

<평가 방법 작성 안내>¹⁾

1. 성과 평가

가. 성과평가란?

- 기 제시된 성과목표가 사업수행을 통해 실제로 어느 정도 달성되었는지, 그 성과의 의미가 무엇인지를 평가하는 것을 말합니다. 성과평가가 이루어지기 위해서는 성과목표-성과지표-성과평가가 유기적으로 잘 연결되어야 합니다.

나. 성과평가의 종류

1) 양적 성과평가

- 양적 성과평가는 성과평가의 결과를 구체적인 수치로 나타내는 것을 말합니다.
- 주로 척도를 사용하여 사업 시행 전후를 비교하거나 주관적인 변화 정도를 나타냅니다.
 - 자녀양육기술척도를 통해 자녀양육기술증진프로그램을 시행하기 전후를 측정하여 그 변화치가 의미 있는지를 살펴보는 것, 또는 시행 후에 자신이 자녀양육기술이 얼마나 증진했는지를 4점 척도(매우 그렇다, 그렇다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다) 또는 5점 척도(매우 그렇다, 그렇다, 보통이다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다)로 나타냅니다.
- 양적 성과평가는 제3자로 하여금 그 프로그램 시행이 효과적인지, 그 효과가 어느 정도인지를 객관적이고 쉽게 알 수 있게 해 줍니다.

2) 질적 성과평가

- 질적 성과평가는 두 가지가 있습니다.
 - ① 양적인 변화를 보여주기 어려운 경우
 - ② 양적 성과평가를 통해 보여주는 수치의 변화가 무엇을 의미하는지, 그 수치의 변화가 담고 있는 내용이 무엇인지를 보여주는 경우(예: 자녀양육기술척도 변화가 0.8이고 그것이 의미 있는 변화라고 한다 하더라도 실제 무엇이 변화하였는지는 숫자 0.8을 통해 알 길이 없습니다. 즉, 양육기술이 변화하였는데 실제 아이를 양육하면서 어떤 스킬이 생활상에서 나타났는지는 사업 참여자의 이야기를 듣거나 실제 양육의 현장을 관찰해야만 알 수 있습니다. 그럴 경우 인터뷰나 참여관찰을 통해 그 내용을 포착할 수 있을 것입니다.)

다. 양적 성과평가 작성방법

1) 양적 성과평가 기술방법

- 양적 성과평가 방법을 서술할 때는 아래 사항에 유념해야 합니다.
 - 성과지표(평가 도구)는 성과목표의 진술을 점검하는 수단입니다.
 - 성과지표에 따라 이의 달성 여부와 정도를 측정함에 있어 관련되는 자료를 누구에게서, 언제 어떻게 수집할 것인지를 명확하게 해야 합니다.

2) 세부 내용 설명

1) 온라인 배분신청 사이트(<http://proposal.chest.or.kr>)-자료실 내 ‘[참고자료]사회복지공동모금회 척도집’ 참고

(1) 성과지표

- 성과지표는 성과목표의 내용에서부터 도출됩니다.
- 성과지표는 여러 척도집을 검색해서 가장 적절한 것을 찾거나 적절한 지표를 자체적으로 설정할 수 있습니다.
 - 예를 들어 지역아동센터에서의 '학교숙제 완성률 20%p 증가'가 성과목표인 경우 '학교숙제 완성률이 성과지표가 됩니다. 기존의 각종 척도집에 존재하는 척도가 아니라 사업 내용과 성격에 맞추어 지표를 새롭게 설정하게 되면 먼저 분모와 분자가 무엇인지를 사전에 결정해야 합니다.
 - 분모 : 학교숙제를 부여받은 횟수
 - 분자 : 학교숙제를 완성한 횟수
 - 학교숙제완성률이라는 지표는 $[(\text{학교숙제를 완성한 횟수} / \text{학교숙제를 부여받은 횟수}) \times 100]$ 이 됩니다.
 - 학교숙제 완성률의 초기값이 50%이고 프로그램 진행후 지표값이 70%이라면 프로그램 시행에 따라 20p%가 증가한 것이 됩니다.
- 성과지표는 이후 어떻게 측정할 것인지에 대한 방법과 연결되어야 합니다. 자료원, 자료수집시기, 자료수집방법을 통해 실제 성과지표가 측정할 수 있어야 합니다.
- 성과목표를 측정할 수 있는 적절한 성과지표가 없다면 성과목표를 측정할 수 있는 적절한 질문지를 자체 제작할 수도 있습니다.
 - 하지만 제작과정에서 객관성을 가지기 위해 자신이 만들고 동료의 피드백을 받고 기관의 자문교수로부터 자문을 얻는 것이 좋습니다.

(2) 자료수집 대상

- 성과지표를 통해 의미 있는 내용을 응답하는 사람 또는 장소를 말합니다.
 - 손자녀를 양육하는 조부모를 대상으로 한 프로그램이었다면 자녀양육기술척도에 대해 대답을 하는 조부모가 자료 수집 대상이 됩니다.
- 자료 수집 대상은 자료를 수집하는 사람을 의미하는 것이 아닙니다.
 - 설문조사를 실시하는 직원A가 자료 수집 대상이 아닙니다.

(3) 자료수집 방법

- 자료수집 방법에는 '누가' 수집할 것인가와 '무엇을 통해' 자료를 수집할 것인가가 포함됩니다.
- '누가' 수집할 것인가에서 중요한 점은 사업시행자가 할 것인지, 제3자가 자료를 수집할 것인가의 문제입니다.
 - 담당자가 이 사업을 제일 잘 알지만 응답자가 왜곡된 응답을 할 수 있는 가능성을 배제하기 어렵다는 한계가 있습니다.
 - 제3자는 공정하게 자료를 수집할 수 있는 장점이 있는 반면, 사업의 맥락을 모르는 상태에서 자료를 수집할 때 깊이 있게 내용을 고집어내기 어려운 점이 있습니다.
- '무엇을 통해' 자료를 수집할 것인가에서 중요한 점은 아래와 같습니다.
 - 설문지를 배포해서 응답자가 자기 스스로 응답하게 할 것인지(자기기입식 설문조사), 질문지를 하나 하나 읽어주고 설명해 주면 응답자가 이야기한 것을 적을 것인지(대면식 설문조사) 등과 어느 기간 동안의 자료를 대상으로 할 것인가를 결정해야 한다는 것입니다.

- 예를 들어 학교숙제 완성을 증가에서 학교숙제 수행횟수를 어느 기간 동안에 학교에서 내 준 숙제를 대상으로 할 것인지, 또 숙제의 범위가 무엇인지를 확정해야 합니다. 국어, 영어, 수학, 사회, 과학에 한정할 것인지, 특별활동의 숙제까지 포함할 것인지 등입니다.

(4) 측정 시기

- 측정 시기는 언제 자료를 수집할 것인가 입니다.
- 이 때 가장 중요한 것은 사전 사후 검사를 할 것인가 입니다.
- 만약 초기 값 설정을 위해 사전에 검사를 한다면 사업을 본격적으로 시행하기 전에 사업 참여자에게 반드시 사전검사를 실시하는 것이 필요합니다. 사업을 하다보면 사전검사 없이 바로 프로그램을 시행해서 초기 값을 잡아내지 못하는 경우가 많기 때문입니다.

라. 질적 성과평가

- 질적인 방법을 통해 성과 달성정도 또는 성과의 의미를 평가하는 것을 말합니다.

마. 질적 성과평가의 종류

1) 양적인 성과의 의미를 드러내는 경우

- 양적인 성과평가에 따른 결과는 간단한 수치로 나타난다. 예를 들어 자녀양육기술척도에서 사전 사후 검사결과 변화치가 0.8로 나타났고 이는 유의미한 변화정도를 나타내는 것으로 해석할 수 있어 수행한 사업이 의미 있었다고 평가내릴 수 있습니다.
- 하지만 수행사업이 성공적이었다, 유의미한 변화가 있었다라고 하더라도 '도대체 무엇이 어떻게 변화 되었는가'라는 질문에 대해서는 대답하기가 곤란합니다. 즉, 0.8점의 의미가 무엇인가라는 질문에 대해서는 속수무책인 셈입니다.
- 0.8점은 당사자의 삶에서 어떤 변화가 일어났다는 것인데, 그 변화가 어떤 변화인지는 모른다는 것입니다. 또 15년 전에 똑같은 사업을 수행하고 똑같은 척도로 평가했을 때에도 변화치가 0.8점이 나왔다 하더라도 그 0.8점이 무엇을 의미하는지는 15년 전과 지금이 다를 수밖에 없습니다. 자녀양육 환경도 변했고 자녀들이 쓰는 말투, 사용하는 컴퓨터 프로그램, 관계 맺는 양상이 똑같지 않기 때문입니다. 즉, 점수는 같아도 점수가 의미하는 바는 다르다는 점입니다. 또 이 사업에 참여한 사람 또한 그 변화치 라는 것은 실제 삶에서 나타나는 것이지, 숫자 그 자체가 삶의 내용을 설명해 주지 않는다는 점에 유의할 필요가 있습니다.
- 그러므로 질적 성과평가를 통해 실제 당사자에게 어떤 삶의 변화가 나타났는지, 그 삶의 변화가 자신에게 어떤 의미로 다가오는지 등에 대한 내용을 이끌어내어 제3자에게 보여줄 필요가 있는 것입니다.

2) 양적 성과평가가 어려운 경우

- 점수로 나타내거나 '예, 아니오'로 대변되는 양적 성과평가 방식으로는 사업의 성과를 정확하게 보여주기 어려울 때에는 질적인 방법으로 성과를 평가하기도 합니다.
- 예를 들어 중학생에 대한 진로탐색 지원 프로그램을 운영한 후 진로를 설정했는지에 대한 여부를 물어볼 때 10명 중 2명만 진로를 설정하고 8명은 아직 진로를 설정하지 못했으면 이 프로그램은 실패한 프로그램인가? 라는 문제를 제기할 수 있습니다. 즉, 진로설정여부에 따른 진로설정 청소년 수를 따진다면 그리 성공적이라고 보기 어렵습니다. 하지만 나머지 8명이 어떤 상태에 있는지를 질적으로 평가한다면 그 평가결과는 달라질 수 있습니다. 즉, 8명에 대해 자신의 상태변화를 가장 잘 나타낼 수 있는 전후 사진을 대조하고 이에 대한 자기설명을 덧붙이게 한 Photo Voice 방법을 동원한 질적

평가에서 많은 청소년들이 자신이 아직 진로를 설정하지는 않았지만 이 프로그램에 참여하기 전에는 자신이 무엇을 하고 살아야 하는지, 진로에 대해 전혀 생각이 없다가 이제는 이에 대한 고민이 그 어느 때보다도 치열하게 이루어지고 있는 과정에 있다면 이 프로그램이 성과가 없다고 단정적으로 이야기하기 어렵다는 것입니다.

- 그러므로 질적 성과평가에서는 양적으로 평가하기 어려운 대상(예를 들어 지적장애인)이나 사업내용(진로탐색)에 대해 질적으로 그 변화내용을 측정함으로써 보이지 않던 성과를 잡아내는 것을 말합니다.
- 이러한 작업은 기존의 양적으로 나타나는 것만 전통적인 성과로 간주하는 편협한 시각에서 벗어나 성과를 보다 넓은 의미로 확장해석하려는 움직임과 그 맥을 같이 합니다.

바. 질적 성과평가 수행방법

1) 인터뷰

- 사업 참여자에 대하여 인터뷰를 실시하여 프로그램 참여를 통해 실제 자신의 달라진 삶에 대해 이야기를 듣는 것입니다.

2) 참여관찰

- 프로그램이 진행되는 사회복지 실천현장에 참여관찰을 통해 보고자하는 바를 살펴 이를 종합적으로 드러내는 것입니다.

3) Photo Voice (포토 보이스)

- 시각적 이미지를 통해 사업 참여자의 욕구와 어려움을 나타내고 집단토론을 통해 삶의 경험을 소통 하도록 하는 방법을 말합니다. 시각적 이미지를 사용하기 때문에 장애나 문화의 차이 등으로 소통이 어려워 소외되기 쉬운 집단이 사업과정에 대한 이야기를 드러내는데 참여할 수 있고 그 동안 억눌렀던 목소리를 낼 수 있게 하여 역량강화의 기회를 제공하기도 합니다.

2. 과정 평가

가. 과정평가란?

- 투입과 활동이 당초 계획에 따라 적절하게 진행되었는지를 평가하는 것을 말합니다.

나. 과정평가의 중요성

- 일반적으로 배분사업은 수행사업의 성공적인 결과만 보여주는 경우가 많습니다. 하지만 사업수행과정
대한 상세한 기록과 비판적 검토를 통해 어떤 과정을 통해 본 사업을 수행했는지, 수행과정 중 빠져린
경험에서 얻은 교훈이 무엇인지 등을 상세하게 기록하는 것도 매우 중요합니다.
- 사업수행기관이 앞만 보고 나아가는 것이 아니라 사업수행의 과정을 반추하면서 변화·발전을 모색하고
아울러 타 기관이 벤치마킹하거나 교훈을 얻을 수 있는 교사 및 반면교사의 역할을 수행하기 위해서는
과정기록이 매우 중요합니다.

다. 과정평가에서의 평가대상

1) 과정별 대상

- 과정평가에서의 평가대상은 사업전체 수행과정 전반이 됩니다.
- 배분신청서 - 홍보 - 대상자 모집 - 세부 프로그램 시행 - 중간모니터링 - 이후 사업 - 종결단계 등
각 단계별로 모두 포함됩니다.

2) 관점별 대상

- 과정평가를 통해 관심을 가져야 할 관점에 따라 아래와 같이 대별할 수 있습니다.
- 계획에 따라 잘 진행되지 않은 것 (예: 당초 3월에 사업참여자를 모집완료하기로 되어있었는데 4월
에도 다 모집이 안 된 것, 현수막을 붙여놓으면 모집이 잘 될 것이라고 기대했는데 현수막을 보고
왔다는 사람은 거의 없을 때)
- 정보부족으로 계획할 때 미처 생각하지 못한 것 (예: 정부방침에 따라 초등학교 돌봄교실이 이미
확대되었는데 이를 고려하지 않아 A방과후 프로그램이 잘 진행되지 않은 경우)
- 생각하지 않은 것들이 발생하는 것 (예: 조류 독감, 지진 때문에 현지 방문이 어려워진 경우)

3) 평가방법별 대상

① 양적 과정평가

- '과정'을 성과와 대비하는 관점에서 본다면 결국 과정평가는 투입 또는 활동에 대한 평가를 의미한다고
볼 수 있으므로 계획 당시 설정했던 투입에 대한, 활동에 대한 집행결과에 대해 양적으로 평가할
수도 있습니다.

② 질적 과정평가

- 사업수행과정의 흐름이 어떻게 이어져 왔는지를 질적으로 평가할 수 있습니다. 이러한 질적 과정평가는
사업담당자가 '만약에 내가 이 사업을 처음부터 다시 시작한다면 어떻게 하겠다고 할 것인가?'라는
관점에서 이 사업을 벤치마킹하고 싶은 사람에게 소중한 이야기를 들려준다는 심정으로 기술하는
것이 필요합니다.

라. 평가방법

1) 1단계 : 평가의 초점을 분명히 한다.

- 모든 사업의 과정을 평가한다는 것은 현실적으로 불가능합니다. 또 모든 세부프로그램의 과정을 평가하는 것도 쉽지 않습니다. 그러므로 무엇을 중점적으로 평가할 것인지를 설정해야 합니다.
- 그러므로 어느 단계 또는 어떤 세부 프로그램의 과정을 면밀히 살필 것인지를 결정해야 합니다.
 - 예를 들어 이번 사업에서는 홍보 및 사업 참여자 모집과정과 핵심사업인 B프로그램의 진행과정에 대해 과정평가를 한다고 설정하는 것입니다.

2) 2단계 : 무엇을 언제 기록할 것인지를 명확히 한다.

- 사업의 진행과정을 그 때 당시에는 잘 기억할지는 몰라도 시간이 흐를수록 잊히게 마련입니다. 그러므로 적어도 1~2달에 한 번은 지난 기간 동안에 벌어진 일들을 기록해야 합니다.
- 무엇을 기록할 것인지는 각 사업의 내용에 따라 달라지는데 기본적인 질문은 아래와 같습니다.

1. 무엇이 진행되었고, 무엇이 진행되지 못하였나?
2. 성공적이었다고, 긍정적인 의미가 있다고 자평할 수 있는 것은? 그 근거는?
3. 무엇이 아쉬운가?
4. 다시 그 과정을 진행한다면 어떤 점을 어떻게 바꾸겠는가?

3) 3단계 : 매월 또는 2달에 한 번씩 진행한 사업을 기록한다.

- 기록하기로 한 바에 대하여 정해진 기간 내에 상세하기 관련 내용을 기록해야 합니다.
- 때에 따라서는 사업참여자들의 경험이나 의견, 요구사항들에 대해 정리할 필요가 있습니다.

질문을 통해 답아야 하는 내용

- 인터뷰를 위한 Tip에서의 관련 질문들을 해당 사업에 맞게 구성하여 진행
- 필요에 따라 추가적으로 해당 사업에서 중요한 내용들을 질문

4) 4단계 : 기록된 내용을 시계열적으로 살펴 그 과정을 평가한다.

- 4~8회 기록된 내용을 전체적인 흐름을 고찰하여 얼마나 어떻게 진행되었는지, 그렇게 진행되게 된 맥락이 무엇인지, 다시 진행한다면 어떤 부분들에 대해 좀 더 세심하게 배려할 것인지, 이 사업을 벤치마킹하려는 기관에게 해 줄 이야기가 무엇인지 등에 대해 자세하게 기록합니다.

3. 평가 시 유의사항

가. 사업을 미화(美化)하려는 나 자신의 모습을 읽어라

- 누구든 자기가 수행한 사업이 잘못되기를 바라는 사람은 아무도 없습니다. 또 설사 잘못되었다 하더라도 그렇게 된 이유를 객관적으로 보기 어렵습니다. 아전인수(我田引水) - 인지상정(人之常情)입니다. 하지만 그것이 바람직한 것은 아닙니다. 오히려 실패한 경험에서 소중한 보석이 발견됩니다. 내 실패가 다른 사람들에게 해안을 가져다 줄 수 있으면 그것은 더 이상 실패가 아닙니다. 소중한 자원이 되고 교훈이 됩니다.

나. 기관 책임자의 이해가 필요하다

- 실무자가 아무리 솔직하려고 하여도 기관 책임자가 그러한 자세와 마인드를 이해하지 못하면 제대로 된 평가가 어렵습니다. 물론 집행과정상의 시행착오와 어려움을 기술한 보고서가 기관 책임자의 입장에서 볼 때는 마음 불편한 것도 사실입니다. 그러나 자신의 기관이, 수행한 사업이 아무런 문제가 없다, 귀책사유가 없다고 하는 자세 때문에 더 이상의 발전 또한 가로막게 된다는 것을, 또 가로막아 왔음을 솔직히 인정할 필요가 있습니다. 그러므로 사업결과에 대해 보다 솔직해지고 냉정하게 직면할 때 또 다른 발전의 출발점이 될 수 있을 것입니다.

다. 기관 감독(평가)기관은 사업결과에 대해 색안경을 끼고 보지 말라

- 결국 솔직했더니 돌아오는 것은 불이익이라고 한다면 더 이상 시행착오, 실패라는 부정적 결과를 보이지 않으려고 할 것입니다. 불이익은 대부분 기관 감독(평가)기관의 업무수행과정에서 출발합니다. 좁게는 사업자금을 배분한 공동모금회가, 넓게는 지도감독기관인 행정기관과 평가기관에서 사업수행 결과에 대해 집착하게 되면, 또 그로 인해 부정적인 감독·평가결과가 도출된다면 현장에서부터 솔직해 지려는 움직임을 가로막는 결과를 초래하게 됩니다.
- 물론 사업수행기관의 중과실이나 도덕적 해이로 인해 사업이 훼손된 경우에는 엄중 책임을 물어야 할 것입니다. 그러나 그렇지 않은 사안에 대해서는 자체 보고서의 내용이 부정적이라 하여 감독이나 평가까지 부정적이어야 할 이유는 없습니다. 오히려 얼마든지 감출 수 있었는데도 그렇지 않은 용기를 높게 평가해야 합니다. 그러한 사업결과를 기초로 어떻게 이후 사업에 그러한 내용을 반영했는지, 타 기관들에게는 어떻게 그러한 내용을 전파했는지가 오히려 격려되고 긍정적으로 평가되어야 할 것입니다.