

국제개발협력 CSO 실무자를 위한 평가 안내서

I. 평가의 기본개념

II. 평가 진행

III. 부록

발행 정보

발행인 박명광
발행일 2015. 10. 5.
발행처 지구촌나눔운동
협력 한국국제협력단
기획·편집 지구촌나눔운동 정책팀
공동저자 한재광 정지선
주소 서울시 종로구 율곡로84(운니동) 가든타워 901호
지구촌나눔운동
전화 02-747-7044
팩스 02-747-7046
홈페이지 www.gcs.or.kr
디자인 디앤씨

국제개발협력 CSO 실무자를 위한 평가 안내서

목차

국제개발협력
CSO 실무자를 위한
평가 안내서

I. 평가의 기본개념

| | |
|----------------|----|
| 1. 평가의 정의 | 6 |
| 2. 평가의 목적 | 6 |
| 3. 평가의 종류 | 7 |
| 1) 평가목적에 따른 구분 | |
| 2) 평가시기에 따른 구분 | |
| 3) 기타 구분 | |
| 4. 평가 대상 | 10 |
| 5. 평가 범위 | 11 |
| 6. 평가 기준 | 11 |
| 7. 평가 과정 | 12 |

II. 평가 진행

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 단계 1. 평가 대상 사업 이해 및 설계하기 | 16 |
| 1. 사업 이해 | 16 |
| 1) 사업추진 배경 이해 | |
| 2) 사업논리 이해 | |
| 3) 평가 범위 결정 | |
| 2. 평가 설계 | 30 |
| 단계 2. 평가 질문 구성하기 | 32 |
| 1. 평가목적 설정과 핵심질문의 연계 | 32 |
| 2. 평가항목과 평가기준의 연계 | 34 |
| 3. 평가항목(세부평가 질문)의 범주화 | 35 |
| 1) 기술적(Descriptive) 질문 | |
| 2) 규범적(Normative) 질문 | |
| 3) 인과관계(Cause-and-Effect) 질문 | |
| 단계 3. 평가 항목별 조사 방법 설계하기 | 37 |
| 1. 평가 지표구성 | 37 |
| 1) 지표의 종류 | |
| 2) 평가 지표의 구성 기준 | |
| 2. 목표치와 기준치 설정 | 39 |
| 3. 자료출처 및 자료수집 | 39 |
| 1) 자료출처 | |
| 2) 자료수집 | |
| 4. 검증 | 40 |
| 1) 실험적 방식 | |
| 2) 준실험적 방식 | |
| 3) 비실험적 방식 | |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 단계 4. 평가 매트릭스 구성하기 | 41 |
| 1. 평가 매트릭스 구성 | 41 |
| 단계 5. 평가를 위한 조사 대상자 선정하기 | 45 |
| 1. 정량적 조사를 위한 대상자 선정(확률표본추출) | 45 |
| 2. 정성적 조사를 위한 대상자 선정(비확률표본추출) | 51 |
| 3. 인센티브 활용 | 52 |
| 단계 6. 다양한 조사방법 활용하기 | 54 |
| 1. 설문조사 | 54 |
| 2. 인터뷰 | 65 |
| 3. 문헌조사 | 71 |
| 4. 직접계측 | 73 |
| 5. 직접관찰 | 74 |
| 6. 포커스 그룹 인터뷰 | 78 |
| 7. 브레인스토밍 | 81 |
| 8. 순위 정하기 | 82 |
| 단계 7. 자료의 정리 및 분석하기 | 84 |
| 1. 정성적 분석 | 84 |
| 2. 정량적 분석 | 88 |
| 3. 비용효과 분석 | 96 |
| 단계 8. 보고서 작성하기 | 99 |
| 1. 보고서 구성 | 99 |
| 2. 항목별 작성방법 | 100 |

III. 부록

| | |
|--------------------|-----|
| 1. 인터뷰 주의사항 | 106 |
| 2. 보고서 목차 예시 | 115 |
| 3. 평가자가 고려해야 하는 윤리 | 117 |
| 함께보면 좋은 서적 | 120 |
| Reference | 121 |



국제개발협력 CSO 실무자를 위한 평가 안내서

I. 평가의 기본개념

1. 평가의 정의
2. 평가의 목적
3. 평가의 종류
 - 1) 평가목적에 따른 구분
 - 2) 평가시기에 따른 구분
 - 3) 기타 구분
4. 평가 대상
5. 평가 범위
6. 평가 기준
7. 평가 과정



I. 평가의 기본개념

1. 평가의 정의

평가는 개발사업이나 정책의 계획·과정·성과를 체계적이고 객관적으로 검토하는 과정이다(OECD DAC, 1991). 평가를 통해 현재 진행 중이거나 종료된 사업을 대상으로 사업의 중요성과 품질에 대한 가치판단이 이루어진다. 평가의 결과물인 평가보고서는 사업의 성과를 파악하고 추후 의사결정에 이바지할 수 있도록 신뢰성 있고 유용한 정보를 제공해야 한다(OECD 1991, p.5; Morra Imas and Rist 2009, p.12).

2. 평가의 목적

일반적으로 개발사업 평가의 목적은 책무성(Accountability) 확보와 학습(Lesson Learning)에 있다. 책무성 확보는 사업수행 기관이 사업자금을 지원한 정부나 기업, 단체 및 개인 등의 후원자에게 사업에 대한 보고의 의무를 이야기한다. 일반적으로 책무성 확보는 사업이 당초에 설정한 성과를 어느 정도 달성했는지 측정하는 방식으로 구체화된다. 학습은 평가를 통해 타 사업이나 현재 추진 중인 사업을 개선할 방법이나 지식 등의 교훈을 도출하는 것이다(한국국제협력단 2008, p.8~9).

평가의 목적은 이 외에도 윤리적 목적, 사업관리 목적, 의사결정 목적, 교육의 목적 등으로 구분할 수 있다. 윤리적 목적은 사업수행 기관이 주요 이해관계자를 대상으로 사업추진 과정과 성과달성 여부를 보고해야 할 의무가 있다는 측면을 강조하는 동시에 평가를 통한 책무성 강화에 초점을 둔다. 사업관리 목적은 평가 대상 사업에 대한 예산, 인력 등 투입요소(Inputs)가 적절한지, 사업운영 개선과 수혜자 혜택 강화의 여지는 없는지 검토하는 데 초점을 둔다. 의사결정 목적은 크게 사업관리 목적과 연계되어 있으며, 특히 평가결과에 근거하여 사업의 추진, 중단, 재구성 여부를 판단하는 데 중점을 둔다. 교육의 목적은 사업수행기관 내 직원이나 다른 NGO, 파트너기관 등을 대상으로 사업추진 과정과 성과에 대한 이해도를 높이는

데 주로 활용한다. 평가 대상 사업의 유형이나 분야가 새롭거나 새로운 평가방법론을 적용하는 평가의 경우에도 교육목적으로 활용될 수 있다. 이렇게 다양한 평가의 목적은 단독적으로만 적용하기보다는 모든 개발사업 평가에서 복합적으로 적용하는 경우가 많다(Morra Imas and Rist 2009, p.11).

3. 평가의 종류

1) 평가목적에 따른 구분

보통 CSO가 실행하는 사업(Project)의 평가 작업은 KOICA 등 정부기관에서 실행하는 평가와는 차이가 있다. KOICA의 사업평가는 2~3년 간 추진·종료된 사업에 대한 종료평가, 사후평가, 영향력 평가가 주를 이룬다. 반면, CSO가 진행한 사업의 평가는 지난 2~5년 간 수행한 사업의 내용을 확인하여 사업의 성과가 무엇이고 어떻게 하면 해당 사업을 좀 더 발전할 수 있을지 교훈을 얻는 것을 주 내용으로 한다. 즉, 일종의 장기 프로젝트의 중간 평가적 성격이 강하다. 따라서 사업수행과정을 평가하는 과정평가와 해당 사업이 성과를 도출했는지 확인하는 성과평가 중심이다. 과정평가 혹은 성과평가를 실시할지 여부는 주로 평가의 목적 및 대상에 따라 결정된다.

(1) 예비평가(Prospective Evaluation)

예비평가는 평가를 실행하기 이전에 평가 대상으로 제안된 사업이 평가할 만한 가치가 있는지, 평가될 수 있는 사업인지, 그리고 그 비용은 얼마나 되는지 등을 분석하기 위한 작업으로 사전(Ex-ante)평가라고도 불린다(Rossi and Freeman 1993). 예비평가는 평가를 위해 제안된 사업의 맥락을 분석한다. 또한, 과거에 실행된 유사한 사업에 대한 교훈과 시사점 및 유사한 사업에 대한 평가내용을 검토한다. 그리고 평가활동의 성공과 실패에 대한 가능성을 파악하고 평가자가 향후 직면할 환경예측과 고려사항에 대한 제안 등을 담는다(US. GAO 1990).

(2) 과정평가(Process Evaluation)/형성평가(Formative Evaluation)

과정평가는 대상 사업이 성과를 달성하기 위해 진행한 과정, 즉 개발활동의 계획과 실행 단계에 중점을 두는 평가이다. 과정평가는 투입요소의 적절성, 사업추진과정의 효율성, 사업의 지속가능성과 여성 및 환경적 영향 등에 대한 고려 여부 등을 파악한다. 개발사업의 종료 시점에서 이루어지는 산출물 확인을 포함하며 형성평가라고 불리기도 한다(KOICA 2008, p.9; Morra Imas and Rist 2009, p.9).

(3) 성과평가(Outcome Evaluation)/총괄평가(Summative Evaluation)

성과평가는 사업 종료 시점이나 종료 후, 사업을 통해 기대한 결과가 어느 정도 도출되었는지 파악하기 위해 실행한다. 이는 총괄(Summative)평가라고도 불리며 사업 초기에 PDM(Project Design Matrix)이나 변화이론(TOC: Theory of Change)을 통해 설정한 산출물을 확인하고, 성과의 달성 여부, 환경 및 여성 등 범 분야 측면의 성과를 측정하는 동시에 사업의 장기적 영향력을 평가한다. 또한 평가를 통해 사업을 지속, 중단, 확대, 변경 혹은 종료할 것인지 여부를 결정한다(KOICA 2008, p.8; Morra Imas and Rist, 2009, p.10).

[표 1-1] 예비평가, 과정평가, 성과평가

| | 예비평가 | 과정평가 | 성과평가 |
|----|--|---|--|
| 특징 | 평가가 실행되기 전에 진행하며 사전(Ex-ante)평가라고도 불림. | 사업이 실행되는 과정에 초점을 두며 형성(Formative)평가라고도 불림. | 사업이 계획한 결과가 도출되었는지 파악하며 총괄(Summative)평가라고도 불림. |
| 내용 | <ul style="list-style-type: none"> 평가 대상에 대한 맥락 분석, 성공 및 실패 가능성 파악 과거사업 및 유사사업에 대한 평가결과 검토 평가진행 시 직면할 사항에 대한 예측 의사결정자가 평가를 진행할시 고려해야 할 사항에 대한 제안 | <ul style="list-style-type: none"> 사업 투입요소의 적절성 사업 추진과정의 효율성, 사업의 지속가능성(Sustainability) 여성에 대한 고려 환경적 영향에 대한 고려 | <ul style="list-style-type: none"> 설정된 사업의 산출물(Outputs) 달성 여부 설정된 사업의 성과(Outcome) 달성 여부 사업의 영향(Impact) 여성 측면의 성과 환경적 영향 |
| 기준 | | 적절성, 효율성, 지속가능성, 범 분야 | 효과성, 영향, 범 분야 |

출처: 한국국제협력단(2008); Morra Imas and Rist(2009)의 내용을 참고하여 필자가 재구성

2) 평가시기에 따른 구분

평가를 수행하는 시기에 따라 평가의 종류를 구분할 수 있다. 평가 시기별로 사전평가, 중간평가, 종료평가, 사후평가, 영향력 평가로 구분할 수 있다. 사전평가는 사업을 수행하기 이전에 수행하며, 사업의 성과목표를 수립하고 지표를 개발하기 위한 성과관리 틀을 마련하는 데 주요 목적이 있다. 중간평가는 사업을 진행하는 중간지점에 수행한다. 모니터링이 주기적으로 성과지표의 변화를 검토하기 위한 자료수집의 과정이라면, 중간평가는 평가 시점까지 성과를 파악하는 한편 사업구성이 목표달성에 적합하지, 추후 지역사회의 혜택을 높이기 위해 사업구성이나 운영상 개선의 여지가 무엇인지 초점을 둔다. 즉 모니터링은 사업을 수행하는 동안 수차례 수행하고, 중간평가는 대개 1회 정도 수행하는 차이가 있다. 종료평가는 사업종료 후 수행한다. 그리고 사업의 수행과정 및 단기적 성과를 확인하고 성과의 지속가능성을 확보하는 데 필요한 사항을 점검한다. 사후평가는 사업 종료 후 2년 정도 지난 시점에 수행하여 사업의 중장기 성과를 확인하고 성과의 지속가능성을 위해 필요한 사항

을 확인한다. 아울러 사업계획에서 사업종료 후 발생할 영향력 창출 단계까지 전반적으로 점검하여 전략적 교훈을 도출한다.

마지막으로 영향력 평가는 지원 전후를 비교하거나 지원지역과 지원을 받지 않은 지역을 비교하는 등의 통계적 방법을 활용하여 지원 사업으로 인한 변화를 파악하는 평가이다. 원칙적으로는 사업의 중장기적 파급효과를 파악하기 위해 사업 종료 후 5년 이상이 지난 시점에 수행하지만, 상황에 따라 더 일찍 영향력 평가를 수행하는 경우도 많다. 영향력 평가는 지원 사업이 지역사회와 수혜자 그룹에 미친 영향을 명확한 수치적 근거를 바탕으로 정량적으로 파악할 수 있는 장점이 있다. 그러나 영향력 평가는 비교적 평가예산과 인력, 기간상의 제약이 높으므로 CSO가 영향력 평가를 진행할 때에는 평가의 목적과 여건, 비용효과성(Cost Effectiveness) 측면을 고려하여 평가를 진행하는 것이 중요하다.

3) 기타 구분

이상에서 언급한 평가목적 및 시기에 따른 구분 외에 다양한 방식으로 평가를 구분할 수 있다.

(1) 평가주체

평가주체에 따라 내부평가와 외부평가로 구분한다. 내부평가(Internal Evaluation)는 공여자, 파트너 또는 실행기관의 관리자에게 평가결과를 보고하기 위해 기관 내부의 평가부서나 개인이 실행하는 평가이다. 외부평가(External Evaluation)는 공여자, 파트너 및 실행기관 외부의 기관이나 개인에 의해 실행되는 평가이다(Morra Imas and Rist 2009, p.195).

(2) 평가주체의 수

두 기관 이상의 평가주체가 공동으로 평가에 참여하는 방식을 공동평가(Joint Evaluation)라고 한다. 1990년대부터 시작된 공동평가는 2005년 파리선언과 2008년 아크라행동선언 등 원조효과성에 대한 관심이 높아지며 점차 확대되는 추세이다.

공동평가에 참여하는 평가주체는 공여자+공여자, 공여자+파트너국가, 다자 공여자+다자 파트너국가, 파트너+파트너로 구분된다(Chen and Slot 2007). 수많은 개발사업과 평가로 인해 파트너국가 측의 행정 부담이 높아지는 파편화(Fragmentation) 문제를 해결하기 위해 여러 공여자가 조화(Harmonization) 차원에서 함께 평가를 수행하는 공동평가가 확산되고 있다. 아울러 공여자 위주 평가의 한계를 극복하기 위해 지역사회와 대상그룹, 파트너국가 측 정부가 적극적으로 평가에 참여하는 공여자와 파트너국가 간의 공동평가 역시 중요시 되고 있다.

(3) 평가 대상

평가 대상에 따라 국별평가, 분야별 평가, 주제별 평가로 구분하기도 한다. 국별평가(Country Program Evaluation)는 파트너국가에서 진행된 공여국의 전체 원조프로그램을 종합적으로 평가하는 것이다. 파트너국가에 대한 지원전략의 적절성을 확인하고, 원조기관 차원의 성과를 검증하는 평가이다. 주로 파트너국가에서 활용한 접근과 다양한 분야에서의 성공 및 실패사례를 파악하고 성과의 요인을 밝힌다. 공여국 원조프로그램의 효과성 검증을 그 내용으로 한다(OECD 1999).

분야별 평가(Sector Program Evaluations)는 교육, 보건, 교통 등 주요 분야에 대한 평가를 의미하고, 주제별 평가(Thematic Evaluation)는 여성, 환경, 인권 등 다양한 개발활동 중에서 특정한 주제나 측면(Aspects)을 선택적으로 다룬다(Danish Ministry of Foreign Affairs 1999, p.30).

(4) 이해관계자 참여 여부

참여적 평가(Participatory Evaluation)는 이해관계자를 평가에 개입하는 새로운 평가 접근 방식이다. 즉 평가의 기획, 실행, 보고 등에 대한 책임을 다양한 이해관계자와 공유하고, 평가 질문의 구성과 정보수집 및 분석, 보고서 검토 등에서 이해관계자가 함께 진행하는 방식의 평가이다(Morra Imas and Rist 2009, p.193).

4. 평가 대상

CSO 평가에서 평가의 대상은 주로 단일 프로젝트 단위로 이루어졌거나 다양한 지역에서 수행한 프로그램인 경우가 많다. 그밖에도 정책, 기관, 지원 분야, 지원의 주제(Theme), 국가단위 혹은 지역 단위의 지원 등도 평가의 대상이 될 수 있다.

[표 1-2] 평가 대상의 종류

| 평가 대상 | 내용 |
|-------|--|
| 프로젝트 | 단일지역에서 수행한 단일 사업, 혹은 다수 지역에서 수행한 단일 사업에 대한 평가 |
| 프로그램 | 특정 목적을 위해 수행한 다수 사업이나 활동에 대한 평가 |
| 정책 | 해당 기관의 개발사업에 대해 자체적으로 수립한 지침, 가이드라인, 전략에 대한 평가 (해당 지침, 가이드라인, 전략에 따라 추진된 사업에 대한 평가도 포함 가능) |
| 기관 | 특정 기관이 일정 기간 수행한 다수의 사업에 대한 평가, 기관의 조직 및 운영에 대한 검토도 포함 |
| 분야 | 교육, 농촌개발, 보건 등 특정 분야에 대한 지원사업에 대한 종합평가 |
| 주제 | 양성 평등, 인권 등 범 분야적 주제이거나 긴급구호 등 지원수단에 대한 종합평가 |
| 국가·지역 | 특정 국가나 지역에서 추진한 사업과 추진전략에 대한 종합평가 |

출처: Morra Imas and Rist(2009, p.14)

평가보고서에서는 평가 대상 사업의 초기계획과 계획대비 변화 여부, 이행수단 등 사업 구성의 내용을 명시해야 한다.

5. 평가 범위

평가범위는 해당 평가보고서에서 다루는 범주를 의미하고, 이는 주로 평가의 목적과 평가 시기, 종류에 따라 결정된다. 평가범위에서는 사업 기간 및 예산, 사업지역, 대상그룹, 기대 효과, 이행수단, 사업수행기관 등에 대한 정보가 명확히 제시되어 있어야 한다. 특히 평가 대상 사업이 대규모 프로그램이거나 다양한 구성요소(Component)를 포함하고 있을 때 전체 사업 중 어떤 구성요소를 평가 대상에 포함하는지 구체화해야 한다. 예를 들어 사업 기간이 10여 년 넘게 장기간 추진된 사업의 경우 특정 기간에만 국한하여 평가의 범위를 정할 수 있다. 마찬가지로 사업지역이 다수국가 및 지역을 포함하는 경우 특정 국가 혹은 지역에 국한하는 방법도 가능하다. 평가 대상 사업이 교육, 보건, 소액금융, 주민 역량강화 등 다양한 구성요소를 포함하는 복합적인 지역개발 프로그램일 경우, 평가의 목적이나 후원자, 재원제공기관 등 다양한 이해관계자의 수요를 반영하여 해당 평가에서 특히 성과를 파악하고자 하는 특정 구성요소에만 국한하여 평가범위를 정할 수도 있다. 평가를 수행하는 데 필요한 시간이나 인력, 재원이 한정된 경우 모든 사업구성요소를 포함하는 종합평가보다는 특정 구성요소에 초점을 두는 방법이 더욱 적절할 수 있으므로 평가계획 단계에서 평가범위에 대한 고민과 논의가 선행되어야 한다.

평가의 범위는 인력 및 예산 부족, PDM이나 변화이론의 부재 등 다양한 제약요인을 통해 제한되기도 하는 데, 이럴 때 평가의 한계를 명시하고 동시에 이러한 제약요인을 극복하기 위해 평가팀이 어떤 노력을 했는지 제시해야 한다.

6. 평가 기준

2) ALNAP(2006)에 따르면 연계성은 단기 긴급구호 활동이 중장기적으로 현지에 영향을 미칠 수 있는 제도, 파트너십 등 환경적 요소와 적절히 연결되어 있는지 파악한다. 일관성은 인도적 지원 활동이 전체적인 인도적 지원 정책뿐 아니라 안보, 개발, 무역 및 국방 정책에 조응하는지 파악한다. 범위는 자연재해나 인적 재해로 피해를 본 인구를 얼마나 많이 지원하는지 파악한다.

평가 작업을 수행하는 데 있어 중요하게 고려해야 할 내용이 평가 기준이다. 즉, 무슨 기준으로 평가할 것인가에 대한 내용이다. 국제개발사업의 평가 기준으로 가장 널리 활용되고 있는 것은 OECD DAC이 제시한 5대 기준(적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성)이다. 많은 평가자가 평가 기준으로 OECD DAC의 5대 기준을 기본으로 하고 여성, 인권, 환경 등의 범 분야 및 평가 대상 사업의 특성에 따른 기준을 추가하기도 한다. 그밖에 인도적 지원 같은 경우 적절성, 효과성, 효율성, 영향력 이외에 연계성(Connectedness), 일관성(Coherence), 범위(Coverage) 등의 평가 기준도 활용한다(ALNAP 2006)²⁾.

[표 1-3] OECD DAC의 5대 평가 기준 및 기타 기준

| 구분 | 주요 내용 |
|---------------------------|--|
| 적절성 (Relevance) | 개발사업의 목표(Objectives)가 수혜대상의 필요(Needs)와 우선순위에 충족 및 수혜국과 공여국의 정책에 부합하는 정도 |
| 효과성 (Effectiveness) | 사업의 목적이나 목표 달성 정도 |
| 효율성 (Efficiency) | 다른 대안을 고려할 때 개발사업으로 인한 비용이 얼마나 합리화 될 수 있는가, 즉 여러 투입 요소가 경제적으로 활용되어 산출물(Inputs) 및 성과(Results)로 전환된 정도 |
| 지속가능성 (Sustainability) | 사업 수행 후 또는 사업 종료 후 긍정적 효과가 장기적으로 지속할 수 있는 정도 |
| 영향력 (Impact) | 개발사업의 긍정적 또는 부정적, 의도한 또는 의도하지 않은 효과의 전체적인 결과 |
| 성 평등 | 사업의 전 과정에서 성 평등 원칙 반영, 여성에 대한 고려 및 영향 |
| 환경 | 사업수행 과정에서 환경에 대한 고려 및 영향 |

출처: 한국국제협력단(2008)을 기반으로 재구성함.

7. 평가 과정

평가의 과정은 보통 준비, 설계, 실행 등으로 진행된다고 생각할 수 있으며, 각 과정은 아래 8개의 세부단계로 나누어 볼 수 있다.

1) 평가 준비 : 단계 0~1

평가준비에서는 평가 대상 사업의 '평가성(Evaluability)' 즉 평가할 가치가 있는지 판단 하는 예비평가(Prospective Evaluation)를 한다. 이후 평가할 가치가 있다고 판단될 경우 단계 1인 평가 대상 사업 이해하기를 진행한다. 이 단계에서는 사업추진의 배경을 이해하고, 사업지원 논리를 파악하며 평가범위를 명확하게 결정한다.

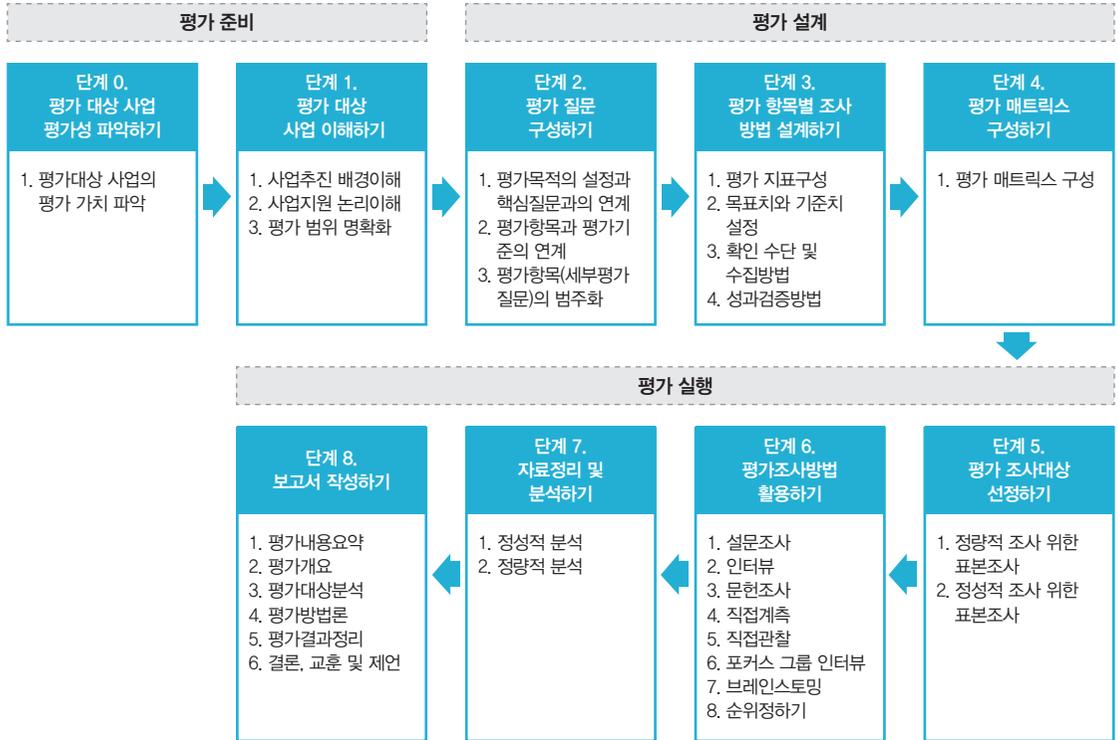
2) 평가 설계 : 단계 2~4

평가설계 과정은 단계 2에서 단계 4까지로 구성된다. 단계2는 평가 질문 구성하기로 평가의 목적을 설정하고 핵심질문과 연계를 시킨다. 핵심질문을 바탕으로 평가 기준·항목을 구체화하고 평가항목을 범주화한다. 단계 3은 평가항목별로 조사방법을 설계하는 단계로 평가지표를 구성하고 지표별 목표치·기준치를 설정하며, 이에 대한 확인 수단과 수집방법, 성과검증방법 등을 설계한다. 단계 4에서는 이를 종합적으로 정리하여 평가매트릭스로 나타낸다.

3) 평가 실행 : 단계 5~8

평가 실행 과정은 단계 5에서 8까지이다. 단계 5는 평가를 위한 조사대상을 선정하는 과정이며, 단계 6은 다양한 조사방법을 활용하여 필요한 정보를 수집하는 단계이다. 그리고 단계 7은 수집한 자료를 정리 및 분석하는 단계이고, 마지막 단계 8은 보고서 작성하기로 수집한 자료의 분석결과를 글로 서술하는 단계로 구체적으로는 평가개요, 평가 대상 분석, 평가 방법론, 평가결과정리, 결론 등으로 구성된다.

[그림 1-1] 평가과정 흐름도





국제개발협력 CSO 실무자를 위한 평가 안내서

II. 평가 진행

단계 1. 평가 대상 사업 이해 및 설계하기

1. 사업 이해
2. 평가 설계

단계 2. 평가 질문 구성하기

1. 평가목적 설정과 핵심질문의 연계
2. 평가항목과 평가기준의 연계
3. 평가항목(세부평가 질문)의 범주화

단계 3. 평가 항목별 조사 방법 설계하기

1. 평가 지표구성
2. 목표치와 기준치 설정
3. 자료출처 및 자료수집
4. 검증

단계 4. 평가 매트릭스 구성하기

1. 평가 매트릭스 구성

단계 5. 평가를 위한 조사 대상자 선정하기

1. 정량적 조사를 위한 대상자 선정(확률표본추출)
2. 정성적 조사를 위한 대상자 선정(비확률표본추출)
3. 인센티브 활용

단계 6. 다양한 조사방법 활용하기

1. 설문조사
2. 인터뷰
3. 문헌조사
4. 직접계측
5. 직접관찰
6. 포커스 그룹 인터뷰
7. 브레인스토밍
8. 순위 정하기

단계 7. 자료의 정리 및 분석하기

1. 정성적 분석
2. 정량적 분석
3. 비용효과 분석

단계 8. 보고서 작성하기

1. 보고서 구성
2. 항목별 작성방법



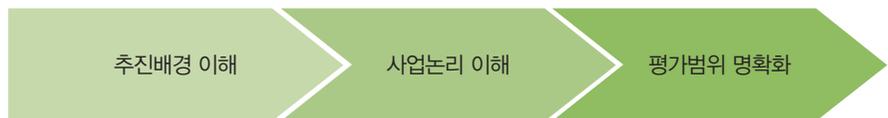
II. 평가 진행

단계 1. 평가 대상 사업 이해 및 설계하기

1. 사업 이해

평가의 설계에 앞서 먼저 평가의 대상이 되는 사업에 대한 이해가 필요하다. 평가 대상 사업의 이해는 크게 사업추진배경의 이해, 사업논리의 이해 등 2단계로 구분된다. 평가자는 사업이 초기에 계획되고 추진된 배경(Context)을 이해하고, 이러한 배경을 바탕으로 목표와 성과, 산출물, 투입 등의 사업논리(Intervention Logic)가 적절하게 구성되었는지 검토한다. 사업논리는 주로 사업계획 당시에 구축한 PDM이나 변화이론을 통해 이해할 수 있다. 배경과 사업논리를 확인하면, 평가목적과 종류를 고려하여 평가범위를 명확화 하는 과정을 거쳐야 한다.

[그림 2-1] 평가 대상 사업 이해의 단계



1) 사업추진 배경 이해

(1) 문헌조사

사업추진 배경을 이해하기 위해 일차적으로 문헌조사가 필요하다. 사업에 대한 기초적인 배경지식을 습득하기 위해 먼저 관련 문헌을 수집하고 검토해야 한다. 해당 사업에 대한

직간접적인 정보를 제공하는 문헌은 크게 사업 관련 내부문서, 대상국의 전략문서 및 통계, 타 공여기관 및 CSO, 국제기구의 자료 등으로 구분할 수 있다.

[표 2-1] 평가준비 단계 문헌조사 대상문서

| 구분 | 문서 |
|-----------------------|---|
| 사업 관련 내부 문서 | 제안서, 사전조사 보고서, 사업계획서, 출장보고서 Baseline Survey, 모니터링 보고서 |
| 대상국 전략문서 및 통계 | 국가개발전략, 빈곤감소전략(PRS: Poverty Reduction Strategy) 분야별 전략, 사업대상 지역 개발계획 등 대상국 통계청 자료 정부-파트너 개발그룹 포털 |
| 타 공여기관 및 CSO, 국제기구 자료 | 대상국가 및 지역의 Human Development Index(UNDP), World Development Indicator(World Bank) 유사사업 평가보고서 |

출처: 필자 작성

① 1차 문헌: 사업 관련 내부문서

문헌조사의 첫 단계는 사업에 대한 직접적인 관련 자료와 기타 관련 자료를 수집하고 조사하는 것이다. 특히 평가 대상 사업 착수가 오래된 사업인 경우, 사업이 시작된 배경과 목적을 파악하기 위해서 단체가 KOICA 등 후원자에 제출한 제안서, 사전조사보고서, 사업계획서, 출장보고서 등을 확보하고 점검하여야 한다. 일련의 관련 보고서를 확인하여 사업이 어떤 맥락에서 시작·기획되었는지, 사업의 구성요소(Component)는 무엇인지, 초기에 설정한 목적이 지금도 유효한지에 대한 검토가 필요하다. 특히 많은 CSO 사업이 5~10여 년 등 장기간 수행되는 경우가 많으므로, 사업을 계획하고 시작하였던 시점에서 현지 수요, 우선순위, 환경 등이 현재 시점에서 변화하지 않았는지 판단하는 일이 중요하다. 사업 관련 내부문서를 파악하는 것은 사업논리를 이해하기 위한 기초 작업이기도 하다.

특히 다른 기관이나 개인이 기존에 추진하고 있던 사업을 해당 CSO가 자금지원이나 운영분담 등의 다양한 형태로 개입하여 진행하는 사업의 경우, 본래 사업이 시작된 배경을 파악할 수 있는 초기 자료를 수집하여 검토하는 작업이 필수적이다.

② 2차 문헌: 대상국 전략문서

대상 사업과 직접 관련이 있는 1차 문헌에 대한 조사와 함께 사업이 추진된 근거가 타당하고 현지수요에 부합되는지 파악하기 위해 대상국가의 다양한 전략문서와 통계자료를 점검하는 절차도 필요하다.

먼저, 평가 대상 사업이 사업대상 국가 차원의 개발수요와 우선순위에 부합하는지 파악하

기 위해 대상국가의 개발계획(National Development Strategy, National Development Plan) 문서를 확보하여 점검해야 한다. 국가마다 전략을 마련하는 방법이 다양하지만 많은 국가에서 장기전략(10년 단위)과 단기 및 중기 차원(3~5년 단위)의 전략을 별도로 마련한다. 국가개발계획은 주기적으로 업데이트되므로, 사업을 준비하고 계획한 당시의 국가개발계획을 점검하고 국가 차원의 개발수요와 우선순위에 평가 대상 사업이 포함되는지 파악해야 한다.

교육, 보건, 소득개선 등 평가 대상 사업과 관련된 분야별 전략(Sector Strategy)의 점검도 필요하다. 사업내용과 구성요소, 추진방향 등이 해당 국가의 분야별 전략에 명시된 수요와 우선순위에 부합하는지 파악해야 한다. 분야별 전략은 대개 교육부, 보건부, 환경부, 산업통상부 등 해당 분야를 담당하는 부처(Line Ministry)에서 발표하는 문서이다.

평가 대상 지역 단위의 개발전략이나 중장기 계획이 있는지 점검하고 사업방향이 지역개발 전략, 중장기계획에 포함되는지 파악하는 단계도 필요하다. 대상국 통계청 자료를 통해 빈곤 지수, 소득수준, 교육, 보건 등 분야별 통계를 파악하고, 지원대상 지역의 소득수준 및 분야별 현황이 국가평균 및 다른 지역과 비교할 때 차이가 있는지 점검해야 한다.

대상국가의 개발 총괄기관 웹사이트 혹은 정부-개발파트너 협력포럼 웹사이트 등을 통해 대상국가와 지역 내 유사사업이 추진되는 현황(현지 정부, 국제·국내·현지 CSO, 양자 공여기관·다자기구)을 파악하여 사업이 중복되지 않은지 점검이 필요하다.

[Box 2-1] 대상 국가별 개발총괄기관 사례: 캄보디아, 베트남

- **캄보디아**
 - 캄보디아의 경우 캄보디아재건개발위원회(CRDB: Cambodian Rehabilitation and Development Board) 산하 캄보디아개발청(CDC: Council for the Development of Cambodia)에서 모든 개발사업을 총괄하고 포털사이트(<http://www.cdc-crdb.gov.kh/>)를 통해 관련 통계, 사업리스트, 국가개발전략, 분야별 전략에 접근할 수 있다. 캄보디아는 장기개발계획인 사각 전략(Rectangular Strategy)에서 농업, 인프라, 역량개발 및 인적자원개발, 민간부문개발 등 4개 개발 축을 제시하고, 5개년 중기개발계획인 국가전략개발계획(NSDP: National Strategy Development Plan)에서 이를 구체화하는 한편 분야별 성과목표를 제시한다.
 - CDC산하의 캄보디아개발협력포럼(CDCF)은 분야별 Technical Working Group(이하 TWG)은 농업, 식수, 임업, 교육, 보건, 위생, HIV/AIDS 등의 분야별로 공동모니터링 지표(Joint Monitoring Indicator)를 개발하기도 하였다. 분야별 TWG에서는 교육전략계획, 국가임업프로그램, 국가젠더계획 등 분야별 전략도 수립한다. 공동모니터링 지표와 분야별 전략은 CSO 지원사업의 연관성 검토의 목적뿐만 아니라 기존 PDM이나 변화이론에서 성과지표를 제대로 마련하지 않아 새로이 PDM 및 변화이론을 수립할 때 성과지표의 참고자료로 활용할 수 있다.
 - 캄보디아 통계청(<http://www.nis.gov.kh/>) 사이트에서는 다양한 통계를 확인할 수 있다.
- **베트남**
 - 베트남의 경우 계획투자부(Ministry of Planning and Investment)에서 개발사업을 총괄, 조정하며 원조효과성 포럼(Aid Effectiveness Forum)을 중심으로 분야별 작업반을 운영하고 있다. 장기개발계획인 사회경제제

발전전략(SEDS: Socio Economic Development Strategy)은 정책목표를 선정하고 부문별 전략목표를 제시하고 있다. SEDS의 하위 중기개발전략인 사회경제개발계획(SEDP: Socio Economic Development Plan)은 5년 단위로 수립되며 경제발전, 교육·직업훈련 및 과학기술, 자원환경, 사회 등 분야별 개발계획과 지역별 개발계획을 담고 있다. 특히 SEDP에서는 분야별 주요 성과지표와 지역별 개발전략을 구분하여 제시하고 있어서 평가 대상 사업이 베트남 국가 차원의 분야별 전략과 지역별 전략에 부합되는지 연관성(Relevance)을 파악하는 데 중요한 근거로 활용할 수 있다.

- 계획투자부가 운영하는 ODA 포털사이트(<http://oda.mpi.gov.vn/>)에서 공여기관 사업 외에도 CSO 추진사업 리스트, 관련 정보 및 통계, 분야별 논의동향을 제공한다.
- 베트남 통계청(<http://www.gso.gov.vn/>)사이트에서 다양한 통계를 확인할 수 있다.

출처: 필자 작성

③ 3차 문헌: 타 공여기관, CSO, 국제기구 자료

UN Human Development Index, MDG Progress Report, World Bank의 World Development Indicator 등 국제기구의 자료 및 대상국 통계청 자료를 통해 평가 대상 국가의 개발수요와 문제점을 파악한다.⁴⁾

타 공여기관 및 CSO, 국제기구의 국가협력전략, 분야별 전략 문서를 점검하여 수원국의 현황을 파악하고 유사사업에 대한 평가보고서를 통해 쟁점과 해결방안, 방법론을 비교해보는 것도 효과적이다.

(2) 인터뷰 및 이해관계자 파악

국내에 있는 사업담당자를 대상으로 문헌조사에서 파악한 내용을 교차 검증하는 한편, 문헌조사에서 파악하지 못한 내용을 확인한다. 사업추진 배경과 경과, 국내의 이해관계자를 파악하기 위한 질문이 필요하다. 대상 지역의 사회, 정치, 경제, 기후, 빈곤현황 등 개발환경(Development Context)과 사업추진배경을 점검한다. 사업 추진상의 문제점을 파악하고, 현지조사에서 확인해야 할 포인트에 대한 의견을 수렴한다. 국내 사업담당자에게 확인할 수 없거나 추가로 교차 검증해야 하는 사항을 점검하고, 현지 담당자 인터뷰를 통해 반드시 알아내야 하는 정보를 별도로 정리하여 인터뷰 내용에 반영한다.

평가 대상 사업과 직간접적으로 연관된 이해관계자 조사도 중요하다. 대상 사업과 관련된 현지 이해관계자(직접적·간접적 수혜자, 지역주민, 현지파트너기관, 현지 중앙 및 지방정부), 국내 이해관계자(KOICA 등 재원제공 주체 및 후원주체), 사업수행주체(해당 CSO의 본부 직원, 현지 파견직원, 현지고용 직원), PPP 사업의 경우 협력기업 등을 점검하고, 각각의 역할이 무엇인지에 대한 확인도 필요하다. 각 이해관계자 간의 소통 및 조정상의 문제가 없었는지에 대한 점검도 중요하다. 국내 이해관계자 중에서는 특히 평가예산을 제공하는 재원제공 주체(Client)에 대한 인터뷰를 통해, 평가를 수행하는 취지와 용도, 기대하는 점을 명확히 파악하는 과정이 필요하다.

4) 유엔 인간개발지수(UN Human Development Index)는 한 나라의 개발수준을 평가하기 위해 유엔개발계획(UNDP: United Nations Development Program)이 새로 고안한 지표로서, 경제개발지수에 덧붙여 인간개발지수, 즉 국민소득, 고용, 교육, 건강, 환경 등의 개념을 취합한 것이 대한국제협력단 ODA 용어설명 참조). MDG Progress Report는 국가별, 지역별, 국제사회 차원의 MDG 목표 이행 성과를 정리한 자료이다. World Development Indicator는 국별 개발 관련 지표를 취합하여 보여주는 통계자료이다.

2) 사업논리 이해

최근 개발사업의 사업논리는 투입요소로 인한 활동(Activity) 및 그에 따른 결과(Result)로 구성된다. 그런데 이 결과는 단순한 하나의 형태가 아니라, 산출물과 그에 따른 단기 및 중기성과 등 시간에 따른 변화(Change)의 다양한 양태로 드러난다. 그리고 이는 당초 개발사업이 설정한 장기목표(Goal) 달성으로 연결된다. 이와 같은 투입-결과-목표달성의 논리적인 연결을 통해 사업논리가 설정된다.

현재 한국 국제개발협력 사회에서 개발사업을 기획할 당시 사업논리구성에 주로 활용하는 수단은 PDM(Project Design Matrix)이다. 특별히 KOICA의 시민사회협력사업에 참여하는 CSO들은 이를 필수적으로 활용한다. 최근에는 사업기획 당시 사업논리를 명확하게 설정하기 위해 변화이론(Theory of Change)을 활용하기도 한다.

PDM은 사업구성의 논리를 간단명료하게 1~2장으로 볼 수 있다는 측면에서 오랫동안 개발사업을 관리하는 도구로 널리 사용되었다. 하지만 사업의 논리구조를 지나치게 단순화하고, 인과관계와 다양한 변수 등 현지의 복잡한 환경을 제대로 반영하지 못한다는 비판에 따라, 보완적 도구로 변화이론이 최근 주목을 받고 있다. PDM에서는 논리적 연관관계가 한 박스 안에 있으므로 각 단계에서 일어날 수 있는 복잡한 성과체인을 제대로 확인할 수 없고, 다양한 평가 질문을 제시하기 힘들다는 한계가 있다. 변화이론은 사업성과에 기반을 둔 접근이라는 측면에서 원칙적으로 PDM과 크게 다르지 않지만, 사업에 영향을 주는 복잡한 인과관계와 결과고리를 보다 명확하게 보여준다(손혁상 2013, p.10; Stein and Valters 2012, p.7). 이에 변화이론을 통해 사업의 목표와 성과 및 산출물을 더욱 명확히 설정하고 이를 바탕으로 PDM을 구성해 사업이 수행된 사업을 추후 평가하는 것이 바람직하다. 따라서 변화이론을 통해 사업의 논리를 이해하는 것부터 시작한다.

(1) 변화이론(Theory of Change)을 통한 사업논리 이해

① 구성 및 의미

변화이론은 실제 이론이나 평가모델이라기보다는 투입요소, 활동, 산출물, 성과, 파급효과 간의 관계를 보여주는 프레임워크에 가까우며 보통 투입요소, 활동(Activities), 산출물, 성과, 파급효과(Impact)로 구성된다.

변화이론은 개별사업이 어떻게 산출물, 성과, 파급효과를 끌어내는지에 대한 모든 경로를 고려하여, 사업에 따른 변화가 발생하는 인과관계를 보여준다. 따라서 인과관계에 따라 어떻게 변화가 일어나는지에 대한 전제조건, 혹은 가정(Underlying Assumptions)을 먼저 파악하는 것이 중요하다.

변화이론의 중요 구성요소의 내용은 다음과 같다.

- 투입요소는 사업 수행에 필요한 재정적·인적·물질적 자원을 의미한다.
- 활동은 투입요소를 통해 수행되는 과제를 의미한다.
- 산출은 활동을 통해 도출되는 직접적인 결과물을 의미한다.
- 성과는 산출의 결과로 도출되는 변화를 의미한다. 이는 단기적인(Immediate) 변화, 중기적인(Intermediate) 변화로 구성된다.
- 영향은 장기적 관점에서 기대할 수 있는 긍정적인 변화(Improvement)를 의미한다.

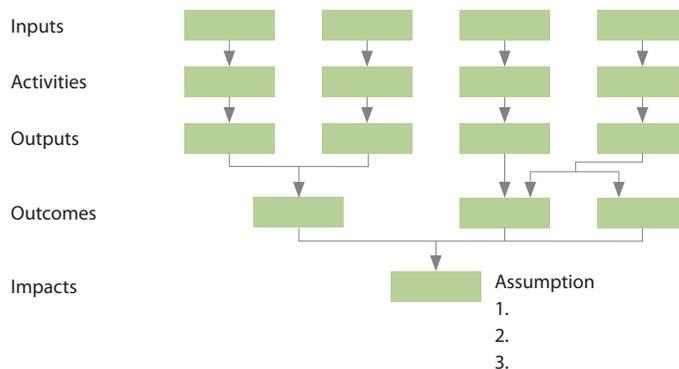
변화이론은 산출물, 성과, 파급효과의 도출에 영향을 미칠 수 있는 환경적 요인과 사건(Event)을 명시해야 한다. 변화이론은 사업을 통해 이루어지는 변화의 인과관계(Causal Chain)를 파악할 수 있다. 이는 화살표로 변화의 원인과 결과를 설명할 수 있다. 그리고 배경조사 및 문헌연구를 통해 검토해야 하는 핵심 전제조건(Key Assumption)을 명시해야 한다(Morra Imas and Rist 2009, p.109, p171).

② 이해

변화이론의 형태는 매우 단순한 모형에서 복잡한 모형까지 다양하지만, 크게 기본흐름도(Standard Flow Chart), 전제조건을 강조하는 흐름도, 기본 결과체인(Standard Results Chain) 등으로 구분할 수 있다.

변화이론의 가장 일반적인 형태인 기본흐름도에서는 투입요소, 활동, 산출물, 성과, 파급효과까지 이르는 흐름을 차례로 보여준다. 상하가 아닌 좌우 흐름도로 변형도 가능하다. 기본흐름도에서 전제조건 및 영향을 줄 수 있는 외부 환경요인은 별도로 나열되어 명시된다. 인과관계는“If-Then” 방식을 활용하여 “만약 사업이 수행되면, 산출물이 도출될 것이다. 만약 산출물이 도출되면, 사업성과가 도출될 것이다.”라는 식으로 표현된다.

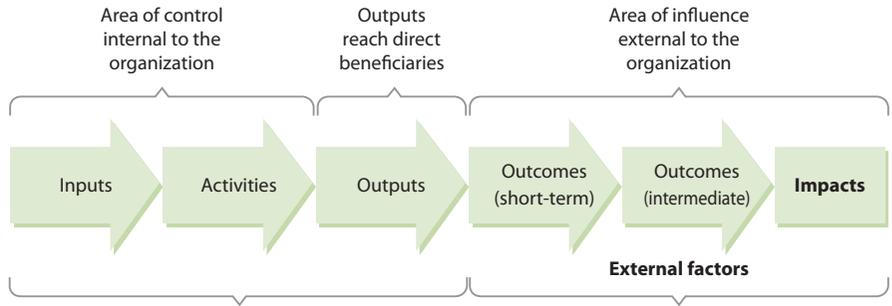
[그림2-2] 변화이론 기본흐름도 모형



출처: Morra Imas(2009, p.166)

이처럼 변화이론은 투입부터 성과에 이르는 여러 요소의 논리적 연결을 파악하기 쉽도록 하나의 그림으로 정리하여 보여준다. 이때 핵심은 변화의 원인과 결과를 논리적으로 연결하여 나타내는 것이며, 이러한 특성을 기반으로 결과체인(Results Chain) 모형 혹은 성과체인(Performance Chain) 모형이라고도 부른다.

[그림 2-3] 변화이론 결과체인 모형

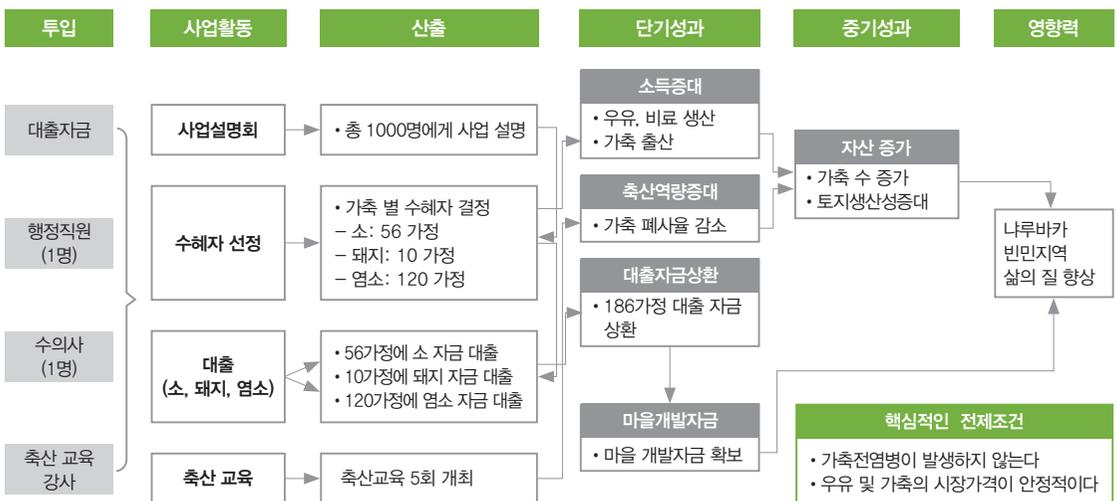


출처: Morra Imas(2009, p.167)

아래 그림 24를 예를 들어 변화이론의 구성에 대해서 좀 더 자세히 살펴보기로 하자. 먼저 이 사업의 투입요소는 ‘대출자금’, ‘행정직원’, ‘수의사’, ‘축산교육강사’이다. 투입에는 사업 시작단계에서 확보된 요소가 기술된다.

사업활동은 ‘사업설명회’, ‘수혜자 선정’, ‘소, 돼지, 염소 대출’ 그리고 ‘축산교육’ 4개의 항목으로 구성되어 있다. 사업 활동의 각 요소별로 관련된 세부 내용이 있다면 한 박스 안에 세부항목이 정리되는 경우도 있다.

[그림 2-4] 변화이론 기본흐름도 모형 활용 사례: GCS 르완다 나루바가 빈민 지역 가족은행사업 평가 변화이론 모형



출처: 지구촌나눔운동(2015)

산출물은 사업활동을 통해 직접 도출되는 결과물로 정리되어 있고, 이러한 관계가 화살표로 나타난다. 산출물은 사업수행기관이 목적으로 하는 내용을 설정하면 된다. 예를 들어 '사업설명회와 직접 연결되는 산출은 '총 1,000명에게 사업설명'이다. 만약 사업수행기관이 사업설명회를 여러 번 개최하는 것을 중요하게 고려한다면 산출물은 '사업설명회 5회 개최'가 될 수 있다. 같은 방식으로 '수혜자선정'은 구체적으로 '소, 돼지, 염소별 수혜자 00명 결정'으로 연결된다. '대출' 활동과 연결되는 산출물은 '56가정에 소 자금 대출', '10가정에 돼지 자금 대출'과 '120가정에 염소 자금 대출'이다. 마지막으로 '축산교육활동은 산출물로 '축산교육 5회'수행이다.

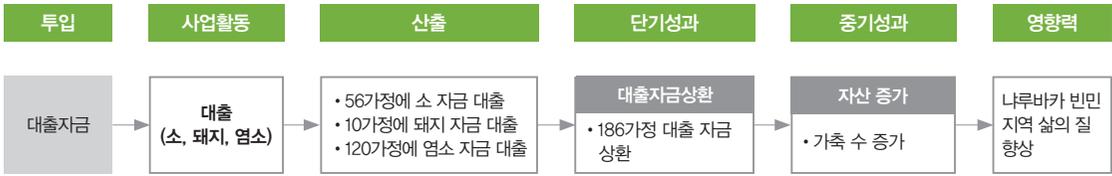
산출물 간에도 선후과정을 나타내는 화살표로 연결할 수 있다. 예를 들어 '총 1,000명에게 사업설명'은 또 다른 산출물인 '소, 돼지, 염소별 수혜자'로 연결된다. 그리고 해당 산출물은 '56가정에 소 자금 대출', '10가정에 돼지 자금 대출', '120가정에 염소 자금 대출'로 연결된다. 이러한 방식으로 진행된 산출물의 선후과정에 대한 이해는 사업 평가 시 사업성과를 점검하는 데 있어서 중요한 역할을 하게 된다. 즉, 계획에 따른 성과가 도출되지 않았을 경우, 문제의 원인을 찾는 과정에서 이 선후관계가 도움이 된다.

산출물은 이와 관련된 단기성과와 연결된다. '56가정에 소 자금 대출', '10가정에 돼지 자금 대출', '120가정에 염소 자금 대출'을 통해 수혜자는 가축을 지원받고 이로 인해 '우유, 비료생산', '가축출산'등이 이루어진다. 그 결과 '소득증대'를 이룰 수 있다. 산출물인 '축산교육 5회 수행'으로 수혜자의 축산역량이 증대되고, 이는 '가축 폐사율 감소'를 가져온다. 또한, '56가정에 소 자금 대출', '10가정에 돼지 자금 대출', '120가정에 염소 자금 대출'은 이후 상황된다. 기타 단기성과로 '대출자금상환'과 '마을개발자금확보'도 있다. 이처럼 단기성과는 산출물로 단기간에 발생하는 변화를 나타내며, 주로 '증대', '상환'과 같이 변화를 나타내는 방식으로 표현할 수 있다. '마을자금확보'의 경우처럼 단기성과 중에는 다른 단기성과가 원인이 되어 발생하는 경우도 있다.

단기성과는 중기성과로 연결되는데 보통 이 둘을 구별하는 것은 시간의 경과에 따라서이다. 예로 제시된 위 사업의 경우 중기성과로 '자산증가'가 있다. 즉, 사업이 성공적으로 수행되어 2~5년간 개별농가의 소득이 증대되고, 축산역량이 증대되어 가축 폐사율이 감소하면 가축 수 증가와 토지 생산성 증대로 인한 소득증가로 추가 토지구매를 하게 되어 결과적으로 '자산의 증가'로 연결된다. 이 '자산의 증가'는 장기적으로 사업지역 주민의 삶의 질을 향상하는데 영향을 미칠 것이다.

아래 그림은 지구촌나눔운동 르완다 나루비카 빈민 지역 가축은행사업의 성과체인모형이다.

[그림 2-5] 성과체인모형 사례: GCS 르완다 나루바카 빈민 지역 가족은행사업 성과체인



출처: 필자 작성

일정 규모의 자금을 투입하여 이를 소, 돼지, 염소 구매를 위한 대출금으로 활용하면, 결과적으로 56가정에 소 구매자금을, 10가정에 돼지 구매자금을 그리고 120가정에 염소 구매 자금으로 대출될 수 있다. 이후 사업 기간이 종료되면 186가정에 대출한 자금이 상환된다. 그리고 2~3년 뒤 수혜가정은 대출을 통해 구매했던 가족의 출산으로 가족 수 증가를 경험한다. 이는 장기적으로 나루바카 빈민 지역의 주민에게 경제적인 안정을 제공함으로써 삶의 질 향상에 이바지할 것이다.

변화이론의 논리적 적절성을 파악하기 위해서는 다음과 같은 사항을 점검해야 한다 (Morra Imas and Rist 2009 p.169).

- 변화이론이 평가 대상 사업을 정확하게 설명하고 있는가?
- 모든 핵심요소가 명확히 정의되었는가?
- 단계별 논리체인(Logical Chain of Events) 사이의 위상 차이는 없는가?
- 변화의 인과관계가 적절하고 일관성이 있는가?
- 해당 사업의 전제는 현실적인가?

특히 변화이론의 환경분석, 가정, 근거의 검증에 초점을 두어 논리적 구성이 적합한지 파악하기 위해서 다음과 같은 체크리스트도 활용할 수 있다.

[표 2-2] 변화이론 논리성 체크리스트

| 구분 | 체크리스트 |
|--------------|--|
| 1. 환경 분석 | 변화이론이 대상 사업의 환경과 당면문제, 결과적인 변화를 분석하기에 적절하고 합당한가? 변화이론을 하나의 문장으로 요약할 수 있는가? |
| 2. 인과관계 및 가정 | <ul style="list-style-type: none"> • 인과관계의 경로가 흐름도 및 결과체인에 적절히 표현되었는가? • 중기성과를 포함하여 구체적인가? • 제외된 경로는 없는가? • 개념적으로 명확한가?(다수의 투입요소, 산출물, 성과 혹은 인과관계 하나의 박스에 포함되어 있지는 않은가?) • 일반적인 사업이 아니라 당 사업이 가지는 특징이 반영되었는가? • 가정(Assumption)이 흐름도 및 결과체인 혹은 문장으로 명확히 제시되는가? • 인과관계에 대한 가정 • 수행에 대한 가정 • 환경 및 외부요인에 대한 가정 • 서술이 프로그램 전체 논리와 핵심 가설을 적절히 설명하는가? |
| 3. 근거 검증 | 각각의 가정에 대한 근거를 충분히 설명하고 있는가? <ul style="list-style-type: none"> • 근거가 확실한가? • 근거에 대한 검증은 합리적인가? |

출처: Vogel(2012), 정지선·오탈현(2013, p.3)에서 재인용

(2) PDM을 통한 사업 논리 이해

PDM은 평가 대상 사업의 개요서로 개별활동(Activities), 산출물, 목적(Purpose), 장기목표(Goal)간의 논리적 연관관계를 수직적으로 보여준다. PDM에는 활동-산출물-목적-장기목표 등 대상 사업의 목적을 설명하는 사업개요(Narrative Summary) 외에도 이를 달성했는지 파악하기 위한 지표(Indicators)와 각각의 지표를 확인할 수 있는 수단(Means of Verification), 예측 가능한 위험요인이나 가정(Important Assumptions)을 담은 내용이 4x4, 즉 16칸에 담겨있다.

Logical Framework이라고도 불리는 PDM은 개발사업의 계획에서부터 모니터링, 수행, 평가까지 사업주기관리(PCM: Project Cycle Management)를 위한 주요 수단으로 활용된다.

① 구성 및 의미

상단에는 사업명, 사업 기간, 수혜자, 사업지역 정보가 제시된다. PDM은 여러 차례 수정을 거쳐 업데이트되므로 버전과 수정날짜에 대한 정보도 포함한다.

왼쪽 첫 번째 열(1x4)에 있는 사업개요(Narrative Summary)는 사업의 목적에 대한 요약설명으로 가장 상위단계인 장기목표에서 목적, 산출물, 활동을 순서대로 나열한다.

활동은 사업성과를 도출하기 위해 수행해야 할 모든 행동을 의미하며, 주로 시간 순으로 일목요연하게 정리·배열한다.

[표 2-3] PDM 양식

| | | | | | |
|------|--|------|--|------|--|
| 사업명 | | 사업기간 | | 수정번호 | |
| 사업지역 | | 수혜자 | | 작성일 | |

| 프로젝트 요약 (Narrative Summary) | 지표(Performance Indicators) | 지표 증명수단(Means of Verification) | 가정(Important Assumptions) |
|--|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 장기영향/목표(Goal)* 사업 기대효과/파급효과에 대한 장기적 목표/영향력 | *목표달성을 확인할 수 있는 수치, 확인방법 | *목표달성 지표의 출처, 확인 수단 | *사업의 장기적 지속가능성을 위해 충족되어야 하는 가정 |
| 중기영향/목적(Outcome/Purpose)* 기대효과 달성을 통해 거둘 수 있는 효과* 수혜자 행동, 태도, 활동변화 | *목적달성을 확인할 수 있는 수치, 확인방법 | *목적달성 지표의 출처, 확인 수단 | *목적에서 목표달성을 위해 해결해야 하는 위험요인 |
| 산출물(Outputs) 사업내용 수행을 통한 직접적/단기적 결과 및 성과 | *산출물달성을 확인할 수 있는 수치, 확인방법 | *산출물달성 지표의 출처, 확인 수단 | *산출물에서 목표달성을 위해 해결해야 하는 위험요인 |
| 활동(Activities)* 사업성과를 위해 사업수행에 필요한 활동 | 투입자원(Inputs)/전제조건(Preconditions) | | *활동에서 산출물 달성을 위해 해결해야 하는 위험요인 |

출처: KOICA(2008) 등 각종 자료 참고

산출물은 활동수행으로 도출되는 결과물로서, 사업에서 계획한 모든 성과물을 나타낸다. 목적은 중기목표, 직접목표로도 번역되며 프로젝트가 계획한 산출물을 통해 거둘 수 있는 효과를 지칭한다. 주로 수혜자그룹의 행동변화를 의미한다. 목표는 장기목표, 혹은 개발목표로도 표현되며 본 사업을 통해 이바지할 수 있는 가장 높은 단계의 목표를 의미한다. 단일 사업의 수행으로는 성취가 힘들지만, 다른 사업과 함께 달성에 이바지할 수 있는 상위 단계의 목표를 말한다.

활동의 우측에 위치하는 자원(Input)은 개별 활동을 위해서 사업에 투입되는 인력, 자원, 기술, 기자재·도구 등 물적 자원을 의미한다. 자원과 함께 전제조건(Preconditions)이 함께 포함되기도 하며, 이는 주로 사업이 기획되기 이전에 충족되어야 할 조건, 즉 사업에 필요한 규정과 원칙을 의미한다.

왼쪽에서 두 번째 열(2 x 4)에 있는 측정지표(Performance Indicators)는 객관적 측정지표(OVI: Objectively Verifiable Indicators) 라고도 불리며, Narrative Summary의 단계별 달성 정도를 측정할 수 있는 객관적인 지표를 의미한다. 주로 숫자로 표현된다.

왼쪽에서 세 번째 열(3 x 4)에 있는 증명수단(Means of Verification)은 측정지표의 출처와 확인수단으로 역시 단계별로 제시된다. 서베이 데이터, 정부통계자료, 파트너기관 사업 관련 문서 등이 대표적인 증명수단이다.

| | | | | | |
|------|----------------|-------|---------------|------|------------|
| 사업명 | 르완다 가족은행 | 사업 기간 | 2009년 | 수정번호 | 2 |
| 사업지역 | 나루바카, 카모니, 르완다 | 수혜자 | 나루바카 빈민 지역 주민 | 작성일 | 201x.xx.xx |

수평 논리 목표 달성을 위한 이행과정(지표 등) 및 외부조건

| 프로젝트 요약 (Narrative Summary) | 지표(Performance Indicators) | 지표 증명수단(Means of Verification) | 가정(Important Assumptions) |
|--|---|---|---|
| 장기영향/목표(Goal) 나루바카 빈민 지역 주민 삶의 질 향상 | 지역 주민 평균 소득(RWF/yr) 지역 주민 교육 정도(yrs) 지역주민 건강 정도 | 지역 정부의 통계보고서 | 경제활동을 통해 얻은 성과로 주민 삶의 질이 향상된다. |
| 중기영향/목적(Intermediary Outcome/Purpose) - 주민 보유자산의 증가 | 가족 규모(head/HH) 토지면적(ha) | 지방정부 관련 부처의 문건 (혹은 HH Survey) | 수혜자의 증대된 소득은 자산을 축적하는 데 충분히 크다 |
| 단기 영향/목적(Immediate Outcome) | | | |
| <소득증대> -우유, 비료생산 -가족출산 | -연평균소득(RWF/yr) 우유 생산량 규모(l/yr) 비료생산량 규모(kg/yr) 가족출산 규모(head/yr) | | -르완다 내 우유, 가족 등의 시장이 안정된다. -우유, 비료, 가족 판매는 소득증대로 연결된다. |
| <축산역량증대> -가족 폐사율 감소 | -가족별 폐사율(%) | 수혜농가 Survey | |
| <대출자금상환> -186가정 대출자금 상환 | -186가정 자금 상환비율 | | -교육을 통해 확보한 기술은 가족 폐사율 감소에 효과적이다. |
| <마을개발자금확보> -마을개발자금확보 | -확보된 마을개발 자금 규모 | 마을위원회 재정문건 | -수혜자들의 상환금은 마을 개발 자금으로 활용된다. |
| 산출물 | | | |
| -설명회참석인원수 1,000명 -수혜자 수 결정 소 56가정, 돼지 10가정, 염소 120가정 -총 186가정에 대출 지원 소 수혜가정 56가정 돼지 수혜가정 10가정 염소 수혜가정 120가정 -축산교육 5회 개최 | -설명회 참석인원수 -수혜자 수 -대출지원 수혜가정 수 -축산교육 회수 | 수혜가정방문 확인 보고서 월·주별 상환 보고서 축산교육 보고서 | 주민이 원하는 가족을 안정적으로 확보할 수 있다. 주민이 원하는 가족을 지원 받는다. 주민이 가족지원대출자금을 잘 상환한다. 주민이 축산교육에 잘 참여한다. |
| 활동(Activities) | 투입요소/ 전제조건(Preconditions) | | |
| -사업설명회 개최 -수혜자 선정 -소, 돼지, 염소 구매자금 대출 -축산교육수행 | -사업비 \$15,000/yr -축산교육 전문가 1명 -행정직원 겸 수의사 1명 -축산교육 장소, 기자재, 자료 -사업설명회 장소, 기자재, 자료 | | 지역주민이 설명회를 통해 사업을 이해한다. 수혜자선정 과정이 계획대로 진행된다. 축산교육에 필요한 전문가가 확보되었다. |

수직논리: 목표 달성 논리구조

출처: 필자 작성

가장 우측 열(4x4)에 있는 예측 가능한 위험요인, 가정(Important Assumptions)은 사업개요의 단계별로 충족되어야 할 가정요인이나, 목표달성을 위해 해결해야 할 위험요인이다. 대상국가 내 경제, 정치, 사회적 안정, 환율 안정 등이 대표적인 예이다.

PDM은 사업개요 상의 산출물, 목표, 목적 등이 각각 낮은 단계를 이행해야 다음 단계를 달성할 수 있으며, 이러한 연결고리는 같은 열의 가장 우측 행에 위치하는 가정을 모두 충족해야만 달성할 수 있다는 수직적, 수평적 논리를 바탕으로 한다.

② PDM의 논리적 적절성 파악

먼저 사업 요약의 가장 하위단계인 활동에서부터 산출물, 목적, 목표로 이어지는 상호관계에 논리적 비약이 없는지 파악해야 한다. 이전단계의 결과와 다음 단계의 요소 간의 논리적 연관관계가 있는지에 대한 검토가 필요하다. 대부분의 PDM을 살펴보면, 활동에서 산출물, 산출물에서 목적까지의 논리적 연계성은 큰 문제가 없지만, 목적과 장기적인 목표 설정이 비현실적이거나, 해당 사업의 결과가 직접 이바지했다고 보기에는 지나치게 거창한 경우가 많다.

사업 요약의 단계별로 지표가 실제로 측정 가능한지, 지표 증명수단이 접근 가능하고 관련 문서와 통계가 존재하는지, 새로이 수집해야 한다면 기간과 예산은 충분한지에 대한 점검이 필요하다. 많은 PDM이 사업대상국, 지역 내에 통계 및 관련 자료 접근 가능성, 현실성, 구체성을 충분히 검토하지 않고 간단한 문헌조사(Desk Study)를 바탕으로 수립되는 경우가 많다는 점을 특히 유념해야 한다.

가정 및 위험요소에서는 지원 대상국가와 지역의 정치, 경제, 환경, 기후 측면의 취약성과 불안정성(Volatility)에 대한 사전검토가 충분한지 파악해야 한다.

(3) PDM, TOC가 부재한 경우

실제 평가를 추진할 때 대상 사업에 대한 PDM이나 TOC가 부재하거나, 적절하지 못한 경우가 많다. 아예 부재한 경우, 평가자가 문헌조사, 인터뷰 등을 근거로 수집한 정보를 바탕으로 현재 시점에서 적절한 PDM이나 TOC를 새로 수립하고, 이를 바탕으로 평가 질문 및 매트릭스를 도출해야 한다. 기존에 수립한 PDM이나 TOC가 존재하지만 논리의 비약이 심하고 적절하지 않은 경우, 각 논리적 단계별로 투입요소, 활동, 성과, 목표, 목적, 파급효과 등을 각각 검토하여 이를 현재 상황에 맞게 새로이 조정해야 한다.

특히 사후적으로 PDM이나 TOC를 수립하거나 조정하는 경우, 단계별 목표달성 여부를 파악할 수 있는 측정지표가 비현실적이거나, 지표검증수단의 바탕이 되는 Baseline Data 등이 부재한 경우가 많으므로 평가일정, 평가팀 인력(현지, 국내), 평가예산을 고려하여 현실적이고 접근 가능한 측정지표 및 검증수단을 새로이 설정해야 한다. 이럴 때 기존 현지조사, 출장

등을 통해 입수한 기존 데이터를 파악하고 평가의 목적을 고려하되, 현실적으로 적용 가능한 PDM, TOC를 수립하는 것이 중요하다.

새롭게 PDM이나 TOC를 구성할 경우, 1~2인의 평가자가 관련 자료만을 참고하여 수립하는 것이 아니라, 본부 사업담당자, 현지관계자 등 다양한 이해관계자가 공동으로 참여하는 집단적 과정을 거쳐야 한다. 가장 빈번한 실수 중의 하나는, 평가자가 PDM이나 TOC를 단독적으로 새롭게 작성하고 이해관계자의 의견을 수립하지 않는 것이다. 이런 경우 이해관계자는 새로이 수립된 사업목표와 논리에 동의하지 않을 수 있고, 평가를 통해 도출된 결론과 제언에 대해서도 수용하려 들지 않을 가능성이 높다(Stein and Valters 2012, p.11).

3) 평가 범위 결정

사업추진배경과 사업논리를 확인한 후에는 평가목적을 고려하여 평가범위를 명확히 하는 과정이 필요하다. 대부분의 평가는 평가기간, 인력, 자원, 그리고 적용할 수 있는 방법론이 한정적인 경우가 많다. 평가기간은 항상 빠듯하고, 문헌조사와 현지조사에 투입할 수 있는 인력 역시 본부의 1~2명, 현지사무소의 1~2명 수준이거나 이보다도 적은 경우가 다반사이다. 사업추진 이전과 이후의 성과를 정량적으로 비교할 수 있도록 초기에 Baseline Survey가 되어 있는 사례는 거의 없고, 사실상 PDM이나 변화이론을 제대로 수립하고 사업을 추진하는 경우도 드물다.

이렇게 다양한 제약요인을 고려할 때, 대상 사업의 구성요소가 다양하고 광범위하다면, 평가 범위를 정할 때도 '선택과 집중'이 필요하다. 즉 여러 사업요소 중 특정 사업요소를 선택하여 방법론을 정밀화하고 의미 있는 결론과 교훈을 도출하는 방식이 보다 적절할 수 있다⁵⁾.

[Box 2-2] 평가 범위 선정 사례 : 지구촌나눔운동 나루바카 빈민 지역개발사업 평가

지구촌나눔운동은 르완다 나루바카 지역의 빈민지원을 위해 지역개발, 교육, 가족은행, 시범농장 소득증대사업, 주민역량강화, 교육환경개선, 안전한 식수 접근성 향상 등 다양한 구성요소가 포함된 지원 프로그램을 추진하였다. 그러나 KOICA 민간단체 역량강화사업의 일환으로 평가를 수행할 때는 사업범위의 모든 구성요소를 평가범위에 포함하기 보다는 가장 대표적인 사업인 가족은행과 시범농장만을 평가범위에 포함하였다. 5개월이라는 제한적 평가기간과 3인 정도의 평가팀 인력을 고려할 때 평가범위의 선택과 집중이라는 방법을 택한 것이다. 평가팀은 지구촌나눔운동의 대표사업인 소액대출 사업의 성과를 파악하기 위해 수혜계층의 소득변화를 정량적으로 파악하는 등 방법론 측면에서 정확성과 논리성을 갖춘 보고서를 작성할 수 있었다.

5) 평가범위를 선정할 때는 주로 해당 CSO에서 추진하는 핵심 분야의 대표사업, 대표지역 위주로 선정하고, 사업구성이 복합적일 때는 인적, 재정적 자원이 가장 많이 투입된 사업요소를 선정하는 등의 기준을 적용할 수 있다. 기존에 이미 수행한 평가가 있다면 기존 평가와 중복되지 않는 새로운 분야 및 지역을 선정하는 기준도 적용할 수 있다.



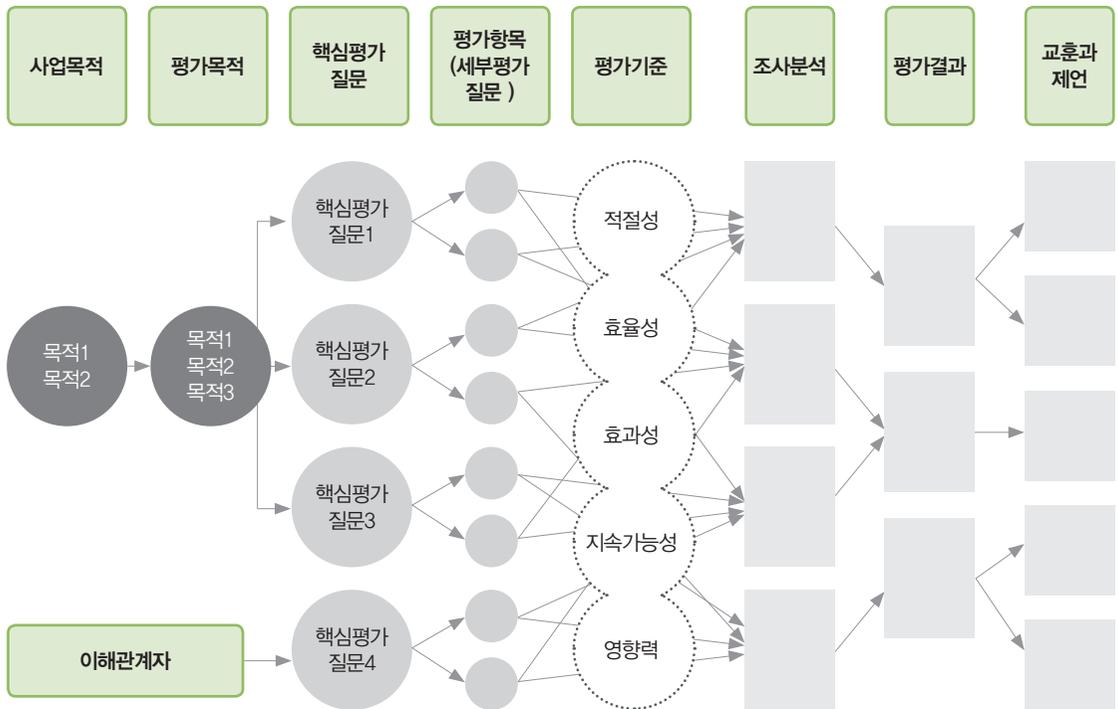
또한, 추진하고자 하는 평가의 목적이 무엇인지, 그리고 이번 평가의 종류는 무엇인지에 대한 검토도 수반되어야 한다. 평가의 목적을 달성하기 위해 반드시 평가 되어야 하는 범위가 어디까지인지 파악할 수 있다. 특히 평가 종류는 평가범위를 설정하는 데 중요한 지침이 된다. 즉, 사전평가에서는 평가지표 개발, Baseline Survey 등 추후 모니터링과 성과관리를 위한 평가틀을 마련하는 데 초점을 둔다. 한편 사업수행 중간에 이루어지는 중간평가에서는 현재까지 사업이 초기에 의도했던 대로 추진되고 있는지, 향후 사업방향에 변화가 필요한지 여부에 대한 검토가 필요하다. 사업이 종료되었을 때 수행하는 종료평가가 산출물과 단기성과에 초점을 두는 동시에 효율성과 효과성을 강조한다면, 종료 후 일정시간 후에 수행하는 사후평가에서는 파급효과 및 지속가능성을 함께 검토하며 유사사업에 대한 제언과 교훈을 도출하는 데 초점을 둔다. 이처럼 평가의 종류별로 평가목적 역시 차별화되며, 이에 따라 평가의 범위 역시 유동적으로 변화해야 한다.

2. 평가 설계

평가는 질문을 하고 이에 대한 답을 찾아가는 일련의 논리적인 과정이다. 평가는 사업목적과 평가목적을 확인하는 것에서부터 시작한다. 평가의 목적 대부분은 사업의 본래 목적을 달성했는가를 확인하는 책무성관련 내용과 평가를 통해 사업의 개선점을 찾아내는 학습관련 사항으로 구성한다. 이를 바탕으로 사업의 목적을 확인하고, 평가를 수행하는 근본적인 목적을 정리하면 이는 핵심평가 질문으로 연결된다. 핵심평가 질문은 기본적으로 사업목적과 평가목적의 연계에서부터 도출된다. 그리고 평가자나, 공여자, 수혜자 등 사업의 이해관계자가 평가를 통해 알고자 하는 중요한 내용도 핵심평가 질문으로 구체화 할 수 있다. 핵심

평가 질문은 이후 평가 기준과 연결되어 평가항목(세부평가 질문)으로 구체화된다. 평가자는 이 평가항목(세부평가 질문)에 대해 정성·정량적인 조사방법론을 활용하여 조사를 수행하고 이후 평가결과를 도출한다. [그림 2-6]과 같이 평가 작업은 평가목적에서부터 평가결과까지 논리적으로 연결되는데, 이 연결과정에서 중요한 역할을 하는 것이 핵심평가 질문이다. 그런데 많은 평가가 평가목적에서 핵심평가 질문을 도출하지 않거나, 또는 핵심평가 질문 없이 바로 평가 기준을 바탕으로 평가항목 혹은 세부평가 질문을 구성하여 평가 작업을 진행한다. 물론 이러한 방식으로 평가를 진행할 수 있다. 그러나 좀 더 체계적인 평가를 진행하여 의미 있는 결과를 도출하기 위해서는 아래 [Box 2-3]과 같이 평가목적으로부터 핵심평가⁶⁾ 질문을 도출하고 이를 바탕으로 평가항목(세부평가 질문)을 구성해 평가를 수행하여 평가결과를 정리하는 것이 바람직하다.

[그림 2-6] 평가과정의 논리적 연결고리



6) 핵심평가 질문은 평가의 목적에 따라 2~4개 정도 도출가능한데, 이는 평가를 진행하는데 주어진 시간과 예산 등이 제한적이기 때문에 이보다 많은 수의 핵심평가 질문을 제시하고 조사하기에는 어려움이 많기 때문이다.

단계 2. 평가 질문 구성하기

1. 평가목적

설정과 핵심질문의 연계

일반적으로 개발사업 평가의 목적은 책무성 확보와 학습이다. 책무성 확보는 사업수행 기관이 사업자금을 지원한 정부나 기업, 단체 및 개인 등의 후원자에게 사업에 대한 보고의 의무를 이야기한다. 책무성 확보는 사업이 당초에 설정한 목적을 어느 정도 달성했는지 측정하는 방식으로 구체화한다. 학습은 평가를 통해 타 사업이나 현재 추진 중인 사업에 대해 개선헌 방법이나 지식 등의 교훈을 도출하는 것이다.

많은 경우 평가목적은 책무성 확보와 학습에 해당하는 내용을 적절하게 반영하여 한 문장으로 표현한다. 그러나 [Box 2-3]과 같이 평가 목적을 좀 더 구체적으로 표현하는 것이 바람직하다. 특별히 평가목적에서 책무성 확보 즉, 사업성과 측정을 언급할 때에는 막연하게 '사업의 성과를 측정하고'라고 표현하기 보다는 평가 대상 사업이 당초 설정한 목적과 목표의 주요 내용을 구체적으로 밝히는 것이 좋다. 사업의 목적(목표)에 대한 달성 여부를 확인하는 내용을 담고 있는 평가목적은 핵심평가 질문과 연계되어 구체화한다.

[Box 2-3] 평가 목적과 핵심 평가 질문의 연계 사례

● 사례 : 지구촌나눔운동 르완다 나루바카 지역 가축은행 사업 평가

1. 사업목적: 르완다 나루바카 빈민농가에게 가축구매에 필요한 자금을 대출하여 이들의 소득증대와 자립역량강화를 돕는다.

2. 평가목적:

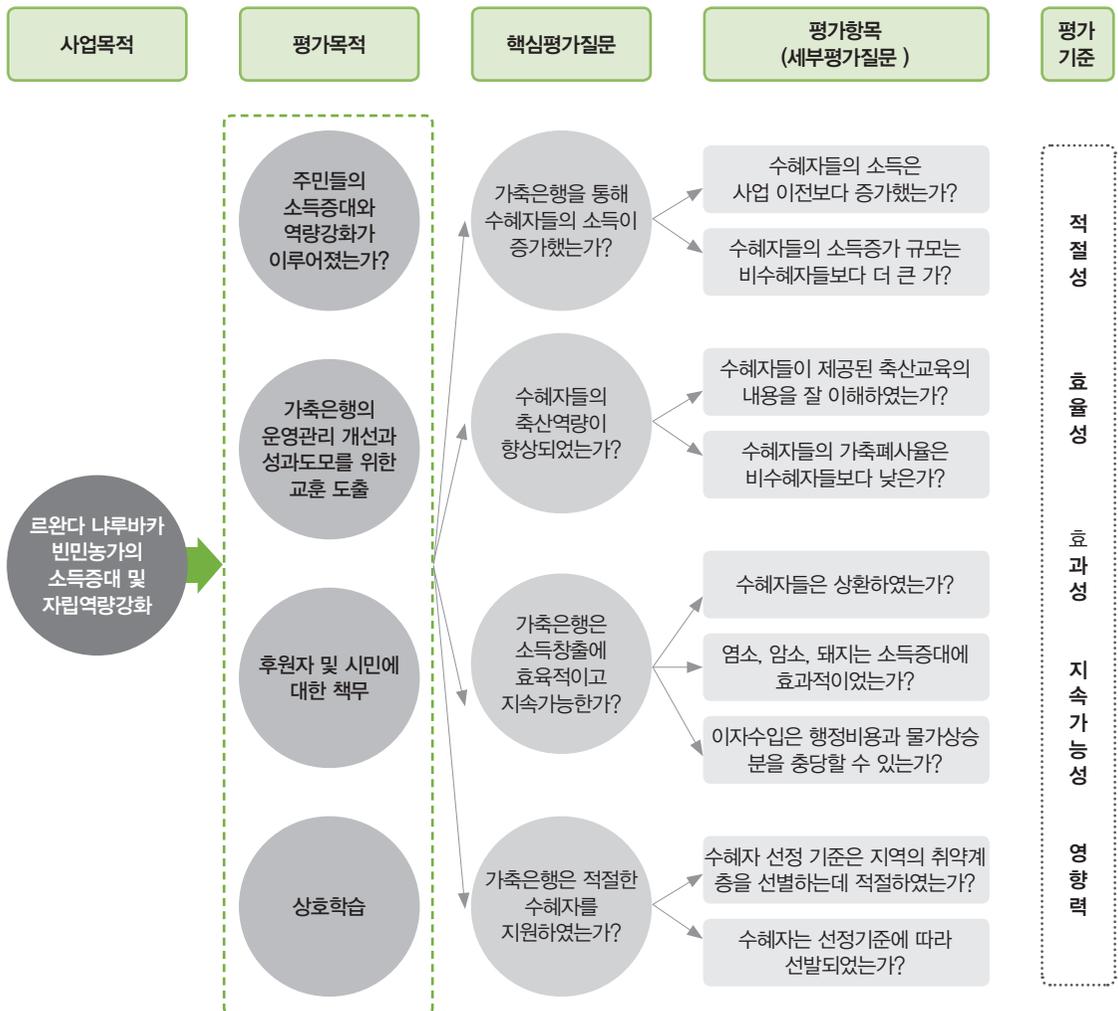
- ① 가축은행이 주민의 소득증대와 역량강화라는 소기의 목적을 달성했는지 확인한다.
- ② 가축은행의 향후 운영관리개선과 보다 나은 성과도모를 위한 교훈 및 시사점을 도출한다.
- ③ 사업의 결과를 다양한 이해관계자와 공유하여 후원자 및 시민에 대한 책무를 다한다.
- ④ 확인된 성과와 교훈을 여타 단체와 공유하여 상호학습의 기회를 갖는다.

3. 평가목적 별 평가 질문

| | |
|--------|--|
| 평가목적 1 | 가축은행이 주민의 소득증대와 역량강화라는 소기의 목적을 달성했는지 확인한다. |
| 평가 질문 | 1) 가축은행을 통해 수혜자들의 소득이 증가했는가? ① 수혜자의 소득이 사업 이전보다 증가하였는가? ② 가축은행 수혜자의 소득증가규모는 비슷한 환경의 비수혜자 보다 더 큰 가? |
| | 2) 수혜자의 축산 역량이 향상되었는가? ① 수혜자는 제공된 축산교육의 내용을 잘 이해하고 있는가? ② 수혜자의 가축 폐사율은 비수혜자의 가축 폐사율보다 낮은가? |
| | |
| | |

| | |
|--------|--|
| 평가목적 2 | 가축은행의 향후 운영관리개선과 보다 나은 성과도모를 위한 교훈 및 시사점을 도출한다. |
| 평가 질문 | 3) 가축은행은 수혜자의 소득을 창출하는 데 효율적이고 지속가능한가? ① 수혜자는 대출한 돈을 상환하였는가? ② 가축은행의 이자율은 필요한 행정비용 및 물가상승분을 충당할 만큼 적절하게 책정되었는가? ③ 제공된 암소, 염소, 돼지는 수혜자들의 소득증대를 위해 효과적이었는가? |
| | 4) 가축은행은 적절한 수혜자를 지원하였는가? ① 수혜자 선정 기준은 지역의 취약계층을 선별하는 데 적절하였는가? ② 수혜자는 선정기준에 따라 선발되었는가? |

[그림 2-7] 평가목적별 평가 질문 예시: 지구촌나눔운동 르완다 나루바카 지역 가축은행 사업 평가



2. 평가항목과 평가기준의 연계

평가항목은 평가할 내용을 유사주제별로 그룹화한 것이다. 이는 핵심평가 질문을 구체화한 것이다. 평가항목은 후에 OECD DAC 5대 평가 기준을 포함한 기타 평가 기준으로 그룹화할 수 있다. 평가항목은 이후 세부평가 질문으로 더욱 세분화될 수도 있다. 어떤 평가보고서는 평가항목과 세부평가 질문을 같이 활용하지만, 대다수의 평가보고서는 둘 중 하나를 선택해 활용한다.

아래 [표 2-5]는 평가 기준과 연계된 평가 항목을 설명한다. 이 내용은 평가 대상이 되는 사업의 특성에 맞게 맥락화 될 수 있다. 또한, 평가자는 OECD DAC 5대 기준과 여성, 환경 등의 크로스 커팅이슈 외에 평가 대상 사업의 특성에 따라 별도의 평가 기준과 항목을 추가할 수 있다.

[표 2-5] 평가항목과 평가기준의 연계

| 평가 항목 | OECD DAC의 5대 기준 | |
|--|---------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 사업 수행 CSO 단체의 핵심가치 및 정책 부합성 • 수원국이 자체 작성한 개발계획의 주요 분야 및 목표와의 부합성 • 한국정부의 국별협력전략(CPS: Country Partnership Strategy⁷⁾ 주요 분야 및 목표와의 부합성 • 수원국 및 사업지역의 정치, 경제, 사회, 문화, 환경의 고려 • 사업발굴 과정에서 현지 지역사회 구성원 대상 수요조사 수행 및 반영 여부, 정도 • 사업지역사회 주인의식 증진 가능성 • 사업 주제 관련 주요 국제규범 반영 | 적절성 (Relevance) | 개발사업의 목표(Objectives)가 수혜 대상의 필요(Needs)와 우선순위를 충족하고 수혜국과 공여국의 정책에 부합하는 정도 |
| <ul style="list-style-type: none"> • PDM에 설정한 사업성과의 달성 여부 및 정도 • PDM에 사업 목표로 설정한 산출물의 달성 여부 및 정도 | 효과성 (Effectiveness) | 사업의 목적이나 목표의 달성 정도평가 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 사업의 비용(Cost)-효과(Effectiveness) 혹은 비용(Cost)-편익(Benefit)분석을 통한 비용효율정도 • 후원자그룹, CSO 단체 본부 및 사업현장의 명확한 역할분담, 의사소통체계 구축 및 작동의 효율적 운영 정도 등 수행구조 • 사업 발굴, 실행 주제 및 사업과정의 효율적 운영 정도 • 사업 계획대비 실제 진행상황의 일치 정도 • 사업 모니터링의 실행 여부 및 내용 그리고 그 결과의 실제 반영 정도 • 사업기초선(Baseline)의 존재 여부 및 그에 따른 모니터링과 평가 여부 • 사업수행에 필요한 전문성 및 필요인력의 투입정도 | 효율성 (Efficiency) | 다른 대안을 고려할 때 개발사업으로 인한 비용이 얼마나 합리화될 수 있는가, 즉 여러 투입요소가 경제적으로 활용되어 산출물(Inputs) 및 성과(Results)로 전환된 정도 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 출구전략의 존재 여부와 내용의 적절성 정도 • 현지정부, 주민, 파트너 단체 등 지역사회의 사업 운영 참여 및 향후 운영계획과의 지 정도 • 사업에 반영된 기술에 대한 현지 사회의 활용 가능성 • 사업운영 재정의 현지사회 자체 조달 수용가능성 • 사업내용과 수원국 및 지역 정부 제도와의 일치성 | 지속가능성 (Sustainability) | 평가 대상 정책 수행 후 또는 사업 종료 후 긍정적 효과가 장기적으로 지속할 수 있는 정도 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 사업이 의도하여 도출한 긍정적 효과의 내용 • 사업의 의도하지 않았지만 도출된 긍정적 효과의 내용 • 사업이 의도하지 않았지만 도출된 부정적 효과의 내용 • 사업이 예상한 부정적 효과의 내용 • 사업이 사업대상 지역사회의 역량강화에 기여한 내용 | 영향력 (Impact) | 개발사업의 긍정적 또는 부정적, 의도한 또는 의도하지 않은 효과의 전체적인 결과 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 사업 발굴, 실행과정에 여성 참여의 제도적 보장 및 실제 참여정도 • 사업수혜자 중 여성의 비율 • 사업 결과가 제도적으로 성 평등에 미친 영향 여부 및 내용 | 성 평등 | 사업의 전 과정에서 성 평등 원칙 반영 및 사업업가·지역 내 성 평등에 미친 영향 |

| | | |
|---|----------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 사업 발굴, 실행 과정에서 환경적 고려의 반영 여부 및 내용 • 사업 결과로 인한 환경 피해 여부 및 내용 | 환경 | 사업의 전 과정에서 환경적 고려 및 사업결과가 환경에 미친 영향 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 사업 발굴, 실행 과정에서 현지의 사회문화적 고려 여부 및 내용 • 사업 결과로 인한 사회문화적 영향의 내용 | 사회문화적 요소 | 사업의 전 과정에서 사업대상국 현지의 사회문화적 요소 고려 및 사업결과가 미친 영향 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 사업 구성요소로서의 파트너십의 효율적 작동 여부 • 사업 효과성 제고에 대한 파트너십 기여 | 파트너십 | 사업 실행 과정 내, 파트너십의 기여 |

출처: 한국국제협력단(2008); 한국국제협력단(2012); 한국국제협력단(2014a)의 내용을 필자가 재구성함.

3. 평가항목 (세부평가 질문)의 범주화⁸⁾

평가 작업을 실행할 때 부딪히는 고민은 '무엇을 평가하는가?'이다. 이때 평가할 무엇에 해당하는 것이 '평가항목' 즉, 평가해야 할 구체적 대상이다. 평가항목을 구성할 때에는 핵심 평가 질문에 따라 세부적인 질문을 작성하면 된다. 여기에서는 세 가지 질문의 범주를 제시하여 평가항목의 구성을 돕고자 한다.

[표 2-5]의 평가 기준에 따른 주요 평가 항목은 구체적인 평가 질문으로 연결된다. 평가 질문은 크게 세 가지 범주에서 구성된다. 이는 기술적(Descriptive) 질문, 규범적(Normative) 질문 그리고 인과관계를 밝히는(Cause-and-Effect) 질문이다. 막연하게 평가 질문을 작성하는 것보다는 평가 기준 및 평가항목과 연계하여 세 가지 범주에 따라 질문을 구성하는 것이 도움이 된다. 각 질문의 특성은 다음과 같다.

1) 기술적(Descriptive) 질문

기술적 질문은 평가 대상 사업의 내용이나 실행 과정을 기술하는 방식으로 구성한다. 구체적으로는 사업에 대해 누가, 언제, 어디서, 무엇을, 어떻게, 얼마나 많이 했는지 밝힌다. 또한, 기술적 질문은 보통 '얼마나 많이'와 같은 내용을 포함하고, 다른 그룹과 비교하지 않고 사업대상그룹에 대해서만 질문하며 사업의 사전(Before)과 사후(After)를 기술한다.

기술적 질문의 사례는 다음과 같다.

- 이 사업의 목표는 무엇인가?
- 이 사업은 어느 지역에서 실행되는가?
- 이 사업의 수혜자는 누구인가?
- 사업을 통해 얼마나 많은 학교를 건축하였는가?
- 사업은 언제 실행되었는가?
- 얼마나 많은 여성이 사업에 참여했는가?

7) 현재 총 26개의 중점 협력국가에 대한 CPS가 수립되어 있고, 각 국의 CPS는 ODA Korea 웹사이트(<http://www.odakorea.go.kr>)에서 확인 및 다운로드 받을 수 있다.

8) 이 부분은 Morra Imas and Rist(2009, p.223-229)의 내용을 요약 정리하였다.

2) 규범적(Normative) 질문

이 유형의 질문은 평가 대상 사업의 현재 상태와 지향하는 바를 비교하는 것을 그 내용으로 한다. 즉, 구체적인 목표(Target), 기준(Standard), 지표(Indicator)에 대한 비교를 다룬다. 규범적 질문은 주로 목표달성 여부, 계획 준수 여부를 묻는다.

규범적 질문의 사례는 다음과 같다.

- 이 사업은 목표로 설정한 ‘어린이 5,000명에게 백신제공’을 달성하였는가?
- 이 사업으로 최빈곤층 100가구에 암송아지 100마리를 제공을 하였는가?
- 직업훈련과정 참가자 선발은 공정하고 형평성 있게 진행되었나?

3) 인과관계(Cause-and-Effect) 질문

이 유형의 질문은 어떤 차이가 만들어졌는지 묻는다. 이 질문 유형에서 자주 언급되는 성과, 영향력, 귀속성에 대한 질문은 개입으로 인한 변화를 측정하는 것을 의미한다. 인과관계 질문은 ‘그래서 무엇(So What)’에 대한 것으로 수행된 사업으로 인해 원하는 결과가 도출되었는지 여부를 확인한다. 이 유형의 질문은 ‘만약 지원이 없었더라면 상황은 어떻게 되었을까?’를 묻는 방식이다.

이 질문의 사례는 다음과 같다.

- 직업훈련사업을 통해 졸업생은 이전보다 더 높은 소득을 얻었는가?
- 소액대출사업을 통해 참여자는 이전보다 더 높은 소득을 얻었는가?
- 모자보건 사업으로 이전보다 지역의 5세 미만아동 사망률이 감소했는가?

단계 3. 평가 항목별 조사 방법 설계하기

1. 평가 지표구성

평가항목을 구성한 후에 해야 할 작업은 지표(Indicator)를 작성하는 것이다. 지표는 산출물의 생성이나 사업으로 인한 직·간접적 혹은 장·단기적 변화를 측정하는 수단으로서, 객관적으로 검증이 가능한 '측량치'이다(Bakewell and Garbutt 2006). 즉, 사업이 당초 설정한 목표의 달성 여부를 확인하는 기준이다.

1) 지표의 종류

① 직접지표

직접지표는 확인하고자 하는 것을 바로 측정할 수 있는 지표이다. 예를 들어 '3년간 암소은행 사업을 통해 수해가구의 소득은 증대되었는가?'라는 질문을 한다면 이에 대한 지표로 '암소은행 수혜 100가구의 3년간의 소득증대율'을 확인하면 된다. 즉, 측정하고자 하는 소득증대율은 직접 확인할 수 있는 지표이다.

② 간접지표

간접지표는 직접 측정하기 어려운 내용을 판단하는 데 활용한다. 예를 들어 '이 사업은 양성 평등에 어떤 영향을 주었는가?'라는 질문을 한다면, 이를 판단하는 지표를 현장에서 직접 측정하는 것은 어렵다. 양성 평등을 간접적으로 측정할 수 있는 것이 초등학교 남학생 100명 대비 여학생 등록률이다. 이처럼 평가 지표를 구성할 때 대개 직접지표를 활용하지만 필요에 따라서는 간접지표도 적절하게 사용해야 한다.

[표 2-6] 직접지표와 간접지표

| 구분 | 내용 | 예시 |
|------|--------------------------------|---|
| 직접지표 | 확인하고자 하는 것을 바로 측정 | • 암소은행 수혜가구 소득증대율 - 암소은행 사업 수혜 100가구의 3년간의 소득증대정도를 측정 |
| 간접지표 | 측정이 불가능하거나 현장에서 바로 측정하기 어려운 내용 | • 양성 평등 - 초등학교 남학생 대비 여학생 등록률 • 태도의 변화(근면성의 증대) - 암소은행 수혜자가 암소를 농사에 활용해 더 많은 소득을 산출함 |

출처: 필자 작성

2) 평가지표의 구성 기준⁹⁾

평가지표를 구성할 때에는 보통 SMART 기준을 활용한다. 즉, 내용이 명확하고(Specific), 측정가능(Measurable)해야 하며, 수집가능(Attainable)해야 하고, 주제와 상호연관성이 있어야 하며(Relevant), 시간적으로 적절해야(Timely)한다. 아래의 예들은 SMART 기준에 대한 지표설정의 구체적인 내용을 잘 보여준다.

아래는 명확한 지표와 그렇지 않은 지표를 보여준다. 명확한 지표는 측정하는 대상과 내용을 명확히 밝혀야 하며, 측정자에 따라 결과가 달라지는 것이 아닌 객관적인 근거에 기초해야 한다.

[그림 2-8] 명확한 지표 구성의 예



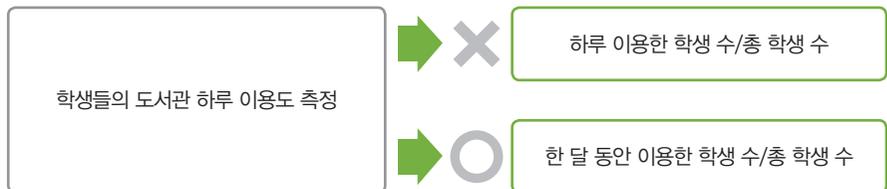
평가 대상 그룹 중 지표를 측정할 대상의 절대적인 수치나 비율을 표시해야 한다. 예를 들어, 사업성과가 암소은행 참여농가의 축산관리 역량증대라면 그에 맞는 측정 가능한 지표는 아래와 같다.

[그림 2-9] 측정 가능한 지표 구성의 예



지표는 측정하고자 하는 현상을 정확히 나타낼 수 있도록 논리적 근거가 타당해야 한다. 아래의 예에서 시설 이용도 측정을 위한 지표로 시설 이용 학생 수를 하루만 측정하는 것은 부족하다. 더욱 타당한 이용도를 측정하려면 한 달 동안의 이용도를 측정하는 것이 바람직하다.

[그림 2-10] 정확한 현상을 표시하는 지표구성예



9) 이장의 내용은 한국국제협력단(2011a)의 내용을 기본으로 재구성하였다.

2. 목표치와 기준치 설정

기준치는 사업의 효과가 나타나기 전에 대한 정보이다. 이는 기준치조사(Baseline Survey)를 통해 측정한다. 만약 기준치가 없는 사업, 즉, 사업을 시작하기 전에 기준치를 측정하지 못한 사업을 평가한다면, 다음의 방법을 택한다.

첫째, 사업을 수행하기 전의 상황을 담은 지역 정부나 타 개발기관의 자료를 기준치로 사용한다. 지역에 대한 정보가 없을 시에는 국가수준의 정보를 활용한다.

둘째, 공인된 기관의 정보가 없을 경우에는 지역사회 관계자와의 인터뷰나 설문조사를 통해 수집할 수 있는 시기의 정보를 바탕으로 구성한다.

목표치(Target)는 사업을 통해 도달하고자 하는 목표의 수준이다. 일반적으로 평가팀이 사업 목표를 고려하여 구체적인 수치가 포함된 정량적 내용으로 구성한다. 평가항목이 '지원 사업 분야가 국가발전계획의 내용과 일치하는가?'와 같이 단순한 일치 여부를 묻는 질문의 경우 목표치 설정은 '일치'가 되며, '환경가이드라인을 준수하는가?'와 같이 준수 여부를 묻는 질문의 경우 '준수'가 목표치가 될 수 있다. 즉, 목표치는 정량적인 수치 외에 '준수', '존재', '고려' 등이 될 수도 있다.

3. 자료출처 및 자료수집

1) 자료출처(Data Source)

지표확인에 필요한 정보를 어디에서 확인 할 수 있는지 의미한다. 문헌의 경우 일반적으로 수원국의 종합 및 분야별 발전계획문서나 중앙·지방정부의 통계기관, 한국정부의 CPS 문서, 해당 사업의 PDM, 사업조사보고서, 사업계획서, 사업결과보고서, 해당 사업 분야에 대한 현지정부 및 World Bank, ADB(Asian Development Bank) 등 타 개발기관의 조사 및 연구보고서, 이해관계자 간의 사업협의 문건 등이 활용된다. 그리고 분야별 사업에 활용되는 지표에 대한 정보의 경우 보건은 세계보건기구(WHO), 농업은 세계식량기구(FAO), 교육은 유네스코(UNESCO)등에서 발간한 연구보고서 등의 문헌을 활용 할 수 있다. 이외에도 평가자가 인터뷰나 설문조사를 수행하여 정보를 얻고자 하는 대상인 수혜자 및 현지 정부관계자 등 사업의 이해관계자도 정보의 출처로 활용할 수 있다.

2) 자료수집

자료 수집방법은 자료의 종류에 따라 다양하다. 일반적으로 직접관찰, 계측, 실험, 문헌분석, 개별·심층·초점집단인터뷰(Focus Group Interview), 설문조사 등의 방법론을 통해 측정한다.

평가를 통해 사업이 당초 설정한 목표를 달성했는지 검증하는 방법으로 크게 '실험적(Experimental) 방식', '준실험적(Quasi-Experimental) 방식', '비실험적(Non-

Experimental) 방식'등 이 있다(Morra Imas and Rist 2009, p.249-287).

4. 검증

1) 실험적 방식

'실험적 방식'은 '무작위(Randomized) 또는 사실(True)실험'이라고도 불리며 평가에서 가장 널리 활용하는 방식으로 고려된다. 이 방식은 사업의 영향을 받는 '실험군'과 영향을 받지 않는 '대조군'을 무작위 방식으로 선정해 비교하는 방식으로 사업의 효과를 검증하는 방식이다.

2) 준실험적 방식

'준실험적 방식'은 '비교군'을 활용하는 방식이다. 선정된 실험군과 비교될 비교군은 사업이 수행된 유사한 지역 내의 다른 그룹일 수 있다. 또는 실험군을 대상으로 사업 전, 사업 후와 같이 다른 시기에 적용 할 수도 있다.

3) 비실험적 방식

'비실험적(Non-Experimental) 방식'은 '기술적(Descriptive) 방식'이라고도 불리며, 그룹 간 비교 방식을 취하지는 않는다. 이 방식은 사업수행과 그로 인한 영향간의 관계를 기술한다. '비실험적 방식'은 현재 보유한 문헌자료, 설문조사결과, 초점집단인터뷰 내용 등을 분석해 평가 질문에 답할 수 있는 적합한 정보를 제공한다. 이 방식은 정보의 특징, 빈도 및 관련성 등을 검증한다. 비용이 가장 적게 소요되는 검증 방식이므로 한국의 많은 국제개발사업은 비실험적 방식을 활용한다.

단계 4. 평가 매트릭스 구성하기

1. 평가 매트릭스 구성

평가매트릭스는 평가를 실행하는 데 있어 종합적인 정보를 담고 있는 핵심 틀이다. 평가 매트릭스는 [표 2-7]과 같이 평가종류 구분, 주요평가 질문, 평가항목(세부평가 질문), 평가 기준, 지표, 기준치, 목표치, 정보(자료)출처, 자료수집방법, 날짜, 작성자, 버전 등으로 구성된다.¹⁰⁾ 일반적으로 평가종류 구분, 평가항목, 평가 기준, 지표, 자료출처와 자료수집방법이 핵심 구성요소이며, 이를 바탕으로 평가자의 판단에 따라 다른 요소를 함께 구성하여 평가 매트릭스를 활용하면 된다. 각 구성별 내용은 다음과 같다.

[표 2-7] 평가매트릭스 주요 구성요소

| 항목 | 내용 |
|---------------|--|
| 평가종류 구분 | 과정평가인지 성과평가인지 구분함. |
| 주요평가 질문 | 평가목적으로부터 도출되며 평가의 주요 내용을 담은 질문임. |
| 평가항목(세부평가 질문) | 주요 평가 질문에서 연결되어 평가를 해야 할 구체적인 내용임. |
| 평가 기준 | OECD DAC 5대 평가 기준인 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성, 영향력을 기본으로 하며 평가 대상 사업 및 평가의 특성에 따라 성 평등, 환경, 혁신성, 파트너십 등을 추가할 수 있음. |
| 지표 | 평가 대상에 대한 실제 평가 결과를 판단하는 기준임. |
| 기준치 | 평가 대상이 사업 전에 어떤 상태였는지 나타내는 기준임. |
| 목표치 | 평가 대상이 사업을 통해 도달하고자 하는 기대치임. |
| 자료출처 | 지표 및 사업목표달성 여부를 확인하는 데 필요한 정보의 출처로 주로 사업계획서, 전략문건, 보고서 등의 문헌과 회의록 및 개별·심층·초점집단인터뷰(FGI: Focus Group Interview)결과지, 설문조사 분석자료 등이 이에 해당함. |
| 자료수집방법 | 목표 달성 여부를 확인할 자료를 수집하는 방법으로 직접관찰, 직접계측, 문헌조사, 인터뷰, 초점집단인터뷰(FGI), 설문조사 등이 있음. |
| 날짜 | 평가매트릭스의 작성 기준 시점을 의미함 |
| 작성자 | 평가 매트릭스를 작성한 사람을 의미함. 작성자의 이름을 기입. |
| 버전 | 평가매트릭스는 평가 작업수행 동안 추가·변경 되는 사항을 반영하여 여러 버전으로 발전할 수 있음. 변경의 추이를 확인할 수 있도록 작성 버전을 표시하는 것이 좋음. |

출처: 필자 작성

이상의 평가매트릭스 구성 요소는 [표 2-8]과 같이 배치된다. 아래의 내용은 평가보고서에서 일반적으로 사용하는 내용을 중심으로 구성되었다. [표 2-8]에서 제시된 평가매트릭스상의 기준치와 목표치는 주로 종료평가 및 사후평가에서 사업이 당초 설정한 목표를 달성했는지 판단하는 데 필요한 개념이며, 수행 전의 기준(기준치)과 사업을 통해 달성하고자 하는 목표(목표치)의 정도를 의미한다. 개발사업의 종료평가 및 사후평가의 내용은 결국 사업이 의

10) 많은 평가보고서에서 정보출처(Data Collection)를 자료출처라고도 표현한다.

도한 목표치를 달성했는지 여부가 평가의 핵심 내용이므로, 이를 판단하는 기준치와 목표치를 평가 매트릭스에 반영하는 것이 중요하다.

[표 2-8] 평가 매트릭스 주요 구성요소

| 평가 종류구분 | 주요평가 질문 | 평가 기준 | 평가항목 (세부평가 질문) | 버전: | | 날짜: | | 작성자: | |
|------------|------------|----------|-------------------|-----|-----|-----|------|------------|--|
| | | | | 지표 | 기준치 | 목표치 | 자료출처 | 자료수집 방법 | |
| | | | | | | | | | |

출처: 필자 작성

평가매트릭스 예

다음의 예들은 이상에서 언급한 평가요소를 담은 평가매트릭스의 실제 예시이다. 이들은 위에서 언급한 모든 구성요소를 다 포함하고 있지는 않다. 각 매트릭스는 각각의 평가 기관이 중요한 내용이라고 판단한 요소를 위주로 구성되고 있다. 평가매트릭스는 평가 대상 사업 및 평가단의 상황과 판단에 따라 유연하게 구성해 활용할 수 있다.

[BOX 2-4] 평가매트릭스 사례: KOICA 베트남 중부지역 종합병원건립사업 사후평가

이 평가보고서는 OECD DAC 5대 기준을 중심으로 평가항목, 세부평가항목, 주요평가지표, 정보자료, 분석방법을 제시한다. 기준치와 목표치를 제시하지는 않는다.

| 평가항목 | 세부평가항목 | 주요 평가지표 | 정보 자료 | 분석방법 |
|---------------------------------------|--|--|--------------------------------------|-----------------------|
| 평가기준항목 (1) -효과성(Effectiveness) | | | | |
| 의료 서비스의 제공규모 | <ul style="list-style-type: none"> 직접적 의료 서비스 수혜자 규모 - 입원환자 규모 - 외래환자 규모 | 인구대비 의사 수 인구대비 병상 수 입원환자 수 외래환자 수 | 병원 통계자료 병원 관계자 보건당국 관계자 | 문헌통계조사 인터뷰 설문조사 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 타 의료기관 지원 의료정보의 제공 등 간접기여 | 의료정보 제공활동 성과 | | |
| 의료 서비스의 질 | <ul style="list-style-type: none"> 의료서비스의 전반적 우수성 - 인력의 우수성 - 장비의 우수성 - 행정 및 정보 관리의 우수성 의료서비스의 경제적 효율성 수혜자의 편의성과 만족도 | 의료장비 사용현황 주요 의료수가(타 병원 비교) 정부병원등급 평가결과 환자 서비스 만족도 | 병원 통계자료 보건당국 자료 정부 평가보고서 환자 | 문헌통계조사 인터뷰 설문조사 |
| | | | | |
| 평가기준항목 (2) - 영향력(Impact) | | | | |
| 의료 서비스 접근성 | <ul style="list-style-type: none"> 지리적 접근성 | 거주지별 환자 구성 2차 의료기관 접근시간 변화 주민 외래수진율 | 병원 통계자료 환자 | 문헌통계조사 설문조사 |
| 의료 서비스 균등성 | <ul style="list-style-type: none"> 소득별 균등성 성별 균등성 | 소득수준별 환자구성 성별 환자구성 | 병원 통계자료 환자 | 문헌통계조사 설문조사 |

| | | | | |
|-----|----------------|---------|--------|--------|
| 의료 | • 양적 수요 수용성 | 입원대기 일수 | 병원자료 | 문헌통계조사 |
| 수요 | • 질적 수요 수용성 | 진료대기 시간 | 환자 | 설문조사 |
| 수용성 | • 의료수요 수용 매커니즘 | | 병원 관계자 | 인터뷰 |

출처: 한국국제협력단(2014b, p.6-8)

[BOX 2-5] 평가매트릭스 사례 : KOICA 에티오피아 아르시 농촌개발사업 사후평가

이 평가보고서는 평가 종류에 따라 주요평가 질문을 제시하고 이를 평가 기준에 따른 세부평가 질문으로 구분하였다. 이후 지표를 제시하고 지표출처와 지표수집방법을 제시했다. 기준치와 목표치는 제시하지 않고 있다.

| | 주요평가질문 | 평가기준 | 세부평가질문 | 지표 | 지표출처 | 지표수집방법 |
|------------------|-------------------------------|------|---|----------------------------|---------------------------------------|---------------|
| 과 정 평 가 | 국제 개발 목표 및 국제적 기준을 반영하였는가? | 적절성 | 새천년개발목표에 부합하였는가? | 관련내용의 반영정도 | KOICA, MDGs | 문헌조사 |
| | 시행된 사업은 공여국의 정책 및 전략에 부합하였는가? | 적절성 | 우리나라 ODA정책 및 전략과 부합하였는가? | 관련정책 문서와의 일치성 | KOICA, 범정부통합 자료(CPS) 등 | 문헌조사 |
| | 사업계획 및 추진방식 등은 적절하였는가? | 적절성 | 사업 규모는 적절하였는가?, 모니터링, 리스크 관리 등은 적절하였는가? | 사업목표, 사업추진방식, 사업계획 등 | KOICA, 사업타당성 보고서, 실시협의 보고서, 사업수행계획서 등 | 문헌조사, 인터뷰 |
| | 투입대비 산출의 결과는 효율적이었는가? | 효율성 | 투입(Input)계획 대비 실제 투입과 사업산출물(Output)의 달성은 효율적이었는가? | 투입 및 산출 | KOICA | 문헌조사, 인터뷰 |
| | 사업 실행 및 관리는 효율적이었는가? | 효율성 | 사업 및 실행에 있어 문제점들이 존재하였는가? | 사업 실행관리 및 체제운영 성과 | KOICA, PMC사업 계획서, 사업평가 보고서 | 문헌조사, 설문, 인터뷰 |
| | 전문가 및 기술은 효율적이었는가? | 효율성 | 투입인원 및 기술은 현지에 효율적이었는가? | 투입인력 전문성 및 책임성, 전수 기술의 실용성 | 전문가 보고서, 사업종료평가보고서, 각 사업보고서 | 문헌조사, 설문, 인터뷰 |
| | 사업 목표는 달성하였는가? | 효과성 | 사업의 목표달성량을 이루었는가? | 프로젝트 개발목표 달성도 | 사업 수행 계획서, 사업종료 보고서 | 문헌조사, 사업현장 방문 |

출처: 한국국제협력단(2014c, p.29-31)

이 평가보고서는 과정평가와 성과평가를 구분하였다. 주요평가 질문에 따라 평가 기준을 제시하고 이후 세부평가 질문을 제시한다. 이후 지표와 지표출처 및 지표수집방법을 제시한다. 기준치와 목표치는 제시하지 않고 있다.

| | 주요평가질문 | 평가기준 | 세부평가질문 | 지표 | 지표출처 | 지표수집 방법 |
|---------|---|------|---|---|--|----------------|
| 프로그램 평가 | 프로그램은 상위 무상원조정책과 연계가 되는가? | 적절성 | 글로벌CSR프로그램은 KOICA의 원조 정책 방향성과 일치하는가? | 글로벌 CSR 사업 목적과 무상원조 정책 일치여부 | 글로벌CSR프로그램안내서, 무상원조정책보고서, KOICA 선진화 계획 2010-2015, KOICA 중기전략 2010-2015 | 문헌조사 |
| | 프로그램의 수행구조는 효율적이었는가? | 효율성 | CSO사업과 비교했을 때 프로그램 진행과정의 차이점은 무엇인가? | CSO사업과의 비교 | CSR사업결과보고서, CSO사업결과보고서 | 문헌조사, FGI |
| | | | 글로벌CSR사업의 비용-효과성은 어떠한가? | 비용-효과 효율 | 글로벌CSR 37개 사업 계획서, 결과보고서 | 비용 효과분석 |
| | | | 프로그램의 사업 발굴과 실행은 적절했는가? | 사업계획서 작성의 주도성, CSR/CSV형 사업발굴 | 각 프로젝트 결과 보고서 | 문헌조사, 설문지, FGI |
| 성과 평가 | 프로그램의 목적은 달성되었는가? (KOICA 글로벌CSR 프로그램 안내서) | 효과성 | MDGs 달성에 기여했는가? | 개별 사업 성과와 MDGs 매칭 | 각 프로젝트 결과 보고서, MDGs | 문헌조사 |
| | | | 민간재원이 새롭게 유입되었는가? 민간부문의 전문성은 활용되었는가? | 민간 자원 규모, 사업의 CSV적 접근 여부, 사업 지원 개수, 선정비율, 사업 개수 확대, 민간기업 발굴 사업 비율 | 각 프로젝트 결과 보고서 | 문헌조사 |
| | | | 국제개발에 있어 민간기업의 CSR프로그램에 대한 수요가 반영되었는가? | | 각 프로젝트 결과 보고서 | 문헌조사 |

출처: 한국국제협력단(2014a, p.22-31)

단계 5. 평가를 위한 조사 대상자 선정하기

평가에 대한 설계가 끝나면, 평가자는 현장에서 필요한 정보를 수집해야 한다. 평가진행에 허용된 시간과 예산을 고려해서, 각 평가항목에 대해 얼마나 많은 정보를 수집하고 누구로부터 정보를 수집해야 할지 결정해야 한다. 대부분의 경우 사업과 관련한 모든 사람을 대상으로 필요한 정보를 얻기란 매우 어렵다. 따라서 평가자는 전체를 잘 대표하는 일부만을 대상으로 정보 수집을 진행하여야 한다. 이번 장에서는 정보 수집을 위해 가장 먼저 진행해야 하는 표본추출방법에 대해서 살펴보기로 한다.

1. 정량적 조사를 위한 대상자 선정 (확률표본추출)

1) 표본조사의 개념

표본조사는 평가 대상이 되는 전체 집단 중 일부(표본)를 선택하고, 그 선택된 일부만을 대상으로 조사를 수행하여, 그 결과로부터 전체 평가 대상(모집단)의 특성을 추정하는 조사 방식이다. 예를 들어 평가자가 가족은행이 수혜자의 소득에 어떤 영향을 미쳤는지 확인하고 싶다고 하자. 수혜자 총 수는 534가구(모집단)이다. 이 중 일부, 예를 들어 213가구(표본)만을 선택하여 이들의 소득을 조사하고, 이를 통해 수혜자 전체인 534가구의 소득을 추정하는 방식이 표본조사이다.

2) 표본조사의 장점

표본조사가 가지는 가장 큰 장점은 경제성이다. 조사비용, 조사관리 비용, 자료 처리 및 분석 비용 등에서 전수 조사보다 적은 비용이 발생한다. 필요한 조사를 신속하게 진행할 수 있다는 점도 표본조사가 가지는 장점이다. 표본조사는 대부분의 경우 조사대상의 크기가 작으므로 처리할 수 있는 정보가 다양할 수 있다. 예를 들어 가족은행 수혜자 534가구를 모두 조사할 경우, 각 가정별로 수집해야 하는 정보의 항목(예를 들어, 소득, 가족사항, 교육수준, 건강상태, 직장 등) 수가 다양하면 평가자는 이 많은 정보를 처리하는 데 큰 어려움을 겪을 수 있다. 반면 표본조사를 진행할 경우(예를 들어, 213가구만을 조사하는 경우) 정보를 수집해야 하는 가구의 수가 많지 않으므로 좀 더 다양한 정보를 수집한다고 해도 그 처리에 있어서 비교적 큰 어려움을 겪지 않을 수 있다.

3) 표본조사의 단점

표본조사는 부분(표본)의 특성을 가지고 전체(모집단)의 특성을 추정하는 것이므로, 표본과 모집단 사이의 오차가 발생한다. 이를 고려할 때 표본조사의 단점은 아래와 같이 3가지 형태로 나타나며, 평가자는 아래의 사항을 항상 염두에 두고 표본조사를 진행해야 한다.

- ① 모집단을 적절히 대표하는 표본을 구성하는 것은 어렵다. 표본추출에 연구자의 작위적인 판단이나 의도가 개입될 가능성이 높기 때문이다.
- ② 복잡한 표본설계를 요하는 경우에는 시간이 많이 들고 오차가 크게 발생하기도 한다.
- ③ 모집단 자체가 작은 경우 전수조사가 가능하므로 표본조사를 하는 의미나 효용이 떨어진다.

4) 표본추출 과정(확률표본추출)

(1) 모집단 확정

모집단이란 조사의 대상이 되는 전체집단을 말한다. 조사를 통해 특성을 파악하고자 하는 전체 대상을 의미한다. 모집단을 명확히 규정하기 위해서는 평가내용, 평가범위, 표본의 단위, 평가기간 등을 분명하고 한정적으로 확정해야 한다.

(2) 표본추출단위(Sampling Unit)

표본추출단위는 표본을 구성하는 정보의 단위를 말한다. 예를 들어 가축은행 수혜자의 소득을 조사한다고 하자. 평가자는 이때 가구별 소득을 조사해야 하는지, 개인별 소득을 조사하는지, 마을별 소득을 조사하는지 등을 결정해야 한다. 가구별 소득, 개인별 소득, 마을별 소득 등이 표본추출단위가 되며, 평가자는 사업의 내용과 영향에 따라 적절한 표본추출단위를 결정해야 한다.

(3) 표본추출방식 정하기

모집단을 확정하고 표본추출단위를 확정하면, 어떤 방식으로 표본을 추출할 것인지 결정해야 한다. 모집단을 잘 대표하는 표본을 얻기 위해서는 단순임의추출(Simple Random Sampling)을 통해 표본을 얻는 것이 좋으나, 현실적으로는 단순임의표본을 얻는 데 많은 어려움이 따른다. 단순임의표본을 얻기 위해서는 모집단의 전체 목록이 필요하고, 표본으로 뽑힌 사람을 조사하기 위하여 조사원을 광범위한 지역으로 보내야 하기 때문이다. 따라서 평가 현장에서는 단순임의추출보다는 좀 더 복잡한 표본추출을 사용하기도 한다. 조사하고자 하는 정보의 내용과 주어진 예산, 조사지역의 특성 등에 따라서 단순임의추출 외에도 다른 방법을 사용할 수 있다.

가. 단순임의추출(Simple Random Sampling)

크기가 N인 모집단에서 크기가 n인 표본을 임의로 뽑는 가장 간단한 방법이다. 평가자는 아래와 같은 절차를 통해 단순임의추출을 진행할 수 있다.

- ① 모집단을 구성하고 있는 표본추출단위에 일련번호를 부여한다.(1~N까지)
- ② n개의 표본추출단위를 무작위로 뽑는다. 이때, 표본의 무작위성을 유지하기 위해서 컴퓨터 프로그램이나 제비뽑기 같은 도구를 이용한다.
- ③ 뽑힌 표본추출단위를 모아 표본을 이룬다.

이렇게 진행되는 단순임의추출은 아래와 같은 장점과 단점을 갖는다.

단순임의추출의 장점

- ① 확률표본추출 방법 중 가장 단순한 방법이다.
- ② 모집단에 대한 사전지식을 요하지 않는다.
- ③ 모든 요소가 동일하고 독립적인 추출기회를 가지므로 편향(Bias) 없이 모집단을 잘 대표한다.

단순임의추출의 단점

- ④ 연구자가 모집단에 대해 가지고 있는 지식을 활용할 수 없다.
- ⑤ 같은 크기의 표본인 경우 층화표출에 비해 오차가 크다.
- ⑥ 비교적 표본의 규모가 커야 한다.

나. 층화추출(Stratified Random Sampling)

층화추출은 모집단을 서로 겹치지 않는 “층(Stratum)”으로 분할한 후, 각 층에서 단순임의추출을 적용해 표본을 얻는 방법이다. 예를 들어 르완다의 한 시골 지역에서 진행된 농업개발사업에 대한 농민의 의견을 조사한다고 하자. 일반적으로 농민은 여성의 수가 훨씬 적으므로, 단순임의추출로 표본을 구성한다면 여자농부의 의견을 알아내는데 어려움이 있을 수 있다. 이 경우 여성농부만의 층(Stratum)을 만들고, 남자농부로 구성된 또 다른 층을 만든 후, 각 층으로부터 단순임의표본을 얻을 수 있다. 예를 들어 한 지역에 27,000명의 남자농부와 3,000명의 여자농부가 있다고 하자. 단순임의추출로 크기가 500인 표본을 뽑는다면, 해당 표본에는 여성농부가 50명 정도 밖에 구성되지 않을 것이고, 나머지 450명 정도는 남자농부일 것이다. 이럴 때 여성농부의 수가 너무 적으므로 대신 여성농부의 층(3,000명)에서 200명을 단순임의추출하고 남자농부의 층(27,000명)에서 300명을 단순임의 추출하여 총 500명의 층화표본을 뽑는다면 남자농부의 의견과 함

계 여자농부의 의견도 고루 반영된 인식결과를 살펴볼 수 있다.

층화추출을 진행하는 데 평가자가 고려해야 하는 중요한 문제는 각 층별로 추출할 표본 수를 어떻게 할당할 것인가이다. 이때 각 층마다 표본수가 같을 필요는 없다. 하지만 각 표본추출단위는 반드시 하나의 층에 속하도록 해야 한다. 층화를 나누는 기준은 조사목적에 따라 명확하게 주어져야 한다. 각 층 내에서 표본을 추출할 때에는 반드시 무작위 표본추출을 해야 한다. 각 층에서 추출할 표본수를 어떻게 할당할 것인가는 크게 아래의 2가지 방식으로 진행할 수 있다.

① 비례층화표출(Proportional Stratified Sampling)

각 층이 모집단에서 차지하는 크기에 비례하게 추출표본의 크기를 할당하는 방법으로, 무작위표본추출보다 대표성 있는 표본추출이다.

② 비비례층화표출(Disproportional Stratified Sampling)

각 층에 가중치를 임의적으로 부여해서 추출하는 방법으로 전체 모집단의 특성보다는 각 층이 대표하는 부분 집단의 특성을 알려고 하는 경우에 사용한다. 위에서 제시한 농업 개발사업에 대한 농민들의 의견조사 방식이 비비례층화표출에 해당한다.

층화추출이 가지는 장점과 단점은 아래와 같다.

층화추출의 장점

- ① 중요한 집단을 빼놓지 않고 표본에 포함시킬 수 있다.
- ② 단순임의추출보다 표본의 수를 줄이더라도 대표성을 높일 수 있다.
- ③ 각 층화집단의 특수한 성질을 알 수 있으며 층화집단 간 비교분석이 가능하다.

층화추출의 단점

- ① 층화를 위해 모집단에 대한 사전 지식이 필요하다.
- ② 층화를 위해 근거가 되는 명부가 필요하며, 없을 경우 층화를 위한 많은 시간과 노력이 소요된다.
- ③ 층화가 복잡하거나 잘못된 경우에는 표본오차가 커질 수 있으며 오히려 시간과 비용이 많이 들 수 있다.

다. 집락추출(Cluster Sampling)

집락추출은 추출 단위가 집합체로 되어 있는 단순랜덤추출의 변형이다. 예를 들어 르완

다에 있는 특정 초등학교 3학년 학생들의 영양상태를 조사한다고 하자. 이때, 시간과 비용의 제약 때문에 평가자가 조사를 진행할 수 있는 학생 수가 40명밖에 되지 않는다면, 집락추출을 활용하여 아래와 같이 표본을 추출할 수 있다.

- ① 해당 학교의 3학년이 몇 개의 학급으로 구성되어있는지 확인한다.
- ② 해당 학교의 3학년이 10개 학급으로 구성되어 있다고 하면, 각 학급을 집락(Cluster)으로 생각할 수 있다.
- ③ 10개 학급에서 2개 학급을 임의로 추출한다.
- ④ 추출된 2개 학급의 학생 전체를 모집단으로 40명의 학생을 임의로 추출한다.
- ⑤ 추출된 40명의 학생을 대상으로 영양상태를 조사한다.

집락추출은 조사해야 하는 모집단의 크기가 클 때 유용하게 사용될 수 있으며, 아래와 같은 장점과 단점을 가진다.

집락추출의 장점

- ① 모집단의 목록이 없을 때 이용하기가 쉽다.
- ② 광범위한 모집단을 조사할 때 비용을 절감할 수 있다.
- ③ 각 집락의 속성으로 모집단의 속성을 쉽게 추측할 수 있다.

집락추출의 단점

- ① 각 집락을 분류하기 위한 기준설정이 어렵다.
- ② 다른 확률표본추출방법보다 표본오차가 더 커질 가능성이 있다.

(4) 표본의 크기 결정

표본은 모집단을 대표하는 표본추출단위(Sampling Unit)의 집합이다. 추출된 표본이 모집단을 효과적으로 대표하기 위해서는 표본의 크기가 매우 중요하다. 표본의 크기를 결정할 때에는 표본이 가지는 대표성과 정확성은 물론, 조사에 필요한 비용도 함께 고려해야 한다. 즉, 아래의 사항을 먼저 생각해봐야 한다.

- 얼마나 정밀하고 신뢰도가 높은 정보를 원하는가?
- 주어진 시간과 비용은 어느 정도인가?
- 모집단이 얼마나 동질한가?
- 분석범주가 얼마나 세분화되어 있는가?

① 모비율 추정에서의 표본크기 결정 공식

조사자가 필요로 하는 정보가 비율(예를 들어 한 지역에 거주하는 결핵환자의 비율, 혹은 한 학교의 출석율 등)에 관한 것이라면 비교적 쉽게 표본의 크기를 결정할 수 있다. 아래의 공식은 모비율 추정에 필요한 표본크기를 결정할 때 사용될 수 있다.

$$n = \frac{\hat{p}(1-\hat{p})Z_{\alpha/2}^2}{d^2}$$

n : 필요한 표본의 크기

\hat{p} : 모비율

d : 허용오차($Z_{\alpha/2} \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$)

$Z_{\alpha/2}$: Z값(신뢰구간 90%의 경우 1.64, 95%의 경우 1.96, 99%의 경우 2.33)

예를 들어 한 마을의 결핵환자 비율이 얼마인지 확인하고 싶다고 하자. 그 마을이 속한 지역 전체의 결핵환자 비율이 60%라면 해당 마을도 이 지역전체와 크게 다르지 않다는 가정 하에 이를 모비율 $\hat{p} = 0.6$ 로 사용할 수 있다. 해당 표본의 결핵환자 비율을 95% 신뢰수준에서 허용오차를 5%포인트로 유지하고 싶다면, 표본크기는 다음과 같이 계산할 수 있다.

$$n = \frac{0.6 \times (1 - 0.6) \times 1.96^2}{0.05^2} = 188.16$$

모비율에 대한 사전정보가 없는 경우는 \hat{p} 를 0.5로 가정하여 표본크기를 결정할 수 있다. 이때 \hat{p} 를 0.5로 가정하면 동일한 허용오차와 신뢰수준에서 필요한 가장 큰 표본크기가 결정되므로, 평가자는 의도한 허용오차와 신뢰수준에서의 정확성을 확실하게 확보할 수 있다.

$$n = \frac{0.5 \times (1 - 0.5) \times 1.96^2}{0.05^2} = 196$$

결과에서 알 수 있듯이 모비율에 대한 사전정보가 없는 경우는 더 많은 수의 표본을 추출해야 동일한 신뢰수준과 오차범위에서 모비율을 추정할 수 있다.¹¹⁾

② 모평균 추정에서의 표본크기 결정

평가자가 필요로 하는 정보가 평균소득, 평균나이, 평균 가축보유수 등과 같이 비율이 아니라 수치를 가지는 경우 필요한 표본의 크기 n은 아래의 식을 통해 결정할 수 있다.

11) 비율에 대한 추정을 위한 표본크기의 결정에 대해서는 Keller(2009) p.411~413에서 좀 더 자세히 확인할 수 있다.

$$n = \left(\frac{\sigma Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2$$

n : 필요한 표본의 크기
 σ : 모표준편차
 d : 허용오차($Z_{\alpha/2} \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$)
 $Z_{\alpha/2}$: Z값(신뢰구간 90%의 경우 1.64, 95%의 경우 1.96, 99%의 경우 2.33)

예를 들어 르완다 나루비카 지역의 1인당 연평균소득의 모표준편차 σ 가 RWF 100인 경우, 95% 신뢰수준에서 허용오차를 RWF 5으로 유지하고 싶다면, 필요한 표본크기는 다음과 같이 구할 수 있다.

$$n = \left(\frac{100 \times 1.96}{5} \right)^2 = 1,536.6$$

하지만, 대부분의 경우 조사자는 모표준편차에 대한 사전정보가 없다. 따라서 이전에 진행된 관련 보고서 등을 참고하여 모표준편차에 대한 추정값을 확인하고, 이를 위 식에 적용하는 방식으로 대략적으로 필요한 표본의 크기를 결정할 수 있다.¹²⁾

2. 정성적 조사를 위한 대상자 선정 (비확률표본추출)

정성적 조사를 위한 조사대상자 선정은 정량적 정보를 수집할 때와는 다른 접근방식을 갖는다. 즉, 평가자는 평가항목과 관련한 정보를 얼마나 깊이 있게 얻을 수 있는가를 고려하여 대상자를 선정해야 한다. 따라서 정성적 조사를 진행할 때는 샘플의 크기가 중요하지 않으며, 샘플을 통해 그 결과를 일반화 할 수도 없다. 평가자는 이를 고려하여 아래의 표본추출을 활용해야 한다.

1) 편의 표본 추출(Convenience Sampling)

편의 표본 추출은 평가자가 쉽게 접근할 수 있는 대상자를 중심으로 표본을 구성하는 방식이다. 예를 들어 가축은행이 해당 지역에 미친 영향에 대해서 알아보기 위해 인터뷰를 진행한다고 하자. 평가자는 해당지역에서 1주일 동안 조사를 진행할 계획이다. 이때 평가자는 우선적으로 인터뷰에 응하고 싶은 사람들을 모집하여 인터뷰를 진행할 수 있다. 또는 가축은행 사무소가 있는 장소에서 가까운 곳에 거주하는 수혜자를 대상으로 인터뷰를 진행할 수 있다. 이처럼 편의표본추출은 접근이 가능한 대상으로 표본을 구성하거나 조사에 참여하고자 하는 사람을 대상으로 한다. 하지만 조사결과의 편향이 강하게 나타날 수 있다. 예를 들어 인터뷰에 참여하고자 한 수혜자의 의견은 그렇지 않은 수혜자보다 훨씬 더 긍정적이거나 부정적으로 나타날 수 있다. 따라서 이들의 의견을 일반화하기에는 무리가 따른다.

12) 모평균 추정을 위한 표본 크기의 결정에 대해서는 Keller(2009) p.339-342에서 좀 더 자세히 확인할 수 있다.

편의 표본 추출의 장점

- ① 모든 표본추출 중에서 비용이 가장 적게 발생하는 방식이다.
- ② 조사의 시간을 절약할 수 있다.

편의 표본 추출의 단점

- ① 평가결과의 편향(Bias)이 강하게 나타날 수 있다.
- ② 평가결과를 일반화 할 수 없다.

2) 눈덩이 추출(Snowball Sampling)

눈덩이 추출은 평가자가 정보수집을 위해 필요한 대상 한명을 우선 선정하여 관련 조사를 진행하고, 그 사람을 통해 필요한 정보를 추가로 제공할 수 있는 다른 사람을 추천받아 조사 대상을 확대해 나가는 방식이다. 눈덩이 추출은 평가자가 표본에 포함할 대상을 결정하는데 필요한 정보가 없을 때 활용할 수 있다. 특히 본격적으로 조사를 시작하기 전에 시험적으로 조사를 진행하여 필요한 정보를 얻고, 이를 토대로 본격적인 조사를 시작할 수도 있다. 눈덩이 추출은 앞에서 살펴본 편의표본추출과 같은 동일한 단점을 가진다.

3. 인센티브 활용

평가자는 조사를 진행할 때, 대상자의 응답률을 높이기 위해서 인센티브를 활용할 수 있다. 평가자가 사용할 수 있는 인센티브의 종류는 아래와 같이 다양하다.

- 음식
- 교통비(인터뷰 장소에 오기 위해서 사용한 비용)
- 상품권
- 전화카드
- 사업 관련 용품(종자, 농기구, 학용품 등)
- 지역공동체를 위한 물품(칠판 등)

정보수집을 위한 인센티브의 활용은 아래 [표 2-9]와 같은 장점과 단점을 가질 수 있다.

[표 2-9] 정보수집을 위한 인센티브 활용의 장·단점

| 장점 | 단점 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 더 많은 사람이 조사에 참여하게 할 수 있다. • 재정적 지원 없이는 조사에 참여할 수 없는 사람이 참여할 수 있게 되어 표본의 왜곡을 막을 수 있다. • 응답자의 시간과 기여에 대한 가치를 확인할 수 있다. | <ul style="list-style-type: none"> • 재정적 지원을 이유로 조사에 참여하는 사람들 때문에 표본이 왜곡될 수 있다. • 응답자가 긍정적인 대답을 하도록 유도할 수 있다. • 다음 조사에 있어서도 연속적으로 인센티브를 기대하게 한다. • 비용이 많이 든다. |

출처: Laws(2003, 373)의 내용을 정리 요약

평가자가 인센티브를 활용할지에 대한 결정을 할 때에는 위 표에서 제시하고 있는 인센티브 활용의 장단점과 함께 아래 사항을 함께 고려하면 좋을 것이다.

- 조사방식(인터뷰, 설문지, 포커스 그룹 등)은 응답자에게 얼마나 많은 시간적, 육체적, 정신적 부담을 주는가?
- 조사내용은 응답자에게 얼마나 중요한 이슈인가?
- 응답자는 이번 조사에 참여하기 위해서 얼마나 많은 비용(교통비, 소득포기 등)을 지출해야 하는가?
- 인센티브에 대한 해당 지역의 관행은 무엇인가?

단계 6. 다양한 조사방법 활용하기

1. 설문조사

설문조사는 평가자가 평가를 위해 적절한 문항을 작성하여 원하는 정보를 얻어 내는 일련의 과정이다. 평가자는 설문조사를 통해 평가에 필요한 필수적인 정보를 수집할 수 있다. 평가를 위한 설문조사는 다음과 같은 단계로 이루어진다.

1) 설계

평가자는 먼저 설문조사를 진행하기 위한 준비단계로 조사에 대한 전반적인 내용을 설계해야 한다. 설문조사를 위한 설계는 우선 평가 대상 사업에 대한 정보 수집을 통해 이루어진다. 평가 대상 사업에 대한 정보 수집은 아래의 내용을 포함한다.

- 주요 평가항목 확인
- 평가 내용에 대한 이슈 정리
- 조사방법 및 설문지 설계 방향 설정

설문지의 문항은 원하는 결과를 얻기 위해 충분한 양으로 구성되어야 하는 한편, 높은 응답률을 보장하기 위해서는 반대로 최소한의 양으로 작성되어야 한다. 상충되는 두 가지 요구를 충족하기 위해서는 설문을 효율적으로 설계해야 한다. 설문을 효율적으로 설계하기 위해서는 설문 목적, 내용, 어투, 응답형식, 논리전개, 길이, 구성 등을 고려해야 한다. 이와 같은 사항들을 고려할 때, 설문의 설계는 아래와 같은 단계를 통해 진행하는 것이 좋다.

[표 2-10] 설문지 작성을 위한 설계 단계

| 단계 | 내용 |
|-----|---|
| 1단계 | • 평가 대상 관련 자료와 설문조사를 통해 얻고자 하는 정보에 관한 이슈 분류하기 • 수집한 자료를 설문조사의 각 부분·문항으로 분류하기 |
| 2단계 | • 설문항목의 각 부분에 적합한 자료만 선별·축소하기 • 중요사항이 아닌 부분은 삭제하기 |
| 3단계 | • 자료와 정보의 우선순위 정하기 • 각 항목에서 가장 중요한 것, 알아내고자 하는 정보와 관련이 많은 항목 순으로 정리하기 |
| 4단계 | • 주요 정보 하나하나를 한 문단으로 작성하기 |

2) 조사항목 및 질문 문항 구성

설문조사를 위한 설계가 끝나면, 설문을 통해 확인해야 할 조사항목과 질문문항을 작성해야 한다. 조사항목은 평가항목과 관련된 내용으로, 응답자를 통해 확인할 수 있는 것으로 구성되어야 한다. 설문조사를 통해 확인하고자 하는 조사항목은 아래의 기준을 통해 선정한다.

[Box 2-7] 조사항목 선정기준

1. 평가와 직접 관련한 질문, 조사 방법상 분석에 이용할 수 있는 항목만을 선정
2. 다른 출처를 통해 정확한 자료 수집이 가능한 것은 제외
3. 자료처리 및 통계표 작성을 염두 하여 항목 선정
4. 조사항목은 조사목적에 맞는 최소한의 수가 바람직함

출처: 최종후 · 전세복(2013, p.34) 내용을 바탕으로 필자 재구성

조사항목을 모두 구성하고 나면 설문지에 담길 질문문항을 만들어야 한다. 질문문항을 작성할 때는 평가목적과 기준에 따른 세부사실을 효과적으로 파악할 수 있는 형태를 고려해야 한다. 정해진 항목에 따라 간결하고 정확한 문항을 작성하여 응답자의 혼란을 최소화 하는 것이 중요하다.

[Box 2-8] 질문 문항 작성 시 유의점

1. 평가 항목과 관련하여 측정하려는 변수가 무엇인지 결정
2. 측정할 변수를 정확하고 충분하게 표현할 수 있는 문장 작성
3. 작성된 문장을 논리적 순서에 따라 배열
4. 작성된 문장의 사전 검사

출처: 최종후 · 전세복(2013, p.34) 내용을 바탕으로 필자 재구성

3) 질문 내용 결정

조사 항목과 질문 문항을 작성한 후에는 구체적인 질문 내용을 결정해야 한다. 질문 내용을 결정할 때는 얻고자 하는 정보와 응답자의 답변 가능 여부를 동시에 고려해야 한다.

[Box 2-9] 질문 내용 결정 시 유의점

1. 필요한 내용만 선별하여 질문 문항 줄이기
2. 응답자의 입장에서 정보의 소지 및 기억 가능 여부 생각해 보기
3. 응답에 필요한 시간, 노력, 사생활, 응답자의 표현능력 고려해 보기
4. 추상적인 개념의 측정이 필요한 경우 복수 문항 사용이 바람직

출처: 최중후 · 전세봄(2013, p.36) 내용을 바탕으로 필자 재구성

설문조사에 사용되는 질문은 크게 사실성 질문, 태도와 견해에 관한 질문, 정보에 관한 질문, 행태에 관한 질문 등으로 나눌 수 있다.

(1) 사실성 질문

사실성 질문은 응답자로부터 객관적인 정보를 얻기 위해 질의하는 것으로, 응답자의 성별, 나이, 결혼 여부, 교육, 소득 등에 관한 것이 대표적이다. 다음은 실제 설문에 쓰인 사실성 질문의 예시이다.

[Box 2-10] 사실성 질문 예시

- 현재 귀하의 월 소득은 얼마입니까?
① 월 10만 투그릭 미만 ② 10만-30만 투그릭 미만 ③ 30만-50만 투그릭 미만 ④ 50만 투그릭 이상
- 귀하께서는 자르갈란트에 거주하신지 얼마나 되셨습니까?
① 1년 미만 ② 1년-3년 미만 ③ 3년-5년 미만 ④ 5년 이상

출처: 필자 작성

(2) 태도와 견해에 관한 질문

태도와 견해에 관한 질문은 사실성 질문보다 복잡하다. 태도의 경우 답변자가 구체적인 주제를 대하는 편견, 생각, 확신, 경향 등을 총체적으로 의미하며, 이러한 태도를 말로써 표현하는 것이 견해이기 때문이다.

견해를 측정하는 것은 어떤 사안에 대해서 얼마만큼의 사람들이 동의하느냐를 파악하는 것이다. 한편 태도는 답변이 종합적으로 나타날 수 있으며 답변 이면에 다양한 범주가 존재할 수 있다. 응답자가 태도와 관련된 질의의 일부에 대해서는 동의 하지만 다른 부분에 대해서는 동의하지 않을 수 있고, 단편적 질의만으로는 파악할 수 없는 다양한 면을 가지고 있어 질문 작성에 더욱 신경을 써야 한다. 실제 설문조사에서 태도와 견해에 관한 질문은 다음의 예시와 같이 나타낼 수 있다.

- 가족은행 프로그램은 나루바카 지역에 도움이 되었습니까?
① 그렇다 ② 아니다

출처: 필자 작성

위의 질문에 대해서 응답자가 '아니다'를 선택했다고 하자. 응답자가 그렇다고 가족은행 사업 자체의 필요성을 부정하는 것은 아니다. 사실성 질문과 다르게 태도와 견해를 묻는 질문은 다양한 의미와 충위를 내포하고 있으므로 질의 방식과 해석에 있어서 모두 유의해야 한다. 또한, 프로젝트 평가의 특성상, 해당 유형의 질문 빈도가 높을 수 있으므로 명확한 단어와 의미의 사용을 통해 내용을 명료하게 하여 응답자의 혼란을 최소화 한다.

(3) 정보에 관한 질문

정보에 관한 질문은 지식에 관한 질문으로, 응답자가 어떤 주제에 대해 어느 정도나 정확하게 알고 있는지를 파악하기 위한 질문이다. 주로 특정 프로그램이나 서비스에 대해 질의를 할 때 쓰인다.

정보에 관한 질문의 예시는 다음과 같다.

- 영소의 임신 기간이 얼마인가요?
① 1개월 ② 2개월 ③ 3개월 ④ 4개월 ⑤ 5개월

출처: 필자 작성

(4) 행태에 관한 질문

행태에 관한 질문은 응답자가 행한 행위에 관한 질문이며, 사람이나 특정 조직과의 관계에서 구체적으로 어떤 행동을 취했는가에 대한 질문이다. 해당 유형의 질문은 행위의 실현 유무, 행위 빈도의 정규성, 성취 정도, 중요성 정도의 관점에서 분석하게 된다.

행태에 관한 질문은 다음의 예시와 같이 나타낼 수 있다.

1. 당신은 가족은행에서 지난 5년 간 몇 번이나 대출을 받았습니까?
 ① 1회 ② 2-3회 ③ 4-5회 ④ 5회 이상
2. 당신이 가족은행을 통해 받은 대출금액은 얼마인가요?
 ① 50만원 미만 ② 50만원-100만원 미만 ③ 100만원-150만원 미만 ④ 150만원 이상

출처: 필자 작성

위 질문은 응답자가 대출을 받은 빈도와 규모를 묻고 있다. 분석단계에서는 각 개인의 데이터를 수집하여 수혜자 전체의 대출 경향을 알아볼 수 있을 것이다.

4) 질문 배열하기

질문 문항을 작성하는 것만큼 배열하는 것도 중요하다. 질문의 배열은 응답률과도 직결될 수 있다. 논리적인 흐름에 따라 문항을 배열하는 것은 응답자의 저항과 의혹을 최소화하고 정확한 데이터를 도출하는 데 필수적이다.

설문지의 구성에 따라 질문을 배열하는 방법은 아래와 같다.

[표 2-11] 설문지 구성에 따른 질문의 배열

| 구분 | 내용 |
|-----------|---|
| 오리엔테이션 질문 | • 설문 의도와 내용을 밝힘 |
| 전반부 | • 답변이 용이한 질문을 앞에 배열 • 성별, 결혼 여부, 연령, 직업 등 일반적 사항을 서두에 배열 |
| 중반부 | • 어렵고 지루한 질문 - 어느 정도 설문을 진행한 상태이므로 계속 응답할 가능성이 큼 |
| 후반부 | • 민감형/개방형 질문 배열 • 정치적 신념, 종교적 신념 등 답변에 시간과 노력이 필요한 질문은 후반부에 배열 |

출처: 최중후 · 전세불(2013, p.39-40) 내용을 바탕으로 필자 재구성

문항의 성격에 따라 질문을 배열하는 방법은 깔대기식 배열과 역깔대기식 배열로 나눌 수 있다. 평가자는 아래에서 기술한 배열 방식을 참고하여 질문내용에 알맞은 유형을 선택하여 배열할 수 있다.

[표 2-12] 질문의 내용에 따른 배열

| 구분 | 내용 |
|--|--|
| 칼대기식 배열 방식 | <ul style="list-style-type: none"> • 일반적이고 광범위한 질문을 먼저 던진 후 특정적이고 구체적인 질문으로 배열해 나가는 방법 - 응답자로 하여금 끝까지 응답을 유도해 낼 수 있는 동기를 유발하는 방식 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 현재 르완다가 직면하고 있는 중요한 사회문제는 무엇이라고 생각하십니까? 2. 위에서 언급된 사회문제 중 나루바카 지역에서도 겪고 있는 문제는 무엇입니까? 3. 위에서 언급된 나루바카의 문제의 원인은 무엇이라고 생각하십니까? | |
| 역칼대기식 배열 방식 | <ul style="list-style-type: none"> • 세부적 문항부터 먼저 배열하고 일반적이고 광범위한 문항을 뒤로 배열하는 방식 - 응답자가 질문 주제에 대해 별 관심이 없거나 경험이 없는 경우 세부 질문을 먼저 동기를 유발하는 방식 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 염소의 질병관리를 위해 가정에서 하고 있는 일이 있다면 무엇입니까? 2. 가족은행에서 제공한 가족관리 교육 프로그램은 지금 하는 일에 도움이 되었습니까? 3. 가족은행은 어떤 교육 프로그램을 제공해야 염소를 사육하는 데 도움이 될까요? | |

출처: 최종후 · 전새봄(2013, p.40-41) 내용을 바탕으로 필자 재구성. 각 배열 방식에 따른 예는 필자 작성.

5) 질문 형식

설문조사에서 질문의 형식은 크게 아래와 같이 개방형, 폐쇄형, 부수질문 3가지로 나뉜다.

[표 2-13] 대표적인 질문의 형식

| 구분 | 내용 |
|--------------|---|
| 개방형 | <ul style="list-style-type: none"> • 응답자가 아무런 제약 없이 자유롭게 응답할 수 있도록 만든 질문으로 응답자의 주관적인 판단으로 자유롭게 대답 할 수 있는 형식 <p>(ex) 동 프로젝트의 발전을 위해 제안하고 싶은 사항이 있다면 알려 주시기 바랍니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 응답자의 의중을 파악하기 위해 고안되는 질의 형식 • 자료 수집 및 분석이 어렵고 평가자의 숙련된 대화기술이 필요함 • 응답자가 불편하고 지루함을 느낄 수 있어 응답률이 떨어질 수 있음 |
| 폐쇄형 | <ul style="list-style-type: none"> • 내용을 미리 범주화 하여, 선택 내에서 응답하도록 하는 질문 형식 <p>(ex) 가족은행은 나루바카 지역의 농업 생산성 향상에 효과적이었습니까? ①매우 효과적이다 ②효과적이다 ③보통이다 ④효과적이지 않다 ⑤매우 효과적이지 않다</p> <ul style="list-style-type: none"> • 가능한 모든 응답을 제시할 수 있도록 응답을 제시해야 하고, 제시된 응답은 상호 배타적(응답 항목들 간 범위가 겹치면 안됨)이 되도록 보기를 제시해야 함 |
| 부수 질문 | <ul style="list-style-type: none"> • 폐쇄형 질문의 특수한 형태로 응답내용에 따라 다음 질문의 내용이 결정되는 질문 형식 <p>(ex) 4-1. 나루바카 빈민 지역 개발사업이 귀 가정의 소득증대와 농업 및 마을 발전에 긍정적인 영향을 미쳤다고 보십니까? ① 예 → 4-2로 가시오 ② 아니요 → 4-3으로 가시오 ③ 모르겠습니다</p> <p>4-2. 예 라고 대답하셨다면 어떤 면이 귀하에게 긍정적인 영향을 미쳤습니까? 해당하는 부분을 모두 골라 주십시오. ① 농수 확보 ② 농산물 생산성 향상 ③ 건기 농농사 확대</p> |

- ④ 농업용수를 이용한 새로운 농업 기술 소개
- ⑤ 어업
- ⑥ 국내 사용 가능한 기술 전수
- ⑦ 관목을 이용한 연료 확보
- ⑧ 기타()

4-3. 아니오 라고 답하셨다면, 이유를 골라 주십시오

- ① 저수지 복원이 효과적이지 않아서
- ② 물 보전 사항이 향상되지 않아서
- ③ 이후 저수지 관리가 잘 되지 않아서
- ④ 기대한 만큼 수자원 확보가 되지 않아서
- ⑤ 기타()

출처: 최중후 · 전새봄(2013, p.41-44) 내용을 바탕으로 필자 재구성. 각 질문형식에 따른 예는 필자 작성.

평가의 목적과 질문의 내용에 따라 폐쇄형과 개방형 질문을 선택할 수 있다. 평가자가 질문을 구성할 때 대부분은 폐쇄형 질문으로 구성 된다. 폐쇄형 질문의 장단점은 아래와 같으며, 평가자는 이에 유의하여 개방형 질문도 함께 구성해야 할 것이다.

[표 2-14] 폐쇄형 질문의 선택 기준

| 장점 | 단점 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 질문하기가 쉽고 답하기가 편하다. • 응답의 처리가 용이하다. • 질문에 대한 답안의 항목이 미리 제시되어 있으므로 서로 다른 답안을 선택한 응답자 간의 비교가 쉽다. • 질문에 대한 불확실한 이해를 가진 응답자는 응답항목을 보면서 질문을 명백하게 이해할 수 있다. • 응답의 해석이 쉽고 부호화가 자동으로 될 수 있다. | <ul style="list-style-type: none"> • 몇 개의 한정된 응답 항목 중에서 선택하게 함으로써 편 의(bias)가 생길 수 있다. • 제시된 응답의 범주가 응답자의 응답에 영향을 미칠 수 있다. • 가능한 모든 응답의 예시를 연구자가 제시하기 어렵다. • 응답 항목의 배열에 따라 응답이 달라질 수 있으므로 주 요 항목이 빠지는 경우 치명적으로 잘못된 정보가 수집될 수 있다. |

출처: 최중후 · 전새봄(2013, p.43-44) 내용을 바탕으로 필자 재구성.

개방형과 폐쇄형 질문 외에도, 다음과 같은 형식의 질문이 있다. 질문내용과 특성에 따라 알맞은 질문 형식을 선택해야 의미 있는 정보를 수집할 수 있다.

[표 2-15] 기타질문 형식

| 구분 | 내용 |
|---------------------|---|
| 신뢰도 검사를 위한 질문 | <ul style="list-style-type: none"> • 민감한 사항을 물어야 하는 경우 응답자는 솔직히 대답하지 않을 수 있으므로, 진실성에 대한 확인이 필요하다. • 같은 내용을 묻지만 약간의 변형된 질문을 삽입하여 응답의 일관성을 검사할 수 있다. |
| 추적설문형 질문 | <ul style="list-style-type: none"> • 고정된 질문만으로는 필요한 정보를 모두 파악할 수 없는 경우, 고정적 질문과 개방형 질문을 함께 구성하여 필요한 정보를 수집하는 형식이다. <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>1-2. 대출금 상환 기간은 잘 지켜졌습니까? ① 예 ② 아니오</p> <p>1-3. 아니오 라고 답했다면, 구체적으로 얼마나 지연되었습니까? ()</p> </div> |

**서술형
부연 질문**

- 응답자로 하여금 설문지에서 언급하지 않았거나 빠졌다고 생각되는 주제에 대한 의견이나 첨가하고 싶은 정보 등을 작성하도록 하는 질문이다. 서술형 부연 질문은 설문의 후반부에 위치해야 한다.
- D-1 가족은행에 대한 제안점이 있으시면, 아래 빈칸에 자세하게 적어 주시기 바랍니다.
()

출처: 최종후 · 전새봄(2013, p.45) 내용을 바탕으로 필자 재구성. 각 질문형식별 예시는 필자 작성

6) 질문의 척도

평가자는 어떤 사항에 대해서 정확한 측정이 불가능한 경우를 많이 경험하게 된다. 주로 응답자의 인식에 관한 측정의 경우 이를 구체적인 숫자로 나타내는데 어려움을 겪는다. 구체적인 숫자로 측정이 불가능한 사항에 대해서 평가자는 내용에 따라 임의로 측정 수준을 설정할 수 있다. 측정 수준은 얻고자 하는 정보의 종류와 응답자가 제공할 수 있는 정보 수준에 따라 달라지는데, 평가자가 사용할 수 있는 구체적인 척도의 종류는 다음과 같다.

[표 2-16] 척도에 따른 데이터 측정법

| 구분 | 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|--|----|------|-----|--------|-----|--------|-------------------|--|--|--|--|--|-----------------|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|
| 명목척도 | <ul style="list-style-type: none"> • 측정 대상의 고유한 특성에 따라 이를 단순히 분류하거나 구분할 목적으로 사용되는 측정수준 <p>(ex) 귀하는 해당 지역의 발전을 위해 꼭 해결되어야 하는 문제가 무엇이라고 생각하십니까? 가장 시급한 것을 고르십시오.</p> <p>① 경제위기 극복 ② 식량문제 해결 ③ 식수공급 ④ 빈곤문제 해결 ⑤ 보건 및 의료 ⑥ 교육환경 개선 ⑦ 에너지 문제 해결 ⑧ 기후 변화 대처 ⑨ 이주(도시로의 이주) ⑩ 정치민주화 ⑪ 분쟁(종교, 민족간 분쟁)해결 ⑫ 기타(적을 것 :)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 서열척도 | <ul style="list-style-type: none"> • 측정 대상인 사물이나 현상을 분류하고, 이들의 순서 및 서열까지 부여함 • 측정 대상을 특성에 따라 배열하고, 그 순서에 따라 1-2-3등의 수치를 부여 <p>(ex) 귀하는 아래 중 자르갈란트 지역에서 해결되어야 할 가장 중요한 당면과제가 무엇이라고 생각하십니까? 중요도에 따라 순위를 표기해 주시기 바랍니다.</p> <p>① 경제위기 극복(위) ② 식량문제 해결(위) ③ 식수공급(위) ④ 빈곤문제 해결(위) ⑤ 보건 및 의료(위) ⑥ 교육환경 개선(위) ⑦ 에너지 문제 해결(위) ⑧ 기후 변화 대처(위) ⑨ 이민(도시로의 이주)(위) ⑩ 정치민주화(위) ⑪ 분쟁(종교, 민족간 분쟁)해결(위) ⑫ 기타(적을 것 :)(위)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 등간척도 | <ul style="list-style-type: none"> • 측정 대상의 분류, 서열뿐만 아니라 분류에 대한 간격까지 측정하고자 함 <p>(ex) 문1) 시범마을 및 시범사업 선정의 적절성</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>매우적합</th> <th>적합</th> <th>보통</th> <th>부적합</th> <th>매우 부적합</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>시범국가 농촌개발정책과의 부합성</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>한국 ODA 정책과의 부합성</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>시범마을 선정의 적절성</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | 매우적합 | 적합 | 보통 | 부적합 | 매우 부적합 | 시범국가 농촌개발정책과의 부합성 | | | | | | 한국 ODA 정책과의 부합성 | | | | | | 시범마을 선정의 적절성 | | | | | |
| | 매우적합 | 적합 | 보통 | 부적합 | 매우 부적합 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 시범국가 농촌개발정책과의 부합성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 한국 ODA 정책과의 부합성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 시범마을 선정의 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|
| 시범사업의 긴급성 | | | | | |
| 지역사회 개발여건 | | | | | |
| 시범마을 주민욕구 반영 여부 | | | | | |
| 타 관련계획과의 연계성 | | | | | |
| MDGs와의 연계성 | | | | | |
| 타 공여국의 프로젝트 내용과의 차별성 정도 | | | | | |
| 시범국가 요구도와의 적합성 | | | | | |

• 측정대상의 서열 및 간격뿐만 아니라, 그 간격에 대한 사칙연산을 적용할 수 있는 척도 방법
 - 총합고정척도법: 응답자에게 일정한 점수를 주고 해당 점수를 측정대상에 할당하여 평가하도록 하는 측정방법

(질문 1) 본 단체는 가축은행을 수행할 때 아래와 같은 점이 중요하다고 판단하고 있습니다. 자르갈란트 동사무소가 생각하기에 중요한 사항을 선택해 주시고, 각 항목의 중요도를 알려주시기 바랍니다. 단, 가중치의 합계는 100%가 되어야 합니다

| 구분 | 가중치 |
|-------------------------------|--------|
| 자르갈란트 평균 소득증대 | |
| 절대 빈곤가정의 축소 | |
| 가축은행의 부수효과 - 교육/보건 수준 향상 등 | |
| 선진 축산 기술 습득 | |
| 합계 | 100(%) |

- 비율분할법: 측정대상의 한 속성이 가지는 점수를 기준으로 다른 속성을 상대적으로 평가하도록 하는 방법

다양한 주제의 주민교육 프로그램 수행 시, 참석을 결정하게 되는 요인은 무엇입니까? '교육의 주제'를 10 이라고 봤을 때 다른 항목의 중요도를 답해 주십시오.
 ① 교육의 주제(10) ② 교육을 진행하는 교사()
 ③ 교육의 시기/시간() ④ 교육장과의 거리()

출처: 최중후 · 전새봄(2013, p.45-52) 내용을 바탕으로 필자 재구성. 각 질문형식별 예시는 필자 작성

7) 질문을 만들 때 고려사항

설문지에서는 같은 의미의 말이라도 표현 방법에 따라 반응이 다르게 나타날 수 있다. 이 때문에 설문지에 포함된 단어가 가지는 개념의 정의가 분명해야하며 질문의 길이가 짧고 간략하여야 한다.

다음은 설문지에서 흔하게 발생하는 잘못된 질문의 유형이다.

[표 2-17] 잘못된 질문의 형태

| 구분 | 내용 |
|--------|---|
| 편의된 질문 | <ul style="list-style-type: none"> • 응답자들에게 어떤 답을 하도록 유도하는 질문 형태 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> 1. 금년 수행된 가족은행 사업을 어떻게 평가하십니까? ① 아주좋다 ② 좋다 ③ 괜찮다 ④ 나쁘다 </div> <ul style="list-style-type: none"> • 위의 보기 중 부정적인 의미를 가지는 선택지는 ④ 하나로, 응답자는 긍정적인 답변을 고를 확률이 높 아짐 |
| 세트응답 | <ul style="list-style-type: none"> • 질문의 내용과 상관없이 모든 질문에 대해 일정한 방식으로 질문하는 방식 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> 1. 귀하는 ** 단체에서 수행한 소액대출 프로그램에 만족하십니까? ① 예 ② 아니오 2. 귀하는 ** 단체에서 수행한 환경개선 프로그램에 만족하십니까? ① 예 ② 아니오 3. 귀하는 ** 단체에서 수행한 주민교육 프로그램에 만족하십니까? ① 예 ② 아니오 </div> <ul style="list-style-type: none"> • 위 질문은 각기 다른 사업을 같은 형태로 연속적으로 질의함으로써 응답자의 답변을 일정한 방향으로 유도해 응답자의 정확한 의견을 파악하기 어렵게 만들었음 |
| 유도질문 | <ul style="list-style-type: none"> • 연구자가 어떤 특정한 대답을 하도록 이끄는 질문 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> 1. 귀하는 성공적으로 진행된 ** 단체의 소득증대 프로그램에 만족하십니까? ① 예 ② 아니오 2. 귀하는 귀 국가에서 필요하다고 확인된 해당 소득증대 프로그램이 지속적으로 수행 되어야 한다고 생각하십니까? ① 예 ② 아니오 </div> |
| 위협적 질문 | <ul style="list-style-type: none"> • 불법적이거나 비도덕적인 행위에 관한 질문 • 응답자가 대답하기 곤란한 주제를 묻는 질문 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> 1. 귀하는 당신의 자녀를 학대한 경험이 있습니까? ① 예 ② 아니오 </div> |
| 겹치기질문 | <ul style="list-style-type: none"> • 한 가지 질문에 두 가지 이상을 묻는 것 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> 1. 귀하가 생각하시는 가족은행의 가장 큰 효과는 소득증대라고 생각하고 가장 큰 문제점은 낮은 상 환율이라고 생각하십니까? ① 예 ② 아니오 </div> |

출처: 김해동(1993), 최중후 · 전세불(2013, p.53)에서 재인용. 각 질문형식별 예시는 필자 작성

위의 잘못된 질문 유형을 피하기 위해서는 적절한 용어를 선택하는 것이 무엇보다 중요 하다.아래는 적절한 질문을 작성하기 위해 고려해야 하는 사항이다.

[표 2-18] 질문 작성 시 유의사항

| 구분 | 내용 |
|---------------------------|---|
| 개별 질문 항목 작성 시 고려사항 | <ul style="list-style-type: none"> • 이 질문이 꼭 필요한가? • 응답자가 필요한 정보를 알고 있는가? • 응답자가 그 정보를 제공하여 줄 것인가? |
| 질문 용어 결정 시 유의사항 | <ul style="list-style-type: none"> • 전문용어 사용을 피하라. 보편적이고 일상적인 언어를 사용하여 응답자가 질문의 내용을 정확하게 파악할 수 있도록 해야 한다. • 선택형 질문에 대해서는 가능한 모든 응답을 제시하라. • 선택형 질문의 경우 응답 항목들 간 내용상의 중복이 있어서는 안 된다. • 평가자가 임의로 가정하지 않는다. • 필요한 사실은 구체적으로 파악하지만, 질문 자체를 너무 자세하게 만들지 않는다. • 애매하고 막연한 질문은 피한다. • 가치중립적인 용어를 사용하라. • 질문은 가능한 간략하게 하라. • 대답하기 곤란한 질문은 간접적으로 질문하라. |

출처: 최중후 · 전세복(2013, p.52) 내용을 바탕으로 필자 재구성.

8) 표지문 만들기

설문을 위한 질문을 모두 작성하면 표지문을 만든다. 표지문은 응답자가 설문지에서 가장 처음으로 접하는 내용으로 설문의 목적과 목표, 대략적인 내용을 파악할 수 있도록 작성해야 한다.

[Box 2-14] 표지문에 포함되어야 하는 내용

- ① 평가를 주도하는 조직이나 사람 명시
- ② 평가의 목적을 표시
- ③ 평가의 중요성을 설명
- ④ 대상자 선정 기준을 명확하게 밝힘
- ⑤ 응답자의 비밀보장 약속
- ⑥ 예상설문응답시간 및 설문개수를 알려 줌
- ⑦ 설문 담당자의 연락처

출처: 필자 작성

실제 설문조사에서 쓰이는 표지문의 예시는 다음과 같다.

[Box 2-15] 표지문 예시

안녕하십니까?
 본 설문조사는 한국문화관광연구원의 문화분야 공개개발원조 사업개발 연구의 일환으로 수행되고 있습니다.
 이 조사의 목적은 아시아·아프리카 지역에 위치하고 있는 개도국과의 문화협력력을 위해 현지의 문화수요를 파악

하는 것입니다. 조사 결과는 향후 문화분야 공적개발원조 사업을 개발하고, 사업전략을 수립하기 위한 기초 자료로 귀중하게 활용될 것입니다.

다수 국가에서 사업과 연구를 진행하신 경우, 대표적인 한 국가를 중심으로 답변해주시기 바랍니다. 본 조사에 대한 궁금하신 점이나 의문사항은 아래의 연락처를 활용하여 전해주시기 바랍니다. 바쁘신 가운데 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

2010년 8월

한국문화관광연구원 문화예술연구실 '문화분야 공적개발원조 사업'연구팀 일동

※ 응답하신 내용은 통계법 제 13조에 의하여 통계적 목적 이외에는 절대로 사용되지 않을 것입니다.

Tel& E-mail:+81-2-***-****(*****@hanmail.net)

출처: 정정숙 외(2010, p.339).

2. 인터뷰

1) 인터뷰의 목적과 구분

인터뷰는 양적·질적 자료 수집에 모두 쓰일 수 있는 평가 기법으로 평가자와 대상자의 대화를 통해 이뤄진다. 인터뷰의 목적은 인터뷰 대상자로부터 평가 대상 사업에 대한 정보를 수집하여 사업에 대해 좀 더 심층적으로 파악하기 위함이다. 이때 인터뷰를 통해 얻을 수 있는 정보로는 기초적인 양적 데이터는 물론, 사업에 대한 각 대상자의 생각, 의견, 관점 등이다. 단, 양적 데이터나 민감한 이슈에 대한 주관적 의견의 경우 공식 문헌이나 통계, 다른 정보소스의 내용과 비교하여 확인하는 삼각검증(Triangulation)을 반드시 거친 후 평가보고서에 반영하여야 한다.

주로 아래와 같은 경우, 평가에서 인터뷰를 수행한다.

[Box 2-16] 인터뷰가 필요한 경우

- 이해관계자의 경험이나 견해를 깊이 알아야 할 때
- 소규모의 관계자들이 제공하는 정보에 의지해야 할 때
- 주제가 민감하여 개인이 공개적인 그룹에서 자유롭게 의견을 표현할 수 있는 분위기가 아닐 때
- 응답자가 설문조사만으로는 자신의 의견을 충분히 표현하지 못할 때

인터뷰는 질문의 구성에 따라 다음과 같이 구분해 볼 수 있다.

[표 2-19] 인터뷰의 구분

| | 구조화 (Structured) 인터뷰 | 준 구조화 (Semi-Structured) 인터뷰 | 심화/탈구조화 (Depth/Unstructured) 인터뷰 |
|-------|---|---|--|
| | 질문지가 정한 규칙을 그대로 따름 | | 포커스그룹의 다양한 룰을 따름 |
| 형태 | 모든 인터뷰 대상자에게 정해진 모든 질문을 동일하게 수행 | 인터뷰 대상자의 특징에 따라 정해진 질문과 답변에 따라 유동적인 질문을 수행 | 정해진 질문 없이 대상자의 의견을 중심으로 청취 |
| 활용 | 연구의 질문이 매우 세밀하고 양적으로 많은 답변이 요구되는 경우에 유용 | 양적·질적 조사가 모두 필요한 경우 유용 | 새롭고 민감한 이슈가 평가의 주제이거나, 평가의 초점이 특정한 곳에 맞춰져 있는 경우 유용 |
| 질의 방법 | 준비된 질문에 맞춰 정형화된 방법으로 질문이 진행 | 다양한 방법으로 질문이 진행될 수 있으나, 준비된 특정 질문은 정형화된 방법에 따라 진행 | 대화와 같은 질문 진행, 정해진 틀은 없음 |
| 질의 규칙 | 모든 질문이 질의되어야 함 | 질의 되어야 하는 질문이 남겨질 수도 있고, 다른 질문이 추가될 수도 있음 | 응답자가 이야기하는 주제에 대한 중요한 토론 주제가 무엇인지 판단하여 진행 |
| 질의 구성 | 대부분의 질문이 답을 고를 수 있도록 준비됨 | 어떤 질문은 열린 질문이지만 어떤 질문은 폐쇄형 질문임 | 예/아니오 형의 질문은 피함 |
| 분석 | 결과분석이 쉬움 | 결과 분석이 상당히 쉬움 | 분석에 시간과 기술이 필요함 |

출처: Laws(2003, p.287) 표 재구성

평가 대상 사업과 평가의 목적에 따라, 알맞은 형태의 인터뷰를 선택하는 것이 중요하며, 인터뷰의 종류에 따라 대상자와 진행방법에도 차이가 있다.

2) 인터뷰 과정

인터뷰의 종류와 대상자, 평가 사업의 특징에 따라 인터뷰 수행 방법은 차이가 있을 수 있으나 인터뷰의 주요 과정을 간단하게 정리하면 다음과 같다.

[Box 2-17] 인터뷰 과정

• 1단계: 주제정하기(Thematising)

평가의 목적을 명확하게 파악하고, 이와 연계하여 인터뷰 주제를 서술함으로써 인터뷰해야 하는 내용을 파악하고 정리함. 특히 '왜 인터뷰를 하는가?' '인터뷰를 통해 무엇을 알고 싶은가?'에 대한 답을 명확히 한 후 인터뷰 방법을 선택함

• 2단계: 구성하기(Designing)

평가 전체 과정을 고려하여 인터뷰를 구성함. 인터뷰는 지식 및 정보의 획득과 더불어 평가의 도덕적 영향을 고려하여 구성하여야 함

• 3단계: 인터뷰하기(Interviewing)

적절한 인터뷰 가이드를 바탕으로 수행하되, 이때 정보와 지식을 찾는 것에 대해, 인터뷰 상황에서의 사람들 간의 관계에 대해 성찰적 접근(Reflective Approach)을 해야 함

• 4단계: 옮겨 적기(Transcribing)

인터뷰 분석 전, 인터뷰를 통해 수집된 모든 자료를 텍스트로 바꿈. 녹음은 옮겨 적고, 사진 자료에는 설명을 덧붙임

• 5단계: 분석하기(Analysing)

평가의 주제, 주어진 인터뷰 결과를 바탕으로 어떤 분석 방법이 적절할지 결정하고, 분석함

• 6단계: 확인하기

인터뷰 결과의 일반화 가능성, 사실성, 유효성 등을 확인함. 사실성은 결과가 어떻게 구성되어 있는지 조회하고, 유효성은 인터뷰가 어떤 의도를 가지고 있는지 살펴보는 것임

• 7단계: 보고하기(Reporting)

연구 결과의 소통, 인터뷰 방법의 과학적인 범주와 인터뷰의 윤리적인 면을 고려하여, 결과적으로 가독성 있는 보고서를 작성하는 것이 중요함

출처: Mikkelsen(2005, p.177) 표 재구성

3) 인터뷰 대상자 선정

인터뷰 대상자를 찾는 것은 질적 평가의 시작이자 평가의 수준을 결정하는 중요한 과정이다. 이는 특정 대상자의 경험이 평가 전체에 영향을 주기 때문이다. 그러므로 인터뷰 대상자 선정은 적절한 선정 기준을 선택하고, 그에 따라 이루어져야 한다.

평가자가 따라야 할 인터뷰 대상자 선정 기준은 크게 고유성과 목적표집으로 나뉜다.

우선 고유성은 평가 대상이 되는 지역 및 집단의 특성을 잘 가지고 있는 대상을 선발하는 것이다. 이를 위해서 대표성 높은 표본을 선택해야 한다. 하지만 설문조사가 아닌 만큼 층화표집은 불가능하다. 따라서 연구자는 여러 명의 대상자를 인터뷰하여 공통 경험을 찾아내거나 조건에 합당하는 참여자를 깊이 있게 인터뷰하여 그 경험을 평가에 반영하여야 한다.

고유성만으로 대상자를 선정하기 어려울 때 지켜야 할 기준은 목적표집이다. 목적표집의 대표적인 유형은 '전형적인 사례', '극단적이거나 특이한 사례', '결정적인 사례', '민감한 사례', '편의 표집', '최대 다양성 추구 표집' 등이다.

이 중에서도 가장 대중적으로 사용하는 것은 '최대 다양성 추구 표집'으로 평가의 목적과 깊이 관련된 사람 및 기관을 선발하는 것이다. 특히 이후 평가결과를 접하는 대다수의 사람이 자신의 경험과 결과를 연결할 수 있도록 하는 집단의 공통된 경험이 있는 사람 및 기관을 선정한다.

최대 다양성 추구 표집은 다수로부터 공감을 얻을 수 있지만, 공감을 위한 선행 작업도 필요하다. 이때 가장 중요한 것은 평가 범위를 명확히 하는 것으로 모집 대상 자체가 광범위할 때는 평가자가 임의로 범위를 제한할 수도 있다. 또한, 인터뷰를 시작하기 전 최대한 폭 넓게 인터뷰 대상자의 특성과 소속된 기관과 맥락이 포함될 수 있도록 인터뷰 참여자의 수와 범위를 설정해야 한다.

적절한 기준에 따라 인터뷰 대상자를 선정했다면, 평가 대상 프로젝트의 특성에 맞게 시간, 장소, 횟수 등을 정해 인터뷰를 수행한다.

4) 인터뷰 수행

인터뷰는 기법에 따라 각기 다른 구성을 가질 수 있지만, 일반적으로 다음과 같이 이루어진다.

(1) 사전점검하기

평가자의 기록 방법(노트필기, 음성녹음, 그림그리기 등)이 인터뷰를 하는 지역에서 문화적인 거부감을 갖게 하는 행동이 아닌지 확인하고 수정한다. 또한, 사업 현장의 코디네이터, 직원 등을 통해 인터뷰 질문의 적합성에 대해 확인하고 해당 지역의 사회, 문화적 관계, 분위기와 어긋나는 경우 질문을 수정·보완 한다. 마지막으로, 선정된 인터뷰 대상자가 인터뷰에 참여하지 못하게 되는 상황에 대비해야 한다. 대상자 뿐 아니라 그가 속한 그룹 관계자의 연락처도 미리 확보하며 인터뷰 시간과 장소 또한 정확하게 공지하여 혼란이 없도록 한다.

(2) 관계형성하기(Rapport)

인터뷰를 시작할 때, 평가자는 본인소개를 함으로써 대상자를 편안하게 해야 한다. 자기 소개는 평가자가 누구인지와 어떤 일을 하는 사람인지 친근하게 소개한다. 또한, 날씨나 지역에 대한 일반적인 사항에 대해서 이야기를 나눔으로써 어색할 수 있는 상황을 자연스럽게 만드는 것이 관계 형성하기에서는 매우 중요하다.

평가자는 대상자에게 해당 인터뷰와 평가 전체에 대한 설명을 제공해야 한다. 해당 인터뷰의 목적과 전체 평가에 대해 대상자가 알고 싶어할만한 사항을 설명하여 자칫 대상자가 두려워할 수 있는 상황을 만들지 않아야 한다. 비단 인터뷰에 대한 일반정보 뿐만 아니라 진행될 인터뷰에서 대상자가 제공하는 정보를 누가 받아서 어떻게 사용하게 될 것인지 상세히 알려주면 좋다. 어떤 것도 밝히지 않은 채, 인터뷰를 하는 것은 대상자를 불안하게 하여 부작용을 낼 수 있다.

(3) 여는 질문하기(Opening Question)

본격적인 인터뷰에서는 프로그램에 대한 기본적인 정보부터 질문하기 시작한다. 평가자는 인터뷰 이전에 파악한 정보를 바탕으로 질문을 구성하는 데, 예를 들어 “지구촌나눔운동가 축은행 프로그램에는 언제부터 관심을 가지고 계셨나요?”, “프로그램의 어떤 부분이 좋았습니까?”, “가축은행 하면 떠오르는 느낌은 어떤 것이 있을까요?”와 같은 질문으로 시작할 수 있다.

(4) 스스로 말하게 하기(Keep the Informant Talking)

인터뷰 대상자를 스스로 말하게 하는 것은 인터뷰에서 가장 중요한 부분이다. 이를 통해 인터뷰에서 얻고자 하는 정보를 얻어야 한다. 보통 45분~60분 정도의 시간을 가지고 진행하

며, 지나치게 상세한 질문을 하기 보다는 대상자가 스스로 말하게 해야 한다.

대상자가 스스로 말하기 위해서 가장 중요한 것은 평가자가 지속적으로 인터뷰와 대상자의 답변에 관심을 보이고 있다는 것을 표현하는 것이다. 평가자는 고개를 끄덕이고 웃음을 지으며 여러 의성어를 통해 공감과 기대를 표시해야 한다. 해당 지역의 언어를 이해하고 사용할 수 있는 경우에는 대상자의 마지막 말을 반복하거나, 의문형으로 재 질문하여 대상자의 적극적인 답변을 독려한다. 예를 들어 “그렇게 생각하세요?”, “아, 그때 그러셨군요.”와 같은 반응은 평가자가 대상자의 답변에 지속적으로 관심을 보인다는 것을 나타내므로 인터뷰에 효과적이다. 시간이 좀 흐른 후에는 분위기에 따라 “좀 더 말해 주시겠어요?”, “지금 말씀하신 것 외에 또 다른 일은 없었나요?”와 같이 직접 더 많은 정보를 요청하는 질문을 해도 무방하다. 대상자도 초기의 의심이 사라지면 대부분 자유롭게 말하기 시작한다. 평가자는 대상자의 답변 의지가 높아지는 순간을 잘 포착하여 그 때의 키워드를 잘 메모해 둬야 한다. 메모는 이후 인터뷰를 분석하는 과정에서 인터뷰의 결과를 효과적으로 이해하는 데 큰 도움이 된다. 메모 시에도 잊지 말아야 할 것은, 메모 중에도 대상자와의 시선을 마주해야 한다는 것이다. 대부분의 평가자는 녹음이 대상자와의 친밀감 형성에 도움이 되지 않을 것이라고 오해한다. 하지만 분석과 보고를 고려한다면 녹음은 필수적인 부분이며, 생각보다 관계형성을 방해하지도 않는다. 단, 평가자는 대상자가 원할 때 녹음을 중지할 수 있다는 것을 미리 공지하여 대상자가 감시받는 느낌을 받지 않도록 한다.

(5) 자세히 질문하기(Probe Questions)

인터뷰가 진행되는 과정에서 이전 인터뷰 혹은 인터뷰 앞부분에 얻은 정보를 바탕으로 세부적인 질문을 지속해야 한다. 세부적인 질문을 할 때는 “말씀하신 의견과 다른 의견도 있는데…”로 시작할 수 있다. 대상자가 다른 의견을 접한 경험이 있는지 이에 대한 생각은 어떠한지 등 대상자의 좀 더 깊은 생각을 이끌어 내고 듣도록 한다.

(6) 요약하기(Summary)

평가자는 인터뷰 말미에 대상자가 한 말의 핵심 내용을 요약하기 위해 이전에 한 질문을 다시 질의할 수 있다. 인터뷰 말미에 내용 요약을 수행하면 분석과 보고에 큰 도움이 된다.

(7) 감사 표시하기(Appreciating)

평가자는 장시간 동안 필요한 정보와 경험을 공유했던 대상자에게 감사를 표시해야 한다. 답례품이 있다면 증정하고, 준비된 것이 없으면 해당 인터뷰가 평가에 큰 도움이 될 것임을 강조하는 동시에 노고를 치하한다.

인터뷰의 구조상 질문을 정해 놓고 시작하지 않는 심화 및 탈구조화 인터뷰의 경우는 위의

기본과정을 기본으로 더욱 세밀하게 구성해야 한다. 특히 이 경우는 평가자 및 현지 조력자(통역, 코디네이터, 전문가 등)의 역량이 인터뷰에 큰 영향을 미친다. 심화 인터뷰의 경우 특정 개인으로부터 표면을 넘어서는 자세한 정보를 얻는 것을 목적으로 수행한다. 그러므로 구조화된 인터뷰에 비해 시간이 많이 소요되고, 다른 인터뷰와 연계하여 진행하는 경우가 대부분이다. 질문이 복잡하고 미묘한 뉘앙스의 차이에도 많은 정보가 담길 수 있으므로 평가자의 세심한 주의가 요구된다.

5) 인터뷰 진행 시 주의사항

평가를 위한 인터뷰는 주로 평가자가 익숙하지 않은 언어와 문화권에서 이루어지므로 여러 제약이 발생하기 마련이다. 평가자가 이러한 제약을 극복하고 필요한 정보를 충분히 획득하기 위해서는 대상자의 특징과 인터뷰가 진행되는 조건 등을 잘 파악하고 이에 따라 지켜야 할 사항을 존중해야 한다.

(1) 평가 대상자를 존중하며 인터뷰하기

평가자는 대상자가 인터뷰를 통해 받을 수 있는 피해의 가능성을 고려하고, 이를 최소화해야 한다. 특히, 난민과 같은 정치적인 소수자, 학대 받는 아동, 장애인, 문맹자 등을 대상으로 인터뷰를 진행할 때는 다른 대상보다 신경 쓸 부분이 더 많다. 단순히 언어 선택과 질문 내용만을 점검하는 것이 아니라 대상이 처한 위험을 인터뷰 전에 상세히 분석해야 한다. 인터뷰가 대상자의 사생활을 침해할 가능성을 예상하고, 인터뷰의 내용이 얼마나 필요하고 합당한 것인지 냉정하게 판단하여 인터뷰를 설계하는 것이 필요하다.

(2) 인터뷰 관계자와 원활하게 소통하기

인터뷰가 대부분 개발 사업 현장에서 이루어진다는 것을 고려했을 때, 현지 언어와 문화는 평가자에게 매우 낯선 경우가 대부분이다. 인터뷰를 위해 현지 통역이나 코디네이터가 필요하며, 이들을 통해 인터뷰가 진행될 경우 평가자가 직접 인터뷰를 진행하는 것보다 내용 전달력이 떨어진다. 이를 극복하고 대상자와 원활히 소통하기 위해서는 파트너 선정에서부터 인터뷰 진행, 결과의 기록에 이르기 까지 많은 부분을 고려해야 한다. 특히 어린이의 경우, 인터뷰 시 더욱 주의를 기울여야 한다(*아이들을 대상으로 인터뷰를 진행하는 기법과 주의 사항은 부록을 참고하기 바란다). 언어와 문화가 다른 상황에서 평가자가 인터뷰 시 지켜야 할 소통의 요령을 정리하면 다음과 같다.

- 경청과 존중을 나타내는 현지의 비언어적 신호를 찾아 사용할 것
- 인터뷰 앞부분에 관계형성을 위한 시간을 가지고, 현지 사람이 질문하기 전에 어떻게 행동하는지 관찰할 것
- 여러 사람이 대화하는 방식에 적응하고, 그들의 능력을 의심하지 말 것
- 간단하고 명료한 언어를 사용하고, 전문용어는 피할 것
- 시각적인 자료를 사용하여 토론의 초점을 잡을 것
- 알아듣지 못했을 경우 알아들은 척 하지 말 것
- 재질문을 통해 응답자가 이해했는지 체크할 것

출처: Laws(2003, p.258)

(* 인터뷰 시 주의사항에 대한 보다 자세한 내용은 Ⅲ. 부록을 참고)

3. 문헌조사

1) 문헌조사의 개념

문헌조사는 확인하고자 하는 문제와 관련한 자료를 통해 정보를 얻는 조사방법이다. 문헌조사는 사업의 평가뿐만 아니라, 사업기획, 사전조사 등을 수행할 때에도 관련 정보를 수집할 수 있는 데이터 확인 방법이다. 평가자는 문헌조사를 통해 이미 진행된 유사 사업과 관련된 정보뿐만 아니라 해당 지역에 대한 관련기관의 데이터를 확인할 수 있다. 평가를 수행할 때에는 문헌조사를 일차적으로 진행함으로써 기준치 정보에 대한 조사를 대체할 수 있다. 또한, 향후 프로젝트 수행 시 직면하게 될 주요 문제를 확인하는 데 도움이 된다.

2) 문헌조사의 장점

비교적 다른 자료수집방법에 비해 조사비용이 적게 들고 시간을 절약할 수 있다. 조사내용에 대한 공신력을 더할 수 있고 이미 기존에 수행된 연구를 중복으로 수행하지 않도록 도와준다.

3) 문헌조사의 단점

자료에 대한 접근성이 떨어져 필요한 정보를 정확히 얻어내는데 어려움이 있을 수 있다. 반면, 참고할만한 자료가 많을 때에는 이를 모두 살펴보는 데 한계가 있으므로 유용하다고 생각되는 정보를 선택하여 조사해야 하는 번거로움이 있다. 문헌을 통해 얻은 정보는 타당성과 신뢰성을 점검하여 오류사항이 있는지 파악하고 이를 수정·반영하여 조사 자료로 사용하도록 한다.

4) 문헌조사의 과정

- ① 평가 질문에 따라 조사가 필요한 정보의 유형을 명확히 구성한다. 그리고 현재 존재하

는 모든 자료의 출처를 목록으로 작성한다. 문헌을 통해 얻어야 하는 정보와 자료의 출처는 아래의 표와 같이 나타낼 수 있다.

② 필요한 정보를 얻을 수 있는 참고자료가 많다면, 비용과 시간대비 효율적으로 가장 유용한 정보를 제공할 수 있는 것에 대해 우선순위를 선정한다.

[표 2-20] 문헌을 통해 얻어야 하는 정보

| 빈곤 분석(Poverty Analysis)시 문헌을 통해 얻어야하는 정보 | 자료출처 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 지리적 정보(인구, 인구증가율, 도시/농촌 인구, 성, 종족, 이주동향 등) • 성별, 종족, 연령차에 의한 차별 • 종족과 연령에 따른 성 평등성 • 정치적 환경 • 경제적 환경(성장률, 국가부채, 무역관계) • 상대적·절대적 빈곤정도 • 비공식적 고용형태와 임금수준 • 생계수단(시골, 도시, 농촌, 비농촌 등) • 농업변수 및 관습(우기, 작물, 토지상태 및 용도, 배수 등) • 건강상태(영양실조, 유아사망률, 예방접종률, 출산율, 피임보급율 등) • 보건서비스(서비스 수, 수준, 인구대비 시설 수, 성별/종족별 서비스 접근성 등) • 교육(성인 문해율, 학교 등록률, 중퇴율(drop out), 성별/종족별 진학률) • 학교(학교 수, 수준, 인구대비 학교 수, 성별/종족별 학교 접근성 등) • 인프라(도로, 전기, 통신, 급수, 위생시설 등) • 환경상태 및 문제 • 유해한 문화적 관습 | <ul style="list-style-type: none"> • 기록문서 • 컴퓨터 자료(Computer Data Bases) • 산업 보고서 • 정부 보고서 • 각종 보고서(사전평가보고서 등) • 통계자료, 가정방문조사서 • 이메일링 리스트, 토의그룹 • 관련 자료(예산, 정책문서, 기관차트, 지도 등) • 신문, 텔레비전 자료 |

출처: McCaston(2005), Morra lmas and Rist(2009, p.306)에서 재인용하여 구성

[Box 2-19] 문헌조사 사례 : 지구촌나눔운동 르완다 암소은행 사업 중간평가

| |
|--|
| <p>(1) 평가내용 지구촌나눔운동은 지난 3년간 르완다 나루바카 섹터의 빈곤가정의 자립을 위해 암소은행사업을 진행함</p> <p>(2) 문헌조사가 필요한 평가 질문 암소은행사업을 통해 수혜자들의 소득증대가 이루어졌는가?</p> <p>(3) 필요한 정보 사업 계획 당시의 나루바카 섹터의 소득수준, 계획한 사업 성과지표, 수행된 사업 내용, 사업중료시점의 나루바카 섹터의 소득수준, 수혜자/비수혜자의 소득수준, 르완다 및 나루바카 섹터의 경제적 환경 등</p> <p>(4) 문헌자료출처</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2014 르완다 나루바카 빈민 지역 자립지원사업(2011~2013, 3개년) 종료보고서 • 2011 르완다 나루바카 빈민 지역 자립지원사업 계획서 • 2012 Rwanda Population and Housing Census Report on the Provisional Results(11, 2012) • 2012 Statistical Year Book • 2013 Producer Price Index for Manufacturing Sector(PPI-M) Fourth Quarter • 2012 Rwanda Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis and Nutrition Survey, MINAGRI NISR, World Food Programme(12, 2012) |
|--|

- The Evolution of Poverty in Rwanda from 2000 to 2011, DFID, UN RWANDA(2, 2012)
- 2013/2014 Annual Report, National Bank of Rwanda
- 2010 EICV3 District Profile 'South - Kamonyi', DFID, UN RWANDA
- 2010/2011 EICV3 Thematic Report 'Income', DFID, UN RWANDA

③ 수집한 문헌들 사이에 서로 상충하는 등의 모순되는 정보가 있다면, 추가조사를 통해 정보의 신뢰성을 점검한다.

④ 문헌조사 이후에도 부족한 정보가 있는지, 명확히 할 필요가 있는 모순되는 증거가 있는지 확인한다. 설문지 분석, 인터뷰 등의 다른 조사방법을 사용하여 그러한 오류나 부족을 보완할 계획을 세운다.

⑤ 조사한 문헌이 중요한 내용을 담고 있다면 그 자료를 만든 사람을 만나서 해당 자료에 대해 더 깊이 있는 자료를 얻을 수 있도록 추가조사를 수행한다. 예를 들면, 필요한 정보를 포함하고 있는 외부기관의 연구 자료에 대해 더 알고 싶다면, 필자와 직접 소통하여 해당 자료에 대한 깊이 있는 이해를 얻거나 관련 자료를 더 조사할 수 있다. 혹은 사업계획서 상에 더 확인이 필요한 부분이 있다면, 사업계획서를 작성한 사업 담당자에게 추가적인 확인과 질의를 통해 서면보다 깊은 정보를 얻을 수 있다.

⑥ 조사한 문헌자료를 인용할 시에는, 그 출처에 대해서 명확히 기재한다.

4. 직접계측

1) 직접계측의 개념

어떤 지표와 관련된 물리적인 변화를 관찰·측정함으로써 사업의 결과를 확인하는 조사 방법이다. 예를 들어, 아이들의 영양상태 및 성장과 발달을 확인하기 위해 5세 이하 어린이의 위팔 둘레를 측정하는 것을 직접계측이라 할 수 있다. 직접계측은 모니터링 및 평가단계에서 프로젝트로 인한 변화를 측정하기 위해 활용되는 기법이며, 프로젝트 기획 단계에서도 기초 선 조사를 위해 활용된다.

2) 직접계측의 장점

계측을 위해 사용하는 측정 장치 및 방법에 따라 차이가 있겠지만, 직접계측은 신뢰성 있고 통계적으로 증명할 수 있는 자료를 제공한다. 예를 들어, 농업생산량을 증대하기 위한 프로젝트를 진행할 시, 사업 진행 전·후의 마을의 연간 농산물 수확량을 측정하는 것이 프로젝트의 직접적이고 통계적으로 증명 가능한 자료가 된다.

3) 직접계측의 단점

위에서 예시로 든 직접계측의 방법은 비교적 간단한 계측 도구와 기술이 요구되지만, 계측해야 하는 내용과 정확성 정도에 따라 더욱 고도의 계측기술과 측정 장비가 필요할 수 있다. 또한, 계측하는 데에 소요되는 시간이 비교적 많이 소요되므로 이를 미리 계산하여 평가 및 모니터링에 반영해야 한다.

4) 직접계측의 과정¹³⁾

- ① 필요한 지표 혹은 데이터를 명확히 규정한다.
- ② 지표나 데이터의 정확성 수준을 결정한다. 만약 높은 수준의 과학적 정확성이 필요하다면 관련 전문가와 적절한 방법을 찾아야 한다. 사용가능한 기술뿐만 아니라 측정 장비에 의해서도 데이터의 정확성이 좌우된다.
- ③ 결정된 측정 방법은 지역적 상황, 기술, 자원을 고려할 때 사용가능한 것이어야 한다. 수원국 상황을 고려하여 주요이해관계자와 함께 측정 방법을 개발할 수도 있다.
- ④ 자료는 문자 및 숫자와 함께 표나 다이어그램의 형식으로 기록한다. 기록은 이후 모니터링 등을 통한 비교의 틀(Framework)로 사용될 수 있다.
- ⑤ 직접계측은 다른 조사기법과 함께 사용될 수 있다. 예를 들어 인과관계다이어그램 등을 이용하여 프로젝트로 인해 기대되는 영향력의 범위를 정한 뒤 직접계측법을 활용하여 이러한 영향력을 나타내는 관련 지표를 측정한다.

5. 직접관찰

(Direct Observation)

1) 직접관찰의 개념

개인이나 집단의 행동을 관찰하는 조사기법이다. 평가자는 직접관찰을 통해 문헌조사 등을 통해 수집된 자료를 직접 확인 및 보완할 수 있다. 예를 들어, 문헌조사를 통해 특정 지역에 있는 보건소의 무료진료 수혜자의 유형을 직접 눈으로 확인하는 방식으로 문헌조사의 내용을 확인하는 방식이다. 직접관찰은 다른 조사방법을 통해 얻은 정보를 점검하기 위해 사용될 수 있으므로 평가의 타당성 획득을 위해 유용하게 사용될 수 있다. 또한, 벤치마킹사업 혹은 관찰대상의 정보를 모으는 데 가장 용이하게 사용할 수 있는 정보수집 방법 중의 하나이다.

2) 직접관찰의 종류

직접관찰은 구조화 관찰법, 반구조화 관찰법, 비구조화 관찰법으로 나누어볼 수 있다.

(1) 구조화 관찰법

구조화 관찰법은 관찰의 기간 및 시기, 관찰 대상을 사전에 정확히 결정한다. 관찰자는

¹³⁾ 박수영(2012, p.101)을 참고하여 작성하였다.

미리 작성한 체크리스트를 이용하여 어떠한 사건의 발생이나 관찰한 활동의 시간 등을 기록한다. 평가자는 구조화된 관찰을 위해 관찰지를 사용할 수 있는데, 관찰지는 많은 정보를 확보하는 데 약어와 기호로 구성되어 있으며, 평가에서 요구하는 상황에 맞게 수정하여 사용할 수 있다. 아래의 표는 아동의 성장과 발달을 측정하기 위한 관찰지의 예시이다.

[표 2-21] 구조화 관찰지 예시: 아동의 성장과 발달을 측정하기 위한 초기 의사소통지표

- 아동의 이름 또는 코드No.:
- 관찰 일자/기간:
- 1차 기록자:
- 평가자: (아래의 리스트 참고)
- 장소: 집안, 기타(기타는 아래 비고에 서술하기)
- 관리자의 언어:
- 신뢰할만한 기록자 이름:
- 비고:

| | 몸짓 (Gestures) | 소리(비언어) (Vocalizations) | 단어구사 (Single words) | 단어조합 (Multiple words) | |
|----------------------|------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|------------------|
| 시작 0:00 sec. | G | V | S | M | |
| 1:00 sec | G | V | S | M | |
| 2:00 sec | G | V | S | M | |
| 4:00 sec | G | V | S | M | |
| 5:00 sec | G | V | S | M | |
| 6min End total | G | V | S | M | |
| 1차 기록자 | | | | | 일치 하는 전체 % |
| 신뢰할만한 기록자 | | | | | |
| 동의 | | | | | |
| 비동의 | | | | | 일치와 불일치 % |
| % | | | | | |

| | |
|-----------|---|
| 조건 리스트 | ※ 자료의 신뢰도를 확인하는 방법 ① 첫 번째 줄에 1차 기록자의 점수를 기록하라. ② 두 번째 줄에 신뢰할만한 기록자의 점수를 기록하라. ③ 세 번째 줄에 그들의 일치한 점수를 기록하라 ④ 네 번째 줄에 그들의 불일치한 점수를 기록하라. ⑤ 각 중요요소의 범주에 일치하는 퍼센트를 계산하라. ⑥ 전체 점수를 이용해 일치하는 전체 퍼센트를 계산하라. ⑦ 범주 맞은편에 일치하는 평균 퍼센트를 계산하라. |
| 통역사 | |
| 정신 건강 상담가 | |
| 부수적인 교육 | |
| 없음 | |
| 영양사, 영양학자 | |
| 기타 | |
| 물리치료사 | |
| 1차 진료 제공자 | |
| 공인 간호사 | |
| 사회활동가 | |
| 언어치료사 | |

출처: Early Childhood Research Institute on Measuring Growth and Development(2008), Morra Imas & Rist(2009, p.312-313)에서 재인용하여 구성

(2) 반구조화 관찰법

반구조화 관찰법은 평가자가 무엇을 관찰해야하는지에 대한 대략적인 그림은 있지만 세부적인 계획이 없을 때에 주로 사용한다. 평가자가 관찰하는 것들(흥미로운 것, 전형적인 것, 보편적이지 않은 것, 혹은 중요한 것 등)에 대해 간단히 기록하고, 관찰된 변화의 모습이나 세부적인 행동에 대해 지속적으로 기록한다. 반구조화 관찰에 사용되는 관찰지는 아래와 같이

[표 2-22] 관찰대상과 예시

| 관찰대상 | 예시 |
|----------------------------|--|
| 참가자의 성향 (개인으로서, 구성원으로서) | 성별, 나이, 직업, 의복, 외모, 민족성 문제를 대하는 태도, 타인을 대하는 태도, 보유기술, 습관, 지식 |
| 상호작용 | 참여정도, 흥미 권력 관계, 의사결정 교육에 대한 일반적 추세, 문제 해결 지지의 정도, 갈등상황에서의 협력 |
| 비언어적 행위 | 얼굴 표정, 손짓, 자세 |
| 프로그램 리더, 발표자 | 의사소통의 명료성 그룹 리더십 기술, 참여 독려 그룹 분위기에 대한 인식 융통성, 순응력 주제에 대한 지식, 지원의 이용, 기타 교육/학습 기술 활동 순서배열 능력 |
| 물리적 환경 | 공간(공간의 크기, 안락함, 적합성) 편의시설(음료 및 기타 등등) 좌석 배치 |
| 프로그램 성과물 | 입증, 시설, 계획, 안내문, 설명서, 소식지 |

출처: Cloutier et al(1987), Morra Imas & Rist(2009, p.314)에서 재인용하여 구성

관찰할 대상에 대한 아이디어를 기록할 수 있도록 작성될 수 있다.

(3) 비구조화 관찰법

비구조화 관찰법은 관찰자가 무엇을 얼마나 관찰해야 하는지에 대해 사전에 결정된 내용 없이 상황에 따라 관찰방법을 정하는 관찰법이다. 따라서 관찰자는 상황이 전개 되는대로 대상을 관찰하고 기록한다.

2) 직접관찰의 장점

다른 정보수집 방법에 비해 간단한 절차와 방법으로 확인하고자 하는 정보를 얻을 수 있다.

3) 직접관찰의 단점

- ① 관찰자에 의해 정보가 수집되다보니 관찰자가 가지고 있는 편견이 관찰대상 혹은 관찰 상황에 영향을 미칠 수 있다.
- ② 관찰자는 관찰대상이나 지역에 대해서 익숙하지 않은 외부인인 경우가 대다수이므로 깊이 있는 관찰을 위해서는 많은 시간이 필요할 수 있다.
- ③ 관찰내용을 구조화된 형식으로 기록하기 어렵다.
- ④ 주목할 만한 것을 묘사방식이나 서술식으로 기록해야하므로 정보취합에 노동력이 뒤 따른다.

4) 직접관찰의 과정

- ① 무엇을 관찰할 것인가를 정하고 구조화·반구조화 관찰법을 선택한다.
- ② 구조화 관찰시, 관찰해야 할 사항을 목록화하고 관찰지 양식을 작성한다.
- ③ 반구조화 관찰시, 관찰해야 할 사항을 논의를 통해 결정한다.
- ④ 관찰의 틀에 따라 자료를 수집하고 기록한다.
- ⑤ 기록된 관찰내용에 대하여 주요이해관계자와 논의한다.

5) 주의할 점

- 직접관찰은 다른 조사기법의 보완책으로 사용하는 것이 바람직하다.
- 복수의 관찰자에게 동일한 방식으로 관찰할 것을 의뢰하여 관찰결과간의 차이점을 확인·분석하여 자료의 질과 신뢰도를 향상할 수 있다.
- 관찰시기에 따라 기록하고, 이후에 일어나는 것들과 관계없이 이전에 관찰되었던 사소한 것에 대해서도 구체적으로 기록한다.

6. 포커스 그룹 인터뷰

1) 포커스 그룹 인터뷰의 개념과 목적

포커스그룹 인터뷰는 질적평가를 수행할 때 주로 사용하는 방법이다. 6~12명으로 구성된 그룹을 형성해 하나의 주제에 대해서 토론함으로써 일반적인 정보나 의견을 모으는 조사 방법이다. 평가자는 프로젝트의 영향 및 기대효과에 대한 정보를 모으거나 프로젝트의 문제 혹은 이슈를 명확히 하는 데 유용하다.

2) 포커스 그룹 인터뷰의 장점

- 자연스러운 분위기에서 진행되는 포커스 그룹 인터뷰는 참여자의 생각과 의견을 자유롭게 표현 할 수 있도록 해준다.
- 선형적이지 않은 인터뷰 방식으로 진행되므로 참여자들 간 여러 가지 의견이 제시됨으로써 짧은 시간에 개별인터뷰보다 더 많은 정보를 얻을 수 있다.
- 주어진 주제에 대해서 사람들이 어떤 생각을 하는지, 왜 그런 생각을 하는지에 대해서 깊이 있게 알 수 있다.
- 참여자가 생각하는 프로젝트에 대한 의견이나 아이디어를 들을 수 있다. 또한, 서로 다른 사람의 의견이나 생각을 교환함으로써 더욱 창의적인 생각을 가능하게 한다.
- 글을 읽을 수 없거나 쓸 수 없는 사람을 대상으로도 진행할 수 있다.
- 포커스 그룹 인터뷰에서 나온 의견에 따라서 때로는 참여자가 스스로 동기부여 되어 행동의 변화를 가져오기도 한다.

3) 포커스 그룹 인터뷰의 단점

- 포커스 그룹 인터뷰에서 나온 내용을 분석하는 데에는 시간이 별도로 필요하다.
- 포커스 그룹 인터뷰 참여자가 의견을 구하고자 하는 대상 모두를 대표하지는 못한다.
- 진행자나 그룹 내 지도층 그룹원에 의해 그룹토의가 영향을 받기 쉽다.
- 지역 내에서 발언이 무시되기 쉬운 사람들의 생각과 의견이 배제되기 쉽다. 왜냐하면 이들은 포커스 그룹 인터뷰 대상으로 선정되지 못한다거나, 선정된다 해도 인터뷰에서 발언하는 내용이 묵살되기 쉽다.
- 포커스 그룹 인터뷰가 끝난 후, 참여자들 간의 분열(양극화)이 일어나지 않도록 유의해야 한다.

4) 포커스 그룹 인터뷰의 과정

(1) 주제 정하기

평가목적에 따라 무엇을 조사할 것인지 정한다. 포커스 그룹 인터뷰는, 평가의 기획과 수행단계에서 모두 사용할 수 있는 평가기법이다. 평가를 기획하는 단계에서는 '무엇을 평가할

것인가'에 대한 주제로, 평가를 수행하는 단계에서는 '사업활동이 수혜자에게 어떤 영향을 끼쳤는가'등에 대한 주제로 포커스 그룹 인터뷰를 진행할 수 있다. 포커스 그룹 인터뷰 주제는 하나 혹은 아주 적은 양의 주제만을 가지고 진행하도록 한다.

[Box 2-20] 포커스그룹 인터뷰 주제 예시

- 포커스 그룹: CSO, 기업
- 포커스 그룹 인터뷰 안건:
 1. 과정평가
 - 1-1. 수행구조 및 수행과정의 효율성
 - 1-2. 범 분야 이슈 및 HRBA(Human Rights Based Approach) 활용성
 - 1-3. 모니터링
 2. 성과평가
 - 2-1. 목적달성
 - 2-2. 지속가능성
 3. 파트너십 평가
 - 3-1. 파트너십의 효율적 작동
 - 3-2. 사업의 효과성 촉진

출처: 한국국제협력단(2014a, p.299-310)

(2) 포커스 그룹 구성하기

평가자는 조사의 목적과 내용에 따라 포커스 그룹의 구성원을 동질적으로 또는 이질적으로 선정한다. 한 그룹의 구성원은 6~12명으로 구성한다. 포커스 그룹을 구성할 때에는 현지 상황이나 문화에 따라 한 그룹에 속하면 안 되는 사람들을 미리 파악해서 그룹원을 구성해야 한다. 반면, 평가자가 얻고 싶은 의견을 피력해줄 사람들로만 그룹을 구성하지 않도록 해야 한다.

[Box 2-21] 포커스 그룹별 인터뷰 주제 예시

- 1. 국내 관계자 심층면담 대상자 및 주요 질의 내용**
- 포커스 그룹: 사업 당시 KOICA 본부 측 관계자
 - 포커스 그룹 인터뷰 안건: 사업 계획 및 이행 단계
 - 포커스 그룹: 사업 당시 KOICA 과테말라 사무소 관계자
 - 포커스 그룹 인터뷰 안건: 사업 발굴 및 계획, 이행 단계
 - 포커스 그룹: 사업 당시 PMC 사업관계자
 - 포커스 그룹 인터뷰 안건: 사업 이행 단계, 효율성 및 제약 요인, 초청연수 관련

2. 현지 관계자 심층면담 대상자 및 주요 질의 내용

- 포커스 그룹: 과테말라 교육부 산하 비정규 교육국 관계자
- 포커스 그룹 인터뷰 안건: 사업 계획 및 이행 단계, 수원국과 아국의 수행기관 선정, 대상 지역 및 대상 수혜자 선정 과정, 사업 종료 시점 협의 여부 등
- 포커스 그룹: 과테말라 수원총괄청 한국원조 담당자
- 포커스 그룹 인터뷰 안건: 과테말라 국가정책 우선순위와 해당 분야 정책에 부합 여부 등
- 포커스 그룹: 미국 USAID 교육담당자
- 포커스 그룹 인터뷰 안건: 주요 공여국의 정책 우선순위와 교육, 난민과 농촌지역 사회개발에 관련된 해당 분야 프로그램에 부합 여부 등
- 포커스 그룹: 현지 시공업체 및 감리업체
- 포커스 그룹 인터뷰 안건: 사업 이행 단계, 효율성 및 제약요인 등
- 포커스 그룹: PM 현지 채용 인력
- 포커스 그룹 인터뷰 안건: 사업 이행단계, 효율성 및 제약 요인, 현지 마을 별 수혜자 선정 등

출처: 한국국제협력단(2011, p.32-33)

(3) 포커스 그룹 인터뷰 진행하기

포커스 그룹 인터뷰는 1명의 진행자와 6~12명의 그룹 구성원이 토의를 하는 방식으로 진행한다. 먼저, 진행자가 포커스 그룹 인터뷰의 행동지침을 개발하여 응답자가 편견을 가지지 않고 주요이슈를 논의할 수 있도록 설명한다. 진행자가 토론할 주제를 제시하고 정해진 시간 동안 제시된 질문에 대해 토론이 이루어질 수 있도록 한다. 이 때, 진행자는 그룹 내 모든 사람이 이야기 할 수 있도록 조율해야 한다. 아래의 표와 박스는 포커스 그룹 인터뷰를 진행하는 방법과 진행자의 역할, 인터뷰 질문 예시를 잘 보여주고 있다.

[표 2-23] 포커스 그룹 인터뷰 진행순서 및 진행자의 역할

| 단계 | 반응 |
|---------------------------|--|
| 1. Opening ¹⁴⁾ | <ul style="list-style-type: none"> • 진행자는 참가자의 어색함을 풀 수 있는 질문을 던진다. • 진행자는 포커스그룹의 목적을 설명한다. • 진행자는 그룹의 규칙을 제공한다. • 참가자는 각자 스스로를 소개한다. |
| 2. Warm-up | <ul style="list-style-type: none"> • 참가자는 주제에 대한 경험이나 역할을 이야기한다. • 진행자는 그룹의 상호작용과 주제에 대해 생각할 수 있게끔 자극한다. • 진행자는 무겁지 않고 간단한 질문으로 시작한다. |
| 3. Main Body | <ul style="list-style-type: none"> • 진행자는 좀 더 무겁고, 민감하며 복잡한 질문으로 이끈다. • 진행자는 심도 있는 대답을 이끌어낸다. • 새로운 정보는 분석에 대한 복잡하고 통합적인 기반을 만들어낸다. • 폭 넓은 참가가 보장되어야 한다. |
| 4. Closure | <ul style="list-style-type: none"> • 진행자는 마무리 질문으로 끝을 낸다. • 진행자는 주요 주제를 요약· 정리한다. • 사회자는 참가자들 모두가 한 번씩의 마지막 발언을 할 수 있도록 한다. 추가의견 또는 느낀점, 놓친 것, 그 밖에 참가자가 다른 그룹원이 알기를 원하는 것에 대해서 이야기 할 수 있도록 한다. • 사회자는 참가자에게 감사의 전화를 하고, 그들에게 이전에 약속된 성과급을 지급한다. |

출처: Morra Imas and Rist(2009, p.339)

14) 포커스 그룹 인터뷰 토의를 시작할 때, 진행자는 다음의 사항을 명확히 설명하도록 한다.
 - 포커스 그룹 인터뷰의 목적
 - 포커스 그룹 인터뷰 참여자의 의견이 중요한 이유
 - 포커스 그룹 인터뷰 참여자가 선정된 방법
 - 포커스 그룹 인터뷰에 대한 설명(진행방식, 중요한 규칙-해당 포커스 그룹 인터뷰에서 나온 이야기는 밖으로 가져가지 않는다 등)

아래의 내용은 포커스 그룹 인터뷰 시 해야 할 질문을 구성하는 데 도움이 될 것이다.

- Introduction : 자기소개를 하면서 시작하도록 하겠습니다. 그리고 보건소에 방문했던 경험과 함께 방문이유를 설명해주시고, 함께 여러분의 소속(일터)과 직함도 말씀해주세요.
- On perceptions : 평가자는 보건소에서 무료로 제공되는 서비스에 대해 질이 낮다고 비판합니다. 여러분이 보건소에서 제공받았던 서비스는 어땠습니까?
- On governance : 최근 조사에 따르면, 현재 자치구 예산이 지역 보건소에 미치지 못한다고 나타났습니다. 여러분께서 제공받았던 무료 서비스들로 비추어볼 때 이러한 문제에 대한 여러분의 생각은 어떠하십니까?

출처: Billson(2004), Morra Imas and Rist(2009, p.339)에서 재인용

(4) 포커스 그룹 인터뷰 내용 기록 및 정리하기

진행자는 포커스 그룹 인터뷰 시 나온 의견 또는 정보가 정확하지 않을 때는 동일한 질문을 반복하거나 보다 자세한 문의를 통해 의견을 명확히 하도록 한다. 토론에서 나온 이야기를 상세히 기록한다.

(5) 포커스 그룹 인터뷰 진행시 고려사항

포커스 그룹 인터뷰는 기밀성이 보장되고, 자유로운 의사표현이 가능한 분위기에서 진행하도록 한다. 편안하고 안정적인 환경에서 진행되어야 참여자의 생각과 의견을 자유롭게 토의할 수 있다. 인터뷰 종료 후에는 참여자에게 물질적인 보상이나 교통비를 지원하여 참여를 유도하도록 한다.

7. 브레인스토밍

1) 브레인스토밍의 개념

브레인스토밍은 프로젝트 모니터링 및 평가 단계에서 조사 기법을 선택하기 위한 수단으로 사용된다. 3인 이상의 사람이 모여서 하나의 주제에 대해서 자유롭게 아이디어를 내고 검토를 통해 주제에 가장 적합한 아이디어를 선출해서 발전해 나가도록 한다. SWOT분석을 수행할 때, 그 첫 단계로 제시된 주제에 대한 의견을 얻기 위해 브레인스토밍을 수행할 수도 있다.

2) 브레인스토밍의 장점

짧은 시간 내에 많은 아이디어를 얻을 수 있다. 주어진 시간동안 구성원의 아이디어에 대한 평가나 찬성·반대하는 의견을 내지 않으므로, 우선은 다양한 의견들을 많이 모을 수 있다.

3) 브레인스토밍의 단점

브레인스토밍 자체만으로는 자료수집 및 분석을 진행할 수는 없다. 다른 조사기법을 수행하기 이전단계로 활용할 수 있다. 또한, 몇몇 참가자가 지배적으로 논의를 주도하는 경우가 발생할 수 있다. 이런 경우, 평가자는 모든 참가자가 각자의 의견을 개진할 수 있도록 발언 기회를 골고루 주고 그것이 어렵다면 소그룹으로 나누어 브레인스토밍을 진행할 수 있다.

4) 브레인스토밍의 과정

- ① 평가 관련된 주제를 정한다. 가능한 구체적으로 주제를 정한다.
- ② 그룹원이 서로 마주할 수 있도록 되도록 원형에 가까운 자리에서 토의를 진행한다.
- ③ 아이디어를 기입할 칠판이나 포스트잇을 준비한다.
- ④ 그룹내에서 발언된 모든 내용을 키워드로 요약하여 기입한다.
- ⑤ 주제와 세부사항 그리고 사람 수에 따라서 다를 수 있지만, 최소 5분에서 한 시간 정도 토의를 수행한다.

8. 순위 정하기

1) 순위 정하기의 개념

그룹 내 합의를 통해 문제의 우선순위를 선정하거나 하나의 문제에 대한 여러 가지 해결책을 선택하는 방법이다. 평가자는 모니터링 및 평가를 위한 주요성과질문이나 지표목록을 작성할 때 순위 정하기를 사용할 수 있다.

2) 순위 정하기의 장점

이해관계자가 직접 토론을 통해 평가의 주요한 이슈를 결정할 수 있기 때문에, 다양한 이해관계자의 참여로 인해 평가의 목적과 의미에 부합한 평가를 진행할 수 있다.

3) 순위 정하기의 단점

브레인스토밍과 마찬가지로 순위 정하기는 그 자체만으로 자료수집 및 분석을 진행할 수 있는 조사방법은 아니다. 다른 조사기법을 수행하기 이전 단계로 활용할 수 있다.

4) 순위 정하기의 과정

- ① 순위를 정해야 할 문제를 목록화 한다.

지구촌나눔운동은 지난 3년간 르완다 나루바카 섹터의 빈곤가정의 자립을 위해 암소는행사업을 진행하였다. 본 사업의 중간평가를 계획하는 과정 가운데 어떤 이해관계자의 의견을 들을 것이며, 어떤 중요도를 가지고 이해관계자의 의견을 수렴할 것인지 결정하려고 한다. 이에 따라 아래와 같이 순위 정하기를 시작할 수 있다.

- 순위를 정해야 할 문제 : 중요하게 의견 수렴해야 할 이해관계자 분류
- 문제 나열 : 사업수행자, 지방공무원, 직접수혜자, 간접수혜자(수혜자 가족), 비수혜자(인근마을 주민 등)

출처: 필자 작성

- ② 참여자 각자가 순위를 정해야 할 각 문제에 대해 스스로 생각하는 우선순위를 정하도록 한다. 우선순위를 숫자로 표시하게 하여 가장 중요한 사항에 가장 높은 숫자를 부여하도록 한다. 그 다음으로 중요한 선택사항은 그 다음으로 높은 점수를 부여하도록 한다.
- ③ 각 선택사항에 대한 참여자의 점수(숫자)를 취합하여 한 곳에 결과를 정리한다.
- ④ 각 선택사항을 총점대로 정렬하여 중요도를 확인한다.

[표 2-24] 참고: 순위 정하기 표 예시-주요이해관계자 중요도

| 이해관계자 | 참가자1 | 참가자2 | 참가자3 | 계 | 순위 |
|---------|------|------|------|----|----|
| 사업수행자 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 |
| 지방공무원 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 |
| 직접수혜자 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 수혜자 가족 | 4 | 2 | 1 | 7 | 2 |
| 인근마을 주민 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 |

출처: 필자 작성

단계 7. 자료의 정리 및 분석하기

1. 정성적 분석

정성적 자료의 분석은 인터뷰, 문헌자료, 포커스 그룹 인터뷰 등을 통해 수집된 자료를 활용하기 위한 분석방법이다. 정성적 자료를 효과적으로 분석하기 위해서는 자료의 정확한 기록과 정리가 우선적으로 중요하다.

1) 기록

정성적 자료를 수집할 때에는 관찰하고 들은 사항을 정확히 기록해야 한다. 평가자는 조사 대상자가 어떤 말을 했고, 어떻게 이야기를 했는지에 대해서 집중해야 한다. 정확한 기록을 위해서 녹음을 하는 것도 좋은 방법이다. 하지만, 녹음을 할 때에도 인터뷰 내용을 따로 기록해 놓을 필요가 있다. 녹음을 다시 듣고 기록하는데 드는 시간을 절약할 수 있기 때문이다.

[Box 2-24] 녹음의 장점과 유용한 팁

● 녹음의 장점

- 조사 대상자의 말을 가장 신뢰성 있게 기록할 수 있다.
- 조사 대상자의 말을 보존함으로써 연구자는 원본 자료를 소장할 수 있다.
- 어떤 부분이 명확하지 않을 경우, 돌아가 이를 다시 확인할 수 있다.

● 좋은 기록을 위한 Tips

- 즉시 기록하라
- 두 사람 이상이 기록하고 기록된 내용을 비교하라
- 기록 후 주요 내용을 1페이지로 요약하라
- 중요한 내용을 누락하지 말라
- 추가 질문이 필요한 부분을 표시하라
- 기록된 정보를 한 곳에 모아라
- 기록된 정보를 복사해서 사용하라
(기록의 분실에 대비하는 것 외에도 정보를 오리고 붙여서 시각적으로 활용할 수 있다)

출처: 1) 녹음의 장점과 관련해서는 Irving Seidman(2006, p.239-240)을 참고하여 작성

2) 좋은 기록을 위한 tips는 Morra Imas and Rist(2009, p.375)의 <Table 10.1> Tips for Collecting and Analyzing Qualitative Data를 참고하여 작성

인터뷰 내용을 기록 할 때는 사람들이 무슨 이야기를 했고, 어떻게 그 이야기를 했는지에 대해서 관심을 기울여야 한다. 사람들의 이야기를 해석하려고 하기 보다는 듣고 관찰한 것을 있는 그대로 적는 것이 중요하다. 가능하면 평가자의 생각이나, 반응, 해석 등을 기록지의 한 쪽 면에 따로 기록하는 것이 좋다. 아래는 인터뷰 내용을 기록한 예이다.

...

평가자: 염소를 지원받아서 소득이 높아졌나요?
수혜자: (고개를 저음) 아니요.
평가자: 왜 소득이 높아지지 않았나요?
수혜자: 염소를 팔 수 밖에 없었어요.
평가자: 왜 염소를 파셨어요?
수혜자: 대출금을 갚아야 했거든요. (잠시 멈춤) 저같이 가난한 사람은 상환금을 마련할 다른 방법이 없어요.

-이하 생략-

출처: 2014년 지구촌나눔운동 르완다 가족은행 사업 평가 담당자의 현장인터뷰 노트

2) 자료의 정리

평가자가 자료를 수집한 후에는 이를 의미 있는 방식으로 정리해야 한다. 수집한 자료를 안전하고 편리하게 관리하기 위한 체계를 만드는 것이다. 녹음한 파일과 기록한 문서에 정확한 라벨을 붙여 분류하는 등의 작업이 필요한 것이다. 이때, 평가 질문별로 자료를 모아서 정리하면 이후 내용을 분석하거나 보고서를 작성할 때 유용하게 사용할 수 있다. 예를 들어 다음과 같은 평가 질문을 가지고 평가를 진행했다고 하자.

- 수혜자들의 축산 역량이 향상되었는가?
- 가족은행의 수혜자 선정 기준은 지역의 취약계층을 선별하는 데 적절하였는가?

첫 번째 평가 질문과 관련해서는 수혜자를 대상으로 진행한 축산 관련 인터뷰 기록지, 축산 교육 시험지 및 시험결과표, 마을 축산현황 관련 자료 등을 따로 모아놓는다. 두 번째 평가 질문과 관련해서는 르완다 빈곤현황 관련 세계은행 및 르완다 정부 보고서, 지역 빈곤층 대상 인터뷰 기록지, 지역 마을 대표 인터뷰 기록지 등을 모아 놓는다.

자료를 모을 때에는 3가지 이상의 이론, 출처, 정보의 종류, 검증방식을 사용하여 교차확인을 진행하는 것이 좋다. 이를 삼각검증법(Triangulation)이라고 하는 데, 정성적 자료의 분석에 매우 유용한 방식이다.

● 삼각검증법 Triangulation

삼각검증법은 정성적 연구의 일반화 가능성을 높이기 위한 하나의 방안이다. Patton(1980)은 단일연구, 단일자료, 단일 연구자로 인해 생기는 질적 연구의 편견을 방지하기 위해 다양한 자료의 수집, 다양한 원천자료 확보, 둘 이상의 연구진을 구성하는 등의 방법을 활용하는 것을 삼각검증법이라고 정의했다. 사실 평가자가 삼각검증법을 직접 적용하는 것은 쉬운 일은 아니다. Denzin(1970)은 삼각검증법의 실제 적용이 2명 이상의 조사자가 다양한 샘플링 전략을 통해서 서로 다른 시간 및 상황에서의 복합적 자료를 수집하고 해석하는 것을 요구하며, 연구에 참여한 조사자들 사이의 의견 차이를 명확하게 보고서에 제시하도록 하는 것으로 파악하고 있다.

3) 자료의 분석

수집된 자료가 평가 질문에 따라 정리되면, 각 자료의 내용을 분석한다. 평가자는 각 텍스트 안에 있는 단어, 문구, 개념 등을 자세히 살펴보아야 한다. 각 텍스트 안에 숨어있는 메시지를 확인하고 이를 요약한다. 중요한 내용이나 흥미로운 내용에 표시를 하고, 그것을 범주화한다. 범주화가 끝이 나면, 발췌한 내용 간의 연결고리와 패턴을 찾아내고 이들 사이의 관련성을 찾는다.

정성적 자료의 분석에서는 보통 가장 많이 언급된 단어나 문구, 개념 등이 중요하다는 가정 하에 이들의 언급횟수나 길이 등을 확인한다. 이 때 평가자가 주의해야 할 것은 정성적 자료의 분석이 이러한 양적 확인보다 훨씬 더 미묘하다는 사실이다. 다음의 예는 지원된 가족에 대한 수혜자들의 인식을 나타낸다.

[Box 2-27] 지원된 가족에 대한 수혜자의 인식 분석하기 예시

소득증대를 위해 지원된 가족에 대해서 마을주민이 어떤 인식을 가지고 있는지 확인하기 위해서 평가자가 마을주민 100명을 대상으로 인터뷰한 내용을 분석한다고 하자. 평가자는 다음의 절차를 통해 분석을 진행할 수 있다.

- ① 주민의 답변을 모두 읽고, 주요한 반응을 각각 정리해서 적어놓는다.
- ② 가장 자주 등장하는 반응을 확인하고, 이를 일정한 범주로 그룹화 한다. 예를 들어 “지원된 염소는 사육하기가 쉽다” “대출금과 이자를 갚는데 어려움이 없었다” “증가한 소득을 가지고 아이들의 옷을 사는데 사용했다” 등의 반응을 “가족사육”, “상환”, “소득의 활용” 등으로 범주화 하여 정리하는 것이다.
- ③ 모든 내용이 각각의 범주로 그룹화 되면 각 그룹의 빈도를 확인하여 표로 정리한다.
- ④ 정리된 표를 통해 지원된 가족에 대한 주민들의 인식을 확인한다.

| 〈정성적 분석결과표〉 | | |
|---------------|--|----------------------------|
| 범주 | 인용 | 발견 |
| 가축사육(6번 언급) | “염소를 사육하는 데 특별히 힘든 점이 없었어요.” | 주인이 염소를 사육하는 데 큰 어려움이 없음 |
| 상환(10번 언급) | “대출금은 소의 우유를 팔아서 갚았어요. 우유의 양이 많아서 대출금과 이자를 갚는데 충분 했어요” | 주민은 상환에 어려움이 없음 |
| 소득의 활용(4번 언급) | “우유를 판 돈으로 아이들의 학교 등록비를 냈어요” | 주민들은 추가 발생한 소득을 자녀 교육비에 활용 |

출처: 2014년 지구촌나눔운동 르완다 사업평가내용을 바탕으로 필자가 재구성함

정성적 자료의 분석에 있어서 평가자가 유의해야 하는 것은 그 내용이 보편적인 것인지 혹은 예외적인 것인지를 판단해야 한다는 것이다. 평가자는 자신의 견해를 뒷받침하는 자료에만 주목하고 이를 사용하는 편향성을 버릴 수 있도록 노력해야 한다. 특히, 다른 내용과 결정적으로 일치하지 않는 내용이나 모순적인 내용을 무시하지 말아야 한다. 이러한 내용 모두를 보고서에 담아서 평가자의 해석을 좀 더 풍성하고 다양하게 보여줄 필요가 있다.

4) SWOT 분석

(1) SWOT의 개념

SWOT은 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 합성어로, 어떠한 문제를 분석하거나 조직을 진단할 때 위 네 가지 요소를 면밀히 살펴 분석하는 방법이다. 평가자는 평가 대상 사업을 분석하는 데 이를 활용할 수 있다. 즉, 평가 대상 사업의 강점과 약점을 파악하는 내부환경 분석을 진행하고, 평가 대상 사업을 실행하는 데 있어 위협이 되거나 기회가 될 수 있는 외부환경요소를 분석함으로써 평가 이후 사업실행을 위한 전략수립에 활용될 수 있다.

(2) SWOT의 장점

사업의 내부환경과 외부환경의 요소를 분석함으로써 보다 구체적이고 체계적으로 사업을 진단하고 평가 이후 보다 나은 사업진행을 위한 전략수립이 가능하다.

(3) SWOT의 단점

대부분 엄밀한 근거를 바탕으로 분석되기보다는 이해관계자들 사이의 토론을 통해 분석이 이루어지므로 분석결과에의 신뢰성이 낮을 수 있다. 특별히 기회와 위협요인에 대한 분석에

있어서는 이를 올바르게 예측하기가 쉽지 않다.

(4) SWOT의 과정

- ① 평가 대상 사업의 SWOT 4개 항목에 대해서 다양한 이해관계자가 모여 가능한 많은 요소를 토론하고 그 결과를 분류하여 기록한다.

[표 2-25] SWOT분석에서 : 자구촌나눔운동 베트남 한배장애인재활센터 사업

| 강점(S) | 약점(W) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 장애인 재활서비스 사업에 대한 전문성과 노하우 보유 • 장애인 재활 관련 현지 전문인력 보유 • 현지 지방정부(DOLISA)와의 긴밀한 협력관계 • 현지 지역주민의 지원 | <ul style="list-style-type: none"> • 수혜자 수 대비 부족한 관리자의 수 • 부족한 관리운영기술 • 수용인원 대비 협소한 시설규모 |
| 기회(O) | 위협(T) |
| <ul style="list-style-type: none"> • 장애인 지원을 위한 베트남 정부의 지원규모 확대 | <ul style="list-style-type: none"> • 진행 중인 재활지원시스템이 아닌 새로운 접근법의 장애 재활시스템의 확산 • 센터 임대료 상승 |

출처: 필자 작성

- ② 여러 그룹으로 나누어 여러 개의 SWOT분석을 수행하여, 서로 다른 SWOT분석결과를 통해 그룹간의 차이점과 유사점에 대하여 논의한다.
- ③ SWOT분석의 결과를 바탕으로 평가 이후 사업전략을 도출한다.

2. 정량적 분석

정량적 자료의 분석은 수(Number)적인 정보를 다루는 것이다. 평가자는 수집한 데이터를 먼저 컴퓨터 프로그램에 기입해야 하고 이를 적절하게 정리해야 한다. 정량적 분석은 주로 컴퓨터 프로그램을 활용하여 진행되는데, 여기에서는 누구나 쉽게 활용할 수 있는 Excel 프로그램을 기반으로 정량적 분석에 대해서 설명하고자 한다.

1) 데이터의 코딩

데이터의 코딩은 수집한 데이터를 숫자 형태로 컴퓨터에 입력하여 의미 있는 분석을 진행할 수 있도록 준비하는 작업이다. 평가자는 사업의 내용에 따라 숫자의 형태를 가지는 자료와 비숫자 형태의 자료를 수집한다. 예를 들어 주민의 월평균소득, 나이, 가족 구성원 수, 보유 토지면적 등은 숫자의 형태를 가지는 데이터이다. 이들에 대한 코딩 작업은 크게 어렵지 않다. 하지만 숫자의 형태를 가지지 않는 데이터도 수집된다. 예를 들어 조사 대상 주민이 수혜자인가, 비수혜자인가, 남자인가, 여자인가, 결핵환자인가, 아닌가 등에 대한 정보가 비

숫자 형태의 데이터이다. 이러한 경우에는 이들의 정보를 구분할 수 있는 숫자를 부여한 후 입력을 진행해야 한다. 예를 들어 결핵환자이면 1의 값을 부여하고, 결핵환자가 아니면 0의 값을 부여하는 방식으로 입력을 진행하는 것이다. 또한, 범위와 관련된 데이터에도 숫자를 부여한다. 예를 들어 수혜자의 교육 정도가 초등학교 중퇴이면 1, 초등학교 졸업이면 2, 중학교 중퇴이면 3, 중학교 졸업이면 4, 고등학교 중퇴이면 5, 고등학교 졸업 이상은 6 등을 부여하는 것이다.

이러한 방식으로 Excel 프로그램에 코딩을 진행한 예는 아래와 같다.

[표 2-26] 코딩의 예

| 주민 ID | 성별 | 나이 | 수혜자 구분 | 결핵 | 토지면적 | 교육 |
|-------|-----|-----|--------|-----|------|-----|
| 1 | 1 | 35 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 34 | 1 | 1 | 0.3 | 2 |
| 3 | 2 | 21 | 1 | 1 | 0.5 | 1 |
| 4 | 1 | 18 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 5 | 1 | 45 | 0 | 1 | 1.4 | 5 |
| 6 | 2 | 43 | 0 | 0 | 4 | 2 |
| 7 | 2 | 65 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 8 | 2 | 32 | 0 | 0 | 2.2 | 4 |
| 9 | 2 | 45 | 0 | 0 | 0.5 | 2 |
| 10 | 1 | 24 | 0 | 0 | 0.8 | 5 |
| 11 | 1 | 64 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| 12 | 1 | 21 | 1 | 1 | 1.3 | 4 |
| 13 | 2 | 35 | 0 | 0 | 1.2 | 2 |
| 14 | 1 | 64 | 1 | 1 | 3.6 | 4 |
| 15 | 2 | 32 | 0 | 0 | 1.4 | 5 |
| 16 | 1 | 13 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

출처: 필자 작성

2) 데이터 클리닝(Data Cleaning)

데이터의 입력 및 코딩 작업이 끝나면 코딩된 데이터 중 잘못된 데이터를 찾아 바로 잡는 작업을 진행해야 한다. 이러한 작업을 데이터 클리닝(Data Cleaning)이라고 한다. 기본적으로 데이터 클리닝 작업은 실제 수집된 자료와 코딩된 데이터 사이의 불일치 부분을 확인하고 이를 바로잡는 과정이다. 이러한 과정은 많은 시간을 요하는 작업이기도 하다. 따라서 처음 데이터를 입력할 때 실수가 발생하지 않도록 주의하는 것이 필요하다. 잘못 입력된 데이터를 쉽게 확인하기 위해서는, 서로 다른 2명이 코딩작업을 각각 진행한 후 이 둘의 작업결과를 비교해보는 방법을 사용할 수도 있다. 두 사람이 모두 자료를 적절히 코딩했다면, 첫 번째 사람이 입력한 값에서 2번째 사람이 입력한 값을 빼면 '0'이 나와야 하는 데, '0'이외의 값이 나온 입력사항을 확인하여 잘못된 입력의 여부를 확인하는 것이다. 데이터의 입력 및 코딩 작업이 끝난 후 발생할 수 있는 에러(Error)에는 아래와 같은 종류가 있으며, 이러한 에러에 유의하여 데이터 클리닝 작업을 진행해야 한다.

- ① 데이터 실종: 코딩 테이블의 빈칸 확인
- ② 오타: 실제 조사된 값은 '6'이지만 '5' 등으로 기입된 경우 확인
- ③ 잘못된 형식의 값: 예를 들어 토지면적을 기입하는 데 ha를 단위로 하는 값을 기입해야 하지만 m²를 단위로 한 값이 기입된 경우 등을 확인
- ④ 코딩이 잘못된 값: 예를 들어 남자=1, 여자=0 이어야 하는 데 3이 기입된 경우 등을 확인

3) 자료의 분석

데이터의 입력과 입력된 데이터를 교정하는 작업이 모두 끝나면 이제 분석을 시작할 수 있다. 여기에서는 평가자가 자주 사용할 수 있는 기본적인 통계분석인(1) 평균분석과(2) 평균 비교만을 살펴보기로 한다.

(1) 평균분석

평균분석은 양적자료의 대표적인 자료 요약방법이다. 예를 들어 조사된 수해자 50가구의 연평균소득을 알아본다거나, 이들이 보유한 토지면적의 평균값 등을 살펴보는 데 활용할 수 있다. Excel에서는 'Average' 함수를 이용하여 입력된 자료의 평균을 쉽게 구할 수 있다. 즉, 아래의 표에서 주민들의 평균 토지면적을 구한다고 한다면 '=AVERAGE(F2:F17)'을 특정 CELL에 대입하여 평균값을 얻을 수 있다.

[표 2-27] 예시: Excel에서의 평균분석

| | A | B | C | D | E | F | G |
|-----|-------|-----|-----|--------|-----|------|-----|
| 1 | 주민 ID | 성별 | 나이 | 수혜자 구분 | 결핵 | 토지면적 | 교육 |
| 2 | 1 | 1 | 35 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 34 | 1 | 1 | 0.3 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 21 | 1 | 1 | 0.5 | 1 |
| 5 | 4 | 1 | 18 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 6 | 5 | 1 | 45 | 0 | 1 | 1.4 | 5 |
| 7 | 6 | 2 | 43 | 0 | 0 | 4 | 2 |
| 8 | 7 | 2 | 65 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 9 | 8 | 2 | 32 | 0 | 0 | 2.2 | 4 |
| 10 | 9 | 2 | 45 | 0 | 0 | 0.5 | 2 |
| 11 | 10 | 1 | 24 | 0 | 0 | 0.8 | 5 |
| 12 | 11 | 1 | 64 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| 13 | 12 | 1 | 21 | 1 | 1 | 1.3 | 4 |
| 14 | 13 | 2 | 35 | 0 | 0 | 1.2 | 2 |
| 15 | 14 | 1 | 64 | 1 | 1 | 3.6 | 4 |
| 16 | 15 | 2 | 32 | 0 | 0 | 1.4 | 5 |
| 17 | 16 | 1 | 13 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

출처: 필자 작성

(2) 평균비교

평균비교는 정량적 자료의 평균이 그룹별로 차이를 보이는지의 여부를 검정하는 대표적인 자료요약방법이다. 예를 들어 가축은행의 수혜가정과 비수혜가정의 연평균 소득이 사업 이후 차이를 가지는가에 대한 검증을 한다고 하자. 대부분의 경우 수혜가정과 비수혜가정 전체를 대상으로 연평균 소득을 조사할 수 없다. 따라서 평가자는 수혜가정과 비수혜가정의 일부만을 대상으로 표본조사를 진행하고, 그 결과를 가지고 전체 수혜자와 비수혜자 사이의 소득에 차이가 있는지 검증해야 한다. 이때 사용하는 것이 T-검정(T-test)이다.

T-검정

T-검정은 두 모집단의 평균값에 차이가 있는지 판단하는 통계적 검정 방법으로 “두 모집단의 평균 간에는 차이가 없다”라는 귀무가설(H0)과 “두 모집단의 평균 간에 차이가 있다”라는 대립가설(H1) 중에 하나의 가설을 선택하기 위해 진행되는 통계적 검정방법이

다. 예를 들어 가축은행 사업의 경우, 귀무가설을 “가축을 지원받은 수혜가정과 지원받지 못한 비수혜자 사이의 연평균소득은 차이가 없다”로 설정하고, 대립가설은 “수혜가정의 연평균소득은 비수혜자의 연평균소득보다 크다”로 설정하여 이를 검증하는 것이다. T-검정은 크게 모분산을 아는 경우와 모분산을 모르는 경우로 나누어 진행된다.

(1) 모분산을 아는 경우(수혜자 및 비수혜자의 연평균소득에 대한 모분산을 아는 경우)
 수혜자 그룹과 비수혜자 그룹의 연평균소득이 각각 $N(\mu_1, \sigma_1^2)$ 와 $N(\mu_2, \sigma_2^2)$ 의 정규분포¹⁵⁾를 보인다고 할 때, 이들로부터 크기가 각각 n_1, n_2 인 표본을 무작위 추출하여 표본평균 \bar{x}_1, \bar{x}_2 를 얻는다. 이때 두 집단의 평균 비교는 이들 표본평균의 차이인 $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$ 의 표본분포를 통해 파악할 수 있다. $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$ 의 표본분포는 정규분포 $N(\mu_1 - \mu_2, \frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2})$ 하므로, Z값

$$Z = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

Z: Z값

\bar{x}_1 : 수혜자 표본의 연평균소득

\bar{x}_2 : 비수혜자 표본의 연평균소득

μ_1 : 수혜자 전체의 연평균소득

μ_2 : 비수혜자 전체의 연평균소득

σ_1^2 : 수혜자 전체의 연평균소득의 분산

σ_2^2 : 비수혜자 전체의 연평균소득의 분산

n_1 : 수혜자 표본의 크기

n_2 : 비수혜자 표본의 크기

은 표준정규분포를 따른다. 이 검정통계량을 이용하면 두 모평균 사이의 차이가 있는지에 대한 가설검정을 할 수 있다. 예를 들어서 이렇게 계산한 Z값이 1.64 이상인 경우 대립가설인 가축은행 수혜가정의 연평균소득이 비수혜가정의 연평균소득보다 크다고 90% 신뢰수준에서 확신할 수 있다. 만약 Z값이 1.96 혹은 2.33 이상이라면 같은 대립가설을 각각 95% 신뢰수준과 99% 신뢰수준에서 확신할 수 있다. 반면 계산된 Z값이 1.64 이하라면 가축은행 수혜자의 연평균소득이 비수혜자의 연평균소득보다 크다고 결론 내릴 수 있는 충분한 증거를 확보하지 못 했다고 파악할 수 있다.

15) 정규분포는 평균값을 중앙으로 하여 좌우 대칭으로 종 모양을 이루는 도수 혹은 확률 분포를 의미한다. $N(\mu_1, \sigma_1^2)$ 인 정규분포는 평균값이 μ_1 , 분산이 σ_1^2 인 정규분포를 의미한다.

지구촌나눔운동 평가팀이 수집한 가족은행 수혜자 표본 67가정의 연평균 소득은 RWF 103,363이었다. 반면 비수혜자 표본 58가정의 연평균 소득은 RWF 53,399이다. 가족은행의 수혜자 및 비수혜자의 모분산이 각각 RWF 37,115,949,025와 RWF 2,726,719,524라고 알고 있을 때, 평가팀은 수혜자의 연평균 소득이 비수혜자보다 크다고 결론지을 수 있을까?

평가팀은 수집한 정보를 가지고 아래와 같이 Z값을 계산하였다.

$$Z = \frac{(103,363 - 53,399) - 0}{\sqrt{\frac{37,115,949,025}{67} + \frac{2,726,719,524}{58}}} = 2.038$$

위 계산결과는 신뢰수준 95%에서 가족은행 수혜자의 연평균 소득이 비수혜자보다 크다고 결론내릴 수 있는 충분한 통계적 근거를 나타낸다.

[표 2-28] 모분산을 아는 경우의 T-검정 요약

| 귀무가설(H0) | 대립가설(H1) | 기각역 | 검정통계량 |
|--|--------------------|-------------------------|--|
| $\mu_1 = \mu_2$ (즉, $\mu_1 - \mu_2 = 0$) | $\mu_1 > \mu_2$ | $Z \geq z_\alpha$ | $Z = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$ |
| | $\mu_1 < \mu_2$ | $Z \leq -z_\alpha$ | |
| | $\mu_1 \neq \mu_2$ | $ Z \geq z_{\alpha/2}$ | |

(2) 모분산을 모르는 경우($\sigma_1 = \sigma_2$ 일 때)

평가자는 대부분의 경우 두 모집단의 모분산을 알지 못 한다. 즉, 수혜가정과 비수혜가정의 연평균소득에 대한 모분산을 모르는 경우가 많은데, 이때에는 Z검정통계량을 그대로 사용할 수 없다. 하지만 이 경우에도 두 집단의 분산이 같다는 가정($\sigma_1 = \sigma_2 = \sigma$)을 할 수 있다면 검정통계량에서 σ 에 대한 합동추정량(Pooled Estimator)을 이용하여 가정에 대한 검증을 진행할 수 있다. 즉 위의 식에서 σ_1 와 σ_2 대신에 σ 를 대입하면 아래와 같은 방식으로 Z값을 표현할 수 있다.

$$Z = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}} = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sigma \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

Z : Z값

\bar{x}_1 : 수혜자 표본의 연평균소득

\bar{x}_2 : 비수혜자 표본의 연평균소득

μ_1 : 수혜자 전체의 연평균소득

μ_2 : 비수혜자 전체의 연평균소득

- σ_1^2 : 수혜자 전체의 연평균소득의 분산
- σ_2^2 : 비수혜자 전체의 연평균소득의 분산
- n_1 : 수혜자 표본의 크기
- n_2 : 비수혜자 표본의 크기

이때 두 집단의 표본분산인 s_1^2, s_2^2 을 이용하여 σ^2 의 추정량인 합동추정량 s_p^2 을 아래와 같이 구할 수 있다.

$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

- s_p^2 : 합동추정량
- n_1 : 수혜자 표본의 크기
- n_2 : 비수혜자 표본의 크기
- s_1^2 : 수혜자 표본의 분산
- s_2^2 : 비수혜자 표본의 분산

Z 검정통계량에서 σ 대신 합동추정량 s_p 를 대입하면 검정통계량은 자유도 $\nu = n_1 + n_2 - 2$ 인 t분포를 따른다.

$$t = \frac{(x_1 - x_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{s_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

- t : t값
- \bar{x}_1 : 수혜자 표본의 연평균소득
- \bar{x}_2 : 비수혜자 표본의 연평균소득
- μ_1 : 수혜자 전체의 연평균소득
- μ_2 : 비수혜자 전체의 연평균소득
- s_p : 합동추정량 표준편차
- n_1 : 수혜자 표본의 크기
- n_2 : 비수혜자 표본의 크기

이렇게 계산한 t값은 Z값과는 달리 자유도 ν 에 따라 신뢰구간이 변화한다. 하지만 기본적으로 표본의 크기가 50 이상인 경우에는, t값이 1.676 이상이면 신뢰구간 95% 이상에서 “수혜자의 연평균소득이 비수혜자의 연평균소득보다 크다”는 귀무가설을 확신할 수 있는 충분한 근거를 갖는다.

[Box 2-29] 예시: 가족은행 수혜자와 비수혜자의 소득비교(2)

지구촌나눔운동 평가팀이 수집한 가족은행 수혜자 표본 67가정의 연평균 소득은 RWF 103,363이고, 분산은 RWF 37,135,949,025이다. 반면 비수혜자 표본 58가정의 연평균 소득은 RWF 53,399이고 분산은 RWF 2,175,719,524이다. 하지만, 평가팀은 가족은행의 수혜자 및 비수혜자의 연평균소득의 모분산을 모르고 있다. 다만, 수혜자 및 비수혜자의 모분산이 서로 다르지 않다고 추정할 수 있다. 이 때, 평가팀은 수혜자의 연평균 소득이 비수혜자보다 크다고 결론지을 수 있을까?

평가팀은 수집한 정보를 토대로 먼저 합동추정량 s_p^2 를 아래와 같이 계산하였다.

$$s_p^2 = \frac{(67-1) \times 37,135,949,025 + (58-1) \times 2,175,719,524}{67 + 58 - 2} = 20,934,867,061$$

$$Z = \frac{(103,363 - 53,399) - 0}{\sqrt{\frac{37,115,949,025}{67} + \frac{2,726,719,524}{58}}} = 2.038$$

위 계산결과는 신뢰수준 95%에서 가족은행 수혜자의 연평균 소득이 비수혜자보다 크다고 결론내릴 수 있는 충분한 통계적 근거를 나타낸다.

[표 2-29] 모분산을 모르는 경우의 T-검정 요약(등분산가정)

| 귀무가설(H0) | 대립가설(H1) | 기각역 | 검정통계량 |
|--|--|--|--|
| $\mu_1 = \mu_2$ (즉, $\mu_1 - \mu_2 = 0$) | $\mu_1 > \mu_2$ $\mu_1 < \mu_2$ $\mu_1 \neq \mu_2$ | $t \geq t_\alpha$ $t \leq -t_\alpha$ $ t \geq t_{\alpha/2}$ | $t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$ |

(3) 모분산을 모르는 경우($\sigma_1 \neq \sigma_2$ 일 때)

두 집단의 분산이 같다는 가정, 즉 가족은행 수혜가정의 연평균소득에 대한 분산값과 비수혜가정의 연평균소득에 대한 분산값이 같다는 가정을 하기 어려운 경우에도 T-검정이 가능하다. 이때의 표본평균차이($\bar{x}_1 - \bar{x}_2$)의 표준편차는 앞의 경우와 같은 $\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}$ 이 된다. 하지만 σ_1^2 과 σ_2^2 의 추정량인 s_1^2 과 s_2^2 을 대입하여 계산한 통계량인 t는 자유도 $\nu = n_1 + n_2 - 2$ 의 분포를 따르지 않고, 아래와 같은 자유도와 분포를 따른다.

$$t' = \frac{(x_1 - x_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}, \nu = \frac{(s_1^2/n_1 + s_2^2/n_2)^2}{(s_1^2/n_1)^2/(n_1 - 1) + (s_2^2/n_2)^2/(n_2 - 1)}$$

t' : t값

\bar{x}_1 : 수혜자 표본의 연평균소득

\bar{x}_2 : 비수혜자 표본의 연평균소득

μ_1 : 수혜자 전체의 연평균소득

μ_2 : 비수혜자 전체의 연평균소득

s_1^2 : 수혜자 표본의 분산

s_2^2 : 비수혜자 표본의 분산

n_1 : 수혜자 표본의 크기

n_2 : 비수혜자 표본의 크기

ν : 자유도

위와 같이 계산한 t값을 가지면, 귀무가설인 “수혜가정의 연평균소득이 비수혜가정의 연평균소득보다 크다”에 대한 판단은 등분산가정의 경우와 같은 방식으로 진행할 수 있다.

[표 2-30] 모분산을 모르는 경우의 T-검정 요약

| 귀무가설(H0) | 대립가설(H1) | 기각역 | 검정통계량 |
|--|--------------------|-------------------------------|---|
| $\mu_1 = \mu_2$ (즉, $\mu_1 - \mu_2 = 0$) | $\mu_1 > \mu_2$ | $t' \geq t_{\alpha}(\nu)$ | $t' = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$ |
| | $\mu_1 < \mu_2$ | $t' \leq -t_{\alpha}(\nu)$ | |
| | $\mu_1 \neq \mu_2$ | $ t' \geq t_{\alpha/2}(\nu)$ | |

3. 비용효과 분석(Cost-Effectiveness Analysis)

1) 비용효과분석의 정의

비용효과분석은 프로젝트를 통한 다양한 개입의 비용과 효과를 측정하고 이를 비교·평가하여 최적의 개입방식을 도출하는 분석방법이다. CSO 실무자는 비용효과분석을 평가에 적용하여 해당 CSO가 추구하는 목적을 가장 경제적으로 달성할 수 있는 방법(사업내용)을 파악할 수 있으며, 평가 대상 사업의 효율성을 다른 사업과 비교·분석하는 데 이를 활용할 수 있다. 예컨대, CSO 실무자는 비용효과분석을 통해 아래와 같은 평가 질문에 답변을 제시할 수 있다.

- 사업의 목적을 이루는데 어떤 방식의 개입이 가장 좋은 효과를 이루었는가?
- 의도한 성과를 이루기 위해 어느 정도의 투입을 해야 했는가?

비용효과분석은 사실 고도의 재정전문성을 요한다. CSO 실무자가 직접 비용효과분석을 진행한다면, 비교적 성과가 분명하게 파악되며, 이를 위해 투입된 직접적 비용과 간접적 비용을 쉽게 계측할 수 있는 사업을 대상으로 진행할 수 있을 것이다. 예를 들어 사업의 목적이 지역 아이들이 학교 교육을 받을 수 있도록 하는 것이라고 하자. 이를 위해서 아래와 같은 다양한 개입이 가능하다.

- 아이들 대상 교육의 이익 안내
- 등록금 지원
- 교복지원
- 급식지원
- 선생님 추가 고용
- 출석률에 따라 현금 지급

이러한 개입에 드는 비용은 모두 다 다를 것이고, 이러한 개입은 지역 아이들의 학교 출석에 각기 다른 정도의 효과가 있을 것이다. 비용효과분석은 기본적으로 각각의 개입에 따른 비용을 산출하고 그에 따른 효과를 수치화하여 비교 하는 것이다.¹⁶⁾

2) 비용효과분석의 과정

비용효과분석의 일반적인 과정은 아래와 같다.

(1) 사업의 총 비용 계산하기

사업에 사용된 모든 경비를 포함하여 총합계를 계산한다. 즉, 사업에 지출된 직접비용(사업의 1차적인 목적과 관련된 비용으로 조사비, 연구비, 사업유지비, 운영비 등을 포함)과 간접비용(사업의 2차적인 목적, 즉 부산물의 성격을 가지고 있는 비용으로 사업 기간 동안 제 3자에게 발생한 모든 비용을 의미)을 모두 고려하여 이를 수치화하여 총 비용의 합을 계산한다.

(2) 사업의 성과 측정하기

사업의 성과 또한 직접성과와 간접성과를 모두 포괄하여 이를 수치화하여 합계를 계산한다. 직접성과는 해당 사업으로부터 수혜자에게 직접 발생한 사업효과를 의미한다. 예를 들어 가축은행의 경우 수혜자가 가축을 통해 추가로 창출한 소득 등이 직접성과에 포함된다. 간접성과는 사업을 통해 외부적으로 나타나는 2차적 성과를 의미한다. 예를 들어 가축은행의 경우 수혜가정의 자녀들의 영양상태가 좋아지거나 교육성취도가 증가하는 등의 효과를 간접성과라고 할 수 있다. 평가자는 이러한 효과를 수치화하여 모두 합산한다.

16) 지역 아이들의 학교교육 참여를 위한 여러 개입에 대한 비용효과분석의 예는 Dhaliwal et al(2012)를 참고하기 참고하기 바란다.

(3) 비용/효과 비율 구하기

사업의 비용과 성과의 합계를 모두 수치화하여 계산하였다면, 비용의 합계를 성과의 합계로 나눈다. 예를 들어 계산한 비용의 합계가 100만원이고, 성과의 합계가 200만원이라고 한다면, 비용/효과 비율은 $100/200=0.5$ 가 된다. 비용/효과 비율이 낮으면 낮을수록 효율적인 사업이라고 할 수 있다. 만약 평가 대상 사업을 다른 사업과 비교하고 싶다면, 다른 사업의 비용/효과 비율을 계산하여 그 값을 평가 대상 사업의 그것과 서로 비교해보면 된다.

비용효과분석의 각 과정에 대한 자세한 사항은 본 매뉴얼에서 다루기에는 매우 전문적인 내용이므로 따로 소개하지 않는 것으로 한다. 특별히 간접적인 비용과 효과를 어떻게 수치화할 것인가에 대한 내용이 CSO 실무자에게 큰 어려움으로 다가올 것이다. 다만 비용/효과분석에 관심 있는 실무자들은 아래의 문헌을 참고하기 바란다.

- Asian Development Bank. 2013. *Cost-Benefit Analysis for Development: A Practical Guide*. Manila: Asian Development Bank.
- Levin, Henry M. and Patrick J. McEwan. 2000. *Cost-Effectiveness Analysis: Methods and Applications 2nd edition*. Sage.
- World Bank. 2010. *Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects*. D.C.: World Bank

단계 8. 보고서 작성하기

평가를 위한 자료수집과 분석이 이루어지면 그 결과를 보고서로 정리해야 한다. 평가보고서는 평가의 용도와 목적, 보고서의 주요 독자를 고려하여 작성하도록 한다.

1. 보고서 구성

평가보고서를 쓰는 목적은 평가를 진행하는 목적과 연결될 수 있다. 사업을 평가한 목적이 무엇이나에 따라 보고서의 용도와 목적이 결정된다. 평가자는 주요 독자가 누구인가를 분석하여 독자가 원하는 정보가 무엇인지에 대한 고민을 통해 보고서를 구성하도록 한다.

평가보고서를 작성하는 목적이 교훈도출, 즉 사업의 성과를 검토하고 향후 사업의 추진 방향을 수립하기 위해서라면 특히 제언이 구체적이고 실행가능 해야 한다. 반면, 평가목적이 후원자에 대한 책무성 측면이 강하다면 사업이 계획대로 진행되었는지, 투입된 재원이 적절히 활용되었는지, 사업결과에 따른 수혜자의 혜택은 무엇인지가 평가보고서에 명확히 드러나야 한다.

사업의 후원기관(KOICA, 사회복지공동모금회, 기업 등)이 제시하는 보고서의 양식이 있다면 해당 목차구성에 따라 보고서를 작성하는 데, 대개 후원기관이 제시하는 보고서 양식에는 보고서 작성 시 따라야 할 유의사항 및 고려사항이 함께 제시된다. 정해진 보고서의 양식이 없을 시에는 다음의 보고서 목차를 참고하여 보고서를 구성 및 작성 할 수 있다.

[Box 2-30] 예시: 평가 보고서 목차

평가 요약

I. 평가 개요

1. 평가의 배경과 목적
2. 평가의 범위
3. 평가 대상 사업
 - 1) 사업의 배경
 - 2) 사업의 개요
4. 평가의 특징과 한계

II. 평가 방법

1. 평가 기준
2. 평가팀의 구성
3. 평가의 기대 효과
4. 평가 기간
5. 평가 방법론
6. 평가 매트릭스

III. 평가 결과

IV. 결론 및 제언

1. 종합 결과
2. 교훈 및 제언

V. 참고문헌 및 부록

2. 항목별 작성방법

1) 요약(Executive Summary)

요약 부분은 독자로 하여금 보고서의 중요한 내용을 빠르게 파악할 수 있도록 돕는 역할을 한다. 요약은 단순히 보고서의 결론 부분의 축약이나 보고서의 예고편이 아니다. 요약은 해당 보고서의 전문을 읽을 수 없는 독자를 위해 보고서가 담고 있는 내용의 대부분을 축약적으로 제시해야 한다. 평가자는 다음과 같은 요소를 고려하여 요약 부분을 작성할 수 있다.

- 평가의 주요목적(평가를 통해 확인이 필요한 중요 요소)에 대해 간단히 서술한다.
- 평가방법에 대한 설명, 평가내용, 결론, 제언을 요약한 내용을 모두 담아야한다.
- 독자에게 가장 중요하게 와 닿을 수 있는 평가결과를 판단하여 요약한다.
- 2~4페이지의 분량이 가장 적당하다.

2) 평가개요

평가개요에서는 평가를 추진한 배경을 먼저 설명한 후, 평가의 목적과 이에 대한 핵심질문을 명확히 제시한다. 평가의 대상이 되는 사업을 간략히 설명하고 평가범위와 평가용도를 제시한다. 평가 대상 사업에 대한 정보는 사업 기간 및 비용, 사업구성(지원내용), 대상 지역, 수혜자, 기대효과, 수행기관에 대한 정보를 간결한 표 형태로 제시할 수도 있다. 평가를 수행하는 인력(국내, 현지)과 역할분담에 대한 정보도 포함한다.

3) 평가방법론

평가의 목적에 따라 설정된 핵심평가 질문과 이를 바탕으로 구성된 세부평가항목 및 평가 기준이 담긴 평가매트릭스를 제시한다. 평가 항목별로 평가자가 진행한 자료수집 및 분석, 현지조사 방법론을 제시한다. 정량적/정성적 방법론, 혼합방법론에 대해 해당 방법론을 채택한 합당한 이유를 설명한다. 평가의 제약요인과 한계를 명확히 제시한다.

4) 평가 대상 사업 분석

사업을 추진한 배경과 주요이해관계자를 정리하고 평가 대상 사업의 개입논리를 포함하는 PDM 혹은 변화이론을 분석한다. 기존에 수립된 PDM 혹은 변화이론이 부재하거나 적절하지 않으면 새로이 만들어 제시한다. 평가 대상 사업에 대한 분석 내용은 필요에 따라 평가개요의 하위 장에 포함될 수도 있다.

5) 평가결과(Findings)

평가매트릭스에서 제시한 평가항목을 기준으로 수집한 자료의 분석결과(Findings)를 제시한다. 즉 문헌조사, 인터뷰, 현지조사 등 다양한 조사방법론에 따라 수집한 내용들을 분

석한 결과를 보여준다. 평가결과에 담긴 내용은 반드시 근거에 기반 해야 한다. 분석내용이 평가매트릭스에서 제시한 평가항목을 모두 포함하는지 점검하고 결론적으로 평가목적에 따른 핵심질문에 대한 답이 도출될 수 있도록 해야 한다. 중요한 결과를 명확하게 제시할 수 있도록 그림과 차트, 표 등의 시각적인 요소를 적절히 활용한다.

[Box 2-31] 평가결과와 평가매트릭스의 연관성 예시: 2014년 KOICA 에티오피아 아리시 농촌개발사업 평가보고서

현재 한국 국제개발협력 분야에서 정기적으로 가장 많은 양의 평가보고서를 발간하고 있는 기관인 KOICA의 평가보고서의 경우 아래의 예와 같이 평가결과를 OECD DAC의 5대 평가 기준을 중심으로 각 기준에 해당하는 내용을 나열한다. 평가보고서 상의 5대 기준에 해당하는 평가결과를 아래 예시와 같이 평가매트릭스에서 제시한 주요평가 질문에 해당하는 내용으로 구성하는 것이 바람직하다.

| 주요평가 질문 | 평가 기준 | 세부평가 질문 | 지표 | 지표출처 | 지표수집 방법 | |
|---|-------------------------------|---------|--|---------------------------|---------------------------------------|----------------|
| III. 평가 결과 1. 적절성 1) 새천년개발목표(MDGs)의 부합성 2) 우리나라 ODA 정책 및 전략의 부합성 3) 에티오피아 정부수요 및 정책과의 연관성 4) 사업계획 과정의 적절성 5) 사업 추진계획 변경과 세부사업들의 적절성 6) 적절성 평가를 위한 주민 설문조사 결과 2. 효율성 1) 예산 및 인력 투입에 따른 집행 효율성 2) 사업 실행 및 투입기술의 효율성 3. 효과성 1) 축산개발 시범사업 2) 영농개선시범사업 3) 주거환경개선 사업 4) 인프라 구축 5) 주민조직 형성 6) 전문가 파견 7) 초청연수 8) 사업대상 마을주민의 자산 및 소득 증가 효과 4. 영향력 및 파급효과 1) 주민들의 인식변화와 긍정적·부정적 영향 2) 소득의 증가와 삶의 질 향상과 관련된 설문 분석 3) 제도적 변화의 여부와 자발적 관리 및 운영 5. 지속가능성 1) 시설 유지보수 비용 및 재투자 등의 여력확보 전망 2) 자립의 제약요소 파악 6. 새마을운동 분야 | 국제 개발 목표 및 국제적 기준을 반영하였는가? | 적절성 | 새천년개발목표에 부합하였는가? | 관련내용의 반영정도 | KOICA, MDGs | 문헌 조사 |
| | 시행된 사업은 공여국의 정책 및 전략에 부합하였는가? | 적절성 | 우리나라 ODA정책 및 전략과 부합하였는가? | 관련정책 문서와의 일치성 | KOICA, 법무부 통합 자료(CPS) 등 | 문헌 조사 |
| | 사업계획 및 추진 방식 등은 적절하였는가? | 적절성 | 사업 규모는 적절하였는가?, 모니터링, 리스크 관리 등은 적절하였는가? | 사업목표, 사업추진방식, 사업계획 등 | KOICA, 사업타당성 보고서, 실시현의 보고서, 사업수행계획서 등 | 문헌 조사, 인터뷰 |
| | 투입대비 산출의 결과는 효율적이었는가? | 효율성 | 투입(Input)계획 대비 실제 투입과 사업산출(Output)의 달성은 효율적이었는가? | 투입 및 산출 | KOICA | 문헌 조사, 인터뷰 |
| | 사업 실행 및 관리의 효율적이었는가? | 효율성 | 사업 및 실행에 있어 문제점들이 존재하였는가? | 사업 실행관리 및 체제 운영 성과 | KOICA, PMC사업계획서, 사업평가 보고서 | 문헌 조사, 설문, 인터뷰 |
| | 전문가 및 기술은 효율적이었는가? | 효율성 | 투입인원 및 기술은 현재에 효율적이었는가? | 투입인력 전문성 및 책임성, 전수기술의 실용성 | 전문가 보고서, 사업종료평가보고서, 각 사업보고서 | 문헌 조사, 설문, 인터뷰 |
| | 사업 목표는 달성하였는가? | 효과성 | 사업의 목표달성량을 이루었는가? | 프로젝트 개발목표 달성도 | 사업 수행 계획서, 사업종료 보고서 | 문헌 조사, 사업현장 방문 |

6) 결론(Conclusion)

결론부분은 평가결과에 대한 요약과 함께 이것이 가지는 함의를 담는다. 평가자가 함의를 이끌어낼 때에는 전문적인 분석과 판단에 기반 해야 한다. 함의의 내용은 객관적인 내용에 근거해 논리적으로 구성되어야 한다. 이 때 평가내용과 다른 새로운 내용이 들어가는 것은 바람직하지 않다. 평가자는 평가결과를 바탕으로 교훈(Lessons Learned)을 이끌어내고 이를 결론부분에 담아야 한다. 교훈은 평가과정을 통해 도출된 결과를 바탕으로 평가 대상 사업과 관련한 정책, 전략, 계획, 사업수행, 관리단계 등 다양한 층위에서 향후 활동에 도움이 될 만한 경험과 의견을 정리한 것이다. 향후 유사한 사업을 수행하거나 본 사업의 내용을 조정해야하는 경우 참고할 사항, 또는 다른 사업 주체가 사업을 수행할 때 유의해야 할 점 등을 고려하여 의미 있는 교훈을 도출해야 한다.

마지막으로 평가결과로부터 이끌어 낸 제언(Recommendations)을 담는다. 제언은 향후 후원자를 포함한 주요 이해관계자로 하여금 어떠한 행동을 하도록 제안하는 것이다. 제언사항을 제시할 때에는 언제, 누가(이해관계자), 어떤 활동을 수행해야하는지에 대해서 명확하게 서술해야 한다. 추상적이기 보다는 최대한 구체적으로 실현가능한 내용을 제시해야 한다. 아래 <표>와 같이 평가 대상 사업에 참여한 주체와 항목별로 제언사항을 박스로 정리하고 그 세부내용을 자세하게 풀어주는 것도 방법이다.

[그림 2-11] 평가보고서 제언 예시: KOICA 글로벌 CSR 프로그램 종합평가 보고서의 제언사항

| | 기획 | 실행 | 모니터링/평가 |
|-------|---|---|--|
| KOICA | <ul style="list-style-type: none"> 기업의 참여 독려 및 파트너십에 중점을 둔 목적 설정 명확한 전략 설정 파트너십을 촉진하는 역할수행 CSV형 사업발굴 위한 제도적 기반 마련 ODA사업과 글로벌CSR프로그램 간 연계성 제고 PMC사업과 글로벌CSR프로그램의 역할 구분 출구전략 중요성 강조 기업당담자의 국제개발협력 이해제고, 성과 관리 교육 실시 중견/중소기업 참여확대 방안 마련 | <ul style="list-style-type: none"> KOICA 내 담당부서, 지역부서, 섹터부서 및 해외사무소의 프로그램 효과적 지원체계 확립 사업수행 매뉴얼 작성해 신규 참여주체에 제공 기업과 CSO의 동등한 파트너십 인식제고 노력 | <ul style="list-style-type: none"> 파트너십에 중점을 둔 성과관리 방안 마련 기업, CSO가 사업발굴 단계에서 정확한 기초선(Baseline)데이터 확보토록 가이드 성과관리차원에서 PDM 활용 교육 강화 타공여국과의 공동평가 실시 통한 성과관리 시도 |
| 기업 | <ul style="list-style-type: none"> 최고경영진의 적극적 관심 제고 개발협력참여 전략 구성 담당자들의 국제개발협력 역량강화 | <ul style="list-style-type: none"> CSO와의 동등한 파트너십 실행 담당자의 현지 상황과 프로젝트 이해 제고 전시적 전문성, 자원, 내외부 네트워크 활용 기업의 국제 활동규범인 UNGC 가이드라인 반영 | <ul style="list-style-type: none"> 담당자 대상 모니터링, 평가 중심의 기본적인 성과관리 역량강화 사업모니터링/평가에 직접 참여 |
| CSO | <ul style="list-style-type: none"> 기업과의 역할 분담 공식문서 작성 사업기획 및 타당성 조사, 기획단계에 기업의 적극적 참여 및 전문성 반영 요청 | <ul style="list-style-type: none"> 효율적 내부(본부와 현지 지부간) 소통 및 의사결정구조 확립 현지 사업 책임자와 본부 담당자의 역량과 지속성 확보 현지 이해관계자와의 소통 강화 인권적 접근, 성평등, 환경적 지속가능성, 노동 등 범분야 측면 강조 기업의 비교우위, 전문성 이해 촉진 | <ul style="list-style-type: none"> 담당자에게 PDM 및 변화이론 등 실용적 기법 학습 및 역량강화 기회 제공 개발도상국 사업책임자를 위한 성과관리 역량강화 기회 제공 |

출처: 한국국제협력단(2014a, p.251)

[Box 2-32] 보고서 작성법

평가보고서 작성 시 다음과 같은 사항을 고려하여 평가내용을 정리할 수 있다.

- 보고서의 목적을 명확히 하고 주 독자를 최대한 파악하여 작성한다.
- Simple, Active, Positive, Familiar, Culturally Sensitive한 단어를 선택한다.
- 줄임말을 사용하는 대신 최대한 친절하게 풀어서 작성한다.
- 배경 정보를 길게 나열하지 말고 필요하다면 부록에 기입한다.
- 독자로 하여금 평가결과에 대해 신뢰할 수 있도록, 평가 디자인·방법에 대해 충분한 정보를 제공한다. 그러나 보고서 전체의 흐름에 방해가 되지 않도록 주의한다.(부록을 이용하는 등의 방법을 선택한다)
- 보고서를 구조화하여 구획을 나누어 중요한 정보들을 쉽게 확인할 수 있도록 한다.
- 매 파트마다 주요점을 먼저 배치하고 상대적으로 중요도가 낮은 내용은 파트 뒤쪽에 배치하도록 한다.
- 표, 차트, 그림 등의 인포그래픽을 활용한다.
- 요약부분을 반드시 작성한다.
- 결론과 제언은 평가 질문 및 방법을 통한 근거와 함께 제시되도록 한다.
- 보고서를 처음 보는 누군가와, 해당 분야 전문가(외부인)에게 감수를 받는 작업을 거치도록 한다.
- 보고서의 수정·보완작업을 거듭한다.

출처: Morra Imas and Rist(2009, p.471)



국제개발협력 CSO 실무자를 위한 평가 안내서

III. 부록

1. 인터뷰 주의사항
2. 보고서 목차 예시
3. 평가자가 고려해야 하는 윤리

1. 인터뷰 주의사항¹⁷⁾

(1) 평가 대상자를 존중하며 인터뷰하기

① 피해를 예상하라

인터뷰가 대상자에게 어떤 피해를 줄 수 있는지 고려하고 이를 최소화해야 한다. 여러 갈등이 예상되는 지역에서 평가 대상자가 합법적으로 평가에 참여했다 하더라도 특정 개인이나 사회로부터 발생할 수 있는 위협에 대비해야 한다. 예를 들어 소수민족이 평가의 대상인 경우, 평가에 참여했다는 이유로 정치적·경제적 불이익을 받을 수 있다. 이러한 피해를 미연에 방지하기 위해서 평가자는 현지 관계자와 최선의 노력을 기울여 인터뷰를 준비해야 한다.

② 시간낭비를 최소화하라

대부분의 평가자는 인터뷰 대상자로부터 유의미한 정보를 얻기 위해 장시간 인터뷰 하는 것을 선호한다. 그러나 인터뷰 대상자의 경우 생활의 일부를 멈추고 시간을 따로 마련하여 인터뷰에 응하는 것이다. 따라서 평가자는 최대한 짧은 시간 안에 핵심만 질의할 수 있도록 인터뷰를 구성하는 등 인터뷰 기획단계에서부터 시간을 단축할 수 있도록 이를 충분히 고려해야 한다.

③ 헛된 기대를 갖지 않게 하라

인터뷰 대상자는 인터뷰에 참여하는 것을 통해 개인적인 답례를 기대할 수 있으며 넓게는 해당 사업이 빠르게 개선되거나 자신에게 유리하도록 바뀌는 것을 기대할 수 있다. 반대로 대상자가 잘못된 기대를 하는 것을 평가자가 지나치게 경계한 나머지 인터뷰 자체가 소극적으로 진행되는 경우도 있다. 이를 방지하는 방법은 평가자가 개인적인 답례나 평가 결과의 환류계획을 대상자에게 최대한 정확하고 객관적으로 알려주는 것이다. 특히 환류 계획을 고지할 때 지나치게 낙관적인 예상을 고지하는 것은 오히려 대상자가 헛된 기대를 갖게 할 수 있어 주의해야 한다.

④ 대상자의 사생활 침해를 최소화하라

평가자는 평가가 아무리 중요해도 대상자의 사생활이 최우선이라는 것을 항상 염두에 두어야 한다. 기본적으로 인터뷰가 얼마나 대상자의 사생활을 침해할지 예상하고, 그것이 과연 필요하고 합당한 것인지 냉정하게 판단하여 인터뷰를 설계해야 한다. 정보 제공에 대한 확실한 동의를 원한다면 동의 문서를 준비하는 것이 좋은데, 이는 이후에 인터뷰의 정당성을 증명하고 확보

¹⁷⁾ Laws(2003, p.234 ~239)의 내용을 참고하여 작성하였다.

하는 데 큰 도움이 된다. 동의서가 반드시 필요한 경우가 아니더라도 최소한 정보취득에 관한 서면 자료를 준비하는 것은 정보 보호의 기본이다. 이 때 문맹자를 위해서는 음성 공지 등의 조치가 필요하다.

인터뷰에서 가장 이슈가 되는 부분 중 하나가 정보공개 부분이다. 인터뷰 대상자의 정보를 공개할 때에는 대상자가 그에 동의하는 등의 적절한 과정을 준수해야 한다. 인터뷰 진행 단계에서 언급했던 것처럼 인터뷰 초반 대상자에게 인터뷰의 목적, 예상되는 이익과 불이익 및 불편, 누가 이 인터뷰를 후원하고, 이 후에는 어떻게 기록되고 저장될 것인지, 익명성과 비밀보장의 정도는 어디까지인지 충분히 설명하는 것을 기본으로 인터뷰를 시작해야 한다. 또한, 인터뷰 중에도 인터뷰 대상자가 원하는 경우에는 인터뷰를 중단할 수 있음을 충분히 고지하는 것이 필요하다. 복잡한 인터뷰 과정에서 이러한 것들을 놓치지 않기 위해서는 인터뷰 전에 인터뷰 대상자에게 고지되어야 할 내용을 체크리스트로 만들어 보는 것이 유용하다. 인터뷰 대상자는 익명성을 보장받고 개인 정보를 비밀리에 부칠 수 있는 권리가 있다. 반드시 이러한 권리를 지켜주기 위해 노력해야 하며 필요에 따라서는 이름이나 장소를 암호화하거나 위장할 필요가 있다. 또한, 최대한 인터뷰의 내용이 타인에게 공개가 되지 않는 장소를 선택하여 대상자의 이후 삶에 영향을 미치지 않도록 해야 한다.

인터뷰 내용의 공개수준에 대해서는 대상자와 사전에 협의하도록 한다. 인터뷰 후 데이터와 출판물에 대한 대상자의 권리도 고려해야 한다. 인터뷰는 설문조사와 다르게 대상자의 의견을 구체적으로 묻고, 더욱 많은 개인정보를 요구하므로 인터뷰 중 노출되는 자신의 정보와 의견이 어떻게 반영되는지에 대해 대상자가 더욱 많은 권리를 가지고 있다는 것을 인지해야 한다. 해당 인터뷰가 평가에서 중요한 위치를 차지하고 내용이 결과물에 그대로 실리는 것이라면 대상자에게 수정권한을 주는 것도 하나의 방법이다. 만약 평가자가 보기에는 놓칠 수 없는 내용이라고 하더라도 대상자가 원치 않으면 그 내용을 사용할 수 없음을 명심하자.

⑤ 평등적인 관점에서 대상자를 선발하라

개발 사업은 지역공동체 발전에 깊숙이 영향을 미치는 사업이므로 지역공동체의 다양한 구성원이 연계되어 있다. 평가 중 이들의 의견을 모두 청취할 수 있다면 좋겠지만 물리적·시간적 제약을 고려했을 때 그들의 일부를 인터뷰 대상으로 선정할 수밖에 없다. 이러한 이유로 대부분의 경우 지역공동체에서 큰 권한을 가진 사람들이 주로 대상으로 선정되는 경우가 많다. 그러나 지역공동체 내에는 장애인, 성소수자, 소수민족 등 다양한 소외계층도 존재하기 마련인데, 평가가 이들의 목소리를 고려하지 않는다면 미진한 평가로 그칠 수밖에 없다. 그러므로 표면적으로 드러나는 사람들과 그렇지 않은 사람들에 대한 균형을 고려하여 인터뷰 대상자를 선정해야 한다.

평가자 역시 사업 지역과 대상자에 대해 편견을 가질 수 있다. 평가의 사전 조사 단계에서 문헌조사를 통해 사업의 내용을 파악할 때 이미 현장에서 조사해야 할 것에 대해 미리 결론을 지을 수 있는 것이다. 이렇게 되면 인터뷰를 진행할 때도 다수자와 소수자에 대한 편견이 발생하여 이미 결정해버린 결론을 위한 인터뷰를 진행하게 될 수 있다. 이 점을 미연에 방지하고 대상자의 의견을 잘 반영하기 위해서 평가자 사이에 충분한 토론과 생각을 정리하는 시간을 통해 최대한 중립적인 시각을 견지할 수 있도록 노력해야 한다.

⑥ 대상자가 처할 수 있는 위험을 자세히 분석하라

난민과 같은 정치적 소수자, 학대 받는 아동, 장애인, 문맹자 등을 대상으로 평가를 진행할 때에는 다른 대상보다 신경 쓸 부분이 많다. 이 경우에는 단순히 언어 선택과 질문 내용만을 점검하는 것이 아니라 대상이 처한 위험을 상세하게 분석해야 한다. 이를 분석할 때는 커뮤니티 내·외의 위험, 국제적 관점에서의 위험, 연구 안·밖에서의 위험을 모두 신중히 고려해야 한다.

(2) 인터뷰 관계자와 원활하게 소통하기

① 소통의 일반적인 요령

언어와 문화가 다른 상황에서의 인터뷰 시 지켜야 할 소통의 요령을 정리하면 다음과 같다.

[Box 3-1] 일반적인 인터뷰 소통의 유의사항

- 현지에서 경청과 존중을 나타내는 비언어적 신호를 찾아 사용할 것
- 인터뷰 앞부분에 관계형성을 위한 대화를 하는 것에 시간을 투자하고, 질문을 하기 전에 현지 사람들이 어떤 행동을 하는지 관찰할 것
- 그룹의 사람들이 대화하는 방식에 적응하고, 그들의 능력을 의심하지 말 것
- 간단하고 단순한 언어를 사용하고, 전문용어는 피할 것
- 시각적인 자료는 초점 토론에 유용함
- 알아듣지 못했을 때 알아들은 척 하지 말 것
- 피드백 질의를 통해 응답자가 이해하고 있는지 체크할 것

출처: Laws(2003, p.258)

② 언어가 통하지 않을 때의 인터뷰 요령

평가자가 대상자의 언어를 이해할 수 없는 지역에서의 인터뷰라면 평가자는 우선 해당 지역의 기본적인 예의를 배우는 것이 중요하다. 사람을 처음 만났을 때 그들을 어떻게 대하는지, 작별

할 때는 어떻게 사람을 보내는지부터 숙지한 후 인터뷰를 시작한다. 이러한 인터뷰에서의 주의 사항은 다음과 같다.

[Box 3-2] 언어가 통하지 않는 지역에서의 인터뷰 요령

- 말이 통하지 않아도 적극적인 태도를 보일 것
- 전문 용어보다는 되도록 인터뷰 대상자에게 익숙한 용어를 사용할 것
- 예의 바르게 질문할 것
- 비언어적 신호에 주의를 기울일 것
- 평가자가 혼란스러워 보이거나 돌아다니며 질문을 하면 위협적으로 보일 수 있으니 주의할 것
- 중요한 부분이라면 통역에게 요청하여 재차 질문할 것
- 평가자가 올바르게 이해했다는 것을 의성어, 의태어, 몸짓 등을 통해 표현할 것
- 고개를 끄덕이고 미소 짓는 것도 유용하며, 필요하다면 과장해서라도 이를 표현할 것
- 통역으로 전달된 내용을 이해했는지 혹은 이해하지 못 했는지 정확하게 표현할 것

출처: Laws(2003, p.255-258)의 내용을 필자 정리

③ 다른 문화권에서의 인터뷰 요령

문화가 다른 지역에서도 사람들의 태도를 통해 생각이 드러나게 마련이다. 언어와 문화 차이로 인해 평가자가 어려움을 겪을지라도 올바른 태도를 유지하며 원활한 인터뷰가 될 수 있도록 신경 써야 한다.

[Box 3-3] 인터뷰에서 지켜야 할 기본 태도

- 너무 비공식적인 복장이나 태도는 때에 따라 무례하게 비칠 수 있기 때문에, 현지 파트너와 상의하여 복장을 갖출 것
- 적절한 바디랭귀지는 문화마다 차이가 있다는 것을 기억할 것. 서구문화에서는 아이컨택이 사람의 신의와 개방성을 상징하지만 다른 문화권에서는 어색하고 공격적으므로 피해야 하는 것으로 인식되는 경우가 많음
- 같은 눈높이에 착석할 것
- 고개를 끄덕이거나 대답을 통해 대상자의 대답을 격려할 것
- 개방적이고 편안한 분위기를 조성할 것. 팔짱을 끼는 등 간방저 보일 수 있는 행동은 하지 않을 것.
- 질문 중에 끼어들지 않을 것
- 문화권마다 성별 관계에 대해서는 복잡한 법칙이 존재하므로, 사전에 이를 충분히 인지하여 실수하지 말 것
- 대상자의 가정에서 인터뷰를 한다면, 예의바른 방문자배우는 호의를 감사하게 받아들이는 것 등의 역할을 충실히 수행할 것
- 인터뷰는 대상자의 적극성이 성공 여부에 큰 영향을 미치므로 대상자가 쓸데없는 경계심을 갖는 것을 미연에 방지할 것

출처: Laws(2003, p.255-258)의 내용을 필자 정리

18) Laws(2003, p.256 ~258)의 내용을 참고하여 작성하였다.

④ 현지 파트너와 효과적으로 소통하는 방법¹⁸⁾

현지 파트너와의 소통은 인터뷰 대상자 못지않게 인터뷰 내용에 영향을 미친다. 현지 파트너

는 평가자가 현지를 더 잘 이해하게 하는 조력자이자, 인터뷰에서 대상자와 소통을 가능하게 하는 창구의 역할도 한다. 현지 파트너 역시 다른 문화/언어권의 사람이므로 이들과 함께 인터뷰를 진행할 때에는 다양한 부분에서 주의가 필요하다.

현지 파트너의 역할은 크게 통역, 코디네이터, 자문(Advocator)으로 나눌 수 있다. 통역의 경우 인터뷰 진행과정에서 평가자가 어떤 것을 원하는지를 올바르게 전달하며, 인터뷰 대상자에게 평가 과정을 설명하고 본인의 역할을 이들에게 소개하는 것이 주요 역할이다. 코디네이터는 좀 더 적극적으로 인터뷰에 개입하고 자신이 준비한 질문을 한다든가 인터뷰를 이끌어 가기도 하며 대상자가 질문을 확실하게 이해했는지 확인하는 역할까지 한다. 자문은 인터뷰 대상자의 답변을 적극적으로 끌어내며 이들이 자신의 생각을 충분히 반영할 수 있도록 돕는다. 코디네이터와 자문 역시 인터뷰 구성과 진행에 많은 영향을 끼치지만 이들의 필수적인 역할은 대부분 통역이다. 통역자 선정 시 유의해야 할 사항은, 통역은 인터뷰에서 평가자의 의사를 정확히 전달하는 사람이라는 것이다. 인터뷰를 진행할 때에는 당연히 해당 분야의 전문 통역자와 협력하는 것이 가장 좋지만 이것이 불가능한 상황이라면 인터뷰의 정확한 목표와 기술을 인지할 수 있도록 의논하고 협력해야 한다. 통역자를 선택할 때는 통역자의 경험도 중요하지만, 사람을 상대하는 여러 기능을 지닌 사람(예를 들면 사람들이 어떤 이야기를 할지 잘 짚어내는 눈치)이 훌륭한 언어 기능을 가진 사람보다 더 나을 수도 있다. 정확한 통역은 큰 도움이 되지만 통역자의 태도가 성의 없어 보이면 인터뷰 대상자는 자신을 잃어버리게 되므로 통역자 선정에 이들의 태도도 함께 고려해야 한다.

통역자와의 소통에서 가장 기본이 되는 것은 통역자를 격려하는 것이다. 평가자는 인터뷰 중에 통역자가 질문을 잘 이해하고 있는지 지속적으로 물어야 하며, 평가자 자신이 인터뷰에 적극적이며 관심이 높다는 것을 나타내야 한다. 아울러 인터뷰 내용 중 통역이 어려운 단어가 있을 경우 평가자와 통역자가 충분히 상의하여 의미가 잘 전달될 수 있도록 해야 한다. 그렇지 않을 경우, 평가자-통역자-대상자가 서로 다른 이야기를 하는 일이 벌어질 수 있다. 특히 정치적으로 민감한 부분에 대해서는 사전에 충분히 협의하여 표현의 수위를 정하도록 한다.

반면 통역자가 지나치게 자신의 생각을 질문에 반영하여 질의할 경우, 평가자의 의도가 흐려질 수 있다. 이때는 충분한 사전 소통을 통해 의미를 왜곡하지 않고 전달할 것을 당부한다. 통역자가 자신의 역할에 대한 책임감을 가질 때 인터뷰 대상자를 특정 집단의 대표로 간주할 것이고 이때 평가자는 대상자에게 원하는 정보를 효과적으로 얻을 수 있다.

언어의 구성이 복잡한 경우에는 어려움이 발생하기도 한다. 예를 들어 남미권 국가는 스페인

어가 공용어이지만 개발 사업 대상은 소수민족이 많고 그들은 그들의 고유어를 구사한다. 이러한 경우, 평가자가 영어만 구사할 뿐 스페인어를 구사하지 못한다면 영어-스페인어 통역과 스페인어-소수민족어 통역 2명과 함께 인터뷰를 진행해야 하는 상황이 종종 발생한다. 이 때에는 가능하다면 영어-스페인어-소수민족어를 모두 구사할 수 있는 통역자를 알아보고 FGI 보다는 개별 인터뷰를 통해 집중적으로 의견을 청취해야 소통에 문제가 없다.

[Box 3-4] 통역자와 성공적으로 소통하기 위한 방법 요약

- 통역자에게 조사의 목적을 설명하고 평가자가 일하는 스타일에 대해서 미리 알려줄 것
- 통역자의 역할에 대해서 자세히 설명할 것: 조사원인가? 단순한 통역원인가?
- 질의할 것에 대해 미리 토의하고, 질문이 지역 언어에서 어떻게 해석되는지 알아볼 것: 이런 종류의 질문은 편안한 분위기에서 이루어져야 함
- 통역자에게 대상자의 말을 정확히 전달할 것과 이를 편집하여 전달하지 않도록 정확하게 알려줄 것
- 통역자를 선발할 때 언어 능력 뿐만 아니라 사람들과의 친화력도 고려할 것
- 통역자와 함께 일하는 것은 그 자체로 하나의 과제이기도 하지만 평가를 완벽하게 만드는 과정이라는 것도 이해할 것

출처: Laws(2003, p.256-258)의 내용을 필자 정리

⑤ 특수한 대상자와 소통: 장애인과의 인터뷰¹⁹⁾

장애인을 대상으로 인터뷰를 진행할 경우에는 이들과 대화를 통한 소통이 불가능한 경우가 많다. 또한, 대부분의 장애인은 자신의 이야기를 누군가 청취하는 것을 불편해 하는 데 그 이유는 사회적으로 부정적인 태도를 많이 직면해 왔기 때문이다.

장애인과 인터뷰하는 방식에 어떤 특별한 방법이 있는 것은 아니다. 단지 평가자는 이들에 대한 편견을 버리고, 시간을 두고 이들이 다른 이들과 어떻게 대화하는지를 관찰하는 것이 중요하다. 평가자 모두가 장애인과 소통하는 전문가가 되려 할 필요는 없으며 오히려 현지 전문가의 도움을 받아 인터뷰를 진행하는 편이 효과적이다.

평가자는 인터뷰의 진행이 느리다는 이유로 자신도 모르게 목소리를 높이거나 초조한 기색을 보이는 등의 행동을 무의식중에 보이지 않도록 해야 한다. 또한, 청각 장애를 가지고 있는 인터뷰 대상자의 경우 사전에 질문의 내용과 차례를 정확하게 알려주고, 입을 가리지 않고 질문을 하여 입술 모양이 보일 수 있도록 하는 등 대상자를 배려해야 한다. 시각장애를 가지고 있는 인터뷰 대상자의 경우, 필기구를 가까이에 놓고 인터뷰 주제를 큰 소리로 읽으며 녹음을 하는 것이 기본

19) Laws(2003, p.250 ~251)의 내용을 참고하여 작성하였다.

이다. 읽기 자료의 글씨는 14포인트 이상의 크기로 인쇄하여 배포하는 것도 좋은 방법이며, 점자를 사용하는 것은 글자를 읽고 쓸 수 있는 사람들에게는 효과적이지만 개도국의 많은 시각장애인들이 글자를 배울 수 있는 기회를 가지지 못했다는 것을 염두에 두어야 한다.

② 특수 대상자와의 소통: 어린이와의 인터뷰²⁰⁾

아이들과의 소통은 언제나 어렵다. 말이 통하지 않는 어린이라면 더욱 어려운데, 그만큼 평가 대상자가 어린이라면 지켜야 할 사항과 노력이 배가 된다. 어린이와의 인터뷰를 위해 고려해야 하는 유의사항은 다음과 같이 살펴볼 수 있다.

아이들과의 인터뷰를 시작할 시 유의사항

- 관찰하고 경청할 것: 가장 기본이 되는 과정으로 인터뷰 하고자 하는 아이들의 일상을 관찰한다. 관찰 결과를 바탕으로 어떤 인터뷰 방법을 사용할지를 생각해야 한다.
- 존중을 보여줄 것: 아이들이 스스로 자신을 소개 할 수 있게 기다린다. 인터뷰 내내 눈높이를 맞추며, 아이들이 집중할 수 있는 시간을 고려하여 최대한 짧은 시간동안 인터뷰가 진행될 수 있도록 한다.
- 친근하고 격려해 주는 모습을 보일 것: 아이들은 어른에게 인정과 칭찬을 받고 싶어하는 경향이 있다. 지켜보고 있다는 것과 그들이 인터뷰를 잘 해내고 있다는 격려 사이의 균형을 잘 맞추어야 아이들의 집중 시간이 길어진다. 비판은 아이들의 기운을 빼앗을 수도 있지만 과한 칭찬도 좋지 않다. 절대 아이들을 당황하게 하지 않는 것도 중요하다.
- 긴장을 풀게 할 것: 아이들이 당신에게 적응할 시간을 주어야 한다. 노트북과 레코더는 위압감을 줄 수 있으니 인터뷰 후에 확인하는 것이 중요하다. 나이에 따라 다양한 노래, 게임, 춤, 그림 등을 이용하는 것도 도움이 된다. 그러나 나이가 있는 아이들에게 이러한 방법을 사용하게 되면 당신이 그들을 너무 어리게 취급한다고 생각하여 마음이 상할 가능성이 있으므로 주의해야 한다.
- 인터뷰 준비를 위한 방문을 할 것: 가능하다면 인터뷰 전에 아이들을 방문하여 친근감을 높인다. 이 방법은 평가자에게도 좋지만 평가에 참여하는 아이들이 테이프 녹음기나 다른 기계를 통해 당신을 간접적으로 만나는 것 보다 훨씬 효과적인 방법이다.
- 시간을 투자할 것: 아이들이 평가자를 익숙하게 받아드리도록 시간을 보내야 한다. 아이들은 평가자가 자신에게 시간을 투자하려 한다는 것에 자신감이 생길 수 있다.

²⁰⁾ Laws(2003, p.251 ~255)의 내용을 참고하여 작성하였다.

인터뷰 진행 중에 명확하게 행동해야 하는 부분

- 언어: 아이의 감정과 육체적 나이에 맞춰 소통해야 한다. 아이들에게 그들의 언어로 대화를 시도하며 아이들이 쓰는 언어에 익숙해져야 한다. 아이들의 답변에 의심이 든다면 통역을 통해 주저 없이 질문해야 한다. 통역에게 언어 선택을 신중히 할 것을 당부해야 한다.
- 동의와 합의: 아이들이 알아들을 수 있는 언어로 인터뷰를 진행해야 한다. 인터뷰 진행이 아이들에게 알아듣기 어려운 개념일 수도 있으니 인터뷰 전에 이에 대해 설명하는 것이 좋다. 아이의 부모와 아이 자신에게도 인터뷰에 참여하는 동의와 합의를 얻는 것이 매우 중요하다. 선생님 등 아이들로부터 권위 있는 사람들에게 평가의 적합성을 확인받아야 한다.
- 비밀유지: 아이들에게 그들의 정보를 지키며, 조심스럽게 다룰 것이라는 것을 확신시켜야 한다. 특히 어려운 상황에 처한 아이의 경우 이 단계를 거치지 않게 되면 불안함을 느껴 인터뷰에 집중하기 어렵다.
- 정확한 기대: 성인과 마찬가지로 아이들이 평가에 대해 근거 없는 결과를 기대하지 않도록 해야 한다. 평가에 영향을 미칠만한 결과를 얻었다면 적절한 보상을 해야 하지만 아이들에게 적절하지 않은 기대를 하게해서는 안 된다.
- 규칙제정: 나이가 있는 아이들이 대상이라면 인터뷰에 있어 필요한 규칙을 스스로 결정하여 제정하도록 한다. 아이들과 바디랭귀지를 통해 통역 없이 대화를 끝마칠 수 있도록 노력하는 것도 매우 중요하고, 아이들 자신이 하는 말이 중요함을 인지하도록 하여 정직하게 대답할 수 있도록 독려한다.

인터뷰 기법의 선택

아이들과 인터뷰 할 때는 기법의 선택에 있어 유연해야 한다. 안정적으로 아이들을 이끌어야 한다. 가장 편안하게 말할 수 있는 방법을 배워야 하며 아이들이 평가 인터뷰가 일종의 시험이라고 느끼게 하면 큰 부작용이 따라온다. 마지막으로 정해진 답이 없다는 것을 지적해줘야 한다. 구체적인 사항들은 다음과 같다.

- 열린 질문을 하라: 아이들에게 자신의 이야기를 자신의 방법으로 말하게 하는 것이 좋다. 가끔 평가 주제를 벗어나더라도 이야기를 지속하게 하고 이후에 다시 주제로 돌아올 수 있도록 이끌어준다.
- 구조화된 접근을 하라: 읽고 쓰는 것에 익숙한 아이들을 인터뷰 할 때에는 이들이 필요한 질문을 스스로 만들게 하거나, 인터뷰 주제에 대해서 에세이를 직접 쓰게 하는 것도 좋은 방법이다. 이 방법은 성적 피해에 노출되었던 청소년에 관한 연구에서 잘 사용되었다. 글로

쓰는 방식으로 인터뷰를 진행하는 것은 나이 어린 아이들과 인터뷰를 진행하는데 매우 효과적이다.

- 그룹을 구성하라. 아이들과 인터뷰를 할 때는 그룹을 구성하는 것이 더욱 효과적이다. 대부분의 아이들은 친구들과 이야기하면서 더욱 큰 자신감을 얻는다. 다수의 힘은 아이들에게 더욱 크게 나타난다. 아이들은 친숙하지 않은 어른과 독대 하는 것에 부담을 느끼는데, 그룹을 구성하면 그 부담이 줄어 인터뷰에 효과적이다.
- 아이들에게 자극적인 도구를 이용하라. 아이들은 구체적인 방안을 알려주면 생각을 훨씬 잘 떠올리는 경향이 있다. 예를 들어 그림이나 사진, 평가에 관한 소품이나 시나리오를 보여주면 해당 기억을 좀 더 잘 떠올릴 수 있다. 드라마 등에서 관련된 요소를 뽑아 보여주는 것도 상당히 도움이 된다. 어린 아이들은 나이든 이들보다 훨씬 실질적인 문제에 관심을 가진다. 그러므로 도구를 활용하는 것은 평가의 단순 소개를 떠나 깊이 있는 효과를 낼 수 있다.

인터뷰를 마무리할 시 유의사항

인터뷰 과정은 아이들에게 강한 느낌을 줄 수도 있고 주제가 아이들의 마음을 상하게 할 수도 있어 인터뷰를 잘 마무리 하는 것도 하나의 과제가 된다. 가벼운 메모와 함께 인터뷰를 진행하고 기본적으로 아이들이 스트레스 받지 않게 배려하는 것이 가장 중요하다. 평가자가 떠나기 전에 아이들이 다시 평정심을 찾을 수 있게 하고 아이들에게 충분히 감사하는 모습을 보여야 한다.

[Box 3-5] 아이들과 효과적으로 소통하는 방법

- 듣고 관찰하라
- 존중을 보여라
- 아이들의 언어로 스스로 아젠다를 구성할 수 있도록 하라
- 아이들이 익숙해지고 편안해 질 수 있는 분위기를 조성하라
- 아이들이 스스로 집중할 수 있는 환경을 조성하라
- 인터뷰의 목적을 잘 설명하고 잘못된 기대를 갖게 하지 마라

출처: Laws(2003, p.255)의 내용을 필자 정리

2. 보고서 목차 예시

KOICA-몽골 채소재배 온실설치 지원사업 사후평가보고서(2012.12)

제1장. 평가 개요

제1절 평가의 배경 및 목적

제2절 평가 대상 사업 주요정보

제3절 평가 기준 및 항목

제4절 평가 방법론

1. 문헌조사
2. 국내 및 몽골 현지 관계자 및 전문가 면담
3. 유사 사업 대상지 방문 및 면담
4. 평가 세미나
5. 경제성 분석

제5절 평가의 한계 및 보완사항

1. 성과모형의 논리성 문제
2. 시범사업의 특성으로 인한 협소한 이해관계자 범위 문제
3. 계량적 성과평가의 한계
4. 본 평가팀 보완 사항

제2장. 평가 프레임워크

제1절 문제분석 및 환경분석

1. 문제분석
2. 환경분석

제2절 성과모형 및 성과평가 매트릭스 도출

제3절 과정평가 매트릭스 도출

제3장. 평가 결과

제1절 적절성

1. 수원국 정부 정책과의 연관성
2. 사업 대상지 및 수혜자, 수행기관 선정의 적절성
3. 수혜자 수요 반영 여부

제2절 효율성

1. 투입요소(시기, 예산, 구성요소, 예산책정 등)
2. 이해관계자 분석
3. 의사소통 구조 및 문제해결 구조

제3절 효과성

1. 산출수준 성과(outputs)
2. 결과수준 성과(outcome)

제4절 영향력

제5절 지속가능성

1. 출구전략
2. 사후관리 및 후속조치
3. 의지 및 역량(주인의식)

제6절 크로스커팅 이슈

1. 성 평등(젠더)
2. 환경

제4장. 결론 및 제언

제1절 종합결론

제2절 교훈 및 제언

참고문헌

부록

1. 평가팀 구성 현황
2. 평가 진행 일정
3. 문헌조사 대상자료 목록
4. 현지조사 일정
5. 면담 대상자 명단 및 주요 내용
6. 현지조사 면담 주요 결과
7. 참여적 평가세미나 결과

KOICA-에티오피아 오로미야 아르시존 농촌개발시범사업 사후평가 보고서 목차

평가 요약

I. 사후평가 개요

1. 평가의 배경과 목적
2. 평가의 범위
3. 평가 대상 사업
 - 1) 사업의 배경
 - 2) 사업의 개요
4. 평가의 특징과 한계

II. 평가 방법

1. 평가 기준
2. 평가팀의 구성
3. 평가의 기대 효과
4. 평가 기간
5. 평가 방법
6. 평가 방법론
 - 1) 이해관계자 분석
 - 2) 문헌조사
 - 3) 이해관계자 면담 및 사업지 방문
 - 4) 설문조사
 - 5) AHP
 - 6) PDM의 보완
7. 평가 매트릭스

III. 평가 결과

1. 적절성
2. 효율성
3. 효과성
4. 영향력 및 파급효과
5. 지속가능성
6. 새마을운동 분야
7. 범 분야 이슈
8. 모자보건사업과의 연계성
9. AHP를 이용한 정량평가

IV. 결론 및 제언

1. 종합 결과
2. 교훈 및 제언
 - 1) 대상 사업에 대한 일반 제언
 - 2) 평가 대상 사업 사후관리를 위한 제언
 - 3) 향후 유사사업 추진 시 제언 및 정책 제언

V. 참고문헌 및 부록

3. 평가자가 고려해야 하는 윤리

CSO의 개발 사업 평가과정에는 CSO 본부 측 관계자, 현지 사업소 측 관계자, 사업 대상 지역 주민 등 많은 사람 및 기관들과 관계를 맺는다. 다양한 이해관계자들이 관여하는 만큼 평가자는 필요한 윤리 기준을 준수하고 다양한 층위의 책무성을 가지고 활동해야 한다.

다음은 평가 시작 전, 점검해야 하는 윤리적인 부분들이다.

[Box 3-6] 평가와 관련된 윤리적인 부분 체크리스트

- 평가는 진정 필요한 것인가?
- 평가는 프로젝트에 맞춰 제대로 설계되고 실제 사업과 통합적으로 연계되어 있는가?
- 이 프로젝트로부터 발생하는 세부적인 윤리 이슈에 대해 고려하고, 이에 대해 어떻게 설명할지 고려하고 있는가?
- 평가 대상자에게 어떻게 정당하게 정보를 전달 받을 것인가?
- 평가 대상자에게 평가에 대한 접근 가능한 정보를 지속적으로 제공했는가?
- 비밀과 익명성은 어느 정도 보장이 가능한가? 어떻게 하면 더욱 효과적일 수 있을까?
- 평가에 도움을 준 관계자에 대해 적절한 보상을 제공했는가?
- 이 평가에는 적절한 이해관계자가 참여했는가?
- 대상자가 제공한 정보에 대해 대상자 스스로가 확인이 가능한가?
- 어떻게 정보가 피드백 될 수 있다고 확인하는가?
- 평가에서 당신의 경험을 확산할 수 있는 시스템은 무엇이 있는가?
- 평가 대상자에게 제공받은 정보를 어떻게 분석하고, 그 결과를 도출해 낼 것인가?
- 현장조사에서 발생할 수 있는 위기는 무엇이며, 이를 최소화하기 위해서 어떤 노력을 기울여야 하는가?

출처: Laws(2003, p.246)

평가자에게 요구되는 책무성은 다음과 같이 대상별로 분류할 수 있다.

① 평가 대상 사업이 진행된 국가 수준에서의 책무성

모든 평가는 대상 사업이 이루어진 국가의 국내법과 행정 절차에 따라 이루어져야 한다. 사업의 의미가 아무리 좋고 많은 효과가 있었더라도 이에 대해 어떤 특권이 있다고 생각하면 안 된다. 따라서 낯선 곳에서 평가를 진행할 때 놓치기 쉬운 윤리적이고 정치적인 이슈 등을 사전에 파악하고 이를 존중하도록 한다. 몇몇 국가에서는 평가 시 반드시 자국의 연구자 또는 기관과 협력하도록 되어 있는데, 평가자들은 이들과 함께 일하는 것이 어려울 수 있으나, 이를 받아들여도 된다. 오히려 평가자에게는 현지 파트너와 공동 작업을 이행하는 것이 해당 사업에 대한 현지 관계자의 폭 넓은 주인의식을 형성하는 데 도움을 주므로 장기적인 관점에서 이득이 되기도 한다.

간과하기 쉬운 부분이지만, 해당 국가에서 금지하는 물품이나 서적 등을 소지하는 것도 국가에 대한 책무성을 준수하지 않는 것이므로 주의하도록 한다. 그리고 현장에서 평가 작업을 진행하기 전, 건강상태를 점검하여 국가 차원의 물의를 일으키지 않는 것도 중요하다. 대부분 평가 현장에서 발병할 수 있는 풍토병에 대한 걱정은 많이 하지만 국내에서 발병한 평가자의 전염병에 대해서는 소홀하게 생각한다. 특별히 국내에서 전염병이 창궐한 시기라면 건강관리 부분에 더욱 주의하여야 한다.

② 지역사회 수준

일반적으로 개발사업이 지역사회 역량강화에 목적을 두고 있으며 이에 대한 평가 또한 참여형 평가를 권장하고 있지만 이를 실행하기에는 물리적·시간적 제약이 따르는 것이 사실이다. 이러한 이유로 평가 시 개별 인터뷰가 많이 활용된다. 앞서 언급한 대로 인터뷰 대상자에게 평가와 관련된 정보를 지속적으로 공유하는 것도 중요하지만, 평가결과를 사업이 진행된 해당 지역사회에 공유하는 것도 중요하다. 이러한 맥락에서 현지어로 평가 결과를 공유하는 것이 평가의 중요한 책무성에 해당한다.

③ 동료들에 대한 책무성

앞서 언급한 것과 마찬가지로 평가 작업은 국내·외 동료가 힘을 합쳐야 하는 작업이다. 이 때 평가에 참여하는 사람들이 서로의 의견을 존중하는 태도가 필요하다. 특별히 평가경험이 적은 평가자가 폭넓은 경험을 쌓을 수 있도록 배려하는 것과 현지 참여자의 의견을 받아드리는 것이 매우 중요한 부분이다.

개발 사업의 특성상, 현지 파트너가 안전하지 않은 상황에서 평가단의 구성원으로 참여하는 경우가 발생할 수 있다. 이 경우에는 해당 파트너가 평가에 참여하는 데 필요한 안전보장을 위해 노력해야 한다. 현장에서 평가 수행 시, 평가의 성공보다 평가자의 안전을 우선시 하는 자세가 필요하다. 또한, 사전에 직면할 수 있는 위기를 분석·관리해야 하는 데, Social Research Association의 A Code of Practice for the Safety of Social Researchers²¹⁾의 세부 안전보장 원칙을 참고하면 유용한 정보를 얻을 수 있다.

21) Social Research Association의 "A Code of Practice for the Safety of Social Researchers"는 다음에서 확인할 수 있다.
<http://the-sra.org.uk/wp-content/uploads/SRA-safety-code-of-practice.pdf>

[Box 3-7] 안전한 평가활동을 위한 원칙

- 자신의 위치와 복귀 일정 등을 공유하기
- 단독 활동이 아닌 짝을 이뤄 활동하기: 안전상의 이유도 있으나 질적 체크와 데이터 확인 등에 장점을 가진
- 휴대전화기 사용 가능한 곳이라면, 휴대전화를 활용하여 서로의 일정이나 도움이 필요한 부분에 대해서 소통하기
- 무엇이 제일 안전한 교통수단인지 알아보고 사용하기
- 옷차림이 적절한지 생각해 보기, 귀중품 휴대하지 않기
- 신분을 나타낼 수 있는 증서 소지하기

출처: Laws(2003, p.246)

함께보면 좋은 서적

박수영.

2012. *프로젝트 관리와 평가: 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론*. 성남: 한국국제협력단.

손혁상.

2013. *민관협력사업 성과관리 프레임워크 개발 연구: CSO 국제개발 질적 평가 매뉴얼*. 성남: 한국국제협력단.

최종후 · 전새봄.

2013. *설문조사 처음에서 끝까지 제3판*. 파주: 자유아카데미.

한국국제협력단.

2008. *개발협력사업평가 가이드라인*. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단.

2011a. *국제개발협력기획조사*. 성남: 한국국제협력단.

Irving Seidman.

2006. *질적연구방법으로서의 면담 제3판*. 박혜준/이승연 공역. 서울: 학지사.

Laws, Sophie.

2003. *Research for Development: A Practical Guide*. London: Sage Publications.

Morra Imas, Linda G. and Ray C. Rist.

2009. *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. D.C.: The World Bank.

Reference

1. 한글 문서

김해동. 1993. *조사방법론: 이론과 기법(개정판)*. 법문사.

박수영. 2012. *프로젝트 관리와 평가: 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론*. 성남: 한국국제협력단.

손혁상. 2013. *민관협력사업 성과관리 프레임워크 개발 연구: CSO 국제개발 질적 평가 매뉴얼*. 성남: 한국국제협력단.

정정숙 외. 2010. *문화분야 공적개발원조(ODA) 사업개발 연구*. 문화체육관광부.

정지선, 오태현. 2013. "ODA 국별성과관리체제 및 평가방법에 대한 연구." *ODA 정책연구 13-02*. 대외경제정책연구원.

지구촌나눔운동. 2015. *르완다 나류바카 빈민지역 가축은행사업 평가 보고서 (working paper)*. 지구촌나눔운동.

최중후 · 전새봄. 2013. *설문조사 처음에서 끝까지 제3판*. 파주: 자유아카데미.

한국국제협력단. 2008. *개발협력사업평가 가이드라인*. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2011a. *국제개발협력기획조사*. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2011b. *과테말라 난민정착지원 및 교육강화사업 사후평가 보고서*. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2011c. *KOICA-농식품부 캄보디아 농촌분야사업 공동평가 보고서*. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2012. *몽골 채소재배 온실설치 지원사업 사후평가 보고서*. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2014a. *글로벌 CSR프로그램 종합평가 최종보고서*. 성남: 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2014b. *베트남 중부지역 종합병원 건립사업 사후평가 보고서*. 성남: 한국국제협력단.

Irving Seidman. 2006. *질적연구방법으로서의 면담 제3판*. 박혜준/이승연 공역. 서울: 학지사.

2. 영문 문서

ALNAP. 2006. *Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria: An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies.* London: ALNAP.

Asian Development Bank. 2013. *Cost-Benefit Analysis for Development: A Practical Guide.* Manila: Asian Development Bank.

Bakewell, Oliver and Anne Garbutt. 2006. *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach A Review of International Development NGOs' Experiences.* Swedish International Development Agency.

Billson, Janet Mancini. 2004. *The Power of Focus Groups: A Training Manual for Social, Policy, and Market Research: Focus on International Development.* Barrington, RI: Skywood Press.

Chen, Jhaoying, and Hans Slot. 2007. "Country-Led Joint Evaluation: Dutch ORET/MILIEV Programme in China." Presentation at the sixth meeting of the Development Assistance Committee Network on Development Evaluation, Paris, June.

Cloutier, Dorothea, Bill Lille Devon Phillips, Bill Weber, and David Sanderson. 1987. *A Guide to Program Evaluation and Reporting.* University of Maine Cooperative Extension Service, Orono.

Danish Ministry of Foreign Affairs. 1999. *Evaluation Guidelines.* 2nd ed. Copenhagen.

Denzin, N. K. 1970. *The Research Act in Sociology.* Chicago: Aldine.

Dhaliwal, Iqbal, Esther Duflo, Rachel Glennerster, Caitling Tulloch. 2012. "Comparative Cost-Effectiveness Analysis to Inform Policy in Developing Countries: A General Framework with Applications for Education." Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), MIT.

Early Childhood Research Institute on Measuring Growth and Development. 2008. "Early Communication Indicator (ECI)." <http://cehd.umn.edu/ceed/projects/ecri/>

Keller, Gerald. 2009. *Managerial Statistics.* 8th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.

Laws, Sophie. 2003. *Research for Development: A Practical Guide.* London: Sage Publications.

Levin, Henry M. and Patrick J. McEwan. 2000. *Cost-Effectiveness Analysis: Methods and Applications.* 2nd ed. Sage.

McCaston, M. Katherine. 2005. *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. 3rd ed. Belmont, CA: Wadsworth Publication.

Mikkelsen, Britha. 2005. *Methods for Development Work and Research*. 2nd ed. New Delhi: SAGE.

Morra Imas, Linda G. and Ray C. Rist. 2009. *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. D.C.: The World Bank.

OECD. 1991. *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*. Paris: OECD

OECD. 1999. "Evaluating Country Programmes," Development Assistance Committee, Vienna Workshop, March 11–12.

Patton. M. Q. 1980. *Qualitative Evaluation Methods*. C.A.: Sage.

Project STAR. 2006. *Study Designs for Program Evaluation*. Aguirre Division, JBS International, Inc. Bethesda, MD.

Rossi, Peter, and Howard Freeman. 1993. *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Royal Government of Cambodia. 2014. *Joint Monitoring Indicators 2014-2018*. Kingdom of Cambodia

Social Research Association. "A Code of Practice for the Safety of Social Researchers." at <http://the-sra.org.uk/wp-content/uploads/SRA-safety-code-of-practice.pdf>

Stein, D. and C. Valters. 2012. *Understanding Theory of Change in International Development*. The Asia Foundation.

United States General Accounting Office (U.S. GAO) 1990. *Prospective Evaluation Methods: The Prospective Evaluation Synthesis*. Washington, DC.

Vogel, Isabel. 2012. *Review of the use of 'Theory of Change' in International Development: review Report*. United Kingdom Department for International Development.

World Bank. 2010. *Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects*. D.C.: World Bank.

- 
- 단계 1. 평가 대상 사업 이해 및 설계하기
 - 단계 2. 평가 질문 구성하기
 - 단계 3. 평가 항목별 조사 방법 설계하기
 - 단계 4. 평가 매트릭스 구성하기
 - 단계 5. 평가를 위한 조사 대상자 선정하기
 - 단계 6. 다양한 조사방법 활용하기
 - 단계 7. 자료의 정리 및 분석하기
 - 단계 8. 보고서 작성하기

동안내서는 KOICA와 협력하여 2015 개발협력 역량강화 프로그램 일환으로 진행되었습니다.