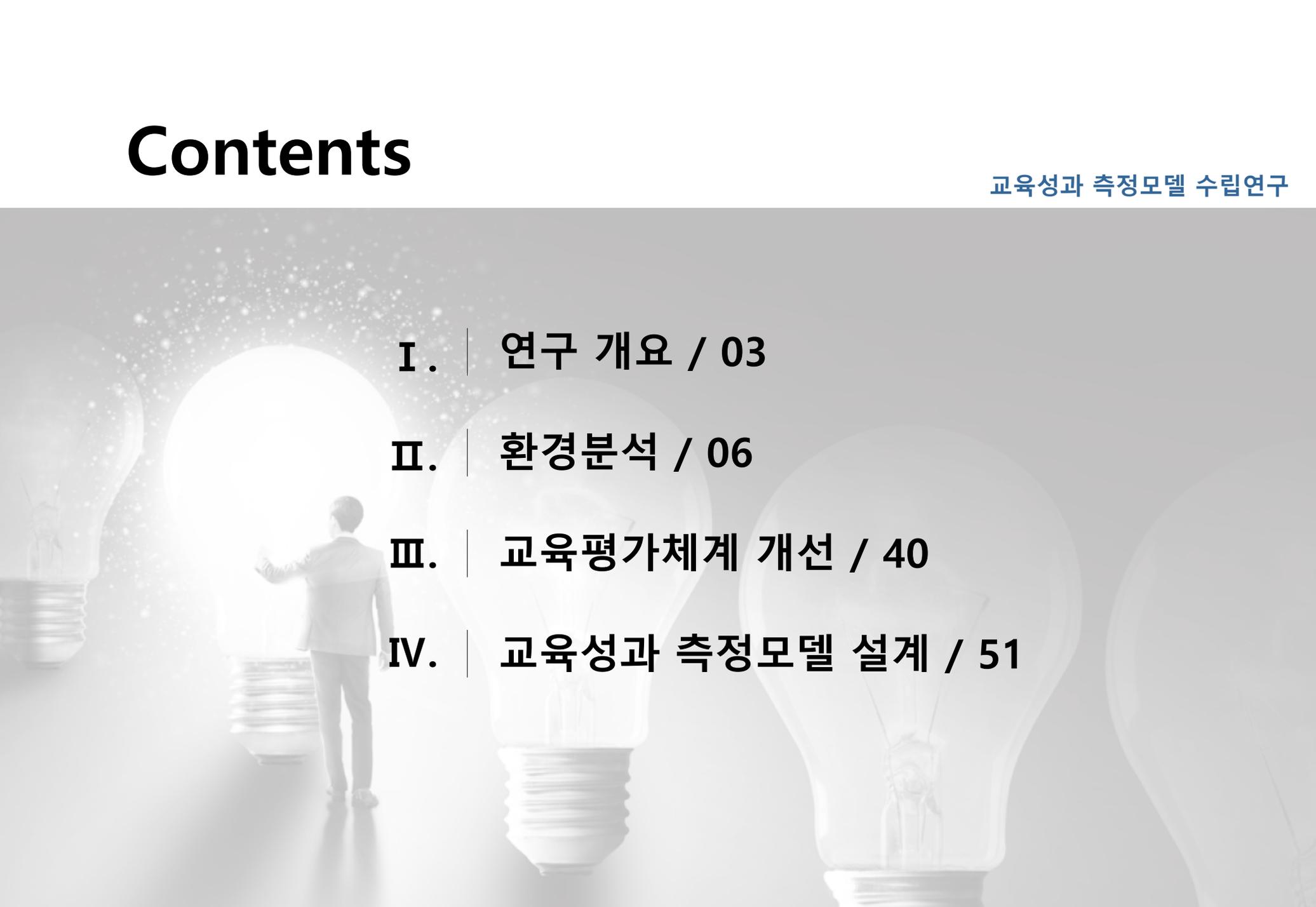


# 한국자활연수원 교육성과 측정모델 수립연구

- 결과보고서 -

# Contents

교육성과 측정모델 수립연구

- 
- I. | 연구 개요 / 03
  - II. | 환경분석 / 06
  - III. | 교육평가체계 개선 / 40
  - IV. | 교육성과 측정모델 설계 / 51

# I. 연구 개요

1. 연구 범위 및 목표
2. 연구 프로세스



1

# 연구 범위 및 목표

본 연구는 한국자활연수원의 교육사업 성과를 측정할 수 있는 모델을 설계하여 자활사업 정책 방향과 교육사업의 연계성을 강화하고 기존 교육평가체계를 개선하여 최근의 교육환경 변화가 반영될 수 있도록 하기 위함임

## 연구 범위 및 목표

### 자활분야 인적자원 역량향상을 위한 교육성과 평가체계 고도화

추진목표

추진범위

핵심이슈

추진배경

교육사업 성과 및 요구분석

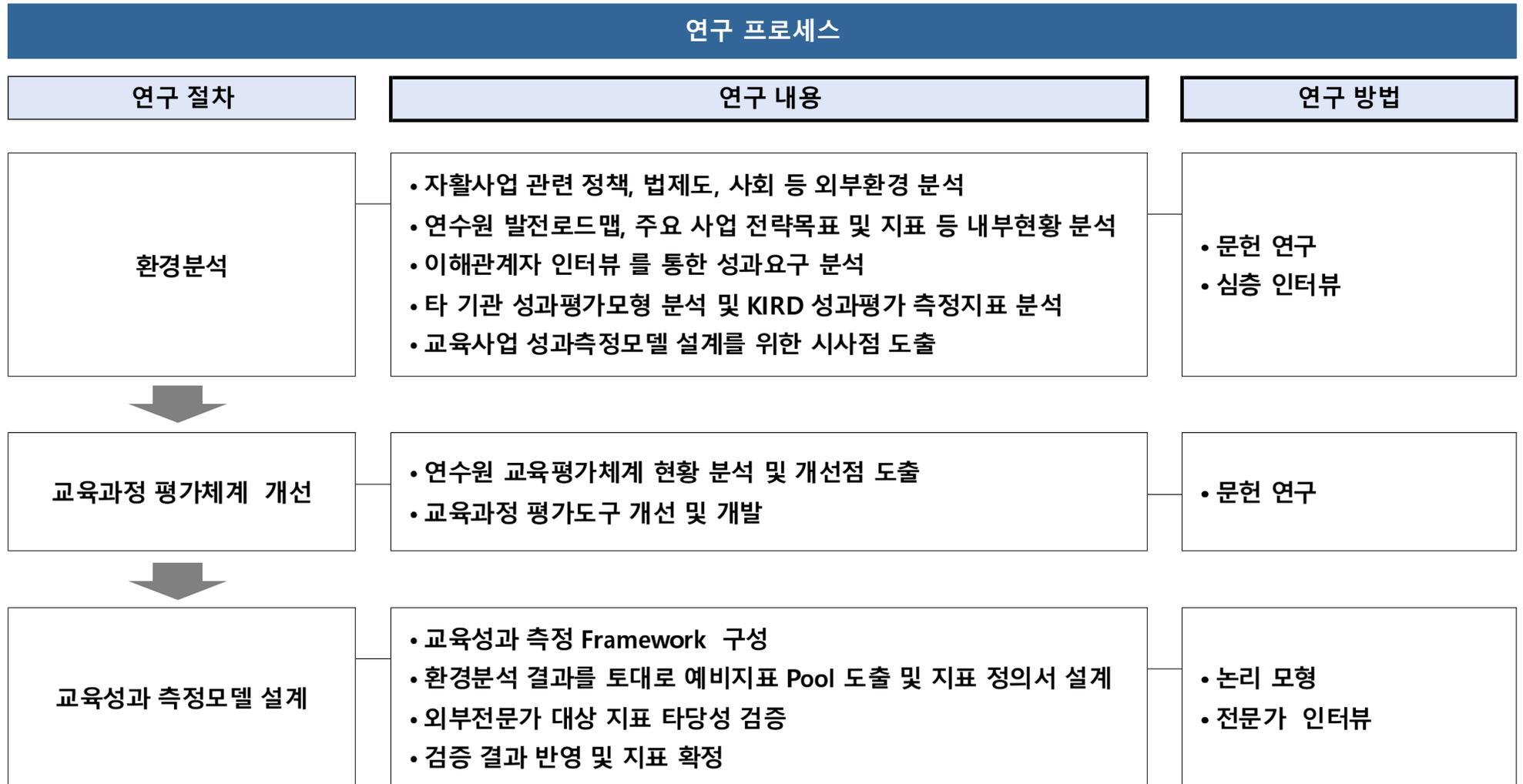
교육과정 평가체계 고도화

교육사업 성과측정모델 수립

- 코로나로 인한 비대면 교육의 증가와 그에 따른 대응
- 지속적인 교육과정 평가와 교육품질 향상
- 자체적인 교육 사업 역량과 성과 측정에 대한 이슈

환경변화와 교육사업간 연계성 강화	전략목표 및 과제발굴 기반 확립	교육 수요자 중심의 교육설계 및 운영관리	교육평가체계 및 교육사업 평가모델 수립
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제2차 기초생활보장 종합계획 (2021~2023)</li> <li>• 자활급여 기본계획 (2021~2023)</li> <li>• 무형식 학습 확산 등 학습환경 변화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육사업 성과분석을 통한 전략 및 추진과제 도출 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정 효과성의 지속적 검증 및 개선활동 추진을 통한 교육품질 향상</li> <li>• 자활종사자 전문성 및 자활참여자 자립 역량 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 교육과정 단위 성과평가의 한계 극복</li> <li>• 기관별 교육사업 성과평가 및 환류를 위한 체계적인 성과측정모델 및 체계 구축</li> </ul>

본 연구는 자활사업의 외부환경분석, 요구분석 및 벤치마킹 분석을 통해 성과측정모델 및 예비지표를 도출한 후 외부전문가 대상 모델 및 지표 타당도 검증의 절차로 진행함



## Ⅱ. 환경분석

1. 외부환경분석
2. 내부현황분석
3. 요구분석
4. 벤치마킹분석
5. 종합 시사점

# 1

## 외부환경분석

소득격차 완화와 일자리 창출을 통한 취약계층의 경제적 회복이 국정과제와 한국판 뉴딜 종합계획의 주요 추진과제로 수립되어 한국자활연수원의 역할과 성과에 대한 요구가 높아질 것으로 예상됨

### 한국판 뉴딜 종합 계획

#### 한국판 뉴딜 2.0 종합계획

배경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국판 뉴딜 추진 이후 1년간 대내외적 환경이 급격하게 변화하였고, 새로운 대응방안 마련의 필요성이 제기됨</li> <li>- 디지털·친환경 사회로의 전환</li> <li>- 코로나19로 인한 학습결손</li> <li>- 신성장 분야를 중심으로 인력수요가 급증</li> </ul>		
추진 내용	<b>디지털뉴딜</b>	<b>휴먼 뉴딜</b>	<b>그린뉴딜</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 융복합 및 뉴딜 1.0의 성과의 확산과 디지털 신산업 육성</li> <li>- 개방형 메타버스 플랫폼 구축</li> <li>- ICT 융합 비즈니스를 지원</li> <li>- 국민생활·지역사회 전반의 디지털화를 확산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뉴딜 1.0에서 안전망 강화를 뉴딜 2.0에서는 휴먼 뉴딜로 확대 개편함</li> <li>- 사람투자 강화, 불평등·격차해소</li> <li>• 사람이 중심이 되는 포용적 경제성장을 추진</li> <li>- 디지털·그린, SW·BIG3 등 핵심 분야 인재양성</li> <li>- 청년의 자산·주거·교육부담 경감 및 고용확대 등 지원을 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립 전략을 반영하여 그린 뉴딜의 외연 확대</li> <li>- '탄소중립 추진기반 구축' 신설</li> <li>- 온실가스 측정·평가 시스템 정비</li> <li>- 저탄소 경제구조로의 전환을 효율적으로 지원</li> </ul>
추진 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D.N.A 생태계 강화</li> <li>• 비대면 인프라 강화</li> <li>• 메타버스 등 초연결 신산업 육성</li> <li>• SOC 디지털화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사람투자</li> <li>• 고용·사회안전망</li> <li>• 청년정책</li> <li>• 격차해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소중립 추진기반 구축</li> <li>• 도시·공간·생활 인프라 녹색전환</li> <li>• 저탄소·분산형 에너지 확산</li> <li>• 녹색산업 혁신 생태계 구축</li> </ul>

#### 주요 이슈 및 시사점

- 한국판 뉴딜 1.0 정책 이후 변화된 환경에 따라 신성장 분야에 대한 인력 수요에 대한 대응이 필요함 (디지털 뉴딜과 그린뉴딜)
- 디지털 신산업 육성과 코로나 19 이후의 자활관련 대상자들의 학습결손을 극복하기 위한 인프라 구축이 요구됨
- 자활연수원은 특히 자활대상자들의 사회적 격차를 줄이기 위한 인프라 확보와 신성장 분야의 요구에 맞는 인력 육성 방안이 요구됨

\* 참고: 한국판 뉴딜 종합계획, 관계부처 합동, 2021. 07. 14

# 1

## 외부환경분석

제 2차 기초생활보장 종합계획의 4대 분야와 14개 추진과제를 통하여 교육과 관련되어 연수원의 운영 방향성을 도출하였음

### 기초생활보장 종합계획

#### 4대 분야 14개 추진 과제

4대 분야 14개 추진 과제		
목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 더 많은 국민의 더 나은 기본생활을 보장하는 포용 국가 기반 구축</li> </ul>	
4대 분야	14개 추진 과제	교육 관련 주요 세부 과제
<b>빈곤사각지대 해소</b> - 취약계층 지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부양의무자 기준 단계적 폐지</li> <li>• 재산 기준의 합리적 개선</li> <li>• 주거급여 대상자 확대 검토(중장기)</li> <li>• 차상위 및 빈곤 사각지대 지원 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>지자체 인력보강</b>·전담TF 구성 등 추진체계 구축 및 <b>교육강화와 인센티브 제공</b> 등 적극 행정 유인 체계 보완</li> </ul>
<b>보장수준 강화</b> - 기본생활보장 수준 제고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (생계) 최저보장수준의 향상</li> <li>• (의료) 의료급여 보장성 강화</li> <li>• (주거) 최저보장 수준의 달성</li> <li>• (교육) 교육급여 체감도 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 코로나19 이후 확대된 원격교육, 가정 내 학습 등 <b>새로운 교육활동 수요 대응 필요</b></li> </ul>
<b>탈빈곤 지원</b> - 빈곤예방과 자립을 위한 다각적 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청년층 탈빈곤 지원 강화</li> <li>• 사람중심 자활 지원체계 수립</li> <li>• 수급자 지역 사회통합 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활역량에 맞춘 프로그램 제공 - 자활준비형, 자립도전형</li> <li>• 자활기업 <b>성장단계별 지원기반 마련</b></li> </ul>
<b>제도기반 내실화</b> - 수급관리 및 전달체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적정 수급 관리 강화</li> <li>• 급여 전달체계 효율화</li> <li>• 기초생활보장제도 정책지원 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 환경 변화에 따라 제도의 원활한 운영을 위한 <b>종사자 교육, 전산 시스템 등 지원 기능을 지속적으로 고도화</b></li> </ul>

#### 주요 이슈 및 시사점

- 새로운 교육활동에 대한 인프라 및 지원 활동에 대한 세부과제를 도출함
- 자활기업 성장단계별 지원기반과 자활역량 프로그램 개발이 요구됨
- 교육, 참여자 이력 등을 관리할 수 있는 전산 시스템의 고도화가 필요함
- 자활연수원은 교육강화에 대한 역할이 요구되며
  - ✓ 교육활동 수요에 대응하기 위한 수요조사
  - ✓ 자활사업단 기준으로 성장단계별 지원
  - ✓ 자활분야 교육 제도의 원활한 운영을 위한 시스템 구축이 요구됨

\* 참고: 제2차 기초생활보장 종합계획, 관계부처 합동, 2020. 12. 28

1

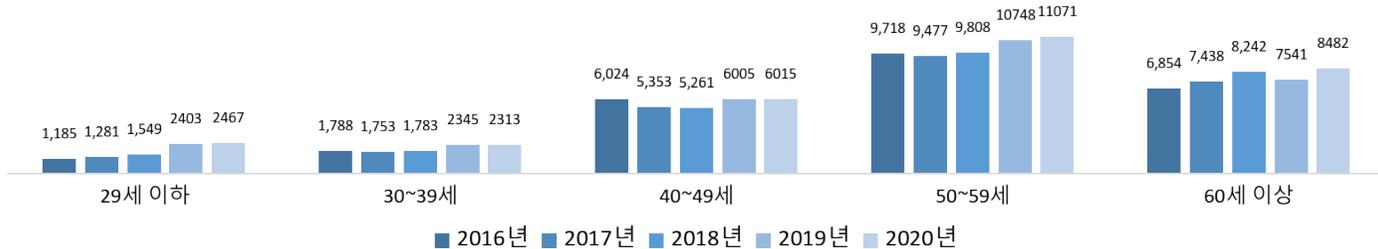
# 외부환경분석

자활사업 참여자 규모는 지속적으로 확대되고 있으며 유형별로는 일반수급자와 자활특례자 비중이 높아지고 있음

## 자활사업 참여자 현황

### 연령별 현황

단위: 명



### 수급유형별 현황

단위: 명



### 주요 이슈 및 시사점

- 청년, 중장년층 대상 자활정책 강화에 따라 참여자 규모가 지속적으로 확대되고 있으나 근로동기가 낮은 사람이 점차 증가하고 있음
- 청년층과 노년층의 확대, 수급유형 등 다양한 참여자 특성을 고려한 자활근로사업단 및 사례관리 서비스 방향이 세분화될 필요가 있음
- 근로동기와 관련되어 참여자들의 성향이 나뉘어지는 만큼 참여자 마인드/동기강화 프로그램이 요구됨

\* 참고: 사회안전망 4차 포럼(일을 통한 사회안전망 강화) 중 발제, 예수대학교 김경휘 교수, 2021.05.  
제1회 자활정책포럼(자활정보시스템으로 본 코로나19 이후 참여자 특성과 향후 정책방안) 중 발제, 한국자활복지개발원, 2021. 05.

1

# 외부환경분석

자활사업 및 자활기업이 판매시장의 확보를 통해 지속적으로 수익을 창출하기 위해 요구되는 핵심역량의 집중적인 개발을 지원하는 교육사업의 기획 및 실행이 필요함

## 자활사업 및 자활기업의 성공 요인

자활기업 성공 요인 (총청자활기업 45개 응답)

구분	빈도수(회)	구성 비율(%)
충분한 자금	16	17.0
비용 절감	5	5.3
<b>판매시장 확보</b>	<b>22</b>	<b>23.4</b>
기술 개발	7	7.4
창의적 인재	9	9.6
공공 지원	11	11.7
지역자활센터 협력	9	9.6
홍보 마케팅	5	5.3
사회적 경제 연대	10	10.6

경영핵심요소 (총청자활기업 45개 응답)

구분	빈도수(회)	구성비율(%)
지식고용인력 증가	10	12.3
일자리 창출	20	24.7
기업의 공신력	6	7.4
공공영역의 지원	7	8.6
상품 개발	2	2.5
<b>지속적인 수익창출</b>	<b>31</b>	<b>38.3</b>
조세 및 사회보험료 감면	5	6.2

주요 이슈 및 시사점

- 자활기업의 성공요인으로는 판매시장 확보가 가장 중요한 요인으로 응답을 하고 있음
- 자활기업 유지의 어려움을 극복하기 위한 경영핵심요소로 지속적인 수익창출에 대한 응답이 가장 높게 나타났음
- 자활기업으로 생존하기 위해서는 판매시장 및 지역자활센터 등과 연계된 네트워크가 요구되며, 비용절감과 같은 비즈니스 역량 등이 요구됨

\* 참고: 자활기업의 사업효과성 및 지향성에 관한 연구, 김재호, 2020,11,24

# 1

## 외부환경분석

외부환경분석을 통하여 연수원에 요구되는 역할과 이를 평가하기 위한 성과지표를 도출하였음

### 외부환경분석 종합

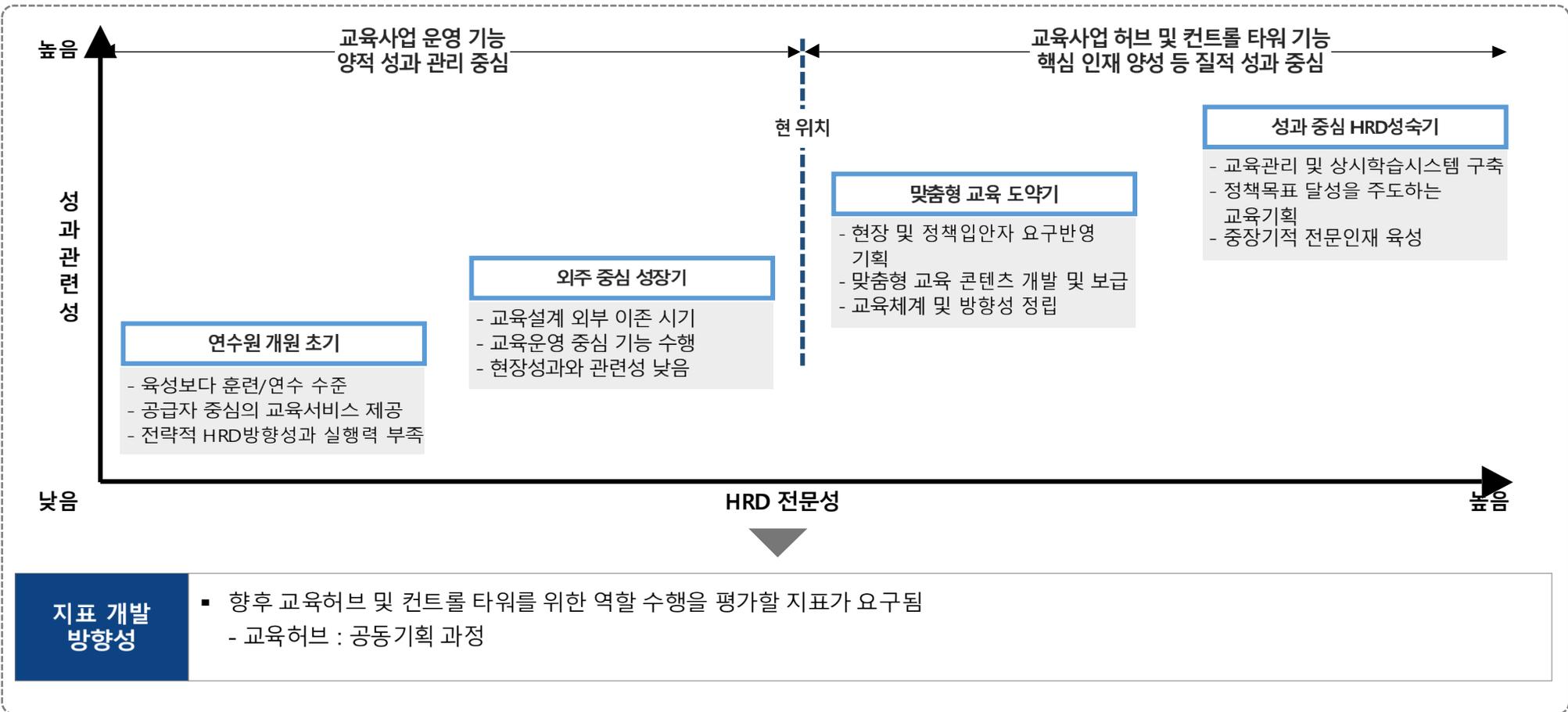
구분	분석 내용 : 연수원에 요구되는 역할	연수원에 요구되는 성과지표
한국판뉴딜2.0/ 기초생활보장 종합계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활사업 참여자 확대에 따른 교육요구 세분화 및 대응</li> <li>• 사람중심 자활 지원체계 구축에 따른 맞춤형 교육 지원</li> <li>• 원격교육, 가정학습 등 교육환경 변화 대응 및 현장교육 지원</li> </ul>	<p><b>1 한국판 뉴딜 2.0 정책과 연계한 활동지표</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 뉴딜 정책 반영에 따른 교육 인프라 확충                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 비대면 교육 시스템 품질</li> <li>- 지식 공유 및 확산 플랫폼 품질</li> </ul> </li> <li>• LMS 도입방안 마련 / LMS 내 KM 활용 횟수</li> </ul>
자활급여 기본계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자 자활역량(자활준비형/자립도전형)에 맞춤형 교육지원</li> <li>• 자활기업 성장단계별 역량개발 교육 및 프로그램 지원</li> <li>• 비대면 교육 콘텐츠 개발·확충, 교육관리시스템(LMS) 구축</li> </ul>	<p><b>2 자활사업 정책 및 환경과 연계한 활동지표</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자 맞춤형 교육 품질                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기초자립역량 강화 교육 기여도(성취도/현업적용도)</li> <li>- 자활사업단 성과 기여도 (교육 및 프로그램 적용)</li> </ul> </li> <li>• 자활현장 중심 교육 지원                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수요조사의 적절성</li> <li>- 역량-교육과정 적합도</li> <li>- 지식 공유 및 확산 플랫폼 품질</li> <li>- 교육 및 적용 우수사례 공유활동</li> </ul> </li> </ul>
자활사업 참여자 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기초자립역량, 근로역량 보유수준에 따른 자활근로사업단 및 사례관리 서비스 방향이 세분화될 필요가 있음</li> <li>• 자립의지 강화를 위한 교육/프로그램 개발 및 운영이 요구됨</li> <li>• 자활사업 업종 및 환경에 최적화된 직무역량 향상교육 필요</li> </ul>	<p><b>3 자활기업의 성공지원과 연계한 활동지표</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영자립도 개선 기여도</li> <li>• 교육 네트워크 확대 지수 (복합지수, 신규지수)</li> <li>• 자활기업 창업역량 강화 교육 기여도</li> </ul>
자활기업 성공요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 안정적인 매출 및 수익 유지를 위한 판매시장 확보 교육</li> <li>• 지역자활센터, 사회적 경제 등 비즈니스 네트워크 강화 교육</li> </ul>	

# 2

## 내부현황분석

연수원 발전 로드맵에 따라 한국자활연수원의 현 위치를 교육운영에서 교육사업 허브와 컨트롤 타워 역할을 하는 과도기로 정의하고 이에 따라 자활정책 및 수요자 요구에 부합하는 역할 강화를 통해 질적 성과를 제고해야 함

연수원 발전 로드맵

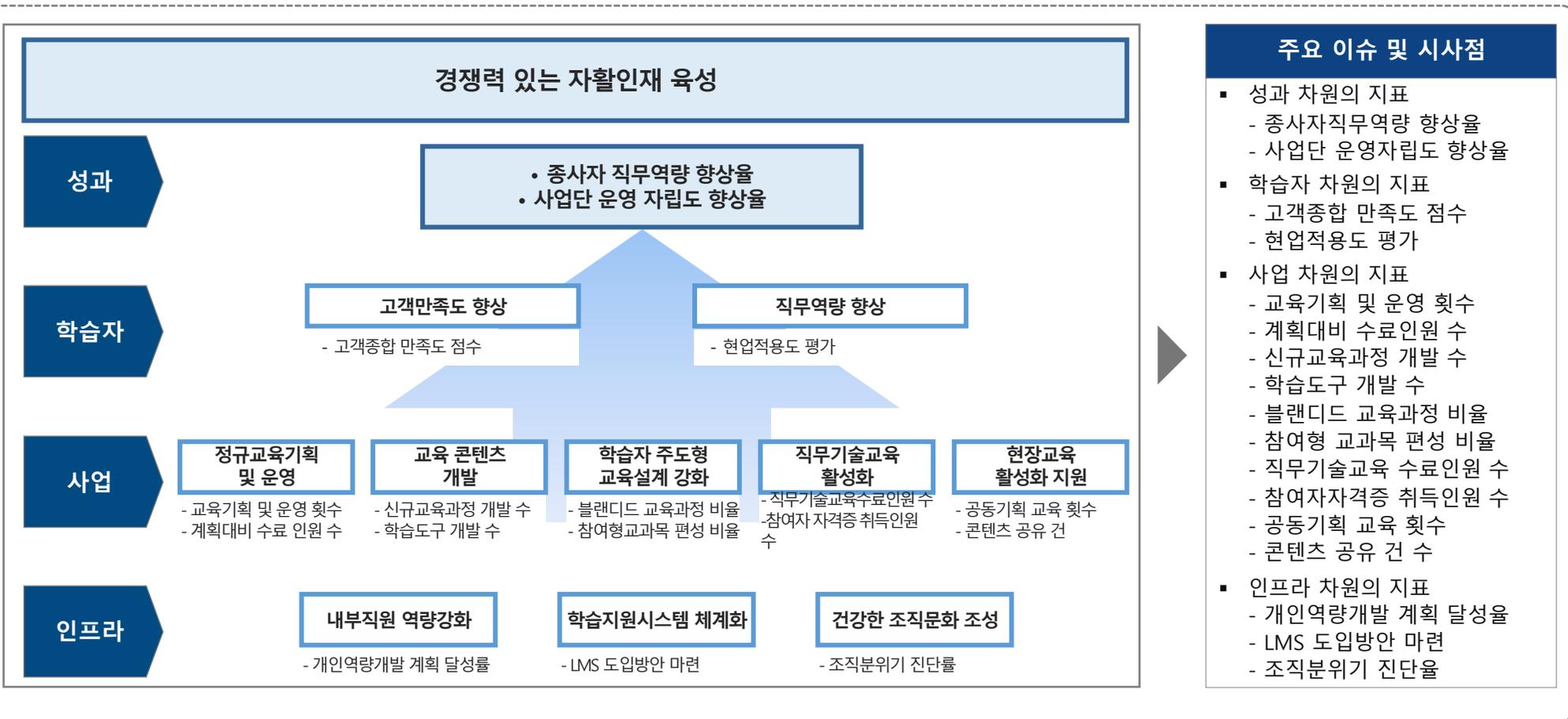


# 2

## 내부현황분석

현재 BSC관점의 전략맵을 통해 성과, 학습자, 사업, 인프라의 4개 관점에서 총 17개의 지표를 관리하고 있으며, 연수원의 미래 성과요구와의 연관성 검토를 통해 기존 지표의 선택적 반영이 필요함

### 전략맵 분석



### 주요 이슈 및 시사점

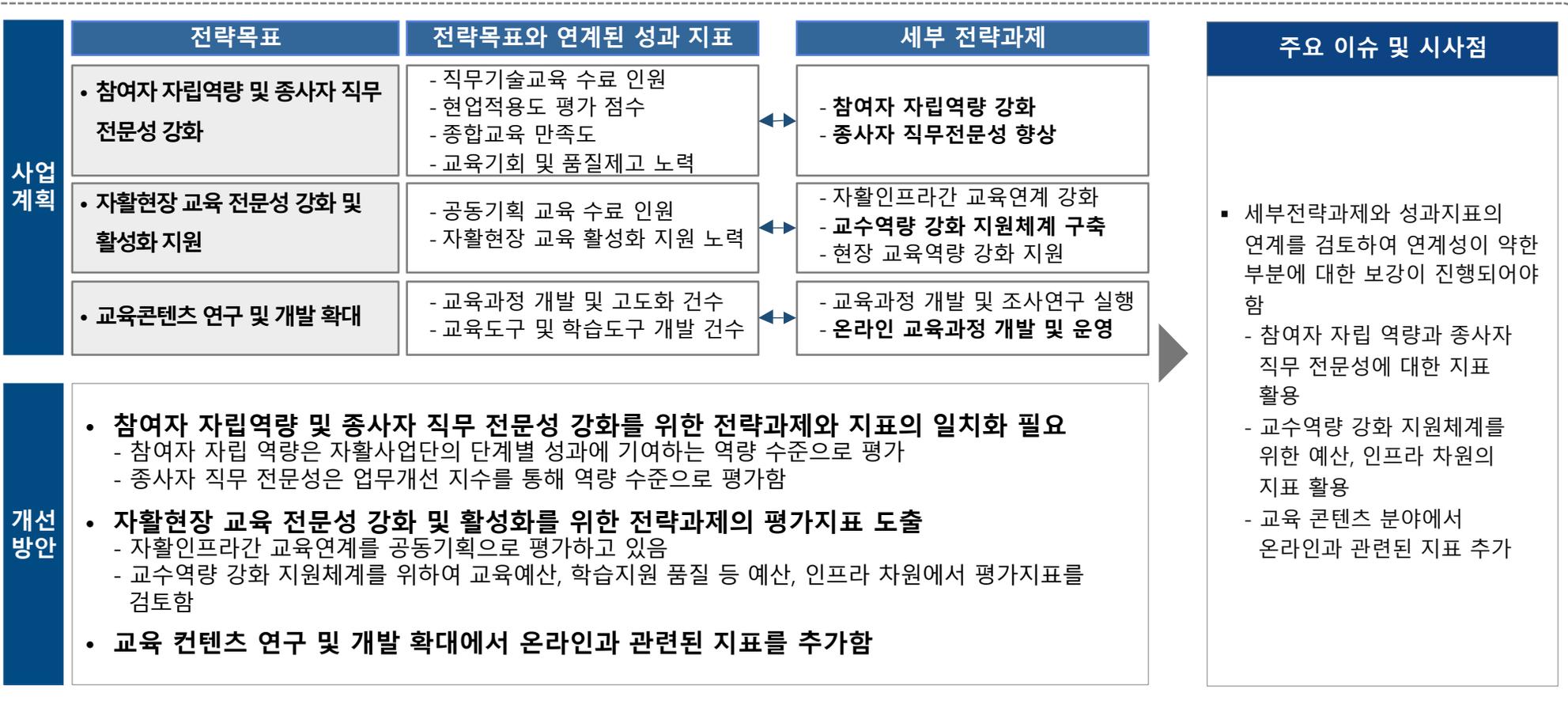
- 성과 차원의 지표
  - 종사자직무역량 향상율
  - 사업단 운영자립도 향상율
- 학습자 차원의 지표
  - 고객종합 만족도 점수
  - 현업적용도 평가
- 사업 차원의 지표
  - 교육기획 및 운영 횟수
  - 계획대비 수료인원 수
  - 신규교육과정 개발 수
  - 학습도구 개발 수
  - 블렌디드 교육과정 비율
  - 참여형 교과목 편성 비율
  - 직무기술교육 수료인원 수
  - 참여자자격증 취득인원 수
  - 공동기획 교육 횟수
  - 콘텐츠 공유 건 수
- 인프라 차원의 지표
  - 개인역량개발 계획 달성율
  - LMS 도입방안 마련
  - 조직분위기 진단율

# 2

## 내부현황분석

자활연수원의 전략목표 및 주요 사업을 분석한 결과, 성과 지표와 세부전략과제 간의 연결성 확보가 요구되며, 주요 사업 평가를 위한 지표 고도화가 요구되고 있음

### 주요 사업 전략목표 및 지표 분석



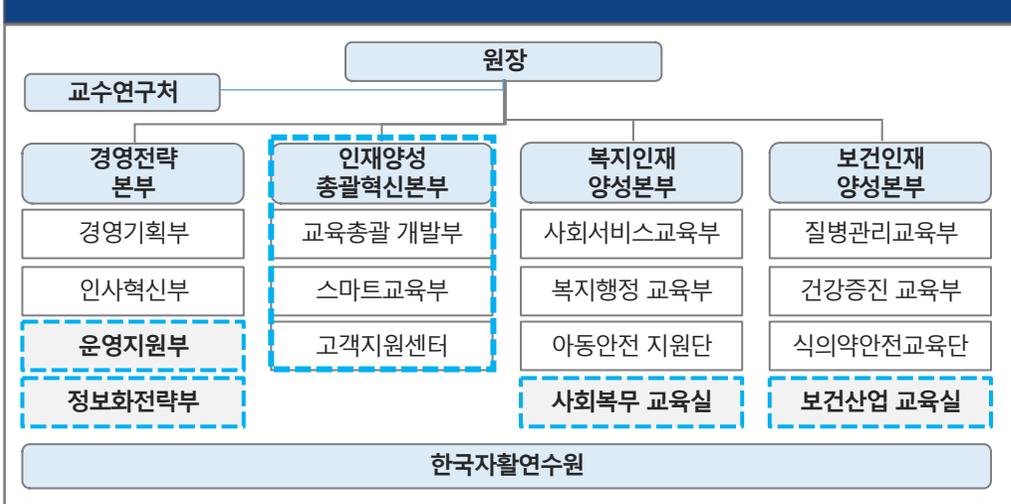
# 2

## 내부현황분석

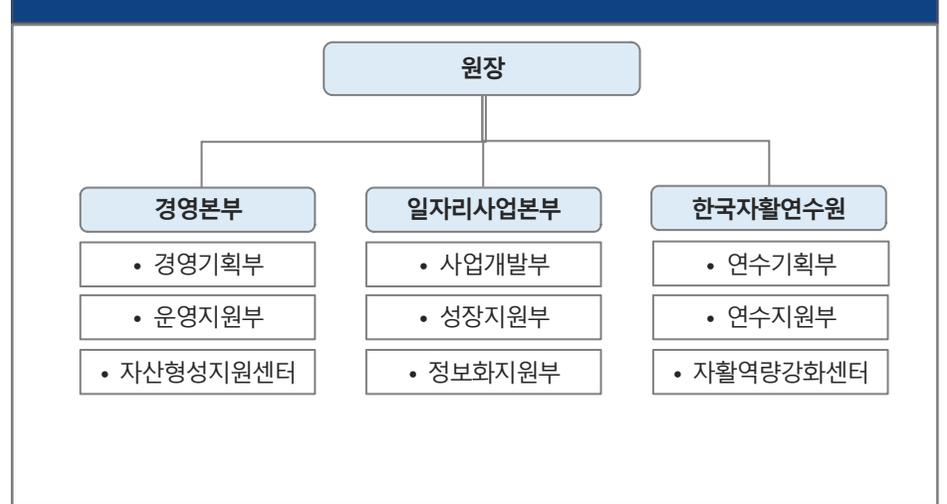
한국자활연수원은 한국보건복지인재원의 소속에서 한국자활복지개발원의 소속으로 바뀌게 되면서 기존에 지원받던 내부 서비스를 직접 수행해야 되는 이슈가 발생함

### 조직도 분석

한국보건복지인재원 조직도



한국자활복지개발원 조직도



#### 주요 이슈 및 시사점

- 한국보건복지인재원에서는 운영지원부나 정보화전략부와 같은 지원조직과 인재양성총괄혁신본부를 통해서 교육사업에 대한 역할 배분이 이루어지고 있음
- 한국자활복지개발원으로 통합이 이루어지면서, 교육 사업에 대한 역할은 커지고 있으나 기존 지원 조직에서 제공하는 내부 서비스를 직접 수행하기 때문에 인력, 인프라, 예산 등에 대해 검토가 중요해질 것으로 예상됨

\* 참고: 한국보건복지인력개발원 직제규정, 알리오, 2021.06.01/ 한국자활복지개발원 직제 규정 시행세칙, 홈페이지, 2021.01.13.

# 2

## 내부현황분석

내부환경분석을 통하여 연수원에 요구되는 역할과 이를 평가하기 위한 성과지표를 도출하였음

### 내부현황분석 종합

구분	분석 내용 : 연수원에 요구되는 역할	연수원에 요구되는 성과지표
연수원 발전 로드맵	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육의 질적 성과 측정을 위한 지표 개발</li> <li>자활현장 교육 허브 및 컨트롤타워 기능수행 평가지표 개발</li> <li>자활현장 및 정책입안자의 요구 반영 기획</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>연수원의 발전 로드맵 변화에 따라 추가하거나 강화해야 될 지표</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>공동기획 과정 개발 수 / 공동기획 과정 만족도 점수</li> <li>수요조사 적절성 (질적 성과)</li> </ul> </li> </ol>
전략맵	<ul style="list-style-type: none"> <li>양적 성과 중심으로 구성된 지표에서 질적 성과 중심 요소 도입</li> <li>상위지표와 하위지표 간의 연계성 강화</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>신규 지표의 도출보다는 기존 지표의 논리성, 충실도 보완 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BSC 모델의 연계성이 부족한 경우, 다른 적합한 모형의 검토</li> </ul> </li> </ol>
전략과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>참여자 자립역량 및 종사자 직무 전문성 강화</li> <li>자활현장 교육 전문성 강화 및 활성화 지원</li> <li>교육콘텐츠 연구 및 개발 확대</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>전략과제와 연계한 지표_ 기존 지표에서 도출</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>종사자 직무역량 향상율</li> <li>사업단 운영 자립도 향상율</li> <li>교육기획 및 운영 횟수</li> <li>신규교육과정 개발 수 (온라인 요소 추가)</li> <li>현장교육담당자 직무역량 향상도</li> </ul> </li> </ol>
조직도	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 교육전문기관 조직에서 사업 중심기관 조직으로 변화함에 따라 내부역량 점검 필요 (교육품질관리, 교수기능, 온라인교육 등)</li> <li>교육사업 수행 인프라, 예산, 인력 투입의 적절성 검토 필요</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>조직도 분석에서 도출한 지표_ 신규지표 및 역할</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>교육예산 비중 (예산)</li> <li>교육환경 품질 / LMS 도입방안 마련 (인프라)</li> <li>교육전담인력 1인당 교육생 수 (인력)</li> </ul> </li> </ol>

# 3

## 요구분석

요구분석을 진행하기 위하여 다양한 이해관계자를 대상으로 정책, 교육방향, 성과, 교육환경 등에 대한 인터뷰를 진행하였음

### 요구분석을 위한 인터뷰 개요

#### 인터뷰 개요

<b>목적</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>한국자활연수원 교육사업 평가 및 성과체계와 관련하여 주요 이해관계자별 의견 수렴</li> <li>향후 교육 서비스를 개선하기 위한 필요 사항 도출</li> </ul>			
<b>기간</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021.09.03(금) ~ 09.10(금)</li> </ul>			
<b>대상 및 진행</b>	<b>구분</b>	<b>대상</b>	<b>인원</b>	<b>방법</b>
	<b>자활사업 현장</b>	• 지역자활센터	5명	대면/ 비대면
		• 광역자활센터	3명	
		• 한국지역자활센터협회	2명	
	<b>한국자활 복지개발원 (본원)</b>	• 일자리본부	1명	대면
		• 경영기획본부	1명	
	<b>보건복지부 (자립지원과)</b>	• 자립지원과 과장	1명	대면
• 자립지원과 사무관		1명		

#### 인터뷰 내용

<b>구분</b>	<b>내용</b>
<b>미래 정책방향 및 교육 이슈</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부의 자활정책에 따른 교육환경 변화 방향</li> <li>자활사업의 중장기 현안과제 및 교육사업의 추진 방향</li> <li>자활사업의 성과 달성을 위한 이해관계자의 역할</li> </ul>
<b>연수원 성과 및 개선 필요사항</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수원의 교육서비스가 자활 현장에 기여한 점</li> <li>자활사업 성과 달성에 필요한 연수원의 역량 및 교육 서비스 개선 방향</li> <li>중장기적 관점에서 기대하는 연수원의 역할과 기능</li> </ul>
<b>교육환경</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육 서비스 향상을 위한 지역·광역자활 센터-연수원 간 협력 방안</li> <li>코로나19 이후 교육 환경 및 인프라 관련 요구 사항</li> </ul>

3

요구분석

항목	내용
<p>미래 정책방향 및 교육 이슈</p>	<p><b>[정부의 자활정책에 따른 교육환경 변화 방향]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부의 정책은 근로 의지가 있는 자활 참여자들을 중점적으로 지원하는 방향으로 변화하고 있음</li> <li>• 따라서 자활 참여자들의 근로 의지를 향상시키기 위한 정서 및 태도 함양 관련 소양 교육 확대가 필요함</li> <li>• 자활기업 창업 교육에 근로 능력이 있는 청년층 및 차상위계층의 참여 확대를 위한 노력이 요구됨</li> <li>• 청년층 및 차상위계층 등의 자활 참여를 확대하기 위해 일반 시장에서 취업과 창업을 지원하기 위한 교육 서비스를 제공해야 함</li> <li>• 연수원은 지역·광역자활센터의 다양한 의견을 수렴하여 정책에 반영될 수 있도록 협력해야 함</li> </ul>
	<p><b>[자활사업의 증장기 현안과제]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 빈곤 예방은 자활 사업의 가장 근본적인 목표이며, 이를 해소하기 위한 방안을 마련하기 위해 지속적으로 노력해야 함</li> <li>• 자활 참여자들의 민원과 요구가 다양화되고 증가하고 있으며 특히 자활 참여자들의 근로능력을 향상시키기 위한 노력이 필요함</li> <li>• 도시지역은 자활 참여자 수가 확대되는 추세이나 농촌지역의 자활 참여자 수는 정체되어 있으므로, 도·농간 격차를 해소하기 위한 노력이 필요함</li> <li>• 비대면 교육의 특성을 고려한 교육과정 설계가 필요함</li> <li>• 교육의 현업적용도를 염두에 둔 교육사업 수행이 필요함</li> <li>• 자활 종사자들의 정책 이해도를 높이기 위한 온라인 교육이 필요함</li> <li>• 사회복지사와 같은 실무자를 대상으로 전문성 강화 교육을 실시해야 함</li> </ul>

- 기존에 시행 중인 소양 교육의 효과성을 관리하기 위한 성과 지표, 기존 측정 도구의 개선 필요성을 검토해야 함
- 비대면 교육의 특성을 고려한 교육과정 설계 및 운영이 필요함
- 교육에서 습득한 지식·기술의 현업 수행 활용을 높이기 위해, 현업적용도 측정 도구의 개선이 요구됨

3

요구분석

항목	내용
<p>미래 정책방향 및 교육 이슈</p>	<p><b>[현안과제 해결을 위한 교육사업의 방향성]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수원과 지역·광역자활센터의 연계를 통해 교육사업과 관련한 비전을 수립하고, 공동 교육 기획을 통해 교육의 현업적용도를 높여야 함</li> <li>• 교육 프로그램 벤치마킹 및 연구개발의 확대를 실시해야 함</li> <li>• 자활 종사자·참여자들은 개인 특성에 따라 필요한 교육이 다양하므로 이를 고려한 맞춤형 역량 교육 로드맵을 제시해야 함</li> <li>• 즉, 개인이 가진 강점과 개선 필요점에 대해 파악하고 필요한 교육을 수강할 수 있도록 역량 교육 로드맵을 제시해야 함</li> <li>• 자활 기업은 사회적 기업에 비해 지원이 상대적으로 부족하므로, 지원체계를 확장시켜 더욱 적극적인 지원을 실시해야 함</li> </ul>
	<p><b>[자활사업의 성과 달성을 위한 이해관계자의 역할 : 자활 종사자]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 게이트웨이 교육 종사자의 경우, 직무 전문성 뿐 아니라 자활 참여자들을 돕고자 하는 태도를 겸비해야 함</li> <li>• 자활 참여자들의 민원에 대해 민주적으로 대응하고 적절한 대안을 마련하는 역량이 요구됨</li> <li>• 자활 교육 내용을 현장 업무 수행에서 활용할 수 있어야 함</li> <li>• 자활 참여자들을 이끌 수 있는 리더십이 요구됨</li> </ul>
	<p><b>[자활사업의 성과 달성을 위한 이해관계자의 역할 : 자활 참여자]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활 사업에 대한 선입견이 있어 적극적인 참여를 하지 않는 경우가 많음</li> <li>• 지자체 담당자들과 같은 공무원들과 의사소통하는 능력이 필요함</li> <li>• 경영과 관련한 지식, 마인드 등이 필요함</li> </ul>

- 연수원과 지역·광역자활센터 간 협업 하에 교육사업 비전 수립, 공동 교육 기획을 실시하여 교육 현업적용도를 제고해야 함
- 자활 종사자의 의사소통 능력·리더십 강화를 위한 교육을 실시해야 함
- 자활 참여자의 의사소통 능력·경영 실무능력 강화를 위한 교육을 실시해야 함

3

요구분석

항목	내용
<p><b>연수원의 성과 및 개선 필요사항</b></p>	<p><b>[연수원의 교육서비스가 자활 현장에 기여한 점]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활 종사자를 대상으로 체계적 역량모델을 제시하고, 기초 직무 교육 커리큘럼 및 교육과정을 개발하여 현장에 적극 배포함</li> <li>• 직무분석부터 구체적인 교육 설계까지 체계적으로 진행하고 있으며, 이를 통해 원활한 교육 운영이 가능해짐</li> <li>• 지속적으로 기존 교육과정을 개선하고 새로운 교육과정을 제공함</li> <li>• 자활 참여자를 대상으로 직무별 교육 과정 및 실습장을 제공함</li> <li>• 이를 통해 사회복지 현장에서는 '자활사업은 전문적인 교육을 받을 수 있는 연수원이 있다'고 인식되고 있음</li> </ul>
	<p><b>[자활사업 성과 달성에 필요한 연수원의 역량 및 교육 서비스 개선 방향]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활 종사자들이 교육 프로그램 운영 뿐 아니라 연구 개발을 할 수 있도록 역량 강화 교육을 제공해야 함</li> <li>• 자활기업 창업을 위한 교육체계를 더욱 구체화하고, 교육으로 습득한 지식·기술이 업무 수행에서 활용될 수 있도록 개선해야 함</li> <li>• 지역·광역자활센터에서 활용할 수 있는 강의 샘플, 교육 교재 등을 제작·배포해야 함</li> <li>• 자활사업에 대한 선입견과 고정관념을 해소할 수 있는 교육을 실시해야 함</li> <li>• 자활 종사자·자활 참여자가 정책, 제도를 적극적으로 활용할 수 있도록 관련 교육을 실시해야 함</li> <li>• 자활 사업단을 위한 교육 콘텐츠 개발, 교육 체계 수립이 필요함</li> <li>• 자활 참여자들의 자활 의욕 고취·심리적 안정감 제고와 같은 인식 변화를 위한 인문학 교육 등을 실시해야 함</li> <li>• 자활 종사자들이 업무 계획부터 교육 운영까지 할 수 있도록 실습·사례에 기반한 교육을 더욱 확대해야 함</li> <li>• 교육 이수 이후, 자격증 발급을 통해 교육 참여자들이 자긍심을 가질 수 있도록 서비스를 제공하는 방안을 고려해야 함</li> <li>• 지역·광역자활센터장을 위한 교육을 실시해야 함</li> </ul>

- 자활 종사자를 대상으로 연구 개발, 업무 계획 수립, 교육 운영, 정책·제도 활용 등과 관련한 교육을 제공해야 함
- 자활 참여자를 대상으로 자활 의욕 고취, 심리적 안정감 제고, 정책·제도 활용 등과 관련한 교육을 제공해야 함
- 다양한 교육 콘텐츠 개발 및 교육 체계 수립을 위해 교육 요구 조사를 실시하고, 조사 결과에 기반한 교육 기획을 실시해야 함

항목	내용
<p><b>연수원의 성과 및 개선 필요사항</b></p>	<p><b>[중장기적 관점에서 기대하는 연수원의 역할과 기능]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책, 지역·광역자활센터 현장에 부합하는 교육과정 개발을 실시해야 함</li> <li>• 사회적으로 소외된 사람들의 근로 능력을 향상시키고 자립할 수 있도록 지원해야 함</li> <li>• 자활 참여자들이 자활기업을 통해 창업을 하고, 그들이 지속적으로 건강한 삶을 영위할 수 있도록 지원해야 함</li> <li>• 자활 참여자들이 자활사업에 참여하여 다양한 사람들과 어우러지고 사회의 일원으로 적응할 수 있도록 지원해야 함</li> <li>• 자활 참여자들의 자존감을 높여주기 위한 노력이 요구됨</li> <li>• 전문적이고 체계적인 교육 기획을 실시해야 함</li> <li>• 연수원은 직접적인 교육 서비스를 확대하기보다, 표준 교육 콘텐츠·프로그램 개발 및 보급 등의 기능을 강화하여 허브기관 역할을 수행해야 함</li> <li>• 즉, 이해관계자(정부, 지역·광역자활센터, 자활 참여자) 사이에서 교육품질관리, 교육제도 개선 등을 실시하여 컨트롤 타워 역할을 수행해야 함</li> <li>• 자활 교육에 대한 평가를 실시하고, 개선 필요점을 파악하여 환류 체계를 구축해야 함</li> <li>• 지역·광역자활센터에서 수행하는 교육의 품질 제고를 위한 교육 컨설팅을 지원해야 함</li> <li>• 우수교육사례를 발굴하고 성과에 대해 적극적으로 홍보해야 함</li> <li>• 지역·광역자활센터 현장의 자활 종사자 인력 부족을 해결하기 위한 방안을 고민할 필요가 있음</li> </ul>

- 교육 목적, 교과목의 적절성, 교육방법의 적절성 등을 고려한 교육 기획을 실시해야 함
- 연수원은 표준 교육 콘텐츠·프로그램 개발 및 보급 등의 기능을 강화하고, 교육 품질 관리를 실시하여 허브기관 역할을 수행해야 함
- 이를 위해 기존의 교육사업 성과측정 모델을 개선하고 환류체계를 구축해야 함

항목	내용
교육환경	<p><b>[교육 서비스 향상을 위한 지역·광역자활 센터-연수원 간 협력 방안]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수원은 교육과정 연구·평가·개발을 실시하고, 광역자활센터는 교육 과정 및 연수원 시설 운영을 수행해야 함</li> <li>• 이를 위해 연수원은 연구 기능을 강화하고 자활사업에 대해 적극적으로 홍보하는 역할을 강화해야 함</li> <li>• 연수원은 협회, 지역·광역자활센터와 지속적으로 소통하고 현장의 요구사항에 대해 파악해야 함</li> </ul>
	<p><b>[코로나19 이후 교육 현황]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 코로나19 상황으로 오랜 시간 단체활동이나 워크숍을 진행하지 못해 의욕을 상실한 자활 종사자들이 증가하고 있음</li> <li>• 비대면 교육을 제공하는데 있어, 지역별·센터별로 기술 격차가 있음</li> </ul>
	<p><b>[코로나19 이후 교육 환경 및 인프라 관련 요구 사항]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활 종사자들이 온라인 활용 능력을 제고할 수 있도록 교육을 실시해야 함</li> <li>• 교육의 특성에 따라 대면/비대면 교육 방식을 선별적으로 활용해야 함</li> <li>• 즉, 기초 교육은 비대면으로 진행할 수 있으나, 실습 교육은 대면으로 진행해야 함</li> <li>• 비대면 교육을 제공할 경우, 교육 수강생들의 이해도를 높이기 위한 콘텐츠 제공이 필요함</li> <li>• 방역 환경이 개선되면, 종사자들의 스트레스를 해소하고 심리적 안정감을 높일 수 있는 자활 종사자 힐링 프로그램의 확대가 필요함</li> <li>• 교육 수강생들의 학습성취도를 평가해야 함</li> <li>• 자활사업단과 자활기업이 온라인 유통채널을 활용할 수 있도록 지원해야 함</li> <li>• 이를 위해 관련 이해관계자들(종사자, 참여자, 지자체 등)의 협업과 다양한 지원을 실시해야 함</li> <li>• 현행과 같이 자활현장을 위한 연구를 수행하고, 관련한 결과를 제공해야 함</li> <li>• 자활사업단과 지자체 간 파트너십 형성 및 강화를 위한 교육을 실시해야 함</li> </ul>

- 연수원은 협회, 지역·광역자활센터와 지속적으로 소통하여 그들의 요구사항을 충족시키기 위한 지원을 실시해야 함
- 교육의 특성에 따라 적합한 교육 방식을 선정·운영해야 함
- 자활 종사자를 대상으로 온라인 활용 교육을 제공하고, 이를 통해 비대면 교육 운영이 원활하게 이루어질 수 있도록 지원해야 함

# 3

## 요구분석

요구분석을 통하여 이해관계자가 요구하는 조직의 역할을 파악하여 조직의 역할을 평가할 수 있는 지표를 10개로 정리하였음

### 인터뷰 종합

#### 이해관계자 인터뷰

##### 자활현장(지역·광역자활센터·협회)

- 정책과 현장을 연결해줄 수 있는 역할
  - 정책의 실행력 강화, 교육관련 제도 개선
  - 현장의 의견 수렴과 정책입안 협력
- 다양한 교육요구 충족과 교육품질 제고를 위한 현장맞춤형 교육, 공동기획 필요
- 현장역량 강화를 위한 교육·프로그램 개발
- 비대면 교육, 현장학습 등의 인프라 지원
- 현장의 우수 경험·사례 전파 및 확산 지원

##### 한국자활복지개발원

- 근로 및 자립의지 강화를 위한 교육 지원
- 정책 실현을 위한 현장의 실행력 강화 교육
- 자활현장 교육의 컨트롤타워 역할 수행
  - 현장교육 컨설팅(품질관리 및 개선 지원)

##### 보건복지부

- 참여자 역량강화를 위한 직무실습교육 확대
- 종사자 직무역량별 체계적인 교육 강화
- 허브 기관으로서 표준 콘텐츠 및 프로그램의 개발과 보급, 적용 증진의 기능 강화

#### 요구되는 조직의 역할

##### 자활교육 허브기관 역할

- 정책과 현장의 교육 요구사항 반영
- 현장의 우수 사례 및 경험의 확산
- 표준 교육 콘텐츠 개발과 배급, 활용지원

##### 현장교육 활성화 지원 역할

- 현장교육 품질제고를 위한 지원·컨설팅
- 현장출신 전문강사 육성 및 활동지원
- 비대면, 온라인 학습 환경구축 지원

##### 연구 기능 역할

- 정책, 제도의 실천력 강화와 현장역량 향상을 위한 교육 및 프로그램 연구
- 현장교육 성과 향상을 위한 제도 개선

##### 자활사업 성과달성 지원 역할

- 참여자 자립역량, 종사자 직무역량 강화
- 자활사업 목표와 직결되는 교육 강화

#### 성과 지표 개발

##### 교육 허브

- 요구조사의 적절성
- 교육콘텐츠 활용지수
- 지식공유 활동지수

##### 지원 역할

- 공동기획 횟수
- 자활전문강사 활동지수
- 교육체계 컨설팅 만족도

##### 연구 역할

- 연구결과 활용지수
- 이해관계자 네트워크 지수

##### 사업 성과

- 종사자 직무역량 향상도
- 운영자립도 향상도
- 자활기업화 지수
- 자활사업단 성과 기여도

# 4

## 벤치마킹분석\_개요

9개 공공기관을 대상으로 교육 성과평가 체계 및 조직구조에 대한 벤치마킹을 실시함

### 벤치마킹 개요

#### 벤치마킹 개요

<b>목적</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>국내 교육사업을 진행하는 공공기관의 교육사업 성과평가 체계 및 조직구조 등을 분석하여, 한국자활연수원 교육평가체계 고도화·조직구조 개선 시사점 도출</li> </ul>																				
<b>선정 기준</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 기관·교육사업 단위 성과평가가 진행되는 교육기관</li> <li>② 정부 또는 지자체 연수원</li> </ul>																				
<b>분석 사업 / 기관</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>구분</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>서울시 인재개발원</td></tr> <tr><td>2</td><td>국가과학기술인력개발원(KIRD)</td></tr> <tr><td>3</td><td>국가인적자원개발 컨소시엄 사업</td></tr> <tr><td>4</td><td>과학기술정보통신부</td></tr> <tr><td>5</td><td>고용노동부</td></tr> <tr><td>6</td><td>경기도교육연수원</td></tr> <tr><td>7</td><td>중앙교육연수원</td></tr> <tr><td>8</td><td>한국보건복지인재원</td></tr> <tr><td>9</td><td>국가공무원인재개발원</td></tr> </tbody> </table>	No	구분	1	서울시 인재개발원	2	국가과학기술인력개발원(KIRD)	3	국가인적자원개발 컨소시엄 사업	4	과학기술정보통신부	5	고용노동부	6	경기도교육연수원	7	중앙교육연수원	8	한국보건복지인재원	9	국가공무원인재개발원
No	구분																				
1	서울시 인재개발원																				
2	국가과학기술인력개발원(KIRD)																				
3	국가인적자원개발 컨소시엄 사업																				
4	과학기술정보통신부																				
5	고용노동부																				
6	경기도교육연수원																				
7	중앙교육연수원																				
8	한국보건복지인재원																				
9	국가공무원인재개발원																				

#### 벤치마킹 대상 및 항목

	구분	교육사업 성과평가	조직구조
1	서울시 인재개발원	√	√
2	국가과학기술인력개발원(KIRD)	√	√
3	국가인적자원개발 컨소시엄 사업	√	
4	과학기술정보통신부	√	
5	고용노동부	√	
6	경기도교육연수원		√
7	중앙교육연수원		√
8	한국보건복지인재원		√
9	국가공무원인재개발원		√

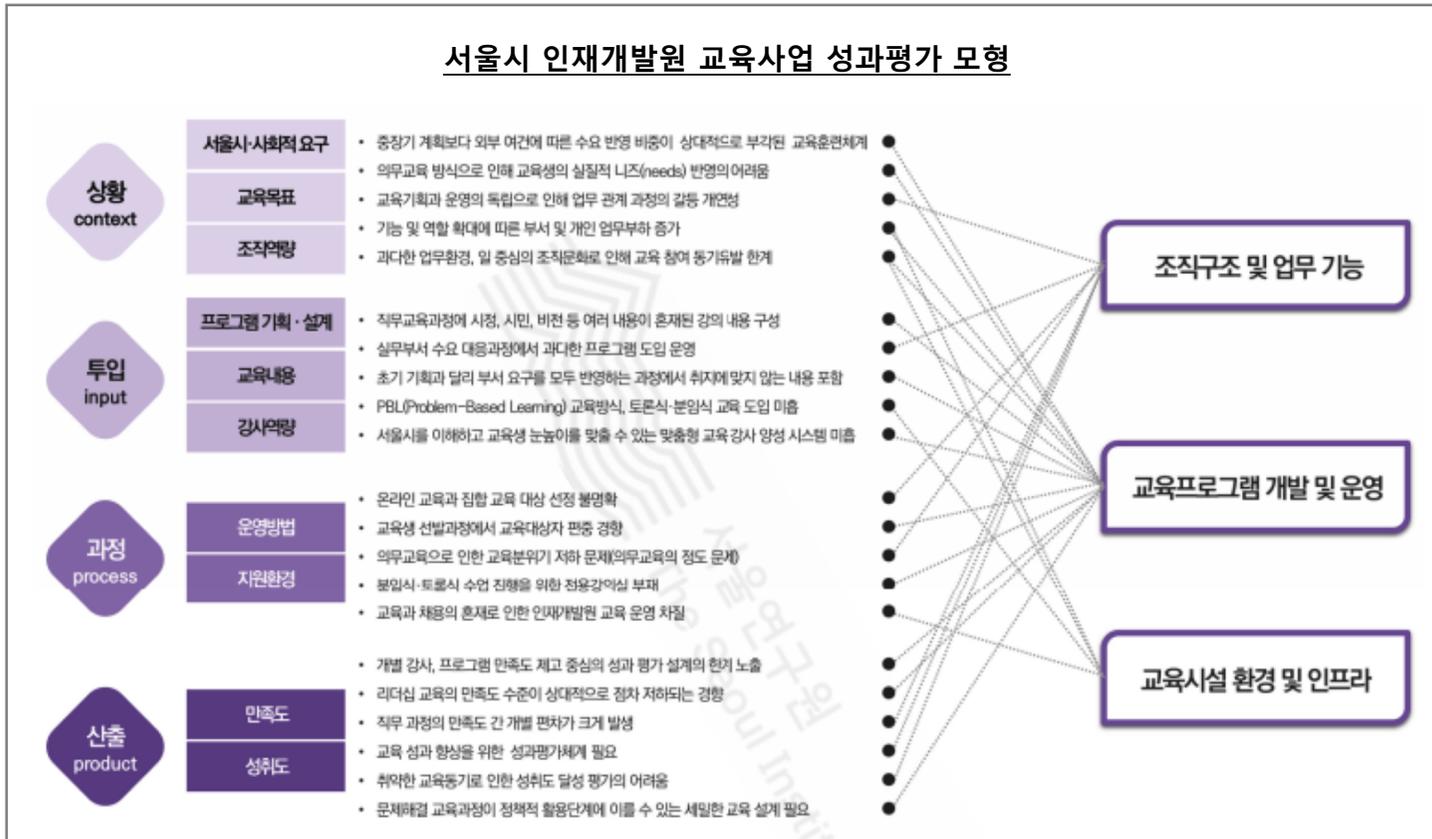
# 4

## 벤치마킹분석\_교육사업 성과평가

서울시 인재개발원은 교육사업의 성과평가를 위해 상황·투입·과정·산출 단계로 구성된 CIPP 모형을 활용하고 있으며, 이를 통해 교육프로그램 개발 및 운영, 교육 시설 등 다양한 요인을 고려한 종합적인 개선 방안을 제시함

### 교육사업 성과평가 : 서울시 인재개발원

서울시 인재개발원 교육사업 성과평가 모형



#### 주요 이슈 및 시사점

- 서울시 인재개발원은 CIPP 모형을 활용하여 교육의 성과를 분석하고, 교육체계 개편방안을 도출함
- CIPP 모형은 상황·투입·과정·산출 단계로 구성됨
  - 상황 단계는 서울시·사회적 요구, 교육목표, 조직역량으로 구성됨
  - 투입 단계는 교육프로그램 기획·설계, 교육내용, 강사역량으로 구성됨
  - 과정 단계는 운영방법과 지원환경으로 구성됨
  - 산출 단계는 만족도와 성취도로 구성됨
- 이를 통해 교육프로그램 개발 및 운영, 교육시설 및 환경 인프라 등 다양한 요인을 고려한 개선 방안을 제시함

\* 참고: 서울연구원(2018), 서울시 인재개발원의 교육훈련체계 개편방안

# 4

## 벤치마킹분석\_교육사업 성과평가

KIRD는 교육사업의 성과평가를 위해 투입·활동·산출·결과·파급 효과 단계로 구성된 논리모형을 활용하고 있으며, 이를 통해 교육사업의 우수사항과 개선 필요점을 객관적으로 파악하고 교육사업 환류체계를 구축함

### 교육사업 성과평가 : 국가과학기술인력개발원(KIRD)(1/2)

KIRD 교육사업 성과 측정지표

단계	항목	측정지표	단계	항목	측정지표	
1. 투입	1.1. 인력	1.1.1.교육전담인력 1인당 교육생 수	2. 활동 (2/2)	2.3. 교육운영	2.3.1. 집합교육 운영 품질	
		1.1.2.교수진 역량수준			2.3.2. 교육시스템 운영 품질	
	1.2. 예산	1.2.1.교육생1인당 교육투입비용			2.3.3. 경력개발 멘토링 프로그램 만족도	
		1.2.2. 교육예산 비중			2.3.4. 학습조직 운영 품질	
	1.3. 인프라	1.3.1. 교육환경 품질		2.4. 교육평가	2.4.1. 과정별 평가전략 적절성	
		1.3.2. 스마트 학습지원 품질			2.4.2. 조사·평가결과 반영도	
		1.3.3. 원격학습 시스템 품질	3.1 교육 참여도	3.1.1. 목표대비 교육 참여율		
		1.3.4. 지식 공유 및 확산 플랫폼 품질		3.1.2. 지식콘텐츠 활용도		
	2. 활동 (1/2)	2.1. 교육기획·개발	2.1.1. 수요조사 적절성	3.산출	3.2. 교육 만족도	3.2.1. 직무역량 교육 만족도
			2.1.2. 교육과정 개발 개선도			3.2.2. 글로벌 교육 만족도
2.1.3. 역량-교육과정 적합도			3.2.3. 맞춤형 교육 만족도			
2.1.4. 온라인 콘텐츠 개발/개선 품질			3.2.4. 이러닝 교육 만족도			
2.2. 교수학습방법		2.2.1. 학습자 주도형 교육 적용도	3.2.5. 경력단계별 교육 만족도			
		2.2.2. 플립러닝 효과성	3.2.6. 취업·창업역량 교육 만족도			

### 주요 이슈 및 시사점

- KIRD는 교육사업의 성과를 측정하기 위해 논리모형을 활용함
- 논리모형은 투입·활동·산출·결과·파급 효과 단계로 구성됨
  - 투입 단계는 인력, 예산, 인프라로 구성됨
  - 활동 단계는 교육기획·개발, 교수학습방법, 교육운영, 교육평가로 구성됨
  - 산출 단계는 교육 참여도, 교육 만족도로 구성됨

# 4

## 벤치마킹분석\_교육사업 성과평가

KIRD는 교육사업의 성과평가를 위해 투입·활동·산출·결과·파급 효과 단계로 구성된 논리모형을 활용하고 있으며, 이를 통해 교육사업의 우수사항과 개선 필요점을 객관적으로 파악하고 교육사업 환류체계를 구축함

### 교육사업 성과평가 : 국가과학기술인력개발원(KIRD)(2/2)

KIRD 교육사업 성과 측정지표

단계	항목	측정지표	단계	항목	측정지표	
4. 결과 (1/2)	4.1.(단기) 학습 성취도	41.1. 직무역량 향상도	4. 결과 (2/2)	4.4. (중기) 연구문화 개선	44.1. 조직문화 개선 기여도 *기관방문형 교육에 한정	
		41.2. 리더십 역량 향상도			44.5. 연구문화 개선 기여도(조직수준)	
		41.3. 취업창업 역량 향상도		4.5. 지식확산 및 창출		45.1. 지식공유 활동 지수
		41.4. 글로벌 환경변화 인식 향상도				45.2. 학습조직 네트워크 활동 지수
		41.5. 조직문화 개선 인식변화 지수		5. 파급 효과	5.1. 사회적 기여도	
		41.6. 연구제도 및 문화확산 인식변화 지수	5.1.2. 사회적 네트워크 확대 지수 (복합지수)			
	4.2. (단기) 현업 적용도	42.1. 직무교육 현업적용도	5.2. 경제적 기여도		5.2.1. 국가R&D 성과창출 기여도 (복합지수)	
		42.2. 리더십 역량 현업적용도			5.2.2. R&D인력 고용효과 (복합지수)	
		42.3. 취업창업 교육 현업적용도				
		42.4. 글로벌 교육 현업적용도				
	4.3.(중기) 연구성과 향상	42.5. 연구제도 및 문화확산 실천도(개인)				
		43.1. 취업창업 기여도				
		43.2. 기술사업화 기여도				
		43.3. R&D 과제/사업 수주 기여도				
		43.4. 업무개선 기여도				
	43.5. 조직경영 개선 기여도					

### 주요 이슈 및 시사점

- 논리모형은 투입·활동·산출·결과·파급 효과 단계로 구성됨
  - 결과 단계는 단기 결과와 중기 결과로 구분됨
  - 단기 결과는 학습성취도, 현업적용도로 구성됨
  - 중기 결과는 연구성과 향상, 연구문화 개선으로 구성됨
  - 파급효과 단계는 사회적 기여도와 경제적 기여도로 구성됨
- 단계별 성과측정 결과를 바탕으로 우수사항과 개선 필요점을 객관적으로 확인할 수 있음
- 목표대비 달성을 파악을 통해 개선의 우선순위를 도출하여 효율적으로 교육사업의 성과를 제고할 수 있음

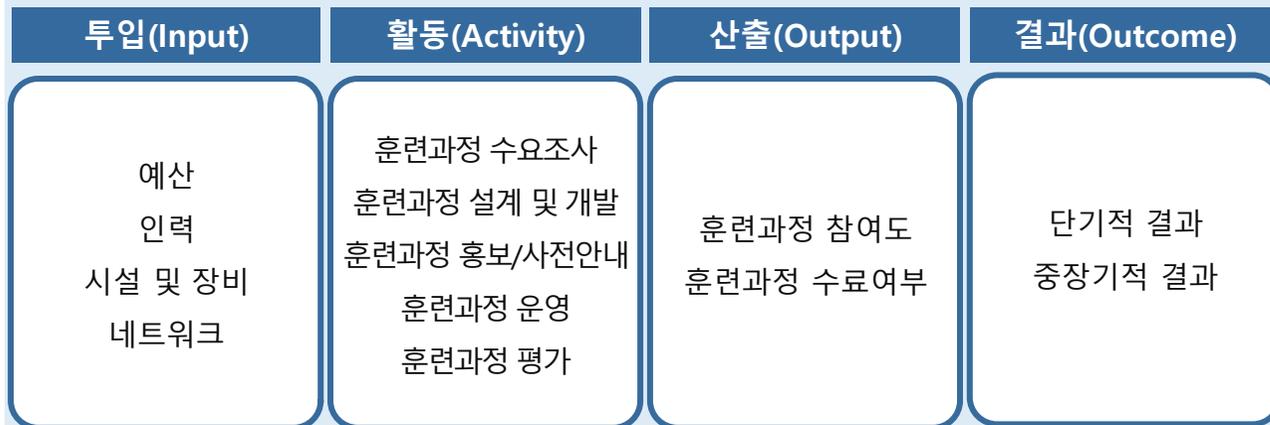
# 4

## 벤치마킹분석\_교육사업 성과평가

국가인적자원개발 컨소시엄 사업은 교육 성과를 평가하기 위해 투입·활동·산출·결과 단계로 구성된 논리모형을 활용하고 있으며, 이를 통해 각 단계별 개선 필요점을 확인하고 지속적 개선 활동을 실시함

### 교육사업 성과평가 : 국가인적자원개발 컨소시엄 사업

국가인적자원개발 컨소시엄 사업성과평가 모형



#### 주요 이슈 및 시사점

- 고용노동부와 한국산업인력 공단이 수행 중인 국가인적자원 개발 컨소시엄 사업은 교육 성과를 분석하기 위해 논리모형을 활용함
- 논리모형은 투입·활동·산출·결과 단계로 구성됨
  - 투입 단계는 예산, 인력, 시설 및 장비, 네트워크로 구성됨
  - 활동 단계는 훈련과정의 수요조사·설계 및 개발·홍보 및 사전안내·운영·평가로 구성됨
  - 산출 단계는 훈련과정 참여 정도와 훈련과정 수료 여부로 구성됨
  - 결과 단계는 단기적 결과와 중장기적 결과로 구성함
- 교육 성과평가 단계별로 개선 필요점을 확인하고 지속적 개선 활동을 실시함

\* 참고: 한국직업교육학회(2012), 논리모형을 활용한 국가인적자원개발컨소시엄 사업 성과분석

# 4

## 벤치마킹분석\_교육사업 성과평가

과학영재양성사업의 교육 성과를 평가하기 위해 외부상황·투입·활동·산출·최초 결과·중간 결과·최종 결과 단계로 구성된 논리모형을 활용하고 있으며, 이를 통해 여러 단계에 걸쳐 교육사업의 수행 결과에 대해 평가를 실시함

### 교육사업 성과평가 : 과학기술정보통신부 과학영재양성사업

#### 과학영재양성사업 성과평가 모형

	구성요소	주요지표
최종 결과	- 우수 예비과학기술인력 양성 기여	- 과학영재의 과학기술분야 진로결정 인식 - 과학영재 교육수혜자들의 과학기술 발전기여
중간 결과	- 과학영재교육 활성화 - 과학영재교육 프로그램의 효과성 증진	- 수혜자의 교육프로그램 만족도 - 관계자의 교육프로그램 효과성 인식
최초 결과	- 과학영재교육의 기회 확대 - 과학영재의 융합·도전 역량 강화 - 과학영재교육의 질적 고도화	- 과학영재교육 수혜율 - 과학영재 연구 및 산출물 - 과학영재교육 인프라 활용률
산출	- 과학영재교육 기회 확대 기반 마련 - 창의·융합형 과학영재교육 활성화 기반 마련 - 최적화된 과학영재교육 지원 기반 마련	- 기관 및 제도 도입·개선 실적 - 과학영재 프로그램 도입·개선 실적 - 과학영재교육 인프라 도입·개선 실적
활동	- 문제점 분석, 수요조사 및 기반연구 활동 - 신규 프로그램 도입을 위한 시범운영 활동 - 제도 개선 활동	- 현황·실태조사 및 기초·기반 연구 실적 - 신규 프로그램의 시범운영 실적 - 제도 개선을 위한 활동 실적
투입	- 사업 추진을 위한 인적·물적 자원 - 사업 예산	- 과학영재교육 참여 교원 - 과학영재교육 기관 조직, 시설 - 과학영재교육 투입예산
외부 상황	- 관련 기관 및 부처의 협력 상황 - 영재교육에 대한 사회적 인식	

#### 주요 이슈 및 시사점

- 과학영재양성사업은 논리모형을 활용하여 교육 성과를 분석하고 시사점을 도출하였음
- 논리모형은 외부상황·투입·활동·산출·최초 결과·중간 결과·최종 결과 단계로 구성됨
  - 외부상황 단계는 관련기관 및 부처의 협력 상황 등으로 구성됨
  - 투입 단계는 사업 추진을 위한 인적·물적 자원 등으로 구성됨
  - 활동 단계는 문제점 분석/수요조사 및 기반연구 활동 등으로 구성됨
  - 산출 단계는 과학영재교육 기회 확대 기반 마련 등으로 구성됨
  - 최초 결과 단계는 과학영재 교육의 기회 확대 등으로 구성됨
  - 중간 결과 단계는 과학영재교육 활성화 등으로 구성됨
  - 최종 결과 단계는 우수 예비과학기술인력 양성기여로 구성됨

\* 참고: 영재교육연구(2018), 논리모형을 활용한 과학영재양성사업의 성과분석: 제2차 과학영재발굴·육성종합계획(13~17)을 중심으로

# 4

## 벤치마킹분석\_교육사업 성과평가

일학습병행제 사업의 교육 성과를 평가하기 위해 제도목표·제도지원 (투입)·제도운영(과정)·제도결과(산출) 단계로 구성된 논리모형을 활용하고 있으며, 사업의 경제적 성과와 사회적 효과까지 평가하고 있음

### 교육사업 성과평가 : 고용노동부 일학습병행제 사업

일학습병행제 사업 성과평가 모형

구분	조사영역
제도목표	목표의 타당성 및 실현가능성
제도지원(투입)	예산
	인력
	조직 및 시스템
제도운영(과정)	기업선정
	NCS 적용 훈련 프로그램 개발 및 인프라 구축
	학습근로자 선발 및 계약
	이론교육 및 현장훈련
	훈련성과 평가
제도결과(산출)	일반근로자로의 전환
	경제적 성과(비용편익분석)
	사회적 효과

#### 주요 이슈 및 시사점

- 고용노동부에서 수행중인 일학습병행제 사업은 논리모형을 활용하여 일학습병행제의 경제·사회적 성과를 분석함
- 논리모형은 제도목표·제도지원 (투입)·제도운영(과정)·제도결과 (산출) 단계로 구성됨
  - 제도목표 단계는 목표의 타당성과 실현가능성으로 구성됨
  - 제도지원 단계(투입)는 예산, 인력, 조직 및 시스템으로 구성됨
  - 제도운영 단계(과정)는 기업선정, NCS 적용 훈련프로그램 개발 및 인프라 구축 등으로 구성됨
  - 제도결과 단계(산출)는 경제적 성과와 사회적 성과로 구성되었음

\* 참고: 한국직업능력개발원(2014), 일학습병행제 경제·사회적 성과분석

# 4

## 벤치마킹분석\_교육 성과평가

자활연수원은 자활교육과 관련한 다양한 요인을 고려한 성과평가를 실시하고, 평가를 통해 개선 필요점을 파악하여 지속적 개선을 실시하는 환류체계를 구축할 필요가 있음

교육사업 성과평가 벤치마킹 분석 종합

구분	서울시 인재개발원	국가과학기술인력 개발원(KIRD)	국가인적자원개발 컨소시엄 사업	과학기술정보통신부	고용노동부
활용 모델	CIPP	논리모델	논리모델	논리모델	논리모델
측정 단계	상황 투입 과정 산출	투입 활동 산출 결과 파급효과	투입 활동 산출 결과	외부상황 투입 활동 산출 최초 결과 중간 결과 최종 결과	제도목표 제도지원(투입) 제도운영(과정) 제도결과(산출)

주요 이슈 및 시사점

- 자활연수원은 CIPP 모형 또는 논리모델을 활용하여 교육사업의 투입·활동·산출·결과 등에 대한 단계별 평가를 실시하고, 각 단계별 우수사항과 개선 필요점에 근거하여 지속적으로 개선을 실시할 필요가 있음
- 즉, 자활교육과 관련한 대내외 요구사항, 교육프로그램 개발 및 운영, 교육 시설, 학습성취도, 현업적용도 등 다양한 요인을 고려한 종합적인 교육 성과평가를 실시해야 함

# 4

## 벤치마킹분석\_조직구조

서울인재개발원은 교육과정 기획 기능과 연수운영 기능을 가지고 있으며, 기획 인력은 1인당 약 40개의 과정을 담당하고 있으며, 운영 인력은 1인당 약 9.4개의 과정을 운영하고 있음

### 조직구조 : 서울시 인재개발원

#### 서울시 인재개발원 조직도



#### 서울시 인재개발원 교육관련 인력구조

(단위: 명)

구분	교육기획	서울형인재양성 운영		글로벌 리더십 운영	채용
		집합교육	이러닝		
인원	8	27	5	2	4

- 교육기획: 교육기획(8명), 스마트교육(1명), 국제연수(1명)으로 운영
- 집합교육: 교육총괄(12명), 신규교육1(4명), 신규교육2(4명), 리더십 교육팀(4명), 핵심가치(3명)으로 운영
- 이러닝: 총 5명으로 운영
- 글로벌리더십: 총 2명으로 운영

- 기획인원은 1명 당 40여개의 과정을 운영
- 운영인원은 1명 당 9.4개의 과정을 운영함
- 인재채용과에 채용분류에 따라 총 4명의 인력이 배정됨
- 운영인력대비 기획인력은 1/4정도임

\* 참고: 서울시 인재개발원 홈페이지 발췌, 2021년 08월 10일 검색

# 4

## 벤치마킹분석\_조직구조

국가과학기술인력개발원은 연구조직과 교육조직을 구분하여 운영하고 있으며, 교육조직은 기획, 운영, 관리, 평가의 기능을 부여하였으며, 스마트교육실을 구축하여 온라인교육의 고도화를 추구하고 있음

조직구조 : 국가과학기술인력개발원(KIRD)

국가과학기술인력개발원 조직도



▪ 국가과학기술인력개발원은 연구조직과 교육조직을 중심으로 조직을 구성하고 있음

국가과학기술인력개발원 교육관련 인력구조

(단위: 명)

구분	인재연구 총괄실	인재성장 정책실	인재성장 기반실	인재네트 워크실	인재교육 총괄실	인재역량 개발실	스마트 교육실	교수학습 연구실	전문역량 교육팀
인원	6	5	5	5	6	12	6	5	3
	← 인재연구본부 (연구과제사업) →				← 인재교육본부 (교육사업) →				

- 인재연구총괄실: 사업기획 기능
- 인재성장정책실: 연구과제, 실태조사
- 인재성장기반실: 경력개발, 컨설팅
- 인재네트워크실: 국내외 협력체계
- 인재교육총괄실: 기획, 관리, 평가
- 인재역량개발실: 교육운영 지원
- 스마트교육실: 온라인교육, 고도화
- 교수학습연구실: 교수진 관리
- 전문역량교육팀: R&D교육 기획운영

▪ 국가과학기술인력개발원의 진행되는 교육은 기본과정, 전문과정, 특별과정으로 구분되어지며, 집합교육은 53개 과정, 이러닝은 117개가 운영되고 있음

▪ 집합교육은 1인당 4.4개 정도의 과정을 운영하고 있으며, 이러닝은 1인당 19.5개 정도의 과정을 운영하고 있음

\* 참고: 국가과학기술인력개발원 홈페이지, 2020.07.20 검색

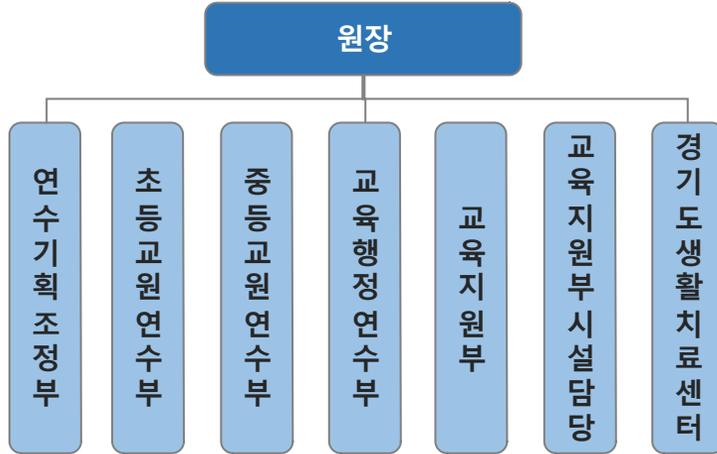
# 4

## 벤치마킹분석\_조직구조

경기도교육연수원은 연수기능만을 수행하는 운영조직만을 보유하고 있으며, 1인당 약 5.5개의 연수 운영을 담당하고 있음

조직구조 : 경기도교육연수원

경기도교육연수원 조직도



- 경기도교육연수원의 조직은 기능에 따라 수평적으로 병렬된 조직으로 보임
- 기능 변화가 되는 경우에는 새로운 부서를 신설해야 하는 단점이 발생할 수 있음

경기도교육연수원 교육관련 인력구조

(단위: 명)

구분	계	원장	특정직	4급	5급	6급	7급	교육공무	특수운영
정원	85	1	19	2	4	9	28	6	16
현원	82	1	19	2	3	13	22	6	16

\*특정직은 교육연구관과 교육연구사로 구분됨

• 각 부서별로 연수를 기획하고 진행함

- ex) 연수기획조정부: 직무 7개 과정, 전문 2개 과정  
 초등교원연수부: 직무 19개 과정, 자격 8개 과정  
 중등교원연수부: 직무 17개 과정, 자격 3개 과정  
 교육행정연수부: 기본 12개 과정, 직무 14개 과정, 전문 7개 과정

- 연수 및 연수원 관리를 하는 정규직과 교육운업을 담당하는 특정직으로 구분됨 - 16명의 교육연구사들이 5.5개의 연수운업을 담당하고 있음

\* 참고: 경기도 교육연수원 홈페이지, 발췌, 2021년 08월 10일 검색

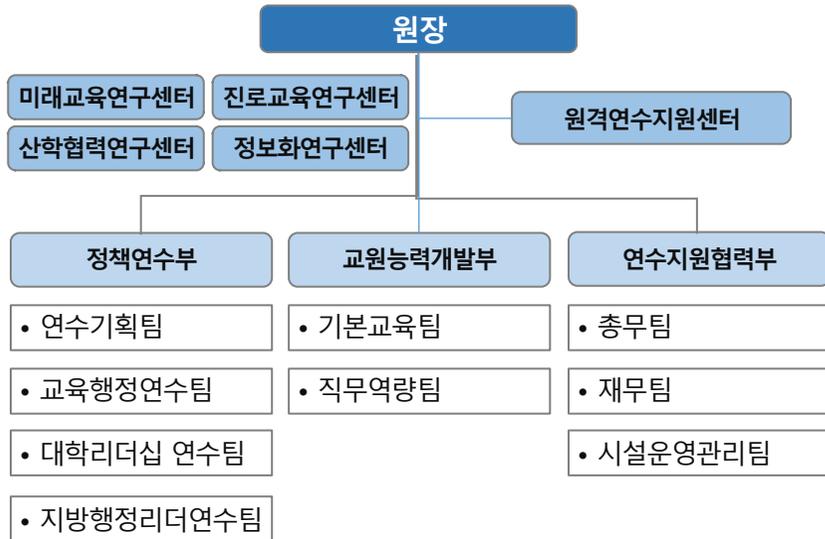
# 4

## 벤치마킹분석\_조직구조

중앙교육연수원은 기존 오프라인 과정을 담당하는 정책연수부, 교원능력개발부 외에 기존 교육의 기획을 지원하는 연구센터와 원격연수 기획, 운영, 연구를 담당하는 원격연수지원센터를 구축하였음

조직구조 : 중앙교육연수원

중앙교육연수원 조직도



- 상대적으로 부족한 기획기능을 연구센터에서 보강하고 있음
- 원격연수지원센터는 원격연수의 운영지원에서부터 시작하여 기획, 개발, 지원 업무를 진행하고 있음

중앙교육연수원 교육관련 인력구조

(단위: 명)

구분	연수 기획	공무원 대상			교(장)원 대상		원격연수 지원센터
		교육행정 연수	대학 리더	지방행정 리더	기본 교육	직무 역량	
인원	3	2	2	3	3	3	19

- **원격연수 과정**
  - 총 252개 과정임
  - 원격연수지원센터에서 운영-개발-관리-지원-연구를 진행하고 있음
- **집합연수 과정**
  - 51과정 98기수 운영

- 오프라인 교육의 경우, 13명이 98 기수를 운영하여 1명당 약 7.5개의 과정을 운영함
- 원격과정은 252개 과정으로 원격연수지원센터의 19명이 1인당 평균 13.3개 과정을 지원하며, 규정 등 원격연수에 대한 체계를 개발하고자 함

\* 참고: 중앙교육연수원 홈페이지 발췌, 2021년 08월 10일 검색

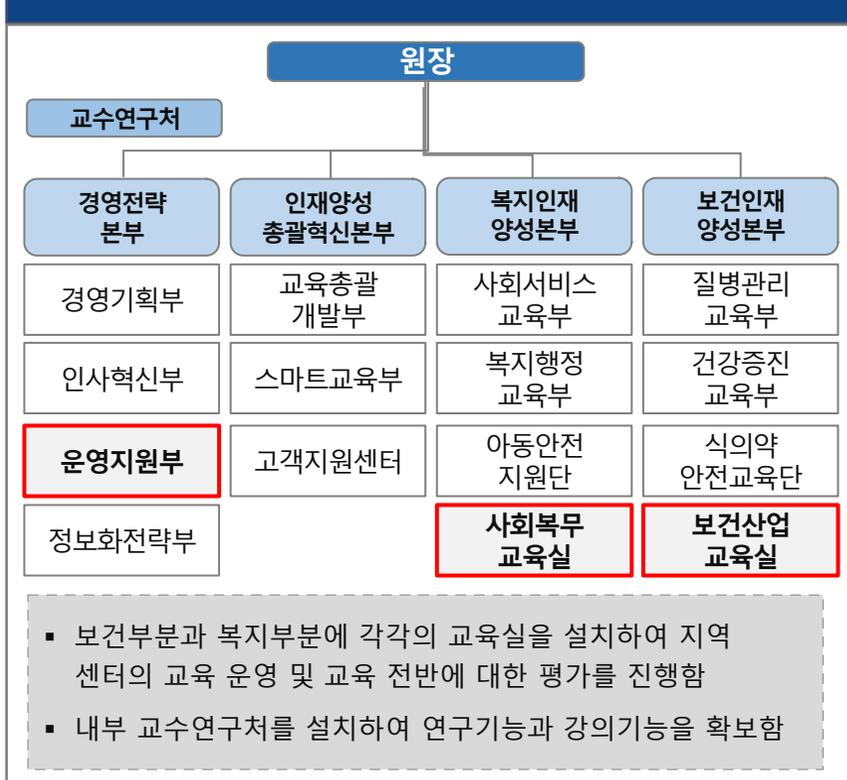
# 4

## 벤치마킹분석\_조직구조

한국보건복지인력개발원은 보건과 복지분야를 별도의 본부로 운영하여 교육과정의 기획-운영-과정을 운영하고 있으며, 최근 법령으로 인하여 산하 연구기관 설치 및 권역별 지원 설치가 가능해 짐

조직구조 : 한국보건복지인재원

한국보건복지인재원 조직도



한국보건복지인재원 교육관련 인력구조

구분	교수 연구처	인재양성 총괄혁신본부	복지인재 양성본부	보건인재 양성본부
인원	14	24	93	64

(단위: 명)

- 정책 연구 및 기획 기능을 교수연구처에 부여함
- 복지부문과 보건부문으로 교육 주제를 구분하였음
  - 복지인재양성본부: 사회복무와 연계하여 각 지역센터를 구성
  - 보건인재양성본부: 보건산업과 관련된 교육을 진행하고 있음
- 한국보건복지인재원의 부설기관으로 연구기관 설치 및 권역별 지원 설치가 가능함

- 인력개발원 본원 차원에서 연구기능을 보유하고 있으며, 교육과정에 대한 기획기능과 운영기능은 사업단위 중심으로 배치하고 있음
- 개정안으로 인하여 향후 기획기능은 연구기관에서 진행하며, 교육의 운영은 권역별로 설치된 지원에서 전담하여 진행하는 방향으로 예상됨

\* 참고: 한국보건복지인력개발원 직제규칙, 2021.06.01/ 한국보건복지인력개발원법, 개정법률안, 2021. 06. 29

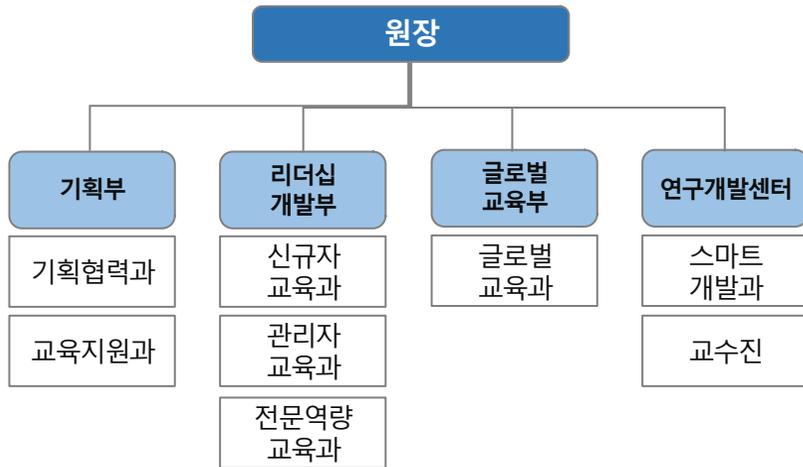
# 4

## 벤치마킹분석\_조직구조

국가공무원인재개발원은 기존의 교육과정 기획기능은 위탁을 통해 전문성을 확보하고자 하고 있으며, 스마트개발과와 교수진에 연구기능을 강화하여 이러닝 등 비전통방식의 교육에 대응하고 있음

### 조직구조 : 국가공무원인재개발원

#### 국가공무원인재개발원 조직도



- 기획부를 제외한 2부1센터에서는 교육과정 기획 및 운영 업무를 수행하고 있음
- 교육과정에 대한 평가는 따로 진행하고 있지 않으며, 연구기획에 대한 평가만 스마트개발과에서 진행하고 있음

#### 국가공무원인재개발원 교육관련 인력구조

(단위: 명)

구분	신규자 교육과		관리자 교육과		전문역량 교육과		글로벌 교육과		스마트 개발과			교수실
	기획	운영	기획	운영	기획	운영	기획	운영	기획	운영	연구	연구
인원	1	8	1	6		10	1	5	3	10	4	8

- 국가공무원인재개발원은 각 과별로 기획과 운영 기능을 보유하고 있지만 기획기능은 주로 외부 위탁을 통하여 수행하고 있음
- 스마트개발과는 이러닝과 같은 비전통방식의 교육 기획과 운영 기능 및 연구기능과 교육평가 기능을 포함하고 있음
- 교수실은 정책 연구 및 강의 기능을 수행하고 있음

- 전통교육방식인 집합교육은 총 29명의 운영인력이 75개 과정을 운영하고 있으며, 이는 1인당 약 3개 과정 정도를 운영하고 있음 (진천본원, 과천본원 포함)
- 이러닝은 약 1인당 170개 정도를 운영하고 있음
- 국가공무원인재개발원은 기존의 기획-운영 기능에서 기획기능을 위탁 중심으로 운영하고 연구기능에 집중하고 있음

\* 참고: 국가공무원인재개발원 홈페이지, 2020.07.20 검색

# 4

## 벤치마킹분석\_조직구조

자활연수원은 산술적으로 교육운영 기능 역할 수행을 위한 인력이 부족한 상황이며, 향후 이러닝의 중요도가 커짐에 따라 이러닝 기획 및 운영을 위한 별도의 조직에 대한 고민이 필요한 시점임

조직구조 벤치마킹분석 종합

구분	한국자활연수원	서울시인재개발원	국가과학기술인력개발원	경기도교육연수원	중앙교육연수원	한국보건복지인력개발원	국가공무원인재개발원
보유 기능 수준	운영/기획기능	운영/기획기능	운영/기획/연구/정책기능	운영기능	운영/기획/연구기능	운영/기획/연구기능	운영/기획/연구/정책기능
1인당 집합교육 운영과정 수	15.4개	9.4개	4.4개	5.5개	7.5개	-	3개
1인당 이러닝 운영과정 수	-	-	19.5개	-	13.3개 과정	-	170개
교육기획 인원	-	8명	6명	-	4명	14명	6명
이러닝 조직 구성	없음	기획본부 산하 별도의 팀 구성	스마트교육실에서 별도 관리	없음	없음	교육총괄본부 산하 별도의 부서로 구성	스마트개발과에서 관리

주요 이슈 및 시사점

- 자활연수원의 운영/기획기능을 가진 13명(팀장 제외)이 2020년 기준 200회의 교육 운영을 진행하여 1인당 15.4개의 과정을 운영 및 기획 역할을 수행하여 산술적으로 업무 과다가 예상됨
- 향후 이러닝의 중요도 및 과정이 확대됨에 따라 이러닝 고도화를 위한 평가체계 및 타 조직에서 보여지는 이러닝 수행을 위한 조직 구성에 대한 고민이 필요한 시점임

# 5

## 종합 시사점

연수원은 교육사업 성과관리 체계 수립, 교육과정 평가 도구 개발 및 보완, 성과 제고를 위한 환류체계 구축, 조직 개편 및 인력 확충 등을 통해 성과제고를 실시해야 함

### 환경분석 종합

외부환경 분석	한국판 뉴딜을 통해 취약계층 경제적 회복의 중요성이 증대되고 있으며, 이에 따라 연수원의 역할과 성과에 대한 요구 역시 증가할 것으로 예상됨
	기초생활보장 종합계획 수행에 따라 연수원은 자활기업 성장 단계별 맞춤형 지원을 실시하고, 새로운 자활역량 프로그램 개발을 수행해야 함
	자활사업 참여자가 지속적으로 증가하고 있으며, 참여자의 특성 역시 다양해지고 있으므로 이를 고려하여 세분화된 교육사업을 수행해야 함
내부현황 분석	연수원은 자활교육 사업의 허브와 컨트롤 타워 역할을 수행하는 기관으로 발전하는 과도기에 있음
	BSC관점의 전략맵을 통해 성과, 학습자, 사업, 인프라의 4개 관점에서 성과를 관리하고 있음
	자활연수원의 성과 지표와 세부전략과제 간 연결성 확보가 요구되며, 주요 사업 평가를 위한 평가 지표 고도화가 필요함
요구분석	대면·비대면 교육 간 내용 격차를 해소하기 위한 교육과정 설계 및 운영이 요구됨
	교육의 학업성취도와 현업적용도 평가를 위한 평가 도구의 개선이 필요함
	다양해지는 대내외 요구를 충족시키기 위해 요구 조사를 실시하고, 조사 결과에 근거하여 교육 기획을 수행해야 함
	자활교육 사업의 성과측정 모델을 개선하고, 평가 결과에 근거한 지속적 개선을 실시하는 환류체계 구축이 요구됨
벤치마킹	교육사업의 투입·활동·산출·결과 등에 대한 단계별 평가를 실시하고, 각 단계별 우수사항과 개선 필요점에 근거하여 지속적으로 개선을 실시할 필요가 있음
	자활연수원은 산술적으로 교육운영 기능 역할 수행을 위한 인력이 부족한 상황이며, 향후 이러닝 기획 및 운영을 위한 별도의 조직에 대한 고민이 필요함

### 개선 필요점

- 1 교육 사업의 허브와 컨트롤 타워 역할 수행을 위한 교육사업 성과관리 체계 수립이 필요함
- 2 교육사업 성과를 제고하기 위해 성과평가 환류체계 구축이 필요함
- 3 요구분석을 실시하고, 이에 근거한 교육 콘텐츠 개발 및 교육 체계 수립이 필요함
- 4 교육 내용·운영 방식 등 다양한 특성을 고려한 교육과정 평가 도구 개발 및 보완이 필요함
- 5 교육사업 성과 제고를 위해 연수원 내 조직 개편 및 인력 확충이 필요함

## Ⅲ. 교육평가체계 개선

1. 개요
2. 기존 교육평가체계 분석
3. 교육평가체계 개선방안 도출

자활연수원의 평가는 1단계에서 3단계 평가까지 평가가 진행되고 있으며, 성취도의 경우 목적에 맞는 평가 기준을 적용하고 있지만 평가의 적용 정도나 평가체계상의 문제를 보이고 있음

## 2020년 자활연수원 평가 현황 검토

## 자활연수원 교육과정 평가 현황

구분	만족도 평가 (1단계)	성취도 평가 (2단계)	현업적용도 평가 (3단계)
35개 과정	35개 과정에 진행 (100.0%)	12개 과정 (34.3%)	7개 과정 (20.0%)
257회 기수	257회 기수에 진행 (100.0%)	55회 기수에 진행 (21.4%)	10회 기수 (3.9%)

- **성취도 평가 과정**

- 실습평가: 5개
- 과제제출: 5개
- 자격시험: 1개
- 과제발표: 1개
- 비대면 교육의 경우 자활사례관리 수퍼바이저 양성과정만 성취도 평가 진행
- 종사자 교육 7과정, 참여자 교육 4개 과정, 장애인과정 1개 과정

- **현업적용도 평가 과정**

- 광역자활센터 종사자 역량강화과정
- 종사자 상담역량 향상과정
- 자산형성지원사업 담당자과정
- 게이트웨이 담당자 직무교육과정
- 지역자활센터 운영전략 수립과정
- 자활전문강사 양성과정
- 종사자 현장맞춤형 기획과정

- **주요 이슈 및 시사점**

- 성취도 평가와 현업적용도 평가의 진행이 상대적으로 매우 낮게 진행되고 있음
- 단계별 평가와 상관없이 각 평가가 개별적으로 적용되고 있어 평가체계의 개선이 요구됨 (ex 광역자활센터 종사자 과정은 성취도 평가가 진행되지 않고 현업적용도 평가만 진행되고 있음)
- 현업적용계획서가 상대적으로 작성(5회)되었으며, 이로 인한 환류활동이 약하게 나타날 수 있음

\* 참고: 설문지\_21년도 기본양식, 한국자활연수원, 2021.08.04.

전교육과정에 대해 교육만족도 평가를 실시하고 있으나 집합·비대면·블렌디드러닝의 교육만족도 평가 문항이 동일하므로, 각 교육과정의 특성에 맞는 문항을 개발할 필요가 있음

### 교육만족도 평가 현황

#### 교육만족도 평가 문항

구분		문항	평가 방법
교육 기획	교육 필요성	▪ 이번 교육은 나에게 필요한 교육이었다.	5점 척도
	교과목 적절성	▪ 교과목은 현장의 요구에 적절한 내용으로 구성되었다.	
	교육방법 적절성	▪ 교육방법(강의, 실습, 토론, 현장학습 등)은 적절하였다.	
교육 운영	안내 및 문의응대	▪ 교육과정의 안내 및 신청절차, 문의응대에 대해 만족한다.	
	담당자 만족도	▪ 교육담당자는 과정이 원활하게 진행되도록 운영하였다.	
교육 성과	종합 만족도	▪ 교육과정 전반에 대해 만족한다.	
	교육내용 이해도	▪ 교육에서 학습한 내용들을 대체로 잘 이해하였다.	
	현업적용 의지	▪ 교육에서 학습한 것을 토대로 현업에서 실천할 생각이 있다.	
	동료 추천지수	▪ 같은 업무를 하는 동료에게 본 교육과정을 추천하겠다.	
교육 환경	강의실 만족도	▪ 강의실 환경(강의장, 음향, 영상시설)에 만족한다.	
강사 및 교과목	강사 및 교과목 만족도	▪ 강사 및 교과목에 대한 만족 정도를 표시해 주세요.	
기타 의견	기획	▪ 교육내용, 교육방법, 강사 등에 대한 의견	주관식 응답
	운영	▪ 교육안내, 교육진행, 담당자 등에 대한 의견	
	시설	▪ 교육관, 생활관, 편의시설에 대한 의견	
	추가 개설 교육과정/필요한 교과목	▪ 추가로 개설했으면 하는 교육과정이나 필요한 교과목에 대한 의견	

#### 주요 이슈 및 시사점

- 집합·비대면·블렌디드러닝 등 교육과정 특성에 맞는 교육만족도 평가를 실시할 필요가 있음
- 교육사업 세부계획·교육과정별 목표를 고려한 평가가 부재함
  - 참여자 소양·직무·청년·복지/자활도우미, 교육과 종사자 리더십·직무·공통역량·기타 교육 등 교육과정별 세부 목표를 고려한 평가 문항 제작이 필요함
- 강사의 강의준비 수준, 적합한 교재 및 자료 활용, 강의계획서에 부합하는 수업 진행 등에 대해 면밀한 평가가 실시되어야 함

\*참고: 설문지\_21년도 기본양식, 한국자활연수원, 2021.08.04.



자활연수원 교육평가 현황분석, 교육평가 관련 문헌 리뷰, 타 기관 평가체계 실행 사례 벤치마킹을 통해 자활연수원 교육평가체계 개선방안을 도출함

### 교육평가 개선방안 도출

#### 개선 필요점

- 교육 계획 수립의 적절성을 검토하기 위한 자료 조사 및 반영 여부에 대한 평가 부재
- 소양·직무·공통역량 등 교육별 목표 달성 여부에 대한 평가 필요
- 강사 전문성에 대한 체계적 평가 도구 개발 필요
- 대면/비대면 교육 특성에 맞는 평가 도구 개발 필요
- 사전-사후지식 평가를 통한 학습성취도 평가 필요
- 교육을 통해 습득한 지식·기술이 실제 업무 현장에 전이되었는지에 대한 체계적 평가 필요

#### 개선 방안

- 1 교육과정 평가 프로세스 구축  
(평가지표, 시기, 대상 등)
- 2 교육 기획 평가 가이드 제시
- 3 교육과정별 맞춤형 교육만족도 평가 도구 개발  
(교육과정별 목표, 대면/비대면 교육 특성을 고려한 평가 문항 제시)
- 4 학습 성취도 평가 가이드 제시
- 5 현업적용도 평가 도구 개선

교육만족도 및 현업적용도 평가 도구를 개선하고, 개선된 평가 도구를 통해 도출된 교육평가 결과를 교육과정 기획에 반영하는 교육과정 평가 프로세스를 설계함

### 교육과정 평가 프로세스 개선 안

#### 교육 기획 및 준비

##### 교육 기획

교육 요구 분석  
교육체계 수립

1. 교육 기획 평가

#### 교육 운영 및 결과

##### 교육 운영

###### 교육실행

기대치 및 준비도  
교육프로그램 만족도  
강사만족도

###### 교육환경

교육환경만족도  
시스템 운영 지원

2. 교육만족도평가

##### 교육 종료

###### 3. 학습성취도평가

인지변화  
학습성취도

###### 행동변화

현업적용도  
현업적용 영향요인

5. 현업적용도 평가

##### 교육 성과 평가(연간)

교육운영성과

금번 성과측정 모델에서  
설계된 지표를 활용하여  
평가

6. 교육성과 평가

교육평가 결과 환류 → 과정 기획 반영

교육 기획 단계에서 교육 기획을 위한 사전 자료 수집을 충분히 이행하고 이를 통해 도출된 시사점을 교육계획에 반영하였는지를 평가하기 위하여 교육담당자와 자활연수원 실무 담당자가 검토할 수 있는 문항을 개발함

## 교육 기획 평가

## 교육 기획 평가 개요

구분	내용
개요	• 교육 계획 수립의 적절성을 검토하기 위한 자료 조사 및 반영 여부 평가
평가자	• 교육 담당자/ 자활연수원 실무 담당자
방법	• 모니터링 및 검토 의견서
시점	• 교육체계 수립 전(요구분석)/후 <pre>           graph LR             A[경영환경분석] --&gt; B[1. 교육요구분석]             B --&gt; C[전년도 교육결과 분석]             C --&gt; D[2. 교육계획 수립]             D --&gt; B           </pre>
평가내용	<b>1 교육 요구 분석</b> - 요구분석계획의 체계성 - 요구분석계획 대비 실행결과 <b>2 교육계획 및 체계</b> - 전년도 교육개선사항 및 시사점 반영 여부 - 요구분석결과 반영 여부 - 경영환경 분석(중장기 인재양성전략 등) 시사점 반영 여부
결과 활용 방안	• 교육계획 및 체계의 타당성 검토 • 요구 분석의 적절성 검토 • 교육 계획의 공감대 형성

## 평가 문항

지표	평가 문항
교육 담당자	<b>교육요구 분석</b> • 교육 기획 전, 이해관계자(교육생, 강사, 운영담당자)의 요구를 충분히 반영하기 위한 요구분석 계획을 적절히 수립하였는가? • 요구조사 시, 기 작성된 교육결과보고서를 참고하였는가? • 요구조사시, 기타 자료(정책자료 등)를 참고하였는가? • 수립된 요구분석 계획에 따라 요구분석을 수행하였는가?
	<b>교육체계 수립</b> • 요구조사 결과를 반영하여 차년도 교육을 기획하였는가? • 금년도 교육과정 개선사항 및 시사점을 차년도 교육과정 개선에 충분히 반영하였는가? • 중장기 인재양성전략을 반영하여 교육을 기획하였는가?
자활연수원 실무 담당자	<b>교육체계 수립</b> • 관련 이해관계자들의 교육요구사항이 금번 교육계획에 충분히 반영되었는가? • 해당 부처의 전략 달성을 위한 인재양성 요구(계획)가 금번 교육과정에 충분히 반영되었는가? • 전년도 교육과정 개선사항 및 시사점을 금번 교육과정 개선에 충분히 반영되었는가?

교육만족도 평가 도구는 기대치 및 준비도, 참여자·종사자 교육별 목표 달성 여부를 평가하는 문항, 강사, 교육환경, 업무 활용도에 대한 문항으로 구성함

교육만족도 평가(1/2) : 교육만족도 공통 문항

교육 프로그램 및 내용 문항은 교육과정에 따라 적합한 문항을 선택·활용하여 교육만족도 평가에 활용함

구분		문항	
기대치 및 준비도		<ul style="list-style-type: none"> <li>나는 교육과정 입과 시 많은 기대를 가지고 입과하였다.</li> <li>나는 교육에 참여하기 전에 교육 이수에 필요한 사전 지식과 기술을 습득하고 있다.</li> </ul>	
교육 프로그램 및 내용	참여자	소양	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 내용은 구성원들과 원활한 의사소통을 하는데 필요한 지식 및 기술을 높이는데 도움이 되었다.</li> <li>교육과정의 내용은 나의 정서 및 심리적 회복을 하는데 도움이 되었다.</li> </ul>
		직무	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 내용은 실제 업무에 필요한 지식·기술을 배울 수 있는 내용들로 구성되어 있었다.</li> <li>교육과정의 내용은 관련 전문 자격을 취득하는데 도움이 되었다(자격 취득 과정에 한해 사용).</li> </ul>
		청년	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 내용은 나의 자립의지를 향상시키는데 도움이 되었다.</li> <li>교육과정의 내용은 체계적인 개인별 자활 지원 계획(ISP)을 수립하는데 도움이 되었다.</li> </ul>
		복지·자활도우미	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 내용은 복지/자활도우미의 역할과 업무 내용을 이해하는데 도움이 되었다.</li> <li>교육과정의 내용은 자립을 위한 비전과 목표를 설정하고 실천계획을 수립하는데 도움이 되었다.</li> </ul>
	종사자	리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 내용은 자활사업의 목적과 진행 과정을 이해하는 데 도움이 되었다.</li> <li>교육과정의 내용은 자활사업 관리자로서 갖춰야할 리더십 행동을 이해하는데 도움이 되었다.</li> </ul>
		직무·공통역량·기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 내용은 해당 직무에 대한 이해를 높이는데 도움이 되었다.</li> <li>교육과정의 내용은 실제 실무에서 활용되는 지식과 기술에 대한 내용을 제공하였다.</li> </ul>
	공통		<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 내용은 효과적으로 구성되었으며, 이해하기 쉬웠다.</li> <li>교육과정의 내용이 이 만족스러워 다른 사람에게 추천하겠다.</li> <li>교재는 업무수행과 자기개발에 도움이 되었다.</li> <li>강사의 전문성(지식, 스킬 등)은 충분하였다.</li> </ul>
강사		<ul style="list-style-type: none"> <li>강사의 교수기법에 따른 교육내용 전달 능력은 충분하였다.</li> <li>강사는 강의계획서에 맞게 충실히 수업을 진행하였다.</li> </ul>	
교육환경		<ul style="list-style-type: none"> <li>교육장, 숙소, 식당, 기타 부대시설은 모두 편리하였다.(집합교육)</li> <li>교육과정을 위한 교육담당자의 서비스는 전반적으로 만족스럽다.</li> <li>교육과정 진행 중 문의사항에 대해 신속하고 적절하게 피드백 해 주었다.</li> </ul>	
업무 활용도		<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 내용은 경영 및 조직의 목표에 부합되었다.</li> <li>교육과정의 내용은 업무수행과 관련성이 높았다.</li> <li>교육과정의 내용은 업무성과 향상에 도움이 될 것이라고 생각한다.</li> <li>교육과정의 내용은 업무에 적용(벤치마킹, 제안 등)하기에 어려움이 없다.</li> </ul>	

\* 참고: 대학교육의 질 향상을 위한 학생 교육만족도 조사결과 보고서, 금강대학교, 2016

실시간/이러닝 교육만족도 평가도구는 공통문항으로 시스템 운영 지원·강의 운영 원활성·자료 활용 용이성, 실시간 교육만족도 문항으로 상호작용 및 의사소통, 이러닝 교육 문항으로 화면 구성·콘텐츠 적합성으로 구성함

교육만족도 평가(2/2) : 실시간/이러닝 교육만족도 공통 문항

구분		문항
공통	시스템 운영 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>강의 도중 발생할 수 있는 기술적인 문제(접속 불량, 동영상 중단 등)에 대한 해결방법을 사전에 안내하였다.</li> <li>강의 도중 기술적인 문제(접속 불량, 동영상 중단 등)가 발생하였을 때, 메일 또는 전화를 통한 해결/지원을 받을 수 있었다.</li> </ul>
	강의 운영 원활성	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육을 이수하는 동안 시스템 다운 등의 기술적인 문제가 없이 잘 작동되었다.</li> </ul>
	자료 활용 용이성	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과 관련한 자료가 제공되었다.</li> </ul>
실시간	상호작용	<ul style="list-style-type: none"> <li>이번 교육은 대면 교육만큼 강사와의 상호작용이 원활하게 이루어졌다.</li> <li>이번 교육은 대면 교육만큼 교육생들과의 상호작용이 원활하게 이루어졌다.</li> </ul>
	참여형 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>(토론, 사례연구, 의견 공유 시) 조별 분임을 통한 토론 학습은 유익하였다.</li> <li>강의가 끝난 후 궁금한 점에 대한 질의응답 시간이 주어졌다.</li> </ul>
이러닝	이러닝 화면 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>이번 교육에서 화면 상 중요한 정보를 쉽게 알아볼 수 있었다.</li> <li>이번 교육에서 특정 내용을 찾기 위한 표시들(메뉴, 사이트맵, 아이콘 등)을 보기 쉽게 제공하였다.</li> </ul>
	이러닝 콘텐츠 적합성	<ul style="list-style-type: none"> <li>이번 교육에서 사용한 매체(오디오, 동영상, 애니메이션 등)는 적합하였다.</li> </ul>

\* 참고: 기업 이러닝 강좌평가를 위한 측정도구 개발 및 양호도 검증, 기업교육연구, 2008

\*\* 참고: 교육프로그램의 효과적인 학습자만족도평가를 위한 평가도구의 설계: K인력개발원 사례를 중심으로, 교육방법연구, 2010

교육 종료 후 교육생의 습득한 지식, 기술을 평가하기 위하여 평가 시점과 영역의 기준을 수립하고 평가 문항 개발을 위한 가이드를 제시함

학습성취도 평가

학업성취도 평가 개요

구분	내용		
개요	• 교육목표 달성 정도를 확인하기 위해 교육을 통해 학습한 지식, 기술 등에 대한 교육대상자의 이해 및 습득 정도 평가		
평가자	• 교육과정담당자&강사/ 평가대상 : 교육생		
방법	• 지필 시험		
시점	• 교육 전(사전지식 평가) → 교육종료 후(사후지식 평가)		
평가내용	• 평가 시점에 대한 구분		
	시점	평가 개요	성과분석
	교육 전	• 사전 지식수준 평가	사전-사후 평가 점수 향상도 비교
	교육 후	• 지식 이해도 평가(인지적 영역/일반평가)	
	• 평가 영역에 대한 구분		
	영역	평가영역	주요 내용
인지적 영역	• 관련 지식과 기술을 학습하고 이해	• 분석 종합 평가 등 고차원적 사고능력	일반평가
정의적 영역	• 특정상황, 사례에 대한 개인의 태도		수행평가
심동적 영역	• 특정 직무수행 능력에 대한 평가		수행평가
결과 활용 방안	• 교육목표 달성여부 확인하여 교육과정 성패여부 판단 • 문항별 정답률을 확인하여 차후 교육과정의 난이도와 내용 설계의 비중 개선		

평가 문항 개발 방법

1 학습목표 진술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습 목표 : 교육과정이 달성하고자 하는 구체적인 목표</li> <li>• 교육 대상자가 교육 후 무엇을 할 수 있는가에 대해 관찰 가능한 행동 동사로 명확하고 상세하게 진술함</li> </ul> <p>예) 과정 명 : 광역자활센터 종사자 역량강화과정 학습목표 : 사업성과 향상을 위한 HRD 전략과제 도출할 수 있다.</p>									
2 필수 학습 요소 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 필수학습요소 : 해당 학습목표를 달성하기 위해 교육 대상자가 반드시 학습해야 할 지식, 기술, 태도 등</li> <li>• 모듈 또는 레슨 단위로 필수학습요소를 도출함</li> </ul> <p>예) 모듈1. 직무분석 기술 모듈2. 교육계획 수립에 대한 이해</p>									
3 측정 방식 선택	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 필수학습요소별로 학습성취도 평가에 가장 적합한 평가방식을 선정함</li> <li>• 측정 방식</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>시점</th> <th>유형</th> <th>특징</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>선택형</td> <td>진위형, 연결형, 선다형</td> <td>• 채점의 객관성, 통계분석용이 • 단순 암기 측정, 사고 기회 제약</td> </tr> <tr> <td>서답형</td> <td>단답형, 완성형, 논술형</td> <td>• 고차원 학습성과 측정 가능 • 채점에 평가자의 주관 개입</td> </tr> </tbody> </table>	시점	유형	특징	선택형	진위형, 연결형, 선다형	• 채점의 객관성, 통계분석용이 • 단순 암기 측정, 사고 기회 제약	서답형	단답형, 완성형, 논술형	• 고차원 학습성과 측정 가능 • 채점에 평가자의 주관 개입
시점	유형	특징								
선택형	진위형, 연결형, 선다형	• 채점의 객관성, 통계분석용이 • 단순 암기 측정, 사고 기회 제약								
서답형	단답형, 완성형, 논술형	• 고차원 학습성과 측정 가능 • 채점에 평가자의 주관 개입								
4 평가문항 개발 및 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정의 특성(ex 교육내용, 교육방법 등)에 따라 평가문항을 개발함</li> </ul>									

현업적용도 평가 도구는 일반적인 업무활용정도와 교육 내용을 적용한 실제 행동 또는 의도를 평가하는 문항, 개인 특성, 교육과정, 조직환경, 촉진요인, 저해요인 문항으로 구성함

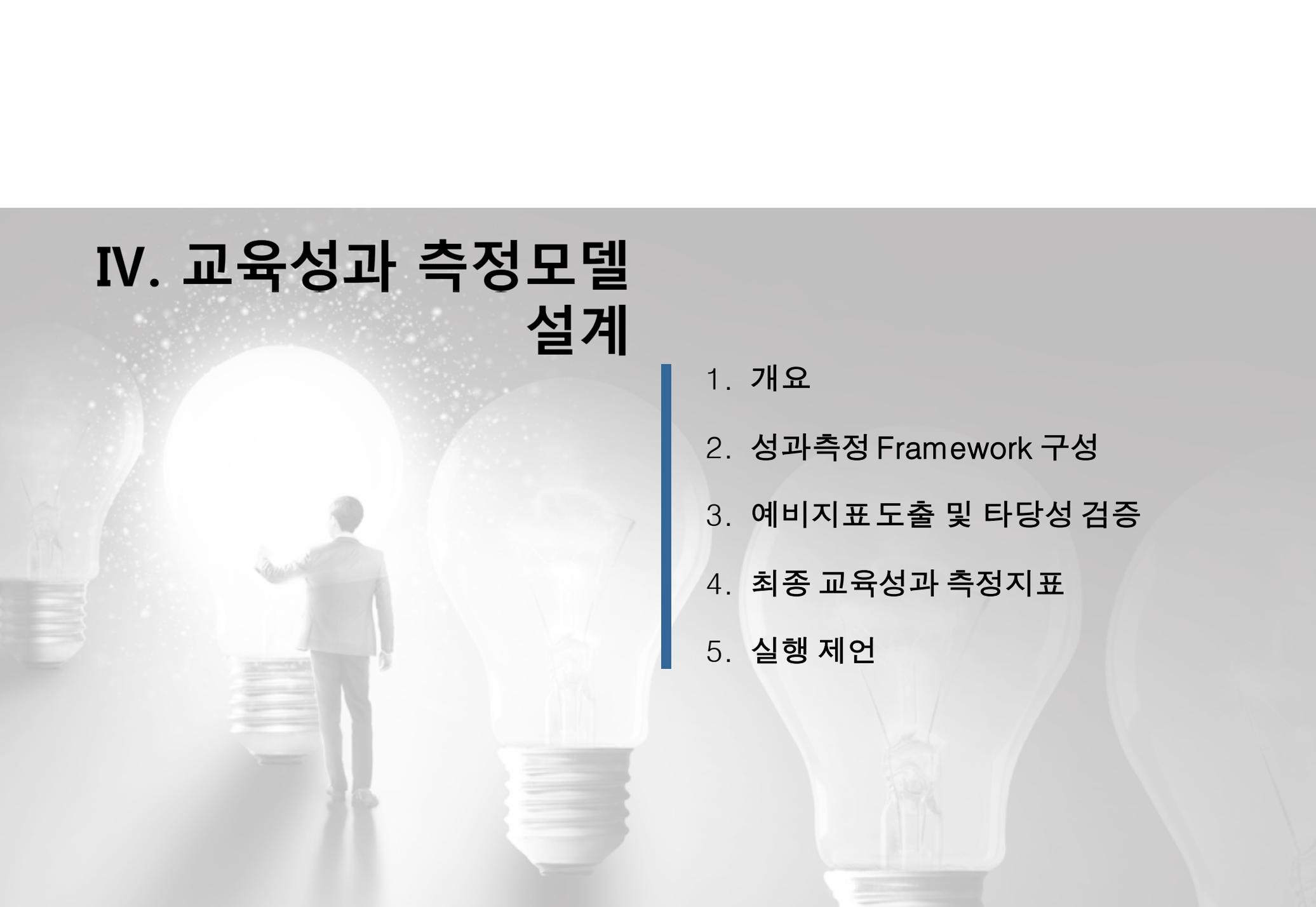
현업적용도 평가

자활전문강사 양성과정(예시)

평가영역		설문 문항	응답	
현업적용도	일반	▪ 본 교육에서 배운 내용들은 실제 업무에 많은 도움이 되고 있다.	1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다	
		▪ 본 교육에서 배운 내용을 실제 업무에 적극적으로 활용하고 있다.		
		▪ 본 교육에서 습득한 지식과 기술을 직무에 활용함으로써 직무 성과가 향상되었다.		
		▪ 본 교육에서 배운 내용들이 업무에서 부딪치는 문제점을 해결하는데 큰 도움이 되었다고 생각한다.		
1	직무 A유형	▪ 교수설계 기법에 근거하여 자활 종사자·참여자 특성에 맞는 강의 계획안을 작성했다.		
	직무 B유형	▪ 교수설계 기법에 근거하여 자활 종사자·참여자 특성에 맞는 강의 계획안을 작성할 수 있다.		
2	현업 적용 영향요인	학습자 개인 특성		▪ 본 교육을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 사용할 수 있는 나의 능력을 믿었다. ▪ 본 교육이 지식과 기술을 향상시키는데 도움이 될 것으로 생각했다. ▪ 본 교육에서 배운 지식과 기술을 활용한다면 업무 수행능력은 향상될 것이라고 생각했다.
		교육과정 설계		▪ 본 교육에서 다루어진 교육내용은 교육목표를 달성하는 데 적합한 내용으로 구성되었다. ▪ 강사는 본 교육 내용이 직무수행에 어떻게 활용되는지를 잘 알고 있는 것 같다. ▪ 본 교육에서는 업무적용을 위한 구체적인 사례/자료들이 많이 제공되었다.
		조직 업무환경		▪ 상사는 소속직원이 자신의 전문능력을 개발하도록 교육에 참여시킨다. ▪ 동료들은 본 교육을 통해 배운 내용을 활용하도록 격려해준다.
	촉진요인	▪ 부서 사람들은 직무수행을 향상시킬 수 있는 변화에 대해서 받아들일 준비가 되어 있다.		
	저해요인	▪ 본 교육에서 배운 내용 중 어떤 점이 실제 업무에 적용하는데 가장 도움이 되었습니까? ▪ 본 교육에서 학습한 내용을 업무에 적용하는 데 도움이 된 점이 있었다면 무엇입니까?	주관식 응답	
		▪ 본 교육에서 배운 내용을 실제 업무에 활용하는데 어려운 이유는 무엇입니까? ▪ 본 교육에서 배운 내용을 실제 업무에 활용하기 위해 어떤 점이 개선되어야 합니까?		

- 1 교육과정 별 학습목표달성을 위한 필수학습요소를 토대로 교육 이수 후 기대되는 업무 행동/의도 기술  
**A유형**: 해당 직무를 직접 수행하여 현업적용 여부 확인하는 문항  
**B문항**: 해당 직무를 직접 수행하고 있지 않아, 현업적용 의도만 확인하는 문항
- 2 현업적용 영향(원인)요인을 파악하는 질문

# IV. 교육성과 측정모델 설계



1. 개요
2. 성과측정 Framework 구성
3. 예비지표 도출 및 타당성 검증
4. 최종 교육성과 측정지표
5. 실행 제언

한국자활연수원 교육사업의 체계적인 성과평가 및 평가결과 환류를 위하여 다음의 절차를 통하여 성과분석 모델을 구축하고 타당성과 신뢰도를 확보하여 최종 지표를 도출함

## 추진 프로세스

01

성과측정  
Framework  
구성

- 성과평가 프레임워크 검토
- 교육사업 성과측정 Framework 설계

02

예비지표  
도출

- 성과분석 지표 Pool 구성
- 항목 및 지표 정의와 산식 초안 구성
- 예비지표 타당성 검토를 위한 외부전문가 대상 설문 설계

03

타당성 검증

- 타당성 확보를 위해 평균, 표준편차, 사분범위, 수렴도, 합의도 분석
- 외부전문가의 정성의견 취합하여 명칭, 정의, 구성 등 보완
- 자활연수원 교육 사업 성과분석 지표 확정

04

지표 확정

- 지표 및 지표 정의서 담당자 검토 및 보완
- 성과측정 모델 운영을 위한 제언

균형성과표는 재무적 지표와 비재무적 지표를 고려하여 조직의 성과를 평가하며, 조직 비전·전략을 중심으로 역량을 강화하는데 효과적이거나 공공기관의 경우 사업의 특성 상 활용하기 어려운 경우가 있음

균형성과표(Balanced Score Card; BSC)

균형성과표 개요

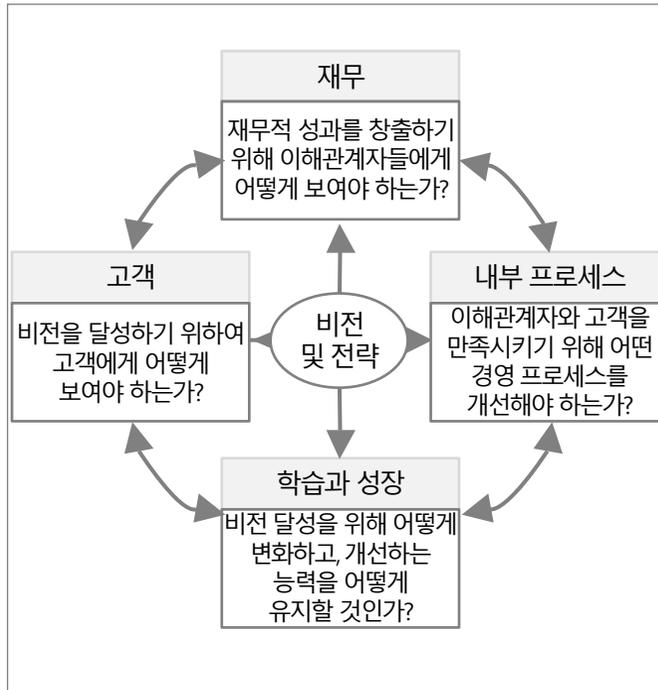
목적

- 기존의 재무적 성과중심 평가의 한계를 보완하여, 조직의 전략목표를 달성하는 데 필요한 재무적 지표와 비재무적 지표를 균형있게 반영하기 위해 사용함
- 조직의 비전 및 전략목표와 성과목표 및 지표간 관계를 확인하기 위해 사용함

평가 항목

- 재무(finance): 전략의 실행이 조직의 수익 개선에 기여한 수준을 검토하며, 매출성장률, 수익률, 운영수입 등을 통해 평가
- 고객(customer): 주요 고객·시장 파악 및 고객의 만족 여부를 검토하며, 시장점유율, 고객만족도 등을 통해 평가
- 내부 프로세스(internal business process): 제품과 서비스를 산출하는 데 필요한 과업·활동 수행의 효율성을 검토하며, 업무 프로세스 및 효율성 등을 통해 평가
- 학습과 성장(learning and growth): 조직의 장기적 성장을 위해 필요한 구성원 개발을 위한 지원을 검토하며, 복지·근무환경에 대한 구성원 만족도, 능력 및 기술개발 지원 등을 통해 평가

균형성과표의 네가지 관점



주요 이슈 및 시사점

- BSC는 기존의 재무적 성과중심 평가의 한계를 보완하여, 조직의 전략목표를 달성하는 데 필요한 재무적 지표와 비재무적 지표를 균형있게 반영하여 조직의 성과를 평가함
- 조직의 비전 및 전략목표와 성과목표 및 지표간 관계를 유기적으로 보여준다는 장점이 있음
- 조직의 비전과 전략을 중심으로 역량을 집중·강화하는 데 효과적임
- 조직의 특성과 제공하는 서비스에 따라 BSC 관점을 변형하여 적용할 수 있음
- 그러나 공공기관은 장기적으로 수행되는 사업이 많고, 여러 조직이 사업에 참여하는 경우가 많아 BSC모형을 활용한 성과 측정이 어려운 경우가 있음

\* 참고 : 한국도시행정학회(2008), 공공부문의 조직형태별 BSC 구축사례의 특성분석 및 시사점 연구

ROI평가 모형은 교육의 경제적 성과를 평가할 수 있다는 장점이 있으나, 교육 과정에 대한 평가가 미흡하고 실제로 투자회수율을 계산하기 어려움

## ROI평가 모형

## ROI평가 모형 개요

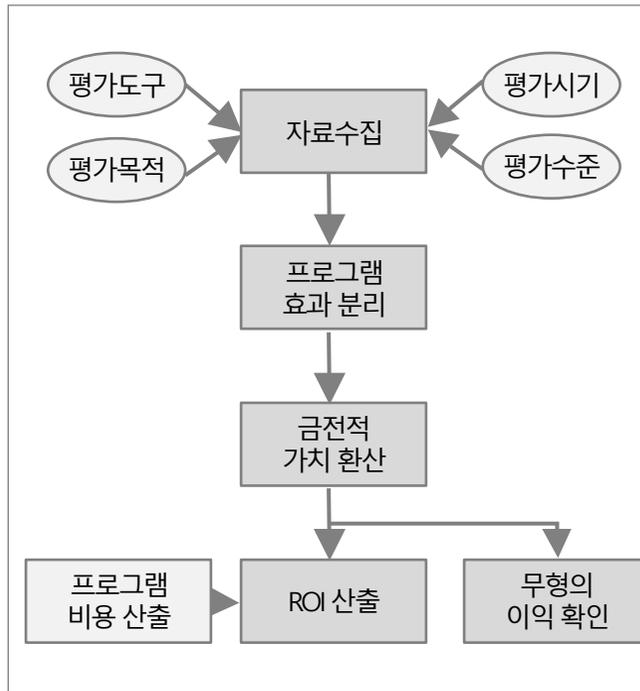
## 목적

- 주로 교육운영을 통해 수익창출을 기대하는 조직에서, 교육의 경제적 성과를 평가하기 위하여 사용함

## 평가 항목

- 반응 및 실천계획(Reaction & Planned Action) : 향후 교육 프로그램의 개선을 위해 자료 수집을 실시하는 과정이며, 교육과정에 대한 참가자들의 반응에 대해 평가
  - 학습(Learning) : 교육을 통한 참가들의 지식, 기술, 태도의 변화를 확인하고 평가
  - 현업적용도(Job Application) : 학습한 내용이 현장에서 얼마나 활용되는지 측정함. 즉, 참가자들의 현업적용도를 평가
  - 사업결과(Business Impact) : 교육 결과가 사업에 미치는 영향을 확인하고 평가
  - 투자회수율(ROI\*) : 프로그램 운영비용 대비 사업 효과를 화폐적 가치로 측정하고 평가
- \* ROI(%) = 프로그램 순이익/프로그램 비용 × 100

## ROI평가 프로세스



## 주요 이슈 및 시사점

- ROI평가 모형은 교육의 경제적 성과를 중심으로 평가를 실시함으로써 평가의 실용성을 높임
- 투자회수율의 정확한 측정을 위해서는 2단계 부터의 평가 결과가 면밀히 반영되어야 함
- 평가를 위한 자료수집, 분석 등에 비용과 자원의 소요가 큼
- 교육이 종료된 후에 이루어지는 평가로서 교육 과정에 대한 정보 수집이 미흡함
- 실제로 투자회수율을 계산하기 어렵고, 평가자의 주관적인 판단에 의존하여 투자와 수익요소가 선정될 가능성이 높음

\* 참고 : 서울시50+재단(2019), 50+교육프로그램 평가지표 개발

논리모형은 사업의 투입·활동·산출·결과 등 각 단계의 성과를 측정하여 전반적인 사업 성과 관리에 유용하나, 논리틀의 설계에 많은 인력·시간이 필요하며 지나치게 규모가 큰 사업이나 소규모 사업에 적용이 어려움

## 논리모형

### 논리모형 개요

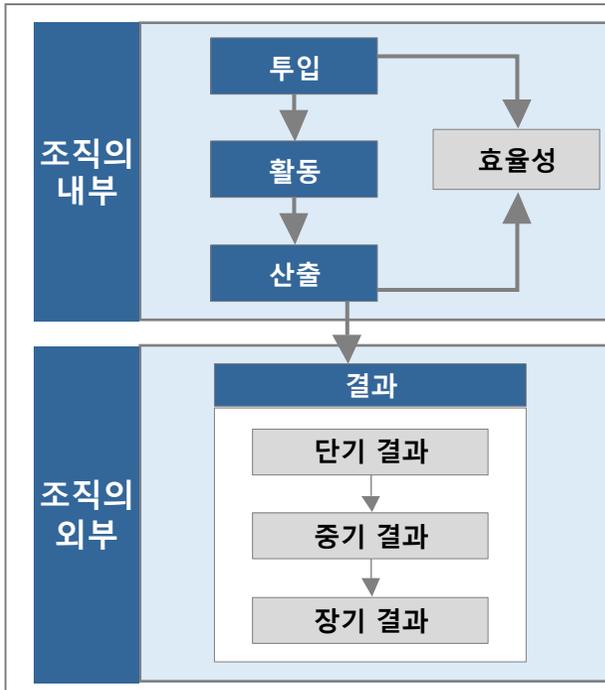
#### 목적

- 사업관리주체가 사업집행과정에서 전략을 효과적으로 관리하고, 성과를 측정하여 개선에 반영하기 위해 사용함
- 논리모델은 사업의 구성요소 간 상관·인과관계를 확인하고 이해하기 위해 사용함

#### 평가항목

- 투입(Input): 예산, 직원의 역량, 시설 등 사업 수행을 위해 투입되는 물적·인적 자원에 대한 평가
- 활동(Activity): 전략, 기술 등 사업의 목적을 달성하기 위해 필요한 모든 활동 요소에 대한 평가
- 산출(Output): 제품, 서비스 등 활동에 의해 직접적으로 나타나는 산물에 대한 평가
- 효율성(Efficiency): 단위 산출물 당 투입된 예산, 시간 등 자원 투입이 얼마나 효율적으로 산출로 전환 되었는지에 대한 평가
- 결과(Outcome): 활동의 성과로 인한 변화·이득에 대한 평가. 단기·중기·장기 결과로 구분

### 논리모형 구성 체계



### 주요 이슈 및 시사점

- 논리모형은 사업의 시작부터 종료 이후 결과까지 논리적 순서에 따라 추적하는 방식으로 평가함
- 더불어 사업 수행 결과로 인한 변화와 영향력에도 관심을 둬
- 사업을 위해 투입되는 자원, 활동, 산출물, 단·중·장기 결과 사이의 논리적 연계성을 중시함
- 사업 설계나 개선, 목표 달성에 있어서 중복되거나 일관되지 않은 사항을 확인하고 개선하는데 도움을 제공함
- 논리틀의 설계에 다수의 인력과 많은 시간이 투입됨
- 각 지표의 구성과 측정이 어려워 지나치게 규모가 큰 사업이나 소규모 사업에 적용하기 어려움

\* 참고 : 농업교육과 인적자원개발(2015), 논리모델에 근거한 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업의 성과 분석

교육사업 성과 분석 모델을 구축하기 위하여 기존의 BSC를 활용하여 성과분석 모델 개선보다는 새로운 성과 측정 모델을 개발하는 것으로 방향성을 도출하였음

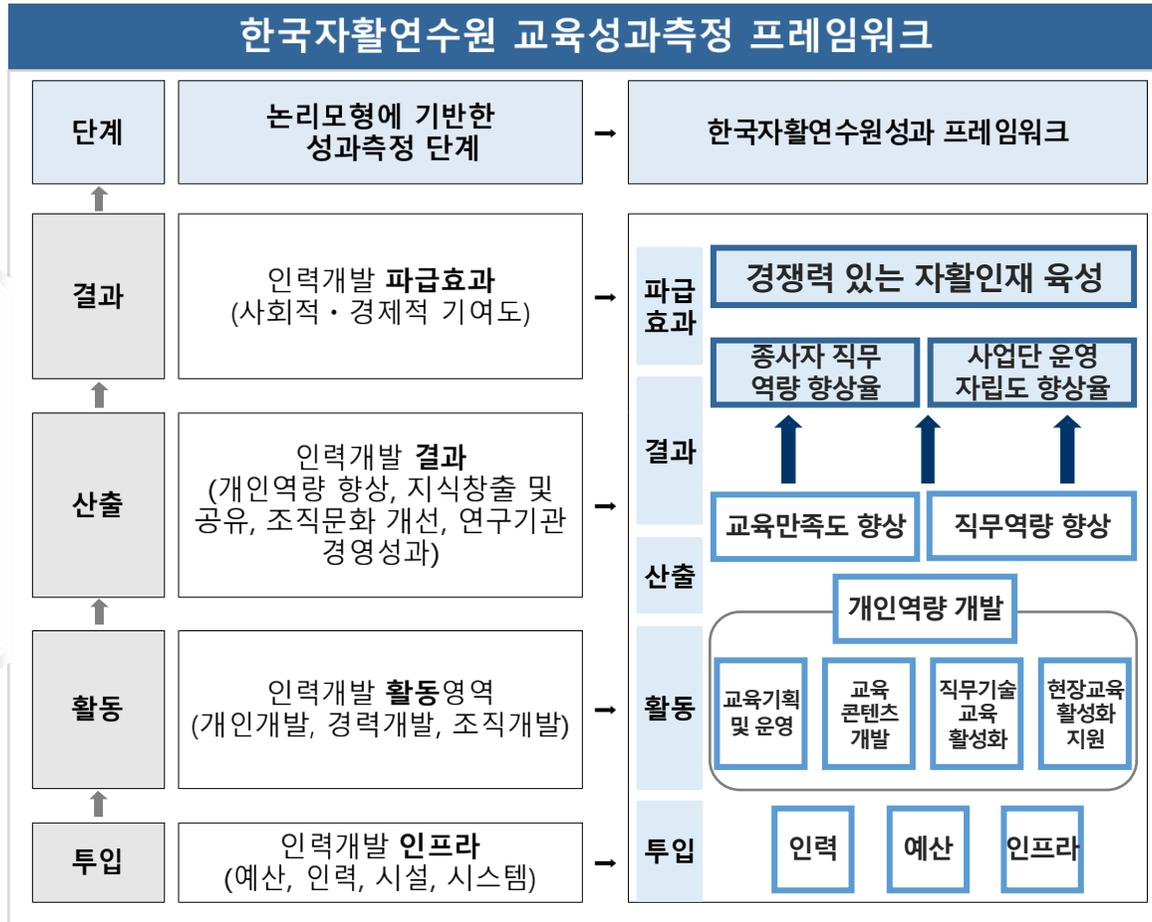
성과평가 모형 선행연구

▪ BSC기반의 실천공동체성과평가 모형 (유영만, 이선, 2004)

- CoP활동의 네 가지 성과평가 구인으로서 ① 지식창출 및 공유, ② 개인적 직무수행 능력의 향상, ③ 관계지향적 열린 조직문화형성, ④ 조직의 경영성과 제고를 제시

▪ 논리모형

- 논리모형은 사업의 투입부터 과정, 산출 및 중·장기적 결과까지 전 과정을 모두 포함
- 요소간의 관계가 인과관계분석 중심이기 때문에, 사업의 성과가 발현되는 논리적 경로를 살펴볼 수 있을 뿐만 아니라 성과를 단기, 중기, 장기로 구분하여 구체적으로 제시



시사점

- 논리모형은 현재 국가 정부업무 및 공공부문 성과관리에 많이 활용되고 있는 성과측정 모형임
- 논리모형은 일반적으로 사업의 목적이나 유형을 검토하여 사업 관리, 계획 설계, 사업 개선방향 도출에 활용하기 용이함
- 교육사업의 우선순위 및 이와 관련된 전략적 활동을 명확히 하여 성과분석 결과의 환류 및 성과관리에 용이함
- 각 단계에 따라 측정 영역, 항목, 항목 정의, 측정지표 및 산식의 개발 및 검토 및 타당화가 필요함

환경분석을 통해 검토가 필요한 총 54개의 예비 성과지표를 도출함

### 예비지표 도출

#### 외부환경분석 (12개)

- 수요조사 적절성
- 교육환경 품질
- 원격학습 시스템 품질
- 지식 공유 및 확산 플랫폼 품질
- 자활사업단 성과 기여도
- 운영자립도 개선 기여도
- LMS 도입방안 마련
- LMS 내 KM 활용 횟수
- 사례 공유 활동
- 역량·교육과정 적합도
- 교육 네트워크 확대 지수
- 참여자 기초자립역량 강화기여도 (참여자 교육 성취도/현업적용도)

#### 내부현황분석 (12개)

- 공동기획 과정 개발 수
- 공동기획 과정 만족도 점수
- 수요조사 적절성 (질적 성과)
- 종사자 직무역량 향상을
- 사업단 운영 자립도 향상을
- 교육기획 및 운영 횟수
- 신규교육과정 개발 수
- 교육예산 비중
- 교육환경 품질
- LMS 도입방안 마련
- 교육전담인력 1인당 교육생 수
- 현장교육담당자 직무역량 향상도

- 교육전담인력 1인당 교육생 수
- 교육생 1인당 교육투입비용
- 스마트 학습지원 품질
- 수요조사의 적절성
- 집합교육 운영품질
- 교육시스템 운영품질
- 과정별 평가전략 적절성
- 조사평가결과 반영도
- 직무역량 교육 만족도
- 직무역량 향상도
- 직무교육 현업적용도
- 이러닝 교육 만족도
- 취업창업역량 교육 만족도
- 취업창업 역량 향상도
- 취업창업 교육 현업적용도
- 업무개선 기여도
- 지식공유 활동지수

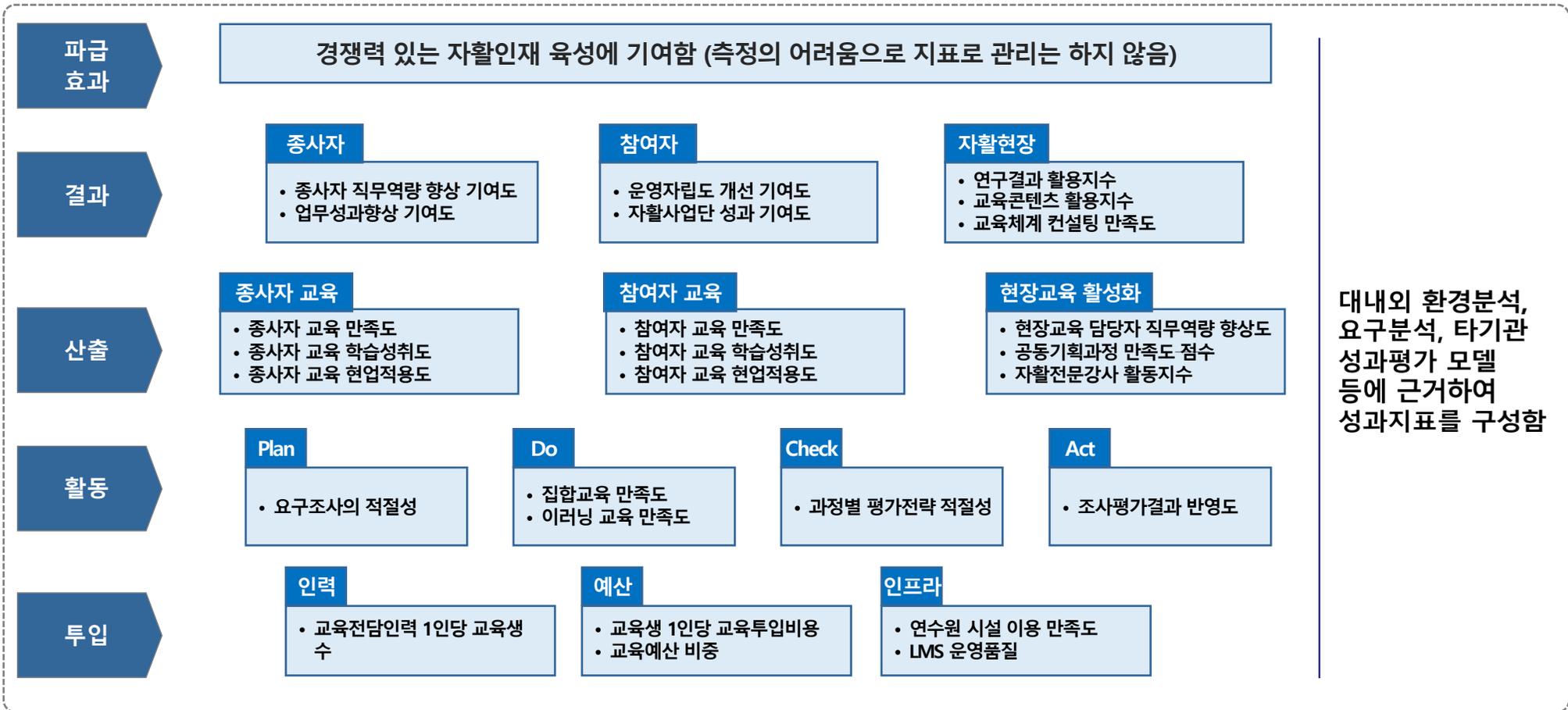
- 공동기획 횟수
- 수요조사의 적절성
- 교육환경 품질
- 교육시스템 운영 품질
- 교육과정 개발 개선도
- 연구결과 활용지수
- 이해관계자 네트워크 지수
- 운영 자립도
- 자활기업화 지수
- 종사자 직무 역량 향상도
- 자활전문강사 활동지수
- 교육콘텐츠 활용지수
- 교육체계 컨설팅 만족도

#### 벤치마킹 분석 (17개)

#### 요구조사 분석 (13개)

54개 지표로 구성된 성과지표 초안을 통합하여 26개 지표로 구성된 성과지표 체계도를 설계함

성과지표 체계도



산출단계에서 결과단계까지의 성과지표 Pool의 타당성 및 적절성을 검토하기 위하여 3가지 기준에 적합한 전문가 7명을 대상으로 설문 및 인터뷰를 실시함

### 타당성 검증 개요(1/2) : 전문가 설문 및 인터뷰 개요

#### 외부전문가 설문 및 인터뷰 개요

##### 목적

- 성과평가 모델 초안의 성과영역, 성과항목, 측정지표에 대한 타당성 및 신뢰성 확보
- 지표별 측정전략 수립 및 구체화를 위한 의견 취합

##### 패널 선정 기준

- 교육공학, 인적자원개발학, 행정학 박사학위를 소지하고 있으며 관련 연구를 수행한 경험이 있는 자
- 교육관련 실무직을 10년 이상 수행하고 있는 자
- 자활연수원 및 자활사업에 대한 이해가 높고 관련연구를 수행한 경험이 있는 자

##### 시기 및 내용

구분	일정	내용
설문 및 인터뷰	2021.10.15 ~ 10.22	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 측정 영역 및 항목의 적절성 평정</li> <li>▪ 측정지표 및 측정산식의 적절성 평가</li> </ul>

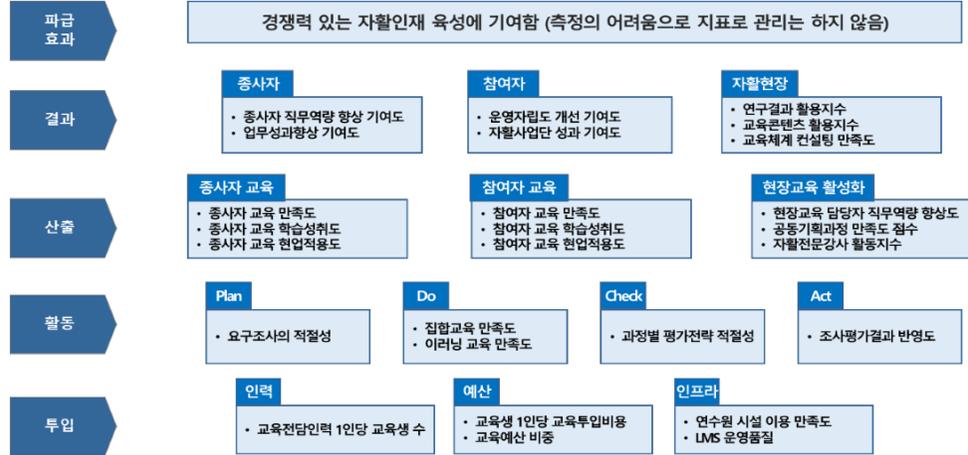
#### 외부전문가 목록

번호	구분	소속	직위	이름	구분
1	자활	예수대학교	교수	김00	자활분야 전문가
2	자활	남서울대학교	교수	장00	자활분야 전문가
3	산업계	AIG	HR총괄	윤00	교육관련 전문가
4	산업계	(주) 데이비드 스톤	대표	허00	교육관련 전문가
5	산업계	신세계백화점	부장	이00	교육관련 전문가
6	학계	건국대학교	교수	강00	행정관련 전문가
7	공공기관	국가공무원인재개발원	교수	박00	교육관련 전문가

타당성 검증은 성과평가 모델 단계, 항목 및 지표의 적합성에 대해 전문가의 검토 의견을 수렴하는 방식으로 진행함

타당성 검증 개요(2/2) : 설문 및 인터뷰 항목

논리모델 적용을 통한 성과평가 모델



단계	주요 설명
투입	• 인력, 예산, 인프라 등 자활연수원의 자원을 투입하는 부문
활동	• 자활연수원의 본원 사업을 수행하는 부문
산출	• 자활연수원의 본원 사업을 통해 즉시 나타나는 부문
결과	• 자활연수원의 본원 사업을 통해 도달하고자 하는 부문

논리모델 적용을 통한 성과평가 지표

단계	단계정의	
	항목	항목정의
1.투입	자활 교육 사업의 목적을 달성하기 위하여 동원된 인적·물적 자원의 투입 적절성 평가	
	인력	인력 구성 및 활용의 적절성 분석
	예산	예산 투입 및 활용의 적절성 분석
2. 활동	자활 중사자 양성 및 자활 대상자를 위한 교육개발 활동의 체계성 및 교육기획-개발-운영-평가 활동의 우수성 평가	
	기획	교육기획·개발 활동의 적절성 및 체계성 분석
	운영	교육기획·개발 활동의 적절성 및 체계성 분석
3.산출	자활 현장 역량 향상을 위한 구체적 교육활동의 결과로 직접 산출된 정량적 결과물	
	중사자 교육	자활연수원의 전략 목표에 따라 개설된 중사자 대상 교육과정 참여도 분석
	참여자 교육	자활연수원의 전략 목표에 따라 개설된 참여자 대상 교육과정 참여도 분석
4.결과	자활현장 역량 향상을 위한 구체적 사업들이 최종 목표가 발현되는 단계	
	중사자	연수원 직접교육사업을 통해 중사자 역량 향상에 기여한 효과성 분석
	참여자	연수원 직접교육사업을 통해 참여자 역량 향상에 기여한 효과성 분석
	자활현장	직접교육 외 활동을 통해 자활현장 역량 향상에 기여한 효과성 분석

검증 결과, 활동 단계의 수렴도가 0.50를 초과하고 합의도는 0.75 미만으로 나타나 관련한 항목 구성 및 정의에 대한 보완을 실시함

### 성과평가 모델 단계에 대한 검토

단계	항목	평균	표준편차	중앙값 <sup>1)</sup>	사분범위 <sup>2)</sup>	수렴도 <sup>3)</sup>	합의도 <sup>4)</sup>
1. 투입	인력	6.29	1.39	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
	예산	6.29	1.39	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
	인프라	6.14	1.36	7.00	6.00-7.00	0.50	0.86
2. 활동	기획	5.71	1.75	7.00	4.50-7.00	1.25	0.64
	운영	5.29	1.75	6.00	3.50-7.00	1.75	0.42
	평가	5.43	1.59	6.00	4.00-7.00	1.50	0.50
	환류	5.43	1.76	6.00	4.50-7.00	1.25	0.58
3. 산출	종사자 교육	6.57	0.49	7.00	6.00-7.00	0.50	0.86
	참여자 교육	6.57	0.49	7.00	6.00-7.00	0.50	0.86
	현장교육 활성화	6.57	0.73	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
4. 결과	종사자	6.57	0.49	7.00	6.00-7.00	0.50	0.86
	참여자	6.57	0.49	7.00	6.00-7.00	0.50	0.86
	자활현장	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93

### 적용 여부

- 성과평가 모델 단계에 대한 전문가 설문에 대해 평균, 표준편차, 중앙값, 사분범위, 수렴도, 합의도를 분석하였음
- 투입, 산출, 결과 단계의 경우 항목 중앙값이 7.00, 사분범위는 6.00~7.00로 전문가간 의견차가 적은 것으로 나타남
- 투입, 산출, 결과 단계의 수렴도는 0.50 이하이며, 합의도는 0.75 이상으로 나타남
- 활동 단계의 경우, 항목 중앙값이 6.00~7.00, 사분범위는 3.50~7.00로 전문가간 의견차가 다소 높게 나타남
- 따라서 활동 단계의 수렴도는 모두 0.50을 초과하고, 합의도는 0.75 미만으로 나타나 항목의 구성 및 정의에 대해 전반적인 보완을 실시함

1) 중앙값 : 표본에서 중앙에 위치하는 값 혹은 그 이하가 표본의 절반을 차지하는 값

2) 사분범위 : 표본에서 하위 25%, 상위 75% 사이에 존재하는 범위

3) 수렴도 : 특정 문항에 대해 평정자들의 의견이 한 점에서 수렴한 정도이며, 0에 가까울수록 문항이 타당한 것을 나타내는 값

4) 합의도 : 표본 하위 25%, 상위 75%가 일치하여 특정 문항에 대해 평정자들이 합의한 수준을 나타내며, 1에 가까울수록 문항이 타당한 것을 나타내는 값

성과평가 모델 지표에 대한 타당성 검증을 실시한 결과, 교육전담인력 1인당 교육생 수·교육생 1인당 교육투입비용·요구조사 적절성의 수렴도가 0.50 이상으로 나타나 관련한 지표 구성 및 정의에 대한 보완을 실시함

성과평가 모델 지표에 대한 검토

단계	항목	지표	평균	표준편차	중앙값 <sup>1)</sup>	사분범위 <sup>2)</sup>	수렴도 <sup>3)</sup>	합의도 <sup>4)</sup>
1. 투입	인력	교육전담인력 1인당 교육생 수	6.00	1.07	6.00	5.50-7.00	0.75	0.75
		교육생 1인당 교육투입비용	5.43	1.40	6.00	4.50-6.50	1.00	0.67
	예산	교육예산 비중	6.29	0.70	6.00	6.00-7.00	0.50	0.83
		연수원 시설 이용 만족도	6.43	0.49	6.00	6.00-7.00	0.50	0.83
2. 활동	인프라	LMS 운영 품질	6.43	0.49	6.00	6.00-7.00	0.50	0.83
		요구조사 적절성	6.14	0.83	6.00	5.50-7.00	0.75	0.75
	기획	집합교육 품질	6.43	0.73	7.00	6.00-7.00	0.50	0.86
		이러닝 교육 품질	5.86	0.99	6.00	5.05-6.50	0.50	0.83
3. 산출	평가	과정별 평가전략 적절성	5.86	0.99	6.00	5.50-6.50	0.50	0.83
		환류	조사평가 결과 반영도	6.43	0.73	7.00	6.00-7.00	0.50
	중사자 교육	조사자 교육 만족도	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
		중사자 교육 학습성취도	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
중사자 교육 현업적용도		6.29	1.03	7.00	6.00-7.00	0.50	0.86	
4. 결과	참여자 교육	참여자 교육 만족도	6.57	0.49	7.00	6.00-7.00	0.50	0.86
		참여자 교육 학습성취도	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
		참여자 교육 현업적용도	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
	현장교육 활성화	현장교육 담당자 직무역량 향상도	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
공공기획과정 만족도		6.29	1.39	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93	
자활전문강사 활동지수		6.29	0.70	6.00	6.00-7.00	0.50	0.83	
4. 결과	중사자	중사자 직무역량 향상 기여도	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
		업무성과향상 기여도	6.86	0.35	7.00	7.00-7.00	0.00	1.00
	참여자	운영자립도 개선 기여도	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
		자활사업단 성과 기여도	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93
자활현장	연구결과 활용지수	6.86	0.35	7.00	7.00-7.00	0.00	1.00	
	교육콘텐츠 활용지수	6.71	0.45	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93	
	교육체계 컨설팅 만족도	6.29	1.39	7.00	6.50-7.00	0.25	0.93	

- 적용 여부**
- 성과평가 모델 지표에 대한 전문가 설문에 대해 평균, 표준편차, 중앙값, 사분범위, 수렴도, 합의도를 분석하였음
  - 모든 지표의 항목 중앙값은 6.00~7.00으로 나타남
  - 사분범위는 교육생 1인당 교육투입비용(450~650) 외의 모든 지표가 550~700로 나타나 전문가간 의견차가 적은 것으로 확인됨
  - 수렴도는 교육전담인력 1인당 교육생 수(0.75), 교육생 1인당 교육투입비용(1.00), 요구조사 적절성(0.75) 외의 모든 지표가 0.50 이하로 나타남
  - 합의도는 교육생 1인당 교육투입비용(0.67)을 제외한 모든 지표가 0.75 이상으로 나타남
  - 따라서 교육전담인력 1인당 교육생 수, 교육생 1인당 교육투입비용, 요구조사 적절성 지표 구성 및 정의에 대해 전반적인 보완을 실시함

1) 중앙값 : 표본에서 중앙에 위치하는 값 혹은 그 이하가 표본의 절반을 차지하는 값  
 2) 사분범위 : 표본에서 하위 25%, 상위 75% 사이에 존재하는 범위  
 3) 수렴도 : 특정 문항에 대해 평정자들의 의견이 한 점에서 수렴한 정도이며, 0에 가까울수록 문항이 타당한 것을 나타내는 값  
 4) 합의도 : 표본 하위 25%, 상위 75%가 일치하여 특정 문항에 대해 평정자들이 합의한 수준을 나타내며, 1에 가까울수록 문항이 타당한 것을 나타내는 값

## 전문가 의견 및 반영 내용

타당성 검증 내용		전문가 의견	반영 여부	반영 내용
전반적인 성과평가 모델 단계 적절성	[투입-활동-산출-결과] 단계의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자원 투입 대비 효과를 파악하기 위한 절차를 정립하고 각 단계별 중요 활동 요소들을 파악하여 성과를 측정하는 방법으로 적용하는 것이 적절하다고 판단됨</li> </ul>	반영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력, 예산, 인프라 투입 대비 사업 효과성을 측정하는 지표로 구성함</li> </ul>
[투입] 단계	[인력 / 예산 / 인프라] 지표 구성의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투입 단계에 일반적인 요소들은 투자로 인식되는 예산, 시설/기자재/지원시스템, 교육담당자 및 강사를 비롯한 인력, 정보, 기간 등을 이야기하는 것이 일반적임</li> <li>• 이러한 요소 이외에, 기간(시간)의 투자 부분도 고려해 볼 수 있다는 점에서 과정 개발 및 운영 등의 전체적인 기간의 투입 요소 측정을 고려해야 함</li> <li>• 해당 기관이 빠른 변화에 대한 대응이 필요한 환경에 노출되어 있다면, 이에 신속하게 대응하는지 여부를 고려하는 것도 생각해 볼 수 있음</li> </ul>	일부 반영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기간(시간) 투자에 대한 평가는 측정의 어려움으로 인해 반영하지 않음</li> </ul>
[활동] 단계	P-D-C-A 관점의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자 요구 뿐 아니라 정책·제도 관련 환경변화를 반영할 수 있도록 지표를 구성해야 함</li> <li>• 교육사업의 성과를 면밀하게 평가하기 위해 교육기획 만족도 지표를 추가해야 함</li> <li>• “요구조사의 적절성” 지표를 “요구조사의 반영도”로 명칭을 변경하여 지표의 의미가 명확하게 전달되도록 해야함</li> <li>• 활동 단계 중 운영 항목의 정의를 수정하여, 의미를 명확하게 전달되도록 해야함</li> </ul>	반영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요조사 참여자의 소속(지역자활협회, 자활센터, 학계, 기타 등)과 직군(관리직, 운영직) 등에 대한 분석을 통해 정책·제도 관련 요구 사항을 확인할 수 있도록 수정함</li> <li>• 교육기획 만족도 지표를 추가함</li> <li>• 요구조사의 반영도로 명칭을 변경함</li> <li>• 운영 항목의 정의를 수정함</li> </ul>

## 전문가 의견 및 반영 내용

타당성 검증 내용		전문가 의견	반영 여부	반영 내용
[산출] 단계	[종사자 / 참여자 / 현장교육 활성화] 지표 구성의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종사자와 참여자의 구분이 명확하게 이루어지도록 명칭을 수정해야함. 무엇에 종사하고, 참여하는지(예 : 직무교육 참여자) 명시할 것을 권유함</li> <li>• 연수원 업무 특성을고려하여 다른 방식으로 활동 단계를 정의하는 것을 고민해볼 필요가 있음(예 : ADDIE 모델)</li> <li>• 산출 단계의 종사자 교육 현업적용도는 결과 단계의 자활현장의 교육콘텐츠 활용 지수와 다소 중복되어 보임</li> </ul>	일부 반영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종사자, 참여자, 현장교육 등의 명칭은 연수원 자체적으로 사용 중인 단어이므로 기존 명칭을 유지함</li> <li>• ADDIE 모델의 적용에 대한 의견은 극소수라는 점에서 미 반영함</li> <li>• 산출 단계의 종사자 교육 현업적용도와 결과 단계의 교육콘텐츠 활용 지표가 명확히 구분되도록 정의를 수정함</li> </ul>
[결과] 단계	[종사자 / 참여자 / 자활현장] 지표 구성의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘만족도’ 관련 지표는 산출 단계에 있는 지표이기 때문에 현재 결과 단계에 있는 “교육체계 컨설팅 만족도”도 산출 단계로 조정 필요</li> <li>• 교육훈련 미참여 집단과 참여집단 간 성과를 비교해야 함</li> <li>• 시간의 경과에 따라 관찰 가능한 면(정착률, 개업률, 자립도 등)을 평가하고 개선이 필요점을 확인할 수 있어야 함</li> <li>• 평가 결과에 근거하여 지속적인 개선을 실시하는 환류체계를 구축해야 함</li> </ul>	일부 반영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육체계 컨설팅 만족도를 산출 단계로 분류함</li> <li>• 교육훈련 미참여집단에 대한 역량 수준을 평가하기 어렵고 개인의 역량 차이로 인해 비교가 타당하지 않다는 점에서 미 반영함</li> <li>• 정착률, 개업률 등과 같은 파급효과와 관련된 지표는 향후 모델 개선시에 반영할 필요가 있음</li> </ul>

타당성 검증을 통해 교육체계 컨설팅 만족도, 요구조사의 반영도, 교육기획 만족도 지표에 대한 보완을 실시하여 최종 27개 지표로 구성된 성과측정모델을 설계함

### 교육성과 측정모델(27개 지표)

파급  
효과

경쟁력 있는 자활인재 육성에 기여함 (측정의 어려움으로 지표로 관리는 하지 않음)

결과

종사자

- 종사자 직무수행 수준 기여도
- 업무성과향상 기여도

참여자

- 운영자립도 개선 기여도
- 자활사업단 성과 기여도

자활현장

- 연구결과 활용지수
- 교육콘텐츠 활용지수

산출

종사자 교육

- 종사자 교육 만족도
- 종사자 교육 학습성취도
- 종사자 교육 현업적용도

참여자 교육

- 참여자 교육 만족도
- 참여자 교육 학습성취도
- 참여자 교육 현업적용도

현장교육 활성화

- 현장교육 담당자 직무역량 향상도
- **교육체계 컨설팅 만족도**
- 공동기획과정 만족도 점수
- 자활전문강사 활동지수

활동

Plan

- **요구조사의 반영도**
- **교육기획 만족도**

Do

- 집합교육 만족도
- 이러닝 교육 만족도

Check

- 과정별 평가전략 적절성

Act

- 조사평가결과 반영도

투입

인력

- 교육전담인력 1인당 교육생 수

예산

- 교육생 1인당 교육투입비용
- 교육예산 비중

인프라

- 연수원 시설 이용 만족도
- LMS 운영품질

교육체계 컨설팅  
만족도는 현장교육  
활성화 차원으로  
한 단계 내림

요구조사의 적절성  
지표를 요구조사의  
반영도 지표로  
수정함

교육기획 만족도  
지표를 추가하였음

## 교육성과 측정 지표 목록(1/2)

단계	성과항목	지표명	지표 정의
투입	인력	교육전담인력 1인당 교육생 수	자활종사자들이 상담 교육 이수를 통해 자활대상자에게 제공하는 상담 서비스에 투입되는 인력의 측정
	예산	교육생 1인당 교육투입비용	개별 교육생에 대해 적절한 예산을 투입하여 교육 서비스를 제공하였는지 측정
		교육예산 비중	교육기획/개발/운영/평가 및 인프라 관리 등 각 부분에 교육예산이 적당하게 확보, 배분, 집행되었는지 측정
	인프라	연수원 시설 이용 만족도	교육생의 학습 편의를 지원하기 위한 연수원 교육시설의 품질 측정
		LMS 운영 품질	지식공유 및 교육활동을 위한 주요 플랫폼인 LMS 구축의 품질평가 측정
활동	기획	교육기획 만족도	교육을 기획함에 있어서 교육의 목적, 교과목의 적절성, 교육방법의 적절성에 대한 측정
		요구조사의 반영도	교육체계 수립 및 과정 개발을 위해 진행한 요구조사가 실제 교육과정에 반영되었는지에 대한 측정
	운영	집합 교육 품질	사전안내, 교육생 응대, 사후지원 등 집합교육 운영활동이 적절히 이루어졌는지 측정
		이러닝 교육 품질	시스템 사전 점검, 시스템 애로사항 해결, 교육생 응대 등 이러닝 교육 운영을 위한 관련 활동이 적절히 이루어졌는지 측정
	평가	과정별 평가전략 적절성	교육평가 및 환류를 위해 수립한 교육과정별 평가단계 및 평가방법 설정의 타당도 측정
	환류	조사평가 결과 반영도	수요조사 및 평가결과를 기반으로 도출된 직전년도 교육과정 개선의견이 차년도 교육과정 개발 및 개선에 반영된 정도 측정

## 교육성과 측정 지표 목록(2/2)

단계	성과항목	지표명	지표 정의	
산출	종사자 교육	종사자 교육 만족도	자활종사자 대상 교육을 수료한 교육생의 만족도를 통하여 프로그램의 우수성 측정	
		종사자 교육 학업성취도	종사자 교육과정 직후 교육생의 직무관련 지식, 기술, 태도의 변화 정도 측정	
		종사자 교육 현업적용도	종사자교육 과정을 이수한 교육생의 현업 적용 수준 측정	
	참여자 교육	참여자 교육 만족도	참여자 교육을 수료한 교육생의 만족도를 통하여 프로그램의 우수성 측정	
		참여자 교육 학업성취도	참여자 교육과정 직후 교육생의 직무관련 지식, 기술, 태도의 변화 정도 측정	
		참여자 교육 현업적용도	참여자교육 과정을 이수한 교육생의 현업 적용 수준 측정	
	현장교육 활성화	현장교육 담당자 직무역량 향상도	현장 교육 담당자들의 직무관련 지식, 기술, 태도의 변화 정도 측정	
		교육체계 컨설팅 만족도	연수원에서 진행한 지역자활센터 교육체계 컨설팅 진행기관의 만족도 측정	
		공동기획과정 만족도	공동기획 과정의 만족도 점수를 통하여 공동 기획 프로그램의 우수성 측정	
		자활전문강사 활동지수	연수원에서 육성된 자활전문강사의 활동 평가를 통해 자활현장의 우수한 경험 및 노하우를 확산, 전파한 수준 측정	
	결과	종사자	종사자 직무수행 수준 기여도	자활 종사자 직무역량 진단을 통해 종사자의 직무수행수준 변화와 교육의 기여도 측정
			업무 성과향상 기여도	관련 교육이 교육생의 업무 효율성 증진을 위한 업무시간 단축, 업무오류 단축 등 업무개선에 기여한 정도를 측정(추정)
참여자		운영자립도 개선 기여도	참여자에 대한 교육을 통해서 자활사업단의 운영 성과(운영 수준)가 얼마나 개선되었는지에 대한 평가	
		자활사업단 성과 기여도	참여자 직무교육을 통해 학습한 역량이 실제 자활사업단·기업 성과향상에 기여한 수준 측정	
자활현장		연구결과 활용지수	연수원에서 진행된 교육관련 연구 결과물이 자활현장 교육에 적용되는지 측정	
		교육콘텐츠 활용 지수	연수원에서 개발, 배포된 교육 콘텐츠가 자활현장에 얼마나 활용되는지 측정	

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (투입)

## 투입 성과지표 정의서

## 1.투입단계

- 자활 교육 사업의 목적을 달성하기 위하여 동원된 인적·물적 자원의 투입 적절성 평가

단계별 성과항목		정의	필수 여부
	1.1. 인력	• 인력 구성 및 활용의 적절성 분석	
	1.2. 예산	• 예산 투입 및 활용의 적절성 분석	
	1.3. 인프라	• 교육시설 및 IT 인프라 구축의 적절성 분석	

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (투입)

지표명	교육전담인력 1인당 교육생 수		
지표유형	성과단계	■ 투입 □ 활동 □ 산출 □ 결과 □ 파급효과	
	성과항목	■ 인력 □ 예산 □ 인프라	
지표정의	• 자활중사자들이 상담 교육 이수를 통해 자활대상자에게 제공하는 상담 서비스에 투입되는 인력의 측정		
측정산식	총 수료생 수 / 총 교육전담인력 수		명
	측정항목 정보	항 목 명	단 위
		총 수료생 수	명
		총 교육전담인력 수	명
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 총 수료생 수 : 연간 온라인·집체교육 등 연수원에서 진행하는 교육의 수료생 수</li> <li>• 총 교육전담인력 수 : 자활연수원에 소속된 온라인·집체교육 등 연수원에서 진행하는 교육 담당자 수</li> </ul> ※ 추가분석 항목 (별도로 관리함) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 온라인 교육 수료생 수 / 온라인 교육전담인력 수</li> <li>- 집체교육 수료생 수 / 집체교육 전담인력 수</li> </ul>		
자료수집	• 교육실적 자료 (매년 말 자료 수집)		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (투입)

지 표 명	교육생 1인당 교육투입비용		
지표유형	성과단계	■ 투입 □ 활동 □ 산출 □ 결과 □ 파급효과	
	성과항목	□ 인력 ■ 예산 □ 인프라	
지표정의	• 개별 교육생에 대해 적절한 예산을 투입하여 교육 서비스를 제공하였는지 측정		
측정산식	연간 교육집행비용 / 총 교육생 수	단 위	원
	측정항목 정보	항 목 명	단위
		연간 교육집행비용	원
		총 교육생 수	명
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>연간 교육집행비용 : 집합교육 운영비 일체               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육비용 : 강사료, 회의비, 교보재비, 실습비, 다과비, 교육장 임차료, 장비임차료 등 교육 운영에 투입된 비용</li> </ul> </li> <li>총 교육생 수 : 연간 집합교육을 수료한 교육생</li> </ul>		
자료수집	• 교육실적 자료 (매년 말 자료 수집)		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (투입)

지 표 명	교육예산 비중			
지표유형	성과단계	■ 투입 □ 활동 □ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 인력 ■ 예산 □ 인프라		
지표정의	• 교육기획/개발/운영/평가 및 인프라 관리 등 각 부분에 교육예산이 적당하게 확보, 배분, 집행되었는지 측정			
측정산식	(교육예산 / 한국자활연수원 총 예산액) X 100		단 위	%
	측정항목 정보	항 목 명		단 위
		교육예산		원
		한국자활연수원총 예산액		원
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육예산 : 교육기획, 개발, 운영, 평가에 배정된 예산</li> <li>• 한국자활연수원 총 예산액 : 한국자활연수원에 연간 배정된 총 예산(역량강화/온라인 교육 사업)</li> </ul>			
자료수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육운영비용: 한국자활연수원 교육실적 자료 (교육과정 마다 자료 수집 후 매년 자료 취합)</li> <li>• 교육사업 예산·집행액: 한국자활연수원 예·결산 자료 (매년 말 자료 수집)</li> </ul>			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (투입)

지 표 명	연수원 시설 이용 만족도			
지표유형	성과단계	■ 투입 □ 활동 □ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 인력 □ 예산 ■ 인프라		
지표정의	• 교육생의 학습 편의를 지원하기 위한 연수원 교육시설의 품질 측정			
측정산식	(Σ시설 만족도 점수) / 평가자 수		단 위	
	측정항목 정보	항 목 명		
		시설 만족도 점수		단 위
		평가자 수		점
산식설명	• 시설 만족도 점수 : 연수원 집체 교육과정의 교육만족도 중 시설 만족도 문항 점수			
	• 평가자 수 : 만족도 설문에 참여한 인원의 수			
자료수집	• 학습자 대상 설문조사 (교육 후 만족도 조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (투입)

지표명	LMS 운영 품질			
지표유형	성과단계	■ 투입 □ 활동 □ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 인력 □ 예산 ■ 인프라		
지표정의	• 지식공유 및 교육활동을 위한 주요 플랫폼인 LMS 구축의 품질평가 측정			
측정산식	$(\sum \text{LMS 품질평가 점수}) / \text{평가자 수}$		단 위	
	측정항목 정보	항 목 명		
		$\sum \text{LMS 품질평가 점수}$		단 위
		평가자 수		명
산식설명	LMS 품질평가 점수 : LMS를 체험하고 품질평가를 실시한 점수의 합 • 평가자 수: 평가에 참여한 인원의 수			
자료수집	• 학습자(LMS사용자) 대상 설문조사 (상시 조사 또는 분기, 연도별 조사 - LMS시스템에 Popup창을 활용한 조사 등)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (활동)

## 활동 성과지표 정의서

## 2.활동단계

- 자활 종사자 양성 및 자활 대상자를 위한 교육개발 활동의 체계성 및 교육기획-개발-운영-평가 활동의 우수성 평가

단계별 성과항목		정의	필수 여부
2.1	기획(P)	• 교육기획·개발 활동의 적절성 및 체계성 분석	
2.2	운영(D)	• 교육 프로그램 실행의 적절성 및 체계성	
2.3	평가(C)	• 교육평가 전략의 타당성	
2.4	환류(A)	• 교육평가 전략의 타당성 및 평가결과 활용의 우수성 분석	

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (활동)

지표명	교육기획 만족도		
지표유형	성과단계	<input type="checkbox"/> 투입 <input checked="" type="checkbox"/> 활동 <input type="checkbox"/> 산출 <input type="checkbox"/> 결과 <input type="checkbox"/> 파급효과	
	성과항목	<input checked="" type="checkbox"/> 기획 <input type="checkbox"/> 운영 <input type="checkbox"/> 평가 <input type="checkbox"/> 환류	
지표정의	• 교육을 기획함에 있어서 교육의 목적, 교과목의 적절성, 교육방법의 적절성에 대한 측정		
측정산식	교육의 목적, 교과목의 적절성, 교육방법의 적절성	단위	점
	측정항목 정보	항목명	단위
		교육의 목적	점
		교과목의 적절성	점
교과방법의 적절성	점		
산식설명	• 교육결과 보고서의 만족도 조사 값 활용		
자료수집	• 교육결과보고서_만족도 조사 (교육과정 후 만족도 조사)		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (활동)

지 표 명	요구조사의 반영도			
지표유형	성과단계	□ 투입 ■ 활동 □ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	■ 기획 □ 운영 □ 평가 □ 환류		
지표정의	• 교육체계 수립 및 과정 개발을 위해 진행한 요구조사가 실제 교육과정에 반영되었는지에 대한 측정			
측정산식	$(\text{당해년도 반영한 의견 수} / \text{당해년도 요구조사 의견 수}) \times 100$		단 위	
	측정항목 정보	항 목 명		
		당해년도 반영한 의견 수		단 위
		당해년도 요구조사 의견 수		단 위
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 당해년도 반영한 의견 수: 요구조사에 교육과정 개설/개선/강화 등에 대한 의견을 반영한 횟수</li> <li>• 당해년도 요구조사 의견 수: 요구조사에 교육과정 개설/개선/강화 등에 대한 의견 수</li> </ul> ※ 상세안내 : 수요조사 참여자의 소속(지역자활협회, 자활센터, 학계, 기타 등)과 직군 (관리직, 운영직) 등에 대한 분석 - 측정 시점: 연초 교육 운영 전 - 측정 방법: 이해관계자(지역,광역센터 / 협회 등 설문)			
자료수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육실적 자료 – 교육참여자 특성</li> <li>• 교육수요조사 결과 자료 (매년 초 조사한 요구조사 활용)</li> </ul>			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (활동)

지표명	집합 교육 품질		
지표유형	성과단계	<input type="checkbox"/> 투입 <input checked="" type="checkbox"/> 활동 <input type="checkbox"/> 산출 <input type="checkbox"/> 결과 <input type="checkbox"/> 파급효과	
	성과항목	<input type="checkbox"/> 기획 <input checked="" type="checkbox"/> 운영 <input type="checkbox"/> 평가 <input type="checkbox"/> 환류	
지표정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사전안내, 교육생 응대, 사후지원 등 집합교육 운영활동이 적절히 이루어졌는지 측정</li> </ul>		
측정산식	$(\sum \text{집합교육과정별 만족도}) / \text{총 집합교육 과정 수}$		단위
	측정항목 정보	항목명	단위
		$\sum \text{집합교육과정별 만족도}$	점
		총 집합교육 과정 수	개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\sum \text{집합교육과정별 만족도}</math> : 집합교육(대면/비대면)에 참여한 교육생에 대한 교육 만족도 합</li> <li>• 총 집합교육 과정 : 연간 진행된 집합교육 과정 수</li> </ul>		
자료수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 대상 설문조사 (교육 후 설문 조사)</li> </ul>		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (활동)

지표명	이러닝 교육 품질			
지표유형	성과단계	□ 투입 ■ 활동 □ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 기획 ■ 운영 □ 평가 □ 환류		
지표정의	• 시스템 사전 점검, 시스템 애로사항 해결, 교육생 응대 등 이러닝 교육 운영을 위한 관련 활동이 적절히 이루어졌는지 측정			
측정산식	$\sum$ 이러닝 교육과정별 운영 만족도 / 총 이러닝 교육 과정 수		단위	점
	측정항목 정보	항목명		단위
		$\sum$ 이러닝 교육과정별 운영 만족도		점
		총 이러닝 교육 과정 수	개	
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\sum</math>이러닝교육과정별 운영 만족도 : 이러닝교육에 참여한 교육생에 대한 교육 운영 만족도 합</li> <li>• 총 이러닝교육 과정 : 연간 진행된 이러닝교육 과정 수</li> </ul>			
자료수집	• 학습자 대상 설문조사 (교육 후 설문조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (활동)

지 표 명	과정별 평가전략 적절성			
지표유형	성과단계	<input type="checkbox"/> 투입 <input checked="" type="checkbox"/> 활동 <input type="checkbox"/> 산출 <input type="checkbox"/> 결과 <input type="checkbox"/> 파급효과		
	성과항목	<input type="checkbox"/> 기획 <input type="checkbox"/> 운영 <input checked="" type="checkbox"/> 평가 <input type="checkbox"/> 환류		
지표정의	• 교육평가 및 환류를 위해 수립한 교육과정별 평가단계 및 평가방법 설정의 타당도 측정			
측정산식	$(\Sigma \text{과정별 평가전략 타당도 점수}) / \text{총 전문가 수}$		단 위	점
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		$\Sigma \text{과정별 평가전략 타당도 점수}$		점
		총 전문가 수		명
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\Sigma</math>과정별 평가전략 타당도 점수 : 평가전략 타당성에 대한 외부 평가기관(전문가) 분석</li> <li>• 총 전문가 수 : 평가에 참여한 전문가의 수</li> <li>※ 과정별 평가 전략 타당도의 경우 별도 평가척도 활용</li> </ul>			
자료수집	• 외부 평가기관이나 전문가 분석 (연도별 위탁평가)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (활동)

지표명	조사평가 결과 반영도			
지표유형	성과단계	□ 투입 ■ 활동 □ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 기획 □ 운영 □ 평가 ■ 환류		
지표정의	• 수요조사 및 평가결과를 기반으로 도출된 직전년도 교육과정 개선의견이 차년도 교육과정 개발 및 개선에 반영된 정도 측정			
측정산식	직전년도 개선의견 중 당해연도 반영한 의견 수 / 직전년도 개선의견 수 x 100		단 위	%
	측정항목 정보	항 목 명		단 위
		직전년도 개선의견 중 당해연도 반영한 의견 수		개
		직전년도 개선의견 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직전년도 개선의견 중 당해연도 반영한 의견 수 : 직전년도에 전문가에 의해 최종 도출된 개선의견을 반영하여 수정·보완한 의견 수</li> <li>• 직전년도 개선의견 수 : 교육수요·현업적용도·만족도 조사 등의 결과를 바탕으로 취합한 수요자의 교육 개선의견 중 긴급하고 중요하다고 판단되는 의견 수</li> </ul>			
자료수집	• 자활연수원 자체 평가 (연도 별 조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

## 산출 성과지표 정의서

3.산출단계		• 자활 현장 역량 향상을 위한 구체적 교육활동의 결과로 직접 산출된 정량적 결과물	
단계별 성과항목	정의	필수 여부	
3.1 종사자교육	• 자활연수원의 전략 목표에 따라 개설된 종사자 대상 교육과정 참여도 분석		
3.2 참여자교육	• 자활연수원의 전략 목표에 따라 개설된 참여자 대상 교육과정 참여도 분석		
3.3 현장교육 활성화	• 자활현장의 교육 품질 제고를 위해 실행된 사업의 성과 분석		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지표명	종사자 교육 만족도			
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 ■ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	■ 종사자 교육 □ 참여자 교육 □ 현장교육 활성화		
지표정의	• 자활종사자 대상 교육을 수료한 교육생의 만족도를 통하여 프로그램의 우수성 측정			
측정산식	Σ종사자 교육 과정별 만족도 / 종사자 교육과정 수		단위	점
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		Σ종사자 교육 과정별 만족도		점
		종사자 교육과정 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σ종사자 교육 과정별 만족도 : 종사자 교육과정을 수료한 교육생의 만족도 합</li> <li>• 종사자 교육과정 수 : 연간 진행된 직무역량 교육과정 수</li> </ul>			
자료수집	• 학습자 대상 설문조사 (교육 후 조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지표명	종사자 교육 학업성취도			
지표유형	성과단계	<input type="checkbox"/> 투입 <input type="checkbox"/> 활동 <input checked="" type="checkbox"/> 산출 <input type="checkbox"/> 결과 <input type="checkbox"/> 파급효과		
	성과항목	<input checked="" type="checkbox"/> 종사자 교육 <input type="checkbox"/> 참여자 교육 <input type="checkbox"/> 현장교육 활성화		
지표정의	• 종사자 교육과정 직후 교육생의 직무관련 지식, 기술, 태도의 변화 정도 측정			
측정산식	$(\sum \text{종사자 교육 과정별 사후-사전 학습자 성취도평가 점수}) /$ 종사자 교육과정 수		단위	점
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		$(\sum \text{종사자교육 과정별 사후-사전 학습자 성취도평가 점수})$		점
		종사자 교육 과정 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\sum</math>종사자교육 과정별 사전-사후 학습자 역량평가 점수 : 종사자교육에 참가한 교육생의 교육 전과 교육 후 비교를 통한 학습 성취 정도 합</li> <li>• 종사자교육과정 수 : 연간 운영된 종사자교육 과정 수</li> <li>※ 학습자 역량평가 방법 : 직무관련 시험, 전문가 평가, 과제 제출 및 발표, 동료평가 등의 방법 중 교수자와 협의</li> </ul>			
자료수집	• 학습자 대상 조사 (교육 전-후 조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지표명	종사자 교육 현업적용도			
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 ■ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	■ 종사자 교육 □ 참여자 교육 □ 현장교육 활성화		
지표정의	• 종사자교육 과정을 이수한 교육생의 현업 적용 수준 측정			
측정산식	$(\sum \text{종사자교육과정 현업적용도}) / \text{종사자교육과정 수}$		단위	점
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		$\sum \text{종사자교육과정 현업적용도}$		점
		종사자교육 과정 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\sum \text{종사자교육과정 현업적용도}</math> : 종사자교육과정별 현업적용도 점수 합</li> <li>• 종사자교육 과정 수 : 현업적용도를 도출한 종사자교육 과정 수</li> <li>※ 현업적용도 측정 : 수료생 대상 설문조사 실시</li> </ul>			
자료수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 대상 설문조사 (교육 후 3~6개월 뒤 조사)</li> <li>• 전문기관 수집</li> </ul>			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지표명	참여자 교육 만족도			
지표유형	성과단계	<input type="checkbox"/> 투입 <input type="checkbox"/> 활동 <input checked="" type="checkbox"/> 산출 <input type="checkbox"/> 결과 <input type="checkbox"/> 파급효과		
	성과항목	<input type="checkbox"/> 종사자 교육 <input checked="" type="checkbox"/> 참여자 교육 <input type="checkbox"/> 현장교육 활성화		
지표정의	• 참여자 교육을 수료한 교육생의 만족도를 통하여 프로그램의 우수성 측정			
측정산식	$\Sigma$ 참여자 교육 과정별 만족도 / 참여자 교육과정 수		단위	점
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		$\Sigma$ 참여자 교육 과정별 만족도		점
		참여자 교육과정 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\Sigma</math>참여자 교육 과정별 만족도 : 참여자 교육과정을 수료한 교육생의 만족도 합</li> <li>• 참여자 교육과정 수 : 연간 진행된 직무역량 교육과정 수</li> </ul>			
자료수집	• 학습자 대상 설문조사 (교육 후 조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지표명	참여자 교육 학업성취도			
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 ■ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 종사자 교육 ■ 참여자 교육 □ 현장교육 활성화		
지표정의	• 참여자 교육과정 직후 교육생의 직무관련 지식, 기술, 태도의 변화 정도 측정			
측정산식	$(\sum \text{참여자 교육 과정별 사후-사전 학습자 성취도평가 점수}) / \text{참여자 교육과정 수}$		단위	점
	측정항목 정보	항목명		단위
		$\sum \text{참여자교육 과정별 사후-사전 학습자 성취도평가 점수}$		점
		참여자 교육 과정 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\sum \text{참여자교육 과정별 사전-사후 학습자 역량평가 점수}</math> : 참여자교육에 참가한 교육생의 교육 전과 교육 후 비교를 통한 학습 성취 정도 합</li> <li>• 참여자교육과정 수 : 연간 운영된 참여자교육 과정 수</li> <li>※ 학습자 역량평가 방법 : 직무관련 시험, 전문가 평가, 과제 제출 및 발표, 동료평가 등의 방법 중 교수자와 협의</li> </ul>			
자료수집	• 학습자 대상 조사 (교육 전-후 조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지표명	참여자 교육 현업적용도			
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 ■ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 종사자 교육 ■ 참여자 교육 □ 현장교육 활성화		
지표정의	• 참여자교육 과정을 이수한 교육생의 현업 적용 수준 측정			
측정산식	∑참여자교육과정 현업적용도 / 참여자교육과정 수		단위	점
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		∑참여자교육과정 현업적용도		점
		참여자교육 과정 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ∑참여자교육과정 현업적용도 : 참여자교육과정별 현업적용도 점수 합</li> <li>• 참여자교육 과정 수 : 현업적용도를 도출한 참여자교육 과정 수</li> <li>※ 현업적용도 측정 : 수료생 대상 설문조사 실시</li> </ul>			
자료수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 대상 설문조사 (교육 후 3~6개월 뒤 조사)</li> <li>• 전문기관 수집</li> </ul>			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지 표 명	현장교육 담당자 직무역량 향상도		
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 ■ 산출 □ 결과 □ 파급효과	
	성과항목	□ 종사자 교육 □ 참여자 교육 ■ 현장교육 활성화	
지표정의	• 현장 교육 담당자들의 직무관련 지식, 기술, 태도의 변화 정도 측정		
측정산식	$(\sum \text{현장 교육 과정별 사전-사후 학습자 역량평가 점수}) / \text{현장교육 과정 수}$		단 위
	측정항목 정보	항 목 명	
		$\sum \text{현장교육 과정별 사전-사후 학습자 역량평가 점수}$	단 위
	현장교육 과정 수	개	
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\sum</math>교육담당자 직무교육과정별 사전-사후 학습자 역량평가 점수 : 지역/광역자활센터 교육담당자 대상 교육과정에 참가한 교육생의 교육 전과 교육 후 비교를 통한 학습 성취 정도 합</li> <li>• 교육과정 수 : 연간 운영된 교육담당자 직무교육과정 수</li> </ul>		
자료수집	• 학습자 대상 조사 (연초 - 교육 후 조사)		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지 표 명	교육체계 컨설팅 만족도			
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 ■ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 종사자 교육 □ 참여자 교육 ■ 현장교육 활성화		
지표정의	• 연수원에서 진행한 지역자활센터 교육체계 컨설팅 진행기관의 만족도 측정			
측정산식	Σ교육체계 컨설팅 만족도 / 총 진행기관 수		단 위	점
	측정항목 정보	항 목 명		단 위
		Σ교육체계 컨설팅 만족도		점
		총 진행기관 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σ교육체계 컨설팅 만족도 : 지역자활센터 교육체계 컨설팅 사업의 진행기관에 대한 컨설팅 결과 만족도 합</li> <li>• 총 진행기관 수 : 연간 진행된 교육체계 컨설팅 진행기관 수</li> </ul>			
자료수집	• 진행기관 대상 설문조사			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지표명	공동기획과정 만족도			
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 ■ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 종사자 교육 □ 참여자 교육 ■ 현장교육 활성화		
지표정의	• 공동기획 과정의 만족도 점수를 통하여 공동 기획 프로그램의 우수성 측정			
측정산식	$\sum$ 공동기획 교육 과정별 만족도 / 공동기획 교육과정 수		단위	점
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		$\sum$ 공동기획 교육 과정별 만족도		점
		공동기획 과정 수		개
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\sum</math>공동기획교육 과정별 만족도 : 자활현장(지역, 광역, 협회, 기타 유관기관)과 공동으로 기획 및 운영된 교육을 수료한 교육생들의 만족도 합</li> <li>• 공동기획 교육과정 수 : 연간 운영된 공동기획 교육과정 수</li> </ul>			
자료수집	• 학습자 대상 조사 (교육 후 조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (산출)

지 표 명	자활전문강사 활동지수			
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 ■ 산출 □ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 종사자 교육 □ 참여자 교육 ■ 현장교육 활성화		
지표정의	• 연수원에서 육성된 자활전문강사의 활동 평가를 통해 자활현장의 우수한 경험 및 노하우를 확산, 전파한 수준 측정			
측정산식	$(\sum \text{자활전문강사 출강 수}) / \text{자활전문강사 수}$		단 위	
	측정항목 정보	항 목 명		
		$\sum \text{자활전문강사 출강 수}$		단 위
		자활전문강사 수		단 위
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\sum</math>자활전문강사 출강 수 : 자활전문강사가 연수원 및 자활현장 교육에 강사로 출강하여 강의를 진행한 과정의 수 합</li> <li>• 자활전문강사 수 : 자활연수원 아카데미를 수료하여 자활전문강사로 위촉된 총 인원 수</li> </ul>			
자료수집	• 학습자 대상 조사 (연도별 조사 - 연말)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (결과)

## 결과 성과지표 정의서

4.결과단계		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활 관련 인력 개발을 위한 구체적 사업들이 최종 목표가 발현되는 단계</li> </ul>	
단계별 성과항목	정의	필수 여부	
4.1 종사자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육참여로 인하여 참여자들에게 기대했던 최종 효과 분석</li> </ul>		
4.2 참여자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육참여로 인하여 참여자들에게 기대했던 효과성 분석</li> </ul>		
4.3 자활현장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활연수원의 다양한 활동으로 인해서 현장에서 일어나는 주요 활동에 대한 측정</li> </ul>	향후 전략 지표	

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (결과)

지 표 명	종사자 직무수행 수준 기여도		
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 □ 산출 ■ 결과 □ 파급효과	
	성과항목	■ 종사자 □ 참여자 □ 자활현장	
지표정의	• 자활 종사자 직무역량 진단을 통해 종사자의 직무수행수준 변화와 교육의 기여도 측정		
측정산식	자활 종사자 역량진단 결과의 시계열 분석 (중요도,보유도,Gap)	단 위	점
	측정항목 정보	항 목 명	단위
		종사자 역량진단	점
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활 종사자 역량진단 : 직무역량별 수행준거(행동지표)에 대한 중요도(5점척도), 보유도(5점척도), Gap(보유도-중요도) 자가진단</li> <li>• 시계열 분석 : 이전 진단결과 대비 변화의 정도 분석</li> </ul>		
자료수집	• 전국 지역자활센터 종사자 대상 설문조사 (연말 조사)		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (결과)

지 표 명	업무 성과향상 기여도		
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 □ 산출 ■ 결과 □ 파급효과	
	성과항목	■ 종사자 □ 참여자 □ 자활현장	
지표정의	• 관련 교육이 교육생의 업무 효율성 증진을 위한 업무시간 단축, 업무오류 단축 등 업무개선에 기여한 정도를 측정(추정)		
측정산식	업무단축 시간, 오류건수 등 업무 개선성과 기여도 및 우수사례 발굴	단 위	-
	측정항목 정보	항 목 명	단위
		업무 성과향상 기여도	%
		우수사례 발굴	건
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 성과향상 기여도 : 관련교육의 전과 후 교육생의 업무수행능력 변화에 교육이 기여한 정도 (향상도 X 교육기여도)</li> <li>• 우수사례 발굴 : 교육성과가 우수한 교육생에 대한 구체적인 성과 사례 인터뷰</li> <li>※ 향상도 : (교육 후 성과 - 교육 전 성과) / 교육 전 성과</li> <li>※ 교육 기여도 : 업무능력 향상에 교육이 미친 영향 추정</li> </ul>		
자료수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 대상 설문조사 (연도별 연말 조사)</li> <li>• 학습자 대상 인터뷰</li> </ul>		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (결과)

지 표 명	운영자립도 개선 기여도		
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 □ 산출 ■ 결과 □ 파급효과	
	성과항목	□ 종사자 ■ 참여자 □ 자활현장	
지표정의	• 참여자에 대한 교육을 통해서 자활사업단의 운영 성과(운영 수준)가 얼마나 개선되었는지에 대한 평가		
측정산식	업무단축 시간, 오류건수 등 업무 개선성과 기여도 및 우수사례 발굴	단 위	-
	측정항목 정보	항 목 명	단위
		업무 개선성과 기여도	%
		우수사례 발굴	건
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 개선성과 기여도 : 종사자 교육을 통해서 실제 업무수행능력이 사업에 긍정적인 영향을 주는 수준을 측정함</li> <li>• 우수사례 발굴 : 교육성과가 우수한 교육생에 대한 구체적인 성과 사례 인터뷰</li> </ul>		
자료수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 대상 설문조사 (연도별 연말 조사)</li> <li>• 종사자 직무역량 진단</li> </ul>		

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (결과)

지 표 명	자활사업단 성과 기여도			
지표유형	성과단계	<input type="checkbox"/> 투입 <input type="checkbox"/> 활동 <input type="checkbox"/> 산출 <input checked="" type="checkbox"/> 결과 <input type="checkbox"/> 파급효과		
	성과항목	<input type="checkbox"/> 종사자 <input checked="" type="checkbox"/> 참여자 <input type="checkbox"/> 자활현장		
지표정의	• 참여자 직무교육을 통해 학습한 역량이 실제 자활사업단·기업 성과향상에 기여한 수준 측정			
측정산식	$(\sum \text{자활사업단} \cdot \text{기업의 매출액 변화}) \times \text{교육기여도}$ / 교육투자비용		단 위	원
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		$(\sum \text{자활사업단} \cdot \text{기업의 매출액 변화})$		원
		교육 기여도		%
교육 투자 비용		원		
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\sum \text{자활사업단} \cdot \text{기업의 매출액 변화})</math> : 참여자 직무교육을 수료한 자활사업단, 기업이 교육 후 발생한 성과(매출액 향상 등)의 금전적 가치</li> <li>• 교육기여도 : 성과 향상에 교육이 기여한 정도</li> <li>• 교육투자비용 : 교육 운영을 위해 투자된 총 비용</li> </ul>			
자료수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 대상 설문조사 (조사 진행 후 조사)</li> <li>• 전문기관 수집 (직전년도 자료 활용 또는 조사 진행 후 조사)</li> <li>• 자활연수원 내부 자료</li> </ul>			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (결과)

지 표 명	연구결과 활용지수			
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 □ 산출 ■ 결과 □ 파급효과		
	성과항목	□ 종사자 □ 참여자 ■ 자활현장		
지표정의	• 연수원에서 진행된 교육관련 연구 결과물이 자활현장 교육에 적용되는지 측정			
측정산식	∑교육관련 연구결과의 교육과정 반영 횟수 또는 질적인 지표		단 위 회	
	측정항목 정보	항 목 명		단위
		∑교육관련 연구결과의 교육과정 반영 횟수		회
		연구 결과 품질 지수		점
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ∑교육관련 연구결과의 교육과정 반영 횟수: 연수원에서 진행된 연구 결과물이나 수집자료가 연수원 및 자활현장 교육과정에 활용되는 정량적 성과를 측정</li> <li>• 연구결과 품질 지수: 교육관련 종사자, 내부직원들을 통한 매년 연구결과 BP를 선정하여 질적인 부분에서 활용지수를 측정함</li> </ul>			
자료수집	• 자활연수원 내부 자료 (매년 연말 조사)			

## 지표 확정에 따른 지표정의서 작성 (결과)

지표명	교육콘텐츠 활용 지수		
지표유형	성과단계	□ 투입 □ 활동 □ 산출 ■ 결과 □ 파급효과	
	성과항목	□ 종사자 □ 참여자 ■ 자활현장	
지표정의	• 연수원에서 개발, 배포된 교육 콘텐츠가 자활현장에 얼마나 활용되는지 측정		
측정산식	∑교육콘텐츠 활용 수	단 위	회
	측정항목 정보	항 목 명	단위
		∑교육콘텐츠 활용 수	회
산식설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ∑교육콘텐츠 활용 수: LMS(자활정보시스템-교육관리)에 업로드된 다양한 교육콘텐츠의 이용자 뷰 수 및 자료 다운로드 수</li> <li>※ 교육 콘텐츠: 학습동영상, 클립영상, 매뉴얼, 현업활용도구 등 자활현장에서 자기주도학습 및 마이크로러닝을 위해 연수원에서 개발, 배포한 자료</li> </ul>		
자료수집	• 자활연수원 내부 자료		

자활연수원의 교육사업 성과관리를 원활히 추진하기 위해서는 평가도구 보완 및 개발, 최종 성과측정 모델에 대한 타당화 검증, 성과관리 전문성 강화, 외부 전문가 활용을 위한 예산 확보, 연수원 교육사업 수행 인력 확충 등이 필요함

### 교육사업 성과 제고를 위한 실행 제언

#### 성과 측정 및 관리의 단계적 접근

- 27개 지표에 대한 성과측정 및 관리를 위해서는 단계적 접근이 필요함
- 교육 만족도, 현업적용도 등과 같이 측정도구가 확보되어 있고 지표 측정 및 관리가 상대적으로 수월한 지표를 중심으로 우선적 실행이 필요함
- 업무 성과향상 기여도, 운영자립도 기여도 등과 같이 측정도구 개발이 필요한 지표는 단계적 실행을 고려해야 함

#### 성과 측정 및 관리 역량 강화 필요

- 교육사업 성과관리 업무 수행을 위해서는 연수원 직원 대상의 전문성 강화를 위한 집중적인 교육훈련이 필요함

#### 외부 평가 전문가 활용을 위한 예산 확보

- LMS 운영 품질, 과정별 평가 전략 적절성 확인 등의 지표는 외부 전문가를 통한 평가가 요구됨
- 이를 위해 외부 전문가 활용을 위한 예산 마련이 필요함

#### 연수원 인력 확충

- 타 기관과 비교하였을 때 한국자활연수원은 교육사업 기능을 수행하기 위한 인력이 부족한 상황임
- 따라서 자활 교육사업의 성과 관리, 이러닝 기획 및 운영 등의 업무 수행을 위해서는 인력 충원이 이뤄져야 함

#### 지속적인 모델 개선 및 지표 타당화

- 자활연수원의 비전 및 사업 변화에 따라 매년 교육사업 성과측정 모델 및 지표에 대한 지속적인 개선 작업이 필요함
- 개선 작업 시 현 지표 및 신규 지표에 대한 정교한 검증을 실시해야 함



한국자활복지개발원  
한국자활연수원