

브릿지 아프리카 프로그램

Bridge Africa Programme

종료평가 보고서

2020. 12.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

국제연합
교육과학문화기구



Korean
National Commission
for UNESCO

유네스코
한국위원회

본 평가보고서는 유네스코한국위원회가 외부전문가 및 내부 사업담당자들로 평가팀을 구성하여 공동 연구 추진 하에 작성하였으며, 연구책임자인 손혁상 외 5인(신미아, 임시연, 정다정, 주준호, 홍문숙)이 연구에 참여했습니다. 본 평가보고서의 내용은 유네스코한국위원회의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있습니다.

목 차

제 1 장

서 론

I. 평가결과 요약

1. 브릿지 아프리카 프로그램 종료평가 배경과 목적 9
2. (분야1) 프로그램 성과 및 지속가능성 평가 9
3. (분야2) 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 평가 14

II. 평가 배경 및 시행체계

1. 평가 배경 및 목적 19
2. 평가팀 구성 및 시행체계 20

III. 대상사업 개요

1. 추진배경 21
2. 사업개요 24
3. 사업추진경과 27

제 2 장

프로그램 성과 및 지속가능성 평가

I. 평가개요

1. 평가 범위 및 평가 질문 31
2. 프로그램 성과모형 및 평가 매트릭스 32
3. 평가 방법 37

II. 기준별 평가결과

1. 적절성 39
2. 효율성 42
3. 효과성 60
4. 지속가능성 68
5. 기타 73

Ⅲ. 시사점 및 교훈

- 1. 성공요인 및 한계요인 분석 74
- 2. 시사점 및 제언 81

첨부

- 1. 프로젝트 수준의 종료평가 매트릭스 86
- 2. 설문조사 개요 및 설문지 89
- 3. 면담조사 개요 및 면담질문지 95
- 4. 외부전문가 기술자문진 주요 검토의견 및 반영결과 98
- 5. 참고문헌 99

제 3 장

유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 평가

I. 평가개요

- 1. 평가 목적 및 범위 103
- 2. 성과모형 및 평가 매트릭스 104
- 3. 평가 방법 108

II. 기준별 평가결과

- 1. 효율성 112
- 2. 효과성 120
- 3. 영향 134
- 4. 지속가능성 149

Ⅲ. 교훈 및 제언

- 1. 교훈 161
- 2. 제언 167

첨부

- 1. 설문조사 개요 및 설문지 171
- 2. 면담조사 개요 및 면담질문지 181
- 3. 기타자료 187
- 4. 참고문헌 192

표 차례

<표 1-1>	평가팀 구성 및 시행체계	20
<표 1-2>	각 단계별 사업배경, 목표 사업 활동 비교	21
<표 2-1>	2,3기 사업의 목적 및 주요 활동 요약	33
<표 2-2>	프로그램 종료평가 매트릭스	35
<표 2-3>	보츠와나: 산출 수준의 성과 분석	47
<표 2-4>	레소토: 산출 수준의 성과 분석	49
<표 2-5>	말라위: 산출 수준의 성과 분석	51
<표 2-6>	르완다: 산출 수준의 성과 분석	53
<표 2-7>	에스와티니: 산출 수준의 성과 분석	55
<표 2-8>	잠비아: 산출 수준의 성과 분석	57
<표 2-9>	프로그램 성공요인 및 한계요인 분석	74
<표 2-10>	유네스코 국제교육개발협력 고도화를 위한 정책제언	81
<표 3-1>	기존 성과모형	104
<표 3-2>	평가용 확장 성과모형	105
<표 3-3>	평가 매트릭스	105
<표 3-4>	설문조사 대상 및 평가 범주	109
<표 3-5>	심층면담 대상 및 평가 범주	110
<표 3-6>	유네스코 국가위원회 협력 모델의 강점 및 도전과제 분석	161
<표 3-7>	유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 발전을 위한 제언	167

글상자 차례

<글상자 3-1>	브릿지 아프리카 지역회의(말라위 릴롱궤)	136
<글상자 3-2>	브릿지 아프리카 지속가능성 지역회의(보츠와나)	138
<글상자 3-3>	유네스코 총회의 한국 브릿지 사업 언급 사례	141

그림 차례

<그림 2-1>	프로그램 2기 변화이론의 재구성	34
<그림 2-2>	프로그램 3기 변화이론의 재구성	34
<그림 3-1>	국가위 협력 모델 운영구조	113
<그림 3-2>	국가위 협력 모델의 사업운영 상의 효율성	114
<그림 3-3>	에스와티니 브릿지 사업 운영구조	117
<그림 3-4>	보츠와나 브릿지 사업 운영구조	117
<그림 3-5>	협력국 국가위원회의 역량강화 여부	121
<그림 3-6>	협력국 내 국가위원회 가시성 및 위상 증대 여부	125
<그림 3-7>	협력국 국가위-한위 간 파트너십 강화 여부	127
<그림 3-8>	브릿지 인접 협력국 국가위원회 간 파트너십 강화 여부	129
<그림 3-9>	유네스코 공식 회의 및 문건 브릿지 사업 언급 여부	140
<그림 3-10>	유네스코 이외의 공식 회의 및 문건 브릿지 사업 언급 여부	146
<그림 3-11>	브릿지 사업을 통한 협력국 유네스코 이념 실현 여부	148
<그림 3-12>	브릿지 사업 종료 대비 지속가능한 운영 방안 보유 여부	150
<그림 3-13>	브릿지 사업 종료 후 1년 기점 사업 활동 유지 여부	151
<그림 3-14>	국가위 협력 모델의 지속가능성 제고 기여 여부	153

사진 차례

<사진 3-1>	협력국 국가위-한위 간 강화된 파트너십 관련 사진	128
<사진 3-2>	동료학습 등 국가 간 강화된 파트너십 관련 사진	130
<사진 3-3>	2016 말라위 개최 브릿지 아프리카 지역회의 사진	137
<사진 3-4>	제40차 유네스코 총회 브릿지 사업 언급 사진	142
<사진 3-5>	브릿지 사업 관련 국가위원회 연차보고서 사진	144
<사진 3-6>	브릿지 사업 관련 언론홍보자료 및 보고서 사진	147

제1장 서론

손혁상 및 평가팀



제1장. 서론

- 손혁상 및 평가팀

1 평가결과 요약

1. 브릿지 아프리카 프로그램 종료평가 배경과 목적

- 본 종료평가는 아프리카 사하라 이남 유네스코 국가위원회 및 정부 협력을 통해 비형식교육 지원을 추진한 브릿지 아프리카 프로그램의 단기 및 중기 성과를 검증하며, 지속가능성(sustainability) 및 영향력(impact)을 간접적으로 확인함으로써, 프로그램의 의의를 도출하고 향후 이해관계자의 책무성을 확보하기 위한 전략을 도출하는 목적을 가짐. 이와 함께 평가 대상사업을 통한 유네스코 국가위원회 간 국제협력을 점검하고 교훈을 도출하고자 함.

2. (분야1) 프로그램 성과 및 지속가능성 평가

- (평가 목적 및 범위) 본 평가는 다국가, 다분야, 다층위 교육개발협력 프로그램인 브릿지 아프리카 프로그램의 중단기 성과 및 지속가능성을 측정하고 해당 성과에 영향을 미치는 촉진 및 저해요인을 분석하여 사업성과를 평가함과 동시에 후속사업 추진을 위한 시사점과 제언 도출을 목적으로 함. 평가 범위는 본격적으로 활동이 구체화되며 기초선 자료가 존재하는 2기 및 3기 프로그램을 중심으로 다룸. 특히, 2013년 시작점, 2016년 중간점, 2018년 12월 종료 시점의 양적 데이터를 활용하고 문헌 자료 및 질적 데이터는 프로그램 전 과정의 보고서 및 출판물 등의 자료를 활용함. 평가 핵심 및 부가 질문은 프로그램 산출, 단기성과, 지속가능성 차원에서 구성하였으며 단기성과와 지속가능성 평가를 위한 핵심 성과 지표는 지역학습센터를 토대로 한 비형식교육 접근성, 질과 자립역량으로 구성함.

- **(평가 변화이론 및 방법)** 프로그램의 시기별 변화의 특성을 반영하여 성과변화이론을 구성함. 2기 프로그램 변화이론에서는 비형식교육을 통한 기초교육 확대 및 주민자립역량강화를 중심으로 지역사회발전에 기여하는 변화 흐름을 강조하였고, 프로그램 3기에서는 사하라 이남 아프리카 학습자들의 비형식교육 기회를 확대하고 유네스코 국가위원회 역량강화에 기반하여 양질의 평생학습을 확대하는 전략으로 체계화되고 구체화되는 성과를 분명히 함. 또한 변화이론에 기반하여 평가를 위한 사업수준의 평가매트릭스를 수립하였음. 평가 방법으로는 문헌조사, 설문조사(온라인), 면담조사(온라인), 체계적성과취합법, 외부 전문가 기술자문 검토를 적용하였음.
- **(적절성)** 본 프로그램은 유아, 직업, 문해교육을 중심으로 사하라 이남 아프리카국가 교육소의 주민에게 양질의 평생학습 기회의 증진을 목표로함으로써 국제사회의 교육목표(SDG4, 교육 2030 성과목표)에 기여하고자 하였으며, 비형식교육 지원체계와 아프리카 지역 집중 측면에서 유네스코 중기전략에도 부합함. 또한, 파트너국가 정부의 정책 및 우선순위를 검토하였을 때 프로그램의 정책적 부합도가 충분한 것으로 판단됨. 마지막으로 프로그램의 사업기획 및 운영 단계에서 국가, 지역, 노동시장 수요 측면에서 현장 중심의 수요가 고려되었음.
- **(효율성)** 본 프로그램에는 방대한 양과 수의 활동이 수행됨으로써 다양한 산출물(outputs)이 도출되었음. 8개 국가에서 진행된 산출물을 종합 검토해 볼 때, 주요 산출물은 ㉠지역학습센터 교육 환경 개선, ㉡지역학습센터 교육 프로그램 운영, ㉢지역학습센터 교사 역량 강화, ㉣교보재 등 학습 도구 보급, ㉤브릿지 국별위원회 운영 및 ㉦지역학습센터 운영위원회 운영으로 구분될 수 있는 것으로 확인됨.
 - 효율성 차원에서 본 프로그램은 국제-국가-지역수준의 다층위적 협력구조를 가진 독특한 프로그램의 구조로 투입된 예산 규모 대비, 국가 수, 하위 프로젝트 수, 프로젝트별 산출물이 상당히 방대하였음. 이와 같이 비교적 복잡하고 다양한 측면의 사업의 수행을 유네스코 특유의 사업의 도구인 브릿지 국별위원회-지역학습센터 운영위원회 연계체계를 활용하여 비교적 효율적으로 사업을 수행한 것으로 나타남.
 - 세부분야 및 콘텐츠적 우선순위를 고려할 때, 본 프로그램이 파트너국가 정부 및 국제파트너의 재정적 인력적 투입이 극도로 적은 분야인 평생교

육 및 비형식교육 분야에 집중한 것은 프로그램 비용 및 규모 투자 대비 성과를 도출하는데 효율적인 선택으로 나타남. 특히, 프로그램 2기에 들어서면서, 유네스코한국위원회가 주도적으로 마을 수준의 지역학습센터 운영위원회의 우선순위를 고려하면서도, 동시에 주요 활동을 유아교육, 문해교육, 직업교육훈련에 집중하여 재원배분, 인력의 활용, 교보재 준비 등의 활동에 있어 효율성을 담보할 수 있었던 것으로 나타남.

- 다만, 프로그램 거버넌스가 다층위적인 만큼 국별위원회-지역학습센터 운영위원회 간의 정책적, 사업적 우선순위 조율 등의 효율적 관리는 사업 참여 인력에게 큰 도전과제였음이 확인되었음. 특히, 국별 사업관리의 상당 부분의 업무 및 관리가 중간고리인 국별위원회의 소수의 핵심인력 및 한국인 파견인력(프로젝트 매니저 혹은 프로젝트 코디네이터 등)에 의존하는 경향이 강한 것으로 나타남. 사업의 효과적인 관리 차원에서 중요하게 수행된 개발협력 성과관리, 교육 분야 모니터링, 레포팅 등의 역량강화 활동의 경우 소수의 핵심인력 및 파견인력의 역량에 따라 상당히 상이한 수준으로 사업이 전개된 것으로 확인되었음.

○ **(효과성 1: 비형식교육의 접근성 향상)** 브릿지 아프리카 프로그램은 총 8개국의 사하라 이남 아프리카 지역사회에서 비형식교육의 접근성을 강화하는 데 기여하면서, 최소 730명의 유아, 4,244명의 방과 후 아동과 청소년 및 1,113명의 성인에게 비형식교육의 기회를 제공함. 본 프로그램은 국제-국가-지역수준의 다층위적으로 구성된 위원회를 중심으로 14개 지역학습센터를 성공적으로 설립하거나 개보수하였음. 비형식교육의 접근성 향상을 위해 교보재 제공, 식사 및 교통수단을 제공하는 등 실질적 지원 활동을 수행하고, 국내외 다양한 이해관계자가 국가위원회 및 지역학습센터의 활동에 참여하여 지역사회 중심 교육을 알리고 프로그램의 가시성을 확대하는 데 기여함. 다만 방대한 수준의 커뮤니케이션과 활동이 요구되는 사업 구조의 특성상 실제 성과가 도출된 지역학습센터에 배분된 재정 및 인력에서는 한계가 있었으며, 신규 센터 부지 선정 및 세부 교육 활동 분야에 대한 지역사회 내의 갈등 및 이해관계 조정 측면에서의 한계도 발견됨.

○ **(효과성 2: 교육의 질 제고)** 국제교육개발협력 사업으로서 교육의 접근성 보장뿐 아니라 교육의 질적인 측면도 고려한 본 사업은 문해교사 훈련, 유아 및 ICT 훈련을 위한 실무인력 양성, 지역학습센터 교재와 교보재 보

급, 학습환경 구축에도 가시적인 성과를 도출함. 2016년부터 2018년 12월 까지 최소 297명의 교사가 훈련을 받고, 215명의 유아교사, 98명의 ICT 교사가 실무훈련에 참여하였음. 특히, 6개국에서 약 28,174부의 교보재가 보급되는 등 교육의 질 향상을 위한 다양한 산출 및 성과가 도출됨. 본 프로그램은 국가 차원에서 비형식교육에서도 국가의 역할이 있을 수 있다는 가능성을 제시하고, 지역학습센터 인프라-교육콘텐츠 제공의 지역기반 프로그램형 활동을 수행함. 동시에 국내외적으로 드문 비형식교육 분야의 성과중심 모니터링을 수행하여 지역학습센터 교육활동의 질 관리를 시도한 것으로 나타남. 다만, 교육활동의 질적인 성과가 도출되는 시기에 사업의 종료단계로 접어들며 예산 지원이 줄어들었으며, 국가 차원에서 별도의 비형식교육 예산 배정이 한계가 있는 국가에서는 사업종료 이전부터 교육활동의 수와 질이 감소되는 효과가 나타나기 시작함.

○ **(효과성 3: 유네스코 국가위원회와 지역학습센터 운영위원회 등 현지 파트너 역량 강화)** 유네스코 국가위원회-브릿지 국별위원회-지역학습센터 운영위원회의 다차원적 구조로 구성된 본 사업의 체계는 브릿지 국별위원회를 중심으로 수직적, 수평적 조율과 조정을 거치며 교육정책과 현장사업의 연계를 강조하고자 하였음. 이와 같은 독특한 유네스코의 사업구조를 통해 사업의 가시성이 보장되고 현장에 대한 중앙공무원 및 위원회 위원들의 이해를 심화하는 등 소기의 성과가 발견됨. 그러나 각종 위원회를 연계하고 소통하는 역할을 하는 유네스코 국가위원회 담당자, 브릿지 국별위원회 간사 및 한국인 파견 프로젝트 매니저의 역량에 따라 사업의 효율성에서는 차이가 나타남. 본 사업이 국제개발협력사업으로 전환된 2기부터 본격적으로 도입된 국제개발사업의 사업관리, 예산관리, 모니터링 및 보고체계에 대한 이해와 이의 내재화 과정은 정책 확산 및 기술자문에 주로 집중해온 유네스코 국가위원회 구성원에게는 상당한 도전과제로 남은 것으로 확인됨.

○ **(지속가능성)** 다층위의 위원회를 중심으로 사업을 운영하는 독특한 본사업의 구조는 비형식교육의 주인의식 보장과 현지화 차원에서 지속가능성을 담보하는 역할을 하였음. 하지만 사하라 이남 아프리카 국가들의 평생교육 및 비형식교육의 예산 배정이 미비하고 정책적 기반이 취약한바, 국가 차원에서 본 이니셔티브를 유지하는 데 한계가 존재함. 특히, 2019년부터는 지역학습센터의 활동의 수와 빈도가 감소되고 있는 것으로 나타

나 향후 브릿지 아프리카 프로그램의 성과를 유지할 수 있는 전략적인 후속사업과 협력 활동이 요구됨.

- (시사점 및 제언) 평가결과에 근거하여 7가지 시사점 및 제언을 도출함.
 - (협력국 사업운영 거버넌스) 유네스코 국가위원회-브릿지 국별위원회-지역학습센터 운영위원회의 다차원적 구조로 구성된 본 사업의 구조는 협력국 자체가 주인의식을 가지고 사업을 수행할 수 있는 강점을 지니고 있는 것으로 나타남. 이러한 경험을 기반으로 향후 유네스코한국위원회가 유사 사업을 수행하는 경우 브릿지 국별위원회 구조를 체계화하여 적용할 것을 제안함.
 - (변화 촉진자의 역할분담) 프로그램 수행에 결정적인 역할을 하는 변화의 촉진자(change agent)로서 국가위원회 담당자(focal person), 브릿지 국별위원회 위원 및 한국파견 혹은 협력인력의 역할을 재조명할 필요가 있음. 특히 유네스코 국가위원회의 담당자 및 파견된 한국인 프로젝트 매니저들의 역할이 사업의 구조 속에서 좀 더 명확한 역할을 부여받음과 동시에 활동의 동기부여가 유지될 수 있는 지원책이 필요함.
 - (비형식교육 분야에서 유네스코한국위원회의 역할) 본 프로그램을 통해 전 세계적으로 지원이 부족한 비형식교육 분야에서 유네스코한국위원회의 역할이 상당히 부각되었고 지원의 중요성을 확인할 수 있었던 바, 본 사업을 통해 축적된 경험을 바탕으로 유네스코한국위원회의 개발도상국 평생학습, 비형식교육, 학교보완교육, 지역사회 및 취약계층 친화적인 교육협력에 대한 지원을 유지하고 내용적으로 체계화할 필요가 있음.
 - (M&E와 사업 확산) 본 프로그램에서 도입된 교육개발협력 모니터링 및 평가시스템을 유지하고 발전시켜 유네스코한국위원회가 2015년부터 2020년까지 아프리카 비형식교육에 기여한 정보와 노하우를 축적하고, 이와 같은 성과와 교훈을 SDGs 4번 목표와 연계하여 2030년까지 축적한 결과를 국내외적으로 확산할 수 있음.
 - (후속 및 유사사업 추진 시 고려사항) 후속 사업을 진행하거나 유사 사업의 형태로 타지역에서 진행되는 사업을 기획하는 경우, ㉠각종 위원회를 활용한 브릿지 사업 모델의 체계화, ㉡재원의 규모를 고려한 국가 수의 선정 및 현장 집중도의 구분, ㉢국제개발협력사업으로서의 관리 및 성과중심 모니터링 역량강화 보완, ㉣지역학습센터와 시민사회 단체 간의 세심한 협력관계 구축의 측면에서 사업의 보완이 필요함.
 - (거점협력국가 선정) 2030년까지 유네스코한국위원회는 사하라 이남 아

프리카 협력국가 중 중단기 성과가 도출되고 정책적인 차원에서 사업의 의지가 있는 1-2개 국가를 선정하여 브릿지 아프리카 대표사업국가로 사업을 유지할 필요가 있음. 해당 1-2개 국가위원회의 경우, 유네스코한국위원회 아프리카협력의 거점 국가위원회로 작동할 수 있도록 하는 데 중점을 두어야 함. 이들 국가에서 현장 직접사업 활동을 확대하는 것보다 비형식교육 정책 확산, 모델지역학습센터에 비형식교육 교보재 지원, 지역회의 및 컨퍼런스 개최에 집중하는 사업 활동으로 구성할 것을 권고함. 사업을 확장하지 않은 국가위원회의 경우, 거점협력국가에서 진행되는 지역연수 및 컨퍼런스 참여를 보장하여 2030년까지 비형식교육 정책 확산 및 관련 이해관계자들의 역량강화가 지속될 수 있도록 함.

- **(후속 평가 및 연구 제안)** 본 종료평가에서 다루지 못한 장기성과평가(정책차원, 국가차원의 양적성과 검증), 가치기반중심 사후평가(취약계층 효과, 권리기반 평가) 및 한국 측의 청년활동가들의 인재성장 등에 대한 연구 등 지식협력의 작업과 결과의 확산이 지속될 필요가 있음.

3. (분야2) 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 평가

- **(평가 목적 및 범위)** 본 평가는 브릿지 아프리카 프로그램 3기에 도입된 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델(이하 국가위 협력 모델) 기반 사업성과를 국제협력 맥락에서 점검·검토하는 한편, 향후 지속가능한 사후관리 방안 및 유사 사업 수행을 위한 전략을 도출하는 데 목적이 있음. 효율성, 효과성, 영향, 지속가능성을 평가기준으로 설정하되, 유네스코 국가위원회 간 협력에 기반한 사업모델의 특수성을 고려하여 본 모델에 내재된 핵심목표인 ‘역량강화’와 ‘파트너십’ 관련 사업성과 도출에 집중하여 평가 수행. 평가의 범위는 브릿지 아프리카 프로그램 제3기(2016-20)에 집중하되, 영향, 지속가능성 등 중장기 파급효과를 도출하는 평가영역에서는 사업 시행 전반(2010-20)의 데이터를 활용함.
- **(평가용 성과모형 및 방법)** 국가위 협력 모델 도입 후 도출된 국가위원회 역량강화 및 국내외 파트너십 증진이라는 특별한 성과를 평가하기 위해 기존 성과모형을 확장하여 평가용 성과모형을 구성하였음. 또한 평가를 위한 확장 성과모형에 기반하여 만든 핵심 평가질문을 반영한 평가매트릭스를 수립하였음. 평가 방법으로는 문헌분석, 설문조사, 심층면담, 초점집단면담, 외부전문가 기술자문 검토를 적용하였으며, 코로나19 확산으로

현지조사가 불가능한 환경임을 고려하여 비대면 인터뷰 등을 포함한 최적의 대안적 방법을 선택하여 조사를 실시함.

○ **(효과성 1: 국가위원회 역량 및 위상 강화)** 국가위 협력 모델 도입 후 협력국 유네스코 국가위원회의 역량이 다양한 부문에서 향상된 것으로 나타남. 구체적으로 △정부, 지역사회와의 소통·협상 역량, △사업 자원 관리 및 모니터링 등의 행·재정 역량, △문해교육·비형식교육 등 교육 분야 전문역량, △유네스코 관련 프로그램 및 프로젝트 발굴·이행 역량 등이 향상되었음. 그러나 협력국 국가위원회별 환경에 따라 역량 향상 정도가 차이를 보이며, 이직·이동으로 인적 역량 강화가 조직 역량 강화로 연계되지 못하여 관련 성과의 확장성, 지속가능성이 담보되지 않는 경우도 관찰됨. 한편, 브릿지 사업 수행 후 국가위원회의 역량 및 역할 증대에 따라 협력국 내에서 국가위원회의 위상 및 가시성이 제고된 것으로 나타남. 브릿지 사업 이후 협력국 국가위원회의 △유네스코 관련 프로그램 수행 역할, △정부 부처 간, 지역사회 간 조정자 역할, △정보 공유 및 확산 역할이 증대되었음. 브릿지 사업은 △국가위원회 역량강화, △국가위원회-정부-시민사회의 파트너십 증진, △국가위원회 간 파트너십 증진에 기여한다는 점에서 국가위원회의 역할 재정립 및 위상 강화를 위한 혁신적인 모델로 활용될 수 있음.

○ **(효과성 2: 지역 내 및 유네스코 한위와 파트너십 강화)** 8개 협력국 대상 브릿지 아프리카 지역회의, 보츠와나-에스와티니 동료학습, 보츠와나-에스와티니-잠비아 동료학습, 브릿지 아프리카 지속가능성 지역회의(예정), 8개국 공동보고서 및 2개국 공동보고서 6건 발간 등 브릿지 사업을 통해 사하라 이남 아프리카 지역 내 협력국 국가위원회 및 국가 간 파트너십이 상당 부분 증진된 것으로 나타남. 국가 간 동료학습 등의 파트너십이 주로 사업 후반부에 발생한 점은 한계로 지적되며, 향후 사업 수행 시 사업 기획 단계부터 파트너십 증진을 명확한 목표로 설정·관리하여 지속가능한 파트너십 증진을 도모할 필요가 있음. 한편, 6개 협력국 모두 유네스코한국위원회와의 파트너십이 증진되었다고 인식하는 것으로 나타남. 주로 양국 사무총장·담당관 간의 협력, 한국 파견 프로젝트 매니저와의 협력, 공동보고서 발간 등을 통해 파트너십이 증진되었고, 협력국 장관·대사를 포함한 고위급 각료 면담 등이 파급효과로 발생하여 국가 차원의 교류 협력이 증진되는 등 한-아프리카 간 협력 전반에 상당 부분

기여한 것으로 평가할 수 있음.

- **(영향 1: 사하라 이남 아프리카 지역 비형식교육 분야 네트워크 형성)** 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 사하라 이남 아프리카 지역 협력국들이 비형식교육 분야의 국가위원회 네트워크를 형성해 동 지역 내에서 비형식교육의 지속가능성 증진에 기여하고 있는 것으로 나타남. 특히 8개 브릿지 협력국이 모여 사업 비전을 토의한 2016년 말라위 지역회의는 1, 2기 프로그램 모델에서 3기 국가위 협력 모델로 전환될 수 있게 만든 계기를 제공하는 등 브릿지 아프리카 프로그램의 발전과 네트워크 형성에 크게 기여함. 이후 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 등 국가 간 동료학습의 결과로 브릿지 아프리카 지속가능성 연례회의 개최를 결정하는 등 협력국들이 자생적으로 비형식교육 분야 네트워크를 공고히 하고 있는 것으로 관찰됨.

- **(영향 2: 한국의 유네스코 활동 협력기반 강화)** 유네스코 총회 협력국 수석대표 연설 5회 이상, 유네스코 국가위원회 총회 기조발제 포함 연설 5회 이상, 유네스코 아프리카 지역사무소 회의 연설 10회 이상, 국가위원회 연차보고서 게재 15건 이상 등 유네스코 주요 공식 회의 및 연설, 문건에서 유네스코한국위원회의 브릿지 사업이 우호적으로 언급됨에 따라 한국의 유네스코 활동 협력기반 강화에 크게 기여함. 특히 2년에 한 번 열리는 유네스코 총회 협력국 수석대표(교육부 장관) 연설 속에 브릿지 사업이 협력 성공사례로 언급된 것은 한국과 아프리카 협력국의 파트너십 구축을 통해 유네스코 무대에서 한국의 위상과 가시성이 제고되었다는 증거임. 유네스코의 전략적 전환을 앞둔 시기, 차기 중기전략(C/4) 수립은 물론 각 분야 유네스코 이사국 선출 간접 기여 등 한국의 대 유네스코 영향력을 확대하는 토대를 마련한 것으로 평가할 수 있음.

- **(영향 3: 협력국 비형식교육 정책 및 제도 변화 기여)** 범정부 협의체인 국별위원회라는 독특한 구조하에 브릿지 사업은 말라위, 에스와티니, 잠비아 등 협력국 비형식교육 정책 및 제도 변화에도 일정 부분 기여한 것으로 나타남. 말라위의 경우 브릿지 사업을 통해 성인문해교육 정책 개발에 참여하여 국가성인문해교육정책 채택에 기여함. 에스와티니의 경우 브릿지 사업을 통해 재봉 분야 자격증시험을 개발·실시한 후, 이를 토대로 국가공인자격증 제도를 도입하고, 브릿지 구게자 지역학습센터를 재봉 분

야 국가공인자격증 센터로 운영하는 일련의 과정을 통해 에스와티니의 국가 자격시험 제도 분권화에 기여함.

- **(영향 4: 협력국 유네스코 이념 실현 기여)** 브릿지 사업을 통해 협력국 국내외 차원에서 유네스코 활동이 진작되었고 협력국 정부 및 일반 대중에 대한 정보 공유 기능이 강화되는 등 유네스코 이념 실현 및 지속가능발전목표 달성에 기여한 것으로 관찰됨. 협력국들은 브릿지 사업 추진을 통해 포용적인 양질의 교육, 모두를 위한 평생학습에 대한 접근성 보장, 유네스코 국가위원회 간의 남남 협력 증진 등 유네스코 이념 실현에 기여하고 있음.
- **(지속가능성 1: 협력국 국가위의 사업운영)** 국내외 파트너십 기반 국가위 협력 모델 구조가 사업효과의 지속가능성 제고에 긍정적으로 기여한 것으로 나타남. 사업 기 종료국 4개국은 국별 상황은 다르지만 대체로 사업 종료 1년 후 시점에도 브릿지 지역학습센터를 운영하는 등 프로젝트 성과가 유지되고 있음. 신규 사업국 2개국의 경우 사업 초기부터 기 종료 협력국의 선행사례 벤치마킹을 통해 출구전략 등 사업성과 지속가능성 제고 전략을 체계적으로 수립하고 있는 것으로 평가됨. 국별로 △범정부 협력전략, △지역사회 자립전략, △범정부-지역사회 연계 운영전략 등 사업효과 지속가능성을 제고하는 방안도 다양하게 나타나고 있음. 최근 코로나19 확산으로 인해 전 세계 경제에 암운이 드리워지며 비형식교육에 대한 예산 삭감이 심화되는 상황이라 지속가능성을 제고하기 위한 대안적 방식에 대한 고려가 필요함.
- **(지속가능성 2: 국가위원회 역량 및 파트너십)** 국가위 협력 모델하 사업이 시행된 6개 협력국 사업성과를 종합 분석한 결과 국가위원회의 역량이 향상된 말라위, 보츠와나, 에스와티니 등의 국가는 범정부, 지역사회 등 국내 파트너십을 통해 사업효과의 지속가능성이 제고되었음은 물론, 인접 협력국 국가위원회와의 파트너십 역시 강화되어 유네스코 이념 실현에 기여한 것으로 나타났고, 사하라 이남 아프리카 지역회의 등 역내 네트워크 견고화 방안 발의 등으로 이어지는 것이 관찰됨. 해당 협력국들에서는 △국가위원회의 역량강화, △국내 파트너십 증진을 통한 사업효율성 제고, △국가 및 국제 수준의 파트너십 구축, △유네스코 이념 실현 및 SDG 달성 기여, △사업효과의 지속가능성 제고라는 선순환 구조가 작동하고

있음.

- **(제언)** 평가결과에 근거하여 유네스코한국위원회가 추진하는 후속사업 및 타지역 유사사업 수행 시 필요한 제언을 도출함.
 - **(사업운영 효율성 개선)** 유관 경험을 가진 현지 프로젝트 매니저를 채용하여 브릿지 사업을 전담하고 국가위원회 담당관과 협의하는 인력체계 정비, 현지 정기 모니터링 횟수 증편, 온라인 월별 모니터링 채널 도입 등 보다 체계적인 형태의 모니터링 및 평가 체계를 구축할 필요가 있음.
 - **(사업성과 공유 플랫폼 구축)** 국가위원회의 실질적 역량강화를 위한 워크숍 실시 등 온·오프라인 플랫폼을 활성화하여 지식 공유와 교류가 지속적으로 유지될 수 있도록 사업관리 필요. 기 종료국 포함 1, 2단계 브릿지 협력국이 사업성과를 공유할 수 있는 플랫폼을 구축하여 브릿지 통합 네트워크 활성화 필요. 이러한 비형식교육 분야 국가위원회 온·오프라인 플랫폼은 사업 시행·보고 체계 관련 실질적인 기술역량 향상, 유네스코 차원의 프로그램 발굴 등 확장된 기능 수행 가능.
 - **(통합지표 개발)** 국가위 협력 모델 기반 브릿지 사업을 통해 발생한 역량강화 및 파트너십 사례들을 효과적으로 모니터링하고 측정할 수 있는 통합지표 개발이 절실함. 역량강화, 파트너십에 대한 명확한 목표 설정 및 정교한 측정지표 개발 필요. 특히 브릿지 사업의 경우 국가위원회 협력 네트워크 기반 여러 국가를 대상으로 사업을 실시하고 있으므로, 사업종료국 및 신규협력국을 포함한 연례회의 등을 통해 지표를 공동 개발하고, 해당 지표에 대한 점검 및 의견 공유, 협력방안 등을 토의하는 선순환구조를 도입해 사업효과 및 사하라 이남 지역 국가위원회 네트워크의 지속가능성 제고 가능.
 - **(사업 초기단계에 정책변화와 지속가능성 목표 설정)** 1단계 브릿지 사업 교훈을 바탕으로 사업 기획 초기 단계부터 정책변화 및 지속가능성에 초점을 맞춰 사업 기획·수행 필요. 아프리카 지역 8개국의 경우 1단계 사업 경험이 축적되어 정책변화와 지속가능성을 제고하는 데 효과적인 역량과 경험, 국내외 네트워크를 형성하고 있음. 후속사업 시, 협력국 대학과의 연계를 통해 비형식교육 학위 과정을 통한 전문인력 양성, 브릿지 아프리카 지역회의 연례 개최 등을 통해 유네스코 정보 공유의 기능을 강화하고 사하라 이남 아프리카 지역의 비형식교육 및 평생학습의 발전을 도모할 수 있음.
 - **(브릿지 사업의 브랜딩화)** 이번 평가를 통해 확인한 국가위원회 역량강

화의 질적 성과는 동 사업이 단지 교육개발협력 사업성과로서 가치를 가질 뿐 아니라 개도국 유네스코 국가위원회의 실질적 역량강화 모범사례로 브랜딩 할 가치가 있음을 시사함. 향후 1단계 사업의 역량강화 사례를 축적·확산함으로써 사업 가시성을 높이는 한편 차후 개도국 유네스코 국가위원회 역량강화 사업 기준을 설정하는 데 기여할 수 있음.

- **(추가 연구 및 사업 성과확산 고도화)** 국가위 협력 모델 도입 후 협력국 내 유네스코 국가위원회 역할이 확대되고 가시성이 제고되는 상당한 성과가 드러났음이 확인됨. 이러한 사업성과는 국가위원회 역할과 기능 재정립을 시도하는 유네스코 및 국가위원회 내부 논의의 전략적 기초자료로 활용될 수 있을 것임. 1단계 사업에서 축적된 성과를 국가위원회 모범사례로 향후 활용할 수 있도록 차후 추가 연구 및 성과 확산 고도화 작업이 필요함. 유네스코 총회, 지역사무소 회의, 국가위원회 회의 등 유네스코 관련 각종 회의를 통해 기 종료국 포함 브릿지 사업국 간의 온·오프라인 파트너십 네트워크를 강화하고, 이에 대한 정보 및 사례를 유네스코 본부 차원에서 공유하는 등 사업성과 확산에 대한 적극적 관리 필요.
- **(대 유네스코 활동 강화)** 상기 작업들을 토대로 브릿지 사업을 국가위원회 역량강화 및 파트너십 기반 대표적인 국제교육협력모델로 체계화·확산함으로써 유네스코 주요 전략 및 정책 수립, 국가위원회의 역할 정립에 적극 기여하는 등 유네스코 무대에서 대한민국의 위상 강화 및 영향력 확대 도모 필요.

2 평가 배경 및 시행체계

1. 평가 배경 및 목적

- 아프리카 사하라 이남 유네스코 국가위원회 및 정부 협력을 통해 비형식 교육 지원을 추진한 브릿지 프로그램의 단기 및 중기 성과를 검증하며, 지속가능성(sustainability) 및 영향력(impact)은 간접적으로 검토하고자 하였음.
- 종료평가를 통해 브릿지 아프리카 프로그램의 의의를 도출함과 더불어, 향후 이해관계자의 책무성을 확보하기 위한 전략을 도출하고자 하였음.

- 이와 더불어 교육개발협력 분야 유네스코 국가위원회 간 협력 모델로 자리 잡은 본 프로그램의 사업성과와 의의를 국제협력 맥락에서 점검·검토하여 확장된 영역에서 교훈을 도출하고자 함.

2. 평가팀 구성 및 시행체계

〈표 1-1〉 평가팀 구성 및 시행체계

구분	성명	소속 및 직위	세부 업무분장 내역
평가 책임자 (1인)	손혁상	경희대학교 공공대학원 교수 (전 경희대학교 대외부총장)	·평가연구 총괄 및 분야별 보고서 검토, 효과적 연구 수행을 위한 전략 제시 ·서론 책임 집필
분야 1 평가단	홍문숙	부산외국어대학교 국제개발협력 전공 교수	·분야 1 브릿지 아프리카 프로그램의 성과 및 지속가능성 평가 진행 및 책임 집필
	정다정	경인교육대학교 교육학과 강사	·분야 1 브릿지 아프리카 프로그램의 성과 및 지속가능성 평가 진행 및 공동 집필
분야 2 평가단 (평가관리)	신미아	유네스코한국위원회 개발협력본부 본부장	·프로그램 종료평가연구 관리 총괄 ·분야 2 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 평가 기획·자문
	주준호	유네스코한국위원회 브릿지팀 팀장	·프로그램 종료평가연구 관리 ·분야 2 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 평가 기획·자문
	임시연	유네스코한국위원회 브릿지팀 선임전문관	·분야 2 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 평가 진행 및 책임 집필 ·프로그램 종료평가연구 실무 담당

3 대상사업 개요

1. 추진배경

- 본 평가의 대상 사업인 브릿지 아프리카 프로그램은 지난 2010년 사하라 이남 아프리카 지역의 한국 청년지역전문가 양성 및 현지 교육소외계층을 위한 지역사회 개발 프로그램으로 시작되었으며, 현재는 지역학습센터 (Community Learning Center, 지역학습센터)를 통한 비형식교육 지원 프로그램으로 발전함.
- 현재까지 총 8개의 파트너국(남아공, 레소토, 르완다, 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아, 짐바브웨)과의 협력하에 사업이 진행되어 왔으며, 유아교육과 문해교육, 직업교육훈련 등 3개 영역의 교육을 주요 지원 분야로 함. 교육 프로그램의 세부내용은 각 지역의 발전 및 교육 수요를 고려하여 운영되므로 파트너국별로 상이한 양상을 보이는 특징이 있음 (※ 에스와티니, 보츠와나의 경우 2020년 종료 예정이며, 다른 파트너국의 경우 사업 종료함).
- 브릿지 아프리카 프로그램은 전 지구적인 개발 이니셔티브가 확대되는 국내외적인 흐름과 같이하여 국내에서는 유네스코한국위원회의 브릿지 아프리카 프로그램이 가장 대표적인 프로그램 수준의 국제교육개발협력 프로그램으로 자리매김하여왔음. 본 프로그램은 국제개발협력의 큰 틀 안에서 국가 발전에 기여할 수 있는 평생학습과 비형식교육을 중심으로 문해교육, 초등교육, 유아교육, 직업교육훈련 등 다양한 교육 세부분야를 포함하고 있음.

<표 1-2> 각 단계별 사업배경, 목표 사업 활동 비교

구분	[1기] 청년지역전문가 양성단계	[2기] 지역학습센터기반 교육개발협력 전환 단계	[3기] 국가위원회 협력기반 사업 활성화 단계
시기	2010 - 2012	2013 -2015	2016 - 2020
사업배경	·대안적 정부 봉사단 파견 개발협력 사업	·MDGs 국제개발 및 교육목표 달성 기여	·저개발국 SDGs 달성을 위한 유네스코의 역할

	<p>제안 필요성 증대</p> <ul style="list-style-type: none"> ·정부의 대 아프리카 원조 확대 <p>아프리카를 새로운 경제협력 파트너로 인식</p>	<p>체계화</p> <ul style="list-style-type: none"> ·교육부 지원 ODA 사업으로서의 사업특성 전환 추진 ·개발협력 확대 <p>·강화를 위한 유네스코한국위원회 비전 선포 및 민간 후원 모금 활동 개시</p>	<p>강화</p> <ul style="list-style-type: none"> ·국가위원회 협력에 기반한 유네스코한국위원회 교육개발협력사업 본격화 및 후원금 등 안정적 재원 확보
사업목적	<ul style="list-style-type: none"> ·지역전문가로서의 글로벌 인재양성 ·지역 NGO와 협력하여 주민역량강화 및 주민공동체 중심의 지역사회개발 ·다양한 섹터 간의 장점들을 연계한 지역단위 발전계획 실행 	<ul style="list-style-type: none"> ·유네스코한국위원회의 대표적인 교육 분야 국제개발협력 사업으로 체계화 ·주민역량강화를 고려한 지역중심 교육활동 강화 ·다양한 섹터 간의 장점들을 연계한 발전계획 실행 	<ul style="list-style-type: none"> ·교육지원을 통한 빈곤극복 및 자립역량 증진 기여 ·지속가능발전목표 달성 기여 ·유네스코 국가위원회 네트워크 활용한 교육개발협력 혁신모델 창안
주요사업 활동	<ul style="list-style-type: none"> ·한국 청년활동가의 아프리카 현지 파견 강조 ·개발 사업을 통한 지역사회조직(CO) 형성 ·지역사회 발전의 주축그룹 형성 및 역량강화 교육 ·지역사회 수요조사 및 지역학습센터 시범사업 수행 	<ul style="list-style-type: none"> ·지역학습센터 건축/인프라 지원 ·지역학습센터를 통한 다양한 비형식 교육 활동 진행 ·강사 역량강화를 포함한 사업 이해관계자 역량강화 시작 ·교재 인쇄 및 보급사업 ·국별 코디네이터 파견제 	<ul style="list-style-type: none"> ·한국의 프로젝트 매니저(Project Manager, PM)의 협력국 유네스코 국가위 파견 체계 ·브릿지 국별위원회 구성 ·지역학습센터 중심의 문해, 유아, 직업교육훈련 지원강화 ·브릿지 아프리카 컨퍼런스 및 워크숍 개최를 통한 다층위 역량강화

출처: 홍문숙 외 (2019b: 11)의 내용을 기반으로 종료평가팀이 재구성함.

- 프로그램의 배경과 목적 그리고 주요 프로그램의 변화를 구조화해보면, 2010년부터 현재까지 (i) 청년 지역전문가 양성 단계, (ii) 지역학습센터 기반 교육개발협력 전환 단계, (iii) 국가위원회 협력 기반 사업 활성화 단계

의 세 단계로 구분할 수 있음. 첫 단계는 2010년부터 2012년까지로, 국제적인 네트워크를 보유한 유네스코한국위원회가 아프리카 국가와의 직접적인 교류를 강화하고 동시에 한국의 국제 청년 활동가를 양성하기 위한 프로그램으로 착수한 시기임. 프로그램의 접근법은 한국의 청년활동가를 아프리카 각국에 파견하여 지역사회조직(Community Organizing, 이하 CO)을 만들어 가는데 비중을 두었음. 장기적으로는 파견된 청년활동가들을 양성하는데 큰 비중을 두어, 청년들이 지역사회 수요 조사를 진행하고 지역의 맥락에 맞는 활동을 시범 사업으로 수행한 시기임.

- 두 번째 단계인 2013년부터 2015년에 브릿지 아프리카 프로그램은 교육부의 지원을 받는 교육부의 공적개발원조(Official Development Assistance, 이하 ODA) 사업으로 전환되면서, 프로그램의 성격이 국제 청년활동가 양성 프로그램에서 국제교육개발협력 프로그램 성격으로 대대적인 변화를 겪음. 이에, 청년활동가 파견이 점차 줄어들고 국별 코디네이터가 파견되어 지역학습센터(Community Learning Center, CLC, 이하 지역학습센터)를 중심으로 문해교육 프로그램이 중점적으로 운영되고 문해교사 확보 및 교사역량 강화 활동 등이 실시되었음. 또한 유아교육을 위한 교육환경개선, 교사 확보 및 주민 소득 창출을 위한 기술교육 중심의 기초적인 직업교육훈련 실시 등도 일부 국가의 지역학습센터에서 시범적으로 이루어졌음.
- 세 번째 단계는 2016년부터 시작된 프로그램의 영향력 확대 단계로, 프로그램이 외형적으로 안정화되고 유네스코 특유의 국가별·교육적 영향력을 고려하여 지역학습센터의 성과를 연계하고자 한 단계임. 먼저, 청년 활동가의 지역사회 파견 체계가 프로젝트 매니저의 국별 유네스코 국가위원회 파견 체계로 전환되었고, 프로그램 운영에 대한 현지의 전문성 발현과 파트너국의 주인의식 함양을 위해 브릿지 국별위원회를 새롭게 구성함으로써 국별 운영체계가 조정되었음. 또한 기존의 지역학습센터 중심의 문해교육, 유아교육, 직업교육훈련과 함께 워크숍, 브릿지 아프리카 컨퍼런스 등 프로그램의 자립역량 강화를 위한 국별 활동을 실시·추진하였음. 따라서 2016년은 본 프로그램 전략의 세분화가 요구되고 이에 대한 프로그램 이해관계자들 사이의 공통된 방향성과 목표를 수립해야 하는 중요한 변화적 시기였음.

2. 사업개요

가. 사업개요서

구분		내용
사업명	국문	브릿지 아프리카 프로그램
	영문	Bridge Africa Programme
대상국가/지역	남아프리카공화국, 레소토, 르완다, 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아, 짐바브웨 등 사하라 이남 아프리카 8개국	
총 사업기간	2010년~2020년	
사업유형	교육 ODA 사업	
사업분야	기초교육	
수혜대상	- 사하라 이남 아프리카 8개국 교육 소외 지역의 아동, 학업중단 청소년, 성인 비문해자(특히 여성), 실업청년, 비형식교육 교강사 등	
사업배경	<ul style="list-style-type: none"> - 전 세계적으로 비문해 성인 인구 비율이 가장 높은 취약 지역(사하라 이남 아프리카 지역)에 대한 교육 지원 필요성 - 개발도상국 빈곤퇴치 및 지속가능발전을 위한 국제사회 노력 동참 및 적극적인 역할 수행 - MDG 2, EFA, SDG 4 등 국제사회 교육 분야 개발목표 달성 기여 	
사업목표	<ul style="list-style-type: none"> - 아프리카 저개발국 교육 지원을 통한 빈곤극복 및 자립역량 증진 - 국제사회의 교육목표(SDG 4, 교육 2030 이행계획) 달성 기여 - 유네스코 아프리카 우선목표(Global Priority Africa) 실현 기여 - 유네스코 사무국-국가위원회 파트너십 권고(37/Res 97) 이행 기여 	
기대성과(목적)	<ul style="list-style-type: none"> - 교육 접근성 향상: 교육 프로그램 및 지역학습센터 환경개선 - 양질의 교육 보장: 교사훈련 및 교보재 보급 - 협력국의 지속가능성 및 주인의식 증대: 범정부협의체인 브릿지 국별위원회 및 지역학습센터 운영위원회 운영 	
사업내용	<p>[지역학습센터 특성화 사업]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 목적: 지역학습센터를 직간접적으로 설립·운영하여 시범 지역의 교육접근성을 제고하고 정부에 비형식 교육정책의 구체적 실천 모델 제시 - 유형: 현지 수요와 상황에 맞는 유아-문해-직업교육훈련 프로그램을 제공하면서 평생학습 시너지를 창출할 수 있도록 유아-문해 또는 문해-직업교육훈련을 연계(2-tier approach)하여 효과성을 증대하며 지역학습센터 운영위원회의 자립 역량을 강화 	

	<p>[비형식교육 역량강화 사업]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 목적: 저개발국에서 교육재정 투자의 사각지대에 있는 지역에 대한 비형식교육 지원 및 역량 제고 - 방식: 협력국 유네스코 국가위원회가 주도하는 브릿지 국별위원회를 통해 교육환경개선, 교사역량강화, 교재보급 확산과 연계한 전략사업을 기획·제안받아, 이를 심의·지원 - 내용: 정부 자격 인증 체계(National Qualification Framework) 중 비형식 지역학습센터 등이 실시하는 직업교육훈련 과정(재봉, 벽돌미장 등) 수료자가 응시하여 국가 자격을 획득할 수 있도록 인증 체계 설계-입안-실시 과정을 지원하여 브릿지 지역학습센터 특성화의 교육성과를 정책적 측면에서 제고 <p>[아프리카 교육자립 촉진 사업]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 목적: 교육소외계층을 대상으로 양질의 평생학습을 향유하는 계기를 마련하고자 협력국 유네스코 국가위원회가 브릿지 국별위원회를 지속적으로 운영하고 사업국 간 교육 남남협력을 증대 - 대상: 브릿지 국별위원회, 지역학습센터 운영위원회 - 방식: 각국 브릿지 국별위원회가 국별 프로젝트를 주도적으로 조정하는 한편, 브릿지 사업국 및 지역학습센터 간 상호 방문을 통한 학습 기회를 정례화하여 교육 남남협력을 추진하도록 연중 지원하는 동시에 교육지원 평가체계 구축 - 목적: 지속가능발전목표(SDGs), 교육2030 이행계획, 국제개발협력위원회 국제개발협력 통합평가지침 등 국내외 기준에 부합한 글로벌 교육지원 사업 이행을 위한 외부 모니터링 및 평가 체계의 구축과 지속적인 성과 추적 - 내용: 협력국 연례보고서(National Annual Report) 수합 등 협력국 성과취합 체계를 활용하여 국별 성과를 지속적으로 수집, 분석하고, 정량적·정성적 지표 간의 균형을 고려한 사업 관리 운영
사업수행기관	<p>아프리카 8개국 유네스코 국가위원회 (유네스코남아공위원회, 유네스코레소토위원회, 유네스코르완다위원회, 유네스코말라위위원회, 유네스코보츠와나위원회, 유네스코에스와티니위원회, 유네스코잠비아위원회, 유네스코짐바브웨위원회)</p>

나. 예산 (단위:원)

구분	총사업비	정부 ODA	민간후원금
합계	6,256,858,891	3,477,000,000	2,779,858,891
2013	928,319,061	500,000,000	428,319,061
2014	662,283,433	500,000,000	162,283,433
2015	863,672,472	547,000,000	316,672,472
2016	1,135,760,470	547,000,000	588,760,470
2017	1,163,882,244	423,000,000	740,882,244
2018	760,061,313	410,000,000	350,061,313
2019	466,297,488	330,000,000	136,297,488
2020	276,582,410	220,000,000	56,582,410

※ 사업비 일부를 협력국이 부담한 사례가 있으며, 민간 후원금은 유네스코한국위원회 재원

※ 정부 ODA 예산은 예산액과 지출액 차이가 경미하여 예산액 기준으로 산출하였고, 민간 후원금은 지출액 기준으로 산출하였음.

다. 사업담당자

국내담당 (이름/직위)	주준호 / 팀장	연락처 : 02-6958-4304 E-mail : jhju@unesco.or.kr
	임시연 / 선임전문관	연락처 : 02-6958-4138 E-mail : syrim@unesco.or.kr
	윤선애 / 전문관	연락처 : 02-6958-4273 E-mail : sunaeyun@unesco.or.kr
현지담당	유네스코남아공위원회	연락처 : 012 357 3477, 012 357 3486 E-mail : govuzat@dbe.gov.za
	유네스코레소토위원회	연락처 : (266 22) 31 59 32, (266 22) 32 39 56 E-mail : matsooana7.uk@gmail.com
	유네스코르완다위원회	연락처 : +250 (0)788504799 E-mail : albert.mutesa@unesco.rw
	유네스코말라위위원회	연락처 : 265 111 774 043/044 E-mail : mnatcomunesco@mtlonline.mw
	유네스코보츠와나위원회	연락처 : (+267) 3655439 E-mail : dbmodimakwane@gov.bw
	유네스코에스와티니위원회	연락처 : 0041 227 589410 E-mail : phumzile_hlophe@yahoo.com
	유네스코잠비아위원회	연락처 : (260.211) 254 340 E-mail: natcomzambia@gmail.com
	유네스코짐바브웨위원회	연락처 : +263-4-797447/702435 E-mail : zimmnatcom3@gmail.com

3. 사업추진경과

- 2009년: 사업 타당성 연구(유네스코 청년지역전문가 양성 프로그램)
- 2010~2012년: 시범사업(아프리카 희망브릿지) 실시
 - 유네스코한국위원회-KOICA-삼성전자 민관협력 사업으로 청년지역활동가 파견
 - 사업시행국: 남아공, 레소토, 르완다, 말라위, 잠비아, 짐바브웨
 - 지역사회 현지조사 및 마을단위 교육개발 사업 진행
- 2012년: 아프리카 희망 브릿지 시범사업 평가연구
- 2013년: 교육부 ODA 보조금 사업으로 전환
 - 지역전문가 양성에서 협력국 교육 지원으로 사업목표 변경
 - 현지 NGO 협력 기관을 통한 ‘모두를 위한 교육’ (EFA) 지원
- 2014년: 유네스코한국위원회 후원금 모금을 통한 사업 확대
 - 지역학습센터를 중심으로 문해교육 사업 강화
 - 개발도상국 교육지원을 위한 해외 교육 사업으로 착근
- 2015년: 프로젝트 매니저 파견을 통한 협력국 정부 협력 증대
 - 지역학습센터 건립 및 지원영역(문해, 유아, 직업교육훈련) 확대
- 2016년: 유네스코 교육개발협력 전략 및 성과지표 개발 연구
- 2016년: 한·아프리카 유네스코 국가위원회 간 교육개발협력 사업으로 도약
 - 사업시행국: 레소토, 르완다, 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아
 - ‘릴롱게 커뮤니케’ 채택 및 이행 메커니즘 도입
 - 범정부 브릿지 국별위원회(BNC) 설립 및 운영
- 2017년: 성과 모니터링 체계 및 출구전략(Phase I: 2010-2020) 합의
 - 사업시행국: 레소토, 르완다, 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아
- 2018년: 단계적 종료 및 Phase 2 사업 설계
 - 사업시행국: 레소토, 르완다, 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아
 - 수혜 대상 협력국 6개국 중 2개국(레소토, 말라위) 종료
 - 종료대상국 대상 지속가능성 조치 및 종료보고서 발간
- 2019년: 단계적 종료 및 Phase 2 사업 설계
 - 사업시행국: 르완다, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아
 - 수혜 대상 협력국 4개국 중 2개국(르완다, 잠비아) 종료
 - 종료대상국 대상 지속가능성 조치 및 종료보고서 발간
- 2020년: 브릿지 아프리카 프로그램 종료 및 Phase 2 사업 시행
 - 사업시행국: 보츠와나, 에스와티니
 - 수혜 대상 협력국 2개국(보츠와나, 에스와티니) 종료

제2장 프로그램 성과 및 지속가능성 평가

홍문숙, 정다정



제2장. 프로그램 성과 및 지속가능성 평가

- 홍문숙, 정다정

1 평가개요

1. 평가 범위 및 평가 질문

- 본 평가는 국내 대표적인 국제교육개발협력 프로그램인 브릿지 아프리카 프로그램이 다국가(아프리카 8개국), 다분야(문해, 직업교육훈련, 유아 등), 다층위(국가간-국가-지역)로 기획되고 수행된 점을 감안하여 지역별로 다양하게 수행된 개별 활동에 집중하기보다 전체적인 프로그램 차원의 효과성 및 지속가능성을 평가하고 그 시사점을 도출하고자 함.
- 전체적인 프로그램을 OECD DAC 5대 기준 중 성과 성취 및 지속가능성 보장에 집중하여 평가함. 또한 향후 유네스코의 특성을 고려한 국제개발협력 프로그램의 기획과 수행의 건설적인 제안을 제공하기 위해 단기성과 및 지속가능성 유지에 영향을 미치는 촉진요인과 저해요인을 구분하여 분석을 추가하였음.
- 2010년부터 2020년까지 아프리카 8개국에서 수행된 브릿지 아프리카 프로그램의 다양한 활동 중 본 프로그램 종료평가는 데이터가 충분하고 기초선 자료가 존재하며 본격적으로 프로그램의 활동이 구체화되어 수행된 2기 및 3기를 집중하여 평가하였음. 본 평가에서 언급된 문헌자료 및 각종 질적 데이터는 프로그램의 전 과정의 자료를 활용하였으나, 평가에 활용된 양적 데이터의 경우, 2013년 시작점, 2016년 중간점, 2018년 12월 종료 시점으로 선정하여 평가하였음.
- 프로그램 산출 수준의 핵심 질문 및 부가 질문은 아래와 같음.
 - 사업 계획 초기 혹은 중기 계획한 활동의 결과가 산출¹⁾되었는가?

- 효율적인 산출물 도출을 위한 촉진요인과 저해요인²⁾은 무엇인가?

○ 프로그램 성과 수준의 핵심 질문 및 부가 질문은 아래와 같음.

- (단기성과 1) 사업 계획 대비, 사업 완료 시점의 지역학습센터 등록률 (혹은 등록자 수)의 변화가 있었는가? 변화의 촉진요인과 저해요인은 무엇인가?

- (단기성과 2) 사업 계획 대비, 사업 완료 시점의 지역학습센터 교육의 질에 변화가 있었는가? 변화의 촉진요인과 저해요인은 무엇인가?

- (단기성과 3) 사업 계획 대비, 사업 완료 시점의 협력국 브릿지 국별위원회의 역량에 변화가 있었는가? 변화의 촉진요인과 저해요인은 무엇인가?

○ 프로그램의 지속가능성 관련 핵심 질문 및 부가 질문은 아래와 같음.

- (단기성과 1의 지속가능성) 사업 계획 대비, 사업 완료 보고 시점³⁾의 지역학습센터의 등록률이 사업 완료 1년 후 유지되었는가? 성과 유지의 촉진요인과 저해요인⁴⁾은 무엇인가?

- (단기성과 2의 지속가능성) 사업 계획 대비, 사업 완료 보고 시점의 지역학습센터 교육의 질이 사업 완료 1년 후 유지되었는가? 성과 유지의 촉진요인과 저해요인은 무엇인가?

- (단기성과 3의 지속가능성) 사업 계획 대비, 사업 완료 보고 시점의 협력국 유네스코 국가위원회의 자립역량이 사업 완료 1년 후에도 유지되었는가? 성과 유지의 촉진요인과 저해요인은 무엇인가?

2. 프로그램 성과모형 및 평가 매트릭스

○ 프로그램의 2기(2013년~2015년) 및 3기(2016년~2020년) 단계의 목표, 특징 및 활동을 분석한 결과, 2기 프로그램은 청년지역전문가 양성에 집중한 1기 대비, 지역학습센터기반 교육개발협력 사업으로 전환하는 시기의 특성을 가졌으며, 3기에는 국가위원회 협력기반을 중심으로 사업이 활성화되는 단계로 진화한 것을 확인하였음. 따라서 본 평가는 전통적인 프로그램 평가이론(Rossi's Theory-based Evaluation, TBE)에 기반을 두고 진행되

1) 프로그램의 산출은 중간점인 2016년 대비 2018년 12월을 종료선(Endline)으로 선정하여 평가함.

2) 본 평가에서 프로그램 단기, 중기 성과에 영향을 미친 촉진요인과 저해요인은 제도요인, 사업설계 요인, 환경요인으로 세부내용을 구분하였음.

3) 지속가능성 검토의 양적데이터는 종료선(Endline) 기준인 2018년 12월 기준으로 하였음.

4) 본 평가에서 프로그램의 지속가능성에 영향을 미친 촉진요인과 저해요인은 제도요인, 사업설계 요인, 환경요인으로 세부내용을 구분하였음.

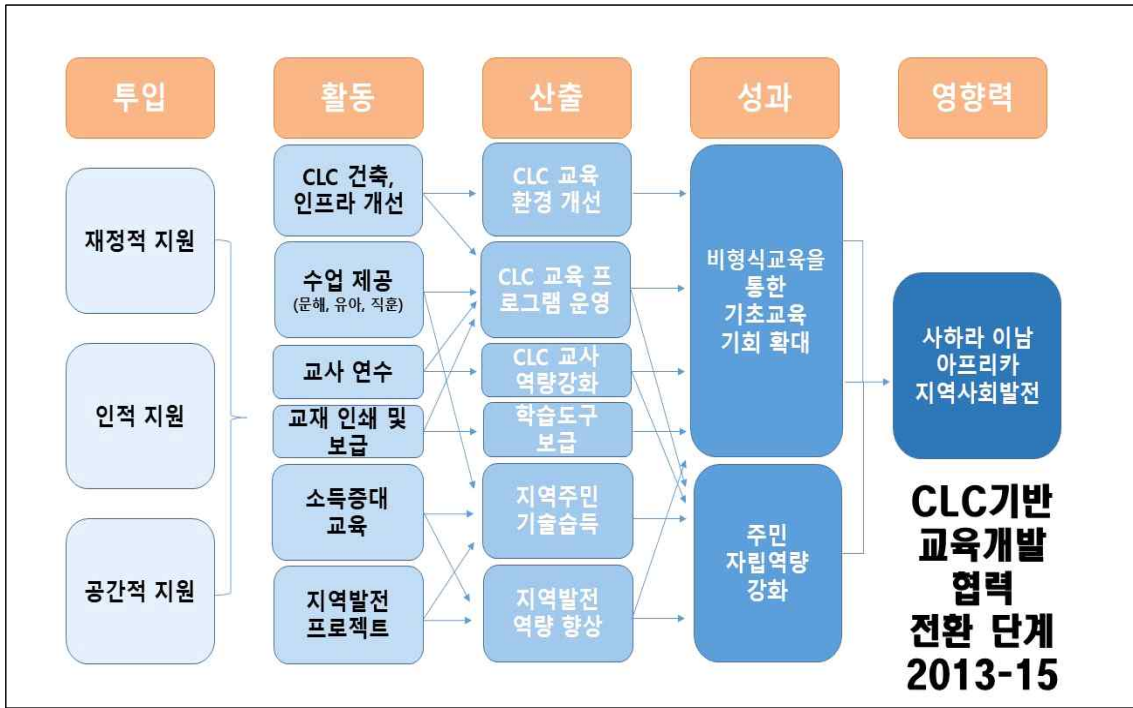
며 활용중심평가방법(Patton's Utilization-Focused Evaluation, UFE)의 원칙과 방법을 고려하여 프로그램 변화이론을 아래 <표 2-1>와 같이 두 단계로 구분하여 프로그램의 목적, 주안점, 주요 활동의 변화를 추적하였음.

- 따라서 본 종료평가진은 아래와 같이 본 프로그램이 시기별로 변화한 특성을 분석하여 성과변화이론을 분석하였음. 아래 그림과 같이 2기 프로그램 변화이론에서는 비형식교육을 통한 기초교육 확대 및 주민자립역량 강화를 중심으로 지역사회발전에 기여하는 변화의 흐름을 강조하였던 것으로 나타남. 반면, 프로그램 3기에서는 평생교육의 기회가 부족한 사하라 이남 아프리카의 학습자들의 비형식교육 기회를 확대하고 협력국 유네스코 국가위원회의 역량강화를 통해 궁극적으로 양질의 평생학습 기회를 확대하는 전략으로 체계화되고 구체화된 것을 확인할 수 있음. 프로그램의 2기 및 3기 변화이론의 도식화는 아래 그림과 같음.

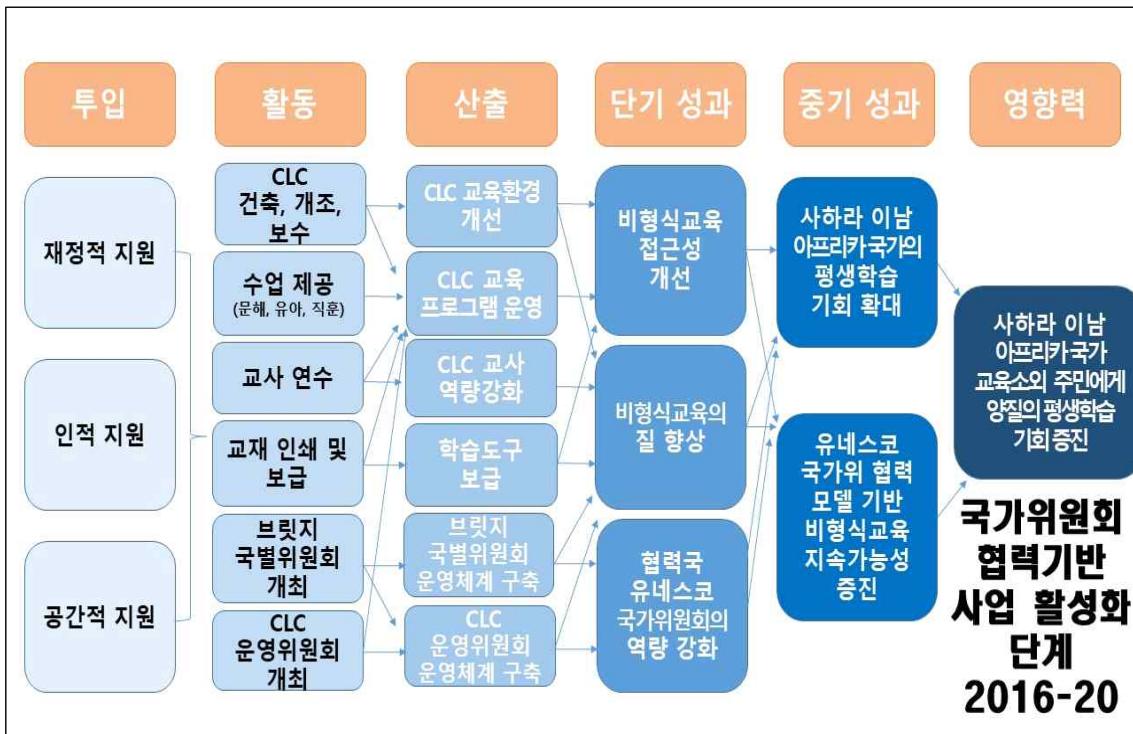
<표 2-1> 2, 3기 사업의 목적 및 주요 활동 요약

구분	[2기] 지역학습센터기반 교육개발협력 전환 단계	[3기] 국가위원회 협력기반 사업 활성화 단계
시기	2013 - 2015	2016 - 2020
사업목적	<ul style="list-style-type: none"> - 유네스코의 대표적인 국제교육개발 사업으로 체계화 - 주민역량강화를 고려한 지역중심 교육활동 강화 - 다양한 섹터간의 장점들을 연계한 발전계획 실행 	<ul style="list-style-type: none"> - 교육지원을 통한 빈곤극복 및 자립역량 증진 기여 - 지속가능발전목표 달성 기여 - 유네스코 국가위원회 네트워크 활용한 교육개발협력 혁신모델 창안
주요사업활동	<ul style="list-style-type: none"> - 지역학습센터 건축/인프라 지원 - 지역학습센터를 통한 다양한 비형식 교육 활동 진행 - 강사 역량강화를 포함한 역량강화 시작 - 교재 인쇄 및 보급사업 - 국별 코디네이터 파견제 	<ul style="list-style-type: none"> - 프로젝트매니저의 파트너국가 유네스코 국가위원회 파견 체계 - 브릿지 국별위원회 구성 - 지역학습센터 중심의 문해, 유아, 직업교육훈련 지원강화 - 브릿지 아프리카 컨퍼런스 및 워크숍 개최를 통한 다층위 역량강화

<그림 2-1> 프로그램 2기 변화이론의 재구성



<그림 2-2> 프로그램 3기 변화이론의 재구성



- 본 프로그램의 경우 국가위원회별로 수요가 다양하고 실제 수행된 프로젝트 및 활동 단위의 내용이 상당히 방대한 것으로 나타남. 따라서 개별 프로젝트별 사업기획매트릭스(Project Design Matrix, PDM)가 존재하지 않음. 따라서, 국별 사업 활동의 구체적인 활동을 검토하기 위해 아래와 같이 평가를 위한 프로젝트 수준의 통합매트릭스(PDM for Evaluation, PDM4E)를 아래와 같이 재구성하였음.

〈표 2-2〉 프로그램 종료평가 매트릭스

중기 (단기) 성과	프로젝트 요약	산출 목록	지표 (공통/선택)	
산출물 (Outputs)				
사하라 이남 아프리카 국가의 평생학습 기회 확대 (비형식 교육 접근성 개선, 비형식 교육의 질 향상)	1. 지역학습 센터 교육환경 개선	지역학습 센터 건축 및 개소	(보) 마오타테, 뉴카디, 카가에 센터 (레) 리피랑, 하무추, 하테코 센터 (말) 나피니, 웨라, 나미양고 센터 (르) 우루무리 센터 (에) 구게자, 엠홀랑에니, 은쿱위니 센터 (잠) 네가-네가 센터	국별 건축, 개소한 지역학습센터 수
	2. 지역학습 센터 교육 프로그램 운영	유아교육 프로그램		유아교육 참여자 수
		성인문해 프로그램		성인문해교육 참여자 수, 브릿지 백일장 개최 여부
		직업교육훈련 프로그램		직업교육훈련 참여자 수, 직업교 육훈련 출석률, 직업 시험 응시 자 수, 국가 자격증 취득자 수, 취업자 수, 수익 창출 여부
		(보즈와나) 학교 밖 아동 교육		학교 밖 아동 교육 참여자 수
		(레소토) 급식 프로그램 (말라위) 방과 후 교실		급식 프로그램 운영 여부 방과 후 교실 참여자 수
	(에스와티니)비형식중등교육		비형식중등교육 참여자 수, 중등 교육 수수료 시험 응시자 수	
	3. 지역학습 센터 교사 역량 강화	유아교육 워크숍		워크숍 횟수, 워크숍 참여자 수
		성인문해 교사 대상 교육		교사 훈련 참여자 수, ICT교육 참 여 교사 수, 연수 참여 교사를 통 해 개소한 성인문해교육 센터 수
		직업교육훈련 강사 대상 교육		역량 강화 참여자 수
		(보즈와나) 학교 밖 아동 교육 교사 연수		역량 강화 참여자 수
		(말라위) 방과 후 교실 교사 연수 (에스와티니) 비형식중등교육 교사 연수		역량 강화 참여자 수 역량 강화 참여자 수
	4. 학습 도구 보급	교재 인쇄 및 보급		인쇄 및 보급된 교재 수
		학습 도구 완비		유아용 학습 도구 완비 여부
		직업 훈련용 시설 완비		재봉틀 설치 수
유네스코 국가위 협력모델 기반 비형식 교육 지속가능 성 증진	5. 지역학 습센터 운영위 원회 활성화	지역학습센터 운영위원회 정기회의	정기회의 개최 횟수, 정기회의 평균 참여자 수	
	지역학습센터 운영위원회 이해관계자 워크숍		이해관계자 워크숍 개최 횟수, 이해관계자 워크숍 참여자 수	
6.	브릿지 국별위원회 정기회의		정기회의 개최 횟수, 정기회의	

중기 (단기) 성과	프로젝트 요약	산출 목록	지표 (공통/선택)
(협력국 유네스코 국가위 역량 강화)	브릿지 국별위 원회 활성화	브릿지 국별위원회 워크숍	평균 참여자 수 워크숍 개최 횟수, 워크숍 참여 자 수
		브릿지 국별위원회 동료학습	동료 학습 워크숍 참여 여부
개별활동 (Activities)			
1. 지역학습센터 건축, 개조, 보수	1.1 (공통) 생활용수 및 위생시설 설치		투입물(Inputs)
	1.2 (공통) 센터 건축 및 이양		
	1.3 (르) 우루무리 센터 공식 개소 전 임시 센터 운영		
	1.4 (에) 기존 구계자, 엠플랑에니 센터 증축, 개 보수		
2. 수업 제공 (유아, 문해, 직업교육훈련)	2.1 (공통) 유아 대상 읽기 및 쓰기 수업 제공		
	2.2 (공통) 성인 대상 문해 교육 수업 제공, 브릿 지 백일장 개최, 우수작 수록 책자 발간		
	2.3 (공통) 성인 대상 가죽공예, 재봉, 목공, 배선, 미장 기술 위주 직업교육훈련 제공, 공인 자 격증 취득, 취업 및 제품 판매 연계		
	2.4 (보) 학교 밖 아동 대상 교육 제공, 성인문해 학습자 주간 운영, 우수 학습자 시상, 뉴스레 터 제작		
	2.5 (레) 현대 그린푸드 급식소 운영, 텃밭 및 과 수 가꾸기		
	2.6 (말) 장애 아동 대상 방과 후 교실 운영, 재 봉, 목공, 컴퓨터 교실, 부모 역량 강화 훈련, 국립도서관 파트너십 통해 도서관 건립 및 운영		
	2.8 (에) 비형식중등교육 총 13개 과목 21개 수업 제공		
	2.9 (잠) 지역학습센터 건축에 벽돌 미장 기술 활 용 OJT		
	2.8 (에) 비형식중등교육 총 13개 과목 21개 수업 제공		
3. 교사 연수	3.1 (공통) 유아교육, 문해교육, 직업교육훈련교육 교 사 역량 강화 훈련 제공		
	3.2 (보) 유아 학부모 및 돌보미 대상 위생, 영양 관 련 워크숍, 커뮤니티 놀이그룹 워크숍 실시		
	3.3 (레) 교수법, 학급 운영 기술, 장애 아동 및 보호 보건, 영양 관련 워크숍, 레소토 원격 교수 센터 협력 통한 성인 문해 교사 훈련 워크숍, 기술교육 부(Technical Vand Vocational) 협업 하에 기술교 사 연수 워크숍 실시		
	3.4 (말) 장애인 교사 학습 기회 제공		
	3.5 (르) 성인 문해 교실 운영 방법 학습, 보수 교육 통한 경험 증대 및 수업 계획/교과서 활용 능력 함양, 교수법 리뷰		
	3.6 (에) 유아 기초 교수법 워크숍 등		
	3.7 (잠) 시내 성인문해교육 연수 참여 교사들을 통해 공립학교 내 신규 성인문해센터 개소 및 운영, 성 인문해 교사 대상 ICT 교육 연수		
4. 교재 인쇄 및 보급	4.1 (공통) 유아, 청소년 및 성인 대상 학습 교재 보급, 아동용 학습 교구 구매, 직업교육훈련용 기자재 구매		

중기 (단기) 성과	프로젝트 요약	산출 목록	지표 (공통/선택)
		4.2 (보) 마오타테 센터 신축에 따른 놀이 시설 재배치 4.3 (말) 국립문해교육센터 협력 지역학습센터 학습 및 교수자용 교과서 보급 4.4 (르) ADRA 수행기관 통해 키라부투치 지역 교과서 및 문해 교수법 향상을 위한 교과서 보급 프로젝트 진행 4.5 (잡) 국립문해센터 영어-치체와어 문해교재 및 교사 지침서 인쇄 지원	
5. 지역학습센터 운영위원회 개최		5.1 (공통) 학기 당 국별 횟수에 따른 정기회의를 통한 이슈 공유 및 문제 해결 5.2 (공통) 연 1회 이해관계자 워크숍 통한 센터 간 정보 공유, 액션 플랜 수립	
6. 브릿지 국별위원회 개최		6.1 (공통) 브릿지 아프리카 컨퍼런스 개최, 릴롱게 커뮤니티 채택 6.2 (공통) 국별 ToR 기준에 따른 정기회의를 통해 이슈 공유 및 문제 해결, 중재 6.3 (공통) 지역학습센터 방문 및 모니터링 6.4 (공통) 연 1회 이해관계자 국별워크숍 개최 6.5 (공통) 브릿지 국별위원회 국가별 상호 학습	

3. 평가 방법

- 문헌 조사: 사업 실행계획서, 모니터링보고서, 결과보고서뿐 아니라 유네스코한국위원회와 파트너국가 유네스코 국가위원회 간 양해각서를 포함한 제반 자료에 대한 문헌조사를 실시하고, 문헌조사와 변화이론에 근거하여 설계된 평가 매트릭스를 바탕으로 주요 이해관계자 설문 및 면담조사를 실시함.
 - 모든 파트너국가 유네스코 국가위원회 결과보고서
 - 브릿지 아프리카 프로그램 모니터링 보고서(BMR)
 - 유네스코한국위원회-파트너국가 유네스코 국가위원회 간 양해각서
 - 사업성과 통계자료(사업 초기, 중기, 후기 성과지표), 기타 내부 주요문서, 현지 언론보도 자료 등
- 설문조사: 설문조사는 현지 이해관계자(협력국가 브릿지 국별위원회 및 지역학습센터 관계자)를 대상으로 대상 사업의 단기 및 중기성과 측정을 위한 설문조사를 실시함. 현지조사 수행이 어려운 코로나 위기 상황임을 고려하여 설문조사는 온라인 방법을 통해 수행함.
 - 파트너국가 브릿지 국별위원회 및 지역학습센터 관계자를 대상으로 모바

일기반 설문조사 실시

- 사업종료국가 중 일부 협력국을 대상으로 하되 현지 상황을 고려하여 모바일 기반 온라인으로 설문조사를 수행
- 총 온라인 설문참여자: 27명(총 6개국)
- 설문기간: 2020년 8월 20일 - 9월 24일
- 설문 주요 내용: 전체 23개 항목 - 성과 및 과정평가(총 19개 항목) 및 제도/조직/개인 변화(총 4개 항목)
- 제도/조직/개인의 변화 항목은 국제개발협력의 변화를 측정하는 한방법인 MSC(Most Significant Change)(Davies, R. and Dart, J., 2005; Limato, et. al., 2018; Wilson, 2014)의 항목을 적용하여 조사

○ 면담조사: 사업의 성과 및 지속가능성을 교차 검증하기 위해 현지 이해관계자(파트너국가 유네스코 국가위원회 및 브릿지 국별위원회 담당자)를 대상으로 온라인 면담조사를 실시하는 등 정성적 기법을 활용함.

- 파트너국가 브릿지 국가 및 브릿지 국별위원회 관계자를 대상으로 실시간 면담 실시 (Zoom 및 Skype 화상미팅) 및 이메일 팔로우업 조사
- 면담기간: 2020년 9월 15일 - 9월 24일
- 총 설문참여자: 4명
- 참여국가: 레소토, 말라위a, 말라위b, 에스와티니
- 설문주요 내용: 전체 10개 항목 - 지속가능성 및 성과영향 요인(6개 항목), 제도/조직/개인 변화(총 4개 항목)
- 제도/조직/개인의 변화 항목은 국제개발협력의 변화를 측정하는 방법인 MSC (Most Significant Change)의 항목을 적용하여 면담조사 항목과 동일하게 구성

○ 체계적성과취합법(Outcome Harvesting) 방법 적용

- 양적으로 증명이 어려운 중장기성과 및 관련 증거를 수집하는데 활용하는 체계적성과취합법(Outcome Harvesting, OH)(Ricardo Wilson-Grau, et, al, 2018)을 도입
- 본 평가에서 체계적성과취합법은 방대한 활동이 수행된 본 프로그램의 특성을 고려하여 지표대비 산출된 결과 뿐 아니라 프로그램 수행과정을 통해 귀납적으로 도출된(의도하였거나 의도하지 않았던) 다양한 성과를 맵핑하는 방법으로 적용

○ 외부 전문가 기술자문 검토 수행

- 국제개발평가, 국제교육개발, 교육평가 3인으로 외부 자문위원 구성
- 외부 평가 전문가에게 3회에 걸친 기술자문을 통한 검토

○ 평가의 한계

- 우리나라 청년 지역전문가 양성은 본 프로그램의 주요한 성과로 고려 될 필요가 있음. 그러나 본 평가의 범위에서는 2010-2012년의 프로그램 시범단계를 포함하지 않은 관계로, 프로그램 1기에서 강조된 국제청년활동가 역량강화 및 글로벌리더십 함양을 통해 우리나라 아프리카 지역전문가 양성에 기여하고자 하였던 성과는 평가보다는 다른 형태로 추적되고 연구될 필요가 있음을 제안함.
- 본 평가가 종료평가의 성격을 가진다는 점, 그리고 평가의 현장방문이 가능하지 않은 현실적 상황을 고려하여 영향력(지역 주민 평생학습의 기회 확대 및 협력국가 평생학습 혹은 비형식교육관련 정책에 변화) 관련 평가는 범위에 포함하지 않음. 향후 본 프로그램의 사후평가 등이 수행될 경우를 감안하여 기초선, 중간선, 종료선의 데이터를 수합하고 재검증하여 객관적인 데이터 및 관련 정보를 축적하는데 기여하고자 하였음.

2 기준별 평가결과

1. 적절성

가. 국제사회 교육목표 및 유네스코 전략 부합 측면

- 국제사회는 글로벌 교육목표인 SDG4와 교육 2030 이행계획을 통해 그 목표로 포용적이고 공평한 양질의 교육 보장과 모두를 위한 평생학습 기회 증진을 제시함. 브릿지 아프리카 프로그램은 사하라 이남 아프리카국가 교육소의 주민에게 양질의 평생학습 기회를 증진하는 것을 사업의 영향으로 설정하여 국제사회 교육목표 달성에 기여하고자 함. 또한, 지역학습센터 특성화 사업을 통한 지역 교육접근성 개선에 더해 교사역량강화, 교보재보급 등을 통한 교육의 질 향상, 파트너국의 역량강화를 주요성과로 제시하여 SDG4 및 교육 2030 목표(goal)와 성과목표에 부합함. 제공된 유아교육, 문해교육, 직업교육훈련은 SDG4와 교육 2030 성과목표 4.2. 양질

의 영유아발달보육 및 취학전 교육에 대한 접근 보장, 4.3. 양질의 직업기술교육 및 고등교육에 대한 평등한 접근 보장, 4.6. 모든 청소년과 성인의 보편적 문해력 보장과 연결됨.

- 또한 본 프로그램은 비형식교육 지원체계(브릿지 국별위원회, 지역학습센터 운영위원회)를 통해 파트너국가의 교육 역량 제고를 추진하고 교육자립을 지원하는 목표와 사업내용을 구성함. 이는 유네스코 중기전략 2014-2021(document 37 C/4)⁵⁾의 전략목표(strategic objectives) 1. 양질의 교육과 포용적인 모두를 위한 평생교육을 위해 회원국의 교육시스템 발전 지원, 3. 모두를 위한 교육 향상과 미래의 국제교육의제 형성에 부합하는 것임. 또한, 브릿지 아프리카 프로그램은 사하라 이남 아프리카 8개국을 대상 국가로 사업을 추진함으로써 유네스코 중기전략에서 지역적 우선순위로 설정한 아프리카 지역과 지역적 관심이 일치함.

나. 파트너국가 정부의 정책 및 우선순위와의 부합 측면

- 브릿지 아프리카 프로그램은 파트너국가 정부의 정책 및 우선순위를 검토하였을 때 정책적 부합도가 충분한 것으로 판단됨. 레소토, 르완다, 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아는 정책적으로 유아교육, 문해교육, 직업교육훈련 분야 및 비형식교육에 대한 전략적 강조를 지속해오고 있음.
- 먼저 레소토는 2차 국가전략개발계획(2019-2023)을 통해 4개 주요 우선순위 분야 중 하나로 인적 자본 강화를 제시하였으며, 교육분야전략계획(2016-2026)을 통해 유아교육, 직업교육훈련, 비형식교육 분야 전략 및 정책을 제시하였음. 또한 도덕적, 윤리적 가치에 기반을 둔 생산적인 문해사회라는 비전을 제시하여 문해교육을 강조하였음. 특히 유아교육 영역에서 레소토는 초등교육과의 연계 속에서 통합유아프로그램을 2006년 승인하여 포괄적이고 통합적인 커리큘럼과 프로그램 개발 목표를 제시함.
- 르완다는 국가개발전략으로 7개년 정부 프로그램: 변화를 위한 국가 전략 1(2017-2024)을 제시하고 교육 분야 전략으로 교육분야전략계획(ESSP, 2019-2024)을 발표함. ESSP의 9개 전략적 우선순위에는 아동영양(유아교육 및 예비학교), 초중등교육, 직업교육훈련이 포함됨. 또한, 양질의 학습

5) UNESCO' s Medium-Term Strategy 2014-2021 (<https://en.unesco.org/strategic-planning/strategic-documents>).

성과 향상이라는 전략적 우선순위의 하위 성과로 초기 학습 단계 모든 학습자들의 기초 문해 및 수리 능력 함양을 명시함. 나아가 취학 전, 중등, TVET, 고등교육 프로그램에 대한 접근성 향상이라는 전략적 우선순위의 하위 성과로 성인 문해 및 수리 능력 향상을 도입함.

- 말라위는 국가개발전략인 제3차 말라위 성장 및 발전전략을 통해 국가의 지속가능발전을 위한 교육의 중요성과 지역사회교육의 역할을 강조함. 특히 해당 전략은 기초교육 및 성인문해, 유아교육, 기술개발 훈련 관련 기대성과 및 전략을 구체적으로 다루었음. 또한, 말라위는 제2차 국가교육분야계획(2008-2017)을 통해 공교육의 강화와 지역사회교육의 공교육 연계를 제시하였음. 특히 말라위 정부는 국가지역사회발전계획(2016-)이 강조하듯이 성인교육 및 평생학습과 지역사회발전의 관련성을 부각해옴. 최근 성인문해과 평생학습과 관련한 중요한 이니셔티브로 국가성인문해교육정책(National Adult Literacy and Education Policy)을 2020년 2월 채택함.
- 보츠와나는 제11차 국가개발계획(2017-2023)을 통해 지속가능한 고용 창출 및 빈곤퇴치를 위한 포용적 성장을 강조함. 국가개발계획이 교육 분야 관련 전략으로 필수 교정학습 도입을 통한 낮은 학습성과 개선 및 항구적 문해와 수리력 습득, 시설 확충을 통한 취학 전 교육 접근성 확대, 노동시장에 적합한 TVET 개편을 제시함. 교육 분야 국가전략인 교육훈련분야전략계획(2015-2020)은 우선순위 전략의 일부로 교육의 적절성과 질 향상, 평등한 교육 접근성 향상, 평생교육에 중점, 기술발전 강화 등을 제시하였으며 이 전략은 브릿지 아프리카 프로그램의 사업 내용과도 연계되어있음.
- 에스와티니는 국가발전계획(2020-2022)의 성과목표 중 세 번째로 사회, 인적 자본을 언급하고 있으며, 하위 성과목표는 양질의 적절하고 포용적인 교육에 대한 접근성 향상과 평생교육 기회를 포함함. 교육훈련부의 국가교육훈련향상프로그램(2019-2021)은 국가발전계획과 연계하여 전 수준에 걸쳐 양질의 교육 접근성 확보와 통합적인 평생학습 촉진을 강조하고 있음. 8개 하위 항목으로 유아교육, 초등교육, 중등교육, 직업교육훈련, 고등교육, 교사 개발 및 운영, 성인 및 비형식/평생학습, 범분야 이슈를 제시함. 또한, 유아교육, 문해교육, 직업교육훈련에 있어 공통의 전략목표로

학습서비스 전달 및 효율성 증대, 접근성 및 형평성 향상, 학습의 질 및 적절성 향상을 다룸.

- 잠비아는 국가전략인 7차 국가개발계획(2017-2021)의 5대 영역 중 하나인 인적자원 향상을 위한 교육 및 기술 발전 하위 전략을 제시함. 또한, 일반교육부와 고등교육부가 발간한 교육 및 기술 분야 계획(2017-2021)에서 변화이론에 근거하여 ‘모든 사람을 위한 학습 성과 향상’ 목표를 위한 4개 주제와 하위 우선 전략을 프레임워크에서 제시함. 7개 전략 영역에는 유아교육, 대안교육 및 청년/성인학습, 직업교육훈련이 포함됨. 특히 비형식교육과 관련하여 모든 하위 영역에서의 학습 성과를 향상시키기 위한 전략으로 대안적 교육수단 제공을 강조하였음. 또한, 학교 밖 아동, 청년, 성인의 기초문해 및 기술 함양을 통해 권한을 강화하고 공동체 및 국가 발전에 효과적으로 참여할 수 있도록 해야 함을 강조.

다. 현장 중심의 수요 반영

- 브릿지 아프리카 프로그램의 사업기획 및 운영 단계에서 현장 중심의 수요가 고려된 것으로 판단됨. 특히, 본 프로그램은 2기가 시작되면서 유아교육, 문해교육, 직업교육훈련 등 3개 영역이 주요 세부분야로 전략화됨. 이와 같은 세부 분야별 우선순위 선정은 아프리카 국가전략 전체적인 차원에서는 자칫 최우선순위로 배정되지 않은 교육 세부분야에 관심을 갖도록 가능하게 하였으며, 이와 같은 과정 중에 지역적 교육 수요 및 노동시장 수요가 프로그램 내에 반영될 수 있었던 것으로 나타남. 예를 들어, 말라위에서는 장애 학습자에 대한 수요를 반영하여 장애인 특화시설을 설치하고 교육 접근권을 향상함. 다만 에스와티니 사례에서 살필 수 있듯이 지역학습센터 운영위원회에서 지역의 수요가 없는 교육과정(예: 배관 기술훈련 프로그램)을 설치한 사례도 발견되었음.

2. 효율성

- 본 프로그램에는 방대한 양과 수의 활동이 수행됨으로써 다양한 산출물(outputs)이 도출되었음. 8개 국가에서 진행된 산출물을 종합 검토해 볼 때, 주요 산출물은 ㉠지역학습센터 교육 환경 개선, ㉡지역학습센터 교육 프로그램 운영, ㉢지역학습센터 교사 역량 강화, ㉣교보재 등 학습 도구

보급, ㉔브릿지 국별위원회 운영 및 ㉕지역학습센터 운영위원회 운영으로 구분될 수 있는 것으로 나타남.

- 본 평가에서는 종료평가의 특성을 고려하여 6가지 주요 산출물을 수합하여 재정리한 후, ㉖프로그램 거버넌스의 효율성, ㉗국별 프로젝트의 기획 및 사업수행의 효율성, ㉘ 핵심인력 활용 및 역량 차원의 효율성에 대해 검토하였음.

가. 지역학습센터 교육 환경 개선 활동

- (지역학습센터 건축 및 개소) 보츠와나 마오타테, 뉴카디, 카가에 (3개), 레소토 리피링, 하무추, 하테코 (3개), 말라위 나피니, 웨라, 나미양고(3개), 르완다 우루무리 (1개), 에스와티니 구게자, 엠홀랑에니, 은쿱위니 (3개), 잠비아 네가네가 (1개) 총 14개 지역학습센터가 본 프로젝트를 통해 개소하거나 환경이 개선되었음.
- 르완다의 경우, 2018년 우루무리 지역학습센터가 공식 개소될 때까지 임시 지역학습센터가 운영되었으며 에스와티니의 구게자, 엠홀랑에니 센터의 경우 기존 센터를 선정하여 증축 및 개보수를 진행함. 각 지역학습센터는 물탱크, 화장실과 같은 식수와 위생 시설을 갖추었고, 지역학습센터 학습 대상에 따라 아동 행동 발달을 위한 놀이터 등을 갖추었으며 계획된 센터는 모두 완공되어 현지 지방정부에 이양 절차를 완료함.

나. 지역학습센터 교육 프로그램 운영

- (유아교육 프로그램 운영) 전체 5개 국가에서 유아 대상 읽기 및 쓰기 수업을 제공함. 레소토 426명, 에스와티니 96명이 프로그램에 등록하였으며 말라위의 경우 프로그램별 등록자 수는 집계되지 않음. 르완다는 2017년 208명의 아동이 등록하였으나, 이후 120명으로 인원을 한정하여 운영하는 것으로 조사됨.
- (성인문해 프로그램 운영) 전체 6개국에서 성인 대상 문해 교육 수업을 제공함. 보츠와나의 경우 총 230명이 프로그램에 등록하였으며, 우수학습자 시상, 학교 밖 뉴스레터 제작 등의 연관 활동이 진행됨. 레소토에서는

98명, 말라위에서는 총 102명이 성인문해교육에 참여하였으며, 브릿지 백 일장을 개최하여 우수작을 선정하여 국제 문해의 날 기념 책자에 우수작이 수록되기도 함. 에스와티니에서는 총 60명이 성인문해 프로그램에 참여함.

- (직업교육훈련 프로그램 운영) 전체 6개국에서 성인을 대상으로 한 기술 위주의 직업훈련이 제공됨. 보츠와나에서는 성인 기능 문해 교육을 통해 총 230명이 제빵, 종이 재활용, 비즈공예, 가죽공예, 재봉, 목공 기술을 습득하였으며 생산된 제품들은 마켓데이 참여를 통해 판매됨. 레소토에서는 총 61명이 가죽공예와 재봉 수업을 받았으며, 디피링 센터 재봉 수업에서 만드는 학교 유니폼은 인근 3개 초등학교에 공급됨. 말라위 나미양고 센터의 경우 장애인을 대상으로 한 재봉 기술 훈련에 117명이 참여하였으며, 그중 30명이 취업에 연계됨. 에스와티니에서는 109명이 재봉 및 배선 기술을 습득하고 그중 28명이 직업 시험에 응시함. 잠비아에서는 성인 문해와 직업훈련을 융합한 2단계 시범 사업이 시행되어 총 106명이 재봉과 벽돌 미장 기술을 배웠음.
- (학교 밖 교육 프로그램 운영) 보츠와나에서는 아동을 위한 학교 밖 교육 프로그램을 운영하여 2017년 87명이 참여함.
- (급식 프로그램 운영) 레소토 프로젝트는 현대 그린푸드 기업의 지원을 받아 2016년부터 2년간 하무추 센터에서 급식 프로그램을 운영하며, 유아 교육 수업에 참가하는 아이들에게 매일 영양가 높은 아침과 점심 식사를 제공함. 2018년 레소토 정부는 브릿지 지역학습센터의 유아교육 학습자들을 정부 급식 프로그램 대상에 통합시키기로 하여 지속가능성을 확보함.
- (방과 후 교실 운영) 말라위 방과 후 교실에 총 4,244명이 참여하였으며, 나미양고 센터는 장애가 있는 학습자를 위한 교육 시설로 특화하여 방과 후 수업을 제공함.
- (비형식중등교육 프로그램 운영) 에스와티니에서의 비형식중등교육은 2017년 가까운 고등학교 시설에서 이뤄지다가 2018년 브릿지지역학습센터에서 직접 진행되어 총 13개 과목, 21개 수업이 제공되었으며 119명이 참여함. 그중 54%인 65명이 중등교육 수료 시험에 응시함.

다. 지역학습센터 교사 역량 강화 활동

- (교사 연수 실시) 총 6개국에서 유아교육, 성인문해, 직업교육훈련 교사들을 대상으로 워크숍과 연수가 진행되었으나 연수 프로그램별 개별 자료들은 집계되지 않음. 보츠와나 시간제 성인기초교육 교사 훈련에는 116명이 참여하였으며, 레소토 전체 참여 교사 수는 33명, 말라위 123명, 에스와티니 68명, 잠비아 80명으로 집계됨. 주로 교수법, 학급 운영, 장애 아동 및 보호, 경험 증대를 위한 교육 및 워크숍 등으로 구성됨.
- (유아교육 워크숍 실시) 보츠와나의 경우 유아교육과 관련하여 위생, 영양, 커뮤니티 놀이그룹 워크숍이 총 3회에 걸쳐 진행되었으며, 215명이 참여함.
- (ICT 교육 실시) 잠비아에서 지역학습센터 및 공립학교 교사들을 대상으로 ICT 교육을 실시하여 총 98명이 참여함.
- (신규 센터 운영을 통한 교사역량 기회 제공) 잠비아 성인문해교육 연수 참여 교사들을 통해 공립학교 내 신규 성인문해센터 총 45개를 개소 및 운영함.

라. 교보재 등 학습 도구 보급

- (교재 인쇄 및 보급) 전체 6개국에서 유아, 청소년 및 성인문해교육, 직업교육훈련용 학습 교재 및 교수용 교재가 보급됨. 보츠와나 유아용 교재 1,000부, 문해교육 교재 1,000부 보급, 레소토 180부, 말라위 11,000부, 르완다 3,629부, 에스와티니 800부, 잠비아 10,565부 이상 보급 완료함.
- (교과서 보급 프로젝트 수행) 말라위의 경우 국립문해교육센터, 르완다 ADRA (Adventist Development & Relief Agency), 잠비아 국립문해센터와의 협력 및 MoU 체결을 통해 프로젝트를 진행하였음.
- (학습 및 놀이 도구 완비) 지역학습센터 비치용 책걸상, 칠판, 색칠 공부, 장난감, 퍼즐, 그림책, 블록, 찰흙, 공, 훌라후프, 크레용 등의 교보재 구매

및 지역학습센터 신축 현황에 따라 재배치 완료함.

- (직업교육훈련 시설 완비) 직업교육훈련 워크숍 전용 교실, 야외 공간 등 마련을 위한 별도의 교실 및 시설을 마련함. 에스와티니 재봉 수업을 위해 재봉틀 17대를 구비함.

마. 브릿지 국별위원회 구축 및 운영

- (브릿지 국별위원회 구성) 2016 브릿지 아프리카 컨퍼런스에서 채택된 릴 롱게 커뮤니케에 따라 각 파트너국은 브릿지 프로그램이 국가 교육 전략 및 맥락에 부합하도록 주인의식과 자립을 촉진할 시스템을 구축할 필요가 있다는 방향이 강조되었음. 이에 따라 유네스코한국위원회, 유네스코 파트너국위원회 대표를 포함한 유관기관 대표, 전문가들로 구성된 브릿지 국별위원회를 발족함.
- (브릿지 국별위원회 운영) 국가별 ToR에 따라 분기별 평균 두세 번의 회의 진행, 지역학습센터 방문 및 모니터링, 연 1회 국가 워크숍을 주최하여 프로젝트 성과와 교훈, 계획을 논의함.

바. 지역학습센터 운영위원회 구축 및 운영

- (지역학습센터 운영위원회 구성) 각 국가들은 브릿지 국별위원회 ToR에 따라 센터별로 커뮤니티 리더, 교사, 주민 등으로 구성된 지역학습센터 운영위원회를 구성함.
- (지역학습센터 운영위원회 운영) 학기 당 국가별 횟수에 따른 정기회의 개최, 이슈 공유 및 문제를 해결하고 연 1회 이해관계자 워크숍을 통해 센터, 브릿지 국별위원회 간 정보 공유, 액션 플랜을 수립함.

사. 국가별 산출 수준의 성과분석 종합

- 체계적성과취합법(Outcome Harvesting)을 적용하여 귀납적으로 본 프로그램의 단기성과 및 산출물을 재구조화한 결과, 주요 산출물은 크게 ①지역학습센터 교육 환경 개선, ②지역학습센터 교육 프로그램 운영, ③지역학습센터 교사 역량 강화, ④교보재 등 학습 도구 보급, ⑤브릿지 국별위원회 운영 및 ⑥지역학습센터 운영위원회 운영으로 구분됨. 기초선 대비, 본 산출물의 중간 및 종료시점의 주요 산출은 아래 표의 내용과 같음.

〈표 2-3〉 보츠와나: 산출 수준의 성과 분석

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		수행단계			최종 결과 ⁶⁾	지표입증수단 (MOV)
		기초선 (Baselines, A) (2016 기준)	목표치 (Targets) ⁷⁾ (n/a)	중간선 (Midline) (중료보고서/ BMR 기준)		종료선 (Endline, B) (2019 종료/ 결과보고서)		
				2017	2018			
산출물1(output) 1. 지역학습센터 교육환경개선 (1) 지역학습센터 건축 (2) 지역학습센터 개소	1.1. 지역학습센터 시설 설치 1.2. 지역학습센터 개소 1.3. 마오타테 센터 신축	마오타테, 뉴카디, 카가에 지역학습센터 개소	n/a	3개 센터 개소 및 운영	마오타테 센터 신축 공정률 69% (2018.02.19.)	마오타테 센터 신축 완공 (7월)이양식 (2019.08.27)	- 물탱크 2개, 이동식 화장실, 놀이터 등 시설 설치 - 3개 지역학습센터 개소 및 운영 - 마오타테 센터 신축 이양	BMR 보고서 프로젝트 중간보고서 결과보고서
산출물2(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (1) 유아교육 프로그램 운영	2.1. 유아교육 프로그램 등록자 수	n/a	n/a	33	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서
산출물3(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (2) 학교 밖 아동 교육 프로그램 운영	2.2. 학교 밖 아동 교육 프로그램 등록자 수	n/a	n/a	87	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서

산출물4(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (3) 시간제 성인기초교육 프로그램 운영 ⁸⁾ (4) 성인 기능 문해 산출물 활용	2.3. 시간제 성인기초교육 프로그램 등록자 수 2.4. 우수 학습자 시상 2.5. 마켓데이 참여자 수 2.6. 학교 밖 뉴스레터 발간	n/a	n/a	40 24 n/a 200	114 n/a n/a n/a	76 n/a 14 n/a	230 24 14 200	BMR 보고서 프로젝트 중간보고서 결과보고서
산출물5(output) 3. 지역학습센터 교사 역량 강화 (1) 유아교육 워크숍 (2) 학교 밖 아동 교육 교사 연수 (3) 시간제 성인기초교육 프로그램 강사 훈련	3.1. 유아교육 워크숍 횟수 3.2. 유아교육 워크숍 참여자 수 3.3. 학교 밖 교육 및 시간제 성인기초 교육 교사 훈련 참여자 수	n/a	n/a	n/a 18 43	1 77 38	2 120 36	3 215 116	BMR 보고서 프로젝트 중간보고서 결과보고서
산출물6(output) 4. 학습 도구 보급 (1) 유아교육 교재 보급 (2) 시간제 성인기초교육 프로그램 교재 보급	4.1. 보급된 유아교육 교재 수 4.2. 보급된 문해교육 교재 수	1,000 1,000	n/a n/a	n/a n/a	n/a n/a	n/a n/a	1,000 1,000	BMR 보고서 프로젝트 중간보고서 결과보고서
산출물7(output) 5. 지역학습센터 운영위원회 활성화	5.1. 정기 회의 개최 횟수 5.2. 정기 회의 평균 참여자 수 5.3. 이해관계자 워크숍 개최 횟수 5.4. 이해관계자 워크숍 참여자 수	n/a	7 23 1 n/a	3 15 1 n/a	n/a n/a n/a n/a	n/a n/a n/a n/a	n/a n/a n/a n/a	BMR 보고서 프로젝트 중간보고서 결과보고서
산출물8(output) ⁹⁾ 6. 브릿지 국별위원회 활성화 (2017.9 ~)	6.1. 정기 회의 개최 횟수 6.2. 정기 회의 평균 참여자 수 6.3. 워크숍 개최 횟수 6.4. 워크숍 참여자 수	n/a	11 20 1 25	5 17 1 n/a	8 14 1 29	12 16 1 28	25 15 3 28	BMR 보고서 프로젝트 중간보고서 결과보고서

6) 2019년 초 종료보고서 발행의 경우, 중간선 2017으로 종료선 2018으로 기준을 책정함. 2020년 종료프로젝트의 경우, 중간선 2017/2018 - 종료선 2019

7) 양적 데이터의 경우 누적 실적 (중복 인원은 확인 불가), BNC/BCC 회의, 워크숍 참여자 수는 [평균값]

〈표 2-4〉 레소토: 산출 수준의 성과 분석

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		수행단계		최종 결과	지표입증수단 (MOV)
		기초선 (Baselines, A) (2016 기준)	목표치 (Targets) n/a	중간선 (Midline) (종료보고서/ BMR기준)	종료선 (Endline, B) (2018년 종료보고서)		
산출물1(output) 1. 지역학습센터 교육환경개선 (1) 지역학습센터 건축 (2) 지역학습센터 개소	1.1. 지역학습센터 시설 설치 1.2. 3개 지역학습센터 개소	생활용수 및 위생 시설 설치 리피어링, 하무추, 하테코 센터 개소	n/a	달성 완료	달성 완료	3개 지역학습센터 개소 및 운영 및 환경 개선	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물2(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (1) 유아교육 프로그램 운영	2.1. 유아교육 참여 아동 수	155	n/a	146	125	426	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물3(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (2) 성인문해교육 프로그램 운영	2.2. 성인문해교육 참여자 수 2.3. 브릿지 백일장 개최 여부	39 개최	n/a	17 n/a	42 n/a	98 국제 문해의 날 우수작 수록 책자 발간 (2016)	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물4(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (3) 직업교육훈련 프로그램 운영 ¹⁰⁾	2.3. 직업교육훈련 참여자 수 2.4. 수익 창출 여부 2.5. 자격 시험 통과자 수	2017년 시작 n/a n/a	n/a	32 수익 창출 ¹¹⁾ 18	29 수익 창출 n/a	61 상품 판매 통한 수업 재료 및 재료비 지속성 확보 n/a	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물5(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (4) 하무추 센터 급식 프로그램 운영	2.4. 급식 프로그램 운영 여부	현대 그린푸드 급식소 운영 시작	n/a	현대 그린푸드 급식소 운영	정부 급식 지원 프로그램 확대	지역학습센터 교육 프로그램 지속가능성 확보	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서

8) 종이 재활용(마오타테), 비즈공예(마오타테, 뉴까디), 가죽공예(마오타테, 뉴까디), 재봉(마오타테, 뉴까디), 목공(뉴까디, 카가에)

9) 기타 산출물 목록: a.마오타테 학습센터 통학 지원 수혜자 90명, b. 2018년 까가에 social mobilizing 워크숍 36명, c.유네스코 보츠와나위원회 지역사회 매칭펀드 제공

10) 가죽공예, 재봉

11) 디피어링 센터 재봉 수업에서 만드는 학교 유니폼을 인근 3개 초등학교 공급함.

12) 기타 산출물 목록: a.정부 지원 유아교육 교사 인건비, b. 브릿지 지역학습센터 유아교육 학습자 정부 급식 프로그램, c. 아동 권리 보호 자료 발간 및 배포, d.문해교육 참여 독려 라디오 방송

산출물6(output) 3. 지역학습센터 교사 역량 강화 (1) 유아교육, 성인문해교육, 직업교육훈련 교사 훈련	3.1. 훈련 참여 교사 수	23	n/a	10	n/a	33	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물7(output) 4. 학습 도구 보급 (1) 유아교육, 성인문해교육, 직업교육훈련 교재 보급	4.1. 인쇄 및 보급된 교재 수	n/a	n/a	180	n/a	180	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물8(output) ¹²⁾ 5. 지역학습센터 운영위원회 활성화	5.1. 정기 회의 개최 횟수 5.2. 정기 회의 평균 참여자 수 5.3. 이해관계자 워크숍 개최 횟수 5.4. 이해관계자 워크숍 참여자 수	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 종료보고서
산출물9(output) 6. 브릿지 국별위원회 활성화 (2016.11~)	6.1. 정기 회의 개최 횟수 6.2. 정기 회의 평균 참여자 수 6.3. 워크숍 개최 횟수 6.4. 워크숍 참여자 수	n/a	n/a n/a n/a 1	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서

제작 및 송출 (레소토 원격 교수 센터)

〈표 2-5〉 말라위: 산출 수준의 성과 분석

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		수행단계		최종 결과	지표입증수단 (MOV)
		기초선 (Baselines, A) (2016 기준)	목표치 (Targets) n/a	중간선 (Midline) (종료보고서/ BMR기준)	종료선 (Endline, B) (2018년 종료보고서)		
산출물1(output) 1. 지역학습센터 교육환경개선 (1) 지역학습센터 건축 및 개소	1.1. 3개 지역학습센터 개소	3	3	3	3	나피니, 웨라, 나미양고 센터 개소 및 운영	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물2(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (1) 유아교육 프로그램 운영	2.1. 나피니센터 참여자 수 2.2. 웨라센터 참여자 수	120 222	n/a	120 206	64 96	304 524	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물3(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (2) 방과 후 교실 운영	2.3. 나피니센터 참여자 수 2.4. 나미양고센터 참여자 수 2.5. 웨라센터 참여자 수	820 218 472	n/a	840 326 486	437 255 390	2,097 799 1,348	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물4(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (3) 성인문해교육 프로그램 운영	2.3. 나피니센터 참여자 수 2.4. 웨라 센터 참여자 수 2.5. 브릿지 백일장 개최 여부	43 101 3개 지역학습센터 참여	n/a	103 72 n/a	60 42 n/a	206 215 브릿지 백일장 개최	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물5(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (3) 나미양고 센터 직업교육훈련 프로그램 운영 ¹³⁾	2.6. 직업교육훈련 참여자 수 2.7. 취업자 수	71 n/a	n/a	46 n/a	n/a n/a	117 30	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서

13) 장애인 대상 재봉 기술

14) 기타 산출물 목록: a.(나피니) 지역학습센터 프로그램 운영 위한 조폐 제정 b.(나피니) 국립도서관 파트너십 통해 도서관 설립 및 운영 c.(나피니) 옥수수, 땅콩 농장 운영 급식 프로그램 활용 d.(나피니)양장점, 옥수수 제분소 통한 소득 e.(웨라, 나피니) 치체와-영어 책자 번역 f.(나미양고) 외부 단체 수도 시설 기증 g.인근 대학 특수 교육 인턴십 연계

산출물6(output) 3. 지역학습센터 교사 역량 강화 (1) 유아교육, 방과 후 교실, 성인문해교육, 직업교육훈련 교사 훈련	3.1. 훈련 참여 교사 수	57	n/a	20	46	123	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물7(output) 4. 학습 도구 보급 (1) 유아교육, 방과 후 교실, 성인문해교육, 직업교육훈련 교재 보급	4.1. 인쇄 및 보급된 교재 수	11,000	n/a	11,000	n/a	22,000	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물8(output) 5. 지역학습센터 운영위원회 활성화	5.1. 정기 회의 개최 횟수 5.2. 정기 회의 평균 참여자 수 5.3. 이해관계자 워크숍 개최 횟수 5.4. 이해관계자 워크숍 참여자 수	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 종료보고서
산출물9(output) ¹⁴⁾ 6. 브릿지 국별위원회 활성화 (2016.11~)	6.1. 정기 회의 개최 횟수 6.2. 정기 회의 평균 참여자 수 6.3. 워크숍 개최 횟수 6.4. 워크숍 참여자 수	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서

〈표 2-6〉 르완다: 산출 수준의 성과 분석

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		수행단계		최종 결과	지표입증수단 (MOV)
		기초선 (Baselines, A) (2016 기준)	목표치 (Targets) n/a	중간선 (Midline) (종료보고서/ BMR기준)	종료선 (Endline, B) (2019년 종료보고서)		
산출물1(output) 1. 지역학습센터 교육환경개선 (1) 지역학습센터 건축 및 개소	1.1. 우루무리 지역학습센터 개소	n/a	2018년 개소	임시 지역학습센터 운영	2018.10.23. 센터 공식 개소	교실 7개, 건물 1동, 화장실 2개, 놀이터, 야외 공간 완비	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물2(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (1) 유아교육 프로그램 운영	2.1. 유아교육 참여 아동 수	n/a	120 (인원 한정)	208	120	총 254명 이상 센터 이용	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물3(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (2) 성인문해교육 프로그램 운영	2.2. 성인문해교육 참여자 수	21	n/a	25	n/a		BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물4(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (3) 직업교육훈련 프로그램 운영 ¹⁵⁾	2.3. 직업교육훈련 참여자 수	n/a	n/a	57	n/a		BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물5(output) 3. 지역학습센터 교사 역량 강화 (1) 유아교육, 성인문해교육, 직업교육훈련 교사 훈련	3.1. 훈련 참여 교사 수	153	n/a	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서
산출물6(output) 4. 학습 도구 보급 (1) 유아교육, 성인문해교육, 직업교육훈련 교재 보급	4.1. 인쇄 및 보급된 교재 수	2,800	n/a	829	n/a	3,629	BMR 보고서 프로젝트 종료보고서

15) 재봉

산출물7(output) 5. 지역학습센터 운영위원회 활성화	5.1. 정기 회의 개최 횟수 5.2. 정기 회의 평균 참여자 수 5.3. 이해관계자 워크숍 개최 횟수 5.4. 이해관계자 워크숍 참여자 수	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 종료보고서
산출물8(output) 6. 브릿지 국별위원회 활성화 (2016.12~)	6.1. 정기 회의 개최 횟수 6.2. 정기 회의 평균 참여자 수 6.3. 워크숍 개최 횟수 6.3. 워크숍 참여자 수	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 종료보고서

〈표 2-7〉 에스와티니: 산출 수준의 성과 분석

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		수행단계		최종 결과	지표입증수단 (MOV)
		기초선 (Baselines, A) (2016 기준)	목표치 (Targets) n/a	중간선 (Midline) (BMR기준)	종료선 (Endline, B) (2019 사업 및 결과보고서)		
산출물1(output) 1. 지역학습센터 교육환경개선 (1) 지역학습센터 건축 및 개소 (2) 신규 지역학습센터 선정	1.1. 구게자, 엠홀랑에니 지역학습센터 선정 및 개보수	센터 선정	n/a	증축 및 개보수 완료	2	교실 및 직업교육훈련 시설 완비 신규(은콩위니) 센터 개소 및 운영, 졸업	BMR 보고서 결과보고서 사업보고서
	1.2. 신규 지역학습센터 선정	2	2	1	1		
	1.3. 신규 지역학습센터 (은콩위니) 졸업자 수	n/a	11	n/a	32		
산출물2(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (1) 유아교육 프로그램 운영	2.1. 유아교육 참여자 수	n/a	n/a	64	32	96	BMR 보고서 결과보고서 사업보고서
산출물3(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (2) 성인문해교육 프로그램 운영	2.2. 성인문해교육 참여자 수	n/a	n/a	38	22	60	BMR 보고서 결과보고서 사업보고서
산출물4(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (3) 직업교육훈련 프로그램 운영 ¹⁶⁾	2.3. 직업교육훈련 참여자 수		30	49	39	109	BMR 보고서 결과보고서 사업보고서
	2.4. 직업교육훈련 출석률 - 구게자 센터 - 엠홀랑에니 센터	n/a	70%	80%	n/a	n/a	
			70%	75%	n/a	n/a	
2.5. 직업 시험 응시자 수		n/a	n/a	28	28	28	
산출물5(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (4) 비형식중등교육 프로그램 운영	2.6. 비형식중등교육 참여자 수	n/a	n/a	96	23	119	BMR 보고서 결과보고서 사업보고서
	2.7. 중등교육 수료 시험 응시자 수		20% (등록자 수 대비)	47	18	65 (54%, 달성)	

16) 재봉 및 배선 기술

17) 브릿지 지역학습센터 비치용 책걸상, 칠판, 색칠공부, 장난감, 퍼즐, 그림책, 블록, 찰흙, 공, 훌라후프, 크레용 등

18) 기타 산출물 목록: a.재봉 및 패션 디자인 직업 시험 개발

산출물6(output) 3. 지역학습센터 교사 역량 강화 (1) 유아교육, 성인문해교육, 직업교육훈련, 비형식 중등교육 교사 훈련	3.1. 역량 강화 훈련 참여 교사 수	n/a	n/a	57	11	68	BMR 보고서 결과보고서 사업보고서
산출물7(output) 4. 학습 도구 보급 (1) 유아교육, 성인문해교육, 직업교육훈련, 비형식 중등교육 교재 보급	4.1. 인쇄 및 보급된 교재 수 4.2. 유아 학습 도구 완비 여부 4.3. 재봉틀 설치 수	n/a	n/a	800 교보재 구매 ¹⁷⁾ 9	n/a 교보재 보급 완비 8	800 유아 교육 교재 완비 직업교육훈련 시설 완비	BMR 보고서 결과보고서 사업보고서
산출물8(output) 5. 지역학습센터 운영위원회 활성화	5.1. 정기 회의 개최 횟수 5.2. 정기 회의 평균 참여자 수 5.3. 이해관계자 워크숍 개최 횟수 5.4. 이해관계자 워크숍 참여자 수	n/a	n/a 2 30	n/a 2 45	n/a 1 41	n/a n/a 3 43	BMR 보고서 종료보고서
산출물9(output) ¹⁸⁾ 6. 브릿지 국별위원회 활성화 (2016.5~)	6.1. 정기 회의 개최 횟수 6.2. 정기 회의 평균 참여자 수 6.3. 워크숍개최 횟수 6.3. 워크숍 참여자 수	n/a	10 n/a 1 n/a	6 n/a 1 n/a	10 n/a 1 n/a	16 n/a 2 n/a	결과보고서 사업보고서

〈표 2-8〉 잠비아: 산출 수준의 성과 분석

성과달성도	성과지표 (OVI)	기획단계		수행단계		최종 결과	지표입증수단 (MOV)
		기초선 (Baselines, A) (2016 기준)	목표치 (Targets) n/a	중간선 (Midline) (종료보고서/ BMR기준)	종료선 (Endline, B) (2019 종료보고서)		
산출물1(output) 1. 지역학습센터 교육환경개선 (1) 지역학습센터 건축 및 개소	1.1. 네가-네가 센터 건축 및 운영	완공 및 운영	n/a	센터 운영	센터 운영	센터 완공 및 운영	BMR 보고서 종료보고서
산출물2(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (2) 성인문해교육 프로그램 운영	2.2. 성인문해교육 참여자 수 - 네가-네가 센터 - 총퀘 시 - 카푸에 시 - 마자부카 시 2.3. 브릿지 백일장 개최	83 n/a n/a n/a 백일장개최	n/a	162 339 110 n/a 백일장개최	66 414 197 174 n/a	311 753 307 174 제 1, 2회 브릿지 백일장 개최	BMR 보고서 종료보고서
산출물3(output) 2. 지역학습센터 교육 프로그램 운영 (3) 직업교육훈련 프로그램 운영 ¹⁹⁾	2.3. 직업교육훈련 참여자 수 2.4. 국가 자격증 취득자 수	19 n/a	n/a	64 51	23 n/a	106 n/a	BMR 보고서 종료보고서
산출물4(output) 3. 지역학습센터 교사 역량 강화 (1) 성인문해교육, 직업교육훈련 교사 훈련	3.1. 성인문해교육 연수 참여 교사 수 3.2. 성인문해 ICT교육 연수 참여 교사 수 3.3. 연수 참여 교사를 통해 개소한 성인문해 센터 수	36 15 23 (총퀘 시)	n/a	44 47 22 (카푸에 시)	n/a 36 n/a	80 98 45	BMR 보고서 종료보고서
산출물5(output) 4. 학습 도구 보급 (1) 성인문해교육, 직업교육훈련 교재 보급	4.1. 인쇄 및 보급된 교재 수	3,575	n/a	n/a	6,990	10,565	BMR 보고서 종료보고서

19) 재봉, 벽돌 미장

산출물6(output) 5. 지역학습센터 운영위원회 활성화	5.1. 정기 회의 개최 횟수 5.2. 정기 회의 평균 참여자 수 5.3. 이해관계자 워크숍 개최 횟수 5.4. 이해관계자 워크숍 참여자 수	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 종료보고서
산출물7(output) ²⁰⁾ 6. 브릿지 국별위원회 활성화 (2017.8~)	6.1. 정기 회의 개최 횟수 6.2. 정기 회의 평균 참여자 수 6.3. 워크숍 개최 횟수 6.4. 워크숍 참여자 수	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	BMR 보고서 종료보고서

20) 기타 산출물 목록: a. 성인문해교육을 위한 국가 교육과정, b. 교육 참여자 출신 신규 교사

아. 프로그램, 프로젝트, 인력 차원의 효율성

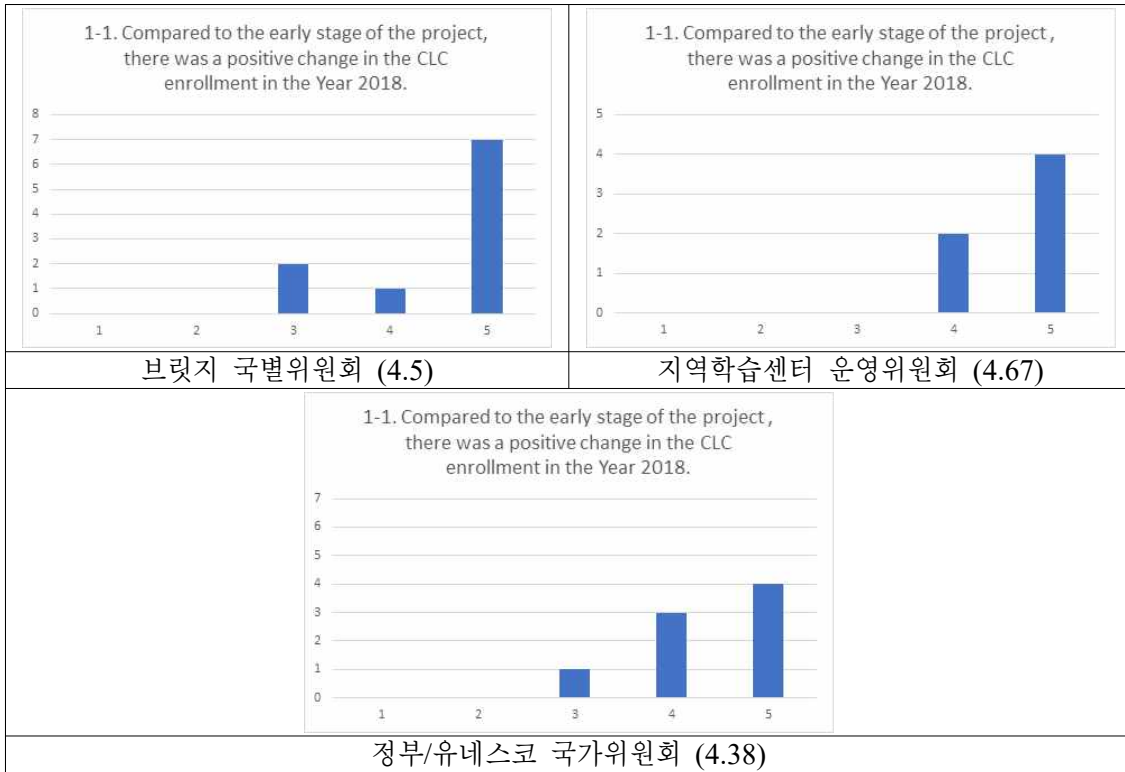
- (프로그램 거버넌스의 효율성) 국제-국가-지역수준의 다층위적 협력구조를 가진 독특한 프로그램의 구조로 투입된 예산 규모 대비, 국가 수, 하위 프로젝트 수, 프로젝트별 산출물이 상당히 방대하였음. 이와 같이 비교적 복잡하고 다양한 사업의 수행을 유네스코 특유의 사업의 도구인 브릿지 국별위원회-지역학습센터 운영위원회 연계체계를 활용하여 비교적 효율적으로 사업을 수행한 것으로 나타남. 다만 국별 브릿지 국별위원회-지역학습센터 운영위원회의 정책적 우선순위와 개별 지역학습센터 활동의 우선순위를 연계하고 조정할 수 있는 국별위원회의 환경적 특수성 및 위원회의 역량에 따라 효율성 차원에 국가별로 다양한 결과가 나타남.
- (국별 프로젝트의 기획 및 사업수행의 효율성) 파트너국가 정부 및 국제파트너의 재정적 인력적 투입이 극도로 적은 분야인 평생교육 및 비형식교육 분야에 집중된 것은 프로그램 비용 및 규모 투자 대비 성과를 도출하는데 효율적인 선택으로 나타남. 특히, 프로그램 2기에 들어서면서, 유네스코한국위원회가 주도적으로 마을 수준의 지역학습센터 운영위원회의 우선순위를 고려하면서도, 동시에 주요 활동을 유아교육, 문해교육, 직업교육훈련에 집중하여 자원배분, 인력의 활용, 교보재 준비 등의 활동에 있어 효율성을 담보할 수 있었던 것으로 나타남.
- (핵심 인력 활용 및 역량) 프로그램 거버넌스가 다층위적인 만큼 국별위원회-지역학습센터 운영위원회 간의 정책적, 사업적 우선순위 조율 등의 효율적 관리는 사업 참여 인력에게 큰 도전과제였음이 확인되었음. 특히, 국별 사업관리의 상당 부분의 업무 및 관리가 중간고리인 국별위원회의 소수의 핵심인력 및 한국인 파견인력(프로젝트 매니저 혹은 프로젝트 코디네이터 등)에 의존하는 경향이 강하였음. 사업의 효과적인 관리 차원에서 비중 있게 고려된 개발협력 성과관리, 교육 분야 모니터링, 레포팅 등의 역량강화 활동에는 소수의 핵심인력 및 파견인력의 역량에 따라 상당히 상이한 수준으로 사업이 전개된 것으로 나타남.

3. 효과성

가. 성과 1 - 비형식교육 접근성 개선

- 본 프로젝트를 통해 총 14개의 지역학습센터가 신규 설립되고 개소되거나 증축·보수되어 운영되면서 총 8개국 14개 지역사회의 비형식교육의 접근성이 강화되었음. 특히, 아프리카 8개 국가 중 보츠와나(마오타테, 뉴카디, 카가에), 레소토(리피링, 하무추, 하테코), 말라위(나피니, 웨라, 나미양고) 및 에스와티니(구게자, 엠홀랑에니, 은쿱위니)에서는 모두 3개의 지역학습센터가 운영되면서 지역사회 기반 비형식교육 접근성 강화에 기여함.
- 체계적 성과취합법(Outcome Harvesting)을 적용하여 비형식교육 접근성의 단기 및 중기성과를 점검한 결과, 유아교육, 성인문해교육, 직업교육훈련 및 방과 후 교육 등의 성과는 아래와 같이 확인되었음.
 - 비형식교육 중 유아교육의 경우, 집계되지 않은 말라위의 유아대상 프로그램을 제외하고 전체 5개 국가에서 730명(2017년 기준), 약 642명(2018년 기준)의 유아가 교육 활동에 참여하였음.
 - 성인문해 프로그램의 경우, 전체 6개국에서 교육 활동이 진행되었는데, 2018년 기준으로 490명(보츠와나 230명, 레소토 98명, 말라위 102명, 에스와티니 60명 등)이 학습센터에 등록함.
 - 방과 후 교실 및 학교 밖 교육 프로그램의 경우, 말라위 나미양고 센터는 장애가 있는 학습자를 위한 교육 시설로 특화하여 방과 후 교실에 총 4,244명(2016년 이후 누적 참여자 수)이 참여하였음. 보츠와나에서는 아동을 위한 학교 밖 교육 프로그램을 운영하여 2017년 기준으로 87명이 참여함.
 - 직업교육훈련 프로그램은 전체 6개국에서 2016년 이후 누적 인원 623명의 성인이 기술 위주의 직업훈련을 받음.
 - ☞ 보츠와나: 총 230명(제빵, 종이 재활용, 비즈공예, 가죽공예 등)
 - ☞ 레소토: 총 61명(가죽공예 및 재봉 수업)
 - ☞ 말라위: 총 117명(다양한 봉제분야 기술훈련)
 - ☞ 에스와티니: 109명(재봉 및 배선)등 유아교육 접근성 강화가 본 프로그램의 중요한 성과로 강조됨.
- 종료평가 설문조사에 의하면 “사업 초기 단계와 비교할 때, 2018년 기준

으로 지역학습센터 등록에 긍정적인 변화가 있었다” 는 항목에 브릿지 국별위원회 4.5점, 지역학습센터 운영위원회 4.67점, 정부/유네스코 국가위원회는 4.38점으로 응답하는 등 전반적으로 긍정적인 응답을 하였음.



- 에스와티니 국가위원회 전 대표 면담조사 결과, 브릿지 아프리카 프로그램을 통한 가장 중요한 성과로 지역사회 교육접근성 향상을 강조함. 사업 이전에 에스와티니에서는 지역학습센터의 학습 기능을 찾아보기 어려웠다고 회상함. 또한, 지역학습센터에 대한 적절하고 지속적인 모니터링 시스템이 확보된 것이 센터 등록생이 꾸준히 증가하는 데 영향을 미쳤다고 인식하였음. 등록생을 정기적으로 검토하고 기록하는 브릿지 아프리카 프로그램의 모니터링 방식도 에스와티니 교육 분야에서 흔치 않았던 형태임이 강조됨. 그동안 지역학습센터에 도입되지 않았던 모니터링의 형태는 브릿지 국별위원회 및 관련 부처/기관(교육부, SEBENTA National Institute)²¹⁾가 공동모니터링을 수행하는 계기를 제공하였고, 본 활동이 지역사회 교육센터의 등록 및 출석 상황이 꾸준히 유지되는데 기여한 요인으로 꼽힘.

21) SEBENTA National Institute는 교육부 산하 정부기관이며 모든 이를 위한 기초문해 교육을 주요 임무로 함. 이 기관의 대표는 현재 브릿지 국별위원회에 참여하고 있음.

- 브릿지 프로젝트는 지역사회의 교육접근성을 향상하였습니다. 프로젝트 이전에는 지역학습센터가 거의 없었습니다. 있더라도 기초문해나 유아교육 등 오직 한 프로그램만 있는 형태가 많았습니다. 커뮤니티 교사를 대상으로 하는 훈련 또한 없었기 때문에 프로그램의 질 또한 보장되지 못했습니다. 그러나 브릿지 프로젝트가 시작되고 교실이 건축되어 적절한 구조가 만들어졌고, 설비를 통해 학습자들은 적절한 학습 환경을 누리게 되었습니다. 또한 기존에 부족하였던 교보재 또한 확보할 수 있었습니다. 또한 모든 것이 잘 작동하는지 철저히 검토하기 위해 센터의 지속적인 모니터링 시스템 또한 마련되었습니다. (Hazel Zungu 전 에스와티니 유네스코 국가위원회 사무총장 심층면담결과(2020.9월))

- 말라위 국별위원회 및 지역학습센터 운영위원회 위원의 면담조사 결과, 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 일어난 중요한 결과는 ①성인문해교육 프로그램에 대한 인식확대, ②지역학습센터 수준의 활발한 협업과 의사소통, ③지역사회 중심의 교육개발에 대한 인식확대로 인한 지역학습센터 인지도 향상에 영향을 준 것으로 나타남.
 - 국가 수준에서는 성인문해교육프로그램에 관한 인식향상이라고 응답함. 본 사업이 진행되는 과정 중 말라위 정부는 성인문해교육에 대한 국가정책을 채택하였고, 본 정책은 역으로 그동안 민간의 영역으로만 다뤄졌던 비형식교육에 대해 국가의 정책으로 장려하고 확장할 수 있는 결정적 계기로서 작동함.²²⁾
 - 지역에서의 지역학습센터의 역할 자체에 관한 인식이 향상되었음. 말라위의 경우, 모든 지역학습센터에서 공통으로 교육접근성이 향상된 것으로 나타난 것에 주목할 필요가 있음. 왜냐하면 지역학습센터가 대표적인 예로, 지역학습센터 회원과 현장요원 등 이해관계자들의 협업을 통해 교실 건축이 진행됨과 동시에 국가문해센터 및 유네스코한국위원회의 교수학습 프로그램이 동시에 제공되면서 성인문해교육 접근성이 향상된 것으로 나타남.
 - 본 사업은 중앙정부 및 지역정부 파트너들이 특정한 교육개발을 목표로 모델센터에 집중하는 계기를 제공함. 이와 같은 지역사회 기반 활동은 학습이 지역발전에 도움이 된다는 내용의 메시지를 확산하여 센터들의

22) 말라위 정부는 2020년 2월 국가성인문해교육정책(National Adult Literacy and Education Policy)을 채택함.

인지도가 향상되는 데 중요한 역할을 함.

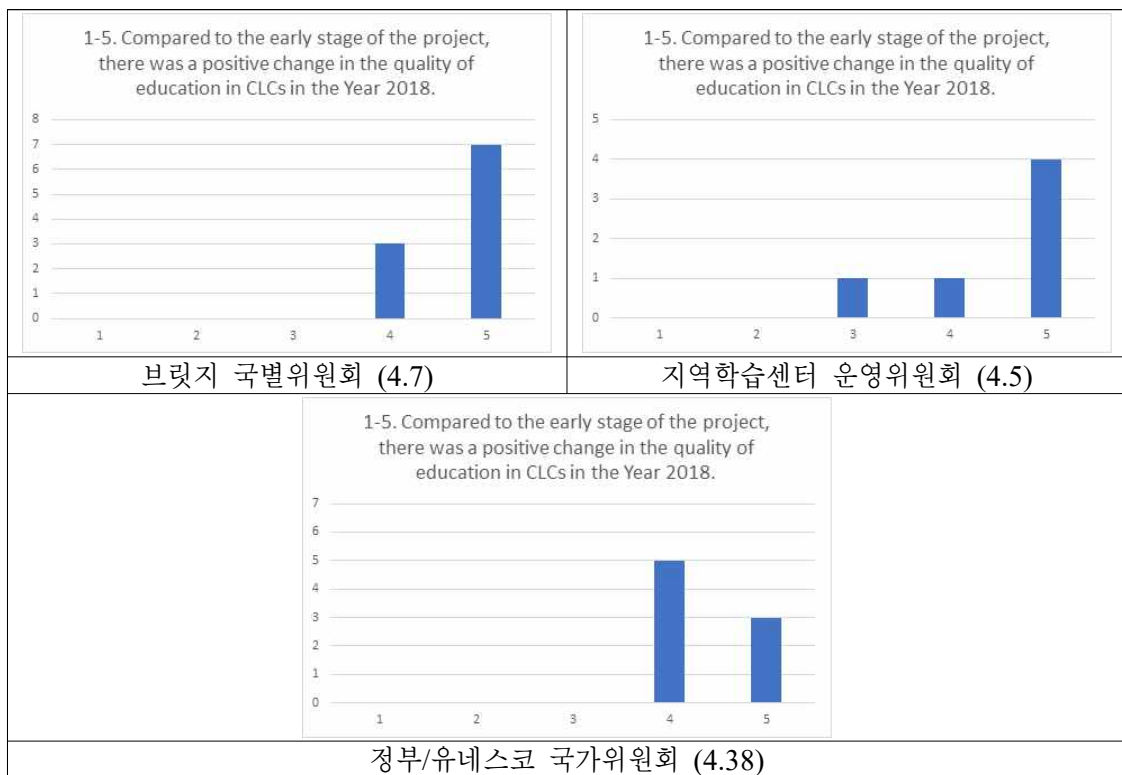
나. 성과 2 - 비형식교육의 질 향상

- 본 프로젝트를 통해 마련된 총 8개국 14개의 지역학습센터에서는 유아교육, 성인문해, 직업교육훈련, 방과 후 및 학교 밖 아동을 위한 교육활동이 진행되었음. 브릿지 아프리카 프로그램은 교사훈련 및 교보재 보급을 통해 교육의 질 향상의 성과를 도출할 수 있었던 것으로 평가됨.
- 체계적성과취합법(Outcome Harvesting)을 적용하여 비형식교육의 질 향상에 대한 성과를 점검한 결과, 관련된 주요 성과는 ①훈련받은 교사, ②다양한 형태의 교육과 훈련을 통한 인력양성, ③교재와 교보재 보급을 통한 교육의 질 향상, ④교육의 질 향상을 위한 학습 환경 구축으로 요약할 수 있으며, 그 세부내용은 아래와 같음.
 - (훈련받은 교사) 총 6개국에서 유아교육, 성인문해, 직업교육훈련 교사들을 대상으로 워크숍과 연수가 진행되어 교사의 질의 향상에 기여함. 교수법, 학급 운영, 장애 아동 및 보호, 교육 경험 증대를 위한 내용을 중심으로 진행되었는데 이를 통해 2016년부터 2018년 12월까지 최소 297명(☞보츠와나 116명, 레소토 33명, 말라위 123명, 에스와티니 68명, 잠비아 80명)의 지역학습센터 교사가 관련 훈련을 받음.
 - (추가 교육과 훈련을 통한 인력양성) 보츠와나에서는 유아교육, 잠비아에서는 ICT 교육 인력양성(☞보츠와나 유아교육 워크숍 연수자 215명, 잠비아 ICT 교육 참여교사 98명 등)의 성과가 도출되었음. 보츠와나의 경우, 유아교육관련 위생, 영양, 커뮤니티 놀이그룹 워크숍이 총 3회에 걸쳐 진행되었으며, 215명이 워크숍을 통해 훈련을 받음. 잠비아에서는 지역학습센터 및 공립학교 교사들을 대상으로 ICT 교육을 실시하여 총 98명의 교사가 교육을 받음. 공립학교 내의 성인문해센터 운영되는 총 45개소의 교사를 위해서 성인문해교육 연수가 대규모로 진행되었고, 본 연수에 참여한 교사들이 신규 센터에서 훈련을 받으면서 비형식교육의 질 관리에 기여하였음.
 - (교재 인쇄 및 보급 프로젝트) 전체 6개국에서 보급된 유아, 청소년 및 문해교육, 학습 교재 및 교수용 교재의 제공을 통해 성취된 것으로 파악됨. 총 6개국에서 합산 28,174부 이상의 교재(☞보츠와나 유아용 교재 1,000부, 문해교육 교재 1,000부 보급, 레소토 180부, 말라위 11,000부, 르

완다 3,629부, 에스와티니 800부, 잠비아 10,565부 이상 보급) 가 지역 학습센터에 보급되어 교육의 질 향상에 기여하였음.

- (환경 개선을 통한 간접 영향) 브릿지 프로그램은 사하라 이남 아프리카 국가에 지원이 거의 이루어지지 않고 있는 비형식교육 분야의 교육환경 개선을 통해서 간접적으로 교육의 질 향상에 기여하는데도 일조함. 예를 들면, 학습환경이 중요한 유아교실에는 비치용 책걸상, 칠판, 색칠 공부, 장난감, 그림책, 찰흙, 공, 훌라후프, 크레용 등의 교보재를 배치하여 양질의 학습활동이 진행될 수 있도록 지원함. 직업교육훈련의 경우, 워크숍 전용 시설 및 교실, 야외 공간 등 마련하고 에스와티니에는 17개의 재봉틀을 구매하는 등 양질의 학습이 이루어질 수 있도록 하는 환경조성에 일조함.

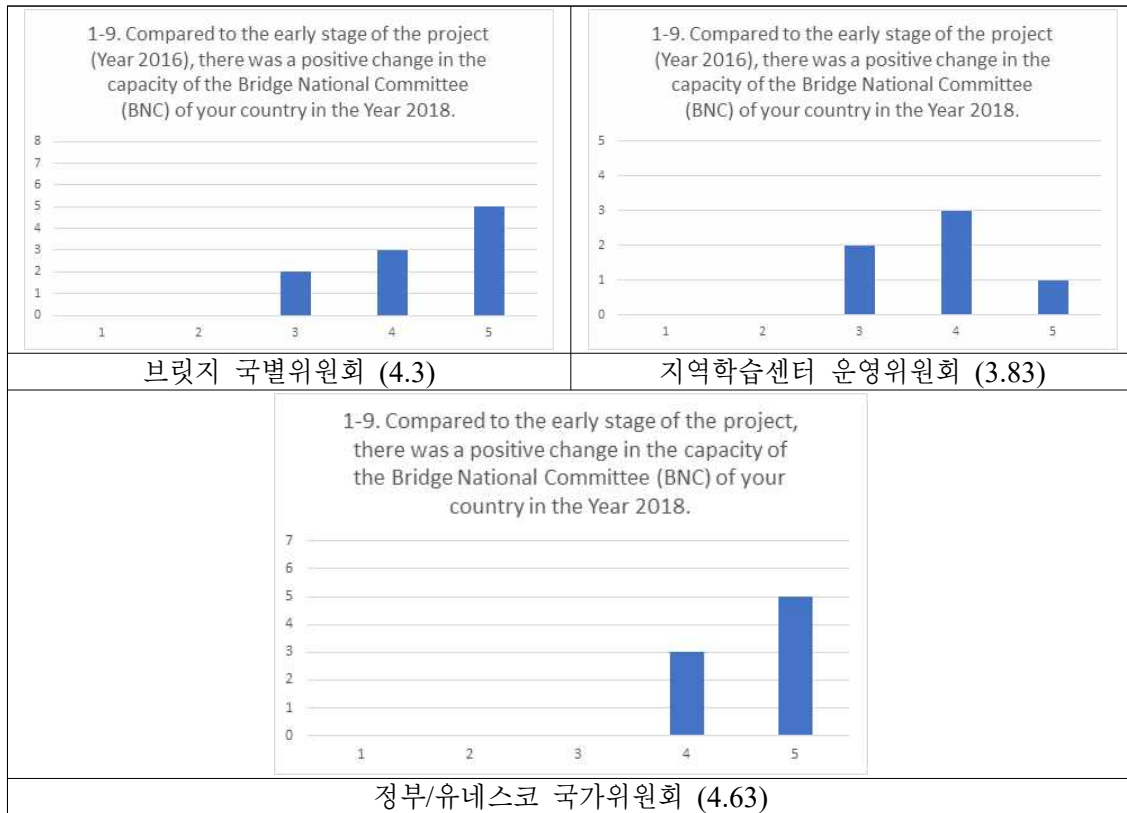
○ 교육의 질 성과를 설문조사 결과를 통해 확인해보면 “사업 초기단계와 비교할 때, 지역학습센터 교육의 질에 긍정적인 변화가 있었다” 는 질문에 브릿지 국별위원회 4.7점, 지역학습센터 운영위원회 4.5점, 정부/유네스코 국가위원회 4.38점 수준의 응답이 도출되어 프로그램 이해관계자들이 4.5점 이상의 긍정적인 반응을 보임.



- 설문조사 결과의 분석 결과, 정부 및 유네스코 국가위원회는 지역학습센터에서 지역사회발전과 문해활동이 다분야로 동시에 기획되고 수행될 수 있었다는 요인 및 비형식교육 활동을 통해서도 일종의 수료증과 자격이 부여받을 수 있는 사업의 결과가 교육의 질 향상에 영향을 미친 중요한 요인으로 나타남. 본 설문조사에 참여한 대부분의 국가의 지역학습센터에서 3-4개의 비형식교육 프로그램을 통합적으로 운영되었고, 교사/실무자 훈련, 교보재 제공, 백일장과 같은 어드보커시 활동이 동시에 진행되는 성과가 있었음.
- 에스와티니 국가위원회 전 대표 면담조사 결과, 본 프로그램의 가장 중요한 성과로 지역사회 교육접근성 향상을 강조함. 사업 이전에 에스와티니에서는 지역학습센터의 학습 기능을 찾아보기 어려웠으며, 교육 활동이 이루어지는 센터의 경우에도 교사훈련이 이루어지지 않아 교육의 질이 담보에 한계가 있었던 것으로 나타남.

다. 성과 3 - 브릿지 국별위원회 및 지역학습센터 운영위원회 역량강화

- 본 프로그램을 통해 총 6개 국가에서 국별위원회가 구성되고 다양한 수준의 역량강화 성과를 축적한 것으로 평가됨. 2016년 채택된 릴롱게 커뮤니티에 근거하여 각 파트너국은 본 프로그램이 국가 교육 전략 및 맥락에 부합하도록 주인의식과 자립을 촉진할 시스템을 구성하였음. 국별위원회는 본 프로그램을 통해 국별 ToR을 구성하여 회의진행, 지역학습센터 방문 및 모니터링, 국가 워크숍 주최 등을 통해 프로젝트 성과와 교훈, 계획을 구성하여, 정책 및 사업단위의 조정과 조율의 역할뿐 아니라, 활동의 기획, 모니터링 및 평가와 같은 역량을 강화할 수 있는 기회를 축적함. (레소토, 2016년 11월, 르완다, 2016년 12월, 말라위 2016년 11월, 보츠와나 2017년 9월, 에스와티니 2016년 5월, 잠비아 2017년 8월)
- “브릿지 국별위원회의 역량에 긍정적인 변화가 있었다” 는 항목에 정부/유네스코 국가위원회 모두 긍정적인 반응을 보임. 그러나 국별위원회(4.3) 및 지역학습센터 운영위원회(3.38)의 경우 ‘보통이다’ 부터 “매우 긍정적인 변화가 있었다” 까지 다양한 응답이 나타남.

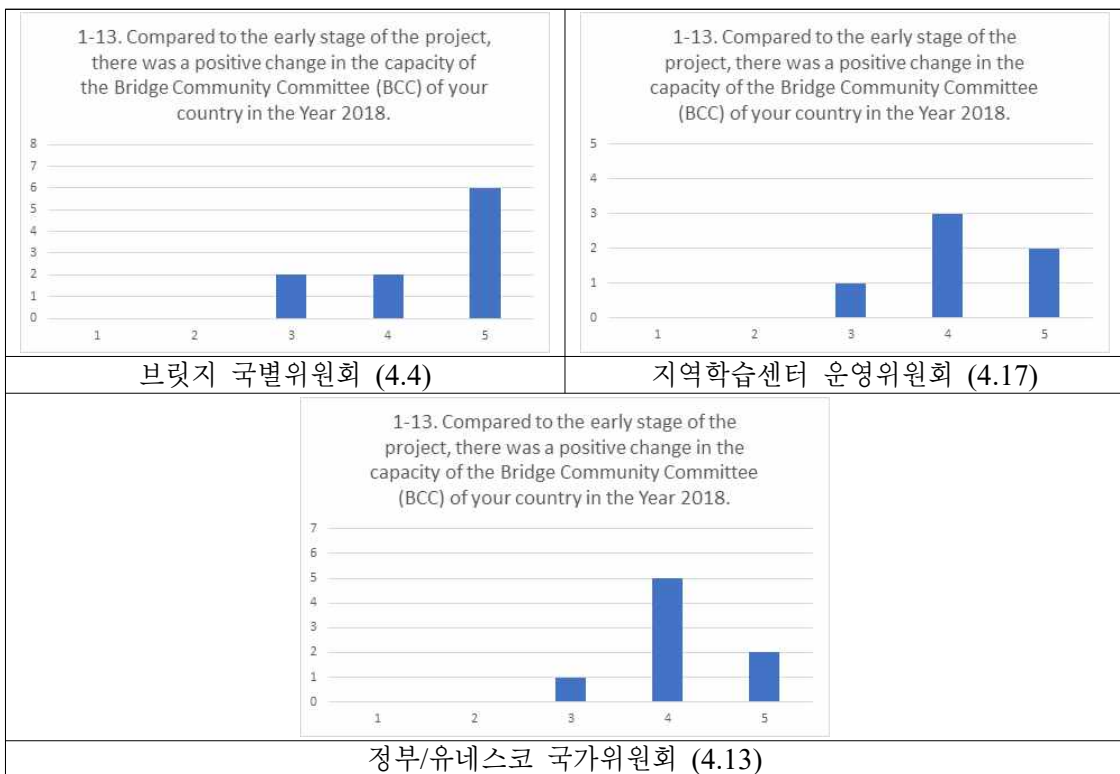


○ 말라위 국별위원회 위원과의 면담결과, 면담참여자는 브릿지 국별위원회의 운영 및 제도 역량이 향상하였다고 대답하며, 그 요인으로는 국별위원회의 창의성에 있었다고 강조함. 아래 인용과 같이 위원회 구성원들만 위원회 회의에 참여한 것이 아니라, 일부 지역학습센터의 대표들이 브릿지 국별위원회 회의에 초청받아 각 센터의 발전사례 및 도전과제를 공유한 성과가 있었음을 강조함.

■ 말라위 브릿지 국별위원회의 운영 및 제도 역량은 향상되었습니다. 이것은 중요한 사안을 다룰 때 브릿지 국별위원회의 창의력에 의해 입증할 수 있습니다. 예를 들어, 브릿지 국별위원회 회의에 구성원들만 참여하는 대신 지역학습센터의 대표들이 일부 회의에 초대되어 그들의 지역학습센터 성과 보고서를 발표하였습니다. 이 보고서에는 그들이 직면한 도전과제에 대해 설명했을 뿐만 아니라, 향후 사업 개선을 위한 제안 또한 포함되었습니다. (Clotilda Sawasawa 여성커뮤니티개발사회복지부 국장 이메일 면담결과(2020.9월))

○ 본 프로그램을 통해 지역학습센터 운영위원회가 운영되고 활성화되었음.

학기당 국별 횟수에 따른 정기회의 개최, 이슈 공유 및 문제를 해결하고 연 1회 이해관계자 워크숍을 통해 센터, 브릿지 국별위원회 간 정보 공유, 액션플랜을 수립함. 설문조사 결과, 사업 초기단계와 비교할 때, “2018년을 기준으로 지역학습센터 운영위원회의 역량에 긍정적인 변화가 있었다”는 항목에 대해 모든 이해관계자가 “보통이다”부터 “매우 긍정적인 변화가 있었다”까지 다양한 응답을 하였으며, 타 설문항목에서 상당히 긍정적인 반응이 있었던 대비, 본 항목에 대해서는 “보통이다”라는 응답이 나타남.



- 역량강화에 대한 말라위 참여자의 면담조사 결과, 개인적인 변화로 주민들과 직접적으로 상호작용할 수 있었고 공동체의 이슈에 대해 배울 수 있었던 점이 역량 향상에 도움이 되었음을 언급. 또한 유네스코한국위원회 담당자와의 상호작용과 UNESCO-APCEIU의 워크숍에 참여한 것도 모니터링과 평가 등의 역량 향상에 기여하였다고 생각함. 지역학습센터와의 액션플랜 공동 수립도 이 워크숍에서 배운 방법임. 말라위에서 브릿지 아프리카 컨퍼런스 개최, 다른 국가위원회와의 상호작용과 경험 공유를 통해 개인적으로 많이 배울 수 있었고 축복된 경험이었다고 생각함. 특히, 브릿지 국별위원회를 통해 다른 부처의 사람들이 모여서 공동의 의제를 추진함으로써 실제로 현장 수준에서의 문제점을 함께 고민할 수 있었음.

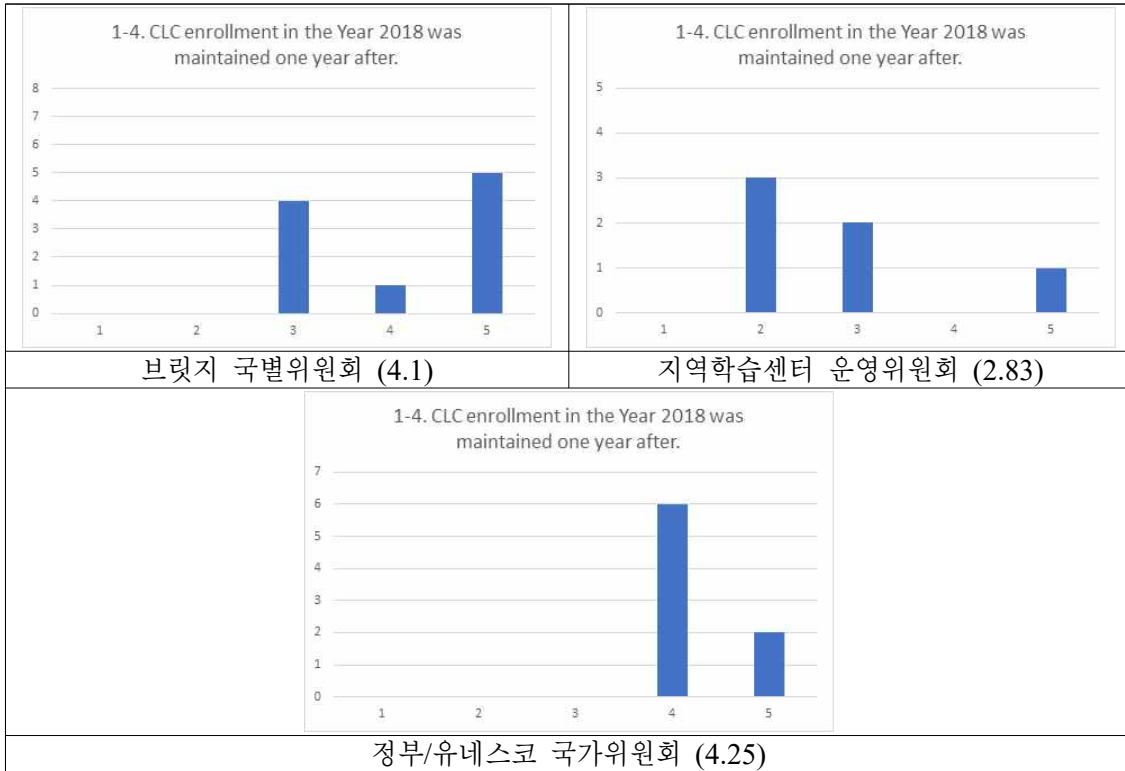
또한 페스티벌을 통해 정치인과 주민들을 함께 모이게 한 경험이 있는데, 이와 같은 순간들이 공동체 구성원들의 자신감을 고취하였다고 생각함.

- 브릿지 국별위원회에 참여한 위원들의 개인적인 변화와 성과를 분석하면, 위원들의 리더십 향상이 부각되었음. 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 리더십 측면에서 얻은 것이 많았음. 브릿지 아프리카 프로그램 이전에 면담 참여자는 공동체와의 협업에서 많은 경험을 가지고 있지 못했음. 하지만 프로그램을 통해 전면에서 현장에 더욱 깊숙하게 개입할 수 있게 되었다는 점을 강조함. 국가의 상황이 다르지만 다양한 층위(multi-layered)를 오가며 만들어왔던 경험은 아프리카 국가위원회에 중요한 사례가 될 수 있을 것이라 생각함. 이것은 현장과 연결되어 SDGs와의 연결 속에서 달성 가능한 목표를 집단적으로 협의할 수 있도록 하는데 기여할 수 있기 때문임.

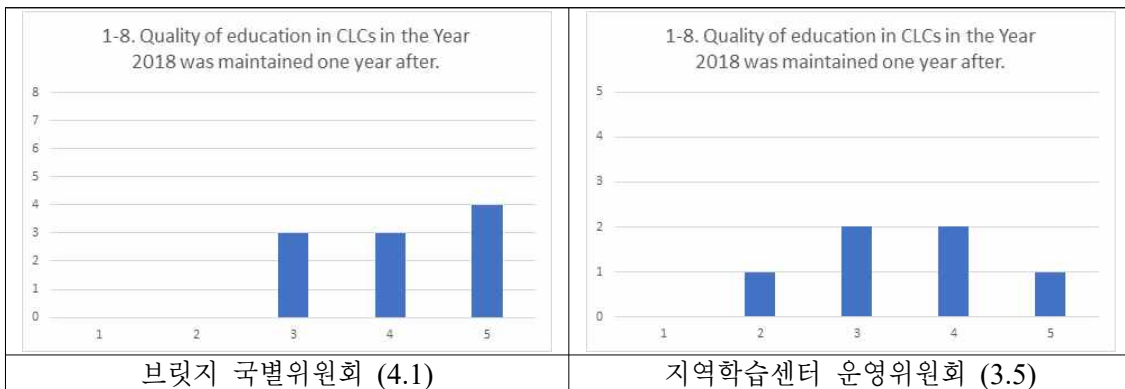
■ 브릿지 프로젝트는 나를 학습자들 앞에 놓아주었다. 이전에 나는 현장(scene) 뒤에서 일하는 것과 같았다. 하지만 이 기회를 통해 우리는 마을로 갔고, 커뮤니티 지도자들과 논의하였고, 그들과 상호작용 하였고, 사무실로 돌아와서 관련한 일을 하였고, 어떻게 커뮤니티에 의해 제기된 우려를 해결할 수 있을지 논의하였다. 나아가 브릿지 국별위원회와 정치인들에게도 다가갔다. 그리고 나서 현장으로 돌아가서 현장에서 무슨 일이 일어나고 있는지를 보여주었다. 이것은 전에 일어나지 않은 일들이다. (David Mulera 말라위 유네스코 국가위원회 부사무총장 심층면담결과(2020.9월))

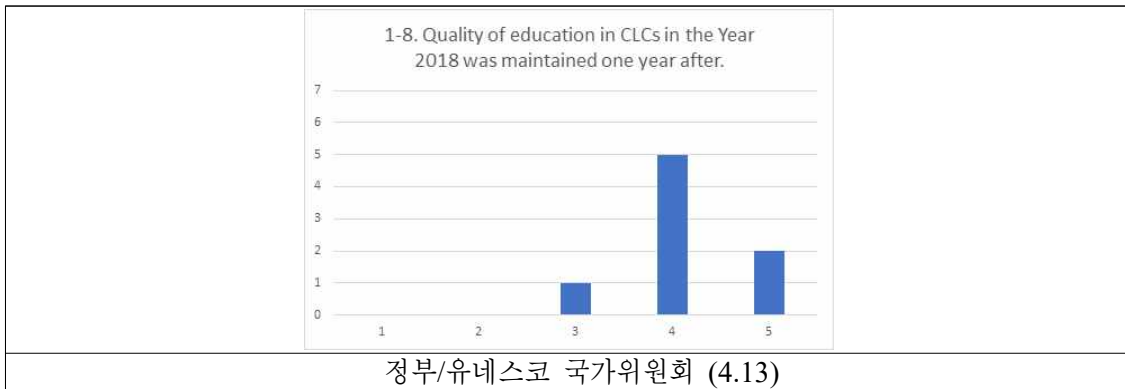
4. 지속가능성

- 지속가능성 관련, 교육의 접근성 강화 및 교육의 질 향상 관련 설문조사에서는 발견되지 않은 “보통이다” 라는 응답을 포함하여 다소 부정적인 의견들이 도출됨. 정부 및 유네스코 국가위원회와 비교하였을 때 지역학습센터 운영위원회 응답자는 “2018년 지역학습센터의 등록은 1년 후에도 유지되었다” 문항에 대해 대부분 “거의 유지되지 않았다” 혹은 “보통이다” 라는 응답을 제시하였음.



○ 교육의 질 측면의 지속가능성 관련 설문조사에서는 지역학습센터 운영위원회 응답자를 중심으로 “거의 유지되지 않았다” 혹은 “보통이다” 라는 응답이 상당한 비율로 제시됨. 기술통계의 한계에도 불구하고 지역학습센터 운영위원회와 브릿지 국별위원회 및 정부/유네스코 국가위원회의 지속가능성 관련 응답에는 인식의 간극이 관찰됨.





- 지속가능성 관련 에스와티니 전 국가사무소 사무총장의 면담조사 결과, 가장 중요한 변화로는 국가 단위에서 활동하는 정부 및 유네스코 국가위원회가 본 프로그램을 통해 지역사회 비형식교육을 통해 지역발전 및 교육진흥이 이루어질 수 있다는 가능성을 발견하였으며, 지역사회 스스로가 지역발전을 주인의식을 가지고 이끌어 가야 한다는 점을 자각하게 되었다는 데 있음.

- 브릿지프로그램은 커뮤니티가 교육 진흥 또는 지역의 인적 발전을 위한 중요한 역할을 할 수 있음을 깨닫게 하였다. KNCU는 건축 자재를 지원해주었으나 운영 구조를 만든 사람들을 지원해주진 않았다. 운영구조를 만드는 것은 커뮤니티 스스로여야 했다. 따라서 이러한 방식을 통해 커뮤니티는 스스로가 교육을 통한 발전에 책임을 가진다는 주인의식을 형성할 수 있었다. 그리고 우리는 이러한 변화를 우리의 두 눈으로 직접 관찰할 수 있었다. (Hazel Zungu 전 에스와티니 유네스코 국가위원회 사무총장 심층면담결과(2020.9월))

- 프로그램의 지속가능성에 대한 말라위 브릿지 국별위원회 위원과의 면담조사 결과, 프로그램의 중단기성과는 프로그램 종료 이후에도 유지되어 왔음. 지역학습센터 운영위원회는 지속가능성에 비교적 부정적이거나 보통이라는 입장을 견지하고 있었지만, 브릿지 국별위원회는 지역학습센터 구성원들의 프로그램에 대한 주인의식, 공동체 지도자들의 협력, 지역학습센터 활동을 지원해 온 지역공동체 회원들의 지원의 중요성을 강조하고 이들의 역할에 대해 긍정적인 평가를 하고 있음을 확인할 수 있음. 추가적으로 지역학습센터의 교육 접근성 강화가 유지된 요인으로 각 국가의 지역개발부 등 지방정부의 참여와 이들의 주인의식이 성과 유지에 도

움이 되었다는 결과가 도출됨. 심층면담에 참여한 한 면담참여자 이에 대해 언급한 세부내용은 아래와 같음.

■ 프로그램의 성과는 프로그램 종료 이후에도 계속 유지되었다. 이것은 지역학습센터 구성원의 프로그램에 대한 주인의식, 커뮤니티 지도자들의 협력, 지역학습센터 활동을 지원한 이웃 커뮤니티 구성원들의 지원으로 가능하였다. 예를 들어 문해교실에 참가하고, 아이들을 유아교육 프로그램에 보내고, 방과 후 활동과 도서관을 지원하고, 시설들이 손상되지 않도록 하는 활동이 포함된다. 지속가능성은 특히 지역사회개발부(Department of Community Development)를 통한 정부의 주인의식에 의해서도 뒷받침되었다. 부서의 직원은 지역학습센터 내외부에서 운영되는 프로그램을 모니터하고 감독하였다. (Clotilda Sawasawa 여성커뮤니티개발사회복지부 국장 이메일 면담결과(2020.9월))

- 지속가능성의 제약요인으로 사업 후기 파트너십의 약화, 예산지원의 한계, 지역기반 시민사회와의 연계 부족이 확인되었음. 사업 초·중기에 인프라에 집중적인 투자가 이루어진 반면, 사업이 안정적으로 운영되고 비형식교육의 중요성이 확산되기 시작한 시기 이후에 오히려 파트너십이 제한되었다는 점이 설문조사를 통해 언급됨. 또한 코로나 상황 이후의 재정 상황 악화로 지역학습센터 프로그램에 할애되는 예산이 삭감되어 학습자 동기가 감소하였다는 레소토 브릿지 프로젝트 관계자의 설명이 있었음. 후속 역량강화 훈련을 위한 예산 부재 또한 논의됨. 이는 유지되어 왔던 교육의 질 뿐 아니라 접근성을 악화시킬 수 있다는 점에서 중요하게 주목해야 할 것임. 마지막으로 지역 NGO 등 지역기반 시민사회와의 연계가 어려웠던 점이 프로그램의 지속가능성을 저해한 요인으로 언급되었음. 기타 의견으로 브릿지 국별위원회의 동기부여를 위한 별도의 지원이 건의됨.
- 지속가능성 관련 레소토 면담조사 결과, 브릿지 아프리카 프로그램의 운영체계 관련, 코로나 상황 이전에는 브릿지 국별위원회가 1년에 한 번 정기적인 회의를 가졌음을 이야기함. 더불어 코로나 상황 이후로 지역학습센터가 직면한 어려움에 대해서도 언급하였음. 유아교육 분야 교사들은 코로나 상황에서도 월급을 받기 때문에, 유아교육 상황은 비교적 안정되어 있음에도 불구하고 직업교육기술훈련 분야에 할애되는 예산이 삭감되

어서 학생들의 의욕도 감소한 실정임.

- 지속가능성 관련 레소토 면담조사 결과, 비형식교육에서 교사의 질의 중요성을 강조하였음. 형식교육에서는 교사교육 워크숍을 정례적으로 제공하고 있으나 비형식교육 교사들이 연수를 받는 기회는 제한되어 있음. 따라서 비형식교육 분야 교육의 질을 위해 퇴직 교사가 비형식교육 교육 분야에 보다 많이 참여하는 것이 적절할 것이라고 제언함. 브릿지 아프리카 프로그램 발전을 위한 제언으로는 국가별로 브릿지 아프리카 프로그램을 통한 변화와 관련 국가들의 성공사례를 공유할 기회가 확대되길 바람을 언급하였음. 또한, 브릿지 아프리카 프로그램은 레소토의 지역 공동체에 변화를 가져다주었다는 것이 중요한 성과라고 판단함.
- 프로그램의 지속가능성 관련 말라위 면담조사 결과, 말라위 프로젝트의 지속가능성에 있어 지역의 리더십이 중요하였음. 브릿지 말라위 프로젝트를 통해 지역 지도자에 대한 훈련을 제공하였음. 또한 구조적 측면에서 프로그램의 지속가능성을 위한 장치를 마련함. 운영위원회(Community Management Committee, CMC), 자문위원회(advisory board) 및 조례(constitution) 등을 공동체 차원에서 갖추고 있음.
- 다음 단계의 브릿지 아프리카 프로그램을 위한 제언으로 교수학습 교보재 지원, 지역 리더십 개발에 더해 젊은 한국인 자원봉사자 및 프로젝트 매니저가 프로젝트에 매우 중요한 영향을 미쳤다고 강조하며 인적교류에 대한 지원의 필요성을 언급함. 사업계획 변경을 한다면 취약한 분야에 전문가의 지원이 필요할 것임. 특히 직업교육훈련이 단순기술을 기반으로 이루어져 왔는데 교육 내용, 지역개발 활동가에 대한 지원이 보다 강화되어야 한다고 생각함.
- 지속가능성 관련 면담조사 결과를 종합적으로 분석해보면, 면담을 통해 중단기성과의 지속가능성 확보를 위해 투입 차원, 즉 재정 확보 및 자원의 안정적 투입의 중요성이 강조됨. 또한, 조직 차원에서 비형식교육 접근성과 질 유지를 위해 정부부처 및 지역사회 모두의 주인의식이 중요한 요인으로 강조됨. 지역학습센터가 지역사회에 기초하여 운영됨을 살필 때 지역사회 지도자 간의 협력 또한 사업 지속가능성 유지에 주요한 것으로 응답됨. 제도 차원에서 브릿지 국별위원회의 정례적 회의를 통한 협력,

상호학습이 거버넌스 역량강화에 기여한 것으로 보이며, 지역사회 주도적 운영 제도 마련(예. 말라위)이 사업의 지속가능성 유지에 중요한 요인으로 분석됨.

5. 기타

- 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 도출된 중요한 성과로 정부에 의한 성인문해 또는 비형식교육 국가정책 채택을 부각함. 말라위 유네스코 국가위원회는 국가문해성인교육센터와의 협업하에 브릿지 프로젝트를 운영함. 따라서 국가성인문해교육정책 개발 과정에서 브릿지 말라위 프로젝트 관계자는 초안을 만드는 팀에 참여하였고, 국가문해성인교육센터는 테스트 포스팀을 운영함. 따라서 현장에서 얻은 교훈이 정책에 반영될 수 있는 기회를 얻음.

■ 저는 성인문해 또는 비형식교육의 채택이 정부정책에 의해 반영된 것이라고 생각합니다. 이는 우리에게 커다란 축복인데 브릿지 프로젝트 이전에 존재하였던 재정적 어려움이 해결될 수 있을 것으로 보이기 때문입니다. (David Mulera 말라위 유네스코 국가위원회 부사무총장 심층면담결과(2020.9월))

- 개인역량 측면에서 중요한 변화에 대한 질문에 도시와 다른 농촌 문화, 주민들이 생각하는 방식, 삶을 꾸려가는 방식(어떻게 아이를 기르고 요리를 하는지)에 대해 더욱 잘 이해할 수 있었던 점을 강조함. 개인역량 측면에서 가장 중요한 변화에 대해서는 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 주민과 상호작용하면서 참여자가 다른 사람을 이해하고 생각하는 방식이 변화하였다는 점을 강조함.
- 프로그램 성과목표로 선정된 적은 없으나, 본 프로그램을 통해 브릿지 국별위원회의 위상이 높아지고 국가 내에서 유네스코 국가위원회 활동의 가시성이 확대된 사례가 많아 이를 프로그램의 주요한 영향으로 고려될 필요가 있음. 브릿지 아프리카 프로그램 참여 이후 일어난 에스와티니 유네스코 국가위원회의 변화로 가시성을 강조하며, 기존에 에스와티니 국가위원회는 지역사회에서는 잘 알려져 있지 않았지만 본 프로그램을 통해 지역 주민들까지 위원회의 존재와 주요 임무에 대해서도 인지하게 되었

다고 피력함. 또한, 한국 및 유네스코한국위원회에 대해서도 지역사회에서 알게 되면서 지역사회에서의 국제관계의 확장이 본 사업의 영향력으로 고려될 수 있음을 제안함.

3 시사점 및 교훈

1. 성공요인 및 한계요인 분석

<표 2-9> 프로그램 성공요인 및 한계요인 분석

성공요인	브릿지 아프리카 프로그램 전략 및 목표	한계요인
<p>(협력국가 정책 환경)</p> <ul style="list-style-type: none"> 국제적지원이 적은 평생교육 및 비형식교육 정책분야 지원의 가시적 기여 가능성 몇몇 국가의 평생교육 정책 수립에 대한 관심 확대 	<p>사하라 이남 아프리카국가 교육소의 주민에게 양질의 평생학습 기회증진</p>	<p>(협력국가 정책 환경)</p> <ul style="list-style-type: none"> 소수의 국가만이 비형식교육 정책을 확산하고 이행하는 정책 환경 국가차원의 평생교육 및 비형식교육 이행을 위한 예산 및 인력부족
<p>(프로그램 거버넌스 및 구조)</p> <ul style="list-style-type: none"> 국제-국가-지역수준의 다층위적 협력구조의 강점 유네스코 특유의 사업의 도구(facility)인 브릿지 국별위원회-지역학습센터 운영위원회 체계구축 	<p>(성과) 평생교육 기회확대</p> <p>(성과) 유네스코 국가위원회</p>	<p>(프로그램 거버넌스 및 구조)</p> <ul style="list-style-type: none"> 무겁고 방대한 다층위 위원회 구조로 위원회 간 코디네이션의 방대한 양 프로그램의 변화의 촉진자(change agent)인 국별위원회 간사 및 한국과견인력에 집중된 구조
<p>(사업 기획 및 디자인)</p> <ul style="list-style-type: none"> 실질적 지역사회 교육 수요 중심에 근거한 세부분야 선정 지역학습센터 건축 및 개보수 관련 사업 활동의 현장중심 기획 및 의사결정 	<p>-협력 모델기반 비형식교육의 지속가능성 증진</p>	<p>(사업 기획 및 디자인)</p> <ul style="list-style-type: none"> 현장중심 사업 활동에서의 지역 내의 이해관계 및 갈등 조정의 어려움 지역기반 시민사회와의 연계 단절 혹은 부족
<p>(비형식교육 내용 및 질)</p> <ul style="list-style-type: none"> 지속적인 학습참여를 위한 교통수단, 식사, 교보재 등의 실질적 지원 프로그램형의 교육사업 시행 및 성과중심 콘텐츠모니터링 수행 	<p>(단기성과 1) 비형식교육 접근성 개선</p> <p>(단기성과 2) 비형식교육의 질 향상</p> <p>(단기성과 3) 협력국</p>	<p>(비형식교육 내용 및 질)</p> <ul style="list-style-type: none"> 지역학습센터에서의 양질의 교육/훈련을 위한 인력 유치 및 유지의 한계 교육활동을 위한 예산지원의 한계 교육의 질 확산(교보재 제공 및 활용, 양질의 교육 훈련 착수) 및 유지 시점에 사업 종료

<p>(사업 인력 및 역량)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 중앙공무원 및 위원회 위원들의 현장이해 역량강화 ▪ 국가 간-지역 간-센터 간 공동학습경험 제공을 통한 학습강화 ▪ 국별위원회 참여위원들의 정책-사업의 조율 및 조정 역량강화 	<p>유네스코 국별위원회의 역량강화</p>	<p>(사업 인력 및 역량)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 유네스코 국가위원회의 주요 활동인 정책 및 자문활동 등과 상이한 국제개발협력사업 관리역량의 한계 ▪ 성과중심 모니터링 수행 경험의 부재 및 역량의 과제
<p>(국제협력 활동 및 후속 사업)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 국내외 다양한 이해관계자의 참여를 통한 프로그램 가시화 ▪ 국제-지역 내-국가 간-국가 내 다층위적인 국제협력 활동(남남협력 등)의 체계 구축 		<p>(국제협력 활동 및 후속 사업)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램 종료 후 대부분 국가에서 추가적인 국가예산 배정 부족 ▪ 지역학습센터의 향상된 접근성 및 교육활동 질의 유지를 위한 지역 시민사회와의 연계 부족

가. 비형식교육 접근성 향상 측면

- 비형식교육의 접근성 향상에 긍정적인 영향을 미친 요인으로서는 ①다층위 의사소통 및 조정이 요구된 독특한 프로그램의 구조적 요인, ②지역사회 내 지역학습센터 운영위원회가 주인의식을 가져야 하는 지역학습센터 운영 구조 요인 및 ③유네스코한국위원회의 물적, 인적, 기술적 투입 요인 등이 있는 것으로 나타남.
- (국제-국가-지역수준의 다층위적 협력구조의 강점) 브릿지 국별위원회는 정책 및 현장의 연계를 강조하는 프로젝트 구조가 기존의 비형식교육사업에는 흔치 않은 구조로서 지역사회 비형식교육의 접근성을 강화하는 가장 중요한 요인으로 도출됨. 프로그램 전체적인 측면에서 지역학습센터의 건립에 정부, 유네스코 국가위원회, 지역사회 리더 및 관련 전문가를 포함하는 모든 수준의 이해관계자가 참여할 수 있는 구조를 구축하였음.
- (지역 중심으로 진행된 지역학습센터 건축 및 개보수 관련 의사결정) 실행과정에서 주정부 및 지역사회협력으로 완공된 지역학습센터가 지역 중심으로 운영이 되도록 하여 지역사회에 유네스코가 알려지는 데 기여하였다는 설문 및 면담 결과가 도출됨. 지역학습센터 운영위원회 스스로가 센터건립 혹은 개보수를 주도하거나 참여해야하는 과정이 강조되면서 지역사회 구성원들 스스로가 더 활발한 역할을 가지게 됨. 또한, 지역사회의 리더십을 통해 과거보다 더 다양한 이해관계자와 협의할 수 있는 기회를 가지게 되었다는 점에서 지역학습센터 자체가 홍보되고 활용되는 데 긍정적으로 기여하였음.

- **(지속적인 참여를 위한 교통수단, 식사, 교보재 등의 실질적 지원)** 설문 조사에 참여한 지역학습센터 운영위원회 위원들은 ①지역사회 중심 센터 건립 및 개보수를 강조한 프로젝트 디자인 자체 장점, ②지역사회 캠페인 수행 및 학습 열망의 지속적인 확인, ③교통수단 제공, 급식 제공, 교보재 제공 등을 통한 실질적인 학습 환경의 보장이 센터 등록 학습자의 수가 꾸준히 증가하는 데 긍정적인 영향을 미친 요인으로 제시함.
- **(국내외 다양한 이해관계자의 참여를 통한 프로그램 가시화)** 정부/유네스코 국가위원회 및 브릿지 국별위원회에 따르면, 공통적으로 센터 건립과 개보수 과정에서 유네스코한국위원회 프로젝트 코디네이터, 프로젝트 매니저 및 본부의 기술자문과 조정 역할이 가시적이고 효과적이지 않았다면, 센터 건립을 통한 교육접근성 향상이 실제 가능하지 않았을 것이라는 의견이 다수 존재하였음. 특히, 한국 청년 코디네이터와 프로젝트 매니저들의 역할이 지역학습센터의 가시성을 높이고 지역사회 구성원들로 하여금 ‘버려져있던 낡은’ 지역학습센터에 다시 관심을 환기하게 하는 기회를 제공하기도 하였다는 면담 결과가 도출됨.

○ 비형식교육의 접근성 향상에 한계로 작용한 요인으로는 지역학습센터 운영위원회 및 정부/유네스코 국가위원회 구성원들은 특별히 강조할 부정적 요인이 없다는 응답이 다수인 것으로 나타남. 반면, 브릿지 국별위원회에서는 ①지역학습센터 운영과 주인의식에 대한 지역사회 내부의 갈등 및 ②사업 후반부까지 유지되지 못한 지역의 국제·국가 수준의 파트너십의 한계를 공통적으로 지적함.

- **(지역 내의 이해관계 및 갈등 조정의 어려움)** 지역에서 가지는 지역학습센터의 운영권은 다양한 마을 내부 리더십과 주민 간의 역학관계 및 갈등요인들이 발생하는 경우가 있었던 것으로 나타남. 르완다의 경우, 2018년에 직업교육훈련 센터의 중도탈락자가 증가하거나 해당 기간 이후 새로운 교육활동이 시작되지 못하고 후속 교육사업 선정 부지 선정의 어려움을 겪는 등 한계가 있었음.
- **(지역학습센터의 재정 및 인력차원의 투자 유지의 한계)** 본 프로그램에 참여한 대부분의 지역학습센터에서 2016년부터 등록률 증가가 가시적으로 나타났으나, 2018년 이후 대부분의 지역학습센터에서 추가적인 재원 및 인력이 투입되지 않으면서 센터의 등록 인원이 유지되거나 혹은 꾸준히 감소되는 경우가 발생함. 사업 후반부에 접어들면서 국제·국가 수준의 활발했던 활동이 줄어든 점이 센터의 등록률이 지속적으로 증가하는

데 부정적인 영향을 미친 것으로 유추할 수 있음.

나. 비형식교육의 질 제고 측면

- (실질적 교육 수요 중심에 근거한 세부분야 선정) 비형식교육의 질 제고에 긍정적인 영향을 미친 요인으로 설문조사 참여자들은 기존의 정부지원 지역사회 활동에서는 흔하지 않은 지역학습센터의 교수지원 및 교사훈련, 교수학습교재 제공이 동시에 진행된 것을 꼽았음. 프로그램에 일괄적으로 교육의 세부분야를 모두 정한 것이 아니라, 전략적 우선순위 분야와 실제 현장에서 요구되는 세부분야를 조율하고 조정하는 작업을 수행함. 브릿지 국별위원회 위원들은 개별 센터의 기획단계에서 지역수요에 근거하여 세부교육 분야를 선정할 수 있도록 기획하였고, 교사훈련도 세부분야를 선정하여 구체적으로 진행될 수 있도록 한 것을 중요한 긍정요인으로 꼽음.

- (국가차원에서의 비형식교육 역할 및 기능 확장에 대한 관심 제고) 대부분의 사하라 이남 아프리카 국가에서는 평생학습 및 비형식교육의 질적인 측면(교수학습지원, 교사훈련, 교보재 제공 등)을 국제 NGO를 포함한 민간이 담당해왔음. 본 프로그램을 통해 평생교육과 비형식교육에서도 국가의 역할과 기능이 확대될 수 있다는 가능성에 대해 인지하게 됨. 대부분의 브릿지 국별위원회는 본 프로그램을 처음으로 국가-지역-마을 수준을 연계하여 비형식교육의 질을 관리하는 활동을 한다는 점을 강조하면서 비형식교육 분야의 주요 이해관계자 사이에 모델 지역학습센터를 중심으로 다양한 조율과 조정을 수행하는 경험을 축적할 수 있었던 것으로 나타남.

- (프로그램형 교육사업 시행 및 성과중심 콘텐츠모니터링 수행) 거의 모든 국가에서 지역학습센터가 건축 혹은 개보수됨과 동시에 다양한 교육활동이 패키지로 진행되었다는 강점을 가짐. 보츠와나, 말라위, 에스와티니의 국가에서는 교사교육, 교보재 보급, 도서관 설치 및 도서 보급, 브릿지 백일장대회 등이 단계적으로 진행되면서 다양한 중소규모 활동이 생겨 시너지 효과가 발생함. 특히 교육활동의 성과중심 모니터링이 진행되어 유네스코 국가위원회, 브릿지 국별위원회 및 지역학습센터 운영위원회가 교육활동의 질에 대해 관심을 가지게 된 것으로 나타남. 이와 같은 콘텐츠

중심 모니터링은 일반적인 학교 밖 교육 사업에서는 흔치 않기 때문에 본 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 비형식교육의 질 향상 체계마련에 대한 관심이 확장됨.

- 비형식교육의 질 제고에 제약요인으로는 ①프로그램의 이른 종료시점, ② 각종 위원회 활동의 인센티브 부족, ③지역수준에서의 지역학습센터와 지역 NGO와의 협력 부족을 선정함.
 - **(교육활동을 위한 예산지원의 한계)** 사업 초·중기에 인프라에 집중적으로 투자가 이루어진 반면, 실제 교육내용을 중심으로 활동이 진행된 사업 중반부 이후에는 오히려 예산의 지원이 많지 않았다는 점이 교육 활동의 수와 교육의 질을 유지하는 데 제약 요인으로 작용함. 보츠와나를 제외하고 국가차원에서 지역학습센터의 인건비 지원조차 원활히 이루어지지 않는 경우가 대부분인 것으로 나타나 유네스코한국위원회의 지원이 종료 되는 경우 교육 활동의 수가 급격히 감소하고 교육의 질이 저하 될 수 있는 가능성이 높은 것으로 판단됨.
 - **(교육의 질 확산 유지 시점에 사업 종료)** 국가별 프로젝트 종료시점에 대한 부분도 이해관계자들의 우려사항으로 여러 차례 언급됨. 설문조사에 참여한 익명의 이해관계자는 “브릿지 아프리카 프로그램은 비형식교육의 중요성에 대한 인식이 정부의 주요 의사결정자들 사이에서 막 싹트기 시작할 때 종료했다” 라고 언급하기도 함. 교육의 질 제고를 위한 교사교육 및 교보재 보급과 같은 활동은 국가 혹은 국제 협력의 지원 없이 이루어지기 쉽지 않은 활동이나 국가 차원의 관심이 확장되기 시작한 2017년-2018년부터 브릿지 아프리카 프로그램의 종료 및 출구 전략 논의가 지속되면서 관련 활동의 정부 예산 지원 및 인력 지원을 정책차원에서 확정하기까지에는 한계가 있었음.
 - **(지역기반 시민사회와의 연계 부족)** 1기 사업에서 청년 국제인재양성 및 아프리카 지역사회 발전 및 주민조직화에 강점을 두고 시민사회단체와 협력했던 사업의 형태에서 유네스코 국가위원회 및 브릿지 국별위원회 전달체계를 강화하는 사업으로 전환되면서 사업의 2기부터는 NGO와의 협력이 상당부분 축소된 것으로 나타남. 설문조사 및 면담조사에서는 양질의 교육활동을 유지하기 위한 동력으로서 시민사회와의 협력이 유효하나 사업의 2기부터 시민사회와의 협력이 장려되지 않거나 종종 배제되었다는 지적이 있었음. 현실적으로 국가 혹은 국제적 지원 없이 활발히 운영되지 않았던 대부분의 지역학습센터에서는 양질의 교육 활동을 지속

하는데 시민사회단체와의 협력이 향후 더욱 중요할 것으로 판단되어 관련 후속 연계 활동에 대한 브릿지 국별위원회 및 지역학습센터의 협의가 필요한 것으로 나타남.

다. 유네스코 국가위원회 및 브릿지 국별위원회의 역량강화

○ (중앙공무원 및 브릿지 국별위원회 위원들의 현장이해 역량강화) 국제-국가-지역의 수준까지 다층위적 조율과 조정을 통해 활동이 진행되는 본 프로그램의 독특한 수행구조는 정책과 현장을 연계할 수 있다는 강점을 지니는 동시에 유네스코 국가위원회를 포함한 구성원들에게는 상당한 수준의 도전과제를 제공한 것으로 나타남. 예를 들어, 지방 공무원 및 지역 주민으로 구성된 지역학습센터 운영위원회 위원들과 원활하게 소통하기 위해, 지역에서 일을 진행하는 관습과 학습센터를 운영하는 현지방식을 익히고, 비문해자 및 타 언어를 사용하는 다양한 지역사회 구성원들과 관계를 정립하는 것 자체가 유네스코 국가위원회 및 브릿지 국별위원회의 위원들에게는 상당한 도전과제였던 것으로 나타남. 현장에서 진행되는 사업을 국가정책 및 브릿지 아프리카 프로그램이 요구하는 아젠다와 연계하는 역량 및 이를 연계하기 위한 중앙 공무원 및 국가위원회 리더들의 의지는 다양한 것으로 나타났음. 이들의 의지, 태도 및 역량에 따라 국별위원회 및 지역학습센터의 협력의 양과 질이 다양하게 도출된 것으로 판단됨.

○ (국제개발협력사업 관리 및 성과중심 모니터링 수행역량의 과제) 특히, 본 사업이 국제교류협력의 특성이 강한 1기에서 본격적인 공적개발원조사업으로 전환되었던 2기부터 도입된 사업관리, 예산관리, 모니터링 및 보고 체계에 대해 이해하고 내재화하는 것에 상당한 도전이 되었던 것으로 나타남. 국제교육개발협력 사업의 관리와 모니터링 활동은 지역학습센터 운영위원회뿐 아니라, 기존의 국제개발아젠다 확산 및 국가정책의 확산 등에 경험이 있는 국가위원회 책임자, 실무자 및 브릿지 국별위원회 위원들 모두에게 낯선 영역이었던 것으로 확인됨. 협력국 국가위원회의 실무자의 경우 국제사업의 재원관리 및 회계작업에 적응하는 데 대부분의 실무적 노력과 역량이 집중되었으며, 보츠와나 및 말라위를 제외하고 대부분의 국가에서 성과중심 교육 정책 모니터링과 평가 활동에 대한 실무적, 기술적 부담이 상당히 존재했던 것으로 나타남. 이와 같은 과정에서 현장에

직접 파견된 한국인 자원봉사자, 프로젝트 코디네이터 및 매니저의 역량과 헌신이 개별 국가 프로젝트의 성과를 도출하는 데 중요한 역할을 한 것으로 나타나, 향후 유사 국제개발협력 사업 수행 시 현장에 인적, 기술적 투입이 되지 않는 경우 개발협력사업으로서 성과중심 활동을 모니터링하고 보고하는데 더 많은 노력이 필요할 것으로 판단됨.

○ (브릿지 국별위원회 참여위원들의 정책-사업 조율 및 조정 역량강화)

참여한 위원들의 역량 차원에서는 위원들의 조율과 조정 능력이 국별 프로젝트 이행의 효과성에 직간접적 영향을 준 것으로 나타남. 모든 심층면담에서 국제아젠다-국가정책-현장실천을 연계해야하는 조율과 조정에 역량이 요구되었으며, 본 사업을 통해 이러한 역량을 축적하게 되었다는 언급이 여러 차례 등장하는 것을 확인할 수 있음. 유네스코에스와티니국가위원회 사무총장의 경우, 브릿지 아프리카 프로그램 활동을 수행하면서 다양한 층위 및 배경의 이해관계자와 대화를 나누고 소통할 필요가 생겼음을 언급함. 또한, 유네스코 국가위원회의 소속원들은 지역 공동체와 일한 경험이 부족했던 지역교육현장의 역동성을 이해할 수 있는 결정적 계기를 제공하였음을 소개함.

○ 여러 면담조사에서 공통적으로 지적된 과제로는 활동의 기획, 우선순위 활동 선정, 회계 보고, 사업 모니터링 및 결과 차원에서 다양한 갈등 상황 발생과 역량의 부족이 있음. 실제 우선순위 선정, 부지선정 과정에서 국가위원회와 브릿지 국별위원회 간의 갈등이 발생한 경우가 있었음. 사업 추진과정에서는 브릿지 국별위원회 구성원이 지역학습센터 운영위원회 및 마을의 공동체 및 대표와 상의하지 않는 경우들이 왕왕 있어 사업의 수행, 모니터링 및 보고과정에서 다양한 수준의 협의 능력이 요구된 것으로 나타남.

2. 시사점 및 제언

〈표 2-10〉 유네스코 국제교육개발협력 고도화를 위한 정책제언

프로그램 비전		
“전세계 교육소의 주민에게 양질의 평생학습 기회증진”		
(성과) 평생교육 기회확대 (성과) 유네스코 국가위원회 협력 모델기반 비형식교육의 지속가능성 증진 (단기성과 1) 비형식교육 접근성 개선 (단기성과 2) 비형식교육의 질 향상 (단기성과 3) 협력국 유네스코 국별위원회의 역량강화		
단기제언 (2020년-2021년)	중기제언 (2022년-2025년)	장기제언 (-2030년)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ (전략분야) 전략적 가시성이 높은 평생학습 및 비형식교육 분야의 국제적 지원 지속 ▪ (프로그램) 유네스코 특유의 위원회 활용 및 프로그램 모델의 고도화 ▪ (후속사업) 아프리카 국가 중 1-2개 국가를 지역협력위원회로 승격하여 후속사업 착수 ▪ (인력활용) 후속사업의 내외부, 수원국-협력국 핵심인력 활용방안 수립 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (전략분야) 조직적 차원에서 평생학습 및 비형식교육 분야 지원에 대한 국제전략수립 ▪ (브릿지 통합모델 개발 및 적용) 위원회 활용 및 프로그램 모델의 고도화 결과를 동남아시아, 중앙아시아 및 아프리카 등에 통합적으로 적용 ▪ (사업효율성 개선) 타 국가 유사사업기획 시, 재원의 규모 대비 국가선정, 현장집중도 재고려, 국제개발협력사업으로서의 관리 및 성과중심 모니터링 역량강화 보완, 지역학습센터와 시민사회 단체간의 세심한 협력관계 구축) 반영 ▪ (SDG4 성과 연계 및 확산) 글로벌교육성과를 SDG4와 좀 더 밀접하게 연계하여 2025년 사업 모니터링 및 평가보고서 발간 및 결과 확산 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (정책 및 지식전략) 우리나라 대표적인 글로벌 평생학습 및 비형식교육 프로그램으로 KNCU의 글로벌기여에 대한 국영문 분석 및 국제적 확산 ▪ (SDG 2030 성과 연계 및 확산) 글로벌교육성과를 보고해온 사업 모니터링 및 평가보고서를 SDG 2030 아젠다와 연계하고 수원국-협력국이 공동으로 국영문 발간하고 결과를 국제적으로 확산 ▪ 프로그램 영향 및 장기성과평가(정책 차원, 국가 차원의 양적성과 검증), 가치기반중심 사후평가(취약계층 효과 검토 및 권리기반 평가) 등 수행

- **(평생학습 및 비형식교육 분야 정책적·전략적 가시성 부각)** 첫째, 프로그램을 통해 전 세계적으로 지원이 부족한 비형식교육 분야에서 유네스코한국위원회의 역할이 상당히 부각되었고 지원의 중요성을 확인할 수 있었던바, 본 사업을 통해 축적된 경험을 바탕으로 유네스코한국위원회의 개발도상국 평생학습, 비형식교육, 학교보완교육, 지역사회 및 취약계층 친화적인 교육협력에 대한 지원을 강화하고 좀 더 체계화할 필요가 있음. 다만, 지역학습센터의 인프라가 사하라 이남 아프리카보다 양호한 타지역이나 국가에서는 인프라 사업보다는 학습권 향상, 교육의 질 향상 및 취약계층의 주인의식 강화 등의 사업 등 유네스코한국위원회와 협력국 국가위원회가 공동으로 질적으로 기여할 수 있는 목표를 선정하는 것이 요구됨.

- **(SDG4와 연계한 글로벌교육 정책어드보커시 및 지식확산)** 둘째, 본 프로그램에서 도입된 교육개발협력 모니터링 및 평가시스템을 유지하여 유네스코한국위원회가 2010년부터 2020년까지 아프리카 비형식교육에 기여한 정보와 노하우를 축적하고 이와 같은 성과와 교훈을 국내외적으로 확산하는 노력을 기울일 필요가 있음. 전 세계적으로 기초성인문해 및 기능문해 분야에서 많은 지원이 이루어지고 있지 않으며, SDG 4번 목표와 세부지표를 고려하여 다국가 사업을 수행한 사례가 많지 않은바, 유네스코한국위원회는 관련 작업을 한 팀의 활동으로만 한정하지 않고 위원회의 교육팀과 적극적으로 협력하여 SDG 4번 및 국제교육 정책협력의 차원으로 재해석하고 확산할 필요가 있음. 이를 위해 2025년에는 사업 모니터링 및 평가 중간보고서를 국영문으로 발간하여 그 결과를 확산하고, SDGs가 완료되는 2030년에는 SDG 2030 아젠다와 연계하여 프로그램 보고서를 수원국과 협력국이 함께 작성하여 국영문으로 발간하고 해당 결과를 국제적으로 공유하는 것이 중요할 것임.

- **(유네스코 특유의 위원회 활용 및 프로그램모델의 고도화)** 유네스코 국가위원회-브릿지 국별위원회-지역학습센터 운영위원회의 다차원적 구조로 구성된 본 사업의 구조는 협력국 자체가 주인의식을 가지고 사업을 수행할 수 있는 강점을 지니고 있음. 향후 유네스코한국위원회가 유사사업을 수행하는 경우 이와 같은 위원회 구조를 고도화하여 적용할 수 있을 것으로 판단됨. 다만, 한정된 재원의 규모와 투입된 사업 인력 및 기간 대비 다양한 위원회 활용을 통한 사업 수행의 구조가 다소 무겁고 방대하

며, 위원회 간 사업의 핵심목표와 중점활동에 대한 인식 차이 및 의견 조율의 한계도 발견된바, 향후 브릿지위원회 모델 적용에 있어 지역별, 국가별, 위원회 인적구성을 고려한 현지중심 적용이 필요할 것임. 중기적인 측면에서는 고도화된 브릿지 통합모델의 결과를 동남아시아, 중앙아시아 및 아프리카 등에 통합적으로 적용하는 것을 고려할 필요가 있음.

○ **(참여 핵심인력의 책임과 역할에 대한 적극적 재정의)** 프로그램 수행에 결정적인 역할을 하는 변화의 촉진자(change agent)로서 유네스코 국가위원회 담당자(focal person), 브릿지 국별위원회, 지역학습센터 운영위원회 실무위원 및 한국과전 혹은 협력 인력의 역할을 재조명할 필요가 있음. 특히, 프로젝트를 이끄는 현장 관리자 중 유네스코 국가위원회 소속으로 국별위원회 간사 역할을 하는 담당자 및 한국에서 파견된 청년봉사자, 프로젝트 코디네이터, 프로젝트 매니저의 역할 규정이 중요한 것으로 나타남. 이들에게 브릿지 국별위원회와 지역학습센터 운영위원회 간의 사업 전략, 센터 부지 선정, 교육 세부분야 선정, 현장 환경 개보수 등의 세부 내용에 있어 고도의 조율과 조정 능력, 성과중심 모니터링과 결과 보고 등의 역량이 요구되는바, 이들에 대한 지원이 좀 더 체계화되고 인센티브 및 학습 기회 등의 제공이 향후 고려될 필요가 있음. 특히 한국에서 파견된 인력의 경우, 사업의 가시성을 극대화하는 데 중요한 역할을 한 것으로 협력국가 이해관계자들 사이에서 공통적으로 평가됨. 심층면담조사 결과, 문서에서 나타나지 않는 유네스코한국위원회와의 조율, 사업 활동 보고, 재정 관리, 사업 현장 성과모니터링부터 각종 위원회 관리지원까지 담당하는 등 이들의 활동의 범위와 요구되는 전문성의 영역이 방대하여 사업의 효과성 보장에 큰 영향을 미친 것으로 나타남. 따라서, 향후 유사 사업 시 한국인력 파견 및 활용에 대한 조정이 필요한 것으로 판단됨.

○ **(아프리카 프로그램 후속사업 및 활동의 방향)** 2030년까지 유네스코한국위원회는 사하라 이남 아프리카 협력국가 중 가시적 성과를 도출하고 후속사업의 의지가 있는 1-2개 국가를 선정하여 브릿지 아프리카 프로그램 대표사업국가로 활동을 유지할 필요가 있음. 해당 1-2개 국가위원회의 경우, 중점협력국가 선정과는 별개로 교육개발협력정책 차원에서 선정될 필요가 있음. 특히, 해당 국가는 국가 내 사업활동을 수행하지만 궁극적으로 유네스코한국위원회의 지역협력거점 국가위원회로 작동할 수 있도록 지원하는 데 중점을 두어야 함. 이들 국가에서는 직접사업활동을 확대하

는 것보다 관련정책 확산, 모델지역학습센터에 대한 기술협력, 지역회의 및 컨퍼런스 개최에 집중하는 사업 활동으로 구성할 것을 권고함. 출구전략에 근거하여 국가단위 후속사업이 진행되는 국가위원회의 경우, 거점협력국가에서 진행되는 연수 및 컨퍼런스 참여를 보장하여 2030년까지 평생교육 정책수립 혹은 비형식교육 정책개선을 유도하고 관련 이해관계자들의 비형식교육 분야 역량강화가 지속 될 수 있도록 함.

- **(후속사업 및 유사사업 활동의 효율성 증진)** 향후 후속 사업을 진행하거나 유사 사업의 형태로 타지역에서 진행되는 사업을 기획하는 경우, ㉠ 다양한 위원회를 활용한 브릿지사업 모델의 체계화, ㉡재원의 규모를 고려한 국가 수의 선정 및 현장집중도의 구분, ㉢국제개발협력사업으로서의 관리 및 성과중심 모니터링 역량강화 보완, ㉣지역학습센터와 시민사회단체 간의 세심한 협력관계 구축의 측면에서 사업의 보완이 필요함.
- **(유네스코 한국위원회의 지식협력 확산을 위한 후속 연구 및 평가)** 마지막으로 본 종료평가에서 다루지 못한 영향 및 장기성과평가(정책 차원, 국가차원의 양적성과 검증), 가치기반중심 사후평가(취약계층 효과 검토 및 권리기반 평가) 및 한국 청년활동가들의 성장 등에 대한 연구 등 수년 동안 축적된 유네스코 브릿지 아프리카 프로그램의 성과와 시사점이 환류되고 확산될 수 있는 지적, 분석적 노력이 지속될 필요가 있음.

[첨부]

1. 프로젝트 수준의 종료평가 매트릭스
2. 설문조사 개요 및 설문지
3. 면담조사 개요 및 면담질문지
4. 외부전문가 기술자문진 주요 검토의견 및 반영결과
5. 참고문헌

첨부 1 프로젝트 수준의 종료평가 매트릭스


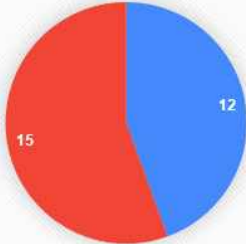



평가항목	평가지표	근거자료	비고
산출물			
비형식 교육 환경 개선	CLC 개소 수	국별결과보고서	레소토 르완다 말라위 잠비아 보츠와나
	CLC 개소 수	국별결과보고서 면담 (팩트 확인)	에스와티니
	연간 브릿지 CLC 환경개선 건수 - 환경개선: 신축, 개보수, 기타 제반시설 구축 등 브릿지 CLC 건축 관련 투입 및 활동	국별결과보고서 CLC 환경개선 관련 제안서 및 결과 보고서 (레소토 TVET 교실 건축, 말라위 웨라 CLC 교육환경 개선 등) 현대그린푸드 급식소 건축 관련 자료 (말라위, 레소토)	레소토 르완다 말라위 잠비아 에스와티니 보츠와나
	연간 CLC 교육 프로그램 운영 건수 - CLC 교육프로그램: 브릿지 CLC내에서 교사에 의해 정해진 커리큘럼에 따라 제공되는 문해교육, 유아교육, 직업훈련교육 등 - 운영: 담당 교사가 배정되어 교육이 실시되는 것	국별 종료보고서 국별 결과보고서	레소토 르완다 말라위 잠비아 에스와티니 보츠와나
협력국 브릿지 운영체계 구축	브릿지 자립체계 (브릿지 국별위원회, CLC 운영위원회) 구축 여부	국별결과보고서 2016 브릿지 아프리카 컨퍼런스 보고서	레소토 르완다 말라위 에스와티니 잠비아
	브릿지 자립체계 (브릿지 국별위원회, CLC 운영위원회) 구축 여부	국별결과보고서 2016 브릿지 아프리카 컨퍼런스 보고서	보츠와나
단기·중기성과 1			
비형식교육 접근성 개선	CLC 개소 건 수	국별 종료보고서 국별 결과보고서	전체
	CLC 개소 건 수	국별 종료보고서 국별 결과보고서 면담 (팩트 확인)	에스와티니
	CLC 등록자 수 (연도별/ 합산)	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (요인분석 항목 질문) 면담 (요인분석 항목 질문)	레소토 르완다 말라위 잠비아 에스와티니
	CLC 등록자 수 (연도별/ 합산)	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (요인분석 항목 질문) 면담 (팩트 확인 - 유아/학교밖 아동 문해 요인분석 확인)	보츠와나
	CLC 유아교육 프로그램 등록자 수 - CLC 유아교육 프로그램: CLC에서 초등교육 취학 전 아동을 대상으로 실시하는 모든 교육 프로그램	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (요인분석 항목 질문)	레소토 르완다 말라위

평가항목	평가지표	근거자료	비고
	- 등록자 수: 'CLC 유아교육 프로그램'에 참여하여 출석부에 이름이 기재된 아동의 학기별 합산 CLC 유아교육 프로그램 등록자 수	면담 (요인분석 항목질문)	
	- CLC 유아교육 프로그램: CLC에서 초등교육 취학 전 아동을 대상으로 실시하는 모든 교육 프로그램 - 등록자 수: 'CLC 유아교육 프로그램'에 참여하여 출석부에 이름이 기재된 아동의 학기별 합산 CLC 문해교육 등록자 수	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트 +요인분석 항목질문) 면담 (요인분석 항목질문)	보츠와나
	- CLC 문해교육: 기초과정의 해당 국가 및 지역의 공식 언어와 심화과정의 제2외국어(영어 등)에 대한 읽기, 쓰기, 기초 수리교육 - 등록자 수: 'CLC 문해교육'에 참여하여 출석부에 이름이 기재된 사람의 학기별 합산 CLC 문해교육 (학교 밖) 등록자 수	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (요인분석 항목질문) 면담 (요인분석 항목질문)	레소토, 말라위, 잠비아
	- CLC 문해교육: 기초과정의 해당 국가 및 지역의 공식 언어와 심화과정의 제2외국어(영어 등)에 대한 읽기, 쓰기, 기초 수리교육 - 등록자 수: 'CLC 문해교육'에 참여하여 출석부에 이름이 기재된 사람의 학기별 합산 CLC 문해교육 등록자 수	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트 +요인분석 항목질문) 면담 (팩트+ 요인분석 항목질문)	보츠와나
	- CLC 문해교육: 기초과정의 해당 국가 및 지역의 공식 언어와 심화과정의 제2외국어(영어 등)에 대한 읽기, 쓰기, 기초 수리교육 - 등록자 수: 'CLC 문해교육'에 참여하여 출석부에 이름이 기재된 사람의 학기별 합산 CLC 직업훈련교육 등록자 수	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트 +요인분석 항목질문) 면담 (팩트+요인분석 항목질문)	르완다
	- CLC 직업훈련교육: 청년 및 성인에게 제공하는 직업과 관련된 모든 형태의 이론 및 기능교육 - 등록자 수: 'CLC 직업훈련교육'에 참여하여 출석부에 이름이 기재된 사람의 학기별 합산 CLC 직업훈련교육 등록자 수	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (요인분석 항목질문) 면담 (요인분석 항목질문)	레소토, 말라위, 잠비아
	- CLC 직업훈련교육: 청년 및 성인에게 제공하는 직업과 관련된 모든 형태의 이론 및 기능교육 - 등록자 수: 'CLC 직업훈련교육'에 참여하여 출석부에 이름이 기재된 사람의 학기별 합산	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트 +요인분석 항목질문) 면담 (팩트+ 요인분석 항목질문)	르완다
단기·중기성과 2			
비형식 교육의 질 향상	CLC 교사 중 공교육 교사 또는 평생학습 (비형식교육) 훈련을 받은 교사 수 - 공교육 교사: 파트너국의 교육제도에 따라 적절한 교직 관련 교육훈련을 받고 국가 교원자격을 보유한 교사 - 평생학습 훈련을 받은 교사: 정부 또는 민간 교육 기관에서 제공하는 문해교육, 유아교육, 직업훈련교육 등 평생학습 관련 교육훈련을 받은 교사	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (요인분석 항목질문) 면담 (요인분석 항목질문)	레소토 르완다 말라위 잠비아 에스와티니 보츠와나
	CLC 교사 중 공교육 교사 또는 평생학습 (비형식교육) 훈련을 받은 교사 수 - 공교육 교사: 파트너국의 교육제도에 따라 적절한 교직 관련 교육훈련을 받고 국가 교원자격을 보유한 교사 - 평생학습 훈련을 받은 교사: 정부 또는 민간 교육 기관에서 제공하는 문해교육, 유아교육, 직업훈련교육 등 평생학습 관련 교육훈련을 받은 교사	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트 +요인분석 항목질문) 면담 (팩트+ 요인분석 항목질문)	르완다
	브릿지 아프리카 프로그램을 통해 교육기관에 제공한	국별 종료보고서	레소토

평가항목	평가지표	근거자료	비고
	교재, 교사지침서 또는 학습자용 기자재 수 - 교육기관: 브릿지 CLC를 포함하여 정부 및 민간에서 운영하는 평생학습 제공 기관 - 교재: 국가 및 국제기구 또는 민간에서 개발된 문해교육, 유아교육, 직업훈련교육 관련 교육 책자	국별 결과보고서 설문 (요인분석 항목질문) 면담 (요인분석 항목질문)	르완다 말라위 잠비아 에스와티니 보츠와나
단기·중기성과 3			
협력국 유네스코 국가위원회 역량강화	브릿지 국별위원회 운영회의 개최 건수 -브릿지 국별위원회 운영회의: 브릿지 국별위원이 참여하여 브릿지 사업 운영 전반에 대한 주제로 논의가 이루어지는 자치회의 -개최: 국별위원 2/3이상이 참여하고, 회의 전 안건에 대한 발의가 이루어짐	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트+요인분석 항목질문) 면담 (팩트+요인분석 항목질문)	레소토 르완다 말라위 잠비아 에스와티니
	브릿지 국별위원회 운영회의 개최 건수 -브릿지 국별위원회 운영회의: 브릿지 국별위원이 참여하여 브릿지 사업 운영 전반에 대한 주제로 논의가 이루어지는 자치회의 -개최: 국별위원 2/3이상이 참여하고, 회의 전 안건에 대한 발의가 이루어짐	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트+요인분석 항목질문) 면담 (팩트+요인분석 항목질문)	보츠와나
	브릿지 국별위원회 결정사항에 대한 이행 건수 -결정사항: 브릿지 국별위원회 회의에 상정된 안건에 대한 국별위원의 과반수 이상 동의를 거친 ‘결정사항’ -이행: 국별위원회를 통해 ‘결정된 사항’에 대하여 직접적인 투입 및 활동이 이루어진 경우	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트+요인분석 항목질문) 면담 (팩트+요인분석 항목질문)	전체
영향			
(사하라이남 사업대상) 국가/지역의 평생학습 기회 확대	CLC 유아교육, 문해교육, 직업훈련교육 프로그램 이수율 혹은 이수 사례 (혹은 이수자, 이수자 사례) - 유네스코 한위 공유 매트릭스에서 중기성과 참조	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트 확인) 면담 (팩트 확인)	전체
	CLC 유아교육, 문해교육, 직업훈련교육 프로그램 이수율 혹은 이수 사례 (혹은 졸업시험 응시자 수, 졸업시험 응시 사례, 자격증 시험자, 응시 사례) - 유네스코 한위 공유 매트릭스에서 중기성과 참조	국별 종료보고서 국별 결과보고서 설문 (팩트 확인) 면담 (팩트 확인)	전체

첨부 2 설문조사 개요 및 설문지

- 설문기간: 2020년 8월 20일 - 9월 24일
- 총 설문참여자: 27명
- 설문참여자 주요 인구통계정보:

<p>3-1. What is your age?</p>  <p>① 20~30 ② 30~40 ③ 40~50 ④ 50~60 ⑤ 60~</p>	<p>3-2. What is your gender?</p>  <p>① Male ② Female</p>
<p>연령</p>	<p>성별</p>
<p>3-3. Working experience</p>  <p>① Less than 2 years ② Between 2 and 5 years ③ Between 5 and 8 years ④ Between 8 and 10 years ⑤ More than 10 years</p>	<p>3-4. Which country are you from?</p>  <p>① Botswana ② Eswatini ③ Lesotho ④ Malawi ⑤ Rwanda ⑥ Zambia</p>
<p>근무경력</p>	<p>출신국가</p>
<p>3-5. Which organization are you working for?</p>  <p>① Bridge National Committee (BNC) ② Bridge Community Committee (BCC) or CLC Management Committee ③ Government and National Commission for UNESCO ④ Others</p>	
<p>소속 기관</p>	

□ 설문 주요 내용: 성과 및 과정평가 (총 19개 항목) 및 제도/조직/개인 변화 (총 4개 항목)

설문 유형	성과 범위	범주	세부 내용
성과 및 과정평가 (객관식 및 주관식 문항)	중단기 성과	비형식교육 접근성	변화, 요인, 지속가능성
		비형식교육 교육의 질	변화, 요인, 지속가능성
		역량개발 (BNC 및 CLC 운영위원회)	변화, 요인, 지속가능성
	영향	사업 지역 평생교육 기회 확대	변화, 요인, 지속가능성
제도/조직/개인 변화 (서술형 문항)	주요 변화	브릿지 아프리카 프로그램을 통해 만들어진 변화 및 가장 중요한 변화 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 만들어진 중요한 개인적 변화 및 가장 중요한 개인적 변화	

□ 설문지

**End-of-Programme Evaluation of the Bridge Africa Programme
(Part 1)
- Survey Questionnaires -**

QUESTIONNAIRE TO THE STAKEHOLDERS OF THE BRIDGE AFRICA PROGRAMME
EXTERNAL TEAM OF THE KOREAN NATIONAL COMMISSION FOR UNESCO
AUGUST, 2020

This short questionnaire aims to ask opinions on “**Bridge Africa Programme**”, implemented by the evaluation external team of Bridge Africa Programme. The evaluation aims to verify the short-term and mid-term performance of the Bridge Africa Programme, which supported non-formal education in partner countries through cooperation with the National Commissions for UNESCO and government departments in sub-Saharan Africa.

This survey will take only 5-10 minutes. We will ask your opinions and evaluation of Bridge Africa Programme. Your opinions will not be disclosed and will be used for evaluation analysis only. Meanwhile, your participation of survey is voluntary. No direct rewards are provided. However, by participating in this survey, your answers would help significantly to upgrade Bridge Africa Programme and you may benefit future beneficiaries by suggesting recommendations for it.

Kindly please check the most appropriate answer or write down your comments. Your cooperation would be highly appreciated and your answers will be fully confidential and used exclusively for this survey. Our team appreciates your kind supports and insightful comments.

If you require any information about this questionnaire and any problem is raised in the middle of research, please contact to the person below.

Dr. Mook Suk HONG (email: moonshiely@gmail.com) / Dr. Da Jung JUNG (email: dajung.agnes@gmail.com)

Respondent: _____ Signature: _____

Date: _____

Serial No	
[Sector]	

1. MULTIPLE CHOICE QUESTIONNAIRE

Please indicate "√" out of 5 to 1 point of agreement for each of the following questions. The more you agree, the higher the score.

① ② ③ ④ ⑤
 || ----- || ----- || ----- || ----- ||
 Very disagree Disagree Average Agree Very agree

1-1	Short- and Medium-term Outcomes	Access to Non-formal Education	Compared to the early stage of the project (Year 2013), there was a positive change in the CLC enrollment at the time of completion of the project (Year 2018).					
1-2			What are the affecting factors for the positive change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____				
1-3			What are the affecting factors for the negative change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____				
1-4			CLC enrollment at the time of project completion (Year 2018) was maintained one year after.					
1-5		Quality of Non-formal Education	Compared to the early stage of the project (Year 2013), there was a positive change in the quality of education in CLCs at the time of completion of the project (Year 2018).					
1-6			What are the affecting factors for the positive change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____				
1-7			What are the affecting factors for the negative change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____				
1-8			Quality of education in CLCs at the time of project completion (Year 2018) was maintained one year after.					
1-9		Capacity Building	Compared to the early stage of the project (Year 2013), there was a positive change in the capacity of the Bridge National Committee (BNC) of your country at the time of completion of the project (Year 2018).					
1-10			What are the affecting factors for the positive change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____				
1-11	What are the affecting factors for the negative change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?		_____					
1-12	Capacity of the Bridge National Committee (BNC) at the time of project completion (Year 2018) was maintained one year after.							
1-13	Compared to the early stage of the project (Year 2013), there was a positive change in							

			the capacity of the Bridge Community Committee (BCC) of your country at the time of completion of the project (Year 2018).						
1-1 4			What are the affecting factors for the positive change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____					
1-1 5			What are the affecting factors for the negative change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____					
1-1 6			Capacity of the Bridge Community Committee (BCC) at the time of project completion (Year 2018) was maintained one year after.						
1-1 7	Impact	Lifelong Learning Opportunities in Target Areas	Compared to the early stage of the project (Year 2013), the opportunity for lifelong learning in target areas was expanded at the time of completion of the project (Year 2018).						
1-1 8			What are the affecting factors for the positive change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____					
1-1 9			What are the affecting factors for the negative change if there is any (for example, institutional, project design-, and environment-related factors)?	_____					

2. SHORT ANSWER QUESTIONNAIRE FOR EVALUATION

2-1. From your point of view, what are the significant changes made by the Bridge Africa programme? Name a few.

2-2. From your point of view, what is THE most significant change made by the Bridge Africa programme? Name only one change.

2-3. From your point of view, what are the significant changes in your PERSONAL development occurred after the Bridge Africa programme? Name a few.

2-4. From your point of view, what are THE most significant change in your PERSONAL development occurred after the Bridge Africa programme? Name only one change.

3. DEMOGRAPHIC DATA

No.	Questionnaire	Answer
A1	What is your age?	() years old
A2	What is your gender?	① Male ② Female
A3	Working experience	① Less than 2 years ② Between 2 and 5 years ③ Between 5 and 8 years ④ Between 8 and 10 years ⑤ More than 10 years
A4	Which country are you from?	① Botswana ② Eswatini ③ Lesotho ④ Malawi ⑤ Rwanda ⑥ Zambia
A5	Which organization are you working for?	① Bridge National Committee (BNC) ② Bridge Community Committee (BCC) or CLC Management Committee ③ Programme Participants ④ Others (Specify) _____
A6	Which fields are you in?	① International Relations/Cooperation ② Adult Literacy ③ Early childhood care and development ④ Vocational skills training or TVET ⑤ Other (Specify) _____

We appreciate your kind cooperation!

/End/

첨부 3 | 면담조사 개요 및 면담질문지

- 설문기간: 2020년 9월 15일 - 9월 24일
- 총 설문참여자: 4명
- 온라인 면담조사 참여자 정보

국가	소속 및 직위	성명	면담 일시 및 방법
레소토	Inspector, Ministry of Education and Training	Ms. Mashapha Malehlohonolo	2020. 9. 15 온라인 화상 인터뷰
말라위	Acting Deputy Executive Secretary, Malawi National Commission for UNESCO	Mr. David Mulera	2020. 9. 15 온라인 화상 인터뷰
말라위	Director of Community Development, Ministry of Gender, Community Development and Social Welfare	Ms. Clotilda Sawasawa	2020. 9. 16, 이메일 인터뷰
에스와티니	Advisor, Bridge National Committee (Former Secretary-General of Eswatini National Commission for UNESCO)	Ms. Hazel Zungu	2020. 9. 24, 온라인 화상 인터뷰

- 면담 주요 내용: 지속가능성 및 성과영향 요인 (6개 항목), 제도/조직/개인 변화 (총 4개 항목)

설문 유형	범위	범주	세부 내용
성과 및 과정평가	성과 평가	비형식교육 접근성	변화, 요인
		비형식교육 교육의 질	변화, 요인
		역량개발 (BNC 및 CLC 운영위원회)	변화, 요인
	과정 평가	적절성	파트너국가 정책 부합 여부
		효과성	커뮤니티, 지역, 국가 수준에서 주요 영향
		지속가능성	성과 지속성, 요인
제도/조직/개인 변화	주요 변화 평가	브릿지 아프리카 프로그램을 통해 만들어진 변화 및 가장 중요한 변화, 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 만들어진 중요한 개인적 변화 및 가장 중요한 개인적 변화	

□ 면담 질문지

1. [Access to Non-formal Education] Compared to the early stage of the Bridge Africa Programme, did the access to non-formal education in targeted CLCs improve? (You might discuss specific areas including adult literacy, early childhood care and development, and vocational skills training). Do you think why this positive change (or negative change) has occurred?

2. [Quality of Non-formal Education] Compared to the early stage of the Bridge Africa Programme, did the quality of non-formal education in targeted CLCs improve? (You might discuss specific areas including adult literacy, early childhood care and development, and vocational skills training). Do you think why this positive change (or negative change) has occurred?

3. [Capacity Building] Compared to the early stage of the Bridge Africa Programme, did the operational and institutional capacity of the Bridge National Committee (or Bridge Community Committee) of your country improve? Do you think why this positive change (or negative change) has occurred?

4. [Relevance] Do you think the objectives and contents of the Bridge Africa Programme have been relevant to the development and education objectives of your country? Please give reasons for your answer.

5. [Coherence] Was coherence ensured in planning, implementing, and monitoring the Bridge Africa Programme? Did the partnership with KNCU give you predictability when you plan, implement, and monitor the Programme? Please give reasons for your answer.

6. [Effectiveness] What do you think is the significant impact of the Bridge Africa Programme at the level of community, region, and nation? If the Programme has led to the improvement of the targeted community, what is the evidence?

7. [Efficiency] Do you think that the resources were efficiently allocated and utilized in planning, implementing, and monitoring the Bridge Africa Programme? Please give reasons for your answer.

8. [Sustainability] If the Bridge Africa Programme in your country completed, do you think the short- and medium-term outcomes of the Programme have been sustained after the completion? Do you think why this positive change (or negative change) has occurred?

We appreciate your kind cooperation!

/End/

첨부 4

외부전문가 기술자문진 주요 검토의견 및 반영결과

자문 영역	주요 검토 의견	반영 결과
프로그램 전략, 목표, 활동 등의 변화과정 분석 제시 필요	브릿지 아프리카 프로그램에 대한 분석이 먼저 수행될 필요가 있음.	<ul style="list-style-type: none"> 평가보고서 2장에 <대상사업 개요 및 분석> 부분을 추가적으로 배치하고 사업 분석 관련 내용을 포함하였음. 특히, 10-12년의 프로그램 시범단계에서 수행된 ‘우리나라 아프리카 지역전문가 양성’에 대한 분석도 대상사업 개요 부분에 명시하고 관련 내용을 포함하였음.
프로그램 1기 활동 포함	프로그램 초기주요성과인 국제청년인재 양성이 추가될 필요가 있음.	<ul style="list-style-type: none"> 지난 10-12년 수행된 브릿지 아프리카 프로그램의 양적, 질적 정보를 수집하고 분석한 결과, 기초선 데이터를 포함한 충분한 양적 데이터가 부재한 관계로 평가가 가능하지 않음. 프로그램 1기에서 강조한 국제청년활동가 역량강화 및 글로벌리더십 함양을 통해 우리나라 아프리카 지역전문가 양성에 기여하고자 하였던 성과는 평가보다는 다른 형태로 추적되고 연구될 필요가 있음을 본문에 포함.
핵심 평가 질문 추가 필요	지속가능성과 범분야 이슈가 평가 항목에 있으므로 핵심 평가 질문에 추가되고 부각될 필요가 있음.	<ul style="list-style-type: none"> 지속가능성 관련 질문을 핵심 및 부가적인 평가 질문에 배치하였음. 선행 문헌조사 결과 범분야 이슈에 적용되는 기초정보와 데이터가 부재하여 범분야 이슈 관련 질문을 주요 질문으로 배치하지 않았음. 다만, 본 평가과정을 통해 부가적으로 젠더 및 취약계층에 대한 성과가 있다고 판단되는 경우 <기타> 항목에 해당 내용을 배치하였음.
산출물 및 성과 지표에 대한 목표 도달정도의 판단 기준 명확화 필요	유아/문해/직업교육 이수자 수의 연도별 증감을 통해 변화 수준을 측정할 것인지 혹은 총이수자 수를 기준으로 타 지역학습센터와 비교하여 평가할 것인지 등 판단 기준이 마련될 필요가 있음.	<ul style="list-style-type: none"> 평가 매트릭스에 반영함. 해외현지조사 수행이 어려운 상황으로 타 지역학습센터와의 비교 등은 어려울 것으로 판단됨. 실제 Outcome Harvesting 과정 중에 관련 근거 자료 (예: 사업 당시 공교육 교사 여부, 교사훈련 이전 경험 여부 및 평생학습 훈련 현황 파악 자료 부재 등)의 부족으로 평가과정 중 미세한 조정이 진행될 예정임.

<학술자료>

Davies, R. and Dart, J. (2005) *The 'Most Significant Change' Technique - A Guide to Its Use*, Funded by CARE International, United Kingdom/Oxfam Community Aid Abroad, Australia.

Limato, Ralalicia, Ahmed, Rukhsana, Magdalena, Amelia, Nasir, Sudirman, & Kotvojs, Fiona. (2018). Use of most significant change (MSC) technique to evaluate health promotion training of maternal community health workers in, Indonesia. *Evaluation and Program Planning*, 66, 102-110.

Ricardo Wilson-Grau, et, al. (2018). *Outcome Harvesting*, New York; Information Age Publishing.

Wilson, V. (2014). Research Methods: The Most Significant Change Technique. *Evidence Based Library and Information Practice*, 9(3), 121.

손혁상 외. (2018). 한국의 무상원조 평가 동향 연구: KOICA 사후평가 보고서 분석을 중심으로 (1998-2016). *국제지역연구*, 22(1), 161-202.

홍문숙 외. (2019a). 전환주의 평가이론의 탐색: 임파워먼트 평가 개념 및 방법론을 중심으로, *국제개발협력연구*, 11(1). 39-56.

홍문숙 외. (2019b). 국제개발협력 프로그램의 참여적 성과모형 구축연구: 유네스코 브릿지 프로그램의 변화이론 적용 사례를 중심으로. *지역발전연구*, 28(1), 79-108.

<보고서>

유네스코한국위원회. (2018). 브릿지아프리카프로그램 현황보고서. 서울: 유네스코한국위원회.

이태주 외. (2009). 유네스코청년지역전문가양성 프로그램 타당성 연구. 서울: 유네스코한국위원회.

이태주 외. (2012). 아프리카 희망 브릿지 시범사업 평가연구. 서울: 유네스코한국위원회.

이태주 외. (2016). 유네스코 교육개발협력 및 성과지표 개발 연구. 서울: 유네스코한국위원회.

임현묵 외. (2018). 한국교육과 SDG4-교육 2030. 서울: 유네스코한국위원회.

한경구 외. (2018). 변화의 시대, 한국의 유네스코 협력 비전 : 2018 유네스코 전략 연구. 서울: 유네스코한국위원회.

Lesotho National Commission for UNESCO. (2018). Bridge Lesotho Project Report. Seoul: Korean National Commission for UNESCO.

Malawi National Commission for UNESCO. (2018). Bridge Malawi Project Report. Seoul: Korean National Commission for UNESCO.

Rwanda National Commission for UNESCO. (2019). Bridge Rwanda Project Report. Seoul: Korean National Commission for UNESCO.

Zambia National Commission for UNESCO. (2019). Bridge Zambia Project Report. Seoul: Korean National Commission for UNESCO.

제3장
유네스코 국가위원회
교육개발협력 모델 평가

임시연



제3장. 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 평가

- 임시연

1 평가개요

1. 평가 목적 및 범위

- 본 평가의 목적은 교육개발협력 분야 유네스코 국가위원회 간 협력 모델 (이하 국가위 협력 모델)²³⁾로 자리잡은 브릿지 아프리카 프로그램의 성과를 국제협력 맥락에서 점검·검토하는 한편 향후 지속가능한 사후관리 방안 및 유사사업 수행을 위한 전략을 도출하는 데 있음.
- 특히 범정부·지역사회·국가간 파트너십 제고를 도모하는 국가위 협력 모델의 사업 효율성 및 효과성을 검증하고 동시에 국제기구인 유네스코 무대에서 대한민국의 협력기반 강화 여부, 협력국의 유네스코 활동 및 파트너십 강화 여부를 평가하여 확장된 영역에서 교훈을 도출하고자 함.
- 본 평가는 OECD DAC 5대 기준 중 효율성, 효과성, 영향, 지속가능성을 평가의 기준으로 설정하되, 유네스코 국가위원회 간 협력에 기반한 사업 모델의 특수성을 고려하여 본 사업모델에 내재된 핵심목표인 ‘역량강화’와 ‘파트너십’에 초점을 맞춰 평가를 진행함.
- 본 평가의 범위는 브릿지 아프리카 프로그램 제3기 유네스코 국가위원회 협력기반 사업이행기(2016-20)에 집중하되, 영향, 지속가능성 등 중장기 파급효과를 도출하는 평가영역에서는 사업 시행 전반(2010-20)의 데이터

23) 유네스코한국위원회와 8개 협력국 국가위원회가 2016년 말라위에서 유네스코 비전, 협력국 수요 및 한국 정책기조에 공통 부합하는 혁신적인 유네스코 국가위원회 교육협력모델을 구축함. 구체적으로 범정부 협의체인 브릿지 국별위원회(Bridge National Committee)를 구성하여, 협력국 국가위원회를 중심으로 중앙정부, 지방정부의 협력체계를 만들고, 지역수준에서는 브릿지 지역학습센터 운영위원회를 구축하여 자립역량을 강화하는 한편, 유네스코한국위원회는 한국 프로젝트 매니저를 협력국 국가위원회에 파견하여 사업을 진행하는 독특한 형태의 모델임.

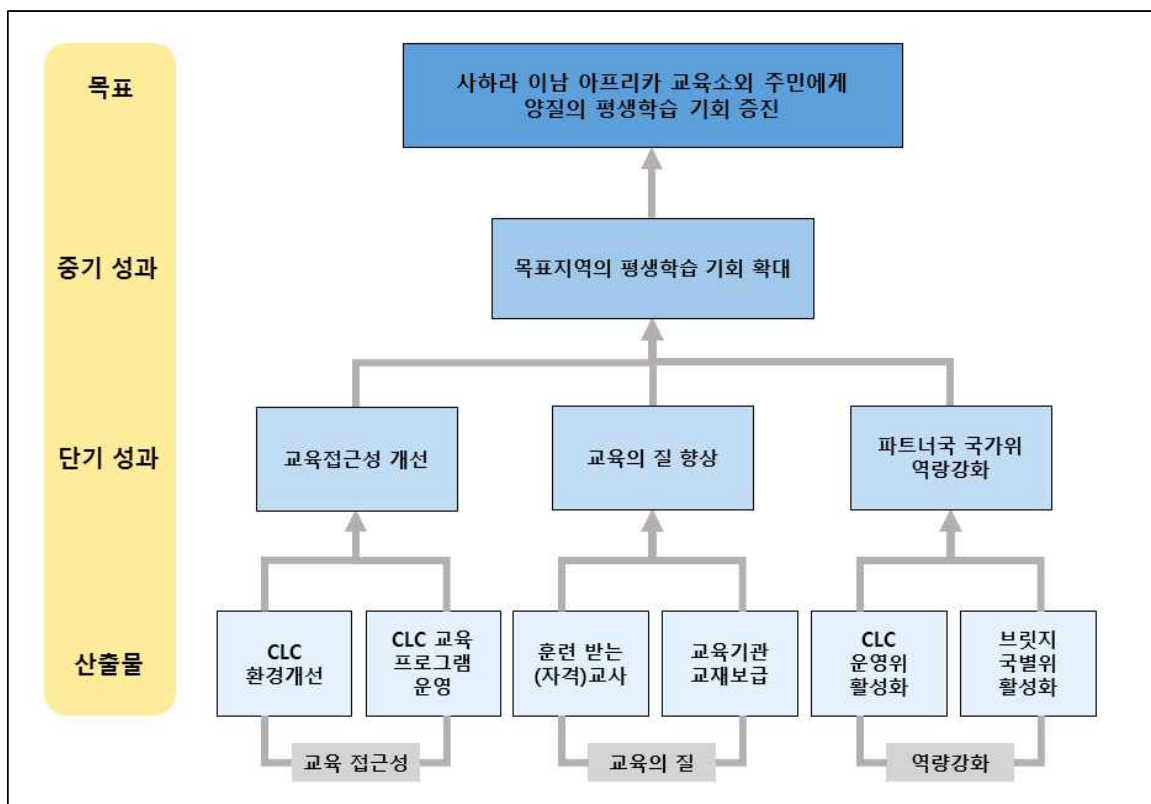
에 기반하여 평가를 시행함. 종료평가임을 고려하여, 과급효과 및 지속가능성 등 일부 내용은 기대성과를 예측하는 형식으로 약식 평가함.

2. 성과모형 및 평가 매트릭스

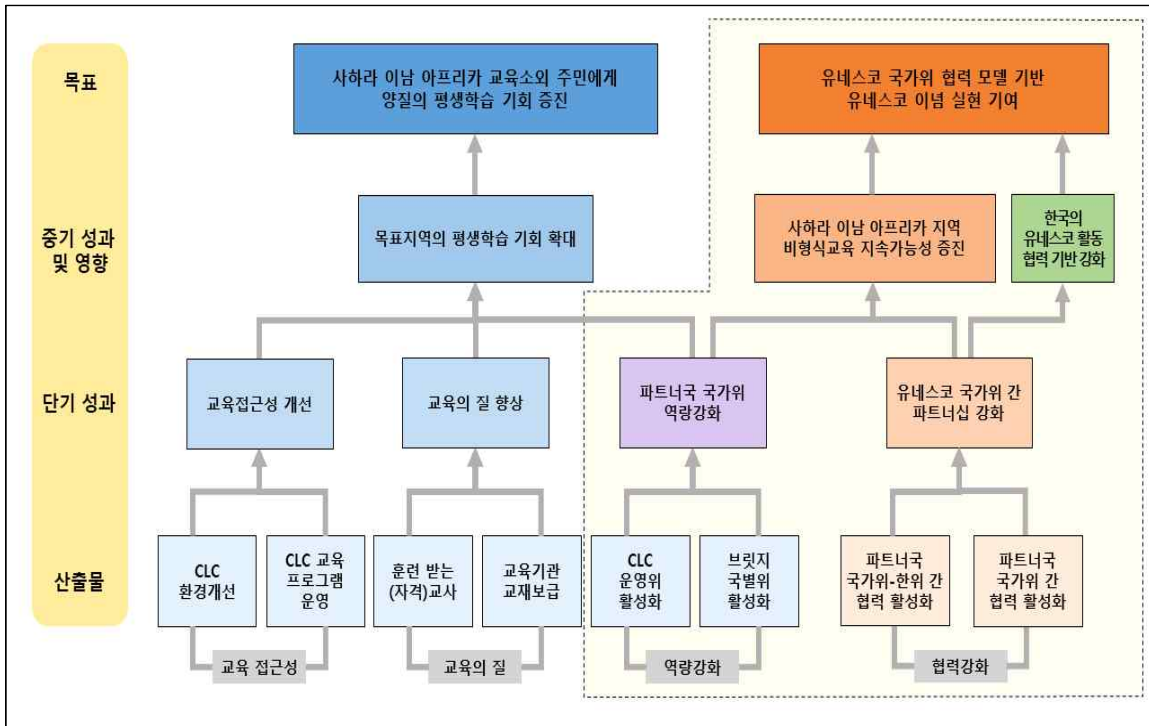
가. 성과모형

- (평가용 성과모형 구성) 제3기 국가위 협력 모델의 기존 성과모형 <표 3-1>에 목표로 설정되지는 않았지만, 본 모델 도입 후 도출된 특별한 성과를 평가하기 위해 <표 3-2>와 같이 평가용 확장 성과모형을 구성함. 3장에서는 국가위 협력 모델에 내재된 핵심목표인 국가위원회 역량강화 및 파트너십 성과를 측정하기 위해 확장 성과모형 내 점선 안의 내용을 집중 평가하고자 함.

<표 3-1> 기존 성과모형



〈표 3-2〉 평가용 확장 성과모형



나. 평가 매트릭스

- 본 평가의 매트릭스는 〈표 3-3〉과 같음. 평가기준은 OECD DAC 5대 기준 중 효율성, 효과성, 영향, 지속가능성을 기본으로 설정했고, 국가위 협력 모델 평가를 위해 구성한 핵심 평가질문을 반영했음.

〈표 3-3〉 평가 매트릭스

평가 기준	평가질문	평가지표	지표입증수단
효율성	<p>〈사업 협력체계 운영 효율〉</p> <p>브릿지 사업을 추진하기 위한 협력체계는 효율적으로 기획되고 운영되었는가?</p>	사업 추진 협력체계 기획 및 운영 성과	평가보고서, 사업종료보고서, 사업실행계획서, 설문조사 결과 정리서, 면담결과 정리서
	<p>〈정부 간 협력체계 운영 효율〉</p> <p>국가위원회-브릿지 국별위원회 협력체계는 효율적으로 운영되었는가?</p>	사업 실행 및 협력체계 운영 성과 및 문제점 발생 내용	

	<p><정부-지역 간 협력체계 운영 효율> 국가위원회-지역학습센터 운영 위원회 협력체계는 효율적으로 운영되었는가?</p>	<p>사업 실행 및 협력체계 운영 성과 및 문제점 발생 내용</p>		
효과성	<p><국가위원회 역량강화> 협력국 유네스코 국가위원회의 역량이 강화되었는가?</p>	<p>문해교육, 비형식교육 등 교육 분야 전문성 향상 여부</p>	<p>평가보고서, 사업종료보고서, 사업실행계획서, 설문조사 결과 정리서, 면담결과 정리서</p>	
		<p>유네스코 관련 프로그램 및 프로젝트 발굴 및 이행 역량 강화 여부</p>		
		<p>정부 및 지역사회와의 소통 및 협상 역량 강화 여부</p>		
		<p>행재정 역량 강화 여부(국가위원회 예산 관리 등 회계관리 여부, 보고서 작성 여부 등)</p>		
	<p><국가위원회 역량강화> 협력국 내에서 유네스코 국가위원회의 지위와 가시성이 제고되었는가?</p>	<p>국가위원회의 프로그램 집행 역할 이행 여부</p>		
		<p>국가위원회의 정부 및 지역사회 간 리아중 역할 이행 여부</p>		
		<p>유네스코 국가위원회의 정보 공유 역할 이행 여부</p>		
		<p>인접 협력국 국가위원회 및 유네스코 지역사무소와의 협력 촉진자 역할 이행 여부</p>		
	<p><국가위원회 간 파트너십 강화> 협력국 국가위원회-유네스코한국위원회 간 파트너십이 강화되었는가?</p>	<p>한국 파견 프로젝트 매니저 협력 여부</p>		<p>평가보고서, 사업종료보고서, 설문조사 결과 정리서, 면담결과 정리서</p>
		<p>한국-협력국 국가위원회 사무총장, 담당관 간 파트너십 강화 여부</p>		
		<p>한국-협력국 간 기타 교류 강화 여부</p>		
		<p>공동 종료보고서 출간 여부</p>		
<p><국가위원회 간 파트너십 강화> 협력국 국가위원회-인접 협력국 국가위원회 간 파트너십이 강화되었는가?</p>		<p>협력국 국가위원회 간 동료학습 시행내용</p>		
		<p>협력국-인접협력국 국가위원회 사무총장, 담당관 간 협력 여부</p>		
	<p>공동보고서 출간 여부</p>			

영향	<지역 네트워크 형성> 동 사업을 통해 비형식교육 분야 사하라 이남 아프리카 지역 국가위원회 네트워크가 형성되었는가?	유네스코 브릿지 아프리카 지역회의 실시 및 기획 여부	사업종료보고서, 설문조사 결과 정리서, 면담결과 정리서
	<한국의 유네스코 활동 협력기반 강화> 동 사업을 통해 유네스코 무대에서 한국 및 유네스코한국위원회의 협력기반이 강화되었는가?	유네스코 총회 등 유네스코 주요 회의에서 유네스코한국위원회의 브릿지 사업 언급 내용	
		아프리카 지역의 유네스코 지역사무소 회의에서의 공식 연설 및 발표 내용	
		기타 유네스코 관련 회의에서의 연설 및 발표 내용	
	<협력국 및 지역 영향> 동 사업으로 구축된 파트너십과 협력체계가 협력국 정부의 평생학습 및 비형식교육 정책 및 제도에 영향을 미쳤는가?	협력국 정부 정책 및 제도 반영 여부	
		협력국 정부 현지 언론 홍보 여부	
<유네스코 이념 실현> 동 사업이 협력국 내에서 유네스코 이념 실현에 기여하였는가?	국내외 유네스코 활동 진작 여부		
	국내외 유네스코 관련 파트너십 강화 여부		
지속 가능성	<사업효과 지속가능성> 국가위 협력 모델 접근이 사업 효과의 지속가능성에 기여하는가?	사업 종료 후 지역학습센터 운영 등 사업효과 지속 여부	평가보고서, 사업종료보고서, 설문조사 결과 정리서, 면담결과 정리서
		출구전략 등 협력국 정부 조치 여부	
		협력국 비정부 지원금(NGO, 타 기관 협력 등) 여부	
	지역공동체 자립전략 여부		
<역량강화 지속가능성> 향상된 국가위원회의 역량이 지속적으로 활용되고 있는가?	향상된 국가위원회의 역량 지속적 활용 여부		
<파트너십 지속가능성> 강화된 국가위원회 간 파트너십이 유지되고 있는가?	국가위원회 간 파트너십 유지 여부		

3. 평가 방법

가. 문헌분석

○ 문헌조사 개요

- 평가대상인 협력국 6개국²⁴⁾ 유네스코국가위원회 사업시행계획서, 결과 보고서, 브릿지 아프리카 프로그램 모니터링 보고서(BMR), 유네스코한 국가위원회-협력국 유네스코 국가위원회 간 양해각서(MOU), 기타 사업 관련 내부 주요문서, 현지 언론보도 자료 등을 검토·분석함.
- 유네스코 총회 및 집행이사회, 국가위원회 총회 등 유네스코 주요 회의 연설문 및 결과 자료, 유네스코 및 국가위원회 헌장, 국가위원회 역할과 기능 관련 국내외 연구 및 정책문헌 등을 검토·분석함.

나. 설문조사

○ 설문조사 개요

- 협력국 유네스코 국가위원회 및 브릿지 국별위원회 관계자를 대상으로 현지 상황을 고려하여 모바일기반 설문조사 실시
- 설문참여자: 총 22명(6개국)
- 설문기간: 2020년 9월 10일 - 9월 30일

○ 설문조사 대상

- 본 평가의 특성상 설문조사 대상은 △협력국 유네스코 국가위원회, △브릿지 국별위원회 관계자 등 사업의 주요 이해관계자로 구성하였으며, 구체적인 범위는 다음과 같음.
 - ※ 샘플링 방법: 협력국 국가위원회에 국별 설문조사 대상 섭외 요청
 - ※ 첨부1. 설문조사 개요 및 설문지 참조

24) 레소토, 르완다, 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 (브릿지 아프리카 프로그램 3기 협력국)

〈표 3-4〉 설문조사 대상 및 평가 범주

국가 유형	국가명	사업 수행기간	특징	평가 범주
유형1 국가군	레소토 르완다 말라위 잠비아	2010-2019 (*구체적인 사업 시작 및 종료 시기는 국별 상이)	1, 2, 3기 브릿지 사업 모델 경험국	사업 효율성 및 효과성에 대해 국가위 협력 모델 도입 전후 비교 평가 ※영향, 지속가능성 등에 대해서는 유형2 국가군과 동일한 질문 구성
유형2 국가군	보츠와나 에스와티니	2016-2020	3기 국가위 협력 모델 도입 후 사업수행국	사업 효율성 및 효과성에 대해 평가 ※영향, 지속가능성 등에 대해서는 유형1 국가군과 동일한 질문 구성

○ 설문문항 구성

- 설문조사는 평가용 매트릭스에 기반하여 주요 이해관계자의 전반적인 인식 파악과 질적 조사를 병행할 수 있는 방향으로 △객관형 및 단답형 질문 32개, △서술형 질문 9개의 문항을 개발하여 실시함. (첨부1. 설문조사 개요 및 설문지 참조)
- 객관형 문항은 △유형1 국가군인 레소토, 르완다, 말라위, 잠비아 등의 경우 2016년 모델 도입 전후를 비교하는 문항으로 구성하였고, △유형2 국가군인 보츠와나, 에스와티니 등의 경우 유형1과 동일한 질문을 2016년 모델 도입 후 상황에 대한 질문으로 설정하여, 기준선은 2016년 국가위 협력 모델 도입기로 통일하였음.
- 객관형 문항 중 협력국 정책변화 및 유네스코 이념 실현처럼 중장기 영향 및 지속가능성을 측정하는 질문 및 서술형 문항의 경우 국가군 유형을 구분하지 않고 통합 구성함.

○ 특이사항

- 본 평가의 주안점이 국가위 협력 모델 평가에 있는 만큼 주요 설문조사 대상을 수혜자가 아닌 사업 거버넌스의 직접 이해관계자 중심으로 설정하고 있음. 이에 따라 통계화를 위한 목적보다는 코로나19 확산 상황에 걸맞은 질적 조사의 연장선에서 설문조사를 실시하였으며, 설문문항은 이후 심층면담으로 유기적으로 연계될 수 있는 항목들로 구성함.

다. 심층면담

○ 심층면담 개요

- 협력국 유네스코 국가위원회 및 브릿지 국별위원회 관계자를 대상으로 실시간 면담, 초점집단 면담, 서면 면담 실시
- 면담기간: 2020년 9월 - 10월 (이후 추가 면담 실시)
- 면담참여자: 총 18명
- 참여국가: 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아

○ 심층면담 대상

- 본 평가의 특성상 심층면담 대상은 △협력국 유네스코 국가위원회, 브릿지 국별위원회 관계자 등 사업의 주요 이해관계자, △정부당국 관계자 및 유네스코 남아프리카 지역사무소 관계자 등 간접 이해관계자로 다음과 같이 구성함.

※ 샘플링 방법: △설문조사 분석결과 주요 평가항목인 국가위원회 역량 강화 및 파트너십 측면에서 설문 보완 등 추가 확인이 필요한 국가 위주로 심층면담 실시(유형1 국가군과 유형2 국가군으로 구분하여 각 국가군별 2개국씩 총 4개국 심층면담 실시), △간접 이해관계자의 경우 브릿지 사업을 인지하고 있고, 관련 사업 영역에 대한 전문성, 관계성이 깊으나, 직접 사업에 개입하지 않은 인물들로 아래와 같이 섭외함.

〈표 3-5〉 심층면담 대상 및 평가 범주

구분	세부 유형	국가명	사업 수행기간	평가 범주
직접 이해관계자	유형1 국가군	말라위 잠비아	2010-2019 (*종료 시기는 국별 상이)	- 역량강화, 파트너십 등 사업 효과성 및 영향, 지속가능성에 대한 평가 - 국가위원회 협력 모델의 강점 및 도전과제 평가
	유형2 국가군	보츠와나 에스와티니	2016-2020	
간접 이해관계자	정부부처 관계자 ²⁵⁾	말라위 에스와티니	N/A	- 국가위원회 협력 모델의 강점 및 도전과제 평가
	유네스코 관계자	N/A	N/A	

○ 주요내용

- 설문조사 개방형 질문에 대한 응답을 통해 모든 국가를 대상으로 1차 질적 조사 결과를 얻을 수 있었음. 이에 심층 면담조사는 모든 국가를 대상으로 하지 않고, 설문조사 심화 답변이 필요한 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 위주로 실시했으며, 에스와티니의 경우 국별위원회 위원들로 구성된 초점집단 면담을 통해 팬데믹 상황이지만 심층적인 면담 결과를 도출할 수 있었음. (첨부2. 면담조사 개요 및 면담질문지 참조)

○ 면담방법 및 특이사항

- 코로나19로 인한 현지조사 면대면 심층면담이 불가능한 상황을 보완하기 위해 Zoom, whatsapp을 활용한 온라인 심층면담(평균 3시간) 및 추가 서면면담을 실시함. 이해관계자의 상황에 따라 초점집단면담을 추진하거나 서면면담만을 실시하는 등 팬데믹 상황 하 최적의 대안적 방법을 선택하여 조사를 실시함.
- 특히 질적 설문조사 결과 응답자 다수가 서술형 질문에 성실히 답변하여 코로나19 시대 면담조사를 보완하는 질적 조사 툴로 활용될 수 있었음. 객관형, 단답형, 서술형 질문의 답변을 심화할 필요가 있다고 판단되는 국가에 한하여 심층면담을 추진했고 추가질문이 유기적으로 구성되어 면담이 심층적으로 이루어짐.

라. 기타

○ 외부 전문가 기술자문 검토 수행

- 국제개발평가, 국제교육개발, 교육평가 3인
- 외부 평가 전문가에게 3회에 걸친 기술자문

○ 평가용 확장 성과모형 및 평가 매트릭스(Evaluation Matrix)의 개발

- <표 3-2>, <표 3-3> 참고

마. 평가의 한계

- (기초선 부재 및 양적 측정의 한계) 본 평가에서 초점을 맞추는 국가위원회의 역량강화, 파트너십 증진 등은 사업 기획 및 수행 시 성과모형에 주

25) 국별위원회에 속하지 않은 정부 관계자 위주로 면담 실시

요목표로 설정되지 않은 부분으로 기초선 데이터가 부재해 성과 측정의 한계가 있음.

- (한계 극복 방안) 기초선 데이터는 부재하나 동 평가를 위한 평가용 확장 성과모형을 구성하여 설문조사, 심층면담을 통해 역으로 성과를 추적하는 방법으로 평가를 진행함. 또한, 역량강화, 파트너십 증진과 같은 성과처럼 당초 양적 측정이 어려운 평가의 경우 심층면담을 통해 성공사례를 도출하여 분석적으로 기술하는 방식으로 보완함. 향후 역량강화 및 파트너십 증진을 측정할 수 있는 보다 면밀한 지표가 개발될 필요가 있음.

2 기준별 평가결과

1. 효율성

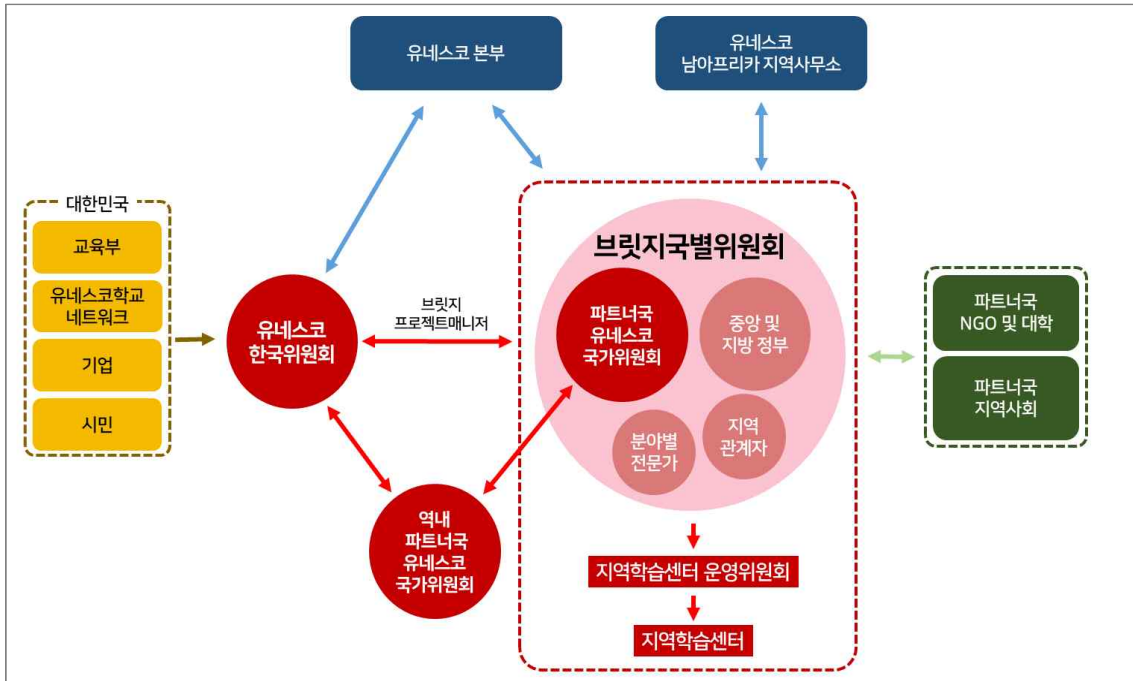
- 효율성 부문에서는 △국가위 협력 모델의 파트너십 기반 운영구조, △협력국 국가위원회-브릿지 국별위원회 간 파트너십, △협력국 국가위원회-지역학습센터 운영위원회 간 파트너십 등의 세부 항목에 대한 평가 수행.

가. 국가위 협력 모델의 파트너십 기반 운영구조

- (종합_파트너십 기반 사업 운영의 효율성) 국가위 협력 모델은 1, 2기 브릿지 아프리카 프로그램의 축적된 경험을 토대로 유네스코한국위원회와 8개 협력국 국가위원회의 합의하에 구축된 혁신적인 파트너십 기반 사업 모델임. 유네스코 비전, 협력국 수요 및 대한민국 ODA 정책 기조에 공통 부합하는 본 모델 도입 후 브릿지 사업은 △협력국 유네스코 국가위원회, △범정부 협의체인 브릿지 국별위원회, △지역학습센터 운영위원회, △한국 파견 프로젝트 매니저, △유네스코한국위원회, △인접 협력국 국가위원회, △유네스코 남아프리카 지역사무소, △유네스코 본부 등 다양한 행위자의 파트너십에 기반하여 사업 운영의 효율성이 크게 제고됨. 또한, 주인의식, 자립역량, 지속가능성이라는 핵심원칙하에 범정부·지역사회 연계 사업, 국별위원회·지역학습센터 운영위원회 역량강화 워크숍, 협력국 간 동료학습 등을 통해 사업발전의 기반을 튼튼히 하였음.

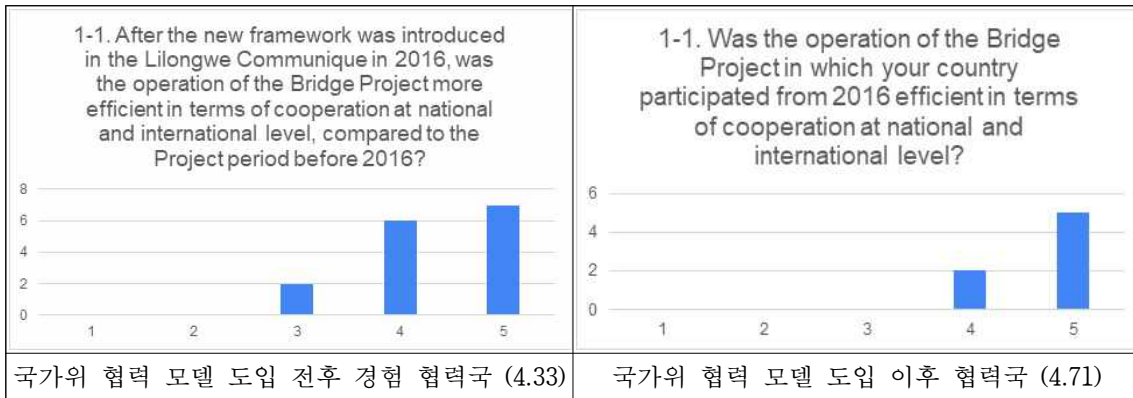
- 브릿지 아프리카 프로그램 3기 국가위 협력 모델 운영구조는 <그림 3-1> 과 같이 도식화할 수 있음.

<그림 3-1> 국가위 협력 모델 운영구조



- (협력국 인식조사) 설문조사 결과 “국가위 협력 모델의 사업운영 측면 효율성” 항목에 국가위 협력 모델 도입 전후 경험국인 유형1 국가군은 4.33점, 모델 도입 후 사업 시행국인 유형2 국가군은 4.71점을 기록하며 긍정적인 반응을 보임. 유형 1, 2 국가군은 국가위 협력 모델 하 효율성을 제고한 요인으로 △유네스코 국가위원회의 적극적 사업 관리 및 조정, △프로젝트 매니저 파견을 포함한 유네스코한국위원회와의 협력, △브릿지 국별위원회 활성화, △지역학습센터 운영위원회 활성화 등을 들고 있으며, 기타 요인으로 구체적인 협약 체결로 명확한 역할분담 및 책임 부여 등을 꼽고 있음.

〈그림 3-2〉 국가위 협력 모델의 사업운영 상의 효율성



- 유네스코 국가위원회 협력 모델이 본격적으로 도입된 제3기 브릿지 아프리카 프로그램 운영구조의 특징은 아래와 같음.
- **(협력국 국가위원회의 적극적 사업관리 및 조정)** 협력국 유네스코 국가위원회(이하 국가위원회)는 협력국 내 브릿지 사업의 핵심 중추로, 유네스코 한국위원회와 직접 협력하는 사업 시행 주체임은 물론, 중앙 및 지방 정부, 지역사회 조정·조율 역할을 담당하며 사업 시행 전반에 있어 핵심적인 역할을 수행하고 있음. 유네스코한국위원회는 협력국 국가위원회에 프로젝트 매니저(Project Manager, PM)를 파견하여 현지 관계자들과 함께 사업을 수행하는데, 이때 협력국 국가위원회가 프로젝트 매니저에게 물리적인 사무실 공간을 제공하고 현지 정착을 지원하는 등 프로젝트 매니저와의 긴밀한 협력하에 사업을 수행함.
- **(브릿지 국별위원회 운영 활성화)** 국가위 협력 모델 운영구조의 가장 큰 특징은 범정부 협의체인 브릿지 국별위원회(Bridge National Committee: BNC, 이하 국별위원회)를 설치하고 있는 것임. 국별위원회는 협력국 국가위원회를 중심으로 중앙 및 지방정부, 지역공동체 관계자들로 구성된 범정부협의체로, 동 사업 3기 참여 6개 협력국 모두 국별위원회 활동을 통해 현지 상황에 적합한 사업활동을 총괄자문하는 역할을 담당함. 국별위원회 구성 및 형태는 협력국 환경에 따라 상이하게 나타나고 있으나 대체로 활발히 운영되고 있음.
- **(지역학습센터 운영위원회 운영 활성화)** 1, 2기 프로그램 시행 경험을 토대로 사업이 성공적으로 추진되고 뿌리내리기 위해서는 지역주민들의 주

인의식과 자립역량 구축이 핵심이라는 것을 파악하였고, 이에 3기 프로그램부터는 브릿지 지역학습센터 운영위원회(Bridge Community Committee, BCC)를 설치하여 지역주민의 적극적인 참여를 도모함. 마을 이장을 비롯한 지역공동체 구성원들이 브릿지 지역학습센터 운영 및 관련 활동에 적극 참여하여 지역사회 발전 및 자립역량 강화에 기여하였음. 협력국 국가위원회는 지역학습센터 운영위원회와의 지속적인 협력 및 모니터링을 통해 실제 사업 이행을 관리하고 사업 발전을 도모함.

○ **(구체적인 협약 체결에 따른 명확한 역할분담)** 2016년 이후 시행된 국가위 협력 모델의 또다른 특징은 한국 및 협력국 국가위원회, 국별위원회, 지역학습센터 운영위원회, 프로젝트 매니저 등 각 행위 주체의 역할분담과 책임을 구체적으로 명기한 양해각서 및 부속문서를 체결하여 사업효율성을 제고하고 상호책임성을 담보하고 있다는 점임. 특히 협력국 국가위원회 계좌로 사업비를 직접 송금하여 국가위 책임 하에 사업 수행, 한국 파견 프로젝트 매니저에 대한 한국 및 협력국 국가위원회의 역할과 책임, 사업 및 회계 보고서 양식과 보고 절차 등 세부 사항을 부속문서에 포함했다는 점이 국가위 협력 모델 도입 전후의 가장 큰 차이임. 이후에도 필요에 따라 차량 관리 및 회계감사 등 부속문서를 개정하거나 신규 도입하는 등 구체적이고 상호보완적인 협력하에 사업을 추진함. 이를 통해 협력국 국가위원회의 보다 명확한 역할분담 및 책임 하에 사업이 추진되어 결과적으로 사업 운영상의 효율성을 제고함은 물론 사업관리의 투명성과 상호책임성 확보에 기여함.

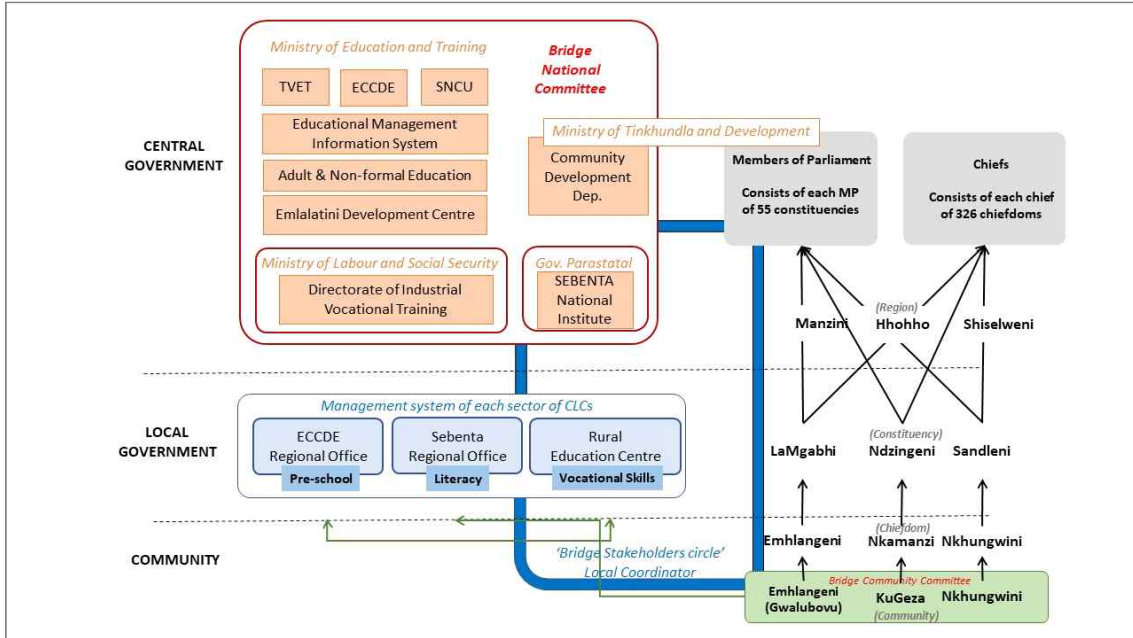
○ **(한국 파견 프로젝트 매니저의 원활한 교량 역할)** 협력국에서는 공통적으로 국가위 협력 모델의 성공 요인으로 유네스코한국위원회가 파견한 프로젝트 매니저의 원활한 교량 역할 및 헌신적인 사업관리를 꼽고 있음. 다만 협력국별로 프로젝트 매니저의 역할과 책임범위가 다소 상이하게 나타나고 있고, 특히 협력국 국가위원회의 인력 부족 문제로 사업관리를 프로젝트 매니저에게 전적으로 의지하는 상황이 발생하는 등 한계가 노정되고 있음. 심층면담 결과, 일부 협력국에서는 국가위원회의 인력 부족 등을 언급하며 브릿지 사업을 전담할 수 있는 프로젝트 매니저의 필요성을 강조함. 이를 통해 현지 채용 프로젝트 매니저로 역량 있는 전담직원을 고용해 국별위원회 운영, 모니터링 및 관리 등을 체계적으로 추진하는 등 사업의 효율적 관리가 필요함을 확인할 수 있었음.

- (국가위 협력 모델 운영 구조의 강점) 에스와티니 국가위원회 심층면담 결과, 국가위 협력 모델의 강점은 사업을 시행하는 과정 속에서 국별위원회, 국가위원회, 기타 정부 부처 등 직간접 이해관계자의 역할이 분명해지고, 이후 지역공동체 수준에서 지역 코디네이터 제도를 도입하여 지역 학습센터 운영위원회 역할과 책임이 분명해지는 등 프로젝트 운영의 효율성이 상당부분 향상되는 선순환 구조가 사업 체계에 내재되어 있다는 점이라는 것을 확인함. 특히 이러한 구조 아래 사업 초기에는 국가위원회, 국별위원회, 한국 파견 프로젝트 매니저의 미시적이고 세부적인 관리를 통해 개별 사업이 추진되었으나, 이후 지역학습센터 운영위원회-지역 코디네이터-프로젝트 매니저 및 국가위원회-국별위원회 및 유네스코한국 위원회로 연결되는 사업 추진 체계가 도입되며 사업 운영의 효율성이 확연히 제고됨. 이러한 사업 추진 체계의 변화는 파트너십 기반 모델 운영 구조의 강점을 부각함.

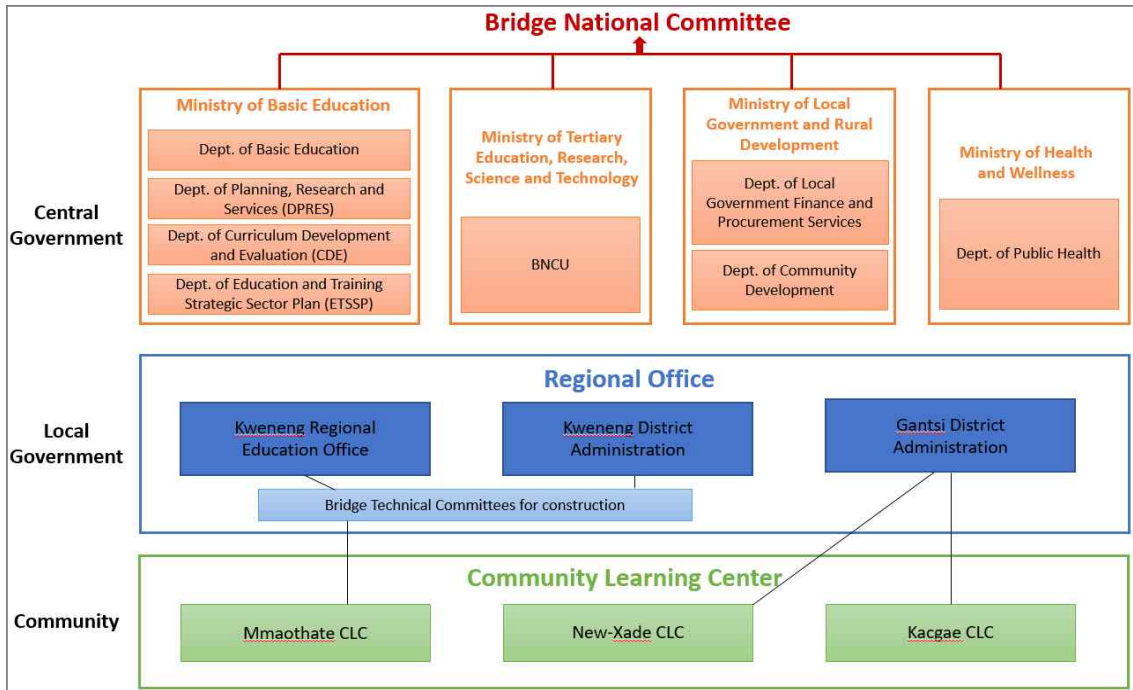
나. 국가위원회-브릿지 국별위원회 간 파트너십

- (협력국 국가위원회의 범정부 협력 도모) 유네스코 국가위원회는 주로 협력국 교육부나 교육훈련부 소속으로 정부 각 부처와의 협업 및 소통에 있어 최적화된 주체임. 협력국 국가위원회는 국가위 협력 모델 하에 도입된 브릿지 국별위원회 신설·운영에 있어서도 중추 역할을 담당함. 국별위원회는 협력국 환경에 따라 다른 형태로 운영되고 있지만, 대체로 유네스코 국가위원회에서 국별위원회 위원 위촉, 회의 소집, 조율, 보고 등의 전반적인 역할을 수행하고 있음. 한편 협력국 정부 구조 및 교육정책, 브릿지 사업을 통해 시행하는 세부 교육 형태에 따라, <그림 3-2>와 <그림 3-3>의 예시처럼 협력 파트너가 되는 정부 부처 및 관련 기관이 국별로 상이한 것으로 드러남. 큰 틀에서는 중앙-지방정부-지역공동체와의 협력과 파트너십 기반하에 국별위원회의 역할이 부각되며 사업 운영의 효율성이 크게 제고된 것으로 나타남.

<그림 3-3. 에스와티니 브릿지 사업 운영구조>



<그림 3-4. 보츠와나 브릿지 사업 운영구조>



- (국별위원회 운영의 한계) 심층면담 결과 국가위원회 혹은 국별위원회 개인의 역량과 헌신에 전적으로 의지하는 현행 국별위원회 운영방식은 자칫 국별위원회 활성화를 저해하는 요인으로 작용할 수 있음이 발견됨. 특히 국별위원회의 활성화 정도에 따라 사업의 질적, 양적 성과가 상이하게

나타나는 현 사업구조에서 이러한 요인이 해소되지 않으면 차후 사업 효율성 관리의 주요 문제로 부각될 수 있음. 또한, 설문 및 심층면담 결과 국가위 협력 모델 도입 전부터 사업에 참여했던 일부 국가는 브릿지 사업을 지역공동체 프로젝트로 인식하고 있으며 이에 따라 국별위원회 운영이 활성화되지 않은 경우도 발견됨. 국가위 협력 모델 구조에서 국별위원회는 사업 운영의 효율성 및 효과성을 제고하는 핵심적인 주체이며, 국별위원회의 운영이 담보되지 않으면 결과적으로 사업의 지속가능성에도 영향을 미칠 수 있음. 국별위원회 운영방식은 협력국 내 자율 소관이나 국별위원회 위원에게 제도적으로 인센티브를 부여하는 방식을 도입하면 좋겠다는 의견 등을 고려할 수 있음.

- (협력국 정부 기타 부처 협력) 상기 언급했듯이 유네스코 국가위원회는 협력국 정부 부처 내 소속 기관으로 중앙 및 지방 정부 부처 조정·조율에 있어 최적의 주체로 볼 수 있음. 협력국 국가위원회는 국별위원회에 소속되지 않은 정부 기타 부처 및 출연 기관과의 협력에서도 적극적이고 능동적인 역할을 하는 것으로 관찰됨. 에스와티니 정부 부처 소속 간접 이해관계자는 면담을 통해 “본 사업의 가장 큰 강점은 NGO 등이 추진하는 다른 유사 사업과는 달리, 정부 부처인 유네스코 국가위원회가 중심 역할을 하고 있으며 국별위원회 내 정부 부처나 타 정부 부처와의 협력이 효율적으로 이루어지는 것” 이라 언급하며 브릿지 사업 운영에 있어서 범정부 협력과 국가위원회 역할의 중요성을 부각함. 한국 파견 프로젝트 매니저 역시 국별위원회-타 정부 부처 협력 등 범정부 파트너십을 통해 사업 효율성이 크게 제고되었음을 강조함.

■ 에스와티니의 경우, 국내에서의 프로젝트 관련 기관과의 협력은 전반적으로 상당히 효율적이었다고 판단됩니다. 구체적으로, 우선 교육부 내에서의 협력을 살펴보면 브릿지 차량 구입 전까지 그리고 구매 후에도 브릿지 사업과 관련된 센터 방문, 혹은 자재배달을 목적으로 한 차량 지원을 계속해서 받았으며, 차량 지원 외에도 브릿지 관련 주요 행사에 교육부 장관관이 참석했습니다. 유아교육, 문해교육, 직업훈련과 관련된 경우에도 국별위원회 내에 교육부 소속이 아님에도 불구하고 관련 부처 분들이 모두 소속되어 있어 이분들을 중심으로 해당 부처 지방 정부 지원을 어렵지 않게 받을 수 있었습니다. 그리고 국별위원회에 소속되지 않는 분들과의 협력도 도모할 수 있었고, 각 지역학습센터를 설립하는 초기단계부터

정부 부처의 원활한 협력 하에 사업의 지속적인 관리와 모니터링 과정이 효율적으로 이루어질 수 있었습니다. (에스와티니 전 프로젝트 매니저 면담(2020.9월))

다. 국가위원회-지역학습센터 운영위원회 간 파트너십

- (지역학습센터 운영위원회 활성화) 협력국 유네스코 국가위원회는 지역학습센터 운영위원회 등 지역공동체와 유기적인 협력을 통해 실제 해당 지역에서 필요한 교육 수요를 파악하고 새로운 활동을 도입하는 등 지역사회 협업에 있어서도 중요한 역할을 담당하고 있음. 특히 이때 지역학습센터 운영위원회의 자율성을 보장하여 주인의식과 자립역량을 제고할 수 있도록 노력하는 동시에 프로그램의 질이 고르게 유지될 수 있도록 상시 협의하는 구조로 운영하고 있음.
- 예를 들면, 에스와티니의 경우 지역학습센터 운영위원회 구성은 국가위원회 개입 없이 지역공동체 차원에서 이루어지지만, 국가위원회는 지역 코디네이터(local coordinator)를 통해 지역학습센터 운영위원회 활동을 상시 모니터링하고, 센터 운영위원회 회의에는 필수 참석하는 등 실제 브릿지 지역학습센터에서 사업이 적절히 집행될 수 있도록 독려하거나 조언하는 견인 역할을 하는 것으로 나타남. 이렇듯 지역사회에 자율성을 부여하는 유기적인 파트너십은 지역사회 주민들의 센터에 대한 주인의식을 높이고 자립역량에 영향을 미쳐 결과적으로 센터의 지속가능성에 기여하는 것으로 드러남. 한편, 설문분석 결과 국가위원회 역할이 소극적인 협력국의 경우 지역학습센터 운영위원회와의 협력도 적어 사업이 지역공동체 위주로만 진행되고 있는 등 국별로 행위자 간 파트너십의 정도가 상이하게 나타나는 한계를 드러냄.

- 브릿지 지역학습센터 운영위원회 구성과 센터 운영 방식 관련해서는, 지역 코디네이터, 교사, 강사가 모두 같은 지역의 주민들이며 이들이 사업을 실질적으로 운영하고 있습니다. 이런 의미에서 브릿지 사업은 자립역량, 주인의식, 지속가능성 측면에서 상당부분 발전을 보이고 있습니다. 지역공동체와 국별위원회 협력 측면에서는, 교사, 강사, 지역 코디네이터 채용 관련하여 공고는 지역공동체 내에서 담

당하며 지역학습센터 운영위원회에서 1차적으로 선별한 후 국별위원회에서 최종 면접을 진행하는 등의 세부 협력이 유기적으로 이루어지고 있습니다. (에스와티니 초점집단면담(2020.9월))

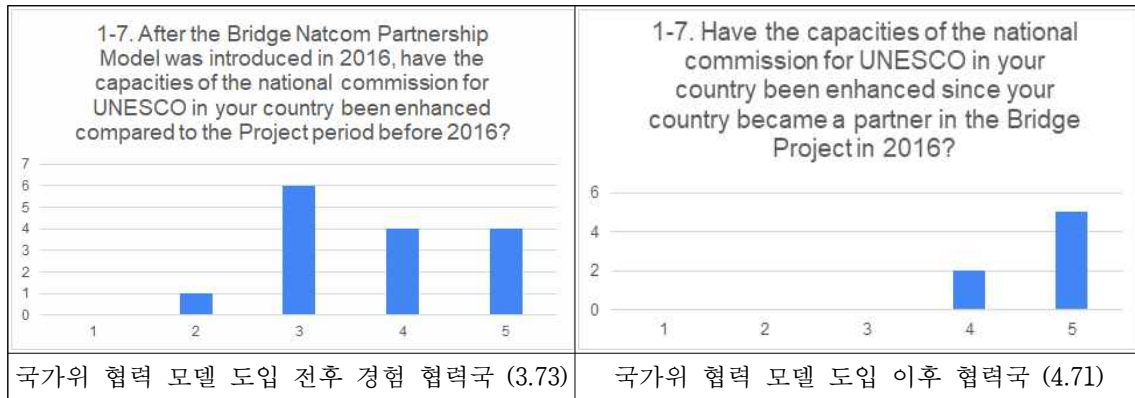
2. 효과성

- 효과성 부문에서는 △협력국 유네스코 국가위원회 역량강화, △협력국 유네스코 국가위원회 위상 및 가시성 제고, △유네스코한국위원회-협력국 국가위원회 간 파트너십 강화, △협력국 국가위원회-인접 협력국 국가위원회 간 파트너십 강화 등의 세부 항목에 대한 평가 수행.

가. 협력국 유네스코 국가위원회 역량강화

- **(종합)** 국가위 협력 모델 하 협력국 유네스코 국가위원회의 역량이 다양한 부문에서 향상된 것으로 나타남. 구체적으로는 △정부, 지역사회와의 소통 및 협상 역량, △사업 자원 관리 및 모니터링 등의 행·재정 관리 역량, △문해교육·비형식교육 등 교육 분야 전문역량, △유네스코 관련 프로그램 및 프로젝트 발굴·이행 역량 등이 향상되었음. 협력국 국가위원회의 개별 환경에 따라 향상된 역량은 차이를 보이며, 이직·이동으로 인적 역량 강화가 조직 역량 강화로 연계되지 못하여 관련 성과의 확장성, 지속가능성이 담보되지 않는 경우도 관찰됨.
- **(협력국 인식조사)** 설문조사 결과 “국가위원회 역량 강화 여부” 항목에 국가위 협력 모델 도입 전후 경험국인 유형1 국가군은 3.73점, 모델 도입 후 시행국인 유형2 국가군은 4.71점을 기록함. 유형1 국가군은 사업모델 전환 전후 국가위원회 역량강화 여부에 큰 차이를 느끼지는 않는 것으로 관찰되며, 유형2 국가군은 사업 초기부터 국가위원회 역량 강화에 초점을 맞춰 사업을 수행하여 국가위원회의 역량이 상당부분 강화된 것으로 인식하는 등 간극이 존재함.

〈그림 3-5〉 협력국 국가위원회의 역량강화 여부



○ 설문조사 분석결과, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’ 등의 반응을 보인 응답자도 연계 질문 및 서술형 질문에는 본 모델 도입 후 국가위원회의 향상된 역량을 기술하였음을 주목할 수 있음. 유형1, 2 국가군 공히 향상된 국가위원회 역량은 △정부 및 지역사회와의 소통 및 협상 역량, △인적 및 조직적 행·재정 관리 역량, △유네스코 관련 프로그램 및 프로젝트 발굴 및 이행 역량, △문해교육, 비형식교육 등 교육 분야 전문성 순으로 나타났으며, 기타 브릿지 아프리카 지역회의 등 대규모 국제 행사 기획 및 관리 역량, 홍보 역량 등이 향상된 것으로 나타남. 구체적으로는 아래와 같이 국가위원회의 역량이 향상되었음.

○ (범정부 소통·조정 역량 향상) 브릿지 사업 시행 후 협력국 국가위원회는 공통적으로 다양한 부문의 정부 부처와의 협업 및 조정 역량 향상을 경험한 것으로 나타남. 심층면담 결과 말라위 국가위원회 사무총장 직무대행은 “브릿지 사업을 통해 정부 장관, 국장, 기술전문관 등 고위급 각료와 소통하고 조정하는 역량이 향상되었다” 고 답변함. 에스와티니 국가위원회 사무총장 역시 “국별위원회 활동을 통해 비형식교육을 둘러싼 국내 여러 부처와 조율하고 협상하여 원하는 것을 얻어내는 능력이 향상되었다” 고 응답하여 전반적으로 범정부 조정 역량이 향상되었음을 확인할 수 있음.

○ (지역사회 소통·조정 역량) 에스와티니, 말라위, 보츠와나 국가위원회 사무총장 등과의 심층면담 결과, 국가위원회 업무 특성상 브릿지 사업 시행 전에는 지역사회의 행위자들과 소통할 기회가 거의 없었는데 당 사업을 계기로 지역사회의 다양한 행위자들과 소통하고 협력할 수 있었으며 이로

인해 대 지역공동체 소통·조정 역량이 상당부분 향상된 것으로 확인됨.

- 국가위원회에 오랜 기간 근무했지만, 브릿지 사업 참여 전에는 지역 커뮤니티와 대화할 일이 거의 없었는데, 우리 브릿지 사업을 통해 지역 커뮤니티의 담당자들과 대화하고 소통하는 일이 늘어났습니다. 지역 커뮤니티의 역동성과 분쟁 등으로 지역 관계자들과 사업 관련 사항들을 조율하는 과정이 때로는 쉽지만은 않았지만, 이런 일련의 과정을 통해 문제해결능력과 협상력을 기를 수 있었습니다. 브릿지 사업 이전엔 상상할 수도 없었던 일입니다. 또한, 국가위원회 담당관들의 프로그램 모니터링 및 평가 역량, 보고서 작성 능력이 대폭 향상되었습니다. 통계와 사진을 활용하여 증거기반 자료를 작성하는 법도 배웠습니다. (에스와티니 헤이즐 전 사무총장 심층면담(2020.10월))
- 우리 유네스코에스와티니위원회는 주로 유엔 등 국제기구 조정기관으로 일을 해왔는데, 브릿지 사업을 통해 국별위원회, 지역학습센터 운영위원회, 지역사회의 다양한 행위자와 소통하는 조정자 역할을 맡게 되었고, 그 결과 조정 및 자문 역량이 상당히 향상되었습니다. 에스와티니국가위원회는 브릿지 사업을 굉장히 적은 인력으로 운영하고 있는데, 힘이 들 때도 있지만, 프로젝트 속에 뛰어들어 직접 이행하는 브릿지 사업 과정에서 정말 많은 것을 배우고 경험할 수 있었습니다. (에스와티니 품질레 사무총장 심층면담(2020.9월))

○ (모니터링 및 평가 역량) 설문 및 심층면담 분석결과 말라위, 에스와티니, 잠비아, 보츠와나 등은 브릿지 사업 경험으로 프로젝트 모니터링 및 평가 역량이 향상되었다고 강조하고 있음. 말라위 국가위원회 사무총장 직무대행은 “브릿지 프로젝트 시행 전에는 국가위원회가 지역공동체를 방문해 모니터링을 해본 경험이 없었는데, 사업 시행 중 향상된 역량으로 사업종료 후에도 국가위원회 차원에서 정기 모니터링 및 평가를 실시할 수 있었다” 며 향상된 역량이 유지되고 있음을 강조함. 에스와티니 전 사무총장은 “성과목표에 따라 지역학습센터 활동을 모니터링하는 방법, 통계와 사진을 활용하여 증거기반 자료를 작성하는 기법, 이를 사업 및 회계 보고서에 반영하는 방법 등 국가위원회와 국별위원회 위원들의 전반적인 모니터링 및 평가, 보고 역량이 향상되었다” 고 피력함.

○ **(사업 및 회계 보고서 기술 역량)** 말라위, 에스와티니, 잠비아 등의 협력국은 공통적으로 브릿지 사업을 통해 사업보고서 기술 역량이 향상되었다고 언급하고 있음. 특히 2016년 국가위 협력 모델을 도입하며 체계적인 사업보고서 표준양식을 협력국 양해각서 부속문서에 추가한 이후 사업보고서 기술역량이 향상된 것으로 나타남. 6개국 사업보고서 분석결과, 전반적으로 사업보고서의 질이 이전보다 상당히 향상되었으며 사업 경험의 축적과 함께 보고서 작성 역량도 강화되고 있음을 확인함. 협력국 국가위원회 상황에 따라 작성 수준의 편차가 크고, 현지에는 익숙지 않은 양식이라 한국 파견 프로젝트 매니저가 많은 부분을 작성하는 경우도 목격되었으나, 국가위 협력 모델 도입 전과 비교했을 때 전반적으로 사업보고서의 질이 대폭 제고된 것으로 나타남.

- 심층면담 결과 말라위 사무총장 직무대행은 “브릿지 사업을 통해 정규 사업 보고서뿐 아니라, ‘2016 브릿지 아프리카 지역회의’ 를 조직하고 결과를 정리하는 과정을 통해 다양한 층위의 사업보고서 기술 역량이 대폭 향상되었음” 을 피력함. 에스와티니 사무총장은 “여전히 유네스코한국위원회의 브릿지 사업보고서 표준에 맞춰 기술적으로 작성하는 것이 어렵지만, 보고서 작성 역량은 프로젝트를 4년간 수행하며 가장 많이 향상된 부분 중 하나” 라고 강조함. 이렇듯 국가위원회의 전반적인 보고서 작성 능력은 향상되었지만, 여전히 협력국에 따라 브릿지 사업보고서 표준에 맞춰 보고서를 작성하는 데에는 한계를 노정하고 있으며, 이는 한국 파견 프로젝트 매니저 부재 시 사업관리의 어려움으로 작용할 수 있음.

○ **(홍보 및 워크숍 개최 역량)** 말라위의 경우 브릿지 사업 시행 후 미디어 브리프 및 홍보자료 작성·보고 기술, 옹호 활동을 포함한 전반적인 미디어 홍보 관련 역량이 향상되었고, 그밖에도 교강사 및 사업관계자 대상 역량강화 훈련 워크숍 개최 등의 역량이 향상된 것으로 나타남.

■ 국가위원회 합류 전 교사였던 저는 브릿지 사업 같은 지역공동체 사업 수행을 한 번도 해본 적이 없었는데, 국가위원회 합류 후 브릿지 사업을 담당하며 직접 경험을 통해 프로젝트를 관리하고 모니터링하는 역량이 놀라울 만큼 증대되었습니다. 또한 비형식교육 분야 다양한 이해관계자 및 지역공동체를 조율하는 역량 등이 향상되었습니다. 정부 부처 고위관료들이 참여하는 국별위원회 회의는 말라위 여러 해당 정부 부처의 정책 결정 및 권고를 이해하는 장이 되었고, 브릿지 사업 운영을 통해 언론보도자료 및 홍보자료 작성

기술, 사업비 운용 및 회계 처리 역량도 향상되었습니다. (말라위 국가위원회 담당자 면담(2020.9월))

- **(문해교육, 비형식교육 등 교육 분야 전문성 향상)** 설문조사 분석결과 대부분의 협력국이 문해교육, 비형식교육 관련 전문성이 전반적으로 향상되었다고 응답하고 있음. 특히 말라위와 에스와티니 사무총장 등은 프로젝트 발전을 위해 국별위원회 역량강화 워크숍 등을 실시하며 다양한 의견을 청취하고 심층토론하는 과정 속에서 국가위원회의 전반적인 교육 분야 전문성이 향상되었다는 점을 공통적으로 강조하고 있음.
- **(유네스코 관련 프로그램 및 프로젝트 발굴 및 이행 역량 향상)** 설문조사 분석결과 협력국들은 공히 브릿지 사업을 통해 유네스코 관련 프로그램을 이행하는 역량이 향상되었다고 인식하는 것으로 나타남. 특히 심층면담 결과 비형식교육 관련 유네스코 프로그램을 발굴하는 역량도 강화된 것으로 나타나 고무적임. 특히 보츠와나의 경우 4년간 축적된 브릿지 사업 경험을 바탕으로 비형식교육 분야 유네스코 참여사업(PP) 신청, 아프리카 6개국 국가위원회 대상 지역회의 기획 등 유네스코 관련 프로그램 발굴 역량이 상당히 향상된 것으로 판단됨.
- **(인적 역량과 조직 역량 축적 사이의 간극)** 상기에서 살펴본 바와 같이 협력국별로 차이가 있긴 하지만 브릿지 사업은 다양한 부문에서 국가위원회의 역량 향상에 기여한 것으로 평가할 수 있음. 특히 말라위, 에스와티니, 보츠와나 등은 협력국 개별 환경에 따라 서로 다른 역량이 향상된 것으로 나타남. 한편 말라위 국가위원회 사무총장 직무대행은 “국가위원회 내에서 사람들이 이직·이동하는 경우가 많은데, 브릿지 사업은 장기간 운영되는 프로젝트이다 보니, 사업 이행을 통해 축적된 역량이 개인에 한정되지 않고, 말라위 국가위원회 조직 차원의 전체 역량이 향상되었다”고 강조함. 그러나 모든 협력국 국가위원회의 개별 인적 역량 축적이 반드시 조직 역량 축적으로 전이되지 않는 것으로 나타나 한계를 노출함.

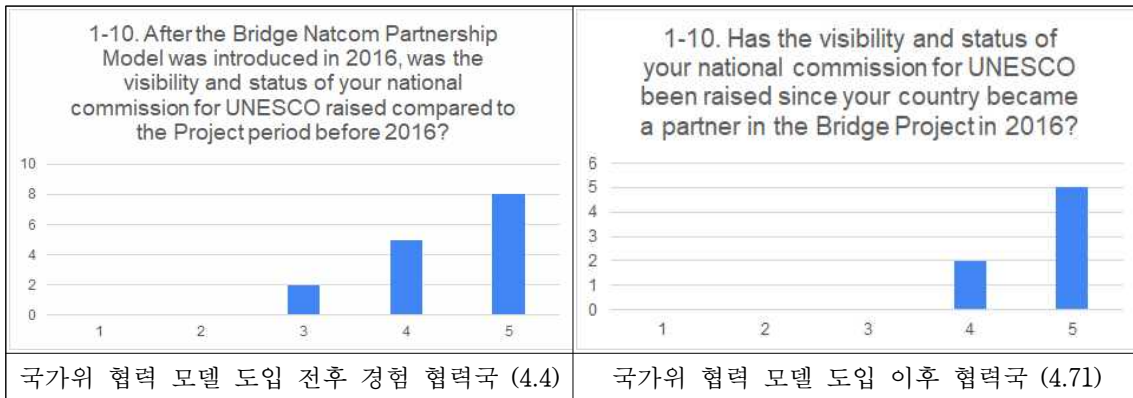
나. 협력국 국가위원회의 가시성 및 위상 증대

- **(종합)** 브릿지 사업 수행 후 국가위원회의 역량 강화 및 역할 증대에 따

라 협력국 내에서 국가위원회의 위상 및 가시성이 제고된 것으로 나타남. 국가위원회는 물론 국별위원회 위원, 기타 정부관계자 등 직간접 이해관계자들은 공통적으로 브릿지 사업 이후 협력국 국가위원회의 △유네스코 관련 프로그램 수행 역할, △정부 부처 간, 지역사회 간 조정자 역할, △정보 공유 및 확산 역할 등이 증대되었다고 강조함.

- (협력국 인식조사) 설문조사 결과, “협력국 내 국가위원회 가시성 및 위상 증대 여부” 항목에 국가위 협력 모델 도입 전후 경험국인 유형1 국가군은 4.4점, 모델 도입 후 시행국인 유형2 국가군은 4.71점으로 모두 긍정적으로 응답함.

〈그림 3-6〉 협력국 내 국가위원회 가시성 및 위상 증대 여부



- 설문 분석결과, 당사자인 국가위원회는 물론 외부 행위자인 국별위원회, 정부 부처 관계자들이 공통적으로 국가위 협력 모델 도입 후 협력국 내 국가위원회의 역할이 증대되어 가시성이 높아진 것으로 인식하고 있는 것으로 나타남. 국가위원회의 가시성 및 위상 제고에 기여한 국가위원회 주요 역할로는 협력국 내 유네스코 프로그램 수행 역할, 정부간, 지역 커뮤니티 사이의 조정자 역할, 협력국 내 정보 확산 역할, 인접 협력국 혹은 유네스코 지역사무소와의 협력 역할 등을 들고 있음.

- 또한, 국가위원회 관계자와 정부 관계자 대상 면담을 이원적으로 실시하여 협력국 내에서 국가위원회 가시성 및 위상 증대 여부를 객관적으로 검증하고자 했음. 면담을 통해 에스와티니 브릿지 사업의 간접 이해관계자인 한 정부관계자는 “예전에 비해 에스와티니 내에서 국가위원회의 가시성이 상당히 제고되었고, 특히 지역사회에서는 에스와티니 국가위원

회는 물론 유네스코의 존재도 모르는 경우가 많았는데, 동 사업을 통해 양자 모두 가시성이 확실히 제고되었다” 라고 언급함.

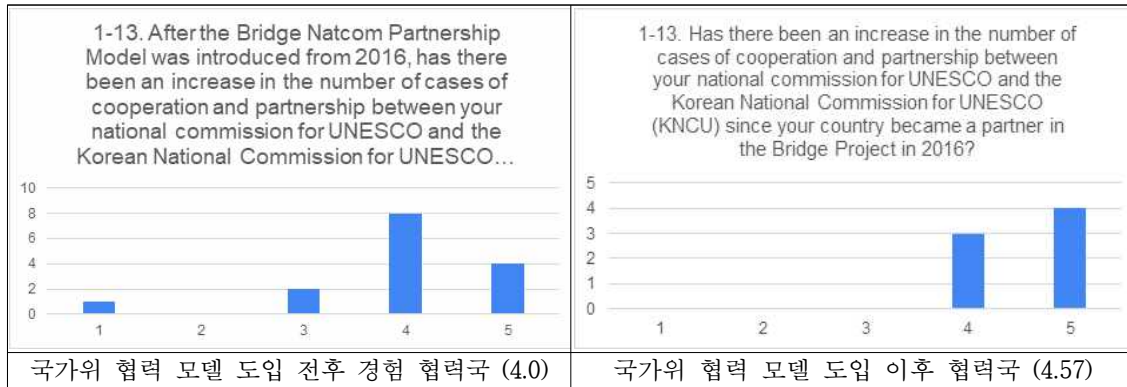
- 브릿지 사업을 통해 에스와티니 국가위원회의 가시성이 제고되었을 뿐만 아니라 유네스코한국위원회, 유네스코 자체의 가시성 역시 제고되었습니다. 지역학습센터는 물론 유네스코한국위원회 로고가 새겨진 티셔츠, 마스크는 물론, 로고를 단 자동차를 타고 전국 방방곡곡을 누비며 전반적으로 유네스코 가시성이 강화되었습니다. 지역 학습센터 졸업식과 개소식은 항상 신문방송 기사화 되었고요, 그중 일례를 들어 설명해 드리면, 에스와티니 국영방송 토크쇼에서 브릿지 사업을 소개하는 시간이 있기도 했고, Kalulu Hatchery 같은 파트너를 통해 소셜미디어에 노출도 시키고, 국회 보고서에도 등장했습니다. 시골의 작은 가게들에서도 이제 유네스코에스와티니위원회, 유네스코한국위원회, 유네스코에 대해 명확히 알고 있습니다. 이제 유니세프와 유네스코를 헛갈려 하는 시대는 지나갔어요! (에스와티니 초점집단면담(2020.9월))

다. 협력국 국가위원회-유네스코한국위원회 간 파트너십 강화

- (종합) 국가위 협력 모델 도입 후 6개 협력국 모두 유네스코한국위원회와의 파트너십이 증진되었다고 인식하는 것으로 나타남. 파트너십이 증진된 분야로는 △양국 사무총장·담당관 간의 협력, △한국 파견 프로젝트 매니저와의 협력, △공동보고서 발간 등이 있었고, △협력국 장차관·대사 등 고위급 각료 면담 등이 파급효과로 발생하여 국가 차원의 교류협력이 증진되는 등 한-아프리카 간 협력 전반에 상당부분 기여한 것으로 평가할 수 있음.
- (협력국 인식조사) 설문조사 결과, “협력국 국가위원회-유네스코한국위원회 간 파트너십 강화 여부” 항목에 국가위 협력 모델 도입 전후 경험국인 유형1 국가군은 4.0점, 모델 도입 후 시행국인 유형2 국가군은 4.57점으로 두 국가군 모두 긍정적으로 응답함. 국가위원회 협력 모델 도입 후 6개 협력국 공히 유네스코한국위원회와의 협력이 증대되었다고 인식함을 의미함. 증대된 파트너십 분야로는 △한국 파견 프로젝트 매니저와의 교류, △양국 사무총장·담당관 간의 교류, △공동보고서 발간 순으로 나타

났으며, 기타 프로젝트 기획안 공동 개발 등의 교류협력이 있었음.

<그림 3-7> 협력국 국가위-한위 간 파트너십 강화 여부



○ **(한국 파견 프로젝트 매니저 협력)** 설문 및 심층면담 결과, 협력국들은 공통적으로 프로젝트 매니저와의 원활한 협력이 본 사업 성공의 핵심요인이라고 응답하는 등 한국 파견 프로젝트 매니저가 브릿지 사업에 있어 중요한 위치를 점하고 있다는 것을 확인할 수 있음. 한국 파견 프로젝트 매니저는 공간적으로는 현지 국가위원회에서 업무를 추진하며 유네스코 한국위원회와 현지 국가위원회를 이어주는 교량 역할을 담당하고 있으며 브릿지 사업 전반에 대한 업무를 추진함. 설문조사 결과 협력국 국가위원회의 익명 응답자가 “프로젝트 성공과 발전에 있어 프로젝트 매니저는 그야말로 보물 같은 존재이고, 프로젝트 매니저를 통해 한국을 잘 알게 되고 신뢰하게 되었다” 라고 언급할 정도로 양국 간 파트너십 증진에 크게 기여한 것으로 분석됨.

○ **(양국 사무총장 및 담당관 협력)** 브릿지 사업 이후 양국 국가위원회 사무총장, 사무총장보, 담당관 간의 교류 및 파트너십이 증진되었음을 확인할 수 있음. 유네스코한국위원회는 제40차 유네스코 총회에서 에스와티니, 보츠와나, 말라위 국가위원회와 개별회의를 구성하여 브릿지 사업 발전 및 전반적인 유네스코 관련 의견을 공유함. 한국 파견 프로젝트 매니저 상주시에 유네스코한국위원회 담당관과의 일상적인 협력이 적은 편이었으나, 파견 종료 후 담당관과의 협력이 대폭 증가한 것은 양국 국가위원회 파트너십 증진에 일정 부분 기여한 것으로 볼 수 있음. 에스와티니에서는 한국 프로젝트 매니저 파견 종료 후 유네스코한국위원회 담당관과의 화상회의, 왓츠앱 채널 등을 통한 일상적인 교류와 협력, 정책자문

과 토의 등이 확연히 늘어났다고 강조함.

- **(사업 종료보고서 공동 출간)** 유네스코한국위원회와 모든 협력국 국가위원회는 국별 사업이 종료되는 시기에 맞춰 공동으로 사업 종료보고서를 출간함. 동 종료보고서는 5년~10년간 지속된 브릿지 사업의 의의와 성과를 정리한 주요 결과 문서로, 릴롱게 코뮤니케의 합의사항으로 발간됨. 지금까지 <말라위 프로젝트 종료보고서(2018)>, <레소토 프로젝트 종료보고서(2018)>, <르완다 프로젝트 종료보고서(2019)>, <잠비아 프로젝트 종료보고서(2019)> 등 4건이 출간되었고, 보츠와나 및 에스와티니도 사업종료 후 종료보고서를 공동 출간할 예정임. 이에 더하여 <브릿지 아프리카 지역회의 보고서(2016)>, 릴롱게 코뮤니케 합의사항인 <브릿지 모니터링 보고서(BMR)(2018)>도 공동 발간함.
- **(협력국 장관·대사 등 고위급 각료 면담)** 파급효과로 주한 잠비아 대사(Wylbur Chisiya Simuusa)의 유네스코한국위원회 방문 면담(2020.6월) 등 협력국 고위 각료가 유네스코한국위원회를 방문하여 브릿지 사업 및 향후 양국 협력방안에 대해 논의하거나, 유네스코 총회 계기 말라위를 포함한 협력국 장관 등 고위급 각료와 유네스코한국위원회의 면담이 실시되기도 함. 이는 브릿지 사업을 통해 형성된 파트너십이 다양한 부문으로 확장되어 국가 차원의 교류협력이 증진된 것을 시사하며, 브릿지 사업이 국가위원회 간 교류를 넘어 한-아프리카 간 협력 전반에 상당부분 기여한 것으로 평가할 수 있음.

<사진 3-1> 협력국 국가위-한위 간 강화된 파트너십 관련 사진



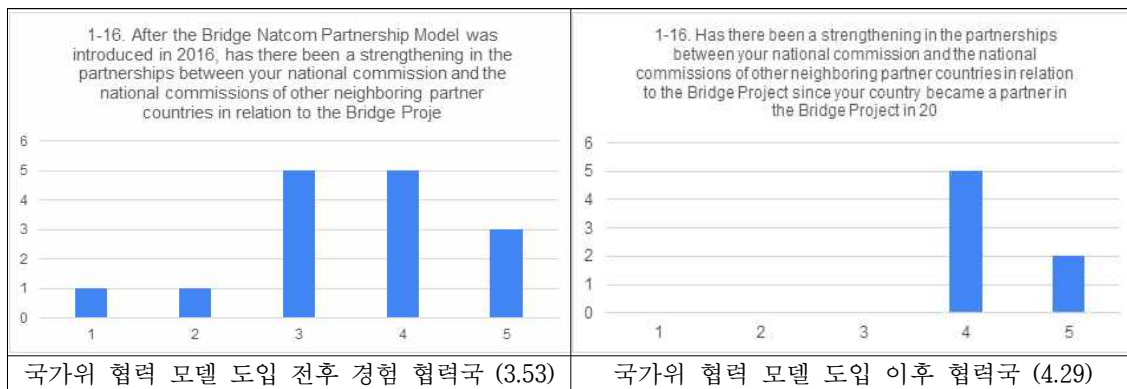
협력국 국가위원회-한국위원회 공동보고서 발간

제40차 총회 보츠와나-한위 면담(2019.11.)

라. 협력국 국가위원회-인접 협력국 국가위원회 간 파트너십 강화

- (종합) 협력국 8개국 대상 브릿지 아프리카 지역회의 1회, 보츠와나-에스와티니 동료학습 2회, 보츠와나-에스와티니-잠비아 동료학습 1회, 브릿지 아프리카 지속가능성 지역회의 1회(예정), 8개국 공동보고서 2건 출간 등 브릿지 사업을 통해 협력국 국가위원회 및 국가 간 파트너십이 다양한 부문에서 증진된 것으로 나타남. 그러나 국가 간 동료학습 등의 파트너십이 주로 사업 후반부에 발생하여 여러 나라와 파트너십을 구축하지 못한 것이 한계로 지적됨. 기타 말라위 성인문해 지역사회개발부의 인접 협력국 에스와티니 방문 동료학습이 파급효과로 발생하였고 이는 브릿지 사업을 넘어 국가 차원의 교류협력 증진에도 본 사업이 기여한다는 것을 시사함.
- (협력국 인식) 설문조사 결과, 협력국 국가위원회 간 파트너십 강화 여부 항목에 국가위 협력 모델 도입 전후 비교 대상인 유형1 국가군은 3.53점, 모델 도입 후 사업시행국인 유형2 국가군은 4.29점을 기록하며 상이한 결과를 보임. 증진된 파트너십 분야로는 △인접 협력국 사무총장·담당관 간의 협력, △공동보고서 발간, △아프리카 지역회의 개최, △국가 간 동료학습 순으로 집계되었음.

〈그림 3-8〉 브릿지 인접 협력국 국가위원회 간 파트너십 강화 여부



- 설문조사 분석결과, 협력국 간 파트너십이 증진되지 않았다고 답한 국가는 지역공동체 단위에서 사업이 집행되어 국가위원회의 사업 참여가 낮은 협력국이었으며, 국가위원회 역량강화 항목에도 부정적인 응답을 한 협력국이었음을 확인함. 또한, 유형1 국가군의 경우 1기, 2기 사업모델 전

후 경험에 있어 해당항목에 큰 차이를 느끼지 못한 것으로 해석할 수 있으며, 국가위 협력 모델 도입 후 사업을 시작한 유형2 국가군은 사업 초기부터 국가위원회 역할의 중요성을 인지하고 국가위원회가 중심이 되어 사업을 실시함에 따라 결과적으로 협력국 국가위원회 간 파트너십이 강화된 것으로 해석할 수 있음.

- (보츠와나-에스와티니 동료학습) 보츠와나와 에스와티니는 2018년 교차방문을 통해 브릿지 사업 성과를 공유하고 토의하는 동료학습을 2회 실시함. 본 동료학습은 브릿지 사업 협력국이 직접 발의하여 유네스코한국위원회 협의 하에 수행한 것으로, 국가위원회 및 정부관계자, 출연기관 관계자로 구성된 국별위원회 방문단에게 양국 비형식교육 상호 학습의 계기로 작용함. 심층면담 결과 브릿지 사업 시행 전 양국 국가위원회 간 교류는 유네스코 아프리카 지역사무소 연례회의 교류 등 형식적 차원에서 이루어졌다면, 브릿지 사업 시행 후 동료학습 등 교류를 통해 양국 비형식교육 주제 관련 국가위원회 및 정부관계자의 심층 교류 및 파트너십이 증진된 것으로 나타남.

<사진 3-2> 동료학습 등 국가 간 강화된 파트너십 관련 사진



- (보츠와나-에스와티니 동료학습의 성과 및 의의) 양국 동료학습은 아프리카 지역 내 국가위원회 간 파트너십 증진의 가시적 성과라는 점에서 국내외 파트너십 증진을 목표로 하는 유네스코 이념 실현에 직접 기여하는 사례로 평가됨. 다만 인접 협력국과의 동료학습이 프로젝트 시행 후반에 실시되어 아쉬움을 토로하거나 사업 초기부터 동료학습을 했으면 자국

시행 프로젝트의 발전은 물론 파트너십이 확장될 수 있었을 것이라는 언급들이 있었음. 추후 유사사업 수행 시 사업기획 단계부터 파트너십 증진을 성과목표로 설정할 필요가 있음. 구체적인 동료학습 내용은 다음과 같음.

- **(동료학습의 배경)** 본 동료학습은 에스와티니의 국별위원회에서 처음 발의하여 유네스코한국위원회 및 보츠와나 국가위원회와의 협의를 통해 시행되었으며, 양국 방문 동료학습을 통한 지역학습센터 운영 벤치마킹, 양국 국별위원회 위원과의 네트워크 형성 등 상호 학습 및 교류에 목적이 있음.
- **(동료학습의 성과)** 에스와티니 국가문화센터 마나나 관장(국별위 부의장)은 면담을 통해 “이번 동료학습으로 국별위원회가 보츠와나의 학교밖교육 부서와 보츠와나 개방대학 방문을 통해 소외계층을 위한 대안 교육정책을 배울 수 있었던 점이 고무적이었다”고 평가함. 또한, 마나나 관장은 “국가문화센터 기관장으로서, 보츠와나의 교육 분야 전문가들을 만나 양국 교육에 대해 비전과 경험을 나누게 되어 매우 뜻깊은 경험이었다”고 언급하며 동료학습의 결실로 향후 양국 파트너십 증진에 대한 기대를 표명함. 한편 에스와티니 국가위원회 사무총장은 “동료학습을 통해 에스와티니에서 추진 예정이었던 지역학습센터 교실 개축, 증축 관련 실질적인 도움을 얻을 수 있었다”고 언급하는 등 국별위원회 전원이 참가한 양국 상호방문 동료학습을 통해 참가자 개별 수요에 맞는 학습효과가 있었던 것으로 드러남. 상기 목적을 달성했음은 물론 에스와티니 국별위원회에게는 이러한 동료학습이 무보수로 이루어지는 국별위원회 활동에 대한 일종의 인센티브로 작용한다는 언급도 있었음.
- **(동료학습의 도전과제)** 동료학습 기획 및 실행을 둘러싸고 전체 일정 조율, 양국 정부 장차관 면담 조율, 상이한 국가예산 집행방식으로 비롯된 행정기술적 문제, 상이한 국가제도로 인한 사업방식 및 관심사 차이 등이 도전과제로 부각됨. 특히 양국 국별위원회의 의사결정과정 및 국가위원회 역할에 상당한 차이가 있어 동료학습의 효과를 극대화하는 데 어려움이 있었던 것으로 나타남. 향후 브릿지 사업에서 동료학습 추진 시 학습을 통해 얻을 수 있는 명확한 타겟 설정이 필요하다는 의견이 있었음.
- **(후속조치)** 상기와 같은 이유로 매년 같은 나라와 교류를 진행하는 것보다는 브릿지 사업 종료를 앞두고 있는 잠비아와의 3개국 동료학습을 추진하는 것이 효율적이라는 공감대 형성 및 합의하에 3개국 동료학습을 시행하기로 결정함. 첫번째 동료학습으로 만들어진 파트너십이 일회성으

로 끝나지 않고, 협력 당사국 수요에 맞게 변형되어 지속된다는 점에서 고무적인 성과라 평가할 수 있음. 특히 이러한 시도는 먼저 사업 종료 해를 맞게 된 잠비아의 사업종료 준비과정을 학습하며 보츠와나, 에스와티니 역시 체계적인 사업 종료를 준비하자는데 취지가 있어 지속가능성 제고를 위한 노력이 사업 전반에 걸쳐 이루어지고 있음을 확인함.

- 유네스코한국위원회와의 파트너십이 강화되었을 뿐 아니라 보츠와나, 잠비아 교차방문 등의 동료학습을 통해 인접 파트너국 국가위원회 그리고 정부 관계자와 협력의 지평을 넓힐 수 있었습니다. 특히 잠비아 동료학습에서는 당시 우리 지역학습센터 증개축을 앞두고 잠비아에서 추진 중인 지역학습센터 증개축 공사현장을 방문해 기술과 노하우를 학습할 수 있어 도움이 많이 되었습니다. (에스와티니 품질레 사무총장 심층면담(2020.9월))
- 양국 동료학습의 발단은 에스와티니 BNC(국별위원회) 분들과의 회의 중 종종 건의된 작은 제안에 있었습니다. 브릿지 사업 초기 단계에서부터 CLC(지역학습센터) 선정을 포함한 여러 중요한 의사결정들 및 주요 행사를 함께 '열렬한' 열정으로 함께 추진해오면서 BNC 내의 친목이 '의도치는 않았으나' '운이 좋게도' 상당히 돈독해졌고, 그 사기로 다같이 브릿지 사업을 통해 BNC 간의 활동도 추진해 보자는 아이디어가 동료학습의 씨앗이 되었습니다. 이 의견이 한위에게 전달되었고 한위의 의견도 반영되어 같은 시기에 브릿지 사업을 시작한 보츠와나의 상호 교류의 목적의 동료학습으로 귀결되었습니다. (에스와티니 전 프로젝트 매니저 심층면담(2020.10월))

○ (보츠와나-에스와티니-잠비아 동료학습) 2019년 시행된 브릿지 잠비아 프로젝트 종료워크숍 계기, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 3개국이 사업성과를 공유하고 사업종료 후 지속가능한 사업운영방안 등을 토의하는 동료학습을 시행함. 특히 3개국 국가위원회, 정부관계자로 구성된 국별위원회 위원들이 비형식교육 세부 분야를 주제로 사업성과 및 경험을 공유하고 교류하는 시간을 가졌다는 점에서 큰 의미가 있음. 브릿지 사업 전 3개국이 비형식교육 분야 심도높은 교류와 토의를 한 적이 없다는 점에서 브릿지 사업이 역내 비형식교육 관련 네트워크 형성 및 파트너십 증진에 상당부분 기여하고 있는 것으로 평가할 수 있음.

○ **(3개국 동료학습의 성과 및 의의)** 보츠와나, 잠비아, 에스와티니 3개국 동료학습의 가장 큰 성과는 이 자리에서 사하라 이남 아프리카 지역의 브릿지 사업국(기 종료국 포함) 전체가 참여하는 브릿지 아프리카 지역회의를 기획하여 돌아가며 개최하기로 3개국이 잠정합의한 것임. 이러한 합의 사항은 제40차 유네스코 총회 계기 유네스코한국위원회와의 협의하에 보츠와나에서 첫번째 브릿지 아프리카 지역회의를 개최하기로 결정한 것으로 귀결됨. 이는 2020년 보츠와나 국가위원회의 지역회의 사업 제안서 작성으로 이어졌으며, 이에 대해 양 국가위원회가 토의를 거쳐 협력 개최기로 결정하는 등 가시적인 성과를 거둠(코로나 19로 인해 차년도 이월 개최 예정).

■ 2개국, 3개국 동료학습을 통해 얻은 가장 큰 가시적인 결실은 잠비아, 보츠와나, 에스와티니 세 국가의 BNC 네트워크가 자발적으로 형성이 되었다는 것이고, PM인 제 개인적인 의견은, 1차 보츠와나 동료학습의 경우 투입 대비 효과를 보았을 때 그 효율성에 대해 다소 회의적이었지만, 3개국 동료학습 후에는 세 국가의 브릿지 사업에 대한 개요부터 차이점까지 확연히 파악할 수 있어 국별위원회 분들에게도 브릿지 사업에 대한 이해도가 확실히 증가한 효과가 있었던 거 같습니다. 각 국가의 현장을 직접 방문해 봄으로써 통해 해당 국가 BNC와의 교류 및 각 국가의 관심 분야에 대한 궁금증이 해소되고, 동시에 세 국가의 브릿지 사업에 대한 접근법, 국가위와 PM, BNC간의 관계, CLC 운영 방식 등이 모두 다름을 확연하게 경험할 수 있는 기회가 되었던 점도 BNC, ENCU 분들에게는 큰 성과였던 것 같습니다. 뚜렷하게 어떠한 결과가 있었다라고 증명하거나 정의하기는 어려울 수 있으나 에스와티니의 경우 초기단계부터 무보수로 브릿지 사업에 열심히 헌신해주신 BNC분들에게 일종의 동기부여 및 무형의 보상 차원에서 본다면 동료학습이 큰 역할을 했다고 생각합니다. (에스와티니 전 프로젝트 매니저 심충면담 (2020.10월))

○ **(동료학습의 한계 및 향후 발전 가능성)** 협력국들은 이러한 동료학습이 사업 초기가 아닌 후반부에 이루어진 것에 대해 아쉬움을 표명함. 브릿지 사업 후반기에 이르러서야 동료학습 등의 파트너십 성과가 도출된 것은 다음과 같이 두 가지로 분석할 수 있음. 첫째, 개별 협력국 내부의 행위자 간의 파트너십 증진을 넘어, 인접 국가 간 파트너십이 자연스럽게 생

성되는 데는 상당시간이 소요됨. 일반적으로 협력국 내에서 유무형의 사업성과가 축적된 후에 성과를 공유하는 과정에서 국가 간 파트너십에 추동력이 생기기 때문임. 둘째, 국가 간 파트너십 증진은 브릿지 사업 1기, 2기 모델은 물론 3기 국가위 협력 모델에서도 명확한 성과목표로 설정되지 않았기 때문에 이에 대한 인식과 성과 달성을 위한 노력이 미비했음. 그럼에도 불구하고 동료학습이 협력국 사이에서 자생적으로 발의되어 이루어진 것은 고무적인 현상임. 한편 에스와티니는 3개국 동료학습 이후인 2020년 초에도 기 사업종료국인 말라위의 지속가능성 발전전략 및 현황을 벤치마킹하기 위해 말라위와 동료학습을 시행할 계획을 갖는 등 국가 간 파트너십 강화에 대한 적극적인 의지를 보였으나, 코로나 19 확산 등으로 무산된 바 있음.

- **(후속 사업 필요성에 대한 논의)** 설문 및 면담 종합분석 결과, 협력국들은 대체로 브릿지 사업 관련 국가 간 소통 네트워크 마련 등 국가 간 파트너십을 강화할 수 있는 방안이 필요하며 이를 위해 협력국 공동의 노력이 필요하다고 인식하고 있는 것으로 나타남. 특히 국가위 협력 모델 도입 후, 브릿지 사업은 유네스코 국가위원회의 네트워크 안에서 진행되는 특수성을 지니고 있으므로, 지난 10년간 시행된 브릿지 아프리카 프로그램 종료 후에도 국가위원회 네트워크를 활용하여 축적된 사업성과를 공유하고 지속가능성을 담보할 수 있는 강점이 존재함.

3. 영향

- 본 평가는 종료평가이나, 평가의 주안점 및 특성을 고려할 때 일부 영역의 영향 평가가 필요하다는 판단하에 관련 평가를 실시함. 영향 부문에서는 △사하라 이남 아프리카 지역 비형식교육 네트워크 형성, △한국의 유네스코 활동 협력기반 강화, △평생학습 및 비형식교육 관련 협력국 정책 및 제도 변화, △협력국 내 유네스코 활동 강화 및 이념 실현 기여 등의 세부 항목에 대한 평가 수행.

가. 사하라 이남 아프리카 지역 비형식교육 네트워크 형성

- **(종합)** 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 사하라 이남 아프리카 지역 협력국들이 비형식교육 분야의 국가위원회 네트워크를 형성해 동 지역 내

에서 비형식교육의 지속가능성 증진에 기여하고 있는 것으로 나타남. 특히 8개 브릿지 협력국 전체가 모여 사업 발전방안을 토의한 2016년 말라위 지역회의는 프로그램이 1, 2기 사업 경험을 토대로 3기 국가위 협력 모델로 전환하는 기반이 되었고, 이후 브릿지 아프리카 프로그램의 발전에 크게 기여함. 이는 브릿지 사업이 단순히 국가 간 파트너십을 증진하는 데 머무른 것이 아니라 사하라 이남 아프리카 지역 차원의 비형식교육 네트워크를 형성하는 초석을 다진 것으로 해석할 수 있음.

- 한편, 브릿지 아프리카 프로그램 전반기에 축적된 성과를 말라위 지역회의에서 토의하여 3기 국가위 협력 모델이라는 혁신적인 운영구조를 도입했다면, 그 결과 프로그램 후반기인 지난 5년간 상기에서 살펴본 바와 같이 2국 간 교류 및 3국 간 교류협력 동료학습, 공동보고서 발간 등 동 지역 내에서 다양한 부문의 협력이 발생한 것으로 관찰됨. 또한, 동료학습의 결과로 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 등 3국 간 공동합의하에 브릿지 아프리카 지속가능성 연례회의 개최를 결정한 것은 동 지역 비형식교육 네트워크 공고화에 있어 중요한 성과라고 할 수 있음. 남아프리카공화국, 짐바브웨 등 2016년 이후 사업 종료국의 경우 이러한 지역 네트워크에 참여하지 않아 사업 종료 후 연결고리가 끊어진 것이 그동안 한계로 노정되어 왔는데, 보츠와나 지역회의에서는 이러한 기 사업종료국 참여도도모할 계획이라 고무적임. 또한, 말라위 지역회의에서는 유네스코한국위원회의 주도적인 역할하에 이러한 네트워크가 형성되었다면, 보츠와나 개최 예정 지역회의는 협력국에서 주도하여 발의하고 역으로 유네스코한국위원회에 협력을 요청했다는 점에서 중요한 전환임. 이는 브릿지 사업을 통해 증진된 국가위원회의 역량과 파트너십의 결실을 보여주며, 협력국들이 동 네트워크와 브릿지 사업의 지속가능성에 대해 매우 중요하게 인식하고 있다는 것을 시사함.

- **(2016 브릿지 아프리카 지역회의를 통한 브릿지 아프리카 네트워크 태동)**
 브릿지 아프리카 프로그램은 2016년 브릿지 아프리카 지역회의를 통해 사업 발전 및 국가위 협력 모델 도입이라는 중요한 전환점을 마련함. 이 자리에서 2010-20년까지의 사업기간 중 전반부에 해당하는 1기, 2기 프로그램에서 축적된 사업의 성과와 경험을 아프리카 8개 협력국 국가위원회와 공유하고 향후 사업발전전략을 도출하는 등 상당한 성과를 이룸. 본 지역회의의 핵심성으로 8개국 국가위원회 합의하에 사업발전전략인 릴롱

케 코뮌니케(Lilongwe Communiqué)가 도출되었고, 이에 의거 3기 유네스코 국가위원회 교육협력모델이 구축됨.

- 릴롱케 코뮌니케의 핵심원칙으로 주인의식, 자립역량, 지속가능성을 설정하고, △국가위원회 역할 및 협력 강화, △명확한 책임 및 역할을 기재한 양해각서 및 부속문서 체결(국가위 계좌 사용 및 보고체계 수립), △한국 프로젝트 매니저 파견, △브리지 국별위원회 설치, △8개국 공동보고서 발간 등의 8가지 전략목표를 설정하였으며, 이러한 전략목표의 결과가 지난 5년간 6개 협력국이 수행한 브리지 사업을 통해 역량강화 및 파트너십 강화 사례 등으로 가시화됨(릴롱케 코뮌니케 전문은 첨부3. 기타자료 참조).

<글상자 3-1> 브리지 아프리카 지역회의(말라위 릴롱케)

■ 개요

- 회의명: 2016 브리지 아프리카 지역회의
- 기간/장소: 2016.2.17.-19./말라위 릴롱케

- 주요내용: 유네스코말라위위원회(Malawi National Commission for UNESCO) 및 말라위 정부와 유네스코한국위원회가 공동 주최한 동 지역회의에는 유네스코한국위원회를 비롯하여 브리지 아프리카 프로그램에 참여 중인 7개 국가 정부 및 민간 관계자 109명이 모두 한 자리에 모여, 2010년부터 6년간 추진되어온 브리지 사업의 국별 주요 성과와 발전방향 등을 3일간(2016.2.17.-19.) 집중 토론했다.

- 지역회의 첫째 날(2016.2.17.), 유네스코한국위원회가 아프리카 프로그램의 새로운 전략 방향과 원칙을 담은 뉴프레임워크(New Framework for Bridge Africa Programme)를 발표함으로써, 동 프로그램의 새로운 개념과 원칙에 대한 주요 관계자들의 이해를 제고함.

- 지역회의 마지막 날(2016.2.19.) 3일간의 집중 토론의 결과물로서, 각국 유네스코국가위원회 사무총장들이 브리지 아프리카 프로그램 참여국가 간 공동의 협력 의지를 확인하고, 동 사업의 구체적 전략 방향(Strategic Directions)에 합의하는 릴롱케 코뮌니케(Lilongwe Communiqué)를 체결 및 도출함.

- 또한, 유네스코한국위원회는 유네스코말라위위원회 및 나미양고나 피니 CLC와 각각 기본협정(Framework Agreement)을 체결함으로써, 활동가 제도 종료 이후 각 CLC의 지속가능성 및 자립역량을 강화할 수 있는 제도적 기반을 마련함.
- 브릿지 아프리카 협력국 유네스코국가위원회 사무총장이 모두 한 자리에 모인 지역회의 계기에 2건(보츠와나, 에스와티니)의 국가위 간 양자 업무협약(MOU)과, 6건(말라위, 르완다, 레소토, 잠비아, 보츠와나, 에스와티니)의 프로젝트 매니저 파견약정(TOR)을 체결함.
- 또한, 지역회의 전후 말라위 정부와의 고위급 양자면담을 총 3차례 (부통령, 사회복지부 장관, 교육부 장관) 실시함으로써, 말라위 정부 내 브릿지 아프리카 사업의 가시성을 제고하고, 동 사업의 발전을 위한 정부 차원의 지지와 협력을 약속받음.

<사진 3-3> 2016 말라위 개최 브릿지 아프리카 지역회의 사진



2016 말라위 개최 브릿지 아프리카 지역회의

2016 말라위 개최 브릿지 아프리카 지역회의

- (브릿지 아프리카 지속가능성 지역회의 기획 등을 통한 네트워크 견고화)
말라위 개최 아프리카 지역회의 이후 협력국 간 파트너십이 증진되어 2개국 혹은 3개국 단위의 동료학습이 시행되었으나, 사하라 이남 아프리카 지역 모든 협력국을 대상으로 하는 지역회의는 2016년 말라위 지역회의 이후 개최되지 않았음. 이런 맥락에서 말라위 지역회의 후 5년이 지난 2020년 동 지역 내 모든 협력국의 사업이 종료되는 시기에 맞춰, 프로그램의 사업 효과 및 지속가능성을 제고하기 위해 기 종료국 포함 전체 브

릿지 사업국이 참여하는 브릿지 아프리카 지역회의를 기획한 것은 큰 의미가 있음. 특히 상술하였듯 이는 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 동료학습의 결과로 도출된 협력국 내부에서 자생적으로 태동한 것으로 협력국 국가위원회의 역량강화 및 파트너십 증진을 보여주는 고무적인 성과로 볼 수 있음.

- 특히 보츠와나 지역회의는 한국이 아니라 협력국인 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 3개국 동료학습에서 논의된 결과를 유네스코한국위원회와 함께 협력하여 만든 성과임을 주목할 수 있음. 당초 2020년 하반기 개최 예정이었으나, 코로나 19 확산으로 인해 연기되었으며 차년도 이월 개최 예정임. 더욱이 초대 지역회의 개최를 맡은 보츠와나의 경우 회의 개최 경비를 유네스코한국위원회와 공동 부담하는 매칭펀드 형태로 조성하는 등 브릿지 사업의 성과 공유와 비형식교육 분야 지역 네트워크 형성 및 공고화에 있어 정부 차원의 강한 이니셔티브를 가지고 있는 것으로 나타남. 보츠와나 국가위원회 사무총장은 “잠비아, 에스와티니 등 인접 협력국과 프로그램의 지속가능성 관련 계획을 세웠고, 각국의 사업경험과 모범사례 공유 필요성에 3개국이 깊이 공감하였으며 공동 합의 하에 보츠와나가 첫 회의를 개최하기로 했다”고 피력하며, “브릿지 사업이 유네스코한국위원회와 유네스코보츠와나위원회 양자 협력 사업임과 동시에 현지 다른 정부 부처와도 프로젝트를 함께 수행한다는 점에서 지속가능발전목표 17번 목표인 파트너십 이행에 기여한다고 생각한다”고 브릿지 사업을 통한 파트너십 기여에 대한 강한 의지를 피력함.

<글상자 3-2> 브릿지 아프리카 지속가능성 지역회의(보츠와나)

■ 회의 개요

- 회의명: 2020 브릿지 아프리카 지속가능성 지역회의 (The Regional Conference on the Sustainability of the Bridge Africa Programme)
- 기간/장소: 2020.10.26.~27./보츠와나 (코로나19 확산으로 차년도 이월 개최 고려)
- 주최/예산: 유네스코보츠와나위원회, 유네스코한국위원회 협력 개최/ 예산 공동부담
- 참석자: 유네스코보츠와나위원회 사무총장 및 국별위원회 위원, 기 종료국 포함 브릿지 아프리카 프로그램 협력국(레소토, 르완

다, 말라위, 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 등) 관계자, 사하라 이남 아프리카 지역 브릿지 사업 미시행국 국가위원회, 유네스코 남아프리카 지역사무소 관계자, 유네스코한국위원회 관계자 등 총 80여명

- 배경: 2019년 시행된 동료학습(Peer-Learning) 중 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 국가위원회에서 브릿지 아프리카 지역 컨퍼런스 개최 의견 수렴. 제40차 유네스코 총회에서 유네스코한국위원회-유네스코보츠와나위원회 사무총장 면담 시 동 지역회의 협력 제안 요청
- 목적: 브릿지 사업 종료 후 브릿지 아프리카 프로그램 협력국 간 지속가능성 촉진, 브릿지 아프리카 프로그램의 국별 성공사례 공유 및 지속가능성 전략 논의, 브릿지 아프리카 프로젝트 관계자 네트워크 및 연대관계 결속
- 주요내용: 브릿지 아프리카 프로그램 협력국 모범 운영/성공 사례 공유 및 평가, 집중 그룹 토론을 통해 브릿지 아프리카 프로그램의 지속가능성을 위한 핵심 전략 모색 및 액션플랜 수립, 보츠와나 마오타테 CLC 현장 방문
- 기대효과: 회의 결과보고서 제작을 통해 사업의 지속가능성 제고 전략을 담은 액션플랜 도출, 남아프리카 개발공동체(SADC) 지역 내 브릿지 아프리카 프로그램 사업 성과 가시성 제고, 브릿지 아프리카 프로그램 관계자 간 동료학습(Peer Learning) 기여

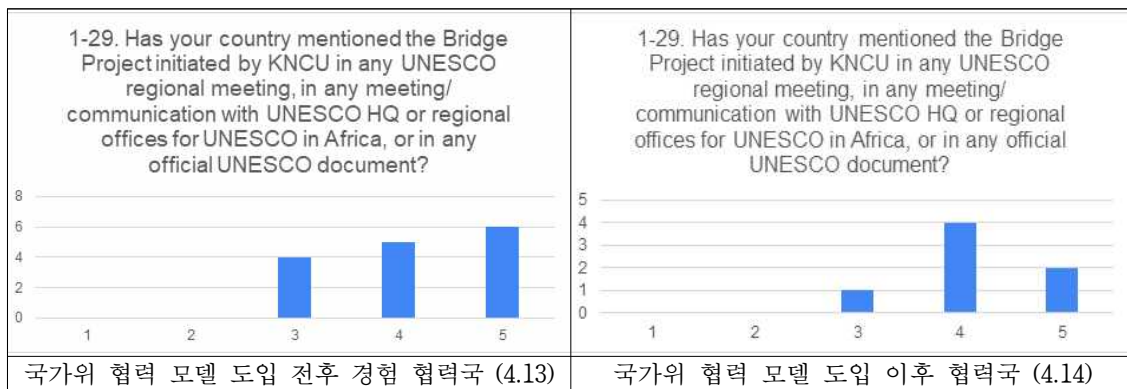
나. 한국의 유네스코 활동 협력기반 강화

- (종합) 유네스코 총회 협력국 수석대표 연설 5회 이상, 유네스코 국가위원회 총회 기조발제 포함 연설 5회 이상, 유네스코 아프리카 지역사무소 회의 연설 및 발표 10회 이상, 국가위원회 연차보고서 게재 15건 이상 등 유네스코 주요 공식회의 연설 및 발표, 공식 문건에서 유네스코한국위원회의 브릿지 사업이 우호적으로 언급됨에 따라 한국의 유네스코 활동 협력기반 강화에 크게 기여함. 특히 2년에 한 번 열리는 유네스코 총회 협력국 수석대표(교육부 장관) 연설 속에 브릿지 사업이 협력 성공사례로 언급된 것은 한국과 아프리카 협력국의 파트너십 구축을 통해 유네스코

무대에서 한국의 위상과 가시성이 제고되었다는 증거임. 유네스코의 전략적 전환을 앞둔 시기, 차기 중기전략(C/4) 수립은 물론 각 분야 유네스코 이사국 선출 간접 기여 등 한국의 대 유네스코 영향력을 확대하는 토대를 마련한 것으로 평가할 수 있음.

- (유네스코 관련 회의 및 공식 문건 브릿지 사업 언급 사례) 설문결과 브릿지 사업의 유네스코 관련 회의, 문서, 언론보도자료 등 국제무대 언급 여부 항목에 대해 유형1 국가군은 4.13점, 유형2 국가군은 4.14점을 기록하는 등 양 유형 국가군 공히 긍정적으로 응답함. 유네스코에서 본 사업이 언급된 사례는 △유네스코 총회 등 유네스코 공식회의 연설 및 발표, △유네스코 관련 회의 프레젠테이션, △유네스코 미디어 홍보 문건 순으로 나타났으며, 기타 국가위원회 연차보고서에 게재하거나 국내 유엔 회의에서 브릿지 사업을 언급하였다는 응답이 있었음.

〈그림 3-9〉 유네스코 공식 회의 및 문건 브릿지 사업 언급 여부



- (유네스코 총회 본회의 회원국 정부 수석대표 연설 5회 언급) 제39차 총회, 제40차 총회 등 유네스코 총회 본회의에서 레소토, 말라위, 보츠와나 수석대표(교육부 장관) 공식 연설에서 브릿지 사업의 성과와 중요성, 한국 정부에 대한 감사를 적극적으로 표명한 것을 높이 평가할 수 있음(〈글상자 3-3〉 참조). 유네스코 총회는 2년에 한 번 193개 회원국이 모이는 가장 중요한 자리로 특히 수석대표연설은 회원국이 2년간 교육, 과학, 문화 분야에서 시행한 모든 사업 중 핵심적인 성과를 193개 회원국과 공유하고 향후 협력을 모색하는 중요한 자리임. 이러한 수석대표 연설에서 한국의 브릿지 사업이 5회 이상 언급되었다는 사실은 한국과 브릿지 협력국의 파트너십 구축을 통해 유네스코 내에서 한국의 가시성이 대폭 제고되고 한국의 유네스코 활동 협력기반이 강화되었다는 것을 의미함.

- 말라위 국가위원회 사무총장 직무대행은 면담을 통해 “브릿지 사업은 우리 말라위의 비형식교육 발전에 있어 매우 중대한 부분을 차지하고 있어 유네스코 총회에서 브릿지 사업을 언급한 것은 당연한 것이며, 앞으로도 브릿지 사업 등을 통해 한국과 더 많은 협력이 이루어기를 희망한다” 고 강조함. 한편, 브릿지 사업 시작 전에는 사하라 이남 아프리카 지역에 유네스코한국위원회와의 협력사업이 없었고 이에 따라 유네스코 내에서 이들 협력국의 유네스코한국위원회에 대한 우호적인 발언도 없었던 바, 이는 지난 10년간 브릿지 사업을 통해 유네스코 내에서 한국과 유네스코한국위원회의 가시성과 위상이 강화되었음을 시사함. 특히 2016년 국가위 협력 모델로 전환한 이후 이러한 언급이 현저히 빈번하게 그리고 중요하게 이루어지고 있다는 점은 브릿지 사업을 통해 아프리카 국가들과 한국의 협력기반이 강화되었음을 의미함.

〈글상자 3-3〉 유네스코 총회의 한국 브릿지 사업 언급 사례

- 제40차 유네스코 총회 본회의 말라위 수석대표(교육부 장관) 발언 (2019.11.)
 - “한국 정부와 유네스코한국위원회가 수행한 역할에 특별한 감사를 표함. 유네스코한국위원회는 우리 지역의 국가위원회와 협력을 통해 유네스코 임무(mandate)와 가치의 실현을 촉진해왔음. 이러한 협력은 유네스코가 오늘날 세계가 직면한 도전과제에 적절히 대응할 수 있도록, 국가위원회들이 유능한 행위자(capable actors)를 구성하였음을 입증함. 이러한 국가위원회들의 업무는 유네스코의 임무와 유네스코 중기 전략 중 글로벌 우선순위-아프리카, 성평등에 매우 잘 대응함. 말라위는 이와 같은 파트너십이 더욱 지속되고 형성되길 기대하고, 유네스코가 더 많은 파트너십을 계속해서 형성해주길 바람.” (연설문 p.2)
- 제40차 유네스코 총회 본회의 레소토 수석대표(교육부 장관) 발언 (2019.11.)
 - “브릿지 아프리카 프로그램을 통해 3개의 지역학습센터에서 성인 문해와 직업교육훈련 프로그램을 이행할 수 있도록 지원해준 유네스코한국위원회에 사의를 표함. 추후 이러한 성격의 프로젝트 협력 및 지원을 부탁드립니다.” (연설문 p.5)

- 제40차 유네스코 총회 본회의 보츠와나 수석대표(고등교육부 차관) 발언(2019.11.)
 - “한국의 브릿지 아프리카 프로젝트를 통해 빈곤 지역 마오타테에 지역학습센터를 건립할 수 있게 지원해준 것에 사의를 표함. 동 프로젝트의 주요 목적은 교육 기반 이니셔티브를 통해 현지 지역사회들이 자립할 수 있도록 하는 것임. 동 프로젝트의 결과로 206명의 소외된 학습자들이 교육의 혜택을 받게 됨.” (연설문 p.4)

- 제39차 유네스코 총회 본회의 말라위 수석대표(교육부 장관) 발언(2017.11.)
 - “(말라위의) SDG4와 교육2030 달성 지원을 목표로 하는 유네스코 한국위원회의 브릿지 아프리카 프로그램에 사의를 표함.” (연설문 p.3)

- 제39차 유네스코 총회 레소토 수석대표(교육부 장관) 발언(2017.11.)
 - “브릿지 아프리카 프로그램을 통해 레소토의 교육 소외계층에게 교육의 기회를 제공하는 유네스코한국위원회에 사의를 표함” (연설문 p.6)

<사진 3-4> 제40차 유네스코 총회 브릿지 사업 언급 사진



- (유네스코 국가위원회 총회 기조발제 포함 연설) 레소토, 보츠와나, 에스와티니 등 협력국 국가위원회 사무총장들은 유네스코 총회 계기로 열린 국가위원회 총회 및 분과회의에서 유네스코한국위원회와의 아프리카 교육 부문 협력사업인 브릿지 사업 수행을 통해 의미있는 성과를 도출했다고 밝히며 한국 정부에 감사를 전하는 등 본 사업을 ‘국가위원회 간 협

력'의 모범사례로 소개함. 유네스코한국위원회 김광호 사무총장은 2019년 국가위원회 회의 중 신임 국가위원회를 위한 오리엔테이션에서 국가위원회 파트너십 사례로 브릿지 아프리카 프로그램을 심도높게 언급하며 그간의 성과를 공유함.

- **(유네스코 남아프리카 지역사무소 회의 및 아프리카 지역 국가위원회 회의 공식 연설 및 발표)** 유네스코 남아프리카 지역사무소 회의 및 역내 국가위원회 공식 연설에서도 브릿지 아프리카 프로그램이 10회 이상 성공 사례 등으로 언급된 것으로 관찰됨. 특히 동 사례는 사하라 이남 아프리카 지역 내 평생학습 및 비형식교육 분야의 유네스코 회의에서 브릿지 사업의 성과가 성공사례로 인정받고 있음을 보여주는 방증임. 유네스코 남아프리카 지역사무소 관계자들 역시 브릿지 프로그램이 촉진한 국가위원회 파트너십을 긍정적으로 평가하고 있으며, 제40차 총회 계기 유네스코한국위원회와의 협의회를 통해 향후 협력가능성을 모색하기 위한 논의를 진행하기도 함.
- **(유네스코 남아프리카 지역사무소 평가)** 평가 관련 면담결과 남아프리카 지역 사무소에서는 브릿지 아프리카 프로그램이 역내 협력국 국가위원회와 유네스코한국위원회 간 파트너십 증진은 물론 역내 협력국 간 동료학습을 통해 협력국 간의 파트너십 증진에 기여했다고 강조하며 동시에 프로그램을 통해 협력국들의 문해 사업 이행 역량이 향상되었다는 점에서 혁신적인 사업모델이라고 평가함. 또한 SDG의 포용적인 양질의 교육 목표를 달성하기 위한 구체적인 현장 프로그램 사례라고 평가하며, 향후 유네스코 및 지역 차원에서 동 사업의 가시성을 좀 더 제고하고 성과를 확산하는 작업이 필요함을 강조함.
- **(유네스코 관련 언론홍보자료 및 보고서)** 유네스코 관련 공식 문건에서도 브릿지 사업이 자주 언급된 것으로 관찰됨. 특히 유네스코 국가위원회 연차보고서에서는 2013년~2019년 기간 중 브릿지 사업이 15회 이상 언급되어 한국 브릿지 사업의 가시성을 높인 바 있음. 유네스코 국가위원회 연차보고서는 199개 국가위원회의 연간 주요 사업성과를 정리하여 1년에 한 번 발간되는 주요 자료로 국가위원회 협력과 사업성과를 회원국 국가위원회는 물론 회원국 정부, 유네스코 본부 사무국과 공유하는 중요한 문건임. 특히 레소토, 말라위, 보츠와나, 에스와티니에서 추진된 브릿지 사업의 성공사례는 특집기사로 지면을 상당부분 할애하여 집중 조명되고 있어 한국이 시행한 브릿지 사업의 가시성을 높이는 데 중요한 역할을

하고 있다고 해석할 수 있음.

<사진 3-5> 브릿지 사업 관련 국가위원회 연차보고서 사진

	
국가위원회 연차보고서(2019)	국가위원회 연차보고서 브릿지 특집 기사

- (한계) 다만, 상기와 같이 브릿지 사업을 통해 한국과 유네스코한국위원회의 사업이 유네스코 각종 무대에서 부각되고 있으며 유네스코 본부 및 총회, 지역사무소 차원에서 언급된 사례들이 유의미함에도 불구하고 사례로 축적되고 있지 않으며 가시적인 성과로 드러나지 않아 유네스코 무대에서 한국의 지속적인 영향력 확대에 대한 면밀한 정성적, 정량적 평가가 어려운 상황임.

다. 협력국 평생학습 및 비형식교육 발전 기여

- (종합_변화된 협력국 정책 및 제도) 한국의 브릿지 아프리카 프로그램은 말라위, 에스와티니, 잠비아 등 협력국의 비형식교육 정책 및 제도 변화에도 일정 부분 기여한 것으로 나타남. 말라위는 오랜 기간 타결되지 못했던 국가 성인문해교육 기본정책이 브릿지 사업 시행 이후 도입되었음을 강조함. 에스와티니, 잠비아, 말라위의 경우 직업훈련교육 이수자에게 국가자격증 시험을 응시할 수 있는 기회를 부여하여 학습자들을 공교육 편입 혹은 취업 기회로 연계하는 긍정적 효과를 야기함. 특히 에스와티니의 경우 자격시험 개발 및 브릿지 지역학습센터의 중앙시험센터 활용 등을 통해 국가자격시험의 분권화에 기여함. 이와 더불어 브릿지 아프리카

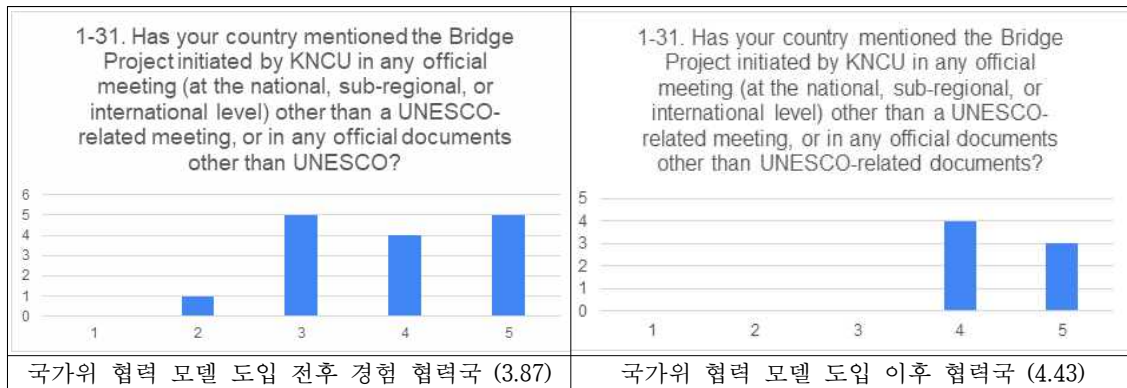
프로그램 관련 다양한 성과가 협력국 주요 정부 연간 교육 계획 및 예산 속에 반영되어 있으며 보츠와나의 경우 매칭펀드 등을 통해 협력국의 상호책임성을 담보하고 있는 것으로 나타남.

- **(에스와티니의 국가자격증 제도 분권화 및 브릿지 사업 모델의 타 정부 부처 차용)** 심층면담 결과, 에스와티니는 브릿지 사업의 일환으로 재봉 분야 자격증시험을 개발·실시한 후, 이를 토대로 국가공인자격증 제도를 도입하고, 브릿지 구계자 지역학습센터를 재봉 분야 국가공인자격증 시험 센터로 운영하는 일련의 과정을 통해 에스와티니의 국가 자격시험 제도 분권화에 기여함. 또한, 에스와티니의 개발 분야 정부 부처인 톨훈들라게 발부에서는 중앙정부와 지방정부, 지역사회 사이의 파트너십을 통해 사업 효과 증진을 도모하는 브릿지 사업 모델을 벤치마킹해 다른 지역공동체 개발협력 프로젝트에 적용하는 등 협력국 내에서 브릿지 사업의 영향력이 확산되고 있음이 관찰됨. 한편 사업의 중장기성으로 나타나는 협력국의 정책 및 제도 변화가 4년이라는 비교적 짧은 사업기간을 가진 에스와티니에서 발생한 것은 에스와티니 국별위원회 활성화를 통한 범정부협력의 결실로도 평가할 수 있음.
- **(잠비아의 국가자격증 제도 및 성인문해교육 국가교육과정 개발)** 잠비아 국별위원회 위원은 면담을 통해 브릿지 프로젝트 시행 이전에는 성인문해 수업을 하는 공립학교 교사들이 월급을 받지 못했는데, 브릿지 사업 이후 공립학교에서 성인문해 수업을 실시하는 교사들에게 정부 차원에서 수당을 제공하도록 정책이 바뀌었다는 점을 강조함. 또한 잠비아 정부는 유네스코한국위원회와 성인문해교육을 위한 국가교육과정을 개발하였고 네가네가 지역학습센터에 이를 도입하여 활용하였다는 점을 주목해볼 수 있음. 구체적으로 성인 교육과 아동 교육의 차이를 감안하여, 일반 초등학교 교육과정과는 다른 레벨1과 레벨2로 구성된 별도의 성인문해교육과정을 개발하여 실시하고 있음. 또한 네가네가 지역학습센터의 수업은 국가교육과정과 연계되어 있어 문해교육 프로그램 레벨2를 마친 학습자들에게는 공교육제도로 복귀할 수 있는 기회가 제공됨.
- **(보츠와나의 정부 프로그램 편입 하 사업 운영 및 매칭펀드 활용)** 보츠와나의 경우, 브릿지 사업을 정부 교육제도 안에 편입시켜 운영함으로써 사업종료 후 지역학습센터 등의 지속가능성을 담보하고 있는 것으로 나타

남. 보츠와나는 2016-20년 브릿지 사업 시행 시 매년 평균 50% 이상의 사업예산을 부담하며 사업의 안정적 운영에 기여하고 사업 발전의 내실화를 기하고 있음.

- (협력국 정부 공식회의 및 문건 브릿지 사업 언급 여부 조사) 설문결과 브릿지 사업의 유네스코 이외의 공식 회의, 문서, 언론보도자료 등 국내외 무대 언급 여부 항목에 대해 유형1 국가군은 3.87점, 유형2 국가군은 4.43점으로 양 유형 국가군 공히 긍정적으로 응답함. 브릿지 사업이 언급된 사례는 △협력국 정부 연간 계획 및 보고서, △정부 공식회의 연설 및 발표, △협력국 미디어 홍보 문건, △유네스코 이외의 국제회의 프레젠테이션 순으로 나타났으며, 기타 정부 및 의회 공식 연설 등에서 브릿지 사업이 언급된 것으로 나타남.

〈그림 3-10〉 유네스코 이외의 공식 회의 및 문건 브릿지 사업 언급 여부



- (협력국 정부 공식 연설 및 발표, 언론보도 속의 브릿지 사업 언급의 의미) 설문조사 및 심층면담 분석 결과 한국 브릿지 사업은 협력국 정부 공식 연설 및 발표, 언론보도에서 통합 100회 이상 언급된 것으로 집계됨. 특히 Botswana Daily News Article, Times of Eswatini Newspaper 등의 협력국 주요 언론과 협력국 정부 내 각종 주요회의에서 브릿지 사업 언급이 빈번하게 이루어진 것은 협력국 내에서 브릿지 사업과 동 사업이 추구하는 교육의 중요성에 공감대가 형성되고 있다는 것을 시사함. 또한, 심층면담 결과 대부분의 협력국에서 정부 연간계획 및 보고서에 브릿지 사업이 언급되거나 비형식교육 분야에서 브릿지 사업이 중요한 부분을 차지하고 있음을 확인할 수 있었음. 에스와티니 국가위원회 사무총장은 의회에서 국왕이 공식 연설을 통해 브릿지 사업을 언급하였고 이를 통해

에스와티니 국가 차원에서 직업교육훈련이 활성화되는 계기가 되었다며
 브릿지 사업의 중요성을 강조함.

<사진 3-6> 브릿지 사업 관련 언론홍보자료 및 보고서 사진



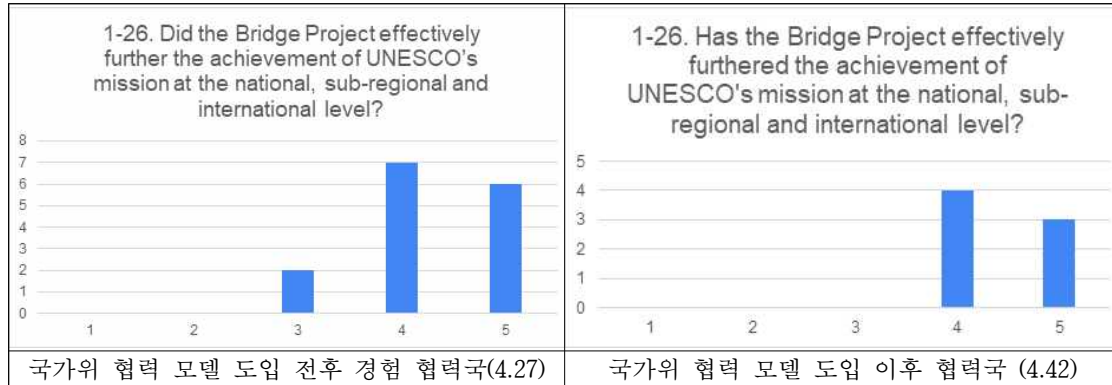
라. 협력국 차원 유네스코 이념 실현 기여

○ (종합) 브릿지 사업을 통해 협력국 국내외 차원에서 유네스코 활동이 진
 작되었고 협력국 정부 및 일반 대중에게 정보 공유 기능 및 유네스코 가
 시성이 향상되는 등 유네스코 이념 실현에 기여하고 나아가 지속가능발
 전목표 달성에 기여한 것으로 판단됨. 협력국 국가위원회들은 브릿지 사
 업을 통해 교육, 과학, 문화, 정보커뮤니케이션 협력을 기반으로 인간의
 마음에 평화의 방벽을 건설하고 지속가능한 발전을 도모하는 유네스코
 이념 달성에 기여하고 있다고 강조함. 또한, 포용적인 양질의 교육, 모두
 를 위한 평생학습에 대한 접근성 보장, 유네스코 국가위원회 간의 남남
 협력 증진 등을 통해 유네스코 이념 실현에 기여했다고 응답하고 있음.
 협력국에서 유네스코 이념이 실현된 구체적인 항목으로는 △유네스코 관
 련 국내 활동 진작, △국내 파트너십 강화, △국제무대 파트너십 강화, △
 지역 및 전 세계 차원의 회의 등 유네스코 무대에서의 활동 강화 등으로
 나타났으며 이를 통해 SDGs 달성에 크게 기여하고 있다고 응답함.

○ (협력국 인식조사) 설문결과 브릿지 사업 이후 협력국 차원의 유네스코
 이념 실현 여부 항목에 유형1 국가군은 4.27점, 유형2 국가군은 4.42점으
 로 양 유형 국가군 공히 긍정적으로 응답함. 협력국에서 유네스코 이념이
 실현된 구체적인 항목으로는 △유네스코 관련 국내 활동 진작, △국내 파
 트너십 강화, △국제무대 파트너십 강화, △지역 및 전 세계 차원의 회의

등으로 나타났음.

〈그림 3-11〉 브릿지 사업을 통한 협력국 유네스코 이념 실현 여부



- **(협력국 내 유네스코 활동 진작)** 심층면담 결과 말라위에서는 “브릿지 사업을 통해 지역사회의 주인의식, 자립역량, 지속가능성을 담보하는 지역학습센터 모델을 수립한 것은 그 자체만으로도 평화로운 사회와 지속가능한 발전을 도모하는 유네스코의 이념 실현에 크게 기여하는 것” 이라고 평가하고 있음. 또한, 지역학습센터에서 시행된 브릿지 백일장, ICT 연수, 직업훈련은 물론 국별위원회 파트너십 강화 자체가 유네스코의 주요 기능 달성을 통한 이념 실현과 직결되어 있음을 강조함.
- **(협력국 유네스코 파트너십 강화)** 특히 말라위, 에스와티니, 보츠와나의 경우 본 사업을 통해 유네스코 관련 국내외 다양한 이해관계자 간의 파트너십을 강화했다는 점에서 유네스코 이념 실현에 기여하고 있음을 시사함. 국별위원회, 지역학습센터 운영위원회 뿐 아니라 정부, 지역주민, NGO, INGO 등과 협력을 이끌어내는 일련의 과정을 통해 유네스코 이념 실현과 SDG 17(파트너십) 이행에 기여하고 있음. 더욱이 말라위와 에스와티니의 지역학습센터는 사업 지원 종료 후 센터 지속가능성을 담보하기 위해 지역주민 스스로 INGO 등 새로운 행위자와 협력가능성을 모색하고 연계하여 사업을 추진함으로써 브릿지 사업의 긍정적인 파급효과가 발생 하는 것을 관찰할 수 있음.
- **(국제무대에서의 유네스코 파트너십 강화)** 브릿지 사업은 인접 협력국 간 동료학습, 사하라 이남 아프리카 지역회의 등을 통해 역내 국가위원회 간 파트너십 강화는 물론 국별위원회 위원들의 교류를 통해 역내 비형식교

육 관련 정부 관료들의 협력과 파트너십을 제고하는 데 기여하였음. 또한 사하라 이남 지역 비형식교육 유네스코 국가위원회 네트워크를 통해 정보공유 기능을 강화하고 협력을 모색함으로써 유네스코 이념 실현에 기여하고 있다고 평가할 수 있음.

- (SDGs 달성 기여) 이와 더불어 협력국 대부분이 브릿지 사업을 통해 유네스코가 추진하는 목표인 SDG 4 양질의 교육 달성에 기여함으로써 유네스코 이념 실현에 기여한다고 강조함. 아울러 면담 결과 협력국들은 SDG 4 뿐만 아니라, 각국 브릿지 세부 교육 활동의 특성에 따라 중점을 두고 있는 세부 목표 간의 차이는 있지만 다양한 SDGs 세부목표 이행에 기여하고 있다고 강조함. 통합해보면 사하라 이남 아프리카 지역에서 브릿지 사업은 SDG 1(빈곤종식), SDG 2(기아종식), SDG 4(교육), SDG 5(성평등), SDG 10(불평등 해소), SDG 11(지속가능한 도시와 커뮤니티), SDG 17(글로벌 파트너십) 이행에 기여한 것으로 확인됨.

4. 지속가능성

- 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델을 통해 발생한 사업효과, 역량강화, 파트너십을 지속가능성 부문에서 평가함. 구체적으로 △지역학습센터 운영 지속가능성, △향상된 국가위원회 역량의 지속가능성, △국내외 파트너십 지속가능성으로 구분하여 평가를 진행함.

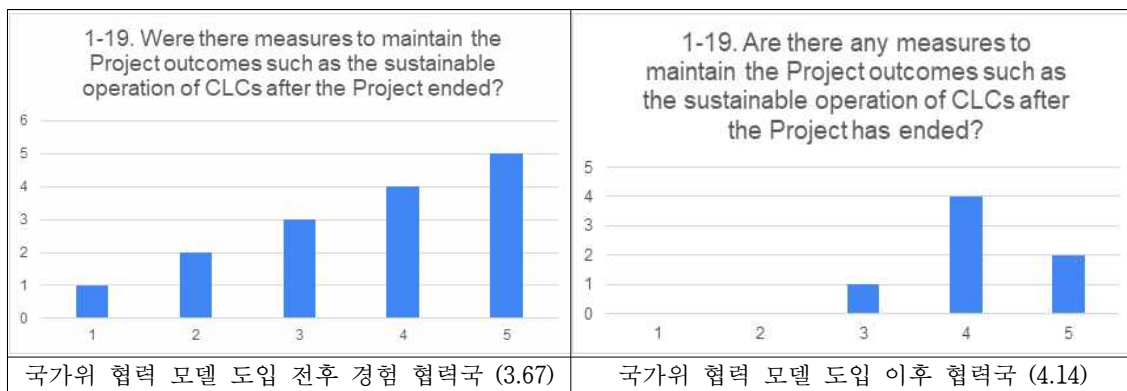
가. 지역학습센터 운영 지속가능성

- (종합) 설문조사 및 면담 분석결과 사업 기 종료국가 4개국은 국별 상황은 다르지만 대체로 사업종료 1년 후 시점에도 브릿지 지역학습센터 운영 등 프로젝트 성과가 일정 부분 유지되고 있는 것으로 나타남. 아울러 신규 사업국가 2개국의 경우 사업 초기부터 지속가능성과 자립역량, 주인 의식에 초점을 맞춰 사업을 이행해왔고 기 종료된 협력국의 지속가능성 워크숍 등 선행사례 벤치마킹 등을 통해 출구전략, 사업성과 지속가능성 제고 방안을 체계적으로 수립한 것으로 확인됨. 사업효과 지속가능성 제고 방안은 △범정부 협력에 초점을 맞춘 형태, △지역사회 자립전략에 초점을 맞춘 대안적 형태, △정부-지역사회 연계 형태 등 협력국별로 다양하게 나타나고 있음. 또한, 협력국들은 국가위 협력 모델을 통해 만들어

진 파트너십이 사업효과의 지속가능성 제고에도 기여하는 것으로 인식하고 있음. 다만, 최근 코로나 19 확산으로 인해 전 세계 경제에 암운이 드리워지며 비형식교육 분야 예산이 대폭 삭감되는 환경을 고려하여 더욱 적극적인 형태의 대안이 마련되어야 하는 상황임.

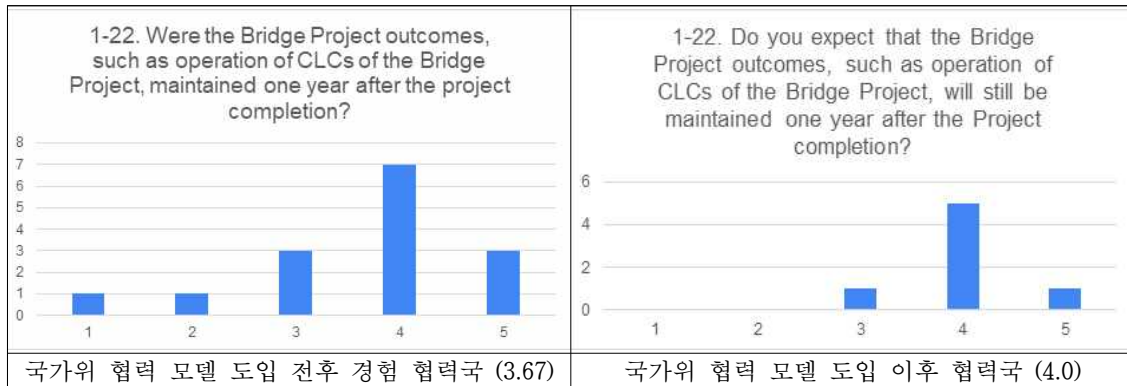
- (협력국 인식조사_지속가능성 제고 방안 보유 여부) 설문결과 브릿지 사업 종료 대비 지속가능한 운영 방안 보유 여부 항목에 대해 유형1 국가군은 3.67점, 유형2 국가군은 4.14점을 기록함. 지속가능성 제고 방안 유형으로는 △정부 재원, △지역사회 자립전략, △출구전략, △비정부 재원 순으로 나타났으며, 기타 브릿지 사업에서 도입된 소득창출활동 등의 응답이 있었음.

<그림 3-12> 브릿지 사업 종료 대비 지속가능한 운영 방안 보유 여부



- (협력국 인식조사_사업 활동 유지 여부) 설문결과 브릿지 사업 종료 후 1년 기점 지역학습센터 등 사업 활동 유지 여부 항목에 대해 유형1 국가군은 3.67점, 유형2 국가군은 4.0점을 기록함(유형2의 경우 기대치). 설문결과 6개 협력국 대부분의 지역학습센터는 정도의 차이는 있지만 여전히 운영되고 있는 것으로 나타남. 대부분의 협력국에서 문해교육, 유아교육, 직업교육훈련 등 이전과 마찬가지로 지역학습센터의 수업이 유지되고 있다고 답변함. 그러나 심층면담 종합 분석결과, 이러한 협력국의 인식은 지역학습센터가 운영된다 해도 수업이 상당 부분 축소되어 운영되는 등 일부 협력국의 경우 실제 상황과는 간극이 있음이 드러남.

〈그림 3-13〉 브릿지 사업 종료 후 1년 기점 사업 활동 유지 여부



- **(기 종료국 사업효과 지속가능성 현황)** 설문 및 심층면담 종합분석 결과 기 종료국가 레소토, 말라위, 잠비아는 지역학습센터 운영 등 사업 활동이 지원 종료 1년 후에도 어느 정도 유지되고 있는 것으로 확인되었으나, 유지 정도는 국별로 상이함. 사업 시행 당시 국가위원회에서 적극 사업 관리에 임하고 국별위원회 기능이 활성화된 협력국들의 경우 지원 종료 후에도 대부분의 사업효과가 유지되고 있는 것으로 나타났고, 그 형태도 정부 주도 혹은 지역공동체 어느 한쪽에 편중되어 있기보다는 정부-지역공동체 간 연계에 의해 지속가능성이 담보되고 있는 것으로 분석됨.

- **(종료예정국 지속가능성 제고 방안)** 설문 및 심층면담 종합분석 결과 국가위 협력 모델 도입 후 사업시행국인 보츠와나와 에스와티니는 사업 초기부터 사업 종료 이후를 대비하며 사업을 운영하여 출구전략이 준비되어 있음을 확인할 수 있었음. 에스와티니는 종료 2년 전부터 교육훈련부내 관련 부서들과 협의하여 정부 재정을 담보하려는 노력을 기울였으며, 지역사회에서도 자체적인 노력을 통해 지속적인 센터 운영에 기여하려는 모습을 보임. 보츠와나는 브릿지 사업을 사업 초기부터 정부 프로그램 속에 편입하여 운영하는 독특한 형태를 취하고 있는 국가로, 사업효과 지속가능성 제고를 위한 방안이라기보다는, 브릿지 프로젝트를 확장하여 사하라 이남 아프리카 국가들과의 파트너십을 지속가능하게 유지하고자 하는 한단계 더 나아간 지속가능성 제고 방안을 구상하고 있음.

- **(범정부-지역사회 파트너십)** 브릿지 사업 시행체계는 국가위원회가 중심이 되어 정부 각 부처와 지역사회를 연결하는 구조이므로, 본 모델은 협력국 현지 사정에 가장 적합한 형태의 지속가능성 제고 방안을 마련하는데 최적화되어 있다고 평가할 수 있음. 특히 설문조사 및 심층면담 종합

분석결과 6개 협력국의 지속가능성 제고 방안은 서로 상이하게 나타나고 있었으며, 협력국 환경에 따라 정부 부처 주도형, 지역사회 주도형, 정부-지역사회 연계형으로 다양하게 구현되는 것으로 관찰됨.

- **(지역사회 소득창출활동)** 말라위의 경우 지역사회가 마을 공유지에 작물을 재배하고 판매하는 마을 농업 활동을 통해 소득을 창출하고 이를 통해 확보한 자금으로 센터 운영에 기여하고 있음을 확인함. 보츠와나도 지역주민 스스로 공예품 및 음식 판매 수익을 센터 운영에 기여하는 등 자립역량 향상에 힘쓰고 있음을 관찰할 수 있었음. 이러한 소득창출활동은 브릿지 사업의 사업효과 지속가능성을 제고하는 대안적 방식일 뿐 아니라 지역주민의 자립역량, 주인의식이 상당히 고취되었음을 시사하는 증거임.

■ 재정적으로는 브릿지 사업비는 초기 지역학습센터 개소식과 첫번째 졸업식에 대해서만 지원했습니다. 그 이후의 행사에 대해서는 지역 학습센터가 자체적으로 행사들을 준비 시행했으며 심지어 국별위원회 위원, 장관 등 주요 게스트 초청 비용도 그들이 모금활동을 통해 마련할 정도로 주인의식이 향상되었습니다. 일부 지역학습센터들은 심지어 인근 가게들로부터 음식 지원을 받는 등 재정 지원을 지역주민 스스로 이끌어냈습니다. 또한 WFP 등 다른 국제기구와의 연계를 모색하여 유아들이 음식을 제공받을 수 있도록 설득하는 데 성공하기도 했습니다. 지역학습센터 운영위원회는 물 프로젝트를 시행할 때에도 우리 브릿지 지역학습센터에 물 공급을 받을 수 있도록 조정 역할을 하는 등 상당한 역할을 하고 있습니다. (에스와티니 초점집단면담(2020.9월))

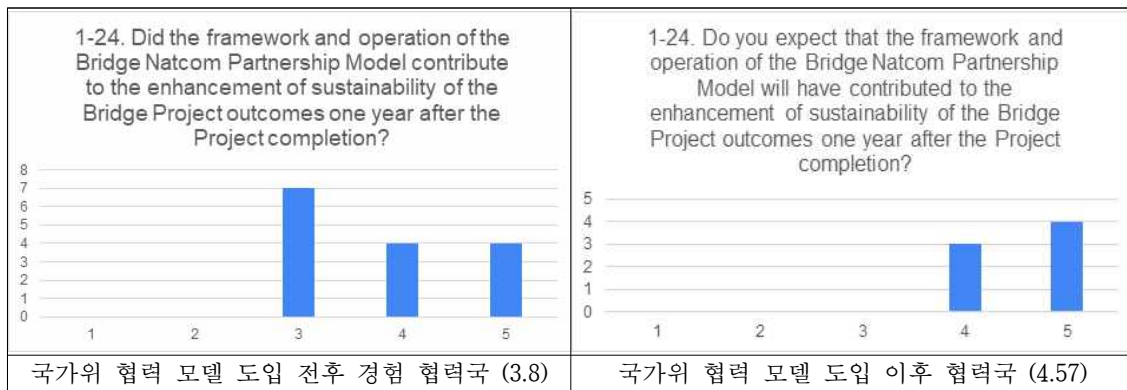
■ 브릿지 사업을 통해서는 사실 교실 건축 및 증축에 필요한 건축 자재를 제공했을 뿐, 실제 건축은 커뮤니티가 수행하였고 교실 건축을 직접 수행하는 과정에서 지역주민들은 이 센터가 자신들의 것이라는 것을 강력하게 느낄 수 있었습니다. 이것은 주인의식과 지속가능성이 강력히 향상되었음을 보여주는 사례입니다. (에스와티니 초점집단면담(2020.9월))

- **(종료워크숍 및 공동 종료보고서의 중요성)** 잠비아, 말라위, 에스와티니 등 많은 협력국들은 종료워크숍에서 범정부, 지역사회 차원에서 지속가능한 센터 운영전략을 공고화하는 계기로 삼았던 것으로 나타남. 잠비아는

워크숍에 참여한 행위자들이 사업의 종료에 초점을 맞추지 않고 지속에 초점을 맞추고 있었다고 강조했다며, 에스와티니도 워크숍 참여자들이 종료가 아닌 전환에 초점을 맞추고 있다고 언급할 정도로 협력국 행위자들에게 종료워크숍은 종료가 아닌 다음 단계를 모색하는 자리가 되었음을 확인할 수 있음. 또한, 유네스코한국위원회와 종료보고서 공동발간을 준비하는 작업 역시 지난 수년간의 사업 활동을 돌아보고 정부, 지역사회 각 행위자와 향후 발전방향을 모색하는 중요한 계기가 된 것으로 평가됨.

- **(협력국 인식조사_국가위 협력 모델과 지속가능성)** 설문결과 현행 국가위 협력 모델의 사업 운영구조가 브릿지 사업 종료 후 1년 기점 지역학습센터 등 사업효과 지속 기여 여부 항목에 대해 유형1 국가군은 3.8점, 유형2 국가군은 4.57점을 기록함(유형2의 경우 기대치). 심층면담 종합 분석결과, 특히 국가위 협력 모델 도입 후 사업에 참여한 에스와티니, 보츠와나 등 유형2 국가군의 경우 지속가능성 제고 방안을 국내외 파트너십 등을 통해 철저히 준비한 것으로 나타남.

〈그림 3-14〉 국가위 협력 모델의 지속가능성 제고 기여 여부



- 브릿지 아프리카 프로그램은 협력국별 환경에 따라 다양한 파트너십 운영 구조를 가지고 있으며 이에 따라 사업효과의 지속가능성 방안 및 사례 역시 다양한 형태로 드러나는 것을 관찰할 수 있음. 이에 이하에서는 말라위, 잠비아의 사업 종료 후 지역학습센터 운영 사례와 보츠와나, 에스와티니의 지속가능성 제고 방안을 개별적으로 평가함.

- **(말라위의 지속가능한 지역학습센터 운영 사례)** 많은 협력국에서 정부-지역사회 연계로 지속가능성을 도모하고 있지만, 그중 말라위의 사례를 주

목해 볼 수 있음. 말라위의 경우 범정부 파트너십 기반 국가위 협력 모델을 적용하여 사업 종료 후 2년 시점인 현재 나미양고, 나피니, 웨라 지역 학습센터 등 모든 센터에서 수업이 이루어지고 있으며, 소득창출활동 등 대안적 방식을 도입하여 센터의 지속가능성에 기여하고 있는 것으로 나타남. 말라위 사무총장은 지속가능성이 제고된 요인으로 브릿지 아프리카 프로그램의 사업 모델의 특성을 언급하며 “국가위 협력 모델에 내재된 각 행위자 간 파트너십과 지역공동체의 자립역량이 사업 지속가능성 제고에 있어 핵심 중추 역할을 했음” 이라고 강조함. 이하에서는 말라위 사례를 통해 국가위 협력 모델 구조가 사업 종료 후 지역학습센터의 지속가능성 제고에 어떻게 기여하는지 살펴보고자 함.

- **(지역공동체의 자립역량)** 3기 프로그램 체제하에 지역공동체가 자립역량을 강화하고 주인의식을 고취하게 되면서 사업 종료 후에도 지역학습센터를 자체적으로 운영하고 있다는 것을 확인할 수 있음. 이때 특히 지역공동체 지도자의 역할이 크다는 것을 확인할 수 있으며, 브릿지 사업 시행 기간 동안 지역학습센터 운영위원회, 교강사 대상으로 꾸준히 실시한 역량강화 워크숍이 지역공동체 지도자 및 주민들의 관리역량을 제고해 해당 지역학습센터의 지속가능한 운영에 기여했다는 것을 시사함.
- **(정부 각 부처의 원활한 협조 및 국가 수준 프로그램 인식)** 브릿지 국별위원회 경험으로 관련 정부 부처들의 관계자들이 브릿지 사업을 국가 수준 프로그램으로 인식하고 있어, 사업 종료 후에도 브릿지 지역학습센터를 국가 차원에서 인지하고 그 발전과 모니터링에 개입하고 있으며 예산을 지원하고 있음. 이처럼 브릿지 지역학습센터의 지속가능한 운영에 대한 정부 의지가 담보된 것도 지속가능한 지역학습센터 운영의 매우 중요한 요소로 작용하고 있음.
- **(국가위원회의 지속적인 중추 역할)** 이러한 일련의 과정에서 국가위원회는 여전히 모든 브릿지 프로젝트 활동에 있어 중추적인 역할을 담당하고 있는 것으로 나타남. 세부적으로는 지역학습센터에 대한 기술적 자문을 제공함은 물론, 정기 모니터링을 분기별로 최소 1회 실시하고 있으며, 범정부 협력을 통해 안정적인 재원 확보에 기여하고 있는 것으로 나타남.

○ **(잠비아의 지속가능한 지역학습센터 운영사례)** 잠비아의 지역학습센터 역시 사업 종료 후에도 운영되고 있으며 구체적으로 성인문해 수업, 미장공사 수업, 벽돌미장 수업, 디자인·커팅·재봉 수업 등이 운영 중인 것

으로 나타남. 이 프로그램들은 모두 정부와 커뮤니티에 의해 운영되고 있는바 프로그램 조율, 성인문해 교육, 프로그램 홍보 등은 정부 공공학교 관리 시스템 등을 통해 이루어지고 있으며 직업교육훈련 기술은 자격을 갖춘 자원활동가들이 가르치고 있음. 또한, 잠비아 네가네가 지역학습센터는 지역공동체의 주인의식이 매우 강해서 학습자들이 협동클럽을 만들어 학교 유니폼이나 회사 작업복 등을 만들어 판매하거나 모금 활동을 하고 이를 통해 지역학습센터를 지속가능하게 유지하고 있는 것으로 관찰됨. 정부는 지역학습센터에 교사들을 파견해서 센터를 이끌도록 하고, 교사의 월급을 제공하며, 지역학습센터가 지속가능하게 운영될 수 있도록 지역공동체에 가이드를 제공하는 역할을 하고 있음. 아울러 잠비아 지역학습센터는 지속가능성 제고를 위하여 정부 소유지에서 운영되고 있는 것으로 나타남.

- (에스와티니의 지속가능성 제고 방안) 심층면담 결과 에스와티니의 경우 행·재정적 지속가능성에 초점을 맞춰 사업 종료 준비에 만전을 기하고 있는 것으로 나타남. 에스와티니 사무총장은 “9월 프로젝트 종료워크숍을 개최했는데, 그 자리에서 국별위원회, 지역학습센터 운영위원회 위원들은 이번 사업 종료는 한국으로부터 5년간 지원을 받은 이후 에스와티니 정부와 지역사회가 재원 확보에 힘쓴다는 점에서 ‘종료’가 아닌 ‘전환’ 워크숍이라고 부를 수 있겠다” 라고 피력하며, 이 자리는 프로그램 종료 후 사업성과를 유지하고 확산하는 방안에 대해 정부관계자 및 지역사회 핵심인물들과 재확인하는 계기가 되었다고 강조함. 또한, 지역공동체에서는 브릿지 사업 모델의 핵심 원칙인 주인의식, 자립역량 강화를 사업 기간 내내 강조하고 역량을 강화해왔기에 사업 종료 후에도 만전을 기하는 모습을 확인할 수 있음. 지역학습센터 운영위원회에서는 자체적으로 섬유유연제, 왁스광택제, 마스크를 생산하여 판매하고 있으며 최근 양계 사업을 실시하여 얻은 수익을 지역학습센터 운영에 기여하는 등 자립역량이 상당해 지속가능한 지역학습센터 운영에 기여할 것으로 보임. 한편 재정적 측면의 지속가능성을 위해 에스와티니 정부에서 예산 지원을 하기로 약속했으나, 최근 코로나 19가 확산되며 재원이 보건 섹터로 이전되며 비형식중등교육 등 일부 교육 활동 유지 여부가 불투명한 상황임.

- 사업 종료 후에도 3개 지역학습센터를 모두 운영하고 센터 내 모든 수업을 유지하는 것을 목표로 하고 있습니다. 지역학습센터는 정부 및 커뮤니티 공동으로 운영될 것이고, 그것이 에스와티니 전역 모든 정부 운영 학교에서 커뮤니티가 학교 위원회 등을 통해 운영, 유지 등에 있어 정부를 지원하는 형태로 드러나고 있습니다. 지속적인 형태의 모니터링과 정부-지역 커뮤니티 간 리아종 역할이 사업 성과 유지의 열쇠일 거라 생각하기에 우리 국가위원회는 국별위원회와 협력하여 지역학습센터 운영 모니터링 등 전과 같은 역할을 지속할 것입니다. (에스와티니 사무총장 면담(2020.10월))
- 브릿지 사업을 통해서는 사실 교실 건축 및 증축에 필요한 건축 자재를 제공했을 뿐, 실제 건축 자체는 커뮤니티 자체가 수행하였고 교실 건축을 직접 수행하는 과정 속에서 지역주민들은 이 센터가 자신들의 것이라는 것을 강력하게 느낄수 있었습니다. 이것은 주민 의식과 지속가능성이 강력히 향상되었음을 보여주는 사례입니다. (에스와티니 초점집단면담(2020.9월))

○ (보츠와나의 지속가능성 제고 방안) 심층면담 결과 보츠와나는 사업 초기부터 브릿지 사업을 정부 체계 속에 편입하여 운영하고 있으므로, 사업 종료 후에도 지역학습센터 운영은 물론 교보재 보급, 식사 제공, 교강사 월급 제공, 식수 제공, 기술 훈련, 교강사 역량강화 등 대부분의 브릿지 사업 활동이 유지될 것으로 확인됨. 또한, 사업 지원 종료 후 브릿지 지역학습센터는 커뮤니티의 자립역량을 강조하는 보츠와나 지역정부농촌개발부 지휘하에 운영될 것이며 사업 이관을 위해 이미 구체적인 협의가 여러 차례 진행되었을 정도로 지속가능성 자체는 문제가 되지 않는 것으로 확인됨.

- 솔직히 얘기해서 사업효과의 지속가능성 자체는 전혀 걱정하지 않아요. 사업 초기부터 정부 프로그램으로 편성하여 시행했기에 브릿지 사업 성과는 10년이고 20년이고 계속 유지될 거라고 봅니다. 다만 한가지 강조하고 싶은 것은, 지역학습센터 학습자들이 학업뿐만 아니라 문화적 활동을 하는 것이 우리 사업에 도움이 많이 된다는 것입니다. 특히 지역사회의 협동조합에 가입해서 전통의 집에서 만든 공예품들을 판매한 수익을 모아 서로의 급여에 쓰고 있어요. 이

런 주인의식이 결국 브릿지 사업의 지속가능성에 기여하리라 본다. (보츠와나 국가위원회 사무총장 심층면담(2020.10월))

- (사업효과 지속가능성의 한계) 유네스코한국위원회의 사업 지원 종료 후에도 대부분의 협력국 지역학습센터가 운영되고 있는 것으로 나타났으나, 모든 기 종료국의 지역학습센터에서 교육의 질이 고르게 유지되고 있는 것은 아니라는 점이 도전과제로 떠오름. 더욱이 코로나 19 확산으로 비형식교육 예산 삭감이 심화되며, 지역학습센터의 지속가능한 운영에 심각한 도전으로 작용하는 등 한계가 노정됨. 실제 에스와티니의 경우 정부 부처 및 국별위원회 등이 지속적으로 브릿지 활동에 헌신할 의지가 있음에도 불구하고, 사업 종료 후 자원 부족으로 비형식중등교육 등 일부 활동을 접어야 하는 위기에 봉착함. 사하라 이남 아프리카 협력국 비형식교육 환경하에 지속가능성을 저해하는 요인으로 여전히 재정 부족이 가장 심각한 문제 중 하나임을 재확인해주는 부분임.

나. 향상된 국가위원회 역량의 지속가능성

- (말라위 국가위원회의 향상된 역량 지속가능성 사례) 말라위 국가위원회 사무총장 직무대행은 브릿지 사업을 통해 향상된 국가위원회의 역량이 사업 종료 후에도 여전히 유지되고 있다고 강조함. 일례로 “국가위원회는 브릿지 사업 전에는 모니터링 및 평가 역량이 높지 않았는데, 브릿지 사업을 통해 습득한 역량으로 사업이 종료된 후에도 연 4회 브릿지 지역학습센터를 방문하여 정기 모니터링하는 등 중추적인 역할을 하고 있다”고 피력함. 또한, 말라위의 경우 10년간의 브릿지 사업을 통해 국가위원회의 역량이 향상되었는데, 이러한 역량강화는 단지 인적 차원에서 이루어진 것이 아니라 조직적 차원에서 축적된 것이기에 이 역량이 지속되고 있는 것이라고 설명함. 특히 국가위원회 역시 다른 기관처럼 이직 및 이동이 있는 곳이라 개인의 역량 향상도 중요하지만 조직 역량이 향상되는 것이 중요한데, 장기간의 브릿지 사업을 통해 조직 역량이 향상된 것은 주목할 만한 일이라고 언급함. 또한, 이렇게 향상된 역량은 국가위원회 타 분야 업무 및 정부 내 비형식교육 관련 기타 프로젝트를 실시할 때 적극 활용되고 있음을 강조함.

- **(에스와티니 국가위원회의 향상된 역량 지속가능성 사례)** 에스와티니 국가위원회는 브릿지 사업을 통해 습득한 모니터링 및 평가 역량은 지역공동체를 정기적으로 방문해야 하는 ICH 프로젝트 수행 시 그대로 도입되어 활용되고 있다고 강조함. 또한, 브릿지 사업을 통해 프로젝트 수행 시 공여국 파트너와의 긴밀한 상호 협의 및 투명한 예산 관리가 상호 신뢰관계에 있어 핵심이라는 것을 인지하게 되었다고 언급함. 이를 토대로 이후 다른 종류의 협력 기반 프로젝트에서도 상호책임성에 근거한 파트너십을 중시하는 등 프로젝트 수주 및 추진에 있어 만전을 기하고 있다고 강조함.

다. 국가위원회 파트너십 지속가능성

- **(국가위원회 간 파트너십 지속가능성)** 심층면담 결과 국가 간 파트너십 사례가 있었던 국가위원회의 경우 파트너십 지속가능성 담보를 위해 노력하고 있음을 확인할 수 있음. 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 3개국은 브릿지 사업 종료를 앞두고 있지만 비형식교육 분야 사하라 이남 아프리카 지역의 브릿지 지속가능성 정례회의를 개최하기로 합의하는 등 브릿지 사업을 통해 얻은 결실을 유지·확산하기 위해 공동의 노력을 기울이고 있는 것으로 나타남. 말라위 역시 향후 국가위원회 간 파트너십을 강화하기 위해서는 무엇보다 중장기 시각에서 협력 사업을 구상할 필요가 있다고 주장하며, 자국에서 사하라 이남 아프리카 지역의 비형식교육 수준을 제고하는 지역회의를 개최하여 정보 공유 및 네트워크 형성에 기여하겠다는 의지를 표명함.
- **(에스와티니의 파트너십 지속가능성 제고 방안)** 에스와티니 국가위원회 전 사무총장은 심층면담을 통해 “동료학습이 프로젝트 끝날 때쯤 생겨서 많은 결실을 거두지 못한 채 에스와티니 사업이 끝나서 아쉽고, 어렵게 만들어진 파트너십을 지속가능하게 만들기 위해서라도 아프리카 참여국들이 브릿지 2단계 사업 등 후속 사업 참여가 절실하다”고 피력하고 있음. 특히 국가간 파트너십의 경우 프로젝트가 어느 정도 안착된 후 축적된 사업 성과를 공유하는 과정 중에 자연스럽게 생성되는 일련의 사이클을 고려할 때, 브릿지 아프리카 프로그램 사업국 중 사업 효과가 잘 드러난 협력국 위주로 브릿지 2단계 사업 등 후속 사업에 참여할 수 있는 기회를 열어둘 필요가 있음.

- 동료학습을 통해 기대한 만큼은 아니지만 많은 도움을 받을 수 있었습니다. 한가지, 국가위원회 간의 동료학습은 도움이 되긴 했지만 너무 늦게 시작한 게 아닌가 싶습니다. 보츠와나는 우리와 굉장히 상이한 방식으로 프로젝트를 운영하고 있었습니다. 우리가 사업을 시행할 때, 브릿지 아프리카 사업국 전체를 대상으로 하는 국가위원회 연례 행사가 있었으면 다른 여러 국가들이 브릿지 사업을 수행하는 방식을 서로 배우며 많은 통찰력을 얻을 수 있는 유용한 자리가 되었을 거라는 생각이 듭니다. (에스와티니 헤이즐 전 사무총장 면담(2020.10월))

○ **(보츠와나의 파트너십 지속가능성 제고 방안)** 보츠와나는 브릿지 사업으로 형성된 파트너십의 지속가능성 제고를 위해 △사하라 이남 아프리카 브릿지 지속가능성 지역회의 개최, △사하라 이남 지역 문해교육 커리큘럼 표준 구축 관련 유네스코 참여사업(PP)을 신청하는 등 다양한 장치를 마련하고 있음. 이는 보츠와나가 브릿지 사업 경험을 통해 유네스코 관련 프로그램 및 프로젝트를 발굴하는 이행 역량 및 다른 프로젝트와 연계하는 역량이 상당부분 강화되었음을 시사하며 파트너십 및 네트워크 형성에 대한 지역 수요가 강하다는 것을 보여줌.

- **(커리큘럼 표준 구축 참여사업)** 본 사업은 사하라 이남 아프리카 지역 문해교육 커리큘럼 표준 구축 작업으로 상기 논의한 지속가능성 지역회의와 같은 구조에서 시행할 것을 도모하고 있으며, 기본적으로 브릿지 사업국과 연계하여 추진하는 것을 목표로 하고 있음. 동 사업 시행 시 유네스코 남아프리카 지역사무소 및 유네스코 본부 역시 참여 예정이라 파트너십 확장도 도모할 수 있음. 이러한 협력국들의 다양한 시도는 브릿지 아프리카 프로그램에 대한 한국의 지원은 종료되어도 지난 10년간 축적된 브릿지 사업 성과를 지속적으로 공유하고 발전시키기 위해 해당 지역 협력국 자체의 발의로 이루어진 것으로, 국가위원회 역량강화 및 파트너십이 제고된 결과 발생한 상당히 고무적인 결실이라고 해석할 수 있음.

- 보츠와나의 경우 지속가능성에 특히 이니셔티브를 가지고 평생교육 증진을 하려고 하는 이유가 따로 있습니다. 우리 사하라 이남 지역 사람들은 모두 비형식교육 예산이 부족하다는 점에서 같은 상황에

처해있고 그러면서도 각각 국가별로 다른 문제를 안고 있습니다. 그래서 이런 네트워크나 공동 플랫폼 구성을 통해 문제를 공동으로 해결해나가는 것이 절실하고, 첫 발을 떼는 것은 힘들지만 누군가는 꼭 해야 하는 일입니다. 다른 유네스코 회의처럼, 보츠와나 회의 개최 중에, 차기 회의 개최지를 정하기로 에스와티니, 잠비아와 이야기를 했고요, 보츠와나가 첫발을 떼지만, 이 지속가능성 지역회의가 끊기지 않고 릴레이처럼 이어질 수 있도록 구성하기로 합의했습니다. (보츠와나 국가위원회 사무총장 심충면담(2020.10월))

- 보츠와나는 유네스코 참여사업(PP)에도 제안서를 제출했고, 현재 유네스코에서 심사 중입니다. 이런 것도 모두 브릿지 사업을 통해 전반적인 역량이 구축되었기에 가능한 일이라 생각합니다. 유네스코 펀딩 받아서 문해교육에서의 사하라 이남 역내 커리큘럼 표준을 만드는 작업, 그리고 이것을 콘테스트식으로 홍보하는 행사 등 일련의 과정을 거쳐서, 중국에는 문해교육에 대한 아프리카 지역의 지역 스탠다드를 만드는 것을 목표로 하고 있습니다. 브릿지 아프리카 지속가능성 지역회의와 이 유네스코 참여사업은 결국 같은 구조하에서 운영될 것이고, 유네스코 남아프리카 사무소도 적극 참여할 예정입니다. 결국 이 모든 시도는 브릿지 아프리카 프로그램이 우리 아프리카 나라들에 비형식교육 증진의 씨앗을 뿌렸지만, 한국의 펀딩이 끊어져도 그 성과가 소멸되지 않고 아프리카 내에서 지속적으로 공유될 수 있도록 하기 위한 노력입니다. (보츠와나 국가위원회 사무총장 심충면담(2020.10월))

3 교훈 및 제언

1. 교훈

〈표 3-6〉 유네스코 국가위원회 협력 모델의 강점 및 도전과제 분석

	강점	도전과제
사업운영구조 및 사업 기획	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국별위원회, 지역학습센터 운영위원회, 한국 파견 프로그램 매니저 등 다차원 파트너십 기반 사업 운영구조로 사업 효율성 제고 ▪ 구체적인 협약 체결에 의한 명확한 책임 분담하에 상호책임성 증가 ▪ 다양한 행위자의 파트너십에 기반한 현장중심의 사업 기획 및 발굴로 실질적인 지역 수요에 맞춘 사업 추진 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국별위원회 등 주요 협의체의 경우 별도의 인센티브 없이 해당 위원의 역량 및 헌신에 의존하는 경우가 많아 사업 종료 후 위원회의 지속가능성 측면에서 한계 노정 ▪ 일부 협력국의 경우 국가위원회 인력 부족으로 한국 파견 프로젝트 매니저 등에 의존하는 형태 발생 ▪ 협력국의 교육정책, 국가위원회의 조직적·인적 역량 등에 따라 사업성과의 질적 차이 발생
유네스코 국가위원회 역량강화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 협력국 유네스코 국가위원회의 적극적인 사업 참여 및 관리로 국가위원회의 인적, 조직적 역량강화 ▪ 역량강화를 통한 협력국 내 유네스코 국가위원회의 위상 및 가시성 제고 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 역량강화 측정 지표 부재 및 성과목표 미설정 ▪ 지역사회 중심으로 사업이 운영되는 협력국의 경우 국가위원회의 역량강화가 동일하게 발생하지 않는 한계
유네스코 국가위원회 간 파트너십 증진 및 아프리카 지역 네트워크 형성·공고화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 협력국 국가위원회-유네스코한국위원회 간 파트너십 증진 ▪ 국가 간 동료학습 등 아프리카 지역 내 협력국 국가위원회 간 파트너십 증진 기여 ▪ 사하라 이남 아프리카 지역 비형식교육 분야 유네스코 국가위원회 네트워크 형성 및 공고화 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 파트너십 측정 지표 부재 및 성과목표 미설정 ▪ 지역사회 중심으로 사업이 운영되는 협력국의 경우 국가 간 파트너십 증진 한계 ▪ 국가 간 자생적 파트너십 생성 및 협력국들의 자생적 네트워크 공고화 의지 생성 초기에 브릿지 아프리카 프로그램 종료
한국의 유네스코 활동 협력기반 강화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 유네스코 총회 등 주요 공식 회의의 연설 및 문건에서 한국의 브릿지 프로그램이 우호적으로 언급되는 등 한국의 유네스코 활동 협력기반 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 한국의 유네스코 활동 협력기반 강화 성과를 정량·정성적으로 평가할 수 있는 지표 및 시스템 부재

<p>협력국 비형식교육 관련 정책·제도 변화 기여 및 유네스코 이념 실현</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성인문해교육정책 도입 및 국가자격증제도 개발 등 협력국 비형식교육 관련 정책 및 제도 변화에 기여 ▪ 유네스코 프로그램 국내 시행 및 정보 공유, 가치 전파를 통한 유네스코 이념 실현 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 아프리카 지역 협력국들의 비형식교육 관련 국가 예산 및 관심 부족
<p>사업효과 및 강화된 국가위원회 역량과 파트너십의 지속가능성 제고</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 유네스코 국가위원회 및 범정부 협의체인 브릿지 국별위원회-지역학습센터 자립방안 연계 모색 등으로 사업효과 지속가능성 담보 ▪ 주인의식, 자립역량, 지속가능성을 3기 모델의 3대 원칙으로 설정하여 사업 추진 ▪ 유네스코 국가위원회 네트워크의 영속성에 의거 국가위 파트너십 지속가능성 제고 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 협력국별로 사업 지원 종료 후 지역학습센터 운영 유지 상황 상이 ▪ 코로나 19 확산으로 협력국 대부분의 비형식교육 예산이 삭감됨에 따라 재정적 한계 발생

가. 유네스코 국가위원회 협력 모델의 사업 효율성

○ **(파트너십 기반 사업 운영의 효율성)** 국가위 협력 모델은 1, 2기 브릿지 아프리카 프로그램의 축적된 경험을 토대로 유네스코한국위원회와 8개 협력국 국가위원회의 합의하에 구축된 혁신적인 파트너십 기반 사업모델임. 유네스코 비전, 협력국 수요 및 대한민국 ODA 정책 기조에 공통 부합하는 본 모델 도입 후 브릿지 사업은 △협력국 유네스코 국가위원회, △범정부 협의체인 브릿지 국별위원회, △지역학습센터 운영위원회, △한국 파견 프로젝트 매니저, △유네스코한국위원회, △인접 협력국 국가위원회 등 다양한 행위자의 파트너십에 기반하여 사업 운영의 효율성이 크게 제고됨. 또한, 주인의식, 자립역량, 지속가능성이라는 핵심원칙하에 국별위원회·지역학습센터 운영위원회 역량강화 워크숍, 협력국 간 동료학습 등을 통해 사업 발전의 기반을 튼튼히 함.

○ **(역량강화-파트너십 증진의 효율적 모델로 평가)** 대부분의 협력국 내에서 범정부·지역사회 파트너십에 기반한 브릿지 사업 운영구조는 혁신적인 모델로 평가되고 있음. 에스와티니의 경우 타 정부부처인 톤훈들라개발부의 지역사회 사업 수행 시 역량강화 및 파트너십에 기반한 브릿지 사업 모델을 도입할 정도로 범정부 차원에서 높은 평가를 받고 있음. 유네스코 남아프리카 지역사무소 및 재외공관 등 외부 이해관계자 역시 현장 모니

터링 결과 본 모델이 협력국 정부-지역사회와의 상호소통과 협력으로 사업발전을 도모하는 매우 효율적인 모델이라고 평가하고 있음. 다만, 6개 협력국의 정치체제, 교육정책, 국가위원회의 조직적·인적 역량 등에 따라 상이한 구조로 사업이 집행되고 있으며 이는 결국 사업성과의 질적 차이로 이어져, 향후 체계적인 역량강화 구축을 통해 사업성과를 고르게 유지하는 것이 도전과제로 떠오름.

나. 유네스코 국가위원회 역량강화

- (국가위원회의 인적, 조직적 역량 강화) 국가위 협력 모델 하 협력국 유네스코 국가위원회의 역량이 상당 부분 향상된 것으로 나타남. 구체적으로는 △정부, 지역사회와의 소통 및 협상 역량, △사업 자원 관리 및 모니터링 등의 행재정 역량, △문해교육·비형식교육 등 교육 분야 전문역량, △유네스코 관련 프로그램 및 프로젝트 발굴·이행 역량 등이 향상되었음. 협력국 국가위원회 환경에 따라 향상된 역량은 차이를 보이며, 이직·이동으로 인적 역량 강화가 조직 역량 강화로 연계되지 못하여 관련 성과의 확장성, 지속가능성이 담보되지 않는 경우도 관찰됨. 향후 역량강화 사업 추진 시 개별 인적 경험과 역량이 조직적 차원의 역량으로 전이될 수 있도록 지식공유 기능을 강화할 필요가 있음. 또한, 역량강화 관련 항목이 사업 기획 시 성과목표로 설정되지 않았고 이를 정확하게 측정할 수 있는 지표가 부재하여 면밀한 평가가 어렵다는 한계가 존재함.
- (역량강화를 통한 국가위원회의 위상 및 가시성 제고) 브릿지 사업 수행 후 국가위원회의 역량 강화 및 역할 증대에 따라 협력국 내에서 국가위원회의 위상 및 가시성이 제고된 것으로 나타남. 국가위원회는 물론 국별 위원회 위원, 기타 정부관계자 등 외부 이해관계자 모두 브릿지 사업 이후 협력국 국가위원회의 △유네스코 관련 프로그램 수행 역할, △정부 부처간, 지역사회 간 조정자 역할, △정보 공유 및 확산 역할 등이 증대되었다고 강조함. 제6차 유네스코국가위원회 총회(2019.11.) 계기, 향후 국가위원회의 역할과 위상 재정립에 대한 토의를 통해 국별 시민사회와의 긴밀한 연계를 바탕으로 회원국 정부와 유네스코 사무국에 대한 자문 제공 역할, 국가위원회 네트워크를 통한 모범사례와 이니셔티브 공유, 국가 수준의 유네스코 파트너십 강화를 위한 국가위원회의 역할 등을 촉구한 바 있음. 브릿지 사업은 △국가위원회 역량강화, △국가위원회 파트너십 강

화, △국가위원회-정부-시민사회의 파트너십 강화에 기여한다는 점에서 국가위원회의 역할 재정립 및 위상 강화를 위한 혁신적인 모델로 활용될 수 있음.

다. 국가 간 파트너십 강화 및 지역 네트워크 형성

- (아프리카 지역 내 파트너십 증진) 협력국 8개국 대상 브릿지 아프리카 지역회의 1회, 보츠와나-에스와티니 동료학습 2회, 보츠와나-에스와티니-잠비아 동료학습 1회, 브릿지 아프리카 지속가능성 지역회의 1회(예정), 8개국 공동보고서 2건 출간, 2개국 공동보고서 4건 발간 등 브릿지 사업을 통해 협력국 국가위원회 및 국가 간 파트너십이 상당부분 증진된 것으로 나타남. 동료학습 등의 파트너십이 주로 사업 후반부에 발생한 점은 한계로 지적됨. 향후 사업 수행 시 파트너십 증진을 사업 기획단계부터 명확한 목표로 설정하고 성과를 체계적으로 관리하여 동 사업을 통해 형성된 파트너십의 지속가능성 담보 방안 마련 필요.
- (유네스코한국위원회-협력국 국가위원회 간 파트너십 증진) 국가위 협력 모델 도입 후 6개 협력국 모두 유네스코한국위원회와의 파트너십이 증진되었다고 인식하는 것으로 나타남. 파트너십이 증진된 분야로는 △양국 사무총장·담당관 간의 협력, △한국 파견 프로젝트 매니저와의 협력, △공동보고서 발간 등이 있었고, △협력국 장관·대사 등 고위급 각료 면담 등이 파급효과로 발생하여 국가 차원의 교류협력이 증진되는 등 한-아프리카 간 협력 전반에 상당부분 기여한 것으로 평가할 수 있음.
- (사하라 이남 아프리카 지역 비형식교육 분야 네트워크 형성) 브릿지 아프리카 프로그램을 통해 사하라 이남 아프리카 지역 협력국들이 비형식교육 분야의 국가위원회 네트워크를 형성해 동 지역 내에서 비형식교육의 지속가능성 증진에 기여하고 있는 것으로 나타남. 특히 8개 브릿지 협력국이 모여 사업 비전을 토의한 2016년 말라위 지역회의는 1, 2기 프로그램 모델에서 3기 국가위 협력 모델로 전환될 수 있게 만든 계기를 제공하는 등 브릿지 아프리카 프로그램의 발전과 네트워크 형성에 크게 기여함. 이후 보츠와나, 에스와티니, 잠비아 등 국가 간 동료학습의 결과로 브릿지 아프리카 지속가능성 연례회의 개최를 결정하는 등 협력국들이 자생적으로 비형식교육 분야 네트워크를 공고히 하고 있는 것으로 관찰

됨. 그러나 이러한 파트너십 및 자생적 네트워크 공고화 의지가 발생한 초기에 프로그램이 종료되는 한계가 노출됨. 또한, 파트너십 관련 항목이 사업 기획 시 성과목표로 설정되지 않았으며 정확하게 측정할 수 있는 지표가 부재하여 면밀한 평가의 한계가 존재함.

라. 브릿지 아프리카 프로그램이 한국 및 협력국에 미친 영향

○ (한국의 유네스코 활동 협력기반 강화) 유네스코 총회 협력국 수석대표 연설 5회 이상, 유네스코 국가위원회 총회 기초발제 포함 연설 5회 이상, 유네스코 아프리카 지역사무소 연설 및 발표 10회 이상, 국가위원회 연차 보고서 게재 15건 이상 등 유네스코 주요 공식 회의 및 연설, 문건에서 유네스코한국위원회의 브릿지 사업이 우호적으로 언급됨에 따라 한국의 유네스코 활동 협력기반 강화에 크게 기여함. 특히 2년에 한 번 열리는 유네스코 총회 협력국 수석대표(교육부 장관) 연설 속에 브릿지 사업이 협력 성공사례로 언급된 것은 한국과 아프리카 협력국의 파트너십 구축을 통해 유네스코 무대에서 한국의 위상과 가시성이 제고되었다는 증거임. 유네스코의 전략적 전환을 앞둔 시기, 차기 중기전략(C/4) 수립은 물론 각 분야 유네스코 이사국 선출 간접 기여 등 한국의 대 유네스코 영향력을 확대하는 토대를 마련한 것으로 평가할 수 있음. 그러나 유네스코 본부 및 총회, 지역사무소 차원에서 언급된 사례들이 그 중요성에도 불구하고 성과로 축적되지 않고 있으며 가시적으로 드러나지 않아 유네스코 무대 내 한국의 영향력 확대에 대한 면밀한 정성적, 정량적 평가가 어려운 상황임.

○ (협력국 비형식교육 관련 정책·제도 변화 및 유네스코 이념 실현 기여) 한국의 브릿지 사업은 말라위, 에스와티니, 잠비아 등 협력국 비형식교육 정책 및 제도 변화에도 일정 부분 기여한 것으로 나타남. 예를 들면, 에스와티니의 경우 브릿지 사업을 통해 재봉 분야 자격증시험을 개발·실시한 후, 이를 토대로 국가공인자격증 제도를 도입하고, 브릿지 구계자 지역학습센터를 재봉 분야 국가공인자격증 센터로 운영하는 일련의 과정을 통해 에스와티니의 국가 자격시험 제도 분권화에 기여함. 그러나 여전히 아프리카 지역 협력국들의 비형식교육 관련 국가 예산 및 관심 부족으로 전격적인 변화를 도모하기는 어려운 형편임. 한편, 브릿지 사업을 통해 협력국 국내의 차원에서 유네스코 활동이 진작되었고 협력국 정부

및 일반대중에 대한 정보 공유 기능이 강화되는 등 유네스코 이념 실현 및 지속가능발전목표 달성에 기여한 것으로 관찰됨. 협력국들은 브릿지 사업 추진을 통해 포용적인 양질의 교육, 모두를 위한 평생학습에 대한 접근성 보장, 유네스코 국가위원회 간의 남남 협력 증진 등 유네스코 이념 실현에 기여하고 있음.

마. 사업효과와 향상된 역량, 파트너십의 지속가능성 제고

- (사업효과의 지속가능성 제고) 평가 결과 협력국 대부분의 경우 국내외 파트너십 기반 국가위 협력 모델 구조가 사업효과의 지속가능성 제고에 긍정적으로 기여한 것으로 나타남. 사업 기 종료국 4개국은 국별 상황은 다르지만 대체로 사업종료 1년 기점에도 브릿지 지역학습센터 운영 등 프로젝트 성과가 유지되고 있음. 아울러 신규 사업국가 2개국의 경우 사업 초기부터 기 종료 협력국의 지속가능성 워크숍과 같은 선행사례 벤치마킹을 통해 출구전략 등 사업성과 지속가능성 제고 전략을 체계적으로 수립하고 있는 것으로 평가됨. 국별로 △범정부 협력전략, △지역사회 자립전략, △범정부, 지역사회 연계 운영전략 등 사업효과 지속가능성을 제고하는 방안도 다양하게 나타나고 있음. 다만, 최근 코로나 19 확산으로 인해 전 세계 경제에 암운이 드리워지며 협력국 비형식교육에 대한 예산 삭감이 심화되는 상황이라 지속가능성을 제고하기 위한 대안이 마련될 필요가 있음.
- (향상된 국가위원회 역량 및 파트너십의 지속가능성 제고) 국가위 협력 모델 하 사업이 시행된 6개 협력국 사업성과를 종합 분석한 결과 국가위원회의 역량이 향상된 말라위, 보츠와나, 에스와티니 등의 국가는 범정부, 지역사회 등 국내 파트너십을 통해 사업효과의 지속가능성을 제고했음은 물론, 인접 협력국 국가위원회와의 파트너십 역시 강화되어 유네스코 이념 실현에 기여한 것으로 나타났고, 사하라 이남 아프리카 지역회의 등 역내 네트워크 견고화 방안 발의 등으로 이어지는 것이 관찰됨. 해당 협력국들에서는 △국가위원회의 역량강화, △국내 파트너십 증진을 통한 사업효율성 제고, △국가 및 국제 수준의 파트너십 구축, △유네스코 이념 실현, △사업성과의 지속가능성 제고라는 선순환구조가 작동하고 있음. 향후 이러한 구조를 체계화하여 국가위 협력 모델의 개선과 발전을 도모하고 성과를 확산하여, 국제교육개발협력사업 모범사례로 정착시킬 필요가 있음.

2. 제언

〈표 3-7〉 유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 발전을 위한 제언

프로그램 목표	
“유네스코 국가위원회 교육개발협력 모델 기반 유네스코 이념 실현”	
(성과/영향) 사하라 이남 아프리카 지역 비형식교육 증진 (성과/영향) 한국의 유네스코 활동 협력기반 강화 (단기성과) 협력국 유네스코 국가위원회 역량강화 (단기성과) 협력국 유네스코 국가위원회 간 파트너십 증진	
사업 운영 및 성과 관리	대 유네스코 협력
<ul style="list-style-type: none"> ▪ (사업 운영 효율성 개선) 브릿지 사업 전담 현지 프로젝트 매니저 채용, 현지 정기 모니터링 횟수 증편 및 온라인 월별 모니터링 채널 도입 ▪ (사업성과 공유 플랫폼 구축) 국가위원회의 실질적 역량강화를 위한 워크숍 실시 등 온오프라인 플랫폼 활성화 ▪ (통합지표 개발) 국가위 협력 모델 기반 브릿지 프로그램을 통해 발생한 역량강화 및 파트너십 사례 모니터링 및 측정 통합지표 개발 필요 ▪ (사업 초기단계에 주요 목표 설정) 아프리카 비형식교육 및 평생학습 발전을 위해 후속사업 시행 시 사업 초기단계에 정책변화와 지속가능성 목표 설정 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (브릿지 사업의 브랜딩화) 유네스코 국가위원회 역량강화 모범사례로 브랜딩하여 사업 가시성 제고 및 국제적 확산, 개도국 유네스코 국가위원회 역량강화 사업 기준 설정에 기여 ▪ (추가 연구 및 사업 성과확산 고도화) 국가위원회 역할과 기능 재정립을 시도하는 유네스코 국가위원회 및 국가위원회 내부 논의의 전략적 기초자료로 활용 및 확산 ▪ (대 유네스코 활동 강화) 유네스코 주요 전략 및 정책 수립, 국가위원회의 역할 정립 기여 등을 통해 유네스코 무대에서 대한민국 위상 강화

가. 사업 운영 및 성과 관리 측면

- (사업운영 효율성 개선) 브릿지 사업의 성공요인으로 한국 파견 프로젝트 매니저의 협력국 국가위-한국 국가위 간 조정 역할이 많이 언급되었으나, 동시에 한국 파견 프로젝트 매니저에 전적으로 의지하는 국가위원회의 경우 국가위원회의 역량이 상대적으로 향상되지 않은 것으로 관찰됨. 한

편, 사업 기간 중 파견인력의 안전 문제, 일부 국가위원회의 경우 나타난 한국 파견인력에 대한 높은 의존도 등은 중요한 과제로, 협력국 국가위원회 중심의 사업 이행을 비교 분석할 필요가 있으며, 이에 향후 유사사업 시 한국인력 파견 및 활용에 대한 보다 심층적인 검토가 필요한 것으로 판단됨. 후속사업에서는 △유관경험을 가진 프로젝트 매니저를 현지 채용하여 브릿지 사업을 전담하고 국가위원회 담당관과 협의하는 인력 체계 정비, △현지 정기 모니터링 횟수 증편, 온라인 월별 모니터링 채널 도입 등을 통한 보다 체계적인 현지 모니터링 및 평가 체계를 구축하여 사업 운영 효율성을 제고할 필요가 있음.

- **(사업성과 공유 플랫폼 구축)** 향후 유사 사업 추진 시에는 역량강화 워크숍에 더하여 온오프라인 플랫폼을 구축하여 지식공유와 교류가 지속적으로 유지될 수 있도록 관리할 것을 제안함. 이를 위해 유네스코한국위원회 뿐 아니라 1, 2단계 사업국이 모두 모일 수 있는 플랫폼을 구축하여 사업 내용을 공유하면 브릿지 통합 네트워크를 형성할 수 있을 것임. 이러한 온오프라인 플랫폼은 브릿지 사업 시행 및 보고 체계 관련 실질적인 기술역량 향상 뿐 아니라, 유네스코 차원의 프로그램 발굴로의 확장된 기능을 수행할 수 있을 것임.
- **(통합지표 개발)** 후속 사업 추진 시에는 효과적인 모니터링 및 평가 수행을 위해 사업기획 단계 및 사업 중간 점검 단계에 해당 항목에 대한 명확한 목표 설정 및 정교한 측정지표를 개발할 필요가 있음. 현재 유네스코한국위원회 개발협력사업 시행 시 사업성과 측정 지표를 기획단계부터 마련하고 있으나, 브릿지 사업의 독특한 국가위 협력 모델 기반 사업을 통해 발생한 역량강화 및 파트너십 사례들을 효과적으로 모니터링하고 측정할 수 있는 통합 지표 개발이 절실함. 특히 브릿지 사업의 경우 국가위원회 협력 네트워크 기반 단일 국가가 아닌 여러 국가를 대상으로 사업을 실시하고 있으므로, 사업종료국 및 신규협력국을 포함한 연례회의 등을 통해 지표를 공동 개발하고, 해당 지표에 대한 점검 및 의견 공유, 협력방안 등을 토의하는 선순환구조를 통해 사업 효과 및 사하라 이남 지역 국가위 네트워크 지속가능성을 제고할 수 있음.
- **(사업 초기단계에 정책변화와 지속가능성 목표 설정)** 향후 동 지역에서 후속사업 시행 시 1단계 브릿지 사업 경험과 교훈을 바탕으로 사업 기획

초기 단계부터 정책변화 및 지속가능성에 초점을 맞춰 사업 기획·수행이 필요함. 아프리카 지역 8개국의 경우 1단계 사업 경험이 축적되어 정책변화와 지속가능성을 제고하는 데 효과적인 역량과 경험, 국내외 네트워크를 형성하고 있음. 예를 들면, 협력국 대학과 연계한 비형식교육 학위 과정을 통한 전문인력 양성, 브릿지 아프리카 지역회의 연례 개최 등을 통해 유네스코 정보 공유의 기능을 강화하고 사하라 이남 아프리카 지역의 비형식교육 및 평생학습의 발전을 도모할 수 있음.

나. 유네스코 협력 측면

- **(브릿지 사업의 브랜딩화를 통한 국가위원회 역량강화 사례 확산)** 평가를 통해 확인한 국가위원회 역량강화의 질적 성과는 동 사업이 단지 교육개발 협력 사업성공으로서 가치를 가질 뿐 아니라 개도국 유네스코 국가위원회의 실질적 역량강화 모범사례로 브랜딩할 가치가 있음을 시사함. 향후 브릿지 1단계 사업의 역량강화 사례를 축적·공유·확산하는 작업을 통해 사업 가시성을 높이는 한편 차후 개도국 유네스코 국가위원회 역량강화 사업 기준 설정에 기여할 필요가 있음.
- **(추가 연구 및 사업 성과확산을 통해 국가위원회 역할과 위상 강화)** 금번 평가결과 브릿지 사업을 통해 협력국 내 유네스코 국가위원회 역할이 확대되고 가시성이 제고되는 상당한 성과가 드러났음이 확인됨. 이러한 사업성과는 국가위원회의 역할과 기능의 재정립을 시도하는 유네스코 및 국가위원회 내부 논의의 기초자료로 활용될 수 있을 것임. 브릿지 1단계 사업에서 축적된 성과를 국가위원회 역할 증대의 모범사례로 향후 활용할 수 있도록 차후 후속 연구 및 성과 확산 고도화 작업이 필요함. 이를 위해 1단계 사업시행국 중 거점 협력국을 선정하여 1단계 브릿지 사업 네트워크를 체계적으로 공동 관리·활용하고, 비형식교육 관련 국가위원회 네트워크를 통한 모범사례를 공유할 수 있는 온오프라인 플랫폼을 구축할 것을 제안함.
- **(대 유네스코 활동 강화 및 네트워크 협력 증진)** 후속사업 시행 시 상기 언급한 사항들이 본격적으로 추진되어 브릿지 사업의 역량강화, 파트너십 성과가 축적되면 유네스코 주요 전략 및 정책 수립 과정 속에서 국가위원회의 역할 정립 및 한국의 위상 강화에 상당부분 기여할 수 있음. 또한

지속가능발전목표 달성 등 파트너십 관련 브릿지 사업 활동을 스토리텔링 방식으로 풀어내어 유네스코 무대에서 사업 가시성을 확보하고 대한민국의 영향력을 확대하는 데 기여할 수 있을 것임. 유네스코 총회, 지역사무소 회의, 국가위원회 회의 등 유네스코 관련 각종 회의를 통해 기종료국 포함 브릿지 사업국 간의 파트너십 네트워크를 강화하고, 이에 대한 정보 및 사례를 유네스코 본부 차원에서 공유할 수 있도록 작업하여 사업성과 확산에 대한 적극적 관리가 필요함.

첨부 1 설문조사 개요 및 설문지

- 설문기간: 2020년 9월 10일 - 9월 30일
- 총 설문참여자: 총 22명(6개국)
- 설문참여자 주요 인구통계정보



□ 설문지 예시 (유형1)

**End-of-Programme Evaluation of the Bridge Africa Programme
(Part 2)
- Survey Questionnaire (Type 1) -**

QUESTIONNAIRE FOR THE STAKEHOLDERS OF THE BRIDGE AFRICA PROGRAMME
KOREAN NATIONAL COMMISSION FOR UNESCO

This survey aims to ask your opinions and evaluation of the Bridge Africa Programme, and is being implemented by the internal evaluation team of the Bridge Africa Programme. The evaluation research aims to verify the short-term and medium-term performance of the Bridge Africa Programme, which supported non-formal education in partner countries through cooperation with the National Commissions for UNESCO and governments of partner countries in sub-Saharan Africa.

The survey is brief and should take about 20-30 minutes to complete. We would like to gather your opinions on Bridge Africa Programme so that we can incorporate your constructive feedback and suggestions into our future operations. Your participation in the survey is completely voluntary and all of your responses will be kept confidential and used exclusively for the evaluation research. Although no direct rewards are provided for participation, your perspectives will be extremely valuable to us in devising strategies to strengthen sustainability by encouraging ongoing ownership by stakeholders in future programmes.

Please write down your answers in this form, checking the most appropriate answer(s) or write down your comments as instructed below. We greatly appreciate your cooperation and insights.

If you require any further information about this questionnaire or encounter any problem while completing the survey, please feel free to contact the people below.

Dr Cindy RIM (email: syrim@unesco.or.kr) / Ms Mia SHIN (email: mashin@unesco.or.kr) / Mr Junho JU (email: jhju@unesco.or.kr)

Respondent: _____ Signature: _____

Date: _____

1. Multiple Choice Questionnaire

Please indicate your answer to each question using a scale of 1 to 5, where 1 represents 'strongly disagree' and 5 indicates 'strongly agree'. The more you agree, the higher the score. Put a "√" mark in the box below the relevant number to mark your answer.

① ② ③ ④ ⑤
 || ----- || ----- || ----- || ----- ||
 Strongly disagree Disagree Neutral Agree Strongly agree

For questions where the scale of 1 to 5 mentioned above is not appropriate, please indicate your answer according to the instructions given in the relevant question.

No.	Standard	Criteria	Questions	①	②	③	④	⑤
1-1			After the new framework was introduced in the Lilongwe Communique in 2016 (which is hereafter referred to as the 'Bridge Natcom Partnership Model'), was the operation of the Bridge Project more efficient in terms of cooperation at national and international level, compared to the Project period before 2016?					
1-2	Short- and Medium-term Outcomes	Framework and Operation of Bridge Project	<p>In relation to the question above, what are the factors that contributed to the increase in efficiency of operation if there was any? Please put a "√" mark in the box on the right under the relevant number to mark your answer (for the purposes of this question and similar questions below, the numbers do not represent a scale, they represent the numbered statements below). Please select all appropriate answers.</p> <p>① Foundation and active operation of BNC ② Strong engagement of local community including active operation of BCC ③ Strong commitment of your Natcom to its role as liaison ④ Enhanced cooperation with other national commissions for UNESCO including dispatch of project manager from KNCU ⑤ Others (Specify _____)</p>					
1-3			If you have selected more than one answer in the question above, please list the response numbers (①~⑤) in order of significance from left to right (i.e. the most significant factor should be listed first, and the least significant factor last).	_____				
1-4			After the Bridge Natcom Partnership Model was introduced in 2016, was					

No.	Standard	Criteria	Questions	①	②	③	④	⑤
			there an increase in the number of education policies or measures related to the Bridge Project in your country compared to the Project period before 2016?					
1-5			In relation to the question above, what are the main areas which showed the increase in the number of education policies or measures related to the Bridge Project? Please select all appropriate answers. ① National education plan ② Government matching funds for the Project ③ National certificate examination ④ Education policy which reflects outcome of the Project at regional or national level ⑤ Others (Specify _____)					
1-6			If you have indicated multiple responses in the question above, please indicate the order of significance of the answers.	_____				
1-7			After the Bridge Natcom Partnership Model was introduced in 2016, have the capacities of the national commission for UNESCO in your country been enhanced compared to the Project period before 2016?					
1-8		Capacity Building of National Commission for UNESCO	In relation to the question above, what are the capacities that showed enhancement if there were any? Please select all appropriate answers. ① Expertise in education programme including literacy education, etc. ② Capacity to develop and implement UNESCO-related programmes and projects ③ Communication and negotiation skills with government, local community, etc. ④ Administrative skills including financial management skills, M&E, etc. ⑤ Others (Specify _____)					
1-9			If you have indicated multiple responses in the question above, please indicate the order of the significance in answers.	_____				
1-10				After the Bridge Natcom Partnership Model was introduced in 2016, was the visibility and status of your national commission for UNESCO raised compared to the Project period before 2016?				
1-11			In relation to the question above, what role(s) of the national commission brought the increase in the visibility					

No.	Standard	Criteria	Questions	①	②	③	④	⑤	
			and status if there was any? Please select all appropriate answers. ① Role of promoting execution of programme ② Role of liaison with government and local community ③ Role of disseminating information ④ Role of partnering with other national commissions and UNESCO's regional office ⑤ Others (Specify _____)						
1-12			If you have indicated multiple responses in the question above, please indicate the order of significance of the responses.	_____					
1-13		Partnership among National Commissions for UNESCO	After the Bridge Natcom Partnership Model was introduced from 2016, has there been an increase in the number of cases of cooperation and partnership between your national commission for UNESCO and the Korean National Commission for UNESCO (KNCU) compared to the Project period before 2016?						
1-14			In relation to the question above, what are the areas that showed the increase in cases of cooperation and partnership between your national commission and KNCU if any? Please select all appropriate answers. ① Cooperation between programme officers and SGs of both Natcoms ② Cooperation with dispatched programme manager from KNCU ③ Sub-regional meeting such as the 2016 Bridge Africa Conference in Malawi ④ Co-publishing of the Project report with KNCU ⑤ Others (Specify _____)						
1-15			If you have indicated multiple responses in the question above, please indicate the order of the significance of the responses.	_____					
1-16				After the Bridge Natcom Partnership Model was introduced in 2016, has there been a strengthening in the partnerships between your national commission and the national commissions of other neighboring partner countries in relation to the Bridge Project in your region compared to the Project period before 2016?					
1-17				In relation to the question above, what are the areas that showed the strengthened partnership between your national commission and the national commissions of other neighboring					

No.	Standard	Criteria	Questions	①	②	③	④	⑤	
			partner countries in relation to the Bridge Project? Please select all appropriate answers. ① Cooperation of programme officers and SGs between Natcoms ② Peer-learning visit to neighboring Project partner country ③ Sub-regional meeting such as the 2016 Bridge Africa Conference in Malawi ④ Co-publishing of Project report with other national commission(s) ⑤ Others (Specify _____)						
1-18			If you have indicated multiple responses to the question above, please indicate the order of significance of the answers.	_____					
1-19		Sustainability of the Project Outcomes	Were there measures to maintain the Project outcomes such as the sustainable operation of CLCs after the Project ended?						
1-20			In relation to the question above, what are the measures that contributed to the sustainability if there was any? Please select all appropriate answers. ① Government measures such as exit plan ② Government funds ③ Non-government funds ④ Self-reliance strategy from the community ⑤ Others (Specify _____)						
1-21			If you have indicated multiple responses in the question above, please indicate the order of the significance of the responses.	_____					
1-22				Were the Bridge Project outcomes, such as operation of CLCs of the Bridge Project, maintained one year after the project completion?					
1-23				In relation to the question above, please list any project outcomes maintained one year after if any.	_____				
1-24				Did the framework and operation of the Bridge Natcom Partnership Model contribute to the enhancement of sustainability of the Bridge Project outcomes one year after the Project completion?					
1-25				Please list any factors which contributed to the enhancement of sustainability of the Project.	_____				
1-26	Impact		Achievement of UNESCO's Mission and Goals	Did the Bridge Project effectively further the achievement of UNESCO's mission at the national, sub-regional and international level?					
1-27				In relation to the question above, in what way was UNESCO's mission					

No.	Standard	Criteria	Questions	①	②	③	④	⑤
			effectively furthered through the Bridge Project? Please select all appropriate answers. ① Disseminating UNESCO-related activities in your nation ② Strengthened partnership at national level ③ Strengthened partnership at international level ④ Active participation and commitment of your country in UNESCO-related activities or meetings ⑤ Others (Specify _____)					
1-28			If you have indicated multiple responses in the question above, please indicate the order of the significance of responses.	_____				
1-29			Has your country mentioned the Bridge Project initiated by KNCU in any UNESCO regional meeting, in any meeting/ communication with UNESCO HQ or regional offices for UNESCO in Africa, or in any official UNESCO document?					
1-30			How/when has your country mentioned the Bridge Project initiated by KNCU in any UNESCO regional meeting, in any meeting/ communication with UNESCO HQ or regional offices for UNESCO in Africa, or in any official UNESCO document? Please select all appropriate answers. ① Speech or presentation mentioning the Project at the General Conference of UNESCO ② Speech or presentation mentioning the Project at a conference of regional offices for UNESCO in Africa ③ Speech or presentation mentioning the Project at any UNESCO-related meetings ④ UNESCO-related media report mentioning the Project ⑤ Others (Specify _____)					
1-31			Has your country mentioned the Bridge Project initiated by KNCU in any official meeting (at the national, sub-regional, or international level) other than a UNESCO-related meeting, or in any official documents other than UNESCO-related documents?					
1-32			How/when has the Bridge Project initiated by KNCU been mentioned in any official meeting (at the national, sub-regional, or international level) other than a UNESCO-related meeting, or in any official documents other than UNESCO-related? Please select all					

No.	Standard	Criteria	Questions	①	②	③	④	⑤
			appropriate answers. ① Speech or presentation mentioning the Project in official meeting non-related to UNESCO at national level ② Speech or presentation mentioning the Project in a meeting non-related to UNESCO at international level ③ Government annual plan or report mentioning the Project ④ National or sub-regional media report mentioning the Project ⑤ Others (Specify _____)					

2. Open-ended Essay Questionnaire

2-1. How would you describe the Bridge Africa Programme in terms of the efficiency and effectiveness of programme implementation?

2-2. What have been the significant changes (if any) in the capacity building of your national commission for UNESCO after participation in the Bridge Africa Programme? Please specify each of personal development, administrative skills, organizational role if any.

2-3. Please describe any cases of strengthened cooperation and partnership among your national commission and other national commissions for UNESCO related to the Bridge Africa Programme. Do you consider the partnership between national commissions for UNESCO in Sub Saharan Africa to have been strengthened after participation in the Bridge Africa Programme? If so what would be the reason for that?

2-4. At the 2016 Bridge Africa Conference in Malawi, all the participating countries agreed to

work towards three principles for the Bridge Africa Programme- Self-reliance, Ownership, and Sustainability. From your point of view, in what way has the Bridge Natcom Partnership Model that was introduced in 2016 contributed to achieving those principles if any?

2-5. How was UNESCO's mission realized through the Bridge Africa Programme at national, sub-regional, and international level?

2-6. What are the strengths and challenges of the Bridge Natcom Partnership Model that was introduced in 2016 compared to the models for other international development cooperation projects in your country?

2-7. What factors have been significant for achieving the success and development of the Bridge Programme?

2-8. What are the significant challenges or factors in need of improvement in the Bridge Programme?

2-9. Do you have any comments or suggestions to make on the Bridge Programme to KNCU?

3. Demographic Data

Put a "√" mark in the relevant box to mark your answer.

No.	Question	Answer
3-1	What is your age?	[] years old
3-2	What is your gender?	① Male [] ② Female []
3-3	Working experience	① Less than 2 years [] ② Between 2 and 5 years [] ③ Between 5 and 8 years [] ④ Between 8 and 10 years [] ⑤ More than 10 years []
3-4	Which country are you from?	① Botswana [] ② Eswatini [] ③ Lesotho [] ④ Malawi [] ⑤ Rwanda [] ⑥ Zambia [] ⑦ Korea [] (Specify the countries you were involved with) _____
3-5	Which organization are you working for? (*on the basis of when you were involved with the Bridge Project)	① National Commission for UNESCO [] (Specify which government ministry/type of organization you belong to) _____ ② Bridge National Committee (BNC) [] (Specify which government ministry/type of organization you belong to) _____ ③ Project Manager (PM) [] ④ Others (Specify) _____
3-6	Which fields are you in? (*on the basis of when you were involved with the Bridge Project)	① International relations/cooperation [] ② Adult literacy [] ③ Early childhood care and development [] ④ Vocational skills training or TVET [] ⑤ Others (Specify) _____

첨부 2 | 면담조사 개요 및 면담질문지

□ 면담개요

- 총 면담참여자: 18명 (초점집단면담 중복인원 제외)
- 면담조사 참여자 정보

구분	국가	소속 및 직위	성명	면담 일시 및 방법
직접 이해 관계자	말라위	Acting Deputy Executive Secretary, Malawi National Commission for UNESCO	Mr. David Mulera	2020. 10. 온라인 화상 인터뷰 서면 인터뷰
	말라위	Assistant Programme Officer for Education, Malawi National Commission for UNESCO	Mr. Chifuniro C. Chikoti	2020. 10. 서면 인터뷰
	보츠와나	Secretary-General, Botswana National Commission for UNESCO	Ms. Dineo Modimakwane	2020. 10. 온라인 화상 인터뷰
	에스와티니	Advisor, Bridge National Committee Former Secretary-General, Eswatini National Commission for UNESCO	Ms. Hazel Zungu	2020. 10. 온라인 화상 인터뷰
	에스와티니	Secretary-General, Eswatini National Commission for UNESCO	Ms. Phumzile Hlophe	2020. 9. 온라인 화상 인터뷰 서면 인터뷰
	에스와티니	CEO, Sebenta National Institute	Dr. Tibekile Manana	2020. 10. 온라인 전화 인터뷰
	에스와티니	Former Project Manager, Bridge Eswatini Project	Ms. Gyo Jin Joo	2020. 10. 서면 인터뷰
	잠비아	Senior Programme Specialist, Zambia National Commission for UNESCO	Ms. Heather Munachonga	2020. 10. 서면 인터뷰
	잠비아	Zambia Ministry of Education	Ms. Brenda Mudenda	2020. 10. 서면 인터뷰
간접	말라위	Deputy Director of	Mr. Zeru A. K.	2020. 12.

이해 관계자		Community Development, Ministry of Gender, Community Development and Social Welfare	Mwandira	서면 인터뷰
	에스와티니	Director of Education, Ministry of Education and Training	Dr. Ntombenhle Dlamini	2020. 12. 서면 인터뷰
	유네스코 남아프리카 지역사무소	Head of Education Unit, UNESCO Regional Office for Southern Africa	Ms. Carolyn Medel-Anonuevo	2020. 12. 온라인 화상 인터뷰
초점집단	에스와티니	Director, DIVT	Mr. Earnest Simelane	2020. 9. 초점집단면담 (에스와티니 국별위원회 위원들을 대상으로 현지 진행자를 통해 실시간 왓츠앱 및 서면 인터뷰 진행)
		Development Officer, MoTAD	Ms. Sihle Dlamini	
		Advisor, Bridge National Committee	Ms. Hazel Zungu	
		Secretary-General, Eswatini National Commission for UNESCO	Mrs. Phumzile Hlophe	
		Project Coordinator, Eswatini National Commission for UNESCO	Mrs. Nondumiso Shongwe	
		CEO, Sebenta	Dr. Tibekile Manana	
		Senior Inspector, Adult Education, Non-formal and Adult Education	Mr. Musa Macwele	
		Hhohho Regional Inspector, ECCDE	Ms. Gcina Msibi	

□ 면담질문지 예시 (보츠와나)

**End-of-Programme Evaluation of the Bridge Africa Programme
(Part 2)
- Interview Questions for Botswana -**

INTERVIEW QUESTIONS FOR THE STAKEHOLDERS OF THE BRIDGE AFRICA PROGRAMME
KOREAN NATIONAL COMMISSION FOR UNESCO

The questions printed below are the questions that will be asked during the interviews being conducted as part of the end-of-programme evaluation research for the Bridge Africa Programme. The interview aims to ask your opinions and evaluation of the Bridge Africa Programme, and is being implemented by the internal evaluation team of the Bridge Africa Programme. The evaluation research aims to verify the short-term and medium-term performance of the Bridge Africa Programme, which supported non-formal education in partner countries through cooperation with the National Commissions for UNESCO and governments of partner countries in sub-Saharan Africa.

The questions will be asked to the participants who have agreed to participate in the interview. Each interview will take around 30 to 60 minutes. Your participation in the interview is non-anonymous and completely voluntary.

We would be grateful if, prior to the interview, you could send us (via email to syrim@unesco.or.uk) the separately attached consent form giving consent for the recording of your responses. Your responses to the interview will be used exclusively for the evaluation research. Although no direct rewards are provided for participation, your perspectives will be extremely valuable to us in devising strategies to strengthen sustainability by encouraging ongoing ownership by stakeholders in future programmes.

We would also be very grateful if you could kindly fill in the Annex and send it to the evaluation team at the Korean National Commission via email (syrim@unesco.or.kr) by 16 October.

If you have any questions or require further information about the interview or encounter any problems, please feel free to contact the people below:

Dr Cindy RIM (email: syrim@unesco.or.kr) / Ms Mia SHIN, ASG (email: mashin@unesco.or.kr) / Mr Junho JU, Director (email: jhju@unesco.or.kr)

We appreciate your kind support and insightful comments.

Interview questions

1. [Efficiency (domestic)] How would you describe the efficiency in operation of the Bridge Project in terms of cooperation and partnership domestically? To what extent was your National Commission for UNESCO involved in partnering with other government entities and the local community in your country? Please describe the roles and experiences of your Natcom in liaising with the BNC and BCC (CLC Management Committee). Was there any change in the efficiency of the Bridge Project implementation domestically during the course of the whole Project period?

2. [Efficiency (international)] How efficient was the operation of the Bridge Natcom Partnership Model in terms of cooperation and partnership sub-regionally or internationally? To what extent did your National Commission for UNESCO partner with other National Commissions for UNESCO, including through the dispatch of the project manager from KNCU? Please describe the roles and experiences of your Natcom in liaising and partnering with other Natcoms. Was there change in the efficiency of the Bridge Project implementation sub-regionally or internationally during the course of the whole Project period?

3. [Capacity Building – overall impact] What is the most significant impact of the Bridge Africa Programme in terms of capacity building in your Natcom? Do your Natcom and other actors in government, the community, NGOs, etc. in your country consider the visibility and status of your National Commission for UNESCO to have been raised after implementing the Bridge Project?

4. [Capacity Building – ongoing use] Does your Natcom currently utilize the capacities built from the implementing the Bridge Project? If so, in what way and where?

5. [Partnership] Can you describe any cases of strengthened cooperation and partnership among your National Commission and other National Commissions for UNESCO related to the Bridge Africa Programme?

* Can you give more details of the peer visit to Eswatini and Zambia? Please describe the background and context, impact, challenges, lessons learned from it, cases of cooperation and partnership after the peer visit, or any other cases of cooperation and partnership in general.

* Can you please share your thoughts on the proposal of the 2020 Bridge Regional Conference? Please describe the background and context, expected result, expected cases of cooperation and partnership after the Conference.

6. [Partnership] Do you think the partnerships built through the Bridge Africa Programme between your country and the National Commissions for UNESCO in other Bridge partner countries, as well as between your country and the Republic of Korea, will last? In what way can the partnerships be furthered and consolidated?

7. [Sustainability] How many CLCs do you expect to be maintained in operation one year after the Project completion? What classes are expected to be held at these CLCs after Project completion and who will be responsible for running them? (Will the CLCs be operated as a part of a government project? Or as a part of a community project? Or both?) Does your National Commission for UNESCO plan to be involved in any kind of way with the CLCs that are part of the Project after the Project completion?

8. [Sustainability] What factors do you expect to be important for maintaining the sustainability of the Project outcomes? Do you think the Bridge Natcom Partnership Model will contribute to the sustainability of the Project outcomes? If so in what way?

9. Was there any unintended impact of the Bridge Project in your country?

10. [UNESCO Mission] Please explain the background and context of any mention that your country made of the Bridge Project with KNCU in important UNESCO meetings or documents, such as during a speech at the 40th General Conference of UNESCO (2019) or a UNESCO sub-regional meeting?

11. What are the strengths and challenges of the Bridge Natcom Partnership Model? If there was any challenges, what measures did you take to overcome them? Were they effective?

12. At the 2016 Bridge Africa Conference in Malawi, all the participating countries agreed to work towards three principles for the Bridge Africa Programme - Self-reliance, Ownership, and Sustainability. Do you have any suggestions or recommendations on how the self-reliance, ownership, and sustainability could be further achieved and consolidated in implementation of the Bridge Project in your country or elsewhere?

13. Do you have any suggestions or recommendations for future efforts or anything related to the Bridge Project?

[Annex] Information Checklist for Botswana

1. (Sustainability) Please let us know which of the Bridge Project CLCs (Mmaothate, New-Xade, Kacgae CLC) you plan to operate at after Project completion. What do you think will be the main difference between operation of Bridge Project CLCs during the period of cooperation with KNCU and operation of the CLCs after Project completion? For the CLCs expected to be running, what type of organization will be in place and who will be responsible for operating the CLC (i.e. will the CLC be run as a part of a government project, or as a part of a community project, or a mixture of the two?)

2. (Impact) Please list education policies or measures related to the Bridge Project in your country. Please make a comprehensive list of any kind of policies or measures related to the Project, writing the name of the document and the year it was made.

3. (Impact) In relation to the question above, if there are any cases which showed change in your country's policy on education, development etc. reflecting the outcome of the Bridge Project, please give descriptive details of these cases.

4. (Impact) Please describe any changes made in your country institutionally, socioeconomically, or on policy, as a result of the Bridge Project, whether these were intended impacts of the Bridge Project or unintended impacts.

5. Please list any examples of when your country has mentioned the Bridge Project with KNCU in any UNESCO regional meeting, in any meeting/communication with UNESCO HQ or regional offices for UNESCO in Africa, or in any official UNESCO document. Please write the full name of the meeting or document and the year the mention was made.

1) Please list speeches and presentations in which mentions were made here.

2) Please list documents, including newspapers, in which mentions were made here.

3) In total, how many times were mentions made? (I.e. more than ___ times)

6. Please list examples of when the Bridge Project with KNCU has been mentioned in any official meeting (at the national, sub-regional, or international level) or document other than a UNESCO-related meeting, or in any official documents other than UNESCO-related? Please write the full name of the meeting or document and the year the mention was made.

1) Please list speeches and presentations here.

2) Please list any document, including policies or newspapers, here.

*Please note some of the policy documents may already be listed in the response to question #2. In such case, you can write "all the documents mentioned in the response to #2", and then just list policy documents not included in the list for #2 here.

3) In total, how many times were mentions made? (I.e. more than ___ cases)

We appreciate your kind cooperation!

첨부 3 기타자료

□ 브릿지 아프리카 프로그램 주요 사진



보츠와나 마오타테 지역학습센터
유아교육 프로그램 (2019)



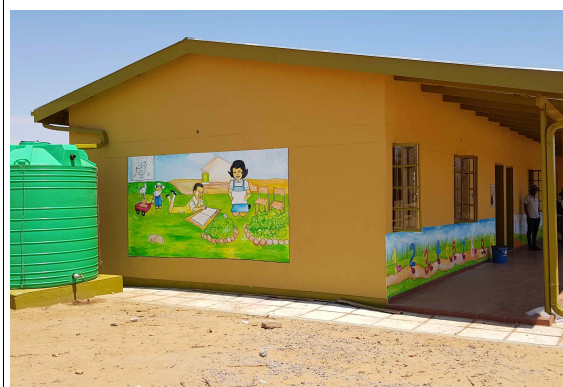
에스와티니 엠홀랑에니 지역학습센터
성인문해교육 프로그램 (2017)



레소토 하무추 지역학습센터 가죽공예교실 (2017)



에스와티니 비형식교육 중등교사
훈련 워크숍 (2017)



보츠와나 마오타테 CLC 완공 (2019)



말라위 영어교재 제작 (2016)

□ 릴롱궤 커뮤니케 전문 (2016.2.)



Lilongwe Communique on Bridge Africa Programme

(Final version as amended by the working group)

Preamble

1. We, the Secretaries-General of eight National Commissions for UNESCO (Botswana, South Korea, Lesotho, Malawi, South Africa, Swaziland, Zambia, and Zimbabwe), government officials, community members, and representatives of the partner countries in the Bridge Africa Programme and the Director of UNESCO Regional Office for Southern Africa, gathered in Lilongwe from 17 to 19 February 2016 for the 1st Bridge Africa Conference.
2. We thank the Korean and Malawi National Commissions for UNESCO for having hosted this important event, as well as the Ministry of Education of the Republic of Korea, the Malawi Government, and UNESCO Regional Office for Southern Africa for their contributions towards the success of this Conference.
3. On this momentous occasion, the first gathering of the various stakeholders from the partner countries of the Bridge Africa Programme, we strongly reaffirm our commitment to work hand in hand to improve access to and quality of education for the most vulnerable in Sub-Saharan Africa.
4. We recall the achievements and challenges in education development worldwide from the years 2000 to 2015 as set out in the Education for All (EFA) Global Monitoring Report 2015. We recognize and express our concerns indicated in the report about the challenges in the Sub-Saharan Africa region. The pre-primary enrollment ratio remains under 20%, 30 million children are out of school, and the adult literacy rate increased by only 3%, which was mostly due to an increase in the number of educated young people reaching adulthood.
5. We recall the Incheon Declaration, adopted during the World Education Forum in Korea in May 2015. It encapsulated the essential elements of the Education 2030 Framework for Action and entrusted UNESCO to lead and coordinate Education 2030 by offering guidance and technical support within Sustainable Development agenda.
6. We recall the Sustainable Development Goals (SDGs), adopted at the 70th Session of the United Nations General Assembly in September 2015. The goals represent a new paradigm that brings together both advanced and developing countries to work towards harmonious global development. The new paradigm encourages active participation based on partnership among stakeholders to take action on common issues that the international community faces.

7. In particular, we recall the 4th goal of the SDGs, which is the stand-alone goal on education: “ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.” We strongly believe that achievement of this goal is fundamental for the achievement of all the other goals.
8. We strongly believe that education is the key to breaking the vicious cycle of poverty and achieving development of both individuals and nations. The strong will of governments to put education first is essential. The Bridge Africa Programme regards the fostering of self-reliance among those who are benefited through the Programme as its far most important goal.

Strategic Directions for Bridge Africa Programme

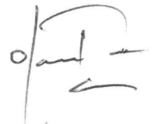





We agree to strive to secure the sustainability of the Bridge Africa Programme through the identified strategic directions focusing on inclusive partnership as follows, bearing in mind that this outcome document is not legally binding to the participating countries.

1. We will make efforts to develop a sustainable mechanism for the operation of projects under the aegis of the Bridge Projects in each country. The system will operate in cooperation with relevant government bodies, UNESCO offices, international and regional development partners, and local non-government organizations, while maintaining a strong community-driven approach.
2. In addition, we shall endeavor to enhance alignment of the Bridge Programme to national development strategies. The National Commissions for UNESCO shall initiate and coordinate innovative Bridge Projects in their own countries, ensuring that all projects are planned and implemented in line with national education strategies, frameworks, and policies.
3. We shall promote the provision of education support for self-reliance. We will not only strive to improve access to and quality of education for the most vulnerable members of society, but also to support them to be self-sufficient. Efforts in this area will include encouraging the participation and contribution of local communities, capacity development of actors at various levels, and sharing of best practices.
4. In particular, we acknowledge the following:
 - (1) *Bridge National Committee:* We shall form Bridge National Committee to build a system securing the ownership and self-reliance of each partner country. The role of the committee shall be to ensure that the activities of the Bridge Project in each country are aligned to that country’s national education strategy and fit the local context. The National Commission for UNESCO in each partner country will play a leading role in organizing the Committee for that country.
 - (2) *Bridge Participation Project:* We shall initiate innovative educational projects and ensure that the projects are planned, implemented, monitored, and evaluated in line with the

national educational sector strategies of the partner countries. Each National Commission for UNESCO will coordinate the project in its country through liaising with relevant government ministries, local governments, regional organizations, and local leaderships.

- (3) *Bridge Community Learning Centre (CLC)*: We shall design a blueprint for CLCs taking account of the challenges encountered during, and best practices gleaned from, CLC constructions in the past. The blueprint will be used as a guideline in the establishment of CLCs in the future. It will be adjusted according to the needs of each community and local context. While being cognizant of the different education systems and implementation modalities in each country, we the Bridge partner countries will explore the option of providing literacy education and TVET at the CLCs so that the two complement each other for optimal community benefit.
- (4) *Bridge Education Monitoring Report*: We shall actively participate in the development of monitoring and evaluation mechanisms and indicators specifically designed for the Bridge Africa Programme. In doing so, we shall focus on results, with an emphasis on making a lasting impact on sustainable development. Experts in the areas of education, development, and monitoring and evaluation will participate in the process. The results of projects will be disseminated through Bridge Education Monitoring (BEM) Reports regularly.
- (5) *Mobilization of Funds*: We shall be proactive in inviting public and private sectors to contribute to the Programme, acknowledging that the hard-won gains in education will not be preserved without improving resources for vulnerable populations. The Korean National Commission for UNESCO will continue fundraising from the general public and share the experience with the Bridge partner countries.
- (6) *Modalities of Work*: The Korean National Commission for UNESCO will play the role of a catalyst through provision of funding and liaising contributors in Korea with the partner countries. The National Commission for UNESCO in each partner country will play the leading role of a coordinator in the Bridge National Committee. A Bridge Project Manager will be dispatched to each partner country as a liaison between the two National Commissions.
- (7) *Collaboration between Partner Countries*: We shall promote interaction and knowledge exchange through various capacity-building activities. The activities shall bring together various partners such as National Commissions, government officers, and community members to share experiences and ideas on ways to improve the Project in each country.
- (8) *Dissemination of Information*: We shall make efforts to develop ways to increase the visibility of the Programme through publication and dissemination of National Annual Reports and the Bridge Education Monitoring Report.

The following are the National Commissions for UNESCO that agree to this Communique:

Botswana National Commission for UNESCO	 19 FEB. 2016
Korean National Commission for UNESCO	Dark Shw 19 Feb 2016
Lesotho National Commission for UNESCO	Mantsi - 19 February 2016
Malawi National Commission for UNESCO	 19/Feb/2016
Rwanda National Commission for UNESCO ¹	 22/Feb/2016
Swaziland National Commission for UNESCO	 19 February 2016
Zambia National Commission for UNESCO	Dr. Charles Ndakala 19/02/16 
Zimbabwe National Commission for UNESCO	 19 February 2016.

Lilongwe, Malawi / February 19, 2016

¹ Though the Republic of Rwanda could not participate in the Conference, the country shared the spirit of this Communique, and joined its outcome document.

<학술자료>

- 손혁상 외. (2018). 한국의 무상원조 평가 동향 연구: KOICA 사후평가 보고서 분석을 중심으로 (1998-2016). *국제지역연구*, 22(1), 161-202.
- 홍문숙 외. (2019b). 국제개발협력 프로그램의 참여적 성과모형 구축연구: 유네스코 브릿지 프로그램의 변화이론 적용 사례를 중심으로. *지역발전연구*, 28(1), 79-108.
- Shin, W., Kim, Y., & Sohn, H. (2017). Do Different Implementing Partnerships Lead to Different Project Outcomes? Evidence from the World Bank Project-Level Evaluation Data. *World Development*, 95, 268-284.

<보고서 및 기타자료>

- 유네스코한국위원회. (2018). 브릿지아프리카프로그램 현황보고서. 서울: 유네스코한국위원회.
- 이태주 외. (2009). 유네스코청년지역전문가양성 프로그램 타당성 연구. 서울: 유네스코한국위원회.
- 이태주 외. (2012). 아프리카 희망 브릿지 시범사업 평가연구. 서울: 유네스코한국위원회.
- 이태주 외. (2016). 유네스코 교육개발협력 및 성과지표 개발 연구. 서울: 유네스코한국위원회.
- Lesotho National Commission for UNESCO. (2018). Bridge Lesotho Project Report. Seoul: Korean National Commission for UNESCO.
- Malawi National Commission for UNESCO. (2018). Bridge Malawi Project Report. Seoul: Korean National Commission for UNESCO.
- Rwanda National Commission for UNESCO. (2019). Bridge Rwanda Project Report. Seoul: Korean National Commission for UNESCO.
- UNESCO. (1945). Constitution of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (1978). Charter of National Commissions for UNESCO. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2007). Handbook for National Commissions for UNESCO. Paris: UNESCO.

- UNESCO. (2011). Review of the Cooperation of UNESCO's Secretariat with the National Commissions for UNESCO: Final Report. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2014). National Commissions for UNESCO: Annual Report, 2013. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2015). National Commissions for UNESCO: Annual Report, 2014. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2016). National Commissions for UNESCO: Annual Report, 2015. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2017). National Commissions for UNESCO: Annual Report, 2016. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2018). National Commissions for UNESCO: Annual Report, 2017. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2019). National Commissions for UNESCO: Annual Report, 2018. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2020). National Commissions for UNESCO: Annual Report, 2019. Paris: UNESCO.
- Zambia National Commission for UNESCO. (2019). Bridge Zambia Project Report. Seoul: Korean National Commission for UNESCO.

브리지 아프리카 프로그램 종료평가 보고서

펴 낸 날 | 2020년 12월 24일

펴 낸 곳 | 유네스코한국위원회

펴 낸 이 | 김광호

연구진 | 손혁상, 신미아, 임시연, 정다정, 주준호, 홍문숙

집필진 | 서론: 손혁상 및 연구진 5인

분야 1 연구: 홍문숙, 정다정

분야 2 연구: 임시연

교열·편집 | 백주영, 윤선애, 임시연, 주준호

주 소 | 서울시 중구 명동길(유네스코길) 26

전 화 | 02-6958-4285

전자우편 | bridge.team@unesco.or.kr

홈페이지 | www.unesco.or.kr

유네스코한국위원회 간행물등록번호 | ED-2020-RR-2