

월드프렌즈코리아 KOICA-NGO봉사단 협력국 성과 연구

| 캄보디아 사례 |



연구책임자

정진경 광운대학교 행정학과

공동연구자

오지은 연세대학교 공공문제연구소

연구협력지원

문영선 KCOC 글로벌인재지원부

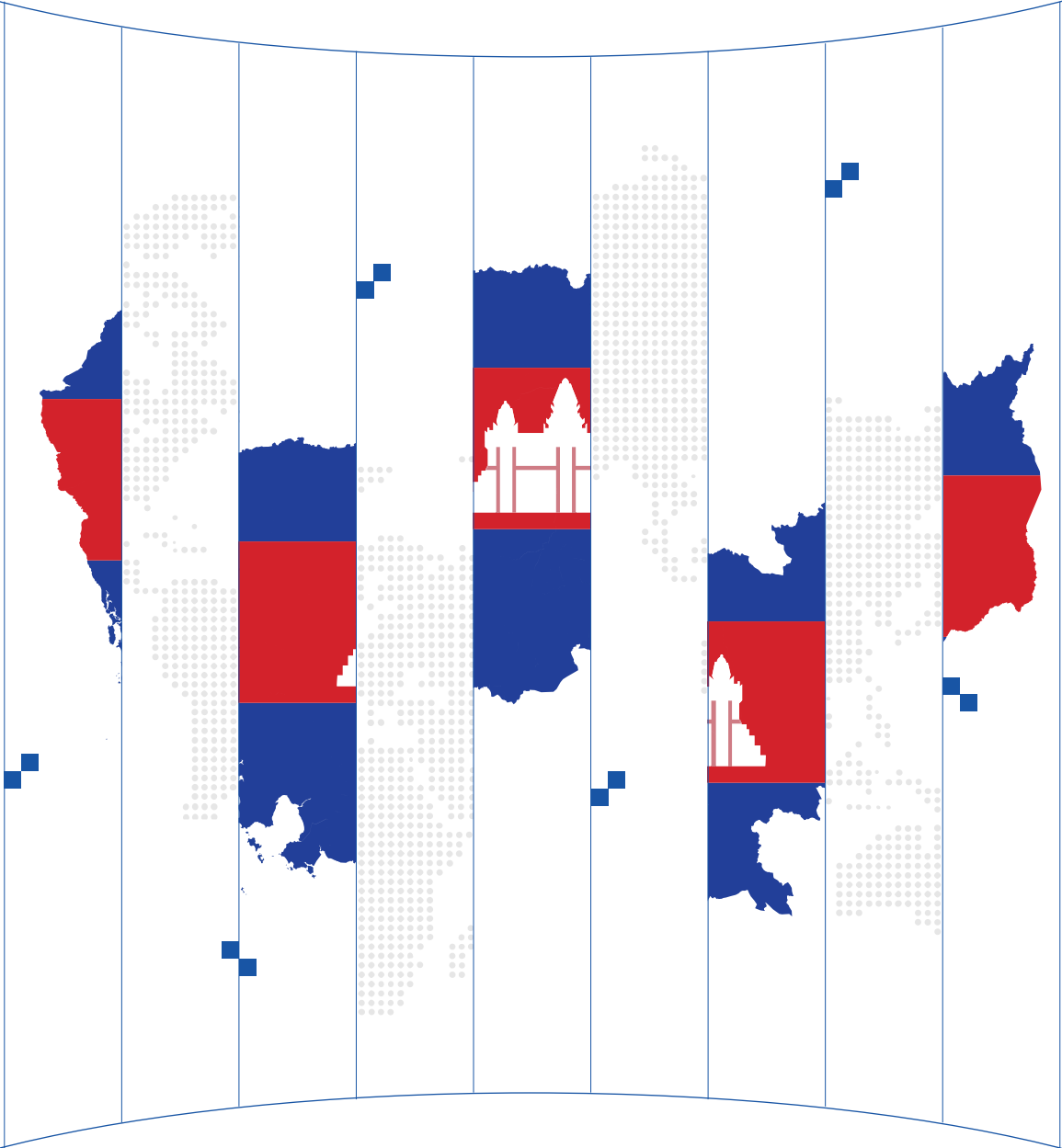
박은정 KCOC 글로벌인재지원부

이윤임 KCOC 글로벌인재지원부

본 연구는 한국국제협력단(KOICA)의 지원을 받아 수행되었습니다. 본 보고서의 내용은 연구진의 견해이며,
한국국제협력단(KOICA)의 공식적인 입장을 대변하지 않습니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우
'정진경·오지은(2026). KOICA-NGO봉사단 캄보디아 성과연구. 한국국제협력단(KOICA)'와 같이 표기하여 주시기 바랍니다.

월드프렌즈코리아 KOICA-NGO봉사단 협력국 성과 연구

| 캄보디아 사례 |



KOICA



목 차

I	서론	7
	1. 연구 배경과 목적	8
	2. 연구 내용과 범위	12
	3. 연구의 방법	16
II	이론적 배경	33
	1. NGO봉사단의 제도적 위치와 차별성	34
	2. 해외봉사 성과의 개념과 다차원성	39
	3. 협력국 관점 해외봉사 성과분석에 관한 논의	42
	4. 본 연구의 분석 관점	46
III	NGO봉사단 캄보디아 성과 분석 결과	51
	1. NGO봉사단의 누적 투입·활동 분석	52
	2. 파견기관 차원의 성과	69
	3. 참여자 차원의 성과	74
	4. 지역사회 차원의 성과	83
	5. 제도·시스템 차원의 성과	89

IV

NGO봉사단 성과 사례 분석 결과

95

1. 고앤두인터내셔널.....	96
2. 로터스월드	111
3. 위드	123
4. 태화복지재단	139

V

종합 결과 및 제언

151

1. 연구 결과 요약	152
2. 성과관리 및 정책적 시사점.....	162
3. 연구의 의의와 활용	166
4. 연구의 한계와 후속 연구과제	171

참고문헌.....	176
-----------	-----

부록 1. 파견기관용 설문지.....	178
----------------------	-----

부록 2. 참여자용 설문지(국문 및 번역본).....	184
-------------------------------	-----

부록 3. 인터뷰 질문지	193
---------------------	-----

부록 4. 기초 통계 결과	194
----------------------	-----

표 목차

〈표 I-1〉 본 연구의 성과 차원별 지표와 측정자료	14
〈표 I-2〉 설문조사 응답기관 일반특성	20
〈표 I-3〉 설문조사 응답 참여자 일반특성(n=122)	22
〈표 I-4〉 기관별 참여자 응답 분포(n=122)	23
〈표 I-5〉 심층인터뷰 대상 기관 및 인터뷰이 일반특성	25
〈표 I-6〉 CEI 분석자료 구성	29
〈표 II-1〉 NGO봉사단과 KOICA 봉사단의 주요 차이	36
〈표 II-2〉 협력국 관점 해외봉사 성과분석의 주요 모형 비교	44
〈표 III-1〉 캄보디아 NGO봉사단 파견 규모와 분석자료 범위	52
〈표 III-2〉 캄보디아 NGO봉사단 연도별 파견 규모(2016~2025년)	54
〈표 III-3〉 최근 10년간 기관별 연속 파견기관 분포	56
〈표 III-4〉 기관별 누적 파견기간 분포	57
〈표 III-5〉 누적 파견인원 10명 이상 기관의 연도별 파견 현황	59
〈표 III-6〉 연도별 분야별 활동 분포(단위: 명)	60
〈표 III-7〉 활동 분야별 주요 활동 내용	63
〈표 III-8〉 누적 파견기간 유형별 성과 인식 비교(n=121)	64
〈표 III-9〉 기관 누적파견 특성과 성과 인식 간 상관관계	65
〈표 III-10〉 조사대상 기관의 누적 파견 기간 유형	67
〈표 III-11〉 파견기관 차원의 변화 인식	69
〈표 III-12〉 누적 파견특성과 성과 간 상관관계	73
〈표 III-13〉 참여자 개인변화 인식 분석 결과(n=122)	74
〈표 III-14〉 NGO봉사단 활동에 대한 참여자의 전반적인 평가(n=122)	77
〈표 III-15〉 누적 파견기간 유형별 개인변화지수 비교(n=121)	79
〈표 III-16〉 참여자 성과 인식에 대한 회귀분석 결과 요약	80
〈표 III-17〉 누적 파견기간 유형별 개인변화지수 비교(n=121)	81
〈표 III-18〉 누적 파견특성과 참여자 개인변화 간 상관관계(n=121)	81
〈표 III-19〉 참가자가 인식한 지역사회 변화(n=122)	83
〈표 III-20〉 파견기관이 인식한 지역사회 변화와 NGO봉사단 기여도(n=15)	85
〈표 III-21〉 지역사회 변화 문항의 기관 간 차이 분석 결과	87
〈표 III-22〉 지역사회 변화와 전반적 성과 간 관계	88
〈표 III-23〉 파견기관이 인식한 제도·시스템 차원의 성과(n=15)	89
〈표 III-24〉 성과 형성의 주요 영향요인(n=16)	91
〈표 III-25〉 제도화 성과와 주요 변수 간 상관관계	92
〈표 IV-1〉 고앤두 CEI 기반 누적 투입·활동·산출 분석 결과	97
〈표 IV-2〉 고앤두 주요 성과 요약표	99

〈표 IV-3〉 고앤두 대체가설 검토	105
〈표 IV-4〉 로터스월드 CEI 기반 누적 투입·활동·산출 분석 결과	112
〈표 IV-5〉 로터스월드 주요 성과 요약표	114
〈표 IV-6〉 로터스월드 대체가설 검토	119
〈표 IV-7〉 위드 CEI 기반 누적 투입·활동·산출 분석 결과	124
〈표 IV-8〉 위드 주요 성과 요약표	126
〈표 IV-9〉 위드 대체가설 검토	133
〈표 IV-10〉 태화 CEI 기반 누적 투입·활동·산출 분석 결과	140
〈표 IV-11〉 태화 주요 성과 요약표	142
〈표 IV-12〉 태화 대체가설 검토	147
〈표 V-1〉 캄보디아 NGO봉사단 성과의 종합적 특징	153
〈표 V-2〉 캄보디아 NGO봉사단 사례별 성과 형성 메커니즘 비교	157
〈표 V-3〉 사례별 NGO봉사단의 핵심 기여 비교	158
〈표 V-4〉 사례별 대체가설 검토 결과	159
〈표 V-5〉 NGO봉사단 누적기여 유형	160
〈표 V-6〉 NGO봉사단 성과관리체계의 개선 방향	163
〈표 V-7〉 다차원 성과지표 체계(안)	164
〈표 V-8〉 후속 연구 과제	173

그림 목차

〈그림 I-1〉 연구 모형	17
〈그림 II-1〉 NGO봉사단 성과 형성 메커니즘	37
〈그림 III-1〉 최근 10년간 캄보디아 NGO봉사단 파견기관 수 및 파견인원 추이	54
〈그림 III-2〉 최근 10년간 연속파견 기간별 기관 수(n=45)	56
〈그림 III-3〉 기관별 누적 파견기간 분포	58
〈그림 III-4〉 연도별 분야별 활동 분포	61
〈그림 III-5〉 활동 분야별 캄보디아 NGO봉사단 파견인원 분포	62
〈그림 III-6〉 파견기간 유형별 성과 인식 평균 비교	65
〈그림 III-7〉 기관별 누적 파견기간 유형별 기관수 및 누적 파견인원 분포	67
〈그림 IV-1〉 고앤두 사례 ToC	110
〈그림 IV-2〉 로터스월드 사례 ToC	122
〈그림 IV-3〉 위드 사례 ToC	138
〈그림 IV-4〉 태화 사례 ToC	150
〈그림 V-1〉 캄보디아 NGO봉사단 종합 ToC	154

용어정리

KCOC

국제개발협력민간협의회(Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation)

KOICA

한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency)

KOICA봉사단

KOICA가 협력국 공공부문에 파견하는 해외봉사단 파견 프로그램

KOICA일반봉사단

KOICA봉사단 프로그램 중 1년 이상 장기파견 하는 봉사단 프로그램

NGO봉사단

협력국 내 한국·현지 NGO 파트너십 기반의 해외봉사단 파견 프로그램

WFK

대한민국 정부파견 해외봉사단 통합브랜드 World Friends Korea의 약어

봉사단원

NGO봉사단 프로그램을 통해 현지 파견된 단원

참여자

NGO봉사단 파견기관 사업에 참여한 캄보디아 현지 이해관계자

파견기관

봉사단원이 소속된 NGO 기관(주로 한국 NGO 본부)

현지지부

파견기관이 협력국 내 사업을 위해 설치한 현지 조직(주로 현지 지부)

협력기관

파견기관과 파트너십을 맺고 현지 사업을 위해 협력하는 기관

I

서론

1. 연구 배경과 목적
2. 연구 내용과 범위
3. 연구의 방법

1. 연구 배경과 목적

가. 연구 배경

1) 공여국 중심 성과 이해의 한계와 협력국 관점 전환의 필요성

- 그동안 해외 봉사활동의 성과는 주로 파견 인원, 파견 기간, 활동 횟수, 사업 실적, 봉사단원의 만족도와 역량 변화 등 공여국 중심의 지표를 통해 설명되어 왔다. 이러한 방식은 사업 운영의 규모와 실적을 파악하는 데에는 유용하지만, 협력국의 개인과 기관, 지역사회, 나아가 제도와 시스템 차원에서 어떠한 변화가 실제로 일어났는지, 그리고 그러한 변화가 어떤 과정을 거쳐 형성되고 유지되었는지를 충분히 설명하기 어렵다. 특히 현지 협력기관의 역량 강화, 지역사회 내 신뢰와 참여 확대, 운영 관행이나 제도 수준의 정착과 같은 변화는 단년도 실적 자료나 봉사자 경험만으로는 포착되기 어렵다.
- 이러한 문제의식은 최근 국제개발협력의 변화와도 긴밀히 연결된다. 경제협력 개발기구(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)는 개발협력 이 단순한 원조 집행을 넘어 현지 행위자의 주도성, 설계 참여, 실행과 학습, 책무성을 중시하는 방향으로 전환되고 있음을 강조하고 있으며, 이를 locally led development의 핵심으로 설명한다(OECD, 2024). 국제연합(United Nations, UN) 역시 「Volunteering for Sustainable Development」 결의(United Nations General Assembly, 2024)를 통해 자원봉사와 시민참여가 지속가능발전목표 달성에 기여하는 중요한 수단임을 재확인하면서, 국가와 공동체 차원의 포용적 참여와 제도적 연계를 강조하였다. 또한 UN봉사단(UN Volunteers, UNV)은 자원봉사자를 단순한 서비스 제공 보조 인력이 아니라 공동체와 국가를 연결하고 지역의 요구를 드러내는 변화의 주체로 해석하고 있다(UNV, 2022; 2025). 이러한 국제적 흐름은 해외봉사 성과를 더 이상 공여국의 활동 실적만으로 설명할 수 없으며, 협력국 현장에서 경험되는 변화와 그 의미를 중심에 놓고 재해석해야 함을 보여준다.

2) 단기 실적 중심 평가의 한계와 성과 분석의 필요성

- 정부 파견 해외 봉사활동은 다양한 행위자와 조직이 장기간에 걸쳐 반복적으로 관여하는 복합개입의 성격을 가진다. 봉사활동의 성과는 교육이나 서비스 제공과 같은 직접 산출에만 머무르지 않고, 관계 형성, 신뢰 구축, 현지 인력의 역량 강화, 업무 표준의 정착, 네트워크 확대와 같은 중간 수준의 변화를 통해 장기 성과로 이어지는 경우가 많다. 따라서 단년도 활동 실적이나 산출 중심의 성과관리 방식은 그러한 변화의 축적 과정을 충분히 보여주지 못한다.
- OECD(2019)의 개정 평가 기준은 평가가 단순한 결과 확인에 그치지 않고 개입의 의의와 가치, 변화 과정과 결과를 함께 판단하는 데 목적이 있음을 제시한다. 또한 영향과 지속가능성뿐 아니라 적절성, 일관성, 학습과 책무성까지 함께 고려해야 한다고 강조한다. 이는 해외봉사와 같이 변화의 경로가 복합적인 사업일수록 과정과 누적성을 함께 읽는 평가가 필요하다는 점을 시사한다.
- 본 연구는 이러한 문제의식 하에 해외봉사 성과를 “무엇을 얼마나 했는가”의 차원을 넘어 “누가 어떤 변화를 경험했는가”, “그 변화가 어떻게 유지되고 확산되었는가”의 관점에서 접근한다. 특히 장기간에 걸쳐 축적된 변화의 질과 범위를 포착하기 위해 누적 성과와 기여경로를 함께 살펴보는 분석틀이 필요하다는 점을 전제로 한다.

3) NGO봉사단 사업의 제도적 특성과 누적 성과 검토의 중요성

- KOICA-NGO봉사단(이하, NGO봉사단)은 개발도상국에서 활동하는 한국 NGO의 현지 사업과 연계하여 봉사단원을 파견하는 사업으로, 일반적인 단기 해외봉사와 비교할 때 몇 가지 점에서 뚜렷한 특성을 가진다.
 - 첫째, 봉사단 활동이 개별 단원의 경험에 머무르지 않고 NGO의 현지 사업과 조직 운영 속에 결합되어 누적된다는 점이다.

- 둘째, 교육, 보건, 복지, 지역사회개발 등 현장 밀착형 분야에서 장기적으로 활동하면서, 직접 서비스 제공뿐 아니라 현지 실무자 훈련, 프로그램 운영 보완, 업무 방식 개선, 파트너십 강화 등을 통해 중간 수준의 변화를 촉진한다는 점이다.
 - 셋째, 그 성과가 봉사단원과 서비스 수혜자 개인 차원에만 머무르지 않고 기관 운영과 지역사회 관계, 일부 제도적 관행 변화로까지 이어질 가능성을 가진다는 점이다.
- 이러한 특성 때문에 NGO봉사단의 성과는 단일 개입의 효과성만으로 설명하기 어렵고, 장기적 축적과 조직적·관계적 변화를 중심으로 접근할 필요가 있다. 특히 KCOC는 지난 20여 년간 58개국 144개 한국 NGO의 사업 현장에 4,400여 명의 봉사단원을 파견해 온 대표적 한국 정부파견 해외봉사의 공식 수행체계이며, 그중 캄보디아는 누적 53개 NGO를 통해 약 600명의 단원이 파견된 국가로, NGO봉사단 사업이 장기간·대규모로 추진된 핵심 협력국이다. 캄보디아 사례는 교육, 보건, 환경, 지역사회개발 등 다양한 분야에서 활동이 누적되어 왔다는 점에서, NGO봉사단 사업이 장기적으로 어떻게 축적되었고 어떤 성과로 연결되었는지를 검토하기에 적절한 사례라 할 수 있다.

나. 연구의 목적

- 본 연구의 목적은 캄보디아에서 수행된 NGO봉사단 활동이 협력국의 기관, 참여자, 지역사회, 제도·시스템 차원에서 어떠한 성과를 창출하였는지를 종합적으로 분석하고, 그러한 성과가 어떠한 경로와 조건을 통해 형성·축적되었는지를 밝히는 데 있다. 이를 통해 NGO봉사단 사업의 성과를 단순한 활동 실적이나 단기 산출 수준을 넘어, 협력국 관점에서 보다 입체적으로 이해하고 설명하고자 한다.

- 구체적으로 본 연구는 다음과 같은 목적을 갖는다.
 - 첫째, 캄보디아에서 이루어진 NGO봉사단의 누적 파견과 활동 구조를 분석하여 장기적·반복적 개입의 특성을 파악한다.
 - 둘째, 파견기관과 참여자에 대한 설문조사 및 사례조사를 통해 다차원적 성과를 실증적으로 검토한다.
 - 셋째, 양적 설문조사와 주요 사례기관과 협력기관 인터뷰를 바탕으로 성과가 형성된 기여경로와 주요 영향요인을 해석하는 것을 목적으로 한다.
 - 나아가 이러한 분석 결과를 토대로 NGO봉사단 사업의 성과관리 고도화와 향후 정책 및 사업 운영 개선에 활용할 수 있는 시사점을 제시하고자 한다.

2. 연구 내용과 범위

가. 연구 내용

- 본 연구는 캄보디아에서 수행된 NGO봉사단 활동의 성과를 협력국 관점에서 종합적으로 분석하기 위해 다음의 네 가지 내용을 중심으로 구성된다.

1) 10년간의 누적 투입·활동 구조 파악

- 본 연구는 캄보디아에서 NGO봉사단이 어떤 규모와 방식으로 장기간 파견되어 왔는지를 전체적으로 파악한다. 이를 위해 파견기관 수, 파견인원, 파견기간, 연속 파견기간, 활동 분야와 세부 활동 내용의 분포 등을 중심으로 누적 파견과 활동의 구조를 분석한다. 이 분석은 개별 기관의 성과를 직접 입증하기 위한 것이라기보다, 캄보디아 NGO봉사단 사업이 장기간에 걸쳐 어떠한 외연과 지속성을 가지고 전개되어 왔는지를 보여주는 기초 분석의 성격을 가진다. 특히 본 연구에서는 KCOC가 구축한 최근 10년간의 캄보디아 파견현황 자료를 활용하여, 전체 45개 기관의 누적 투입·활동 양상을 구조적으로 정리한다.

2) 다차원 성과의 수준과 핵심 성과 도출

- 본 연구는 해외봉사 성과를 파견기관 차원, 참여자 차원, 지역사회 차원, 제도·시스템 차원의 네 영역으로 나누어 검토한다.
- 파견기관 차원에서는 조직 운영의 개선, 인적 역량 강화, 서비스 질과 범위의 변화, 파트너십과 지속가능성 등을 중심으로 성과를 살펴본다. 참여자 차원에서는 봉사활동 참여를 통해 경험한 지식과 기술의 변화, 행동 변화, 삶의 질과 기회 확대, 만족과 인식의 변화 등을 확인한다. 지역사회 차원에서는 주민 참여와 협력, 신뢰와 네트워크의 변화, 지역 차원의 확산 효과를 검토하며, 제도·시스템 차원

에서는 운영 방식과 관행의 변화, 협력구조의 정착, 제도화 및 확산 가능성을 중심으로 분석한다.

3) 다차원 성과에 기여한 요인과 기여경로 파악

- 본 연구는 성과가 나타났는지 여부를 확인하는 데 그치지 않고, 그러한 성과가 어떠한 조건과 과정을 통해 형성되었는지를 함께 파악하고자 한다. 이를 위해 파견기관 설문조사와 참여자 설문조사 문항에 성과 형성의 주요 영향요인, 변화 경험, 활동의 도움 정도, 성과 지속과 확산에 영향을 미친 조건 등을 반영하여 분석하도록 설계하였다. 또한 파견기관과 현지 협력기관 인터뷰를 통해, 어떤 활동이 어떤 변화로 이어졌는지, 그 과정에서 NGO봉사단이 어떠한 방식으로 기여했는지, 다른 외부 요인과 비교할 때 어떤 의미를 갖는지를 함께 검토한다. 즉, 기여경로 분석은 설문조사와 인터뷰를 결합하여 성과 형성의 과정, 촉진요인, 제약요인을 종합적으로 해석하는 과정으로 이해할 수 있다.

4) 파견 분야별 주요 사례 분석을 통한 누적 성과와 기여경로 심층 이해

- 본 연구는 고앤두인터내셔널(이하, 고앤두), 로터스월드, 위드, 태화복지재단(이하, 태화) 4개 기관을 NGO봉사단 주요 활동 분야별 대표 사례로 선정하여 별도로 심층 분석하였다. 사례분석에서는 각 기관의 활동 개요, 주요 성과, 성과 형성 과정, 기여요인과 기여경로, 그리고 정책적·실천적 시사점을 종합적으로 정리한다. 이는 전체 성과분석에서 확인된 경향을 구체적인 현장 사례 속에서 보여주는 동시에, NGO봉사단 사업의 성과가 실제 현장에서 어떤 방식으로 구현되고 확장되는지를 보다 입체적으로 제시하기 위한 것이다.
- 종합하면, 본 연구는 누적 투입·활동 구조 분석, 다차원 성과 분석, 기여요인 및 기여경로 분석, 대표 사례 분석의 네 가지 축으로 구성된다. 이를 통해 NGO봉사단 사업의 성과를 협력국 현장에서 형성된 변화와 그 축적 과정의 관점에서 보다 종합적으로 설명하고자 한다.

〈표 1-1〉 본 연구의 성과 차원별 지표와 측정자료

성과 차원	주요 지표(예시)	주요 측정자료
참여자 개인 차원	<ul style="list-style-type: none"> · 지식·기술 향상 · 행동 변화 · 문제해결 자신감 · 진로·학업·일 관련 기회 인식 · 생활 개선 · 배운 내용의 공유·확산 	<ul style="list-style-type: none"> · 참여자 설문조사 · 참여자 개방형 응답 · 사례기관 인터뷰
파견기관 차원	<ul style="list-style-type: none"> · 직원 역량 향상 · 문제해결 및 위기대응 역량 · 업무 절차 개선 · 운영체계 정착 · 서비스 질 향상 · 신규 프로그램 개발 · 외부 협력 및 네트워크 확대 	<ul style="list-style-type: none"> · 파견기관 설문조사 · 파견기관 개방형 응답 · 파견기관 심층인터뷰 · 사례기관 활동보고서
지역사회 차원	<ul style="list-style-type: none"> · 주민 간 신뢰, 상호 협력 분위기 · 지역사회 활동 참여 · 공동체 활력 · 지역문제 관심, 생활환경 개선 	<ul style="list-style-type: none"> · 파견기관 설문조사 · 참여자 설문조사 · 개방형 응답, 현지 협력기관 인터뷰
제도·시스템 차원	<ul style="list-style-type: none"> · 결과물의 기관 운영 반영 · 업무 절차·운영 관행 반영 · 지방정부·공공기관 협력 강화 · 확산 가능한 모델화 · 관련 제도·규정·관행 반영 	<ul style="list-style-type: none"> · 파견기관 설문조사 · 파견기관 개방형 응답 · 파견기관 및 현지 협력기관 인터뷰 · 사례기관 활동보고서
기여요인 및 기여경로	<ul style="list-style-type: none"> · 성과 형성에 영향을 미친 주요 요인 · NGO봉사단의 기여 정도 · 촉진요인·제약요인 · 대체가설 비교 	<ul style="list-style-type: none"> · 파견기관 설문조사 · 참여자 설문조사 · 파견기관·현지 협력기관 인터뷰 · 사례기관 활동보고서

나. 연구의 대상과 범위

1) 연구의 범위

- **시간적 범위:** 2016~2025년(10년)
- **공간적 범위:** 캄보디아
 - 파견기관 NGO봉사단 활동 지역사회 중심
 - 사례분석 해당 지역: 프놈펜, 캄퐁스프, 바탐방, 시엠립

2) 연구의 대상

- **누적 투입·활동 분석 대상:** 2016~2025년 캄보디아 파견 전체 45개 기관
- **설문조사 대상 파견기관:** 17개 파견기관
 - ※ 전체 45개 기관 중 2025년 기준 최근 5년 이상 NGO봉사단을 파견하지 않은 기관은 제외함.
- **NGO봉사단 활동/프로그램 참여자:** 17개 파견기관의 NGO봉사단 활동 및 프로그램에 참여했던 캄보디아 수혜자 개인
- **사례분석 대상:** 4개 사례(고앤두, 로터스월드, 위드, 태화)
 - 인터뷰대상 기관: 파견기관(4개) 및 협력기관(4개) 관계자
 - ※ 사례 선정은 NGO봉사단 주요 파견 분야별로 파견연도 최종보고서 검토를 통해 가시적이며 구체적인 성과와 기여 경로 탐색에 적합할 것으로 판단된 4개 파견기관을 선정함.

3) 분석의 초점과 범위

- 성과의 인과 귀속보다 협력국 관점의 변화와 기여를 설명하는 데 분석의 초점을 둔다. 본 연구는 특정 성과를 하나의 단일 원인으로 엄격하게 입증하는 데 목적이 있지 않다. 대신 협력국 현장에서 실제로 관찰되거나 인지된 변화가 캄보디아 참여자 개인, 파견기관, 지역사회, 제도·시스템 차원에서 어떻게 나타났는지를 다층적으로 파악하고, 그러한 변화에 NGO봉사단 활동이 어떠한 방식으로 기여하였는지를 종합적으로 설명한다.
- 따라서 본 연구의 범위는 누적 투입·활동 구조, 설문조사 결과, 사례 및 인터뷰 자료를 결합하여 협력국 성과를 실증적으로 제시하는 데 있다.

3. 연구의 방법

가. 연구 모형

- 본 연구의 연구모형은 변화이론(Theory of Change, ToC)과 기여분석(Contribution Analysis)을 핵심 축으로 하여 설계되었다. 변화이론은 NGO봉사단 활동이 협력국 현장에서 어떠한 경로를 거쳐 성과와 임팩트로 이어지는지를 단계적으로 이해하기 위한 분석 틀이며, 기여분석은 그 과정에서 NGO봉사단 이 어떠한 방식으로 변화 형성에 기여하였는지를 설명하기 위한 분석 논리이다. 본 연구는 이 두 접근을 결합함으로써, “어떠한 성과가 있었는가”를 도출하고, “그 성과가 어떤 과정과 조건 속에서 형성되었는가”를 함께 밝히고자 하였다.

〈그림 1-1〉 연구 모형



- 연구모형은 크게 투입·활동, 성과, 임팩트의 세 단계로 구성된다. 첫째, 투입·활동 단계에서는 캄보디아에 파견된 45개 기관의 최근 10년간 누적 투입·활동 자료를 바탕으로 사업의 외연과 구조를 분석한다. 이 단계는 NGO봉사단이 어떤 규모와 방식으로 지속적으로 파견되어 왔는지, 어떤 활동 분야와 내용이 반복·축적되어 왔는지를 파악하는 기초 단계이다. 즉, 이후 성과와 임팩트 분석을 해석하기 위한 기반으로서 누적 파견 규모, 파견의 지속성, 활동 분야와 세부 활동의 분포를 구조적으로 정리하는 데 목적이 있다.

- 둘째, 성과 단계에서는 NGO봉사단 활동의 결과가 참여자 개인, 파견기관, 지역사회 차원에서 어떠한 변화로 나타났는지를 다차원적으로 분석한다. 참여자 개인 차원에서는 지식과 기술의 변화, 행동 변화, 만족과 인식 변화를, 파견기관 차원에서는 조직 운영과 역량 강화, 서비스 질과 범위의 변화, 파트너십과 지속가능성 등을 중심으로 살펴본다. 지역사회 차원에서는 주민 참여와 협력, 신뢰와 네트워크, 지역 차원의 확산 효과를 검토한다.
- 셋째, 임팩트 단계에서는 NGO봉사단 활동이 제도·시스템 차원에서 어떠한 변화와 지속가능성을 만들어냈는지를 분석한다. 여기에서 임팩트는 국가 수준의 거시적 성과를 직접 입증하는 의미라기보다, 운영 방식과 관행의 변화, 협력구조의 정착, 일부 제도화 가능성, 그리고 성과의 유지·확산 가능성을 포함하는 보다 넓은 의미로 접근한다. 이는 NGO봉사단 사업의 특성상, 장기간의 현장 활동이 제도와 시스템에 미치는 영향이 직접적이고 단선적으로 나타나기보다는, 조직 운영과 협력구조를 통해 점진적으로 축적되는 성격을 갖기 때문이다.
- 이 연구모형의 가장 중요한 특징은 기여요인과 기여경로를 전 단계에 걸쳐 공통 분석 요소로 설정했다는 점이다. 즉, 기여분석은 성과와 임팩트가 발생한 후에 별도로 덧붙이는 해석이 아니라, 투입·활동 단계부터 성과와 임팩트 단계에 이르기까지 각 단계에서 변화가 어떻게 촉진되었는지, 어떤 조건이 작동했는지, 무엇이 제약요인으로 작용했는지를 함께 검토하는 방식으로 적용되는 것이다. 이를 통해 본 연구는 ToC가 제시하는 변화의 경로를 따라 각 단계의 증거를 배열하고, 설문조사와 인터뷰를 통해 확인된 주요 영향요인과 기여경로를 종합하여 캄보디아 NGO봉사단 성과를 보다 입체적으로 설명하고자 하였다.
- 요컨대 본 연구의 연구모형은 누적 투입·활동 구조 분석 → 다차원 성과 분석 → 제도·시스템 차원의 임팩트 검토라는 ToC 기반의 흐름 위에, 기여요인 및 기여 경로 분석을 공통의 해석 틀로 결합한 구조라고 할 수 있다. 이러한 연구모형은 캄보디아 NGO봉사단 사업의 성과를 단년도 실적이나 개별 사례의 효과성 평가 차원에 머무르지 않고, 현장에서 축적된 변화와 과정을 함께 설명하는 데 적합한 접근이다.

나. 자료 수집 방법

- 본 연구는 NGO봉사단의 협력국 성과를 다층적으로 분석하기 위해 2차 자료, 설문조사, 심층인터뷰, 사례기관 활동보고서 및 문서자료를 결합하는 방식으로 자료를 수집하였다. 이는 단일 자료원만으로는 포착하기 어려운 누적성과와 기여경로를 보다 충실하게 설명하기 위한 것이다. 특히 본 연구는 전체 캄보디아 파견 구조를 파악하는 분석과 더불어, 대표 사례 기관에 대한 심층 사례분석을 병행하였기 때문에, 자료수집도 전체 분석용 자료와 사례분석용 자료를 함께 포괄하는 방식으로 설계되었다.

1) 누적 투입·활동 자료 수집

- KCOC가 구축한 캄보디아 NGO봉사단 최근 10년 파견현황 자료를 활용하였다. 자료에는 파견기관 수, 파견인원, 파견기간, 연속 파견 여부, 활동 분야 및 세부 활동 내용 등이 포함되어 있어, 최근 10년간 캄보디아에 파견된 전체 45개 기관의 누적 파견 및 활동 구조를 파악하였다. 이 자료는 전체 사업의 외연과 지속성, 활동 분포를 구조적으로 보여주는 기초자료로 활용되었다.

2) 파견기관 설문조사

- **조사대상:** 17개 파견기관의 기관장 및 실무책임자 [〈표 1-2〉참조](#)
- **조사내용:** 기관 운영과 역량 강화, 서비스의 변화, 파트너십, 지역사회 변화, 제도·시스템 차원의 성과 인식 및 주요 영향요인, 성과 형성 조건, 대체가설
- **조사기간 및 조사방법:** 2026.4.14.~4.30., 온라인 조사

〈표 1-2〉 설문조사 응답기관 일반특성

구분	항목	빈도(n)	비율(%)
전체	응답기관 수	15	100.0
	응답인원 수	16	100.0
소재지	프놈펜	6	40.0
	바탐방	3	20.0
	캄퐁참	2	13.3
	시엠립	2	13.3
	반띠민째이	1	6.7
	타케오	1	6.7
설립연도	1990년대	2	13.3
	2000년대	8	53.3
	2010년대	5	33.3
한국 본부 유무	있음	12	80.0
	없음	3	20.0
국내 조직 지원 수준*	상시 지원	5	33.3
	일부 지원	8	53.3
	지원 없음	2	13.3
상근 직원 수	5명 이하	5	33.3
	6-10명	2	13.3
	11-30명	5	33.3
	31-50명	1	6.7
	51명 이상	2	13.3

주: (*)NGO가 한국 본부로부터 제공받는 지원(교육, 예산, 인력 등) 수준을 의미함..

■ 설문조사 응답기관 일반특성

- 조사대상 17개 기관 중 15개 기관이 응답하였으며, 전체 응답은 16건이었다. 다만 동일 기관의 중복 응답 1건을 제외하고, 응답기관 일반특성은 고유 응답 기관 15개를 기준으로 분석하였다.
- 응답기관의 소재지는 프놈펜이 6개 기관(40.0%)으로 가장 많았고, 바탐방 3개 기관(20.0%), 캄퐁참과 시엠립이 각각 2개 기관(13.3%)으로 나타났다. 설립연도는 2000년대 설립 기관이 8개 기관(53.3%)으로 가장 많았으며, 한국 본부가 있는 기관은 12개 기관(80.0%)이었다. 국내 조직의 지원 수준은 일부 지원을 받는 기관이 8개 기관(53.3%)으로 가장 많았고, 상시 지원 5개 기관(33.3%), 지원 없음 2개 기관(13.3%) 순이었다. 상근 직원 수는 5명 이하와 11~30명 규모가 각각 5개 기관(33.3%)으로 가장 많았다.

3) 참여자 설문조사

- **조사대상:** NGO봉사단 파견기관의 사업 또는 활동에 참여한 현지 참여자
- **조사내용:** 참여자 일반특성, 참여 경험, 개인 차원의 변화, 지역사회 차원의 변화, 사업의 긍정적 영향 및 지속·확대 필요성에 대한 인식
- **조사기간 및 조사방법:** 2026.4.14.~4.30., 온라인 조사
 - 17개 파견기관에서 각 10명 이상의 NGO봉사단 참여 경험자 선정

■ 설문조사 응답 참여자 일반특성

참여자 설문에는 총 122명이 응답하였다. 성별은 여성이 74명(60.7%)으로 남성 47명(38.5%)보다 많았으며, 기타/미확인 응답은 1명(0.8%)이었다. 연령대는 30대가 32명(26.2%)으로 가장 많았고, 10대 29명(23.8%), 20대 28명(23.0%) 순이며, 평균 연령은 31.9세였다. 직업은 직업이 있는 경우가 73명(59.8%)으로 가장 많았으며, 직업이 없는 경우가 40명(32.8%), 기타 9명(7.4%)이었다. 참여기간은 1년 참여자가 86명(70.5%)으로 가장 많았고, 2년 이상 참여자는 36명(29.5%)이었다. 최근 5년 이내 참여자는 113명(92.6%)으로 대부분을 차지하였다. [〈표 1-3〉 참조](#)

〈표 I-3〉 설문조사 응답 참여자 일반특성(n=122)

구분	항목	빈도(n)	비율(%)
전체	응답자 수	122	100.0
성별	남성	47	38.5
	여성	74	60.7
	미확인	1	0.8
연령대	10세 미만	3	2.5
	10대	29	23.8
	20대	28	23.0
	30대	32	26.2
	40대	11	9.0
	50대	14	11.5
	60대 이상	5	4.1
직업	근로자(자영업 포함)	73	59.8
	미근로자	40	32.8
	기타	9	7.4
참여 기간	1년	86	70.5
	2년	12	9.8
	3년	11	9.0
	4-5년	5	4.1
	6년 이상	8	6.6
최근 5년 이내 참여 여부	5년 이내 참여	113	92.6
	5년 이전 참여	9	7.4

■ 기관별 응답자 분포

기관 코드가 확인된 응답자는 121명이며, 1명은 기관 코드 결측으로 나타났다. 기관별로는 ORG08 참여자가 16명(13.1%)으로 가장 많았고, ORG02 15명(12.3%), ORG13 13명(10.7%), ORG06 12명(9.8%) 순으로 나타났다. [〈표 I-4〉 참조](#)

〈표 I-4〉 기관별 참여자 응답 분포(n=122)

기관 코드	빈도(n)	비율(%)
ORG08	16	13.1
ORG02	15	12.3
ORG13	13	10.7
ORG06	12	9.8
ORG07	11	9.0
ORG17	11	9.0
ORG01	10	8.2
ORG16	10	8.2
ORG04	9	7.4
ORG14	8	6.6
ORG10	5	4.1
ORG15	1	0.8
결측	1	0.8
합계		100.0

주: 기관 식별 가능성을 낮추기 위해 기관명은 제시하지 않고 기관 코드로 표기하였음.

4) 파견기관 및 현지 협력기관 심층인터뷰

- **조사대상:** KCOC가 수행하는 NGO봉사단 사업이 분석 대상이며, 이중 대표사례로 선정된 4개 파견기관의 기관장·실무책임자 및 캄보디아 현지 협력기관 관계자를 대상으로 한다.
- **조사내용:** 기관 및 활동 개요, NGO봉사단 활동의 주요 산출과 성과, 변화의 전환점, 성과 형성에 영향을 미친 요인, 지속가능성, 현지 수요와의 적합성, 협력 구조의 변화, 참여자 및 지역사회 반응, 제도적 연계 가능성이다.
- **조사기간 및 조사방법:** 2026.6.2.~6.6., 캄보디아 현지 심층인터뷰
- **심층인터뷰 대상자 일반특성**

인터뷰 참여자는 파견기관 관계자 6명, 현지 협력기관 관계자 7명으로 총 13명이다. 파견기관 참여자는 기관 운영과 봉사단 관리 경험을 바탕으로 주요 성과와 변화 과정, 성과 형성 요인, 지속가능성 등을 중심으로 응답하였다. 현지 협력기관 참여자는 봉사단 활동과의 협력 경험을 바탕으로 현지 수요와의 적합성, 참여자 및 지역사회 변화, 운영 관행과 제도적 연계 가능성 등을 중심으로 응답하였다. [〈표 I-5〉참조](#)

〈표 1-5〉 심층인터뷰 대상 기관 및 인터뷰이 일반특성

사례기관	구분	참여자명	성별	국적	연령	직위
고앤두	파견기관	G1	여성	대한민국	40대	지부장
	협력기관	GP1	남성	캄보디아	60대	학교장
	협력기관	GP2	여성	캄보디아	50대	교감
로터스월드	파견기관	R1	남성	캄보디아	40대	총괄매니저
	파견기관	R2	여성	캄보디아	30대	매니저
	협력기관	RP1	남성	캄보디아	50대	사회복지부청장
	협력기관	RP2	남성	캄보디아	50대	교감
위드	파견기관	W1	여성	대한민국	50대	고문
	파견기관	W2	여성	캄보디아	30대	지부장
	협력기관	WP1	여성	캄보디아	40대	영양활동가
	협력기관	WP2	여성	캄보디아	40대	생산공장반장
태화	파견기관	T1	남성	대한민국	50대	지부장
	협력기관	TP1	남성	캄보디아	50대	목사

주: 인터뷰 참여자는 익명성 보호를 위해 사례기관별 코드로 표기하였음.

■ 인터뷰 수행 절차

- 인터뷰는 연구자 2인이 기관별 담당자를 대상으로 개별 심층인터뷰 방식으로 수행하였다. 인터뷰에 앞서 반구조화 질문지를 사전 배부하였으며, 기관별 특성과 응답자의 역할에 따라 후속 질문을 조정하였다.
- 캄보디아 현지 협력기관 인터뷰에서는 한국어 전문 통역을 활용하였고, 인터뷰 내용은 참여자의 동의를 얻어 녹음한 뒤 전사하였다.

■ 인터뷰 자료의 활용

인터뷰 자료는 사례 분석의 핵심 자료로 활용하였다. 특히 설문조사로 포착하기 어려운 성과 형성 과정, 봉사단 활동의 기여경로, 기관별 맥락, 현지 협력 구조, 대체가설 검토에 필요한 설명 자료로 활용하였다. 이를 통해 NGO봉사단 활동

이 기관 역량, 서비스 변화, 파트너십, 지역사회 변화, 제도·시스템 차원의 성과로 이어지는 과정을 구체적으로 검토하였다.

■ 윤리적 고려

인터뷰 수행 전 연구 목적, 주요 질문 내용, 자료 활용 범위, 익명성 보장, 녹음 및 전사 여부를 사전에 안내하였다. 모든 인터뷰는 참여자의 동의를 바탕으로 진행하였으며, 인터뷰 자료는 개인 식별 가능 정보를 최소화하여 분석에 활용하였다.

5) 사례기관 활동 보고서 및 관련 문서자료 수집

- 대표 사례 4개 기관에 대해서는 파견기간 활동보고서, 단위 활동 관리 자료, 기관 운영 관련 문서, 기타 관련 사업자료를 추가로 수집·검토하였다.
- 이 자료는 각 사례기관의 투입·활동·산출 구조를 보다 구체적으로 파악하고, 사례분석에서 누적노출지수(Cumulative Exposure Index, CEI)를 구성하기 위한 기초자료로 활용되었다.
- 특히 활동보고서에 포함된 교육·훈련 횟수, 운영 프로그램의 지속성, 표준화된 산출물, 단위 활동 관리내용 등은 사례기관별 누적 개입 강도와 축적 정도를 정량적으로 정리하는 데 중요한 자료원이 되었다.
- 또한 이 자료는 인터뷰 진술과 설문 결과를 교차 검토하고, 제도·시스템 차원의 지속가능성이나 내재화 가능성을 확인하는 보조 자료로도 활용되었다.

6) 조사도구 개발

- 본 연구의 설문지와 인터뷰 질문지는 해외봉사 성과를 개인, 기관, 지역사회, 제도·시스템 차원에서 파악할 수 있도록 구성하였다.
- 문항 설계 과정에서는 해외봉사 성과를 중간성과와 조직역량, 공동체 변화, 제도화 가능성의 관점에서 다룬 선행연구와 평가사례를 참조하였다.

- 구체적으로 국제개발 평가의 성과 개념과 기준(OECD, 2019), 국제봉사 성과 측정과 조직역량 연구(Lough, 2013; Lough & Tiessen, 2018), 국제봉사와 역량개발 및 상호성에 관한 논의(Tiessen, 2019), Host Country Impact Studies(Peace Corps, n.d.), UNV 온라인 자원봉사 평가사례(UNDP Evaluation Resource Centre, 2015), 그리고 KCOC의 NGO봉사단 임팩트 측정 프레임워크(KCOC & 임팩트스퀘어, 2025a; 2025b)를 참고하였다.

다. 자료 분석 방법

- 본 연구의 자료 분석은 누적 투입·활동 구조 분석, 설문자료를 활용한 정량 분석, 심층인터뷰와 문서자료를 활용한 질적 분석, 사례기관 CEI 분석, 그리고 ToC와 기여분석에 기반한 통합 해석으로 구성된다. 이러한 분석은 서로 독립적으로 수행되는 것이 아니라, 각 자료가 제공하는 결과를 상호 연결하여 협력국 성과와 기여경로를 입체적으로 설명하는 방식으로 이루어졌다.

1) 누적 투입·활동 구조 분석

- 전체 45개 기관의 2차 자료를 활용하여 연도별 파견기관 수와 파견인원, 파견기간, 연속 파견의 특성, 활동 분야와 세부 활동 내용의 분포를 분석하였다. 이 분석은 캄보디아 NGO봉사단 사업이 최근 10년 동안 어떤 방식으로 축적되고 전개되어 왔는지를 보여주는 데 목적이 있다.

2) 설문자료를 활용한 정량 분석

- 파견기관 설문과 참여자 설문자료에 대해서는 기관 차원, 참여자 차원, 지역사회 차원, 제도·시스템 차원의 주요 문항을 중심으로 빈도, 평균, 응답 분포 등 기초 통계 분석을 실시하였다. 이를 통해 어떤 성과가 어느 정도 인식되고 있는지, 상대적으로 두드러지는 성과 영역은 무엇인지, 그리고 응답자들이 인식하는 주요 변화의 방향이 무엇인지를 파악한다.

- 또한 파견기관의 누적투입(기간 및 인원 수)에 따라 개인 차원, 기관 차원, 지역사회 차원 및 제도 시스템 차원에서의 성과인식 수준에 차이가 나타나는지를 분석하기 위해 상관관계분석 및 평균차이분석(t/F-test)을 실시하였다.
- 파견기관 설문에 포함된 지역사회 변화 인식, 제도·시스템 차원의 변화, 주요 영향요인, 대체가설 관련 문항과 참여자 설문의 지역사회 변화 인식 문항은 별도로 검토하여, 성과와 기여요인을 함께 해석할 수 있도록 하였다.

3) 사례기관별 심층인터뷰를 활용한 질적 분석

- 파견기관 및 현지 협력기관 인터뷰 자료는 반구조화 질문지에 따라 수집되었으며, 분석에서는 주제어 분석과 내러티브 기술 방식을 함께 활용하였다.
- 주제어 분석은 성과 형성에 영향을 미친 주요 요인, 촉진요인과 제약요인, 지속가능성의 조건, 제도적 반영 가능성 등을 도출하는 데 사용되었다. 내러티브 기술은 각 사례에서 어떤 활동이 어떤 전환점을 거쳐 어떤 성과로 이어졌는지를 시간적 흐름과 맥락 속에서 설명하는 방식으로 활용되었다.

4) 사례기관별 CEI 분석

- 본 연구는 NGO봉사단 활동의 누적 성과를 분석하기 위해 두 층위의 CEI 분석을 병행하였다. **〈표 I-6〉 참조**
 - 첫째, 전체 설문 분석 단계에서는 참여자 설문자료에 15개 응답 기관별 누적 파견 기간과 누적 파견 인원을 결합하여, 기관 단위의 누적 파견 특성이 참여자의 성과 인식과 어떻게 관련되는지를 탐색하였다. 이 분석은 NGO봉사단 활동이 단원 개인의 단기 활동에 그치는지, 아니면 특정 파견기관의 장기적 파견 경험과 결합되어 성과 인식에 영향을 미치는지를 확인하기 위한 보완분석이다.

- 둘째, 4개 심층사례 분석에서는 활동보고서와 심층인터뷰 자료를 활용하여 사례별 누적 투입, 활동, 산출, 관리·맥락 신호를 분석하였다. 이는 각 사례 내부에서 봉사단 활동이 어떤 방식으로 반복·축적되었고, 그 활동이 파견기관, 봉사수혜자 개인, 지역사회, 제도·시스템 차원의 성과로 어떻게 연결되었는지를 설명하기 위한 사례 기반 CEI 분석이다.
- 따라서 본 연구의 CEI 분석은 기관 간 누적 파견 특성과 성과 인식의 관계를 확인하는 기관 누적파견 특성 결합 분석과, 개별 사례 내부의 누적 활동과 기여경로를 설명하는 사례별 CEI 분석으로 구성된다. 전자는 설문자료와 기관별 누적 파견정보를 결합한 정량적 보완분석이고, 후자는 활동보고서와 인터뷰에 기반한 사례 내부의 누적 기여경로 분석이다.

〈표 I-6〉 CEI 분석자료 구성

분석 구분	분석자료	분석단위	주요 변수	분석 목적
기관 누적 파견 특성 결합 분석	참여자 설문자료 + 15개 응답 기관별 누적 파견기간-누적 파견인원	참여자 응답 자료에 기관 단위 변수결합	개인변화 지수, 지역사회변화 지수, 전반적 성과 지수, 누적 파견기간, 누적 파견인원, 연평균 파견인원	기관의 누적 파견 특성과 참여자 성과 인식 간 관계 탐색
사례별 CEI 분석	4개 사례 활동보고서, 파견현황 자료, 심층인터뷰 자료	사례/기관 단위	누적 투입, 직접 수행 활동, 활동 시간, 직접·간접 수혜자, 산출물, 관리·맥락 신호	사례 내부의 누적 활동 구조와 기여경로 분석
ToC· 기여분석	사례별 CEI 결과 + 심층인터뷰 + 대체가설 검토	사례 단위	투입-활동- 산출-중간성과- 상위성과- 지속가능성 조건	봉사단 기여가 성가로 전환되는 경로 설명

- 기관 누적파견 특성 결합 분석에서는 참여자 설문자료에 응답자가 속한 파견기관의 누적 파견 기간과 누적 파견 인원을 결합하였다. 이를 통해 개인 응답자의 성과 인식이 개인 특성뿐 아니라 소속기관의 누적 파견 경험과도 관련되는지를 탐색하였다. 다만 기관 단위 변수는 15개 응답기관 수준에서 구성되었으므로, 본 분석은 인과효과 추정보다는 누적 파견 특성과 성과 인식 간 관계를 파악하기 위한 탐색적 분석으로 해석하였다.
- 사례별 CEI 분석은 4개 심층사례 내부의 활동 축적을 파악하기 위한 분석이다. 활동보고서와 관련 자료를 토대로 단위 투입, 활동유형, 활동시간, 수혜자, 산출물, 관리·맥락 신호를 코딩하고, 이를 심층인터뷰와 결합하여 기여경로를 해석하였다. 따라서 사례별 CEI는 대표사례 4개 기관 간 일반화 지표라기보다, 각 사례 내부에서 NGO봉사단 활동이 어떤 방식으로 성과로 전환되었는지를 보여주는 보조지표로 활용하였다.

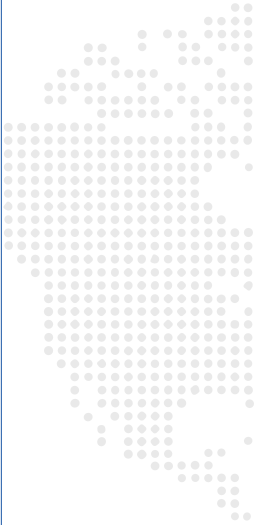
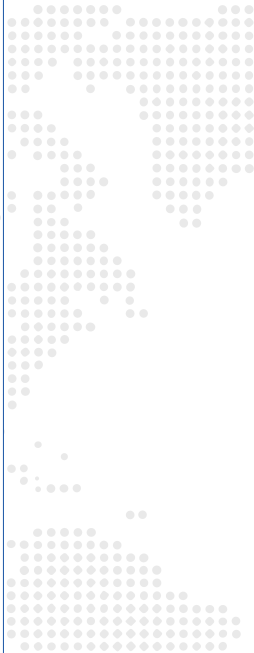
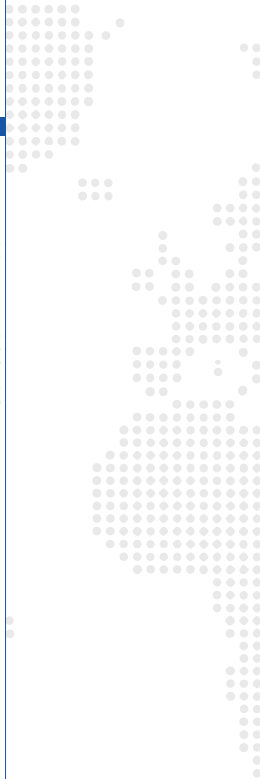
5) 기여요인 및 기여경로 분석

- 기여요인과 기여경로 분석은 본 연구 전반에 공통적으로 적용되는 해석 틀이다. 이를 위해 파견기관 설문, 참여자 설문, 파견기관 인터뷰, 현지 협력기관 인터뷰, 사례기관 활동보고서를 종합적으로 검토하였다.
- 분석의 초점은 성과가 발생하였는지 여부만이 아니라, 그러한 성과가 어떠한 조건과 경로를 통해 형성되었는지, NGO봉사단 활동이 그 과정에 어떠한 방식으로 기여하였는지를 설명하는 데 두었다.
- 특히 ToC의 흐름에 따라 투입·활동 단계에서 성과와 임팩트 단계로 이어지는 과정에서 어떤 촉진요인이 작동하였고, 어떤 제약요인이 개입하였는지를 단계별로 파악하였다.

6) ToC와 기여분석에 기반한 통합 해석

- 본 연구의 최종 분석은 변화이론과 기여분석의 틀에 따라 구조 분석, 정량 분석, 사례기관 CEI 분석과 질적분석 결과를 연결하는 방식으로 이루어졌다. 즉, 누적 투입·활동 구조가 어떤 기반을 제공했는지, 설문조사에서 어떠한 성과 인식과 영향요인이 확인되었는지, 그리고 사례기관별 CEI와 활동보고서, 인터뷰 자료가 이러한 성과와 기여경로를 어떻게 뒷받침하는지를 함께 해석한다.
- 이 과정에서 NGO봉사단 활동을 모든 변화의 단독 원인으로 단정하기보다는, 다른 외부 요인과의 관계 속에서 성과 형성에 기여한 중요한 요인으로 위치 지우는 데 중점을 두었다. 다시 말해, 본 연구의 자료 분석은 엄격한 인과귀속보다 협력국 현장에서 설득력 있게 설명 가능한 기여의 논리를 제시하는 것을 목표로 한다.

월드포렌즈코리아 KOICA-NGO봉사단 협력국 성과 연구:
캄보디아 사례



II

이론적 배경

1. NGO봉사단의 제도적 위치와 차별성
2. 해외봉사 성과의 개념과 다차원성
3. 협력국 관점 해외봉사 성과분석에 관한 논의
4. 본 연구의 분석 관점

1. NGO봉사단의 제도적 위치와 차별성

가. 정부파견 해외봉사사업 내 NGO봉사단의 위치

- NGO봉사단은 월드프렌즈코리아(World Friends Korea, WFK) 체계 내에서 운영되는 한국 정부파견 해외봉사 프로그램의 하나이지만, KOICA봉사단과는 다른 제도적 위치를 갖는다. KOICA봉사단이 주로 협력국 공공기관, 학교, 병원 등 현지 공공부문의 수요를 중심으로 파견되는 것과 달리, NGO봉사단은 한국 NGO가 개발도상국에서 수행해 온 현지 사업장 또는 협력기관을 기반으로 파견된다. 따라서 NGO봉사단은 공적 해외봉사 사업이면서도, 민간 개발협력 주체인 NGO의 현장 사업과 결합된 사업 수행형 봉사단이라고 할 수 있다.
- 이는 NGO봉사단의 성과를 이해하는 방식에도 영향을 미친다. 봉사단원은 독립적인 단기 활동을 수행하기보다, 파견 NGO가 축적해 온 현지 사업, 조직 운영 체계, 파트너십, 지역사회 관계 속에서 활동한다. 따라서 NGO봉사단의 성과는 단원 개인의 활동 실적이나 수혜자 반응만으로 설명되기 어렵고, 파견기관의 사업 수행 역량, 현지 직원의 역량, 협력기관과의 관계, 지역사회 기반 활동에 어떻게 결합되고 축적되는지를 함께 살펴볼 필요가 있다.

나. 파견 구조와 추진 방식

- 본 연구는 대표적 NGO봉사단 파견 사업 수행기관인 KCOC 사업을 중심으로 논한다. KCOC는 2004년부터 KOICA로부터 예산을 지원받아 협력국 내 한국 NGO 현지 지부에 NGO봉사단을 파견해 왔으며, 2009년 WFK 브랜드 통합 이후 KOICA봉사단 프로그램의 일부인 'KOICA-NGO봉사단'으로 운영중이다.

- NGO봉사단은 수행기관의 사업 운영·관리 체계와 파견 NGO의 현장 운영체계가 결합된 구조로 추진된다. KCOC는 봉사단 모집, 교육, 파견 지원, 사업 관리와 모니터링 등 제도적 운영을 담당하고, 파견 NGO는 현지 지부 또는 협력기관을 통해 단원의 활동을 배치·관리한다. 따라서 NGO봉사단은 협력국 기관에 단원을 직접 배치하는 방식이라기보다, 한국 NGO가 이미 수행하고 있는 현지 개발협력 사업의 실행 과정에 단원이 참여하는 방식으로 운영된다.
- 이러한 추진 구조에서 봉사단원은 독립적인 사업 수행자라기보다 파견 NGO의 현지 사업을 보완하고 촉진하는 역할을 수행한다. 구체적으로 단원은 교육·훈련, 프로그램 운영, 대상자 관리, 현장조사, 자료 및 콘텐츠 개발, 모니터링과 보고, 행정 지원, 협력기관 및 지역사회 연계 등에 참여한다. 이처럼 단원의 활동이 NGO 사업의 일상적 운영과 결합되기 때문에, NGO봉사단의 성과는 단기 활동 산출뿐 아니라 현지 직원의 역량, 기관의 업무방식, 서비스 운영체계, 지역사회와의 관계 속에 축적될 수 있다.

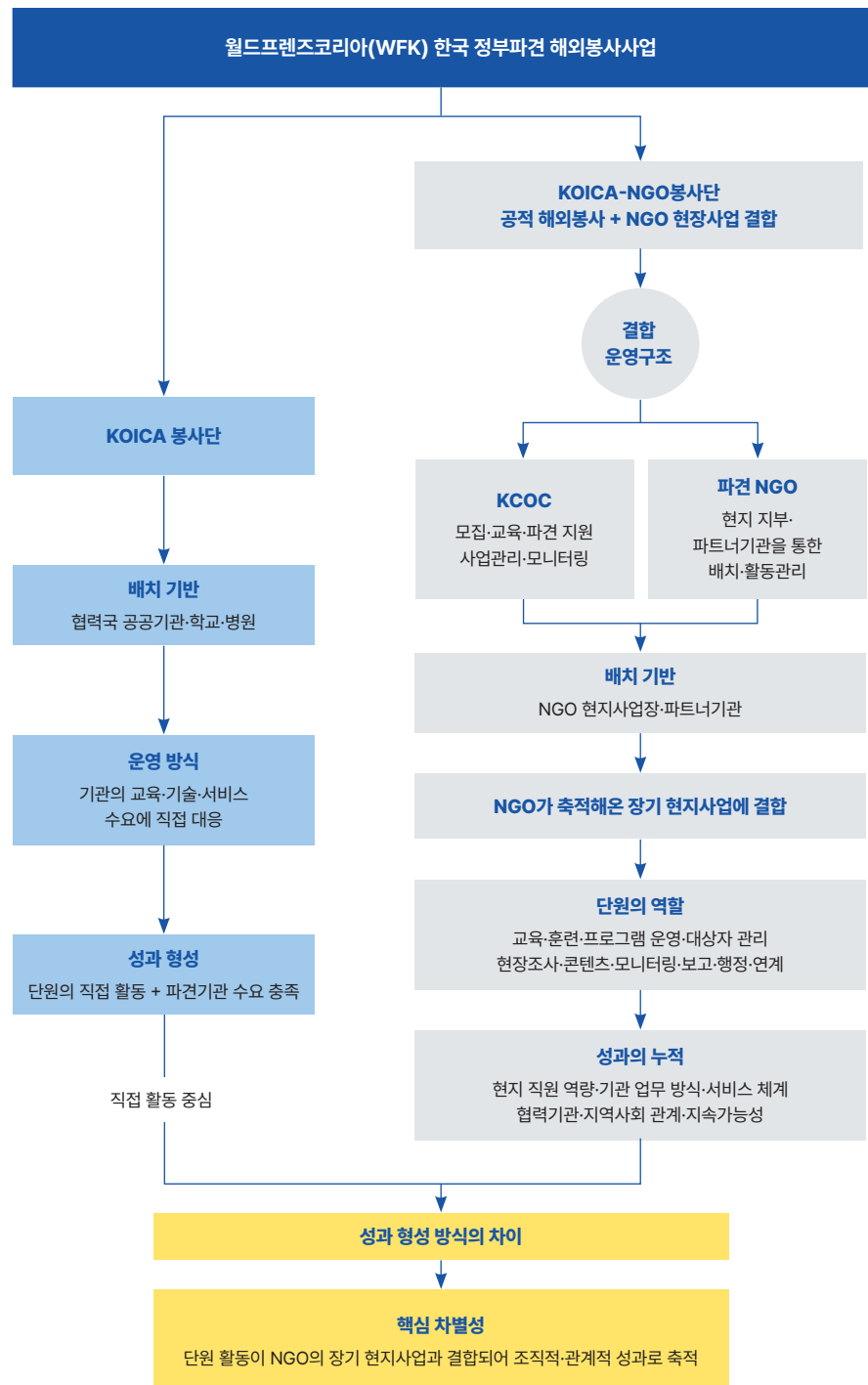
다. KOICA봉사단과의 차별성

- NGO봉사단은 KOICA봉사단과 동일하게 WFK 체계 안에서 운영되는 정부파견 해외봉사 사업이지만, 파견 기반과 활동 구조에서 차이를 갖는다. KOICA봉사단이 주로 협력국 공공기관, 학교, 병원 등 현지 공공부문에 배치되어 기관의 교육·기술·서비스 수요에 대응하는 방식이라면, NGO봉사단은 한국 NGO의 현지 사업장 또는 파트너 기관에 배치되어 NGO 개발협력 사업의 수행 과정을 지원하는 방식으로 운영된다. [〈표 II-1〉, 〈그림 II-1〉참조](#)
- 이 차이는 성과가 형성되는 방식에도 영향을 미친다. KOICA봉사단의 성과가 단원의 직접 활동과 파견기관의 수요 충족을 중심으로 나타난다면, NGO봉사단의 성과는 파견 NGO의 사업 운영, 현지 직원의 역량, 협력기관과의 관계, 지역사회 기반 활동 속에서 누적되는 경향이 있다. 따라서 NGO봉사단의 차별성은 단순히 파견 주체가 NGO라는 점에 있는 것이 아니라, 봉사단 활동이 NGO의 장기 현지 사업과 결합되어 조직적·관계적 성과로 축적될 수 있다는 점에 있다.

〈표 II-1〉 NGO봉사단과 KOICA 봉사단의 주요 차이

구분	NGO봉사단	KOICA 봉사단
파견 기반	한국 NGO 현지 사업장	협력국 공공기관, 학교, 병원 등 현지 공공부문
운영 구조	KCOC 중간 지원 + 파견 NGO 현장 운영	KOICA 및 KOICA 해외사무소 중심 운영
활동 위치	NGO 개발협력 사업 수행 과정에 결합	현지 기관의 교육·기술·서비스 수요 대응
주요 역할	프로그램 운영, 자료 개발, 모니터링, 행정·보고, 대상자 관리, 지역사회 연계	교육, 기술지도, 서비스 제공, 기관 업무지원
성과 형성 방식	NGO 사업, 현지 직원, 협력기관, 지역사회 관계 속에서 누적	단원 활동과 파견기관 수요 충족을 중심으로 형성
성과 해석 단위	개인, 파견기관, 지역사회, 제도·시스템 차원의 다층성과	개인 및 파견기관 차원의 직접 성과 중심

〈그림 II-1〉 NGO봉사단 성과 형성 메커니즘



라. NGO봉사단 차별성이 갖는 함의

- NGO봉사단의 제도적 특성은 본 연구의 성과분석 방식에도 직접적인 함의를 갖는다. NGO봉사단은 단원이 독립적으로 활동하는 구조가 아니라, 한국 NGO의 현지 사업과 조직 운영, 협력기관과의 관계 속에서 활동하는 구조이기 때문에 성과 역시 단원 개인의 활동 결과만으로 파악하기 어렵다. 따라서 NGO봉사단의 성과는 참여자 개인의 변화뿐 아니라 파견기관의 역량 강화, 서비스 운영 방식의 개선, 현지 협력기관과의 파트너십, 지역사회 기반 활동, 일부 운영 관행의 정착 가능성까지 포함하여 다층적으로 분석할 필요가 있다.
- NGO봉사단의 성과는 단기간에 발생한 직접 효과라기보다 장기간 반복된 파견과 현장 활동 속에서 축적되는 성격이 강하다. 이에 본 연구는 NGO봉사단 활동을 특정 성과의 단독 원인으로 보기보다, 협력국 현장에서 관찰된 변화에 기여한 중요한 요인으로 이해한다. 즉, NGO봉사단 성과분석의 핵심은 “봉사단이 무엇을 했는가”를 넘어, “봉사단 활동이 NGO의 현지 사업과 결합되어 어떤 변화 경로를 만들었고, 그 변화가 개인·기관·지역사회·제도 차원에서 어떻게 축적되었는가”를 설명하는 데 있다.

2. 해외봉사 성과의 개념과 다차원성

가. 해외봉사 성과의 개념과 본 연구의 초점

1) 해외봉사 성과 개념의 확장

- 국제개발협력과 평가 분야에서는 일반적으로 투입, 활동, 산출, 성과, 임팩트를 구분하여 이해한다(OECD, 2019). 이 가운데 산출은 교육 횟수, 자료 개발, 서비스 제공과 같은 직접적 결과를 의미하고, 성과는 그러한 활동을 통해 나타나는 지식, 기술, 태도, 행동, 관계의 변화와 같은 단기·중기 수준의 변화를 뜻한다. 임팩트는 보다 장기적 차원에서 나타나는 긍정적·부정적, 의도된·비의도된 효과를 포괄한다. 해외 봉사활동은 사람과 조직, 관계와 제도에 동시에 영향을 미친다는 점에서, 일반 개발사업보다 더 복잡적이고 다층적인 성과 이해가 요구된다(Lough & Matthew, 2013; Howard & Burns, 2015).

2) 산출 중심 성과 이해의 한계

- 그동안 해외봉사 사업의 성과는 파견 인원, 파견 기간, 활동 횟수, 교육 실시 건수, 봉사자 만족도와 같은 비교적 측정이 용이한 지표를 중심으로 관리되어 왔다. 이러한 접근은 사업 운영과 실적 보고 차원에서는 유용하지만, 협력국 현장에서 실제로 어떤 변화가 일어났는지, 그리고 그 변화가 얼마나 지속되고 축적되었는지를 설명하는 데에는 한계가 있다. 해외 봉사활동은 단순한 서비스 제공을 넘어 관계 형성, 조직학습, 현지 인력의 역량 강화, 협력구조의 안정화 등을 통해 성과가 나타나는 경우가 많기 때문이다(Lough & Tiessen, 2018; Tiessen, 2018). 따라서 해외봉사 성과는 단년도 산출관리 수준이 아니라 변화의 과정과 축적속속에서 해석될 필요가 있다.

3) 누적성과와 변화 과정에 대한 주목

- 해외 봉사활동의 성과는 특정 시점의 결과라기보다 장기간 반복된 개입과 상호 작용 속에서 형성되는 경우가 많다. 장기 파견과 전문성을 갖춘 해외 봉사활동은 현지 적응과 신뢰 형성, 업무 연속성을 높여 조직역량 강화와 서비스 질 개선, 나아가 표준화와 제도적 내재화로 이어질 가능성을 높인다(Lough & Tiessen, 2018). 반대로 단기적이고 비연속적인 개입은 직접 산출은 남길 수 있으나, 기관이나 지역사회 차원의 지속적 변화로 이어지기에는 제약이 있다(Tiessen, 2018). 이러한 점에서 해외봉사 성과는 단기 성과뿐 아니라 누적성과의 관점에서 함께 이해되어야 한다.

4) 본 연구의 초점 : 협력국에서 관찰되는 변화와 그 축적 과정

- 본 연구는 해외봉사 성과를 공여국의 실적이 아니라 협력국 현장에서 나타나는 변화와 그 축적 과정에 초점을 맞추어 이해한다. 따라서 성과를 단순한 활동 실적이나 일회적 수혜 경험으로 보지 않고, 협력국의 참여자 개인, 파견기관, 지역사회, 제도·시스템 차원에서 관찰되거나 인식되는 변화와 그 지속·확산 가능성을 포괄하는 개념으로 설정한다. 이는 NGO봉사단이 단순 인력 파견이 아니라 NGO의 현지 사업과 결합된 장기적 개발협력 활동이라는 점을 반영한 것이다.

나. 개인, 기관, 지역사회, 제도 차원의 성과

1) 개인 차원의 성과

- 개인 차원의 성과는 NGO봉사단 활동의 직접 또는 간접 수혜자인 참여자에게 나타나는 변화를 의미한다. 여기에는 지식과 기술의 향상, 태도와 인식의 변화, 생활이나 실천 방식의 변화, 문제 해결 역량과 자신감의 향상, 서비스 접근성과 만족도의 변화 등이 포함될 수 있다. 국제개발 평가에서는 이러한 변화가 산출 이후 나타나는 대표적인 중간성으로 이해되며(OECD, 2019), 해외 봉사활동의 경우에도 수혜자의 기술 습득, 행동 변화, 실행 역량 향상과 같은 변화가 핵심 성

과로 다루어져 왔다(Peace Corps, n.d.; UNDP Evaluation Resource Centre, 2015). 또한 해외봉사 성과에 관한 연구들은 개인 수준의 변화가 이후 가족, 동료, 공동체 차원의 확산으로 이어질 수 있다는 점에서 개인 차원의 성과를 중요한 출발점으로 보고 있다(Lough & Matthew, 2013; Tiessen, 2018).

2) 기관 차원의 성과

- 기관 차원의 성과는 현지 협력기관이나 서비스 제공기관의 운영과 역량에 나타나는 변화를 뜻한다. 여기에는 직원의 역량 향상, 업무 절차와 기록체계의 개선, 평가와 모니터링 체계의 정착, 서비스 질과 범위의 확대, 표준 운영절차나 매뉴얼의 도입, 조직학습의 강화 등이 포함된다.
- 국제봉사 관련 연구에서는 장기 파견과 전문성이 협력기관의 역량 강화, 업무 수행 능력, 국제 네트워크 형성에 보다 긍정적으로 작용할 수 있음을 보여준다(Lough & Tiessen, 2018). NGO 기반 해외봉사사업의 경우 이러한 기관 차원의 변화는 지원 효과뿐 아니라, 사업의 지속성과 현지 내재화를 가능하는 핵심 성과로 이해될 수 있다(Tiessen, 2018).

3) 지역사회 차원의 성과

- 지역사회 차원의 성과는 주민 참여와 협력, 공동체 내 신뢰, 지역 네트워크 형성, 서비스 연계 경로의 확립, 지역 차원의 확산 효과 등과 관련된다. 해외 봉사활동은 개별 수혜자에게만 영향을 미치는 것이 아니라, 지역사회 내 관계와 상호작용 방식에도 변화를 가져올 수 있다. 예를 들어 공동 활동 경험은 지역 내 협력 분위기를 강화하고, NGO·학교·보건기관·지방정부 간의 네트워크를 촉진하며, 지역사회 문제 해결에 대한 집단적 인식을 높일 수 있다(Pursell-Gotz & Chadwick, 2020). UNV도 자원봉사가 공동체 차원의 참여와 포용, 협력적 관계 형성에 기여할 수 있음을 강조하고 있다.

4) 제도·시스템 차원의 성과

- 제도·시스템 차원의 성과는 가장 장기적이고 구조적인 변화 수준이다. 여기에는 운영 관행의 변화, 지침과 절차의 정착, 협력구조의 제도화, 정책 논의나 계획에의 반영, 다른 기관이나 지역으로의 확산 가능성 등이 포함된다. 해외 봉사활동이 국가 수준의 정책변화를 직접 만들어내는 경우는 많지 않지만, 현장 차원에서 축적된 변화가 운영의 표준화나 협력 거버넌스 강화로 이어질 경우, 제도·시스템 차원의 성과로 해석할 수 있다(UNDP Evaluation Resource Centre, 2015). 또한 최근 개발평가 논의는 영향과 지속가능성을 개별 사업의 최종 결과가 아니라, 변화가 유지되고 제도화될 가능성까지 포함하는 개념으로 이해하고 있다(OECD, 2019).

3. 협력국 관점 해외봉사 성과분석에 관한 논의

가. 협력국 관점 해외봉사 성과분석 모형 검토

1) 논리모형과 성과사슬 접근

- 가장 기본적인 해외봉사 성과분석 모형은 투입-활동-산출-성과-임팩트의 흐름을 따르는 논리모형Logic Model 또는 성과사슬Result Chain이다. 이 접근은 사업의 기본 구조를 직관적으로 보여주고 성과관리 지점을 명확히 한다는 장점이 있다. 그러나 해외봉사와 같이 다양한 행위자와 외생요인이 복합적으로 작동하는 활동의 경우, 실제 변화가 어떻게 발생했는지, 왜 어떤 성과는 나타나고 어떤 성과는 나타나지 않았는지를 충분히 설명하기에는 한계가 있다. 따라서 논리모형은 본 연구에서 성과 구조를 개괄하는 기초 틀로는 유용하지만, 단독 분석틀로는 충분하지 않다.

2) 변화이론(ToC) 기반 성과분석 모형

- 변화이론은 논리모형보다 한 단계 더 나아가, 활동과 성과 사이에 놓인 전제 조건, 중간 메커니즘, 위험요인, 맥락을 명시적으로 드러내는 분석 모형이다(Jackson, 2013). 해외 봉사활동의 경우 동일한 활동이라도 현지 수요, 협력기관 역량, 제도 환경, 관계의 안정성에 따라 성과 전환 여부가 달라질 수 있다. 변화이론은 이러한 차이를 설명하고, 어떤 조건에서 어떤 변화가 발생하는지를 구조적으로 보여준다는 점에서 협력국 관점 성과분석에 적합하다.

3) 기여분석과 메커니즘 중심 접근

- 해외 봉사활동은 무작위 실험이나 반사실적 비교가 어려운 경우가 많다. 따라서 “성과가 NGO봉사단 때문에 발생했다”고 단정하기보다, 관찰된 변화에 NGO봉사단이 얼마나 합리적으로 기여했는지를 설명하는 접근이 보다 현실적이다. 기여분석은 변화이론을 전제로 기대되는 경로를 설정한 뒤, 문서자료, 설문, 인터뷰 등을 통해 그 경로를 지지하는 증거를 수집하고, 동시에 다른 가능한 설명과 비교함으로써 기여의 설득력을 높이는 방식이다(Mayne, 2008; Delahais & Toulemonde, 2012). 본 연구는 이러한 기여분석의 논리를 활용하여, 성과 형성 과정에서 NGO봉사단 활동의 역할을 해석하고자 한다.

4) 누적성과 및 포트폴리오 접근

- 장기간 반복된 해외 봉사활동의 경우, 단일 프로그램 효과보다 누적된 개입의 구조와 축적 양상을 함께 검토할 필요가 있다. 최근 개발평가 논의에서도 장기·반복 개입의 총 효과를 단년도 산출과 구분하여 보는 필요성이 제기되고 있다(IFC, 2013). 본 연구에서는 전체 45개 기관의 누적 투입·활동 구조를 분석하고, 4개 사례기관에 대해서는 CEI를 통해 누적 개입 강도와 산출 축적 정도를 보다 구체적으로 검토한다. 이는 협력국 성과를 단순한 단기 성과가 아니라 장기적 축적의 산물로 이해하기 위한 분석 모형적 시도라고 할 수 있다.

〈표 II-2〉 협력국 관점 해외봉사 성과분석의 주요 모형 비교

구분	핵심 질문	장점	한계	본 연구의 활용
논리모형 (성과사슬)	무엇을 투입했고 어떤 결과가 나왔는가	구조가 직관적이고 성과관리 지점이 명확함	변화의 맥락과 조건 설명이 약함	전체 성과 구조를 정리하는 기초 틀로 활용
변화이론 (ToC)	어떤 조건과 경로를 거쳐 변화가 일어나는가	변화 과정, 전제조건, 맥락 설명에 유리함	설계와 설명이 복잡해질 수 있음	본 연구의 핵심 분석 틀로 채택
기여분석	관찰된 변화에 어떤 방식으로 기여했는가	엄격한 인과실험 없이도 설명 가능	직접적 인과귀속에는 한계가 있음	설문·인터뷰· 문서자료를 종합한 해석 틀로 활용
누적성과/ 포트폴리오 접근	장기간 반복 개입이 어떻게 축적되었는가	단기 성과를 넘어 장기 축적 구조를 보여줌	세부 산출자료 확보가 어려울 수 있음	45개 기관 구조 분석과 4개 사례 CEI 분석에 적용

주: 본 연구에서는 위 네 접근을 상호 배타적으로 보지 않고, ToC를 중심으로 하되 기여분석과 누적성과 접근을 결합하는 방식으로 활용함.

나. 주요 선행연구 검토

- 그간 국내 연구와 보고서에서 수원국 중심의 성과요소, 현지 기관 역량, 해외봉사의 질적 변화에 대한 문제의식이 제기되어 왔다(구영은·최경화, 2017; 양수경, 2017). 다만 장기간 누적성과와 기여경로를 통합적으로 다룬 연구는 여전히 제한적이다. 다음은 협력국 관점에서 해외봉사의 성과를 연구한 주요 선행연구를 검토한다.

1) 협력국 기관 중심 연구

- 협력국 관점 해외봉사 성과연구의 대표적 사례로는 Lough and Tiessen(2018)의 연구를 들 수 있다. 이들은 68개국 288개 협력기관을 대상으로 국제봉사자의 파견 특성과 조직역량 변화 간의 관계를 분석하였다. 연구 결과, 장기 파견과

전문성이 협력기관의 역량 강화, 업무 수행 능력, 국제 네트워크 형성에 긍정적으로 작용할 수 있음을 보여주었다. 이 연구는 해외봉사 성과를 봉사자 중심이 아니라 협력국 기관의 시각에서 실증적으로 보여주었다는 점에서 중요한 의의를 가진다.

2) 역량개발과 상호성에 대한 비판적 논의

- Tiessen(2018)은 국제 봉사활동이 협력국의 역량개발로 이어지기 위해서는 장기적 파트너십, 상호성, 현지 주도성이 핵심 조건임을 강조한다. 이는 해외봉사 성과를 단순한 기술 이전이나 단기 산출의 언어로 설명하는 접근에 대한 비판적 문제제기이기도 하다. Howard & Burns(2015) 역시 국제 자원봉사 평가의 방법론적 한계를 지적하면서, 관계의 질, 신뢰 형성, 조직 내 내재화, 공동체 차원의 변화와 같은 중간과정이 충분히 평가되지 못해 왔다고 보았다. 이러한 연구들은 본 연구가 기여요인과 기여경로 분석을 중시하는 이유를 뒷받침한다.

3) 국제기구 및 해외 공공프로그램의 평가 연구

- 미국 평화봉사단(Peace Corps)의 Host Country Impact Studies(HCIS)는 협력국 관점 해외봉사 성과분석의 가장 축적된 사례 중 하나이다(Peace Corps, n.d.). HCIS는 교육, 보건, 농업 분야 등에서 현지 counterparts, beneficiaries, stakeholders를 대상으로 설문과 면담을 실시하여, 기술이전, 역량강화, 행동변화와 같은 중간 수준 성과를 중심으로 해외봉사의 영향을 측정하였다. 또한 유엔개발계획(United Nations Development Programme, UNDP) Evaluation Resource Centre(2015)의 UNV Online Volunteering 평가 역시 변화이론과 기여분석을 결합하여, 해외봉사의 성과를 엄격한 인과효과가 아니라 변화 경로와 기여의 개연성으로 설명하려는 접근을 보여준다.

4) 캄보디아 및 지역사회 변화 관련 연구

- 캄보디아 맥락에서는 Pursell-Gotz and Chadwick(2020)의 연구가 주목된다. 이들은 영국 해외봉사단 Voluntary Service Overseas, VSO 생계 프로그램 사례를 통해, 해외 봉사활동의 성과가 수혜 가구의 생계 역량뿐 아니라 지역사회의 응집력과 자율성 강화로 이어질 수 있음을 보여주었다. 이는 해외 봉사활동의 성과를 단순한 개인 수혜 수준이 아니라 공동체 차원의 관계적 변화로 이해할 필요가 있음을 시사한다.

4. 본 연구의 분석 관점

가. ToC 기반 성과 이해

1) 성과를 변화 경로 속에서 이해하는 접근

- 본 연구는 NGO봉사단의 성과를 단순한 활동 결과나 산출 수준에서 파악하지 않고, 투입과 활동이 어떤 경로를 거쳐 성과와 임팩트로 이어지는지에 주목하는 ToC 기반 접근을 채택한다. 이는 NGO봉사단 활동이 사람과 조직, 지역사회, 제도 환경에 걸쳐 복합적으로 작용한다는 점을 반영한 것이다.

2) 투입·활동·산출·성과·임팩트의 단계적 구조

- 본 연구는 전체 분석을 투입·활동, 성과, 임팩트의 단계로 구분한다. 투입·활동 단계에서는 누적 파견 구조와 활동의 지속성을 파악하고, 성과 단계에서는 참여자 개인, 파견기관, 지역사회 차원의 변화를 검토하며, 임팩트 단계에서는 제도·시스템 차원의 변화와 지속가능성을 살펴본다. 이를 통해 사업의 구조와 결과를 하나의 변화 흐름 속에서 설명하고자 한다.

3) 전제조건과 맥락의 고려

- ToC는 단순한 결과사슬이 아니라, 성과가 형성되기 위한 전제조건과 맥락을 함께 본다는 점에서 의미가 있다. 본 연구는 파견기관의 역량, 활동의 연속성, 현지 수요와의 적합성, 협력구조의 안정성 등을 성과 형성의 핵심 조건으로 본다. 이는 같은 활동이라도 맥락에 따라 다른 결과를 낳을 수 있음을 전제하는 접근이다.

나. 기여경로와 기여분석의 의미

1) 성과 발생 여부를 넘어 형성 과정 설명의 중요성

- 본 연구는 어떠한 성과가 있었는지를 확인하는 데 그치지 않고, 그 성과가 어떤 경로와 조건을 통해 형성되었는지에도 주안점을 둔다. 이는 해외 봉사활동이 복합개입의 성격을 가지므로, 결과만 제시해서는 정책적 함의를 충분히 도출하기 어렵기 때문이다.

2) 기여요인의 파악과 단계별 기여경로 해석

- 기여경로 분석은 각 단계에서 어떤 촉진요인과 제약요인이 작동했는지를 파악하는 과정이다. 본 연구에서는 설문조사 문항을 통해 성과 형성의 영향요인과 변화 경험을 확인하고, 인터뷰를 통해 전환점, 맥락, 대체 가능 요인을 함께 검토한다. 이를 통해 NGO봉사단 활동이 성과 형성에 어떤 방식으로 기여했는지를 설명하고자 한다. 즉, 단독 원인이 아닌 ‘중요한 기여 요인’으로서의 위치를 설정한다.
- 본 연구는 NGO봉사단 활동을 모든 변화의 단독 원인으로 전제하지 않는다. 대신 다양한 외생요인과의 관계 속에서, NGO봉사단이 성과 형성에 기여한 중요한 요인으로 작동했는지를 해석한다. 이는 엄격한 인과귀속보다 현실적이고 설득력 있는 설명을 제시하기 위한 방식이다.

3) 설문·인터뷰·문서자료의 결합을 통한 기여분석 강화

- 기여경로 분석의 강점은 단일 자료가 아니라 여러 자료를 종합하여 설명력을 높이는 데 있다. 본 연구에서는 파견기관 설문, 참여자 설문, 파견기관 및 현지 협력기관 인터뷰, 사례기관 활동보고서와 문서자료를 결합하여 기여의 개연성을 높이하고자 한다.

다. 본 연구에의 적용

1) 다차원 성과분석과 기여경로 분석의 통합

- 성과 분석은 참여자 개인, 파견기관, 지역사회, 제도·시스템의 네 차원에서 수행되며, 각 차원에서 나타난 성과 수준을 설문자료로 확인한다. 동시에 기여경로 분석을 통해 그러한 성과가 어떤 활동과 조건 속에서 형성되었는지를 해석한다. 즉, 성과 수준과 성과 형성과정을 분리하지 않고 통합적으로 분석한다.

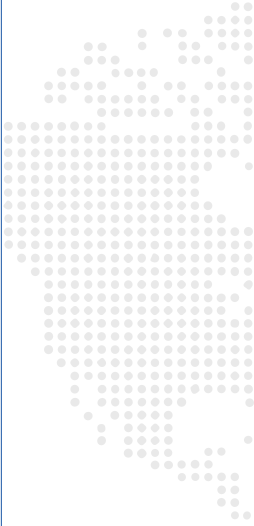
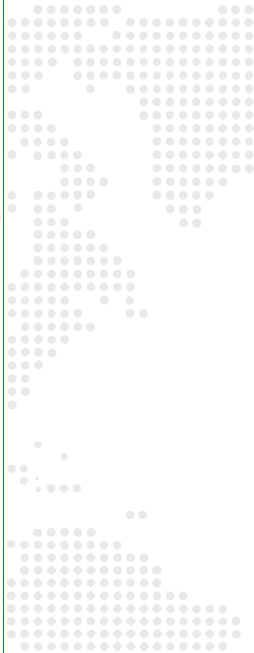
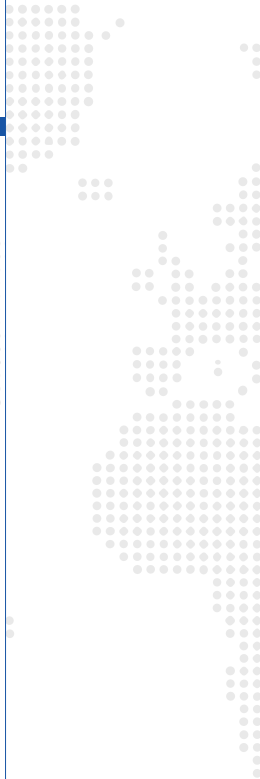
2) 전체 구조 분석과 심층 사례분석의 결합

- 본 연구는 최근 10년간 캄보디아 NGO봉사단 전체 45개 기관의 누적 투입·활동 구조를 분석하고, 동시에 4개 대표 사례기관을 심층적으로 검토하는 방식으로 설계되었다. 이를 통해 전체 사업의 구조와 사례별 성과 형성과정을 함께 볼 수 있도록 하였다.
- 4개 대표 사례기관에 대해서는 파견기간 활동보고서와 단원 활동관리 자료, 산출 관련 문서자료를 활용하여 CEI를 구성하여 보조적 분석 도구로 활용한다. CEI는 전체 45개 기관에 동일하게 적용되는 보편적 계량지표가 아니라, 사례기관의 누적 개입 강도와 축적 정도를 구조적으로 보여주는 보조적 분석 도구로 활용된다. 이를 통해 사례별 성과를 단순히 우수한 결과가 아니라 축적 구조 속에서 해석할 수 있도록 한다.

3) 정책적 활용성을 지향하는 분석틀

- 본 연구의 분석 관점은 학술적 설명에만 머무르지 않는다. 캄보디아 NGO봉사단 성과를 협력국 관점에서 실증적으로 제시하고, 그 형성과정과 기여요인을 함께 설명함으로써, 향후 NGO봉사단의 성과관리 체계 개선과 정책 운영 고도화에 활용 가능한 근거를 제공하는 데 목적이 있다.

월드포렌즈코리아 KOICA-NGO봉사단 협력국 성과 연구:
캄보디아 사례



NGO봉사단 캄보디아 성과 분석 결과

1. NGO봉사단의 누적 투입·활동 분석
2. 파견기관 차원의 성과
3. 참여자 차원의 성과
4. 지역사회 차원의 성과
5. 제도·시스템 차원의 성과

1. NGO봉사단의 누적 투입·활동 분석

가. 캄보디아 파견 규모와 분석대상

- 캄보디아는 NGO봉사단이 장기간 반복적으로 파견되어 온 주요 협력국 중 하나이다. 본 연구의 시간적 범위는 2016년부터 2025년까지 최근 10년이며, 이 기간 캄보디아에 파견된 NGO봉사단 전체 파견현황을 기초자료로 활용하였다. 투입·활동 단계 분석은 전체 45개 파견기관의 누적 파견 및 활동 구조를 대상으로 하며, 이 자료에는 파견기관 수, 파견인원, 파견기간, 연속 파견 여부, 활동 분야 및 세부 활동 내용이 포함된다. [〈표 III-1〉, 〈그림 II-1〉 참조](#)

〈표 III-1〉 캄보디아 NGO봉사단 파견 규모와 분석자료 범위

구분	내용
분석 기간	2016~2025년
누적 투입·활동 분석 대상	2016년~2025년 파견 전체 45개 기관
주요 분석자료	KCOC 캄보디아 NGO봉사단 파견 현황자료
자료 포함 내용	파견기관 수, 파견인원, 파견기간, 연속 파견 여부, 활동 분야, 세부 활동 내용
파견기관 설문조사 대상/유효 응답	17개 파견기관/15개 기관
참여자 설문조사 대상/유효 응답	NGO봉사단 활동 및 프로그램 참여자/122명
사례분석 대상	고앤두, 로터스월드, 위드, 태화

- 본 절은 캄보디아 NGO봉사단의 성과를 직접 판정하기보다, 이후 파견기관, 참여자 개인, 지역사회, 제도·시스템 차원의 성과가 형성된 투입 및 활동 기반을 확인하는 데 목적이 있다. 이를 위해 먼저 최근 10년간의 전체 파견 규모와 연도별 변동을 살펴보고, 이어 기관별 반복 파견 구조와 활동 분야별 투입 특성을 분

석한다. 또한 설문조사에 응답한 기관의 누적 파견기간과 누적 파견인원 정보를 참여자 설문자료와 결합하여, 누적 파견 특성과 성과 인식 간 관계를 보완적으로 검토한다.

- 이러한 분석범위 설정은 NGO봉사단 성과를 개별 단위 활동의 단기 성과로만 보지 않고, 파견기관의 현지사업 기반 위에서 반복적으로 축적된 누적성으로 이해하기 위한 것이다. 따라서 Ⅲ장 1절에서는 “얼마나 오래, 얼마나 많이 파견되었는가”와 “어떤 분야와 기능으로 활동이 축적되었는가”를 먼저 검토하고, 이후 절에서는 이러한 투입·활동 기반이 파견기관, 참여자, 지역사회, 제도·시스템 차원의 성과와 어떻게 연결되는지를 분석한다.

나. 연도별 파견 규모와 변동 추이

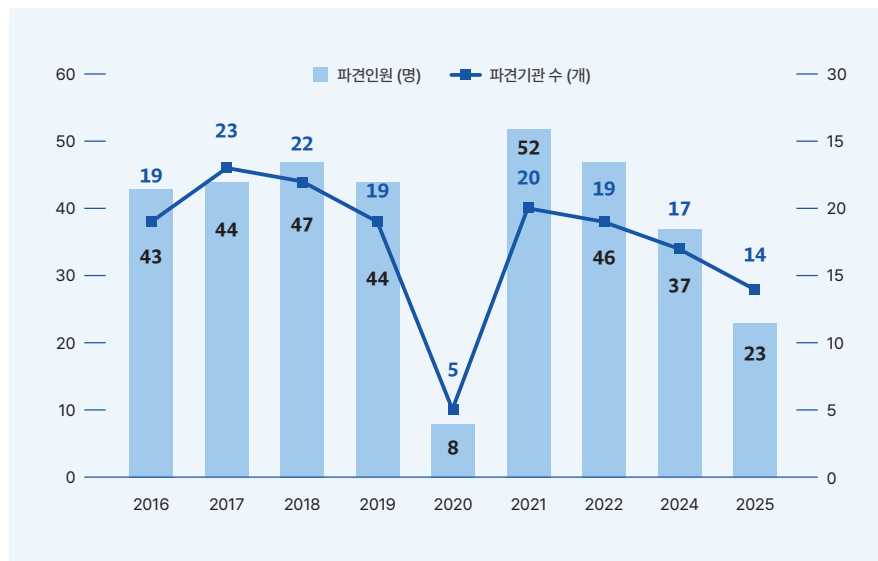
- 최근 10년간 캄보디아 NGO봉사단의 연도별 파견 추이를 살펴보면, 파견 규모는 시기별로 변동이 있었으나 전체적으로 다수 기관이 반복적으로 참여하는 구조를 보인다. 2016년부터 2019년까지는 연간 43~47명 수준의 파견이 이루어졌으며, 파견기관 수도 19~23개 기관으로 비교적 안정적인 수준을 유지하였다.
- 2020년에는 파견인원이 8명, 파견기관 수가 5개 기관으로 급감하였다. 이는 코로나19 확산에 따른 해외 파견 제한과 현지 활동 축소의 영향이 반영된 것으로 해석된다. 그러나 2021년에는 파견인원이 52명, 파견기관 수가 20개 기관으로 다시 증가하였고, 2022년에도 46명, 19개 기관이 파견되어 일정 수준의 회복세가 확인된다. [〈표 Ⅲ-2〉 참조](#)
- 다만 2024년과 2025년에는 각각 37명, 23명으로 파견인원이 감소하는 양상이 나타난다. 특히 2025년에는 파견기관 수 역시 14개 기관으로 줄어들어, 최근에는 파견 규모가 다소 축소되는 흐름이 확인된다. 따라서 캄보디아 NGO봉사단의 연도별 파견 추이는 코로나19 이전의 안정적 운영, 2020년 급감, 2021~2022년 회복, 2024~2025년 재조정으로 구분된다. [〈그림 Ⅲ-1〉 참조](#)

〈표 III-2〉 캄보디아 NGO봉사단 연도별 파견 규모(2016~2025년)

연도	전체 파견인원(명)	캄보디아 파견기관 수(개)	캄보디아 파견인원(명)	전년 대비 증감(명)	캄보디아 파견 비중(%)
2016년	327	19	43	-	13.1
2017년	343	23	44	+1	12.8
2018년	338	22	47	+3	13.9
2019년	320	19	44	-3	13.8
2020년	91	5	8	-36	8.8
2021년	171	20	52	+44	30.4
2022년	136	19	46	-6	33.8
2023년	-	-	-	-	-
2024년	136	17	37	0	27.2
2025년	91	14	23	-14	25.3
총 합계	1,953	45(중복제외)	344	-	17.6

주: 2023년은 미파견으로 분석에서 제외하였으며, 전년 대비 증감은 직전 제시 연도 대비 파견인원 증감임.

〈그림 III-1〉 최근 10년간 캄보디아 NGO봉사단 파견기관 수 및 파견인원 추이



주: 막대는 파견 인원, 선은 파견기관 수임. 2023년은 미파견으로 제외함.

- 연도별 추이를 보면, 캄보디아 NGO봉사단은 코로나19와 같은 외부 충격에 민감하게 반응했지만, 동시에 기존 파견기관을 중심으로 활동이 재개되는 회복력도 보였다. 따라서 이후 분석에서는 단순히 특정 연도의 파견인원 증감만 볼 것이 아니라, 어떤 기관이 얼마나 반복적으로 파견을 이어왔는지, 그리고 그 활동이 어떤 분야와 기능으로 축적되었는지를 함께 검토할 필요가 있다.

다. 기관별 연속 파견과 누적 파견 구조

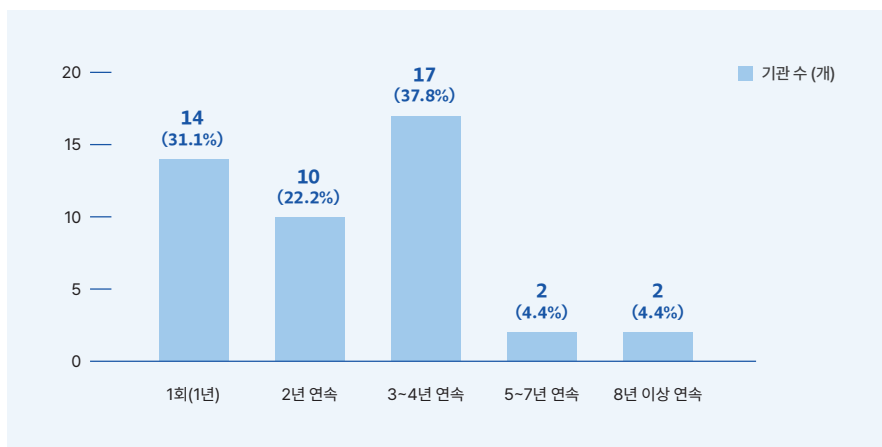
- 캄보디아 NGO봉사단의 연속적 파견 여부와 누적 투입 규모를 살펴보면, 봉사단 활동이 단순히 다양한 기관에 분산되어 이루어진 것이 아니라, 일정 기관을 중심으로 반복적인 파견과 누적적인 인력 투입이 이루어진 구조임을 확인할 수 있다. 이를 위해 본 연구에서는 기관별 누적 파견기간(반복성)과 누적 파견인원(투입 규모)을 구분하여 분석하였다.
- 분석 결과, 전체 45개 기관 중 연속 파견기간이 1~2년인 기관은 24개 기관으로 전체의 53.3%를 차지하였다. 3~4년 파견기관은 17개 기관(37.8%), 5년 이상 파견기관은 4개 기관(8.8%)으로 나타났다. 기관 수 기준으로는 1~2년 연속 파견기관의 비중이 가장 높지만, 3년 이상 연속 파견기관도 21개 기관으로 전체의 46.7%를 차지한다. 이는 캄보디아 NGO봉사단 활동이 단년도 파견의 단순 합이 아니라, 일정 기관을 중심으로 연속적으로 축적되어 왔음을 보여준다.

〈표 III-3〉, 〈그림 III-2〉참조

〈표 III-3〉 최근 10년간 기관별 연속 파견기관 분포

연속 파견 기간	기관 수	비중	기관명
1회 (1년 파견)	14개	31.1%	국제의료협력단, 나눔인터내셔널, 사랑글로벌프렌즈, 사랑나눔의사회, 서비스포피스, 세계선린회, 아드라코리아, 월드투게더, 웰인터내셔널, 청수나눔실천회, 한국건강관리협회, 한국장애인재활협회, 한끼의식사기금, 호이
2년 연속	10개	22.2%	굿퍼머스, 그린티처스, 기아대책, 아시아위민브릿지두런두런, 월드디아코니아, 월드쉐어, 지구촌공생회, 코피온, 트러스트앤스마일, 홀트아동복지회
3-4년 연속	17개	37.8%	국제사랑의봉사단, 국제옥수수재단, 굿네이버스인터내셔널, 그린벨엘하우스, 글로벌케어, 데일리다일, 로터스월드, 빙고, 캄보디아가나안농학교, 위드헤브론, 캄보디아꿈과미래학교, 태화, 파우야교육협력재단, 하트-하트재단인터내셔널, 한국목회지원센터, 한국천주교살레시오회, 한코리아
5-7년 연속	2개	4.4%	기쁨나눔재단, 한마음한몸운동본부
8년 이상 연속	2개	4.4%	고앤두, 위드
합계	45개	100.0%	-

〈그림 III-2〉 최근 10년간 연속파견 기간별 기관 수(n=45)



주: 전체 45개 기관을 기준으로 하며, 연속 파견기간은 2016~2025년 중 실제 파견인원이 1명 이상 확인된 연도가 중단 없이 이어진 최장 기간을 기준으로 산출하였음.

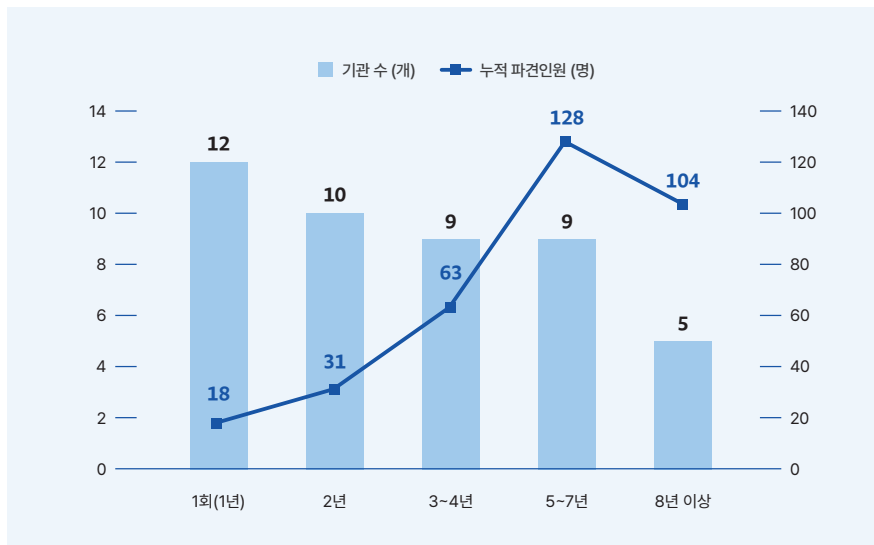
- 기관별 누적 파견기간을 살펴보면, 45개 기관 가운데 1회 파견 기관은 12개(26.7%)였으며, 2년 파견 기관은 10개(22.2%)였다. 반면 3년 이상 반복적으로 봉사단이 파견된 기관은 23개 기관(51.1%)으로 절반 이상을 차지하였다.
- 이러한 결과는 캄보디아 NGO봉사단 활동이 다수 기관의 참여를 기반으로 하면서도, 실제 파견인원은 반복 파견기관을 중심으로 누적되었음을 보여준다. 1~2년 파견기관은 전체 48.9%(22개)를 차지하지만, 누적 파견인원은 14.2%(49명)에 그친다. 반면 5년 이상 파견기관은 31.1%(14개)이지만, 누적 파견인원은 67.4%(232명)를 차지한다. 즉, 캄보디아 NGO봉사단의 누적 투입은 기관 수 기준으로는 비교적 넓게 분포하되, 실제 인원 기준으로는 장기·반복 파견기관에 집중되는 구조를 보인다. [〈표 III-4〉, 〈그림 III-3〉 참조](#)

〈표 III-4〉 기관별 누적 파견기간 분포

누적파견기간	기관 수	비중	누적 파견인원	해석
1회 파견	12개	26.7%	18명	단기·일회성 파견
2년 파견	10개	22.2%	31명	제한적 반복 파견
3~4년 파견	9개	20.0%	63명	중기 누적 파견
5~7년 파견	9개	20.0%	128명	장기 반복 파견
8년 이상 파견	5개	11.1%	104명	고도 누적 파견
합계	45개	100.0%	344명	-

주: 누적 파견기간은 2016~2025년 중 실제 파견인원이 1명 이상 확인된 연도 수를 기준으로 산출하였음.

〈그림 III-3〉 기관별 누적 파견기간 분포



주: 누적 파견기간은 2016~2025년 중 실제 파견인원이 1명 이상인 연도 수임.

- 연속적인 파견이 이루어진 기관에는 실제 봉사단 인원도 집중되는 경향이 나타났다. 전체 45개 기관 가운데 누적 파견인원 10명 이상인 기관은 13개 기관이며, 이들 기관에 투입된 누적 파견인원은 225명으로 전체의 65.4%를 차지하였다. 이는 반복적인 파견이 이루어진 기관이 동시에 봉사단 투입의 중심축 역할을 수행하였음을 의미한다. [〈표 III-5〉참조](#)
- 다음 표는 누적 파견기간과 누적 파견인원을 구분하여 해석할 필요가 있음을 보여준다. 로터스월드, 고앤두, 위드, 하트-하트재단인터내셔널 등은 여러 해에 걸쳐 반복적으로 파견이 이루어진 기관으로 볼 수 있다. 반면 빙고와 같이 특정 연도에 비교적 많은 인원이 집중되어 누적 파견인원이 크게 나타나는 기관도 확인된다. 따라서 누적 파견인원은 투입 규모를 보여주는 지표이고, 누적 파견기간은 반복성과 지속성을 보여주는 지표로 구분하여 해석할 필요가 있다.

〈표 III-5〉 누적 파견인원 10명 이상 기관의 연도별 파견 현황

순위	기관명	16	17	18	19	20	21	22	24	25	누적	비중
1	로터스월드	5	6	6	6	-	5	3	4	4	39	11.3%
2	빙고	-	-	-	8	-	8	5	4	2	27	7.8%
3	고앤두	2	3	3	4	2	3	3	2	2	24	7.0%
4	데일리다일	2	3	3	2	-	2	4	2	-	18	5.2%
5	가나안농군학교	-	3	4	3	-	3	2	2	1	18	5.2%
6	기쁨나눔재단	-	-	1	1	1	7	2	3	1	16	4.7%
7	위드	1	2	3	3	2	1	2	2	-	16	4.7%
8	하트- 하트재단인터내셔널	1	1	3	1	-	2	2	2	2	14	4.1%
9	굿네이버스인터내셔널	1	1	2	1	-	-	3	3	1	12	3.5%
10	글로벌케어	2	2	1	1	-	1	2	1	1	11	3.2%
11	국제육수수재단	3	2	3	1	-	1	-	-	-	10	2.9%
12	기아대책	4	3	-	-	-	3	-	-	-	10	2.9%
13	한마음한몸운동본부	2	3	2	2	1	-	-	-	-	10	2.9%
합계		23	29	31	33	6	36	28	25	14	225	65.4%

주1: 비중은 전체 캄보디아 누적 파견인원 344명을 기준으로 산출하였음. 2023년은 미 파견으로 분석에서 제외함.

주2: 누적 파견인원 10명 이상 기관의 총 파견인원 합계는 225명으로 전체의 65.4%에 해당함.

- 종합하면, 캄보디아 NGO봉사단은 기관 수 기준으로는 다양한 기관에서 운영되었지만, 성과 형성의 기반이 되는 봉사단 활동은 연속적인 파견과 누적적인 인력 투입이 이루어진 기관을 중심으로 축적되는 특징을 보였다. 이는 이후 성과분석에서 활용한 CEI의 두 구성요소인 누적 파견기간(연속성)과 누적 파견인원(투입 규모)이 성과 형성의 기반을 설명하는 중요한 지표임을 시사한다.

라. 활동 분야별 투입 구조와 주요 기능

- 최근 10년간 캄보디아 NGO봉사단을 교육, 공공행정, 보건의료, 농림수산, 기술환경·에너지 분야로 구분하여 분석하였다¹. [〈표 III-6〉 참조](#)
- 분석 결과, 최근 10년간 캄보디아 NGO봉사단 활동은 교육 분야에 가장 많이 집중되어 있었다. 교육 분야는 총 169명으로 전체 344명 중 49.1%를 차지하였다. 이어 공공행정 70명(20.3%), 보건의료 55명(16.0%), 농림수산 48명(14.0%), 기술환경·에너지 2명(0.6%) 순으로 나타났다. 즉, 캄보디아 NGO봉사단은 교육 분야를 중심으로 운영되었으나, 실제 활동은 공공행정, 보건·위생, 농촌개발 등 파견 NGO의 사업 운영 전반에 걸쳐 분포하였다. [〈그림 III-4〉 참조](#)

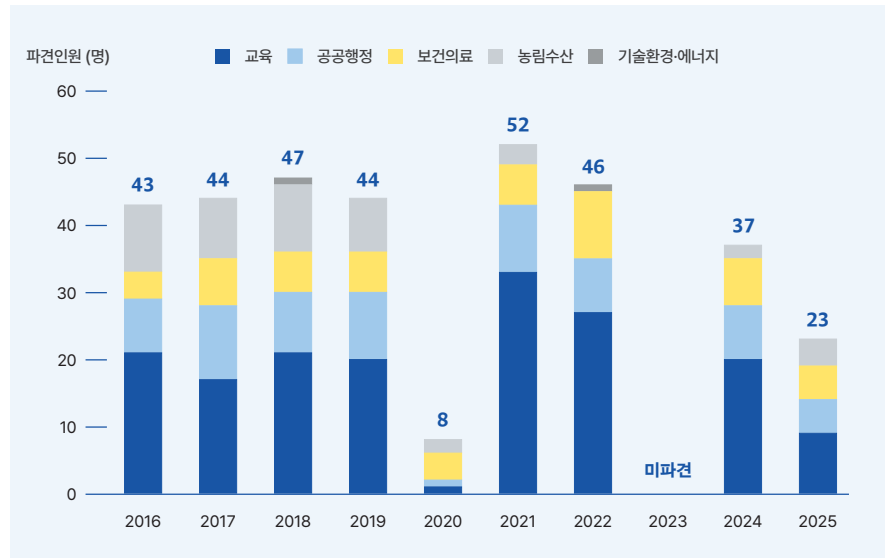
〈표 III-6〉 연도별 분야별 활동 분포(단위: 명)

활동분야	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	총계
교육	21	17	21	20	1	33	27	-	20	9	169
공공행정	8	11	9	10	1	10	8	-	8	5	70
보건의료	4	7	6	6	4	6	10	-	7	5	55
농림수산	10	9	10	8	2	3	-	-	2	4	48
기술환경	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2
합계	43	44	47	44	8	52	46	0	37	23	344

주: 2023년은 미파견으로 분석에서 제외하였음. -는 해당 연도 파견인원이 없음을 의미함.

1 분야별 기준은 KOICA가 제시한 분류체계이며 NGO봉사단의 세부활동 내용을 매핑하였다.

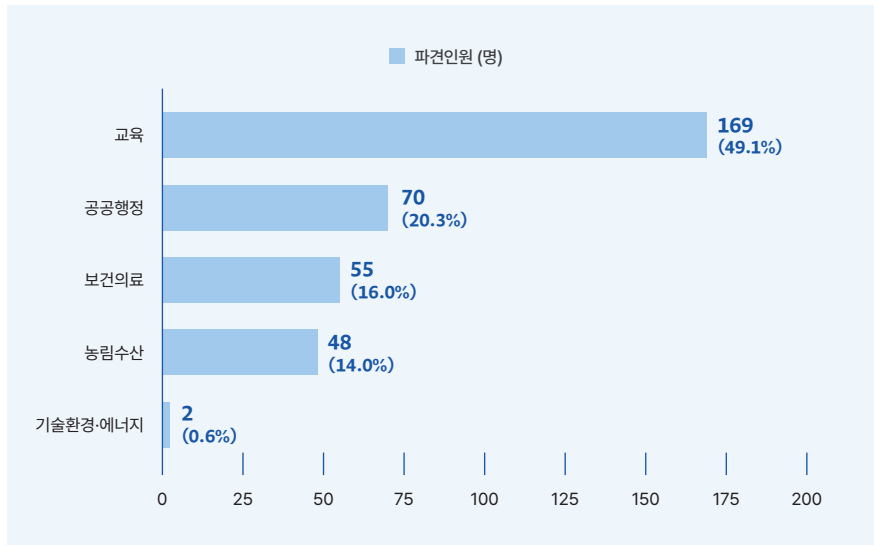
〈그림 III-4〉 연도별 분야별 활동 분포



주: 2023년은 원자료에 파견실적 열이 없어 분석에서 제외하였다. 그래프의 숫자는 연도별 총 파견인원이다.

- 연도별 분야별 분포를 보면, 코로나19 이전인 2016~2019년에는 교육, 공공행정, 보건의료, 농림수산 분야가 비교적 안정적으로 유지되었다. 특히 교육 분야는 매년 17~21명 수준으로 가장 큰 비중을 차지했으며, 공공행정과 농림수산 분야도 일정 규모로 지속되었다. 2020년에는 전체 파견인원이 8명으로 급감하면서 모든 분야의 활동이 축소되었으나, 2021~2022년에는 교육 분야를 중심으로 파견 규모가 회복되었다. 2024~2025년에는 전체 파견 규모가 다시 감소하였지만, 교육·공공행정·보건의료 활동은 계속 확인된다. 이는 캄보디아 NGO 봉사단 활동이 외부 환경 변화에 따라 규모는 변동했지만, 주요 활동 분야 자체는 일정한 연속성을 가지고 유지되었음을 보여준다. [〈그림 III-5〉참조](#)

〈그림 III-5〉 활동 분야별 캄보디아 NGO봉사단 파견인원 분포



주: 비중은 전체 파견인원 344명 대비 비율임.

- 다만 활동 분야별 투입 구조를 해석할 때에는 파견 분야를 단순한 행정분류로만 보아서는 안 된다. 동일한 교육 분야라 하더라도 실제 활동은 언어교육, 디지털 교육, 예체능·방과후 교육, 직업기술교육, 특수교육, 교사 역량강화, 교육과정·콘텐츠 개발, 교육환경 개선 등으로 다양하게 나타난다. 공공행정 분야 역시 행정 보조에 그치지 않고, 사업계획서·보고서 작성, 지역조사, 행정·회계, 데이터 구축, 성과관리, 홍보물 제작, SNS 운영, 후원·네트워크 관리 등 파견기관의 운영 역량을 보완하는 기능을 수행하였다. 보건의료와 농림수산 분야는 각각 지역사회 보건·위생 역량 강화와 생계기반·주민조직화 지원으로 연결되었다. [〈표 III-7〉 참조](#)

〈표 III-7〉 활동 분야별 주요 활동 내용

활동 분야	파견인원	핵심 기능	대표 활동
교육	169명 (49%)	교육서비스 제공, 교육콘텐츠 개발	언어교육, 디지털 교육, 예체능·방과후 교육, 직업기술교육, 특수교육, 교사 역량강화, 교육과정·콘텐츠 개발
공공행정	70명 (20%)	사업운영·행정· 성과관리 보완	사업계획서·보고서 작성, 지역조사, 행정·회계, 데이터 구축, 성과관리, 홍보물 제작, SNS 운영, 후원사업 관리
보건의료	55명 (16%)	보건서비스 접근성, 보건·위생 역량 강화	이동진료, 건강검진, 위생교육, 감염병 예방, 모자보건·영양, 보건인력 교육, 식수·위생환경 개선
농림수산	48명 (14%)	농촌개발, 생계기반, 조직화 지원	농업기술 교육, 농장 운영, 협동조합 설립·운영, 소득증대, 생산물 개발·유통, 마을 인프라, 주민 리더십 교육
기술환경, 에너지	2명 (1%)	기술·환경 관련 보완적 지원	환경교육, 기술·장비 활용 지원, 환경개선 활동 등

- 이러한 결과는 캄보디아 NGO봉사단의 활동이 특정 분야의 서비스 제공에만 한정되지 않고, 파견 NGO의 현지사업 수행 과정에서 필요한 기능을 보완하는 방식으로 축적되었음을 보여준다. 교육 분야의 높은 비중은 참여자 개인의 지식·기술 습득, 자신감 향상, 새로운 기회 확대와 연결될 수 있으며, 공공행정 분야는 파견기관의 운영체제와 성과관리 역량에 기여하는 기반이 된다. 또한 보건의료와 농림수산 분야는 지역사회 생활환경 개선, 주민 참여, 생계기반 형성 등 지역사회 차원의 성과를 해석하는 데 중요한 맥락을 제공한다.
- 따라서 활동 분야별 투입 구조는 이후 성과분석의 해석 틀로 기능한다. 즉, 교육 중심의 투입은 참여자 개인 차원의 변화와, 공공행정 중심의 투입은 파견기관 차원의 변화와, 보건의료·농림수산 중심의 투입은 지역사회 생활환경 및 자립기반 변화와 연결하여 검토할 필요가 있다. 이 점에서 본 절의 활동 분야 분석은 다음 절의 응답기관 누적파견 특성과 성과 인식의 관계, 그리고 IV장 사례분석에서 제시될 구체적 기여경로를 해석하는 기초자료가 된다.

마. 응답기관 누적파견 특성과 성과 인식의 관계

- 본 절에서는 참여자 설문자료에 응답기관의 누적 파견특성을 결합하여 누적 투입과 성과 인식 간 관계를 보완적으로 검토하였다. 결합자료는 파견현황, 기관코드, 참여자 설문을 기관에 부여된 ID 기준으로 연결한 분석용 통합자료이며, 참여자 설문 전체 122건 중 기관 미확인 1건을 제외한 121건을 분석에 활용하였다. 누적 파견기간은 2016~2025년 중 실제 파견인원이 1명 이상 확인된 연도수로 산출하였으며, 파견기간 유형은 단기 1~3년, 중기 4~6년, 장기 7년 이상으로 구분하였다. 개인변화 지수, 지역사회변화 지수, 전반적 성과지수는 각각 관련 문항의 평균값으로 산출하였다.

1) 누적 파견기간 유형별 성과 인식 평균 비교 분석

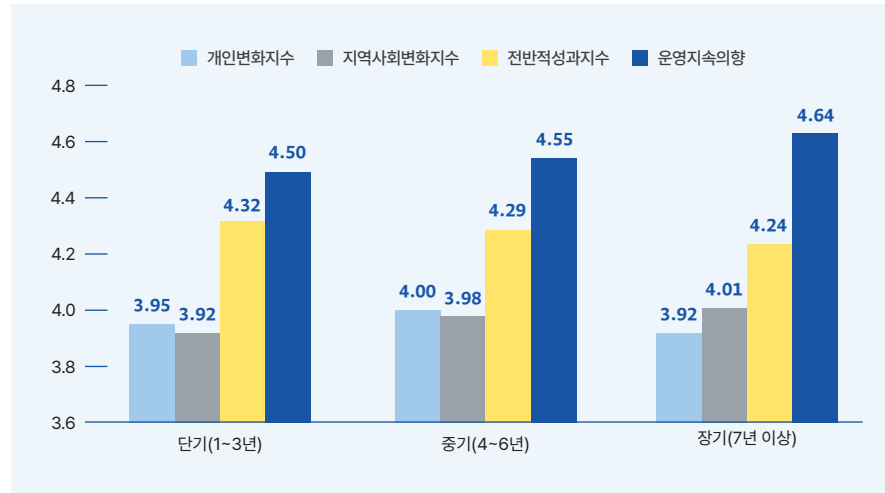
- 개인변화 지수는 단기 3.95, 중기 4.00, 장기 3.92로 유사한 수준을 보였고, 지역사회변화 지수 역시 단기 3.92, 중기 3.98, 장기 4.01로 큰 차이가 나타나지 않았다. 전반적 성과지수는 단기 4.32, 중기 4.29, 장기 4.24로 모든 유형에서 4점 이상으로 높게 나타났다. 운영 지속 의향은 단기 4.50, 중기 4.55, 장기 4.64로 장기 파견기관에서 다소 높았으나, 일원분산분석 결과 모든 성과지수에서 집단 간 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. [〈표 III-8〉, 〈그림 III-6〉 참조](#)

〈표 III-8〉 누적 파견기간 유형별 성과 인식 비교(n=121)

변수	기관 수 (개)	응답자 수(명)	개인 변화 지수 평균	지역사회 변화 지수 평균	전반적 성과 지수 평균	운영 지속 의향 평균
단기파견(1~3년)	3	22	3.95	3.92	4.32	4.50
중기파견(4~6년)	1	11	4.00	3.98	4.29	4.55
장기파견(7년 이상)	8	88	3.92	4.01	4.24	4.64
F	-	-	.096	.171	.257	.535
P	-	-	.908	.843	.774	.587

주: 참여자 설문자료와 기관별 누적 파견기간 정보를 결합한 자료(n=121)를 대상으로 하였으며, 응답자가 존재한 기관만 포함하였음. 중기파견 그룹은 1개 기관, 11명으로 구성되어 해석에 주의가 필요함.

〈그림 III-6〉 파견기간 유형별 성과 인식 평균 비교



주: 기관 미확인 1건 제외, 참여자 수준 n=121, 모든 성과지수의 집단 간 차이는 통계적으로 유의하지 않음.

2) 주요 성과지수 간 상관관계 분석

- 누적 파견기간은 개인변화지수, 지역사회변화지수, 전반적 성과지수, 운영 지속 의향과 모두 통계적으로 유의한 상관을 보이지 않았다. 누적 파견인원과 연평균 파견인원 역시 대부분의 성과지수와 유의한 관계가 나타나지 않았다. 다만 운영 지속 의향의 경우 누적 파견인원($r=.223, p=.014$)과 연평균 파견인원($r=.198, p=.030$)이 참여자 수준에서 유의한 정적 상관을 보였다. [〈표 III-9〉 참조](#)

〈표 III-9〉 기관 누적파견 특성과 성과 인식 간 상관관계

변수	개인변화 지수r	지역사회변화 지수r	전반적 성과 지수r	운영 지속 의향r
누적 파견기간	.071	.165	.045	.140
누적 파견인원	.001	.151	.104	.223*
연평균 파견인원	-.075	.076	.074	.198*

주: Pearson 상관분석, 참여자 수준 n=121. * $p<.05$. 동일 기관 참여자에게 같은 기관별 파견 값이 반복 결합되므로, 유의한 상관이 확인된 경우에도 이를 독립적인 기관 효과로 단정하기는 어려움.

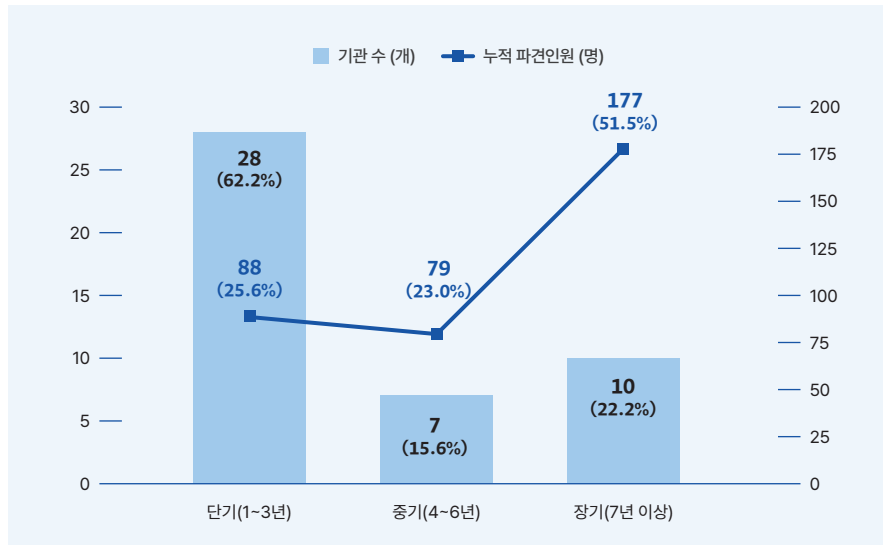
- 이 결과는 누적 파견기간이나 누적 파견인원이 성과 인식을 자동적으로 높이는 직접 요인이라고 보기 어렵다는 점을 시사한다. 단기·중기·장기 파견기관 간 성과 인식 평균은 모두 대체로 높게 나타났으며, 집단 간 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 상관분석에서도 누적 파견기간 자체는 주요 성과지수와 유의한 관계를 보이지 않았다. 따라서 누적 투입은 성과의 충분조건이라기보다, 봉사단 활동이 파견기관의 현지사업과 반복적으로 결합될 수 있는 맥락적 조건으로 이해하는 것이 적절하다.
- 다만, 운영 지속 의향은 누적 파견인원 및 연평균 파견인원과 약한 정적 상관을 보였다. 이는 봉사단 파견 규모가 상대적으로 크거나 지속적으로 유지된 기관의 참여자일수록 사업의 지속 필요성을 다소 높게 인식할 가능성을 보여준다. 그러나 기관별 평균을 활용한 기관 수준 민감도 분석에서는 모든 관계가 비유의로 나타났으므로, 이 결과는 인과관계나 독립적 기관 효과로 해석하기보다 탐색적 신호로 보아야 한다.
- 결국 응답기관 누적파견 특성 결합분석의 핵심은 “오래 파견된 기관일수록 성과가 높다”는 단순한 결론이 아니다. 오히려 성과 인식은 누적 파견기간 자체보다 각 기관의 사업 설계, 운영방식, 현지직원 역량, 지역사회와의 관계 형성, 활동 품질에 따라 달라질 가능성이 크다.
- 분석 결과, 전체 45개 기관 중 단기 파견기관(1~3년)은 28개 기관(62.2%)으로 가장 많았으며, 중기 파견기관(4~6년)은 7개 기관(15.6%), 장기 파견기관(7년 이상)은 10개 기관(22.2%)으로 나타났다. 기관 수 기준으로는 단기 파견기관의 비중이 가장 높았으나, 누적 파견인원 기준으로는 장기 파견기관에 인력이 집중되는 양상이 확인되었다. 단기 파견기관의 누적 파견인원은 88명(25.6%), 중기 파견기관은 79명(23.0%), 장기 파견기관은 177명(51.5%)으로 집계되었다. 즉, 장기 파견기관은 전체 기관의 22.2%에 불과하지만, 전체 누적 파견인원의 절반 이상(51.5%)을 차지하는 것으로 나타났다. 이는 NGO봉사단의 성과가 단순히 많은 기관에 분산되어 축적되기보다, 장기간 반복적으로 파견이 이루어진 기관을 중심으로 인적자원이 집중적으로 축적되는 구조임을 보여준다. [\[표 III-10\], \[그림 III-7\] 참조](#)

〈표 III-10〉 조사대상 기관의 누적 파견 기간 유형

유형	기관 수	기관 비중	누적 파견인원	파견인원 비중
단기파견(1~3년)	28개	62.2%	88명	25.6%
중기파견(4~6년)	7개	15.6%	79명	23.0%
장기파견(7년 이상)	10개	22.2%	177명	51.5%
합계	45개	100.0%	344명	100.0%

주: 누적 파견기간은 2016~2025년 중 실제 파견인원이 1명 이상 확인된 연도 수를 기준으로 산출하였음.

〈그림 III-7〉 기관별 누적 파견기간 유형별 기관수 및 누적 파견인원 분포



주: 막대는 파견인원, 선은 파견기관 수임.

바. 소결 : 누적 투입·활동 분석의 함의

- 이상의 분석을 종합하면, 캄보디아 NGO봉사단 활동은 단년도 파견의 단순 합이 아니라, 다수 NGO의 현지사업 기반 위에 일정 기간 반복적으로 축적된 활동 구조를 보인다. 최근 10년간 캄보디아에는 45개 기관, 누적 344명의 봉사단원이 파견되었으며, 연도별 파견 규모는 코로나19 등 외부 환경에 따라 변동했지만 교육, 공공행정, 보건의료, 농림수산 등 주요 활동 분야는 일정한 연속성을 유지하였다. 또한 누적 파견인원 10명 이상 기관이 전체 파견인원의 상당 부분을 차지하고 있어, 캄보디아 NGO봉사단 성과를 이해할 때 기관 단위의 반복성과 누적성을 함께 고려할 필요가 있다.
- 다만 응답기관 누적파견 특성과 성과 인식의 관계를 분석한 결과, 누적 파견기간이나 누적 파견인원이 성과 인식을 자동적으로 높이는 직접 요인이라고 보기는 어렵다. 이는 누적 투입 자체가 성과를 보장한다기보다, 누적 투입이 파견기관의 사업 설계, 현지직원 역량, 협력기관과의 관계, 지역사회 기반, 활동 품질과 결합될 때 성과로 전환될 수 있음을 시사한다. 따라서 이후 성과분석에서는 파견 규모나 기간만이 아니라, 봉사단 활동이 어떤 기능을 수행했고, 그 활동이 파견기관·참여자·지역사회·제도 차원의 변화와 어떻게 연결되었는지를 함께 검토해야 한다.
- 이러한 점에서 III장 1절의 누적 투입·활동 분석은 이후 성과분석과 IV장 사례분석을 연결하는 기초자료로 기능한다. 특히 고앤두, 로터스월드, 위드, 태화 사례는 각각 파견 규모, 반복성, 활동 분야, 기관 운영방식이 서로 다른 조건에서 봉사단 활동이 어떻게 성과로 전환되었는지를 확인하기 위한 심층사례로 활용된다. 이에 다음 절부터는 파견기관, 참여자 개인, 지역사회, 제도·시스템 차원의 성과를 분석하고, IV장에서는 사례별 CEI와 심층인터뷰를 통해 누적 투입이 실제 기여경로로 전환되는 과정을 검토한다.

2. 파견기관 차원의 성과

가. 파견기관의 전반적인 변화

- 파견기관의 전반적인 변화 인식은 5점 만점에 평균 3.99점으로 나타났다. 7개 변화 항목의 평균 긍정 응답 비율은 88.6%로, 조사대상 기관들은 지난 10년간 기관의 역량과 운영 전반에서 긍정적인 변화가 있었다고 평가하였다.
- 이러한 변화에 대한 NGO봉사단의 기여도는 평균 3.61점이었으며, ‘많이 기여함’ 또는 ‘매우 크게 기여함’이라고 응답한 비율은 문항 평균 62.9%였다. 기관에서 나타난 변화의 수준보다 봉사단 기여도에 대한 평가가 다소 낮은 것은 기관의 변화가 봉사단 활동뿐만 아니라 기관 자체의 노력, 현지 직원의 경험, 본부의 지원 및 외부 환경 등의 영향을 함께 받았기 때문으로 해석할 수 있다. [〈표 III-11〉참조](#)

〈표 III-11〉 파견기관 차원의 변화 인식

	항목	변화인식 평균	긍정 응답 비율(%)	봉사단 기여 평균	높은 기여 비율(%)
인적역량· 문제해결 역량	직원 역량 향상	4.13	100.0	3.80	73.3
	문제해결, 위기대응력 향상	3.93	93.3	3.40	46.7
조직운영· 업무체계 변화	업무 방식, 절차 개선	4.07	100.0	3.53	60.0
	정기 운영 방식 개선·정착	3.87	86.7	3.73	66.7
서비스품질· 신규 프로그램 개발	서비스 질 향상	4.00	86.7	3.60	60.0
	신규 프로그램, 서비스 개발 증가	4.00	80.0	3.80	80.0
외부 협력, 네트워크 확대		3.90	73.3	3.40	53.3
전체 평균		3.99	88.6	3.61	62.9

주1: 분석단위는 15개 기관이며, 모든 문항은 5점 척도를 기준으로 하였음.

주2: 긍정 응답 비율은 ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’, 높은 기여 응답 비율은 ‘많이 기여함’과 ‘매우 크게 기여함’의 합계임.

나. 인적역량과 문제해결 역량의 변화

- 직원 역량 향상은 평균 4.13점으로 7개 항목 가운데 가장 높았으며, 모든 기관이 직원의 지식·기술·전문성이 향상되었다고 응답하였다. NGO봉사단의 기여도도 평균 3.80점으로 비교적 높았고, 73.3%의 기관이 봉사단이 직원 역량 향상에 많이 또는 매우 크게 기여했다고 평가하였다.
- 기관의 서술형 응답에서도 봉사단원과 현지 직원이 프로그램을 공동으로 기획·운영하면서 새로운 교육방법과 활동방식을 습득한 사례가 확인되었다. 봉사단원이 보유한 전문지식과 기술을 현지 직원과 공유하고, 실제 업무 과정에서 함께 적용한 경험이 직원 역량 강화로 이어진 것으로 볼 수 있다.
- 문제해결 및 위기 대응력 향상은 평균 3.93점이었으며, 긍정 응답 비율은 93.3%로 높았다. 그러나 봉사단 기여도는 평균 3.40점, 높은 기여 응답 비율은 46.7%로 다른 항목보다 낮았다.
- 이는 기관의 문제해결 능력이 향상되었다는 점에는 대부분의 기관이 동의하지만, 그 변화를 봉사단 활동만의 결과로 평가하지는 않았음을 의미한다. 기관의 문제해결 및 위기 대응 역량은 기관 경영진의 리더십, 현지 직원의 경험, 본부의 지원, 재정적 여건 및 현지 환경 등 다양한 요인의 영향을 받기 때문이다.

다. 조직운영과 업무체계의 변화

- 업무방식과 절차 개선은 평균 4.07점이었으며, 모든 기관이 긍정적인 변화를 인식하였다. 봉사단 기여도는 평균 3.53점이었고, 높은 기여 응답 비율은 60.0%였다.
- 정기적인 운영방식의 개선과 정착은 평균 3.87점, 긍정 응답 비율 86.7%로 나타났다. 이에 대한 봉사단 기여도는 평균 3.73점이었으며, 66.7%가 봉사단의 기여를 높게 평가하였다.

- 서술형 응답에서는 소규모 기관이 봉사단원 배치를 통해 교육, 행정, 프로그램 운영 및 대상자 관리 등의 업무를 분담하게 된 사례가 확인되었다. 또한 봉사단원과 현지 직원이 공동으로 활동계획안과 교육자료를 개발하고 프로그램 운영 방식을 개선한 경험도 보고되었다.
- 이는 봉사단 활동이 기관의 인력 부족을 보완하는 데 그치지 않고, 업무분담과 프로그램 운영방식에 일정한 변화를 가져왔음을 보여준다. 다만 일시적으로 활용된 업무방식과 기관의 공식적인 절차로 정착된 운영체계는 구분하여 해석할 필요가 있다.

라. 서비스 품질과 신규 프로그램 개발

- 기관이 제공하는 서비스의 질 향상은 평균 4.00점으로 나타났으며, 86.7%가 긍정적인 변화를 인식하였다. NGO봉사단의 기여도는 평균 3.60점이었고, 높은 기여 응답 비율은 60.0%였다. 신규 프로그램 및 서비스 개발 증가 역시 평균 4.00점이었으며, 긍정 응답 비율은 80.0%였다. 특히 봉사단 기여도는 평균 3.80점, 높은 기여 응답 비율은 80.0%로 7개 항목 가운데 봉사단의 직접적인 기여가 가장 분명하게 나타났다.
- 서술형 응답에서는 봉사단원이 미술, 음악, 놀이, 보건, 위생 및 한국어교육 등 새로운 활동을 도입한 사례가 확인되었다. 일부 기관에서는 봉사단원과 현지 교사가 함께 수업자료와 활동계획안을 개발하였으며, 학습자료와 시청각 기자재를 보완하여 교육환경을 개선한 것으로 나타났다.
- 따라서 NGO봉사단은 기관의 조직구조 자체를 변화시키기보다는 현장에서 제공되는 프로그램의 다양성과 서비스 품질을 높이는 데 상대적으로 직접적인 기여를 한 것으로 평가할 수 있다.

마. 외부 협력과 네트워크 변화

- 외부 협력 및 네트워크 확대에 대한 변화 인식은 평균 3.90점이었으나, 긍정 응답 비율은 73.3%로 7개 항목 중 가장 낮았다. 봉사단 기여도도 평균 3.40점, 높은 기여 응답 비율 53.3%로 상대적으로 낮게 나타났다.
- 일부 기관에서는 봉사단 활동을 통해 학교, 학부모, 지역주민, 의료기관 및 공공 기관과의 접촉이 확대되고 기관 사업에 대한 관심과 신뢰가 높아진 사례가 확인되었다. 그러나 지속적인 외부 협력체계는 봉사단원의 활동만으로 형성되기보다 기관이 기존에 축적한 관계, 지역사회에서의 신뢰 및 기관장의 대외협력 역량 등에 영향을 받는다.
- 따라서 봉사단은 기관과 지역사회 또는 외부 기관을 연결하는 매개 역할을 수행하였으나, 이를 공식적이고 지속적인 협력체계로 발전시키기 위해서는 파견기관 차원의 후속 관리가 필요한 것으로 볼 수 있다.

바. 누적 파견특성과 기관 성과의 관계

- 기관 설문과 최근 10년간 파견현황을 결합하여 누적 파견특성과 기관 성과 간의 관계를 탐색적으로 분석하였다.
- 누적 파견기간 및 누적 파견인원과 기관 변화 지수 사이에서는 통계적으로 유의한 관계가 확인되지 않았다. 이는 파견기간이 길거나 누적 파견인원이 많다는 사실만으로 기관의 변화 수준이 높아지는 것은 아님을 보여준다.
- 연평균 파견인원과 봉사단 기여도 간에는 비교적 높은 정적 상관관계가 나타났으나($r=0.512$), 통계적 유의확률은 0.051로 5% 유의수준을 충족하지 않았다. 따라서 통계적으로 유의한 관계라고 단정할 수는 없으며, 다만 일정 기간 기관과 실제로 함께 활동하는 봉사단원의 규모가 클수록 기관이 체감하는 기여도가 높아질 가능성을 보여주는 탐색적 결과로 제시할 수 있다. [\(표 III-12\) 참조](#)

〈표 III-12〉 누적 파견특성과 성과 간 상관관계

누적 파견특성	기관 변화 지수 r(p)	봉사단 기여도 지수 r(p)
누적 파견기간	0.141(0.617)	0.077(0.786)
누적 파견인원	0.025(0.930)	0.364(0.183)
연평균 파견인원	-0.060(0.831)	0.512(0.051)

주1: Pearson 상관분석 결과이며, 분석단위는 15개 기관이며, r은 상관계수, 괄호 안의 값은 유의확률임.

주2: 사례 수가 적으므로 결과는 인과관계가 아닌 탐색적 관계로 해석함.

사. 소결

- 파견기관들은 지난 10년간 직원 역량, 업무방식, 서비스 품질 및 프로그램 개발 등의 영역에서 전반적으로 긍정적인 변화가 있었다고 평가하였다. 특히 직원 역량 향상과 업무 방식·절차 개선에 대한 평가가 가장 높았다.
- NGO봉사단의 기여는 신규 프로그램 및 서비스 개발과 직원 역량 향상에서 가장 뚜렷하게 나타났다. 반면 문제해결 및 위기 대응 역량과 외부 네트워크 확대는 기관의 변화 인식에 비해 봉사단 기여도가 상대적으로 낮았다. 이는 이러한 변화가 봉사단 활동뿐 아니라 기관의 자체 노력, 리더십, 본부 지원 및 외부 환경에 의해 함께 형성되기 때문으로 해석할 수 있다.
- 누적 파견기간과 누적 파견인원은 기관 변화와 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다. 따라서 기관 차원의 성과는 단순 파견기간이나 파견인원의 증가보다 기관 수요에 적합한 봉사단원 배치, 현지 직원과의 협업, 활동 결과의 기록·전수 및 기관 정규 프로그램으로 정착 여부에 더 큰 영향을 받을 가능성이 있다.

3. 참여자 차원의 성과

가. 참여자 차원의 전반적인 변화

- 개인변화 6개 문항의 종합평균은 5점 만점에 3.93점으로 나타났다. 세부적으로는 지식 활용이 4.14점으로 가장 높았으며, 새로운 기회 4.10점, 주변 확산 4.01점, 자신감 향상 3.96점, 생활 수준 향상 3.90점 순이었다. 생활습관 실천은 3.49점으로 다른 문항보다 낮았다. [〈표 III-13〉 참조](#)

〈표 III-13〉 참여자 개인변화 인식 분석 결과(n=122)

구분	항목	평균	표준편차	긍정 응답률(%)
개인 변화	활동에서 습득한 지식·기술의 활용	4.14	0.72	80.3
	배운 내용을 생활습관으로 실천	3.49	0.94	26.2
	자신감 향상	3.96	0.76	77.0
	학업·취업·소득활동 등 새로운 기회	4.10	0.67	82.0
	생활수준 향상	3.90	0.75	70.5
	습득한 지식·경험의 주변 확산	4.01	0.71	77.0
개인변화 지수		3.93	0.59	-

주1: 모든 문항은 5점 척도를 기준으로 분석함.

주2: 긍정 응답 비율은 4점 또는 5점 응답 비율이며, 개인변화지수는 6개 문항의 응답자별 평균으로 산출함.

- 전체적으로 참여자들은 봉사단 활동을 통해 습득한 지식과 기술을 실제 생활에서 활용하고 있으며, 활동 참여가 새로운 기회와 자신감 향상으로 이어졌다고 평가하였다. 특히 새로운 기회와 지식 활용에 대한 평가가 높았다는 점은 봉사단 활동이 단순한 일회성 교육이나 서비스 제공을 넘어 참여자의 후속 활동과 역량 활용에 일정한 영향을 미쳤음을 보여준다.

- 반면 생활습관 실천은 평균과 긍정 응답 비율 모두 다른 항목보다 낮았다. 이는 교육이나 활동을 통해 새로운 지식을 습득하는 것과 이를 일상생활에서 지속적인 행동으로 정착시키는 것 사이에 차이가 있음을 의미한다.

나. 지식 활용과 생활습관의 변화

- 활동을 통해 배운 지식과 기술을 실제 생활에 활용하고 있다는 문항의 평균은 4.14점이었으며, 긍정 응답 비율은 80.3%였다. 이는 개인 차원의 변화 문항 가운데 가장 높은 평균이다. 봉사단 활동이 교육, 보건, 위생, 문화, 직업기술 등 참여자의 생활과 비교적 밀접한 분야에서 수행되었다는 점을 고려하면, 참여자가 교육에서 습득한 내용을 실제 생활이나 업무에 적용할 수 있었던 것으로 해석할 수 있다.
- 그러나 배운 내용을 생활습관으로 실천하고 있다는 문항은 평균 3.49점, 긍정 응답 비율 26.2%로 상대적으로 낮았다. 이는 참여자들이 지식의 습득과 활용에는 긍정적으로 응답했지만, 새로운 행동을 반복적이고 지속적인 생활습관으로 정착시키는 데에는 어려움이 있었음을 보여준다.
- 따라서 생활습관의 정착을 위해서는 반복교육, 후속 활동, 실천 여부에 대한 점검, 가족과 지역사회의 지지가 함께 요구된다. 특히 보건, 위생, 영양, 생활환경 개선과 관련된 활동은 단기 교육만으로 행동 변화가 완성되기 어렵기 때문에, 교육 이후 실천을 지속하도록 돕는 지역 내 실천 모임, 현지 활동가 연계, 사후 모니터링이 강화될 필요가 있다.

다. 자신감과 새로운 기회의 확대

- 자신감 향상은 평균 3.96점이었으며, 긍정 응답 비율은 77.0%로 나타났다. 새로운 기회에 대한 평가는 평균 4.10점, 긍정 응답 비율 82.0%로 개인변화 항목 중 두 번째로 높았다.
- 이는 봉사단 활동이 참여자에게 새로운 지식과 기술을 제공하는 것뿐 아니라 학업, 취업, 소득활동 및 사회참여 등 향후 선택의 범위를 넓히는 데 도움을 주었음을 의미한다. 교육이나 프로그램에 직접 참여하고 새로운 과업을 수행한 경험은 참여자가 자신의 능력을 긍정적으로 인식하는 계기로 작용했을 가능성이 있다.
- 다만 새로운 기회에 대한 문항은 참여자가 인식한 가능성을 측정한 것이므로, 실제 취업이나 소득 증가가 발생한 것으로 동일하게 해석해서는 안 된다. 향후에는 교육 참여 이후의 취업, 진학, 소득활동 및 사회참여 여부를 추적하여 인식된 기회가 실제 성과로 이어졌는지를 확인할 필요가 있다.

라. 생활 수준과 변화의 주변 확산

- 봉사단 활동 참여 이후 생활수준이 향상되었다는 문항의 평균은 3.90점이었으며, 긍정 응답 비율은 70.5%였다. 이는 참여자들이 봉사단 활동을 통해 습득한 지식이나 서비스를 자신의 생활 개선과 연결하여 인식하고 있음을 보여준다.
- 활동에서 습득한 지식과 경험을 가족이나 주변 사람에게 전달했다는 문항은 평균 4.01점, 긍정 응답 비율 77.0%로 나타났다. 이는 참여자들이 배운 내용을 가족, 친구, 이웃 등 주변 사람들과 공유하는 경험이 비교적 활발하게 이루어졌음을 보여준다. NGO봉사단 활동의 개인 차원 성과가 참여자 개인에게만 머무르지 않고, 가정이나 주변 관계망을 통해 확산될 가능성을 가진다는 점에서 의미가 있다.

- 다만 주변 확산은 참여자의 자기보고에 기초한 결과이므로, 전달된 정보가 실제로 주변 사람의 행동이나 생활 변화를 가져왔는지는 별도로 확인할 필요가 있다. 따라서 본 결과는 개인이 습득한 지식과 경험을 주변에 공유한 수준의 확산 성과로 해석하는 것이 적절하다.

마. 봉사단 활동에 대한 전반적인 평가

- 참여자들은 봉사단 활동의 전반적인 영향과 향후 지속 필요성도 높게 평가하였다. 봉사단 활동이 자신의 삶에 미친 영향은 평균 3.98점이었고, 사업의 긍정적인 영향에 대한 평가는 4.30점이었다.
- 다른 사람에게 봉사단 활동 참여를 권장하겠다는 응답은 평균 4.34점, 다른 지역으로 사업을 확대해야 한다는 응답은 4.43점으로 나타났다. 사업이 앞으로도 지속되어야 한다는 응답은 평균 4.61점으로 가장 높았으며, 긍정 응답 비율은 95.1%였다. [〈표 III-14〉참조](#)

〈표 III-14〉 NGO봉사단 활동에 대한 참여자의 전반적인 평가(n=122)

구분	항목	평균	표준편차	긍정 응답 비율(%)
전반적 성과	봉사단 활동이 자신의 삶에 미친 영향	3.98	0.66	79.5
	지역사회 영향 정도	3.92	0.64	77.0
	봉사단 활동의 긍정적 영향	4.30	0.70	90.2
	다른 사람에게 참여 권장	4.34	0.67	89.3
	다른 지역으로 사업 확대	4.43	0.65	91.0
	봉사단 사업의 지속적 운영	4.61	0.58	95.1
전반적 성과 지수		4.26	0.49	-

주1: 모든 문항은 5점 척도를 기준으로 분석함.

주2: 긍정 응답 비율은 4점 또는 5점 응답 비율이며, 전반적 성과 지수는 6개 문항의 응답자별 평균으로 산출함.

- 참여자들은 개인적인 변화뿐 아니라 봉사단 사업의 지속과 확대에도 높은 동의 수준을 보였다. 특히 사업 지속에 대한 평가가 가장 높다는 점은 참여자들이 봉사단 활동의 필요성과 유용성을 긍정적으로 인식하고 있음을 보여준다.
- 다만 만족도, 참여 권장 및 사업 지속 필요성은 실제 개인변화와는 구분되는 사업에 대한 전반적인 태도이다. 따라서 높은 지속 의향을 개인의 역량이나 생활이 동일한 수준으로 변화했다는 근거로 직접 해석해서는 안된다.

바. 참여자 특성 및 기관별 차이에 따른 성과 인식

- 참여자 특성에 따른 차이 분석에서는 직업 유무에 따른 차이가 일부 확인되었다. [〈표 III-15〉 참조](#) 직업이 있는 참여자는 직업이 없는 참여자보다 지식 활용, 주변 확산, 삶의 영향 정도에서 유의하게 높은 점수를 보였다. 이는 봉사단 활동을 통해 습득한 지식과 기술이 실제 일, 생계, 사회활동과 연결될 수 있을 때 활용과 확산 가능성이 더 커질 수 있음을 보여준다.
- 반면 성별에 따른 차이는 모든 문항에서 유의하지 않았고, 참여기간에 따른 차이 역시 유의하게 나타나지 않았다. 이는 참여자 차원의 성과가 성별이나 단순 참여기간에 의해 일관되게 설명되기보다는, 활동 내용, 참여자의 생활조건, 기관의 사업 운영 방식, 활동 이후의 활용 가능성 등에 따라 달라질 수 있음을 시사한다.
- 기관별 차이도 다수 문항에서 유의하게 나타났다. 이는 어느 기관의 사업에 참여했는지가 참여자의 성과 인식에 구조적으로 영향을 미칠 가능성을 보여준다. 따라서 참여자 차원의 성과는 개인의 성별이나 참여기간만으로 설명하기보다, 기관의 사업 설계, 활동 내용, 현지 운영 방식, 참여자 관리 방식과 함께 해석할 필요가 있다.
- 특히 참여자 차원의 성과를 해석할 때 주목할 점은 개인 특성보다 기관 수준의 차이가 더 크게 나타났다는 점이다. 성별과 참여기간은 성과 인식의 차이를 설명하지 못한 반면, 기관별 분산분석에서는 운영 지속 문항을 제외한 대부분의 성

과 변수에서 기관 간 유의한 차이가 확인되었다. 이는 참여자 성과 인식이 단순히 개인의 성별, 참여기간, 최근 참여 여부보다 어떤 기관의 사업에 참여했는지와 더 밀접하게 관련될 가능성을 보여준다.

〈표 III-15〉 참여자 특성 및 기관에 따른 성과 인식 차이 분석 결과(n=121)

구분	분석 결과	해석
성별	모든 문항에서 유의한 차이 없음	성과 인식은 성별에 따라 달라지지 않음
직업 유무	지식 활용(p=.004), 주변 확산(p=.036), 삶의 영향 정도(p=.017) 유의한 차이	직업이 있는 참여자가 배운 내용을 활용·확산하고 삶의 변화로 인식하는 경향이 강함
참여기간	모든 문항에서 유의한 차이 없음	참여기간의 장단보다 활동 내용과 기관 운영 방식이 더 중요할 가능성
기관별 차이	다수 문항에서 기관 간 유의한 차이 확인	어느 기관의 사업에 참여했는지와 성과 인식에 구조적으로 영향을 미칠 가능성

주: 참여자 특성에 따른 차이는 t-test 및 일원배치 분산분석 결과를 요약한 것임.

- 같은 봉사단 활동이라 하더라도 파견기관의 사업 설계, 현지 직원의 운영 역량, 지역사회와의 관계, 활동의 반복성, 참여자 관리 방식에 따라 참여자가 경험하는 성과 수준은 달라질 수 있다. 따라서 참여자 차원의 성과는 개인의 참여 경험과 함께, 파견기관의 누적 활동 구조와 사업 운영 방식이 결합된 결과로 해석하는 것이 적절하다.

사. 참여자 성과 인식의 설명요인

- 참여자 성과 인식이 어떤 요인과 관련되는지를 확인하기 위해 개인변화 지수와 지역사회변화 지수를 주요 예측변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 개인변화 지수는 삶의 영향도, 긍정적 영향, 전반적 성과, 운영 지속 의향을 유의하게 예측하였다. 이는 참여자가 봉사단 활동을 통해 지식·기술 습득, 자신

감 향상, 새로운 기회 인식 등 개인적 변화를 경험할수록 NGO봉사단 활동의 효과와 지속 필요성을 더 높게 평가한다는 것을 의미한다. **(표 III-16) 참조**

- 지역사회변화 지수 역시 지역사회 영향과 전반적 성과를 유의하게 예측하였다. 특히 전반적 성과를 종속변수로 한 모형에서 지역사회 변화 지수의 표준화계수는 $\beta=.431$ 로, 개인변화 지수의 표준화계수 $\beta=.266$ 보다 높게 나타났다. 이는 참여자들이 NGO봉사단 활동의 성과를 개인적 수혜 경험만이 아니라, 자신이 속한 지역사회에서 나타난 변화와 연결하여 인식하고 있음을 보여준다.
- 운영 지속 의향의 경우 개인변화 지수는 유의한 영향을 보였으나, 지역사회 변화 지수는 유의하지 않았다. 이는 참여자가 봉사단 활동의 지속 필요성을 판단할 때 지역사회 변화 인식보다 자신의 직접적 경험과 개인적 유익을 더 중요하게 고려할 가능성을 시사한다. 따라서 봉사단 활동의 지속성과 확대를 위해서는 지역사회 차원의 변화뿐 아니라 참여자 개인이 체감할 수 있는 구체적 변화 경험을 강화하는 것이 중요하다.

(표 III-16) 참여자 성과 인식에 대한 회귀분석 결과 요약

종속변수	주요 예측변수	표준화계수(β)	유의성	설명력(R^2)
삶의 영향도	개인변화 지수	.298	**	.373
긍정적 영향	개인변화 지수	.438	***	.333
지역사회 영향	지역사회 변화 지수	.476	***	.432
전반적 성과	개인변화 지수	.266	**	.555
	지역사회 변화 지수	.431	***	.555
운영 지속 의향	개인변화 지수	.310	*	.311
	지역사회 변화 지수	.166	n.s.	.311

주1: * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, n.s.=not significant.

주2: 표준화계수는 통제변수(성별, 직업 유무, 거주지역, 기관 더미) 포함 회귀모형의 결과임.

주3: 개인변화, 지역사회변화, 전반적 성과지수는 각 척도에 포함된 하위 문항의 평균값으로 산출하였음.

아. 누적 파견특성과 개인변화의 관계

- 기관의 누적 파견기간이 참여자의 개인변화와 관련되는지를 확인하기 위해 기관별 누적 파견기간을 단기·중기·장기로 구분하여 개인변화 지수를 비교하였다.
- 개인변화 지수는 단기 파견기관 3.95점, 중기 파견기관 4.00점, 장기 파견기관 3.92점으로 집단 간 차이가 매우 작았다. 일원분산분석 결과에서도 파견기간 유형에 따른 개인변화 지수의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다($F=0.096$, $p=0.908$). [〈표 III-17〉](#), [〈표 III-18〉](#) 참조

〈표 III-17〉 누적 파견기간 유형별 개인변화지수 비교(n=121)

누적파견 유형	기관 수	응답자수	개인변화 지수 평균	표준편차	F	P	판정
단기(1~3년)	3	22	3.95	0.60	-	-	-
중기(4~6년)	81	11	4.00	0.48	-	-	-
장기(7년 이상)	18	88	3.92	0.61	-	-	-
ANOVA 결과	-	-	-	-	0.096	0.908	비유의

주1: 참여자에게 해당 기관의 누적 파견특성을 연결한 참여자 수준 분석임.

주2: 동일 기관에 속한 참여자들은 동일한 기관 파견특성 값을 가지므로 결과 해석에 주의해야 함.

〈표 III-18〉 누적 파견특성과 참여자 개인변화 간 상관관계(n=121)

누적 파견특성	개인변화 지수 r	유의확률(p)	판정
누적 파견기간	0.071	0.437	비유의
누적 파견인원	0.001	0.989	비유의
연평균 파견인원	-0.075	0.411	비유의

주: Pearson 상관분석 결과임.

자. 소결

- 참여자들은 NGO봉사단 활동을 통해 지식과 기술을 습득하고, 이를 실제 생활에 활용하며, 자신감과 새로운 기회를 얻었다고 평가하였다. 개인변화 지수는 평균 3.93점으로 전반적으로 긍정적이었다.
- 특히 지식 활용과 새로운 기회에 대한 평가가 높았으며, 습득한 지식과 경험을 주변 사람에게 전달했다는 응답도 높은 수준으로 나타났다. 반면 생활습관 실천은 다른 개인변화 항목보다 낮아, 교육에서 습득한 지식이 지속적인 행동으로 정착되도록 하기 위한 후속 지원이 필요한 것으로 나타났다.
- 봉사단 활동의 지속과 확대에 대한 참여자의 동의 수준은 매우 높았다. 그러나 이러한 전반적인 사업 평가는 개인의 실제 역량이나 생활 변화와 구분하여 해석해야 한다.
- 누적 파견기간 유형별 비교와 상관분석에서는 기관의 파견기간 및 파견인원과 참여자 개인변화 사이의 통계적으로 유의한 관계가 확인되지 않았다. 따라서 참여자 차원의 성과를 높이기 위해서는 단순히 파견기간이나 인원을 확대하기보다 참여자의 필요에 적합한 프로그램을 제공하고, 반복학습과 후속 활동을 통해 습득한 지식이 생활 속 실천으로 이어지도록 지원하는 것이 중요하다.

4. 지역사회 차원의 성과

- 지역사회 차원의 성과는 NGO봉사단 활동이 참여자 개인을 넘어 주민 간 관계, 협력 분위기, 지역사회 참여, 공동체 활력, 지역문제에 대한 관심, 생활환경 개선에 어떠한 변화를 가져왔는지를 중심으로 분석하였다. 본 연구에서는 참여자 설문과 파견기관 설문을 함께 활용하여, 지역사회 변화에 대한 현지 참여자와 파견기관의 인식을 비교하였다. 이는 NGO봉사단 활동의 성과가 개인 차원의 지식·기술 변화에 머무르지 않고, 지역사회 관계와 생활환경 변화로 확장되었는지를 확인하기 위한 것이다. [\(표 III-19\) 참조](#)

(표 III-19) 참여자가 인식한 지역사회 변화(n=122)

구분	항목	평균	표준편차	중앙값
지역사회 변화	주민 간 신뢰	3.89	0.73	4.0
	협업 분위기	3.99	0.71	4.0
	지역참여 수준	3.95	0.73	4.0
	지역 활기	3.97	0.68	4.0
	지역 관심도	4.02	0.74	4.0
	생활환경 개선	4.13	0.72	4.0
지역사회 변화 지수	6개 문항 평균	3.99	-	-

주: 각 문항은 5점 척도 기준으로 측정하였음. 지역사회변화 지수는 6개 문항의 평균값으로 산출하였음.

가. 주민 관계와 공동체 변화

- 참여자 설문 결과, 지역사회 변화에 대한 인식은 전반적으로 긍정적이었다. 지역사회변화 지수는 평균 3.99점으로 나타났으며, 모든 하위 문항의 중앙값이 4점으로 확인되었다. 이는 참여자들이 NGO봉사단 활동 이후 지역사회 내 관계와 분위기, 생활환경에 대해 대체로 긍정적인 변화를 인식하고 있음을 보여준다.
- 구체적으로 생활환경 개선이 평균 4.13점으로 가장 높았고, 지역문제에 대한 관심도는 평균 4.02점으로 나타났다. 이는 NGO봉사단 활동이 주민 간 관계 변화 뿐 아니라 지역사회가 체감할 수 있는 생활환경 개선과 지역문제에 대한 관심 증대와 연결되었음을 시사한다. 협업 분위기(3.99점), 지역 활기(3.97점), 지역참여 수준(3.95점)도 모두 4점에 가까운 수준으로 나타나, 참여자들은 지역사회 내 협력과 참여 측면에서도 일정한 변화를 인식하고 있었다.
- 다만 주민 간 신뢰는 평균 3.89점으로 지역사회 변화 문항 중 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 생활환경 개선이나 지역문제 관심처럼 가시적인 변화에 비해, 주민 간 신뢰와 같은 관계적 성과는 더 긴 시간과 반복적 상호작용을 통해 형성되는 성격이 강하기 때문으로 해석할 수 있다. 따라서 지역사회 차원의 성과는 단기간의 활동 결과로 단정하기보다, 장기적 관계 형성과 협력 경험의 축적 속에서 이해할 필요가 있다.

나. 생활환경과 지역사회 문제해결

- 지역사회 차원에서 가장 높게 나타난 성과는 생활환경 개선이었다. 참여자들은 NGO봉사단 활동이 교육, 보건, 위생, 돌봄, 생계, 환경 등 지역주민의 일상생활과 밀접한 영역에서 긍정적인 변화를 가져온 것으로 인식하였다. 이는 NGO봉사단 활동이 특정 개인에 대한 서비스 제공에 그치지 않고 학교, 마을, 아동교실, 보건·위생 활동, 지역사회 교육, 주민 참여 프로그램 등 지역 기반 활동을 중심으로 이루어졌기 때문으로 해석된다.

- 지역문제에 대한 관심도 역시 평균 4.02점으로 높게 나타났다. 이는 NGO봉사단 활동이 단순한 외부 지원으로만 인식된 것이 아니라, 참여자와 지역주민이 자신이 속한 지역의 문제를 인식하고 해결에 관심을 갖도록 하는 계기로 작용했음을 보여준다. 또한 지역사회 활동 참여, 협업 분위기, 지역 활기 문항도 모두 3.95점 이상으로 나타나, NGO봉사단은 지역사회 문제를 직접 해결하는 주체라기보다 주민, 지역기관 및 협력조직이 함께 문제를 해결할 수 있는 기반과 참여 환경을 조성하는 역할을 수행한 것으로 해석된다.
- 파견기관 설문에서도 지역사회 변화에 대한 평가는 비교적 높게 나타났다. 파견기관 담당자들은 지역사회 변화 수준을 평균 4.04점으로 평가하였으며, 이는 동일 설문에서 측정한 기관 역량 변화 평균 3.92점보다 높은 수준이었다. 반면 지역사회 변화에 대한 NGO봉사단의 기여도는 평균 3.40점으로 나타나, 지역사회 변화 수준에 비해 다소 낮게 평가되었다. 즉, 지역사회 변화는 NGO봉사단의 기여 위에 파견기관의 장기 사업과 지역사회의 다양한 주체들이 함께 작용하여 형성된 결과로 인식하고 있음을 시사한다. **(표 III-20) 참조**

〈표 III-20〉 파견기관이 인식한 지역사회 변화와 NGO봉사단 기여도(n=15)

구분	N	평균	표준편차	중앙값
지역사회 변화	15	4.04	0.50	4.00
지역사회 변화에 대한 NGO봉사단 기여도	15	3.40	1.00	3.50

주: 파견기관 설문 유효응답은 15개 기관임. 동일 기관에서 제출된 2건의 응답은 각 응답자의 6개 구성 문항 평균을 산출한 후, 두 응답값의 평균을 해당 기관의 대표값으로 통합하였음.

다. 파견기관과 참여자 인식 비교

- 참여자 설문과 파견기관 설문을 비교하면, 양쪽 모두 지역사회 변화에 대해 긍정적으로 인식하고 있음을 확인할 수 있다. 참여자 설문에서 지역사회변화 지수 평균은 3.99점이었고, 파견기관 설문에서 지역사회 변화 평균은 4.04점이었다.

즉, 지역사회 차원의 변화는 현지 참여자와 파견기관 양쪽에서 모두 4점 내외로 평가되었으며, 이는 NGO봉사단 활동이 개인 차원의 성과를 넘어 지역사회 수준의 변화와도 연결되고 있음을 보여준다.

- 다만 두 집단의 인식에는 해석상 차이가 있다. 참여자는 생활환경 개선, 지역문제 관심, 협업 분위기 등 자신이 경험한 지역사회 변화에 초점을 두고 응답한 반면, 파견기관은 지역사회 변화가 발생한 정도와 함께 해당 변화에 대한 NGO봉사단의 기여를 별도로 평가하였다. 그 결과 파견기관은 지역사회 변화 자체는 높게 인식했지만, NGO봉사단의 기여도는 상대적으로 낮게 평가하였다. 이는 지역사회 성과가 봉사단 활동만으로 발생하는 것이 아니라, 기관의 장기 사업 기반과 현지 협력 구조, 주민 참여가 결합될 때 형성된다는 점을 보여준다.
- 따라서 지역사회 차원의 성과는 “봉사단 활동이 지역사회를 변화시켰다”는 단선적 인과로 해석하기보다, NGO봉사단 활동이 파견기관의 기존 지역사회 사업과 결합하여 주민 참여, 협력 경험, 생활환경 개선, 지역문제 관심을 촉진한 것으로 이해하는 것이 적절하다. 이는 본 연구가 NGO봉사단 활동을 단독 원인이 아니라 성과 형성에 기여한 중요한 요인으로 보는 기여분석 관점과도 부합한다.

라. 누적투입 수준에 따른 지역사회 성과 차이와 기여경로

- 지역사회 차원의 성과에서 가장 주목할 점은 기관별 차이가 크게 나타났다는 점이다. 참여자 설문에 대한 분산분석 결과, 주민 간 신뢰, 협업 분위기, 지역참여 수준, 지역 활기, 지역관심도, 생활환경 개선 등 모든 지역사회 변화 문항에서 기관 간 유의한 차이가 확인되었다. 특히 효과크기 역시 대효과 수준으로 나타나, 지역사회 성과 인식은 참여자의 개인 특성보다 기관의 사업 운영 방식과 지역사회 개입 방식에 더 민감하게 반응하는 것으로 해석할 수 있다. [\(표 III-21\) 참조](#)

〈표 III-21〉 지역사회 변화 문항의 기관 간 차이 분석 결과

구분	변수	F	df	P	η^2
지역사회 변화	주민 간 신뢰	5.108	10/109	***	.319
	협업 분위기	4.040	10/109	***	.270
	지역 참여 수준	4.260	10/109	***	.281
	지역 활기	3.216	10/109	**	.228
	지역 관심도	6.160	10/109	***	.361
	생활환경 개선	4.859	10/109	***	.308

주: 기관별 응답자가 3명 이상인 11개 기관, 총 120명을 대상으로 일원배치 분산분석을 실시하였음. η^2 는 효과크기를 의미하며, 모든 문항에서 대호과 수준으로 나타났다.

- 이 결과는 지역사회 차원의 성과가 단순히 참여자가 얼마나 오래 활동에 참여했는지에 의해 결정되지 않음을 보여준다. 앞선 참여자 분석에서 참여기간에 따른 성과 차이는 유의하지 않았으나, 기관별 차이는 지역사회 변화 전 영역에서 유의하게 나타났다. 이는 지역사회 성과를 결정하는 핵심 요인이 참여자 개인의 노출 기간보다, 파견기관이 지역사회와 어떤 관계를 맺고, 활동을 어떻게 설계·운영하며, 현지 협력기관과 어떤 방식으로 역할을 분담했는가에 있을 가능성을 시사한다.
- 회귀분석에서도 지역사회 변화의 중요성이 확인되었다. 지역사회 변화 지수는 지역사회 영향 정도를 유의하게 예측하였고, 개인변화 지수와 함께 전반적 성과 지수를 설명하는 모형에서도 유의한 예측변수로 나타났다. 특히 통제변수를 포함한 모형에서 지역사회 변화 지수의 표준화계수는 전반적 성과 지수에 대해 $\beta = .431$ 로 나타나, 개인변화 지수보다 상대적으로 큰 영향을 보였다. 이는 참여자들이 NGO봉사단의 전반적 성과를 평가할 때, 개인적으로 무엇을 얻었는가뿐 아니라 자신이 속한 지역사회에서 어떤 변화가 있었는지를 중요하게 고려하고 있음을 보여준다. 〈표 III-22〉참조

〈표 III-22〉 지역사회 변화와 전반적 성과 간 관계

종속변수	주요 예측변수	표준화계수(β)	유의성	설명력(R ²)
지역사회 영향 정도	지역사회 변화 지수	.476	***	.432
	개인변화 지수	.266	**	.555
전반적 성과 지수	지역사회 변화 지수	.431	***	.555
	개인변화 지수	.310	*	.311
운영 지속 의향	지역사회 변화 지수	.166	n.s.	.311
	개인변화 지수			

주1: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, n.s.=not significant.

주2: 통제변수(성별, 직업 유무, 거주지역, 기관 더미) 포함 회귀모형의 결과임.

- 종합하면, 지역사회 차원의 성과는 참여자와 파견기관 모두에서 긍정적으로 인식되었으며, 특히 생활환경 개선, 지역문제 관심, 협업 분위기와 같은 영역에서 상대적으로 높은 평가가 나타났다. 다만 지역사회 변화에 대한 NGO봉사단의 기여 인식은 변화 수준보다 낮게 나타났고, 기관별 차이가 크게 확인되었다. 이는 지역사회 성과가 봉사단 단독 활동의 결과라기보다, 파견기관의 장기 사업 운영, 현지 협력기관과의 관계, 주민 참여, 봉사단 활동의 결합 속에서 형성되는 누적적·관계적 성과임을 보여준다.

5. 제도·시스템 차원의 성과

- 제도·시스템 차원의 성과는 NGO봉사단 활동이 파견기관의 운영 관행, 업무 절차, 협력구조, 제도화 가능성, 확산 가능성에 어떠한 변화를 가져왔는지를 중심으로 분석하였다. 이 차원의 성과는 참여자 개인이나 지역사회 변화보다 장기적이고 구조적인 성격을 갖기 때문에, 본 절에서는 공식 제도 변화의 발생 여부를 단정하기보다 파견기관이 인식한 운영 관행의 변화, 협력구조의 안정화, 제도화 가능성을 중심으로 해석하였다. [\[표 III-23\] 참조](#)

〈표 III-23〉 파견기관이 인식한 제도·시스템 차원의 성과(n=15)

구분	항목	평균	표준편차	중양값
제도·시스템 성과	정기적 운영 방식 반영	3.53	0.99	4.0
	운영 관행 반영	3.60	0.99	4.0
	협력체계 정착	2.73	1.03	3.0
	타지역 적용·확산 가능성	3.13	1.25	4.0
	국가 제도·규정 반영	2.70	1.13	3.0
제도화 성과지수	5개 문항 평균	3.14	0.91	3.40

주: 각 문항은 5점 척도로 측정하였으며, 설문 유효 응답은 15개 기관임. 동일 기관에서 제출된 2건의 응답은 각 응답자의 점수를 평균하여 기관 대표값 1건으로 통합하였음.

가. 운영 관행과 제도화 가능성

- 파견기관 설문 결과, 제도화 성과지수는 평균 3.14점으로 나타났다. 이는 앞서 확인한 기관 역량 변화나 지역사회 변화에 비해 상대적으로 낮은 수준이다. 즉, 파견기관들은 NGO봉사단 활동을 통해 기관 운영이나 지역사회 차원의 변화는 비교적 뚜렷하게 인식하고 있으나, 그러한 변화가 공식적인 제도나 시스템 수준

으로 정착되었다고 보는 정도는 제한적인 것으로 평가하였다.

- 세부 문항별로는 운영 관행 반영이 평균 3.60점으로 가장 높았고, 정기적 운영 방식 반영이 평균 3.53점으로 뒤를 이었다. 이는 봉사단 활동의 성과가 공식적인 제도 변화보다는 기관 내부의 반복적인 운영 방식과 실무 관행에 우선 반영되고 있음을 보여준다. 반면 협력체계 정착은 평균 2.73점, 국가 제도·규정 반영은 평균 2.70점으로 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 NGO봉사단 활동이 국가 정책이나 제도 수준의 변화로 직접 연결되기보다는, 현장 단위의 운영 방식과 활동 관행에 우선 반영되는 단계에 있음을 시사한다.

나. 협력구조와 확산 가능성

- 제도·시스템 차원의 성과는 단일 기관 내부의 변화만으로 이해하기 어렵다. NGO봉사단 활동은 파견기관, 현지 직원, 협력기관, 지역사회, 그리고 경우에 따라 지방정부 및 공공기관과의 협력 속에서 이루어지기 때문에, 제도화 가능성은 협력구조의 안정성과 밀접하게 연결된다. 특히 봉사단 활동을 통해 개발된 교육자료, 운영양식, 매뉴얼, 프로그램 운영 경험 및 협력 방식이 기관 내부와 현지 협력기관에서 반복적으로 활용될 경우, 이는 제도·시스템 차원의 초기 성과로 볼 수 있다.
- 다만 설문 결과에서 협력체계 정착(평균 2.73점)과 국가 제도·규정 반영(평균 2.70점)은 다른 문항에 비해 낮게 나타났다. 이는 NGO봉사단 활동이 현장 수준의 협력과 운영 개선에는 일정 부분 기여하고 있으나, 그 성과가 공식적인 협력체계 구축이나 국가 제도·규정의 반영으로 이어지기까지는 추가적인 시간과 조직적 기반이 필요함을 보여준다. 따라서 제도·시스템 차원의 성과는 제도화가 완성된 단계라기보다, 운영 관행과 활동 방식이 점진적으로 정착되고 향후 제도화로 발전할 가능성을 보여주는 초기 단계로 이해하는 것이 적절하다.

다. 주요 영향요인과 대체가설 검토

- 성과 형성의 주요 영향요인에 대한 응답을 보면, 파견기관 담당자들은 NGO봉사단의 역량 및 활동과 파견기관의 지원 및 관리역량을 가장 중요한 요인으로 인식하였다. 두 항목 모두 11명(68.8%)이 선택하였으며, 기관과 지역사회 간 협력 수준은 10명(62.5%), 지역사회 주민의 참여 및 인식은 6명(37.5%), 정부 및 제도적 환경은 4명(25.0%)이 선택하였다. [〈표 III-24〉 참조](#)

〈표 III-24〉 성과 형성의 주요 영향요인(n=16)

주요 영향 요인	빈도(n)	비율(%)
NGO봉사단 역량 및 활동	11	68.8
파견기관의 지원 및 관리역량	11	68.8
기관-지역사회 간 협력 수준	10	62.5
지역사회 주민의 참여 및 인식	6	37.5
정부 및 제도적 환경	4	25.0

주: 동일 기관에서 2명의 담당자가 상이하게 응답한 경우에도 본 문항은 담당자 개인의 인식을 묻는 문항이므로 각각의 응답을 포함하였음.

- 이 결과는 제도·시스템 차원의 변화 가능성이 외부 제도 환경만으로 설명되기 어렵다는 점을 보여준다. 정부 정책 변화나 제도적 환경은 중요한 배경 조건이지만, 파견기관 응답자들은 실제 성과 형성에서 봉사단원의 역량과 활동, 파견기관의 지원·관리역량, 기관과 지역사회 간 협력 수준을 더 중요한 요인으로 인식하였다. 즉, 제도·시스템 차원의 성과는 국가 정책이나 외부 환경 변화가 직접 만들어낸 결과라기보다, 현장 수준에서 사업을 운영하고 협력관계를 유지하는 실행 주체들의 역량과 상호작용 속에서 형성될 가능성이 크다.
- 상관분석 결과도 이러한 해석을 보완한다. 제도화 성과와 NGO봉사단 영향요인 간 상관은 $r=.792$ 로 강하게 나타났다. 이는 파견기관이 성과 형성에서 NGO봉사단의 영향을 크게 인식할수록 제도화 성과도 높게 평가하는 경향이 있음을 의미한다.

〈표 III-25〉 제도화 성과와 주요 변수 간 상관관계

항목	상관계수(r)	유의성
기관 역량 변화	.102	-
기관변화 기여도	.270	-
지역사회 변화	.130	-
지역사회 변화 기여도	.269	-
NGO봉사단 영향요인	.792	***

주: Pearson 상관분석 결과이며, ***p<.001, 표본 수가 제한적이므로 해석에 유의할 필요가 있음.

- 따라서 대체가설의 관점에서 볼 때, 제도·시스템 차원의 변화는 정부 정책 변화, 타 공여기관 또는 타 NGO의 개입, 파견 NGO 자체 성장, 외생적 환경 변화와 분리하여 해석하기 어렵다. 다만 설문 결과는 NGO봉사단의 역할이 이러한 변화의 단독 원인은 아니더라도, 파견기관의 운영과 지역사회 협력구조 안에서 제도화 가능성을 촉진하는 요인으로 인식되고 있음을 보여준다.

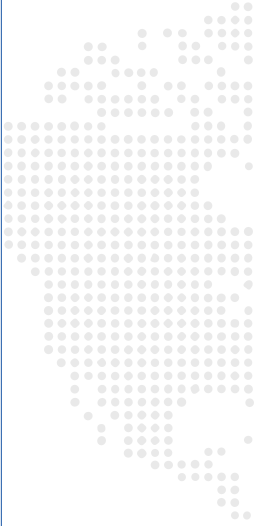
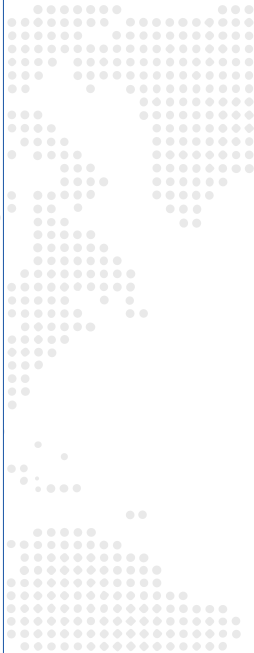
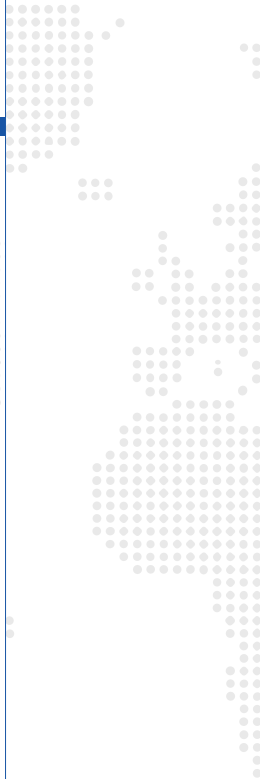
라. 제도·시스템 차원의 기여 판단

- 종합하면, 제도·시스템 차원의 성과는 다른 성과 영역에 비해 상대적으로 제한적으로 인식되었다. 기관역량 변화와 지역사회 변화는 평균 4점 내외로 나타난 반면, 제도화 성과지수는 평균 3.14점으로 상대적으로 낮았다. 이는 NGO봉사단 활동을 통해 다양한 변화가 나타났더라도, 이러한 변화가 공식적인 제도나 시스템 수준으로 정착되기까지는 보다 긴 시간과 조직적·제도적 조건이 필요함을 시사한다.
- 그러나 제도화 성과가 낮게 나타났다는 점이 NGO봉사단의 제도·시스템 차원 기여가 없다는 의미는 아니다. 제도화 성과와 NGO봉사단 영향요인이 강하게 연결되어 나타난 점은, 일부 기관에서는 봉사단 활동이 운영 관행, 자료와 매뉴얼, 프로그램 운영 방식, 협력구조의 안정화에 일정하게 기여했을 가능성을 시사

한다. 다만 이러한 기여의 구체적인 경로와 제도화 양상은 설문조사만으로 확인하기 어렵기 때문에 구체적인 기여경로와 제도화 양상은 사례분석을 통해 추가 검토할 필요가 있다.

- 따라서 본 연구에서 제도·시스템 차원의 성과는 “공식 제도 변화의 입증”이 아니라, NGO봉사단 활동이 파견기관과 현지 협력기관의 운영 방식, 협력 관행, 사업 모델의 지속·확산 가능성에 어떤 흔적을 남겼는지를 확인하는 영역으로 이해하는 것이 적절하다. 이 관점에서 NGO봉사단의 기여는 단독적·직접적 제도 변화라기보다, 현장 사업의 운영 방식과 협력구조가 지속되고 확산될 수 있는 기반을 마련하는 보완적·촉진적 기여로 이해할 수 있다.

월드포렌즈코리아 KOICA-NGO봉사단 협력국 성과 연구:
캄보디아 사례



IV

NGO봉사단 성과 사례 분석 결과

1. 고앤두인터내셔널
2. 로터스월드
3. 워드
4. 태화복지재단

1. 고앤두인터내셔널

가. 사례개요

- 고앤두의 캄보디아 NGO봉사단 사례는 소규모 현지지부를 기반으로 교육지원에서 농촌개발·협동조합 사업으로 활동영역을 전환·확장해 온 사례이다. 고앤두는 캄보디아에서 교육지원, 농촌개발, 협동조합 운영, 식수지원, 위생교육 등 다양한 현장사업을 수행해 왔다. 초기에는 학교 중심 교육지원이 주를 이루었으나, 이후 농촌개발과 협동조합 중심 사업으로 활동영역을 확장하였다.
- 공식 파견현황 자료에 따르면 고앤두는 2016~2025년 기간 중 총 24명의 NGO봉사단원을 파견받았다. 주요 활동은 교육지원, 위생교육, 농촌개발, 협동조합 관리, 농산물 판매, 바나나칩 생산 지원, 사업행정 및 현지직원 조정 등으로 구성된다.
- 고앤두는 봉사단을 단순 교육보조 인력이 아니라 현지 지부의 사업 실행과 행정을 함께 담당하는 실무인력으로 활용하였다. 지부장이 대부분의 사업을 총괄하는 구조에서 단원들은 한국어 보고, 사업계획 작성, 일정관리, 현지직원 조정, 주민과의 관계형성 등 조직 운영에 필요한 다양한 업무를 수행하였다. 그러나 이러한 성과 역시 봉사단 단독으로 이루어진 것은 아니며, 지부장의 리더십, 현지직원, 농림부 협동조합 전문가, 협력기관 등이 함께 기여하였다.

“저가 혼자서 이제 모든 걸 관리하면서…프로그램을 진행하는 거와 행정적인 부분에 대해서도 엄청나게 많은 도움이… 지금까지도 사실 단원분들이 그런 부분들을 많이 채워주고 계세요.” (G1)

“협동조합 개념을 이해시키는 데에는 농림부 전문가의 역할이 꼭 필요했지만 실행과 조율은 결국 단원들이 함께 맡았습니다.” (G1)

- 따라서 고앤두 사례는 “소규모 NGO의 구조적 실행역량을 봉사단이 보완하면서 새로운 사업의 전환과 확장을 가능하게 한 사례”로 이해할 수 있다

나. 누적 투입·활동 및 산출 구조(CEI)

- 고앤두의 활동이 확인된 단원은 16명이며, 활동코딩 총 130건, 관리·맥락 코딩 28건으로 나타났다. 활동이 확인된 연도는 2016년, 2017년, 2018년, 2019년, 2021년, 2022년, 2024년의 총 7개년이다. 이는 고앤두의 NGO봉사단 활동이 특정 시기에 일회적으로 이루어진 것이 아니라, 코로나19 시기를 제외하고 비교적 장기간 반복적으로 축적되었음을 보여준다. [\(표 IV-1\) 참조](#)

〈표 IV-1〉 고앤두 CEI 기반 누적 투입·활동·산출 분석 결과

구분	내용
CEI 활동 확인 범위	활동코딩 130건, 관리·맥락 28건, 코딩 기준 단원 16명, 활동연도 7개년
주요 사업축	농촌개발, 협동조합 운영, 농산물 가공·판매, 식수지원, 위생교육, 학교지원, 단원 프로젝트
주요 활동유형	현지프로젝트 직접수행 96건, 교육·훈련 14건, 캠페인·홍보 8건, 회의·네트워킹 7건, 모니터링·평가 3건, 물품지원 2건
누적 도달·산출	직접수혜자 1,135명, 간접수혜자 179명, 관련기관 57개, 행정구역 9개, 세션 364회, 활동시간 2,800시간, 활동개월 435개월, 산출물 15,943건
성과신호	참여자·봉사수혜자 개인성과 26건, 파견기관·현지조직 성과 16건, 지역사회 성과 3건, 제도·시스템 성과 2건, 전환점 4건, 리스크 13건
성과전환 조건, 관리·맥락 신호	정기소통체계 20건, 현장성장지원 27건, 안전관리 16건, 정부연계 1건, NGO 네트워크 1건, 외부충격 3건, 지속가능성계획 4건, 제도화신호 4건
해석	소규모 NGO의 사업 실행력, 행정력, 현장관리력을 봉사단이 지속적으로 보완한 기관역량 보완형 사례

- 고앤두의 CEI에서 가장 두드러지는 특징은 현지프로젝트 직접수행 비중이 높다는 점이다. 전체 활동코딩 130건 중 96건이 현지프로젝트 직접수행으로 분류되었다. 이는 단원 활동이 단순한 교육 보조나 행사 참여에 머무르지 않고, 기관의 현장사업 실행 과정에 직접 결합되어 있었음을 보여준다. 특히 고앤두는 비교적 작은 규모의 NGO로, 현지 지부장의 사업관리 부담이 크고 한국어 보고, 일정관리, 현지직원 조정, 주민 관계 형성 등에서 구조적 인력 공백이 존재하였다. 이러한 조건에서 봉사단은 지부의 일상적 운영과 사업 추진을 보완하는 핵심 축진요인으로 기능하였다.
- 누적 도달·산출 지표를 보면, 직접수혜자 수는 1,135명으로 로터스월드나 위드에 비해 상대적으로 크지 않지만, 관련기관 57개, 활동시간 2,800시간, 활동개월 435개월, 산출물 15,943건으로 나타났다. 이는 고앤두의 봉사단 활동이 대규모 수혜자 도달보다 기관 운영과 현장사업 수행에 상당한 시간과 산출을 투입하는 방식으로 축적되었음을 보여준다. 따라서 고앤두의 CEI는 수혜자 규모형 성과라기보다, 소규모 NGO의 사업 수행역량을 보완하고 사업 전환과 확장을 가능하게 한 누적 개입 구조로 해석하는 것이 적절하다.
- 성과신호에서도 참여자·봉사수혜자 개인성과 26건과 파견기관·현지조직 성과 16건이 확인되어, 고앤두의 봉사단 활동은 현지 참여자 개인의 변화뿐 아니라 파견기관 내부의 실행역량 강화와 밀접하게 연결된 것으로 볼 수 있다. 반면 지역사회 성과와 제도·시스템 성과 신호는 각각 3건, 2건으로 제한적으로 나타났다. 이는 협동조합 이양, 식수지원, 위생교육 등 지역사회 변화가 있었다고, CEI 코딩자료 상으로는 지역사회·제도 차원의 변화보다 활동 수행과 기관역량 보완의 흔적이 더 강하게 포착되었음을 의미한다.
- 관리·맥락 신호에서는 현장성장지원 27건, 정기소통체계 20건, 안전관리 16건이 확인되었다. 이는 고앤두가 단원을 단순 배치한 것이 아니라, 단원의 현장 적응과 업무 수행을 지원하고, 일정한 소통체계 속에서 활동을 관리했음을 보여준다. 또한 지속가능성계획 4건과 제도화신호 4건은 협동조합, 식수시스템, 학교 지원 등 일부 사업이 단원 활동 이후 현지 운영이나 후속 사업으로 연결될 가능성을 보여주는 단서로 해석할 수 있다.

- 따라서 고앤두 사례의 CEI는 “봉사단 투입 → 직접 수혜 확대”의 경로보다 “봉사단 투입 → 파견기관 실행역량 보완 → 사업 목표 전환과 현장사업 수행 → 협동조합·식수·위생교육 등 지역사회 산출 형성”의 경로를 뒷받침하는 자료로 활용할 수 있다. 특히 협동조합 사업의 경우 단원은 현장 방문, 조합 회의 준비, 현지직원 조정, 판매·정산 관리, 주민 관계 형성에 깊게 관여하였다. 이 점에서 고앤두는 NGO봉사단이 소규모 NGO의 조직역량을 보완하고 현장사업의 지속적 실행을 가능하게 한 사례로 평가할 수 있다.

다. 주요 성과

〈표 IV-2〉 고앤두 주요 성과 요약표

구분	주요 성과
파견기관·현지조직	<ul style="list-style-type: none"> · 소규모 NGO의 사업 실행력·행정력·현장관리력 보완 · 사업 목표 전환과 내부 사업 확대 지원 · 현지직원-단원 역할분담 형성
봉사수혜자 개인	<ul style="list-style-type: none"> · 학생의 식수 접근성 개선 · 위생교육 경험 · 손 씻기·양치 등 위생 실천 이해 향상 · 일부 교육내용의 학생 간 전수
지역사회	<ul style="list-style-type: none"> · 학교 생활환경 개선 · 학부모의 학교 인식 개선 · 협동조합 조직화와 주민 관계 형성 · 식수·위생 활동의 지역 내 긍정적 확산
제도·시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 협동조합 운영·이양 기반 형성 · 학교 내 위생교육의 일부 내재화 · 시설·기자재·교육자료 중심의 지속가능성 조건 확인

1) 파견기관·현지조직 차원의 성과

- 고앤두 사례에서 가장 두드러지는 성과는 소규모 NGO의 제한된 사업 실행역량을 봉사단이 보완했다는 점이다. 고앤두는 현지 지부장의 장기 체류와 강한 현장 리더십을 바탕으로 교육지원, 농촌개발, 협동조합, 식수·위생교육 등 다양한 사

업을 추진해 왔으나, 사업 실행, 한국어 보고, 일정관리, 현지직원 조정, 주민 관계 형성 등을 모두 감당하기에는 조직 규모와 인력이 제한적이었다. 이러한 조건에서 NGO봉사단은 단순한 보조인력이라기보다, 지부장이 기획한 사업을 실제 현장 활동으로 전환하는 핵심 촉진요인으로 기능하였다.

- NGO봉사단의 조직 차원 성과는 크게 두 가지로 나타난다. 첫째, 단원은 프로그램 운영과 행정·보고 업무를 보완함으로써 지부장의 업무 부담을 완화하였다. 둘째, 단원은 현지직원과 함께 현장을 움직이면서, 한국 NGO의 사업관리 방식과 현지 사업장 운영 사이를 연결하였다. 즉, 단원은 현지직원을 대체한 것이 아니라, 현지직원이 담당하기 어려운 한국어 보고, 사업문서 작성, 일정관리, 본부 대응, 사업단계 관리 등을 보완하면서 현지조직의 실행력을 높였다.

“프로그램을 진행하는 거와 행정적인 부분에 대해서도 엄청나게 많은 도움이... 지금까지도 사실 단원분들이 그런 부분들을 많이 채워주고 계세요.”(G1)

“현지 직원이 아무리 많아도 제가 결국 그거를 다 해야 돼요. 단원분들이 오셔서 그런 것들도 다 맡아서 해 주시고, 보고되는 모든 문서나 이런 행정 서류도 단원분들이 해 주셨어요.”(G1)

- 이러한 역할은 고앤두의 사업 방향이 학교 연계 교육지원에서 내부 사업 중심으로, 이후 농촌개발·협동조합 사업으로 전환되는 과정에서 더욱 분명하게 나타났다. 협동조합 사업은 단순 교육이나 일회성 행사가 아니라 주민 조직화, 농산물 생산·판매, 수익 배분, 회의 운영, 현지직원 조율, 보고체계가 함께 필요한 복합 사업이었다. 이 과정에서 단원은 지부장이 설계한 사업계획을 현장에서 실행 가능한 활동으로 풀어내는 역할을 수행하였다. 따라서 고앤두의 파견기관·현지조직 차원 성과는 단원 활동이 조직 내부의 실행 공백을 메우고, 사업 전환을 실제 현장사업으로 구현하도록 한 데서 확인된다.

“실제로 진행하는 건 단원들이었죠. 단원들이 다 하고 보고서만 같이 봐주고 일정만 조절해주고, 1년 정도 틀을 잡아서 경험을 하니까 2년 차부터는 단원들이 다 하더라고요.”(G1)

2) 봉사수혜자 개인 차원의 성과

- 봉사수혜자 개인 차원의 성과는 주로 학교 식수지원과 위생교육 활동에서 확인된다. 고앤두가 정수·식수 시스템을 설치하기 전에는 학생들이 집에서 끓인 물을 가져와야 했으나, 물병과 물의 양이 충분하지 않아 학교생활 중 충분한 물을 마시기 어려웠다. 식수 시스템 설치 이후에는 학생들이 학교에서 물을 마시고, 빈 병에 물을 채워 집으로 가져갈 수 있게 되었다. 이는 식수지원이 단순 시설 설치에 그치지 않고, 학생의 일상적 물 접근성을 개선한 변화로 볼 수 있다.
- 다만 이 변화는 객관적 건강지표로 측정된 결과라기보다 학교 관계자의 관찰과 인식에 기반한다. 따라서 “학생의 건강이 객관적으로 개선되었다”고 단정하기보다는, 물 섭취 접근성이 높아지고 학생의 생활 모습에 대한 학교 측의 긍정적 인식이 형성되었다고 해석하는 것이 적절하다.

“이전에는 학생들이 집에서 끓인 물을 가져와 마셨습니다. 하지만 물병을 구하기 쉽지 않았고 살 돈도 충분하지 않아 보통 한 병 정도만 가져왔습니다. 그래서 학교에 있는 동안 충분히 마실 만큼의 물을 가져오기 어려웠습니다.”(G2)

“학생들도 학교에서 물을 마시고, 집에 가기 전 물병에 물을 가득 채워가기도 합니다.”(G2)

“예전에 비해 전체적으로 물 섭취가 늘어난 것으로 보고 있습니다.”(G2)

- 위생교육에서도 개인 차원의 변화가 확인된다. NGO봉사단은 손 씻기, 양치, 비누 만들기 등을 말로만 설명한 것이 아니라 시범, 도구, 영상자료, 질문지 등을 활용해 실습 중심으로 교육하였다. 학교 관계자는 학생들이 기존에도 손 씻기와 양치의 필요성을 알고 있었지만, NGO봉사단 교육 이후 더 정확한 방법을 이해하게 되었다고 설명하였다. 또한 직접 교육을 받은 선배 학생이 후배에게 알려주거나, 후배가 선배의 실천을 보고 따라 배우는 비공식적 확산도 나타났다. 따라서 고앤두의 봉사수혜자 개인 차원 성과는 단순한 교육 참여 산출이 아니라, 식수 접근성 개선과 위생 실천 지식의 습득이라는 중간성으로 해석할 수 있다.

“손 씻기와 양치 방법을 알고는 있었지만 제대로 된 방법을 100% 알고 있지는 않았습니다. 한국 청년(NGO봉사단)들이 가르쳐 준 뒤 손 씻기와 양치 방법을 더 정확하게 알게 되었습니다.”(G2)

“한국 청년들(NGO봉사단)에게 직접 교육을 받은 선배 학생들이 후배 학생들에게 손 씻기 방법을 알려주기도 했습니다. 후배들은 직접 배우지 않았더라도 선배들이 손 씻는 모습을 보고 궁금해하며 따라 배우는 경우가 있었습니다.”(G2)

3) 지역사회 차원의 성과

- 지역사회 차원의 성과는 협동조합 사업을 통한 주민 관계 형성과, 식수·위생 활동을 통한 학교 생활환경 개선에서 확인된다. 협동조합 사업의 경우 단원들은 주민과 반복적으로 만나고, 공동노동, 회의 운영, 농산물 판매와 정산 관리에 참여하면서 조합 운영의 기반을 마련하였다. 이는 외부인이 일회적으로 방문하여 지원을 제공하는 방식이 아니라, 주민의 일상과 사업 과정에 반복적으로 결합되는 방식이었다. 이러한 반복적 접촉은 주민과의 관계 형성, 조합 활동에 대한 이해, 현지직원-단원 간 역할분담을 가능하게 한 조건으로 볼 수 있다.
- 고앤두 사례에서 지역사회 성과를 해석할 때 중요한 점은, 봉사단이 주민조직을 직접 “만들었다”고 단정하기보다 주민 조직화가 이루어지는 현장 과정에 지속적으로 결합했다는 점이다. 단원은 조합의 제도적 권위를 갖는 주체는 아니었지만, 주민과의 반복적 접촉, 회의 준비, 현장 실행, 정산·보고 지원 등을 통해 조합 운영이 실제로 굴러가도록 지원하였다.

“단원은 무조건 일주일에 한 번씩 갔었거든요. ... 거기서 진짜 아침에 갔다가 저녁 때까지 있다가 오기도 하고... 발 갈고 씨 뿌리고 이런 거 처음 시작할 때부터 계속 같이 하니까...”(G1)

“회의할 때는 저희가 참여는 하지만 그 안건들은 저희가 던져줘요. ... 그런 것들, 안건 같은 것도 어떻게 정리해야 되는지 이런 것도 단원분들이 다 했어요.”(G1)

- 학교 현장에서는 식수 시스템 설치와 위생교육이 학교 생활환경 개선과 지역사회 인식 변화로 이어졌다. 마을에는 여러 학교가 있었지만 일부 학교에만 식수 시스템이 설치되어 있었고, 이는 학교의 긍정적 자원으로 인식되었다. 학부모들도 자녀를 통해 학교에서 좋은 물을 마시고 위생교육을 받는다는 사실을 알게 되었고, 과거 세대에는 없던 시설과 교육환경을 긍정적으로 평가하였다. 따라서 고앤두의 지역사회 차원 성과는 광범위한 지역사회 변화라기보다, 협동조합과 학교라는 구체적 생활공간을 중심으로 나타난 관계적·환경적 변화로 해석하는 것이 적절하다.

“이 마을에는 교육부 산하 학교가 6개 정도 있는데, 그중 2개 학교에 이런 식수 시스템이 설치되어 있습니다. 다른 4개 학교 관계자들은 이 학교에 좋은 식수 시설이 있는 것을 부러워했고, 매우 행운이라고 말했습니다.”(GP1)

“지역 주민과 학부모들은 처음에는 이 학교에 무엇이 있는지 잘 몰랐지만, 자녀들을 통해 학교에서 좋은 물을 마시고 교육을 받고 있다는 것을 알게 되었습니다.”(GP2)

“학부모들이 자녀를 데리고 오면서 학교를 칭찬했습니다. 과거 자신의 세대에는 이런 좋은 시설이 없었고…지금은 좋은 물까지 마실 수 있게 되었다고 이야기했습니다.”(GP1)

4) 제도·시스템 차원의 성과

- 고앤두 사례에서 제도·시스템 차원의 성과는 국가 제도 변화가 아니라, 현장 단위 운영체제와 지속가능성 조건의 형성으로 이해하는 것이 적절하다. 협동조합 사업에서는 조합 회의 운영, 안건 정리, 수익 배분 구조, 농산물 판매와 정산 관리, 제품 인증 등 조합 운영의 기초 체계가 형성되었다. 단원이 협동조합의 제도적 권위를 만든 것은 아니지만, 조합이 실제로 운영될 수 있도록 실무 체계를 마련하는 데 기여하였다.
- 그러나 협동조합의 제도적 수용과 이양은 봉사단의 실행력만으로 설명하기 어렵다. 조합 개념을 주민이 이해하고 수용하는 과정에서는 농림부 및 현지 협동조합 전문가의 권위와 전문성이 중요한 조건으로 작동하였다. 따라서 고앤두의 제

도·시스템 차원 성과는 봉사단 단독 성과가 아니라, 봉사단의 실행력, 지부장의 조정력, 현지 전문가의 제도적 권위, 주민 리더십이 결합되어 형성된 것으로 보아야 한다.

“안전 같은 것도 어떻게 정리해야 되는지 이런 것도 단원분들이 다 했어요. 사실 그때 진짜 단원 그분들 없었으면 그거 다 못했을 거예요.”(G1)

“현지 협동조합 전문가가 없었으면 빨리 이양은 못했을 거라고 생각해요. 사실 그분 아니었으면 그 마을 주민들이 조합에 대한 이해가 됐을까라는 생각이 들어요.”(G1)

- 학교 식수·위생교육 사업에서는 시설과 교육내용의 일부가 학교 운영 안에 남은 점이 중요하다. NGO봉사단이 직접 수행한 교육은 지속되지 않지만, 학교 교사들은 당시 활용한 질문지나 유사 질문을 활용하여 손 씻기와 양치 교육을 반복하고 있었다. 동시에 학교 측은 NGO봉사단이 다시 와서 교육하는 것도 좋지만, 장기적으로는 빔프로젝터와 스크린처럼 학교에 남아 계속 사용할 수 있는 기자재가 더 필요하다고 보았다. 이는 지속가능성이 봉사단의 반복 파견 자체보다, 학교에 남은 시설·기자재·교육자료와 교사의 내재화에 의해 좌우된다는 점을 보여준다.

“한국 청년들(NGO봉사단)이 지금은 없지만, 그때 만든 질문지나 유사한 질문을 학교 선생님들이 지금도 활용하고 있습니다.”(GP2)

“현재도 학생들에게 손 씻기 방법을 가르치고 있으며, 일주일 교육 일정에도 관련 내용을 넣어 반복적으로 가르치고 있습니다.”(GP1)

“청년 선생님들(NGO봉사단)은 언젠가 한국으로 돌아가 계속 있을 수 없지만, 기자재는 학교에 남아 계속 사용할 수 있고 고장이 나더라도 수리해서 다시 사용할 수 있기 때문입니다.”(GP1)

- 따라서 고앤두 사례의 제도·시스템 차원 성과는 “제도화 완료”가 아니라, 현지 운영체제로 전환될 수 있는 조건이 일부 형성된 수준으로 해석해야 한다. 협동조합 사업에서는 조합 운영과 이양의 기초가 형성되었고, 학교 식수·위생교육 사

업에서는 시설과 일부 교육내용이 학교 일상에 남았다. 다만 이러한 성과가 안정적으로 지속되기 위해서는 현지 조합 리더, 학교 교사, 기자재와 교육자료, 현지 전문가의 후속 지원이 함께 필요하다.

라. 대체가설 검토와 기여 스토리

1) 대체가설 검토

- 고앤두 사례의 성과는 NGO봉사단 활동만으로 설명하기 어렵다. 고앤두 사례에는 지부장의 장기 리더십, 본부 사업자금, 현지직원의 매개 역할, 농림부 및 현지 협동조합 전문가의 참여, 학교 교사와 협력기관의 후속 실천, 주민과 학부모의 수용이 함께 작동하였다. 따라서 본 절에서는 고앤두 사례에서 확인된 성과를 봉사단 단독 효과로 과잉 귀속하지 않기 위해 다섯 가지 대체가설을 검토하였다. 고앤두 지부장 인터뷰 정리자료에서도 이 사례는 봉사단 단독 투입이 아니라 지부장, 현지직원, 농림부 협동조합 전문가, 조합 리더, 본부 사업자금이 결합된 다중 기여요인 구조로 정리된다. [〈표 IV-3〉참조](#)

〈표 IV-3〉 고앤두 대체가설 검토

대체가설	검토 내용	판단
NGO 자체성장 가설	<ul style="list-style-type: none"> 지부장 리더십과 본부 지원은 성과의 중요한 기반 봉사단은 실행·행정·조정 기능을 보완하여 지부장의 사업 기획과 조직역량이 현장 성과로 이어지도록 기여 	△ 일부 설명 가능
정부정책·공공기관 지원 가설	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 정책과 협동조합 전문가의 지원은 사업 추진 기반 제공 학교·행정기관의 협력이 있었으며, 봉사단은 현장 실행과 운영을 지원하는 역할을 수행 	△ 일부 설명 가능
현지주체·협력기관 기여 가설	<ul style="list-style-type: none"> 현지 직원·조합 리더·학교 교사의 참여가 성과 형성에 핵심적 역할 봉사단은 현장 실행과 조정을 통해 협력을 강화 	○ 주요 설명요인

대체가설	검토 내용	판단
타공여사업-타NGO 개입 가설	<ul style="list-style-type: none"> 일부 외부 지원 가능성 존재 핵심 성과는 고앤두 사업과 NGO봉사단 활동의 기여가 중심 	△ 일부 설명 가능
외생적 환경 변화 가설	<ul style="list-style-type: none"> 교육·인프라 개선 등 외부환경 변화 일부 존재 협동조합 운영과 학교 식수 개선은 현장 개입 없이 설명하기 어려움 	△ 일부 설명 가능

주: ○ 주요 설명요인, △ 일부 설명 가능, × 설명력 낮음.

- 대체가설을 종합적으로 검토한 결과, 현지주체·협력기관 기여 가설이 가장 중요한 설명요인으로 확인되었다. 고앤두 사례의 성과는 NGO봉사단의 활동만으로 형성된 것이 아니라, 지부장, 현지 직원, 협동조합 구성원, 학교 교사, 학생, 농림부 협동조합 전문가 등 다양한 주체의 참여와 협력이 함께 작용한 결과였다. 특히 봉사단은 사업을 직접 수행하는 역할에 그치지 않고 현장 실행과 조정 기능을 담당하면서 이들 주체 간 협력을 촉진하였다. 학교 관계자 역시 사업 종료 이후에도 위생교육과 시설관리가 지속되고 있음을 설명하며, 봉사단 활동이 학교 운영 속에 일부 내재화되었음을 확인하였다.

“현재도 학생들에게 손 씻기 방법을 가르치고 있으며, 일주일 교육 일정에도 관련 내용을 넣어 반복적으로 가르치고 있습니다.” (GP1)

“학생들이 손 씻기와 위생 습관을 이전보다 더 실천하게 되었고, 학교에서도 계속 교육하고 있습니다.” (GP2)

- NGO 자체성장 가설 역시 일정 부분 설명력을 가진다. 고앤두는 지부장의 장기적인 현장 리더십과 본부의 사업 지원, 축적된 사업 경험을 바탕으로 교육지원, 농촌개발, 협동조합, 학교 식수·위생교육 등을 추진해 왔다. 이러한 조직적 기반이 없었다면 사업 자체의 추진은 어려웠을 것이다. 그러나 실제 사업이 현장에서 안정적으로 운영되기 위해서는 사업 실행, 행정, 일정관리, 현지직원 조정 등 다양한 실무가 필요하였으며, NGO봉사단은 이러한 실행역량을 보완함으로써 지부장의 사업기획과 조직역량이 실제 성과로 이어질 수 있도록 기여하였다.

“프로그램을 진행하는 거와 행정적인 부분에 대해서도 엄청나게 많은 도움이 됐어요. 지금까지도 사실 단원분들이 그런 부분들을 많이 채워주고 계세요.” (G1)

“현지 직원이 아무리 많아도 제가 결국 그거를 다 해야 돼요. 단원분들이 오셔서 그런 것들도 다 맡아서 해 주시고, 보고되는 모든 문서나 이런 행정 서류도 단원분들이 해 주셨어요.” (G1)

- 정부정책·공공기관 지원 가설과 타공여사업·타NGO 개입 가설도 일부 설명력을 가진다. 협동조합 사업에서는 농림부 협동조합 전문가의 기술 지원과 학교·행정기관의 협력이 사업 추진의 기반으로 작용하였으며, 일부 외부 지원도 존재하였다. 그러나 실제 사업 운영과 현장 실행은 고앤두와 NGO봉사단을 중심으로 이루어졌으며, 봉사단은 사업 실행, 한국 본부 보고, 일정관리, 현지직원 조정 등 조직의 부족한 실행역량을 보완하였다. 즉, 정부와 외부기관의 지원은 사업 추진의 기반을 제공하였지만, 실제 성과는 고앤두와 봉사단, 그리고 현지 협력주체들의 상호작용 속에서 형성된 것으로 이해하는 것이 적절하다.

“지부장이 거의 혼자 사업을 관리했고, 현지 직원만으로는 한국어 보고, 사업계획, 행정, 일정관리를 감당하기 어려웠습니다.” (G1)

“특히 협동조합 개념을 이해시키는 데에는 농림부 협동조합 전문가의 역할이 꼭 필요했어요. 하지만 실행과 조율, 보고, 현장관리는 결국 단원들이 함께 맡아야 했습니다.” (G1)

- 종합하면, 고앤두 사례의 성과는 봉사단 단독 효과라기보다 다양한 주체가 함께 기여한 복합적 성과로 이해하는 것이 적절하다. 그러나 봉사단의 역할이 부차적이었다고 보기는 어렵다. 봉사단은 사업 실행, 행정 및 현장관리, 협력 조정 등 소규모 NGO가 상대적으로 취약한 실행역량을 보완함으로써 지부장의 사업기획이 실제 현장 성과로 이어질 수 있도록 지원하였다. 따라서 고앤두 사례에서 NGO봉사단은 성과의 단독 원인은 아니지만, 사업 실행력 보완, 운영 안정화, 협력체계 강화 및 현지 운영 기반 형성에 기여한 핵심 촉진요인으로 판단할 수 있다.

2) 기여 스토리 : 조직역량 보완·사업전환형

■ 고앤두 사례에서 NGO봉사단의 기여는 소규모 NGO의 조직역량을 보완하고 사업의 전환과 확장을 가능하게 한 ‘조직역량 보완·사업전환형’ 기여로 정리할 수 있다. 고앤두는 비교적 작은 규모의 NGO로, 현지 지부장의 장기 체류와 강한 현장 리더십을 바탕으로 사업을 수행해 왔으나, 사업 실행, 한국어 보고, 일정 관리, 현지직원 조정, 주민과의 관계 형성 등에서 구조적인 인력 공백을 가지고 있었다. 이러한 조건에서 NGO봉사단은 단순한 보조자가 아니라 지부의 사업수행 역량을 보완하는 핵심 촉진요인으로 기능하였다. 특히 외부 학교 교육지원 중심 사업에서 농촌개발과 협동조합 사업으로 사업 목표를 전환하는 과정에서 봉사단은 사업계획을 실제 현장사업으로 구현하는 실행 기반을 제공하였다.

- 첫 번째 기여경로는 조직의 실행역량 보완 경로이다. 봉사단은 프로그램 운영뿐 아니라 한국어 보고, 사업문서 작성, 일정관리, 본부 대응, 현지직원 조정 등 조직 운영에 필요한 실무를 수행하였다. 이를 통해 지부장의 업무 부담을 완화하고, 제한된 조직 규모에서도 다양한 사업이 안정적으로 추진될 수 있는 기반을 마련하였다.
- 두 번째 기여경로는 사업전환과 확장 지원 경로이다. 봉사단은 교육, 위생교육, 농촌개발, 협동조합 관리, 농산물 판매, 바나나칩 사업, 행정 보고와 현지직원 조정 등 폭넓은 활동을 수행하였다. 이러한 활동은 협동조합 조직화, 회의 운영, 수익배분 체계, 제품 인증 등 새로운 사업의 실행으로 이어졌으며, 고앤두 내부의 사업 확대와 사업 목표 전환을 가능하게 하는 매개 역할을 수행하였다.
- 세 번째 기여경로는 현지 협력체계와 지역사회 성과형성 경로이다. 학교 식수·위생교육 사업에서는 고앤두의 시설 지원과 봉사단의 실습 중심 교육, 학교 교사의 후속 교육이 결합되어 학생들의 위생습관과 학교 운영에 긍정적인 변화가 나타났다. 협동조합 사업에서도 현지직원, 조합 리더, 농림부 협동조합 전문가가 함께 참여하면서 성과가 형성되었다. 따라서 고앤두의 성과는 봉사단 단독의 결과라기보다 다양한 주체가 함께 기여한 복합적 결과로 이해하는 것이 적절하다.

- 네 번째 기여경로는 이양 기반과 지속가능성 형성 경로이다. 협동조합 사업에서는 조합 운영과 이양의 기초가 마련되었고, 학교 식수·위생교육에서는 시설과 일부 교육내용이 학교 일상에 남아 지속적으로 활용되고 있었다. 다만 협동조합 개념의 정착에는 농림부 및 현지 협동조합 전문가의 전문성과 권위가 필요했으며, 학교 위생교육 역시 교사와 현지직원의 지속적인 참여가 뒷받침되어야 했다. 따라서 고앤두 사례는 봉사단의 실행력, 지부장의 조정력, 현지 직원과 협력기관의 참여, 현지 전문가의 지원이 결합된 복합 기여구조를 보여주는 사례라고 할 수 있다.
- 이러한 기여경로를 종합하면, 고앤두 사례의 변화이론ToC은 소규모 NGO의 구조적 인력 공백을 봉사단이 실행역량으로 보완하고, 이를 기반으로 사업의 전환과 확장, 협동조합 조직화, 학교 식수·위생교육, 일부 사업의 이양과 다음 사업 준비로 이어지는 과정으로 설명할 수 있다. 즉, 고앤두 사례에서 NGO봉사단의 핵심 기여는 수혜자에게 직접 서비스를 제공한 데 있다기보다, 파견기관의 사업 수행역량을 강화하고 새로운 사업의 실행과 확장을 가능하게 한 조직역량 보완과 사업전환 촉진에 있었다. [〈그림 IV-1〉참조](#)

〈그림 IV-1〉 고앰두 사례 ToC



2. 로터스월드

가. 사례 개요

- 로터스월드는 캄보디아 시엠립에서 아동보호, 교육지원, 직업훈련, 지역사회개발을 장기간 수행해 온 복합사업장형 NGO 사례이다. 2006년 캄보디아 사업을 시작한 이후 아동센터 보육·교육사업에서 출발하여, 1대1 결연아동 지원, 희망미용센터 직업훈련, 프놈끄라움-수원마을 지역개발사업, 학교시설 및 교육환경 개선사업으로 활동영역을 확장해왔다.
 - 공식 파견현황 자료에 따르면 로터스월드는 2016~2025년 기간 중 총 39명의 NGO봉사단원을 파견받았다.
 - 단원들은 아동센터, 결연아동, 미용센터, 수원마을 등 복수 사업축에 반복적으로 배치되었다.
 - 파견기관 인터뷰에 따르면 초기에는 현지 직원의 기획·조사·보고 역량이 충분하지 않아 단원들이 직접 계획을 세우고 현장조사와 매뉴얼 제작을 담당하였으나, 시간이 지나면서 현지 직원이 주도하고 단원이 보조·동행하는 방식으로 역할이 변화하였다.
- “처음에는 우리 현지 직원들이 역량이 아직 부족해서 단원들이 계획하든지, 조사 같은 거 하든지 이런 거를 단원들이 직접 가서 해 왔거든요.” (L1)
- “단원들하고 우리 현지 직원들이 같이 하면서 그 업무 이양하는 거죠.” (L1)
- “지금은 우리 현지 직원들이 큰 역할하고 단원들은 도와주는 방식으로 진행해 왔습니다.” (L1)
- 로터스월드 사례는 NGO봉사단이 단일 프로그램의 보조인력으로 활동한 사례라기보다, 장기 현지사업의 여러 축에 결합하여 현지 직원, 사회복지부, 학교, 주민조직, 한국 후원주체를 연결하고 사업 실행력을 높인 공동실행형 사례로 볼 수 있다.

나. 누적 투입·활동 및 산출 구조(CEI)

- CEI 코딩자료상 로터스월드의 활동이 확인된 단원은 27명이며, 활동코딩은 총 279건, 관리·맥락 코딩은 44건으로 나타났다. 활동이 확인된 연도는 2016년, 2017년, 2018년, 2019년, 2021년, 2022년, 2024년, 2025년의 총 8개년이다. 4개 사례기관 중 활동코딩 행과 관리·맥락 행이 가장 많으며, 누적 도달범위와 산출 규모도 가장 크게 확인된다. [\[표 IV-4\] 참조](#)

〈표 IV-4〉 로터스월드 CEI 기반 누적 투입·활동·산출 분석 결과

구분	내용
CEI 활동확인 범위	활동코딩 279건, 관리·맥락 44건, 코딩 기준 단원 27명, 활동연도 8개년
주요 사업축	아동센터, 결연아동 지원, 희망미용센터, 수원마을, 학교지원, 자전거지원, 직업가이드북
주요 활동유형	현지프로젝트 직접수행 204건, 교육·훈련 50건, 캠페인·홍보 20건, 회의·네트워킹 3건, 물품지원 2건
누적 도달·산출	직접수혜자 11,321명, 간접수혜자 419명, 관련기관 39개, 행정구역 52개, 세션 62회, 활동시간 1,871시간, 활동개월 469.35개월, 산출물 59,541건
성과신호	참여자-봉사수혜자 개인성과 36건, 파견기관-현지조직 성과 19건, 지역사회 성과 8건, 제도·시스템 성과 0건, 전환점 8건, 리스크 28건
성과전환 조건, 관리·맥락 신호	정기소통체계 27건, 현장성장지원 44건, 안전관리 44건, 정부연계 8건, 외부충격 9건, 지속가능성계획 9건, 제도화신호 7건
해석	복수 사업축에 단원이 장기간 결합한 복합사업장 누적성과 사례

- 로터스월드의 CEI는 4개 사례 중 가장 넓은 누적 개입 범위와 산출 규모를 보여준다. 활동코딩 279건 중 현지프로젝트 직접수행이 204건으로 가장 많고, 교육·훈련 49건, 캠페인·홍보 20건이 뒤를 잇는다. 이는 로터스월드의 NGO봉사단 활동이 특정 프로그램에 국한되지 않고, 아동센터, 결연아동 지원, 희망미용센터, 수원마을, 학교지원 등 복수 사업축에 폭넓게 결합되어 있었음을 보여준다.
- 누적 도달·산출 측면에서도 로터스월드는 직접수혜자 11,321명, 산출물 59,541건으로 4개 사례 중 가장 큰 규모를 보인다. 다만 이 수치는 활동보고서 기반 코딩자료에 기재된 값을 합산한 것이므로, 동일 수혜자나 반복 산출물이 포함되었을 가능성이 있다. 따라서 이는 순수혜자 수나 순산출물 수라기보다 “보고서 기반 누적 도달범위와 산출 규모”로 해석하는 것이 타당하다.
- 성과신호를 보면 참여자·봉사수혜자 개인성과 36건, 파견기관·현지조직 성과 19건, 지역사회 성과 8건이 확인된다. 이는 로터스월드의 봉사단 활동이 아동, 결연아동, 미용교육생, 지역사회 학생 등 개인 수혜자에게 영향을 미쳤을 뿐 아니라, 현지 직원의 업무역량과 기관 내부의 조사·보고·매뉴얼 체계에도 연결되었음을 시사한다. 지역사회 성과 신호가 8건으로 상대적으로 많이 나타난 점도 주목할 필요가 있다. 이는 수원마을 개발, 학교환경 개선, 주민회의, 환경정화 활동 등 로터스월드 사업이 지역사회 단위의 변화와 연결되었기 때문으로 볼 수 있다.
- 관리·맥락 신호에서는 현장 성장지원과 안전관리가 각각 44건으로 가장 높게 나타났다. 이는 로터스월드가 단원의 활동을 현지 사업장 안에서 비교적 체계적으로 관리하고, 단원이 장기 사업의 여러 축에 결합할 수 있도록 현장 적응과 활동 수행을 지원했음을 보여준다. 또한 정부연계 8건, 지속가능성계획 9건, 제도화신호 7건이 확인되는데, 이는 사회복지부와 MOU, 취약아동 추천·조사 협력, 학교 및 마을 단위 협력체계, 일부 산출물의 지속 활용 가능성과 연결하여 해석할 수 있다.

- 따라서 로터스월드의 CEI는 “복합사업장 결합형 누적성과”를 보여주는 자료로 활용할 수 있다. 로터스월드의 성과는 봉사단 단독 효과라기보다 장기 현지사업, 사회복지부 및 학교와의 협력, 한국 후원주체, 현지 직원 역량, 지역주민 참여가 결합된 결과이다. 그러나 CEI 분석은 그 과정에서 NGO봉사단이 조사, 기록, 보고, 교육자료 제작, 직업가이드북 개발, 주민회의 지원, 취업처 발굴 등 다양한 실행 기능을 지속적으로 담당해 왔음을 보여준다. 따라서 로터스월드 사례에서 봉사단은 장기 현지사업의 여러 축에 결합하여 개인·기관·지역사회 성과가 누적되도록 한 공동실행형 기여자로 해석할 수 있다.

다. 주요 성과

〈표 IV-5〉 로터스월드 주요 성과 요약표

구분	주요 성과
파견기관·현지조직	<ul style="list-style-type: none"> · 현지 직원 역량강화 · 업무이양 · 조사양식·매뉴얼·보고체계축적
봉사수혜자 개인	<ul style="list-style-type: none"> · 아동의 학업 지속 · 진로탐색 · 통학지속 · 미용교육생 취업연계
지역사회	<ul style="list-style-type: none"> · 수원마을 교육환경·위생환경 개선 · 주민참여와 환경정화 확대
제도·시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 시엠립주 사회복지부와의 MOU · 대상자추천·조사 협력 · 학교·마을 공동거버넌스

1) 파견기관·현지조직 차원의 성과

- 로터스월드의 조직 차원 성과는 현지 직원의 역량강화와 업무체계의 축적으로 나타났다. 초기에는 단원이 조사, 계획, 매뉴얼 작성, 보고를 직접 수행했으나, 장기 협업을 통해 현지 직원이 이를 점차 인수하여 단원이 만든 조사양식, 보고양식, 매뉴얼은 이후에도 기관 내부에서 활용되었고, 일부는 라오스와 미얀마 등 다른 국가 사업장에도 공유되었다고 한다.

“양식 같은 거, 조사하는 양식 이런 것들은 거의 지금은 계속 사용하고 있어요.”(L1)

“이런 단원 매뉴얼은 여기만 아니라 라오하고 미얀마까지 센터로...”(L1)

“봉사단 없으면, 단원 없으면 혼자서 하기 힘들어요. 못하는 게 아니고 어려운데, 봉사단이 함께 동행하면서 보고서 작성과 제출해야 되는 부분에 도움을 주고 있습니다.”(L2)

- 이는 봉사단 활동이 단기적 업무 보조를 넘어 기관의 업무표준화와 조직학습으로 연결되었음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 특히 한국 후원자와의 소통, 한국 식 보고체계, 대상자 조사양식, 사업별 기록체계는 현지 직원이 단독으로 수행하기 어려운 영역이었고, 봉사단은 이 간극을 보완하고 있다.

2) 봉사수혜자 개인 차원의 성과

- 봉사수혜자 개인 차원의 성과는 아동센터 아동, 결연아동, 미용교육생, 수원마을 학생에게서 확인된다.

- 아동센터는 보호가 필요한 아동에게 장기적 보육과 교육을 제공하였고, 고등학교 졸업, 대학교 진학, 기술교육, 취업으로 이어지는 자립경로를 지원하였다. 단원은 보육교육, 한국어교육, 생활관리 보조, 진로탐색, 정서적 관계 형성에 참여하였다.

“공부 못하는 아동들도 무조건 고등학교 졸업해야 돼요. 그래야 다른 것을 할 수 있기 때문에...”(L1)

“우리은행 지점장 한 명이 나왔고요… 의대에 지금 3명 정도 공부하고 있습니다.” (L1)

- 결연아동과 지역사회 학생에게는 자전거 지원과 직업가이드북이 중요한 성과로 나타났다. 시엠립주 사회복지부는 자전거가 없어 학교를 그만두는 학생이 많았으나, 로터스월드와 봉사단의 지원 이후 통학이 가능해지고 학교 중도 탈락이 줄었다고 평가하였다.

“자전거가 없어서 공부 그만두는 학생들이 엄청 많았었어요. 그런데 이 기관하고 봉사단 도움으로 학생들이 자전거 받은 다음에는 학교 공부 그만둔 학생들이 많지 않았다고 합니다.”(LP1)

- 또한 단원은 결연아동 가구조사 과정에서 많은 아동이 자신의 미래 직업을 구체적으로 상상하지 못한다는 문제를 발견한 후, 이를 바탕으로 단원이 현지 직원과 함께 직업가이드북을 제작하였고, 이 자료는 아동센터뿐 아니라 지역 초등학교에서도 진로탐색 자료로 활용되었다.

“자기 미래를 몰라요. 나중에 뭐 하고 싶어 물어보면 대답 못 합니다.”(L1)

“직업에 대한 책을 만들어서… 저희 아동센터만 아니라 다른 초등학교에 있는 아이들도 미래를 고민할 수 있는 기회를 만들었어요.”(L1)

“직업가이드북 같은 경우는 봉사단 사업 종료 후에도 진행하고 있습니다.”(L2)

- 희망미용센터에서는 직업훈련생의 취업연계가 중요한 성과로 나타났다. 단원은 시엠립 지역 미용실을 조사하고, 미용실 주인과 접촉하며, 교육생이 취업할 수 있도록 연계하는 역할을 수행하였다.

“단원이 우리 졸업생들이 취업할 수 있게 시엠립에 있는 미용실을 조사하고 주인을 만나면서 취업할 수 있게 하는 역할이 아주 중요했습니다.”(L1)

3) 지역사회 차원의 성과

- 지역사회 차원의 핵심 성과는 프놈끄라움-수원마을의 변화이다.
 - 수원마을은 과거 도로, 화장실, 우물, 쓰레기 처리시설이 부족하고, 주민의 위생인식과 교육수준이 낮은 취약지역이었다. 초기에는 학교, 도로, 공동화장실, 우물, 소각장 등 시설지원이 이루어졌으나, 주민의 관리역량과 주인의식 부족으로 시설이 제대로 유지되지 않는 문제가 있었다.
 - 이후 로터스월드는 주민교육, 운영위원회, 월례회의, 환경정화활동 등 주민참여 중심으로 접근을 전환하였다.

“처음에는 미팅 오세요 하면 ‘뭐 줘요?’ 이렇게 물었어요. 안 주면 안 와요.”(L1)

“2단계부터는 주인의식 교육을 시작하는 거죠. 주민들 데리고 계속 교육하고 아이들도 교육하고…”(L1)

“예전에는 쓰레기장이었는데 지금은 쓰레기장 아닙니다. 아직도 남았지만 많이 깔끔해졌고 주민들이 협조했습니다.”(L1)

- 협력기관인 프놈끄라움 초등학교도 로터스월드의 지원을 통해 교육환경이 개선되었다고 평가하였다. 과거에는 교실이 2개뿐이었고, 학생들이 사찰이나 원두막 같은 공간에서 수업을 받기도 했으며, 화장실과 위생시설도 부족하였는데, 이후 학교 건물, 우물, 물탱크, 도서관, 교육기자재, 비대면 영상교육 환경 등이 지원되었다고 하였다.

“교실이 2개밖에 없었는데 이제 다 해서 10개가 있다고 얘기하시는데… 우물도 파주시고 물탱크까지 설치해줬다고 합니다.”(LP2)

“학생들은 불교 사찰에서 배웠고, 원두막 비슷한 그런 밑에서도 배우기도 했었고, 화장실도 없었어요.”(LP2)

- 협력기관은 외국인 봉사단원이 직접 학교와 마을에 와서 청소와 교육활동을 하는 모습을 보며 주민과 학생들이 부끄러움과 동기부여를 느꼈고, 환경에 대한 사고방식이 변화했다고 설명하였다.

“외국분들이 그런 것까지 오셔서 도와주시는 것을 보니까 사고방식이 조금 바뀌게 되는 거예요.”(LP2)

“쓰레기 줍는 활동도 자주 해서 학생들이 사고방식이 바뀌게 되고, 환경에 관한 관심을 가지게 되는 아주 좋은 운동이라고 합니다.”(LP1)

4) 시스템·제도 차원의 성과

- 시스템·제도 차원의 성과는 시엠립주 사회복지부와와의 장기협력, 대상자 발굴·추천 체계, 학교·마을 공동거버넌스에서 확인되고 있다. 로터스월드는 사회복지부가 소유하고 무상으로 임대해 준 토지 위에 아동센터를 운영하고 있으며, 사회복지부와 협약서를 체결하고 3년마다 활동보고와 함께 갱신한다고 한다.
- 사회복지부는 보호가 필요한 아동과 취약가정을 추천하고, 로터스월드는 이장, 지역관계자, 주민 인터뷰를 통해 실제 필요성을 재확인하는 방식으로 대상자를 선정하고 있다. 이는 정부기관과 NGO가 상호 보완적으로 작동하는 공동거버넌스 구조라 할 수 있다.

“사회복지부는 저희와 진짜 좋은 파트너가 되는 거죠.”(L1)

“사회복지부가 추천해도 저희는 이장님도 인터뷰하고, 주민들까지 조사합니다.”(L1)

- 협력기관은 로터스월드와 한국 봉사단 활동이 캄보디아 정부의 빈곤감소 정책에 부합하며, 지역사회와 외곽학교에 도움이 되는 시범사례가 될 수 있다고 평가하였다.

“캄보디아 정부 정책은 주민 빈곤을 감소시켜야 되는 정책이 있는데, 그 정책에 큰 도움이 되기 때문에 95점을 주고 싶습니다.”(LP1)

라. 대체가설 검토 및 기여 스토리

1) 대체가설 검토

- 정부 정책 변화 가설은 부분적으로 타당하다. 로터스월드의 활동은 사회복지부와 협력하여 수행되었고, 빈곤감소와 취약계층 지원이라는 캄보디아 정부 정책과 부합한다. 그러나 실제 가구를 방문하고, 이장과 주민을 만나고, 대상자의 필요를 확인하고, 후원자 보고와 사례관리를 수행한 것은 로터스월드와 봉사단의 현장 실행이었다. 따라서 정부정책은 배경 조건이었지만, 성과의 현장 구현은 NGO와 봉사단의 결합을 통해서 가능했다고 할 수 있다. [\[표 IV-6\] 참조](#)

〈표 IV-6〉 로터스월드 대체가설 검토

대체가설	검토 내용	판단
NGO 자체성장 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 장기간 사업 수행으로 조직역량과 현장 기반 축적 · 봉사단은 다양한 사업 축에서 실행·기록·연계 기능 수행 	△ 일부 설명 가능
정부정책·공공기관 지원 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 지방정부와 교육기관 협력이 사업 추진 기반 제공 · 사업 운영과 주민조직 활성화는 NGO와 봉사단 중심으로 수행 	△ 일부 설명 가능
현지주체·협력기관 기여 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 주민조직과 협력기관의 참여가 성과 형성의 핵심 기반 · 봉사단은 현장 지원과 사업 간 연계를 통해 공동실행 촉진 	○ 주요 설명요인
타공여사업·타NGO 개입 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 일부 외부기관 지원 가능성 존재 · 주요 변화는 로터스월드 사업과 봉사단 활동의 누적 결과 	△ 일부 설명 가능
외생적 환경 변화 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 지역사회 변화가 일부 영향을 미쳤을 가능성 존재 · 사업 간 연계와 운영체계 개선은 외부 환경만으로 설명하기 어려움 	△ 일부 설명 가능

주: ○ 주요 설명요인, △ 일부 설명 가능, × 설명력 낮음.

- 타 공여사업이나 타 NGO 개입 역시 성과에 영향을 미쳤다. 수원마을의 경우 수원시와 시엠립주 정부의 MOU, 한국 후원기관의 재원, 지역사회와 학교의 협력이 중요했다. 따라서 학교시설, 도로, 우물, 화장실, 도서관 등 물리적 기반시설 성과를 봉사단 단독 성과로 볼 수는 없다. 그러나 봉사단은 이 기반 위에서 주민

회의, 필요조사, 보고서 작성, 학교 환경개선 아이디어 발굴, 교육활동을 수행하며 사업이 실제 현장에서 작동하도록 지원하였다.

- NGO 자체 성장 가설은 강력한 대체가설이었다. 로터스월드는 2006년 이후 장기간 현지 사업을 운영했고, 현지 직원과 정부·학교·마을 네트워크를 축적해 왔다. 그러나 인터뷰에서는 그 성장 과정에서 봉사단이 단순 주변 인력이 아니라 새로운 활동을 기획하고 실행을 가능하게 한 촉진요인으로 작동했음이 분명하게 드러났다.

“한국 단원들 없으면 저희도 어떻게 이런 작업을 할 수 있나 생각도 했어요.”(L1)

“저희는 단원 없으면 생각도 못했어요. 김치 만드는 게 그렇지... 진짜 단원들 없으면 이런 거를 못합니다.”(L1)

“기관이 원활하게 진행하는 데 도움 주는 큰 버팀목, 큰힘이 되는 것.”(L2)

“단원들은 왼손, 오른손은 현지 직원들이 주인처럼 담당하고, ... 오른손, 왼손 같이 있어야 하는 거죠.”(L1)

- 이 진술은 로터스월드의 조직역량이 성과의 기반이었지만, 봉사단이 그 안에서 새로운 아이디어, 실행력, 자료화, 외부연결을 제공함으로써 성과의 폭과 속도를 확장했음을 보여준다. 즉 NGO 자체 성장은 봉사단 기여의 대체요인이 아니라, 봉사단 기여가 누적성으로 전환될 수 있었던 기반조건으로 해석하는 것이 타당하다.

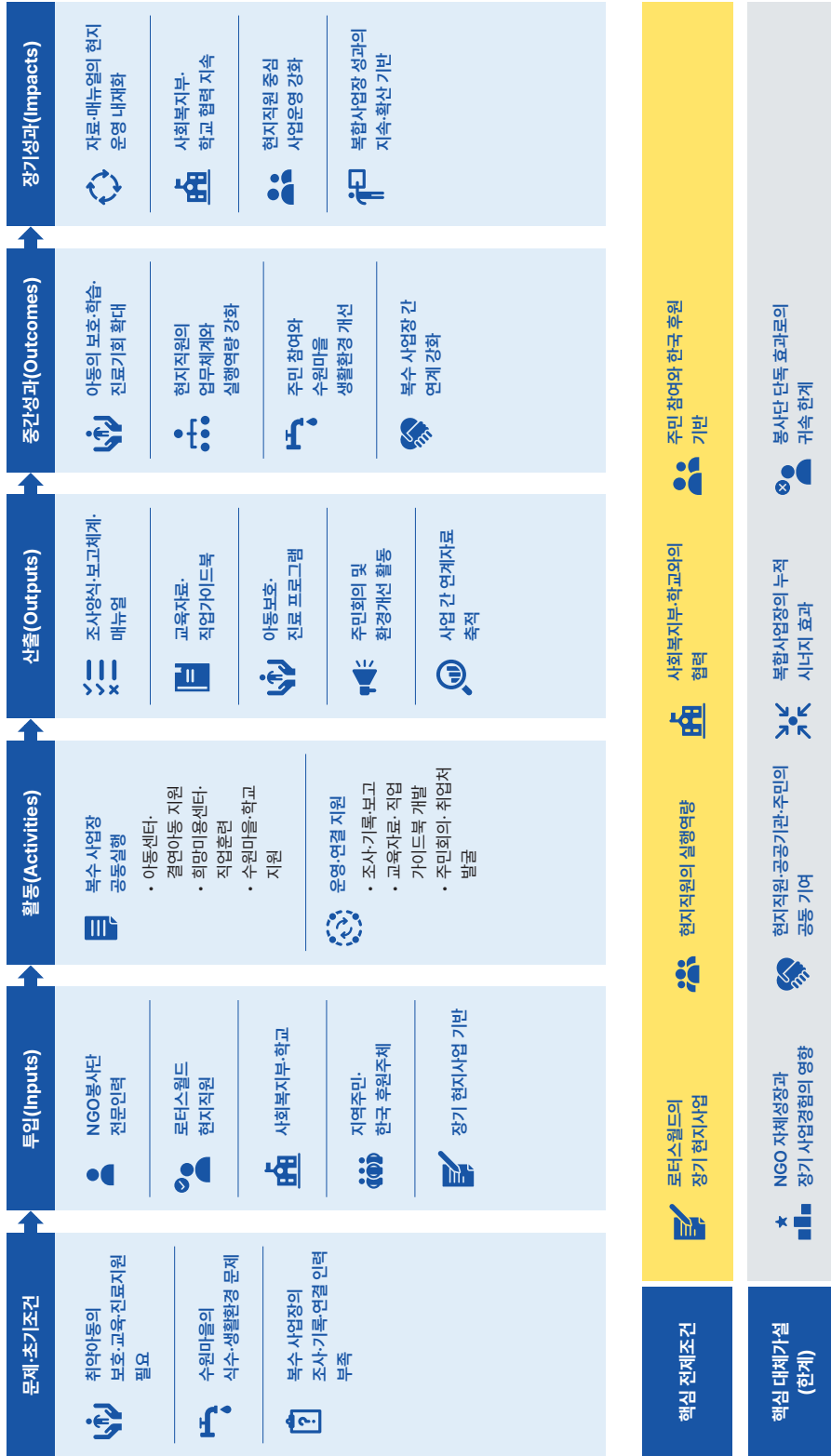
2) 기여 스토리 : 복합사업장 공동실행·연결형

- 로터스월드 사례에서 NGO봉사단의 기여는 “장기 현지사업 기반 위에서 현지 직원과 함께 움직이며 실행력·기록·연결·아이디어를 제공한 누적적 기여”로 정리할 수 있다.
- 단원은 초기 현지 직원의 부족한 조사·계획·보고 역량을 보완했고, 이후에는 현지 직원과 동행하면서 업무를 이양하고 사업 실행력을 높였다. 또한 직업가이드

북, 조사양식, 매뉴얼, 김치사업 등 현장 필요에서 출발한 산출물을 만들었고, 일부는 사업 종료 후에도 지속 활용되었다.

- 로터스월드의 성과는 봉사단 단독 성과라고만 하기 어려우며, 로터스월드의 장기 현지사업, 시엠립주 사회복지부와 학교의 협력, 수원시와 한국 후원기관의 지원, 현지 직원의 성장, 지역주민의 참여가 함께 작동한 결과라 할 수 있다.
- 그러나 NGO봉사단은 이 공동거버넌스 안에서 실행력, 기록, 연결, 아이디어, 관계형성을 제공함으로써 아동보호, 교육환경 개선, 직업훈련, 지역사회개발 성과가 누적되는 데 중요한 조건부 기여를 수행하였다. [〈그림 IV-2〉참조](#)

(그림 IV-2) 로터스월드 ToC



3. 위드

가. 사례개요

- 위드의 캄보디아 NGO봉사단 사례는 지역사회 영양교육, 영양보충식 개발·생산, 모자보건 및 영양활동가 양성을 결합하여 수행해 온 보건·영양 사업 사례이다. 위드는 캄퐁스프 지역을 중심으로 영양개선사업, 모자보건사업, 영양활동가 양성, 주민교육, 현지직원 역량강화 활동 등을 지속적으로 수행해 왔다. 이 사례의 특징은 NGO봉사단이 직접 서비스를 제공하기보다 현지 직원과 영양활동가에게 전문성을 이전하고 운영체계를 표준화하는 역할을 수행하였다는 점이다.
- 공식 파견현황 자료에 따르면 위드는 2016~2025년 기간 중 총 16명의 NGO봉사단원을 파견받았다. CEI 활동코딩자료에서는 11명의 단원 활동이 확인되며, 활동코딩은 총 89건, 관리·맥락 코딩은 34건으로 나타났다. 주요 활동은 영양교육, 영양보충식 생산 지원, 교육자료 제작, 영양활동가 교육, 현지직원 역량강화, 주민 대상 교육 및 사업 모니터링 등으로 구성된다.
- 위드는 봉사단이 사업을 대신 수행하기보다 현지 직원과 영양활동가가 스스로 사업을 운영할 수 있도록 전문성을 이전하는 방식을 지향하였다. 단원들은 교육자료 제작, 교육기법 개선, 성장측정 방법의 표준화, 영양상담 기법 전수 등을 지원하였으며, 이러한 경험은 현지 직원과 영양활동가의 반복적인 실천을 통해 점차 운영체계 안에 내재화되었다. 따라서 봉사단의 역할은 단기적인 서비스 제공보다 장기적인 조직역량 강화에 가까웠다.

“봉사단이 와서 같이 하면서 직원들이 새로운 방법을 배우고 계속 사용할 수 있게 되었습니다.” (W1)

“지금은 봉사단이 없어도 영양활동가들이 (NGO봉사단에게 배운) 그 방식으로 계속 교육하고 있습니다.” (W2)

- 따라서 위드 사례는 “현지 직원과 영양활동가의 전문성을 강화하고 이를 운영체계에 내재화하여 사업의 지속가능성을 높인 사례”로 이해할 수 있다.

나. 누적 투입·활동 및 산출 구조(CEI)

- CEI 코딩자료 상 위드의 활동이 확인된 단원은 11명이며, 활동코딩은 총 89건, 관리·맥락 코딩은 34건으로 나타났다. 활동이 확인된 연도는 2016년부터 2025년까지 총 9개년으로, 4개 사례 중 활동연도 수가 가장 길다. [〈표 IV-7〉참조](#)

〈표 IV-7〉 위드 CEI 기반 누적 투입·활동·산출 분석 결과

구분	내용
CEI 활동확인 범위	활동코딩 89건, 관리·맥락 34건, 코딩 기준 단원 11명, 활동연도 9개년
주요 사업축	영양개선, 영양보충식 생산공장, 영양교육, 모자보건, 영양활동가 역량강화, 효과성 평가, 사후관리와 이양
주요 활동유형	현지프로젝트 직접수행 68건, 교육·훈련 12건, 회의·네트워킹 7건, 캠페인·홍보 1건, 콘텐츠·자료제작 1건
누적 도달·산출	직접수혜자 5,850명, 간접수혜자 727명, 관련기관 2개, 행정구역 29개, 세션 225회, 활동시간 0시간, 활동개월 146.3개월, 산출물 6,437건
성과신호	참여자·봉사수혜자 개인성과 6건, 파견기관·현지조직 성과 0건, 지역사회 성과 1건, 제도·시스템 성과 0건, 전환점 2건, 리스크 3건
성과전환 조건, 관리·맥락 신호	정기소통체계 8건, 현장성장지원 34건, 안전관리 8건, 정부연계 1건, NGO 네트워크 1건, 외부충격 1건, 지속가능성계획 2건
해석	CEI 수치상 활동량은 낮게 포착되었으나, 심층인터뷰상 사업 표준화·현지화·이양 성과가 강하게 확인되는 질적 누적성과 사례

- 위드는 직접수혜자 5,850명, 간접수혜자 727명, 행정구역 29개, 세션 225회, 산출물 6,437건이 확인되어, 영양개선 사업이 상당한 범위의 지역사회와 대상자에게 도달했음을 보여준다. 활동유형도 현지프로젝트 직접수행이 68건으로 가장 많아, 단원들이 영양보충식 생산, 영양교육, 모니터링, 현지 활동가 지원, 행정·정산 등 현장사업 수행과 밀접하게 결합되어 있었음을 확인할 수 있다.
- 위드 사례의 핵심은 CEI 수치보다 질적 자료에서 더 명확하게 드러난다. 심층 인터뷰에 따르면 위드의 초기 단원들은 영양학 전공 또는 관련 경험을 바탕으로 현지 식습관에 맞는 영양보충식 개발, 이유식 및 영양교육 콘텐츠 제작, 레시피와 생산공정 표준화, 효과성 평가, 데이터수집, 회계·정산 체계 구축에 깊게 관여하였다. 이후 현지직원과 영양활동가의 역량이 강화되면서 단원의 역할은 직접 실행에서 현지화 지원과 운영 보완으로 변화하였다.
- 성과신호에서 파견기관·현지조직 성과와 제도·시스템 성과가 0건으로 나타난 것은 위드 사례의 질적 성과를 충분히 반영하지 못한 결과로 볼 수 있다. 실제 인터뷰에서는 영양보충식 레시피, 생산 매뉴얼, 주간·월간 생산계획, 재고관리 양식, 교육자료, 효과성 평가자료 등이 현지 직원과 생산공장 운영체계 안에 내재화되었음이 확인된다. 즉, 위드의 성과는 수혜자 수나 활동 시간보다 사업 운영체계의 표준화, 현지직원 역량강화, 사후관리와 이양 가능성에서 더 강하게 나타난다.
- 관리·맥락 신호에서는 현장성장지원이 34건으로 가장 높게 나타났다. 이는 위드의 단원 활동이 단순한 현장 보조가 아니라, 현지직원·영양활동가·생산공장 운영과 연결된 학습과 성장 과정 안에서 이루어졌음을 시사한다. 다만 정기소통 체계, 정부연계, 지속가능성계획, 제도화신호는 상대적으로 낮게 포착되었기 때문에, CEI 자료만으로 위드의 현지화와 이양 성과를 판단하기에는 한계가 있다.

- 따라서 위드 사례의 CEI는 “낮은 활동량”이 아니라 “정량 코딩자료로는 충분히 포착되지 않는 질적 누적성과”를 보여주는 사례로 해석해야 한다. 위드는 “봉사단 투입 → 전문성 기반 사업체계 구축 → 레시피·공정·교육자료 표준화 → 현지 직원·영양활동가 역량강화 → 현지 주체 중심 운영과 이양”의 경로를 보여준다. 이 점에서 위드는 CEI상 가장 높은 사례는 아니지만, NGO봉사단 활동이 현지 운영체계 안에 내재화될 때 어떤 방식으로 지속가능성이 형성되는지를 보여주는 중요한 사례로 평가할 수 있다.

다. 주요 성과

〈표 IV-8〉 위드 주요 성과 요약표

구분	주요 성과
파견기관·현지조직	<ul style="list-style-type: none"> · 영양교육 콘텐츠·레시피·생산공정·회계·평가자료 표준화 · 현지 직원 및 생산공장 운영역량 강화 · 현지 주체 중심 운영 기반 형성
봉사수혜자 개인	<ul style="list-style-type: none"> · 영양·모유수유·이유식·위생·아동돌봄 관련 지식 습득 · 일부 양육·식생활 습관 변화 · 영양활동가의 지역사회 전달역량 강화
지역사회	<ul style="list-style-type: none"> · 영양활동가를 통한 주민교육 확산 · 영양·위생 인식 제고 · 영양보충식과 생산공장에 대한 지역사회 관심 증가
제도·시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 영양보충식 생산공정과 운영기준의 내재화 · 생산공장·식수시스템·보건영양 프로그램의 일부 이양 · 사후관리와 통합관리위원회 운영 필요성 확인

1) 파견기관·현지조직 차원의 성과

- 위드 사례에서 파견기관·현지조직 차원의 성과는 영양개선 사업의 운영체계가 표준화되고, 현지직원과 영양보충식 생산공장이 이를 수행할 수 있는 기반이 형성되었다는 점에서 확인된다. 위드의 사업은 단순한 보충식 배포가 아니라, 영양상태가 좋지 않은 아동과 임신·수유부를 대상으로 영양교육, 이유식 개발, 보충식 생산, 지역사회 교육, 활동가 역량강화, 효과성 평가를 함께 수행해야 하는 복합 사업이었다. 특히 사업 초기에는 현지에 영양학 전문 인력과 관련 교육 경험 이 충분하지 않았기 때문에, 영양학 전공 또는 사업 이해도가 높은 단원들이 사업 초기 세팅의 핵심 역할을 수행하였다.
- 이 과정에서 단원은 교육 보조자가 아니라 사업체계에 구축에 필요한 전문·실무 인력으로 기능하였다. 단원들은 영양교육 콘텐츠를 만들고, 현지 식습관에 맞는 영양보충식과 이유식 프로그램을 개발했으며, 교육 실행과 평가까지 담당하였다. 또한 생산공장 운영, 회계·정산, 데이터수집, 효과성 평가와 같은 비가시적 업무도 맡았다. 따라서 위드의 조직 차원 성과는 특정 단원의 개별 활동보다, 단원들이 만든 자료와 절차가 이후 현지 운영의 기준으로 남았다는 데 있다.

“교육을 하는 것도 단원들이 해야 됐었어요. 교육 콘텐츠 만드는 것부터 그걸 실행하고 평가 하는 것까지 전체를 거의 다요. 왜냐하면 현지에 영양학자가 없어요. 현지직원들도 전문성이 없었고요. … 그러니까 거의 그분들(초기 NGO봉사단원)이 다 했다고 생각하면 돼요. 1 단계는요.”(W1)

“이 사람들의 식습관을 고려해서 캄보디아 식재료를 사용하고, 우리가 생산가능한 영양보충식을 개발하는 모든 과정을 NGO봉사단이 하신 거예요.”(W1)

- 위드의 조직 차원 성과는 현지직원의 역량 변화에서도 확인된다. 영양보충식 생산공장 직원은 처음에는 생산, 위생, 영양 기준을 잘 알지 못했지만, 위드 직원과 한국 봉사단원에게 교육을 받으면서 위생의 중요성, 생산 단계, 아동별 필요량 계산, 공정 관리 방법을 습득하였다. 특히 공장장은 단원이 단계별 작업 과정을 정확하게 가르쳤고, 그 과정이 현재도 공장 운영기준으로 남아 있다고 설명하였

다. 이는 봉사단의 기여가 단기 교육이나 보조 활동에 그치지 않고, 현지 직원의 업무역량과 조직 운영 절차로 내재화되었음을 보여준다.

“처음에는 아무것도 잘 몰랐습니다. 이후 위드 선생님과 한국 선생님들(단원)이 가르쳐 주셔서 알게 되었습니다. 가장 기억에 남는 것은 위생입니다.”(W4)

“공장에서 일을 잘 하기 위해 필요한 과정을 하나씩 정확하게 가르쳐 주셨습니다. 1단계-2단계 순서와 과정을 알려 주셨고, 그 과정이 지금도 기억에 남습니다.”(W4)

“배운 뒤부터 지금까지 그 과정 그대로 활동하고 있습니다.”(W4)

- 또한 위드 사례에서는 회계·정산·행정과 효과성 평가 같은 비가시적 실무의 기여가 중요하게 나타난다. 영양활동가 교육, 보충식 생산, 식재료 구입, 수고비 지급, 스크리닝과 효과성 평가가 반복되면서 대량의 서류와 데이터가 발생했고, 이를 정리하지 않으면 전체 예산 관리와 사업 보고가 어려웠다. 단원이 이 부분을 담당하면서 위드의 사업은 단순 현장 활동을 넘어, KOICA 사업의 책무성과 성과관리 요구에 대응할 수 있었다. 이는 NGO봉사단의 기여가 주민교육이나 생산활동처럼 가시적인 활동에만 있는 것이 아니라, 사업의 지속성과 책임성을 지탱하는 운영관리 영역에서도 나타났음을 보여준다.

“일단 정산을 해 주셔야 그다음이라도 되는데, 정산 해주는 단원이 없었다면 지부에는 회계 파트를 담당하는 사람 한 명이 딱 있어야 되는 거예요.”(W1)

“우리 회계 담당 캄보디아 직원이 한 분 계시긴 하세요. 그런데 이분이 이 프로젝트에 관련된 회계까지 하기에는 양이 너무 많아요. 코이카에서 요구하는게 정말 너무 많잖아요.”(W1)

2) 봉사수혜자 개인 차원의 성과

- 봉사수혜자 개인 차원의 성과는 영양활동가와 주민의 지식 습득, 양육·식생활 인식 변화, 일부 실천 변화에서 확인된다. 위드의 영양활동가는 위드 현지 직원과 NGO단원으로부터 영양, 모유수유, 이유식, 아동 돌봄, 위생 관련 교육을 받은 뒤, 이를 지역사회 주민들에게 전달하는 역할을 수행하였다. 이는 위드 사업이 외부 전문가가 주민에게 일회성 교육을 제공하는 방식이 아니라, 현지 역량활동가를 매개로 지식이 지역사회 안에서 전달되는 구조였음을 보여준다.
- 교육 이전에는 아동 양육과 식생활이 주로 부모나 조부모 세대의 관습에 따라 이루어졌다. 그러나 교육 이후에는 아동을 더 잘 돌보는 방법, 건강한 식생활, 모유수유와 이유식의 중요성, 위생과 관찰의 필요성을 새롭게 인식하게 되었다. 이 변화는 단기간에 모든 주민의 행동 변화로 이어졌다고 보기는 어렵지만, 적어도 양육·식생활·위생에 대한 문제 인식과 일부 실천 변화의 계기를 제공한 것으로 해석할 수 있다.

“저는 위드 현지 직원과 한국에서 온 선생님들(NGO봉사단)에게 교육을 받은 뒤, 지역사회에서 주민들에게 배운 내용을 전달하는 역할을 했습니다. 주로 영양, 모유수유, 아이를 키우는 방법과 관련된 내용을 배웠고, 그것을 주민들에게 알려주는 일을 했습니다.”(W3)

“교육을 받기 전에는 아이를 키우는 방법을 부모님이나 조부모님 세대가 해오던 습관에 따라 했습니다. 교육을 받은 뒤에는 아이를 더 잘 돌보는 방법을 알게 되었고, 식생활도 어떻게 해야 건강에 도움이 되는지 알게 되었습니다.”(W3)

- 위드 교육은 주민 개인의 지식 변화뿐 아니라, 지역사회 전달 활동을 통해 확산 가능성도 보여준다. 영양활동가는 자신이 배운 내용을 알고 지내던 주민뿐 아니라 교육 대상 지역에 모인 주민들에게도 전달하였다. 주민들은 영양식, 식생활, 아동 양육에 대해 질문하고 관심을 보였으며, 특히 어린이와 손주를 돌보는 할머니에게 교육의 영향이 크다고 인식되었다. 다만 생계노동, 농사, 아동 돌봄 등 현실적 제약 때문에 교육 내용을 모두 실천하기는 어려웠다. 따라서 이 성과는 지식 습득과 일부 행동 변화로 해석하되, 전면적 행동 변화로 과장해서는 안 된다.

“교육할 지역을 정하고, 그곳에 모인 주민들에게 배운 내용을 전달했습니다.”(W3)

“이 교육은 개인에게도 좋고 지역사회 주민들에게도 도움이 됩니다. 가능하다면 매주 이런 교육이 있으면 좋겠다고 생각합니다.”(W3)

“교육을 받은 뒤에는 주민들이 좋다고 말했습니다. 다만 배운 내용을 이해하더라도 모두 실천하기는 어려웠습니다. 농사도 지어야 하고 아이도 돌봐야 하며, 시간과 생활 여건의 제약이 있기 때문입니다.”(W3)

3) 지역사회 차원의 성과

- 지역사회 차원의 성과는 영양·위생 인식의 확산과 영양보충식 생산공장에 대한 지역사회 관심에서 확인된다. 이전에는 지역주민들이 영양과 위생에 대한 체계적 지식이 부족했고, 끓이지 않은 물을 마시거나 위생 관리 없이 식생활을 하는 경우가 있었다. 위드의 영양교육, 보충식 생산, 영양활동가 교육, 지역사회 캠페인이 결합되면서 주민들은 영양과 위생의 중요성을 더 많이 인식하게 되었다.
- 이 성과는 한 번의 교육으로 발생한 것이 아니라, 영양활동가, 현지직원, NGO봉사단원, 생산공장, 보건·영양 프로그램이 장기간 반복적으로 결합되면서 형성된 것이다. 특히 생산공장은 단순한 시설이 아니라, 지역사회가 영양보충식의 존재와 필요성을 인식하는 매개가 되었다. 공장장은 주민들이 생산품을 보고 어디서 만들었는지 묻고, 공장이 무엇을 하는 곳인지 관심을 보이며, 일부는 그곳에서 일하고 싶어 한다고 설명하였다.

“지역주민들은 저보다 더 모르는 부분이 많았습니다. 예전에는 항아리에 있는 물을 끓이지 않고 바로 마시는 경우도 있었고, 그래서 병에 자주 걸리기도 했습니다. 위드가 들어온 뒤 영양과 위생에 대한 지식을 얻게 되었고, 지금은 100%는 아니지만 70~80% 정도는 관련 지식을 갖게 되었다고 생각합니다.”(W4)

“이 공장이 무엇을 하는 곳인지 자주 물어봅니다. 설명을 듣고 나면 여기에서 일하고 싶다고 말하는 사람들도 있습니다.”(W4)

- 지역사회 교육과 캠페인도 위드의 지역사회 성과를 보여준다. 영양활동가는 주민들이 모이는 행사와 놀이 활동, 한국 전통 놀이와 결합된 캠페인을 기억하고 있으며, 다른 지역주민들도 교육을 긍정적으로 평가하고 함께 참여하고 싶어 했다고 설명하였다. 이는 위드 사업이 단순한 가구 단위 영양지원이 아니라, 영양식 변화와 필요한 지식 전달을 중심으로 지역사회 차원의 관심을 형성했음을 보여준다. 다만 영양활동가 인터뷰에서는 단원 개인의 이름, 방문 빈도, 구체 활동에 대한 기억이 일부 제한적이므로, 지역사회 성과는 봉사단 단독 성과라기보다 위드 직원, 현지 활동가, 한국 단원이 함께 만든 교육·캠페인 경로의 결과로 해석하는 것이 적절하다.

“주민들이 모이는 행사와 놀이 활동이 기억납니다. 한국 전통놀이 같은 활동도 있었고, 1년에 한두 번 정도 캠페인처럼 진행된 것으로 기억합니다.”(W3)

“다른 지역에서 온 주민들도 교육을 받고 좋다고 말했습니다. 어떤 사람들은 함께 참여하고 싶다고도 했습니다. 특히 영양식이 바뀌고, 주민들에게 필요한 지식이 전달되는 점에 관심을 보였습니다.”(W3)

4) 제도·시스템 차원의 성과

- 위드 사례에서 제도·시스템 차원의 성과는 국가 제도 변화가 아니라, 영양개선 사업의 운영기준과 생산체계가 현지 운영 안에 내재화되었다는 점에서 확인된다. 영양보충식 생산공장에서는 위생, 생산 단계, 아동별 필요량 계산, 공정 관리, 직원 교육과 같은 기준이 반복적으로 적용되고 있었다. 공장장은 한국 단원에게 배운 절차를 현재도 활용하고 있으며, 자신이 배운 올바른 과정을 다른 직원들에게도 전달한다고 설명하였다. 이는 단원의 지식과 업무방식이 개인 역량을 넘어 공장 운영 방식으로 전환되었음을 보여준다.

“네. 제가 선생님에게 배운 올바른 과정을 다른 직원들에게도 전달합니다. 이렇게 해야 한다고 알려주고 있습니다.”(W4)

“여러 마을에 아이들이 몇 명 있는지에 따라 생산해야 할 양을 정해야 합니다. 아이들이 먹

을 수 있는 양이 어느 정도인지 계산하고, 그 기준에 맞추어 생산하는 과정을 배웠습니다.”(W4)

- 또한 위드의 제도·시스템 차원 성과는 일부 사업의 이양과 사후관리 과제에서도 확인된다. 위드 사례에서는 식수시스템, 영양보충식 생산공장, 보건·영양 프로그램이 현지 주체 중심 운영으로 전환되었고, 통합관리위원회와 면사무소 중심의 운영체계가 마련되었다. 다만 이것이 완전한 자립이나 확산을 의미하는 것은 아니다. 공장장은 현재 공장 안에서는 잘할 수 있지만 다른 마을에서 같은 일을 하라고 하면 부담이 있다고 설명하였다. 따라서 위드의 시스템 차원 성과는 “완전한 제도화”라기보다, 현지 운영기준과 인력이 형성되었으나 확산과 독립 운영에는 추가 지원이 필요한 단계로 해석해야 한다.

“처음 그분들이 돌아갔을 때는 보고 싶고 그리웠습니다. 하지만 일하는 데에는 큰 문제가 없습니다. 너무 잘 가르쳐 주었고, 과정과 기준을 잘 알려주었기 때문에 지금도 그대로 할 수 있습니다.”(W4)

“현재 공장 안에서는 잘할 수 있습니다. 다만 다른 마을에서 하라고 하면 긴장이 되고 부담이 됩니다. 할 수는 있지만 부담이 있습니다.”(W4)

- 따라서 위드 사례의 제도·시스템 차원 성과는 표준화된 레시피와 생산공정, 현지 직원의 운영역량, 교육자료와 평가자료, 생산공장 운영기준이 현지 사업체계에 안에 남았다는 데 있다. 그러나 이 성과는 봉사단 단독으로 만들어진 것이 아니라 위드 본부의 연구·평가 지원, 현지 지부장의 장기 사업 관리, 현지 직원과 영양활동가의 학습, 보건소·면사무소와의 협력이 결합 된 결과로 보아야 한다. 이 점에서 위드는 CEI 상 높은 수치로 포착되지는 않았지만, 질적 자료상으로는 현지화와 이양 가능성이 가장 선명하게 확인되는 사례이다.

라. 대체가설 검토와 기여 스토리

1) 대체가설 검토

- 위드 사례의 성과는 NGO봉사단 단독 활동만으로 설명할 수 없다. 위드의 장기 영양개선 사업에는 위드 본부의 연구·평가 지원, 현지 지부장의 장기 리더십, 현지 직원과 영양활동가의 역량 축적, 보건소·면사무소와의 협력, 캄보디아 보건·영양 정책 환경이 함께 작동하였다. 따라서 위드 사례의 대체가설 검토는 봉사단의 기여를 약화하기 위한 것이 아니라, 봉사단이 이 복합 사업체계 안에서 어떤 역할을 수행했는지를 더 정확히 식별하기 위한 것이다.

〈표 IV-9〉 위드 대체가설 검토

대체가설	검토 내용	판단
NGO 자체성장 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 장기 사업 경험과 본부 지원이 중요한 기반 · 봉사단이 영양교육, 생산공정, 교육자료 표준화를 통해 전문성이 현장 운영체계에 내재화되도록 기여 	△ 일부 설명 가능
정부정책·공공기관 지원 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 보건소·지방정부 협력이 사업의 제도적 기반 제공 · 영양교육과 생산체계 개선은 NGO와 봉사단의 지속적 현장 지원을 통해 이루어짐 	△ 일부 설명 가능
현지주체·협력기관 기여 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 현지 직원, 영양활동가, 공장 운영인력의 참여가 성과 형성의 핵심 기반 · 봉사단은 교육·기술 이전·현장 코칭을 통해 운영역량 강화를 지원 	○ 주요 설명요인
타공여사업·타NGO 개입 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 일부 외부 기관 및 후원사업의 영향 가능성 존재 · 생산공정 개선, 레시피 표준화, 교육자료 개발 등 핵심 성과는 위드와 봉사단 활동에 직접 연결 	△ 일부 설명 가능
외생적 환경 변화 가설	<ul style="list-style-type: none"> · 영양 및 보건 환경개선 등 외부 환경 변화가 일부 영향을 미쳤을 가능성 존재 · 운영체계 표준화와 전문성 내재화는 외생적 변화만으로 설명하기 어려움 	△ 일부 설명 가능

주: ○ 주요 설명요인, △ 일부 설명 가능, × 설명력 낮음.

- 가장 강한 대체가설은 NGO 자체성장 가설이다. 위드의 영양개선 사업은 봉사단 투입만으로 형성된 것이 아니라, 장기간의 현장 경험, 본부의 연구·평가 지원, 현지 지부장의 사업 관리 역량, KOICA 시민사회협력사업 체계 속에서 구축되었다. 특히 현지 식습관에 맞는 영양보충식을 개발하고, 교육·생산·모니터링·평가를 통합한 사업 모델을 만든 것은 위드의 조직적 역량이 없었다면 가능하기 어려웠다. 그러나 이 사업 모델이 실제 현장에서 작동하려면 교육 콘텐츠 제작, 레시피 개발, 생산공정 정리, 정산, 데이터수집, 평가와 같은 실무가 필요했다. 이 지점에서 봉사단은 위드의 조직역량을 현장 운영체계로 전환하는 핵심 실행 인력으로 기능하였다.

“이 교육에 필요한 콘텐츠부터 만들어내야 되잖아요. … 교육 콘텐츠 만드는 것부터 그걸 실행하고 평가하는 것까지 전체를 거의 다요.”(W1)

“현지 사람들이 먹어도 거부감이 없는 보충식을 만들어야 되겠다는 생각을 했어요. … 우리가 생산 가능한 영양보충식을 개발하는 모든 과정을 NGO봉사단이 하신 거예요.”(W1)

- 현지주체·협력기관 기여 가설도 매우 중요하다. 위드 사업의 지속가능성은 한국 단원이 계속 현장에 남는 방식이 아니라, 현지 직원과 영양활동가가 지식과 절차를 습득해 지역사회에 전달하고 공장을 운영할 수 있는가에 달려 있었다. 실제로 공장장은 단원에게 배운 생산 절차를 현재도 활용하고 다른 직원에게 전달하고 있으며, 영양활동가는 자신이 배운 내용을 주민에게 전달하는 역할을 수행하였다. 따라서 위드 성과는 단원의 직접 활동만이 아니라, 단원 활동이 현지 인력의 역량으로 전환되었는지에 의해 판단해야 한다.

“제가 선생님에게 배운 올바른 과정을 다른 직원들에게도 전달합니다.”(W4)

“저는 위드 현지 직원과 한국에서 온 선생님들에게 교육을 받은 뒤, 지역사회에서 주민들에게 배운 내용을 전달하는 역할을 했습니다.”(W3)

- 정부정책·공공기관 지원 가설과 타공여사업·타NGO 개입 가설 역시 배제할 수 없다. 위드의 사업은 지역 보건소, 면사무소, 영양활동가, 위드 본부의 연구·평가 지원, KOICA 시민사회협력사업 체계와 결합되어 있었다. 따라서 봉사단은 성과의 단독 원인이 아니라, 위드 본부-현지 지부-지역사회-정부기관이 결합된 체계 안에서 전문성과 실행력을 제공한 요인으로 보아야 한다. 특히 회계·정산·행정, 효과성 평가, 데이터수집과 같은 업무는 사업의 책무성과 보고체계를 유지하는 데 필수적이었으며, 단원이 없었다면 별도 인력 채용이나 기존 직원의 업무부담 증가가 필요했을 가능성이 크다.

“정산해주는 단원이 없었다면 지부에는 회계 파트를 담당하는 사람 한 명이 딱 있어야 되는 거예요.”(W1)

“코이카에서 요구하는 게 정말 너무 많잖아요. 근데 그거를 한 사람이 하기엔 너무 어려워요.”(W1)

- 종합하면, 위드 사례의 성과는 봉사단 단독 효과라기보다 복합 기여의 결과이다. 그러나 봉사단의 역할이 부차적이었다고 보기는 어렵다. 봉사단은 사업 초기에는 전문성 기반의 콘텐츠·레시피·공정·평가체계를 구축했고, 이후에는 회계·행정, 생산공장 관리, 교육자료 개선, 효과성 평가, 현지 직원 지원을 통해 현지화된 운영체계가 유지되도록 도왔다. 따라서 위드 사례에서 봉사단은 성과의 단독 원인은 아니지만, 전문성의 현장 적용, 운영체계 표준화, 현지 직원 역량 강화, 사후 관리와 이양 가능성을 촉진한 핵심 기여요인으로 판단할 수 있다.

2) 기여 스토리 : 전문성 표준화·내재화형

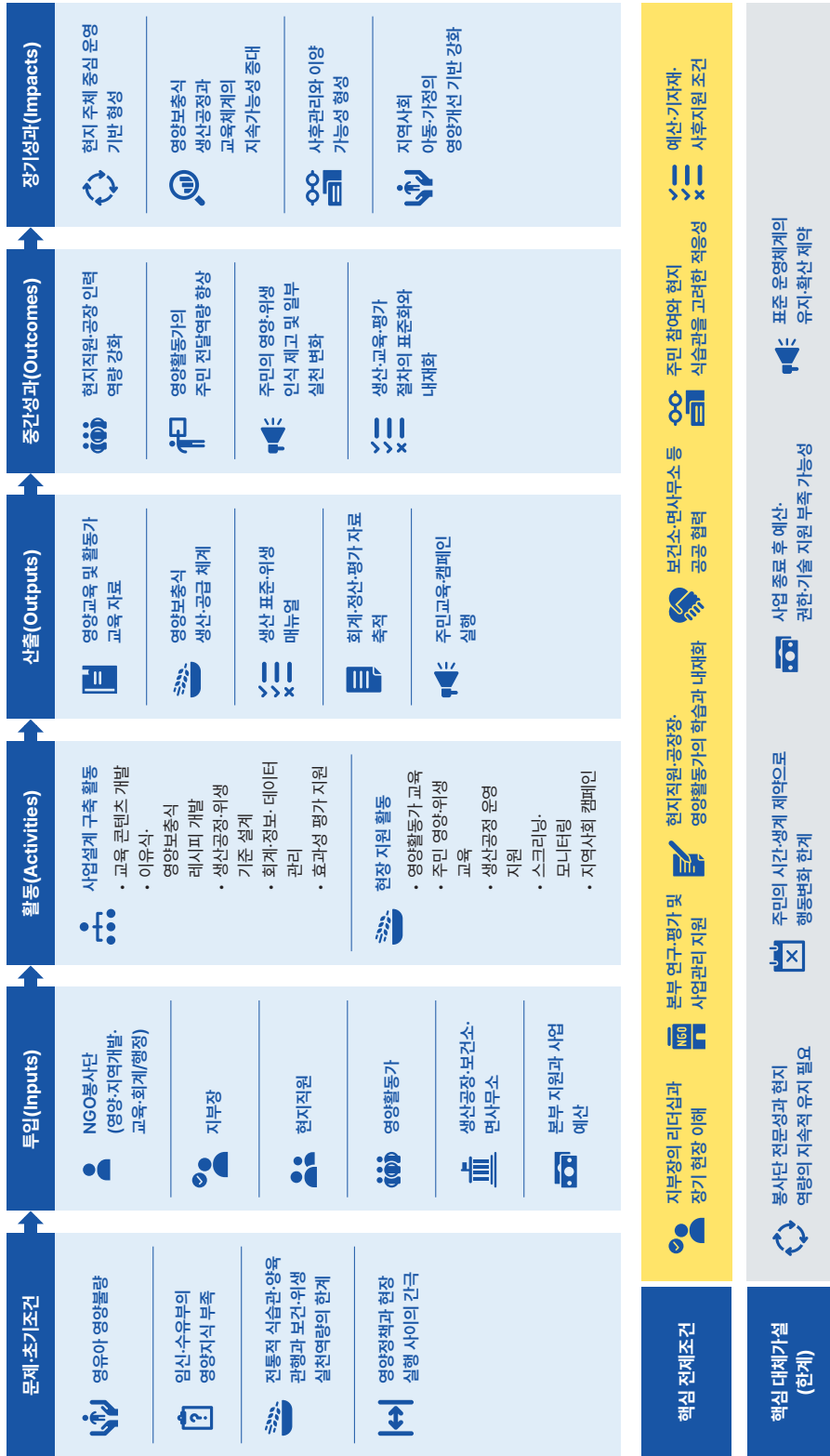
- 위드 사례에서 NGO봉사단의 기여는 전문성 기반 사업체계 구축과 현지화·이양을 가능하게 한 표준화·내재화형 기여로 정리할 수 있다. 위드가 직면한 초기 문제는 단순한 식량 부족이 아니라, 아동 영양불량, 임신·수유부의 영양 지식 부족, 전통적 양육 관습, 보건·위생 실천 역량 부족, 중앙정부 영양정책과 풀뿌리 실행 사이의 간극이 결합된 문제였다. 따라서 위드의 사업은 영양보충식 제공,

영양교육, 지역사회 역량강화, 생산체계 구축, 효과성 평가가 함께 작동해야 하는 복합 사업으로 설계되었다.

- 첫 번째 기여경로는 전문성 기반 사업체계 구축 경로이다. 초기 단원들은 영양교육 콘텐츠, 이유식과 영양보충식 메뉴, 현지 식습관에 맞는 레시피, 생산공정, 평가자료를 개발하였다. 이 단계에서 봉사단은 현지의 부족한 영양 전문성을 보완했고, 위드 사업이 단순 배포가 아니라 교육과 행동 변화, 생산과 평가를 결합한 체계로 출발할 수 있도록 했다.
- 두 번째 기여경로는 현지 직원·생산공장 운영역량 내재화 경로이다. 단원들은 공장 직원에게 위생, 생산 단계, 아동별 필요량 계산, 재료·공정 관리 방법을 가르쳤고, 이 지식은 현재도 공장 운영과 직원 교육에 활용되고 있다. 이는 봉사단 활동이 단기적 교육 산출에 머무르지 않고, 현지 직원이 독자적으로 업무를 수행할 수 있는 운영기준으로 전환되었음을 보여준다.
- 세 번째 기여경로는 지역사회 교육과 영양활동가 확산 경로이다. 위드 직원과 단원은 영양활동가에게 모유수유, 이유식, 아동 돌봄, 위생 관련 교육을 제공했고, 영양활동가는 이를 다시 주민에게 전달하였다. 이를 통해 주민들은 기존 양육 관습과 위생 습관의 문제를 인식하고, 일부 식생활과 양육 방식의 변화를 시도하였다. 다만 생계노동과 돌봄 부담 때문에 모든 지식이 행동 변화로 전환되지는 않았으므로, 이 경로는 “인식 변화와 부분적 실천 변화”로 해석해야 한다.
- 네 번째 기여경로는 사후관리와 이양 가능성 형성 경로이다. 위드 사업의 산출은 생산공장, 식수시스템, 보건·영양 프로그램, 교육자료, 평가자료, 현지 직원과 영양활동가의 역량으로 남았다. 사업 종료 이후에도 공장 운영은 일정 부분 유지되고 있으며, 일부 프로그램은 현지 주체 중심으로 운영될 수 있는 조건을 갖추었다. 그러나 통합관리위원회 운영, 면사무소 중심의 예산·수익 관리, 기술적 지원, 권한 조정은 계속 필요한 과제로 남아 있다. 따라서 위드의 기여스토리는 “완전한 이양”이 아니라, 현지 운영체제로 전환될 수 있는 기반이 형성된 사례로 정리하는 것이 적절하다.

- 이러한 기여경로를 종합하면, 위드 사례의 ToC는 다음과 같이 정리할 수 있다. 지역사회 아동 영양불량과 영양·위생 지식 부족이라는 초기 조건 속에서 위드는 통합 영양개선 사업을 설계하였고, NGO봉사단은 영양학·제과 제빵·회계·행정·공장관리·교육자료 개발·데이터 수집 역량을 투입하였다. 이 투입은 현지 식습관에 맞는 영양보충식, 레시피, 생산공정, 교육자료, 회계·평가자료의 표준화로 이어졌고, 이후 현지직원, 영양활동가, 보건소·면사무소의 실행역량 강화와 현지 주체 중심 운영의 기반을 형성하였다. 따라서 위드 사례는 NGO봉사단의 성과가 단순한 교육활동이나 수혜자 도달이 아니라, 전문성의 현지 적용, 운영체계의 표준화, 현지 인력의 역량 내재화, 사후관리와 이양 가능성 형성으로 확장될 수 있음을 보여준다. [〈그림 IV-3〉참조](#)

(그림 IV-3) 위드 사례 ToC



4. 태화복지재단

가. 사례 개요

- 태화의 캄보디아 NGO봉사단 사례는 현지 지부형 사회복지·교육사업 사례이다. 태화는 바탐방 지역에서 아동교실, 가족복지, 사례관리, 지역사회복지, 학교지원, 홍보·후원, 현지 직원 역량강화 활동을 수행해 왔다. 이 사례의 특징은 NGO봉사단이 독립적인 사업 수행주체로 활동한 것이라기 보다, 이미 구축된 현지 지부 조직과 지역사회 사업체계 안에서 필요한 역할을 보완했다는 점이다.
- 공식 파견현황 자료에 따르면 태화는 2016~2025년 기간 중 총 9명의 NGO봉사단원을 파견받았다. CEI 활동코딩자료에서는 8명의 단원 활동이 확인되며, 활동코딩 행은 총 82건이었고, 주요 활동은 아동교실 예체능·특별활동, 사회복지 뉴스레터 제작, 홍보·콘텐츠 제작, 현지 직원 홍보역량 강화, 현지 협력교회 아동교실 활동지원 등으로 구성된다.
- 태화는 단원을 현지 사업의 핵심 관리자나 책임자로 배치하지 않았다. 단기 파견자가 현지 직원의 관리·감독자나 사업 운영 책임자가 되는 것은 지속가능성 측면에서 바람직하지 않다고 보았기 때문이다. 그러나 이것이 봉사단 기여가 미약했다는 의미는 아니며, 전체 사업체계에서는 봉사단이 보조자였지만, 아동교실의 예체능·보충교육, 현지 직원의 홍보·콘텐츠 역량강화, 현지 교회 기반 아동교실 이양 과정에서는 구체적이고 직접적인 기여가 확인된다.

“저희는 봉사단원은 사업 활동의 보조자예요.”(T1)

“봉사단원들은 현지 직원들 속에서 어떤 조직 체계 내에서 진짜 보조자 역할을 해야한다는 생각을 했던 것 같아요.”(T1)

- 따라서 태화 사례는 “현지 직원 중심 운영체계 안에서 봉사단의 전문성과 관계형성이 특정 성과영역을 강화한 사례”로 이해할 수 있다.

나. 누적 투입·활동 및 산출 구조(CEI)

- CEI 코딩자료상 태화의 활동이 확인된 단원은 8명이며, 활동코딩은 총 82건, 관리·매락 코딩은 8건으로 나타났다. 활동이 확인된 연도는 2016년, 2017년, 2018년, 2019년, 2021년, 2022년, 2025년의 총 7개년이다. 전체 활동규모는 로터스월드나 고앤두에 비해 작지만, 아동교실 예체능 활동, 사회복지 뉴스레터, 홍보·콘텐츠 제작, 현지 직원 역량강화 등 특정 기능에 반복적으로 결합된 특징을 보인다.
- CEI 코딩자료상 직접수혜자는 60명, 세션 수는 121회, 활동시간은 54시간, 활동개월 수는 309개월, 산출물 수는 957건으로 확인되었다. 다만 직접수혜자 수가 낮게 나타나는 것은 실제 수혜 규모가 작다는 의미라기보다, 활동보고서에 수혜자 수가 명확히 기재되지 않은 활동이 0으로 코딩된 결과로 해석할 필요가 있다. [〈표 IV-10〉 참조](#)

〈표 IV-10〉 태화 CEI 기반 누적 투입·활동·산출 분석 결과

구분	내용
CEI 활동확인 범위	활동코딩 82건, 관리·매락 8건, 코딩 기준 단원 8명, 활동연도 7개년
주요 사업축	아동교실, 사회복지 뉴스레터, 홍보·콘텐츠 제작, 현지 직원 역량강화, 협력교회 기반 아동교실
주요 활동유형	현지프로젝트 직접수행 46건, 캠페인·홍보 13건, 콘텐츠·자료제작 12건, 교육·훈련 11건
누적 도달·산출	직접수혜자 60명, 세션 121회, 활동시간 54시간, 활동개월 309개월, 산출물 957건
성과신호	참여자·봉사수혜자 개인성과 11건, 파견기관·현지조직 성과 0건, 지역사회 성과 0건, 제도·시스템 성과 0건, 전환점 11건, 리스크 10건
성과전환 조건, 관리·매락 신호	정기소통체계 8건, 현장성장지원 8건, 안전관리 2건, 외부충격 1건, 이양문서 2건, 지속가능성계획 2건
해석	대규모 수혜자 확장보다 현지 지부의 특정 수요를 보완한 전문성 보완·현지이양형 사례

- 태화의 CEI는 대규모 활동량이나 수혜자 수보다 특정 기능의 반복적 보완이라는 특징을 보여준다. 활동코딩 82건 중 현지프로젝트 직접수행이 46건으로 가장 많고, 캠페인·홍보 13건, 콘텐츠·자료제작 12건, 교육·훈련 11건이 확인된다. 이는 태화의 봉사단 활동이 현지 지부의 핵심 운영을 대체하기보다, 아동교실 활동, 홍보·콘텐츠 제작, 사회복지 정보공유와 같은 특정 영역을 보완하는 방식으로 이루어졌음을 보여준다.
- 누적 도달·산출 지표에서 직접수혜자 수는 60명으로 낮게 나타난다. 그러나 이는 실제 사업의 수혜 규모가 작다는 의미라기보다, 활동보고서에 수혜자 수가 명확히 기재되지 않은 활동이 0으로 코딩된 결과일 가능성이 크다. 따라서 태화의 CEI는 수혜자 수 중심으로 해석하기보다, 활동의 성격과 반복성을 중심으로 해석해야 한다. 특히 활동개월 수가 309개월로 나타난 점은 단원의 활동이 단기간 산발적으로 이루어진 것이 아니라, 현지 지부의 장기 사업체계 안에서 일정 기간 지속적으로 결합되었음을 보여준다.
- 성과신호에서는 참여자·봉사수혜자 개인성과 11건과 전환점 11건이 확인되었으나, 파견기관·현지조직 성과, 지역사회 성과, 제도·시스템 성과 신호는 코딩자료상 확인되지 않았다. 이는 태화의 성과가 활동보고서상으로는 주로 아동교실 참여 아동의 경험 변화나 활동 전환점으로 포착되었음을 의미한다. 그러나 심층 인터뷰에서는 홍보 전문성을 가진 단원이 현지 직원에게 Canva, 쇼츠, SNS 콘텐츠 제작 등을 교육하고, 사회복지 전공 단원이 뉴스레터를 통해 사회복지 정보를 공유한 점이 확인된다. 따라서 기관성과 신호가 CEI 코딩자료상 낮게 나타난다고 해서 조직 차원의 기여가 없었다고 단정할 수는 없다.
- 관리·맥락 신호에서는 정기소통체계와 현장성장지원이 각각 8건으로 확인되었다. 이는 태화가 단원의 활동을 현지 직원 중심 운영체계 안에서 관리하고, 단원이 현지 지부의 특정 필요를 보완할 수 있도록 지원했음을 보여준다. 이양문서 2건과 지속가능성계획 2건은 아동교실 활동의 일부가 협력교회 기반 운영이나 현지 자원봉사자의 활동으로 이어질 수 있는 조건을 보여주는 신호로 해석할 수 있다.

- 태화의 CEI는 현지 직원 중심 운영체계 안에서 단원이 필요한 부분을 선택적으로 보완한 사례로 해석하는 것이 적절하다. 태화는 단원을 사업의 핵심 관리자나 책임자로 배치하지 않았고, 현지 직원이 중심이 되는 운영체계를 유지하였다. 이는 단기 파견인력에 대한 의존을 낮추고 현지 운영의 지속가능성을 확보하려는 전략이었다. 그 안에서 봉사단은 아동교실의 예체능 활동, 사회복지 뉴스레터, 홍보·콘텐츠 제작, 현지 직원 역량강화, 협력교회 기반 아동교실 활동을 보완하였다.
- 따라서 태화 사례의 CEI는 “낮은 활동규모”가 아니라 “현지 지부 수요에 맞춘 제한적·전문적 기여”로 해석해야 한다. 이 사례는 봉사단이 기관의 핵심 운영을 대체하지 않더라도, 현지 조직의 장기 사업체계 안에서 특정 전문성과 관계형성을 제공함으로써 아동교실의 교육적 질, 현지 직원의 홍보역량, 일부 활동의 현지이양을 촉진할 수 있음을 보여준다.

다. 주요 성과

〈표 IV-11〉 태화 주요 성과 요약표

구분	주요 성과
파견기관·현지조직	<ul style="list-style-type: none"> · 현지 직원의 홍보·콘텐츠 제작 및 프로그램 운영역량 강화 · 사회복지 정보공유 · 로컬 펀드레이징 기반 보완
봉사수혜자 개인	<ul style="list-style-type: none"> · 아동교실 참여 아동의 애착 형성 · 정서적 안정 · 학습 지속성 강화 · 자기표현 및 사회성 향상
지역사회	<ul style="list-style-type: none"> · 저소득 아동 대상 교육·보호공간 확대 · 지역 교회 기반 아동교실 운영 활성화 · 학교·지역사회 협력 강화
제도·시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 현지 직원 중심 운영체계 강화 · 아동교실 운영의 현지이양 기반 마련 · 학교·지역사회 교육지원 네트워크 구축

1) 파견기관·현지조직 차원의 성과

- 태화 사례에서 조직 차원의 성과는 현지 직원의 사회복지 이해와 홍보·콘텐츠 제작 역량 강화로 나타났다. 태화는 현지 사회복지 전문인력을 채용하기 어려운 환경 속에서 현지 직원을 자체적으로 훈련하고, 사회복지 석사과정, 한국 연수, 내부 교육 등을 통해 역량을 강화해 왔으며, NGO봉사단은 이 운영체계를 대체하지 않고 사회복지 정보공유와 홍보역량 강화를 보완하였다.
- 특히 사회복지 전공 단원은 사회복지 뉴스레터를 제작하여 한국과 해외의 사회복지 이슈와 실천 기술을 현지 직원과 공유하였다. 홍보역량을 가진 단원은 포토샵, PPT, Canva, 쇼츠 영상 제작, SNS 콘텐츠 제작 등을 교육하고 지원하였다. 이는 단순한 자료 제작이 아니라 현지 직원이 사업을 기록하고, 지역사회와 후원자에게 설명할 수 있는 능력을 강화하는 과정이었다.

“아예 홍보 전문성 있는 사람(봉사단원)을 제가 뽑았었어요. 한국에서부터 기업 홍보라든지 이런 경험도 좀 있었던 사람이 왔었고요.”(T1)

“그 친구가 와서 직원들 쇼츠 만드는 거라든지 캔바 활용하는 거를 지속적으로 트레이닝해 주고 해서, 지금은 우리 직원들이 기본적인 건 많이 익혔어요.”(T1)

“저희는 이 봉사단을 뽑을 때 저희 사업적인 필요, 운영적인 필요에 기반해서 딱 필요한 만큼만 뽑았던 것 같아요.”(T1)

- 이러한 진술은 태화가 봉사단을 단순 인력 보충 차원이 아니라, 현지 기관의 구체적 수요에 맞추어 선발·배치했음을 보여준다.

2) 봉사수혜자 개인 차원의 성과

- 봉사수혜자 개인 차원에서 가장 중요한 성과는 아동교실 참여 아동의 예체능 경험, 정서적 안정, 태도·예절 변화, 학업 지속 조건 강화로 나타났다. 아동교실은 저소득 가정 아동 중 학교에 가지 않는 시간 동안 보호받기 어려운 아동을 대상으로 운영되었다. 아동교실 참여는 학교를 중도탈락하지 않는 것을 중요한 조건

으로 삼았기 때문에, 아동교실은 단순 보충교육 공간이 아니라 학업 지속을 유도하는 보호장치로도 기능하였다.

“이 아동교실에 계속 아이들이 오기 위해서는 학교를 중도 탈락하지 않아야 되거든요. 그게 조건이었어요.” (T1)

“학교를 드랍하면 아동교실도 퇴소하는 그런 구조로 가져가서 우선은 6학년까지 졸업시키는 것, 그게 중요한 부분이었던 것 같아요.”(T1)

- NGO봉사단원은 아동교실에서 음악, 미술, 체육, 종이접기, 그림 그리기 등 예체능 프로그램을 기획·운영하였다. 캄보디아 공교육에서 예체능 교육이 충분히 제공되지 않고, 저소득 가정 아동이 별도의 보충교육과 돌봄을 받기 어려운 상황에서 이러한 활동은 중요한 교육·정서 경험이 되었다.

“학교나 가정에서 배울 수 없는 그런 예체능 활동을 배웠잖아요.”(T1)

“음악과 미술이 아이들의 정서적 발달에 되게 긍정적인 영향을 미치잖아요. 그런 부분에서 되게 많은 기여를 했던 측면이 있죠.”(T1)

- 협력기관 인터뷰에서도 아동의 긍정적 반응이 확인된다. 협력교회는 태화와 봉사단이 영어와 미술 보충수업을 제공했고, 학생들이 외국인 봉사단이 직접 가르칠 때 집중도가 높았다고 설명하였다. 또한 아동의 태도, 예의, 일반상식, 성격 변화가 관찰되었다고 진술하였다.

“봉사단 분들이 영어하고 미술에 관한 보충수업을 가르쳐 주셨을 때 너무 기뻐하셨고 마음도 따뜻해졌대요.”(TP1)

“대부분 학생들은 외국 봉사단들이 직접 오셔서 가르쳐 주셨을 때 집중을 했어요.”(TP1)

“아이들은 태도에 관한 변화가 좀 있대요. 태도가 좋아지고 예의도 바르고, 일반상식과 예절에 관한 교육을 받으면서 성격이 좋아졌다고...”(TP1)

- 따라서 태화 사례에서 봉사수혜자 개인 차원의 성과는 단순히 아동이 수업에 참여했다는 산출에 그치지 않는다. 아동교실은 저소득 아동에게 돌봄, 학습지원, 예체능 활동, 정서적 관계를 제공했고, 이는 학업 지속, 정서적 안정, 태도·예절 변화와 연결되었다.

3) 지역사회 차원의 성과

- 지역사회 차원의 핵심 성과는 태화가 직접 운영하던 아동교실이 현지 협력교회 기반으로 이양되고, 현지 자원봉사자가 일부 예체능 활동을 지속하게 되었다는 점이다. 태화는 아동교실을 현지 교회가 운영하는 방식으로 전환하였고, 이 과정에서 NGO봉사단원이 교회 아동교실에서 활동을 수행하였다. 현지 자원봉사자는 이를 보조하면서 활동방식을 관찰하였고, 이후 일부 활동을 지속하였다.

“봉사단원이 했던 이 예체능 수업이 거기에서는 지속되어지고 있어요.”(T1)

“교회에 있는 현지 봉사자가 그거를 한 달에 한 번씩 지속하고 있거든요.”(TP1)

“그게 봉사단이 와서 했던 활동의 사례들이 있기 때문에 지속되어지고 있는 것입니다.”(TP1)

- 협력교회 역시 한국 봉사단이 오지 않더라도 아동교실을 중단하지 않고 계속 운영하겠다는 의지를 밝혔다. 동시에 영어, 체육, 음악, 미술 등 전문성이 필요한 영역에서는 한국 봉사단의 기여가 계속되기를 기대하였다.

“한국봉사단이 안 오셔도 아동교실 진행은 중단하지 않고 계속 노력하시겠대요.” (TP1)

“영어, 체육, 음악, 미술 같은 것들은 한국 봉사단이 기여해 주시면 좋는데...”(TP1)

- 다만 활동 교안과 매뉴얼이 협력기관에 충분히 보존되지 않은 한계도 확인되었다. 따라서 봉사단 활동의 현지화가 안정적으로 이루어지기 위해서는 활동자료, 교안, 매뉴얼, 현지 자원봉사자 교육자료를 체계적으로 남기는 방식이 필요함을 발견할 수 있었다.

4) 제도·시스템 차원의 성과

- 태화 사례에서 제도·시스템 차원의 성과는 봉사단 단독 성과라기보다 태화 현지 지부의 장기 현지사업과 결합된 결과로 보는 것이 적절할 것이다. 태화는 현지 직원 중심 운영체계를 유지하면서 단기 파견 봉사자가 사업 관리자나 행정·회계 책임자가 되는 것을 지양하였다. 이는 봉사단원에게 성과를 의존하지 않고, 현지 조직의 역량과 운영체계를 중심으로 지속가능성을 확보하려는 전략이었다.
- 또한 태화는 학교지원위원회와 학교지역사회 교육복지 네트워크를 통해 학교, 가정, 지역사회가 함께 아동의 학업 지속과 보호에 참여하는 구조를 발전시켜 왔다. 이 모델은 한국의 학교 사회복지 경험을 바탕으로 하되, 바탐방 지역의 학교, 마을 유지, 학부모, 지역사회 자원을 연결하는 방식으로 현지화되었다.

“학교를 도울 수 있는 지역사회위원회를 조직해서 활성화하는데 한 10년 가까이 공을 들여봤거든요.”(TP1)

“한국 학교사회복지 모델로 하고 있고요. 여기서는 학교 지역사회 교육복지 네트워크라는 이름으로 진행하고 있습니다.”(TP1)

- 봉사단이 이 시스템을 직접 설계한 것은 아니지만, 아동교실, 홍보·콘텐츠, 사회 복지 정보공유, 현지 교회 이양 과정에 참여함으로써 태화의 현지화와 지역사회 기반 실천을 보완하였다.

라. 대체가설 검토와 기여 스토리

1) 대체가설 검토

〈표 IV-12〉 태화 대체가설 검토

대체가설	검토 내용	판단
NGO 자체성장 가설	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 장기 현지 사업과 사회복지 실천 경험이 사업 운영의 핵심 기반 봉사단은 예체능 교육, 홍보·콘텐츠 제작, 사회복지 전문성을 보완하여 현지 운영역량 강화에 기여 	△ 일부 설명 가능
정부정책·공공기관 지원 가설	<ul style="list-style-type: none"> 학교 및 지역 교육·복지기관과의 협력은 사업 추진 기반 제공 아동교실 운영과 교육활동은 기관과 봉사단의 지속적 현장 지원을 중심으로 이루어짐 	△ 일부 설명 가능
현지주체·협력기관 기여 가설	<ul style="list-style-type: none"> 태화의 현지 직원, 협력교회, 현지 자원봉사자가 사업 운영의 핵심 주체 봉사단은 전문 기능을 보완하고 현지이양을 촉진하여 운영의 지속가능성을 강화 	○ 주요 설명요인
타공여사업·타NGO 개입 가설	<ul style="list-style-type: none"> 일부 외부 후원과 지역사회 지원 가능성 존재 홍보 콘텐츠 제작, 아동교실 운영 지원, 예체능 교육은 태화와 봉사단 활동에 직접 연결 	△ 일부 설명 가능
외생적 환경 변화 가설	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회 교육·복지 환경 변화가 일부 영향을 미쳤을 가능성 존재 현지 직원 중심 운영체계와 협력교회 기반 이양은 외생적 변화만으로 설명하기 어려움 	△ 일부 설명 가능

주: ○ 주요 설명요인, △ 일부 설명 가능, × 설명력 낮음.

- NGO 자체 성장 가설은 태화 사례에서도 중요하다. 태화는 장기간 현지지부를 운영해 왔고, 현지직원 중심의 조직체계와 지역사회 네트워크, 학교 지역사회 교육복지 모델을 발전시켜 왔다. 따라서 성과를 봉사단 단독 성과로 볼 수는 없으나 아동교실의 예체능 활동과 홍보역량 강화 영역에서는 봉사단의 직접 기여가 분명하였다.

“아동교실은 봉사단원이 없었으면 그렇게 풍성하게 할 수 없었을 거고요.”(T1)

“봉사단원이 했던 이 예체능 수업이 거기에서는 지속되어지고 있어요.” (T1)

“아예 홍보 전문성 있는 사람으로 봉사단원을 제가 뽑았었어요.”(T1)

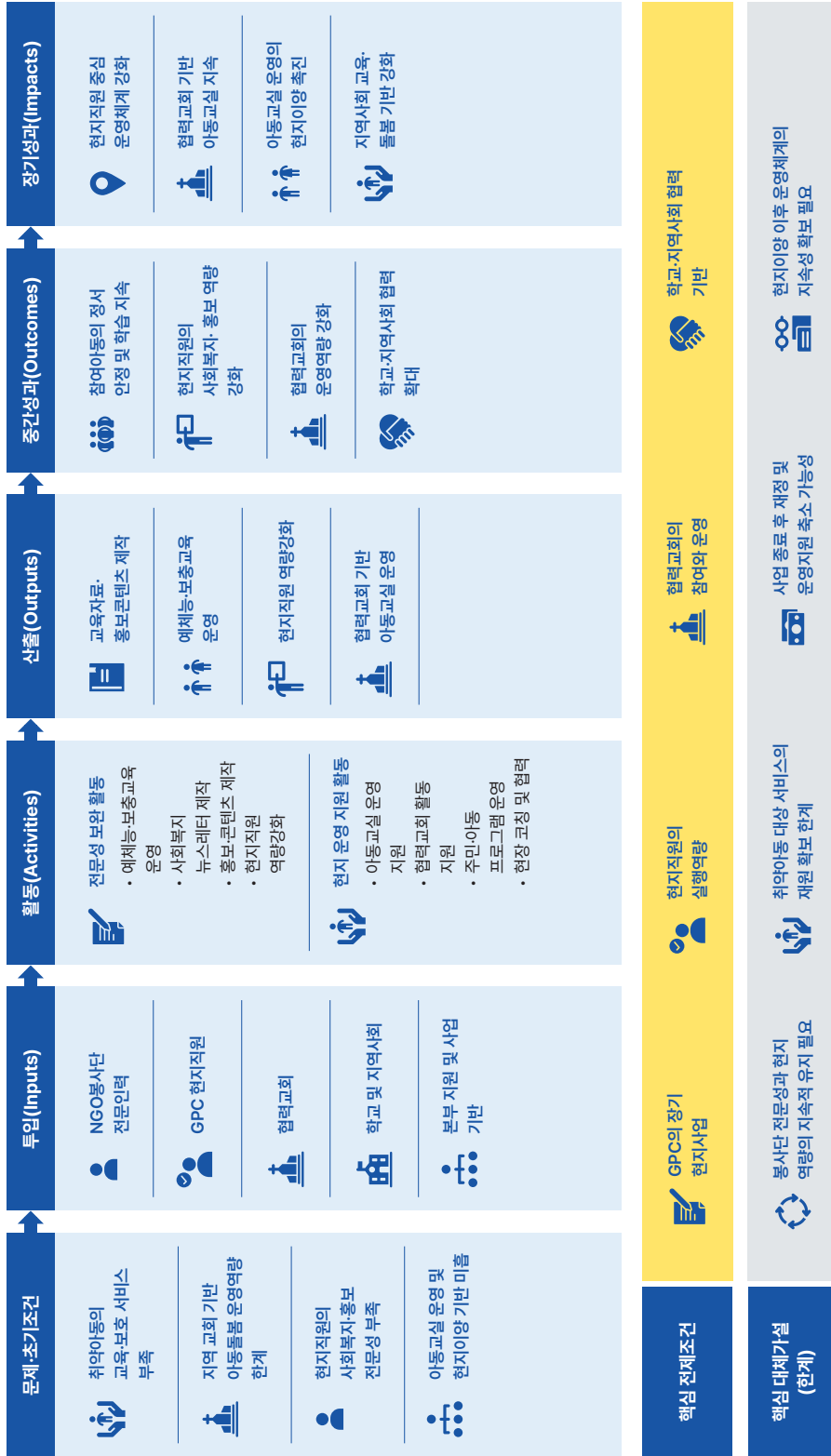
- 이 진술은 태화 현지조직의 장기 현지사업과 조직역량이 성과의 기반이었지만, 봉사단이 특정 영역에서 사업의 질과 폭을 확장했다는 점을 보여준다. 즉 NGO 자체 성장은 봉사단 기여를 부정하는 대체가설이라기보다, 봉사단의 전문성과 활동이 누적성으로 전환될 수 있었던 기반조건으로 보는 것이 타당할 것이다.

2) 기여 스토리 : 전문성 보완, 현지이양형

- 태화 사례에서 NGO봉사단의 기여는 “현지지부의 장기 사업체계 안에서 아동교실의 교육적·정서적 질과 현지직원의 홍보역량을 강화한 전문적·보완적 기여”로 정리할 수 있다. 단원은 사업의 핵심 관리자나 책임자가 아니라 현지 직원 중심 운영체계 안의 보조자였고, 이는 단기 파견인력에 대한 의존을 줄이는 전략과 연결된다.
- 그러나 아동교실 영역에서 단원의 기여는 직접적이었다. 공교육에서 예체능 수업이 제공되지 않는 상황에서, 단원은 음악·미술·체육 활동을 통해 아동이 학교와 가정에서 경험하기 어려운 활동을 접할 수 있도록 하였다. 이러한 활동은 아동의 정서적 안정, 태도·예절 변화, 학업 지속 조건 강화와 연결되었다.
- 또한 봉사단은 사회복지 뉴스레터, 홍보자료, SNS 콘텐츠, Canva·쇼츠 교육 등을 통해 태화 현지직원의 사회복지 정보 접근성과 홍보·콘텐츠 역량을 강화하였다. 이는 태화가 지역사회와 후원자에게 사업을 설명하고, 향후 로컬 펀드레이징을 준비하는 데 필요한 조직역량을 보완하는데 크게 기여하였다.
- 마지막으로 봉사단 활동은 아동교실의 현지 이양 과정과도 연결되었다. 태화가 직접 운영하던 아동교실은 현지 교회 기반 운영으로 전환되었고, 봉사단이 수행했던 예체능 활동 일부는 현지 자원봉사자를 통해 지속되고 있다. 이는 완전한 제도화는 아니지만, 봉사단 활동이 현지 실천으로 일부 전환된 사례에 해당한다.

- 따라서 태화 사례의 성과는 봉사단 단독 성과라기보다 NGO의 장기 현지사업, 현지직원 역량, 협력교회의 주도성, 지역사회 교육복지 기반이 결합된 결과라 할 수 있다. 그러나 NGO봉사단은 이 구조 안에서 아동교실의 예체능·보충교육, 현지직원의 홍보·콘텐츠 역량강화, 현지 교회 기반 아동교실 이양을 촉진함으로써 분명한 조건부 기여를 수행하였다고 할 수 있다. (그림 IV-4) 참조

〈그림 IV-4〉 태화 ToC



V

종합 결과 및 제언

1. 연구 결과 요약
2. 성과관리 및 정책적 시사점
3. 연구의 의의와 활용
4. 연구의 한계와 후속 연구과제

1. 연구 결과 요약

가. NGO봉사단 성과의 종합적 특성

- 본 연구는 최근 10년간의 누적 파견자료, 파견기관 및 참여자 설문조사, 사례기관 활동자료와 심층인터뷰를 종합하여 캄보디아 NGO봉사단의 성과를 분석하였다. 분석 결과, NGO봉사단의 성과는 단원 개인의 활동이나 단기적인 사업성과에 한정되지 않고 파견기관·현지조직, 참여자 개인, 지역사회, 제도·시스템의 네 차원에서 다층적으로 나타났다. 특히 사례분석 결과, 성과는 NGO봉사단 단독의 활동으로 형성되기보다 파견 NGO, 현지직원, 주민, 협력기관, 정부 및 공공기관 등 다양한 행위자의 공동기여 속에서 형성되었으며, NGO봉사단은 이러한 공동기여가 실제 성과로 연결될 수 있도록 실행역량을 보완하고 협력을 촉진하는 핵심 촉진요인으로 기능한 것으로 확인되었다.
- 누적투입 분석 결과, 2016년부터 2025년까지 총 45개 기관에서 344명의 봉사단원이 파견되었으며, 파견은 다수 기관에 분산되어 있으면서도 실제 인원과 활동은 반복 파견 경험을 가진 기관을 중심으로 누적되는 구조를 보였다. 특히 5년 이상 파견기관은 전체 기관의 31.1%였으나 누적 파견인원의 67.4%를 차지하여, NGO봉사단의 활동이 단발적인 파견보다 파견기관의 장기 사업기반과 반복적인 현장 활동을 통해 축적되는 특성을 확인하였다. 이는 NGO봉사단의 성과를 이해할 때 단기적인 파견 실적보다 장기 사업기반과 누적된 현장 경험을 함께 고려할 필요가 있음을 시사한다.
- 이러한 분석결과를 종합하여 본 연구는 캄보디아 NGO봉사단 종합 ToC를 제시하였다. 종합 변화이론은 NGO봉사단의 성과를 단원의 직접효과로 설명하기보다, 파견 NGO의 장기 현지사업과 다양한 행위자의 공동기여를 기반으로 NGO봉사단이 실행역량을 보완하고 협력을 촉진하는 과정을 통해 기관, 참여자, 지역사회, 제도·시스템 차원의 다차원 성과가 형성되고, 이러한 성과가 현지 운영체계의 내재화와 지속가능한 변화로 이어지는 기여경로를 설명한다. 즉, 본

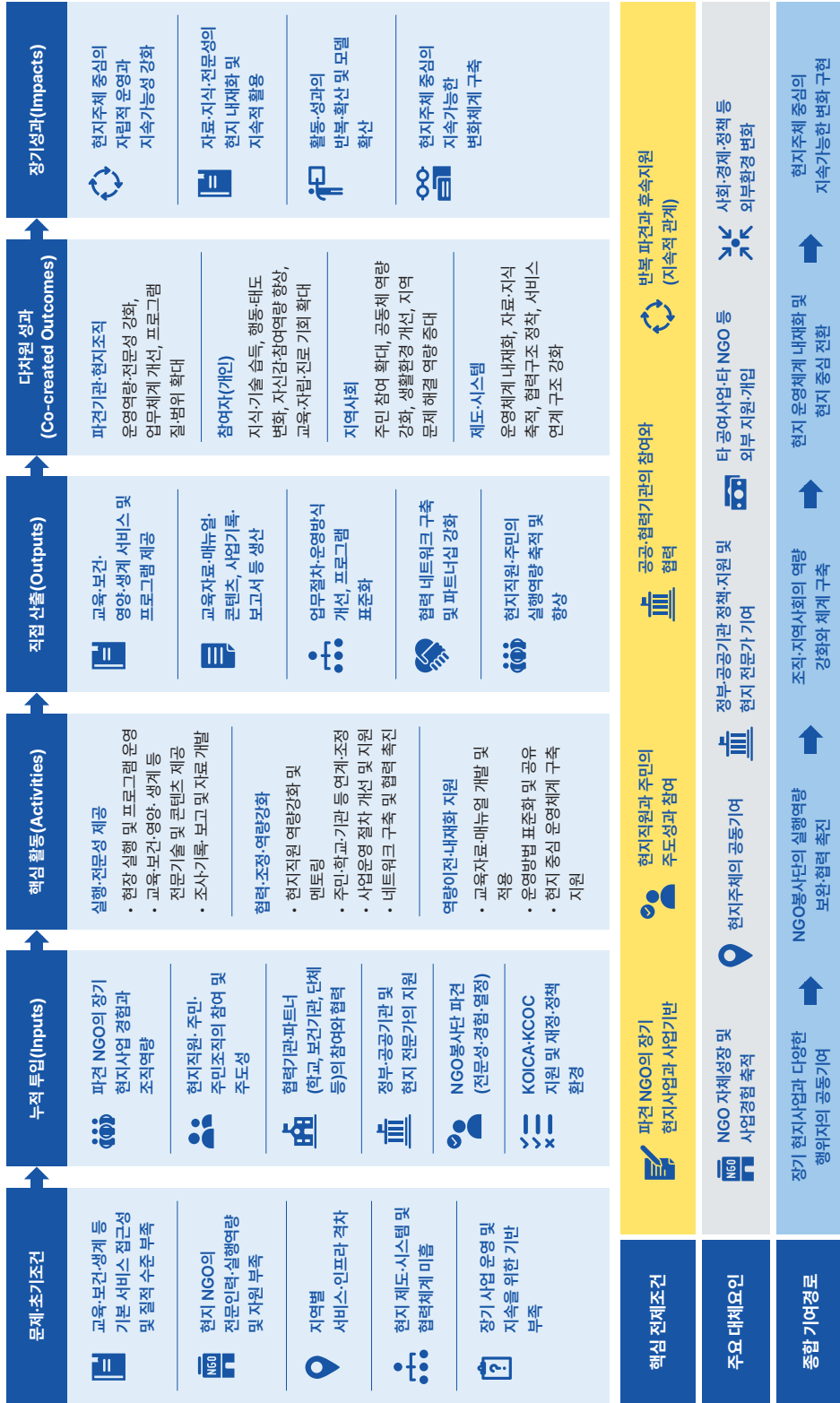
연구는 성과를 개별 사업의 결과가 아니라 장기간 축적된 사업기반과 다양한 행위자의 상호작용 속에서 형성되는 변화과정으로 해석하였다. [〈그림 V-1〉 참조](#)

- 다음의 〈표 V-1〉은 종합 ToC에서 제시한 변화경로가 실제로 어떠한 성과로 나타났는지를 성과 차원별로 요약한 것이다. 파견기관·현지조직 차원에서는 현지 직원의 실행역량과 전문성 강화, 업무방식과 운영체계 개선, 자료·매뉴얼 및 콘텐츠 축적, 조직의 사업 실행역량 강화가 확인되었다. 참여자 개인 차원에서는 지식과 기술의 습득, 행동 및 생활습관의 변화, 자신감과 참여역량 향상, 교육·자립·진로 기회의 확대가 나타났다. 또한 지역사회 차원에서는 주민 참여와 협력 확대, 학교·협동조합·주민조직 등 지역 협력체계 활성화, 지역문제 대응역량 강화와 생활환경 개선이 확인되었으며, 제도·시스템 차원에서는 운영절차와 업무관행의 정착, 자료와 전문성의 현지 내재화, 기관 간 협력체계 구축 및 지속가능한 운영기반 강화가 주요 성과로 나타났다.

〈표 V-1〉 캄보디아 NGO봉사단 성과의 종합적 특징

성과 차원	핵심 기여경로	주요 성과
파견기관·현지조직	실행역량 보완 및 운영체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 현지 직원의 실행역량 및 전문성 강화 · 업무방식과 운영체계 개선 · 자료·매뉴얼·콘텐츠 축적 · 조직의 사업 실행역량 및 프로그램 운영역량 강화
참여자 개인	교육·서비스 제공과 역량강화	<ul style="list-style-type: none"> · 지식·기술 습득, 행동 및 생활습관 변화 · 자신감과 참여역량 향상 · 교육·자립·진로 기회 확대
지역사회	협력 촉진 및 지역기반 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 주민 참여와 협력 확대 · 학교·협동조합·주민조직 등 지역 협력체계 활성화 · 지역문제 대응역량 강화 · 교육·보건·생활환경 서비스 개선
제도·시스템	운영방식 내재화 및 지속가능성 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 운영절차와 업무관행의 정착 · 자료·매뉴얼 및 전문성의 현지 내재화 · 기관 간 협력체계 구축 · 지속가능한 운영기반 강화

(그림 V-1) 캄보디아 NGO봉사단 종합 변화 이론(ToC): 다양한 행위자의 공동기여를 통한 지속가능한 변화



* 본 ToC는 기여분석(Contribution Analysis) 관점에서 작성되었으며, NGO봉사단은 다양한 행위자의 공동기여가 성과로 연결되도록 촉진하는 핵심 역할을 수행함.

- 이상의 결과를 종합하면, NGO봉사단은 파견 NGO가 장기간 축적해 온 사업기반 안에서 현지직원과 주민, 공공기관 및 협력기관을 연결하고, 전문성을 제공하거나 이전하고, 실행역량을 보완하며, 활동자료와 운영방식, 교육자료와 전문성을 조직 안에 축적·내재화하는 방식으로 기여하였다. 이러한 기여는 기관, 참여자, 지역사회, 제도·시스템 차원의 성과가 상호 연계되어 형성될 수 있도록 촉진하였으며, 궁극적으로는 현지 운영체계의 내재화와 지속가능한 변화 기반을 마련하는 데 기여한 것으로 해석된다. 따라서 NGO봉사단의 성과는 단원 개인의 직접적인 활동효과라기보다 장기 사업기반과 다양한 행위자의 공동기여가 실제 성과로 전환되도록 촉진한 누적적·다층적 기여(Cumulative Contribution)로 이해하는 것이 적절하다.
- 이러한 관점에서 CEI는 기관의 성과를 평가하거나 순위를 결정하는 지표가 아니라, 종합 ToC에서 제시한 누적 투입과 활동구조를 설명하는 맥락자료로 활용할 필요가 있다. 즉, 파견기간이나 단원 수가 많다는 사실만으로 높은 성과를 의미하는 것은 아니며, 장기적인 파견기반, 현지직원과의 공동업무, 반복적인 활동, 자료와 지식의 축적이 결합될 때 기관·개인·지역사회·제도 차원의 성과가 형성될 가능성이 높아진다. 따라서 CEI는 성과 자체를 측정하는 지표가 아니라, 성과가 형성된 누적 활동구조와 기여 맥락을 설명하는 분석도구로 활용하는 것이 적절하다.

나. 성과 형성 메커니즘의 비교

- 사례분석 결과를 종합하면, 네 사례 모두에서 파견기관·현지조직, 참여자 개인, 지역사회 및 제도·시스템 차원의 성과가 확인되었다. 그러나 성과 자체보다 중요한 차이는 성과가 형성되는 과정과 NGO봉사단이 기여한 방식에 있었다. 이는 NGO봉사단이 표준화된 사업모델을 일률적으로 적용하는 사업이 아니라, 각 NGO의 사업유형과 조직역량, 현장 여건, 파트너십 구조에 따라 서로 다른 방식으로 기존 사업에 결합하여 성과를 형성한다는 점을 보여준다. 따라서 사례 간 비교의 핵심은 ‘무엇을 달성했는가’보다 ‘어떤 기여경로를 통해 성과가 형성되었는가’를 이해하는 데 있다. [\(표 V-2\) 참조](#)

- **첫째, 고앤두는 조직역량 보완·사업전환형 사례**로 정리할 수 있다. 소규모 NGO라는 조직적 한계 속에서 봉사단은 사업 실행, 행정 및 현장조정 기능을 보완하여 조직의 실행역량을 강화하였으며, 이를 통해 지부장의 사업기획과 장기 현지 사업이 실제 성과로 이어질 수 있도록 지원하였다. 또한 협동조합과 학교사업 등 기존 사업이 안정적으로 운영되고 확대될 수 있는 기반을 마련함으로써 조직의 사업 전환과 운영 안정화에 기여하였다.
- **둘째, 로터스월드는 복합사업장 공동실행·연결형 사례**였다. 봉사단은 아동보호, 교육, 주민조직, 직업훈련 등 다양한 사업을 독립적으로 수행하기보다 현지직원, 주민조직, 학교, 공공기관과 함께 공동으로 사업을 수행하고, 사업 간 연계와 협력을 촉진하는 역할을 담당하였다. 이를 통해 개별 사업의 성과를 연결하고 복합사업장의 시너지 효과를 확대하는 데 기여하였다.
- **셋째, 위드는 전문성 표준화·내재화형 사례**였다. 봉사단은 영양교육, 생산공정, 교육자료와 운영매뉴얼 등을 표준화하고, 이를 현지직원과 영양활동가에게 이전·내재화함으로써 사업 종료 이후에도 현지에서 운영이 지속될 수 있는 기반을 구축하였다. 즉, 전문성을 단순히 제공하는 데 그치지 않고 조직의 운영체계와 현지 인력의 역량으로 정착시키는 데 핵심적인 역할을 수행하였다.
- **넷째, 태화는 전문성 보완·현지이양형 사례**였다. 봉사단은 사회복지와 교육 분야의 전문성을 보완하고 이를 현지직원과 협력교회 중심의 운영체계에 이전함으로써, 직접적인 서비스 제공보다 현지주체가 독자적으로 사업을 운영할 수 있는 기반을 마련하는 데 기여하였다. 이는 전문성 이전과 현지 운영체계 강화가 동시에 이루어진 사례로 볼 수 있다.

〈표 V-2〉 캄보디아 NGO봉사단 사례별 성과 형성 메커니즘 비교

사례	핵심 성과	핵심 기여 메커니즘
고앤두	조직 운영 안정화, 협동조합 활성화	조직역량 보완·사업전환형
로터스월드	사업 간 연계, 주민조직 활성화	복합사업장 공동실행·연결형
위드	운영체계 정착, 전문성 내재화	전문성 표준화·내재화형
태화	현지 운영역량 강화, 현지이양 기반 형성	전문성 보완·현지이양형

- 종합하면, NGO봉사단은 동일한 방식으로 성과를 창출하는 사업이 아니라, **조직역량 보완·사업전환형, 복합사업장 공동실행·연결형, 전문성 표준화·내재화형, 전문성 보완·현지이양형**과 같이 사업유형과 조직 특성에 따라 서로 다른 기여 메커니즘을 통해 성과를 형성하였다. 그러나 네 사례 모두에서 공통적으로 확인된 점은, NGO봉사단이 성과를 단독으로 만들어낸 것이 아니라 장기 현지사업과 다양한 행위자의 공동기여를 기반으로 부족한 실행역량과 전문성을 보완하고 협력을 촉진함으로써 성과 형성에 기여하였다는 것이다. 이는 NGO봉사단의 성과를 단일한 성과지표로 평가하기보다, **사업유형별 기여 메커니즘과 변화경로**를 함께 고려하는 성과관리체계가 필요함을 시사한다.

다. 기여분석을 통한 NGO봉사단 역할 확인

- 본 연구는 사례연구에서 확인된 성과를 단순히 NGO봉사단의 활동 결과로 귀속하지 않고, 대체가설(Alternative Explanations)을 함께 검토하는 기여분석(Contribution Analysis) 접근을 적용하였다. 이는 성과가 다양한 행위자와 외부환경의 영향을 함께 받는 개발협력사업의 특성을 고려하여, NGO봉사단이 실제로 어떠한 역할을 수행하였으며 성과 형성에 어떻게 기여하였는지를 보다 객관적으로 해석하기 위한 것이다. 따라서 본 연구는 봉사단의 직접적인 효과(effect)를 검증하기보다 다양한 설명요인을 함께 검토한 후 봉사단의 기여(contribution)를 확인하는 데 초점을 두었다.

- 사례별 비교 결과, NGO봉사단은 네 사례 모두에서 독립적으로 성과를 창출한 주체라기보다 NGO, 현지직원, 협력기관, 주민 등 다양한 행위자가 함께 형성하는 성과가 실제로 구현될 수 있도록 **조직역량과 실행역량을 보완하고 협력을 촉진하는 핵심 기여자로** 기능하였다. 다만 그 기여 방식은 사례별 사업유형과 조직 특성에 따라 차이를 보였다. 고앤두는 조직역량 보완·사업전환형, 로터스월드는 복합사업장 공동실행·연결형, 위드는 전문성 표준화·내재화형, 태화는 전문성 보완·현지이양형의 기여 메커니즘이 각각 확인되었다. [〈표 V-3〉참조](#)

〈표 V-3〉 사례별 NGO봉사단의 핵심 기여 비교

구분	고앤두	로터스월드	위드	태화
대표 기여유형	조직역량 보완·사업전환형	복합사업장 공동실행·연결형	전문성 표준화·내재화형	전문성 보완·현지이양형
핵심 대상	현지직원	현지직원·주민조직·학교·협력기관	현지직원·영양활동가	현지직원·협력교회
주요 결과	조직 운영 안정화, 협동조합 활성화	사업 간 연계 및 주민조직 활성화	운영체계 내재화, 전문성 정착	현지 운영역량 강화 및 현지이양 기반 형성

- 대체가설 검토 결과, 네 사례 모두에서 **현지주체 및 협력기관의 참여와 역할**이 가장 중요한 설명요인으로 확인되었다. 현지직원, 주민조직, 학교, 협동조합, 협력기관은 사업 운영과 성과의 지속에 핵심적인 역할을 수행하였으며, NGO봉사단은 이들 주체의 활동을 지원하고 연결하며 실행역량을 보완하는 역할을 담당하였다. 반면 NGO의 자체역량과 사업경험, 정부 및 공공기관의 지원, 타 공여사업, 외부환경 변화 역시 성과 형성에 일정 부분 영향을 미쳤으나, 어느 하나만으로 사례의 성과를 충분히 설명하기는 어려웠다. [〈표 V-4〉참조](#)

- 이러한 결과는 NGO봉사단의 성과가 봉사단만의 활동으로 창출된 것이 아니라, NGO의 장기 사업기반과 현지조직의 역량, 협력기관의 참여, 정책 및 사업환경이 상호작용하는 과정에서 형성된 **공동기여**(shared contribution)의 결과임을 보여준다. 이 과정에서 NGO봉사단은 기존 사업을 대체하는 수행자가 아니라 **조직역량**을 보완하고, 다양한 행위자를 연결하며, 전문성을 표준화·내재화하거나 현지 운영체계의 이양을 지원하는 방식으로 성과 형성에 기여하였다.

〈표 V-4〉 사례별 대체가설 검토 결과

대체가설	고앤두	로터스	위드	태화
NGO 자체역량 및 사업경험	△	△	△	△
정부 및 공공기관	△	△	△	△
현지주체 및 협력기관	○	○	○	○
타 공여사업	△	△	△	△
외부환경 변화	△	△	△	△

주: ○ : 주요 설명요인 / △ : 부분적 영향

- 이상의 기여분석 결과를 종합하면, NGO봉사단의 핵심 가치는 특정 사업을 직접 수행하는 데 있기보다 **장기 현지사업과 다양한 행위자의 공동기여가 실제 성과로 연결될 수 있도록 촉진하는 데 있다**. 즉, NGO봉사단은 조직역량 보완, 공동실행과 연결, 전문성 표준화·내재화, 전문성 보완·현지이양이라는 다양한 기여 메커니즘을 통해 기관·개인·지역사회·제도·시스템 차원의 다차원 성과 형성에 기여한 것으로 해석할 수 있다. 이러한 해석은 본 연구에서 제안하는 **누적기여**(Cumulative Contribution) 개념의 핵심 근거이며, 다음 절에서 제시하는 NGO봉사단의 누적기여 유형으로 이어진다.

라. NGO봉사단 누적기여 유형

- 앞선 사례분석과 기여분석 결과를 종합하면, NGO봉사단은 동일한 방식으로 성과를 창출하는 사업이 아니라, 파견 NGO의 사업유형, 조직역량, 현지 파트너십 및 사업단계에 따라 서로 다른 방식으로 성과 형성에 기여하였다. 즉, 봉사단의 역할은 일률적인 사업수행이 아니라 기존 사업의 부족한 기능을 보완하고, 현지 조직의 역량을 강화하며, 지속가능한 운영체계를 구축하는 방식으로 나타났다. 본 연구는 이러한 공통점과 차이점을 바탕으로 NGO봉사단의 누적기여를 네 가지 유형으로 정리하였다. **(표 V-5) 참조**

(표 V-5) NGO봉사단 누적기여 유형

유형	대표 사례	핵심 기여 방식	주요 성과
조직역량 보완·사업전환형	고앤두	실행역량 보완, 사업 운영 지원	조직 운영 안정화, 사업 지속성 확보
복합사업장 공동실행·연결형	로터스월드	사업 간 연계, 협력 촉진	주민조직 활성화, 사업 시너지 확대
전문성 표준화·내재화형	위드	전문성 이전, 표준화 및 운영체계 구축	운영체계 내재화, 지속가능성 강화
전문성 보완·현지이양형	태화	전문성 보완, 현지 운영 체계 구축	현지 운영역량 강화, 현지이양 기반 마련

- **조직역량 보완·사업전환형**은 소규모 NGO와 같이 실행인력과 조직역량이 제한된 환경에서 봉사단이 현장 실무, 행정, 사업관리 및 현장조정 기능을 보완함으로써 조직의 실행역량을 강화하는 유형이다. 이 유형에서 봉사단은 사업을 직접 수행하기보다 기존 조직이 안정적으로 사업을 운영하고 새로운 사업으로 확장할 수 있도록 지원하는 역할을 담당하였다.

- **복합사업장 공동실행·연결형**은 다양한 사업과 이해관계자가 동시에 존재하는 사업장에서 봉사단이 현지직원, 주민조직, 학교, 협력기관 및 공공기관을 연결하며 공동실행을 촉진하는 유형이다. 봉사단은 개별 사업의 수행자라기보다 사업 간 연계와 협력구조를 강화함으로써 복합사업장의 시너지 효과를 확대하는 데 기여하였다.
- **전문성 표준화·내재화형**은 봉사단이 보유한 전문지식과 경험을 교육자료, 매뉴얼, 운영절차 등으로 체계화하고 이를 현지조직의 운영체계와 현지인력의 역량으로 이전·내재화하는 유형이다. 이 유형에서는 전문성이 개인 수준에 머무르지 않고 조직의 자산으로 축적되어 사업 종료 이후에도 지속적으로 활용될 수 있는 기반이 마련되는 것이 핵심적인 특징이다.
- **전문성 보완·현지이양형**은 봉사단이 사회복지, 교육 등 전문분야의 역량을 보완하면서 동시에 현지직원과 현지조직이 독립적으로 사업을 운영할 수 있도록 운영체계와 책임을 단계적으로 이전하는 유형이다. 봉사단은 직접적인 서비스 제공보다 현지 운영역량을 강화하고 지속가능한 운영기반을 구축하는 데 핵심적인 역할을 수행하였다.
- 이러한 네 가지 유형은 상호 배타적인 사업유형을 의미하는 것이 아니라, **NGO 봉사단이 현장의 특성과 사업구조에 따라 어떠한 방식으로 성과 형성에 기여하는지를 설명하기 위한 분석틀**이다. 실제 사업에서는 하나의 사례가 둘 이상의 기여유형을 동시에 보일 수 있으며, 사업의 성장단계에 따라 기여 방식도 변화할 수 있다. 그럼에도 본 연구는 사례 간 공통점과 차이를 비교함으로써 NGO봉사단의 기여를 조직역량 보완, 공동실행과 연결, 전문성의 표준화와 내재화, 전문성 보완과 현지이양이라는 네 가지 대표적 기여유형으로 구조화하였다.
- 결국 NGO봉사단의 핵심 가치는 단원의 활동 자체에 있기보다 **장기 현지사업과 다양한 행위자의 공동기여가 실제 성과로 연결될 수 있도록 촉진하는 데 있다**. 봉사단은 조직의 부족한 기능을 보완하고, 협력을 촉진하며, 전문성을 현지에 축적하고, 현지 운영체계의 자립을 지원함으로써 기관, 참여자, 지역사회 및 제도·시스템 차원의 다차원 성과 형성에 기여하였다. 따라서 본 연구에서 제안한 누적기여

유형은 단순한 사례 분류가 아니라, NGO봉사단 사업을 설계하고 성과를 관리할 때 사업유형별 기여 메커니즘을 반영하는 성과관리 프레임워크로 활용될 수 있다는 점에서 의의를 갖는다.

2. 성과관리 및 정책적 시사점

- 본 연구는 캄보디아 NGO봉사단의 성과가 봉사단원의 개별 활동이나 단기적인 사업성과만으로 설명될 수 없음을 확인하였다. 사례분석과 기여분석 결과, 성과는 파견 NGO의 장기 사업기반과 현지직원, 주민, 협력기관, 정부 및 공공기관 등 다양한 행위자의 공동기여를 기반으로 형성되었으며, NGO봉사단은 조직역량을 보완하고 협력을 촉진하며 전문성을 이전하고 운영체계를 내재화하는 방식으로 성과 형성에 기여하였다. 따라서 향후 NGO봉사단의 성과관리는 봉사단원의 활동실적을 중심으로 평가하는 방식에서 벗어나, 봉사단 활동이 현지조직과 지역사회에 어떠한 변화와 역량을 남겼는지를 함께 평가하는 방향으로 발전할 필요가 있다.
- 첫째, 누적성과를 반영하는 성과관리체계를 구축할 필요가 있다. 본 연구는 NGO봉사단의 성과가 단년도 활동이나 개별 봉사단원의 성과로 형성되기보다, 파견기관의 장기 사업과 반복적인 봉사단 활동이 축적되는 과정에서 형성됨을 확인하였다. 따라서 성과관리는 파견인원, 활동시간, 수혜자 수 등 단기적인 산출지표뿐 아니라, 반복적인 파견을 통해 축적되는 조직역량, 협력관계, 운영체계의 변화까지 함께 반영할 수 있도록 개선될 필요가 있다. [\(표 V-6\)참조](#)
- 예를 들어, 봉사단원이 개발한 교육자료와 매뉴얼의 반복 활용 여부, 현지직원의 지식·기술 및 업무역량 변화, 기관의 업무방식과 운영체계 개선, 현지주체가 지속적으로 운영하는 프로그램, 주민조직과 협력기관 간 협력관계의 유

지, 운영책임과 권한의 현지 이전 수준 등을 핵심 관리항목으로 포함할 필요가 있다.

- 성과관리의 핵심 질문도 “봉사단원이 무엇을 얼마나 수행했는가”에서 “봉사단 활동을 통해 무엇이 변화하였고 무엇이 현지에 남았는가”로 전환될 필요가 있다.

〈표 V-6〉 NGO봉사단 성과관리체계의 개선 방향

구분	기존 성과관리의 중심	보완해야 할 성과관리
투입	파견인원, 파견기간, 예산	전문성의 적합성, 기관 수요와의 부합성
활동	교육·행사 횟수, 활동시간	공동기획, 현지직원 협업, 후속지원
산출	수혜자 수, 자료·시설 수	자료의 활용도, 절차의 반복 적용 여부
개인성과	만족도, 지식 습득	실천 변화, 새로운 기회, 주변 확산
기관성과	업무지원 실적	직원 역량, 업무방식, 서비스 품질 변화
지역사회 성과	주민 참여인원	신뢰·협력, 주민주도 활동, 생활환경 변화
제도·시스템 성과	협약·회의 횟수	운영관행 정착, 협력구조, 현지이양 수준
지속가능성	사업 지속 여부	현지주체의 독립적 운영 및 재원·책임 확보

- 둘째, 다차원 성과관리체계를 구축할 필요가 있다. CEI는 기관별 누적 투입과 활동구조를 이해하는 데에는 유용하였으나, 전문성의 내재화, 운영체계의 정착, 현지직원의 학습과 같은 질적 성과를 충분히 설명하기에는 한계가 있었다. 따라서 향후 성과관리는 양적 성과와 질적 성과를 통합적으로 관리할 수 있는 체계로 발전할 필요가 있다. 〈표 V-7〉참조

- 사례연구와 심층인터뷰를 활용하여 반복 파견의 목적과 중기 변화목표, 이전 단원의 주요 산출물, 후임 단원의 역할, 현지직원에게 이전된 지식과 기술, 현지주체 중심 운영체계 구축 수준 등을 함께 관리할 필요가 있다.

- NGO봉사단의 성과는 참여자, 파견기관, 지역사회 및 제도·시스템 차원에서 서로 다른 형태로 나타났다. 따라서 하나의 종합점수보다 성과 차원을 구분하여 관리하는 다차원 성과관리체계가 필요하다.
- 특히 제도·시스템 차원의 성과는 국가 정책 변화뿐 아니라 기관과 지역 수준에서 확인되는 운영체계의 정착, 협력구조의 형성, 자료와 전문성의 내재화, 현지이양 수준까지 포함하여 단계적으로 관리할 필요가 있다.

〈표 V-7〉 다차원 성과지표 체계(안)

성과 차원	핵심 관리내용
참여자	지식 활용, 행동 실천, 자신감, 기회 확대, 주변 확산
파견기관	직원 역량, 업무방식, 서비스 품질, 프로그램 개발
지역사회	주민 참여, 신뢰·협력, 지역문제 관심, 생활환경 변화
제도·시스템	운영관행, 자료·매뉴얼, 협력구조, 현지이양과 확산

- 셋째, 파견기관과 현지조직 중심의 성과관리를 강화할 필요가 있다. 본 연구는 NGO봉사단의 성과가 봉사단 개인의 역량뿐 아니라 파견기관의 관리체계와 현지조직의 실행역량에 의해 크게 영향을 받는다는 점을 확인하였다. 따라서 성과 관리는 단위 중심 평가에서 벗어나 파견기관과 현지조직의 변화까지 함께 평가하는 방향으로 확대될 필요가 있다.
- 예를 들어, 기관 사업목표와 봉사단 직무의 연계성, 현지직원과의 공동업무 체계, 활동자료와 산출물의 조직 차원 관리, 인수인계 체계, 현지이양 계획 등을 핵심 관리항목으로 포함할 필요가 있다.
- 넷째, 현지주체 중심의 지속가능성 평가를 강화할 필요가 있다. 본 연구에서 확인된 지속가능성은 봉사단의 지속적인 파견 여부보다 봉사단 활동을 통해 축적된 지식과 경험, 운영방식이 현지조직과 지역사회에 내재화되어 지속적으로 활용되

는지 여부와 더욱 밀접하게 관련되어 있었다. 특히 현지직원의 역량 강화, 교육 자료와 매뉴얼의 활용, 협력체계의 유지, 현지주도의 사업 운영은 사업 종료 이후에도 성과가 지속될 수 있는 핵심 조건으로 확인되었다

- 이를 위해서는 공동업무를 수행할 현지 담당자의 지정, 현지어 교육자료와 매뉴얼 구축, 현지직원과 봉사단원의 공동 수행, 역할과 책임의 단계적 이전, 시설과 기자재의 관리체계, 봉사단 종료 이후의 후속지원 계획 등을 지속가능성 관리항목으로 포함할 필요가 있다.
- 캄보디아 사례는 장기간 동일 국가에서 활동한 경험이 기관을 넘어 국가 차원의 지식자산으로 축적될 수 있음을 보여주었다. 따라서 향후에는 교육자료, 운영경험, 사례, 협력기관 정보를 공유하는 국가 단위 학습체계^{Knowledge Platform}를 구축하여 개별 기관의 경험이 국가 차원의 사업자산으로 축적·확산될 수 있도록 할 필요가 있다.
- 이상의 분석을 종합하면, NGO봉사단의 성과는 단원의 개별 활동만으로 형성되는 것이 아니라 파견 NGO의 장기 사업기반과 다양한 행위자의 공동기여 속에서 축적되는 **누적적 기여**^{Cumulative Contribution}로 이해할 필요가 있다. NGO봉사단은 사업을 직접 수행하거나 기존 사업을 대체하는 주체가 아니라, 조직역량을 보완하고 협력을 촉진하며 전문성을 이전하고 운영체계를 현지에 내재화함으로써 기관, 참여자, 지역사회 및 제도·시스템 차원의 다차원 성과 형성에 기여하였다.
- 따라서 향후 NGO봉사단의 성과관리는 **활동량 중심의 관리에서 기여 메커니즘과 누적기여를 반영하는 성과관리체계로 전환될** 필요가 있으며, 본 연구에서 제시한 종합 ToC와 누적기여 유형은 이러한 성과관리체계를 설계하기 위한 분석틀로 활용될 수 있을 것이다.

3. 연구의 의의와 활용

가. NGO봉사단의 제도적 정체성 재정립

- 본 연구의 가장 큰 의의는 NGO봉사단을 단순한 해외 인력파견사업이나 일반 정부파견 해외봉사단의 한 유형으로 이해하는 기존 관점을 넘어, 시민사회 기반 개발협력이 현장에서 실행되고 성과로 전환될 수 있도록 작동하는 독자적인 개발협력 메커니즘으로 재해석하였다는 데 있다.
- 분석 결과, NGO봉사단은 파견 NGO의 장기 사업 안에서 현장 실행, 전문성 제공, 조직 간 협력, 지식의 축적과 이전, 현지이양을 지원하는 역할을 수행하였다. 이는 봉사단이 독립적으로 사업을 수행하는 것이 아니라, 기존 개발사업에 내재되어 사업의 효과성과 지속가능성을 높이는 방식으로 기능함을 보여준다.
- 따라서 NGO봉사단은 사람을 파견하는 제도가 아니라 “시민사회 기반 개발협력의 공동기여를 촉진하고 누적기여를 가능하게 하는 제도적 플랫폼”으로 이해할 필요가 있다. 이러한 관점은 NGO봉사단의 정책적 목적과 성과를 일반 정부봉사단과 동일한 기준으로 이해하기보다, 시민사회 기반 개발협력이라는 제도적 특성에 기반하여 해석해야 함을 시사한다.

나. NGO봉사단 성과의 형성 메커니즘 규명

- 기존 해외봉사 성과연구는 봉사단의 활동실적이나 단년도 사업의 성과를 측정하는 데 주로 초점을 두어 왔다. 그러나 이러한 접근은 성과가 어떠한 조건과 과정을 거쳐 형성되는지, 그리고 봉사단이 성과 형성에 어떠한 방식으로 기여하는지를 충분히 설명하는 데에는 한계가 있었다. 이에 본 연구는 성과의 크기를 측정하는 데 그치지 않고, NGO봉사단의 성과가 어떠한 기여 메커니즘을 통해 형성되는지를 규명하는 데 연구의 초점을 두었다.

- 이를 위해 최근 10년간의 누적 파견자료를 활용한 **CEI 분석**, 파견기관 및 참여자 설문조사, 사례연구, ToC 및 기여분석(Contribution Analysis)을 통합적으로 적용하였다. 특히 CEI는 장기간 축적된 파견과 활동의 특성을 구조화하여 성과 형성의 맥락을 설명하는 분석도구로 활용하였고, 변화이론과 기여분석은 성과가 형성되는 과정과 봉사단의 역할을 체계적으로 검토하는 데 활용하였다.
- 분석 결과, NGO봉사단의 성과는 단원의 개인적 역량이나 파견 규모만으로 설명되지 않았으며, 파견 NGO의 장기 사업기반, 현지조직의 역량, 협력기관과의 파트너십, 주민의 참여 등 다양한 행위자의 공동기여 속에서 형성되는 것으로 나타났다. 이 과정에서 NGO봉사단은 사업을 독립적으로 수행하는 주체라기보다 조직 역량을 보완하고, 협력을 촉진하며, 전문성을 표준화·내재화하고, 현지 운영체계의 구축과 이양을 지원하는 핵심 촉진요인으로 기능하였다.
- 또한 사례 간 비교를 통해 조직역량 보완·사업전환형, 복합사업장 공동실행·연결형, 전문성 표준화·내재화형, 전문성 보완·현지이양형의 네 가지 대표적인 기여 메커니즘을 도출하였다. 이는 NGO봉사단의 성과가 단일한 방식으로 형성되는 것이 아니라, 사업유형과 조직 특성에 따라 서로 다른 기여경로를 통해 형성된다는 점을 보여준다.
- 이러한 결과는 NGO봉사단의 성과를 단순한 결과(Outcome)가 아니라 장기적인 사업 맥락 속에서 공동기여와 누적기여를 통해 형성되는 변화 메커니즘으로 설명하였다는 점에서 기존 해외봉사 성과연구를 확장하는 의의를 갖는다.

다. 협력국 관점의 다차원 성과체계 제시

- NGO봉사단의 성과를 공여국의 파견실적이나 봉사단원의 개인적 성장에 한정하지 않고, 협력국 현장에서 나타나는 변화를 중심으로 분석하였다. 이를 위해 성과를 참여자, 파견기관, 지역사회, 제도·시스템의 네 차원으로 구분하여 각각의 변화 양상과 성과 형성과정을 종합적으로 검토하였다.

- 분석 결과, NGO봉사단의 성과는 현지 주민 개인의 지식과 역량 향상뿐 아니라 파견기관의 업무방식 개선, 현지조직의 역량 강화, 지역사회와의 신뢰와 협력 증진, 운영절차와 협력체계의 정착 등 다양한 수준에서 나타났다. 이는 NGO봉사단의 성과가 직접적인 서비스 제공이나 단기적인 산출을 넘어 조직과 지역사회, 개발협력 체계 전반에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.
- 특히 제도·시스템 성과를 국가정책이나 법령의 변화로 한정하지 않고, 기관과 지역 수준에서 나타나는 운영절차의 정착, 지식과 자료의 축적, 협력구조의 강화, 현지이양과 같은 단계적인 변화까지 포함하여 해석하였다. 이는 NGO봉사단의 사업 규모와 실제 활동범위에 부합하는 현실적인 성과 개념을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.
- 이러한 다차원 성과체계는 향후 NGO봉사단의 성과를 단일한 지표나 종합점수로 평가하기보다, 협력국 현장에서 나타나는 다양한 변화와 성과를 균형 있게 파악하기 위한 개념적 틀로 활용될 수 있다.

라. 해외봉사 성과연구의 분석틀 확장

- 본 연구는 해외봉사의 성과를 단일한 설문조사나 활동실적 중심으로 평가하는 기존 접근에서 나아가, 정량자료와 질적자료를 통합한 혼합연구방법mixed methods을 적용하여 성과의 수준뿐 아니라 성과가 형성되는 과정까지 종합적으로 분석하였다. 최근 10년간의 누적 파견자료, 설문조사, 사례연구를 유기적으로 연계하고, CEI 분석, 변화이론ToC, 기여분석Contribution Analysis을 하나의 분석틀로 통합함으로써 “어떤 성과가 나타났는가”와 함께 “그 성과가 어떠한 경로를 통해 형성되었는가”를 설명하였다.
- 특히 본 연구는 CEI를 통해 장기적인 누적 활동구조를 설명하고, ToC를 통해 성과형성의 경로를 구조화하며, 기여분석을 통해 다양한 대체가설을 검토하고, 이를 종합하여 NGO봉사단의 누적기여 유형을 도출하는 통합적 분석틀을 제시하였다. 이는 해외봉사의 성과를 단순한 활동 결과나 효과로 설명하는 기존 접근에서 나아

가, 장기 사업기반과 다양한 행위자의 공동기여 속에서 성과가 형성되는 과정을 분석할 수 있는 새로운 접근이라 할 수 있다.

- 나아가 본 연구는 사례 간 비교를 통해 **조직역량 보완·사업전환형, 복합사업장 공동실행·연결형, 전문성 표준화·내재화형, 전문성 보완·현지이양형**이라는 네 가지 누적기여 유형을 도출하였다. 이는 NGO봉사단의 성과를 단일한 효과나 성과지표로 설명하기보다, 사업유형과 현장 맥락에 따라 서로 다른 기여 메커니즘을 통해 형성되는 과정으로 이해할 수 있는 새로운 분석틀을 제시한 것이다.
- 이러한 분석은 해외봉사 성과연구의 분석단위를 봉사단 개인이나 단년도 사업 수준에서 **장기 사업기반과 다양한 행위자의 공동기여가 이루어지는 개발협력 시스템 수준**으로 확장하였다는 점에서 방법론적 의의를 갖는다. 또한 본 연구에서 제시한 **CEI, 종합 ToC, 기여분석, 누적기여 유형**은 해외봉사뿐 아니라 시민사회 기반 개발협력사업의 성과를 분석하고 평가하는 데 활용 가능한 개념적·방법론적 분석틀을 제시하였다는 점에서 학술적 의의를 갖는다.

마. 연구 결과의 활용

- 본 연구의 결과는 NGO봉사단의 성과관리체계를 개선하기 위한 기초자료로 활용될 수 있다. 특히 성과를 단기적인 산출이나 봉사단원의 개인적 경험에 한정하지 않고, 협력국의 조직, 지역사회 및 제도 차원의 변화까지 포괄하는 다차원 성과체계를 제시함으로써 향후 성과지표의 개발과 성과관리 방식의 개선에 활용될 수 있다.
- 또한 CEI 분석과 성과 형성 메커니즘에 대한 연구 결과는 파견기관의 사업 특성과 누적된 사업 기반을 고려한 사업 기획 및 성과평가에 활용될 수 있다. 이는 파견 규모나 활동 실적 중심의 관리에서 벗어나 장기적인 사업 축적과 현지 파트너십을 고려한 성과관리체계로 발전시키는 데 기초자료를 제공할 것으로 기대된다.

- 사례연구를 통해 도출한 성과 형성 메커니즘과 변화이론은 향후 NGO봉사단 사업의 기획, 모니터링 및 평가 과정에서 성과경로를 구체화하고, 사업 특성에 적합한 성과관리체계를 설계하는 데 활용될 수 있다. 또한 기관별 성과 형성 방식의 차이를 고려한 맞춤형 사업관리와 지식관리 체계를 구축하는 데에도 활용 가능하다.
- 나아가 본 연구는 NGO봉사단을 시민사회 기반 개발협력을 작동시키는 제도적 플랫폼으로 재조명함으로써, 향후 NGO봉사단의 정책 방향 설정과 제도 개선은 물론, 유사한 시민사회 기반 해외봉사사업의 설계와 성과평가를 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

4. 연구의 한계와 후속 연구 과제

가. 연구의 한계

- 본 연구는 최근 10년간의 파견현황, 기관 및 참여자 설문조사, 활동보고서, CEI 분석 및 심층인터뷰를 종합하여 NGO봉사단의 성과와 성과 형성 메커니즘을 분석하였다. 그러나 연구범위와 자료의 특성상 다음과 같은 한계를 가진다.
- 첫째, 본 연구는 캄보디아를 대상으로 수행된 사례연구이므로 연구결과를 다른 국가의 NGO봉사단 사업으로 일반화하는 데에는 한계가 있다. 국가별 개발환경, 시민사회 역량, 사업 분야 및 파견방식이 상이한 만큼, 연구결과와 적용에는 국가적 맥락을 함께 고려할 필요가 있다.
- 둘째, 기관 설문은 15개 기관, 참여자 설문은 122명을 대상으로 분석되었으며, 기관 파견현황과의 결합분석은 기관이 확인되지 않은 1명을 제외한 121명을 대상으로 수행하였다. 또한 중기 파견기관(4~6년)은 1개 기관만 포함되어 표본의 대표성과 집단 간 비교에는 일정한 제약이 있었다.
- 셋째, 설문조사는 참여자의 회고에 기반한 자기보고식 자료이므로 기억의 오차와 긍정적 응답편향이 반영되었을 가능성이 있으며, 기초선과 비교집단이 부재하여 관찰된 변화를 봉사단 활동의 직접적인 인과효과로 해석하는 데에는 한계가 있다.
- 넷째, 기관별 누적 파견특성과 참여자 자료를 결합하여 분석하였으나 기관 수준의 자료가 충분하지 않아 다층분석을 적용하지 못하였다. 따라서 누적 파견특성과 성과 간의 관계는 탐색적 수준에서 해석할 필요가 있다.
- 다섯째, CEI 분석은 장기간 추적된 활동의 특성을 구조화하기 위한 새로운 분석틀을 제시하였으나, 이를 뒷받침할 자료의 추적 수준에는 한계가 있었다. 일부 연도의 파견자료가 누락되어 있었고, 기관의 명칭 변경 및 통합 이력, 기관별 활

동보고서의 기록 수준 차이로 인해 장기간의 누적 활동을 동일한 기준으로 비교하는 데 제약이 있었다.

- 여섯째, 사례연구는 자료 확보가 가능한 4개 기관을 중심으로 수행되어 성과가 제한적이거나 사업 중단, 현지이양 과정에서 어려움을 경험한 사례까지 충분히 포함하지 못하였다.

나. 후속 연구 과제

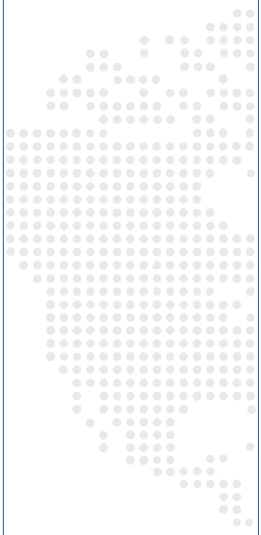
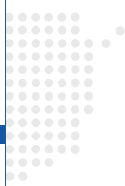
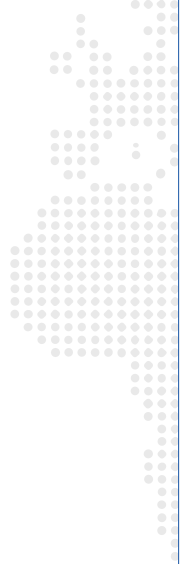
- 향후에는 캄보디아를 넘어 다양한 국가와 사업 분야를 대상으로 비교연구를 수행하여 NGO봉사단 성과형성 메커니즘의 공통점과 차이점을 검증할 필요가 있다.
- 또한 사업 참여 전·후와 종료 이후까지 포함하는 종단연구(Longitudinal Study)를 실시하여 봉사단 활동의 지속성과 장기적 파급효과를 실증적으로 확인할 필요가 있다. 아울러 비교집단과 과정추적, 기여분석을 함께 활용함으로써 봉사단의 기여를 보다 체계적으로 검증할 필요가 있다.
- CEI 분석의 활용성을 높이기 위해서는 파견이력, 활동보고서, 성과자료를 연계한 통합 데이터베이스를 구축하고, 기관 간 활동기록 및 성과기록의 표준화 기준을 마련할 필요가 있다. 이를 통해 장기간 축적된 사업 특성과 성과 간의 관계를 보다 정교하게 분석할 수 있을 것이다.
- 또한 향후 연구에서는 우수사례뿐 아니라 성과가 제한된 사례, 사업이 중단된 사례, 현지이양에 어려움을 경험한 사례까지 포함하여 성과가 형성되는 조건과 형성되지 않는 조건을 비교·분석할 필요가 있다.
- 마지막으로, 본 연구에서 제시한 CEI와 성과 형성 메커니즘, 다차원 성과체계를 다양한 국가와 사업 분야에 적용·검증함으로써 NGO봉사단의 성과관리체계를 고도화하고, 시민사회 기반 해외봉사사업의 정책 설계와 성과평가를 위한 실증적 근거를 지속적으로 축적해 나갈 필요가 있다.

- 이상의 한계를 보완하기 위한 후속 연구과제는 <표 V-8>와 같다.

<표 V-8> 후속 연구 과제

연구의 한계	후속 연구과제
캄보디아 단일 국가 분석	대륙(Regional)-복수 국가-분야 비교연구
기관·참여자 표본 제한	조사기관 및 참여자 표본 확대
횡단면·자기보고식 설문	기초선·종료선·추적조사 실시
인과관계 확인의 한계	비교사례와 과정추적·기여분석 강화
기관 내 참여자 자료의 균집성	충분한 기관을 확보한 다층분석
CEI 구축을 위한 행정자료 및 활동기록의 한계	파견·활동·성과자료를 연계한 통합 데이터베이스 구축 및 CEI 고도화
대표사례 선정	저성과·중단·이양 곤란 사례 포함
제도화 근거자료 부족	지침·예산·책임주체·정책 반영 여부 추적

월드포렌즈코리아 KOICA-NGO봉사단 협력국 성과 연구:
캄보디아 사례



참고문헌·부록

참고문헌

부록 1. 파견기관용 설문지

부록 2. 참여자용 설문지(국문 및 번역본)

부록 3. 인터뷰 질문지

부록 4. 기초 통계 결과

참고 문헌

- 구영은·최경화. (2017). 월드프렌즈코리아(WFK) 중장기 전략 수립을 위한 해외봉사 성과 측정 동향 분석. 『국제개발협력』, 12(1), 79-117. <https://doi.org/10.34225/jidc.2017.1.79>
- 양수경. (2017). 해외봉사 프로그램의 혁신적 운영사례. 『국제개발협력』, 12(1), 23-40. <https://doi.org/10.34225/jidc.2017.1.23>
- Delahais, T., & Toulemonde, J. (2012). Applying contribution analysis: Lessons from five years of practice. *Evaluation*, 18(3), 281-293. <https://doi.org/10.1177/1356389012450810>
- Howard, Jo and Burns, Danny. 2015. "Volunteering for Development within the New Ecosystem of International Development." *IDS Bulletin* 46(5): 5-16.
- IFC. (2013). Assessing private sector contributions to development. World Bank Group.
- Jackson, E. T. (2013). Interrogating the theory of change: Evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776257>
- KCOC & 임팩트스퀘어. (2025a). 월드프렌즈코리아 KOICA-NGO 봉사단('22~23) 임팩트 측정·평가 1단계 프레임워크.
- _____. (2025b). 월드프렌즈코리아 KOICA-NGO 봉사단('22~23) 임팩트 측정·평가 2단계 중간보고 자료집.
- Lough, B. J., & Matthew, L. (2013). Measuring and conveying the added value of international volunteering. *International Forum for Volunteering in Development*.
- Lough, B. J., & Tiessen, R. (2018). How do international volunteering characteristics influence outcomes? Perspectives from partner organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 104-118. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9902-9>
- Mayne, J. (2008). Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect. ILAC Brief No.16.
- OECD. (2019). Better criteria for better evaluation: Revised evaluation criteria. OECD Publishing.

- _____. (2024). Pathways towards effective locally led development co-operation: Learning by example. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/51079bba-en>
- Peace Corps. (n.d.). Host country impact studies. U.S. Peace Corps
- Pursell-Gotz, J., & Chadwick, S. (2020). Volunteering and livelihoods in Cambodia. *Voluntary Sector Review*, 11(1), 23-41. <https://doi.org/10.1332/204080520X15740574818569>
- Tiessen, R. (2018). *Learning and volunteering abroad for development: Unpacking host organization and volunteer rationales*. Routledge.
- UNDP Evaluation Resource Centre. (2015). *Evaluation of UNV online volunteering service*. United Nations Development Programme.
- United Nations General Assembly. (2024). *Strengthening volunteerism for the achievement of the Sustainable Development Goals, and leaving no one behind (A/RES/79/148)*. United Nations.
- United Nations Volunteers. (2022). *State of the world's volunteerism report 2022 : Building Equal and Inclusive Societies*. United Nations Volunteers.
- _____. (2025). *State of the World's Volunteerism Report 2026: Volunteerism and its measurement*. United Nations Volunteers.

부록 1. 파견기관용 설문지

NGO봉사단 협력국 성과연구(파견기관용) 설문지

안녕하십니까?

본 조사는 2016년부터 2025년까지 캄보디아에서 수행된 KOICA-NGO봉사단이 파견기관(NGO)의 사업과 조직, 지역사회 변화에 어떠한 방식으로 기여하였는지, 파견기관의 관점에서 성과, 지속성, 제도화 가능성 및 기여 정도를 파악하기 위해 실시됩니다. 응답 내용은 연구 목적 외에는 사용되지 않으며, 관련 법에 따라 개인정보와 비밀은 보호됩니다. 응답은 특별한 정답이 없으며, 귀 기관의 실제 경험과 판단에 따라 솔직하게 응답해 주시면 됩니다.

협조해 주셔서 감사합니다.

2026년 4월

국제개발협력민간협의회

본 조사와 관련하여 문의가 있으시면 아래 연락처로 연락해 주시기 바랍니다.

- 문의메일: kcocv@ngokcoc.or.kr (KCOC 글로벌인재지원부)
- 주관기관: 국제개발협력민간협의회
- 연구자: 책임연구자 정진경 교수(광운대학교), 공동연구자 오지은 전문연구원(연세대학교)

조사 참여자 정보

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

① 남성

② 여성

2. 귀하의 연령에 해당하는 곳에 표시해 주십시오. 귀하의 연령은 몇 세입니까?

() 세

3. 귀하께서 현재 기관에서 근무하신 기간(년)을 작성해 주십시오.

()

4. 귀하의 현재 직위를 작성해 주십시오.

()

기관 정보

5. 귀하께서 근무하고 계신 지역을 작성해 주십시오.

주/도(Province/Khaet) _____ / 군·구(District/Srok&Khan) _____

6. 귀 기관이 캄보디아 현지에 설립된 연도를 작성해 주십시오.

(_____)

7. 귀 기관은 한국에 본부가 있나요?

① 네 (→ '네'에 응답한 경우 8번 문항으로 이동) ② 아니오

8. 한국 본부로부터 어떠한 수준의 지원(예산, 시스템, 정보, 교육, 직원 파견 등)을 받으십니까?

① 상시 지원 ② 일부 지원 ③ 지원 없음

9. 현재 귀 기관(캄보디아 현지 지부)에서 정기적인 급여를 받는 상근 직원 수를 작성해 주십시오.

(_____ 명)

파견기관 성과 인식

10. 지난 10년 사이(2016년 이후 현재까지) 귀 기관이 어느 정도 변화되었다고 생각하십니까?

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 기관 직원의 역량(지식·기술·전문성)이 전반적으로 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 기관의 문제 해결 및 위기 대응 능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 기관 내부의 업무 방식이나 절차가 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
4. 기관의 정기적인 운영 방식(제도·절차 등)이 개선되거나 정착되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 기관이 제공하는 서비스의 질이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 새로운 프로그램 또는 서비스 개발이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 기관의 외부 협력 및 네트워크가 확대되었다.	①	②	③	④	⑤

11. 다음은 앞 문항에서 제시된 기관 변화에 대해 NGO봉사단 활동이 기여한 정도를 묻는 질문입니다.
각 항목에 대해 해당하는 수준을 선택해 주십시오.

문 항	전혀 기여하지 않음	거의 기여하지 않음	어느 정도 기여함	많이 기여함	매우 크게 기여함
1. 우리 기관 직원의 역량(지식·기술·전문성)이 전반적으로 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 기관의 문제 해결 및 위기 대응 능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 기관 내부의 업무 방식이나 절차가 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
4. 봉사단 활동의 결과가 기관의 정기적인 운영 방식(제도·절차)에 반영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 기관이 제공하는 서비스의 질이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 새로운 프로그램 또는 서비스 개발이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 기관의 외부 협력 및 네트워크가 확대되었다.	①	②	③	④	⑤

12. NGO봉사단을 통해 귀 기관에 실제 나타난 가장 중요한 변화는 무엇이며, 그 과정에서 NGO봉사단이 어떤 역할을 했는지 구체적인 경험이나 사례를 중심으로 작성해 주십시오.

지역 사회 성과 인식 문항

13. 지난 10년 사이 귀 기관이 NGO봉사단 사업을 수행한 지역사회에서 다음과 같은 변화가 있었다고 생각하십니까? 선생님의 생각과 가장 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 주민들 사이의 신뢰가 이전보다 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
2. 주민들 사이에 서로 돕거나 함께 일하려는 분위기가 많아졌다.	①	②	③	④	⑤
3. 모임이나 행사 등 지역사회 활동에 참여하는 주민이 늘어났다.	①	②	③	④	⑤
4. 지역사회의 전반적인 분위기와 활력이 이전보다 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤
5. 주민들이 지역의 문제에 대해 더 많은 관심을 가지게 되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 지역의 생활환경(예: 위생, 청결, 안전 등)이 이전보다 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤

14. 다음은 앞 문항에서 제시된 지역사회 변화에 대해 NGO봉사단 활동이 기여한 정도를 묻는 질문입니다. 각 항목에 대해 해당하는 수준을 선택해 주십시오.

문 항	전혀 기여하지 않음	거의 기여하지 않음	어느 정도 기여함	많이 기여함	매우 크게 기여함
1. 주민들 사이의 신뢰가 이전보다 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
2. 주민들 사이에 서로 돕거나 함께 일하려는 분위기가 많아졌다.	①	②	③	④	⑤
3. 모임이나 행사 등 지역사회 활동에 참여하는 주민이 늘어났다.	①	②	③	④	⑤
4. 지역사회의 전반적인 분위기와 활력이 이전보다 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤
5. 주민들이 지역의 문제에 대해 더 많은 관심을 가지게 되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 지역의 생활환경(예: 위생, 청결, 안전 등)이 이전보다 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤

15. NGO봉사단을 통해 지역사회에서 나타난 가장 중요한 변화는 무엇이며, 그 과정에서 NGO봉사단이 어떤 역할을 했는지 구체적인 경험이나 사례를 중심으로 작성해 주십시오.

제도화 성과 인식

16. 지금까지 귀 기관의 NGO봉사단 사업이 기관 운영 및 협력 체계, 캄보디아 정책 반영 측면에서 어떠한 성과를 가져왔다고 보십니까? 귀 기관의 경험과 관찰을 바탕으로 아래 문항에 응답해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 개발된 자료, 프로그램, 결과물이 기관의 정기적 운영 방식에 적용되었다.	①	②	③	④	⑤
2. 봉사단 활동 결과가 기관 내부의 업무 절차 또는 운영 관행에 반영되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 봉사단 활동 결과가 지방정부 또는 공공기관과의 협력체계 강화에 기여하였다.	①	②	③	④	⑤
4. 봉사단 활동 결과는 다른 기관이나 지역에 적용가능한 모델로 활용될 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 봉사단 사업의 결과가 캄보디아의 관련 제도·규정·관행에 반영되었다.	①	②	③	④	⑤

17. 봉사단 사업을 통해 귀 기관 또는 지역사회와 캄보디아의 관련 정책에서 실제 나타난 제도화 성과 중 가장 중요한 사례는 무엇입니까? 귀 기관의 경험과 관찰을 바탕으로 구체적으로 작성해 주십시오.

종합 평가

18. 다음은 귀 기관의 경험을 바탕으로, 귀 기관 차원, 지역사회 차원, 그리고 캄보디아의 제도·정책 차원에서 나타난 긍정적 변화에 대해 NGO봉사단과 다른 외부 요인들이 전반적으로 미친 영향을 파악하기 위한 질문입니다. 각 문항을 읽고, 선생님의 생각과 가장 일치하는 곳에 체크해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 전반적으로 NGO봉사단의 영향이 컸다.	①	②	③	④	⑤
2. 캄보디아 중앙 정부 또는 정책 변화의 영향이 컸다.	①	②	③	④	⑤
3. 다른 NGO 또는 타 국가 공여기관 사업의 영향이 컸다.	①	②	③	④	⑤
4. 지역사회 내부 요인(사회적 분위기 변화, 소득 증가 등)의 영향이 컸다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 기관의 노력과 내부역량 강화가 영향이 컸다.	①	②	③	④	⑤

19. 다음 중 NGO봉사단 사업이 귀 기관과 지역사회, 나아가 관련 제도·규정·관행에 긍정적 변화를 가져오는 데 중요하다고 생각하는 요인은 무엇입니까? 중요한 순서와 관계없이 3개까지 선택해 주십시오.

- ① NGO봉사단원의 역량 및 활동(전문성, 열정 등)
- ② 파견기관의 지원 및 관리역량(인적·물적 자원, 운영관리 등)
- ③ 지역사회(주민)의 참여 및 인식
- ④ 캄보디아 정부 및 제도적 환경(정책, 관계기관의 지원 등)
- ⑤ 기관-지역사회 간 협력 수준
- ⑥ 기타(구체적으로 작성해 주십시오) _____

설문조사에 참여해 주셔서 감사합니다.

응답하신 내용은 더 나은 프로그램 운영과 개선을 위한 기초자료로 활용될 예정입니다.

부록 2. 참여자용 설문지(국문 및 번역본)

NGO봉사단 협력국 참여자 설문지

안녕하십니까?

본 조사는 2016년부터 2025년까지 캄보디아에서 수행된 한국의 KOICA-NGO봉사단이 참여자와 참여자가 속한 지역사회에 어떤 변화를 가져왔는지를 파악해보기 위해 실시됩니다. 응답 내용은 연구 목적 외에는 사용되지 않으며, 관련 법에 따라 개인정보와 비밀은 보호됩니다. 이 조사에는 특별한 정답이 없으며, 실제 경험과 판단에 따라 솔직하게 응답해 주시면 됩니다. 참여경험자가 15세 미만인 경우에는 보호자가 대신 응답해 주시기 바랍니다.

협조해 주셔서 감사합니다.

2026년 4월

국제개발협력민간협의회

본 조사와 관련하여 문의가 있으시면 아래 연락처로 연락해 주시기 바랍니다.

- 문의메일: kcocv@ngokcoc.or.kr (KCOC 글로벌인재지원부)
- 주관기관: 국제개발협력민간협의회
- 연구자: 책임연구자 정진경 교수(광운대학교), 공동연구자 오지은 전문연구원(연세대학교)

1. 조사 참여자 정보

1. 이 설문에 응답하고 있는 분은 누구입니까?

- ① 참여경험자 본인 ② 보호자(참여경험자가 15세 미만인 경우 대리응답)

2. 선생님(참여경험자)의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성 ② 여성 ③ 기타 ④ 응답하고 싶지 않음

3. 선생님(참여경험자)의 나이는 몇 세입니까?

만 ____세

4. 선생님(참여경험자)은 현재 수입이 있는 일을 하고 계십니까?

- ① 일하고 있음(자영업 포함) ② 일하고 있지 않음 ③ 학생 ④ 기타(____)

5. 선생님이 현재 살고 있는 지역은 어디입니까?

주/도(Province/Khaet)_____ / 군·구(District/Srok&Khan)_____ / 마을(Phum) _____

6. 선생님(참여경험자)는 한국의 NGO봉사단 활동이나 프로그램에 언제 참여하였습니까? 참여한 적이 있는 연도에 모두 표시해 주십시오.

- ① 2016년 ② 2017년 ③ 2018년 ④ 2019년 ⑤ 2020년
 ⑥ 2021년 ⑦ 2022년 ⑧ 2023년 ⑨ 2024년 ⑩ 2025년

7. 선생님(참여경험자)이 참여한 NGO봉사단 활동(또는 프로그램)은 어떤 것이었습니까? 한 번이라도 참여 하셨던 내용을 모두 적어 주십시오. (예: 한국어·영어 등 언어교육, 음악·미술·태권도 등 예체능 프로그램, 미용·컴퓨터 등 직업훈련, 약품 지원, 보건위생교육, 농업 기술 훈련, 소액대출사업, 가족지원 등)

II. 개인 차원 성과 인식

8. 한국 NGO봉사단 활동에 참여한 경험을 통해, 선생님(참여경험자)에게 다음과 같은 변화가 있었다고 생각하십니까? 선생님의 생각과 가장 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 새롭게 배운 지식이나 기술을 일상생활이나 일하는 데 실제로 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 이전에는 하지 않던 새로운 행동이나 습관을 지금도 계속 실천하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 일상생활이나 일에서 문제를 해결할 수 있다는 자신감이 커졌다.	①	②	③	④	⑤
4. 진로, 학업 또는 일과 관련하여 새로운 기회나 가능성을 생각하게 되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 전반적인 생활이 이전보다 나아졌다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6. 배운 내용을 가족, 친구, 이웃 등 다른 사람에게 알려주거나 함께 실천한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤

9. 한국 NGO봉사단 활동 참여를 통해 선생님(참여경험자)에게 실제 나타난 가장 중요한 변화는 무엇이었는지 구체적인 경험이나 사례를 적어 주십시오. (예: 생활습관, 새로운 지식이나 기술, 건강, 학업이나 일과 관련된 일, 가족이나 주변 사람과의 관계 등에서 실제 변화를 경험한 내용)

10. (9번에서) 적은 변화는 선생님(참여경험자)의 현재 삶에 어느 정도 영향을 미치고 있습니까?

- ① 전혀 영향을 미치지 않는다 ② 별로 영향을 미치지 않는다
③ 어느 정도 영향을 미친다 ④ 많이 영향을 미친다
⑤ 매우 크게 영향을 미친다

Ⅲ. 지역사회 차원 성과 인식

11. 지난 10년 사이 선생님이 살고 있는 지역사회에 다음과 같은 변화가 있었다고 생각하십니까? 생각과 가장 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 주민들 사이의 신뢰가 이전보다 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
2. 주민들 사이에 서로 돕거나 함께 일하려는 분위기가 많아졌다.	①	②	③	④	⑤
3. 모임이나 행사 등 지역사회 활동에 참여하는 주민이 늘어났다.	①	②	③	④	⑤
4. 지역사회의 전반적인 분위기와 활력이 이전보다 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤
5. 주민들이 지역의 문제에 대해 더 많은 관심을 가지게 되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 지역의 생활환경(예: 위생, 청결, 안전 등)이 이전보다 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤

12. (11번)에서 응답하신 지역사회 변화에 한국의 NGO 봉사단이 어느 정도 영향을 미친다고 생각하십니까?

- ① 전혀 영향을 미치지 않는다 ② 별로 영향을 미치지 않는다
③ 어느 정도 영향을 미친다 ④ 많이 영향을 미친다
⑤ 매우 크게 영향을 미친다

13. 한국 NGO봉사단 활동을 통해 지역사회에 변화가 나타났다면 구체적으로 어떤 변화였으며, 그러한 변화가 생긴 가장 큰 이유는 무엇이라고 생각하십니까? 가능한 한 구체적인 경험이나 사례를 적어 주십시오.
(예: 주민들이 함께 참여하는 활동이 늘어남, 생활환경이 개선됨, 새로운 지식이나 기술이 지역에 확산됨, 주민 간 관계가 좋아짐 등의 구체적 사례 / 교육이나 활동 참여, 봉사자와의 교류, 주민들의 공동 참여, 기관이나 지역사회의 지원 등의 구체적 이유)

IV. 종합 성과 인식

14. 한국 NGO봉사단에 대해 전반적으로 어떻게 생각하십니까? 생각과 가장 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. NGO봉사단은 전반적으로 지역사회에 긍정적인 영향을 주었다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 다른 사람에게도 NGO봉사단 활동 참여를 권하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3. NGO봉사단 활동은 다른 지역으로도 확대될 필요가 있다.	①	②	③	④	⑤
4. NGO봉사단은 캄보디아에서 계속 운영될 필요가 있다.	①	②	③	④	⑤

អត្តលេខ	1	KHM	ORG ID	ឆ្នាំ	ទីតាំង
---------	---	-----	--------	-------	--------

កម្រងសំណួរស្ទង់មតិសម្រាប់អ្នកចូលរួមមកពីប្រទេសជាដៃគូ ក្រុមការងារស្ម័គ្រចិត្តរបស់ KOICA-NGO

ជំរាបសួរនិងសួស្តី!

ការស្ទង់មតិនេះធ្វើឡើងដើម្បីចង់ដឹងពីគុណភាពនិងប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់ក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្ត
អំពីរបស់ KOICA-NGO ដែលអាចសម្រេចបានក្នុងរយៈពេល ១០ ឆ្នាំ ចាប់តាំងពីឆ្នាំ ២០១៦ មក
ដល់ឆ្នាំ ២០២៥។

រាល់ចម្លើយដែលបានពីការស្ទង់មតិនេះ នឹងត្រូវបានយកមកប្រើប្រាស់ក្នុងការសិក្សាស្រាវជ្រាវតែ
ប៉ុណ្ណោះ ដែលសមស្របតាមច្បាប់កំណត់ និងត្រូវបានរក្សាការសម្ងាត់ព្រមទាំងឯកជនភាពរបស់
អ្នកឆ្លើយសំណួរផងដែរ។

សូមឆ្លើយសំណួរតាមការយល់ឃើញដោយផ្អែកលើបទពិសោធន៍ និងការវិនិច្ឆ័យផ្ទាល់ខ្លួន។
ចំពោះអ្នកចូលរួមដែលមានអាយុក្រោម ១៥ឆ្នាំ សូមអោយអាណាព្យាបាលជាអ្នកឆ្លើយជំនួស។
សូមអរគុណសម្រាប់ការចូលរួមឆ្លើយសំណួរ។

មេសា ២០២៦

 ក្រុមប្រឹក្សាសម្រាប់កិច្ចសហប្រតិបត្តិការអភិវឌ្ឍន៍អន្តរជាតិ (KCOC)

ប្រសិនបើមានចម្ងល់ សូមទាក់ទងមកយើងខ្ញុំបានតាមរយៈប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងដូចខាងក្រោម៖

- អ៊ីម៉ែល: kcocv@ngokcoc.or.kr (នាយកដ្ឋានគាំពារទេសកោសល្យជាសកលរបស់ KCOC)
- អ្នករៀបចំ: ក្រុមប្រឹក្សាសម្រាប់កិច្ចសហប្រតិបត្តិការអភិវឌ្ឍន៍អន្តរជាតិ (KCOC)
- វត្តមាន:
 - លោកស្រីសាស្ត្រាចារ្យ ជីនយ៉ុង ចុង មកពីសកលវិទ្យាល័យក្វាន់វូន (Principal Investigator Prof. Jinkyung Chung, from Kwangwoon University)
 - លោកស្រី ជីអ៊ិន អូ មកពីសកលវិទ្យាល័យយ៉ុងស៊ី (Co-Investigator Dr. Jieun Oh, from Yonsei University)

I. អំពីអ្នកចូលរួម

១. អ្នកឆ្លើយសំណួរនេះ គឺជា...

ក. អ្នកចូលរួមផ្ទាល់

ខ. អាណាព្យាបាល (ចំពោះអ្នកចូលរួមដែលមានអាយុក្រោម ១៥ឆ្នាំ អាណាព្យាបាលជាអ្នក
ឆ្លើយជំនួស)

២. សូមបញ្ជាក់ពីគេទរបស់អ្នកចូលរួម។

ក. ប្រុស ខ. ស្រី គ. ផ្សេងៗ ឃ. មិនមានចម្លើយ

៣. សូមបញ្ជាក់ពីអាយុរបស់អ្នកចូលរួម។ ឆ្នាំ។

៤. សូមបញ្ជាក់ពីមុខរបរបស់អ្នកចូលរួម។

ក. ធ្វើការ (ការងារឬអាជីវកម្មផ្ទាល់ខ្លួន) ខ. មិនធ្វើការ គ. សិស្ស
ឃ. ផ្សេងៗ (.....)

៥. សូមបញ្ជាក់ពីទីលំនៅបច្ចុប្បន្នរបស់អ្នកចូលរួម។

ភូមិ(Village).....ស្រុក(District).....ខេត្ត(Province).....

៦. តើអ្នកធ្លាប់ធ្វើការជាមួយក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្តនៃអង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាលក្នុងនេះដែរឬទេ? សូម
ជ្រើសរើសយកឆ្នាំទាំងអស់ ដែលអ្នកបានចូលរួម។

ក. ២០១៦ ខ. ២០១៧ គ. ២០១៨ ឃ. ២០១៩ ង. ២០២០
ច. ២០២១ ឆ. ២០២២ ជ. ២០២៤ ឈ. ២០២៥ ញ. ២០២៥

៧. សូមបញ្ជាក់ពីប្រភេទកម្មវិធីស្ម័គ្រចិត្ត ដែលអ្នកធ្លាប់បានចូលរួមទាំងនោះ។ សូមសរសេរអំពី

សកម្មភាព ឬតួនាទីអំឡុងពេលជាអ្នកស្ម័គ្រចិត្តរបស់អ្នកនៅក្នុងប្រអប់។

(ទាហានរំលត់ បង្រៀនជាភាសាអង់គ្លេស ឬជាភាសាកូរ៉េ ផ្នែកអប់រំសិល្បៈ និងកាយវិការកម្ពុជា
ជា គន្លឹចំរៀង គំនូរ និងតន្ត្រីរាងកាយ ការបណ្តុះបណ្តាលជំនាញវិជ្ជាជីវៈដូចជា ផ្នែកគុបតែងកាយ
និងកុំព្យូទ័រ ផ្នែកគាំពារសុខភាពដូចជា ការផ្តល់ថ្នាំសង្គ្រោះ និងការអប់រំពីសុខភាពអនាម័យផ្សេងៗ
ការបណ្តុះបណ្តាលបច្ចេកទេសកសិកម្ម ការគាំពារមុខរបរជាអ្នកលក្ខណៈគ្រួសារ ជាដើម។)

II. អំពីបទពិសោធន៍ដែលអ្នកទទួលបានតាមរយៈកម្មវិធី

៨. តាមរយៈការចូលរួមក្នុងកម្មវិធីស្ម័គ្រចិត្តនេះ តើអ្នកទទួលបានបទពិសោធន៍ និងចំណេះដឹងល្អៗ អ្វីខ្លះ? សូមជ្រើសរើសយកចម្លើយ ដែលអ្នកគិតថាត្រឹមត្រូវបំផុតសម្រាប់អ្នក។

បទពិសោធន៍និងចំណេះដឹងដែលទទួលបាន....	មិនបាន សោះ	មិនសូវ បាន	មធ្យម	បាន ច្រើន	បាន ច្រើន ខ្លាំង
១. មានភាពចាំបាច់ក្នុងជីវភាពរស់នៅ និងការងារប្រចាំថ្ងៃ។	①	②	③	④	⑤
២. ខ្ញុំបានបន្តធ្វើវា ទោះបីមិនធ្លាប់ធ្វើពីមុនមក។	①	②	③	④	⑤
៣. បានផ្តល់ទំនុកចិត្តដល់ខ្ញុំក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ក្នុងជីវភាពរស់នៅ និងការងារប្រចាំថ្ងៃ។	①	②	③	④	⑤
៤. អាចធ្វើឱ្យខ្ញុំទទួលបានគំនិត និងឱកាសថ្មីៗសម្រាប់ ជាជំនួយការសិក្សា ឬមុខរបរបររបស់ខ្ញុំ។	①	②	③	④	⑤
៥. ធ្វើឱ្យជីវភាពរស់នៅប្រចាំថ្ងៃរបស់ខ្ញុំមានភាពល្អ ប្រសើរជាមុន។	①	②	③	④	⑤
៦. ខ្ញុំបានបង្រៀន ចែករំលែក ឬផ្សព្វផ្សាយបន្តទៅដល់ សមាជិកគ្រួសារ មិត្តភក្តិ និងអ្នករស់នៅក្នុងតំបន់តែ មួយផងដែរ។	①	②	③	④	⑤

៩. សកម្មភាពនានា ដែលបានរៀបចំដោយក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្តនៃអង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាលកូដេនេះ

បានផ្តល់ផលវិជ្ជមានយ៉ាងខ្លាំងមកលើអ្នកចូលរួម ដូចជា៖

សូមសរសេរនូវបទពិសោធន៍ និងសកម្មភាពជាក់ស្តែងដែលអ្នកទទួលបានពីកម្មវិធី។

(ឧទាហរណ៍៖ ការផ្លាស់ប្តូររបៀបរស់នៅប្រចាំថ្ងៃ ចំណេះដឹង ឬជំនាញថ្មីៗ សុខភាព ការសិក្សា ឬការងារ ទំនាក់ទំនងក្នុងគ្រួសារ និងក្នុងសង្គម ជាដើម។)

១០. (បន្តពីសំណួរលេខ ៩) តើផលវិជ្ជមាននោះជះឥទ្ធិពលដែរឬទេដល់ជីវភាពរស់នៅប្រចាំថ្ងៃ របស់អ្នក?

- ក. មិនមានឥទ្ធិពលទាល់តែសោះ ខ. មិនសូវមានឥទ្ធិពលទេ
 គ. មានឥទ្ធិពលមធ្យម ឃ. មានឥទ្ធិពលច្រើន
 ង. មានឥទ្ធិពលច្រើនខ្លាំងណាស់

III. អំពីផលវិជ្ជមានដែលកម្មវិធីមានចំពោះសហគមន៍របស់អ្នក

១១. តើអ្នកគិតថា ចំណុចខាងក្រោមនេះកើតមានឡើងក្នុងសហគមន៍របស់អ្នកអំឡុងពេល ១០ឆ្នាំនេះដែរឬទេ? សូមជ្រើសរើសយកចម្លើយ ដែលអ្នកគិតថាត្រឹមត្រូវបំផុតសម្រាប់អ្នក។

ផលវិជ្ជមាន	មិនមានសោះ	មិនសូវមាន	មធ្យម	មានច្រើន	មានច្រើនខ្លាំង
១. ជំនឿទុកចិត្តរវាងអ្នករស់ក្នុងសហគមន៍ជាមួយគ្នា មានការកើនឡើង។	①	②	③	④	⑤
២. ការចេះជួយយកអាសាររវាងអ្នករស់ក្នុងសហគមន៍ តែមួយមានការកើនឡើង។	①	②	③	④	⑤
៣. ការចូលរួមក្នុងសកម្មភាពសហគមន៍នានាមានការកើនឡើង។	①	②	③	④	⑤
៤. សហគមន៍មានភាពសុខដុមរមនា និងរីកចម្រើនជាងមុន។	①	②	③	④	⑤
៥. ប្រជាពលរដ្ឋក្នុងសហគមន៍យកចិត្តទុកដាក់លើបញ្ហាសង្គមជាងមុន។	①	②	③	④	⑤
៦. សណ្តាប់ធ្នាប់និងរបៀបរបបក្នុងការរស់នៅក្នុងសហគមន៍ (ឧទាហរណ៍៖ អនាម័យ សុខសុវត្ថិភាព) មានភាពប្រសើរជាមុន។	①	②	③	④	⑤

១២. (បន្តពីសំណួរលេខ ១១) ក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្តនៃអង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាលកូរ៉េ ពិតជាបានជះឥទ្ធិពលវិជ្ជមានមកលើសហគមន៍។ តើអ្នកគិតយ៉ាងណាចំពោះឃ្លានេះ?

- ក. មិនមានឥទ្ធិពលទាល់តែសោះ ខ. មិនសូវមានឥទ្ធិពលទេ
 គ. មានឥទ្ធិពលមធ្យម ឃ. មានឥទ្ធិពលច្រើន
 ង. មានឥទ្ធិពលច្រើនខ្លាំងណាស់

១៣. ប្រសិនបើសហគមន៍មានការផ្លាស់ប្តូររីកចម្រើន ដោយសារសកម្មភាពរបស់ក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្តនៃអង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាលកូរ៉េពិតមែន តើការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះមានអ្វីខ្លះ? តើអ្នកគិតថាមូលហេតុចម្បងមកពីអ្វីខ្លះ?

សូមសរសេរអំពីឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែងដែលអ្នកបានកត់សម្គាល់។

(ឧទាហរណ៍៖ សកម្មភាពនានាដែលប្រជាជនបានចូលរួម ភាពប្រសើរឡើងនៃបរិយាកាសរស់នៅ ការផ្សព្វផ្សាយចំណេះដឹងឬបច្ចេកវិទ្យាថ្មីៗក្នុងសហគមន៍ ឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែងដែលបង្ហាញថាទំនាក់ទំនងរវាងប្រជាពលរដ្ឋក្នុងសហគមន៍មានភាពប្រសើរឡើង/សកម្មភាពជាក់ស្តែងដូចជា ការចូលរួមផ្សព្វផ្សាយអប់រំរវាងគ្នានឹងគ្នា ការចូលរួមសកម្មភាពជាមួយអ្នកស្ម័គ្រចិត្ត ការប្រស្រ័យទាក់ទងរវាងប្រជាពលរដ្ឋក្នុងការងារសហគមន៍ជារួម ការគាំទ្រនានាពីសមូហភាព)

IV. អំពីសកម្មភាពទូទៅរបស់អង្គការ

១៤. តើអ្នកមានចំណាប់អារម្មណ៍យ៉ាងដូចម្តេច ចំពោះក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្តនៃអង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាល កូរ៉េនេះ? សូមជ្រើសរើសយកចម្លើយ ដែលអ្នកគិតថាត្រឹមត្រូវបំផុតសម្រាប់អ្នក។

ជម្រើស	មិនមានសោះ	មិនសូវមាន	មធ្យម	មានច្រើន	មានច្រើនខ្លាំង
១. ក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្ត បានជះឥទ្ធិពលវិជ្ជមានដល់សហគមន៍ខ្ញុំទាំងមូល។	①	②	③	④	⑤
២. ខ្ញុំនឹងលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃឱ្យចូលរួមក្នុងសកម្មភាពរបស់ក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្ត។	①	②	③	④	⑤
៣. ខ្ញុំចង់អោយក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្តពង្រីកទិសដៅសកម្មភាពរបស់ពួកគេទៅកាន់តំបន់ផ្សេងៗទៀត។	①	②	③	④	⑤
៤. ខ្ញុំចង់អោយក្រុមអ្នកស្ម័គ្រចិត្តនៅតែបន្តសកម្មភាពរបស់ពួកគេក្នុងប្រទេសកម្ពុជា។	①	②	③	④	⑤

សូមអរគុណដែលបានចូលរួមឆ្លើយសំណួរក្នុងការស្ទង់មតិរបស់យើងខ្ញុំ។
រាល់ចម្លើយរបស់លោកអ្នកនឹងត្រូវបានប្រើប្រាស់ជាមូលដ្ឋានគ្រឹះក្នុងការសិក្សា កែតម្រូវ និងអភិវឌ្ឍកម្មវិធីរបស់យើងខ្ញុំ។

부록 3. 인터뷰 질문지

파견기관용

1. 귀 기관은 캄보디아에서 NGO봉사단 사업을 어떤 방식으로 운영해 왔습니까?
2. 귀 기관이 생각하는 NGO봉사단 사업의 가장 의미 있는 변화 또는 성과는 무엇입니까?
3. (주질문) 그러한 변화는 어떤 과정을 통해 나타났다고 생각하십니까?
4. (주질문) 성과가 나타나는 과정에서 긍정적으로 작용한 요인과 어려움은 무엇이었습니까?
5. (주질문) 사업 종료 이후에도 유지되거나 확산되고 있는 변화가 있습니까?
6. (주질문) 귀 기관은 NGO봉사단 사업의 가장 중요한 의미와 한계를 무엇이라고 생각하십니까?

캄보디아 협력기관용

- 1-1. 귀 기관은 NGO봉사단과 어떤 활동을 함께 했습니까?
- 1-2. NGO봉사단과 함께 일하면서 가장 중요했다고 생각하는 활동은 무엇이었습니까?

- 2-1. NGO봉사단 활동 이후 달라진 점이 있었습니까?
- 2-2. 가장 의미 있었다고 생각하는 변화 사례를 말씀해 주실 수 있습니까?

- 3-1. 그러한 변화는 어떻게 가능했다고 생각하십니까?
- 3-2. NGO봉사단 활동 중 가장 효과적이었다고 생각하는 부분은 무엇입니까?

- 4-1. 사업 운영 과정에서 어려움이 있었습니까?
- 4-2. 성과가 잘 나타나지 않았던 부분이 있다면 무엇입니까?

- 5-1. 사업 종료 이후에도 계속되고 있는 활동이나 변화가 있습니까?
- 5-2. 앞으로 NGO봉사단 사업이 어떤 역할을 할 수 있다고 생각하십니까?

부록 4. 기초 통계 결과

참여자 개인 문항별 기초통계

구분 (신뢰도)	문항	N	평균	표준편차	최소값	최대값	중앙값	
개인 변화 (α=.867)	지식 활용	122	4.14	0.72	3	5	4	
	습관 실천	122	3.49	0.94	1	5	3	
	자신감 향상	122	3.96	0.76	1	5	4	
	새로운 기회	122	4.10	0.67	3	5	4	
	생활수준 향상	122	3.90	0.75	1	5	4	
	주변 확산	122	4.01	0.71	2	5	4	
	평균	122	3.93	0.59	-	-	-	
지역 사회 변화 (α=.908)	주민 간 신뢰	122	3.89	0.73	3	5	4	
	협업 분위기	122	3.99	0.71	3	5	4	
	지역 참여 수준	122	3.95	0.73	3	5	4	
	지역 활기	122	3.97	0.68	3	5	4	
	지역 관심도	122	4.02	0.74	3	5	4	
	생활환경 개선	122	4.13	0.72	3	5	4	
	평균	122	3.99	0.59	-	-	-	
전반적 성과 (α=.842)	전반적 성과 (α=.676)	삶의 영향	122	3.98	0.66	2	5	4
		지역사회 영향	122	3.92	0.64	2	5	4
	확산 및 지속 가능성 (α=.870)	긍정적 영향	122	4.30	0.70	1	5	4
		참여 권장	122	4.34	0.67	3	5	4
		타지역 확산	122	4.43	0.65	3	5	5
		운영 지속	122	4.61	0.58	3	5	5
	평균	122	4.26	0.49	-	-	-	

주1: 각 문항은 5점 Likert 척도 기준임.

주2: 모든 척도의 Cronbach's α 값이 검토 결과간 내적 일관성이 양호한 것으로 판단함. 이에 따라 각 영역의 구성 문항 평균을 산출하여 개인 변화, 지역사회 변화 및 전반적 성과 지수로 활용함.

파견기관 문항별 기초 통계

1) 파견기관 차원의 변화와 NGO봉사단 기여도

구분 (신뢰도)	문항	N	평균	표준 편차	중앙값	긍정 응답률	봉사단 기여 평균	높은 기여 비율
기관역량	직원 역량 향상	15	4.13	0.35	4.00	100.0%	3.80	73.3%
	문제해결·위기대응력 향상	15	3.93	0.26	4.00	93.3%	3.40	46.7%
조직운영	업무 방식·절차 개선	15	4.07	0.26	4.00	100.0%	3.53	60.0%
	정기 운영 방식 개선·정착	15	3.87	0.35	4.00	86.7%	3.73	66.7%
서비스 변화	서비스 질 향상	15	4.00	0.53	4.00	86.7%	3.60	60.0%
	신규 프로그램·서비스 개발 증가	15	4.00	0.65	4.00	80.0%	3.80	80.0%
외부관계	외부 협력·네트워크 확대	15	3.90	0.56	4.00	73.3%	3.40	53.3%

주: 동일 기관 중복 응답자를 파견기관 1건으로 계산함.

2) 지역사회 차원의 변화와 NGO봉사단 기여도

구분 (신뢰도)	문항	N	평균	표준편차	중앙값	긍정 응답률(%)
지역사회 ($\alpha=.880$)	지역사회 변화 ($\alpha=.880$)	15	4.04	0.50	4.00	66.7%
	지역사회 변화에 대한 NGO봉사단 기여도 ($\alpha=.965$)	15	3.40	1.00	3.50	33.3%

주1: 지역사회 변화 수준은 지역사회 신뢰, 협력 분위기, 주민참여, 지역 활력, 지역 관심도 및 생활환경 개선의 6개 문항 평균으로 산출함.

주2: NGO봉사단 기여도는 동일한 6개 지역사회 변화에 대한 봉사단의 기여 수준을 평균한 값임.

주3: 동일 기관에서 제출된 2건의 응답은 각 응답자의 점수를 평균하여 기관 대표값 1건으로 통합하였으며, 최종 분석단위는 15개 기관임.

주4: 긍정응답률은 지역사회 변화의 경우 응답자별 6개 문항 평균이 4점 이상인 기관의 비율이며, NGO봉사단 기여도의 경우 응답자별 6개 기여도 문항 평균이 4점 이상인 기관의 비율임.

3) 제도·시스템 차원의 변화 수준

구분 (신뢰도)	문항	N	평균	표준편차	중앙값	긍정 응답률(%)
제도 ·시스템 ($\alpha=.887$)	정기적 운영 방식 반영	15	3.53	0.99	4.00	66.7
	운영 관행 반영	15	3.60	0.99	4.00	73.3
	협력체계 정착	15	2.73	1.03	3.00	26.7
	타지역 적용·확산 가능성	15	3.13	1.25	4.00	53.3
	국가 제도·규정 반영	15	2.70	1.13	3.00	33.3
	제도화 성과 지수(평균)	15	3.14	0.91	3.40	20.0

주1: 각 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였음.

주2: 동일 기관에서 제출된 2건의 응답은 각 응답자의 점수를 평균하여 기관 대표값 1건으로 통합하였으며, 최종 분석단위는 15개 기관임.

주3: 개별 문항의 긍정응답률은 기관 대표값이 4점 이상인 기관의 비율이며, 제도화 성과지수의 긍정응답률은 기관별 5개 구성 문항 평균이 4점 이상인 기관의 비율로 산출하였음.

KOICA 한국국제협력단 | Korea International Cooperation Agency

KOICA는 1991년에 설립된 대한민국 개발협력 대표 정부 기관으로, 개발도상국의 빈곤 감소 및 삶의 질 향상, 여성, 아동, 장애인, 청소년의 인권 향상, 성평등 실현, 지속가능한 발전 및 인도주의를 실현하고 국제사회의 평화와 번영에 기여함을 목적으로 하고 있습니다. KOICA는 국별협력사업, 글로벌 프로그램(글로벌인재양성사업, 글로벌연수사업, 혁신적 개발협력사업), 인도적지원사업, 시민사회협력사업, 국제기구협력사업 등의 수행을 통해 지속가능한 발전목표(SDGs) 달성에 기여하고, 개발 협력 파트너십을 선도하며, 국제협력 생태계의 지속가능성을 제고하고자 합니다.

www.koica.go.kr

KCOC 국제개발협력민간협의회 | Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation

KCOC(국제개발협력민간협의회)는 지구촌의 빈곤과 불평등 해소를 위해 활동하는 130여 개 한국 국제구호개발 NGO의 연합체이며, 480만의 목소리를 대변하고 연결하는 플랫폼입니다. KCOC 회원단체에는 480만여 명의 후원자와 1만여 명의 직원이 있으며, 100여 개 국에서 연간 약 8,000억 원 규모의 사업을 진행합니다. 한국 국제개발협력 분야의 민간 플랫폼인 KCOC(1999년 설립)는 2003년 외교부에 등록된 사단법인으로, 2014년 'UN 경제사회이사회'로부터 특별협의지위를 부여받았으며, 현지 파트너 기관의 활동가 수 만명과 함께 지역사회 문제 해결을 위해 함께 활동합니다.

www.ngokcoc.or.kr

World Friends Korea 월드프렌즈코리아

World Friends Korea는 전 세계 이웃을 돕고 우리나라의 브랜드 가치를 높이는 한국정부 파견 해외봉사단의 새로운 성명입니다. 지난 2009년 정부에서 분산되어 있던 각 행정부처의 해외봉사단 사업을 통합, World Friends Korea가 출범하게 되었습니다. 먼저 외교통상부의 KOICA해외봉사단, 행정안전부의 대한민국 IT 봉사단, 교육과학기술부의 대학생봉사단 및 개도국과학기술지원단이 하나로 통합되었고, 이듬해 2010년 외교통상부의 중장기자문단, 지식경제부의 퇴직전문가, 그리고 문화체육관광부의 세계태권도평화봉사단이 WFK로서 함께 세계 각지에서 활동하게 되었습니다. 국제사회에 기여하는 성숙한 세계국가로서 우리나라의 국가브랜드를 높이는데 기여할 것입니다.

www.worldfriendskorea.or.kr

발행인 김광동

발행처 KCOC(국제개발협력민간협의회)

발행일 2026년 9월

주소 서울시 마포구 독막로 282 990빌딩 4층

전화 02-2279-1704~5

팩스 02-2279-1719

홈페이지 www.ngokcoc.or.kr

간행물 명 월드프렌즈코리아 KOICA-NGO봉사단 협력국 성과 연구: 캄보디아 사례

간행물 종류 업무자료

간행물 번호 모집 2026-02-240

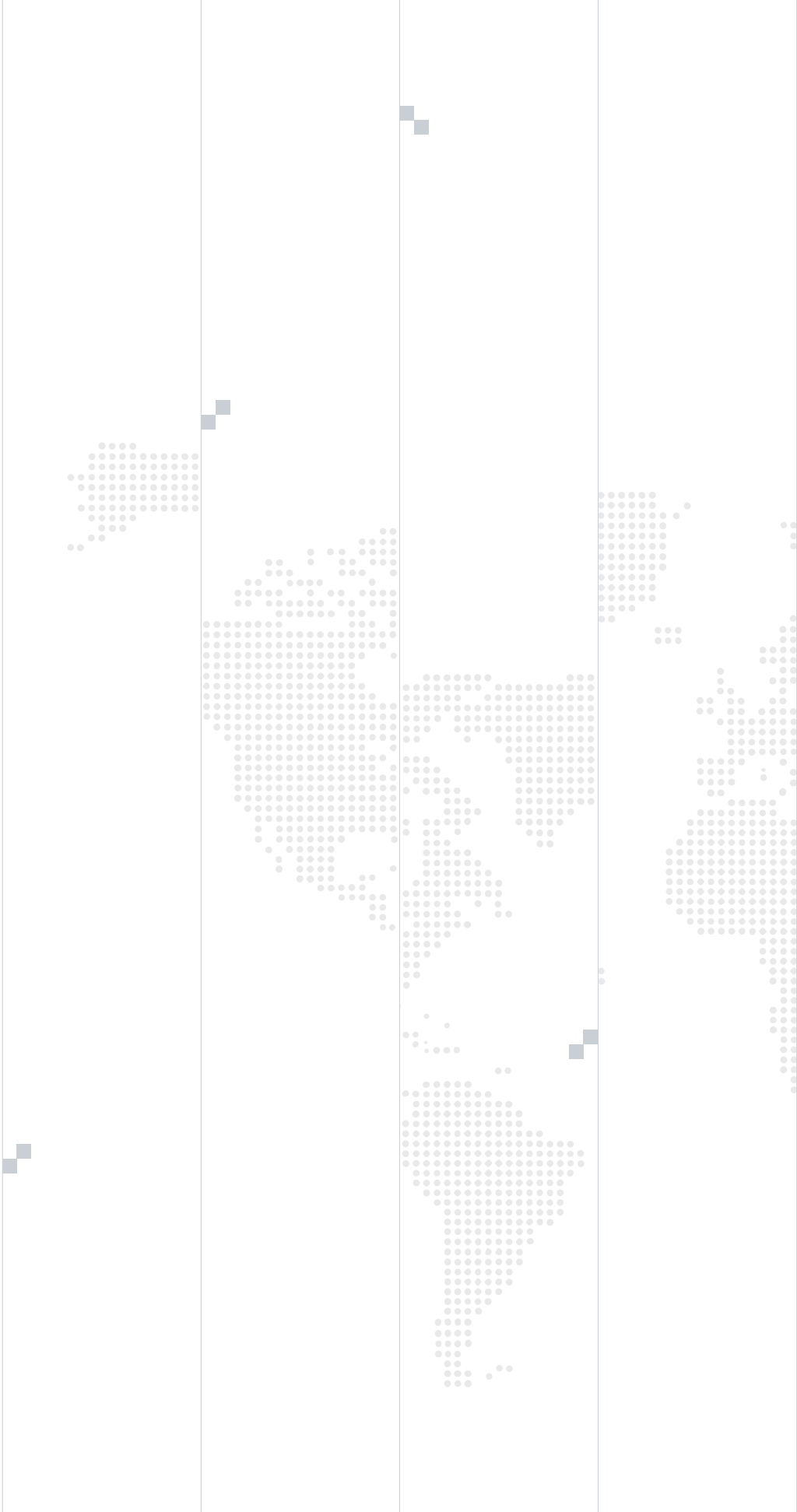
ISBN 978-89-6469-652-1 93320

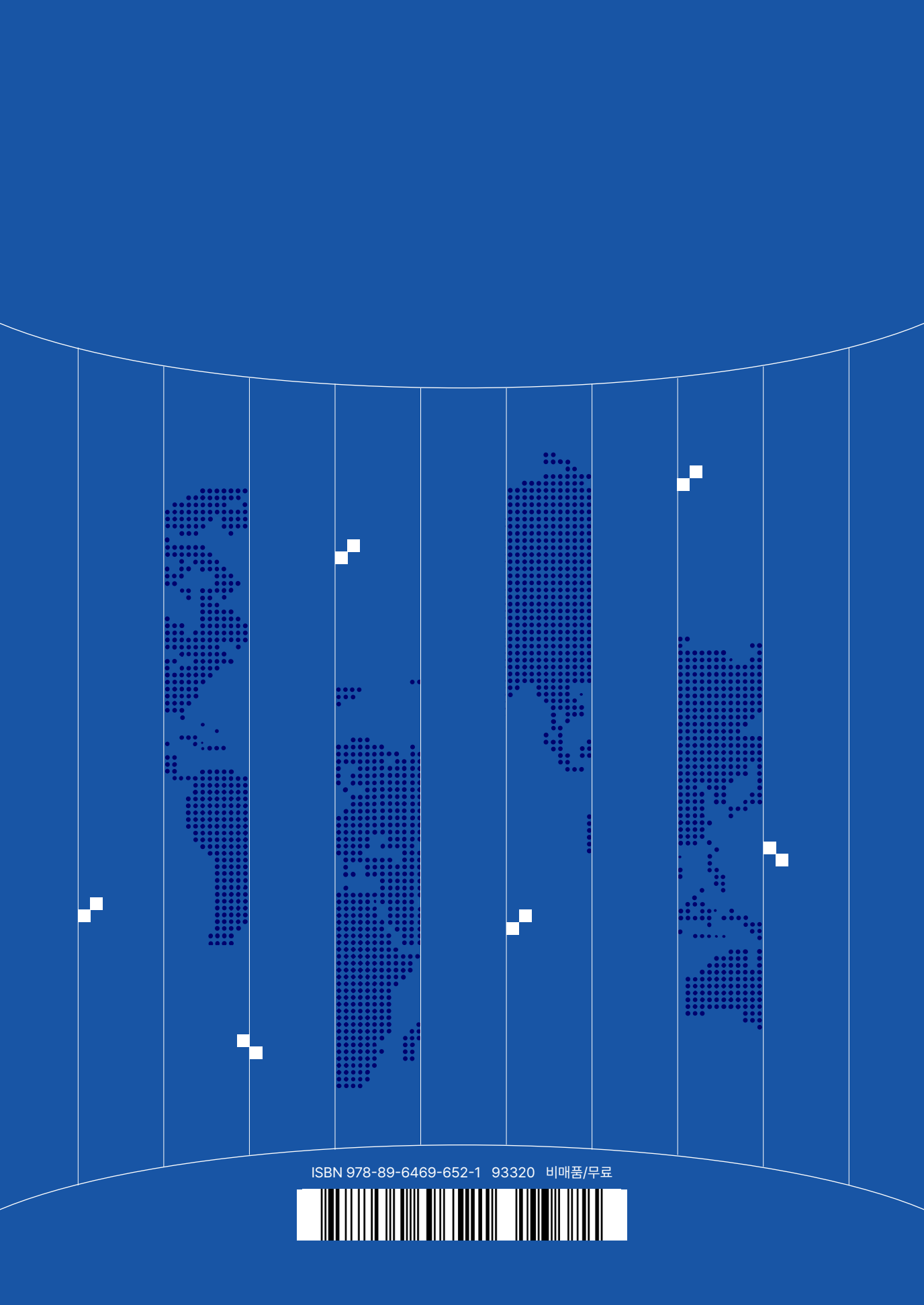
디자인 브릿지제이 bridgej824@gmail.com

인쇄 가나문화사 02-2273-1849

* 본 발간물은 한국국제협력단(KOICA)의 지원을 받아 제작되었습니다.







ISBN 978-89-6469-652-1 93320 비매품/무료

