으로 보인다(JICA 홈페이지).

JICA의 JDS도 일본 문부과학성의 국비장학사업과 같이 일본 정부의 유사 프로그램과의 차별화 문제를 지적받고 있다. JDS는 차별화를 꾀하기 위해 2010년부터 새로운 체제를 도입하여 개도국 공무원만을 대상으로 하여 운영체제를 변화시킨 바 있다. 그러나 최근에도 JICA와 문부과학성 간 장학사업 성격에 따른 담당 부처 변경 등의 문제가 제기되고 있어 당분간 문부과학성 장학사업과의 차별화는 문제로 남아있을 것으로 보인다.

5) KOICA 석사학위연수사업과의 비교 분석

지금까지 논의를 종합하여 JICA의 JDS와 KOICA의 석사학위 연수사업을 요약·비교한 것이 표 3-30에 제시되어 있다. 이 중 거버넌스에 대해 부가 설명을 하자면, JICA는 JDS의 기획 단계까지 관장하고 JDS의 실질적 운영은 JICE와 같은 실행기관에 일임하고 있다. 또 실행기관은 각 수원국에 대한 JDS 프로젝트를 위한 사전준비조사도 실시하여 향후 6년 간의 JDS 운영계획을 수립하고, 이후 해당 수원국과 JDS 운영계약을 체결하게 되어있다. 따라서 JICE와 같은 실행기관이 JDS 운영계획 수립과 실질적 운영, 그리고 연수생 관리 등 대부분의 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다. 반면, KOICA의 경우는 KOICA 본부에서 직접 석사학위 연수사업의 전반적 과정을 담당하고, 개별 연수기관의 KOICA 사업 담당자가 연수생들을 직접 관리하는 체계이다.

JDS처럼 JICE라는 실행기관이 별도로 프로그램을 운영 및 관리하면 JICA가 기획 및 전반적 관리를 실시할 인력 및 행정력을 확보할 수 있는 장점이 있다. 그리고 JICE는 일본 내 본부 및 지역사무소와 해외 프로젝트 사무소가 JDS 홍보와 연수생 관리를 위해 유기적으로 협조하고 있는 것으로 보인다. 그러나 실행기관 인력의 전문성, 실행기관에 지출되는 비용, 사전준비조사 단계부터 JICA와의 입찰 계약에 따라 4~6년 단위로 수원국 별 운영을 담당하는 지속성 문제, 그리고 지역사무소의 JDS 연

수생 담당자가 수십 명의 연수생을 원격으로 관리하는 데 따른 관리의 효과성에 관한 의문 등의 문제가 있을 수 있다.

〈표 3-30〉 JICA의 JDS와 KOICA의 석사학위 연수사업 비교

	JDS	KOICA 석사학위 연수사업
거버넌스	실행기관(예: JICE)이 각 수원국과 계약을 체결한 JDS 운영 및 연수생 관리 담당	KOICA 본부가 직접 운영, 연수기관의 KOICA 담당자가 연수생 관리 담당
수요조사	수원국별로 4년 단위로 사전준비조사 실시	-
대상국가 및 분야 선정	- 수원국의 요청과 일본 정부의 개발원조 정책 및 승인에 따라 결정 - 현재 총 13개국으로 대부분 아시아 지역 국가	- 여러 지역과 국가를 포함함 - KOICA에서 연수분야를 선정
선발	- 수원국별 운영위원회와 일본 대학이 참여 - 수원국 내 기관을 선정하여 선발	- KOICA 본부, 해외사무소, 한국 대학이 참여 - 수원국 내 기관을 선정하지 않음
교육과정 및 수업구성	- 일본 대학의 기존에 영어로 진행되는 대학원 과정에 입학 - JDS 연수생을 비롯한 다양한 집단의 외국인 유학생 및 일본인 학생과 수학	- KOICA 석사학위 연수를 위한 별도 과정을 개설 - 대부분의 경우 KOICA 연수생만으로 구성된 수업으로 진행
박사과정	기존 JDS 졸업생을 대상으로 특정 국가에 대해 한정적으로 지원	-
사후관리	실행기관에서 연수생 귀국 전 모니터링 회의 및 귀국 후 발표 세미나 개최	각 연수기관에서 개별적으로 진행
성과관리	- 성과관리 체계 및 지표 없음 - 2015년 JDS 성과에 대한 기초조사 실시	- 성과관리 체계 및 지표 없음 - KOICA 연수사업 중 일부로 성과조사 다수 실시
동일 기관의 유사 사업	ABE 등이 있음	-

6) KOICA 석사학위 연수사업의 차별성 및 시사점

이상 일본 JICA의 JDS 및 ABE를 살펴보고 KOICA 석사학위 연수사업과 비교해본 결과, KOICA 석사학위 연수사업의 차별성 및 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, KOICA 석사학위 연수사업은 개도국 공무원을 위한 특별과정을 개설하여 운영한다는 점에서 타 공여기관의 장학사업과 근본적으로 다르다. JDS와 ABE는 모두 이미 대학에서 운영하고 있는 대학원 과정에 입학하여 학위과정을 이수한다는 점에서 문부과학서의 장학사업과의 차별화가 문제가 된다. 그러나 KOICA의 석사과정 연

수사업은 개도국 공무원들만으로 구성되는 특별과정으로서 개도국 공무원들이 필요로 하는 분야와 주제에 적합한 학위과정을 제공한다는 점에서 근본적으로 다르다. 또한 실무공무원을 대상으로 한 특별과정이니만큼 이론적 수업과 함께 실무적 과정이 강조되어 실질적으로 정책화나 개도국의 현실에 직접적으로 필요한 실용적 정책경험을 습득할 수 있다는 점에서 개도국의 발전에 기여할 수 있는 가능성이 높다. 또 KOICA 연수생들은 공무원으로서 경험 공유와 학습의 기회를 가지고 네트워크를 형성할 수 있으며, KOICA 연수생이라는 강한 소속감과 유대감을 형성할 수 있다. 하지만 KOICA 연수생 이외 다른 외국인 유학생이나 특히 한국 학생들과 교류할 기회가 적은 점은 보완이 필요하다. 예를 들어, 현재 몇몇 대학에서 운영하듯이 교육과정 중 일부 수업은 전공 과정의 공통 또는 필수 수업으로서 타 학생과 함께 들을 수 있는 수업으로 개설하는 방안을 고려할 수 있다.

둘째, KOICA 석사학위 연수사업은 수행기관인 각 대학이 KOICA 사업을 위한 전담 직원을 두어 연수생들을 위해 대면 밀착 지원을 제공할 수 있다는 점도 장점으로 꼽을 수 있다. JDS의 경우에는 실행기관인 JICE의 일본 내 지역사무소에서 JDS 연수생 관리를 담당하고 있지만, 5개 지역사무소와 도쿄의 JICE 본부에 상근하는 직원이 주로 이메일이나 전화를 이용하여 각 대학에서 공부하고 있는 연수생들을 관리하는 구조로 되어 있다. 또 직원 1명 당 수십 명의 JDS 연수생을 담당하고 여러 대학 소속의 연수생을 관리하는 경우도 있어 효과적 관리에 어려움을 겪을 수 있고, 각 대학 내 외국인 유학생 담당자와도 업무를 협조해야 하는 어려움이 있다.

셋째, KOICA 석사학위 연수사업은 교육과정에서 개도국 공무원의 업무와 관련된 한국의 개발경험을 강조함으로써, 귀국 후 한국에서 배운 지식과 정책경험을 그대로 현업에 활용할 수 있는 장점이 있다. JICA의 JDS는 연수생의 귀국 후 일본 교육에 대한 업무활용도가 점차 감소하고 있는 문제점이 지적되고 있다. 이는 공무원들만의 실용적 지식 위주의 과정이 아니라 일반 석사과정에 JDS 연수생이 입학하여 공부하는 형태로 운영되고 있기 때문이다. KOICA 석사학위 연수사업이 수원국에서 실질적으로 활용 가능한 교육을 제공하여 활용도를 높이고, 운영 대학에서도 밀착 지원과 질 높은 교육 제공에 따른 교육 만족도 향상을 통해 교육 성과 향상을 도모할 수 있는 점을 장점으로 꼽을 수 있다.

넷째, KOICA가 석사학위 연수사업에 대한 성과관리와 사후관리 체계를 수립하여 효과적으로 운영하는 것은 사업의 성과 개선뿐만 아니라 타 유사 장학사업과의 차별화와 선도적 운영으로도 이어질 수 있을 것으로 기대된다. JICA의 JDS는 학위취득 이외의 성과지표가 없고 아직 이 사업의 체계적 성과관리와 사후관리 운영이 미흡한 것으로 나타났다.

7) 기타 시사점

이 밖에 일본 사례 검토를 통해 다음과 같은 시사점을 확인할 수 있다. 첫째, JDS 연수생 선발은 개도국 정부도 포함한 운영위원회도 참여하며, 일본 대학의 교원이 직접 면접을 수행한다. KOICA 연수생 선발 과정에도 수원국 정부 관계자가 참여하여 수원국의 인적자원개발 수요를 반영하고 책무성을 높이는 방안을 고려할 수 있다.

둘째, JDS는 대상 국가와 대상 기관을 선정해놓고, 또 국가별로 선택할 수 있는 교육과정 및 대학기관도 선정하여 진행한다. 이를 통해 해당 수원국과 기관 내 JDS 동문을 규모화하여 네트워크를 효과적으로 형성하기를 기대한다. JDS는 대부분 아시아 지역 국가를 대상으로 하는 반면, JICA의 다른 장학사업은 이 외 특정 국가 및 지역을 대상으로 운영되는 점도 다르다. 이러한 차이를 고려할 때, KOICA 석사학위 연수사업은 현 체제를 유지하여 다수의 국가에서 소수의 연수생을 선발하는 방식을 지속할지, 아니면 JDS와 같이 전략적으로 중요한 국가에 다수의 연수생을 집중적으로 선발함으로써 일정 규모 이상의 연수생을 확보하는 방식으로 전환할지를 검토할 수 있다. 이는 국가전략적 차원에서 선택할 수 있는 문제이다. 특정 시점에 특정 국가에 대한 대규모 지원이 필요하거나 다수의 친한파 또는 지한파의 육성이 필요할 때 선택적으로 집중하는 방식을 선택함으로써 현행 체제와 병행할 수도 있을 것이다.

셋째, JDS는 아직 성과관리 및 사후관리의 체계화가 미흡하지만, 또 JICE에서 실질적 운영을 전담하다보니 JICE와의 계약 종료 후 사후관리가 체계적으로 지속되기 어려운 점이 있다. 중장기적 성과관리의 필요성을 고려할 때, KOICA의 석사학위 연수

사업도 개별 운영대학에 사후관리를 맡기기보다 KOICA 차원에서 사후관리 플랫폼과 체계를 구축하여 지속적으로 운영하고 성과를 축적하는 것이 필요하다.

넷째, ABE의 경우, 석사학위과정과 인턴십 과정을 모두 제공한다. KOICA 석사학위 연수사업에서도 인턴십에 대한 요구가 높은 만큼 KOICA 연수생들이 한국의 정부나 공공기관에서 자신의 분야에서 공부한 지식이 어떻게 현업에 적용되고 활용되고 있는지를 배울 수 있는 인턴십 기회를 제공하는 것은 향후 한국에서 배운 지식과 경험을 귀국 후 자신의 조국에서 적용할 가능성을 제고하는 차원에서도 적극 고려되어야 할 것이다.

다섯째, KOICA 석사학위과정 기간은 JDS의 2년 보다 짧아, 지원자에 따라 장점 또는 단점으로 작용할 수 있지만, 가족동반이 불가한 점은 단점으로 작용할 수 있다. 그러나 다른 한편으로는 학업에 집중할 수 있다는 장점도 있으므로 기간과 가족동반 가능성의 문제는 장기적 과제로 검토할 수 있을 것이다.

끝으로 일본도 외무성 및 JICA의 장학사업과 문부과학성의 장학사업 간 중복과 차별화가 문제로 지적되고 있다. JICA는 JDS와 국내 유사사업과의 차별화를 위해 새로운 운영 체제를 도입한 바 있다. KOICA 석사학위 연수사업은 GKS와의 차별화는 이미 확실하게 이루어지고 있어 이는 문제가 되지 않는다. 다만 국무조정실의 KDI 국제정책대학원 지원이나 환경부, 서울시 등의 최근 유사사업이 증가하고 있는 것은 향후 유사중복 사업의 추진으로 문제가 될 가능성이 크다. 이에 각 부처별 국제협력 사업의 차원에서 석사학위 연수사업이 진행된다면 그 분야는 제외하고 추진하거나, 만일 각 부처들의 요구가 계속 증가한다면 이를 적극 수용하여 KOICA가 기획과 평가를 담당하고 사업수행은 부처별로 집행할 수 있도록 사업 추진의 거버넌스를 개선하는 것을 고려해야 할 것이다.

나. 호주 Australia Awards Scholarship[25)]

프로그램 개요 및 추진현황

호주의 대표적인 장학지원사업인 Australia Awards는 외교통상부(Department of Foreign Affairs and Trade, DFAT), 교육부(Department of Education and Training), 호주국제농업연구센터(Australian Centre for International Agricultural Research, ACIAR)에서 운영하는 통합 브랜드이다. 2016~2018년 Australia Awards 글로벌 전략에 따르면, 2015년에 Australia Awards의 85%를 외교통상부가 운영하였고, 교육부가 14%, ACIAR에서 1%를 운영하였다.

이중 외교통상부가 운영하고 있는 Australia Awards는 장기 과정과 단기 과정으로 구성되어 있다. 장기 과정으로는 일반 장학지원사업인 Australia Awards Scholarship이 있으며, 태평양 도서 국가를 대상으로 지원하는 Australia Awards Pacific Scholarship이 있다. Australia Awards Scholarship은 각 수원국의 중점 분야와 연계하는 양자사업으로 지난 50년 동안 외교통상부(이전에는 AusAID[26)])에서 운영하였다. 직업훈련, 학사(4년), 석사(2년), 박사(4년) 과정이 운영되고 있다. Australia Awards Pacific Scholarship은 20년 동안 태평양 도서 국가의 주민들을 대상으로 지원되고 있는 사업이다. 단기 과정으로는 Australia Awards Fellowships과 Australia Awards Short Courses가 운영되고 있다. Australia Awards Fellowships는 2006년에 신설되었으며, 리더십 개발, 지역 개발 우선순위 판단, 호주 조직과 개도국 조직의 네트워크 강화를 목적으로 하고 있다. 이 과정은 개발 정책을 수립하고 개도국의 제도적 역량을 제고시킬 수 있는 고위급 공무원 또는 중간 직책(mid-career) 전문가들을 대상으로 한다. 1년에 두 번 지원자들을 경쟁 선발하고 있다. Australia Awards Short Courses는 연수 기간이 3달 미만인 집중 연수 프로그램이다.

Australia Awards Scholarship은 1) 개인・제도・국가 레벨에서 네트워크 구축 및

---

25) 본 내용은 Australia Awards Scholarships Policy Handbook(2017), Autralia Awards Global Monitoring and Evaluation Framework(2017), Australia Awards Global Strategy 2016-2018, Australia Awards Information Brief(2017)에서 대부분 발췌되었다.

26) 호주국제개발청(Australian Agency for International Development, AusAID)은 2013년 11월 1일부터 외교통상부에 통합되었다(호주 외교통상부 2013~14 연간보고서)

2) 연수생이 조국의 발전에 기여할 수 있는 역량 및 리더십 개발을 목적으로 운영하고 있다. 이러한 교육 기회를 제공함으로써, 호주는 개도국의 삶의 질 개선과 경제 발전에 기여하며, 더 나아가 다음 세대의 국제사회의 지도자들과 우호적인 네트워크를 구축하고자 한다.

Australia Awards Scholarship의 추진 실적[27]을 살펴보면, 2007년 이후로 외교통상부(2013년 이전에는 Australian Agency for International Development, AusAID)에서 초청받은 장기 연수생은 약 22,800명이었으며, 단기 연수생은 약 17,200명이었다. 2012년부터 2018년까지 연도별 장·단기 연수생 인원과 지출액을 살펴보면 2016년과 2017년을 제외하고는 총 연수생은 4,000명 이상 참여하였으며 이 장기 학위과정은 2012년부터 2015년까지는 2,000명 이상 참여하다가 2016년부터는 약 1,500명 정도 참여중인 것을 알 수 있다. 지출액은 2015년이 371.2백만 호주달러로 가장 많았으며 2018년은 추정 지출액이 320백만 호주달러이다. 자세한 내용은 아래 표와 같다.

<표 3-31> 2012~2018 Australia Awards 실적 및 지출액

	연수생 총인원	장기	단기	지출액(백만호주달러)
2012	4,204	2,277	1,927	284.9
2013	4,731	2,742	1,989	303.6
2014	4,370	2,708	1,662	362.5
2015	4,119	2,298	1,821	371.2
2016	2,410	1,270	1,140	328.9
2017	3,762	1,599	2,163	303.3
2018	4,024	1,613	2,411	320(추정)

출처 : Australia Awards Information Brief(2017)

Australia Awards Information Brief에 따르면, 2018년 Australia Awards에는 60개 개도국에서 4,024명이 참여했으며, 이중 86%가 인도-태평양 지역에서 참여하였다. 총 연수생 4,024명 중 1,261명은 Australia Awards Scholarships 연수생이며, 345명은 Australia Awards Pacific Scholarships, 7명은 ACIAR 연수생, 1,136명은 Australia

27) Australia Awards Information Brief(2017) 참조

Awards Fellowships, 그리고 1,275명은 Short Course 연수생이다.

2018년 지역별 연수생 현황을 살펴보면 동아시아에서 가장 많은 연수생을 배출하였으며, 장기과정은 태평양 도서 국가에서 동아시아를 뒤이어 연수생을 많이 배출하였다. 파푸아 뉴기니에서 290명을 배출하였고, 남아시아 199명, 사하라이남 아프리카에서 155명 배출 하였다(표 3-32 참조).

〈표 3-32〉 2018 Australia Awards 지역별 연수생 현황

	장기*	단기	계
동아시아	639	1,073	1,712
남아시아	199	685	884
태평양도서국가	313	139	452
파푸아뉴기니	290	139	429
사하라 이남 아프리카	155	319	474
북아프리카&중동	10	21	31
라틴아메리카 – 카리브해 국가공동체	-	35	35
계	1,606	2,411	4,017

출처 : Australia Awards Information Brief(2017)
* 장기과정에서 ACIAR 과정 7명은 제외하였다.

2017년에 Australia Awards Scholarships에 참여 중인 연수생이 가장 많은 국가는 인도네시아로 724명이 연수중에 있으며, 베트남이 310명, 파푸아 뉴기니가 236명, 필리핀 169명, 미얀마가 99명 연수중에 있다. 연수중인 학생들의 총 인원은 2,602명으로 남성이 1,336명 여성이 1,265명으로 남성과 여성 비율이 거의 동일하며, 석・박사 과정이 2,319명으로 Australia Awards Scholarships은 주로 대학원 과정에 집중하고 있다(표 3-33 참조).

〈표 3-33〉 Australia Awards Scholarships 수학중인 연수생 수(2017. 10 기준)

	현재 연수생 수	현재 연수생 비율(%)	여성	남성	직업훈련	학부	대학원
인도네시아	724	28	357	367	0	0	724
베트남	310	12	164	146	0	0	310
파푸아뉴기니	236	9	121	115	9	35	192
필리핀	169	6	100	69	0	0	169
미얀마	99	4	50	49	0	5	94
이외국가 계	1,064*	41	544	519	8	226	830
총 합계	2,602	100	1,336	1,265	17	266	2,319

출처 : Australia Awards Information Brief(2017)
* 사모아 출신 연수생 1명은 성별을 구체적으로 밝히지 않음

Australia Awards Scholarships의 학위별 현재 진행 중인 인원을 살펴보면(2017년 10월 5일 기준), 석사학위(Coursework) 중인 연수생이 1,706명으로 가장 많으며, 박사과정 407명, 학부과정, 243명, 석사학위(Research) 25명, Diploma(직업훈련) 17명 순이다(표 3-34 참조). 자세한 내용은 아래 표와 같다. 석사학위(coursework) 과정의 1인당 평균 금액은 2년 간 약 1억 2,500만원이다.

〈표 3-34〉 Australia Awards Scholarships 학위별 연수생 현황(2017.10.5.기준)

	현재 연수생수	비율(%)	1인당 평균 금액 (호주달러)	연수 기간
박사	407	17	310,250	3~4년
석사(코스웍)	1,706	71	148,800	2년
석사(연구)	25	1	167,000	2년
학사	243	10	266,250	3년
Diploma(직업훈련)	17	1	117,550	1~2년
계	2,398	100		

출처 : Australia Awards Information Brief(2017)

분야별 연수생 현황을 살펴보면 사회 & 문화 분야 연수생이 가장 많으며, 경영 & 통상, 보건 순으로 연수생이 수학 중에 있다. 남성과 여성 수를 비교해보면 보건 분야 및 엔지니어링 분야를 제외하고는 거의 동일하게 참여하고 있음을 알 수 있다(표 3-35 참조).

〈표 3-35〉 Australia Awards Scholarships 분야별 연수생 현황(2017.10.5.기준)

	남성	여성	연수생 수	비율(%)
사회 & 문화**	339	380	719	29.98
경영 & 통상	250	236	486	20.27
보건	69	167	236	9.84
농업, 환경 관련 전공	118	115	233	9.72
엔지니어링 & 관련 기술	132	60	192	8.01
교육	72	109	181	7.55
자연과학 & 물리학	65	97	163*	6.80
정보기술	47	30	77	3.21
건축	27	23	50	2.09
창조예술***	13	23	36	1.50
혼합분야	11	12	23	0.96
식품, 호스피탈리티, 퍼스널 서비스****	1	1	2	0.08

출처 : Australia Awards Information Brief(2017)
* 연수생 1명은 성별을 구체적으로 밝히지 않음
** 경영, 법, 정책/정치학, 개발학, 국제관계 포함
*** 통신, 언론, 미디어, 디자인 포함
**** 관광, 호스피탈리티 포함

대표적인 성과지표인 학위 취득율을 살펴보면 2010년부터 2016년까지 모두 95%를 상위하고 있다(표 3-36 참조).

〈표 3-36〉 Australia Awards Scholarships 학위 취득율

연도	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
취득율(%)	96	96	96	97	97	98	98

출처 : Australia Awards Information Brief(2017)

운영방식[28]

호주는 Australia Awards의 글로벌 수준의 전략적 우선순위를 3년 마다 결정하고 있다. 호주는 국가별, 분야별 수준에 따라 호주 원조 지원 우선순위를 Australia Awards에도 적용하고 있다. 특히 범분야 개발 우선순위, 특히 민간 부문 개발, 여성 및 소녀의 권한 강화, 장애를 포용한 개발을 어떻게 지원할 것인지 세분화 한다. 이러한 맥락에서 Australia Awards는 다음과 같은 6가지 우선순위에 집중하고 있다.

- 사회 공공 기반 시설, 무역 원활화, 국제경쟁력
- 농업, 수산업, 물
- 효과적인 거버넌스 : 정책, 제도, 경제
- 교육, 보건
- 리질리언스 구축 : 인도주의적 원조, 재난 위험 감소, 사회 보호
- 양성 평등과 여성 및 소녀의 권한 강화

Australia Awards는 위와 같은 우선순위 지원에 5가지 원칙을 적용하고 있는데, 첫째, 호주 개발, 경제, 공공 외교 정책관련 정책부합성, 둘째, 기회(접근성)의 평등, 셋째, 능력 기반 선발, 넷째, 비용에 합당한 가치 및 증거 기반 의사결정, 그리고 다섯째, Australia Awards 홍보 등이다.

Australia Awards Scholarships의 사업 추진 절차는 10단계로 구성되어있다. 먼저 과정 개설 단계이다. 이 단계에서는 외교통상부가 정책 및 가이드라인 개발, 프로그램 성과 설정, 이해관계자와 계약 관리, Scholarships 온라인 시스템의 개발과 관리, 동창회로부터 과정 개설에 대한 피드백 실행, 홍보 활동, 개발목표 및 역량 차이와 수요 확인을 위한 수원국 정부와의 연락을 수행한다.

두 번째는 홍보 단계이다. 이 단계에서는 지원자가 광고를 통해 Australia Awards Scholarships를 알게 된다. 외교통상부의 해외담당자(Program Areas)는 수원국의 개발목표와 부합하여 분야별 지원자를 타겟팅하여 홍보를 실시한다. 기관은 동 사업과 적절한 연수 과정을 홍보한다.

---

28) 본 내용은 **Australia Awards Scholarships Policy Handbook(2017)**과 **Australia Awards Global Strategy 2016-2018,** 에서 대부분 발췌하였다.

세 번째는 선발 단계이다. 지원자는 지원서를 제출하고 인터뷰를 실시한다. 선발 과정에서 Australia Awards 담당 부서는 해외 담당자에 적절한 지원을 해야 한다. 외교통상부 해외담당자는 지원서를 받고, 선발 과정을 준비하고, 지원서를 검토하고, 기관에 선발을 요청하며, 기관에 합격자에 대한 특별한 요구사항(장애 등)을 전달한다.

네 번째는 출국 전 단계이다. 담당 부서에서는 출국 전 자료를 해외담당자에게 제공해야 한다. 해외담당자는 선발 결과를 지원자에게 공지하고, 수원국 내 언어 교육을 준비하고 학습 및 다른 지원을 제공한다. 또한 합격자가 호주로 출국할 준비를 하기 위해 건강검진과 비자 발급을 지원한다. 합격자에 특별 요구사항(장애 등)에 대한 요청사항을 기관과 함께 협업하고, 출국 전 브리핑을 제공한다. 기관에서는 관리 배치를 요청한다.

다섯 번째는 입국 및 등록 단계이다. 연수생은 호주에 도착하여 예비과정 참석 및 연수 기관에서 지정한 코스를 수강한다. 기관에서는 연수생이 호주에 정착하도록 지원하며, 6주까지 예비과정을 제공하고 연수생이 적절한 과목을 수강하도록 지원한다.

여섯 번째는 코스 및 결과 단계이다. 기관에서는 시작 전 설문조사를 포함하여 연수생에 대한 모니터링을 실시하며, 연수생이 연수기관이 지정한 코스를 수강하는데 영향을 주는 이슈들을 확인하고 해결한다. Australia Awards 담당 부서에 연수생이 학위를 성공적으로 마칠 수 있는 역량에 영향을 주는 복지, 또는 중요한 사건에 대해 알려야 한다. 또한 담당 부서 또는 해외 담당자로부터 승인 받은 변경사항을 관리하고 연수생의 학사 또는 복지 지원을 제공한다. 외교통상부 해외담당자는 변경사항을 승인한다.

일곱 번째는 보충 활동 단계로 연수생은 추가교육과 전문적인 개발 활동에 참여한다. Australia Awards 담당 부서는 보충 교육 및 전문적인 개발활동을 연수생 선발 그룹에 제공한다. 기관은 국제 학생 프로그램의 일부로써 지원 서비스를 제공한다.

여덟 번째는 졸업 및 귀국 이다. 연수생은 학업을 마친 후, 최소 2년 동안 자국에 거주하여야 한다. 외교통상부 해외담당자는 신규 귀국 연수생과 연락 대책을 마련하고, 귀국을 지원한다. 또한 Australia Awards 동창회 네트워크에 참여하게 하고, 파트

너 기관에 정착 계획 실행을 지원한다. 기관은 연수생의 귀국을 준비하고 해외담당자에 연수생 출국일자를 전달한다. 또한 귀국 후 정착에 대한 자문 및 지원을 제공한다.

아홉 번째는 동창회 단계이다. 연수생은 동창회 활동, 선발 단계 패널, 신규 연수생을 위한 출국 전 브리핑에 참여하고, 자국 내에서 호주의 홍보대사로 활동한다. 외교통상부 해외담당자는 동창회에 대한 전문적인 지원을 제공한다. Australia Awards 담당 부서는 동창회 활동에 대한 자금을 지원한다.

끝으로 모니터링 및 평가 단계가 있다. 연수생은 연수 중, 및 연수 후 설문조사에 참여해야 한다. 외교통상부 해외담당자는 네트워킹 및 리더십 성과를 포함한 연수과정의 효과성을 측정하기 위한 추적 조사를 실시한다. Australia Awards 담당 부서는 외교통상부 정책에 따라 평가와 리뷰를 실시한다. 모든 단계에서 실시되는 모니터링 및 평가는 과정 설계 및 선발과정에 피드백을 제공하며, 정부부처와 의회에 보고되는 기초자료로써 활용된다.

Australia Awards Scholarships의 연수생 공통 지원 자격은 다음과 같다.

- 연수를 시작할 때 18세 이상이어야 한다.
- 대상국(홈페이지에 리스트 게시) 국민이어야 하며 거주하고 있어야 한다. 그러나 제3국에서 근무하고 있는 공무원은 예외로 지원 가능하다.
- 지원, 선발 단계에 있는 동안 호주 또는 뉴질랜드의 국민이거나 영주권을 소지한 자와 결혼 또는 약혼해서는 안 되며, 사실상 소지하고 있거나 소지할 자격이 있는 자도 안 된다. 하지만 쿡 아일랜드, 니우에, 토켈라우의 뉴질랜드 시민권을 가진 자들은 지원이 가능하지만 학생 비자(subclass 500)만 지원해야 한다. 현재 군인인 자는 지원이 불가하다.
- 호주 국민, 영주권자 또는 호주에 영구적으로 살 수 있는 비자를 신청한 자는 안 된다.
- Australia Award에 이미 참여한 자는 연수 기간의 2배를 호주 외의 지역에서 거주하지 않으면 다른 장기 Australia Awards에 지원할 수 없다. 예를 들어 학부 과정(4년)에 참여한 자는 8년 동안 호주 외의 지역에서 거주해야한다.

- 해외사무소(Program Area) 또는 지원자 정부 내 기준에 충족해야 한다.[29]
- 연수생이 입학할 기관의 자격요건에 충족해야 한다. 기관의 자격요건에 충족하지 못하면 해외사무소에서는 장학지원을 철회할 수 있다.
- 학생 비자를 발급 받을 조건이 충족되어야 한다. 비자 발급이 불가하면 장학지원을 철회할 수 있다.
- 지원 과정이 적절하고 투명하게 관리되기 위해서, 해외사무소의 직원과 관련이 있는 자는 반드시 알려야 한다.
- 연수생은 IELTS 최소 6.5, Paper-based TOEFL 최소 580, Internet-based TOEFL 최소 92, Pearson Test of English Academic 전체 점수 58 중 어느 하나라도 충족해야 한다.

2019년에 시작하는 과정의 지원 대상 국가는[30] 총 42개국으로, 아시아 14개국, 태평양 도서국 13개국, 아프리카 14개국, 중동 1개국이다(표 3-37 참조).

〈표 3-37〉 Australia Awards Scholarships 대상국가(2019년 과정)

	국가
아시아	방글라데시, 부탄, 캄보디아, 인도네시아, 라오스, 몰디브, 몽골, 미얀마, 네팔, 파키스탄, 필리핀, 스리랑카, 동티모르, 베트남
태평양 도서국	미크로네시아, 피지, 키리바시, 마샬제도, 나우루, 파푸아 뉴기니, 팔라우, 사모아, 솔로몬제도, 통가, 투바루, 바누아투, 웰리스 푸투나
아프리카	보츠와나, 가나, 케냐, 마다가스카르, 말라위, 모리셔스, 모잠비크, 나이지리아, 남아공, 탄자니아, 잠비아
중동	팔레스타인

출처 : 호주 외교통상부 홈페이지

선발된 연수생 중 영어 성적이 기관이 요구하는 성적을 충족시키지 못하는 연수생을 위해서 예비 과정으로 언어 과정이 지원된다. 이때 수원국 또는 호주에서 진행

29) 각 국가마다 세부 지원 자격이 약간 상이하다. 예를 들어 캄보디아의 경우 2년 동안 거주했어야 하며, 최소 2년 동안 근무 경험이 있어야 한다(캄보디아 지원 설명서, 2018). 베트남의 경우 최소 2년의 관련 근무 경험이 있어야 하며, 기존의 석사학위 소지자는 지원이 불가하다(베트남 지원 설명서, 2018.)

30) 외교통상부 홈페이지에 게시.
(http://dfat.gov.au/people-to-people/australia-awards/Pages/participating-countries.aspx)

할 수 있으며, 수원국에서 진행되는 언어 예비 과정 참여 시, 전일제로 참여해야 한다. 이때 일정 금액의 생활비가 지원된다. 또한, 연수생들은 가족들을 자비로 초청하여 같이 거주 할 수 있으나 연수생 입국 6개월 이후에 초청하는 것을 추천하며, 지원 시 가족 초청에 대한 계획도 모두 설명해야 한다.

연수생에게 지원되는 항목은 항공료, 정착 지원금 5,000 호주달러, 생활비 1년에 약 30,000 호주달러, 건강검진, 부가적인 학습 지원, 예비과정, 필드워크 교통비, 가족을 동반하지 않은 연수생이 방학 기간 중 고국에 방문하는 항공료 등이 있다.

Australia Awards Scholarships은 연수생의 지원부터 선발, 연수 중, 그리고 귀국까지 모든 단계를 Online Australia Awards Scholarships Information System(OASIS)을 활용하여 담당부서, 해외담당자, 기관 담당자가 함께 연수생에 대한 정보를 작성하고 공유한다. 연수생도 이 시스템을 활용해서 지원하도록 장려하고 있다.

성과관리 체계[31]

Australia Awards는 프로그램 논리에 따라 중장기적 성과를 포함하여 모든 단계에서 모니터링 및 평가 프레임워크를 구축하고 있으며, 장기적 성과는 다음과 같다.

- 연수생의 지속가능한 발전에 기여하기 위해 기술, 지식, 네트워크를 활용
- 연수생의 호주와 협력국 간 협력에 대한 기여
- 호주와 협력국의 기관 및 기업 사이에 효과적이고 상호 이익이 되는 협력 관계
- 호주에 대한 우호적인 시각

한편 실행가능한 성과는 다음과 같다.

- 고용주가 연수생들이 기술과 지식, 네트워크를 활용 할 수 있도록 업무 배치
- 고용주들의 연수생 고용

중기적 성과는 다음과 같다.

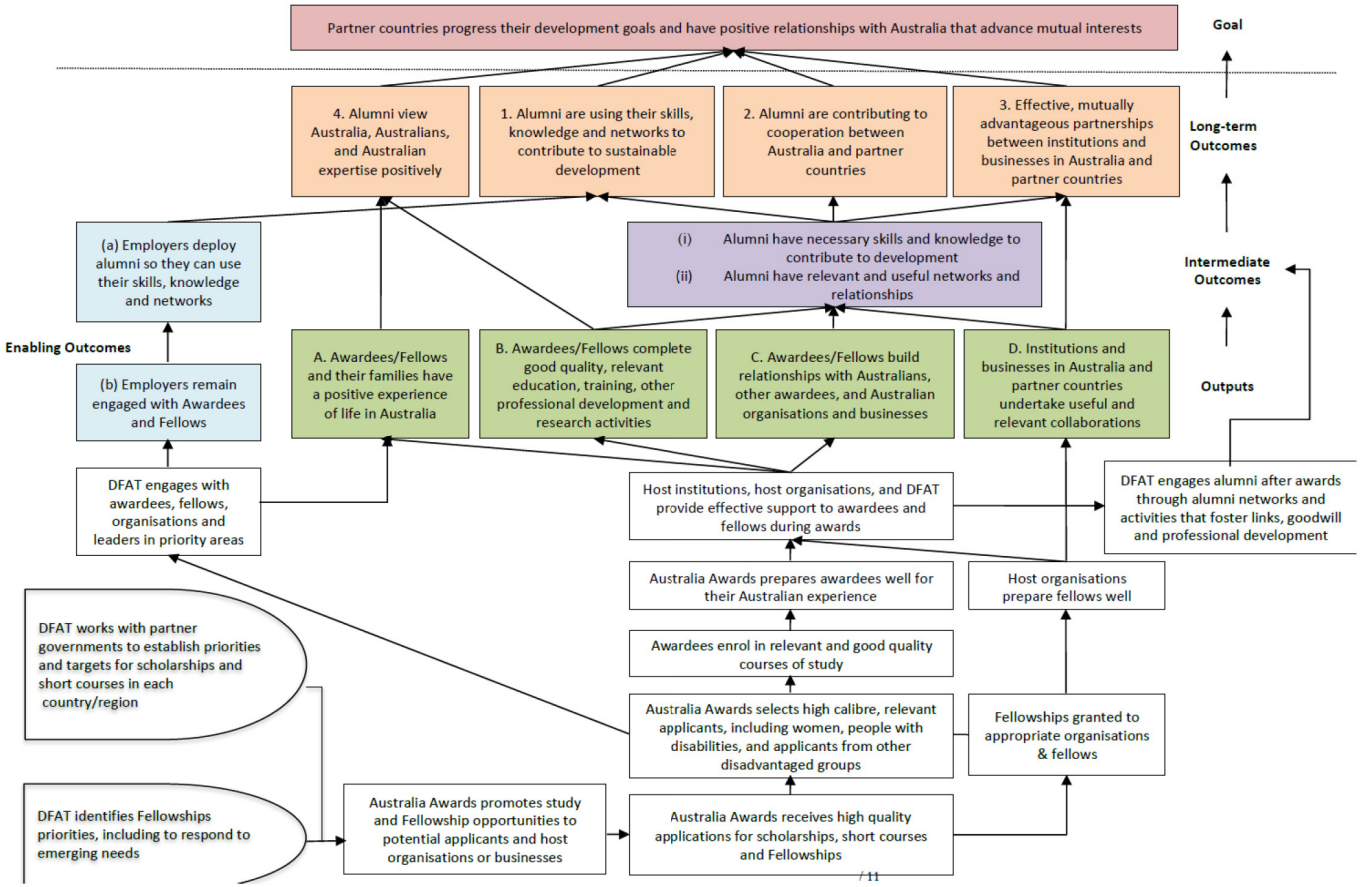
31) Australia Awards Global Monitoring Evaluation Framework(2017)를 참고하여 작성하였다.

- 연수생이 개발에 기여할 수 있는 필수적인 기술과 지식 습득
- 연수생이 적절하고 유용한 네트워크 및 관계 구축

위와 같은 성과들을 포함한 프로그램 논리 모형은 아래 그림과 같다(그림 3-6 참조).

Australia Awards는 [그림 3-6]과 같은 프로그램 논리 모형에 따라 모니터링 및 평가 프레임워크를 구축하였다. 모니터링 및 평가 자료 출처로는 추적 조사, 사례연구, 펠로우십 평가, 동창회 영향력 평가, OASIS, 연수생 설문조사 등이 있다. 자세한 내용은 아래 <표 3-38>과 같다.

[그림 3-6] Australia Awards 프로그램 논리 모형



출처 : Australia Awards Global Monitoring Evaluation Framework(2017)

〈표 3-38〉 Australia Awards 모니터링 및 평가 프레임워크

Logic Reference	Data Source	Responsibility	M&E Use
Long-term Outcomes			
1. Alumni are using their skills, knowledge and networks to contribute to sustainable development	Tracer Studies Case Studies Fellowship Evaluation/Tracer Study	Global Tracer Facility	• DFAT report outcomes of Australia Awards at global and country levels as well as by sector • Well-informed management decisions at global and country levels • DFAT and contractors build understanding of what enables and constrains achievement of outcomes • Public communication about Australia Awards • Corporate/aid program reporting requirements e.g. AQCs and APPRs
	Case Studies, Alumni Impact Assessments, other Outcomes Evaluations	Posts and/or Managing Contractors	
	Media Monitoring	Posts	
2. Alumni are contributing to cooperation between Australia and partner countries	Tracer Studies Case Studies Fellowship Evaluation/Tracer Study	Global Tracer Facility	
	Alumni Impact Assessments, other Outcomes Evaluations	Posts and/or Managing Contractors	
	Media Monitoring	Posts, AWB	
	Post Staff Survey	AWB	
3. Effective, mutually advantageous partnerships between institutions and businesses in Australia and partner countries	Tracer Studies Case Studies	Global Tracer Facility	
	Alumni Impact Assessments, other Outcomes Evaluations	Posts and/or Managing Contractors	
	Post Fellowship Evaluation	Global Tracer Facility or AWB	
	Post Media Monitoring Periodic Linkages Evaluation	Posts, AWB	
4. Alumni view Australia, Australians and Australian expertise positively	Tracer Studies Case Studies Fellowship Evaluation/ Tracer Study	Global Tracer Facility	
	Case Studies, Alumni Impact Assessments, other Outcomes	Post and/or Managing Contractors	

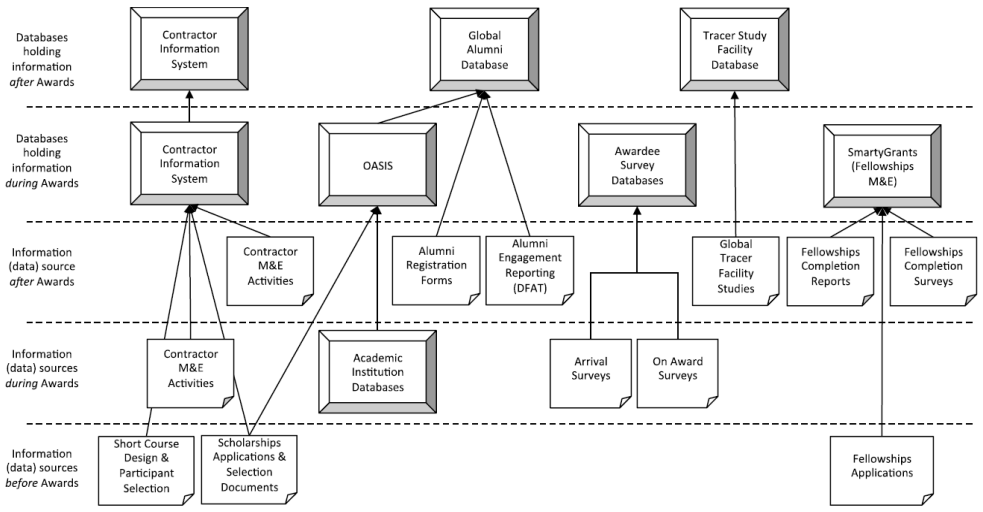
	Evaluations		
Intermediate Outcomes			
(i) Alumni have necessary skills and knowledge to contribute to development	Tracer Studies Case Studies Fellowship Evaluation/ Tracer Study	Global Tracer Facility	• Public communication about Australia Awards • DFAT and contractors build understanding of what enables and constrains achievement of outcomes – and use that understanding to continually improve program implementation • Aid program reporting on the outcomes of Australia Awards • Corporate/aid program reporting requirements e.g. AQCs and APPRs
	Case Studies, Alumni Impact Assessments, other Outcomes Evaluations	Post and/or Managing Contractors	
(ii) Alumni have relevant and useful networks and relationships	Tracer Studies Case Studies Fellowship Evaluation/ Tracer Study	Global Tracer Facility	
	Case Studies, Alumni Impact Assessments, other Outcomes Evaluations	Post and/or Managing Contractors	
Outputs			
A. Awardees/Fellows and their families have a positive experience of life in Australia	On Award Surveys	Survey Contractor	• DFAT and contractors adjust pre-departure preparation as required • Academic institutions and DFAT adjust the support and engagement activities they provide on award
B. Awardees/Fellows complete good quality, relevant education, training, other professional development and research activities	OASIS	Academic Institutions	• AWB monitoring of academic institution performance in supporting awardees (i.e. DFAT contract management)
	On Award Surveys (Arrival and Ongoing)	Survey Contractor/AWB	
	Australian Government Staff Survey	AWB	• DFAT monitoring of extent to which Australia Awards are aligning with broader bilateral and regional priorities (relevance)
	Fellowships monitoring and Activity Completion Report	Host organisations	• AWB monitoring of host institutions support for Fellows
C. Awardees/Fellows build relationships with Australians, other awardees, and Australian	Academic institutions' and host organisations' records of activities	Academic institutions	• AWB monitoring of academic institution performance in supporting awardees (i.e. DFAT

organisations and businesses			contract management)
	Contractor records of on award activities (if provided)	Managing Contractors	• Program monitoring of any additional on award support provided by contractors
	On Award Surveys (Arrival and Ongoing)	Survey Contractor/AWB	
	DFAT records of DFAT-led on-award engagement/ facilitation of networking for awardees (both DFAT Canberra and State Offices)	AWB DFAT State Offices	• DFAT monitoring of on award engagement
	Fellowships monitoring	Host organisations	• AWB monitoring of host institutions support for Fellows
D. Institutions and businesses in Australia and partner countries undertake useful and relevant collaborations	Fellowships monitoring	Host organisations AWB	• AWB monitoring of Fellowship implementation
Enabling Outcomes			
(a) Employers deploy alumni so they can use their skills, knowledge and networks	Tracer Studies Case Studies	Global Tracer Facility	
(b) Employers remain engaged with Awardees and Fellows	Managing Contractor M&E	Managing Contractors Host organisations	

출처 : Australia Awards Global Monitoring Evaluation Framework(2017)

이러한 프레임워크에서 계획, 실행, 평가의 각 단계마다 많은 정보들이 어디로 모이는지를 Australia Awards는 아래 그림과 같이 도식화 하였다.

[그림 3-7] Australia Awards 정보 흐름도



출처 : Australia Awards Global Monitoring Evaluation Framework(2017)

또한 각 조직 마다 모니터링 및 평가에 대한 시기별 활동 내용을 작성하여 제공하고 있다. 모니터링 및 평가를 수행하는 조직은 국가별 및 지역별 사무소(Country and regional programs – Posts and/or their Managing Contractors), Australia Awards 동창회 지부(Australia Awards and Alumni Branch, AWB), 글로벌 트레이서 기구(Global Tracer Facility), 연수 기관, 호스트 조직(펠로우십), 외교통상부 본부이다. 시기별로 연수 전, 연수 중, 연수 후(3년 이내), 연수 후(3년 이상)로 구분 된다. 자세한 내용은 다음 표와 같다.

<표 3-39> Australia Awards 모니터링 및 평가 시기별 활동 내용

Organisation	Pre Award	On Award	Post Award (0-3 years)	Long term Post Award (3 years+)
Country and regional programs – Posts and/or their Managing Contractors	Ensure OASIS is up to date Maintain and monitor records of promotion, targeting, selection activities Monitor trends in application and selection data	Ensure OASIS is up to date Maintain records of on award engagement (if applicable) Media monitoring	Ensure Australia Global Alumni network is up to date Maintain records of alumni engagement Media monitoring Undertake Post-Award Evaluations, Impact Studies and Case Studies – copies of all these documents are to be provided to AWB.	Ensure Australia Global Alumni network is up to date. Maintain records of alumni engagement Assist Global Tracer Facility with tracer studies as required. Maintain records of alumni engagement Media monitoring
Australia Awards and Alumni Branch (AWB)	Monitor trends in Fellowships application and selection data Monitor global trends in scholarships application and selection data.	On Award Surveys (via Contractor) Maintain records of on award engagement (if applicable) Analysis and distribution of OASIS data as required	Monitor automatic migration of OASIS data into Australia Global Alumni network Add additional alumni details into Australia Global Alumni network as required Activity Completion Report and Fellows completion report Commission evaluation studies e.g. Periodic Linkages Evaluation Monitor alumni engagement plans	Commission evaluation studies – such as Periodic Linkages Evaluation Direct the activities of the Global Tracer Facility
Global Tracer Facility				Tracer Studies, Impact Studies and Case Studies Evaluation Studies
Academic Institutions		Ensure OASIS is up to date	Share updated alumni details with DFAT (if agreed)	Share updated alumni details with DFAT (if agreed)
Host organisations (Fellowships)		Fellowships Monitoring	Completion reports	
DFAT State Offices		Maintain records of on award engagement (if applicable)		

출처 : Australia Awards Global Monitoring Evaluation Framework(2017)

차이점 및 시사점

호주 장학지원 사업인 Australia Awards Scholarships과 KOICA 석사학위 연수사업을 비교하면 다음과 같은 시사점을 고려해볼 수 있다.

먼저 언어 예비과정의 필요성이다. 호주 사업은 연수생 선발 시 기관의 요구점수에 못 미치는 연수생들을 최대 12개월까지 예비과정으로 언어교육을 지원하고 있다. 이로 인해 연수생들이 언어적 문제로 인해 학업이나 생활에 불편함이 없도록 하고 더 나아가 친호주파 인사들을 양성하는데 기여하는 것이다. 그러나 KOICA 사업의 경우, 영어로 수업이 진행되기 때문에 한국어에 대한 교육이 거의 진행되지 않는 실정이다. 그러나 장기적으로 볼 때, 친한 인사들을 많이 양성하고 한국에 우호적인 네트워크를 구축하기 위해서는 언어가 중요할 것이다. 따라서 예비 과정으로 한국어에 대한 교육을 진행하는 것도 고려해볼 필요가 있다.

또한 일관된 온라인 시스템의 활용도 눈여겨볼 점이다. 호주의 경우 OASIS라는 온라인 시스템을 통해 연수생 지원부터 선발, 학사 관리, 생활관리, 귀국까지 모든 것을 이해관계자들이 공유하고 관리하고 있다. 또한 OASIS에서 모인 정보들이 모니터링 및 평가에도 그대로 활용되고 있다. 하지만 KOICA는 연수사업 홈페이지 또는 통합관리시스템이 존재하고는 있으나 활용은 미미한 실정이다. 특히 통합관리시스템은 프로젝트 사업, 민관협력 사업 등 다른 사업들과도 같이 이용하는 시스템이기 때문에 연수생을 지속적으로 관리해야 하는 석사학위 연수사업의 특징과는 맞지 않다고 볼 수 있다. 따라서 석사학위 연수사업의 특징을 담아 지원부터 귀국까지의 모든 과정을 관리 할 수 있는 시스템 구축을 고려해볼 필요가 있다.

마지막으로 연수생의 사후관리에 대한 시사점이다. 호주 사업과 KOICA 사업이 연수생이 귀국 후 동창회 활동을 한다는 점에서 유사하지만, 호주 사업의 특징은 귀국 연수생이 신규 연수생 선발 단계에서 패널로 참여한다는 점이다. 선발 단계에서 귀국 연수생들이 패널로 참여하고 주변 동료나 지인들에게 연수사업을 소개함으로써 지속적으로 홍보가 된다는 것이다. 이와 관련하여 귀국 연수생들이 자국에서 호주에 대한 홍보 대사로써 활동한다는 점에도 관심을 기울여야 한다. KOICA 연수생들이 동창회 등의 활동에서 단순히 1회성 이벤트에 참여하는 것을 넘어서 신규 연수생 선

발에 참여하고 한국의 홍보대사로서 활동한다면 연수생에 대한 사후관리가 더욱 활발히 이루어질 수 있을 것이라 예상된다.

다. 기타 장학지원 사업

1) 영국 Commonwealth Scholarship Program

Commonwealth Scholarship Program(CSP)은 Commonwealth Scholarships 위원회에 의해 운영되는 영국 정부 장학프로그램이다. 연간 800명 정도 선발하고 있다. CSP는 영연방 장학프로그램을 운영할 목적으로 1959년에 설립되었다. 석·박사 과정(Commonwealth Scholarships for PhD research and for Master's study), 1년만 영국에서 공부할 수 있는 박사과정(Commonwealth Spilt-site scholarships), 영국에서 공부하지 못하는 개도국 학생들을 위한 석사과정(Commonwealth Shared Scholarships), 개도국 학생들이 자국에 살면서 원격으로 영국의 학위과정에서 공부할 수 있는 석사학위 과정(Commonwealth Distance Learning Scholarships), 기타 다양한 펠로우십을 포함하고 있다.

위원회는 비 장관급 정부 부처(non-departmental public body)이며, 영국 국제개발부(Department for International Development)가 빈곤 퇴치를 목적으로 가장 많은 지원을 하고 있다. 이 외에도 기업, 에너지 산업 전략부(Department for Business, Energy and Industrial Strategy), 교육부(Department for Education)가 CSP를 지원하고 있다.

2016~2017년 총 연수생은[32] 1,746명으로, 박사과정 연수생 443명(일반과정 402명, Spilt-site 과정 41명), 석사과정은 총 1,185명(석사학위 과정 182명, Shared Scholarships 과정 206명, Distance Learning Scholarships 과정이 797명)이다. 이 밖에 펠로우십 수혜자가 118명이었다. 연수생에게 지원되는 항목은[33] 항공료, 기숙사비, 생활비, 따뜻한 옷을 구입할 수 있는 비용(Warm Clothing Allowance), 수업료, 컴퓨터

32) Annual Report 2017 참조
33) Handbook for Commonwealth Schoars and Fellows in the United Kingdom(2017) 참조

구입비용 대출(박사과정만 해당), 배우자 및 자녀 수당이 있다.

2016~2017년 장학 사업의 핵심 성과지표로는 14가지를 설정하고 있으며 다음과 같다.

- 영국 기관에서 박사 과정을 시작하는 개도국 영연방 국가 출신 연수생 최소 125명 확보
- 영국 기관에서 석사 과정을 시작하는 개도국 영연방 국가 출신 연수생 최소 550명 확보
- 여성의 비율 최소 45% 달성
- 전자지원시스템(Electronic Application System, EAS) 통한 지원률 99% 달성
- 연수생 설문조사 응답률 90% 달성
- 개도국 영연방 국가 출신 Professional, medical or academic 펠로우십 연수생 125명 확보
- 연수생 동창회 데이터베이스에 850명의 연수생 추가, 총 9,500명 연수생 유지
- 연수생 매거진 최소 2권 발행, LinkedIN 연수생 그룹에 4,000명 초과, 연수생 동창회 활동 최소 14개 시행
- 개도국 내 또는 개발 관련 조직에서 거주하거나 근무 중인 연수생 최소 90% 확보
- 주요 개발 분야에서 연수생이 정부 정책이나 사회경제 발전에 기여한 연수생 사례 최소 150개 확보
- 영국 대학과 다른 공여기관에서 장학 사업 재원으로 최소 3.5백만 파운드 확보
- HMG 장학사업과 협력 증대, 2015 HMG cluster 리뷰 보고서 제안 반영, 영국 대사관을 포함한 동창회 활동 제안 및 홍보물 개발
- 접근 이슈에 대한 위원회 워킹그룹의 보고서 발간
- 박사과정 기간에 대한 리뷰 보고서 발간, 박사학위 과정을 대상으로 최소 한 개 행사 마련

2) USAID

미국 국제개발처(United States Agency for International Development, USAID)는 KOICA 석사학위 연수사업과 같이 본부에서 통합적으로 운영하는 학위프로그램은 없다. USAID는 각 해외사무소들이 독자적으로 사업을 수행하고 있으며, USAID 본부는 각 해외사무소에 관련 예산을 배분하는 역할을 담당하고 있다. 즉, 미국 의회에서 사업이 결정되고 예산 및 기간이 확정되면 본부는 예산을 각 해외사무소에 할당하고, 사무소가 집행하는 시스템이기 때문에 석사학위 연수사업도 각 현지사무소별로 독자적으로 수행하고 있다는 것이다.

USAID 베트남 사무소는 고등교육 발전을 위해 미국 대학과 연계하거나 미국식 학부중심대학 (Liberal Art College)을 설립하여, 인력개발 및 고등교육에 대한 수요를 수용하는 사업을 실시하고 있으며, Microsoft 사와 협력하여 ICT 분야 교육과 같은 프로그램을 운영하고 있었다. 아울러 3주에서 수개월 기간에 걸쳐 International Visitor Leadership Program으로 다양한 주제에 걸쳐 진행하는 미국 방문 프로그램인 Study Tour 가 있다. 이 프로그램에 공무원들이 참여하기도 한다.

문헌조사를 통해 USAID의 석사학위 프로그램 사례를 살펴보았다. 기 종료된 사업이지만 3가지 사업을 찾을 수 있었으며, 여기서는 이에 대해 간단히 소개하고자 한다. 석사학위 연수사업과 유사한 3가지 사업은 The Clinton and the Master's Degree Scholarship Program, Presidential Scholarship Program, The Palestinian Faculty Development Program 이다.

The Clinton and the Master's Degree Scholarship Program / Presidential Scholarship Program

이 사업은 팔레스타인의 젊고 유능한 인재들에게 석사학위의 기회를 줌으로써, 경영, 공공행정, 보건, 도시계획, 법, 엔지니어링 분야의 부족한 관리자들을 양성함으로써 팔레스타인 경제 사회 발전에 기여하는 것을 목적으로 한다. 사업의 총 예산은 18.8백만 USD이다. 2000년에 CSP(Clinton Scholarship Program)로 시작하여 2003년

MDSP(Master's Degree Scholarship Program)으로 명칭이 바뀌었으며, 이 기간 동안 총 94명이 지원하여 그 중 89명이 석사학위를 취득하였다.

2003년에는 USAID와 세계은행이 동 사업의 후속사업으로 PSP(Presidential Scholarship Program)을 시작하여 IT, 환경과학, 교육을 추가하여 시행하였으며 2008년까지 지속하였다. 총 69명이 학위를 취득하였으며, 이전 사업과 모두 합치면 총 158명의 석사학위 취득자가 배출되었다.

이 사업은 학위과정이 끝난 후 4개월 간 인턴십을 제공하여 연수생들에게 미국에서의 생활경험과 인턴십 기회를 통해 미국과 미국 정부에 대한 긍정적이며 우호적인 이미지를 제고시켰다. 양성평등의 관점에서 여성 지원자 선발에 대한 강조를 두었음에도 불구하고 팔레스타인의 여성에 대한 사회적 제한에 의해 최종 선발이 되었으나 합격 취소한 여성 지원자들이 있었다. 학위 취득자 성비는 남자 64 대 여자 36이었다.

The Palestinian Faculty Development Program

본 사업은 제도적 발전을 기반으로 하는 프로그램으로 팔레스타인 대학들의 교수방법을 향상시키고 우수한 교수와 행정직원들의 pool을 늘리는 것을 목적으로 한다. 사업은 미국과 팔레스타인에서 나누어 운영되었는데, 미국에서는 32명이 박사 과정으로 교육을 받았으며, 팔레스타인 대학에서는 단기 과정으로 8명의 교수와 행정직원들이 혜택을 받았다.

본 사업은 USAID와 AMIDEAST, Open Society Institute(OSI)의 민관협력 사업이었다. 비용분담 방식은 자신들이 가진 자원을 활용하는 이점은 있었으나, 프로젝트의 영역이나 고등교육에 관련된 팔레스타인 교육기관들의 참여를 제한하는 결과를 초래하였다는 단점이 있었다. 대부분의 USAID 고등교육사업은 USAID 재원으로 수행되고 수원국으로부터 약간의 기부를 받아 운영이 되었으나, 동 사업의 경우 전체 예산인 16.3백만 USD의 54% 8.85백만 USD만 USAID에서 충당되고 나머지 7.45백만 USD는 OSI와 미국 대학들이 지원하였다.

3. 시사점

이 장에서는 KOICA 석사학위 연수사업과 유사한 국내 및 해외 사례들을 비교해보았다.

먼저 목적을 비교하면, 대부분의 기관이 개발도상국 발전에 기여할 인재 양성과 인적 네트워크 구축을 목적으로 하고 있어 유사한 것으로 나타났다.

〈표 3-40〉 유사 사례들과의 목적 비교

기 관	목 적
KOICA	· 개도국의 경제사회적 발전에 기여할 수 있는 핵심인재 양성 · 한국에 우호적인 개도국 지도자 양성을 통한 한국의 국제적 영향력 확대
교육부	· 한국에 우호적인 글로벌 인적네트워크 구축 및 개발도상국 국가발전에 기여할 인적자원 양성
국무조정실	· 국제관계 전문지식과 세계경제 환경변화에 대한 대응능력을 갖춘 고급 국제 전문 인력 양성 · 한국의 경제발전 경험 및 다양한 정책사례를 전수하여 자국 및 세계경제·사회발전에 기여할 개발경제전문가 양성 · 친한 인재를 배출을 통한 한국의 국제적 위상 제고와 외교 역량 강화 및 상호 경제협력 유대를 강화
환경부	· 환경 협력국 공무원의 한국 환경정책 능력 배양을 통해 협력국의 지속가능한 경제·사회적 발전에 기여할 수 있는 핵심 인재 양성 · 한국에 우호적인 협력국 지도자 양성을 통한 친한 환경 네트워크 구축 및 국제적 영향력 확대
서울시	· 서울시 자매·우호도시의 인적자원 개발지원을 통해 개발도상국의 도시 발전에 기여 · 서울시의 도시행정모델 홍보 및 전파로 세계적인 도시로서의 위상 제고 · 지한·친한 인사 저변 확대로 인적네트워크 및 대외교류협력 증진
JICA(JDS)	· 개도국에서 사회경제 발전 계획의 입안 및 실시에 기여할 젊은 공무원을 대상으로 대학원 학위과정을 지원하고, 일본을 이해하는 인적 네트워크 구축을 통해 일본과의 우호관계를 강화
JICA(ABE)	· 아프리카 산업 발전에 기여할 젊은 인재에게 석사학위과정 교육 및 인턴십을 제공하여, 일본 사회 및 회사 시스템을 이해하고 일본의 아프리카 지역 내 경제적 활동에 기여할 인재 양성
DFAT (Australia Awards)	· 개인·제도·국가 레벨에서 네트워크 구축 · 연수생이 조국의 발전에 기여할 수 있는 역량 및 리더십 개발 · 개도국의 삶의 질 개선과 경제 발전에 기여 · 국제 사회의 다음 세대 지도자들과 우호적인 네트워크 구축

또한 운영 현황을 비교하기 위해서, 선발 대상, 교과과정 운영[34], 지원항목, 성과관리 체계를 비교하였다.

〈표 3-41〉 유사 사례들과의 운영현황 비교

기 관	선발대상	교과과정 운영	지원항목	성과관리체계
KOICA	70개국 공무원	공무원 특별과정 (일부 기관에서는 일반 과정으로 운영)	등록금, 생활비, 기숙사비, 항공료, 정착 및 귀국 지원금, 여비, 보험료, 현장학습비, 의료비 등	글로벌 연수사업 성과관리체계 활용 중
교육부	모든 국가	일반 과정	등록금, 생활비, 항공료, 정착 지원금, 귀국 준비금, 어학연수비, 보험료, 연구비, 논문인쇄비 등	별도로 구축되어 있지 않음(용역 수행 중)
국무조정실	모든 국가	일반 과정	등록금, 생활비 ※ 항공료, 기숙사비, 교재비 등은 개인 부담	내·외부 성과관리 체계 구축
환경부	37개국 공무원	공무원 특별과정	항공료, 등록금, 기숙사비, 생활비, 입학금 및 전형료, 비자발급경비, 경유지 경비, 입국 준비금, 교재구입비, 자료송부료, 논문심사비 등	별도로 구축되어 있지 않으며, KOICA와 유사함
서울시	자매·우호도시, 해외진출 전략도시, 외교부 중점협력국 공무원	공무원 특별과정	등록금, 항공료, 기숙사비, 생활비, 정착지원비, 건강검진비, 보험료, 논문지도비, 논문인쇄비, 논문심사비 등	별도로 구축되어 있지 않음
JICA(JDS)	13개국 공무원	일반 과정	자료 조사 한계로 인하여 관련 내용 미 확보	별도로 구축되어 있지 않음
JICA(ABE)	아프리카 국가의 공무원 및 민간분야 종사자			별도로 구축되어 있지 않음
DFAT (Australia Awards)	개도국 중 연수 대상국 국민	일반 과정	등록금, 항공료, 생활비, 정착 지원금, 건강검진, 학습지원, 예비과정(언어), 필드워크 교통비, 고국 방문 항공료(가족 동반 미실시 연수생 한정)	성과관리체계 구축

34) 교과과정 운영은 공무원만 대상으로 하는 특별과정과 일반 학생들과 함께 수업에 참여하는 일반 과정으로 구분 하였다.

영국 (Commonwealth Scholarships)	개도국 영연방 국가 국민	일반 과정	등록금, 항공료, 기숙사비, 생활비, 따뜻한 옷을 구입할 수 있는 비용, 수업료, 컴퓨터 구입비용 대출(박사과정만 해당), 배우자 및 자녀 수당	14개의 핵심 성과지표 설정
USAID	각 지역 사무소 마다 개별 프로그램 운영 중으로 자료 조사 한계로 인하여 관련 내용 미 확보			

이를 분석하여 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

먼저 KOICA 석사학위 연수사업은 공무원 대상 특별과정을 운영한다는 점에서 다른 유사 사업과 다른 장점을 가지고 있다. 국내 사례에서 공무원만을 대상으로 특별과정을 운영하는 환경부 및 서울시 사례를 제외하고는 국·내외 사례 중에서 공무원이 참여는 가능하지만 공무원만을 대상으로 하는 특별과정을 운영하는 사례는 없었다. 일반 장학지원 사업과는 달리, 공무원들은 이론적인 내용뿐만 아니라 실제로 어떻게 현업에 적용시킬 수 있을지에 대한 실용적 지식과 기술을 습득하는 것이 중요하다. 즉, KOICA는 공무원만을 대상으로 하는 특별과정을 운영하기 때문에, 개도국 공무원들에게 현업에 적용할 수 있는 지식과 기술을 집중 교육함으로써 개발효과성을 극대화시킬 수 있는 장점이 있다. 개도국 공무원들은 한국이 겪은 한 세대 내 경제발전 및 민주화 경험을 개도국 공무원 중심으로 전수하면, 개도국 내 공직가치와 조직문화의 개혁, 및 공직자의 태도 변화 등 개도국의 공공부문 개혁에 매우 중요한 가치관과 철학을 전수하는 부수적인 효과도 기대할 수 있다.

둘째, KOICA도 기관의 목적이나 국가의 원조전략에 따라 지원 대상 국가를 집중하는 것을 고려해 볼 수 있다. 국내 사례의 경우, 환경부 사업은 환경 분야 중점협력국 또는 MOU를 체결한 국가를 중심으로 연수생을 선발하고 있었으며, 서울시도 자매·우호도시를 중심으로 연수생을 선발하고 있었다. 이는 석사학위과정의 목적 및 기관의 전략과도 부합하는 것으로, 연수생이 석사학위과정을 마친 후 관련 부서로 돌아가 배운 것을 현업에 바로 적용할 수 있다면 향후 중장기적 성과관리에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 보인다. 또한 일본과 호주의 사례에서도 많은 국가를 대상으로 하는 것이 아니라 전략적으로 자국의 이익에 부합하는 개도국을 선택

하여 집중 지원하고 있었다. JICA JDS 사업은 아시아 13개국과 아프리카 1개국만을 전략적으로 선택하여 지원하고 있으며, ABE Initiative 사업은 아프리카만을 전략적으로 지원하고 있다. 호주의 사례도 특정 국가에 대한 집중도가 상대적으로 높았다. 특히 호주의 사례는 인도-태평양 지역 국가에 중점 지원하고 있음을 알 수 있었다.

현재 KOICA는 CPS를 보유한 국가와 현지사무소를 갖고 있는 44개 국을 대상으로 석사학위 연수사업을 운영하면서, 현지사무소가 없어도 대한민국 공관이 있는 국가들의 경우를 포함하여 약 70여개 국가를 지원대상에 포함시키고 있다. 다수 국가들에 대한 지원이 이루어지는 것은 형평성의 차원에서 긍정적인 측면도 있으나 국가전략적 차원에서 협력을 강화해야할 대상 국가들에 대한 집중도가 떨어지는 면도 있다. 따라서 현 상태를 유지할 것인지, 아니면 소수의 국가를 집중적으로 지원할 것인지도 전략적 차원에서 검토할 필요가 있다. 또한 KOICA 현지사무소가 없는 국가는 중장기적인 성과관리 및 연수생 사후관리에 큰 어려움을 겪을 것이라는 측면도 고려의 대상이 될 것이다.

끝으로 우리나라는 다른 선진국과 비교하여 국제개발협력의 역사가 일천하다. 또 미국, 일본, 중국 등과 비교할 때, ODA 예산 규모가 매우 작다. 이러한 상황에서 친한파, 혹은 지한파를 대량으로 육성하여 향후 국제관계에서 한국에 우호적인 인사들의 네트워크를 구축하기 위해서는 다른 나라와는 달리 개도국 공무원들을 위한 특별과정을 구성하여 석사학위 연수사업을 운영하는 것이 매우 효과적일 수 있다. GKS가 개도국은 물론, 다양한 국가를 지원하고 또 일반 학생들을 고루 지원하고 있다는 점에서 KOICA 석사학위 연수사업은 매우 차별적이고 효과적인 방법으로 국익을 극대화할 수 있는 방안이라 할 수 있다. 다만, 경쟁적 위치에 있는 다른 나라들도 방식은 다르지만 석사학위과정을 제공하고 있기 때문에 향후 보다 차별화되면서도 개도국 공무원들에게 선호될 수 있는 명품과정으로 발전시키기 위한 개선방안이 필요할 것이다. 또 가능하다면 소수라도 박사학위 과정을 시범적으로 개설함으로써 석사학위 연수사업을 이수하고 사후 성과가 우수한 귀국 연수생들을 대상으로 박사과정 지원을 시도해 보는 것도 국내외 유사사업 분석의 시사점으로 생각해 볼 수 있다.

Ⅳ. KOICA 석사학위 연수사업 성과평가

1. 석사학위 연수사업 성과평가 모형

본 연구에서는 기존 KOICA 연수사업의 성과평가 모형(한국국제협력단, 2015a)을 기반으로 Kirkpatrick의 4단계 평가 모형을 적용하여 KOICA 석사학위 연수사업의 성과평가 모형을 설정하였다. 즉, 석사학위 연수사업의 집행단계에 대한 단기 및 중장기 성과를 확인하기 위해 DAC 평가기준에 Kirkpatrick의 4단계 모형을 적용한 기간별 성과유형 평가모형을 제안하였다(표 4-3 참조). 다음으로 이러한 석사학위 연수사업의 기간별 성과를 촉진 또는 방해하는 우수요인과 미흡요인을 확인하기 위하여, Pascarella의 대학효과 모형(Pascarella & Terenzini, 2005)을 활용한 분석을 실시하였다. 또 Scriven의 탈목표평가(김혜숙, 2015; Youker & Ingraham, 2014)를 병행하여 석사학위 연수사업의 성과를 공급자가 아닌 참여자의 입장에서 탐색하고 정책의 의도하지 않은 결과도 파악하여, 석사학위 연수사업의 효과성 제고에 기여하고자 하였다.

가. Kirkpatrick의 4단계 평가 모형

Kirkpatrick의 4단계 평가 모형은 1950년대 후반에 발표되어 교육 프로그램 평가에 가장 많이 활용되는 모형 중 하나이며(강이철, 2014), KOICA 단기 연수사업 성과점검과 KOICA 석사학위 연수사업의 영향평가에 활용된 바 있다(한국국제협력단, 2015a; Kang & Rudolf, 2017). Kirkpatrick의 4단계 평가 모형은 교육 프로그램의 성과를 반응(Reaction), 학습(Learning), 행동(Behavior), 결과(Result)의 4단계로 평가할 것을 제시하였다(강이철, 2014; 김혜숙, 2015; Kirkpatrick, 1994)(표 4-1 참조). 1·2단계인 반응과 학습에 대한 평가는 개인 평가이고, 3·4단계인 행동과 결과에 대한 평가는 조직평가를 의미한다(Kirkpatick, 1994).

1단계 반응은 프로그램 참여자의 연수 중 또는 종료 후 만족도를 측정하고, 2단계 학습은 교육 전후의 지식, 능력, 태도의 향상과 같은 성취도를 측정하며, 사전-사후

검사와 통제집단 설정이 바람직하다(강이철, 2014; 김혜숙, 2015; 한국국제협력단, 2015a). 3단계 행동은 학습한 내용의 현업적용도를 평가하기 위한 단계로, 행동의 변화를 확인하기 위한 충분한 시간이 필요하고 연수생뿐만 아니라 동료 및 상사의 관찰을 자료를 통해서도 파악할 필요가 있다(강이철, 2014; 김혜숙, 2015). 4단계 결과는 조직에 대한 기여도를 살펴보는 단계이지만, 측정하기 어려운 단계이기 때문에 " 객관적 증명(proof)이 아닌 심증적 증거(evidence)로도 충분할 수 있다(강이철, 2014, 24).

<표 4-1> Kirkpatrick(1994)의 평가모형

단계	수준	개념	평가항목	비고
1단계	반응 (Reaction)	참가자의 프로그램에 대한 반응을 측정 학습자의 만족도 측정에 집중	교재, 강사, 교육 내용 및 방법, 교육시설 등에 대한 인식	참가자의 반응 및 의견에 기초
2단계	학습 (Learning)	프로그램의 결과로 변화된 태도변화를 평가 프로그램의 결과로 확장된 지식의 증진 정도를 평가 프로그램의 결과로 향상된 기술 수준을 평가	제시된 학습내용에 대한 이해 및 습득 정도	학습의 양과 질에 대한 객관적 양적 지표 활용
3단계	행동 (Behavior)	프로그램에 참여한 결과로 변화된 직무행동을 평가	학습내용의 현업 적응도(학습전이)	학습의 성취가 반드시 현업에서 적용되지 않는다는 인식에 기초
4단계	결과 (Result)	프로그램에 참여한 결과가 조직의 변화에 기여한 정도를 평가	프로그램 참여로 조직에 발생된 이익	프로그램 참여 후 직무생산성 향상 등 조직에 대한 성과 기여정도를 평가

출처: Kirkpatrick(1994)에서 참조

나. 석사학위 연수사업의 사후기간별 성과유형

기존의 KOICA 연수사업에 대한 성과분석은 단기, 중기, 장기 성과를 다음의 <표 4-2>와 같이 구분하여 조사하였다(한국국제협력단, 2015a). 본 연구에서는 이미 전문가 집단의 델파이 조사를 통해 타당화가 확보된 <표 4-2>의 평가모형을 사용하되,

석사학위 연수사업의 특징에 맞게 중기 및 장기성과 유형을 수정·보완해서 사용하였다(<표 4-3> 참조)

<표 4-2> 글로벌 연수사업 종합평가 성과유형 및 석사학위연수 평가 결과

항목	지표	하위요인	석사학위연수 평가 결과
단기성과	연수생 생활 만족도	연수과정, 연수환경, 연수내용, 연수성과, 연수의 지속가능성	타 연수과정보다 낮음 평균 4.35
중기성과	현업적용도 (연수활용도)	업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판향상도	총 28명 응답 전체 평균 3.93(4점 척도)
	파트너십활용도	정보공유도, 네트워크활용도, 개발경험공유도	총 163명 응답 네트워크 활용도 3.72(5점 척도)
장기성과	파트너십 강화 수원국 제도 개선 조직역량 강화	-	총 166명 응답 조직역량 강화가 가장 높음(3.99; 5점 척도)

출처 : 한국국제협력단(2015a)의 내용을 재구성

다음의 <표 4-3>는 DAC 평가기준에 Kirkpatrick의 4단계 모형을 적용한 기간별 석사학위 연수사업의 성과유형을 평가하기 위한 모형이다. 우선 기존의 <표 4-2>에 석사학위 연수사업의 중기성과로서 국제적 영향력 확대, 즉, 연수생의 한국에 대한 이해와 우호적 태도 정도를 포함시켰다. 석사학위 연수사업의 추진 목적은 '개도국의 경제사회적 발전에 기여할 수 있는 핵심인재 양성'과 '한국에 우호적인 개도국 지도자 양성을 통한 우리나라의 국제적 영향력 확대'이다(한국국제협력단, 2017c). 그러나 기존 KOICA의 연수사업 성과분석은 개도국의 핵심인재 양성에 대한 효과에 집중한 경향이 있었다. 정부장학금의 인재양성 효과에 대한 연구는 정부장학금을 지원하는 국가에 대한 혜택도 조사할 필요가 있다(Perna et al., 2014). 따라서 KOICA 연수사업의 소프트 파워(soft power) 외교 효과, 즉, 한국의 국제적 영향력 확대에 대한 확인도 필요하다.

〈표 4-3〉 석사학위 연수사업의 사후 기간별 성과유형 평가모형

평가기준		기간별 성과	지표	하위요인
Kirkpatrick 모형	DAC 기준			
반응	효과성	단기성과	연수생 생활 만족도	연수과정, 연수환경, 연수내용, 연수성과, 연수의 지속가능성
학습	영향력	중기성과	학업성취 및 역량개발	지식습득, 기술습득, 태도, 역량개발
행동			현업적용도 (연수활용도)	업무활용도, 능력향상도, 성과향상도, 평판향상도
			파트너십활용도	정보공유도, 네트워크활용도, 개발경험공유도
			연수과정 추천을 통한 지속가능성	연수 참여 추천 여부
결과			한국에 대한 이해 및 태도	한국 사회/문화/한국인에 대한 이해, 한국 사회에 대한 인식 및 태도, 한국과의 교류 및 협력 지속 의지 등
		중장기성과	연수생 진로 경로	지속 근무 여부 및 의사, 진급, 이직, 박사과정 진학, 해외유학 등
		장기성과	파트너십 강화 수원국 제도 개선 조직역량 강화	파트너십 강화, 조직역량 강화
			수원국 국가 사회 발전 기여	보건, 민주화, 양성평등, 환경, 식량 및 영양 등

석사학위연수생의 한국에 대한 이해 증진, 긍정적 인식 및 태도 정도를 측정하기 위해, 한국 사회/문화/한국인에 대한 이해, 한국 사회에 대한 인식, 한국인에 대한 인식 및 태도, 연수 분야 전문성에 대한 인식, 한국과의 교류 및 협력 지속 의지 등과 관련된 문항을 사용하였다. 문항개발은 관련 선행연구, KOICA 성과사례 분석 보고서(한국국제협력단, 2017b), 개별 대학 성과관리 결과에 대한 분석과 전문가 자문을 통해 개발하였다(추후 참고자료 보완). 한국에 대한 이해 및 태도 변화에 대한 측정은 석사학위연수 졸업생을 대상으로 설문조사를 실시하므로, 사후-이후 사전(Post-then pre) 검사 방식의 문항을 사용하였다(Colosi & Dunifon, 2006; Drennan & Hyde, 2008; Klatt & Talyor-Powell, 2005). 문항 샘플은 다음과 같다.

Compared to your attitude toward Korea before participating in the KOICA Master's degree fellowship program, how would you evaluate your current attitude toward Korea?

	Extremely favorable				Not at all favorable
Before the program					
After the program					

출처 : KOICA 홈페이지, McMahon(2000), McMahon & Oketch (2013)

석사학위 연수사업의 중장기성과로서, 연수생의 졸업 후 수원국 정부에서의 지속 근무 여부와 진로 경로를 성과유형 평가모형에 포함하였다. 즉, 연수생이 귀국 후 공무원으로서 조직에서 근무를 지속하여 수원국 제도 개선, 조직역량 강화와 같은 장기성과에 기여하는지, 또는 사기관 이직 등 다른 진로 선택 여부와 그 유형을 조사하였다. 과거 KOICA의 연수사업 성과평가 과정에서 석사과정 연수기관 관계자가 귀국연수생을 방문하였을 때 공무원 신분을 유지한 졸업생이 없다고 밝힌 바 있다(한국국제협력단, 2015b). 무엇보다 KOICA 석사학위 연수사업의 주요 목적은 개도국 공무원의 역량개발을 통한 해당 국가의 개발에 대한 기여와 한국과의 우호적 관계 유지이므로, 연수 졸업생의 진로경로를 확인할 필요가 있다.

다. Pascarella의 대학효과 모형

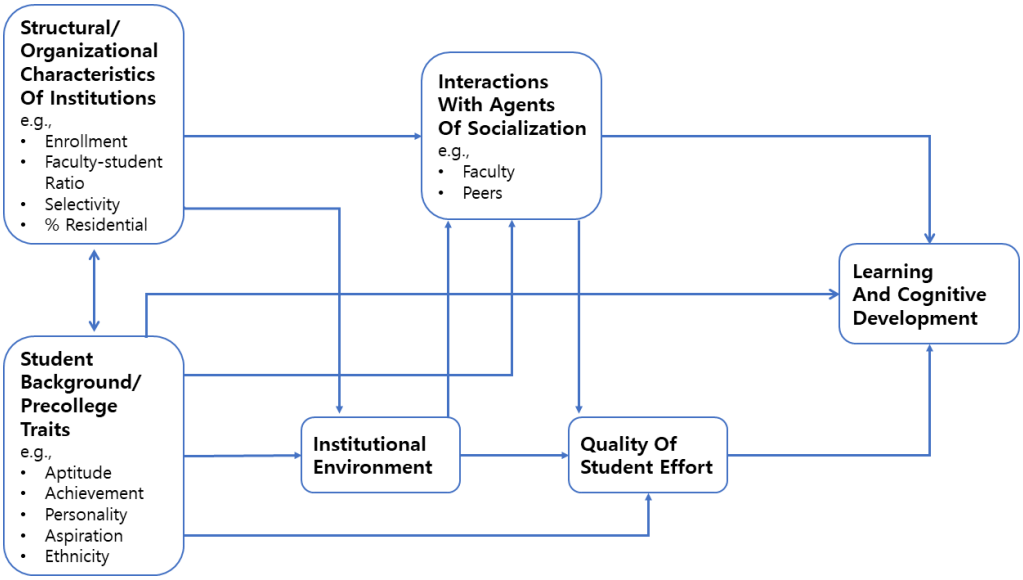
위와 같이 개발한 석사학위 연수사업의 성과유형에 대해 석사학위연수 성과를 촉진 또는 방해하는 우수요인과 미흡요인을 확인하기 위해, Pascarella의 대학효과(college impact) 모형(Pascarella & Terenzini, 2005)([그림 4-1]을 수정하여 활용하였다. Pascarella의 대학효과 모형은 고등교육 분야에서 대학생 학습효과의 결정요인을 밝히는 대표적인 모형으로서, 중국 정부 장학지원사업 참여자의 만족도 분석에도 활용된 바 있다(Dong & Chapman, 2007).

기존의 KOICA 연수사업 성과분석 조사에서는 주로 질적 연구방법을 활용하여 석사학위 연수사업 성과에 대한 촉진요인과 저해요인을 밝혔다. 구체적으로 성공사례기법(Success Case Method; SCM)을 활용하여 성공사례에 대한 질적 평가(한국국제협

력단, 2015b)를 실시하거나, 현상학적 연구방법을 포함한 혼합 연구방법(한국국제협력단, 2017b)을 적용하여 촉진 및 저해요인을 탐색하였다. 이러한 요인으로는 예를 들어, 연수생의 적극적 태도, 조직구성원 역량 부족, 수원국의 경제적 지원 부족 등이 석사학위연수 성과의 촉진 또는 저해요인으로 나타났다. 또 SWOT 분석을 통해서도 위협요인을 확인하였다(한국국제협력단, 2015b).

본 연구에서는 기존 연구에서 질적 연구방법을 통해 밝힌 석사학위연수 성과의 촉진 또는 저해요인을 Pascarella의 대학효과 모형에 적용하여 연수성과와의 관계를 밝힘으로써, 우수 및 미흡요인을 양적 연구방법을 통해 확인하였다. 이러한 방법은 질적 연구방법을 통해 밝힌 연구결과를 양적 연구방법을 통해 일반화 가능한 지를 살펴볼 수 있는 장점이 있다. 이를 위해 KOICA 연수사업에 대한 선행연구(한국국제협력단, 2015b, 2017b)에서 성과 촉진 또는 저해 요인으로 제시된 개인 요인, 연수기관 요인, KOICA 요인, 수원국 요인 가운데 주요 요인을 Pascarella의 대학효과 모형에 투입하였다. Dong and Chapman(2007)의 연구와 같이 Pascarella의 대학효과 모형을 적용한 다중회귀분석을 실시함으로써 연수사업의 성과에 대한 평가를 실시하였다. 예를 들어 종속 변수로서 단기성과인 연수 만족도와 중기성과인 현업적용도/역량 강화, 한국 이해도를 사용하고, 독립변수로서 (1) 학생 배경요인(Student background)으로서 성별, 국적, 재직기간, 사전 해외경험 등, (2) 연수기관의 특징(Structural characteristics of institutions)으로 교육과정의 질, 강사 전문성, 지원 프로그램 등, (3) 기관 환경(institutional environment)으로서 연수기관의 유학생 지원 서비스, 시설, 국제화 정도, (종속변수에 따라)근무기관의 적극적 지원, 구성원 지원, 제도적 지원 등, (4) 사회적 상호작용(interactions with agents of socialization)으로서, 교수, (한국인/외국인)학생과의 교류 정도, (5) 학생 노력의 질(Quality of student effort)로 연수생의 태도(적극성)를 투입하였다. 위와 같은 우수요인 및 미흡요인 분석 결과에 기반하여 석사학위연수사업 발전을 위한 수정 및 보완요소를 제시하고자 하였다.

[그림 4-1] Pascarella의 대학효과 모형 (Pascarella & Terenzini, 2005)



라. 석사학위연수 성과에 대한 탈목표평가

본 연구는 공급자 중심 평가모형(Kirkpatrick 4단계 모형 등)뿐만 아니라 수요자 중심 평가모형인 Scriven의 탈목표평가(goal-free evaluation)도 함께 보완적으로 적용하였다(김혜숙, 2015; Youker & Ingraham, 2014). 석사학위 연수사업은 수원국의 발전을 위한 인재 양성이 주목적이므로, 수요자인 수원국 당국과 석사학위연수 참여자의 관점에서 석사학위연수 프로그램을 모니터링하고 평가하는 것이 필요하다.

탈목표평가는 목표중심평가가 놓칠 수 있는 예상치 못한 부수 효과를 확인하기 위해 보완적으로 수행할 수 있는 참여자 중심의 평가모형이다(김혜숙, 2015). 즉, 탈목표평가는 목표하지 않았던 부수효과를 확인하여 연수프로그램의 전체 효과를 조사하며, JICA의 평가모형에서도 활용되고 있다(한국국제협력단, 2015b). 탈목표평가를 통해 정책의 의도하지 않은 결과(unintended effects)도 파악하여 석사학위연수 프로그램을 모니터링하고 효과성 제고를 꾀할 수 있는데, 탈목표평가를 수행하기 위해서는 외부자가 평가를 실시할 필요가 있다(김혜숙, 2015; Youker & Ingraham, 2014).

이러한 탈목표평가를 실시하기 위해서는 질적 연구방법이 적절하며, 본 연구에서는 석사학위 참여 연수생 및 졸업생을 대상으로 연수 참여자가 인지하는 연수성과에 대한 질적 면담을 실시하였다. 탈목표평가를 위한 참여자 대상 질적 면담은 참여자 입장에서 연수의 성과가 무엇인지에 대해 설명하고 공유할 수 있도록 참여 성과에 대해 비구조화된(unstructured) 면담으로 진행하였다. 면담 질문에서 석사학위연수의 성과에 대해 <표 4-3>의 성과유형을 미리 제시하거나 제한하지 않고 개방형 질문으로 접근하고자 하였다.

2. 석사학위 연수사업 성과평가 방법

가. 연구설계

본 연구는 혼합방법연구 유형 중 수렴병행(convergent parallel) 전략을 사용하여(Creswell & Plano Clark, 2011), 양적 연구방법과 질적 연구방법을 동시에 병행하여 진행하였다.

나. 양적 연구방법: 설문조사

1) 조사대상 및 방법

설문조사 대상은 석사학위 연수사업이 시작된 1997년부터 2016년까지 지난 20여 년간 석사학위연수를 졸업한 참여자를 대상을 하였다. 설문조사는 온라인 설문조사 업체인 Surveymonkey를 사용하여 실시하고, 인터넷 접근성이 불편한 지역에 거주하는 졸업생의 경우를 고려하여 서면으로도 설문응답을 수집하였다. 최근 5년인 2011년부터 2016년 6월(2017년 8월 졸업) 연수생 총 2,182명의 명단은 KOICA 본부를 통해 확보하여 연구진이 직접 설문조사에 대한 이메일을 발송하였다. 이메일 발송은 온라인 설문조사 플랫폼을 활용하였고 최근 5년 이전에 석사학위연수 졸업생에 대한 조사는 KOICA 해외사무소의 협조를 통해 설문조사에 대한 안내를 발송하였다. 총

600명의 자료가 분석에 활용되었으며, 이 중 온라인 설문응답은 586명, 서면 설문응답은 14명이었다.

설문 참여자는 성별에 따라 남성이 355명(64.66%), 여성이 194명(35.35%)이고, 출신지역별로는 아시아와 아프리카가 각각 231명(43.26%)과 203명(38.01%)로 가장 많았다(<표 4-4>와 <표 4-5> 참조). 다음으로는 라틴아메리카(48명, 8.99%)와 북아프리카 및 중동(34명, 6.37%), 그리고 기타(18명, 3.37%)순서로 나타났다. 대다수의 설문응답자가 석사학위 연수사업이 활성화되기 시작한 2010년대 이후에 집중되어 있으며, 연수분야도 운영 역사 및 프로그램 수가 가장 많은 공공행정(334명, 56.5%)과 농업(수산)(178명, 30.12%) 분야의 응답자가 가장 많았다(<표 4-5> 참조).

<표 4-4> 설문참여자 정보: 성별 및 석사학위연수 참여 시기

성별			참가 시작연도		
	빈도	%		빈도	%
남성	355	64.66	1997~2009	36	6.01
여성	194	35.35	2011~2013	222	37.06
			2014~2016	341	56.93
합	549		합	599	

<표 4-5> 설문참여자 정보: 출신지역 및 연수분야

출신지역			연수분야		
빈도	%			빈도	%
아시아	231	43.26	공공행정	334	56.51
아프리카	203	38.01	농업(수산)	178	30.12
북아프리카 및 중동	34	6.37	과학기술	48	8.12
라틴아메리카	48	8.99	보건	17	2.88
기타	18	3.37	범분야(양성평등)	14	2.37
합	534		합	591	

2) 분석모형 및 변수 설정

석사학위연수 졸업생을 대상으로 한 설문지 개발과정은 다음과 같다. 우선 KOICA 연수사업 성과평가에 대한 선행연구(한국국제협력단, 2015a, 2015b, 2017a, 2017b)의 평가문항, 대학생 국제교류 프로그램 및 해외정부 장학지원사업 효과에 대한 선행연구(신현석 외, 2015; Dong & Chapman, 2007; Geeraert, Demoulin, & Deme, 2014)), 그리고 대학효과모형(Pascarella & Terenzini, 2005) 등을 참고하여 설문지 초안을 개발하였다. 이후 국내 기관에서 공공행정 전공으로 수학 중인 KOICA 석사학위 연수생 6명과 KOICA 귀국연수생 동창회장 회의에 참석한 졸업생을 9명을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하여 설문지를 수정하고, KOICA 연수사업실의 검토의견과 연구진 논의를 통해 설문지 최종안을 개발하였다. 최종 설문지는 [부록 1]에 수록되어 있다.

3) 분석방법

석사학위 연수사업의 성과유형 수준을 분석하고 성과유형을 결정하는 촉진 및 저해요인을 확인하기 위해 다음과 같은 분석을 실시하였다. 첫째, 기술통계를 통해 주요 변인의 평균값 및 표준편차를 확인하였다. 둘째, 중장기성과 중 한국에 대한 이해 및 태도 변화를 연수 참여 전후를 비교하기 위해, 대응표본 t-검증을 실시하였다. 셋째, 석사학위연수 사후 기간별 성과유형의 수준을 연수분야별 차이를 비교하기 위한 목적으로 일원분산분석(ANOVA) 및 Bonferroni 사후검증을 실시하였다. 넷째, Pascarella 대학효과모형을 활용하여 다중회귀분석을 실시함으로써 석사학위 연수사업의 성과유형을 결정하는 요인을 분석하였다. 또 결측자료에 따른 표본의 대표성 문제와 검증력 약화에 대처하기 위해, 다중회귀분석을 실시하기 위한 자료는 다중대체법으로 결측치를 처리한 후 분석에 사용하였다(홍세희, 정상아, 노언경, 2010).

다. 질적 연구방법: 면담조사

1) 조사대상

면담조사는 다음과 같은 석사학위 연수사업과 관련된 다양한 집단을 대상으로 실시하였다. 면담대상자는 총 85명이며, 국내에서 52명 그리고 해외에서 33명에 대한 면담을 실시하였다. 첫째, 석사학위연수를 운영하는 국내대학 연수기관의 교직원 및 연수생을 대상으로 면담을 실시하였다. 대부분 연구진이 연수기관을 직접 방문하여 면담을 실시하였으며, 총 52명이 참여하였다(<표 4-6> 참조).

<표 4-6> 국내 연수기관 면담참여자 정보

연수분야		공공행정		농업(수산)		과학기술		보건	범분야(양성평등)
연수기관		KDI	아주대	영남대	부경대	숭실대	한동대	-	이화여대
면담대상자	교원	1	2	2	1	2	1	-	1
	직원	2	2	1	-	1	-	-	-
	연수생	3	-	-	30	-	3	-	-
	합	6	4	3	31	3	4	-	1

둘째, 국내에서 석사과정에 재학 중인 KDI와 한동대 2개 기관의 연수생 6명을 대상으로 집단 면담을 실시하였다. 출신지역별로는 아프리카 3명, 아시아 2명, 남미 1명이며, 성별은 남자 4명과 여자 2명이었다. 부경대는 연수 과정에 참여하는 재학생 30명이 모두 참여하여 집단 면담을 실시하였다.

셋째, 베트남과 가나 현지조사 시, 석사학위연수 졸업생과 졸업생 상사, 그리고 KOICA 해외사무소의 소장, 부소장, 그리고 석사학위연수 담당 현지직원에 대한 면담을 실시하였다(<표 4-7> 참조). 베트남에서는 총 15명, 가나에서는 총 18명이 면담에 참여하여, 모두 33명을 대상으로 면담을 실시하였다. 집단별로는 졸업생이 21명, 졸업생의 상사 및 동료 6명, KOICA 해외사무소 직원이 6명이었다.

〈표 4-7〉 해외현지조사 면담참여자 정보

현지조사 국가	졸업생	상사 및 동료	KOICA 직원
베트남	11	1	3
가나	10	5	3
합	21	6	6

2) 조사과정

면담조사를 위해 석사학위 연수생, 졸업생, 졸업생의 상사, 그리고 연수기관의 담당 교직원에 대해 면담 목적에 따른 면담지를 각각 개발하였다. 첫째, 석사학위 연수생을 대상으로는 유학 동기 및 목표, 한국 및 KOICA 선택 동기, 한국에서의 유학생활과 학문적 경험, 개인적 성과, 석사학위 연수사업의 성과에 대한 평가, 평가지표에 대한 의견 등을 전반적으로 질문하였다. 둘째, 해외현지조사에서 실시한 졸업생 면담에서는 연수성과와 관련 개선방안을 도출하기 위해, 한국에서의 교육 경험에 대한 활용 경험, 수요조사의 필요성 및 방법, 연수기관의 지속 여부, 사후관리 참여 및 개선 방안 등에 대해 질문하였다. 또한 현재 한국에서 유학 중인 연수생과 유사하게 유학 동기 및 목표, 한국 및 KOICA 선택 동기, 석사학위연수사업의 성과에 대한 평가, 평가지표에 대한 의견도 질문하였다. 셋째, 졸업생의 상사 및 동료에게는 KOICA 졸업생에 대한 평가, 타 해외공여기관 졸업생과의 비교, KOICA 석사학위 연수사업의 소속 조직 및 자국에 대한 기여, 관련 요구사항 등을 질문하였다. 넷째, KOICA 해외사무소의 소장 및 부소장과 석사학위 연수사업 담당 현지 직원을 대상으로는 석사학위 연수사업의 홍보, 모집 과정, 어려운 점과 귀국 졸업생에 대한 사후관리, 졸업생의 귀국 후 주요 성과에 대한 평가 등을 질문하였다. 마지막으로 국내 연수기관의 석사학위연수 담당 교직원에게는 연수사업 지원 동기 및 배경, 연수사업에 대한 평가와 주요 성과, 수요조사, 연수생 선발과정, 성과관리 및 성과지표, 사후관리, 그리고 사업 운영절차 및 관리에 대한 의견 등에 대해 질문하였다.

면담은 반구조화 면담으로 진행하였으며, 면담대상자의 동의하에 면담내용을 녹음하였다. 면담조사 시기 및 면담형태에 대한 정보는 〈표 4-8〉과 같다. 면담 시 면담 집단별 특징과 면담 목적, 그리고 면담대상자에 따라 면담 내용에 중점을 두어야 할 사항을 확인하고, 연수성과에 대해 다양한 집단의 경험과 의견을 청취하는데 주안점

을 두었다. 또 면담대상자가 KOICA 내지 한국인의 입장을 고려하여 이야기하지 않도록 면담진행자의 중립적 태도를 유지하는데 주의하고, 집단면담을 실시하는 경우 특정인에 의해 면담이 주도되지 않도록 주의하였다.

모든 면담은 면담 완료 후 주요 내용 및 결과를 정리하여 모든 연구진과 공유하고 논의 과정을 통해 시사점을 도출하였으며, 이후 면담에 필요한 면담질문 수정 및 추가사항을 논의하여 다음 면담에 반영하도록 하였다.

〈표 4-8〉 면담조사 정보

장소	면담시기	면담대상자	면담형태	면담대상자
국내 대학 및 KOICA 본부	2017년 11월	연수사업 담당 교직원	집단면담	14
국내 대학 및 KOICA 본부	2017년 11월	연수생	집단면담	36명
베트남	2017년 12월	졸업생, 상사, KOICA 직원	개인 및 집단면담	15명
가나	2018년 1월	졸업생, 상사, KOICA 직원	개인 및 집단면담	18명

3) 분석방법

다양한 질적자료(국내 체류 연수생, 국내 운영기관 담당자, 귀국 졸업생, 상사 등의 면담 자료 등)를 데이터 삼각분석기법으로 확인하여, 성과유형을 도출하였다.

3. 석사학위 연수사업 성과평가 결과

가. 졸업생 설문조사 결과

1) 기술통계

석사학위 연수 졸업생이 다른 해외공여기관 장학사업과 비교하여 KOICA 석사학위 연수를 선택한 이유로는 ① '한국 개발 경험의 학습'이 가장 중요한 이유(4.64). 로 나타났다. 또 ② '연수 프로그램과 자신의 업무 연관성'(4.49)과 ③ '한국의 학문 프로그램의 질'(4.48)도 중요한 이유로 나타났다.

〈표 4-9〉 KOICA 석사학위연수 선택 이유: 타 해외공여기관 장학사업과 비교

	평균	표준편차	N
Generous financial support from the KOICA	4.06	1.18	548
Easy to be selected	2.75	1.29	527
Korea's development experiences	4.64	.69	561
Relevance of academic program to my work	4.49	.76	557
Quality of academic programs in Korea	4.48	.75	562
Interest in Korean culture	4.06	.99	552
Previous participation in the short-term KOICA training program	2.01	1.51	426
KOICA graduates' recommendation	3.12	1.60	494

(1:전혀 중요하지 않음~5: 매우 중요함)

석사학위연수에 참여한 목표가 어느 정도 달성되었는가에 대해서는 모두 평균 4.4점 이상으로 높은 수준의 목표 달성 정도를 보였다. 그 중 '한국 개발 경험의 학습'(4.65)과 '업무 역량 향상'(4.60) 그리고 '업무 관련 지식 향상'(4.56)에 대한 목표 달성 정도가 가장 높았다.

〈표 4-10〉 석사학위연수 참여목표별 달성 정도

	평균	표준편차	N
Advancement of knowledge for work	4.56	.66	566
Improving my capabilities for work	4.60	.63	573
Learning Korea's development experiences	4.65	.57	569
Applying my learning from Korea to my work	4.35	.80	571
Improving communication skills	4.35	.84	565
Expanding the network in my field	4.35	.82	564
My goals overall	4.44	.71	560

(1:전혀 중요하지 않음~5: 매우 중요함)

석사학위연수 참여자들은 연수 기간 동안 사회적 교류에 있어 주로 다른 KOICA 석사학위 연수생과 교류한 점을 확인하였다. 석사학위 연수과정을 통해 만나게 되는 교직원과의 교류는 빈번한 편이지만, 한국 학생과의 교류 정도가 낮게 나타났다.

〈표 4-11〉 석사학위연수 기간 사회적 교류 정도

	평균	표준편차	N
Korean professors	4.04	.94	578
Korean staff (including TA)	3.90	.95	575
Korean students on campus	3.48	1.09	573
KOICA students in the same Master's program	4.30	1.01	578
Other international students	3.91	.93	579
People from my own country	3.65	1.17	576
Koreans outside the campus	3.13	1.08	571

(1:전혀 중요하지 않음~5: 매우 중요함)

다음으로 귀국 후 KOICA 또는 소속 조직이 사후관리나 한국에서의 연수 경험을 활용하는데 어느 정도 지원이 있는지에 대해 살펴보았다. 대체로 귀국 후 KOICA 본부 및 해외사무소와 한국 대학 측 지원에 대해서는 긍정적으로 답변하였지만, 평균 점수가 3.12 또는 3.59로 높지 않은 편이다. 또, 졸업생의 소속 조직에서 제공하는 지원은 연수 경험 활용 기회 제공(3.36) 외에는 낮은 점수를 보였다.

〈표 4-12〉 연수생 귀국 후 KOICA 및 소속 조직의 사후 관리

		평균	표준편차	N
KOICA 지원	KOICA or university professors from my KOICA university provided feedback and useful information that I can use for work	3.59	1.21	573
	KOICA office (located in my country) provided follow-up services for alumni	3.12	1.44	570
소속 조직의 지원	My organization provided opportunities to utilize my KOICA experiences	3.36	1.17	574
	My organization provided financial support to utilize my KOICA experiences at work	2.16	1.28	569
	My organization provided institutional support to utilize my KOICA experiences at work(e.g. infrastructure, law/regulations, administration)	2.74	1.32	572

(1:나쁨, 2:보통, 3:좋음, 4: 꽤 좋음, 5: 매우 훌륭함)

다음은 석사학위연수 성과에 대한 기술통계 결과이다. 우선, 석사학위연수 단기성

과로서 연수 생활에 대한 만족도는 대체로 높게 나타나고, 연수환경에 대한 만족도가 가장 높았다.

〈표 4-13〉 석사학위연수 성과: 단기성과

	평균	표준편차	N
Program content (e.g. curriculum, extracurricular activities)	4.17	.77	567
Program environment (e.g. facilities, dormitory, cultural considerations)	4.40	.74	565
Program outcomes (e.g. knowledge, skills, goal achievement)	4.31	.71	566
Program sustainability (possibility to continue) for its outcomes	4.17	.80	563
Overall program	4.33	.71	563

(1:매우 불만족~5: 매우 만족)

석사학위연수 중기성과로서 ① 학업성취 및 역량개발, ② 현업적용도(연수활용도), ③ 파트너십 활용도, 그리고 ④ 연수과정 추천을 통한 지속가능성에 대해 확인한 결과는 다음과 같다. '학업성취 및 역량개발'은 평균 4.4 이상의 높은 수준을 보였다. '연수과정 추천을 통한 지속가능성'이 평균 4.69로 가장 높고, '파트너십 활용도' 중 KOICA 연수를 통해 구축한 네트워크를 업무에 활용한 정도에 대한 점수는 3.61로 가장 낮게 나타났다.

〈표 4-14〉 석사학위연수 성과: 중기성과(1)

		평균	표준편차	N
학업성취 및 역량개발	My knowledge improved in the area I studied	4.54	.66	569
	My skills improved in the area I studied	4.46	.69	569
	My confidence increased in the area I studied	4.49	.69	568
	I broadened perspectives for my work	4.38	.72	562
현업적용도 (연수활용도)	My job performance (outcomes) improved through the KOICA program	4.26	.82	570
	I received evaluation from my colleagues and supervisor that my competency for job performance improved after the KOICA program	3.82	1.09	567

	I shared my learning with my colleagues and supervisor at work	4.11	.92	569
	I applied what I learned from the KOICA program to my work	3.98	.94	568
	I applied Korea's development experiences to my work	3.91	.94	568
파트너십 활용도	I utilized the network from the KOICA program for my work (e.g. KOICA students, Koreans, and other foreigners you met in Korea)	3.61	1.08	566
	Korea's development experiences I learned in Korea was helpful for my work	4.15	.87	567
지속가능성	I am willing to recommend the KOICA program to my colleagues	4.69	.59	568

(1:매우 부동의~5: 매우 동의)

다음 석사학위연수 중기성과로서 ⑤ 한국에 대한 이해 및 태도 또한 평균 4.6이상의 높은 점수를 보여, 졸업생의 한국에 대한 이해 및 태도가 매우 긍정적으로 변화한 점을 확인할 수 있다. 예를 들어, '한국에 대한 지속적 관심' (4.75)과 '한국 생활방식의 업무에 대한 긍정적 영향' (4.62)에 대한 평균 점수가 높게 나타났다.

〈표 4-15〉 석사학위연수 성과: 중기성과(2)

	평균	표준편차	N
My understanding of Korea has improved	4.58	.69	567
My national image toward Korea changed positively	4.60	.62	566
My willingness to continue cooperation with Korea has increased	4.70	.55	566
I continue to have interest in Korea	4.75	.54	567
I learned the Korean lifestyle, which has positive influence on my work (e.g. working hard, punctuality (on time), accuracy)	4.62	.64	567
I learned the role of Korea in a global community (e.g. economy, politics, international aid)	4.55	.65	567

(1:매우 부동의~5: 매우 동의)

졸업생의 한국에 대한 이해 및 태도 수준을 출신지역별로 비교해보았다. ANOVA 및 사후검증 결과, 아시아 지역보다 아프리카 또는 기타(라틴아메리카, 중동, 오세아니아 등) 지역 출신 졸업생의 변화가 더 큰 점을 볼 수 있다.

〈표 4-16〉 중기성과-한국에 대한 이해 및 태도 수준: 연수생 출신지역별 비교

출신지역	평균	표준편차	N	사후검증 결과
아시아	4.52	.58	215	아프리카>아시아***, 기타>아시아** $F(2,531)=10.88,\ p<.000$)
아프리카	4.71	.43	223	
기타	4.75	.35	96	
합	4,64	.49	534	

또한 한국에 대한 국가 이미지가 KOICA 석사학위연수 참여 전과 후에 어떻게 변화하였는지를 대응표본 t-검증을 실시하여 비교해보았다(t(559)= -36.30, p<.001). 분석결과, 석사학위연수 참여 전 한국에 대한 긍정적 이미지 수준은 3.29였으나 참여 후에는 4.79로 크게 개선되었고, 이러한 변화는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

〈표 4-17〉 중기성과-한국에 대한 국가 이미지: 석사학위연수 참여 전후

		평균	표준편차	N
한국에 대한 국가 이미지	KOICA 석사학위연수 참여 전	3.29	.89	560
	KOICA 석사학위연수 참여 후	4.79	.47	

(1: 매우 부정적~ 5: 매우 긍정적)

다음으로 석사학위연수 중장기성과로서 연수생 진로 경로를 살펴보면, 졸업생의 대다수인 81.5%가 여전히 공공 분야에서 근무하고 있는 것으로 나타났다. 또 졸업생의 약 59.4%의 졸업생이 귀국 후 승진하였다고 응답하였다. 승진에는 직위 및 직급 승진 외에도 연봉 상승을 포함하여 질문하였다. 또 승진한 졸업생의 경우, KOICA 석사학위연수 경험이 승진에 기여한 정도를 높게 평가하였다. 보통 이상 기여했다고 응답한 비율이 82.8%에 달하였다.

〈표 4-18〉 석사학위연수 성과: 중장기성과

현재 근무 분야			승진 여부			KOICA 석사학위연수 경험의 승진 기여 정도		
	빈도	%		빈도	%		빈도	%
공공 분야	489	81.5	네	298	59.36	전혀 기여하지 않음	18	4.6
민간 분야	28	4.7	아니오	204	40.64	약간 기여함	13	3.3
기타	37	6.2				어느 정도 기여함	36	9.3
						보통 정도로 기여함	133	34.2
						매우 기여함	189	48.6
합	554		합	502		합	389	

위와 같은 가시적 승진이 아니어도 귀국 후 직장이나 업무 관련하여 기타 긍정적 변화 경험에 대해서도 개방형 응답을 통해 여러 사례를 확인할 수 있었다. 예를 들어, 졸업생은 귀국 후 주요부서나 연수 경험 관련 부서로 이동하거나 정책 기획부서 및 국가 수준 활동 부처로 이동하고, 업무와 관련한 권한이 증가하였으며, 고위급 회의에 참석하여 자신의 의견을 개진하는 등의 긍정적 경험을 하였다고 응답하였다.

향후 박사과정 진학에 대해서도 555명 가운데 485명(87.39%)가 박사과정 진학 의사가 있다고 밝혔고, 희망하는 유학 국가는 한국(384명), 호주(194명), 미국(176명), 캐나다(158명), 영국(132명), 일본(123명) 등의 순으로 나타났다(중복응답 결과).

끝으로 석사학위연수의 장기성과에 대한 결과를 살펴보면, 졸업생의 '국가·사회 발전 기여'에 대한 의욕과 자신감이 크게 고취된 점을 확인할 수 있다. 또 한국과의 파트너십 강화와 조직역량 개선에 기여했다는 응답도 4.2점으로 높은 편이었다. 하지만 한국 경험을 활용한 지역사회 발전에 대한 기여 정도는 3.83정도였다.

〈표 4-19〉 석사학위연수 성과: 장기성과

		평균	표준편차	N
파트너십 강화	I contributed to strengthening a partnership with Korea	4.22	.88	564
조직역량 강화	I contributed to my organization by utilizing my learning from the KOICA Master's program (e.g. initiating a new policy, revising an existing policy, creating guidelines or a manual)	3.99	.98	564

수원국 지역사회 발전 기여	I contributed to the development of local community in my country based on my experiences in Korea	3.83	1.07	562
수원국 국가·사회 발전 기여	KOICA graduates can contribute to the development of my country with their educational experiences from Korea (e.g. health, democracy, gender equality, environment, economy, food and nutrition, and more)	4.41	.76	567
	I feel stronger motivation to contribute to the development of my country after the KOICA Master's program	4.58	.64	565
	I feel more confident that I can make an impact for our country	4.55	.67	567

(1:매우 부동의~5: 매우 동의)

위와 같은 석사학위연수의 성과를 사후 기간별로 살펴보면, 중기성과의 평균 점수가 4.35로 단기성과 4.28과 장기성과 4.26보다 상대적으로 높게 나타났다.

〈표 4-20〉 석사학위연수 성과: 사후기간별 수준

기간별 성과	지표	평균	표준편차	Cronbach's alpha
단기성과	연수생 생활 만족도	4.28	.60	.87
중기성과	학업성취 및 역량개발	4.47	.62	.91
	현업적용도(연수활용도)	4.02	.77	.87
	파트너십 활용도	3.88	.86	-
	연수과정 추천을 통한 지속가능성	4.69	.59	-
	한국에 대한 이해 및 태도	4.63	.49	.89
	(평균)	4.35	.52	.93
중장기성과	연수생 진로 경로	-	-	-
장기성과	파트너십 강화/수원국 제도 개선/조직역량 강화/ 수원국 국가 사회 발전 기여	4.26	.64	.85

주: 단일문항이나 이분변수에 대해서는 Cronbach's alpha 값이 제공되지 않음

2) 석사학위연수 사후 기간별 성과유형 및 연수분야별 비교

석사학위연수 사후 기간별 성과를 연수분야별로 비교한 결과는 다음과 같다. 연수분야별 ANOVA 분석 결과, 단기성과인 '연수생활 만족도'와 중기성과 중 '학업성취 및 역량개발'에 대해서만 연수분야별 차이가 확인되었다. 다른 중기성과와 장기성과에 대해서는 통계적으로 유의한 차이가 발견되지 않았다. 집단별 차이가 확인된 단기성과 및 중기성과에 대한 사후검증을 실시한 결과, 대체로 공공행정 분야의 성과 수준이 다른 연수분야의 성과보다 높고, 농업(수산) 분야도 과학기술 및 보건분야보다 단기성과가 높게 나타났다. 대체로 과학기술 및 보건 분야의 단기 및 중기 성과가 낮게 나타났다.

〈표 4-21〉 석사학위연수 성과: 연수분야별 차이 분석 결과

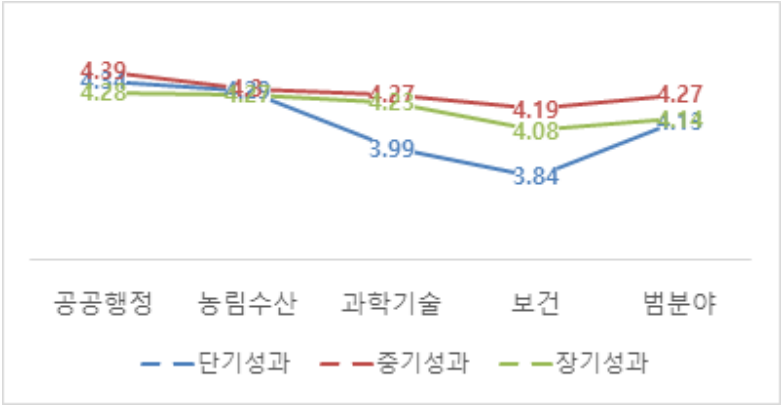
기간별 성과	지표	연수분야					사후검증 결과
		공공행정	농업(수산)	과학기술	보건	범분야(양성평등)	
단기성과	연수 생활 만족도	4.34	4.29	3.99	3.84	4.13	공>과**, 보**, 농>과*, 보* (F(4,554)=6.17, p<.001)
중기성과	학업성취 및 역량개발	4.55	4.39	4.26	4.44	4.39	공>과* (F(4,557)=3.58, p<.001)

사후 기간별 석사학위연수 성과유형 수준을 표와 그래프로 살펴보면, 아래와 같다. 공공행정 분야는 모든 기간의 성과 수준이 높은 편이고, 공공행정 분야와 농림수산 분야는 단기성과 수준이 높게 시작하여 장기성과까지 유지되는 경향을 보인다. 이는 범분야의 경우에도 유사하게 나타난다. 반면, 과학기술 분야와 보건 분야는 단기성과의 수준은 낮은 반면, 중기성과 수준이 크게 향상되는 경향을 보인다. 전반적으로 모든 분야에서 단기성과보다 중기성과 수준이 높은 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 그러나 장기성과는 중기성과 수준보다 약간 하락하는 경향을 보여, 장기성과 수준 제고를 위한 방안 마련이 필요하다.

〈표 4-22〉 석사학위연수 사후기간별 성과: 연수분야별 수준

기간별 성과	연수분야				
	공공행정	농업(수산)	과학기술	보건	범분야(양성평등)
단기성과	4.34	4.29	3.99	3.84	4.13
중기성과	4.39	4.30	4.27	4.19	4.27
장기성과	4.28	4.27	4.23	4.08	4.14

[그림 4-2] 석사학위연수 사후기간별 성과: 연수분야별 수준



3) Pascarella 대학효과 모형 분석: 회귀분석 결과

Pascarella 대학효과 모형을 활용하여 석사학위연수의 사후기간별 성과유형에 대한 결정요인을 분석한 다중회귀분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 단기성과의 결정요인은 KOICA 연수 선택 동기, 연수 참여 목표 달성 정도, 연수분야 및 교육과정, 유학생활 중 사회적 교류 경험, 연수생 노력의 질, 그리고 KOICA 요인인 것으로 나타났다. KOICA 선택 동기에서 한국의 학문 프로그램의 질을 중요하게 고려할수록 단기성과가 높은 수준을 보였다. 석사학위 연수 참여 목표 중 KOICA 연수가 지식향상 및 역량향상이라는 목표를 충족되었다고 판단할수록, 단기성과가 높게 나타났다. 연수분야에 따라서는 공공행정인 경우보다 과학기술 또는 보건 분야인 경우에 단기성과 수준이 낮게 나타났다. 다음으로 교육과정에 대해 높게 평가할수록, KOICA 연수생 사이의 교류 정도가 빈번할수록, 그리고 연수생 노력

의 질로서 연수생의 학업에 대한 열망이 높고 적극적으로 참여한 경우에 단기성과가 높은 결과를 보였다. 마지막으로 KOICA의 사후 지원이 단기성과 수준에 긍정적으로 작용하는 결정요인인 점을 확인하였다.

둘째, 중기성과의 결정요인은 연수생의 성별, KOICA 연수 선택 동기, 연수 참여 목표 달성 정도, 연수분야 및 교육과정, 연수생 노력의 질, 그리고 KOICA 및 수원국 요인으로 나타났다. 우선 성별에 따라서는 남성보다 여성의 중기성과 수준이 낮게 나타났다. 이외 개인배경에 따른 차이는 발견되지 않았다. 다음으로 KOICA 연수 선택 동기가 재정적 지원이라는 응답은 중기성과와 부정적 관계를 보였다. 석사학위 연수 참여 목표 중 KOICA 연수가 역량향상 및 한국교육의 본인 업무에의 적용이라는 목표를 충족되었다고 판단할수록 중기성과가 높게 나타났다. 연수분야에 따라서는 공공행정보다 농림수산 분야가 중기성과 수준이 낮았다. 또 교육과정에 대해 높게 평가할수록, 연수생 노력의 질적 수준이 높을수록 중기성과가 높은 점을 확인하였다. 마지막으로 KOICA의 사후 지원뿐만 아니라 수원국의 연수생측 한국 교육 경험 활용을 위한 지원이 잘 이루어질수록 중기성과 수준이 높게 나타났다.

셋째, 장기성과의 결정요인은 연수 참여 목표 달성 정도, 교육과정, 연수생 노력의 질, 연수기관의 특징, 그리고 KOICA 및 수원국 요인으로 나타났다. 먼저 연수생의 개인배경 또는 석사학위 연수 참여 동기 및 KOICA 선택 이유에 따른 차이는 발견되지 않았다. 하지만 석사학위연수 참여 목표로서 한국의 개발경험을 학습하고자 하고 귀국 후 한국에서의 교육 경험을 현업에 적용하고자 하는 목표가 충족되었다고 생각할수록 장기성과가 높게 나타났다. 또 석사과정 교육과정에 대해 높게 평가할수록, 연수생 노력의 질이 높을수록, 그리고 KOICA 및 수원국의 연수생에 대한 사후 지원이 잘 이루어진다고 생각할수록 장기성과가 높게 나타났다. 마지막으로 연수기관의 특징 중 학위과정 유학생 비율로 측정한 국제화 정도는 장기성과 수준에 대한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위와 같은 Pascarella 모형에 기반한 회귀분석결과는 석사학위 연수사업의 성과평가에 대해 사후기간별 성과를 결정하는 요인을 파악함으로써, 각 기간별 성과를 개선시킬 수 있는 방안을 제시할 수 있도록 한다. 이의 구체적 내용과 KOICA 석사학

위 연수사업의 운영에 관련된 시사점은 아래의 요약 및 해석 부분에서 제시하였다.

〈표 4-23〉 석사학위연수 사후기간별 성과에 대한 회귀분석 결과

구분	변수	단기성과	중기성과	장기성과
개인 배경	성별(여=1)	-.08	-.10**	-.04
	나이	-.001	.001	.01
	연수참여 전 영어능력	-.04	.03	.02
	경력	.001	.0003	-.0003
	출신 지역 아시아=0 아프리카 기타(라틴아메리카 등)	 .08 .09	 -.03 .07	 -.01 .11
연수참여 동기 및 KOICA 선택 이유	해외 석사학위참여 동기			
	(1) 지식향상	.03	.04	-.03
	(2) 해외경험	.02	.02	-.03
	KOICA 연수 선택 이유			
	(1) 경제적 지원	-.03	-.03*	-.03
	(2) 한국개발경험 학습	-.02	.03	.04
	(3) 업무 분야 관련성	-.02	-.02	.02
	(4) 한국대학 학문 프로그램의 질	.07*	.02	.04
연수참여 목표 달성 정도	참여 목표 달성 정도			
	(1) 지식 향상	.09*	.05	.06
	(2) 역량 향상	.13**	.08*	-.01
	(3) 한국개발경험 학습	.03	.04	.10*
	(4) 한국교육 업무적용	-.01	.12***	.10**
	(5) 커뮤니케이션 능력	.05	.04	.03
	(6) 네트워크 형성	-.02	.01	.07*
연수과정 특징	연수과정 분야 공공행정=0 농림수산 과학기술 보건 범분야	 (농) -.07 (과) -.23** (보) -.36** (범) -.07	 (농) -.08* (과) -.03 (보) -.12 (범) -.05	 (농) .04 (과) .05 (보) -.07 (범) -.18
	연수시기 1997-2010=0	.01	-.12	-.06

	2011-2013 2014-2016	-.03	-.10	-.07
	교육과정 평가 (강사전문성 및 역량/ 액션플랜 수립 등)	.35***	.18***	.11*
연수기관 특징	소재지	-.06	-.01	.03
	설립유형	.04	.003	-.03
	국제화 정도	.003	-.001	-.004*
사회적 교류	한국인 학생	.01	.02	.01
	KOICA 연수생	.05*	.02	.03
	자국 유학생/커뮤니티	-.003	.03	.02
연수생 노력의 질	연수생의 학업 열망/ 연수생의 적극적 태도	.07*	.16***	.21***
KOICA 요인	KOICA 본부/현지사무소/ 연수기관의 후속지원	.06**	.06***	.07***
수원국 요인	조직의 적극적 지원/제도적 지원/경제적 지원	.02	.05**	.08***
constant		.69**	.56**	.25
Adj R^2		.53	.60	.41

N=600; *p<.05, **p<.01, ***p<.001; Adj R^2은 결측치 처리한 첫 번째 자료(imputed dataset)에서 도출)

4) 요약 및 해석

석사학위연수의 사후기간별 성과유형에 대한 결정요인, 즉, 성과 촉진 및 저해 요인에 대한 분석 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

우선 남성에 비해 여성 연수생의 중기성과 수준이 낮게 나타났다. 남성보다 여성이 중기성과 수준이 낮게 나타날 특별한 이유는 더 탐색할 필요가 있고, 결과가 그렇다는 점에 주의하여 연수과정이나 사후관리 시 여성 연수생에 더 주의를 기울일 필요가 있다.

다음으로 KOICA 석사학위연수를 선택한 이유가 '한국 대학 프로그램의 학문적 질'인 경우 단기성과에 대한 긍정적 결정요인으로 작용하였다. 그러나 '경제적 지원'은 부정적 결정요인이었다. 또 KOICA 석사학위연수를 통해 '지식향상' 및 '역량향상'에 대한 참여 목표를 달성한 수준이 높을수록 단기성과가 높게 나타났다. 중기성과는 연수참여 목표 달성 정도에서 '역량향상'과 '한국에서의 교육경

험을 귀국 후 본인의 업무에 적용’ 하고자 하는 목표를 달성한 정도가 높을수록 중요한 결정요인으로 작용하였다. 한편, 장기성과는 ‘한국의 개발 경험 학습’과 ‘한국 교육경험의 업무 적용’, 그리고 동일 분야에서의 ‘네트워크 형성’ 등의 연수 참여 목적을 달성한 정도가 긍정적 결정요인으로 나타났다. 특히 앞서 단기, 중기, 장기성과 중 장기성과가 중기성과보다 낮은 수준을 보였던 결과를 고려하였을 때, 장기성과의 결정요인인 연수생의 참여목표 달성 정도 중 ‘한국의 개발 경험 학습’, ‘한국 교육경험의 업무 적용’, ‘네트워크 형성’ 강화 부분에 대한 지원을 강화할 필요가 있다. 예를 들어 연수생 간 네트워크 형성을 위해 여러 기관의 연수생 간 교류 기회를 제공하고, 한국의 개발 경험 학습을 분야별로 체계화하며, 한국 교육경험을 업무에 활용할 수 있도록 교육과정에서 액션플랜 작성 등을 제도화하고 귀국 후 활용을 위한 재정적 지원 및 실무적 조언을 제공할 필요가 있다. 이 점은 국내 연수기관의 면담 시 관계자나 연수생들이 요청한 것과도 일치한다. 또 KOICA에서 별도로 실시했던 졸업 연수생들에 대한 파일럿 인터뷰에서도, 그리고 나중에 살펴 볼 베트남과 가나의 현지 연구 시 귀국 연수생들의 답변과도 일치하는 결과로서 주의를 기울여야 한다.

연수과정별로는 대체로 공공행정 분야가 과학기술, 농림수산, 또는 보건 분야보다 단기 및 중기 성과 수준이 높게 나타났다. 공공행정 분야가 타 분야에 비해 성과가 높을 특별한 이유라면 연수생이 공무원이라는 집단적 특성과 연수 프로그램의 질적 수준이나 내용이 연수생들의 기대에 더 부응했을 가능성을 생각해 볼 수 있다. 또 석사학위연수 과정 중 운영 역사가 오래되어 연수생들의 요구에 더 적극적인 지원이 가능했을 수도 있다. 문제는 타 분야의 성과가 상대적으로 낮다면 과학기술, 농림수산, 혹은 보건 분야의 성과를 제고시킬 대안을 모색할 필요가 있다는 점이다. 연수기관의 특징 중 국제화 정도가 낮을수록 장기성과 수준이 높은 이유는 분명하지 않아 명확한 인과적 설명이 불가능하기 때문에 현 시점에서는 이에 관련한 추가적 연구가 필요하다.

교육과정에 대한 평가가 모든 사후기간별 성과유형에 대해 긍정적 결정요인으로 작용하였다. 구체적으로 교육과정이 프로그램 주제에 맞게 적절하게 구성되고, 석사학위연수 참여 수요를 충족하며, 수업에서 영어 등의 외국어가 학습을 위해 효과적

으로 사용되었으며, 학습내용을 업무에 적용시키기 위한 액션플랜을 작성하고 석사학위논문 또한 업무에 적용가능한 정도가 석사학위연수사업의 성과에 대한 주요 결정요인이었다.

연수생의 사회적 교류 경험 중 KOICA 연수생 간 교류만 단기성과와 긍정적으로 연관되어 있다. 단기적으로 한국에서 적응하고 연수과정에 만족하는 데에 있어서는 KOICA 연수생 간 교류와 소속감 형성이 중요하게 작용한다고 해석할 수 있다.

다음으로 연수생 노력의 질과 KOICA 요인은 단기, 중기, 장기성과에 대해 모두 긍정적 결정요인이며, 수원국 요인도 중기 및 장기성과에 대한 중요한 결정 요인인 것을 볼 수 있다. 따라서 연수생 선발 시, 한국 연수 참여와 학업에 대한 동기가 유발된 연수생을 선발하고, 연수과정에서도 적극적으로 참여할 수 있도록 행정적, 학문적 지원을 제공하는 것이 필요하다. 또 귀국 후 사후관리를 위해서도 연수생이 수학한 대학의 교원, KOICA 해외사무소 및 본부에서 교육경험의 현업 활용을 위한 재정적 지원과 조언 제공, 졸업생 간 교류 기회 제공, 졸업생의 사회적 활동 지원 제공 등을 고려할 필요가 있다. 수원국의 지원은 한국 정부나 KOICA에서 직접적으로 개입하기 어려울지라도, 해당 국가와 관련 사업 진행 시 졸업생의 참여를 추진하거나 졸업생의 교육경험 활용을 위해 양국이 협조하여 진행할 수 있도록 재정적, 제도적 지원을 제공하는 방안을 고려할 수도 있을 것이다.

〈표 4-24〉 석사학위연수 사후기간별 성과에 대한 결정요인 정리

분류	변수 참고	단기성과	중기성과	장기성과
개인배경/특징	준거 변수: 아시아 지역, 남자		- (성별-여자)	
해외연수 참여 동기				
KOICA 선택 이유		+ (한국대학 학문 프로그램의 질)	- (경제적 지원)	
참여목표 달성 정도		+ (지식향상, 역량향상)	+ (역량향상, 한국교육 업무 적용)	+ (한국개발경험 학습, 한국교육 업무 적용, 네트워크 형성)

연수과정 특징	준거 변수: 공공행정	- (과학기술, 보건)	- (농림수산, 보건)	
연수기관 특징				- (국제화 정도)
교육과정		+	+	+
사회적 교류		+ (KOICA 연수생)		
연수생 노력의 질		+	+	+
KOICA 요인		+	+	+
수원국 요인			+	+

주: +는 긍정적 결정요인, -는 부정적 결정요인임을 나타냄

5) 시사점

설문조사 결과 도출할 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, KOICA 석사학위 연수사업과 타 해외공여기관 장학사업과의 차별성 부각과 연수성과 개선을 위해서는 한국의 개발 경험 관련 측면을 강조하고 귀국 후 한국에서의 교육 경험을 업무에 활용할 수 있는 교육과정의 구성과 사후 지원이 필요하다. 여기에는 액션플랜 작성, KOICA의 사후관리가 포함된다.

둘째, 교육과정의 구성과 운영에 대한 모니터링을 실시하여 교육의 질 개선 및 유지를 지원하고, 연수생이 귀국 후 업무에 적용할 수 있는 액션플랜 작성 및 석사학위논문 지도에 대한 재정적, 그리고 제도적 지원이 제공될 필요가 있다. 예를 들어, 액션플랜 작성을 석사학위 연수사업 공통으로 표준화하고, 귀국 후 액션플랜을 바탕으로 정책을 제안, 적용하는 과정까지 작성하도록 한다. 귀국 후 이를 실제로 현업에 적용한 우수사례에 대해서는 KOICA에서 시상을 하고, 액션플랜 기반 정책 제안 및 적용을 장려하기 위한 지원금 제공 사업도 운영하는 방안을 고려할 수 있다. 또 석사학위논문도 현업에 적용할 수 있는 주제로 지도하면서, 석사학위과정 연수생의 논문을 공동지도하는 교수에게 지도비를 지급하는 방안도 고려할 수 있다.

위와 관련하여 주목할 점은 KOICA 연수사업에 대한 선행연구에서 석사학위 연수사업의 중기 및 장기성과가 타 유형의 연수사업과 비교할 때 성과가 상대적으로 낮

은 경향을 보인 결과이다(한국국제협력단, 2015a, 2017a). 예를 들어, 석사학위 연수사업의 연수활용도(현업적용도) 또는 조직역량강화 및 제도개선 여부가 타 유형의 연수사업보다 낮게 나타났다(한국국제협력단, 2015a). 반면, '향후 현업에 적용할 예정' 이나 '연수과정 네트워크를 활용한 현업 적용 성과' 는 석사학위 연수사업이 더 높은 결과를 보였다(한국국제협력단, 2017a). 이러한 결과가 나온 이유는 첫째, 중단기연수보다 석사학위연수가 학문적 성격이 강하여 교육과정이나 학위논문에서 현업 적용 계획안을 개발하지 않는 한 연수생이 귀국 후 연수내용을 현업에 적용하기 어려움을 겪을 수 있다. 둘째, 석사학위연수 참여자는 연령이나 근무기간이 평균 3-5년 정도 되어, 졸업 후 현업에 복귀하여도 아직 정책 입안이나 결정의 위치에 있지 않아서 연수내용을 현업에 적용하여 실시하기 어려울 수 있다. 따라서 석사학위 연수사업의 현업적용도와 조직역량강화 및 제도개선에 대한 성과를 개선하기 위해서는 위에서 언급한 (1) 귀국 후 한국에서의 교육 경험을 업무에 활용할 수 있는 교육과정의 구성 및 사후 지원, (2) 한국의 개발 경험을 강조한 교육과정 운영, (3) 액션플랜 및 석사학위논문 작성에 대한 제도적 지원과 사후 지원 등이 필요하다.

이와 더불어 석사학위 연수사업의 연수만족도가 타 유형의 연수사업보다도 크게 낮고 학업성취도도 평균 수준에 그친 점은(한국국제협력단, 2015a) 우선 석사학위 연수사업은 장기연수인 만큼 교육내용, 환경, 기간, 파트너십 프로그램에 대한 기대치가 높아서 상대적으로 만족도가 낮게 나왔다고 추정할 수 있다. 또 학업성취도는 한국국제협력단(2015a)의 연구에서 공동협력연수과 비교해서만 크게 낮고 글로벌연수와는 근소한 차이를 보이고 다른 유형의 연수사업보다는 높은 결과를 보였다. 또 한국국제협력단(2015a)의 연구에서는 학업성취도를 지식 및 기술, 자신감뿐만 아니라 한국 이해도, 네트워크 형성도까지 포함하여 측정하였다. 석사학위 연수사업이 공동협력연수 및 다른 유형의 연수사업보다 학업성취도가 낮게 나타난 세부 사항이 무엇인지를 파악할 필요가 있다. 또 석사학위 연수사업은 장기의 학문적 성격이 강한 사업으로, 학업성취 및 역량개발과 관련해서는 분석 능력, 분석적 글쓰기, 이론 적용 등 Bloom의 교육목표분류학 상의 고차원적 사고 능력 발달에 대한 성과가 두드러진다. 따라서 향후 다양한 연수사업 유형 간 비교를 실시할 때는 연수사업의 성격 및 특징 그리고 연수성과의 성격을 고려하여 실시할 필요가 있다.

마지막으로 선행연구(한국국제협력단, 2015a, 2017a)에서 밝힌 연수유형 간 성과 수준의 차이는 기술통계 분석에 기반한 결과이다. 집단별 비교분석(예: ANOVA) 및 사후검증을 실시하거나, 참여자의 특징과 연수기간 등 통제변인을 고려하는 회귀분석을 실시한 결과가 아니기 때문에, 연수유형 간 수준의 차이가 통계적으로 검증된 결과로 보기 어렵다.

셋째, 연수생 선발 시, 한국 연수 참여와 학업에 대한 동기가 유발된 연수생을 위주로 선발하고, 연수과정에서도 이들의 동기와 목표가 충족될 수 있도록 연수기관의 적극적 노력이 필요하다. 이는 연수기관의 경험과 실적, 그리고 대학본부의 관심과 지원이 중요한 변수가 될 수 있음을 의미한다. 또한 연수생의 KOICA 석사학위연수사업에 참여한 목표를 파악하여, 이를 달성할 수 있도록 행정적, 학문적 지원을 제공하는 것이 필요하다.

넷째, 귀국 후 사후관리를 위해서도 KOICA 해외사무소 및 본부에서 졸업생 간 교류 기회 제공, 연수 과정 중에도 국내 여러 기관의 연수생 간 교류 기회 제공, 졸업생의 사회적 활동을 위한 기회의 장 제공, 이를 위한 플랫폼 마련 등을 고려할 필요가 있다.

다섯째, 수원국의 지원이 실질적으로 이루어질 수 있도록 한국 정부는 수원국과 관련 사업 진행 시 졸업생의 참여를 추진하거나 졸업생의 교육경험 활용을 위해 양국이 협조하여 진행할 수 있도록 수원국 내 KOICA 동문회, 현지사무소, 연수생 사후관리 플랫폼의 유기적 연계가 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.

나. 면담조사 결과

1) 국내 기관

국내 연수기관의 석사학위 연수사업 담당 교직원을 면담한 결과, 석사학위 연수사업의 성과에 대한 공통된 성과는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 연수기관 담당자들은 연수생의 학문적 성과, 역량 개발, 경력 개발과 업무 관련 태도 변화의 성과를 관찰할 수 있다고 설명하였다. 학문적 성과로서 연수생은 각 전문 분야의 지식

습득, 석사학위 취득과 학위논문 작성뿐만 아니라 학술지 논문 출판의 성과를 얻기도 하였다. 학위논문 작성이 선택사항인 경우에도 거의 모든 연수생이 작성하여 성취감을 얻고, 교육과정 중 작성한 액션 플랜(action plan)을 통해 정책을 현업에 적용하는 과정을 학습하고 실제로 귀국 후 실행한 사례들도 있다. 특히 액션플랜 작성은 연수생의 정책제안 및 문제해결능력과 연관될 수 있는 부분으로 보인다. 또 현장학습을 통해 한국의 경험을 공유하고 직접 체험할 수 있는 기회도 중요한 성과라고 볼 수 있다.

연수생들은 연수과정과 수업을 통해 현상에 대한 분석 능력, 문제해결능력, 분석적 글쓰기, 의사소통능력과 리더십 자질의 함양 등의 역량도 개발하는 것으로 관찰되었다. 의사소통능력은 발표능력과 설득력 있는 말하기, 영어 및 한국어 향상과 같은 언어적 측면도 포함한다.

경력개발로서 연수생은 귀국 후 승진, 진급, 한국과 연관된 업무에 종사하거나 박사과정에 진학하기도 하였다. 승진은 여러 변수가 개입될 수 있지만, KOICA 석사학위연수 자체만으로 승진되는 것이 아니더라도 석사학위연수를 통한 연수생의 역량개발과 경험이 승진에 도움이 될 수 있고, 또 연수생으로 선발된 점 자체가 이미 개인적 역량을 인정받은 것이기 때문에 귀국 후에도 승진의 가능성이 높다고 보았다. 또 연수과정을 통해 자국 내 또는 여러 국가 간 관련 분야의 인적 네트워크 및 커뮤니티를 형성한 점도 중요한 성과로 평가할 수 있다. 또 이러한 점 때문에 연수생 및 연수기관 측에서는 연수과정 중 국내 여러 기관의 연수생 간 교류를 활성화하고, 졸업 후 다국가 연수생 간 네트워크를 형성하고 정책실행 경험을 공유할 수 있는 플랫폼 구축을 희망하였다.

또 연수생의 중요한 성과로서 꼽힌 점은 학문, 업무, 그리고 생활면에서 관찰된 태도 변화이다. 한국에서 수업, 비교과 활동, 교통시설 이용 등을 통해 시간을 준수하고 지정된 마감일을 지키는 태도 변화를 보였다. 또한 교육과정에서 연수생에게 요구되기도 하고 한국 학생의 영향도 받아 학업과 업무에 있어 열심히 일하고 집중하는 태도 변화도 관찰되었다. 강도 높은 석사학위과정 이수와 한국개발경험 학습을 통해 개인적 자신감과 자국 개발에 대한 자신감도 얻고, 해외 정부 장학금이라는 기

회와 교육과정을 통해 자국 공무원으로서의 책임감도 비중 있게 느끼게 되기도 하였다. 특히 한국은 다른 선진국에 비해 개발경험 학습에 거부감도 적고, 과거의 양국을 비교하며 자국의 개발도 달성할 수 있다는 자신감을 갖게 해주는 것으로 보인다.

둘째, 연수사업을 수행하는 기관의 입장에서도 여러 성과를 경험하였다. 연수생을 통해 해외 인적 네트워크를 구축하고, 학교에 대한 충성도가 높은 해외 동문을 양성하게 되었다. 또 연수생을 통해 한국 학생에게도 의미 있는 교육적 경험을 제공할 수 있었는데, 수업에서 연수생 경험을 공유하고 교류하는 것뿐만 아니라 연수생이 한국 학생에게 자국 정부기관에서 인턴십을 할 수 있는 기회를 연결해준 사례도 있었다.

셋째, 연수기관 담당자들은 수원국 입장에서도 자국 공무원의 역량을 강화시키고 한국의 경제개발 경험을 벤치마킹하는 성과가 있다고 판단하였다. 또 연수생은 귀국 후 소속된 조직의 개발과 정책 개발을 지원하고, 수원국은 연수생을 통해 새로운 기술을 배워 활용할 수 있다(예: 플라즈마 발전소 건설). 아울러 연수생은 지역사회 공동체 발달에도 기여할 수 있다. 예를 들어, 환경 및 관광 분야 지원으로 지역사회 개발에 기여하거나 지역사회의 협동조합 프로그램을 개발하여 농산물 판매로 수익 창출에 기여한 사례도 있다.

끝으로 한국의 입장에서는 우선 연수생이 한국에 대한 이해도와 우호적 감정이 증가하고 한국 브랜드에 대한 충성도도 높아지는 성과를 꼽을 수 있다. 연수기관 담당자는 귀국 후 전자제품이나 자동차를 한국 제품으로 바꾸는 경우도 있다고 설명하였다. 또한 한국의 산업계 입장에서도 연수생의 정책 결정 지원이나 구매 결정에 따라 국내 중소기업이 개도국에 진출하는 데 도움이 될 수 있다고 보았다. 한국 국가적 입장에서도 연수생 인적 네트워크를 통해 정책적, 경제적 협력관계를 구축할 수 있는 점도 성과로 평가할 수 있다. 예를 들어, 수원국 정부가 한국 기관과 협약을 맺을 때, 연수생이 수원국 정부 내에서 물밑작업에 기여하여 수치로 드러나는 가시적 성과는 아니지만 양국 간 협력 관계 개선에 기여한 경우를 사례로 들 수 있다.

위와 같은 공통성과 외에도 연수분야별 성과에 대해서도 다음의 표와 같이 정리할 수 있다.

〈표 4-25〉 석사학위연수 국내기관 면담 결과: 연수분야별 성과

연수분야	성과
공공행정	• 학생에서 대학기관의 정책자문사업 현지 컨설턴트 및 파트너 역할로 성장 • 한국의 국제개발협력 저변확대, 학교의 사업에 도움 • 한국 거주 경험 활용한 정책 개발 (예) 쓰레기 종량제 봉투
농업(수산)	• 한국의 발전 경험을 통해 패배감에서 벗어나 동기부여와 자신감을 획득하여, 국가 정책개발 역량 제고 • 현지 프로젝트 개발 시 활용 가능한 기술 습득(예) 양식장 만들기, 양식어 품종개량 • 수산 분야 기초프로젝트 개발 사례 증가 및 취업 연계 효과 • 수산 분야 기초 사업에서 2, 3차 사업 파생 효과 등
과학기술	• 한국 IT 업계 CEO 졸업생들과 네트워크 구축 • 프로젝트 기획 및 관리 능력, 리더십 역량 개발 • 기술습득 (예: 플라즈마 발전소 건설)
범분야(양성평등)	• 젠더 분야 개도국 관련 자료 축적 • 연수생의 empowerment • 동료의식

2) 연수생 및 졸업생

국내 기관에서 석사과정에 재학 중인 연수생과 졸업 후 귀국한 졸업생을 대상으로 면담을 실시한 결과, 연수생들은 석사학위연수의 성과를 다음과 같이 평가하였다.

첫째, 연수생들은 자신의 역량개발, 경력개발, 인적 네트워크 구축, 한국에 대한 이해도 향상 등을 연수 성과로 설명하였다. 역량 개발의 성과로서, 전문 지식 습득, 이론 적용, 정책 형성 및 분석능력 등 학습적인 측면과 보고서 및 제안서와 같은 문서 작성, 정책 제안 시 발표능력 등 기술적인 측면이 강화되었다고 설명하였다. 한 연수생은 연수 과정 중 상사에게 보낸 보고서에 대해 높게 평가를 받아, 소속 부서의 보고서 견본으로 사용하게 되었다고 설명하였다. 특히 대학원 교육을 통해 학술적 보고서를 작성하고 학위논문을 작성하면서 습득한 분석적 글쓰기 능력이 업무에 효과적으로 사용되는 점에 주목할 만하다. 이와 유사하게 수업 과제를 통해 국가별

비교를 수행한 점이 현업에서 국가별 비교분석을 실시하는데 도움이 되었다거나, 연수과정에서 학습한 이론이 업무를 위해 실용적이었다고 평가하였다.

또 연수과정을 통해 본인의 업무와 관련해서 학습하고 싶었던 점에 대해 전문적 지식을 습득하고 실습 및 현장학습을 통해 직접 경험하며, 귀국 후 정책 적용 방안에 대한 아이디어를 얻기도 하였다. 예를 들어 한 연수생은 자국의 주거 공간 부족 문제 해결을 위해 한국의 과거 관련 정책과 수업, 그리고 주거 정책에 참여했던 교수와의 교류를 통해 자국 문제 해결 방안을 모색하였다. 또 ICT 전공자의 경우, 학교나 사회에서 인터넷을 일상적으로 활용하고 쉽게 접근할 수 있는 점을 경험하며, 자국에서 실제로 활용가능한 방안의 개발 필요성을 강조하게 되었다고 설명하였다.

경력개발 측면에서는 승진, 연봉 인상, 자신감 증대, 실무 능력 향상 등을 주요 성과로 꼽았고, 함께 수학한 연수생 간 인적 네트워크 구축을 향후 업무에 도움이 될 것으로 보았다. 석사학위 연수의 참여 유무가 직접적인 승진의 원인이 되지는 않더라도 연수 기간 동안 학습한 내용과 기술 등이 승진에 기여한다고 설명하였다. 또 고위직으로 승진하기 위해서는 석사학위 연수가 필요하다고도 응답하였다. 한 연수생은 동일 부처에서 KOICA 졸업생들이 프로젝트 팀의 팀장을 많이 맡고 있고 타 국가 장학사업 졸업생보다 성과가 뛰어나다고 강조하였다.

또 한국에 대한 이해도가 높아지고 우호적 태도가 증진되는 경향을 보였다. 특히 연수 전 한국에 대한 관심이나 이해가 적었던 경우, 한국의 발전된 모습과 문화를 경험하고 과거 개발 경험과 역사를 학습하며 한국에 대한 이해와 긍정적 태도가 크게 변화한 모습을 보였다. 연수생들은 대체로 한국이 개발도상국가에서 선진국으로 발전한 경험을 학습하면서 자국도 한국처럼 발전할 수 있다는 희망을 얻게 되었다고 진술하였다. 예를 들어, 유학 전 한국에 대한 이미지는 개도국이라고 생각했는데, 기술과 인프라 면에서 선진국이어서 한국에 대한 인식이 변화하였고, 삼성, LG, 현대가 한국 회사이고 POSCO도 알게 되었다고 설명하였다. 이러한 경험을 통해 자국도 한국처럼 될 수 있을 것이라는 희망을 갖게 되었다고 덧붙였다. 따라서 연수생은 귀국 후 동료 공무원들에게도 미국, 영국 등 다른 선진국들보다도 한국으로부터 배울 수 있는 점이 많기 때문에 한국 유학을 추천하게 된다고 설명하였다. 또한 한국 대

학에서 석사학위과정을 이수하며, 한국 고등교육의 질과 교수진에 대해 높이 평가하였다.

3) 졸업생 상사

해외 현지 방문에서 KOICA 석사학위연수 졸업생의 상사와 면담한 결과, 상사들은 연수생의 개인적 발달과 조직 내 영향에 대해 긍정적으로 평가하는 경향을 보였다.

첫째, 업무 역량 향상을 높게 평가하였다. 예를 들어 석사학위 연수는 물고기를 낚는 법을 가르쳐 주었고, 수확 대상도 성장하였으며, 지속적으로 성장하고 있다고 긍정적으로 평가하였다. 즉, 본인이 어떤 일도 할 수 있는 역량이 향상되고, 업무 과정이 조직화되었으며, 업무와 성과에 대한 피드백이 개선되었다고 설명하였다. 업무에서 전문적으로 다뤄야하는 이슈에 대한 이해와 지식이 향상되고, 분석적 논쟁 능력이 향상된 점도 높게 평가하였다.

둘째, 연수생의 태도 변화를 긍정적으로 평가하였으며, 연수생의 태도 변화가 조직 내에서 긍정적 영향을 준다고 강조하였다. 연수생이 업무 상황에 대해 좀 더 반응적이고 적극적으로 변화한 점도 한 예로 설명하였다. 구체적으로 연수생이 학습한 한국적 사고방식과 분석적이고 논리적으로 일하는 방법 등이 동료들에게 긍정적인 영향을 미쳤다고 보았다. 또 동료들과의 대인관계 및 커뮤니케이션 능력, 목표 설정 및 모니터링 개선, 그리고 시간을 지키는 근무 태도 등이 동료 및 부하 직원에게 긍정적 파급 효과가 있다고 보았다. 특히 마감기한을 지키며 질 높은 업무를 기한 내 완료하는 점을 인상적이면서 높게 평가하였다.

셋째, 연수생의 한국 교육 경험과 한국어 능력을 통해 해당 조직이 한국과의 관계를 확장하는 효과가 있다고 설명하였다. 예를 들어, 연수생을 한국 전문가로 활용하여 한국의 투자자와 잠재적 파트너를 담당하는 코리아 데스크(Korea Desk) 담당으로 활용하고, 연수생의 복귀 후 한국이나 자국 내 한국 기업들과의 관계가 크게 확대되어 한국으로부터의 투자 유치 등 업무의 성과가 높아졌다고 평가하였다.

4) 요약

석사학위연수 성과에 대한 면담결과를 요약하면, 첫째, 설문조사 결과와 공통적으로 연수생의 역량개발과 경력개발 면의 성과를 확인할 수 있다. 역량개발과 관련해서는 구체적으로 전문지식 습득, 정책분석 능력뿐만 아니라 보고서 작성, 분석적 글쓰기, 발표 및 의사소통능력, 이론 활용 능력과 같이 실무 적용 관련 능력 향상을 강조하는 경향을 보였다. 경력개발도 승진과 주요 부처 이동을 포함하지만, 경력개발은 승진에 국한되지 않고 귀국 후 시간이 많이 경과하지 않은 상황에서 조직 내 주요 담당 업무의 확장도 중요한 성과로 볼 수 있다.

둘째, 면담참여 집단 모두 연수생의 태도 변화와 소속 조직 내 파급효과를 긍정적 효과로 강조하였다. 연수생의 시간 준수, 기한 내 질 높은 업무 완성, 근면 성실한 태도 등이 꼽혔다.

셋째, 연수생의 한국에 대한 이해도와 우호적 태도 향상은 향후 수원국과 한국 간 협력관계 강화와 산업계 진출 가능성 측면에서 긍정적 성과로 볼 수 있다. 특히 한국에서 연수한 공무원이 한국과 같이 자국도 발전할 수 있다는 자신감과 책임감을 얻게 된 점도 주요 성과라고 할 수 있다.

넷째, 수원국은 석사학위연수를 이수한 공무원의 역량개발, 한국의 개발경험 학습과 벤치마킹, 양국 간 협력 관계 형성이라는 성과를 얻을 수 있다.

추가적으로 석사학위연수 성과를 밝히기 위해 탈목표평가를 통해 밝힌 성과로서는 첫째, 연수생의 자국 발전에 기여하고자 하는 동기 및 자신감 고취, 둘째, 분석적 글쓰기 능력 향상의 높은 활용도와 긍정적 평가, 셋째, 한국에 대한 낮은 이해도와 발전 수준에 대한 기대가 없는 상태에서 매우 높은 우호적 태도 형성과 한국 브랜드에 대한 충성도 향상, 넷째, KOICA 학생 간 강한 소속감 및 네트워크 형성, 다섯째, 국내 졸업 대학에 대한 애교심, 그리고 여섯 번째로 개도국 연수사업 분야별 전문자료 축적 등이 포함된다.

5) 시사점

면담 결과에서 도출할 수 있는 시사점은 첫째, 장기연수로서 석사학위과정에서 습득한 학문적 지식과 기술이 개도국 공무원의 역량개발과 현업활용에 크게 도움이 되는 것으로 나타나, 석사학위과정 운영의 중요성과 연수성과를 동시에 확인할 수 있었다. 즉, 석사학위연수의 중요한 성과 중 하나는 공무원으로서 필요한 역량을 개발한 점이며, 역량개발 중 이론 학습, 분석 능력, 분석적 글쓰기, 발표능력, 액션플랜 작성, 업무태도 변화 등은 석사학위과정이어서 가능한 점이라고 할 수 있다. 특히 액션플랜 작성이나 수업 및 석사학위논문을 통해 현업에 활용가능한 정책개발은 귀국 후 유용하게 활용될 수 있으므로, 석사학위연수 사업 차원에서 장려하고 제도화할 필요가 있다.

둘째, 위와 연관하여 석사학위과정 교육과정의 질을 관리하고 유지하는 것이 중요하다. 많은 연수기관의 담당자는 연수생과 경험하는 학문적 수준의 차이, 문화 차이, 영어 실력 등 여러 어려움에도 불구하고, 연수생이 한국 대학에서 석사학위를 취득할 수 있는 수준이 될 수 있도록 교육과정을 운영하고 지도하고 있다. 연수생은 한국에서 17개월 간 강도 높은 석사학위과정을 통해 학문적으로 성장하고 전문인으로서 태도를 습득한다고 볼 수 있다. 따라서 교육과정을 모니터링하고 높은 수준의 교육의 질이 담보될 수 있도록, 연수생 담당 교원에 대한 지원이 강화될 필요가 있다.

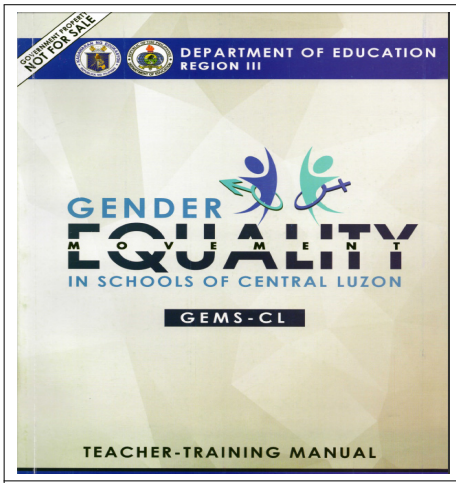
셋째, KOICA 석사학위 연수사업에서 한국의 개발경험 교육과 이를 학습할 수 있는 실무적 기회 제공을 강화할 필요가 있다. 연수생은 한국의 개발경험 학습과 현재 한국사회 발전상 경험을 통해, 자국 개발 가능성에 대한 자신감과 동기유발, 그리고 벤치마킹 아이디어를 얻는 것으로 나타났다. 선진국보다 한국의 발전 경험 학습에 대한 거부감이 낮은 편이다. 연수분야별로 한국의 개발경험을 교육하고, 이를 현장에서 경험하거나 정책적으로 실행한 경험을 가진 공무원과의 교류하고 관계 기관에서 인턴십을 경험하는 등의 기회를 제공할 필요가 있다.

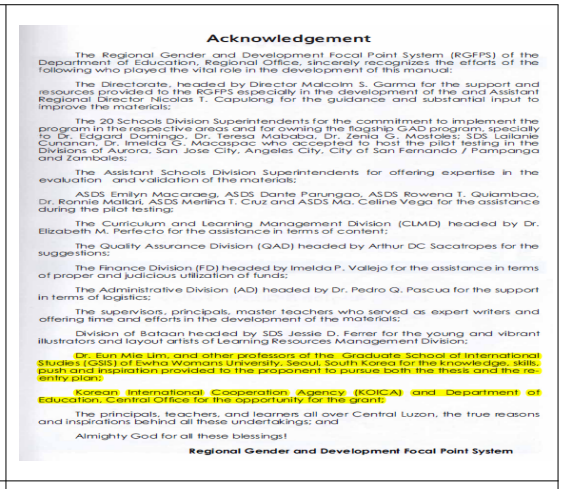
다. 우수사례

면담조사를 통해 확인한 몇몇 우수사례를 소개하면 다음과 같다.

1) 이화여대의 필리핀 출신 졸업생은 귀국 후 교육부에 프로젝트를 제안해서 단독으로 2017년과 2018년 각각 68,000달러씩 총 1억5천만원에 가까운 펀드를 받아서, 3년 프로젝트로 수행하고 있다. 이화여대의 'Gender Mainstreaming in Development' 수업 중 작성한 보고서를 활용하여 필리핀 내 모든 지역에서 사용할 교사 대상 젠더 평등 교육을 위한 모듈 책자를 작성하는 프로젝트이다. 현재 위 졸업생은 해당 프로젝트의 핵심 실무역할을 담당하고 있다.

[그림 4-3] 필리핀 교육부 교사교육 자료 및 KOICA에 대한 감사의 글





Acknowledgement

The Regional Gender and Development Focal Point System (RGFPS) of the Department of Education, Regional Office, sincerely recognizes the efforts of the following who played the vital role in the development of this manual:

The Directorate, headed by Director Malcolm S. Garma for the support and resources provided to the RGFPS especially in the development of the and Assistant Regional Director Nicolas T. Capulong for the guidance and substantial input to improve the materials;

The 20 Schools Division Superintendents for the commitment to implement the program in the respective areas and for owning the flagship GAD program, specially to Dr. Edgard Domingo, Dr. Teresa Mababa, Dr. Zenia G. Mostoles; SDS Lailanie Cunanan, Dr. Imelda G. Macaspac who accepted to host the pilot testing in the Divisions of Aurora, San Jose City, Angeles City, City of San Fernando / Pampanga and Zambales;

The Assistant Schools Division Superintendents for offering expertise in the evaluation and validation of the materials;

ASDS Emilyn Macaraeg, ASDS Dante Parungao, ASDS Rowena T. Quiambao, Dr. Ronnie Mallari, ASDS Merlina T. Cruz and ASDS Ma. Celine Vega for the assistance during the pilot testing;

The Curriculum and Learning Management Division (CLMD) headed by Dr. Elizabeth M. Perfecto for the assistance in terms of content;

The Quality Assurance Division (QAD) headed by Arthur DC Sacatropes for the suggestions;

The Finance Division (FD) headed by Imelda P. Vallejo for the assistance in terms of proper and judicious utilization of funds;

The Administrative Division (AD) headed by Dr. Pedro Q. Pascua for the support in terms of logistics;

The supervisors, principals, master teachers who served as expert writers and offering time and efforts in the development of the materials;

Division of Bataan headed by SDS Jessie D. Ferrer for the young and vibrant illustrators and layout artists of Learning Resources Management Division;

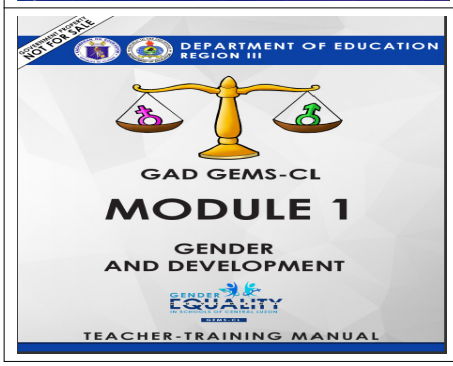
Dr. Eun Mie Um, and other professors of the Graduate School of International Studies (GSIS) of Ewha Womans University, Seoul, South Korea for the knowledge, skills, push and inspiration provided to the proponent to pursue both the thesis and the re-entry plan;

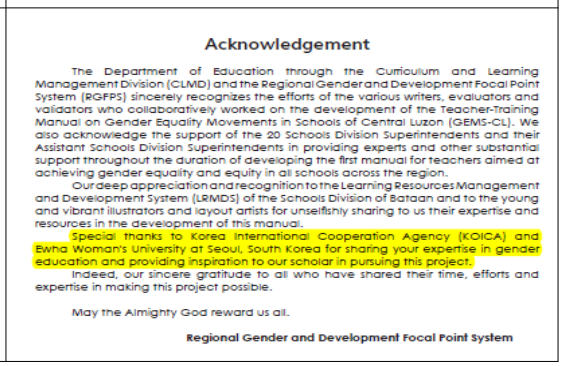
Korean International Cooperation Agency (KOICA) and Department of Education, Central Office for the opportunity for the grant;

The principals, teachers, and learners all over Central Luzon, the true reasons and inspirations behind all these undertakings; and

Almighty God for all these blessings!

Regional Gender and Development Focal Point System





Acknowledgement

The Department of Education through the Curriculum and Learning Management Division (CLMD) and the Regional Gender and Development Focal Point System (RGFPS) sincerely recognizes the efforts of the various writers, evaluators and validators who collaboratively worked on the development of the Teacher-Training Manual on Gender Equality Movements in Schools of Central Luzon (GEMS-CL). We also acknowledge the support of the 20 Schools Division Superintendents and their Assistant Schools Division Superintendents in providing experts and other substantial support throughout the duration of developing the first manual for teachers aimed at achieving gender equality and equity in all schools across the region.

Our deep appreciation and recognition to the Learning Resources Management and Development System (LRMDS) of the Schools Division of Bataan and to the young and vibrant illustrators and layout artists for unselfishly sharing to us their expertise and resources in the development of this manual.

Special thanks to Korea International Cooperation Agency (KOICA) and Ewha Woman's University at Seoul, South Korea for sharing your expertise in gender education and providing inspiration to our scholar in pursuing this project.

Indeed, our sincere gratitude to all who have shared their time, efforts and expertise in making this project possible.

May the Almighty God reward us all.

Regional Gender and Development Focal Point System

2) 성균관대 글로벌 정보정책 전자정부 석사학위 연수과정 졸업생인 Mr. Olimjon Umarov 연수생은 2017년 6월 29일 정보통신부 차관으로 임명되었다. 우즈베키스탄 내에서 아래와 같이 기사로 홍보되었다.

[그림 4-4] 우즈베키스탄 귀국연수생 차관 임명 홍보 기사



UzDaily

Olimjon Umarov appointed as First Deputy ICT Minister

Olimjon Umarov appointed as First Deputy ICT Minister

29 June 2017 17:43

Tashkent, Uzbekistan (UzDaily.com) -- President of Uzbekistan Shavkat Mirziyoyev signed a resolution on appointing the first deputy minister for development of information technologies and communications on 29 June 2017.
According to the presidential resolution, Olimjon Umarov was appointed to the post of first deputy minister for development of information technologies and communications.

Prior to the appointment, he worked as the head of the Information and Communication Technologies Department of the Ministry for development of information technologies and communications of Uzbekistan.

3) 가나 무역산업부에서 근무하는 아주대 졸업생은 귀국 후 다른 사람들보다도 빨리 승진하였고, 차관보(Deputy Minister)의 특별보조 역할도 겸하고 있다. 석사학위 연수 전에는 산업 담당이었고 화학을 전공했기 때문에, 아주대에서 무역을 공부한 것이 무역도 담당하며 차관보 특별보조 역할을 하게 되었다. 아주대에서 정책 분석을 위한 계량경제학을 공부해서 동료들보다 더 빠르고 잘 업무를 수행할 있고, 계량경제학 기반 정책 분석을 통해 국제경영을 위한 협상도 가능하다고 밝혔다. 구체적으로 아주대에서 받은 교육과 특히 보고서 작성 및 논문 비판 학습이 정책보고서 작성, 장관에 대한 자문 제공 및 연설문 작성에

많은 도움이 된다고 설명하였다. 또 업무를 위해 WCO, UN agency의 보고서에 대한 비판적 분석을 바탕으로 가나에서 무엇을 해야 하고 말아야 하는 지를 분석하는데, 아주대에서 한국의 경제발전에 대해 이미 학습하여 비교분석에 도움이 되었다고도 설명하였다.

4) 가나의 통신부에 근무하는 성균관대 졸업생은 정부부처 조직개편 과정에서 두 가지 부서의 세 명의 업무를 겸직하고 있으며, 곧 승진 예정으로 알려졌다. 여러 업무를 겸하고 있으면서도 촉박한 마감기한을 지키면서 질 높은 업무를 해내고 차분하게 일을 해낸다는 높은 평가를 받고 있다. 또 졸업생은 성균관대에서 배운 이론을 현재 업무 관련해서 적용할 수 있고 전자정부뿐만이 아니라 다양한 행정 분야 과목을 수강한 것이 업무에 도움이 되고, 겸직도 한국에서 석사학위연수를 하여 맡게 되었다고 설명하였다.

4. 석사학위 연수사업 성과평가: 요약 및 시사점

가. 성과평가: 요약

석사학위 연수사업의 성과 양적자료와 질적자료를 통합적으로 분석한 결과, 석사학위 연수사업의 핵심성과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 연수생의 공무원으로서 업무 수행을 위한 전문 지식과 기술 향상 등 역량 개발뿐만 아니라 성실하고 책임감 있는 태도 변화, 즉 연수생의 공직 가치관과 태도의 변화가 중요한 성과로 나타났다.

둘째, 연수생은 한국에 대한 이해 및 우호적 태도가 향상되고, 한국 고등교육의 질에 대해서도 높게 평가하여 석사학위연수에 대해 추천의사와 만족도가 높았다. 이는 한국의 국가 이미지를 향상시키고 브랜드 효과를 유발하여 향후 개도국과의 교류에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대된다.

셋째, 한국의 개발 경험을 학습하고 한국을 경험함으로써 자국의 발전에 대한 가

능성을 발견하고 공무원으로서 기여하고자 하는 동기와 자신감이 고취되는 성과를 보였다. 또 한국의 개발 경험을 벤치마킹하고 한국에서의 교육 경험을 활용하여 자국에서 정책적으로 활용하고자 하는 사례도 확인하였다. 한국과의 협력 및 관계 강화를 위한 업무 추진에 있어서도 가시적 정책결정의 역할이 아니더라도 업무 추진과 진행과정에 중요한 역할을 하는 경우도 있다.

넷째, 연수생은 귀국 후 한국 교육 경험을 동료들과 공유할 뿐만 아니라 자신의 업무에서 역량을 발휘하고 성실한 근무태도와 높은 성과를 보임으로써, 조직 내에서 긍정적으로 평가받고 동료 및 부하 직원에게 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

다섯째, 연수생은 귀국 후 승진, 연봉 인상, 책임 업무의 증가와 같은 경력개발을 경험하고, KOICA 석사학위연수 경험이 이에 중요한 기여를 한다고 응답하였다.

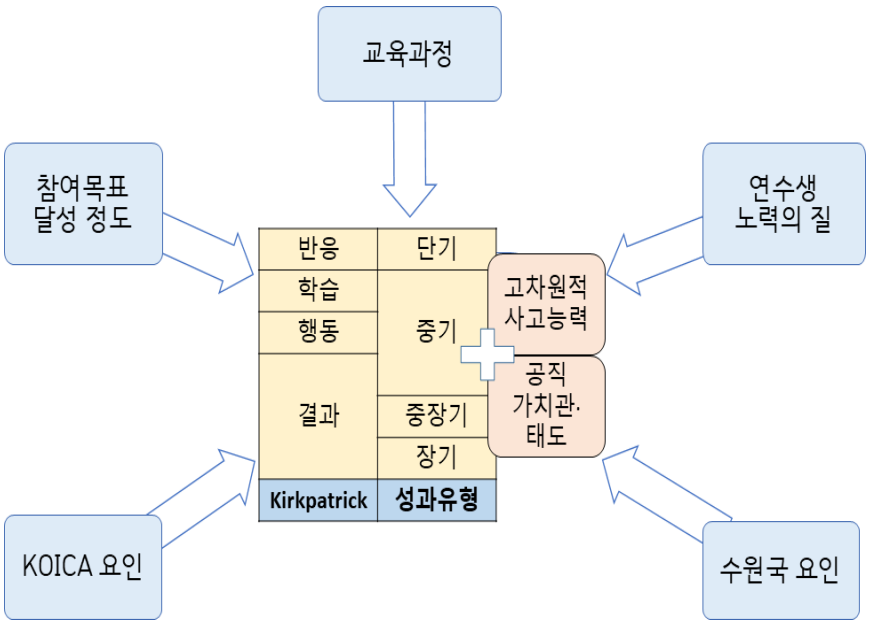
여섯째, 연수성과의 주요 결정요인으로서 연수 참여 목표 달성 정도, 교육과정의 질, 연수생 노력의 질, KOICA 및 수원국의 지원 정도는 앞으로 연수성과를 제고하기 위해 개선해야 할 요인을 제시해준다. 특히 장기성과는 중기성과보다 낮아지는 경향을 보이는데, 장기성과에 대한 결정 요인은 연수 참여 목표 달성 중 한국개발경험 학습, 한국 교육의 업무 적용. 네트워크 형성이고, 교육과정의 질, 연수생 노력의 질, KOICA 및 수원국의 지원 정도가 포함된다. 따라서 이러한 요인들에 대한 개선 노력이 필요하다.

일곱째, 연수성과는 연수분야 중 공공행정의 연수성과가 대체로 높은 경향을 보였다. 공공행정은 석사학위 연수 운영 역사나 규모에서 비중이 큰 만큼 연수 운영이 효율적으로 실시되었기 때문일 수 있으며, 관련 요인을 파악하여 다른 분야의 성과 제고에 활용할 수 있다. 또 공공행정은 공무원 역량 개발에 기본이 되는 분야이며 연수성과 수준도 높게 나타났으므로, 앞으로 연수분야 선정과 규모를 결정할 때 참고할 필요가 있다.

끝으로 연수성과의 주요 결정요인들을 확인하였지만, 이와 더불어 단기, 중기, 장기성과는 서로 깊게 관련되어 있다. 통계적으로 서로 높은 상관관계를 보일뿐만 아니라(단기・중기성과=.48***, 단기・장기=.66***, 중기・장기=.75***, ***p<.001), 설문조사 및 면담조사를 통해서도 확인할 수 있다. 예를 들어, 단기성과인 연수생의 석사

학위 연수에 대한 만족도는 KOICA 석사학위연수에 대한 추천으로 이어져 중기성과인 지속가능성을 높일 수 있다. 또 연수생의 역량개발, 현업적용도, 근무태도 변화는 중기성과일 뿐만 아니라 파트너십 활용도의 일부로 전환되어 조직 내 긍정적 파급효과를 통해 장기성과인 조직역량 강화에 기여할 수 있다. 또 중기성과로서 한국에 대한 이해도 향상 및 우호적 태도는 장기 성과인 파트너십 강화로 이어질 수 있고, 중기성과인 역량개발과 현업적용도는 장기성과인 수원국 제도 개선과 수원국 발전 기여라는 성과를 이룰 수도 있다. 또 한국 대학의 학문적 질 때문에 KOICA 석사학위연수를 선택한 요인은 단기성과의 중요한 요인인 동시에, 이후 석사학위연수 교육과정의 질에 대한 평가로 이어져 단기, 중기, 장기 모든 성과유형을 결정하는 중요한 요인이 되는 것으로 밝혀졌다. 따라서 연수생이 한국의 KOICA 석사학위연수를 선택한 이유에서부터 연수과정 중 분야별 교육경험과 한국에 대한 학습, 졸업 후 KOICA와 수원국의 사후지원까지 전반적 과정에 대한 체계적 관리와 모니터링이 연수성과 제고를 위해 중요할 뿐만 아니라, 단기성과나 중기성과를 장기성과와 독립적으로 관리할 수 없고 만족도부터 성과 전반을 관리하는 것이 필요하다.

[그림 4-5] 석사학위연수 성과 및 결정요인: 설문조사와 면담결과 요약



나. 시사점

1) 석사학위 연수사업 지속의 필요성

지금까지의 분석을 통해 연구진은 KOICA 석사학위 연수사업의 단기, 중기, 장기성과를 확인하였고, 계량화되기 어려운 다양한 질적 성과도 확인할 수 있었다. 석사학위연수의 중요한 성과 중 하나는 공무원으로서 필요한 역량을 개발한 점이며, 역량개발 중 이론 학습, 분석 능력, 분석적 글쓰기, 발표능력, 액션플랜 작성, 업무태도 변화 등은 대학원 과정의 석사학위과정이면서 한국에서 장기간 생활하기 때문에 가능한 점이라고 할 수 있다. 특히 액션플랜 작성이나 수업 및 석사학위논문을 통해 현업에 활용 가능한 정책개발은 귀국 후 유용하게 활용될 수 있으므로, 석사학위연수 사업 차원에서 장려하고 제도화할 필요가 있다.

2) KOICA 석사학위 연수사업의 차별화

KOICA 석사학위 연수사업의 차별화를 위해 첫째, 한국의 개발 경험에 대한 학습을 강조하고, 현장학습 및 인턴십을 통해 실질적 경험의 기회를 제공하는 것이 필요하다. 한국 개발 경험의 학습은 연수생이 타 국가 장학사업과의 비교적 관점에서 KOICA 연수사업을 선택한 주요 이유이자 목표이고, 장기성과의 주요 결정요인이기도 하다. 또 연수생은 한국 개발 경험과 현재 한국의 발전 수준을 경험함으로써, 자국 개발에 대한 가능성과 의욕이 고취되는 경향을 보였으며, 다른 선진국과 비교하여 한국의 개발 경험을 학습하는데 거부감이 낮은 것으로 나타났다. 다만, 한국의 개발 경험 학습에 있어서 한국의 과거 모습만을 알려줄 수 있다는 지적에 대해서는 고민이 필요한 부분이다.

둘째, KOICA 석사학위 연수사업의 차별화를 위해 현행과 같이 KOICA 연수과정을 위한 특별 주제 중심의 과정 운영 방식을 유지할 필요가 있다. 연수생들이 갖게 된 KOICA 연수생이라는 소속감과 자부심, 그리고 소속 국내 대학에 대한 애교심 등이 연수 운영과정 중, 그리고 졸업 후 성과로 드러났다. 이는 한국에 대한 우호적 태도뿐만 아니라 자국 내 동료 공무원들에게 KOICA 석사학위 연수사업을 추천하게 만듦

으로써 입소문의 효과를 만들어 내고, 이것은 다시 KOICA 석사학위 연수사업의 명품화가 이루어지는 긍정적 평가로 이어질 수 있으므로 중요한 부분이라고 할 수 있다. 즉, KOICA 학생만을 별도로 선발하여 전담 관리하고, 일반 학생들과는 달리 개도국 공무원에게 특별히 필요한 교육과정을 독자적으로 편성, 운영하는 것의 장점이라 볼 수 있다. 다만, 수업을 KOICA 연수생만을 대상으로 제공하기보다는 한국인 학생이나 다른 외국인 유학생들에게도 일부 개방하거나 일반 과정의 일부를 KOICA 연수생들도 함께 수강할 수 있도록 함으로써 현재 문제점으로 지적되고 있는 인적 교류의 다양화를 실현할 필요가 있다.

3) 교육과정 질 관리

KOICA 석사학위 연수사업의 성과 제고를 위해서는 교육과정의 질 관리가 중요하다. 연구 결과, 교육과정의 질적 수준에 대한 긍정적 평가는 단기성과부터 장기성과까지 모든 성과유형에 대한 주요 결정 요인으로 나타났다. 구체적으로 교육과정이 프로그램 주제에 맞게 적절하게 구성되고, 석사학위연수 참여 수요를 충족하며, 수업에서 영어 등의 외국어가 학습을 위해 효과적으로 사용되었으며, 학습내용을 업무에 적용시키기 위한 액션플랜을 작성하고 석사학위논문 또한 업무에 적용가능한 정도가 석사학위연수사업의 성과에 대한 주요 결정요인이었다. 많은 연수기관의 담당자들과 교수진은 연수생들이 경험하는 학문적 수준의 차이, 문화적 다양성, 영어 실력 격차 등 여러 어려움에도 불구하고, 연수생들이 국내 대학에서 석사학위를 취득할 수 있는 수준이 될 수 있도록 교육과정을 운영하고 지도하고 있었다. 연수생은 한국에서 17개월 간 강도 높은 석사학위과정을 통해 학문적으로 성장하고 전문인으로서 태도를 습득한다고 볼 수 있다.

따라서 교육과정의 내용과 질적 수준은 향후 KOICA 석사과정 연수사업의 미래를 결정하는 핵심요인이다. 지속적으로 과정의 내용이나 수준을 모니터링하고, 높은 수준의 교육의 질이 담보될 수 있도록 연수생 담당 교원에 대한 지원을 강화시켜야 한다. 대학본부의 적극 지원을 통해 교원들이 KOICA 석사과정에서 강의하는 경우, 강사료를 일반 강의보다 훨씬 높게 책정해야 하고, 강의시간도 책임시수(영어 강의이

므로 1.5배)로 인정하도록 하고, 지도학생의 수 등도 교육실적이나 사회봉사 등의 점수에 반영하여 교원들이 적절한 보상을 받을 수 있도록 제도화하는 것이 필요하다. 연수생의 KOICA 참여 동기 및 목표를 충족시킬 수 있도록 교육과정을 운영하고, 귀국 후 현업에 적용할 수 있는 액션플랜 및 석사학위 논문 작성을 강조하고 활용하도록 지원할 필요가 있다.

4) 연수생 선발

연수생 선발 과정에서 연수생의 해외연수 참여 동기, KOICA 석사학위연수 선택 동기,학업 의지 및 자질을 확인할 수 있는 방안을 마련하고, 연수 과정에서 연수생의 참여도를 높이도록 지원할 필요가 있다. 연수생 노력의 질이 단기, 중기 및 장기성과를 결정하는 중요한 요인으로 나타났고, 여러 국내 연수 담당 기관에서 연수생의 인성과 자질이 사업 운영과 성과에 중요한 영향을 미치는 점을 강조한 바 있기 때문에 처음부터 양질의 연수생을 확보하는 것이 성과를 극대화하는데 핵심적 요인이 된다.

또 연수기관에 따라서는 국내외 대학 명성도와 대학의 특징에 따라 졸업 후 연수생의 졸업대학에 대한 충성도가 높게 나타나, 연수기관 선발에도 고려할 수 있는 점이라 판단된다.

5) 사후관리의 중요성

KOICA는 연수생이 귀국 후 한국에서의 교육경험을 현업에 활용할 수 있도록, KOICA 본부, 해외사무소와 연수기관뿐만 아니라 수원국도 지원할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다. 하지만 KOICA 및 소속 기관의 지원이 중요한데도, 이에 대한 졸업생의 설문조사 평가 결과는 보통 또는 낮게 나타났다. 또 졸업생 및 국내기관 면담에서도 졸업생이 지원할 수 있는 KOICA의 사업, 국내 기관 및 교수의 피드백과 조언 제공, 한국 정부와 수원국 정부 간 협력 사업에 대한 졸업생 참여 기회 제공 등에 대한 필요성이 제기된 바 있다. 따라서 KOICA의 사후 지원 및 관리를 체계화하고, KOICA가 실시하는 다양한 프로젝트 사업에 관한 정보를 귀국 연수생들이

공유할 수 있는 사후관리 플랫폼에 업로드하도록 하여, 이를 통해 여러 프로젝트 사업이나 평가사업 등의 실시에 필요한 현지전문가를 모집하는 등 귀국 연수생들이 한국과의 사업에 참여할 수 있는 기회를 확대하는 것이 바람직하다. 또한 KOICA 본부, 운영기관의 교수 및 전문가, KOICA 현지사무소 수준에서 지원할 수 있는 사업의 기획과 재정지원을 고려할 필요가 있다. 사후관리 플랫폼은 현지에 진출하거나 무역관계를 가지려는 국내 기업들에게도 공개함으로써 개도국에 산재한 KOICA 졸업생들에 관한 정보를 활용할 수 있도록 한다면, 귀국 연수생들이 요구하는 참여 기회 확대에 긍정적으로 기여할 수 있을 것이다.

V. KOICA 석사학위 연수사업의 평가 및 성과관리 시스템

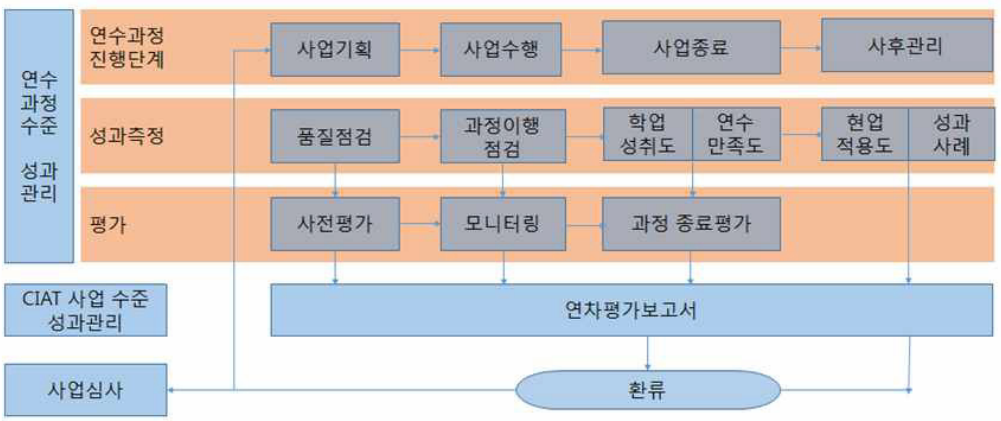
1. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템 현황 및 문제점

가. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템 현황

1) KOICA 글로벌 연수사업의 성과관리의 특성

KOICA의 글로벌 연수사업(CIAT)의 성과관리 방식은 통합적 성과관리, 종합적 성과관리, 참여적 평가, 그리고 다층적 구조라는 네 가지 특징을 가지고 있다(KOICA, 2017). 첫째, 통합적 성과관리는 투입, 활동, 산출, 성과, 그리고 목표의 성과의 위계를 고려하여 사업의 기획에서 환류의 전 과정을 통합적으로 관리한다. 둘째, 종합적 성과관리이다. 글로벌 연수사업은 사업의 기획에서 종료 이후까지의 연수 과정의 단계 전반을 관리하고 있다. 셋째, 참여적 평가가 이루어진다. 즉, 수원국 및 연수기관과 같은 다양한 이해관계자의 상호평가가 이루어진다([그림 5-1] 참조).

[그림 5-1] 글로벌 연수사업의 성과관리 구조



자료: 2017 글로벌 연수사업 성과체계 개선 연구보고서에서 발췌.

2) KOICA 글로벌 연수사업의 성과관리의 한계

KOICA의 글로벌 연수사업(CIAT)은 한국의 발전 과정에서 축적된 경험 및 기술을 바탕으로 개도국의 발전을 지원하는데 초점을 두고 있다. 해당 사업은 개도국의 발전을 선도할 인재를 양성하기 위한 목적으로 실시되는 인적자원의 개발에 초점을 둔다. 구체적으로 개도국의 발전을 위한 인적자원의 역량강화 및 수원국 조직 및 제도 역량의 강화, 그리고 개도국과의 네트워크 강화 등 협력관계의 증진 등의 목적을 갖고 이루어지는 사업이다.

글로벌 연수사업의 성과관리 시스템에 대한 특성을 확인하기에 앞서 연수사업의 특성에 대한 검토가 필요하다. 특히 연수유형에 대한 이해는 연수사업과 관련된 성과관리의 특성을 설명하는 주요한 변수로 논의될 수 있다. 일반적으로 글로벌 연수사업의 연수수형은 참가국, 학위수여 여부, 사업발굴 경로, 연수장소, 사업기간, 그리고 운영방식 등을 기준으로 구분된다(KOICA, 2017). ① 참가국의 개수에 따라 국별연수(1개 수원국을 대상으로 추진) 및 다국가 연수(2개 이상의 수원국을 대상으로 추진)로 구분된다. ② 학위수여 여부에 따라 석사학위 연수와 일반연수로 구분할 수 있다. ③ 사업발굴 경로에 따라 수원국 요청연수, 정부부처 제안연수, 공동연수, 그리고 자체기획 연수의 네 가지 하위 유형으로 구분된다. ④ 연수장소를 기준으로 초청연수, 현지연수, 제3국 연수, 그리고 교차연수의 네 가지 하위 유형으로 구분된다. ⑤ 사업기간에 따라 단년사업과 다년사업으로 구분되며, ⑥ 운영방식에 따라 위탁연수 및 자체연수로 구분된다.

위와 같은 유형분류에 따르면 석사학위 연수사업은 학위가 수여되는 연수사업으로 다국가연수, 초청연수, 그리고 위탁연수의 유형에 포함된다. 이와 같은 다양한 특성 중 성과관리 측면에서 고려하여야 할 핵심적 특성은 다음과 같다. 첫째, 사업기간의 기준을 고려할 때 석사학위 연수사업은 다년사업으로 성과관리 시스템의 구축과정에서 사업의 장기성을 고려하여야 한다. 이와 같은 사업의 장기성으로 인해 사업 기간 전반에 대한 관리가 어렵게 된다. 예를 들어, 연수생의 체류 기간이 현격히 길어 통제하기 어려운 상황에 직면할 가능성이 높다. 또한, 단기연수에 비해 사업의 궁극적 성과를 측정하기 어렵다. 즉, 단순 산출을 통해 사업의 성과를 설명하기 어렵다. 둘

째, 운영방식의 기준을 고려할 때 석사학위 연수사업은 위탁연수의 유형으로 사업의 관리 주체가 위탁된 기관에 있다는 점이다. 따라서 사업 과정에서의 책임과 권한의 소재 등이 분산되어 있으며 문제가 발생했을 때 신속한 대응 등을 어렵게 한다. 이와 같은 특성 외에도 연수사업은 유형에 따라 사업의 특성이 상이하다. 즉, 사업의 특성을 고려한 성과관리 방식이 적용되어야 한다. 그러나 현행 석사학위 연수사업의 성과관리 시스템의 성과관리는 단기연수(예: 국별연수 사업 등)와 유사하거나 동일한 방식의 성과관리 시스템이 활용된다.

나. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템의 문제점

본 연구는 석사학위 연수사업의 성과관리 시스템 현황을 바탕으로 다음과 같은 문제점을 도출하였다(<표 5-1> 참조). 첫째, 장기연수에 적합한 성과관리 시스템이 부재하다. 사업의 특성을 고려하지 않고 단기연수에서 활용하는 성과관리 시스템을 적용하고 있다. 즉, 사업의 성과향상 등을 위한 정보 등을 파악하기 곤란하다. 둘째, 모니터링이 형식적으로 이루어지고 있다. 사업의 과정에서 5차례의 모니터링을 진행하고 있지만 점검 사항에 대한 고려 및 모니터링을 통한 사업성과 향상 가능성 등이 낮다. 셋째, 사업과정에서의 환류 체계 등 성과향상을 위한 프로세스가 미약하다. 연수의 각 과정에서 사업의 문제점을 파악하고 이를 개선할 수 있는 도구가 부족하다. 넷째, 성과관리의 포괄성에 대한 고려가 부족하다. 사업의 전체 사이클에 대한 고려가 부족하며 결과적으로 성과의 향상 가능성이 낮다.

〈표 5-1〉 현행 성과관리 시스템의 문제점(요약)

문제점	내용
사업특성(장기연수)에 부합하는 성과관리 시스템 부재	- 단기연수 사업에서 활용하는 성과관리 시스템을 활용 - 장기 사업의 특성 고려 미흡 - 성과관리 시스템 부재로 인한 개선사항 등 파악 곤란 - 사업의 총체적 품질 담보 가능성 저해
모니터링의 형식성과 기준 모호성	- 사업과정에서 총 5차시의 모니터링을 진행하지만 모니터링 과정에서 점검할 사항에 대한 고려 미흡 - 모니터링을 통한 사업성과의 향상 방안 고려 미흡
사업 과정에서의 환류 체계 등 성과 향상 프로세스 미흡	- 자체평가 및 연수생 의견 수렴 등을 위한 체계 미흡 - 연수의 각 과정에서의 문제점 발견 및 사업 개선 노력 등을 확인할 수 있는 종합적 성과관리 시스템 필요
성과관리의 포괄성 부족	- 사업의 전체 사이클을 고려한 포괄적 성과관리 체계의 고려 필요

1) 장기연수에 적합한 성과관리 시스템의 부재

상단에서 제시한 내용과 같이 KOICA의 연수사업은 참가국가의 수, 기간, 그리고 협력방식 등을 기준으로 다양한 분류가 가능하다. 해당 유형분류 방식에 따르면 석사학위 연수사업은 다국가 연수, 초청연수, 그리고 위탁연수의 유형에 포함된다. 해당 특성 중 석사학위 연수사업과 타 연수사업의 가장 큰 차이는 장기연수라는 점이다. 이와 같은 사업수행 기간의 장기성은 결과적으로 석사학위 연수사업의 성과관리를 어렵게 하는 요인으로 작용한다. 첫째, 사업 기간 전반에서 적절한 관리가 어렵다. 연수생의 체류 기간이 현격하게 길고 통제하기 어려운 상황에 직면할 가능성이 높다. 따라서 보다 체계적인 관리 계획의 수립과 운영과정에서의 환류 및 사업개선이 필요하다. 둘째, 단기연수에 비해 사업의 성과 측정이 어렵다. 단기연수와는 달리 석사학위 과정 및 논문작성과 같은 활동을 통해 연수생의 실질적인 지식확산을 유도하는 것이 필요하므로 단순한 산출 실적만으로 사업의 성과를 설명하기 어렵다. 이와 같이 단기연수(국별연수 사업 등)와는 달리 사업의 장기성을 고려한 성과관리 시스템이 요구된다. 그러나 현재에는 타 연수사업과 동일 또는 유사한 성과관리 시스

템을 활용하여 사업을 관리한다. 즉, 장기 사업의 특성을 고려하지 못하고 있다. 이와 같은 성과관리 시스템의 부재는 개선사항 파악 및 환류를 통한 사업의 개선 가능성 등을 저해하며 사업의 총체적 품질을 담보할 수 없다.

2) 모니터링의 형식성과 기준의 모호성

석사학위 연수사업을 위한 별도의 성과관리 체계를 마련하고 있지는 않지만 사업의 관리 등을 목적으로 현행 각 사업의 체계적 관리를 위하여 총 5차시의 모니터링을 진행하고 있다. 각 모니터링 단계에서는 주로 연수생의 고충 등을 확인하거나 연수수행 기관 등의 담당자를 대상으로 사업 등의 성과를 점검하는 과정이다. 그러나 해당 모니터링 과정은 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 모니터링 과정에서 점검할 사항 등이 명시되어 있지 않으며 체계성이 부족하다. 예를 들어, 1차 모니터링은 시설물 등의 적절한 구비 여부 등을 확인한다는 뚜렷한 목적을 가지고 있지만 2-5차 모니터링의 경우 명확하게 제시된 목적 및 점검 사안 등이 제시되어 있지 않다. 둘째, 모니터링을 통해 도출된 사업 운영의 문제점 등에 대한 체계적인 환류 체계를 제시하고 있지 않다.

3) 사업 과정에서의 성과 향상 프로세스 미흡

5차시에 걸친 모니터링 외에 별도의 사업 환류체계를 고려하지 않고 있다. 즉, 모니터링을 하는 것 자체에만 관심을 두고 있다. 본 사업은 위탁사업으로 KOICA에 의한 품질 제고 활동 외에 자체평가 및 수시 의견 수렴 등을 통한 사업의 환류 등이 사업성과를 극대화하는데 필수적이다. 즉, 연수의 각 과정에서 연수생, 교·강사는 물론 KOICA, 수원국 등 다양한 이해관계자의 수요를 자체적으로 확인하고 사업을 개선할 수 있는 종합적인 성과관리 프로세스가 필요하다. 첫째, 수행기관의 자체평가를 의무화할 필요가 있다. 학기별 또는 2학기 종료 후 등 정례적인 자체평가회를 개최하여야 한다. 해당 자체평가회는 각 이해관계자의 대표성 등을 반영하여야 하며 회의록 등을 별도로 관리하여 평가회 의사록 등으로 정리하여 성과개선을 위한 공식

적 정보로 활용할 수 있다. 둘째, 의견수렴을 위한 창구 등을 일원하여야 한다. 연수생의 고충 등을 상담 및 면담할 수 있는 책임교수 또는 담당행정원 등을 배치하여 사업개선과 관련된 연수생의 의견을 수시로 확인할 필요가 있다. 셋째, 이해관계자의 수요 등을 수시로 파악하고 사업개선 등에 반영하여야 한다. 정기적인 모니터링이나 자체평가회 외에 공식적·비공식적 방식 등을 두루 활용하여 사업의 개선 의견을 확인할 수 있어야 한다. 넷째, 사업의 환류와 관련된 정보를 관리하여야 한다. 연수생 등 다양한 이해관계자가 제시한 사업 개선 의견을 총체적으로 관리하고 환류할 필요가 있다(<표 5-2> 참조).

<표 5-2> 사업 개선을 위한 관리 체계(예시)

구분	안건	검토 결과
1	○ 00실 책상 보수에 관한 건 - 제안자: 000(연수생) - 제안사유: 000 - 제안일: 00년 00월 00일 * 자체평가회 요청사항	○ 00실 책상 보수에 관한 건 - 검토 결과: 수용(불수용, 차후 개선 등) - 검토 의견: 적절한 사용 기간이 초과되었으며 육안으로도 파손 정도 등이 심각하다고 인정되어 수용함
2	-	-
3	-	-
4	-	-

4) 성과관리의 포괄성 부족(사업 전 단계를 포괄하는 성과관리 필요)

사업의 각 단계에서 점검 및 확인하여야 할 사안 등을 고려하고 있지 않다. 즉, 사업의 전체 사이클(사업기획-운영-종료-사후관리 등)을 고려한 성과관리 체계를 마련하고 있지 않다. 또한, 성과지표의 구체성이 부족하다. 즉, 평가지표의 정의 및 평가방법 등에 대한 구체성이 미흡하다. 따라서 사업의 전체 과정을 포괄할 수 있는 성과관리 체계의 마련이 필요하다. 즉, 사업수행계획서에 대한 평가, 사업 운영과정에

대한 평가, 사업 종료 평가, 그리고 사후평가 등 사업의 전 과정을 포괄하는 성과관리 체계의 마련이 필요하다.

2. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템

상단에서 제시된 것과 같이 기존의 성과관리 시스템은 장기연수의 특성을 고려하고 있지 못하며, 사업 과정을 통한 성과향상 프로세스 등이 미흡하다는 문제점을 확인하였다. 이와 같은 문제점의 해결을 위하여 본 연구는 다음과 같은 성과관리 시스템을 제안한다. 본 성과관리 시스템은 사업의 전체 프로세스(투입-과정-산출/성과)를 전반적으로 평가할 수 있도록 설계하였다. 또한, 사업의 전체 과정에서 특정 시점에 점검이 필요한 사안을 고려하였다. 아래에서는 석사학위 연수사업의 성과관리 시스템의 도출과정(연구방법)과 성과관리 시스템의 특성 등을 제시하고자 한다.

가. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템의 도출 과정

1) 선행연구 분석 및 성과관리 시스템(안) 제안

본 연구는 석사학위 연수사업의 성과관리 시스템을 개발하기 위한 목적으로 제안서 및 착수보고서에서 제시한 평가매트릭스을 바탕으로 성과관리 시스템(안)을 1차적으로 제안하였다. 제시된 평가매트릭스에서는 DAC의 5대 평가기준 및 KOICA 석사학위과정 가이드라인 등에서 설정한 추진단계별 주요 내용을 중심으로 평가매트릭스를 구성하였다. 해당 매트릭스는 석사학위 연수사업의 추진단계에 따라 계획수립 및 추진체계, 연수생 선발, 연수과정 운영, 사후관리 및 환류의 절차에 따라 구성하였다(<표 5-3> 참조). 아래의 표와 같이 평가지표를 DAC 기준을 고려하여 적절성, 효율성, 영향력 등의 항목으로 구성하고 아래에 평가요소 및 평가를 위한 문항 등을 제시하였다.

〈표 5-3〉 평가매트릭스 1차(일부 발췌)

평가지표	평가요소	평가문항
적절성	- 연수생의 연수 참여동기 - 연수생 자격조건 및 선발결과의 적절성	• 연수과정에 적합한 연수생이 선발되도록 자격조건이 주어지고 있으며 자격요건에 맞는 연수생이 선발되었는가? • 연수생이 한국의 연수사업에 참여하기로 결정하게 한 동기는 무엇인가? • 연수과정 구성 시, 연수생 배경을 충분히 고려하였는가?
효율성	- 연수과정 설명 자료 배포의 시의성	• 연수생으로 하여금 연수 전 충분한 준비기간을 가질 수 있도록 연수과정 설명 및 자료가 사전에 배포되었는가?
영향력	- 연수생의 지원동기충족도	• 연수생이 연수사업에 참여하여 당초 기대했던 지원동기를 어느 정도 충족하였는가?

이와 같은 평가프레임을 바탕으로 본격적인 연구를 진행하는 과정에서 KOICA와의 협의 등을 통해 평가프레임을 조정하였다. 조정의 과정은 담당자 인터뷰, 연구진 수정 보완, 2차 검토, 연구진 수정 보완 등의 절차에 따라 진행되었다(〈표 5-4〉 참조).

〈표 5-4〉 평가매트릭스 2차(일부 발췌)

평가기준 (DAC 기준)	성과지표		평가지표	평가항목	자료
적절성	연수기획	목표설정	- 연수사업 목표가 명확하게 설정되었는가? - 연수과정 구성의 수원국 개발계획과 부합하는가? - 연수사업 계획의 협력단 전략 및 정책을 충분히 반영하고 있는가? - 수원국 수요에 부응한 기술협력의 관점을 견지하고 있는가?	- 연수목표와 연수과정의 부합 여부 - 연수목표와 수원국 개발계획과의 부합 여부 - 연수목표와 현력단 전략과의 부합 여부 - 수원국의 기술협력적 관점 견지 여부	- 사업계획서 - 개발정책 관련 자료
		수요조사 활동	- 연수과정의 대상국 수요조사가 적절하게 이루어졌는가? - 수요조사 결과를 기획과정에 반영하였는가?	- 수요조사 실시 여부 - 수요조사 결과의 프로그램 반영 여부	- 수요조사서 - 인터뷰
		기관선정	- 연수목표 달성을 위하여 기관의 선정이 적절하게 이루어졌는가?	- 기관선정의 적절성	- 사업계획서
		커리큘럼	- 연수목표 달성을 위하여 적절한 커리큘럼이 기획되었는가?	- 커리큘럼의 적절성	- 사업계획서 - 인터뷰
		성과관리 계획	- 연수목표 달성 여부를 확인하기 위하여 적절한 성과관리 계획이 수립되었는가? - 연수생 논문지도를 위한 계획이 적절하게 수립되었는가?	- 성과관리 계획 수립 여부	- 사업계획서

해당 평가프레임을 바탕으로 연구진 및 KOICA 전체 회의 등을 진행하였으며, 사업 과정에서 특화된 성과관리 시스템을 개발하자는 의견 등을 반영하여 보완 및 수정하였다. 따라서 성과관리 기준을 사업 제안서, 연수운영, 그리고 사업결과에 대한 평가 체계의 세 가지 형태로 구분하여 수정 및 보완하였다(<표 5-5> 참조).

<표 5-5> 1차 제안서 평가기준(일부 발췌)

평가기준	성과지표		평가지표	평가항목	세부평가내용(산식)	평가 자료
적절성	연수기획	목표설정	- 연수 목표 명확성	- (비계량) 연수사업 목표의 명확성	- 사업을 통해 달성하고자 하는 성과목표가 명확한가? - 사업의 목표 달성을 위한 세부 사업 내용이 타당한가?	- 사업 제안서 - 제안서 발표회 질의 응답
				- (비계량) 협력단 전략과의 부합성	- 연수 목표는 석사연수 사업의 목표에 부합하는가? - 6개 사업 분야가 지향하는 가치를 반영하고 있는가? - 연수 과정은 수원국의 SDGS에 기여할 수 있도록 구성되었는가?(홍교수님 참조한 지표로 표할하였습니다. 빼셔도 될 것 같습니다.)	
		연수내용	- 커리큘럼의 적절성	- (계량) KOICA 필수과목 반영 수	- KOICA 필수과목 반영 건수(필수과목 수 /전체 과목 수)	
				- (계량) 6대 사업 분야 연관 과목 수	- 6대 사업 분야 과목 수(사업 분야 과목/전체 과목 수)	
		성과관리 계획	- 성과관리 계획의 타당성	- (비계량) 성과관리 계획의 체계성	- 성과관리 계획이 수립되었는가?(미 수립, 항목 과락) - 성과관리 계획은 평가 사이클(투입, 과정, 산출, 결과 등)을 고려하고 있는가? - 결과(Outcome)에 대한 관리 방안이 실현 가능한가? - 과정(Activity) 평가를 통한 연수생 피드백 계획이 제시되었는가?	
			- 논문지도 계획의 적절성	- (비계량) 논문지도 계획의 적절성	- 논문지도 계획이 수립되었는가?(미 수립, 항목 과락) - 논문지도 과정이 체계적으로 제시되었는가?	
		업무 협조	- 업무 협조 계획의 적절성	- (비계량) 업무 협조 계획의 적절성	- 업무 협조 계획이 수립되었는가?(미 수립 항목 과락) - 수행 기관의 권한과 역할을 명확히 인지하고 있는가? - KOICA 및 중진협회와의 협조 등을 위한 계획이 제시되었는가?	
	연수관리	연수생 지원	- 연수생 정착 지원 체제 구축	- (비계량) 학업 성취도 관리 계획 수립(항목 과락)	- 학생 도우미 지원 계획이 수립되었는가? - 한국 문화 연수 등 계획이 수립되었는가? - 연수생 숙소 및 편의시설에 대한 정보가 제시되어있는가?	
		학업 성취도	- 학업 성취도 관리 방안 구축	- (비계량) 학업 성취도 관리 계획 수립(항목 과락)	- 출석률 관리 계획이 수립되었는가? - 학위 취득률 관리 방안이 수립되었는가?	
	교육관리	연수 과목	- 연수 과정의 타당성	- (비계량) 연수 프로그램의 다양성	- 연수 프로그램은 다양한 교육 방식을 활용하고 있는가(장의, 현장답사, 실습 등)?	
				- (비계량) 연수 프로그램의 적절성	- 교육과정은 교육 목표를 달성하기 위해 타당하게 구성되었는가? - 과목 간 중복성을 고려하고 있는가?	
	리스크 관리		- 리스크 관리 계획 수	- (비계량) 연수생 건강 및 안전사고 관리 계획의 적	- 연수생의 건강 및 안전사고 관리 방안이 마련되었는가?	

2) 성과관리 시스템의 타당성 검증

제안서, 사업운영, 그리고 사업결과 평가와 관련된 평가기준이 1차적으로 마련됨에 따라 본 연구는 해당 성과관리 시스템의 타당성 등을 검토하기 위한 목적으로 ODA 및 성과관리 전문가를 대상으로 전문가 FGI(Focus Group Interview)를 활용하여 해당 성과관리 시스템의 타당성을 검증하였다. 전문가 FGI는 2017년 12월 1일(금)에 진행하였다. 연구진 및 자문진 3명을 위촉하였으며, 자문진 선정 등 근거는 다음과 같다(<표 5-6> 참조).

〈표 5-6〉 전문가 선정의 근거(FGI)

전문가	선정근거	비고
국책연구기관 연구위원(A)	- 국책연구기관 평가부서 소속 - 공공기관 경영평가 및 정부업무 평가 등 평가 경력 다수	- 평가 전문가 - 지표개발 전문가
국책연구기관 연구위원(B)	- 국책연구기관 국제협력 부서장 - 인사관리 측면에서의 성과관리 연구 경력 등 다수	- ODA 전문가 - 성과관리 전문가 - 조직 및 인사관리 전문가
국책연구기관 연구위원(C)	- KOICA 근무 경력자 - 국제개발협력 분야 연구 경력 등 다수	ODA 전문가

1차 FGI는 성과관리 시스템의 개발 목적 등을 제시하고 기존 연구과정을 통해 마련된 제안서 평가, 사업운영 평가, 그리고 사업결과 평가 체계의 타당성 등에 대한 개선 의견을 도출하는데 초점을 두었다. 해당 FGI에서 논의된 핵심 사안은 크게 세 가지로 구분된다. 첫째, 제시한 성과관리 시스템은 DCA 평가 기준을 평가기준으로 제시하고 있으나 이는 성과관리의 관점에서 적절한 접근방식이 아니라고 논의하였다. 즉, 성과지표의 설계 순서 등에 대한 조정이 필요하다는 의견이 논의되었다. 둘째, 사업의 과정에서 핵심적인 사안 중 일부가 누락되어있다는 의견이 논의되었다. 예를 들어, 사업의 운영계획, 만족도 관리와 같은 사안의 보완이 필요하다는 의견 등이 제안되었다. 셋째, 산식 및 평가기준의 구체성 및 대표성 등의 보완이 필요하다는 의견이 제시되었다. 즉, 제시된 평가기준을 해당항목의 핵심성과를 충분히 설명할 수 있는 문항으로 제시되어야 하며, 보다 구체적이고 측정 가능한 형태로 개선되어야 한다는 의견이 논의되었다. 넷째, 사업제안서 평가는 별도의 기준이 마련되어 있다는 점에서 착안하여 우선협상대상자가 제시한 사업수행계획서의 타당성을 평가하는 방식으로 평가체계를 일부 수정하였다.

본 연구는 이와 같은 의견을 바탕으로 성과관리 시스템을 수정 및 보완을 진행 후 KOICA와의 협의 등을 거쳐 최종적인 성과관리 시스템(안)을 제시하였다. 1차 FGI 이후 KOICA와의 협의 및 위의 자문단을 활용한 2차 및 3차 FGI 등의 절차를 거쳐 지

표의 구체성 및 대표성 등을 확보하는데 주력하였다(<표 5-7> 참조). 또한 해당 과정에서 사업의 결과를 단기산출과 중·장기 성과로 구분하여 총 네 가지의 성과관리체계로 구분하였다(<표 5-7> 참조).

<표 5-7> 석사학위 연수사업 성과관리 체계(최종안)

평가 체계	평가영역	성과지표
사업수행계획서 평가	1. 사업 기획	1) 연수기획
		2) 연수내용
		3) 연수관리
		4) 사후관리
	2. 사업 추진체계	1) 추진체계의 적절성
사업운영 평가	1. 사업 운영의 적절성	1) 목표 달성도
		2) 예산 집행률
		3) 성과관리
	2. 연수생 만족도	1) 행정서비스 만족도
		2) 피드백
	3. 교육 만족도	1) 교육효과성
		2) 교육만족도
	4. 자체평가	1) 자체평가 및 환류
사업결과 평가	1. 단기 산출	1) 계획 대비 예산집행
		2) 사업 목표 달성률
	2. 한국 이미지 제고	1) 이미지 개선 및 관리
	3. 네트워크 관리	1) 연수생 네트워크 관리
사후관리 평가	1. 사업 목표 달성	1) 학위취득률
		2) 지식확산률
		3) 네트워크 확산노력

3) 성과관리 시스템의 상대적 중요도 분석(AHP)

본 연구의 성과관리 시스템은 문헌연구, FGI, 그리고 브레인스토밍 등의 연구방법을 활용하였다. 따라서 다양한 연구에서 활용된 연수사업 및 ODA 사업의 평가기준을 포괄하는 대표성을 갖고 있다. 따라서 제시된 성과관리 시스템의 상대적 중요성의 정도를 차별하여하여 지표의 배점(가중치)를 부여하기 위한 연구 방법으로 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석 방식을 활용하였다. AHP 분석은 합리적 의사

결정을 지원하는 방법의 하나로 현존하는 의사결정 기법 중 가장 객관적인 기법으로 설명된다. 해당 분석은 분석적 계층화 과정으로 설명되며, 조직 내 의사결정의 우선순위, 성과의 측정 및 평가, 의사결정 및 정책결정, 사업 타당성 분석, 그리고 갈등 조정 및 해소와 같은 다양한 영역에서 폭넓게 활용되는 방법으로 각 대안의 중요도를 쌍대 비교하여 대안의 우선순위를 서열화하는 과정을 통해 중요성의 정도를 수치로 객관화하는 분석방법이다. 분석 방법은 각 항목을 쌍대 비교하여 상대적인 중요도에 따라 총점 내에서 가중치를 배분하는 방식을 활용한다([그림 5-2] 참조). 아래의 그림은 본 연구의 응답자 중 1인이 응답한 내용을 그림으로 제시한 것으로 해당 응답자는 연수내용>연수기획>연수관리>사후관리의 순으로 중요도를 제시하였다. 또한, 표기된 수치는 중요성의 정도를 의미한다.

[그림 5-2] AHP 분석 예시

측정 항목	평가 척도	측정 항목
연수기획	5 4 3 2 1 2 **(3)** 4 5	연수내용
연수기획	5 4 **(3)** 2 1 2 3 4 5	연수관리
연수기획	5 4 3 **(2)** 1 2 3 4 5	연수관리
연수내용	5 **(4)** 3 2 1 2 3 4 5	연수관리
연수내용	**(5)** 4 3 2 1 2 3 4 5	사후관리
연수관리	5 4 3 **(2)** 1 2 3 4 5	사후관리

AHP 질문지는 성과관리 체계를 바탕으로 설계되었다(<붙임 2> 참조). FGI에 참여한 3명의 전문가를 포함하여 총 10명의 전문가를 대상으로 AHP 설문을 진행하였다(<표 5-8> 참조).

〈표 5-8〉 전문가 선정의 근거(AHP)

전문가	선정근거	비고
국책연구기관 연구위원(A)	- 국책연구기관 평가부서 소속 - 공공기관 경영평가 및 정부업무 평가 등 평가 경력 다수	- 평가 전문가 - 지표개발 전문가
국책연구기관 연구위원(B)	- 국책연구기관 국제협력 부서장 - 인사관리 측면에서의 성과관리 연구 경력 등 다수	- ODA 전문가 - 성과관리 전문가 - 조직 및 인사관리 전문가
국책연구기관 연구위원(C)	- KOICA 근무 경력자 - 국제개발협력 분야 연구 경력 등 다수	- ODA 전문가
국책연구기관 연구위원(D)	- 국책연구기관 평가부서 소속 - 다자기구 및 국제관계 관련 연구 경력 등 다수	- ODA 전문가 - 국제관계 전문가
국책연구기관 연구위원(E)	- 국책연구기관 평가부서 소속 - 공공기관 경영평가 및 정부업무 평가 등 평가 경력 다수	- 평가 전문가 - 지표개발 전문가
지방행정분야 연구기관 연구위원(A)	- 지방자치단체 평가 등 경력 다수	- 성과관리 전문가
행정학 교수(A)	- ODA 사업 참여 등 경력 다수 - 공공기관 경영평가 및 정부업무 평가 등 평가 경력 다수	- ODA 전문가 - 평가 전문가
행정학 교수(B)	- 조직 및 인사관리 전문가 - 공공기관 경영평가 및 정부업무 평가 등 평가 경력 다수	- 성과관리 전문가 - 조직 및 인사관리 전문가
행정학 교수(C)	- 조직관리 전문가	- 조직관리 전문가
행정학교수(D)	- 조직 및 인사관리 전문가 - 공공기관 경영평가 및 정부업무 평가 등 평가 경력 다수	- 성과관리 전문가 - 조직 및 인사관리 전문가

AHP 설문은 2018년 1월 31일 배포되어 2월 5일 취합이 완료되었다. 분석은 분석 틀의 개발 및 코딩 등의 과정을 거쳐 2월 12일 완료되었다. AHP 분석은 응답자가 제시한 상대적 중요도를 수치화하여 분석하는 방식이다. 예를 들어, 학위취득률과 지식확산의 상대적 중요도가 1로 표기되었을 때, 양 지표는 가중치의 50%씩을 부여받는다. 반대로 학위취득률의 상대적 중요도가 3일 때 학위취득률은 3의 가중치를 부여 받으며 지식확산은 해당 항목의 역수인 1/3의 가중치를 부여받는다. 이 경우 학위취득률은 3/3.33의 상대적 중요도를 가지며 반대로 지식확산은 0.33/3.33의 상대적 중요도를 갖는다. 이와 같은 중요도의 값을 평균화하여 전체 지표의 중요도를 산출한다(<표 5-9> 참조). 이와 같은 과정에서 응답의 일관도를 분석하게 되는데 일관도는 측정항목의 중요성의 서열화 여부로 결정된다. 예를 들어, 학위취득률 지식확산률, 그리고 네트워크의 관계를 이해할 때 학위취득률이 지식확산률보다 높고, 지식확산률이 네트워크보다 높다고 가정할 때 학위취득률은 당연히 네트워크보다 중요도가 높을 수 밖에 없다. 즉, 응답의 일관성을 의미하며 위의 관계에서 네트워크가 학위취득률보다 중요도가 높다고 응답될 때 위의 응답은 일관도가 없는 응답으로 분석 대상에서 제외된다(<표 5-10> 참조).

아래의 <표 5-9>의 내용에서 해당 응답자는 학위취득률(0.43), 지식확산률(0.43), 네트워크 확산 노력(0.14)의 정도로 중요하다고 인식하고 있다. 또한, <표 5-10>의 내용과 같이 해당 응답은 일관성을 가지고 있으므로 Consistency test를 통과한 것으로 판단할 수 있다.

〈표 5-9〉 AHP 분석 방법 예시

Original Value					Standardized Value				
	학위 취득률	지식 확산률	네트워크 확산노력			학위 취득률	지식 확산률	네트워크 확산노력	Weight
학위 취득률	1.00	1.00	3.03		학위 취득률	0.43	0.43	0.43	0.43
지식 확산률	1.00	1.00	3.03		지식 확산률	0.43	0.43	0.43	0.43
네트 워크 확산 노력	0.33	0.33	1.00		네트 워크 확산 노력	0.14	0.14	0.14	0.14
합계	2.33	2.33	7.06			1.00	1.00	1.00	1.00

〈표 5-10〉 일관도 분석 방법 예시

Comparison	3		# of Comparison	RI	# of Comparison	RI
Average Consistency	3.00		2	0	7	1.32
Consistency Index	0.00		3	0.58	8	1.41
RI Criteria	0.58		4	0.9	9	1.45
RI difference	0		6	1.24		
Consistency Results	통과					

이와 같이 1명의 응답자를 대상으로 학위취득률, 지식확산률, 그리고 네트워크 확산 노력의 상대적 중요성을 분석한 결과를 정리하고 전체 응답자가 인식하는 해당 지표의 중요성의 평균을 바탕으로 가중치를 산출한다. 연수기획, 연수내용, 연수관리, 그리고 사후관리의 상대적 중요도를 바탕으로 분석방법을 설명할 경우 내용은 아래와 같다(〈표 5-11〉 참조). 해당 항목의 경우 총 10개의 응답 중 일관도가 없는 3개의 항목을 제외한 7개의 응답 내용을 바탕으로 가중치를 부여할 때 ① 연수기획(31%), ② 연수내용(33%), ③ 연수관리(21%), ④ 사후관리(15%)의 배점을 부여받는다.

〈표 5-11〉 가중치 부여 방법

항목	응답자별 상대적 중요도 인식										평균값
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
연수기획	0.46	0.18	0.20	0.13	0.42	0.41	0.38	제외	제외	제외	0.31
연수내용	0.27	0.30	0.33	0.50	0.25	0.30	0.38				0.33
연수관리	0.17	0.41	0.14	0.29	0.16	0.14	0.14				0.21
사후관리	0.09	0.11	0.33	0.09	0.16	0.14	0.09				0.15

이와 같은 AHP 분석결과를 바탕으로 평가의 편의성 등을 고려하여 연구진 및 KOICA의 협의 등을 거쳐 해당 항목의 가중치는 다음과 같이 도출되었다(〈표 5-12〉 참조).

〈표 5-12〉 사업수행계획서 평가 중 사업기획 영역의 배점

평가영역 (배점)	성과지표(배점)	평가지표(배점)
1. 사업기획(75점)	1) 연수기획(25점)	1-1) 사업 목표와의 부합성(7점)
		1-2) 성과관리계획의 체계성(7점)
		1-3) 논문지도계획의 적절성(3점)
		1-4) 업무협조 계획의 적절성(4점)
		1-5) 연수생 선발 계획의 적절성(4점)
	2) 연수내용(25점)	2-1) 학업성취도 관리 계획의 적절성(8점)
		2-2) 연수생 생활만족도 관리계획의 적절성(4점)
		2-3) 실무교육 비중의 적절성(8점)
		2-4) 커리큘럼의 적절성(5점)
	3) 연수관리(15점)	3-1) 연수생 정착 지원체계의 구축(4점)
		3-2) 리스크 관리계획의 적절성(3점)
		3-3) 자체 예산 분담계획의 타당성(4점)
		3-4) 교육환경의 적절성(4점)
	4) 사후관리(10점)	4-1) 사후관리 계획의 적절성(10점)

나. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템 개요

1) 개선된 성과관리 시스템의 특성

본 성과관리 시스템은 석사학위 연수사업의 평가를 목적으로 아래와 같이 네 가지의 평가체계로 구성하였다(<표 5-13> 참조). 첫째, 석사학위 연수사업의 우선협상대상자를 대상으로 진행되는 사업수행계획서 평가이다. 해당 평가는 적절한 사업운영기관을 선발하기 위한 기준이다. 사업성과를 극대화기 위한 가장 핵심적인 요건은 사업을 충실하게 수행할 수 있는 기관을 위탁기관으로 선정하는 것으로, 사업이 수행되기 이전 점검하여야 할 사안을 중심으로 제안하였다. 둘째, 석사학위 연수사업의 사업운영 평가이다. 사업운영 평가는 중간평가의 목적으로 수행된다. 즉, 운영단계에서 사업제안서, 사업수행계획서, 그리고 착수보고서에 제시된 사업의 목적 등이 충실히 달성되고 있는지 등을 점검하고 사업의 개선을 위한 정보 등을 확인하기 위한 목적에서 수행된다. 셋째, 석사학위 연수사업의 사업결과 평가이다. 해당 평가는 연수사업이 제안요청서 등에 제시된 사업의 목적을 적절히 달성하였는지 여부 등을 확인하는 평가로 주로 산출과 관련된 영역을 평가한다. 넷째, 석사학위 연수사업의 사후관리 평가이다. 해당 평가는 사업의 궁극적 성과인 지식확산 및 네트워크의 확산 등과 같은 사안을 평가하는 종료 후 평가이다.

<표 5-13> 각 평가체계의 특성

평가체계	주요 내용
사업수행계획서 평가	- 평가 주체: 코이카 담당자(또는 담당부서) - 평가 대상: 우선협상대상자 선정기관 - 평가 자료: 사업수행계획서 평가 및 연구진 질의/응답 - 평가 시기: 기술협상 시
사업운영 평가	- 평가 주체: KOICA 담당자 - 평가 대상: 연수 운영 기관 - 평가 자료: 사업 계획서, 시행기관의 담당자(핵심투입인력 3인) 인터뷰, 시기 별 정산서류 및 소명 의견, 연수생 대상 설문조사, 강의평가 자료 등 - 평가 시기: 모니터링 3차시 * 건의 사항: 1회 이상 외부 평가위원의 참여를 통해 평가의 객관성 담보 필요
사업결과 평가	- 평가 주체: KOICA 담당 부서 및 외부 전문가 - 평가 대상: KOICA 석사연수사업 결과 및 관련 산출물 등 - 평가 자료: 평가 관련 KOICA 내부 자료, 사업 공고문, 개별 사업 자체 평가 보고서, 인터뷰(시행기관의 핵심투입인력 3인, 연수생 등) - 평가 내용: 석사연수사업의 산출물의 적정성 평가 - 평가 목적: 석사연수사업의 평가를 바탕으로 개선 사항 발굴 및 제안 - 평가 시기: 모니터링 5차시 또는 석사연수사업 종료 직후
사후관리 평가	- 평가 주체: KOICA 담당자 - 평가 대상: 연수 운영 기관 - 평가 자료: 사후 설문조사 및 담당자 인터뷰 - 평가 내용: 석사연수사업의 학위취득률, 지식확산률, 네트워크 확산노력 등 평가 - 평가 목적: 석사연수사업의 영향력 및 지속가능성 점검 - 평가 시기: 석사연수사업 종료 후 6개월 내/외

2) 성과관리체계

본 성과관리 시스템은 다음과 같은 형태로 구성된다(<표 5-14> 참조). 첫째, 사업수행계획서 평가이다. 사업수행계획서 평가는 2개 평가영역, 5개 성과지표, 그리고 18개의 평가지표로 구성된다. 둘째, 사업운영 평가(중간평가)이다. 해당 평가 체계는

4개 평가영역, 8개 성과지표, 그리고 11개의 평가지표로 구성된다. 셋째, 사업결과 평가(종료평가)는 3개 평가영역, 4개 성과지표, 그리고 6개의 평가지표로 구성된다. 넷째, 사후관리 평가(사업 종료 후 평가)는 1개 평가영역과 3개 성과지표, 3개 평가지표로 구성된다. 성과관리체계의 세부 내용은 〈평가편람〉 의 내용을 참조한다.

〈표 5-14〉 성과관리체계의 종합

평가 체계	평가영역	성과지표
사업수행계획서 평가	1. 사업 기획	1) 연수기획
		2) 연수내용
		3) 연수관리
		4) 사후관리
	2. 사업 추진체계	1) 추진체계의 적절성
사업운영 평가	1. 사업 운영의 적절성	1) 목표 달성도
		2) 예산 집행률
		3) 성과관리
	2. 연수생 만족도	1) 행정서비스 만족도
		2) 피드백
	3. 교육 만족도	1) 교육효과성
		2) 교육만족도
	4. 자체평가	1) 자체평가 및 환류
사업결과 평가	1. 단기 산출	1) 계획 대비 예산집행
		2) 사업 목표 달성률
	2. 한국 이미지 제고	1) 이미지 개선 및 관리
	3. 네트워크 관리	1) 연수생 네트워크 관리
사후관리 평가	1. 사업 목표 달성	1) 학위취득률
		2) 지식확산률
		3) 네트워크 확산노력

(1) 사업수행계획서 평가의 주요 내용

사업수행계획서 평가의 주요 내용은 아래와 같다. 사업수행계획서 평가는 사업기획과 사업 추진체계의 두 가지 평가영역으로 구성된다. 첫째, 사업기획은 4개의 성과지표와 14개의 평가지표로 구성된다. 사업기획 평가영역의 배점은 75점이며 해당 영역에 포함되는 성과지표는 연수기획(25점), 연수내용(25점), 연수관리(15점), 사후관리(10점)로 구성된다. 사업기획은 우선협상대상자가 석사연수사업이 지향하는 목적을 달성하기 위하여 적절한 사업을 계획하고 있는지를 평가하기 위한 목적을 갖는다. 둘째, 사업 추진체계는 1개의 성과지표와 4개의 평가지표로 구성된다(<표 5-15> 참조). 사업 추진체계는 제안서 평가에서 주로 측정되는 요건들 중 재검토 및 정성적 판단 등이 필요한 영역을 중심으로 평가체계를 설계하였다.

<표 5-15> 사업수행계획서 평가체계

평가영역 (배점)	성과지표(배점)	평가지표(배점)	DAC 기준
1. 사업기획(75점)	1) 연수기획(25점)	1-1) 사업 목표와의 부합성(7점)	적절성
		1-2) 성과관리계획의 체계성(7점)	적절성
		1-3) 논문지도계획의 적절성(3점)	적절성
		1-4) 업무협조 계획의 적절성(4점)	적절성
		1-5) 연수생 선발 계획의 적절성(4점)	적절성
	2) 연수내용(25점)	2-1) 학업성취도 관리 계획의 적절성(8점)	적절성
		2-2) 연수생 생활만족도 관리계획의 적절성(4점)	적절성
		2-3) 실무교육 비중의 적절성(8점)	적절성
		2-4) 커리큘럼의 적절성(5점)	적절성

	3) 연수관리(15점)	3-1) 연수생 정착 지원체계의 구축(4점)	적절성
		3-2) 리스크 관리계획의 적절성(3점)	적절성
		3-3) 자체 예산 분담계획의 타당성(4점)	효율성
		3-4) 교육환경의 적절성(4점)	적절성
	4) 사후관리(10점)	4-1) 사후관리 계획의 적절성(10점)	적절성 지속가능성
2. 사업 추진체계 (25점)	1) 추진체계의 적절성(25점)	1-1) 전담조직 구축 정도(6점)	적절성
		1-2) 필수 인력 확보 정도(7점)	적절성
		1-3) 우선협상대상자의 역량(7점)	적절성
		1-4) 대학 본부의 지원 의사(5점)	지속가능성

연수기획은 5개의 평가지표로 구성된다. 구체적으로 연수기획은 다음과 같은 요소를 평가한다. ① 사업목표와의 부합성(7점)이다. 해당 평가지표는 우선협상대상자가 제안한 사업의 목표가 KOICA의 석사연수사업 목표 및 중점지원분야의 전략 등을 충실히 반영하였는지 여부 등을 평가하기 위한 목적으로 설계되었다. ② 성과관리계획의 체계성(7점)이다. 해당 평가지표는 우선협상대상자 제시한 성과관리계획이 사업의 성과를 객관적이며 충분히 평가할 수 있는지 여부를 평가하기 위한 목적으로 설계되었다. ③ 논문지도계획의 적절성(3점)이다. 해당 평가지표는 석사학위 연수사업의 핵심 산출물인 논문의 작성을 위한 체계적인 계획 등을 평가하는 지표이다. ④ 업무협조 계획의 적절성(4점)이다. 해당 평가지표는 사업의 성공적인 운영을 위한 유관 기관과의 협조 계획의 타당성을 평가하는 지표이다. ⑤ 연수생 선발 계획의 적절성(3점)이다. 해당 평가지표는 석사연수사업의 목표 달성을 위해 적합한 연수생을 선발하기 위한 계획 및 체계 등을 구축하였는지 여부 등을 평가하는 지표이다(<표 5-16> 참조).

〈표 5-16〉 연수기획(성과지표) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 사업 목표와의 부합성	- 지표의 제안 필요성: 우선협상대상자가 제시한 사업 목표와 석사학위 연수사업의 목표의 부합성 등을 평가하는 지표로 석사학위 연수사업과의 연계성 및 사업의 상위목표 달성 가능성 등을 평가하기 위하여 평가지표로 개발 - 지표의 주요 특성: 석사연수사업이 지향하는 성과목표 및 중장기 전략 등과의 부합성, 수원국의 SDGs에 대한 기여 가능성 등을 기준으로 정성적으로 평가
- 성과관리계획의 체계성	- 지표의 제안 필요성: 우선협상대상자가 제시한 성과관리계획을 통해 사업의 산출물 등을 적절하게 평가할 수 있는지를 확인하여 성과달성의 가능성 및 실현가능성 등을 점검하기 위한 목적으로 개발 - 지표의 주요 특성: 표준화된 절차(논리모형 등), 실현가능성, 자체평가계획 등을 참고하여 정성적으로 평가
- 논문지도계획의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 연수과정의 최종적 산출물인 논문의 작성을 위한 지도계획 등의 적절성을 확인하기 위한 목적으로 개발 - 지표의 주요 특성: 지도교수 배정 계획, 논문지도 관리 계획, 지도 절차 등을 바탕으로 정성적으로 평가
- 업무협조 계획의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 사업 운영과정에서 KOICA 등 관련 기관과의 협조계획 등을 점검하여 사업의 신속한 수행 가능성 등을 평가 - 지표의 주요 특성: 업무별 담당자 지정 및 업무협조 매뉴얼 등을 바탕으로 정성적으로 평가
- 연수생 선발 계획의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 사업의 목적과 밀접하며 충분한 역량을 갖춘 연수생을 선발하기 위한 계획 등을 평가하여 우수한 연수생이 선발 가능성을 확인 - 지표의 주요 특성: 연수생 선발계획의 공정성 및 투명성, 그리고 선발계획의 적절성 등을 정성적으로 평가

연수내용은 4개의 평가지표로 구성된다. 구체적으로 연수내용은 다음과 같은 요소를 평가한다. ① 학업성취도 관리계획의 적절성(8점)이다. 해당 평가지표는 연수생의 학업성취도 제고를 위한 계획 및 교육 방법의 다양성 등을 평가한다. ② 연수생 생활만족도 관리계획의 적절성(4점)이다. 해당 평가지표는 석사학위 연수사업의 특성을

고려한 지표로 연수생이 한국생활에서의 편의성 등을 제고하기 위한 목적으로 설계된 지표이다. ③ 실무교육 비중의 적절성(8점)이다. 해당 평가지표는 현업활용도 제고를 목적으로 이론적 지식 외에 실무에서 빠르게 적용할 수 있는 현업관련 비교과 과정의 수립여부 및 타당성 등을 평가하기 위하여 설계되었다. ④ 커리큘럼의 적절성(5점)이다. 해당 평가지표는 KOICA가 제안한 제안요청서를 바탕으로 사업의 특성에 부합하는 교육과정을 설계하고 있는지 여부 등을 평가하기 위한 목적을 갖고 있다(<표 5-17> 참조).

<표 5-17> 연수내용(성과지표) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 학업성취도 관리 계획의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 연수생의 학업성취도 제고 및 관리를 위한 계획을 평가하여 간접적으로 학습성과 향상의 가능성 등을 확인 - 지표의 주요 특성: 지도교수 배정 계획, 부적응 및 저성과자에 대한 도우미 지원 계획 등을 바탕으로 정성적으로 평가
- 연수생 생활만족도 관리계획의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 한국에서의 생활에 대한 만족도 등을 확인하기 위하여 적절한 만족도 관리 계획 수립 여부 등을 평가하여 연수생의 만족도 제고 가능성을 간접적으로 확인 - 지표의 주요 특성: 만족도 설문 및 인터뷰 수행 계획 및 문항 등의 체계성을 바탕으로 정성적으로 평가
- 실무교육 비중의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 현업적용도 확대 가능성 등을 평가하기 위하여 실무교육(인턴십, 현장실습 등) 직무와 밀접한 교육의 비중 등을 평가 - 지표의 주요 특성: 교과 및 비교과 과정에서의 실무교육의 활용 계획 등을 바탕으로 정성적으로 평가
- 커리큘럼의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 우선협상대상자의 커리큘럼의 적절성을 바탕으로 교육과정의 타당성 등을 평가하여 사업목적과 교육과정의 부합성을 평가 - 지표의 주요 특성: 사업수행계획서에 따른 요건 구비 정도, 전공 및 세부전공별 모듈 관리 내용 등을 바탕으로 정성적으로 평가

연수관리는 4개의 평가지표로 구성된다. 구체적으로 연수관리는 다음과 같은 요소를 평가한다. ① 연수생 정착 및 생활 지원체계의 구축(4점)이다. 해당 평가지표는 상단에 제시한 생활 만족도 관리계획과 유사한 지표로 이해할 수 있으나 주로 학업과 직결된 요인인 교내의 생활 및 정착 등과 관련된 지원체계의 구축 정도를 평가하는 항목으로 설계되었다. ② 리스크 관리계획의 적절성(3점)이다. 해당 평가지표는 연수과정에서 발생할 수 있는 연수생의 안전 및 건강과 같은 위협 요인에 대한 예방 가능성을 평가하는 항목으로 안전관리 등 계획의 적절성을 통해 평가한다. ③ 자체 예산 분담계획의 타당성(4점)이다. 우선협상대상자가 KOICA 사업비에 대비하여 적절한 예산 분담계획을 제시하고 있는지 여부를 평가한다. ④ 교육환경의 적절성(4점)이다. 교육성과의 중요한 원인변수인 교육환경(강의실, 자료실, 실습실 등)의 구비 정도를 평가한다(<표 5-18> 참조).

<표 5-18> 연수관리(성과지표) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 연수생 정착 지원체계의 구축	- 지표의 제안 필요성: 학업과 직결된 교내 생활의 편의성 확보와 밀접한 지원체계를 평가하여 연수생의 한국생활 정착 가능성을 확인 - 지표의 주요 특성: 정착 지원계획의 타당성 및 기숙사 내 편의시설, 도우미 학생 활용 계획 등을 바탕으로 정성적으로 평가
- 위험관리계획의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 연수과정에서 발생할 수 있는 위협요인에 대한 대응 가능성을 간접적으로 평가 - 지표의 주요 특성: 교내 담당자의 지정 여부, 위협요인별 관리 방안 등을 바탕으로 정성적으로 평가
- 자체 예산 분담계획의 타당성	- 지표의 제안 필요성: KOICA 사업비에 대비하여 적절한 예산 분담계획을 제시하고 있는지를 확인하여 사업의 재원 확대를 통한 성과 향상 가능성 등을 평가 - 지표의 주요 특성: KOICA 권고사항을 고려하여 자체분담 예산의 비중 등을 평가
- 교육환경의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 교육성과의 중요한 원인변수인 교육환경(강의실, 자료실 등)의 구비 정도를 평가하여 원활한 학습이 가능한지를 평가 - 지표의 주요 특성: 전담(강의실, 실습실, 멀티미디어실, 자료실 등)의 구비여부를 바탕으로 보유 건수에 따라 점수를 부여

사후관리는 1개의 평가지표로 구성된다. ① 사후관리 계획의 적절성(10점)이다. 사업의 중·장기 성과제고를 위한 네트워크 구축 등의 관리계획 및 해당 계획의 실현 가능성을 평가한다(<표 5-19> 참조).

<표 5-19> 사후관리(성과지표) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 사후관리 계획의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 사업의 중장기 성과제고 및 관리를 위한 네트워크 구축 계획 등을 바탕으로 네트워크 관리 가능성 등을 평가 - 지표의 주요 특성: 동문회 관리 계획 및 SNS 활용방안의 적절성 등을 바탕으로 정성적으로 평가

추진체계의 적절성은 4개의 평가지표로 구성된다. 구체적으로 추진체계의 적절성은 다음과 같은 요소를 평가한다. ① 전담조직 구축 정도(6점)이다. 해당 평가지표는 석사학위 연수사업의 효과적인 운영을 위하여 적절한 조직구성(사업관리자, 학업관리자, 교수진, 그리고 행정관리자 등)을 적절히 구비하고 있으며 각각의 권한과 책임 등을 구체적으로 배분하고 있는지 여부 등을 평가한다. ② 필수 인력 확보 정도(7점)이다. 해당 평가지표는 교수인력 및 행정인력의 확보계획 및 적절성 등을 평가하기 위하여 설계된 지표이다. ③ 우선협상대상자의 역량(7점)이다. 해당 평가지표는 우선협상대상자의 사업실적 등을 정성적으로 평가하여 사업 수행을 위한 경험과 노하우 등을 간접적으로 확인하기 위한 지표이다. ④ 대학 본부의 지원 의사(5점)이다. 해당 평가지표는 우선협상대상자의 대학 본부가 사업에 지속적으로 참여할 의지 등을 평가하는 지표로 안정적인 인력확보 및 대학 본부 차원의 지원 확약여부 등을 통해 지원 의사 등을 간접적으로 확인한다(<표 5-20> 참조).

〈표 5-20〉 추진체계의 적절성(성과지표) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 전담조직 구축 정도	- 지표의 제안 필요성: 사업의 효과적 운영을 위하여 적절한 조직 및 인력을 구성하고 있는 수준을 평가 - 지표의 주요 특성: 업무분장 및 조직구조의 적정성, 그리고 투입률 등을 고려하여 정성적으로 평가
- 필수 인력 확보 정도	- 지표의 제안 필요성: 교수 및 행정인력의 확보계획 등을 확인 및 점검 - 지표의 주요 특성: 교·강사 확보 계획 및 지원인력의 회화 역량 등을 바탕으로 정성적으로 평가
- 우선협상대상자의 역량	- 지표의 제안 필요성: 우선협상대상자의 사업실적 등을 건수, 금액과 같은 단순 실적을 넘어서 석사학위 연수사업과의 관계성 등을 고려하여 수행 역량을 점검 - 지표의 주요 특성: 유관사업 실적의 적절성, 사업분야와 관련있는 학과 등의 운영 여부 등을 고려하여 정성적으로 평가
- 대학 본부의 지원 의사	- 지표의 제안 필요성: 우선협상대상자의 대학 본부가 해당 사업에 지속적으로 참여하고자 하는 의지 등을 평가하는 지표로 안정적인 인력확보 및 대학 본부 차원의 지원 확약 등을 활용하여 간접적으로 평가 - 지표의 주요 특성: 인력의 안정성, 총장명의의 지원확약서 등을 바탕으로 정성적으로 평가

.

(2) 사업운영 평가의 주요 내용

사업운영 평가의 주요 내용은 아래와 같다. 사업운영 평가는 사업운영의 적절성, 연수생 만족도, 교육만족도, 자체평가의 네 가지 평가 영역으로 구성된다. 첫째, 사업운영의 적절성은 3개의 성과지표와 3개의 평가지표로 구성된다. 사업 운영의 적절성의 배점은 35점이며 해당 영역에 포함되는 성과지표는 목표 달성도(15점), 예산 집행률(5점), 그리고 성과관리(15점)이다. 해당 영역은 사업이 제안서 등에서 제시한 목표를 적절히 달성하고 있는지 여부 등을 평가하기 위한 체계로 구성된다. 둘째, 연수생 만족도의 배점은 20점이며 해당 영역에 포함되는 성과지표는 행정서비스 만족도(12점) 및 피드백(8점)이다. 해당 영역은 사업운영과 관련된 연수생의 전반적인 만족

도를 확인하기고 평가하기 위한 체계로 구성된다. 셋째, 교육 만족도의 배점은 25점이며 해당 영역에 포함되는 성과지표는 교육 효과성(10점) 및 교육 만족도(15점)이다. 교육과 관련된 만족도 및 학습성과의 달성 가능성 등을 평가하기 위한 영역이다. 넷째, 자체평가의 배점은 20점이며 해당 영역에 포함되는 성과지표는 자체평가의 적절성(8점) 및 환류의 적절성(12점)이다. 해당 영역은 사업개선을 위한 자체평가의 체계성 및 사업의 환류 및 개선노력 등을 평가하기 위한 목적으로 설계되었다(<표 5-21> 참조).

<표 5-21> 사업운영 평가체계

평가영역(배점)	성과지표(배점)	평가지표(배점)	DAC 기준
1. 사업 운영의 적절성(35점)	1) 목표 달성도(15점)	1-1) 목표 이행 정도(15점)	적절성
	2) 예산 집행률(5점)	2-1) 계획 대비 예산 집행 준수(5점)	효율성
	3) 성과관리(15점)	3-1) 성과정보 관리(15점)	적절성
2. 연수생 만족도 (20점)	1) 행정서비스 만족도 (12점)	1-1) 생활 만족도(6점)	효과성
		1-2) 학사정보 만족도(6점)	효과성
	2) 피드백(8점)	2-1) 환류체계의 구축(2점)	적절성
		2-2) 환류에 대한 대응성(6점)	효과성
3. 교육 만족도 (25점)	1) 교육 효과성(10점)	1-1) 학습 전이 가능성(10점)	효과성
	2) 교육 만족도(15점)	2-1) 교육 만족도(15점)	효과성
4. 자체평가 (20점)	1) 자체평가 및 환류(20점)	1-1) 자체평가의 적절성(8점)	적절성
		1-2) 환류의 적절성(12점)	적절성
			효과성

사업 운영의 적절성에 포함된 목표 달성도는 1개의 평가지표로 구성된다. ① 목표 이행 정도(15점)이다. 해당 평가지표는 사업제안서 및 사업수행계획서에 제시된 교육 관련 목표 이행 수준을 평가하기 위한 지표로 운영과정 수 전임교원 강의율 등을 통해 평가된다. 예산 집행률은 1개의 평가지표로 구성된다. ① 계획 대비 예산 집행 준수(5점)이다. 해당 항목은 계약 체결 시 확정된 사업예산 기준 등을 준수하여 예산이

집행되고 있는지 여부 등을 정성적으로 평가하고 점검하기 위한 지표이다. 성과관리는 1개의 평가지표로 구성된다. ① 성과정보 관리(15점)이다. 석사학위 연수사업의 결과평가 및 사후평가를 대비하여 성과정보 등을 적절하게 관리하고 있는지 여부 등을 확인한다(<표 5-22> 참조).

<표 5-22> 사업운영의 적절성(평가영역) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 목표 이행 정도	- 지표의 제안 필요성: 제안서 및 사업수행계획서에 제시된 교육관련 목표를 적절하게 이행하고 있는지 여부를 평가 - 지표의 주요 특성: 운영 과정, 전임교원강의 수 등을 계획에 제시된 내용과 비교하여 평가
- 계획 대비 예산 집행 준수	- 지표의 제안 필요성: 사업예산 기준 등의 준수 여부를 평가 - 지표의 주요 특성: 사업 계획서 등의 예산사용 계획에 따라 예산을 적절하게 집행하고 있는지를 정성적으로 평가
- 성과정보 관리	- 지표의 제안 필요성: 석사학위 연수사업의 결과 및 사후평가 등을 대비하여 성과정보 등을 적절하게 관리하고 있는지 등을 평가하여 향후 성과평가 등의 가능성 및 실효성을 증대 - 지표의 주요 특성: 학기별, 시기별 성과정보의 관리 여부 등을 바탕으로 정성적으로 평가

연수생 만족도에 포함된 행정서비스 만족도는 2개의 평가지표로 구성된다. ① 생활 만족도(6점)이다. 석사학위 연수사업 수행기관이 생활과 관련된 행정서비스를 적시에 충분히 제공하고 있는지 여부 등을 만족도를 통해 평가한다. ② 학사정보 만족도(6점)이다. 해당 지표는 연수생이 학사정보를 적시에 안내받았는지 여부 및 안내된 학사정보의 충분성 등을 평가하기 위하여 설계된 지표이다. 피드백은 2개의 평가지표로 구성된다. ① 환류체계의 구축(2점)이다. 해당 지표는 사업운영의 효과성 및 연수생에 대한 대응성 확보를 위한 환류체계를 구축하고 있는지 여부 등을 평가한다. ② 환류에 대한 대응성(6점)이다. 해당 지표는 연수생이 제기한 고충 등을 충분히 개

선하고 있는지 여부 등을 평가하기 위하여 설계된 지표이다(<표 5-23> 참조).

<표 5-23> 연수생 만족도(평가영역) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 생활 만족도	- 지표의 제안 필요성: 생활과 관련된 행정서비스를 적시에 충분히 제공하고 있는지 여부 등을 연수생 만족도를 활용하여 평가 - 지표의 주요 특성: 구조화된 설문지를 활용하여 만족도 평균을 가중치에 대입하여 점수를 산출
- 학사정보 만족도	- 지표의 제안 필요성: 연수생이 학사정보를 적시에 충분히 제공받고 있는지 여부 등을 연수생 만족도를 활용하여 평가 - 지표의 주요 특성: 구조화된 설문지를 활용하여 만족도 평균을 가중치에 대입하여 점수를 산출
- 환류체계의 구축	- 지표의 제안 필요성: 연수생 및 교강사의 고충 등에 대한 의견 수렴체계 등을 평가하여 환류체계의 적정성 등을 확인 - 지표의 주요 특성: 정기적인 간담회 개최 여부 및 간담회 등 회의록 관리 여부 및 내용 등을 바탕으로 정성적으로 평가
- 환류에 대한 대응성	- 지표의 제안 필요성: 연수생 및 교강사 등이 제기한 고충 등에 대한 개선 여부 등을 평가하여 사업의 개선 정도 등을 평가 - 지표의 주요 특성: 제안 건수에 대비한 개선 건수로 측정하되 개선 난이도 및 중요도, 그리고 비합리적인 요구 등에 대한 대응 등을 반영하여 보정

교육 만족도에 포함된 교육효과성은 1개의 평가지표로 구성된다. ① 학습 전이 가능성(10점)이다. 해당 지표는 지식의 활용 가능성 및 지식확산의 가능성 등을 연수생의 인식을 통해 간접적으로 평가하기 위한 항목이다. 교육만족도는 1개의 평가지표로 구성된다. ① 교육 만족도(15)점 이다. 해당 평가지표는 교과목 및 교과 외 활동의 만족도를 평가하기 위한 평가지표이다(<표 5-24> 참조).

〈표 5-24〉 교육 만족도(평가영역) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 학습 전이 가능성	- 지표의 제안 필요성: 지식 활용 가능성 및 지식확산 가능성 등을 연수생 인식을 통해 간접적으로 평가 - 지표의 주요 특성: 구조화된 설문지를 활용하여 연수생의 인식 정도에 가중치에 대입하여 점수를 산출
- 교육 만족도	- 지표의 제안 필요성: 교과목 및 교과 외 활동의 만족도를 평가 - 지표의 주요 특성: 구조화된 설문지를 활용하여 연수생의 인식 정도에 가중치에 대입하여 점수를 산출

자체평가에 포함된 자체평가 및 환류는 2개의 평가지표로 구성된다. ① 자체평가의 적절성(8점)이다. 해당 평가지표는 석사학위 연수사업의 성과제고를 위한 자체평가의 실시 여부 및 해당 평가의 객관성 및 투명성 확보 노력 정도 등을 평가하기 위해 설계된 지표이다. ② 환류의 적절성(12점)이다. 해당 평가지표는 자체평가를 통해 논의 및 의결된 사안을 바탕으로 진행된 사업 개선을 위한 노력 등을 평가한다(〈표 5-25〉 참조).

〈표 5-25〉 자체평가(평가영역) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 자체평가의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 성과제고 및 관리를 위한 자체평가의 실시 여부 및 평가의 객관성 담보 노력 등을 평가 - 지표의 주요 특성: 자체평가위원회의 정기적 개최여부 및 위원회 구성의 대표성 및 독립성 등을 고려하여 정성적으로 평가
- 환류의 적절성	- 지표의 제안 필요성: 자체평가위원회에서 논의 및 의결된 내용에 대한 개선 노력 및 여부 등을 평가하여 사업의 성과 향상 가능성을 증대 - 지표의 주요 특성: 자체평가 개선계획 수립 및 핵심 개선과제의 도출 등을 고려하여 정성적으로 평가

(3) 사업결과 평가의 주요 내용

사업결과 평가의 주요 내용은 아래와 같다. 사업결과 평가는 단기 산출, 한국 이미지 제고, 그리고 네트워크 관리의 세 가지 평가영역으로 구성된다. 첫째, 단기 산출은 2개의 성과지표와 4개의 평가지표로 구성된다. 단기 산출 평가영역의 배점은 45점이며 해당 영역에 포함되는 성과지표는 계획 대비 예산집행(5점), 사업 목표 달성률(40점)이다. 둘째, 한국 이미지 제고는 1개의 성과지표와 1개의 평가지표로 구성된다. 해당 평가영역의 배점은 25점으로 성과지표 및 평가지표도 동일하다. 셋째, 네트워크관리는 1개의 성과지표와 1개의 평가지표로 구성되며 해당 영역의 배점은 30점이다.

〈표 5-26〉 사업결과 평가체계

평가영역(배점)	성과지표(배점)	평가지표(배점)	DAC 기준
1. 단기 산출(45점)	1) 계획 대비 예산집행 (5점)	1-1) 예산 집행률(5점)	효율성
	2) 사업 목표 달성률 (40점)	2-1) 연수생 만족도(8점)	영향력
		2-2) 연수생 학업이해도(13점)	효과성
		2-3) 연수생 학업성취도(19점)	효과성
2. 한국 이미지 제고 (25점)	1) 이미지 개선 및 관리 (25점)	1-1) 한국에 대한 이미지 개선(25점)	영향력
			지속가능성
3. 네트워크 관리 (30점)	1) 연수생 네트워크 관리(30점)	1-1) 네트워크 구축(30점)	지속가능성

단기 산출에 포함된 계획 대비 예산집행은 1개의 평가지표로 구성된다. ① 예산집행률(5점)이다. 해당 항목은 정산보고서 등을 통해 평가되는 항목으로 낮은 배점을 적용하였다. 구체적으로 총 사업예산에 대비한 예산집행률을 평가한다. 사업 목표 달

성률은 3개의 평가지표로 구성된다. ① 연수생 만족도(8점)이다. 석사학위 연수사업에 참여한 연수생을 대상으로 교육・생활・관계・수행기관 만족도의 네 가지 항목에 대한 인식을 측정하여 평가한다. ② 연수생 학업이해도(13점)이다. 해당 평가지표는 연수생이 인식하는 강의 내용 및 방법의 효과성, 그리고 교육 내용에 대한 이해정도를 평가한다. ③ 연수생 학업성취도(19점)이다. 해당 평가지표는 연수생이 인식하는 학업이해도만으로 학업의 성취수준을 평가하기 어렵다는 점에서 지도교수가 인식하는 학업성취도 수준을 확인하기 위한 목적으로 설계되었다(<표 5-27> 참조).

<표 5-27> 단기 산출(평가영역) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 예산 집행률	- 지표의 제안 필요성: 예산사용의 적절성 등을 평가 - 지표의 주요 특성: 총 사업예산에 대비한 예산집행률을 평가
- 연수생 만족도	- 지표의 제안 필요성: 연수생의 전반적 만족도를 평가 - 지표의 주요 특성: 교육, 생활, 관계, 그리고 수행기관에 대한 만족도를 구조화된 질문지를 통해 평가한 후 평균을 가중치에 대입하여 점수 부여
- 연수생 학업이해도	- 지표의 제안 필요성: 연수생이 인식하는 교육 내용에 대한 이해정도를 평가 - 지표의 주요 특성: 구조화된 설문지를 활용하여 연수생의 인식 정도에 가중치에 대입하여 점수를 산출
- 연수생 학업성취도	- 지표의 제안 필요성: 지도교수가 인식하는 학생들의 학업성취도를 평가 - 지표의 주요 특성: 구조화된 설문지를 활용하여 지도교수의 인식정도를 가중치에 대입하여 점수를 산출

한국이미지 제고에 포함된 이미지 개선 및 관리는 1개의 평가지표로 구성된다. ① 한국에 대한 이미지 개선(25점)이다. 연수생이 인식하는 사업 참여 이전과 종료 후의 이미지 개선도를 평가하여 향후 개도국과의 관계 증진의 가능성 등을 평가하기 위하여 설계된 지표이다(<표 5-28> 참조).

네트워크 관리에 포함된 연수생 네트워크 관리는 1개의 평가지표로 구성된다. ① 네트워크 구축이다. 사업의 중・장기 성과인 네트워크 형성의 가능성 등을 평가하기

위한 평가지표로 석사학위 연수사업 수행기관이 적절한 네트워크를 구축하고 있는지 여부 등을 평가한다(<표 5-28> 참조).

<표 5-28> 한국이미지 제고・네트워크 관리(평가영역) 이하 평가지표의 특징

평가지표	각 평가지표의 특징
- 한국에 대한 이미지 개선	- 지표의 제안 필요성: 연수생이 인식하는 사업 참여 이전과 종료 후의 이미지 개선 정도를 평가 - 지표의 주요 특성: 재방문 의도, 한국인에 대한 호의성, 한국에 대한 호의성 인식정도를 가중치에 대입하여 점수를 산출
- 네트워크 구축	- 지표의 제안 필요성: 개도국과의 관계 증진 가능성을 평가 - 지표의 주요 특성: 네트워크 형성의 가능성을 SIN 활동, 동문회 연락처, 설문조사 계획 등을 바탕으로 정성적으로 평가

(4) 사후관리 평가의 주요 내용

사후관리 평가의 주요 내용은 아래와 같다. 해당 평가체계는 사업 목표 달성이라는 1개의 평가영역과 3개의 성과지표, 그리고 3개의 평가지표로 구성된다. 해당 평가영역은 사업의 궁극적 목적인 지식의 확산과 연수생간 및 연수생과 수행기관과의 네트워크 등의 관리 및 지속가능성 등을 평가한다(<표 5-29> 참조).

<표 5-29> 사후관리 평가체계

평가영역(배점)	성과지표(배점)	평가지표(배점)	DAC 기준
1. 사업 목표 달성 (100점)	1) 학위취득률(30점)	1-1) 학위취득률(30점)	효과성
	2) 지식확산률(40점)	2-1) 지식확산을 위한 활동(40점)	영향력
	3) 네트워크 확산노력 (30점)	3-1) 네트워크 관리 노력(30점)	지속가능성

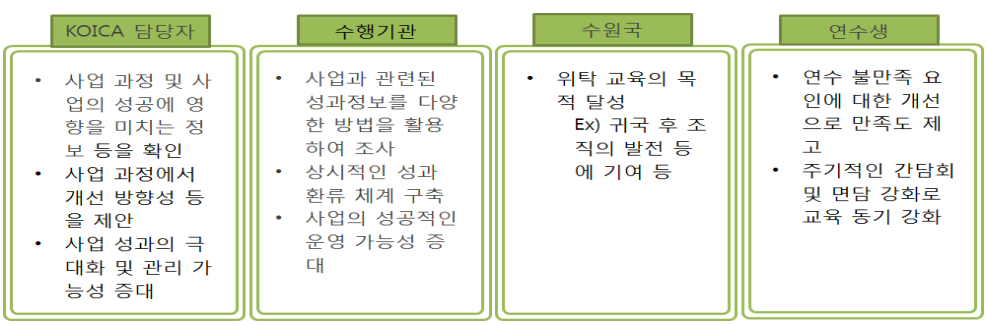
사업 목표 달성은 3개의 성과지표와 3개의 평가지표로 구성되며 각 평가지표는 다음과 같다. ① 학위취득률(30점)이다. 석사연수사업의 산출 목표인 학위취득률을 평가한다. 해당 항목은 산출지표로 사후관리의 영역에 타당하지 않다고 인식할 수 있다. 그러나 사업의 특성상 연수가 종료된 이후 논문의 통과 등이 결정되는 것이 일반적이라는 점에서 사후관리 항목에 포함하였다. ② 지식확산을 위한 활동(40점)이다. 사업의 궁극적 목적인 지식확산률 및 현업적용도 등을 확인하기 위한 지표로 연수생이 귀국 후 설문시점까지 이루어진 지식확산을 위한 활동(예: 연수결과 발표회, 세미나, 논문 발표 등)의 실적을 평가한다. ③ 네트워크 확산노력(30점)이다. 석사학위 연수수행 기관 및 동문회 등이 네트워크의 중·장기 관리를 위해 수행하고 있는 노력 등을 평가한다(<표 5-31> 참조).

3. 석사학위 연수사업 성과관리 시스템의 활용방안

가. 성과관리 시스템의 활용 및 기대효과

본 성과관리 시스템은 석사학위 연수사업과 관련된 참여자 및 이해관계자에게 다음과 같은 기대효과가 예상된다. 아래에서는 KOICA 담당자, 수행기관, 수원국, 그리고 연수생의 측면에서 성과관리 시스템의 활용에 따른 기대효과를 제시하고자 한다([그림 5-3] 참조).

[그림 5-3] 성과관리 시스템의 활용과 기대효과



1) KOICA 담당자

본 성과관리 시스템을 활용할 때 KOICA 담당자 관점에서의 기대효과는 다음과 같다. 첫째, 사업의 성공에 영향을 미치는 정보를 확인할 수 있다. 사업 운영과정에서 누적된 성과정보를 관리 및 취합할 수 있으며 이를 바탕으로 사업의 개선 및 발전을 위한 정보로 활용할 수 있다. 둘째, 사업의 수행 과정에서 석사학위 연수사업 수행기관을 대상으로 개선 방향성 등을 제안할 수 있다. 사업 운영 과정에서 발견된 성과정보를 수시로 확인할 수 있으며 문제점 등을 분석하여 사업 운영과정 개선 등을 제안할 수 있다. 셋째, 사업성과의 극대화 및 관리 가능성이 증대된다. 다수 사업 사례에서 사업의 성공요인과 실패요인 등을 파악할 수 있으며 이를 통해 석사연수 사업 전반의 개선에 기여한다.

2) 석사학위 연수사업 수행기관

수행기관의 입장에서 본 성과관리 시스템은 다음과 같은 기대효과를 예상할 수 있다. 첫째, 사업과 관련된 성과정보를 다양한 방법을 통해 조사할 수 있다. 사업과 관련된 성과정보를 지속적으로 확인 및 발전하여 연수사업의 발전적 모델 등을 구축할 수 있으며 이는 지속적인 사업 참여 및 사업 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 예를 들어, 지속적이고 빈번하게 발생하는 민원 등은 문제의 발생 원인을 찾고 이를 개선할 수 있으며 향후 동일한 민원 등이 발생할 때 보다 빠르게 문제를 해결하는 매뉴얼로 활용될 수 있다. 둘째, 상시적인 성과 환류 체계의 구축에 기여한다. 사업과 관련된 문제점 등을 수시로 탐색 및 개선하여 사업의 성과를 극대화 할 수 있으며 연수생의 만족도 등을 제고하여 사업 및 수행기관에 대한 긍정적인 이미지를 제고할 수 있다. 셋째, 결과적으로 사업의 성공적인 운영 가능성이 증대된다. 성과관리는 근본적으로 사업의 목표를 효과적으로 달성하는데 있다. 따라서 지속적인 평가 및 결과의 환류를 통해 사업의 성공적인 운영에 기여한다.

3) 수원국 및 연수생

본 성과관리 시스템은 수원국 및 연수생의 관점에서 다음과 같은 기대효과가 예상된다. 먼저 수원국의 입장에서는 교육을 위탁한 목적의 달성 가능성이 증대될 것이다. 교육전이 및 학업성취도 제고 등에 긍정적으로 기여할 것이며 이는 현업 복귀 후에 기관의 발전에 긍정적으로 기여할 수 있다. 다음으로 연수생의 입장에서는 다음과 같은 기대효과를 달성할 수 있을 것이다. 첫째, 연수 불만족 요인에 대한 개선 등을 통한 만족도 제고가 가능하다. 연수에 대한 불만족 요인 등을 수행기관에 전달할 수 있으며 이에 대한 개선이 함께 이루어질 때 연수에 대한 만족도가 증진될 것이다. 둘째, 주기적인 간담회 및 면담을 통해 교육 동기가 강화될 것이다. 기관이 연수생의 학업 및 학업관리 등에 지속적으로 관심을 보이고 있다는 이미지를 갖도록 할 수 있다. 또한 주기적인 상담 등을 통해 학업 성과 등에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

4. 석사학위 연수사업 성과관리 환류 계획

가. 성과관리 실효성 제고를 위한 선결요건

성과관리는 제시된 성과 목표를 달성하기 위한 피드백 및 역량 개발의 기회 등을 바탕으로 능동적인 직무 수행을 강화하는 관리 기법을 의미한다. 석사학위 연수사업은 위탁 사업으로 크게 사업의 관리 주체인 KOICA와 수행기관에 대한 성과관리가 동시에 이루어져야 한다. 또한 성과관리의 핵심인 피드백과 역량 개발의 측면에서 판단할 때 본 성과관리 시스템이 체계적으로 관리되기 위해서는 무엇보다 석사학위 연수사업과 관련된 참여 주체의 적극적 참여가 요구된다. 따라서 본 연구에서는 성과관리 실효성 제고를 위한 선결요건으로 다음과 같은 내용을 제시하고자 한다.

1) 사업 수행기관의 역량 강화

석사학위 연수사업의 성과 극대화를 위한 선결요건으로 사업 수행기관의 역량 강화를 위한 지원 체계 등이 마련되어야 한다. 첫째, 수행기관의 특징과 장점, 그리고 사업과 관련된 노하우에 대한 존중이 필요하다. 즉, 수행기관의 장점을 훼손하지 않는 수준에서 KOICA의 관리 등이 이루어지는 것이 바람직하다. 둘째, 사업 운영 개선 및 성과관리 시스템 등을 중심으로 교육·훈련 등의 지원이 필요하다. 따라서 사업이 선정된 이후 사업책임자 및 행정관리자 등을 대상으로 사업운영과 관련된 노하우를 습득할 수 있도록 충분한 지원책이 마련되어야 한다.

2) KOICA 담당자의 열의

석사학위 연수사업의 발전을 위해서 가장 중요한 요건 중 하나는 KOICA 연수사업실 등 관련 담당자의 전문성과 열의가 필요하다. 구체적으로 아래와 같은 요건이 갖춰질 필요가 있다. 첫째, 사업 점검의 충실성과 참여 의지가 중요하다. 석사학위 연수사업은 위탁사업으로 특성상 KOICA 담당자는 발주 후 본인의 사업이 아니라고 생각할 수 있다. 그러나 사업 운영과 관련된 개선 및 발전과 관련된 영역에서 실효성 있는 조언할 수 있는 유일한 주체로서 사업담당자의 열의가 요구된다. 예를 들어, 외부 전문가 등의 조언 등은 사업개선을 위한 정보로 활용될 수 있지만 자문에 대한 강제성 등이 부여되지 않는다. 반대로 담당자 외의 KOICA 직원은 해당 사업과 관련된 제반사항들을 충분히 알 수 없다. 따라서 KOICA의 담당자의 역할에 중요성이 인정된다. 둘째, 평가 결과에 대한 환류 활동에 대한 적극성이 요구된다. 성과관리 시스템의 성공은 사업을 통해 습득된 정보를 바탕으로 학습하며 이를 사업의 개선에 반영할 때 궁극적인 목표달성에 기여할 수 있다. 따라서 평가 결과의 환류 활동은 실제 사업의 개선으로 이어져야 한다. 셋째, 사업 수행기관의 고충 등을 경청하고 적절한 대안을 제시할 수 있어야 한다. 연수생 등 민원은 일반적으로 사업 수행기관이 해결하여야 하는 문제이다. 그러나 사업과 관련된 권한과 책임의 정도에 따라 수행기관이 해결할 수 없거나 해결할 수 없는 문제가 발생할 수 있다. 따라서 KOICA 담당자는 사업 수행기관의 담당자 및 연구진이 인지하는 문제점을 경청하고 해결방안

등을 마련하여야 한다. 넷째, 프로세스 전반에 대한 개선 의지가 필요하다. 변화관리의 측면에서 사업의 혁신 등이 이루어지지 않는 이유는 사업 개선에 대한 의지나 필요성 등을 공감하지 못할 때 발생한다고 설명한다. 즉, 과거의 사업이 성공적으로 잘 이루어졌으며 지금의 체계가 문제가 없다고 생각할 때 석사학위 연수사업은 변화되거나 발전되지 못할 것이다. 따라서 본 성과관리 체계를 통해 축적된 성과정보 등을 바탕으로 지속적인 사업 개선 및 혁신, 그리고 프로세스 개선 등이 이루어져야하며 이는 담당자의 의지와 관련된 내용이다.

3) 표준화된 사업관리체계 구축

본 성과관리 시스템이 원활히 작동되기 위한 표준화된 사업관리체계의 구축이 요구된다. 첫째, 자체평가 및 선발기준 등을 매뉴얼로 제공할 필요가 있다. 자체평가에서의 어떠한 사항을 검토하여야하는지 등 정보를 제공하여야 한다. 해당 사업에 지속적으로 참여하고 있는 기관이 아닐 경우 연수생이 경험하는 문제 및 해결방안 등을 잘 알 수 없다. 따라서 표준화된 평가기준 및 연수생 선발의 가이드라인을 제공하는 것이 바람직하다. 둘째, 성과관리를 위한 표준화된 성과정보 관리 리스트 등을 제공하여야 한다. 성과관리를 위한 정보를 관리할 때 어떠한 정보를 어떠한 방식으로 관리하여야 할지에 대한 정보 등을 제공하여야 한다. 이와 같은 과정이 없을 때 각 사업기관은 각자 성과정보를 관리할 수밖에 없으며 이는 결과적으로 KOICA가 사업 종료 후 개별적으로 성과정보를 취합하여 재분류하고 분석하는 어려움을 겪을 수 있다. 또한 기관 입장에서도 어떠한 정보를 어떻게 관리하여야 할지 알기 어려우며 관리 과정에서 혼선 등을 경험할 것이다. 셋째, 성과관리를 위한 전문가풀 등을 제공할 수 있다. 개별 기관의 입장에서 석사학위 연수사업, ODA, 그리고 성과관리 등의 전문가 풀을 개별적으로 관리하기는 어려우므로 자체평가의 실효성 제고 및 자문 등을 목적으로 성과관리를 위한 전문가 풀을 제공할 필요가 있다.

4) 모니터링의 체계화

본 성과관리 시스템이 효과성을 극대화하기 위해서는 현재 진행되고 있는 모니터링과의 연계성 등이 무엇보다 중요하다. 즉, 5회에 걸친 모니터링 과정에서 성과관리를 위한 정보 등을 확보하고 해당 과정을 통해서 기관에 대한 사업 개선 컨설팅 등이 이루어질 수 있다. 이와 같은 다섯 차례에 걸친 모니터링은 사업의 합리성을 제고하는데 기여하고 있다. 그러나 각 모니터링 단계에서 확인 및 점검할 사항의 구체성이 부족하며, 체계성에 대한 개선을 통해 사업의 성과를 보다 강화하는데 기여할 수 있다. 따라서 본 연구는 석사학위 연수사업의 성과제고를 위하여 모니터링 체계의 개선 방안을 제안한다. ① 1차 모니터링은 현재 기관에 대한 시설 점검 등의 실사를 목적으로 활용되고 있다. 그러나 근본적으로 사업이 계약된 이후에 이루어지는 활동이라는 점에서 개선 의견 등을 권고하는 수준 등에 머물 수밖에 없다. 따라서 시설 점검은 계약이전의 활동을 변경하고 제안서 및 사업수행계획서 등에 구분된 요건과 현격히 상이할 경우 계약 여부 등의 재검토와 같은 관리 수단을 활용할 수 있다. 즉, 우선협상자 등을 대상으로 시설점검을 1차 모니터링 이전에 수행하여야 한다. 따라서 1차 모니터링의 개선 방안은 다음과 같이 제안한다. 사업의 성과관리는 사업수행 전과 사업이 종료된 이후의 비교 분석 등을 통해 이루어지는 것이 일반적이라는 점에서 한국에 대한 이미지, 학업을 통해 달성하고자 하는 성과 목표 등을 설문조사 및 인터뷰를 활용하여 분석하는 것이 바람직하다. 즉, 연수생을 대상으로 한 기초 선조사가 이루어져야 한다. ② 2차 모니터링은 사업개선을 위한 컨설팅 등이 집중적으로 이루어져야 하는 기간이다. 해당 시점에서는 사업과 관련된 정보 등이 다소 부족하므로 성과향상을 위한 분석 등이 체계적으로 이루어지기는 힘들다. 다만 향후 연수기간 등을 고려할 때 낮은 성과를 달성할 것이라 예측되는 기관을 대상으로 중점적인 성과향상 컨설팅 등이 병행되는 것이 타당하다. ③ 3차 모니터링은 성과관리 시스템에서 제시한 사업운영 평가가 이루어지는 단계로 제시된 평가항목을 활용하여 평가를 진행한다. 특히, 자체평가의 내용 등에 대한 점검을 통해 사업개선을 위한 의견 등을 제안할 수 있다. ④ 4차 모니터링의 단계는 사업종료 평가를 앞두고 사업의 성과달성 가능성 등을 확인할 수 있는 단계로 현행 모니터링의 목적과 같이 간담회 등을 활용하여 간략하게 진행하는 것이 바람직하다. ⑤ 5차 모니터링은

사업결과 평가의 시점으로 성과관리 시스템에서 제시된 지표 등을 활용하여 평가를 진행한다. 이와 같은 모니터링 절차는 다음과 같이 정리 및 요약할 수 있다(<표 5-30> 참조).

<표 5-30> 모니터링 절차 및 주요 내용

구분	목적	주요 내용
1차 모니터링	- 학업목표 및 한국에 대한 이미지 확인을 위한 기초 선 조사	- 시설점검 등은 계약 이전 단계에서 수행 - 연수생을 대상으로 한 기초 선 조사
2차 모니터링	- 사업 개선을 위한 컨설팅 진행	- 낮은 성과를 달성할 것으로 예측되는 기관을 중점적으로 컨설팅 지원하여 사업 성과를 제공
3차 모니터링	- 사업운영 평가 항목의 활용	- 평가편람 상 사업운영 평가 내용을 바탕으로 사업을 평가 - 자체평가 내용에 대한 점검 및 사업개선을 위한 의견 제안
4차 모니터링	- 성과달성 가능성의 확인 - 간담회 등을 통한 의견 수렴	- 기존 모니터링 방식 활용
5차 모니터링	- 사업결과 평가 항목의 활용	- 평가편람 상 사업결과 평가 내용을 바탕으로 사업의 결과를 평가

나. 사업 개선을 위한 성과관리 측면에서의 함의

본 성과관리 시스템은 석사학위 연수사업의 개선에 긍정적으로 기여할 것으로 판단된다. 아래에서는 성과관리 시스템을 바탕으로 한 사업 개선의 순서 및 단계를 제시하고자 한다(<표 5-31> 참조). 성과관리 환류를 통한 사업 개선의 체계는 크게 세 가지의 단계로 이루어진다. 첫째, 성과정보 관리가 강화된다. 해당 단계에서는 석사학위 연수사업과 관련된 사업 개선의 정보를 확인 및 관리, 그리고 데이터베이스화 할 수 있다. 둘째, 환류를 통한 학습이 가능하다. 축적된 정보를 바탕으로 사업 개선과 관련된 지식 등이 확보되며 해당 정보의 분석을 통해 구체적인 개선 전략 등을 도출 할 수 있다. 셋째, 환류를 통한 사업개선이 가능하다. 환류를 통해 학습된 지식을 바탕으로 사업개선에 활용할 수 있다.

〈표 5-31〉 성과관리 환류와 사업 개선의 체계도

구분	KOICA	사업 수행기관
1단계: 성과정보 관리 강화	- 석사학위 연수사업에 대한 정보 및 지식의 확보 - 중장기 사업 개선을 위한 데이터베이스 구축 - 사업 수행기관에 대한 지식 및 정보 제공 확대	- 지속적인 사업 개선 정보 확인
2단계: 환류를 통한 학습	- 석사학위 연수사업 관리를 위한 지식 확대	- 사업단계에 따른 문제점 등에 대한 지식 확보 및 대응 가능성 증대 - 사업 품질 개선을 위한 지식 확대
3단계: 환류를 통한 사업개선	- 연수사업 목표 등 개선 - 연수사업 프로세스 개선 - 사업 수행기관 선정 등 기준 개선	- 자체 사업관리 매뉴얼 등 마련 - 사업운영 역량 증대 - 석사학위 연수사업 컨텐츠 혁신

5. 중·장기 평가를 위한 대표성과지표

가. 대표성과지표의 요건 및 도출 방법

1) 대표성과지표의 요건

본 연구는 연구의 전체 과정에서 확보한 다양한 자료 등을 바탕으로 KOICA의 석사학위 연수사업을 대표할 수 있는 대표적인 성과지표를 도출하고자 한다. 본 연구에서는 대표성과지표가 갖추어야 할 요건으로 다음과 같은 특성을 고려하였다. 이를 구체적으로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 사업 목표와의 부합성이다. 해당 요건은 KOICA 및 수원기관, 그리고 연수생이 기대하는 사업의 핵심 목표에 대한 달성 여부를 성과지표를 통해 확인할 수 있는지와 관련된다. 둘째, 대표성이다. 해당 요건은 본 사업의 전체적인 과정에서 해당 사업의 성과 전반을 포괄적으로 담보할 수 있는 대표성을 가진 지표인지와 관련된다. 셋째, 성과평가 또는 성과측정의 가능성이다. 사업의 궁극적 성과를 확인하기 위

하여 다양한 지표를 활용할 수 있지만, 실제 성과정보 등을 확보할 수 없거나 지나치게 모호한 성과지표를 지향할 때에는 실제적인 평가 가능성이 현저히 저해된다. 넷째, 고성과(high performance) 달성의 가능성이다. 해당 요건은 위에서 제시된 세 가지 요건에 비해서 상대적으로 중요성이 떨어질 수 있지만, 기관의 경영평가 등에서 대표적인 성고지표로 활용할 수 있다는 측면에서 높은 성과를 담보할 수 있는 지표가 선정되어야 한다.

〈표 5-32〉 대표성과지표의 요건

구분	내용
사업목표 부합성	- 석사학위 연수사업이 지향하는 목표와의 연계성 - KOICA, 수원기관, 그리고 연수생이 기대하는 연수사업의 목표와의 연계성
대표성	- 사업의 전반적 과정에서 발생한 성과를 포괄적으로 설명할 수 있는 대표성
평가 가능성	- 성과정보 관리의 가능성 - 성과지표의 명확성 - 성과평가의 수월성
고성과 달성 가능성	- 대외적 평가 등을 고려한 고득점 달성의 가능성

2) 대표성과지표의 도출 방법

본 연구의 대표성과지표는 다음과 같은 절차에 따라 도출되었다. 첫째, 연구진 브레인스토밍을 진행하였다. 본 연구의 과업 범위 전반(추진현황 및 문헌연구, 그리고 수요조사 결과 등)에 대한 내용을 종합적으로 분석하였다. 또한, 본문 제4장의 석사학위 연수사업 성과평가의 내용, 그리고 제5장의 각 절 및 연수사업 평가편람 등을 재검토하는 과정을 진행하였다. 이와 같은 연구진 상호간 연구결과의 리뷰 및 브레인스토밍 방식을 통해 석사학위 연수사업을 대표할 수 있는 성과지표를 아래와 같이 도출하였다(〈표 5-33〉 참조).

1차적으로 도출된 대표성과지표의 구조는 크게 대분류, 중분류, 그리고 중분류에

해당하는 항목을 측정하기 위한 착안사항으로 구성하였다(<표 5-33> 참조). 첫째, 대분류 중 교육성과는 석사학위과정 참여를 통해 달성될 수 있는 지식확산과 밀접한 논의를 중심으로 구성하였다. 해당 대분류의 하위 구성요소로 연수생 만족도 및 귀국 후 자국 공무원에게 KOICA 석사사업에 대한 추천 의도와 같은 단기 산출성과를 제시하였다. 또한, 중·장기교육성과와 관련하여 현업적용 및 조직 내 파급효과, 그리고 실질적인 역량의 향상 등을 측정항목과 관련된 착안사항으로 확정하였다.

둘째, 대분류 중 사업성과는 석사학위 연수사업이 지향하는 목표의 달성 여부 및 정도(degree)를 확인하기 위한 내용으로 구성하였다. 따라서 연수생이 인식하는 한국에 대한 우호적 태도 등의 인식과 관련된 협력관계의 촉진, 교육 등을 통해 발생한 수원국의 국가발전에 대한 기여의 정도, 그리고 지식의 현업적용도 제고 등을 위한 투입 및 과정 지표로 실무교육 비중 등을 도출하였다.

셋째, 대분류 중 KOICA 활동성과는 사업과 관련된 활동 전반의 적정성(relevance)과 사업결과의 담보 가능성 등을 평가할 수 있는 내용으로 구성하였다. 따라서 파트너십 강화를 위한 적극적 활동으로 연수생 데이터베이스(data base)의 구축 및 활용, 그리고 공유 등을 도출하였다. 또한, 연수생의 선발 등이 사업의 품질을 제고할 수 있다는 논의를 반영하여 선발체계의 개선 등을 통한 양질의 연수생 선발 가능성을 확대하는 것이 필요하다고 논의하였다.

〈표 5-33〉 대표성과지표의 구성을 위한 착안사항

대분류	중분류	착안사항
교육성과 (지식확산)	단기교육성과	- 석사학위과정에 대한 전반적 만족도 - 석사학위과정의 교육과정에 대한 만족도 - 석사학위연수 참여 추천 의도
	중장기교육성과	- 업무 수행 역량 향상도 - 근무 태도 및 열의 변화 - 교육의 현업 적용 정도 - 조직 내 파급 효과
사업성과 (목표달성)	협력관계 촉진	- 한국에 대한 우호적 태도 - 협력관계 강화
	국가발전 기여	- 연수생의 수원국 발전에 기여하고자 하는 동기 - 연수생이 수원국 발전을 위해 수행한 각종 정책 제안 및 제안의 정책화 수준
	실무교육 비중	- 지식확산 효과의 극대화를 위한 실무교육 등 강화
KOICA 활동 (활동적절성)	파트너십 강화 노력	- 연수생 데이터베이스 구축 - 연수생 데이터베이스 활용
	선발체계 개선	- 양질의 연수생 선발을 위한 체계 개선

위에서 논의한 대표성과지표 및 착안사항 등을 중심으로 전문가 심층 인터뷰를 진행하였다. 전문가는 본 과업의 평가편람 작성 등에 참여하여 연구의 진행과정 및 주요 내용을 충분히 이해하고 있는 2인과 연구진 상호간 협의를 통해 객관성을 확보하고자 하였다. 구체적으로 그동안 논의된 석사학위 연수사업 대표성과지표(안)를 바탕으로 〈표 5-32〉에 제시된 네 가지의 요건(부합성・대표성・평가 가능성・고성과 달성 가능성)의 충실성 등을 감안하였다. 검토 결과는 다음과 같다(〈표 5-34〉 참조). 대표성과지표에 대한 평가는 대표성과의 요건에 대한 충족 정도를 바탕으로 상(5점), 중(3점), 하(1점)를 부여하여 점수를 도출하였다.

〈표 5-34〉 대표성과에 대한 평가

대분류	중분류	검토 결과				득점
		부합성	대표성	평가 가능성	고성과 달성 가능성	
교육성과 (지식확산)	단기교육성과	하	중	상	상	14
	중장기교육성과	상	중	중	중	14
사업성과 (목표달성)	협력관계 촉진	상	중	상	상	18
	국가발전 기여	상	상	하	하	12
	실무교육 비중	하	하	상	중	10
KOICA 활동성과 (활동적절성)	파트너십 강화 노력	상	상	중	중	16
	선발체계 개선	하	하	중	중	8

전문가 심층 인터뷰를 통해 각 대표성과지표(안)가 갖는 특성 등을 검토하였다. 검토 방식은 다음과 같다. 각 평가점수는 연구진(3인)과 자문진(2인)이 해당 중분류 및 착안사항의 내용을 상호간 검토 후 협의를 통해 해당 점수를 도출하였다. 위의 〈표 5-34〉 의 내용을 고득점 순으로 정렬할 경우 아래와 같은 순서로 정렬된다.

검토결과, 제시된 중분류 중 가장 타당한 대표성과지표는 '협력관계 촉진'으로 결정되었다. 연구진 및 자문진은 해당 대표지표의 장점 및 단점으로 다음과 같은 사항을 논의하였다. 해당 대표지표는 석사학위연수사업이 지향하는 목표 중 하나인 수원국과의 협력관계 등의 촉진과 밀접한 지표로 관리가능성이 비교적 높다고 할 수 있다. 또한, 연수 참여자가 한국에 대한 긍정적인 이미지를 가진다는 점에서 고득점 달성 가능성이 높으므로 대표성과지표로 활용하기 적절하다고 판단하였다.

제시된 중분류 중 두 번째로 타당한 대표성과지표는 '파트너십 강화를 위한 활동'으로 논의되었다. 연구진 및 자문진은 해당 지표는 근본적으로 빅데이터 구축과 관련된 지표로 연수생 귀국 후, 연수생에 대한 지속적 관리 등이 필요하다는 점에서

관리가능성 등은 다소 낮거나 어렵다고 판단하였다. 그러나 해당 국가와의 정부 간 협력, 그리고 대외 무역 등과 관련하여 장기적으로 접촉점(contact point)으로 활용될 수 있는 여지가 있다는 점 등을 감안할 때 관리의 필요성이 높다는 결과로 판단하였다.

셋째, '단기교육성과' 및 '중·장기교육성과' 등, 교육성과와 관련된 지표는 동점으로 나타났다. 중·장기성과에 대한 검토 과정에서 연구진 및 자문진은 해당 지표의 장점으로 지식 확산과 관련한 연수목표의 확인이 수월하다는 장점을 논의하였다. 즉, 연수목표와의 부합성이 높게 나타났다고 할 수 있다. 또한, 검토 결과 동점으로 득점된 단기교육성과는 연수목표와의 부합성 등이 다소 낮지만 관리 가능성 등 지표 활용의 수월성이 높다는 측면에서 높은 점수를 부여하였다.

넷째, '국가발전 기여'와 관련된 지표이다. 해당 지표는 가치적 측면에서 석사학위 연수사업이 지향하는 목표와 밀접하기 때문에 사업의 성과를 대표할 수 있는 지표로 판단된다. 다만, 해당 지표는 관리가능성 및 고득점 달성 가능성이 현격히 낮다는 점에서 대표성과지표로 관리할 수 있는지 여부에 대한 향후 고민이 필요하다. 또한 해당 항목의 하위 요인으로 국가발전에 기여하고자 하는 동기를 포함하는 것이 타당한가에 대한 논의가 진행되었다. 즉, 실제 국가발전에 미친 영향을 확인할 수 있는 지표가 아니라는 문제점이 지적되었다. 다만 연구진 및 자문진은 지표의 명칭과 같이 국가발전에 기여하겠다는 연수생의 의지나 열의, 그리고 노력의 가능성을 통해 국가발전을 위해 기여하고자 하는 활동의 가능성을 간접적으로 확인할 수 있다는 측면에서 해당 측정항목이 타당하지만 상대적으로 대표성과지표로서의 중요성은 낮다고 판단하여 동기와 관련된 부분의 가중치를 하향 조정하는 방안을 제안하였다

다섯째, '실무교육 비중'이다. 이는 지식확산을 간접적으로 확인할 수 있는 투입 및 과정지표로 사업의 궁극적 성과를 확인할 수 없다는 점에서 낮은 부합성과 낮은 대표성을 갖는다고 평가되었다. 또한, 사업수행기관의 실무교육, 특히 인턴십 등의 활용 가능성이 낮으므로 전반적으로 활용도가 떨어진다고 논의되었다.

여섯째, '선발체계 개선' 등이다. 선발체계의 개선에 대한 검토 사항은 다음과 같다. 적절한 연수생을 선발하는 것은 석사학위 연수사업의 성과달성을 위해 매우

중요한 요건이지만 대표성과지표로는 적절하지 않다고 논의되었으며 그 이유는 아래와 같다. 즉, 해당 지표는 사업의 성과달성을 예측할 수 있는 핵심 투입지표이긴 하지만 사업의 결과를 확인할 수 없고, 체계 개선을 위한 수원국 협조 등이 어렵다는 점에서 단점이 존재한다고 할 수 있다.

이와 같은 연구진 및 자문진의 검토 결과를 바탕으로 본 연구는 10점 이하로 득점된 실무교육 비중과 선발체계 개선의 다섯 가지 중분류 내용을 대표성과지표에서 제외하였다. 해당 중분류 내용은 제시한 대표성과지표의 요건을 전반적으로 충족하지 못하고 있으므로 석사학위 연수사업을 대표하는 성과지표로 활용하는데 한계가 있다고 판단하였다. 따라서 본 연구는 석사학위 연수사업의 대표성과지표로 단기교육성과, 중·장기교육성과, 협력관계 촉진, 국가발전 기여, 그리고 파트너십 강화 노력 등, 다섯 가지 지표를 선정하였다. 이와 관련된 구체적인 내용은 아래의 단락에서 논의하고자 한다.

나. 대표성과지표의 구성 및 세부내용

지금까지 논의한 내용을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 대표성과지표를 제안하고자 한다. 대표성과지표는 세 개의 평가항목과 다섯 개의 대표성과지표로 구성하였다(<표 5-35> 참조). 평가항목 및 대표성과지표는 위에서 제시한 대분류 및 중분류를 활용하였으며(<표 5-33> 참조), 대표성과지표의 구성 내용은 제시된 착안사항을 측정가능한 형태로 재정리하였다. 따라서 평가항목은 교육성과, 사업성과, 그리고 코이카 활동의 세 가지로 구성하였으며, 대표성과지표는 단기교육성과 및 중·장기교육성과를 구분하여 제시하였다. 또한, 각 대표성과지표는 각 지표의 성격과 측정가능성을 고려하여 아래와 같이 제시하였다.

〈표 5-35〉 대표성과지표의 구성 체계

평가항목	대표성과지표	대표성과지표의 구성 내용
교육성과 (지식확산)	단기교육성과	- 연수과정 만족도 - 교육과정 만족도 - 추천 의도
	중장기교육성과	- 역량 향상 인식 - 근무 태도 개선 인식 - 교육 현업 적용 인식 - 조직 내 지식확산 인식
사업성과 (목표달성)	협력관계 촉진	- 한국 이미지 개선 - 한국에 대한 우호적 태도 개선
	국가발전 기여	- 연수생 동기강화 - 연수생의 정책개발 노력 및 실적
KOICA 활동성과 (활동적절성)	파트너십 강화를 위한 활동	- 연수생 데이터베이스 구축 - (장기 관리 시) 연수생 데이터베이스의 활용 성과

1) 교육성과 평가항목의 대표성과지표

교육성과 평가항목은 사업의 핵심 내용 중 하나인 교육성과를 확인하기 위한 목적으로 개발되었다. 해당 평가항목은 단기 및 중·장기를 구분하여 성과의 발생 시점을 반영하고자 하였다(〈표 5-36〉 및 〈표 5-37〉 참조).

〈표 5-36〉 대표성과지표 1(단기 교육성과)

성과지표	단기교육성과
지표정의	• 석사학위 연수사업에 참여한 연수생의 연수과정에서 인식한 연수과정 및 교육과정의 만족도, 그리고 향후 해당 사업에 참여를 동료 공무원에게 추천하고자 하는 의도 등을 바탕으로 사업의 단기교육성과를 평가한다.
산식	1. 연수과정 만족도 - (생활 만족도): 귀하는 석사연수과정에서의 생활환경(ex: 기숙사, 식당, 강의실 등)에 만족하십니까? - (관계 만족도): 귀하는 석사연수과정에서 동료 연수생 및 연수수행 기관, 그리고 교·강사 등에 만족하십니까? - (서비스 만족도): 귀하는 석사연수과정에서 제공된 행정서비스(ex: 학사정보 안내, 서비스 개선 요구에 대한 대응 등)에 만족하십니까? 2. 교육과정 만족도 - 귀하는 석사연수과정을 통해 진행된 수업(교과과정 및 비교과과정) 전반에 만족하십니까? - 귀하는 석사연수과정에서 제공된 강의 및 교과 외 활동이 직무와 관련되어서 본인의 발전에 도움이 되었다고 생각하십니까? - 귀하는 연수과정에서 학습한 지식과 기술에 만족하십니까? - 귀하는 연수과정에서 학습한 지식과 기술을 실무에서 활용할 수 있을 것이라 생각하십니까? 3. 석사연수 사업에 대한 추천 의향 - 귀하는 석사연수과정이 종료된 후 귀국 시, 동료 공무원 등에게 참여를 권유할 의도가 있습니까?
평가방법	• 각 측정항목의 평균을 산출하여 평가 점수를 부여한다. • 연수과정 만족도는 총점의 30%의 가중치를 부여한다. • 교육과정 만족도는 총점의 40%의 가중치를 부여한다. • 석사연수 사업에 대한 추천 의향은 30%의 가중치를 부여한다.
평가자료	• 사후 설문조사

〈표 5-37〉 대표성과지표 2(중・장기교육성과)

성과지표	중·장기교육성과
지표정의	• 석사학위 연수사업에 참여한 연수생의 연수과정을 통해 습득된 지식에 대한 확산 정도를 귀국 후 진행되는 인식조사를 통해 평가한다.
산식	1. 역량 향상 인식 - 귀하는 연수과정에서 학습한 지식과 기술을 통해 개인의 역량이 향상되었다고 생각하십니까? 2. 근무태도 개선 인식 - 귀하는 석사연수과정에 참여한 후 학습된 지식을 바탕으로 한 자신감 등이 강화되었습니까? - 귀하는 석사연수과정에 참여한 후 직무에 대한 열의와 참여의식 등이 강화되었습니까? - 귀하는 석사연수과정에 참여할 기회를 준 소속 기관에 대한 애착 등이 증대되었습니까? 3. 교육 현업 적용 인식 - 귀하는 석사연수과정에서 습득한 지식을 실무에 어느 정도 활용하고 있습니까? 4. 조직 내 지식확산 인식 - 귀하는 석사연수과정의 종료 후 연수에서 습득한 지식과 기술을 조직 내 상사 및 동료 등을 대상으로 공유하고자 노력하였습니까? - 귀하가 석사연수과정이 종료된 이후 수행한 활동에 참여한 동료는 귀하의 발표 내용 등을 긍정적으로 인식한다고 생각하십니까?
평가방법	• 각 측정항목의 평균을 산출하여 평가 점수를 부여한다. • 각 측정항목은 25%씩의 가중치를 부여한다.
평가자료	• 종료 후 1년 내/외 시점에서 사후 설문조사 수행

2) 사업성과 평가항목의 대표성과지표

사업성과 평가항목은 KOICA, 연수생, 그리고 수원국 기관 등이 지향하는 사업의 목표의 달성 여부 등을 확인하기 위한 목적으로 개발되었다. 해당 평가항목은 KOICA 등 우리나라의 측면에서 수원국과의 우호적 관계 개선의 측면을 확인하기 위한 협력관계의 촉진을 포함한다. 또한, 수원국의 관점에서 연수생을 파견한 목적의 달성 여부 등을 확인하기 위한 국가발전 기여 정도를 대표성과지표로 제시한다(<표 5-38> 및 <표 5-39> 참조).

<표 5-38> 대표성과지표 3(협력관계의 촉진)

성과지표	협력관계의 촉진
지표정의	• 석사학위 연수사업을 통해 개선된 한국에 대한 이미지 및 우호적 태도를 평가하여 협력관계의 증진 정도를 평가한다. • 기초선 조사 및 종료평가의 결과를 대비하여 향상도를 평가한다.
평가기준	1. 한국에 대한 이미지 개선 - 귀하는 연수 외에 개인적 시간을 활용하여 한국에 방문할 의향이 있습니까? - 귀하는 동료 및 지인의 여행 장소로 한국을 추천할 의향이 있습니까? - 귀하는 한국에 대하여 어느 정도 긍정적으로 생각하고 계십니까? 2. 한국에 대한 태도 개선 - 귀하는 한국인에 대하여 긍정적으로 인식하고 있습니까? - 귀하는 한국에 대하여 긍정적으로 인식하고 있습니까?
평가방법	• 기초선 조사의 평점에 대비한 이미지 개선도를 바탕으로 협력관계 증진 정도를 평가한다. • 각 측정항목은 50%씩의 가중치를 부여한다.
평가자료	• 종료 후 1년 내/외 시점에서 사후 설문조사 수행

〈표 5-39〉 대표성과지표 4(국가발전 기여 정도)

성과지표	국가발전 기여
지표정의	• 석사학위 연수사업 참여를 통해 개선된 연수생의 수원국 발전기여 동기 및 연수생의 정책개발 노력 및 실적을 바탕으로 수원국 발전에 대한 기여 수준을 평가한다.
평가기준 (단기)	1. 연수생 동기 강화 - 귀하는 석사학위 연수사업 참여를 통해 귀하의 국가의 발전에 기여하고자 하는 동기가 향상되었습니까? - 귀하는 석사학위 연수사업 참여를 통해 소속 조직의 발전에 기여하고자 하는 동기가 향상되었습니까? 2. 연수생의 정책개발 노력 - 귀하는 석사학위 연수사업 참여를 통해 학습한 지식을 활용하여 새로운 정책 등을 개발할 수 있다고 생각하십니까? - 귀하는 석사학위 연수사업 참여를 통해 학습한 지식을 활용하여 새로운 정책 등을 개발하고자 하는 생각이 있습니까?
평가기준 (장기)	1. 연수생 동기 강화 - 귀하는 석사학위 연수사업 참여를 통해 귀하의 국가의 발전에 기여하고자 하는 동기가 향상되었습니까? - 귀하는 석사학위 연수사업 참여를 통해 귀하의 소속조직의 발전에 기여하고자 하는 동기가 향상되었습니까? 2. 연수생의 정책개발 실적 - 귀하는 석사학위 연수사업 참여를 통해 학습한 지식을 발전시켜 새로운 정책을 입안한 경험이 있습니까? - 귀하는 석사학위 연수사업 참여를 통해 학습한 지식을 바탕으로 입안한 정책 등이 채택되어 제도화된 경험이 있습니까?
평가방법	• 연수생 동기 강화는 20점의 가중치를 부여하고, 연수생 정책개발 노력 및 개발실적의 가중치는 80점을 부여한다.
평가자료	• 단기 평가는 귀국 후 1년 내외의 시점에 진행된 사후 설문을 활용한다. • 단기 평가 이후 지표의 장기적 관리를 위하여 지속적인 사후 설문을 활용하며, 평가 질문은 평가기준(장기)의 내용을 참조하여 수정한다.

3) KOICA 활동성과 평가항목의 대표성과지표

KOICA 활동 평가와 관련된 대표성과지표는 파트너십 강화 활동이다. 즉, 해당 지표는 석사학위 연수사업을 통해 향상된 한국에 대한 이미지 및 관계를 적극적으로 활용하기 위한 목적에서 도출되었다. 해당 지표는 단기적으로 석사학위 연수사업에 참여한 연수생의 정보 등을 데이터베이스화 하는 것으로 측정한다. 또한, 해당 데이터베이스가 구축된 이후에는 해당 데이터베이스를 활용하여 무역, 정부 간 협력 등과 관련한 접촉점(contact point) 활용 수준 등으로 발전시킬 수 있다(<표 5-40> 참조).

<표 5-40> 대표성과지표 5(파트너십 강화 활동)

성과지표	파트너십 강화를 위한 활동
지표정의	• 석사학위 연수사업의 장기적 성과 담보를 위하여 연수생 데이터베이스의 구축 여부를 바탕으로 평가한다. • 해당 지표는 단기적으로 투입지표의 성격을 가지므로 향후 데이터베이스 구축 이후 "석사학위 연수사업의 장기적 성과로 연수생 데이터베이스를 활용한 무역 및 국가간 협상 등 실적을 평가한다."로 보완
평가기준 (단기)	1. 연수생 데이터베이스의 구축 - 연수생의 소속기관, 직위, 직급, 그리고 연락처 등을 포함하는 데이터베이스를 구축한다. - 데이터베이스를 대외적으로 공개하여 활용할 수 있도록 한다.
평가기준 (중기)	1. 연수생 데이터베이스의 활성화 - 개발된 데이터베이스의 활용 촉진을 위한 홍보활동 건수를 계량화하여 평가한다. - 개발된 데이터베이스에 대한 접속건수를 계량화하여 평가한다. - 개발된 데이터베이스의 활용 의도를 무역업계 및 외교부 등 관련 이해관계자의 활용 의도를 조사하여 평가한다.
평가기준 (장기)	1. 연수생 데이터베이스의 활용 - 개발된 데이터베이스에서 취득한 정보를 활용하여 무역 및 국가 간 협상 등의 창구로 활용한 수준을 평가한다. - 연도별 상향식 평가 방식을 활용한다.
평가방법	• (단기) 1년차: 데이터베이스의 구축 여부, 데이터베이스의 공개 여부 • (중기) 2년차: 홍보건수(목표부여), 접속건수(목표부여), 활용의도(설문조사)를 각각 30%, 30%, 40%의 가중치를 부여하여 평가한다. • (장기) 3년차 이후: 개발된 데이터베이스를 통해 취득한 정보를 활용하여 무역 및 국가 간 협상 등의 창구로 활용된 빈도를 평가한다. 3년차에는 2년차와 비교하여 향상도를 활용한다.
평가자료	• 데이터베이스 구축 여부, 홍보활동 건수, 활용 건수 등

Ⅵ. 결론 및 제언

1. 석사학위 연수사업의 특수성과 중요성

다수의 선진국들은 개도국 국민들을 대상으로 한 다양한 장학 사업을 제공하고 있다. 우리나라도 교육부의 GKS 사업과 KOICA 석사학위 연수사업을 비롯하여 다양한 장학 사업을 제공하고 있다. 본 연구에서 살펴 본 바와 같이 KOICA 석사학위 연수사업은 다음과 같은 측면에서 타 장학 사업과는 구별되는 특수성이 인정된다.

지금까지 전 세계에서 선진국들이 제공하는 다양한 학위과정 장학 사업 중 특정 주제로 개도국 공무원들만으로 구성된 특별반을 편성하여 석사학위 과정을 운영하는 것은 KOICA 석사학위 연수사업이 유일하다. 현지연구를 통해 밝혀진 바와 같이 많은 개도국들은 한국의 발전 자체에 큰 관심을 갖고 있고 한국의 경험을 자신들의 나라에서도 실현시키고 싶어 한다. 이러한 발전에 대한 열의와 관심은 개도국 공무원들이 선진국보다 한국의 장학 사업을 지원하는 첫 번째 동기가 됨은 물론, 석사학위를 취득한 이후 각자 자신의 나라에 돌아가서도 한국에서 배우고 경험한 것을 실천하려는 의지를 갖게 함으로써 KOICA 석사과정의 중장기적 성과를 높이는데도 기여하고 있다.

개도국 공무원으로 구성된 특별반 운영은 다수의 개도국에서 온 동일 혹은 유사 분야의 공무원들이 최소 17개월 동안 함께 생활하며 공부하는 환경을 만든다. 자연스럽게 개도국 공무원들은 같은 분야에서 일하는 공무원들이 함께 자신의 업무 영역에서 발생하는 다양한 문제들에 관해 의견을 교환하거나 해결방안을 함께 고민하게 되고, 이 분야의 전문가들인 여러 교수들과 약 20여 개국의 유사분야 공무원들의 인적 네트워크를 구축하기도 한다. 여기에 한국 특유의 관계 지향적 장점이 결합되어 한국에서 석사학위를 취득한 졸업생들은 한국과 모교에 대해 더 단단한 관계를 맺게 되는 것으로 조사되었다.

현지조사 결과에 의하면, KOICA 석사 졸업생들은 업무처리 능력이 높아졌음은 물론, 리더십이나 소통, 기획 등의 다방면에서 소속기관의 동료와 상사들에게 높은 평

가를 받고 있다. 업무수행뿐만 아니라 한국의 문화와 조직사회에 대한 경험을 통해 석사졸업생의 근무 태도와 공직에 대한 가치관도 변화되는 경향이 있다. 이에 따라 직장에서의 석사졸업생에 대한 평판이 서서히 높아지고 있고, 실제 많은 졸업생들과 직장 상사들이 자신의 기관에서 한국을 석사학위 연수의 대상국으로 추천하는 경향이 높다는 것을 확인하였다.

공무원들만으로 특별반을 편성하여 석사과정을 운영하는 것은 교과과정의 측면에서 또 다른 장점이 있다. 즉 일반대학원의 석사과정과는 달리 개도국 공무원들에게 필요하고 현실 적용이 가능한 실용적 지식과 기술을 중심으로 과정을 편성하기 때문에 개도국의 발전에 필요한 실용적 과정 운영이 가능하다. 특히 공무원 특별반은 과정 중 현장실습의 이름으로 전공과 관련된 많은 현장을 직접 방문하여 강의실에서 배운 것을 현장에서 자신들의 눈으로 직접 확인할 수 있는 기회를 갖는다. 석사졸업생들도 현업에 복귀한 후 석사과정 중 배운 다양한 업무에 관한 지식과 기술, 커뮤니케이션 능력, 기획능력 등이 큰 도움이 되고 있으며, 업무의 양이 늘어나고 중요한 일을 하게 된다는 응답이 많았다. 이것은 중장기적으로 승진을 비롯한 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 입증하는 것이다. 또 본 연구의 온라인 설문조사의 결과에서도 무려 82.8%가 넘는 응답자들이 KOICA 석사과정을 이수한 것이 승진에 직간접적인 도움이 된다고 응답한 것도 공무원 특별반이었기에 가능한 성과라고 판단된다.

관리적 측면에서도 KOICA 석사과정은 다른 나라의 과정과 다른 장점을 갖는다. 공무원을 대상으로 하지만 일반 대학원 과정에서 공부하는 다른 나라의 장학 사업은 대상 학생들의 관리가 사실상 각 학교에 맡겨져 있다. 일반 장학 사업과 유사하게 장학금을 지급하는 것 외의 다른 관리가 거의 없다. 일본이 JICE나 JDS와의 계약을 통해 대학에서 공부하고 있는 개도국 공무원들을 관리하는 서비스를 제공한다고는 하지만 대부분 전화나 이메일 등으로 안부를 확인하고 특별한 일의 발생 여부를 체크하는 정도에 그치고 있다. 그러나 KOICA 석사과정은 모두 함께 기숙사 생활을 하고, 각 대학에 이들을 관리하는 전담직원이 있으며, 이들은 증진협회나 KOICA의 사업담당자와 직접 연결되어 연수생들이 필요로 하는 다양한 서비스를 실시할 수 있다.

공여국인 우리나라의 입장에서도 공무원 특별반 편성은 다른 나라의 장학 사업이 갖지 못하는 중요성이 있다. 무엇보다 선진국에 비해 장학 사업의 역사가 짧은 우리나라가 비교적 적은 예산을 투입해서 단기간 내에 지한파 혹은 친한파 개도국 공무원 네트워크를 확보할 수 있다는 것은 매우 중요한 장점이 아닐 수 없다.

다만 공무원들만의 특별반 편성으로 인한 한계도 있다. 특히 국내에 머무는 동안 한국학생과의 교류가 제한적이라는 측면과 그에 따라 한국문화에 노출되는 것도 제한될 수밖에 없다는 문제가 있다. 이러한 문제들은 연수기관들의 적극적 노력 여하에 따라 완화될 수 있다. 한국학생들과의 멘토-멘티 관계를 유지하는 기관도 있고, 일부 대학원 강의를 국내외 학생들이 함께 수강할 수 있도록 영어강의로 편성하여 한국 학생들과의 교류 빈도를 늘이는 기관들도 있었다.

2. 석사학위 연수사업의 운영상의 문제점 및 개선방안

지금까지의 연구 결과를 종합하여 사업수행의 단계별로 검토해 보면 다음과 같은 문제점과 고려사항들이 발견된다.

가. 사업기획 단계

사업의 전략적 방향성

지난 20여 년간 KOICA 석사학위 연수사업의 변천과정을 살펴보면, 뚜렷한 전략적 방향성을 발견하기 어렵다. 이와는 대조적으로 일본의 JDS나 ABE 사업은 일본의 ODA 전략을 기본 방향으로 일본의 국익과 각 수원국의 수요를 고려하여 전략적으로 추진되고 있다. 마찬가지로 호주의 Australia Awards 사업의 경우에도 호주의 국익을 고려하여 아시아·태평양 지역에의 집중도가 높다. 이에 KOICA 장학사업도 국익을 고려한 전략적 방향성을 재검토해야 할 시점에 와 있다.

ODA 사업과 관련한 국익 관점의 전략적 방향성에는 크게 두 가지 사항에 대한

고려가 필요하다. 첫째, 현재 70여 개 국가를 대상으로 연수생을 받고 있는데, 이러한 다수 국가정책을 지속할 것인지, 아니면 보다 선택적으로 수혜국가의 수를 줄여 집중하는 소수 국가정책을 채택할 것인지에 대한 결정이 필요하다. 소수국가로 집중할 경우, 프로젝트 사업과 연계하여 관련된 분야로 집중함으로써 프로젝트 사업과 석사과정 사업의 연계를 통한 시너지 창출이 가능할 것이다. 이를 통해 개도국의 프로젝트 사업이 종료된 이후에도 충분한 역량을 키우지 못해 인해 사업의 기대효과가 제한적으로 나타날 수 있는 가능성을 줄일 수 있다. 둘째, 전략적 분야 선정 가능성에 대한 고려가 필요하다. 지금까지 연수분야의 선정은 사실상 경제발전과 관련한 개도국의 일반적 수요에 입각하여 KOICA가 자율적으로 결정해 온 것이 사실이다. 그에 따라 공공행정 분야가 약 절반을 차지하고, 나머지는 농업개발(새마을 포함), 과학기술 및 창업, 보건, 양성평등 분야가 차지하고 있다. 그러나 분야의 선정에도 국익을 고려한 전략적 선정을 고려할 수 있다. 예를 들어 우리나라가 현재 원전을 수출하고 있는 에미레이트연합의 경우, 원전과 관련한 수많은 전문인력의 양성이 필요하다. 프로젝트 내에서 운영이나 유지보수 인력에 대한 단기간의 교육이 실시되지만, 보다 근본적으로 원자력 및 산업에너지 분야의 석사과정(정책 및 기술)의 개설을 고려할 수 있다. 이 때, 현재 원전수출이 진행되고 있는 국가만이 아니라 향후 원전수출이 가능한 잠재 국가들의 관련 분야 공무원들도 석사과정의 대상으로 선발하여 함께 교육시킨다면 향후 국익의 관점에서 긍정적 성과를 기대할 수 있을 것이다.

이와 함께 국익의 관점에서 부수적으로 고려될 수 있는 것은 우리나라가 가장 잘 할 수 있는 분야, 혹은 세계 최고 분야로 도약할 가능성이 있는 분야를 선정하여 개도국 공무원들을 유치하여 교육시키는 것이다. 이렇게 되면 한국 대학에 대한 평판도가 증가하여 향후 고등교육 분야에서도 부수적 성과를 기대할 수 있다.

연수관련 의사결정의 전문성, 객관성, 및 투명성 제고

KOICA 석사학위 연수사업은 지금까지 사업과 관련한 주요 의사결정이 외교부와 KOICA 내부에서 이루어져 왔다. 2016년 현재, 예산 약 200억 원인 사업규모를 고려할 때, 사업의 기획과정에서의 주요 의사결정에 전문성과 객관성, 중립성, 투명성 등

을 제고해야 할 시기에 도달했다고 판단된다. 특히 준정부기관으로 매년 경영평가를 받아야 할 입장에서는 더욱 핵심의사결정 과정의 전문화와 투명화 수준을 높일 필요가 있다.

전문적 식견을 가진 중립적 인사의 참여가 없을 경우, 자의적 결정이라는 시비의 가능성이 상존한다. 특히 최근에는 서울시와 환경부 사례에서 본 바와 같이 유사 사업의 증가 추세가 나타나고 있다. 자의적 결정이나 중립성 시비 등을 원천적으로 예방하려면 무엇보다 외부 전문가의 참여를 제도화할 필요가 있다. 특히 타 부처의 유사사업이 증가할 경우, 이를 효과적으로 조정하고, 사업 시행 이후 성과를 평가하는 단계의 의사결정에도 중립적 외부인사의 참여는 필요하다.

양질의 연수생 선발 위한 제도 개선 필요

어떤 교육과정이든 유능한 인재의 선발은 교육의 성과를 제고하는데 가장 중요한 전제조건이 된다. 마찬가지로 KOICA 석사과정 연수사업은 개도국의 유능한 공무원들이 선발되어야만 연수 후에도 역량강화를 통해 개도국 발전에 기여할 수 있고 중장기적으로 고위직으로의 진출가능성이 높아져 우리나라의 국익 실현에도 기여할 가능성이 높아진다. 본 연구의 교육성과 평가 결과에서도 연수생 선발과정의 중요성이 입증된 바 있다.

현재의 연수생 선발제도는 분야가 결정된 후 개도국 주재 KOICA 현지사무소나 대사관을 통해 개도국의 원조총괄기관에 통보하여 연수대상자를 추천받는 것이 기본 구조로 되어 있다. 각 국가 원조총괄기관으로부터 추천된 인사들을 대상으로 하는 만큼 특별한 하자가 없는 한 선발가능성은 높아진다. 각 과정에 지원하는 개도국 추천 공무원의 수가 많아 경쟁률이 높아지기도 하지만 대체로 각 개도국 원조총괄기관의 추천이 가장 중요한 첫 번째 관문이 되고 있다.

문제는 원조총괄기관이 정말 유능한 인재를 추천하고 있는가는 개도국에 따라 크게 다르다는 점이다. 일부 개도국의 원조총괄기관들은 다른 대규모 프로젝트 사업이 많은 상황에서 비교적 소액 지원인 장학 사업에 대한 관심이 상대적으로 떨어질 수 있어, 추천과정이 자의적인 경우도 있다. 원조총괄기관이 유관 부처에 통보하지 않고

지원관련 정보가 책상 위에서 잠자고 있는 경우도 있을 수 있다. 반면, 가나처럼 KOICA 현지사무소에서 원조총괄기관과 함께 유관 부처에 동시에 장학 사업관련 공문을 보내서 유관 부처의 인사부서에서 그 분야의 유능한 인재를 선발하여 추천하는 경우도 있다.

문제는 가나와 같은 국가들이 많이 나오도록 앉아서 기다릴 수는 없기 때문에 양질의 연수생 확보를 위한 제도 개선의 필요성이 제기되었다. 국내 연수기관에 대한 면담조사에서 일부 기관들은 KOICA를 통한 추천만이 아니라 자체적으로도 사업홍보를 통해 개도국의 우수 공무원을 선발할 수 있도록 해달라는 요청을 한 바 있다. 이들은 대개 다년간 연수사업을 진행한 경험을 바탕으로 졸업생 네트워크가 잘 구축되어 있어, 졸업생의 추천을 통해 우수 개도국 공무원을 선발할 수 있기 때문인 것으로 파악되었다. 호주의 경우, 졸업생이 신규 연수생 선발과정에 패널로 참여하는 것은 양질의 연수생 선발을 위해 필요한 조치로 해석된다. 현재의 제도와 함께 연수기관도 잠재적 연수생을 발굴하여 사업을 운영할 수 있도록 한다면 경쟁은 높아지고 연수생의 질적 수준도 높아질 가능성이 크다.

분야별 특성을 반영한 예산 및 과정 설계

현행 석사과정은 분야와 관계없이 기본적으로 20명 규모이고 동일 예산으로 지원되고 있다. 그러나 과학기술이나 엔지니어링 분야는 실험실습이 논문작성에 필수적인 경우가 많다. 국내 대학의 경우에도 공과대학과 인문사회분야의 등록금은 크게 다른데, 이는 과정의 특성이 반영되어 있기 때문이다. 따라서 KOICA 석사학위 연수사업도 분야별 특성을 반영하여 실험실습비를 차등 지원해야 하며, 지도학생의 규모도 분야에 따라 달라져야 한다. 그러므로 기획단계에서 개설할 전공분야에 따라 연수생 규모, 실험실습비 등 지원내용을 구체화시켜야 한다.

유사 중복사업 회피를 위한 통합조정체계 필요

본 연구에서 살펴본 바와 같이 해외에는 KOICA 석사학위 연수사업과 유사한 사업은 없으나 국내에는 국무조정실이 장기간 KDI 국제정책대학원을 통해 실시하고 있는 국제학생 학위과정, 서울시의 자매도시 공무원 석사학위 연수사업, 그리고 환경부의 환경분야 공무원 석사학위 연수과정은 사실상 KOICA 석사학위 지원사업과 동일한 구조를 가지고 있다. 따라서 향후 다른 중앙부처나 광역자치단체들이 동일한 구조의 석사학위 연수사업을 운영할 가능성을 배제하기 어렵다.

KOICA의 입장에서 중앙부처나 광역자치단체들이 독자적으로 유사한 석사학위 연수사업을 운영하는 것을 막을 수는 없을 것으로 보인다. 그러나 국가 전체로 볼 때, 유사한 사업이 분절화되어 운영됨으로써 유사중복 사업의 행정지원이 중복되는 등의 비효율성이 발생할 가능성도 있고, 무엇보다 석사학위를 취득한 개도국 졸업생들의 사후관리가 분절화될 가능성이 매우 높다. 이것은 장기적 성과를 거두기 어려워지게 되는 원인이 될 수 있다.

국민의 세금을 지원한 사업의 성과를 극대화하기 위해서는 수년 내 유사중복사업 회피를 위한 통합조정체제가 필요할 것으로 예상된다. 기획재정부의 예산정책과정과 국무조정실의 개발협력위원회를 통한 조정이 가능하겠으나 사후관리의 분절화를 예방하기는 불가능하다. 이에 따라 장기적으로 각 부처와 지자체의 사업이 증가될 경우, 사업은 부처별로 시행하되 KOICA는 국내 석사학위 연수사업의 총괄·기획·조정·평가하는 기능을 수행하는 것을 고려해야 한다.

나. 사업운영 단계

연수기관 선발제도: 경쟁 입찰제도와 신규기관 진입

연수기관 선발제도가 과거 공모제에서 경쟁입찰로 전환되고 정부 내 지역균형발전이 정책의 기본방향으로 설정되면서 지방 대학의 신규 연수기관으로의 진입이 증가하고 있다. 기본적으로 연구기관 선정과정에서의 경쟁도입은 연수기관의 질적 수준이 높아질 수 있는 조건이 된다는 점에서 구조적 문제가 있는 것은 아니다. 그러나

지역균형발전이 함께 고려되면서 실제로 질적 수준에 의한 경쟁보다 제한적 경쟁의 형태가 되고, 아울러 지방대학의 진입을 촉진하기 위해 기존 연수기관을 제외시킬 수밖에 없는 상황이 되면서 교육사업의 특성이 무시되고 있다는 불만이 나타나고 있다.

교육사업의 특성 상 연수생은 한국와의 인연과 함께 연수기관, 즉 대학의 졸업생으로서 모교라는 관계를 함께 가지게 된다. 한국에서 장기간 체류하면서 한국문화를 접하게 되는 연수생들에게 모교가 가지는 의미는 적지 않다. 문제는 3~5년 후 연수기관이 경쟁 입찰에서 탈락하게 되면 그 기간 동안의 졸업생에 대한 사후관리가 어려워지고, 연수생들도 모교와의 인연을 잃게 되는 상황이 나타난다는 점이다. 그렇다고 신규 연수기관의 질적 수준이 경재입찰에서 이겨낼 만큼 높다고 보기도 어렵다.

예를 들어 경쟁 입찰을 통해 연수사업을 잃은 연수기관을 보면 서울시립대 국제도시과학대학원, KDI 국제정책대학원, 영남대 박정희새마을정책대학원 등이 있다. 이들은 모두 서울시, 국무조정실, 경상북도 등에서 지속적으로 개도국 공무원 학위과정을 운영해 온 기관들이며, 그 동안의 졸업생 배출 성과나 연수생 만족도, 졸업생 사후관리 등에서 높은 성과를 보여 온 기관들이었다. 결국 경쟁입찰이라는 제도 개선을 통해 신규 기관, 특히 지역균형발전을 위한 지방대학의 사업 진입을 위해 이들 오랫동안 연수사업을 진행해 온 기관들로부터 사업을 박탈한 것에 불과하다고 볼 수밖에 없다. 잘해왔고 잘할 수 있는 연수기관을 제쳐두고 신규기관에 사업을 배정하면 사업성과에 위험요소가 증가하는 것은 당연할 것이다.

다음으로 고려해야 할 것은 사업기간의 문제이다. 현재 사업기간은 5년 간 3회의 입학생을 받을 수 있는 것이 기본이고, 이후 다시 경쟁입찰을 통해 사업권을 확보해야 한다. 교육사업의 특성 상 상당 기간 지속되는 것이 바람직하다는 측면에서 보면 5년 사업 후 각 연도별 종료평가와 종합적 성과평가를 거쳐 특별한 하자가 없고, 연수기관의 체제가 잘 확보되어 있으며, 대학본부의 지원의지가 높다면 사업을 지속할 수 있도록 하는 것을 고려해 볼 수 있다. 그러나 이것도 국익을 고려한 전략적 방향성에 따라 새로운 연수사업이 필요한 경우에는 탄력적으로 운영될 필요가 있다.

실용성 제고 위한 인턴십 강화

KOICA 석사학위 연수사업의 강점은 학위과정이면서도 개도국 사회에 직접 적용될 수 있는 실용성이 높은 지식과 기술을 우리의 발전경험과 함께 개도국 공무원들에게 전수할 수 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고 현재의 연수사업은 인턴십이 제도화되어 있지 않아 많은 연수생들이 이를 요구하고 있다.

거의 유사한 사업으로 진행되고 있는 서울시의 자매도시 공무원 대상 석사학위 연수사업은 방학 기간 중 2~3주의 인턴십이 의무화되어 있어 현업 근무 경험을 할 수 있도록 설계되어 있다. 이에 따라 향후 해당 분야별로 교과과정에 현업 근무 경험을 가질 수 있게 하는 방향으로의 개선이 필요하다. 현업에서 국내 공무원들과 함께 근무할 수 있는 인턴십은 단순히 현장 경험만이 아니라 관련분야의 한국 공무원들과의 네트워크를 구축할 수 있도록 한다는 점에서 매우 중요하다.

사업운영 중 효율적 사업관리 위한 제도 개선 필요

현재 KOICA 석사과정 연수사업은 KOICA 담당부서인 연수사업실과 증진협회가 사업시작 후 총 5회에 걸쳐 모니터링과 평가를 실시하고 있다. 이 중 3차와 5차의 모니터링이 사실상 중간평가와 종료평가의 역할을 하고 있다. 그밖의 학사과정은 물론 정착지원 단계부터 학위를 마치고 한국을 떠날 때까지의 생활 전반을 사실상 연수기관에서 실질적으로 관리하도록 설계되어 있다. KOICA는 현재 제안서 평가 단계에서부터 연수생의 관리와 관련된 평가항목을 두어 연수기관이 책임을 지고 연수생을 잘 관리하도록 의무화하고 있다.

연수생 관리의 효율성 측면에서 보면, 이러한 방식은 다른 어느 나라의 장학 사업에 비해서도 매우 선진화된 것이다. 이 방식이 효율성과 효과성은 높지만 문제점이 없는 것은 아니다. 무엇보다 연수기관의 관리의무에 비해 행정요원의 인건비가 부족하여 일반 정규직원을 구비하기 어렵다는 점은 자체 재원을 가지고 전담직원을 확보한 기관을 제외한 모든 연수기관이 공통적으로 갖고 있는 문제다. 이에 따라 비정규직을 고용할 수밖에 없고, 비정규직 직원의 교체가 빈번하여 행정업무를 사업의 담당 주임교수가 직접 감당해야 하는 기관도 있었다.

사업수행 과정에서의 모니터링은 자체 모니터링도 중요하나 특히 종료평가의 경우, 외부전문가에 의한 객관적 평가가 이루어지도록 개선할 필요가 있고, 매년 당해연도 사업의 종료평가 결과는 반드시 환류되어 차년도 실제 사업수행의 개선이 이루어지도록 하고, 실제 환류가 이루어졌는지를 차년도 사업 모니터링 과정에서 확인해야 할 것이다.

동일 연수기관의 복수 사업 수행문제

사업운영단계 중 고려대상이 될 또 하나의 문제는 동일 연수기관에서 복수의 과정을 운영하는 경우이다. 지금까지 서울대 행정대학원과 국제대학원이 동일 기간 중 각각 연수사업을 운영한 바 있었다. 두 과정의 경우, 일부 학생들은 서로 교차하여 학점을 취득하기도 했다.

연수사업이 소기의 목적을 달성하고 성과가 좋게 나타나는 한 하나의 연수기관에서 둘 이상 복수의 과정을 운영하는 것이 특별히 문제가 될 것은 없다고 판단된다. 사실 KOICA 연수사업은 아니지만 과거 KDI 국제정책대학원은 국무조정실의 국제학생 지원사업을 운영해 오면서 KOICA의 석사과정 연수사업을 동시에 운영한 바 있고, 영남대 박정희새마을정책대학원도 다수의 서로 다른 연수사업을 수주하여 동시에 운영하기도 하였다. 또 현재 서울시립대학교는 서울시의 자매도시 석사학위 연수사업과 환경부의 석사과정 연수사업을 동시에 운영하고 있다.

이렇게 복수의 과정을 운영하는 것이 과정 간 서로 보완적 관계를 통해 시너지 효과를 나타내는 경우도 있다. 서로 교차하여 과목을 수강할 수 있다는 점, 다양한 배경을 가진 연수생들 간의 교류나 심지어 한국 대학원생들과의 상호 교류가 가능하여 연수생들의 인적 네트워크의 외연이 확장되는 등의 효과를 기대할 수 있다. 반면 서로 다른 과정의 지원내용이 서로 달라 연수생들이 받는 혜택이 서로 다름에 따른 불평이 있을 수 있다.

다만 현재 정부의 기본 입장이 균형성장이라는 측면에서 일부 대학에 연수사업이 집중적으로 배정될 경우, 형평성의 문제가 발생할 수 있다. 이 점은 KOICA가 선택할 문제이며, 하나의 연수기관이 복수의 과정을 운영하는 것이 성과에 미치는 영향은

본 연구의 결과만으로는 명확히 단정 지을 수 없다.

과정 수의 적정성

적정 과정 수에 관한 정답은 없다. 석사학위 연수사업이 국익에 부합하고 개도국의 지속가능한 발전에 기여하는 바가 크다고 인정되어 한국정부가 지속적으로 확대한다면 과정 수는 크게 증가할 수 있을 것이고, 반대로 비용대비 효과가 적다고 판단된다면 과정 수를 줄일 수도 있다.

현재 연수사업실은 21개 석사과정 연수사업을 운영하고 있다. 앞에서 논의한 국익 관점의 전략적 방향성이 결정되면 KOICA 연수사업실은 이를 바탕으로 21개 사업의 국익 정합성을 재검토할 필요가 있다. 이 때 재검토는 KOICA 내부에서 시행하기보다는 외부전문가들의 참여를 통해 이루어지는 것이 바람직하다. 이는 향후 논의될 (가칭)석사학위 연수사업 기획자문위원회를 통해 전체 사업의 국익 정합성을 검토하여 사업의 확대, 유지, 폐지 등을 결정하는 것이 바람직하다.

다. 사업종료 이후

사업종료 후 사후관리 및 성과 극대화 위한 제도 개선

현재 KOICA 석사학위 연수사업의 사후관리는 크게 두 방향에서 진행되고 있다. 첫째는 KOICA 현지사무소가 중심이 되어 현지에서 단기연수 졸업생들을 포함한 KOICA 동문회의 형태로 관리되고 있다. 현지의 사후관리는 연 1~2회 이벤트성 행사에 졸업생들이 참여하는 형식으로 이루어지고 있다. 이와 함께 KOICA 본부의 연수사업실은 매년 우수 귀국 연수생들을 국내로 재초청하여 약 1주일 동안 국내 주요 시설 견학 및 네트워크 구축 행사를 갖고 있다. 우수 연수생은 보통 해당 개도국의 KOICA 동문회장인 경우가 많고, 일부 참여자들은 자신들의 액션플랜을 구체적으로 실행한 사례를 발표하는 등의 개방형 워크샵 형태로 운영된다.

사후관리의 또 다른 방식은 개별 연수기관에 의해 직접 자신들의 졸업생을 대상으

로 이루어진다. 주로 SNS를 활용한 사이버 공동체와 이메일을 통한 관리가 이루어지면, 귀국 후 6개월 혹은 1년 후 성과취합을 위한 설문조사를 실시하거나 담당 교수들의 현지 방문 시 간담회를 개최하는 등 형태로 이루어지고 있다.

사후관리의 목적은 근본적으로 이 사업의 중장기적 성과를 모니터링하고 한국과 모교에 대한 네트워크를 지속적으로 유지함으로써 성과를 극대화하는 것이다. 이를 고려한다면 지금과 같은 이벤트 성 사후관리가 아니라 수천 명에 달하는 석사 졸업생들과 이들을 필요로 하는 사람들이 수시로 연결되어 서로에게 도움이 될 수 있는 플랫폼을 구축할 필요가 있다. 이를 가능하게 하는 것은 다양한 연수사업의 연수생들을 통합적으로 관리하고 이들의 관련 정보가 수시로 업데이트되도록 하며, 국내 정부부처나 기관들, 또는 기업들이 자신들의 업무에 연수생 네트워크를 활용할 수 있는 통합 플랫폼을 구축하는 것이다. 통합 플랫폼에는 연수생들이 유용하게 활용할 수 있는 지식과 정보, 동향, 진행 중 혹은 진행 예정인 KOICA의 다양한 사업들에 관한 정보, 개도국 진출을 원하는 기업관련 정보, 그리고 스트리밍 기술을 활용한 온라인 강의 등도 제공됨으로써 연수생들이 자발적으로 참여할 수 있도록 다양한 인센티브가 제공되어야 한다.

수원국 현지에서의 사후관리

전술한 바와 같이 현재 수원국 현지에서의 사후관리는 KOICA 현지사무소에서 동문회를 중심으로 연 1~2회 정도의 이벤트를 개최하는 형태로 진행되고 있다. 장단기 연수생이 모두 포함된 KOICA 동문회는 개도국에 따라 활성화의 편차가 매우 크다. 대부분 SNS를 활용하여 동문회 관련 소식을 전파하거나 참여를 유도하는 형태로 운영되고 있다. 본 연구팀의 현지조사 결과, KOICA 동문회는 단기 연수생을 포함한 모든 한국 연수 공무원들이 함께 참여하는 것이 일반적인데, 활동의 내용에 따라 참여율이 다른 것으로 파악되었다. 가나의 경우, 이벤트 성 행사보다는 많은 졸업생들이 사회적 약자를 위한 봉사활동에 동문회가 주도적으로 나선다면 참여의사가 높다는 것을 발견할 수 있었다. 그러므로 수원국 현지에서의 졸업생 사후관리는 수원국 사회에 기여하는 방식의 모임을 주기적으로 개최하도록 하고, 그 결과를 우수사례로

확산하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.

주기적 사후평가 실시로 중장기 성과 확보

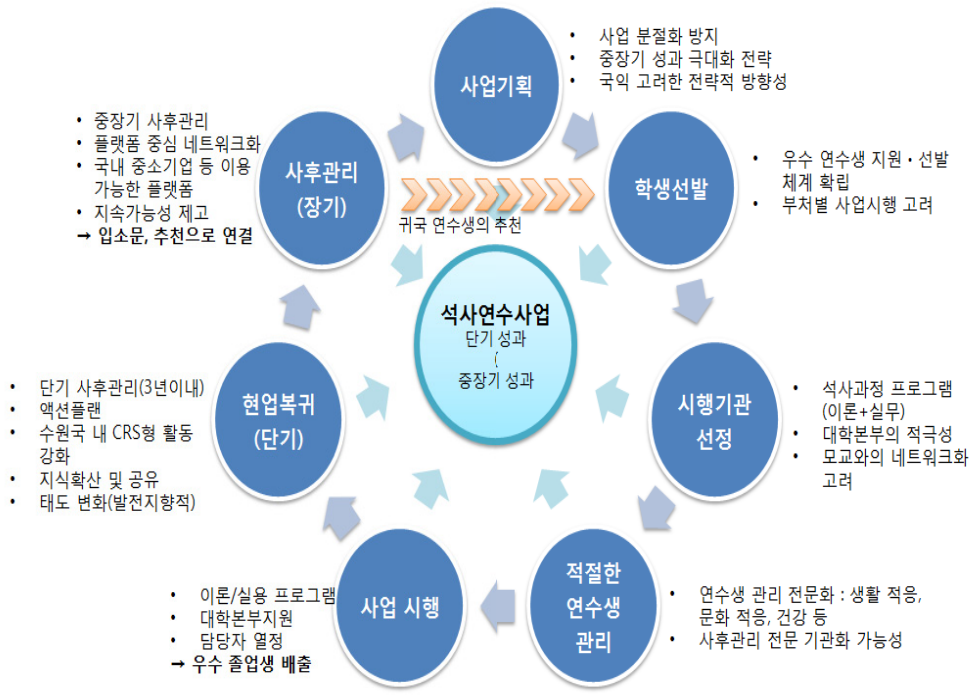
지금까지 KOICA 석사학위 연수사업은 체계적인 사후평가가 없었다. 사실 사업수행기관인 각 대학이 졸업생을 배출하여 약 1년 간 모니터링을 하고 나면, 사업의 성격상 더 이상의 성과관리가 쉽지 않다. 교육기관의 특성상 졸업생을 장기간 추적·관리하고, 졸업생의 성과를 교육기관의 성과로 인정받는다는 것은 현실적으로 매우 어려운 일이다. 결국 이 사업의 중장기적 성과는 사업을 수행하는 연수기관(대학)이 아니라 KOICA의 사업담당기관인 연수사업실의 성과로 조사되고 지속적인 관리가 이루어져야 한다.

이를 위해 연수사업실은 매년 3~4개 국가의 귀국 연수생들을 대상으로 한 추적조사 중심의 사후평가를 실시할 필요가 있다. 사후평가는 특정 연수기관의 특정 사업을 대상으로 하는 것이 아니라 해당 수원국이 배출한 모든 석사 연수생들의 중장기적 성과를 파악함으로써 이 사업의 효과성과 영향력, 그리고 성과의 지속가능성을 분석해야 할 것이다. 이러한 성격의 사후평가가 소기의 성과를 거두기 위해서는 수원국 원조총괄기관과의 공동평가가 이루어져야 하고, 사후평가 시 해당 수원국의 수요조사가 동시에 이루어지도록 함으로써 차년도 사업기획단계에 중점협력 대상인 개도국의 학위과정에 대한 수요를 함께 파악할 수 있도록 해야 한다.

3. 석사학위 연수사업 혁신 대안

지금까지의 논의를 바탕으로 KOICA 석사학위 연수사업의 성과 극대화를 위한 선순환 체계를 수립하기 위한 혁신대안을 논의하기로 한다. 아래의 그림은 석사학위 연수사업을 하나의 생태계로 이해하고 이의 성과를 극대화하기 위한 선순환체계를 제시한 것이다. 이 체제를 실현하기 위한 혁신대안을 제시하면 다음과 같다.

[그림 6-1] 석사학위 연수사업 선순환 체계



가. (가칭)석사학위 연수사업 기획자문위원회 설치 운영

배경 및 필요성

앞에서 논의한 바와 같이 현재 KOICA 석사학위 연수사업은 외교부와의 협의를 거쳐 연수사업실이 사실상 단독으로 운영하고 있는 바, 사업의 규모와 중요성을 고려할 때, 다양한 외부 전문가의 참여를 통해 전문성과 중립성, 객관성, 투명성 등을 확보해야 한다.

기획자문위원회의 구성

기획자문위원회는 ODA 연수사업 수행 경험자를 중심으로 위촉하되, 학계(학회), 컨설팅 기관, 정부부처(당연직 고려), 국내 주재 개도국 외교사절 등을 고려할 수 있

다. 위원회의 규모는 효율적 운영 위해 최대 9명 이내로 구성하되, 3년 주기로 1/3씩 위원을 교체하도록 한다.

기획자문위원회의 활용 방안

기획자문위원회는 KOICA 석사학위 연수사업의 전략적 방향성을 확정하는 것을 비롯하여, 사업 전반의 주요 의사결정을 자문하는 역할을 수행한다. 3년 단위로 전략적 기본방향의 재설정을 논의하고 기타 연수분야의 선정, 사업수행기관의 선발 기준 확정 및 변경, 사후관리 계획, 사후평가 계획 등 객관적, 전문적, 중립적 의사결정이 필요한 모든 일에 자문을 제공할 수 있다.

기획자문위원회 운영에 따른 기대효과

연수사업실이 기획자문위원회를 설치·운영할 경우, 가장 큰 기대효과는 석사학위 연수사업의 주요 의사결정 과정의 전문성과 중립성, 객관성 등을 담보함으로써 결정의 정당성을 기대할 수 있다. 위원회의 전문성을 바탕으로 연수사업의 질적 수준을 제고하고 시행착오를 줄임으로써 사업 자체의 성과를 극대화할 수 있다. 또 사업기획 당시 예상하지 못했던 새로운 문제가 발생할 경우, 객관적이고 중립적인 입장에서 의견을 제시할 수 있어 KOICA의 위험관리와 위기대처 능력을 제고시킬 수 있다. 그리고 국정감사와 준정부기관 경영평가, 및 감사원 감사 등 제반 외부감사 및 평가에 대응하여 투명성과 객관성을 제고시킬 수 있는 장점이 기대된다. 다만 자문위 활동기간을 고려할 때 석사학위 연수사업의 전체 일정을 약간 앞당겨 시작함으로써 자문위의 의견을 반영하여 연수계획이 수립될 수 있도록 조정할 필요가 있다.

나. 석사학위 연수사업 통합 운영체계 수립

배경 및 필요성

앞에서 논의한 바와 같이 최근 서울시, 환경부 등의 사례에서 보듯이 각 부처별

석사연수사업 증가추세로 KOICA 석사학위 연수사업은 KOICA만의 특화된 사업으로 유지하기 어려울 수 있다. 이에 장기적으로는 WFK처럼 KOICA가 한국정부의 개도국 공무원 대상 모든 석사학위 연수과정 통합관리의 주체로 자리매김하는 방안을 검토해야 한다.

코이카의 역할 및 기능

KOICA는 국내 석사학위 연수사업의 총괄·기획·조정·평가하는 기능을 수행하도록 하는 것을 고려할 수 있다. 석사학위 연수사업 개설을 원하는 부처와 지방자치단체들은 자체적으로 사업을 시행하되 사업의 기획과 사업수행 중 연수생 관리, 사업 종료 이후 사후관리는 KOICA가 통합 수행함으로써 사업의 분절화나 중복가능성을 예방하고 성과를 극대화할 필요가 있다. 특히 귀국 연수생의 사후관리는 통합되어 수행되어야만 중장기적 성과 극대화가 가능하다. 국가적으로는 필요하지만 시행되지 않는 분야의 석사학위 연수사업은 KOICA가 직접 수행함으로써 전략적 국익 극대화를 도모할 수 있다.

기대효과

석사학위 연수사업을 부처별로 추진할 경우, 수원국 원조총괄기관의 개입 없이 분야별로 양질의 연수생을 확보할 가능성이 높아진다. 또 KOICA가 별도로 분야별 수요조사를 하지 않아도 부처별로 국제협력이 필요한 분야를 쉽게 파악할 수 있어 주요 협력국의 연수수요를 보다 쉽게 반영할 수 있다는 장점이 있다. 아울러 각 부처의 반발 없이 KOICA는 석사학위 연수사업의 총괄 기획자 및 지원자의 역할을 수행함으로써 협력적인 사업 수행이 가능해질 것이고, 궁극적으로는 WFK처럼 석사학위 연수사업의 대표 브랜드화가 가능해질 것이다. 또 부처별 국제협력 수요의 반영으로 단중기 성과의 제고가 가능하고, 석사학위 연수사업의 분절화로 인한 비효율을 예방할 수 있다는 장점이 있다.

KOICA가 총괄기관으로서의 기능을 수행할 경우, 각 부처별 석사학위 연수사업 수

요조사와 이를 확정하기 위한 의사결정기구가 필요하다. 이는 전술한 자문위원회가 수행하거나 별도의 1회성 평가위원회를 구성하여 연도별 연수사업을 결정할 수 있다. 다만 각 부처에 사전공고기간과 수요조사를 시행하기 위해 충분한 기간이 필요할 것으로 예상되므로 이를 반영하여 사업기간을 조정할 필요가 있다.

다. 석사학위 연수사업 관리기관 일원화 및 전문화

배경 및 필요성

현재 연수생의 관리는 대부분 연수기관에 의해 개별적으로 시행되고 있으나, 업무의 과중이나 인건비 지원 규모의 미흡 등으로 많은 어려움이 있는 것이 사실이다. 이에 따라 연수기관 별 연수생 관리의 어려움이 가중되고 있고 학위과정 외적 요인에 의해 연수성과가 낮아질 가능성도 배제할 수 없다. 또 각 연수기관에 산재해 있는 연수생들간의 교류가 많지 않아 KOICA 석사 동기생들의 네트워크 구축에도 어려움이 있다.

관리기관의 역할 및 기능

이에 현행 연수기관들에 의한 연수생 관리를 유지하면서도 연수생들을 통합적으로 관리할 수 있는 체제를 마련할 필요가 있다. 무엇보다 각 연수기관의 행정요원 인건비의 현실화와 대학본부의 적극적 지원을 통해 정규직에 의한 행정관리 및 연수생 관리를 의무화시키는 방안이 필요하다. 동시에 연수생 선발 이후 준비과정부터 연수종료 후 귀국 때까지 연수생 관리를 통합적으로 시행하기 위해 현재 지원기관(증진협회)의 연수생 지원 기능을 확대하면서 연수생 관리의 분업체제를 명확히 할 필요가 있다.

지원기관인 증진협회는 연수생 출입국 관리 및 지원, 의료지원, 사건사고 발생 시 대응, 문화행사 지원 등 분야에 관계없이 당해연도 연수생 전체를 대상으로 지원하는 업무를 주로 담당하도록 한다. 연수기관은 주로 연수생의 학업, 생활, 연수기간 중 안전관리 등 해당 연수기관에서 생활하는 중 발생하는 일상적 관리업무를 담당하

도록 하는 것이 바람직하다.

연수생들이 서로 만날 수 있는 기회를 증대시키고, 유사 분야의 경우, 서로 네트워크 구축이 가능할 수 있도록 현장견학 프로그램이나 인턴십 등을 통합 관리하는 방안도 고려해 볼 수 있다.

기대효과

이를 통한 기대효과로는 무엇보다 연수기관의 연수생 관리 부담 완화로 전공분야의 학습지원에 전념할 수 있도록 함으로써 성과 제고가 가능하다는 점을 들 수 있다. 또 연수기관에 따라 서로 다른 연수생 관리 서비스의 문제를 극복하고 당해 연도의 석사연수생들에게 동일하지는 않아도 유사한 수준의 연수생 관리 서비스를 제공함으로써 연수생들의 생활만족도를 제고시킬 수 있을 것으로 기대된다.

아울러 지원기관은 연수생 관리의 전문화로 국내 거주기간 중 연수생들의 현지 적응 및 생활만족도를 제고시킬 수 있고 사건 사고를 예방하는 등의 긍정적 효과를 기대할 수 있다.

라. 석사학위 연수사업 사후관리 체계의 고도화

배경 및 필요성

이 사업의 성과극대화를 위해 가장 필요한 것이 사후관리 체계의 고도화이다. 현재 시행기관별 사후관리로 사후관리의 불연속 및 부실화가 발생할 수 있고, 석사학위를 받고 귀국한 연수생들에 대한 체계적 관리와 효율적 활용이 어려운 상황이 계속되고 있다. 또 연수기관이 변경되면 기존 연수기관의 졸업생들과의 네트워크가 사실상 상실되고 있는 것이 현실이다. 현지사무소에 의한 사후관리가 있지만 현지사무소가 없는 30여개 국가는 사실상 한국과의 네트워크를 잃게 되고, 현지사무소에서의 사후관리도 이벤트성으로 진행되고 있는 한계가 있다. 결국 장기적 성과 추적과 친한파 육성이라는 국익의 실현을 위해서도 사후관리의 체계화 및 전문화는 필수적 전

제조건이 된다.

사후관리 전문기관의 역할 및 기능

사후관리 전문기관은 우리나라가 제공한 석사과정을 마치고 귀국한 모든 연수생들을 관리하고 네트워크를 유지하는 기능을 수행한다. 기관은 한국 연수 경험을 가진 모든 개도국 공무원들을 통합 관리하는 공동 플랫폼을 구축하여 운영하고, 이 공동 플랫폼의 잠재적 고객들을(예: 정부부처, 지방자치단체, 공공기관, 중소기업, KOTRA, 대학 등) 확보하여 그들을 졸업생들과 연계시킴으로써 해당 국가 내에서 우리나라의 국익을 극대화하는 역할을 수행한다.

사후관리 전문기관은 연수생을 가장 많이 배출한 기관에 위탁하여 운영하거나 대안(3)에서 논의한 지원기관을 확대 개편하여 사후관리 전문기관의 역할을 병행·수행할 수도 있을 것이다. 필요한 경우, 국내 모든 기관에서 수행한 장단기 연수사업의 졸업생들에 대한 사후관리를 위한 별도의 전문기관을 설립하여 향후 중장기 성과관리와 함께 졸업생들의 네트워크를 유지 발전시키는 기능을 수행하게 할 수 있다.

기대효과

사후관리 전문기관이 사후관리를 전담하게 되면 연수기관 변경에도 석사 연수생들과 한국, 혹은 모교와의 관계를 지속적으로 유지할 수 있을 것으로 기대된다. 특히 귀국 후 수년이 경과하면 연수생들이 네트워크를 떠나는 경우가 많은데, 사후관리 전문기관은 지속적인 졸업생 사후관리 통해 연수생의 귀국 후 일정 기간 후에 발생 가능한 중장기적 성과를 모니터링할 수 있을 것이고, 시간이 지나면서 증가하는 연수생들의 이탈가능성을 줄임과 동시에 네트워크의 외연을 확대시킬 수 있을 것으로 기대된다. 또한 석사 졸업생과 국내 기업들의 연계를 통한 사업 기회 창출 등 네트워크를 통한 성과를 극대화시킬 수 있을 것으로 기대된다.

마. 주기적 사후평가 실시

배경 및 필요성

앞에서 논의한 바와 같이 KOICA 석사학위 연수사업은 교육사업의 특성상 중장기적 성과 가 중요하지만 국내의 정치적 상황에서는 국회와 감사원, 기재부 등의 요구에 따라 지속적 인 성과 발굴 및 확인이 필요하다. 따라서 다양한 연수분야의 성과를 귀국 3~5년 후 확인하여 이 사업의 대표성과지표로 활용할 필요가 있다.

사후평가 방식

사후평가는 독립적인 제3의 기관을 공모하여 실시하는 것이 바람직하다. 사후평가는 OECD DAC 사후평가 기준에 따라 평가하되, 석사학위 연수사업의 특성을 반영한 성과지표를 활용해야 한다. 전술한 바와 같이 사후평가는 특정 연수기관의 특정 분야사업에 대한 평가라기보다는 특정 국가의 석사과정 연수사업 전체를 대상으로 평가하되, 수원국 원조총괄기관과의 공동평가를 통해 중장기적 성과를 확인하고, 동시에 대상 국가에서 석사학위 연수사업의 수요조사 동시에 실시하는 것이 바람직하다.

기대효과

매년 3~4개 국가에 대한 사후평가를 실시하여 지속적인 성과관리를 가능하게 하고, 국가별 혹은 분야별 사후평가 결과의 누적으로 경영평가 대비 대표성과지표의 실적자료로 활용이 가능하다. 아울러 다양한 개도국의 석사과정에 대한 수요조사와 타 공여국의 석사학위 연수사업과의 성과 비교도 가능해진다.

바. 연수 프로그램 실용성 강화

배경 및 필요성

현재 진행되고 있는 석사과정의 실용성 측면은 각 연수기관에 따라 다양하다. 본

연구진의 베트남과 가나에서의 현지 면접조사 결과에서도 많은 연수생들이 현업에서의 인턴십 등 실용성 강화를 요청한 바 있으며, 국내에서의 연수생 대상 면접조사에서도 같은 요구가 있었다. 또 전술한 바와 같이 현재 서울시가 실시하고 있는 자매도시 공무원 대상 석사과정 연수사업은 방학 중 1~2주의 인턴십을 서울시 산하기관을 통해 제공하고 있다.

KOICA 석사학위 연수사업의 장점인 실용성의 증대를 고려할 때에도 현업에서의 인턴십 제공을 시급히 필요하다고 판단된다.

실용성 강화 방안

KOICA 석사학위 연수사업은 개도국 공무원을 대상으로 석사학위 특별반을 운영하고 있으므로, 현업에서의 인턴십을 통해 우리나라의 정부나 공공기관에서의 현업 경험을 취득할 기회를 부여하는 것이 향후 석사과정의 품질 제고에도 기여할 것으로 생각된다. 구체적으로는 서울시의 사례를 벤치마킹하여 방학을 이용하여 분야와 연수새 본인의 선택에 따라 1~3주의 기간 동안 현업근무를 가능하게 하고 순환근무 방식을 활용하여 다양한 업무를 직접 경험하게 하는 방안도 고려해 볼 수 있다.

기대효과

인턴십 제공을 통해 연수생의 국내 현업에서의 경험 습득 기회를 부여함과 동시에 해당 연수분야의 현직 공무원들과의 네트워크 형성의 기회도 확대되는 계기가 될 수 있다. 아울러 연수생들이 귀국 후 직접 현장의 행정경험을 자국에 적용하는데 유리할 것으로 기대된다.

사. 박사과정 및 온라인 석사과정 시범 실시

배경 및 필요성

다수의 연수생을 대상으로 한 면접조사에서 박사과정을 한국에서 계속하고 싶다는

요청이 많았다. 연수기관들의 경우에도 일부는 박사과정 입학의 기회를 연수과정은 물론, 귀국 후 업무수행과정에서도 인센티브로 활용하여 이 사업의 성과를 제고할 수 있을 것이라는 의견도 있었다. 현재 개도국 공무원을 대상으로 장학 사업을 시행하고 있는 미국, 영국, 캐나다, 호주, 노르웨이 등 대부분의 국가에서는 박사과정도 함께 지원하고 있고, 일본도 박사과정 지원을 곧 시작할 예정이다. 개도국 공무원들도 박사과정을 이수하여 학위를 취득하면 고위직으로의 진출 기회가 크게 넓어지는 것으로 생각하고 있다. 이러한 상황을 종합적으로 고려할 때, 한국이 최고 수준의 개도국 공무원 교육 기회 부여할 수 있는 분야를 중심으로 박사과정 지원을 시범적으로 실시하는 것을 고려할 필요가 있다.

아울러 현재 모든 석사학위 과정이 초청연수의 형식을 띄고 있다. 그러나 개도국의 유능한 공무원들 중에는 장기간 자리를 비우기 어려워 현재의 석사과정에 참여하지 못하는 경우도 발생하고 있으므로, 이들을 대상으로 한 온라인 석사과정을 시범적으로 운영하는 것도 생각해 볼 수 있다.

박사과정/온라인 석사과정 지원 방안

체계적 사후관리와 사후평가 등을 통해 고위공직자로 성장 가능한 공무원들을 확보하고 이들을 대상으로 박사학위 과정을 이수할 수 있도록 지원할 수 있다. 이 때 박사과정은 석사과정과는 달리 별도의 특별과정이 아니라 일반 대학의 박사과정에 입학 시 지원하는 방향이 바람직하다. 이 경우, 별도의 지원 프로그램을 설치할 필요가 없기 때문이다. 국내의 경우, 영어로 박사학위 과정을 제공할 수 있는 프로그램이 많지 않아 제한적일 수는 있으나 시범사업으로의 가치는 충분할 것으로 보인다. 언어의 한계를 극복하고 박사과정 재학 중 한국어로 강의하는 다양한 교과과정을 선택할 수 있도록 하기 위해 선발된 인원을 대상으로 현지 세종학당의 한국어 교육 프로그램을 사전에 이수하도록 하거나 박사과정 재학 중 한국어 교육을 이수하도록 지원하는 것도 대안이 될 수 있다. 박사과정 시범사업을 실시할 경우, 다른 나라의 박사과정 지원사업과 유사하게 가족 동반 가능(자체부담), (3+1)년, 교내 연구조교 등 가능하도록 조치할 필요가 있다.

온라인 석사과정의 개설은 현재 국제교류재단이 온라인 강의를 개발하여 다양한 국가에서 한국에 대한 강좌를 수강할 수 있도록 하고 있는 바, KOICA도 시범적으로 현재 공무원교육과 관련한 사업을 시행하는 프로젝트 사업(예: 베트남, 우즈베키스탄 등)을 대상으로 온라인 석사과정을 시범적으로 운영하는 방안을 고려할 수 있다.

기대효과

박사과정의 경우, KOICA 석사과정 이수자 중 고위직으로의 승진 가능성이 높은 개도국 공무원을 확실한 중장기적 친한파로 육성할 수 있을 것이다. 이 사업은 석사 학위 취득 이후에도 지속적으로 한국와의 네트워크를 유지하는 인센티브로서의 기능을 수행할 것으로 기대되기도 한다.

한편 온라인 석사과정은 유능한 공무원이지만 장기간 자리를 비울 수 없어 지금까지 KOICA 석사과정을 지원하지 못했던 사람이나 혹은 장기간 가족과 헤어져 있을 수 없는 상황에 있던 개도국 여성 공무원들이 온라인 석사과정을 통해 친한파 공무원으로 육성되어 우리나라의 잠재적 국가이익을 극대화하는데 기여할 수 있을 것이다. 온라인 석사과정은 대규모 인원을 저예산으로 교육시킬 수 있다는 점에서 매력적이다. 다만, 국내 교육법 상 의무체류기간과 관련하여 교육부와 별도의 협의가 필요할 것으로 예상된다.

4. 결론

우리나라는 개도국들과의 외교관계와 무역관계가 세계 어느 나라들보다 중요한 나라다. 국제관계의 측면에서 대부분의 개도국들은 과거 비동맹체제에 속했던 나라들이어서 우리보다 북한과의 관계가 더 가까웠었다. 비록 냉전체제가 무너진 후 북한과의 관계가 멀어지고 있기는 하지만 여전히 많은 개도국들에게 우리나라는 그리 잘 알려지지 않거나 혹은 양자관계의 측면에서 가깝다고 볼 수 없는 나라들이다. 경제적 측면에서도 아프리카나 중동 CIS, 중남미, 동남아 등에 산재한 개도국들은 대부분

우리나라의 중요 시장이지만 지금까지 물건만 팔아왔지 외교적 측면에서 우리나라와 크게 가까워진 나라들이 거의 없었다.

이런 상황에서 1997년부터 실시된 KOICA 석사학위 연수사업은 지난 20여년 간 3,431명의 연수생을 배출했으며, 이를 지역별로 보면 아시아 (1,450명, 42.3%), 아프리카(1,116명, 32.5%), 중동・CIS(564명, 16.4%), 중남미(282명, 8.2%), 기타(러시아, 루마니아, 벨라루스, 불가리아, 슬로바키아, 알바니아 등, 19명, 0.5%) 순이다. 이들 대부분은 연수사업 이전에 우리나라에 대해 잘 알지 못했으나 석사학위를 취득한 후에는 매우 잘 알게 되었고, 한국에 대한 이미지도 5점 척도를 기준으로 연수 전 평균 3.29에서 연수 후 4.79로 크게 높아지는 등 매우 긍정적 성과를 보였다.

정치적으로는 유일한 분단국으로서 여전히 국제사회에서 남북관계와 관련해 주요 국제기구에서 다수의 국가들로부터의 지지를 필요로 하고, 경제적으로는 무역을 통해 먹고 사는 우리나라로서는 전 세계 개도국과 우호적인 관계를 유지하는 것이 필수적이다. 우리 기업의 개도국 시장 진출이나 무역 증진에 개도국 공무원들이 언제, 어떤 상황에서 긍정적으로 기여할지 예측할 수 없다. 일반적으로 대학은 수많은 졸업생을 배출하고 그 중 어느 졸업생이라도 사회적으로 성공하면 그것이 곧 대학의 성과가 된다. KOICA 석사학위 연수사업은 이미 지난 20년 동안 3,400여 명의 졸업생을 배출했으며, 이들 중 어느 누가 향후 자국 내 공직사회에서 고위직으로 승진하여 우리나라의 미래에 큰 도움이 될 결정을 할 수 있는 위치에 오를지 알 수 없다.

모든 나라들이 유사 시 단번 쓰기 위해 군사력을 수십 년, 혹은 수백 년 동안 키우고 유지한다. 우리나라는 과거 극도로 가난했던 시절, 많은 공무원들이 선진국 장학 사업을 통해 능력을 키웠고, 그들은 우리나라를 발전시키는 원동력이 되었다. 많은 공무원들이 자신이 장학금을 받고 공부했던 나라들에 우호적 입장을 견지하는 것을 수없이 보아 왔다. 마찬가지로 KOICA 석사과정 연수사업은 프로그램을 더욱 강화하고 사업의 전 주기를 잘 관리하여 우리나라에 우호적인 개도국 공무원 양성에 힘을 기울여야 한다. 애초부터 이 사업은 단기적 성과를 기대하고 추진한 사업이 아니다. 보다 장기적인 성과를 바라보고 꾸준히 사업을 시행하고, 무엇보다 졸업생들의 사후관리에 힘을 기울여야 한다. 수많은 졸업생이 있어도, 그들이 한국에 우호적이지

않거나 한국에 대한 소속감이 떨어지면 아무 소용이 없다. 연수사업을 잘 진행하는 것도 중요하지만 그에 못지않게 체계적이고 효과적인 사후관리를 통해 귀국 연수생들이 국제사회에서 우리나라와 우리기업, 우리국민들에게 우호적인 인사들로 남을 수 있도록 해야 한다. 이렇게 할 때 KOICA 석사학위 연수사업은 국익을 위해 꼭 필요한 사업이 될 것이다.

참고문헌

국내 문헌

강이철(2014). 교육 프로그램 평가. 경기 파주: 양서원.

김혜숙(2015). 교육프로그램 평가의 이론과 실제. 서울: 교육과학사. 경기 파주: 교육과학사.

국제개발협력위원회(2016). ‘17년 국제개발협력 종합시행계획. 제26차 국제개발협력위원회 의결안건(제26-1호). 2016. 5. 30.

신현석, 김희연, 전재은, 강민수(2015). CAMPUS Asia 사업의 참여성과 분석: 교육과정 인식조사를 중심으로. 비교교육연구, 25(4). 265-291.

한국국제협력단(2015a). 연수사업 성과점검 및 성과관리체계 구축 연구 최종보고서. 연구자료 역량개발 2015-09-184. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단(2015b). 글로벌 연수사업(CIAT) 종합평가 보고서. 업무자료 평가심사 2016-05-030. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단(2017a). KOICA 글로벌 연수사업 현업적용도 설문분석. 연구자료 연수기획 2017-04-040. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단(2017b). KOICA 글로벌 연수사업 성과사례 분석. 연구자료 연수기획 2017-05-041. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단(2017c). KOICA 석사학위연수 가이드라인. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단(2017d). 2016 KOICA 대외무상원조실적 통계. 성남: 한국국제협력단.

한국환경산업기술원(2017). 2018년 개도국 공무원 석사학위과정 운영 가이드라인.

홍세희, 정상아, 노언경(2010). 종단적 가중치 및 무응답 대체법 연구. 한국교육개발원.

KDI 국제정책대학원(2014). 국제학생 학위과정초청연수 종료보고서. 2014. 12.

KDI 국제정책대학원(2016). 국제학생 학위과정 초청연수 자체평가 결과.

[보도자료]

교육부(2017.12.1.). 30개국 정부초청 외국인 장학생 동문, 제2의 고향 한국 방문.

서울시(2011.6.29.). 개도국 공무원 대상 서울시 ‘도시행정 석사과정’ 인기.

____(2017.1.9.). 서울시, 인턴십 통해 해외공무원들에 ‘한강의 기적’ 노하우 전수.

한국환경산업기술원(2017.8.28.). 개도국 환경 공무원 “한국에서 환경정책 배워요”.

[결재문서]

서울시(2017). 2018 서울시립대 도시행정계획석사과정(MUAP) 재학생 서울시 우수시정 체험 인턴십 프로그램 운영계획(안). 해외도시협력담당관-10851. 2017.12.26.

[사업설명서]

교육부(2018). 교육부 2018년도 예산주요사업비 설명자료. 2018. 1.

서울시(2018). 개도국자매도시공무원대상석사학위과정 예산설명서. 2018.2.28.

_____(2017). 개도국자매도시공무원대상석사학위과정 예산설명서. 2017.3.3.

국외 문헌

Colosi, L., & Dunifon, R.(2006). What’s the difference? “Post then pre” & “Pre then Post.” Cornell Cooperative Extension. Retrieved from http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.419.4692&rep=rep1&type=pdf

Commonwealth Scholarships Commission in the UK(2017). Annual Report 2017. 2017. 09.

_____(2017). Handbook for Commonwealth Scholars and Fellows in the United Kingdom.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dong, L., & Chapman, D. W. (2008). The Chinese government scholarship program: An effective form of foreign assistance? International Review of Education, 54, 155-173.

Drennan, J., & Hyde, A. (2008). Controlling response shift bias: The use of the retrospective pre-test design in the evaluation of a master’s programme. Assessment & Evaluation in Higher Education, 33(6), 699-709.

DFAT(2016). Australia Awards Global Strategy 2016-2018. 2016. 11.

____(2017a). Australia Awards Scholarships Policy Handbook. 2017. 1.

____(2017b). Information Brief: Australia Awards. 2017. 10.

____(2017c). Australia Awards Global Monitoring and Evaluation Framework. 2017. 11.

Geeraert, N., Demoulin, S., & Demes, K. A. (2014). Choose your (international) contacts wisely:

A multilevel analysis on the impact of intergroup contact while living abroad. International Journal of Intercultural Relations, 38, 86-96.

JICA(Japan International Cooperation Agency)(2015). JICA basic research: Factor analysis of the outcomes of Japanese grant aid for Human Resource Development Scholarship (JDS): Final report.

JICA(Japan International Cooperation Agency)(2018a). The Project for Human Resource Development Scholarship (JDS).

JICA(独立行政法法人協力機構)(2018b). 償資金協力 人材育成奨学計画 (JDS) 予算マニュアル.

Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating training programs: The four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.

Klatt, J., & Talyor-Powell, E. (2005). Synthesis of literature relative to the retrospective pretest design. Panel presentation at the 2005 Joint Canadian Evaluation Society, American Evaluation Association Conference.

Morishita, H. (2018). Master's degree and internship program of Africa Business Education Initiative for youth, "ABE Initiative." Japan International Cooperation Agency(JICA).

Japan International Cooperation Agency(JICA)/Japan International Cooperation Center(JICE)(2016). Preparatory survey of the Project for Human Resource Development Scholarship to the Republic of the Union of Myanmar: Final report. GL-JR-16-019.

Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). How college affects students: A third decade of research. (Vol. 2). San Francisco: Jossey-Bass.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Perna, L. W., Orosz, K., Gopaul, B., Jumakulov, Z., Ashirbekov, A., & Kishkentayeva, M. (2014). Promoting human capital development: A typology of international scholarship programs in higher education. Educational Researcher, 43(2), 63-73.

Schartner, A. (2015). 'You cannot talk with all of the strangers in a pub': A longitudinal case study of international postgraduate students' social ties at a British university. Higher Education, 69, 225-241.

USAID(2008). Evaluation of the Clinton and Master's Degree and Presidential Scholarship Programs and the Palestinian Faculty Development Program. 2008. 11. 30.

Youker, B. W., & Ingraham, A. (2014). Goal-free evaluation: An orientation for foundations' evaluations. The Foundation Review, 5(4), 51-61.

홈페이지 주소

ODA KOREA odakorea.go.kr
KOICA 홈페이지 www.koica.go.kr
KOICA ODA 정보포털 홈페이지 www.oda.go.kr
KOICA 통계조회서비스 stat.koica.go.kr
JICA 홈페이지 www.jica.go.jp
문부과학성 홈페이지 www.mext.go.jp
호주 외교통상부 홈페이지 dfat.gov.au
영국 Commonwealth Scholarships 홈페이지 http://cscuk.dfid.gov.uk/

부록 1 : 평가매트릭스

<표 A-1> 사후기간별 석사학위 연수사업 성과: 설문문항

평가기준		기간별 성과	성과지표	성과지표 하위요인	평가지표
Kirkpatrick 모형	DAC 기준				
반응	효과성	단기성과	연수생 생활 만족도	연수과정	연수생은 연수과정에 대해 전반적으로 어느 정도로 만족하는가?
				연수환경	연수생은 연수환경에 대해 어느 정도로 만족하는가?
				연수내용	연수생은 연수내용에 대해 어느 정도로 만족하는가?
				연수성과	연수생은 연수성과에 대해 어느 정도로 만족하는가?
				연수의 지속가능성	연구생은 연수의 지속가능성에 대해 어느 정도로 만족하는가?
학습	영향력	중기성과	학업성취 및 역량개발	지식습득	해당 연수과정에 대한 지식이 어느 정도로 향상되었는가?
				기술습득	연수과정을 통해 해당 연수과정 분야와 관련된 기술이 어느 정도로 향상되었는가?
				태도	연수과정을 통해 학습한 내용에 대한 자신감이 향상되었는가?
					연수과정 교육내용을 통해 업무에 대한 시야가 확장되었는가?
행동	영향력	중기성과	현업적용도 (연수활용도)	업무활용도	연수과정에서 교육받은 내용을 업무에 활용하였는가?
					한국의 개발경험에 대해 학습한 내용은 업무에 어느 정도로 도움이 되었는가?
				능력향상도	연수과정 교육내용을 통해 직무수행 능력이 얼마나 향상되었는가?
				평판향상도	연수과정 후 동료나 상사로부터 업무수행 능력이 향상되었다는 평가를 받았는가?
			파트너십활용도	정보공유도	연수과정 교육내용을 상사 및 동료와 공유하였는가?
				네트워크활용도	연수과정에서 형성한 네트워크를 업무에 활용하였는가?
				개발경험공유도	연수과정에서 학습한 한국의 개발경험을 업무에 활용하였는가?
			연수과정 추천을 통한 지속가능성	연수 참여 추천 여부	연수생이 귀국 후 동료들에게 참여를 추천함으로써 연수과정의 지속가능성을 높였는가?
결과	영향력	중기성과	한국에 대한	한국 사회/문화/한국	연수과정 후 한국 사회/문화/한국인에 대한 이해가 어느 정도로 향상되었는가?

			이해 및 태도	인에 대한 이해	한국의 국제사회 내 경제, 정치, 국제원조 등에서의 역할에 대해 이해하게 되었는가?
				한국 사회에 대한 인식 및 태도	연수과정 후 한국에 대한 국가 이미지가 어떻게 변화하였는가?
					한국에 대해 지속적 관심을 가지는가?
					한국에서 학습한 생활방식(예: 근면, 시간 준수, 정확함)은 업무에 얼마나 긍정적 영향을 미치는가?
				한국과의 교류 및 협력 지속 의지 등	연수과정 후 한국과의 교류 및 협력을 지속할 의지가 얼마나 향상되었는가?
결과	영향력	중장기 성과	연수생 진로 경로	지속 근무 여부 및 의사	연수과정 후 연수 전과 동일한 조직에서 계속 근무하고 있는가? (조직: 소속부서, 소속기관)
				진급	연수과정 후 진급하였는가?
				이직	연수과정 후 이직을 하였거나 이직할 의사가 어느 정도로 있는가?
				박사과정 진학 및 해외유학	연수과정 후 박사과정에 진학을 위해 해외유학을 할 계획이 있는가?
결과	영향력	장기성과	파트너십 강화	파트너십 강화	연수과정 이후 한국 정부 및 기업과 파트너십을 새로 형성하거나 파트너십이 강화된 경험이 있는가?
			수원국 제도 개선	수원국 제도 개선	연수과정 교육내용을 활용하여 제도개선에 기여하였는가?(제도개선: 새로운 정책 수립, 기존 정책의 수정 및 보완, 가이드라인 또는 매뉴얼 수립)
			조직역량 강화	조직역량 강화	연수과정 교육내용을 활용하여 소속된 조직의 역량강화에 기여하였는가?
			수원국 국가 사회 발전 기여	수원국 국가 사회 발전 기여	연수과정 교육내용을 활용하여 자국 지역사회 발전에 기여하였는가?
					연수과정 경험을 통해 연수생이 자국의 국가·사회발전에 얼마나 기여할 수 있다고 판단하는가?(예: 보건, 민주화, 양성평등, 환경, 식량 및 영양 등)
					연수 후 자국의 발전에 기여하고자 하는 동기가 고취되었는가?
					연수과정을 통해 자국에 영향을 미칠 수 있다는 자신감을 갖게 되었는가?

<표 A-2> Pascarella 대학효과 모형: 설문문항

구분	변수	문항	변수 유형 및 출처	자료
개인배경/특징	국적	국적을 선택하시오	통제변수	설문조사
	성별	성별을 선택하시오		설문조사
	나이	연령대 선택하시오		설문조사
	연수참여 전 학력	연수참여 전 최종학력은?	Pascarella 대학효과모형의 요인	설문조사
	연수참여 전 전공분야	학부 전공 분야는 무엇인가?		설문조사
		학부 전공 분야는 석사학위연수 전공분야와 어느 정도로 유사한가?*		설문조사
	해외경험 기간	연수 전 해외 체류 기간은? (한국 외 해외연수, 해외유학 경험 등)		설문조사
	연수참여 전 영어능력	연수참여 전 영어능력의 수준은?	Dong & Chapman (2007)의 요인	설문조사
	연수참여 전 한국어능력	연수참여 전 한국어능력의 수준은?		설문조사
	경력	현재까지 공공분야 근무 경력 기간은?(연수시간 제외)	성과 촉진/저해요인 (KOICA, 2017)	설문조사
	현재 직위	현재 직위는?		설문조사
연수참여 동기	해외연수 참여 동기	석사학위를 위해 해외유학을 결정한 동기는?	선택 및 동기요인별 성과 수준 차이 분석	설문조사
	KOICA 연수과정 선택 동기	해외 타 공여기관과 비교하여, 한국의 KOICA 연수과정을 선택하게 된 동기는?		설문조사
	연수참여 목표 달성 정도	연수참여 목표를 달성한 정도는?*	(본 연구 과정에서 개발)	설문조사
연수기관 특징	국제화 정도	외국인 유학생 비율	Pascarella	문헌자료

	설립유형	국립/사립	대학효과모형의 요인	문헌자료
	소재지	수도권/지방		문헌자료
연수과정 특징	연수과정 분야	5개 분야(공공행정, 농림/수산, 과학기술, 보건, 범분야(양성평등))	분야별 분석 요인	설문조사
	연수시기	연수를 시작한 시기와 종료한 시기를 선택하시오	통제변수	설문조사
	연수과정	교육과정은 연수과정 주제에 맞게 구성되었는가?	성과 촉진/저해요인 (KOICA, 2017)	설문조사
		교육과정은 연수참여에 대한 수요를 충족시켰는가?		설문조사
		학습을 위한 언어(예: 영어)의 사용은 효과적이었는가?		설문조사
	액션플랜 수립	연수과정 중 교육내용을 적용하여 담당 업무에 적용할 수 있는 액션플랜을 수립하였는가?		설문조사
	사후관리	연수기관은 귀국 후 사후관리에 어느 정도로 적극적이었는가?		설문조사
	석사학위논문	현업에 적용할 수 있는 석사학위논문을 작성하였는가?*	(본 연구 과정에서 개발)	설문조사
사회적 교류	한국인 교수	연수과정 중 한국인 교수와 얼마나 자주 교류하였는가?	Pascarella 대학효과모형의 요인, Schartner (2015), ; Geeraert, Demoulin, & Deme (2014), 신현석 외(2015)	설문조사
	한국인 직원	연수과정 중 한국인 직원(TA 포함)과 얼마나 자주 교류하였는가?		설문조사
	한국인 학생	연수과정 중 한국인 학생과 얼마나 자주 교류하였는가?		설문조사
	KOICA 연수생	연수과정 중 동일한 KOICA 연수과정의 연수생과 얼마나 자주 교류하였는가?		설문조사
	자국 유학생/커뮤니티	연수과정 중 같은 국가에서 온 사람들과 얼마나 자주 교류하였는가?		설문조사
	다른 외국인 유학생	연수과정 중 다른 외국인 유학생들과 얼마나 자주 교류하였는가?		설문조사
	교외 한국인	연수과정 중 연수기관 외부의 한국인과 얼마나 자주 교류하였는가?		설문조사

연수생 노력의 질	연수생의 학업 열망	KOICA 연수과정에 참여하여 학업하고자 하는 열망이 얼마나 강하였는가?	Pascarella 대학효과모형의 요인	설문조사
		연수생은 연수과정 중 투자한 노력에 얼마나 만족하는가?		
	연수생의 적극적 태도	연수과정 중 교육적 활동에 얼마나 적극적으로 참여하고자 하였는가?	성과 촉진/저해요인 (KOICA, 2017)	설문조사
		연수생은 귀국 후 연수과정 내용을 적용하려고 노력하였는가?	(본 연구 과정에서 개발)	설문조사
KOICA 요인	KOICA의 사후지원	KOICA 본부, 현지 사무소 및 연수기관은 현업에서 활용 가능한 피드백과 유용한 정보를 제공하였는가?	성과 촉진/저해요인 (KOICA, 2017)	설문조사
		KOICA 현지 사무소의 연수 동문 졸업생에 대한 후속 지원을 어떻게 평가하는가?		
수원국 요인	조직의 적극적 지원	귀국 후 소속 조직에서는 연수경험 활용의 기회를 제공하였는가?	성과 촉진/저해요인 (KOICA, 2017)	설문조사
	제도적 지원	귀국 후 소속 조직에서는 연수경험 활용을 제도적으로 지원하였는가?		설문조사
	경제적 지원	귀국 후 소속 조직에서는 연수경험 활용을 경제적으로 지원하였는가?		설문조사
연수생의 학습 및 성장	단기성과	연수생 생활 만족도	사후 기간별 성과유형 (부록 <표 1> 참조)	설문조사
	중기성과	학업성취/ 역량개발		설문조사
		현업적용도(연수활용도)/파트너십활용도		설문조사
		한국에 대한 이해 및 태도		설문조사
	중장기성과	연수생 진로 경로		설문조사
	장기성과	파트너십 강화, 수원국 제도 개선, 조직역량 강화, 수원국 국가 사회 발전 기여	사후 기간별 성과유형 (부록 <표 1> 참조)	설문조사

	연수 후 영어능력	연수참여 후 영어능력의 수준은?(부록 <표 1> 참조)	Dong & Chapman (2007)의 요인	설문조사
	연수 후 한국어능력	연수참여 후 한국어능력의 수준은?(부록 <표 1> 참조)		설문조사

*본 연구의 설문지 개발과정에서 추가된 문항

<표 A-3> 탈목표평가 평가매트릭스

구분	질문	자료
연수참여 동기	해외연수에 참여하게 된 동기는 무엇인가?	인터뷰
	KOICA 연수과정을 선택한 이유는 무엇인가?	인터뷰
	현재 참여 중인/졸업한 연수기관을 선택한 이유는 무엇인가?	인터뷰
	KOICA 연수과정에 대해 기대하는 바는 무엇이었는가?	인터뷰
개인적 성과	연수과정 참여를 통해 얻은 중요한 성과는 무엇인가?	인터뷰
	연수과정을 통해 앞으로 계획하게 된 점이 있다면 무엇인가?	인터뷰
	기대하지 못했던 연수 성과가 있다면 무엇인가?	인터뷰
연수성과	현재 참여 중인/졸업한 연수과정의 주요 성과는 무엇이라고 평가하는가?	인터뷰
	KOICA의 석사과정 프로그램 성과에 대해 전반적으로 어떻게 평가하는가?	인터뷰
	본인의 KOICA 연수경험은 담당 업무 및 소속 조직에 어떠한 면에서 기여할 수 있는가?	인터뷰
	자국 공무원의 KOICA 연수 참여는 자국에 어떠한 기여를 할 수 있다고 생각하는가?	인터뷰
	KOICA 연수과정은 한국에 어떠한 기여를 할 수 있다고 생각하는가?	인터뷰
	KOICA 연수과정의 성과에 대해 한국 또는 자국에 알리고 싶은 점이 있다면 무엇인가?	인터뷰

부록 2 : 설문조사지

KOICA Participant Survey (For graduates)

Welcome to the KOICA Graduate Survey!

The purpose of this survey is to evaluate the outcomes of the KOICA Scholarship Program and develop the system to manage its outcomes. This survey is funded by the KOICA as the part of the larger project with the same purpose.

You have been invited to participate in this survey because you were identified as a scholarship recipient within the past five years. Your identification will be kept **anonymous** and all answers will be kept strictly **confidential**. Your participation is voluntary and your withdrawal at any time will not affect your relationship with the KOICA and related institutions.

Data collected from this survey will be used only for the purpose of this research to improve the KOICA Scholarship Program for Master's degree. **Your participation and opinions are highly important and valuable for future development of the KOICA Scholarship Program.**

This survey will take approximately 15 minutes to complete. The deadline of this survey is January 14, 2018.

If you have any questions, please contact KIGS (Kookmin Institute for Strategic Governance) at kigs@kookmin.ac.kr (+82 2 910 4425/4244).

Thank you for your interest and participation in the survey!

Sung Gul Hong, PhD (Kookmin University, Republic of Korea)
Tae Jun Cho, PhD (Sangmyung University, Republic of Korea)
Jae-Eun Jon, PhD (Semyung University, Republic of Korea)

Program Information

1. In which university did you study for your Master' s degree with the KOICA Scholarship Program?

2. What was the title of your Master' s degree program with the KOICA Scholarship Program?

3. Please indicate when you started and finished the KOICA program (Please do not include your time at the KOICA ICC before entering the Master' s program)

	Year	Month
Start		
Finish		

Motivation and Goals

4. To what extent did the following motivate you to pursue Master' s degree outside your country?

	1(Not at all)	2	3	4	5(Extremely)
Advancement of knowledge for my work					
Master' s degree required for promotion					
Opportunity for scholarship program available					
International experiences					
Master' s degree at an overseas institution					
Future career plan outside the government					
Other (please specify)					

5. In choosing the KOICA Scholarship program, how important was each of the following, compared to scholarship programs by other foreign governments?

	1(Not at all important)	2	3	4	5(Very important)	Not applicable
Generous financial support from the KOICA						
Easy to be selected						
Korea's development experiences						
Relevance of academic program to my work						
Quality of academic programs in Korea						
Interest in Korean culture						
Previous participation in the short-term KOICA training program						
KOICA graduates' recommendation						
Other (please specify) (e.g. only available option)						

6. To what extent did the KOICA Scholarship program satisfy your goals for participating in the KOICA program?

	1 (Not at all)	2 (Slightly)	3 (Somewhat)	4 (Moderately)	5 (Extremely)	Not applicable
Advancement of knowledge						
Improving my capabilities for work						
Learning Korea's development experiences						
Applying my learning to my work						
Improving communication skills						
Expanding the network in my field						
My goals overall						
Other (please specify) _____						

Curriculum

7. Please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements about curriculum:

	1(Strongly disagree)	2	3	4	5(Strongly agree)
Curriculum was organized appropriately for the topic of the program					
Curriculum satisfied my needs to study in the KOICA program					
Use of language (e.g. English) in class was effective for learning					
I made an action plan to apply my learning to work					
My Master's thesis is applicable to my work					

Social Interaction

8. Please indicate the level of frequency in interacting with each of the following groups:

	1(Never)	Rarely	Sometimes	Often	5(Always)
Korean professors					
Korean staff (including TA)					
Korean students on campus					
KOICA students in the same Master's program					
Other international students					
People from my own country					
Koreans outside the campus					
Other (please specify)_					

Difficulty

9. Please indicate the level of difficulty you experienced in adjusting in Korea with the following:

	1(Not at all)	2(Slightly)	3(Somewhat)	4(Moderately)	5(Extremely)
Study					
Loneliness					
Korean language					
Food					
Religious practice					
Other (please specify) ____					

Quality of Student Efforts

10. Please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements:

	1(Strongly disagree)	2	3	4	5(Strongly agree)
I had strong will (aspirations) to study through the KOICA program					
I actively participated in educational experiences during the KOICA program					
Overall I am satisfied with efforts I put in my study during the KOICA program.					
After return, I tried to apply my education from the KOICA program to my work					

Support from KOICA and your organization

11. Please indicate how you evaluate the KOICA's activities (including your KOICA institution and KOICA office in your country) after graduation about the following:

	1(Poor)	2(Fair)	3(Good)	4 (Very good)	5(Excellent)
KOICA or university professors from my KOICA university provided feedback and useful information that I can use for work					
KOICA office (located in my country) provided follow-up services for alumni					

12. Please evaluate the level of support by your organization for your activities after return:

	1(Not at all)	2(Slightly)	3(Somewhat)	4(Moderately)	5(Extremely)
My organization provided opportunities to utilize my KOICA experiences					
My organization provided financial support to utilize my KOICA experiences at work					
My organization provided institutional support to utilize my KOICA experiences at work(e.g. infrastructure, law/regulations, administration)					

Outcomes (1)

13. Please indicate the degree to which you are satisfied or dissatisfied with each of the following about the KOICA Master's program you participated in

	1(Extremely dissatisfied)	2	3	4	5(Extremely satisfied)
Program content (e.g. curriculum, extracurricular activities)					
Program environment (e.g. facilities, dormitory, cultural considerations)					
Program outcomes (e.g. knowledge, skills, goal achievement)					
Program sustainability (possibility to continue) for its outcomes					
Overall program					

14. Please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements about the KOICA Master's program you participated in:

	1(Strongly disagree)	2	3	4	5(Strongly agree)
My knowledge improved in the area I studied					
My skills improved in the area I studied					
My confidence increased in the area I studied					
I broadened perspectives for my work					
My job performance (outcomes) improved through the KOICA program					
I received evaluation from my colleagues and supervisor that my competency for job performance improved after the KOICA program					
I shared my learning with my colleagues and supervisor at work					
I applied what I learned from the KOICA program to my work					
I applied Korea's development experiences to my work					
I utilized the network from the KOICA program for my work (e.g. KOICA students, Koreans, and other foreigners you met in Korea)					
Korea's development experiences I learned in Korea was helpful for my work					
I am willing to recommend the KOICA program to my colleagues					

Outcomes (2)

15. Please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements:

	1(Strongly disagree)	2	3	4	5(Strongly agree)	Not applicable
My understanding of Korea has improved						
My national image toward Korea changed positively						
My willingness to continue cooperation with Korea has increased						
I continue to have interest in Korea						
I learned the Korean lifestyle, which has positive influence on my work (e.g. working hard, punctuality (on time), accuracy)						
I learned the role of Korea in a global community (e.g. economy, politics, international aid)						
I contributed to strengthening a partnership with Korea						
I contributed to my organization by utilizing my learning from the KOICA program (e.g. initiating a new policy, revising an existing policy, creating guidelines or a manual)						
I contributed to the development of local community in my country based on my experiences in Korea						
KOICA graduates can contribute to the development of my country with their educational experiences from Korea (e.g. health, democracy, gender equality, environment, economy, food and nutrition, and more)						
I feel stronger motivation to contribute to the development of my country after the KOICA Master's program						
I feel more confident that I can make an impact for our country						

16. Please indicate your national image of Korea before and after the KOICA program.

	1(Very negative)	2	3	4	5 (Very Positive)
Before the KOICA program					
After the KOICA program					

Career

17. For how many years have you worked as a government official or worked in public sector in your country approximately?

18. What is your current organization and position?

(1) organization_____
(2) position _____
(3) country (other than you own, if applicable) _____

19. Is your organization in public sector or private sector?

① Public sector ② Private sector ③ Other_____

20. Are you working in the same organization with the one before participating in the KOICA Scholarship program?

① Yes ② No

21. Have you been promoted after return (e.g. higher position, higher rank, salary increase)?

① Yes (go to #22) ② No (go to #23)

- Please explain if you experienced other change to your position or work, which can be considered as positive (e.g. appointment to a more competitive department)

_____

22. If you have been promoted or experienced positive change at work, how much do you think the KOICA program has contributed to it?

① Not at all ② Slightly ③ Somewhat ④ Moderately ⑤ Extremely

23. Are you considering to leave the current job?

① Not at all ② Slightly ③ Somewhat ④ Moderately ⑤ Extremely

24. If you consider leaving your current job, please indicate which organization or job you consider.

(1) organization_____
(2) job _____

25. Are you planning to do other part-time job other than your current job?

① Yes ② No ③ Not allowed in my country
④ I am currently doing some part-time jobs

Please explain

26. Do you consider a doctoral degree? ① Yes (go to #27) ② No (go to #28)

27. If, so, in which country do you hope to study for your further education? (Choose all that apply)

① Australia ② Canada ③ Denmark ④ Japan ⑤ Korea ⑥ New Zealand ⑦ Norway
⑧ UK ⑨ USA ⑩ Other_____

Language ability

28. Please indicate the level of your language ability before the KOICA program.

	None	Basic	Intermediate	Advanced
English				
Korean				

29. Please indicate the level of your language ability after the KOICA program.

	None	Basic	Intermediate	Advanced
English				
Korean				

Needs Assessment & Evaluation

30. In which area do you think government officials in your country need the Scholarship Program for Master' s degree?

31. Please describe if there are any learning outcomes or achievement you gained from the KOICA Scholarship Program, which were not mentioned above or you want to explain in details

32. If you have to evaluate the outcomes of KOICA Scholarship program, what kind of performance indicators you are willing to use?

Demographic information

33. Please indicate your nationality (Please indicate all countries if you have dual nationality)

34. Gender

① Female ② Male

35. Age

36. For how long have you stayed abroad before the KOICA program? (e.g. study abroad, living abroad, travelling abroad, training abroad)

	Year	Month
Duration		

37. What was the field of your study for your Bachelor's degree (undergraduate)?

① Humanities ② Social sciences ③ Science and engineering ④ Other _____

38. What was your final degree before participating in the KOICA Scholarship program?

① Bachelor's degree ②Master's degree ③ Doctoral degree ④ Other _____

39. How much similar or dissimilar was your undergraduate major with your academic major for the KOICA Scholarship Program? (If you had a postgraduate degree before the KOICA Scholarship Program, you can indicate the similarity or dissimilarity between them)

① Very dissimilar	②	③	④	⑤ Very similar

40. Please provide any suggestions or opinions about the KOICA Scholarship Program/ Master's Program.

Thank you!

부록 3 : 현지조사 결과보고서

현지조사 결과보고서:

KOICA 석사학위연수 성과평가 및 성과관리체계 개선

2017. 12. 27

국민대학교 국정관리전략연구소

1. 출장개요

□ 출장지

○ 베트남 사회주의 공화국(Socialist Republic of Vietnam)
- 아시아 19개 국가에서 코이카 석사학위 연수과정 졸업생의 42.3%에 달하는 1,450명 배출한 중점 대륙임
- 아시아 국가 중 베트남은 약 9.5%인 139명의 졸업생을 배출하였으며, 1997년부터 지속적으로 석사학위 졸업생을 배출하였음
- 아시아 협력국가들 중 베트남의 상대적 중요성을 고려할 때, 석사학위연수 사업의 성과를 종합적으로 평가하고 향후 시사점을 도출하기에 가장 적합한 국가로 판단되어 현지조사 대상국가로 선정하였음

□ 출장목적

○ 본 현지조사는 연수생 모집 단계부터 졸업생 귀국 후 성과발생에 이르기까지 전 과정을 실사하기 위한 것이 주요 목적임

○ 현지조사 활동은 수원국의 연수생 선발과정, 졸업생들의 석사학위 연수과정에 대한 평가, 귀국 후 주요 성과, 핵심성과지표, 상사 및 동료에 의한 졸업생 평가 등을 심층면접을 통해 파악함으로써 석사학위 연수사업의 성과관리 및 효율적 평가체계 도입을 위한 기초자료 수집을 목적으로 이루어졌음

○ 현지조사 면담 대상자
- KOICA 베트남 사무소 담당 부소장 및 현지직원
  - 석사학위연수사업에 대한 의견 청취 및 선발과정, 귀국연수생 사후관리 및 졸업생 네트워크 활동 관련 상황
- 석사학위연수사업 귀국연수생(2011 – 2015년도 과정 참가자)
  - 석사학위연수 지원동기, 학업 생활, 개인성취도 및 조직에서의 기여도, 성과 등 확인
- 기타
  - 한국에 대한 이미지 관련 의견 청취

· 성과지표 및 사후관리에 대한 의견 청취
· 향후 계획 및 코이카 연수사업의 개선점 청취

- 귀국연수생 상사
· 귀국 연수생의 현업 적용도 관련, 업무 역량 등에서 석사학위연수가 개인이나 조직에 기여하는 방안이나 정도에 대한 의견 청취
· 석사학위연수 사업의 성과지표에 대한 의견 청취
· 석사학위연수 연수생 선발기준 청취
· KOICA 석사학위 연수사업 및 타 공여국의 유사 사업에 대한 전반적인 의견 청취
- 타 원조공여기관(USAID, JICA)
· 개도국 공무원 대상 장학금 프로그램의 종류, 재원조달, 기간 등 전반적인 운영현황, 대상 국가 선정 기준(수요조사 관련), 프로그램 평가 관련 등 운영 상황

□ **출장단 업무분장**

○ 출장단 구성 : 총 6인

	이름	소속 및 직위	역할
1	홍성걸	국민대학교 교수	베트남 현지조사 총괄
2	조태준	상명대학교 조교수	베트남 현지조사 수행
3	전재은	세명대학교 조교수(자체부담)	베트남 현지조사 수행
4	유선영	국정관리전략연구소 연구원(자체부담)	베트남 현지조사 지원
5	박광욱	국민대학교 석사과정	베트남 현지조사 지원
6	이민정	KOICA 연수사업실 과장	베트남 현지조사 출장단 지원

□ 출장 일정: 2017년 12월 17일(일) ~ 12월 21일(목)　　(출・입국일 포함)

일 자	시 간	내 용	장 소	면 담 자
12/17(일)	18:40 21:40	• 출국(인천 – 하노이) • 하노이 입국		
12/18(월)	10:00	• 현지조사 계획 보고 및KOICA 사무소 담당 부소장 면담	KOICA 사무소	김진오 소장, 임인영 부소장
	11:00	• KOICA 사무소 현지직원 면담	KOICA 사무소	Ms. Pham Thi My Thanh
	14:00	• 귀국연수생 면담(1차)	KOICA 사무소	Ms. Tran Thi Quynh Hoa Ms. Hoang Ngoc Minh Huong Mr. Le Xuan Trung Ms. Vu Thi Tam Mr. Nguyen Van Be Ms. Nguyen Thi Viet Ha Mr. Nguyen Viet Son
12/19(화)	10:00	• 귀국연수생 상사 면담	Foreign Investment Agency, MPI	Ms. Do Thi Quynh Nga Mr. Le Xuan Trung
	14:00	• 귀국연수생 면담(2차)	KOICA 사무소	Mr. Pham Hoang Hai Ms. Le Thuy Tien Mr. Nguyen Hong Luong Ms. Nguyen Thi Thanh Hoa
12/20(수)	09:30	• USAID 담당자 면담	USAID 사무소	Mr. Jeremiah Carew
	15:00	• JICA 및 JICE 담당자 면담	JICA 사무소	Mr. Ryutaro KOBAYASHI Ms. Yurie URAYAMA Ms. NGUYEN THI THANH HAI Ms. VU THI LINH
	17:30	• 현지조사 결과 보고	KOICA 사무소	김진오 소장, 임인영 부소장
	23:10	• 출국(하노이 – 인천)		
12/21(목)	05:00	• 인천입국		

2. 방문 및 면담 내용

1 KOICA 베트남 사무소 담당 부소장 면담

□ 일 시: 2017년 12월 18일 오전 10:00 ~ 11:00

□ 장 소: KOICA 베트남 사무소 회의실

□ 참석자: 임인영 부소장(이상 KOICA 베트남 사무소), 홍성걸 교수, 조태준 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이민정 과장(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용

- 석사학위연수사업의 수요조사를 포함한 연수사업의 수요조사가 제대로 수행되지 않고 있음
  - 타 원조프로그램이 많아 수요조사가 제대로 수행되지 않고 있음
  - 공여국들이 전략적으로 중점 지원하는 국가가 대부분 일치하여 ODA의 부익부 빈익빈 현상에 대해서 고민해볼 필요가 있음

- 석사학위연수에 참여하는 계급은 주로 중간관리직이 많음

- 석사학위연수 사업에 대한 홍보는 사무소 Facebook, 기관에 홍보물 발송 등을 통해 이루어지며 대사관과의 협조는 없음

- 공무원들이 KOICA 석사학위연수사업을 선택하는 이유는 생활비 지원과 타 국가 과정보다 기간이 상대적으로 짧다는 점 등이 거론됨

- 석사학위 연수사업의 성과지표로 지식확산율과 한국에 대한 이미지 제고 등을 고려
  - 상기 지표는 단기 연수를 포함한 전체 연수사업에 적용된 지표이기 때문에 석사학위연수사업에 적용이 가능한지에 대한 문제의식이 있다고 함
  - 연수사업의 성과로는 한국에 대한 우호적인 경험과 베트남 공직사회 내 친한파 관료 육성이 크다고 생각함

○ 귀국 연수생의 동창회가 크게 활성화 되어 있지는 않음
- KOICA 주관으로 1년에 한두 번 모이는 것 이외에는 모이지 않음
- 공산주의 사회의 특성 상 사적 모임을 갖는 것이 일반화되지 않았음
- 동창회장의 활동이 거의 없음

○ 전반적으로 개선해야 할 점으로는 이직, 승진 등 귀국연수생에 대한 추적이 어려운 점을 들고 있음
- 졸업생 수에 비해 자체적 활동이 거의 없어 이를 조직화하고 네트워크를 유지하려면 많은 노력이 필요하지만 베트남 사무소의 과다한 업무량을 고려할 때, 석사학위 졸업생들을 위한 별도의 조치나 인력투입이 어려운 상황임

2 KOICA 베트남 사무소 현지직원 면담

□ 일 시: 2017년 12월 18일 오전 11:00 ~ 12:00

□ 장 소: KOICA 베트남 사무소 회의실

□ 참석자: Ms. Pham Thi My Thanh(KOICA 베트남 사무소), 홍성걸 교수, 조태준 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이민정 과장(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용

○ KOICA 석사학위 연수사업은 다른 해외공여기관의 유사 장학사업에 비해 인기가 낮은 편임
- 그 이유로는 석사학위 연수사업 홍보가 부족한 것으로 설명함(석사학위 연수과정의 질적인 문제는 아님)

○ 하지만 KOICA 석사학위 연수사업이 타 해외공여기관의 석사학위 과정보다 기간이 상대적으로 짧기 때문에 선호되는 경향이 있음. 타 해외공여기관의 석사학위과정은 대부분 2년 과정임. 공무원에 따라 장학금을 받더라도 장기 연수를 위해 소속 기관이나 부서에서 인가를 받기 어려운 경우가 있어 KOICA 과정을 선호하는 것으로 보임

o 베트남 공무원들은 언어능력(특히, 영어)이 부족하여 석사학위 연수를 지원조차 하지 않기도 함

o KOICA 석사학위연수 이후 귀국 연수생들이 얻는 이익으로 높은 급여, 승진 기회, 박사과정 지원에 필요한 자격, 소속 기관에 기여 등을 언급함
  - 귀국 연수생들 중 일부는 박사과정에서 수학하기를 원함
  - 귀국 연수생들이 조직에 기여하는 바는 전문적인 지식을 가지고 정책들을 제안하고 수행하는 것임

o 베트남에서 농업, 공공행정 분야가 가장 인기가 있음

o KOICA 석사학위연수를 중앙정부 공무원뿐만 아니라 지방정부 공무원들도 참여 할 수 있도록 확대 되는 것이 중요하다고 생각함
  - 지방정부 공무원들이 참여하도록 하는 방법으로는 KOICA 사무소에서 PPC(Provincial People Committee)에 석사학위 연수사업에 대한 정보를 안내하여 공무원들이 석사학위연수에 대한 정보를 접할 수 있게 함
  - 기 졸업한 귀국 연수생들 전체의 30%가 지방정부 공무원들임

o 연수 지원을 희망하는 대상자들이 석사학위연수사업에 대한 정보를 얻은 후 서류 지원까지의 기간이 너무 짧아서 서류 준비하는데 어려움을 느낌
  - 현지직원은 서류 접수 마감 한 달 전에 KOICA 본부로부터 석사학위 연수사업에 대한 정보를 받았다고 언급함

3 귀국 연수생 면담

□ 일 시: 2017년 12월 18일 오후 14:00 ~ 16:00 / 19일 오후 14:00 ~ 16:00

□ 장 소: KOICA 베트남 사무소 회의실

□ 참석자: Ms. Tran Thi Quynh Hoa, Ms. Hoang Ngoc Minh Huong, Mr. Le Xuan Trung, Ms. Vu Thi Tam, Mr. Nguyen Van Be, Ms. Nguyen Thi Viet Ha, Mr. Nguyen Viet Son, Mr. Pham Hoang Hai, Ms. Le Thuy Tien, Mr. Nguyen Hong Luong, Ms. Nguyen Thi Thanh Hoa(이상 귀국 연수생), 홍성걸 교수, 조태준 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀)

□ 면담 주요내용

- ㅇ 연수생들의 석사학위연수사업 참여 동기로는 한국의 발전 경험을 배우기 위해서, 한국의 ICT 정책 또는 기술을 배우기 위해서, 한국에 대한 선망 때문에, 기관에서 같이 일하는 한국 동료의 추천 등이 많이 거론됨. 또한 지리적 접근성, 문화적 적응의 용이성 등도 선택의 이유로 꼽음

- ㅇ KOICA 석사학위 연수사업을 지원한 이유로는 다른 해외 프로그램에 비해 최종 선발되기 쉽고, 생활비 지원이 많다는 의견, 그리고 수학기간이 상대적으로 짧아 업무 복귀에 용이하다는 점 등이 지배적이었음

- ㅇ 지원 시 기관마다 추천하는 과정은 각기 달랐음
  - 일부 기관에서는 상사나 기관에서의 소개나 권유 없이 지원자가 직접 사무소에 지원한 후 최종 합격하면 기관의 승인을 얻는 경우도 있었음

- ㅇ 연수생의 성과로는 승진, 높은 봉급, 자신감 증대, 연구원으로 성장, 보고서 작성 등 실무 능력 향상이 있었음

- ㅇ 한국에 대한 이해도가 높아지고 우호적 태도가 증진되는 경향을 보였음

- ㅇ 희망하는 연수 분야로는 환경 관련 과정을 제안함

- ㅇ 연수생들 중 박사과정을 희망하는 의견들이 많이 있었음

- ㅇ 개선해야 할 점으로는 학교 과목 수의 확대를 원하는 의견과 인턴십 기회 제공 등 현업과의 연관성 증대를 원하는 의견이 존재함

- ㅇ 귀국 후 베트남 정부와 한국 정부 간 협력 사업을 운영할 때, 관련 기관 및 부서 내 KOICA 연수생이 참여할 수 있도록 연계해줬으면 좋겠다는 의견이 제시됨

- ㅇ 핵심성과지표에 관하여는 대부분의 연수생들이 귀국 후 개인의 능력(전공분야, 발표능력, 보고서 작성, 정책제안 등) 향상, 한국사회와의 네트워크 확대, 업무 수행 시 능력 향상을 통한 조직 성과에의 기여 등을 제시하였음

4 귀국 연수생 상사/동료 면담

□ 일 시: 2017년 12월 19일 오전 10:00 ~ 11:00

□ 장 소: Foreign Investment Agency, Ministry of Planning and Investment

□ 참석자: Ms. Do Thi Quynh Nga(Deputy Director, 상사), Mr. Le Xuan Trung(Head of Division Korea Desk, 귀국 연수생), 홍성걸 교수, 조태준 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이민정 과장(KOICA 연수사업실), Ms. Pham Thi My Thanh(KOICA 베트남 사무소)

□ 면담 주요내용

- Ms. Nga는 Mr. Trung과 10년 이상 같이 지내온 동료임

- 동 기관의 다른 부서에는 호주에서 석사학위를 공부하고 있는 직원도 있음
  - 다른 부서이고 현재 석사학위 중에 있기 때문에 KOICA 석사학위연수사업과 단순 비교하기는 어려움

- 학위 취득 후 졸업생의 주요 성과로는 승진, 한국과의 관계 확장(Expanding relationships) 등을 들 수 있음

- 기관의 성과로는 귀국 연수생을 한국 전문가로 활용함
  - 기관 내 유일한 한국어 가능자이기 때문에, 한국에서의 투자, 잠재적 파트너 들을 담당하는 Korea Desk 담당으로 활용하고 있음
  - 석사 취득 후 한국이나 베트남 내 한국 기업들과의 관계가 크게 확대되어 한국으로부터의 투자 유치 등 업무의 성과가 높아지고 있음

- 향후 국제법이나 성과관리 및 평가와 같은 과정을 추가로 원함

- 석사학위연수 기간으로는 1년 이상이 적절하다고 대답함

- 기관 내 직원들 사이에서 해외 석사학위연수사업은 인기가 있으나 언어 능력 등 석사를 준비하는 과정이 어려우며, 특히 여성의 경우 자녀 부양, 배우자 문제 등 가정 상

황에 따른 어려움이 존재하여 마음은 있으나 석사학위 연수과정에 선뜻 참여하기는 쉽지 않은 상황임

5 USAID 면담

□ 일 시: 2017년 12월 20일, 오전 09:30 ~ 10:30

□ 장 소: USAID 베트남 사무소

□ 참석자: Mr. Jeremiah Carew(Director of Program Development Office), 조태준 교수, 전재은 교수, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이민정 과장(KOICA 연수사업실), Ms. Pham Thi My Thanh(KOICA 베트남 사무소)

□ 면담 주요내용

- USAID는 각국 현지사무소들이 독자적으로 사업을 수행하는 구조를 갖고 있으며(Decentralization), USAID 본부는 각 사무소에 예산을 배분해 주는 역할을 함
  - 의회가 어떤 사업을 수행하기로 결정하고 기간과 예산을 정하면 본부에서는 예산을 할당하고 지역 사무소가 이를 집행함

- KOICA 석사학위연수와 같은 사업은 없으며, USAID는 베트남에서 크게 (1) Fulbright 프로그램, (2) 베트남 내 프로그램(in-country programs), (3) 특정 분야 훈련 프로그램(participant training), (4) 단기 견학(study tour) 프로그램을 운영하고 있음.

- 구체적으로, (1) Fulbright 졸업생 관리는 미 대사관에서 담당하고 있음. (2) 베트남 내 프로그램은 고등교육 발전을 위해 미국 대학과 연계하거나 미국식 학부중심대학(liberal arts college)을 설립하여, 인력개발 및 고등교육 자유화를 도모하고 베트남 내 미국 고등교육에 대한 수요를 수용하고자 하고 있음. (3) 특정 분야 훈련 프로그램은 마이크로소프트사와 협력하여 ICT 훈련과 같은 프로그램을 진행하는 것임. (4) 단기 견학 프로그램은 3주에서 수개월 기간에 걸쳐 IVLP(International Visitor Leadership Program)으로 다양한 주제에 대한 미국 방문 프로그램임. 여기에 공무원이 포함되기도 함.

- 전반적으로 USAID의 입장은 교육 프로그램의 효과는 당장 가시적이지는 않더라도 장기적으로 결국 그 효과나 혜택이 미국이나 수원국에게 돌아올 것이라고 보고 있음

○ USAID의 프로그램 평가 관련 자료는 Department Experience Clearninghouse (DEC) 홈페이지를 참고할 수 있음(https://dec.usaid.gov/dec/home/Default.aspx)

6 JICA 면담

□ 일 시: 2017년 12월 20일 오후 15:00 ~ 16:00

□ 장 소: JICA 베트남 사무소

□ 참석자: Mr. Ryutaro Kobayashi(Senior Representative), Ms. Yurie Urayama(Representative), Ms. Nguyen Thi Thanh Hai(Program Officer, 이상 JICA), Ms. Vu Thi Linh(Country Officer Assistant, JICE), 홍성걸 교수, 조태준 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이민정 과장(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용

○ JICA의 개도국 공무원 대상 프로그램은 아프리카 지역 대상 ABE Initiative(the African Business Education Initiative for Youth)를 제외하고 JDS(Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship)가 유일함. JDS는 공무원이 아닌 연수생도 포함하였었지만, 2010년부터 새로운 방식(new system)을 도입하여 공무원에 집중하기로 결정함

○ 주요 이유는 일본 문부과학성 국비장학금과 같은 프로그램과 차별화하고 JDS의 성과를 극대화시키기 위한 것임. 신 체제에서는 (1) 특정 국가(현재 13개국)와 각 국가 내 (2) 특정 기관, 그리고 (3) 석사학위 연수사업을 운영하는 일본 대학 기관을 정하여서, 4회(4 batches)에 걸쳐 약 6년간 사업을 운영하도록 함. 또한 이를 통해 연수생 동문의 규모를 일정 이상 확보함으로써(critical mass), 수원국 기관 내 네트워크 형성과 일본 대학과 관련 기관 간 네트워크 형성 및 운영을 촉진시키고자 하였음

○ 일본은 JICA 장학금 프로그램은 ODA로 계상하지만 문부과학성 장학금은 ODA로 계상하지 않음

- JICA는 개도국 정부로부터 공식적인 요청을 받아 장학 프로그램을 수행하며, 기존에 대학에 존재하는 과정에 연수생들이 입학하여 공부하고 있음

- 수요조사는 서베이 문항을 보낸 후 원하는 과정을 선택하게 함
  - 4년 주기로 기존 연수과정에 대한 평가 및 신규 과정에 대한 서베이를 통해 재설계를 실시함

- JDS 프로그램은 JICA의 펀드로 JICE(Japan International Cooperation Center)가 운영하는 프로그램임
  - JICE는 민간 단체로 JICA와 계약을 통해 JDS 프로그램을 위탁받아 운영하는 기관임
  - JICE는 연수과정 홍보, 연수생 선발, 생활, 모니터링, 사후관리까지 연수사업 전반을 담당함
  - JICE가 JICA와의 계약이 종료 된다면 JDS와 관련된 JICE의 업무는 JICA 또는 다른 단체로 이관될 수 있음
  - JICE의 본부는 일본 동경에 있으며, 일본 국내에도 여러 지사가 있음. 특히 JDS 연수생이 수학하는 대학 근방에 사무실을 두어서 JICE의 JDS 담당자가 JDS 연수생을 관리하는 시스템을 갖추고 있음
  - JICE는 JICA와 같이 여러 개도국에 지사를 두고 있으며, 국가나 사무소에 따라서는 JICE 외의 다른 기구가 JDS 프로그램 운영을 맡고 있는 것으로 보임

- 석사학위는 2년, 박사학위는 3년 과정으로 운영함
  - 베트남에서는 2018년부터 박사과정을 시작하며 3개 과정을 운영할 예정임

- JICA 사무소에서는 연수생 선발 시 인터뷰를 통해 연수과정에 적격하지 않는 사람을 선별하는 책임이 있음

- 주요 성과 지표나 성과관리 등은 JICA에서도 고려해야할 문제로, 아직 체계적으로 실시해보지 않았음

3. 결론 및 함의, 향후 계획

□ 결론

- 공무원들이 코이카 석사학위연수를 선택하는 이유는 타 해외공여기관의 프로그램보다 기간이 짧다는 점과 최종 선발이 쉽다는 점, 생활비 지원 등이 있음

- 석사학위 연수사업에 대한 사무소의 홍보는 주로 사무소 SNS를 통해 이루어지지만 전반적으로 홍보가 부족하다고 볼 수 있음
  - 이러한 이유로 타 해외공여기관의 프로그램보다 덜 알려져 있음(less popular)

- 성과지표로는 지식확산율, 한국에 대한 이미지 제고, 개인의 능력 향상, 한국사회와의 네트워크 확대, 조직 성과에의 기여 등을 제시함

- 연수생의 성과로는 승진, 높은 봉급, 실무능력 향상 등이 있음

- 연수생들 중 박사과정을 희망하는 학생들이 많았음

- 베트남의 경우 귀국 연수생의 동창회가 활성화 되지 않고 있음
  - 공산주의 사회의 특성 상 사적 모임을 갖는 것이 일반화 되지 않음

- 개선점으로는 귀국 연수생에 대한 추적이 어려움과 확교 과목 수의 확대, 인턴십 기회 제공 등 협업과의 연관성 증대에 대한 의견이 있었음

- 해외 공여기관은 USAID와 JICA를 방문하였음
  - USAID는 코이카 석사학위연수와 같은 사업이 없었음
  - JICA는 JDS 프로그램을 운영중에 있었으며 계약을 통해 연수과정 홍보부터 연수생 선발, 관리, 모니터링, 사후 관리 등을 민간 단체인 JICE가 담당하고 있었음
  - JDS 프로그램은 석사 2년, 박사 3년으로 운영되고 있으며 기존에 운영되고 있는 대학 프로그램에 지원하는 시스템으로 별도의 과정이 신설되지 않음
  - 수요조사는 4년 주기로 기존 연수과정에 대한 평가와 신규 과정에 대한 서베이를

통해 이루어짐

- JICA 사무소는 연수생 선발 시 인터뷰를 통해 연수과정에 부적격한 인원을 선별하는 역할을 함
- JICA도 주요 성과지표나 성과관리에 대해 아직 구체적인 방안이 없었음

□ 함의

○ KOICA 석사학위 연수사업은 현직 공무원을 대상으로 이들만을 위한 별도의 석사학위 과정을 만들어 시행하는 사업이라는 점에서 GKS는 물론, JICA의 유사 사업들과도 차이가 있음

- 이는 다른 공여국과 차별화되며 단기간에 많은 친한파 핵심공무원을 양성할 수 있는 사업임
- 따라서 중앙정부 및 지방정부에서 실제 정책을 만들어가는 사람들 또는 만들어 갈 사람으로 성장할 사람들을 대상으로 운영되어야 함
- 그러나 현 상태에서는 대상 타겟팅이 불분명하며, 대학 등 정책을 제안할 수 없는 위치에 있는 연수생들도 많이 포함되어 있음. 이들은 GKS 프로그램에 지원하도록 하는 것이 바람직함
- 국립대와 같은 대학 기관이 아닌 씽크탱크, 사무관 급 이상 공무원 등 실제 정책을 제안할 수 있는 기관의 인력들을 대상으로 하는 것이 바람직함. 특히 성과지표 설정을 고려하였을 때, 사업의 목적과 목표 대상을 분명히 하는 것이 필요해 보임

○ 베트남에서의 연수사업 진행과정으로 미루어 연수과정의 품질을 관리 할 수 있는 체계적 시스템이 미흡함(Quality Control 부재)

- 연수담당기관과 KOICA 연수사업실이 양질의 연수생을 선발 할 수 있는 시스템을 개발해야 함

○ 현직 공무원을 대상으로 특별과정을 통해 교육시키고 있으므로 무엇보다 본 사업의 전략적 목표를 분명히 하여 전문적 과정을 목표로 연수사업이 운영되어야 할 것임

- 일반적 학위 취득보다 현업에서 직접 활용할 수 있는 전문적인 기술과 지식, 역량 습득 등에도 집중하는 것이 필요함

○ 사후관리에 있어서는 시범적으로라도 플랫폼 형식, 네트워크 구축 등 귀국 연수생의 활동을 극대화하고, 이를 인센티브와 연계하여 졸업생들 스스로 사후관리 플랫폼을 활성화시킬 수 있도록 시스템을 구축해야 함

○ 현재 KOICA 석사학위 연수사업은 사업담당기관으로 참여할 기회를 확대하기 위해 참여기준이 완화되어 있으나, 연수사업의 특성 상 전략적 목표 달성을 위해서는 상당한 경험과 노하우가 필요할 것으로 판단됨

- 석사학위연수에 오래 참여한 기관처럼 노하우 및 인프라가 있어야 함. 특히, 부경대(수산), 영남대(새마을, 농업개발), KDI School(경제개발정책)과 같이 특정 분야에 장기간에 걸친 운영 노하우를 가진 기관들을 중심으로 운영하는 것이 바람직할 것으로 판단됨

□ 향후 계획

○ 본 현장조사 결과를 바탕으로 가나에 대한 2차 현지조사를 준비할 예정

○ 1차, 2차 현지조사 결과를 바탕으로 중간보고서를 작성하여 KOICA와 협의 예정

4. 별 첨

1 인터뷰 질의서

□ 귀국연수생

Types	content
Target	- Graduates obtaining the master’s degree from Korea education institutions
Interview questionnaire	**Introduction** Please explain your current position and work in your country Position in the government/ public sector, years at work, type of work If s/he does not work for the government/public sector any longer, Type of organization, position, years at work, type of work s/he is involved in Reasons for having chosen a new career outside the government/ public sector When did you study in Korea with the KOICA Scholarship Program? (from/to) (What did you want to share coming here to meet with us?) **Motivation** What motivated you to consider study abroad for Master’s degree? What motivated you to choose Korea/the KOICA Scholarship program? If you considered other countries for scholarship program to pursue Master’s degree, please explain (1) what they are, (2) whether they were only for government officials, and (3) how you chose the KOICA compared to the others What are the reasons you chose the university you studied in? **Goals and achievement** (Option) What were your goals you wanted to achieve from studying in Korea? (Option) How much do you think you achieved each of those goals now? What other achievements do you think you gained from studying for Master’s degree in Korea? (e.g. Career (promotion, role in the organization, project, partnership with Korea, PhD, …), Skills (communication, analytic skills, writing a report), Action plan, policy implementation, …) Please describe if there are any episodes you can share about how you applied your learning from Korea to your work or life

	What have you become to plan for your future through your experiences in Korea, if any? **National image of Korea** After your time in Korea, how did your image for Korea has changed or not? **Outcomes of the KOICA program** How do you evaluate the KOICA Scholarship Program overall? What do you think are the strengths of the KOICA Scholarship Program, compared to similar scholarship programs by other foreign governments? How do you think that your experiences in Korea can contribute to your work/ organization? How do you think government officials' participation in the KOICA Scholarship Program from your government can contribute to your country? Please explain if there are other outcomes from the KOICA Scholarship Program you want to share with us **(Option) Academic and Social Experiences** What were the most meaningful aspects of your educational experiences in Korea? How would you evaluate curriculum in your program? What do you think needs to be improved about the curriculum? Who did you mostly interact with in Korea? **Suggestions** What do you think needs to be improved about the KOICA Scholarship Program? What do you think your government' needs are for the KOICA Scholarship Program, which the KOICA needs to consider? (e.g. program in a specific field, increasing participants, …) Would you recommend the KOICA Scholarship Program to your colleagues? If so, why? Please share any comments or experiences about the KOICA Scholarship Program, which you have not mentioned above.

□ 귀국연수생 상사

Type	content
Target	- Supervisor of the graduate
Interview questionnaire	**Introduction** How many officers do you have in your office who studied in Korea with the KOICA Scholarship Program? How long have you worked with him/her? Do you have other foreign government scholarship recipients who studied abroad for Master's degree in your office? What scholarships for Master's degree are available for your officers, which are funded by the foreign government scholarships? How do you officers apply or choose the foreign government scholarship among many? Have you participated in any short-term or long-term training program supported by foreign governments? Please explain **Evaluation of the KOICA graduates** How do you evaluate KOICA graduates' performance after return? How much did they improve in the following, for example? e.g. Knowledge, skills, attitude, capability, performance Please explain if you have concrete examples for KOICA graduates' achievements that they showed after studying in Korea? What do you think are the strengths of the KOICA graduates, compared to other foreign government scholarship recipients? How did the KOICA graduates contribute to your organization? How do you think government officials' participation in the KOICA Scholarship Program from your government can contribute to your country? **Suggestions** What do you think your government' needs are for the KOICA Scholarship Program, which the KOICA needs to consider? (e.g. program in a specific field, increasing participants, …) What do you think needs to be improved about the KOICA Scholarship Program? Which government scholarship programs do you recommend to your officers? If so, why? Please share any comments or experiences about the KOICA Scholarship Program, which you have not mentioned above.

□ JICA / USAID 담당자

Type	content
Target	JICA / USAID Officer
Interview questionnaire	The purpose of this survey is to conduct research on the grant-aided scholarship programs by (the name of donor country/agency) for government officials from developing countries. This research is funded by the KOICA (Korea International Cooperation Agency), titled as "the KOICA scholarship program for Master's degrees: Performance evaluation and the improvement of performance management system." Information from this survey will be used to improve the KOICA's scholarship program for government officials from developing countries. If there are documents which can explain any of the following questions, you may choose to share them with us, possibly instead of writing in answers. 1. What are the scholarship programs by your government/ agency, which fund government officials from developing countries to pursue graduate degrees? - How long have those scholarship programs lasted? - Please describe the detailed information on those programs such as duration, degrees granted, the application and selection process, the number of participating institutions/academic programs, the annual number of participants, the size of budget, and other information, if applicable. 2. If there are targeted countries for the scholarship programs mentioned in #1, which countries do you target to accept scholarship recipients? - What criteria are applied to select those countries to target? 3. How does your agency/department conduct needs assessment to provide academic programs and/or scholarship programs for prospective participants, who are government officials from developing countries? 4. How is the system constructed to manage the performance evaluation of the scholarship programs? 5. What are the major outcomes of your scholarship programs? 6. What do you think is the competitiveness of your scholarship programs, compared to those by other foreign providers? 7. Any additional comments?

□ KOICA 사무소 담당자

Sortation	content
Target	- Officer of KOICA in Vietnam
Interview questionnaire	1. How long have you been in charge of employing the degree program in KOICA? 2. Would you evaluate the degree program in KOICA, including advantages and disadvantages? 3. Would you let us know the pros and cons of the KOICA program compared to other ODA donor institutions supported by the recipient nations? - Comparing other nations' the master degree programs, what are the main reasons of choosing the KOICA's degree program in Vietnam's public employees? 4. What are the advantages of the KOICA's degree program? Additionally, is it helpful to the students developing his or her career in the government? 5. What are the advantages to the recipient country? 6. What is the main achievement of the KOICA's degree program? - What are the most important things to accomplish the performance? 7. From the perspective of the recipient country, would you let us know the necessary ODA fields in terms of the master's degree program in the KOICA? - If we conduct the need analysis, would you let us know the processes for conducting the procedure? 8. Would you let us know the advertising processes to public employees who are interested in the KOICA's degree program? 9. Does your agency consistently contact the graduates returning his or her country? 10. What should be improved in terms of the operational procedures and practices of the program? 11. What are the risks associated with managing the program? 12. Would you like to talk to me about sharing your program?

2 출장 사진



졸업생 면담



졸업생 면담



KOICA 베트남 사무소 부소장 면담



KOICA 사무소 현지직원 면담



MPI 방문 및 귀국연수생 상사 면담



MPI 방문 및 귀국연수생 상사 면담

현지조사 결과보고서:

KOICA 석사학위연수 성과평가 및 성과관리체계 개선

2018. 01. 26

국민대학교 국정관리전략연구소

1. 출장개요

□ 출장지

○ 가나 공화국(Republic of Ghana)

- 가나는 2007년 2명의 연수생 배출을 시작으로 2017년까지 아프리카 국가 중 가장 많은 석사학위연수생을 배출한 국가임(2007년부터 2017년까지 163명의 연수생 배출)
- 이로 인해, 귀국 연수생들의 인력 풀이 다양하여, 종합적으로 석사학위연수 사업의 성과를 평가하고 향후 시사점을 도출하기에 가장 적합한 국가로 판단되어 현지조사 대상국가로 선정하였음

□ 출장목적

○ 본 현지조사는 연수생 모집 단계부터 졸업생 귀국 후 성과발생에 이르기까지 전 과정을 실사하기 위한 것이 주요 목적임

○ 현지조사 활동은 수원국의 연수생 선발과정, 졸업생들의 석사학위 연수과정에 대한 평가, 귀국 후 주요 성과, 핵심성과지표, 상사 및 동료에 의한 졸업생 평가 등을 심층면접을 통해 파악함으로써 석사학위 연수사업의 성과관리 및 효율적 평가체계 도입을 위한 기초자료 수집을 목적으로 이루어졌음

○ 현지조사 면담 대상자

- KOICA 가나 사무소 담당 부소장 및 현지직원
  - 석사학위연수사업에 대한 의견 청취 및 선발과정, 귀국연수생 사후관리 및 졸업생 네트워크 활동 관련 상황
- 석사학위연수사업 귀국연수생
  - 석사학위연수 동기, 학업 생활, 개인 성취도, 석사학위연수사업의 성과
  - 석사학위 과정의 성과평가를 위한 핵심성과지표 관련 의견 청취
  - 수원국 수요조사의 필요성과 수요조사를 실시할 경우, 구체적인 방법에 대한 의견 청취

- 귀국연수생 상사 및 동료
  - 귀국 연수생의 현업 적용도 관련, 업무 역량 등에서 석사학위연수가 기여하는 정도에 대한 의견 청취
  - 귀국 연수생의 업무수행과정에서 구체적으로 기여 과정 및 상황 확인
  - 타 공여국 유사 프로그램 대비 KOICA 석사학위연수에 대한 전반적인 의견 청취
- 타 원조공여기관(JICA)
  - 장학금 프로그램의 재원조달과 기간 등 전반적인 운영현황, 분야 및 대상 국가의 선정 기준(수요조사 관련), 프로그램 평가 시스템과 성과지표, 비교적 관점에서 장학 프로그램의 강점, 핵심성과지표 등

□ 출장단 업무분장

○ 출장단 구성 : 총 5인

	이 름	소 속 및 직 위	역 할
1	홍 성 걸	국민대학교 교수	가나 현지조사 총괄
2	전 재 은	세명대학교 조교수	가나 현지조사 수행
3	유 선 영	국정관리전략연구소 연구원(자체부담)	가나 현지조사 지원
4	박 광 욱	국민대학교 석사과정	가나 현지조사 지원
5	이 수 정	KOICA 연수사업실 기획관	가나 현지조사 출장단 지원

□ 출장 일정: 2018년 1월 6일(토) ~ 1월 12일(금) (출·입국일 포함)

일 자	시 간	내 용	장 소	면 담 자
1/6(토)	23:50	• 출국(인천 - 두바이 - 아크라)		
1/7(일)	12:00	• 아크라 입국		
1/8(월)	08:30	• KOICA 가나 사무소 방문	KOICA 사무소	김유겸 소장, 오승민 부소장
	10:00	• JICA 가나 사무소 방문	JICA 사무소	Mr. Norihito Yonebayashi(사무소장), Mr. Fukuhara Masato(부소장), Ms. Rabi Ali Abaari(연수사업 선임직원)
	12:30	• 연수생 및 동료, 상사 면담	Ministry of	Mr. Carl Quist(연수생)

			Education	Mr. Ernest Weyley Ofoo(동료) Mr. Issac Nsarko Biney(상사)
	14:00	• 연수생 및 상사 면담	Office of the president	Ms. Juliana Ama Kplorfia(연수생) 연수생 상사
1/9(화)	12:00	• 연수생 면담	Ministry of Health	Mr. Alex Moffat(연수생)
	14:00	• 연수생 및 상사 면담	National Development Planning Commission	Ms. Lovia Afoakwa(연수생) Mr. Adjei-Fosu Kwaku(상사)
1/10(수)	09:00	• 연수생 및 상사 면담	Ministry of Trade and Industry	Mr. Michael Akurang Opoku(연수생) Mr. Kwasi Ofori(연수생) Ms. Valentina Martha Sam(연수생) Mr. Michael A. K. Senayah(상사)
	10:40	• KOICA 현지직원 면담		Ms. Renny Dede Lartey(현지직원)
	12:00	• 연수생 면담	Ministry of Gender, Children & Social Protection	Ms. Kafui Folikumah(연수생)
	13:30	• 연수생 면담	Ministry of Communications	Mr. Osman Abdui Somed (연수생)
1/11(목)	09:30	• 연수생 면담	Ministry of Finance	Mr. Kwesi Asante(연수생), 상사
	12:00	• Wrap-up 회의	Le MUST	김유겸 소장, 오승민 부소장
	18:30	• 아크라 출국(아크라 – 두바이 – 인천)		
1/12(금)	23:20	• 인천입국		

2. 방문 및 면담 내용

1 KOICA 가나 사무소 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 8일 오전 08:30 ~ 09:30

□ 장 소: KOICA 가나 사무소 회의실

□ 참석자: 김유겸 소장, 오승민 부소장(이상 KOICA 가나 사무소), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용

○ 석사학위연수 사업에 대한 사무소 의견
- 석사학위연수는 개인의 역량 강화에 도움이 되며, 정부 부처 내에서 한국의 인지도 상승과 업무 네트워크 구축에 기여하고 있음
- 가나는 타 국가에 비해 석사학위연수 지원자 및 합격자가 많음

○ 평가지표와 관련된 질의 및 답변
- 모든 사무소가 단일 평가지표로 평가가 가능한지, 포괄할 수 있는 지표를 만드는 것이 가능한지? (오승민 부소장)
- 현재 대표 성과지표를 찾는 중임. 승진률은 석사학위연수가 승진에 기여했는지에 대한 인과관계를 밝히는 데 어려움이 존재함. 장기적으로 승진에 대한 실태조사 등이 필요함. 연수생들 중에서 국장급 이상이 몇 명 되었는지, 프로젝트 등을 수행한 것이 몇 건 있는지 등이 지표로 될 수 있을 것으로 생각됨. 연수생 만족도 등이 전체 사무소를 포괄할 수는 없음. 연수생 만족도가 높다는 것이 석사학위 과정 중 배운 것이 많기 때문이면 배운 것을 활용하고 싶어 하기 때문에 프로젝트 수행성과 등을 보면 될 것임(홍성걸 교수)

○ 연수생 만족도가 높은 이유
- 연수에 참여하기 전 한국에 대한 인지도가 낮아서 기대치가 높지 않았으나, 한국의 발전 모습을 경험함으로써 만족도가 높아짐

- 전공 과정 및 시스템적 측면에서 만족도가 높음
- 타 아프리카 국가에 비해 영어능력이 우수하여 언어적 측면에서 불편함이 없음

2 KOICA 가나 사무소 현지직원 면담

□ 일 시: 2018년 1월 10일 오전 10:40 ~ 11:30

□ 참석자: Ms. Renny Dede Lartey(현지직원) 전재은 교수(연구팀)

□ 면담 주요내용

- 2014년부터 석사학위연수 사업을 담당하고 있음. 사무소에서 다른 사업도 담당함
- 연수사업 절차
  - (1) 2-3월경 KOICA 본부에서 공지가 오며 선발 기준에 대한 문서가 전달됨. 언제 연락 오느냐는 해마다 다른데, 늦어지면 지원자를 서두르게 하게 됨. 재작년에는 본부가 각 대학별 프로그램을 하나씩 보내줘서 그 때마다 부소장과 의논하느라 어려움 이 있었음. 작년에는 한꺼번에 전달됨
  - (2) 소장(새로 부임한 소장도 참여하게 될 지는 아직 모름) 및 부소장과 어떤 부처 및 기관에 어떤 대학 프로그램에 대한 정보를 전달할 지를 결정해서 전달함. 이렇게 하는 이유는 가나 정부가 매우 bureaucratic해서 굉장히 많은 시간이 소요될 수 있어서이고 Ministry of Finance로 일괄적으로 보내지 않음. 이 과정에서 기관별로 몇 명을 선발할 지를 정함
  - *연구진 제안- KOICA 본부에서 현지 사무소에 보낼 때 프로그램을 어떤 부처와 기관에 전달하면 좋을 지 가이드라인 제공
  - (3) 위 과정에서 4-6주 정도 소요되는데 부처에 따라서는 더 소요되기도 함. 그래서 보통 오래 걸리는 부처의 경우, KOICA 졸업생 통해서 해당 HR부서를 푸쉬하도록 함
  - (4) 대학별 정해진 마감일보다 며칠 전으로 마감일을 통보하고, 지원 문서를 수합해서 KOICA 본부에 전달함
  - (5) 현지 사무소에서 1차 인터뷰 실시. 본인과 한국인 1명씩 2명이 들어가서 가나와 한국의 관점을 모두 반영해서 선발하고 객관적으로 하려고 노력함. 21개 대학에 4명 정도씩. 이 과정에서 KOICA에서 제공하는 screening 질문들이 도움이 됨.

개방형 질문들이어서 지원자가 정말 공부하러 가려고 하는 지를 파악할 수 있음. 3년 이상 근무하였는지도 체크하게끔 되어 있음

- (6) 대학에서 2차 인터뷰 실시
- (7) Medical check-up --> 비자 발급 --> OT 실시 --> 7월말부터 한국으로 출국
- 전체 기간은 충분하다고 생각함

o KOICA 연수 인지도 및 인기도

- 매우 인기가 많음. 정부 부처에 방문하면 언제 공지가 나오는지 질문을 많이 받음
- 중국을 제외하고는 일본이나 호주보다 많은 공무원을 선발하고 있기 때문에, 기대가 있음. 중국은 많이 선발하고는 있지만 양보다는 질이라고 생각함
- 지금보다 인원을 늘려야 할 필요는 없다고 생각함

o 연수생 성과

- 선발 전 인터뷰를 직접 진행하기 때문에, 연수생의 전후를 잘 비교할 수 있음
- 말하는 방식, 태도 등 soft change를 볼 수 있음
- 사무소에서 공식적 평가도 실시하는데, 귀국 후 석사학위 논문을 발표하도록 함. 이 때 다음 기수 선발된 연수생들을 위한 오리엔테이션과 겸하기도 함

o 제안

- 박사과정 제공: 한국에 다녀온 후 좋은 정책에 대한 아이디어가 많은데, 연수생들이 아직 제안은 해도 실행되기는 어려운 자리에 있음. 박사 후 돌아오면 director나 chief director로 빨리 승진하고, 졸업생이 제안하는 프로포절에 좀 더 무게가 실릴 것임. 2014년부터 현재까지 본 모든 연수생들은 여전히 정부에서 근무하고 있음. 새로운 공무원을 선발하기보다 기존 졸업생 안에서 선발. 이미 어떤 사람인 지 알고 신뢰할 수 있기 때문임
- 4~8월이 가장 바쁜 시기임. 석사학위연수 관련 문서를 한 번에 받으면 좋겠음
- 졸업생이 프로포절을 하고 싶다고 하는데 현지 사무소의 예산은 한정적이므로 본부에서 지원해줄 수 있으면 좋겠음
- 연수생 가족의 졸업식 참석을 위한 비자 발급도 되지 않아서 개선이 필요함
- 홍보는 필요 없음. 이미 좋다고 인지된 것은 홍보가 필요 없고, 언제 공지가 나오는지 전화 문의가 옴
- KOICA 문서에 HIV 등 물어보는 질문이 있는데, 연수에 지원했던 변호사가 이런 질문은 차별적이고 법적으로 문제가 될 수 있다고 지적함

3 JICA 가나 사무소 방문 및 면담

□ 일 시: 2017년 12월 18일 오전 10:00 ~ 11:30

□ 장 소: JICA 가나 사무소 회의실

□ 참석자: Mr. Norihito Yonebayashi(사무소장), Mr. Fukuhara Masato(부소장), Ms. Rabi Ali Abaari(연수사업 선임직원, 이상 JICA 가나 사무소), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용

○ 연수는 단기 프로그램과 장기 프로그램을 운영 중에 있음
- 단기 프로그램: 1976년 시작, 약 4천 명 정도 참여
- 장기 프로그램으로는 ABE Initiative(the African Business Education Initiative for Youth)와 JDS(Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship)을 운영 중임
- 장기 프로그램: 2000년부터 시작, ABE 프로그램은 2010년부터 시작. 일본의 국익을 중심으로 추진함. 전기, 보건, 인프라, 에너지, 거버넌스, 농업 등 미리 정해진 분야에 집중적으로 추진. 두 가지 중요 고려사항(1. 일본의 국익, 2. 수원국과 일본의 격차). ABE 프로그램은 민간도 참여할 수 있으나, 반드시 그 사람이 근무하는 기업의 추천이 있어야 함. JDS는 정부 공무원만 대상으로 진행. JDS 학생 충원 과정에서 교수가 직접 현지에 와서 인터뷰 등을 진행하여 수학능력 등을 평가하기도 함

○ 집행과정
- 가장 중요한 것은 능력 있는 학생을 충원하는 것임. 현재 가나에서는 수학분야의 지원자의 수준이 낮은 편임. 중등교육에서 수학과 과학 분야가 특히 취약함. 분야를 막론하고 수학과 영어를 기본으로 평가. 일본의 중등교육 수준의 시험을 부과(수학). 영어는 TOEFL 성적을 활용. 다음으로는 석사학위 논문의 주제 분야를 선정하는 것. 지원자들은 인터뷰 전에 자신의 관심분야를 제시해야 하고, 그 분야가 자신이 지원하는 대학과 일치해야 함. 지원자들은 JICA가 제시하는 대학과 전공분야 중에서 지원할 수 있음. 1차 심사는 JICA에서, 2차 심사는 해당 대학에서

실시. JDS 프로그램은 오직 4 대학(각 1개 분야)만 지원 가능하므로, 그 대학의 교수가 직접 현지 방문이나 conference call을 통해 지원자들을 직접 인터뷰하고 있음. 하지만 일본과의 격차가 심한 분야는 현지 수준을 고려하지 않을 수 없음. 예컨대 교통안전 분야의 경우, 도로안전 수준이 크게 다른 상황에서 석사논문 주제의 종류나 수준은 다를 수밖에 없을 것.

- 학생들은 학위 과정 중 1개월 이내 현지연구나 기타 목적으로 가나에 귀국할 수 있음(문화차이로 인한 향수병 등의 경우에도 가능). 일본에 6개월 이상 거주한 이후에는 가족을 초청할 수 있으나 그 비용은 본인 부담으로 하고 있음. 졸업식에 참여하기 위한 가족의 방문도 본인 부담으로 가능. 가족의 합류에 따라 기숙사에서 교외로 이사할 경우 추가비용 발생 시 본인 부담
- 가나에서는 JDS는 JDS(동일 이름의 회사)가 지원하고, ABE 프로그램은 JICE가 지원하고 있음(경쟁 입찰을 통해 분할하여 계약함). 지원자들이 일본에 입국한 이후에도 프로그램 장학생들에 대한 관리는 이들 기관이 수행함

o 성과평가

- 공식적으로는 평가한 적이 없음. 졸업생들이 불과 2-3년 전부터 돌아오고 있음. 일본과 한국의 차이(가나)는 한국은 제조업을 갖고 있고(삼성 등), 일본은 무역회사만 갖고 있음
- 중국이 이미 1천명 이상의 장학생(단기 및 장기)을 유치하고 있음. 프로그램의 내용도 매우 유연함. 조건도 까다롭지 않아서 수많은 학생들이 중국을 다녀오고 있음. 따라서 앞으로 어떻게 국익을 지켜나가느냐를 두고 전략적 선택에 직면하게 될 것. 중국 프로그램에 대한 내용을 거의 알 수 없음
- 만약 평가할 경우, 장기적으로 고위직에 일본유학 경험을 가진 사람이 얼마나 재직하느냐를 중심으로 평가할 것. 일본의 인지도 증가를 중요 요소로 평가할 것. 승진도 중요한 지표가 될 수 있을 것이나 인과관계의 증명이 쉽지 않음. 가나 정부는 아직 일본이나 한국에서의 학위를 중요하게 생각하지 않고 있다고 생각함

o 사후관리 프로그램

- 동창회 구성과 유지를 위한 예산 지원, 나머지는 모두 자율적으로 구성하여 결정. 세미나나 워크샵 등을 개최하는 경우도 있음. 매월 동창회비를 거두어 활동하고 있음. 동창회 활성화도 현재 대응해야 할 문제임

o 현재 JICA 이사장은 일본 국제대학의 교수였음. 현재 장학 프로그램 신설에 큰 관심을 갖고 있음. HQ는 구체적 계획을 가지고 있을 수 있음

o 단기연수는 광범위한 주제이지만 수원국에 필요한 분야로 운영함
o 석사과정에 대한 홍보는 안하고 있으며, 재무부에 정보를 전달함

4 귀국 연수생 면담

□ 면담 주요내용

o 연수생들은 대체로 귀국 후 승진 하거나 승진 대상에 포함되어 준비 중에 있음
  - 가나 공무원의 승진은 성과 기반 승진으로 성과와 공석, 면접 등을 통해 결정됨. 석사학위연수의 참여 유무가 직접정인 승진의 원인이 되지는 않지만 연수 기간 동안 학습한 내용, 기술 등이 승진에 기여함
  - 한 연수생은 두 가지 부서의 일을 겸직하고 있으며, 이는 한국에서 공부를 하였기 때문이라고 언급함
  - 고위직으로 승진하기 위해서는 석사학위 연수가 필요하다고 응답함
o 석사학위연수 과정에 대한 정보는 1) 같은 부서에서 일하고 있는 귀국 연수생의 추천, 2) KOICA에서 소속 부서에 석사학위연수 과정에 대한 정보를 제공하여 부서 내에서 정보를 확보하게 됨
o 한국을 선택한 이유로는 동료 귀국 연수생들의 적극적인 권유, 소속 부서에서 자체적으로 연수 과정과 적합한 직원을 선발하여 추천, 타 공여기관 장학 프로그램에 비해 짧은 기간 등이 있었음
o 대부분의 연수생들은 연수 참여 전 한국에 대해 잘 모르고 있었음. 하지만 석사학위연수 참여 이후 한국의 역사, 문화, 발전 경험 등에 대해 긍정적으로 평가함
  - 연수생들은 대체로 한국이 개발도상국가에서 선진국으로 발전한 경험을 학습하면서 가나도 한국처럼 발전할 수 있다는 희망을 얻을 수 있었다고 언급함. 따라서 미국, 영국 등 다른 선진국들보다도 한국이 가나가 배울 수 있는 점이 많기 때문에 동료들에게 한국을 추천하게 되는 이유라고 응답함
o 연수생들은 석사학위과정을 통한 성과로는 정책 분석, 전문 분야 지식 등 학습적인 측면과 문서 작성 및 정책 제안 시 프리젠테이션 등 기술적인 측면이 강화되었음을 언급함
o 성과지표
  - 실용적 측면의 성과를 측정할 수 있는 지표를 선정해야 함을 언급함. 예를 들어 귀국 후 성취한 바를 평가하거나, 석사학위 과정 중 작성한 액션플랜을 귀국 후 실천하여 영향분석 하는 것을 지표로 설정하는 방법이 있음

- 또한 승진을 성과지표로 선정해야 함을 언급함. 일반 공무원들이 국장급으로 승진하는 비율과 코이카 졸업생들이 승진하는 비율을 장기적으로 비교하는 것도 방법임
- 상사로부터 연수생에 대한 평가를 받는 것도 지표로 선정할 수 있음. 응답 횟수는 졸업생과 상사 간 관계에 따라 다르겠지만, KOICA 사무소에서 부처에 연락을 한다면 회수율을 증가시키길 수 있을 것임
- 일하는 태도(work ethic)의 변화도 성과지표로 선정할 수 있음. 업무윤리란 (1) 동료와의 관계, (2) 일찍 출근하는 것, (3) 마감기한 지키는 것 등이 있음

o 석사학위연수과정 준비기간(지원, 입국)은 정보를 확보한 후 대체로 2~3개월 밖에 없기 때문에 연수생 대부분이 준비기간이 부족하다고 느낌. 또한 합격 통지를 받고 입학할 때까지 1개월 정도 밖에 없어서 개인 신변 정리 등을 위한 기간이 부족하다는 답변이 있었음

o 석사학위과정에 지원 자격으로는 1-2년 정도의 공직경험은 필요하지만, 너무 엄격하면 잠재적 지원자들의 기회를 박탈 할 수 있을 것 같다는 의견과 최소 3년 정도의 공직 근무 경험이 필요하다는 의견이 있었음
- 현재 가나 정부는 공무원들의 연수 지원 자격을 3년으로 명시하고 있으며, 그 이유는 3년 정도 근무해야 본인에게 필요한 것이 무엇인지 파악할 수 있으며 성과로 나타날 수 있기 때문임

o 석사학위과정에 지원 가능한 소속 조직을 중앙 및 지방 정부 부처로 제한하는 것에 대한 의견으로는 연수생 대부분 동의하지 않았음
- 공공 부문(공기업과 공공기관 포함)에 근무하는 자라면 누구든지 지원 가능하도록 해야 국가 전체가 발전한다는 의견이 많았음

o 석사학위 연수 기간에 대해서는 연수생들이 수학한 과정에 따라 의견이 분분하였음
- 일부 연수생은 13개월에서 18개월로 연장하는 것을 제안하며 한국 학생은 2년 동안 공부하는데 연수생은 1년만 공부하는 것에 불만족함을 표함
- 일부 연수생은 16개월이 적당하며, 2년은 외국에서 살기에는 긴 시간이라고 언급함
- 일부 연수생은 학과 과정이 16개월 동안 진행하기에는 힘들기 때문에, 2년이 적당하다고 제안함

o 과정 당 학생 수는 15~20명이 적절하다는 의견들이 많았음. 또한 KOICA 장학생들로만 구성된 수업보다는 일반 학생들과 같이 섞여있는 과정을 더 선호함

o 귀국 연수생들은 대부분 석사학위과정을 운영하는 학교 기관이 지속되어야 한다는 의견을 주었으나, 일부 학생들은 학교 기관이 석사학위 운영을 지속하는 것 보다는 학교는 변경되어도 괜찮으나, 연수 과정이 지속되었으면 좋겠다는 의견을 표함

- 한 연수생은 그 이유로 “Once Korea is Korea”이기 때문에 다른 대학에서 배운다 하더라도 비슷한 내용으로 배우며, 한국 대학 교육의 질이 어느 정도 담보된다고 생각하기 때문이라고 응답함

o 타 공여기관 장학금 프로그램과의 비교
  - 호주 프로그램은 지원금이 더 많으며 가족 동반이 가능함
  - 캐나다 프로그램은 과정 중 학내에서 일을 할 수 있음
  - 기간은 JICA는 2년, 독일 10개월, 호주 2년 이며 국가 간 프로그램의 Teaching model이 다름.

o 가나는 연수생 동창회 활동으로 소년원 등과 같은 시설에서 봉사활동을 하는 등 비교적 연수생 동창회의 활동이 활발하였음
  - 귀국 연수생들은 동창회비를 걷어서 운영 자금에 포함하는 것에 찬성하였지만 금액에 대해서는 의견이 분분하였음(10세리, 150-200세리, 월 50세리 등)

o 희망 학위 분야로는 과학기술, 혁신, 초등교육, 경제발전, 직업교육분야, 연구개발, 산업발전정책, 정책형성과 집행, 모니터링, 성과관리, 영향분석, 프로젝트 관리, 무역 정책 분야 등이 있음

o 연수생들은 다음과 같은 내용들을 개선 사항들을 얘기함
  - 배운 이론을 실무에 적용할 수 있는 인턴십 기간이 필요함
  - 코이카와 학생들 간의 상호작용이 더 필요함. 연수 과정 기간 동안 코이카 직원을 만난 경험이 적음
  - 사용하던 책을 귀국 후 받기 위해 돈을 많이 들였음
  - 귀국 후 학위 디펜스를 하게 되는 경우, 부처 내에서 학위증을 요구하게 되어 곤란했음
  - 박사학위 과정이 운영되기를 원함(한국에 다녀 온 후 좋은 정책에 대한 아이디어가 많지만 연수생들은 아직 정책을 결정하는 위치에 있지는 않음. 박사과정을 하게 되면 director 또는 chief director로 빨리 승진할 수 있으며, 정책 제안에도 좀 더 큰 힘이 실릴 것임)
  - 논문 작성 시 데이터 확보를 위한 비용이 없어 학생 부담이 컸음
  - 학교 적응 기간 동안 도와줄 사람이 필요함

5 귀국 연수생 상사/동료 면담

□ 면담 주요내용

- o 귀국 연수생들이 조직 내 긍정적인 영향을 미치고 있음
  - 한국적 사고방식과 분석적이고 논리적으로 일하는 방법 등이 동료들에게 긍정적인 영향을 미치고 있음
  - 동료들과의 대인관계 및 커뮤니케이션 능력, 목표 설정 및 모니터링, 근무 태도 등에 긍정적인 영향을 미침
  - 시간을 지키는 태도 등 근무 태도에서도 긍정적인 변화가 있었음
- o 이론적인 내용 보다는 한국이 개발 단계를 거쳐 선진국이 된 이유가 무엇인지 실천적 측면에서 직접 관찰하고 배우는 것이 필요하다고 생각함
- o 연수 참가 자격 조건으로 공공 분야에서 최소 3년 정도 근무하는 것을 설정해야 한다고 생각함
  - 본인의 업무를 잘 이해하고 무엇이 필요한지 이해할 수 있는 사람이 연수에 참가해야 한다고 생각함
- o 지원자를 중앙 및 지방 정부 기관 공무원에 한정하는 것에는 동의하지 않는 의견이 있었음
  - 정부 조직 외 공공분야의 역량을 개발하지 않으면 그 분야는 취약해질 것이며, 이로 인해 국가가 균형적이게 발전되지 못함
- o 성과지표는 업적평가를 실시하는 것과 같이 다음의 사항을 연수 전과 후로 나누어 비교할 수 있음
  - ① 업무의 질 ② 특정 주제에 대한 지식 ③ 습득한 기술의 적용 ④ 태도 변화 ⑤ 적성 등이 포함될 수 있음. 또 연수 내용의 업무와의 관련성도 중요함
  - 매년 업적평가는 연초에 업무를 배분하고 성과를 모니터하여 점수를 부여함
- o 타 공여기관 연수생들과 KOICA 석사학위과정 연수생들을 단순 비교하기에는 연수생들이 다양하지 못하고 시간을 두고 좀 더 지켜봐야 한다는 의견들이 많았음
  - 기관에 따라 비교 가능한 연수생이 없거나 최근에 귀국하여 성과를 지켜보기에는 시간이 부족한 경우가 있었음
  - KOICA 연수 과정의 장점으로는 다양한 과제를 통해 생각을 하게 만드는 것이 있다는 의견이 있었음

- 어느 나라로 석사학위 연수를 갈지 추천하는 것은 그 해에 어떤 장학금이 지원 가능하느냐가 중요함
  - 연수 과정에 대한 정보는 기본적으로 원조 기관에서 재무부로 정보가 전달되며, 재무부에서 주제에 따라 관련 부처로 전달하게 됨. 그 후 Chief Director가 부서장에게 보내서 2-3명을 지명 하게끔 하는 과정으로 진행됨
- 연수 과정이 종료된 후 한국에 오래 머물게 하는 것은 위험하며 적절한 모니터링 시스템이 필요하다는 의견이 있었음
- 상사들 중 단기 연수를 통해서 한국을 방문한 인원이 대다수였으며, JICA 장학금 프로그램을 통해 석사학위를 취득한 상사도 있었음
  - 단기 연수를 통해 한국에 방문한 경험이 있는 상사들은 석사학위연수과정과 한국에 대해 긍정적인 이미지를 가지고 있었음
- 희망 분야로는 예산 및 재정 분야, 정책 기획과 일반 교육과정(리더십 과정 등)이 있었음
  - Office of the President에서 근무하는 상사는 공공행정이라는 넓은 분야를 다루는 부서의 공무원이 기술적 자문관 또는 행정 매니저로서 근무하기 위한 일반 교육과정을 제공해주길 원함. 현재 석사학위연수 대상으로는 동 부서와 같은 일부 부서가 고려되지 않고 있다는 의견을 줌
  - 고위 공무원들을 대상으로 지방정부와 중앙정부 간 정책을 어떻게 조화, 통합시키는지에 대한 연수가 필요하다는 의견도 있었음
- 제안사항
  - 언어 교육이 제공되었으면 좋겠음. 중국은 6개월 간 언어 연수를 받아서 기본 의사소통이 가능하게 해 줌. 프랑스나 독일은 1년 정도 언어 연수를 제공함(언어 연수까지 포함해서 2-3년 정도 공무원이 휴직이 가능한가에 대한 문제는 석사과정 기간을 단축하여 집중적으로 실시하면 가능하다고 답변함)
  - 석사학위 연수 기간은 프로그램의 성격에 따라 ICT를 활용하여 수개월 정도로 단축하여 운영 가능하다는 의견이 있었음
  - 석사학위 과정 후 3개월 간 인턴십을 실시하여 실전에서 바로 적용할 수 있도록 인턴십 과정을 제공해주었으면 좋겠다는 의견이 있었음

3. 결론

□ 가나 현지조사를 통한 주요 발견

- ㅇ 연수생들은 대체로 귀국 후 승진 하거나 승진 대상에 포함되어 있음
  - 연수 참여 유무가 직접적인 승진의 원인은 아니지만, 연수 기간 동안 학습한 내용, 기술 등이 승진에 기여함
- ㅇ 연수생들의 주요 성과로는 전문 분야에 대한 시야 확장, 정책 분석 등 학습적인 측면과 발표 및 문서작성 등 기술적 측면의 향상임
- ㅇ 귀국 후 연수생들의 변화는 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미친다는 상사들의 평가가 있었음
- ㅇ 주요 성과지표로는 승진, 액션플랜 실천, 상사 평가, 일하는 태도의 변화(이상, 연수생), 업무의 질, 특정 주제에 대한 지식, 습득한 기술의 적용, 태도 변화, 적성(이상, 상사) 등이 언급됨
- ㅇ 연수사업에 대한 참여 동기는 귀국 연수생들의 추천, 소속 부처에서 추천 등이 있었음
- ㅇ 지원 및 한국 입국을 위한 준비 기간은 부족하다는 의견이 많았음
- ㅇ 연수 과정의 학급 규모는 적절하다는 의견이 많았으나 기간에 대해서는 의견이 다양하였음
- ㅇ 선발 시, 최소 자격 요건으로는 대부분 공공 분야에서 최소 3년 정도의 공직 근무 경험을 언급하였으나 너무 엄격하면 잠재적 지원자들의 기회를 박탈 할 수 있다는 의견도 존재하였음
  - 현재 가나 정부 부처는 연수 자격 조건으로 최소 3년 이상 근무를 규정하고 있음. 그 이유로는 3년 정도 근무해야 연수생이 본인이 무엇이 필요한지 파악할 수 있으며 성과로 나타날 수 있기 때문임
- ㅇ 선발 지원 가능 조직을 중앙 및 지방 정부 부처로 제한하는 것에는 대부분 동의하지 않았음
  - 공공 부문(공기업과 공공기관 포함)에 근무하는 자라면 누구든지 지원 가능하도록 해야 국가 전체가 발전한다는 의견이 많았음
- ㅇ 희망 분야로는 과학기술, 혁신, 초등교육, 경제발전, 직업교육, 연구개발, 산업발전정책, 정책형성과 집행, 모니터링, 성과관리, 영향분석, 프로젝트 관리(이상 연수생), 예산 및 재정 분야, 일반 교육과정(리더십 과정 등, 이상 상사) 등이 있었음
- ㅇ 제안사항으로는 박사 과정과 인턴십 제공이 많이 언급되었음
- ㅇ 가나는 연수생들의 만족도가 높으며 연수생 동창회 등 사후관리에도 적극적으로 참여

하고 있음

- 소년원 봉사활동 등 사회 환원에 대한 의지가 높음
- 동창회비를 걷어 운영비로 사용하는 것에 대해서도 대부분 동의함

○ 가나는 정부 차원에서 연수 참여 공무원들에 대한 모니터링 및 성과관리를 진행하고 있음(사진 참조)

- 모든 연수 참여 공무원들은 연수 과정 시작 후 3개월 이내에 Inception Report를, 종료 이후 6개월 이내에 Evaluation Report를 제출해야함

□ 베트남 조사결과와의 비교 분석

○ 유사점

- 연수생의 성과로는 승진에 기여, 실무능력 향상 등이 있음
- KOICA 석사학위연수를 선택한 이유로 타 공여기관 프로그램보다 연수기간이 짧다는 점이 있었음
- 석사학위연수에 대한 정보를 얻은 후부터 지원 기간까지, 합격부터 입국 기간까지의 준비 기간이 부족하다는 의견이 많았음
- 박사과정과 인턴십 프로그램에 대한 요청이 많았음

○ 차이점

- 베트남은 한국의 발전 경험을 배우기 위해, 한국에 대한 선망, 기관에서 같이 일하는 한국인 동료(KOICA 봉사단 등)의 추천으로 석사학위연수에 참여한 반면, 가나는 동료 귀국 연수생들의 적극적인 권유, 소속 부서의 자체 선발 및 추천으로 참여하게 됨. 가나에서는 연수생들이 본인이 참여한 연수 과정에 기관 동료들이 많이 참여하기를 희망함
- 한국에 대한 인지도는 가나보다 베트남에서 높았음
- 베트남은 석사학위연수에 대한 정보를 수원총괄기구에 전달하는 반면, 가나에서는 각 과정에 맞춰서 해당되는 정부 부처에 직접 전달을 함. 따라서 동료 귀국 연수생 추천 등 과정에 적합한 우수한 연수생이 지원할 수 있는 체계가 마련됨
- 연수생 동창회와 관련하여 베트남은 사회주의 국가 특성 상 사적 모임을 갖는 것이 일반화 되지 않아 동창회가 활성화 되지 않고 있음. 반면, 가나는 연수생들의 높은 만족도 등을 기반으로 연수생 동창회가 활성화 되어 있으며(SNS 활용 등), 사회에 환원하고자 하는 의지가 커 취약계층(예를 들어, 소년원 등)을 대상으로 봉사활동도 하고 있음

□ 타 공여기관(JICA) 프로그램의 특징

- o JICA는 석사학위과정을 운영하는 데 있어서 1) 일본의 국익 중심, 2) 수원국과 일본의 격차를 중요하게 고려함
- o JICA에서 가나를 대상으로 운영하고 있는 프로그램은 JDS와 ABE 프로그램이 있음
  - JDS 프로그램은 공무원을 대상으로 하기 때문에 KOICA 프로그램과 유사하지만, 연수생들만을 위해 특별반을 운영하고 있는 KOICA 과정과는 달리, 일본 대학의 대학원 과정에 연수생이 같이 참여하는 수학하는 차이가 존재함(KDI의 운영방식과 유사)
  - ABE 프로그램은 아프리카만을 대상으로 하는 프로그램이며 민간도 참여할 수 있으나, 반드시 기업의 추천이 있어야 함
- o 능력 있는 학생들을 선발하는 것을 중요시 함
  - 수학과 영어 성적을 통해 대상자를 선발한 후 면접을 통해 선발함
  - JDS 연수생을 선발하는 과정에서 대학 교수가 직접 현지에 와서 인터뷰를 실시하여 수학능력 등을 평가하기도 함
  - 1차 심사는 JICA에서, 2차 심사는 해당 대학에서 실시함
- o JICA는 JICE와 JDS와 같은 민간 기관과 계약을 통해 연수생들에 대한 관리를 위탁 운영하고 있음
  - 가나에서 JDS 프로그램은 JDS 기관이 담당 하고 있으며, ABE 프로그램은 JICE가 담당하고 있음(경쟁 입찰을 통해 분할하여 계약함)
- o 공식적으로 연수 사업에 대한 성과평가를 실시한 적이 없음
- o 사후관리 프로그램은 동창회 구성 과 유지를 위한 예산 지원을 하고 있음. 매월 동창회비를 거두고 있지만 동창회 활성화 등이 사후관리 부분에서 핵심 이슈임
- o 중국이 규모적으로 압도하고 있기 때문에(1천명 이상의 장학생(단기 및 장기) 유치), 향후 국익을 지키는 것에 대한 전략을 세워야 할 필요성이 있음

□ 각 면담을 통한 성과향상을 위한 주요 제언

- o 석사학위연수 사업에 가장 중요한 단계는 모집선발임. 귀국 연수생들의 추천을 통해 연수생들이 지원하도록 하는 선순환 구조가 구축되어져야 함
  - 가나는 부처가 정보를 받은 후 인사부서에서 선발하여 연수생을 파견함. 재무부가 총괄기구역할을 해야 하지만 역량이 부족하며 그 역할을 제대로 수행하지 않아 시간이 많이 소요됨

- 베트남 사례와는 달리 가나 사무소는 각 부처에 직접 정보를 전달하고 있으며 이를 통해 각 부처가 필요한 인재들을 추천해서 선발하고 있음. 이로 인해 연수생의 만족도가 높으며 지속적으로 석사학위과정을 추천하여 선순환 구조가 만들어지고 있음

○ 석사학위연수 사업은 장기적으로 국익이 극대화되는 관점에서 바라보아야 함. 수준이 낮은 사람이 연수 사업에 참여하게 되면 국익에 도움이 되지 않을 것임

○ 석사학위과정을 운영하는 대학 기관의 노력으로 인해 대학 평판이 향상되는 것을 간과해서는 안 됨

- 만족도가 높은 귀국 연수생들의 추천으로 수준 높은 연수생들이 연수에 참여하는 선순환 구조가 이루어지더라도 학위 과정 또는 대학 기관이 사라지게 되면 선순환 구조 역시 사라질 확률이 큼

○ 연수생 관리 측면에서 선발 이후 귀국 후 사후관리까지 전 과정을 담당하는 기관이 필요함

□ 향후 계획

○ JICA 현지조사 계획 및 수행

○ 중간보고회 및 중간보고서 작성

○ 최종보고회 및 최종보고서 작성

4. 별 첨

1 인터뷰 질의서

□ 귀국연수생

Types	content
Target	- Graduates obtaining the master's degree from Korea education institutions
Interview questionnaire	**Introduction** Please explain your current position and work in your country Position in the government/ public sector, years at work, type of work If s/he does not work for the government/public sector any longer, Type of organization, position, years at work, type of work s/he is involved in Reasons for having chosen a new career outside the government/ public sector When did you study in Korea with the KOICA Scholarship Program? (from/to) (What did you want to share coming here to meet with us?) **Motivation** What motivated you to consider study abroad for Master's degree? What motivated you to choose Korea/the KOICA Scholarship program? If you considered other countries for scholarship program to pursue Master's degree, please explain (1) what they are, (2) whether they were only for government officials, and (3) how you chose the KOICA compared to the others What are the reasons you chose the university you studied in? **Goals and achievement** (Option) What were your goals you wanted to achieve from studying in Korea? (Option) How much do you think you achieved each of those goals now? What other achievements do you think you gained from studying for Master's degree in Korea? (e.g. Career (promotion, role in the organization, project, partnership with Korea, PhD, …), Skills (communication, analytic skills, writing a report), Action plan, policy implementation, …) Please describe if there are any episodes you can share about how you applied your learning from Korea to your work or life What have you become to plan for your future through your experiences in

	Korea, if any? National image of Korea After your time in Korea, how did your image for Korea has changed or not? Outcomes of the KOICA program How do you evaluate the KOICA Scholarship Program overall? What do you think are the strengths of the KOICA Scholarship Program, compared to similar scholarship programs by other foreign governments? How do you think that your experiences in Korea can contribute to your work/ organization? How do you think government officials' participation in the KOICA Scholarship Program from your government can contribute to your country? Please explain if there are other outcomes from the KOICA Scholarship Program you want to share with us (Option) Academic and Social Experiences What were the most meaningful aspects of your educational experiences in Korea? How would you evaluate curriculum in your program? What do you think needs to be improved about the curriculum? Who did you mostly interact with in Korea? Suggestions What do you think needs to be improved about the KOICA Scholarship Program? What do you think your government' needs are for the KOICA Scholarship Program, which the KOICA needs to consider? (e.g. program in a specific field, increasing participants, …) Would you recommend the KOICA Scholarship Program to your colleagues? If so, why? Please share any comments or experiences about the KOICA Scholarship Program, which you have not mentioned above.

□ 귀국연수생 상사

Type	content
Target	- Supervisor of the graduate
Interview questionnaire	**Introduction** How many officers do you have in your office who studied in Korea with the KOICA Scholarship Program? How long have you worked with him/her? Do you have other foreign government scholarship recipients who studied abroad for Master's degree in your office? What scholarships for Master's degree are available for your officers, which are funded by the foreign government scholarships? How do you officers apply or choose the foreign government scholarship among many? Have you participated in any short-term or long-term training program supported by foreign governments? Please explain **Evaluation of the KOICA graduates** How do you evaluate KOICA graduates' performance after return? How much did they improve in the following, for example? e.g. Knowledge, skills, attitude, capability, performance Please explain if you have concrete examples for KOICA graduates' achievements that they showed after studying in Korea? What do you think are the strengths of the KOICA graduates, compared to other foreign government scholarship recipients? How did the KOICA graduates contribute to your organization? How do you think government officials' participation in the KOICA Scholarship Program from your government can contribute to your country? **Suggestions** What do you think your government' needs are for the KOICA Scholarship Program, which the KOICA needs to consider? (e.g. program in a specific field, increasing participants, …) What do you think needs to be improved about the KOICA Scholarship Program? Which government scholarship programs do you recommend to your officers? If so, why? Please share any comments or experiences about the KOICA Scholarship Program, which you have not mentioned above.

□ JICA 담당자

Type	content
Target	JICA Officer
Interview questionnaire	1. What are the scholarship programs by your government/ agency, which fund government officials from developing countries to pursue graduate degrees? - How long have those scholarship programs lasted? - Please describe the detailed information on those programs such as duration, degrees granted, the application and selection process, the number of participating institutions/academic programs, the annual number of participants, the size of budget, and other information, if applicable. 2. If there are targeted countries for the scholarship programs mentioned in #1, which countries do you target to accept scholarship recipients? - What criteria are applied to select those countries to target? 3. How does your agency/department conduct needs assessment to provide academic programs and/or scholarship programs for prospective participants, who are government officials from developing countries? 4. How is the system constructed to manage the performance evaluation of the scholarship programs? 5. What are the major outcomes of your scholarship programs? 6. What are the issues or difficulties your experience with your scholarship programs? 7. What is your follow-up scheme/ post-graduate management with your scholarship graduates? What alumni services do you provide after return? 8. What do you think is the competitiveness or differences of your scholarship programs, compared to those by other foreign providers? 9. Do you have any resources or reports/documents that you can share with us about your scholarship program? 10.Any additional comments?

□ KOICA 사무소 담당자

Type	content
Target	- Officer of KOICA in Ghana
Interview questionnaire	1. How long have you been in charge of employing the degree program in KOICA? 2. Would you evaluate the degree program in KOICA, including advantages and disadvantages? 3. Would you let us know the pros and cons of the KOICA program compared to other ODA donor institutions supported by the recipient nations? - Comparing other nations' the master degree programs, what are the main reasons of choosing the KOICA's degree program in Ghana's public employees? 4. What are the advantages of the KOICA's degree program? Additionally, is it helpful to the students developing his or her career in the government? 5. What are the advantages to the recipient country? 6. What is the main achievement of the KOICA's degree program? - What are the most important things to accomplish the performance? 7. From the perspective of the recipient country, would you let us know the necessary ODA fields in terms of the master's degree program in the KOICA? - If we conduct the need analysis, would you let us know the processes for conducting the procedure? 8. Would you let us know the advertising processes to public employees who are interested in the KOICA's degree program? 9. Does your agency consistently contact the graduates returning his or her country? 10. What should be improved in terms of the operational procedures and practices of the program? 11. What are the risks associated with managing the program? 12. Would you like to talk to me about sharing your program?

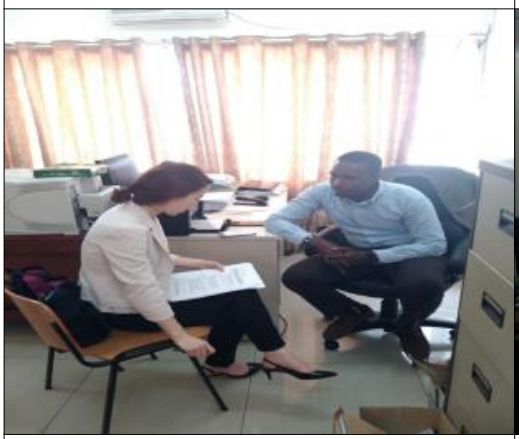
2 출장 사진



KOICA 사무소 방문



JICA 사무소 방문



연수생 면담



연수생 면담



연수생 면담



연수생 면담



연수생 면담



연수생 면담



연수생 면담



연수생 면담



연수생 상사 면담



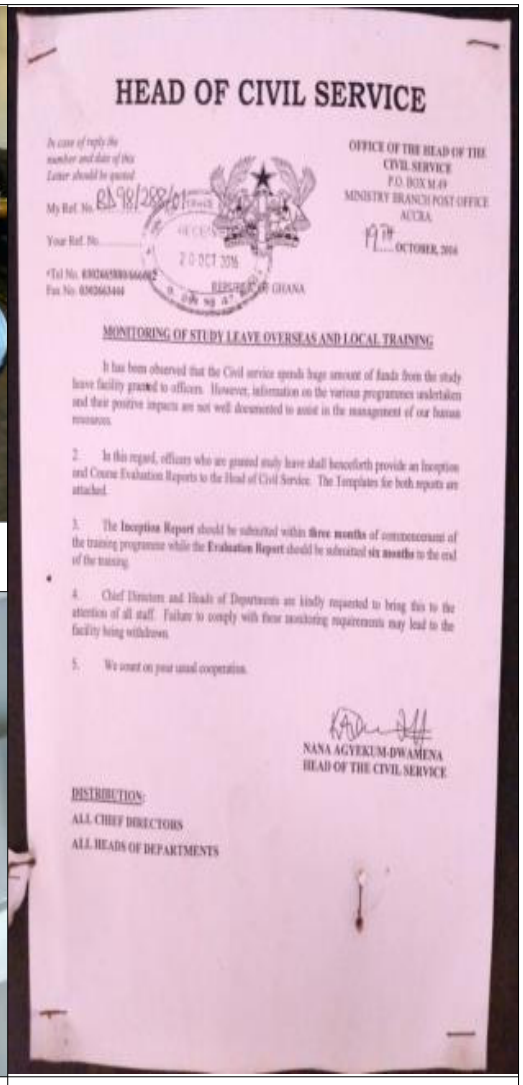
연수생 상사 면담



Wrap-up 회의



연수생 학생증(귀국 후 계속 소지)



HEAD OF CIVIL SERVICE

OFFICE OF THE HEAD OF THE CIVIL SERVICE
P.O. BOX M.49
MINISTRY BRANCH POST OFFICE
ACCRA.

OCTOBER, 2016

MONITORING OF STUDY LEAVE OVERSEAS AND LOCAL TRAINING

It has been observed that the Civil service spends huge amount of funds from the study leave facility granted to officers. However, information on the various programmes undertaken and their positive impacts are not well documented to assist in the management of our human resources.

2. In this regard, officers who are granted study leave shall henceforth provide an Inception and Course Evaluation Reports to the Head of Civil Service. The Templates for both reports are attached.

3. The **Inception Report** should be submitted within **three months** of commencement of the training programme while the **Evaluation Report** should be submitted **six months** to the end of the training.

4. Chief Directors and Heads of Departments are kindly requested to bring this to the attention of all staff. Failure to comply with these monitoring requirements may lead to the facility being withdrawn.

5. We count on your usual cooperation.

NANA AGYEKUM-DWAMENA
HEAD OF THE CIVIL SERVICE

DISTRIBUTION:
ALL CHIEF DIRECTORS
ALL HEADS OF DEPARTMENTS

가나 정부 차원 연수생 모니터링 및 성과관리 계획

3 연수생 및 상사 면담 기록 정리

1. Ministry of Education 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 8일 오후 12:30 ~ 13:30

□ 장 소: Ministry of Education

□ 참석자: Mr. Carl Quist(연수생), Mr. Ernest Weyley Ofoo(동료), Mr. Issac Nsarko Biney(상사, 이상 Ministry of Education), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용(연수생)

- o 2013 ~ 2014 KDI 석사과정 연수생이며 현재 직급은 Senior planning officer임
- o 한국 가기 전에는 Assistant planning officer였고, Assistant planning officer로 승진 후 다시 Senior planning officer로 승진함. 승진이 학위와 직접적으로 연관된 것은 아니지만, 성과 기반 승진이기 때문에 석사학위연수를 통해 습득한 기술이 승진에 기여함. KDI에서 많은 것을 배웠고 업무에 적용 가능한 기술 그리고 성과 수준(level of delivery)이 향상됨
  - KDI에서 Development Policy 과정을 통해 project management, PPP에 대한 기술이 현재 업무에 적용되고 도움이 됨
- o 한국은 가나가 배울 수 있는 좋은 사례임. 과거 가나와 같은 모습에서 현재 한국이 된 과정을 이해하는 것은 특히 교육 분야와 연관해서 교육부에서 근무하는 입장에서 도움이 됨. 예를 들어, 가나에서는 이론 학습에 집중하는데 한국과 같이 실천적 학습이 병행되는 것을 도입할 수 있다고 봄
- o 한국 기반 연수를 받은 사람이 있다는 것이 장점. KOICA 장학금은 KDI에서 본 다른 장학금(G3? Ambassador?)보다 학생 관리, 재정, 기숙사, 필드트립, 세미나 등에 대한 지원이 패키지로서 훨씬 훌륭함. 이러한 지원은 학업에 집중할 수 있게 하고 기숙사 문제 등으로 스트레스를 받지 않기 때문에, KOICA 연수생들의 성과가 더 뛰어날 수 있음
- o 다른 국가 장학금은 고려해보지 않았음. 같은 사무실 선배인 동료가 KDI 석사학위연수 후 이야기를 많이 해주고 지원을 권장하였음
- o 한국에 대한 이미지- 한국은 개도국 중 하나라고 생각했는데, 기술과 인프라 면에서 가보니 선진국이어서, 한국에 대한 인식이 변화함. 삼성, LG, 현대가 한국 브랜드인 지도 몰랐음. 포스코도 알게 됨. 이를 통해 가나도 이렇게 될 수 있을 것이라는 희망을 갖게 됨
- o 성과지표
  - 귀국 후 성취한 바를 지표로 평가 (예) 귀국 후 지역사회 기반 고등학교를 짓는

프로젝트가 있었는데 프로젝트 관리에 참여해서 이를 달성하는 데 본인이 기여함. 본인이 참여하기 전에는 50개에 불과했는데 200개로 증가한 것을 성과지표로 사용 가능. 즉, 소속 부서의 성과를 향상시킴

- o KOICA에 대한 제안
  - 13개월에서 18개월로 연장하는 것을 제안한 바 있음. 한국학생은 2년 공부하는데 연수생이 1년여 안에 마치는데 스트레스를 받음
  - 선택할 수 있는 학교와 주제, 과목을 늘리기. 본인이 배운 Development Policy에 대해서는 매우 만족함
- o 수요조사는 eligible candidates를 대상으로 선택 가능한 학교들을 보여주고 실시하는 것이 좋을 것 같다는 의견을 줌

□ 면담 주요내용(동료)

- o 연수생과 5년 이상 알고 지냈음
- o 본인도 2009년 KDI에서 공공정책 석사학위 취득했으며, Carl이 한국으로 석사학위 연수를 가도록 추천하였음. 귀국 후에도 KDI 졸업생 초청으로 2번 방문한 적이 있음
  - 한국 석사학위 연수를 추천한 이유는 ① 교수-학습을 지원하기 위한 자원과 ② 분석 기술을 향상 때문이며, 이를 통해 연수 전과 비교해서 훨씬 뛰어나게 업무를 수행할 수 있게 되기 때문임
  - 이러한 사람이 우리 사무실에 한 명 이상 있으면 좋겠다고 생각해서, Carl의 한국 유학을 추천하였음. 또한 같은 사무실에서 근무하는 다른 직원도 KDI에서 석사학위연수를 하도록 추천하려고 함
- o 귀국 후 Carl의 변화는 ① 더 조직화되고(organized) ② 성과와 일에 대한 피드백이 개선되었음. 또 지속적으로 발전하고 있음. ③ 또 본인이 하고 싶은 어떤 일도 할 수 있는 leverage가 향상되었음
  - 석사학위 연수는 물고기를 낚는 법을 가르쳐 줌. Carl은 작은 물고기를 낚는 것에서부터 이제 큰 물고기를 낚게 되었으며, 여전히 물고기를 낚고 있음
- o KOICA에 대한 제언
  - 졸업생의 성과를 추적해서, tailor-made 단기 과정을 제공해주면 좋겠음. 귀국 후, 환경도 변화하고 새로운 이슈가 생김. 한국에서 받은 교육과 현 상황 간 차이를 메꿀 수 있기를 바람. 졸업생이 자국을 돕고 한국에서 습득한 기술을 발전시킬 수 있도록 지원 (예) 하버드 대학의 executive courses
  - 평가를 위해서는 플랫폼이 필요해보임

□ 면담 주요내용(상사)

- o 졸업생을 알고 지낸지 3년. 이 자리에 왔을 때, 칼은 이미 유학 중이었음
- o 인프라스트럭쳐 조정 스태프로 일했었고, 그를 플래닝 부분으로 옮겼음. 승진이라고 생각. 직원의 강점을 활용하는 것이 중요
- o 석사과정에서 배운 것이 일을 하는데 유용하다고 생각.
- o 방법론 측면에서, 생각하는 방식에서, 한국적 사고방식 등을 유용하게 활용하고 있음
- o 성과평가의 측면: 3명의 직원이 한국에서 공부했음. 모두 중요한 포지션에서 일하고 있음. 이들이 일하는 방식을 보면 매우 분석적이고 논리적임. 부처 내에서 매우 긍정적인 영향을 주고 있음.
- o 중국에서 석사학위를 받고 돌아온 직원들도 있음. 한국 석사 졸업생이 더욱 우수. 미국 석사와 한국 석사를 비교하면 둘 다 우수하고 장단점은 있으나 한국의 과정은 다양한 과제를 통해 생각하게 만드는 장점이 있음. 본인이 한국에 다녀온 경험이 있고, 잘 알기 때문에 과정을 추천하고 싶음
- o 우수한 직원이라도 가나의 정원이 2명밖에 없기 때문에 받기 어려움. 예산분야, 재정분야
- o 제안
  - 공공분야에서 일한 경력, 특히 현장에서의 경험 등을 조건으로 하는 것은 필요할 듯. 3-4년 정도.
  - 졸업 후 오래 머물게 하는 것은 위험할 것. 적절한 모니터링 시스템이 필요함

2. Office of the President 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 8일 오후 14:00 ~ 16:00

□ 장 소: Foreign Investment Agency, Ministry of Planning and Investment

□ 참석자: Ms. Juliana Ama Kplorfia(연수생), 상사(이름, 직급 확보 필요, 이상 Office of the President), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용(연수생)

- o 직위: 대통령궁 관리자, 외국 대통령 방문 시 접대 책임. 한국에 가기 전에 재무부에서 일했음. 현재도 재무부 일도 하고 있음. 귀국 후 6개월 만에 승진. 두 가지를 겸직하게 된 것은 한국에서의 공부 덕분이라고 생각. 성대 전자정부 과정에서 석사학위를 받았으나 행정학 석사. 분야가 크게 다르다고 생각하지는 않음.

- 석사과정 공부 후 무엇이 달라졌는가?
  - 공공프로젝트 매니지먼트를 공부함. 한국인의 일하는 방식, 시간 지키기, 한국 경제발전과정과 향후 발전 계획 등이 매우 인상적이었음. 새마을운동은 꼭 실현시키고 싶은 정책. 가나도 한국과 같이 발전할 수 있다는 신념. 애국심(한국인의 애국심: 미국 달러를 내고 물건을 사려했더니 환전소를 가르쳐 주고 원화로 바꿔 오라고 함)
- 한국 가기 전에는 한국에 관해 잘 몰랐음. 석사과정 이후 매우 긍정적 이미지, 한국에 관해 읽어보려고 노력. 생각하는 방식이 달라짐. 발전에 대한 헌신, 지속적 발전이 매우 인상적이었음
- 한국을 선택한 이유
  - 호주와 한국 두 가지 중 한국을 선택. 한국은 1년이면 가능(1살짜리 아이가 있었음). 대통령궁에서는 호주, 중국의 석사 프로그램이 일반적임. 그들은 항상 자리를 제공. 한국의 자리는 매우 제한적. 코이카 가나오피스에서 최근부터 대통령궁에 단기 연수과정의 자리를 제공하고 있음
- 다른 나라 프로그램과의 차이
  - 호주 프로그램은 더 많은 지원금, 가족 동반 가능. 캐나다는 과정 중 학내에서 일을 할 수 있음. 이런 것들이 한국 프로그램에서도 가능하면 좋겠음. 그밖에도 한국은 필드트립만 가능한데, 인턴십 등을 통해 실제 일하는 경험을 얻으면 좋겠음
- 한국은 가나처럼 가난했던 나라였다는 점에서 동료들에게 추천하고 싶음. 한국의 경험은 가나가 바로 실행할 수 있는 것들이 많음. 일과 관련한 일이면 공식 문서에서 한국의 경험이나 통계를 바로 사용하여 설득력 있는 계획을 작성하기도 함
- 성과지표
  - 석사 지원자들이 먼저 자신의 프로젝트를 작성하여 학교에 입학하여 액션플랜을 완성하고 졸업 후 이를 실천하면 영향분석을 통해 확인할 수 있을 것임. 20년 간 한국의 장학 프로그램으로 인해 가나의 행정 효율성과 투명성, 일하는 방식 등이 어떻게 변했는가를 보는 것도 중요. 일반 공무원들이 국장급으로 승진하는 비율과 코이카 졸업생들이 승진하는 비율을 장기적으로 비교하는 것도 방법.
- 제언
  - 인턴십 기간 필요(1-2 weeks), 음식을 할 수 있어서 좋았음. 학교 다니는 동안 코이카가 딱 두 번 왔었음. 학생들과 코이카 간의 상호작용이 더 필요함. 사용하던 책을 귀국 후 받기 위해 많은 돈을 들였음

□ 면담 주요내용(상사)

- o Juliana를 공무원 경력 초반부터 10년 이상 알아왔음. 현 기관에서 2009년부터 근무함
- o 석사학위 전과 후를 비교하였을 때, 졸업생에 대한 주요 차이점은?
  - 연수 가기 전과 후의 성과(performance) 수준을 다음과 같이 비교할 수 있음
  - ① 함께 일하는 직원들과의 대인관계 및 커뮤니케이션 능력이 개선됨. 정보를 전달하고 받는 커뮤니케이션 능력이 중요함. 특히 Juliana가 근무하는 Presidential Household에 근무하는 직원들의 교육 수준이 높지 않아서 어려움이 있을 수 있는데, Juliana가 근무한 후 커뮤니케이션 차이가 줄어들었음
  - ② 실천적으로는 Presidential Household에 근무하는 직원들(예: 음료 판매)이 필요로 하는 기본 기술적 능력이 향상되었음. 예를 들어, 음료 label을 읽을 수 있어야 하고, 태도가 변화함. 줄리아나가 훈련시킴
  - ③ Juliana가 근무하는 부서가 (연간) 목표를 설정하는 법을 이해하고, 모니터링 하는 평가가 개선되었음. Juliana가 받은 훈련이 Juliana의 개인적 능력뿐만 아니라 다른 사람에게도 영향을 줌
  - ④ 커뮤니케이션하는 개인적 능력이 개선됨. Juliana가 석사학위 연수를 가기 전에는 문서로 커뮤니케이션을 하였는데, 이제는 전자로 이루어지며 이러한 커뮤니케이션에도 문제가 없음
- o 다른 공여국 장학프로그램 졸업자가 없어서 비교하기 어려움.
  - Office of the President에 석사학위 연수를 다녀온 직원이 Juliana 한 명 밖에 없는 이유는 장학 사업이 내부적으로 전달되는 방법 때문임. 특정 분야 연수과정에 대해 해당되는 부처에 전달되는데, Office of the President는 총괄 부서로서 특정 분야에 전문성을 가진 직원을 필요로 하지 않기 때문임
- o 단기 연수의 경우, scheme of service, competency development programs라 지칭함
  - 상사는 개인적으로 2015년에 부산에서 global partnership 참여한 바 있음
  - 한국은 개발 단계를 경험했기 때문에 실천적 측면에서 현장에 가서 직접 관찰하는 것이 필요하다고 생각함. 한국이 지금과 같이 된 이유가 무엇인지 보고 싶음. 이론은 매년 배우고 한국이나 가나에서 배우는 것이 차이가 크게 없음
- o 석사학위연수 프로그램에 대한 제안
  - 언어 : 중국이나 다른 국가 가면 6개월 간 언어 연수를 받아서 기본 의사소통이 가능하게 해 줌. 프랑스나 독일에 가면 1년 언어 훈련을 제공함

- 언어 연수까지 포함해서 공무원이 2-3년 이상 휴직이 가능한가에 대한 문제는 석사과정 기간을 더 단축해서 집중적으로 실시할 수 있다고 생각함
- 공공행정이라는 넓은 분야를 다루는 부서의 공무원이 기술적 자문관 내지 행정 매니저로서 근무하기 위한 일반적 교육과정(예: 리더십 개발)을 제공하여 주면 좋겠음. 석사학위연수 대상으로서 Office of the President와 같은 일부 부서는 고려되지 않고 있음

o 석사학위연수사업 대상자를 5년 이상 근무자에게 한정하는 것은 가능할 것으로 보임.
- 가나 정부에서는 3년 이상 근무해, 지원할 수 있음. 그 이유는 그 정도 근무해야 본인의 업무를 잘 이해하고 무엇이 필요한지 이해할 수 있게 되고, 그런 사람이 가야 한다고 생각함

o 지원자를 중앙 및 지방 정부 기관 공무원에게 한정하는 것에는 동의하지 않음
- 정부 조직 외 공공분야의 역량을 개발하지 않으면 그 쪽 분야는 취약해질 것임. 그리고 서로 간 시너지가 달성되지 못할 것임. 이렇게 자원이 한정된다면 목표한 바를 달성하지 못 할 것이라고 생각함

o 승진 관련
- 상위 학위를 얻으면 업무에 대한 이해도가 높아질 것임. 승진과 직접적 연관성은 보기 어렵다고 하더라도 기여한다고 봄. 승진 심사할 때 패널이 졸업생에게 어떻게 역량이 이 정도로 향상되었는지 질문하면, 석사학위 때문에 해당 이슈대한 이해도가 높아졌다고 대답할 것임

o 상사 본인이 한국 방문 및 경험이 없었더라도, 석사학위 졸업생에 대한 성과 평가가 지금처럼 긍정적일 것인가?
- 그렇다. 나의 평가는 방문해 본 국가에 대한 영향이 아니라, 졸업생이 업무/조직에 미친 영향에 따라 하기 때문임
- 상사 본인도 3주간 단기 연수 후, 시간 관리에 대한 중요한 변화를 경험하였음

o 앞서 언급하였듯이 현장을 볼 수 있는 director level의 단기연수 제공하면 참가할 것인가?
- 그렇다. Chief director 되기 전에 필요한 준비를 하기 위해서라도 필요하다고 생각함

o 석사학위 후 이직하는 것에 대해서는 더 높은 연봉과 현실적 상황 때문에 선택하는 것은 어쩔 수 없다고 생각함

3. Ministry of Health 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 9일, 오후 12:00 ~ 13:00

□ 장 소: Ministry of Health

□ 참석자: Mr. Alex Moffat(연수생), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용

- o 2014년 한양대 보건분야 석사과정에서 공부, 2016년 귀국 후 학위논문을 작성, 한양대는 20개월을 요구하여 귀국 후 논문 작성하역 합격. 현직은 연구원으로 근무 중, 보건분야 통계분석, 보고서 작성 등 담당. Assistant Research Officer가 공식 명칭. 실질적으로는 principal officer의 역할을 수행하고 있음
- o 관련 정보는 코이카에서 보건부로 직접 보내와서 알게 되었음
- o 한국을 선택한 이유
  - 부처 내에서 이 프로그램에 적합한 사람으로 본인을 선택하여 지원하게 되었음
  - 준비 시간이 너무 짧았음. 다른 직원도 신청했으나 실패함
- o 다른 나라의 보건 분야 공무원들과 함께 공부한 것은 중요한 경험이었고(19명, 16개국), 한양대 경험이 없었으면 갖기 어려움. 의사들도 있었고, 다양한 보건 분야의 전문성을 갖고 있는 공무원들과 함께 할 수 있는 것이 좋았음
- o 귀국 후 특히 지식, 기술, 특히 커뮤니케이션 스킬이 크게 증가했다고 생각.
- o 활용한 분야
  - writing skills가 특히 개선되었고, 여러 제안서를 작성하기도 했음. 석사학위 논문을 쓰는데 많은 훈련이 이루어졌음. 또 분석 능력도 크게 향상되어 귀국 후 여러 분야에서 활용하고 있음
- o 한국에 대한 이미지 변화
  - 초등학교 때 펜팔을 하면서 한국을 알게 되었으나 별로 잘 알지는 못했음. 그러나 한국에서 공부한 후 한국의 역사와 문화에 대하여 잘 알게 되었음. 한국에 대한 뉴스가 나오면 항상 관심을 갖게 되고 절반은 한국인이 된 것 같음
- o 지도교수인 한교수의 영향을 컸고, 석사학위 논문의 출판이나 관련 데이터의 수집, 분석 등을 통해 한국에서 배운 것들을 가나에서 적용하고 싶은 생각을 가지고 있음.
- o 핵심성과지표에 대하여
  - 학교에서 배운 것은 이론적인 내용들이나 귀국 후에는 현실적인 문제를 다루게 됨. 실용적 측면의 성과를 측정할 수 있는 것으로 지표를 선정해야 할 듯
- o 석사학위연수사업에 대한 제언
  - 다른 과정의 학생들은 학위를 가지고 귀국했으나 이 과정은 돌아와서 학위 디펜스를 별도로 하게 되면서 문제가 있었음. 부처 내에서 학위증을 요구하는 경우가 있었음. 학생 규모는 적당한 것으로 생각

o 사후관리의 문제

- 졸업 후에도 관련 분야에서 단기 연수 등의 참여 기회를 확대하여 지속적으로 이 분야에 동참할 수 있는 기회가 있어야 할 듯. 동창회 참석하고 있음. 현재 가나에는 졸업생들이 참여하고 있는 플랫폼(130명이 현재 WhatsApp을 통해 네트워킹하고 있음)이 있음. 현재 대부분의 펀딩은 코이카로 부터 제공되고 있음. 회비를 내고 참여할 의사도 있음

4. National Development Planning Commission 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 9일 오후 14:00 ~ 15:30

□ 장 소: National Development Planning Commission

□ 참석자: Ms. Lovia Afoakwa(연수생), Mr. Adjei-Fosu Kwaku(상사, 이상 NDPC), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용(연수생)

o 현재 하고 있는 일은 planning analyst, KDI 연수생이며, 2016. 12에 귀국함

o 한국에서 가장 좋았던 것(학교 생활 중)

- 교수, 다양한 학생, 음식이 특히 좋았음.

o 장학생에 지원하게 된 경위

- 부처로부터 정보 확보. 5명 지원, 2명 합격(경희대, KDI school). 지원기간이나 준비 기간은 적절했음

o 다른 장학 프로그램과의 비교

- 코이카 장학금이 좋았음. 기간이 적절했고, 학생 수는 적절했음. 다른 학생들과 함께 공부하는 것이 좋았음

o 한국에 관한 이미지 개선 정도

- 한국에 가기 전에는 한국을 거의 몰랐음. 교육정책, 보건, 특히 건강보험, 의약, 새마을 운동 등을 가나에 적용하고 싶음. 가나는 재정이 부족해서 정책을 집행할 수 없는 것이 문제.

o 귀국 후 어떤 활동을 했는지?

- 투자, 연구개발 등 분야에서 액션플랜을 제시하였음. 제안했던 내용이 채택되어 인프라 계획 수립 TF 등에 팀원으로 참여할 기회를 얻음

o 교훈 또는 인상적인 것들

- 운동하는 학생들, 관광산업, 한국인의 열정

o 성과지표에 관하여
  - 한국 가기 전에는 국장의 보조역할을 수행했으나, 귀국 후에는 정책분석이 업무를 담당. 훨씬 중요한 업무를 담당하게 됨. 보다 중요한 업무를 담당하게 된 것이 성과지표가 아닐까?
o 향후 제언
  - 리더십 프로그램, 젠더 관련 분야 등이 개설되면 좋겠음. 박사학위 과정, 동창회 활동 중 (나무심기 등). 동창회비로는 10 세디가 적당하다고 생각. KDI 동창회도 있음(17-20명), 그 중 코이카 장학생은 2명.
o 지난 해 KDI가 주관한 에세이 대회에서 2등에 입상하여 다시 한국으로 초청되어 1주일 다녀왔음

□ 면담 주요내용(상사)

o Lovia, Patience 등 KOICA 졸업생 총 4명이 근무하고 있음. 2명은 2016년에 귀국, 2명은 2017년에 귀국함. 아직 매년 실시하는 업적평가 결과가 얼마 되지 않아, 연수생 변화를 이야기하기 어렵지만 점차 성장하고 있다고 봄.
o 상사 본인은 2014년 한 달 간 새마을운동 단기 연수에 참가한 바 있음
o NDPC는 다른 연구기관 및 대학 연구 기능과 경쟁 관계에 있기 때문에, 모든 직원이 석사학위를 취득하도록 하고 있음. 석사학위를 취득하고 오면 완전 고용으로 채용해서 조직에 남도록 함. 이러한 석사학위 연수는 직원에게 동기이자 인센티브로 작용함
o 한국을 포함하여 일본, 영국, 덴마크, 네덜란드, 독일, 남아공 등 기회가 있는 곳으로 석사학위 연수를 보내고 있음. 국가별 졸업생의 성과 및 능력 비교는 집단별로 비교해야 할텐데 더 지켜봐야 함
o 직원들이 다양한 국가에서 수학 후 회의에서 토론을 하면, 어디서 공부했느냐에 따라 가지고 오는 지식과 경험이 다름. 이러한 다양성이 종합적으로 적용되고 수렴점을 찾아가는 곳이 도움이 됨
o KOICA 졸업생을 포함하여 석사학위 연수 후에는 본인들의 교육과 경험을 공유하는 세션을 조직하여 모두 함께 배우고 업무에 잘 반영될 수 있도록 하고 있음
o 석사학위 연수 전후를 pre-training과 post-training이라고 비교 한다면, KOICA 졸업생들은 다음과 같은 변화를 보임
  - 이슈에 대한 이해와 지식 향상
  - 논쟁 및 분석적 논쟁 능력 향상
  - 태도 변화- 상황에 좀 더 반응적이고 적극적으로 변화함 (예) 본인은 오늘 연구진 방문에 대해 몰랐는데, 우리가 찾아가기 전 Lovia가 전화해서 미리 설명하고 알려주었음. 이러한

변화가 중요하다고 생각함

- 앞으로 졸업생들에게 기대하는 변화는 상사가 직접 싱가폴이나 한국에서 관찰한 바와 같이, 시간을 중요시 하고 punctual해 지는 것임. 스피드와 질, 즉, 일을 주면 기한 내에 끝내는 것이 중요함. 한국 현대자동차 공장에서 본 컨베이어 벨트 자동차 조립처럼, 각자 맡은 바 업무를 제 시간에 잘 마쳐서 전달하여 최종 산출물이 나오도록 하는 것이 중요함

o 성과지표는 업적평가를 실시하는 것과 같이 다음의 사항을 연수 전과 후로 나누어 비교할 수 있음

- ① 업무의 질 ② 특정 주제에 대한 지식 ③ 습득한 기술의 적용 ④ 태도 변화 ⑤ 적성 등이 포함될 수 있음. 또 연수 내용의 업무와의 관련성도 중요함.
- 매년 업적평가는 연초에 업무를 배분하고 성과를 모니터하여 점수를 부여함

o KOICA에 대한 제안

- 고위공무원들에게는 지방정부와 중앙정부 간 정책을 어떻게 조화, 통합시키느냐에 대한 연수가 필요하며, 이러한 연수가 제공된다면 참가할 의사가 있음
- 정책기획(사회경제, 특히 가나에서는 human settlement가 중요한 문제임)에 대한 석사과정이 필요함
- 단기연수나 석사학위 연수나 충분한 기간의 인턴십이 필요함. 석사학위 과정이라면, 1년여 과정 후 3개월 간 인턴십. 석사학위 연수 후에도 바로 실전에서 적용할 수 있도록 완전히 준비될 필요가 있음
- 석사학위 연수 기간은 프로그램의 성격에 따라 ICT를 활용하여 수개월 정도로 단축하여 운영 가능하다고 생각함
- 한국과 가나 간 계속 협력할 수 있기를 희망함. 정기적 인적 교류, 특히 우정을 지속하여, 인적교류를 활성화하기를 희망함 (예: 한국 또는 가나 가정에서 홈스테이). 결국 서로에 대한 이해를 증진하고 이를 위한 조직화된 형식의 교류가 이루어지기를 바람

5. Ministry of Trade and Industry 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 10일 오전 09:00 ~ 10:30

□ 장 소: Ministry of Trade and Industry

□ 참석자: Mr. Michael Akurang Opoku(연수생), Mr. Kwasi Ofori(연수생), Ms. Valentina Martha Sam(연수생), Mr. Michael A. K. Senayah(상사, 이상 Ministry of Trade and Industry), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용(Mr. Kwasi Ofori, Ms. alentina Martha Sam / 한동대 연수생)

- Mr. Kwasi Ofori, senior industrial promotion officer, Min. of Trade and Industry, 201208-210312; Ms. Valentina Martha Sam, Industtrial promotion officer, 201408-201512.
- KOICA에서 장학금 정보를 부처로 직접 보내왔음. 부처가 자체적인 인력양성 프로그램을 가지고 있어, 장학금 정보가 왔을 때 적절한 사람을 추천. 2012년 2명을 추천하여 2명 모두 합격함. 2014년에도 마찬가지. 부처 내에서는 경쟁이 없으나, 인터뷰 등 과정에서 떨어지는 경우도 있었음
- 부처 추천부터 한국에 갈 때까지 약 2개월 걸림. 조금 짧은 것으로 생각. 특히 가족들을 이사시키거나 옮기기 위한 기간이 필요한데, 2개월은 부족하다고 생각. 합격 통지를 받고 실제 입학할 때까지 불과 1개월 밖에 없어 더 많은 기간이 필요하다고 생각. 발렌티나도 짧다고 생각 (전체 준비 기간이 3개월)
- 만족도: 대체로 만족. 일부 과목의 기간이 너무 짧다는 생각. 더 많은 field trip이나 교과목 관련 활동들이 필요하다고 생각. 실용적 훈련 등이 더 있으면 좋겠다는 생각. 부처에서는 특정 이슈와 관련하여 한국의 현실을 잘 공부해서 이를 가나에 적용하라는 요청이 있으나, 이를 실행하기 위해서는 보다 실용적인 현장연구와 실습이 필요하다고 생각
- 대체로 가기 전에 기대했던 것을 달성했다고 생각 (5점 만점에 4점 정도). 한국 가기 전에는 한국에 관해 거의 아는 것이 없었음. 특히 한국이 어떻게 경제성장을 이루었는지에 대해 많은 것을 알게 됨; 발렌티나, 위에 더하여 문화적인 측면에서 한국을 많이 알게 됨. 한국 드라마 등을 매우 좋아하게 됨(5점 만점에 4점 정도). 새마을 운동은 가나가 훨씬 전에 했어야 했는데 그러지 못한 것이 아쉬움
- 한국에 대하여 알게 된 것은 향후 경력 발전에 긍정적으로 작용할 것으로 생각. 한국은 의류, 신발, 가발 등에서 반도체 등 첨단산업으로 발전. 가나는 과거에도 코코아였으나 지금도 코코아로 다양화에 실패.
- 14명(2012) 학생이 수업. 콰시는 이 정도면 좋다고 생각. 한국학생 4명도 함께 수업했는데, 함께 수업하는 것이 좋다는 생각. 한국에 대해 더 많이 알 수 있어 좋았음. 코이카 학생들만으로 수업하는 것은 고립된 것으로 좋지 않다고 생각. 특히 학생의 다양성이 좋았음. 12명(2014)은 좀 작다고 생각. 한국 학생들과 혼합하여 수업하는 것이 좋다고 생각.
- 졸업 후 머물 수 있는 기간: 2주 정도면 괜찮다고 생각. 출국 전 3-4일 정도 먼저 서울에 와서 코이카에 머물다가 출국할 수 있으면 좋겠음. 한동대가 계속하는 것에 대한 생각? 대학보다 코스웍의 내용이 중요. 참가 학생들의 의견을 반영해 코스웍의 개선을 주기적으로 해야 함.
- 성과지표: 승진, 습득한 지식과 기술의 적용 및 영향, 상사로부터의 평가, 학위논문 등에서 제시한 정책이나 사업을 실행에 옮길 수 있는 재원을 확보할 수 없기 때문에 실질적인 성과를 측정하기 어려움.

- o 사후관리: 학위 취득 후 3년 간은 코이카의 어떤 단기 훈련 프로그램에도 참여할 수 없음.
- o 수요조사: 산업발전정책, 정책형성, 집행, 모니터링, 성과관리, 영향분석 등. 무역정책분야, 프로젝트 관리
- o 자격조건: 2-3년 정도의 조건을 붙이는 것은 좋을 것.
- o 제언: 코스웍에 현황 진단을 할 수 있는 과목 필요. 보다 다양한 프로그램 필요. 한국어, 문화, 역사 등에 대한 과목을 강화할 필요.

□ 면담 주요내용(Mr. Michael Akurang / 아주대 연수생)

- o 2014.8~2015.12 아주대 Int'l trade policy
- o 현재 Senior Industry Promotion Officer로서, 올해 Principal Industry Promotion Officer로 승진 준비 중임. 이후 승진은 Deputy Director, Director로 이어짐. 또한 Trade를 담당하는 Deputy Minister에 대한 Special Assistant를 겸직하고 있는데, Special Assistant는 자기 한 명뿐임. Ministry of Trade and Industry에는 Trade와 Industry 담당 Deputy Minister가 한 명씩 있음
- o 승진은 performance, vacancy, interview에 따라 결정되는데, Senior Industry Promotion Officer가 되기 위해서는 업무와 연관된 석사학위가 필수임
- o 석사학위 연수 전에는 산업 담당이었고 화학을 전공했기 때문에, 아주대에서 무역을 공부한 것이 무역으로 넘어가는 데 많은 도움이 되었음. 또 양쪽을 다 할 수 있기 때문에 special assistant를 겸하고 있음
- o 다른 사람보다 승진이 빠른 편임. 아주대에서 정책 분석을 위한 계량경제학을 공부해서 동료들보다 더 빠르고 잘 업무를 수행할 있고, 계량경제학 기반 정책 분석을 통해 국제경영을 위한 협상조차도 가능함.
- o 개인적 성과
  - 아주대에서 받은 교육은 policy brief를 작성하고, 장관에서 자문을 제공하고, 또 장관 연설문을 작성하는 데 많은 도움이 됨. 대학원 과정 때 페이퍼를 작성하고 논문을 비판하는 연습을 많이 하였음.
  - 가나와 다른 국가를 비교하는 분석을 실시함. 예를 들어, 한국의 경제발전에 대해 이미 아주대에서 학습하여 비교하여 도움이 됨. 또 WCO, UN agency의 보고서를 비판적으로 분석해서 가나에서 무엇을 해야 하고 말아야 하는 지를 분석함
- o 연수 규모 및 기간
  - 연수과정 규모는 16~19명이 적당함. 다른 외국인 유학생인 대학원생과 수업을 같이 들었는데, 다른 학생들로부터 배우는 것이 도움이 됨. 한국 학생은 버디 프로그램을 통해 알게 되었고 여전히 연락하고 지냄
  - 16개월 기간은 괜찮지만, 겨울 계절 수업은 날씨 때문에 빠지면 좋겠음. 2년은 외국에서

살기에 너무 긴 기간임. 중요한 과목 내용을 배우기에 1년도 부족함

o 타 공여기관

- 소속 기관에서 일본, 중국, 독일, 한국 등으로 유학갈 수 있는데, 모두 일반 경제학을 배우고 무역 관련 과정은 한국에서만 제공함. 그래서 무역에 대한 프로그램을 지속해야 한다고 생각함
- 하지만 다른 대학이 운영해도 괜찮음. “Once Korea is Korea.“ 다른 대학에서 배워도 비슷한 내용을 배울 테고, 한국 대학 교육의 질이 어느 정도 담보된다고 생각하기 때문임. 예를 들어, 같은 부서 한동대 KOICA 졸업생을 봐도 질적 수준이 비슷함
- JICA 과정은 2년, 독일은 10개월임. 국가 간 프로그램의 teaching model이 다름. 예를 들어, 스위스의 교육과정은 아주대만큼 학문적 깊이가 없고 시뮬레이션 위주로 운영함. 또 아주대만큼 넓게 배우지를 않아서 산업에서 필요한 제품판매에 대해 배우지도 않음. JICA 과정은 과목 수가 더 적음. 하지만 아주대 과정에서 과목을 줄여야 한다고 생각하지 않음. Stipends는 아주대가 더 적지만, 석사과정 장학 사업에서 이러한 면이 중점사항이 되면 안될 것임. KOICA가 등록금을 내주는 한 대학 측에서도 비용을 부담해야 한다고 생각함

o 성과지표

- 해당 과정의 목적이 무엇인지부터 시작. 예를 들어, 아주대는 ① 국제무역 분야 지식 향상으로, 꼭 바람직하지는 않지만 성적이나 더 나은 방법으로는 상사의 평가를 활용할 수 있음. 응답 회수는 졸업생과 상사 간 관계에 따라 다를 것임. KOICA 가나 사무소에서 부처에 연락한다면 회수가 잘 될 것임. ② 성과 ③ work ethic을 살펴볼 수 있음. 업무윤리란 (1) 동료와의 관계, 아주대에서 팀 프로젝트 통해 기술 향함, (2) 일찍 출근하는 것, (3) 마감기한 지키는 것으로, 대학원 과제 하면서 습득함

o 지원과정

- KOICA 사무소가 HR director에게 연락하면 공무원들에게 연락이 감
- 지원 준비하기 위한 기간이 너무 짧았음. 예를 들어, 졸업 대학에서 관련 문서를 발급받고, 소속 기관에서 study leave 받는 것도 오래 걸림. 2개월 정도 필요함

o KOICA 졸업생 성과

- KOICA 졸업생들이 프로젝트 팀의 팀장을 많이 하고 있음
- 타 국가 장학사업 졸업생보다 성과가 뛰어남
- 태도도 “빨리 빨리”, 마감기한을 지킴
- 산업 분야에서 한국으로 배울 점이 많은 것도 도움이 됨
-

o 제안

- 프로그램 내 인턴십 과정 늘리기. 그러면 전체 과정 기간이 늘려야할 것임
- 지원 준비 기간은 위에서 언급한 사항 때문에 2개월 정도 필요

o (인터뷰 하는 동안 HR director, 다음에 인터뷰한 직속 상사를 비롯해서 많은 사람들이 계속 사무실로 들어오고 전화가 여러 차례 걸려옴. Michael이 새로 부임할 대통령에게 보고하는 전 부서 보고 중 소속 부서의 내용을 준비 중이라서 그렇다고 함. 그것 때문에 어제도 밤 11시까지 근무했고 마감기한이 다음날 아침이라 인터뷰 당일도 야근할 것 같다고 이야기함)

□ 면담 주요내용(Mr. Michael 상사)

o 2-3년 전에 단기연수로 1주간 한국 방문함
o Michael이 한국 연수 후 성과가 개선됨. 전에는 과학 기반 이슈를 봤다면, 이제 경제학 기반에서 영향에 대해 좀 더 넓은 관점에서 이슈를 바라봄
o 다른 division에서 모두 Michael과 근무하고 싶어함
o 어느 나라로 석사학위 연수를 갈 지 추천하는 것은 그 해에 어떤 장학금이 지원 가능 하느냐의 문제임
o 보통 일본과 중국 장단기 연수를 많이 감
o 연수가 원조의 일부이기 때문에 Ministry of Finance로 공지가 감. 그러면 거기서 주제에 따라서 관련 Ministry에 전달하고, Chief director가 division head에게 보내서 2-3명을 지명하게끔 하는 과정으로 진행됨
o 상사는 2006-2008 JICA 통해 GRIPS에서 석사과정을 함. JDS와는 다른 프로그램이었음. 필기, 인터뷰, research proposal로 이루어졌는데, 프로포절은 주로 지원 동기에 대한 내용으로, 본인 배경이 과학이었던 관계로 경제학 관련 과정을 이수한 이후에는 시야가 확장되며 다른 주제로 논문을 작성함
o JICA alumni는 3,000명 정도 됨. 몇 년 전 동문회를 개선한다더니 소식을 듣지 못함
o KOICA에 대한 제안은 일본처럼 한국 대학에서 가나로 와서 홍보하는 것

6. Ministry of Gender, Children & Social Protection 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 10일 오후 12:00 ~ 13:00

□ 장 소: Ministry of Gender, Children & Social Protection

□ 참석자: Ms. Kafui Folikumah(연수생), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용

- o Ms. Kafui Filikumah, Assoicate Director, Min. of Gender, Children, and Social Protection, 이화여대 201508-201612. 한국에 올 때, 부국장 Ⅱ B였다가 현재는 부국장을 승진.
- o 어떤 제안을 할 때 항상 발표를 해야 하고 준비를 하는데 있어 이화여대에서의 교육이 도움이 되고 있음
- o 이화에서 가장 중요했던 것: 과제발표와 비교분석 등. 현재 보다 넓은 시각에서 비교 분석을 할 수 있게 되었음. 특히 국별 비교에 강점이 있었음.
- o 다른 한국 학생들과 함께 교육 받음. 코이카 프로그램으로 20명이 함께 한 것은 적당했다고 판단. 지도교수에 학생 4명이 배정되었음. 논문지도에도 큰 문제는 없었음
- o 가나에는 4년마다 선거가 있어 선거에 출마할 여성들을 교육시키는 일을 하고 있음. 이화에서 배운 지식은 이런 일을 하는데 매우 유용하게 활용되고 있음. 액션플랜을 내가 속한 부처에 정책제안으로 활용. 현재 귀국한 지 1년 정도 지났는데, 액션플랜은 다음 선거에 출마할 여성들을 교육시키는데 활용될 것임. 귀국 후 부처 내에서 액션플랜을 발표하였음. 다른 직원들에게도 필요한 자료를 인터넷에서 어떻게 찾을 수 있는지를 알렸고, 발표자료를 만드는 방법, 발표하는 방식 등을 전파하기도 했음. 나의 경험만이 아니라 다른 기회도 많아 발표 등의 경험을 공유하고 있음
- o 한국에 대해 잘 몰랐음. 그러나 교육 후 한국과 아시아 국가들에 대한 많은 관심과 지식을 얻을 수 있었음. 한국 사람과의 관계는 매우 좋은 경험이었음. 한국이 선진국이라는 것을 알게 되었음. 기대했던 것보다 훨씬 발전되었고 사람들도 매우 친절하고 능력 있었음
- o 부처 내에 코이카 석사학위 과정을 다녀온 사람(상사)이 있었고, 그녀로부터 이 프로그램이 있다는 것을 알고 있었음. 그래서 기회가 왔을 때 지원하여 한국에 가게 되었음. 독일, 남아프리카, 일본 등의 석사과정 프로그램이 있음(양성평등, 사회보호 등 분야).
- o 부처에 2014년 장학 프로그램이 왔을 때, 준비를 마칠 수 없어 포기. 2015년 같은 프로그램이 올 것을 예상하고 미리 준비하여 지원했음. 여러 명이 관심이 있었고 최종적으로 3명 중 1명으로 본인이 추천되었음. 이화 프로그램이 명성이 높음
- o 이화여대는 양성평등 프로그램을 계속할 필요가 있음. 교수, 분위기 등 모두 좋았음
- o 성과지표: 승진, 졸업생의 성취나 성과(프로젝트 등), 귀국 후 연수생이 조직에 가져온 변화, 상사의 평가
- o 자격조건: 3년 정도, 공공분야라면 정부에 국한할 필요는 없을 듯.
- o 사후관리: CSR 활동을 함께 하면 좋을 듯. 10세리/월 정도의 회비를 걷는 것도 좋을 듯
- o 제언: 16개월 정도에 모든 것을 하기 에는 너무 벅찼음. 기간을 2년 정도로 연장하는 것이 좋을 듯. 학위논문 작성 시 데이터 확보를 위한 비용이 없어 모두 학생의 부담이었음
- o 수요조사: 과학기술혁신정책, 연구개발 등.

7. Ministry of Communications 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 10일 오후 13:30 ~ 14:30

□ 장 소: Ministry of Communications

□ 참석자: Mr. Osaman Abdul-somed(연수생), 상사(이름, 직급 확보 필요, 이상 Ministry of Communications), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용(연수생)

- Mr. Osman Abdul-somed, 성균관대. 201508-201612, Assistant Ⅱ B, 수개월 내 A로 승진 예정. Chief Director로 승진하려면 반드시 석사학위 필요.
- 전자정부 정책에 관해 고급 지식을 습득하려는 목적으로 지원. 한국을 선택한 이유는 한국과 가나의 유사성에 관심이 있었음. 과거 한번 지원한 적이 있으나 답이 없었음. 2년 후 다시 지원하여 성대에 가게 되었음
- 코이카 프로그램에 대한 정보는 이 과정에서 학위를 마치고 온 상사로부터. 상세한 것은 웹사이트(코이카 가나 웹사이트)에서 확인하였음. 부처 내에서 2명이 추천되어 HR 부서에서 1명을 선택하여 코이카에 추천. 처음 5명이 지원, 2명이 인터뷰에 참여, 1명(본인) 선택. 약 1달 정도 준비 기간을 거쳐 지원서 작성. 기간은 충분했다고 생각. 필요한 서류를 준비하는데 1달 정도면 충분. 사무실에서 지원서 작성을 위해 충분한 시간을 주었음
- 다른 석사 프로그램으로 일본(코스내용이 본인이 원하는 것과 많이 다름). 부처 내의 인사정책에 따라 최소 3년 간 일정 수준 이상의 근무평정을 받아야만 추천을 받을 수 있음. 승진 조건에 공직에서 일정 기간 내에 석사학위를 받아야 하는 경우도 있음.
- 한국의 석사학위에 대한 평가: 산업부의 한 직원은 내부평가에서는 자격이 되지 못했으나 한국에서의 학위과정 이수 이후 그의 능력을 인정받아 승진대상에 포함되었음. 현재 3명이 수행해야 할 일을 본인이 하고 있음. 그만큼 능력과 기술이 향상되었음
- 한국에서의 석사학위 과정을 통해 많은 지식과 기술적 측면의 역량이 강화되었음. 특히 발표자료의 준비나 자료의 분석 등의 능력이 강화되었음. 공부한 내용이 전자정부만이 아니라 다양한 행정 분야의 과목을 수강했기 때문에 실용적 능력이 높아졌음. 이론공부라고 해서 현실과 동떨어진 것은 아님.
- 20명의 학생이 함께 공부. 다른 한국 대학원생(1-2명)들도 함께 수강했음. 20명 규모는 적당하다고 생각. 지도교수는 4명을 지도.(문기?). 학위논문은 전자정부 포털의 장점을 분석하는 것이었음. 현재 예산관련 일도 하고 있어 적절히 활용하고 있다고 생각
- 전반적인 만족도: 4/5점. 일부 교수들의 영어능력이 문제가 있었음. 한국학생들과 섞여서 공부하는 것이 좋을 것.

- o 자격조건: 3년 정도의 근무. 분야는 모든 공공조직을 포함시키는 것이 좋을 것.
- o 성과지표
  - 한국에 대한 지식, 이미지 개선도: 가기 전에는 한국에 대하여 거의 알지 못했음. 아내가 현대기아차에서 일하고 있어 그것만 알고 있었음. 귀국 후 한국에 대해 많이 알게 되었음. 한국인들의 적극성, 친절함 등에 대해
  - 졸업생이 업무 관련해서 실행하고자 하는 정책 initiatives 고려할 수 있음. 이 중 수용된 정책 initiatives를 의미함. 승진, 상사 평가 등은 석사학위연수가 아니어도 가능한 부분임
- o 주요 제언
  - 사후관리: 동창회 활동에 적극적으로 참여. 오수 어린이집에(청소년 교정)서 봉사. 50세리/월 정도를 낼 용의.
  - 한국 학위에 대한 평가는 Ministry of Finance 소속 졸업생이 아직 연차가 해당되지 않는데도 기술 때문에 승진된 것을 보아도 알 수 있음.
  - 한국 대학 교수들이 바쁘지만, 귀국 후에도 연락할 수 있는 플랫폼이 구축되면 좋겠음. 업무 관련 initiatives에 대한 피드백을 요청하고 싶음
  - 가나에 필요한 석사학위 주제로는 공공행정으로서 public service의 근간이기 때문임
  - 수업으로는 innovation 수업이 좋아서 개설되면 좋겠음
- o 극단적 마감기한을 지키면서 질 높은 업무를 해낼 수 있게 됨. 현재 3명분 업무 할 수 있도록 도움이 됨
- o 성대에서 배운 이론을 현재 업무 관련해서 적용할 수 있어서 도움이 됨
- o KOICA 연수생들끼리만 수업을 듣는 것보다 한국 학생과 같이 들으면 자극이 되고 경쟁적이 되어서 좋다고 생각함
- o 여러 KOICA 졸업생들이 동문회 차원에서 사회 기여 활동을 싶다고 이야기하는 이유는 사회 전체 수준을 높여야 정부 정책 집행이 가능해질 수 있다고 생각하기 때문임

□ 면담 주요내용(상사)

- o Osman이 한국 가기 전에는 알지 못함
- o Ministry가 나눠지면서 Osman이 현재 3명분 일을 하는데도 차분하게 모든 일을 잘 처리감. 저녁 늦게까지 근무하는 것도 꺼리지 않고, 다른 직원들에 비해 산출물이 더 뛰어남
- o 가나에 필요한 과정은 cyber security임

8. 고려대학교 석사학위연수 귀국연수생 면담

□ 일 시: 2018년 1월 11일 오후 09:30 ~ 11:00

□ 장 소: Ministry of Finance

□ 참석자: Ms. Kafui Folikumah(연수생), 상사(이름, 직급 확보 필요, 이상 Ministry of Communications), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용(연수생)

- o KOICA 석사학위연수는 일반 대학원 과정과 달리 개도국 공무원에게 필요한 주제에 대해 tailor-made 프로그램을 제공하기 때문에 더 효과적이라고 생각함
- o 한국 인터넷, 지하철 등 시설 그리워함
- o 박사과정 제공 필요성. 전공분야나 한국에 대한 이해, 한국어 구사 등도 향상되고, 업무 관련 외부 전문가를 초청하기보다 내부에서 진행할 수 있음. (이 외 박사과정 개설 이유는 별도로 정리해서 보내주기로 함)

9. Ministry of Finance 방문 및 면담

□ 일 시: 2018년 1월 11일 오전 10:00 ~ 11:00

□ 장 소: KOICA 가나 사무소

□ 참석자: Mr. Kwesi Asante(연수생), 상사(이름, 직급 확보 필요, 이상 Ministry of Communications), 홍성걸 교수, 전재은 교수, 유선영 연구원, 박광욱 연구원(이상 연구팀), 이수정 기획관(KOICA 연수사업실)

□ 면담 주요내용

- o Senior Economics Officer, Head of Governance Section, Africa ... Ministry of Finance. 국제협력관 정도의 지위. MBA in Finance, KAIST 졸업
- o 입학 전 기후변화분야를 담당했음. 입학 후 녹색성장, 기후변화 대응 위한 재정전략 등에 관심을 가짐. 현재 학위 취득으로 재정분야 전문가가 되어 재정부의 재정부족을 줄이는 정책부서에서 중요한 역할을 수행하고 있음
- o 재정부에는 KDI School, 고려대에서 학위를 취득한 직원이 있음. 그 중 KDI 졸업생은 WB로 이직하는 등 변화 있었음. 다른 국가의 석사학위를 취득한 직원들도 많이 있음.
- o KAIST 가기 전에 LSE에 가서 공부하려 했음. 중국, 일본, 베트남 등을 방문한 경험을 바탕으로 한국에 대한 관심이 높아졌고, KAIST에 대하여도 여러 가지를 확인하여 좋은 인상을 갖게 됨. 한국이 1960년대부터 큰 발전을 이루었는데 비해 가나는 그렇지 못했다는 점에서 한국의 경험을 공부하고 싶은 생각을 가지게 되었음. 유럽이나 미국 등에서 공부한 학생들을 보니 발

전의 경험에서 한국에서 공부한 학생들보다 배울 점이 적다고 생각.

- o 한국에서 공부한 것은 매우 중요한 경험. 시간 관리 측면에 큰 감명을 받음. 가나에서는 늦는 것이 아무렇지도 않았으나 한국에서는 매우 부끄러운 일이었음. 또 한국인의 일하는 방식 등에 감명을 받아 좋은 경험이었다고 생각. 동료들에게 항상 한국에서 공부하기를 권하고 나 자신도 한국에서 박사학위를 할 생각을 갖고 있음. 현재 로터리 클럽에서 활동하고 있은데 가나 사람들에게도 나의 경험을 전수하기 위해 노력하고 있음. 공직에서 일하는 것을 좋아함
- o 15명이 함께 공부하였음. 공부할 때 한국이나 유럽 등 다른 학생들도 많았음. 혼합 방식의 교육이 좋다고 생각. 15명 정도가 적당한 사이즈라고 생각. 하나의 대학이 프로그램을 지속하는 것이 바람직하다고 생각(KAIST는 특히 산학협동 등에서 강점이 있음)
- o 성과지표: 학위 취득 전후의 변화(상사에 의한 평가), 승진, 부서의 정책이나 발전에 대한 기여, 졸업생의 개인적 발전정도(중장기적), 더 중요한 일을 하게 되는지의 여부 등; (상사) 동료나 하위직에 대한 멘토 로서의 역할을 수행하고 있는 정도 등
- o (상사) 코이카 프로그램을 졸업한 직원들이 다른 나라의 프로그램(UK, 러시아) 졸업생들보다 낫다고 생각. 개인적 판단
- o 조건부여 여부: 1-2년 정도 공직경험은 필요할 듯. 너무 엄격하면 잠재적 지원자들의 기회를 박탈할 수 있을 것. (졸업생) 공직경험 여부는 분야나 전공에 따라 달라질 수 있을 것으로 생각. 현재 재정부는 3년 이상 일해야 지원 자격을 부여.
- o 희망 학위 분야: 과학기술, 혁신, 교육(초등교육), 경제발전, 직업교육분야
- o (졸업생) 코이카에서 이미 지방에 봉사활동 등을 조직하고 있음. 150-200세리 정도를 회비로 내고 참여할 용의가 있음
- o 제언: 한국에 도착해서 ICC를 떠나 학교에 가면 혼자 모든 것을 해결해야 하는 상황에 처함. 누군가 적응기간에 도와주면 좋겠음

현지조사 결과보고서:

KOICA 석사학위연수 성과평가 및 성과관리체계 개선

2018. 2. 19

국민대학교 국정관리전략연구소

1. 출장개요

□ 출장지

○ 일본(Japan)
- 일본의 국제협력기구 JICA(Japan International Cooperation Agency)는 타 해외공여기관 중 KOICA 석사학위연수사업과 가장 유사한 JDS(The Project for Human Resource Development Scholarship)를 운영하고 있음
- 베트남과 가나 현지조사를 통해 JDS를 실질적으로 운영하는 JICE(Japan International Cooperation Center)라는 기관과 향후 JICA의 장학사업 재구조화 계획에 대해 인지하게 되어, 자세한 내용을 알아볼 필요가 있음
- 이에 따라 KOICA 석사학위연수사업에 대한 시사점을 도출하기 위해 일본 도쿄에 위치한 JICA 본부와 JICE 본부를 방문하기로 결정함

□ 출장목적

○ 본 현지조사는 JICA의 JDS 및 ABE(African Business Education) 프로그램 운영방식, 성과평가, 향후 장학사업 재구조화 계획을 알아보기 위한 것이 주요 목적임

○ 현지조사 활동은 JICE를 통한 JDS 및 ABE 운영 방식과 절차, 수원국과의 계약 방식, JDS 주요 성과, JDS 운영 문제, 성과체계 및 성과지표, JDS fellow 연수 경험 등에 대한 면담을 실시하여, 석사학위연수사업에 대한 시사점을 도출하기 위한 기초자료 수집으로 이루어졌음

○ 현지조사 면담 대상자
- JICE 본부 JDS 담당 직원
  · JICE 조직의 규모 및 기능, JDS 계약 관계, JDS 프로그램 운영 과정, JDS 프로그램의 성과 및 성과평가, 성과지표, 수요조사, 사후관리
  · JDS 대학 담당자의 업무, 애로사항, 대학과의 관계,
- JICE 본부 ABE 담당 직원
  · ABE 운영 방식 등
- JICA 본부 JDS 및 ABE 담당 직원

・JDS 대상 국가, 영역, 운영 대학 선정 기준

・성과평가

・JICA의 JDS, ABE 등을 포함한 장학사업 향후 통합 운영 계획

- JDS fellow

・ 일본 유학 및 대학 선택 동기, 학업생활, 일본에 대한 인식, 개인적 성취

・ KOICA를 포함한 타공여기관 장학사업과 JICA JDS에 대한 공무원 선호도와 선호 이유 비교, 운영방식에 대한 비교

- 기타 관계자

・ 일본 국제교육 분야 교수, JASSO(문부성 산하 일본학생지원기구(일본인 학생과 유학생 대상 장학금 및 서비스 지원 기구)

□ 출장단 업무분장

○ 출장단 구성 : 총 1인

	이 름	소 속 및 직 위	역 할
1	전 재 은	세명대학교 조교수	일본 현지조사 수행

□ 출장 일정: 2018년 2월 6일(화) ~ 2월 8일(목) (출・입국일 포함)

일 자	시 간	내 용	장 소	면 담 자
2/6(화)	16:20 18:35	• 출국(김포 - 하네다) • 일본 입국		
2/7(수)	10:00	• JICE 본부 JDS 및 ABE 담당 직원 면담	JICE 본부	Ms. Mayumi AOKI Ms. Shoko INAGAKI Mr. Shigeto AOKI
	16:00	• JICA 본부 JDS 및 ABE 담당 직원 면담	JICA 본부	Ms. Maho MATSUBARA Ms. Akiko KAWATA Ms. Ysuyo OKUMOTO Ms. Nanako EBATA
2/8(목)	13:30	• JICA 본부 JDS 운영대학 담당자 면담	JICE 본부	Ms. Mayumi AOKI Ms. Miku HOSHINO
	14:30	• JDS Fellow 면담	JICE 본부	Mr. Roshan
	19:55 22:25	• 일본 출국(하네다-김포) • 김포 입국		

2. 방문 및 면담 내용

1 JICE 본부 JDS & ABE 담당직원 면담

□ 일 시: 2018년 2월 7일(수) 오전 10시~11시20분

□ 장 소: JICE 본부 회의실

□ 참석자: Ms. Mayumi AOKI(유학생사업 제1부 유학생사업과 부과장), Ms. Shoko INAGAKI(유학생사업 제1부 유학생사업과(도쿄지역 대학 담당자)(이상 JICE JDS 담당자), Mr. Shigeto AOKI(유학생사업 제2부 국내사무과)(JICE ABE 담당자), 전재은 교수(연구팀)

□ 면담 주요내용

ㅇ JICE의 설립목적 및 주요 기능

- 1977년에 설립되기 이전에는, JICA의 일부 조직이었음. 1970년대에 JICA의 업무를 outsourcing하여 분리된 것임
- JICE의 주요 기능은 JDS와 같은 장학사업 운영과 함께 다양한 연수사업(training program)을 운영하는 것임. 연수사업은 일본 외무성, JICA, 외국 정부, 국제기구, ASEAN Secretariat 등 다양함
- 규모: 262명(2017년 4월 기준)
- ① 본부: 수원국 정부 등과의 계약 체결, JICA와 같은 기구와 협의 및 대화를 통해 프로그램 진행.
- ② 국내 지역사무소(Branch office): 약 3명에서 20명 정도 근무함. 가장 큰 사무소는 관서(칸사이) 사무소이고, 총 5개의 지역 담당 사무소가 있음(동북(토호쿠), 중부(추부), 관서(칸사이), 구주(규슈), 북해도(홋카이도)). 도쿄 지역은 도쿄 본부에서 지역 사무소 업무를 겸하고 있음.
- 지역사무소의 업무는 프로그램을 실행하고 학생을 관리하는 기능을 담당하고 있음. 예를 들어, JDS뿐만 아니라 아프가니스탄 대상 Peace Project 등 JICE의 여러 프로그램 운영을 담당하고 있음. JDS fellow가 일본으로 도착하면 오리엔테이션, 학생관

리, 귀국 전 평가를 담당함. 귀국 전 평가는 대학 교육과정, 연관성 등의 내용이 포함된 간단한 설문조사 형태임.

- ③ 해외 프로젝트 사무소(Project office): 각 해외 사무소별로 JDS 또는 다른 프로젝트를 담당하고 있으며, 2명의 현지 직원과 1명의 JICE 본부 직원이 파견되는 형태로 운영됨. 참여자 모집, 파견, 모집(지원), 비자, 사전 오리엔테이션, 간단하지만 귀국 후 사후관리 등을 담당함.

o JICE의 JDS 담당 부서 규모

- 유학생사업 제1부에만 약 45-50명이 근무하고 그 중 10명 정도는 해외 지역사무소에 파견되어 있는 형태임. 제2부도 비슷한 규모임. 해외 담당자(13명의 country officers 등이 연수생 모집 등 담당/ 현지 파견된 staff가 근무하기 어려운 경우를 대비해 backup staff도 있음), 국내 담당자(5명이 국내 연수생 관리, 오리엔테이션, 행사 등 담당), 그 외 재무 담당팀(등록금, 장학금 등), JDS in China 담당팀 등이 있음
- 본부에서 지역사무소와 같이 도쿄지역 대학을 담당하는 직원은 5명으로, 총 381명의 JDS 및 JDS in China fellows를 담당하고 있음. 총 20개 대학의 40-45개의 프로그램이 담당 대상으로, JICE 직원 1명당 담당 JDS 학생은 학교/프로그램 규모에 따라 50~90명 정도 . ABE initiative의 경우 JICE 본부에서 모두 담당하며 약 150명을 대상으로 함

o JDS 프로그램 계약 형태

- JDS 프로그램은 JICE HQ와 수원국 정부가 계약을 맺는 형태임
- 일본 정부가 수원국 정부에게 grant aid로 제공하고, 이 때 수원국 정부에게 JICE와 같은 일본의 기관과 프로그램 운영을 위해서 계약을 체결하도록 요구하므로, 수원국 정부와 JICE가 계약을 맺게 되는 것임. 여기서 JICA의 역할은 수원국 정부가 어떤 일본 기관과 계약을 체결해야할지 잘 모르기 때문에 이를 결정하는데 지원하는 역할을 함. 또 결국 JICA가 grant aid를 운영하면서, 예산, 기획, 수원국과의 initial 대화 등을 담당하기 때문에, 첫 단계에서 일본 정부가 기획하는 단계에 관여한다고 볼 수 있음

o JICE의 ABE 계약 형태

- JDS와 달리 JICA와 JICE가 직접 계약을 맺는 형태임. JDS와 다른 이유는 JDS는 JICA의 grant aid인 반면, ABE는 technical cooperation의 형태이기 때문임

o JICE-JICA 간 계약 관계- 사전준비조사(Preparatory survey) 실시 기관 선정

- 4년마다 JICA JDS 프로그램을 위한 사전준비조사를 실시하기 위한 bidding을 위해 경쟁하고 있음. 조사 기간은 1년 이내임
- 사전준비조사 결과가 JDS의 향후 4년간 계획을 수립하는데 사용되고, JDS 실행을 위해서 요구되기 때문에, 이 조사를 한다는 것은 JDS 프로그램 운영을 위해 수원국 정부와 계약을 맺기 위한 자격을 얻는다고 볼 수 있음. 각 수원국과 사전준비조사 계약을 맺음. 향후 수원국이 JDS 프로그램 운영 기관과 계약을 맺고자 할 때, JICA가 수원국 정부에게 사전준비조사를 실시한 기관을 추천하는 형태임. 사전준비 조사는 수요 조사의 성격을 갖는다고 할 수 있음.
- JICE의 경쟁기관은 사실상 JDS라는 기관 정도임

o JDS 진행 절차
- 수원국 정부와 여름에 계약을 체결하고, 8월말부터 9월말, 10월까지 모집을 진행함. 이후 대학이 지원 문서를 검토하고, 각 국 selection panel이 인터뷰를 실시함
- 위의 절차는 3월경 종료되고, 이후 선발된 JDS fellow가 대학에 지원하게 됨. 이미 선발되어 대학마다 정해진 정원대로 조율되었기 때문에 이후 탈락하는 경우는 없음(총 44개 대학원 프로그램). 문서상으로만 진행됨
- 5월말에 합격 통지를 받고, 8월에 일본에 입국함
- 소요 기간은 충분 또는 길다고 생각함

o 수원국에 JDS 모집 공지 문제
- JICE도 총괄부처에서 지체되는 문제를 겪고 있음. 지원하고 싶은데 마감일 전날 공지를 받았다는 경우도 발생함. 그래서 다양한 조치를 강구하여 시행하고 있음. 예를 들어, 총괄부처에 서명만 해주면 JICE 측에서 배포하겠다고 하거나, 총괄부처 내 담당부서에 현지 JICE 직원이 직접 방문하여 JDS 프로그램에 대해 설명하는 등. 또 수원국에서 세미나를 직접 개최함

o JDS 사후관리
- JICE가 JDS fellow 귀국 6개월 후 presentation seminar를 진행함. JICA, 대사관, fellow의 직장 상사, JDS의 operating committee 등과 함께, 일본 연수를 통해 학습한 점 등을 확인함. 이를 통해 JICE의 계약은 종료됨

o JDS 프로그램과 문부과학성 장학사업 간 차별성
- JICA 또한 고민하고 있는 부분으로 답하기 어려움. 두 사업 간 차별성이 무엇이고 왜 별도로 운영, 예산이 제공되어야 하는 지는 JDS도 질문 받는 부분임

○ JICE 계약 비용
- JICA가 관리하는 grant aid 내 비용에서 지출

2 JICA 본부 JDS & ABE 담당직원 면담

□ 일 시: 2018년 2월 7일(수) 오후 4시~ 5시10분

□ 장 소: JICA 본부 회의실

□ 참석자: Ms. Maho MATSUBARA(자금협력사무부 실시감리 제2과 부주사), Ms. Akiko KAWATA(자금협력사무부 실시감리 제2과 주임조사역)(이상 JICA JDS 담당자), Ms. Ysuyo OKUMOTO(국내사무부 대학연휴과 기획역), Ms. Nanako EBATA(국내사무부 대학연휴과 부주사)(이상 JICA ABE 담당자), 전재은 교수(연구팀)

□ 면담 주요내용

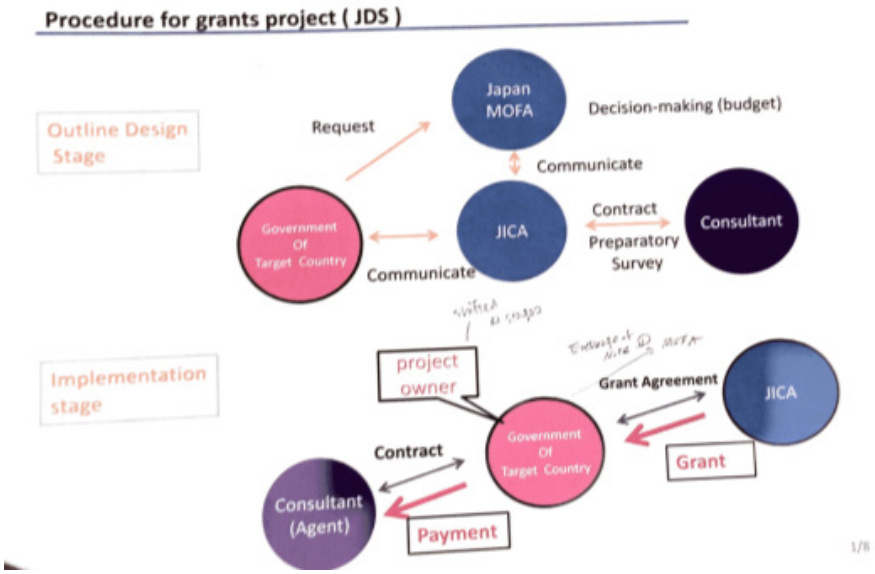
○ JICA의 JDS 대상 선정 기준
- JICA는 수원국 요청 기반으로 사업을 진행하고 있음. JDS 프로그램도 기본적으로 수원국이 일본 정부에 요청을 하면 진행되고 사업의 owner가 수원국이 되는 형태임
- JDS 대상 영역은 수원국별 사전준비조사에 따라 일본의 ODA 정책과 수원국의 필요 및 이슈에 따름. 수원국의 4-5개 우선사항과 대상 부처를 정함
- 이후 운영 대학 대상 프로포절을 모집함. 요건 사항은 영어 강의, 유학생에 대한 지원 등으로, JICA 직원이 직접 평가함. 수치보다 자격의 질을 평가함. JICA 웹사이트에 평가 기준 및 시트가 있음.

○ 박사과정 운영
- ㎜FY 2017년부터 실시 시작. 원래 JDS 졸업생을 대상으로 자국 정부 근무 3-5년 의무기간 이후 받으려고 하였는데, 이 또한 변경될 수 있음. 수원국 요청 기반으로 진행 가능. 프로젝트 소유자가 수원국이 되기 때문임

○ JDS성과평가
- JICE에서 JDS fellow 귀국 전후 평가겸 미팅을 가짐
- 2015년 기본 조사 결과 참고 가능 (pdf 파일 첨부)

- 3년마다 몇몇 국가를 대상으로 현장조사를 실시하지만, 전체적으로 조사한 바는 없음
- 졸업률은 95%이상, 98%가량으로 높음

[그림] JDS 계약 절차 및 관계



○ JICA의 장학사업 재구조 계획
- 대상: ABE, Pacific-LEADS(Pacific Island countries), Peace(Afghanistan), Innovative Asia(young researchers in 12 Asian countries)
- 향후 재구조화 및 통합에 대해 구체적으로 결정된 바 없음. 위 장학사업들이 통합될 수도 있지만, 하나로 통일되지는 않을 것임. 모두 외교 정책에 달려있음
- 통합은 위 장학사업의 절차를 통일하는 방향으로 될 가능성이 높음. 대학 입장에서 너무 많은 장학 프로그램이 있고, 하나하나 대응하기에 너무 복잡하다는 지적이 있어서, 동일한 절차를 따라 운영할 수 있도록 하는 것이 목적임
- 통합 및 재구조화는 일본 정부의 결정 사항임

○ JICE의 역할 및 예산 축소 계획
- 현재 JICE 의존도를 낮추고 대학이 더 많은 역할을 하도록 전환하려고 하고 있음. 현재는 JICE가 모든 것을 커버하고, 대학은 JICE에 의존하고 있음. 기재부/재무성이 JICA에게 비용을 줄이도록 요청함. 대학은 JDS 외 다른 외국인 유학생도 있고 함께 관리할 수 있을 것이라 생각됨

3 JICE 본부 JDS 대학 담당직원 면담

□ 일 시: 2018년 2월 8일(목) 오후 1시30분~2시30분

□ 장 소: JICE 본부 회의실

□ 참석자: Ms. Mayumi AOKI(유학생사업 제1부 유학생사업과 부과장), Ms. Miku HOSHINO(유학생사업 제1부 유학생사업과 (도쿄지역 대학 담당자)(이상 JICE JDS 담당자), 전재은 교수(연구팀)

□ 면담 주요내용

○ JDS 프로그램의 성과
- JDS 목표인 일본과의 관계에 기여, 일본에 대한 이해가 높아지고 일본에 더욱 가깝게 느끼게 됨. 일본에 대한 긍정적 태도 변화는 이후 동료에게도 영향을 미치는 것으로 보임
- 시간관리, discipline, 자신감(발표, 토론을 통한 자기 의견 표현 등)
- 하지만 실제로 귀국 후 업무에 활용하는 정도는 적은 것으로 보임

○ JDS 프로그램에 대한 체계적 성과 평가
- 아직 체계적으로 실시된 바 없지만 2015년 조사 보고서 참고할 수 있음. 여전히 아직 정부 조직에 남아있는지, 승진이나 봉급 인상, 일본과의 협력 등 정도만 보았음
- 최근 특히 일본 정부에서 JDS 프로그램 성과에 대한 질의가 들어오고 있는데, 대표적 우수사례에 대해 알려달라고 함. JDS 성과 평가에 대해 구체적 움직임은 없지만 이에 대한 문제의식을 가지고 무언가 시작하려고 하고 있는 것으로 보임
- 일본 정부에서 JDS로 인해 수원국 GDP가 변화하였는지를 물어보기도 하는데, 가능하지도 않고 적절하지 않다고 생각함

○ 대학 담당자의 주요 업무 및 어려움
- 1년에 4번 대학/프로그램별 모니터링 회의를 가짐
- 대부분의 업무는 매일 JDS fellow 관련 문제나 불만 처리를 하는 것으로 보임. 가장 흔한 문제는 아파서 병원을 같이 가주고 통역해주는 것으로, 학업 스트레스가 심해서 자주 발생한다고 보고 있음
- 행사(potluck party 등) 진행, 건강보험카드 발급, 대학 기숙사에서 머물지 않는 경

우 간혹 아파트 이사 과정 및 부동산 중개 문제 등 지원

- JDS fellow가 많은 대학 1개를 담당하는 경우는 괜찮지만, 여러 대학과 프로그램별로 소수 인원씩 함께 담당하는 경우, 대학별 일정과 규정이 달라서 담당자도 혼동됨
- 전체 OT는 JICE HQ에서 그룹별로 진행하지만, 대학별 OT 방문은 대학 담당자가 개별 방문하는데 일정이 겹치기도 함. 전체 OT에서는 대학 관련 정보, 대학 가는 법 등 알려줌
- 대학 교수와의 미팅은 없고, ABE는 진행함
- JDS fellow에게 문제가 생기면, JICE Branch office에서 JICE HQ로 연락을 취함. 내부 회의 후, 심각한 경우라고 생각되면 JDS fellow 자국의 Project office로 연락을 취해, 현지 정부 등과 협조를 취함

o JDS에 대한 대학의 입장 및 문제

- JICE가 보기에 대학도 JDS fellow를 받는 것을 긍정적으로 여김. Preparatory survey에도 나왔듯이, 대학 국제화에도 기여하고, 네트워크를 형성할 수 있음. 교수 연구를 위한 네트워크 형성과 JDS fellow가 수업에 참여하고 실전경험을 공유함으로써 교육적 기여도 할 수 있음
- 대학에서는 행정적으로 JDS 프로그램과 다른 JICA 프로그램들(ABE, Peace 등)이 서로 규정과 절차가 달라 불평을 제기함. 또 JDS fellow에 대해서만 특별 대우를 요구한다고 문제를 제기함
- 기본적으로 영어로 진행하는 프로그램이 필수로 요구되는 사항이지만, 유명 대학에서도 일본어와 영어를 섞어서 가르치는 경우도 발생함

o JDS 운영방식

- JDS는 일본 대학의 일반 대학원 프로그램에 JDS fellow가 참여하는 형태이지만, 일본 대학에서 영어로 개설된 수업이라는 것도 여전히 특별한 면이 있음. 이러한 영어 프로그램은 유학생을 대부분 대상으로 함. 또 대학에 따라서는 JDS fellow, ABE, World Bank, IMF 장학생만을 대상으로 하는 프로그램을 개설하기도 함

4 JDS Fellow 면담

□ 일 시: 2018년 2월 8일(목) 오후 2시30분~3시30분

□ 장 소: JICE 본부 회의실

□ 참석자: Roshan(JDS Fellow, International Christian University, 네팔 공무원), Ms. Mayumi AOKI(유학생사업 제1부 유학생사업과 부과장), Ms. Miku HOSHINO(유학생사업 제1부 유학생사업과 (도쿄지역 대학 담당자)(이상 JICE JDS 담당자), 전재은 교수(연구팀)

□ 면담 주요내용

○ JICA/JDS, KOICA 등 장학금 비교
- 네팔 공무원들에게 가장 인기 있는 장학금은 JICA, KOICA, Australian Awards임. 개인에 따라 돈, 언어, 교육 중 무엇을 더 중요시하느냐에 따라 선택이 달라지는 경향이 있는데, 호주 장학금이 더 경쟁적인 측면이 있음
- KOICA과 JICA는 비슷한 정도로 경쟁적임. 네팔 공무원들은 KOICA와 JICA에 대해 모두 잘 알지만, 네팔 대중은 아무래도 JICA가 오랫동안 원조를 지원했기 때문에 더 잘 알고 있음. 본인은 동생이 한국에서 일하고 있기 때문에(EPS 4년) 한국도 잘 알고 있음
- KOICA는 기간이 17개월이고, 가족을 동반할 수 없는 점이 네팔 공무원이 선택하는데 결정 요인이 될 수 있음. 어떤 지원자는 KOICA 장학금에 지원했다가 가족을 동반할 수 없다는 사실을 알고 지원을 철회하였음. 특히 여성의 경우는 가족 동반 문제가 중요함. JDS는 2년 유학함
- KOICA처럼 공무원 대상 특별 프로그램 진행은 참여자 간 유대감 형성, 정부 정책 및 전략에 대한 공유라는 면에서 장점이 있지만, 다양한 비공무원 학생과 교류하지 못하는 단점이 있음
- KOICA와 JICA를 선택할 때, 좀 더 학문 지향적이면 본인처럼 JDS를 선택할 것 같음. KOICA가 공무원을 위한 특별 프로그램을 개설하는 것은 장점이라고 생각함. 다만 이런 선호도는 개인적 차이라고 생각함

○ 일본 유학 경험 및 성과
- ABE, 중국, 로터리 장학금 유학생, 일본인 등 매우 다양한 학생들과 수업을 듣고 있는 점이 좋음. 학점보다도 문화적으로 많이 학습하는 것이 좋음
- 지금까지 학습한 점은 새로운 지식, 문화적, 사회적 경험 등임.
- 해외 석사학위를 취득했다고 해서 승진에 더 유리하지 않음. 다만, 일본에서 교육을 받은 경험 때문에 더 경쟁적이 되어 장점이 될 수는 있음

○ 성과 평가 및 측정

- 주요 목표인 capacity building, 궁극적으로는 공무원으로서 능력을 향상시켜서 (1) 네팔 시민에게 봉사하고 환원하고, (2) 일본과 네팔 간 문화교류를 공유하는 것인데, 이러한 교육 효과를 단기간에 알기는 어려워 보임. 한 세대는 지나야할 것임

5 기타 관계자 면담

□ 일 시: 2018년 2월 8일(목) 저녁

□ 장 소: 전화, 이메일, 면담 등

□ 대상자: Mr. Hiroshi Ota(히토츠바시 대학 교수), Ms. Ayako Naito(Japan Student Services Organization(JASSO;일본학생지원기구)*문부과학성 산하 일본/유학생 유학지원기구) 직원

□ 면담 주요내용

○ 일본 정부 부처별 유사 프로그램 운영 문제

- 대학 입장에서는 문부과학성의 장학사업 운영이 더 중요하기 때문에, 외무성 장학사업 운영이 곤란할 수도 있음
- 재무성이 문부과학성과 외무성의 유사 장학 프로그램에 대해 프로그램 성격과 담당 부처가 엇갈려있다고 문제를 제기한 바 있음

○ JICE 조직 문제

- JICE와 같은 조직에 프로그램 운영을 사실상 모두 일임하는 것이 반드시 바람직하다고 볼 수 없다고 생각함. 또 인력의 전문성과 조직의 역량 문제도 고려해야 함. JICE와 같은 조직에 아웃소싱하기보다는 대학, 교육관련업체, NGO 등과 같은 기구와 협력해야 한다고 생각함

3. 결론 및 함의, 향후 계획

□ 결론

- 일본 JICA는 수원국 요청에 따라 JDS를 지원하고 수원국은 JDS 사업의 owner로서 JICE와 직접 계약을 맺게 됨. 그러나 ABE는 JICA와 JICE가 직접 계약을 맺는 형태임
- JICA는 총 15개국을 지원하는 JDS 외에도 특정 국가 또는 지역을 대상으로 하는 별도 프로그램을 운영하고 있으며(예: ABE, Peace), 향후 장학사업 일원화보다는 운영 절차를 통일하는 방향으로 진행할 계획임
- JICA의 장학사업은 일본 정부의 승인과 결정에 따라 변화할 가능성이 높음. 특히 최근 예산 절감 요청에 따라 JICE의 역할을 축소하고 운영 대학의 역할 비중을 높이는 방향으로 전환할 예정임
- KOICA와 타 공여기관 장학사업 간 수학 기간의 차이도 연수생의 입장에서 중요 선택 요인이 될 수 있음. 가족동반이 불가한 점은 단점으로 지적되고 있음
- JICE는 JDS를 위한 수원국에 대한 사전준비조사부터 실질적 프로그램 운영, 사후관리(귀국 6개월 후까지)까지 JDS fellow 선발을 제외한 거의 모든 부분을 담당하고 있음. JICE 외 유사한 경쟁 기관은 JDS라는 동일명의 기관임. 또 JICE와 같은 별도 조직 운영에 대한 부정적 시각도 확인할 수 있었음
- JICE 본부 및 지역사무소의 대학 담당자가 대학별 오리엔테이션을 실시하여 JDS fellow가 전체 오리엔테이션 기간 후 개별 대학으로 가기 전과 이후에 충분한 정보를 제공해주기 위해 노력하고 있음
- JICA 또는 JICE는 아직 JDS 전반에 대해 체계적 성과 평가 체계를 수립하거나 성과지표를 설정한 바 없음. 또 JDS의 성과 내용은 지금까지 KOICA의 성과로 확인된 내용의 일부로 포함되는 정도로 크게 다르지 않음. 2015년 JDS 성과 조사를 실시한 것이 유일하고 조사내용은 현 KOICA 용역사업에 포함된 내용에서 벗어나지 않음(예: 승진 또는 연봉 인상 여부, 일본 유학 경험의 현업 활용도, 일본과의 관계 유지, 자국의 개발 이슈 해결 기여 등).
- 2015년 JDS 성과 조사 보고서와 JICE 직원과의 면담에서 일본 유학 경험의 현업활용도가 감소하고 있다는 점을 지적함
- JICA, KOICA 등 유사 장학 사업 중 선택을 결정하는 요인은 특정 국가에 대한 개인적 선호, 지원자격 조건, 유학 기간, 가족동반 가능 여부 등임. JICA와 KOICA보다 상대적으로 호주 유학에 대한 선호가 높음

□ 함의

- ㅇ KOICA의 석사학위연수사업과 같이 개도국 공무원만을 대상으로 하는 특별 과정을 운영하는 방식은 타 공여기관 장학사업과의 차별되는 장점이라 할 수 있음. 다만, KOICA 연수생끼리만 수업을 듣고 한국 학생 또는 다른 외국인 유학생과 함께 수업을 듣거나 교류할 기회가 적은 점은 단점으로 지적되어 이에 대한 보완이 필요함. 예를 들어, 현재 몇몇 대학에서 운영하듯이 교육과정 중 일부 수업은 전공 과정의 공통 또는 필수 수업으로서 타 학생과 함께 들을 수 있는 수업으로 개설하도록 할 수 있을 것임
- ㅇ KOICA 석사학위연수사업의 차별적 성과는 한국의 개발경험에 대한 강조, 수원국에서 실질적으로 활용 가능한 교육 제공 및 활용도 제고, 운영 대학의 밀착 지원에 따른 교육 만족도 및 교육 효과 향상 등을 고려할 수 있음
- ㅇ JICE는 JDS를 위한 개별 수원국에 대한 사전준비조사부터 사후관리까지 대부분의 역할을 담당하고 있지만, 지역사무소의 대학 담당자 역할은 현재 KOICA 석사학위연수사업의 운영대학별 전담직원의 역할이나 지원보다는 제한적으로 보임. JICE 지역사무소 담당자가 원격으로 연수생을 지원하는 방식보다 현재 KOICA 석사학위연수사업처럼 운영대학 내 전담직원의 밀착 지원 방식 유지가 효과적일 것으로 판단됨
- ㅇ 성과지표 설정과 성과 측정은 장기적 관점에서 접근할 필요가 있음
- ㅇ KOICA가 석사학위연수사업에 대한 성과관리와 사후관리 체계를 수립하여 효과적으로 운영하는 것은 사업의 성과 개선뿐만 아니라 타 유사 장학사업과의 차별화와 선도적 운영으로도 이어질 수 있을 것으로 보임

□ 향후 계획

- ㅇ 최종보고회 및 최종보고서 작성

4. 별 첨

1 인터뷰 질의서

☐ JICA staff in charge of the JDS program

Types	content
Target	JICA staff who manages the JDS program
Interview questionnaire	1. Please explain the JDS program, which target government officials from developing countries to pursue graduate degrees. - How long have those scholarship programs lasted? - What is the main purpose of the JDS program? - Please describe the detailed information on those programs such as duration, degrees granted, the application and selection process, the number of participating institutions/academic programs, the annual number of participants, the size of budget, and other information, if applicable. 2. What criteria are applied to select target countries for the JDS program? 3. How does your agency conduct needs assessment to provide academic programs and/or scholarship programs for prospective participants, who are government officials from developing countries? 4. Please explain the whole processes of implementing the JDS program. 5. Please explain the role of the JICE for the JDS program. - Are there other organizations which take the similar role of the JICE? 6. How do you evaluate the JDS programs? Please explain performance evaluation processes and key performance indicators for evaluating the scholarship program. 7. What are the major outcomes of the JDS programs? 8. What were the reasons you transit to the new system for the JDS? How do you evaluate the new system? 9. What is your follow-up scheme / post-graduate management with your scholarship graduates? What alumni services do you provide after return? 10 . What are the issues or difficulties your experience with JDS program?

	11. What do you think is the competitiveness or differences of the JDS program, compared to those by other foreign providers? 12. What are the future plans for the further development of the JDS program, if any? 13. Do you have any resources or reports/documents that you can share with us about the JDS program? 14. Does the JICA have other scholarship programs which target government officials from developing countries to pursue graduate degrees, other than the JDS and the ABE program? 15. Are there other scholarship programs by the Japanese government which grant Master's degree scholarship for government officials from developing countries? 16. Any additional comments?

□ JICA staff in charge of the ABE program

Types	content
Target	JICA staff who manages the ABE program
Interview questionnaire	1. Please explain the ABE program, which target government officials from developing countries to pursue graduate degrees. - How long have those scholarship programs lasted? - What is the main purpose of the ABE program? - Please describe the detailed information on those programs such as duration, degrees granted, the application and selection process, the number of participating institutions/academic programs, the annual number of participants, the size of budget, and other information, if applicable. 2. What criteria are applied to select target countries for the ABE program? 3. How does your agency conduct needs assessment to provide academic programs and/or scholarship programs for prospective participants, who are government officials from developing countries? 4. Please explain the whole processes of implementing the ABE program. 5. Please explain the role of the JICE for the JDS program. - Are there other organizations which take the similar role of the JICE? 6. How do you evaluate the JDS programs? Please explain performance evaluation processes and key performance indicators for evaluating the scholarship program. 7. What are the major outcomes of the JDS programs?

	8. What were the reasons you transit to the new system for the JDS? How do you evaluate the new system? 9. What is your follow-up scheme / post-graduate management with your scholarship graduates? What alumni services do you provide after return? 10 . What are the issues or difficulties your experience with JDS program? 11. What do you think is the competitiveness or differences of the JDS program, compared to those by other foreign providers? 12. What are the future plans for the further development of the JDS program, if any? 13. Do you have any resources or reports/documents that you can share with us about the JDS program? 14. Does the JICA have other scholarship programs which target government officials from developing countries to pursue graduate degrees, other than the JDS and the ABE program? 15. Are there other scholarship programs by the Japanese government which grant Master' s degree scholarship for government officials from developing countries? 16. Any additional comments?

□ JICE staff in charge of the JDS program (HQ)

Types	content
Target	JICE staff managing the JDS program at the HQ
Interview questionnaire	1. Please explain your position and role in the JICE 2. Please explain the function of the JICE 3. Please explain the role of the JICE in relation to the JICA, particularly the JDS program and/or the ABE program 4. Please explain the implementation procedures by the JICE for the JDS program. - Please explain its size, staff, the role of staff, etc. 5. How long has the JICE managed the JDS program? Does the JICE manage other government programs? 6. What do you think are the advantages that the JICA/JDS can have from JICE managing it? 7. Do you have evaluation system for the JDS program? Please explain 8. Any additional comments?

□ JICE staff in charge of the JDS program (Japanese university in Tokyo)

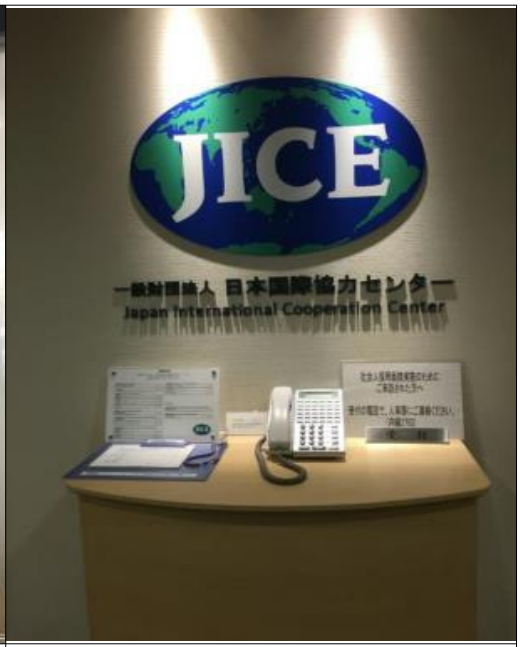
Types	content
Target	JICE staff managing the JDS program at an individual Japanese university
Interview questionnaire	1. Please explain your position and role in the JICE - How long have you worked for this position? 2. Please explain your role for the JDS program 3. Please explain the implementation procedures of the JDS program by your side 4. How often do you interact with the JDS students? What activities do you do with them? 5. What do you think are the outcomes of the JDS program from your experiences with the JDS students? 6. What are difficulties in managing the JDS program? 7. What suggestions can you provide to improve the JDS program? 8. Any additional comments?

□ JDS students studying in Japan (Japnaese university in Tokyo)

Types	content
Target	JDS students studying for Master's degree at a Japanese university in Tokyo
Interview questionnaire	**Introduction** 1. Please explain your current position and work in your country - Position in the government/ public sector, years at work, type of work 2. When did start studying in Japan with the JDS Program? (from/to) **Motivation** 3. What motivated you to consider study abroad for Master's degree? 4. What motivated you to choose Japan/the JICA Scholarship program? - If you considered other countries for scholarship program to pursue Master's degree, please explain (1) what they are, (2) whether they were only for government officials, and (3) how you chose the JDS compared to the others 5. What are the reasons you chose the university you studied in? **Goals and achievement** 6. (Option) What were your goals you wanted to achieve from studying in Korea? 7. (Option) How much do you think you achieved each of those goals now? 8. What other achievements do you think you gained from studying for Master's

	degree in Japan? - What have you become to plan for your future through your experiences in Japan, if any? National image of Japan 9. After your time in Japan, how did your image for Japan has changed or not? Outcomes of the JDS program 10. How do you evaluate the JDS Scholarship Program overall? 11. What do you think are the strengths of the JDS Scholarship Program, compared to similar scholarship programs by other foreign governments? 12. How do you think that your experiences in Japan can contribute to your work/ organization? 13. How do you think government officials' participation in the JDS Scholarship Program from your government can contribute to your country? 14. Please explain if there are other outcomes from the JDS Scholarship Program you want to share with us (Option) Academic and Social Experiences 15. What were the most meaningful aspects of your educational experiences in Japan? 16. How would you evaluate curriculum in your program? 17. What do you think needs to be improved about the curriculum? 18. Who did you mostly interact with in Japan? Suggestions 19. What do you think needs to be improved about the JDS Scholarship Program? 20. Please share any comments or experiences about the JDS Scholarship Program, which you have not mentioned above.

2 출장 사진

	
JICA	JICE

업무자료 연수사업 2018-

KOICA 석사학위연수 성과평가 및 성과관리체계 개선 용역 최종보고서

발 행 2018년 6월
발 행 인 이 미 경
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 연수사업실
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 13449
전 화 1588-0434
팩 스 031) 740-0247
홈페이지 http://www.koica.go.kr
인 쇄 동 화

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전제와 복제를 금합니다.]