

## 1. 평가 목적

- ☐ EDCF 평가매뉴얼에 따라 평가대상사업에 대한 사후평가 실시 및 향후 유사사업 심사 시 적용할 수 있는 교훈·제언사항 도출
  - 평가대상사업의 성과에 대한 객관적·과학적 분석
  - 평가대상사업의 성공·실패요인 분석 등

## 2. 평가 범위

### 가. 평가대상 파악

- ☐ 평가용역팀은 한국수출입은행이 제공하는 평가대상사업 관련 자료, 수원국 및 타 공여기관의 자료 등을 바탕으로 문헌조사를 실시하여 평가대상사업에 대해 파악함.

### 나. 평가계획 수립

- ☐ 평가기준별 평가질문(본 제안요청서 15~16쪽)을 토대로 세부평가질문을 작성함.
  - 모든 질문은 측정할 수 있도록 명확하게 정의되어야 함.
- ☐ 세부평가질문을 토대로 평가 매트릭스(evaluation matrix)를 수립함.
  - 평가 매트릭스의 주요 내용은 세부평가질문, 개별질문에 대한 측정방법(목표, 지표 포함), 자료수집 및 분석방법, 자료출처 등임.

### 다. 평가 실시

- ☐ 평가 매트릭스를 토대로 평가대상사업의 성과에 대한 객관적·과학적 분석을 실시함.
- ☐ 평가대상사업의 성공·실패요인을 분석하고, 이를 토대로 향후 유사사업 심사 등에 적용할 수 있는 교훈(lessons learned)을 도출하고

구체적이고 실현가능성이 높은 제언사항(recommendations)을 제시함.

- 교훈은 평가수행과정에서 확인된 여러 객관적 사실과 이에 대한 평가자의 주관적 해석에 대해 명확한 근거를 토대로 향후 유사사업 추진 시 참고할 수 있는 내용임.
- 제언사항의 도출은 문제분석(Problem analysis) 및 변화이론(Theory of change)을 통한 원인(제언의 근거)과 결과(제언의 효과) 분석을 통해 이루어져야 함.
- 제언사항은 교훈을 토대로 EDCF가 향후 교육분야 사업에 적용할 수 있는 구체적·현실적 내용이어야 함.

## 라. 평가방법 및 참고자료

평가기준	평가방법	참고자료
<b>적절성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성과관리 프레임워크 적절성 검토               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과관리 프레임워크 미설정 사업의 경우 성과관리 프레임워크 수립 후 과업 수행</li> </ul> </li> <li>· 정성평가 : 문헌조사 및 현장조사 (관찰, 인터뷰*)               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 국내외 이해관계자(정책결정기관, 사업실시기관 등) 인터뷰 등</li> <li>** 문헌을 중심으로 사전분석 후 인터뷰, 서베이, 2차 자료조사, 측정 등을 통해 관련사항을 확인하는 삼각측량법(triangulation) 활용</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성과관리 프레임워크               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 산출물/산출결과 지표</li> <li>- 사업 관련 정량지표</li> <li>- SDGs 연계 지표</li> </ul> </li> <li>· EDCF, 수원국, 타 공여기관 발간자료               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수원국 국가/지역 개발계획, 정책문서, 관련 법/체제 등</li> <li>- 유사사업/동종분야 사업자료</li> <li>- 사업심사보고서, EDCF 타 사업 평가보고서 등</li> </ul> </li> <li>· 사업이 제공한 서비스(산출물)에 대한 수요 관련 학술자료</li> </ul>
<b>효율성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정량평가 : 사업비용, 사업기간에 대한 2차 자료 분석</li> <li>· 정성평가 : 사업기간 연장, 사업범위 변경, 예비비 사용 등의 사유 등에 대해 인터뷰, 서베이, 문헌조사 등 실시               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 정성평가는 정량평가 자료의 해석을 위해 사용되며 평점에는 미반영</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· EDCF, 수원국, 타 공여기관 발간자료               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업심사보고서</li> <li>- 완공평가보고서, 사업완공보고서</li> <li>- 기타 사업관련문서</li> <li>- 수원국 측 예산 집행 및 사업 시행관련 문서 등</li> </ul> </li> </ul>

평가기준	평가방법	참고자료
효과성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정성평가 : 현장조사(관찰, 인터뷰)</li> <li>· 정량평가 : 실측, 2차 자료 분석, 주 수혜자에 대한 설문조사 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· EDCF, 수원국, 타 공여기관 발간자료</li> <li>- 사업심사보고서</li> <li>- 완공평가보고서, 사업완공보고서</li> <li>- 산출물 운영기관의 시설운영자료</li> <li>- 관련 통계자료, 학술자료 등</li> </ul>
지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정량평가 : 실측, 설문조사 실시 또는 2차 자료 분석</li> <li>· 정성평가 : 현장조사(관찰, 인터뷰), 문헌조사(예산, 지출, 제도적 근거 등)</li> <li>* 정성평가는 정량평가 자료의 해석을 위해 사용되며 평점에는 미반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· EDCF, 수원국, 타 공여기관 발간자료</li> <li>- 운영/유지관리 인력편성 및 예산</li> <li>- 시설물 관리 관련 매뉴얼</li> <li>- 서비스 수요 동향</li> <li>- 관련 분야에 대한 EDCF, 수원국, 타 공여기관 활동</li> <li>- 관련 법/제도의 변화 등</li> </ul>

### 3. 평가대상사업 개요

#### 가. 케냐 기술훈련소 확장·개선사업

##### ☐ 사업 개요

구 분	내 용
사업명	케냐 기술훈련소 확장·개선 사업
지원금액 / 총사업비	10,742천 달러 / 13,442천 달러
차관종류	개발사업차관
차주 / 사업실시기관	케냐 정부(재무부: Ministry of Finance) /케냐 국가산업훈련청(National Industrial Training Authority, NITA)* * 케냐 노동인력개발부(Ministry of Labour and Human Resource Development)에서 변경('11년)
사업목적	○ 기술훈련소의 기능 강화와 신기술 교육을 통해 기술훈련소의 재정 자립을 도모하고, 훈련소 졸업생의 취업률을 증대시켜 케냐 청년 실업률 감소 및 산업발전에 기여
사업지역	○ 케냐 아티 리버 지역
사업범위	○ 기술훈련소 내 건물 신축 및 리모델링, 기자재 공급, 교육·훈련 (초청교육 및 전문가 파견)
사업추진 경과	○ 지원방침 결정 : '07. 10월 ○ 차관계약 체결 : '09. 8월 ○ 구매계약 체결 : '11. 4월 ○ 사업완공보고서 접수 : '18. 8월 ○ 완공평가 실시 : '19. 1월

## □ 사업 추진배경

- 케냐 정부는 산업기반 확충과 기능인력 확보를 위한 '케냐 산업화 계획'의 일환으로 '90년 EDCF 앞 아티 리버(Athi River) 기술훈련소 건립사업(1차 사업) 지원 요청을 하였으며, '97년 완공 후 동 훈련소는 '00. 10월 정식 개원하였음.
- 1차 사업으로 완공된 동 훈련소는 케냐 최고 시설의 직업훈련소로 평가 받고 있으나, 케냐 정부는 동 훈련소의 기능을 강화하고 재정 자립도를 제고하기 위해 3개 건물\* 신축, 최신식 교육용 기자재 공급 등을 골자로 하는 본 사업(2차 사업)을 추진하고, EDCF 앞 지원을 요청하였음.

\* 컨퍼런스 홀, 여학생 기숙사, 자동차 정비소

## □ 성과관리 프레임워크(舊 성과평가지표<sup>주)</sup>)

구분		심사 당시 (‘07년)	기대수준 (‘11년)	달성수준	출처
Outcomes (단기성과)	학생 수용능력	326명	1,200명	연간 최대 2,856명 수강 (‘17년)	NITA 제공 통계자료
	재정자립도 (수익/비용)	44%	100%	-	NITA 청장 인터뷰
	단체 연수건수	-	-	82명 (‘18.9월)	NITA 제공 통계자료

주 : 사업 심사 시 설정된 성과관리 프레임워크가 없어 완공평가 시 심사보고서상 사업목적 등을 고려하여 수립한 단기성과평가 지표로, 사후평가 시 재설정 필요

#### 4. 평가기준별 평가질문(안)

평가기준	평가질문
적 절 성	<p><input type="checkbox"/> 수원국의 개발 우선순위 및 EDCF의 국별·분야별 전략과 일치 여부</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수원국의 개발전략과 부합하는가</li> <li>- 수원국의 우선순위 판단에 의해 사업이 추진되었는가</li> <li>- 수원국 중앙정부와 지방정부(사업실시기관·운영기관 포함)의 역할이 분명한가</li> <li>- 사업 디자인이 당시의 EDCF 지원전략과 일치하는가</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 수원국 참여 정도</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수원국이 사업의 선정 및 구매절차 진행 등을 주도하였는가</li> <li>- 사업 초기 수혜자가 명확히 규정되었으며, 실제 수혜자와 동일한가</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 사업 계획의 적절성</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 목적에 맞게 사업범위, 내용 등 계획이 적절하게 수립되었는가</li> <li>- 사업이 경제개발정도, 환경적 요인, 빈곤, 지방자치정도 등 수원국의 정치·사회·환경적 맥락의 특징을 적절히 반영하고 있는가 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 기술, 인프라, 조직·인력, 법·제도·정책의 관계 등</li> </ul> </li> <li>- 수원국의 사전 수요 및 이전 기술의 경제적·기술적 적합성이 고려되었는가</li> <li>- 사업의 위험요인은 적절하게 고려되었는가</li> <li>- 수원국의 교육·직업훈련 분야 관련 법제도, 전담 조직 정비상황 등이 고려되었는가</li> <li>- 해당 사업 외 기타 다른 방법이 고려되었는가</li> <li>- 주요 이해관계자의 수요가 어느 정도 반영되었는가</li> <li>- 성과관리 프레임워크가 적절하게 수립되었는가 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 성과관리 프레임워크 미설정 사업의 경우, 성과관리 프레임워크 수립 필요</li> </ul> </li> <li>- 사업범위 변경이 적절하게 이루어졌는가</li> <li>- 사업범위 변경의 이유와 목적은 타당했는가</li> <li>- 사업 변경(산출물 변경, 주수혜자 또는 위치 변경)이 내·외부의 변화를 반영하는가</li> </ul>
효 율 성	<p><input type="checkbox"/> 기간</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 계획된 기간 내에 산출물을 달성하였는가</li> <li>- 기간은 사업의 환경 등이 고려되어 설정되었는가</li> <li>- 사업 진행 중 내·외부의 상황변화에 따른 예상치 못한 지연이 발생하였는가</li> <li>- 사업 지연에 대해 적절한 대처가 있었는가</li> <li>- 본구매 및 컨설턴트 계약이 계획된 기간 내에 이루어졌는가</li> </ul>

평가기준	평가질문
	<input type="checkbox"/> <b>비용</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 계획된 예산 범위 내 산출물을 달성하였는가</li> <li>- 투입금액 대비 산출물이 효율적이었는가</li> <li>- 사업계획 변경에 따른 사업비 변경은 적절하였는가</li> <li>- 사업 지연에 따른 기자재 가격, 조달비용 등에 변화가 있었는가</li> <li>- 예상치 못한 세이프가드(safeguard) 이슈에 비용이 소요되었는가</li> </ul>
효 과 성	<input type="checkbox"/> <b>산출물</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 산출물이 당초 목표대로 달성되었는가</li> <li>- 초과달성 또는 미달성된 경우 그 이유는 무엇인가</li> <li>- 사업계획 변경으로 산출된 변경된 목표가 달성되었는가</li> <li>- 제공된 교육·훈련 서비스가 산출물의 관리·운영에 충분하였는가</li> <li>- 사업의 대체가능 산출물은 존재하는가</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>산출결과</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 산출결과 목표가 달성되었는가</li> <li>- 산출결과 목표 달성시 성공요인은 무엇이며 미달성시 실패요인은 무엇인가</li> <li>- 사업에 따른 의도치 않은 단기적 영향이 존재하는가</li> <li>- 사업에 긍정적·부정적 영향을 미치는 내·외부 요소가 존재하는가</li> </ul>
지속가능성	<input type="checkbox"/> <b>인적·제도적 측면</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 적절한 유지·관리에 필요한 인적 자원 확보가 가능한가</li> <li>- 사업의 긍정적 효과를 지속하기 위한 수원국 또는 사업운영기관의 제도 및 권한이 존재하는가</li> <li>- 사업 효과를 방해하는 요인이 예상되었는가</li> <li>- 사업에 대한 수원국 정부·사업운영기관의 주인의식 및 지속가능성에 대한 의지가 있는가</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>재정적 측면</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업운영기관은 재정적(중앙정부 보조금 금액 및 지속여부 포함)으로 건전한가</li> <li>- 적절한 유지·관리에 필요한 예산 확보는 가능한가</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>기타</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업의 지속가능성을 저해하는 요인이 존재하는가</li> <li>- 향후 동종사업 시행 또는 해당사업 확장 수행 의지가 존재하는가</li> </ul>
범 분 야 이 슈	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업이 취약계층 등의 빈곤문제를 해결 또는 야기하였는가</li> <li>- 사업이 성평등 문제를 해결 또는 야기하였는가</li> <li>- 사업이 환경문제를 해결 또는 야기하였는가</li> </ul>

## 5. 산출물 및 제출기한

### 가. 평가 계획

#### ☐ 평가수행계획서

- (주요 내용) 평가대상사업 및 이해관계자 분석, 평가개요 및 평가방법론, 성과지표와 측정방법 등을 포함한 평가 매트릭스, 평가수행을 위한 인력 구성, 평가 추진일정, 예산 등
- 평가용역팀은 용역계약 체결 후 7영업일 이내에 제안서를 바탕으로 한 평가수행계획서 제출
- 한국수출입은행은 평가용역팀이 제출한 평가수행계획서에 대해 보완을 요구할 수 있으며, 이를 미이행시 용역계약을 해지할 수 있음.
- 평가용역팀은 평가수행계획서에 대한 한국수출입은행의 승인을 얻은 후 과업에 착수함. 단, 평가수행 중 부득이한 사유\*로 이를 변경하고자 할 경우에는 반드시 한국수출입은행의 승인을 얻어야 함.

\* 사망, 천재지변 등(출장, 휴가 등의 사유는 불인정)

#### ☐ 착수보고회 발표자료

- 평가용역팀은 용역계약 체결 후 1개월 이내에 착수보고회 발표자료(MS Powerpoint) 제출
  - 평가수행계획서 및 문헌조사 결과보고서 내용 포함
- 평가용역팀의 평가책임자는 착수보고회 당일 발표자료 8부를 배포

### 나. 조사 및 분석

#### ☐ 문헌조사 결과보고서

- (주요 내용) 한국수출입은행이 제공하는 평가대상사업 관련 자료, 유사 사업에 대한 EDCF, 수원국, 타 공여기관 등의 자료 검토 결과
  - 평가용역팀은 한국수출입은행에 한국수출입은행이 작성한 평가대상사업 관련 자료를 요청할 수 있음.
- 현지조사 1개월 전까지 문헌조사 결과보고서 제출
  - 단, 문헌조사 결과는 착수보고회 발표자료에 포함되어야 함.



## ☐ 설문조사 및 면담 질문지

- 현지조사 1개월 전까지 질문지(국문 및 영문 또는 현지어) 및 면담자 명단을 작성하여 제출하고, 한국수출입은행의 승인을 얻어야 함.
- 문헌조사를 통해 파악할 수 있는 질문은 지양하여야 함.

## ☐ 현지조사 수행계획서

- 평가용역팀은 수원국 사업담당자와 연락을 통해 현지조사 세부 일정을 수립하고, 현지조사 3주 전까지 현지조사수행계획서(국문 및 영문) 제출
- 현지조사는 평가대상사업별 2회 실시하여야 하며, 부득이한 경우\* 한국수출입은행과 협의하여 변경 가능

\* 학사 일정, 타용역의 일정 등은 사유로 인정하지 않으며, 제안시점에서 예상가능한 장기 휴가, 휴직, 퇴직 등도 제외

현지 컨설턴트\*를 반드시 고용하고 현지조사 시 현지 컨설턴트 활용계획을 현지조사 수행계획서에 구체적으로 기술

\* 현지 설문조사 진행, 자료조사 및 수원국 공무원과의 면담일정 조율 등 수행

- 천재지변, 재난, 감염병 등으로 평가용역팀의 국외출장을 통한 현지조사가 불가능할 경우, 현지 컨설턴트를 통한 현지조사 실시

## ☐ 현지조사 결과보고서

- 현지조사 종료 후 1주일 이내에 현지조사 결과보고서 제출

## 다. 평가 보고

### ☐ 중간보고서

- 용역계약 체결 후 3개월 이내에 중간보고서 제출
- 한국수출입은행(필요시 평가품질검토패널 포함)은 평가보고서 품질관리 기준 등에 따라 보고서의 적정성을 검토하고 평가용역팀에 수정·보완 요청
- 작성양식은 한국수출입은행의 '사후평가보고서 작성 가이드라인' 참고

## □ 중간보고회 발표자료

- 중간보고회 1주 전까지 중간보고회 발표자료 제출
- 평가용역팀은 중간보고회 시 평가결과를 발표하고 이를 토대로 중간보고서 최종 완성
- 평가용역팀의 평가책임자는 중간보고회 당일 발표자료 8부를 배포

## ○ 최종보고서 초안

- 용역계약 종료 2개월 전까지 최종보고서(초안) 제출
- 한국수출입은행(필요시 평가품질검토패널 포함)은 평가보고서 품질관리 기준 등에 따라 보고서의 적정성을 검토하고 평가용역팀에 수정·보완 요청
- 작성양식은 한국수출입은행의 '사후평가보고서 작성 가이드라인' 참고

## ○ 최종보고회 발표자료

- 최종보고회 1주 전까지 최종보고서 발표자료 제출
- 평가용역팀의 평가책임자는 최종보고회 당일 발표자료 8부를 배포

## ○ 최종보고서(심의본)

- 평가용역팀은 한국수출입은행의 최종보고서 초안 검토의견을 반영하여 최종보고서 확정 후, 최종보고회 1주 전까지 국문 보고서(요약 포함)와 영문 요약보고서 제출

\* 국문 보고서(요약 포함) 및 영문 요약보고서는 평가용역팀이 반드시 교열 완료 후 제출

- 사업별 평가결과를 요약한 PPT 자료(사업당 1장 분량, 인쇄 불필요) 제출

\* PPT 구성 등은 한국수출입은행에서 추후 통지 예정

## ○ 최종보고서(인쇄본)

- 평가용역팀은 확정된 최종보고서를 책자 형태로 평가대상 사업별 각 20부 칼라 인쇄(B5 크기, 183mm×258mm)하여 제출

- 최종보고서는 한국수출입은행의 '사후평가보고서 작성 가이드라인'에 지정된 PDF 디자인 양식에 따라 인쇄(디자인 및 인쇄 비용은 평가용역팀 부담)

- 한국수출입은행은 최종보고서를 EDCF 홈페이지에 게시

**<산출물 및 제출기한>**

구분	산출물	종류	부수	제출기한*
평가 계획	평가수행계획서	국문	1부	계약 체결 후 7영업일 이내
	착수보고회 발표자료	국문	8부	계약 체결 후 1개월 이내
조사 및 분석	문헌조사 결과보고서	국문	1부	현지조사 1개월 전
	설문조사 및 면담 질문지	국·영문 (현지어)	각 1부	
	현지조사 수행계획서	국·영문	각 1부	현지조사 3주 전
	현지조사 결과보고서	국문	1부	현지조사 후 1주 이내
평가 보고	중간보고서	국문	1부	계약 체결 후 3개월 이내
	중간보고회 발표자료	국문	8부	중간보고회 1주 전
	최종보고서 초안	국문	1부	계약 종료 2개월 전
	최종보고회 발표자료	국문	8부	최종보고회 1주 전
	최종보고서(심의본)	국문	1부	
		영문 요약	1부	
	최종보고서(인쇄본)	국문	20부	계약 종료 전

\* 주요 일정, 산출물, 부수, 양식 등은 계약 체결 후 한국수출입은행과 협의를 통해 최종 결정

### <평가보고서 품질관리 기준>

평가절차	관리 항목	세부점검 항목
평가 수행 계획	평가계획의 부합성	- 용역 과업명세서(ToR)와 부합 여부 - 부합하지 않을 경우, 정당한 사유 명시 여부
	평가 배경 및 목적	- 평가 배경, 평가 목적의 정확한 파악 여부 - 평가 제약요소 파악 후, 수행계획서 상 반영 및 수립 여부
	평가대상 분석	- 평가대상과 평가범위, 법적 근거, 상위 계획(국제개발목표, 정부정책, CPS 등), 수행체계 등 파악 여부 - 기존 성과관리 프레임워크에 대한 체계적인 점검 여부 - 유사사례 평가에 대한 조사를 수행하였는지 점검
	이해관계자의 역할과 책임	- 평가대상 관련 각 이해관계자의 참여 내용, 범위, 종류, 중요도 등 파악 여부
	평가 방법론	- 평가매트릭스 구성과 평가방법의 구체성, 논리성 및 타당성 여부 - 평가매트릭스 수립 시, 주요 질문, 인터뷰 대상과 조사방법 포함 여부 - 평가책임자(PM)와 각 팀원의 역할을 고려한 책임분담 여부 - 시간과 예산상의 제약 고려 여부
평가 수행	국내문헌 및 자료조사	- 평가대상사업 분야의 자료리스트 상세 파악 여부 - 평가에 필요한 추가자료 목록 제시 여부 - 명확한 출처의 제시 여부
	현지조사의 계획 및 수행	- 현지조사 상세계획(항목, 기간, 자료수집 가능성, 수집한 정보의 신뢰성, 예산, 제약요인 등) 수립 여부 - 현지조사 시 항목별 제약요인을 고려한 구체적인 대처방안 제시 여부 - 국내문헌 및 자료조사와 중복 여부
	조사내용 분석	- 평가계획 시 제시한 '평가방법론'과 일치 여부 - 차이 존재 시 상세한 사유 제시 여부
	평가자의 태도 및 윤리준수	- 피평가자의 의견 존중과 경청 여부 - 협력대상국의 사회·문화·환경적 차이 인지와 준수 여부
평가 분석	평가기준에 따른 분석	- 과업명세서·수행계획서 상 합의된 평가기준(예: DAC 평가기준 등)에 따른 평가 수행 여부
	범분야, 원조효과성과 중대성 분석	- 젠더, 소외계층 고려, 환경 등 사업 관련 범분야 이슈 고려 여부 - 개발효과성 의제와 관련한 용어 사용, 해석과 분석의 적절성 - 협력대상국의 개발 관련 산출물의 중대성과 규모의 적절성 등을 고려하였는지 여부
	사업집행 분석	- 평가대상사업 집행 과정과 결과에 대한 분석의 타당성 - 사업수행 조직구조와 사업재정 관리에 대한 분석의 적절성
평가 결과 및 보고서	평가결과의 타당성	- 평가결과와 앞서 제시한 '평가방법론', '조사내용 분석 수행'과의 논리적 연계성 여부 - 주장을 위한 논리와 증거자료의 타당성과 신뢰성, 자료의 편파성 여부와 자료의 교차 검증 여부 등
	평가수행의 투명성	- 지표·목표치 변경 시, 보고서에 상세 사유와 합당한 근거 제시 여부 - 평가방법론 변경 시, 보고서에 상세 사유와 합당한 근거 제시 여부
	평가제언의 유용성	- 교훈과 제언사항의 구체성 및 실현가능성 여부 - 제언사항의 수행 주체를 이해관계자별로 나누어 제시했는지 여부 - 평가의 제약요건을 고려한 제언사항 제시 여부 - 평가결과와 교훈·제언사항과의 유기적 연계 여부
	보고서의 명료성과 적시성	- 보고서가 비전문가도 이해하기 쉽게 작성되었는지 여부 - 해당분야를 고려한 적절한 용어와 어휘 사용 여부 - 보고서 제출기한, 수정안 보고 등의 적시성 여부

---

**우간다 교육개선사업 등 아프리카  
교육분야 3개 지원사업 사후평가  
문헌조사 결과보고서**

---

2022년 09월

이화여자대학교 산학협력단

## I. 조사 개요

### 1. 문헌조사 목적

- ☐ 우간다, 모잠비크, 케냐에서 수행된 교육개선 사업의 평가를 위한 문헌조사를 수행하고자 함. 특히, 평가대상 사업의 실시 배경, 관련 분야의 환경 현황 및 특성, 유사사업의 평가 현황을 파악하기 위해 관련 문헌을 검토하였음. 이를 통해 평가 대상에 대한 이해를 높이고 직접 조사를 위한 함의를 도출하고자 함.

### 2. 문헌조사 대상

#### 가. 조사 범위 및 목록

- ☐ (조사 범위) 우간다, 모잠비크, 케냐의 평가대상 사업 분야의 정책 현황을 검토하기 위해 각 국에서 발행된 교육정책 및 직업훈련 분야 관련 정책 문서를 평가대상 사업 수립 시기를 중심으로 검토함. 또한 해당 시기의 국내 주요 공여기관 및 유관기관의 개발협력 정책 문서를 조사 범위에 포함시킴.
- ☐ 사업 평가의 함의 도출을 위해 국가별로 아래와 같이 사업 시행 시기 이후 발간된 국내외 공여 기관에서 실시한 직업훈련분야 유사사업의 결과보고서 및 평가보고서를 검토 대상에 포함하였음.
  - 우간다: 2008년 이후
  - 모잠비크: 2011년 이후
  - 케냐: 2012년 이후

## II. 케냐 기술훈련소 확장·개선사업 문헌조사

### 1. 문헌조사 범위

- ☐ 총 17건에 대한 문헌 검토를 실시하였으며 검토한 문헌목록의 세부 분류는 다음과 같음.

[표 54] 검토 문헌 발간기관별 분류

분류	발간기관/웹사이트	검토 문헌
국내공여기관	한국국제협력단	5건
	한국수출입은행	5건
수원국 정책 문서	케냐 정부	4건
공여국 정책 문서	국내 관계부처	3건

### 2. 문헌조사 실시자료 세부 목록

#### 가. 정책 문서

[표 55] 정책문서 조사내역

	구분	자료명	발행기관명	연도
1	케냐	Kenya Vision 2030	Government of the Republic of Kenya	2008
2		THIRD MEDIUM TERM PLAN 2008-2012	Government of the Republic of Kenya	2008
3		THIRD MEDIUM TERM PLAN 2013-2017	Government of the Republic of Kenya	2013
4		THIRD MEDIUM TERM PLAN 2018-2022	Government of the Republic of Kenya	2018
5	국내	'22년 국제개발협력 종합시행계획	관계부처 합동	2022
6		제3차 국제개발협력 종합기본계획	관계부처 합동	2021

	구분	자료명	발행기관명	연도
		(2021-2025)		
7		2022~2024년 EDCF 중기운용방향	기획재정부	2022

## 나. 유사 사업 자료

[표 56] 유사 사업 조사 내역

	구분	자료명	발행기관명	연도
1	사후평가	한-베 산업기술학교 2차 지원사업 사후평가 보고서	한국국제협력단	2012
2	사후평가	ICT 훈련센터 건립사업 사후평가 보고서	한국국제협력단	2012
3	사후평가	방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화 사업 사후평가 보고서	한국국제협력단	2013
4	사후평가	케냐 나이로비 등 3개 지역 초등학교 신축 및 증축사업 사후평가 보고서	한국국제협력단	2013
5	사후평가	탄자니아 다레살람 공과대학 ICT 교육강화사업 사후평가 보고서	한국국제협력단	2013
6	사후평가	인도네시아 국가정보통신교육원 건립사업 사후평가 보고서	한국수출입은행 경협평가팀	2016
7	사후평가	우즈베키스탄 교육정보화 사업 사후평가 보고서	한국수출입은행 경협평가팀	2016
8	사후평가	앙골라 국가정보처리센터 구축사업 사후평가 보고서	한국수출입은행 경협평가팀	2016
9	사후평가	콜롬비아 ICT 교육역량 강화사업 사후평가 보고서	한국수출입은행 경협평가팀	2018
10	사후평가	방글라데시 ICT 교육훈련센터 건립사업 사후평가 보고서	한국수출입은행 경협평가팀	2018



### 3. 평가대상 사업에 대한 이해

#### 가. 국가개황

- 케냐는 아프리카 동부 적도상에 위치하고 있으며, 수도 나이로비는 아프리카에서 가장 활발한 대도시임. 약 5600만 명의 인구(EIU, 2022년 5월 기준)가 거주하고 있으며 면적은 남한의 약 2.6배 규모임. 주요 공용어는 스와힐리어와 영어이며, 이외에도 40개 이상의 현지 부족 언어를 사용하고 있음(외교부, 2022).

#### 나. 사업 수행배경

- 사업실시지역으로 선정된 케냐 마차코 카운티의 아티리버는 수도 나이로비에서 약 30km 떨어진 지역으로 접근성이 좋으며, 아티리버 수출가공지역(Export Processing Zone)과 인접함. 케냐정부는 케냐 산업화 계획의 일환으로 1990년 EDCF 앞 아티리버(Athi River) 기술훈련소 건립사업(1차) 지원 요청을 하였으며, 1997년도 완공 후 동 훈련소는 2000년 10월 정식 개원하였음.
- 1차 사업으로 동 훈련소가 완공되었으며, 케냐 최고시설로 평가받고 있음. 그러나 정부 차원에서 훈련소의 기능 강화 및 재정자립도 제고를 위해 3개 건물신축(컨퍼런스 홀, 여학생 기숙사, 자동차 정비소) 및 최신식 교육용 기자재 공급 등을 골자로 하는 본 사업(2차)을 추진하여 EDCF 지원을 요청함.

#### 다. 사업규모 및 내용

- (사업범위) 기술훈련소 내 건물 신축 및 리모델링, 교육기자재 공급, 교육·훈련(초청교육 및 전문가 파견)
- (사업비) 사업비는 다음과 같음

[표 57] 케냐 사업 자금조달 비율

(단위: 천미불, thousand U.S. dollars)

	금액	비율
총 사업 비용	13,442	100%
EDCF 지원액	10,742	79.9%
케냐 정부 예산	2,700	20.1%

□ 차관비용의 세부 사업비 내역은 다음과 같음

[표 58] 케냐 사업 사업비 세부 내역

(단위: 천미불, thousand U.S. dollars)

	EDCF 비용	케냐 비용
직접공사비	9,050.6	-
유지 보수비	-	2,700
교육훈련비	580.1	-
컨설팅서비스	938.5	-
토지보상	-	-
제세공과금	-	-
<b>소계</b>	<b>10,568.6</b>	<b>2,700</b>
예비비	162.5	-
차관취급수수료	11	-
<b>합계</b>	<b>10,742</b>	<b>2,700</b>

□ (산출물) 본 사업의 주 산출물은 다음과 같음

[표 59] 케냐 사업 주 산출물

구분	계획	실제
TDC 확장.개선 - 건물 신축 및 리모델링	- TDC 내에 건물 3개 동 신축 (컨퍼런스 홀, 여학생 기숙사, 자동차 정비소 등)	- 좌동 - 추가계약에 따른 사업범위 추가

구분	계획	실제
- 교육 기자재 등 공급	- 기존 건물 내 학과 및 실습실 의 재배치 리모델링 실시 - 각 학과 및 시설에 교육 기자 재 및 설비 등 공급	- 진입도로 및 주차장, 정문 및 경비원 건물, 가로등 및 배선설 비, ICT영상시설, 자동차/기계/ 섬유 추가기자재 및 음향시설
교육.훈련	- TDC 교사들에 대한 한국내 초청연수 및 전문가 파견을 통 한 교육 실시	- 좌동
컨설팅 서비스	- 상세설계, 구매지원(입찰, 구 매관리), 시공감리 및 장비검수 등	- 좌동. 단, 재입찰 및 추가공 사/기자재에 따른 기간연장

#### 4. 평가대상 국가의 정책 현황

##### 가. 국가 발전 전략

- 케냐는 2008년 중장기 경제개발목표인 ‘Kenya Vision 2030’을 수립하여 경제적·사회적·정치적 측면에서의 발전을 통해 중진국 진입을 위해 노력 중임.
- 제3차 중기계획(2018-2022)을 추진 중임. 중점적으로 발전시켜 나갈 산업분야로 농축수산업, 제조업, 관광업, 무역업, 금융서비스, BPO(Business Process Outsourcing), 석유 및 천연자원, 블루이코노미 등 총 8개 산업 부문을 선정하였음.

##### 1) 케냐 비전 2030

- 2008년부터 시행되고 있는 케냐 비전 2030은 매년 GDP 10% 경제 성장을 달성하여 2030년에는 중소득국가로 진입하겠다는 내용을 골자로 하고 있음.

[표 60] 케냐 비전 2030의 10대 과제

	과제	달성목표
1	거시경제 안정	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 낮은 물가상승률과 실업률 달성</li> <li>▪ 정부 부채율 감소</li> <li>▪ 환율 안정 및 저금리 실현</li> </ul>
2	지속적인 거버넌스 개혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 사회 전반적 부패 척결</li> <li>▪ 정부 조직 효율화</li> </ul>
3	빈곤계층 부 창출기회 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 빈곤층의 자립 기회 부여를 위한 교육 인프라 개선</li> <li>▪ 부의 재분배 추진을 통한 사회 통합 달성</li> </ul>
4	사회간접자본 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 도로, 철도, 항만, 공항, 통신 등 사회 인프라 개선 노력을 정부의 최우선 과제로 추진</li> <li>▪ 중점 산업 육성의 기본 토대 마련</li> </ul>
5	전력 분야 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지방 전력 공급 수준 개선을 통한 삶의 질 개선</li> <li>▪ 산업용 전력 가격 인하를 통한 제조업 육성</li> </ul>
6	과학, 기술 및 혁신(STI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 국가 R&amp;D 역량 강화 및 기술 인력 육성</li> </ul>

	과제	달성목표
7	토지 개혁	▪ 공정한 토지 관리 및 소유권 명확화
8	인적 자원 개발	▪ 세계 시장에서 경쟁력을 갖춘 인적 자원 육성 ▪ 노동 생산성 강화
9	치안 강화	▪ 안전한 사회 구현을 통한 투자, 산업 활동 활성화
10	공공분야 개혁	▪ 공공 분야의 효율성 강화와 대 국민 서비스 질 제고

- 발전전략 내 세부분야 중 본 평가대상 사업은 ▲거시경제 안정, ▲빈곤계층 부 창출기회 확대, ▲과학, 기술 및 혁신, ▲인적 자원 개발 등 상당수의 과제에 부합하는 사업이었다고 할 수 있음.

## 2) 제3차 중기계획 (2018-2022)과 Big 4 과제

- 케냐는 1차(2008-2012), 2차(2013-2017)에 이어, 제3차 중기계획을 실행 중임.

[표 61] 제3차 중기계획(2018-2022)의 9대 주요 분야

	주요 분야		주요 분야
1	인프라 개발	6	노동·고용 창출
2	ICT 육성	7	국가 가치 및 윤리 확립
3	과학·기술·혁신(STI) 촉진	8	가뭄에 따른 재난 해소
4	토지 개혁	9	안보·평화 구축 및 갈등 해결
5	공공분야 개혁		

- 케냐는 Vision 2030과 당면한 주요과제인 Big 4를 함께 추진 중임. Big 4에는 ①제조업 활성화 ②안정적 식량공급 ③보건의료서비스 확대 ④서민형 주택보급 확대이 있음.

- 세부목표는 2022년까지 ①GDP 대비 제조업 비중 15%로 확대, ②최소 50만 개의 신규 주택 공급, ③전 국민 앞 보편적 의료 보장 제공, ④전 국민의 식량 안보 보장 및 영양 개선임.

- 본 평가대상 사업이 자동차 공학, 전기전자공학, 기계공학, 판금, 배관 등의 제조업과 ICT 분야 교육을 지원 및 인력을 양성한다는 점에서, 제3차 중기계획의 ▲ICT 육성, ▲과학·기술·혁신(STI) 촉진, ▲노동·고용 창출의 분야와 연관되며, 특히 케냐의 주요 산업이자 Big

4에 해당하는 제조업에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 기대할 수 있음.

## 나. 우리나라 국가협력 전략

### 1) 국제개발협력 계획 및 EDCF 지원전략

- (국제개발협력 기본계획) 제3차 국제개발협력 종합기본계획(2021~2025)은 ‘협력과 연대를 통한 글로벌 가치 및 상생의 국익 실현’을 비전으로 함.
- ODA 총 규모는 2030년까지 2019년(3.2조원) 대비 2배 이상으로 확대하고, 중점협력국 대상 양자 ODA의 70% 이상 투입, 아시아·아프리카 중심 지원, 최저개발국·하위중소득국 지원 확대 등을 내용으로 함.

[표 62] 우리나라 제3차 국제개발협력 종합기본계획의 4대 과제

	전략목표	중점과제
1	포용적 ODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 글로벌 보건 위협 대응 강화</li> <li>▪ 취약분야 인도적지원 확대</li> <li>▪ 인간의 삶의 질 향상</li> </ul>
2	상생하는 ODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 경제/사회 발전기반 조성</li> <li>▪ 녹색 전환 선도</li> <li>▪ 대외정책과의 정합성 제고</li> </ul>
3	혁신적 ODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 수원국 혁신역량 강화</li> <li>▪ 개발협력 프로그램 혁신</li> <li>▪ 개발협력 자원 다양화</li> </ul>
4	함께하는 ODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 시민사회 파트너십 강화</li> <li>▪ 국제협력 고도화</li> <li>▪ 개발협력 외연 확대</li> </ul>

□ (국제개발협력 시행계획) 우리나라에서는 수원국의 ▲그린뉴딜, ▲보건의료, ▲경제회복, ▲인도주의, ▲디지털 분야의 발굴 및 지원을 중점으로, 아시아·아프리카 중심 기조 유지, 청년 등의 일자리 창출 기여 방안을 고려한 사업발굴, 중점협력분야 중점 발굴, 사업간 연계 스펙트럼 확대, 다자협력 사업 발굴, 성과제고, 지자체 ODA 확대 추진 등을 중점 고려하여 사업을 발굴하고자 하는 의지를 나타내고 있음.

□ (EDCF 지원전략 및 목표) 3년간(2022~2024) 11.4조원 승인 및 4.5조원 집행을 비전 아래, 3대 분야(그린, 디지털, 보건) 및 지역별(아시아, 아프리카, 중남미) 목표를 두고 있음. 3대 분야인 그린·디지털 목표를 상향하여 그린·ICT 인프라 수요에 대응하고, 도전적인 보건 목표로 개도국의 보건·의료 역량을 제고하고, 인프라 수요가 많은 아시아에 집중 투입하되, 경험잠재력높은 아프리카, K-디지털·보건 수요가 많은 중남미에도 전략적 투자를 할 것을 내용으로 하고 있음.

## 2) 케냐 지원 현황 및 협력 전략

□ 2021년 한국의 케냐 지원액은 유상 13.16백만불, 무상 21.95백만불임. 케냐의 EDCF 지원국가들 중 승인액계는 18위(425,966백만원)이고, 7건의 개도국 차관을 제공하였고, 전체 EDCF 승인액 중 비중은 1.8%임. 2021년 기준 대출잔액은 52,012백만원이고 개도국 차관중 0.5%를 차지함.

[표 63] 한국의 對 케냐 지원 추이

(단위: 백만불, 충지출 기준)

연도	2017	2018	2019	2020	2021	합계
유상	-	-	3.68	1.82	13.16	18.66
무상	11.52	22.45	20.76	22.11	21.95	98.79
계	11.52	22.45	24.44	23.93	35.11	117.45

## 다. 유사 사업 수행사례

- 기존에 실시된 기술훈련소 관련 사업 중 총 2개의 유사 사업을 검토함  
- 1) 방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화 사업, 2) 방글라데시 ICT 교육훈련센터 건립사업

### 1) 방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화 사업

- 미르푸르 직업훈련원 역량강화 사업은 노동시장 수요에 부합한 숙련 인력을 양성하기 위해 미르푸르 직업훈련원(9-10학년 과정)을 선도적 상급 훈련기관(11-12학년)으로 발전시키는 것을 목표로, 11개 훈련 공과를 6개로 개편하고 신규 프로그램 운영을 위한 교과과정 및 실습교재 개발, 시설 개보수 및 기자재 지원, 교사와 관리직원의 역량 강화, 그리고 훈련원 운영을 위한 마스터플랜 수립 등을 추진하였음.

- 방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화 사업의 평가 기준 및 활용한 지표는 다음과 같음

[표 64] 방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화 사업 평가 항목 및 방법

평가기준	평가 항목	방법
<b>과정평가</b>		
적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>한국의 지원 전략과 부합하였는가?</li> <li>수원국의 국가발전전략과 부합하였는가?</li> <li>사업대상 지역 및 수혜자 선정이 적절하였는가?</li> <li>사업계획은 적절하였는가?</li> </ul>	문헌조사 및 인터뷰
효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>계획된 시간, 예산 내에 사업을 종료하였는가?</li> <li>모든 인적 물적 자원은 시의적절하게 투입되어 최소 비용으로 최대효과를 내도록 사용되었는가?</li> </ul>	문헌조사 및 인터뷰
지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>적절한 출구전략(Exit strategy)이 있었는가?</li> <li>사업종료 이후 지속적인 효과를 위해 수원국의 적정 규모 예산, 적합한 인력 투입방안에 대해 협의하였는가?</li> </ul>	문헌조사 및 인터뷰
젠더고려	<ul style="list-style-type: none"> <li>젠더관계 및 성평등에 대한 고려가 사업의 기획단계에서부터 있었는가?</li> </ul>	문헌조사 및 인터뷰



	<ul style="list-style-type: none"> <li>수혜자의 젠더분류 데이터(Gender-disaggregated data)는 확보하고 있는가?</li> </ul>	
환경고려	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업진행에 있어서 주위의 환경오염을 야기하는 반 환경적 행위는 없었는가?</li> <li>적절한 권고 및 시정조치는 있었는가?</li> </ul>	현지조사
<b>성과평가</b>		
효과성 (Outputs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>개보수된 시설 및 제공된 기자재는 적절히 구비되었는가?</li> <li>전문가 파견 및 초청연수는 적절히 수행되었는가?</li> <li>신규 6개 공과에 대한 교과과정 및 실습교재는 개발되었는가?</li> <li>훈련원 운영을 위한 마스터플랜은 완성되었는가?</li> </ul>	현지조사
효과성 (Outcome)	<ul style="list-style-type: none"> <li>훈련원의 등록학생 수 및 졸업생 수는 목표를 달성하였는가?</li> <li>개발된 교과과정 및 실습교재는 적절히 활용되고 있는가?</li> <li>훈련시설 및 기자재는 충분히 활용되고 있는가?</li> <li>교사들의 역량은 강화되었는가?</li> </ul>	현지조사
파급효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>훈련원이 제공한 훈련의 질과 유용성은 타 기관에 비해 우수한가?</li> <li>사업의 경제적 파급효과는 있는가?</li> </ul>	현지조사
지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>수원국 측에서 사업 종료 후 적합한 인력과 예산을 투입하였는가?</li> <li>지속가능성을 지원하는 정책적, 기술적 요인은 무엇인가?</li> </ul>	현지조사
젠더	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업이(의도하는 혹은 의도하지 않은) 수혜자의 젠더 관계 및 양성평등에 미친 영향이 있는가?</li> </ul>	현지조사
환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업이(의도하는 혹은 의도하지 않은) 친/반 환경적 생활환경 및 생활패턴을 야기하였는가?</li> </ul>	현지조사

□ 미르푸르 직업훈련원 역량강화 사업은 본 평가에서 100% 효과성(Outputs)을 달성하였으며, 공급된 훈련시설 및 기자재는 방글라데시 최고의 수준으로 평가되었고, 관리자 및 교사들의 직업훈련 역량도 크게 향상된 것으로 평가됨.

## 2) 방글라데시 ICT 교육훈련센터 건립사업

□ 방글라데시 ICT 교육훈련센터 건립사업은 방글라데시 전국에 걸쳐 중등교사 ICT교육 제공을 목적으로 UITRCE 건축, DMC 구축, EMIS 시스템 개발, 훈련강사 양성 등을 주요 사업내용으로 하여 추진된

교육 사업으로, 훈련소 내 건물 건축, 기자재 공급, 초청연수 및 전문가 파견 등의 측면에서 본 평가 사업과 유사한 점이 있음.

[표 13] 방글라데시 ICT 교육훈련센터 건립사업 성과 평가지표

사업 목표	성과 지표
<b>Impact</b> 1. 학생들의 ICT 활용역량 개선 2. 방글라데시 교육의 질적 개선 3. 방글라데시 ICT 활용 확대	1. SDG 지표3) - SDG 4.4 (양질의 교육) Indicator 4.4.1 (청년과 성인의 ICT 기술을 가진 비율) - SDG 4.1 (학습성과) Indicator 4.1.1 (중등 교육 최소 학습성과) 2. Global Competitiveness Index4) - 9항- ICT use (1-7점) - 5.06 - Internet Access in Schools (1-7점)
<b>Outcome</b> 1. 교사 ICT 훈련 확대 및 ICT를 활용한 교육 증가 - 교사 ICT 역량 개선 - 교육과정에서의 ICT 활용 증가 - ICT 교육을 받은 교사 증가 2. 교육정보화 기반 마련 - EMIS의 효율성 개선 - 디지털 멀티미디어 콘텐츠의 증가 3. 지역주민의 인터넷 접근성 개선	1.1 ICT 교사훈련 지속 - ICT 훈련참여 교사비율 증가 1.2 ICT 교사훈련의 활용 - ICT 훈련참여 교사의 ICT 활용비율 2.1 EMIS 시스템의 활용 - EMIS (e-survey)의 자료수집범위, 기간, EMIS(e-school management) 시스템의 사용 범위 2.2. DMC 활용도 - 디지털콘텐츠 개발 및 DMC 운영 여부 3.1 인터넷 카페 이용률
<b>Outputs</b> - 건립된 UITRCE 시설 및 구축된 BANBEIS 신설 장비와 시스템 - TOT 훈련을 통해 양성된 TOT 훈련교사 - 국내초청연구 참석	1. 건립된 UITRCE (시설) 2. 개발된 EMIS (소프트웨어) 3. 구축된 DMC (시설) 4. 마련된 TOT 훈련강사 5. 국내초청연수 참가자

## 5. 타국에서 수행된 유사 사업 검토

### 가. 평가 보고서 검토 결과

- 기존의 유사 사업 평가 결과를 참고하기 위하여 총 11건의 평가 보고서를 검토하였음. 그 중 모잠비크 사업 내용과 유사하여 이미 검토된 사례를 제외한 6가지 유사사업에 대해서 DAC 평가 기준을 적용하여 검토하였으며, 사업별 주요 내용 및 평가 결과 요약은 다음과 같음

자료명	1. 탄자니아 다레살람 공과대학 ICT 교육강화사업 사후평가 보고서		
실시기관	한국국제협력단	발간연도	2013
사업기간	2006 - 2008	사업비	2,500천 달러
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 탄자니아 국립 다레살람 공과대학의 정보화 인력 교육기반 구축</li> <li>▪ IT 산업 발전과 디지털격차 해소 지원</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 시설개보수 : ICT 강의 Lab실(8개) 시설 개보수</li> <li>2) 기자재 지원 : IT 하드웨어, 소프트웨어, 사무기기, A/V, 가구, 발전기 광케이블 등</li> <li>3) 연수생 초청 : 관리자 과정 6명 2주, 실무자 과정 7명 1개월</li> <li>4) 전문가 파견 : 책임전문가 1명 5개월, 분야별 전문가 3명 2개월, PMC 사업관리자 단기출장</li> <li>5) 기타</li> </ol>		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (효과성) 본 고등교육기관 ICT 교육역량 강화사업을 고등교육 관점이 아닌 직업훈련 관점에서 접근하여 초청연수, 전문가파견 등을 통한 역량강화의 효과성은 다소 미흡한 것으로 평가됨.</li> <li>▪ (효율성) 사업 실시 과정에서 수원국의 분담사항이었던 리모델링 지연으로 전체 사업 일정이 지연되었고, 공과전문가가 장비설치 완료 이전에 파견되어 장비를 활용한 공과전문가의 capacity building 활동이 미진했던 것으로 평가됨.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (지속가능성) 재정/정책적 측면, 기술적 측면, 운영인력의 측면 등에서 지속가능성이 매우 높음을 확인하였음.</li> </ul>
--	--

자료명	2. 인도네시아 국가정보통신교육원 건립사업 사후평가 보고서		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2016
사업기간	2007 - 2010	사업비	24,770백만원 (19.362백만원 EDCF 차관)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 국가 정보통신 교육원을 건립하고 교육원 운영을 위한 관련 장비 및 기자재를 구입하여 ICT지원센터와 데이터센터, 교육 센터를 구축</li> <li>1) ICT지원센터 : IT에 관한 역사 및 기능에 대한 소개 및 전자 도서실</li> <li>2) 데이터센터 : 운영·관리를 위한 네트워크 형성, 프로그램 개발 및 데이터 저장</li> <li>3) 교육센터 : ICT 교육, 기숙사, 행정시설, 체육시설</li> <li>4) 기술연수 : 한국 초청연수와 인니 현지 연수</li> <li>5) 교육과정 개발 : 한국 측과 인니 측(UIN 대학)이 공동 개발</li> <li>6) 컨설팅 서비스 : 설계, 입찰 관리, 시공 감리, 자문 서비스 및 사업 진행보고 등</li> </ul>		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (적절성) 국가 전역 ICT 개발에 주력하는 인도네시아 정책과 특히 전자정부 로드맵의 효과적인 실시를 위해 추진된 점에서 동 사업의 적절성은 매우 높게 평가할 수 있음. 그러나 교육원 활동의 상위 목표 기여방안에 대한 사업계획은 구체성이 다소 부족하였음.</li> <li>▪ (영향력) 다양한 계층의 수혜자가 사업의 효과를 체감하고 있어, 정보격차 해소에 기여하고 있는 것으로 평가됨.</li> <li>▪ (범분야/젠더) 전체 수료생의 40%가 여자로 구성되어 적절한 수치를 보이고 있는 것으로 판단됨. 특히 부녀자 등 정보 소외계층이 될 수 있는 집단을 위한 과정 개설 등의 운영방향이 매우 우수함.</li> </ul>		

자료명	3. 우즈베키스탄 교육정보화 사업 사후평가 보고서		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2016
사업기간	2009 - 2012	사업비	39,572천 달러 (29,884천 달러 EDCF 차관)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>우즈베키스탄의 ICT (Information and Communication Technology) 교육 프로그램 확산과 학생들의 정보 접근성 확대               <ol style="list-style-type: none"> <li>1,552개 초중등학교 컴퓨터 교실(ECC, Educational Computer Class) 구축</li> <li>멀티미디어 콘텐츠 개발센터 (MCDC, Multimedia Contents Development Center) 구축</li> <li>교육용 e-포탈 구축</li> <li>전문가 파견</li> <li>국내 초청연수</li> </ol> </li> </ul>		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>(적절성) 수원국 정부의 개발정책 면에서 부합하고 당시 학교 컴퓨터 보급률 등의 수치에 근거하여 사업의 추진이 매우 적절하였음.</li> <li>(효율성) 우즈베키스탄 정부의 요청으로 ECC를 추가 설치하는데 소요된 기간이 추가 소요됨. 그러나 전반적으로는 계획된 기간 내에 효율적으로 실시되었으며, 당초 계획된 예산을 조정하여 산출물 목표를 상향 조정하는 등 비용 측면에서의 효율성이 높았음</li> <li>(지속가능성) MCDC 및 ECC가 설치된 학교의 예산 및 운영 인력 측면에서 볼 때, 단기 성과인 산출물의 지속가능성은 높다고 평가됨. 더 나아가 콘텐츠 개발 현황, 인프라 보수 계획, 정보서비스 활용현황, 교류 및 협력 현황 또한 매우 활발하여 동 사업 중기성과의 지속가능성도 높을 것으로 평가됨.</li> </ul>		

자료명	4. 콜롬비아 ICT 교육역량 강화사업 사후평가 보고서		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2018
사업기간	2010 - 2013	사업비	41,935천 달러 (28,794천 달러 EDCF 차관)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NIC 및 RIC 통한 국가적 차원의 초·중등학교 교육정보화 지원으로 공교육의 질 향상 및 지역 및 계층 간 교육격차 해소</li> <li>▪ e-portal 개발 및 고도화를 통한 학교현장의 ICT 활용 촉진과 대국민 교육서비스 향상</li> <li>▪ 학교현장에 필요한 콘텐츠 개발과 교원에 대한 체계화된 교육정보화 연수를 통한 콜롬비아 교육역량 강화</li> <li>▪ 콘텐츠 표준화를 통한 교육용 콘텐츠 교류 촉진과 콘텐츠 산업 발전 도모</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 국가혁신센터(NIC) 1개소, 지역혁신센터(RIC)4개소 설립</li> <li>2) e-portal 개발 및 고도화</li> <li>3) 콘텐츠 개발 및 표준화</li> <li>4) 교원연수</li> <li>5) 컨설팅서비스</li> </ol>		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (적절성) 교육정보서비스를 국가가 전담할 수 있도록 사업이 설계된 점, 콘텐츠의 표준화를 추진한 점 등이 콜롬비아 교육혁신의 효율성에 부합함.</li> <li>▪ (효과성) NIC 및 RIC 구축, 시범학교 구축, 콘텐츠 개발 및 교원연수 등 사업이 의도한 주요 산출물은 전국적으로 대체로 도출하였음. 그러나 각 RIC는 북부(카르타헤나)와 동부(비자비센시오)를 제외하고는 활발하게 콘텐츠를 개발하나 지역 간(RIC 간) 서로 공유되지 않고 있어, 국가 내 동일한 콘텐츠의 유통이라는 당초 계획을 달성하지 못한 것으로 평가됨.</li> <li>▪ (영향력) 공립학교 교사들이 보다 용이하게 ICT를 수업에 활용하도록 지원하여 수업운영을 보다 효과적으로 할 수 있도록 지원한 사업의 영향이 나타나고 있는 것으로 보여짐.</li> </ul>		

자료명	5. 방글라데시 ICT 교육훈련센터 건립사업 사후평가 보고서		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2018
사업기간	2011 - 2015	사업비	46,102천 달러 (38,916천 달러 EDCF 차관)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 128개 우파질라에 ICT 교육훈련센터를 건립하여 전국 중등학교 교사들에게 ICT 교육훈련을 실시하고, 센터 내에 인터넷카페를 설치하여 지역 주민들이 쉽게 인터넷을 이용할 수 있도록 함.</li> </ul> <p>1) 교육훈련 센터 신축 : 전국 128개 면에 ICT 교육훈련센터 신축, 연면적 410㎡ 2층 건물(1층 : 지방중등교육청, 2층 : PC Lab, 인터넷카페 및 부대시설)</p> <p>2) 교육훈련용 기자재 공급 : 각 ICT 교육훈련센터 PC, 서버, 스위치, 라우터를 포함한 내부 네트워크 구축, 교육정보통계국</p> <p>3) 교육·훈련 : 현지교육, 해외연수</p> <p>4) 컨설팅 서비스</p>		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (효율성) 효율적 사업관리를 통해 주 공급자와 수원기관 사이의 효율적 의사소통과 사업관리체계가 유지 되었으나, 건축공사의 관리부분에서는 당초에 예상하지 못한 문제들이 발생하면서 전체적인 사업기간을 상당히 초과하게 됨.</li> <li>▪ (효과성) 교육훈련에 참여한 훈련생들의 인식에 근거한 효과 측정을 통해 UTRCE의 ICT 훈련이 참여교사의 역량과 활용 측면에서 높은 효과가 있는 것으로 확인됨.</li> <li>▪ (범분야 이슈/젠더) 교사 ICT 훈련에 참여한 여교사 비율과 방글라데시 중등교사 중 여교사 비율보다 월등하게 낮은 것으로 확인되어 사업초기 여교사들에게 보다 많은 ICT훈련 기회 제공을 위한 노력이 필요하였다고 판단됨</li> </ul>		

## V. 결론 및 시사점

- 각 국에서 수행된 교육개선 사업 관련 문헌조사를 바탕으로 아래와 같은 결론 및 시사점을 도출하였음.

### 1. 케냐 교육개선사업

#### 가. 사업내용 및 국별 정책 현황 검토 결과

- 케냐의 비전 2030과 제3차 중기계획(2018~2022), Big 4 과제를 검토한 결과, 본 평가 사업은 수원국인 케냐가 당면한 경제 안정, 과학·기술·혁신, 인적 자원 개발, 노동·고용 창출 등의 주요한 도전 과제들과 관련성이 높은 사업으로 판단되며, 시의적절하게 진행된 사업이었던 것으로 보임. 그러나 본 평가를 통해서, 추가적인 정보와 자료를 분석하여 최종적인 결과를 도출할 예정임.
- 우리나라의 제3차 국제개발협력 종합기본계획에 따르면 2019년 기준 ODA 규모를 2030년까지 2배 이상으로 확대할 것으로 밝힌 바 있으며, 아시아 및 아프리카 중심 기조를 유지하면서, ODA 사업을 발굴하고자 하는 의지를 나타내고 있음. 이는 경험잠재력 높은 아프리카에 목표를 두고 있는 EDCF 지원 목표와도 연결되었던 것으로 보임. EDCF 지원 전략인 경제회복과 디지털 분야의 발굴이 수원국의 국가전략과 본 평가 사업과도 크게 연관성이 있었던 것으로 확인됨. 그러나 이 역시도, 현지 출장 및 추가적인 자료 검토를 통해서 최종적인 평가가 가능할 것으로 보임.

#### 나. 유사 사업 평가 검토 결과

- 본 평가 사업과 유사 사업 모두 직업훈련의 품질과 환경을 제고하고,



수요 맞춤형 숙련 인력을 양성하는 데 목표가 있음. 직업훈련원이 산업계가 필요로 하는 수준의 교육을 하고 있는지 재학생을 대상으로 한 설문조사와 인터뷰를 통한 분석이 필요하며, 그 외 가능할 경우 졸업생 및 졸업생을 고용하고 있는 고용주들과의 인터뷰를 한다면 추가적인 내용 파악에 도움이 될 수 있을 것으로 예상됨.

- 유사 사업 평가에서는 공통적으로, 사업기관에 지원된 기자재 유지에 관한 사업실시기관의 인식 차이, 수원국의 대금 미납 등으로 인한 사업 일정 지연, 위험 관리의 미흡성, 수원국의 사업 관련 시스템에 대한 무지, 사업효과의 지속을 위한 운영 예산확보, 사업실시기관에 대한 장기적 플랜의 미비 등이 한계점으로 지적되었음.
- 유사 사업 평가를 통해서는 OECD DAC 평가 기준 중 하나인 일관성의 평가 범위와 평가 도구를 파악할 수 없었음. 본 평가 사업에서 OECD의 평가 기준 적용 가이드라인에 맞춰, 평가 범위와 평가 도구를 새롭게 구성할 계획임.

#### 다. 사후평가 수행 시 함의점

- 본 사업은 2009년에 차관계약을 체결하여 완공까지 24개월을 계획하였으나, 재입찰과 하도급사의 업무지연, 대통령선거 유세기간중 파업, 기성고 지급 지연, 우기 중 기초공사 지연 등으로 실제 사업기간은 설계 단계부터 58개월이 소요되었으며, 사업의 완공 이후 이후에도 케냐 정부의 조직 개편으로 컨설턴트 대금 지급이 수년간 신청되지 않아 사업종결이 지연됨. 결과적으로, 본 평가 사업의 사후평가는 2014년 완공된 사업을 평가하게 된 평가 시기의 문제가 있음. 이미 수년이 지난 시점에서 정확한 평가가 가능할지 다소 어려움이 있을 것으로 판단됨.
- 본 사업의 완공평가보고서에서 성과평가지표인 학생수용능력과 재정자립도에 대한 자료 확보에 대한 어려움을 밝힌 바 있으며, 사업실시기관에서 졸업생에 대한 추적관리가 매우 어렵고 관리되고

있는 수치가 없다고 응답하여 평가를 위한 데이터 확보에 대한 난관이 예상됨.

- 당시로서의 적절성이 합당했는지 일정 기간이 지난 현재에 살펴볼 수는 있으나, 적절성의 평가 본질상 현 시점에서 추가적인 관련 자료를 확보하는 것은 어려움이 있을 것임. 아울러, 효율성 및 효과성도 수행 당시에 관찰이 가능한 내용이므로 현시점에서 추가적인 정보를 구하는 데에는 한계가 있을 것으로 사료됨.
- 본 평가 사업에서 영향력에 대한 평가는 학생, 직업훈련소 직원, 정부관계자들을 대상으로 하는 설문조사와 인터뷰, 문헌조사를 통해서 수혜자의 삶에 지역적·사회적·경제적·환경적·문화적 변화를 가져왔는지 이해하고 파악해보고자 함.
- 또한, 지속가능성 기준은 사업의 성과가 지속적으로 발생하여 수원국에 계속 기여하고 있는지 그리고 사업 운영의 지속성 및 유지·관리체계를 평가하는 것이므로, 수 년이 흐른 현시점에서 본 평가 사업을 통해 설문조사, 인터뷰, 문헌조사 등의 도구로 최종적인 평가를 통한 통찰력을 도출해낼 수 있을 것으로 기대됨.

## 참고문헌

<국내문헌>

- 니카라과 직업훈련소 확충사업 사후평가(2015), EDCF
- 르완다 직업교육훈련 역량강화사업 종료평가 결과보고서(2022), KOICA
- 방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화 사업 사후평가 보고서 (2012), KOICA
- 베트남 직업훈련분야 평가(2017), EDCF
- 스리랑카 니야가마 국립직업훈련원 개선사업 사후평가보고서(2013), EDCF
- 우간다 산업수요기반 직업기술교육훈련 역량강화사업(2019), KOICA
- 우간다 직무능력기반 직업기술교육훈련 역량강화사업 예비조사 결과보고서 (2019), KOICA
- 우간다 타 공여기관 지원동향 분석을 통한 우리나라의 대 우간다 교육지원 전략 연구(2019), KOICA

#### <해외문헌>

- UNESCO (2018), BEAR II Project Formulation report(2018)
- UNESCO(2017), Better Education for Africa's Rise II(2017)
- Ministry of Finance, Planning and Economic Development(2015), Brief on the Second National Development Plan
- FCA(2017), End of Project Evaluation for FCA BTVET Skills Training for Refugee and Host Community Youth in Rwamwanja Refugee Settlement
- International Monetary Fund(2018). World Economic Outlook database
- Belgium(2020), Result Report Support to Skilling Uganda
- Ministry of Education and Sports(2011), Skilling Uganda BTVET Strategic Plan
- Ministry of Education and Sports(2019), The Technical Vocational Education and Training Policy
- JICA(2021), TVET-Led institution's expansion of human resource and skilled workforce development for industrial sector in Uganda Project Completion Report,
- Ministry of Education and Sports(2007-2015), Uganda Education Strategy
- UNESCO(2022), Uganda TVET Country Profile
- Uganda TVET profile by Norway(2019)
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) (2017), World Population Prospects 2017 (New York, USA). Available at: [population.un.org](http://population.un.org) [05 Apr. 2019].

- Uwezo (2018), Are our children learning beyond the basic skills? Findings from the 2016 Uwezo Beyond Basic Assessment in Uganda
- World Bank(2018), The World Bank in Uganda Overview

**케냐 기술훈련소 확장 개선사업 사후평가  
현지조사 수행계획서**

2022년 10월

## I 현 지 조 사 개 요

☐ 현지 조사는 연구팀과 현지 전문가가 실시함

### 1. 조사 목적

- ☐ 사업 현장 실사 및 관찰에 따른 사업 결과 직접 확인
- ☐ 사업 수행과 관련된 현지 주요 이해관계자 대상 대면조사 실시를 통하여 양적 데이터 및 질적 자료 확보
- ☐ 현지 사업 관련 2차 문헌 자료 수집

### 2. 조사 기간 및 조사 지역

- ☐ 조사 기간: 2022년 11월 5일 ~ 2022년 11월 11일, 약 4박 7일 실시
- ☐ 조사 지역: 케냐 아티리버 지역

### 3. 조사단 구성 및 역할

#### 가. 조사단 구성

- ☐ 현지 전문가의 자격 요건은 1) 해당 지역 10년 이상 거주자로 해당 국가의 환경에 대한 이해가 높은 자, 2) 평가 분야에 대한 관련 경력이 있거나 이해가 높은 자, 3) 조사를 성실히 수행할 수 있는 자로써 각 국가별로 자격요건을 고려하여 구성 함
- ☐ 현지 전문가는 각 국가별 1명으로 구성되었음. 평가 대상 국가에 대한 이해도가 높은 현지인으로, 사업 분야에 대한 이해도가 있는 인력으로 선정하였음. 이와 같은 구성은 한국의 사업 배경과 현장의 사업 환경에 대해 종합적으로 이해할 수 있는 전문가를 확보함으로써 원활한 조사 수행 및 평가 자료에 대한 다각적 해석을 기대

할 수 있기 때문임

[표 1] 현지조사단 구성

구분	성명 및 소속	역할
평가전문가	김병초 공동연구원 • 한국외대 교수	• 케냐 아티리버 현지조사 책임
평가보조원 (외부인력)	배나연 • 한국외대 박사과정	• 조사 및 행정지원
현지전문가/ 컨설턴트	Naomi Zani • United States International University Africa(USIU-A) MBA 취득 • 국제감자센터(International Potato Center, CIP)의 케냐 지역 HR 관리자로 다년간 근무 • CIP에서 실시한 The Sweet Potato Action for Security and Health in Africa 프로젝트에 참여하여 설문조사, FGI 등의 조사 수행	• 케냐 현지조사 보조 • 평가용역팀의 현지조사 지원 • 기타 전반적 현지조사 지원

#### 나. 조사단의 역할 및 업무

□ 현지 전문가는 연구팀에서 계획한 평가 계획을 바탕으로 사전 조사를 직접 시행하고 연구팀의 현지 출장 중에도 함께 동행하여 조사를 지원함. 특히 조사 수행 시 이해관계자 간의 사전 라포 형성 후 설문조사를 시행하며, 연구팀과 실제 양적, 질적 조사 및 사업 현장 관찰을 지원 및 수행할 예정임. 마지막으로 필요 시 현지에서 접근할 수 있는 문헌자료를 직접 확보하여 국내 조사팀에서 활용할 수 있도록 함

□ 조사단의 세부 업무내역 및 연구팀과의 업무 분담은 다음과 같음

연구팀	현지조사단
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현지전문가와의 계약서 및 조사가이드라인 작성</li> <li>• 조사도구(설문지 등) 개발</li> <li>• 현지조사 수행 및 관리감독</li> <li>• 직접 조사결과물 원본 데이터 확보 및 자료분석</li> <li>• 2차 데이터 자료 분석 및 보고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 연구팀 가이드라인에 따라 직접 조사 수행</li> <li>• 조사결과 원본 데이터 저장 및 전달</li> <li>• 2차 데이터 자료 확보 및 전달</li> <li>• 연구팀의 현지 출장 지원</li> </ul>

#### 4. 조사 범위 및 방법

☐ 조사는 인터뷰, 설문조사, 직접관찰 등의 방식으로 이루어질 예정이며 조사참여자수는 약 55명 정도일 것으로 계획하고 있음

	케냐
대면조사: 인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정부 관계자(NITA) 1명</li> <li>○ NITA Athi River 기술훈련소장과 교사 2명</li> <li>○ NITA Athi River 재학생 10명</li> <li>○ NITA Athi River 졸업생 1명</li> <li>○ NITA Athi River 졸업생의 고용주 1명</li> </ul>
대면조사: 설문조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ NITA Athi River 교사 10명</li> <li>○ NITA Athi River 재학생 30명 내외</li> </ul>
직접관찰	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ NITA Athi River 기술훈련소</li> </ul>



## II 현 지 조 사 일 정

### 가. 케냐

날짜	주요 일정
11월 5일	<ul style="list-style-type: none"> <li>인천공항 → 두바이(경유)</li> </ul>
11월 6일	<ul style="list-style-type: none"> <li>두바이(경유) → 나이로비 조모케냐타 공항</li> <li>현지 전문가와 연구진 회의</li> </ul>
11월 7일	<ul style="list-style-type: none"> <li>NITA 정부 관계자와 면담               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eng. Stephen Ogenga, Director General, NITA</li> </ul> </li> <li>센터 시설 및 장비 실사</li> </ul>
11월 8일	<ul style="list-style-type: none"> <li>NITA Athi River 교장 및 교사 면담               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mr Zakayo Mutonga, Center Manager, NITA Athi River 외 교사 1인</li> </ul> </li> </ul>
11월 9일	<ul style="list-style-type: none"> <li>NITA Athi River 재학생, 졸업생, 졸업생 고용기업 과 면담               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 재학생 10인 (조정 중)</li> <li>- 졸업생 1인 (조정 중)</li> <li>- 졸업생 고용기업 1곳 (조정 중)</li> </ul> </li> </ul>
11월 10일	<ul style="list-style-type: none"> <li>현지 전문가와 연구진 회의</li> <li>나이로비 조모케냐타 공항 → 두바이(경유)</li> </ul>
11월 11일	<ul style="list-style-type: none"> <li>두바이(경유) → 인천공항</li> </ul>

\* 위 계획은 케냐 현지와 협의 완료된 계획이나 수혜기관 사정에 의해 일부 변동될 수 있음

### III 조사 세부 계획

#### 가. 케냐

##### 1) 조사대상자

- 케냐 기술훈련소 확장 개선사업 시 케냐 측에서 사업에 참여한 케냐 국가산업훈련청(National Industrial Training Authority, 이하 NITA)와 조사를 실시할 예정임. NITA는 NITA Athi River 기술훈련소를 직접 관리하고 운영하는 책임자 및 담당자 집단으로 사업 운영 현황 및 결과에 대한 총괄적 정보를 제공할 수 있음.
- 또한 본 사업의 주요 수혜기관이 아티 리버에 위치한 NITA Athi River로 확인됨에 따라, 해당 기관의 훈련소장 및 교사, 그리고 재학생 및 졸업생, 졸업생을 고용한 기업 집단을 대상으로 인터뷰 및 설문지를 실시할 예정임. 또한 기자재 사용 현황 확인을 위해 직접 방문을 통한 관찰을 실시하고자 함. 구체적인 조사대상자 분류 및 선정 사유는 다음과 같음

조사 대상자	대상자 정보 및 선정 사유
NITA Athi River의 기술훈련소장 및 교사	사업으로 신축된 건물과 설치된 기자재를 실질적으로 이용하고 있는 수혜기관의 책임자로서 현재 NITA Athi River 기술훈련소의 운영 현황 및 사업 결과, 유지보수 현황에 대한 정보 수집
NITA Athi River의 재학생	NITA Athi River에서 훈련을 받으며 사업으로 신축된 건물 및 설치된 기자재를 직접 사용하는 사용자 집단으로 실제 수업에서의 활용도 및 성과 확인 가능
NITA Athi River의 졸업생	NITA Athi River에서 훈련을 받으며 사업으로 신축된 건물 및 설치된 기자재를 직접 사

	용하고 졸업 후 취업한 사용자 집단임. 실제 수업에서의 활용도 및 성과와 영향력 확인 가능
NITA Athi River의 졸업생 고용기업	NITA Athi River 졸업생을 고용하고 있는 기업으로, NITA Athi River의 교육과정 및 졸업생의 역량이 실제 산업 수요와 매칭되는지, 산업계 인식과 평판 확인 가능

□ 인터뷰 및 설문조사의 조사대상자별 및 예상 인원은 다음과 같음

조사방법	대상자	인원	조사도구
인터뷰	NITA	1명	인터뷰 질문지 1
	NITA Athi River 기술훈련소장 및 교사	2명	인터뷰 질문지 2
	NITA Athi River의 재학생	10명	인터뷰 질문지 3
	NITA Athi River의 졸업생	1명	인터뷰 질문지 4
	NITA Athi River의 졸업생 고용기업	1명	인터뷰 질문지 5
인터뷰 대상 인원 소계		15명	
설문조사	NITA Athi River 교사	10명	설문지 1
	NITA Athi River의 재학생	30명	설문지 2
설문 조사 대상 인원 소계		40명	

\* 위 계획은 케냐 현지와 협의 완료된 계획이나 수혜기관 사정에 의해 일부 변동될 수 있음

## 2) 조사대상자 별 조사 항목

- ☐ 각 조사대상자 별 주요 조사 항목은 다음과 같으며 대상자별 조사 도구는 별도 첨부함 (별첨 1)

대상자	조사 항목
NITA	사업의 정책적 타당성, 개발수요, 사업 설계의 적절성과 일관성, 사업 운영의 효과성과 효율성, 영향력, 추후 정부의 제도적·재정적 지원을 통한 지속가능성 등
NITA Athi River의 기술훈련소장 및 교사	사업의 정책적 타당성, 개발수요, 사업 설계의 적절성과 일관성, 사업 운영의 효과성과 효율성, 영향력, 산업 수요를 반영한 훈련소를 운영·개선하기 위한 지속가능성 등
NITA Athi River의 재학생	기술훈련소에 대한 만족도, 효과성 및 영향력 등
NITA Athi River의 졸업생	기술훈련소를 통한 성과와 만족도, 효과성 및 영향력 등
NITA Athi River의 졸업생 고용기업	기술훈련소를 통한 성과와 산업 수요 등

- ☐ 정부 관계자의 경우 사업 기획 시의 초기 담당 부서였던 DIT와 2011년 개편 이래로 현재 NITA Athi River를 담당하고 있는 조직인 NITA 두 기관을 모두 평가하고자 함. 정책적 차원에서 적절성과 일관성, 사업 운영의 효과성 및 효율성, 영향력 그리고 기술훈련소 운영의 지속가능성을 중심으로 평가 기준에 따라 조사 항목을 구성하였음.

- ☐ 실제 수혜집단인 수혜기관 이해관계자의 경우 NITA Athi River 기술훈련소장 및 교사, 재학생, 졸업생, 졸업생 고용기업으로 세분화하였음. 수혜기관 관리자인 기술훈련소장 및 교사의 경우 수혜기관 측에서 본 정책적 차원에서의 적절성 및 일관성, 본 사업으로 인하여 조직 차원에서 체감하는 효과성과 효율성, 영향력 그리고 시스

템 운용을 위한 지속가능성 차원을 검토하고자 함. 그리고 직접적인 수혜자인 학생의 경우 재학생과 졸업생으로 나누었으며, 본 사업으로 인한 직접적으로 체감하는 성과와 현장에서 활용 수준, 만족도 등 효과성 및 영향력에 대해 집중적으로 조사하고자 함. 마지막으로 졸업생 고용기업은 실제 산업계에서의 수혜기관에 대한 인식과 수혜기관에서 산업 수요를 반영하고 있는지에 관한 조사를 실시할 예정임

## 별첨 목록

별첨 1. 케냐 사업 조사 도구(조사대상자별 분류)

## 1. 케냐 정부(NITA) 대상 조사도구

### 1.1 인터뷰 질문지

#### [적절성]

- 사업 기획 당시 케냐 정부는 왜 이 사업을 기획했으며, 사업기획 시 참여하거나 결정한 사람들은 어떻게 구성되어 있었는가?
- 사업기획 시 다른 지역/기술훈련소 중 Athi River 지역/NITA Athi River를 선택한 이유 및 객관적 자료를 가지고 있는가? (직업훈련 관련 수요나 우선순위 관련하여 객관적 자료를 가지고 있는가?)
- 사업 당시 예산 초과 우려로 포함하지 않았던 일부 사업 범위에 대해 예비비를 사용하여 추가 계약하여 과업범위를 변경한 이유와 근거는 무엇이었다고 생각하는가? - 진입도로 및 주차장, 정문 및 경비원 건물 리모델링, 가로등 및 배선설비, ICT영상시설, 자동차/기계/섬유 추가기자재 및 음향시설 공급
- 사업기획 당시, 사업 내용에 영향을 미칠만한 내/외부적 변화로 예상되었던 것이 있었는가? 이러한 변화가 발생한다면 어떻게 대응하겠다는 계획이 수립된 것이 있었습니까? 실제, 사업기간 중 직업교육 정책의 변화나 사업의 내용에 영향을 미칠만한 내, 외부적 변화가 발생하였는가? 이에 대해 어떻게 적응하고 대응하였는가?

#### [일관성]

- 현재 기술훈련분야의 다른 원조사업이 진행되고 있는가? 있다면 본 평가대상 사업이 다른 사업들과 어떠한 시너지를 발휘할 수 있는가? (시너지 혹은 보완 등)

#### [효율성]

- EDCF의 비용분담 비율은 어떻게 설정되었는가? 설정된 예산은 케냐 정부가 의도한 성과를 달성하기 위해 NITA Athi River를 지원하기에 충분한 비용이었다고 생각하는가?
- 본 사업 과정 중 전체 과정을 되돌아볼 때 본 사업의 적절한 사업 기간은 얼마였다고 생각하는가? (계획된 사업기간이 24개월인데 실제로 58개월이 소요됨, 34개월이 초과된 이유 확인 필요) - 구체적인 내용과 사유확인 필요)
- 사업 지연, 사업 내용 변경, NITA로 조직 개편 등 사업 중 발생했던 이슈는 당시 어떤 구조로 논의되었고 어떻게 대처하였는가?

### [효과성]

- 최종 사업 내용이 이것이 맞는가? ①건물 신축 및 리모델링(컨퍼런스 홀, 여학생 기숙사, 자동차 정비소 3개동 신축, 기존 건물 내 학과 및 실습실의 재배치 리모델링 실시, 각 학과 및 시설에 교육 기자재 및 설비 등 공급 및 진입도로 및 주차장, 정문 및 경비원 건물, 가로등 및 배선설비, ICT영상시설, 자동차/기계/섬유 추가기자재 및 음향시설 공급) ②교사 한국 내 초청연수 및 전문가 파견 ③컨설팅 서비스(상세설계, 구매지원(입찰, 구매관리), 시공감리 및 장비검수 등)
- 신축된 건물 3개동(컨퍼런스 홀, 여자 기숙사, 자동차 정비소)과 기자재들은 어떻게 활용되고 있으며, 지원된 기자재와 장비는 지역 노동시장 수요에 부합한 교육을 실시할 수 있도록 구성되어 있는가?
- 사업기간 중 초청연수에 참여한 사람들이 누구인지 알고 있는가? 이들이 참석한 이유와 연수의 내용은 유용하고 적절하였다고 생각하는가? 초청연수시 획득한 내용이 구체적으로 현업에 어떤 적용을 하였다고 생각하는가?
- 케냐에 파견된 전문가가 제공한 정보와 사업관리내역에는 무엇이 있었으며, 도움이 되었다고 생각하는가?
- 컨설팅 서비스에서 가장 도움이 된 내용은 무엇이었다고 생각하는가? 후에 부족하다고 느낀 점은 무엇이 있었다고 생각하는가?

### [영향력]

- 본 사업으로 인하여 체감하는 가장 큰 성과는 무엇이며, 사업 기획 당시, 케냐 정부에서 본 사업을 통해 이루고자 했던 성과는 무엇이었다고 생각하는가? 사업활동과 산출물이 초기에 케냐 정부에서 의도했던 단기성과 및 중장기성과를 달성하기에 적절했다고 생각하는가?
- NITA Athi River가 제공하는 교육과정 및 시설은 기술인력 양성, 취업을 향상 등 국가, 지역 사회 경제에 기여하고 있는가?
- 본 사업이 노동 시장에 미친 영향을 평가하면 어떠한가? NITA Athi River에서 케냐 경제 발전에 도움되는 인력 양성이 되고 있는가?
- 본 사업이 직업훈련 분야에 미친 영향을 평가한다면 어떠한가?
- 여타 다른 NITA 훈련소와 비교했을 때 NITA Athi River에 대한 인식은 어떠한가? 어떤 차별점이 있는가?
- 본 사업이 국가, 지역 사회에 미친 비경제적 영향을 평가한다면 어떠한가?



### [지속가능성]

- NITA Athi River에 대해 앞으로 어떠한 형태로든 (재정적, 물리적, 인적 기타 어떤 형태로든) 지원 또는 개선 계획이 있습니까?
- 본 사업의 성과가 지속되기 위한 혹은 규모 확장을 위한 정책적, 제도적 지원을 고려하고 있는가? 다른 지역 및 기술훈련소에도 동일한 사업을 계획하고 있는가? 있다면 구체적으로 어떤 내용인가? 고려하고 있지 않다면 이와 같은 논의를 이끌어내는데 따르는 어려움은 무엇인가?
- NITA Athi River 교사들의 역량 및 인력이 확보되어 있는가? 교사들의 능력 향상을 위해 별도의 프로그램이나 연수과정을 운영하는가? 혹은 관련 교육과정을 제공하는 시스템이나 제도가 있는가?
- 훈련소 운영 및 발전을 위한 예산이 마련되어 있는가? 해당 예산을 확보하기 위한 노력을 기울이고 있는가? 어려움은 무엇인가? 예산의 자체 충당 비율은? 컨퍼런스 홀, 여학생 기숙사, 자동차 정비소 3개동 신축으로 인한 예산 자체 충당은 어느 정도 되는가?
- 교육과정 운영에 적합한 시설, 장비, 기자재를 충분히 보유하고 있는가?
- 교육과정 개설은 어떤 기준으로 이루어지는가? 현재 교육과정은 지역의 노동시장 수요에 부합한가? 교육과정의 변경이 유연한가? 어떤 전공이 가장 인기 있고 어떤 전공이 가장 인기가 없는가? 어떤 전공이 가장 취업이 잘되고 어떤 전공이 가장 잘 안되는가? – 각각 이유가 무엇인가?
- 훈련소 적정 운영 및 발전을 위한 산학연계가 활발하게 이루어지고 있는가?

### [범분야 이슈]

- NITA Athi River의 여성/난민 등 취약계층의 참여현황은 어떠한가? 여성 또는 난민의 참여를 증진시킬 방안이 논의된 적이 있는가? 이에 대한 구체적 계획이 있는가?
- 직업훈련교육 중 발생 가능한 환경문제를 예방할 방안이 논의되는가?

### [기타]

- 직업훈련분야 개선을 위해 유상기관과 무상기관이 할 수 있는 역할은 각각 무엇인가? 수원국 정부 입장에서 유상기관, 무상기관이 각각 어떤 역할범위를 갖고 또 각 기관에서 시너지를 위해 어떠한 부문을 지원하는 것이 가장 이상적이라고 생각하는가?
- 향후 EDCF와 공동 협력사업을 한다면 어떤 사업을 하고 싶은가? 직업훈련과 관련된 사업

들도 있는가?

## 2. NITA Athi River 훈련소장, 교사, 직원 등 리더쉽 대상 조사도구

### 2.1 인터뷰 질문지

#### [적절성]

- 사업 기획 시 참여하거나 결정한 사람들은 어떻게 구성되어 있었는가? 본인이나 이전 훈련소장 등이 참여하였는가?
- 사업 기획 당시, 직업훈련 관련 해당 지역의 수요가 있었다고 생각하는가? 구체적인 내용은 무엇인가? 직업훈련 관련 여러가지 지역 내 수요가 있었다고 생각하는가? 이 중 우선순위는 어떠했는가?
- 여러 직업훈련소 중 NITA Athi River가 선정된 이유는 무엇이었다고 생각하는가? 이에 대한 객관적 자료가 있는가?
- 당시 예산 초과 우려로 포함하지 않았던 일부 사업 범위에 대해 예비비를 사용하여 추가계약하여 과업범위를 변경한 이유와 근거는 무엇이었다고 생각하는가?

#### [일관성]

- 현재 직업훈련분야의 다른 원조사업이 진행되고 있는가? 있다면 본 평가대상 사업이 다른 사업들과 어떠한 시너지를 발휘할 수 있는가? (시너지 혹은 보완 등)

#### [효율성]

- 각 투입 요소(건축비, 기자재 구매, 초청연수 등) 별 예산액이 과다/과소 계상지되는 않았는가?
- 본 사업 과정 중 가장 지연되거나 혹은 가장 빠르게 이루어진 과정은 무엇이었는가? (구매, 계약체결 등) 전체 과정을 되돌아봤을 때 본 사업의 적절한 사업 기간은 얼마였다고 생각하는가? (계획된 사업기간이 24개월인데 실제로 58개월이 소요됨, 34개월이 초과된 이유 확인 필요 - 우기 중 기초공사 지연, 케냐 하도급사인 Melac사의 기성 지급 지연 등)
- 컨설팅, 전문가 자문, 초청연수 등 교육을 받은 시간이 훈련소 운영 및 발전 계획 수립을 위해 충분하였다고 생각하는가?
- 사업 지연, 사업 내용 변경, NITA로 조직 개편 등 사업 중 발생했던 이슈는 당시 어떤 구조로 논의되었고 어떻게 대처하였는가?

#### [효과성]

- 최종 사업 내용이 이것이 맞는가? ①건물 신축 및 리모델링(컨퍼런스 홀, 여학생 기숙사, 자동차 정비소 3개동 신축, 기존 건물 내 학과 및 실습실의 재배치 리모델링 실시, 각 학과 및 시설에 교육 기자재 및 설비 등 공급 및 진입도로 및 주차장, 정문 및 경비원 건물, 가로등 및 배선설비, ICT영상시설, 자동차/기계/섬유 추가기자재 및 음향시설 공급) ②교사 한국 내 초청연수 및 전문가 파견 ③컨설팅 서비스(상세설계, 구매지원(입찰, 구매관리), 시공감리 및 장비검수 등)
- 입학율과 졸업율은 각각 어느정도인가? 차이가 난다면 그 이유는 무엇인가?
- 본 사업을 통해 새롭게 신축된 건물, 개보수, 기자재 현황을 구체적으로 알고 있는가? 현재 당시 건축된 건물, 리모델링된 것, 기자재들은 모두 활용되고 있는가? 사업을 통해 구축된 교육시설과 교육기자재는 활용법에 맞게 숙지되고 목적에 맞게 실제로 사용되고 있는가?
- 신축된 건물 3개동(컨퍼런스 홀, 여자 기숙사, 자동차 정비소)과 기자재들은 어떻게 활용되고 있으며, 지원된 기자재와 장비는 지역 노동시장 수요에 부합한 교육을 실시할 수 있도록 구성되어 있는가? 교육기자재를 교육에 활용하기에 부족한 점은 무엇인가? 분야별 직업교육을 하는 데 현재 갖춘 기자재로 충분한가? 교육기자재가 고장났을 경우, 어떻게 해결을 하고 있는가?
- 개발된 교재는 잘 활용이 되고 있는가? 개선될 점은 무엇인가?
- 단기교육과 장기교육 등으로 구분되어 있는가? 교육과정 통틀어 학생들로부터 가장 인기있는 과정은 무엇인가?
- 사업기간 중 초청연수에 참여한 사람들은 누구였는가? 이들이 참석한 이유와 연수의 내용은 유용하고 적절하였는가? 초청연수시 획득한 내용이 구체적으로 현업에 어떻게 적용이 되었다고 생각하는가?
- 케냐에 파견된 전문가가 제공한 정보와 사업관리내역에는 무엇이 있었으며, 도움이 되었다고 생각하는가?
- 컨설팅 서비스에서 가장 도움이 된 내용은 무엇이었다고 생각하는가? 후에 부족하다고 느낀 점은 무엇이 있었다고 생각하는가?

#### [영향력]

- 본 사업으로 인하여 체감하는 가장 큰 성과는 무엇인가? NITA Athi River의 성과 중 자랑할 만한 우수 성과가 있습니까? (혹은 우수사례)
- 입학율, 졸업율, 취업율 등 훈련소의 목표 수준이 있는가? 여기에 영향을 미치는 가장 중요한 요소가 무엇이라고 생각하는가? 학생들의 입학률, 졸업률의 추세는 어떠한가? 계속 늘어나는 추세인가? 아니면 줄어들고 있는가? 늘어나거나 줄어든다면 또는 계속 유사한 수준

의 추세를 보인다면 그 이유는 무엇이라 생각하는가?

- 학생들이 전공을 살려 취업하는 비율은 얼마나 되는가? 보통 졸업하면 바로 취업되는가?, 남/여의 차이가 있는가?
- NITA Athi River가 제공하는 교육과정 및 시설은 기술인력 양성, 취업을 향상 등 국가, 지역 사회 경제에 기여하고 있는가?
- 본 사업이 노동 시장에 미친 영향을 평가하면 어떠한가? NITA Athi River에서 국가 경제 발전에 도움되는 인력들이 양성되고 있다고 생각하는가?
- 본 사업이 직업교육 시장에 미친 영향을 평가한다면 어떠한가?
- 본 사업이 국가/지역 사회에 미친 비 경제적 영향을 평가한다면 어떠한가?
- 지역 내 산업체와 협력하는 프로그램이 있는가? (실습훈련, 위탁교육, 인턴 제도 등) 어떻게 이루어지고 있는가? 산업체 고용주로부터 졸업생들이나 훈련소에 대한 평가나 의견을 들을 기회가 있는가? 그들의 의견은 어떠한가?

#### [지속가능성]

- 기술훈련소 개선을 위해, 교사, 시설과 장비, 재정 등 측면에서 어떤 지원을 하고 있는가? 어떤 점들에 가장 주안점을 두고 있는가?
- 현재 가장 큰 성과는 무엇이라고 생각하며, 이러한 성과가 지속되기 위해 훈련소가 어떠한 노력을 하고 있는가?
- 교육과정 운영 등 개선하려는 방향이나 계획이 있는가? 이러한 방향과 계획은 본 사업과 어떻게 연결이 되는가?
- 학생들이 불만족스럽게 생각하는 것은 무엇인가? 이에 대한 훈련소장의 방안은 무엇인가?
- 입학률, 졸업율을 높이기 위해 고려되고 있는 방안이 있는가?
- 교육과정 개설은 어떤 기준으로 이루어지는가? 현재 교육과정은 지역의 노동시장 수요에 부합하는가? 교육과정의 변경이 유연한가? 어떤 전공이 가장 인기 있고 어떤 전공이 가장 인기가 없는가? 어떤 전공이 가장 취업이 잘 되고 어떤 전공이 가장 잘 안되는가? - 각각 이유가 무엇인가?
- 훈련소 운영 및 발전을 위한 예산이 마련되어 있는가? 해당 예산을 확보하기 위한 노력을 기울이고 있는가? 어려움은 무엇인가? 예산의 자체 충당 비율은? 컨퍼런스 홀, 여학생 기숙사, 자동차 정비소 3개동 신축으로 인한 예산 자체 충당은 어느 정도 되는가?

- 교육과정을 안정적으로 운영할 수 있는 교사 및 직원을 충분히 보유하고 있는가? 현재 전체 학생수 대비 교사 수와 직원수는 어떻게 되는가? 분야별 교사 수와 교사들의 경력 및 역량은 어떻게 되는가? 교사들의 능력 향상을 위해 별도의 프로그램이나 연수과정을 운영하는가? 혹은 관련 교육과정을 제공하는 시스템이나 제도가 있는가?
- 분야별 교육과정 운영에 적합한 시설, 장비, 기자재를 충분히 보유하고 있는가?, 지원된 기자재 중 사용하기 어렵거나 문제가 발생한 내역이 있는가? 그렇다면 그 이유는 무엇인가? 후속조치는 어떻게 이루어지고 있는가?

#### [범분야 이슈]

- 기술훈련소에 여학생이나 난민 등 취약계층은 어느 정도 참여(등록)하고 있는가? 이들이 기술훈련소에서 교육을 이수하는 데 장애가 되는 점들은 무엇인가? 이들의 참여를 증진시킬 방안이 논의된 적이 있는가?
- 기술훈련교육 중 발생 가능한 환경문제를 예방할 방안이 논의되는가?

## 2.2 NITA Athi River 훈련소장, 교사, 직원 등 리더쉽 대상 설문조사지

성별(Gender)	
소속 부서(Department)	
담당 전공(Major)	
직위(Position)	
주된 업무(Main Tasks)	
근속연수(Working Years)	
케냐 기술훈련소 확장/개선사업 참가 여부 (Participation in Technology Development Center Extension Project)	

No.	문항(Questions)	전혀 그렇 지 않다 Strongly Disagree	그렇 지 않다 Disagree	보 통 Neutral	그렇 다 Agree	매우 그렇 다 Strongly Agree
1	케냐의 직업훈련교육 정책 및 발전전략에 비추어볼 때, 본 사업의 목적과 내용이 적절했다고 보는가?	①	②	③	④	⑤
2	케냐의 NITA Athi River 구성원들은 본 사업의 효율적, 효과적 추진을 위해 필요한 전문가로 구성되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
3	사업 내용에 기술훈련소 및 지역 산업수요의 요구사항이 충분히 반영된 기자재, 장비가 선정되었다고 생각하는가?	①	②	③	④	⑤
4	사업 목표를 달성하기에 사업의 활동은 충분한 구성요소로 이루어져 있다고 생각하는가?	①	②	③	④	⑤
5	훈련소 운영 및 발전 계획 수립을 위해 컨설팅, 전문가 자문, 교육을 받은 시간이 충분하였다고 생각하는가?	①	②	③	④	⑤

6	컨설팅, 전문가 자문, 교육을 받은 내용에 만족하는가?	①	②	③	④	⑤
7	지원된 기자재와 장비는 지역 노동시장 수요에 부합한 교육을 실시할 수 있도록 구성되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
8	지원된 기자재와 장비는 교육에 필요한 수량이 구비되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
9	지원된 기자재와 장비는 자체적으로 수리하여 지속적으로 사용할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
10	훈련교재 공급 및 개발은 지역 노동시장 수요에 부합한 교육을 실시할 수 있도록 구성되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
11	현재 훈련소가 제공하는 교육과정 및 시설은 해당 지역 내 기술인력 양성, 취업률 향상에 기여하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
12	기술훈련소의 적정한 운영 및 유지를 위한 교사진력이 충분히 확보되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
13	기술훈련소의 지속적 운영 및 유지를 위해 교사진력에게 적절한 교육이 제공되고 있는가?	①	②	③	④	⑤
14	기술훈련소 운영 및 유지를 위해 관련 법령, 정책, 제도가 정비되어 지원되고 있다고 생각하는가?	①	②	③	④	⑤
15	기술훈련소 적정 운영 및 발전을 위한 연간 예산이 편성되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
16	기술훈련소 적정 운영 및 발전을 위한 산학연계가 활발하게 이루어지고 있는가?	①	②	③	④	⑤
17	신축된 건물(컨퍼런스 홀, 여자 기숙사, 자동차 정비소)에 전반적으로 만족하는가?	①	②	③	④	⑤
18	신축된 건물(컨퍼런스 홀, 여자 기숙사, 자동차 정비소)은 훈련소의 재정 확보에 도움이 되고 있는가?	①	②	③	④	⑤
19	NITA Athi River에 대한 전반적인 평판은 좋은 편인가?	①	②	③	④	⑤
20	NITA Athi River에 대한 산업계 평판은 좋은 편인가?	①	②	③	④	⑤



	가?					
21	NITA Athi River는 다른 훈련소에 비해 좋은 평판을 가지고 있는가?	①	②	③	④	⑤

### 2.3 NITA Athi River 기자재 유지보수 담당자 대상 설문조사지

성별(Gender)	
소속 부서(Department)	
담당 전공(Major)	
직위(Position)	
주된 업무(Main Tasks)	
근속연수(Working Years)	
케냐 기술훈련소 확장/개선사업 참가 여부 (Participation in Technology Development Center Extension Project)	

No.	문항 (Questions)	답변 (Answers)		“O”로 응답 시 기재 Write down here if you answer “O”
1	규격, 용량, 활용성 측면에서 지급장비 선정에 대한 불만은 없는가?	O	X	
2	지급된 장비 중, 현재 Up-Grade 되어야 할 장비가 있는가?	O	X	
2	지급된 장비 중, 용량 부족 또는 과다로 인해 처음부터 사용하지 못하고 있거나 폐기해야 할 장비가 있는가?	O	X	
3	1~2년 내에 추가 예산이 준비된다면 장비들을 추가, 또는 신규로 구매할 것인가?	O	X	
4	지급된 장비의 수량은 학생 수에 비해 적절한 수준인가?	O	X	
5	지급된 장비에 대해 학생 이외에 인근 주민들이나 다른 사람들을 위한 용도로 사용할 수도 있나?	O	X	
6	장비 구매에 대한 규정이나 절차가 따로 정해진	O	X	

	것이 있는가?			
7	2,000달러 이상 고가의 장비 구매시 최종 결재권자는 누구인가?	Answer :		
8	2,000달러 이상 고가의 장비 구매시 견적서는 통상 몇 개 업체로부터 받나?	Answer :		
9	지급된 장비의 목록과 이력은 제대로 유지·관리되고 있는가?	O	X	
10	각 장비에는 관리책임자가 지정되어 있는가?	O	X	
11	현재 고장 또는 파손으로 인해 사용하고 있지 않은 장비는 없는가?	O	X	
12	장비 고장 시 어떻게 수리·폐기한다는 절차 매뉴얼이 있는가?(보고체계, 수리·폐기 절차)	O	X	
13	꼭 추가로 필요한데 지급되지 않은 장비, 또는 전혀 필요하지 않았다고 판단되는데 지급된 장비가 있는가?	O	X	

### 3. 재학생

#### 3.1 인터뷰 질문지

- 당신의 이름, 전공은 무엇인가요?
- 훈련소에 등록하기 위해 필요한 비용은 어느정도였습니까? 어떻게 조달하였나요? 훈련소 교육에 처음에 가졌던 기대 대비 얼마나 만족하고 있습니까? (대략적인 %), 그 이유는 무엇입니까?
- 왜 이 훈련소 및 전공을 선택하게 되었습니까? (타인의 추천 or 지역 내 유명해서? 등등), 앞으로 무엇을 하고 싶습니까? 어떤 분야나 회사에 취업을 하고 싶습니까? 현재 훈련소 교육이나 전공지식이 취업에 도움이 될 것이라고 생각하나요? 어떤 점이 도움이 될 것 같습니까?
- 훈련소를 다니면서 가장 크게 만족하는 점과 가장 불만족스럽게 생각하는 점은 무엇인가요?
- 교재에 대해 만족하나요? 만족하거나 불만족하다면 그 이유는 무엇인가요?
- 훈련소의 교사와 직원들은 학생들을 교육하기 위한 충분한 역량을 갖추었다고 생각하십니까?
- 훈련소의 교육 및 전공과정은 잘 설계되어 있고 우수하다고 생각하십니까?, 훈련소에서 가르치는 내용들은 앞으로 일을 할 때 도움이 많이 될 것이라고 생각하십니까?
- 훈련소에서 사용하는 기자재나 실습장은 충분히 있습니까? 제 기능을 잘 하고 있습니까? 기자재나 장비가 고장나면 훈련소는 이 문제를 어떻게 대응하니까?
- 다른 기술훈련소와 가장 차별화되는 점은 무엇입니까? (가장 큰 장점과 가장 큰 단점)
- 현재 전공을 살려 취업하고 싶습니까? 전공을 살려 취업할 수 있는 곳이 많이 있습니까?
- 졸업생 선배들의 이야기를 들어본 적 있습니까? 훈련소 교육, 취업 경험 등에 대해 선배들은 어떤 이야기를 합니까?
- 훈련소는 학생들의 의견과 요구를 적절히 수용하고 있습니까? 주로 어떤 의견과 요구를 하고 있습니까?
- 우리 훈련소에 관심이 있는 사람들이 있다면 우리 훈련소를 적극 추천하시겠습니까? 이유는 무엇입니까?
- 지역 내 우리 훈련소의 평판은 어떠합니까? 그 이유는 무엇입니까?
- 우리 훈련소가 발전을 하기 위해서는 무엇이 필요합니까?



### 3.2 설문조사

성별(Gender)	
나이(Age)	
전공(Major)	

No.	문항(Questions)	전혀 그렇 지 않다 Strongly Disagree	그렇 지 않다 Disagree	보 통 Neutral	그렇 다 Agree	매우 그렇 다 Strongly Agree
1	우리 훈련소의 교과서 내용은 이해하기 쉽도록 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2	훈련소에서는 교과서 외에도 다른 교육자료들을 충분하게 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 훈련소에서 가르치는 교육내용에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4	훈련소에서 가르치는 교육과정은 체계적으로 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
5	훈련소에서 배운 내용은 나중에 일을 하는데 도움이 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 훈련소 교사는 학생들을 가르치는데 필요한 역량을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 훈련소 교사는 매우 잘 가르치고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	수업시간에 배운 내용을 충분히 실습할 기회가 있었다.	①	②	③	④	⑤
9	교실, 실습실, 연습장 등의 시설에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
10	훈련소에 설치된 기자재와 장비는 교육에 필요한 수량이 구비되어 있다.	①	②	③	④	⑤

①~② 응답자의 경우, 왜 그렇게 응답했는지 적어주세요.						
11	훈련소에 설치된 기자재와 장비는 교육에 필요하게 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
①~② 응답자의 경우, 왜 그렇게 응답했는지 적어주세요.						
12	훈련소에 설치된 시설, 기자재 및 장비는 고장 등 문제없이 활용되고 있다.	①	②	③	④	⑤
①~② 응답자의 경우, 왜 그렇게 응답했는지 적어주세요.						
13	훈련소가 제공하는 교육과정 및 시설은 나의 기술습득에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
14	훈련소가 제공하는 교육과정 및 시설은 나의 취업에 도움이 될 것이라고 기대한다.	①	②	③	④	⑤
15	훈련소에서 취업에 대한 정보를 충분히 제공한다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 우리 훈련소 교육에 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 우리 훈련소를 무사히 졸업할 수 있을 것으로 기대한다.	①	②	③	④	⑤
18	우리 훈련소에 다니고 싶은 사람이 있다면, 우리 훈련소를 적극적으로 추천할 것이다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 우리 훈련소가 미래에 더욱 발전할 것으로 확신한다.	①	②	③	④	⑤

## 4. 졸업생

### 4.1 인터뷰 질문지

- 당신의 이름, 전공, 취업한 회사의 분야는 무엇인가요?
- NITA Athi River 교육에 처음에 가졌던 기대 대비 얼마나 만족합니까? (대략적인 %), 그 이유는 무엇입니까?
- 훈련소에 등록하기 위해 필요한 비용은 어느정도였습니까? 어떻게 조달하였나요?
- 왜 이 훈련소 및 전공을 선택하게 되었습니까? (타인의 추천 or 지역 내 유명해서? 등등), 훈련소 교육이나 전공지식이 취업에 도움이 되었습니까? 어떤 점이 도움이 되었습니까?
- 훈련소를 다니면서 가장 크게 만족했던 점과 가장 불만족스럽게 생각했던 점은 무엇인가요?
- 교재에 대해 만족했습니까? 만족하거나 불만족하다면 그 이유는 무엇이었습니까?
- 훈련소의 교사와 직원들은 학생들의 교육하기 위한 충분한 역량을 갖추었다고 생각하십니까?
- 훈련소의 교육 및 전공과정은 잘 설계되어 있고 우수하다고 생각하십니까?, 훈련소에서 가르치는 내용들은 현업에서 일을 할 때 도움이 많이 되었습니까?
- 훈련소에서 사용하는 기자재나 실습장은 충분히 있습니까? 제 기능을 잘 하고 있습니까? 기자재나 장비가 고장나면 훈련소는 이 문제를 어떻게 대응합니까?
- 다른 훈련소와 가장 차별화되는 점은 무엇입니까? (가장 큰 장점과 가장 큰 단점)
- 훈련소를 졸업하고 일자리를 찾으려고 할 때, 훈련소와 교사는 도움을 주었습니까? 어떤 도움을 주었습니까?
- 현업과 전공이 잘 매칭되었습니까? 전공을 살려 취업할 수 있는 곳이 많이 있었습니까?
- 졸업생 선배들의 이야기를 들어본 적 있습니까? 훈련소 교육, 취업 경험 등에 대해 선배들은 어떤 이야기를 했습니까?
- 훈련소는 학생들의 의견과 요구를 적절히 수용했습니까? 주로 어떤 의견과 요구를 했습니까?
- 우리 훈련소에 관심이 있는 사람들이 있다면 우리 훈련소를 적극 추천하시겠습니까? 이유는 무엇입니까?



- 지역 내 우리 훈련소의 평판은 어떠합니까? 그 이유는 무엇입니까?
- 우리 훈련소가 발전을 하기 위해서는 무엇이 필요하다고 생각합니까?

## 5. 취업기업

### 5.1 인터뷰 질문지

- 평가대상 훈련소를 졸업한 학생들의 직무 능력은 어떠합니까? (다른직원 대비, 기대 대비 만족도 수치화)
- 지원자 중 해당 기술훈련소를 졸업한 경우 더 나은 능력을 가지고 있을 것이라고 생각합니까?
- 해당 기술훈련소 졸업 후 취업한 사람들이 업무에 필요한 교육을 훈련소에서 충분히 습득하고 취업한 것 같습니까? 그렇지 않다면 모자라는 부분은 무엇입니까?
- 기술훈련소 교육 프로그램 구성에 의견을 낼 기회가 있습니까? 기술훈련소와 산학협력 연계가 이루어지는 내역이 있습니까?
- 기술훈련소에 개선되었으면 하는 점이 있습니까?

## **케냐 기술훈련소 확장 개선사업 사후평가 용역 현지조사 결과보고서**

☐ 제출일자: 2022년 11월 25일

☐ 기관명: 이화여자대학교 산업협력단

(용역책임: 이혜미)

# I 사 후 평 가 개 요

## 1. 사업대상 지역

- ☐ 아프리카 케냐 기술훈련소(이하, NITA Athi River) 확장 개선사업의 사후 평가 실시

## 2. 대상사업 개요

- ☐ 본 평가대상 사업은 케냐 기술훈련소 확장 및 개선 사업으로서 케냐 Athi River에서 훈련소의 기능 강화와 신기술 교육 도모 및 훈련소의 지속가능성을 강화를 목적으로 수행됨. 상세한 사업 개요는 아래와 같음

[표1]. 대상사업 개요

사업명	케냐 기술훈련소 확장·개선 사업
차주/ 사업실시기관	케냐 정부(재무부 : Ministry of Finance) / 케냐 국가산업훈련청(National Industrial Training Authority, NITA)
차관종류	개발사업차관
차관지원금액/ 총사업비	10,742천 달러 / 13,442천 달러
사업목적	기술훈련소 기능 강화 및 신기술 교육을 통해 기술훈련소의 재정 자립 도모, 훈련소 졸업생의 취업률 증대, 케냐청년 실업률 감소
사업대상기관	1개 지역 기술훈련소(아티리버 기술훈련소)
사업범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술훈련소 내 건물 신축 및 리모델링</li> <li>교육기자재 공급</li> <li>교육·훈련(초청교육 및 전문가 파견)</li> </ul>

<b>사업추진 경과</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원방침 결정: 2007.10</li> <li>• 차관계약 결정: 2009.08</li> <li>• 구매계약 체결: 2011.04</li> <li>• P C R 접수: 2018.08</li> <li>• 완공평가 실시: 2019.01</li> </ul>
----------------	---

### 3. 평가 개요

- 본 평가는 사후평가로서, DAC기준은 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성, 범분야 이슈에 관해 평가를 수행하고 이를 바탕으로 교훈 및 제언사항을 도출하고자 함. 또한 지속가능한 사업 수행을 위해 성과관리 프레임워크를 수립하고자 함. 구체적인 평가 목적 및 기대효과는 아래와 같음
- 평가 매트릭스 및 성과관리 프레임워크를 토대로 평가대상사업에 대해 다양한 조사 방법론을 적용하여 OECD DAC 평가 기준에 따라 사후평가 실시
  - 본 사업에서 수립되지 않았던 성과관리 프레임워크(Logical Framework) 수립을 통해 평가 대상 사업의 성과를 다각적으로 검토 및 사업 모형의 논리성 강화
  - 유사사업 문헌조사와 현지조사를 통해 측정이 용이하고 실현 가능하며 지속가능한 평가지표 선정
  - 이를 통하여, 후속사업 및 유사사업을 위한 제언 도출

### 3. 사업 주요 일정

- 본 용역은 계약이 완료된 후 8월부터 2월 말까지 약 7개월 동안 수행될 예정이며 그 일정은 다음과 같음.

[표2]. 본 사업의 주요일정

세부 과업	일정							
	7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월	2월
계약체결								
착수 보고회								
문헌조사 및 문헌조사 결과보고서								
현지조사 및 현지조사 결과보고서								
중간보고회 및 중간보고서 제출								
최종보고회 및 최종보고서 제출								

## II 현 지 조 사 개 요

---

### 1. 현지 조사 목적 및 범위

#### 가. 조사목적

- ☐ 사업 수행과 관련된 현지 주요 이해관계자 대상 대면조사를 통하여 평가에 필요한 양적, 질적 자료 확보
- ☐ 사업 현장 실사 및 관찰에 따른 사업 결과 파악
- ☐ 현지 사업 관련 2차 문헌자료 수집

#### 나. 조사범위

- ☐ NITA 본부의 Director General, NITA Athi River의 훈련소장과 교사, 재학생, 졸업생, 고용기업을 비롯한 주요 이해관계자와의 대면조사 수행
- ☐ NITA Athi River 훈련소에서 수행된 사업 내용 직접 관찰

### 2. 조사단 구성

- ☐ 사후평가를 위한 조사단 구성 및 역할은 아래와 같음

[표3]. 현지 사업지 방문 조사단

성명	소속 및 직위	담당 업무
김병초	한국외대 교수 (공동연구원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업수행기관 관계자 면담 및 업무협의</li> <li>○ 사업추진 배경 및 사업대상지역 현황 조사</li> <li>○ 사업의 적절성 분석</li> <li>○ 성과관리 프레임워크 및 평가지표 수립을 위한 자료 확보</li> <li>○ 조사 결과보고서 작성</li> </ul>
배나연	한국외대 박사과정 (연구보조원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업수행기관 관계자 면담 및 업무협의 보조</li> <li>○ 수혜자 대상 인터뷰 실시</li> <li>○ 조사 결과보고서 작성</li> <li>○ 관련 행정업무 담당</li> </ul>
Naomi Zani	현지 전문가	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 설문조사결과 원본 데이터 저장 및 전달</li> <li>○ 2차 데이터 자료 확보 및 전달</li> <li>○ 연구팀의 현지 출장 지원</li> </ul>

### 3. 현지 조사 방법

- ☐ 현장 실사 및 질적 조사(인터뷰): 사업대상지 및 사업의 수혜자를 대상으로 대면 인터뷰 실시
- ☐ 현지 관계자 면담: 사업 수행과 관련된 주요 이해관계자 집단과의 면담·회의를 통해 사후평가를 위한 현지조사 수행

### 4. 일정 및 주요활동

- ☐ 조사기간: 2022년11월 5일 ~ 2022년 11월 11일, 약 4박 7일 실시
- ☐ 조사지역: 케냐 2개 지역(Nairobi, Athi River) 및 3개 기관(NITA, NITA Athi River, SAD)
- ☐ 현지조사 일정 및 주요 활동

[표4]. 현지 사업지 방문 및 조사 일정

일 시		장 소	주요활동
11월 5일	23:50	이동	인천 출발



11월 6일	05:05	이동	Dubai 도착
	09:35~13:45	이동	Nairobi 도착
	15:00	Nairobi	현지 전문가와 연구진 회의
11월 7일	10:00~12:50	Nairobi	NITA 방문 및 Director General 인터뷰
	13:00~17:00		졸업생 고용기업(SAI) 방문 및 인터뷰
11월 8일	10:00~12:00	Athi River	NITA Athi River 방문 및 훈련소장 인터뷰
	13:00~14:00		NITA Athi River 졸업생 인터뷰
	14:00~17:00		지원된 건물 및 장비 직접 관찰
11월 9일	10:00~13:00	Athi River	NITA Athi River 방문 및 교사 인터뷰
	14:00~17:00		NITA Athi River 재학생 인터뷰
11월 10일	11:00~14:00	Nairobi	현지 전문가와 연구진 회의
	18:15	이동	Nairobi 출발
11월 11일	00:30	Accra	Dubai 도착
	03:30~16:50		인천 도착

□ 조사참여자는 아래와 같음

[표5]. 인터뷰 및 설문조사 대상

조사방법	조사 대상		인원
	소속	직급 및 성명	
인터뷰	NITA	Director General, Stephen Ogenga	1
	NITA Athi River	훈련소장, Zakayo Mutonga	1
	NITA Athi River	교사	10
	NITA Athi River	재학생	11
	졸업생 (NITA Athi River 자동차 정비소, Ramco 그룹의 SAI 기업)	직원, Zipporah Muli 직원, Jeremiah Koskey	2
	고용기업 (Ramco 그룹의 SAI 기업)	매니저, Alex Mwaura	1

조사방법	조사 대상		인원
	소속	직급 및 성명	
설문조사	NITA Athi River	교사	16
	NITA Athi River	재학생	32

### III 사업 추진 배경 및 조사 결과

#### 1. 국가 발전계획 및 직업훈련 관련 정책

##### 가. 국가개발정책

- ☐ 케냐는 2008년 중장기 경제개발목표인 ‘Kenya Vision 2030’을 수립하여 경제적·사회적·정치적 측면에서의 발전을 통해 중진국 진입을 위해 노력 중임.
- ☐ 제3차 중기계획(2018-2022)을 추진 중임. 중점적으로 발전시켜 나갈 산업분야로 농축수산업, 제조업, 관광업, 무역업, 금융서비스, BPO(Business Process Outsourcing), 석유 및 천연자원, 블루이코노미 등 총 8개 산업 부문을 선정하였음.

##### 1) 케냐 비전 2030

- ☐ 2008년부터 시행되고 있는 케냐 비전 2030은 매년 GDP 10% 경제 성장을 달성하여 2030년에는 중소득국가로 진입하겠다는 내용을 골자로 하고 있음.

[표 6] 케냐 비전 2030의 10대 과제

	과제	달성목표
1	거시경제 안정	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 낮은 물가상승률과 실업률 달성</li> <li>▪ 정부 부채율 감소</li> <li>▪ 환율 안정 및 저금리 실현</li> </ul>
2	지속적인 거버넌스 개혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 사회 전반적 부패 척결</li> <li>▪ 정부 조직 효율화</li> </ul>
3	빈곤계층 부 창출기회 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 빈곤층의 자립 기회 부여를 위한 교육 인프라 개선</li> <li>▪ 부의 재분배 추진을 통한 사회 통합 달성</li> </ul>
4	사회간접자본	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 도로, 철도, 항만, 공항, 통신 등 사회 인프라 개</li> </ul>

	과제	달성목표
	육성	선 노력을 정부의 최우선 과제로 추진 ▪ 중점 산업 육성의 기본 토대 마련
5	전력 분야 개선	▪ 지방 전력 공급 수준 개선을 통한 삶의 질 개선 ▪ 산업용 전력 가격 인하를 통한 제조업 육성
6	과학, 기술 및 혁신(STI)	▪ 국가 R&D 역량 강화 및 기술 인력 육성
7	토지 개혁	▪ 공정한 토지 관리 및 소유권 명확화
8	인적 자원 개발	▪ 세계 시장에서 경쟁력을 갖춘 인적 자원 육성 ▪ 노동 생산성 강화
9	치안 강화	▪ 안전한 사회 구현을 통한 투자, 산업 활동 활성화
10	공공분야 개혁	▪ 공공 분야의 효율성 강화와 대 국민 서비스 질 제고

☐ 발전전략 내 세부분야 중 본 평가대상 사업은 ▲거시경제 안정, ▲빈곤계층 부 창출기회 확대, ▲과학, 기술 및 혁신, ▲인적 자원 개발 등 상당수의 과제에 부합하는 사업이었다고 할 수 있음.

## 2) 제3차 중기계획 (2018-2022)과 Big 4 과제

☐ 케냐는 1차(2008-2012), 2차(2013-2017)에 이어, 제3차 중기계획을 실행 중임.

[표 7] 제3차 중기계획(2018-2022)의 9대 주요 분야

	주요 분야		주요 분야
1	인프라 개발	6	노동·고용 창출
2	ICT 육성	7	국가 가치 및 윤리 확립
3	과학·기술·혁신(STI) 촉진	8	가뭄에 따른 재난 해소
4	토지 개혁	9	안보·평화 구축 및 갈등 해결
5	공공분야 개혁		

☐ 케냐는 Vision 2030과 당면한 주요과제인 Big 4를 함께 추진 중임. Big 4에는 ①제조업 활성화 ②안정적 식량공급 ③보건의료서비스 확대 ④서민형 주택보급 확대이 있음.

- 세부목표는 2022년까지 ①GDP 대비 제조업 비중 15%로 확대, ②최소 50만 개의 신규 주택 공급, ③전 국민 앞 보편적 의료 보장 제공, ④전

국민의 식량 안보 보장 및 영양 개선임.

- 본 평가대상 사업이 자동차 공학, 전기전자공학, 기계공학, 판금, 배관 등의 제조업과 ICT 분야 교육을 지원 및 인력을 양성한다는 점에서, 제3차 중기계획의 ▲ICT 육성, ▲과학·기술·혁신(STI) 촉진, ▲노동·고용 창출의 분야와 연관되며, 특히 케냐의 주요 산업이자 Big 4에 해당하는 제조업에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 기대할 수 있음.

## 나. 직업훈련 분야 현황 및 전략 모델

### □ 직업훈련 분야 현황(2013~2017년 기준)

- NITA 훈련소에서 168,213명의 노동자가 다양한 부문에서 훈련을 제공받음
- 월드뱅크의 케냐 청년 고용 기회 프로젝트(Kenya You Employment and Opportunities Project)로 2,514명의 청년이 훈련 받음
- 자동차, 건축, 전기, 기계, 섬유의 5개 부문에서 58개의 역량 표준 개발
- 26개의 새로운 커리큘럼 개발 및 13개의 기존 커리큘럼 검토

### □ 2018~2022년 NITA 전략 모델

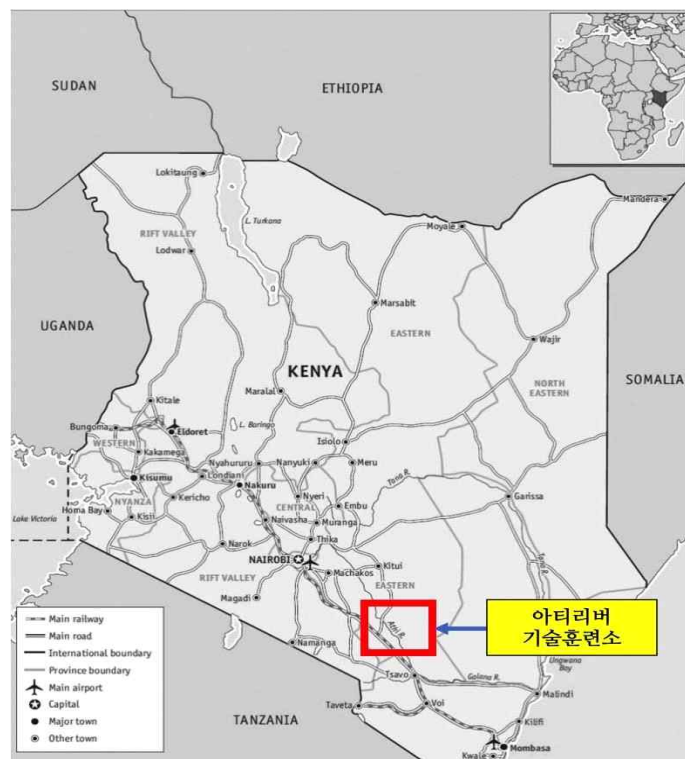
- 비전 : 산업 발전을 위한 글로벌 역량과 충분한 노동력
- 미션 : 생산성 향상을 위한 산업 훈련 품질을 촉진 및 규제
- 핵심 가치
  - 1) 고객 중심
  - 2) 진실성, 투명성, 책무성
  - 3) 창의력과 혁신
  - 4) 평생 학습
  - 5) 이해관계자 연계
  - 6) 공정성과 접근
- 전략적 목표

- 1) 산업 훈련의 규제 : NITA의 역할 강화, 직업훈련의 품질 보증 능률화
- 2) 산업 기술 개발 : 생산성 향상과 역량 개선을 위한 충분한 기술 개발, 비공식 부문(미취업자 대상)의 직업훈련 주류화
- 3) 자원 동원 : 직업훈련 프로그램의 재정적 지속가능성 향상
- 4) 조직적 능력 개발 : NITA 조직 내 생산성이 높고 능숙한 노동력 보장, 거버넌스와 협력 강화

## 2. 사업대상지역 현황

### 가. 대상지역 일반현황

□ 사업 대상지역의 위치를 나타낸 지도



#### 1) Athi River

□ 사업실시지역으로 선정된 케냐 마차코 카운티의 아티리버는 수도 나이로비에서 약 30km 떨어진 지역으로 접근성이 좋으며, 아티리버 수출가공지

역(Export Processing Zone)과 인접함

- 케냐정부는 케냐 산업화 계획의 일환으로 1990년 EDCF 앞 아티리버(Athi River) 기술훈련소 건립사업(1차) 지원 요청을 하였으며, 1997년도 완공 후 동 훈련소는 2000년 10월 정식 개원하였음.
- 인구 : 81,302명 (2019년)

## 나. 대상지역 산업 현황

□ 주요 산업 :

- 시멘트 공장, 제철소, 정유 공장, 섬유 공장 등 공장 단지가 아티 리버 지역 및 아티 리버 지역과 인접한 EPZ(Export Processing Zone)에 발달되어 있음
- 또, 아티리버 지역이 몸바사 항구에서 나이로비와 내륙지역으로 가는 메인 로드와 있고, 최근에는 고속도로도 건설되어 더욱 접근성이 좋은 지역으로 떠오르고 있음

## 3. 유사사업 추진 현황 및 결과

□ EDCF 기술훈련소 건립 사업(1차 사업)

- 본 사업은 본 평가 대상 사업인 ‘기술훈련소 확장 개선 사업’을 선행하여 1차로 수행되었던 사업임
- 케냐 정부가 산업기반 확충과 기능인력 확보를 위한 ‘케냐산업화 계획’의 일환으로 1990년 우리나라에 기술훈련소 건립사업(1차 사업)에 대한 EDCF 지원을 요청하여 시행되었음
- 2007년 기준 등록학생수 350여 명에 교직원수가 50여 명으로 케냐 최고 시설의 직업훈련소로 평가

[표8] EDCF 기술훈련소 건립 사업

총 사업비용	○ 15.5백만 달러 / 차관 한도 10,994백만원 (14.4백만 달러)
주요내용	○ 전기, 전자, 자동차, 기계 등 5개 학과와 기숙사 등 부속건물의 기술 훈련소 건립 및 기자재 공급

#### □ KOICA 국가산업훈련청(NITA)역량강화 사업

- 본 사업은 케냐 NITA 몸바사(Mombasa)의 5개 공과(냉동조, 자동차, 기계, 전기 전자, ICT)를 개보수 및 훈련 장비를 지원하였고, 패션디자인 공과와 건축 공과에도 추가적으로 훈련 장비를 제공
- 본 사업의 산출물로 2016-2020 액션플랜이 있는데, 이는 NITA에서 기 수립한 Strategic Plan 2013-2016의 후속전략으로, NITA 재정 및 예산확보 체계(연도별 예산 분배 방안), 부서별 업무분장 및 핵심과제 개발, 부서별 역량수요 확인 및 역량 강화 방안, NITA 산하 5개 훈련센터의 향후 운영방안, 교수진 확보 및 교육훈련방안 등을 내용으로 함

[표9] KOICA 국가산업훈련청(NITA)역량강화 사업

사업목표	○ 케냐 국가산업훈련청(NITA) 마스터플랜 수립을 통해 ICT 기반의 국가산업훈련 정보화시스템을 구축하고 관련된 산업훈련 및 관리역량의 효율성 제고
사업기간	○ 2014~2021
총 사업비용	○ 400만 달러
주요내용	○ 2016-2020 액션플랜 수립 ○ 현지연수 및 초청연수, 전문가파견 ○ 몸바사 훈련센터(MITC) 개보수 및 기자재 지원



□ KOICA 베트남 산업기술학교 교육역량 강화사업

- 성과목표는 실시협의과정에서 PDM(Project Design Matrix)로 만들어지는데, 본 사업은 PDM을 통해 궁극적인 성과목표를 설정 및 관리하였고, 사후평가 시 이를 다시 분석하여 평가한 참고 사례임
- 본 사업은 만족도뿐만 아니라, 대부분의 효과성 및 효율성 지표가 매우 높은 것으로 확인되었는데, 여기에는 베트남 내 다른 유사 교육기관에 비해 질적 수준을 높인 것이 성공 요인으로 작용한 것으로 파악됨

[표10] KOICA 베트남 산업기술학교 교육역량 강화사업

사업목표	○ 직업교육훈련 기반구축을 지원하여 기능인력 양성을 통한 고용창출 및 경제발전에 기여
사업기간	○ 2007~2008
총 사업비용	○ 230만 달러
주요내용	○ 시설 건축, 기자재 지원 ○ 연수생 초청, 전문가 파견, 기타

#### 4. 사업기대효과 및 영향력

□ NITA Athi River의 재정자립도 제고 및 직업훈련 품질 개선

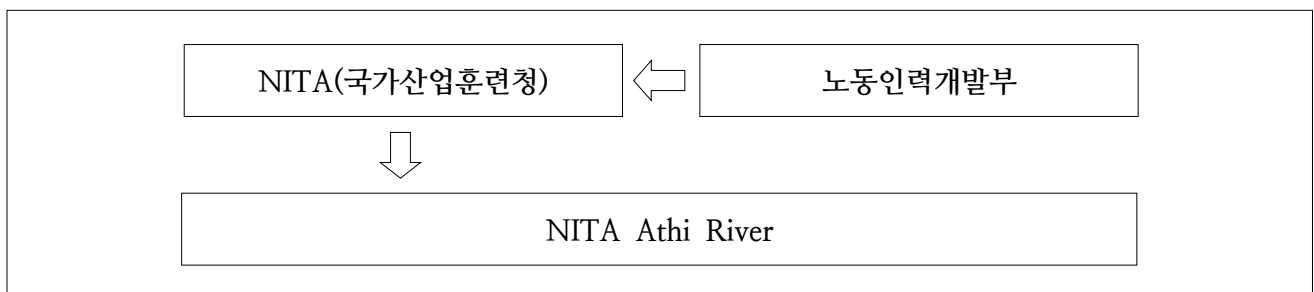
- 수익창출 부문 강화로 동 훈련소의 재정자립도 제고를 통한 지속가능성 확보
- 실습실 리모델링 및 신식 장비 공급으로 직업훈련 품질의 향상
- 최근 유관기관으로부터 단체연수에 대한 수요가 급증하는 등 정상궤도에 진입하고 있는 동 훈련소의 기능 확충

□ 실업 문제의 개선 및 국가 경제적 발전에 기여

- 수원국은 농업과 제조업 분야에서 현재 약 30% 내외의 실업률을 보이고 있으며, 그 중 청년 실업은 약 40%에 이르고 있어 실업문제가 심각한 사회문제로 제기되어 왔으므로, 이런 맥락에서 직업교육이 수원국내에서 갖는 사회·경제적 의미는 매우 크다고 하겠음
- 미취업 청년들에 대한 국제적 수준의 직업훈련 기회 제공을 통해 청년 실업문제를 완화
- 기술인력 확충에 따른 생산성 향상으로 빈곤감소 및 지속가능한 경제·사회발전에도 기여

## 5. 사업 추진체계 및 주요 이해관계자

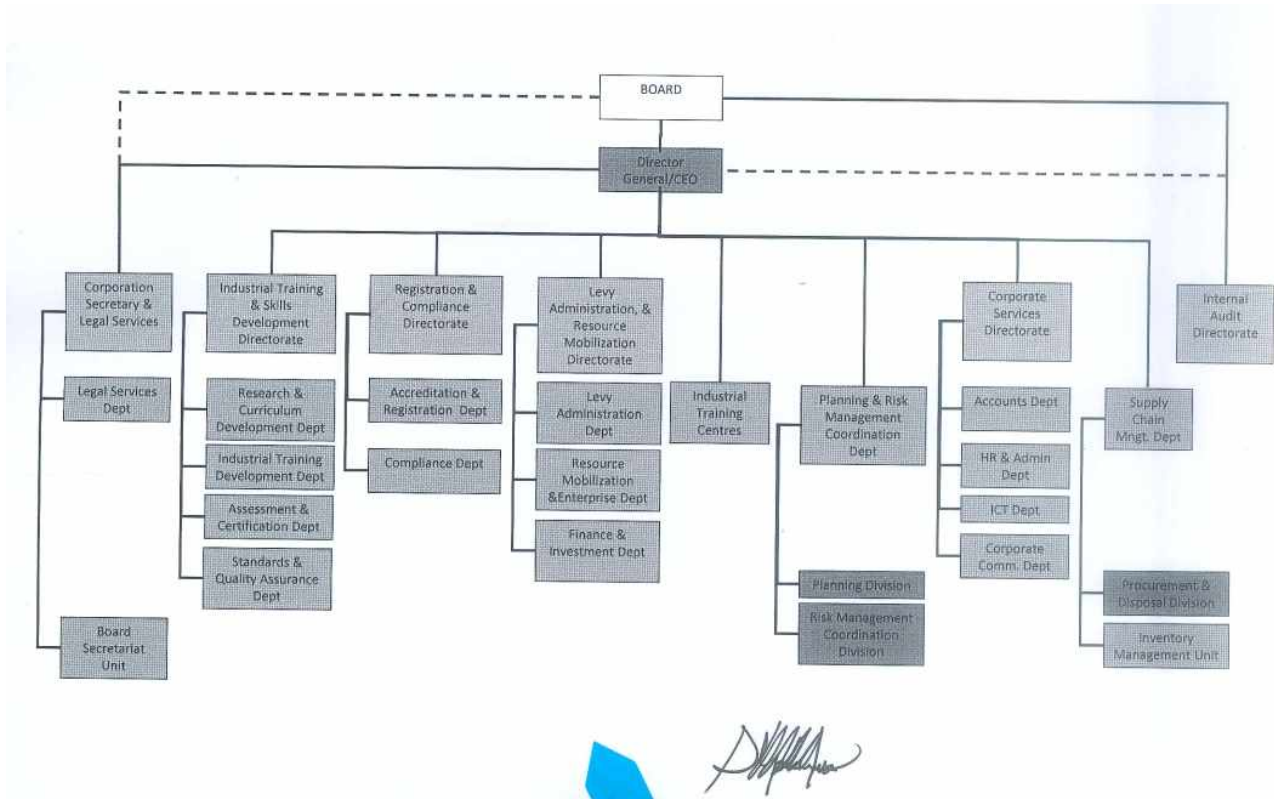
□ 사업 추진체계



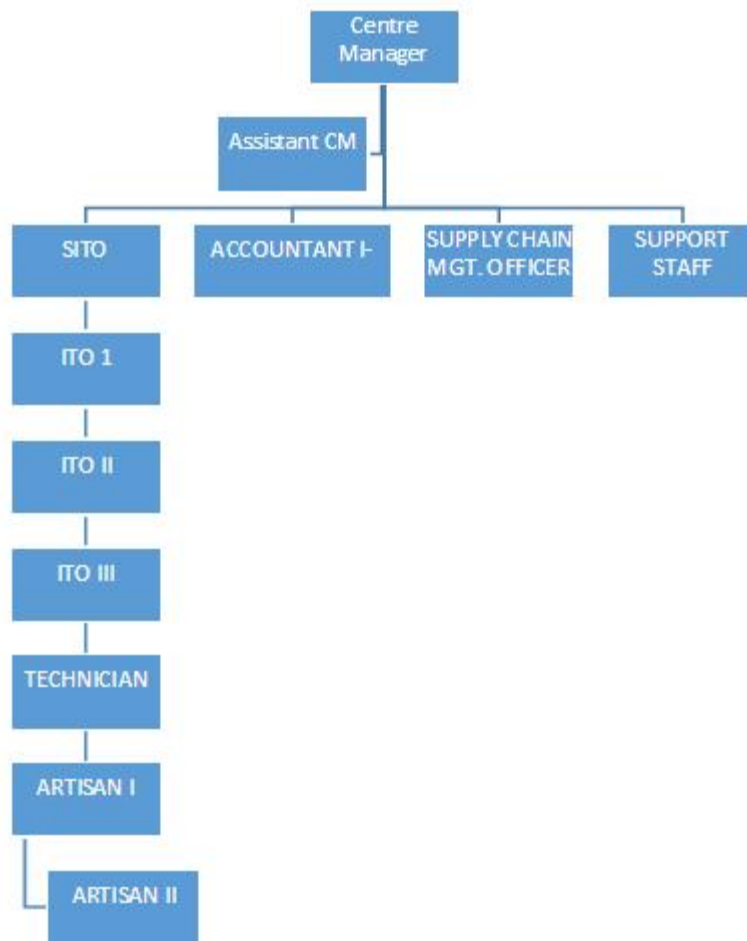
- 노동인력개발부 : 국가 직업훈련 분야를 총괄하는 정부 부처
- NITA : NITA 훈련소들을 모두 관장하는 노동인력개발부와 분리된 별도의 독립 기관
- NITA Athi River : 본 사업 대상지로 NITA 산하의 훈련소

□ 주요 이해관계자

- NITA



- NITA Athi River



#### □ 주요 수혜자

- 1) NITA Athi River의 재학생
- 2) NITA Athi River의 졸업생
- 3) 졸업생의 고용기업

## 6. 기대성과 및 성과측정 가능 자료

### ☐ 성과 측정 및 평가 활용 자료

- 본 평가대상 사업의 2007년 심사보고서
- 본 평가대상 사업의 2019년 완공평가 보고서
- NITA 전략 플랜 2018-2022
- NITA service charter
- NITA Athi River의 커리큘럼, 입학률, 졸업률, 취업률 등 운영 관련 데이터
- 이해관계자 인터뷰
- 교사, 재학생 설문조사
- 장비 체크리스트
- KOICA 베트남 산업기술학교 교육역량 강화사업 사후평가 보고서

## 7. 이해관계자별 인터뷰 조사 결과

### ☐ NITA, 훈련원 재학생, 선생님, 졸업생 등을 인터뷰하였고 NITA 담당자 및 재학생의 인터뷰 내용을 효과성 위주로 요약하면 아래와 같음. 그 외 자세한 인터뷰 내용은 회의록에 기술함

### ☐ NITA:

- Athi River는 케냐에서 기술 훈련을 위한 중요한 자원 훈련소가 되었고, 기관 간에 부족한 시설과 자원을 공유하는 이상적인 사례를 보여주었음. NITA Athi River의 시설 이용을 요청하는 기관과 단체의 수가 엄청나게 증가하였으며, 이 사업은 케냐에서 전력 및 가스, 발전소, 송전선, 건설 산업, 제조, 상/하수도, 교육, 광산 및 제조 및 항만과 같은 분야에서 훈련된 인력을 배출하고 있음.
- Athi River는 건설 산업에서 훈련된 인력을 생산하고 홈케어 관리(Homework Management) 과정에서 훈련된 인력을 중동 지역으로 수출하는 빅4 의제 달

성에 큰 영향을 미치고 있음

□ 재학생:

- 타지에서도 찾아올 만큼 본 훈련소가 유명하고, 훈련소에 크게 만족하는 편
- 그러나 기대치가 매우 높았기에, 기대치에 비해서는 75% 수준으로 만족
- 특히 Automotive 전공은 아주 희귀한데 NITA Athi River에는 존재한다는 것이 큰 강점
- 학생들에게 실용적인 기술을 제공하지만 이론적인 측면에서는 수준이 낮음
- 기숙사는 숙식을 모두 제공하고 있으며, 비용도 자취하는 것에 비해 더 저렴함
- 여자 기숙사는 80% 만족 : 현재 물 부족과 가끔 발생하는 정전을 제외하면 매우 만족스러움
- 다른 기관과 비교하여 우수한 스킵 설정
- 산업과도 연결되고, 투자자와 기부자 및 멘토를 유치하여 커리큘럼을 형성하기 때문에 크게 도움이 됨
- 교사들의 역량이 높고, 장비가 좋아서, 크게 도움이 됨
- 학습에 적합한 환경 - 기숙사 시설, 강의실, 워크샵, 현장 행사, 매점
- 다른 사람들에게도 본 훈련소를 크게 추천할 마음이 있음

## V 종합의견

□ 결론

- 본 사업이 케냐 직업훈련 분야를 리딩하고 있는 NITA에서 가장 진보된 훈련소 중 하나로 인식되고, 시범기관으로서 성공적인 사례를 보여준 것으로 파악됨
- 총 6개 이해관계자 집단과의 면담과 설문조사를 통하여 NITA Athi

River의 현황 및 평가, 영향력을 심도 있게 파악하였음.

○ 본 현지조사를 통하여 이해관계자별 본 사업에 대한 만족도 및 영향력을 면밀히 파악할 수 있었음.

○ 한편, 사후평가 시점에서 성과관리 프레임워크를 수립하고 이를 분석하기 위해서는 당시 자료가 필요한데, 이 자료가 충분하지 않아 평가가 가능한 방안에 대해 면밀한 검토가 필요해 보이며, 마찬가지로 사업 수행 시점에서 평가되어야 하는 효과성, 효율성에 관한 자료도 확보할 수 있는 데 한계가 있었음

#### □ 향후계획

○ 인터뷰 내용과 설문조사 등을 통해 수집한 자료에 대한 심층적 현황 이해 및 분석을 통한 성과관리 프레임워크 수립 및 DAC 기준 평가 결과 도출

○ 유사사업 프로젝트, 특히 한-베 베트남 산업기술학교 교육역량 강화사업 사후평가 보고서에서의 성과관리 프레임워크의 개발 및 평가에 활용

○ 교훈점 및 제언 도출