KOICA 글로벌 연수사업 성과사례 분석

2017. 2

KOICA 한국국제협력단

CIAT KOICA Fellowship Program

<목 차>

요약

I. 서론 ····· 1

1. 연구 필요성 및 목적 ····· 1
2. 연구 내용 및 범위 ····· 3
3. 연구 절차 및 방법 ····· 5

II. 글로벌 연수사업 성과사례 심사 결과 ····· 13

1. 전체 심사결과 ····· 13
2. 대상 특성별 심사결과 비교 ····· 14
3. 우수사례 분석 결과 ····· 21

III. 글로벌 연수사업 우수사례 ····· 31

1. 인적자원 역량강화 사례 ····· 31
2. 조직의 정책 및 제도적 역량강화 사례 ····· 53
3. 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례 ····· 87

IV. 글로벌 연수사업 성과요인 분석 결과 ····· 95

1. 성과도출 촉진요인 ····· 95
2. 성과도출 저해요인 ····· 137
3. 종합 및 시사점 ····· 178

V. 글로벌 연수사업 성과확산을 위한 제언 ····· 183

1. 글로벌 연수사업 성과확산 개선과제 도출 ····· 183
2. 성과사례 수집 및 분석 개선사항 ····· 185
3. 글로벌 연수사업 설계 및 운영 개선사항 ····· 193

〔부록〕 KOICA 글로벌 연수사업 우수 사례집 ····· 205

<표 목차>

<표 Ⅰ-1> 연구내용 및 범위 ····· 4
<표 Ⅰ-2> 사례수집 절차 및 방법 ····· 6
<표 Ⅰ-3> KOICA CIAT 프로그램 성과사례 수집 현황 ····· 7
<표 Ⅰ-4> KOICA CIAT 프로그램 심사항목 및 지표 ····· 8

<표 Ⅱ-1> 전체 성과사례 대상 영역별 평균점수 ····· 13
<표 Ⅱ-2> 사례대상에 따른 심사점수 평균 ····· 14
<표 Ⅱ-3> 권역에 따른 심사점수 평균 ····· 15
<표 Ⅱ-4> 연수유형에 따른 심사점수 평균 ····· 17
<표 Ⅱ-5> 성과유형에 따른 심사점수 평균 ····· 18
<표 Ⅱ-6> 분쟁 및 취약국 여부에 따른 심사점수 평균 ····· 20
<표 Ⅱ-7> 우수사례 선정결과 ····· 21
<표 Ⅱ-8> 우수사례 대상자 특성별 빈도 및 비중 ····· 23
<표 Ⅱ-9> 사례대상에 따른 심사점수 총점 비교(우수사례-일반사례) ····· 24
<표 Ⅱ-10> 권역에 따른 심사점수 총점 비교(우수사례-일반사례) ····· 26
<표 Ⅱ-11> 연수유형에 따른 심사점수 총점 비교(우수사례-일반사례) ····· 27
<표 Ⅱ-12> 성과유형에 따른 심사점수 평균(우수사례-일반사례) ····· 28
<표 Ⅱ-13> 분쟁 및 취약국 여부에 따른 심사점수 총점 비교(우수사례-일반사례) ··· 30

<표 Ⅳ-1> KOICA CIAT 프로그램 성과 촉진요인 범주 및 항목 구분 결과 ····· 95
<표 Ⅳ-2> 사례대상별 주요 성과 촉진요인 비교 종합 ····· 113
<표 Ⅳ-3> 권역별 주요 성과 촉진요인 비교 종합 ····· 120
<표 Ⅳ-4> 연수유형별 주요 성과 촉진요인 비교 종합 ····· 125
<표 Ⅳ-5> 성과유형별 성과 촉진요인 비교 종합 ····· 129
<표 Ⅳ-6> 분쟁·취약국/일반 주요 성과 촉진요인 비교 종합 ····· 132
<표 Ⅳ-7> 성과 촉진요인과 성과점수와의 관계(전체 사례 대상) ····· 133

<표 Ⅳ-8> 성과유형별 성과 촉진요인과 성과점수와의 관계(인적자원 역량 강화 사례) ····· 134
<표 Ⅳ-9> 성과유형별 성과 촉진요인과 성과점수와의 관계(조직 및 제도적 역량 강화 사례) ····· 135
<표 Ⅳ-10> 성과유형별 성과 촉진요인과 성과점수와의 관계(파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례) ····· 136
<표 Ⅳ-11> KOICA CIAT 프로그램 성과 저해요인 범주 및 항목 구분 결과 ····· 137
<표 Ⅳ-12> 사례대상별 주요 성과 저해요인 비교 종합 ····· 154
<표 Ⅳ-13> 권역별 주요 성과 저해요인 비교 종합 ····· 161
<표 Ⅳ-14> 연수유형별 주요 성과 저해요인 비교 종합 ····· 166
<표 Ⅳ-15> 성과유형별 성과 저해요인 비교 종합 ····· 170
<표 Ⅳ-16> 분쟁·취약국/일반 주요 성과 저해요인 비교 종합 ····· 173
<표 Ⅳ-17> 성과 저해요인과 성과점수와의 관계(전체 사례 대상) ····· 174
<표 Ⅳ-18> 성과유형별 성과 저해요인과 성과점수와의 관계(인적자원 역량 강화 사례) ····· 175
<표 Ⅳ-19> 성과유형별 성과 저해요인과 성과점수와의 관계(조직 및 제도적 역량 강화 사례) ····· 176
<표 Ⅳ-20> 성과유형별 성과 저해요인과 성과점수와의 관계(파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례) ····· 177

<그림 목차>

[그림 Ⅰ-1] 연구의 필요성 및 목적 ····· 2
[그림 Ⅰ-2] 연구 절차 및 방법 ····· 5
[그림 Ⅰ-3] 성과요인(촉진/저해) 분석 절차 및 방법 ····· 11

[그림 Ⅱ-1] 사례유형에 따른 성과영역 세부 심사점수 평균 ····· 14
[그림 Ⅱ-2] 사례유형에 따른 내용영역 세부 심사점수 평균 ····· 15
[그림 Ⅱ-3] 권역별 성과영역 세부점수 평균 ····· 16
[그림 Ⅱ-4] 권역별 내용영역 세부점수 평균 ····· 16
[그림 Ⅱ-5] 연수유형에 따른 성과영역 세부 심사점수 평균 ····· 17
[그림 Ⅱ-6] 연수유형에 따른 내용영역 세부 심사점수 평균 ····· 18
[그림 Ⅱ-7] 성과유형에 따른 성과영역 세부 심사점수 평균 ····· 19
[그림 Ⅱ-8] 성과유형에 따른 내용영역 세부 심사점수 평균 ····· 19
[그림 Ⅱ-9] 분쟁 및 취약국 여부에 따른 성과영역 세부 심사점수 평균 ····· 20
[그림 Ⅱ-10] 분쟁 및 취약국 여부에 따른 내용영역 세부 심사점수 평균 ····· 21
[그림 Ⅱ-11] 사례대상별 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례) ····· 25
[그림 Ⅱ-12] 권역별 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례) ····· 26
[그림 Ⅱ-13] 연수유형별 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례) ····· 28
[그림 Ⅱ-14] 성과유형별 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례) ····· 29
[그림 Ⅱ-15] 분쟁 취약국 여부에 따른 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례) ··· 30

[그림 Ⅳ-1] 성과 촉진요인 빈도분석 결과 ····· 96
[그림 Ⅳ-2] 개인 사례 주요 성과 촉진요인 ····· 111
[그림 Ⅳ-3] 기관 사례 주요 성과 촉진요인 ····· 112
[그림 Ⅳ-4] 동구 및 CIS 지역 주요 성과 촉진요인 ····· 114
[그림 Ⅳ-5] 오세아니아 지역 주요 성과 촉진요인 ····· 115
[그림 Ⅳ-6] 중남미 지역 주요 성과 촉진요인 ····· 116
[그림 Ⅳ-7] 아프리카 지역 주요 성과 촉진요인 ····· 117
[그림 Ⅳ-8] 중동 지역 주요 성과 촉진요인 ····· 118

[그림 Ⅳ-9] 아시아 지역 주요 성과 촉진요인 ····· 119
[그림 Ⅳ-10] 국별 연수과정 주요 성과 촉진요인 ····· 121
[그림 Ⅳ-11] 다국가 연수과정 주요 성과 촉진요인 ····· 122
[그림 Ⅳ-12] 공동협력 연수과정 주요 성과 촉진요인 ····· 123
[그림 Ⅳ-13] 석사과정 주요 성과 촉진요인 ····· 124
[그림 Ⅳ-14] 인적자원 역량강화 사례 주요 성과 촉진요인 ····· 126
[그림 Ⅳ-15] 조직 및 제도적 역량강화 사례 주요 성과 촉진요인 ····· 127
[그림 Ⅳ-16] 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례 주요 성과 촉진요인 ····· 128
[그림 Ⅳ-17] 분쟁·취약국 주요 성과 촉진요인 ····· 130
[그림 Ⅳ-18] 일반국가 주요 성과 촉진요인 ····· 131
[그림 Ⅳ-19] 성과 저해요인 빈도분석 결과 ····· 138
[그림 Ⅳ-20] 개인 사례 주요 성과 저해요인 ····· 152
[그림 Ⅳ-21] 기관 사례 주요 성과 저해요인 ····· 153
[그림 Ⅳ-22] 동구 및 CIS 지역 주요 성과 저해요인 ····· 155
[그림 Ⅳ-23] 오세아니아 지역 주요 성과 저해요인 ····· 156
[그림 Ⅳ-24] 중남미 지역 주요 성과 저해요인 ····· 157
[그림 Ⅳ-25] 아프리카 지역 주요 성과 저해요인 ····· 158
[그림 Ⅳ-26] 중동 지역 주요 성과 저해요인 ····· 159
[그림 Ⅳ-27] 아시아 지역 주요 성과 저해요인 ····· 160
[그림 Ⅳ-28] 국별 연수과정 주요 성과 저해요인 ····· 162
[그림 Ⅳ-29] 다국가 연수과정 주요 성과 저해요인 ····· 163
[그림 Ⅳ-30] 공동협력 연수과정 주요 성과 저해요인 ····· 164
[그림 Ⅳ-31] 석사과정 주요 성과 저해요인 ····· 165
[그림 Ⅳ-32] 인적자원 역량강화 사례 주요 성과 저해요인 ····· 167
[그림 Ⅳ-33] 조직 및 제도적 역량강화 사례 주요 성과 저해요인 ····· 168
[그림 Ⅳ-34] 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례 주요 성과 저해요인 ····· 169
[그림 Ⅳ-35] 분쟁·취약국 주요 성과 저해요인 ····· 171
[그림 Ⅳ-36] 일반국가 주요 성과 저해요인 ····· 172

[그림 Ⅴ-1] 글로벌 연수사업 성과확산을 위한 개선과제 ····· 184

국문 요약

Ⅰ. 연구개요

❑ 이 연구의 목적은 글로벌 연수사업 우수사례를 발굴·확산함으로써 지속적인 성과창출 기반을 마련하고, 성과 촉진요인 및 저해요인을 분석하여 향후 글로벌 연수사업의 개선방안을 마련하는 데 있었음. 이러한 목적을 달성하기 위해 이 연구는 성과사례 수집, 심사, 우수사례 선정 및 성과사례 분석, 성과 촉진 및 방해요인 분석 등의 단계에 따라 체계적으로 진행하였음.

Ⅱ. 글로벌 연수사업 성과사례 심사 결과

❑ 전체 성과사례에 대한 심사 결과, 총점 평균은 77.2점으로 나타났으며, 성과의 적합성 및 효과성(이하 성과영역)에 대한 평균점수가 내용의 구체성 및 논리성(이하 내용영역) 평균점수보다 소폭 높은 수준으로 나타났음.

❑ 사례대상, 권역, 연수유형, 성과유형, 분쟁/취약국 및 일반국가 등에 대한 사례 심사 결과를 비교한 결과는 다음과 같음.

- ○ 사례대상별로는 기관 사례가 개인 사례보다 비교적 높은 점수를 보인 한편, 내용영역의 점수는 개인, 기관 모두 유사하게 나타났으나, 성과영역에서 기관 사례의 점수가 개인 사례의 점수보다 높은 것으로 나타났음.
- ○ 권역별로는 오세아니아 권역 사례의 평균점수가 가장 높게 나타났으며, 다음으로 아시아, 아프리카, 중동 순으로 높게 나타났음.
- ○ 연수유형별로는 다국가 유형의 점수가 가장 높게 나타났으며, 다음으로 석사과정, 국별, 공동협력 순으로 나타났음.
- ○ 성과유형별로는 조직 및 제도적 역량강화 유형, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 유형 등 2개 유형이 인적자원 역량강화 유형에 비해 상대적으로 높게 나타났음.
- ○ 분쟁/취약국 및 일반국가별로는 분쟁/취약 국가가 일반 국가보다 다소 높은 수준으로 나타났음.

Ⅲ. 글로벌 연수사업 우수사례

❑ 우수사례는 성과사례 심사결과에 따라 상위 20개 사례를 선정하였으며, 인적자원 역량강화 부문에서 7개, 조직의 정책 및 제도적 역량강화 부문에서 11개, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 부문에서 2

개가 선정되었음. 이들 우수사례의 일반적 특성은 다음과 같음.

- ○ 대상별로는 개인이 기관에 비해 높은 비율로 나타났으며, 권역별로는 아프리카 지역이 전체의 약 40%를 차지하였고, 다음으로 아시아, 중남미 순으로 나타났음.
- ○ 연수유형별로는 국별 프로그램이 전체의 절반 이상을 차지하고 있었으며, 다음으로 다국가, 석사과정, 공동협력 순으로 나타났음.
- ○ 성과유형별로는 조직 및 제도적 역량강화 전체 사례의 절반 가량을 차지하고 있었으며, 다음으로 인적자원 역량강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 순으로 나타났음.
- ○ 분쟁/취약국은 전체 우수사례의 약 35%를 차지하고 있는 것으로 나타났음.

〈표 1〉 우수사례 선정결과

지역	연수과정명	연수유형	연수기관	성과유형
아프리카 (가나)	Master's Degree Program in Community Development Leadership	석사과정	연세대	1-① 개인 역량강화
아프리카 (나이지리아)	Master's Degree in Economic Policy and Development	석사과정	고려대	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
아시아 (라오스)	Capacity Building on Remote Education for Laos	국별	서울사이버대	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
아시아 (미얀마)	Human Right Policy Development (Myanmar)	국별	KOICA	3-③ 한국 및 타국과의 우호관계 강화
아시아 (인도네시아)	Capacity Building of Gender Policy (Indonesia)	국별	숙명여대	1-② 현업적용
아프리카 (우간다)	Modernization of Traditional medicine	다국가	KOICA- KIOM	2-② 조직 전문성 강화
아시아 (인도네시아)	Sustainable Water Environment Management Policy Program	다국가	EHRD	1-② 현업적용
아프리카 (케냐)	Saemaul Undong of Local Government	국별	한영대	3-② 한국 이해도 증진
아프리카 (모로코)	Sustainable Urban and Regional Development	국별	한국토지 주택공사	2-② 조직 전문성 강화
아프리카 (토고)	2014 UNESCO-ROK Fellowship Program for capacity building in education.	다국가	APCEIU	1-① 개인 역량강화
중남미 (에콰도르)	Industrial Policy Development	공동협력	KOICA	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
중남미 (과테말라)	Natural Disaster Prevention and Risk Management	다국가	FRI	1-① 개인 역량강화

지역	연수과정명	연수유형	연수기관	성과유형
중남미 (콜롬비아)	National Integration Colombia	국별	하나원	1-② 현업적용
아시아 (베트남)	2014 Master's Degree Program on Community Development Leadership	석사과정	영남대	1-② 현업적용
-	베트남 감사원·감찰원 역량강화 지원사업 (14년-16년)	국별	감사원	2-② 조직 전문성 강화
-	품종보호제도 및 DUS 심사기술 역량강화	다국가	국립종자원	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
-	라오스 원격교육 역량강화	국별	서울사이버대	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
-	필리핀 철도운영현대화 과정	국별	한국철도공사	3-① 경제적 관계 강화
-	모로코 지속가능한 도시 및 지역개발역량강화	국별	모로코사무소	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
-	튀니지 과학기술 혁신정책	국별	튀니지사무소	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완

Ⅳ. 글로벌 연수사업 성과요인 분석 결과

1. 성과 촉진요인

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과 촉진요인에 대한 인식을 Van Kaam의 현상학적 분석 방법에 의해 살펴본 결과, 크게 개인, 연수기관, KOICA, 수원국 등 4개 요인 범주로 구분할 수 있었음.

- ○ 개인요인: 연수생의 적극적 태도, 연수생 업무경험 및 지위, 연수생 액션플랜 이행, 네트워크 활용, 조직의 적극적 지원, 외부 전문가의 적극적 참여
- ○ 연구기관 요인: 연수 프로그램의 체계적 운영, 액션플랜 수립, 강사전문성 및 역량, 적극적 사후관리
- ○ KOICA 요인: 수요자 맞춤형 교육설계, 졸업생 네트워크 지원, 현지사무소의 후속지원, 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성
- ○ 수원국 요인: 제도적 지원, 사회적 기반 구축, 경제적 지원, 국제적 지원

❑ 사례 대상별 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

- ○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 개인사례의 경우 성과 촉진요인으로 개인요인을 주로 언급되고 있었으며, 기관의 경우 연수기관 요인에 대한 언급 빈도가 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 개인사례의 경우 연수생의 태도적 측면이 주로 언급되었으나, 기관의 경우, 연수기관의 프로그램 운영 및 액션플랜 수립 등이 언급되고 있는 것으로 나타났음.

❑ 사례 대상별 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 6개 지역 모두 개인요인에 대한 언급 빈도가 가장 높게 나타났음. 단, 다음으로 중동과 아시아 지역의 경우 KOICA 요인에 대한 빈도가 높게 나타났고, 오세아니아, 중남미 지역의 경우 연수기관 요인이, 동구 및 CIS 지역은 수원국 요인에 대한 언급 빈도가 다른 지역보다 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, '연수생의 적극적 태도' 요인에 대한 언급 빈도가 공통적으로 높았으며, 중남미, 아프리카, 중동, 아시아 지역의 경우 상대적으로 '수요자 맞춤형 교육설계'가, 동구 및 CIS 오세아니아 지역의 경우 '연수생 업무경험 및 지위'를, 중남미, 중동 지역의 경우 '액션플랜 수립'을, 아프리카, 아시아 지역의 경우 '제도적 지원' 요인에 대한 언급빈도가 상대적으로 높게 나타났음.

❑ 연수 유형별 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 4개 유형의 연수과정 모두 개인요인의 언급 빈도가 가장 높았고, 상대적으로 다국가 과정의 경우 KOICA 요인의 언급빈도가 높았으며, 공동협력 과정의 경우 KOICA 요인의 언급 빈도가 상대적으로 낮았음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, '연수생의 적극적 태도' 요인을 공통적으로 주요 요인으로 언급하였으며, 국별, 공동협력 과정의 경우 상대적으로 '수요자 맞춤형 교육설계', '제도적 지원'이 다수 언급되었고, 다국가 과정, 석사과정의 경우 '액션플랜 수립' 등의 요인에 대한 언급 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

❑ 성과 유형별 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 3개 성과 유형의 관련 사례 모두 개인요인의 언급 비중이 가장 높았으며, 상대적으로 인적자원 역량강화 관련 사례가 조직 및 제도적 역량강화 사례와 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례에 비해 KOICA 요인의 언급비중이 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, '연수생의 적극적 태도' 요인과 '수요자 맞춤형 교육설계' 요인을 공통적으로 주요 요인으로 언급하고 있었으며, 인적자원 역량강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 관련 사례의 경우 상대적으로 '제도적 지원' 요인에 대한 언급 비중이, 조직 및 제도적 역량강화 관련 사례의 경우 '액션플랜 수립' 등의 요인의 언급 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

❑ 분쟁·취약국과 일반국가의 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 일반국가의 경우 성과를 촉진하는 요인으로 개인요인을 언급하는 비중이 분쟁·취약국에 비해 다소 높았으며, 분쟁·취약국의 경우 일반국가에 비해 KOICA 요인에 대한 언급 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 공통적으로 '연수생의 적극적 태도', '수요자 맞춤형 교육설계'를 중요한 성과 촉진 요인으로 언급하였으며, 상대적으로 분쟁·취약국의 경우 '제도적 지원'요인, 일반국가의 경우 '액션플랜 수립'에 언급비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

2. 성과 저해요인

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과 저해요인에 대한 인식 역시 Van Kaam의 현상학적 분석 방법에 의해 살펴본 결과, 크게 개인, 연수기관, KOICA, 수원국 등 4개 요인 범주로 구분할 수 있었음.

○ 개인요인: 연수생 학습부적응, 연수생 적용기회 부족, 조직 내 의사소통 미흡, 조직구성원 지원 부족, 조직구성원 역량 부족, 조직내외 인적자원 부족

○ 연구기관 요인: 연수내용 구성 미흡, 연수운영 자원 부족, 강사전문성 및 역량 부족, 정보제공 미흡

○ KOICA 요인: 현지요구 반영 미흡, 후속지원 미흡, 현지 사무소 지원 미흡

○ 수원국 요인: 제도적 기반 부재, 사회적 여건미흡, 경제적 지원 부족, 수원기관 등 협업 부족

❑ 사례 대상별 성과를 저해하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 개인사례의 경우 성과 저해요인으로 수원국 요인과 개인요인을 주로 언급하고 있었으며, 기관의 경우 연수기관 요인에 대한 언급 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 공통적으로 '제도적 기반 부재' 항목으로 언급하고 있었으며, 상대적으로 개인사례의 경우, '경제적 지원', '조직구성원 지원' 항목을, 기관사례의 경우, '연수운영 자원 부족', 후속지원 미흡' 항목 관련 언급 비율이 높은 것으로 나타났음.

❑ 사례 대상별 성과를 저해하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 오세아니아 지역을 제외한 모든 지역은 수원국 요인의 언급 비중이 공통적으로 높았으며, 상대적으로 아시아 지역의 경우 개인 요인의 언급 비중이 높았음. 조사 대상 모든 지역은 성과를 저해하는 요인으로 연수기관 요인이나, KOICA 요인에 대한 언급 비중이 상대적으로 낮게 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 오세아니아 지역을 제외한 모든 지역에서 '제도적 기반 부재', '경제적 지원 부족' 요인을 공통적으로 주요 요인으로 언급하고 있었으며, 오세아니아, 중남미, 아프리카 지역

의 경우 '조직구성원 지원 부족' 항목을, 동구 및 CIS, 오세아니아 지역의 경우 '조직내외 인적자원 부족' 항목을 상대적으로 주요 요인으로 언급하는 비중이 높게 나타났음.

❑ 연수 유형별 성과를 저해하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 국별, 석사과정의 경우 개인요인의 언급 비중이 가장 높았으며, 상대적으로 다국가, 공동협력 과정의 경우 수원국 요인의 언급 비중이 가장 높았음. 모든 연수과정은 성과를 저해하는 요인으로 연수기관 및 KOICA 요인에 대한 언급비중이 상대적으로 낮게 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 대부분의 연수유형에서 '제도적 기반 부재' 요인과 '사회적 여건 미흡' 요인의 언급 비중이 공통적으로 가장 높았으며, 국별, 공동협력 과정의 경우 상대적으로 '조직 구성원의 지원 부족' 항목을, 다국가, 석사과정의 경우 '경제적 지원 부족' 항목의 언급 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

❑ 성과 유형별 성과를 저해하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 3개 성과 유형의 관련 사례 모두 수원국 요인에 대한 언급 비중이 가장 높았으며, 다음으로 개인요인이 주로 언급되고 있었음. 상대적으로 파트너십 강화 및 우호협력증진 사례(9.1%)가 인적자원 역량강화 사례(6.4%)와 조직 및 제도적 역량강화 사례(5.4%)에 비해 KOICA 요인에 대한 언급 비중이 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 연수 참여자들은 '제도적 기반 부재' 요인과 '경제적 지원 부족' 요인을 공통적으로 성과 저해 요인으로 인식하고 있었으며, 인적자원 역량강화 사례의 경우, '조직구성원 지원 부족', 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 관련 사례의 경우 '조직구성원 역량 부족' 요인을, 조직 및 제도적 역량강화 관련 사례의 경우 '사회적 여건 미흡' 등에 대한 요인을 주요 성과 저해요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났음.

❑ 분쟁·취약국과 일반국가의 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 일반국가의 경우 성과를 저해하는 요인으로 개인요인을 언급하는 비중이 분쟁·취약국에 비해 다소 높았으며, 분쟁·취약국의 경우 일반국가에 비해 수원국 요인에 대한 언급 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 공통적으로 '제도적 기반 부재', '경제적 지원 부족'을 중요한 성과 저해 요인으로 언급하였으며, 상대적으로 분쟁·취약국의 경우 '사회적 여건 미흡' 항목을 주요 성과저해 요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났음.

Ⅴ. 글로벌 연수사업 성과 확산을 위한 제언

❑ 성과사례 심사결과와 성과 촉진요인 및 저해요인 분석 결과를 토대로 [1]성과사례 수집 및 분석 관련 3개 개선과제, [2]글로벌 연수사업 설계 및 운영 관련 4개의 개선과제를 제안함.

- ○ 성과사례 수집 및 분석 개선사항: ①성과사례 공모 홍보 및 지원 강화, ②성과분석 평가편람 개발 및 분석 고도화, ③성과기반 평가를 통한 교육성과의 지속적 관리 등
- ○ 글로벌 연수사업 설계 및 운영 개선사항 ①연수기관 교육설계 및 운영 역량강화 지원, ②연수생 네트워크 구축 및 관리시스템 활성화, ③연수사업 모니터링 및 사후관리 체계화, ④현지사무소 연수생 지원 Platform 기능 강화 등

I. 서론

1. 연구 필요성 및 목적

❑ 한국국제협력단(코이카)에서는 한국의 개발경험과 축적된 노하우를 공유하여 개도국의 인적 역량강화 및 제도·정책 개선을 통하여 개도국의 자립적 개발과제 해결 역량을 배양할 수 있도록 글로벌 연수사업을 시행해 오고 있으며, 글로벌 연수사업이 양적·질적으로 확대됨에 따라 대내외적으로 글로벌 연수사업의 성과를 구명하고 확산해야 하는 요구를 받고 있음.

- ○ 코이카에서는 국별, 다국가, 공동협력, 석사과정 프로그램을 비롯하여 다양한 이해관계자(수원국, 해외사무소, 연수기관, 연수기원기관 등)가 참여하는 글로벌 연수사업을 연간 300여개 운영하고 있음.
- ○ 그동안 글로벌 연수사업을 통해 많은 과정을 운영하여 연수생을 배출했음에도 연수사업의 성과에 대한 체계적인 점검 및 대내외 공유가 부족하며, 연수사업의 결과물을 토대로 성과관리체계를 마련하고 평가·환류되어야 한다고 보고됨(관계부처 합동, 2015; 글로벌발전연구원, 2015).

❑ 코이카에서는 2016년 9월 통합적 성과관리 실행계획안을 수립하고, 성과관리 체계 및 방법을 개선하기 위한 노력을 기울이고 있음.

- ○ 글로벌 연수사업 성과관리모형은 Kirkpatrick의 모형에 따라 1단계(연수만족도), 2단계(학습성취도), 3단계(현업적용도)를 평가하고 성과사례 수집 및 결과분석을 통해 4단계 최종목표인 인적자원의 역량 강화, 조직 및 제도적 역량 강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 달성도를 확인함(글로벌발전연구원, 2015).
- ○ 특히, 글로벌 연수사업 통합적 성과관리는 그동안 환류가 이루어지지 않고 단편적으로 진행되던 기존의 성과관리 활동들을 연수사업 전 과정(기획-수행-종료-사후관리)에서 단계별로 다양한 이해관계자의 성과평가 결과를 다층적으로 연계하여 시행하고 피드백하는 체계임.

○ 성과관리체계가 시행됨에 따라 코이카에서는 2016년 글로벌 연수사업의 현업적용도 평가를 실시하고 성과사례 수집 및 분석을 체계화하며, 2017년에는 연수사업 종료 평가와 함께 연차평가를 확대 실시할 계획임.

❑ 이러한 맥락에서 코이카 글로벌 연수사업(CIAT 프로그램) 성과사례 분석 연구는 글로벌 연수사업 우수사례를 발굴·확산함으로써 지속적인 성과창출 기반을 마련하고, 성과 촉진요인 및 저해요인을 분석하여 향후 글로벌 연수사업의 개선방안을 마련할 목적으로 수행되었음.

○ 글로벌 연수사업 우수사례 발굴을 통해 글로벌 연수사업에 대한 홍보강화 기반을 마련하고, 권역 및 연수유형별 우수사례 발굴 및 확산, 글로벌 연수사업의 지속적인 성과 창출을 실현하여 글로벌 연수사업의 지속적인 성과창출 기반을 조성함.

○ 글로벌 연수사업 성과요인 분석을 통해 글로벌 연수사업의 성과검증 및 성공요인을 도출하고, 성과 촉진요인 및 저해요인을 정량화, 선도적인 성과분석을 통한 개선방안 수립을 실행하고, 향후 글로벌 연수사업의 개선방안 마련을 목적으로 하고 있음.



[그림 Ⅰ-1] 연구의 필요성 및 목적

2. 연구 내용 및 범위

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과사례 수집

- ○ 성과사례 수집 대상자 선정
- ○ 연수생/연수기관으로부터 성과사례 수집

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과사례 심사

- ○ KOICA가 작성한 심사기준에 맞춰 심사
- ○ 자격미달을 제외한 모든 사례에 대한 심사점수 기록
- ○ 심사점수 순으로 우수사례 선정(20개)

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과사례 정리

- ○ KOICA가 제시한 유형분류기준에 따라 수집된 사례 분류
- ○ 우수사례 작성양식에 따라 사례 편집

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과사례 결과분석

- ○ 글로벌 연수사업 성과사례 촉진요인/방해요인 요인 분석
- ○ 글로벌 연수사업 성과사례 촉진요인/방해요인 요인별 빈도 분석
- ○ 권역별, 연수사업유형별 요인 분석

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과사례 최종보고서 작성

- ○ (외부용) 우수사례 상위 10개 정리(추진배경/성과/촉진요인/사진)
- ○ (내부용) 우수사례 20개 정리(추진배경/성과/촉진요인/방해요인) 및 결과분석(촉진/방해요인 정량 및 정성적 분석)

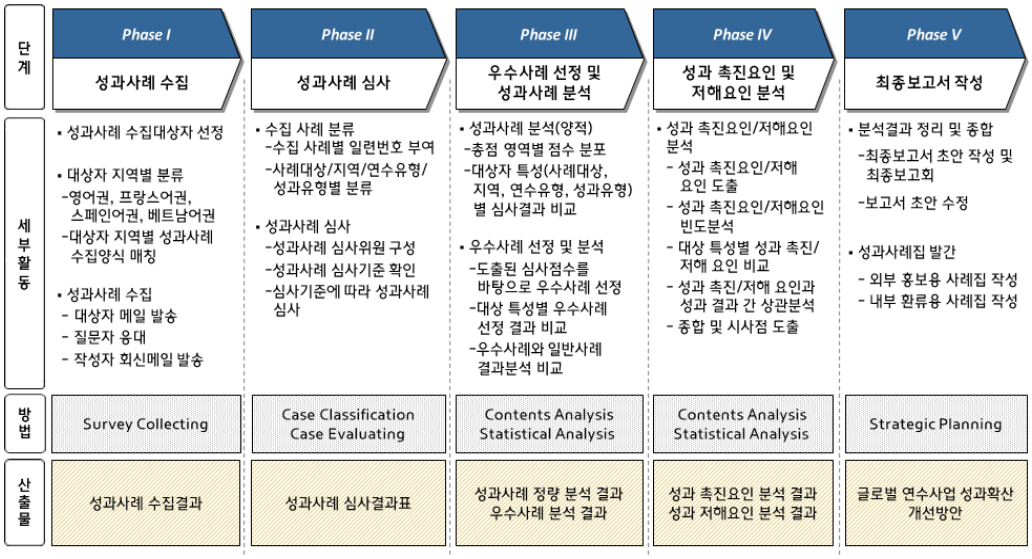
<표 Ⅰ-1> 연구내용 및 범위

구분	주요내용
수집	• 성과사례 홍보 관련 포스터 제작 • 이메일을 통해 연수생/연수기관으로부터 성과사례수집
심사	• KOICA가 작성한 심사기준에 맞춰 심사 • 자격미달을 제외한 모든 사례에 대한 심사점수 기록 • 심사점수 순으로 우수사례 20개 선정
정리	• 제시된 작성양식에 따라 성과사례 20개 정리 – 연수개요 및 성과모형에 따른 요약 – 추진배경/성과/촉진요인/방해요인별로 정리
분석	• 작성지침에 해당되는 내용이 없는 사례를 제외하고는, 모든 수집된 사례 대상 촉진요인/방해요인 분석
중간보고서 작성	• 성과사례정리 – 우수사례로 선정된 20편의 사례를 작성양식에 맞춰 정리
우수사례 포함 모든 사례 정리표 작성	• 성과사례 정리표 작성 – 모든 사례 대상, 요약본에 적힌 정보를 바탕으로 정리표 작성 • 최종보고서의 빈도분석 범주관련 세부사항 정리
최종 보고서 작성 (외부용 & 내부용)	• (외부용) 심사결과 순으로 우수사례 상위 10개 정리 – 추진배경/성과/촉진요인 및 사진을 포함시켜 정리 • (내부용) 우수사례 20개 정리 – 추진배경/성과/촉진요인/방해요인 정리 – 결과분석 (모든 사례 대상 촉진/방해요인 정량 및 정성적 분석)

3. 연구 절차 및 방법

❑ 글로벌 연수사업 사례수집 및 성과분석은 사례 수집, 심사, 우수사례 선정, 성과사례 분석, 성과 촉진 및 방해요인 분석, 최종보고서 작성 단계에 따라 체계적으로 진행하였음.

- ○ 성과사례 수집 단계에서는 성과사례 수집대상자 선정, 대상자 사용언어별 분류, 성과사례 수집(대상자 메일 발송, 질문자 응대, 작성자 회신메일 발송) 활동 수행
- ○ 성과사례 심사 단계에서는 수집사례를 분류하고, 성과영역(적합성, 효과성)과 내용영역(구체성, 논리성)으로 구분하여 기준에 따라 심사 실시
- ○ 우수사례 선정 및 성과사례 분석 단계에서는 도출된 심사점수를 바탕으로 우수사례 선정을 실시하고 우수사례 결과 분석
- ○ 성과 촉진요인 및 방해요인 분석단계에서는 작성된 사례를 요인별로 정리하고 빈도/상관 분석 및 핵심키워드 도출 작업 수행
- ○ 최종보고서 작성 단계에서는 분석결과를 정리 및 종합하고 작성하고 외부용 및 내부용 보고서 작성 작업 실시



[그림 Ⅰ-2] 연구 절차 및 방법

가. 성과사례 수집

❑ 사례 수집은 한국국제협력단(KOICA)의 모든 연수사업에 참여한 해외사무소, 공공기관, 연수기관, 연수생을 대상으로 사업의 적합성, 성과의 효과성에 대한 내용의 에세이를 수집하는 형태로 진행하였음.

○ 사례수집 대상은 2013년 1월 1일 ~ 2016년 2월 28일 사이에 실시된 모든 연수사업에 참여한 연수사업이 실시된 국가 소재 사무소, 공공기관, 연수기관, 연수생을 대상으로 실시하였음.

○ 사례수집 목적은 한국국제협력단 연수사업(CIAT) 프로그램의 적합성 및 성과의 효과성 분석을 위해 수집되었으며, 주요 수집 내용은 주요 연수내용, 성과도출과정, 성과, 성과도출 요인, 성과도출 방해요인 및 제언사항으로 구성하였음.

○ 사례수집 방법은 연수대상자를 사용언어별로 4개 언어권(영어, 프랑스어, 스페인어, 베트남어)로 구분하여 각 사용언어별 양식을 이메일로 배포하여 수집하는 방식으로 진행하였음.

○ 사례수집 기간은 2016년 10월 4일부터 11월 4일까지를 1차 수집기간으로 설정하였고, 우수사례 추가 확보를 위해 기한을 연장하여 11월 18일까지를 최종 수집 기한으로 설정하였음.

<표 Ⅰ-2> 사례수집 절차 및 방법

구분	주요 내용
대상 사업	한국국제협력단(KOICA) 연수사업 : CIAT(씨앗) 프로그램 (대상 기간 2013년 1월 1일 ~ 2016년 2월 28일)
수집대상	연수사업 참여자 16,359명 연수사업이 실시된 국가 소재 사무소/공관 연수사업을 수행한 연수기관
수집목적	한국국제협력단 연수사업(CIAT) 프로그램의 적합성 및 성과의 효과성 분석
수집방법	사용언어(영어, 프랑스어, 스페인어, 베트남어)별 양식 배포 E-mail을 통한 에세이 수집
수집내용	주요 연수내용 성과도출 요인 성과도출과정 성과도출 방해요인 성과
수집기간	1차: 2016년 10월 4일 ~ 11월 4일 2차: 2016년 11월 5일 ~ 11월 18일

❑ 최종 수집된 289건의 성과사례 중에서 중복된 사례 17건을 제외한 272건이 최종적으로 성과분석 대상으로 활용되었으며, 개인적 채널을 활용한 사례는 245건, 기관 채널을 활용한 사례는 27건으로 나타났음.

○ 개인적 채널을 활용한 사례는 연령별로 30대, 40대 인원이 가장 많은 것으로 나타났으며(72.7%), 다음으로 50대(13.1%), 30대 미만(6.1%) 순으로 나타났음.

○ 권역별로는 아프리카 지역이 115건(46.9%)로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 다음으로 아시아 58건(23.7%), 중남미 45건(18.4%), 중동 20건(8.2%), 동구 및 CIS 5건(2.0%), 오세아니아 2건(0.8%) 순으로 나타났음.

○ 프로그램 유형별로는 '국별(Country Specific)' 유형이 124건(45.6%)으로 가장 큰 비중을 차지하였으며, 다음으로 '다국가(Regional/Global)' 유형 65건(23.9%), '석사과정(Scholarship Program)' 유형 56건(20.6%)의 순으로 나타났음.

○ 성과유형별로는 '인적자원 역량강화' 부문이 157건(57.7%)으로 가장 큰 비중을 차지하고 있었으며, 다음으로 '조직 및 제도적 역량강화' 부문은 89건(32.7%), '파트너십 강화 및 우호협력관계 증진' 부문은 26건(9.6%)으로 나타났음.

<표 Ⅰ-3> KOICA CIAT 프로그램 성과사례 수집 현황

구분		빈도(건)	백분율(%)
대상 채널	개인	245	90.1
	기관	27	9.9
	소계	272	100.0
연령(만)	30 미만	15	6.1
	30~39	95	38.8
	40~49	83	33.9
	50~59	32	13.1
	60 이상	3	1.2
	무응답	17	6.9
	소계	245	100.0

구분		빈도(건)	백분율(%)
권역	동구 및 CIS	5	2.0
	오세아니아	2	0.8
	중남미	45	18.4
	아프리카	115	46.9
	중동	20	8.2
	아시아	58	23.7
	소계	245	100.0
프로그램 유형	국별	124	45.6
	다국가	65	23.9
	공동협력	27	9.9
	석사과정	56	20.6
	소계	461	100.0
성과유형	인적자원 역량강화	157	57.7
	조직 및 제도적 역량강화	89	32.7
	파트너십 강화 및 우호협력관계 증진	26	9.6
	소계	272	100.0

나. 성과사례 심사 및 우수사례 선정

❑ 성과사례 공모 심사기준은 성과영역과 내용영역으로 구분되어 있으며, 성과영역 하위항목으로는 성과의 적합성(20점), 성과의 효과성(30점), 내용의 구체성(30점), 내용의 논리성(20점)으로 구성됨.

<표 Ⅰ-4> KOICA CIAT 프로그램 심사항목 및 지표

심사항목		심사지표	배점	세부 심사기준
성과영역	성과의 적합성 (20점)	KOICA 연수사업 목표와의 부합도	10	• 연수내용과 관련 있는 현업적용 성과를 도출하였는가? • 동 현업적용 성과가 최종목표(인적자원 역량강화, 조직 및 제도역량 강화, 우호관계 강화) 달성으로 이어졌는가?
		수원국의개발 수요와의 부합도	5	• 연수사업 성과가 수원국의 개발수요에 부합하였는가?
		국제개발협력 규범과의 부합도	5	• 연수사업 성과가 국제개발협력규범과 부합하였는가?
	성과의 효과성 (30점)	성과도출 과정의 효율성	10	• 성과도출과정에서 얼마나 효율적으로 연수과정에서 제공된 지식이 현업에 적용되었는가? • 달성된 성과가 더 적은 물적, 인적자원으로 도출 가능했겠는가?

심사항목		심사지표	배점	세부 심사기준
		성과의 영향력	10	• 연수사업 성과로 인해 수원국의 개발문제가 얼마나 많이 개선되었는가? • 연수사업 성과는 얼마나 많은 이들에게 혜택을 제공하였는가? • 성과가 개인, 사회 및 국가차원으로 확대가능한가?
		성과의 지속가능성	10	• 연수사업의 성과가 개인, 사회, 국가의 개발 관련 주인의식을 고취시키는데 기여하였는가? • 연수사업의 성과가 지속가능할 수 있도록 관련 제도적 장치나 조직이 생겨났는가? • 연수사업의 성과가 사회적으로 폭넓게 받아들일 수 있도록 수원국의 사회적, 문화적, 경제적 조건과 잘 부합하는가?
내용영역	내용의 구체성 (30점)	성과 도출과정 서술의 구체성 및 현실성	15	• 연수사업에서 제공된 지식과 기술이 현업에 적용되는 과정(성과도출과정)이 구체적으로 기술되었는가? • 성과 도출과정이 현실적으로 서술되었는가?
		도출한 성과 및 기대효과 서술의 명확성	15	• 성과가 양적, 질적으로 명확하게 전달되도록 서술하였는가? • 기대성과에 대해 과장 없이 객관적으로 서술되었는가?
	내용의 논리성 (20점)	내용의 타당성 및 일관성	10	• 작성양식 구성요소(연수내용, 성과도출과정, 성과, 성과촉진요인/방해요인) 간의 흐름에 일관성이 있는가? • 각 구성요소 간의 인과적 연계가 우수한가?
		근거의 명확성	10	• 성과를 뒷받침할 명확하고 객관적인 근거를 제시하였는가? • 성과와 근거간의 인과관계가 성립하는가?

다. 성과요인 분석

❑ 이 연구에서는 KOICA CIAT 프로그램 참여자(기관)을 대상으로 프로그램 성과사례를 분석하기 위해 성과촉진요인과 저해요인에 대한 분석을 양적분석과 질적분석을 병행하는 통합적 연구방법(Mixed Method)을 활용하였음.

○ 통합적 연구방법은 하나의 연구에서 질적 자료와 양적 자료를 동시에 혹은 순차적으로 수집하여 분석하는 것으로, 이 연구에서는 통합연구방법 중 탐색적(exploratory) 설계법을 활용하여 질적 자료를 먼저 분석한 다음, 질적 자료에서 발견된 관계를 양적 자료를 통해 설명하는 방법을 채택하였음.

○ 질적 분석은 대상자의 KOICA CIAT 프로그램 성과에 대한 인식을 분석하기 위하여 대상자의 주관적 경험의 본성, 의미, 본질적인 구조를 이해하기 위한 목적으로 수행되는 현상학적 연구방법을 기반으로 하였음.

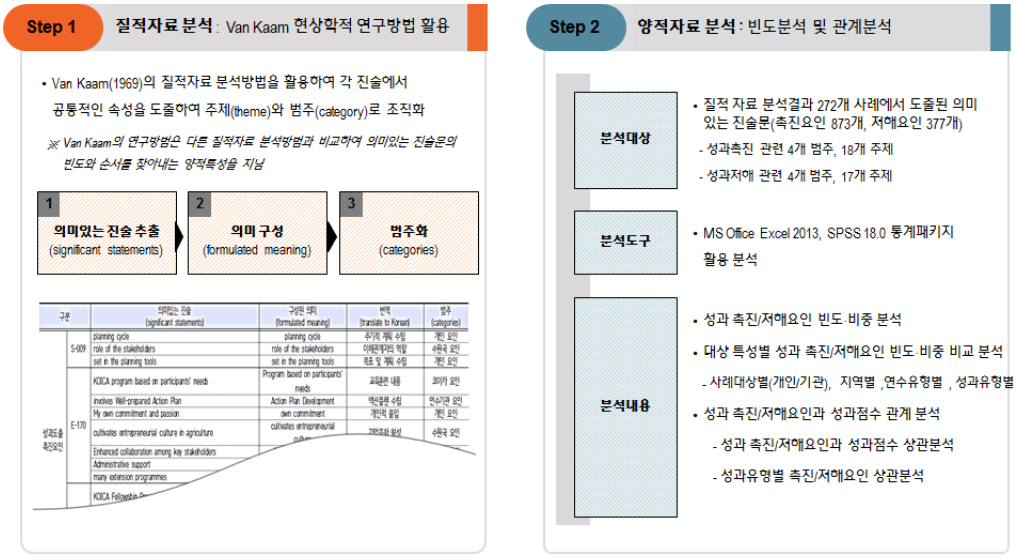
- ○ 양적 분석은 질적자료 분석을 통해 도출된 의미 있는 진술문에 대한 분석 및 구조화된 성과 촉진 및 방해요인에 대한 빈도분석 및 관계분석을 실시하였음.

❑ 질적 연구방법으로 사용된 현상학적 연구방법의 자료 수집 후 분석 방법은 다양하나, 이 연구에서는 다른 질적 자료의 분석방법과 비교하여 의미 있는 진술문의 빈도와 순서를 찾아내는 양적특성을 지닌 Van Kaam의 연구방법을 사용하였음.

- ○ 현상학적 연구방법에서 자료 분석 방법은 Colaizzi, Giorgi, Spiegelberg, Van Kaam, Van Manen, Benner, Paterson & Zderad 의 분석 방법 등이 있음 (김분한 외, 1999; 김윤나, 2008; 박희은, 2010).
- ○ 이 중 Van Kaam의 연구방법은 의미 있는 진술을 구조화하고 빈도와 우선순위를 도출할 수 있는 양적조사의 특성을 함께 가지고 있고, 전체 연구참여자들의 공통적인 특성을 도출한다는 측면(김분한 외, 1999; Phillips-pula et al., 2011)에서 본 연구의 취지에 맞는 연구방법으로 판단되어 활용하였음.
- ○ 이에 따라, 본 연구에서는 Van Kaam의 연구방법에 따라 참여자들로부터 기술된 내용에서 의미 있는 문장이나 핵심단어들을 추출하여 의미가 같은 종류의 진술끼리 묶어 부주제(Sub-theme)을 선정하고, 의미 있는 진술의 빈도를 기록하였으며, 이를 다시 같은 속성으로 재구조화하여 주제(theme) 및 범주(category)로 구성하였음.

❑ 양적 분석은 질적자료의 분석결과 272개 사례에서 도출된 의미 있는 진술문들을 대상으로 빈도분석 및 관계분석을 실시함.

- ○ 양적 자료의 분석 대상은 질적자료 272개 사례에서 도출된 의미 있는 진술을 바탕으로 도출된 성과 촉진/저해요인에 대한 분석을 실시하였음.
- ○ 주요 분석내용으로는 성과 촉진/저해요인 빈도·비중 분석, 대상 특성별 성과 촉진/저해요인 빈도·비중 비교 분석, 성과 촉진/저해요인과 성과점수 관계분석 등을 실시하였음.



[그림 Ⅰ-3] 성과요인(촉진/저해) 분석 절차 및 방법

II. 글로벌 연수사업 성과사례 심사 결과

1. 전체 심사결과

❑ 전체 성과사례에 대한 심사 결과, 총점 평균은 77.2 점으로 나타났으며, 성과영역 평균점수가 내용영역 평균점수보다 소폭 높은 수준으로 나타났음.

○ 성과영역 평균 점수는 39.7 점으로 내용영역 평균점수 38.5 점보다 약 1.2 점 높은 수준으로 나타났음.

○ 세부적으로, 성과영역에서 성과의 적합성은 15.9 점, 성과의 효과성은 23.8 점으로 나타났고, 내용영역에서 내용의 구체성은 22.8 점, 내용의 논리성은 15.7 점으로 나타났음.

<표 Ⅱ-1> 전체 성과사례 대상 영역별 평균점수

영역		평균	표준편차	배점
성과영역		39.7	6.160	50
	성과의 적합성	15.9	2.819	20
	성과의 효과성	23.8	3.716	30
내용영역		38.5	6.748	50
	내용의 구체성	22.8	4.179	30
	내용의 논리성	15.7	2.938	20
총점		**77.2**	**13.324**	**100**

주 1) 성과사례에 대한 점수는 성과영역, 내용영역, 감점요소(분량 초과_1,200자, 내용미기재)로 구성
2) 총점은 사례별 성과영역과 내용영역의 합계에서 감점요소를 적용하여 합산한 결과임.

2. 대상 특성별 심사결과 비교

2.1. 사례대상

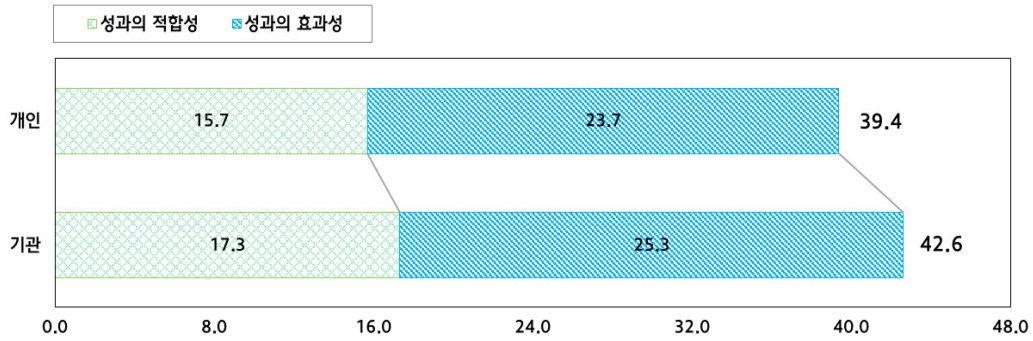
❑ 사례대상별 심사 결과를 살펴보면, 기관 사례는 평균 81.3 점, 개인 사례는 평균 76.8 점으로 기관 사례가 개인 사례보다 비교적 높은 점수를 보인 한편, 내용영역의 점수는 개인, 기관 모두 유사하게 나타났으나, 성과영역에서 기관 사례의 점수가 개인 사례의 점수보다 높은 것으로 나타났음.

<표 Ⅱ-2> 사례대상에 따른 심사점수 평균

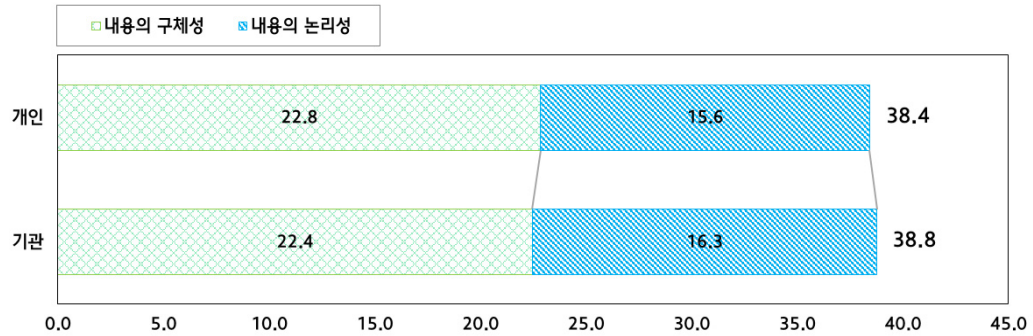
구분	평균	표준편차
개인	76.8	13.691
기관	81.3	8.503

주) 총점은 사례별 성과영역과 내용영역의 합계에서 감점요소를 적용하여 합산한 결과임.

❑ 세부적으로, 성과의 적합성, 성과의 효과성 부문 모두 기관 사례에서 높은 점수를 나타내고 있으며(〈그림 Ⅱ-1〉), 내용의 구체성 부문의 경우 개인과 기관 사례에서 큰 차이를 보이지 않았으며, 내용의 논리성 부문의 경우 개인보다 기관 사례에서 높은 점수를 나타내었음(〈그림 Ⅱ-2〉).



[그림 Ⅱ-1] 사례유형에 따른 성과영역 세부 심사점수 평균



[그림 Ⅱ-2] 사례유형에 따른 내용영역 세부 심사점수 평균

2.2. 권역

❑ 권역별 성과사례의 평균점수를 비교한 결과, 오세아니아 권역 사례의 평균점수가 가장 높게 나타났으며(82.5), 다음으로 아시아(79.8), 아프리카(77.0), 중동(75.9) 순으로 높게 나타났음.

<표 Ⅱ-3> 권역에 따른 심사점수 평균

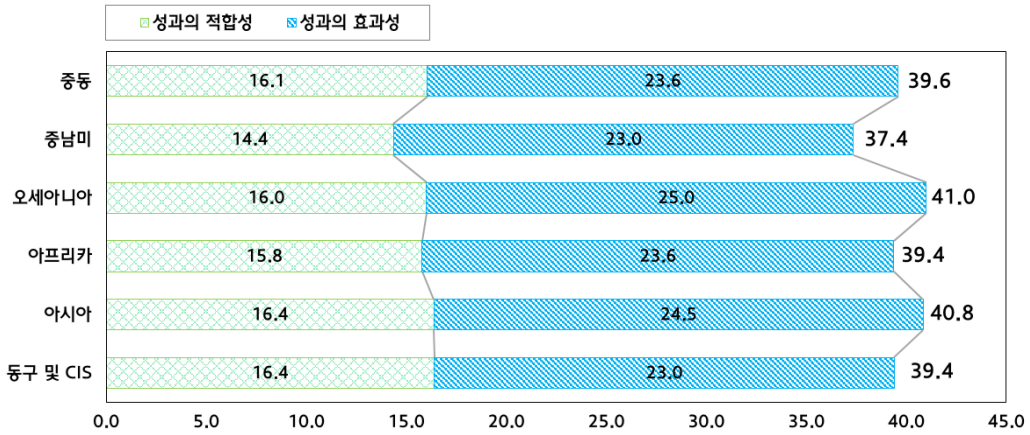
구분	평균	표준편차
동구 및 CIS[a]	73.2	9.311
아시아	79.8	12.728
아프리카	77.0	14.225
오세아니아[a]	82.5	0.707
중남미	72.9	14.852
중동[a]	75.9	10.310

주 1) 총점은 사례별 성과영역과 내용영역의 합계에서 감점요소를 적용하여 합산한 결과임.
2) [a]사례 수가 30 미만이므로 해석에 주의를 요함.

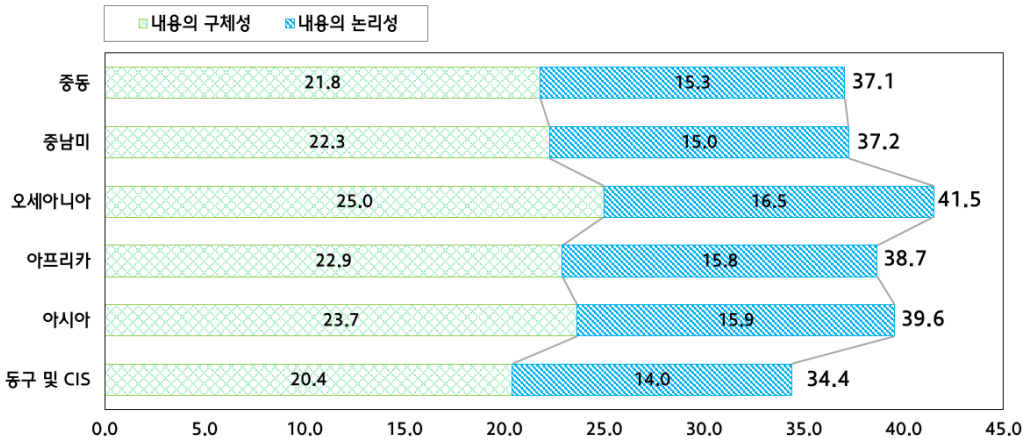
❑ 심사점수를 세부적으로 살펴보면, 성과영역의 경우 오세아니아 권역과 아시아 권역의 점수가 높은 가운데, 중남미의 경우 가장 낮은 점수를 나타내었으며, 내용영역의 점수 또한 오세아니아 권역의 점수가 가장 높은 것으로 나타났음.

○ 성과영역의 경우 오세아니아 권역이 41.0 점으로 가장 높은 점수를 보였으며, 다음으로 아시아 권역(40.8 점), 중동 권역(39.6 점) 순으로 높게 나타난 반면, 중남미 권역의 경우 37.4 점으로 타 권역 대비 상대적으로 낮은 점수를 보였음.

○ 내용영역의 경우에도 오세아니아 권역의 점수가 41.5 점으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 아시아 권역(39.6 점), 아프리카 권역(38.7 점) 순으로 나타난 한편, 동구 및 CIS 권역의 점수는 34.4 점으로 내용영역에서 가장 낮은 평균점수를 보였음.



[그림 Ⅱ-3] 권역별 성과영역 세부점수 평균



[그림 Ⅱ-4] 권역별 내용영역 세부점수 평균

2.3. 연수유형

❑ 연수유형에 따른 성과사례의 심사점수 평균을 비교한 결과, 다국가 유형의 점수가 79.0 점으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 석사과정(77.8 점), 국별(76.6 점), 공동협력(74.7 점) 순으로 나타났음.

<표 Ⅱ-4> 연수유형에 따른 심사점수 평균

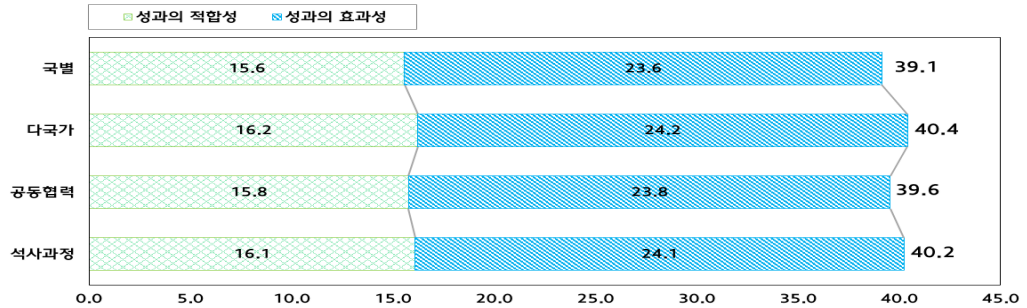
구분	평균	표준편차
국별	76.6	14.402
다국가	79.0	10.770
공동협력	74.7	11.999
석사과정	77.8	14.140

주) 총점은 사례별 성과영역과 내용영역의 합계에서 감점요소를 적용하여 합산한 결과임.

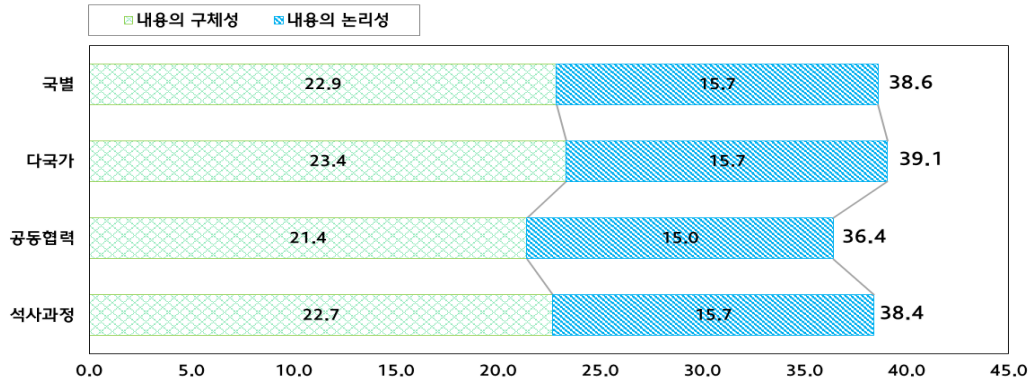
❑ 연수유형에 따른 점수를 세부적으로 살펴보면, 다국가 유형이 성과영역, 내용영역 모두에서 가장 높은 점수를 나타낸 반면, 국별 유형은 성과영역에서 가장 낮은 점수를, 공동협력 유형은 내용영역에서 가장 낮은 점수를 나타내었음.

○ 성과영역의 경우 다국가 유형이 40.4 점으로 가장 높은 점수를 획득한 반면, 국별 유형은 39.1 점으로 가장 낮은 점수를 획득하였으나, 전반적으로 큰 점수 차이를 보이지 않는 것으로 판단할 수 있음.

○ 내용영역의 경우 다국가 유형이 39.1 점으로 가장 높은 점수를 보인 반면, 공동협력 유형의 경우 36.4 점으로 타 유형과 비교하여 비교적 낮은 점수를 보이고 있음.



[그림 Ⅱ-5] 연수유형에 따른 성과영역 세부 심사점수 평균



[그림 Ⅱ-6] 연수유형에 따른 내용영역 세부 심사점수 평균

2.4. 성과유형

❑ 성과유형에 따른 심사점수는 조직 및 제도적 역량강화 유형과 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 유형이 80점 수준으로 높게 나타난 반면, 인적자원 역량강화 유형의 경우 이보다 낮은 73.5 점으로 나타났음.

<표 Ⅱ-5> 성과유형에 따른 심사점수 평균

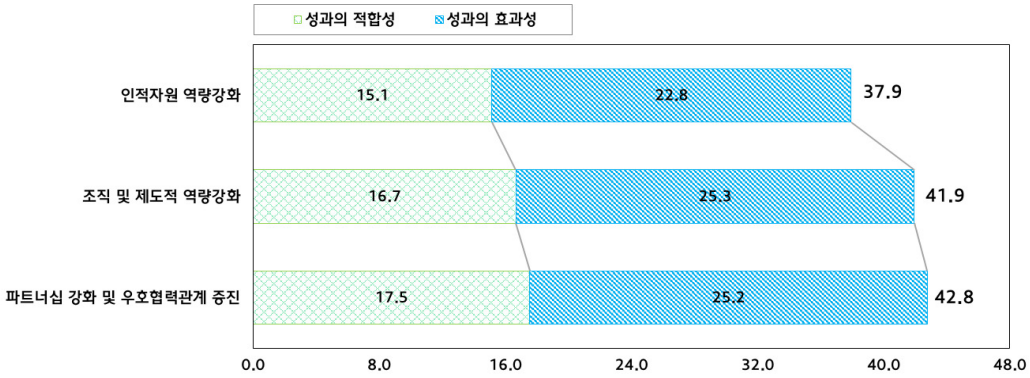
구분		평균	표준편차
인적자원 역량강화		73.5	14.190
	개인 역량강화	69.7	14.378
	현업적용	75.7	13.695
조직 및 제도적 역량강화		82.1	10.162
	제도 신규 수립 및 수정 보완	83.6	9.238
	조직 전문성 강화	79.8	11.178
파트너십 강화 및 우호협력관계 증진		82.8	10.027
	경제적 관계 강화	86.0	5.385
	한국 이해도 증진	76.8	12.416
	한국 및 타국과의 우호관계 강화	87.9	4.094

주) 총점은 사례별 성과영역과 내용영역의 합계에서 감점요소를 적용하여 합산한 결과임.

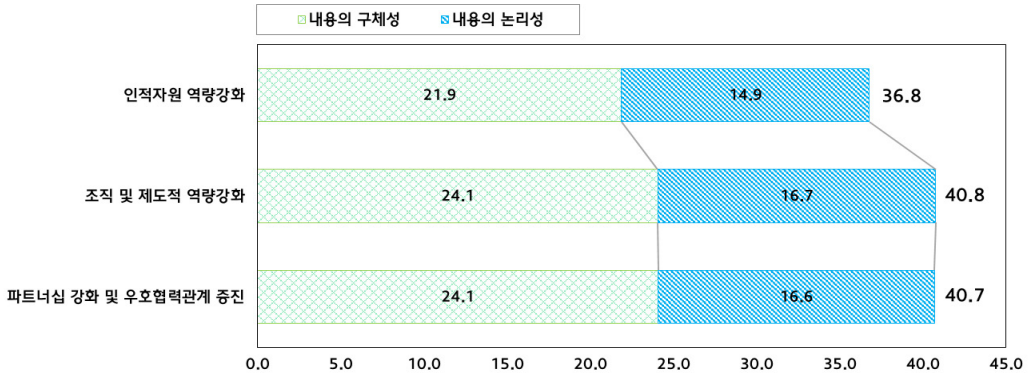
❑ 성과유형에 따른 점수를 세부적으로 살펴보면, 성과영역과 내용영역 모두에서 인적자원 역량강화 유형의 심사점수 평균이 가장 낮은 수준으로 나타났으며, 그 외 조직 및 제도적 역량강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 유형의 심사점수 평균은 유사한 수준인 것으로 나타났음.

○ 성과영역의 경우 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 유형의 심사점수 평균이 42.8점으로 가장 높게 나타난 반면, 인적자원 역량강화 유형의 심사점수 평균은 37.9 점으로 가장 낮게 나타났음.

○ 내용영역의 경우에도 성과영역과 유사하게 조직 및 제도적 역량강화 유형과 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 유형의 심사점수 평균이 각각 40.8, 40.7 점으로 높게 나타난 반면, 인적자원 역량강화 유형의 심사점수 평균은 36.8 점으로 비교적 낮게 나타났음.



[그림 Ⅱ-7] 성과유형에 따른 성과영역 세부 심사점수 평균



[그림 Ⅱ-8] 성과유형에 따른 내용영역 세부 심사점수 평균

2.5. 분쟁 / 취약국

❑ 분쟁 및 취약국 여부에 따른 심사점수는 분쟁/취약 국가가 일반 국가보다 다소 높은 수준으로 나타났음.

<표 Ⅱ-6> 분쟁 및 취약국 여부에 따른 심사점수 평균

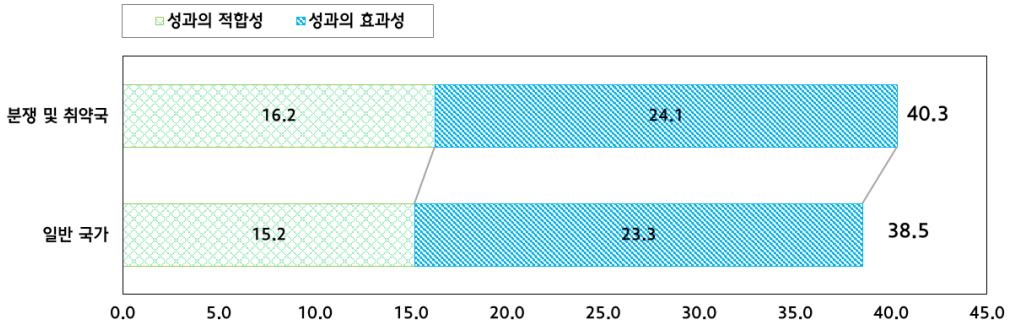
구분	평균	표준편차
분쟁/취약국[a]	77.8	12.794
일반 국가	75.8	14.456

주 1) 총점은 사례별 성과영역과 내용영역의 합계에서 감점요소를 적용하여 합산한 결과임.
2) [a]OECD(2015)의 취약국 기준을 따름

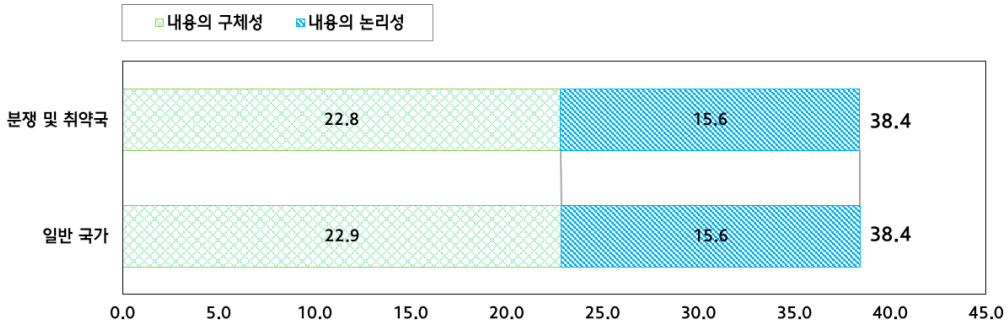
❑ 세부적으로 살펴보면, 성과영역의 경우 분쟁 및 취약국 사례의 심사점수 평균이 일반 국가 사례보다 높은 수준으로 나타난 한편, 내용영역의 경우 분쟁 및 취약국과 일반 국가 사례가 매우 유사한 수준으로 나타났음.

○ 성과영역의 경우 분쟁 및 취약국 사례의 심사점수 평균은 40.3 점으로 일반 국가 사례(38.5 점)보다 1.8 점 높은 수준으로 나타났음.

○ 내용영역의 경우는 이와 반대로, 분쟁 및 취약국 사례와 일반 국가 사례 모두 38.4 점으로 유사한 수준으로 나타났음.



[그림 Ⅱ-9] 분쟁 및 취약국 여부에 따른 성과영역 세부 심사점수 평균



[그림 Ⅱ-10] 분쟁 및 취약국 여부에 따른 내용영역 세부 심사점수 평균

3. 우수사례 분석 결과

3.1. 우수사례 선정결과

❑ 성과사례 심사결과에 따라 상위 20개 사례를 선정하였으며, 선정 대상에 대한 기본 정보와 주요내용, 성과유형은 아래 〈표 Ⅱ-7〉과 같음.

<표 Ⅱ-7> 우수사례 선정결과

ID	지역	연수과정명	연수유형	연수기관	성과유형
E-003	아프리카 (가나)	Master’s Degree Program in Community Development Leadership	석사과정	연세대	1-① 개인 역량강화
E-004	아프리카 (나이지리아)	Master’s Degree in Economic Policy and Development	석사과정	고려대	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
E-008	아시아 (라오스)	Capacity Building on Remote Education for Laos	국별	서울사이버대	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
E-021	아시아 (미얀마)	Human Right Policy Development (Myanmar)	국별	KOICA	3-③ 한국 및 타국과의 우호관계 강화
E-058	아시아 (인도네시아)	Capacity Building of Gender Policy (Indonesia)	국별	숙명여대	1-② 현업적용

ID	지역	연수과정명	연수유형	연수기관	성과유형
E-142	아프리카 (우간다)	Modernization of Traditional medicine	다국가	KOICA-KIOM	2-② 조직 전문성 강화
E-160	아시아 (인도네시아)	Sustainable Water Environment Management Policy Program	다국가	EHRD	1-② 현업적용
E-170	아프리카 (케냐)	Saemaul Undong of Local Government	국별	한영대	3-② 한국 이해도 증진
F-004	아프리카 (모로코)	Sustainable Urban and Regional Development	국별	한국토지주택공사	2-② 조직 전문성 강화
F-009	아프리카 (토고)	2014 UNESCO-ROK Fellowship Program for capacity building in education.	다국가	APCEIU	1-① 개인 역량강화
S-009	중남미 (에콰도르)	Industrial Policy Development	공동협력	KOICA	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
S-020	중남미 (과테말라)	Natural Disaster Prevention and Risk Management	다국가	FRI	1-① 개인 역량강화
S-028	중남미 (콜롬비아)	National Integration Colombia	국별	하나원	1-② 현업적용
V-003	아시아 (베트남)	2014 Master's Degree Program on Community Development Leadership	석사과정	영남대	1-② 현업적용
OR_01	-	베트남 감사원·감찰원 역량강화 지원사업('14-' 16년)	국별	감사원	2-② 조직 전문성 강화
OR_04	-	품종보호제도 및 DUS 심사기술 역량강화	다국가	국립종자원	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
OR_09	-	라오스 원격교육 역량강화	국별	서울사이버대	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
OR_19	-	필리핀 철도운영현대화 과정	국별	한국철도공사	3-① 경제적 관계 강화
OR_23	-	모로코 지속가능한 도시 및 지역개발역량강화	국별	모로코사무소	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완
OR_29	-	튀니지 과학기술 혁신정책	국별	튀니지사무소	2-① 제도 신규 수립 및 수정 보완

3.2. 우수사례 대상자 특성별 분포

❑ 우수사례를 대상으로 빈도분석을 실시한 결과는 다음과 같음

- ❍ 대상별로는 개인이 70%, 기관이 30%의 비율로 나타났으며, 권역별로는 아프리카 지역이 전체의 42.9%의 비중을 차지하고 있었고, 다음으로 아시아(35.7%), 중남미(21.4%) 순으로 나타났음.
- ❍ 연수유형별로는 국별 프로그램이 전체의 55.0%로 절반이상을 차지하고 있었으며, 다음으로 다국가(25.0%), 석사과정(15.0%), 공동협력(5.0%) 순으로 나타났음.
- ❍ 성과유형별로는 조직 및 제도적 역량강화 전체 사례의 절반가량(50.0%)을 차지하고 있었으며, 다음으로 인적자원 역량강화(35.0%), 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진(15.0%) 순으로 나타났음
- ❍ 분쟁/취약국은 국가 전체 사례의 35.7%를 차지하고 있었음.

<표 Ⅱ-8> 우수사례 대상자 특성별 빈도 및 비중

특성		빈도	비중(%)
사례대상		20	100.0
사례대상	개인	14	70.0
	기관	6	30.0
권역		14	100.0
	동구 및 CIS	0	0.0
	아시아	5	35.7
	아프리카	6	42.9
	오세아니아	0	0.0
	중남미	3	21.4
	중동	0	0.0
연수유형		20	100.0
	국별	11	55.0
	다국가	5	25.0
	공동협력	1	5.0
	석사과정	3	15.0

특성		빈도	비중(%)
성과유형		20	100.0
	인적자원 역량강화	7	35.0
	조직 및 제도적 역량강화	10	50.0
	파트너십 강화 및 우호협력관계 증진	3	15.0
분쟁/취약국 여부		14	100.0
	분쟁/취약국	5	35.7
	일반국가	9	64.3

주 1) 사례대상, 연수유형, 성과유형 : 개인사례(14) + 기관사례(6)
2) 권역, 분쟁/취약국 여부 : 개인사례(14)
3) [a]OECD(2015)의 취약국 기준을 따름

1) 사례대상별 심사점수 평균 비교

❑ 사례대상별 심사 결과를 우수사례와 일반사례로 구분하여 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 우수사례 전체 평균은 95.7점, 일반사례 전체 평균은 75.8점으로 두 집단 간 평균 차이는 19.9점으로 나타남.

○ 개인과 기관의 우수사례와 일반사례의 평균을 비교한 결과 우수사례 평균은 개인 사례가 95.9점으로 기관사례(95.2점)보다 다소 높았으며, 일반사례의 경우 기관사례가 77.3점으로 개인사례(75.6점)보다 다소 높은 것으로 나타났음.

○ 개인사례와 기관사례의 우수사례와 일반사례 집단 간 평균 차이는 개인 사례가 20.3점으로 기관 사례(17.9점)보다 다소 높은 것으로 나타났음.

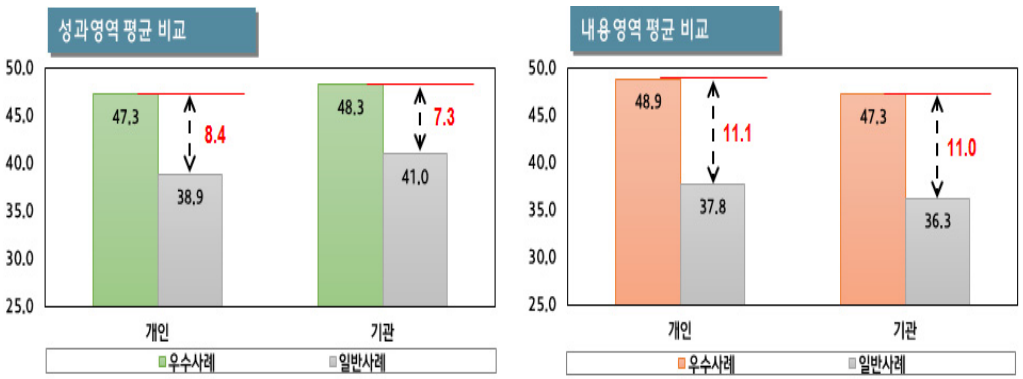
<표 Ⅱ-9> 사례대상에 따른 심사점수 총점 비교(우수사례-일반사례)

구분	우수사례	일반사례	Gap(우수-일반)
전체	95.7	75.8	19.9
개인	95.9	75.6	20.3
기관	95.2	77.3	17.9

❑ 사례대상별 심사점수 평균을 성과영역과 내용영역으로 구분하여 우수사례와 일반사례의 집단 간 평균을 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 성과 영역의 경우 개인 우수사례는 47.3점으로 개인 일반사례(38.9점)보다 8.4점이 높은 것으로 나타났으며, 기관 우수사례는 48.3점으로 기관 일반사례(41.0점)보다 7.3점이 높은 것으로 나타났음.

○ 내용 영역의 경우 개인 우수사례는 48.9점으로 개인 일반사례(37.8점)보다 11.1점이 높은 것으로 나타났으며, 기관 우수사례는 47.3점으로 기관 일반사례(36.3점)보다 11.0점이 높은 것으로 나타났음.



[그림 Ⅱ-11] 사례대상별 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례)

2) 권역별 심사점수 평균 비교

❑ 권역별 심사 결과를 우수사례와 일반사례로 구분하여 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 권역별 우수사례의 평균을 비교한 결과 중남미 지역의 평균이 97.7점으로 가장 높았으며, 다음으로 아프리카 95.5점, 아시아 95.4점 순으로 나타났으며, 동구 및 CIS, 오세아니아, 중동 지역의 사례는 우수사례로 선정되지 않아 분석에서 제외하였음.

○ 권역별 심사결과의 우수사례와 일반사례 집단 간 평균 차이는 중남미 지역이 26.6점으로 가장 크게 나타났으며, 다음으로 아프리카 지역(19.5점), 아시아 지역(17.0점) 순으로 나타났음.

<표 Ⅱ-10> 권역에 따른 심사점수 총점 비교(우수사례-일반사례)

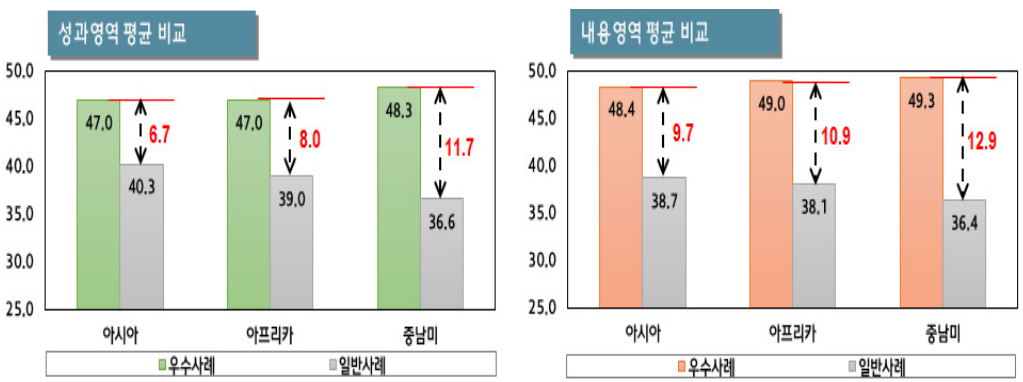
구분	우수사례	일반사례	Gap(우수-일반)
동구 및 CIS[a]	사례 없음	73.2	-
아시아	95.4	78.4	17.0
아프리카	95.5	76	19.5
오세아니아[a]	사례 없음	82.5	-
중남미	97.7	71.1	26.6
중동[a]	사례 없음	75.9	-

주 1) [a] : 우수사례에 해당하는 사례가 없어 세부 분석에서 제외함.

❑ 권역별 심사점수 평균을 성과영역과 내용영역으로 구분하여 우수사례와 일반사례의 집단 간 평균을 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 성과 영역의 경우 우수사례는 중남미 지역이 48.3점으로 가장 높았으며, 다음으로 아시아, 아프리카가 각각 47.0 순으로 나타났음. 우수사례와 일반사례의 차이는 중남미 지역이 11.7점으로 가장 높았으며, 다음으로 아프리카 지역(8.0점), 아시아 지역(6.7점) 순으로 나타났음.

○ 내용 영역의 경우 우수사례는 중남미 지역이 49.3점으로 가장 높았으며, 다음으로 아프리카(49.0점), 아시아(48.4점) 순으로 나타났음. 우수사례와 일반사례의 차이는 중남미 지역이 12.9점으로 가장 높았으며, 다음으로 아프리카 지역(10.9점), 아시아 지역(9.7점) 순으로 나타났음.



[그림 Ⅱ-12] 권역별 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례)

3) 연수유형별 심사점수 평균 비교

❑ 연수유형별 심사 결과를 우수사례와 일반사례로 구분하여 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 연수유형별 우수사례의 평균을 비교한 결과 공동협력 연수의 평균이 99.0점으로 가장 높았으며, 다음으로 석사과정(95.7점), 다국가(95.6점), 국별(95.5점) 연수 순으로 나타났음.

○ 연수유형별 심사결과의 우수사례와 일반사례 집단 간 평균 차이는 공동협력 연수가 25.2점으로 가장 크게 나타났으며, 다음으로 국별(20.7점), 석사과정(18.9점), 다국가(18.0점) 순으로 나타났음.

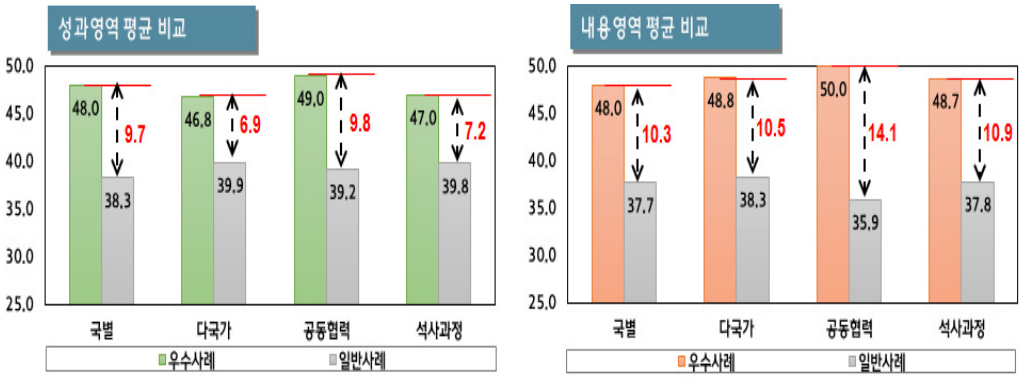
<표 Ⅱ-11> 연수유형에 따른 심사점수 총점 비교(우수사례-일반사례)

구분	우수사례	일반사례	Gap(우수-일반)
국별	95.5	74.8	20.7
다국가	95.6	77.6	18.0
공동협력	99.0	73.8	25.2
석사과정	95.7	76.8	18.9

❑ 연수유형별 심사점수 평균을 성과영역과 내용영역으로 구분하여 우수사례와 일반사례의 집단 간 평균을 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 성과 영역의 경우 우수사례는 공동협력 연수가 49.0점으로 가장 높았으며, 다음으로 국별(48.0점), 석사과정(47.0점), 다국가(46.8점) 순으로 나타났음. 우수사례와 일반사례의 차이는 공동협력 연수가 9.8점으로 가장 높았으며, 다음으로 국별(9.7점), 석사과정(7.2점), 다국가(6.9점) 순으로 나타났음.

○ 내용 영역의 경우 우수사례는 공동협력 연수가 50.0점으로 가장 높았으며, 다음으로 다국가(48.8점), 석사과정(48.7점), 국별(48.0점) 순으로 나타났음. 우수사례와 일반사례의 차이는 공동협력 연수가 14.1점으로 가장 높았으며, 다음으로 석사과정(10.9점), 다국가(10.5점), 국별(10.3점) 순으로 나타났음.



[그림 Ⅱ-13] 연수유형별 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례)

4) 성과유형별 심사점수 평균 비교

❑ 성과유형별 심사 결과를 우수사례와 일반사례로 구분하여 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 성과유형별 우수사례의 평균을 비교한 결과 조직 및 제도적 역량강화 사례의 평균이 96.5점으로 가장 높았으며, 다음으로 인적자원 역량강화 사례 95.2점, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례 94.0 순으로 나타났음.

○ 성과유형별 심사결과의 우수사례와 일반사례 집단 간 평균 차이는 인적자원 역량강화 사례가 22.7점으로 가장 크게 나타났으며, 다음으로 조직 및 제도적 역량강화 사례(16.2점), 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례(12.6점) 순으로 나타났음.

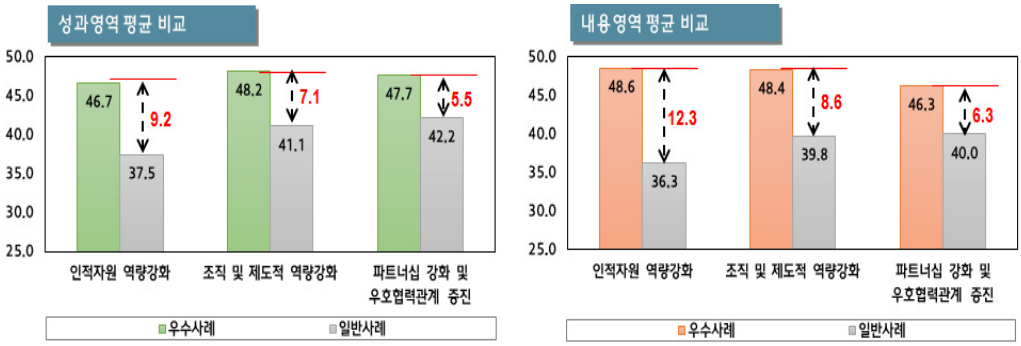
<표 Ⅱ-12> 성과유형에 따른 심사점수 평균(우수사례-일반사례)

구분	우수사례	일반사례	Gap(우수-일반)
인적자원 역량강화	95.2	72.5	22.7
조직 및 제도적 역량강화	96.5	80.3	16.2
파트너십 강화 및 우호협력관계 증진	94.0	81.4	12.6

❑ 성과유형별 심사점수 평균을 성과영역과 내용영역으로 구분하여 우수사례와 일반사례의 집단 간 평균을 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 성과 영역의 경우 우수사례는 조직 및 제도적 역량강화 사례가 48.2점으로 가장 높았으며, 다음으로 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례(47.7점), 인적자원 역량강화 사례(46.7점) 순으로 나타났음. 우수사례와 일반사례의 차이는 인적자원 역량강화 사례가 9.2점으로 가장 높았으며, 다음으로 조직 및 제도적 역량강화 사례(7.1점), 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례(5.5점) 순으로 나타났음.

○ 내용 영역의 경우 우수사례는 인적자원 역량강화 사례가 48.6점으로 가장 높았으며, 다음으로 조직 및 제도적 역량강화 사례(48.4점), 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례(46.0점) 순으로 나타났음. 우수사례와 일반사례의 차이는 인적자원 역량강화 사례가 12.3점으로 가장 높았으며, 다음으로 조직 및 제도적 역량강화 사례(8.6점), 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례(6.3점) 순으로 나타났음.



[그림 Ⅱ-14] 성과유형별 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례)

5) 분쟁 및 취약국/일반국가 심사점수 평균 비교

❑ 분쟁 및 취약국 여부에 따른 심사 결과를 우수사례와 일반사례로 구분하여 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 분쟁 및 취약국과 일반국가의의 우수사례와 일반사례의 평균을 비교한 결과 우수사례 평균은 일반국가 사례가 96.2점으로 분쟁 및 취약국 사례(95.4점)보다 다소 높았으며, 일반사례의 경우 분쟁 및 취약국 사례가 77.0점으로 일반국가 사례(74.2점)보다 다소 높은 것으로 나타났음.

○ 분쟁 및 취약국 사례와 일반국가 사례의 우수사례와 일반사례 집단 간 평균 차이는 일반 국가 사례가 22.0점으로 분쟁 및 취약국 사례(18.4점)보다 다소 높은 것으로 나타났음.

<표 Ⅱ-13> 분쟁 및 취약국 여부에 따른 심사점수 총점 비교(우수사례-일반사례)

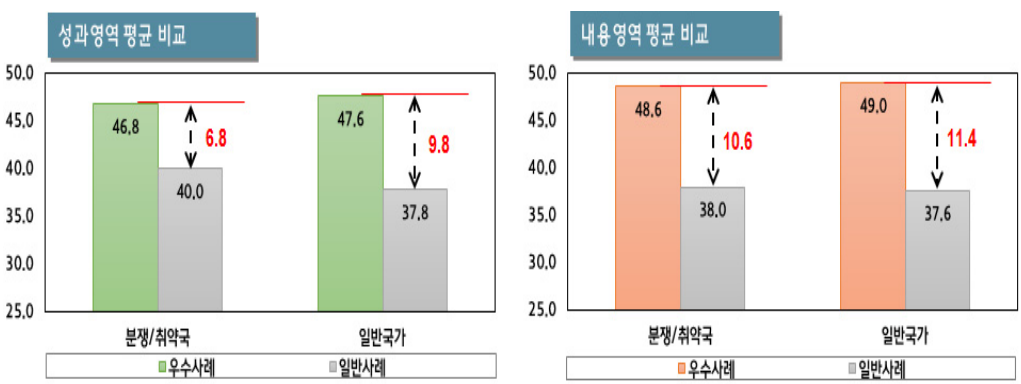
구분	우수사례	일반사례	Gap(우수-일반)
분쟁/취약국[a]	95.4	77.0	18.4
일반 국가	96.2	74.2	22.0

[a] OECD(2015)의 취약국 기준을 따름

❑ 분쟁 및 취약국 여부에 따른 심사점수 평균을 성과영역과 내용영역으로 구분하여 우수사례와 일반사례의 집단 간 평균을 비교한 결과는 다음과 같음.

○ 성과 영역의 경우 분쟁 및 취약국 우수사례는 46.8점으로 일반사례(40.0점)보다 6.8점이 높은 것으로 나타났으며, 일반 국가 우수사례는 47.6점으로 일반사례(37.8점)보다 9.8점이 높은 것으로 나타났음.

○ 내용 영역의 경우 분쟁 및 취약국 우수사례는 48.6점으로 일반사례(38.0점)보다 10.6점이 높은 것으로 나타났으며, 일반 국가 우수사례는 49.0점으로 일반사례(37.6점)보다 11.4점이 높은 것으로 나타났음.



[그림 Ⅱ-15] 분쟁 취약국 여부에 따른 세부 심사점수 평균 비교(우수사례-일반사례)

III. 글로벌 연수사업 우수사례

1. 인적자원 역량강화 사례

1.1. Samuel Danaa(가나)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Samuel Danaa(가나)
과정명(연수기관)	Master's Degree Program in Community Development Leadership(Yonsei University)
연 수 기 간	2014. 08. 18. - 2015. 12. 23.
사 례 개 요	가나 북부 빈곤 가정의 식량수급과 소득증대를 위한 사회적 기업 운영(One-Goat 프로젝트)
평 가 점 수	총점 96 (성과영역 48, 내용영역 48)

Abstract

- 가나 출신의 Samuel Danaa는 연세대학교에서 2014년과 2015년에 걸쳐 '지역사회 개발 리더십' 석사과정을 이수하였다. 연수과정 동안 Samuel은 가나 지역의 빈곤과 기아 문제 해결을 위한 문제를 고심하였으며, 이를 위한 해결 방안으로 각 가정별로 염소를 한 마리를 키우는 사회적 운동인 'One-Goat 프로젝트'를 수립하였다.
- Samuel은 2016년 'Anfany'라는 이름의 사회적 기업을 설립하였으며, 가나 지역 10개 가구에 염소를 전달하고, 프로젝트가 자립형 선순환이 가능하도록 시스템을 구축하였다. One-Goat 프로젝트를 통해 참여자들은 지역사회 소득증대와 안정적 식량 확보를 위한 기반을 마련하게 되었다. Samuel은 이러한 성과가 가나 지역 빈곤 탈피를 위한 자신의 노력과 헌신뿐 아니라, KOICA 교육과정, 강사진, 개인의 경험, 프로젝트 수혜자들의 열의와 노력을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 연세대학교에서 지역사회 개발 리더십에 대한 석사과정을 마쳤습니다. 석사과정에서는 과거와 현대의 개발 이슈들에 있어 이론적 및 실용적 관점에서 철저한 훈련을 제공하였습니다. 수업과 수업 이외의 경험들을 통해 저는 지역 사회 개발에 대한 새로운 패러다임적 사고를 할 수 있게 되었습니다. 또한 과정 중에 참석했던 학회에서는 전문가들이 자신의 연구내용을 친절하게 공유해 주어서, 저의 연구 역량 형성에 큰 도움이 되었습니다.
- 저는 이번 석사 학위과정을 통해 가나의 빈곤과 기아를 해결하기 위한 단서를 획득하였으며, 이를 실현하기 위한 방안으로 농촌지역에서 가축을 통한 소득 증대와 안정적 먹거리 확보에 대한 사업 계획을 수립하였습니다.

- 성과 도출과정 -

- 연수과정 종료와 함께 저는 연수과정 중에 수립한 액션플랜을 실현하기 위한 대상을 물색하였습니다. 저는 가나의 지역사회에서 집집마다 염소를 한 마리씩을 키워 가계 소득을 증대시키고 안정적인 식량 확보를 위한 발판으로 삼을 수 있도록 하는 사회적 기업을 운영하는 계획을 수립하였습니다 (One-Goat 프로젝트).
- 저희가 설립한 One-Goat 프로젝트를 운영하는 사회적 기업은 협동조합으로 인증받기 위하여, 비영리조직으로 등록하였습니다. 필요한 서류들을 제출한 후에 기업은 법인 설립 증명서 및 사업 개시 증명서를 부여 받아 기업으로의 자격을 부여 받고 사업에 착수하였습니다.
- 저는 프로젝트 아이디어와 중요성을 공유하기 위해서 지역사회 커뮤니티를 조직하였습니다. 일차적으로 프로젝트에 흥미를 가진 사람들을 모집하였으며, 이들 중 신뢰와 근면한 사람들을 위주로, 지리적인 여건을 고려하여 사람들을 선발하였습니다. 이 과정을 통하여 결과적으로 4개 지역에서 여자 7명과 남자 3명으로 구성된 10가구가 선발되었습니다.
- 다음 단계는 수혜자들이 협동조합의 구성원들로 참여할 수 있도록 교육을 실시하였습니다. 수혜자들로 하여금 경과 내용을 기록하고, 먹이를 주는 방법에 대해 교육하고, 매달 정기모임을 통해 진행 사항을 점검할 수 있도록 하였습니다. 또한 염소의 질병 예방을 위해 염소를 다루는 방법에 대해 수의사들로부터 조언을 받기도 하였습니다.
- One-Goat 프로젝트는 2016년 1월 8일에 시작되었고, 기념식에서 수혜 가정들은 집집마다 1마리의 암컷 염소를 전달받았습니다. 10마리의 염소들은 질병 예방을 위한 백신 접종을 실시하였으며, 귀에 꼬리표를 붙여 염소별로 쉽게 식별이 가능하도록 하였습니다. 또한 프로젝트가 자립형으로 선순환이 가능하도록 부여받을 염소들이 새끼를 낳을 경우 첫 번째 새끼염소를 의무적으로 환원하도록 제도화 하였습니다.

- 성과 설명-

- 연수과정을 통해 습득한 경험과 지식을 활용하여, 저는 'One-Goat 프로젝트'를 실현하는 'Anfany'라고 하는 사회적 기업을 운영하였습니다. Anfany는 4개 지역사회의 10개 가구에 'One-Goat 프로젝트'를 수행하였습니다. 이 프로젝트는 특히 여성들에게 가축을 소유하게 함으로써, 여성들의 사회진출을 촉진하였으며, 성평등과 여성 역량강화에 기여하였습니다. 이는 지속가능한 개발 목표(SDG)의 빈곤, 식량 안보, 성평등과 여성 역량강화에 작게나마 기여할 것으로 판단됩니다.
- 프로젝트 참여자들은 지역사회의 소득 증대와 안정적 식량 확보를 통해 생계개선에 이바지할 뿐만 아니라, 프로젝트 수혜자에게 "우리도 할 수 있다. 한번 해보자!"라고 하는 정신을 일깨워주었습니다. 궁극적으로 이 프로젝트는 단기에서 중기적으로는 수혜자들이 염소를 통하여 생계를 개선하고 안정적 식량수급에 이바지 할 것이고, 장기적으로는 염소를 통해 자녀를 교육시키고, 건강증진에 이바지 할 수 있는 새로운 소득원으로 자리 잡는데 기여할 것입니다.
- 이 사업을 시행하고 몇 달이 지난 이후, 저는 구성원들에게 협동조합에 저축을 통해 기금을 조성하거나, 농산물에 투자를 하는 것을 통해 수익을 창출할 수 있도록 하는 '협동조합 저축 및 대출계획'을 도입하였습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 성과를 촉진하는 가장 큰 요소는, 이 프로젝트를 통해 해결하고자 하는 궁극적 목표인, 개발 도상 상태의 빈곤한 지역사회를 타개하고자 하는 저의 열정과 헌신이었습니다. 저의 오랜 꿈은 사람들의 삶을 작게나마 변화시켜 더 나은 환경을 조성하는 것입니다. 저는 다른 사람의 삶에 변화를 주는 것에 성취감을 느낍니다. 이러한 제 성향은 저의 성과도출에 지대한 영향을 미쳤습니다.
- 또한 KOICA를 통한 석사과정은 사람들의 삶에 변화를 주고자 하는 저의 소망을 실현시키는데 한걸음 더 가까이 갈 수 있도록 도와주었습니다. 제가 석사과정을 이수한 연세대학교 교수님들은 사소한 부분도 놓치지 않고 조언해 주셨습니다. 저는 이러한 도움을 바탕으로 저의 계획을 종합적, 세부적으로 계획된 액션 플랜을 수립할 수 있었습니다. 교수님들은 항상 작은 것에서부터 시작하고, 배우고, 경험을 쌓아 규모를 확대할 필요가 있다는 것을 강조하였습니다.
- 공공 및 민간 개발 분야에서 근무한 수년간의 경험은 저의 계획 수립에 도움을 주었으며, 이전에 같이 일한 동료 직원들 역시 저에게 지침과 동기를 부여해 주었습니다.
- 무엇보다도 프로젝트에 대한 수혜자들의 열의와 노력이 압도적이었으며, 이것이 이번 성공에 큰 요인이 될 수 있었던 것으로 판단됩니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 스타트업 회사를 운영함으로써 몇 가지 어려운 점은 이미 예상하였으나, 가장 어려웠던 부분은 참여를 희망하는 사람들을 최대한 많이 포함시키고 싶었으나, 안타깝게도 자금이 턱없이 부족하였습니다. 올해는 10명의 수혜자들만이 참여하였으나, 내년에는 순환방식을 통하여 더욱 많은 수혜자가 참여할 수 있기를 기대합니다.
- 해당 지역은 높은 문맹률이 존재하는 지역으로 수혜자들에게는 염소들을 분배하기 이전에 자립심이나, '할 수 있다'는 믿음을 북돋을 필요가 있었습니다. 이에 따라 회사 구성원들은 이러한 정신을 상기시키도록 수시로 방향을 재설정하였습니다.

1.2. Melania Aryantie(인도네시아)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Melania Hanny Aryantie(인도네시아)
과정명(연수기관)	Sustainable Water Environment Management Policy Program(EHRD)
연 수 기 간	2015. 07. 16. - 2015. 08. 05.
사 례 개 요	인도네시아 수자원 관리 실천 계획 수립(가정 및 연구시설 내 오폐수 관리)
평 가 점 수	총점 95 (성과영역 46, 내용영역 49)

Abstract

- 인도네시아 출신의 Melania Hanny Aryantie는 2015년 7월 중순부터 2주간의 기간 동안 '지속 가능한 수자원 관리 정책' 과정을 이수하였다. 인도네시아는 하수 관리가 체계적으로 갖춰져 있지 않아 폐수처리가 원활하지 않은 문제점이 있었으며, 임업 및 환경부에 근무하고 있는 Melania는 이번 연수를 통해 국가현안문제 해결을 위해 노력하였다.
- Melania는 현업에 복귀하여, 인도네시아 서부 자바 주 Depok시의 하수 관리 정책 개선을 위한 세부 계획을 수립하였으며, 이를 실현하기 위하여 폐수처리에 대한 지역 사회 인식 제고를 위한 캠페인을 실시하고 거주자들을 위한 교육을 실시하였다. 또한 친환경 기술을 활용한 하수 품질 개선연구를 병행하였다.
- 그 결과 Depok시의 수질은 점차 개선되고 있는 것으로 나타났다. 또한 Depok시의 '지속 가능한 물 사용을 위한 하수 관리 모델'을 통해 다른 지방 정부 및 민간부분에서도 친환경 폐수처리 시설 설치 시설 확대를 위한 기틀을 마련하게 되었다. Melania는 이러한 성과가 연수과정 동안 수립한 구체적인 액션플랜과 훌륭한 강사진, 자신의 헌신, 연구팀과 자원봉사자들의 지원을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 "지속 가능한 수자원 관리 정책" 프로그램을 이수하였습니다. 이 연수과정은 하수 관리, 효과적인 빗물 사용, 지하수 관리정책과 같은 환경 정책 관련 주제들을 포함하고 있습니다. 인도네시아는 2015년에서 2019년까지의 국가발전 계획(NPDI)를 수립하였으며, 저는 국가발전계획의 세부 과제 중 하나인 "제로 폐기물" 정책을 지원하기 위한 액션플랜을 마련하기 위해 수자원 관리 정책을 주제로 선택하였습니다.
- 인도네시아는 하수 관리가 체계적으로 이루어지지 않는 문제가 있습니다. 지역 사회에서는 최신 주택 단지의 경우 폐수 처리 시설이 설립되어 있지만, 같은 도시지역이라도 다른 지역에서는 폐수 처리가 원활하지 않습니다. 이 때문에 이번 연수는 국가 현안 과제 해결에 매우 효과적인 연수인 것으로 판단됩니다.

- 성과 도출과정 -

- 연수과정을 마치고 돌아온 후, 1개월이 채 지나지 않은 시점에, 저는 사무실에서 동료들과 연수과정과 관련해 정보 및 지식을 동료들과 공유하였습니다.
- 저는 업무에 복귀하여 연수과정에서 습득하였던 내용과 가장 일치하는 주제를 선정하여 연구를 실시하였습니다. 저는 “지속 가능한 물 사용을 위한 하수 관리”라는 명칭의 정책을 선택하여 연구의 필요에 맞게 내용을 수정하였습니다. 연구 대상은 서부 자바 주 Depok시 인근에 위치한 Ciliwung강 이었습니다. 이 연구는 2015년부터 2019년까지 진행되는 것으로 저희는 Depok시의 하수 관리 정책 발전을 최종 목표로 하여 5년 단위의 세부계획을 수립하였습니다.
- 이 연구를 실시하면서 한국에서 수립한 액션플랜을 적용하는 과정에 약간의 문제가 발생하였습니다. 문제는 하천의 수질이 국가 표준을 충족시키지 못한다는 점이었습니다. 그래서 저희는 우선적으로 오염된 하천을 관리해야만 했습니다. 저희는 사람들의 라이프 스타일을 변화시키고 연구소에서 개발 중인 친환경 기술 적용을 통해 오염물질이 강에 도달하기 전에 하수 품질을 개선시키는 연구에 돌입하였습니다.

- 성과 설명-

- 저희는 2015년과 2016년 연구 활동을 통해 가정용 하수 관리에 대한 지역 사회의 인식을 제고하기 위해 노력하였습니다. 초기에 저희는 3R 운동(재사용_Reuse, 줄임_Reduce, 재활용_Recycle)이 폐수처리에 대한 인식 제고보다 더 잘 받아들여질 것이라 생각하여 고형 폐기물 관리와 하수 관리 개념을 통합한 캠패인을 실시하였습니다.
- 저희는 연구소에서 거주자들을 위한 교육을 실시하였습니다. 교육 자료는 플라스틱 폐기물과 사용된 식물성 기름을 재활용한 것을 선택하였습니다. 교육을 마친 후에 하수관으로 흘려보내기 전 폐수 샘플을 추출하여 처리 전후의 폐수의 질을 모니터링 하였습니다. 파일럿 테스트 결과 폐수의 질은 개선되고 있는 것으로 나타났습니다.
- 이러한 성과를 바탕으로 저희는 다른 이해관계자 집단들이 연구 지원에 적극적으로 참여할 것으로 기대합니다. 저희는 또한 지방 정부와 협력하여 수질개선에 대한 정책 지원을 요청하였습니다. 또한 저희는 앞으로 민간부분에서도 친환경 폐수처리 시설을 설치하는데 기여할 것으로 기대하고 있습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 성과도출을 위해서 우선적으로, 강사 분들은 저희가 수질 환경 관리에서 주요 문제점들을 발견할 수 있도록 많은 도움을 주셨습니다. 참가자들은 연수과정동안 필요에 따라 구체적인 액션플랜을 수립하였습니다. 저희는 연수기간 이 후 각국에 돌아가서 액션플랜을 실현하기 위한 구체적인 실현 방안을 수립하기 위하여 노력하였습니다.
- 두 번째로, 비록 부분적이었지만, 액션플랜을 실현하기 위한 저의 헌신이었습니다. 저는 연구팀의 팀원으로 근무하면서 액션플랜에서 발생하는 문제점을 사전에 진단하고, 해결책을 도출할 수 있었습니다. 액션플랜과 현업에서의 연구주제는 모두 수질 향상에 그 목표가 있었으므로, 업무를 통해 액션플랜을 실현할 수 있었습니다.
- 마지막으로 가장 중요한 것은 연구팀과 자원봉사자들의 지원이었습니다. 저희 팀은 제한된 여건 속에서 업무를 수행하는 경우가 많지만 항상 원하는 결과를 창출하였습니다. 또한 자원봉사자들은 인근 지역의 활동가들로 구성되어 있습니다. 그들은 주민들이 이 연구에 참여하도록 장려하는데 매우 적극적으로 도와주었습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 환경보전은 어찌 보면 사소한 문제로 치부되기 마련입니다. 도시 지역에서도 환경 관련 규칙이 지켜지기는 상당히 어렵습니다. 인도네시아 정부는 플라스틱 및 스티로폼 감소, 폐기물 분류, 유기 폐기물 퇴비화, 에너지 효율 등과 같은 가장 단순한 부분까지 제도화하였지만, 폐수관리부분까지는 포괄하지 못하였습니다.
- 이 연구는 충분한 기금을 바탕으로 설계되었습니다만, 현재는 경기부진을 이유로 예산이 삭감된 상황입니다. 현재 경제 상황은 좋지 않지만 차후 경제상황이 좋아진다면 예산을 다시 확보할 것으로 기대합니다.

1.3. Jean-Claude Yabouri(토고)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Jean-Claude Namiyate Yabouri(토고)
과정명(연수기관)	2014 UNESCO-ROK Fellowship Program for capacity building in education(APCEIU)
연 수 기 간	2014. 09. 01. - 2014. 10. 31.
사 례 개 요	한국 교사 연구를 통한 토고 교육의 시사점 도출
평 가 점 수	총점 96 (성과영역 46, 내용영역 50)

Abstract

- 토고 출신의 Jean-Claude Namiyate Yabouri는 2014년 9월부터 2달 동안 '초등교육 교사양성' 과정을 이수하였다. Jean-Claude는 한국이 오늘날과 같은 경제성장을 이룩한 원동력이 교육인 것으로 보고, 교사 역량강화를 위한 ICT 활용과 한국 교육제도를 고찰하였다.
- Jean-Claude는 토고 로메 대학교에 연구원 및 강사로 근무하며, 평화와 상호문화 교육과 관련한 다수의 연구활동 및 사회활동을 수행하였다. 연구 활동으로 한국 교사들을 대상으로 동기부여 요소에 대한 학술지를 발표하였으며, 이는 토고 교육시스템 개선을 위한 근거자료로 활용되었다. 사회 활동으로는 로메 대학 내 대학생들을 모집하여 상호문화 상황 시 평화적 공존에 대한 교사협회 및 봉사활동 협회 조직, 신문창간 등의 활동을 수행하였다.
- Jean-Claude의 활동들은 토고의 교육환경 개선과 상호문화 상황 시 평화적 공존에 대한 사람들의 인식개선에 기여하였다. Jean-Claude는 이러한 성과가 국가교육연수연구원 내 연구 보조 및 조교로 활동하고 있는 자신의 경력과 연구경험, 토고 내 평화와 성호문화 교육과 관련된 다양한 협회들의 지원, 토고정부의 정책적 지원을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 '초등교육 교사양성'과정을 이수하였습니다. 이 과정에서 저는 교사 역량강화를 위한 ICT 활용과 한국 발전의 원동력으로 평가받는 교육제도를 고찰하였습니다. 교육 내용은 현재 토고가 처해있는 상황에 부합했습니다. 토고는 한국처럼 식민지를 경험한 나라이지만, 한국은 경제성장을 이룩한 반면, 토고는 아직까지 후진국입니다. 저는 이와 같은 차이가 교육에서 비롯한 것이라고 생각합니다.

- 성과 도출과정 -

- 저는 2014년 한국에 머물며 배운 지식과 그 동안에 업무 경험을 바탕으로 여러 가지 상황에 적용하고자 시도하였습니다. 우선 저는 한국에 머물면서 국가에 대한 이해도를 높이기 위해 한국의 역사와 시사에 대해 관심을 가졌습니다. 또한 한국의 국민성과 관습에 대해 호기심을 가졌고, 배우고자 노력하였습니다.
- 또한 저는 한국 교사 연구를 통해 토고 교육으로의 시사점을 얻기 위한 연구 활동을 수행하였습니다. 이를 위해 한국의 교육 정책과 교육 시스템을 조사하였으며, 교사들에게 설문조사를 실시하였습니다. 이를 토고 교육, 나아가 아프리카 교육 시스템과 비교하여 시사점을 도출하였습니다.
- 한편, 저는 평화와 상호문화 교육에 기여하고자 하는 다양한 활동을 수행하였습니다. 우선 저의 소속기관인 로메 대학교 내에 평화와 상호문화 교육에 기여하고자 하는 대학생들을 모집하여 봉사 협회를 만들었습니다. 이들과 상호문화 상황 시 평화와 평화적 공존에 대한 다양한 연구활동을 수행하였습니다. 또한 학교 및 대학교에서 분기별로 발간하는 신문을 창간하여, 이를 통해 토고 교육 종사자들에게 평화 및 평화적 공존의 성공사례로 소개하였습니다.
- 마지막으로 저는 강사 및 연구원으로의 역량 개발 또한 게을리 하지 않았습니다. 저는 강의에 사용할 교육자료(사진, 영상 등) 및 연구 시 조사과정에서 제가 배운 ICT 기술을 활용하려고 노력하였습니다. 또한 교사, 연구원 등을 상대로 개최된 e-forum에 가입하여 활동을 하는 등의 다양한 활동을 하였습니다.

- 성과 설명-

- 한국의 발전모델과 교육 시스템을 토고와 불어권 아프리카에 널리 알리고, 교육자들의 일상의 교육을 통해 교육과 SDG간의 링크를 더 알리고, 장기적으로는 토고의 국민 대통합이 더 강화되길 희망하는 마음으로 다양한 활동을 수행하였고, 아래와 같이 토고 교육정책과 평화 및 상호문화 교육과 관련한 소기의 성과를 거두었습니다.
- 우선 저는 2014년에서 2015년까지 한국 교사들의 동기부여 요소에 대한 설문조사를 실시하였습니다. 조사 방법은 직접 대화나 이메일을 활용하였으며, 조사 된 내용은 토고의 교육시스템의 개선을 위한 근거자료로 활용하였습니다. 또한 조사한 내용을 바탕으로 저는 학술논문을 작성하고, 2016년에 교육학술지에 논문을 제출하였습니다.
- 두 번째로 평화 및 상호문화 교육과 관련한 성과입니다. 저는 상호문화를 이해하고 평화와 공존을 위한 사회 건설을 위해 평화와 환경을 휘한 교사협회를 창설하였습니다. 또한 저의 소속기관인 로메 대학교의 연구원 및 학생들과 교수법 및 관련 연구활동을 수행하였습니다. 또한, 다문화 및 상호문화 상황에서 SDG, 특히 평화, 통합 및 평화적 공존의 성공사례를 알리기 위한 용도로 학교 및 대학교 신문 창설하였으며, 현재는 분기별로 발간하고 있습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 저의 성과를 도출할 수 있었던 요인들은 크게 저 자신과 관련된 요인, 제도적 요인, 국가 및 국제적 배경적 요인 등이 있습니다.
- 우선 저의 커리어와 연구 경험이 큰 요인으로 작용하였습니다. 저는 국가교육연수연구원 내 연구 보조 및 조교로 활동하고 있습니다. 저는 미래 중학교 교사를 양성하는 강사로 활동하면서 교육정책, 평등과 국민대통합에 관한 논문을 쓰고 교육 및 가치를 주제로 연구 커리어를 쌓았습니다. 저의 이러한 경력과 연구 경험들은 이번 한국교사연구를 수행하는데 많은 도움이 되었습니다.
- 다음으로 연구활동 및 주제와 관련된 인프라 구축이었습니다. 저의 연구 활동을 진행함에 있어 기존에 창설된 협회가 존재하였으며, 연구에서 진행 중인 사항과 일치하는 교수법 및 연구 기관 등이 존재하고 있어 자료를 수월하게 구할 수 있었습니다. 또한 저의 관심분야인 평화와 상호문화 교육과 관련한 비공식 협회가 있어서 연구활동에 도움을 받을 수 있었습니다. 또한 매년 평화 및 상호문화 홍보를 위해 활동할 수 있는 대학생 봉사자가 있어 이들과 규합하여 봉사협회를 창설할 수 있었습니다.
- 마지막으로 국가적 지원입니다. 토고의 국가정책은 민족화합 정책을 추진하고 있으며, 그로 인해서 평화적 정치상황을 유지하고 있습니다. 또한 국가교육은 공교육 접근성 및 질 향상을 목표로 하고 있어, 연구 활동을 수행하는 데 있어 많은 도움을 받았습니다. 토고 내에서 교육, 평화 및 환경 내용을 담고 있는 SDG는 보편적 우선사항으로 인식되고 있습니다. 이에 따라서 평화와 상호문화 교육에 기여하고자 하는 저의 의지가 관철될 수 있었습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 성과를 도출하는데 방해가 된 요인들은 많지 않으나, 아쉬운 부분이 몇 가지 존재하였습니다. 우선 토고 사람들의 한국에 대한 인식 부재입니다. 한국은 토고에서 아직 잘 알려져 있지 않은 나라로, 대한민국 대사관은 토고의 수도인 로메가 아닌, 가나에 주재하고 있습니다. 이에 따라 저는 연수과정 동안 공부한 한국에 대한 저의 지식을 활용하여 저의 학생들과 동료들에게 한국을 소개하였습니다.
- 다음으로 저의 다양한 활동들을 제약하는 재원 및 인프라 부족이었습니다. 저는 연수과정에서 복귀 후 과정 동안 수립한 액션플랜을 실현하기 위해 다양한 활동을 하였습니다. 이러한 활동들을 수행하는 데는 많은 재원이 필요하나 현재로서는 턱없이 부족한 실정입니다. 또한 제가 현재 수행하고 있는 연구 신문 발간, 강의 등에 필요한 관련 ICT 장비의 부족이 턱없이 부족하였습니다. 이는 저의 활동의 효율성을 자주 떨어뜨리는 문제를 야기하였습니다. 또한 신문 발간을 위한 학교 당국의 지나친 행정 서류 요구도 주요한 문제점으로 작용하였습니다.

1.4. Gilberto Quinonez-Fuentes(과테말라)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Gilberto Rolando Quinonez-Fuentes(과테말라)
과정명(연수기관)	Natural Disaster Prevention and Risk Management (Future Research Institute; FRI)
연 수 기 간	2014. 07. 10. - 2014. 07. 25.
사 례 개 요	재난 위험 관리를 위한 역량 개발 프로젝트 설계
평 가 점 수	총점 95 (성과영역 47, 내용영역 48)

Abstract

- 과테말라 출신의 Gilberto Rolando Quinonez-Fuentes는 2014년 7월 부터 2주 동안 '자연재해 방지 및 위기관리' 과정을 이수하였다. 중남미 지역은 사이클론 발생과 활성단층이 충돌하여 자연재해가 빈번하게 일어나는 지역으로, Gilberto Rolando는 연수과정 동안 통합재해관리 정책 및 조기경보 및 예측시스템을 통해 중남미 지역 재난 위험 감소를 위한 액션플랜을 수립하였다.
- Gilberto Rolando는 중남미자연재해예방조정센터(CEPREDENAC)에 근무하고 있으며, 기관에서 현재 실시 중인 '중미지역 재난 위해 감소를 위한 개발 및 지역 매커니즘의 민간 동맹 프로세스 강화' 프로젝트에 참여하고 있다. Gilberto Rolando는 연수과정 동안 배운 내용들을 바탕으로 민간 기업들을 대상으로 한 통합위해관리시스템 적용 장려, 재난발생 긴급대응팀 역량 강화, 재난 시뮬레이션 시행 등의 세부과제 수립 및 홍수 및 가뭄 조기경보시스템, 안전한 건설 관련 규범, 지진위험감소 분야 프로젝트 프로파일 수립에도 기여하였다.
- Gilberto Rolando는 이러한 성과가 소속기관 수요에 맞는 교육과정 설계, 액션플랜 작성을 위한 전문가들의 기술자문, 소속기관(CEPREDENAC)의 적극적인 지원, 이해관계자 및 관련 기관들의 도움, 협력 네트워크 등을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 연수 프로그램을 통해 지진, 해일, 허리케인 등과 관련한 자연현상의 주요 발생 원인에 대해 배웠습니다. 또한, 재해 발생 시 실시간으로 정보를 전달하는 조기경보시스템, 예측시스템과 같은 대한민국 통합재해관리 정책 및 시스템의 기본 원리와 주요 내용에 대해서도 배웠습니다. KOICA가 제공하는 프로그램은 중미 지역에 꼭 필요한 프로그램이었습니다. 중미 지역은 사이클론 발생 기간이 길며 환태평양 조산대에 속하고 활성단층이 충돌하는 등 다양한 위협 요소가 존재하는 지역이기 때문입니다.

- 성과 도출과정 -

• 저는 중남미자연재해예방조정센터(CEPREDENAC)에서 근무하고 있습니다. CEPREDENAC에서 저의 주 업무는 재해 위험 감소 관련 프로젝트나 기관 회원국으로 가입한 중미 6개국의 재해 극복 역량 강화 관련 프로젝트의 예산안 작성입니다. 이번 연수 프로그램을 통해 중미 지역의 가뭄 및 홍수 관련 조기경보시스템 개발 프로젝트 예산 작성 제고에 필요한 지식을 습득할 수 있었습니다. 더불어 연수기간 동안 작성한 액션플랜이 채택되어 KOICA로부터 지원을 받게 되었습니다. 현재 KOICA 사무소에서는 저희의 액션플랜을 검토하고 있습니다.

• 이번 연수에서 배운 지식은 또한 '중미지역 재난 위험 감소를 위한 개발 및 지역 메커니즘의 민관 동맹 프로세스 강화' 프로젝트 수립에도 크게 도움이 되었습니다. 상기 프로젝트는 민간 기업들을 대상으로 통합위해관리시스템 적용 장려, 회원국에서 긴급상황 발생 시 지원을 제공하는 긴급대응팀인 중미특수임무부대(Fuerza de Tarea Centroamericana)의 역량 강화, 그리고 재난 발생 시 지역 차원의 지원메커니즘 적용 평가를 위한 재난 시뮬레이션의 시행 등에 기여할 것으로 판단됩니다.

• 끝으로, 이번 연수를 통해 배운 지식은 홍수 및 가뭄 조기경보시스템, 안전하고 포괄적인 국토 개발과 같은 건설 관련 규범 및 지진위험감소 분야의 프로젝트 프로파일 수립에도 활용되었습니다. 전술한 프로젝트 프로파일은 스페인 국제개발협력사무소(AECID), 유네스코(UNESCO), 경제협력개발기구(OECD) 등 국제기구에 제출한 바 있습니다.

- 성과 설명-

• 가장 주요한 성과는 중미 6개국에서 '중미지역 재난 위해 감소를 위한 개발 및 지역 메커니즘의 민관 동맹 프로세스 강화' 프로젝트를 시행하게 된 것입니다. 2016년 11월 1일에 시작되어 2018년 3월에 마무리될 예정인 기 프로젝트는 스위스개발협력청(COSUDE)의 후원을 받아 CEPREDENAC가 시행하는 사업으로, 민간방위 기관에 종사하는 공무원들과 민간기업 직원 등 1,000여 명이 직접적인 수혜 대상입니다.

• COSUDE 측의 프로젝트 승인 덕분에 CEPREDENAC는 효율성 높은 기관으로서의 인식이 한층 강화되었으며, 이는 예산 및 생산 증가라는 결과를 낳았습니다. 또한 CEPREDENAC의 출판물 증가도 예상되는 성과입니다.

• 또한 이번 프로젝트로 인해 중미재난위험통합관리정책(PCGIR) 및 2014-2019 중미지역재난위험감소계획(PRRD) 수립에도 기여하였습니다.

• 그 외 상기 성과들에 따른 기대효과가 있습니다. 즉, 재난에 의한 경제•사회•인적 손실 감소에 기여할 것으로 예상됩니다. 재난 발생 시 긴급사태가 효율적으로 관리되지 않는다면 재난으로 인한 피해는 더 심각할 것이며 그로 인한 비용은 더 증가할 것입니다. 또한 두 배의 복구 노력이 요구될 것이며 지원 제공 시점도 지체될 것입니다. 그 결과로 재건 및 회복에 걸리는 시간은 더 오래 걸리고 그 과정 또한 더 복잡해질 것으로 예상됩니다. 기 프로젝트 진행으로 인해, 긴급사태에 대한 대응능력의 효율성 및 조정 역량이 제고될 것으로 기대됩니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 우선, 저를 비롯한 연수 참여자들의 필요성과 한국의 인적자원 발전 경험이 반영된 KOICA의 연수 프로그램은 한국의 발전 경험에 대한 지식을 직접 공유할 수 있는 기회가 되었습니다. 또한 액션플랜 작성 및 발표를 통해 참가국들이 실전에서 얻은 지식을 실제 사례에 적용해보고 논의할 수 있어서 도움이 되었습니다.
- 다음으로, 액션플랜 작성을 위한 전문가 기술 자문을 들 수 있습니다. 한국의 전문가들이 제공한 기술 자문 덕분에 중미 지역에서 발생하는 자연 재해의 현 관리 상황에 대한 다양한 문제점들을 논의할 수 있었습니다. 또, 하나의 문제점을 골라 그 원인과 결과를 분석하고 가장 효율적인 해결책을 규명하는 기회를 가졌습니다. 전문가와 논의한 모든 사항은 액션플랜에 구체적으로 반영되었습니다.
- 세 번째로, 액션플랜 적용을 위해 저희 소속기관은 적극적으로 지원해 주었습니다. CEPREDENAC은 지속적으로 직원의 역량 개발을 장려하고 연수 프로그램에서 배운 지식의 적용에 필요한 자원 제공에 힘쓰고 있으므로 성과 획득에 필요한 기본 요건을 제공하고 있다할 수 있습니다
- 네 번째로, 중미 6개국의 민간방위 부문 종사자들과 관련 기관들의 적극적 협조입니다. CEPREDENAC은 민간방위 및 중미재해위험통합관리를 담당하는 기관들의 조정축이므로 각 국 담당기관들의 지원 덕분에 이러한 성과를 거둘 수 있었다고 생각합니다
- 다섯 번째로, 우선과제를 규명하고 처리할 수 있도록 주요 의사결정권자들을 집결한 것입니다. SICA 회원국들의 민간방위 담당기관들의 지원을 가능케 한 결정적인 요인은 회원국들이 공동으로 참여하여 선정한 우선과제들을 다루었기 때문이라 할 것입니다.
- 마지막으로, 협력 네트워크(KOICA, SDC, CEPREDENAC, SICA 등)를 결성한 것입니다. 이와 같은 성과는 KOICA를 비롯한 여러 기관의 노력과 자원이 집중되고 상호 보완되어 기관 간 간극을 좁히고 동일한 목표를 위해 힘을 모을 수 있었습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 성과도출을 방해하는 요인으로는 직원들의 순환근무, 높은 빈곤율, 국내외 경제조건, 불안정한 정치상황 등으로 요약할 수 있습니다.
- 우선, 직원들의 잦은 순환근무로 인해 성과창출이 저해되었습니다. CEPREDENAC은 중미 국가들의 위해관리 담당기관들과 함께 일하고 있습니다. 그런데 기관의 공무원이나 실무 직원들이 자주 변경되어 업무에 지장을 주고 있습니다. 이 문제를 극복하기 위하여 신규 직원들에 대한 교육을 강화하고 있습니다.
- 다음으로 중남미 지역의 높은 빈곤율입니다. 높은 빈곤율로 인해 저소득층의 주거지 건설 시 필요한 기술을 적절히 이용하지 못하고 고위험 지역에 정착할 수 밖에 없는 어려움이 있었습니다.

- 국내외 경제 조건은 낮은 성장률과 해외, 특히 미국에 거주하는 국민들이 보내는 송금에 대한 의존성으로 특징됩니다. 뿐만 아니라 중미 국가들의 정부 예산은 공동체의 필요 충족에 필요한 프로그램 진행에 지원하기에는 충분치 않은 실정입니다.
- 마지막으로 중남미 지역의 불안정안 정치상황은 큰 불안요소로 작용하였습니다. 각국의 대선 기간 동안 대통령 후보와 내각 교체와 관련하여 불확실성이 증가합니다. 새 정권이 들어서면 정부의 우선과제가 바뀌거나 재난위험감소 프로젝트에 대한 지원 수준이 달라질 수 있기 때문입니다.

1.5. Andrés Echeverría(콜롬비아)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Andrés Eduardo Echeverría(콜롬비아)
과정명(연수기관)	National Integration Colombia (Settlement Support Center for North Korean Refugees; Hanawon)
연 수 기 간	2015. 10. 15. - 2015. 10. 30.
사 례 개 요	바랑키아 레볼로 지역의 평화와 화해를 위한 교육 프로젝트 실시(커리큘럼 개발, 프로그램 운영 등)
평 가 점 수	총점 99 (성과영역 49, 내용영역 50)

Abstract

- 콜롬비아 출신의 Andrés Eduardo Echeverría는 2015년 10월 중순부터 2주간의 기간 동안 '콜롬비아 국가 통합' 과정을 이수하였다. Andrés는 한국의 통일 문제가 콜롬비아의 안정적인 평화 구축과 유사한 측면이 있는 것으로 보고, 한국의 사례를 모델로 하여 바랑키야 시에 평화와 화해를 위한 교육을 위한 방안을 모색하였다.
- Andrés는 아틀란티코 지역사무소 조정자로서 근무하면서 사회재통합과 시민 및 무장단체 방지관련 공공정책 수립을 담당하고 있다. 연수과정을 통해 수립한 액션플랜을 바탕으로 Andrés는 콜롬비아 레볼로 지역의 평화와 화해 분위기를 조성하기 위해 어린이와 청소년들을 대상으로 하는 교육과정 기획, 국가교육청(SENA)과 연계한 교육자 연수 프로그램 운영, 바랑키야 시 레볼로 지역 소재 기업들 대상 '평화와 화해 구축' 과정에 공동책임자로 참여하는 등 다양한 활동을 수행하였다.
- 이러한 평화와 화해 구축 관련 교육을 통해 시민의식 및 민주주의 확장에 기여하고, 평화 및 화해의 분위기 조성에 기여한 것으로 Andrés는 판단하고 있으며, 이러한 성과는 액션플랜 수립 환경 조성, 정부와 무장혁명군의 평화·화해를 위한 노력, 지역 당국의 관심을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 내용상의 차이는 차치하더라도 한국의 통일 문제는 콜롬비아의 안정적이고 실효성 있는 평화 구축과 유사한 부분이 있습니다. 그래서 한국의 경험을 되새길 가치가 있습니다. 첫째, 교육기관과 공동체, 생산적인 상호 작용 공간, 그리고 공공제도 등 통일에 필요한 우수 실행의 확산, 둘째, 국가와 지역, 지방 단위에서 정부 간 연결에 필요한 '지역 위원회' 등이 그것입니다. 이러한 일련의 경험들은 콜롬비아의 바랑키야 시에 '평화와 화해를 위한 교육'에 필요한 자원이 될 수 있을 것으로 판단됩니다.

- 성과 도출과정 -

• 저는 ACR 아틀란티코의 지역사무소 조정자로서 사회재통합과 시민 및 무장단체 방지 관련 공공정책 수립을 담당하고 있습니다. 공공정책에는 해체한 무장단체에서 탈퇴한 이들과 그들의 가족들을 직접 만나는 것, 수혜공동체와의 작업, 지역의 공공정책 강화를 위한 기관 간 연계도 포함됩니다.

• 아틀란티코가 소재한 콜롬비아의 북부지역에서는 약 10년 전에 주력 군대조직이 동원 해제되었습니다. 그럼에도 과거에 겪은 폭력의 상흔을 치료하는 것은 중요한 도전 과제 중 하나였습니다. 그런 의미에서 한국의 통일 경험을 우리 실정에 적용함으로써 '도시의 지역과 구역, 그리고 가정에서 청년의 눈으로 바라본 평화에 관한 지식'이라는 프로젝트의 수립을 통해 공동체들과의 작업을 새로운 관점에서 바라볼 수 있게 되었습니다.

• 이러한 맥락에서 바랑키야 시의 레볼로 지역에서 평화와 화해의 분위기를 조성하기 위해 적용한 방안은 다음과 같습니다. 첫째, 어린이와 청소년(NNA)들을 위한 예술 교육을 통한 평화와 화해 구축에 필요한 교육 공간 형성, 둘째, 평화 건설자로서 교사들과 교육공동체 구성원들의 경쟁력 개발 및 강화, 셋째, 공동체 대표들과 재통합 과정에서 해제한 무장단체에 속했던 사람들, 분쟁과 평화, 그리고 화해와 관련된 새로운 사회적 의미의 발생으로 인한 희생자들의 대화 공간 마련 협의 등입니다.

- 성과 설명-

• '콜롬비아 국가통합'이라는 연수 과정에 참여하여 수립한 액션플랜을 바탕으로 수행한 결과는 다음과 같습니다.

• 우선 저는 어린이와 청소년(NNA)들를 대상으로 하는 '평화와 화해 건설을 위한 교육'에 대한 교육과정을 기획하였습니다. 교육과정의 주요내용은 ①역사적 기억, ②콜롬비아의 무장 분쟁, ③화해의 경계, ④나에게는 꿈이 있어요(새로운 나라를 위해 모두 다함께), ⑤평화 문화의 총 5개 주제로 구성하였습니다. 이 교육과정에는 28명이 참여하였습니다.

• 두 번째로 국가교육청(SENA)과 연계한 교육자 연수 프로그램을 운영하였습니다. 이 연수는 교사와 공동체 지도자, 재통합 과정에 성공적으로 진입한 해체한 무장단체의 전 소속원 등의 참여를 유도하기 위한 목적으로 진행되었습니다. 연수의 주요 내용은 '평화를 위한 리더십과 혁신'이라는 주제로 진행하였으며, 총 25명이 참여하였습니다.

• 또한 저는 바랑키야 시 레볼로 지역에 소재한 기업들이 소속된 '평화와 화해 구축 과정'에 공동책임자로 참여하였습니다. 이 과정에는 지역 대표 기업들 중 3곳이 참여하였으며, 바랑키야시청의 각 부처들, 국가역사기록센터의 진실협정국과 같은 지방 단위 공공단체들과 과정 공동 시행을 위한 조정 작업에 참여하였습니다.

• 연수 프로그램에서 배운 지식과 경험을 바탕으로 도출한 이러한 성과들은 연수과정에 참여한 각각의 주체들이 자신의 활동 무대에서 활발한 시민의식을 발휘하고, 민주주의의 확장에 기여하고, 평화 및 화해의 문화를 구축하는데 일조하기 위한 기반을 구축하기 위한 목적으로 기획되었으며, 이를 어느 정도 달성하였다고 생각합니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 성과도출 촉진요인으로는 먼저, 바랑키야의 남서쪽에 소재한 레볼로 공동체와의 우호 관계 수립 절차가 과거에 이미 진행된 바 있다는 점을 언급할 필요가 있습니다. 그런 의미에서 액션플랜을 바탕으로 학생 및 교사들과 함께 주요 정보 수집 메커니즘을 도입했다는 것은 의미 있는 일입니다. 그 덕분에 이후 프로젝트 설계 및 실행 과정에서 많은 관계자들의 목소리를 들을 수 있었습니다.
- 사업 성공의 또 다른 요인은, 쿠바 하바나에서 추진된 정부와 콜롬비아 무장혁명군(FARC-EP) 간의 평화 협상 과정에서 형성된 정치적 분위기라 할 수 있습니다. 프로젝트는 그 특성 상 평화•화해 건설 교육에 큰 영향을 받게 마련이지만 평화 프로세스에서 NNA의 비판적인 자세 구축과 가정 내에서의 토론을 통해 구체적인 성과를 획득함으로써 사업의 효과가 배가되었습니다.
- 성과 획득의 마지막 성공 요인은 바랑키야, 특히 레볼로 지역에 현존하는 안전과 분쟁의 역학관계입니다. 레볼로 지역은 불법으로 약물을 매매하는 폭력조직과 각종 범죄조직들 때문에 골머리를 앓는 지역이었습니다. 바로 그 점이 지방당국들은 레볼로 지역에 관심을 가지게 된 이유였고, 레볼로 지역 사례를 하나의 본보기로 삼아 평화와 합법적 문화의 구축을 위한 교육 정책들을 펼치게 되었습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 사업 실행 과정에서 ACR의 인적자원을 제공받고 민간부문과 지방기관 간의 연계 프로세스가 진행되기도 했지만, 대상 공동체들의 구조적 요인들을 감안할 때 프로젝트의 영향력을 널리 알리고 파급하기에는 자원이 매우 제한적인 것이 사실입니다.
- 먼저 가정이라는 단위에서 보면, 가족이나 이웃 간의 갈등, 알코올중독, 향정신성 물질 소비, 가정내폭력 등의 문제가 적절히 관리되지 않아 많은 문제가 발생합니다. 이런 문제들은 NNA에 영향을 미치지만 우리 사업의 범위를 상회하는 문제들입니다.
- 다음으로, 콜롬비아는 그간 오랜 분쟁에 시달렸다는 점을 말씀드리지 않을 수 없습니다. 콜롬비아의 무력 분쟁은 마약거래, 밀수, 갈취 등의 불법행위들과 관련된 경제활동에 구속되어 왔습니다. 이런 현실로 폭력과 불법적인 문화는 점점 더 악화되어 사회조직의 결성 강화를 저해할뿐 아니라, 재통합 과정에서 해체된 무장단체에서 벗어난 사람들이 자발적으로 시민권을 행사하지 못하고 분쟁 후 평화와 화해 건설을 공고히할 가능성조차 제한되었습니다.

1.6. Dung Thi Thuy Nguyen(베트남)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution

작 성 자(국 적)	Dung Thi Thuy Nguyen(베트남)
과정명(연수기관)	2014 Master's Degree Program on Community Development Leadership(Yeungnam university)
연 수 기 간	2014. 10. 12. - 2016. 02. 15.
사 례 개 요	베트남 지역 개발에 한국의 새마을 운동 모델 적용
평 가 점 수	총점 93 (성과영역 45, 내용영역 48)

Abstract

- 베트남 출신의 Dung Thi Thuy Nguyen는 2014년 10월부터 2016년 2월까지 영남대학교에서 '지역사회 공동체개발 지도자 양성' 석사과정을 이수하였다. Dung은 한국의 새마을운동 성공 사례를 벤치마킹하여, 베트남 '신 농촌 운동'에 효과적으로 적용하기 위해 교육과정에 참여하였다.
- Dung은 연수과정을 통해 한국의 경제개발 과정에서 겪었던 어려움과 이를 극복하기 위한 방안으로, 새마을 정신의 함양이 주요 성공요인으로 작용하였으며, 국민단결과 공동체 구성원의 노력이 중요하다는 것을 배웠다. 이를 바탕으로 베트남에서 농업아카데미 강사로 재직하면서 학생들 및 지역사회에 새마을 운동에 대해 소개하고, 베트남 신 농촌운동 프로그램의 발전을 위한 연구과제를 수립하고 있다.
- Dung은 이러한 활동들이 베트남의 농촌지역사회 발전을 위한 초석으로 작용할 것으로 믿고 있으며, 향후 '신 농촌 운동' 정책의 성공을 위하여 아낌없는 노력을 할 것으로 약속하였다. Dung은 이러한 성과가 베트남의 무한한 잠재력과 책임감을 가지고 학업에 집중한 자신의 노력으로 인해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 16개월 동안 영남대학교에서 지역사회 공동체개발 지도자 양성(리더십 과정)과 관련한 석사과정에 참여하였습니다. 이번 과정에서 농촌지역사회 개발에 대한 전문분야 학습과 더불어, 한국의 새마을 운동 즉, 신 농촌 운동과 관련하여 학습하였습니다. 교육과정에서 다루어졌던 내용들은 현재 진행 중인 베트남 신 농촌 프로그램 개발과 연계하여 연구되고 있으며, 베트남에 적용될 수 있도록 하는데 있어 중요한 이론적 근거로 소개되고 있습니다.

- 성과 도출과정 -

• 장기교육과정은 아니었지만, 저 개인적으로는 한국에서 소중한 시간을 가질 수 있었고 많이 배웠습니다. 우선 선진화된 교육프로그램에 기초한 우수 교수기법을 통해 배움의 장에 접근하였고 이를 통해 새로운 교육방법을 배웠습니다. 이는 제가 베트남 학생들을 대상으로 강의하는데 있어 보다 효율적인 교수법으로 활용할 수 있음은 물론, 창의적인 프로그램 형성에도 도움이 될 것입니다. 예를 들면 일반적인 이론위주의 강의 대신, 실질적인 경험과 관련한 실전 연구에 유리한 사례를 분석하는데 도움이 되었습니다.

• 또한, 새마을운동이 우리 베트남 신 농촌 프로그램 구현 시 절대적으로 우수한 모델이 될 것이라는 것도 알게 되었습니다. 물론 새마을운동 출발시기와 우리의 신 농촌운동 출발 시기는 다릅니다. 그러나 한국의 경제개발 과정에서 한국인이 겪어야 했던 어려움과 이를 극복하기 위한 새마을운동 정신 함양은 중요한 성공요인인 바, 저는 이번 교육과정을 통해 이러한 부분까지도 배울 수 있었습니다.

• 저는 국민단결과 공동의 노력이 성공 그 이상을 가져올 수 있다는 것에 대해 확신을 가졌습니다. 올바른 정책, 전략은 모든 활동에 대한 지침이기도 합니다. 동시에, 사회개발과 발전에 있어 여성의 역할과 기여도 역시 부정할 수 없는 주요 요인임을 인식하게 되었습니다. 새마을운동을 구현함에 있어 여성은 크나큰 원동력임과 동시에 확고한 선봉대원으로의 역할을 하였습니다.

- 성과 설명-

• 성과에 있어, 우선 저 개인적으로는 교육자로서 교육효율성에 대해 최고의 자부심을 얻을 수 있었다고 봅니다. 저는 베트남 농업아카데미 강사로 재직 중에 있습니다. 저는 한국에서 배운 지식과 경험한 내용들을 우리 학생들에게 공유할 수 있을 기회가 많았습니다. 현재 저 뿐만이 아니라 저의 수업을 듣고 있는 많은 학생들은 이미 한국 새마을운동의 성공사례에 대해 많이 알고 있습니다. 저는 이번 교육을 통해 새로이 알 수 있었던 사항들을 저희 학생들과 많은 부분 공유하고 있습니다.

• 두 번째로 학생들이 지속적으로 그들의 가족과 지역사회로 전파되도록 하는 가교역할을 하도록 하였습니다. 이미 많은 지방에서는 그들의 사회지역 내 신 농촌 프로그램을 운영하고 있으며 마을도로 청소를 공동으로 진행했거나 혹은 촌락 간 연결교통도로 망 구축등과 같이 크고 작은 성공사례들을 경험한 바 있습니다.

• 이와는 별개로, 저는 베트남 내 신 농촌운동 프로그램 운영과 새마을운동의 성공에 대한 (기초적 수준이긴 하나) 연구과제를 수립 중에 있습니다. 이번 연구를 통해, 저는 베트남 국가의 농촌지역사회발전과 개혁을 위해 추구하고자 하는 방향으로의 아이디어 개발은 물론, 행동지침을 위한 프로그램 수립에도 기여할 수 있도록 하겠습니다. 개혁운동의 성공 요인에 대한 보다 명확한 원인분석을 이루어 낼 수 있도록 최선을 다할 것입니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 성과를 창출하는데 무엇보다도 중요했던 요인은 보다 나은 성과를 창출해 내기 위해 (저 스스로가) 최선의 노력을 다하고자 한 것이었습니다. 여러 기관에서 잠재력이 풍부한 많은 후보자들이 지원했음에도 불구하고, 제가 코이카 장학생으로 선발되는 행운을 가지게 되었기 때문에 저는 책임감을 가지고 한국으로 향했습니다. 이는 제가 안정된 마음으로 오직 학업과 연구에만 집중하여 매진할 수 있도록 하는데 가장 큰 도움을 준 원동력으로 작용하였습니다. 귀국 후, 저는 한국에서 학습한 내용을 베트남에 적용하면서 경험을 공유할 수 있도록 최선을 다하였습니다.
- 또한 저는 베트남이 자원이 풍부한 국가라는 점에 대하여 다시 한 번 인식하게 되었습니다. 베트남은 오랜 독립투쟁 과정을 거치면서 국가 발전이 아직은 미흡하나, 보유하고 있는 고정자산(자원)과 개발에 대한 잠재력아 아주 큰 국가입니다. 이러한 점이 바로 우리의 신 농촌건설 실현과정에서 성공할 수 있는 핵심요인으로 작용할 것으로 생각합니다. 저는 한국 새마을운동이 우리에게(베트남에) 적용될 수 있고 또한 (한국 농촌발전과정에서) 그 동안의 경험들이 소중한 자산 중 하나로 공유될 수 있을 것이라는 것을 믿어 의심치 않습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 이처럼 많은 촉진요소가 있으나, 본 성과 결과물을 도출하는데 있어 발생하게 될 장애요인도 적지 않을 것으로 보고 있습니다.
- 우선은 나 자신의 능력에 대한 한계에 대해 언급해야만 할 것입니다. 저는 우수한 환경에서 교육을 받을 수 있었습니다. 그러나 저의 실제 삶에 있어 (학습과정에서 배운) 지식들을 전부 발휘할 수 있는 기회를 가지지는 못했습니다. 저는, -저만을 위해- 제가 배웠던 결과물들을 사용하기보다는, 제 주위에서 필요로 하는 사람들을 지원해주고 친구들과 한 마음으로, 내 주위 사람들과 더불어 사는 삶을 만들고자 노력해왔습니다.
- 이 외에도 장애요인 중 하나로 해당 신농촌 프로그램 실현을 위한 재정적 문제도 있을 것입니다. 그리고 우리는(베트남국민) 농촌지역사회개발의 필요성을 이해해야만 하며 교통문제에 대해서도 관심을 가져야 할 것입니다. 물론 교통도로망 개선은 적지 않은 투자를 필요로 하고 있으며 지방정부차원에서 즉시 시행할 수 있는 투자프로젝트도 아니기 때문입니다.

1.7. Arif Rifqi Zaidan(인도네시아)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Arif Rifqi Zaidan (인도네시아)
과정명(연수기관)	Capacity Building of Gender Policy Indonesia(Sookmyung Women's University)
연 수 기 간	2014. 10. 21. - 2014. 11. 01.
사 례 개 요	인도네시아 서부 자바 지역의 산모 사망률 감소를 위한 지역사회 개발 전략 실행
평 가 점 수	총점 95 (성과영역 47, 내용영역 48)

Abstract

- 인도네시아 출신의 Arif Rifqi Zaidan은 2014년 10월 하순부터 2주간의 기간 동안 '인도네시아 성 역할 정책 역량 개발' 과정을 이수하였다. 인도네시아는 높은 산모 사망률이 사회적 문제로 대두되고 있었으며, Arif는 연수과정을 통해 여성 권익 신장 및 여성 역량 강화 및 지역사회 발전 방안에 대해 학습하고 인도네시아 현안 해결을 위한 액션플랜을 수립하였다.
- Arif는 인도네시아로 돌아와서 서부 자바 지방의 산모 사망률을 줄이기 위한 전략을 수립하였으며, 이를 실행에 옮겼다. 우선 임신 여성이 위험한 상태에 있다는 정보를 신속하게 알기 위해 ClikKB라는 어플리케이션을 개발하였으며, 지구 단위 여성봉사자들에게 참여를 촉진하였다. 또한 산모사망률 감소 정책 홍보를 위해 단편 영화 공모전을 개최하였다.
- 그 결과 서부 자바 지방에서는 산모 사망률 감소의 필요성을 인식하게 되었으며, 아직 초기 단계이지만 ClikKB라는 어플리케이션을 통해 위험 상황에 처한 산모의 사망률 감소에 기여하고 있는 것으로 나타났다. Arif는 이러한 모든 성과가 KOICA 연수과정을 참여하면서 비롯된 것이며, 산모 사망률 감소를 위한 자신의 헌신, 이해관계자들의 지원을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 '인도네시아 성 역할 정책 역량개발' 과정의 참가자 중 하나로 선발되었습니다. 특히 APWINC의 전무 이사인 김명희 교수를 통해 디지털 시대의 여성 권익 신장 및 성 평등 정책에 대한 선진적인 시각에 관련하여 많이 배울 수 있었습니다. 연수 과정에서는 인도네시아가 산모 사망률 문제를 직면하고 있는 것과 관련해서 해결책을 함께 논의하였으며, 성에 기반한 정책 결정의 중요성에 대한 인식을 강화시켰습니다. 정부의 여성 역량 강화 정책과 지역사회의 발전을 강화하기 위한 대중의 참여는 이 문제를 해결하는 열쇠가 될 것으로 판단됩니다.

- 성과 도출과정 -

- 제가 소속된 기관은 여성의 역할의 중요성을 보다 잘 이해하고 있으며, 나아가 가족, 그리고 국가의 발전까지 고려하고 있습니다. 그리하여 연수를 마친 후, 저는 준비한 액션플랜에 근거하여 인도네시아 서부 자바 지방에서 산모의 사망률을 낮추기 위한 새로운 지역 사회 개발 전략을 발전시켰습니다. 저는 산모의 사망률을 지구 단위에서 주 단위의 수준으로 낮추기 위한 통합 프로그램에 착수하였습니다.
- 주정부 차원에서는 포스터, 전단지 및 기타 자료와 같은 창의적인 홍보 도구를 준비하여 산모 사망률 감소의 중요성을 홍보하였습니다. 지방/도시의 하위 단계에서는 학생들을 대상으로 '산모 사망률 감소'를 주제로 한 단편영화 공모전을 개최하였습니다. 공모전에서는 임산부 사망률 감소의 중요성을 시각화하는 방법 등을 평가기준으로 하였습니다. 공모전의 결과는 홍보용으로 선정되어 많은 곳에서 상영되었습니다.
- 지구 단위에서 저희 조직은 지역 사회, 특히 자원 봉사 여성들에게 임신에서의 위험한 상태를 가려내고 시스템에 그 정보를 업데이트하도록 하는 ClikKB(상세 내용은 실행 계획에 있음)라는 프로그램을 운영하며 지역 사회의 참여를 유도하였습니다.

- 성과 설명-

- 연수를 통해 저의 액션 플랜을 소개한 이후, 저희 조직은 실행 방안을 약간 조정하기로 결정하였습니다. 저희 조직은 인도네시아 서부 자바 지방의 산모 사망률을 줄이기 위한 새로운 전략을 제시하였으며, 이를 3단계로 세분화하였습니다.
- 이 프로그램의 주목적은 산모 사망률을 줄이기 위한 것이었습니다. 저희 조직은 3개의 단계로 프로그램을 나누었고 다양한 영역에서 지역사회의 참여를 권장하였습니다. 이를 통해 저희가 성취한 내용은 다음과 같습니다.
- 저희는 임신한 여성이 위험 상태에 있다는 정보를 업데이트하기 위해, 지구 단위의 여성 자원 봉사 활동에 ICT를 도입하였습니다. 저희는 이를 'ClikKB'로 명명하였습니다. CLiKKB는 컴퓨터나 스마트폰에 설치할 수 있는 어플리케이션입니다. 이 어플리케이션은 임신 및 피임과 관련한 여성의 상황에 대한 자료를 기록하고, 조산사나 산부인과 응급의료원에 대한 정보를 저장하고 있습니다. 이 어플리케이션은 여성의 임신과 피임의 변화들에 대한 정보를 자동으로 업데이트하고 보낼 것입니다. 또한 이 어플리케이션은 산파나 산부인과 응급의료원의 후속 조치가 필요한 모든 관련 여성에게 문자메세지를 보낼 것입니다.
- 한편, 저희 기관은 젊은 세대(학생)들에게 산모 사망률 감소의 중요성을 더 잘 이해시키기 위해 단편 영화 공모전을 개최하였습니다. 학생들은 산모 사망률을 효과적으로 감소하기 위한 창의적 아이디어를 영상에 담아 출품하였으며, 저희는 공모전의 주제와 가장 부합하는 작품들을 수상작으로 선택하였습니다. 저희는 선정된 작품들을 대중적으로 제작하여 홍보 자료로 상영하였습니다. 또한 포스터, 전단지 및 주정부 단위에서 만든 자료와 같은 창의적인 판촉 방법 역시 산모 사망률 감소의 중요성을 홍보하는데 도움이 되었습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 무엇보다도, 제가 창출한 성과는 KOICA 연수에 참여하면서 비롯된 것이라고 생각합니다. 연수과정을 통해 임산부 사망률을 낮추기 위한 방안을 고심하게 되었으며, 산모의 건강 문제를 해결할 수 있는 새로운 전략을 생각할 수 있었습니다.
- 두 번째로 양성 평등 정책을 실현하고자 하는 저의 헌신적인 노력이었습니다. 저는 산모 사망률을 감소시키자는 목표를 달성하기 위해 연수과정에 열심히 참여하였으며, 부족한 지식은 책, 문서 등을 통해 보충하였습니다. 그리고 연수과정을 통해 수립한 액션플랜을 구체화하기 위해 필요한 지식 및 기술을 동료 및 상사로부터 지원을 받아 터득할 수 있었습니다. 그 결과 저는 'ClikKB'라는 훌륭한 결과물을 얻을 수 있었습니다.
- 마지막으로, 이해관계자의 지원이 성과를 창출을 위한 주요한 요인으로 작용하였습니다. 주, 시 그리고 지역단위의 모든 단계의 이해관계자들은 저희에게 가족 계획에 대한 정보를 제공해 주었으며, 이는 프로그램을 원활하게 운영되도록 하는 열쇠로 작용하였습니다. 향후 이 프로그램의 성패는 양성평등 정책에 대한 정부의 역할과 지역사회 발전의 강화를 위한 대중의 참여가 주요 요인으로 작용할 것입니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 'ClikKB'라는 어플리케이션은 자원 봉사자 여성들에 의해 자발적으로 운영되는 프로그램입니다. 이 프로그램을 운영하는 과정에서 저희는 몇 가지 문제점을 마주하게 되었습니다.
- 우선, 프로그램 운영에 참여를 촉진할 만한 유인책의 부족입니다. 'ClikKB'는 자원 봉사자 여성들의 정보 업데이트를 기반으로 운영되는 프로그램입니다. 하지만 위험한 상태의 임신한 여성들에 대한 정보를 프로그램에 업데이트를 유도하기 위한 실질적인 장려책은 아직까지 마련되어 있지 않은 상태입니다. 또한 정보를 프로그램에 등록하기 위해서는 인터넷이 반드시 연결되어 있어야하지만, 이에 대한 현질적인 대안이 없는 상황입니다.
- 두 번째로는 자원봉사자 여성들의 ICT 역량 문제였습니다. 지역 단위 자원봉사자 여성들 중에는 새로운 ICT 기기(스마트폰, 테블릿 PC 등)이 익숙하지 않은 사람이 많았습니다. 이에 따라 우리는 정보를 등록하기 위한 방법을 가르치기 이전에 스마트 기기의 기본적인 사용방법부터 가르쳐야만 했습니다.

2. 조직의 정책 및 제도적 역량강화 사례

2.1. Emmanuel Haruna(나이지리아)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Emmaunel Haruna(나이지리아)
과정명(연수기관)	Master's Degree in Economic Policy and Development(Korea University)
연 수 기 간	2014. 08. 17. - 2015. 12. 17.
사 례 개 요	칼리바스 자유무역지대(CFTZ), 카노 자유무역지대(KFTZ)를 통한 나이지리아 경제 성장 연구 추진
평 가 점 수	총점 98 (성과영역 48, 내용영역 50)

Abstract

- 나이지리아 출신의 Emmaunel Haruna는 2014년 8월 부터 2015년 12월까지 16개월 동안 고려대학교에서 '경제정책과 개발' 석사과정을 이수하였다. 나이지리아는 높은 잠재력을 가지고 있는데 비해, 국민들의 삶은 그에 미치지 못한 상황이며, Emmaunel은 이번 연수과정을 통해 한국의 경제발전 노하우를 습득하고, 이를 나이지리아 경제 정책에 적용하는 방안을 연구하고자 하였다.
- Emmaunel은 나이지리아 정부 수출촉진지구(NEPZA)의 자유경제지역에 대한 외국인 직접 투자(FDI) 유치, 고용 창출 및 수출 촉진 관련 조사와, 자유 경제 지역의 국가 경제 기여도에 영향을 미치는 연구를 진행하였다. Emmaunel은 연구에 흥미를 보이는 재정 지원 파트너를 구하기 위해 노력하였고, 그 결과 국제 협력단체 GIZ와 유럽 연합(EU)의 투자를 이끌어냈다.
- Emmaunel는 자신의 연구가 나이지리아 경제자유구역의 투자환경을 개선하고, 산업구조 다변화, 다른 국가들의 투자 유치에 도움이 될 것으로 전망한다. Emmaunel은 이러한 성과가 연수과정에서 방문한 학회나 산업단지(경제자유구역), 국가 발전에 기여하고자하는 자신의 열정, 나이지리아의 경제 자유 구역에 대한 독일 국제 협력(GIZ)와 유럽 연합(EU)의 연구지원 협약체결을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 고려대학교에서 16개월의 기간 동안 경제 정책과 개발에 대한 석사과정을 마쳤습니다. 과정의 주요 내용은 지속가능한 경제 성장과 발전을 위한 계획 수립과 추진 계획을 수립하는 것이었습니다. 나이지리아는 풍부한 자원과 높은 발전 가능성을 가지고 있지만, 국민들의 삶을 실질적으로 향상시키기 위한 방안에는 매우 많은 도전과제가 존재합니다. 저는 이번교육과정을 통해 한국의 경제발전 노하우를 습득하고 이를 나이지리아의 경제 성장 모형에 적용하기 위한 연구를 추진하였습니다.

- 성과 도출과정 -

- 저는 논문을 작성하는 동안 여러 곳에서부터 도움을 받았습니다. 제가 나이지리아 정부 수출촉진지구(NEPZA)에서 자유경제지역에 대한 자료를 수집하는 기간 동안에, 기구의 책임자가 개인적으로 제 연구 분야에 관심을 보였고, 고려대학교에 자료 수집 권한을 위한 편지를 요청하여, 대학에서는 해당 연구의 진행을 순조롭게 허락해 주었습니다. 저는 2016년 1월 업무에 복귀한 후, 현재 FEZ의 국제 시장에서 원유 가격 하락으로 인해 나이지리아가 직면하게 된 어려운 상황을 타개하기 위해 포괄적인 성장과 개발을 위한 재포지셔닝 연구가 필요한 것으로 판단하고 컨셉 노트의 초안을 적기 시작하였습니다.
- 저는 논문에서 2008년부터 2014년까지 외국인 직접 투자(FDI) 유치, 고용 창출 및 수출 촉진을 위해 기존 10개의 자유경제지역(FEZ)의 실적을 비교 분석하였습니다. 분석 결과, 빈약한 정부 정책 및 규제 체계, 인프라 부족, 금융 접근성 부족, 부패 및 관료적 병목현상, 정치적 불안정, 부적절한 조정 및 취약한 제도와 같은 내재된 요소로 인하여 자유 경제 지역의 국가 경제 기여도가 매우 낮다는 사실이 밝혀졌습니다.
- 이러한 어려운 상황에서, 저는 제 연구에 흥미를 보이는 재정 지원을 할 만한 개발 파트너를 구하기 위해서 사무실, NEPZA, 나이지리아 투자 진흥 위원회 및 나이지리아 수출 진흥 위원회의 부서장과 토의하였습니다. 협의 과정에서, 저는 연구주제를 칼라바르 자유무역지대와 카노 자유무역지대에 초점을 맞출 것을 조언 받았습니다. 또한 독일 국제 협력단체 GIZ와 유럽 연합(EU)에서는 연구 주제에 관심을 보여 2017년에 시작될 예정인 연구 자금 지원을 수락하였습니다.

- 성과 설명-

- 두 기부자(GIZ, EU) 모두 나이지리아 자유 지역의 효과 및 효율성을 보장하는 FDI 유치, 현지 공급 업체와의 연계, 혁신 및 기술 이전 촉진, 고용 창출 및 산업 개발 및 생산 촉진을 위한 목적으로 추진된 제 연구의 재정적 지원을 약속하였습니다. 이는 나이지리아의 경제 자유 구역의 경제 성장 및 개발을 위한 촉매 역할을 할 것으로 기대됩니다. 이 연구의 결과는 기존 나이지리아 경제 자유 구역을 강화하고, 투자 환경을 개선할 뿐만 아니라 비 석유 부문의 발전을 촉진할 것으로 예상됩니다.
- 저의 심층적인 연구와 분석을 통해 경제자유구역의 운영자는 운영 실적을 향상시킬 뿐만 아니라 글로벌한 모범 경영 사례에 따라 새로운 통찰력을 갖추게 될 것입니다. 나이지리아 경제자유구역의 재포지셔닝은 향후 나이지리아의 산업화를 위한 필수요소입니다. 또한 나이지리아 정부가, 현재의 심각한 경제 불황 속에서, 원유에 의존하는 단일 경제에서 벗어나 다양한 산업발전 모델을 취한다면, 이는 나이지리아 국민들을 위한 일자리가 창출되고, 포괄적인 성장을 위한 해결책으로 작용할 것입니다.
- 대부분의 국가에서 무역은 규모의 경제와 비교우위 원리로 인해 성장 동력으로서의 역할을 수행하는 것으로 나타납니다. 나이지리아 정부는 이번 제 연구를 활용하여 경제자유구역에서의 다른 국가들의 투자 수준을 높이고 경제 및 산업 발전을 위한 각종 노력을 수행할 것입니다. 또한, 자본 유입과 투자를 자극하고, 투자자의 신뢰를 구축하며, 성장률을 크게 높이고 빈곤을 줄이는데 도움이 될 것입니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 성과를 창출하게 된 주요 요인으로는 먼저, 제주도(제주 산업 도시들) 방문과 KOICA와 고려대가 주최한 대구 제 18회 TCI 국제 학회, 그리고 인천 자유 경제 구역으로의 개인적인 방문은 저의 논문 작성을 위한 영감과 동기부여의 원천이었습니다. 특히 대구에서 열린 제 18회 TCI 국제 학회에서의 '창의적 경제에서의 클러스터: 기업과 정책 입안자를 위한 새로운 의제'라는 워크숍이 많은 도움이 되었습니다. 클러스터 기반의 경쟁력과 진취성의 확산과 성공을 촉진하는 일에 헌신하는 실무자들과 경제자유구역의 전문가들을 모은 워크숍에서, 저는 지식과 기술을 습득하며, 네트워킹 세션을 통해 저의 연구주제 대한 영감을 얻었습니다.
- 국가적 발전에 기여하고자 하는 저의 열정과 열의 또한 하나의 요소로 작용하였습니다. 저의 논문 심사위원들인 고려대학교 국제 대학원의 박인원 교수, 진상이 교수, 강규원 교수님은 리서치 결과에 따른 후속적인 해결책을 연구하도록 많은 격려를 받았습니다. 또한, 석사학위 취득 후 저는 연구 성과를 토대로 나이지리아 정부의 새로운 무역 및 투자 담당관으로 임명되었습니다. 또한, 경제성장국 본부장으로부터 지원은 업무추진에 많은 도움이 되었습니다.
- 나이지리아의 경제 자유 구역에 대한 독일 국제 협력(GIZ)와 유럽 연합(EU)의 연구지원 협약체결은 나이지리아의 발전을 위한 커다란 성공요인으로 작용하였습니다. 두 기부 단체는 저의 연구 노트를 꼼꼼하게 살펴보고 연구의 목표와 결과에 동의하였습니다. 그들은 이 연구가 나이지리아 시장에서 잠재 투자자를 유치하여 경제 자유 구역을 확실히 재배치하고 비 석유 부분의 발전을 촉진시킬 것을 정확히 인지하고 있었습니다. 또한 가까운 장래에 저의 연구를 기반으로 하여 다른 지역에 유사한 연구가 확대될 것으로 기대하고 있습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 주요한 도전 과제중 하나는 나이지리아 경제 자유 구역 연구에 있어서 기관의 금전적인 지원을 받는 것이었습니다. 초기에 GIZ와 EU는 연구를 지원하기를 꺼려했지만, 나중에는 심도 있는 연구를 하는 것에 동의하여 지원해주었습니다. 연구개발에 대한 투자는 경제성장과 개발에 매우 중요한 부분이지만, 나이지리아 입장에서는 항상 쟁점이 되는 사안입니다. 반면, 대한민국 정부는 연구개발이 경제 성장과 개발에서 중요한 역할을 한다는 것을 인지하고 있으며, 이에 따라 거액의 자금이 연구개발과 관련된 예산으로 책정되고 있는 것과는 대조적입니다.
- 두 번째로 나이지리아 경제 자유 구역 관련 자료에 대한 접근이 용이하지 않았던 점이었습니다. 방문한 정부 기관 중 일부는 선정된 경제 특구의 활동에 대한 최신 데이터를 가지고 있지 않았습니다. 그러나 대조적으로 NEPZA와 아프리카 자유구역 협회(AFZA)는 나이지리아 경제 자유 구역의 성과에 대한 유용한 정보를 제게 제공해 주었습니다.

2.2. Somkiat Phasy(라오스)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Somkiat Phasy (라오스)
과정명(연수기관)	Capacity Building on Remote Education for Laos(Seoul Cyber University)
연 수 기 간	2014. 10. 19. - 2014. 11. 01.
사 례 개 요	e-Learning과 원격 교육 도입을 통해 도시 지역과 농촌지역의 교육 격차 해소
평 가 점 수	총점 100 (성과영역 50, 내용영역 50)

Abstract

- 라오스 출신의 Somkiat Phasy는 2014년 10월 중순부터 2주 동안 '라오스 원격교육 역량 강화' 과정을 이수하였다. Somkiat는 라오스의 교육 서비스의 동등한 품질 제고와 관련된 문제, 중등교육 단계에서의 평등한 접근 문제, 그리고 도·농 간 교사 역량 차이 문제 등의 해결을 위해 고민하였고, 이번 연수를 통해 교육에서의 ICT 개발 및 구현을 위한 능력 배양, 한국의 경험을 토대로 한 사례 연구를 통해 많은 부분을 해결할 수 있었다.
- 라오스는 2015년 국가 교육개발 5개년 계획(ESDP)의 평가가 완료되는 시점에서 새로운 개발계획 ESDP(2016-2020)를 준비하고 있었고, 필자는 ESDP 운영위원회의 회원으로서 ICT 개발 업무를 담당하게 되었다. Somkiat는 이 과정에서 원격교육에서의 교수·학습에 ICT를 적용하는 방안에 대한 팀과 관리자의 이해를 돕우기 위해 많은 노력을 기울였다.
- Somkiat는 향후 라오스가 평생학습과 그와 관련된 연구를 장려하고, 교육의 질을 높이는 한편, 누구나 동일한 교육 콘텐츠에 접근할 수 있는 ICT를 상용화할 수 있도록 지속적으로 노력할 계획이다. Somkiat는 이러한 성과가 e러닝과 원격교육에 대한 체계적인 교육과정, 우수한 강사진, 라오스의 교육·체육부 센터장으로 근무하고 있는 자신의 직업적 위치, 다른 부처의 지원 등을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 교육에서의 ICT 개발 및 구현을 위한 능력 배양에 중점을 둔 한국 연수과정을 마쳤습니다. 연수 프로그램은 정책 개발, 모든 형태의 원격 교육을 위한 ICT의 조직 및 구현, 그리고 이러한 한국의 경험을 토대로 한 사례 연구가 포함되었습니다. 이 연수과정은 현 라오스의 상황에 들어맞았습니다. 연수과정은 교육 서비스의 동등한 품질 제고와 관련된 문제, 중등교육 단계에서의 평등한 접근 문제, 그리고 도·농 간 교사 역량의 차이 문제 등을 다루었습니다.

- 성과 도출과정 -

• 저에게 있어서 2014년은 중등 교육을 위한 e러닝 도입의 시작이며, 동시에 ESDP(Education Sector Development Plan 2011-2015)의 평가와 완료, 그리고 새로운 ESDP(2016-2020) 준비를 시작한 해입니다. 한편, 저는 ESDP의 운영위원회 위원으로서 조직의 목표를 달성하기 위해 지원하는 ICT 업무를 담당하고 있습니다. 즉, 저의 임무는 한편으로는 교육용 ICT 개발의 5개년 계획과 전략 계획 개발을 담당하는 팀의 리더 역할을 맡고 있었으며, 다른 한편으로는 ESDP의 다른 위원들과 함께 ESDP 전체를 발전시키는 일을 담당하였습니다.

• 교육용 ICT 개발 5개년 계획(2016-2020)은 승인되어 ESDP 전체 계획에 포함되었으며, 2025년까지의 전략 계획은 관련 부처의 대표들이 참석한 하위 부문 회의 및 국가 수준의 회의를 통과하여 정부 회의를 기다리고 있습니다. 이와 더불어 정부의 지원뿐만 아니라 KOICA의 지원은 우리의 계획과 전략을 구체화하는 데 큰 도움을 주었습니다.

• 수석 교사들을 포함한 교사 교육에는 교수·학습 방법론, 매체 개발, 교육과정 운영 및 관리뿐만 아니라 담당 교과목 등이 두루 포함되었고, 또한 농촌 지역에서 아이들을 돌보고 가르치는 일을 보조하는 교사도 수강할 수 있는 내용을 다루었습니다. 여기서 저는 원격교육에서의 교수·학습에 ICT를 적용하는 방안에 대한 팀과 관리자의 이해를 돋우기 위해 많은 노력을 기울였습니다. 이 과정은 한국의 e러닝과 원격교육 정책의 메커니즘, 개발 방법론 등 그들의 전문성과 경험을 고스란히 적용할 수 있는 과정이었습니다. 이는 매우 혁신적인 전략 개발 프레임워크이자 동시에, 평생학습과 그와 관련된 연구를 장려하고, 교육의 질을 높이는 한편, 누구나 동일한 교육 콘텐츠에 접근할 수 있는 ICT를 상용화할 수 있는 방법이었습니다.

- 성과 설명-

• 라오스의 교육·체육부(MOES; Ministry of Education and Sport) 내의 교육 지도자, 교육 관리자, 교사 및 학생들이 가진 기존의 ICT 관념을 탈피하면서, 교육에 ICT를 활용하는 법(Law on Education, 2016)을 지지하는 교육 5개년 계획(2015-2020)이 ESDP(2016-2020)에 포함되어, 향후 2025년까지의 교육 전략 개발에 관한 ICT 지원을 받게 되었으며, 특히 교육 서비스의 질을 높이고, 평등한 교육의 접근성, 평생 학습과 연구 증진을 목표로 교육 부문뿐만 아니라 하위의 방대한 분야를 지원할 수 있는 단계에 이르렀습니다.

• 2014년에서 2016년까지 2년 동안 교육·체육부는 온라인 화상 회의를 통해 10-11 학년을 대상으로 e러닝을 활용한 중등 교육을 제공하였습니다. 전국 17개 지역의 10-11 학년을 대상으로 온라인 화상 회의 기술을 활용한 수업, 웹 기반 학습, 포럼을 제공하였으며, 8개 지역은 광케이블을 통해 서로 연결된 온라인 수업을, 나머지 9개 지역에는 CD/DVD/VCD와 같은 교수매체에 교육 내용을 탑재하여 각 지역에서 실시간으로 웹 기반 교육을 실시하였습니다. 17개 학교에서 총 1,871명의 학생(교육 데이터베이스에 접근한 누적 237,799 명의 학생)들이 비엔티안 캐피탈을 통하여 똑같이 우수한 교사들과 함께 학습하였습니다. 지방의 204명의 교사들이 포럼을 통하여 많은 것들을 공유하고 교육 내용에 대한 전문성을 갖춘 수석 교사들로부터 많은 것을 배웠습니다. 이 중 15명의 수석 교사들을 포함한 61명

의 교사들은 통합 ICT 교육에 대한 KOICA 역량 구축 및 컨텐츠 개발 프로그램을 수강하였으며, 정부 예산을 활용하여 204명의 교사가 수석 교사들에게서 교육을 받았고, 4,366명의 직원 및 교사들이 MS Office 교육을 받았습니다.

- 향후, 기존의 비전, 전략, 계획을 지속적으로 이행함으로써, 농촌 지역의 모든 라오스 주민들에게 동일한 수준의 교육 서비스가 점차 확대될 것이라 기대합니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 무엇보다도, KOICA 프로그램은 e러닝과 원격교육에 대한 한국의 경험을 직접적으로 알아볼 수 있는 좋은 기회를 제공하였습니다. 이 프로그램은 라오스의 교육·체육부가 e러닝 및 원격교육을 ICT로 통합하면서 마주친 문제와 현안을 해결하기 위해 배운 것을 고민해보고 직접 적용할 수 있도록 제공되었습니다. 이는 연수 프로그램이 라오스에서 수집된 데이터를 통한 수요를 기반으로 설계되었기 때문이라고 생각합니다. 서울사이버대학교 소속 KOICA 강사 및 교수들은 철저하게 체계화된 교육과정, 수업, 강의 노트와 유인물을 준비하여 연수과정에 많은 노력을 기울였습니다. 바로 그 점이 적극적인 참여를 유도하고 문제 해결을 위한 생각들을 이끌어냈다고 생각합니다. 요컨대, KOICA의 교육 프로그램은 교육 전략에 대한 새로운 ICT와 ESDP의 요구사항에 대한 개발 계획을 생각하고 발전시키는 데 많은 도움이 되었습니다.

- 또 하나의 성과도출 촉진요인은 현재 저의 직업적 위치에 있었습니다. 교육·체육부의 센터장으로서 제가 맡은 직책은 운영위원회의 일원으로서 협의 및 의사 결정 과정을 지원하는 다른 센터장들과 함께 일할 수 있는 좋은 기회였습니다. 저는 성격적으로 사교적이고, 열의에 차있고, 근면하고, 헌신적이고, 목표설정을 잘하고, 행동 계획을 준비하여 다른 사람들의 도움을 이끌어 내기도 하며, 모니터링 및 평가를 철저하게 하는 편입니다. 이와 같은 요인들로 인해, 저는 정부 부처의 직원들과 다른 부서 사람들의 적극적인 지원을 받을 수 있었습니다. 특히 ICT를 통해 학생들의 수업을 향상시킬 수 있는 정보 활용 능력을 증진시키는 교사 양성 능력 향상에 크게 기여한 ICT 활용 교육에 대한 연례 정부 예산을 확보하였습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 라오스에서는 교육에 ICT를 활용한다는 것은 전혀 새로운 개념이었고, 따라서 과연 교육에 ICT를 활용하는 것이 라오스에서 현실적으로 적용할 수 있을지는 미지수였습니다. 광범한 활용과 함께 그에 따르는 관리와 유지보수 비용 문제, 부족한 학문적 기반, 낮은 영어 숙련도, 시간적 문제 등 교육 관리자들이 적용하고 이해하는 데에는 다양한 어려움이 있었으며, 중앙정부 차원에서의 행정적 의사결정 문제도 뒤따랐습니다.

- 또한, IT 전문가들이 부족한 점으로 인해 교육에 ICT를 적용하는 과정이 더뎠습니다. 과도한 양의 업무와 함께, ICT에 관한 지식이 전무한 수석 교사들은 반복적인 훈련을 받아야 했습니다. 더욱이, 단 한 번도 컴퓨터를 접해본 적이 없는 지방의 교사들에게는 더욱 어려운 일이었습니다. 이는 장기적으로도 그들이 ICT를 실질적으로 활용하는 데 장애물이 될 것입니다.

- e러닝과 -평생교육을 포함하는-원격교육을 실현하는 것은 그 자체로써 인터넷 접속 및 관련 기자재 구비를 위한 안정적인 예산 지원이 요구됩니다. 교육 관리자들이 ICT를 교육에 잘 활용하고 있는지 모니터링 하는 과정 역시도 예산이 필요합니다.

2.3. Susan Ngera(케냐)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Susan Nekesa Ngera (케냐)
과정명(연수기관)	Saemaul Un-dong of Local Government (KOICA & Hankyong National University)
연 수 기 간	2016. 08. 04. - 2016. 08. 24.
사 례 개 요	통가란 지역 경제 발전을 위한 새마을운동 수행
평 가 점 수	총점 93 (성과영역 46, 내용영역 47)

Abstract

- 케냐 출신의 Susan Nekesa Ngera는 2015년 8월 초부터 20일간의 기간 동안 '지방 정부의 새마을 운동' 과정을 이수하였다. 케냐는 전통적인 농업국가로, Susan은 케냐의 농촌지역개발을 위해서는 국가차원의 개발 정책과 국민들의 자발적 참여가 병행되어야 한다고 판단하였으며, 이를 위해 한국의 농촌 경제성장 전략 및 노하우를 배우기 위해 이번 연수에 참여하였다.
- Susan은 케냐 Tongaren 지역 자치구의 농업 관리자로 근무하며, 모든 지역 농업 발전 정책에 새마을 운동을 도입하였다. 또한 학교에서 동기부여 강사로 활동하며 한국의 사례를 들며 교육의 필요성 및 새마을 운동(정신)에 대하여 전파하였다. Susan의 다양한 활동들로 인해 Tongaren 지역의 농업은 점차 달라지게 되었으며, 지역사회 구성원들은 자신의 잠재력을 점차 확인하기 시작하였다.
- Susan은 이번 연수가 Tongaren 지역의 농업 문제들을 해결하는데 새로운 접근방법을 제시하여 주었으며, 자신의 이러한 상과는 개인의 열정 및 주 정부 지도자들의 지지, 마을 단위에서 새마을 운동을 전파할 수 있는 지도체계 등을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 연수 프로그램은 경제 개발을 위한 정부주도의 사회운동인 새마을 운동에 초점이 맞춰져 있었습니다. 세부적으로는 액션플랜 수립, 역사와 문화에 대한 존중, 환경 보존, 시간 관리 및 학업에 대한 높은 투자, 연구와 농업적 가치사슬에 의해 뒷받침된 농촌 경제성장 전략과 계획 등의 내용으로 구성되었습니다. 연수 과정은 우리나라(케냐)에서 필요로 하는 것들과 연관이 있었습니다. 케냐는 전통적인 농업 국가입니다. 케냐는 경제발전을 위해서 농업 가치사슬 발전에 노력하여야 하며 시장·기업·정부 간의 시너지를 강화할 필요가 있다고 생각합니다. 또한 농촌 지역 개발을 위해서는 국가 차원의 리더십, 보상책이 필요하고, 국민들의 자발적인 참여를 유도하는 것이 핵심이라고 생각합니다.

- 성과 도출과정 -

- 한국에서 돌아온 직후, 저는 사무실 책임자에게 저의 복귀를 알리는 서류를 제출했습니다. 저는 농촌 발전을 위한 새로운 발전 방안인 새마을 운동을 전파하기 위해 주민 회의, 야외 활동, 포럼, 교회 서비스와 같은 다양한 모임들을 이용하였습니다. 저는 제가 활동하고 있는 다양한 커뮤니티의 게시판에, 스크랩한 '케냐에서 농촌 빈곤을 감소시키기 위해 한국의 발전 모델인 새마을 운동 채택'이라는 제목의 기사를 게시하였습니다.
- 저는 Tongaren 지역 자치구의 농업 관리자입니다. 저는 저희가 하고 있는 모든 농업 발전 프로그램에 새마을 운동을 도입하였습니다. 지역자치주의 가치사슬발전 원칙에 따라 Tongaren 지역의 농업은 달라지게 되었습니다. 직원들과 이해 관계자들을 위해 수립한 저의 액션플랜을 통해, 지역 사회는 그들의 잠재력을 점차 확인하기 시작하였습니다. 이에 따라, 그들은 어려움을 해결하기 위해 실행 가능한 제안을 마련하기 시작하였습니다.
- 또한 저는 세 학교의 동기부여 강사로 활동하고 있으며, 강의에서 저는 항상 하는 일에 매진하고 연구활동 등에 투자를 해야 한다고 강조하고 있습니다.

- 성과 설명-

- 저는 지금도 Tongaren 지역 자치구와 그 외의 지역에서 새마을 운동에 대해 전파하고 있습니다. 총 1,500명의 지역 지도자들, 직원들 및 이해관계자들이 새마을 운동의 필요성을 느꼈습니다. Tongaren 지역 자치구의 농업 사회와 이해관계자들은 농촌을 위한 새로운 발전 방안을 환영하였습니다. 그들은 자기 자신이 마을, 구, 군, 국가의 성공적인 발전에 역할을 할 수 있다는 것을 깨달았습니다. 농촌 개발을 위한 주요 실행 과제에 따라 수립된 세부 사업들을 통해 지역 사회 구성원들은 각자의 역할을 수행하며 적극적으로 참여하였습니다. 시범적으로 시행된 공장/학교/농부들을 대상으로 한 발전모델은 최종단계에 와 있습니다. 이해관계자 이시셔티브 중앙 부서(Central Division Stakeholder Initiative)는 65km의 Kiminini와 Kabuyefwe 강변 하천을 보존하였습니다.
- 저는 한국을 방문하며, 교육의 필요성에 대해 깨달았습니다. 그리하여 저는 케냐도 한국과 같이 학업에 투자할 필요가 있다는 것을 학교, 직업 센터, 학생, 학부모, 그리고 기타 이해관계자들에게 전파하였습니다. 제가 접촉한 네개 학교의 교장들은 높은 잠재력이 있는 대학생들에게 KOICA 장학금을 신청하도록 권장하고 있습니다.
- 그 외에도 농업 저장 능역 증진을 위한 고구마 프로젝트, 지역 야채 프로젝트, 바나나 프로젝트 등을 실행하였습니다. 현재 Ndalu, Mwangaza, Kibisi와 Naima 네 곡물 수집 센터가 운영 중에 있으며, 한 이해관계자가 후원한 두개의 현대적인 곡물 저장소는 현재 건설 중에 있습니다. 이러한 모든 노력으로 인해 농촌 경제가 활성화 되고 있으며, 이로 인해 농촌 사람들의 빈곤 수준이 감소하는 데 기여할 것으로 생각합니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 이번 새마을 운동과 관련한 연수 과정은 저에게 농촌의 농업 문제들을 해결하는데 새로운 접근 방법을 제시하여 주었습니다. 이번 연수과정은 Tongaren 지역 자치구에서 농업 가치사슬 프로그램을 구현하는 농학자인 저에게 매우 이상적인 프로그램이었습니다. 나는 우리 농부들을 향한 큰 열정이 있습니다.
- 사업운영 담당자로서, 저는 농업의 가치 사슬 구성원들이 계획 수립과 역량 강화를 통해 그들의 농업 비즈니스에서 이윤을 획득할 수 있도록 최선을 다할 것입니다. 주 정부에서는 우선순위 개발을 강조한 통합 발전 계획과 다양한 농업 프로젝트 문서들이 여러 개 있었습니다. 저는 새마을 운동을 이러한 계획에 포함시켜 실행하였습니다. 그 결과 주정부의 지도자들은 현재 이러한 제 결정을 지지하고 있습니다.
- 또한 각 자치구의 지도력 구조는 마을 수준에서 새마을 운동을 발전시킬 수 있는 가능성을 제공하고 있습니다. Tongaren 새마을 운동 팀은 이러한 모델을 전파하고 구현할 준비가 되어 있습니다. Tongaren 지역은 이모작을 하고 있습니다. 이는 새마을 운동이 다양한 가치사슬을 통해 구현되면서 신속한 효과를 관찰 할 수 있음을 의미합니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 새마을 운동을 실행하고 전파하는 데 있어서 저는 여러 문제 상황에 봉착하였습니다.
- 우선, 이동성과 편의성으로 인한 어려움이 있었습니다. Tongaren 지역에는 우기동안 통행이 불가능한 도로가 많았으며, 인터넷 네트워크 부족, 전기 공급 불가, 수리시설 미비와 같은 빈약한 인프라로 인해 사업운영에 애로사항이 많았습니다.
- 두 번째로 사업 진행을 반대하는 세력과의 충돌이었습니다. 지역 개발 모델에 반대하는 정치적 집단들이 운동의 필요성을 전파하고 실행하는 것을 방해하는 일이 잦았습니다. 또한 지역사회의 빈곤과 높은 문맹률로 인한 문제였습니다. 지역 주민들이 글을 읽지 못해 작성된 유인물의 효과가 미비하게 되는 경우가 많았으며, 지역 개발보다는 단순히 생존에 대한 문제가 급급하여, 새마을 운동에 대한 비관적인 시각을 보이기도 하였습니다.
- 세 번째로 Tongaren 지역에는 대부분의 젊은이들이 농업을 부업으로 삼고 있는데 대한 문제였습니다. 이들은 농촌마을 발전 모델에 적극적으로 참여하려는 의지가 약했으며, 기업가로서의 기량도 부족하였습니다. 또한 그들은 농업가로서, 기술 도입에 적극적으로 나서지 않았으며, 농장의 설립에도 참여도가 낮았습니다.

2.4. Charles Okia(우간다)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Charles Okia(우간다)
과정명(연수기관)	Modernization of Traditional medicine(KOICA- KIOM)
연 수 기 간	2016. 05. 06. - 2016. 05. 26.
사 례 개 요	주택 주변 민백미꽃(Mosquito Plant) 심기 운동을 통한 말라리아 사망률 감소
평 가 점 수	총점 96 (성과영역 47, 내용영역 49)

Abstract

- 우간다 출신의 Charles Okia는 2016년 5월 초부터 20일간의 기간 동안 '한국 전통 의학의 근대화' 과정을 이수하였다. 우간다는 70% 이상이 전통 의학을 통해 1차적인 건강관리를 한다는 점에 있어, 이번 연수는 우간다의 상황에 부합하였다, Charles는 이번 연수를 통해 기존 산발적으로 시행되던 전통 의학을 표준화하고, 관련 제품을 검증하여 의약품 목록에 포함하는 내용을 배웠다.
- Charles는 우간다로 복귀하여, 소속 기관에 연수과정에서 배운 내용을 전파하고, 야생에서 방치된 민백미꽃(Mosquito plant)을 농가 근처에서 키우는 시범 사업을 실시하였다. Charles가 제안한 시범 사업은 실제로 말라리아 감염율을 감소시키는 결과를 도출하였으며, 보건 종사자(THPs) 및 지역 보건교육 종사자(CHEWS)들은 이를 바탕으로 식물 방충제의 사용을 촉진하는 교육을 실시하였다.
- Charles는 이러한 성과가 약용 식물을 보전하여 농가/단위에서 활용할 수 있도록 아이디어를 준 연수과정에 참여하면서부터 비롯되었으며, 또한 보건부 및 보건 종사자들의 지원, 정부정책과 자신의 목표가 일치, 우간다 국립 보건 연구원(UNHRO)와 벡터 통제소(VCd)의 재정지원 등을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 한국에서 '한국 전통 의학의 근대화'를 주제로 한 약 3주간의 연수과정에 참여하였습니다. 이번 연수 프로그램은 70%-80%가 넘는 인구가 1차적인 건강관리를 전통 의학을 사용한다는 점에 있어, 우리나라(우간다)가 필요로 하는 것들에 부합하는 프로그램이었습니다. 세계보건기구(WHO)는 전통 의학을 1차 건강관리를 위한 임상 증거로 하는 보건 의료 전달 시스템 통합에 지지하고 있습니다. 이에 따라 기존에 산발적으로 시행되던 전통 의학적 관행을 통합하여 표준화하고, 관련 제품을 검증하여 의약품 목록에 포함시키는 작업이 필요합니다.

- 성과 도출과정 -

• 저의 첫 번째 업무는 한국에서 연수 과정을 마치고 돌아온 직후에 시작되었습니다. 저는 제가 소속된 기관의 직원들에게 이번에 참석한 연수 과정을 소개하고, 연수과정 동안 수립한 액션플랜인 '농가 근처에 약용 식물을 심는 가정 단위의 말라리아 예방 모델'에 대해 브리핑을 하였습니다. 왜냐하면 일반적으로 농가 근처에 심어져 있는 약용 식물들은 관리가 잘되어 종자 보존이 용이하기 때문입니다.

• 저는 야생에서 아무렇게 방치되어 멸종 위기에 있는 민백미꽃(Mosquito plant)을 농가 근처에서 보존하여 키우기로 결정하였습니다. 이 약용 식물들은 무분별하게 훼손되었고 일부지역에서는 멸종 위기에 처해 있습니다. 이로 인해 아열대 지역인 아프리카에서는 말라리아에 의한 공중 보건 부담이 커졌습니다. 2009년 WHO 보고서에 따르면 우간다는 전 세계에서 가장 높은 전염율을 나타내었습니다.

• 저는 여러 지역의 전통 보건진료원들을 초대하여 훈련을 시키고, 이번 사업과 관련된 이해관계자들과 회의를 개최하였습니다. 초대하여 훈련시킨 보건진료원들의 주요 업무는 보존과 예방 모델을 입증할 각 지역의 50가구를 발견하는 것이었습니다. 가구를 단위로 선정하는 이유는 식물을 공동체로 전파하기 위한 가장 쉽고 빠른 방법이기 때문입니다. 저희는 해당 농가를 민백미꽃(Mosquito plant)의 보존과 증식의 거점으로 활용할 계획입니다.

• 전통적인 방법과 비교하여, 이번 사업의 가장 큰 특징은, 기존의 '실내 잔류 스프레이(IRS)'와 '지속성 있는 살충제(LLINS)' 등의 모기 살충 방법은 실내에서 모기와 인간의 접촉을 줄이려는 방법인 것이 목적인 것에 비해, 이번 계획은 야외에서 모기를 예방할 수 있는 방법이라는 것에 차이가 있습니다. 실제로 많은 사람들이 저녁시간에 야외에서 보호의 수단이 없는 상태로 사교활동을 하다가 말라리아에 감염된 모기들에 물리게 되기 때문입니다.

- 성과 설명-

• 가정을 기반으로 한 민백미꽃(Mosquito plant)의 보전과 예방 모델은, 가정에서 농가 근처에 심은 다른 식물과 마찬가지로 약용 식물을 돌보아 줌으로서 주변 공간들도 함께 보전할 수 있도록 도와줍니다. 가장 중요한 것은, 식물 방충제로 인해, 야외에서 말라리아 매개체들이 사람들에게 접근하지 못하도록 보호한다는 점입니다. 주안점은 기존 연구 및 말라리아 예방법은 실내에서의 예방에 초점을 맞추어 왔지만, 밥을 일찍 먹고 집 밖에서 휴식을 취함으로서, 암컷 말라리아 모기의 식사와 휴식 행동에 전무후무한 변화가 나타났습니다. 이는 주택 내부와 외부에서의 모기와 인간 간의 접촉을 줄이기 위한 이중 전략이었습니다. 이는 말라리아 감염률을 감소시키게 되었으며, 궁극적으로는 농촌 지역의 말라리아로 인한 병의 이환률과 사망률을 낮추게 되었습니다. 전통 보건 종사자(THPs)와 지역 보건 교육 종사자(CHEWS)들은 보건시설과 학교에서 식물 방충제의 사용을 촉진하여 사람들의 건강을 향상시키는데 적극적인 역할을 수행하였습니다.

• 위의 성과와 더불어 이번 말라리아 예방 모델로 인하여 말라리아의 감염률이 낮아지고, 말라리아 치료에 쓰이는 돈과 노력을 절감함으로써, 가구들의 삶이 윤택해지고, 생산적인 경제 활동에 시간을 좀 더 쏟을 수 있게 되었습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- KOICA연수 과정은, 지역사회에서 가치 있고 유용한 약용 식물들을 보호하기 위해, 농가/가족 단위의 식물 보전을 위한 아이디어를 생각할 수 있게 만든 이상적인 프로그램이었습니다. 제가 성과를 도출할 수 있었던 요인들을 제시하면 다음과 같습니다.
- 우선 보건부 및 보건 종사자들의 지원이었습니다. 저는 보건부에서 사용하는 유사한 모델을 벤치마킹하여 농가/가정을 계획을 적용하기 위한 계획을 수립하였습니다. 또한 보건 프로그램의 발전을 위한 목적으로 설립된 전통의학 지역 위성센터는, 전통 보건종사자 및 지역사회 보건교육 종사자들이 모델로 선별할 가족을 발견하는 데 많은 도움을 주었습니다.
- 또한 말라리아 감소를 위한 정부정책과 저의 실행 목표가 일치한 점이었습니다. 국립 말라리아 통제 프로그램(NMCP)은 저의 말라리아 예방모델과 같이 말라리아 매개체의 통제 및 예방 전략을 지지하고 있습니다. 같은 맥락으로 보건부에서 강조한 부분과 벡터 제어 및 예방에 대한 대통령 발의(안)은 전염병 감소 전략으로 치료보다는 예방을 통한 질병 감소 전략을 제시하고 있습니다.
- 마지막으로 우간다 국립 보건 연구원(UNHRO)의 사무국장과 벡터 통제소(VCd)의 재정 지원으로 재정적인 의무를 이행할 수 있었습니다. 우간다는 현재 인구의 증가와 인구 성장에 맞춘 자원 이용의 증가로 인해 식물의 급격한 감소를 경험하고 있습니다. 이로 인한 산림의 고갈과 도시화는 약용 식물의 생존에 상당한 영향을 미치므로, 주변 환경의 보존을 촉진할 필요가 있습니다. 식물의 종들의 다양성은 자연환경을 더 풍요롭게 만듭니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 가장 큰 어려움은 많은 가구를 지원하기에는 어려운 재정과 식물이 자라기에는 가혹하리만치 건조한 환경이었습니다. 또한 몇몇 농가들은 식물 방충제가 지역 사회에 부정적인 영향을 미치게 될지도 모른다며 식물 방충제에 대해 부정적인 태도를 보이기도 하였습니다.

2.5. Tita Mohammed(모로코)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Tita Mohammed(모로코)
과정명(연수기관)	Sustainable Urban and regional development(KOICA and Korea Land and Housing Corporation)
연 수 기 간	2014. 10. 20. - 2014. 11. 07.
사 례 개 요	도시계획 허가 신청 과정에 전자심사(e-examination) 도입 전자 심사 시스템 구축(업무 효율 증가)
평 가 점 수	총점 94 (성과영역 47, 내용영역 47)

Abstract

- 모로코 출신의 Tita Mohammed는 한국토지주택공사에서 2014년 10월 20일부터 2주 동안 '모로코의 지속가능한 도시 및 지역개발 역량강화' 과정에 참여하였다. 연수과정 동안 Tita는 한국의 기업 및 행정기관에 견학을 하면서 행정서비스 개선에 대하여 고민하였으며, 건설 분야 진흥을 위한 건설허가요청 서비스 효율성 제고 방안에 대하여 고심하였다.
- Tita는 연수과정을 수료하고 모로코로 복귀하여, 타자(Taza) 지역 건설 분야 이해관계자들이 지속적으로 제기하는 건설허가 요청서류 처리 지연 문제를 해결하기 위해 'e-instruction'이라는 온라인 건설허가 처리 시스템을 개발하였다. 이를 통해 서류 처리 과정의 투명성 확보, 신청방법 간소화로 인한 사용자 만족도 증가의 효과가 있었으며, 신청서별 검토 수량이 줄어들고, 긍정 검토 비율 증가, 종이 절약 등의 경제 및 환경적 효과가 있었다.
- Tita는 이러한 성과가 연수과정 동안 수립한 액션플랜, 구성원들의 적극적 참여, 타자(Taza) 지역 도시청 직원들의 헌신, 시스템의 성공적 안착을 위한 내외부의 지지를 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 2014년에 한국토지주택공사의 연수과정인 모로코의 지속가능한 도시 및 지역개발 역량강화 과정에 참여하였습니다. 연수과정 내용은 매우 풍부하고 다양하였으며, 특히 ①선택된 정책과 주체 간의 역할 분담의 명확성, ②좋은 구조를 갖추고 연계가 잘 된 전략기획 툴, ③효과적이고 적절한 법적, 재정적 및 기술적 툴, ④신기술의 혁신적인 사용 측면에서 많은 도움이 되었습니다.
- 또한 저는 한국의 기업 및 행정기관 견학을 하면서 투자자와 국민을 위한 행정 서비스 개선 정책에 대해 고민할 필요성을 느끼게 되었습니다. 이에 따라 도시청(Agence Urbaine)에 근무하는 저는 건설 분야 투자 진흥을 목표로, 건설허가 요청 처리 서비스의 효율성을 제고하기 위해, 당사자(건축가, 행정기관, 국민 등)들과 협력해야만 했습니다.

- 성과 도출과정 -

• 2011년 저는 도시청(Agence Urbaine)에서 채택한 품질 절차와 연수과정 동안 습득한 경험을 바탕으로, 많은 당사자들이 연관된 데서 겪는, 커뮤니케이션 문제와 건설허가 요청서류 처리 지연 문제를 해결하기 위해, 필요한 ICT프로그램이 제공할 수 있는 기능에 대해 사업파트너들과 심도 있는 논의를 하였습니다. 전체 서류 처리 과정에서 종이 사용을 줄이고, 이에 따른 비용 절감을 목표로 한 노력이 제 의지를 뒷받침 하였습니다. 이러한 노력의 결과로, 'e-instruction'이라는 이름의 온라인 건설허가 신청 처리 시스템을 구상하고 실행에 옮기게 되었습니다.

• 'E-Instruction' 온라인 서비스는 도시계획 분야 허가 신청과 관련된 국민과 민간 건축사, 그리고 허가 신청 처리 체제를 운영하는 행정당국(타자 도시청, 시·도 주민대책안전위, 국가전기청, 수도전기독립재전공사 등)을 대상으로 서비스를 공급합니다.

• 해당 서비스의 목표는 다음과 같이 7개로 수립하였습니다. ①허가 신청서 접수 방법 간소화, ② 신청서 처리 기한 단축, ③민간 건축사와 위원회 위원 간의 커뮤니케이션을 원할히 하여 신청서 불인가 건수 감축, ④신청서 검토에 필요한 인쇄물량 감축(경제 및 환경효과), ⑤신청서 처리 작업의 투명성 강화(행정당국, 건축사 및 국민 간의 상호 신뢰), ⑥당사자와 수혜자 간의 커뮤니케이션 개선, ⑦부패 척결에 노력이 그것입니다.

- 성과 설명-

• 시스템 플랫폼 구축 후 타자(Taza) 도시청은 건축가들과 신청서 처리 위원회 위원들을 대상으로 시스템 사용과 그에 따른 실행방법에 대한 교육 세션을 열었습니다. 같은 맥락으로 사용자들의 올바른 툴 사용을 위해 사용자매뉴얼을 구상하고 사용자들에게 제공하였습니다.

• 'e-instruction' 온라인 서비스가 도입된 2015년 이후, 타자 도시청은 관할 내 1,820개의 투자 프로젝트를 처리할 수 있었습니다. 새로운 프로그램을 통해 신청서별 검토 수량을 효과적으로 줄일 수 있었고(3배→1.8배), 긍정적이라는 의견을 받은 신청서 비율이 5% 증가했습니다(80%→85%). 기존 절차(종이 신청)와 비교했을 때 종이 절약이 약 70% 정도(연간 A0지 16,000장)로 상당한 경제 및 환경 효과가 있었습니다.

• 질적인 면에서는 다음과 같은 긍정적 효과를 창출하였습니다. 우선, 서류 처리 과정에 대한 투명성 보장(행정당국, 건축가 그리고 국민간의 신뢰) 되었습니다. 또한, 민간 건축가와 위원회 위원간의 커뮤니케이션이 개선되었으며, 허가 신청서 접수 방법 간소화로 인해 사용자 만족도가 높아졌습니다.

• 저희 도시청은 시스템의 영구적인 정착을 위해 도시청 본관에서 민간 건축가와 허가 신청서 처리 위원회 위원간에 정기적인 회의를 열어 시스템 개선방향에 대해 함께 논의하고, 새로운 절차(e-instruction) 운영 과정에서 발생하는 문제점에 대한 개선책과 해결책을 제시하도록 하였습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- ‘e-instruction’ 플랫폼 구축 사업의 성공에는 구조적, 인적 및 기술적 요인등 다양한 요인들이 작용하였습니다.
- 한국에서의 연수과정을 통해 습득한 지식을 바탕으로 작성한 액션플랜이 중요한 역할을 하였습니다. 액션플랜의 수립에는 연수기관인 한국토지주택공사 및 KOICA 측에서 많은 도움을 주었습니다.
- 다음으로 저를 비롯한 개개인의 적극적인 참여 덕분이었습니다. 건설허가요청서비스와 관련된 다양한 이해관계자들(정부, 지역 당국, 건축가협회 등)은 이번 플랫폼 구축사업에 적극적인 참여와 지원을 아끼지 않았습니다.
- 또한 타자 도시청 직원들의 헌신적인 노력이 있었습니다. 타자 도시청은 ISO 9001 인증을 통한 고품질 정신을 유지하려고 노력하고 있었으며, 시스템 구축 후에도 개선을 위한 지속적인 노력을 수행하였습니다. 또한 직원들의 높은 전문성은 시스템 운영을 원활하게 할 수 있는 원동력이 되었습니다.
- 마지막으로 시스템의 성공적 안착을 위한 내외부의 긍정적인 시선이었습니다. 저희 도시청은 지자체의 발전을 위해 중추적이고 혁신적인 역할을 수행하고자 하였으며, 이에 따라 제가 기획한 플랫폼 구축 사업을 적극적으로 지지해 주었습니다. 또한 외부적으로는 신청절차 간소화로 인해 시간이 절약되었으며, 각 신청절차별로 여러 부 출력해서 접수해야 했던 번거로움 감소, 종이 절약 등으로 인한 경제적 효과로 인해 외부 사용자집단들도 긍정적인 시선을 보내주고 지지해 주었습니다. 이와 같은 요인들이 결합되어 성과를 창출할 수 있었던 것 같습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 전체 프로젝트 실현 및 구축 과정에서 저는 다음과 같은 주요 장애물에 직면하였습니다.
- 우선 변화관리에 대한 어려움이었습니다. 저는 프로젝트 성공적으로 마무리하기 위해 사용자를 끊임없이 독려해야 하였고 작업방법의 변화를 일일이 관리해야만 했습니다. 두 번째로 도시계획 관련 허가 신청서 처리절차에 많은 당사자가 존재해, 그들의 의식 개선 및 프로젝트 참여 촉구를 위해 상당한 노력을 펼쳐야만 했습니다. 그 외 파트너들이 동원할 수 있는 자원이 부족하거나, 프로젝트의 법적 통일작업에 대한 어려움 등이 있었습니다.
- 이와 같은 어려움들은 정보화 과정이 점차 확장되면서 시스템 사용자들이 새로운 실행과 업무방법에 적응할 수 있게 되었고, 상기 명시된 어려움을 모두 극복할 수 있었습니다.

2.6. Juan Parra(에콰도르)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Juan Carlos Parra(에콰도르)
과정명(연수기관)	Industrial Policy Development(KOICA)
연 수 기 간	2009. 09. 20. - 2009. 10. 03.
사 례 개 요	에콰도르 산업 발전을 위한 정책 수립
평 가 점 수	총점 99 (성과영역 49, 내용영역 50)

Abstract

- 에콰도르 출신의 Juan Carlos Parra는 2009년 9월 하순부터 2주간의 기간 동안 '산업정책개발' 과정을 이수하였다. 에콰도르는 현재 2006년 이래로 국가 주도로 국가개발 정책을 실시하고 있으며, Juan은 연수과정을 통해 한국의 산업발전 노하우와 국가 정책 등을 배우기 위해 연수에 참여하게 되었다.
- Juan은 국가 공무원으로 근무하며 연수과정 동안 배운 내용을 바탕으로 2017년도 국가 개발계획 수립, 부통령의 생산동력 변화를 위한 국가전략 수립 지원, 산업부의 산업정책 수립에 참여하였다. 이 중 에콰도르 산업정책은 2016년 8월 승인 받았으며, 현재 산업생산성부가 시행하고 있다.
- Juan은 국가 산업 정책의 성공적 수립 및 산업 발전을 위해서는 체계화된 국가 계획 수립, 산업 주체들의 각자의 역할 수행이 이루어져야 하며, 이를 위해서는 동기부여, 인센티브 지급, 적극적 투자, 품질 혁신 등의 민간 노력이 함께 이루어져다 한다고 강조하였다.

- 추진 배경 -

- 이번 연수는 한국이 최근 50년 간 산업 발전을 위해 세운 주요 방침, 국가의 비전이라는 목표를 달성하기 위해 바친 헌신 등을 배울 수 있는 기회였습니다. 한국이 조선, 철강, 자동차, 정보통신 등 주력 분야에서 성장을 이룩함에 있어 기획과 기획의 실행이 주요 동력이었음을 배웠습니다. 에콰도르는 2006년 이래로 국가의 기획 및 조직을 중점으로 개발 프로세스를 진행하고 있습니다.

- 성과 도출과정 -

- 국가 공무원으로서 저는 그동안 생산과 관련된 직무를 맡아왔습니다. 예컨대 2017년도 개발계획서 작성에 관한 국가 계획이라든지 부통령실의 생산동력 변화를 위한 국가전략 수립, 그리고 산업부의 산업정책 수립 등이 그것입니다.
- 에콰도르 정부는 산업 발전을 위해 다양한 수단들과 행동 방침에 대하여 에너지, 통신, 연계인프라, 생산 장려 등과 같은 지원을 아끼지 않고 있습니다. 그리고 국가 산업 발전을 위한 임시보호 방침 결정, 비교 우위 부문인 조선 및 석유화학 산업 촉진, 철강, 알루미늄, 구리 야금법(미래 재생에너지의 잠재력 활용), 펄프 및 종이(수입 대체를 위한 전략 부문) 생산 등에도 박차를 가하고 있습니다.
- 한국은 지난 30여 년간 이와 유사한 정책을 실시해온 결과 현재 그 성과를 누리고 있습니다. 특히 자동차, 조선, 철강, 통신 산업 등이 두드러집니다. 성공의 비결은 정부의 초기 지원, 교육, 개발 인프라 등 특별할 것 없지만 가장 기본적인 것들입니다. 에콰도르는 현재 생산 인프라 부문에서 잃어버린 시간을 회복하기 위한 프로세스를 진행하고 있으며, 이러한 정책을 성공적으로 견인할 주체인 민간 생산 부문과 함께 개발 촉진에 필요한 여건을 마련하고 있습니다.

- 성과 설명-

- 2013~2016년에 산업 발전 계획 실시에 필요한 장치들을 갖추고 있습니다. 즉, 우리가 비교 우위에 있는 부문과 잠재력 있는 부문과 향후 이루어질 발전을 위한 산업정책 마련 등을 바탕으로 국가 계획을 생산적인 방식으로 변혁하고 생산 체인과 기간산업 장려를 포함하는 국가 전략의 구조를 생산적으로 변화할 수 있는 방안을 모색하고 있습니다.
- 이러한 맥락에서 저는2013-2017 부엔비비르(Buen Vivir) 계획, 생산동력 변화를 위한 국가 전략, 에콰도르 산업정책 등 세 건의 계획 수립에 참여하였습니다. 그 중 에콰도르 산업정책은 2016년 8월에 승인을 받았으며 현재 산업생산성부가 시행하고 있는 계획입니다.
- 그렇다면 왜 산업 발전일까요? 산업 발전 정책을 개발 중일 때의 한국과 현재의 한국은 확연히 다른 모습입니다. 산업은 학계 및 연구부문의 공동참여 하에 혁신의 발전과 같은 일련의 긍정적인 효과를 일으키는 부문입니다. 또, 지역적으로 발생하는 재화 및 서비스의 장려 및 공급에 의한 생산 체인의 구조 강화라는 점도 산업 발전을 선택한 요인이라 할 수 있습니다. 끝으로 에콰도르처럼 미국 달러를 통화 단위로 채택한 국가의 경우 지역적인 투자 공급과 새로운 수출은 통화 체계를 부양하는 요인입니다.
- 그러므로 산업 발전에 필요한 장치를 마련함으로써 효율성과 혁신에 기반한 생산 시스템 강화, 외부 취약요인 저감화, 국민들에게 적절하고 질 높은 일자리 제공이라는 효과를 기대할 수 있습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

• 산업 정책의 성공적인 수립은 계획의 주기, 산업 부문 주체들의 역할, 정책이 내포하는 목표의 범위 등과 관련이 있습니다. 산업 정책은 그 설계 단계부터 실정에 맞는 경험적 기술과 증거를 내포합니다. 이런 의미에서 국가의 발전 과정에서 성공적으로 평가된 경험들을 통해 실현가능하고 측정가능하며 지속가능한 계획 도구들을 설계할 수 있습니다.

• 산업 발전 과정에 참여하고 있거나 산업 발전에 관심을 가진 주체들은 이미 산업 관련 활동을 추진하고 있는 이들과 함께 발맞추어 산업 정책을 실시해 나가야 합니다. 정책과 관련된 다양한 장려활동이나 동기부여, 진흥책들은 인센티브나 생산 인프라 및 서비스와 함께 정부가 제공해야 할 몫이지만, 투자 프로세스와 노동력, 생산성 제고, 품질 및 혁신 등은 민간 생산 부문에 해당하는 부분입니다. 목표의 정의와 시행은 명확하고 쉽게 달성되어야 하며 국가 생산 부문을 구성하는 요소의 구조적인 변화를 일으킬 수 있는 추가적인 노력을 포함하여야 합니다. 산업의 효과적인 발전을 위해 우리 사회가 기울이는 노력은 결국 성과와 파급효과로 되돌아올 것입니다.

- 성과도출 방해요인 -

• 산업 발전 과정에서 발생하는 문제나 통제할 수 없는 요소들을 저감화해야 했습니다. 에콰도르의 경우, 2000년의 달러 통화 체계 도입으로 다음의 두 가지 상황이 발생했습니다. 첫째, 경제에 대한 외환 수준의 의존성 문제입니다. 외환 유입액보다 유출액이 더 많아 통화공급량이 제한되면 국가의 행동 반경이 제한됩니다. 둘째, 달러화의 일시적 평가절상에 대한 통화 대책을 마련하지 못했습니다.

• 통화가 역동적으로 유통되지 못함에 따라 거래량에 영향을 미치고, 유동자본에 대한 접근성이 제한되고 경제 활성화 가능성을 제한하는 것 등은 모두 에콰도르 경제를 무기력하게 만드는 요인들입니다. 뿐만 아니라 이러한 요인들은 에콰도르와 산업 생산품을 교역하는 대상국들에 대한 상대적 경쟁력의 감소와도 관련이 있습니다. 이러한 외부의 취약 요인을 최소화하려면 모순적이게 들릴지 모르겠지만 생산에 대한 투자를 늘리고 수출 품목을 다변화하여 산업 발전을 촉진해야 합니다.

2.7. 감사원 사례

Capacity Building of Organization & Institution

작 성 기 관	감사원
과정명(연수기관)	베트남 감사원·감찰원 역량강화 지원사업('14-'16년)(감사원)
연 수 기 간	2014. 10. 23. - 2016. 09. 10.
사 례 개 요	베트남 감사기관 역량 강화를 위해 한국의 감사제도 및 운영경험 전수
평 가 점 수	총점 97 (성과영역 49, 내용영역 48)

Abstract

- 감사원에서는 2014년부터 20016년까지 3년동안 베트남 감사원·감찰원 역량강화 지원사업 연수과정을 진행하였다. 감사원은 베트남(수원국)의 요청에 따라 감사기구 운영의 효율성 제고 및 감사성과 제고, 직원역량 강화를 위한 내용과 한국 감사제도 및 운영경험을 전수하는 내용으로 교육과정을 구성하였다.
- 연수과정은 연수기획 과정에서 수원국의 요구를 반영하기 위해 현지 워크숍을 개최하였으며, 연수내용을 효과적으로 전달하기 위한 전문 강사진을 섭외하고 강의자료를 개발하였다. 연수실시를 위하여 매년 연수사업 전담 TF를 구성하여 교육운영 및 콘텐츠 개발을 담당하도록 하였고, 연수기간 동안 연수의 원활한 진행을 위해 교육생 관리 업무도 수행하였다. 연수과정 종료 후에는 성과평가를 매년 실시하였으며, 차년도 연수사업 지원을 위한 과제를 도출하여 환류체계를 마련하였다.
- 이번 연수를 통해 감사원은 베트남의 감사 및 감찰 업무를 담당하는 90명의 핵심인재를 양성하였으며, 감사 및 감찰업무의 효과적 수행을 위한 22개의 실행계획을 수립하도록 하고 시행을 유도하여 베트남의 감사·감찰 관련 제도를 개선하는데 기여하였다. 감사원은 이러한 성과가 베트남 및 한국 감사원의 적극적인 리더십, 수요국의 요구를 반영한 연수과정 기획 및 운영, 연수교육의 다양화, 모니터링 강화, 연수관리 전담 TF 구성을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저희 기관에서 진행한 연수과정은 다년도 국별 프로그램으로 2014년부터 2016년까지 3년 동안 베트남 감사원·감찰원 공무원 90명에게 한국의 감사제도 및 운영경험을 전수하는 과정이었습니다.
- 이번 연수과정에서는 한국의 경제발전 과정에서의 감사원의 역할 및 한국 감사원의 감사제도·기법 등을 제공함으로서 감사기구 운영의 효율성 제고, 감사성과의 제고 및 직원 역량 강화에 직접적 도움을 받기를 요청한 베트남 측의 요구를 최대한 반영하였으며, 이를 통해 베트남 내 부정부패 척결 등 행정개혁을 위한 감사기구 역량강화에 기여하고자 하였습니다.

- 성과 도출과정 -

• 저희 기관은 이번 연수과정 동안 과정 기획 단계에서 매년 연수사업 기본계획을 작성하고, 상반기에 현지 워크숍을 개최하여 베트남의 감사원, 감찰원의 연수수요를 철저하게 파악하고자 노력하였습니다. 그리고 베트남 측의 연수수요에 부합한 한국 감사원의 제도·운영을 전수할 전문 강사진을 섭외하고 강의 자료를 개발하였으며, 연수사업 전담 TF를 구성하여 연수사업 진행 및 콘텐츠 개발에 집중하였습니다.

• 연수가 종료된 이후에는 성과평가를 통해 차년도 연수사업을 위한 과제를 도출하였으며, 이 과정에서 감사연구원에서는 연수사업의 추진과정과 성과에 대한 5권의 보고서를 발간하기도 하였습니다.

- 성과 설명-

• 이번 연수과정의 성과로서 우선 핵심인재 양성을 들 수 있습니다. 베트남 감사기구 내 의사결정을 담당하는 관리자급을 대상으로 교육함으로서 조직혁신을 주도하는 핵심 인재를 배출하였는데, 특히 2015년 감사원 연수단장 호앙꽝 함은 귀국 후 조직혁신을 주도하였으며 2016년 베트남 국회의원에 당선되기도 하였습니다.

• 또한 양 기관(베트남 감사원, 감찰원)에서 총 22개의 실행계획을 수립하고 시행한 결과, 감사·감찰 관련 제도개선 측면에서 상당한 성과를 도출하였습니다. 구체적으로 베트남 감찰원의 경우, 감찰결과 관리·감독에 대한 업무규정 개선 및 감찰지원 업무 향상을 위한 조직정비 방안을 마련하였고, 베트남 감사원의 경우 감사품질관리 규정을 개선하고 감사계획 수립을 위한 조직을 신설하기도 하였습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

• 연수사업의 성과를 이루어낼 수 있는 성공요인으로, 우선 한국 감사원과 베트남 측의 적극적인 리더십에 기반 한 연수추진을 들 수 있습니다. 그리고 베트남의 연수수요와 한국 감사원의 강점을 반영한 교육 프로그램을 구성하고, 기관별 맞춤식 강의과목 선정 및 실무 워크숍 개최 등 연수진행의 내실화와 다양화 전략을 활용하였습니다. 또한 기 수립된 액션플랜의 이행상황과 성과에 대해 철저한 모니터링을 실시하였으며, 박사급 연구원을 중심으로 연수사업 추진을 위한 전담 TF가 매년 구성되어 효율적인 추진체계를 마련하였습니다.

- 성과도출 방해요인 -

• 이번 연수의 의미와 성과도 크지만, 인재 양성과 제도개선 등을 목표로 하는 연수를 통해 단기간에 조직변화를 유도하기에는 한계가 존재하기도 하였습니다. 향후 연수과정에서는 보완적으로 컨설팅, 중장기 자문단 등의 전략을 고려할 필요가 있으며, 다년도 연수사업에서 매년 전담 TF가 구축되지만, 연도별로 변경되는 구조에서 모니터링 및 연속적인 연수계획 수립이 중요하다고 판단됩니다. 그리고 무엇보다도 수원기관에 대한 철저한 이해를 바탕으로 한 연수교육을 준비할 필요가 있으며, 이를 위해 상호간 정치·경제 및 감사제도·운영에 대한 이해가 기반이 되어야 할 것입니다.

2.8. 국립종자원 사례

Capacity Building of Organization & Institution

작 성 자(국 적)	국립종자원
과정명(연수기관)	품종보호제도 및 DUS 심사기술 역량강화
연 수 기 간	2013 - 2015
사 례 개 요	육종가 보호를 위한 신품종 심사기술 실무 전수
평 가 점 수	총점 96 (성과영역 48, 내용영역 48)

Abstract

- 국립종자원은 2013년부터 20015년까지 3년 동안 연간 3주간 '품종보호제도 및 DUS 심사기술 역량강화' 다국가 과정 연수를 진행하였다. 국립종자원은 여러 수원국의 요청에 따라 UPOV 역할과 협약, 품종보호제도, 작물별 특성조사 방법, 육종가 권리보호, 신품종 심사요령 등에 대한 내용을 교육하였으며, 이를 수원국의 품종보호 제도수립 및 품종보호 국제기구 가입 및 제도정착을 위한 실무인력 양성으로 이어질 수 있도록 지원하였다.
- 연수과정은 강의와 실습을 통해 전문기술 배양에 대한 의욕을 고취하고 3주간의 집중 훈련을 통해 DUS 심사 기술을 습득할 수 있도록 하였다. 또한 국별보고를 통해 연수 참가국가별 현황과 상호 정보교류를 통해 교육효과를 강화하였다. 또한 액션플랜 수립 과정을 지원함으로써 현업적용 역량을 강화하였다.
- 이번 연수를 통해 국립종자원은 각 수원국의 국제기구 회원가입과 국가별 식물신품종보호법 제정을 유도하였으며, 국가별 품종보호 MOU체결로 국가 간 업무협력을 확대할 수 있었다. 국립종자원은 이러한 성과가 수원국 정부의 적극적인 지원과 'pilot project' 성공 사례에 따른 수원국 참여의지 확대 및 연수과정 수료증 발급에 따른 연수 참가자들의 학습동기 고취를 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 이번 연수에 참여한 국가들은 농업의존도가 높은 국가들로 수출의 대부분이 농작물 생산에 연계되어 있습니다. 이에 따라 품종보호제도운영을 통한 해외품종의 유입, 육종가 인식제고를 통한 품종개발 촉진 등이 이루어진다면 해당 국가의 경제발전에 긍정적 영향을 미칠 것입니다.
- 그러나 해당 국가들의 제도운영을 위한 인력과 조직은 다양한 작물의 신품종 출원에 대한 국제적 수준의 DUS 심사기술에 미치지 못한 상황입니다. 이에 따라 각국 정부는 이에 대한 실무훈련을 저희 기관에 요청하였습니다. 저희 기관은 육종과 보호를 위한 신품종 심사기술과 관련하여 다년간의 집중 실무훈련을 실시하고 사후관리 등을 실시하였습니다. 이를 통해 기술전수를 확대한다면, 수원국들의 품종보호 심사기술 토대를 구축할 뿐만 아니라 아프리카 지역의 품종보호 발전을 주도할 수 있을 것으로 기대됩니다.

• 이번 연수에서 저희 기관은 수원국 측에 육종 보호를 위한 심사 실무기술을 전수하였습니다. 주요 내용으로는 UPOV조직·역할, 품종보호제도의 영향(예, 케냐, 탄자니아 등), 다른 국제조약과의 관계 및 UPOV 심사기준 제정, 작물별 특성조사요령 작성의 이론과 실습과 관련된 UPOV 역할과 협약, 품종보호제도의 영향, 작물별 특성조사요령, 옥수수, 감자, 장미, 난, 고추, 밀 등의 신품종 심사를 위한 구별성(D), 균일성(U), 안정성(S) 조사방법 전수 및 유전자분석을 통한 품종식별방법 및 종자 및 식물병 진단기술과 관련된 육종가 권리보호를 위한 신품종 심사기술 실무 전수 방법, 우리나라 식량작물 및 종자산업 현황, 식물신품종보호법 및 품종보호제도 운영절차로 구성하였습니다.

- 성과 도출과정 -

• 연수과정은 강의와 실습 위주로 진행하였으며, 전문기술 배양에 대한 의욕을 높이고, 3주간 집중하여 훈련함으로써 품종보호제도 운영의 핵심요소인 DUS 심사기술을 습득할 수 있도록 하였습니다. 연수에 참가한 인원들은 작물별 심사기준의 이해, UPOV 국제기구의 역할 등을 학습하였으며, 향후 심사관으로서의 역할을 담당할 수 있을 것으로 기대됩니다.

• 또한 연수생들에게 액션플랜을 수립하도록 하여 정치·경제 등 각 분야별 품종보호(종자산업) 관련 현황을 살피고 연수과정을 통해 개선되길 원하는 수준까지의 차이를 점검하였습니다. 자국현황 뿐만 아니라 참가국 대표들과의 정보교류를 통해 상호 이해와 발전의 기회를 가졌습니다.

- 성과 설명-

• 이번 연수과정을 통해 탄자니아에서는 UPOV 회원가입 절차가 추진('15.11.22 가입)되었고 캄보디아는 2015년 12월 관련법이 시행되는 등 수원국의 제도운영 기반 구축에 기여하였습니다.

• 또한 이번 개도국 연수과정을 통해 한국은 품종보호 선진 운영국으로 인정받아 싱가포르와 재배심사 수탁 MOU를 체결하였고, 이란·베트남 등에 식물신품종 재배심사 결과보고서를 제공하고 있습니다. 또한 '16.10월에는 러시아와 품종보호 MOU를 체결하게 되었습니다.

• 또한 이렇게 국내에 등록된 신품종 재배심사 결과보고서를 해외에 제공함으로써, 제공국가에 대한 국내 우수종자의 현지등록절차를 단축할 수 있게 되어 결과적으로 종자수출 지원효과를 나타내게 되었습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

• 이번 성과는 수원국 정부의 육종가 품종보호를 위해 적극적인 지원과 참여국가 연수생들의 실무능력 향상을 위한 적극적인 노력이 주효했다고 판단됩니다. 이번 연수는 저희 기관(국립종자원)에서 연수과정 수료증을 발급해주면, 자국에서 품종보호 전문가로 인정받을 수 있기 때문에, 연수 참가자들의 학습동기가 높았던 것 같습니다. 또한 pilot project 성공사례를 통해 수원국에서는 저희 기관을 신뢰하게 되었으며, 이에 따라 연수생들의 참여의지 또한 확대되었습니다.

- 성과도출 방해요인 -

• 한 가지 아쉬운 점은, 각 수원국에서 재교육에 대한 요청이 많았으나, 현재로서는 추가적인 교육계획이 없다는 점입니다. 향후 KOICA와 협의를 통해 심화과정을 개설하고, 추가적으로 수료한 연수생들의 사후관리를 보완할 예정입니다.

2.9. 서울사이버대학교 산학협력단 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	서울사이버대학교 산학협력단
과정명(연수기관)	라오스 원격교육 역량강화(서울사이버대학교)
연 수 기 간	2014. 10. 19. - 2016. 06. 04.
사 례 개 요	라오스에 원격교육정책수립 및 전문가육성, 콘텐츠개발 및 운영관련 실무교육 실시
평 가 점 수	총점 95 (성과영역 48, 내용영역 47)

Abstract

- 서울사이버대학교는 2014년부터 20016년까지 3년 동안 '라오스 원격교육 역량강화' 연수를 진행하였다. 라오스는 2020년까지 최빈국탈피를 위한 산업화와 현대화 촉진 정책을 시행 중이며, 이를 토대로 교육 ICT 센터 설립·운영을 골자로 한 국가교육시스템개혁(NESR) 10개년 정책을 추진 중에 있다. 이에 따라 연수과정은 라오스 원격교육 정책 및 실무역량 강화를 위한 목적으로 시행되었다.
- 연수과정은 라오스 현자 사정에 따라 1년차는 원격교육 정책 및 실무 초정연수, 2년차에는 현지 전문가 연수, 3년차에는 지방거점 연수를 단계별로 제공하였으며, 과정별로 정책수립, 전문가육성, 콘텐츠개발 및 운영을 중심으로 한 액션플랜 수립 및 현업적용 방안을 지도하였다.
- 이번 연수를 통해 서울사이버대학교는 라오스의 교육체육부 및 유관기관의 교육정보화 정책수립 역량을 제고하였으며, 원격교육 활성화에 기여할 핵심 이러닝 전문인력 양성, 이러닝 콘텐츠 개발체계 구축, 거점지역 ICT센터 이러닝 인지제고 및 지식기술 확산 등을 유도하였다
- 서울사이버대학교는 이러한 성과가 유사사업 수행 경험과, 사전조사를 통한 수원국의 요구 반영, 정책 부분과 실무 부분을 구별하여 과정 구성, 수원기관의 원활한 협조와 연수생의 성과도출의 지, 연수기관과 수원기관간의 원활한 커뮤니케이션, 현지연수성과의 확산을 위한 연수기관의 확산 전략 등을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 라오스는 2006년 제8차 라오인민혁명당대회에서 빈곤경감을 통해 2020년까지 최빈국탈피를 위해 산업화와 현대화를 촉진시킬 것을 결의하였고 정보화와 교육개발을 우선추진분야로 정의하였습니다.
- 이를 토대로 교육접근성과 질 제고를 주요골자로 하는 「국가교육시스템개혁(NESR) 10개년 계획(2006~2015)」을 수립하였고, 특히 원격교육개발에 역점을 둠에 따라 2013년부터 중국정부의 차관지원으로 교육부 직할 ICT센터(ICT Center for Education & Sports)를 비롯한 17개주에 교육 ICT센터를 구축하였습니다.

• 그러나 라오스는 중장기적인 원격교육을 포함한 교육정보화정책을 수립하고 기 구축된 ICT센터를 원격교육에 활용할 인적 역량이 부족하였습니다. 따라서 저희 기관에서 실시한 연수사업은 라오스의 원격교육 정책 및 실무역량 강화를 목적으로 실시되었습니다.

- 성과 도출과정 -

• 사전요구조사 시 수원기관과의 협의를 거쳐 대상을 중등교육으로 설정하고 1차 연도는 정책과 실무 통합초청연수로 구성하였으며, KOICA-라오스사무소의 자문을 반영하여 2, 3차는 현지연수로 구성하였습니다. 연수의 주요내용은 다음과 같습니다.

연 도	대 상	기 간	내 용	산출물
2014년 (1년차)	22명 • 교육체육부 • 유관부서장(국장급) 및 실무인력	2주	• 1주차: 한국 교육정보화정책/추진체계/사례 • 2주차: 원격교육실무 및 콘텐츠개발 실습	• 자체연수 액션플랜 • 프로토타입 콘텐츠 3종
2015년 (2년차)	40명 • 수석교사 • IT기술자 • 영상전문가	1주	• 교사: 교수설계 등 • IT: 저작도구 활용 등 • 영상: 촬영 및 코딩 등 • 팀별 콘텐츠 제작실습	• 프로토타입 콘텐츠 3종
2016년 (3년차)	60명 • 1주차 : 분야별 강사 요원 • 2주차 : 거점 지역 교사 및 ICT센터 관리자	2주	• 1주차: 이러닝 수업설계 및 고급교수설계/ 워크숍 방법론 등 • 2주차(현지강사진행) – 교사: 교수설계 등 – IT: 저작도구 활용 등 – 영상: 촬영 및 코딩 등 – 팀별 콘텐츠 제작실습	• 라오스語 연수교재 • 프로토타입 콘텐츠 3종

- 성과 설명-

• 이번 연수사업의 성과는 정책부문과 실무부문으로 구분할 수 있습니다.

• 우선 정책부문으로서 유명무실했던 교육체육부 내 교육정보화 운영위원회(Steering Committee on ICT for Education)가 1차 정책연수(초청) 수료 후 유관부서장들이 협력하여 조직정비와 부서 간 업무조정체계 강화를 실시하였으며, 그 결과 이전보다 개선된 정책수립역량을 갖추게 되었습니다.

• 이렇게 강화된 역량을 토대로 주무기관인 ICT센터는 2014년 말 「교육정보화 발전 5개년 계획(2016~2020)」을 수립하여 추진하게 되었고 실행과정의 면밀한 분석을 토대로 2016년 초부터 마스터플랜이라고 할 수 있는 「교육정보화 전략발전계획 2025」을 수립 및 제출하여 부처 내 회람과 토의과정을 거쳤고 장관승인을 앞두고 있습니다.

• 실무부분은 보다 구체적이고 현업적용의 동인(動因)이 될 수 있는 성과를 도출하였습니다.

• 첫째, 향후 라오스 원격교육의 활성화와 발전에 중추적인 역할을 담당할 내용전문가(수석교사), IT전문가(개발자), 영상전문가로 이뤄진 분야별 전문 인력을 양성하였습니다. 이를 위해 3개년에 걸쳐 단계별(Foundation- Beginner-Intermediate)지식과 기술의 습득을 지원하였습니다.

• 둘째, 이러닝 콘텐츠 개발을 위한 팀 기반 시스템을 구축하였습니다. 매년 연수에서 마지막 모듈로 구성된 콘텐츠 제작실습 시 교사-IT-영상인력들을 팀으로 구성하여 일련의 과정을 협업하도록 유도했고 발표대회를 통해 팀별 콘

텐츠 산출물을 평가 하였습니다. 이 과정에서 형성된 팀별 경쟁구도는 연수일과 후에도 초과 작업을 자청할 정도로 열의가 넘쳤습니다. 이는 개발역량으로 귀결되어 1년차에 70%수준이었던 한국전문가 투입률이 3년차에는 20%미만으로 낮아져 현업적용가능성을 높였습니다.

- 셋째, 수도권에 집중되어 있던 연수대상을 2년차부터 점차 거점지역으로 넓혀 이러닝 인지제고의 지역확산 기반을 마련하였습니다. 2년차의 경우, 연수정원의 38%(전체 40명 중 15명)를 북부, 중부, 남부 거점지역에 배분하였고 마지막 해인 2016년에는 2주차 연수를 루앙프라방주(북부), 사바나킷(중부), 참파삭(남부)에서 동시에 분산 개최하였습니다. 특히 1~2년차 연수를 통해 양성된 현지전문가들이 한국전문가들의 자문을 기반으로 거점지역연수를 수행하도록 구성함으로써 언어적 장벽을 최소화하고 현지연수자의 눈높이에 맞춘 내용구성으로 참가자들의 만족도가 높았습니다.
- 넷째, 라오스 교육체육부는 1년차 연수수료 이후부터 실무연수 참가자들을 활용하여 이론중심의 단기자체연수를 지속적으로 실시하였습니다. ICT센터에 의하면, 2015년부터 2년간 교사 548명, IT전문가(영상포함) 340명을 대상으로 자체연수를 실시한 것으로 보고되었습니다. 다만, 이러닝 장비와 저작도구와 같은 소프트웨어의 부족으로 실습형 연수는 불가했지만, 자체연수를 기획하여 실행했다는 것에 큰 의의를 둘 수 있었습니다.

분 야	인 원	역량레벨	비 고
수석교사 (Master Teacher)	3	Level-Ⅲ (Lower Intermediate)	3개년 참석
	18	Level-Ⅱ (Beginner)	2개년 참석
	30	Level-Ⅰ (Foundation)	1개년 참석(지역교사)
콘텐츠개발전문가 (IT Specialist)	2	Level-Ⅲ (Lower Intermediate)	3개년 참석
	10	Level-Ⅱ (Beginner)	2개년 참석
	3	Level-Ⅰ (Foundation)	1개년 참석(지역)
영상전문가 (Multimedia Engineer)	2	Level-Ⅲ (Lower Intermediate)	3개년 참석
	10	Level-Ⅱ (Beginner)	2개년 참석
	3	Level-Ⅰ (Foundation)	1개년 참석(지역)
합 계	81명		

- 성과도출 촉진요인 -

- 이번 연수프로그램을 통한 가장 큰 성과는 라오스 교육체육부는 중등교육분야의 질제고와 교육접근성을 확대할 수 있는 토대를 마련한 것 이었습니다.
- 라오스의 경우, 농촌 및 도심과 떨어진 내륙지역은 교원부족으로 인해 자격미달의 교사를 배치해왔고, 해당 교사에 대한 연수도 제대로 시행되지 않아 교육의 질문제가 수차례 대두된 바 있습니다. 이에 본 연수를 통해 육성된 우수교사(수석교사)들이 참여하는 이러닝 기반 교과개발을 통해 17개 주도(州都)는 인트라넷이 연결된 ICT센터를 활용하고 ICT인프라가 열악한 지역은 CD, DVD를 제작하여 배포할 수 있도록 하였습니다.
- 만약 소외지역 교사들이 해당 콘텐츠를 참고용 혹은 교육용으로 수업에 활용한다면 보다 표준화되고 질이 보증된 교육효과를 기대할 수 있을 것입니다. 실제 라오스 정부에서는 「교육정보화 발전 5개년 계획(2016~2020)」을 수립하면서, 중등 10~12학년의 6개 핵심교과목(영어, 수학, 물리, 화학, 생물, IT)에 비실시간 이러닝 콘텐츠를 개발하는 것을 세부목표에 포함시킴으로써 구체화된 실행계획을 마련 중에 있습니다.

- 이번 연수과정을 통해 라오스 교육이 비정규교육프로그램의 매체다양화를 통한 교육접근성 확대에 기여할 것으로 기대됩니다. 현재 비정규교육은 인쇄교재를 활용한 통신연수방식으로 수행되고 있습니다. 이에 라오스 교육체육부의 비정규교육국은 향후 지역학습관(Community Learning Center)의 수를 늘리고 IT시설을 확충하여 온라인 방식을 병행할 계획을 갖고 있는데, 이 과정에서 본 연수과정을 수료한 이러닝 전문가들이 주요한 역할을 담당하게 될 예정입니다. 또한 교육체육부는 중등과 비정규교육뿐만 아니라, 초등 3학년 핵심교과목(라오어, 영어, 수학) 및 초-중등 사범대학 재학생 대상 9개 교과목(초등 3과목 + 중등 6과목)의 이러닝 콘텐츠 개발계획도 순차적으로 실시할 계획이기 때문에 이번 연수의 긍정적인 영향력은 지속될 것으로 보입니다.
- 따라서 이번 연수 프로그램은 초등에서 사범교육까지 라오스의 교육 전 분야에 원격교육을 활용할 수 있는 인적 역량을 개발하고 강화시킴으로써 지속가능발전목표(SDG)의 제4목표('모두를 위한 포용적이고 공평한 양질의 교육보장 및 평생교육기회를 증진한다')를 달성하기 위한 토대를 마련했다고 할 수 있습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 1년차 초청연수보다 2~3년차 현지연수 시 일부 운영상 문제점이 발생하였습니다.
- 먼저, 콘텐츠개발자(IT)연수 시 사용된 저작도구 프로그램인 「아도비 프리젠터(Adobe Presenter)」의 부족이었습니다. 1년차 초청연수 종료 시 소규모 지원사업으로 5본을 ICT센터에 기증했는데 이미 현업에 사용하고 있어 2년차 연수 시 무료 시험버젼(trial version)을 다운로드 받아 사용해야 했습니다. 연수 전 현지 ICT센터 직원들이 연수용 PC에 설치를 했는데 초기에 오류가 자주 발생하여 한국강사진이 재설치한 후에야 연수를 진행할 수 있었습니다. 이에 따라 3년차 지방연수 시에는 한-라오스 강사진이 연수 전 공동으로 대상PC에 사전설치를 하고 테스트를 완료한 후 연수과정에 활용함으로써 오류를 최소화할 수 있었습니다.
- 둘째 교육장소인 ICT센터에 이러닝 스튜디오가 없어 콘텐츠개발설비 및 환경이 구비되지 못한 점이었습니다. 이에 2년차의 경우, 센터 내 대회의실의 부속시설인 VIP대기실을 임시 스튜디오로 지정하고 배경용 백드롭, 랩탑PC, 촬영용 카메라를 세팅하여 콘텐츠를 제작하였습니다. 3년차 지방연수에는 수원기관과 사전협의를 통해 필요설비를 확정하여 현지에서 자체적으로 준비함으로써 무난하게 진행할 수 있었습니다. 다만, ICT센터 자체적으로 강의촬영용 카메라를 보유하지 못해 2년차 연수에는 교육체육부 내 타 부서인 멀티미디어센터에서 대여하여 사용했고, 3년차에는 대여가 불가하여 연수기관 및 강사진이 카메라를 직접 공수하여 촬영을 마칠 수 있었습니다. ICT센터에 의하면 2016년 하반기에 원조기관의 지원으로 스튜디오를 구비한다고 하니 이 문제는 앞으로 해결될 것으로 예상됩니다.
- 셋째 연수생들의 영어 커뮤니케이션 능력의 한계로 내용의 이해도와 피드백에 다소 한계가 있었던 점이었습니다. 1년차 연수에서 이 문제가 일부 발생하여 2년차 연수에는 한-라오어 통역사를 임시 채용했으나 연수예산지침에 따라 1명만 확보할 수 밖에 없어 주로 IT와 영상부문 통역에 동원되었습니다. 이에 따라 3년차 지방연수의 경우 현지강사진이 강의와 실습을 주도하도록 프로그램을 설계함으로써, 이후 과정의 언어소통문제를 확실히 극복할 수 있었습니다.

2.10. 모로코사무소 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	모로코사무소(Hayat Sabri)
과정명(연수기관)	모로코 지속가능한 도시 및 지역개발역량강화
연 수 기 간	2013. 06. 06. - 2016. 06. 22.
사 례 개 요	모로코 다클라-우에드-에다합 지역의 지속가능한 도시 계획과 국토 개발을 위한 정책 수립
평 가 점 수	총점 94 (성과영역 49, 내용영역 45)

Abstract

- 모로코 출신의 Hayat Sabri는 2013년 6월 부터 2016년 6월까지 '모로코의 지속가능한 도시 및 지역개발 역량강화' 과정을 이수하였다. 모로코는 급격한 경제개발로 인한 도시지역의 인구과밀화 현상이 나타나고 있었고, Hayat는 이러한 모로코의 대도시 인구밀집과 국토의 지속가능한 개발을 위하여 연수과정에 참여하게 되었다.
- 연수과정은 지속가능한 국토 개발 및 도시 계획 분야에서 한국 정부가 수립한 주요 전략과 사례 중심으로 진행하였으며, Hayat는 한국에서의 연수과정 동안 배운 내용을 바탕으로 모로코 현지 상황에 적합한 도시계획을 수립하였으며, 무분별한 도시화를 방지하고, 녹색 성장으로 유도를 위해 '다클라-우에드-에다합' 지역의 인구밀집 해소를 위한 신도시 발굴을 계획하였다.
- 그 결과 Hayat 및 동 연수 참가자가 수립한 다클라 지역의 도시개발 계획을 행정부 및 주지사가 승인하였으며, 친환경 도시개발 계획 수립으로 모로코 정부의 환경 분야 인증을 획득하였다. Hayat는 이러한 성과가 다양한 강의 및 유관 산업 시찰 등 체계적인 연수과정과 자신들의 계획을 채택해 준 행정부 및 주정부의 지원을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 모로코는 현재 급속한 경제개발로 인해 대도시에 집중된 인구 과밀화 현상이 지속되고 있으며, 국토 개발측면에서 전반적으로 불균형한 인구 분포 양상을 보이고 있습니다. 하지만, 국토 및 도시 개발 계획에 있어 친환경적인 요소의 도입은 여전히 제한되어 있습니다. 이에 따라 대도시 인구밀집을 방지하면서 국토의 지속가능한 개발을 위한 효율적인 방법의 강구가 시급한 상황입니다.
- 모로코의 지속가능한 국토 개발 정책은 그간 한국이 실시한 도시개발 정책과 같은 맥락으로 추진되었습니다. 한국은 성공적인 국토 개발 전략 및 도시 개발 계획 추진을 통해 지속가능한 국토 개발을 추진하였고, 이에 따라 경쟁력을 갖춘 신도시들이 출현하게 되었습니다. 한국의 국토개발 전략은 국가 경제 개발 및 서울 지역 인구밀집 문제 완화를 핵심 목표로 함과 동시에 토지 및 사업 관리에 있어서는 친환경적인 노선을 채택하였습니다.

• 저는 이번연수과정에 참여함으로써 다양한 연수 프로그램과 유관 산업시찰을 통해 한국의 국토 및 도시개발 정책에 대한 이해도를 제고할 수 있었으며, 모로코의 유사 정책 및 전략에 대해 다양한 비교연구를 할 수 있었습니다. 특히 한국의 시민들이 직접 참여하여 개발한 도시 혁신 및 도시 주거 환경 분야의 개발 정책은 매우 흥미로웠습니다.

- 성과 도출과정 -

• 저는 다클라 전(前) 도시청 국장으로 근무하면서, 한국과 모로코 다클라 지역 상황의 유사점과 차이점 및 지역 개발 과정에서 한국의 도시개발 사례를 적용하는 방법에 관한 연수 보고서를 작성한 바 있습니다. 동 보고서는 다클라 도시청 내에서 우수 보고서로 공유되었으며 상위부처로 송부되어 중앙 부처 관련 공무원들과 지방청 담당 공무원들에게도 배포되었습니다.

• 2014년 저는 다클라 도시청 이사회에 무분별한 도시화를 방지하고 지역 내 다양한 경제적 자산에 가치를 부여하는 내용의 개발계획을 제출하면서, 다클라-우에드-에다합 지역의 균형 있는 개발을 위한 명확한 계획과 지속가능한 도시 및 국토 계획을 포함한 액션플랜에 대해 발표하였습니다. 이 액션플랜의 목표는 국토 개발 계획을 통합하고 지속가능한 도시 개발 관점에서, 다클라 지역이 중심축이 되고 인근 도시들에 경제적으로 보완적 역할을 부여하는 것으로 요약됩니다. 실제로 다클라 지역은 지역 인구의 90% 이상을 수용하는 대형 주거 밀집 지역으로 다양한 잠재력(관광, 어업, 농업)을 지니고 있으며, 1970년대 말부터 여러 가지 정부 정책에 의해 설치된 경제 인프라, 사회문화 및 기반 시설을 갖추고 있습니다.

• 또한 2012년에는 현재 ISO 9001 기준과 일치하는 관리시스템을 갖춘 도시청 직무 환경을 강화시키기 위해서 ISO 14001 인증을 받을 수 있도록 당 청의 관리시스템이 재검토되었습니다.

- 성과 설명-

• 2014년 도시청 소속 부처 및 주지사가 주재하고 각 지역 시장들과 정부 대리인들이 참석하는 다클라 도시청 이사회에서 저의 액션플랜이 승인되었습니다. 또한 친환경적인 도시 개발을 위하여, 환경문제에 관심이 많은 신도시 지역을 대상으로 지속가능한 도시화를 위한 새로운 도시 계획 보고서 작성을 위한 필수 예산을 확보하였습니다.

• 2015년 저는 다클라 도시청의 관리시스템을 재검토하여 현재 다클라 도시청이 보유한 ISO 9001 자격을 갱신하였으며, 감사·인증 과정을 거쳐 추가적으로 ISO 14001 자격을 취득하도록 하였습니다.

• 이 모든 성과는 환경을 고려한 지속가능 국토 개발을 추진한 도시청의 노력으로 가능했던 부분이었습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 이번 연수를 통해 창출한 성과에 도움을 준 요인들은 다양하지만, 크게 4가지로 요약될 수 있습니다.
- 우선적으로 효과적인 연수프로그램을 꼽을 수 있습니다. KOICA 연수 프로그램은 수원국의 요구를 받아들여 적합하게 구성하였으며, 연수기관에서는 다양하고 풍부한 주제(수업과 산업시찰)로 연수 프로그램을 운영하였습니다.
- 다음으로 한국 연수경험을 기반으로 작성된 액션플랜에 대한 모로코 정부의 승인 및 채택이었습니다. 저는 연수과정 중에 지속가능한 국토개발을 위한 액션플랜을 수립하고, 모로코로 복귀한 다음에 이를 구체화하여 다클라 지역의 발전을 위한 도시 개발 계획을 수립하였습니다. 모로코 정부는 저의 기획안을 채택하였으며, 이를 이행하기 위해서 재정경제부로부터 실질적인 예산을 배분해 주었습니다.
- 마지막으로 다클라 도시청 직원들의 팀워크 덕분이었습니다. 다클라 지역의 도시청 직원들은 높은 전문성을 바탕으로 저의 도시 개발 계획의 실현에 물심양면으로 도와주었고, 또한 직무환경 강화를 위해 관리시스템을 개선하여 도시청이 보유한 ISO 9001 자격갱신과 더불어 추가적으로 ISO 14001자격도 취득하였습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 물론 이러한 성과를 창출하는데 문제가 없었던 것은 아니었습니다. 성과를 창출하는데 문제가 된 사항들은 다음과 같습니다.
- 우선, 지속가능한 도시 및 국토 개발 계획 분야 파트너들의 이해 부족이었습니다. 저는 다클라-우에드-에다합 지역의 무분별한 도시화를 방지하고 지속가능한 개발로 전환하는 것의 필요성과 경제적 가치에 대해 설명하기 위해 많은 시간을 할애해야만 했습니다.
- 또한 도시화 계획 관련 복잡한 액션플랜 채택 절차였습니다. 저는 연수과정에서 수립한 액션플랜을 관철시키기 위해 다클라 지역의 현재 상황에 맞게 내용을 여러 번 수정하였으며, 주지사 및 도시청 소속 부처, 각 지역 시장, 정부부처 관계자들이 참석한 이사회에 저의 개발 계획을 제출하고, 발표했습니다.
- 마지막으로 비용문제였습니다. 도시정비 및 환경 보호는 높은 비용이 수반되고 장기적인 사업입니다. 다행히 저는 재정경제부로부터 예산을 배분받았지만, 도시 및 국토 계획을 마무리 짓기 까지 오랜 시간이 걸릴 것으로 예상되므로 정부의 지속적인 관심과 재정적인 지원이 필요한 상황입니다.

2.11. 튀니지사무소 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	튀니지사무소
과정명(연수기관)	튀니지 과학기술 혁신정책
연 수 기 간	2015. 10. 15. - 2015. 11. 28.
사 례 개 요	한국의 과학기술혁신정책 및 기술개발 정책 노하우 전수
평 가 점 수	총점 96 (성과영역 47, 내용영역 49)

Abstract

- 튀니지는 2011년 혁명 이후 경제성장을 위해 고용창출, 행정현대화 등 다양한 노력을 기울이고 있으며, 이에 따라 KOICA(튀니지 사무소)는 튀니지의 요구에 따라 연구와 산업이 유기적으로 연계될 수 있는 생태계를 만들기 위해 정부차원의 전략 및 법적기반 마련을 위한 연수과정을 운영하였다.
- 튀니지사무소는 수원국의 요구에 따라 한국의 과학기술혁신정책 및 기술개발 정책 소개, 기술이전 및 사용화, 과학기술혁신정책 등에 대한 내용으로 교육과정을 구성하였다. 수원기관인 튀니지 고등교육과학기술부, 산업혁신진흥청은 연수과정을 통해 한국의 과학기술혁신 및 산업화 정책을 학습하였으며, 이를 관련 공무원 및 전문가들에게 전수하기 위해 KOICA 측을 현지 관련 행사에 초청하였으며, 한국 측 연수시행기관 및 관련기관과의 협력 네트워크를 형성을 위하여 노력하였다.
- 튀니지사무소는 이러한 성과가 수원국의 과학기술혁신정책 수립 및 기술이전, 상용화에 대한 적극적인 노력과 한국 측 연수기관인 한국과학기술정책연구소(STEPI)의 체계적인 과정운영, 수원기관과의 네트워크 형성 등을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 튀니지는 2011년 혁명 이후 경제성장을 위해 노력을 기울이고 있으며, 고용창출, 행정현대화 등 많은 개발과제들을 달성하기 위해 기술혁신과 중소기업의 육성이 필요한 상황이었습니다. 아울러, 연구와 산업이 유기적으로 연계될 수 있는 생태계를 만들기 위한 정부차원의 전략 및 법적기반을 마련하기 위하여 노력하고 있었습니다.
- 이에 따라, KOICA는 2015년에 '튀니지 과학기술 혁신정책 ('15-'17/14명)', '튀니지 기술연계정책 및 성공사례분석 ('15/15명)' 과정을 실시하였으며, 연수 과정의 주요내용은 한국의 과학기술혁신정책 및 기술개발 정책 소개, 기술이전 및 상용화 관련 다양한 활동과 정책에 대한 이해, 과학기술혁신정책 형성, 이행의 핵심요소 이해, 튀니지 과학기술 정책결정자 역량강화 등으로 구성하였습니다.

- 성과 도출과정 -

• 튀니지 측 기술연계 담당기관인 '산업혁신진흥청(APII)'은 이번 연수과정에서 습득한 한국의 정책 및 효과에 영감을 받아, 튀니지 측 주도로 '튀니지 국가 기술이전의 날(2016.11.9-10)'을 준비하여 한국의 다양한 기관들을 초청하였으며, 수혜자를 확산하기 위해 '과학기술혁신정책 2차년도 과정'은 현지연수로 진행해줄 것을 요청하였습니다.

• 2016년도 현지연수를 통해, 고등교육부 국장급 10여명, 산업혁신진흥청, 연구소, 대학 부총장급 및 교수 등 과학기술혁신 분야 정책결정자급 50명을 대상으로, 한국의 경험을 보다 심층적으로 공유하였습니다. 아울러, 실제 연수과정에서 소개된 사례들을 튀니지에 적용하기 위한 토론과 실습을 병행하였습니다. 이는 튀니지 과학기술혁신 정책(연구사업 형성, 기술우선순위 선정, 상용화 등) 수립에 공헌을 하였습니다.

• 또한, 튀니지 측이 주도하고, KOICA/STEPI가 협조한 '튀니지 국가 기술이전의 날'을 행사에서는 한국의 정책 및 경험을 소개하였으며, 튀니지 2016년도 발명상, 튀니지 기술이전/상용화 정책에 대한 토론 등을 진행하여, 과학기술혁신 정책의 주요축인 기술이전/상용화 촉진에 기여하였습니다.

- 성과 설명-

• (연수성과의 확산) 수원기관인 튀니지 고등교육과학기술부, 산업혁신진흥청은 2015년 연수를 통해 한국의 과학기술혁신 및 산업화정책에 대해 학습하였으며, 이를 튀니지 내 관련 공무원 및 전문가(연구소 및 학계)에게 보급하기 위해 현지연수 및 기술이전의 날 행사에 참여를 요청하였습니다.

• (네트워킹) 아울러 수원기관은 한국 측 연수시행기관인 STEPI 뿐 아니라 서울산업통상진흥원, 한국지식재산연구원, 연구개발특구진흥재단 등 한국 관련 기관과의 네트워크를 구축하여, 기술이전의 날 행사에 참여를 요청하는 등 관련 기관과의 네트워크 형성에 노력을 기울였습니다.

• (튀니지 개발에 미치는 영향) 튀니지는 빈약한 부존자원, 지정학적 유리함, 우수한 인적자원 등 고려하여 경제개발의 동력으로써 과학기술혁신이 필수적으로 요구되고 있으나, 이를 뒷받침할 제도는 수립되지 않은 상황입니다. 이번 초청연수를 통해 튀니지 측의 과학기술혁신정책의 중요성에 대한 인지가 제고되고, 정책수립을 위한 토양을 마련할 수 있을 것으로 기대됩니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 이번 성과는 수원기관의 과학기술혁신정책 수립, 특히 기술이전 및 상용화에 대한 의지가 강하게 작용한 것이 중요하게 작용하였습니다. 튀니지의 경우 일정 수준 이상의 연구역량이 갖추어져 있으나, 동 연구가 사회경제적 필요 및 기업의 수요에 부합하지 못하는 문제점을 가지고 있었는 바, 수원기관은 '기술이전 및 상용화'를 촉진하고자 하는 의지가 강하였습니다.
- 우리측 수행기관인 STEPI 또한 성실하게 과정을 구성, 실행하였으며, STEPI가 2009-2010년 1차 과학기술혁신정책 연수(KOICA 지원) 이후 수원기관과의 네트워킹을 꾸준히 지속해 온 점도 성과도출 요인 중 하나로 판단됩니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 한 가지 아쉬운 사항은, 튀니지 측에서는 과학기술혁신 및 기술이전/상용화 관련 다양한 한국기관과 교류를 확대하고자 희망하고 있으나, 서울산업통상진흥원, 한국지식재산연구원, 연구개발특구진흥재단 등 국내기관들의 참여는 아직까지 저조한 실정입니다. 양국의 기관 간 교류가 보다 활성화될 필요가 있습니다.

3. 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례

3.1. Khine Win(미얀마)의 사례

Capacity Building of Organization & Institution	
작 성 자(국 적)	Khine Win(미얀마)
과정명(연수기관)	Human Right Policy Development(KOICA)
연 수 기 간	2015. 10. 11. - 2015. 10. 24.
사 례 개 요	미얀마 국민들에게 지속 가능한 발전을 위한 의제(SDGs) 인식제고
평 가 점 수	총점 94 (성과영역 47, 내용영역 47)

Abstract

- 미얀마 출신의 Khine Win은 2015년 10월 초부터 2주 동안 '인권 강화 정책 개발' 과정을 이수하였다. Khine은 이번 연수과정을 통해 민주주의와 인권에 대한 지식을 습득하였고, 이를 미얀마의 인권강화를 위해 활용하기 위한 액션플랜을 수립하였다.
- Khine는 미얀마로 복귀한 후, 연수과정 동안 배운 지속가능한 개발 목표(SDGs)를 포함한 민주주의와 인권에 대한 내용들을 동료들과 공유하였으며, 동남아 국가 인권기구(SEANF) 연례 회의에 지속가능한 개발 목표 의제로 삼을 것을 제안하기도 하였다. 또한 '지속가능한 개발 목표와 미얀마의 인권 관련 기사를 영자신문 및 미얀마 일간지에 기고하였으며, 미얀마 내 KOICA 연수과정 졸업생 모임을 조직하여 미얀마 사람들을 위한 사회적 책임과 협력 프로그램' 활동을 운영하기도 하였다.
- 그 결과로 미얀마 내에서 인권에 대한 인식이 개선되었으며, 지속가능한 개발 목표에 대한 사람들의 인식이 제고되기 시작하였다. Khine는 이번 연수가 지속가능한 개발목표와 인권에 대한 자신의 인식을 개선시켜 주었으며, 자신의 이러한 성과는 연구강사진의 전문성, 자신의 헌신, 각국 지도자들의 지원 및 KOICA의 협력과 지원을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

- 저는 아시아의 인권 담론과 역사, 비즈니스와 인권, 파리 원칙, UN의 지속가능한 개발 목표(SDGs)를 촉진하고 액션플랜을 수립하기 위한 국가 인권기구의 역할과 같은 지역적 및 국제적으로 인권 문제를 다루는 인권 정책의 발전에 대한 연수를 받았습니다. 이번 연수과정에서 한국 민주주의 재단, 국가인권위원회, 백석 알리미 마을, 법무부와 국회를 방문하여 한국의 인권 및 민주주의에 대하여 공부하였습니다. 민주화와 인권 개선에 대한 한국의 경험은 저의 민주화와 인권에 대한 이해를 높였으며, 저는 이를 미얀마의 인권강화를 위해 적극적으로 활용하여야겠다고 다짐 하였습니다.

- 성과 도출과정 -

- 현재 상황에서 미안마의 인권강화를 위해 제가 할 수 있는 가장 효과적인 방법은 사람들에게 인권 및 관련 문제에 관해 교육하는 것이었습니다.
- 연수 과정동안 저는 인권과 관련된 지식을 배우고 지속가능한 개발 목표를 위한 액션플랜을 수립하였습니다. 지속가능한 개발 목표(SDGs), 2030 SDGs 아젠다에 대해 배우는 것은 이번이 처음이었습니다. 연수과정 동안 저는 지속가능한 개발과 관련하여 정의 ,역사적 배경, 국가 인권기구의 역할 등에 대하여 학습하였습니다. 이 과정은 다른 과정과 비교하여 가장 매력적이었습니다.
- 한국에서 복귀한 후, 저는 지속 가능한 개발 목표에 대한 지식을 포함하여 연수과정 동안 배운 내용들을 여러 위원장들 및 동료들에게 공유하였습니다. 2015년 12월, 저는 '2015 KOICA 장학 프로그램 연례 회의'에서 CIAT 프로그램의 경험을 발표하도록 초청 받았습니다. 회의에서 저는 지속 가능한 개발 목표에 대한 저의 의견을 발의할 수 있었습니다.
- 미얀마 국가 인권위원회는 로테이션 원칙에 따라 2016년 SEANF 동남아 국가 인권기구의 의장직을 맡게 되었습니다. 저는 이를 기회로 삼아, 지속가능한 개발 목표를 TWG 회의 및 SEANF 연례 회의의 의제 중 하나로 삼을 것을 위원들에게 제안하였습니다. 이에 각국 위원장들은 저의 의견을 받아들여 지속가능한 개발 목표를 의제로 삼고, TWG 회의에서 "지속 가능한 개발 목표에 대한 국가 행동 계획"을 발의할 것으로 결의하였습니다. 저는 연례 회의를 통해 지속 가능한 개발 목표에 대한 저의 열정을 다른 국가의 위원장들에게 주지시켰으며, 국가 인권기구의 역할 및 지속가능한 개발 목표에 대한 국가 차원의 구체적인 실행 방안에 대한 의견을 공유할 수 있었습니다.
- 저는 연수과정에서 지속가능한 개발 목표 뿐만 아니라 미얀마의 인권에 관련한 사항도 교육받았습니다. 이러한 부분에 있어 저는 CIAT 프로그램에서 배운 제 지식에 근거하여 '사업과 인권'이라는 제목으로 기사도 썼습니다.

- 성과 설명-

- 지속가능한 개발 목표가 전 세계 사람들을 위한 보편적인 목표인 만큼, 저는 모든 사람들이 지속가능한 개발 목표에 대해 알고 있어야한다고 생각하였습니다. 2030 SDGs는 2030년에는 모두가 행복하고 풍요로우며 평화로운 삶을 살 수 있다는 희망의 메시지를 줍니다. 저는 지속가능한 개발 목표를 정말 좋아하며, 이에 관해 미얀마 국민들이 알 수 있도록 노력하였습니다.
- CIAT 프로그램으로부터 배운 내용들은 저에게 있어 매우 소중한 경험이었으며, 저는 이것을 저의 가장 큰 성과로 삼고 싶습니다. 저는 지속가능한 개발 목표를 전파하고 미얀마의 인권을 신장시키기 위해 많은 활동을 수행하였습니다.
- 우선, 저는 지속가능한 개발 목표와 미얀마의 인권과 관련한 기사를 영자신문 및 미얀마 일간지에 기고하였습니다. 미얀마 영자 신문에는 "행동으로의 헌신"이라는 제목으로 첫 번째 기사를, "인권 인식에서 오는 2030년 의제"라는

제목으로 두 번째 기사를, “비즈니스 및 인권”이라는 제목으로 세 번째 기사를 기고하였습니다. 또한 미얀마 공식 일간지에는 “지속가능한 개발 목표와 인권”이라는 제목으로 기사를 기고하였습니다.

- 저는 지속가능한 개발 목표에 대한 국가 차원의 이행을 위한 국가 인권 기구의 역할에 대한 저의 의견을 ‘2015 KOICA 장학 프로그램 연례 회의’와 SEANF, TWG 회의에서 공유하였습니다.
- 기업은 무엇을 또는 어떻게 사업을 하던 인권에 영향을 미칩니다. 이러한 영향은 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있습니다. 미얀마에서는 기업 내 인권과 관련된 지식이 제한되어 있기 때문에 저는 매일 영어 일간지를 보며 배워나갔습니다
- 저는 미얀마 내 KOICA 연수과정을 수료한 연수생들의 모임인, MMKC의 장으로 선출되었습니다. MMKC에서 저는 ‘미얀마 사람들을 위한 사회적 책임과 협력 프로그램’ 활동을 운영하였습니다.
- 저는 “당신이 세상을 더 좋은 곳으로 만들고 싶어 하는 한 지속가능한 개발 목표는 당신을 위한 것”이라고 동료들에게 항상 말하고 다니면서, 지속가능한 개발 목표에 대한 내용을 동료들에게 소개하였으며, 이와 관련하여 더 많은 연구를 하도록 독려하였습니다.

- 성과도출 촉진요인 -

- 미얀마에서는 현재 시점에서 인권 활동에 대한 인식을 높이는 것이 가장 필요합니다. 제가 소속된 미얀마국가인권위원회(MNHRC)에서는 현재 많은 직원들이 일하고 있지만, 지속 가능한 개발 목표에 대한 경험과 전문성이 있는 직원이 많지 않습니다. KOICA의 프로그램은 인권 문제뿐만 아니라 한국의 민주화, 경제 발전 및 인권 개선에 대한 깊은 지식을 얻는데 도움이 되었습니다. 이 프로그램은 지속 가능한 개발 목표에 대해 잘 이해하고 사람들과 이를 공유하도록 저를 고무시켰습니다.
- 또한 과목에 대한 교수진들의 지식과 그들의 경험은 프로그램을 더욱 효과적으로 만들었습니다. 그들의 경험은 인권 문제뿐만 아니라, 정치, 경제 및 사회에 대한 한국의 경험에 대한 저의 이해를 넓혀주었습니다.
- 미얀마 사람들에게 인권과 지속가능한 개발의제와 관련된 기사를 쓰도록 한 것은 저의 열정과 위원장들의 격려 덕분이었습니다. 저는 미얀마 정부를 포함하여 미얀마의 모든 사람들이 우리의 미래를 위한 지속 가능한 개발 목표(SDGs)의 중요성을 인식하도록 하고 싶습니다.
- 의제를 세계적으로 실행하기 위한 많은 어려움이 있음에도 불구하고, 각국 지도자들은 “우리의 세계를 변화시키는 2030 의제”를 완벽하게 구현하기 위하여 끊임없이 노력하고 있습니다. 이와 관련하여 미얀마에서도 2030년까지 소외 받는 계층이 없도록 노력해야 할 것입니다. 지도자들이 현재와 차세대 국가의 지속 가능 개발 구현에 더 집중할 수 있기를 바랍니다.
- 또한 KOICA의 협력과 지원 덕분으로, 미얀마국가인원위원회는 미얀마에서 사회적 협동 책임 프로그램 활동을 조직할 수 있었으며, 고아들을 위한 시설 마련에 기여할 수 있었습니다.

- 성과도출 방해요인 -

- 저는 미얀마에서 영어와 미얀마어로 기사를 쓰면서 지속 가능 개발 목표에 대한 인식을 높이고자 하였습니다. 그러나 영어 신문은 미얀마 내 유통이 제한되어 있거나 독자층이 제한되어 있습니다.
- 또한 저는 프로그램에서 얻은 지식을 모두 활용하여 미얀마에서는 인권 및 인권 관련 문제에 대한 대하여 지속적으로 계몽하였지만, 여전히 국민들의 이해는 부족한 상황입니다. 지속 가능 개발 목표의 구현에 정부 및 이해관계자들의 특별한 관심과 협력이 필요합니다.
- 우리는 인권과 인권 문제를 제기해야 하며, 미얀마 전역의 모든 마을 수준에서 지속 가능 개발 목표 인식을 위한 활동을 필요로 합니다. 그러기 위해서는 보다 숙련된 직원, 예산배분, 제도적 개편, 국제적인 조정 및 개인의 의지가 필요합니다.

3.2. 한국철도공사 사례

Capacity Building of Organization & Institution

작 성 기 관	한국철도공사
과정명(연수기관)	필리핀 철도운영현대화 과정(한국철도공사)
연 수 기 간	2012. 10. 14. - 2014. 09. 26.
사 례 개 요	필리핀 도시철도의 현안 해결 위주의 연수프로그램 제공
평 가 점 수	총점 93 (성과영역 49, 내용영역 44)

Abstract

- 한국철도공사는 2012년부터 20014년까지 3년 동안 '필리핀 철도운영현대화 과정' 연수를 진행하였다. 한국철도공사는 필리핀(수원국)의 요청에 따라 '필리핀 마닐라 교통체증에 따른 사회적 비용 절감을 위한 철도운영노하우를 전수'하였으며, 도시철도 운영역량 강화를 위하여 필리핀 관련기관 및 기업과 긴밀한 협력관계를 유지하였다.
- 연수과정은 필리핀의 요구를 사전 파악하여 현안 해결위주로 프로그램을 구성하였으며, 액션플랜 수립과정에서 필리핀 요청사항에 대한 세부적인 전략 수립을 지원하였다.
- 이번 연수를 통해 한국철도공사는 필리핀 현지에 철도운영 및 유지보수에 대한 신뢰감을 형성하였고, 이를 바탕으로 LRTA 1호선 레일교환 및 앵커볼트교환 사업을 수행하였다. 또한 현재 7호선 O&M(설계) 사업에 대한 수주가 진행중에 있으며, 교육훈련분야(기관사 양성 교육, 철도훈련원 교육 등)에도 협력사업 연계를 확대할 예정이다.
- 한국철도공사는 이러한 성과가 수원국의 정확한 니즈파악을 통한 맞춤형 프로그램 운영과 효과적인 액션플랜 수립 지원, 연수생과 연수기관의 강한 의지 및 지속적인 인적 네트워크 형성을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

- 추진 배경 -

• 저희 한국철도공사의 국제철도연수센터(IRaTCA, International Railway Training Center for UIC ASIA)는 2012년부터 3년 동안 필리핀 철도유관기관(교통통신부, 국가경제개발청, 필리핀 철도청, 마닐라 메트로 경전철 운영청 등)을 대상으로 철도 운영 정책 및 유지보수 기술 전반을 다루는 「필리핀 철도운영현대화 과정」을 진행하였습니다. 저희 기관은 수원국인 필리핀의 주요 요청사항이었던, 도시철도(메트로)의 위주로 전문 교육 프로그램을 진행하였습니다.

• 저희 기관은 3년 동안 연수과정을 운영하면서, 필리핀의 주요 현안을 공유하였으며, 필리핀의 시급한 문제가 「마닐라 교통체증에 따른 사회적 비용 절감을 위한 필리핀 철도개발과 선진 철도 운영노하우 전수」 임을 파악하였습니다. 이에 따라 철도공사 내 유관부서 간 긴밀한 협력을 통해 필리핀 관련기관과 이 사업들을 지속적으로 논의하였습니다.

- 성과 도출과정 -

• 저희 기관은 연수과정 계획 단계에서 필리핀의 요청사항을 사전에 파악하고, 필리핀 현안 해결 위주의 맞춤형 전문 프로그램을 제공하였습니다. 이는 한국철도공사의 도시철도운영 기술에 대한 신뢰감을 연수생들에게 심어주게 되었습니다. 또한 내실 있는 Action plan 세션을 통해, 필리핀의 자세한 문제점 및 요청사항을 파악할 수 있었고, 한국철도공사 전문가들과 연수생간의 전문지식 및 노하우 공유 기회를 마련하여 수원국에 맞는 후속 사업 전략을 세울 수 있었습니다.

- 성과 설명-

• 저희는 한국철도공사 내 유관부서 간의 협력을 통해 필리핀과의 지속적인 협의 및 인적 네트워크를 구축하였으며, 그 결과 아래의 성과를 도출하였습니다.

- ('14.3~'15.11, 20개월) LRTA 1호선 레일 교환 사업 수주·완료
- ('14.3~'17.2, 36개월) LRTA 1호선 전주 앵커볼트 교환 사업 수주·진행
  * LRTA (Light Railway Transit Authority) : 마닐라 경전철 운영청
- ('16.8.1~) 마닐라 메트로 7호선 O&M(설계) 자문사업 수주·진행 중 (52 인/개월)
- 7호선 완공 후, O&M 사업 계약 예정
- 기관사 양성시스템 등 교육훈련분야 협력사업 연계 기대

• 이 성과들은 추가적인 철도사업들로 연결되어 「필리핀 철도의 한국시스템化」으로 이어질 수 있을 것으로 예상되며, 베트남, 태국 등 주변 동남아 철도시장 진출의 중요한 출발점이 될 것으로 기대됩니다.

- 성과도출 촉진요인 -

• 성과도출 촉진요인은 무엇보다도 필리핀의 니즈를 정확히 반영하여, 우수한 맞춤형 전문교육 프로그램을 제공한 부분이 가장 중요했다고 생각합니다. 또한 연수생의 적극적인 참여와 효과적인 액션플랜을 진행 그리고 그 결과를 세밀히 분석하여 필리핀의 가장 필요로 하는 분야를 구체적으로 제안·협의한 점도 주요한 것으로 판단됩니다. 마지막으로 연수생과 연수기관과의 지속적인 정보공유 및 인적 네트워크 유지도 중요한 요소로 작용하였습니다.

- 성과도출 방해요인 -

• 철도는 국가기반시설 사업으로, 수원국 정치 상황이나 정책의 우선순위에 따라 빈번한 변화가 발생할 수 있는 분야입니다. 저희가 창출한 성과는 정치 상황 등이 안정화 될 경우 더 일찍 사업이 진척될 수도 있었으나, 필리핀 정치 상황이 불안정하여 다소 늦어진 경향이 있습니다. 또한 철도는 거대 예산이 소요되는 사업으로, 개발도상국인 필리핀에서는 자체 재원으로 거대한 예산 지원이 용이하지 않았습니다. 이 두 가지가 성과를 창출의 주요 방해 요인으로 작용하였습니다.

Ⅳ. 글로벌 연수사업 성과요인 분석 결과

1. 성과도출 촉진요인

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과 촉진요인에 대한 인식을 Van Kaam의 현상학적 분석 방법에 의해 살펴본 결과 272개 사례에서 총 873개의 있는 진술문을 파악하고, 4개 범주, 18개 주제로 조직하였음.

○ 개인요인은 기관이나 체제(System) 등의 비인적 요소가 아닌 연수생 또는 연수생이 소속된 조직 구성원의 태도, 동기, 역량 등의 요소와 관련된 인적 요인을 의미

○ 연수기관 요인은 KOICA 연수를 운영하는 연수기관의 연수 개발, 운영 및 관련 자원에 대한 요인을 의미

○ KOICA 요인은 연수를 총괄하는 KOICA 본부 및 현지에서 중개 역할을 하는 현지 사무소와 관련된 요인을 의미

○ 수원국 요인은 연수생 개인요인의 차원을 벗어나는 수원국가와 관련된 요인으로 정치·사회·경제적 요인 및 해당 국가 내 수원기관과 관련된 요인을 의미

<표 Ⅳ-1> KOICA CIAT 프로그램 성과 촉진요인 범주 및 항목 구분 결과

구분	범주	항목
성과 촉진 요인(873)	개인요인(389)	• 연수생의 적극적 태도(136) • 연수생 업무경험 및 지위(52) • 연수생 액션플랜 이행(64) • 네트워크 활용(21) • 조직의 적극적 지원(70) • 외부 전문가의 적극적 참여(46)
	연수기관 요인(185)	• 연수 프로그램의 체계적 운영(40) • 액션플랜 수립(95) • 강사전문성 및 역량(11) • 적극적 사후관리(39)
	KOICA 요인(151)	• 수요자 맞춤형 교육설계(127) • 졸업생 네트워크 지원(1) • 현지사무소의 후속지원(17) • 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성(6)
	수원국 요인(148)	• 제도적 지원(97) • 사회적 기반 구축(12) • 경제적 지원(14) • 국제적 지원(25)

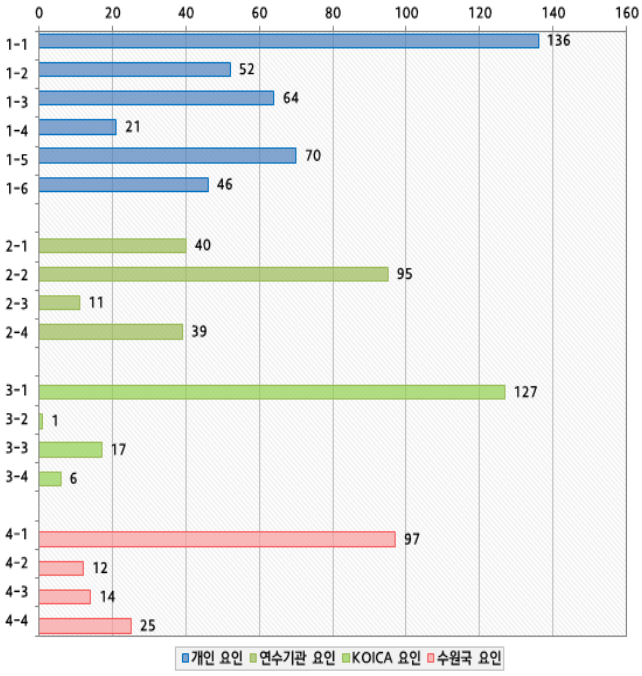
1.1. 성과 촉진요인 빈도분석

❑ 도출된 4개 범주 18개 항목에 대한 빈도분석을 실시한 결과, 개인요인이 가장 많은 빈도를 나타내었고, 특히 '연수생의 적극적 태도'와 같은 요인이 주요 성과 촉진요인으로 제시되었고, 그 밖에 KOICA 요인에서 '수요자 맞춤형 교육설계', 수원국 요인에서 '제도적 지원' 요인이 주요한 요인으로 언급되었음.

○ 범주별로는 개인요인이 389건으로 전체의 44.6%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인이 185건(21.2%), KOICA 요인 151건 (17.3%), 수원국 요인 148건 (17.0%) 순으로 나타났음.

○ 세부 항목별로는 개인요인의 연수생의 적극적 태도가 136건으로 전체의 15.6%를 차지하고 있었으며, 다음으로 수요자 맞춤형 교육설계 127건(14.5%), 제도적 지원 97건(11.1%) 순으로 언급되고 있었음.

범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	136	15.6
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	52	6.0
	1-3. 연수생 액션플랜 이행	64	7.3
	1-4. 네트워크 활용	21	2.4
	1-5. 조직의 적극적 지원	70	8.0
	1-6. 외부 전문가의 적극적 참여	46	5.3
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영	40	4.6
	2-2. 액션플랜 수립	95	10.9
	2-3. 강사전문성 및 역량	11	1.3
	2-4. 적극적 사후관리	39	4.5
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	127	14.5
	3-2. 졸업생 네트워크 지원	1	0.1
	3-3. 현지사무소의 후속지원	17	1.9
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	6	0.7
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	97	11.1
	4-2. 사회적 기반 구축	12	1.4
	4-3. 경제적 지원	14	1.6
	4-4. 국제적 지원	25	2.9
총계		873	100.0



[그림 Ⅳ-1] 성과 촉진요인 빈도분석 결과

1.2. 성과 촉진요인 핵심내용 정리

1) 개인요인

❑ 연수생들은 기관이나 체제(System) 등의 비인적 요소가 아닌 연수생 또는 연수생이 소속된 조직 구성원의 태도, 동기, 역량 등의 요소와 관련된 인적 요인을 통해 성과를 창출하고 있는 것으로 나타났음.

가) 연수생의 적극적 태도

❑ '연수생의 적극적 태도'란 연수생의 참여의지, 업무에 대한 헌신 또는 긍정적 태도, 뚜렷한 목표설정이나 학업성취에 대한 의지 등 연수생의 연수 참여 과정 중이나 과정 후에 성과를 창출하고자 하는 적극적인 노력 등을 의미함.

"성과 목표를 달성하기 위한 가장 중요한 요소는 저의 모든 지식과 연구를 담아내어 이집트에 혜택을 주는 최고의 표준을 만들고자 하는 저의 헌신적인 태도였습니다. 이를 위해 저는 KOICA CIAT 프로그램에서 배운 내용을 적용하기 위해 열심히 노력하였습니다."

- E-054, '이집트 법무부 사법 역량강화('13-'15) 프로그램' 연수생 -

"성과를 촉진하는 주요 요소는 무엇보다도 업무에 대한 저의 몰입과 사람들의 요구를 인지하는 저의 관심이었습니다. ~ (중략) ~ 저의 헌신적인 노력은 현장에서 액션플랜을 이행하는데 주요한 요인으로 작용하였습니다."

- E-097, '모자보건증진(아시아)-사후관리 프로그램' 연수생 -

"이러한 성과를 창출하기 위한 요인은 무엇보다도 개발도상 상태의 빈곤한 지역사회 환경을 타개하고자 하는 저의 열정과 헌신이었습니다. 이것은 사람들의 삶에서 아무리 작은 변화일지라도 이루고자하는 저의 긍정적인 태도와 관련이 있습니다.

- E-003, '지역공동체 개발지도자 양성('14-'15) 석사과정' 연수생 -

나) 연수생의 업무경험 및 지위

❑ '연수생의 업무경험 및 지위'란 연수생이 선행적으로 습득한 경험, 연수 후 현업에서 담당하는 직책, 직위 등이 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미함

> *"저는 라오스 정부(교육체육부)에서 ICT센터 관리자로 근무하고 있습니다. 저는 운영위원회의 일원으로 활동하고 있으며, 이러한 제 지위는 의사 결정 과정을 지원하는 다른 관리자들과 협업을 할 수 있어 긍정적 성과도출에 주요한 요인으로 작용하였습니다."*
>
> *- E-008, '라오스 원격교육 역량강화 프로그램' 연수생 -*
>
> *"국가경제개발청(NEDA)가 주도하는 재해 위험 감소 및 기후 변화 적응을 위한 'Mainstream Framework project' 에서의 업무 경험은 저의 연구의 개념화와 완성도에 큰 기여를 했습니다."*
>
> *- E-049, '직업훈련원 사후관리-프로젝트 연계 시범사업 프로그램' 연수생 -*
>
> *"이 훈련 프로그램은 기존 프로젝트의 개선을 준비하는데 필요한 지식과 기술을 바탕으로 준비되었습니다. ~(중략)~ 토지 이용 정책 기획부의 GIS 부서에서 현재 토지이용 계획 책임자로 근무하면서 이 개선을 위한 교육 프로그램에서 얻은 새로운 지식을 사용할 수 있었습니다.*
>
> *- E-090, '측량 및 지도제작기관 역량강화 프로그램' 연수생 -*

다) 연수생 액션플랜 이행

❑ '연수생의 액션플랜 이행'이란 연수생이 과정 중, 혹은 과정 후 수립한 액션플랜을 현업에서 체계적으로 적용하고자 하는 행동들이 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미함.

"연수를 마친 후에 저는 제가 수립한 액션플랜을 적용하였고 이는 성과를 극대화하는데 큰 공헌을 하였습니다. 제가 배운 도구를 적용해보니 실제로 큰 차이가 나타났으며(큰 성과가 도출되었으며), 저는 이러한 결과를 다른 동료들에게 전파하였습니다."

- E-053, 'ICAO 레이더 접근관제 프로그램' 연수생 -

"KOICA에서 배운 내용을 바탕으로~ (중략) ~ 저는 현장에서 액션플랜을 적용 하였습니다. 새로운 과제인 Mehrabad 공항의 차기 '레이더 접근 관제 과정'에는 (연수과정에서 배운) 새로운 전략을 사용하여 교육과정을 구성하였습니다."

- E-130, '1차 선거정책자 과정 프로그램' 연수생 -

"저는 연수과정에서 수립한 액션플랜을 바탕으로 학생 및 교사들과 함께 (바랑키아 지역의 평화와 화해를 위한 교육 프로젝트 실현을 위한) 주요 정보 수집 매커니즘을 도입할 수 있었습니다."

- S-028, '콜롬비아 국민재통합과정 프로글그램' 연수생 -

"2014년 도시청 소속 부처 및 주시자가 주재하고 각 지역 시장들과 정부 대리인들이 참석하는 다클라 도시청 이사회에서 저의 액션플랜이 승인되었습니다. 액션플랜은 한국 연수경험을 기반으로 작성되었습니다. 그리고 녹색도시 성장을 보장하기 위한 환경에 대한 관심을 유발하는 지속가능한 도시화를 위한 새로운 버전의 도시 계획 문서 출시를 위한 필수 예산을 유치했습니다.

- OR-028, '모로코 지속가능한 도시 및 지역개발역량강화 프로그램' 현지 사무소 -

라) 네트워크 활용

❑ '네트워크 활용'이란 연수생이 과정 중, 혹은 업무수행 과정에서 얻게 되는 인적 네트워크를 업무에 활용하여 성과 창출에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 유도하는 것을 의미함.

"KOICA연수는 지속 가능한 개발을 촉진하기 위해 공동체 구성원 및 다른 인원들과의 협력이 중요하다는 것을 다시금 일깨웠습니다. 이를 통해 저는 지역공동체가 정부와 협력할 필요성을 인식하였으며, 이는 North Kisumu ward 지역의 새마을 운동을 성공적으로 수행하기 위한 소중한 밑거름이 되었습니다."

- E-070, '아프리카 농업개발 프로그램' 연수생 -

"다른 나라의 동료들과 토론하고 경험을 공유할 기회를 갖게 됨으로써 새로운 프로젝트 아이디어를 개발하고 성공 포인트를 찾을 수 있었습니다"

- E-082, '개발협력정책(아프리카, 중동) 프로그램' 연수생 -

마) 조직의 적극적 지원

❑ '조직의 적극적 지원'란 연수생이 소속된 기관에서 성과 창출을 위한 조직 구성원의 지원(상사 및 동료의 적극적인 노력), 성과창출에 긍정적인 조직 문화 등이 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미함.

"프로젝트를 성공적으로 완수하기 위해서는 경영진의 도움이 매우 중요합니다. 저희 조직의 경영진은 프로젝트의 성공적 이행을 위해 지금까지 3개의 연례 센터 내 관리자 회의에서의 토론 세션을 할당해 주었으며, 내년 평가책임자로 추천을 해 주었습니다."

- E-084, '지역공동체 개발지도자 양성 석사과정 프로그램 ' 연수생 -

"결과를 얻는 데 도움이 된 다른 요인은 제가 맡은 영역과 감독 영역에서 함께 일하는 팀 전체의 헌신이었습니다. 각각의 일은 완전한 팀을 통해 작동하며 팀은 경영진의 지원을 받습니다."

- E-063, 'ICAO 공동연수- 항공보안감독관 과정 프로그램' 연수생 -

"우리 기관은 지속적으로 직원의 역량 개발을 장려하고 연수 프로그램에서 배운 지식을 적용할 수 있도록 하는 환경을 제공하고 있습니다. 이는 성과 획득을 위한 소중한 밑거름으로 작용하였습니다."

- S-020, '파라과이 HRD 정책 및 전략 프로그램' 연수생 -

바) 외부 전문가들의 적극적 참여

❑ '외부 전문가의 적극적인 참여'란 성과요인과 관련된 이해관계자 (정부, 지자체, 민간 기관, 업무 파트너 등)의 참여를 유도하거나, 자원봉사자의 적극적인 참여 등이 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미함.

"성과 창출에 가장 중요한 요인은 자원봉사자의 지원이었습니다. ~ (중략) ~ 자원봉사자는 인근 지역의 활동가로 구성되었으며, 그들은 주민들을 연구에 참여하도록 유도하는데 매우 적극적으로 참여하였습니다."

- E-160, '지속 가능한 물환경 관리 정책 프로그램' 연수생 -

"저는 성과를 실현하기 위해 민간 항공 국장, 칠레 국제공항의 공항 사령관, Kamuzu 국제공항 및 공항 소방관의 도움을 받았습니다. 그들은 성과달성을 위한 재정지원과 필요한 모든 시설을 제공해 주었습니다."

- E-012, 'ICAO 공동연수- 항공보안 및 안전과정 프로그램' 연수생 -

"저희 기관은 민간방위 및 중미재해위험통합관리를 담당하는 기관들의 조정축의 역할을 수행합니다. 따라서 외부 전문가들의 도움 및 각 국 담당기관들의 지원이 필수적입니다. 이들의 도움 덕분에 이러한 성과를 거둘 수 있었다고 생각합니다."

- S-020, '파라과이 HRD 정책 및 전략 프로그램' 연수생 -

2) 연수기관 요인

❑ 연수생들은 KOICA 연수를 운영하는 연수기관의 연수 개발, 운영 및 관련 자원에 대한 요인을 통해 성과를 창출하고 있는 것으로 나타났음.

가) 프로그램 운영

❑ '프로그램 구성 및 운영'이란 연수를 실시하는 기관에서 제공하는 훈련프로그램을 체계적으로 구성하였거나, 기관의 전문성을 활용한 교육내용 구성, 교육생 관리 등이 교육효과 향상을 유도하여 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미함.

"연수 프로그램은 저를 공항 건설과 운영에 관심을 가질 수 있도록 도와주었습니다. 잘 구조화 된 강의와 잘 정의된 목표는 저에게 프로그램과 그 결과에 대해 진지한 관심을 기울이도록 유도했습니다."

- E-068, 'ICAO 공항건설 및 운영 프로그램' 연수생 -

"장·단기로 구분된 교육목표에 따라 잘 정의된 강의 프로그램이 성과 창출에 중요한 요인으로 작용하였습니다.

- E-017, 'UNESCO 초등교육 교사양성(아시아·아프리카 교원 역량 강화) 프로그램' 연수생 -

"훈련 기간이 짧고 훈련이 어려웠음에도 불구하고, 교육내용이 적절하고 학습환경이 세계적인 수준이었기 때문에 강의 요지를 파악할 수 있었습니다."

- E-011, 'ICAO 레이더 접근관제 프로그램' 연수생 -

나) 액션플랜 수립

❑ '액션플랜 수립'이란 수원국의 교육요구를 반영하여 연수기관에서 계획한 액션플랜 혹은 액션플랜을 수립하도록 유도하는 과정 등이 연수 후 연수생들이 현업에 복귀하였을 때, 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미

"연수 프로그램을 통해 저는 액션플랜을 어떻게 수립하는 지 배웠습니다. 세미나의 각 참가자는 액션플랜을 정교화하기 위한 방안을 습득하였고, 해당 주제에 대해 프레젠테이션을 했습니다. 저는 액션플랜의 수립과정을 배우면서 조직의 비전을 어떻게 구체적으로 만들 수 있는지에 대해 알게 되었습니다."

- E-013, '지속 가능한 국가경쟁력을 위한 HRD 정책기반 구축 프로그램' 연수생 -

"한국의 전문가들이 제공한 기술 자문 덕분에 중미 지역에서 발생하는 자연 재해의 현 관리 상황에 대한 다양한 문제점들을 논의할 수 있었습니다. 또, 하나의 문제점을 골라 그 원인과 결과를 분석하고 가장 효율적인 해결책을 규명하는 기회를 가졌습니다. 전문가와 논의한 모든 사항은 액션플랜에 구체적으로 반영되었습니다."

- S-020, '파라과이 HRD 정책 및 전략 프로그램' 연수생 -

"COTI에서 수립한 액션플랜은 IPA 전략계획 수립에 중요한 디딤돌로 작용하였습니다."

- E-042, '국제교육훈련발전 프로그램' 연수생 -

다) 강사전문성 및 역량

❑ '강사전문성 및 역량'이란 연수기관에서 교육을 담당하는 강사들의 전문지식, 교수능력 등이 교육효과를 촉진하여 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미

"교수님들은 과정 동안 수준 높은 조언을 저에게 제공함으로써 제가 생각한 것이 아무리 작은 것이라도 동기와 격려가 되어 종합적, 세부적, 그리고 상세하게 계획된 실행 계획을 세울 수 있었습니다. 교수님들은 항상 작은 것으로 시작하고, 배우고, 경험을 쌓아 규모를 늘릴 필요가 있음을 항상 강조하셨습니다."

- E-003, '지역공동체 개발지도자 양성('14-'15) 석사과정' 연수생 -

"연수프로그램의 강사분들은 우리가 각국의 수질 환경 관리를 위한 주요 문제를 발견 할 수 있도록 도와주었습니다."

- E-160, '지속 가능한 물환경 관리정책 프로그램' 연수생 -

"한국국립종자원에서 근무하는 전문가들은 종자보호실험에 대한 전문적인 강의를 저에게 제공해 주었습니다."

- E-057, '품종보호제도 및 심사기술(아시아, 아프리카) 프로그램' 연수생 -

"서울사이버대학교의 강사 및 교수들은 철저하게 준비되고 체계화된 프로그램 세션, 강의 노트와 유인물을 준비하며 연수과정에 많은 노력을 기울였습니다. 또한 연수생들의 적극적인 참여를 유도하고 문제 해결을 위한 사고 과정을 직접 장려하였습니다. 이러한 점이 성과 창출에 중요한 요인으로 작용하였습니다.

- E-008, '라오스 원격교육 역량강화 프로그램' 연수생 -

라) 적극적 사후관리

❑ '적극적 사후관리'란 연수기관이 연수가 종료된 후에도 연수생들에게 학습된 내용을 현업에 적용할 수 있도록 유도하는 적극적인 노력(교재, 각종 자료 등)이 성과창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미

"KOICA & COTI에 감사의 말씀을 드립니다. 특히 모든 강사 및 코디네이터에게 감사드립니다. Mr.Kim은 능력 및 평가센터에 대한 추가적인 자료를 제게 제공해 주었습니다."

- E-042, '국제교육훈련발전 프로그램' 연수생 -

"연수생들의 성과를 창출하기 위하여, 우리기관은 연수 종료 후에도 연수생과 지속적인 정보공유 및 인적 네트워크를 유지할 수 있도록 지원하였습니다."

- OR-19, '필리핀 철도운영현대화과정' 연수기관 -

3) KOICA 요인

❑ 연수생들은 연수를 총괄하는 KOICA 본부 및 현지에서 중개 역할을 하는 현지사무소와의 상호작용 등을 통해 성과를 창출하고 있는 것으로 나타났음.

가) 수요자 맞춤형 교육설계

❑ '수요자 맞춤형 교육설계'란 사전 연수 기획 단계에서 연수를 설계하는데 있어서 현지의 상황, 연수생 귀국 시의 현업 적용 가능성을 고려한 교육설계가 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미

"저희 회사가 작년에 모노펄스레이더를 구입하였는데, KOICA가 관련 강의를 개설해주어서 매우 기뻤습니다. ~ (중략) ~ 한국에서 귀국한 직후 레이더를 운용하기로 결정되어 정말 적절한 타이밍에 훈련을 받았던 것 같습니다."

- E-011, 'ICAO 레이더접근관제 프로그램' 연수생 -

"저는 공무원으로 인적자원부에 근무하면서 KOICA 연수 프로그램이 저의 사업 범위 및 본국(말리)의 비전과 완벽하게 일치함을 확인하고 바로 교육과정에 참여하였습니다."

- E-013, '지속 가능한 국가경쟁력을 위한 HRD 정책기반 구축 프로그램' 연수생 -

"베트남의 연수수요와 한국-감사원의 강점을 반영한 교육 프로그램을 구성하고, 기관별 맞춤식 강의과목 선정 및 실무 워크숍 개최 등 연수과정 설계에 있어 내실화와 다양화 전략을 활용하였습니다."

- OR-01, '베트남 감사원·감찰원 역량강화 지원사업('14-'16년)' 연수기관 -

"필리핀의 요청사항을 사전에 파악하고, 필리핀 현안 해결 위주의 맞춤형 전문 프로그램을 제공하여 한국철도공사의 도시철도운영 기술에 대한 신뢰감을 연수생들에게 심어주었습니다."

- OR-19, '필리핀 철도운영현대화 과정' 연수기관 -

나) 졸업생 네트워크 지원

❑ '졸업생 네트워크 지원'이란 연수생이 귀국 후에도 연수과정을 통해 알게 된 동료들과 지속적인 관계를 형성할 수 있도록 하는 KOICA 본부 및 현지사무소의 관련 노력이 성과 창출에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 의미

> *"KOICA(현지사무소)에서는 연수 종료 후에도 지속적으로 연락을 취하여 액션플랜의 이행사항을 점검하고, 연수과정을 통해 알게 된 동료들과 의견을 교환하고 도움이 되는 정보를 제공할 수 있도록 하는 시스템(공간)을 제공해 주었습니다."*
>
> *- E-027, '바이오의약품 국가출하승인 역량강화 프로그램' 연수생 -*
>
> *KOICA의 참가자들에 대한 지속적인 지원 약속*
>
> *연수프로그램 참가자들에 대한 지속적인 네트워크 구축 지원*
>
> *잘 준비된 액션플랜*
>
> *계획을 실행하기 위한 내 자신의 헌신*
>
> *교육부, 학부모, 교사협회로 부터의 지원*
>
> *KOICA, 영남대학교, 새마을 운동 연구소와 파트너십*
>
> *- E-044, '새마을운동과 지역개발 전문가 석사과정 프로그램' 연수생 -*

다) 현지사무소의 후속 지원

❑ '현지사무소의 후속지원'이란 연수생이 귀국 후 현업 적용이나 특정 프로젝트를 수행하는데 있어서 KOICA 본부 및 현지사무소의 사후 컨설팅, 자문, 후속프로그램 운영 등이 성과 창출을 유도하는 요인으로 작용하는 것을 의미

"지난 두 달 동안, 저는 새마을 운동에 관한 적어도 두 번의 세미나에 참여할 만큼 운이 좋았습니다. 현장 보고서와 새마을 비디오를 각기 다른 이해 관계자들과 함께 배포함으로써 농촌 프로젝트와 한국 경험을 비교 분석 할 수 있는 기회를 얻게 되었습니다. 저는 KOICA 파키스탄 / 한국 이슬람 대사관의 새마을 운동 및 한국 개발 세미나/워크숍이 지역 사회의 권한 부여, 역량 강화 및 농촌 개발을 지원하는 데 중요한 역할을 했다고 생각합니다."

- E-126, '측량 및 지도제작기관 역량강화 프로그램' 연수생 -

"건설 작업에 참여하기 위한 기술과 배경지식은 있었지만, 프로젝트를 새로 시작하기 위해서는 직무에 대한 몰입이 필요했습니다. KOICA의 액션플랜 이행에 대한 후속 지원은 직무몰입을 형성하는데 많은 도움이 되었습니다."

- E-068, 'ICAO 공항건설 및 운영 프로그램' 연수생 -

라) 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성

❑ '한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성'이란 연수과정을 통해 한국에 대한 이해도나 호감도가 증가하였거나, 국제개발협력에 대한 관심 증대, 한국과의 관계 형성에 긍정적 영향을 미쳐 성과 창출을 유도하는 요인으로 작용하는 것을 의미

"튀니지 당국자들은 한국 기관들과의 협력을 통해 최고의 협력 프로젝트가 만들어지게 되었다고 인식하고 있습니다. 또한 현재의 협력분야 뿐만 아니라, 다른 영역에서도 새로운 파트너십을 형성하고자 하는 분위기가 형성되었습니다."

- E-082, '개발협력정책(아프리카, 중동) 프로그램' 연수생 -

"연수기간 동안 한국에 머물면서 한국 사람들의 가치관과 좋은 습관이 '한국의 기적' 형성에 중요한 요인임을 알게 되었습니다."

- E-047, '직업훈련원 사후관리-프로젝트 연계 시범사업 프로그램' 연수생 -

4) 수원국 요인

❑ 연수생들의 성과 창출은 연수생 개인요인의 차원을 벗어난 수원국가와 관련된 정치·사회·경제적 요인 및 해당 국가 내 수원기관과 관련된 요인들로 인해 영향을 받고 있는 것으로 나타났음.

가) 제도적 지원

❑ '제도적 지원'이란 연수생이 훈련 내용을 현업에 적용하는 과정에서 수원국에서 관련 인프라(인적, 물적) 지원과 정책수립, 관련 법령 제정 등이 이루어져 성과 창출을 유도하는 촉매제로 작용하게 되는 요인들을 의미

"세르비아 정부는 저희 기관(Forensic Center)가 원하는 결과를 용이하게 달성할 수 있도록 관련 인프라(장비, 기술지원)의 구축을 지원해주었습니다. ~(중략)~ 또한 법의학 능력 강화를 위해 15년간 지속적으로 지원하고 있으며, 법적 관리시스템 구축에도 관심을 가지고 있습니다."

- E-121, 'CIS 과학수사역량강화 프로그램' 연수생 -

"위와 같은 합리적인 배경을 바탕으로, 저는 성과 실현을 위해 정부 부처로부터 e러닝과 원격교육에 대한 행정적인 지원을 약속 받았습니다. 특히 ICT를 통해 학생들의 정보 활용 능력을 증진시킬 수 있고, 교사들의 수업능력을 향상시킬 수 있는 ICT 활용 교육에 대한 연례 정부 예산을 확보하였습니다."

- E-102, 'UNESCO 초등교육 교사양성 프로그램' 연수생 -

"레소토 정부(평화 교육부)는 갈등 관리에 관한 우리의 훈련 요청에 동의하였으며, 이는 우리 기관에 더 나은 환경을 조성하는데 도움이 되었습니다."

- E-102, 'UNESCO 초등교육 교사양성 프로그램' 연수생 -

나) 사회적 기반 구축

❑ '사회적 기반 구축'이란 수원국의 정치(평화적 정치 상황), 사회(제도적 성숙, 국민성) 등이 성과 창출을 유도하는 촉매제로 작용하게 되는 요인들을 의미

> *"2014년 새로운 대통령이 선출되고 2015년 새로운 의회가 구성되어 지적재산권 보호법(82/2002) 수정안 작성을 입안할 수 있는 환경이 조성 되었습니다."*
>
> *- E-057, '품종보호제도 및 심사기술(아시아, 아프리카) 프로그램' 연수생 -*

> *"Sub County는 농업전문가로서 가치사슬개발 프로그램을 구현하는데 있어 최적의 장소였습니다. ~ (중략) ~ 이 County의 지도력 구조는 마을 수준에서 새마을 운동을 실현할 수 있는 가능성을 제공하였습니다."*
>
> *- E-170, '지방정부의 새마을운동(케냐) 프로그램' 연수생 -*

다) 경제적 지원

❑ '경제적 지원'이란 정부의 재정적 지원, 프로젝트 참여에 대한 인센티브 등 능동적 지원이 이루어져 성과 창출의 촉진을 유발하게 되는 요인들을 의미

> *"저의 첫 번째 프로젝트는 한국에서 돌아온 후 곧바로 시행되었습니다. 저는 말라리아 예방을 위해 주택주변에 약용 식물을 심는 가정 기반 예방정책을 실시하였습니다. ..(중략).. 정책 실현을 위한 재정지원은 우간다 국립보건연구원(UNHRO)과 벡터 통제실(VCD)의 재정지원으로 재정문제를 해결할 수 있었습니다."*
>
> *- E-095, '나이지리아 지적도제작 및 토지등록 프로그램' 연수생 -*

> *"제 소속기관 및 다른 조직으로부터 받은 격려 및 자금지원은 결과를 달성하는데 도움이 되는 또 다른 핵심요소로 작용하였습니다."*
>
> *- E-142, '전통의학의 현대화 프로그램' 연수생 -*

라) 국제적 지원

❑ '국제적 지원'이란 KOICA 외에 국제개발협력을 수행하는 국제기구 혹은 타국의 국제개발 협력기구의 인적/물적 지원 등 능동적 지원이 이루어져 성과 창출의 촉진을 유발하게 되는 요인들을 의미

"다른 개발 파트너들(USAID, AGRA, 세계은행 등)은 가나의 버라이어티 릴리스 시스템(Variety Release System)에 관심을 보였고 그들의 지원을 약속하였습니다. USAID는 현재 석방 절차를 마무리하고 석방 절차를 담당하는 임원 및 관리자를 양성하는 것을 지원하고 있습니다. 한편, AGRA-SSTP에서는 다양한 이해관계자에게 다가가기 위해 출판된 다양한 카탈로그를 디지털화하기 위한 제안을 하였습니다. 또한 세계은행은 NVRRC의 일부 회의 및 현장 검사를 지원하고 있습니다."

- E-002, '품종보호제도 및 DUS 심사기술 역량강화 프로그램' 연수생 -

"UNICEF, EU, TDH와 같은 국제기관에서는 지역사회의 개발을 촉진하기 위한 판단능력과 경험을 쌓을 수 있는 워크숍 등을 지원하였으며, 이는 우리에게 좋은 경험과 성공의 기회를 제공하였습니다."

- E-054, '이집트 법무부 사법 역량 강화 프로그램 ' 연수생 -

"나이지리아의 경제 자유 구역에 대한 연구비용을 지원하는 독일 국제 협력(GIZ)와 유럽 연합(EU)의 승인은 나이지리아의 발전을 위한 커다란 열쇠로 작용하였습니다. 두 기부 단체는 컨셉 노트를 꼼꼼하게 살펴보고 연구의 목표와 결과에 동의했다. 그들은 이 연구가 나이지리아 시장에서 잠재 투자자를 유치하여 경제 자유 구역을 확실히 재배치하고 비 석유 부분의 발전을 촉진시킬 것을 인지하고 있다

- E-004, '경제정책역량강화 석사학위과정' 연수생

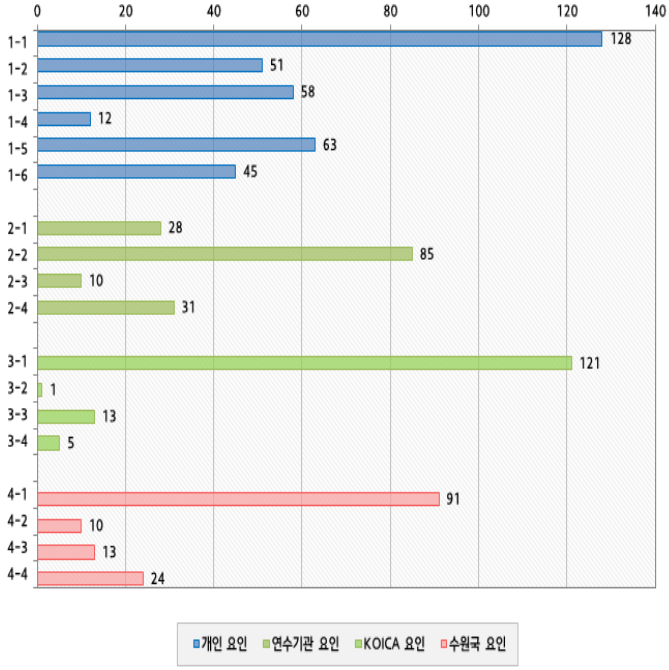
1.3. 대상 특성별 성과 촉진요인 비교

1) 사례대상

❑ 사례대상은 개인과 기관으로 구분되며, 개인사례의 성과 촉진요인을 분석한 결과는 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인이 357건으로 전체의 45.2%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 154건(19.5%), KOICA 요인 140건(17.7%), 수원국 요인은 138건(17.5%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'가 128건으로 전체 사례의 16.2%가 언급되었으며, 다음으로 '수요자 맞춤형 교육설계'가 121건(15.3%), '제도적 지원' 91건(11.5%) 등이 주로 언급되었음.



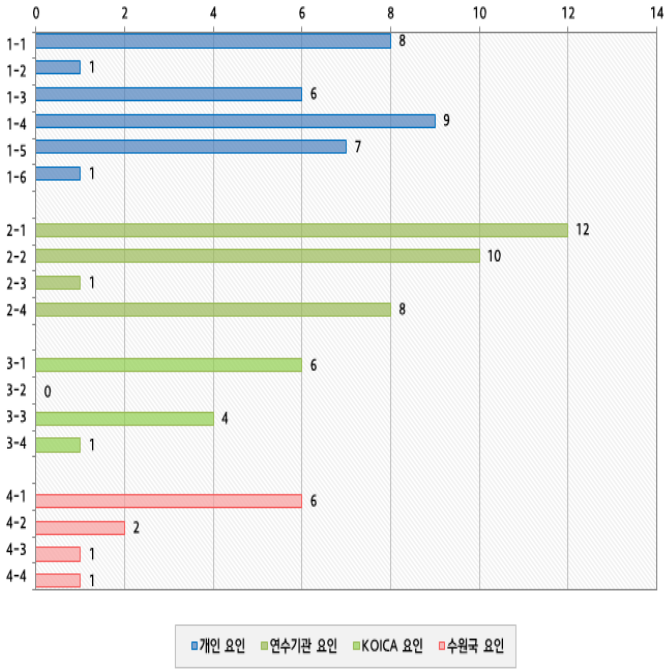
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	128	16.2
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	51	6.5
	1-3. 연수생 액션플랜이행	58	7.4
	1-4. 네트워크 활용	12	1.5
	1-5. 조직의 적극적 지원	63	8.0
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	45	5.7
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	28	3.5
	2-2. 액션플랜 수립	85	10.8
	2-3. 강사전문성 및 역량	10	1.3
	2-4. 적극적 사후관리	31	3.9
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	121	15.3
	3-2. 졸업생 네트워크지원	1	0.1
	3-3. 현지사무소의 후속지원	13	1.6
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	5	0.6
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	91	11.5
	4-2. 사회적 기반 구축	10	1.3
	4-3. 경제적 지원	13	1.6
	4-4. 국제적 지원	24	3.0
총계		789	100.0

[그림 Ⅳ-2] 개인 사례 주요 성과 촉진요인

❑ 기관 사례의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 32건(38.1%), 연수기관 요인 31건(36.9%)이 가장 높은 빈도를 나타내고 있었으며, KOICA 요인 11건(13.1%), 수원국 요인은 10건(11.9%)으로 상대적으로 빈도가 낮았음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수 프로그램의 체계적 운영'이 12건으로 전체 사례의 14.3%가 언급되었으며, 다음으로 '액션플랜 수립'이 10건(11.9%), '네트워크 활용' 9건(10.7%) 등이 주로 언급되었음.



범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	8	9.5
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	1	1.2
	1-3. 연수생 액션플랜이행	6	7.1
	1-4. 네트워크 활용	9	10.7
	1-5. 조직의 적극적 지원	7	8.3
	1-6. 외부 전문가의 적극적 참여	1	1.2
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영	12	14.3
	2-2. 액션플랜 수립	10	11.9
	2-3. 강사전문성 및 역량	1	1.2
	2-4. 적극적 사후관리	8	9.5
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	6	7.1
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	4	4.8
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	1	1.2
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	6	7.1
	4-2. 사회적 기반 구축	2	2.4
	4-3. 경제적 지원	1	1.2
	4-4. 국제적 지원	1	1.2
총계		84	100.0

[그림 Ⅳ-3] 기관 사례 주요 성과 촉진요인

❑ 사례 대상별 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 개인사례의 경우 성과를 촉진하는 요인으로 개인요인을 주로 언급하고 있었으며, 기관(연수기관/해외사무소)의 경우 연수기관 요인에 대한 성과요인 언급 빈도가 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 개인사례의 경우 연수생의 태도적 측면이 주로 언급하였으나, 기관(연수기관/해외사무소)의 경우, 연수기관의 프로그램 운영 및 액션플랜 수립 등이 주요 성과 촉진요인으로 언급되고 있는 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-2> 사례대상별 주요 성과 촉진요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목	개인		기관	
		빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	128	16.2	8	9.5
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	51	6.5	1	1.2
	1-3. 연수생 액션플랜 이행	58	7.4	6	7.1
	1-4. 네트워크 활용	12	1.5	9	10.7
	1-5. 조직의 적극적 지원	63	8.0	7	8.3
	1-6. 외부 전문가의 적극적 참여	45	5.7	1	1.2
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영	28	3.5	12	14.3
	2-2. 액션플랜 수립	85	10.8	10	11.9
	2-3. 강사전문성 및 역량	10	1.3	1	1.2
	2-4. 적극적 사후관리	31	3.9	8	9.5
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	121	15.3	6	7.1
	3-2. 졸업생 네트워크 지원	1	0.1	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	13	1.6	4	4.8
	3-4. 한국/KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	5	0.6	1	1.2
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	91	11.5	6	7.1
	4-2. 사회적 기반 구축	10	1.3	2	2.4
	4-3. 경제적 지원	13	1.6	1	1.2
	4-4. 국제적 지원	24	3.0	1	1.2
총계		789	100.0	84	100.0

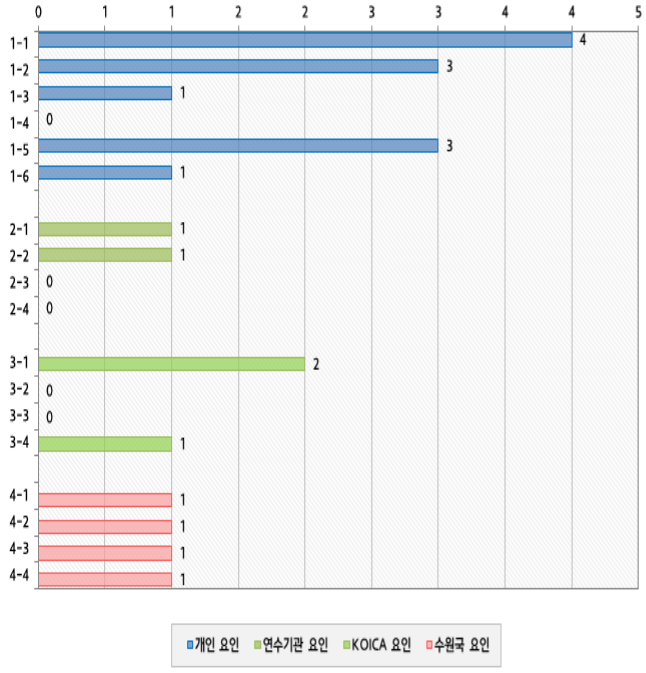
주) 음영은 사례대상별 주요 성과 촉진 요인(상위 3개 항목)

2) 권역

❑ 권역은 동구 및 CIS, 오세아니아, 중남미, 아프리카, 중동, 아시아로 구분되며, 먼저 동구 및 CIS 지역의 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인이 12건으로 전체의 57.1%를 차지하고 있었으며, 다음으로 수원국 요인 4건(19.0%), KOICA 요인 3건(14.3%), 연수기관 요인은 2건(9.5%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'가 4건으로 전체 사례의 19.0%가 언급되었으며, 다음으로 '연수생 업무경험 및 지위'가 3건(14.3%), '조직의 적극적 지원'이 3건(14.3%) 등이 주로 언급되었음.



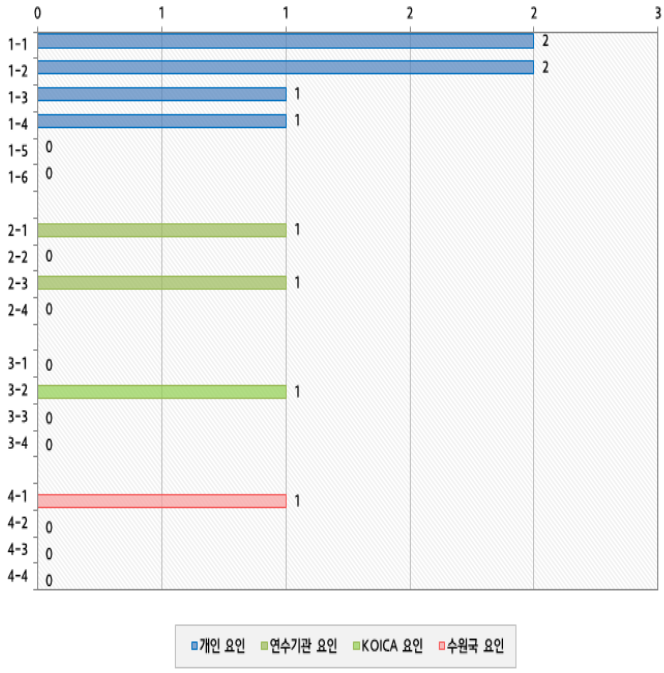
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	4	19.0
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	3	14.3
	1-3. 연수생 액션플랜이행	1	4.8
	1-4. 네트워크 활용	0	0.0
	1-5. 조직의 적극적 지원	3	14.3
	1-6. 외부 전문가의 적극적 참여	1	4.8
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영	1	4.8
	2-2. 액션플랜 수립	1	4.8
	2-3. 강사전문성 및 역량	0	0.0
	2-4. 적극적 사후관리	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	2	9.5
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	0	0.0
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	1	4.8
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	1	4.8
	4-2. 사회적 기반 구축	1	4.8
	4-3. 경제적 지원	1	4.8
	4-4. 국제적 지원	1	4.8
총계		21	100.0

[그림 Ⅳ-4] 동구 및 CIS 지역 주요 성과 촉진요인

❑ 오세아니아 지역의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 6건으로 전체의 60.0%를 차지하고 있었으며, 나머지 요인들은 연수기관 요인 2건(20.0%), KOICA 요인 1건(10.0%), 수원국 요인 1건(10.0%)으로 상대적으로 언급 빈도가 낮았음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'와 '연수생 업무경험 및 지위가 각각 2건으로 전체 사례의 20%가 언급되었으며, 나머지 항목들은 각각 1건씩 언급되었음.



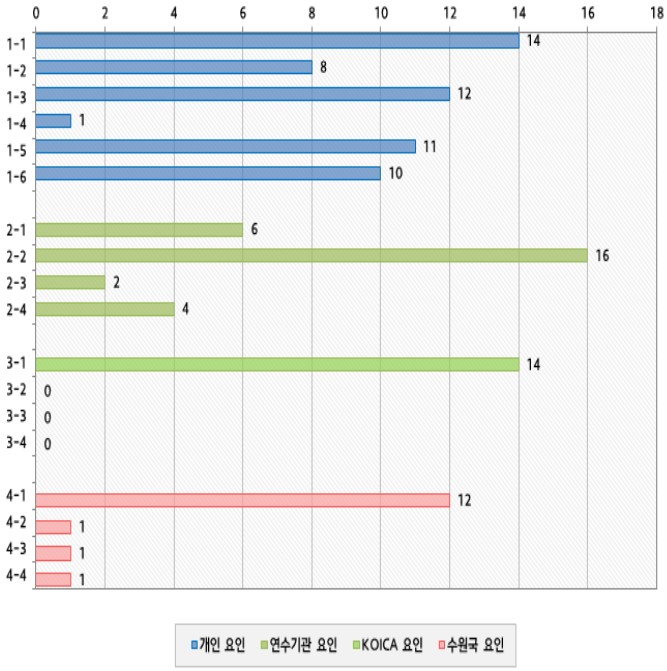
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	2	20.0
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	2	20.0
	1-3. 연수생 액션플랜이행	1	10.0
	1-4. 네트워크 활용	1	10.0
	1-5. 조직의 적극적 지원	0	0.0
	1-6. 외부 전문가의 적극적 참여	0	0.0
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영	1	10.0
	2-2. 액션플랜 수립	0	0.0
	2-3. 강사전문성 및 역량	1	10.0
	2-4. 적극적 사후관리	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	0	0.0
	3-2. 졸업생 네트워크지원	1	10.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	0	0.0
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	1	10.0
	4-2. 사회적 기반 구축	0	0.0
	4-3. 경제적 지원	0	0.0
	4-4. 국제적 지원	0	0.0
총계		10	100.0

[그림 Ⅳ-5] 오세아니아 지역 주요 성과 촉진요인

❑ 중남미 지역의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 56건으로 전체의 49.6%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 28건(24.8%), 수원국 요인 15건(13.3%), KOICA 요인은 14건(12.4%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '액션플랜 수립'이 16건으로 전체 사례 중 14.2%가 언급되었으며, 다음으로 '연수생의 적극적 태도'이 14건(12.4%), '수요자 맞춤형 교육설계' 14건(12.4%) 등이 주로 언급되었음.



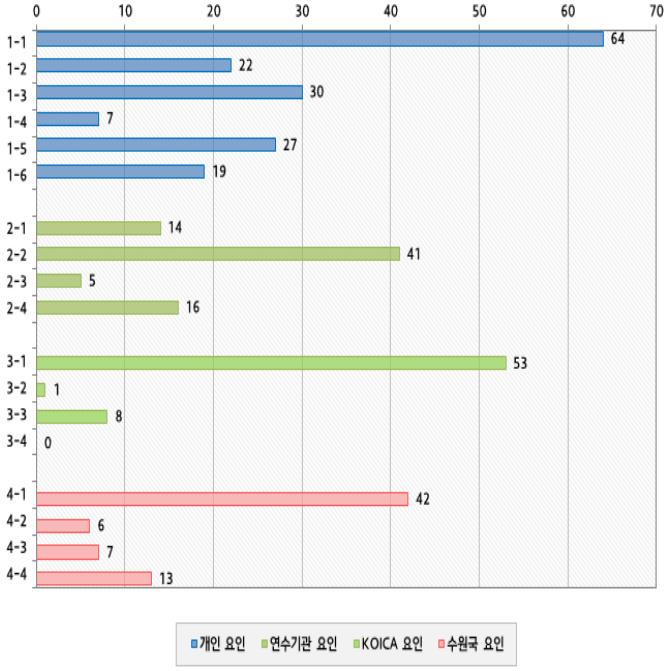
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	14	12.4
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	8	7.1
	1-3. 연수생 액션플랜 이행	12	10.6
	1-4. 네트워크 활용	1	0.9
	1-5. 조직의 적극적 지원	11	9.7
	1-6. 외부 전문가의 적극적 참여	10	8.8
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영	6	5.3
	2-2. 액션플랜 수립	16	14.2
	2-3. 강사전문성 및 역량	2	1.8
	2-4. 적극적 사후관리	4	3.5
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	14	12.4
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	0	0.0
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	12	10.6
	4-2. 사회적 기반 구축	1	0.9
	4-3. 경제적 지원	1	0.9
	4-4. 국제적 지원	1	0.9
총계		113	100.0

[그림 Ⅳ-6] 중남미 지역 주요 성과 촉진요인

❑ 아프리카 지역의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 169건으로 전체의 45.1% 비중을 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 76건(20.3%), 수원국 요인 68건(18.1%), KOICA 요인은 62건(16.5%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'가 64건으로 전체 사례 중 17.1%가 언급되었으며, 다음으로 '수요자 맞춤형 교육설계'가 53건(14.1%), '제도적 지원' 42건(11.2%) 등이 주로 언급되었음.



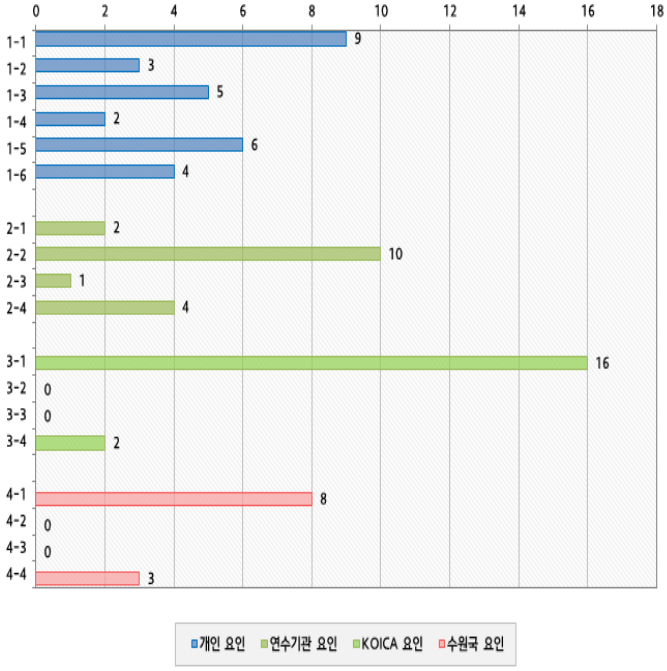
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	64	17.1
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	22	5.9
	1-3. 연수생 액션플랜이행	30	8.0
	1-4. 네트워크 활용	7	1.9
	1-5. 조직의 적극적 지원	27	7.2
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	19	5.1
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	14	3.7
	2-2. 액션플랜 수립	41	10.9
	2-3. 강사전문성 및 역량	5	1.3
	2-4. 적극적 사후관리	16	4.3
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	53	14.1
	3-2. 졸업생 네트워크지원	1	0.3
	3-3. 현지사무소의 후속지원	8	2.1
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	42	11.2
	4-2. 사회적 기반 구축	6	1.6
	4-3. 경제적 지원	7	1.9
	4-4. 국제적 지원	13	3.5
총계		375	100.0

[그림 Ⅳ-7] 아프리카 지역 주요 성과 촉진요인

❑ 중동 지역의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 29건으로 전체의 38.7%를 차지하고 있었으며, 다음으로 KOICA 요인 18건(24.0%), 연수기관 요인 17건(22.7%)으로 나타났고, 수원국 요인은 11건(14.7%)으로 상대적으로 언급되는 빈도가 낮았음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '수요자 맞춤형 교육설계'가 16건으로 전체 사례 중 21.3%가 언급되었으며, 다음으로 '액션플랜 수립'이 10건(13.3%), '연수생의 적극적 태도' 9건(12.0%) 등이 주로 언급되었음.



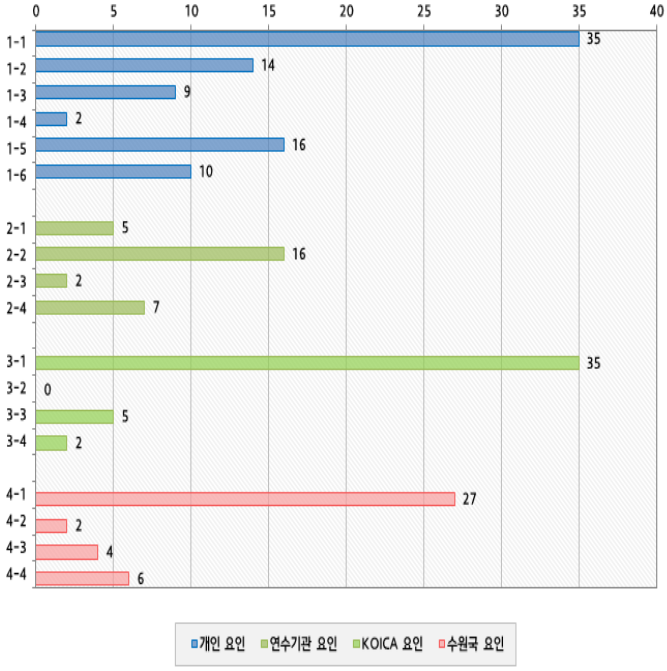
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	9	12.0
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	3	4.0
	1-3. 연수생 액션플랜이행	5	6.7
	1-4. 네트워크 활용	2	2.7
	1-5. 조직의 적극적 지원	6	8.0
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	4	5.3
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	2	2.7
	2-2. 액션플랜 수립	10	13.3
	2-3. 강사전문성 및 역량	1	1.3
	2-4. 적극적 사후관리	4	5.3
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	16	21.3
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	0	0.0
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	2	2.7
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	8	10.7
	4-2. 사회적 기반 구축	0	0.0
	4-3. 경제적 지원	0	0.0
	4-4. 국제적 지원	3	4.0
총계		75	100.0

[그림 Ⅳ-8] 중동 지역 주요 성과 촉진요인

❑ 아시아 지역의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 86건으로 전체의 43.7%를 차지하고 있었으며, 다음으로 KOICA 요인 42건(21.3%), 수원국 요인 39건(19.8%)으로 나타났고, 연수기관 요인은 30건(15.2%)으로 상대적으로 언급되는 빈도가 낮았음,

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'와 '수요자 맞춤형 교육설계'가 각각 35건으로 전체 사례의 17.8% 씩 언급되었으며, 다음으로 '제도적 지원'이 27건(13.7%) 등이 주로 언급되었음.



범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	35	17.8
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	14	7.1
	1-3. 연수생 액션플랜이행	9	4.6
	1-4. 네트워크 활용	2	1.0
	1-5. 조직의 적극적 지원	16	8.1
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	10	5.1
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	5	2.5
	2-2. 액션플랜 수립	16	8.1
	2-3. 강사전문성 및 역량	2	1.0
	2-4. 적극적 사후관리	7	3.6
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	35	17.8
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	5	2.5
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	2	1.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	27	13.7
	4-2. 사회적 기반 구축	2	1.0
	4-3. 경제적 지원	4	2.0
	4-4. 국제적 지원	6	3.0
총계		197	100.0

[그림 Ⅳ-9] 아시아 지역 주요 성과 촉진요인

❑ 사례 대상별 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 6개 지역 모두 개인요인에 대한 언급 빈도가 가장 높게 나타났으며, 상대적으로 중동과 아시아 지역의 경우 KOICA 요인에 대한 빈도가 높게 나타났고, 오세아니아, 중남미 지역의 경우 연수기관 요인이 , 동구 및 CIS 지역은 수원국 요인에 대한 언급 빈도가 다른 지역보다 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, '연수생의 적극적 태도' 요인에 대한 언급 빈도가 공통적으로 높았으며, 중남미, 아프리카, 중동, 아시아 지역의 경우 상대적으로 '수요자 맞춤형 교육설계'가, 동구 및 CIS 오세아니아 지역의 경우 '연수생 업무경험 및 지위'를, 중남미, 중동 지역의 경우 '액션플랜 수립'을, 아프리카, 아시아 지역의 경우 '제도적 지원' 요인에 대한 언급빈도가 상대적으로 높게 나타났음.

<표 Ⅳ-3> 권역별 주요 성과 촉진요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목[1]	동구 및 CIS		오세아니아		중남미		아프리카		중동		아시아	
		빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1.	4	19.0	2	20.0	14	12.4	64	17.1	9	12.0	35	17.8
	1-2.	3	14.3	2	20.0	8	7.1	22	5.9	3	4.0	14	7.1
	1-3.	1	4.8	1	10.0	12	10.6	30	8.0	5	6.7	9	4.6
	1-4.	0	0.0	1	10.0	1	0.9	7	1.9	2	2.7	2	1.0
	1-5.	3	14.3	0	0.0	11	9.7	27	7.2	6	8.0	16	8.1
	1-6.	1	4.8	0	0.0	10	8.8	19	5.1	4	5.3	10	5.1
2. 연수기관 요인	2-1.	1	4.8	1	10.0	6	5.3	14	3.7	2	2.7	5	2.5
	2-2.	1	4.8	0	0.0	16	14.2	41	10.9	10	13.3	16	8.1
	2-3.	0	0.0	1	10.0	2	1.8	5	1.3	1	1.3	2	1.0
	2-4.	0	0.0	0	0.0	4	3.5	16	4.3	4	5.3	7	3.6
3. KOICA 요인	3-1.	2	9.5	0	0.0	14	12.4	53	14.1	16	21.3	35	17.8
	3-2.	0	0.0	1	10.0	0	0.0	1	0.3	0	0.0	0	0.0
	3-3.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	2.1	0	0.0	5	2.5
	3-4.	1	4.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	2.7	2	1.0
4. 수원국 요인	4-1.	1	4.8	1	10.0	12	10.6	42	11.2	8	10.7	27	13.7
	4-2.	1	4.8	0	0.0	1	0.9	6	1.6	0	0.0	2	1.0
	4-3.	1	4.8	0	0.0	1	0.9	7	1.9	0	0.0	4	2.0
	4-4.	1	4.8	0	0.0	1	0.9	13	3.5	3	4.0	6	3.0
총계		21	100.0	10	100.0	113	100.0	375	100.0	75	100.0	197	100.0

주 1) 항목명: 1-1. 연수생의 적극적 태도, 1-2. 연수생 업무경험 및 지위, 1-3. 연수생 액션플랜 이행, 1-4. 네트워크 활용, 1-5. 조직의 적극적 지원, 1-6. 외부 전문가의 적극적 참여, 2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영, 2-2. 액션플랜 수립, 2-3. 강사전문성 및 역량, 2-4. 적극적 사후관리, 3-1. 수요자 맞춤형 교육설계, 3-2. 졸업생 네트워크 지원, 3-3. 현지사무소의 후속지원, 3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성, 4-1. 제도적 지원, 4-2. 사회적 기반 구축, 4-3. 경제적 지원, 4-4. 국제적 지원

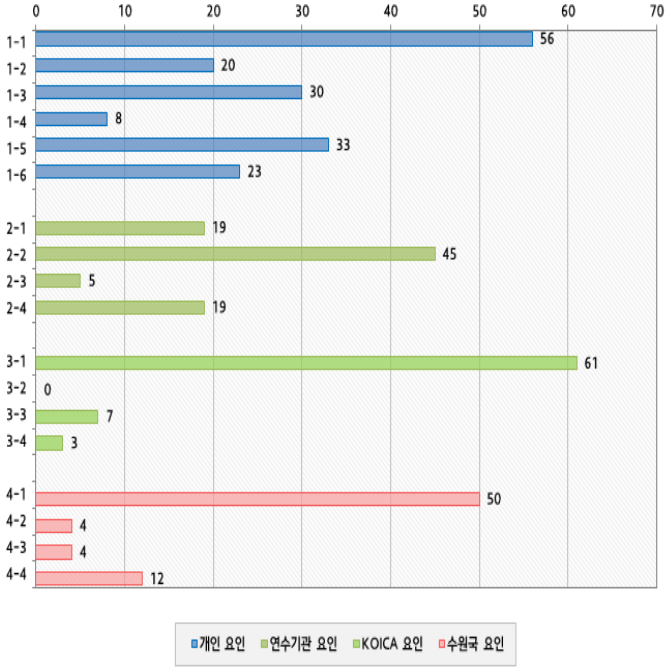
2) 음영은 지역별 주요 성과 촉진 요인(상위 3개 항목)

3) 연수유형

❑ 연수유형은 국별, 다국가, 공동협력, 석사과정으로 구분되며, 먼저 국별 연수과정의 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인이 170건으로 전체의 42.6%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 88건(22.1%), KOICA 요인 71건(17.8%), 수원국 요인은 70건(17.5%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '수요자 맞춤형 교육설계'가 61건으로 전체 사례의 15.3%가 언급되었으며, 다음으로 '연수생의 적극적 태도'가 56건(14.0%), '제도적 지원' 50건(12.5%) 등이 주로 언급되었음.



범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	56	14.0
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	20	5.0
	1-3. 연수생 액션플랜 이행	30	7.5
	1-4. 네트워크 활용	8	2.0
	1-5. 조직의 적극적 지원	33	8.3
	1-6. 외부 전문가의 적극적 참여	23	5.8
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영	19	4.8
	2-2. 액션플랜 수립	45	11.3
	2-3. 강사전문성 및 역량	5	1.3
	2-4. 적극적 사후관리	19	4.8
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	61	15.3
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	7	1.8
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	3	0.8
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	50	12.5
	4-2. 사회적 기반 구축	4	1.0
	4-3. 경제적 지원	4	1.0
	4-4. 국제적 지원	12	3.0
총계		399	100.0

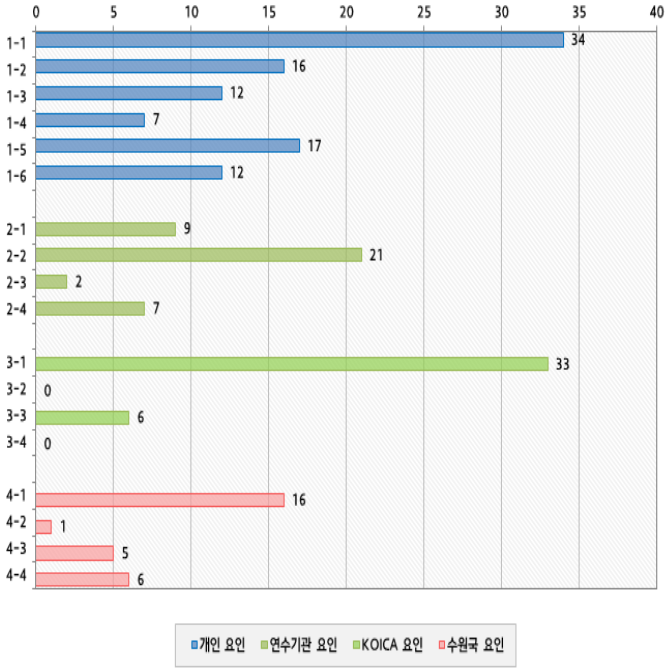
[그림 Ⅳ-10] 국별 연수과정 주요 성과 촉진요인

❑ 다국가 과정의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 98건으로 전체의 48.0%를 차지

하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인과 KOICA 요인이 각각 39건(19.1%)이 가장 많은 비중을 차지하고 있었으며, 수원국 요인은 28건(13.7%)으로 상대적으로 언급되는 빈도가 낮았음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'가 34건으로 전체 사례의 16.7%가 언급되었으며, 다음으로 '수요자 맞춤형 교육설계'가 33건(16.2%), '액션플랜 수립' 21건(10.3%) 등이 주로 언급되었음.



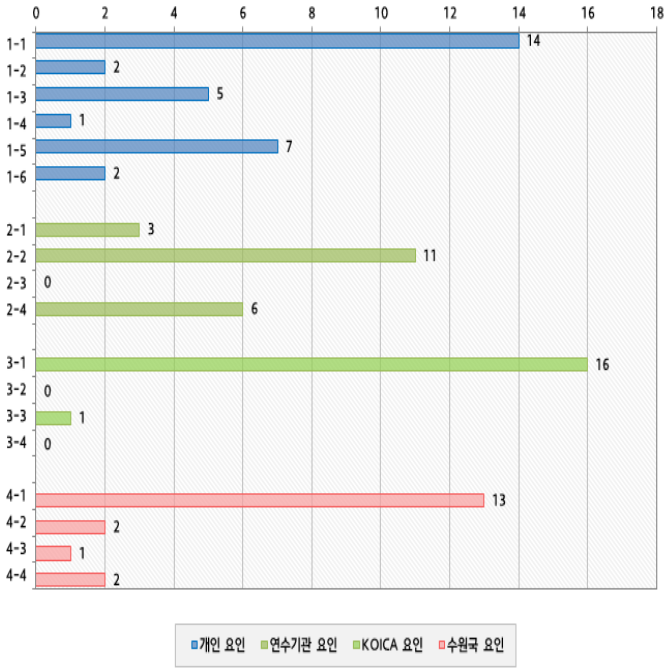
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	34	16.7
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	16	7.8
	1-3. 연수생 액션플랜이행	12	5.9
	1-4. 네트워크 활용	7	3.4
	1-5. 조직의 적극적 지원	17	8.3
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	12	5.9
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	9	4.4
	2-2. 액션플랜 수립	21	10.3
	2-3. 강사전문성 및 역량	2	1.0
	2-4. 적극적 사후관리	7	3.4
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	33	16.2
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	6	2.9
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	16	7.8
	4-2. 사회적 기반 구축	1	0.5
	4-3. 경제적 지원	5	2.5
	4-4. 국제적 지원	6	2.9
총계		204	100.0

[그림 Ⅳ-11] 다국가 연수과정 주요 성과 촉진요인

❑ 공동협력 과정의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 31건으로 전체 사례의 36.0%의 비중을 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 23건(23.3%)으로 나타났고, 수원국 요인 18건(20.9%)과 KOICA 요인은 18건(13.1%)은 상대적으로 언급되는 빈도가 낮았음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '수요자 맞춤형 교육설계'가 16건으로 전체 사례의 18.6%가 언급되었으며, 다음으로 '연수생의 적극적 태도'가 14건(16.3%), '제도적 지원' 13건(15.1%) 등이 주로 언급되었음.



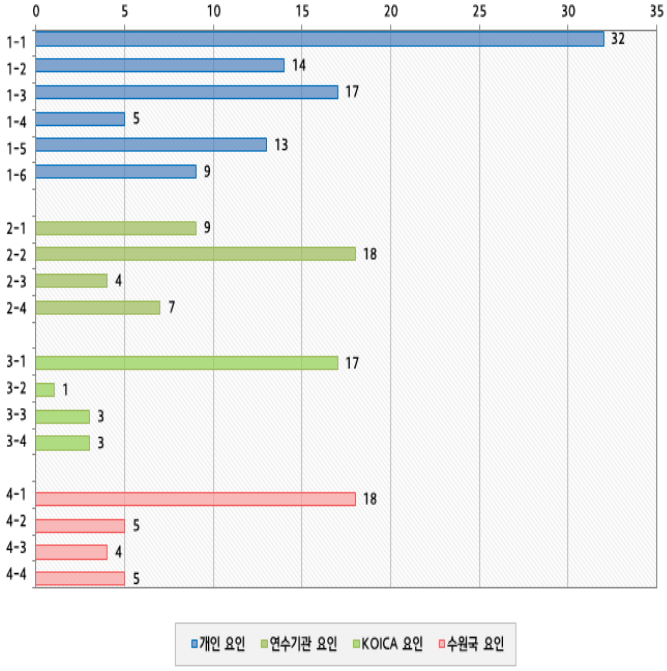
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	14	16.3
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	2	2.3
	1-3. 연수생 액션플랜이행	5	5.8
	1-4. 네트워크 활용	1	1.2
	1-5. 조직의 적극적 지원	7	8.1
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	2	2.3
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	3	3.5
	2-2. 액션플랜 수립	11	12.8
	2-3. 강사전문성 및 역량	0	0.0
	2-4. 적극적 사후관리	6	7.0
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	16	18.6
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	1	1.2
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	13	15.1
	4-2. 사회적 기반 구축	2	2.3
	4-3. 경제적 지원	1	1.2
	4-4. 국제적 지원	2	2.3
총계		86	100.0

[그림 Ⅳ-12] 공동협력 연수과정 주요 성과 촉진요인

❑ 석사 과정의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인이 90건으로 전체 사례의 48.9%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 38건(20.7%), KOICA 요인 32건(17.4%) 순으로 나타났음. 수원국 요인은 24건(13.0%)으로 상대적으로 언급되는 빈도가 낮았음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'가 32건으로 전체 사례의 17.2%가 언급되었으며, 다음으로 '액션플랜 수립'과 '제도적 지원'이 각각 18건(10.7%) 등이 주로 언급되었음.



범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	32	17.4
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	14	7.6
	1-3. 연수생 액션플랜이행	17	9.2
	1-4. 네트워크 활용	5	2.7
	1-5. 조직의 적극적 지원	13	7.1
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	9	4.9
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	9	4.9
	2-2. 액션플랜 수립	18	9.8
	2-3. 강사전문성 및 역량	4	2.2
	2-4. 적극적 사후관리	7	3.8
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	17	9.2
	3-2. 졸업생 네트워크지원	1	0.5
	3-3. 현지사무소의 후속지원	3	1.6
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	3	1.6
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	18	9.8
	4-2. 사회적 기반 구축	5	2.7
	4-3. 경제적 지원	4	2.2
	4-4. 국제적 지원	5	2.7
총계		184	100.0

[그림 Ⅳ-13] 석사과정 주요 성과 촉진요인

❑ 연수 유형별 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 4개 유형의 연수과정 모두 개인요인의 언급 빈도가 가장 높았고, 상대적으로 다국가 과정의 경우 KOICA 요인의 언급빈도가 높았으며, 공동협력 과정의 경우 KOICA 요인의 언급 빈도가 상대적으로 낮았음

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, '연수생의 적극적 태도' 요인을 공통적으로 주요 요인으로 언급하였으며, 국별, 공동협력 과정의 경우 상대적으로 '수요자 맞춤형 교육설계', '제도적 지원'이 다수 언급되었고, 다국가 과정, 석사과정의 경우 '액션플랜 수립' 등의 요인에 대한 언급 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-4> 연수유형별 주요 성과 촉진요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목[1]	국별		다국가		공동협력		석사과정	
		빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1.	56	14.0	34	16.7	14	16.3	32	17.4
	1-2.	20	5.0	16	7.8	2	2.3	14	7.6
	1-3.	30	7.5	12	5.9	5	5.8	17	9.2
	1-4.	8	2.0	7	3.4	1	1.2	5	2.7
	1-5.	33	8.3	17	8.3	7	8.1	13	7.1
	1-6.	23	5.8	12	5.9	2	2.3	9	4.9
2. 연수기관 요인	2-1.	19	4.8	9	4.4	3	3.5	9	4.9
	2-2.	45	11.3	21	10.3	11	12.8	18	9.8
	2-3.	5	1.3	2	1.0	0	0.0	4	2.2
	2-4.	19	4.8	7	3.4	6	7.0	7	3.8
3. KOICA 요인	3-1.	61	15.3	33	16.2	16	18.6	17	9.2
	3-2.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.5
	3-3.	7	1.8	6	2.9	1	1.2	3	1.6
	3-4.	3	0.8	0	0.0	0	0.0	3	1.6
4. 수원국 요인	4-1.	50	12.5	16	7.8	13	15.1	18	9.8
	4-2.	4	1.0	1	0.5	2	2.3	5	2.7
	4-3.	4	1.0	5	2.5	1	1.2	4	2.2
	4-4.	12	3.0	6	2.9	2	2.3	5	2.7
총계		399	100.0	204	100.0	86	100.0	184	100.0

주 1) 항목명: 1-1. 연수생의 적극적 태도, 1-2. 연수생 업무경험 및 지위, 1-3. 연수생 액션플랜 이행, 1-4. 네트워크 활용, 1-5. 조직의 적극적 지원, 1-6. 외부 전문가의 적극적 참여, 2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영, 2-2. 액션플랜 수립, 2-3. 강사전문성 및 역량, 2-4. 적극적 사후관리, 3-1. 수요자 맞춤형 교육설계, 3-2. 졸업생 네트워크 지원, 3-3. 현지사무소의 후속지원, 3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성, 4-1. 제도적 지원, 4-2. 사회적 기반 구축, 4-3. 경제적 지원, 4-4. 국제적 지원

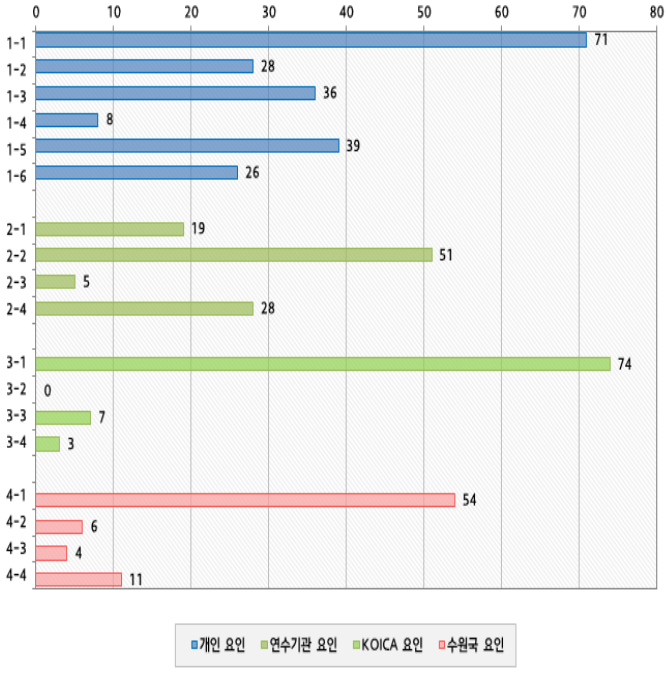
2) 음영은 연수유형별 주요 성과 촉진 요인(상위 3개 항목)

4) 성과유형

❑ 성과유형은 인적자원 역량강화, 조직 및 제도적 역량강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진으로 구분되며, 먼저 인적자원 역량강화 관련 사례의 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인이 208건으로 전체의 44.3%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 103건(21.9%), KOICA 요인 84건(17.9%), 수원국 요인은 75건(16.0%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '수요자 맞춤형 교육설계'가 74건으로 전체 사례의 15.7%가 언급되었으며, 다음으로 '연수생의 적극적 태도'가 71건(15.1%), '제도적 지원' 54건(11.5%) 등이 주로 언급되었음.



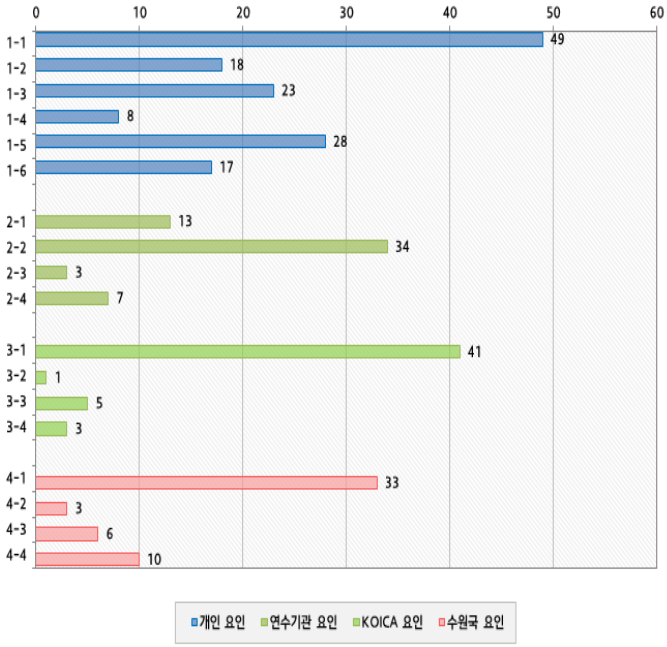
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	71	15.1
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	28	6.0
	1-3. 연수생 액션플랜이행	36	7.7
	1-4. 네트워크 활용	8	1.7
	1-5. 조직의 적극적 지원	39	8.3
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	26	5.5
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	19	4.0
	2-2. 액션플랜 수립	51	10.9
	2-3. 강사전문성 및 역량	5	1.1
	2-4. 적극적 사후관리	28	6.0
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	74	15.7
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	7	1.5
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	3	0.6
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	54	11.5
	4-2. 사회적 기반 구축	6	1.3
	4-3. 경제적 지원	4	0.9
	4-4. 국제적 지원	11	2.3
총계		470	100.0

[그림 Ⅳ-14] 인적자원 역량강화 사례 주요 성과 촉진요인

❑ 조직 및 제도적 역량강화 관련 사례의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 143건으로 전체의 47.4%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 57건(18.9%), 수원국 요인 52건(17.2%), KOICA 요인 50건(16.6%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'가 49건으로 전체 사례의 16.2%가 언급되었으며, 다음으로 '수요자 맞춤형 교육설계'가 41건(13.6%), '액션플랜 수립' 34건(11.3%) 등이 주로 언급되었음.



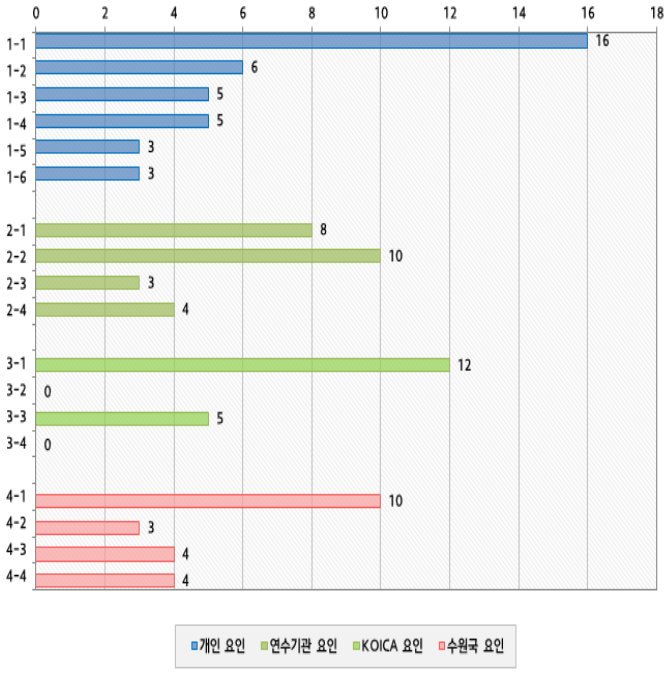
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	49	16.2
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	18	6.0
	1-3. 연수생 액션플랜이행	23	7.6
	1-4. 네트워크 활용	8	2.6
	1-5. 조직의 적극적 지원	28	9.3
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	17	5.6
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	13	4.3
	2-2. 액션플랜 수립	34	11.3
	2-3. 강사전문성 및 역량	3	1.0
	2-4. 적극적 사후관리	7	2.3
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	41	13.6
	3-2. 졸업생 네트워크지원	1	0.3
	3-3. 현지사무소의 후속지원	5	1.7
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	3	1.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	33	10.9
	4-2. 사회적 기반 구축	3	1.0
	4-3. 경제적 지원	6	2.0
	4-4. 국제적 지원	10	3.3
총계		302	100.0

[그림 Ⅳ-15] 조직 및 제도적 역량강화 사례 주요 성과 촉진요인

❑ 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 관련 사례의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 38건으로 전체의 38.1%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 25건(24.8%), 수원국 요인 21건(20.8%) KOICA 요인은 17건(16.8%) 순으로 언급되고 있었음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'가 16건으로 전체 사례의 15.8%가 언급되었으며, 다음으로 '수요자 맞춤형 교육설계'가 12건(11.9%), '액션플랜 수립'과 '제도적 지원'이 각각 10건(9.9%) 등이 주로 언급되었음.



범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	16	15.8
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	6	5.9
	1-3. 연수생 액션플랜이행	5	5.0
	1-4. 네트워크 활용	5	5.0
	1-5. 조직의 적극적 지원	3	3.0
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	3	3.0
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	8	7.9
	2-2. 액션플랜 수립	10	9.9
	2-3. 강사전문성 및 역량	3	3.0
	2-4. 적극적 사후관리	4	4.0
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	12	11.9
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	5	5.0
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	10	9.9
	4-2. 사회적 기반 구축	3	3.0
	4-3. 경제적 지원	4	4.0
	4-4. 국제적 지원	4	4.0
총계		101	100.0

[그림 Ⅳ-16] 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례 주요 성과 촉진요인

❑ 성과 유형별 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 3개 성과 유형의 관련 사례 모두 개인요인의 언급 비중이 가장 높았으며, 상대적으로 인적자원 역량강화 관련 사례가 조직 및 제도적 역량강화 사례와 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례에 비해 KOICA 요인의 언급비중이 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, '연수생의 적극적 태도' 요인과 '수요자 맞춤형 교육설계' 요인을 공통적으로 주요 요인으로 언급하고 있었으며, 인적자원 역량강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 관련 사례의 경우 상대적으로 '제도적 지원' 요인에

대한 언급 비중이, 조직 및 제도적 역량강화 관련 사례의 경우 '액션플랜 수립' 등의 요인의 언급 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-5> 성과유형별 성과 촉진요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목[1]	인적자원 역량강화		조직 및 제도적 역량강화		파트너십 강화 및 우호협력관계 증진	
		빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1.	71	15.1	49	16.2	16	15.8
	1-2.	28	6.0	18	6.0	6	5.9
	1-3.	36	7.7	23	7.6	5	5.0
	1-4.	8	1.7	8	2.6	5	5.0
	1-5.	39	8.3	28	9.3	3	3.0
	1-6.	26	5.5	17	5.6	3	3.0
2. 연수기관 요인	2-1.	19	4.0	13	4.3	8	7.9
	2-2.	51	10.9	34	11.3	10	9.9
	2-3.	5	1.1	3	1.0	3	3.0
	2-4.	28	6.0	7	2.3	4	4.0
3. KOICA 요인	3-1.	74	15.7	41	13.6	12	11.9
	3-2.	0	0.0	1	0.3	0	0.0
	3-3.	7	1.5	5	1.7	5	5.0
	3-4.	3	0.6	3	1.0	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1.	54	11.5	33	10.9	10	9.9
	4-2.	6	1.3	3	1.0	3	3.0
	4-3.	4	0.9	6	2.0	4	4.0
	4-4.	11	2.3	10	3.3	4	4.0
총계		470	100.0	302	100.0	101	100.0

주 1) 항목명: 1-1. 연수생의 적극적 태도, 1-2. 연수생 업무경험 및 지위, 1-3. 연수생 액션플랜 이행, 1-4. 네트워크 활용, 1-5. 조직의 적극적 지원, 1-6. 외부 전문가의 적극적 참여, 2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영, 2-2. 액션플랜 수립, 2-3. 강사전문성 및 역량, 2-4. 적극적 사후관리, 3-1. 수요자 맞춤형 교육설계, 3-2. 졸업생 네트워크 지원, 3-3. 현지사무소의 후속지원, 3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성, 4-1. 제도적 지원, 4-2. 사회적 기반 구축, 4-3. 경제적 지원, 4-4. 국제적 지원

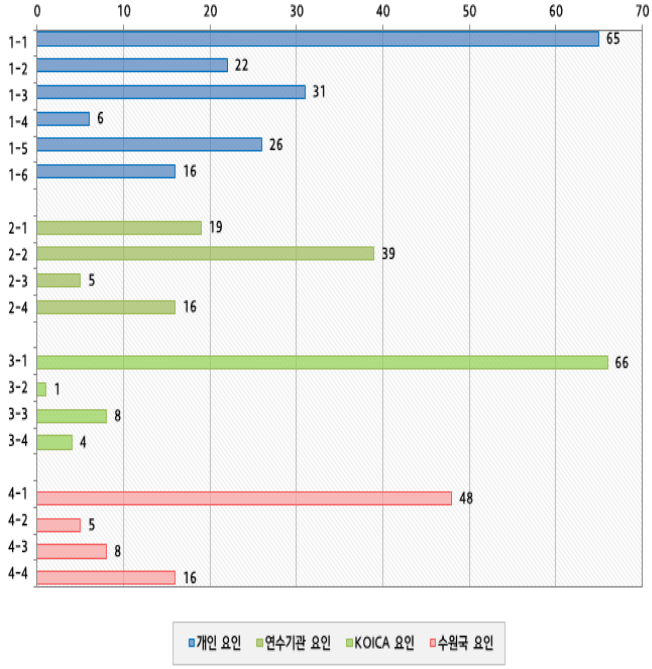
2) 음영은 성과유형별 주요 성과 촉진 요인(상위 3개 항목)

5) 분쟁·취약국

❑ 분쟁·취약국은 OECD에서 지정한 분쟁·취약국을 기준(49개국)으로 하며, 분쟁·취약국과 일반국가로 구분하여 분석하였음. 먼저 분쟁·취약국에서의 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인이 166건으로 전체의 41.4%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인과 KOICA 요인이 각각 79건(19.7%)을, 수원국 요인 77건(19.2%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '수요자 맞춤형 교육설계'가 66건으로 전체 사례의 16.5%가 언급되었으며, 다음으로 '연수생의 적극적 태도"가 65건(16.2%), '제도적 지원'이 48건(12.0%) 등이 주로 언급되었음.



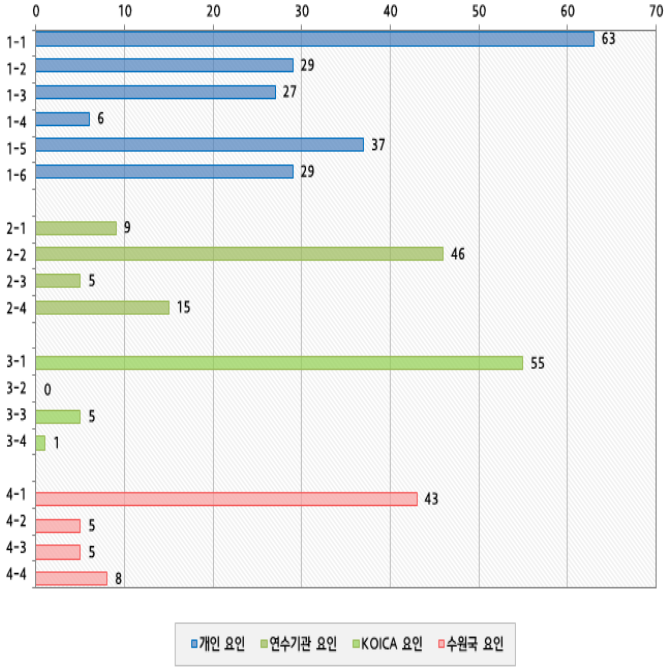
범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	65	16.2
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	22	5.5
	1-3. 연수생 액션플랜이행	31	7.7
	1-4. 네트워크 활용	6	1.5
	1-5. 조직의 적극적 지원	26	6.5
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	16	4.0
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	19	4.7
	2-2. 액션플랜 수립	39	9.7
	2-3. 강사전문성 및 역량	5	1.2
	2-4. 적극적 사후관리	16	4.0
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	66	16.5
	3-2. 졸업생 네트워크지원	1	0.2
	3-3. 현지사무소의 후속지원	8	2.0
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	4	1.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	48	12.0
	4-2. 사회적 기반 구축	5	1.2
	4-3. 경제적 지원	8	2.0
	4-4. 국제적 지원	16	4.0
총계		401	100.0

[그림 Ⅳ-17] 분쟁·취약국 주요 성과 촉진요인

❑ 일반국가의 경우, 성과를 촉진하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 개인요인 191건으로 전체의 49.2%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 75건(19.3%), KOICA 요인과 수원국 요인은 각각 61건(15.7%)로 언급되고 있었음.

○ 항목별 성과를 촉진하는 주요 요인으로는 '연수생의 적극적 태도'가 63건으로 전체 사례의 16.2%가 언급되었으며, 다음으로 '수요자 맞춤형 교육설계'가 55건(14.2%), '액션플랜 수립'이 46건(11.9%) 등이 주로 언급되었음.



범주	항목	빈도	비중(%)
1.개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	63	16.2
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	29	7.5
	1-3. 연수생 액션플랜이행	27	7.0
	1-4. 네트워크 활용	6	1.5
	1-5. 조직의 적극적 지원	37	9.5
	1-6. 외부 전문가의 적극적참여	29	7.5
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의체계적 운영	9	2.3
	2-2. 액션플랜 수립	46	11.9
	2-3. 강사전문성 및 역량	5	1.3
	2-4. 적극적 사후관리	15	3.9
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	55	14.2
	3-2. 졸업생 네트워크지원	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	5	1.3
	3-4. 한국 및 KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	1	0.3
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	43	11.1
	4-2. 사회적 기반 구축	5	1.3
	4-3. 경제적 지원	5	1.3
	4-4. 국제적 지원	8	2.1
총계		388	100.0

[그림 Ⅳ-18] 일반국가 주요 성과 촉진요인

❑ 분쟁·취약국과 일반국가의 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 일반국가의 경우 성과를 촉진하는 요인으로 개인요인을 언급하는 비중이 분쟁·취약국에 비해 다소 높았으며, 분쟁·취약국의 경우 일반국가에 비해 KOICA 요인에 대한 언급 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 공통적으로 '연수생의 적극적 태도', '수요자 맞춤형 교육설계'를 중요한 성과 촉진 요인으로 언급하였으며, 상대적으로 분쟁·취약국의 경우 '제도적 지원'요인, 일반국가의 경우 '액션플랜 수립'에 언급비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-6> 분쟁·취약국/일반 주요 성과 촉진요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목	분쟁·취약국		일반국가	
		빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1. 연수생의 적극적 태도	65	16.2	63	16.2
	1-2. 연수생 업무경험 및 지위	22	5.5	29	7.5
	1-3. 연수생 액션플랜 이행	31	7.7	27	7.0
	1-4. 네트워크 활용	6	1.5	6	1.5
	1-5. 조직의 적극적 지원	26	6.5	37	9.5
	1-6. 외부 전문가의 적극적 참여	16	4.0	29	7.5
2. 연수기관 요인	2-1. 연수 프로그램의 체계적 운영	19	4.7	9	2.3
	2-2. 액션플랜 수립	39	9.7	46	11.9
	2-3. 강사전문성 및 역량	5	1.2	5	1.3
	2-4. 적극적 사후관리	16	4.0	15	3.9
3. KOICA 요인	3-1. 수요자 맞춤형 교육설계	66	16.5	55	14.2
	3-2. 졸업생 네트워크 지원	1	0.2	0	0.0
	3-3. 현지사무소의 후속지원	8	2.0	5	1.3
	3-4. 한국/KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	4	1.0	1	0.3
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 지원	48	12.0	43	11.1
	4-2. 사회적 기반 구축	5	1.2	5	1.3
	4-3. 경제적 지원	8	2.0	5	1.3
	4-4. 국제적 지원	16	4.0	8	2.1
총계		401	100.0	388	100.0

주) 음영은 사례대상별 주요 성과 촉진 요인(상위 3개 항목)

1.4. 성과 촉진요인과 성과점수 관계

❑ 전체 사례에 대한 성과 촉진요인 및 성과점수 간의 상관관계를 분석한 결과, 성과점수는 연수생의 적극적 태도, 네트워크 활용, 외부 전문가의 적극적 참여와 같은 개인 요인과, 수요자 맞춤 교육설계와 같은 연수 기관 요인, 제도적 지원과 같은 수원국 요인과 상관관계를 보이는 것으로 나타남.

<표 Ⅳ-7> 성과 촉진요인과 성과점수와의 관계(전체 사례 대상)

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
개인	1. 연수생의 적극적 태도	1																		
	2. 연수생 업무경험 및 지위	.168**	1																	
	3. 연수생 액션플랜 이행	-.035	-.071	1																
	4. 네트워크 활용	-.124*	-.071	.002	1															
	5. 조직의 적극적 지원	.050	.056	-.029	-.044	1														
	6. 외부 전문가의 적극적 참여	.137*	.180**	-.019	-.020	.138*	1													
연수 기관	7. 연수 프로그램의 체계적 운영	-.042	-.096	-.059	.191**	-.007	-.077	1												
	8. 액션플랜 수립	.193**	.075	-.061	-.067	.080	-.001	.022	1											
	9. 강사전문성 및 역량	.019	-.005	-.070	.011	-.035	.007	.284**	-.072	1										
	10. 적극적 사후관리	.136*	-.146*	-.004	.000	-.001	-.073	.037	.184**	-.031	1									
KOICA	11. 수요자 맞춤형 교육설계	.332**	.088	-.172**	-.050	.073	.109	-.056	.335**	-.042	.122*	1								
	12. 졸업생 네트워크 지원	.061	-.030	-.034	-.018	-.036	-.027	-.025	.083	-.012	-.025	-.057	1							
	13. 현지사무소의 후속지원	-.046	-.126*	.000	.096	-.013	-.076	-.021	-.062	.024	-.019	-.089	-.016	1						
	14. 한국/KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	.100	.182**	.035	.050	.026	-.068	.008	-.058	-.031	-.061	.010	-.009	.065	1					
수원국	15. 제도적 지원	.161**	.009	-.069	-.100	.001	-.049	-.157**	.163**	-.036	.155*	.149*	.082	.030	.045	1				
	16. 사회적 기반 구축	.036	.032	-.035	-.062	-.004	-.049	.113	.105	-.044	-.037	-.058	-.013	-.055	.090	.102	1			
	17. 경제적 지원	.033	-.029	.067	-.067	.053	.072	-.003	-.066	-.048	-.048	-.018	-.014	.146*	.192**	.070	-.050	1		
	18. 국제적 지원	.064	.040	-.026	-.092	-.071	.026	-.096	.034	-.065	.015	.085	-.019	-.030	.039	.082	-.006	.041	1	
19. 성과점수		.222**	.109	.089	.159**	.111	.131*	.091	.026	.055	.019	.126*	.018	.049	-.008	.143*	.110	.106	.065	1

주) * p<.05, ** p<.01

❑ 인적자원 역량 강화 사례에 대한 성과 촉진요인과 성과점수 사이의 상관관계를 분석한 결과, 성과 점수와 유의미한 상관관계를 갖는 요인은 없는 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-8> 성과유형별 성과 촉진요인과 성과점수와의 관계(인적자원 역량 강화 사례)

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
개인	1. 연수생의 적극적 태도	1																		
	2. 연수생 업무경험 및 지위	.280**	1																	
	3. 연수생 액션플랜 이행	.166*	.212**	1																
	4. 네트워크 활용	.132	.022	-.017	1															
	5. 조직의 적극적 지원	.163*	-.094	-.032	.149	1														
	6. 외부 전문가의 적극적 참여	.199*	.129	.040	.037	.001	1													
연수기관	7. 연수 프로그램의 체계적 운영	.247**	.215**	.106	.002	.053	.180*	1												
	8. 액션플랜 수립	.105	.016	-.071	-.017	.092	-.078	-.060	1											
	9. 강사전문성 및 역량	.022	.217**	.103	-.055	-.037	.168*	.057	-.007	1										
	10. 적극적 사후관리	-.049	-.019	.010	-.099	-.042	-.104	.017	.266**	-.126	1									
KOICA	11. 수요자 맞춤형 교육설계	.042	.212**	-.130	.023	.043	.040	-.029	.031	.281**	.010	1								
	12. 졸업생 네트워크 지원	.260**	.373**	.127	-.181*	-.103	.136	.197*	-.037	.380**	-.026	.193*	1							
	13. 현지사무소의 후속지원	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.						
	14. 한국/KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	.089	-.072	-.101	-.044	-.050	.019	-.096	.014	-.084	.137	-.020	-.080	.	1					
수원국	15. 제도적 지원	.116	.060	.300**	.035	-.032	.027	-.062	-.052	.003	-.025	-.065	.055	.	-.030	1				
	16. 사회적 기반 구축	.200*	.177*	-.022	-.012	-.046	.018	.002	-.104	.185*	-.055	.188*	.230**	.	-.156	.095	1			
	17. 경제적 지원	.143	.019	-.006	-.030	-.046	.116	.001	.130	.004	-.036	-.006	-.055	.	-.043	.215**	.135	1		
	18. 국제적 지원	.149	-.066	-.075	-.088	-.037	.094	.145	.064	-.112	-.029	-.075	-.072	.	-.035	-.023	-.032	-.032	1	
19. 성과점수		.003	.051	.068	-.090	-.064	-.042	.146	-.102	.076	-.050	.002	.091	.	-.059	-.038	-.041	-.055	-.044	1

주) * p<.05, ** p<.01

❑ 조직 및 제도적 역량 강화 사례에 대해 성과 촉진요인과 성과점수 간의 상관관계를 분석한 결과, 성과점수와 유의미한 상관관계를 갖는 요인은 없는 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-9> 성과유형별 성과 촉진요인과 성과점수와의 관계(조직 및 제도적 역량 강화 사례)

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
개인	1. 연수생의 적극적 태도	1																		
	2. 연수생 업무경험 및 지위	.092	1																	
	3. 연수생 액션플랜 이행	-.048	.061	1																
	4. 네트워크 활용	.009	-.241*	-.169	1															
	5. 조직의 적극적 지원	.057	-.111	-.060	-.096	1														
	6. 외부 전문가의 적극적 참여	.008	.028	.141	-.124	-.128	1													
연수기관	7. 연수 프로그램의 체계적 운영	-.032	.094	.253*	-.026	-.153	.102	1												
	8. 액션플랜 수립	-.046	-.202	-.129	-.099	.315**	.131	-.039	1											
	9. 강사전문성 및 역량	.000	.106	.007	-.094	-.085	.015	-.088	.068	1										
	10. 적극적 사후관리	.099	.044	-.094	-.110	.159	.008	.068	.275**	-.019	1									
KOICA	11. 수요자 맞춤형 교육설계	.268*	.096	-.147	-.077	.054	-.018	-.142	.116	.114	-.055	1								
	12. 졸업생 네트워크 지원	-.058	.427**	.040	-.134	-.054	.005	-.105	-.127	.294**	-.048	.065	1							
	13. 현지사무소의 후속지원	-.019	.096	-.054	-.063	-.034	-.072	-.052	-.044	.136	-.020	-.031	-.099	1						
	14. 한국/KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	-.030	-.027	-.135	.046	.072	-.086	-.017	.016	-.027	-.050	-.079	-.069	-.029	1					
수원국	15. 제도적 지원	-.197	.169	.061	.032	.159	.008	-.091	.099	-.147	-.035	-.055	-.048	-.020	.198	1				
	16. 사회적 기반 구축	.108	.132	.019	-.187	-.079	-.019	-.195	-.252*	.067	-.143	.035	.084	.139	.257*	-.014	1			
	17. 경제적 지원	-.034	-.082	.061	-.110	-.059	-.127	-.091	.099	.109	-.035	-.055	-.048	-.020	-.050	-.035	-.014	1		
	18. 국제적 지원	.020	.063	-.024	.251*	-.084	.011	-.017	.016	-.027	-.050	-.079	.021	-.029	.106	.446**	.072	-.050	1	
19. 성과점수		.091	.035	-.002	.115	-.112	-.088	-.173	-.147	-.060	-.066	-.104	.099	-.038	.046	.131	.095	-.066	.046	1

주) * p<.05, ** p<.01

❑ 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례에 대해 성과 촉진요인과 성과점수 사이의 상관관계를 분석한 결과, '수요자 맞춤형 교육설계'와 '사회적 기반 구축' 요인이 성과점수와 비교적 높은 수준의 상관관계를 보이는 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-10> 성과유형별 성과 촉진요인과 성과점수와의 관계(파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례)

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
개인	1. 연수생의 적극적 태도	1																		
	2. 연수생 업무경험 및 지위	.166	1																	
	3. 연수생 액션플랜 이행	.234	.245	1																
	4. 네트워크 활용	.033	.386	-.036	1															
	5. 조직의 적극적 지원	.171	-.417*	-.267	-.238	1														
	6. 외부 전문가의 적극적 참여	-.033	-.457*	-.198	-.176	.129	1													
연수기관	7. 연수 프로그램의 체계적 운영	-.073	-.209	.374	-.176	.129	-.130	1												
	8. 액션플랜 수립	.349	.013	-.167	-.114	.098	.020	-.241	1											
	9. 강사전문성 및 역량	.096	.300	.130	.015	-.185	-.286	-.038	-.013	1										
	10. 적극적 사후관리	.277	.038	.088	.129	-.176	.246	-.130	.281	-.038	1									
KOICA	11. 수요자 맞춤형 교육설계	-.180	-.101	-.234	.062	-.208	-.154	-.154	-.053	-.118	-.154	1								
	12. 졸업생 네트워크 지원	.115	-.220	.042	-.256	.136	-.093	.390*	.051	.220	-.093	-.181	1							
	13. 현지사무소의 후속지원	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.						
	14. 한국/KOICA에 대한 긍정적 인식 형성	-.158	-.101	-.234	.062	.333	.180	-.154	-.284	-.118	-.154	.114	-.181	.	1					
수원국	15. 제도적 지원	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.				
	16. 사회적 기반 구축	.123	.138	.130	.015	-.386	-.038	.209	-.184	.350	.209	.320	-.098	.	.101	.	1			
	17. 경제적 지원	.220	.286	.088	.129	-.176	-.130	-.130	.020	.457*	-.130	-.154	-.093	.	-.154	.	.209	1		
	18. 국제적 지원	-.194	.118	.019	.062	-.208	.180	.180	-.284	-.118	-.154	.114	.033	.	.409*	.	.320	-.154	1	
19. 성과점수		.022	.118	.019	-.208	-.208	-.154	.180	-.053	.101	-.154	.409*	.033	.	-.182	.	.539**	.180	.114	1

주) * p<.05, ** p<.01

2. 성과도출 저해요인

❑ KOICA CIAT 프로그램 성과 저해요인에 대한 인식을 Van Kaam의 현상학적 분석 방법에 의해 살펴본 결과 272개 사례에서 총 377개의 있는 진술문을 파악하고, 4개 범주, 17개 주제로 조직하였음.

- ❍ 개인요인은 기관이나 체제(System) 등의 비인적 요소가 아닌 연수생 또는 연수생이 소속된 조직 구성원의 태도, 동기, 역량 등의 요소와 관련된 인적 요인을 의미
- ❍ 연수기관 요인은 KOICA 연수를 운영하는 연수기관의 연수 개발, 운영 및 관련 자원에 대한 요인을 의미
- ❍ KOICA 요인은 연수를 총괄하는 KOICA 본부 및 현지에서 중개 역할을 하는 현지 사무소와 관련된 요인을 의미
- ❍ 수원국 요인은 연수생 개인요인의 차원을 벗어나는 수원국가와 관련된 요인으로 정치·사회·경제적 요인 및 해당 국가 내 수원기관과 관련된 요인을 의미

<표 Ⅳ-11> KOICA CIAT 프로그램 성과 저해요인 범주 및 항목 구분 결과

구분	범주	항목
성과 저해 요인(377)	개인요인(144)	• 연수생 학습부적응(5) • 연수생 적용기회 부족(14) • 조직내 의사소통 미흡(11) • 조직구성원 지원 부족(45) • 조직구성원 역량 부족(35) • 직내외 인적자원 부족(34)
	연수기관 요인(24)	• 연수내용 구성 미흡(5) • 연수운영 자원 부족(12) • 강사전문성 및 역량 부족(2) • 정보제공 미흡(5)
	KOICA 요인(24)	• 현지요구 반영 미흡(12) • 후속지원 미흡(11) • 현지 사무소 지원 미흡(1)
	수원국 요인(185)	• 제도적 기반 부재(60) • 사회적 여건미흡(42) • 경제적 지원 부족(73) • 수원기관 등 협업 부족(10)

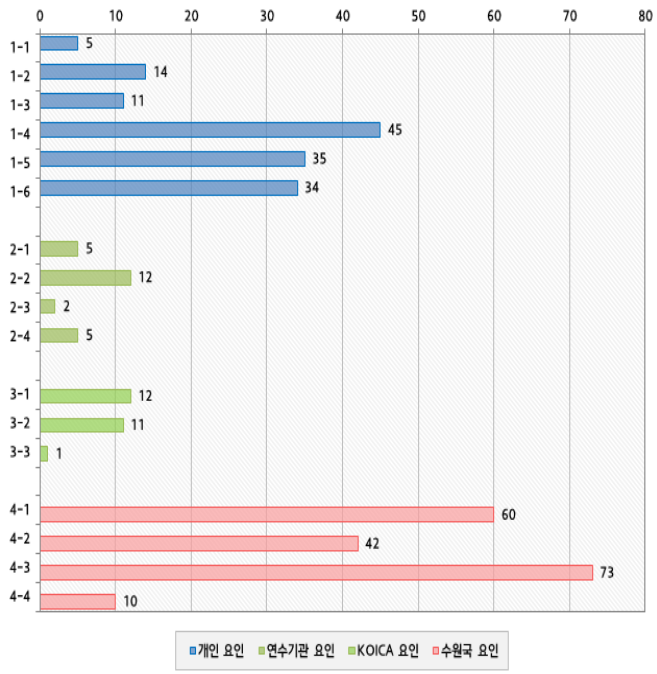
2.1. 성과 저해요인 빈도분석

❑ 도출된 4개 범주 18개 항목에 대한 빈도분석을 실시한 결과, 개인요인이 가장 많은 빈도를 나타내었고, 특히 '연수생의 적극적 태도'와 같은 요인이 언급되는 빈도가 높았으며, 그 밖에 KOICA 요인에서 '수요자 맞춤형 교육설계', 수원국 요인에서 '제도적 지원' 요인이 주로 언급되었음.

○ 범주별로는 수원국 요인이 185건으로 전체의 49.1%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인 요인이 144건(38.2%)으로 빈도수가 높게 나타났음. 반면, 연수기관 요인과 KOICA 요인은 각각 24건(6.4%)으로 상대적으로 빈도수가 낮게 나타났음.

○ 세부 항목별로는 수원국 요인의 '경제적 지원 부족'이나 '제도적 기반 부재' 항목이 각각 73건과 60건으로 전체의 19.4%, 15.9%로 나타났고, 다음으로 개인요인의 '조직구성원 지원 부족' 항목이 45건(11.9%)로 높게 나타났음.

구분	항목	빈도	비중 (%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	5	1.3
	1-2. 연수생 적응기회부족	14	3.7
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	11	2.9
	1-4. 조직구성원 지원부족	45	11.9
	1-5. 조직구성원 역량부족	35	9.3
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	34	9.0
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	5	1.3
	2-2. 연수운영 자원 부족	12	3.2
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	2	0.5
	2-4. 정보제공 미흡	5	1.3
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	12	3.2
	3-2. 후속지원 미흡	11	2.9
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	1	0.3
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	60	15.9
	4-2. 사회적 여건미흡	42	11.1
	4-3. 경제적 지원 부족	73	19.4
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	10	2.7
총계		377	100.0



[그림 Ⅳ-19] 성과 저해요인 빈도분석 결과

2.2. 성과 저해요인 핵심내용 정리

1) 개인요인

❑ 연수생들은 기관이나 체제(System) 등의 비인적 요소가 아닌 연수생 또는 연수생이 소속된 조직 구성원의 태도, 동기, 역량 등의 요소와 관련된 인적 요인으로 인해 성과가 저해되고 있는 것으로 나타났음.

가) 연수생 학습부적응

❑ '연수생의 학습부적응'이란 연수생의 의지부족, 경험 부족 또는 학습 능력에 대한 부정적 인식, 연령 등 타인이나 외부적 요인이 아닌 개인의 태도나 특성으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미함.

"동기적인 부분 외에도, 성과창출 과정에서 어려움이 있었습니다. 무엇보다도 내 능력이 제한적이라는 점, 물론 좋은 환경에서 훈련을 받았지만, 실제 생활에서 제가 배운 모든 지식을 적용하는 데 한계가 있었습니다."

- V-003, '베트남 농촌진흥을 위한 한국의 새마을 운동 모델 적용 프로그램' 연수생 -

"KOICA에서 얻은 경험을 활용하는 데 있어서 가장 큰 문제는 제가 아직 어리고, 충분한 전문 경험이 없었다는 점이었습니다. 특히 세네갈 문화권에서는 -많은 경우에- '전문성'이라는 요소가 많은 것을 좌우합니다."

- F-021, '공공행정 역량개발을 위한 KOICA-SNU 석사과정 프로그램' 연수생 -

나) 연수생 적용기회 부족

❑ '연수생 적용기회 부족'이란 업무부담 증대, 시간 부족, 업무 불일치 등 연수생 개인적 특성 이외에 외부에서 주어지는 요인이 성과를 창출하는 데 저해 요인으로 작용하는 것을 의미

"주요 문제로, 카메라 같은 기기가 없다는 점이었습니다. 학생들이 본인의 핸드폰을 이용하여 사진, 영상을 촬영하거나, 핸드폰이 없는 경우에는 빌리기도 하였습니다. 더욱이, 학생들의 시간이 여의치 않아 낮 시간대가 아닌 밤 시간대에 활동이 이루어졌다는 점도 문제점으로 작용하였습니다."

- E-120, '아-태 및 아프리카에서의 교육 역량개발 프로그램' 연수생 -

"임업환경부에서 정책 실현을 위해서는 중간급 이상으로 승진이 필요합니다. 저는 커리어 개발과 리더십 스킬을 익히기 위해 오랜 기간 노력하여 왔고, 조직 내에서 저의 새로운 지식을 구현하려는 시도를 하였지만, 아직 실현되지 못했습니다."

- E-060, '기후변화대응 산림역량강화 프로그램' 연수생 -

"미얀마에서 지속가능한 개발에 대한 인식을 고취시키고자 영어와 미얀마어로 된 아티클을 썼습니다만, 미얀마에서 영어 신문이 유통되는 데 한계가 있었고, 영어 신문 구독자도 많지 않은 점이 문제였습니다."

- E-021, '미얀마 인권 정책 개발 프로그램' 연수생 -

다) 조직내외 커뮤니케이션 미흡

❑ '조직내외 커뮤니케이션 미흡'이란 연수생이 소속한 조직 혹은 연수생이 소속한 조직 외부의 협업 조직과의 의사소통이 원활하게 이루어지지 않아 성과를 창출하는 데 저해 요인으로 작용하는 것을 의미함.

"우리가 현재 무엇을 하고 있는지, 어떤 잠재적 요인이 있을지에 대한 충분한 의사소통이 부족했다는 점이 문제였습니다. 게다가 수혜지역 커뮤니티의 성급함으로 인해 간혹 스트레스를 받는 경우도 있었습니다.

- V-003, '베트남 농촌진흥을 위한 한국의 새마을 운동 모델 적용 프로그램 ' 연수생 -

"성과를 도출하는 데 몇 가지 문제점이 있었습니다. 그 중 하나로, 항공운항 관계자와 정부 요원 사이의 협업이나 의사소통이 부족했습니다. 이 외에도 법적 권한의 상치 문제, 명확하지 않은 법적 규제 등의 문제가 있었습니다."

- E-112, '항공운항 과정' 연수생 -

라) 조직구성원 지원 부족

❑ '조직구성원 지원 부족'이란 연수생이 소속한 조직 내에서 상사나 동료의 지원 부족, 의지 부족, 회의적 시각 등 연수생 본인의 의지와 상관없이 조직구성원으로부터 얻는 지원의 한계로 인해 성과 창출을 저해하는 요인을 의미

"큰 어려움은 없었다고 생각합니다. 다만, 연수과정에 참여하기 위해 지역보건의료 센터 의사들을 설득하는 것이 쉽지 않았습니다. 수도인 Bamako에서 멀리 떨어져 있는 Cscom 의원들을 설득하는 것 또한 쉽지 않았습니다."

- E-014, '지역보건의료 전문가 역량개발 과정 ' 연수생 -

"제가 관심 있는 국제협력 프로젝트에 대해서 조직 구성원들이 회의적인 시각을 가지고 있었습니다. 어떤 사람들은 국제협력 프로젝트가 쓸모없거나, 어떤 변화를 가져오기 힘들 거라 생각합니다. 그래서 때로는 그 사람들에게 이 프로젝트의 가치와 중요성에 대해 설명해야 할 경우가 있었습니다."

- E-163, '인도네시아 지역정부 공무원 역량개발 프로그램' 연수생 -

"집수 관리, 수질오염 관리 등의 업무가 오늘날에는 우선순위가 낮은 작업으로 간주됨으로 인해(관심이 낮아져) 팀 멤버를 회의에 모으는 것조차 힘들었습니다."

- E-031, '지속가능한 물환경 관리 정책 프로그램' 연수생 -

마) 조직구성원 역량 부족

❑ '조직구성원 역량 부족'이란 조직구성원의 다양한 업무 능력(인지적, 비인지적)이 부족하거나 혹은, 조직의 업무 프로세스가 효과적이지 못함에 따라 성과 창출이 저해되는 것을 의미

"ICT를 교육에 활용하는 과정에서 IT 스태프의 역량이 낮은 점이 문제점이었습니다. 과중한 업무 탓도 있지만, 그들은 ICT와 관련된 지식이 풍부하지 않아 더 많은 훈련을 필요로 했습니다."

- E-008, '라오스 원격교육을 위한 역량개발 과정' 연수생 -

"정부 관계자의 동기가 낮을 뿐만 아니라 민원 서비스에 있어서 전문적인 리더십 역량이 부족하고, 인터넷 활용 역량이 매우 낮았습니다."

- E-125, '공공정책 및 관리와 ICT 융합 석사학위 과정' 연수생 -

"정부 공무원들의 스마트 기기 사용 능력이 부족했습니다. 이에 따라 경제 정책 및 개발 정책에 대한 관련부서의 정책에 대한 홍보가 원활하게 이루어지지 못했습니다."

- E-083, '한국의 경제개발 및 경제협력,석사과정' 연수생 -

"연구센터 직원들은 컴퓨터의 기초적인 사용조차도 미숙하였습니다. 이에 따라 최근 커뮤니케이션 프로그램으로 주로 사용하는 Skype, 전자 메일, 인터넷 포털 사이트 접속 등을 하지 못해 성과 창출에 많은 어려움을 경험하였습니다."

- E-077, '지구촌 새마을운동 정책실무자 및 현지지도자 양성과정 프로그램' 연수생 -

바) 인적자원 부족

❑ '인적자원 부족'이란 연수생이 습득한 지식, 기술 등을 고국에서 적용하는 데 있어서, 프로젝트를 효과적으로 추진하기 위한 전문 인력, 스태프, 자원봉사자 등의 인적자원이 부족함으로 인해 성과 창출이 저해되는 것을 의미

"응급의료대응과 관련한 전문가가 없다는 점이 큰 어려움이었습니다. 이와 같은 사람들이 프로젝트를 추진해야 하는데, 프로젝트 추진은 커녕 전문적인 팀을 꾸리는 것 자체가 많은 시간을 필요로 했습니다."

- E-133, '재난관리 및 구조 프로그램' 연수생 -

"산모 사망률 감소를 위한 임신 정보시스템은 자원 봉사자 여성들에 의해 자발적으로 운영됩니다. 하지만 보상이 매우 적고 프로그램 업데이트를 위한 비용 발생 문제로 인해 인력 확보에 어려움을 겪고 있습니다."

- E-058, '인도네시아 여성정책 행정역량강화 프로그램' 연수생 -

"더욱이, 전자정부 시스템(E-Government)이나 IT 인프라 구축과 같은 분야에서 뛰어난 인재나 경험을 갖춘 사람이 없었기 때문에 프로젝트 자체보다도 그러한 인적자원을 양성하는 것이 급선무라고 생각합니다."

- E-149, 'KRG 전자정부 및 IT 인프라 구축 프로그램' 연수생 -

2) 연수기관 요인

❑ 연수생들은 KOICA 연수를 운영하는 연수기관의 연수 개발, 운영 및 관련 자원에 대한 요인으로 인해 성과가 저해되고 있는 것으로 나타났음.

가) 연수내용 구성 미흡

❑ '연수내용 구성 미흡'이란 연수 시 교육 내용 그 자체로써 연수생에게 큰 도움이 되지 못하거나 혹은, 교육 내용의 수준이 연수생의 수준과 상이함에 따라 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

"연수과정에서 소개된 Action Plan은 현재 제가 속한 부서에서 요구되는 부분은 아닙니다. 그래서 제가 스스로 참고하기 위한 용도로 별도의 Action Plan을 만들고 있습니다."

- E-115, 'CARICOM 전자정부 특별과정' 연수생 -

"무엇보다 수원기관에 대한 철저한 이해를 바탕으로 한 연수교육을 준비할 필요가 있으며, 이를 위해 상호간 정치·경제 및 감사제도 운영에 대한 이해가 기반이 되어야 할 것입니다."

- OR-01, '베트남 감사원·감찰원 역량강화 지원사업' 연수기관 -

나) 연수운영 자원 부족

❑ '연수운영 자원 부족'이란 연수과정을 운영하는 데 따르는 연수 시설, 운영 인원, 학습자 중심의 환경, 연수 시간 등이 미흡하거나 부족함에 따라 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

> *"시간적 여유가 있었다면 심도 있는 교육이 가능할 수 있었겠지만, 단기교육과정의 제한적인 교육시간이 성과 방해요인으로 작용하였습니다."*
>
> *- OR-20, '필리핀 항로표지 능력개발 국내초청연수 프로그램' 연수기관 -*
>
> *"연수 프로그램 운영 기간이 제한적이었습니다. 실제 상황에서 학습하기에는 더 많은 시간이 필요합니다. 현장 실습을 하면서 다양한 기관이나 관련 전문가를 방문해야 하는데 이를 위한 시간이 더 필요했다고 생각합니다."*
>
> *- E-019, '국제개발협력 정책 과정' 연수생 -*

다) 강사전문성 및 역량 부족

❑ 강사전문성 및 역량 부족'이란 연수기관에서 교육내용을 전달하는 강사와의 언어적 소통뿐만 아니라 강의역량 등이 부족함으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

> *"연수과정 중에 강사들의 언어 구사 능력의 차이로 인한 의사소통 전달 능력이 성과방해요인으로 작용하였습니다."*
>
> *- OR-14, '교육정책 기획 및 실행' 연수기관 -*
>
> *"연수생들의 영어 커뮤니케이션 능력의 한계로 내용의 이해도와 피드백에 다소 한계가 있었다. 2년차 연수에서는 한-라오어 통역사를 임시채용했으나, 예산지침에 따라 1명밖에 확보할 수 없어, 주로 IT와 영상부문 통역에 동원되었으며, 이후 3년차 연수에서 현지 강사진을 확보하여 강의와 실습을 주도하도록 하였습니다."*
>
> *- OR-09, '라오스 원격교육 역량강화' 연수기관 -*

라) 정보제공 미흡

❑ '정보제공 미흡'은 연수가 시작되기 전에 연수와 관련된 교재, 각종 자료 등이 미흡함으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

> *"연수생들의 종교(이슬람)에 관한 사전공지가 없어 기도 시간 및 공간 제공에 어려움이 있었습니다. 차후 연수생들의 종교에 관한 사전공지가 필요한 것으로 판단됩니다."*
>
> *- OR-27, '공공감하 역량강화지원' 연수기관 -*
>
> *"불행히도, 훈련 이수 과정에서 더 심화적인 정보를 구하고 싶었지만, 적절한 정보가 없었습니다. 인터넷에서 자료를 찾아보기는 하지만, 영어로 작성된 자료를 찾기 힘들었습니다."*
>
> *- OR-14, '교육정책 기획 및 실행' 연수기관 -*
>
> *"교수학습 자료와 관련하여, '한국어'로 된 교재를 구하는 것이 어려웠습니다. 초급자나 중급자 수준의 교재는 많이 있었지만, 상급자를 위한 적합한 한국어 교재가 없어서 학습자를 위해 직접 개발하기도 했었습니다."*
>
> *- E-113, '한국어 교육훈련 과정' 연수생 -*

3) KOICA 요인

❑ 연수생들은 연수를 총괄하는 KOICA 본부 및 현지에서 중개 역할을 하는 현지사무소와의 상호작용 등의 요인으로 인해 성과가 저해되고 있는 것으로 나타났음.

가) 현지요구 반영 미흡

❑ '현지요구 반영 미흡'이란 사전 연수 기획 단계에서 연수를 설계하는 데 있어서 현지의 상황, 연수생 귀국 시의 현업 적용 가능성 등을 고려하여 설계하지 않음으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

"인도네시아에서는 지속가능성이 주요한 이슈가 아닙니다. 여기서는 재활용이나, 분리수거, 에너지효율과 같은 것들이 생활양식으로 자리 잡고 있어, 이에 대해 별도로 폐수 관리와 같은 것을 제도적으로 다루기가 어렵습니다."

- E160, '지속가능한 물환경 관리 정책 프로그램' 연수생 -

"짧은 연수기간도 문제가 있었지만, 연수 시 사용된 일부 기술(Technology)의 경우 이집트에서 적용 불가능한 것도 있었습니다."

- E-158, '친환경 농업 기술 향상 과정 ' 연수생 -

"오랜 연수 이후 세네갈로 귀국하여 연수에서 배운 내용을 적용하고자 했으나, 세네갈에서는 준수해야 하는 표준적인 행정 절차가 있었습니다. 그래서 필요한 경우 더 공부를 하기도 하였습니다."

- E-119, '수산과학 석사과정' 연수생 -

"무엇보다 수원기관에 대한 철저한 이해를 바탕으로 한 연수교육을 준비할 필요가 있으며, 이를 위해 상호간 정치·경제 및 감사제도·운영에 대한 이해가 기반이 되어야 할 것입니다."

- OR-01, '베트남 감사원·감찰원 역량강화 지원사업' 연수기관 -

나) 후속지원 미흡

❑ '후속지원 미흡'이란 연수생이 귀국 후 현업 적용이나 특정 프로젝트를 수행하는 데 있어서 KOICA 본부의 사후 컨설팅, 자문, 특히 다년도 과정에서의 중장기적 지원 등이 미흡함으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

"교육 수료생의 5년 이후 심화과정과 같은 재교육 요청이 많으나 연수의 사후관리가 부족한 점이 있어 보입니다."

- OR-04, '품종보호제도 및 DUS 심사기술 역량강화' 연수기관 -

"2017년 글로벌 ICT융합 컨퍼런스 개최 시 많은 국내외 다양한 전문가와 연수생이 참가할 수 있도록 홍보 및 운영 예산 지원이 필요한 것으로 생각합니다."

- OR-11, '글로벌 ICT 융합 석사과정' 연수기관 -

"연수과정 중 연수생에 대한 평가의 객관성이 다소 부족하여 연수과정이 연수생 역량강화에 미치는 영향을 확인하는 데 어려웠으므로, 향후 연수생의 연수과정에 대한 태도개선 및 평가에 대한 정량, 정성적 분석이 이루어질 수 있도록 평가 모형 개선이 필요한 것으로 판단됩니다."

- OR-06, 'KOICA-부경대 국제수산과학협동과정 석사학위과정' 연수기관 -

다) 현지사무소의 지원 미흡

❑ '현지 사무소의 지원 미흡'이란 KOICA 본부가 직접 수행할 수 없는 후속 지원에 대해, 수원 기관 사이에서 매개 역할을 하는 현지 사무소의 후속 지원 역할이 원활하게 이루어지지 않음으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

"다양한 수원기관 간 거리 상의 한계가 있었습니다. 이 사이에서 중개역할을 하는 기관을 통해 시간 관리나 스케줄링이 원활하게 이루어졌다면, 더 많은 논의가 있을 수 있었다고 생각합니다."

- E-136, '알제리 직업교육훈련을 위한 역량개발 과정' 연수생 -

4) 수원국 요인

❑ 연수생들의 성과는 연수생 개인요인의 차원을 벗어난 수원국가와 관련된 정치·사회·경제적 요인 및 해당 국가 내 수원기관과 관련된 요인들로 인해 성과가 저해되고 있는 것으로 나타났음.

가) 제도적 기반 부재

❑ '제도적 기반 부재'는 수원국의 도로·교통 여건과 같은 물적 인프라와 각종 법적 규제 등의 제도적 기반이 갖추어지지 않음으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

"토지 이용 정책부는 전국 토지자료를 디지털화 하기 위한 데이터 베이스 운영 여력과 GIS 소프트웨어가 부족한 실정 이며, ~ (중략) ~ 지역 사무소에서는 현장 방문에 사용할 수 있는 차량이 거의 없고, 현장 임원을 위한 수당이 충분히 제공되지 않습니다."

- E-090, '측량 및 지도제작기관 역량강화 프로그램' 연수생 -

"국가적 통합 및 부패 방지 시스템에 대한 법령 개정이 즉각적으로 필요합니다. 또한 이 프로젝트를 실현하기 위해서는 정보과학과 커뮤니케이션을 포괄할 수 있는 정책이 수립될 필요가 있습니다."

- E-039, '예멘 전자정부 과정' 연수생 -

"지리 데이터 수집을 위해 인터넷 연결이 필수적인데, 인터넷 연결이 원활하지 않아 많은 어려움이 있었습니다."

- E-024, '농업 및 농촌개발 석사과정' 연수생 -

"제가 직면한 장벽은 다음과 같이 요약할 수 있습니다. 우선 폐기물 수집 차량과 같은 중장비 인프라가 절대적으로 부족합니다."

- E-030, '폐기물 관리 및 폐기물 에너지' 연수생 -

"열악한 농촌 도로 조건, 및 그 외 열악한 마을 인프라는 성과를 창출하는데 매우 큰 방해요인으로 작용하였습니다."

- E-092, '농촌 리더십 개발 과정' 연수생 -

나) 사회적 여건 미흡

❑ '사회적 여건 미흡'이란 수원국 인구의 고령화, 열악한 기상조건, 지역적 위치 등의 지리적 여건, 대상 참가자들의 낮은 문해수준 등 사회적 여건이 갖추어지지 않음으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

"고령화되고 있는 인구, 잦은 기후변화, 농촌 지도인력들마저도 고령화되어 적절한 기술을 보유하지 못한 실정입니다. 또한 높은 빈곤율, 지역 주민들의 낮은 문해수준 등 새마을운동을 적용하기엔 많은 어려움이 있습니다."

- E-170, '지역정부의 새마을운동 프로그램' 연수생 -

"우선 어업 공동체 내에서 문맹률이 높다는 것은 성과를 구현하는데 있어 실질적인 장애물로 작용하였습니다. ~ (중략) ~ 둘째, 이웃 지역 대부분의 어촌들이 서로 산악지역의 먼 지역에 위치하여 접근이 어려웠습니다."

- E-103 'Global 해운항만물류정책 전문가 역량강화 프로그램' 연수생 -

"신생아 케어를 위한 계획된 워크숍에 참가해야 인센티브가 주어지지만, 정작 신생아를 둔 산모들은 아이들을 신경 쓰느라 워크숍에 참가할 여력이 없습니다."

- E-175, '산후조리 서비스 증진 및 병원 관리과정 ' 연수생 -

"높은 빈곤율로 인해 저소득층의 주거지 건설 시 필요한 기술을 적절히 이용하지 못하고 고위험 지역에 정착할 수 밖에 없는 어려움이 있었습니다."

- S-020 '파라과이 HRD 정책 및 전략 프로그램' 연수생 -

다) 경제적 지원 부족

❑ '경제적 지원 부족'이란 수원국의 빈곤과 같은 열악한 경제적 여건뿐만 아니라 정부의 재정적 지원, 프로젝트 참여에 대한 인센티브 등 능동적 지원이 부족함에 따라 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

"국내외 경제 조건은 낮은 성장률과 해외, 특히 미국에 거주하는 국민들이 보내는 송금에 대한 의존성으로 특징됩니다. 뿐만 아니라 중미 국가들의 정부 예산은 공동체의 필요 충족에 필요한 프로그램 진행에 지원하기에는 충분치 않은 실정입니다."

- S-020 '파라과이 HRD 정책 및 전략 프로그램' 연수생 -

"더 많은 공무원, 특히 본청 외의 지방 측량 공무원들을 위한 훈련을 조직하는 데 있어서 재정적 지원이 불충분하였고, 결과적으로 이는 성과를 창출하는 데 한계요인으로 작용하였다고 생각합니다."

- E-095, '토지 측량 및 등록과정' 연수생 -

"정책을 실현하는 데 있어서 예산이 충분하지 않았으며, 더욱이 정부 관료와 비정부 기관 사이에서의 정치적 대립으로 인해 예산 배정이 원활하게 이루어지지 않아, 정책이 실현되는 데 더욱 어려움이 있었습니다."

- E-093, '재생가능한 에너지 개발 프로그램' 연수생 -

"스타트업 사업을 시작하면서, 몇 가지 어려운 점은 이미 예상하였지만, 그 중에서 가장 어려웠던 부분은 참여를 희망하는 모든 사람들을 포함시키고자 하였으나, 현실적으로 부족했던 자금 상황이었습니다."

- E-003 ' 지역공동체 개발지도자 양성 석사학위과정' 연수생 -

라) 수원기관 협업 부족

❑ '수원기관 협업 부족'이란 수원국 정부 관계자 또는 수원국 내의 수원기관 관계자의 협업 의지가 부족함으로 인해 성과 창출에 저해가 되는 요인을 의미

"정책 입안자들이 이 문제와 관련해서 큰 관심이 없는 것이 문제입니다. 이들의 관료주의적인 태도도 문제거니와, 어떤 정책이 착수된다 하더라도, 탁상공론일 경우가 많습니다."

- E-024, '상수시설 및 폐수 관리 과정' 연수생 -

"2003년 정치 체제가 바뀐 후 정부는 직업 자격제도에 대한 관심이 없어졌으며, 그 이후로 아무도 이 시스템의 개발이나 업데이트에 대해 개선할 의지가 없었습니다."

- E-047, '직업훈련원 사후관리(프로젝트 연계 시범사업) 프로그램' 연수생 -

"e-system을 도입하는 데 있어서 정책 당국 관계자들은 그들의 입지가 줄어들 것을 염려하여 비협조적인 태도를 보이는 경우가 많습니다. 또한 연령대가 높은 정부 관계자의 경우 e-system보다 수기적인(manual) 방식을 선호하는 것도 문제입니다."

- E-048, '이라크 전자정부 시스템' 연수생 -

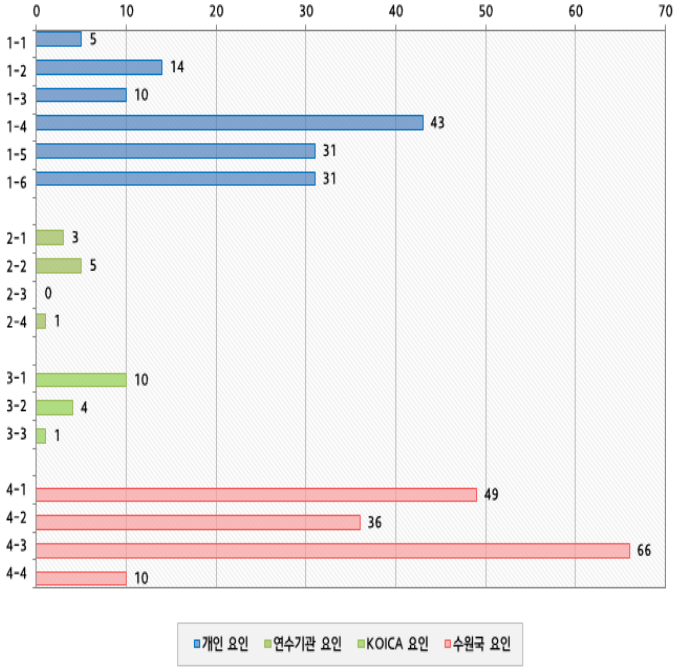
2.3. 대상 특성별 성과 저해요인 비교

1) 사례대상

❑ 사례대상은 개인과 기관으로 구분되며, 개인사례의 성과 저해요인을 분석한 결과는 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인과 개인요인이 각각 161건과 134건으로 전체의 92.5%를 차지하고 있었으며, KOICA 요인은 15건(4.7%), 연수기관 요인은 9건(2.8%)로 언급 비중이 상대적으로 낮은 것으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족'이 66건으로 전체 사례의 20.7%가 언급되었으며, 다음으로 '제도적 기반 부재'가 49건(15.4%), '조직구성원 지원 부족'이 43건(13.5%) 등이 주로 언급되었음.



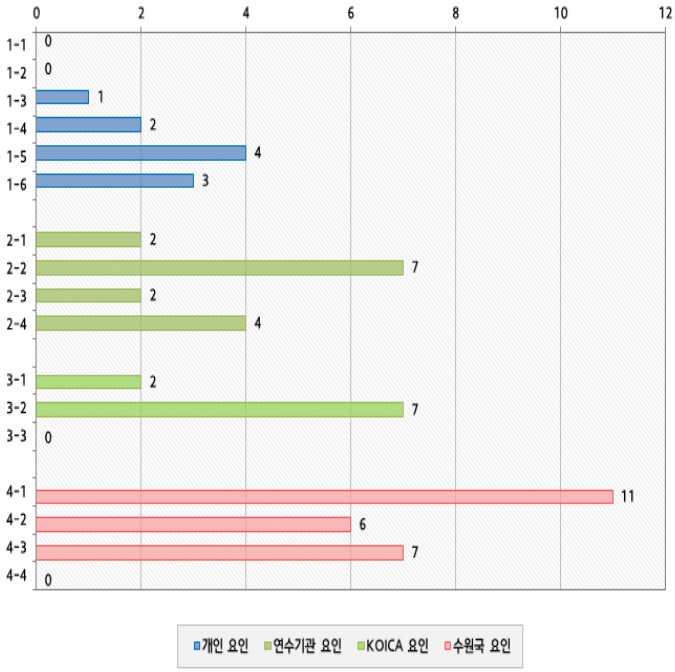
범주	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	5	1.6
	1-2. 연수생 적응기회부족	14	4.4
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	10	3.1
	1-4. 조직구성원 지원부족	43	13.5
	1-5. 조직구성원 역량부족	31	9.7
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	31	9.7
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	3	0.9
	2-2. 연수운영 자원 부족	5	1.6
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0.0
	2-4. 정보제공 미흡	1	0.3
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	10	3.1
	3-2. 후속지원 미흡	4	1.3
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	1	0.3
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	49	15.4
	4-2. 사회적 여건미흡	36	11.3
	4-3. 경제적 지원 부족	66	20.7
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	10	3.1
총계		319	100.0

[그림 Ⅳ-20] 개인 사례 주요 성과 저해요인

❑ 기관 사례의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 24건으로 전체의 41.4%를 차지하고 있었으며, 다음으로 연수기관 요인 15건(25.9%), 개인요인 10건(17.2%), KOICA 요인 9건(15.5%) 순으로 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '제도적 기반 부재'가 11건으로 전체 사례의 19.0%가 언급되었으며, 다음으로 '연수운영 자원 부족', '후속지원 미흡'이 각각 7건(12.1%) 등이 주로 언급되었음.



구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0.0
	1-2. 연수생 적응기회부족	0	0.0
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	1	1.7
	1-4. 조직구성원 지원부족	2	3.4
	1-5. 조직구성원 역량부족	4	6.9
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	3	5.2
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	2	3.4
	2-2. 연수운영 자원 부족	7	12.1
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	2	3.4
	2-4. 정보제공 미흡	4	6.9
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	2	3.4
	3-2. 후속지원 미흡	7	12.1
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	11	19.0
	4-2. 사회적 여건미흡	6	10.3
	4-3. 경제적 지원 부족	7	12.1
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	0	0.0
총계		58	100.0

[그림 Ⅳ-21] 기관 사례 주요 성과 저해요인

❑ 사례 대상별 성과를 저해하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 개인사례의 경우 성과를 저해하는 요인으로 수원국 요인과 개인요인을 주로 언급하고 있었으며, 기관(연수기관/해외사무소)의 경우 연수기관 요인에 대한 언급 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 공통적으로 '제도적 기반 부재' 항목으로 언급하고 있었으며, 상대적으로 개인사례의 경우, '경제적 지원', '조직구성원 지원' 항목을, 기관사례의 경우, '연수운영 자원 부족', 후속지원 미흡' 항목 관련 언급 비율이 높은 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-12> 사례대상별 주요 성과 저해요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목	개인		기관	
		빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	5	1.6	0	0.0
	1-2. 연수생 적용기회 부족	14	4.4	0	0.0
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	10	3.1	1	1.7
	1-4. 조직구성원 지원 부족	43	13.5	2	3.4
	1-5. 조직구성원 역량 부족	31	9.7	4	6.9
	1-6.조직내외 인적자원 부족	31	9.7	3	5.2
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	3	0.9	2	3.4
	2-2. 연수운영 자원 부족	5	1.6	7	12.1
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0.0	2	3.4
	2-4. 정보제공 미흡	1	0.3	4	6.9
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	10	3.1	2	3.4
	3-2. 후속지원 미흡	4	1.3	7	12.1
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	1	0.3	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	49	15.4	11	19.0
	4-2. 사회적 여건미흡	36	11.3	6	10.3
	4-3. 경제적 지원 부족	66	20.7	7	12.1
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	10	3.1	0	0.0
총계		319	100.0	58	100.0

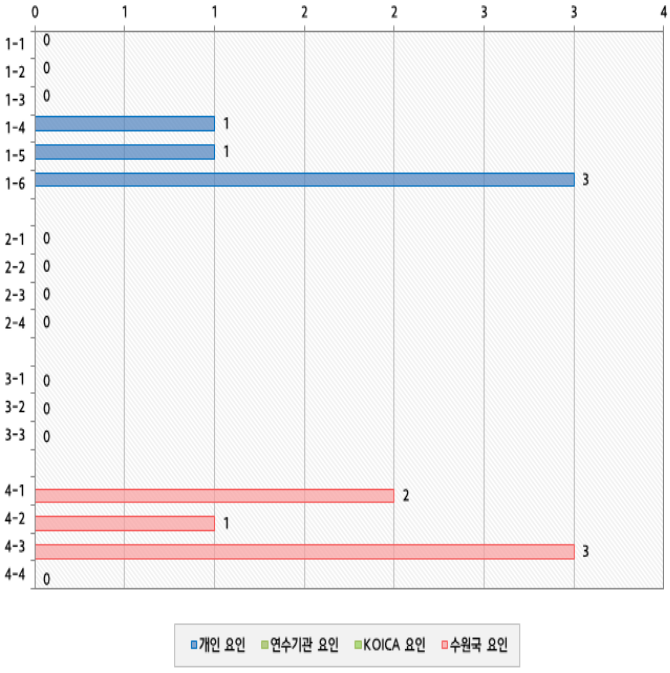
주) 음영은 사례대상별 주요 성과 저해 요인(상위 3개 항목)

2) 권역

❑ 권역은 동구 및 CIS, 오세아니아, 중남미, 아프리카, 중동, 아시아로 구분되며, 먼저 동구 및 CIS 지역의 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 6건으로 전체의 54.5%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인 요인 5건(45.5%)으로 나타났음. 연수기관 요인과 KOICA 요인에 대해서는 성과 저해 요인으로 인식하지 않고 있었음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '조직내외 인적자원 부족'과 경제적 지원 부족 항목이 각각 3건으로 전체 사례의 27.3% 씩 언급되었으며, 그 외 '제도적 기반 부재' 항목 2건(18.2%) 등이 주로 언급되었음.



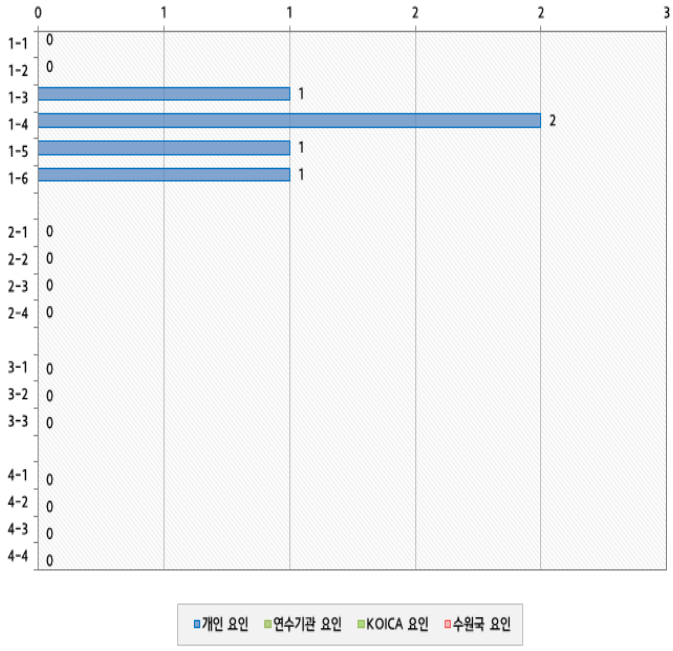
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0,0
	1-2. 연수생 적용기회부족	0	0,0
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	0	0,0
	1-4. 조직구성원 지원부족	1	9,1
	1-5. 조직구성원 역량부족	1	9,1
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	3	27,3
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	0	0,0
	2-2. 연수운영 지원 부족	0	0,0
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0,0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0,0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	0	0,0
	3-2. 후속지원 미흡	0	0,0
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0,0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	2	18,2
	4-2. 사회적 여건미흡	1	9,1
	4-3. 경제적 지원 부족	3	27,3
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	0	0,0
총계		11	100,0

[그림 Ⅳ-22] 동구 및 CIS 지역 주요 성과 저해요인

❑ 오세아니아 지역의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 개인요인 5건으로 전체의 100.0%를 차지하고 있었으며, 나머지 요인들(연수기관 요인, KOICA 요인, 수원국 요인)은 성과를 저해하는 요인으로 인식하고 있지 않고 있었음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '조직구성원 지원 부족'이 2건으로 전체의 40.0%를 차지하고 있었으며, 그 외 '조직 내 의사소통 미흡', 조직구성원 역량 부족', '조직내외 인적자원 부족' 항목들이 각각 1건씩 언급되었음.



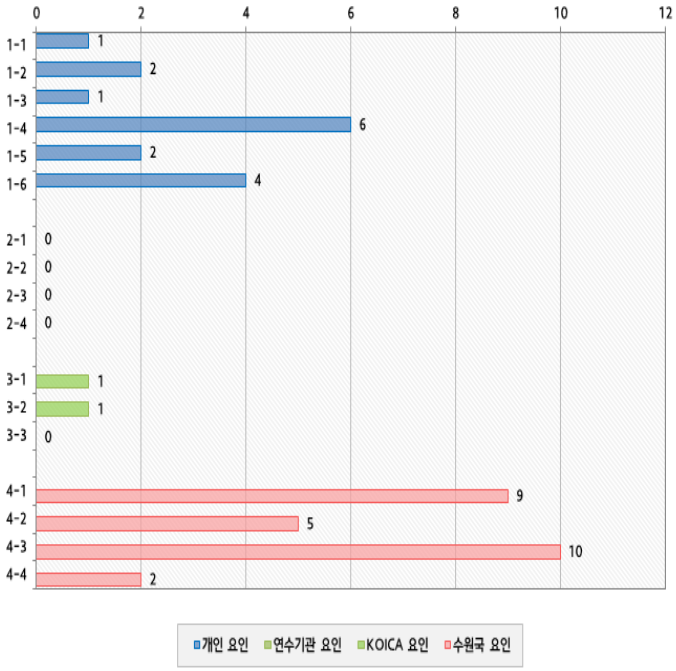
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0.0
	1-2. 연수생 적용기회부족	0	0.0
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	1	20.0
	1-4. 조직구성원 지원부족	2	40.0
	1-5. 조직구성원 역량부족	1	20.0
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	1	20.0
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	0	0.0
	2-2. 연수운영 자원 부족	0	0.0
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0.0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	0	0.0
	3-2. 후속지원 미흡	0	0.0
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	0	0.0
	4-2. 사회적 여건미흡	0	0.0
	4-3. 경제적 지원 부족	0	0.0
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	0	0.0
총계		5	100.0

[그림 Ⅳ-23] 오세아니아 지역 주요 성과 저해요인

❑ 중남미 지역의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 26건으로 전체의 59.1%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인요인 16건(36.4%) 순으로 나타났음. 상대적으로 KOICA 요인 2건(4.5%), 연수기관 요인은 성과를 저해하는 요인으로 인식하고 있지 않고 있었음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족'이 10건으로 전체 사례 중 22.7%가 언급되었으며, 다음으로 '제도적 기반 부재'가 9건(20.5%), '조직구성원 지원 부족' 6건(13.6%) 등이 주로 언급되었음.



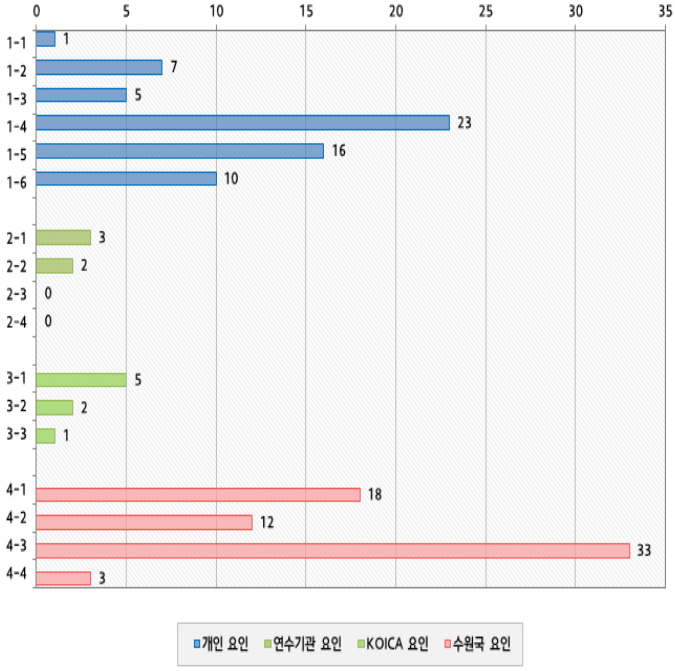
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	1	2,3
	1-2. 연수생 적응기회부족	2	4,5
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	1	2,3
	1-4. 조직구성원 지원부족	6	13,6
	1-5. 조직구성원 역량부족	2	4,5
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	4	9,1
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	0	0,0
	2-2. 연수운영 자원 부족	0	0,0
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0,0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0,0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	1	2,3
	3-2. 후속지원 미흡	1	2,3
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0,0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	9	20,5
	4-2. 사회적 여건미흡	5	11,4
	4-3. 경제적 지원 부족	10	22,7
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	2	4,5
총계		44	100,0

[그림 Ⅳ-24] 중남미 지역 주요 성과 저해요인

❑ 아프리카 지역의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인과 개인요인이 각각 66건, 62건으로 전체의 90.8% 비중을 차지하고 있었으며, 상대적으로 KOICA 요인 8건(5.7%), 연수기관 요인 5건(3.5%)은 성과를 저해하는 요인으로 인식하고 있지 않고 있었음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족'이 33건으로 전체 사례 중 23.4%가 언급되었으며, 다음으로 '조직구성원 지원 부족'이 23건(16.3%), '제도적 기반 부재'가 18건(12.8%) 등이 주로 언급되었음.



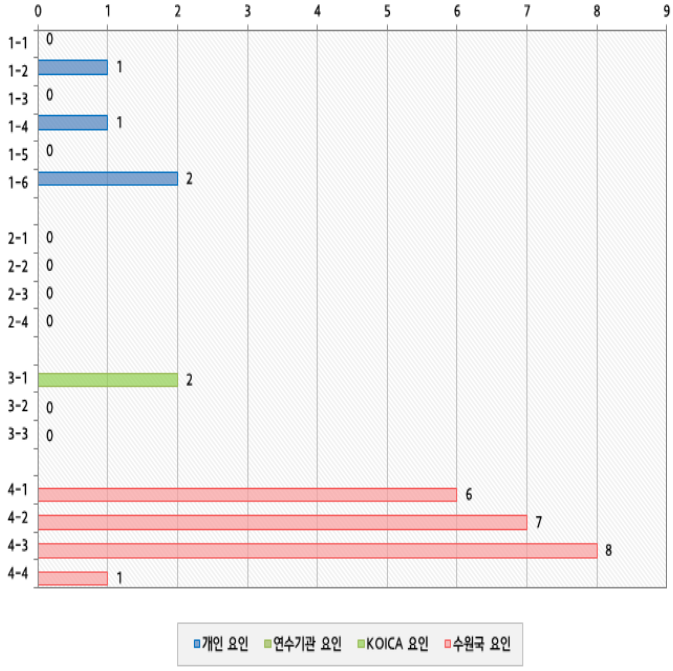
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	1	0,7
	1-2. 연수생 적용기회부족	7	5,0
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	5	3,5
	1-4. 조직구성원 지원부족	23	16,3
	1-5. 조직구성원 역량부족	16	11,3
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	10	7,1
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	3	2,1
	2-2. 연수운영 자원 부족	2	1,4
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0,0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0,0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	5	3,5
	3-2. 후속지원 미흡	2	1,4
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	1	0,7
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	18	12,8
	4-2. 사회적 여건미흡	12	8,5
	4-3. 경제적 지원 부족	33	23,4
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	3	2,1
총계		141	100,0

[그림 Ⅳ-25] 아프리카 지역 주요 성과 저해요인

❑ 중동 지역의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 22건으로 전체의 78.6%를 차지하고 있었으며, 상대적으로 개인요인 4건(14.3%), KOICA 요인 2건(7.1%), 연수기관 요인은 성과를 저해하는 요인으로 인식하는 비중이 낮았음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족'이 8건으로 전체 사례 중 28.6%가 언급되었으며, 다음으로 '사회적 여건 미흡'이 7건(25.0%), '제도적 기반 부재' 6건(21.4%) 등이 주로 언급되었음.



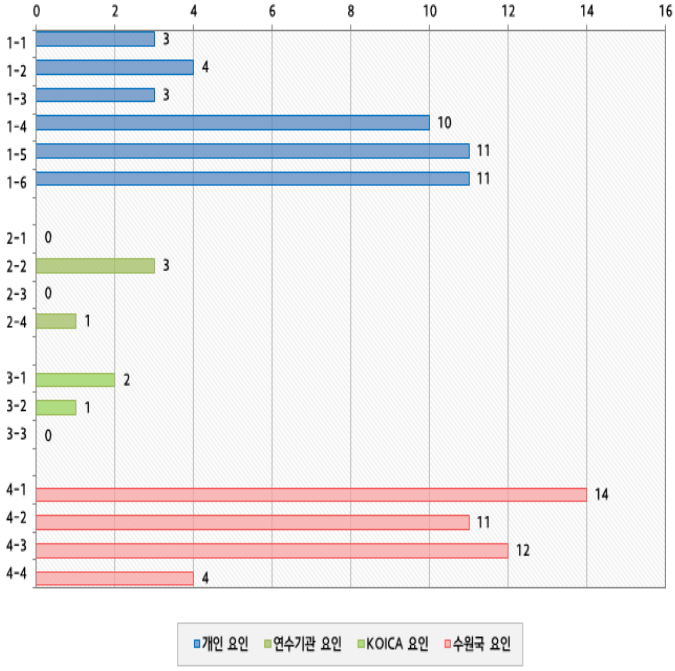
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0,0
	1-2. 연수생 적응기회부족	1	3,6
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	0	0,0
	1-4. 조직구성원 지원부족	1	3,6
	1-5. 조직구성원 역량부족	0	0,0
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	2	7,1
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	0	0,0
	2-2. 연수운영 자원 부족	0	0,0
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0,0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0,0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	2	7,1
	3-2. 후속지원 미흡	0	0,0
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0,0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	6	21,4
	4-2. 사회적 여건미흡	7	25,0
	4-3. 경제적 지원 부족	8	28,6
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	1	3,6
총계		28	100,0

[그림 Ⅳ-26] 중동 지역 주요 성과 저해요인

❑ 아시아 지역의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 개인요인과 수원국 요인이 각각 42건, 41건으로 전체의 92.3%를 차지하고 있었으며, 상대적으로 연수기관 요인 4건(4.4%), KOICA 요인 3건(3.3%)은 성과를 저해하는 요인으로 인식하는 비중이 낮았음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '제도적 기반 부재'가 14건으로 전체 사례의 15.6%가 언급되었으며, 다음으로 '경제적 지원 부족'이 12건(13.3%) 등이 주로 언급되었음.



구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	3	3,3
	1-2. 연수생 적용기회부족	4	4,4
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	3	3,3
	1-4. 조직구성원 지원부족	10	11,1
	1-5. 조직구성원 역량부족	11	12,2
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	11	12,2
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	0	0,0
	2-2. 연수운영 자원 부족	3	3,3
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0,0
	2-4. 정보제공 미흡	1	1,1
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	2	2,2
	3-2. 후속지원 미흡	1	1,1
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0,0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	14	15,6
	4-2. 사회적 여건미흡	11	12,2
	4-3. 경제적 지원 부족	12	13,3
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	4	4,4
총계		90	100,0

[그림 Ⅳ-27] 아시아 지역 주요 성과 저해요인

❑ 사례 대상별 성과를 저해하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 오세아니아 지역을 제외한 모든 지역은 수원국 요인의 언급 비중이 공통적으로 높았으며, 상대적으로 아시아 지역의 경우 개인 요인의 언급 비중이 높았음. 조사 대상 모든 지역은 성과를 저해하는 요인으로 연수기관 요인이나, KOICA 요인에 대한 언급 비중이 상대적으로 낮게 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 오세아니아 지역을 제외한 모든 지역에서 '제도적 기반 부재', '경제적 지원 부족' 요인을 공통적으로 주요 요인으로 언급하고 있었으며, 오세아니아, 중남미, 아프리카 지역의 경우 '조직구성원 지원 부족' 항목을, 동구 및 CIS, 오세아니아 지역의 경우 '조직내외 인적자원 부족' 항목을 상대적으로 주요 요인으로 언급하는 비중이 높게 나타났음.

<표 Ⅳ-13> 권역별 주요 성과 저해요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목[1]	동구 및 CIS		오세아니아		중남미		아프리카		중동		아시아	
		빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1.	0	0.0	0	0.0	1	2.3	1	0.7	0	0.0	3	3.3
	1-2.	0	0.0	0	0.0	2	4.5	7	5.0	1	3.6	4	4.4
	1-3.	0	0.0	1	20.0	1	2.3	5	3.5	0	0.0	3	3.3
	1-4.	1	9.1	2	40.0	6	13.6	23	16.3	1	3.6	10	11.1
	1-5.	1	9.1	1	20.0	2	4.5	16	11.3	0	0.0	11	12.2
	1-6.	3	27.3	1	20.0	4	9.1	10	7.1	2	7.1	11	12.2
2. 연수기관 요인	2-1.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	2.1	0	0.0	0	0.0
	2-2.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.4	0	0.0	3	3.3
	2-3.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	2-4.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.1
3. KOICA 요인	3-1.	0	0.0	0	0.0	1	2.3	5	3.5	2	7.1	2	2.2
	3-2.	0	0.0	0	0.0	1	2.3	2	1.4	0	0.0	1	1.1
	3-3.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.7	0	0.0	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1.	2	18.2	0	0.0	9	20.5	18	12.8	6	21.4	14	15.6
	4-2.	1	9.1	0	0.0	5	11.4	12	8.5	7	25.0	11	12.2
	4-3.	3	27.3	0	0.0	10	22.7	33	23.4	8	28.6	12	13.3
	4-4.	0	0.0	0	0.0	2	4.5	3	2.1	1	3.6	4	4.4
총계		11	100.0	5	100.0	44	100.0	141	100.0	28	100.0	90	100.0

주 1) 항목명: 1-1. 연수생 학습부적응, 1-2. 연수생 적용기회 부족, 1-3. 조직내 의사소통 미흡, 1-4. 조직구성원 지원 부족, 1-5. 조직구성원 역량 부족, 1-6.조직내외 인적자원 부족, 2-1. 연수내용 구성 미흡, 2-2. 연수운영 자원 부족, 2-3. 강사전문성 및 역량 부족, 2-4. 정보제공 미흡, 3-1. 현지요구 반영 미흡, 3-2. 후속지원 미흡, 3-3. 현지 사무소 지원 미흡, 4-1. 제도적 기반 부재, 4-2. 사회적 여건미흡, 4-3. 경제적 지원 부족, 4-4. 수원기관 등 협업 부족

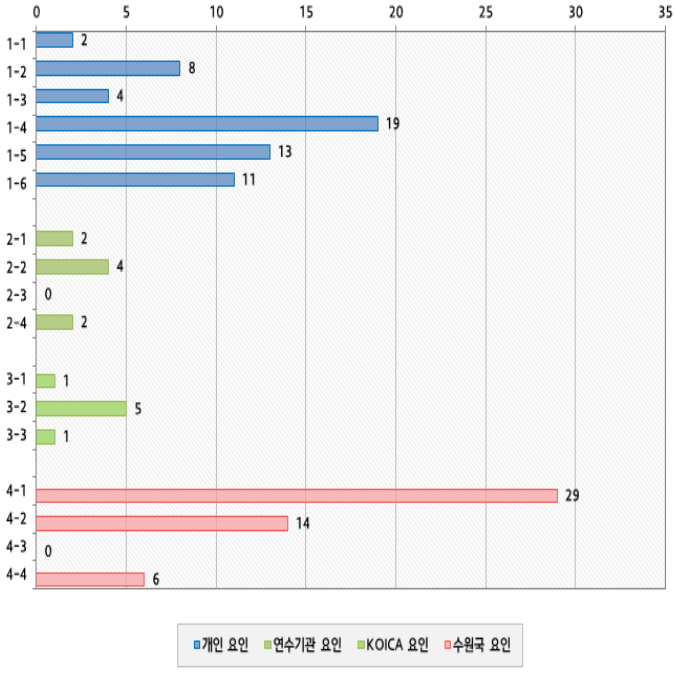
2) 음영은 지역별 주요 성과 저해 요인(상위 3개 항목)

3) 연수유형

❑ 연수유형은 국별, 다국가, 공동협력, 석사과정으로 구분되며, 먼저 국별 연수과정의 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 개인요인이 57건으로 전체의 47.1%를 차지하고 있었으며, 다음으로 수원국 요인 49건(40.5%) 순으로 나타났음. 상대적으로, 연수기관 요인 8건(6.6%), KOICA 요인 7건(5.8%)의 언급 비중은 낮게 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '제도적 기반 부재'가 29건으로 전체 사례의 24.0%가 언급되었으며, 다음으로 '조직구성원 지원 부족'이 19건(15.7%), '사회적 여건 미흡' 14건(11.6%) 등이 주로 언급되었음.



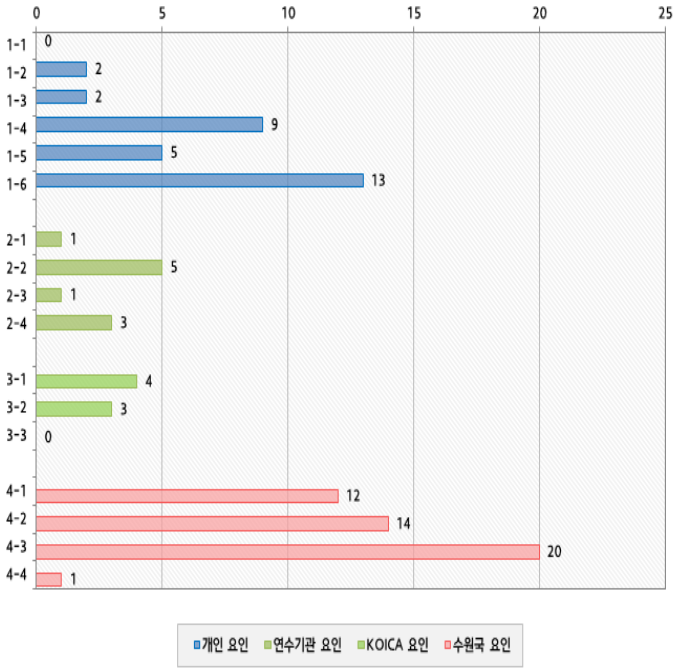
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	2	1.7
	1-2. 연수생 적응기회부족	8	6.6
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	4	3.3
	1-4. 조직구성원 지원부족	19	15.7
	1-5. 조직구성원 역량부족	13	10.7
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	11	9.1
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	2	1.7
	2-2. 연수운영 자원 부족	4	3.3
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0.0
	2-4. 정보제공 미흡	2	1.7
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	1	0.8
	3-2. 후속지원 미흡	5	4.1
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	1	0.8
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	29	24.0
	4-2. 사회적 여건미흡	14	11.6
	4-3. 경제적 지원 부족	0	0.0
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	6	5.0
총계		121	100.0

[그림 Ⅳ-28] 국별 연수과정 주요 성과 저해요인

❑ 다국가 과정의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 47건으로 전체의 49.5%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인요인 31건(32.6%) 순으로 나타났음. 상대적으로, 연수기관 요인 10건(10.5%), KOICA 요인 7건(7.4%)의 언급 비중은 낮게 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족'이 20건으로 전체 사례의 21.1%가 언급되었으며, 다음으로 '사회적 여건 미흡'이 14건(14.7%), '조직내외 인적자원 부족' 13건(13.7%) 등이 주로 언급되었음.



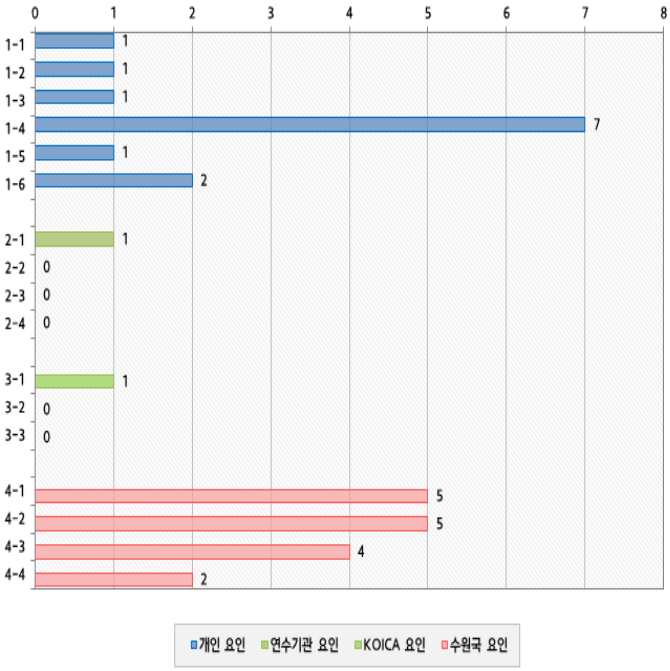
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0.0
	1-2. 연수생 적용기회부족	2	2.1
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	2	2.1
	1-4. 조직구성원 지원부족	9	9.5
	1-5. 조직구성원 역량부족	5	5.3
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	13	13.7
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	1	1.1
	2-2. 연수운영 자원 부족	5	5.3
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	1	1.1
	2-4. 정보제공 미흡	3	3.2
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	4	4.2
	3-2. 후속지원 미흡	3	3.2
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	12	12.6
	4-2. 사회적 여건미흡	14	14.7
	4-3. 경제적 지원 부족	20	21.1
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	1	1.1
총계		95	100.0

[그림 Ⅳ-29] 다국가 연수과정 주요 성과 저해요인

❑ 공동협력 과정의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 16건으로 전체의 51.6%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인요인 13건(41.9%) 순으로 나타났음. 상대적으로, 연수기관 요인과 KOICA 요인 각각 1건(10.5%)의 언급 비중은 낮게 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '조직구성원 지원 부족'이 7건으로 전체 사례의 22.6%가 언급되었으며, 다음으로 '제도적 기반 부재', 사회적 여건 미흡'이 각각 5건(16.1%) 등이 주로 언급되었음.



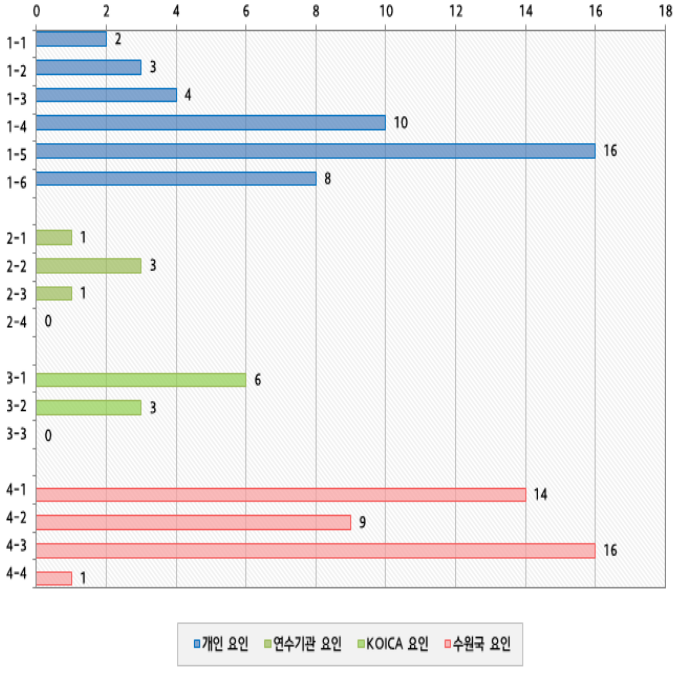
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	1	3.2
	1-2. 연수생 적응기회부족	1	3.2
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	1	3.2
	1-4. 조직구성원 지원부족	7	22.6
	1-5. 조직구성원 역량부족	1	3.2
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	2	6.5
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	1	3.2
	2-2. 연수운영 자원 부족	0	0.0
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0.0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	1	3.2
	3-2. 후속지원 미흡	0	0.0
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	5	16.1
	4-2. 사회적 여건미흡	5	16.1
	4-3. 경제적 지원 부족	4	12.9
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	2	6.5
총계		31	100.0

[그림 Ⅳ-30] 공동협력 연수과정 주요 성과 저해요인

❑ 석사 과정의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 개인요인이 43건으로 전체의 44.3%를 차지하고 있었으며, 다음으로 수원국 요인 40건(41.2%) 순으로 나타났음. 상대적으로, KOICA 요인 9건(9.3%), 연수기관 요인 5건(5.2%)의 언급되는 비중은 낮게 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '조직구성원 역량 부족', '경제적 지원 부족'이 각각 16건으로 전체 사례의 33.0%가 언급되었으며, 다음으로 '제도적 기반 부재'이 14건(14.4%) 등이 주로 언급되었음.



구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	2	2.1
	1-2. 연수생 적용기회부족	3	3.1
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	4	4.1
	1-4. 조직구성원 지원부족	10	10.3
	1-5. 조직구성원 역량부족	16	16.5
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	8	8.2
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	1	1.0
	2-2. 연수운영 자원 부족	3	3.1
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	1	1.0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	6	6.2
	3-2. 후속지원 미흡	3	3.1
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	14	14.4
	4-2. 사회적 여건미흡	9	9.3
	4-3. 경제적 지원 부족	16	16.5
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	1	1.0
총계		97	100.0

[그림 Ⅳ-31] 석사과정 주요 성과 저해요인

❑ 연수 유형별 성과를 저해하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 국별, 석사과정의 경우 개인요인의 언급 비중이 가장 높았으며, 상대적으로 다국가, 공동협력 과정의 경우 수원국 요인의 언급 비중이 가장 높았음. 모든 연수과정은 성과를 저해하는 요인으로 연수기관 요인이나, KOICA 요인에 대한 언급비중이 상대적으로 낮게 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 대부분의 연수유형에서 '제도적 기반 부재' 요인과 '사회적 여건 미흡' 요인의 언급 비중이 공통적으로 가장 높았으며, 국별, 공동협력 과정의 경우 상대적으로 '조직 구성원의 지원 부족' 항목을, 다국가, 석사과정의 경우 '경제적 지원 부족' 항목의 언급 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-14> 연수유형별 주요 성과 저해요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목[1]	국별		다국가		공동협력		석사과정	
		빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1.	2	1.7	0	0.0	1	3.2	2	2.1
	1-2.	8	6.6	2	2.1	1	3.2	3	3.1
	1-3.	4	3.3	2	2.1	1	3.2	4	4.1
	1-4.	19	15.7	9	9.5	7	22.6	10	10.3
	1-5.	13	10.7	5	5.3	1	3.2	16	16.5
	1-6.	11	9.1	13	13.7	2	6.5	8	8.2
2. 연수기관 요인	2-1.	2	1.7	1	1.1	1	3.2	1	1.0
	2-2.	4	3.3	5	5.3	0	0.0	3	3.1
	2-3.	0	0.0	1	1.1	0	0.0	1	1.0
	2-4.	2	1.7	3	3.2	0	0.0	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1.	1	0.8	4	4.2	1	3.2	6	6.2
	3-2.	5	4.1	3	3.2	0	0.0	3	3.1
	3-3.	1	0.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1.	29	24.0	12	12.6	5	16.1	14	14.4
	4-2.	14	11.6	14	14.7	5	16.1	9	9.3
	4-3.	0	0.0	20	21.1	4	12.9	16	16.5
	4-4.	6	5.0	1	1.1	2	6.5	1	1.0
총계		121	100.0	95	100.0	31	100.0	97	100.0

주 1) 항목명: 1-1. 연수생 학습부적응, 1-2. 연수생 적용기회 부족, 1-3. 조직내 의사소통 미흡, 1-4. 조직구성원 지원 부족, 1-5. 조직구성원 역량 부족, 1-6.조직내외 인적자원 부족, 2-1. 연수내용 구성 미흡, 2-2. 연수운영 자원 부족, 2-3. 강사전문성 및 역량 부족, 2-4. 정보제공 미흡, 3-1. 현지요구 반영 미흡, 3-2. 후속지원 미흡, 3-3. 현지 사무소 지원 미흡, 4-1. 제도적 기반 부재, 4-2. 사회적 여건미흡, 4-3. 경제적 지원 부족, 4-4. 수원기관 등 협업 부족

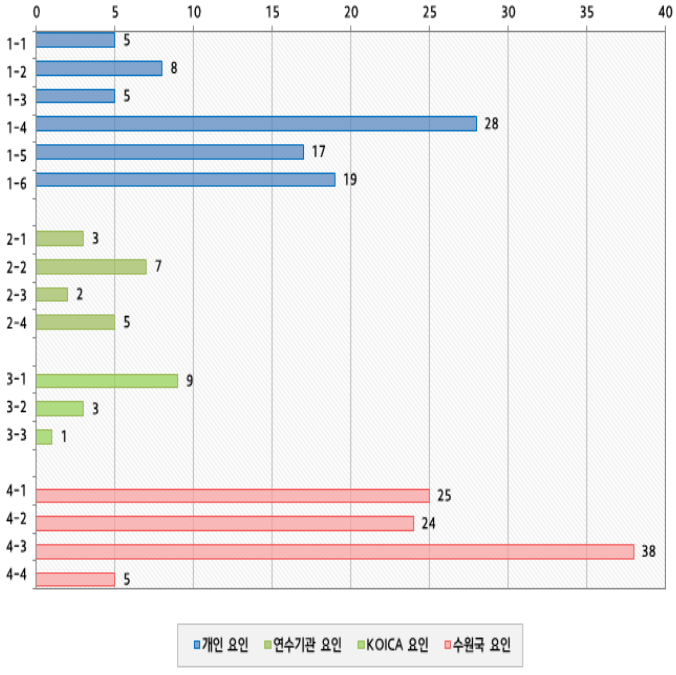
2) 음영은 연수유형별 주요 성과 저해 요인(상위 3개 항목)

4) 성과유형

❑ 성과유형은 인적자원 역량강화, 조직 및 제도적 역량강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진으로 구분되며, 먼저 인적자원 역량강화 관련 사례의 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 92건으로 전체의 45.1%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인요인 82건(40.2%) 순으로 나타났음. 상대적으로, 연수기관 요인 17건(8.3%), KOICA 요인 13건(6.4%)의 언급 비중이 낮았음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족'이 38건으로 전체 사례의 18.6%가 언급되었으며, 다음으로 '조직구성원 지원 부족'이 28건(13.7%), '제도적 기반 부재' 25건(12.3%) 등이 주로 언급되었음.



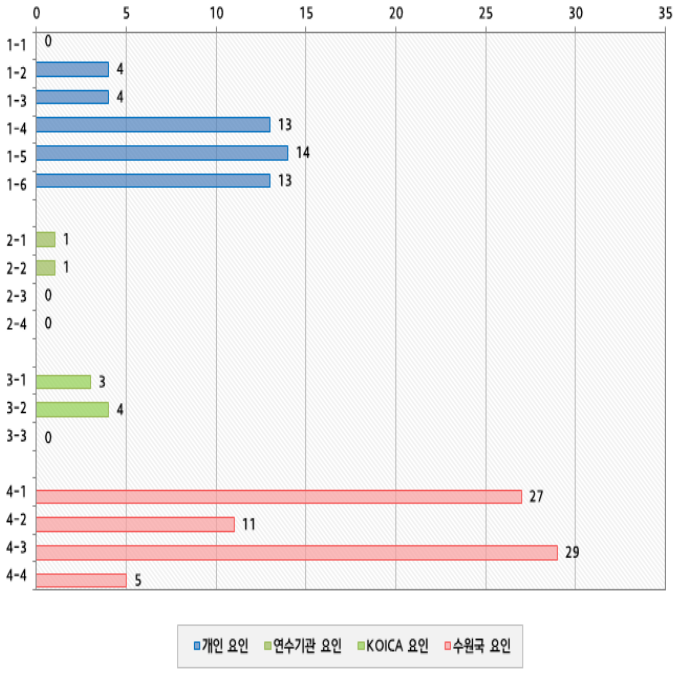
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	5	2.5
	1-2. 연수생 적용기회부족	8	3.9
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	5	2.5
	1-4. 조직구성원 지원부족	28	13.7
	1-5. 조직구성원 역량부족	17	8.3
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	19	9.3
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	3	1.5
	2-2. 연수운영 자원 부족	7	3.4
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	2	1.0
	2-4. 정보제공 미흡	5	2.5
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	9	4.4
	3-2. 후속지원 미흡	3	1.5
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	1	0.5
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	25	12.3
	4-2. 사회적 여건미흡	24	11.8
	4-3. 경제적 지원 부족	38	18.6
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	5	2.5
총계		204	100.0

[그림 Ⅳ-32] 인적자원 역량강화 사례 주요 성과 저해요인

❑ 조직 및 제도적 역량강화 관련 사례의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 72건으로 전체의 55.8%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인요인 48건(37.2%) 순으로 나타났음. 상대적으로, KOICA 요인 7건(5.4%), 연수기관 요인 2건(1.6%)의 언급 비중이 낮았음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족'이 29건으로 전체 사례의 22.5%가 언급되었으며, 다음으로 '제도적 기반 부재'가 27건(20.9%), '조직구성원 역량 부족' 14건(10.9%) 등이 주로 언급되었음.



구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0.0
	1-2. 연수생 적응기회부족	4	3.1
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	4	3.1
	1-4. 조직구성원 지원부족	13	10.1
	1-5. 조직구성원 역량부족	14	10.9
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	13	10.1
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	1	0.8
	2-2. 연수운영 자원 부족	1	0.8
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0.0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	3	2.3
	3-2. 후속지원 미흡	4	3.1
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	27	20.9
	4-2. 사회적 여건미흡	11	8.5
	4-3. 경제적 지원 부족	29	22.5
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	5	3.9
총계		129	100.0

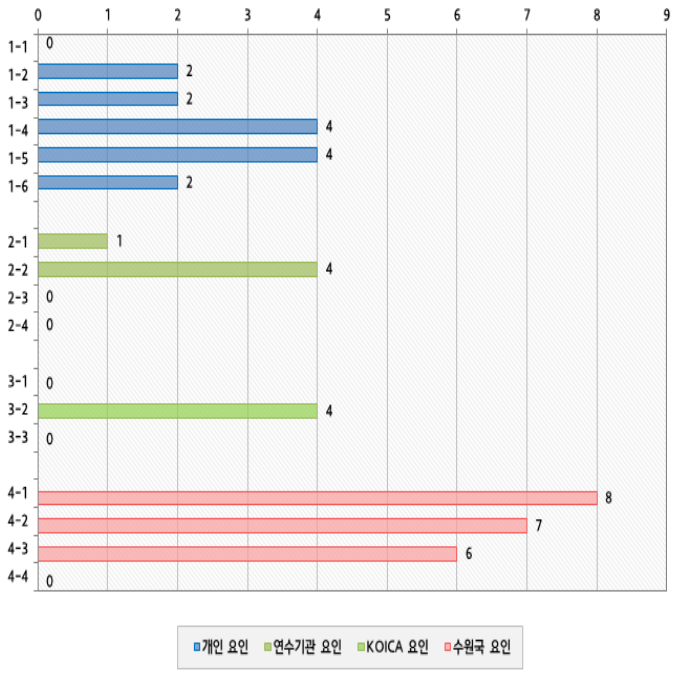
[그림 Ⅳ-33] 조직 및 제도적 역량강화 사례 주요 성과 저해요인

❑ 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 관련 사례의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 21건으로 전체의 47.7%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인요인 14건(31.8%) 순으로 나타났음. 상대적으로,

연수기관 요인 5건(11.4%) 및 KOICA 요인 4건(9.1%)에 대한 언급 비중은 낮게 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '제도적 기반 부재'가 8건으로 전체 사례의 18.2%가 언급되었으며, 다음으로 '사회적 여건 미흡'이 7건(15.9%), '경제적 지원 부족' 6건(13.6%) 등이 주로 언급되었음.



구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0.0
	1-2. 연수생 적응기회부족	2	4.5
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	2	4.5
	1-4. 조직구성원 지원부족	4	9.1
	1-5. 조직구성원 역량부족	4	9.1
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	2	4.5
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	1	2.3
	2-2. 연수운영 자원 부족	4	9.1
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0.0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	0	0.0
	3-2. 후속지원 미흡	4	9.1
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	8	18.2
	4-2. 사회적 여건미흡	7	15.9
	4-3. 경제적 지원 부족	6	13.6
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	0	0.0
총계		44	100.0

[그림 Ⅳ-34] 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례 주요 성과 저해요인

❑ 성과 유형별 성과를 저해하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 3개 성과 유형의 관련 사례 모두 수원국 요인에 대한 언급 비중이 가장 높았으며, 다음으로 개인요인이 주로 언급되고 있었음. 상대적으로 파트너십 강화 및 우호협력증진 사례(9.1%)가 인적자원 역량강화 사례(6.4%)와 조직 및 제도적 역량강화 사례(5.4%)에 비해 KOICA 요인에 대한 언급 비중이 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 연수 참여자들은 '제도적 기반 부재' 요인과 '경제적 지원 부족' 요인을 공통적으로 성과 저해 요인으로 인식하고 있었으며, 인적자원 역량강화 사례의 경우, '조직구성원 지원 부족', 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 관련 사례의 경우 '조직구성원 역량 부족' 요인을, 조직 및 제도적 역량강화 관련 사례의 경우 '사회적 여건 미흡' 등에 대한 요인을 주요 성과 저해요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-15> 성과유형별 성과 저해요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목[1]	인적자원 역량강화		조직 및 제도적 역량강화		파트너십 강화 및 우호협력관계 증진	
		빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1.	5	2.5	0	0.0	0	0.0
	1-2.	8	3.9	4	3.1	2	4.5
	1-3.	5	2.5	4	3.1	2	4.5
	1-4.	28	13.7	13	10.1	4	9.1
	1-5.	17	8.3	14	10.9	4	9.1
	1-6.	19	9.3	13	10.1	2	4.5
2. 연수기관 요인	2-1.	3	1.5	1	0.8	1	2.3
	2-2.	7	3.4	1	0.8	4	9.1
	2-3.	2	1.0	0	0.0	0	0.0
	2-4.	5	2.5	0	0.0	0	0.0
3. KOICA 요인	3-1.	9	4.4	3	2.3	0	0.0
	3-2.	3	1.5	4	3.1	4	9.1
	3-3.	1	0.5	0	0.0	0	0.0
4. 수원국 요인	4-1.	25	12.3	27	20.9	8	18.2
	4-2.	24	11.8	11	8.5	7	15.9
	4-3.	38	18.6	29	22.5	6	13.6
	4-4.	5	2.5	5	3.9	0	0.0
총계		204	100.0	129	100.0	44	100.0

주 1) 항목명: 1-1. 연수생 학습부적응, 1-2. 연수생 적용기회 부족, 1-3. 조직 내 의사소통 미흡, 1-4. 조직구성원 지원 부족, 1-5. 조직구성원 역량 부족, 1-6.조직내외 인적자원 부족, 2-1. 연수내용 구성 미흡, 2-2. 연수운영 자원 부족, 2-3. 강사전문성 및 역량 부족, 2-4. 정보제공 미흡, 3-1. 현지요구 반영 미흡, 3-2. 후속지원 미흡, 3-3. 현지 사무소 지원 미흡, 4-1. 제도적 기반 부재, 4-2. 사회적 여건미흡, 4-3. 경제적 지원 부족, 4-4. 수원기관 등 협업 부족

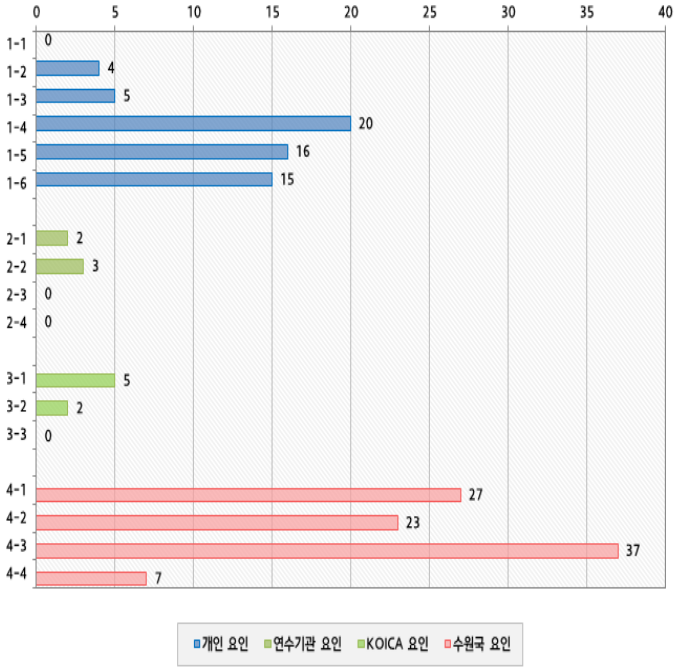
2) 음영은 성과유형별 주요 성과 저해 요인(상위 3개 항목)

5) 분쟁·취약국

❑ 분쟁·취약국은 OECD에서 지정한 분쟁·취약국을 기준(49개국)으로 하며, 분쟁·취약국과 일반국가로 구분하여 분석하였음. 먼저 분쟁·취약국에서의 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 수원국 요인이 94건으로 전체의 56.6%를 차지하고 있었으며, 다음으로 개인요인 60건(36.1%) 순으로 나타났음. 상대적으로, KOICA 요인 7건(4.2%), 연수기관 요인 5건(3.0%)의 언급 비중은 낮게 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족'이 37건으로 전체 사례의 22.3%가 언급되었으며, 다음으로 '제도적 기반 부재'가 27건(16.3%), '사회적 여건 미흡' 23건(13.9%) 등으로 주로 수원국 요인이 언급되었음.



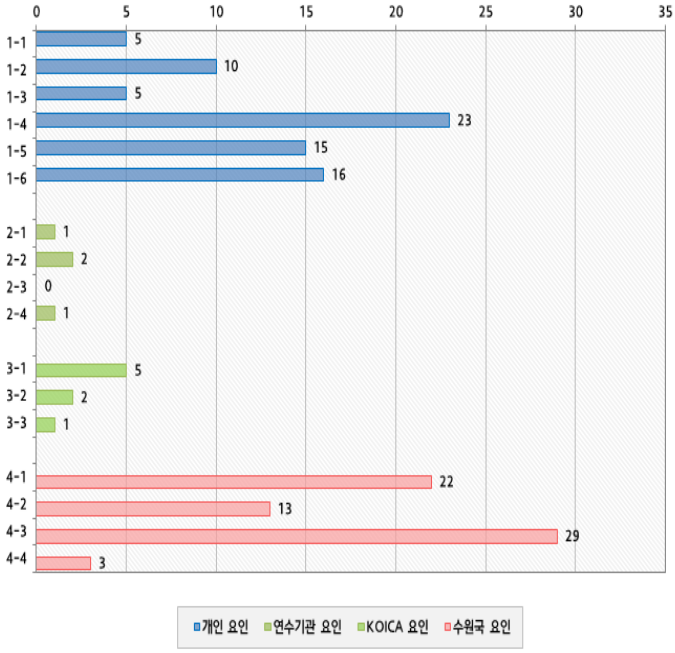
구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0,0
	1-2. 연수생 적용기회부족	4	2,4
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	5	3,0
	1-4. 조직구성원 지원부족	20	12,0
	1-5. 조직구성원 역량부족	16	9,6
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	15	9,0
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	2	1,2
	2-2. 연수운영 자원 부족	3	1,8
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0,0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0,0
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	5	3,0
	3-2. 후속지원 미흡	2	1,2
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0,0
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	27	16,3
	4-2. 사회적 여건미흡	23	13,9
	4-3. 경제적 지원 부족	37	22,3
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	7	4,2
총계		166	100,0

[그림 Ⅳ-35] 분쟁·취약국 주요 성과 저해요인

❑ 일반국가의 경우, 성과를 저해하는 주된 요인은 다음과 같음.

○ 범주별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 개인요인이 74건으로 전체의 48.4%를 차지하고 있었으며, 다음으로 수원국 요인 677건(43.8%) 순으로 나타났음. 상대적으로, KOICA 요인 8건(5.2%), 연수기관 요인 4건(2.6%)에 대한 언급비중은 낮게 나타났음.

○ 항목별 성과를 저해하는 주요 요인으로는 '경제적 지원 부족' 항목이 29건으로 전체 사례의 19.0%가 언급되었으며, 다음으로 '조직구성원 지원 부족'이 23건(15.0%), '제도적 기반 부재' 22건(14.4%) 등이 주로 언급되었음.



구분	항목	빈도	비중(%)
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	5	3,3
	1-2. 연수생 적응기회부족	10	6,5
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	5	3,3
	1-4. 조직구성원 지원부족	23	15,0
	1-5. 조직구성원 역량부족	15	9,8
	1-6. 조직내외 인적자원 부족	16	10,5
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	1	0,7
	2-2. 연수운영 자원 부족	2	1,3
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0,0
	2-4. 정보제공 미흡	1	0,7
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	5	3,3
	3-2. 후속지원 미흡	2	1,3
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	1	0,7
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	22	14,4
	4-2. 사회적 여건미흡	13	8,5
	4-3. 경제적 지원 부족	29	19,0
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	3	2,0
총계		153	100,0

[그림 Ⅳ-36] 일반국가 주요 성과 저해요인

❑ 분쟁·취약국과 일반국가의 성과를 촉진하는 주요 요인 결과를 종합하면 다음과 같음.

○ 범주별 분석 결과를 종합하면, 일반국가의 경우 성과를 저해하는 요인으로 개인요인을 언급하는 비중이 분쟁·취약국에 비해 다소 높았으며, 분쟁·취약국의 경우 일반국가에 비해 수원국 요인에 대한 언급 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났음.

○ 항목별 분석 결과를 종합하면, 공통적으로 '제도적 기반 부재', '경제적 지원 부족'을 중요한 성과 저해 요인으로 언급하였으며, 상대적으로 분쟁·취약국의 경우 '사회적 여건 미흡' 항목을 주요 성과저해 요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-16> 분쟁·취약국/일반 주요 성과 저해요인 비교 종합

(단위: 건, %)

범주	항목	분쟁·취약국		일반국가	
		빈도	비중	빈도	비중
1. 개인요인	1-1. 연수생 학습부적응	0	0.0	5	3.3
	1-2. 연수생 적용기회 부족	4	2.4	10	6.5
	1-3. 조직내 의사소통 미흡	5	3.0	5	3.3
	1-4. 조직구성원 지원 부족	20	12.0	23	15.0
	1-5. 조직구성원 역량 부족	16	9.6	15	9.8
	1-6.조직내외 인적자원 부족	15	9.0	16	10.5
2. 연수기관 요인	2-1. 연수내용 구성 미흡	2	1.2	1	0.7
	2-2. 연수운영 자원 부족	3	1.8	2	1.3
	2-3. 강사전문성 및 역량 부족	0	0.0	0	0.0
	2-4. 정보제공 미흡	0	0.0	1	0.7
3. KOICA 요인	3-1. 현지요구 반영 미흡	5	3.0	5	3.3
	3-2. 후속지원 미흡	2	1.2	2	1.3
	3-3. 현지 사무소 지원 미흡	0	0.0	1	0.7
4. 수원국 요인	4-1. 제도적 기반 부재	27	16.3	22	14.4
	4-2. 사회적 여건미흡	23	13.9	13	8.5
	4-3. 경제적 지원 부족	37	22.3	29	19.0
	4-4. 수원기관 등 협업 부족	7	4.2	3	2.0
총계		166	100.0	153	100.0

주) 음영은 사례대상별 주요 성과 저해 요인(상위 3개 항목)

2.4. 성과 저해요인과 성과점수 관계

❑ 성과 저해요인과 성과점수 간의 상관관계를 분석한 결과, 성과점수와 관련이 있는 저해요인은 '제도적 기반 부재'와 '경제적 지원 부족'인 것으로 나타났으며, 이외의 요인은 상관관계가 없는 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-17> 성과 저해요인과 성과점수와의 관계(전체 사례 대상)

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
개인	1. 연수생 학습부적응	1																	
	2. 연수생 적용기회 부족	.092	1																
	3. 조직내 의사소통 미흡	-.028	-.048	1															
	4. 조직구성원 지원 부족	.160*	.031	.210*	1														
	5. 조직구성원 역량 부족	-.053	.060	.144*	.124*	1													
	6.조직내외 인적자원 부족	.031	.013	-.021	.161*	-.012	1												
연수기관	7. 연수내용 구성 미흡	.185*	-.032	-.028	.086	-.053	-.052	1											
	8. 연수운영 자원 부족	-.029	-.050	-.044	-.096	-.029	.027	.370*	1										
	9. 강사전문성 및 역량 부족	-.012	-.020	-.018	-.038	-.033	.098	-.012	.191*	1									
	10. 정보제공 미흡	-.019	-.032	-.028	-.061	-.053	-.052	.185*	.237*	.309*	1								
KOICA	11. 현지요구 반영 미흡	.104	-.050	-.044	.001	-.083	-.081	.370*	.215*	-.018	.104	1							
	12. 후속지원 미흡	-.028	-.048	-.042	-.041	-.023	-.021	.111	.229*	-.018	-.028	.047	1						
	13. 현지 사무소 지원 미흡	-.008	-.014	-.012	-.027	-.023	-.023	-.008	-.013	-.005	-.008	-.013	-.012	1					
수원국	14. 제도적 기반 부재	.059	-.044	-.019	.002	.034	.040	-.073	-.028	-.046	-.073	-.028	.071	-.032	1				
	15. 사회적 여건미흡	.017	-.007	-.036	-.053	.048	.115	-.058	-.042	.082	-.058	-.042	-.036	-.026	.214*	1			
	16. 경제적 지원 부족	-.021	-.104	.002	.110	.040	.122*	-.083	-.049	.045	-.083	-.049	-.040	-.037	.238*	.063	1		
	17. 수원기관 등 협업 부족	-.027	.043	-.040	-.034	-.075	-.074	-.027	-.042	-.017	-.027	-.042	-.040	-.012	-.057	.079	-.074	1	
18. 성과점수		.017	-.010	.063	.100	.139	.017	.069	.031	-.054	-.049	.095	.109	-.026	.208*	.110	.126*	.084	1

주) * p<.05, ** p<.01

❑ 인적자원 역량강화 사례를 대상으로 성과 저해요인과 성과점수 간의 상관관계를 분석한 결과, 제도적 기반 부재, 수원기관 협업 부족 이외에도 조직구성원 지원 부족 요인이 성과 점수와 관련성이 있는 것으로 나타났음.

<표 Ⅳ-18> 성과유형별 성과 저해요인과 성과점수와의 관계(인적자원 역량 강화 사례)

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
개인	1. 연수생 학습부적응	1																	
	2. 연수생 적용기회 부족	.123	1																
	3. 조직내 의사소통 미흡	-.033	-.042	1															
	4. 조직구성원 지원 부족	.200*	-.032	.295**	1														
	5. 조직구성원 역량 부족	-.063	.106	.054	.212**	1													
	6.조직내외 인적자원 부족	.044	.092	-.067	.082	.059	1												
연수기관	7. 연수내용 구성 미흡	.240**	-.032	-.025	.178*	-.049	-.052	1											
	8. 연수운영 자원 부족	-.039	-.050	-.039	-.101	-.075	.109	.195*	1										
	9. 강사전문성 및 역량 부족	-.021	-.026	-.021	-.053	-.040	.132	-.016	.251**	1									
	10. 정보제공 미흡	-.033	-.042	-.033	-.084	-.063	-.067	.240**	.312**	.303**	1								
KOICA	11. 현지요구 반영 미흡	.111	-.057	-.045	.028	-.086	-.092	.366**	.212**	-.028	.111	1							
	12. 후속지원 미흡	-.025	-.032	-.025	-.065	-.049	-.052	-.019	-.030	-.016	-.025	-.034	1						
	13. 현지 사무소 지원 미흡	-.015	-.019	-.015	-.037	-.028	-.030	-.011	-.017	-.009	-.015	-.020	-.011	1					
수원국	14. 제도적 기반 부재	.119	-.022	-.079	.070	-.040	.159*	-.061	-.010	-.049	-.079	-.032	-.061	-.035	1				
	15. 사회적 여건미흡	.024	-.018	-.077	-.059	.023	.277**	-.059	-.006	.110	-.077	-.029	.070	-.034	.202*	1			
	16. 경제적 지원 부족	-.018	-.131	.067	.203*	-.005	.155	-.079	-.050	.068	-.102	-.075	-.079	-.045	.242**	.049	1		
	17. 수원기관 등 협업 부족	-.033	.123	-.033	.010	-.063	-.067	-.025	-.039	-.021	-.033	-.045	-.025	-.015	.020	.125	-.102	1	
18. 성과점수		.068	-.040	.046	.193*	.096	.107	.109	.030	-.022	.016	.112	-.026	.005	.244**	.103	.130	.172*	1

주) * p<.05, ** p<.01

❑ 조직 및 제도적 역량강화 사례를 대상으로 성과 저해요인과 성과점수 간의 상관관계를 분석한 결과, 현지요구 반영 미흡과 성과점수가 유의미한 상관관계를 나타내었음.

<표 Ⅳ-19> 성과유형별 성과 저해요인과 성과점수와의 관계(조직 및 제도적 역량 강화 사례)

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
개인	1. 연수생 학습부적응	.																	
	2. 연수생 적용기회 부족	.	1																
	3. 조직내 의사소통 미흡	.	-.047	1															
	4. 조직구성원 지원 부족	.	.064	.217*	1														
	5. 조직구성원 역량 부족	.	.055	.204	.083	1													
	6.조직내외 인적자원 부족	.	-.090	.064	.279**	-.091	1												
연수기관	7. 연수내용 구성 미흡	.	-.023	-.023	-.044	-.046	-.044	1											
	8. 연수운영 자원 부족	.	-.023	-.023	-.044	-.046	-.044	1.000	1										
	9. 강사전문성 및 역량 부족	.	.	.	.	.	.	.	.	.									
	10. 정보제공 미흡	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.								
KOICA	11. 현지요구 반영 미흡	.	-.041	-.041	-.077	-.081	-.077	.571**	.571**	.	.	1							
	12. 후속지원 미흡	.	-.047	-.047	-.090	-.094	.064	.491**	.491**	.	.	.260*	1						
	13. 현지 사무소 지원 미흡	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.					
수원국	14. 제도적 기반 부재	.	-.143	.093	-.065	.051	-.065	-.070	-.070	.	.	.012	.093	.	1				
	15. 사회적 여건미흡	.	-.081	.083	-.059	.025	-.059	-.040	-.040	.	.	-.070	-.081	.	.123	1			
	16. 경제적 지원 부족	.	-.035	-.035	-.016	-.037	.120	-.074	-.074	.	.	.003	-.151	.	.167	.030	1		
	17. 수원기관 등 협업 부족	.	-.053	-.053	-.101	-.105	-.101	-.026	-.026	.	.	-.046	-.053	.	-.161	.057	-.066	1	
18. 성과점수		.	-.065	.055	-.021	.151	-.107	.173	.173	.	.	.247*	.152	.	-.017	.118	.137	-.023	1

주) * p<.05, ** p<.01

❑ 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례에 대해 성과 저해요인과 성과점수 간의 상관관계를 분석한 결과, 제도적 기반 부재 요인이 성과점수와 유의미한 상관관계를 나타내었음.

<표 Ⅳ-20> 성과유형별 성과 저해요인과 성과점수와의 관계(파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례)

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
개인	1. 연수생 학습부적응	.																	
	2. 연수생 적용기회 부족	.	1																
	3. 조직내 의사소통 미흡	.	-.083	1															
	4. 조직구성원 지원 부족	.	.277	-.123	1														
	5. 조직구성원 역량 부족	.	-.123	.277	-.182	1													
	6.조직내외 인적자원 부족	.	-.083	-.083	.277	-.123	1												
연수기관	7. 연수내용 구성 미흡	.	-.058	-.058	-.085	-.085	-.058	1											
	8. 연수운영 자원 부족	.	-.123	-.123	-.182	.114	-.123	.469*	1										
	9. 강사전문성 및 역량 부족	.	.	.	.	.	.	.	.	.									
	10. 정보제공 미흡	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.								
KOICA	11. 현지요구 반영 미흡	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.							
	12. 후속지원 미흡	.	-.123	-.123	.114	.114	-.123	-.085	.409*	.	.	.	1						
	13. 현지 사무소 지원 미흡	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.					
수원국	14. 제도적 기반 부재	.	.120	-.192	-.053	.178	-.192	-.133	-.053	.	.	.	.178	.	1				
	15. 사회적 여건미흡	.	.150	-.175	-.018	.222	-.175	-.121	-.259	.	.	.	-.259	.	.535**	1			
	16. 경제적 지원 부족	.	-.158	-.158	.019	.525**	-.158	-.110	.019	.	.	.	.272	.	.426*	.285	1		
	17. 수원기관 등 협업 부족	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
18. 성과점수		.	.166	.068	-.086	.302	-.059	-.243	-.029	.	.	.	.209	.	.434*	.217	.012	.	1

주) * p<.05, ** p<.01

3. 종합 및 시사점

❑ 글로벌 연수사업의 성과요인을 탐색적 통합연구방법(exploratory mixed method)을 활용하여 수집한 성과사례에서 의미 있는 진술문을 추출하고 유형화하여 성과 촉진요인 및 저해요인을 도출하는 질적분석을 실시하였으며, 이에 따른 통계패키지를 활용한 양적분석을 실시함.

- ○ 성과 촉진요인은 272개 사례에서 의미 있는 진술문 873개를 추출하였으며, 이를 유형화하여 4개 범주의 18개 하위요소를 도출함(개인 요인 6개, 연수기관 요인 4개, KOICA 요인 4개, 수원국 요인 4개).
- ○ 성과 저해요인은 272개 사례에서 의미 있는 진술문 377개를 추출하였으며, 이를 유형화하여 4개 범주의 17개 하위요소를 도출함(개인 요인 6개, 연수기관 요인 4개, KOICA 요인 3개, 수원국 요인 4개).

❑ 첫째, 성과 촉진요인 정량·정성적 분석 결과를 토대로 글로벌 연수사업의 성과를 개인 역량향상뿐만 아니라 수원국의 조직 및 제도적 변화로 이끌어내기 위해서는 개인 인적사항(경력, 지위 등)을 포함하여 적극적인 태도를 가진 연수생을 선발하고 과정 중에 지속적으로 동기부여하며, 수원국의 상황을 고려한 맞춤형 교육설계가 이루어질 수 있도록 관련 지침을 마련하고 연수기관에 대한 지원이 필요함을 시사받을 수 있었음.

- ○ 범주별로 개인요인이 전체 389건(44.6%)으로 높은 비중을 보였으며, 이는 연수생의 업무경험이나 의사결정을 할 수 있는 지위도 중요한 요인이지만 이보다 연수생이 뚜렷한 목표설정이나 학업성취에 대한 의지를 가지고 있을수록 성과를 촉진하는 것으로 나타남.
- ○ 항목별로는 '연수생의 적극적 태도', '수요자 맞춤형 교육설계', '수원국의 제도적 지원' 등이 주요 촉진요인으로 도출되었음. 즉, 수원국의 상황을 반영하여 맞춤형 교육설계가 이루어진 경우 성과를 촉진하는 것으로 나타났으며, 특히, 수원국의 인적·물적 인프라, 법령 제정, 정책수립 등과 같은 제도적 지원이 뒷받침될 때 액션플랜 이행을 통해 조직 및 제도적 차원의 성과로 파급되는 것으로 확인됨.

❑ 둘째, 대상 특성별로 성과 촉진요인을 비교해 보았을 때, 국가나 권역에 따라 맞춤형 교육과정을 운영하고 현지사무소를 중심으로 사후지원하기 위한 방안이 차별적으로 마련되어야 하며, 제도적/파트너십 향상의 성과를 창출하기 위해서는 액션플랜을 이행할 수 있도록 지속적인 follow-up이 요구됨.

- ○ 사례대상별로 개인사례는 개인 요인을 주된 성과 촉진요인으로 언급한 반면, 기관(연수기관, 해외사무소)의 경우 연수기관 요인에 대한 비중이 높게 나타나 개인사례와 기관사례의 성과항목과 촉진요인의 차이를 확인할 수 있었음.
- ○ 6개 권역별로 성과 촉진요인을 비교해보면 지역에 관계없이 개인 요인의 비중이 가장 높았으나, 상대적으로 중동과 아시아는 KOICA 요인을, 오세아니아, 중남미 지역의 경우 연수기관 요인을, 동구 및 CIS 지역은 수원국 요인을 다른 지역보다 높게 인식하고 있었음.
- ○ 한편 분쟁·취약국과 일반국가 사례를 비교하여 보았을 때, 분쟁·취약국은 타 국가보다 '수원국의 제도적 지원'이 더욱 중요한 촉진요인으로 도출되어 국가나 지역에 따라 차별화된 접근법이 필요하며 특히 코이카 현지사무소의 역할이 중요함을 다시 확인할 수 있었음.
- ○ 연수유형별로는 연수유형(국별, 다국가, 공동협력, 석사과정)에 관계없이 개인 요인이 가장 높은 비중을 나타내었으며 특히 석사과정 프로그램의 경우 '연수생의 적극적 태도'가 매우 중요한 요인으로 확인되어 연수생 스크리닝 체계 마련, 실무중심 과정 구성 및 운영, 사후관리 등을 통해 연수생을 전-중-후 관리할 필요성이 확인되었음. 반면에 국별, 다국가, 공동협력 프로그램에서는 '수요자 맞춤형 교육설계'가 높은 비중으로 나타나 각 국가나 주제별 상황에 맞는 교육과정을 구성하여 운영하도록 하며, 현업적용도를 높이기 위한 방안이 강구되어야 할 것임.
- ○ 수집한 사례를 성과유형(인적자원 역량 강화, 조직 및 제도적 역량 강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진)에 따라 구분하여 분석한 결과, 유형에 관계없이 개인 요인이 가장 높은 비중을 차지하기는 하나, 인적자원 역량 강화 사례에 비해 조직 및 제도적 역량 강화 사례와 파트너십 강화 및 우호 협력관계 증진 사례에서 '액션플랜 수립' 항목의 비중이 높게 나타나 보다 거시적 차원에서 제도적/파트너십 향상의 성과를 창출하기 위해서는 액션플랜을 수립하여 이행하는 것이 핵심적 성공요소로 도출됨.

❑ 셋째, 성과 촉진요인과 성과점수와의 상관관계 분석결과에서 네트워크 활용과 외부 전문가의 적극적 참여가 중요한 성과 촉진요인으로 나타났으나, 연수생들의 경험적 측면에서는 낮게 인식되어 향후 코이카 및 연수기관의 사후관리 과정에서 인적 네트워크 측면이 강화될 필요성이 제기됨.

○ 성과 촉진요인과 성과점수의 상관관계 분석에서는 빈도분석 결과에서 주요 요인으로 도출된 '연수생의 적극적 태도', '수요자 맞춤형 교육설계', '수원국 제도적 지원' 외에 '네트워크 활용' 및 '외부 전문가의 적극적 참여'가 성과점수와 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지는 촉진요인으로 나타나 사례공모를 통한 성과분석 외에 현업적용도 등 타 성과분석 결과와 연계하는 등 성과분석을 고도화할 필요성이 제기되었으며, 인적 네트워크의 중요성이 확인되었음.

❑ 넷째, 성과 저해요인 정량·정석적 분석결과를 통해 연수생 개인 특성 보다 조직이나 수원국의 상황이 성과를 창출하는데 장애요인으로 작용하는 것으로 나타나 글로벌 연수사업의 성과목표를 달성하기 위해서는 연수생 역량개발뿐만 아니라 다양한 파트너십 활동과 사후지원을 통해 전방위로 지원해야 할 필요성이 제기됨.

○ 범주별로 수원국 요인이 전체 185건(49.1%)으로 가장 높은 비중을 보였으며, 이는 성과 촉진요인에서 개인 요인이 가장 높게 나타난 것과 대조적인 결과임. 즉, 성과를 더 향상시키는 데에는 개인의 의지와 노력이 중요하지만 액션플랜을 이행하고 그 결과가 성과로 나타나기 위해서는 수원국의 제도적, 경제적 지원이 필요하다는 것을 방증함.

○ 항목별로는 '수원국 경제적 지원 부족', '수원국 제도적 기반 부재', '조직구성원 지원 부족' 등이 주요 저해요인으로 도출되었음. 즉, 수원국의 도로·교통·인터넷 등과 같은 물적 인프라와 각종 법적 규제 등에 의해 제도적 기반이 갖추어있지 않은 경우, 경제상황이나 정치적 대립 등으로 인해 추가적인 예산지원이 부족한 경우 귀국 연수생들이 액션플랜을 이행하는데 어려움을 겪고 있는 것으로 나타남. 이와 함께 연수생이 소속한 조직 내에서 상사나 동료가 회의적인 시각을 가지고 있거나 지원하고자 하는 의지가 없는 경우 이들을 설득하는데 애로사항이 있는 것으로 확인됨.

❑ 다섯째, 대상 특성별로 성과 저해요인을 비교해 보았을 때, 국가나 문화권에 따라 현업적용도를 높이기 위한 차별화된 사후관리 방안이 마련될 필요가 있으며, 이에 대한 현지사무소의 역할이 강화되어야 할 것으로 사료됨.

○ 사례대상별로 개인사례는 수원국이나 소속 조직의 상황을 저해요인으로 주로 언급한 반면, 기관사례(연수기관, 해외사무소)에서는 '연수기관 연수운영 자원 부족', '코이카 후속지원 미흡' 등이 주요 저해요인으로 나타나 코이카의 연수과정 전후 지원에 대한 요구가 확인되었음.

○ 6개 권역별로 성과 저해요인을 비교해보면 타 지역권에서는 '수원국 제도적 기반 부재'와 '경제적 지원 미흡'이 가장 주된 저해요인으로 도출되었으나, 반면에 오세아니아에서는 '조직 내 의사소통 미흡', '조직구성원 지원 부족', '조직구성원 역량 부족' 등과 같은 조직 관련 요인이 높게 나타남.

○ 마찬가지로 분쟁·취약국과 일반국가를 비교해 보았을 때, 분쟁·취약국은 타 국가와 비교하여 '수원국의 사회적 여건 미흡'을 포함한 수원국의 상황이 더욱 주된 저해요인으로 나타나 지역이나 문화권에 따라 차별화된 접근법이 필요함을 시사받을 수 있었음. 특히, 코이카 현지사무소에서 현지조사를 비롯한 연수과정 기획 단계, 연수과정 홍보 및 연수생 선발 단계, 귀국 연수생 네트워크 구축 및 사후지원 단계에서 현지상황을 반영한 맞춤형 성과관리가 이루어질 수 있도록 역할을 담당해야 할 것임.

○ 연수유형(국별, 다국가, 공동협력, 석사과정)에 따른 저해요인 분석 결과, 연수유형에 따라 큰 차이를 보이고 있지는 않으나 국별 및 석사과정 프로그램의 경우 개인요인의 빈도가 가장 높게 나타난 반면, 다국가 및 공동협력 프로그램에서는 수원국 요인이 가장 높은 빈도로 나타남.

○ 한편, 성과유형(인적자원 역량 강화, 조직 및 제도적 역량 강화, 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진)에 따라 구분하여 분석한 결과에서는 인적자원 역량 강화 사례나 파트너십 강화 및 우호협력강화 증진 사례에 비해 조직 및 제도적 역량강화 사례에서 수원국 요인이 전체 55.8%로 높은 비중을 차지하여 개인의 역량강화를 넘어선 제도적 성과를 나타내기 위해서는 수원국 상황에 대한 고려가 필요함을 다시 확인할 수 있었음.

V. 글로벌 연수사업 성과확산을 위한 제언

1. 글로벌 연수사업 성과확산 개선과제 도출

❑ 성과사례 심사결과와 성과 촉진요인 및 저해요인 분석 결과를 토대로 코이카 글로벌 연수사업의 성과확산을 위한 시사점을 도출함.

○ 성과사례 심사결과, 사례수집 대상자 중 수집비율(16,359명 대상 245개 사례수집)이 낮아 참여율을 높이고 적극적으로 홍보하기 위한 방안이 요구되었으며, 심사지표나 분석방법을 체계화하기 위한 노력이 필요한 것으로 나타남.

○ 특히, 성과사례 수집 및 분석을 포함하여 글로벌 연수사업이 지속적으로 성과를 창출할 수 있도록 성과기반 평가체계를 확립하고 결과중심의 성과관리 방안이 마련될 필요성이 제기됨.

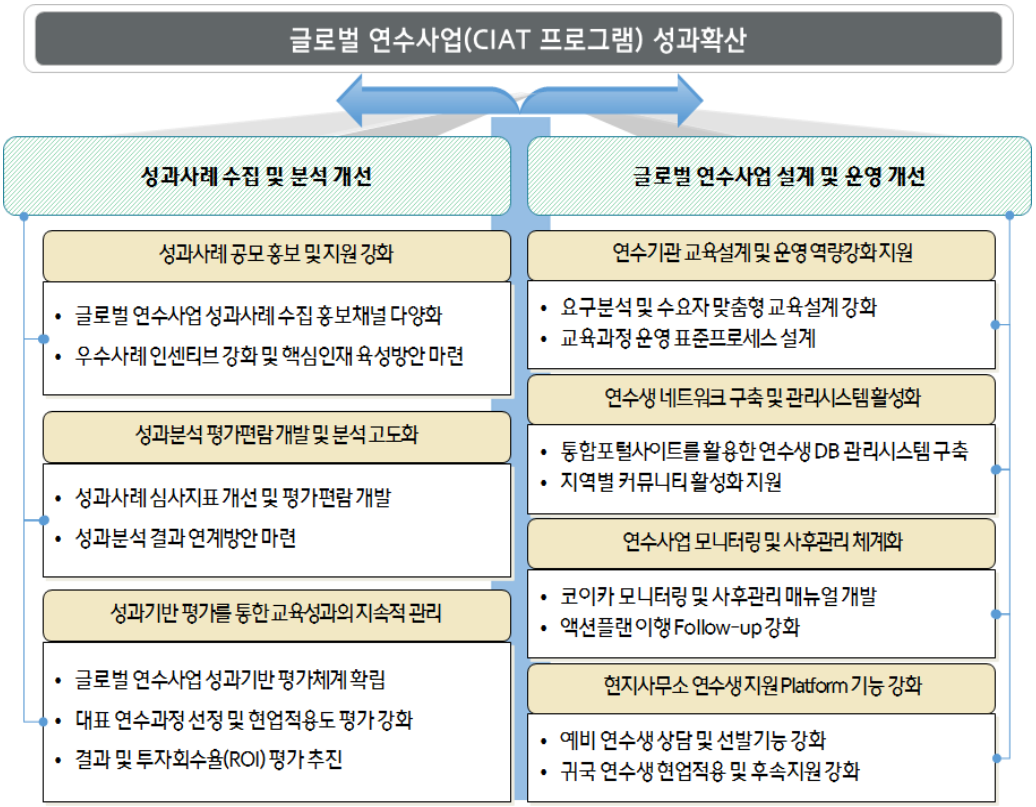
○ 성과 촉진요인 분석결과에서는 전반적으로 연수기관/코이카/수원국 등 기관 관련 요인보다 개인관련 요인이 주요 요인으로 도출되어 연수생 선발과 관리의 필요성이 대두되었으며, 수원국의 상황을 고려한 맞춤형 교육설계와 제도적 지원, 액션플랜 수립 등이 성과를 촉진하는 주요 요인으로 도출되어 연수기관 교육설계 역량 강화, 액션플랜 이행 사후관리 등이 요구됨.

○ 반면에 성과 저해요인 분석결과에서는 수원국 상황(정치/경제/사회)이 성과를 결정하는 핵심요소로 도출되어 수원국의 상황을 반영한 교육설계와 현지사무소를 중심으로 사전기획 및 사후관리가 강화되어야 하며, 귀국 연수생에 대한 관리뿐만 아니라 조직구성원의 지원과 역량 향상을 위한 방안이 요구됨.

❑ 이에 따라 성과사례 수집 및 분석 관련 3개 개선과제, 글로벌 연수사업 설계 및 운영 관련 4개의 개선과제를 각각 도출하였음.

○ 성과사례 수집 및 분석 개선사항으로는 ①성과사례 공모 홍보 및 지원 강화, ②성과분석 평가편람 개발 및 분석 고도화, ③성과기반 평가를 통한 교육성과의 지속적 관리 등의 개선과제 도출

○ 글로벌 연수사업 설계 및 운영 개선사항으로는 ①연수기관 교육설계 및 운영 역량강화 지원, ②연수생 네트워크 구축 및 관리시스템 활성화, ③연수사업 모니터링 및 사후관리 체계화, ④현지사무소 연수생 지원 Platform 기능 강화 등의 개선과제 도출



[그림 Ⅴ-1] 글로벌 연수사업 성과확산을 위한 개선과제

2. 성과사례 수집 및 분석 개선사항

2.1. 성과사례 공모 홍보 및 지원 강화

○글로벌 연수사업 성과사례 공모 홍보 및 지원 강화는 공모 참여를 확대하고 성과확산이 이루어질 수 있도록 **①글로벌 연수사업 성과사례 수집 홍보채널 다양화**, **②우수사례 인센티브 강화 및 핵심인재 육성방안 마련**의 세부과제 추진

추진 근거

❑ 국가적으로 국제개발협력 사업에 대한 성과관리와 성공사례에 대한 데이터베이스 구축이 요구되고 있는 상황에서 글로벌 연수사업 성과사례 분석 및 우수사례 선정은 대표적인 성공사례에 해당하므로 이에 대한 참여와 지원을 확대할 필요가 있음.

- 제2차 국제개발협력 기본계획(관계부처 합동, 2015)에 따르면 국제개발협력의 3대 추진과제 중 하나로 '내실 있는 ODA'를 추진할 계획이며 이를 위해 ODA 콘텐츠를 재정비하고 성공사례에 대한 데이터베이스 구축을 제시함.

❑ 그러나 현재 글로벌 연수사업 성과사례 공모는 안내 포스터 제작 및 이메일 배포로 홍보방법이 단편적이며 연수생들도 사전안내 및 사례수집 방법에 대한 개선을 요구하고 있는 실정임.

- 성과사례 공모 이메일을 발송한 결과 연수생 이메일 주소가 잘못된 경우가 많으며, 반송된 경우 사례공모를 안내할 수 있는 다른 방법이 없음.
- 연수생들은 공통적으로 질문하는 사항(우수사례 선정 상품이나 혜택, 선정일시 등)에 대한 구체적인 안내를 사전에 요구하였으며, 공모참여를 이메일 회신 외에 사이트에 직접 입력할 수 있는지, 이전에 우수사례를 파일로 받아볼 수 있는지 등을 주로 문의함.

추진 방안

❑ 글로벌 연수사업 성과사례 수집 홍보채널 다양화

- ❍ 홍보채널을 현재 실시하는 공모 포스터 제작, 이메일 배포 외에 CIAT 홈페이지 공고, 공모참여 사이트 별도 개설, SNS 활용, 사례집 배포 등으로 다각화하여 실시
- ❍ 연수기관 및 현지사무소를 활용하여 연수과정 중 사례공모 시행일정 안내, 귀국 연수생 이메일 주소 관리 및 네트워크 구축, 현지 문자발송 등으로 홍보방안 구체화

❑ 우수사례 인센티브 강화 및 핵심인재 육성방안 마련

- ❍ 우수사례 선정에 대한 인센티브를 강화하되, 선정된 연수생을 핵심인력으로 관리하고 액션플랜 이행 및 역량 개발에 대한 추가적 지원을 연계(예, 사후 지원 사업 우선선발, 코이카 현장전문위원 위촉 및 DB 관리, 액션플랜 이행 지원, 국내 초청 만찬회 및 각종 행사참여 지원 등)
- ❍ 특히, 매년 발간되는 우수사례집을 코이카 및 CIAT 홈페이지에 공고하고 연수기관 및 현지사무소에 배포하여 우수사례 선정에 대한 결과를 공유함으로써, 선정 대상자들이 발간물을 확인할 수 있도록 개선함.
- ❍ 향후 글로벌 연수사업 우수사례집 배포 및 활용을 위해 국문판과 영문판을 병행하여 출간하는 방안도 검토할 필요가 있음.

2.2. 성과분석 평가편람 개발 및 분석 고도화

○ 글로벌 연수사업 성과분석 평가편람 개발 및 분석 고도화는 글로벌 연수사업의 체계적인 평가를 위하여 **①성과사례 심사지표 개선 및 평가편람 개발**, **②성과분석 결과 연계방안 마련**의 세부과제 추진

추진 근거

❑ 코이카 글로벌 연수사업 성과사례 심사지표는 지표별 평가척도가 상이하고 평가기준이 구체적으로 마련되어 있지 않아 연수사업의 성과를 계량화하여 비교분석하는데 제약이 있음.

○ 성과영역은 성과의 적합성(20점)과 성과의 효과성(30점)으로 평가항목이 구성되어 있으며, 성과의 적합성은 코이카 연수사업 목표와의 부합도(10점), 수원국의 개발수요와의 부합도(5점), 국제개발협력 규범과의 부합도(5점)으로, 성과의 효과성은 성과도출 과정의 효율성(10점), 성과의 영향력(10점), 성과의 지속가능성(10점)으로 각각 구성됨.

○ 내용영역은 내용의 구체성(30점)과 내용의 논리성(20점)으로 평가항목이 구성되어 있으며, 내용의 구체성은 성과 도출과정 서술의 구체성 및 현실성(15점), 도출한 성과 및 기대효과 서술의 명확성(15점)으로, 내용의 논리성은 내용의 타당성 및 일관성(10점), 근거의 명확성(10점)으로 각각 구성됨.

○ 각 지표별 평가척도는 3단계 또는 5단계로 구성되며, 10점(매우수수)-9점(우수)-8점(적합)-6점(미흡)-4점(매우미흡)과 같이 서열척도로 배점기준이 마련되어 있음.

❑ 이번 성과사례 심사 결과에서도 개인사례와 기관사례의 평가점수가 차이가 있으며, 우수사례와 일반사례를 비교하여 보았을 때 성과영역 점수보다 내용영역의 점수 차이가 더 크게 나타나 성과사례 심사지표에 대한 검토가 필요함.

○ 연수생이 제출한 사례와 기관(연수기관, 현지사무소)에서 제출한 사례는 사례 수에서도 크게 차이가 나며, 상위 20개 우수사례 선정결과에서는 수집사례 대비 기관사례 선정비율이 높은 것으로 나타나 개인사례와 기관사례를 차별적으로 심사할 필요성이 제기됨.

※제출 사례 수: 개인 245명(90.1%), 기관 27개소(9.9%)

※우수사례(상위 20개) 선정비율: 개인 14명(70.0%), 기관 6개소(30.0%)

○ 우수사례와 일반사례를 비교한 결과 성과영역에 비해 내용영역 점수 차이가 더 크게 나타나, 성과사례 작성을 얼마나 구체적이고 논리적으로 작성하였는지가 중요한 우수사례 선정요인으로 확인되었음.

※성과영역 점수: 우수사례 47.60점 > 일반사례 39.08점 (Gap 8.52점)

※내용영역 점수: 우수사례 48.15점 > 일반사례 37.73점 (Gap 10.42점)

❑ 반면에 영국국제개발부(DFID; Department for International Development)에서는 성과평가를 위한 지표에 대한 구체적인 평가기준을 포함한 '지표 방법론 노트(Indicator methodology notes)'를 제공하고 있으며, 향후 코이카 연수사업에서도 평가편람을 개발하여 평가의 신뢰도 및 타당도를 향상시킬 필요가 있음.

○ DFID는 각 분야별, 사업형태별 표준지표를 제공하여 프로그램/프로젝트별 결과를 합산한 성과평가를 실시하고 있으며, 측정 및 합산의 단계에서의 오류를 최소화하기 위해 32개의 지표 방법론 노트를 활용함(Department for International Development, 2013).

❑ 한편, 글로벌 연수사업 성과평가 데이터가 연차별로 축적됨에 따라 단계적으로 코이카 연수사업 성과의 빅데이터를 구축하는 방안을 마련해야 할 것임.

○ 글로벌 연수사업의 성과관리모형이 개발되고 기존의 만족도 조사 등에 더해 2016년 현업적용도 조사와 성과사례에 대한 정량분석이 이루어짐에 따라 단계별 성과분석 데이터가 수집되고 있으므로 향후 주기적으로 성과를 측정하여 이를 연수기획에 환류하고 축적된 빅데이터를 관리하는 체계가 마련되어야 함(글로벌발전연구원, 2015).

추진 방안

❑ 성과사례 심사지표 개선 및 평가편람 개발

○ 우수사례 선정 결과를 글로벌 연수사업의 성과로 제시하기 위해서는 평가지표 및 기준을 보다 체계화할 필요가 있음.

○ 현재 심사기준이 개인사례와 기관사례에 공통적으로 적용되고 있으나 사례수집 유형에 따라 작성방식과 성과항목이 차이가 있으므로 배점을 차별화하거나 평가지표 및 기준을 차별적으로 개발하는 방안을 검토할 필요가 있음.

○ 또한 성과사례 심사를 보다 체계적으로 수행하기 위해서는 평가편람 개발이 선행되어야 하며, 평가편람은 심사지표별로 평가요소를 도출하고 평가요소에 따른 심사기준을 개발해야 할 것임.

❑ 성과분석 결과 연계방안 마련

○ 이번 연구결과 도출된 성과 촉진요인 및 저해요인을 토대로 조사도구를 개발하여 글로벌 연수사업 성과점수를 정량화하거나, 성과평가 지표별로 상이하게 개발되어 있는 심사척도를 리커트 척도로 개선하여 향후 성과 촉진요인 및 저해요인과 관계분석 시 활용할 수 있음.

○ 성과사례 분석결과를 글로벌 연수사업을 대상으로 실시하고 있는 현업적용도, 학습성취도 평가결과와 연계하는 방안을 검토할 필요가 있음. 성과사례 분석결과 도출된 촉진요인 및 저해요인은 현재 글로벌 연수사업 만족도 조사 또는 현업적용도 조사 항목을 검토하는 기준이 될 수 있으며, 연수생의 성과점수, 현업적용도, 학습성취도를 연계하여 분석함으로써 보다 거시적인 차원에서 성과에 영향을 미치는 주요 성공요인(critical success factor)을 도출할 수 있음.

2.3. 성과기반 평가를 통한 교육성과의 지속적 관리

○성과기반 평가를 통한 교육성과의 지속적 관리는 글로벌 연수사업의 성과평가체계를 구축하고 구체적인 실행계획과 방법을 마련하기 위하여 **①글로벌 연수사업 성과기반 평가체계 확립**, **②대표 연수과정 선정 및 현업적용도 평가 강화**, **③결과 및 투자회수율(ROI) 평가 추진**의 세부과제 추진

추진 근거

❑ 최근 코이카에서는 성과관리 관련 연구용역을 통해 글로벌 연수사업의 통합적 성과관리모형을 구축하고 종합평가를 실시함.

○ 연수사업 성과점검 및 성과관리체계 구축 연구(글로벌발전연구원, 2015)에서 Kirkpatrick의 4단계 교육훈련 평가모형을 기반으로 코이카 연수사업의 특성을 반영하여 성과모형을 설정하였으며, Kirkpatrick의 모형에 따라 1단계(연수만족도), 2단계(학습성취도), 3단계(현업적용도)를 평가하고 성과사례 수집 및 결과분석을 통해 4단계 목표달성도를 확인함.

○ 글로벌 연수사업 종합평가 연구(글로벌발전연구원, 2016)에서는 투입(input), 활동(activity), 산출 및 성과(output & outcome) 영역별로 평가항목과 지표를 개발하였으며, 특히, 이 성과항목을 단기성과(연수생 만족도), 중기성과(현업적용도, 파트너십 활용도), 장기성과(파트너십 강화, 수원국 제도개선, 조직역량 강화)로 설정함.

❑ 또한 코이카에서는 연구결과를 토대로 글로벌 연수사업 통합 성과관리모형을 설정하고 연차별로 결과중심의 통합 성과관리를 강화하기 위한 계획을 수립하고 있으므로, 이에 대한 구체적인 실행계획과 방법이 필요한 상황임.

○ 한국국제협력단 중장기 경영목표 2017~2021(한국국제협력단, 2016)에서는 결과중심의 통합 성과관리 강화를 추진과제로 설정하고 2017년 통합 성과관리모형에 따라 층위별 성과측정 및 결과를 분석하고, 분석결과 및 우수사례 확산 등 성과측정 결과 환류를 강화할 계획임.

○ 이에 따라 글로벌 연수사업의 성과관리는 통합적 성과관리체계를 반영하여 다양한 이해관계자(수원국, 현지사무소, 연수기관, 연수지원기관)가 연수과정 추진 전 단계(기획-수행-종료-종료 이후)를 평가하는 체계로 개편하여 운영할 계획임.

추진 방안

❑ 글로벌 연수사업 성과기반 평가체계 확립

○ 종합적 성과관리체계 하에서 실행하는 글로벌 연수사업 성과평가를 통해 연수기관 및 과정에 대한 성과관리를 강화하고, 평가결과를 피드백하여 차기년도 연수기관 선정 및 기획과정에 반영될 수 있도록 운영.

- ○ 성과평가가 다양한 이해관계자(수원국, 현지사무소, 연수기관, 연수지원기관, 연수생 등)를 대상으로 다각적인 방법(실시계획서 및 결과보고서, 연수생 입력데이터, 설문조사 결과, 성과사례 공모 결과 등)을 통해 실시되므로 이를 통합하여 분석하고 평가할 수 있는 구체적인 실행계획 수립이 요구됨.
- ○ 즉, 평가지표별 측정방법, 대상자료, 산출시기, 평가배점 및 기준, 통계분석 방법, 평가결과에 대한 교육적/교육외적 활용방안 등을 포함한 성과평가 업무매뉴얼, 평가편람, 관련 서식 등을 개발할 필요가 있음.
- ○ 이를 통해 각 기관별, 연수사업별, 지역별로 성과점수를 확인하고 개선방안을 마련할 수 있을 것으로 기대됨. 즉, 코이카에서는 글로벌 연수사업 전체 또는 각 대상자별 개선방안을 마련하는데 활용하고, 기관별로 성과평가 결과를 피드백하여 자체평가 및 개선방안을 마련하도록 독려할 수 있음.

❑ 대표 연수과정 선정 및 현업적용도 평가 강화

- ○ 현업적용도 성과를 구체적으로 확인하기 위해서는 전체 연수과정에 동일하게 적용되는 일반 현업적용도 외에 대표 연수과정을 선정하여 교육목표와 관련된 업무별 현업적용도를 이원화하여 평가할 필요가 있음.
- ○ 업무별 현업적용도는 연수생이 현업에서 수행하는 실제 업무특성을 반영하여 각 과정별로 개발된 것으로, 교과목 필수학습요소를 분석하고 이를 행동지표화하여 개발함.
- ○ 이를 통해 일반 현업적용도 평가결과는 연간 연수과정 또는 연수기관의 성과비교에 활용하고, 업무별 현업적용도 평가결과는 현업적용도 향상방안을 마련하거나 교과목 개선방안 도출 등에 활용할 수 있음.
- ○ 또한 현업적용도 평가결과를 활용하여 차기년도 계획 수립에 활용하기 위해서는 현업적용도에 영향을 미치는 영향요인을 적절히 구명할 필요가 있으며, 이를 선행연구에 기반하여 개인특성, 교육과정, 조직환경 등의 요인으로 체계화함.

❑ 결과 및 투자회수율(ROI) 평가 추진

- ❍ 글로벌 연수사업의 성과관리를 위해 결과중심의 평가기반을 마련하고 현재 실시하고 있는 성과사례 분석 외에 주기적으로 투자회수율(ROI; Return Of Investment) 평가를 실시할 필요가 있음.
- ❍ ROI 평가는 투입된 비용 대비 효과를 금전적으로 산출하는 평가방법으로 비용에는 프로그램 개발 및 운영 비용, 연수생 급여/교통비 등을 포함하고, 이익에는 업무실적, 업무처리시간, 피해절감액 등으로 구성됨.
- ❍ 이를 통해 현업적용도 평가에서 측정한 개인의 행동변화에 한정하지 않고, 해당 연수과정이 사업 전반에 걸쳐 조직이나 제도개선 등으로 어떠한 효과를 가져왔는지 측정할 수 있으며, 이를 금전적 가치로 환산하여 나타낸다는데 의의가 있음.

3. 글로벌 연수사업 설계 및 운영 개선사항

3.1. 연수기관 교육설계 및 운영 역량강화 지원

○글로벌 연수사업 연수기관 교육설계 및 운영 역량강화 지원은 연수생 및 수원국 상황을 고려한 맞춤형 교육설계를 통해 성과로 연계될 수 있도록 **①요구분석 및 수요자 맞춤형 교육설계 강화**, **②교육과정 운영 표준프로세스 설계**의 세부과제 추진

추진 근거

❑ 글로벌 연수사업 성과요인 분석 결과, 수원국의 상황을 반영하여 맞춤형 교육설계가 이루어질 때 연수과정에서 학습한 내용을 현업에서 적용하는데 효과적인 것으로 나타남.

- ○ 성과 촉진요인으로 '연수생의 적극적 태도' 외에 'KOICA의 수요자 맞춤형 교육설계'가 가장 높은 빈도로 분석되었으며, 성과점수와의 상관분석에서도 통계적으로 유의미하게 상관관계를 보이는 것으로 나타남.

※성과 촉진요인 빈도분석 결과(18개 항목, 873회 진술문 대상): 연수생의 적극적 태도 136회(15.6%) > 수요자 맞춤형 교육설계 127회(14.5%) > 수원국 제도적 지원 97회(11.1%) 순

- ○ 성과 저해요인으로 '수원국 제도적 기반 부족'과 '경제적 지원 부족'이 주요 요인으로 도출되어 수원국의 여건을 반영하여 연수프로그램을 설계하고 관련 사업을 지원할 필요성이 대두됨.

※성과 저해요인 빈도분석 결과(17개 항목, 377개 진술문 대상): 수원국 경제적 지원 부족 73회(19.4%) > 수원국 제도적 기반 부재 60회(15.9%) > 조직구성원 지원 부족 45회(11.95) 순

❑ 마찬가지로 선행연구에서도 연수내용 및 방법을 현업적용에 적합하게 구성하여 연수생들의 현업적용가능성을 높여야 한다고 보고됨.

○ 글로벌 연수사업 종합평가 보고서(글로벌발전연구원, 2016)에서는 글로벌 연수사업의 현업적용 성공사례를 분석한 결과 현업과 관련된 내용구성, 사례연구방법의 활용, 토론식 수업 진행 등의 교육설계 요인이 현업적용도를 높이는 것으로 나타남.

❑ 이처럼 수원국의 상황을 반영한 교육과정 설계 및 운영이 성과창출에 영향을 미치는 주요요인으로 도출되었으나 현행 코이카 글로벌 연수사업 운영가이드에는 교육프로그램 설계 및 운영에 대한 구체적인 내용이 미흡한 실정으로 수요자 맞춤형 교육설계를 위한 구체적인 방안이 제시되어야 할 것임.

○ 글로벌연수 길라잡이(한국국제협력단, 2015)에 의하면 연수사업 Flow chart에 따라 세부내용이 작성되어 있으나, 연수 실시계획서 작성 및 제출, 연수위탁계약 체결 등과 같이 연수사업의 단계별 업무와 작성 서식에 기반을 두고 개발되어 있음.

추진 방안

❑ 요구분석 및 수요자 맞춤형 교육설계 강화

○ 글로벌 연수사업의 사전평가를 강화하여 과정안내서(Course information, CI)와 실시계획서에서 수원국 및 연수대상자 요구에 기반하여 프로그램 기획이 이루어졌는지 중점적으로 평가할 필요가 있음.

○ 특히, 글로벌 연수사업 성과로 연계될 수 있도록 수원국의 해당 분야 정책과 전략, 주요 경제, 사회적 상황 등을 반영하여 교육내용이 구체화되고 액션플랜이 수립될 수 있도록 설계함.

○ 글로벌 연수사업의 연수기관이 요구분석, 수요자 맞춤형 교육설계 등의 역량을 갖춘 경우도 있으나 전반적으로 연수사업 담당자의 교육설계 및 운영 역량 개발이 요구되므로 코이카 본부에서 연수기관 교육운영담당자 역량 개발 프로그램을 기획하여 운영할 필요도 있음. 즉, 연수사업 담당자의 교육기획, 요구분석, 교수설계, 교육운영, 학습자 동기부여, 러닝코치, 교수학습 등의 역량 향상을 위한 방안이 마련되어야 할 것임.

❑ 교육과정 운영 표준프로세스 설계

○ 연수기관에서 요구분석 및 수요자 맞춤형 교육설계를 강화하기 위해서 글로벌 연수사업 교육과정 설계 및 운영 매뉴얼을 개발할 필요가 있음.

○ 현재 글로벌 연수사업의 절차별 업무안내서(글로벌연수 길라잡이)는 활용되고 있으나, 실제적으로 연수교육과정을 기획하고 운영하는데 필요한 교육과정 설계, 운영, 평가 등에 대한 자세한 안내가 부족한 실정임.

○ 이에 따라 글로벌 연수사업 교육과정 운영을 위한 표준 프로세스를 도입하고, 운영단계별 세부내용, 예시, 워크시트, 체크리스트 등을 작성하여 보급함으로써 글로벌 연수사업 교육과정의 품질을 향상시키고 성과로 연계될 수 있을 것임.

○ 또한 글로벌 연수교육과정 표준 매뉴얼에서는 교육과정 편성 및 운영 기준을 제시할 필요가 있음. 예를 들어, 글로벌 연수사업의 목표가 귀국 연수생들의 현업적용을 통해 조직 및 제도개선의 성과를 창출하는 것이므로 이론중심의 강의가 되지 않도록 실습 및 체험형 연수방법의 최소기준을 설정하거나, 연수과정 참여 전에 액션플랜을 작성하도록 하는 방안 등을 포함한 가이드라인을 제시할 수 있음.

3.2. 연수생 네트워크 구축 및 관리시스템 활성화

○글로벌 연수사업 연수생 네트워크 구축 및 관리시스템 활성화는 인적 네트워크를 구축활용하여 현업적용에 활용할 수 있도록 **①통합포털사이트를 활용한 연수생 DB 관리시스템 구축**, **②지역별 커뮤니티 활성화 지원**의 세부과제 추진

추진 근거

❑ 코이카 내부자료 또는 선행연구에서 코이카 본부와 현지사무소의 주요 역할로 연수생 네트워크 구축 및 지원이 제시되고 있으나, 실제로 연수생들은 네트워크 지원을 성과 촉진요인으로 인식하지 않아 차이가 있음.

- ○ 성과 촉진요인 분석 결과 도출된 총 873개의 의미진술문 중에 '코이카/현지사무소의 졸업생 네트워크 지원'은 1개에 해당하여 매우 미흡한 실정임.
- ○ 반면에 성과점수와 촉진요인의 상관분석 결과 '네트워크 활용'이 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지는 것으로 나타나, 네트워크 활용이 성과창출의 주요 촉진요인임에도 불구하고 연수생들의 경험적 측면에서는 낮게 인식하는 차이를 확인할 수 있었음.

❑ 마찬가지로 선행연구에서도 인적네트워크 구축 및 활용은 글로벌 연수사업의 목표인 수원국과의 파트너십을 강화하고 성과를 창출하는데 핵심적인 요소로 제기되었으나, 아직까지 인적네트워크가 충분히 구축되어 있지 못한 것으로 나타남.

- ○ 성과평가 설문조사 결과(글로벌발전연구원, 2015)에서 연수과정을 통해 한국과의 인적 네트워크가 충분히 구축되고 있지 못하며, 귀국 후에도 연수생들이 연수과정을 통해 구축한 한국 내 인적네트워크를 현업에 활용하는데 어려움이 있는 것으로 확인됨.
- ○ 글로벌 연수사업 종합평가 보고서(글로벌발전연구원, 2016)에서는 인적 네트워크 관리를 위한 국별 동창회 운영이 연수사업의 주된 사후관리 방안으로 실시되고 있으나, 면담조사 및 현지조사 결과를 보면 귀국 연수생이 동창회 활동을 통해 얻을 수 있는 인센티브가 불명확하고 동창회 활동이 연례회의 또는 봉사활동 외에 현업과 연계된 실질적인 활동으로 이어지지 못하는 것으로 나타남.

❑ 이처럼 연수생 네트워크 구축 및 활용이 주요 성공요인임에도 불구하고 코이카 본부 및 현지사무소에서는 연수생 데이터 관리가 미흡한 실정으로 연수생 데이터를 체계적으로 관리하고 다양한 커뮤니티를 활성화하기 위한 방안이 마련될 필요가 있음.

- ○ 이번 성과사례 수집에서도 졸업생 이메일이나 연락처 관리가 미흡하여 이메일이 반송되는 경우가 많았으며, 이메일 외에 다른 연락방법(예, 동창회 커뮤니티, SNS, 휴대폰 문자 발송 등)을 찾기 어려웠음.
- ○ 글로벌 연수사업을 위한 홈페이지(http://ciat.koica.go.kr/)가 별도로 개설되어 있으나, 코이카에서 CIAT 프로그램 소개나 안내문을 게시하고 있으며 활성화되어 있지 않은 실정임.

추진 방안

❑ 통합포털사이트를 활용한 연수생 DB 관리시스템 구축

- ❍ 글로벌 연수사업 연수생에 대한 통합데이터 시스템을 마련하여 주기적으로 연수생 데이터를 분석하고 관리할 필요가 있음.
- ❍ 통합포털사이트는 기존의 CIAT 홈페이지를 활용하거나 별도의 사이트를 구축할 수 있으며, 코이카와 현지사무소에서 직접 자료를 입력하고 관리하기보다 연수기관과 연수생이 스스로 참여하여 활성화될 수 있는 쌍방향 시스템으로 구축되어야 할 것임.
- ❍ 이에 따라 글로벌 연수사업 안내, 연수과정, 우수 성과사례, 자료실 등을 포함하여 연수생이 자신의 정보를 등록하고 연수활동, 학습플래너, 그룹 커뮤니터, 액션플랜 수립 등을 직접 참여할 수 있도록 운영함.
- ❍ 또한 글로벌 연수사업 성과사례 수집도 CIAT 통합포털사이트를 통해 안내하고 공모 및 신청서를 직접 입력하여 심사결과 및 우수사례 선정 결과를 게시하는 채널로 활용함.

❑ 지역별 커뮤니티 활성화 지원

- ❍ 귀국연수생의 현업적용도를 높이기 위해서는 교육 참여자간에 현업적용 사례 및 관련 의견을 공유할 수 있는 네트워크 구축이 필요함.
- ❍ 특히, 지역별 거점사무소 혹은 현지사무소를 중심으로 커뮤니티를 구성하고 연수과정 유형이나 유관기관끼리 귀국연수생 네트워크를 구축하여 현업적용 애로사항이나 문제해결방법, 우수사례 등 관련 정보를 공유할 수 있도록 추진함.
- ❍ 지역별 커뮤니티는 현지사무소를 중심으로 귀국연수생 동창회, 핵심인재(예, 우수사례 선정자 등) 협의체, 지역별 세미나/포럼 등과 같은 오프라인 형식과 함께 온라인 커뮤니티 등을 포함한 자발적인 소규모 형태의 지역모임이 활성화되도록 지원할 필요가 있음.

3.3. 연수사업 모니터링 및 사후관리 체계화

○글로벌 연수사업 모니터링 및 사후관리 체계화는 사후관리를 통해 귀국 연수생들이 현업에서 성과로 연계될 수 있도록 **①코이카 모니터링 및 사후관리 매뉴얼 개발**, **②액션플랜 이행 Follow-up 강화**의 세부과제 추진

추진 근거

❑ 글로벌 연수사업 성과요인 분석 결과, 액션플랜 수립이 주요 성공요인으로 나타났으나 이를 현업에서 적용하는 데에는 수원국의 제도적/사회적 여건이 미흡하여 어려움이 있는 것으로 분석됨.

❍ 조직 및 제도적 역량강화 성과사례와 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 성과사례에서 '액션플랜 수립'이 주된 성과 촉진요인으로 나타나, 특히 개인차원 보다 조직이나 파트너십 차원의 성과창출을 위해서는 액션플랜이 주요 성공요인으로 확인됨.

※ 조직 및 제도적 역량강화 사례 성과 촉진요인 분석결과(18개 항목, 302회 진술문 대상): 연수생의 적극적 태도 49회(16.2%) > 수요자 맞춤형 교육설계 41회(13.6%) > 액션플랜 수립 34회(11.3%) 순

※ 파트너십 강화 및 우호협력관계 증진 사례 성과 촉진요인 분석결과(18개 항목, 101개 진술문 대상): 수요자 맞춤형 교육설계 12회(11.9%) > 액션플랜 수립 10회(9.9%) 순

❍ 성과 저해요인으로 정성적 분석에서 '코이카의 후속지원 미흡'이 도출되었으며, 특히 개인사례에 비해 기관사례(연수기관, 현지사무소)에서 코이카의 후속지원에 대한 요구가 높았음.

※ 기관사례 성과 저해요인 분석결과(17개 항목, 58회 진술문 대상): 수원국 제도적 기반 부재 11회(19.0%) > 코이카 후속지원 미흡 7회(12.1%) 순

❑ 이러한 맥락에서 코이카에서는 귀국 연수생 사후관리 방안을 코이카, 연수기관, 현지사무소 각 주체별로 마련하고 세부 추진방안을 수립하고 있으나 사후관리 방법이 단편적이며 관련 체계가 미흡한 것으로 보고됨.

- ○ 글로벌 연수 길라잡이(한국국제협력단, 2015)에 따르면 귀국 연수생 사후관리는 연수생 간의 국별 동창회 결성 및 활동 지원, 최신 전문정보 제공으로 귀국연수생의 지속적인 역량 개발 지원, 사후관리 과정 및 세미나 개설 등으로 실시함.
- ○ 그러나 실제적으로 사후관리가 연수과정에 포함되어 있지 않아 지속적인 추진이 어려우며, 사후관리에 대한 구체적인 가이드라인 제공이 미흡하고, 국별 동창회 활동이 제한적이어서 실제 사후관리의 핵심 역할을 하는데 한계가 있는 것으로 확인됨(글로벌발전연구원, 2016).

□ 해외 국제협력기구에서는 사후관리를 사업의 효과성을 지속하기 위한 활동의 일환으로 체계화하고, 사업단계별로 사후관리 제고를 위한 활동을 실시함(국제개발협력평가소위원회, 2015).

- ○ 일본 JICA에서는 2003년부터 사후관리/후속협력 가이드라인을 수립하여 사후관리를 체계화하고 있으며, 사후관리 가이드라인을 근거로 후속협력사업을 지원함. 예를 들어, 기술협력 사업의 경우 조사 및 연구, 세미나 및 워크숍, 교육기자재 준비 등을 포함하여 기 지원 기술협력 프로젝트 혹은 초청연수생에 대한 후속지원 실시
- ○ 미국 USAID에서는 기획-집행-종료-환류 등의 프로젝트 전 과정에 거쳐 평가를 실시하고 사후관리와 연계하고 있으며, 특히 기획, 집행, 평가결과 등과 관련된 정보를 제출하고 열람할 수 있는 온라인 데이터베이스인 개발경험정보센터(DEC; Development Experience Clearinghouse)와 현지사무소를 적극 활용하여 후속사업을 발굴하고 관리함.

□ 마찬가지로 국내에서도 국제개발협력 사업에 대한 사후관리의 중요성은 강조되고 있으며, 표준화된 사후관리 지침을 마련하는 등 사후관리를 강화할 계획임.

- ○ 제2차 국제개발협력 기본계획(관계부처 합동, 2015)에 따르면 사후관리에 대한 지침을 마련하고, 사업의 사후관리 실태를 평가하여 시사점을 도출하고 향후 유사사업 추진 시 활용하기 위한 방안을 마련함. 특히, 코이카 사업의 지속가능성 제고를 위해 종료사업을 대상으로 실시하는 정기적·비정기적 점검 및 추가지원을 실시할 계획임.

추진 방안

❑ 코이카 모니터링 및 사후관리 매뉴얼 개발

- ❍ 글로벌 연수사업 종료 후 귀국 연수생들의 현업적용도를 높이고 성과창출로 연계되기 위해서는 코이카의 모니터링과 사후관리를 강화할 필요가 있음.
- ❍ 글로벌 연수사업의 사후관리 방안으로 제시된 국별 동창회, 최신 정보제공, 사후관리 과정 및 세미나 개설 등을 포함하여 사후관리 방안별로 추진 프로세스, 단계별 주요 내용, 역할분담 등을 체계화한 사후관리 매뉴얼을 개발할 필요가 있음.
- ❍ 특히, 사후관리는 코이카 본부, 현지사무소, 연수기관에서 책임과 역할을 명확하게 구분하여 실시할 필요가 있으며, 연수기관에서의 사후관리는 연수과정의 일부로 포함되어 실시·평가되어야 할 것임.

❑ 액션플랜 이행 Follow-up 강화

- ❍ 글로벌 연수사업의 성과향상을 위해서는 귀국 연수생들이 액션플랜을 실제 적용할 수 있도록 액션플랜 이행에 대한 점검과 사후지원을 강화할 필요가 있음.
- ❍ 액션플랜 이행 Follow-up을 의무적으로 실시할 수 있는 방안을 마련하여, 귀국 연수생들이 액션플랜을 수행했는지 여부를 조사하는 것뿐만 아니라 액션플랜 이행 과정에서의 문제해결에 도움을 줄 수 있는 방안이 강구되어야 할 것임.
- ❍ 즉, 액션플랜 이행에 대한 사후지원은 해당 분야에 대한 최신자료 제공, 현지조사, 컨설팅, 심화 연수과정 참여 지원 등으로 이루어질 수 있으며, 각 방법에 대한 구체적인 내용을 사후관리 매뉴얼 등을 비롯하여 규정화하는 방안이 요구됨.

3.4. 현지사무소 연수생 지원 Platform 기능 강화

○현지사무소 연수생 지원 Platform 기능 강화는 현지사무소가 고객 접점에서 예비 연수생 및 귀국 연수생을 체계적으로 관리할 수 있도록 **①예비 연수생 상담 및 선발기능 강화**, **②귀국 연수생 현업적용 및 후속지원 강화**의 세부과제 추진

추진 근거

❑ 글로벌 연수사업 성과요인 분석 결과, 적극적으로 참여의지를 가진 연수생을 선발하고 현지사무소에서 귀국연수생을 체계적으로 관리하는 것이 연수사업의 성공요인에 해당하는 것으로 확인됨.

○ 성과 촉진요인 분석 결과에서 연수기관, 코이카, 수원국 등의 기관/조직차원의 관련 요인보다 개인요인이 더욱 중요한 성과 촉진요인으로 나타났으며, 성과 촉진요인과 성과점수 간의 상관관계 분석 결과에서도 '연수생의 적극적 태도'는 가장 높은 상관관계를 가지는 것으로 나타남.

※성과 촉진요인 빈도분석 결과(18개 항목, 873회 진술문 대상): 연수생의 적극적 태도 136회(15.6%) > 수요자 맞춤형 교육설계 127회(14.5%) > 수원국 제도적 지원 97회(11.1%) 순

○ 특히, '연수생의 적극적 태도'는 연수유형(국별, 다국가, 공동협력, 석사과정)이나 성과유형(인적자원 역량 강화, 조직 및 제도적 역량 강화, 파트너십 강화 및 우호협력 관계 증진)에 관계없이 상위 3개에 해당하는 성과 촉진요인으로 나타남.

❑ 또한 성과요인 분석결과에서 귀국연수생들이 현업에 돌아가서 학습내용을 적용하고 성과를 창출하는 데에는 수원국의 제도적, 경제적 상황뿐만 아니라 조직구성원의 지원이 필요한 것으로 나타남.

○ 성과 저해요인으로는 연수생 관련 요인보다 조직이나 수원국과 관련된 요인들이 주요한 요인으로 제시되었으며, 특히 '조직구성원의 지원 부족', '조직구성원 역량 부족'

이 저해요인으로 도출됨.

※ 성과 저해요인 빈도분석 결과(17개 항목, 377개 진술문 대상): 수원국 경제적 지원 부족 73회(19.4%) > 수원국 제도적 기반 부재 60회(15.9%) > 조직구성원 지원 부족 45회(11.95) 순

❑ 선행연구에서도 현업적용도 향상을 위해서는 연수생 선발을 체계화할 필요가 있으며, 특히 현지사무소 및 수원기관을 중심으로 연수과정에 적합한 연수생 선발기준을 마련하고 단계별로 선발이 이루어져야 한다고 제시됨.

○ 글로벌 연수사업의 현업적용도를 분석한 결과, 적용자신감이 높은 연수생이 연수과정에 참여할수록 현업적용도가 높아지는 것으로 나타나 연수생 선발기준을 구체적으로 마련하여 연수사업의 성과를 제고할 필요가 있음. 특히, 현행 코이카 본부 중심으로 연수생 선발기준이 마련되어 있으나 이를 구체화하기 위해서는 현지사무소와 연수기관에서 연수생 선발 기능을 강화할 필요가 있다고 제안함(글로벌발전연구원, 2015).

○ 2016년 글로벌 연수사업 종합평가 결과에서도 현재 글로벌 연수사업의 연수생 선발기준은 직책, 경력 등의 인적현황 중심으로 되어 있으나 연수생의 학습의지 및 태도가 보다 중요하므로 연수생 선발기준의 조정이 필요한 것으로 확인되며, 이러한 연수생 선발 스크리닝 기능은 현지사무소 및 수원기관을 중심으로 단계적으로 이루어져야 한다고 제안함(글로벌발전연구원, 2016)

❑ 이에 따라 JICA에서는 현지사무소 및 국가사무처를 중심으로 연수생을 모집·선발하고 있으며 최종적으로 지역사무소와 협의하여 선발하는 체계를 가지고 있어 현지사무소 중심의 연수생 선발 및 사후지원에 대한 시사점을 제공받을 수 있음.

○ 현지사무소에 최종적으로 선정된 연수과정을 JICA 본부에 송부하면 본부는 각 과정별 인원을 정해 현지사무소에 송부하고, 현지사무소는 국가사무처와 협의하여 연수생을 선발한 후, 연수생 우선순위 명단을 JICA 지역사무소와 협의하여 최종 연수생 선발함(글로벌발전연구원, 2016).

추진 방안

❑ 예비 연수생 상담 및 선발기능 강화

- ❍ 개설 예정인 글로벌 연수사업에 우수한 인재가 적극적으로 참여할 수 있도록 현지사무소에서 예비 연수생을 상담하고 안내하는 역할을 담당하도록 할 필요가 있음.
- ❍ 연수생들이 연수사업에 참여하기 이전에 동기 부여될 수 있도록 현지사무소에서 관련 우수사례를 제공하고, 액션플랜 수립에 대한 코칭, 비전 및 로드맵을 제시하도록 함.
- ❍ 또한, 현지사무소에서는 연수생 선발기준을 구체화하고, 1차적으로 선발한 후 수원기관과의 협의를 거쳐 확정하고 코이카 본부에 보고하여 적합성을 심사하는 체계를 마련할 필요가 있음
- ❍ 이 때, 연수생 선발기준은 연수사업 특성에 따라 차별적으로 구체화하되 인적사항 외에 연수생의 적극적인 태도나 의지를 포함하여 선발할 수 있도록 마련하며, 제출 자료는 개인 인적사항이나 경력증명서 외에 현업적용 계획을 포함한 액션플랜을 사전에 작성하도록 하여 현업적용도를 향상시키는 방안을 강구하도록 함.

❑ 귀국 연수생 현업적용 및 후속지원 강화

- ❍ 현지사무소에서 귀국 연수생 데이터를 구축하여 개인정보 및 현업적용/성과 변경사항을 관리하고, 다각적인 방법을 통해 연수과정에서 학습한 내용을 현업에서 활용할 수 있도록 지원할 필요가 있음.
- ❍ 특히 귀국 연수생들의 현업적용을 통해 성과가 도출되려면 연수생 개인의 노력만으로는 어려우며 조직구성원의 지원이나 조직 전체의 역량 향상이 필요하므로 귀국 연수생이 속한 조직구성원을 참여하여 후속 지원하는 방안이 요구됨.
- ❍ 즉, 현지사무소는 귀국 연수생 지원을 위한 Platform 기능을 강화하여 귀국 연수생 1:1 상담 및 현업적용 관리, 현지 상사 참여방안 마련, 연수성과 공유 포럼 개최, 각종 동창회 및 모임 주도 등의 역할을 수행함.

APPENDIX

KOICA 글로벌 연수사업 우수 사례집

2016 KOICA CIAT PROGRAM BEST CASES

목 차 | CONTENTS

- 랜(Lan) 선으로 연결된 배움의 끈
  라오스 / Somkiat Phasy
- 종이 없는 건설허가 온라인 행정시스템 구현
  모로코 / Gilberto Quinonez-Fuentes
- 중남미 통합재해관리시스템으로 재난 제로(Zero)에 도전
  과테말라 / Gilberto Rolando Quinonez-Fuentes
- 지속 가능한 물 사용을 위한 우리의 실천
  인도네시아 / Melania Hanny Aryantie
- 가난에 맞서는 작은 움직임 One-Goat 프로젝트
  가나 / Samuel Danaa
- 클릭 하나로 생명을 구한다. 산모를 구하는 작은 기적
  인도네시아 / Arif Rifqi Zaidan
- 인간과 환경을 고려한 국토개발정책 수립
  모로코 사무소 / Hayat Sabri
- 인터넷을 매개로 한 교육의 평등 실현
  연수기관 / 권구순(서울사이버대학교)
- 베트남의 눈(目) 감사원·감찰원 역량강화
  연수기관 / 양지숙(감사원)
- 마닐라 심장으로 들어가는 한국철도기술
  연수기관 / 범인철(한국철도공사)
- 30년 이상의 역사에 빛나는 대한민국의 산림 역량
  볼리비아 / Juan Carlos Soria Meruvia
- 한국에서의 잊지 못할 경험, 공동의 목표가 갖는 힘
  볼리비아 / William David Rivas Tapia

“랜(LAN) 선으로 연결된 배움의 끈”

주요내용

라오스 출신의 Somkiat Phasy는 2014년 10월 중순부터 2주 동안‘라오스 원격교육 역량 강화’과정을 이수하였다. Somkiat는 라오스의 교육 서비스의 동등한 품질 제고와 관련된 문제, 중등교육 단계에서의 평등한 접근 문제, 그리고 도 농 간 교사 역량 차이 문제 등의 해결을 위해 고민하였고, 이번 연수를 통해 교육에서의 ICT 개발 및 구현을 위한 능력 배양, 한국의 경험을 토대로 한 사례연구를 통해 많은 부분을 해결할 수 있었다.

라오스는 2015년 국가 교육개발 5개년 계획(ESDP)의 평가가 완료되는 시점에서 새로운 개발계획 ESDP(2016-2020)을 준비하고 있었고, 필자는 ESDP 운영위원회의 회원으로서 ICT 개발 업무를 담당하게 되었다. Somkiat는 이 과정에서 원격교육에서의 교수 학습에 ICT를 적용하는 방안에 대한 팀과 관리자의 이해를 돕우기 위해 많은 노력을 기울였다.

Somkiat는 향후 라오스가 평생학습과 그와 관련된 연구를 장려하고, 교육의 질을 높이는 한편, 누구나 동일한 교육 콘텐츠에 접근할 수 있는 ICT를 상용화할 수 있도록 지속적으로 노력할 계획이다. Somkiat는 이러한 성과가 e러닝과 원격교육에 대한 체계적인 교육과정, 우수한 강사진, 라오스의 교육체육부 센터장으로 근무하고 있는 자신의 직업적 위치, 다른 부처의 지원 등을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | Somkiat Phasy
국 가 | 라오스
과 정 명 | Capacity Building on Remote Education for Laos
기 관 | 서울사이버대학교
연수기간 | 2014. 10. 19. - 2014. 11. 01.

추진배경

교육서비스의 동등한 공급 실현을 위한 라오스 교육 당국의 요구

저는 교육에서의 ICT 개발 및 구현을 위한 능력 배양에 중점을 둔 한국 연수 과정을 마쳤습니다. 연수 프로그램은 정책 개발, 모든 형태의 원격 교육을 위한 ICT의 조직 및 구현, 그리고 이러한 한국의 경험을 토대로 한 사례 연구가 포함되었습니다. 이 연수과정은 현 라오스의 상황에 들어맞았습니다. 연수과정은 교육 서비스의 동등한 품질 제고와 관련된 문제, 중등교육 단계에서의 평등한 접근 문제, 그리고 도·농 간 교사 역량의 차이 문제 등을 다루었습니다.



성과도출과정

"라오스 교육은 현재 혁신의 바람이 불고 있고, 그 속에서 저는 막중한 책임감을 느꼈습니다."

저에게 있어서 2014년은 중등 교육을 위한 e러닝 도입의 시작이며, 동시에 ESDP(Education Sector Development Plan 2011-2015)의 평가와 완료, 그리고 새로운 ESDP(2016-2020) 준비를 시작한 해입니다. 한편, 저는 ESDP의 운영위원회 위원으로서 조직의 목표를 달성하기 위해 지원하는 ICT 업무를 담당하고 있습니다. 즉, 저의 임무는 한편으로는 교육용 ICT 개발의 5개년 계획과 전략 계획 개발을 담당하는 팀의 리더 역할을 맡고 있었으며, 다른 한편으로는 ESDP의 다른 위원들과 함께 ESDP 전체를 발전시키는 일을 담당하였습니다.

교육용 ICT 개발 5개년 계획(2016-2020)은 승인되어 ESDP 전체 계획에 포함되었으며, 2025년까지의 전략 계획은 관련 부처의 대표들이 참석한 하위 부문 회의 및 국가 수준의 회의를 통과하여 정부 회의를 기다리고 있습니다. 이와 더불어 정부의 지원뿐만 아니라 KOICA의 지원은 우리의 계획과 전략을 구체화하는 데 큰 도움을 주었습니다.

수석 교사들을 포함한 교사 교육에는 교수·학습 방법론, 매체 개발, 교육과정 운영 및 관리뿐만 아니라 담당 교과목 등이 두루 포함되었고, 또한 농촌 지역에서 아이들을 돌보고 가르치는 일을 보조하는 교사도 수강할 수 있는 내용을 다루었습니다.

성과도출과정



여기서 저는 원격교육에서의 교수·학습에 ICT를 적용하는 방안에 대한 팀과 관리자의 이해를 돋우기 위해 많은 노력을 기울였습니다. 이 과정은 한국의 e러닝과 원격교육 정책의 메커니즘, 개발 방법론 등 그들의 전문성과 경험을 고스란히 적용할 수 있는 과정이었습니다. 이는 매우 혁신적인 전략 개발 프레임워크이자 동시에, 평생학습과 그와 관련된 연구를 장려하고, 교육의 질을 높이는 한편, 누구나 동일한 교육 콘텐츠에 접근할 수 있는 ICT를 상용화할 수 있는 방법이었습니다.

성과설명

"온라인 원격교육은 콘텐츠 개발이 전부가 아닙니다. 정부-학생-교사가 함께 노력해야 실현할 수 있습니다."

라오스의 교육·체육부(MOES; Ministry of Education and Sport) 내의 교육 지도자, 교육 관리자, 교사 및 학생들이 가진 기존의 ICT 관념을 탈피하면서, 교육에 ICT를 활용하는 법(Law on Education, 2016)을 지지하는 교육 5개년 계획(2015-2020)이 ESDP(2016-2020)에 포함되어, 향후 2025년까지의 교육 전략 개발에 관한 ICT 지원을 받게 되었으며, 특히 교육 서비스의 질을 높이고, 평등한 교육의 접근성, 평생 학습과 연구 증진을 목표로 교육 부문뿐만 아니라 하위의 방대한 분야를 지원할 수 있는 단계에 이르렀습니다.

2014년에서 2016년까지 2년 동안 교육·체육부는 온라인 화상 회의를 통해 10-11 학년을 대상으로 e러닝을 활용한 중등 교육을 제공하였습니다. 전국 17개 지역의 10-11 학년을 대상으로 온라인 화상 회의 기술을 활용한 수업, 웹 기반 학습, 포럼을 제공하였으며, 8개 지역은 광케이블을 통해 서로 연결된 온라인 수업을, 나머지 9개 지역에는 CD/DVD/VCD와 같은 교수매체에 교육 내용을 탑재하여 각 지역에서 실시간으로 웹 기반 교육을 실시하였습니다. 17개 학교에서 총 1,871명의 학생(교육 데이터베이스에 접근한 누적 237,799 명의 학생)들이 비엔티안 캐피탈을 통하여 똑같이 우수한 교사들과 함께 학습하였습니다.

성과설명

지방의 204명의 교사들이 포럼을 통하여 많은 것들을 공유하고 교육 내용에 대한 전문성을 갖춘 수석 교사들로부터 많은 것을 배웠습니다. 이 중 15명의 수석 교사들을 포함한 61명의 교사들은 통합 ICT 교육에 대한 KOICA 역량 구축 및 컨텐츠 개발 프로그램을 수강하였으며, 정부 예산을 활용하여 204명의 교사가 수석 교사들에게서 교육을 받았고, 4,366명의 직원 및 교사들이 MS Office 교육을 받았습니다.

향후, 기존의 비전, 전략, 계획을 지속적으로 이행함으로써, 농촌 지역의 모든 라오스 주민들에게 동일한 수준의 교육 서비스가 점차 확대될 것이라 기대합니다.



성과도출 촉진요인

"라오스의 원격교육 환경 조성 요구를 반영한 교육과정. 그것이 주효했다고 봅니다."

무엇보다도, KOICA 프로그램은 e러닝과 원격교육에 대한 한국의 경험을 직접적으로 알아볼 수 있는 좋은 기회를 제공하였습니다.

이 프로그램은 라오스의 교육·체육부가 e러닝 및 원격교육을 ICT로 통합하면서 마주친 문제와 현안을 해결하기 위해 배운 것을 고민해보고 직접 적용할 수 있도록 제공되었습니다. 이는 연수 프로그램이 라오스에서 수집된 데이터를 통한 수요를 기반으로 설계되었기 때문이라고 생각합니다.

서울사이버대학교 소속 KOICA 강사 및 교수들은 철저하게 체계화된 교육과정, 수업, 강의 노트와 유인물을 준비하여 연수과정에 많은 노력을 기울였습니다. 바로 그 점이 적극적인 참여를 유도하고 문제 해결을 위한 생각들을 이끌어냈다고 생각합니다. 요컨대, KOICA의 교육 프로그램은 교육 전략에 대한 새로운 ICT와 ESDP의 요구사항에 대한 개발 계획을 생각하고 발전시키는 데 많은 도움이 되었습니다.

성과도출 촉진요인

또 하나의 성과도출 촉진요인은 현재 저의 직업적 위치에 있었습니다. 교육·체육부의 센터장으로서 제가 맡은 직책은 운영위원회의 일원으로서 협의 및 의사 결정 과정을 지원하는 다른 센터장들과 함께 일할 수 있는 좋은 기회였습니다. 저는 성격적으로 사교적이고, 열의에 차있고, 근면하고, 헌신적이고, 목표설정을 잘하고, 행동계획을 준비하여 다른 사람들의 도움을 이끌어 내기도 하며, 모니터링 및 평가를 철저하게 하는 편입니다. 이와 같은 요인들로 인해, 저는 정부 부처의 직원들과 다른 부서 사람들의 적극적인 지원을 받을 수 있었습니다. 특히 ICT를 통해 학생들의 수업을 향상시킬 수 있는 정보 활용 능력을 증진시키는 교사 양성 능력 향상에 크게 기여한 ICT 활용 교육에 대한 연례 정부 예산을 확보하였습니다.



“종이 없는 건설허가 온라인 행정시스템 구현”

주요내용

모로코 출신의 Tita Mohammed는 한국토지주택공사에서 2014년 10월 20일부터 2주 동안 ‘모로코의 지속가능한 도시 및 지역개발 역량강화’ 과정에 참여하였다. 연수과정 동안 Tita는 한국의 기업 및 행정기관에 견학을 하면서 행정서비스 개선에 대하여 고민하였으며, 건설 분야 진흥을 위한 건설허가요청 서비스 효율성 제고 방안을 고심하였다.

Tita는 연수과정을 수료하고 모로코로 복귀하여, 타자(Taza) 지역 건설 분야 이해관계자들이 지속적으로 제기하는 건설허가 요청서류 처리지연 문제를 해결하기 위해 ‘e-instruction’이라는 온라인 건설허가 처리 시스템을 개발하였다. 이를 통해 서류 처리 과정의 투명성 확보, 신청방법 간소화로 인한 사용자 만족도 증가의 효과가 있었으며, 신청서별 검토 수량이 줄어들고, 긍정 검토 비율 증가, 종이 절약 등의 경제 및 환경적 효과가 있었다.

Tita는 이러한 성과가 연수과정 동안 수립한 액션플랜, 구성원들의 적극적 참여, 타자(Taza) 지역 도시청 직원들의 헌신, 시스템의 성공적 안착을 위한 내외부의 지지를 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | Tita Mohammed
국 가 | 모로코
과 정 명 | Sustainable Urban and regional development
기 관 | 건설기술교육원
연수기간 | 2014. 10. 20. - 2014. 11. 07.

추진배경

한국 기업 및 행정기관 견학을 하면서 느낀 반성, 모로코 행정서비스 개선의 필요성

저는 2014년에 한국토지주택공사의 연수과정인 모로코의 지속가능한 도시 및 지역개발 역량강화 과정에 참여하였습니다. 연수과정 내용은 매우 풍부하고 다양하였으며, 특히 ①선택된 정책과 주체 간의 역할 분담의 명확성, ②좋은 구조를 갖추고 연계가 잘 된 전략기획 툴, ③효과적이고 적절한 법적, 재정적 및 기술적 툴, ④신기술의 혁신적인 사용 측면에서 많은 도움이 되었습니다.

또한 저는 한국의 기업 및 행정기관 견학을 하면서 투자자와 국민을 위한 행정 서비스 개선 정책에 대해 고민할 필요성을 느끼게 되었습니다. 이에 따라 도시청(Agence Urbaine)에 근무하는 저는 건설 분야 투자 진흥을 목표로, 건설 허가 요청 처리 서비스의 효율성을 제고하기 위해, 당사자(건축가, 행정기관, 국민 등)들과 협력해야만 했습니다.



성과도출과정

"도시청 요청서류 지연 문제해결을 위한 노력은 온라인 건설허가 시스템 개발로 이어졌습니다."

2011년 저는 도시청(Agence Urbaine)에서 채택한 품질 절차와 연수과정 동안 습득한 경험을 바탕으로, 많은 당사자들이 연관된 데서 겪는, 커뮤니케이션 문제와 건설허가 요청서류 처리 지연 문제를 해결하기 위해, 필요한 ICT프로그램이 제공할 수 있는 기능에 대해 사업파트너들과 심도 있는 논의를 하였습니다. 전체 서류 처리 과정에서 종이 사용을 줄이고, 이에 따른 비용 절감을 목표로 한 노력이 제 의지를 뒷받침 하였습니다. 이러한 노력의 결과로, 'e-instruction'이라는 이름의 온라인 건설허가 신청 처리 시스템을 구상하고 실행에 옮기게 되었습니다.

'E-Instruction' 온라인 서비스는 도시계획 분야 허가 신청과 관련된 국민과 민간 건축사, 그리고 허가 신청 처리 체제를 운영하는 행정당국(타자 도시청, 시·도 주민대책안전위, 국가전기청, 수도전기독립재전공사 등)을 대상으로 서비스를 공급합니다.

해당 서비스의 목표는 다음과 같이 7개로 수립하였습니다. ①허가 신청서 접수 방법 간소화, ② 신청서 처리 기한 단축, ③민간 건축사와 위원회 위원 간의 커뮤니케이션을 원활히 하여 신청서 불인가 건수 감축, ④신청서 검토에 필요한 인쇄물량 감축(경제 및 환경효과), ⑤신청서 처리 작업의 투명성 강화(행정당국, 건축사 및 국민 간의 상호 신뢰), ⑥당사자와 수혜자 간의 커뮤니케이션 개선, ⑦부패 척결에 노력이 그것입니다.

성과설명

“건설허가 서비스 개선을 위한 시도는 비용절감과 환경문제에도 기여하게 되었습니다.”

시스템 플랫폼 구축 후 타자(Taza) 도시청은 건축가들과 신청서 처리 위원회 위원들을 대상으로 시스템 사용과 그에 따른 실행방법에 대한 교육 세션을 열었습니다. 같은 맥락으로 사용자들의 올바른 툴 사용을 위해 사용자매뉴얼을 구상하고 사용자들에게 제공하였습니다. ‘e-instruction’ 온라인 서비스가 도입된 2015년 이후, 타자 도시청은 관할 내 1,820개의 투자 프로젝트를 처리할 수 있었습니다. 새로운 프로그램을 통해 신청서별 검토 수량을 효과적으로 줄일 수 있었고(3배→1.8배), 긍정적이라는 의견을 받은 신청서 비율이 5% 증가했습니다(80%→85%). 기존 절차(종이 신청)와 비교했을 때 종이 절약이 약 70% 정도(연간 A0지 16,000장)로 상당한 경제 및 환경 효과가 있었습니다.



성과설명



질적인 면에서는 다음과 같은 긍정적 효과를 창출하였습니다. 우선, 서류 처리 과정에 대한 투명성 보장(행정당국, 건축가 그리고 국민간의 신뢰) 되었습니다. 또한, 민간 건축가와 위원회 위원간의 커뮤니케이션이 개선되었으며, 허가 신청서 접수 방법 간소화로 인해 사용자 만족도가 높아졌습니다.

저희 도시청은 시스템의 영구적인 정착을 위해 도시청 본관에서 민간 건축가와 허가 신청서 처리 위원회 위원 간에 정기적인 회의를 열어 시스템 개선방향에 대해 함께 논의하고, 새로운 절차(e-instruction) 운영 과정에서 발생하는 문제점에 대한 개선책과 해결책을 제시하도록 하였습니다.

"연수과정에서 수립한 액션플랜은 e-instruction 구축의 기틀이 되었습니다."

'e-instruction' 플랫폼 구축 사업의 성공에는 구조적, 인적 및 기술적 요인 등 다양한 요인들이 작용하였습니다. 한국에서의 연수과정을 통해 습득한 지식을 바탕으로 작성한 액션플랜이 중요한 역할을 하였습니다. 액션플랜의 수립에는 연수기관인 한국토지주택공사 및 KOICA 측에서 많은 도움을 주었습니다.

다음으로 저를 비롯한 개개인의 적극적인 참여 덕분이었습니다. 건설허가요청서비스와 관련된 다양한 이해관계자들(정부, 지역 당국, 건축가협회 등)은 이번 플랫폼 구축사업에 적극적인 참여와 지원을 아끼지 않았습니다. 또한 타자 도시청 직원들의 헌신적인 노력이 있었습니다. 타자 도시청은 ISO 9001 인증을 통한 고품질 정신을 유지하려고 노력하고 있었으며, 시스템 구축 후에도 개선을 위한 지속적인 노력을 수행하였습니다. 또한 직원들의 높은 전문성은 시스템 운영을 원활하게 할 수 있는 원동력이 되었습니다.

마지막으로 시스템의 성공적 안착을 위한 내외부의 긍정적인 시선이었습니다. 저희 도시청은 지자체의 발전을 위해 중추적이고 혁신적인 역할을 수행하고자 하였으며, 이에 따라 제가 기획한 플랫폼 구축 사업을 적극적으로 지지해 주었습니다. 또한 외부적으로는 신청절차 간소화로 인해 시간이 절약되었으며, 각 신청절차별로 여러 부를 출력해서 접수해야 했던 번거로움 감소, 종이 절약 등으로 인한 경제적 효과로 인해 외부 사용자집단들도 긍정적인 시선을 보내주고 지지해 주었습니다. 이와 같은 요인들이 결합되어 성과를 창출할 수 있었던 것 같습니다.

“중남미 통합재해관리시스템으로 재난 제로(Zero)에 도전”

주요내용

과테말라 출신의 Gilberto Rolando Quinonez-Fuentes는 2014년 7월부터 2주 동안 ‘자연재해 방지 및 위기관리’ 과정을 이수하였다. 중남미 지역은 사이클론 발생과 활성단층이 충돌하여 자연재해가 빈번하게 일어나는 지역으로, Gilberto Rolando는 연수과정 동안 통합재해관리 정책 및 조기경보 및 예측시스템을 통해 중남미 지역 재난 위험 감소를 위한 액션플랜을 수립하였다.

Gilberto Rolando는 중남미자연재해예방조정센터(CEPREDENAC)에 근무하고 있으며, 기관에서 현재 실시 중인 ‘중미지역 재난 위해 감소를 위한 개발 및 지역 매커니즘의 민간 동맹 프로세스 강화’ 프로젝트에 참여하고 있다. Gilberto Rolando는 연수과정 동안 배운 내용들을 바탕으로 민간 기업들을 대상으로 한 통합위해관리시스템 적용 장려, 재난발생 긴급대응팀 역량강화, 재난 시뮬레이션 시행 등의 세부과제 수립 및 홍수 및 가뭄 조기경보시스템, 안전한 건설 관련 규범, 지진위험감소 분야 프로젝트 프로파일 수립에도 기여하였다.

Gilberto Rolando는 이러한 성과가 소속기관 수요에 맞는 교육과정 설계, 액션플랜 작성을 위한 전문가들의 기술 자문, 소속기관(CEPREDENAC)의 적극적인 지원, 이해관계자 및 관련 기관들의 도움, 협력 네트워크 등을 토해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | Gilberto Rolando Quinonez-Fuentes
국 가 | 과테말라
과 정 명 | Natural Disaster Prevention and Risk Management
기 관 | 미래자원연구원
연수기간 | 2014. 07. 10. - 2014. 07. 25.

추진배경

중남미 자연재난 위해 감소 정책, 한국의 조기경보·예측시스템과 결합



저는 연수 프로그램을 통해 지진, 해일, 허리케인 등과 관련한 자연현상의 주요 발생 원인에 대해 배웠습니다. 또한, 재해 발생 시 실시간으로 정보를 전달하는 조기경보 시스템, 예측시스템과 같은 대한민국 통합재해관리 정책 및 시스템의 기본 원리와 주요 내용에 대해서도 배웠습니다. KOICA가 제공하는 프로그램은 중미 지역에 꼭 필요한 프로그램이었습니다. 중미 지역은 사이클론 발생 기간이 길며 환태평양 조산대에 속하고 활성단층이 충돌하는 등 다양한 위협 요소가 존재하는 지역이기 때문입니다.

성과도출과정

"연수과정에서 배운 지식과 액션플랜을 바탕으로 재해 예방 프로젝트를 수립하였습니다."

저는 중남미자연재해예방조정센터(CEPREDENAC)에서 근무하고 있습니다. CEPREDENAC에서 저의 주 업무는 재해 위험 감소 관련 프로젝트나 기관 회원국으로 가입한 중미 6개국의 재해 극복 역량 강화 관련 프로젝트의 예산안 작성입니다. 이번 연수 프로그램을 통해 중미 지역의 가뭄 및 홍수 관련 조기경보시스템 개발 프로젝트 예산 작성 제고에 필요한 지식을 습득할 수 있었습니다. 더불어 연수기간 동안 작성한 액션플랜이 채택되어 KOICA로부터 지원을 받게 되었습니다. 현재 KOICA 사무소에서는 저희의 액션플랜을 검토하고 있습니다.



성과도출과정

이번 연수에서 배운 지식은 또한 '중미지역 재난 위험 감소를 위한 개발 및 지역 메커니즘의 민관 동맹 프로세스 강화' 프로젝트 수립에도 크게 도움이 되었습니다. 상기 프로젝트는 민간 기업들을 대상으로 통합위해관리시스템 적용 장려, 회원국에서 긴급상황 발생 시 지원을 제공하는 긴급대응팀인 중미특수임무부대(Fuerza de Tarea Centroamericana)의 역량 강화, 그리고 재난 발생 시 지역 차원의 지원메커니즘 적용 평가를 위한 재난 시뮬레이션의 시행 등에 기여할 것으로 판단됩니다.



끝으로, 이번 연수를 통해 배운 지식은 홍수 및 가뭄 조기경보시스템, 안전하고 포괄적인 국토 개발과 같은 건설 관련 규범 및 지진위험감소 분야의 프로젝트 프로파일 수립에도 활용되었습니다. 전술한 프로젝트 프로파일은 스페인국제개발협력사무소(AECID), 유네스코(UNESCO), 경제협력개발기구(OECD) 등 국제기구에 제출한 바 있습니다.

성과설명

“스위스개발협력청의 프로젝트 승인으로 CEPREDENAC는 효율성이 높은 기관으로 거듭났습니다.”

가장 주요한 성과는 중미 6개국에서 ‘중미지역 재난 위해 감소를 위한 개발 및 지역 메커니즘의 민관 동맹 프로세스 강화’ 프로젝트를 시행하게 된 것입니다. 2016년 11월 1일에 시작되어 2018년 3월에 마무리될 예정인 기 프로젝트는 스위스개발협력청(COSUDE)의 후원을 받아 CEPREDENAC가 시행하는 사업으로, 민간방위 기관에 종사하는 공무원들과 민간기업 직원 등 1,000여 명이 직접적인 수혜 대상입니다.

COSUDE 측의 프로젝트 승인 덕분에 CEPREDENAC는 효율성 높은 기관으로서의 인식이 한층 강화되었으며, 이는 예산 및 생산 증가라는 결과를 낳았으며, CEPREDENAC의 출판물 증가도 예상되는 성과입니다. 또한 이번 프로젝트로 인해 중미재난위험통합관리정책(PCGIR) 및 ‘2014-2019 중미지역재난위험감소계획(PRRD)’ 수립에도 기여하였습니다.

Plan Regional de Reducción de Riesgo de Desastres
PRRD (2014 - 2019)

성과설명



그 외 상기 성과들에 따른 기대효과가 있습니다. 즉, 재난에 의한 경제•사회•인적 손실 감소에 기여할 것으로 예상됩니다. 재난 발생 시 긴급사태가 효율적으로 관리되지 않는다면 재난으로 인한 피해는 더 심각할 것이며 그로 인한 비용은 더 증가할 것입니다. 또한 두 배의 복구 노력이 요구될 것이며 지원 제공 시점도 지체될 것입니다. 그 결과로 재건 및 회복에 걸리는 시간은 더 오래 걸리고 그 과정 또한 더 복잡해질 것으로 예상됩니다. 기 프로젝트 진행으로 인해, 긴급사태에 대한 대응능력의 효율성 및 조정 역량이 제고될 것으로 기대됩니다.

성과도출 촉진요인

"한국의 전문가들이 제공한 기술 자문을 통해 우리의 현재 상황을 진단할 수 있었습니다."

우선, 저를 비롯한 연수 참여자들의 필요성과 한국의 인적자원 발전 경험이 반영된 KOICA의 연수 프로그램은 한국의 발전 경험에 대한 지식을 직접 공유할 수 있는 기회가 되었습니다. 또한 액션플랜 작성 및 발표를 통해 참가국들이 실전에서 얻은 지식을 실제 사례에 적용해보고 논의할 수 있어서 도움이 되었습니다.

다음으로, 액션플랜 작성을 위한 전문가 기술 자문을 들 수 있습니다. 한국의 전문가들이 제공한 기술 자문 덕분에 중미 지역에서 발생하는 자연 재해의 현 관리 상황에 대한 다양한 문제점들을 논의할 수 있었습니다. 또, 하나의 문제점을 골라 그 원인과 결과를 분석하고 가장 효율적인 해결책을 규명하는 기회를 가졌습니다. 전문가와 논의한 모든 사항은 액션플랜에 구체적으로 반영되었습니다.

세 번째로, 액션플랜 적용을 위해 저희 소속기관은 적극적으로 지원해 주었습니다. CEPREDENAC은 지속적으로 직원의 역량 개발을 장려하고 연수 프로그램에서 배운 지식의 적용에 필요한 자원 제공에 힘쓰고 있으므로 성과 획득에 필요한 기본 요건을 제공하고 있다할 수 있습니다

성과도출 촉진요인

네 번째로, 중미 6개국의 민간방위 부문 종사자들과 관련 기관들의 적극적 협조입니다. CEPREDENAC은 민간방위 및 중미재해위험통합관리를 담당하는 기관들의 조정축이므로 각 국 담당기관들의 지원 덕분에 이러한 성과를 거둘 수 있었다고 생각합니다.

다섯 번째로, 우선과제를 규명하고 처리할 수 있도록 주요 의사결정권자들을 집결한 것입니다. SICA 회원국들의 민간방위 담당기관들의 지원을 가능케 한 결정적인 요인은 회원국들이 공동으로 참여하여 선정한 우선과제들을 다루었기 때문이라 할 것입니다.

마지막으로, 협력 네트워크(KOICA, SDC, CEPREDENAC, SICA 등)를 결성한 것입니다. 이와 같은 성과는 KOICA를 비롯한 여러 기관의 노력과 자원이 집중되고 상호 보완되어 기관 간 간극을 좁히고 동일한 목표를 위해 힘을 모을 수 있었습니다.

“지속 가능한 물 사용을 위한 우리의 실천”

주요내용

인도네시아 출신의 Melania Hanny Aryantie는 2015년 7월 중순부터 2주간의 기간 동안 ‘지속 가능한 수자원 관리 정책’ 과정을 이수하였다. 인도네시아는 하수 관리가 체계적으로 갖춰져 있지 않아 폐수처리가 원활하지 않은 문제점이 있었으며, 임업 및 환경부에 근무하고 있는 Melania는 이번 연수를 통해 국가현안문제 해결을 위해 노력하였다.

Melania는 현업에 복귀하여, 인도네시아 서부 자바 주 Depok시의 하수 관리 정책 개선을 위한 세부 계획을 수립하였으며, 이를 실현하기 위하여 폐수처리에 대한 지역 사회 인식 제고를 위한 캠페인을 실시하고 거주자들을 위한 교육을 실시하였다. 또한 친환경 기술을 활용한 하수 품질을 개선하는 연구를 병행하였다.

그 결과 Depok시의 수질은 점차 개선되고 있는 것으로 나타났다. 또한 Depok시의 ‘지속 가능한 물 사용을 위한 하수 관리 모델’을 통해 다른 지방 정부 및 민간부분에서도 친환경 폐수처리 시설 설치 확대를 위한 기틀을 마련하게 되었다. Melania는 이러한 성과가 연수과정 동안 수립한 구체적인 액션플랜과 훌륭한 강사진, 자신의 헌신, 연구팀과 자원봉사자들의 지원을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | Melania Hanny Aryantie
국 가 | 인도네시아
과 정 명 | Sustainable Water Environment
기 관 | 국립환경인력개발원
연수기간 | 2015. 07. 16. - 2015. 08. 05.

추진배경

인도네시아 폐수 관리 체계 마련을 위한 노력, 제로 폐기물 정책 세부 과제 수립

저는 “지속 가능한 수자원 관리 정책” 프로그램을 이수하였습니다. 이 연수과정은 하수 관리, 효과적인 빗물 사용, 지하수 관리정책과 같은 환경 정책 관련 주제들을 포함하고 있습니다. 인도네시아는 2015년에서 2019년까지의 국가발전 계획(NPDI)를 수립하였으며, 저는 국가발전계획의 세부 과제 중 하나인 “제로 폐기물” 정책을 지원하기 위한 액션 플랜을 마련하기 위해 수자원 관리 정책을 주제로 선택하였습니다.

인도네시아는 하수 관리가 체계적으로 이루어지지 않는 문제가 있습니다. 지역 사회에서는 최신 주택 단지의 경우 폐수 처리 시설이 설립되어 있지만, 같은 도시지역이라도 다른 지역에서는 폐수 처리가 원활하지 않습니다. 이 때문에 이번 연수는 국가 현안 과제 해결에 매우 효과적인 연수인 것으로 판단됩니다.



성과도출과정

"연수과정에서 습득한 내용과 일치하는 것을 주제로 연구를 실시하였습니다."

연수과정을 마치고 돌아온 후, 1개월이 채 지나지 않은 시점에, 저는 사무실에서 동료들과 연수과정과 관련해 정보 및 지식을 동료들과 공유하였습니다.

저는 업무에 복귀하여 연수과정에서 습득하였던 내용과 가장 일치하는 주제를 선정하여 연구를 실시하였습니다. 저는 "지속 가능한 물 사용을 위한 하수 관리"라는 명칭의 정책을 선택하여 연구의 필요에 맞게 내용을 수정하였습니다. 연구 대상은 서부 자바 주 Depok시 인근에 위치한 Ciliwung강 이었습니다. 이 연구는 2015년부터 2019년까지 진행되는 것으로 저희는 Depok시의 하수 관리 정책 발전을 최종 목표로 하여 5년 단위의 세부계획을 수립하였습니다.

이 연구를 실시하면서 한국에서 수립한 액션플랜을 적용하는 과정에 약간의 문제가 발생하였습니다. 문제는 하천의 수질이 국가 표준을 충족시키지 못한다는 점이었습니다. 그래서 저희는 우선적으로 오염된 하천을 관리해야만 했습니다. 저희는 사람들의 라이프 스타일을 변화시키고 연구소에서 개발 중인 친환경 기술 적용을 통해 오염물질이 강에 도달하기 전에 하수 품질을 개선시키는 연구에 돌입하였습니다.

성과설명

“폐수 관리 체계 마련에는 사람들의 인식개선이 우선이라고 생각했습니다.”

저희는 2015년과 2016년 연구 활동을 통해 가정용 하수 관리에 대한 지역 사회의 인식을 제고하기 위해 노력하였습니다. 초기에 저희는 3R 운동(재사용_Reuse, 줄임_Reduce, 재활용_Recycle)이 폐수처리에 대한 인식 제고보다 더 잘 받아들여질 것이라 생각하여 고형 폐기물 관리와 하수 관리 개념을 통합한 캠페인을 실시하였습니다. 또한 연구소에서 거주자들을 위한 교육을 실시하였습니다.



성과설명

교육 자료는 플라스틱 폐기물과 사용된 식물성 기름을 재활용한 것을 선택하였습니다. 교육을 마친 후에 하수관으로 흘려보내기 전 폐수 샘플을 추출하여 처리 전후의 폐수의 질을 모니터링 하였습니다. 파일럿 테스트 결과 폐수의 질은 개선되고 있는 것으로 나타났습니다.



이러한 성과를 바탕으로 저희는 다른 이해관계자 집단들이 연구 지원에 적극적으로 참여할 것으로 기대합니다. 저희는 또한 지방 정부와 협력하여 수질개선에 대한 정책 지원을 요청하였습니다. 또한 저희는 앞으로 민간부분에서도 친환경 폐수처리 시설을 설치하는데 기여할 것으로 기대하고 있습니다.

성과도출 촉진요인

"연수 강사님들은 수질 환경 개선을 위한 저희의 노력을 알아보시고 도움을 주셨습니다."

우선적으로, 강사 분들은 수질 환경 관리에서 주요 문제점들을 발견할 수 있도록 도와주었습니다. 참가자들은 연수과정동안 필요에 따라 구체적인 액션플랜을 수립하였습니다. 저희는 연수기간 이 후 각국에 돌아가서 액션플랜을 실현하기 위한 구체적인 실현 방안을 수립하기 위하여 노력하였습니다.

두 번째로, 비록 부분적이었지만, 액션플랜을 실현하기 위한 저의 헌신이었습니다. 저는 연구팀의 팀원으로 근무하면서 액션플랜에서 발생하는 문제점을 사전에 진단하고, 해결책을 도출할 수 있었습니다. 액션플랜과 현업에서의 연구주제는 모두 수질 향상에 그 목표가 있었으므로, 업무를 통해 액션플랜을 실현할 수 있었습니다.

마지막으로 가장 중요한 것은 연구팀과 자원봉사자들의 지원이었습니다. 저희 팀은 제한된 여건 속에서 업무를 수행하는 경우가 많지만 항상 원하는 결과를 창출하였습니다. 또한 자원봉사자들은 인근 지역의 활동가들로 구성되어 있습니다. 그들은 주민들이 이 연구에 참여하도록 장려하는데 매우 적극적으로 도와주었습니다.

“가난에 맞서는 작은 움직임 One-Goat 프로젝트”

주요내용

가나 출신의 Samuel Danaa는 연세대학교에서 2014년과 2015년에 걸쳐 ‘지역사회 개발 리더십’ 석사과정을 이수하였다. 연수과정 동안 Samuel은 가나 지역의 빈곤과 기아 문제 해결을 위한 문제를 고심하였으며, 이를 위한 해결 방안으로 각 가정별로 염소를 한 마리를 키우는 사회적 운동인 ‘One-Goat 프로젝트’를 수립하였다.

Samuel은 2016년 ‘Anfany’ 라는 이름의 사회적 기업을 설립하였으며, 가나 지역 10개 가구에 염소를 전달하고, 프로젝트가 자립형 선순환이 가능하도록 시스템을 구축하였다. One-Goat 프로젝트를 통해 참여자들은 지역사회 소득증대와 안정적 식량 확보를 위한 기반을 마련하게 되었다. Samuel은 이러한 성과가 가나 지연 빈곤 탈피를 위한 자신의 노력과 헌신뿐 아니라, KOICA 교육과정, 강사진, 개인의 경험, 프로젝트 수혜자들의 열의와 노력을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | Samuel Danaa
국 가 | 가나
과 정 명 | Master's Degree Program in Community Development Leadership
기 관 | 연세대학교
연수기간 | 2014. 08. 18. - 2015. 12. 23.

추진배경

지역사회 개발의 패러다임적 사고를 통한 가나의 빈곤과 기아를 해결하기 위한 단서 획득



저는 연세대학교에서 지역사회 개발 리더십에 대한 석사과정을 마쳤습니다. 석사과정에서는 과거와 현대의 개발 이슈들에 있어 이론적 및 실용적 관점에서 철저한 훈련을 제공하였습니다. 수업과 수업 이외의 경험들을 통해 저는 지역 사회 개발에 대한 새로운 패러다임적 사고를 할 수 있게 되었습니다. 또한 과정 중에 참석했던 학회에서는 전문가들이 자신의 연구내용을 친절하게 공유해 주어서, 저의 연구 역량 형성에 큰 도움이 되었습니다. 이번 석사 학위과정을 통해 저는 가나의 빈곤과 기아를 해결하기 위한 단서를 획득하였으며, 이를 실현하기 위한 방안으로 농촌지역에서 가축을 통한 소득 증대와 안정적 먹거리 확보에 대한 사업 계획을 수립하였습니다.

성과도출과정

"집집마다 염소 한 마리씩 키우게 하여 안정적 식량 확보를 위한 발판으로 삼고자 하였습니다."

연수과정 종료와 함께 저는 연수과정 중에 수립한 액션플랜을 실현하기 위한 대상을 물색하였습니다. 저는 가나의 지역사회에서 집집마다 염소를 한 마리씩을 키워 가계 소득을 증대시키고 안정적인 식량 확보를 위한 발판으로 삼을 수 있도록 하는 사회적 기업을 운영하는 계획을 수립하였습니다(One-Goat 프로젝트).

저희가 설립한 One-Goat 프로젝트를 운영하는 사회적 기업은 협동조합으로 인증받기 위하여, 비영리조직으로 등록하였습니다. 필요한 서류들을 제출한 후에 기업은 법인 설립 증명서 및 사업 개시 증명서를 부여 받아 기업으로의 자격을 부여 받고 사업에 착수하였습니다.

저는 프로젝트 아이디어와 중요성을 공유하기 위해서 지역사회 커뮤니티를 조직하였습니다. 일차적으로 프로젝트에 흥미를 가진 사람들을 모집하였으며, 이들 중 신뢰와 근면한 사람들을 위주로, 지리적인 여건을 고려하여 사람들을 선발하였습니다. 이 과정을 통하여 결과적으로 4개 지역에서 여자 7명과 남자 3명으로 구성된 10가구가 선발되었습니다.

성과도출과정

다음 단계는 수혜자들이 협동조합의 구성원들로 참여할 수 있도록 교육을 실시하였습니다. 수혜자들로 하여금 경과내용을 기록하고, 먹이를 주는 방법에 대해 교육하고, 매달 정기모임을 통해 진행 사항을 점검할 수 있도록 하였습니다. 또한 염소의 질병 예방을 위해 염소를 다루는 방법에 대해 수의사들로부터 조언을 받기도 하였습니다.



One-Goat 프로젝트는 2016년 1월 8일에 시작되었고, 기념식에서 수혜 가정들은 집집마다 1마리의 암컷 염소를 전달받았습니다. 10마리의 염소들은 질병 예방을 위한 백신 접종을 실시하였으며, 귀에 꼬리표를 붙여 염소별로 쉽게 식별이 가능하도록 하였습니다. 또한 프로젝트가 자립형으로 선순환이 가능하도록 부여받을 염소들이 새끼를 낳을 경우 첫 번째 새끼염소를 의무적으로 환원하도록 제도화 하였습니다.

성과설명

“처음에는 비관적인 사람들도 이제는 ‘우리도 할 수 있다! 한 번 해보자!’ 하며, 바뀌었습니다.”

연수과정을 통해 습득한 경험과 지식을 활용하여, 저는 ‘One-Goat 프로젝트’를 실현하는 ‘Anfany’라고 하는 사회적 기업을 운영하였습니다. Anfany는 4개 지역사회의 10개 가구에 ‘One-Goat 프로젝트’를 수행하였습니다. 이 프로젝트는 특히 여성들에게 가축을 소유하게 함으로써, 여성들의 사회진출을 촉진하였으며, 성평등과 여성 역량강화에 기여하였습니다. 이는 지속가능한 개발 목표(SDG)의 빈곤, 식량안보, 성평등과 여성 역량강화에 작게나마 기여할 것으로 판단됩니다.

프로젝트 참여자들은 지역사회의 소득 증대와 안정적 식량 확보를 통해 생계개선에 이바지할 뿐만 아니라, 프로젝트 수혜자에게 “우리도 할 수 있다. 한번 해보자!”라고 하는 정신을 일깨워주었습니다. 궁극적으로 이 프로젝트는 단기에서 중기적으로는 수혜자들이 염소를 통하여 생계를 개선하고 안정적 식량수급에 이바지 할 것이고, 장기적으로는 염소를 통해 자녀를 교육시키고, 건강증진에 이바지 할 수 있는 새로운 소득원으로 자리 잡는데 기여할 것입니다.

이 사업을 시행하고 몇 달이 지난 이후, 저는 구성원들에게 협동조합에 저축을 통해 기금을 조성하거나, 농산물에 투자를 하는 것을 통해 수익을 창출할 수 있도록 하는 ‘협동조합 저축 및 대출계획’을 도입하였습니다.

성과도출 촉진요인

"저는 사람들의 삶에 변화를 주고자 하는 소망이 있었고, 그것을 위하여 노력하였습니다."

성과를 촉진하는 가장 큰 요소는, 이 프로젝트를 통해 해결하고자 하는 궁극적 목표인, 개발 도상 상태의 빈곤한 지역사회를 타개하고자 하는 저의 열정과 헌신이었습니다. 저의 오랜 꿈은 사람들의 삶을 작게나마 변화시켜 더 나은 환경을 조성하는 것입니다. 저는 다른 사람의 삶에 변화를 주는 것에 성취감을 느낍니다. 이러한 제 성향은 저의 성과도출에 지대한 영향을 미쳤습니다.

또한 KOICA를 통한 석사과정은 사람들의 삶에 변화를 주고자 하는 저의 소망을 실현시키는데 한걸음 더 가까이 갈 수 있도록 도와주었습니다. 제가 석사과정을 이수한 연세대학교 교수님들은 사소한 부분도 놓치지 않고 조언해 주셨습니다. 저는 이러한 도움을 바탕으로 저의 계획을 종합적, 세부적으로 계획된 액션 플랜을 수립할 수 있었습니다. 교수님들은 항상 작은 것에서부터 시작하고, 배우고, 경험을 쌓아 규모를 확대할 필요가 있다는 것을 강조하였습니다.

공공 및 민간 개발 분야에서 근무한 수년간의 경험은 저의 계획 수립에 도움을 주었으며, 이전에 같이 일한 동료 직원들 역시 저에게 지침과 동기를 부여해 주었습니다.

그리고 무엇보다도 프로젝트에 대한 수혜자들의 열의와 노력이 압도적이었으며, 이것이 이번 성공에 큰 요인이 될 수 있었던 것으로 판단됩니다.

“클릭 하나로 생명을 구한다
산모를 구하는 작은 기적”

주요내용

인도네시아 출신의 Arif Rifqi Zaidan은 2014년 10월 하순부터 2주간의 기간 동안 ‘인도네시아 성 역할 정책 역량개발’ 과정을 이수하였다. 인도네시아는 높은 산모 사망률이 사회적 문제로 대두되고 있었으며, Arif는 연수과정을 통해 여성 권익 신장 및 여성 역량강화 및 지역사회 발전 방안에 대해 학습하고 인도네시아 현안 해결을 위한 액션플랜을 수립하였다.

Arif는 인도네시아로 돌아와서 서부 자바 지방의 산모 사망률을 줄이기 위한 전략을 수립하였으며, 이를 실행에 옮겼다. 우선 임신 여성이 위험한 상태에 있다는 정보를 신속하게 알기 위해 ClikKB라는 어플리케이션을 개발하였으며, 지구 단위 여성봉사자들에게 참여를 촉진하였다. 또한 산모사망률 감소 정책 홍보를 위해 단편 영화 공모전을 개최하였다.

그 결과 서부 자바 지방에서는 산모 사망률 감소의 필요성을 인식하게 되었으며, 아직 초기 단계이지만 ClikKB라는 어플리케이션을 통해 위험 상황에 처한 산모의 사망률 감소에 기여하고 있는 것으로 나타났다. Arif는 이러한 모든 성과가 KOICA 연수과정을 참여하면서 비롯된 것이며, 산모 사망률 감소를 위한 자신의 헌신, 이해관계자들의 지원을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | Arif Rifqi Zaidan
국 가 | 인도네시아
과 정 명 | Capacity Building of Gender Policy in Indonesia
기 관 | 숙명여자대학교
연수기간 | 2014. 10. 21. - 2014. 11. 01.

추진배경

인도네시아 여성 인권 문제, 그리고 높은 산모 사망률

저는 '인도네시아 성 역할 정책 역량개발' 과정의 참가자 중 하나로 선발되었습니다. 특히 APWINC의 전무이사인 김명희 교수를 통해 디지털 시대의 여성 권익 신장 및 성 평등 정책에 대한 선진적인 시각에 관련하여 많이 배울 수 있었습니다. 연수 과정에서는 인도네시아가 산모 사망률 문제를 직면하고 있는 것과 관련해서 해결책을 함께 논의하였으며, 성에 기반한 정책 결정의 중요성에 대한 인식을 강화시켰습니다. 정부의 여성 역량 강화 정책과 지역 사회의 발전을 강화하기 위한 대중의 참여는 이 문제를 해결하는 열쇠가 될 것으로 판단됩니다.



성과도출과정

"액션플랜 실행에 앞서, 문제의 심각성을 알리는 것이 우선이라고 생각했습니다."

제가 소속된 기관은 여성의 역할의 중요성을 보다 잘 이해하고 있으며, 나아가 가족, 그리고 국가의 발전까지 고려하고 있습니다. 그리하여 연수를 마친 후, 저는 준비한 액션플랜에 근거하여 인도네시아 서부 자바 지방에서 산모의 사망률을 낮추기 위한 새로운 지역 사회 개발 전략을 발전시켰습니다. 저는 산모의 사망률을 지구 단위에서 주 단위의 수준으로 낮추기 위한 통합 프로그램에 착수하였습니다.

주정부 차원에서는 포스터, 전단지 및 기타 자료와 같은 창의적인 홍보 도구를 준비하여 산모 사망률 감소의 중요성을 홍보하였습니다. 지방/도시의 하위 단계에서는 학생들을 대상으로 '산모 사망률 감소'를 주제로 한 단편영화 공모전을 개최하였습니다. 공모전에서는 임산부 사망률 감소의 중요성을 시각화하는 방법 등을 평가 기준으로 하였습니다. 공모전의 결과는 홍보용으로 선정되어 많은 곳에서 상영되었습니다.

지구 단위에서 저희 조직은 지역 사회, 특히 자원 봉사 여성들에게 임신에서의 위험한 상태를 가려내고 시스템에 그 정보를 업데이트하도록 하는 ClikKB(상세 내용은 실행 계획에 있음)라는 프로그램을 운영하며 지역 사회의 참여를 유도하였습니다.

성과설명

“클릭(CLikKB) 프로그램은 위기에 처한 산모를 알리는 통로 역할을 할 것입니다.”

연수를 통해 저의 액션 플랜을 소개한 이후, 저희 조직은 실행 방안을 약간 조정하기로 결정하였습니다. 저희 조직은 인도네시아 서부 자바 지방의 산모 사망률을 줄이기 위한 새로운 전략을 제시하였으며, 이를 3단계로 세분화하였습니다. 이 프로그램의 주목적은 산모 사망률을 줄이기 위한 것이었습니다. 저희 조직은 3개의 단계로 프로그램을 나누었고 다양한 영역에서 지역사회의 참여를 권장하였습니다. 이를 통해 저희가 성취한 내용은 다음과 같습니다.

저희는 임신한 여성이 위험 상태에 있다는 정보를 업데이트하기 위해, 지구 단위의 여성 자원 봉사 활동에 ICT를 도입하였습니다. 저희는 이를 ‘CLikKB’로 명명하였습니다. CLikKB는 컴퓨터나 스마트폰에 설치할 수 있는 어플리케이션입니다. 이 어플리케이션은 임신 및 피임과 관련한 여성의 상황에 대한 자료를 기록하고, 조산사나 산부인과 응급 의료원에 대한 정보를 저장하고 있습니다. 이 어플리케이션은 여성의 임신과 피임의 변화들에 대한 정보를 자동으로 업데이트하고 보낼 것입니다. 또한 이 어플리케이션은 산파나 산부인과 응급의료원의 후속 조치가 필요한 모든 관련 여성에게 문자메세지를 보낼 것입니다.

성과설명

한편, 저희 기관은 젊은 세대(학생)들에게 산모 사망률 감소의 중요성을 더 잘 이해시키기 위해 단편 영화 공모전을 개최하였습니다. 학생들은 산모 사망률을 효과적으로 감소하기 위한 창의적 아이디어를 영상에 담아 출품하였으며, 저희는 공모전의 주제와 가장 부합하는 작품들을 수상작으로 선택하였습니다. 저희는 선정된 작품들을 대중적으로 제작하여 홍보 자료로 상영하였습니다. 또한 포스터, 전단지 및 주정부 단위에서 만든 자료와 같은 창의적인 판촉 방법 역시 산모 사망률 감소의 중요성을 홍보하는데 도움이 되었습니다.





성과도출 촉진요인

"산모 건강 문제 해결이라는 목표 달성을 위해 연수과정에 열심히 참여하였습니다."

무엇보다도, 제가 창출한 성과는 KOICA 연수에 참여하면서 비롯된 것이라고 생각합니다. 연수과정을 통해 임산부 사망률을 낮추기 위한 방안을 고심하게 되었으며, 산모의 건강 문제를 해결할 수 있는 새로운 전략을 생각할 수 있었습니다.

두 번째로 양성 평등 정책을 실현하고자 하는 저의 헌신적인 노력이었습니다. 저는 산모 사망률을 감소시키자는 목표를 달성하기 위해 연수과정에 열심히 참여하였으며, 부족한 지식은 책, 문서 등을 통해 보충하였습니다. 그리고 연수과정을 통해 수립한 액션플랜을 구체화하기 위해 필요한 지식 및 기술을 동료 및 상사로부터 지원을 받아 터득할 수 있었습니다. 그 결과 저는 'CLikKB'라는 훌륭한 결과물을 얻을 수 있었습니다.

마지막으로, 이해관계자의 지원이 성과를 창출을 위한 주요한 요인으로 작용하였습니다. 주, 시 그리고 지역단위의 모든 단계의 이해관계자들은 저희에게 가족 계획에 대한 정보를 제공해 주었으며, 이는 프로그램을 원활하게 운영되도록 하는 열쇠로 작용하였습니다. 향후 이 프로그램의 성패는 양성평등 정책에 대한 정부의 역할과 지역사회 발전의 강화를 위한 대중의 참여가 주요 요인으로 작용할 것입니다.

“인간과 환경을 고려한 국토개발정책 수립”

주요내용

모로코 출신의 Hayat Sabri는 2013년 6월부터 2016년 6월까지 ‘모로코의 지속가능한 도시 및 지역개발 역량강화’ 과정을 이수하였다. 모로코는 급격한 경제개발로 인한 도시 지역의 인구과밀화 현상이 나타나고 있었고, Hayat는 이러한 모로코의 대도시 인구밀집과 국토의 지속가능한 개발을 위하여 연수과정에 참여하게 되었다.

연수과정은 지속가능한 국토 개발 및 도시 계획 분야에서 한국 정부가 수립한 주요 전략과 사례 중심으로 진행하였으며, Hayat는 한국에서의 연수과정 동안 배운 내용을 바탕으로 모로코 현지 상황에 적합한 도시개발 계획을 수립하였으며, 무분별한 도시화를 방지하고, 녹색 성장으로 유도를 위해 ‘다클라-우에드-에다합’ 지역의 인구밀집 해소를 위한 신도시 발굴을 계획하였다.

그 결과 Hayat 및 동 연수 참가자가 수립한 다클라 지역의 도시개발 계획을 행정부 및 주지사가 승인하였으며, 친환경 도시개발 계획 수립으로 모로코 정부의 환경 분야 인증을 획득하였다. Hayat는 이러한 성과가 다양한 강의 및 유관 산업 시찰 등 체계적인 연수과정과 자신들의 계획을 채택해 준 행정부 및 주정부의 지원을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | Hayat Sabri (모로코 사무소)
국 가 | 모로코
과 정 명 | Sustainable Urban and Regional Development for Morocco
기 관 | 건설기술교육원
연수기간 | 2013. 06. 06. - 2016. 06. 22.

추진배경

모로코의 인구과밀화 방지 및 지속 가능한 개발을 위한 국토개발 정책 수립

모로코는 현재 급속한 경제개발로 인해 대도시에 집중된 인구 과밀화 현상이 지속되고 있으며, 국토 개발측면에서 전반적으로 불균형한 인구 분포 양상을 보이고 있습니다. 하지만, 국토 및 도시 개발 계획에 있어 친환경적인 요소의 도입은 여전히 제한되어 있습니다. 이에 따라 대도시 인구밀집을 방지하면서 국토의 지속가능한 개발을 위한 효율적인 방법의 강구가 시급한 상황입니다.

모로코의 지속가능한 국토 개발 정책은 그간 한국이 실시한 도시개발 정책과 같은 맥락으로 추진되었습니다. 한국은 성공적인 국토 개발 전략 및 도시 개발 계획 추진을 통해 지속가능한 국토 개발을 추진하였고, 이에 따라 경쟁력을 갖춘 신도시들이 출현하게 되었습니다. 한국의 국토개발 전략은 국가 경제 개발 및 서울 지역 인구밀집 문제 완화를 핵심 목표로 함과 동시에 토지 및 사업 관리에 있어서는 친환경적인 노선을 채택하였습니다.

저는 이번연수과정에 참여함으로써 다양한 연수 프로그램과 유관 산업시찰을 통해 한국의 국토 및 도시개발 정책에 대한 이해도를 제고할 수 있었으며, 모로코의 유사 정책 및 전략에 대해 다양한 비교연구를 할 수 있었습니다. 특히 한국의 시민들이 직접 참여하여 개발한 도시 혁신 및 도시 주거 환경 분야의 개발 정책은 매우 흥미로웠습니다.

성과도출과정

"한국의 도시개발 모델을 참고하여, 다클라 지역 도시개발 계획에 적용하였습니다."

저는 다클라 전(前) 도시청 국장으로 근무하면서, 한국과 모로코 다클라 지역 상황의 유사점과 차이점 및 지역 개발 과정에서 한국의 도시개발 사례를 적용하는 방법에 관한 연수 보고서를 작성한 바 있습니다. 동 보고서는 다클라 도시청 내에서 우수 보고서로 공유되었으며 상위부처로 송부되어 중앙 부처 관련 공무원들과 지방청 담당 공무원들에게도 배포되었습니다.

2014년 저는 다클라 도시청 이사회에 무분별한 도시화를 방지하고 지역 내 다양한 경제적 자산에 가치를 부여하는 내용의 개발계획을 제출하면서, 다클라-우에드-에다합 지역의 균형 있는 개발을 위한 명확한 계획과 지속가능한 도시 및 국토 계획을 포함한 액션플랜에 대해 발표하였습니다. 이 액션플랜의 목표는 국토 개발 계획을 통합하고 지속가능한 도시 개발 관점에서, 다클라 지역이 중심축이 되고 인근 도시들에 경제적으로 보완적 역할을 부여하는 것으로 요약됩니다. 실제로 다클라 지역은 지역 인구의 90% 이상을 수용하는 대형 주거 밀집 지역으로 다양한 잠재력(관광, 어업, 농업)을 지니고 있으며, 1970년대 말부터 여러 가지 정부 정책에 의해 설치된 경제 인프라, 사회문화 및 기반 시설을 갖추고 있습니다.

또한 2012년에는 현재 ISO 9001 기준과 일치하는 관리시스템을 갖춘 도시청 직무 환경을 강화시키기 위해서 ISO 14001 인증을 받을 수 있도록 당 청의 관리시스템이 재검토되었습니다.

성과설명

“액션플랜 채택을 시작으로 다클라 지역의 국토 개발 정책이 시작되었습니다.”

2014년 도시청 소속 부처 및 주지사가 주재하고 각 지역 시장들과 정부 대리인들이 참석하는 다클라 도시청 이사회에서 저의 액션플랜이 승인되었습니다. 또한 친환경적인 도시 개발을 위하여, 환경문제에 관심이 많은 신도시 지역을 대상으로 지속가능한 도시화를 위한 새로운 도시 계획 보고서 작성을 위한 필수 예산을 확보하였습니다.

2015년 저는 다클라 도시청의 관리시스템을 재검토하여 현재 다클라 도시청이 보유한 ISO 9001 자격을 갱신하였으며, 감사·인증 과정을 거쳐 추가적으로 ISO 14001 자격을 취득하도록 하였습니다.

이 모든 성과는 환경을 고려한 지속가능 국토 개발을 추진한 도시청의 노력으로 가능했던 부분이었습니다.



성과도출 촉진요인

"다양하고 풍부한 주제의 연수 프로그램은 국토개발 계획 수립에 많은 영감을 주었습니다."

이번 연수를 통해 창출한 성과에 도움을 준 요인들은 다양하지만, 크게 4가지로 요약될 수 있습니다.

우선적으로 효과적인 연수프로그램을 꼽을 수 있습니다. KOICA 연수 프로그램은 수원국의 요구를 받아들여 적합하게 구성하였으며, 연수기관에서는 다양하고 풍부한 주제(수업과 산업시찰)로 연수 프로그램을 운영하였습니다.

다음으로 한국 연수경험을 기반으로 작성된 액션플랜에 대한 모로코 정부의 승인 및 채택이었습니다. 저는 연수과정 중에 지속가능한 국토개발을 위한 액션플랜을 수립하고, 모로코로 복귀한 다음에 이를 구체화하여 다클라 지역의 발전을 위한 도시 개발 계획을 수립하였습니다. 모로코 정부는 저의 기획안을 채택하였으며, 이를 이행하기 위해서 재정경제부로부터 실질적인 예산을 배분해 주었습니다.

마지막으로 다클라 도시청 직원들의 팀워크 덕분이었습니다. 다클라 지역의 도시청 직원들은 높은 전문성을 바탕으로 저의 도시 개발 계획의 실현에 물심양면으로 도와주었고, 또한 직무환경 강화를 위해 관리시스템을 개선하여 도시청이 보유한 ISO 9001 자격갱신과 더불어 추가적으로 ISO 14001자격도 취득하였습니다.

“인터넷을 매개로 한 교육의 평등 실현”

주요내용

서울사이버대학교는 2014년부터 2016년까지 3년 동안 ‘라오스 원격교육 역량강화’ 연수를 진행하였다. 라오스는 2020년까지 최빈국 탈피를 위한 산업화와 현대화 촉진 정책을 시행중이며, 이를 토대로 교육 ICT센터 설립 및 운영을 골자로 한 국가교육시스템개혁(NESR) 10개년 정책을 추진 중에 있다. 이에 따라 연수과정은 라오스 원격교육 정책 및 실무역량 강화를 위한 목적으로 시행되었다.

연수과정은 라오스 현지 사정에 따라 1년차는 원격교육 정책 및 실무 초청연수, 2년차에는 현지 전문가 연수, 3년차에는 지방거점 연수를 단계별로 제공하였으며, 과정별로 정책수립, 전문가 육성, 콘텐츠 개발 및 운영을 중심으로 한 액션플랜 수립 및 현업적용 방안을 지도하였다.

이번 연수를 통해 서울사이버대학교는 라오스의 교육체육부 및 유관기관의 교육정보화 정책수립 역량을 제고하였으며, 원격교육 활성화에 기여할 핵심 이러닝 전문인력 양성, 이러닝 콘텐츠 개발체계 구축, 거점지역 ICT 센터 이러닝 인지 제고 및 지식기술 확산을 유도하였다.

서울사이버대학교는 이러한 성과가 유사사업 수행경험과, 사전조사를 통한 수원국의 요구 반영, 정책 부분과 실무 부분을 구별하여 과정 구성, 수원기관의 원활한 협조와 연수생의 성과도출 의지, 연수기관과 수원기관 간의 원활한 커뮤니케이션, 현지 연수성과의 확산을 위한 연수기관의 확산전략을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | 권구순 (연수기관)
국 가 | 대한민국
과 정 명 | Capacity Building on Remote Education for Laos
기 관 | 서울사이버대학교
연수기간 | 2014.10.19. - 2016.06.04.

추진배경

국가교육시스템 개혁(NESR)을 통한 라오스의 산업화와 현대화를 촉진할 인력 육성

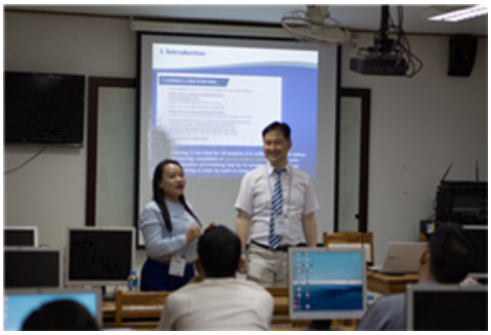
라오스는 2006년 제8차 라오인민혁명당대회에서 빈곤경감을 통해 2020년까지 최빈국탈피를 위해 산업화와 현대화를 촉진시킬 것을 결의하였고 정보화와 교육개발을 우선추진분야로 정의하였습니다.

이를 토대로 교육접근성과 질 제고를 주요골자로 하는 「국가교육시스템개혁(NESR) 10개년 계획(2006~2015)」을 수립하였고, 특히 원격교육개발에 역점을 둠에 따라 2013년부터 중국정부의 차관지원으로 교육부 직할 ICT센터(ICT Center for Education & Sports)를 비롯한 17개주에 교육 ICT센터를 구축하였습니다.

그러나 라오스는 중장기적인 원격교육을 포함한 교육정보화정책을 수립하고 기구축된 ICT센터를 원격교육에 활용할 인적 역량이 부족하였습니다. 따라서 저희 기관에서 실시한 연수사업은 라오스의 원격교육 정책 및 실무역량 강화를 목적으로 실시되었습니다.

성과도출과정

"연수내용은 철저히 수원국의 수요를 반영하여 구성하였으며, 정책과 실무부분을 분리하였습니다."





사전요구조사 시 수원기관과의 협의를 거쳐 대상을 중등교육으로 설정하고 1차 연도는 정책과 실무 통합초청연수로 구성하였으며, KOICA-라오스사무소의 자문을 반영하여 2, 3차는 현지연수로 구성하였습니다. 연수의 주요내용은 다음과 같습니다.

연 도	대 상	기 간	내 용	산출물
2014년 (1년차)	**22명** • 교육체육부 • 유관부서장(국장급) 및 실무인력	2주	• 1주차: 한국 교육정보화정책/추진체계/사례 • 2주차: 원격교육실무 및 콘텐츠개발 실습	• 자체연수 액션플랜 • 프로토타입 콘텐츠 3종
2015년 (2년차)	**40명** • 수석교사 • IT기술자 • 영상전문가	1주	• 교사: 교수설계 등 • IT: 저작도구 활용 등 • 영상: 촬영 및 코딩 등 • 팀별 콘텐츠 제작실습	• 프로토타입 콘텐츠 3종
2016년 (3년차)	**60명** • 1주차 : 분야별 강사 요원 • 2주차 : 거점 지역 교사 및 ICT센터 관리자	2주	• 1주차: 이러닝 수업설계 및 고급교수설계/ 워크숍 방법론 등 • 2주차(현지강사진행) - 교사: 교수설계 등 - IT: 저작도구 활용 등 - 영상: 촬영 및 코딩 등 - 팀별 콘텐츠 제작실습	• 라오스語 연수교재 • 프로토타입 콘텐츠 3종

성과설명

"연수는 향후 라오스 원격교육의 활성화와 발전에 중추적인 역할을 담당할 인력들을 대상으로 실시되었습니다."

이번 연수사업의 성과는 정책부문과 실무부문으로 구분할 수 있습니다.

우선 정책부문으로서 유명무실했던 교육체육부 내 교육정보화 운영위원회(Steering Committee on ICT for Education)가 1차 정책연수(초청) 수료 후 유관부서장들이 협력하여 조직정비와 부서 간 업무조정체계 강화를 실시하였으며, 그 결과 이전보다 개선된 정책수립역량을 갖추게 되었습니다.

이렇게 강화된 역량을 토대로 주무기관인 ICT센터는 2014년 말 「교육정보화 발전 5개년 계획(2016~2020)」을 수립하여 추진하게 되었고 실행과정의 면밀한 분석을 토대로 2016년 초부터 마스터플랜이라고 할 수 있는 「교육정보화 전략발전계획 2025」을 수립 및 제출하여 부처 내 회람과 토의과정을 거쳤고 장관승인을 앞두고 있습니다.





성과설명

실무부분은 보다 구체적이고 현업적용의 동인(動因)이 될 수 있는 성과를 도출하였습니다.

첫째, 향후 라오스 원격교육의 활성화와 발전에 중추적인 역할을 담당할 내용전문가(수석교사), IT전문가(개발자), 영상전문가로 이뤄진 분야별 전문 인력을 양성하였습니다. 이를 위해 3개년에 걸쳐 단계별(Foundation- Beginner- Intermediate)지식과 기술의 습득을 지원하였습니다.

둘째, 이러닝 콘텐츠 개발을 위한 팀 기반 시스템을 구축하였습니다. 매년 연수에서 마지막 모듈로 구성된 콘텐츠 제작실습 시 교사-IT-영상인력들을 팀으로 구성하여 일련의 과정을 협업하도록 유도했고 발표대회를 통해 팀별 콘텐츠 산출물을 평가 하였습니다. 이 과정에서 형성된 팀별 경쟁구도는 연수일과 후에도 초과 작업을 자청할 정도로 열의가 넘쳤습니다. 이는 개발역량으로 귀결되어 1년차에 70%수준이었던 한국전문가 투입률이 3년차에는 20%미만으로 낮아져 현업적용가능성을 높였습니다.

셋째, 수도권에 집중되어 있던 연수대상을 2년차부터 점차 거점지역으로 넓혀 이러닝 인지제고의 지역확산 기반을 마련하였습니다. 2년차의 경우, 연수정원의 38%(전체 40명 중 15명)를 북부, 중부, 남부 거점지역에 배분하였고 마지막 해인 2016년에는 2주차 연수를 루앙프라방주(북부), 사바나킷(중부), 참파삭(남부)에서 동시에 분산 개최하였습니다. 특히 1~2년차 연수를 통해 양성된 현지전문가들이 한국전문가들의 자문을 기반으로 거점지역연수를 수행하도록 구성함으로써 언어적 장벽을 최소화하고 현지연수자의 눈높이에 맞춘 내용구성으로 참가자들의 만족도가 높았습니다.

성과설명



<이러닝 개발 콘텐츠>

넷째, 라오스 교육체육부는 1년차 연수수료 이후부터 실무연수 참가자들을 활용하여 이론중심의 단기자체연수를 지속적으로 실시하였습니다. ICT센터에 의하면, 2015년부터 2년간 교사 548명, IT전문가(영상포함) 340명을 대상으로 자체연수를 실시한 것으로 보고되었습니다. 다만, 이러닝 장비와 저작도구와 같은 소프트웨어의 부족으로 실습형 연수는 불가했지만, 자체연수를 기획하여 실행했다는 것에 큰 의의를 둘 수 있었습니다.

분 야	인 원	역량레벨	비 고
수석교사 (Master Teacher)	3	Level-III (Lower Intermediate)	3개년 참석
	18	Level-II (Beginner)	2개년 참석
	30	Level-I (Foundation)	1개년 참석(지역교사)
콘텐츠개발전문가 (IT Specialist)	2	Level-III (Lower Intermediate)	3개년 참석
	10	Level-II (Beginner)	2개년 참석
	3	Level-I (Foundation)	1개년 참석(지역)
영상전문가 (Multimedia Engineer)	2	Level-III (Lower Intermediate)	3개년 참석
	10	Level-II (Beginner)	2개년 참석
	3	Level-I (Foundation)	1개년 참석(지역)
합 계	81명		

성과도출 촉진요인

"연수과정을 통한 가장 큰 성과는 라오스 교육의 질제고와 교육접근성을 확대한 것이었습니다."

라오스의 경우, 농촌 및 도심과 떨어진 내륙지역은 교원부족으로 인해 자격미달의 교사를 배치해왔고, 해당 교사에 대한 연수도 제대로 시행되지 않아 교육의 질문제가 수차례 대두된 바 있습니다. 이에 본 연수를 통해 육성된 우수교사(수석교사)들이 참여하는 이러닝 기반 교과개발을 통해 17개 주도(州都)는 인트라넷이 연결된 ICT센터를 활용하고 ICT인프라가 열악한 지역은 CD, DVD를 제작하여 배포할 수 있도록 하였습니다.

만약 소외지역 교사들이 해당 콘텐츠를 참고용 혹은 교육용으로 수업에 활용한다면 보다 표준화되고 질이 보증된 교육효과를 기대할 수 있을 것입니다. 실제 라오스 정부에서는 「교육정보화 발전 5개년 계획(2016~2020)」을 수립하면서, 중등 10~12학년의 6개 핵심교과목(영어, 수학, 물리, 화학, 생물, IT)에 비실시간 이러닝 콘텐츠를 개발하는 것을 세부목표에 포함시킴으로써 구체화된 실행계획을 마련 중에 있습니다.

성과도출 촉진요인

이번 연수과정을 통해 라오스 교육이 비정규교육프로그램의 매체다양화를 통한 교육접근성 확대에 기여할 것으로 기대됩니다. 현재 비정규교육은 인쇄교재를 활용한 통신연수방식으로 수행되고 있습니다. 이에 라오스 교육체육부의 비정규교육국은 향후 지역학습관(Community Learning Center)의 수를 늘리고 IT시설을 확충하여 온라인 방식을 병행할 계획을 갖고 있는데, 이 과정에서 본 연수과정을 수료한 이러닝 전문가들이 주요한 역할을 담당하게 될 예정입니다.

또한 교육체육부는 중등과 비정규교육뿐만 아니라, 초등 3학년 핵심교과목(라오어, 영어, 수학) 및 초-중등 사범대학 재학생 대상 9개 교과목(초등 3과목 + 중등 6과목)의 이러닝 콘텐츠 개발계획도 순차적으로 실시할 계획이기 때문에 이번 연수의 긍정적인 영향력은 지속될 것으로 보입니다.

따라서 이번 연수 프로그램은 초등에서 사범교육까지 라오스의 교육 전 분야에 원격교육을 활용할 수 있는 인적 역량을 개발하고 강화시킴으로써 지속가능발전목표(SDGs)의 제4목표('모두를 위한 포용적이고 공평한 양질의 교육보장 및 평생교육기회를 증진한다')를 달성하기 위한 토대를 마련했다고 할 수 있습니다.

“베트남의 눈(目)
감사원·감찰원 역량강화”

주요내용

감사원에서는 2014년부터 2016년까지 3년 동안 베트남 감사원 감찰원 역량강화 지원사업 연수과정을 진행하였다. 감사원은 베트남(수원국)의 요청에 따라 감사기구 운영의 효율성 제고 및 감사성과 제고, 직원 역량 강화를 위한 내용과 한국 감사제도 및 운영경험을 전수하는 내용으로 교육과정을 구성하였다.

연수과정은 연수기획 과정에서 수원국의 요구를 반영하기 위해 현지 워크숍을 개최하였으며, 연수내용을 효과적으로 전달하기 위한 전문 강사진을 섭외하고 강의자료를 개발하였다. 연수실시를 위하여 매년 연수사업 전담 TF를 구성하여 교육운영 및 콘텐츠 개발을 담당하도록 하였고, 연수 기간 동안 연수의 원활한 진행을 위해 교육생 관리 업무도 수행하였다. 연수과정 종료 후에는 성과평가를 매년 실시하였으며, 차년도 연수사업 지원을 위한 과제를 도출하여 환류체계를 마련하였다.

이번 연수를 통해 감사원은 베트남의 감사 및 감찰 업무를 담당하는 90명의 핵심인재를 양성하였으며, 감사 및 감찰 업무의 효과적 수행을 위해 22개의 실행계획을 수립하도록 하고 시행을 유도하여 베트남의 감사 감찰 관련 제도를 개선하는데 기여하였다. 감사원은 이러한 성과가 베트남 및 한국 감사원의 적극적인 리더십, 수요국의 요구를 반영한 연수과정 기획 및 운영, 연수교육의 다양화, 모니터링 강화, 연수관리 전담 TF구성을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | 양지숙 (연수기관)
국 가 | 대한민국
과 정 명 | Capacity Building Program on Promotion of Professionalism of the Officials of the General Inspectorate for Vietnam
기 관 | 감사원
연수기간 | 2014.10.23. - 2016.09.10.

추진배경

베트남 부정부패 척결을 위한 큰 움직임, 감사기구 역량강화

저희 기관에서 진행한 연수과정은 다년도 국별 프로그램으로 2014년부터 2016년까지 3년 동안 베트남 감사원·감찰원 공무원 90명에게 한국의 감사제도 및 운영경험을 전수하는 과정이었습니다.

이번 연수과정에서는 한국의 경제발전 과정에서의 감사원의 역할 및 한국 감사원의 감사제도·기법 등을 제공함으로서 감사기구 운영의 효율성 제고, 감사성과의 제고 및 직원 역량 강화에 직접적 도움을 받기를 요청한 베트남 측의 요구를 최대한 반영하였으며, 이를 통해 베트남 내 부정부패 척결 등 행정개혁을 위한 감사기구 역량강화에 기여하고자 하였습니다.



성과도출과정

"베트남 감사원, 감찰원의 수요 파악을 위해 철저하게 준비하였습니다."



저희 기관은 이번 연수과정 동안 과정 기획 단계에서 매년 연수사업 기본계획을 작성하고, 상반기에 현지 워크숍을 개최하여 베트남의 감사원, 감찰원의 연수수요를 철저하게 파악하고자 노력하였습니다. 그리고 베트남 측의 연수수요에 부합한 한국 감사원의 제도·운영을 전수할 전문 강사진을 섭외하고 강의 자료를 개발하였으며, 연수사업 전담 TF를 구성하여 연수사업 진행 및 콘텐츠 개발에 집중하였습니다.

연수가 종료된 이후에는 성과평가를 통해 차년도 연수사업을 위한 과제를 도출하였으며, 이 과정에서 감사연구원에서는 연수사업의 추진과정과 성과에 대한 5권의 보고서를 발간하기도 하였습니다.

성과설명

핵심인재 양성과 베트남 감사원 제도개편

이번 연수과정의 성과로서 우선 핵심인재 양성을 들 수 있습니다. 베트남 감사기구 내 의사결정을 담당하는 관리자급을 대상으로 교육함으로서 조직혁신을 주도하는 핵심 인재를 배출하였는데, 특히 2015년 감사원 연수단장 호앙 꽝 함은 귀국 후 조직혁신을 주도하였으며 2016년 베트남 국회의원에 당선되기도 하였습니다.

또한 양 기관(베트남 감사원, 감찰원)에서 총 22개의 실행계획을 수립하고 시행한 결과, 감사·감찰 관련 제도개선 측면에서 상당한 성과를 도출하였습니다. 구체적으로 베트남 감찰원의 경우, 감찰 결과 관리·감독에 대한 업무규정 개선 및 감찰지원 업무 향상을 위한 조직정비 방안을 마련하였고, 베트남 감사원의 경우 감사품질관리 규정을 개선하고 감사계획 수립을 위한 조직을 신설하기도 하였습니다.



성과도출 촉진요인

체계적인 연수추진, 명확한 수요에 기반한 맞춤식 연수

연수사업의 성과를 이루어낼 수 있는 성공요인으로, 우선 한국 감사원과 베트남 측의 적극적인 리더십에 기반 한 연수추진을 들 수 있습니다. 그리고 베트남의 연수 수요와 한국 감사원의 강점을 반영한 교육 프로그램을 구성하고, 기관별 맞춤식 강의과목 선정 및 실무 워크숍 개최 등 연수진행의 내실화와 다양화 전략을 활용하였습니다. 또한 기 수립된 액션플랜의 이행상황과 성과에 대해 철저한 모니터링을 실시하였으며, 박사급 연구원을 중심으로 연수사업 추진을 위한 전담 TF가 매년 구성되어 효율적인 추진체계를 마련하였습니다.



“마닐라 심장으로 들어가는 한국철도기술”

주요내용

한국철도공사는 2012년부터 2014년까지 3년 동안 ‘필리핀 철도운영 현대화 과정’ 연수를 진행하였다. 한국철도공사는 필리핀(수원국)의 요청에 따라 ‘필리핀 마닐라 교통 체증에 따른 사회적 비용 절감을 위한 철도운영 노하우’를 전수 하였으며, 도시철도 운영역량 강화를 위하여 필리핀 관련기관 및 기업과 긴밀한 협력관계를 유지하였다.

연수과정은 필리핀의 요구를 사전 파악하여 현안 해결위주로 프로그램을 구성하였으며, 액션플랜 수립과정에서 필리핀 요청사항에 대한 세부적인 전략 수립을 지원하였다.

이번 연수를 통해 한국철도공사는 필리핀 현지에 철도운영 및 유지보수에 대한 신뢰감을 형성하였고, 이를 바탕으로 LRTA 1호선 레일교환 및 앵커볼트 교환 사업을 수행하였다. 또한 현재 7호선 O&M(설계) 사업에 대한 수주가 진행 중에 있으며, 교육훈련분야(기관사 양성 교육, 철도훈련원 교육 등)에도 협력사업 연계를 확대할 예정이다.

한국철도공사는 이러한 성과가 수원국의 정확한 니즈파악을 통한 맞춤형 프로그램 운영과 효과적인 액션플랜 수립 지원, 연수생과 연수기관의 강한 의지 및 지속적인 인적 네트워크 형성을 통해 가능할 수 있었다고 하였다.

글 쓴 이 | 범인철 (연수기관)
국 가 | 대한민국
과 정 명 | Advance Railway Operation
기 관 | 한국철도공사
연수기간 | 2012.10.14. - 2014.09.26.

추진배경

마닐라 교통체증 해소를 위한 철도운영 노하우(Know-how) 전수

저희 한국철도공사의 국제철도연수센터(IRaTCA, International Railway Training Center for UIC ASIA)는 2012년부터 3년 동안 필리핀 철도유관기관(교통통신부, 국가경제개발청, 필리핀 철도청, 마닐라 메트로 경전철 운영청 등)을 대상으로 철도 운영 정책 및 유지보수 기술 전반을 다루는 「필리핀 철도운영현대화 과정」을 진행하였습니다. 저희 기관은 수원국인 필리핀의 주요 요청사항이었던, 도시철도(메트로)의 위주로 전문 교육 프로그램을 진행하였습니다.

저희 기관은 3년 동안 연수과정을 운영하면서, 필리핀의 주요 현안을 공유하였으며, 필리핀의 시급한 문제가 「마닐라 교통체증에 따른 사회적 비용 절감을 위한 필리핀 철도개발과 선진 철도 운영노하우 전수」 임을 파악하였습니다. 이에 따라 철도공사 내 유관부서 간 긴밀한 협력을 통해 필리핀 관련기관과 이 사업들을 지속적으로 논의하였습니다.

성과도출과정

현안 문제 해결이 급선무
이를 위한 Action Plan 설정

저희 기관은 연수과정 계획 단계에서 필리핀의 요청사항을 사전에 파악하고, 필리핀 현안 해결 위주의 맞춤형 전문 프로그램을 제공하였습니다.

이는 한국철도공사의 도시철도 운영 기술에 대한 신뢰감을 연수생들에게 심어주게 되었습니다.

또한 내실 있는 Action plan 세션을 통해, 필리핀의 자세한 문제점 및 요청사항을 파악할 수 있었고, 한국철도공사 전문가들과 연수생간의 전문지식 및 노하우 공유 기회를 마련하여 수원국에 맞는 후속 사업 전략을 세울 수 있었습니다.



성과설명

“필리핀과의 지속적인 협의를 통해 연차적인 사업 성과를 이끌어 낼 수 있었습니다.”

저희는 한국철도공사 내 유관부서 간의 협력을 통해 필리핀과의 지속적인 협의 및 인적 네트워크를 구축하였으며, 그 결과 아래와 같은 성과를 도출하였습니다.

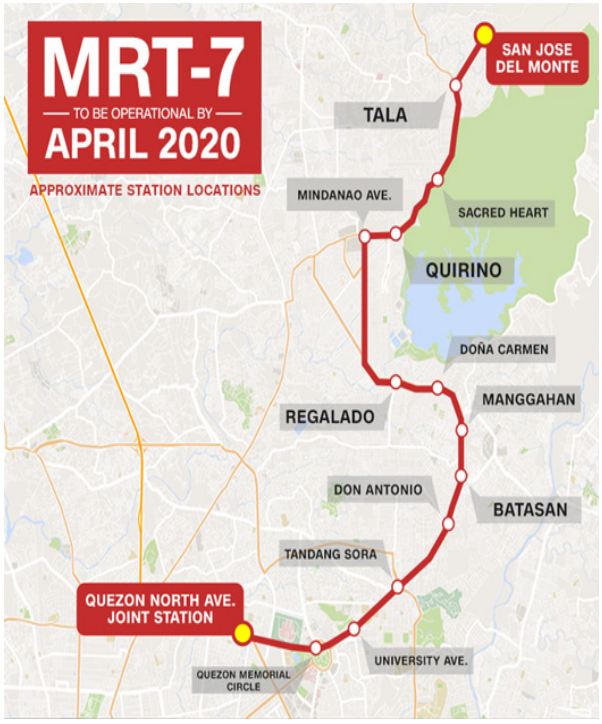
- ('14.3~'15.11, 20개월) LRTA 1호선 레일 교환 사업 수주·완료
- ('14.3~'17.2, 36개월) LRTA 1호선 전주 앵커볼트 교환 사업 수주·진행
  * LRTA (Light Railway Transit Authority) : 마닐라 경전철 운영청
- ('16.8.1~) 마닐라 메트로 7호선 O&M(설계) 자문사업 수주·진행 중 (52인/개월)
- 7호선 완공 후, O&M 사업 계약 예정
- 기관사 양성시스템 등 교육훈련분야 협력사업 연계 기대

이 성과들은 추가적인 철도사업들로 연결되어 「필리핀 철도의 한국시스템化」으로 이어질 수 있을 것으로 예상되며, 베트남, 태국 등 주변 동남아 철도시장 진출의 중요한 출발점이 될 것으로 기대됩니다.

성과도출 촉진요인

"수원국의 니즈를 정확히 반영하여, 맞춤형 전문교육을 실시한 것이 가장 중요했습니다."

성과도출 촉진요인은 무엇보다도 필리핀의 니즈를 정확히 반영하여, 우수한 맞춤형 전문교육 프로그램을 제공한 부분이 가장 중요했다고 생각합니다. 또한 연수생의 적극적인 참여와 효과적인 액션플랜을 진행하였고, 그 결과를 세밀히 분석하여 필리핀의 가장 필요로 하는 분야를 구체적으로 제안·협의한 점도 주요한 것으로 판단됩니다.



마지막으로 연수생과 연수기관과의 지속적인 정보공유 및 인적 네트워크 유지도 중요한 요소로 작용하였습니다.

“30년 이상의 역사에 빛나는 대한민국의 산림 역량”

주요내용

볼리비아의 Juan Carlos Soria Meruvia는 2016년 ‘Agroforestry Management for Climate Change Adaptation’ 과정을 이수하였다.

볼리비아는 국가식림프로그램인 PNFR을 운영하고 있는데, 이 프로그램은 시행한지 약 6년에 접어들고 있어 한국과 같은 선진 수준의 산림 산업 역량을 갖추고자 걸음마 단계부터 배우는 단계에 있다. 또한, 이 프로그램은 볼리비아 사회 및 국민들의 산림에 대한 인식을 일깨우는 동시에 볼리비아의 산림 부문이 아직 초기 단계에 있다는 현실 또한 깨닫게 하였다.

이러한 상황에서 Juan Carlos Soria Meruvia는 한국과 볼리비아의 산림 산업 역량을 비교하면서 한국이 그간 이룩한 성과를 자국에서 어떻게 달성할 수 있을지를 고민하였고, 연수과정을 통해 학습한 사항을 적극 활용하고자 노력하였다.

글 쓴 이 | Juan Carlos Soria Meruvia
국 가 | 볼리비아
과 정 명 | Agroforestry Management for Climate Change Adaptation
기 관 | 산림교육원
연수기간 | 2016.04.03. - 2016.04.15.

주) 이 사례는 2016년 볼리비아 사무소가 발간한 연수생 에세이 'Bolivia y Corea, Pueblos Hermanos'에서 발췌한 것입니다.

추진배경

볼리비아 국가 식림 프로그램의 안정적 정착 및 활성화를 위한 벤치마킹

볼리비아는 현재 '나의 나무(Mi Arbol)'라는 캠페인을 통해 산림 사업을 실시하고 있습니다. 이 캠페인은 국가식림프로그램(PNFR, Programa Nacional de Forestación y Reforestación)의 일부로 식림에 대한 인식을 일깨우는 데 기여하여 왔습니다. 그러나 그와 동시에 볼리비아는 자국의 산림 산업 역량이 아직 초기 단계에 있다는 현실 또한 깨닫게 되었습니다.

또한, PNFR 사업은 환경부가 실시하는 사업으로 시행한 지 6년 밖에 되지 않은 사업입니다. 이는 볼리비아 사회와 학계, 군, 시 당국, 정부가 함께 걸음마를 배우는 단계임을 의미합니다. 이에 저는 연수과정에서 배운 모든 지식을 실행에 옮기고자 하였습니다.



성과설명

“대한민국이 가지고 있는 높은 수준의 산림 산업 역량을 통해 반성의 기회를 가질 수 있었습니다.”

201년 4월 한국을 방문한 저는 생애 가장 감사한 경험을 했습니다. 산림 부문에 대한 역량을 강화하는 동시에 볼리비아 산림 부문의 현 상황을 한국과 비교하고, 그 차이를 극복하기 위해 필요한 학습의 기회를 얻을 수 있었기 때문입니다. 저는 연수 기간 동안 한국의 산림에 대해 배우면서 볼리비아 산림의 현주소를 반추하지 않을 수가 없었습니다.

한국의 산림 부문은 30년 이상의 역사를 가지고 있으며, 그 기간 동안 황폐화와 침식, 사막화 등으로 버려졌던 토양을 수목이 무성한 토양으로 탈바꿈 시켰습니다. 즉, 한국은 토양을 안정화하고 회복하는 데 성공한 것입니다. 뿐만 아니라 한국은 기후변화 효과 저감화에 필요한 대책도 구비하고 있었습니다. 이를 통해 볼리비아의 산림 산업 역량 강화를 위한 개선 방안을 강구할 기회를 가질 수 있었습니다.



“한국에서의 잊지 못할 경험
공동의 목표가 갖는 힘”

주요내용

볼리비아의 William David Rivas Tapia는 2016년부터 ‘Capacity Building Program of Railway Construction and Management’ 과정을 이수하였다.

이 연수과정은 철도 건설 및 설계와 직접적으로 관련된 업체를 체험할 수 있게 하고, 특히 최첨단 기술인 자기 부상 열차를 경험할 수 있도록 구성하여 연수생들의 관심을 제고하는 한편, 다각적인 기술 경험이 가능하도록 하였다. 아울러 이 연수에 참여한 연수생들은 철도 건설 산업에 대한 교육 요구가 상당히 높은 연수생들로 구성되어 있어 학습한 내용을 적용하기 위한 비판적 성찰의 기회가 자발적으로 이루어졌다.

연수과정 참여를 통해 William David Rivas Tapia는 높은 수준의 철도 기술과 관련된 지식을 습득하는 동시에 공동의 목표를 가지고 성공적인 사업의 성과를 창출하였던 한국에 큰 감명을 받았다. 이를 통해 그는 목표 지향적 태도의 강화를 통해 자신의 한계를 극복하여 자국 철도 산업의 발전에 기여하고자 노력하고 있다.

글 쓴 이 | William David Rivas Tapia
국 가 | 볼리비아
과 정 명 | Capacity Building Program of Railway Construction and Management
기 관 | 한국철도시설공단
연수기간 | 2016.06.02. - 2016.06.23.

주) 이 사례는 2016년 볼리비아 사무소가 발간한 연수생 에세이 'Bolivia y Corea, Pueblos Hermanos'에서 발췌한 것입니다.

성과도출과정

"연수의 내용이 연수생들이 가진 목표를 잘 겨냥하고 있다는 점을 느낄 수 있었습니다."

제가 참여한 "Capacity Building Program of Railway Construction and Management" 과정에 대한 KOICA 측의 준비는 완벽했습니다. 연수 과정 동안 철도 건설 및 설계 관련 업체들을 방문함으로써 제 경험은 한층 깊이를 더해갔습니다. 관련 업체 방문은 우리 연수생 모두의 관심을 끌기에 충분하였습니다. 다양한 엔지니어링 업체들이 공동의 목표를 가지고 철도역과 철로를 건설하며 신호체계와 전기 시스템을 구축하는 과정을 견학하며 관련 지식을 더욱 강화할 수 있었습니다.



성과설명

"연수는 가능성의 범위를 확대하고, 공동의 목적이 갖는 힘을 깨닫게 해주었습니다."

연수과정에서 습득한 지식을 통해 저는 삶에 대해 새롭게 눈을 뜨게 되었습니다. 이번 연수는 제가 생각의 방식을 달리하고 가능성의 범위를 확대하는 계기가 되었습니다. 더불어 목적을 가지면, 과정에서 발생하는 어려움을 더 효과적으로 해결할 수 있으며, 자신의 한계를 수월히 극복할 수 있음을 깨달았습니다.

연수를 통해 가장 크게 배운 점은 한 국가와 그 국가를 구성하는 국민들이 하나의 목표를 여원하면, 그 염원은 성공이 되며, 이 성공은 다시 국민 모두에게 혜택으로 되돌아온다는 점입니다. 이번 연수가 저에게 놀라운 경험이었다는 말은 다시 반복할 필요가 없을 것입니다. KOICA, 그리고 볼리비아와 한국의 사랑하는 가족 모두에게 깊은 감사의 인사를 전합니다.



성과도출 촉진요인

"최신 기술을 습득할 기회와 열의에 찬 연수생들을 통해 더욱 효과적인 학습이 가능했습니다."

가장 인상 깊었던 것은 최첨단 기술 중 하나인 자기 부상 열차(MAGLEV)에 탐승한 경험이었습니다. 이 경험은 저를 포함한 모든 연수생들의 호기심을 충족시키기에 충분하였습니다. 자기 부상 열차의 모든 시스템이 컴퓨터와 다양한 소프트웨어에 의해 통제된다는 것으로 실제로 경험할 수 있었기 때문입니다. 이 경험을 통해 저는 한국의 기술이 세계의 미래와 멀지 않다는 생각을 하게 되었습니다.

지식이 확대되면 더 강해지기 마련입니다. 하물며 제기된 사안에 대해 높은 관심을 가지고 있는 사람들과 함께한다면 그 효과는 말할 것도 없을 것입니다. 하나의 프로젝트에서 시작된 일이 기술의 적용과 비판적 사고를 통해 높은 목표를 달성할 수 있게 하기 때문입니다.



본 보고서는 ㈜케이엠플러스컨설팅에 외부평가로 위탁하여 작성되었으며, 평가 책임자인 문세연 이사 외 연구원 4인이 참여하였음을 밝힙니다. 본 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있습니다.

연구자료 연수기획 2017-05-041

KOICA 글로벌 연수사업 성과사례 분석

발 행 2017년 2월
발 행 인 김 인 식
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 연수기획실
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 13449
전 화 031) 740-0114
팩 스 031) 740-0247
홈페이지 http://www.koica.go.kr
인 쇄 동 화

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락 없이 무단 전제와 복제를 금합니다.]