



브릿지 부탄 프로젝트 종료보고서

BRIDGE Bhutan Project Report



브릿지 프로그램 BRIDGE Programme

브릿지 프로그램은 경제·사회·문화적 장벽으로 인해 기본적인 공교육의 혜택조차 누리지 못하는 아시아와 아프리카 개발도상국 교육소외계층을 대상으로 비형식교육(학교 밖 교육)을 지원합니다. 소외계층의 교육 접근성과 교육의 질을 높이기 위해 각국의 유네스코국가위원회, 교육부 및 시민사회단체와 협력하여 비형식교육 정책을 개발하고, 지역학습센터 등 교육 환경을 개선하며, 교사와 교육 관계자의 역량을 강화하고, 문해교육·학력인정교육·직업기술교육 프로그램을 제공합니다. 이를 통해 포용적이고 공평한 양질의 교육을 보장하고 모두를 위한 평생학습 기회를 증진하여 지속가능발전목표 4번 달성에 기여합니다.

2015 - 2024

브릿지 부탄 프로젝트 종료보고서

BRIDGE Bhutan Project Report

목차

요약 Executive Summary	4
I. 사업 배경	6
II. 사업 개요	14
III. 사업 내용 및 성과	18
IV. 영향 및 시사점	27
V. 도전과제와 교훈	32
VI. 사업의 지속가능성과 향후 추진방향	35
부록	36



요약

브릿지 2단계 부탄 사업은 2020년부터 2024년까지 부탄 전역에서 추진된 교육개발협력 사업으로, 비형식교육을 통해 소외계층의 교육 접근성을 높이고 직업기술과 삶의 질을 증진함으로써 부탄의 지속가능발전목표 4번 (SDG4, 포용적이고 공평한 양질의 교육 보장과 평생학습 기회 증진), 특히 세부목표 4.4, 4.5, 4.6, 4.7 달성을 기여하는 것을 목표로 추진되었다. 아울러 유네스코의 「청년 및 성인 문해 전략(2020–2025)」과 「모두를 위한 평생학습기회 중기전략(2022–2029)」, 그리고 대한민국 정부의 「제3차 국제개발협력 기본계획(2021–2025)」 등 국내외 교육개발 전략의 기조와 긴밀히 호응하며 전개되었다.

이 사업은 유네스코한국위원회와 유네스코부탄위원회가 2015–2019년 공동 수행한 브릿지 아시아 부탄 사업의 성과와 교훈을 토대로 확대·고도화된 전략적 후속사업으로 2020년 3월 착수되었다. 2020–2021년 사업은 기업 및 일반 후원금을 통해 진행되었으며, 이후 대한민국 교육부 ODA 사업으로 전환되어 2022–2024년까지 이어졌다.

지난 5년간 이 사업은 비형식교육의 구조적 개선 및 현장 지원을 포괄적으로 추진하여 교육 기회의 형평성과 질적 향상을 동시에 도모했다. 비형식교육 시설이 부재하거나 낙후된 지역에 지역학습센터를 설립하고 최신 기자재를 제공하며 교실을 개보수했다. 또 학습자 수요에 맞춘 교육과정과 교수학습자료를 개발하고, 다양한 연수를 통해 센터 강사와 관계자의 역량을 강화했다. 나아가 비형식교육 국가 전략을 수립하고, 데이터 관리 전자시스템을 개발해 도입했다.

본 종료보고서는 사업의 추진 배경과 활동, 성과와 교훈을 종합적으로 정리하여 양 위원회의 협력 경험과 역량을 축적하고, 향후 타 교육개발협력 사업에 참고할 수 있는 시사점을 제공하고자 한다. 특히 정부와 지역사회 등 다양한 이해관계자가 협력하여 정책과 현장을 유기적으로 연계한 사례로서, 지속가능한 비형식교육 발전을 위한 개발협력 모델을 제시하고자 한다.

Executive Summary

The BRIDGE Programme Phase II Bhutan Project (2020–2024) was implemented nationwide to enhance access to education for marginalized groups through non-formal education, while improving their vocational skills and quality of life. The project aimed to contribute to Bhutan's Sustainable Development Goal 4 (SDG4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all), particularly targets 4.4, 4.5, 4.6, and 4.7. The project was also closely aligned with UNESCO's Strategy for Youth and Adult Literacy (2020–2025), the Mid-term Strategy for Expanding Opportunities for Lifelong Learning for All (2022–2029), and the Republic of Korea's Third Basic Plan for International Development Cooperation (2021–2025).

Launched in March 2020 as a scaled-up follow-up to the BRIDGE Asia Bhutan Project (2015–2019), it was jointly carried out by the Korean National Commission for UNESCO and the Bhutan National Commission for UNESCO. The first two years were supported by private and corporate contributions, after which it was incorporated into the Republic of Korea's Ministry of Education ODA programme.

The project comprehensively strengthened non-formal education through structural reforms and field-level support. New Community Learning Centres (CLCs) were established in underserved areas, existing centres renovated and equipped with modern facilities, and curricula and teaching-learning materials updated to meet learner needs. Instructors and stakeholders received capacity-building training, while a national NFE Strategic Plan was formulated and a NFE Management Information System (NFE-MIS) was developed and introduced.

This report consolidates the project's background, activities, achievements, and lessons learned, highlighting the collaborative experience and expertise of both Commissions. By effectively linking policy and practice through multi-stakeholder collaboration at national and community levels, the project serves as a model for sustainable advancement of non-formal education and a source of insight for future cooperation in education development.

I. 사업 배경

1. 부탄 국가 개황

부탄 왕국은 히말라야 동부에 위치한 내륙국으로, 중국(티베트) 및 인도와 접해있으며, 면적은 약 38,394 km²이다. 국토는 대부분 산악지형으로 고도가 100m에서 7,500m에 이른다. 2022년 기준 인구는 650,118명으로, 이 중 66.9%가 15~64세다.¹⁾ 국교는 티베트 불교로 전체 인구의 약 74.7%가 믿고 있으며, 국가 정체성과 문화, 교육 및 건축 양식 등 사회 전반에 깊이 뿐리내려 있다. 민족 구성은 티베트계 응갈롭족 및 샤르초프족(63%), 네팔계 이주민인 룸삼파족(22%), 기타 토착 및 이주민(15%)으로 이루어져 있다. 국가 공용어는 종카어(Dzongkha)이며, 영어, 네팔어, 티베트어도 일반적으로 사용되고 이외에도 53가지 토착 언어가 있다. 영어는 공교육에서 교수 언어로 쓰이거나 필수 과목으로 지정되어 있다.

민주주의 입헌군주제를 채택하고 있으며, 2008년 제정된 헌법에 따라 국왕이 국가의 상징적 수반으로서 국민통합과 외교에 중요한 역할을 수행하는 한편, 의회를 통한 입법과 총리 중심의 내각을 통한 행정이 운영된다. 정부는 국민총행복(Gross National Happiness)을 국가 발전의 핵심 철학으로 삼아 경제적 성장뿐만 아니라 문화·환경·정신적 가치를 균형 있게 추구하고 있다.

2024년 1인당 GDP는 약 4,068 USD 수준이며, 2022년 국가 빈곤선(한달 최저생계비는 약 6,204 부탄 놀트럼, 308 USD) 이하의 생활을 하는 인구 비율, 즉 빈곤율은 농촌 지역 17.5%, 도시 지역 4.2%로 도농 격차가 확인된다.²⁾ 부탄은 1980년대 이후 연평균 6% 이상의 성장률을 유지하고 있으며, 2023년 12

월 최빈개도국(Least Developed Countries) 지위를 졸업했다. 전체 인구의 59%가 농촌 지역에 거주하고 있으며 도시화가 점차 확대되고 있는 추세이다.



1) Bhutan Living Standards Survey Report 2022, Bhutan National Statistics Bureau

2) Bhutan Poverty and Equity Assessment 2024, World Bank

2. 부탄의 교육 문제

부탄은 제1차 5개년 계획(1961~1966)을 기점으로 공교육 체계를 본격적으로 확장하며 교육 접근성을 점진적으로 향상시켜 왔다. 정부는 초등(5~11세)부터 중등(12~17세)까지 무상교육을 제공하고 있으며, 브릿지 부탄 2단계 사업 착수 직전인 2019년 기준으로 전국 529개의 공립 초·중등학교에 9,279명의 교사와 166,653명의 학생이 재학 중이었다. 당시 교사 1인당 학생 수는 평균 18명으로 비교적 적정 수준이었으며, 초등학교 등록률은 91.2%, 중등학교 등록률은 74.1%에 달하는 등 전반적인 교육 기회가 확대되고 있었다.³⁾

그러나 이러한 양적 확대에도 불구하고, 초등 학령기 인구의 18%, 전기중등 15%, 후기중등 31%가 여전히 학교에 다니지 않는 등 교육 소외 문제는 완전히 해소되지 않았다.⁴⁾ 지역, 집단, 계층 간의 교육 접근성 차이와 구조적 불평등으로 인해 특히 농촌 및 산간 지역, 여성, 저소득층, 소수민족, 유목 공동체, 장애인 등 소외계층은 공교육 체계에 진입하거나 교육을 지속하는 데 어려움을 겪었다.

경제적 배경은 교육 지속 여부를 결정짓는 핵심 요인 중 하나였다. 저소득층 아동·청소년은 먼 거리를 등하교하며, 대체로 교육 수준이 낮은 부모 아래에서 자라 적절한 학습 지원을 받기 어렵고, 가사노동이나 생계활동에 동원되는 경우도 많았다. 실제로 최저소득층 아동은 부유층 아동에 비해 초등학교 이수율은 32%p, 중등학교 이수율은 무려 50%p 떨어지는 등 큰 격차를 보였으며, 이는 도시 지역에 비해 학교 시설, 교통·도로 접근성, 훈련된 교사 수급 등 교육 환경이 열악하고 빈곤 인구의 98%가 거주하는 농촌 지역에서 더욱 두드러졌다.⁵⁾ 도시 지역에서도 일부 중등학교가 사립학교 중심으로 운영되면서 경제적 여건에 따른 진학 기회의 불균형이 심화되고, 저소득층 가정의 청소년은 중등교육 이후 교육을 지속하기 어려운 구조에 놓이게 되었다.

성별 역시 교육 지속의 중요한 예측 요인이었다. 여성은 조기 결혼, 육아 및 가사노동 책임 등 전통적 성역할에 대한 사회적 기대 때문에 교육 참여 기회가 제한되었고, 이 때문에 남성보다 높은 학교 중도탈락률을 보였다. 특히 농촌 지역 여성의 경우 학교에 다니기 위해 먼 거리를 통학하거나 기숙형 학교에 입소해야 하는 상황이 가족이나 지역사회에서 받아들여지지 않는 경우가 많아 학업을 중단하는 비율이 높았다. 이러한 문화적 요인은 학령기를 지난 성인 여성들이 문해교육이나 직업훈련 등 보완적 학습 기회를 다시 얻는 것조차 어렵게 만들었다. 결과적으로, 기초 공교육 및 성인 대상 교육을 이수하지 못한 많은 여성들은 문해력은 물론, 일상생활과 생계에 필요한 기초적인 직업기술조차 갖추지 못한 상태에 놓이게 되었다.

2017년 15세 이상 인구의 문해 및 교육 수준에 대한 아래 통계자료는 부탄에서 빈곤층, 여성, 농촌 거주자, 고연령층일수록 문해율과 교육 이수 수준이 낮은 경향이 뚜렷하게 나타남을 보여준다.

3) Annual Education Statistics 2019, Bhutan Ministry of Education

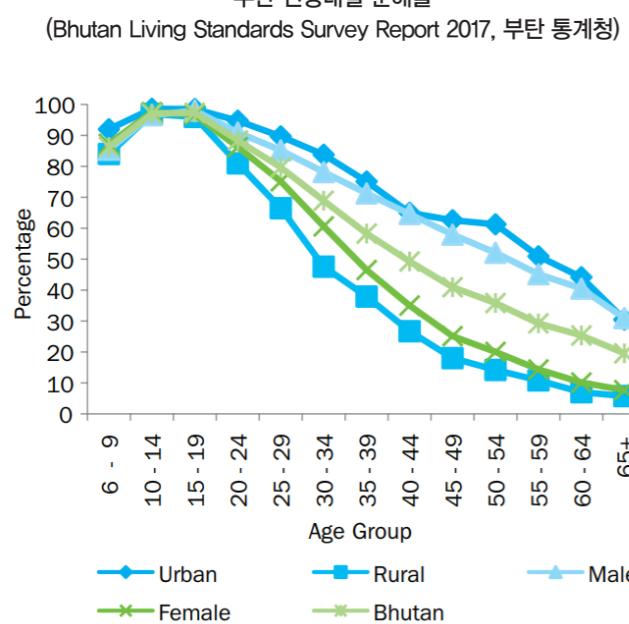
4) Global Education Monitoring Report 2019, UNESCO

5) Bhutan Poverty Assessment Report 2014, National Statistics Bureau of Bhutan

부탄 성인 문해율 (Bhutan Living Standards Survey Report 2017, 부탄 통계청)

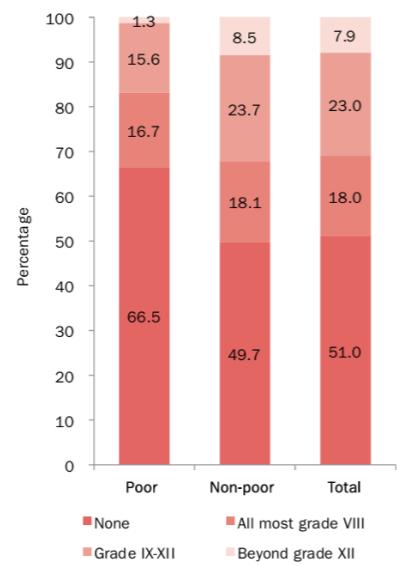
연령대	15~24세			15세 이상		
	남성	여성	전체	남성	여성	전체
지역	남성	여성	전체	남성	여성	전체
도시	97.8	95.7	96.6	86.4	71.1	78.3
농촌	93.3	88.9	91.0	60.3	41.5	50.6
부탄 전체	94.8	91.6	93.1	68.7	51.3	59.7

부탄 연령대별 문해율



빈곤 여부에 따른 부탄 성인의 교육 이수 수준

(Bhutan Poverty Analysis Report 2017, 부탄 통계청)



특정 계층과 집단의 교육 결손과 소외 문제는 단지 개인의 학습권 박탈에 그치지 않는다. 문해력이나 기초적인 직업기술의 부족은 노동시장 진입 기회를 제한하고, 건강과 소득 수준의 저하, 자녀 세대의 교육 기회 축소 등 다차원적 빈곤의 재생산으로 이어진다. 더 나아가 공식 문서를 이해하거나 기본적인 금융·보건 서비스를 활용하는 데 어려움을 겪으며 빈곤의 고착화와 지역사회 내 배제 현상으로 연결되는 악순환을 만든다. 따라서 학교 밖 청소년 및 저학력·비문해 성인을 위한 보완적 교육 등 학습 기회의 확대는 개인의 삶의 질 향상과 부탄 교육의 개선뿐만 아니라 사회 전반의 포용적이고 지속가능한 발전을 위한 핵심 과제로 인식되었다.

3. 부탄의 비형식교육

부탄에서는 공교육이나 수도원 교육을 받지 못한 비문해 성인, 학교 밖 청소년 등 교육소외계층을 위한 대안적 교육 제도로 비형식교육 교육과정과 프로그램이 활발히 운영되고 있다. 부탄의 비형식교육은 1990년 부탄여성협회(National Women Association of Bhutan)가 성인 여성의 종카어 기초 문해력 및 수리력 향상을 위해 비형식교육 프로그램을 제공한 것을 시초로 한다. 동 프로그램은 1993년 교육부 산하 학교교육국(Department of School Education)으로 이관되어 여성뿐 아니라 공교육의 기회를 놓친 청소년과 성인 대상 문해 및 수리 교육을 이어갔다. 이후 비형식교육 프로그램이 확대되면서 2003년 생계기술교육에 중점을 둔 지역학습센터(Community Learning Center, CLC)가 설립되었으며, 2004년 교육부 내 전담 부서인 비형식 및 평생교육과(Non-Formal and Continuing Education Division)가 최초로 신설되었다. 코로나19 팬데믹 시기를 기점으로 부탄 정부가 단행한 대대적인 공무개혁으로 현재 비형식교육 부서는 교육기술개발부 학교교육국 산하 성인 및 고등교육과(Adult and Higher Education Division)로, CLC는 직업기술교육 특화 기관으로 전환하기 위한 방침으로써 인력계획 및 기술개발국(Department of Workforce Planning and Skills Development) 산하로 이전되었다.

부탄의 비형식교육은 비형식교육센터(Non-Formal Education Center, NFEC), CLC, 평생학습센터(Continuing Education Center, CEC)에서 제공된다. NFEC에서는 15세 이상을 대상으로 종카어로 수업을 진행하는 기초문해교육과정(Basic Learning Course, BLC)과 종카어 및 영어로 수업을 진행하는 중급문해교육과정(Intermediate Learning Course, ILC)⁶⁾이 운영되는데, 두 교육과정은 모두 12개월 과정으로, 종카어, 영어, 디지털 문해, 환경과 지속가능성 등의 과목을 다룬다. CLC에서는 ILC 수료자를 대상으로 생활기술교육, 직업기술교육, 건강·농업·창업 등 지역 기반 발전을 위한 교육을 제공하는 심화교육과정(Advance Learning Course, ALC)이 운영된다. CEC에서는 학교 중도탈락 성인을 대상으로 중등교육 5, 7학년에 상응하는 2년 교육과정이 운영된다. 2024년 기준 전국에 305개소의 NFEC와 29개소의 CLC가 운영되고 있으며, 구(District) 수준 행정구역에 해당하는 종카그(Dzongkhag)⁷⁾마다 CLC는 1개소씩, NFEC는 인구 비중에 따라 적게는 1개소씩, 많게는 24개소씩 설립되어 있다.

대다수의 NFEC 및 CLC는 지역 공립학교 내 또는 근거리에 설립되어, 강사, 교육 자료, 행정 등의 영역에서 해당 학교의 지원을 받아 운영된다. 이러한 지역 공립학교들은 센터와의 협력과 연계를 강조하는 부모학교(Parent School)라는 명칭으로 불린다.

6) 기초 문해후교육(Post Literacy Course, PLC)이 2023년 비형식교육 교육과정 프레임워크 수정에 따라 중급문해교육으로 공식 개정되었다.

7) 종카그(Dzongkhag)는 부탄의 행정 구역 중 두 번째로 높은 단계로, 현재 부탄에는 20개 종카그가 있다.

부탄의 교육제도 (Annual Education Statistics 2024, 부탄 교육기술개발부)

LEVEL	Early Childhood Care and Development	Pre-Primary	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1 st Year	2 nd Year	3 rd Year	4 th Year
ISCED	0		1				2				3				5 & 6			
Type	ECCD Center (3-5)	Primary Education (5-11 years)				Secondary Education (12-17 years)				Tertiary Education (18-22 years)								
Primary School	Lower Secondary School					Middle Secondary School	Higher Secondary School		Undergraduate courses									
						Continuing Education												
						NON-FORMAL CENTERS												
						Vocational Education System (TTI/IZC) [ISCED 3-4]								Labour Market				

빈곤, 면 통학 거리, 열악한 교육 인프라 등 다양한 제약으로 인해 공교육의 혜택을 누리지 못하는 부탄의 농촌 및 산간 지역 학교 밖 청소년과 비문해 여성 등 교육소외계층에게 비형식교육은 중요한 대안적 교육 기회로 작용한다. NFEC와 CLC는 지리적 접근성이 뛰어나고, 수업 시간과 과정 선택의 유연성이 보장되며, 비용 부담이 적고, 부탄의 고유한 문화와 전통을 반영한 생활밀착형 직업기술교육을 제공한다. 더불어, 정부 주도 아래 지역사회가 함께 센터를 운영하는 지역 참여 기반의 방식은 교육의 지속 가능성은 높이는 요소로 평가된다. 이러한 NFEC와 CLC 중심의 비형식교육 체계는 공교육의 한계를 보완하며, 부탄 교육정책 내에서 포용성, 형평성, 지속가능성이라는 가치를 실현하고, 지속가능발전목표를 달성하는 데 중추적인 역할을 수행하고 있다.

그러나 부탄의 비형식교육에는 여러 가지 구조적인 한계가 존재했다. 지난 수십 년간 부탄 정부는 NFEC와 CLC를 중심으로 문해교육의 접근성을 크게 높여왔으나, 21세기에 들어 양질의 교육과 평생학습에 대한 사회적 요구가 증가하면서 기존 비형식교육 체계는 다양한 학습자의 기대를 충분히 충족시키지 못했다. 특히 직업기술 등 분야 전문성과 교수역량을 갖춘 비형식교육 강사의 부족이 큰 문제로 지적되었다. 새로운 센터가 설립될 때마다 강사가 채용되었지만, 이들은 대부분 적절한 사전 연수 없이 수업에 투입되었고, 교수 지침서, 교재, 운영 가이드라인 등 교육자료도 시의적절하게 제공되지 못했다. 이는 전국적으로 분산된 센터에 강사 연수와 교수학습 자료를 체계적으로 지원할 수 있는 재정과 시스템이 부족했기 때문이며, 이는 결국 교육의 질 저하와 높은 학습자 이탈률로 이어졌다.

CLC는 지역사회 기반의 직업기술교육과 평생학습을 활성화하는 거점 역할이 기대되었지만, 실제로는 재봉 교육 중심의 획일적인 프로그램이 반복되었다. 이는 CLC 강사의 직업기술 역량이 제한적이고 실습에 필요한 장비가 낙후되었거나 아예 갖추어져 있지 않았기 때문이며, 결과적으로 학습자의 다양한 수요와 지역사회의 현실을 반영하지 못하는 상황으로 이어졌다. 더불어, 프로그램 내용이 지역의 시장 수요와 충분히 연계되지 않아 학습이 생계 활동이나 고용 기회로 이어지기 어려웠고, 이러한 직업 연계성 부족은 비형식교육의 실질적 효과성과 지속가능성을 저해하는 요인이 되었다. 따라서 CLC 프로그램 내 수요에 기반한 직업기술 과목의 다변화와 강사 전문성 강화는 학습자 참여 확대와 지역 기반 평생학습의 내실화를 위한 핵심 과제로 제기되었다.

또한 비형식교육과 관련한 데이터가 체계적으로 수집·보관되지 않아 프로그램 전반에 대한 현황 파악과 근거 기반의 정책 수립이 매우 어려운 상황이었다. 부탄 정부는 2010년 교육관리정보시스템 (Education Management Information System, EMIS)을 구축하였으나 비형식교육 관련 데이터는 예산 부족으로 해당 시스템에 탑재되지 못했다. 이에 각 NFEC 및 CLC의 교수·학습 관련 데이터는 물리적으로 비형식교육 강사 → 부모학교 → 종카그 교육청 → 교육부 비형식교육 부서로 전달되는 복잡한 과정을 거쳐야 했고, 수기 방식으로 반기별 자료를 취합하고 협준한 산을 넘어 긴 시간 이동하는 과정에서 종종 데이터가 유실되는 일도 발생했다. 이처럼 시의적절하며 신뢰할만한 데이터를 확보하기 어려운 상황에서 비형식교육 관련 추세 분석이나 영향 평가, 심층 통계 분석이 사실상 불가능하였다. 따라서 센터, 강사, 학습자에 관한 정보를 효과적으로 관리할 수 있는 통합형 비형식교육 정보관리를 위한 전자 시스템 구축이 시급했다. 이 같은 시스템은 프로그램의 범위와 도달률, 영향력 등을 객관적으로 측정할 수 있는 지표를 마련하는 데에도 필수적이었다.

브릿지 아시아 부탄 사업(2015–2019)

개요

사업명	· (국문) 부탄 비형식교육 강화 사업 · (영문) Strengthening Non-Formal Education in Bhutan
지역	· 부탄 전역(팀푸, 푸나카, 파로 등 20개 종카그)
기간	· 2015년 4월–2019년 12월
예산	· 총 260,008 USD ○대한민국 교육부 ODA 99,921 USD ○후원금 160,087 USD
현지 수행기관	· 유네스코부탄위원회(부탄 교육부)
수혜대상	· 부탄 비문해 성인 및 학교 밖 청소년 등 교육소외계층 학습자 · CLC · NFEC 강사 및 관계자
목적 및 목표	· CLC · NFEC 및 센터 강사 역량강화를 통한 교육소외계층의 평생학습 기회 확대 및 문해·수리력 향상
주요 활동 및 성과	<ul style="list-style-type: none"> · 문해교육 및 직업기술교육 강사, 지역교육청 관계자, 부모학교 관리자 1,331명 대상 연수 제공 · CLC 운영 매뉴얼, 과목별 직업기술교육 교재, 강사 연수 패키지 등 개발 · 전국 24개 CLC 학습환경 개선 · 학습자 15,635 대상 CLC · NFEC 비형식교육 프로그램 운영 · 2019년 세계 문해의 날 계기 제1회 지역학습센터 전시회 개최 · 2016년 부탄 비형식교육 역량강화 국제회의 개최 · 비형식교육 인식제고 다큐멘터리 영상 <The Light of Education – Leaving No One Behind> 제작 및 부탄 국영 방송 방영

의미와 성과

부탄 비형식교육의 접근성과 질을 향상하기 위한 유네스코한국위원회와 유네스코부탄위원회의 협력은 브릿지 아시아 부탄 사업(2015–2019)에서부터 시작되었다. 동 사업은 특수한 지리적 환경과 경제, 사회적 요인으로 기초 학교교육에서 배제된 여성, 비문해 성인 등 소외계층을 대상으로 평생학습 기회를 확대하고, 이들의 기초 문해·수리력을 향상하여 빈곤의 악순환을 완화하고자 추진되었다.

브릿지 아시아 부탄 사업은 전국 CLC 시설과 교수학습 자료 개선, 강사·관계자 역량강화 활동을 통해 비형식교육 현장 운영의 기초 역량을 실질적으로 강화했다. 또한 약 1만 8천 명의 학습자에게 문해, 수리, 직업기술 교육 기회를 제공함으로써 소외계층의 학습 접근성을 대폭 확대했다. 아울러 부탄 정부의 제한된 예산으로는 추진이 어려웠던 비형식교육 인식 제고 활동을 지원하여, 세계 문해의 날을 계기로 한 제1회 전국 지역학습센터 전시회 개최, 비형식교육 다큐멘터리 영상 제작 및 국영방송 방영 등을 통해 전국적 공론화와 대중 참여를 촉진하는 중요한 성과를 거두었다.

당시 부탄 교육 분야에서 가장 취약한 영역으로 지적되던 성인문해 분야에 대한 개입이라는 점에서 동 사업은 부탄 정부의 정책적 우선순위와 부합했다. 또한 비형식교육과 CLC 운영 체계가 이미 존재했음에도 제한된 인적·재정적 자원으로는 필요한 수준의 개선과 확장이 어려웠던 상황에서, 동 사업은 시설·교재·강사 연수 등 핵심 요소에 대한 투자를 통해 기존 체계를 보강하는 촉매적 역할을 수행했다는 점에서도 큰 의의를 지녔다.

후속사업 기획

그러나 유네스코부탄위원회와 부탄 교육부는 브릿지 아시아 부탄 사업을 통해 비형식교육의 접근성과 기본역량이 일정 수준 강화된 것을 확인한 한편, 이러한 직접적인 현장 중심의 지원만으로는 문해율 향상 및 SDG4 달성을 견인하기에 충분하지 않다는 한계도 인식하게 되었다. 특히 비형식교육의 지속적인 발전을 위해서는 물리적·운영적 조건을 개선하는 것을 넘어, 정책적 기반 마련, ICT 역량 증진, 교육정보관리시스템 구축 등 제도적·구조적 차원의 패러다임 전환을 위한 접근이 필요하다는 문제의식이 제기되었다. 이에 따라 브릿지 아시아 부탄 사업에서 도출된 성과와 교훈, 그리고 양 기관 간 구축된 협력 관계를 토대로 사업을 확대·고도화하기 위한 전략적 후속사업으로서 2단계 사업이 기획·추진되었다.



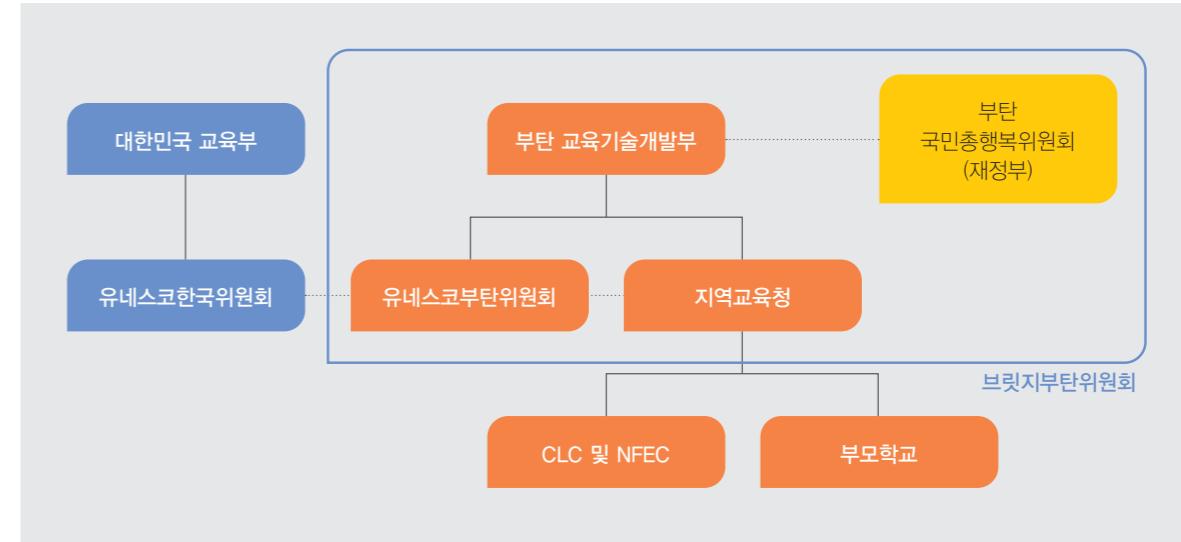
II. 사업 개요

1. 사업 기본정보

사업명	<ul style="list-style-type: none"> (국문) 브릿지 2단계 부탄 사업: 성인 문해율 및 평생학습 진흥을 위한 부탄 비형식교육 역량 강화 사업 (영문) Bridge Programme Phase 2(Bhutan) : Capacity building in Bhutanese Non-Formal Education to Enhance Adult Literacy and Lifelong Learning
지 역	<ul style="list-style-type: none"> 부탄 전역(팀푸, 푸나카 등 20개 종카그)
기 간	<ul style="list-style-type: none"> 2020년 3월 1일~2025년 4월 30일(총 5개년)
예 산	<ul style="list-style-type: none"> 총 985,973 USD ○ 2020~2021년 기업(스마일게이트) 및 일반 후원금 400,000 USD ○ 2022~2024년 대한민국 교육부 ODA 516,267 USD 및 일반후원금 69,706 USD
현지 수행기관	<ul style="list-style-type: none"> 유네스코부탄위원회(부탄 교육기술개발부)
수혜대상	<ul style="list-style-type: none"> 부탄 비문해 성인 및 학교 밖 청소년 등 교육소외계층, CLC · NFEC 강사 및 관리자
목적 및 목표	<ul style="list-style-type: none"> 목적: 비형식교육 지원을 통한 부탄의 지속가능발전목표 4번 달성을 기여 목표 <ul style="list-style-type: none"> ○부탄 소외계층의 공평한 양질의 교육에 대한 접근성 향상 ○부탄 소외계층의 직업기술 증진 및 삶의 질 향상
주요 활동	<ul style="list-style-type: none"> 비형식교육정보관리체계(NFE-MIS) 개발 및 도입 국가 비형식교육 전략 수립 CLC 신규 설립 및 기존 CLC 환경개선 비형식교육과정 수정 및 교수학습자료 개발 · 배포 비형식교육 강사 및 관계자 역량강화 연수

2. 사업 수행 및 협력체계

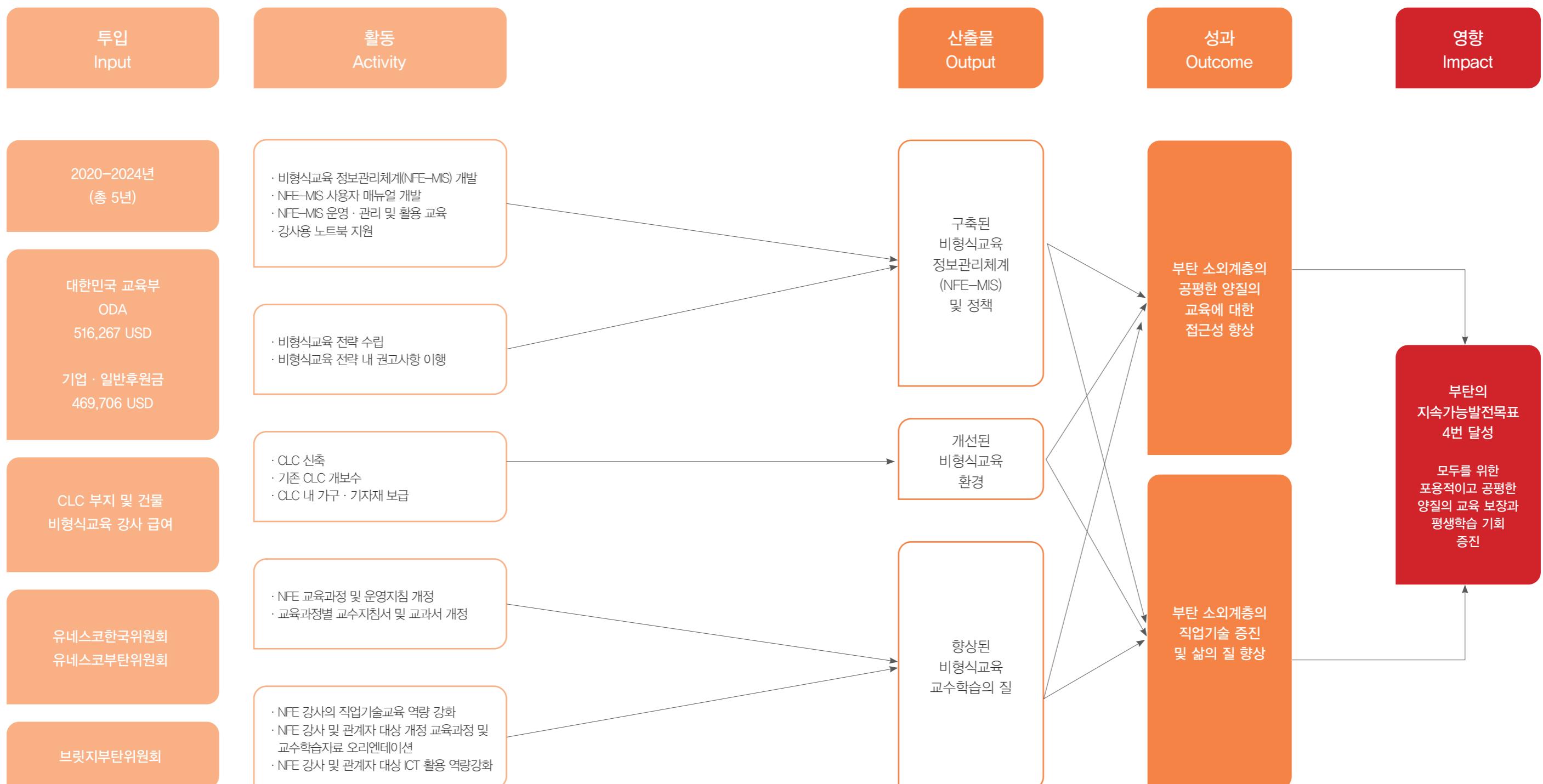
유네스코한국위원회	<ul style="list-style-type: none"> 사업 기획, 모니터링 및 평가 총괄 사업 재원 마련
대한민국 교육부	<ul style="list-style-type: none"> ODA 사업 기본계획 수립, 예산 확보 및 사업 이행 지원
유네스코부탄위원회	<ul style="list-style-type: none"> 사업 기획 및 수행 총괄 정기보고 및 평가 현지 이해관계자 협력 조정
부탄 교육기술개발부 ⁸⁾	<ul style="list-style-type: none"> 비형식교육 현황 진단 및 발전 방안 수립 사업 및 활동 계획, 수행, 모니터링 공동수행
부탄 국민총행복위원회(재정부) ⁹⁾	<ul style="list-style-type: none"> 사업 계획, 활동 및 예산 집행 감독
브릿지부탄위원회	<ul style="list-style-type: none"> 부탄 교육기술개발부, 유네스코부탄위원회, 부탄 국민총행복위원회(재정부)로 구성 – 의장: 유네스코부탄위원회 사무총장 연중 3회 회의 개최, 사업 계획 수립 및 실행 지원, 정책 수준 자문 제공
지역정부 및 교육청	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회 수요 파악, 사업 활동 이행 및 모니터링 지원 관할 지역 내 CLC와 NFEC 대상 자원 및 자문 제공
CLC 및 NFEC	<ul style="list-style-type: none"> 비형식교육 프로그램 운영
부모학교	<ul style="list-style-type: none"> 연계 CLC와 NFEC 대상 자원 및 자문 제공 지역사회 내 비형식교육 프로그램 홍보 및 인식제고



8) 2023년 1월 교육부에서 교육기술개발부로 명칭이 변경되었다.

9) 부탄 국민총행복위원회는 2022년 10월 해체되어 개발협력·지역개발 등의 부서가 재정부로 편입되었다.

3. 사업 논리모형



III. 사업 내용 및 성과

1. 양적 성과 종합

구축된 비형식교육 정보관리체계(NFE-MIS) 및 정책				
활동	NFE-MIS 개발 및 활용		비형식교육 전략 개발	
지표	NFE-MIS 개발 종수	NFE-MIS 활용 훈련 참여 강사 및 관계자 수	NFE-MIS 활용 강사 및 관계자 수	비형식교육 전략 개발 종수
2020	1	–	–	–
2021	–	656	–	–
2022	–	188	294	–
2023	–	95	299	1
2024	–	400	533	–
합계	1	1,339	1,126	1

산출물		개선된 비형식교육 환경			향상된 비형식교육 교수학습의 질		비형식교육 프로그램 참여자 수
활동	CLC 시설 개선	교육과정 및 교수학습자료 수정 · 개발	역량강화 연수				
지표	신축 CLC 수	개보수 또는 기구 및 기자재 보급 CLC 수	보급 기구 및 기자재 수	교육과정 및 교수학습자료 수정 및 개발 종수	교수학습자료 배포 수	비형식교육 및 ICT 연수 참여 강사 및 관계자 수	
2020	2 ^a	8	231	6 ^e	15,325	247	4,928
2021	2 ^b	3	191	5 ^f	9,071	46	5,057
2022	2 ^c	14	2,161	–	8,500	814	5,412
2023	–	29	5,058 ^d	2 ^g	140	91	5,084
2024	–	17	47	2 ^h	2,300	262	3,159
합계	6	71	7,688	15	35,336	1,460	23,640

a. Tsirang 지역 Pemashong CLC, Sonamthang 지역 Tsirang and Panbang CLC

b. Punakha 지역 Mendhangang CLC, Haa 지역 Balamna CLC

c. Gasa 지역 Gasa CLC, Thimphu 지역 Hongtsho CLC

d. 사업 예산 잔여액으로 전국 29개 CLC와 함께 304개 NFEC에 기자재 등 지원함

e. BLC 교육과정 교과서 3종, 보교재 2종, 교수지침서 1종

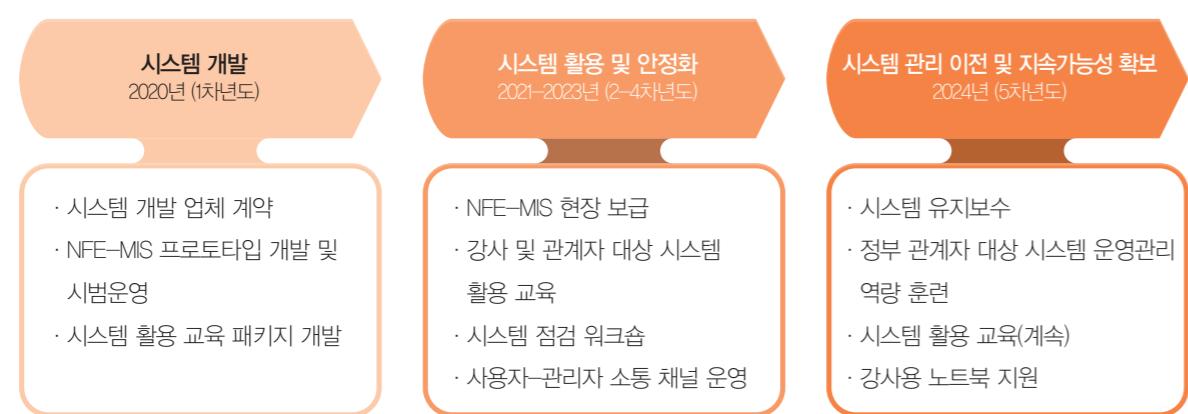
f. PLC 교육과정 1종, PLC 종카어 과목 교수지침서 및 교과서 각 1종, PLC 영어 과목 교수지침서 및 교과서 각 1종

g. 비형식교육 교육과정 프레임워크 1종, 성인교육과정 교수지침서 1종

h. BLC 및 PLC 교수지침서 각 1종

2. 활동별 성과

가. 비형식교육정보관리체계(NFE-MIS) 개발 및 도입



부탄은 2010년부터 교육관리정보시스템(EMIS)을 운영해왔으나, 이 시스템은 공교육 데이터에 집중되어 있었으며 예산이 부족해 비형식교육 관련 정보는 포함하지 못했다. 한편 부탄 정부는 1차 교육정보화 마스터플랜(iSherig 1, 2014–2018)과 2차 ICT 교육 마스터플랜(iSherig 2, 2019–2023)을 수립해 효율적인 교육행정 시스템 구축을 강조했고, 이에 따라 비형식교육 정보 관리와 근거 기반 정책 수립을 위한 별도 시스템의 필요성도 꾸준히 제기되었다.

이에 본 사업은 부탄 IT 민간업체와 협력해 NFE-MIS 프로토타입 개발, 시험 운영, 시스템 고도화를 거쳐 NFEC · CLC 현황, 강사 · 학습자 정보, 학습 이력 등 다양한 데이터를 통합 관리할 수 있는 시스템을 개발해 전국 비형식교육 현장에 도입했다. 또한 사용자 매뉴얼 제작, 강사 · 관계자 대상 활용 교육, 시스템 상시 관리, 사용자-관리자 간 소통 채널 운영 등을 병행해 NFE-MIS가 안정적으로 정착 · 활용될 수 있는 기반을 마련했다.

2023년까지 지속적인 시스템 개선과 사용자 교육을 통해 NFE-MIS는 상당 부분 안정화되었으며, 전국의 비형식교육 강사, 지방공무원, 부모학교장 등 다양한 사용자층에서 가시성을 확보했다. 그 결과, 학습자의 학업 진도와 수료 여부 추적이 효율화되고, 실시간 데이터 기반의 운영으로 비형식교육 부문의 투명성과 책무성이 향상되었으며, 최신 교수학습자료의 배포와 활용도 한층 시의성 있게 이루어졌다.

사업의 마지막 해인 2024년에는 NFE-MIS의 관리 이전과 지속가능성 확보에 중점을 두었다. 정부 산하 기술 에이전시에 시스템을 이관하기 위해 운영 · 관리 역량 강화 교육을 실시했으며, 94명의 비형식교육 강사들에게 개인 노트북을 지원했다. 이를 통해 강사들은 공용 컴퓨터를 통해 시스템에 접근해야 했던 불편을 해소하고 실시간으로 시스템을 활용해 교수의 질과 학습관리 편의성을 향상했다. 노트

북 구매 비용의 50%를 강사가 부담하는 공동부담 모델을 도입해 더 많은 강사들이 노트북을 지원 받을 수 있었고, 기기의 장기적 활용 가능성도 높였다.

부탄 내에서는 PC보다 모바일 기기에 대한 접근성이 높다는 점을 고려해 2022년에는 NFE-MIS의 일상적 활용을 촉진하기 위한 방안으로 모바일 애플리케이션 개발이 계획되었다. 그러나 당시에는 NFE-MIS 개발이 완료된 직후로, 시스템 오류 개선과 사용자 기반 확대를 통한 안정화가 선행되어야 한다는 판단에 따라 해당 활동은 사업 후반기로 연기되었다. 이후 부탄 정부의 공무개혁으로 사업 담당 부서가 변경되고 비형식 교육 추진 방향 또한 조정되면서 해당 활동은 우선순위에서 제외되어 최종적으로 이행되지 못했다.

- ① NFE-MIS 활용 교육
- ② NFE-MIS 개발 워크숍
- ③ 강사용 노트북 지원



나. 비형식교육 전략 수립

2023년 부탄 정부 공무개혁의 결과로 비형식교육 담당 부서가 변경되어, 새로운 조직구조와 환경에서 비형식교육의 중요성을 재확인하고 그에 적합한 효과적인 비형식교육 프로그램의 개발과 실행을 위한 목표, 과제, 전략을 종합적으로 제시하는 로드맵을 정립할 필요성이 대두되었다. 이에 2024년 입찰을 통해 공모된 컨설팅 업체와 부탄 교육기술개발부 산하 비형식교육 부서, 인력계획 및 기술개발국, 정책기획국 및 유네스코부탄위원회가 협력해 연구 및 전문가 자문을 거쳐 비형식교육 전략(A Strategic Plan for the NFE Programme in Bhutan)을 수립했다. 이 전략은 부탄의 문해율 100% 달성을 위해 ① 국가 교육정책에 비형식교육을 통합하고 이를 위한 정책 및 자원 배분을 촉구하며, ② 비형식교육 체계와 기관, 프로그램의 질을 향상하여 학습 성과 및 지속가능성을 제고하고, ③ 비형식교육 분야에서 연구 및 혁신을 장려하는 권고사항을 골자로 한다.

비형식교육 전략에 대한 정부 승인 후, 2024년부터 전략 내 권고사항을 본 사업 활동과 연계해 이행하기 시작했다. BLC · PLC 등 교육과정 내 디지털 문해를 다루는 단원을 포함해 비형식교육에 ICT 교육을 통합하고, 교과서 중심 교수법에서 벗어난 학습자 친화적 교수법을 반영해 교수지침서를 수정했으며, 강사들이 학습자들에게 직업기술교육훈련(TVET)과 창업 기회를 적극적으로 안내할 수 있도록 했다. 또한 부모학교가 CLC 및 NFEC에 교수학습 자원을 적극 공유하여 비형식교육을 지원하도록 관리했고, 이외에도 강사 대상 오리엔테이션, 노트북 공동구매 지원 등 모든 활동이 비형식교육 전략과 연계되었다. 이를 통해 본 사업 내 개별 활동들이 부탄 비형식교육의 전체 맵과 체계 내에서 어떤 역할을 하는지, 그리고 정책 및 현장 수준에서 어떤 기여를 하는지가 명확히 드러나 사업의 방향성과 성과가 한층 뚜렷해졌다. 더욱 거시적인 맵에서는, 비형식교육 전략의 수립이 부탄 정부의 제13차 5개년 계획(2024–2029)과 맞물려 양질의 비형식교육 이행 및 평생학습 기회 확대를 위한 국가 차원의 안정적인 기반이 마련될 수 있었다.

다. CLC 설립 및 환경개선

부탄 국민총행복위원회(Gross National Happiness Commission)는 제12차 5개년 계획(2018–2023)에서 2023년까지 전국에 30개 CLC를 설립해 모든 지역에서 CLC 교육의 최소한의 접근성을 보장하는 것을 목표로 제시했다. 본 사업은 수요조사를 통해 잠재적 학습자가 많고 가장 수요가 큰 지역을 선정하여 2020년부터 2022년까지 3년 동안 매년 2개소의 CLC를 신규 설립했다. 이를 통해 부탄 전역에 30개 CLC를 설립하는 목표를 2022년에 조기 달성할 수 있었다. 그러나 2023년 정부 공무개혁의 일환으로, 중앙정부의 지침에 따라 각 관할 지방정부가 CLC를 직접 운영하는 계획이 수립됐다. 이에 따라 한 지역이 여러 개의 CLC를 보유하거나 학습자가 적은 경우에는, 수요가 있는 지역의 CLC로 통합·이전하고 각 CLC와 관할 지역 간 연계를 강화하는 조치가 시행됐다. 그 결과, 2023년에 기존 CLC 2개소가 통합되며 부탄 내 CLC는 29개로 축소돼 사업 종료 시점까지 유지되었다.

CLC는 지방지자체의 상황에 따라 그 규모와 장비 등 시설 편차가 크다. 이에 본 사업에서는 신규 설립된 CLC 뿐 아니라, 시설이 노후화하거나 학습자의 새로운 직업기술 과목 교육 수요에 따라 환경개선이 필요한 CLC에도 가구, ICT 기자재, 직업기술 실습용 집기 등을 제공했다. 실습용 집기는 대부분의 CLC에서 가장 활발히 운영되는 재단, 제빵, 목공 교육을 위한 전동 재봉틀, 산업용 다리미, 오븐 및 계량도구 등이 제공되었다. 사업 예산 잔여액이 발생한 경우에는 NFEC에도 가구와 기자재, 집기를 추가로 제공했다.

2023년 정부 공무개혁 이후에는 부탄 교육기술개발부에서 NFEC 및 CLC 시설 현황을 파악하기 위한 조사를 추진했다. 그 결과, 센터 간 재정 상황에 따른 환경설비 격차가 확인됐고, NFEC 및 CLC 시설에 대한 공통 기준 자체가 미비하다는 점이 지적되었다. 이에 교육기술개발부는 지역 및 센터 간 형평성을 높이기 위해 시설 기준을 마련했으며, 일부 CLC를 모델 CLC로 지정해 시범적으로 해당 시설 기준에 맞게 정비했다. 그리고 여타 센터 시설의 모델 CLC화, 즉 표준화를 우선 과제로 삼았다. 이에 본 사업은 모델 CLC에 서비스를 지원하고, 그 외 일부 CLC의 표준화를 지원했다.



신규 설립된 Haa 지역 Balamna CLC





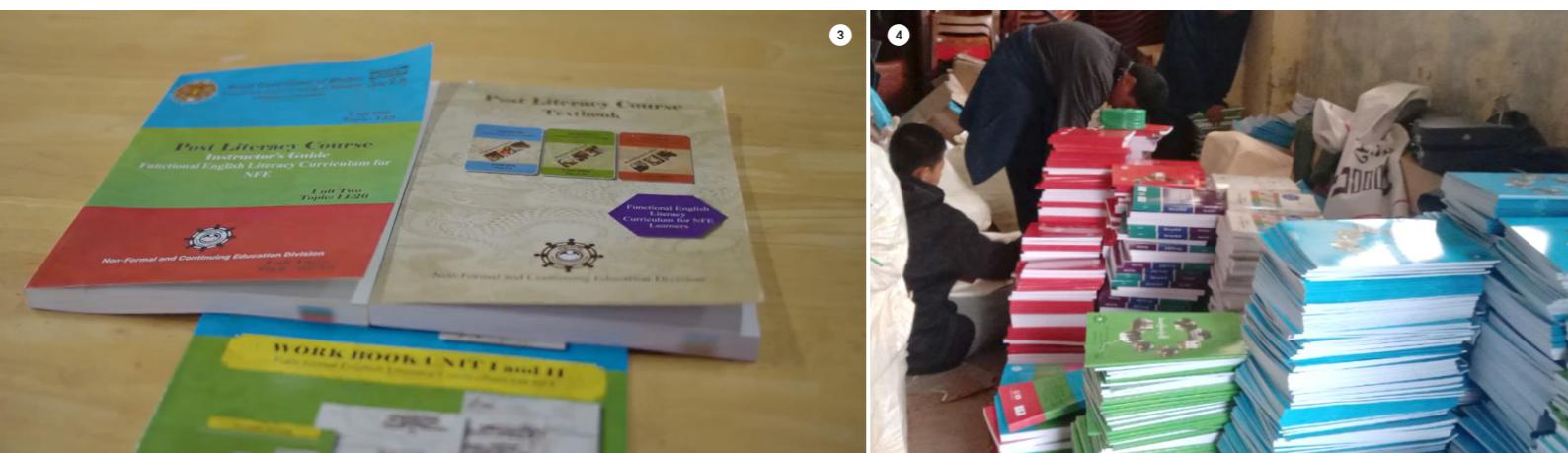
라. 비형식교육과정 수정 및 교수학습자료 개발 · 배포

과목별 최신 정보와 학습자의 수요를 반영한 양질의 비형식교육을 위해 BLC와 PLC의 교육과정 및 교수지침서, 교과서 등 교수학습자료를 매해 검토, 보완, 또는 신규 제작하여 배포했다. 이를 위해 교육과정과 교수학습자료의 내용 및 형식의 적절성, 다양성, 최신성, 현실 연계성을 종합적으로 검토하는 워크숍을 개최하였으며, 이론과 실습의 비중을 조정하고 시각자료를 보완하는 한편, 성평등, 기후변화, 금융, 디지털 문해 등 시대적 흐름에 부합하는 주제를 새롭게 추가하였다. 시대 변화에 따른 교육과정 및 교수학습자료의 수정 · 보급은 부탄의 공교육 부문에서도 미진한 사항이었기에 교육기술개발부와 비형식교육 강사 등 이해관계자 사이에서 특히 큰 호응을 얻었다.

2023년에는 비형식교육 교육과정 프레임워크가 수정되었으며, 이에 따라 PLC 과정이 ILC로 개칭되고, BLC 과정에는 영어 과목이 새롭게 도입되는 등의 변화가 이루어졌다. 이후 모든 교수지침서의 개정 및 제작, 그리고 강사 연수 또한 해당 프레임워크를 기반으로 진행되었다. 정부의 공무개혁에 따라 개편된 행정 구조와 비형식교육 프로그램 간의 정합성을 높이기 위해 비형식교육 운영지침도 함께 개정되었다. 개정된 지침은 성인 및 지역 기반 교육 분야에서 축적된 교훈, 강사와 현장 실무자의 피드백, 그리고 새롭게 등장한 우수 사례들을 반영하여, 교육과정 운영, 학습자 평가, 자원 관리, 강사의 역할, 모니터링 체계 등 전반적인 사항에 대해 보다 명확한 방향을 제시하였다.

- ① CLC 제빵기술교육 실습용 오븐
- ② CLC 재봉기술교육 실습용 재봉틀

- ③ 문해후교육과정(PLC) 교수지침서 및 교과서
- ④ 교수학습자료 배포



① 신규 교수학습자료 오리엔테이션

② 심화직업기술(제빵) 워크숍

③ 심화직업기술(직조) 워크숍

마. 비형식교육 강사 및 관계자 역량강화

양질의 비형식교육을 제공하기 위한 핵심 역할을 수행하는 CLC 강사 및 관계자를 대상으로 연수를 실시했다. 연수는 매해 전국 CLC 강사와 관계자를 대상으로 지역별로 진행하였다. 일부 연수는 현지 NGO¹⁰⁾와 협력하거나 전년도 연수 참여자가 보조 퍼실리테이터로 지원하는 가운데 진행하여 현지 수요 및 맥락과 더욱 긴밀한 연관성을 갖출 수 있었다. 또한 연수는 실습, 토의, 사례연구 등 다양한 학습 방식을 기반으로 참여자 간 동료학습과 정보 공유, 역량강화와 사기 진작을 도모했다.

연수의 유형은 ① 강사의 직업기술교육 역량강화를 위한 심화 직업기술 워크숍(재단, 제빵, 직조, 목공), ② 수정 교육과정과 교수지침서, 비형식교육 운영지침 및 교육과정 프레임워크 등 관련 오리엔테이션, ③ 디지털 기술 활용 교수학습 및 NFE-MIS 활용을 위한 ICT 훈련 등 3가지였다. 특히 ICT 훈련 연수는 사업기간 도중 코로나 19 팬데믹이 발생하면서 일부 활동을 비대면으로 전환하거나 CLC 수업을 대면 및 비대면 방식을 병행하는 블렌디드 러닝(Blended Learning) 방식으로 진행할 필요성이 대두되고, NFE-MIS 개발 및 도입에 따른 연계 활동으로서 수요가 확인됨에 따라 더욱 강조되어 실시되었다.

10) RENEW(Respect, Educate, Nurture, Empower Women), 부탄 여성과 아동의 임파워먼트를 지원하기 위해 2004년 설립된 부탄 NGO

2024년 사업의 마무리 단계에서는 그간의 성과를 집약한 제2회 전국 지역학습센터 전시회를 개최했다. 전시회에는 부탄 전역 29개 CLC의 학습자와 강사를 비롯해 교육기술개발부 장관, 각 지역교육청 관계자, 중앙 및 지방정부 인사, 지역사회 주민 등 다양한 이해관계자가 참여했다. 각 CLC 부스에서는 학습자들이 재단, 직조, 목공 등 직업기술교육을 통해 제작한 공예품을 전시하고, 직조와 제빵 기술 시연, 홍보 브로슈어와 영상 상영 등이 진행되었다. 또한 우수 CLC에 대한 시상과 지원금 수여를 통해 강사와 학습자를 격려하고 평생학습 기회 확대가 지역사회 발전에 기여함을 강조했다. 동 전시회는 전국 CLC의 운영성과를 종합적으로 보여주는 자리로, 강사와 학습자가 직업기술교육, 물품 제작·판매·홍보 활동에 주체적으로 참여하고 있음을 잘 드러냈다. 특히 교육기술개발부 장관 등 고위급 인사의 참석과 부탄 국영방송(BBS)의 보도를 통해 비형식교육과 CLC의 가치에 대한 국가적 인식을 제고하고, 브릿지 사업과 한국 ODA의 기여를 널리 알리는 계기가 되었다.

바. 유네스코부탄위원회 역량강화

유네스코부탄위원회는 본 사업만으로도 5년, 선행사업까지 포함하면 10년에 걸쳐 장기간 연속사업을 수행하면서, 사업의 기획·실행·평가 전반을 총괄하고 협력체계를 조율하는 경험을 축적하였다. 이를 통해 교육사업 수행 역량뿐 아니라 국내외 다양한 교육 정책과 실천에 관한 전문성이 한층 강화되었다. 또한 유네스코국가위원회 간 협력사업의 일환으로 추진된 연례 브릿지 워크숍은 유네스코부탄위원회의 역량 강화에 기여했다. 브릿지 워크숍은 브릿지 프로그램 협력국 및 관심국의 유네스코국가위원회와 협력기관 관계자를 대상으로 매년 실시되는 초청 연수로, 브릿지 사업 발전을 목적으로 사례 공유, 동료학습, 전문가 컨설팅 등을 통해 비형식교육 지원 사업에 대한 이해를 넓히고 실무 지식과 기술을 습득하는 자리를다. 유네스코부탄위원회는 2021년부터 2023년까지 총 세 차례의 브릿지 워크숍에 참가하여 직업기술교육, 여성의 비형식교육 참여, NFE-MIS 및 디지털 문해교육 등 부탄 사업의 차별적 성과와 중점 요소를 공유하였다. 동시에 타 국가의 사례 발표를 청취하고, PCP 및 연간사업계획 컨설팅, SWOT 분석 등 다양한 세션에 참여하여 비형식교육 지원에 관한 이해와 역량을 폭넓게 확장할 수 있었다.

- ① 2019년 브릿지 워크숍
- ② 2023년 브릿지 워크숍



IV. 영향 및 시사점

브릿지 2단계 부탄 사업은 5년간 2만 5천 명이 넘는 수혜자의 삶과 부탄 비형식교육에 앞서 기술한 정량적 성과와 함께 심층적인 변화를 창출했다. 특히 소외계층 개인의 자립과 리더십 발휘, 그리고 비형식 교육 부문의 통합적 발전과 구조적 혁신이라는 두 축에서 의미 있는 변화를 이끌어냈다. 이는 단기적 성과를 넘어 부탄 내 포용적인 양질의 평생학습 기회 확대를 위한 장기적 기반을 마련한 것으로, 부탄의 지속가능발전목표(SDG) 4번, 특히 세부목표 4.3, 4.4, 4.5, 4.6의 달성을 실질적으로 기여했다고 평가할 수 있다.



1. 소외계층의 자립과 공동체 변화 주도

본 사업은 비형식교육을 통해 소외계층 학습자 개인의 사회경제적 자립을 촉진하고, 나아가 공동체 변화를 이끄는 주체로 성장할 수 있도록 기여했다. 먼저 CLC의 직업기술교육은 학습자의 수요를 반영하여 설계되어 시장성이 높고 활용도가 뛰어난 기술을 습득할 수 있도록 지원했다. 그 결과 2020년부터 2024년까지 50명의 학습자가 레스토랑과 카페에 취업해 안정적인 소득원을 확보하게 되었고, 278명은 가정 기반 자영업을 시작했으며, 48명은 재봉소, 제과점, 수공예품 상점 등 소규모 창업을 통해 가구 소득을 증대하고 지역 경제 활성화에도 기여했다. 이러한 성과는 언론을 통해 전국적으로 소개되며 문해교육, 기술훈련, 시민교육의 가치에 대한 인식을 제고하는 계기가 되기도 했다. 또한 본 사업이 지원한 NFEC의 문해교육을 통해 문해력을 습득한 부모와 조부모 세대는 자녀, 손주 세대의 학습을 적극적으로 도울 수 있게 되어 교육 격차와 빈곤의 대물림을 완화할 수 있게 되었다.

비형식교육 기회는 특히 농촌 지역 여성들에게 큰 변화를 가져왔다. 본 사업이 지원한 센터들은 이들의 생활 여건을 고려해 야간 수업 등 유연하게 구성된 교육 프로그램을 제공함으로써 기초 문해·수리력뿐 아니라 관공서나 은행 업무에 필요한 생활기술과 소득 창출을 위한 직업기술을 함께 강화할 수 있도록 지원하였다. 이를 통해 여성 학습자들은 단순한 생계 보조자의 역할을 넘어 자립적인 소득 창출자 이자 가족 부양자, 자녀 교육 지원자로서의 역할을 확장하고, 사회적 연결망을 확대했다. 이러한 변화는 가정과 지역사회에서 여성들의 자신감과 자존감 회복, 의사결정 권한과 사회적 위상 향상으로 이어지며, 궁극적으로 공동체 내 리더십 발휘로 연결되었다.

실제로 다수의 학습자들은 지방선거에서 지역 지도자로 선출되기도 했다. 부탄 지방선거에 출마하기 위해서는 종카어 시험 등 기초 문해력에 대한 평가를 필수적으로 통과해야 한다. 본 사업을 통해 문해력을 습득한 학습자들은 선거 출마 자격을 갖추게 되었고, 이들 중 77명이 촉파(Tshogpa)¹¹⁾, 3명이 굽(Gups)¹²⁾, 8명이 망미(Mangmi)¹³⁾, 2명이 트롬데 촉파(Thromde Tshogpa)¹⁴⁾로 선출되어 부탄 지역사회에서 소외계층의 정치적 참여와 대표성을 확대하는 중요한 계기가 되었다. 특히 망미(Mangmi)는 원래 남성 대표를 의미하는 ‘망기–압(Mangi–Ap)’이라는 단어에서 유래한 명칭이었으나 여성 지도자의 수가 증가함에 따라 현재는 성 중립적 표현으로 바뀌었는데, 이 점은 본 사업이 부탄 사회에 촉발한 긍정적인 구조 변화를 상징적으로 보여준다.

이처럼 CLC·NFEC의 비형식교육 프로그램은 기초 교육 기회를 얻지 못해 사회적 배제와 빈곤에 직면했던 여성, 농촌 지역 주민, 저소득층 학습자들의 사회·경제·정치적 임파워먼트와 리더십 강화를 돋는 포용적인 평생학습 기회로 작용하며 부탄에서 SDG4 세부목표 4.3, 4.4, 4.5, 4.6를 실현하는 데 기여했다.

“
살면서 처음으로 저는 단순히 농부이거나 손주를 돌보는 할머니가 아니라, ‘학습자’라는 새로운 정체성을 갖게 되었어요. 이제는 읍내에 나가서 간판이나 표시를 읽을 수 있고, 병원에서 필요한 곳을 찾을 수 있으며, 제 이름도 스스로 쓸 수 있어요. 무엇보다 손주들의 숙제를 도와줄 수 있게 된 것이 가장 기뻐요. 이 모든 변화 덕분에 ‘배우기에 늦은 때란 없다’는 희망을 갖게 되었어요.”

– 추자강(Chuzagang) 지역학습센터 학습자 린чен 장모(Rinchen Zangmo, 54세)

11) 마을 대표

12) Gewog · Block(종카그 하위 단계의 행정구역)의 대표

13) Gewog의 부대표

14) Thromde(자치구) 대표

2. 비형식교육 부문의 통합적 발전과 구조적 혁신

본 사업은 비형식교육의 일부 요소를 단편적으로 개선하는 데 그치지 않고, 부문 전반을 통합적이고 구조적으로 발전시키는 접근을 취했다. 비형식교육 국가 전략, 행정·정보관리 체계, 교육과정 및 교수학습 자료, 강사·관계자의 인적 역량, 교육 시설 등 비형식교육 생태계의 모든 핵심 요소에 개입했을 뿐 아니라 그 과정에서 각 요소에 대한 개입이 상호보완적으로 작용했다. 예를 들어, 수정된 교육과정과 교수학습자료는 연수를 통해 강사들에게 안내되고, NFE-MIS에 탑재되어 즉시 현장에 적용되었다. 강사 대상 ICT 연수와 노트북 지원은 NFE-MIS의 활용을 촉진해 수업의 효과성과 학습자 관리의 효율성을 높였다. CLC·NFEC 시설 개선은 수정된 교육과정이 실제 수업으로 구현될 수 있는 물리적 기반이 되었다. 이처럼 개별 활동들이 유기적으로 연결되어 시너지 효과를 내며 비형식교육을 체계적으로 고도화했다.

특히 NFE-MIS와 비형식교육 전략은 부탄 비형식교육의 구조적 혁신을 주도한 핵심 성과였다. NFE-MIS는 비형식교육 부문 최초의 전자 기반 정보관리시스템으로서, 공교육에 비해 후순위로 밀려왔던 비형식교육 행정의 디지털 전환을 현실화했다. 이를 통해 학습자 성취와 자격 증명과 관련된 데이터 공백과 분절 문제에 대한 돌파구가 마련되었으며, 비형식교육 이수자가 공교육이나 노동시장으로 원활히 연계될 수 있는 토대가 구축되었다. 한편, 사업 후반기에 수립된 비형식교육 전략은 비형식교육의 모든 요소가 국가 교육정책 목표에 따라 일관되게 작동하고 상호 연계될 수 있도록 방향을 제시하여 장기적 발전을 위한 로드맵을 제공했다. 이는 사업 종료 이후에도 비형식교육에 대한 정부의 지속적인 관심과 체계적 노력을 촉구하며, 정책적으로 이를 안정적으로 뒷받침하는 장치로 기능할 것이다.

본 사업은 다양한 층위의 협력 체계를 구축하며 비형식교육의 거버넌스 측면에서도 가시적인 영향을 남겼다. 유네스코부탄위원회–교육기술개발부–국민총행복위원회(재정부) 관계자가 참여한 브릿지부탄 위원회는 사업 책무성과 정책 부합성을 제고하는 협력 기반을 형성했다. 지방과 지역사회 차원에서는 마을–부모학교–지역교육청 관계자 네트워크가 학습자 발굴, 프로그램 홍보, 강사 연수, 시설 개선 등 현장 활동을 직접 지원했다. 실무 작업반(Working Group)과 NGO 파트너십, 모바일 메신저 기반 전국 센터 강사 소통 채널은 사업의 현지화를 위한 조정을 도왔다. 브릿지 아시아 부탄 사업에서부터 축적되어온 이러한 협력 체계와 신뢰 관계는 사업 종료 이후에도 부탄 비형식교육 거버넌스를 확대·심화하는데 중요한 자산이 되었다.

종합하면, 본 사업은 다양한 활동을 통해 부탄 비형식교육의 접근성과 질을 높이는 통합적인 발전을 견인했고, NFE-MIS와 비형식교육 전략을 통해 단기적 개선을 넘어 비형식교육의 구조적 혁신과 장기적 발전의 토대를 마련했다. 이 과정에서 강화된 관계기관 역량과 거버넌스는 사업 종료 이후에도 발전이 지속될 수 있는 기반을 마련해주었다. 이처럼 본 사업은 부탄의 SDG4 달성을 실질적이고 다각도로 기여하는 인프라와 경험을 남기며, 비형식교육을 지원하는 개발협력 사업의 선도적 모델이 되었다고 평가할 수 있다.



704

ଶ୍ରୀମତୀ

ଅନ୍ତର୍ଗତ

三

(3)

۳۷۴

ପ୍ରକାଶ

6

५८



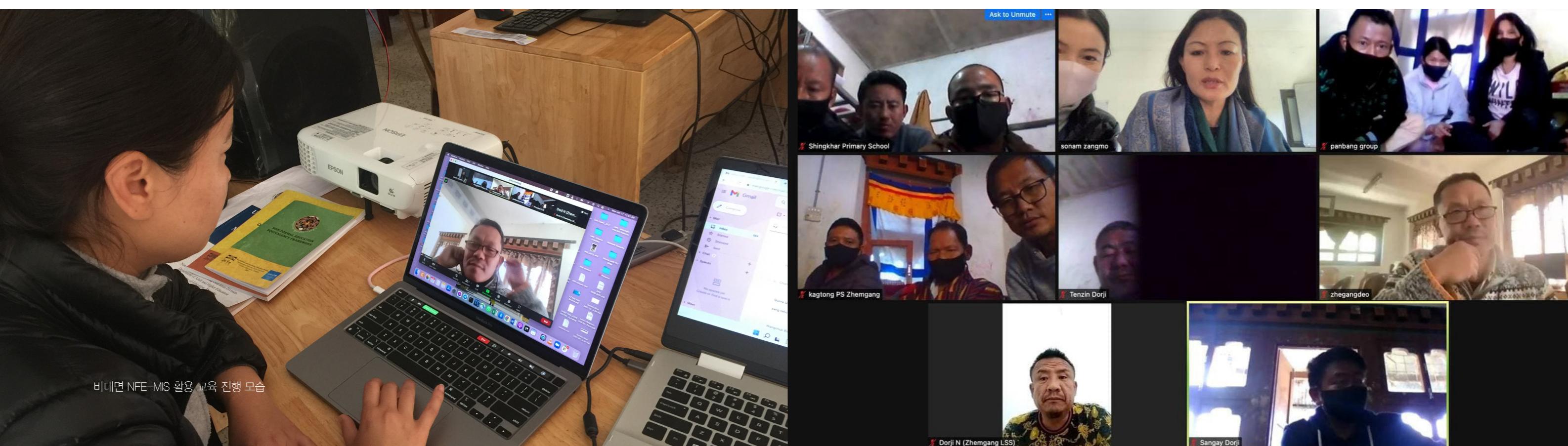
V. 도전과제와 교훈

브릿지 부탄 사업은 계획에 따라 추진되는 동안 예상치 못한 외부 도전 상황에 직면했다. 사업 초중기에는 전 세계적 위기였던 코로나19 팬데믹, 중후반기에는 부탄 정부의 대규모 공무개혁이라는 내부 정책 변화로 인해 사업의 전반적인 일정과 활동, 예산 집행에 일정 수준의 제약과 불확실성이 발생했다. 이 두 가지 모두 사업 수행 주체가 통제할 수 없는 불가항력적 외부 요인으로, 각 상황에 따라 신속하고 유연한 대응이 필요했다.

2020년부터 2021년까지 이어진 코로나19 팬데믹은 집합금지, 사회적 거리두기, 지역 간 이동 제한 등의 정부 지침을 수반했다. 이러한 조치로 코로나19 고위험 지역에 거주하는 수혜자들이 사업 활동에 참여하지 못하거나, CLC와 NFEC도 일정 기간 폐쇄되는 등 사업에 직접적인 영향을 주었다. 무엇보다 코로나19로 인한 물리적 제약은 단순한 일정 연기 차원을 넘어 전반적인 활동 방식과 전략의 재정비를 요구했다. NFE-MIS 활용 교육, 비형식교육 강사 대상 연수 등 대면으로 진행할 예정이었던 사업 활동들이 상당 기간 중단 또는 지연되었으며, 일부는 온라인 비대면 방식으로 전환되거나 소규모 활동으로 축소되기도 했다. CLC · NFEC 수업 역시 온라인으로 전개하면서도 강사-학습자 간 상호작용과 학습자들의 디지털 접근성 격차를 고려해, 학습자들에게 인쇄 학습자료를 배포하고 대면 추적 방문을 주기적으로 실시하는 등 오프라인 보완책을 마련해야 했다. 현지 사업 담당자들의 정기적인 CLC · NFEC 모니터링도 제한돼, 일정 기간 중단되었다가 이후에는 온라인과 현장 방문 모니터링을 병행하게 되었다.

코로나19 팬데믹의 영향이 점차 완화되던 2022년부터 부탄 정부는 대규모 공무개혁을 추진했다. 이는 부탄 내 행정 구조, 정책 집행 절차에 큰 변화를 초래하면서 본 사업에도 새로운 도전 과제가 되었다. 교육부와 노동부가 통합되어 신설된 교육기술개발부가 문해와 기술훈련을 함께 관掌하게 되었고, 이 과정에서 기존 비형식교육 정책 및 본 사업의 주관 부서, 담당자가 반복적으로 변경되었다. 부서 간 기능 이관과 조직 안정화에 상당한 시간이 소요되면서 주요 사업 활동의 착수와 종료가 당초 계획보다 지연됐고, 일부 활동의 내용과 방식에도 불가피한 조정이 이루어졌다. 아울러 개혁 기간 중 실무자의 외부 출장 제한, 예산 집행 지연, 주요 행정 절차 변동 등이 발생해 전반적인 사업 운영에 행정적 불확실성이 이어졌다.

이와 같은 연이은 도전 상황에도 불구하고, 유네스코부탄위원회와 부탄 교육기술개발부는 긴밀히 협력하며 각종 변화에 신속하게 대응하였다. 사업 일정을 유연하게 조정하고, 일부 활동의 시기 · 규모 · 수행 방식을 재설계하는 한편, 예산을 탄력적으로 전용하여 사업의 목적과 취지를 훼손하지 않으면서도 확보된 예산을 전액 집행할 수 있었다. 특히 공무개혁 이후 정부의 예산 관리가 더욱 엄격해짐에 따라 일부 절감된 예산을 활용해 사업 종료 시점에 신규 활동을 추가 편성하여 더 많은 지역과 인원이 직접적 또는 간접적으로 사업의 혜택을 받을 수 있었다. 또한 부탄 정부의 정책 기조 변화에 따라 신규 시설 설립보다는 기존 인프라의 효율적 운영 및 재배치가 강조되어 CLC · NFEC의 운영 기준이 정비되고, 수요가 낮은 지역의 센터 폐쇄 또는 타 지역 이전 등 구조조정이 이루어졌다. 이는 전체적으로 자원 배분의 효율성과 사업 지속가능성을 제고하는 방향으로 이어졌다.



이처럼 코로나19 팬데믹과 대규모 정부 조직 개편이라는 잦은 외부 및 행정적 변화 속에서도 사업 추진 주체들이 적극적이고 유연한 문제 해결력을 발휘하여 주요 사업 목표를 달성할 수 있었다는 점은 주목할 만하다. 이러한 경험은 향후 유사한 조건의 사업을 기획하고 실행할 때, 협력국의 행정 구조 및 정책 변화에 대한 면밀한 사전 분석과 전 과정에 걸친 지속적인 모니터링, 그리고 변화에 신속히 대응할 수 있는 유연한 사업 관리 방안의 수립이 필수적임을 보여준다. 행정 구조 개편 등 외부 요인에 의한 사업 환경 및 우선순위 변화에 대응하기 위해서는 일정, 목표, 자원 조정이 가능한 유연한 사업 계획과 사전 대비 전략(contingency plan)이 마련되어야 한다. 구조조정이나 담당 부서 이관 시에는 사업의 연속성을 위해 충분한 인수인계 절차와 관계자 역량 강화, 지식 이전이 반드시 병행되어야 하며, 세부 브리핑 및 기존 사업 활동 문서화, 임시 기술 지원 제공 등을 위한 완충 기간(buffer time) 확보를 통해 혼선을 최소화하는 노력도 필요하다.

아울러 사업 내부 관리 측면에서의 주요 도전 과제로는 부탄 정부의 예산 집행 절차상 특성으로 인해 연도별 예산의 상당 부분이 사업 후반기에 집중적으로 집행·지출되는 경향이 반복적으로 나타났다는 점을 들 수 있다. 이로 인해 일부 활동의 계획적 수행과 결과 산출에 일정한 제약이 발생했고, 사업 막바지에는 예산 절감으로 인한 집행 잔액이 발생할 경우 불가피하게 사업 기한을 연장해 제한된 시간 내에 예산을 전액 집행하기 위한 추가 활동을 긴급히 수립해야 했다. 이러한 추가 활동을 통해 더 많은 지역과 인원이 사업의 수혜를 누릴 수 있었다는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 사전 계획에 따른 체계적이고 효율적인 사업 운영이라는 측면에서는 한계가 존재했다. 이와 같은 경험은 사업 실행의 안정성과 효율성 확보를 위해서는 협력국의 회계 및 행정 시스템에 대한 충분한 사전 이해와 분석이 필수적임을 시사한다. 또한 앞으로 유사한 사업을 추진할 때에는 예산 집행 현황을 상시적으로 면밀히 모니터링하고, 협력국과의 긴밀한 소통과 조율을 통해 예산이 계획에 따라 집행될 수 있도록 또는 지연이나 변동이 있을 시 시의적절히 조치할 수 있도록 철저한 관리체계를 갖추어야 할 것이다.

VI. 사업의 지속가능성과 향후 추진방향

사업의 성과가 종료 이후에도 유지·확대되기 위해서는 명확한 출구전략이 필수적이다. 출구전략은 단순한 사업의 종결 절차가 아니라, 현지 정부와 지역사회가 주도적으로 성과를 계승·심화하도록 지원함으로써 자립적이고 지속 가능한 발전의 기반을 구축하는 과정이다.

2015년부터 10년간 추진된 브릿지 부탄 사업은 2024년을 끝으로 공식 종료되었다. 이에 유네스코한국위원회와 유네스코부탄위원회는 출구전략으로 2025년 브릿지 부탄 특별사업을 기획했다. 1년간 진행되는 이 특별사업은 ① CLC의 자립적 운영 체계 구축, ② CLC 자산 및 NFE-MIS의 지속적 관리 계획 수립, ③ CLC 환경 개선을 통해 비형식교육의 자생적 발전을 위한 운영 기반을 마련하는 것을 목표로 설정했다. 이를 통해 사업 성과가 단발적 지원에 그치지 않고, 국가 정책과 지역사회의 역량 속에서 정착될 수 있는 발판을 마련하고자 했다.

이러한 출구전략 외에도 사업의 지속가능성은 두 가지 요인에 의해 뒷받침된다. 첫 번째는 정책·제도적 환경이다. 부탄 정부는 제13차 5개년 계획(2024–2029)에서 비형식교육을 교육 이니셔티브의 핵심 요소로 포함하고 CLC 프로그램 참여 성인 비율 등을 성과지표로 설정했다. 본 사업에서 수립된 비형식교육 전략도 이와 연계되어 제도적 추진과 자원 확보의 기반이 될 것으로 기대된다. 다만 브릿지 사업이 그간 부탄 비형식교육 예산의 큰 부분을 차지해 온 만큼 정부의 안정적 재원 확보와 재원 다변화가 과제로 남아 있다. 그럼에도 부탄 정부는 수차례 조직 개편 속에서도 비형식교육 전담 부서를 유지하고 유네스코부탄위원회에 전담 인력을 배치했다. 이는 정부가 비형식교육에 정책적 우선순위를 두고 있음을 보여주며 향후 지속가능성을 담보하는 중요한 근거가 된다.

두 번째는 인적 역량이다. 본 사업은 중앙·지방정부 관계자, CLC·NFEC 강사, 부모학교 관리자 등 핵심 주체들의 전문성을 강화해 왔다. 이들은 다양한 연수와 실무 작업반 활동을 통해 교육과정 및 자료 개발, NFE-MIS 관리 및 활용, CLC·NFEC 시설 및 프로그램 운영 등 구체적인 실무 경험을 쌓으며 자체적으로 비형식교육을 운영하고 개선할 수 있는 내재적 역량을 길렀다. 또 학습자와 지역사회의 적극적인 참여는 비형식교육 운영의 지속성을 뒷받침하는 동력으로 작용해왔다. 실제로 사업기간 중 일부 CLC에서는 예산 부족 문제에 대응하기 위해 교사·학부모·주민이 함께 자발적으로 기증과 판매 활동에 나서 운영 자원을 확보했다. 이러한 자조적 운영 방식은 비형식교육과 센터에 대한 지역사회의 주인의식을 높이고 장기적으로 지속 가능한 비형식교육 생태계 형성에 긍정적인 토대를 제공한다.

부록

1. 2단계 사업 추진연혁

2017–2019년 (사업 착수 전)

- 2017.8.–2018.7. 사업 기획을 위한 내부 토론회 및 외부 전문가 자문회의
- 2018.11.–2019.2. 브릿지 2단계 부탄 사업 예비조사 (이지향 경희대 교수)
- 2019.1. 부탄 교육부 및 유네스코부탄위원회 면담
- 2019.11. 브릿지 협력국 국내초청 워크숍 실시 및 사업 기획 협의
- 2019.11. 유네스코한국위원회–유네스코부탄위원회 MOU 체결

2020년

- 2020.3.–2021.2. 1차년도 사업 수행

2021년

- 2021.3.–2022.2. 2차년도 사업 수행
- 2021.11. 브릿지 컨퍼런스 개최 및 부탄 사업수행기관 비대면 참여
- 2021.12. 브릿지 2단계 부탄 사업 중간심화평가 (이지향 경희대 교수)

2022년

- 2022.2. 유네스코한국위원회–유네스코부탄위원회 업무협약 체결
- 2022.3.–2023.2. 3차년도 사업 수행
- 2022.11. 브릿지 2단계 협력국 국내초청 워크숍 실시 및 사업 추진 현황 협의
- 2022.11. 유네스코한국위원회 사업 현장 모니터링 실시 및 부탄 교육부 장관 면담

2023년

- 2023.2. 유네스코한국위원회–유네스코부탄위원회 업무협약 체결
- 2023.3.–2024.3. 4차년도 사업 수행
- 2023.5.–6. 브릿지 2단계 협력국 국내초청 워크숍 실시 및 사업 추진 현황 협의
- 2023.10.–2024.2. 브릿지 2단계 부탄 사업 종료평가 (이지향 경희대 교수)

2024년

- 2024.1. 유네스코한국위원회 사업 현장 모니터링 및 종료평가 현지조사 실시, 부탄 교육기술개발부 차관 면담
- 2024.2. 유네스코한국위원회–유네스코부탄위원회 업무협약 체결
- 2024.3.–2025.4. 5차년도 사업 수행

2025년 (사업 종료 후)

- 2025.1.–2026.2. 출구사업 2025 브릿지 부탄 특별사업 수행

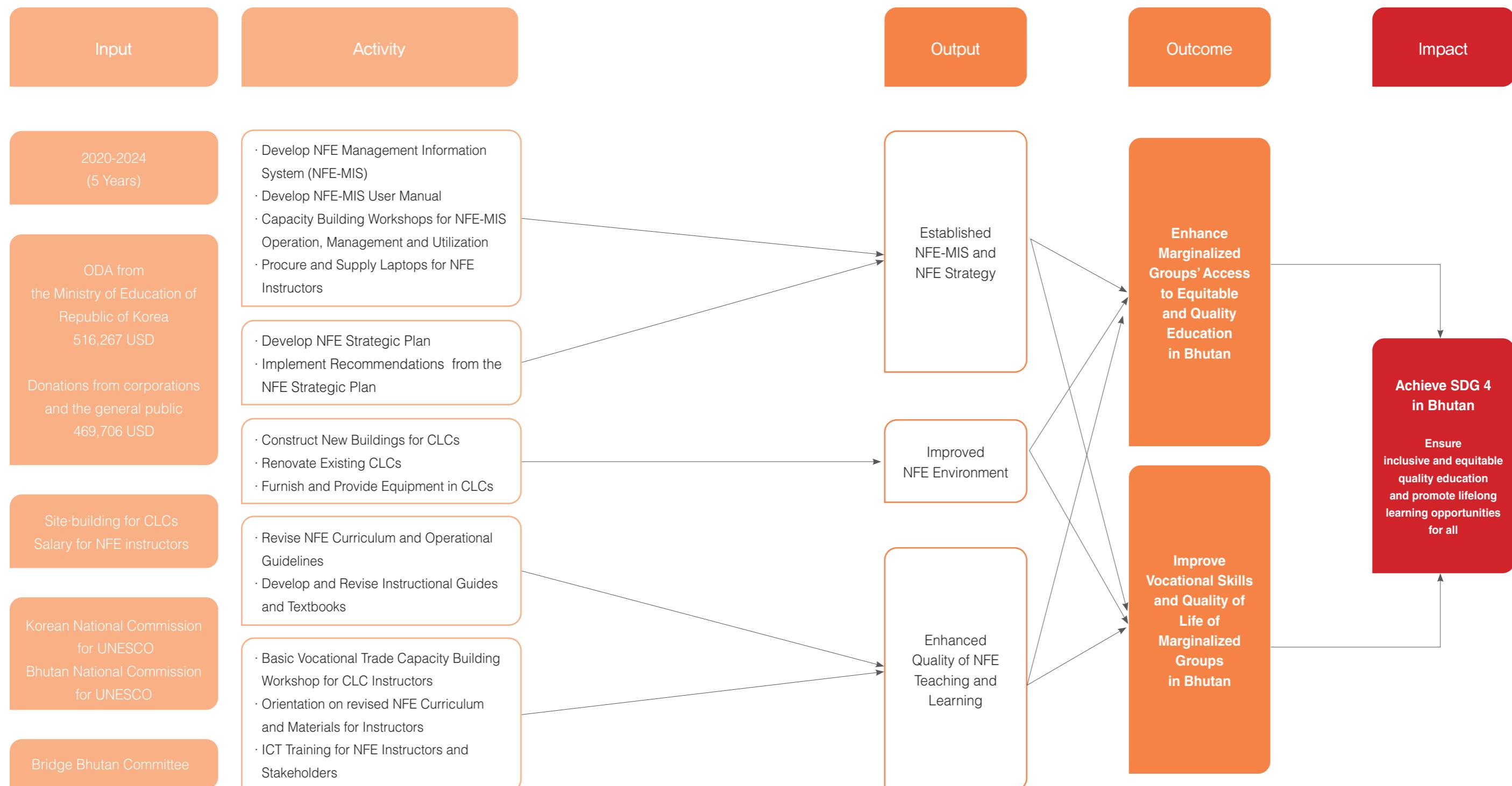
2. 부탄 전국 CLC 목록

연번	센터명	지역	학습자 수 *2025.4. 기준
1	Zangtherpo CLC	Bumthang	12 (여성 12)
2	Darla CLC	Chukha	12 (여성 12)
3	Pling Thromde CLC	Chukha	10 (여성 10)
4	Katsho CLC	Haa	11 (여성 10)
5	Drukjegang CLC	Dagana	11 (여성 10)
6	Lhuentse CLC	Gangzur	12 (여성 12)
7	Mongar CLC	Mongar	13 (여성 13)
8	Gyalpoizhing CLC	Mongar	10 (여성 16)
9	Janana CLC	Paro	15 (여성 12)
10	Bartseri CLC	Pemagatshel	11 (여성 8)
11	Mendhagang CLC	Punakha	8 (여성 8)
12	Phuntshothang CLC	Samdrup Jongkhar	8 (여성 8)
13	Jomotsangkha CLC	Samdrup Jongkhar	13 (여성 13)
14	Dorokha CLC	Samtse	13 (여성 11)
15	Chuzagang CLC	Sarpang	13 (여성 13)
16	Thrimshing CLC	Trashigang	8 (여성 6)
17	Rangjung CLC	Trashigang	11 (여성 10)
18	Trashi Yangtse CLC	Trashi Yangtse	8 (여성 8)
19	Trongsa CLC	Trongsa	13 (여성 13)
20	Pemashong CLC	Tsirang	12 (여성 12)
21	Bajo CLC	Wangdue	12 (여성 12)
22	Zhemgang CLC	Zhemgang	8 (여성 8)
23	Sonamthang CLC	Zhemgang	17 (여성 17)
24	Gelephu CLC	Gelephu Thromde	14 (여성 14)
25	Samdrup Jongkhar CLC	Samdrup Jongkhar Thromde	15 (여성 15)
26	Zilhoen Namgayeling CLC	Thimphu Thromde	13 (여성 13)
27	Rinchen Kuenphen CLC	Thimphu Thromde	13 (여성 13)
28	Hongtsho CLC	Thimphu	8 (여성 8)
29	Gasa CLC	Gasa	8 (여성 8)

3. 사업 관련 자료



4. Project Logical Framework



5. Project Quantitative Results

Output		Established NFE-MIS and NFE Strategy				Output		Improved NFE Environment			Enhanced Quality of NFE Teaching and Learning			No. of Learners enrolled in NFE Programs
Activity	Develop and Utilize NFE-MIS			Develop NFE Strategy	Activity	Improve CLC Facilities			Develop and Revise NFE Curriculum and Teaching-Learning Materials		Conduct Capacity-Building Workshops			
Indicator	No. of NFE-MIS Developed	No. of Instructors and Stakeholders Trained on NFE-MIS Utilization	No. of Instructors and Stakeholders Utilizing NFE-MIS	No. of NFE Strategy Developed	Indicator	No. of newly constructed CLCs	No. of CLCs Renovated or Provided with Furniture and Equipment	No. of Provided Furniture and Equipment	No. of Developed and Revised Curriculum and Materials	No. of Distributed Materials	No. of Instructors and Stakeholders trained on NFE and ICT Capacity			
2020	1	-	-	-	2020	2 ^a	8	231	6 ^e	15,325	247	4,928		
2021	-	656	-	-	2021	2 ^b	3	191	5 ^f	9,071	46	5,057		
2022	-	188	294	-	2022	2 ^c	14	2,161	-	8,500	814	5,412		
2023	-	95	299	1	2023	-	29	5,058 ^d	2 ^g	140	91	5,084		
2024	-	400	533	-	2024	-	17	47	2 ^h	2,300	262	3,159		
Total	1	1,339	1,126	1	Total	6	71	7,688	15	35,336	1,460	23,640		

a. Pemashong CLC in Tsirang, Tsirang and Panbang CLC in Sonamthang

b. Mendhagang CLC in Punakha, Balamna CLC in Haa

c. Gasa CLC in Gasa, Hongtsho CLC in Thimphu

d. With the remaining project budget, equipment and materials were provided to 304 NFECS along with 29 CLCs nationwide.

e. Three BLC textbooks, two supplementary materials (worksheets), and one Instructional Guide were developed.

f. One PLC curriculum, one Dzongkha Instructional Guide and textbook, and one English Instructional Guide and textbook for the PLC were developed.

g. One NFE Curriculum Framework and one Adult Education Instructional Guide were developed.

h. One Instructional Guide each for the BLC and PLC were developed.



펴낸일 2025년 12월 5일
펴낸곳 유네스코한국위원회
펴낸이 윤병순
지은이 이선경, 홍혜원
주소 서울시 중구 명동길(유네스코길) 26
전화 02-6958-4273
전자우편 icp.division@unesco.or.kr
홈페이지 www.unesco.or.kr

© KNCU, 2025 All rights reserved
Registration No. ED-2025-RP-4

