

소롱티미스트 클럽에 대한 성과 중심의 프로젝트 평가

프로젝트 평가란 무엇인가?

간단히 말하면 성과 중심의 프로젝트 평가는 프로젝트가 목적을 얼마나 잘 달성했는가에 대한 평가이다. 성과 중심의 평가란 프로젝트 참여자들이 프로젝트의 결과로서 그들의 삶에서 변화와 혜택을 경험한 정도를 정기적이고 체계적으로 추적하는 것이다. 이런 유형은 평가는 다음과 같다.

- 클럽이 그들의 목적 달성을 입증하도록 한다.
- 정확한 활동이 수행되어 프로젝트 수혜자들이 필요로 하는 효과를 가져올 수 있도록 보장한다.
- 프로젝트의 결과로서 수혜자들에게 돌아가는 이익과 변화를 측정한다.
- 클럽이 프로젝트의 영향을 진술하도록 한다.
- 클럽이 프로젝트의 지속과 종결, 개정에 대해 전문적 지식을 바탕으로 결정을 내릴 수 있도록 한다.

성과 중심의 평가를 수행하는 클럽은 여성과 소녀들의 삶을 개선시키기 위해 그들이 행하는 커뮤니티 내 활동의 영향에 대해 좀 더 구체적인 발언을 할 수 있다. 성과 중심의 평가는 복잡하거나 장황할 필요가 없다. 평가의 범위는 프로젝트의 복잡성과 맞아야 한다.

중요한 용어들:

성과 중심의 평가를 구현하는 첫 번째 단계는 관련 용어를 이해하는 것이다. 프로젝트 평가에 사용되는 가장 일반적인 용어들에 대한 해설은 다음과 같다.

목적— 미래에 기대되는 결과나 상태를 뜻한다. 목적은 무엇이 달성될 것인지에 대해 설명하며 수단보다는 결과에 초점을 맞춘다.

목표— 측정될 수 있는 의도된 결과에 대한 진술이다. 목표는 행동을 묘사하고 변화의 방향을 나타내며, 성공이 어떻게 측정될 수 있는지 보여준다.

투입— 돈, 설비, 프로젝트 인원 등과 같이 프로젝트를 수행하는데 필요한 다양한 자원이다.

활동 또는 과정— 프로젝트가 어떻게 수행되는가 이다. 예를 들어 수혜자가 어떻게 도움을 받을 것인지, 무엇이 창조되고, 누가 재화와 용역을 산출할 것인지 등이다. 이들은 프로젝트가 수혜자의 필요에 부응할 수 있도록 의뢰인과 함께 또는 의뢰인을 위해 착수하는 활동이나 과정이다.

산출— 서비스의 단위이다. 예를 들어 서비스를 공급받는 고객의 수, 상금의 액수 등이 이에 해당한다.

성과— 서비스를 받는 고객이나 수혜자에게 미치는 영향이다. 이는 프로젝트 중이나 이후에 참여자에게 미치는 실질적인 영향/혜택/변화 등을 말한다.

성과 목표— 바람직한 참여자의 수와 비율이다.

목적과 목표, 성과간의 차이는 무엇인가?

성과 중심의 평가에 있어 가장 자주 제기되는 질문이나 장애물은 바로 주요한 세가지 용어인 목적, 목표, 성과 간의 차이이다. 목적은 프로젝트의 결과로서 프로젝트 참여자의 삶에 엄청난 변화에 해당한다. 목표는 프로젝트 참여자의 삶에 나타나게 될 구체적이고 측정 가능한 변화를 말하며 이를 측정함으로써 목적이 달성됐음을 확정할 수 있다. 성과는 프로젝트의 결과로서 무엇이 실제로 발생했는지에 해당한다. 성과목표는 프로젝트에

앞서 기획되며 어떤 측정이 프로젝트의 성공을 규정할 것인지를 설명한다. 목표는 어떠한 변화가 *기대되는지*를 설명한다. 성과는 무엇이 *실제 발생했는지*를 측정한다.

프로젝트 투입과 산출을 추적하는 것만으로는 왜 충분하지 않는가?

평가의 가장 일반적인 형식은 프로젝트를 재정자원 및 인적자원처럼 가능하게 만드는데 들어간 것들을 말하는 투입 그리고 접근한 사람의 인원 수와 주어진 상금의 액수에 대한 계산을 말하는 산출을 측정하는 것이다. 다시 말해 무엇이 들어가고 무엇이 나왔나 이다. 이런 유형의 평가는 프로젝트가 당초 수행하고자 한 바의 성취 여부에 대해 명확한 그림을 제시하지 못한다. 프로젝트 참여자의 삶에 나타난 변화에 대한 측정 없이는 투입 및 산출이 프로젝트의 전체적인 성공을 설명할 수 없다.

소롭티미스트는 왜 성과 중심의 평가를 실행해야 하는가?

오늘날 많은 비영리 단체가 그들의 프로젝트가 타인의 삶에 변화를 불러오고 있다고 주장한다. 비영리 단체는 점점 더 많은 감시에 직면하고 있으며 가장 성공적인 조직은 수혜자에게 미치는 측정 가능한 영향을 증명해 보일 수 있는 조직이다. SIA가 봉사하는 여성과 소녀들에게 필요한 것들은 점점 늘어나고 있음과 동시에 기금모금 및 지원은 점점 줄어들고 있는 실정이다. 클럽은 프로젝트 수혜자들에게 미치는 지역 차원의 영향력을 증명해 보일 수 있어야 한다. 성과 중심의 평가는 소롭티미스트 클럽이 대상으로 하는 수혜자들에게 효율적으로 효과적으로 봉사할 수 있도록 보장하는 데 필요하다. 평가는 일련의 피드백으로서 역할을 하고 프로젝트 개선을 위해 쓰여질 수 있다.

클럽의 영향력에 관한 정보는 무엇을 위해 이용될 수 있는가? 클럽이 프로젝트의 영향력을 증명해 보일 수 있을 때, 해당 정보는 다음과 같이 활용될 수 있다.

- 회원에게 동기를 부여한다.
- 프로젝트와 클럽의 대중적 이미지를 고양시킨다.
- 내부 및 외부 기부자들로부터 걷어들이는 기금을 유지 및 증가시킨다.
- 클럽 프로젝트를 개선한다.
- 장기 및 연간 계획을 지원한다.
- 예산에 지침을 제공하고 자원할당을 정당화한다.
- 잠재적인 참여자와 의뢰처에 프로젝트를 장려한다.
- 동료를 끌어들이고 유지한다.
- 신규 회원을 영입한다.

평가의 청중은 누구인가?

회원, 일반 대중 및 SIA.

성과 중심의 프로젝트 평가 수행을 위한 지침서

클럽 위원회는 성과 중심의 프로젝트 평가를 기획할 수 있다. 아래에 간략히 설명된 절차를 따라 각 질문에 성실히 답해야 한다. 일단 평가의 개요를 설명하고 나면 의견 및 승인을 얻기 위해 전체 클럽에 제출할 수 있다. 성과 중심의 평가는 어느 때라고 실행할 수 있지만 항상 프로젝트 계획의 일부가 되어야 한다. 클럽이 프로젝트를 수년간 수행하고 있을지라도 성과 중심의 평가를 실행하는데 늦은 법은 없다. 연맹의 리브 유어 드림: 여성을 위한 교육훈련 상에 대한 평가의 실례는 다음과 같이 이용된다. 클럽 프로젝트 평가의 한 실례가 본 문서의 끝부분에 제시되었다.

단계 1: 프로젝트를 착수하는 데는 어떠한 활동/과정이 필요한가? 본 단계는 프로젝트는 무엇이며 프로젝트를 수행하는데 필요한 활동은 무엇인지에 대해 기술하는 과정이다. 대상 인구집단을 포함해야 한다.

리브 유어 드림상 요약

리브 유어 드림상 프로그램은 소롭티미스트의 주요 프로젝트이다. 본 프로그램을 통해 20 개 국가 및 영토의 클럽은 가족의 일차적인 생계 부양자인 여성들에게 교육, 기술 및 고용 기회를 높이는데 필요한 자원을 제공함으로써 도움을 준다. 상당수가 가난, 가정폭력, 약물 및 알코올 중독과 같은 장애를 극복한 수령자들은 본 상금을 책과 육아, 교통비와 같이 고등교육을 받기 위한 노력과 관련된 비용을 감당하는데 사용할 수 있다.

본 상에 지원할 수 있는 신청자는 반드시 가족의 일차적인 생계 부양을 맡고 있고 직업/기술 교육 프로그램 또는 대학 학위 프로그램에 입학하거나 등록한 여성이어야 한다. 지원자는 재정적인 필요를 증명해 보여줘야 한다. 미주 국제 소롭티미스트(Soroptimist International of the Americas)의 19 개 회원국 및 영토의 거주자만이 본 상을 신청할 자격이 있다

본 프로그램은 상금의 액수가 서로 다른 클럽 차원에서 시작한다. 클럽 차원의 수령자들은 소롭티미스트 조직의 다른 차원에서 상금을 또한 추가적으로 신청할 수 있다. 더욱이 소롭티미스트는 매년 세 명의 지원자에게 1 만 달러의 연맹 결승 상금을 수여한다. 소롭티미스트는 본 프로그램을 통해 여성들이 자기 자신과 가족을 위해 더 나은 삶을 향한 꿈을 되찾을 수 있도록 돕기 위해 175 만 달러에 달하는 상금을 매년 나눠준다. 1972 년 이래 소롭티미스트는 리브 유어 드림상 프로그램을 통해 약 2 천 5 백만 달러를 지출했고 수천 명의 여성을 도왔다.

단계 2: 프로젝트의 목적은 무엇인가? 목적 진술서는 프로젝트의 결과로서 무엇이 달성될 것인지에 대해 기술해야 한다. 이는 활동이나 과정을 설명하지 않고 프로젝트의 결과로서 무엇이 발생할 것인지에 구체적으로 초점을 맞춰야 한다. 프로젝트는 하나 이상의 목적을 가질 수 있다.

리브 유어 드림상 의 목적:

향상된 교육 및 훈련을 통해 여성은 자신과 부양가족에게 더 나은 삶의 수준을 제공하는 직업을 구할 수 있다.

단계 3: 참여자의 삶에 어떠한 변화가 나타날 것인가? 본 질문에 답함으로써 프로젝트의 목표를 창출할 수 있을 것이다. 목표는 참여자의 삶에 변화를 반영하는 측정 가능한 성과이다. 목표는 변화의 방향을 가리키는 말로 시작되어야 한다.

리브 유어 드림상 의 목표:

- 교육/기술 훈련에 접근하는데 필요한 자원을 받는 여성의 수를 증가시킨다.
- 여성의 자존감과 자신감을 높인다.
- 교육 학위/수료증을 취득하는 여성의 수를 증가시킨다.
- 안정된 직업을 구한 여성의 수를 증가시킨다.
- 여성 및 그들의 부양가족을 위한 삶의 수준을 개선한다.
- 부양가족에게 역할모델이 되는 여성의 수를 증가시킨다.

단계 4: 어떤 목표치가 성공을 규정하는가? 여성의 인원 수 및 참여자의 비율 등과 같이 클럽 프로젝트가 도달하려는 목표치는 무엇인가? 이는 성과 목표치에 해당한다. 각 목표마다 최소한 하나의 목표치가 있어야 하며 더 많을 수도 있다. 기존 프로젝트의 경우 과거 몇 년 동안 달성한 목표치를 파악하라. 충분한가? 높여야 하는가? 신규 프로젝트의 경우 최고의 추정 목표치를 파악하라. 매년 프로젝트의 목표치는 현실적인 성과를 기반으로 클럽이 달성하고자 하는 바에 따라 바뀌어야 한다. 일단 벤치마크를 설정하고 나면 클럽은 만족스러운지 아니면 목표치를 높여야 할 지의 여부를 결정할 수 있다.

리브 유어 드림상 의 성과 목표치:

- 170 만 달러가 넘는 상금을 1 천 3 백 명 이상의 여성에게 수여한다.
- 리전 상금 수령자의 95%가 자존감이 높아졌다고 보고한다.
- 학위/수료증을 취득한 상금 수상자의 85%가 고임금 직종에 취업한다.

- 리전 상금 수령자의 85%가 자신과 부양가족의 삶 수준이 향상하였다고 보고한다.
- 리전 상금 수령자의 85%가 자신의 부양가족에게 모범적 역할을 한다고 보고한다.

단계 5: 어떠한 평가 계획이 측정에 필요한가? 클럽 프로젝트 대부분의 경우 필요한 측정은 간단하고 취합하기 쉬워야 한다. 보통 프로젝트 수혜자들에 대한 사전 및 사후 조사가 성공을 측정하기에 가장 쉬운 방법일 수 있다. 조사의 비밀성을 보장하기 위한 절차가 필요하며 이는 좀 더 정확한 결과를 보장할 것이다. 제 5 단계는 창조성과 브레인스토밍의 기회이다. 일단 클럽이 목표를 확인하고 나면 측정 방법이 명확해야 한다. 각 목표치마다 반드시 최소 한 개의 측정치가 있도록 하라.

리브 유어 드림상 의 측정:

연맹이 리전 및 연맹 상금의 기금을 조달하기 때문에 성과 측정은 리전 상금의 수령자에게 초점이 맞춰질 것이다. 다음은 성과를 추적하는데 쓰이는 방법이다.

- 리전 전승 양식
- 자진 신청자 수상
- 리전 수상자의 조사 결과
- 수상자의 성공 이야기

단계 6: 평가는 언제 수행할 것인가? 클럽이 언제 어떻게 평가를 수행해야 하는지를 알 수 있도록 이를 프로젝트 일정표에 포함해라.

리브 유어 드림상 의 평가 일정표

리전 상금 수령자에 대한 조사는 상금을 수여한 후 3 년이 지나 수행한다. 사전에 수령자에게 상금 수령을 축하하고(1 주년 기념일) 계속적인 성공을 격려하는(2 주년 기념일) 이메일을 보낸다. 조사는 수령자가 자진해서 요구하지 않는 한 익명으로 진행하며 비밀을 보장해야 한다. 연락은 이용이 불가능하지 않는 한 이메일로 하며 그 후엔 정기적인 우편을 이용한다. 조사 내용은 매년 4 월/5 월에 보낸다.

단계 7: 결과를 어떻게 처리할 것인가?

프로젝트 평가는 평가 결과를 가지고 아무 일도 하지 않는다면 아무런 가치가 없다. 클럽은 결과를 가지고 다음과 같은 일을 해야 한다.

- 성과를 평가하고 다음 해의 계획을 세운다. 가치 있는 프로젝트인가? 클럽은 계속해서 본 프로젝트를 지원해야 하는가? 성과를 기초로 계획 및 활동을 수정해야 하는가?
- SIA 본부에 성과를 보고한다. 연맹은 본 정보를 다른 클럽의 정보와 함께 편집해 SIA 의 영향력에 관해 전체적으로 보고할 것이다.
- 클럽과 프로젝트, 소롭티미스트의 인지도를 높이는 방법의 일환으로 평가 결과를 발표한다.

중요 참고사항: 많은 클럽이 재정적인 기부를 통해 다른 커뮤니티 조직을 지원한다. 기부를 하기 전에 수령자가 성과에 기반한 평가를 수행하도록 한다. 클럽은 기부를 하기 전에 해당 기부가 무엇을 지원할 것인지를 알아야 한다. 클럽은 프로젝트가 목적과 목표를 달성하고 목표치에 부합하고 있는지의 여부를 알 수 있는 보고서를 요청해야 한다. 이런 유형의 기부에 관한 보고서는 또한 클럽이 조직을 위해 수령한 영향력 정보 역시 포함해야 한다.

추가적인 도움을 받으려면? 성과 중심의 프로젝트 평가의 기획 및 실행은 많은 소롭티미스트 클럽에게 낯설고 새로운 것이다. 연맹의 프로그램 스태프들은 기쁜 마음으로 기꺼이 도울 것이다. 질문이나 추가적인 정보가 필요한 경우 <program@soroptimist.org>로 요청한다.

출처:

McNamara, Carter. 2008. 『자원이 매우 제한된 비영리 조직을 위한 성과 중심의 평가에 대한 기본 안내서(*Basic Guide to Outcomes-Based Evaluation for Nonprofit Organizations with Very Limited Resources*)』. 『비영리 프로젝트 설계 및 마케팅, 평가에 대한 현장 안내서(*Field Guide to Nonprofit Project Designs, Marketing and Evaluation*)』을 각색. <www.managementhelp.org/evaluatn/outcome/htm>.

McNamara, Carter. 2008. 『프로젝트 평가에 대한 간략한 소개(*A Brief Introduction to Project Evaluation*)』. 『비영리 프로젝트 설계 및 마케팅, 평가에 대한 현장 안내서(*Field Guide to Nonprofit Project Designs, Marketing and Evaluation*)』을 각색. <www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm>.

미국 공동모금회(United Way of America). 2002. 『성과 측정: 무엇을 그리고 왜?(*Outcome Measurement: What and Why?*)』 <www.liveunited.org/outcomes/>.

John Kelley. 2007 & 2009. 『프로젝트 및 실습의 영향력 평가하기: 프로젝트 평가의 고급 접근법(*Evaluating the Impact of Your Project and Clinic: Advanced Approaches to Project Evaluation*)』. 라살 대학 경영대학원의 비영리센터(The Non Profit Center at La Salle University's School of Business)

클럽 프로젝트 평가의 실례

애니타운(Anytown) SI의 소녀를 위한 멘토링 프로젝트(Mentoring Project for Girls)는 위험에 처한 소녀들에게 연간 일대일 멘토링을 제공한다. 본 프로젝트는 1996년에 시작해 200명에 달하는 소녀들에게 서비스를 제공하며 매년 수행되고 있다. 본 프로젝트는 멘토의 필요와 이용 가능성에 따라 해마다 12명에서 15명에 이르는 소녀들에게 서비스를 제공한다. 클럽은 지역의 고등학교와 협력하여 멘토링에 관심이 있고 멘토링으로 도움을 받을 수 있는 위기에 빠진 소녀들의 신원을 확인한다. 멘토링은 9월에 시작해 이듬해 8월까지 한해 동안 수행한다. 멘토(멘토링을 제공하는 자)와 멘티(멘토링을 받는 자)는 그들의 일정에 따라 매주 또는 격주에 한번 만나야 한다. 또한 직접적인 만남을 갖는 사이사이에 이메일 및 문자메시지, 전화를 통해 서로 연락을 주고 받는다. 더욱이 클럽은 일년 동안 세 번의 단체 활동을 갖고 모든 커뮤니티 프로젝트에 관심이 있는 멘티를 포함한다.

소녀들과 관심이 있는 클럽 회원은 소녀와 멘토가 서로 관심이 있고 공통점이 될 만한 영역을 확인하기 위해 평가 양식을 기입한다. 양식을 취합한 후 위원회는 소녀와 멘토의 짝을 맞추는 매칭 작업을 실시한다. 소녀는 매칭에 대해 통보를 받은 후 이를 수락하거나 다른 멘토로의 교체를 요청할 수 있다. 매칭은 모든 소녀가 만족할 때까지 계속한다. 본 프로젝트는 참여자 모두가 서로를 잘 알 수 있도록 단체 활동과 함께 시작한다. 이 시간 동안 멘토링의 짝인 멘토와 멘티는 그들의 첫 번째 만남과 활동에 대한 약속을 정할 수 있다. 연중 내내 멘토들은 멘토링 과정과 이에 발생하는 그 어떤 문제라도 함께 논의한다. 또한 멘토링 짝 중 그 누구라도 도움을 필요로 한다면 클럽 회원 중 한 명이 조정자로서 역할을 한다.

목적:

직접적인 만남을 갖는 멘토링을 통해 소녀들은 성공의 장애물을 극복하고 자신의 잠재력을 최대한 발휘한다.

목표:

- 직접적인 만남을 갖는 멘토링을 받는 위험에 처한 소녀의 수를 증가시킨다.
- 멘토링을 받는 소녀들의 성적을 향상시킨다.
- 청소년들의 데이트 중 폭력에 관한 소녀들의 지식을 높인다.
- 대학교육의 기회, 장학금, 지원 절차에 대한 소녀들의 지식을 높인다.
- 대학교육에 대한 소녀들의 관심일 높인다.
- 소녀들의 약물 및 알코올 이용을 줄인다.

성과 목표치:

- 15명의 소녀가 소롭티미스트 멘토링 서비스를 제공받는다. 최소 12명의 소녀가 본 프로그램을 완수한다.
- 멘토링을 받은 소녀의 85%가 평균 성적의 향상을 보인다.
- 100%의 소녀가 청소년들의 데이트 중 폭력의 징후를 파악하고 도움을 구하는 방법을 안다.
- 85%의 소녀가 대학에 지원할 계획이 있고 그들이 신청할 수 있는 장학금의 목록을 갖는다.
- 85%의 소녀가 프로그램 시작 전보다 대학 입학에 대한 관심이 높아진다.
- 85%의 소녀가 약물 및 알코올의 이용이 줄었음을 보고한다.

측정치:

다음의 측정은 성공을 추적하는데 사용한다.

- 멘토링 프로젝트를 가입하고 수료한 소녀의 수
- 프로젝트 참여 이전의 일년과 완료한 해 그리고 수료 이후의 일년에 해당하는 연간 평균성적의 분석
- 청소년들의 데이트 중 폭력과 대학 입학에 대한 관심, 약물 및 알코올 이용에 관한 사전 및 사후 조사
- 프로젝트 이후에 대학에 입학할 계획이 있는 소녀의 수

일정표:

- 프로그램 시작 전과 직후 그리고 이후 일년이 지난 총 3 년 동안의 성적 평가의 평균을 추적하고 취합한다. 소녀들은 그들의 평균 성적을 서로 공유하는데 동의한다.
- 조사는 프로그램 시작 전과 한달 내에 그리고 프로그램 직후 및 프로그램 완료 후 일년이 지나 실시한다. 최종 조사는 이메일로 전달한다. 모든 조사는 익명으로 한다.