

# DHP를 활용한 새마을운동 세계화사업의 평가지표 개발\*

## Developing Evaluation Indicator for Saemaetul Undong's Global Project

: An Application of Delphi Hierarchy Program

임한성\*\* · 임재강\*\*\*

Lim, Han-Sung · Lim, Jae-Kang

### ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 고찰
- III. 실증조사의 설계
- IV. 조사결과
- V. 결론

이 연구는 최근 적극적으로 추진되고 있는 새마을운동 세계화사업의 성과평가를 위한 평가지표를 개발하는데 목적이 있다. 이를 위하여 새마을운동 관련 각계 전문가를 대상으로 하는 DHP(Delphic Hierarchy Process) 분석을 시도하였다. 분석결과, 사업성과 분야가 0.469로 절대적으로 높게 나타났다. 다음으로는 사업시행, 사후관리 및 사업계획으로 각각 0.23, 0.181 및 0.12로 나타나고 있다. 이러한 결과는 시범사업의 성과에 대한 평가가 우선시되어야 한다는 것을 의미하는 것이다. 이 연구는 새마을운동 세계화사업 성과의 측정이 OECD/DAC 기준에 맞추어 객관적이고 검증 가능하도록 하여 효율적인 자원배분과 합리적인 성과평가를 유도할 수 있는데 기여할 것이다. 마지막으로 이 연구를 통해 평가지표에 존재하는 다양한 문제점들을 해소하고, 평가제도를 보다 발전적인 형태로 정착시키는 데 기여할 수 있는 방안을 제언하였다.

\* 이 연구는 경운대학교새마을아카데미보고서(2013) <임한성, 새마을운동 시범마을 조성사업 중간평가지표 개발에 관한 연구>를 학술논문화 한 것이다.

\*\* 경운대학교 새마을아카데미 연구원(주저자)

\*\*\* 경운대학교 조교수(교신저자)

논문 접수일: 2013. 5. 10, 심사기간(1, 2차): 2013. 5. 10 ~ 2013. 6. 11, 게재확정일: 2013. 6. 11

□ 주제어: 새마을운동, AHP, DHP, 평가지표, 새마을운동 세계화사업

This study is aimed at developing evaluation indicator for evaluation of Saemaeul Undong's Global Project promoting in recent years. This study try to analyse the DHP(Delphic Hierarchy Process) for experts from diverse sectors of society related in Saemaeul Undong Project. To sum up analysis, the evaluation of projects had the highest rate as 0.469 in terms of importance and the implement of projects registered 0.23 and the post management was 0.181 and then, the plan of projects was 0.12. Consequently, it signified that the evaluation of pilot projects' evaluation was regarded as priority. Next, it should contribute to set targets at a high but achievable level to motivate the agent. By this analysis, we expect to contribute to the improvement of the evaluation system, and more generally, rectify the problems of managerial inefficiency.

□ Keywords: Saemaulundong, DHP, AHP, evaluation Indicator, Saemaeul Undong's Global Project

## I. 서론

### 1. 연구목적

이 연구는 최근 대내외적으로 새롭게 조명되고 있는 새마을운동 세계화사업의 평가지표를 개발하여 새마을운동 ODA사업의 효율화에 기여하는데 목적이 있다.

우리나라는 원조수혜국에서 원조공여국으로, 최빈국에서 경제협력개발기구(OECD) 개발원조위원회(DAC) 회원국으로 전환한 역사적 배경을 기초로 1987년 EDCAF, 1991년 KOICA를 설립하고, 2010년 'G20 정상회의' 의장국으로, 2011년 '부산 개발원조 총회' 주최국으로 '개발효과성 제고를 위한 글로벌 파트너십'에 기여하고 있다. 우리나라는 지난 5년 동안 ODA 지출규모를 3배 확대했으며 2012년에는 15억5000달러로 전년대비 17.1%나 증액하였고, 2013년 2조원대인 규모가 2015년까지 국민총소득(GNI)대비 0.25%인 4조 원대로 대폭 증가될 것으로 보인다.

특히, 새마을운동은 우리나라 ODA의 대표적 브랜드로 박근혜정부의 등장과 함께 새로운 전환기를 맞고 있다. 대내적으로 새마을운동이 범 정부차원에서 지지를 받고 있으며, 대외적

으로도 새마을운동은 아시아와 아프리카의 지역사회개발모델로 벤치마킹 되고 있다. DESA·UNGC·ADB 등 국제기구로부터는 저개발국가원조의 새로운 모델로 주목받고 있으며 (ADB, 2012), 뿐만 아니라 UN은 저개발국의 문제해결을 위한 지역사회개발모델로 새마을운동을 적극적으로 도입할 것을 권유하고 있고, 아시아와 아프리카의 많은 저개발국들이 자국의 농촌지역개발과 빈곤극복을 위하여 새마을운동 방법론의 보급을 희망하고 있다.

그러나 급격한 ODA 규모의 증가와 새마을운동 세계화사업의 급속한 확대는 부실화의 위험을 초래할 가능성이 높다. OECD DAC 솔하임 의장은 “ODA가 효율적으로 집행되려면 여러 부처와 기관으로 분절화(fragmentation)된 한국의 ODA체제가 통합될 필요가 있다” (아시아경제, 2013.03.26.)고 하였고, OECD는 한국정부가 원조 효과성을 높이기 위해 급격한 원조규모 증가를 잘 관리해 나가야 한다고 권고하고 있다(OECD, 2013). 국제사회에서 원조 효과성 제고를 위한 노력의 필요성은 2003년 로마 선언, 2005년 선언 그리고 2008년 아크라행동계획 결의, 2011년 ‘부산 개발원조 총회’에 이르기까지 인식이 확대되고 있는 상황이므로 우리나라는 ODA 규모가 증가하는 만큼 적절한 원조수행 전략을 모색하고 효과적인 평가체계 구축과 평가 개선방안 등을 모색해야 할 상황이다.

이러한 현실을 감안할 때, 새마을운동 세계화사업의 내실 있고 분절 없는 진행을 위하여 다양한 준비와 노력이 필요하고 무엇보다 성과평가분야의 발전이 요구된다. 새마을운동을 서구식 개발원조 방식에 대응하는 한국의 관점과 경험을 반영한 ‘한국형 개발모델’로 발전시키려면 ‘계획수립 → 평가 → 모니터링 → 환류(feedback)’의 전 과정을 평가할 수 있는 개발사업의 매뉴얼 개발과 평가시스템 구축이 중요하다(임형백, 2011: 56-57)는 지적과 같이 평가지표의 개발이 시급한 과제로 남는다.

새마을운동을 통한 농촌개발경험과 노하우는 다른 DAC 공여국에 비해 비교우위를 지니고 있는 영역이고 새마을운동중앙회와 경상북도는 오래전부터 많은 아시아 및 아프리카의 저개발국가에 새마을운동을 보급해 왔다. 그러나 새마을 ODA사업 규모가 지속적으로 커지고 있음에도 불구하고 시범국가와 시범마을 현실에 맞게 추진되고 있는지, 사업추진절차가 적절한지 그리고 그 성과가 어떠한지 성과에 따른 기여도 등에 대한 평가체계 구축과 평가 개선방안 등이 아직 미흡하다.

따라서 이 연구에서는 새마을운동 세계화 사업은 얼마나 적절하게 계획되었으며, 사업에 투입된 자원이 얼마나 효율적으로 사용되고 있으며, 동시에 사업성으로 인한 효과가 얼마나 극대화될 수 있는지를 평가할 수 있는 객관적인 평가지표를 개발함으로써 새마을운동 세계화사업의 궁극적 목표를 달성하는데 기여하고자 한다.

## 2. 연구방법

이 연구는 새마을운동 관련 각계 전문가를 대상으로 하는 DHP(Delphic Hierarchy Process)분석을 통하여 새마을운동 세계화사업의 평가지표를 도출하고자 한다.

새마을운동 세계화사업 평가지표 개발에 있어서 몇 가지의 유형을 생각할 수 있다. 첫째, 새마을운동중앙회나 지방자치단체 차원에서 추진 중인 새마을 세계화사업 전체의 타당성을 분석하는 평가지표를 생각할 수 있다. 둘째, 새마을운동 세계화사업의 일부분인 시범마을사업에 대한 시행효과를 측정하는 평가지표를 생각할 수 있다. 이 연구에서는 후자를 연구대상으로 한정한다.

경상북도는 2005년부터 새마을운동 세계화사업을 추진하였고, 2013년에는 새마을세계화재단을 설립했다. 경상북도는 KOICA 및 경운대학교 새마을아카데미와 함께 ‘새마을리더 해외봉사단(이하 새마을리더)’을 선발하여(30명) 2개월간의 연수과정<sup>1)</sup> 거친 후 2010년 8월에 새마을리더 5개 팀 30명(팀별 6명)을 아프리카에 파견했다.<sup>2)</sup> 특히 새마을리더들은 시범사업 대상마을의 지도자와 공무원 20명(마을별 4명/담당공무원, 마을의 남·여 지도자)과 함께 현지 시범마을에서 수행하게 될 사업활동계획서(action plan)를 작성하였다. 이러한 새마을운동 세계화사업이 전수대상 지역 여건을 고려한 탄력적인 현지 맞춤형 새마을사업을 실시하여 효율을 극대화하였는지 평가할 수 있는 지표를 모색하려는 것이다. 이렇게 개발된 지표는 사업 시행과정에서 적정성과 효율성 확보를 위하여 향후 사업 방향 설정을 위한 자료로 활용되는 효과가 있을 것이다.

현재 경상북도 새마을 세계화사업이 전수되고 있는 아프리카 3국 13개 마을의 자연적, 사회경제적, 문화적 여건이 너무 상이하고 현재 처해있는 마을개발의 정도와 소득수준도 각기 다르기 때문에 새마을 세계화사업의 평가지표를 개발한다는 것은 간단한 일이 아니다. 따라서 이 연구에서는 평가지표 선정의 객관성 확보를 위해 전문가 의견이 반영도록 DHP 기법을 적용하고자 하였다.

이 연구에서 사용한 DHP분석은 전문가의 전문적 식견과 직관을 통한 미래예측방법의 하나로 널리 활용되고 있는 델파이(Delphi)분석과 계층분석적 의사결정(AHP: Analytic Hierarchical Process)분석을 결합시킨 분석방법이다. AHP분석은 Thomas Saaty교수가 고안한 수학적 방법이지만 확대해석 혹은 순위역전의 문제가 발생할 우려가 크기 때문에 이러한 문제점을 DHP분석을 통해 최소화할 수 있다(Khorramshahgol, 1988: 354; 목진휴

1) KOICA의 일반연수 4주, 경운대학교 새마을아카데미의 새마을연수 4주

2) 탄자니아 2팀(잔지바르 키보과 마을, 모르고르주 팡가웨 마을), 에티오피아 2팀(테베소 마을, 한도테 마을), 르완다 1팀(키가라마 마을)

외, 2008: 5; 송성환 외, 2009).

이 연구에서 활용하려는 DHP 분석절차는 1단계에서 전문가 집단을 구성하고 브레인스토밍을 통해 새마을운동 평가지표 전반에 대한 의견을 취합하여 분류하고, 2단계에서 1차 델파이 설문을 수행하며, 3단계에서 AHP 구조도를 만들고, 4단계에서 AHP 설문조사를 실시하여 상대적 중요도를 파악하는 것이다.

## II. 이론적 고찰

### 1. ODA 평가의 개념

새마을운동 세계화사업은 공적개발원조(ODA)의 분야별 사업중에 하나이므로 평가에 있어서도 ODA사업의 평가기준을 적용할 필요가 있다. ODA 평가(evaluation)란 달리 표현하면 개발원조의 결과물(또는 성과)을 더욱 효율적으로 관리하기 위해 실적을 측정하는 일이며, 또한 모니터링에서 모은 정보를 활용하여 사업목표가 달성되었는지, 달성도지 못했다면 왜 달성되지 못했는지, 그 원인에 대한 분석을 하는 것으로서 사업계획과 성과의 인과관계가 강조되는 판단이라고 할 수 있을 것이다. 즉 평가 작업은 모니터링 단계에서 취급하지 못한 특정 문제가 발생하는 원인이나 특정 결과의 성공에 영향을 미치는 요인을 설명하는 것이다(KOICA, 2008: 56). 이러한 평가 작업의 결과는 차기 또는 다른 원조사업 계획에 아주 중요한 정보를 제공하는 원천이 될 것이다.

OECD에서는 평가의 질 향상과 국제사회의 기준에 부합하는 평가를 위하여 1991년 5개의 평가기준을 발표하였다. OECD/DAC에서는 평가란 진행 중인 또는 완료된 프로젝트, 프로그램, 정책의 기획, 집행과 결과에 대해 가능한 체계적이고 객관적인 심사를 말하며, 또한 평가의 목적은 개발목표에 대한 충실성과 연관성, 개발의 효율성, 효과성, 영향력과 지속가능성을 측정하는 것이라고 정의하고 있다. DAC의 평가기준과 내용은 아래 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 OECD/DAC 평가기준

평가 기준	평가 내용
적절성 (Relevance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발사업의 목표들이 수혜 대상의 욕구와 우선순위를 충족하고 수혜국과 공여국의 정책에 부합하는 정도</li> <li>- 해당 사업을 정부원조정책과 비교하여 적절하게 추진되었는지 여부</li> <li>- 해당 사업과 수원국 수요 및 정책과의 연계성 여부</li> <li>- 사업계획 수립의 적절성 여부</li> <li>- 활동과 결과의 의도한 영향과 효과와의 일치 여부</li> </ul>
효과성 (Effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>원조활동의 목표 달성 정도</li> <li>- 사업의 목적이나 목표의 달성 및 달성가능성 정도</li> <li>- 지역주민의 의식 및 생활태도 변화 정도</li> </ul>
효율성 (Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>다른 대안을 감안할 때, 개발사업으로 인한 비용이 얼마나 합리화 될 수 있는지, 즉 여러 투입물이 경제적으로 사용되어 산출물 및 성과로 전환된 정도</li> <li>- 사업비의 효율적 집행 정도 분석</li> <li>- 사업 이행과정 및 추진체계의 효율성 분석 등</li> </ul>
영향력 (Impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발사업의 긍정적 또는 부정적, 의도한 또는 의도하지 않은 효과의 전체적인 효과</li> <li>- 사업의 결과 어떤 일이 발생하였는가? 예를 들면 해당 사업으로 인한 수원국의 관련 분야의 기술진보, 제도개선 등에 대한 기여 정도</li> <li>- 성차별 해소, 환경보존 등에 미친 영향</li> <li>- 정책 반영도 등</li> </ul>
지속가능성 (Sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가대상 정책 시행 후 또는 사업 종료 후 긍정적 효과가 장기적으로 지속될 수 있는 정도</li> <li>- 사업추진 결과의 지속가능성</li> <li>- 사업추진체계의 지속가능성</li> <li>- 해당사업의 자립적 유지·관리 가능성</li> <li>- 긍정적 파급효과 지속성 여부</li> <li>- 지속성 유지를 위한 추가지원 필요성 등</li> </ul>

자료: OECD/DAC, Criteria for Evaluation Development Assistance, 2000.

## 2. 선행연구

KOICA는 1996년 사업평가 전담팀을 구성하고 평가활동을 시작하였고, 2006년 사업평가 시행세부지침을 제정하고 평가목적 및 절차 등을 규정하였다. 그러나 참여연대나 ODA Watch 등에 따르면 평가위원 선정이나 평가지표의 존재, 사업기획단계의 평가 등에 대해서는 문제점들이 많은 것으로 지적되고 있다(ODA Watch, 2011). 사업기획시 사업목표가 설정되고 이를 측정할 지표를 개발해야 되지만, 사업에서 달성해야 할 목표치가 불분명하여 평가시점에서부터 문제점이 제기될 수 있다는 것이다. 이러한 문제점은 평가에 대한 객관성

결여로 직결되어 평가 자체의 신뢰성을 잃게 된다.

또한 'ODA의 질적 평가' 보고서에는 한국 ODA에 관한 평가에서 부정적인 견해를 피력하였다. 예를 들면 한국 ODA가 수혜국의 빈곤감소에 질적으로 얼마나 영향을 주었는가를 측정하는 '효율성' 항목에서 한국은 조사대상 31개국 중 30위였다. 구속성 원조를 나타내는 '수원국 행정부담' 항목은 31위, 원조 투명성은 30위로 조사대상 4개 분야에서 '수원국 제도 발전' 항목을 제외한 나머지 3개 분야에서 최하위 판정을 받았다(한국교육개발원, 2011).

KOICA를 중심으로 농촌개발과 관련된 평가보고서를 2008년부터 살펴보면, 2008년 필리핀 미국종합처리장 건립사업 사후평가보고서, ESCAP 새마을운동 1차 시범사업 사후평가보고서가 있으며, 2009년과 2010년에는 관련 자료가 없으며, 2011년에는 과테말라 난민 정착지원 및 교육강화사업 사후평가, 몽골 축산분야 3개 사업 사후종합평가, KOICA-농식품부 캄보디아 농촌분야사업 공동평가 등 3개 부분에서 사후평가가 이루어졌다.

과테말라 난민정착지원 및 교육강화사업 사후평가는 2007~2008년 시행된 '과테말라 난민정착지원 및 교육강화사업'에 대한 평가로 동 사업이 난민의 정착을 지원하고 자생적 발전 역량을 강화시켰는지의 여부를 평가하기 위하여 OECD/DAC가 권고하는 적절성, 효율성, 효과성, 영향, 지속가능성 등의 기준에 입각하여 실시하였다. 이 평가에서는 변화이론(Theory of Change)에 근거한 환경분석틀(Conceptual Framework)을 도입하고, 이 분석틀에 근거하여 결과모형(Results Framework)과 성과모형(Logical Framework)의 도출을 통해 사업의 '투입-산출-효과-영향'의 흐름을 파악하는 성과평가를 진행하였으며, 또한 사업의 투입 대비 산출에 대한 과정평가를 통해 더욱 종합적이고 구체적인 정책제언 도출을 위해 노력한 점들이 돋보인다. 평가항목 및 평가지표는 개별사업별로 작성하지 않고 모든 마을을 아우르는 공통된 평가항목 및 평가지표를 먼저 개발하고, 이후 개별 마을별로 투입효과를 구분하여 평가지표를 세분화하여 성과를 측정하는 방법을 택하고 있다. 평가기준으로는 OECD/DAC 5대 평가기준을 과테말라 난민정착지원 및 교육 강화 사업의 내용에 맞추어 적절하게 활용하고 있다. 평가는 사업관련자 국내 면담, 수혜자 대상 설문조사, 관계자 면담, 마을주민 집단토론, 심층면담, 현장 실사의 방법으로 진행되었다.

평가지표와 관련하여 먼저 박병식(2010)은 2007년부터 양자간 국제개발협력의 기반을 구축하는 계획으로 시행하고 있는 KOICA의 국별지원전략(Country Assistance Strategy: CAS)의 체계적인 평가를 위하여 기존에 수행된 KOICA의 CAS 평가보고서 3권(2008년과 2009년 실시)과 2006년 이후 발간된 아시아개발은행의 평가보고서 11권을 대상으로 평가기준을 분석하였다. 이 연구에서 그는 위에서 언급된 평가보고서에 적용된 평가기준을 OECD/DAC에서 제시한 기준(적절성, 효과성, 효율성, 영향력, 지속가능성)과 MDGs와 파리선언에서 제시한 기준들을 평가기준(주인의식, 수원국과 일치, 원조조화, 성과관리, 상

호책임성)으로 구분하였다. 그리고 신뢰성 분석을 통하여 CAS 평가기준들이 실질적인 차원으로 구성되어 있음을 밝혀내고, 이를 토대로 평가목적이나 평가항목에 따른 평가기준의 선정을 통한 타당성 평가, 평가기준 재구성의 필요성 및 평가항목의 구체화, 구체적인 평가지침 마련의 필요성 등 개선방안을 제시하였다.

평가내용 중 최근 성과 및 결과를 중심으로 하는 평가체제에 관한 연구에서 김광욱과 임유정(2008)은 결과중심관리(Results based Management) 방식의 프로젝트 사이클 관리방식의 한국 도입 필요성 및 평가체계 구축을 주장하였다. 이를 기초로 하여 KOICA 평가체계의 문제점으로 지적되고 있는 사항에 대하여 내부적 요건과 외부적 요건으로 필요요건을 대분류하여 평가체계 구축을 통한 근본적인 문제해결을 주장하였다. 결과중심적 평가를 위한 내부적 요건으로는 평가팀 인원 및 평가 예산확보, 평가주체의 장기적 원조계획과 수행, DAC 평가기준의 균형적 반영, 객관적이고 측정 가능한 성과지표 설정 등이 언급되었으며, 외부적 요건으로는 수혜국, 국제기구와 다각적인 협력 및 대학 연구기관과 협력, 평생개발교육 등이 있다.

교육 분야 평가에 관한 연구에서 성운정(2010)은 평가자 개별적 판단에 기초한 교육 ODA 사업의 평가항목 선별에 대하여 체계적 접근의 필요성으로 이 사업에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 직업교육훈련분야 사업의 평가항목 도출을 시도하였다. 그는 일반적이고 모호한 DAC의 5대 평가기준 내용을 한국 ODA 상황에 적합하도록 세부 평가항목들로 구체화시키고 탐색하기 위하여 평가항목 구성 후 델파이 분석을 통하여 평가항목 및 평가지표를 개발하였다.

임한성(2010)은 경상북도의 새마을운동 아프리카 전수사업에 대한 평가에 대비하여 평가지표 도출을 시도하였다. 이 연구에서 연구자는 문헌자료만을 이용하여 한국 새마을운동에서 적용되었던 평가기준들을 아프리카 저개발국에서 행해지고 있는 새마을운동 시범사업의 평가에 원용하고자 하였다는 한계점을 지니고 있다.

이들 연구에서 나타나는 공통점은 그 평가기준이 OECD/DAC 기준에 크게 의존하고 있어 다양한 ODA사업, 특히 농업개발협력사업과 같이 종합적이며 포괄적인 ODA사업에도 동일하게 적용될 수 있을지는 의문의 여지가 있다. 즉 사업의 계획에서부터 사업시행과정 그리고 사업종료 및 사후관리에 이르기까지를 포괄 할 수 있는 평가지표개발에까지는 이르지 못하고 있다.

ODA사업과는 관련이 없지만 국내의 농어촌지역개발사업을 대상으로 한 평가 작업은 꾸준히 진행되고 있다. 농어촌정책 분야의 대표적인 평가 작업으로서 삶의 질 향상 시행계획에 대해 연도별 평가 보고서를 작성해 왔으며, 황한철(2007)은 이 계획의 추진실적을 평가할 수 있는 평가 항목의 선정과 항목 간 가중치를 산정한 연구를, 그리고 송미령 등은(2009) 삶의 질 향상 계획의 경우에도 실제 평가 내용은 개별 사업 단위의 진단 성격이 강



하며, 정책의 파급효과를 포괄적으로 진단하고 삶의 질 개선 정도를 보다 객관적으로 나타낼 수 있는 지표들은 충분히 개발되어 있지 않다고 언급하였다.

지금까지의 사업평가에 대한 연구를 살펴보면 평가의 방향과 준거 등을 명확히 제시해야 한다는 문제의식에서 평가 지표 개발에 관한 연구가 많이 진행되었다. 그러나 앞에서 언급했듯이 지금까지의 연구는 개별사업단위의 평가를 목적으로 한 연구와 단일 목적을 대상으로 한 평가 지표개발이 주를 이루고 있다.

김경량 등은(2006) 농촌마을종합개발사업의 중간 평가체계에 대한 연구에서 평가 목표별로 평가 항목과 지표를 개발하고, 지표 간 가중치를 두어 사업의 중간평가에 활용할 수 있는 체계를 구축하였다. 전원마을 조성사업에 대해서는 강방훈 등이(2009) 전문가 조사와 기초 자료 평가의 과정을 통해 평가 지표를 개발하였다.

이주용(2011)은 농어촌지역개발정책의 변화에 따라 일반 농산어촌개발사업군을 대상으로 하여 사업을 객관적이면서 동일한 기준으로 평가할 수 있는 공통지표를 선정하고 이를 활용한 평가프로그램 개발을 연구하였다. 이를 위하여 연구자는 지역개발정책 변화에 따른 농어촌지역개발사업 평가의 객관성 향상과 지표간의 차별성을 위해 공통지표 선정 및 전문가 의견이 반영된 지표간 중요도를 계산하여 지표개발에 활용하였다.

단위 사업별 평가와 함께 단일 목적을 대상으로 한 평가지표 연구도 진행되었다. 이정재 등(2003), 김대식 등(2007), 배승중 등은(2011) 농촌 어메니티 자원 평가 지표의 개발을 기초로 하여 지역개발사업에 접근하였으며, 반영운 등은(2008) 농촌경관 사업에 대한 평가 지표를 개발하였다.

<표 2> 선행 평가지표 연구 사례

연구자	평가대상(또는 연구내용)	개발기법
박병식	KOICA/아시아개발은행의 평가기준 신뢰성 검증	SPSS 통계프로그램
김광욱/임유정	결과중심 평가체계 구축	일본, 미국 등의 평가체계 연구
성운정	직업교육훈련 분야의 ODA사업	델파이 분석
임한성	새마을운동 해외전수 사업	참고문헌 정리
황한철	농산어촌지역개발 시행계획	브레인스토밍, AHP기법
김경량 등	농촌마을종합개발사업	설문, AHP기법
강방훈 등	전원마을 조성사업	설문, AHP기법
반영운 외	농촌어메니티	델파이기법
이주용	일반 농어촌개발사업	델파이 분석, AHP 기법

출처: 선행연구를 기초로 하여 구성함

이러한 선행연구의 특징을 살펴보면 단위 사업의 특성과 목적에 맞게 평가지표가 개발되었다는 점이다. 그러다보니 하드웨어 사업에 치중한 나머지 사업 주체에 대한 역량이나 만족도, 효과 등의 소프트웨어적인 평가지표 부분에 대한 연구가 미비하고, 사후 관리와 지역발전의 파급효과까지 감안한 통합적인 지표에 대한 연구는 더욱 부족한 한계가 발견된다.

### 3. 새마을운동 세계화사업 평가 사례

소진광(2008)은 UNESCAP가 라오스와 캄보디아에서 실시한 새마을운동의 성과를 - 기본적으로는 OECD/DAC의 5대 기준을 축으로 하면서 - 세부적으로 '사회적 자본'과 '거버넌스'(governance) 관점에서 평가하고 있다. 사회적 자본의 구성인자로서는 신뢰, 참여, 네트워크, 제도 및 규범 그리고 이타주의이며 이들 구성요소 각각을 지역사회의 공통가치와 기능적으로 연계되어 있다. 그리고 거버넌스의 표현인자로서는 추진조직과 추진방식을 사용하고 있다(소진광, 2007).

이렇게 ODA사업뿐만 아니라 국내의 농촌개발사업의 성공을 위한 제도적 장치인 평가에 대한 중요성에 대해 여러 전문가와 공인기관이 언급하고 있는 상황에서, 새마을운동 시범마을조성사업이 더욱 확대되어 가고 있는 현 시점에서 새마을운동 세계화사업에 적용할 최소한의 공통지표에 대한 연구가 매우 시급하다고 판단된다.

## Ⅲ. 실증조사의 설계

### 1. 조사방법

이 연구에서는 연구방법에서 제시하였듯이 DHP 분석의 1단계로 분석방향을 설정하기 위하여 브레인스토밍을 하였다. 새마을운동 분야의 전문가 7명(교수·연구원·공무원·실무자)이 토론을 하였고, 전문가들 간의 자유토론 결과 주요 평가지표가 모아졌다. 이를 변수의 간결성과 델파이 시행의 효율성을 고려하여 후보 평가지표 문항으로 분류하였다.

&lt;표 3&gt; DHP 설문조사 내용

구 분	내 용	
조사방법	• 이메일	
조사기간	• 1개월 (2013.3.10.-4.10.)	
조사표본	• 델파이 설문 배부 35부/ 회수 30부 (회수율 85.7%) • AHP 설문 배부 30부/ 회수 22부 (회수율 73.3%)	
조사내용	• 4개 단계(사업계획, 사업수행, 사업성과, 사후관리), 10개 평가항목, 90개 평가지표 • 기타 의견	
표본의 특성	• 델파이 설문 : 30명	• 학계 : 4명 • 관계기관 연구원 : 5명 • 관계 공무원 : 9명 • 새마을리더 해외봉사단 : 12명
	• AHP 설문 : 22명	• 학계 : 2명 • 관계기관 연구원 : 5명 • 관계 공무원 : 7명 • 새마을리더 해외봉사단 : 8명

그리고 2단계로 1차 델파이 설문을 통해 각 문항별로 주요 응답을 도출하였다. 설문항목의 내용은 5점 리커트 척도(1=매우 부적합, 2=다소 부적합, 3=보통, 4=다소 적합, 5=매우 적합)로 측정하였다. 이렇게 조사된 설문결과의 데이터는 MS-Excel 2007을 활용하여 정리하였다. 통계처리 결과 보통 이상과 다소 적합하다는 3.5점 이상 결과는 평가지표에 상당히 적합한 것으로 판단하였으며, 그 미만 결과는 부적합한 것으로 판단하였다. 그리고 표준편차가 1.00 이상인 지표 및 3사분위수와 1사분위수의 차이가 1.0 이상인 지표도 통계적으로 문제가 있다는 판단에서 제외되었다. 설문조사대상은 행정기관의 새마을운동 해외전수 실무담당자, 학계 전문가 및 아프리카 시범사업에 직접 참여하여 1년간 봉사활동을 직접 경험한 '새마을리더 해외봉사단'<sup>3)</sup> 등 35인을 대상으로 실시하였으며, 회수율을 높이기 위하여 사전에 전화로 부탁하고 이메일 조사를 실시하였다.

3단계로 이렇게 조사된 결과를 가지고 연구자간 토론을 거쳐 응답의 압축과 AHP 구조도 작성을 하였다.

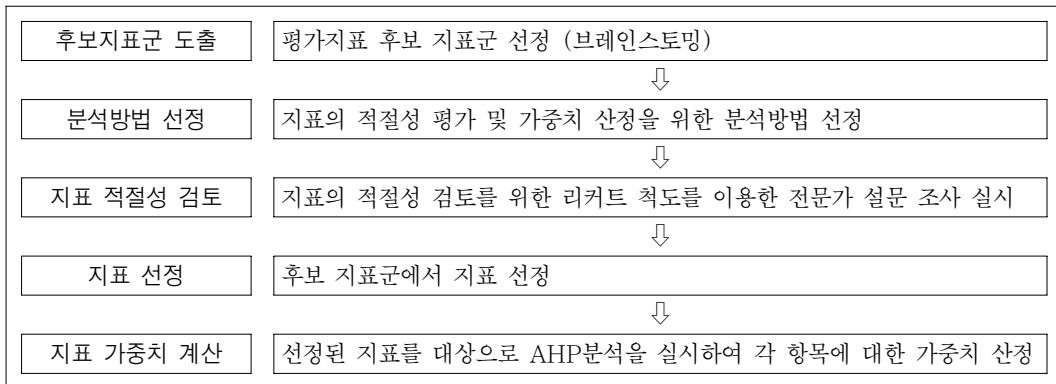
마지막 4단계는 이렇게 선정된 평가지표를 대상으로 AHP를 이용한 중요도 설문 실시

3) 현재 국내에 국제농촌협력 분야 종사자가 크게 많지 않은 실정에서 현지에서 1년간 새마을운동 보급을 위하여 봉사활동을 한 '새마을리더 해외봉사단'의 경험은 사업 분석이나 평가지표 설정이 훌륭한 자료가 될 수 있다는 판단에서 이들의 의견을 최대한 반영하고자 설문대상자 중에서 이들의 분포도를 가장 높게 설정하였다.

와 여러 대안간의 상대적 우선순위를 분석하였다. 중요도 평가의 객관성을 유지하기 위하여 1차 설문조사에 응답을 한 설문대상자 30명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 22명이 응답하였다. AHP 분석은 응답자의 쌍대비교 결과를 개인별 자료구축과 분석을 실시하고 집계 및 평균과정을 거쳐 결과를 도출하였으며, 산정결과는 각 응답자의 일관성 검증을 통하여 기준치 이하의 경우에는 제외하고<sup>4)</sup> 나머지 값들의 평균값을 취하였다. 일관성 검증은 일관성 비율(CR)을 이용하여 판단하게 되는데 CR값이 0에 가까울수록 일관성이 높은 것이며, 숫자가 커질수록 반대로 일관성이 낮아지기 때문이다.

전체적인 조사방법을 정리하면 다음 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 평가지표 개발을 위한 분석 과정



## IV. 조사결과

### 1. 브레인스토밍을 통한 평가지표 후보군 선정 과정

이 연구의 평가지표 후보군 설정은 시범마을의 사업계획 수립 완료 후 시범사업 시행 준비 단계를 거쳐 사업시행 2단계까지의 사항을 평가하는데 초점을 두고 한계를 두었다. 경상북도 새마을운동 세계화 시범마을 조성사업의 기본적인 사업과정은 '시범국가 및 시범마을 선정 → 시범사업 계획수립(초청연수 포함) → 사업시행 → 사업완료 → 사후평가단계' 등 5단계로

4) 이 연구에서는 일관성 비율을 계산하여 일관성 기준치도인 0.1보다 작으면 일관성이 있다고 판단하여, CR 값이 0.1 이하인 2개의 설문지는 폐기하였다.

이루어진다. 이 연구에서는 아래 <표 4>에 나타나 있듯이 2단계에서의 시범사업 추진상황을 평가하는데 필요한 평가지표 도출에 초점을 두었다.

<표 4> 평가지표 후보군 설정의 범위

단계 구분	시범사업 준비단계	사업시행단계		완료단계		사후평가단계
		1단계	2단계	3단계		
사업 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본계획 확정</li> <li>• 시범마을 선정</li> <li>• 사업계획 수립</li> <li>• 초청새마을연수</li> </ul>	정착단계		발전단계		평가 및 종료
		1년차	2년차	3년차	4년차	

먼저, 연구 1단계로 선행연구의 평가지표들을 수집하였다. 국제농촌개발협력사업 보고서, KOICA 평가보고서, ODA사업 보고서의 평가지표를 모두 선정하고, 박병식(2010), 김광욱과 임유정(2008), 성운정(2010), 임한성(2010), 황한철(2007), 송미령 외(2009), 김경량 외(2006), 강방훈 외(2009), 이주용(2011), 이정재 외(2003), 김대식 외(2007), 배승중 외(2011) 반영운 외(2008) 소진광(2008) 등의 선행연구의 관련 평가지표를 추출하였다.

2단계로 수집된 평가지표들을 분류하였다. 선행연구에서 총 망라된 항목과 지표들을 바탕으로 전문가들간의 브레인스토밍 과정을 거쳐 평가지표 후보군을 <표 5>와 같이 사업계획, 사업시행, 사업성과, 사후관리 등으로 분류하였다.

이러한 4대 분류기준이 설정된 이유를 보면, 국제개발협력의 기본적인 평가기준이라고 할 수 있는 OECD/DAC의 5대 기준을 충분하게 고려하되, 새마을운동 시범사업의 특징과 중간평가라는 특수성을 고려하여 평가분야를 사업계획, 사업시행, 사업성과 및 사후관리 등 4대 분야로 구분하고 각 분야에 대한 평가항목과 평가지표를 배열한 것이다.

<표 5> 새마을운동 시범사업 평가항목 및 평가지표 후보군

평가 분야	평가항목	평가지표
사업 계획	시범마을 및 시범사업 선정의 적절성	시범국가 농촌개발정책과의 부합성, 한국 ODA 정책과의 부합성, 시범마을 선정의 적절성, 시범사업의 긴급성, 지역사회 개발여건, 시범마을 주민 욕구 반영 여부 타 관련계획과의 연계성, MDGs와의 연계성, 타 공여국의 프로젝트 내용과의 차별성 정도, 시범국가 요구도와와의 정합성
	시범사업 계획의 충실성	시범사업 계획의 실현가능성, 사업계획의 적합성(시범마을 특수성 고려), 새마을운동 초청연수의 적절성, 파견 인력의(새마을리더) 적절성, 사업추진체계의 적절성, 개별 시범사업 목표의 효율적 연계성, 사업기간의 적절성, 사업예산의 적절성, 사업 목표 선정의 명확성 및 측정 가능성, 경상북도, KOICA, 시범국가 간 의견수렴 과정

평가분야	평가항목	평가지표
사업계획	사업 추진 능력	주민들의 추진의지, 사업 경영능력, 행정기관의 추진의지 및 지원 역량, 마을지도자의 역량, 주민 참여 의지, 공여국·수원국간의 협력관계, 사업 지원 능력, 지역주민과의 합의, 지역자원 활용 가능성(토지, 노동력 등)
사업시행	사업 추진실적	시범사업 이행 정도(공정률), 시범사업 이행의 충실도, 주민 만족도, 사업수행 및 종료 기간의 준수, 사업비의 효율적 운영 : 다른 대안과의 비교(더욱 저렴한 비용과 시간으로 달성 가능한 대체 수단), 시범마을 조직의 변화, 사업예산의 집행 정도, 주민 의식 및 역량 향상도
	사업추진역량	주민의 추진역량, 시범국가(마을) 행정기관과 새마을리더 사이의 협력 정도, 마을지도자의 역량, 현지 주민들의 참여 정도, 담당 새마을리더의 전문성, KOICA 협조, 경상북도의 자문 및 관리, 새마을리더와 현지 주민 사이의 신뢰, 사업추진시 의사소통, 적용기술의 유용성, 시범마을 조직 정비
	추진과정 타당성	주민참여, 개별 시범사업 전담 조직 구성, 행정기관 관심과 지원, 사업의 성공 가능성 및 지속성, 추진 방법에 주민의사 반영, 사업환경 변화에 따른 사업추진 과정의 유연성, 시범사업 수행시기 및 기간의 적절성, 시범사업 추진일정의 적절성
사업성과	사업 추진 성과 (직접적 성과)	발전지표 대비 성과(사업목표 달성도), 기초 생활환경개선 효과, 농업기술 전수 및 교육훈련 정도, 마을개발 효과, 마을주민들 간의 관계 개선, 마을안길 등 인프라 구축, 수범사례, 연수생 초창의 효과
	사업 효과성 (간접적 성과)	농가소득증대 정도, 대상지역 빈곤감소 정도, 수혜자의 농업기술 습득 정도, 교육훈련을 통한 주민의식 개혁 효과, 농촌개발 정책에 기여한 정도, 생활환경개선에 대한 기여, 보건·위생 환경개선에 대한 기여, 경제적 기반의 강화, 농업생산성 향상 정도, 홍보현황, 긍정적 파급효과의 지속성 여부, 주민조직 자생력 강화, 젠더 관계(양성 평등)에 대한 영향
사후관리	모니터링	지속적 모니터링 실시 유무, 모니터링 반영 유무, 모니터링 주직 구성 유무, 사업에 긍정적, 부정적 영향을 준 주요 요인 분석, 인적자원 개발
	유지관리	유지관리 조직 및 방안 마련, 유지관리 체계 구축, 유지관리 비용 확보, 시범국가 (행정)기관을 통한 유지·관리, 시범국가 정부의 후속지원, 사업추진체계의 지속가능성, 시범사업의 자립가능성, 주민들의 참여의식

## 2. 델파이 조사 결과

새마을운동 시범사업의 중간평가를 위한 평가지표후보군 중 리커트 척도법을 활용하여 30인에게 설문조사를 실시한 결과, 지표로서 적합함의 기준인 3.5점 이상, 표준편차는 1.0 이하이며, 3분위수와 1분위수의 차이기 1.5 미만을 만족시켜 최종적으로 선정된 것은 90개 후보지표 중 총 40개 지표로 분석되었다. 선정된 40개 지표는 평균 3.89점, 표준편차는 0.90으로 나타났다. <표 6>은 설문조사 결과 1차 선정된 평가지표와 통계적 수치를 나타낸 것이다.

〈표 6〉 평가지표 설문 결과

평가분야	평가항목	평가지표	Q3-Q1*	평균	표준편차
사업 계획	시범마을 및 시범사업 선정의 적정성	시범국가 농촌개발정책과의 부합성	1	4.06	0.851
		한국 ODA 정책과의 부합성	1	4.15	0.821
		시범사업의 긴급성	1	3.71	0.836
		시범마을 주민 욕구 반영 여부	1	4.00	0.888
		MDGs와의 연계성	1	3.65	0.917
		시범국가 요구도와의 정합성	1	4.00	0.888
	시범사업 계획의 충실성	시범사업 계획의 실현가능성	1	4.09	0.866
		사업계획의 적합성(시범마을 특수성 고려)	0.5	3.94	0.911
		새마을운동 초청연수의 적절성	1	4.03	0.969
		파견 인력의(새마을리더) 적절성	1	3.88	0.922
	사업 추진 능력	주민들의 추진의지	0.5	3.94	0.911
		마을지도자의 역량	1	3.76	0.890
		주민 참여 의지	1	4.03	0.870
사업 시행	사업 추진실적	주민 만족도	1	4.24	0.890
		시범마을 조직의 변화	1	3.71	0.938
		주민 의식 및 역량 향상도	0.5	3.94	0.911
	사업추진역량	시범국가 행정기관과 새마을리더 협력 정도	1	3.62	0.954
		마을지도자의 역량	0	3.82	0.968
		새마을리더와 현지 주민 사이의 신뢰	1	4.12	0.946
		시범마을 조직	1	3.74	0.864
		주민참여	1	4.03	0.870
	추진과정 타당성	개별 시범사업 전담 조직 구성	1	3.56	0.927
		행정기관 관심과 지원	1	3.59	0.988
		추진 방법에 주민의사 반영	0.5	3.97	0.896
		사업환경 변화에 따른 사업추진 과정의 유연성	1	3.77	0.819
		기초 생활환경개선 효과	1	4.12	0.977
사업 성과	사업 추진 성과 (직접적 성과)	농업기술 전수 및 교육훈련 정도	1	3.71	0.970
		마을안길 등 인프라 구축	0	3.88	0.844
		연수생 초청의 효과	0	3.71	1.060
		대상지역 빈곤감소 정도	1	3.91	0.874
	사업 효과성 (간접적 성과)	교육훈련을 통한 주민의식 개혁 효과	1	3.91	0.874
		생활환경개선에 대한 기여	1	4.15	0.958
		보건·위생 환경개선에 대한 기여	1	4.12	0.946
		주민조직 자생력 강화	1	4.06	0.919

평가분야	평가항목	평가지표	Q3-Q1*	평균	표준편차
사후 관리	모니터링	지속적 모니터링 실시 유무	0.5	4.06	0.842
		모니터링 반영 유무	0	3.85	0.989
		모니터링 주직 구성 유무	1	3.56	0.860
	유지관리	유지관리 조직 및 방안 마련	1	4.03	0.904
		유지관리 체계 구축	0.5	3.76	0.898
		유지관리 비용 확보	1	3.59	0.743

\* 3 사분위수와 1 사분위수의 차이를 의미하며, 이 값이 클수록 해당 구간의 특정 값에 대한 빈도가 낮다는 것을 의미함.

평가분야인 사업계획 분야의 평가항목인 '시범마을선정의 적정성'과 '타 공여국과의 차별성'은 3.5점 이상이었지만 표준편차와 삼분위수와 일분위수의 격차가 크게 나타나서 지표로서의 유용성이 의심되어 지표선정에서 제외되었다.

두 번째 분야인 '사업시행'의 첫 번째 항목인 '사업추진실적' 중에서는 '주민 만족도'가 4.24점, '사업추진역량' 중에서는 '새마을리더와 현지주민 사의의 신뢰'가 4.12점, '사업추진과정의 타당성' 항목 중에서는 '주민참여'가 4.03점으로 가장 높게 나타났다.

'사업성과' 분야의 첫 번째 항목인 '사업추진성과'에서는 '기초 생활환경개선 효과'가 4.12점, '사업효과성' 항목에서는 '생활환경개선에 대한 기여'가 4.15점으로 최고점을 얻었다.

마지막으로 '사후관리' 분야의 '모니터링' 항목에서는 '지속적인 모니터링 실시 유무'가 4.06점, '유지관리' 항목에서는 '유지관리 방안 마련'이 4.03으로 가장 중요한 것으로 평가되었다. 모니터링 항목에서 나타난 특이한 점은 '사업에 부정적 또는 긍정적 영향을 주는 요인 분석'은 3.88점으로 상당히 중요한 평가지표로 판단되었지만 높은 표준편차(1.07)로 탈락되었다. 표준편차가 크다는 것은 설문응답자에 따라 그 중요도를 생각하는 차이가 크다는 것, 즉 지표에 대한 의견이 서로 많이 상이하다는 것을 의미한다.

### 3. AHP 구조도 작성 결과

1차 브레인스토밍과 2차 델파이 분석을 통해 얻어진 결과와 이론적 검토에서 제시된 시사점을 바탕으로 주요 변수에 대한 AHP 구조도를 작성하였다. 평가지표 선정을 위한 설문 결과를 바탕으로 최종 지표를 선정하기 위한 AHP 검토과정에서 '사업계획' 분야에 있는 평가항목 중 '시범마을 및 시범사업 선정 적정성'의 경우 왜 해당 시범마을 및 사업이 선정되어야 하는지가 논란이 되었다. 왜 이 계획이 필요한지에 대한 당위성이 먼저 목표가 되어야 한다



는 의견이 강하게 나타났고, 선정에 대한 적정성은 새마을운동 시범사업 계획의 당위성에 포함되는 내용으로 파악하여 이 연구에서는 1차 선정된 “시범마을 및 시범사업 선정 적정성”을 근본적으로 평가하고자 하는 목표의 부합성에 근거하여 “계획의 당위성”으로 수정하였다. 그리고 ‘사업추진능력’과 ‘사업시행’ 분야의 ‘사업추진역량’ 평가항목은 많은 지표들이 상당 부분 중복되고 있으며 또한 그 의미가 매우 유사하다는 의견을 받아들여 이 두 항목을 통합하여 ‘사업추진역량’이라 하고 ‘사업시행’ 분야에 두는 방향으로 조정하였다. 따라서 최종적으로 사업계획 분야는 ‘시범사업계획의 당위성’과 ‘시범사업계획의 충실성’으로 구성되었다.

‘사업시행’ 분야에 있었던 ‘사업추진실적’은 ‘사업성과’ 분야로 이동하는 것이 옳다는 주장을 받아들였다. 결국 ‘사업시행’ 분야는 ‘사업추진역량’과 ‘사업추진과정의 타당성’ 두 항목으로 이루어졌다.

‘사업성과’ 분야는 ‘사업시행’ 분야에서 이전되어 통합된 ‘사업추진역량’과 ‘사업추진 타당성’ 두 항목으로 구성되었으며, ‘사업성과’ 분야는 ‘사업추진실적’, ‘사업추진성과’ 및 ‘사업효과성’ 등 세 항목으로 구성되었다.

마지막으로 ‘사후관리’ 분야는 시범사업의 진행과정임에도 불구하고 ‘사후관리’라는 표현이 옳은지에 대한 의문이 있지만, 기본적으로 새마을운동 시범사업이 동일한 사업을 몇 년간 지속되는 경우도 있지만 대부분의 경우 새마을리더의 봉사기간에 맞추어 1년 내에 종결되는 사업들이기 때문에 ‘사후관리’라는 용어를 사용하기로 하였다.

다음으로 평가지표에 대한 재분류이다.

‘시범사업 계획의 당위성’에서는 ‘시범국가 농촌개발정책과의 부합성’과 ‘시범국가 요구도와의 정합성’이 동일한 의미를 지닌다는 주장이 많아서 ‘시범국가 요구도와의 정합성’은 제외되었다. 그리고 ‘시범마을주민 욕구 반영 여부’는 ‘시범사업 계획의 충실성’으로 분류되어야 한다는 의견에 따라 이동 되었다. ‘시범사업 계획의 충실성’ 항목에 속해 있던 ‘파견인력(새마을리더)의 적절성’도 분류상 ‘사업 추진역량’ 항목으로 이동하는 것이 옳다는 의견을 받아들였다.

‘사업추진 역량’ 항목에서는 ‘시범국가 행정기관과 새마을리더의 협력 정도’, ‘새마을리더와 현지 주민 사이의 신뢰’ 및 ‘사업계획의 충실성’ 항목에서 이동된 ‘새마을리더의 적절성’을 통합하여 ‘새마을리더의 능력’으로 변경하였다. 그리고 마을지도자의 역량, 주민들의 참여의지, 마을조직 및 행정기관의 관심과 지원 등은 근본적으로 ‘마을 역량’을 나타내는 것이기 때문에 종합적으로 표현하는 것이 옳다는 주장도 있었지만, 새마을운동이 지향하는 근본가치가 바로 마을주민들의 의식개혁을 통한 지역사회 개발운동이기 때문에 세분화하여 원래대로 사용하기로 하였다.

‘추진과정의 타당성’에서 ‘행정기관의 관심과 지원’은 ‘사업추진 역량’으로, 그리고 ‘주민참여’는 ‘사업추진실적’으로 이동되었다.

‘사업추진 성과(직접적 성과)’에서 ‘새마을 초청연수 효과’는 시범사업과는 직접적인 연관성이 없다고 판단되어 생략하였다. ‘사업추진 성과(간접적 성과)’에서 ‘생활환경개선과 보건 위생환경 개선’은 직접적 성과의 ‘기초 생활환경개선’과의 혼동을 방지하기 위하여 ‘보건위생 환경개선’으로 통합하였다.

‘모니터링’ 항목에서는 모니터링을 실시하는 것은 결국 모니터링 조직이 존재한다는 것을 의미하므로 ‘지속적인 모니터링 실시’와 ‘모니터링 조직 구성 유무’는 동일함을 의미한다는 의견도 있었지만, 아프리카 저개발국의 현실에서는 모든 활동이 꼭 조직적으로만 이루어지고 있지 않다는 점을 고려하여 분리하기로 하였다. 이러한 과정을 거쳐 최종적으로 4개 분야, 9개 평가항목 및 33개 평가지표가 선정되었으며, 그 결과는 <그림 2>와 같다.

이 연구를 통해 선정된 지표를 기준으로 하여 기존 KOICA의 국제농촌개발협력사업의 사후평가지표와 비교해 보았다. 가장 큰 차이점은 시범사업의 평가를 OECD/DAC의 5대 기준을 일률적으로 적용하고 있지 않다는 점이다. 특히 본 평가지표의 종류가 중간평가를 목적으로 하는 것이기 때문에 영향력이나 지속가능성 및 효율성을 강조하기 보다는 시범마을에서 사업을 지속적으로 추진할 수 있도록 하는 능력을 파악할 수 있는 ‘사업추진역량’ 및 ‘사업추진 타당성’을 강조하고 있는 것을 들 수 있을 것이다. 즉 현지 주민들과 마을조직의 역량을 강화하는 것이 시범사업의 주요 목적임을 강조하고자 하였다.

그리고 설문조사 결과에 의하면 KOICA의 ODA사업 사후평가의 효율성 항목에서 거의 대부분 조사하고 있는 효율성의 증가와 저하 요인 및 개별 사업 간의 연계성은 평가지표로 선정되지 못했다는 점이다. 아프리카 저개발국의 농촌지역사회 개발을 통한 빈곤극복을 목적으로 하는 새마을운동 해외전수사업임을 고려한다면 매우 중요한 평가지표가 되어야 함에도 불구하고 선정되지 못한 것은 이 부분에 대하여 새마을리더들의 인식 부족에 기인한 것으로 판단된다.<sup>5)</sup>

5) 새마을리더들은 학문적 지식을 바탕으로 설문에 응한 것이 아니라 본인들의 현지 경험을 바탕으로 설문지를 작성하여 개인적 편차가 상당히 큰 것으로 나타나고 있으며, 학문적 차원에서는 상호 모순되는 부분을 선정하는 경우도 있었음을 밝혀둔다.

<그림 2> AHP 구조도

새마을운동 세계화사업 평가지표																																
사업계획		사업시행		사업성과			사후관리																									
계획의 당위성	계획의 충실성	사업추진역량	추진과정 타당성	추진실적	추진성과	영향력	모니터링	유지관리																								
시범보급가 정책과의 부합성	한국 ODA 정책과의 부합성	M D G s와의 연계성	사업의 긴급성	계획의 실현가능성	계획의 적합성	주민보급반영 여부	초청연수의 적절성	새마을리더 능력	마을지도자 역량	주민참여의지	마을조직	행정기관 관심과 지원	사업진담조직	추진방법에 주민의사 반영	추진과정의 유연성	기초생활환경 개선	농업기술전수 및 교육훈련 정도	인프라 구축	주민만족도	마을조직의 변화	주민의식 및 역량 강화	주민참여	빈곤감소 정도	주민의식개혁	보건위생환경개선	주민조직 자생력 강화	모니터링 실시유무	모니터링 반영 유무	모니터링 조직 구성 유무	유지관리조직 및 방안 마련	유지관리체계 구축	유지관리비용화보

사업성과 분야도 추진실적(output), 추진성과(outcome) 및 사업효과성(impact)로 구분하여 중기와 단기로 구분하고 있는 KOICA의 평가지표와는 차이를 보이고 있다.

사후평가 분야에서 이 연구에서는 모니터링 수행 자체가 중요 평가지표로써 선정되었으며, 이는 현재 시행되고 있는 시범사업에 대한 모니터링이 반드시 피드백 되어야 한다는 의견이 반영된 것으로 판단된다.

이렇게 선정된 4개 분야별 평가지표는 아프리카 3개국 13개 마을에서 다양하게 수행될 시범사업을 공통적으로 평가할 수 있는 지표로 활용할 수 있을 것으로 기대된다. 그러나 시범사업의 공통적인 부분은 이 연구의 지표를 활용하여 객관적 평가가 가능하지만 시범마을별 특성을 판단하는 평가지표로는 한계가 있는 것으로 판단된다. 이는 각 시범마을별 자연적, 사회경제적 특성을 공통화시키는 것은 거의 불가능하다는 부분에서 오는 한계라 할 수 있다.

#### 4. AHP 상대적 중요도 분석결과

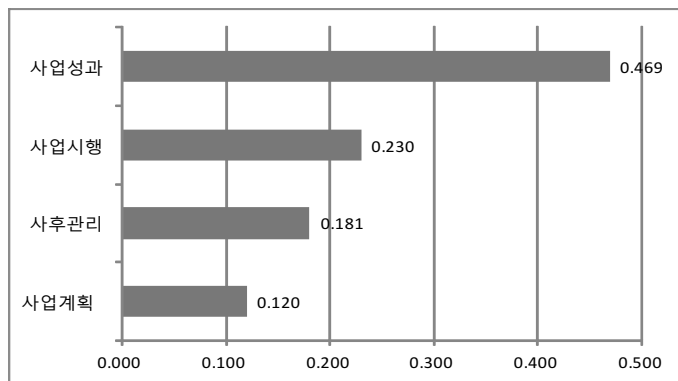
##### 1) 1단계 상대적 중요도 분석결과

1단계 항목에 대한 상대적 중요도 분석 결과 사업성과 분야가 0.469로 가장 높게 나타났다. 다음으로는 사업시행, 사후관리 및 사업계획으로 나타났다. 이러한 결과는 새마을 세계화사업의 성과에 대한 평가가 우선시되어야 한다는 것을 의미하는 것으로 다음과 같이 해석할 수 있을 것이다.

첫째, 현재 시범사업의 성과에 대한 평가가 제대로 이루어지고 있지 않다는 것을 의미하던가, 둘째, 새마을운동의 특성상 그리고 아프리카 저개발국의 현실을 반영하여 새마을운동 시범사업의 성과가 확실하게 나타나야 주민들의 참여의지를 고취시킬 수 있다는 것을 의미할 수도 있다. 마지막으로 KOICA의 평가에서 사후평가가 주를 이루고 있어 새마을운동 시범사업 진행과정에서도 사업성과를 면밀하게 평가하여 다음 시범사업의 실행계획서(action plan)에 반영할 필요가 있다는 것을 의미 할 수도 있다. 연구자의 경험에 의하면 위의 세 가지 요인이 복합적으로 작용한 것으로 판단된다.

<표 7> 1단계 상대적 중요도

평가분야	사업계획	사업시행	사업성과	사후관리
중요도	0.120	0.230	0.469	0.181
순위	4	2	1	3



## 2) 2단계 상대적 중요도 분석결과

2단계 항목에 대한 상대적 중요도 분석 결과, 사업계획 분야에서는 사업계획의 당위성이 0.0786, 그리고 사업계획의 충실성이 0.0419로 나타나고 있다. 이러한 결과는 새마을운동 해외전수사업의 특성상 선진공여국의 개발원조와의 차별성과 저개발국에서의 실질적인 원조 효과성을 일시적인 마을주민들의 욕구해결보다 우선하는 것으로 평가하고 있는 것으로 판단된다. 그리고 성공적인 새마을 ODA 모델을 구축하여 다른 지역(또는 국가)으로의 확산이 중요하기 때문에 사업계획의 당위성을 더 높게 평가한 것으로 보인다.

사업시행에서는 사업추진역량이 추진과정의 타당성 보다 더 중요한 것으로 평가되고 있다. 이는 아프리카 저개발국에서 추진과정의 정당성을 확보하는 것보다는 시범사업의 효과를 빨

리 얻을 수 있도록 하는 사업의 추진역량이 더 중요한 것이기 때문으로 판단된다.

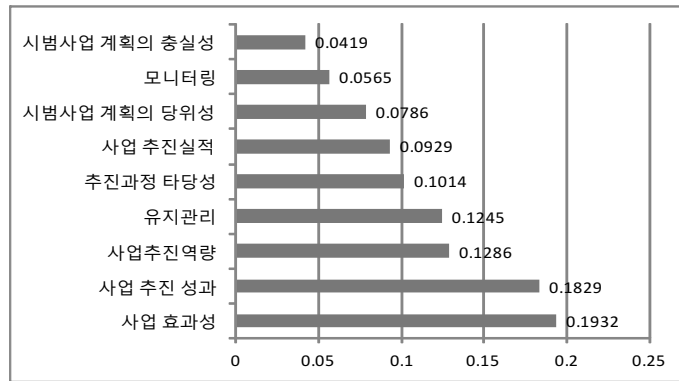
사업성과는 사업의 효과성과 추진사업의 성과라는 중장기적인 효과가 더욱 중요한 것으로 나타나고 있다. 이는 현지 주민들에게 제공되는 일시적인 혜택보다는 근본적으로 빈곤문제를 해결하기 위해서는 장기적인 안목에서의 사업계획이 필요하고 주민들의 역량개발이 필요하다는 것을 의미하는 것으로 판단된다.

마지막으로 사후관리에서는 시설물의 유지관리가 모니터링보다 중요한 것으로 나타나고 있다. 모니터링은 기본적으로 차기 사업계획의 개선을 위하여 중요한 역할을 하는 것이지만, 유지관리 부분은 현지인들의 역량배양을 통하여 가능한 부분이며, 또한 현지 주민들에게 지속적으로 혜택을 줄 수 있다는 측면에서 더욱 중요한 평가지표로 인식되고 있는 것으로 보인다.

2단계 항목 전체 중요도를 분석하면, 사업 효과성, 사업 추진성과, 사업추진역량, 유지관리, 사업추진과정의 타당성의 순으로 중요하다고 인식되고 있음을 알 수 있다. 시범사업 계획의 충실성이 가장 낮게 나타난 것은 상당히 예상 밖의 사실이다. 이는 아마도 새마을리더들의 경험이 강하게 작용한 것으로 판단된다. 즉 현지 주민들과 새마을리더들이 4주간의 합동교육과정에서 시범사업을 위한 사업활동계획서(action plan)를 작성하여 현지에 파견되지만, 현지주민들이 전하는 정보는 지극히 제한적이며, 또한 현지 주민총회에서도 마을개발을 위한 치밀한 계획을 세운다는 것이 매우 어렵다는 것이다. 게다가 아무리 훌륭한 계획서를 작성했다고 하더라도 현지 주민들과 마을지도자의 협조 없이는 시범사업의 시행이 불가능했기 때문에 충실한 사업계획보다는 사업의 효과성과 사업추진역량이 더욱 중요하다고 판단했으리라고 짐작된다.

<표 8> 2단계 상대적 중요도

평가분야	가중치	평가항목	중요도	내부순위	전체순위
I. 사업계획	12.0	I-1. 시범사업 계획의 당위성	7.86	1	7
		I-2. 시범사업 계획의 충실성	4.19	2	9
II. 사업시행	23.0	II-1. 사업추진역량	12.86	1	3
		II-2. 추진과정 타당성	10.14	2	5
III. 사업성과	46.9	III-1. 사업 추진실적	9.29	3	6
		III-2. 사업 추진 성과	18.29	2	2
		III-3. 사업 효과성	19.32	1	1
IV. 사후관리	18.1	IV-1. 모니터링	5.65	2	8
		IV-2. 유지관리	12.45	1	4
합계	100.0		100.0		



전반적인 사업성과를 제외하면 사업추진역량, 유지관리 및 추진과정의 타당성이 중요하다고 평가되고 있다. 이는 새마을운동이라는 특수성이 반영된 결과로 판단된다. 즉 한국의 새마을운동을 아프리카 저개발국에 전수하기 위해서는 현지 주민들의 사업 참여에 대한 동기부여와 실질적인 사업추진역량, 그리고 장기적인 효과성 제고를 위해서는 결과물에 대한 지속적인 유지관리의 필요성이 필요하다는 것이 강하게 반영된 것으로 간주된다.

### 3) 3단계 상대적 중요도 분석결과

3단계 항목에 대한 상대적 중요도 분석 결과, 먼저 '시범사업 계획의 당위성'(I-1)에서는 '시범국가 농촌개발정책과의 부합성'이 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 '시범사업의 긴급성'이었다. 가장 낮은 지표는 MDGs와의 연계성이다. 그러나 평가지표 사이의 중요도 격차는 크지 않다. 다음으로 '시범사업 계획의 충실성'(I-2) 항목에서는 '시범마을주민 욕구 반영 여부'가 가장 높게, '사업계획의 적합성(시범마을 특수성 고려)'가 가장 낮게 나타났다.

'사업추진역량'(II-1) 항목에서는 '주민참여의지', '마을지도자의 역량'의 순으로 나타났으며, '행정기관의 관심과 지원'이 가장 낮게 나타나고 있다. 다음으로 '추진과정의 타당성'(II-2)에서는 '사업추진과정에 주민의사의 반영'이 가장 중요한 것으로 나타나고 있다. 이러한 현상은 새마을운동 시범사업의 특성상 당연한 결과로 판단된다.

'사업추진실적'(III-1)에서는 '생활환경개선이나 인프라 구축'보다는 '농업기술 전수와 교육훈련'이 더 높게 평가되고 있는 것은 단기적 성과보다는 교육이나 기술 전수를 통하여 농촌지역과 지역주민들의 역량을 향상시킴으로서 마을의 장기적인 발전에 토대를 마련하는 것을 목적으로 하는 것이 바람직하며, 이러한 것이 시범사업의 궁극적인 목표에도 부합되는 것으로 보인다. 그리고 '생활환경개선'을 '인프라 구축'보다 중요하다고 평가한 것은 현재의 열악한

환경이 반영된 것으로 판단된다. 중기적 사업 결과를 나타내는 '사업추진성과'(Ⅲ-2) 항목에서는 '주민의식 및 역량 향상도'가 가장 높게 그리고 '시범마을조직의 변화'가 가장 낮게 평가되었다. 시범사업의 장기 효과를 나타내는 '사업효과성'(Ⅲ-3) 항목에서는 '주민의식 개혁'이 가장 중요하다고 평가되었으며, 반면에 '대상 지역 빈곤감소 정도'가 가장 낮게 평가되었다.

모니터링(Ⅳ-1) 항목에서는 '지속적 모니터링 실시 유무'가 유지관리(Ⅳ-2) 항목에서는 '유지관리 조직 및 방안 마련'이 가장 중요하다고 판단되었다. 이러한 사실을 종합적으로 평가할 때, 장기적 관점에서 시범사업의 결과물을 유지하고 주민들이 지속적으로 사용하기 위해서는 마을에서 적절한 조직을 구축하여 관리할 필요가 있다는 것을 나타낸다.

<표 9> 3단계 상대적 중요도

평가분야	평가항목	중요도	평가지표	중요도	순위
Ⅰ. 사업계획 (12.0)	Ⅰ-1. 시범사업 계획의 당위성	7.86	시범국가 농촌개발정책과의 부합성	2.302	1
			한국 ODA 정책과의 부합성	1.745	3
			MDGs와의 연계성	1.643	4
			시범사업의 긴급성	2.163	2
	Ⅰ-2. 시범사업 계획의 충실성	4.19	시범사업 계획의 실현가능성	1.106	2
			사업계획의 적합성(시범마을 특수성 고려)	0.775	4
시범마을주민 욕구 반영 여부			1.467	1	
	새마을운동 초청연수의 적절성	0.846	3		
Ⅱ. 사업시행 (23.0)	Ⅱ-1. 사업추진역량	12.86	파견인력(새마을리더)의 능력	2.379	3
			마을지도자의 역량	2.958	2
			주민참여의지	3.279	1
			시범마을 조직	2.186	4
			행정기관 관심과 지원	2.058	5
	Ⅱ-2. 추진과정 타당성	10.14	개별 시범사업 전담 조직 구성	3.336	2
			사업추진방법에 주민의사 반영	4.218	1
	사업 환경변화에 따른 사업추진 과정의 유연성	2.586	3		
Ⅲ. 사업성과 (46.9)	Ⅲ-1. 사업 추진실적	9.29	기초 생활환경개선 효과	3.437	2
			농업기술 전수 및 교육훈련 정도	3.595	1
			마을안길 등 인프라 구축	2.257	3
	Ⅲ-2. 사업 추진 성과	18.29	주민 만족도	4.719	2
			시범마을 조직의 변화	2.615	4
			주민 의식 및 역량 향상도	6.530	1
			주민참여	4.408	3
	Ⅲ-3. 사업 효과성	19.32	대상지역 빈곤감소 정도	3.284	4
			주민의식 개혁	6.665	1
보건·위생 환경개선			4.115	3	
	주민조직 자생력 강화	5.255	2		

평가분야	평가항목	중요도	평가지표	중요도	순위
IV. 사후관리 (18.1)	IV-1. 모니터링	5.65	지속적 모니터링 실시 유무	2.237	1
			모니터링 반영 유무	2.045	2
			모니터링 조직 구성 유무	1.367	3
	IV-2. 유지관리	12.45	유지관리 조직 및 방안 마련	4.930	1
			유지관리 체계 구축	4.507	2
			유지관리 비용 확보	3.013	3
		100.0		100.0	

## 5. 논의

이 연구에서는 국제농촌개발협력사업 평가에 대한 보고서와 KOICA 등의 보고서 그리고 전문가의 의견 등을 근거로 하여 평가지표를 선정하였다. 평가지표 선정 결과 기존 KOICA 보고서(2008)와 비교하였을 때, 시범사업 추진주체의 역량에 관한 지표가 매우 중요한 것으로 나타났다. 평가분야별로 보면 사업계획에서는 사업의 긴급성과 주민욕구의 반영 등이 KOICA 지표와는 차이를 보이고 있으며, 사업시행 분야에서는 주민참여(사업참여, 추진방법 결정)가 매우 중요한 것으로 나타났으며, 이 부분은 기존 KOICA 사후 평가에서는 거의 언급이 되지 않았던 분야이다. 사업성과 분야는 주민의식변화, 역량강화 등이 추가된 것도 새마을운동의 특성을 반영한 것으로 판단된다. 마지막으로 사후관리 분야는 대부분의 사후평가 지표와 큰 차이를 보이지 않고 있다. 다만 대부분의 ODA사업에서는 모니터링을 위한 지표는 사용되고 있지만, 모니터링 수행 자체가 평가지표로 삽입된 사례는 많지 않다. 이 연구에서는 모니터링 수행 자체가 중요 평가항목으로 선정되었으며, 이는 현재 시범사업에 대한 미진한 모니터링의 강화와 그 결과가 차기 사업에 환류(feedback)되어야 한다는 의견으로 판단된다.

또한 DAC 5대 원칙과 비교하였을 때, 적절성은 시범사업계획의 당위성과 충실성 항목의 지표에 반영되었고, 효율성은 사업추진 실적 항목에 반영되었으며, 효과성은 사업효과성 항목에, 영향력은 사업추진 성과 항목에 반영되었다. 다만, 지속 가능성은 직접적으로 반영된 항목이나 지표가 부족한데, 그 이유는 이 연구의 평가지표가 사업종료 후의 사후평가가 아니라 사업시행 중간단계의 평가지표로 개발되었기 때문이다. 그러나 지속 가능성은 간접적으로 반영되어 있으며 예를 들어, 사업추진역량과 추진과정 타당성 항목을 보면 주민의 참여의지 지표, 주민조직 지표, 마을지도자의 역량지표 등이 있으며, 또한 모니터링과 유지관리 항목 등이 있는데 이들 지표는 원조 중단 이후에도 프로젝트가 지속될 수 있는지를 판단하는 간접



적 기준으로 기능할 수 있다.

현재 우리나라 ODA사업평가는 대부분 사후평가에 초점을 두고 있으나 과정평가의 지표로서 이 연구의 성과는 의미가 있다. 새마을 세계화사업의 중간평가 혹은 과정평가의 지표로서 활용되면 원조사업의 설명책임성을 제고시키고 사업역량의 업그레이드에 기여하는 바 클 것이라 판단된다.

## V. 결 론

새마을운동 세계화사업의 효과성 제고와 효과적인 평가체제 구축과 평가지표 마련 등이 필요하다는 인식하에 이 연구는 DHP 기법을 적용하여 사업계획, 사업시행, 사업성과, 사후관리라는 대분류를 토대로 하여 총 33개의 평가지표를 도출하였다. 상대적 중요도 조사 결과 가장 중요한 평가분야로는 사업성과 분야로 나타났다. 사업계획에 있어서는 무엇보다도 '시범국가 농촌개발정책과의 부합성'에 대한 평가가 우선시 되어야 하며, 사업시행에서는 '사업추진 방법에 있어서 주민의사 반영'에 대한 평가가 가장 중요하다는 결과가 도출되었다. 사업성과 분야에서는 생활환경개선이나 빈곤감소와 같은 직접적인 효과보다는 '주민의식 및 역량 향상도', '주민 의식개혁'과 같은 간접적 효과에 대한 평가가 더욱 중요하다는 결과가 나타났다. 이는 새마을운동의 특성에 따라 장기적으로 마을주민들의, 주민들에 의한, 주민들을 위한 마을개발이 가장 바람직한 것이며, 이를 위해서는 주민들의 의식개혁과 역량 강화가 필수적이라는 사실을 반영한 것으로 판단된다. 마지막으로 사후관리에서는 '유지관리 조직 및 방안 마련'이 가장 중요한 것으로 판단되고 있다.

향후 새마을운동 세계화사업 평가에서 다음의 방안들이 구체적으로 고려되어야 할 것이다. 첫째, 목표설정의 계량화에 노력해야 한다. 새마을운동 세계화사업의 궁극적인 목표는 저개발국의 농촌개발을 통하여 국제사회의 가장 중요한 문제 중 하나인 빈곤문제 해결로 인류공영에 이바지 한다는 것이다. 그러나 이러한 추상적인 목표달성을 위한 구체적인 목표치를 설정해야만 각 시범사업의 진행과정이나 그 효과성에 대한 평가를 실시할 수 있을 것이다. 새마을 세계화사업을 위하여 투입된 예산 규모, 새마을초청연수 참여자 수, 시범사업 참여자 수, 시설물의 설치 상황 등의 결과물로는 시범사업의 목표가 어느 정도 달성되었는지를 판단할 수 없다. 이러한 통계가 가치가 없다는 것을 뜻하지는 않지만, 이러한 사업의 단기적 효과에 집중할 경우 새마을리더들이 사업의 추진과정보다는 사업결과를 중시하게 만들고, 그로 인하여 사업목표 달성에 영향을 미치는 요인 파악과 분석에 등한시하게 될 것이다. 결과적으

로 시범사업 계획단계에서부터 불완전성은 평가문제로까지 연결될 것이며, 객관적인 평가를 어렵게 하는 요인으로 작용하게 될 것이다. 이에 계획수립단계에서 시범사업의 목표치를 사전 점검하는 평가방식을 도입할 필요가 있다. 적절한 사업 목표치는 평가의 기준이 아니라 시범사업 성과달성을 위한 토대로 기능할 때 그 유용성이 인정되는 것이다.

둘째, 수원국과 시범지역에 대한 충분한 사전 정보가 요구된다. 사업계획 항목에서는 사업 계획이 얼마나 시범국가 농촌개발정책과 부합하는가의 문제와 사업의 긴급성에 대한 평가가 가장 높게 나타났다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 시범국가와 시범마을에 대한 충분한 정보가 있어야 하며, 또한 새마을리더들이 이 정보를 사전에 분석하여 숙지하고 있어야 함을 의미한다. 이 문제를 해결하기 위해서는 새마을리더의 개인적인 노력보다는 정부차원에서 시범국가의 정책담당자와의 긴밀한 협력을 통하여 사전에 정보를 제공하는 것이 가장 좋은 방안일 것이다. 이 정보를 토대로 하여 사업 계획, 목표치 설정 등이 이루어져야 한다.

셋째, 불가피하게 정성적 방법을 사용할 경우 다양한 질문 검사지(Checklist)를 개발하여 객관적인 정보, 데이터, 사실들을 확보할 필요가 있다.

넷째, 새마을운동 시범사업은 기존의 국제농촌개발협력과는 달리 시범마을의 다양한 자원의 발굴 및 활용, 주민참여를 강조하는 사업이기 때문에 시범마을 사이의 비교 평가가 아닌 해당 시범마을에 대한 절대평가를 원칙으로 해야 할 것이다.

그러나 이 연구는 소수에 불과한 새마을운동 분야의 전문가를 대상으로 조사한 결과이며 따라서 더 많은 전문가의 의견을 종합적으로 검토할 필요가 있다고 하겠다. 또한 모든 시범마을의 사업에 적용할 수 있는 공통지표를 연구하는 것으로써 각 지역별 특성을 체크할 수 있는 고유성격의 지표범위는 다루고 있지 않다. 따라서 향후 시범마을의 지역적 특성까지 평가할 수 있는 지표 개발에 대한 연구가 지속적으로 수행되어야 할 것이다.

## 【참고문헌】

- 강방훈. (2009). 전원마을 조성사업 평가항목 개발 연구. 『한국지역사회생활과학지』, 20(4): 469-479
- 권을 외. (2006). 『통합 ODA 평가 가이드라인 수립방안』. 한국수출입은행 용역과제 보고서. 대외경제정책연구원
- 권을. (2013). ODA 평가시스템과 개선과제. 『개발협력 동향분석』, 3(1). KDI 국제개발협력센터.
- 권을·정지선. (2012). OECD DAC의 ODA 평가체제와 한국의 개선과제, KIEP 오늘의 세계경제, 대외경제정책연구원,
- 권을·주동주·차문중 외. (2012). 한국형 ODA 모델 수립-총론. 경제·인문사회연구회 미래사회협동연구 총서 12-02-01, 산업연구원.
- 김경량. (2006). 농촌마을종합개발사업의 효율적 추진을 위한 중간평가체계개발. 『한국농촌계획학회지』, 12(2): 65-73.
- 김광욱·임유정. (2008). 『선진한국의 ODA 결과중심 평가체계 구축을 위한 제안』. (제4회)국제개발협력 논문공모 수상 논문집, KOICA
- 김대식. (2007). 어메니티자원과 인적자원을 고려한 농촌마을의 관광잠재력 평가기법 개발. 『한국농촌계획학회지』, 13(2): 7-16.
- 김중섭. (2013). ODA사업의 평가기준과 개선방안, 개발협력 동향분석, 3(1). KDI 국제개발협력센터.
- 목진휴·강제상·임성범. (2008). 이명박 정부의 국가 경쟁력 확보에 관한 연구: DHP를 통한 정책 대안 우선순위 도출을 중심으로.
- 박병식. (2010). ODA 국별지원전략 평가기준 관계분석에 관한 연구 : CAS 평가보고서 내용분석을 통해. 『한국사회와 행정연구』, 21(3): 325-352
- 반영운. (2008). 전문가 델파이 설문 조사를 통한 농촌경관 유형분류 및 평가지표 개발. 『농촌계획』, 14(3): 53-61
- 배승중. (2010). 농촌지역개발사업에 있어서 농촌어메니티자원 중요도 평가를 위한 AHP기법의 활용. 『한국농공학회논문집』, 52(5): 109-118
- 성운정. (2010). 『직업교육훈련 분야 공적개발원조 사업의 평가항목 타당성 분석』. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문
- 소진광. (2007). 지역사회 거버넌스와 한국의 새마을운동. 『한국지방자치학회보』, 19(3): 93-112.
- 소진광. (2008). 『KOICA-ESCAP 새마을운동 1차 시범사업 사후평가보고서』. KOICA
- 송미령. (2009). 『기초생활권 정책 방향 도출을 위한 생활환경, 고용 등 지표 조사 연구』. 한국농촌경제연구원, 농림수산식품부.
- 송성환. (2009). Delphi를 사용한 AHP 방법론에 관한 연구. 『경영과학』, 26(1): 53-65.

- 이정재. (2003). 농촌의 잠재적 가치에 의한 농촌지역개발 평가지표 연구, 『한국농촌계획학회지』, 9(1): 47-53.
- 이주용. (2011). 『자율적 농어촌지역개발사업 평가지표 연구』. 건국대학교 박사학위논문.
- 임한성. (2010). 새마을운동 아프리카 전수사업의 성과 평가모형에 관한 연구. 『경운대학교 새마을 아카데미 연구논총』, 3(1): 101-212
- 임형백. (2011). 새마을운동의 아프리카 공적개발원조(ODA) 적용 방향. 『한국지역개발학회지』, 23(2): 47-70
- 한국교육개발원. (2011). 제1차 교육개발협력 정책포럼 자료
- 황한철. (2007). 농촌개발사업의 추진실적 평가항목 선정 및 가중치 선정에 관한 연구. 『한국농촌 계획학회지』, 13(2): 85~92.
- ADB. (2012). *The Saemaul Undong Movement in the Republic of Korea: Sharing Knowledge on Community-Driven Development*, Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.
- Khorramshahgol. (1998). "delphic hierarchy process: a methodology for priority setting derived from the delphi method and analytic hierarchy process". *European journal of operational research*, 37, 347-354.
- KOICA. (2008). ODA사업 평가 가이드라인.
- ODA Watch. (2011). 새천년개발목표에 대한 불편한 진실.
- OECD. (2013). *KOREA Development Assistance Committee (DAC) PEER REVIEW 2012*
- OECD/DAC. (2000). *Criteria for Evaluation Development Assistance*.