

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

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

3. 평가대상사업 개요

가. 우간다 교육개선사업

☐ 사업 개요

구 분	내 용
사업명	우간다 교육개선사업
지원금액 / 총사업비	26,802천 달러 / 29,641천 달러* * AfDB가 참여한 협조용자 사업 (Parallel, 총 협조용자 사업비 121,541천 달러)
차관종류	개발사업차관
차주 / 사업실시기관	우간다 정부(재무기획경제개발부 : Ministry of Finance, Planning and Economic Development) /우간다 교육체육부(Ministry of Education and Sports)
사업목적	○ 우간다의 산업 수요에 부응하는 전문 기능인력 및 훈련교사 양성 으로 일자리 창출 및 소득증대를 도모하고, 궁극적으로 우간다의 빈곤퇴치 및 경제발전 기반을 구축
사업지역	○ 우간다 이강가, 아루아, 마신디, 무벤데 및 카능구 지역
사업범위	○ 5개 지역 기술학교* 건물 신축·개보수, 교육용 기자재 공급, 교육·훈련(초청교육 및 전문가 파견) * 학교명(지역) : 이강가 기술학교(이강가), 아루아 기술학교(아루아), 키란동고 기술학교(마신디), 무벤데 기술학교(무벤데), 냐카타레 기술학교(카능구)
사업추진 경과	○ 지원방침 결정 : '10. 9월 ○ 차관계약 체결 : '12. 10월 ○ 구매계약 체결 : '14. 12월 ○ 사업완공보고서 접수 : '18. 7월 ○ 완공평가 실시 : '19. 8월

□ 사업 추진배경

- '97년 '초등교육 보편화정책(Universal Primary Education)' 실시^{따라} 우간다 내 초등교육 이수자가 급증하였으며, 중등 및 기술교육에 대한 수요도 증가하였음.
- 이에 우간다 정부는 중등 교육시설 확충 및 교육인력 양성을 위해 '중등 교육 보편화정책(Universal Post Primary Education and Training, UPPET)'을 수립하였으며, UPPET의 본격적인 추진을 위해 AfDB(African Development Bank) 앞 지원을 요청하였음.
- AfDB는 우간다 교육부문 개발을 위해 추진된 '1~3차 교육개선 프로그램(Education I ~III Program)*'에 이어 '4차 교육개선 프로그램(Education IV Program)'을 추진하였으며, '08년 11월 동 프로그램을 승인하였음.

* Education I, II Program : 초등교육(Primary) 개선 프로그램
Education III, IV Program : 중등교육(Post Primary) 개선 프로그램

- 한편, 우간다 내 낙후되어 있는 기술교육기관들에 대한 개선 필요성이 제기됨에 따라 우간다 정부는 5개 기술학교에 대한 개선 사업 추진을 결정하고, 기승인된 AfDB의 4차 교육개선 프로그램의 틀 안에서 EDCF 앞 지원을 요청함.

□ 성과관리 프레임워크(舊 성과평가지표¹⁾)

디자인 요약	사업수행 목표 / 지표	출처	가정 / 기회
Impact (중장기 성과) ²⁾	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정규과정 졸업률 : 정원의 80% 이상 ▪ 졸업생 취업률 : 졸업자의 80% 이상 ▪ 정규과정 중도 탈락률 : 재학생의 20% 이하 	교육체육부 연차보고서	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 가정 <ul style="list-style-type: none"> - 지역사회 및 산업체와 유대강화 - 충실한 교육과정 운영 ▪ 위험요소 <ul style="list-style-type: none"> - 우간다 경제발전 침체
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 산업체 재직 근로자 능력 향상을 위한 재교육 실시 : 연 4회 ▪ 지역주민대상 컴퓨터 교육 : 연 2회 	또는 학교별 연차보고서	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 수익사업 : 학교 운영비의 20% 확보 		

디자인 요약	사업수행 목표 / 지표	출처	가정 / 기회
Outcomes (단기성과)³⁾	<ul style="list-style-type: none"> 정규과정 입학률 : 정원의 80% 이상 단기과정 입학률 : 정원의 70% 이상 교사확보율 : 정원대비 90% 이상 	교육체육부 연차보고서 또는 학교별 연차보고서	<ul style="list-style-type: none"> 가정 <ul style="list-style-type: none"> 정부의 재정지원 학교홍보 강화 위험요소 <ul style="list-style-type: none"> 장비관리 부실 학생관리 부실
Outputs (산출물)⁴⁾	<ul style="list-style-type: none"> 5개 기술학교 건물 신축 및 개보수 <ul style="list-style-type: none"> 신축 면적 : 17,195㎡ 개보수 면적 : 5,870㎡ 장비 및 설비 확보 : 303종 11,890점 훈련교재 공급 및 개발 관리자(10명) 및 훈련교사(25명) 능력 향상을 위한 연수 기술학교 운영자문을 위한 전문가 파견 	사업완공 보고서 (PCR)	<ul style="list-style-type: none"> 가정 <ul style="list-style-type: none"> 원활한 사업수행 위험요소 <ul style="list-style-type: none"> 건축시공 지연 저급한 장비공급 초청교육내용 부실 전문가 자질 저하
수행활동(Activities with Milestones) <ul style="list-style-type: none"> 사업수행을 위한 컨설팅 서비스 : 사업 설계, 입찰 지원, 건축 설계 및 감리 등 장비 및 건축시공을 위한 입찰 장비/설비 공급 및 건물 신축/개보수 한국전문가 파견 			
투입액(Inputs) <ul style="list-style-type: none"> EDCF : USD 26,802,355 (90.4%) 우간다 정부 : USD 2,838,516 (9.6%) 			

- 주: 1) 심사 당시 설정된 성과관리 프레임워크로, 필요시 성과지표 및 목표치의 적절성 검토 후 재 설정 및 평가 필요
- 2) 사업 완공 후 3~5년 이후에 달성이 기대되는 목표
- 3) 사업 수행의 결과로서 얻을 수 있는 물리적 산출물 또는 서비스 등
- 4) 사업 완공 시점에서 달성이 기대되는 목표

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

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

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. 우간다 교육개선 사업에 대한 이해

1. 문헌조사 범위

☐ 총 34건에 대한 문헌 검토를 실시하였으며 검토한 문헌목록의 세부 분류는 다음 [표 1]~[표 4]와 같음.

[표 2] 우간다 검토 문헌 발간기관별 분류

국가	분류	발간기관/웹사이트	검토 문헌
우간다	국내공여기관	한국수출입은행	3건
		KOICA	4건
	해외공여기관	JICA	1건
		UNESCO	3건
		WorldBank	2건
	수원국 정책 문서	우간다	7건
	공여국 정책 문서	국내 관계부처	7건
	기타	기타 발간처	7건

2. 문헌조사 실시자료 세부 목록

1) 정책 문서

[표 3] 정책문서 조사내역

	구분	자료명	발행기관명	연도
1	우간다	Uganda Education Strategy	Ministry of Education and Sports	2007
2		Skilling Uganda BTNET Strategic Plan	Ministry of Education and Sports	2011
3		Brief on the Second National Development Plan	Ministry of Finance, Planning and Economic Development	2015
4		The Technical Vocational Education and Training Policy	Ministry of Education and Sports	2019
5		Uganda TVET profile by Norway	Norway	2019
6		Result Report Support to Skilling Uganda	Belgium	2020
7		Uganda TVET Country Profile	UNESCO	2022
8	국내	우간다 직무능력기반 직업기술교육훈련 역량강화사업 예비조사 결과보고서	KOICA	2019
9		우간다 타 공여기관 지원동향 분석을 통한 우리나라의 대 우간다 교육지원 전략 연구	KOICA	2019
10		우간다 산업수요기반 직업기술교육훈련 역량강화사업	KOICA	2019

2) 유사 사업 자료

[표 4] 유사 사업 조사 내역

	구분	자료명	발행기관명	연도
1	사후평가	방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화 사업 사후평가 보고서	KOICA	2012
2	사후평가	스리랑카 니야가마 국립직업훈련원 개선사업 사후평가보고서	한국수출입은행	2013
3	사후평가	니카라과 직업훈련소 확충사업 사후평가	한국수출입은행	2015
4	사후평가	베트남 직업훈련분야 평가	한국수출입은행	2017
5	종료평가	End of Project Evaluation for FCA BTNET Skills Training for Refugee and Host Community Youth in Rwamwanja Refugee Settlement	FCA	2017
6	종료평가	TVET-Ledaing instotution's expansion of human resource and skilled workforce development for industrial sector in Uganda Project Completion Report	JICA	2021
7	사후평가	르완다 직업교육훈련 역량강화사업 종료평가 결과보고서	KOICA	2022

3) 기타 문서

[표 5] 기타 문서 조사내역

	구분	자료명	발행기관명	연도
1	보고서	Uganda Systematic Country Diagnostic: Boosting inclusive growth and accelerating poverty reduction	World Bank	2015
2		Better Education for Africa's Rise II	UNESCO	2017
3		BEAR II Project Formulation report	UNESCO	2018
4		Are our children learning beyond the basic skills? Findings from the 2016 Uwezo Beyond Basic Assessment in Uganda	Uwezo	2018
5		World Economic Outlook database	International Monetary Fund	2018
6		The World Bank in Uganda Overview	World Bank	2018
7	웹사이트	World Population Prospects 2017 (New York, USA). Available at: population.un.org	United Nations Department of Economic and Social Affairs	2017

3. 평가대상 사업에 대한 이해

가. 국가개황

- (개요) 우간다는 동아프리카 평원지대에 위치한 내륙국으로 동쪽으로는 케냐, 서쪽으로는 콩고민주공화국, 남서쪽으로는 르완다 등과 인접해있음. 전체 인구는 약 4,280만 명(2017년 인구 총 조사 기준)이며 전 세계 기준 34위를 유지하고 있음. 우간다의 출산율은 여성 한 명당 5.9명으로 높은 편에 속하며 (2010~2015년 기준) 중위연령은 15.8세로 세계에서 두 번째로 낮고, 인구는 매년 3.2% 증가하고 있어 2030년에는 6400만 명이 될 것으로 전망됨(UNDESA, 2017). 수도는 캄팔라이며, 언어는 영어와 스와힐리어를 공용어로 채택하여 사용하고 있으나 루간다어나 기타 언어도 사용되고 있음(외교부, 2020).
- (경제규모 및 노동시장) 우간다의 경제는 빠르게 성장하고 있으나, 석유 및 가스 추출 이전에는 농업에 크게 의존하고 있다는 한계가 있었음. 우간다의 GDP는 2000년과 2018년 사이에 3.1% 증가하였으며, 2018년에는 5.9%로 높은 성장률을 보임 (IMF, 2018). 전체 GDP 기여도는 농업이 1/4, 산업이 1/5, 서비스업이 1/2를 차지하였으며 건설업, 도소매업, 정보통신기술이 최근 우간다의 성장을 견인하고 있음.
- 최근 30년간 정치적 안정과 빠른 경제성장에도 불구하고, 우간다의 경제는 여전히 농업에 기초하는 등 양질의 일자리를 거의 창출하지 못하고 있음(Uganda TVET profile, 2019). 우간다 노동시장의 주요 특징은 고용과 취업 기회 부족으로 낮은 교육 수준이 그 원인으로 지적됨. 2016년 기준 우간다 인구 절반은 경제활동이 가능한 연령이었으나, 경제활동이 가능한 인구 중 53%만이 활발히 노동했고 48%가 고용되었음. 노동 참여율은 특히 여성(40%, 남성 56%)과 농촌(48%, 도시 67%)에서 낮았음.

- 인구의 대부분은 농업이나 비공식적 서비스업 등 취약한 고용시장에 종사하고 있으며 기술직은 도시지역에서 20%, 농촌지역에서는 8%로 총 고용의 1/10에 불과할 정도로 희소함(UBOS, 2018).
- **(교육현황)** 교육성과는 우간다의 노동시장과 긴밀한 연관성이 있음에도 불구하고 우간다의 기초 교육 시스템은 청년들이 노동시장에 진입하는데 필요한 기본적인 기술을 갖추지 못하고 있음. 최근 우간다의 초등교육 총 등록비율은 100%를 기록했으나, 초등 5~6학년 아동 중 29%만이 4학년 수준의 글을 쓸 수 있는 등 학습성과는 낮은 것으로 평가됨(Uwezo, 2018).
- 초등교육 이후 중등교육 총 등록 비율은 2017년 기준 28%에 불과함(World Bank, 2018). 낮은 중등 교육 비율에 따라 2016년에는 인구의 24%가 중등교육을 받았으며, 12%만이 중등교육 이후의 교육을 받았음. 농촌 지역의 경우 노동인력의 3/4이 초등교육만 받았거나 정규교육을 받지 못하여 중고등 교육 수준이 낮음

나. 사업 수행배경

- 우간다는 1997년도 초등교육 보편화정책(Universal Primary Education)의 실시예 따라 지역 내 초등교육 이수자가 급격하게 증가함에 따라 이후 중등 및 기술교육에 대한 수요가 증가하였음. 이에 우간다 정부는 초등교육에 이어 중등 교육시설의 확충과 교육인력 양성을 위해 중등 교육 보편화 정책(Universal Post Primary Education and Training, UPPET)을 수립함.
- 우간다 정부는 UPPET 본격 추진을 위해 AfDB(African Development Bank)에 Secondary 교육 부문 지원을 요청하였으며, AfDB는 우간다 교육부문 개발을 위해 4차 교육개선 프로그램을 추진 및 승인하였음. AfDB는 우간다 교육부문 개발을 위해 Education I~III Program*을 기추진한 바 있으며 직업훈련교육이 포함된 Education IV Program을

2008년 11월 승인하여 추진하였음. Education IV Program은 우간다 내 42개 중학교 및 5개 기술학교의 개선, 학교 운영 및 교사 능력향상을 포함하고 있음.

* Education I, II : 초등교육(Primary) 개선 프로그램

Education III, IV : 중등교육(Post Primary) 개선 프로그램

Education V(준비중) : 고등교육(Tertiary) 개선 프로그램

- AfDB는 2008년 8월 EDCF 측으로 Education IV Program에 참여 의사를 문의하였으며 2009년 4월 Education IV Program 중 특히 직업훈련 교육 부문에 (5개 기술학교 개선) 참여를 제안함. 이에 EDCF는 AfDB의 4차 교육개선 프로그램의 틀 안에서 협조용자 사업으로 우간다 내 5개 기술교육기관에 대한 지원을 실시 함.

다. 사업 규모 및 내용

- (사업목적) 우간다 교육개선사업은 우간다 내 5개 기술학교를 개선함으로써 우간다의 산업수요에 부응하는 양질의 기능 인력과 훈련 교사의 양성하는데 있음. 이는 궁극적으로 우간다 고용시장 및 산업화에 기여하고자 함.
- (사업대상지) 사업실시지역으로 선정된 이강가, 아루아, 마신디, 무벤데, 카농구는 수도 캄팔라로부터 지리적으로 멀리 떨어진 (최소거리 125km) 교외 지역으로 주요 산업은 농업 및 제조업, 관광임. 사업이 실시된 5개 기술학교의 위치와 학교명은 다음과 같음.

<그림 1> 우간다 사업대상지역



- (사업내용) EDCF에서는 5개 기술학교의 건물(강의실, 기숙사, 행정실 등) 신축 및 개보수, 교육에 필요한 기자재 및 장비 공급, 한국초청교육, 전문가 파견, 입찰-구매-시공-감리 전반에 관한 컨설팅 서비스를 제공을 계획 및 실시하였음.

[표 5] 우간다 교육개선 사업의 사업내용 및 주 산출물

구분	계획	실제
건물 신축 및 개보수	<ul style="list-style-type: none"> - 교실, 실습실 등 교육시설 신축 및 개보수 * 이강가 기술학교 : 480명 양성, 8개 교육과정 * 아루아 기술학교 : 480명 양성, 10개 교육과정 * 키란동고 기술학교 : 480명 양성, 8개 교육과정 * 무벤데 기술학교 : 480명 양성, 8개 양성과정 * 냐카타레 기술학교 : 480명 양성, 8개 교육과정 - 행정실, 기숙사, 식당, 창고(Warehouse) 등 신축 및 개보수 	좌동
훈련장비 및 설비 공급	<ul style="list-style-type: none"> - 각 학과별 기술교육을 위한 장비 및 설비공급 * 기계, 자동차, 전기전자, 배관용접, 정보통신(ICT), 조적미장과, 목공가구제작과, 봉제과 8개 학과에 대한 교육기자재 공급 - 행정실, 기숙사, 식당 등에 필요한 기자재 및 시설 공급 	좌동
한국 초청교육	<ul style="list-style-type: none"> - 직업훈련 정책입안자, 학교 관리자 한국초청 교육 - 기술훈련교사 한국초청교육 	좌동
전문가 파견	<ul style="list-style-type: none"> - 한국 직업훈련 전문가 파견 - 기술학교 운영 및 관리방법 전수 - 신기술 및 장비 유지관리방법 전수 - 커리큘럼 개발 및 교수법 전수 - 사업성과 평가를 위한 자료수립 	좌동
교재개발	<ul style="list-style-type: none"> - 이론교재 공급 - 실습교재 개발 	좌동
컨설팅 서비스	<ul style="list-style-type: none"> - 사업전반 관리 및 감독 - 사업 설계 및 입찰지원 - 건축설계 및 공사감리 - 장비 및 기자재 검수 - AIDS 방지 프로그램 운영 - 초청교육 프로그램 및 전문가 파견 관리 - 사업완공보고서 작성 지원 	좌동

- (사업비) 차관계약은 2012년 10월 16일 체결되어 2013년 2월 6일 발효됨. 총 사업비 약 2천 9백만 달러 중 2천 6백만 달러는 EDCF 차관자금으로 조달하고 나머지 약 3백만 달러는 우간다 정부 자체 예산으로 조달하여 EDCF 차관비용은 총 사업비의 90.4%임.

[표 6] 우간다 사업 자금조달 비율

(단위: 천 미불, thousand U.S. dollars)

	금액	비율
총 사업비용	29,641	100%
EDCF 지원액	26,802	90.4%
우간다 정부 예산	2,839	9.6%

- 차관비용의 세부 사업비 내역은 다음과 같음

[표 7] 우간다 사업 사업비 세부 내역

(단위: 천 미불, thousand U.S. dollars)

	EDCF 비용	우간다 비용
건축(신축 및 개보수)	10,693	-
장비	8,605	-
전문가 파견	917	-
한국초정교육	755	-
교재개발	120	-
컨설팅 서비스	2,098	-
소계	23,188	-
사업관리비	-	429
예비비	3,587	-
차관취급수수료	27	-
제세 및 공과금	-	2,410
합계	26,802	2,839

- (컨설턴트) 사업 컨설턴트는 2013년 04월 22일자로 한국기술대학교 - 도원엔지니어링 컨소시엄이 고용됨.
- (구매, 시공) 본 구매는 2014년 12월 18일자로 대우인터내셔널로 구매계약이 체결됨.
- (사업기간) 사업기간은 차관계약 발효 후 36개월로 계획하였으나 실제로는 52개월이 소요됨. 총 16개월이 지연되었는데, 구매계약 체결 등으로 12개월 지연되었으며 과업범위 변경으로 4개월 지연됨. 최종 사업 완공은 2017년 06월 29일에 이루어졌음. 과업 변경의 경우 우간다 정부에서 기술학교 개선 사업의 완성도 제고를 위하여 2차례 예비비 전용을 요청하였고, 예비비 전용 승인 후 추가과업 실시로 사업기간이 연장됨. 완공평가 제출은 2018년 07월 2일에 이루어짐.

4. 평가대상 국가의 정책 현황

가. 우간다 교육 및 직업훈련 체계

- 우간다의 교육 시스템은 초등교육과 중등교육과정, 고등교육과정인 기술대학, 학사·석사·박사 과정으로 이루어져있으며 (UNESCO, 2011) 전체 교육과정 중 직업훈련은(TVET, Technical and Vocational Education and Training) 중등교육과정과 고등교육과정에 위치하고 있음.
- 우간다 교육 시스템은 초등교육 7년, 기초중등교육 4년, 상급 중등교육 2년, 고등교육 등으로 이루어져있음. 이에 기술 및 직업교육 과정은 중등교육과 고등교육에 속해 있음.

<그림 2> 우간다 교육 시스템



□ 우간다에서는 고등교육 이후의 과정은 공공직업훈련기관에서 관할하고 있으며, 2020년 기준 고등교육 이후의 공공 직업훈련 기관은 131곳임. 자격 및 학위과정은 등록된 사립 기관에서 담당하고 있으며 2020년 기준 670곳에 달함.

□ 우간다 교육개선사업으로 지원된 5개 기술학교는 ISCED3의 기술학교에 해당함.

나. 우간다 직업훈련 정책 및 전략

1) 교육분야 전략계획 (2007-2015)

□ 교육분야 전략계획(ESSP, The Education Sector Strategic Plan)은 1998-2003년 교육 전략 투자 계획을 계승하여 실시되었음. 우간다는 2007년까지 4년 간 7% 이상의 GDP 성장률을 기록함에 따라 거시경제 측면에서 정부는 건전한 경제 기반을 유지하는 것을 목표로 삼게

되었으나, 우간다는 개발목표를 달성하는데 필요한 역량을 갖춘 인력이 충분하지 않다는 문제에 직면하였음.

- 이에 따라 우간다는 2007-2015년 교육분야 전략계획을 통해 초등교육과정 문해력 교육의 부재, 중등교육과정 이후의 취업 및 고등교육을 향한 기술·지식의 부재, 대학 및 기술학교에서 불우한 학생들의 고등교육 기회를 제공하지 못했다는 기존 교육의 문제점을 해결하고자 함.
- 해당 계획은 총 인구, 출생률 및 생존율과 같은 인구통계학적 특성을 바탕으로 실시되었으며 이에 따라 요구되는 학급 수, 교사 및 학생의 비율을 검토하고 해당 정책을 실시함. 또한, 교육부문 전략계획은 물리적 감가상각, 교사진의 사망 또는 퇴직, 투자 및 훈련 등을 통한 추가적인 투입물의 재고손실을 추정함에 따라 비용재조정이 핵심적인 개혁안으로 여겨졌음.
- 우간다는 이와 같은 교육 정책의제를 기반으로 다음과 같은 전략을 설계하였음.

[표 8] 우간다 교육분야 전략계획(ESSP) 목표(2007-2015)

전략목표	세부내용
양질의 교육에 대한 평등한 접근의 증진 및 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 초등학생들이 읽고 쓸 수 있는 기본 능력과 수리능력, 생활능력을 배우도록 도움 - 커리큘럼을 실현가능하고 실용적으로 만들며, 효과적인 교육방법을 채택하고 교사를 교육함
초등교육의 질 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 커리큘럼을 수정하고 교육 및 평가를 개선함 - 자원을 보다 효율적으로 사용함 - 초등교육 이후 부문을 재구성하고 자격체계인 비즈니스, 기술 및 직업 교육 훈련(BTVET)에 집중함
초등교육의 효과 및 효율성 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 자원을 보다 효율적으로 사용하여 초등교육 이후 교육 및 훈련비용을 낮추고 비용부담이 가장 적은 학교와 학생에게 자원을 할당함

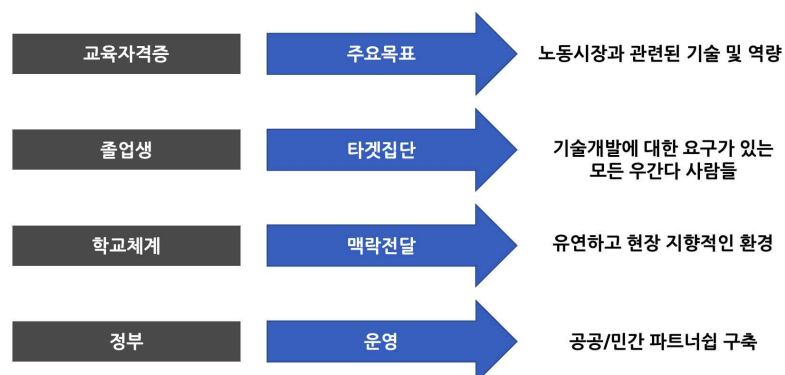
- 초등교육 이후 고등교육을 위한 학업준비와 기술직을 위한 직업훈련사이의 이분화 시스템이 국가개발요구에 부적합하다는 판단에 따라 초등교육 이후의 부문을 재구성하고 직업훈련부문에 집중하고자 함.
- 이중 우간다는 중등 및 고등교육을 통해 빈곤완화에 기여할 수 있는 숙련된 인적자원을 생산하고자 하였으며, 전문화된 인력을 적절한 고등교육 및 연구기관을 통해 배양하고자 하였음. 이에 따라 우간다 정부는 공공 및 민간 자금 조달을 활용하기 위한 파트너십 전략을 개발함.
- 우간다 교육체육부는 교육부문 전략계획을 통해 중등교육 과정 중 2년 또는 3년 과정의 기술교육 프로그램의 전환을 꾀하고 있음.
- 기술교육을 선택한 학생들은 직업훈련 시스템을 통해 우간다 직업 자격 체제 및 인증(UVQF/A, Uganda Vocational Qualifications Framework /Authority)을 이수하고, 직업과 관련된 기술을 습득하기 위한 과정을 이수할 수 있음. 이중 학위취득 없이 기술을 습득하고자 하는 학생에게는 비정규과정(Non-formal Skills Training)을 제공하고 있음.

2) Skilling Uganda 직업훈련 전략 (2011-2020)

- Skilling Uganda 직업훈련 전략은 우간다의 개발 프레임워크인 ‘UGANDA VISION 2025’와 ‘제 1차 국가개발계획(National Development Plan : NDP)’에 의해 공식화되었음. Skilling Uganda 직업훈련(BTVET, Business, Technical and Vocational Education and Training) 전략은 2011년부터 2020년에 걸쳐 달성하도록 설계 되었으며, 주요 목적은 노동시장의 고용 가능한 기술과 역량을 배양하는 것임.

- 2008년 직업훈련법과 우간다 직업 자격 프레임워크 설립(UVQF, Uganda Vocational Qualifications Framework)을 기반으로 2010년 우간다 정부는 World Bank와 벨기에 정부의 지원을 받아 자국 및 국제적 전문가를 통해 연구를 수행하였고 이후 전략계획의 초안을 작성하도록 의뢰함. 이를 통해 분석 및 개념 작업에 있어 다양한 이해관계를 반영할 수 있었으며 직업훈련 시스템 개혁은 국제적 기준에 의해 이루어졌음.
- 우간다는 기존의 기술개발 패러다임을 전환하고 직업훈련 시스템이 교육 하위 부문에서 고용, 생산성 향상 및 성장을 위한 기술개발의 종합시스템으로 부상할 것을 촉구하였음. 기존 우간다 직업훈련에서 4가지 측면의 패러다임 변화가 이루어졌으며 주요목표, 타겟집단, 맥락전달, 운영측면에서의 전환을 꾀하였음.
- 과거 패러다임의 주요 목표는 교육자격의 획득이었으나 이를 노동시장과 관련된 기술 및 역량에 집중하는 것으로 전환하였으며, 기존 졸업생 중심 훈련에서 기술개발에 대한 요구가 있는 모든 자국민으로 대상을 확대하였음. 또한, 학교 중심 체계에서 현장 지향적인 환경을 구축하기 위해 성취도가 낮은 학교의 졸업생에게 졸업 인증서를 제공하는 기존 학교 시스템을 대체하고자 하였으며 정부 중심의 운영에서 공공 및 민간 협력 중심으로 이동하였음.

<그림 3> 직업훈련의 패러다임 전환



□ Skilling Uganda 직업훈련전략의 주요의제는 직업훈련의 관련성, 품질, 접근성 및 형평성, 관리 및 재정적 지속가능성이며 세부 전략목표는 다음 [표 9]과 같음.

[표 9] Skilling Uganda 직업훈련 전략 목표

전략목표	세부내용
직업훈련 생산성 개발 및 경제성장과의 연계성 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 직업훈련에서 비즈니스 커뮤니티와 고용주의 역할 강화 - 우간다 직업 자격 프레임워크 적용범위 확대 및 개발 가속화 - 수요자 중심의 훈련공급 - 주요 직종에서 직업훈련 공급 확대 - 농업부문 훈련 확대 및 개선 - 소기업(MSE)의 생산성 향상을 위한 기술촉진 - 노동시장정보시스템(LMIS) 구축
제공되는 훈련의 질 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 직업훈련 제공을 위한 제도적 역량 강화 - 강사의 자격 및 채용관행 개혁 - 공공 및 민간 직업훈련 제공자를 위한 더 나은 품질보증시스템 도입
기술개발에 대한 공평한 접근 증대	<ul style="list-style-type: none"> - 공식 및 비공식 직업훈련에 대한 접근 보장 - 사교육 확대 - 공공 직업훈련 공급구축 및 자원 확보 - 직업훈련에 대한 인식제고 - 기술개발에 취약한 집단의 접근성 향상
직업훈련 관리 및 조직의 효율성 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 기술개발을 위한 직업훈련 기능 통합 - 공공 직업훈련 기관에 점차적인 권한 이양 - 효과적인 경영정보시스템 및 하위부문 모니터링 시스템 구축
직업훈련에서 사용가능한 내부 효율성 및 자원 증가	<ul style="list-style-type: none"> - 결과 지향적 전달 매커니즘을 통한 직업훈련 효율성 증대 - 대중의 소득창출활동을 통해 직업훈련에 사용가능한 자원 증가 - 기술개발기금 조성

- 전략목표 중 우간다 직업훈련에서 제공되는 훈련의 질 향상 부분을 살펴보면 직업훈련 제공을 위한 제도적 역량을 강화하는 것이 주요 목표로 설정되어 직업훈련 질적 변화의 필요성을 강조하고 있다는 점에서 본 평가사업의 목적과도 일치하는 부분임.

3) 직업 교육훈련(The Technical Vocational Education and Training, TVET) 정책(2019)

- (정책개발의 필요성) 우간다 정부는 정부 교육 백서(GWPE, 1992)를 바탕으로 2019년 1월 14일 직업 교육훈련(TVET) 정책을 논의하였음. 정부는 학교 졸업자 사이에 고용주에게 필요한 서비스를 제공하기에 적절한 기술과 능력이 부족하다는 노동시장의 문제를 인식하였음. 따라서 모두를 위한 기술개발을 보장하는 직업훈련의 구체적인 정책이 없다는 판단에 따라 새로운 시대의 사회 및 경제적 요구사항을 해결하기 위해 직업훈련 정책을 개발하게 됨.
- 우간다 정부는 2015~2020년 제2차 국가개발계획(National Development Plan II, NDP II)에서 모든 수준에서 적절하게 기술훈련에 대한 평등한 접근을 증가시키고, 기술개발의 질 및 연계성을 향상시키며 기술축진의 효율성 및 효과성을 광범위하게 향상시킬 필요성을 강조하였음.
- 제2차 국가개발계획은 ‘포괄적 성장과 고용을 포함한 지속가능한 부 창출’을 테마로 향후 5년간 빈곤층을 14%로 감소하고, 경제성장률을 6.3%로, 1인당 GDP를 1,039불로 증대시키는 것을 목표로 함(외교부, 2015). 이는 국가 발전을 위한 인적개발 및 전문 인력 양성을 우선시한다는 목표 아래 수립되었으며 우간다 정부는 생산성 향상, 노동시장 효율화, 기술에 대한 준비라는 국가적 목표를 달성하기 위해 우간다의 기술문제를 전반적으로 해결할 수 있는 직업훈련 시스템을 도입하고자 함.

□ **(정책 목표)** 우간다 직업교육훈련 정책은 교육자력의 단순한 취득이 아닌 국가의 노동시장에 관련된 고용과 기술역량을 지원하고 직업교육훈련 시스템 구축을 위한 프레임워크를 제공하기 위해 개발되었음. 해당 기준은 효과적이고 지속가능한 정책의 채택과 구현을 달성하고 직업교육훈련의 설계, 관리 및 촉진에 있어 다양한 이해관계자에게 지침을 제공하기 위함임. 이 정책은 현행 일반교육제도에 따른 이론적 지식습득과 병행하여 유연한 직장 중심의 전달을 강조하며, 직업훈련 관리를 정부에서 민관협력으로 전환함. 이와 관련된 구체적인 목표는 다음 [표 10]과 같음.

[표 10] 우간다 직업훈련 정책(2019)의 구체적 목표

목표	전략
직업훈련의 경제적 타당성 증진	<ul style="list-style-type: none"> - 직업훈련에서의 고용주와 비즈니스 공동체의 역할 강화 - 직업훈련에 대한 평생학습을 보장함으로써 공식 및 비공식 환경에서 생산성을 위한 기술을 증진 - 노동부와 직업훈련의 경영정보 시스템 구축 및 연계 - 기업가 정신과 직업훈련의 부가적인 측면을 촉진하기 위해 직업훈련 기관에 비즈니스 인큐베이션·혁신센터를 설립 - 현장교육을 제공하기 위한 실습 시스템 수용 및 강화
직업훈련의 증가를 통한 시민들의 접근성 및 고용가능성 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 유연한 수요중심의 직업훈련 시스템 촉진(모듈화 패키지 및 ICT 활용) - 재정적 지원(보조금)을 통해 직업훈련을 저렴하게 받을 수 있도록 함 - 모든 연령대의 취약계층에게 직업훈련 기회 제공 및 접근 향상 - 기술개발센터 및 직업훈련기관, 국공립대학과 연계하여 역량 강화 - 직업훈련 학습자가 산업과 연계될 수 있도록 전문적인 진로지도 서비스 제공 - 청년들의 직업훈련 참여를 유도하여 직업훈련에 대한 대중적 인식과 이미지 제고 - 직업훈련 기관, 산업체 및 이용자 간 파트너십 촉진 - 교육시설 개선을 통한 교육장비 및 자료에 대한 접근성 완화

목표	전략
직업훈련의 시스템 품질 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 직업훈련 프레임워크를 개발하고 일정 기간 동안 적용되도록 보장 - 공공 및 민간 직업훈련 기관 및 제공자 역량 강화 - 직업표준에 따른 직업훈련 커리큘럼 검토 및 개발 - 직업훈련 교육의 시스템 내 통합 - 특정 직업훈련 평가 및 인증기관의 정규화 - 모든 직업훈련 기관 및 제공업체에 대한 연구 및 혁신 촉진
직업훈련의 자금조달을 촉진하기 위한 조치 및 계획 마련	<ul style="list-style-type: none"> - 모든 이해관계자가 동의할 수 있는 직업훈련 자금조달 프레임워크의 수립 - 기술개발기금재단 설립 - 직업훈련 하위 부문에 대한 정부예산 비율 증가 요청 - 민간부문의 직업훈련 투자 인센티브 시행 - 직업훈련의 모든 측면에서 비용 최소화를 위한 효율성 증대
효과적인 직업훈련 관리 및 조직에 대한 보장	<ul style="list-style-type: none"> - 노동시장 수요에 따라 직업훈련 시스템을 전체적으로 규제할 직업훈련 위원회 설립 - 교육체육부의 직업훈련 이사회 설립 - 비공식 교육, 사내교육을 통한 직업훈련 자격 프레임워크 간소화 - 공식적인 직업훈련 기관 및 제공업체의 범주를 간소화하여 졸업생에게 적절한 커리어 제공 - 직업훈련 기관의 운영 거버넌스 개혁 및 조정 - 공공 및 민간 직업훈련 기관 구성원의 66%가 관련 산업에서 선택되도록 보장 - 효과적인 직업훈련 관리정보 시스템 및 모니터링 평가시스템 구축 - 타국에서 수행된 직업훈련 혁신 사례를 벤치마킹

□ 정책목표는 1)직업훈련의 경제적 타당성 증진 2)직업훈련의 증가를 통한 시민들의 접근성 및 고용가능성 향상 3)직업훈련의 시스템 품질 개선 4)직업훈련의 자금조달을 촉진하기 위한 조치 및 계획 마련

5)효과적인 직업훈련 관리 및 조직에 대한 보장이라는 5개의 큰 틀로 나눌 수 있음.

□ 이 중에서도 효과적인 직업훈련의 관리 및 조직의 보장에 대한 목표는 직업훈련 관리 시스템과 모니터링 평가시스템을 구축하는 전략으로 수행될 수 있으며, 타국에서 수행된 직업훈련 혁신 사례의 벤치마킹을 통해 직업훈련부문 사후평가의 중요성을 검토할 수 있음.

□ (직업훈련 정책지침 프레임워크) 개발된 직업훈련의 프레임워크 모델은 국가의 직업훈련 시장 구조, 자금조달방식, 민간 파트너쉽 형태에 따라 구분할 수 있음. 그중에서도 우간다의 직업훈련 정책지침 프레임워크는 다음 [표 11]과 같이 살펴볼 수 있음.

[표 11] 우간다 직업훈련 정책지침 프레임워크

목적	설명
직업훈련 제공의 탈중앙화	<ul style="list-style-type: none"> - 수요 중심시스템을 설정하기 위해 정부는 직업훈련 시스템을 지방수준에서 유연성을 허용하는 분산시스템으로 재구성함 - 민간부문과의 협력은 보다 분산된 직업훈련 거버넌스를 필요로 함 - 프로그램과 같은 업무 기반의 학습을 시행하려면 교육과정, 파견 및 예선에 대한 지역자치 및 통제를 고려하는 것이 중요함
직업훈련의 품질	<ul style="list-style-type: none"> - 직업훈련 정책은 국가역량체계(NQF) 설립을 통해 프로그램의 품질을 보장하는데 많은 노력을 기울임 - 국가역량체계(NQF)는 직업훈련 제공자가 프로그램을 재구성할 수 있도록 함 (일반적으로 국가역량체계(NQF)는 교육과정, 평가, 교사훈련 및 노동시장의 연계와 관련된 직업훈련 혁신을 담당함)
직업훈련을 지원하는 파트너쉽의 참여	<ul style="list-style-type: none"> - 민간부문의 직업훈련 참여가 점진적으로 증가하고 있는 정책 시행과정에서 민간부문의 이해관계자와 파트너쉽을 구축하는 것이 최우선 과제임

목적	설명
	- 이해관계자는 기업, 노동조합, 산업협회, 대학 내 전문가, NGO 및 기타 시민사회 단체를 포함
직업훈련의 연계성 도모	- 정책의 주 목적은 노동시장에서의 고용과 생산성 및 효율성을 촉진하는 직업훈련의 연계성을 향상시키는 것임 - 또한 직업훈련 프로그램은 노동시장 요구에 잘 부합하므로 다양한 기술과의 불일치를 줄이는데 도움이 됨

□ 직업교육훈련 시스템 구축을 위한 프레임워크는 정책적 검토에 따라 1)직업훈련 제공의 탈중앙화 2)직업훈련의 품질 3)직업훈련을 지원하는 파트너십의 참여 5)직업훈련의 연계성 도모로 도출되었음.

□ 이는 구체적으로 우간다의 직업훈련 정책을 설정하는 기틀이 될 수 있으며 특히, 직업훈련과 정책의 연계성을 도모함으로써 정책의 목적인 노동시장에서의 고용과 생산성 및 효율성을 촉진하는데 직업훈련이 기여할 수 있음을 시사함.

4) 우리나라 국가협력 전략

가) 국제개발협력 계획 및 EDCF 지원전략

□ (국제개발협력 시행계획) 우간다 교육개선사업의 차관계약이 체결된 시점은 2012년으로 해당 기간에 영향을 준 우리나라의 시행계획으로는 2011년의 국제개발협력 분야별 시행계획이 존재함. 해당 계획에서는 양자 유상협력에 대해 재원의 효율적 활용을 위해 중점 협력국을 중심으로 지원을 집중하고 MDB 협조유자 등을 활성화하는 운용 방향을 제시함 (기획재정부 & 외교통상부, 2011).

□ 한국은 2010년 OECD DAC 가입을 앞두고 우간다를 포함한 26개

중점협력 대상국을 선정하고 각 국에 대한 국별 협력전략을 수립하여 ODA 사업을 지원하고 있음 (국제개발전략센터, 2013).

- 특히 우간다가 속해있는 아프리카의 경우 빈곤 퇴치 등 MDGs 달성을 위한 자립기반 조성을 목표로 지원을 확대할 것으로 발표함. 또한 사회 인프라 지원을 중심으로 대규모 사업 중심으로 추진할 것을 계획함.
- (EDCF 지원전략 및 목표) 2010년 EDCF의 목표는 협력국의 자립, 협력국과의 상호 경제 협력, 국제 사회의 발전 노력에 기여였으며, EDCF 신규 차관 규모 확대, 지속적인 정책 대화, 지속적인 기술 또는 타당성조사 지원, 프레임워크 준비 수립, 다자은행과의 협력 관계 강화, 보다 효과적인 지원을 위한 통합 CAS 구축을 지원 전략으로 설정하고 사업을 수행함 (EDCF, 2010).
- 우간다에서 실시한 직업훈련과 유사한 사업은 2008년 카메룬 직업훈련소 건립사업, 2009년 베트남에서 실시된 팡빈성 직업전문대학 및 하띤성 중등직업학교, 2010년 직업훈련소 확충 사업 등이 있음 (EDCF, 2010 & 2011).

나) 우간다 지원 현황 및 협력 전략

- 우리나라와 우간다 간 국가협력전략은 2013년 최초 발표되었으며 본 평가대상 사업의 승인 및 차관 체결 당시에는 국가협력전략은 부재하였음. 1차 국가협력전략(2013-2015)에 의하면 우간다 경쟁력 향상 및 기반 역량강화를 통한 빈곤퇴치 및 지속가능한 성장지원을 전략목표로 하고 있음. 이에 ▲경제인프라, ▲농업, ▲ICT를 3대 중점협력분야로 선정하였음.

- 우리나라의 우간다에 대한 지원은 2010년 1.88백만 달러에서 2014년 12.46백만 달러로 크게 증가하였으며 2010년부터 2014년 사이의 지원추이는 다음과 같음. 우간다의 경우 2012년 원조금 횡령사건 발견에 의해 국제 사회의 원조가 감소하였는데 이 영향으로 우리나라의 지원추이 또한 2012년과 2013년에 다소 감소함.

[표 12] 한국의 대 우간다 지원추이

(단위: 백만 불, 순지출 기준)

연도		2010	2011	2012	2013	2014	합계
무상	약정	1.73	16.26	4.25	9.82	18.12	50.18
	집행	1.88	2.41	3.99	11.56	11.36	31.2
유상	약정	26.80	-	-	-	-	26.8
	집행	-	-	-	-	1.1	1.1
계		1.88	2.41	3.99	11.56	12.46	32.3

- 우리나라는 중점협력분야를 중심으로 우간다 국가개발계획 및 분야별 추진계획과의 연계를 강화하여, 분야별 중장기 지원 전략을 수립하도록 함.
- 우간다의 수원체계는 총리실을 중심으로 개발위원회를 구성하여 개발원조와 관련된 주요 정책을 결정하며 공여국 및 기관의 최고 의결 회의인 현지개발파트너그룹(Local Development Partners Group, LDPG)를 중심으로, 총 15개의 분야별 파트너 그룹(Sector/Thematic Development Partner Groups)이 활동하고 있음.
- 이후 2016년 발표된 2기 중점협력국에 우간다가 포함되었으나 3기 중점협력국(2021년 선정)에는 포함되지 않음.

5) 유사사업 수행사례

- 직업훈련 관련 사업 중 일본 국제협력기구 (Japan International Cooperation Agency, JICA) 우간다 TVET-Lead Project와 유네스코 BEAR II(The Better Education for Africa's Rise II) Project를 검토함.

가) 일본 국제협력기구 우간다 TVET-Lead Project (2015-2021)

- 일본 국제협력기구의 우간다 TVET-Lead Project는 우간다의 산업분야를 위한 직업훈련 선도 기관의 인적자원을 확대하고 숙련된 인력을 양성하기 위해 시행되었음. 본 사업의 목표는 민간부문의 요구에 부응하는 산업인력의 양성에 따른 우간다 나카와 직업훈련원(Nakawa Vocational Training Institute, NVTI)의 역량을 강화함에 있으며, 이는 우간다의 기술 경쟁력을 위한 역량개발에 집중한 지역수준 레벨과 센터의 거버넌스의 관리 및 강화를 도모한 센터 레벨이 통합된 전략이라고 볼 수 있음.
- 일본 국제 협력기구의 지원으로 진행된 본 사업은 우간다 문부과학성(Ministry of Education and Sports, MoES) 및 나카와 직업훈련원과의 협업으로 진행되었음. 사업기간은 2015년 3월부터 2021년 3월까지 총 6년이며, 사업예산은 총 5억 900만엔임.
- 일본 국제 협력기구의 우간다 TVET-Lead Project는 우간다의 숙련된 인력의 수가 제한적이며, 기존 직업훈련원이 민간부문의 요구를 충족시키지 못하고 있다는 필요성 아래 시행되었음.
- 우간다의 고임금 기술직 중 자국민이 차지하는 비율이 현저했다는 판단에 따라 충분한 수의 인적자원을 생산하고자 하였음. 또한, 양질의 교육을 제공하기 위해 직업훈련기관의 역량을 강화하는 것을 목표로 설정하였음. 실무교육과정을 설계하고 직업교육의 관리체계를 개선하여 우간다 내 타 직업훈련 기관에 경험을 제공하고자 함.

□ 우간다 TVET-Lead Project의 구체적인 주요 사업 실시 내용 및 결과는 다음 [표 14]과 같음.

[표 13] 일본 국제 협력기구 우간다 TVET-Lead Project

구분		내용
사업 개요	사업명	우간다 산업분야를 위한 TVET-Leading 기관의 인적자원 확대 및 숙련된 인력 양성 프로젝트
	대상국가/지역	캄팔라
	사업기간/ 총 사업예산	2015-2021 / 5억 900만엔
	사업목적	민간요구에 부합하는 산업인력의 양성에 따른 우간다 나카와 직업훈련원 역량 강화
주요 사업 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 자동차 및 전기분야에 관한 직업 수료과정 설립 - 전기분야의 향상된 교육 제공 - 나카와 직업훈련원 관리능력의 강화 - 타 직업훈련원을 지원할 수 있는 나카와 직업훈련의 기능 강화 	
사업 실시 체계	차주	우간다 문부과학성(Ministry of Education and Sports), 나카와 직업훈련원(Nakawa Vocation Training Institute)
	사업실시기관	일본 국제협력기구 (JICA, Japan International Cooperation Agency)

[표 14] 우간다 TVET-Lead Project 주요 사업 실시 내용 및 결과

주요 내용	결과
자동차 및 전기분야에 관한 직업 수료과정 설립	<ul style="list-style-type: none"> - 작업반의 위임사항 및 활동의 범위를 명확히 설정(2015) - 수료과정 개발 고도화를 위한 민간협력 워킹그룹 구성(2015-2016) - 수료과정 규정 개발(2016) - 수료과정의 커리큘럼, 평가도구 및 교육자료 개발(2017) - Mitsubishi Fuso 트럭 구입, 자동차 및 전기와 관련된 교과서 조달(2017-2020) - 수료과정을 담당하는 강사 10명 추가배정(2021) - 담당 강사에 대한 전문교육 실시 (2017-2021) - 수료과정 실시 (2018-2019) - 수료과정 모니터링 및 평가 수행(2019-2021)

주요 내용	결과
전기분야의 향상된 교육 제공	<ul style="list-style-type: none"> - 민간분야 교육수요분석에 따른 전기분야 교육 개선의 필요성 제고 및 승인(2015-2016) - 향상된 교육을 위한 교육모듈, 자료 및 평가도구 개발(2016) - 전자, 기계, 전기분야의 강사 선발(2017) - 필요장비의 파악 및 설치(2016-2017) - 강사를 위한 사내교육 실시(2016-2017) - 산업종사자 및 기업을 대상으로 전기분야 고도화 교육 실시(2017-2020) - 월간보고회의를 통해 향상된 교육 모니터링 및 평가진행(2018.05-2020.02) - 교육모듈개발에 대한 워크숍 실시 및 평가항목 개발(2019)
나카와 직업훈련원 관리능력 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 나카와 직업훈련원 전략계획에 따른 경영위원회 TOR(Terms Of Reference) 수정(2017) - 전략계획의 실행 및 모니터링 역량강화를 위한 직원교육 실시(2018) - 특별교육 프로그램 시행을 위한 운영지침 개발(2019) - 모범사례 공유를 위한 르완다 스터디투어 진행(2019) - 우간다 5개년 전략계획(2015-2019)을 통해 선정된 활동을 수행(2018-2019) - 향상된 교육과정 검토 및 맞춤형 교육프로그램 개선 - 나카와 직업훈련원 교육생에 대한 취업 및 창업지원 소개(2016-2019)
타 직업훈련원을 지원할 수 있는 나카와 직업훈련의 기능 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 나카와 직업훈련원의 강사/관리교육 부서에서 냐카타레, 무벤데, 아루아, 키란동고, 이강가 직업훈련원에서의 워크숍 진행(2017-2018) - 나카와 직업훈련원 및 5개의 직업훈련원의 교장 간 워크숍 진행(2019)

□ 본 사업은 1)자동차 및 전기분야에 관한 직업 수료과정 설립 2)전기분야의 향상된 교육 제공 3)나카와 직업훈련원 관리능력 강화 5)타 직업훈련원을 지원할 수 있는 나카와 직업훈련의 기능 강화 라는 5가지의 주요 목표를 설정하였으며 실현가능한 사업과 기간을 구분하여 비교적 체계적으로 사업을 수행하였음. 특히, 사업수행기관인 나카와 직업훈련원 뿐만 아니라, 해당 기관의 기능을 강화함에 따라 타 직업훈련원을 지원할 수 있도록 시도했다는 측면에서 장기적 관점에서 직업훈련원 개선사업이 지니는 중요한 시사점을 도출함.

□ DAC 평가기준에 따른 본 사업의 평가결과는 다음과 같음.

□ **(적절성)** 본 사업은 우간다의 전략계획인 Skilling Uganda에 근거하여 직업훈련 프로그램의 적절성을 높이고, 사회 전반에 걸쳐 직업훈련의 인식을 개선한다는 정책 목표에 적절하였음. Skilling Uganda의 목적은 직업훈련 기관의 역량을 강화하고, 고품질의 수요중심 교육을 제공하는 것으로 TVET-Lead Project는 직업훈련기관의 정책 문제를 해결하는 것에 적절하였음. 또한, 일본의 ODA 정책의 목표인 ‘경제성장을 통한 빈곤감소 및 지역 간 격차지원’에 따라 본 사업은 우간다에서의 경제성장 달성을 위한 환경개선에 이바지 한 것으로 평가됨.

□ **(효과성)** 본 사업의 효과성은 프로젝트 종료 전 4가지 주요 사업에 대한 프로젝트 목적을 달성했다는 점에서 상대적으로 높은 효과성을 창출하였음. 나카와 직업훈련원에 VDEE와 VDAE라는 두 개의 직업 수료과정을 개설하여 지식과 실무능력을 겸비한 유능한 기술자를 양성하는데 큰 영향을 미쳤으며, 민간기능인력의 역량개발을 지원하기 위해 민간협력 워킹그룹을 구성하여 전기부문 고도화 과정을 제공하였음. 이를 통해 나카와 직업훈련원은 우간다 5개 직업훈련원과 협력 매커니즘을 구축하고 해당 기관의 교육을 재정비할 수 있다는 점에서 효과적인 목적 달성에 기여함.

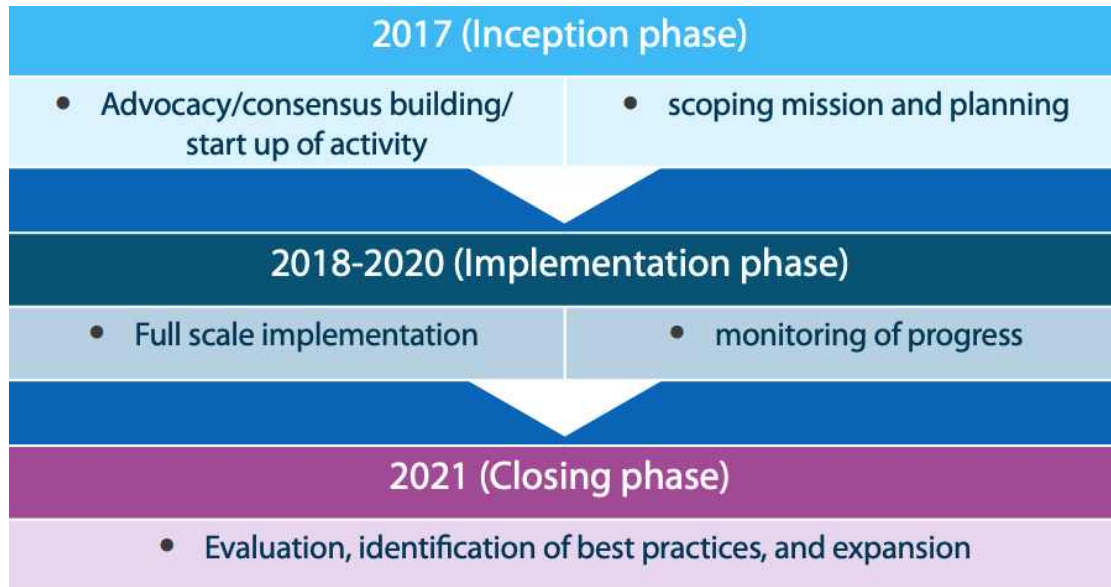
□ **(영향력)** 본 사업의 영향력은 1)긍정적 영향 2)복합적 영향 3)부정적 영향으로 나눌 수 있음. 긍정적 영향 측면에서는 민간업체와의 잦은 교류로 교육생 취업지원에 대한 인식을 제고하였으며, 직업 수료증은 국가자격체계를 도입하여 기술을 인증한다는 직업훈련원 정책의 방향과도 일치함. 복합적 영향 측면에서는 코로나-19로 인해 산업인력 양성에 필수적인 실무교육의 활동이 일부 중단되었으나 향후 온라인 교육의 기반을 구축하는 노력을 꾀함으로서 오히려 기회를 창출하였음. 부정적 영향 측면에서는 사업 도중 수료과정을 가르치는 강사를 포함하여 본 사업의 교육을 받은 직원들이 미래의 불확실함으로 일부 다른 기관으로 이직하였다는 점임. 이는 나카와 직업훈련원이 필요한 인력을 갖춘 기관으로 거듭나는 과정에서 발생한 불안 등의 원인으로 분석됨.

□ **(지속가능성)** 본 사업의 지속가능성은 1)정책적 측면 2)관리적 측면 3)기술적 측면 4)재정적 측면으로 나눌 수 있음. 정책적 측면에서는 적절성에서 언급된 바와 같이 우간다의 전략계획인 Skilling Uganda를 바탕으로 수행되었다는 점에서 높게 평가됨. 관리적 측면에서는 프로젝트 협력을 통해 나카와 직업훈련원이 수료과정을 개발했다는 점에서 높게 평가되며, 사업의 지속가능성 강화가 요구됨. 기술적 측면에서는 협력을 통해 수료과정 프로그램에 배정된 강사의 역량을 구축하였으나, 일부 직원은 이직하였으며 코로나-19로 인한 업무중단이 이루어졌다는 점에서 보통으로 평가됨. 재정적 측면에서는 사업기간 동안 환경부에서 자금이 늦게 지급이 되는 이슈로 사업이 지연되고 활동이 중단되는 경우가 있었음. 또한, 코로나-19로 인해 국가직업훈련센터의 재정적 위기가 발생함에 따라 재무적 측면의 지속가능성이 불투명했기 때문에 보통으로 평가됨.

나) 유네스코 BEAR II(The Better Education for Africa' s Rise II)
Project(2017-2021)

- 유네스코의 BEAR II(The Better Education for Africa' s Rise II) Project는 에티오피아, 케냐, 마다가스카르, 탄자니아를 비롯한 우간다의 5개 동부 아프리카 국가를 지원을 통해 직업훈련 시스템의 적절성, 품질 및 인식을 개선함에 있음.
- 본 사업은 유네스코와 한국의 공동 주도로 2017년부터 2021년 까지 총 5년에 걸쳐 진행되었으며, 2011년부터 2016년까지 진행된 5개의 남아프리카 개발 공동체(보츠와나, 콩고민주공화국, 말라위, 나미비아, 잠비아)에서 직업훈련 시스템을 지원한 BEAR I Project에서 도출된 경험을 바탕으로 수행됨.
- BEAR II Project의 목표는 지속가능한 개발의 관점에서 사회 및 경제적 성장을 개선하도록 지원하고 동아프리카 5개국의 청년층에게 양질의 일자리를 제공하며 자영업 등을 창출할 수 있는 더 나은 기회를 제공하는 것으로, 지식의 전달을 위한 역량을 개발한다는 점에서 지역수준 레벨의 사업이라고 볼 수 있음. 또한, 본 사업은 경제 및 노동시장의 요구에 직업훈련원이 보다 적절할 수 있도록 만들고, 직업훈련원 프로그램 및 기관의 품질을 향상시키며, 청년과 기업 그리고 사회 전반적으로 직업훈련원에 대한 인식을 개선한다는 것에 목표를 둠.

<그림 4> BEAR II Project 단계



□ 본 사업은 다음과 시작-구현-마무리 3단계에 따라 수행되었음. 시작단계인 2017년은 지지 및 합의를 구축하고 활동을 수행하였으며, 사업의 임무와 계획의 범위를 지정하였음. 실질적인 구현단계에 해당하는 2018년~2020년은 프로젝트를 전면 시행함과 동시에 진행상황을 모니터링 하였음. 마무리 단계인 2021년은 평가를 비롯한 모범사례를 선출하고 이를 확장하고자 하였음.

□ 본 사업의 수혜국은 에티오피아, 케냐, 마다가스카르, 우간다, 탄자니아이며 국가별 본 사업이 적용되는 산업 분야는 다음 [표 15]과 같음.

[표 15] BEAR II Project 국가별 산업분야

국가	산업분야
에티오피아	- 농산물 가공
케냐	- 환경기술
마다가스카르	- 섬유, 의류, 액세서리
우간다	- 농업(농산물 가공 및 수확 후 관리)
탄자니아	- 농경제 및 창조산업(수공업)

- 본 사업에서 우간다는 농업부문에서의 정규 직업훈련 프로그램 졸업생의 고용가능성을 보장하기 위한 직업훈련원 시스템의 역량을 향상시키는 것을 구체적인 프로젝트 목표로 설정하였음.
- 구체적인 기대효과를 살펴보면 첫째로, 기술의 요구를 평가하고 예측하는 능력이 향상될 것임을 가정하였음. 농업부문에서 직업훈련원의 추진 및 구현을 통해 노동시장의 정보를 활용할 수 있는 능력을 강화하고자 하였으며, 수요중심 커리큘럼을 효율적으로 생산하기 위한 국가 시스템을 강화하고자 함. 둘째로, 농업에서 양질의 직업훈련을 촉진하기 위한 기능을 평가하고 결과를 활용할 수 있는 능력향상을 기대하였음. 구체적으로 훈련된 강사를 투입하기 위한 전략을 구현하기 위해 교수법 및 교직원의 역량을 구축하는 것을 목표로 함. 셋째로, 기술훈련원의 매력도를 높이기 위한 접근법을 개발하고 실행역량을 강화하고자 함. 다양한 이해관계자와의 협력을 통해 국가 기능대회를 개발 및 시행하고 진로지도와 상담을 통한 올바른 직업선택 역량을 향상함.

5. 타국에서 수행된 유사 사업 검토

- 기존의 유사 사업 평가 결과를 참고하기 위하여 총 9건의 평가 보고서를 검토하였음. 대부분 평가는 DAC 평가 기준을 적용하여 검토하였으며, 베트남 직업훈련 평가 1건은 성과모형 및 지표의 적용을 중심으로 검토함. 사업별 주요 내용 및 평가 결과 요약은 다음[표 16]~[표 24]와 같음.

[표 16] 스리랑카 니아가마 국립직원훈련원 개선사업 사후평가

자료명	1. 스리랑카 니아가마 국립직원훈련원 개선사업 사후평가 보고서		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2013
사업기간	2006 - 2011	사업비	11,191천 달러 (8,486천 달러 EDCF 차관)

사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 스리랑카 골(Galle) 지역의 청년 실업문제를 해결하기 위한 숙련된 노동력을 양성하고, 니야가마 국립직업훈련원을 국가적 차원의 우수 직업훈련원 모델로 개선함 1) 건물 개보수 및 신축(본관건물 및 실습장 신축, 기존 시설 개보수) 2) 교육장비 및 기자재 공급(컴퓨터실 장비, 가구 및 설비, 차량) 3) 직업훈련 관리자 및 교사 초청교육 4) 직업훈련교육 시스템 및 운영 전문가 현지파견 5) 교육용 교재 개발 (기자재 활용, 컴퓨터 활용능력) 6) 건물 신축 및 개보수 컨설팅 서비스 제공
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (적절성) 스리랑카의 개발계획 및 교육정책, EDCF 지원 정책과의 적절성, 사업 시기와 범위의 적정성과 기술지원 적정성 기준으로 판단할 때 적절히 부합한 것으로 평가됨. ▪ (효율성) 원활한 협력, 사업실시기간, 사업소요비용, 원활한 사업수행 여부, 사업비용대비 성과 달성도를 기준으로 매우 효율적인 것으로 평가됨. ▪ (효과성) 계획기간 내 사업의 목표 달성, 잠재적인 위험요소 통제, 경제목표 달성, 훈련원 개선사업 목표 달성, 변경된 사업범위의 목표달성 등을 기준으로 매우 효과적인 것으로 평가됨. ▪ (영향력) 사업실시기간, 사업소요비용, 원활한 사업수행 여부, 사업비용대비 성과 달성도 등을 기준으로 높은 영향력으로 평가됨. ▪ (지속가능성)인적자원 확보 및 지원, 정부의 지속가능성에 대한 의지, 관련 법규 및 협력시스템, 예산확보, 본원 인력의 지속적 수요, 위험요인에 대한 대응능력 등을 기준으로 매우 지속가능으로 평가됨.

[표 17] 니카라과 직업훈련소 확충사업 사후평가

자료명	2. 니카라과 직업훈련소 확충사업 사후평가 보고서		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2015
사업기간	2009 - 2012	사업비	16,258천 달러 (12,567천 달러 EDCF 차관)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 니카라과 국립기술청(INATEC)의 직업훈련소 확충사업을 통해 기술인력을 양성하고 고용촉진 및 생산성 향상에 기여하여 지속가능한 성장기반 구축 빈곤감축 달성을 도모하고자 추진됨. ▪ 수도인 마나과의 직업훈련소 2개소, 북부내륙지역 1개소, 중부내륙지역 1개소, 카리브 북부연안 및 남부연안의 각 1개소, 총 6개소를 대상으로 함. 		

	1) 교육기자재 공급(자동차 정비, 기계, 유압, 공압, 용접, 전기, 전자, 냉동, 섬유, 컴퓨터실) 2) 국내초청연수 (교사 초청연수 및 관리자 초청연수) 3) 교과과정 별 직업훈련 전문가 현지파견 4) 교과과정 및 교재 개발 5) 토지, 건축 및 기존 건물 리노베이션
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (적절성) 니카라과의 국가발전전략 및 교육분야 직훈 우선순위와의 부합여부, EDCF 지원전략 및 한국 ODA정책과의 부합성, 사업목적 및 설계의 적절성을 기준으로 판단할 때, 본 사업은 적절한 것으로 평가됨. ▪ (효율성) 사업실시기간과 사업소요비용, 사업관리체계 및 사업지원방식을 주요 기준으로 본 사업은 효율적인 것으로 평가됨. 심사 당시 차관계약 발효(2009년 2월) 후 24개월 이내에 완료될 것으로 계획했으나, 실제 사업기간은 17개월이 지연되어 41개월이 소요되었음. 사업추진 과정에서 현지사정 및 수요변동 등으로 일부 예산의 변경이 있었으나, 사업비용 측면에서 효율적으로 추진됨. ▪ (효과성) 사업의 산출물(output) 및 성과(outcome) 분석을 바탕으로 계획된 사업 목적 달성여부 및 사업성과의 활용 정도를 고려하였을 때 본 사업은 효과적인 것으로 평가됨. 사업범위가 기자재 구매, 연수생 초청교육, 전문가파견 및 교과과정 개발 등으로 적절하게 구성되었으며 각 요소들은 직업훈련소 시설확충 및 직업훈련 강화를 위해 효과적으로 추진됨. ▪ (영향력) 사업을 통한 고용 창출 효과 및 사회경제적 파급효과, 고용주 만족도, 기술전수 효과 등을 바탕으로 본 사업의 영향력을 평가한 결과 보통 영향력을 보이는 것으로 나타남. 직업훈련소 활성화를 위해 직업훈련세로 조성된 기금이 근로자 재교육에 활용되고 있으나, 산업체에 필요한 훈련내용이 다소 미흡하여 기술적 영향력은 보통 수준임. ▪ (지속가능성) 사업 실시기관의 인적, 제도적, 기술적 수준과 재정수준을 바탕으로 본 사업의 지속가능성을 평가한 결과 지속가능하다고 평가됨. ▪ (지속가능성) 환경 및 취약계층 고려여부 등의 범분야 이슈(cross-cutting issue)를 고려했을 때 일부 개선의 여지가 있음. 일부 직업훈련소에서 젠더 및 취약계층 지원에 대하여 제한적으로 고려하는 것으로 나타나, 이를 더욱 확대하는 것이 바람직하다고 판단됨.

[표 18] 탕화성 탕화시 직업기술대학 개선사업

자료명	3. 탕화성 탕화시 직업기술대학 개선사업 평가		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2017
사업기간	추후 심사보고서를 통해 보완	사업비	3,671천 달러 (2,825천 달러 EDCF 차관)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> 탕화성 직업기술대학에 교육훈련 기자재를 지원함으로써 숙련된 기능 인력을 양성하고, 탕화성 지역의 산업 및 경제 발전을 도모함. 사업실시지역은 탕화성(Thanh Hoa Province)의 성도인 탕화시(Thanh Hoa City)임. <p>1) 전기전자, 유압, 용접, 기계, 자동차 공학 5개학과 교육훈련 기자재 공급(568종)</p> <p>2) 공급된 기자재에 대한 교육훈련 및 유지보수</p>		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> (기자재 활용률 및 불량률) 평가대상 직업훈련학교에서는 베트남에서 규정된 교육과정을 준수하여 교육이 진행되고 있었으나, 기자재 별 세부 활용 내역을 관리하지 않아 측정 및 평가에 필요한 자료를 제공할 수 없었음. 모두 기자재에 대한 체계적 관리체계는 보유하고 있으나, 활용내역의 관리에는 한계가 있었음. 따라서 기자재 활용률을 표준지표로 활용하는 것은 어려울 것으로 판단됨. 탕화시 직업기술대학의 경우 기자재불량률이 1.55%에 불과하여 측정이 가능하였음. (기자재 활용도 및 만족도) 탕화시 직업기술대학의 경우 EDCF가 지원하지 않는 훈련 기자재도 있으며, 기자재를 설치한 시기가 오래되어 사용자 활용도 및 만족도 인식에 오류가능성이 있음. (졸업생 취업률 및 졸업자 수) 탕화시 직업기술대학의 경우 2016 취업자 수(514명)과 취업률(90%)이 2010년 졸업자 수(1,238명)와 취업률(94.4%) 대비 모두 감소함. 		

[표 19] 하띤성 중등직업학교 개선사업

자료명	4. 하띤성 중등직업학교 개선사업		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2017
사업기간	추후 심사보고서를 통해 보완	사업비	3,427 천 달러 (2,929 천 달러 EDCF 차관)

사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 하띤성 중등직업학교에 교육훈련 기자재 등을 지원함으로써 숙련된 기능 인력을 양성하고 산업 및 국가경제 발전에 기여함. ▪ 사업 범위는 하띤성 중등직업학교에 각종 기자재를 공급하고, 공급된 기자재에 대한 교육 및 훈련과 유지보수로 구성됨. ▪ 기중기계운영, 건설기자재 운영, 특수기계운전, 기계 및 운송수단 유지보수, 응용용접 등 5개 과정 148종 225개 기자재 공급 ▪ 공급된 기자재에 대한 교육훈련 및 유지보수
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (기자재 활용률 및 불량률) 평가대상 직업훈련학교에서는 베트남에서 규정된 교육과정을 준수하여 교육이 진행되고 있었으나, 기자재 별 세부 활용 내역을 관리하지 않아 측정 및 평가에 필요한 자료를 제공할 수 없었음. 모두 기자재에 대한 체계적 관리체계는 보유하고 있으나, 활용내역의 관리에는 한계가 있었음. 따라서 기자재 활용률을 표준지표로 활용하는 것은 어려울 것으로 판단됨. 하띤성의 경우 기자재의 현재 상태에 대한 정보까지는 관리하고 있지 않았음. ▪ (기자재 활용도 및 만족도) 하띤성 직업기술대학의 경우 EDCF가 지원하지 않는 훈련 기자재도 있으며, 기자재를 설치한 시기가 오래되어 사용자 활용도 및 만족도 인식에 오류가능성이 있음. 교사 및 학생의 기자재 활용도와 기자재 만족도는 80% 이상으로 높게 나타남. ▪ (졸업생 취업률 및 졸업자 수) 하띤성 직업기술대학의 경우, 운전면허를 포함할 경우 졸업자 수는 대폭 증가하고 취업률은 감소하였으나, 일반취업과 관련된 과정의 경우 졸업자수는 감소하였으나 취업률은 유사함. 하띤성의 경우 직접적인 취업에 미치는 영향이 적은 운전면허에 특화되어 취업관련 과정인 용접, 자동차, 특수 중장비 과정의 학생은 상대적으로 소수에 불과함.

[표 20] 팡빈성 직업전문대학 개선사업

자료명	5. 팡빈성 직업전문대학 개선사업		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2017
사업기간	추후 심사보고서를 통해 보완	사업비	3,762 천 달러 (2,962 천 달러 EDCF 차관)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 팡빈성 직업전문대학에 교육훈련 기자재 등을 지원함으로써 숙련된 기능 인력을 양성하고 산업 및 국가경제 발전에 기여함. ▪ 사업 범위는 팡빈성 직업전문대학에 각종 기자재를 공급하고, 공급된 		

	<p>기자재에 대한 교육 및 훈련과 유지보수로 구성됨.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 일반 및 냉각전기 ,용접, 기계절삭, 자동차 등 4개 과정 145종 727개 기자재 및 소모품 공급 ▪ 공급된 기자재에 대한 교육훈련 및 유지보수
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (기자재 활용률 및 불량률) 평가대상 직업훈련학교에서는 베트남에서 규정된 교육과정을 준수하여 교육이 진행되고 있었으나, 기자재 별 세부 활용 내역을 관리하지 않아 측정 및 평가에 필요한 자료를 제공할 수 없었음. 모두 기자재에 대한 체계적 관리체계는 보유하고 있으나, 활용내역의 관리에는 한계가 있었음. 따라서 기자재 활용률을 표준지표로 활용하는 것은 어려울 것으로 판단됨. 팜빈성의 경우 기자재의 현재 상태에 대한 정보까지는 관리하고 있지 않았음. ▪ (기자재 활용도 및 만족도) 팜빈성 직업기술대학의 경우 EDCF가 지원하지 않는 훈련 기자재도 있으며, 기자재를 설치한 시기가 오래되어 사용자 활용도 및 만족도 인식에 오류가능성이 있음. 팜빈성 학생은 타 사업에 비해 교사와 학생이 인식하고 있는 기자재 활용도가 71.2% 수준(평균 80% 이상)으로 낮게 나타남. ▪ (졸업생 취업률 및 졸업자 수) 팜빈성 직업기술대학의 경우 졸업생의 취업관련 통계를 별도로 관리하지 않고 있어 취업률 파악이 불가능 하였음. 사업 진행 전 통계가 부재하여 정확한 성과파악의 한계가 있으나, 취업률이 88%로 타 사업과 유사한 수준임.

[표 21] 5개 지역 한-베 직업기술대학 건립사업

자료명	6. 5개 지역 한-베 직업기술대학 건립사업		
실시기관	한국수출입은행	발간연도	2017
사업기간	추후 심사보고서를 통해 보완	사업비	추후 심사보고서를 통해 보완
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 하노이 및 북부, 중부, 남부의 주요 거점도시에 5개 직업훈련 기술대학을 건립하여 숙련된 기능 인력을 양성하고 산업 및 국가경제 발전에 기여함. ▪ 사업실시지역은 하노이 시, 팜닌성, 팜나이성, 빈중성, 까마우성 5개 지역이며, 본 평가에서는 하노이 시만을 고려함. ▪ 사업 범위는 5개 직업기술대학 건물 신축, 교육훈련용 기자재 구매, 연수 및 교육 프로그램 개발, 컨설팅 서비스 등으로 구성됨. 		

평가결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (기자재 활용률 및 불량률) 평가대상 직업훈련학교에서는 베트남에서 규정된 교육과정을 준수하여 교육이 진행되고 있었으나, 기자재별 세부 활용 내역을 관리하지 않아 측정 및 평가에 필요한 자료를 제공할 수 없었음. 모두 기자재에 대한 체계적 관리체계는 보유하고 있으나, 활용내역의 관리에는 한계가 있었음. 따라서 기자재 활용률을 표준지표로 활용하는 것은 어려울 것으로 판단됨. ▪ (기자재 활용도 및 만족도) 하노이 직업기술대학은 타 사업에 비해 비교적 기자재 활용도 및 만족도 측정이 용이하였음. 교사 및 학생의 기자재 활용도와 기자재 만족도는 80% 이상으로 높게 나타남. ▪ (졸업생 취업률 및 졸업자 수) 하노이 직업기술대학의 경우 평가 시점(2017년)에서 졸업생이 없어 취업률 및 졸업자 수를 통한 성과평가 대상에서 제외되었음.
------	---

[표 22] 방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화사업 사후평가

자료명	7. 방글라데시 미르푸르 직업훈련원 개보수 및 역량강화사업 사후평가 보고서		
실시기관	KOICA	발간연도	2012
사업기간	2007 - 2009	사업비	4,000천 달러
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 방글라데시 미르푸르 직업훈련원의 낙후된 시설기반 개선 및 한국의 직업훈련 기술 전수를 통한 해당 분야 발전 및 숙련 기능인력을 양성하고자 함. ▪ 방글라데시 정부의 빈곤완화전략에 부응하는 사업을 전개함으로써 국가정책 집행을 지원함. 1) 훈련시설 개보수(실습동, 강의 및 행정동) 2) 6개 지원 공과기술 자문 및 운영교육 3) 6개 지원공과 훈련기자재 및 공통 컴퓨터실 기자재 지원 4) 연구생 초청(관리자과정, 훈련교사 과정)		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (적절성) KOICA 원조정책 및 직업훈련 계획과의 부합성, 방글라데시 국가발전 전략의 부합성, 사업계획, 사업대상지역 및 수혜자 선정의 적절성을 판단할 때 적절히 부합한 것으로 평가됨. ▪ (효율성) 사업에 투입된 시간, 예산, 인력 등 자원이 계획대로 투입되었으며 자원투입측면에서 사업은 차질 없이 수행되었음. 또한, 본 사업은 전문가 자문 측면에서 공과별 전문가의 비중이 매우 높아 자원배분이 효율적이었음. 		

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (효과성) 산출물이 질적인 측면에서 적절하고, 사업의 효과성 달성 정도가 효과적으로 평가됨. ▪ (영향력) 훈련의 질과 유용성, 사업의 경제적 파급효과 측면에서 유용하고 적절하다고 평가됨. ▪ (지속가능성) KOICA의 출구전략과 방글라데시 측의 적절한 자원투입이 마련되어 지속가능성을 확보했다고 평가됨. 기술적 측면에서 교사들이 기자재 활용 및 유지법을 전수받았으며, KOICA 봉사단이 파견되어 교육했다는 점을 감안하면 긍정적으로 평가됨. ▪ (젠더) 방글라데시의 사회문화적 특성에 따라 여성을 대상으로 하는 직업훈련이 별도로 있어 여성의 참여를 고려한 증거를 찾기 어려움. ▪ (환경) 환경안전장치 등 시설안전에서 충분한 검토가 이루어짐.
--	--

[표 23] 르완다 직업교육훈련 역량강화사업 종료평가

자료명	8. 르완다 직업교육훈련 역량강화사업 종료평가 보고서		
실시기관	KOICA	발간연도	2022
사업기간	2014 - 2019	사업비	5,000천 달러 (1단계 : 1,220천달러) (2단계 : 3,780천달러)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PBA(Program Based Approach)를 통한 르완다 직업훈련분야 원조 효과성 및 수원국 주인의식을 제고하고자 추진됨. <p>[1차 공동기금사업]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) TVET 시스템 및 정책/네트워크 개발 2) TVET 조직 및 인적자원 개발 3) TVET 혁신 및 가용 자원 확대 등 <p>[2차 지원 사업]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) TVET 교사 CBT/CBA 역량강화 2) TVET 정보화시스템 구축 3) 교육행정가 및 관계자 CBT/CBA 행정 역량강화 4) TVET 학교 대상 CBT/CBA 모니터링 및 품질관리 		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (적절성) 르완다 정부의 □장기적 발전계획에 매우 부합한 사업이라고 평가할 수 있음. 또한 교육, 농업, ICT를 분야 로 하고 있는 르완다 협력전략(CPS)에도 매우 부합하는 것으로 판단됨. ▪ (효율성) 사업 추진 절차 및 체계가 효율적으로 운영되고 있는 것으로 평가되며, 사업이해관계자 면담 결과, 한국 측 PM 및 Senior TVET 전문가의 헌신적 인 활동을 특히 강조함. 		

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (효과성) 본 사업이 당초 목표로 했던 TVET 교원의 역량강화 및 관리 부분은 충분히 달성한 것으로 평가되며, 각 사업 내용별 성과 측정을 위한 평가 및 조사(예산회계감사 및 추적조사 등)도 충실하게 진행된 것으로 평가됨. ▪ (지속가능성) 르완다 정부의 적극적 의지, 타 기관 및 민간기업과의 협력 등을 통해 지속가능성을 모색하고 있으며, 향후 졸업생들의 평판과 기업에서의 활발한 활동 등에 따라 영향력도 높아질 것으로 기대됨.
--	--

[표 24] End of Project Evaluation BTVET Skills Training for Refugees and Host Community Youth in Rwamwanja Refugee Settlement 주요내용 및 평가결과

자료명	1. End of Project Evaluation BTVET Skills Training for Refugees and Host Community Youth in Rwamwanja Refugee Settlement		
실시기관	핀란드 교회 원조기구 FCA(Finn Church Aid)	발간연도	2017
사업기간	2015 - 2017	사업비	-
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 핀란드 교회 원조기구에서는 시장성 있는 직업기술에 대한 접근을 통해 우간다 르완자 난민 정착촌에서 콩고 난민 및 청소년의 생활수준을 개선하고자 함. ▪ 2017년까지 우간다 르완자 난민 정착촌 및 콩고 청소년 사이에서 시장성 있는 직업 기술에 대한 접근성 증가 ▪ 2017년까지 직업훈련된 콩고인 및 커뮤니티 청소년의 고용 기회 확대 ▪ 1) 시장성 있는 직업기술에 대한 접근성 향상, 효율성 제고 ▪ 2) 고용기회에 대한 접근성 향상 및 달성에 대한 효율성 제고 		
평가결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (효율성) 본 사업은 전반적으로 87%의 효율성을 달성하였음. 성별분리(104%), 학생유지(93%), 강사 및 조교를 위한 제도적 역량 구축(100%), 직업훈련에 도움이 되는 학습 환경 구축(100%) 부문에서는 효율성이 매우 높은 성과로 측정됨. 그러나 난민 및 커뮤니티 청소년의 등록률(45%), 직업훈련에 대해 충족되지 않은 수요(75.8%) 등은 상대적으로 낮은 편임. ▪ (효과성) 재정적 효율성 측면에서 직업훈련원 강사의 수가 부족한 것으로 나타남. 권장비율인 30:1을 맞추기 위해서는 강사를 4명에서 6명으로 늘릴 필요성이 제기됨. 		

- (지속가능성) 우간다 정부는 핀란드 교외 원조기구와의 MOU를 통해 직업훈련원을 인수하고, 모든 지역에 직업훈련센터를 설치하겠다는 정책에 따라 확장 및 활성화하기로 약속함.

V. 결론 및 시사점

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

1. 우간다 교육개선 사업

가. 사업내용 및 국별 정책 현황 검토 결과

- 우간다의 국가 발전 목표를 검토한 결과, 사회 및 경제적 요구에 부응하는 역량을 갖춘 인력을 양성하고 노동시장에서의 고용 가능한 기술과 역량의 배양이 주요 목표로 설정되어있음. 또한, 해당 목표 달성을 위해 직업훈련 제공을 위한 제도적 역량을 강화하고 질적 변화의 필요성을 강조하고 있음. 이에 따라 직업훈련의 연계성 도모, 직업훈련의 품질 제고, 직업훈련 제공의 탈중앙화라는 구체적인 정책 지침이 제시되어 있음을 확인함.
- 또한, 우간다 교육개선사업의 사업 수립 시기인 2008년은 교육분야 전략계획(ESSP)이 수립된 시기로 중등교육과정 이후의 취업 및 고등교육을 향한 기술과 지식이 부재했다는 문제 인식을 바탕으로 개발목표를 달성하는 데 필요한 역량을 갖춘 충분한 인력을 양성하고자 하였음. 특히 초등학교 이후의 교육과정을 재구성하고 자격을 획득할 수 있는 체계인 직업훈련부문의 개선에 집중하고자 하였음.
- 우간다 내 평가대상과 유사한 사업으로 일본국제협력기구와 유네스코의 지원을 받아 수행된 사업을 검토하였음. 특히, 일본국제협력기구로부터 지원받은 TVET-Lead 사업은 본 사업의 목적과 유사한 것으로 나타남. 우간다의 경우, 교육 분야 전략계획과 Skilling Uganda 직업훈련 전략, 직업교육훈련 정책을 통해 국가적 차원에서 직업훈련시스템의 중요성을 강조하고 있으며 직업훈련에 대한

인식개선을 포함하여 기술을 필요로 하는 자국민에게 고용 및 기술역량을 지원하고자 하는 정책적 일관성을 확인할 수 있었음.

나. 유사 사업 평가 검토 결과

- 본 보고서는 국내외 주요 사업 평가보고서 검토를 통해 파악된 다양한 평가 프레임과 평가 방법에 대한 검토 결과를 바탕으로 작성됨. 검토된 유사 사업 평가 사례는 OECD DAC 평가 기준을 준용하여 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성 및 범분야 이슈를 중심으로 구성되어 있음.
- 방법론적 측면에서는 설문조사, 인터뷰, FGI, 사례연구 등을 포함한 양적·질적 접근을 모두 활용된 것으로 확인됨. 설문조사 규모는 최대 200명 수준이며 20건 이내의 인터뷰를 수행하여 사업의 평가 논리를 형성하고자 함.
- 적절성은 주로 사업의 계획, 실행 및 결과가 수원국의 교육부문 정책적 우선순위 및 사회적 수요 등에 얼마나 부합하는지를 나타내는 것임. 문헌조사 결과, 유사 사업들은 수원국 정책 및 UN SDGs와의 부합성, 사업 설계 및 추진의 적절성, 이해관계자들의 주인의식과 주도적 참여여부, 사업 설계의 적절성 등을 통해 적절성을 평가한 것으로 보임.
- 효율성은 투입 자원 대비 사업 성과물이 얼마나 효율적으로 나타났는지를 평가하는 것으로서 유사 사업 보고서 검토 결과 효율성은 사업의 비용, 기간, 수행과정, 산출물을 중심으로 평가된 것으로 확인되었으며, 난민 청소년의 등록률도 평가 범위에 포함되어 있었음.
- 지속가능성은 사업성과가 가져오는 장기적 차원에서의 사회 경제적 변화와 이에 대한 지속정도 및 관련 이슈에 대한 평가를 다루는 것임.

유사사업에서 교육개선 사업의 지속가능성에 대한 평가 범위는 사업 효과 및 인적·제도적 지속가능성과 난민과 청소년 등 취약계층 등이 포함된 것으로 파악됨.

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-Ledading instotution'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 [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

**우간다 교육개선사업 사후평가
현지조사 수행계획서**

2022년 10월

이화여자대학교 산학협력단

목 차

I. 현지 조사 개요	1
1. 조사 목적	1
2. 조사 기간 및 조사 지역	1
3. 조사단 구성 및 역할	1
가. 조사단 구성	1
나. 조사단의 역할 및 업무	2
4. 조사 범위 및 방법	3
II. 현지 조사 일정	4
III. 조사 세부계획	5
1. 조사대상자	5
2. 조사대상자 별 조사항목	6

별첨자료

별첨 1. 현지조사 수행계약서

별첨 2. 사업 조사 도구(조사대상자별 분류) 및 기자재 체크리스트

표 목 차

[표 1] 현지 조사단과 국내 연구팀의 업무 분장 계획	2
[표 2] 현지 조사 범위 및 방법	3
[표 3] 우간다 현지 조사 일정(안)	4
[표 4] 조사대상자 정보 및 선정사유	6
[표 5] 조사 인원 계획(안)	6
[표 6] 조사대상자 분류 및 조사항목	7

I 현 지 조 사 개 요

- ☐ 현지 조사는 COVID-19과 우간다 내 에볼라 바이러스 확산으로 인하여 국내 연구진의 직접 방문이 불가능한 여건임을 고려하여 평가대상 사업이 실시된 우간다에서 현지 조사단을 구성하여 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 10월 10일 ~ 2022년 12월 31일, 약 2.5개월 실시
- ☐ 조사 지역: 우간다 캄팔라, 이강가, 아루아, 키리얀동고, 냐카타레 지역(무벤데의 경우, 에볼라 바이러스 확산지로 조사지역에서 제외)

3. 현자 조사자 선정 및 역할

가. 조사자 선정

- ☐ 현지 조사자의 자격요건은 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 자로 수립함. 이와 같은 현지 조사자의 자격요건을 고려하여 조사 책임자를 선발함
- ☐ 우간다 현지 조사 책임자
 - 이름: Dr. Grace M. Kibanja (Makerere University)

- 소속 및 직위: Associate Professor, School of Psychology, Makerere University
- 주요 경력: AMREF Health Africa, Good Neighbors International, Children Rights and Violence Prevention Fund, USAID's Health Evaluation and Applied Research Development Project 등 다수의 국제 개발 사업에서 컨설턴트 및 현지 평가자 수행 경험

나. 조사단의 역할 및 업무

- 현지 조사자는 국내 연구팀에서 계획한 평가 계획을 바탕으로 조사를 직접 수행함. 특히 본 연구팀에서 개발한 조사 도구를 바탕으로 사업대상 국가 사회문화적 환경에 부합하도록 번역 및 조정될 수 있도록 하며 조사 수행 시 이해관계자 간의 사전 라포 형성 후 실제 양적, 질적 조사 및 사업 현장 관찰을 수행할 예정임. 마지막으로 필요 시 현지에서 접근할 수 있는 문헌 자료를 직접 확보하여 국내 조사팀에서 활용할 수 있도록 함
- 조사자의 세부 업무 내역 및 국내 연구팀과의 업무 분담은 다음과 같음

[표 1] 현지 조사자와 국내 연구팀의 업무 분장 계획

국내 연구팀	현지 조사자
<ul style="list-style-type: none"> • 현지조사팀과의 계약서 및 조사가이드라인 작성 • 조사도구(설문지 등) 개발 • 현지조사 수행과정 관리감독 • 직접 조사결과물 원본 데이터 확보 및 자료분석 • 2차 데이터 자료 분석 및 보고 	<ul style="list-style-type: none"> • 직접 조사 도구를 현지어로 번역 및 감수 • 국내 연구팀 가이드라인에 따라 직접 조사 수행 • 조사결과 원본 데이터 저장 및 전달 • 조사결과물 번역 및 기초적인 자료정리(데이터 코딩, 인터뷰

	스크립트 등 작성) • 조사결과 자료정리본 전달 • 2차 데이터 자료 확보 및 전달
--	--

4. 조사 범위 및 방법

[표 2] 현지 조사 범위 및 방법

	대상기관	대상자
대면조사: 인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우간다 교육부 (Ministry of Education and Sports) ○ 이강가 기술학교 ○ 아루아 기술학교 ○ 키리안동고 기술학교 ○ 냐카타레 기술학교 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우간다 교육부 내 직업훈련 교육 담당자 ○ 각 기술학교의 교장 1인 및 학과별 대표 교사 (각 학교 별 약 2~3인) ○ 기술학교 졸업생 취업기관
대면조사: 설문조사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이강가 기술학교 ○ 아루아 기술학교 ○ 키리안동고 기술학교 ○ 냐카타레 기술학교 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 각 기술학교의 재학생 (각 전공별 2인 이상) ○ 각 기술학교 내 2016년부터 근무하고 있는 교사
직접관찰	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이강가 기술학교 ○ 아루아 기술학교 ○ 키리안동고 기술학교 ○ 냐카타레 기술학교 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 건물 및 기자재 점검

II 현 지 조 사 일 정

[표 3] 우간다 현지 조사 일정(안)

날짜	주요 일정
2022년 10월 10일 ~ 14일	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 담당자 및 주요 이해관계자 연락처 확보 및 확인
10월 17일~21일	<ul style="list-style-type: none"> • 5개 학교 대상 방문 일정 수립 • 교육부 내 담당자 대상 인터뷰 실시 • PMU 관계자 대상 인터뷰 실시
10월 24일~28일	<ul style="list-style-type: none"> • 아루아 기술학교 지역 방문 및 조사(교장, 교사, 학생 및 졸업생 취업기관)
10월 31일 ~ 11월 4일	<ul style="list-style-type: none"> • 이강가 기술학교 지역 방문 및 조사(교장, 교사, 학생 및 졸업생 취업기관) • 조사 자료 1차 공유
11월 7일 ~ 11월 11일	<ul style="list-style-type: none"> • 나카타레 기술학교 지역 방문 및 조사(교장, 교사, 학생 및 졸업생 취업기관)
11월 14일 ~ 11월 18일	<ul style="list-style-type: none"> • 키리얀동고 기술학교 지역 방문 및 조사(교장, 교사, 학생 및 졸업생 취업기관) • 조사 자료 2차 공유
11월 21일 ~ 30일	<ul style="list-style-type: none"> • 조사 자료 전사 및 코딩
12월 1일 ~ 9일	<ul style="list-style-type: none"> • 자료 검토 및 분석
12월 9일 ~	<ul style="list-style-type: none"> • 필요 시 추가 조사 등 일정 협의 중

* 상기 일정은 조사대상자의 일정에 따라 변동될 수 있음

III 조 사 세 부 계 획

1. 조사대상자

- ☐ 현지조사의 조사대상기관은 사업을 시행한 우간다 교육부 내 Project Management Unit (PMU)와 본 사업을 통해 지원받은 4개 기술학교 관계자임

- ☐ 그러나 우간다 교육부 내 PMU의 경우 2022년 09월 확인 결과 우간다 교육부 내 조직 개편 등의 이유로 당시 PMU에 근무했던 인력이 더 이상 우간다 교육부에 소속되어 있지 않음을 확인함. 다수의 인력이 민간기관으로 이직하여 사후평가 시점에서 기존 PMU 구성원을 대상으로 한 조사가 제한적임. 따라서 현재 우간다 정부에서 근무하고 있는 기존 PMU 구성원 1-2인만 조사에 대상에 포함하였으며 그 외 현재 우간다 교육부 내 직업훈련교육 담당자를 추가로 조사 대상으로 선정함

- ☐ 또한, 조사대상 중 수혜기관인 기술학교는 4개 학교로만 선정함. 우간다 교육개선 사업 시 5개 기술학교가 수혜기관으로 선정된 바 있음 (이강가 기술학교, 아루아 기술학교, 키리안동고 기술학교, 무벤데 기술학교, 나카테레 기술학교). 그러나 5개 기술학교 중 무벤데 기술학교가 위치한 지역은 현재 에볼라 바이러스 발병 및 확산지역으로 접근이 제한적임. 따라서 사후평가 조사대상기관에서 제외하고 총 4개 기술학교를 대상으로 조사를 시행하고자 함

- ☐ 각 기관 별 조사 대상자 및 조사대상자 선정 사유는 다음과 같음

[표 4] 조사대상자 정보 및 선정사유

조사 대상기관 및 대상자	대상자 정보 및 선정 사유
교육부 PMU 및 직업훈련 담당자	PMU 내 프로젝트를 직접 관리하고 운영하는 담당자 집단로 사업 운영 현황 및 결과에 대한 총괄적 정보 제공 가능, 현재 교육부 내 직업훈련기관 관련 정보 제공
기술학교 교장 및 교사	사업을 통해 지원된 기술학교 및 기자재의 책임자이자 사용자 집단으로 실제 교육 현장에서 활용도 및 성과 확인가능
기술학교 학생 및 취업기관	사업을 통해 지원된 기술학교 및 기자재를 이용하고 있는 집단으로 교육의 편의도 확인 가능, 취업기관에서 학생들의 교육 성과에 대한 체감 수준 확인 가능

□ 인터뷰 및 설문 조사의 조사대상자별 및 예상 인원은 다음과 같음

[표 5] 조사 인원 계획(안)

조사방법	대상자	인원	조사도구
인터뷰	교육부 PMU 및 직업훈련 담당자	2명	인터뷰 질문지 1
	기술학교 교장	5명	인터뷰 질문지 2
	기술학교 교사	10명	인터뷰 질문지 3
	기술학교 학생	10명	인터뷰 질문지 4
	졸업생 취업기관	5명	인터뷰 질문지 5
인터뷰 대상 인원 소계		32명	
설문조사	기술학교 교사	60명	설문지 1
	기술학교 학생	140명	설문지 2
설문 조사 대상 인원 소계		200명	

* 위 계획은 우간다측과 협의 완료된 계획이나 현지 기관 사정 및 감염병 확산 상황에 의해 변동될 수 있음

2. 조사대상자 분류 및 조사 항목

- ☐ 각 조사대상자 별 주요 조사 항목은 다음 [표 6]과 같으며 대상자 별 조사 도구는 별도 첨부함 (별첨 2)

[표 6] 조사대상자 분류 및 조사항목

대상자	조사 항목
교육부 PMU 및 직업훈련 담당자	사업의 정책적 타당성, 개발수요, 사업 설계의 적절성 등
기술학교 교장 및 교사	기술학교 내 건물 및 기자재의 활용현황 및 유지보수 현황 기술학교 지원을 통한 성과 및 유용성 사업 성과의 제도적, 재정적 지속가능성 등
기술학교 학생 및 취업기관	기술학교 내 건물 및 기자재의 활용현황 사업의 성과

- ☐ 교육부 내 직업훈련 담당자 및 PMU 구성원의 경우 정책적 차원에서 적절성, 사업 운영의 효율성 그리고 지속가능성을 중심으로 조사 항목을 구성하였음. 또한, 현재 기술학교 운영 현황을 조사하여 사업 지원을 통해 나타난 효과성을 질적으로 파악하고자 함
- ☐ 실제 수혜집단인 기술학교 이해관계자의 경우 대표 관리자인 교장과 교사, 재학생 그리고 졸업생 취업기관으로 세분화하였음. 수혜기관 관리자인 교장의 경우 본 사업으로 인하여 조직차원에서 체감하는 효과성과 교육 성과를 위한 지속가능성을 검토하고자 함. 그리고 교사 및 재학생 집단을 대상으로 본 사업으로 인한 직접적 체감 성과와 교육현장에서의 활용 수준, 만족도 등을 조사하고자 함. 마지막으로 졸업생 취업기관의 경우 성과가 장기적 차원에서 창출되고 있는지 여부를 조사할 예정임
- ☐ 또한 본 사업을 통해 설치된 건물 및 기자재의 운용현황을 확인하

기 위하여 현장방문 시 기자재 현황표를 통해 점검이 실시될 예정입니다. 해당 양식에는 확인이 필요한 기자재 목록을 바탕으로 현재 사용 및 고장여부를 표기하도록 함.

별첨목록

별첨 1. 우간다 사업 조사 도구(국문, 조사대상자별 분류)

별첨 2. 우간다 사업 조사 도구(영문, 조사대상자별 분류)

Table of Contents

1. Survey	2
A. Head Teachers & Teachers	2
B. Students	4
2. In-depth interview.....	6
A. PMU (Project Management Unit) member	6
B. Head-Teacher.....	8
C. Teachers.....	10
D. Students	12
E. Company	13
3. Check list for building and equipment by teachers.....	14
A. Building Check list by head teacher.....	14
B. Equipment Check list by teachers	16

1. Survey

A. Head Teachers & Teachers

Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	Participation in Training Program from EDCF UGA-2 project	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
Organization			
Subject or majors you are in charge of			
Position			
Working Years		Main task in your position	

No.	Questions	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
1	Considering Uganda's TVET policy and strategy, were the objectives and contents of UGA-2 project appropriate?	①	②	③	④	⑤
2	Have the facilities and equipment been selected to sufficiently reflect the requirements of your institution and regional job market demand?	①	②	③	④	⑤
3	Has the curriculum that sufficiently reflected the requirements of your institution and regional job market demand?	①	②	③	④	⑤
4	Do project activities consist of sufficient components to achieve its goals?	①	②	③	④	⑤
5	The time I received consulting, expert advice, and education was sufficient for institution management.	①	②	③	④	⑤
6	The contents I received from consulting, expert advice, and education were sufficient for institution management.	①	②	③	④	⑤
7	Your institution is located in an easy to access area for students and teachers.	①	②	③	④	⑤
8	Supported facilities and equipment are suitable for providing training in line with local labor market needs.	①	②	③	④	⑤
9	Supported equipment and equipment are provided in enough quantity required for training.	①	②	③	④	⑤

10	Supported equipment and equipment can be repaired in-house and used continuously.	①	②	③	④	⑤
11	The supported curriculum is suitable for providing training in line with local labor market demands.	①	②	③	④	⑤
12	My institution contributes to the cultivation of technical manpower and the improvement of the employment rate in the region.	①	②	③	④	⑤
13	My institution secured enough teachers to operate the curricula.	①	②	③	④	⑤
14	My institution provides education or training to the teaching staff to improve their teaching ability.	①	②	③	④	⑤
15	To improve TVET institutions, national laws, policies, and systems are being supported.	①	②	③	④	⑤
16	An annual budget for the proper operation and development of your institution is allocated.	①	②	③	④	⑤
17	Industry-university cooperation is being actively carried out in your institutions.	①	②	③	④	⑤
18	I am generally satisfied with the current operation/management of my institution.	①	②	③	④	⑤
19	I am generally satisfied with the status of my institution's facilities and equipment (quantity & quality).	①	②	③	④	⑤

B. Students

Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	Age / Grade	
Name of Institution			
Department/Majors			

No.	Questions	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
1	Our institution is located in easy to access area for students.	①	②	③	④	⑤
2	Our institution curricula are designed to be easy to understand.	①	②	③	④	⑤
3	In addition to textbooks, institutions provide sufficient additional educational materials.	①	②	③	④	⑤
4	I am satisfied with the institution's curriculum.	①	②	③	④	⑤
5	I think that what I learned at the institution will help me in my future work.	①	②	③	④	⑤
6	Our institution's teachers teach in an easy-to-understand way.	①	②	③	④	⑤
7	My ability improved through the teacher's teaching.	①	②	③	④	⑤
8	The class provides enough practice time and opportunity.	①	②	③	④	⑤
9	I am satisfied with the condition of the facilities such as classrooms, practice rooms, and practice areas.	①	②	③	④	⑤
10	The institution has the necessary quantity of equipment for training.	①	②	③	④	⑤
11	The institution has all the necessary equipment for training.	①	②	③	④	⑤
12	The facilities or equipment in the institution are being used without any problems, such as breakdowns.	①	②	③	④	⑤
13	The curriculum and facilities provided by the institution help me acquire skills.	①	②	③	④	⑤
14	I expect that the curriculum and facilities provided by the institution will help me find a job.	①	②	③	④	⑤

15	My institution provides sufficient information about employment opportunity and related information.	①	②	③	④	⑤
16	I am generally satisfied with my institution education.	①	②	③	④	⑤
17	If anyone is interested in TVET institution or my institution, I will highly recommend my institution.	①	②	③	④	⑤
18	I am confident that my institution will develop further in the future.	①	②	③	④	⑤

2. In-depth interview

A. PMU (Project Management Unit) member

Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	Participation in training program in EDCF UGA-2 project	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
Organization			
Department/Ministry			
Position			
Working Years		Main task in your position	

- How long did you participate in the PMU, and what was your main role? What were the most difficult moments in your work during the project, and why?
- Why did the Ugandan government decide to plan this project? What policy in Uganda has contributed the most from this project? Please tell me most significant goal (one or two) this project achieved (in your opinion). Are there any predicted risk factors for the continuation of that performance?
- Who participated in the project planning? Who made a final decision on this project?
- Why did you choose five institutions out of several TVET institutions; is there any objective data to support your opinions?
- What was the most delayed or fastest process of this project? (Include contract, procurement, construction...). Considering the whole process, what is the appropriate project period? (The project period was planned as 36 months, but it took 52 months. It is necessary to confirm the reason why there was a 16 month delay. From the documents, the procurement contract was delayed by 12 months and delayed by 4 months due to the change in the scope of work. It is said that the start of construction was delayed due to the delay in acquiring the project site. It is also necessary to confirm the reason and rationale for changing the scope of work).
- How was the EDCF cost-sharing ratio? Was the budget sufficient to implement the project to achieve the intended outcomes? In relation to cost allocation, there is the option to improve only two or three institutions with more quality, but why did you choose five institutions? Or was the cost sufficient to raise the level of quality for the five institutions?
- What was the relationship between the Korean consultant and the contractor? (Consultant: University-Dowon Engineering Consortium, Procurement & Construction: Daewoo International). Were there any problems in communication and collaboration? How was your relationship with the EDCF? In the process of planning and implementing the project, what was the most difficult thing with your Korean partners? (or good collaboration) Why?
- The Dowon Engineering consortium provided consulting services. What was the most helpful from consulting? What did you feel you were lacking afterward?
- Who participated in the invitational training during the project period? Why were they selected? If you participated, were you satisfied with the training? How specifically did you apply the knowledge you obtained during the invitational training to the field?
- Is there any difference between the other donor agency project and the EDCF project? Please tell me the benefits and drawbacks of the EDCF project.
- What was the biggest difficulty/barriers (or point in need of improvement) that you encountered

- while implementing this project? How did this affect the project?
- Were there any internal or external changes that could affect the project? How did you respond to it?
 - Could you specify the decision-making process of PMU and between PMU and EDCF? Was the decision-making process efficient?
 - What are the roles that the grant agency and loan agency can play in improving the TVET? From the perspective of the government (or person who is in charge of the TVET project), how can each grant agency, loan agency, and the Ugandan Ministry of Education divide the role and generate synergies to improve TVET?
 - Could you explain your most recent BTVET policy and strategy?
 - Could you provide your organization chart of MoES (Ministry of Education and Sports) and explain which department is in charge of BTVET?
 - In the TVET project, how do you think it is efficient to use the grant and loan funds, respectively?
 - Unlike the grant, what do you expect from a TVET project in a loan?
 - Are other TVET development projects currently in progress? If yes, are there any things related to the UGA-2 project? (Synergy or complementation, etc.)
 - Is there any development project implementing in 5 TVET institutions currently? If yes, what synergies can this have with the UGA-2 project?
 - In relation to the UGA-2 project, is the KOICA project currently underway? What was the background of the KOICA project?
 - Statistics such as graduation rate and employment rate are not counted in most institutions. How does the Ministry of Education measure institution performance? What data about institutions does the Ministry of Education check, and at what frequency? What objective data can you use to evaluate your institution's performance? Can I get the latest data for 5 institutions?
 - What are the opinions of overall performance of the five TVET institutions?
 - What kinds of support are you considering to sustain the outcome of this project? If you don't have any, what are the difficulties in leading such discussions or supports?
 - Do you think your government allocates enough budget to operate and develop TVET institutions? Are you making any effort to secure that budget? What are the difficulties?
 - Do you think your government has enough policy or systems to improve TVET? Specifically, for what goals (if possible, quantitative goals), what kind of institutional support are you planning to provide?
 - What support are you providing in terms of institution operation, teaching staff, facilities and equipment, and finances to improve TVET institutions? What do you focus on the most?
 - Are there any good examples out of the 5 institutions? Why is this institution excellent? Or are there any good examples of other TVET institutions that we can refer to?

B. Head-Teacher

Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	Participation in Training Program from EDCF UGA-2 project	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
Organization			
Department/Ministry			
Position			
Working Years		Main task in your position	

- Please share your institution organization chart and status. Is your organization system suitable for institution management?
- What efforts have been made for your institution (including this project) and what other efforts are in progress?
- How are the people who participated or made decisions in the UGA-2 project planning? Did you participate too? If so, what role did you play?
- Are there any objective data/reasons for the selection of 5 technical institutions including your own? Were you involved in the decision-making at the time?
 - [Iganga technical institution] What is the competitiveness of your institution and area compared to the nearby Kampala and Jinja areas?
- Are any other development projects currently being implemented at the institution? If yes, is there any content related to the EDCF project? (Synergy or complementation, etc.)
- What support is your government providing in terms of institution operation, teaching staff, facilities and equipment, and finances to improve TVET institutions- including yours? What do they focus on the most?
- What is the biggest achievement of this project? Are there any predicted risk factors for the continued performance?
- Are there any outstanding achievements in your institution that you are proud of? (or best practices)
- Who participated in the invitational training during the project period? Why were they selected? If you participated, were you satisfied with the training? How specifically did you apply the knowledge you obtained during the invitational training to the field?
- What do you think about the Nakawa TVET institution? Compared to the Nakawa TVET institution, how do you evaluate your institution? What are the differences? What are the specialties of your institution? Is there an ideal TVET for your institution? Why?
- Do you secure enough teachers and staff to run the curriculum stably? (Need to check the retention rate)
- How about teachers in your institution? Do they have sufficient knowledge and skills to utilize your current facilities, and equipment? What kinds of competency do you think teaching staff need to improve in order to improve students' competency?
- Do you have sufficient facilities and equipment for the curriculum? Are there any difficulties or problems with the supplied equipment? If so, what is the reason? How is the follow-up going?
- What are the differences between the regular curriculum and short-term curriculum in the aspect of goals, participants etc.?

- How do you fix curriculum? Does the current curriculum meet local labor market needs? Which major has a high employment rate and which majors don't? What is the reason?
 - [Iganga technical institution] There are a lot of students in automobiles and plumbing majors but few students attend catering, wood work, and welding. Why?
 - [Arua technical institution] There is no information on the number of students by major. Please check the majors with the most and the fewest students and identify the reason.
 - [Kiryandongo] the number of students in architecture, electricity, and automobiles is high, but welding, machinery, woodworking, and catering are few. Why? The dropout rate during COVID-19 is exceptionally high in automobiles and plumbing majors. Why?
- What are the admission rates (compared to capacity), graduation rates (compared to admitted students), employment rates (compared to graduates), and entrance rates to the upper institution (compared to graduates)? Please provide a rough estimation (if they are not secured data) If there is a difference, what is the reason? Is there no system to report the institution status (such as admission rate or employment rate) to higher level institutions such as the Ministry of Education?
- Does the institution have a target level of acceptance rates, graduation rates, employment rates? What do you think is the most important factor influencing each indicator? Do you have any plans to increase student acceptance and employment rates?
- What is the percentage of students who match their major and work? Do students usually get a job right after graduation? Is there a difference in employment rate between men and women?
- Are there programs that work with local industry? (internship, mentoring, re-training etc.) How is it being done?
 - [Iganga technical institution] I heard that you are cooperating with UDHA (Uganda Development Health Association), AAU (Automotive Association of Uganda), and USSIA (Uganda Small scale Industries association). What activities are taking place? What is the goal of the cooperation?
 - [Arua technical institution] I am aware of providing short-term training courses in partnership with institutions. Is the partnership effective for regular course operation? (Employment connection, etc.), I heard that you are providing Capacity development in training for O&M for a solar powered piped water system with partnership of GIZ. Do students who complete this course have a job at GIZ? Where do they work (who completes this course)? Why did GIZ ask you to create such a course?
 - [Kiryandongo] You have signed MoUs with various companies and consultative bodies. What is the purpose? Do you have a specific action plan?
- Have you received any training from experts dispatched on the Korean side? How was that experience? Was there any meaningful education that was actually applied to your work?
- What was the most meaningful and helpful thing from the project?
- What do you think needs to be improved in this project?
- Do you secure a budget for institutional management? (Or does your government support enough?) Are you making any effort to secure that budget? What are the difficulties— especially in maintaining the facilities and equipment?
 - [Kiryandongo] It is an area with a large influx of refugees. As a refugee employment promotion project, about 11 people are working at Kiryandongo Technical Institution. Do you have any other strategies for refugee and women-related organizations?

C. Teachers

Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	Participation in Training Program from EDCF UGA-2 project	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
Organization			
Department/Ministry			
Position			
Working Years		Main task in your position	

- Are any other development projects currently being implemented at the institution? If yes, is there any content related to the EDCF project? (Synergy or complementation, etc.)
 - What support is your government providing in terms of institution operation, teaching staff, facilities and equipment, and finances to improve TVET institutions, including yours? What do they focus on the most?
 - What is the biggest achievement of this project? Are there any predicted risk factors for the continued performance?
 - Are there any outstanding achievements in your institution that you are proud of? (or best practices) e.g., 00% employment rate achieved! Or education for refugees, etc.
 - Who participated in the invitational training during the project period? Why were they selected? If you participated, were you satisfied with the training? How specifically did you apply the knowledge you obtained during the invitational training to the field?
 - Do you secure enough teachers and staff to run the curriculum stably? (Need to check the retention rate)
 - How about teachers in your institution? Do they have sufficient knowledge and skills to utilize your current facilities, and equipment? What kinds of competency do you think teaching staff needs to improve in order to improve students' competency?
- Does your major have sufficient facilities, and equipment for the curriculum? Are there any difficulties or problems with the supplied equipment? If so, what is the reason? How is the follow-up going?
- How do you fix curriculum? Does the current curriculum of your major meet local labor market needs? What is the status of the number of students in your major? (Why is it popular? Or why is it not popular?) What is the reason for each? Which major has a high employment rate and which majors do not? What is the reason? - If necessary, ask for the regular curriculum and the short-term curriculum separately.
 - What are the admission rates (compared to capacity), graduation rates (compared to admitted students), employment rates (compared to graduates), and entrance rates to upper institution (compared to graduates)? Please provide a rough estimation (if they are not secured data). If there

is a difference, what is the reason? Do you have any plans to increase student acceptance and employment rates?

- Does your major have a target level of admission rate, graduation rate, employment rate? What do you think is the most important factor influencing each indicator?
- What is the percentage of students who match their major and work? Do students usually get a job right after graduation? Is there a difference in employment rate between men and women?
- Do you have an opportunity to hear the voice or requirement of the industry (company)? How do you deal with it?
- Are there programs that work with local industry? (internship, mentoring, re-training etc.) How is it being done?
- Have you received any training from experts dispatched on the Korean side? How was that experience? Was there any meaningful education that was actually applied in your work?
- What was the most meaningful and helpful thing from project?
- What do you think needs to be improved in this project?

D. Students

Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	Age / Grade	
Name of Institution			
Department/Majors			

- Why did you choose this institution and major? (Recommended by others or famous in the area? What do you want to do in the future?
- How satisfied are you with your initial expectations for this institution (Approximate %), and why?
- Do you think your institution's teachers and staff have sufficient capacity to train students?
- Do you think the curriculum of your major is well designed to learn the skills? Do you think the content taught at the institution will be of great help to you in your future work?
- Does your institution provide enough equipment and training facilities? Are they functioning well?
- What sets you apart from other institutions? (Biggest Advantages and Biggest Disadvantages)
- When a student graduates from the institution and is trying to find a job, does the institution and teachers help them? How do they help?
- Would you like to get a job within your current major? Are there many workplaces where you can find a job in your field?
- Have you ever heard of alumni seniors? What do seniors say about the institution's level of education, work experience, etc.?
- Does the institution adequately accommodate the opinions and needs of students? What opinions and requests are students mainly making?
- If there are people interested in our institution, would you highly recommend our institution? What's the reason?
- What is the reputation of our institution in the area? Why?
- What does our institution need to thrive?

E. Company

Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	How many staff members did you hire from 000 institution?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
Organization			
Department			
Position			
Working Years			

- What are the abilities of the students who have graduated from the target institution?
- Do you think the applicants would be better prepared if they graduated from the 000 TVET institution?
- Do the graduates of the institution seem to have acquired sufficient skills necessary for work? If not, what should be improved?
- Are there any opportunities to comment or provide advice about the curriculum of the institution? Do you have any cooperation with the TVET institution (e.g., internship, mentoring etc.)
- Do you have any comments about the institution to improve their skill training?

3. Check list for building and equipment by teachers

A. Building Check list by head teacher

No.	Questions	Answer
1	Compared to other nearby institutions, please mark the building/facility quality of our institution	<input type="checkbox"/> High <input type="checkbox"/> Moderate <input type="checkbox"/> Low
2	Satisfaction level of the institution's building design	<input type="checkbox"/> High <input type="checkbox"/> Moderate <input type="checkbox"/> Low
3	Are there rooms that can be reduced or eliminated because they are too large for the size of the institution?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If yes, please specify it)
4	Are there any rooms that are too small for the size of the institution or need to be enlarged?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If yes, please specify it)
5	Our institution building has many defects compared to other nearby institutions.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
6	Which part do you think has the most defects-the , frame or finishing materials?	<input type="checkbox"/> frame <input type="checkbox"/> finishing materials
7	Which part do you think has the most defects?	<input type="checkbox"/> ceiling <input type="checkbox"/> wall <input type="checkbox"/> floor <input type="checkbox"/> others (please specify it _____)
8	Do you know that the contractor is responsible for repairing defects for a certain period after construction is	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No

	completed?	
9	Have you ever asked a contractor to repair defects?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
10	From what time to what time is the class for each grade?	
11	After institution, do you use institution facilities for the benefit of nearby residents or others?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
12	Are there any additional curriculum plans specifically designed to increase the usability of the classroom?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
13	Are there enough female toilets?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No

B. Equipment Check list by teachers

No.	Questions	Answer
1	Are you satisfied with the specifications, capacity, and usability of the training equipment currently used in your major?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If no, please specify the reason)
2	Is there any training equipment that needs to be upgraded?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If yes, please specify it)
3	Among the supported training equipment, is there any equipment that cannot be used from the beginning due to insufficient or excessive capacity?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
4	Is the amount of equipment supported at an appropriate level for the number of students?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
5	How satisfied are the students overall with the equipment supported?	<input type="checkbox"/> High <input type="checkbox"/> Moderate <input type="checkbox"/> Low
6	Can the supported equipment be used for the benefit of nearby residents or others?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
7	Are the list and history of the supported equipment properly maintained and managed?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
8	Is a manager designated for each set of equipment?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
9	Is there any equipment currently not in use due to breakdown or damage?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If yes, please specify it)
10	Is there a procedure or manual on how to repair /or dispose of equipment in case of failure? (Reporting system,	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No

	repair/disposal procedures)	
11	Is there any equipment that is essential for training but is not supported?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If yes, please specify it)
12	Is the equipment supported even though it is not required for training?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If yes, please specify it)

우간다 교육개선사업 사후평가 현지조사 결과보고서

2022년 11월

이화여자대학교 산학협력단

(용역책임: 이혜미)

I 평가 대상 사업 개요

1. 사업목적 및 대상지

- (사업목적) 우간다 교육개선사업은 우간다 내 5개 기술학교를 개선함으로써 우간다의 산업수요에 부응하는 양질의 기능 인력과 훈련 교사의 양성하는데 있음. 이는 궁극적으로 우간다 고용시장 및 산업화에 기여하고자 함.
- (사업대상지) 사업실시지역으로 선정된 이강가, 아루아, 마신디, 무벤데, 카농구는 수도 캄팔라로부터 지리적으로 멀리 떨어진 (최소거리 125km) 교외 지역으로 주요 산업은 농업 및 제조업, 관광임. 사업이 실시된 5개 기술학교의 위치와 학교명은 다음과 같음.

〈그림1〉 우간다 사업대상지역



2. 사업내용

- EDCF에서는 5개 기술학교의 건물(강의실, 기숙사, 행정실 등) 신축 및 개보수, 교육에 필요한 기자재 및 장비 공급, 한국초청교육, 전문가 파견, 입찰-구매-시공-감리 전반에 관한 컨설팅 서비스를 제공을 계획 및 실시하였음. 상세한 사업 개요는 아래와 같음

[표 1] 평가대상사업 개요

사업명	우간다 교육개선사업
차주/ 사업실시기관	우간다 정부(재무기획경제개발부 : Ministry of Finance, Planning and Economic Development) / 우간다 교육체육부 (Ministry of Education and Sports)
차관종류	개발사업차관
차관지원금액/ 총사업비	26,803천 달러 / 29,641천 달러* *AfDB가 참여한 협조융자 사업(Parallel, 총 협조융자 사업비 121,541천 달러)
사업목적	<ul style="list-style-type: none"> 우간다의 산업수요에 부응하는 전문 기능인력 및 훈련교사 양성으로 일자리 창출 및 소득증대를 도모하고, 궁극적으로 우간다의 빈곤퇴치 및 경제발전 기반을 구축하고자 함
사업범위	<ul style="list-style-type: none"> 5개지역 기술학교* 건물 신축·개보수, 교육용 기자재 공급, 교육·훈련(초청교육 및 전문가 파견) <p>*학교명(지역) : 이강가 기술학교(이강가), 아루아 기술학교(아루아), 키란동고 기술학교(마신디), 무벤데 기술학교(무벤데), 냐카타레 기술학교(카농구)</p>
사업추진 경과	<ul style="list-style-type: none"> 지원방침 결정: 2010.09 차관계약 결정: 2012.10 구매계약 체결: 2014.12 P C R 접수: 2018.07 완공평가 실시: 2019.08

3. 사후평가 개요

□ 본 사후평가는 OECD DAC기준은 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성, 범 분야 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 사업의 성과관리 프레임워크(Logical Framework)를 기반으로 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

II 현 지 조 사 개 요

- ☐ 현지 조사는 COVID-19과 우간다 내 에볼라 바이러스 확산으로 인하여 국내 연구진의 직접 방문이 불가능한 환경을 고려하여 평가대상 사업이 실시된 우간다에서 현지 조사단을 구성하여 실시함

1. 현지 조사 목적 및 범위

가. 조사 목적

- ☐ 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. 조사기간 및 조사 지역

- ☐ 조사 기간: 2022년 10월 10일 ~ 2022년 12월 31일, 약 2.5개월 실시
- ☐ 조사 지역: 우간다 캄팔라, 이강가, 아루아, 키리얀동고, 냐카타레 지역 (무벤데 지역은 에볼라 바이러스 확산으로 우간다 정부에서 해당지역 방문을 제재하고 있음)

다. 조사 범위

- ☐ 우간다 이강가, 아루아, 키리얀동고, 냐카타레 지역 내 기술학교 교장, 훈련교사, 재학생, 고용 기업을 비롯한 주요 이해관계자 인터뷰 및 설문조사
- ☐ 우간다 캄팔라 내 정부 관계자 인터뷰
- ☐ 각 기술학교에서 수행된 사업내용 직접 관찰

2. 조사단 구성

☐ 우간다 연구팀 내 담당자

- 연구 총괄: 이혜미 이화여대 소비자학과 교수
- 우간다 사업 주 담당: 홍승연 연세대 공과대학 박사후 과정 연구원

☐ 우간다 현지조사원

- 이름: Dr. Grace M. Kibanja (Makerere University)
- 소속 및 직위: Associate Professor, School of Psychology, Makerere University
- 주요 경력: AMREF Health Africa, Good Neighbors International, Children Rights and Violence Prevention Fund, USAID's Health Evaluation and Applied Research Development Project 등 다수의 국제개발 사업에서 컨설턴트 및 현지 평가자 수행 경험

- ☐ 현지 조사원은 주요 업무로 국내 연구팀 가이드라인에 따라 직접 조사 수행, 조사 결과 원본 데이터 저장 및 전달, 조사결과물 번역 및 기초적인 자료정리를 수행함

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
- ☐ 각 학교별로 건물 및 기자재 체크리스트를 통해 우간다 교육개선사업으로 지원된 건물 및 주요 기자재의 사용 현황을 확인함

4. 일정 및 주요활동

- 방문 조사기간: 2022년 11월 5일 ~ 2022년 11월 30일, 약 1개월
- 조사지역: 우간다 캄팔라, 이강가, 아루아, 키리안동고, 냐카타레 지역

[표 2] 현지조사 일정 및 주요 활동

일정	장소	주요활동	기타
11월 3일~8일	키리안동고 기술학교	학교 현장방문 교장 및 교사 인터뷰 학생 대상 설문조사	-
11월 9일~13일	아루아 기술학교	상동	-
11월 14일~20일	냐카타레 기술학교	상동	방문기간 중 해당지역 홍수 발생으로 도로가 유실되어 일정 지연
11월 22일~25일	이강가 기술학교	상동	-
11월 28일~30일	캄팔라	고용기관 인터뷰	*추후 교육부 등 추가 인터뷰 예정

5. 조사참여자

- 조사방법에 따라 총 조사참여자 수는 1367명임(인터뷰 68명, 설문조사 1299명).
- 조사 참여 세부 현황은 아래 표와 같음. 인터뷰는 각 학교별로 교사와 재학생을 대상으로 하였고 취업기관의 이해관계자 2명도 인터뷰를 수행하였음. 설문조사의 경우, 교사는 전체 훈련교사를 대상으로 실시하였으며 재학생은 전체 재학 인원의 약 20%로 설정하여 실시하였음.

[표 3] 인터뷰 및 설문조사 수행현황

조사방법	소속기관	조사 대상	인원
인터뷰	키리안동고 기술학교	교사	8
		재학생	8
	아루아 기술학교	교사	8
		재학생	8
	냐카타레 기술학교	교사	9
		재학생	9
	이강가 기술학교	교사	8
		재학생	8
	취업기관	고용자	2
소계			68
설문조사	키리안동고 기술학교	교사	29
		재학생	250
	아루아 기술학교	교사	31
		재학생	280
	냐카타레 기술학교	교사	24
		재학생	230
	이강가 기술학교	교사	30
		재학생	425
소계			1,299

III 현지조사 주요 결과

- 현지 조사 기간 중 우간다 내 홍수로 인한 이동제한, 에볼라 바이러스 확산으로 인한 격리 등으로 학교 방문 및 조사 일정이 일부 지연된 바 있음. 현재 자료 수집은 1차로 완료되었으며 국내 연구진에 의한 분석이 이루어지고 있음. 심층적인 결과는 보고서 내 서술될 예정임
- 동 보고서의 현지조사 주요 결과는 현재까지 분석된 자료를 바탕으로, ▲ 건물 및 기자재 점검 결과, ▲인터뷰 및 설문조사 결과를 반영한 것임

1. 건물 및 기자재 점검 결과

가. 키리얀동고 기술학교

- (학교 건물 사용 현황) 키리얀동고 기술학교 내 건물 및 기자재 점검 결과 신축된 건물과 리노베이션된 건물은 전반적으로 잘 유지되고 현재까지 사용되고 있음. 리노베이션 된 건물 중 전기과 교실 2개는 현재 여학생 증가로 인하여 여학생 기숙사로 전용하여 사용되고 있으며 그 외엔 초기 용도대로 사용 중임.
- 다만 ICT 실험실 및 도서관은 천장 균열이 발생하였으며 지속적으로 누수가 발생하고 있음. 이와 같은 문제는 완공 초기부터 발생하여 여러차례 보고한 바 있으나 개선이 이루어지지 않음.
- (기자재 사용 현황) 지원된 기자재 중 구매 단가(3,000 USD 이상)와 구매 수량을 기준으로 무작위 추출하여 46개 품목을 확인한 결과 약 28.3%에 해당하는 13개의 기자재가 현재 사용되지 않는 것으로 확인 됨. 또한 면담 결과 추가적으로 18개 기자재의 문제를 확인하였음.
- 사업 종료 후 5년이 경과한 시점이기 때문에 일부 기자재 사용 시 문제가

발생할 수 있음. 그러나 현재 사용하지 못하고 있는 기자재의 문제 원인을 구체적으로 살펴보면 기자재 선정 시 현지 사정에 대한 고려가 다소 부족했음을 알 수 있음. 보고된 기자재의 주요 문제 발생 원인을 요약하면 다음과 같음

[표 4] 키리얀동고 기술학교 기자재 현황

문제 원인	수량	주요 문제 품목
우간다 내 소모품 구매 불가	11	AC/DC TIG Welder, Computerised Wheel alignment system, Printer AL-M300 등
처음부터 사용불가: 현지 기술 수준에 맞지 않거나 사양에 맞지 않음	9	Brick Molding Machine, Concrete Mixer, Universal Tool Grinder 등
단순파손	4	차량 2대, Sequential Boards 등
전력 문제	2	Electric Press Iron, Compressor
기타: 지원물품 목록에 있으나 실제로 학교에서 수령한 적 없음	6	노트북

나. 아루아 기술학교

□ (학교 건물 사용 현황) 아루아 기술학교 내 건물 및 기자재 점검 결과 신축된 건물과 리노베이션된 건물은 일부 균열과 누수가 발견되기는 하였으나 전반적으로 사용에 문제가 없는 것으로 확인됨. 다만 ICT 건물의 경우 현재 사용하지 않고 있는데 이는 교내 인터넷이 연결되어 있지 않고, 55대의 컴퓨터를 사용할 수 있는 전력용량이 확보되지 않았기 때문임. 또한, 차량작업장 중 차량 검사장은 작업장 수치가 올바르게 재단되지 않아 사용이 어려움. 이에 대해 건물 신축 중 건의한 바 있으나 주어진 사양대로 공사를 진행해야한다고 주장하여 반영되지 않음

□ (기자재 사용 현황) 지원된 기자재 중 구매 단가(3,000 USD 이상)와 구매

수량을 기준으로 무작위 추출하여 46개 품목을 확인한 결과 전반적으로 유용하게 사용되고 있으나 약 7%에 해당하는 3개 기자재에 문제가 있는 것으로 확인 됨. 또한, 면담 결과 추가적으로 30개 기자재 문제를 확인하였음.

□ 현재 사용되지 않는 기자재의 주요 문제 원인은 다음과 같음.

[표 5] 아루아 기술학교 기자재 현황

문제 원인	수량	주요 문제 품목
우간다 내 소모품 구매 불가	15	Vehicle OBD Scanner, Wheel Alignment Machine, DC Arc Welding Machines, 복사기 등
처음부터 사용불가	9	Button Hole Machine: 국내에서 파견된 기술자도 문제를 해결하지 못함, Cookers/stoves in kitchen
단순파손	9	Electrical Pipe threading Machine, Air Compressor, Double Head Grinding Machine 등

다. 나카타레 기술학교

□ (학교 건물 사용 현황) 나카타레 기술학교의 신축된 건물과 리노베이션 건물을 살펴본 결과 일부 지붕과 벽에 균열과 누수가 발생하고 있지만 사용에 문제없이 전반적으로 좋은 환경을 유지하고 있는 것으로 확인됨.

□ (기자재 사용 현황) 지원된 기자재 중 구매 단가(3,000 USD 이상)와 구매 수량을 기준으로 무작위 추출하여 47개 품목을 확인한 결과 전반적으로 유용하게 사용되고 있으나 약 19%에 해당하는 9개 기자재에 문제가 있는 것으로 확인 됨. 또한, 면담 결과 추가적으로 28개 기자재 문제를 확인하였음.

- 기자재 문제를 살펴보면 주로 현지에서 소모품을 구매하지 못하여 사용이
아예 어려운 경우, 일부 파손 문제가 있으나 사용할 수 있는 경우로 나눌
수 있음. 그 외에 주요한 문제원인 중 하나는 기술학교에서 훈련교사들이
사용 교육을 받지 않아 지원 초기부터 사용하지 못하고 있는 기자재들이
다수 있는 것을 확인함

[표 6] 나카타레 기술학교 기자재 현황

문제 원인	수량	주요 문제 품목
우간다 내 소모품 구매 불가	6	UPS Batteries, Copy Machine, Embroidery Machine 등
처음부터 사용불가: 사용 방법 모름	10	Button Hole Machine, Grinding Machine, Sequentials, Engine Scanner, Gas Analyzer 등
단순파손	21	Universal surface grinding machine, Double head grinder, 차량 등

라. 이강가 기술학교

- (학교 건물 사용 현황) 이강가 기술학교의 신축된 건물과 리노베이션 건물
모두 일부 균열 외에는 사용에 문제없이 전반적으로 좋은 환경을 유지하
고 있으며 남자 기숙사를 여학생들이 사용한 것 외에 본래 용도에 맞게
사용되고 있는 것으로 확인 됨.
- (기자재 사용 현황) 지원된 기자재 중 구매 단가(3,000 USD 이상)와 구매
수량을 기준으로 무작위 추출하여 32개 품목을 확인한 결과 전반적으로
유용하게 사용되고 있으나 약 28%에 해당하는 9개 기자재에 문제가 있는
것으로 확인됨. 또한, 면담 결과 추가적으로 34개 기자재 문제를 확인하였
음.

□ 기자재의 문제 원인은 타 기술학교와 유사하게 나타남.

[표 7] 이강가 기술학교 기자재 현황

문제 원인	수량	주요 문제 품목
우간다 내 소모품 구매 불가	12	Engine Scanner, Printer, Belt/Disc Sander 등
처음부터 사용불가: 사용 방법 모름, 기계적 결함	9	Integrated system of electrical & electronic, Sharpening Machine, Coil Winding Machine 등
전력문제	4	Plasma Cutter, AC/DC TIG Welder
단순파손	18	Concrete Mixer, Circular Saw, UPS, Overlock Machine 등

2. 이해관계자 설문 및 인터뷰 주요 결과

가. 키리얀동고 기술학교

□ 키리얀동고 기술학교는 우간다 정부 지원 사업으로 1982년 설립되었으며, 1983년 정부 산하 기관으로 소속되어 현재까지 운영되고 있음. 다른 기술 학교와 비교했을 때 데이터 관리(신입생, 졸업생, 중도탈락생 등)에 우위를 보였으며, 별도의 웹사이트 관리를 통해 신입생들의 온라인을 통한 입학 신청이 가능하여 학교 정보에 대한 접근성이 매우 높은 편인 것으로 확인 됨.

□ 특히, 학교 홍보 브로셔를 온라인에서 쉽게 찾아볼 수 있어 학교의 홍보 및 전반적인 관리 차원에서 타 학교들보다 우위를 보임.

□ (운영 공과) 2년제 정규과정을 운영하고 있는 공과는 총 9개 공과로 다음

과 같음: △건축, △용접, △패션(Tailoring) △배관, △목공, △식품가공(Catering), △전기, △자동차, △기계공과

- 각 공과의 등록학생과 코로나로 인한 중도탈락 학생 수는 아래의 표와 같음.

[표 8] 키리얀동고 기술학교 공과대학 등록 및 중도탈락 현황

(기준년도: 2020년 / 단위: 명)

No.	공과	1학년 신입생		중도 탈락	
		남	여	남	여
1	건축	25	0	7	0
2	배관	32	19	13	1
3	패션(Tailoring)	2	6	0	6
4	용접	6	0	1	0
5	목공	3	0	1	0
6	식품가공(Catering)	3	5	0	0
7	전기	46	1	4	0
8	자동차	46	0	22	0
9	기계	4	0	1	0
총계		167	31	49	7
		198		56	

□ 키리얀동고 기술학교의 경우 타 사업대상지 학교들과 다르게 기업체 및 협의체와 MoU를 체결하고 있음이 확인됨. 2021년 현재까지 체결된 개별 기업체, 협회 및 대학과 정부 기관은 다음의 표와 같음.

[표 9] 키리얀동고 기술학교의 기업체 및 협의체와의 MoU 체결 현황

No.	기업체 및 기관명	MoU 체결일
1	Makerere University	2021.12.11
2	Uganda Petroleum Institute Kigumba	2019.02.25
3	Sunmaker Oil and Gas Training Institution	2019.02월
4	Swaza Tailors Emporium	2018.08.18.
5	Kibanda Contractors and Company Limited	2018.08.24.
6	Glojosh Construction Company Limited	2018.07.05
7	Nakawa Vocational Training Institute	2018.10.20.
8	Acad Petroleum and General Services Limited	2018.11.04

- 다만 향후 타 기업체/기관들과 MoU를 체결하는 데에 있어 별도의 수립된 계획 또는 목표는 부재한 상황이며, 기 체결된 MoU 기관들과도 어떠한 형태로 구체적으로 산학협력을 맺고 있는지의 사항은 부실한 상태임.

□ 교사 대상 조사 설문 결과 전반적으로 현재 지원된 시설에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났음. 특히 학교가 위치한 지역이 학생 및 교원들의 접근성이 높고 사업 내용 및 기자재 및 장비 선정에 지역 산업 수요의 요구사항이 충분히 반영되었다고 응답함. 다만 지원된 기자재와 장비 수량이 교육을 실시하기에는 충분하지 않으며 교사 인력 또한 충분히 확보되어 있지는 않다고 생각하고 있는 것으로 나타남

□ 재학생들은 교사들과 마찬가지로 학교 위치의 접근성이 좋다고 판단하고 있으며 학교에서 배운 내용 또한 유용하다고 응답하였음. 다만 학교에서 교과서 외 다른 교육자료 제공은 충분하지 않으며 설치된 기자재 및 장비는 다소 문제를 일으키고 있다고 응답하였음

나. 아루아 기술학교

□ 아루아 기술학교는 아루아 지역 중심부로부터 약 3km 떨어진 곳에 위치하였으며, 우간다 기술대학-움바치 (Uganda Technical College(UTC)-Ombachi)를 전신으로 두고 있음.

- 우간다 기술대학-움바치는 1985년 개교하였으나, 우간다 정부의 기술대학의 수를 줄이고자 하는 정책에 따라 1987년 폐교하였음.
- 이후, 1990년 현재의 아루아 기술학교(Technical Institute)로 변경되면서 부지를 움바치 지역에서 현재의 라젬(Ragem)지역으로 이전함.

□ 아루아 지역은 남수단 등 타 접경지역에서 모여든 난민캠프가 위치한 지역으로 아루아 기술학교에도 난민이 다수 재학하고 있으며 타 기술학교에 비하여 포용력이 높은편임.

□ 아루아 기술학교는 총 7개의 공과에 대해 2년제 정규과정을 운영하고 있음. 2020년 기준 총 재학생수는 472명임. 2년제 정규과정 외에 아루아 기술학교에서 제공 및 운영하는 프로그램은 다음과 같음: △단기훈련과정(Non-formal training programme), △맞춤 단기훈련과정(Tailor made/Customized training programme), △야간 과정(Evening classes programme), △고급과정(Upgrading training programme)

□ 현재 기관 제휴 훈련과정을 운영하고 있으며 아래 3개 기관과 협력으로 훈련과정을 운영중임.

[표 10] 아루아 기술학교 제휴 훈련과정

No.	파트너 기관명	훈련과정명
1	GIZ	Capacity development in training for O&M of solar powered piped water systems
2	Engineers Without Borders (EWB)	Training in O&M of solar powered piped water systems.
3	Electrical Regulatory Authority (ERA)	Certification training in professional domestic and commercial wiring

□ 산학협력과 관련하여 공식적으로 개별 기업체들과 MoU를 체결하지는 않고 있으나, 정부, 기타 관련 협회 및 NGO들과의 제휴 및 파트너십을 진행 중에 있음. 가령, 상기 기관 파트너십으로 운영된 맞춤 단기훈련과정의 경우에서 역시 우간다 정부 지원에 따른 우간다민간분야협회(PSFU)와의 협력으로 단기과정을 운영한 바 있어, 기존의 파트너십 관계가 맺어져 있음을 확인할 수 있음.

□ 아루아 기술학교 내 교사 대상 조사 결과 키리안동고와 마찬가지로 학교 접근성에 대한 만족도가 높게 나타났으며 사업 내용에 대한 만족도 또한

높게 나타났음. 그러나 키리얀동고 기술학교와 달리 지원된 기자재와 장비가 지역의 노동수요를 충분히 반영하지 않고 있으며 지원된 기자재와 장비는 자체적으로 수리하여 지속적으로 사용하는데 어려움이 있다고 응답하였음.

- 아루아 기술학교 재학생의 경우 향후 학교가 발전할 것이라는 확신이 있었으며 학습내용에도 전반적으로 만족하고 있음. 다만, 취업정보 제공 및 교육자료 제공, 시설에는 다소 불만족하는 부분이 있음

다. 냐카타레 기술학교

- 냐카타레 직업학교는 수도인 캄팔라로부터 남서쪽으로 약 420km(차량으로 8시간 ~ 9시간 소요) 떨어져 있음. 냐카타레 직업학교(TI, Technical Institute)는 자동차공과 등 2년 과정의 9개 공과를 운영 중에 있으며 3개월 등 단기과정은 운영하지 않고 있는 실정임.
- 냐카타레 직업학교가 속해있는 ‘Kanungu District’에는 Nyakatare TI(Technical Institute) 외에 2년과정의 ‘Brora TI’, 3년과정의 ‘Kihhihi Community Polytechnic’ 및 ‘Kihanda TS(Technical School)’가 있음.
- 현재 운영 중인 공과 및 학생현황은 다음과 같음.

[표 11] 냐카타레 기술학교 공과 및 학생 현황

(단위 : 명)

No.	공과	1학년	2학년	계
1	Agricultural Production	10	02	12
2	Automotive Mechanics	10	09	19
3	Building Construction	30	22	52
4	Electrical Installation	15	19	34
5	Fashion & Design	10	09	19
6	Leather Training	06	08	14
7	Machining & Fitting	02	01	03

8	Welding & Plumbing	15	25	40
9	Wood Work	03	04	07
총계		101	99	200

- 산학협력은 필요성을 느끼고 있으나 지역여건 상 제대로 이루어지고 있지 않은 실정임.학생들의 구체적인 취업률 파악이 어려운 것으로 보아 학생들의 취업률 관리에 대한 체계적인 시스템, 담당 인력 등이 부재한 것으로 확인되며, 마찬가지로 학생 취업 지원에 대한 별도의 세부적인 활동이 분할되어 있지는 않은 것으로 확인됨.
- 나카타레 기술학교 교사 대상 조사를 간략히 살펴보면 앞서 두 기관과 마찬가지로 접근성에 대한 만족도와 전반적인 사업 목적 및 내용에 대한 만족도는 높게 나타남. 그러나 기술학교 운영을 위한 적절한 예산 편성이 부족하고 학교가 제공하는 교육과정 및 시설이 기술인력을 양성하고 취업률을 향상하는데 크게 기여하지는 않고 있다고 판단하였음
- 재학생 설문 결과를 살펴보면 학교의 교육과정에 전반적으로 만족하고 있으나 교육자료 제공, 시설 등에는 다소 만족하지 않는 것으로 나타남. 또한, 취업관련 정보를 충분히 제공하지 않고 있다고 체감하고 있음

라. 이강가 기술학교

- 이강가 지역은 수도인 캄팔라로부터 북동쪽으로 약 140km(3시간 ~ 3시간 30분 소요) 떨어져 있으며, 이강가 기술학교는 이강가 중심지에서 약 2km 지점에 위치해 있음. 이강가는 캄팔라와 접경지역으로 타 기술학교에 비하여 도시와 산업이 발달하였음. 이강가 기술학교는 이강가 내 유일한 기술학교(TI)이며, 총 면적은 81,648㎡에 이름. 또한, 이강가 기술학교의 교장은 우간다 내 주요 기술 학교 중 하나인 Nakawa 기술학교에서 근무한 경력을 가지고 있어 타 기술학교와 비교하여 인터뷰를 수집할 수 있었음

□ 이강가 기술학교는 1952년도에 목공(Carpentry)과 가구제조업(Joinery) 직종을 개설하여 운영하기 시작해서 1978년도에 TI(Technical Institute)로 개편되어 2년제 정규과정과 1~6개월과정의 비정규과정을 운영하고 있음. 현재 운영 중인 전공은 총 9개이며 2년제 정규과정 및 고급과정(Advanced Course)은 매년 1월에 입학 신청을 받고 있음. 2021년 기준 각 공과별 남녀 등록 학생 현황은 아래의 표와 같이 고급과정을 포함하여 총 735명임.

[표 12] 이강가 기술학교 공과별 등록학생 현황

(단위 : 명)

No.	공과	1학년		2학년		고급과정	
		남	여	남	여	남	여
1	자동차	71	3	84	0	3	0
2	전기	76	13	65	9	1	0
3	패션	1	33	2	19	0	0
4	배관	76	18	53	29	4	0
5	용접	17	1	8	1	0	0
6	건축	43	0	23	2	2	0
7	목공	2	0	2	0	1	0
8	기계	36	3	30	1	0	0
9	식품조리	1	2	0	0	0	0
총계		323	73	267	61	11	0
		396		328		11	

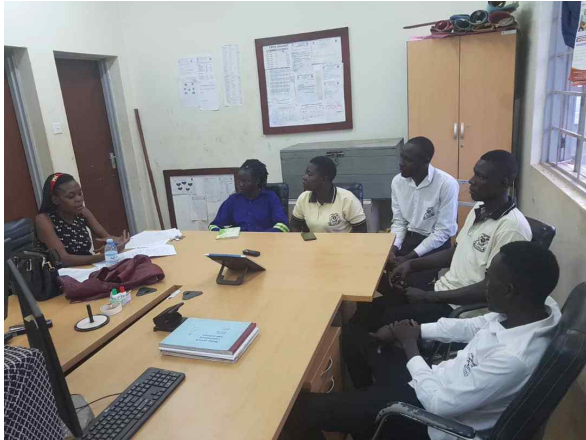
□ 특히 단기훈련과정의 수요가 계속 증가하는 공과는 자동차 공과이며, 수요가 감소하는 공과는 목공 공과임. 단기과정은 보통 개인 또는 기관측의 요청/수요에 따라 단기과정이 기획 및 운영되고 있음.

□ (산업체 연계) 이강가 기술학교장은 주변 산업체, 특히 토요타 등의 대기업체와 MoU를 체결하여 학생들의 취업교류를 해야할 것에 큰 필요성을 느끼고 있음. 현재 해당 기업들과 네트워크는 형성이 되어 있으나 공식적인 MoU를 체결한 바 없음. 다만 개별 기업체가 아닌 기업 협의체와는 다

양하게 MoU를 체결한 상황임.

- 현재 이강가 기술학교는 UDHA(Uganda Development Health Association), AAU(Automotive Association of Uganda), USSIA(Uganda Small Scale Industries Association), Enterprise Uganda 등의 협회와 MoU를 체결한 상태임.

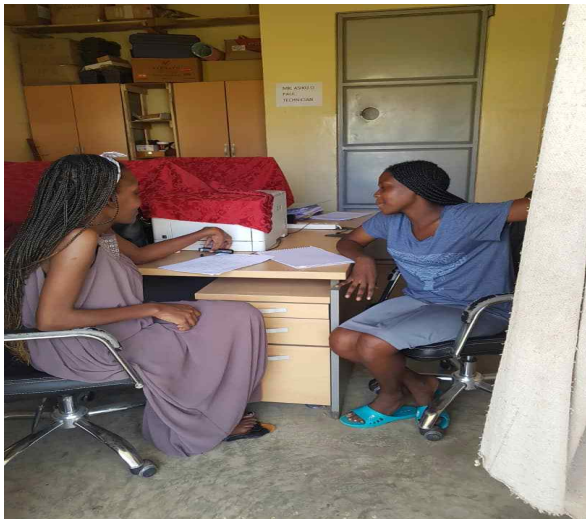
- (향후 산업 수요) 이강가 교장은 이강가의 산업이 발전하고 있음에 학교의 수요가 높아질 것이라 전망함. 현재까지는 산업이 수도인 캄팔라와 진자(Jinja, 과거부터 발전해온 우간다 대표 산업 지역임)를 기반으로 발달했으나, 이강가 역시 향후 산업 발전 가능성이 높다는 전망과 함께, 특히 이강가 내에 기술학교(직업훈련원)가 단 하나 뿐인 점을 점으로 말미암아 향후 학교의 학생 수요도 높아질 전망하고 있음
- 이강가 기술학교의 교사들의 설문 및 인터뷰 응답을 살펴보면 역시 사업의 목적과 내용에 대해 전반적으로 만족하였으며 교사인력을 대상으로 적절한 교육혹은 훈련이 제공되어 있다고 응답하였음. 또한, 학교 운영현황에 대한 전반적 만족도가 높게 나타났음. 그러나 키리얀동고 기술학교와 마찬가지로 지원된 기자재와 장비가 교육을 실시하는데 다소 수량이 부족하다고 응답하였으며 학교 운영을 위한 예산 또한 다소 부족하다고 체감하고 있음.
- 이강가 기술학교 내 재학생 조사 결과를 살펴보면 학생들은 수업 중 배운 내용을 충분히 실습한 기회가 제공되고 있다고 생각하고 있으며 학습내용이 추후 도움이 될것이라고 판단하고 있음. 그러나 학교에 설치된 기자재와 장비는 다소 고장이 있는 편이며 필요한 구성이 충분히 갖춰져 있지 않다고 응답하였음



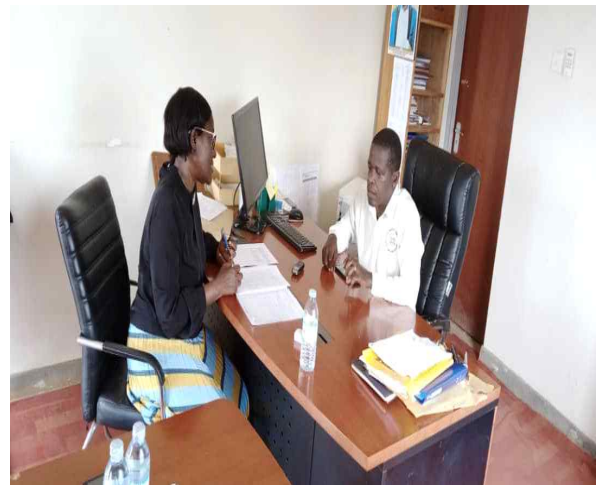
키리얀동고 기술학교 자동차 전공 학생 인터뷰



이강가 기술학교 패션전공 학과장 교사 인터뷰



아루아 기술학교 학생 인터뷰



냐카타레 기술학교 교장선생님 인터뷰

3. 성과 측정을 위한 2차 자료 수집 및 분석

□ 현재 현지 조사를 통해 수집한 1차 자료 (설문결과 및 인터뷰 전사)에 대한 분석이 진행 중이며 성과 평가에 활용할 수 있는 2차 자료에 대한 분류 및 정리 중에 있음. 사후 평가를 위한 주요 활용 예정 자료는 다음과 같음.

- 본 평가대상 사업의 심사보고서 및 완공평가 보고서

- 기술학교내 수집된 운영 관련 데이터
- 이해관계자 인터뷰
- 교사, 재학생 설문조사
- 장비 체크리스트

V 종합의견

□ 결론

- 우간다 교육개선사업으로 지원된 4개 기술학교는 각 기술학교가 위치한 지역 및 상황에 따라 서로 다른 운영현황을 보이고 있음. 이에 기관별 특성에 따라 개별 분석을 실시하고 향후 통합적으로 결과를 기술하고자 함
- 교사, 재학생, 취업기관 등 다양한 이해관계자 집단과의 면과 설문조사를 통하여 기술학교의 현황 및 평가, 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 있는데 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
- 교훈점 및 제언 도출