KOFICE
한국국제문화교류진흥원

최종보고서

2020 문화동반자 사업 평가

2021. 03. 10.

KODAC
국제개발컨설팅 코닥

목 차

Ⅰ. 성과관리 및 평가 개요 ····· 01

1. 성과관리 및 평가 목적 및 범위 ····· 02

가. 평가 목적 ····· 02

나. 평가 범위 ····· 02

2. 성과관리 및 평가 방법 ····· 04

가. 성과관리 및 평가 추진전략 ····· 04

나. 평가 매트릭스 ····· 06

다. 세부 수행 방법 ····· 15

Ⅱ. 성과관리 및 평가 결과 ····· 17

1. 성과 요약표 ····· 18

가. 평가기준별 성과 및 개선점 ····· 18

나. 운영기관별 설문 종합 결과표 ····· 22

다. 운영기관별 정량적·정성적 성과 요약 ····· 23

2. 평가기준별 결과 ····· 25

가. 효율성 ····· 25

나. 적절성 ····· 27

다. 효과성 ····· 29

라. 지속가능성 ····· 32

마. 범분야 ····· 33

3. 기타 성과 및 참고사항 ····· 34

가. 일관성 ····· 34

나. 영향력 ····· 35

다. 분야별 참고사항 ····· 36

4. 교훈 및 제언사항 ····· 42

가. 종합 의견 ····· 42

나. 환류 및 개선방안 ····· 43

다. 중장기 발전방향 ····· 44

Ⅰ. 성과관리 및 평가 개요

1. 성과관리 및 평가 목적 및 범위
2. 성과관리 및 평가 방법

I. 성과관리 및 평가 개요

1. 성과관리 및 평가 목적 및 범위

가. 성과관리 및 평가 목적

□ 「국제개발협력 통합평가지침」에 의거 사업운영 전반에 대한 객관적인 평가·모니터링을 실시하여 사업 성과 하베스트(Outcome Harvest) 및 제언 사항 환류를 통해 본 사업의 성과 확대 및 개선 방안을 도출

□ 각 운영기관이 성과관리의 주체로서 보다 능동적이고 적극적으로 본 사업의 성과 창출에 기여할 수 있도록 하여, 사업 운영의 충실성, 투명성, 책임성을 강화할 뿐 아니라 궁극적으로 사업 전반 성과의 깊이와 범위를 확대

○ 이를 위해 성과관리 용역팀은 연수 시작 전 운영기관을 대상으로 별도 성과관리 교육을 실시

나. 성과관리 및 평가 범위

□ (대상사업) 2020 문화동반자 사업

○ (주최/주관) 문화체육관광부 / 한국국제문화교류진흥원

○ (사업목표) 한국의 문화분야 발전 경험을 ODA 수원국에 전수하여 ①개도국의 문화발전 및 지속가능한발전목표 이행에 기여하고, ②문화를 활용한 교류 다각화 및 쌍방향 국제협력을 강화

○ (사업내용) 개도국 문화 전문가 공공문화사업 기획 및 추진 역량 강화를 위한 온라인 연수 실시

○ (연간 사업 추진절차)



❍ (온라인 연수 기간) 2020년 11월 ~ 12월 (8주)

❍ (온라인 연수생 수) 문화전문가 60명

❍ (2020 연수 운영기관) 5개 분야, 6개 기관

	기관명	사업명	분야	협력기관	국가
1	한국국제 교육개발협력원 (EDCN)	아동 교육을 위한 ICT기반 아동문학·도서 발간 역량강화	출판	라오스 청년동맹 (LaoYouth Union)	라오스 (비엔티엔)
2	상명대학교 천안 산학협력단	라오스 전통 수공예 기반 문화상품 개발 역량 강화	문화 상품	루앙프라방 문화관광부	라오스 (루앙프라방)
3	부산국제 교류재단	아세안 영화전문가 역량강화	영화 산업	교육문화부 정보기술청	인도네시아 (자카르타)
4	한국연출가협회	중앙아 한국문화콘텐츠 기반 확립을 위한 카자흐스탄 공연예술인 연수	현대 공연	국립고려 아카데미극장	카자흐스탄 (알마티)
5	국제무용협회	필리핀 현대무용의 발전방향 모색	현대 공연	Myra Beltran ‘s Dance Forum	필리핀 (마닐라)
6	(사)하나를 위한 음악재단	대중음악교육 연수를 통한 청소년 문화예술 향유권 증진 공공사업 발굴	대중 음악	인민청년동맹 (Communist Youth Union)	베트남 (호치민)

2. 성과관리 및 평가 방법

가. 성과관리 및 평가 추진전략

□ ex-ante 형식의 성과관리 프레임을 활용하여 사업 수행기간 동안 점검 및 평가 수행하며, 이해관계자(진흥원, 운영기관, 협력기관, 연수생 등)에 대한 인터뷰를 활용한 정성 평가를 적극 활용

□ 사업 수행기간 동안 연수 운영기관이 직접 성과를 관리할 수 있도록 연수 시작 전 성과관리 교육을 실시하고, 연수 기간 중 수시 모니터링을 통해 운영기관, 현지 협력기관, 연수생 등 이해관계자와 지속적 소통하며 적극적으로 성과를 관리 (Outcome Harvest)

□ 각 단계별 성과관리 업무 수행 전략은 다음과 같음.

단계	평가준비		사전평가	모니터링		종료평가	평가종료
	1단계	2단계	3단계	4단계		5단계	6단계
추진 시기	연수 시작 전		연수 운영 중			연수 종료 후	
	20년 10월 4주	20년 10월 5주	20년 10월 5주	20년 11~12월		21년 1월	21년 1~2월
담당 기관	평가기관	평가기관	평가기관 연수기관	평가기관 연수기관	평가기관 연수기관	평가기관 연수기관	평가기관
업무 내용	모니터링 계획 수립	연수 시행기관 성과관리 교육	사전평가	연수 진행 및 관찰, 모니터링	연수 운영기관 담당자 면담	종료평가	종합화 및 최종보고서 작성
수행 방법	온라인 설문, 대면/비대면 인터뷰, 자료검토 등						

나. 평가 매트릭스

❍ 본 지표는 문화동반자 평가지표 개선 연구용역(한국문화예술위원회, 2017년)에 근거하였으며, 2020년 평가지표는 ①OECD DAC 평가기준 확대에 따라 '일관성(Coherence)[1]' 항목 추가, ②온라인 연수 환경에 맞추어 추가 업데이트하여 활용함.

[표 1] 2020 문화동반자 사업 평가매트릭스 총괄표

평가기준 (OECD 6대기준)	평가 항목	측정 지표	평가 시기			자료 출처				
			사전	종료	사후	설문조사			문헌조사	인터뷰
						운영기관	현지기관	동반자		
효율성	운영 및 수행체계	전담직원 활용		○		○	○	○		
		수행구조 및 커뮤니케이션 효율성		○		○	○			○
	투입	예산 계획 및 집행의 효율성	○	○		○	○	○		
		사전 준비 효율성	○			○	○			
적절성	연수계획 및 사전준비	지원자 선발절차의 적절성	○			○	○	○		
		연수 준비기간 및 교육환경 구현의 적절성	○			○	○	○		
		전문연수 정보제공 여부	○			○	○	○		
	수행 과정	협력기관 및 연수생 의견수렴 여부 및 노력		○		○	○	○		
		예산 운용의 적절성		○		○	○	○		
		운영계획과 목표의 정합성	○	○		○	○	○		○
효과성	단기 성과	연수생의 성취도(개인효능감) 변화		○	○	○	○	○		
		액션플랜 수립		○		○	○	○		
	연수 목적 달성도	협력기관의 역량 변화		○		○	○			
		한국 문화에 대한 친근감 및 인식 제고		○			○	○		

평가기준 (OECD 6대기준)	평가 항목	측정 지표	평가 시기			자료 출처				
			사전	종료	사후	설문조사			문헌 조사	인터뷰
						운영 기관	현지 기관	동반자		
영향력	홍보 효과	전문연수의 대중적 홍보 여부		o		o		o		
	중장기 성과	파급효과 (현장에서의 공유)		o	o	o	o	o		
		액션플랜의 사업 연계 여부		o	o	o	o	o		
		전문연수의 협력국 영향 여부		o	o	o	o	o		
일관성	정책	정책적 일관성	o						o	
지속 가능성	추가 투입 여부	운영기관 및 협력기관의 추가 예산/인력 투입 노력 여부		o		o	o			
	지속적 역량개발	연수생의 목표달성 및 지속적 역량개발 여부	o		o	o	o	o		
	네트워크	운영기관 – 연수생 간 네트워크 구축 및 유지			o	o		o		
		협력기관 – 연수생 간 네트워크 유지			o	o	o	o		
		연수생 – 자국의 타 연수생 및 한국 이해관계자 간 네트워크 구축			o			o		
	사업의 지속성	협력 사업의 지속 여부			o	o	o			
범분야	성주류화	양성평등 고려 여부	o	o		o	o	o		
	인권주류화	취약계층 참여 및 고려	o	o						o

1) (1) 시너지효과·파트너십 – 다양한 부처·기관 및 개발 주체 간 활동의 상호 연관성 및 일관성, (2) 원조기관 내 (문화부) 활동 의 다양한 지원 유형(프로젝트, 기술협력, 개발 컨설팅, 전문가 파견, 봉사단 파견, 연수생 초청 등) 간 내적 일관성, (3) 문화 동반자 프로그램의 운영 일관성 등을 평가

[표 2] 평가지표 및 대상자별 설문조사 상세 내용

OECD 6대 기준	지표 카테고리	세부 질문			
		시기	운영기관 대상	현지기관 대상	연수생 대상
효율성	전담직원 활용	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	담당 직원이 중도 변경되지 않고 종료 시까지 업무를 수행하였는가?	담당 직원이 중도 변경되지 않고 종료 시까지 업무를 수행하였는가?	운영기관 관계자 및 담당자의 지원이 연수에 도움이 되었는가? 현지기관 관계자 및 담당자의 지원이 연수에 도움이 되었는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	수행구조 및 커뮤니케이션	사전	연수 수행구조(협력기관과의 업무 분장 등)가 효율적으로 구축되었는가?	연수 수행구조(운영기관과의 업무 분장 등)가 효율적으로 구축되었는가?	(해당 없음)
		종료	연수 수행 시 현지기관과의 커뮤니케이션은 원활히 진행되었는가?	연수 수행 시 운영기관과의 커뮤니케이션은 원활히 진행되었는가?	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	예산계획 및 집행	사전	가이드라인을 준수하여 예산이 효율적으로 계획되었는가?	가이드라인을 준수하여 예산이 효율적으로 계획되었는가?	(해당 없음)
		종료	항목별 예산 계획을 준수하여 집행하였는가?	항목별 예산계획을 준수하여 집행하였는가? 지원금을 계획대로 지급받았는가?	지원금을 안내받은 일정에 맞추어 지급받았는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	사전준비	사전	가이드라인을 준수하여 비대면 연수 준비(컨텐츠 개발 및 시스템 준비)가 계획되었는가?	가이드라인을 준수하여 비대면 연수 준비(시설 및 시스템 준비)가 계획되었는가?	(해당 없음)
		종료	전문연수 시 비대면 연수기반(컨텐츠 및 시스템)이 계획대로 활용되었는가?	전문연수 시 비대면 연수기반(시설 및 시스템)이 계획대로 활용되었는가?	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
적절성	지원자 선발	사전	지원자 선발에 객관적인 기준을	지원자 선발에 객관적인 기준을	지원자 선발의 기준이 적절하였다고

OECD 6대 기준	지표 카테고리	세부 질문			
		시기	운영기관 대상	현지기관 대상	연수생 대상
	절차		갖추고 있는가?	갖추고 있는가?	생각하는가?
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사전	지원자 선발 프로세스를 구비하고 있는가?	지원자 모집 프로세스를 구비하고 있는가?	지원자 선발 프로세스가 적절하였다고 생각하는가?
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	연수 준비기간	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	연수생 선발 공고일로부터 지원접수 마감일까지 기간이 충분했는가?
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사전	협력기관 선정 및 연수생 선발 후 연수 시작 전까지 충분한 기간을 제공하였는가?	연수 시작 전까지 비대면 연수기반 구축 및 연수 준비에 충분한 기간을 제공하였는가?	연수생으로 선발된 후 연수 전까지 준비할 시간이 충분히 주어졌는가?
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	교육환경 구현	사전	현지 상황(다문화적 요소 포함) 및 연수 목적에 부합하게 교육환경을 구현하였는가?	현지 상황(다문화적 요소 포함) 및 연수 목적에 부합하게 교육환경을 구현하였는가?	교육시간표는 현지 상황을 고려하여 계획되었다고 생각하는가?
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	교육환경(시설 등)은 연수 목적에 적합하게 구현되었는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	전문연수 정보제공	사전	연수생에게 전문연수에 대한 가이드라인 및 정보를 충실히 제공하였는가?	연수생에게 전문연수에 대한 가이드라인 및 정보를 충실히 제공하였는가?	기관으로부터 전문연수에 대한 가이드라인 및 정보를 충분히 제공받았는가?

OECD 6대 기준	지표 카테고리	세부 질문			
		시기	운영기관 대상	현지기관 대상	연수생 대상
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	전문연수에 대한 가이드라인 및 정보는 충분히 제공받았는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	협력기관 및 동반자 의견수렴	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	협력기관이 의견을 제시한 경우 반영하기 위해 노력하였는가?	전문연수 진행시 협력기관의 의견 수렴 절차가 존재하였는가? 있을 경우, 반영이 되었는가?	전문연수 진행시 연수생의 의견수렴 절차가 존재하였는가? 있을 경우, 반영이 되었는가?
			연수생이 의견을 제시한 경우 반영하기 위해 노력하였는가?	연수생이 의견을 제시한 경우 반영하기 위해 노력하였는가?	
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	예산운용 적절성	사전	전문연수 연간 예산집행 계획을 수립하였는가?	전문연수 연간 예산집행 계획을 수립하였는가?	(해당 없음)
		종료	계획된 일정을 정확히 준수하여 예산을 집행하였는가?	계획된 일정을 정확히 준수하여 예산을 집행하였는가?	전문연수 예산이 적절하게 집행되었다고 생각하는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	운영계획과 목표의 정합성	사전	프로그램 운영 계획을 목표 달성에 적합하게 구성하였는가?	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	(해당 없음)	전문연수가 제공된 정보에 맞추어 계획대로 진행되었는가?	전문연수가 제공된 정보에 맞추어 계획대로 진행되었는가?
					강사진의 강의 전달력은 효율적이었는가?
					연수 컨텐츠 구성 및 연수 방식은 연수 목표 달성에 적합했는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
효과성	연수생의 성취도	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	전문연수 수행 결과, 운영기관이 최초 의도한 목표에 도달하였는가?	전문연수가 귀하의 모국 및 본 기관의 필요(의도)에 충분히	연수를 통해 학업 성취를 이루었는가?

OECD 6대 기준	지표 카테고리	세부 질문			
		시기	운영기관 대상	현지기관 대상	연수생 대상
				부응하였는가?	
		사후	연수생 귀국 후 연수의 효과성 제고를 위한 활동을 시행하였는가?	(해당 없음)	연수생은 한국에서의 연수를 통해 강화된 전문성을 현업에 활용하고 있는가?
	액션플랜 작성	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	연수생이 액션플랜을 현실적이고 실질적으로 작성할 수 있도록 독려하였는가?	연수생이 액션플랜을 현실적이고 실질적으로 작성할 수 있도록 독려하였는가?	액션플랜 작성은 연수 내용을 이해하고 응용하는데 도움이 되었는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	협력기관의 역량	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	전문연수 수행 결과, 현지 기관의 사업관리 역량이 변화하였는가?	전문연수를 통해, 향후 사업 및 연수관리에 필요한 역량이 강화되었는가?	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	한국문화에 대한 인식 제고	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	(해당 없음)	전문연수의 목적과 의미에 부합하여 프로그램이 진행되었다고 생각하는가?	전문연수의 목적과 의미에 부합하여 프로그램이 진행되었다고 생각하는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
영향력	홍보 효과	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	전문연수가 대중적으로 홍보되었는가?	(해당 없음)	전문연수를 통해 한국문화에 대한 친근감이 향상되었다고 느끼는가?
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	파급효과	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)

OECD 6대 기준	지표 카테고리	세부 질문			
		시기	운영기관 대상	현지기관 대상	연수생 대상
		종료	연수생이 전문연수에 주인의식을 가지고 참여하도록 독려하였는가?	연수생이 전문연수에 주인의식을 가지고 참여하도록 독려하였는가?	(해당 없음)
		사후	연수 후 연수 결과 전파를 위해 지원하였는가?	연수 후 연수 결과 전파를 위해 지원하였는가?	연수생은 연수 후 한국에서 경험한 내용을 준거집단과 공유하였는가?
	액션플랜 사업화	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	연수 후 액션플랜이 실제 사업으로 연계되었는가?	연수 후 액션플랜이 실제 사업으로 연계되었는가?	연수 후 액션플랜을 실제 업무에서 이행하였는가?
	협력국 영향여부	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	(해당 없음)	전문연수 결과가 귀하의 모국에 직·간접적인 영향을 미칠 것으로 생각하는가?	전문연수 결과가 귀하의 모국에 직·간접적인 영향을 미칠 것으로 생각하는가?
		사후	연수를 통한 또 다른 교류나 사업(Project)이 성사되었는가?	연수를 통한 또 다른 교류나 사업(Project)이 성사되었는가?	연수를 통한 또 다른 교류나 사업(Project)이 성사되었는가?
지속 가능성	추가 투입	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	추가 예산(현물포함) 및 인력 투입을 위해 노력하였는가?	추가 예산(현물포함) 및 인력 투입을 위해 노력하였는가?	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
	지속적인 역량개발	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	전문연수를 통해 얻고자 하는 개인 성과목표가 있는가? 있을 경우, 무엇인가?
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	연수생의 지속적 역량개발로 이어지고 있는가?	연수생의 지속적 역량개발로 이어지고 있는가?	전문연수를 받은 분야에서 지속적으로 활동하고 있는가?
	네트워크 구축	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)

OECD 6대 기준	지표 카테고리	세부 질문			
		시기	운영기관 대상	현지기관 대상	연수생 대상
		사후	역대 연수생 주소록 및 현황을 주기적으로 업데이트 하는가?	(해당 없음)	자국의 역대 연수생들과 네트워크가 형성되어 있는가?
		사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	이메일, SNS 등을 통하여 연수생과 네트워크를 지속하고 있는가?	이메일, SNS 등을 통하여 연수생과 네트워크를 지속하고 있는가?	연수 후 한국의 운영기관 및 현지기관과 지속적으로 연락을 하고 있는가?
		사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	연수를 통해 알게 된 한국의 지인들과의 연락-연계를 지속하고 있는가?
	사업 지속성	사전	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	협력 사업이 지속되고 있는가?	협력 사업이 지속되고 있는가?	(해당 없음)
범분야	성주류화	사전	연수생 선발 시 남녀 비율을 고려하였는가?	연수생 선발 시 남녀 비율을 고려하였는가?	연수생 선발 시 성별에 따른 우대 또는 차별이 있었는가?
		종료	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)
		사후	(해당 없음)	(해당 없음)	(해당 없음)

□ 기존 평가체계와 달리 협력기관 대상 평가가 추가된 바, 다음과 같이 대상별 가중치를 재구성함.

○ 운영기관 평가 60 : 협력기관 평가 20 : 연수생 평가 20

□ 각 평가 문항당 배점[2]은 7점으로 동일하나, 문항별 가중치를 설정하여 총 평가점수는 100점 만점이 되도록 구성함.

○ 가중치 적용 산식은 다음과 같음.

{Σ(평가점수(7점 척도 기준) × 가중치(평가 문항별)}

○ 이하 배점표상 '점수'는 모두 '가중치'를 의미함.

○ 각 대상별 평가의 'OECD 평가기준' 항목별 질문당 가중치 배점은 동일.

- 예를 들어, 운영기관 대상 평가의 효율성 부분의 질문당 가중치 배점은 2점으로 동일하며 연수생 대상 평가의 효율성 부분의 질문당 가중치 배점은 0.6점으로 동일함.

[표 3] 배점 개선 결과

구분	운영기관(60)			협력기관(20)			연수생(20)			총계
	①과정	②성과	계	①과정	②성과	계	①과정	②성과	계	
사전 평가	**8점**	**12.6점**	20.6점	**2.7점**	**3.6점**	6.3점	**0.7점**	**4.8점**	5.5점	32.4점
종료 평가	**8점**	**16.8점**	24.8점	**3.5점**	**6.6점**	10.1점	**1.8점**	**7.9점**	9.7점	44.6점
사후 평가	**0점**	**14.6점**	14.6점	**0점**	**3.6점**	3.6점	**0점**	**4.8점**	4.8점	23점
계	16점	44점	60점	6.2점	13.8점	20점	2.5점	17.5점	20점	**100점**

○ 평가문항 개수와 질문당 가중치 배점은 아래와 같음.

2) 상세 답변 및 답변 별 배점 내역은 부록 참조

[표 4] 평가문항 개수 및 질문당 가중치 배점

지표 개선 후 평가문항 개수와 질문당 가중치 배점(100점 만점)													
평가 구분	**총 배점**	운영기관(60%)				협력기관(20%)				연수생(20%)			
		배점	OECD 평가기준	질문 개수	질문당 배점	배점	OECD 평가기준	질문 개수	질문당 배점	배점	OECD 평가기준	질문 개수	질문당 배점
① 과정	**24.7**	16	효율성: 14	7개	2점	6.2	효율성: 5.6	8개	0.7점	2.5	효율성: 1.8	3개	0.6점
			범분야: 2	1개	2점		범분야: 0.6	1개	0.6점		범분야: 0.7	1개	0.7점
② 성과	**75.3**	44	적절성: 18	10개	1.8점	13.8	적절성: 6.0	10개	0.6점	17.5	적절성: 9.1	13개	0.7점
			효과성: 8	4개	2점		효과성: 2.4	4개	0.6점		효과성: 2.4	4개	0.6점
			영향력: 9	5개	1.8점		영향력: 3.0	5개	0.6점		영향력: 3.0	5개	0.6점
			지속가능성: 9	5개	1.8점		지속가능성: 2.4	4개	0.6점		지속가능성: 3.0	5개	0.6점
계	**100**	60				20				20			

다. 세부 수행 방법

평가 단계		담당 기관	업무 내용	
평가 준비	1단계	평가기관	모니터링 계획 수립	- 연수기관의 준비도(효율성) 및 연수생의 자기효능감 측정(효과성) 등 기존 프레임을 성과관리에 맞게 보완하고 온라인 연수 환경 반영하여 평가 프레임 최적화 - 사업평가 가이드라인 및 배점안내표 마련
	2단계	평가기관	연수기관 교육	- 운영기관 대상 사업평가 계획 안내 - 성과관리 개념과 방법 등 교육 실시(온라인)
사전 평가	3단계	평가기관, 연수기관	사전평가	- 사전평가 설문지(운영기관(국문)/협력기관(영문)/연수생(영문)) 준비 및 배포 - 연수생 자기효능감 측정 질문(영문) 개발 및 기초선 조사 실시 - 사전평가 결과 취합 및 분석
모니터링	4단계	평가기관, 연수기관	실시간 연수 모니터링 (온라인)	- 중간 모니터링 시행, 결과 취합 및 분석 * 연수 기간 중 기관별 최소 1회 실시
종료 평가	5단계	평가기관, 연수기관	이해관계자 면담 등	- 종료평가 설문지(운영기관(국문)/협력기관(영문)/연수생(영문)) 준비 및 배포 - 연수생 자기효능감 종료선 조사 실시 - 운영기관 면담 질문지 준비 및 배포 - 운영기관 평가단 구성 * 운영기관 연수 분야에 따라 전문위원 구성 - 종료평가 설문지(운영기관(국문)/협력기관(영문)/연수생(영문)) 취합 및 분석 - 운영기관 평가보고서 취합 및 대면평가 진행
평가 종료	6단계	평가기관	결과분석	- 문화동반자 사업평가 최종보고서 작성 및 제출 * 최종보고서: 한글 및 PDF 파일, 인쇄본(20권)으로 제출

1) 모니터링

□ 모니터링 개요

○ 기간: 11월 1주차 ~ 12월 4주차 (연수기간과 동일)

○ 목적: 계획대비 진행여부(효율성) 및 성과목표 달성 가능성(효과성)을 점검하고 리스크 및 이슈 상황을 파악하여 연수성과 관리에 활용

○ 주요 방식: 온라인 모니터링, 운영기관 담당자 인터뷰

□ 세부 수행방법

○ 온라인 모니터링

- 교육 환경(접속 상황 등), 계획 대비 진행 상황(강의 진도), 연수생 참여정도, 리스크 및 이슈 파악
- (전반부(1~4주차)) 일반 녹화강의 중심으로 모니터링하여, 강의 계획 대비 진행상황, 교육 환경, 연수 콘텐츠 준비 정도 등을 파악
- (후반부(5~8주차)) 실시간 강의 및 워크샵, 발표회, 수료식 등을 모니터링하여 교육 환경, 연수생 참여 정도, 진행상황, 리스크 및 이슈 파악

○ 운영기관 담당자 인터뷰

- 운영기관별 동작(현대공연2, 대중음악)/비동작(문화상품, 출판, 영화산업) 그룹으로 나누어 각 1회 실시

※COVID-19 전개 양상이 심각해짐에 따라 비대면으로 진행함.

- 연수 담당자 대상 인터뷰를 통해 계획대비 진행여부, 성과목표 달성 가능성, 향후 추진계획 변경여부, 리스크 및 이슈 파악

Ⅱ. 성과관리 및 평가 결과

1. 성과 요약표
2. 평가기준별 결과
   가. 효율성
   나. 적절성
   다. 효과성
   라. 지속가능성
   마. 범분야
3. 기타 성과 및 참고사항
4. 교훈 및 제언사항
   가. 종합 의견
   나. 환류 및 개선방안
   다. 중장기 발전방향

Ⅱ. 성과관리 및 평가 결과

1. 성과 요약표

가. 평가기준별 성과 및 개선점

[표 5] 2020 문화동반자 사업 평가매트릭스 총괄표

평가 기준	평가 항목	측정 지표	성과관리 및 평가 결과	
			주요 성과	시사점 및 개선점
효율성	운영 및 수행체계	전담직원 활용	- 모든 운영기관 및 협력기관에서 전담인력 투입 - 1개 기관 제외 모든 운영 및 협력기관의 전담인력은 수행기간 중 교체없이 업무 수행	- 사무국의 전담인력 투입관련 사전 요청 및 인건비 별도 책정이 긍정적 요인으로 작용한 바, 향후에도 해당 요인 유지
		수행구조 및 커뮤니케이션 효율성	- 국내 운영기관-현지 협력기관 간 사전 업무분장 및 다양한 채널 활용으로 원활한 커뮤니케이션 진행	- 언어적 한계, 시차, 통신환경 및 품질, 문화적 차이 등으로 인한 커뮤니케이션 상의 어려움 발생에 있어 대안 필요
	투입	예산 계획 및 집행의 효율성	- 예산 수립 시 대체로 문제가 없었음 - 예산 집행 시 계획 대비 변경된 부분은 예산전용을 통해 진행	- 협력국 별로 예산 집행 및 정산 절차가 상이하여 상당한 시간이 소요되는 점 고려 필요
		사전 준비 효율성	- 당초 대면 연수로 기획되었으나 코로나19로 인해 비대면 전환 - 사무국 가이드라인에 따라 사전 준비	- 온라인 연수를 위한 운영기관 공모 기준, 추진 가이드라인 등 전면 개편 및 보완 필요

평가 기준	평가 항목	측정 지표	성과관리 및 평가 결과	
			주요 성과	시사점 및 개선점
			진행했으나 전반적으로 시간 불충분	
적절성	연수계획 및 사전준비	지원자 선발절차의 적절성	- 사무국이 일괄적으로 지침 적용 및 지원자 직접 선발 - 최종 선발 과정에서 협력기관과 운영기관의 참관을 통해 합의	- 협력기관에 모집 공고 및 지원서 접수 관련 구체적 절차 마련 독려 필요
		연수 준비기간 및 교육환경 구현의 적절성	- 협력기관 및 연수생 대상 약 3주 정도의 준비기간이 제공되었으나, 전반적으로 촉박했다는 평 - 교육환경 및 시간표는 현지 환경에 맞게 구현되었으나, 현지 상황 변화에 따라 추진시 애로사항 발생	- 협력기관 및 연수생에게 보다 충분한 준비기간 제공 필요 - 현지 상황 변화에 따른 교육환경 변경 필요성 고려한 대안 마련 필요
		전문연수 정보제공 여부	- 연수생 대상 가이드라인 및 정보가 충분히 제공됨.	- 운영기관 및 협력기관 간 협력을 통해 연수생에게 정보 전달 효과가 높았던 것으로 분석
	수행 과정	협력기관 및 연수생 의견수렴 여부 및 노력	- 전반적으로 협력기관 및 연수생의 의견수렴 과정이 있었고 추진 시 의견이 반영됨.	- 주기적·공식적 의견수렴 절차와 더불어 상시·비공식적 의견수렴 및 반영 독려
		예산 운용의 적절성	- 수립된 예산 계획에 따른 사업비 집행을 통해 대체로 적절히 운용됨.	- 현지 협력기관의 경우, 예산 집행 과정에서 행정적 문제와 애로사항을 겪을 수 있는 점 고려 필요
		운영계획과 목표의 정합성	- 비대면 연수 방식 및 컨텐츠 기획을 통해 운영계획 및 목표에 부합하는 연수 진행	- 사무국의 공통강의와 운영기관의 분야별 강의간 연계성 증진 및 시너지 확대 방안 필요

평가 기준	평가 항목	측정 지표	성과관리 및 평가 결과	
			주요 성과	시사점 및 개선점
효과성	단기 성과	연수생의 성취도 (개인효능감) 변화	- 연수생 대상 개인효능감 측정 결과, 사전 3.66점에서 사후 4.37점으로 전반적으로 향상됨.	- 연수생별·분야별 개인효능감 변화 차이 존재
		액션플랜 수립	- 액션플랜 작성 교육, 멘토링 등 현지 중심의 액션플랜 작성을 위한 사무국 및 운영기관 노력 - 액션플랜 도출 및 후속사업 지원을 통해 연수의 장기적 효과성 및 사업 연계 가능성 증진	- 연수생의 특성 및 수준에 맞는 액션플랜 양식, 교육 및 도출 방식, 최종 지원 사업 선정 방식 등 액션플랜 관련 전면적 개편 필요 - 협력국과 분야에 대한 이해가 있는 멘토 선정 등 멘토링 프로그램 운영방안 개선 필요
	연수 목적 달성도	협력기관의 역량 변화	- 운영기관과 협력기관은 자체평가를 통해 협력기관의 역량 강화를 체감하고 있음.	- 향후 협력기관의 사업관리 역량 강화를 위한 별도의 과정 및 주기적 피드백 세션 추가 고려
		연수 목적 및 의미와의 부합 정도	- 각 국가 간 문화교류 및 현지 역량강화에 부합하도록 다양한 비대면 연수 방식이 추진됨.	- 보다 효과적인 비대면 연수 방식 및 컨텐츠 개발 필요 - 가능 시, 직접 교류 및 체험, 방문 등 대면 연수의 혼합추진 고려 필요
영향력	홍보 효과	전문연수의 대중적 홍보 여부	- 다양한 채널을 통해 사무국 및 국내 운영기관의 활발한 홍보활동 추진	- 협력국 내 홍보활동 독려 필요
	중장기 성과	파급효과 및 향후 영향력	- 액션플랜 도출 및 후속사업 지원을 통해 연수결과의 사업화 추진 중 - 당초 고지된 후속사업 지원 예산의 축소 등 현지와의 갈등 및 신뢰도 유지 우려	- 사후평가를 통해 사업화 추진 결과 및 파급효과 측정 필요 - 후속사업 지원 관련 추진 및 커뮤니케이션 방안 개선 필요

평가 기준	평가 항목	측정 지표	성과관리 및 평가 결과	
			주요 성과	시사점 및 개선점
일관성	정책	정책적 일관성	- 코로나19 위기 상황에서 신속하게 비대면 전환하여 대표 문화 ODA 사업 지속 추진	- 대표 문화 ODA 사업으로서 지속적 추진과정에서 지속가능성 및 효과성 증진 필요
지속 가능성	추가 투입 여부	운영기관 및 협력기관의 추가 예산/인력 투입 노력 여부	- 국내 운영기관 6개 중 4개 기관이 인력/예산 등 추가 투입 - 현지 협력기관 6개 중 2개 기관 추가투입 진행	- 연수 효과성 및 지속가능성 향상을 위해 운영 및 협력기관의 자체적 노력 및 추가 투입 독려
	지속적 역량개발	연수생의 목표달성 및 지속적 역량개발 여부	- 연수생 중 98% 이상이 개인적 성과목표를 갖고 있음.	- 사후평가를 통해 연수생의 개인 성과목표 달성도 측정 필요
	네트워크	네트워크 구축 및 유지	- 사무국 차원에서 네트워크 유지를 위해 지속적으로 노력 중 - 동 연수를 통해 한국-현지 기관 및 연수생 간 네트워크 구축	- 사후평가를 통해 실제 운영기관-협력기관-연수생 간 네트워크 지속 여부 측정 필요
	사업의 지속성	협력 사업의 지속 여부	- 액션플랜 도출 및 후속사업 지원 사업 선정 등 연계협력사업 계획이 마련되어 있음. - 운영기관 자체적으로 협력계획을 수립하고 있음.	- 사후평가를 통해 협력사업 추진 여부 및 성과 등 확인 필요
범분야	성주류화	양성평등 고려 여부	- 특정 성별에 대한 우대 및 차별은 없었으나, 참가자격 조건 등으로 비의도적으로 여성 참여가 배제되었을 가능성 존재	- 연수 참가자격 조건 완화 등 비의도적 여성참여 배제 방지 및 여성 참여 확대를 위한 방안 검토 필요
	인권주류화	취약계층 참여 및 고려	- 특정 계층(취약계층, 장애 등)에 대한 우대 및 차별 없었음.	- 문화 ODA 취지를 고려하여 연수 추진과정 및 컨텐츠 내 범분야적 요소 고려 필요

나. 운영기관별 설문 종합 결과표

[표 6] 사전/종료평가 설문 종합 결과

(단위: 점)

구분 / 기관명	운영기관					협력기관					연수생 평균					합계	환산점수
	①과정		②성과		계	①과정		②성과		계	①과정		②성과		계		
	사전	종료	사전	종료		사전	종료	사전	종료		사전	종료	사전	종료			
한국국제교육개발협력원	7.14	8.00	12.09	13.80	41.03	2.19	3.10	3.00	5.14	13.43	0.70	1.80**	4.27	6.58**	13.35	67.81	89.49
상명대학교 천안산학협력단	7.14	6.00	11.32	14.92	39.38	1.89	3.20	3.60	5.91	14.60	0.55	1.77	4.14	6.92	13.38	67.36	88.91
부산국제교류재단	8.00	8.00	12.60	13.29	41.89	무응답	3.50	무응답	6.60	10.10	0.70	1.77**	4.43	7.06**	13.96	65.95	87.08
한국연출가협회	6.59	6.86	11.83	14.75	40.03	2.24	3.50	2.40	6.09	14.23	0.70	1.80	4.54	7.20	14.24	68.50	90.52
국제무용협회	4.86	8.00	10.81	15.52	39.19	2.44	3.50	1.98	4.89	12.81	0.64	1.63**	4.05	6.25**	12.57	64.57	85.29
(사)하나를 위한 음악재단	6.29	7.43	12.60	13.98	40.30	2.30	2.40	3.09	4.79	12.58	0.64	1.70	4.33	6.54	13.21	66.09	87.26
기관 평균	6.67	7.38	11.88	14.38	40.31	*2.21	3.20	*2.81	5.57	13.79	0.66	1.75	4.29	6.76	13.46	67.56	89.2
배점	8.00	8.00	12.60	16.80	45.40	2.70	3.50	3.60	6.60	16.40	0.70	1.80	4.80	7.20	14.50	76.30	100
	16.00		29.40			6.20		10.20			2.50		12.00				

* 기관평균 값 계산 시 무응답 1개 기관 제외, 나머지 5개 기관에 대해서만 도출함.
** 종료평가 시 연수생 기관별 10인 중 한국국제교육개발협력원 9인, 부산국제교류재단 9인, 국제무용협회 6인만 응답한 내용을 바탕으로 결과값 도출

다. 운영기관별 정량적 · 정성적 성과 요약

□ 정량적 성과

구분	성과목표 및 수치	목표 대비 달성 결과
한국국제교육개발협력원	- 학업성취도 : 강의형성평가 평균 90점 이상	- 학업성취도: 강의형성평가 평균 91.06점
	- 자국 아동도서 발간 현황조사 과제물 3건 이상	- 자국 아동도서 발간 현황조사 과제물 3건
	- 자국 도서 발간 개선 계획 세미나 결과보고 3건 이상	- 자국 도서 발간 개선 계획 세미나 결과보고 3건
	- 액션플랜 개발 3건 이상	- 액션플랜 개발 3건
상명대학교 천안 산학협력단	- 문화상품 개발 관련 이해관계자 10명 연수 참여	- 100%
	- 동영상 교육자료 및 교재 각 9건, 한국 및 라오스 문화관광상품 동영상 자료집 2건	- 200%
	- 팀별 액션플랜 3건	- 150%
	- 유튜브 홍보영상 1건, 한국 및 라오스 홍보기사 3건	- 400%
부산국제교류재단	- 연수생 참여율(수료율) 90%이상 달성	- 100% / 전원 참여율(수료율) 100% 달성
	- 연수 과정 만족도 평균 90점 이상	- 100% / 평균 91점의 높은 만족도 달성
	- 학업 성취도	- 100% / 연수 후 학업성취도 관련 설문 결과 평균 87.6점의 성취도 달성
	- 개선 및 적용 가능한 연수과정 중간 산출물 도출	- 100% - 8주 과정 프로그램 기획 및 운영 - 3개 액션플랜 수립 - 퀴즈 및 에세이 전원 제출 - Country report 제출
한국연출가협회	- 청년 예술가(연수생) 10명 수료증 발급 - 청년 예술가(연수생) 10명이 직접 3개의 공연 창작물 제작 후 공연 (공연 영상 기록물) - 연수생들이 공동 창작한 대본 3부 - 액션플랜 3개 작성	- 청년 예술가(연수생) 10명 수료증 발급 - 청년 예술가(연수생) 10명이 직접 1개의 공연 창작물 제작 후 공연 (공연 영상 기록물) - 연수생들이 공동 창작한 대본 1부 - 액션플랜 3개 작성
국제무용협회	- 각 90% 이상 출석 - 각 90% 이상 과제 제출 - 전원 연수프로그램 이수	- 출석률 달성 - 제출률 달성 - 전원 이수
(사)하나를 위한 음악재단	- 연수 참여율(출석률 및 강의, 과제(퀴즈) 참여도)	- 연수 참여율 95% 달성 - 강의, 과제(퀴즈) 참여도 100% 달성
	- 사업 계획안(액션 플랜) 결과물 3개	- 액션 플랜 결과물 3개 도출
	- 문화동반자 운영기관 최종 결과보고서 1개	- 문화동반자 운영기관 최종 결과보고서 1개 달성

□ 정성적 성과

구분	성과목표	목표 대비 달성 결과
한국국제교육개발협력원	- 아동문학・도서 발간 결과물 1건 이상	- 아동문학・도서 발간 결과물 2건
	- 현업적용도 평균 70점 이상	- 현업적용도 평균 87.92점
	- 액션플랜 실현	- 액션플랜 실현 건수 1건
상명대학교 천안 산학협력단	- 현지 대학교수 2명 연수 참여 - 현지 대학에는 없는 기술교육(지류, 세라믹, 실크스크린 디자인 등) 전수 - 현지에 온라인 연수 교육교재 9건 전달	- 150% 달성
	- 현지 수공예 마을 종사자 2명 연수 참여 및 기술 전수 - 현지 마을 수공예 종사자 대표에게 기술 전수 - 현지에 온라인 연수 교육교재 9건 전달	- 150%
	- 현지 문화관광정보부 및 산통부 관계자, 수공예 상품 판매 센터 관계자 연수 참여 - 지류, 세라믹, 실크스크린 기술 활용 상품화 전략 마련 - 현지에 온라인 연수 교육교재 9건 전달	- 150%
부산국제교류재단	- 우수 액션플랜: 사전교육, 토론 등 수시 소통을 통한 현지 적용 가능한 결과물 도출	- 100% / 현지 사회적 배경 및 산업 환경 고려한 액션 플랜 도출 – 사업비 전액 활용, 우수 액션플랜 사업화 진행
	- 전문가 및 기관 간 네트워크 증진 및 한국에 대한 긍정적 인식 증가 유도	- 100% / 현지 영화전문가와 영상영화분야 17개 유관기관 간 네트워크 형성, 부산 ODA 포럼 특별세션 참여 등
한국연출가협회	- 연수 성과물로서의 공연 후 관객 만족도 및 전문평가단 만족도 조사 (목표 5점 만점에 3점 이상) - 연수 프로그램 진행 후 연수생들의 만족도 설문 조사 (목표 5점 만점에 3점 이상)	- 코로나19로 인해 공연 촬영 진행 후 유튜브 송출로 만족도조사 미실시 - 연수 프로그램 진행 후 연수생들의 만족도 조사 (목표 5점 만점에 5점)
국제무용협회	- 연수 종료 후 온라인 회의를 통한 연수생들의 이해도 및 만족도 조사 - 과제물 검토 결과 PASS	- 프로그램 이해도 높음 (첨부 안무 영상 참조) - 프로그램 만족도 높음 - 과제물 전원 PASS
(사)하나를 위한 음악재단	- 연수 만족도 설문조사 및 향후 개선 사항 제시	- 연수 만족도 설문조사 완료 - 연수생 의견 및 개선 사항 확인
	- 사업계획안 컨설팅 평가 웨비나 진행 2회	- 정규 웨비나 2회 진행 완료 - 수시 컨설팅 추가 진행 완료

2. 평가기준별 결과

가. 효율성

□ 운영 및 수행체계

○ 전담직원 활용

- 모든 운영기관 및 협력기관은 동 연수를 위한 전담 인력을 투입하였고, 1개 운영기관을 제외한 5개 운영기관 및 6개 협력기관의 담당 직원은 연수 기간 중 중도 변경 없이 종료 시까지 업무를 수행함.
  - 1개 운영기관(상명대)의 경우, 9월경 전담인력이 교체되었고 10월경 신규 인력을 채용한 바 있음.
  - 연수 운영기관의 경우, 운영 실무를 위한 전담 인력 외에도 통역 등 추가 인력 활용을 통해 운영 및 수행을 원활히 하고자 하였음.
  - 사업별로 상이하기는 했으나, 협력기관의 연수담당자는 연수생에 대해 잘 파악하고 있고 효율적으로 소통이 가능한 인력이 배치된 것으로 확인됨.
- 연수생 100%가 한국의 운영기관 관계자 및 현지기관 담당자의 지원이 연수에 도움이 되었다고 응답함.
- 연수 기획 시 운영기관 및 협력기관에 전담 인력 투입이 사전 요청되었으며, 협력기관의 담당직원 투입을 위한 별도 예산이 책정되어 있었던 것이 긍정적인 영향을 준 것으로 보임.

○ 수행구조 및 커뮤니케이션 효율성

- 운영기관-협력기관 간의 커뮤니케이션 채널 및 수행구조는 각 사업별로 구축되었으며, 대체로 사전에 업무를 분장하고 연수를 수행하여 전반적으로 원활한 커뮤니케이션이 진행됨.
- 일반적으로 운영기관은 왓츠앱(Whatsapp), 페이스북 메신저, 이메일 등을 활용하여 연수생 그룹 혹은 연수생 대표와 직접 소통했으며, 협력기관은 연수 공간 및 연수생 관리, 모니터링, 행정 지원 등의 역할을 담당하였음
- 언어적 한계, 시차, 통신 환경 및 품질, 문화적 차이 등으로 인한 커뮤니케이션 상의 어려움도 있었던 것으로 확인됨

□ 투입

○ 예산계획 및 집행의 효율성

- 운영기관의 경우 예산 수립 문제가 없었으나, 예산 집행 과정에서는 계획 대비 변경된 부분이 있었음. 다만, 예산 전용 절차를 통해 대체로 큰 문제 없이 진행된 것으로 평가됨
- 현지 협력기관의 경우 전반적으로 예산 계획 및 집행에 문제가 없었던 것으로 평가되나, 가이드라인을 준수한 효율적 예산 분배 및 계획이 어려웠고 일부 기관에서 계획과 다르게 예산을 집행했다고 응답함.
  - 국가에 따라 사업을 위한 법인카드 생성, 정산 서류 및 영수처리 등 예산 계획, 집행 및 정산 절차에 상당한 시간이 필요한 점이 사전 고려될 필요
- 협력기관 지원금은 전반적으로 계획대로 지급되었으며 일부 계획보다 늦게 지원받은 경우에도 연수 수행에 큰 문제가 없었던 것으로 평가됨.
- 연수생 대상 지원금은 전반적으로 사전 안내된 일정에 따라 지급된 것으로 확인됨.

○ 사전 준비 효율성

- 본 연수는 연수 공모 및 운영기관 선정 당시 대면 연수를 바탕으로 기획되었으나, 코로나19의 전 세계적 확산으로 인해 비대면 연수로 전환되는 과정에서 단시간 내 추진 내용 및 연수 방법 등을 전면 변경한 바 있음.
- 비대면 연수 준비 과정은 사무국의 가이드라인에 따라 대체로 원활히 추진된 편이나, 운영기관 입장은 온라인 컨텐츠 개발 및 시스템 준비, 현지 통신 및 연수 환경 구축 등에 있어 사전 준비에 어려움과 애로사항이 컸다는 응답이 많았음.
  - 각 분야별 동영상 교육자료 준비 및 제작에 있어 추진 방법 및 필요기간 등이 기관별로 다르며, 다회성으로 활용되는 동영상 자료의 특성을 고려했을 때 시간과 비용을 충분히 들일 필요가 있다는 의견이 개진됨.
  - 준비기간의 적절성에 대해서는 [나. 적절성] 참조
- 연수 진행 과정에서는 사전 준비한 비대면 연수기반이 대체로 계획대로 활용되었으며, 필요시 현지 상황 및 사전 협의에 따라 온라인 플랫폼을 전환하거나 예비 컨텐츠를 활용하는 등 유연하게 대처함.
- 향후 온라인 연수를 지속적으로 운영할 경우, 사전 준비 효율성을 높이기 위해 운영기관 공모 기준, 추진 가이드라인 등을 전면 개편할 필요가 있음.

나. 적절성

□ 연수계획 및 사전 준비

○ 지원자 선발절차의 적절성

- 동 사업의 연수생 선발과정은 사무국에서 총괄하였으며 선발 기준 및 프로세스 등에 공식적으로 사무국 가이드라인을 적용함.
  - 기선정된 협력기관 내부 공모 방식으로 연수생 지원서를 접수하고 서류 및 면접 심사 과정 또한 사무국에서 일관적인 기준을 적용하여 진행
  - 최종 연수생 선정 과정에서는 협력기관과 운영기관의 참관을 통한 합의 과정이 있었음.
  - 실제 연수생 구성에서 현지 협력기관 소속 공무원 혹은 문화예술인 등이 차지하는 비율이 높았으나, 분야에 따라 각기 다른 소속기관에서 연수생을 모집하여 이해관계자 간 시너지를 제고하고자 하는 노력도 있었음.
- 협력기관의 경우, 6개 중 4개 기관이 별도의 자체적인 지원생 모집 및 선발 프로세스를 갖추지 못했다고 응답하였으나, 연수생은 전반적으로 선발 기준 및 프로세스가 적절하였다고 평가함.

○ 연수 준비기간 및 교육환경 구현의 적절성

- 현지 시스템 및 커뮤니케이션 과정 등을 고려하여 협력기관 및 연수생을 대상으로 평균 3주 정도의 준비기간이 제공됨.
- 운영기관의 경우, 사전 준비기간이 충분하지 않았다는 응답이 많았음.
  - 2020년 코로나19의 전세계적 확산으로 동 연수가 갑작스럽게 비대면 방식으로 전환되며, 운영기관의 사전 동영상 강의 기획 및 제작, 현지 연수공간 및 연수환경 셋팅 등에 있어 많은 시간이 필요했던 것으로 보임.
  - 또한 연수생에게 온라인 플랫폼(구글 클래스룸, 줌 등) 사용에 대한 안내 및 숙지에 필요한 시간도 다소 부족했다는 의견도 제기됨.
- 교육환경 및 시간표는 현지의 코로나 확산 상황, 시차 등을 고려하여 연수 목적에 부합하게 구현된 것으로 평가됨.
  - 다만, 현지 코로나 확산에 따른 락다운(lock-down) 및 자연재해(필리핀 태풍) 등으로 인한 이동의 제약 및 통신 불안정 등으로 추진 시 어려움 발생함.
  - 일부 연수생으로부터 연수 장소로의 개인 이동시간, 현지 업무시간 등을 고려한 시간표 개선이 필요하다는 피드백이 있었음.

○ 전문연수 정보제공 여부

- 운영기관과 협력기관은 연수생 대상으로 연수 관련 가이드라인 및 정보를 충실히 제공한 것으로 평가됨.
- 연수생의 경우, 사전에 제공되는 가이드라인이 충분하지 않았다는 응답이 소수 있었으나, 종료평가 단계에서는 연수 수행과정에서 충분한 정보를 제공받았다는 응답이 지배적이었음.

□ 수행 과정

○ 협력기관 및 연수생 의견수렴 여부 및 노력

- 연수 진행 과정에서 협력기관의 의견 수렴 절차가 진행되었고 현지 의견을 반영하고자 하는 운영기관의 노력이 있었던 것으로 확인되며, 대다수의 협력기관이 이 과정에서 현지 의견이 반영되었다고 응답함.
- 연수생의 경우, 운영기관 주도의 연수생 의견 수렴 절차가 진행된 바 있으나, 일부 협력기관의 경우 연수생 의견 수렴을 위한 별도의 과정은 없었음.
- 대부분의 연수생은 연수 기간 중 이러한 의견 개진 과정에 참여하였고, 의견이 반영되었다고 응답함.

○ 예산 운용의 적절성

- 모든 운영기관이 연간 예산 집행계획을 수립하였고, 실제 연수 추진과정에서는 계획 대비 집행에 차이가 발생했으나 대체로 일정을 준수한 것으로 평가됨.
  - 운영기관 결과보고서를 통해 예산 집행 및 정산 관련하여 사전 오리엔테이션 과정에서 보다 구체적인 설명과 공지에 대한 필요성 확인
- 현지 협력기관의 경우, 2개 기관이 사전 평가 당시 예산계획이 수립되어 있지 않다고 응답하였으나 종료평가를 통해 전반적으로 일정 계획을 준수하여 예산이 집행된 것으로 확인됨.
  - 다만, 카자흐스탄과 같은 국가에서는 사업비 지출 및 증빙 과정에서 중앙정부의 상당한 개입이 있는 점 등을 고려했을 때, 집행 및 정산 과정에서 애로사항이 많았던 것으로 파악됨.
- 연수생 대부분이 연수 예산이 적절하게 집행된 것으로 보고있다고 응답함.

○ 운영계획과 목표의 정합성

- 모든 운영기관이 문화 ODA의 취지인 한국 문화와 협력국 문화 간의 교류 및 현지 이해관계자 역량 강화에 부합하는 방향으로 비대면 연수의 컨텐츠 구성 및 방식을 계획함.
  - 사무국 중심의 공통 강의와 운영기관별 분야 강의를 혼합 배치하여 여러 콘텐츠 중심의 다양성과 상호보완성이 제고됨.
  - 각 운영기관은 전문분야 자문 수렴, 협력기관과의 사전 협의, 강사와의 브레인스토밍 과정 등을 통해 비대면 강의 프로그램을 제작 및 진행함.
  - 운영기관은 사무국의 공통 강의와 운영기관의 분야 강의를 병행한 것은 좋았으나, 향후 프로그램 시작 전 충분한 기간을 두고 강의의 주제, 방향성, 내용 등을 공유함으로써 강의 간 유기적 연계성을 높이고 시너지를 창출할 수 있기를 기대한다는 피드백을 제시함.
- 협력기관은 당초 제시된 운영계획과 목표 달성이 전반적으로 일관성있게 부합되었다고 보고 있으며, 연수생들 또한 전반적으로 연수 컨텐츠의 구성 및 연수 방식이 목표 달성에 부합했다고 응답함.

다. 효과성

□ 단기 성과

○ 연수생의 성취도(개인효능감) 변화

- 운영기관과 협력기관은 연수 결과 및 효과에 있어서 대체적으로 최초 의도한 연수의 목표와 협력국의 수요에 근접했다고 응답함.
- 연수생 대부분은 동 연수를 통해 학업 성취를 이뤘다고 응답함.
- 실제 공통 과목 및 분야 과목의 주요 학습목표를 기준으로 사전·사후의 개인효능감을 측정했을 때, 5점 만점 평균 사전 3.66점에서 사후 4.37점으로 자기효능감이 전반적으로 향상된 것으로 확인됨.
  - (문화 공통) 사전 3.7 → 사후 4.39 (0.59점 증가)
  - (분야 관련) 사전 3.63 → 사후 4.41 (0.78점 증가)
- 성취도 변화 정도는 국가별·분야별·개인별로 모두 상이하나. 일부 연수생의 경우, 사전 효능감 점수에 비해 사후 효능감 점수가 낮게 산출되어 변화로 음의 값이 측정되기도 함.
  - 이는 학습의 범위 및 깊이에 있어 연수 과정 이전에 미처 인지하지 못했

던 요소를 파악하게 됨으로써 연수 참여 후에 보다 확장된 범위에서의 학습 성취 욕구가 발현된 결과일 수 있음.

○ 액션플랜 수립

- 액션플랜 수립은 연수생 주도의 현지 기반 사업 기획의 과정으로서, 진흥원은 연수생의 액션플랜 수립 준비를 위해 별도의 녹화 강의를 제작하고 액션플랜 멘토 3인을 통해 기관별 액션플랜 수립과정을 지도할 수 있도록 지원함.
- 운영기관과 협력기관은 연수생이 액션플랜을 현실적이고 실질적으로 작성할 수 있도록 독려하였고 다양한 아이디어가 도출되었다고 보고 있으며, 연수생 또한 액션플랜 작성을 통해 연수 내용을 이해하고 응용하는 데 도움이 되었다고 응답함.
- 다만 액션플랜의 수립 과정 및 양식 등은 분야 특수성 및 현지 상황, 연수생의 특성 등을 고려하여 상당 부분 개선이 필요할 것으로 평가됨.
  - 액션플랜은 기존 문화동반자 사업의 성과물(합동 공연 등)과는 상당히 상이한 유형이며, 현지 연수생의 특성(배우, 무용수 등)에 따라 사업 기획을 처음 접하는 경우도 많아 체계적인 작성이 어려움.
  - 이에 따라 액션플랜 작성만을 위한 시간과 노력을 별도 필요로 하는 경우가 있었던 바, 8주간의 연수 프로그램의 누적된 성과로 보기에 어렵다는 운영기관의 의견도 있었음.
  - 멘토 역량에 따라 연수생의 수준에 맞게 간소화된 양식과 쉬운 설명으로 액션플랜 수립 과정을 용이하게 전환하거나, 운영기관이 별도로 마련한 웨비나 및 교육을 통해 이해도 증진이 필요함.
  - 각 멘토별로 협력국에 대한 이해도에 따라 지원 방식 및 효과에 차이를 보였던 바, 멘토 선정 및 멘토링 프로그램 운용 과정에서의 질적 개선이 필요함.
- 연수 과정을 통해 사업 개념 및 계획 수립 방법에 대한 이해를 높이는 것은 중요하나, 이를 문서화·형식화 하는 과정에서 형식에 집중하기 보다는 아이디어의 구체화 및 사업 개념화 측면을 강조하고, 형식적 액션플랜 수립 과정은 다른 채널을 이용하거나 별도의 전문가를 투입하는 등의 방법 등을 통해 개선이 필요할 것으로 보임.
- 후속사업 지원 선정 시 전체 연수 대상으로 총 3개의 액션플랜만을 선정하였으나, 성취감 향상을 위하여 지원 규모를 조정하더라도 기관별 최소 1개 팀을 선정하거나 차등적 보상체계 등을 고려할 필요가 있음.

- 최종 선정된 후속사업 지원의 경우, 당초 사업별 1만 달러가 지원될 예정이었으나, 선정 발표 이후 예산이 5천 달러로 축소된 바 있으며, 이를 협력기관과 소통하는 과정에서 협의와 설득에 애로가 있었기에 운영기관 측에서는 협력국 및 연수생과의 신뢰관계 유지에 우려를 표하는 의견이 있었음.

□ 연수 목적 달성도

○ 협력기관의 역량 변화

- 운영기관은 동 연수를 통해 협력기관의 사업관리 역량이 상당히 증대되었다고 인식하고 있으며, 현지 협력기관의 경우에도 자체적인 평가를 통해 사업관리 역량이 전반적으로 향상되었다고 응답함.
- 향후 국내 운영기관-현지 협력기관의 협력 구도를 통한 연수방식을 지속적으로 추진할 경우, 협력기관의 사업관리 역량 강화를 위한 별도의 과정 혹은 주기적 피드백 세션 등을 권고함.

○ 연수 목적 및 의미와의 부합 정도

- 분야별로 차이는 있으나 전반적으로 한국 문화와 협력국 문화 간의 교류 및 현지 이해관계자 역량 강화에 부합하도록 연수가 진행되었음.
- 비대면 연수 방식을 통해 기존 목적 및 의미에 부합할 수 있도록 다양한 강의 방식 및 커뮤니케이션 채널이 시도되었음.
  - 특히 사전 제작된 관련 기관 탐방 영상, PC 프로그램의 사용방법 영상을 활용한 컨텐츠의 경우 대면 연수 대비 온라인 연수의 효과가 더 뛰어났던 것으로 평가됨.
  - 다만 진흥원의 공통 강의와 운영기관별 분야 강의 간 상호 연계성이 부족했다는 의견과 함께, 사전제작된 영상 강의 중 한국어 음성과 영문 자막으로 제작된 강의 등은 연수생 이해를 돕기에 부족했다는 피드백이 있었음.
- 또한 대면 연수 과정과 달리 운영기관-연수생 간의 직접적인 교류 및 유대감 형성 부재, 분야별 기자재 및 장비 체험, 현장 방문 등이 불가능 했다는 점은 한계로 지적됨.
  - 특히 문화 분야 특성상 실습, 첨단 장비 및 시설 견학, 예술인 간의 교류 등이 연수 효과성에 상당히 긍정적으로 작용하는 바, 향후에는 온라인 연수와 대면 연수의 혼합추진 등을 고려할 필요가 있다는 의견이 개진됨.

라. 지속가능성

❍ 운영기관 및 협력기관의 추가 투입 노력 여부

- 운영기관의 경우, 4개 기관이 인력 혹은 예산 등 추가 투입을 진행했다고 응답하였으며, 그 외 기관은 추가 투입의 필요성을 느끼지 못했거나, 느꼈음에도 실행하지 못했다고 응답함.
  - 운영기관은 전담인력 외 인력 추가 배치, 사업계획 외의 별도 교육 및 행사 개최 등으로 추가 투입을 추진함.
- 협력기관의 경우, 2개 기관이 실제 추가적인 인력과 예산을 투입하였다고 응답하였으며, 그 외 기관은 별도의 추가 투입을 하지 않았다고 응답함.
  - 별도의 추가 투입을 하지 않은 4개 기관 중 2개 기관은 추가 투입의 필요성을 느꼈으나 하지 못했다고 응답했고, 2개 기관은 추가 투입의 필요성을 느끼지 못했다고 응답함.

❍ 연수생의 목표달성 및 지속적 역량개발 여부

- 사전평가에 응답한 연수생 98% 이상이 동 연수를 통해 얻고자 하는 개인적 성과목표가 있다고 응답했으며, 이 중 약 47%가 구체적인 목표를 갖고 있다고 응답함.
- 향후 사후평가를 통해 해당 분야에서의 활동을 계속하고 있는지 여부와 함께 개인 성과목표 달성도를 측정한다면 지속가능성 측면의 성과를 확인할 수 있을 것으로 보임.

❍ 네트워크 유지 및 협력 사업의 지속 여부

- 진흥원은 문화동반자 사업의 네트워크 구축 및 정보 공유를 목적으로 웹진(Hello CPI) 및 페이스북 그룹 페이지 등을 운영하고 있으며, 문화동반자 동창회 등 행사를 개최하고 있음.
- 동 사업 추진과정에서 한국 운영기관 – 현지 협력기관 – 연수생 간의 네트워크가 구축되었으며, 한국 운영기관은 향후에도 지속적으로 협력기관 및 연수생과의 네트워크를 지속해나갈 의지를 표명함.
- 동 사업의 산출물로서 액션플랜이 도출되었고 우수 액션플랜에 대한 재정적 지원이 계획되어 있는 바, 실질적인 교류 및 협력은 확장될 것으로 기대됨.
  - 그 외에도 운영기관들은 자체 재원 투입, 타 ODA 사업 및 교류 활동으로의 확장 등을 통한 협력 지속 방법을 구체화하고 있음.

- 향후 사후평가를 통해 실제로 운영기관 - 협력기관, 운영기관 - 연수생 등의 네트워크가 지속되고 있는지 여부 및 협력사업 실현 여부 등 확인 필요

마. 범분야

❍ 성주류화

- 연수생 선발 과정에서 남녀 연수생 참여 비율을 정하거나 여성 연수생의 쿼터를 마련하는 등의 기준은 별도로 존재하지 않았으나, 국가 및 운영기관 별로 현지 협력기관에게 여성 지원자를 추가로 요청한 경우가 있었음.
- 대부분의 연수생들은 선발 과정에서 특정 성별에 대한 우대 및 차별을 느끼지 않았다고 응답함.
- 다만 연수생 선발 기준 중 하나로 '영어 사용 가능자'가 적용되는 과정에서, 여성 지원자가 선발 과정부터 배제되었을 가능성이 있는 바, 여성 참여 확대를 위한 방안 고려가 필요할 수 있음.
  - 운영기관들은 연수 컨텐츠 및 진행 과정에서 영어뿐만 아니라 현지어를 적극 활용할 수 있는 시간적·재정적 여유가 주어진다면, 이와 같은 비의도적 배제를 방지할 수 있을 것이라는 의견을 제시함.

❍ 인권주류화

- 성주류화와 마찬가지로 연수생 선발 과정에서 특정 계층(취약계층, 장애 등)에 대한 우대 및 차별은 존재하지 않았던 것으로 평가됨.
- 운영기관들은 연수 컨텐츠 구상 및 수행 과정에서 세이프가드 측면에서의 범분야적 고려를 통해 장애친화적이지 않은 디자인을 방지하거나 정책적으로 소외되기 쉬운 지역사회의 참여를 독려하는 등의 활동을 수행함.
- 향후 문화 ODA 사업의 지속가능성 측면을 고려했을 때, 연수 추진과정 및 컨텐츠 내에 기본적인 범분야 요소를 고려하는 것은 의미가 있을 것으로 보여짐.
  - 운영기관들은 향후 연수 내용 중 하나로 문화 ODA의 취지와 협력국 내 연수결과 전파의 중요성, 범분야 고려의 중요성 등을 강조함으로써 연수생이 향후 지역사회 및 소속기관 내 전파 시 범분야적 요소를 고려하게 하는 방법도 의미가 있다는 의견을 제시함.

3. 기타 성과 및 참고사항

가. 일관성

❍ 「문화동반자 사업」은 2005년부터 15년간 시행되어 온 우리나라 문화 ODA의 대표 사업으로서, 기존의 단기적·계기적으로 진행되던 문화 교류의 틀에서 벗어나 정부 차원의 장기 연수를 통해 교류 안정성과 지속성을 제고하는 것을 목표로 함.

- 코로나19의 전세계적 확산에 따라 동 사업 추진 이래 최초로 전면 비대면으로 전환하는 등 상황에 따른 추진방식 변화와 함께 기존 운영 방향성을 일관성있게 유지한 것으로 평가됨.
- 2020년 사업에서는 '액션플랜 수립 및 사업화 지원'을 새롭게 추가되어 보다 장기적인 관점에서의 접근을 도모하였고, 또한 한국 운영기관-현지 협력기관-연수생 간의 협력관계 구축을 통해 교류 안정성 및 지속가능성을 제고하고자 하였음.

❍ 문화체육관광부는 문화 분야 ODA를 위해 다양한 지원을 해오고 있으며, 문화동반자 사업과 같은 연수 사업(48.3%), 프로젝트(25.5%), 장학지원(24.2%) 등의 지원 유형을 바탕으로 협력국의 문화역량 강화 지원을 도모하고 있음.

- 2020년 기준 문화체육관광부의 ODA 예산은 약 143.6억 원이며, 17개의 계속 및 신규 사업을 추진한 바 있음.
- 동 사업은 문화체육관광부 ODA 사업에서 가장 많은 비중을 차지하는 유형인 연수 사업에 해당하는 것으로서, 협력국의 문화정책관계자 및 분야 인재의 역량 강화를 통해 원조기구 지원 일관성에 기여함.
- 또한 사업 산출물인 액션플랜을 통해 후속 프로젝트 발굴 및 지속적 협력 강화의 과정이 예상되며, 문화체육관광부 및 우리나라 ODA의 타 지원유형과도 시너지를 가질 수 있을 것으로 기대됨.

나. 영향력

❍ 홍보 효과

- 진흥원은 웹진 (Hello CPI) 발간, 페이스북 그룹 페이지 운영 등, 온라인 동창회 등을 활용하여 사업 성과를 홍보하고 네트워크를 지속적으로 유지하고자 노력하고 있음.
- 운영기관은 연수기간 중 언론매체, 홈페이지, SNS 채널, 유튜브 등을 활용하여 대중적 홍보활동을 활발히 수행하였고, 연수 종료 후 언론보도, 포럼 강연 등으로 홍보 효과를 확대하고자 하였음.
- 연수생들은 동 연수를 통해 한국문화에 대한 친근감을 약간 향상한 것으로 평가됨.
  - 연수생들이 비대면 연수 전환으로 인해 한국에 직접 방문하거나 체류하지 못하면서, 기존 연수 시 포함되었던 문화 관광 체험 등이 생략되어 한국 문화에 대한 친근감을 크게 향상시키기에는 어려움이 있었던 것으로 보임.

❍ 파급효과 및 향후 영향력

- 연수 성과로서 최종 선정된 3개 액션플랜은 사업화 완료단계로 예산지원이 완료되었으며, 사후평가를 통해 액션플랜 사업화에 따른 파급효과 및 향후 영향력을 구체적으로 확인할 필요가 있음.
- 운영기관과 협력기관은 연수생이 주인의식을 갖고 참여할 수 있도록 독려하였다고 응답하였으며, 향후 사후평가 시 연수 후 실제 연수 결과가 협력국 내 전파 여부를 확인할 필요가 있음.
  - 일부 운영기관은 잔여 예산 등을 활용하여 선정되지 않은 액션플랜의 사업화를 측면 지원하고자 하며, 향후 협력 및 교류를 지속하는 과정에서 후속 사업 개발 등을 고려하고 있음.
- 협력기관과 연수생 등 동 연수의 결과가 협력국 내에 직·간접적 영향을 미칠 것으로 기대하고 있으며, 대체로 중장기적으로 긍정적인 영향을 기대함.
  - 일부 연수생은 동 연수가 인적 역량개발에 초점을 맞추고 있는 바, 연수 결과의 영향력은 단기적이거나 국가적 차원에서는 큰 영향을 미치지 않을 것이라고 응답함.

다. 분야별 평가의견 및 참고사항

□ 문화산업 분야

○ 평가의견

- 코로나 확산 상황에서 전반적으로 분야 특성을 고려하여 원활하게 추진된 것으로 보이며 연수 프로그램을 충실히 진행하였다고 평가됨.
- 영상을 통해 교육이 이루어진 만큼 현장감이 떨어질 수는 있지만 앞으로 비대면을 통한 다문화 프로그램 운영을 확대하고 접근이 어려운 지역도 비대면으로 연수가 이루어질 수 있다는 점에서 의미가 있었다고 보임.
- 기관별 평가의견 요약

구분	부산국제교류재단	하나를 위한 음악재단
연수 주제 및 목표	- 인도네시아 영화 관련 분야 전문가들 대상으로 다양한 내용의 온라인 영화교육을 실시 - 성과물로 현지 학부모 및 청소년 대상으로 독서문화 진흥과 인식변화를 모색하는 내용으로 진행되어 연수 주제와 목표가 조화를 이루었다고 평가됨.	- 베트남 현지 아동 교육인들에게 온라인 영상 대중음악교육을 통해서 향후 그들이 베트남 아동들을 교육할 수 있도록 연수 실시 - 교육내용이 전문적이고 실습을 요하는 바, 연수생들이 교육내용을 내면화하는 과정이 더욱 중요 - 문화산업 분야보다는 문화예술 교육 분야로 다룰 필요가 있음.
연수 내용 구성 및 진행	- 연수 대상자가 필름 관계자들이므로 커리큘럼 내 제작기법, 편집교육 등 전문영역 보충이 필요함. - 디지털 미디어 전문성을 갖춘 연수생이므로 비대면 연수의 효과성을 기대할 수 있음. - 다만, 현장 시찰 및 첨단 장비 활용 경험의 효과를 위해 현장 교육이 더욱 효과적일 수 있음.	- 문화예술 교육 관계자와 현장 예술인 등 연수 대상자의 특성에 따라 구분된 프로그램 운영을 권고함. - 문화예술 교육 중심의 연수로서 직접 예술가들을 대면하는 현장 교육 방식이 더욱 효과적일 것임. - 다만, 온라인 음악회, 온라인 음악교실 등 영상을 통한 예술 교육이 발전하고 있는 바, 보완적 방식으로 적절함.
연수 성과 및 향후 발전 방향	- 액션플랜 결과물인 독서 캠페인 영상물은 현지 지역사회의 문화와 행태 변화에 일조할 수 있을 것으로 보임.	- 액션플랜 결과물인 ‘Dream High’ 프로그램은 베트남 아동들에게 다양한 음악장르를 접하게 하는 계기를 만들어 줄 수 있을 것으로 기대함.

○ 향후 발전방향 및 참고사항

- 향후 문화산업 분야 연수의 경우, 문화산업 분야의 방송사, 학술기관, 학교, 동호회 등 기반으로 어느 정도 기본지식과 전문성을 겸비한 젊은 인재 대상으로 드라마, 비디오제작, 게임, 영화, 웹툰, 음악분야 등 장르별 대상자를

선발하면 효과적일 것으로 기대함.

- 연수대상자 선정 시, 해외 현지 콘텐츠진흥원, 저작권보호 위원회 사무소나, 한국문화원과 협조하여 진행하는 방식이 효율적일 것으로 보임.

- 연수 방식은 한국의 콘텐츠산업 지식교육, 저작권 등 역량강화 교육, 현장교육 등으로 진행하되 전체 연수기간 중 국내 유관기관의 전문가를 멘토로 하는 1:1 매칭 연수프로그램도 일부 포함되면 연수의 질적향상 뿐 아니라 향후 관계 지속에도 기여할 것으로 기대함.

□ 공연예술 분야

○ 평가의견

- 공연예술분야 개별 사업의 연수 주제 및 목표가 2020 문화동반자 사업의 추진배경 및 추진목표를 반영하여 적절하게 제시되었고, 코로나의 국제적 확산 상황에서 비대면 연수를 진행함으로써 소정의 성과를 거둔 것으로 평가됨.

- 개별 연수사업의 교육과정, 학습목표, 교과목이 대체적으로 적절하게 구성되었으나, 학습목표를 구체적으로 파악하기 어렵고 학습목표와 연수주제 및 연수목표와의 연계성이 미흡한 경우와 학습목표를 표현하는 문구가 적절하지 못한 사례가 일부 확인되어 향후 개선이 요망됨.

- 기관별 평가의견 요약

구분	국제무용협회	한국연출가협회
연수 주제 및 목표	- 주제는 '필리핀 현대무용의 발전방향 모색'으로, 목표는 '한국 현대무용에 대한 이론적 이해 및 우수사례 습득과 한국-필리핀 간 국제교류 확대를 위한 네트워킹 기반 마련'으로 설정함. - 2020 문화동반자 사업의 추진 배경과 목표와의 연계성이 높으며 적절히 선정되었다고 보임.	- 연수 주제는 '한국문화콘텐츠를 활용한 카자흐스탄 청년 공연예술인과의 협력사업'으로, 목표는 '공연예술을 통한 한국 문화의 이해, 역량강화를 통한 현지에서의 한국 문화 콘텐츠 기반 확충의 첨병 육성으로 설정함. - 2020 문화동반자 사업의 추진 배경과 목표와의 연계성이 높으며 적절히 선정되었다고 보임.
연수 내용 구성 및 진행	- 교육과정 단계별 학습목표 가운데 운영기관이 정한 분야별 교육의 학습 목표가 '필리핀 현대 무용의 발전 모색'으로 일괄적으로 제시되어 강좌별 학습목표를 구체적으로 파악하기 어려우며, 연수주제 및 연수목표와의 연계성도 미흡	- 분야별 교육(50강)의 학습목표를 구체적으로 제시하고 있으며, 연수주제 및 연수목표를 반영하여 충실하게 제시됨. - 학습목표와 연계하여 총 11개의 교과목을 개설하여 교육과정이 적절하게 구성되었으나, 결과보고서에 교

	- 운영기관 결과 보고서 기준, '필리핀 현대무용의 발전 방향' 과목은 강의가 진행되지 않은 것으로 나타나고 있어 계획 대비 추진 내용이 차이가 있음을 확인함. 연수의 주제를 고려할 때 반드시 포함되어야 할 교과목으로 판단됨.	과목별 진행사항을 구체적으로 제시하지 않아 교과목이 연수 목표를 달성하는데 기여하였는가를 파악하는데 어려움이 있음.
연수 성과 및 향후 발전 방향	- 최종 제출된 3개의 액션플랜 중 1건이 후속사업으로 최종 선정됨. - 발표자료, 심사자료 등을 검토한 결과 매우 구체적이고 시의적절한 내용으로 구성되어 있어 적절한 결과물인 것으로 판단됨.	- 액션플랜 결과물과 심사자료 검토 결과, 기획 배경과 기획목적은 명확하게 제시되어 우수하나, 실행계획의 구체성이 다소 미흡한 것으로 판단됨.

❍ 향후 발전방향 및 참고사항

- 언어적 장애가 전제된 상황에서 공연예술 분야의 연수를 온라인만으로 진행하는 것은 분명 한계가 있을 것으로 보이는 바, 운영기관이 연수 개시 전에 비대면 연수에 필요한 동영상 강의자료 등의 교육용 자료를 제작할 수 있는 시간과 예산을 충분하게 지원하여 양질의 교육이 진행될 수 있도록 추진방식을 보완하고 강의콘텐츠 완성도를 지속적으로 모니터링 할 것을 권유함.
- 비대면 연수 진행 시 사전에 준비된 교육콘텐츠를 시청하게 하는 방식과 함께 실시간으로 강의자와 연수생들이 소통하면서 진행하는 쌍방향 수업 방식을 적절하게 혼합하여 교육의 효과성을 제고할 것을 권유함.
  - 비대면 연수에 활용하는 강의콘텐츠가 연수목표 및 학습목표 달성에 기여하고 내용 면에서도 완성도 있게 제작되도록 유도해야 할 필요가 있음.
- 기존의 국내 체류를 통한 연수에 비해 비대면 연수에 참여한 연수생과의 네트워크 구축 및 지속이 쉽지 않은 만큼 SNS 등을 통한 별도의 네트워킹 전략을 수립하고 실천할 것을 권유함.

□ 출판/교육 분야

❍ 평가의견

- 어려운 조건에서 현실적으로 실현 가능한 교육을 시도했다고 판단됨. 다만, 강사진의 지역적 편중, 교육만으로 해소될 수 없는 하드웨어/소프트웨어에 대한 지원책, 결과물의 구체성 등의 부분을 차후 보완해야 할 것으로 판단함.
- 목표 달성을 위해 지속가능한 교육훈련 모델을 만들 필요가 있다는 점에서

지속적인 단계별 지원책이 요구됨.

- 기관별 평가의견 요약

구분	한국국제교육개발협력원
연수 주제 및 목표	- ICT 기술 기반 아동문학도서 발간 역량 강화 사업은 본 사업 취지에 비추어 적절하다고 판단할 수 있음. - 다만, 전체적인 교육 프로그램의 구성과 진행을 볼 때 전문교육이 8강에 불과하고, 그 안에서 다루고 있는 내용은 아동문학도서 관련 전반적인 내용을 다루고 있기 때문에 실무 효용성 측면에서 다소 부족해 보임.
연수 내용 구성 및 진행	- 연수 목적에 부합하는 성과를 거두기에는 전체적인 교육 일정이 짧고, 교육과정이 도서 출판의 일반적인 과정을 따르고 있음. - 아동문학도서의 특성이 적절히 반영될 수 있는 차별화 전략 필요
연수 성과 및 향후 발전 방향	- 아동문학출판의 일반적인 특성과 현지에 특화된 성격의 내용이 있는지에 대한 부분을 함께 고려하여, 현재 교육을 받은 수강생들이 이를 기반으로 현지에서 교육을 지속할 수 있는지에 대한 부분까지 고려할 필요가 있음. - 결과물은 현재와 같은 형태도 좋지만, 구체적으로 아동문학물의 기획부터 프로토타입의 결과물까지 진행된 것이 보다 생산적일 것으로 판단됨. 전자책 형태의 출간이라면 더욱 기획과 저술 그리고 편집 등의 전체적인 프로세스의 체험이 필수적이라 사료됨.

❍ 향후 발전방향 및 참고사항

- 출판 기술의 발전을 고려한 구체화된 ICT 기술 관련 교육을 기대함. 다만 현지 하드 및 소프트웨어 환경에 따라 기대 성과를 거둘 수 있을 것으로 보임.
- 이론 강의와 실습이 병행하는 것이 가장 이상적인 형태겠지만, 원격교육의 한계를 극복함은 물론 특장점을 살릴 수 있는 방안 모색이 필요함.
  - 실습이 필요한 출판 교육이라는 점에서 대면 실습이나 피드백이 불가능하지만, 원격 강의 툴(ZOOM, 구글클래스룸, 마이크로소프트팀즈 등)을 활용한 피드백은 매우 효과적이므로 적극 활용 필요. 다만, 수강생과 소통에 어려움이 없으면서도 피드백이 가능한 전문가의 발굴과 투입이 필요함.
- 연수 성과 및 산출물로서 구체적인 아동문학물의 기획부터 프로토타입의 결과물까지 진행된다면 더욱 생산적일 것으로 보임.
  - 이를 위해 단발성 지원이 아닌 일정 기간의 단계별 지원이 되어야 할 것으로 판단되며, 교육받은 내용을 실현할 수 있도록 하드 및 소프트웨어의 지원이 함께 이뤄져야 할 것으로 판단됨.

□ 문화상품 분야

○ 평가의견

- 비대면 상황에서 연수교육의 진행에 많은 어려움이 따른 것으로 이해되나, 전통수공예 기반 문화상품의 부가가치 제고를 위한 다양한 방법, 특히 한국의 장점을 살릴 수 있는 방안을 기획과 디자인에 한정하고 짧은 시간 안에 전달하는 과정에서 아쉬움이 많음.
- 체험상품으로서의 측면, 브랜드 가치 - 스토리텔링 요소 - 마케팅 전략 등 여러 측면을 고려할 필요가 있음.
- 전체적으로 기획교육과 디자인교육이 비대면으로 진행되면서 기획안이나 사업안 제출 중심으로 진행된 바 있으나, 3개 참여자 그룹(공공기관 - 교육기관 - 공예종사자)별로 강약을 조절한 프로그램 진행이 필요함.
- 기관별 평가의견 요약

구분	상명대학교 천안 산학협력단
연수 주제 및 목표	- 공예 무형유산을 대상으로 하는 연수로서 치밀한 요구 분석 단계가 선행될 필요가 있음. - 사업 목적상 일방적인 계몽적 목적 제시가 되는 것으로 보임. <기획 및 개발을 위한 한 관련 이론>과 <디자인 기술>이 왜 필요한지 기획과 디자인 중에서도 어떤 영역이 집중되어야 할지 공급자 중심적인 접근으로 보임.
연수 내용 구성 및 진행	- <기획 및 추진역량 강화>에 있어 일반적인 기획 요소가 축약되거나 제외된 것으로 보이며, 부가가치 제고 등을 위한 추가적 내용 포함 필요 - <문화상품 개발> 분야에 있어서는 주로 사례분석과 디자인교육을 통한 개발 계획안 제시가 주로 진행되었는데, 디자인 실습의 시간이 매우 제한적이어서 오히려 연수기관의 장점을 충분히 살리기 어려워 보임. - 대상자들이 공공기관 - 교육기관 - 공예종사자 3개군으로 나눠 볼 수 있으므로 이들에 대한 부분적으로 차별화되고 시간 배분에서도 강조점이 있는 교과과목 접근이 필요
연수 성과 및 향후 발전 방향	- 사업 성과물로서 액션 플랜보다 내용 중심의 기획서나 사업계획서 형식이 채택되는 것이 바람직해 보이며, 홍보계획 부분은 1차적인 상품선전 측면보다 종합적인 브랜드나 마케팅 교육의 형식으로 별도 자료로 만들어 보는 것도 필요해 보임. - 액션플랜의 경우, 일반적인 SWOT 분석-개발단계-일정계획-예산설계 등 매우 단순한 바, 디자인 내용이나 상품 컨셉과 스토리 등 체험 요소 강화 등에 대한 내용이 추가되어야 함. - 연수 초점이 기획중심인지, 디자인 중심인지, 사업개발 중심인지 명확할 필요가 있으며, 혹은 3개 대상자별로 각 중심점에 맞춘 액션플랜 강조점을 두었으면 함.

○ 향후 발전방향 및 참고사항

- 비대면 연수 특성상, '직면성' 과 '상호작용성' 이 필요한 부분에 대한 보

완이 필요함.

- 기획 교육에서 기획단계별로 개인별 멘토링의 중요성이 매우 중요함. 다양한 기획 아이디어의 발전을 자극하고 새로운 요소를 추가할 수 있는 상호 소통의 1대1 멘토링이 필요함.
- 디자인 교육에서는 공동 협업을 위한 온라인 협업도구 등이 도입되어 단계별로 결과물을 비교 검토할 수 있도록 하는 방안을 강구할 필요가 있음. 또한 일방적인 컨펌 형식이 아니라 디자인 제안에 대한 상호작용이 상시적으로 일어날 수 있어야 함.

- 또한 비대면 교육의 직면성과 쌍방향성을 보완하기 위하여 참여자 그룹별로 상시적인 소통시스템과 개별 멘토링 시간 배려가 필요해 보임.

4. 교훈 및 제언사항

가. 종합 의견

○ 2020년 문화동반자 사업은 정량적, 정성적 측면에서 목표 대비 성과를 모두 달성함.

□ 효율성

○ (인력 측면) 비대면 연수 환경에서도 모든 운영기관은 실무 전담인력 및 통역 등을 통해, 협력기관도 별도 예산 지원을 통해 전담 인력을 적절히 활용하며 효율적으로 연수를 진행함.

○ (커뮤니케이션 측면) 운영기관-협력기관 간의 커뮤니케이션은 각 사업별 대체로 원활하게 진행되었고, 왓츠앱(Whatsapp), 페이스북 메신저, 이메일 등을 통해 연수생들과도 직접 소통함. 물론 언어-문화적 어려움은 존재함.

○ (예산 계획 및 집행) 운영기관의 예산 계획 및 집행에는 큰 어려움이 없었으나, 일부 협력기관의 경우 현지 법 제도적 비효율성으로 인해 집행 및 정산에 상당한 시간이 소요됨.

○ (비대면 연수 운영) 비대면 연수 준비 과정은 진흥원의 가이드라인에 따라 대체로 원활히 추진된 편이나, 온라인 컨텐츠 개발 및 시스템 준비, 현지 통신 및 연수 환경 구축 등에 있어 사전 준비에 시간과 노력이 소요됨.

□ 적절성

○ (지원자 선발) 가이드라인에 따라 협력기관 내부 공모 방식으로 연수생 지원서를 접수하고 서류 및 면접 심사 과정 또한 진흥원에서 일관적인 기준을 적용하여 진행

○ (연수 준비기간 및 교육환경 구현) 운영기관의 경우, 비대면 강의를 위한 사전 준비기간이 충분하지 않았다는 응답이 많았음.

○ (전문연수 정보제공) 운영기관과 협력기관은 연수생 대상으로 연수 관련 가이드라인 및 정보를 충실히 제공한 것으로 평가됨.

○ (예산 운용) 예산의 계획과 운용은 적절했으나 일부 국가의 경우 사업비 지출 및 증빙 과정에서 중앙 정부의 상당한 개입이 있었음.

○ (운영계획과 목표의 정합성) 당초 제시된 운영계획과 목표 달성이 전반적으로 일관성있게 진행되었으나, 진흥원 중심의 공통 강의와 운영기관별 분야 강의 간 상호 코디네이션이 필요함.

□ 효과성

○ (연수생의 성취도(개인효능감) 변화) 운영기관과 협력기관은 연수 결과 및 효과에 있어서 대체적으로 최초 의도한 연수의 목표와 협력국의 수요에 근접하였고, 연수생 대부분은 자기효능감 조사를 통해 학업 성취를 이룩한 것으로 파악됨.

○ (액션플랜) 액션플랜의 수립 과정 및 양식 등은 분야 특수성 및 현지 상황, 연수생의 특성 등을 고려하여 상당 부분 개선이 필요함.

○ (연수목적 달성도) 연수자 개인 역량 및 협력기관의 관리 역량이 증대됨.

□ 지속가능성

○ (연수생의 목표달성 및 지속적 역량개발 여부) 사전평가에 응답한 연수생 98% 이상이 동 연수를 통해 얻고자 하는 개인적 성과목표가 있다고 응답하였고, 운영기관과 협력기관 간에도 상호 네트워크 유지 의지도 큰 것으로 판단함.

나. 환류 및 개선방향

○ (공모기준 및 가이드라인 개편) 향후 온라인 연수를 지속적으로 운영할 경우, 사전 준비 효율성을 높이기 위해 운영기관 공모 기준, 추진 가이드라인 등을 전면 개편

○ (충분한 준비시간) 언어 문화적 어려움을 극복하기 위해 충분한 시간을 두고 준비해야 함.

○ (예산의 현지집행 어려움) 일부 국가의 경우 사업비 지출 및 증빙 과정에서 중앙 정부의 상당한 개입이 있으므로, 국가 선발 시 고려하거나 예산의 현지 집행을 최소화하여 진행할 필요가 있음.

○ (액션플랜) 연수 과정을 통해 사업 개념 및 계획 수립 방법에 대한 이해를 높이는 것은 중요하나, 이를 문서화·형식화 하는 과정에서 형식에 집중하기 보다는 아이디어의 구체화 및 사업 개념화 측면을 강조하고 형식적 AP 수립 과정은 다른 채널을 이용하거나 별도의 전문가를 투입하는 등의 방법 등을 통해 개선이 필요할 것으로 보임.

○ (협력기관 역량) 향후 국내 운영기관-현지 협력기관의 협력 구도를 통한 연수방식을 지속적으로 추진할 경우, 협력기관의 사업관리 역량 강화를 위한 별도의 과정 혹은 주기적 피드백 세션 등을 권고

○ (효과성과 지속가능성) 사업의 효과성 및 지속가능성 검증과 제고를 위해 사후 관리 프로그램을 통해 지원하고 모니터링할 필요가 있음.

다. 중장기 발전방향

○ 2020년 코로나 환경에서 문화동반자 프로그램은 비대면 환경으로 추진되었지만, 특히 문화 분야 특성상 실습, 첨단 장비 및 시설 견학, 예술인 간의 교류 등이 연수 효과성에 상당히 긍정적으로 작용하는 바, 향후에는 온라인 연수와 대면 연수의 혼합추진 등을 고려할 필요가 있음.

○ 사후 모니터링 및 사후 관리 프로그램을 상시적으로 가동하여 사업의 효과성, 영향력과 지속가능성에 대한 정보를 꾸준히 확보함.

○ 액션플랜 작성에 연수생들이 큰 부담을 안고 있고, 실제 단기간 교육으로 우수한 액션플랜 작성이 여의치 않음을 고려하여, 별도의 전문 컨설팅 팀을 투입하여 연수생의 의견을 수용하여 액션플랜을 작성하게 하고, 연수생은 주로 교육훈련에 집중할 수 있도록 함.