

정부업무평가교육 교과과정 설계에 관한 연구

- 역량기반접근방법의 활용 -

이 혜 영*· 이 현 영**

< 목 차 >

- I. 서 론
- II. 교과과정 설계를 위한 역량기반접근방법
- III. 평가자 역량의 도출
- IV. 역량기반 교과과정 설계: 교육체계의 구성
- V. 결 론

본 연구에서는 역량기반접근방법(CBC모델)을 활용하여 평가교육 교과과정을 설계하였다. 역량기반접근방법은 기존의 ISD모델과 비교해 볼 때, 업무의 수행 및 성과 향상에 초점을 두고 성과향상을 위한 역량을 기반으로 하여 교과과정을 설계한다는 데 그 의의가 있다. 이에 본 연구에서는 기존 연구과 외국 사례의 벤치마킹을 토대로 하여 평가자 역량을 도출하고 이러한 평가자 역량을 제고할 수 있는 방향으로 교과과정을 설계하였다. 평가자 역량은 평가지향적 활동 역량, 체계적 연구역량, 평가 실무역량, 기술역량, 평가자 가치역량으로 구성할 수 있다. 이에 5개 역량 분야를 중심으로 평가교육 교과과정의 교육내용과 교과목을 선정하였다. 선정된 교과목을 중심으로 세부학습주제를 모듈화하여 각각의 역량을 제고할 수 있는 방향으로 교육체계도(로드맵)를 구성하였다. 차후에 본 연구에서 제시된 평가교육 교과과정에 대한 검증이 이루어져야 할 것이다.

□ 주제어 : 역량기반접근방법, 평가교육, 평가자 역량

* 한국지방행정연구원 수석연구원

** 한국방송통신대학교 가상교육지원센터 연구원

I. 서론

최근 들어 행정 및 정책과정에서 평가가 차지하고 있는 비중은 점점 더 높아지고 있다. 과거 투입위주의 정책으로는 다양한 국민의 수요변화에 대처하기 어려워졌을 뿐 아니라, 정부의 책임 있는 활동과 성과를 확보하려는 노력이 요구되면서 정책 및 행정과정에서 평가의 중요성과 그 역할이 증가하게 된 것이다. 또한, 평가는 정책학습을 제도화하여 진정한 정책발전을 가능하게 한다는 측면에서 평가의 제도화가 현시점에서 매우 중요한 당면과제로 인식되고 있다.

이러한 맥락에서 우리나라는 1998년 기관평가제도를 도입하였으며, 1999년에는 기관평가제도를 광역자치단체까지 확대적용하였으며, 2001년에는 정부기관평가 및 공공부문의 성과평가를 체계적이고 효과적으로 시행하기 위하여 정부업무등의평가에관한기본법을 제정하였다. 2003년 출범한 참여정부는 정부업무에 대한 평가기능을 더욱 강화하는 국정평가개편 방안을 제시하고 이를 위하여 다양한 노력을 기울이고 있다.

그러나, 중앙행정기관과 지방자치단체의 평가시스템 구축을 위한 다양한 노력에도 불구하고 그 실질적인 성과는 미흡한 수준이라고 할 수 있는데(김명수, 2003), 그 주요 원인으로 평가담당자들의 역량 및 전문성 부족이 거론되고 있다. 일례로 평가담당공무원들을 대상으로 한 설문조사결과에 의하면, 평가 과정에서의 과제선정, 지표개발, 목표설정 등의 기술적인 문제(75%)가 가장 심각한 것으로 나타났으며, 이와 함께 조직, 인력, 전문성 측면에서 평가역량이 부족한 것(18%)이 큰 문제라고 지적되고 있다(이혜영 외, 2004a). 또한, 정책과정에서 평가의 중요성이 부각되고 있으나, 이에 대한 공무원들의 인식은 크게 변하지 않고 있는 것으로 보이는데 실례로 지방자치단체의 평가담당자를 대상으로 자체평가 실시에 따른 문제점을 묻는 설문조사 결과에 의하면, 응답자들은 평가의 전 과정에 걸쳐 다양한 문제점을 제기하였는데, 특히, 전반적으로 자치단체장 및 직원의 관심이 부족한 것(13%)을 중요한 문제점으로 지적하고 있다(한국지방행정연구원, 2004).

따라서 평가담당 공무원들의 평가역량을 강화하고 평가에 대한 인식을 전환하여 보다 체계적인 평가시스템 구축을 위해서는 평가과정이나 평가방법에 대한 체계적인 교육이 시급한 상황이라고 할 수 있는데, 기존의 공무원교육과정을 살펴보면 사실상 평가관련 교육은 매우 제한적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

중앙공무원교육원의 경우, 평가교육과정으로 독립된 과정은 없으며 공통전문 교육 과정이나 선택전문교육과정 일부에 평가관련 세부과목이 단편적으로 존재하고 있다. 예를 들어 「인력 및 조직혁신과정」내에 직무능력 개발 및 조직의 진단·관리·평가기법, 「정책기획관리과

정」내 정책의 심사분석 및 평가, 「행정관리 실무과정」내 정부정책의 분석 및 평가기법, 「정부혁신과정」내 정부혁신의 효과적인 관리와 평가, 「행정진단전문인력 양성과정」내 성과관리, 행정진단자료분석 등의 세부과목이 있다. 국가전문행정연수원의 경우 평가 관련 교육과정으로 「지방행정 감사·평가과정」이 운영되고 있으며, 평가관련 세부 과목으로는 지방자치단체 자체평가에 대한 이해, 자치단체 평가업무 추진방향, 자체평가방법론이 있다.¹⁾

이러한 평가관련 과목은 내용면에서 체계화되고 전문화되어 있지 못하다고 할 수 있는데, 수강자들의 견해에 의하면, 강의시간과 과목이 적고 주로 이론수준에 머물러 전문지식 습득에는 한계가 있었다는 반응을 보이고 있다(국가전문행정연수원, 2004).²⁾ 특히, 과목이 세분화되어 못하여 전문적인 지식을 제공하기에는 한계가 있는데, 예를 들어 정부정책의 평가기법 이해(행정관리실무과정) 과목은 정부업무평가의 제도적이고 절차적인 측면을 개괄적으로 소개하고 있으며, 또한, 정부정책의 심사분석 및 평가 과목(정책기획관리과정)의 경우에도 평가제도의 개괄적인 소개와 평가업무의 절차적 측면을 중심으로 이루어져 있어서 평가와 관련한 전문적인 지식을 확보하는 데는 한계가 있다.

이러한 평가교육의 현황을 볼 때, 기존 평가교육은 평가담당자들이 평가업무를 수행하는데 필요로 하는 전문적인 지식과 능력을 충분히 제공해주지 못하고 있다고 판단할 수 있다. 따라서 국가의 평가인프라를 구축하고 평가업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 하기 위한 평가교육 교과과정의 설계가 시급한 실정이라고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 역량기반 교육과정 접근방법(Competency-Based Curriculum, CBC)을 활용하여 정부업무평가교육의 교과과정을 설계하고자 한다. 역량기반 접근방법은 기대되는 성과를 수행할 수 있는 역량을 제고하는 데 초점을 두고 교과과정을 설계하는 것이다. 따라서 본 연구에서는 역량기반접근방법에 대한 이론적 논의를 기반으로 평가자 역량을 도출하고 이를 제고할 수 있는 방향으로 교과과정을 설계하고자 한다.

- 1) 2004년 하반기부터는 「정책개발평가과정」이 새로 신설되어 운영되고 있는데, 「정책개발평가과정」역시 평가교육 과정이 독립적으로 이루어진 것이 아니라 정책개발에 좀 더 초점이 맞추어져 있다. 평가 관련 세부 과목으로는 정책평가의 기준과 기법, 외국의 정책평가사례와 활용실태, 지방자치단체 정책평가의 실태와 개선방향이 있다.
- 2) 특정한 과정에 포함되어 있는 다양한 교과목 중 특히 평가관련 과목에 대한 반응은 다른 과목에 비하여 좋지 못한 것으로 나타나고 있는데, 예를 들어 정책기획관리과정의 경우, 중앙공무원교육원 내부 설문조사에 의하면, 정책기획관리과정을 구성하고 있는 8개의 교과목 중 평가과목(정책의 심사분석 및 평가) 교과내용에 관한 만족도(61.4%)가 두 번째로 낮은 것으로 나타나고 있다(중앙공무원교육원 내부자료).

II. 교과과정 설계를 위한 역량기반접근방법

1. 기존 연구의 접근방법

교과과정 설계에 있어서 전통적인 접근방식은 ISD 모델에 의한 것으로 이는 대략 준비 → 분석 → 설계 → 개발 → 실시 → 평가의 6개 단계로 이루어진다. 6개 단계 중 분석단계는 ISD모델에서 가장 중요하다고 할 수 있는데, 수요 사정, 직무/과제 분석, 수행차이 분석, 사례 벤치마킹, 학습자 분석 등의 방법을 주로 사용하고 있다(최정화, 2000). 분석 과정에 있어서 특히, 요구(수요) 분석 즉, 교육에 대한 진정한 요구를 파악하는 것이 중요한데, 이는 교육 훈련이 요구되는 분야, 주제, 스킬 등을 확인하는 과정이라 할 수 있다.

기존의 평가교육에 대한 연구는 전통적인 ISD 모델을 응용하여 교육수요 조사 또는 교육 사례 벤치마킹 등을 통해 이루어지고 있다(이혜영 외, 2004b; 박해육 외, 2004). 교육수요 조사 등을 통한 연구는 실제 담당공무원들이 필요로 하는 교육내용을 발견할 수 있다는 장점이 있으나, 전반적인 평가수준을 향상시키고 업무 능력을 배양하기 위하여 교육내용이 어떠한 방향성을 갖추어야 바람직한지 하는 당위적인 문제에 대하여는 해결책을 제시하지 못하고 있다. 따라서 본 논문에서는 기존 연구의 한계를 극복하기 위해서 역량기반접근방법을 활용하고자 한다. 역량기반접근방법은 우수한 성과 또는 바람직한 기능과 역할을 고려하여 도출되는, 개인이 갖추어야 할 능력 관점에서 교육과정을 설계하는 것으로 기존 접근법의 한계를 보완해 주고 있다.

2. 역량기반 접근방법

1) 개념과 과정

90년대 이후 직무중심교육 및 훈련의 방향은 교육과 업무수행 향상을 연계시키고자 하는 것이다. 교육 및 훈련을 통한 업무수행의 향상은 곧 성과창출(향상)로 이어진다. 수행의 향상을 위해서 교육은 종전의 지식이나 기술의 단순한 전달과 습득의 개념을 넘어서 교육생의 자질을 보다 총체적이고 실제적으로 향상시키는 방향으로 계획되어야 한다. 이러한 사회적 배경을 바탕으로 최근 들어 각광받고 있는 교육과정 설계모형이 역량기반 교육과정(Competency Based Curriculum; CBC)이다. 역량중심교육과정은 Motorola대학에서 기존의 ISD모델에 역량중심 공학(Human Performance Technology)체제를 접목시켜 개

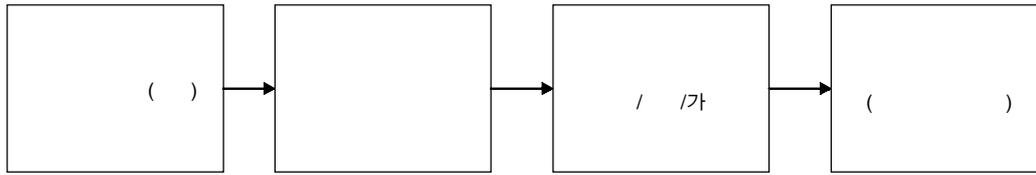
발한 교육과정체제수립을 위한 접근방법이다(윤여순, 1998)

역량기반 교육과정은 단순한 지식이나 기술의 습득을 넘어서서 개인의 내적행동 특성으로서 지속적으로 관찰되는 행태(behavior)라고 할 수 있는 역량의 배양을 교육의 목적으로 한다. 역량은 1970년대 초 David McClelland에 의해 처음 소개되었으며, 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되었으나 일반적으로 조직 환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행해 낼 수 있는 조직원의 행동특성으로 정의된다(Boyatzis, 1982; Dubis, 1993; Jacobs, 1989). 즉, 우수한 성과 또는 바람직한 기능과 역할을 고려하여 도출되는 개인이 갖추어야 할 행동이나 태도로서 개인의 수행에 직접적인 영향을 미치는 것이라고 할 수 있다. 따라서 역량중심 교육과정은 학습이후 직무에 바로 적용할 수 있으며, 학습 성과가 명확하게 수행지향적으로 이루어진다는 데에 그 특징이 있다(이재경, 1996).

역량기반 교육과정의 개발을 위해서는 몇가지 단계를 거친다. 역량기반교육과정의 개발을 위해서는 제일 먼저 사전자료조사과정을 거친다. 이 단계에서는 해당업무 종사자 대상의 설문조사나 직무분석에 관한 기존 자료조사, 기타 유사기관 벤치마킹을 통해 조사연구를 실시한다. 해당업무를 탁월하게 수행한 선례가 있는 경우, 이들을 대상으로 포커스 그룹을 구성하고 정보를 수집할 수 있다. 둘째, 자료조사를 통해 파악된 필요 역량을 갖추는데 필요한 지식/기술/성격을 도출한다. 마지막으로 도출된 역량/지식/기술/성격을 현업의 동료 수행자나 관련 업무분야의 전문가에게 보내 동의하는지에 대한 검증과정을 거친다. 이와 같은 과정을 통해 도출된 역량기반의 교육과정 체계는 단편적 교과목이 아닌 특정 직무수행에 필요한 교육체계도(Road Map)을 구성하게 된다.

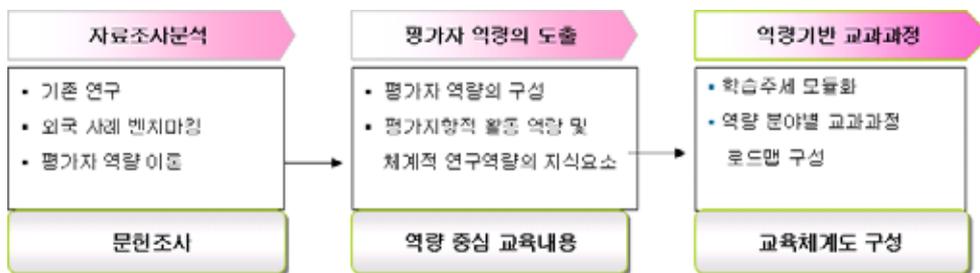
2) 특징

역량기반 교육과정의 중요한 특징은 교육 후 특정 업무를 수행할 때 달성해야 하는 기대되는 성과의 달성여부에 관심을 갖는다는 것이다. 따라서 역량기반의 교육과정 수립을 위해서는 교육 후 기대되는 성과와 그 성과를 수행하기 위해 필요한 역량의 규명이 필요하다. 역량이란 직무(역할 또는 책임)의 주요부분에 영향을 미치면서, 직무에 대한 성과와 상호연관되어 있고, 잘 인정되고 있는 기준에 따라 측정가능한 동시에 훈련과 계발을 통하여 개선될 수 있는 지식·스킬·성격과 연관된 하나의 군(Cluster)라고 할 수 있다(Parry, 1996). 따라서 기대되는 성과 창출을 위해 필요한 지식, 스킬, 성격을 규명함으로써 수행에 필요한 역량을 규명할 수 있다. 이와 같은 역량기반 교육과정의 기본 개념을 도식화하면 <그림 1>과 같다. 따라서 본 연구에서는 우선적으로 평가자에게 어떠한 역량이 필요한지를 규명하고자 한다. 이는 주로 기존 문헌 연구 및 외국의 사례를 통해서 도출할 것이다.



<그림 1> 역량기반 교육과정의 개념 구성(윤여순, 1998)

이상의 논의를 토대로 본 연구의 교과과정 설계를 위한 틀을 제시하면 <그림 2>와 같다. 먼저 기존 연구 및 벤치마킹을 통해 사전자료를 구성하고 이를 토대로 평가자 역량을 도출하고 역량을 중심으로 한 교육내용을 선정한 후 최종적인 교육체계도를 설계하고자 한다.



<그림 2> 역량기반교과과정 설계를 위한 본 연구의 흐름도

Ⅲ. 평가자 역량의 도출

1. 평가자 역량의 구성

역량기반접근방법을 통한 교과과정을 설계하기 위하여 우선적으로 평가자가 평가업무 수행의 성과를 높이기 위해서는 어떠한 역량이 필요한 지 평가자 역량을 도출하고자 한다. 주로 기존 문헌연구와 외국 사례의 벤치마킹을 통하여 평가자 역량 요소들을 구성하고자 한다.

캐나다 평가협회(CES)에서는 평가업무를 수행하는 데 있어서 필요한 기술, 지식, 능력, 태도에 대하여 다음과 같은 지침을 제시하고 있다.³⁾ 평가자들은 그들의 서비스 제공에 있어서 다음의 항목과 관련한 역량이 있어야 하는데, 첫째, 평가자들은 평가에 적절한 연구

3) Canadian Evaluation Society. *Guidelines for Ethical Conduct*

(inquiry) 방법을 적용해야 하고, 둘째, 평가자들은 평가에 적절한 내용(content) 지식을 소유하고 제공해야 하며, 셋째, 평가자들은 방법론적이고 실무적인 기술을 향상시키려고 노력해야 한다는 것이다.

미국평가협회(AEA)는 평가자들이 준수해야 할 원칙으로 다음과 같은 것들을 제시하고 있는데,⁴⁾ 첫째는 체계적인 연구를 수행하여야 한다는 것으로 평가자들에게 체계적이면서 자료 기반(data-based)한 연구를 수행할 것을 요구하고 있다.⁵⁾ 둘째, 평가자들은 이해관계자들에게 능력 있는 성과를 제공해야 하는데, 평가에서 수행하는 업무를 수행하기에 적절한 교육, 능력, 기술, 경험 등을 소유하여야 함을 의미한다.⁶⁾ 셋째, 평가자들은 전 평가과정에 걸쳐 성실성과 정직성을 확보할 수 있도록 노력해야 하며, 넷째, 평가자들을 평가에 관련된 사람들(응답자, 프로그램 참여자, 다른 이해관계자 등)을 존중해야 하고, 마지막으로 공익에 대한 책임감이 중요한데, 평가자들은 평가와 관련한 공익적 가치를 만들고 고려해야 한다.

이러한 평가자 가이드라인을 볼 때 평가자에게 있어서 무엇보다도 중요한 것은 i) 특정한 평가를 수행하는 데 있어서 필요한 것을 결정할 수 있는 기술과 지식을 가져야 한다는 것과 ii) 그들이 해당 평가를 수행할 것인가를 결정할 수 있기 위해 그들이 가진 지식과 기술에 대한 통찰력이 있어야 한다는 것이다(Zorzi *et al.*, 2002).

호주의 평가협회(AES)는 평가역량의 주요 분야를 다음과 같이 제시하고 있다.⁷⁾ 첫 번째는 지식 및 인지적 역량으로 예를 들어 모형, 이론, 맥락, 연구방법, 사업관리, 커뮤니케이션, 조직과정 등이 이에 속하는 것이다. 둘째는 기능적 역량으로 예를 들어 포커스, 설계, 자료 수집, 기획, 보고 등과 관련된 능력이라고 할 수 있다. 셋째는 개인적이고 행태적 역량으로 문제해결, 분석적 사고, 개념적 사고, 자아 통제, 자기확신, 전문성 개발, 인내, 주도권 등과 관련된 기술적 능력이다. 넷째는 가치·윤리적 역량이다.

4) American Evaluation Association. *Guidelines Principles for Evaluations*.

5) 평가정보의 신뢰성과 정확성을 확보하기 위하여 평가자들은 그들이 사용하는 방법에 적절한 높은 기술적 표준을 고수해야 하며, 평가자들은 평가문제를 해결할 수 있는 다양한 평가접근법의 장점과 단점을 고객에게 제공할 수 있어야 한다. 또한, 평가자들은 그들의 방법과 접근에 대하여 다른 사람들과 충분히 상세하게 의사소통해야 하고 평가의 한계와 그 결과를 분명히 해야 한다.

6) 또한, 평가자들은 그들의 전문적 훈련과 역량 내에서 수행할 수 있는 평가를 중심으로 수행해야 하고, 평가자들은 그들의 한계 밖의 과제는 거절해야 하며 필요하다면 관련 전문가들의 도움을 얻거나 직접적으로 필요한 역량을 얻기 위해 노력을 기울여야 함을 강조하고 있다. 아울러 평가자들은 지속적으로 그들의 역량을 유지하고 향상시키기 위해 노력하여 평가를 하는 데 있어서 최고수준의 성과를 나타내도록 하여야 하는데, 이러한 전문성 개발은 공식적인 코스워크, 워크숍, 자체연구, 실제 경험의 평가, 다른 평가자와의 협력 등을 통해 발전시킬 수 있다.

7) Australian Evaluation Society. *Evaluation Competences*, no date.

King 등은 평가자 역량을 체계적 연구역량, 평가 실무역량, 일반적인 기술역량, 평가자로서의 프로의식으로 구분하여 고찰하고 있다(King *et al.*, 2001).⁸⁾ 첫째, 체계적 연구 역량의 경우, 평가자에게 연구 및 평가활동을 수행할 수 있는 전문적 지식 및 사고를 요구하고 있으며, 둘째, 평가실무역량의 경우, 평가활동을 수행하는 데 있어서 관리적이고 기능적인 측면의 능력을 요구하고 있다. 또한, 일반적인 기술 역량의 경우 실제 평가실무를 원활히 하기 위한 기술적 측면의 능력들을 요구하고 있으며, 평가자로서의 프로의식의 경우, 평가자로서 지켜야 할 가치와 지속적으로 노력해야 할 부분들에 대한 역량을 요구하고 있다.

한편, Smith(2001)는 평가의 미래에 대해 논의하면서 장래에 요구되는 평가기술을 언급하였다. 첫째는 정보혁명을 다루는 전략으로 즉, 정보지원, 실시간 데이터 수집 및 분석 기술, 적기에 제공할 수 있는 기술, 둘째는 평가의 정치적 측면을 다룰 수 있는 능력이며, 셋째는 조직학습을 증진시키는 기술로 예를 들어, 협력, 개인간 의사소통, 팀 발전, 집단 과정, 컨설팅, 조직행태, 변화 등의 기술이 필요함을 강조하였다. 넷째로는 개인간 또는 집단의 동적 기술 즉, 협력적 관계를 유지하여 일하는 기술, 이해관계자와 파트너십을 유지하는 기술 등을 제시하였으며, 이밖에도 문화적 민감성, 중재하고 협상하고 갈등을 해결하는 기술, 기술적 전문가로서의 능력, 조직멤버들에게 훈련을 제공하는 기술 등이 평가자에게 요구되고 있음을 강조하였다. 기존 논의들을 표로 정리하여 비교해 보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 평가자 역량에 대한 선행연구 요약

연구자	역량의 범주	내용 및 세부적 역량
CES	연구방법 역량	적절한 연구방법 적용할 수 있는 능력
	평가이론 역량	평가에 적절한 내용(content) 지식을 소유
	기술 역량	방법론적이고 실무적인 기술을 소유
AEA	연구역량	평가자들에게 체계적이면서 자료기반(data-based)의 연구를 수행하여야 함
	실무역량	평가에서 수행하는 업무를 수행하기에 적절한 교육, 능력, 기술, 경험 등을 소유하여야 함
	윤리역량	전 평가과정에 걸쳐 성실성과 정직성을 확보할 수 있도록 노력해야 함
	가치역량	평가에 관련된 사람들에 대한 존중, 공익에 대한 책임감
Zorzi <i>et al.</i> (2002)	평가지식 역량	특정한 평가를 수행하는 데 있어서 필요한 것을 결정할 수 있는 기술과 지식을 가져야 한다는 것
	연구방법 역량	그들이 해당 평가를 수행할 것인가를 결정할 수 있기 위한 지식과 기술에 대한 통찰력

(계 속)

8) King(2001) 등은 평가자들의 본질적 역량에 대한 탐색적 연구를 수행하여 평가자 역량 목록을 제시하고 평가전문가들의 의견을 조사하였다. 그들은 평가자 역량을 포괄적으로 구성하고 있으며, 그들이 구성한 본질적인 평가자 역량 목록은 평가자 역량에 대한 기존 문헌, AEA의 평가지침, 프로그램 평가표준(program evaluation standards)을 검토하여 만든 것이다.

연구자	역량의 범주	내용 및 세부적 역량
AES	지식 및 인지적 역량	모형, 이론, 맥락, 연구방법, 사업관리, 의사소통, 조직과정
	기능적 역량	포커스, 설계, 자료 수집, 기획, 보고 등과 관련된 능력
	기술 역량	문제해결, 분석적 사고, 개념적 사고, 자아 통제, 자기확신, 전문성 개발, 인내, 주도권 등과 관련된 기술적 능력
	가치·윤리적 역량	-
King et al. (2001)	체계적 연구역량	연구지향적 활동 능력(연구문제의식 구성, 연구설계, 측정, 연구방법(양적, 질적, 혼합 등)), 평가지향적 활동 능력(평가이론, 모형, 철학적 전제, 수요 평가, 평가문제의 구성, 평가 설계, 평가과정, 결과의 판단, 권고 개발, 메타평가) 연구 및 평가활동의 공통적 능력(기존 논의 검토, 표본추출, 도구(수단) 구성, 자료수집, 자료분석, 자료 해석, 보고서 기술)
	평가 실무역량	적절한 정보제공 능력, 상황 분석 능력(조직발전, 변화, 정치에 대한 지식, 조직의 정치적 맥락의 분석능력, 평가고객에 대한 존중, 여타 투입에 대해 개방적, 적응 능력), 평가프로젝트를 조직화하고 관리할 수 있는 능력(요구에 대응, 공식적 합의의 문서화, 예산의 운영, 필요한 자원에 대한 접근 능력(정보, 인력, 수단 등), 감독 능력, 훈련 능력, 생산적으로 평가 수행할 능력, 주어진 시간내에 수행할 능력, 스트레스 관리)
	일반적인 기술역량	논리적이고 비판적 사고 기술, 문서로 된 의사소통 기술, 구두로 된 의사소통 기술, 개인간 역량(협상기술, 갈등 해결 기술, 집단과정 기술, 집단 촉진 기술, 팀워크/협력 기술), 컴퓨터 적용 기술
	평가자로서의 프로의식	평가자로서의 인식, 윤리적 행위(평가의 정직성과 성실성, 잠재적 고객에게 평가접근법과 기술을 전달할 수 있는 능력, 관련참여자들에 대한 존중, 공공복지에 기여에 대한 책임감), 전문적 표준에 대한 지식, 전문적 표준의 적용, 전문성 개발
Smith (2001)	정보 역량	정보지원, 실시간 데이터수집 및 분석기술, 적기 제공기술
	정치적 능력	평가의 정치적 측면을 다룰 수 있는 능력
	조직학습 역량	협력, 개인간 의사소통, 팀 발전, 집단 과정, 컨설팅, 조직행태, 변화 등의 기술
	기술 역량	개인간, 집단의 동적 기술 즉, 협력적 관계를 유지하여 일하는 기술, 이해관계자와 파트너십을 유지하는 기술 등

본 연구에서는 평가자 역량을 평가지향적 활동 역량, 체계적 연구역량, 평가 실무역량, 기술역량, 평가자 가치역량 등 5개의 역량군으로 구성하였다. 세부적으로 조금씩 차이는 있으나, 기존 연구들은 아래의 5가지 역량을 공통적으로 강조하고 있다.⁹⁾

1) 평가지향적 활동 역량

평가지향적 활동 역량은 평가자의 평가지향적 활동 능력(King et al., 2001)을 제고하기 위한 것으로 기존 연구들이 공통적으로 강조하고 있는 요소이다. 평가지향적 활동 역량은 무

9) 이하의 역량군의 분류는 King et al.(2001), Zorzi et al.(2002), Smith(2001), CES, AEA 및 AES의 평가자 원칙 등을 종합적으로 고려하여 재구성한 것이다.

엇보다도 평가유형에 대한 지식과 기술 등의 습득을 통하여 평가문제에 적절한 평가유형을 적용할 수 있는 역량을 의미한다. 평가지향적 활동 역량과 체계적 연구역량을 구분하여 접근하는 것은 본 교과과정 설계의 중요한 목적이 평가 전문성 향상에 있기 때문에 인지적이고 지식적인 측면의 역량에 보다 초점을 두고 교과과정을 설계하는 것이 바람직하다고 판단했기 때문이다. 여기에는 평가이론이나 모형 그리고 철학적 전제들에 관한 지식요소가 포함될 뿐 아니라 조직발전과 변화에 관한 지식, 평가의 맥락 이해, 성과관리에 대한 지식요소들을 포함하는 것이다.

2) 체계적 연구역량

평가자는 체계적인 평가를 수행할 수 있는 연구역량을 구비하여야 한다(King et al., 2001). 체계적 연구역량은 자료에 기반하는 체계적인 평가업무를 수행하는 데 필요한 역량이라 할 수 있다(AEA). 체계적 연구역량에는 평가문제의 구성, 평가설계, 평가과정에 관한 지식 뿐 아니라 일반적인 조사방법적인 연구역량도 포함된다. 표본을 추출하고 도구(수단)을 구성하고 자료를 수집하고 분석하고 해석하고 보고하는 것은 연구 및 평가활동의 공통적 능력요소라 할 수 있다.¹⁰⁾

3) 평가 실무역량

실제 정부업무 평가와 관련된 프로젝트(업무)를 조직화하고 관리할 수 있는 능력이 요구된다. 평가 실무역량은 공식적 합의를 문서화하는 능력, 예산의 운영, 필요한 자원에의 접근, 감독능력, 훈련능력 생산적으로 평가를 수행할 능력, 주어진 기한 내에 수행할 능력 등을 포괄하는 것으로서 실제 평가업무 수행에 필요한 기능을 습득하기 위한 것이다.

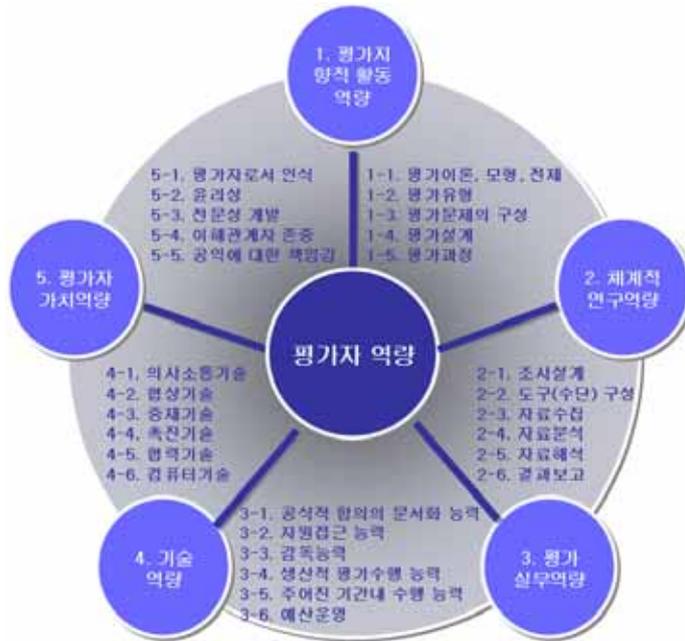
10) 일련의 평가과정에 있어서 필요한 23가지 지식요소가 CES에 의하여 제시되고 있는데, 우선, 평가기획 및 설계단계에서의 지식요소로는 평가대상프로그램의 이해, 평가를 위한 준비상태의 평가, 평가초점의 조정, 체계이론 및 조직발전, 평가유형, 평가역사/이론/모델, 조사설계, 의미구성, 적정 데이터 선정 및 분석기법의 선택, 효과적인 응용사례의 연구를 들 수 있다. 둘째 자료수집단계의 지식요소들은 표본추출, 측정문제, 자료수집방법으로 세분화할 수 있으며, 셋째 데이터 분석 및 해석 단계의 지식요소들은 질적분석, 양적분석, 가치결정, 비판적 사고 기술로 세분화할 수 있으며, 이외에도 평가자 윤리, 커뮤니케이션 및 대인기술, 프로젝트 관리 등의 지식요소를 제시하고 있다(Zorzi et al., 2002).

4) 기술역량

기술 역량의 개념은 연구자에 따라 약간 상이하게 나타나고 있다. CES에서는 방법론적이고 실무적인 기술 등 광범위한 개념 정의를 하고 있으며, AES에서는 개념적 사고와 관련된 기술을 강조하고 있고, Smith(2001)의 경우는 보다 좁은 의미에서 협력적 기술을 강조하고 있다. 본 연구에서는 여타 역량군과의 중복관계를 고려하여 King 등의 기술 역량 개념을 받아들이는 것이 타당하다고 판단된다. 평가업무에 있어서 일반적 기술역량으로 문서로 된 의사소통 기술, 구두로 된 의사소통기술, 컴퓨터 적용 기술, 대인 기술로서 협상기술, 갈등해결 기술, 집단과정 기술, 촉진 기술, 협력 기술 등이 요구된다.

5) 평가자 가치역량

평가자 가치 역량은 성실하고 정직하게 평가를 수행하기 위해 필요한 능력이며, 더 나아가 평가자로서 인식, 윤리성, 이해관계자들에 대한 존중, 공공복지에의 책임감, 전문성 개발 등이 포함될 수 있다. 이러한 평가자 역량을 도식화하면 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 평가자 역량의 구성

이러한 역량을 중심으로 평가교육과정이 설계된다면 담당공무원들의 평가역량을 제고하는데 도움이 될 것이다. 그러나, 이와 같은 평가자 논의는 주로 외국 학자의 연구나 외국 연구기관의 연구를 토대로 한 것으로서 우리나라에 보다 적합하게 구성하려면 추가적인 실증조사가 필요할 것이다. 또한 순환보직제의 인사시스템 하에서 다양한 평가역량들을 제고하는데는 어느 정도 한계가 있을 것으로 보인다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 역량의 난이도를 체계화하여 접근하는 것이 유용하리라고 판단된다.

2. 평가지향적 활동 및 체계적 연구에 필요한 지식요소

<그림 3>에서 평가지향적 활동 역량과 체계적 연구역량은 지식요소에 가깝다고 할 수 있으며, 기술역량 및 실무역량, 평가자 가치 역량은 지식요소 외에도 기술 및 태도(성격)와 관련된 역량이 많은 부분을 차지한다고 볼 수 있다. 교과과정을 설계하는 데 있어서 무엇보다 중요한 것은 요구되는 지식의 전달이며, 이렇게 본다면 평가교육에 있어서 평가지향적 활동 및 체계적 연구역량에 필요한 지식요소들을 구체화하는 것은 평가교과과정을 설계하는 데 있어서 매우 중요한 작업이라 할 수 있다. 여기서는 기존 연구 및 사례를 토대로 하여 평가과정(활동)에 필요한 지식요소를 구체화하고자 한다.

평가과정에 필요한 지식은 다양할 뿐 아니라 적용되는 분야에 따라 다르다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 평가 분야는 진화하고 있기 때문에 요구되는 지식도 달라질 수 있다. 이러한 평가의 다양성과 변화가능성에도 불구하고 평가에 필요한 지식 요소의 목록은 발전되어 왔으며, 이에 대하여 어느 정도 합의를 이루고 있다(Zorzi *et al.*, 2002).

캐나다 재무성은 평가 또는 평가와 관련한 일을 수행하는 사람은 특정한 평가가 요구하는 것을 달성하는데 필요한 지식과 능력을 소유하는 것이 중요하다고 강조하면서 평가자들이 다음에 있어서 지식과 기술과 경험을 가져야 함을 권고하고 있다. 첫째는 주어진 문제에 적합한 연구 설계를 적용하는 것과 관련된 지식과 기술 및 경험이고, 둘째는 신뢰할 수 있는 양적이고 질적인 데이터 수집 및 분석과 관련된 지식과 기술 및 경험이며, 셋째는 타당성있고 신뢰할만한 결론과 권고의 개발과 관련된 지식과 기술 및 경험이다.¹¹⁾

평가과정에 필요한 지식요소 항목을 제시하면 <표 2>과 같다.

11) 이러한 맥락에서 Caron(1993)은 평가교육과정의 핵심을 다음과 같이 제시하고 있다. ① 모듈 1: 조사 환경의 이해 ② 모듈 2: 연구방법(research method) ③ 모듈 3: 설계 및 분석(design and analysis) ④ 모듈 : 관리와 의사소통(management and communication)이다.

<표 2> 평가지향적 활동 역량 및 체계적 연구역량에 필요한 지식요소

정책평가	<ul style="list-style-type: none"> · 평가이론, 모형, 철학적 전제 · 평가관련이론 · 평가의 역사 · 효용이론 · 권한위임 · 참여적 평가이론 · 목표자유적 평가 · 현실적 평가 · 기타 모델 등
성과관리	<ul style="list-style-type: none"> · 조직발전 및 변화에 대한 지식, 지식관리 · 조직발전 및 변화에 있어 평가자의 역할에 대한 지식 · 평가 용도(형성적, 종합적 등)에 대한 지식 · 정치적 맥락 하에서 이루어지는 결정에 대한 이해 · 체계적 접근, 체계적 사고
평가유형	<ul style="list-style-type: none"> · 수요평가 · 평가성 사정 · 과정평가/집행평가 · 결과평가/영향평가 · 효율성평가/비용분석 등
평가기획 및 설계	<ul style="list-style-type: none"> · 수요평가, 평가문제의 구성 · 평가설계 · 평가준비상태 평가 · 평가성사정 · 적정자료수집 및 분석방법의 선택 · 실험설계, 준실험설계, 비실험설계 · 사례연구 · 프로그램 검토, 조사연구 · 혼합적 연구방법 등
자료수집기법	<ul style="list-style-type: none"> · 프로그램 자료 및 서류 · 성과측정체계, 프로그램 정보시스템, 지표체계, 모니터링체계 등 · 설문지, 인터뷰, 참여관찰 · 브레인스토밍, 전문가 의견 · 실험적 방법, 외삽법 · 설명적 조사, 관련 기록 등
자료분석방법	<ul style="list-style-type: none"> · 설명적 검토 · 질적 자료를 양화하기 위한 내용분석, 호듬도 · 데이터베이스 구성 및 조작 · 누락데이터 관리 · 기술통계 · 비용효과분석, 재무분석 등 · 신뢰성 · 타당성 · 요인분석을 포함한 심리측정이론
해석 및 보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> · 분석, 종합, 문제해결 · 개념적 사고 · 기대하지 않은 영향 및 효과에 개방 · 중립성 · 외부인의 관점에서 객관적으로 사고 · 결론 도출 · 정책제언

자료: Zorzi et al.(2002)에서 재구성하였음

평가자 역량에 대한 기존 연구와 벤치마킹을 토대로 하여 평가자 역량을 제고하기 위한 교육내용을 제시하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 역량 중심의 교육내용 선정

분 야	교 육 내 용	
	교과목 (안)	세부내용 예시 (안)
평가자향적 활동 역량 분야	○ 정책과정과 정책평가	· 정책과정 · 정책평가 · 프로그램 논리 모형
	○ 성과관리와 조직발전	· 성과패러다임 · 평가의 맥락, 체제이론 등 · 조직발전, 학습조직, 변화관리, 지식관리
	○ 평가유형	· 개인평가, 조직평가, 사업평가, 정책평가 · 기관평가, 역량평가, 성과평가 · 타당성평가, 과정평가, 영향평가 등
	○ 기타평가이론	· 참여적 평가이론, 목표지유적 평가 · 현실적 평가, 기타 평가이론 등
체계적 연구역량 분야	○ 평가기획 및 설계	· 평가성 사정 개념, 과정, 단계 · 평가대상 목적, 이해관계자 확인 · 평가방법의 적절성에 대한 결정 등 · 평가 준비상태 평가 · 적정 자료수집 및 분석방법의 선택
	○ 조사설계	· 실험설계, 준실험설계, 비실험설계 · 사례연구, 현상학, 프로그램 검토 · 조사연구, 혼합적 연구방법 등
	○ 질적자료수집기법	· 질적평가의 기초 · 정성적 질문기법의 기초 및 형태 · 심층면접, 포커스그룹, 면접기술 · 사례연구, 조사기술, 관찰방법 · 전문가의견, 브레인스토밍 등
	○ 양적자료수집기법	· 설문지의 구성 및 체계 · 자료 및 정보수집 형태 · 성과지표 · 표본 설계, 샘플의 추출 및 크기 · 인터뷰 담당자 교육 등
	○ 성과측정	· 측정의 개념 및 과정 · 측정이론(일반행위론, 수량산출론, 현실표상론, 등) · 측정도구 · 검증(신뢰성, 타당성)
	○ 양적분석방법	· 연구가설 및 가설검증 · 오류 유형 · 측정수준 및 변수 확인 · 실험프레임워크, 통계 검증 · 데이터베이스 구성 및 조작 · 다중회귀분석, 분산분석, 메타분석, · 구조화된 선형모델 등
	○ 질적분석방법	· 질적자료의 분석방법 · 자료의 그룹화, 종합화, 상관관계의 · 발견 패턴의 발견 등 · 질적자료의 분석기준, 과정, 유의점, · 신뢰성의 유지방법 · 설명적 검토, 내용분석, 기초적 이론, 흐름도 · 해석주의 패러다임
	○ 보고서 작성 및 환류	· 평정방법(등급화, 점수와 등)과 결과 해석 · 보고서의 구성 및 시각화 · 평가결과와 환류 · 이해정도의 파악, 결과평가의 보완 및 검증
	○ 경제성/효율성 평가방법	· 재무 분석 · 비용편익분석 · 비용효과분석 등
평가 실무역량 분야	○ 집행/과정평가	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ 결과/영향평가	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ 기관평가	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ 전략기획제도	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ 목표관리제	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ 성과주의예산제도	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ 자체평가	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ 탄축도조사	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ BSC	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
	○ ISO9001	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등
○ 메타평가 등	· 개념, 과정 및 단계, 고려사항, 기법 등	

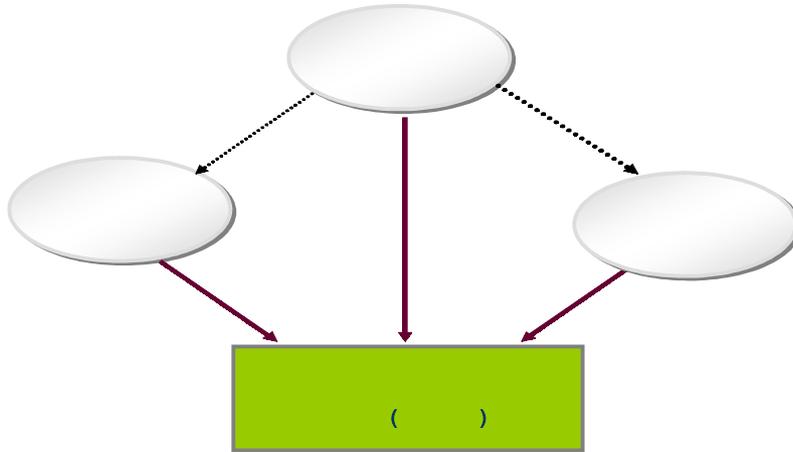
(계 속)

분 야	교 육 내 용	
	교과목 (안)	세부내용 예시 (안)
기술역량	○ 평가과정 관리	· 평가관리자의 역할 · 목표설정, 평가위임방법, 위협관리 · 예산 및 시간관리기술, 지원기획 관리 · 평가정보시스템
	○ 대인기술 및 커뮤니케이션	· 고객의 역할, 연구자 역할 · 외부전문가 활용, 평가팀 구성 · 평가의 다중문화적 이슈 · 효과적인 면접기술 · 보고 전략 및 기술
평가자 가치역량 분야	○ 평가자 윤리 및 규범	· 평가자 윤리 및 규범 · 평가자의 역량과 자질 · 평가수행역량에 대한 자기평가 · 평가의 이해관계자 존중 · 지식, 기술, 네트워크의 지속적 개선
	○ 평가철학 및 가치논쟁	· 평가철학, 가치논쟁, 평가 역사 등

IV. 역량기반 교과과정 설계: 교육체계도의 구성

역량기반의 교육내용의 선정 안 <표 3>을 중심으로 교육공학적 관점에서 교육체계도를 구성하고자 한다. 교육체계도의 구성은 교육과정의 흐름과 궁극적으로 배양하고자 하는 역량을 한 눈에 볼 수 있게 해 주는 장점이 있다. 교육체계도 구성을 위해서 우선, 세부 학습주제를 모듈화하고 난이도를 체계화한 뒤 구성된 모듈을 중심으로 필요한 역량이 배양될 수 있는 방향으로 로드맵을 구성하고자 한다. 세부 학습주제를 모듈화하는 것은 교육의 활용성을 극대화하기 위한 것이며, 교육내용의 난이도를 체계화하는 것은 교육의 효과성을 극대화하기 위한 것이다.

본 연구에서는 교육과정을 초급, 중급, 고급과정으로 분류하고자 한다. 초급과정은 평가부서가 아닌 부서에 속한 공무원을 대상으로 한 교육으로 평가에 대한 기초적인 지식 뿐 아니라 평가에 대한 이해와 인식을 제고하기 위한 것이며, 중급과정은 일반적으로 평가부서의 공무원을 대상으로 하며 보다 실무적인 평가역량을 배양하기 위한 것이며, 고급과정은 보다 전문적인 평가자(예를 들면, 평가교육을 담당할 수 있는 강사진)를 대상으로 보다 심층적이고 전문적인 평가역량을 배양하기 위한 과정이라 할 수 있다. 물론 이러한 구분은 절대적인 것은 아니며, 교육대상자들에게 선택권을 충분히 부여하는 것이 중요할 것이다. 또한 평가교육과정을 세분화하고 대상자를 차별화하여 구성하는 것은 순환보직제로 인한 교육의 효과성 저하 문제를 완화시킬 수 있으리라 생각한다. 이러한 교육체계도 설계 모형을 도식화하면 <그림 4>와 같다.



<그림 4> 교육체계도 설계 모형

1. 평가지향적 활동 역량 분야

1) 세부 학습주제 모듈화

정책과정과 정책평가, 성과관리와 조직발전, 평가유형, 기타 평가이론 교과목은 평가지향적 활동 역량을 배양하기 위하여 필요한 교육내용이라 할 수 있다. <표 2>와 <표 3>의 지식 요소와 교육내용 선정안을 토대로 할 때, 각각의 교과목은 다음과 같은 세부 학습주제로 모듈화할 수 있을 것이다.

<표 4> 평가지향적 활동 역량 분야 세부학습 주제 및 모듈의 구성

교과목(안)	세부학습 주제의 모듈화
○ 정책과정과 정책평가	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 A: 정책평가의 기초 · 모듈 B: 프로그램 논리 모형
○ 성과관리와 조직발전	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 A: 성과관리의 기초 · 모듈 B: 성과관리와 조직발전론
○ 평가유형	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 A: 평가제도의 유형 · 모듈 B: 평가유형: 이론적 접근 · 모듈 C: 평가유형 심화학습
○ 기타평가이론	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 C: 고급 평가이론 등

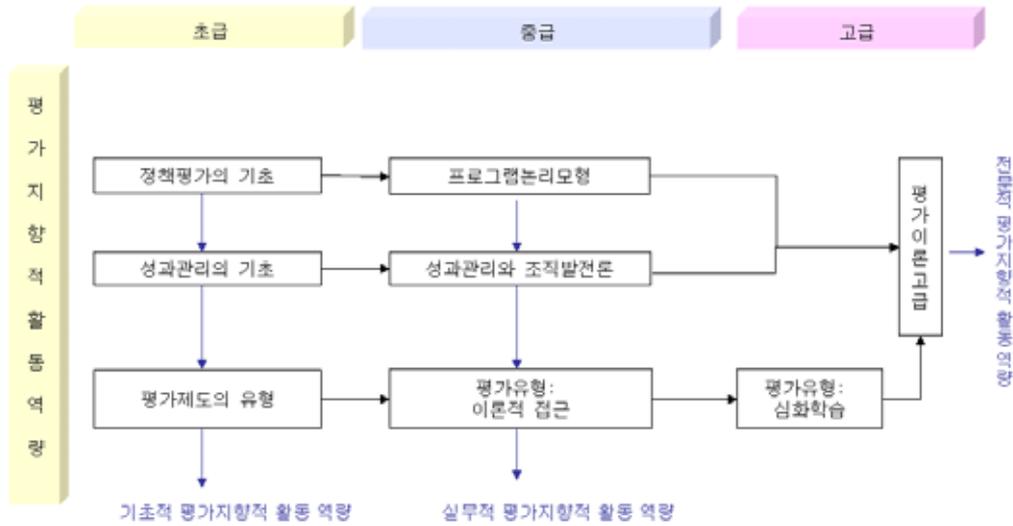
2) 난이도 체계화

난이도 측면에서 정책평가의 기초, 성과관리의 기초, 평가유형: 제도적 접근은 초급과정에 적절한 과목이라 판단된다. 초급과정은 주로 평가담당부서가 아닌 공무원들을 대상으로 하는 것으로서 무엇보다도 평가에 대한 기초적 지식과 기본적 인식을 형성하기 위한 것이라 할 수 있다. 정책평가의 기초 또는 성과관리의 기초 과목을 통해서 평가에 대한 기본적인 인식을 형성할 수 있으며, 평가제도의 유형 과목을 통하여 실제 정부업무를 수행하는 데 있어서 다양한 평가제도(예를 들어 정부업무평가, 역량평가, 만족도조사, 자체평가 등)에 대한 기초지식들을 습득할 수 있다. 이로써 기초적인 평가지향적 활동 역량이 배양될 수 있을 것이다.

프로그램논리모형, 성과관리와 조직발전론, 평가유형: 이론적 접근 과목은 중급과정에 적절한 것으로 판단된다. 중급과목은 주로 평가담당부서의 공무원을 대상으로 하는 것으로 초급과정과 비교할 때 평가이론모형 및 성과관리이론 등에 대하여 좀 더 심층적인 학습이 이루어질 것이다. 평가유형 심화학습, 고급 평가이론은 고급과정에 적절한 과목으로 좀 더 이론적인 학습이 이루어지게 될 것이다.

3) 평가지향적 활동 역량의 제고를 위한 교육과정 로드맵 구성

이상의 과목들은 기초 및 심화학습이라는 틀 안에서 연계되어 있어서 로드맵을 구성할 수 있을 것이다. 프로그램논리모형은 정책평가의 기초 과목과 연계하여 로드맵을 구성할 수 있는 과목이며, 성과관리와 조직발전론은 성과관리 기초 과목과 연계하여 로드맵을 구성할 수 있다. 평가제도의 유형, 평가유형: 이론적 접근, 평가유형 심화학습의 과목은 서로 연계되어 평가지향적 활동 역량을 강화시키는 데 기여하게 될 것이다.



<그림 5> 평가이론 분야 교육과정 로드맵

2. 체계적 연구역량 분야

1) 세부 학습주제 모듈화

역량을 중심으로 도출한 <표 2>의 지식요소와 <표 3> 교육내용 선정안을 토대로 할 때, 평가기획 및 설계 과목은 평가목적의 이해, 평가대상업무의 선정, 평가성 사정, 평가기획 및 설계 등으로 세부 학습주제를 나눌 수 있다. 질적자료수집 과목의 경우, 질적평가방법의 기초, 정성적 질문기법의 기초 및 형태, 전문가 의견조사 및 면접기술, 사례연구 및 참여관찰로 구분해 볼 수 있으며, 양적자료수집 과목은 양적평가방법의 기초, 평가기준 연구, 성과지표의 개발, 설문지의 구성 및 체계, 양적자료수집기법으로 모듈화할 수 있다. 양적분석방법 교과목은 통계분석의 기초, 통계분석기법과목의 세부 학습주제로 나눌 수 있으며, 질적분석방법 교과목은 질적자료분석의 기초와 질적자료 분석방법 과목으로 세분화할 수 있을 것이다. 또한, 보고서 작성 및 환류 과목은 보고서 작성, 평가결과의 환류, 평정방법, 평가결과의 보완 및 검증 과목으로 모듈화할 수 있다. 이와 같이 역량 중심의 교육내용 선정안과 지식요소들을 바탕으로 하여 체계적 연구역량 분야의 세부 학습주제를 세분화하여 정리하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 체계적 연구역량 분야 세부 학습주제 및 모듈의 구성

○ 평가기획 및 설계	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 A 평가목적의 이해 · 모듈 A 평가대상업무의 선정 · 모듈 B 평가성 사정 · 모듈 C 평가기획 및 설계
○ 질적자료수집기법	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 A: 질적평가방법의 기초 · 모듈 B: 정성적 질문기법의 기초 및 형태 · 모듈 B: 전문가의견조사/면접방법 및 기술 · 모듈 C: 사례연구 및 참여관찰 등
○ 양적자료수집기법	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 A: 양적평가방법의 기초 · 모듈 A: 평가 기준 연구 · 모듈 B: 성과지표의 개발 · 모듈 B: 설문지의 구성 및 체계 · 모듈 C: 표본 설계,추출 및 크기
○ 성과측정	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 C: 성과측정이론
○ 양적분석방법	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 B: 통계분석의 기초: 자료의 해석 · 모듈 C: 통계분석기법
○ 질적분석방법	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 B: 질적자료분석의 기초: 자료의 해석 · 모듈 C: 질적자료 분석방법
○ 보고서 작성 및 환류	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 A: 보고서의 작성 · 모듈 A: 평가결과의 환류 · 모듈 B: 평정방법(등급화, 점수화 등) · 모듈 C: 결과평가의 보완 및 검증
○ 경제성/효율성 평가방법	<ul style="list-style-type: none"> · 모듈 B: 경제성/효율성 평가방법의 기초 · 모듈 C: 비용편익분석, 비용효과분석

2) 난이도 체계화

평가기획 및 설계 범주의 경우. 평가목적의 이해, 평가대상업무의 선정 과목을 초급과정에 편성하는 것이 바람직할 것이다. 이러한 과목들은 실제 공무원들이 정부업무평가를 수행하는데 직접적으로 도움이 될 수 있을 것이다. 평가성 사정 과목은 중급과정에서 적절하다고 판단되는데, 주로 평가부서 공무원을 대상으로 하는 중급단계에서 평가성 사정에 대한 학습을 수행함으로써 평가에 대한 이해를 증진시키고, 좀 더 적실성 있는 정부업무평가를 가능하게

할 수 있으리라 기대한다. 고급과정에서는 평가기획 및 설계 과목을 두어 평가의 준비상태평가, 적정자료수집 및 분석방법의 선택, 평가방법의 적절성 등에 대한 보다 심층적인 학습이 이루어지도록 할 수 있다.

질적자료수집기법 범주의 경우, 질적평가방법의 기초 과목을 초급과정에 편성하고 중급단계에서는 정성적 질문기법의 기초 및 형태, 전문가의견조사 및 면접기술에 대하여 학습하도록 하며, 고급과정에서는 사례연구 및 참여관찰에 대한 심화학습이 이루어지도록 하는 것이 적절하다고 판단된다. 사례연구기법이나 참여관찰 기법 등은 실무적으로는 거의 활용되지 않는 질적자료수집방법으로 전문가 양성에 있어 제한적으로 활용할 수 있을 것이다.

양적자료수집기법 범주의 경우 초급과정에서는 양적평가방법의 기초 과목을 두어 양적 평가방법, 자료수집 및 결과 해석에 대한 기초적인 내용을 학습하도록 하는 것이 효과적이라고 판단된다. 중급과정에서는 성과지표의 개발, 설문지의 구성 및 체계 과목을 배치하는 것이 적절할 것이다. 공무원들과의 인터뷰 및 설문조사를 토대로 볼 때, 성과지표의 개발, 만족도 조사와 관련한 설문지 작성기법에 대하여 학습하고자 하는 요구가 많이 나타나는 것을 볼 수 있다(이혜영 외, 2004b).

성과측정 교과목은 고급과정에 편성하는 것이 바람직할 것이다. 성과측정과 관련된 내용은 양적 평가의 기초 과목에서 다루어지기 때문에 초급 및 중급 과정에서 별도로 구성하지 않았다. 고급과정에서 성과측정에 대한 다양한 측정이론과 검증의 문제를 검토할 수 있을 것이다. 초급과정과 중급과정의 자료수집 및 분석방법 과목을 수강하고 난 후 학습하는 것이 학습효과를 높일 수 있을 것이다.

양적분석방법 범주의 경우, 통계분석의 기초과목은 다양한 통계분석의 결과들을 어떻게 해석할 수 있는지를 중심으로 실무에서 필요한 지식을 습득하도록 하는 것이 효과적이라 판단된다. 통계분석기법과목에서는 다양한 통계분석기법을 배우고 실습해 보는 학습을 수행한다. 현재로서는 정부의 평가업무를 수행하는 데 있어서 다중회귀분석이나 분산분석과 같은 통계기법들이 활용되지는 못하고 있는 실정이다. 그러나, 직접 통계분석을 수행하지는 않는다 하더라도 통계분석방법을 선택하고 그 결과를 해석하는 수준의 지식은 평가부서 공무원들에게 필요하다고 판단된다. 따라서 중급과정에서 통계분석의 기초 과목을 두고 고급과정에서 통계분석기법 과목을 구성하는 것이 적절할 것이다.

질적분석방법 범주의 경우, 질적평가에 대한 기초는 초급과정에서 제공을 하고 중급과정에서 질적분석방법의 기초 및 결과 해석에 관한 학습을 하고 고급과정에서 실제 내용분석이나 흐름도와 같은 질적자료분석방법을 학습할 수 있도록 구성하였다.

보고서 작성 및 환류 범주에서는 초급과정으로서 보고서작성, 평가결과의 환류를 두어 평가결과 보고서를 작성하는 방식 등에 대한 실무적인 지식 습득이 이루어지도록 하였으며, 중

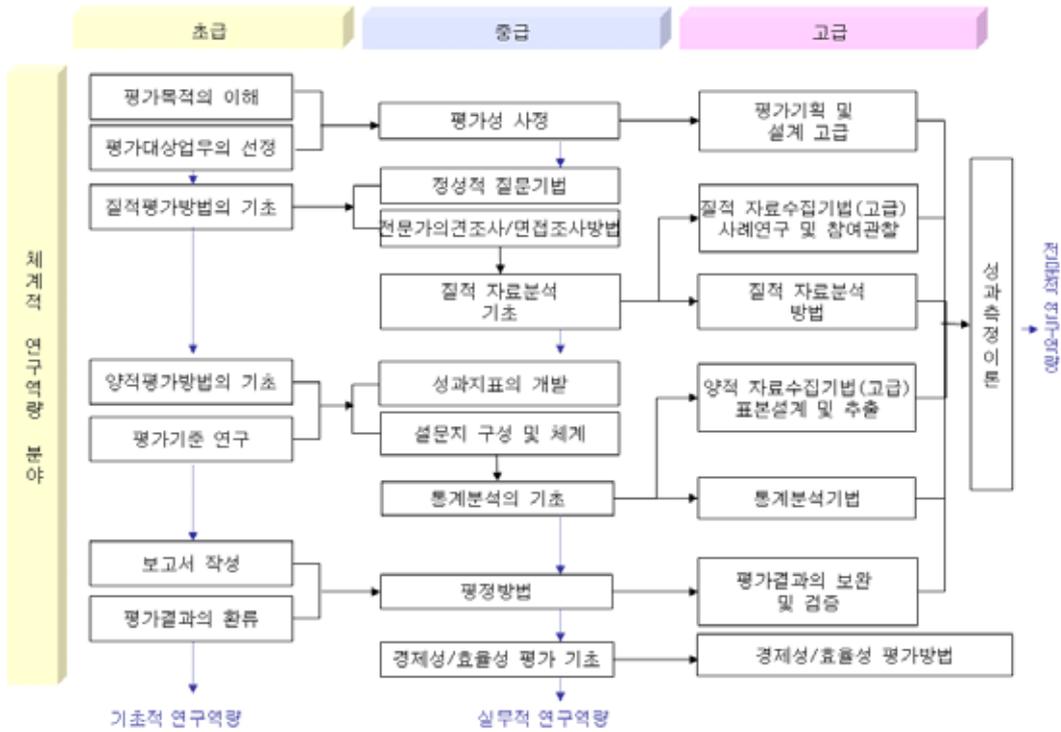
급과정으로서 평정방법 과목을 편성하여 등급화 또는 점수화 등 가치를 결정하는 것과 관련된 평가기법을 습득할 수 있도록 할 것이다. 평정방법과 관련한 초급수준의 지식은 양적평가 방법의 기초 또는 질적평가방법의 기초과목에서 다루어질 수 있으므로 여기서는 중급과목으로 선정하여 좀 더 심화된 학습이 이루어지도록 해야 할 것이다. 고급과정으로서 평가결과의 보완 및 검증 과목에서는 좀 더 이론적이고 체계적인 시각에서 평가결과에 대한 논의를 하게 되며, 평가에 대한 사전 지식과 기술이 어느 정도 이루어져 있는 전문가들을 대상으로 학습을 제공하는 것이 바람직할 것이다.

경제성/효율성 평가방법 범주의 경우, 실제 공무원들이 평가업무를 수행하면서 이러한 경제성 및 효율성 평가방법을 활용하는 경우는 많지 않으므로, 중급 및 고급과목으로 구성하여 평가에 대한 기초적 지식과 기술 습득된 후 학습하도록 하는 것이 효과적일 것이다.

3) 로드맵의 구성과 체계적 연구역량의 제고

전반적으로 볼 때 평가의 기획단계와 보고서 및 환류단계에 초급과정을 많이 구성하고 자료수집이나 자료분석의 단계에서는 중급과정을 많이 구성하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 왜냐하면 일반공무원을 대상으로 하는 평가교육은 일반공무원에게 평가마인드를 인식시키고 평가과정에 대한 이해를 증진시키는 데 교육목표가 있으며, 평가담당부서의 공무원을 대상으로 하는 평가교육은 평가에 대한 이해 뿐 아니라 실질적으로 평가과정을 관리할 수 있는 실무적이고 이론적 능력을 배양할 수 있도록 하는 데 교육목표가 있다고 할 수 있기 때문이다.

각각의 과목들은 기초 및 심화학습이라는 틀 안에서 연계되어 있어서 로드맵을 구성할 수 있을 것이다. 초급 모듈을 따라서 학습하면 기초적인 연구역량이 배양될 것이며, 중급모듈을 따라서 교육이 이루어지면 보다 실무적인 연구역량을 갖추게 될 것이라고 예상할 수 있다. 이러한 초·중급 과정을 이수한 뒤 고급모듈을 학습하면 보다 전문적이고 체계적인 연구역량을 배양하게 될 것이다. 이러한 교육과정을 통해 체계적인 연구역량을 증진시킬 수 있을 것으로 예상된다.



<그림 6> 체계적 연구역량 분야 로드맵 구성

3. 평가 실무역량 분야

1) 난이도 체계화

평가 실무역량 분야에 속해 있는 각각의 교과목들은 교육대상자를 염두하여 초급, 중급, 고급과정으로 차별화하였는데, 기관평가, 목표관리제, 자체평가, 만족도 조사의 경우 공무원들이 항상 다루게 되는 평가제도로서 초급과정에 배치하여 관련 실무지식 및 기법을 습득할 수 있도록 하는 것이 바람직하다고 판단된다. 다음으로 전략기획제도, 성과주의예산제도, BSC, ISO9001 등은 아직 공공부문에서 일상화되지는 않았지만 앞으로 크게 활용될 수 있는 평가제도로서 중급과정에서 관련 지식과 기법을 습득할 수 있도록 하는 것이 적절할 것이다. 집행/과정평가, 결과/영향평가는 평가업무에 대한 이해를 증진시키고 평가의 질을 향상시키는 데 있어서 꼭 다루어져야 할 교과목으로 주로 평가담당공무원들이 학습할 수 있도록

중급과정에 배치하는 것이 효과적일 것이다. 메타평가 등은 평가시스템 전체적인 시각에서 꼭 습득해야 할 지식으로서 고급과정에 구성하여 보다 심층적인 학습이 이루어지도록 하는 것이 바람직할 것이다.

2) 로드맵의 구성과 평가 실무역량의 제고

초급, 중급, 고급과정을 순차적으로 학습한다면, 평가실무제도에서 출발하여 평가이론을 이해하고 더 나아가 정부업무평가의 질을 향상시킬 수 있는 방향으로 평가자의 실무역량이 제고될 것으로 기대한다.



<그림 7> 평가 실무역량 분야 교육과정 로드맵

4. 기술역량 분야 및 평가자 가치역량 분야

1) 세부 학습주제 모듈화

우선, 평가과정 관리기술 교과목의 세부학습 주제에 따라서 초급과정의 평가과정 관리의 기초와 중급과정의 평가과정 관리 실무, 고급 평가과정 관리 교과목으로 세분화할 수 있다.

<표 6> 기술역량 분야 및 평가자 가치역량 분야 모듈의 구성

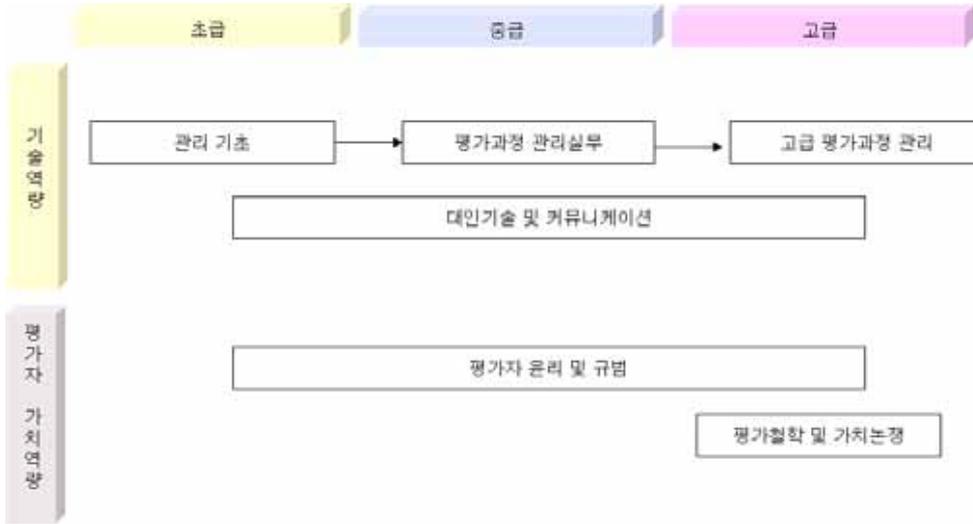
분 야	교과목 (안)	세부학습 주제의 모듈화
기술역량 분야	○ 평가과정 관리기술	· 모듈 A: 평가과정 관리의 기초 · 모듈 B: 평가과정 관리 실무 · 모듈 C: 고급 평가과정 관리
	○ 대인기술 및 커뮤니케이션	· 공통과정
평가자 가치역량 분야	○ 평가자 윤리 및 규범	· 공통과정
	○ 평가철학 및 가치논쟁	· 고급과정

2) 난이도 체계화

초급과정의 평가과정 관리의 기초 과목의 경우 일반공무원들이 평가업무를 관리하고 수행하는 데 필요한 관리기술 학습이 이루어질 수 있다. 중급과정의 평가과정관리 실무는 주로 평가담당부서의 공무원들이 평가과정을 어떻게 관리해 나갈 것인가 하는 문제를 중심으로 학습이 이루어진다면 학습효과를 높일 수 있을 것이다. 대인기술 및 커뮤니케이션의 경우 교육대상자들에 공통적으로 필요한 과목으로 초급과정에서 필수적으로 다루게 하는 것이 바람직하다고 판단된다. 한편, 평가전문가를 대상으로 하는 고급과정의 경우에 평가철학, 역사, 가치 등에 대한 심층적인 학습이 이루어지도록 하는 것이 바람직할 것이다.

3) 로드맵의 구성과 기술역량 및 가치역량의 제고

기술역량 분야와 평가자 가치역량 분야의 교육과정 로드맵을 구성하면 <그림 8>과 같다. 초급, 중급, 고급과정을 순차적으로 학습한다면, 평가기술 및 윤리에 대한 기초적인 지식에서 출발하여 평가기술 및 가치를 보다 심층적으로 이해하고 발전시킬 수 있는 방향으로 평가자의 기술역량과 가치역량이 제고될 것으로 기대한다.



<그림 8> 기술역량 및 평가자 가치역량 분야 교육과정 로드맵

이상의 논의를 토대로 전체적인 교육체계도를 구성하면 <그림 9>와 같다.

분야	분야				
	평가지향적 활동 역량	체계적 연구역량		평가 실무역량	기술역량
고급	평가이론 고급(HC) 평가유형심화학습(HC)	통계분석의 기법(HC) 질적자료분석 방법(HC) 양적자료수집기법 고급: 표본설계(HC) 질적자료수집: 사례연구와 참여관찰(HC) 평가기획 및 설계(H3) 성과측정이론(HC) 보고서 작성고급: 평가결과에 대한 보완 및 검증(HC) 경제성/효율성평가방법(HC)	메타 평가	고급평가과정 관리(HC)	평가자치 논쟁
중급	평가유형(이론적접근)(HB) 성과관리와 조직발전론(HB) 프로그램논리모형(HB)	통계분석의 기초(HB) 질적자료분석의 기초(HB) 양적자료수집기법: 성과지표, 설문지(HB) 질적자료수집기법: 정성적 질문기법(HB) 평가성 사정(HB) 평가방법(HB)	ISO 9001 BSC 성과주의 예산제도 전략기획제도 결과/영향평가 집행/과정평가	대인기술/커뮤니케이션 평가과정 관리실무(HB)	평가자 윤리
초급	평가유형(제도적접근)(HA) 성과관리의 기초(HA) 정책평가의 기초(HA)	양적평가의 기초(HA) 질적평가의 기초(HA) 평가결과의 관류(HA) 평가목적의 이해(HA) 평가대상 업무의 선정 보고서 작성(HA)	만족도 조사 자체평가 목표관리제 기관평가	평가관리 기초(HA) 대인기술/커뮤니케이션	

<그림 9> 평가교육 교육체계도

V. 결 론

본 연구에서는 역량기반접근방법(CBC모델)을 활용하여 평가교육 교과과정을 설계하였다. 역량기반접근방법은 기존의 ISD모델과 비교해 볼 때, 업무의 수행 및 성과 향상에 초점을 두고 성과향상에 필요한 역량을 기반으로 하여 교과과정을 설계한다는 데 그 의의가 있다. 이에 본 연구에서는 기존 연구과 외국 사례 벤치마킹을 토대로 하여 평가자 역량을 도출하고 이러한 평가자 역량을 제고할 수 있는 방향으로 교과과정을 설계하였다.

평가자 역량은 평가지향적 활동 역량, 체계적 연구역량, 평가 실무역량, 기술역량, 평가자 가치역량으로 구성할 수 있다. 이에 따라서 5개 역량 분야를 중심으로 평가교육 교과과정의 교육내용과 교과목을 선정하였다. 선정된 교과목을 중심으로 세부학습주제를 모듈화하여 각각의 역량을 제고할 수 있는 방향으로 교육체계도(로드맵)를 구성하였다.

본 연구에서 제시한 교육체계도는 평가자가 갖추어야 할 다양한 역량들을 제고하는 방향으로 설계되었다는 데 그 의의가 있다고 할 수 있다. 그러나, 본 연구에서 도출한 다양한 평가자 역량들을 우리나라에 맞게 좀 더 실증적으로 검토하지 못했다는 한계가 존재한다. 앞으로 평가자 역량 및 역량기반 교과과정에 대한 실증적인 검증이 이루어질 수 있기를 기대한다.

【참고문헌】

- 김명수. (2003). 범정부적 정부업무평가 기획 및 조정. 정부업무평가 누가 어떻게 할 것인가. 「KIPA 정책세미나 논문집」
- 윤여순. (1998) 기업교육에서의 Competency -Based Curriculum의 활용과 의의. 「기업교육연구」, 1(1)103-123.
- 이재경. (1996). 기업교육에서의 Goal-Base Senario. 그 이론과 실제: Andersen Consulting 컨설턴트 교육방법론 사례연구. 「교육공학연구」, 12(1): 231-248.
- 이혜영 외. (2004a). 지방자치단체 자체평가제도 집행실태 분석: 정책집행론적 관점. 「한국지방자치학회보」, 16(3).
- 이혜영 외. (2004b). 평가전문인력 양성교육 교과과정 설계를 위한 기초연구, 「한국분석평가학회 추계학술대회 논문집」.
- 최정화. (2000). 「ISD모델과 CBC기법을 활용한 교육과정의 효과비교에 관한 연구」, 고려대학교 대학원.
- Altschuld, J. W. (1981). Evaluation curricula-The Urgent need, *CEDR Quarterly*, 14.
- Altschuld, J. W. (1991). Developing an Evaluation Program: Challenges in the teaching of evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 18: 259-265.
- Bednar, A. K., Cunningham, D., Duffy, T., & Perry, J. (1992) Theory into practices: How do we link? In T. Duffy & D Jonassen (Eds), *Constructivism and the technology of instruction*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boyatis, R.E. (1982). *The competent manager: Model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Caron, Daniel. (1993). Knowledge Required to Perform the Duties of an Evaluator, *The Canadian Journal of Program Evaluation*.
- Chelimsky, E. (1997). The Political environment of evaluation and what it means for the development of the field. In E. Chelimsky and W. Shadish (Eds.), *Evaluation for 21st century*, CA: Sage Publications.
- Conner, R. F. (1986). The Teaching of evaluation in interdisciplinary programs: UC Urbine. In Davis (ed), *The Teaching of Evaluation across the Disciplines*. New Directions for Program Evaluation., 29.
- Cronbach, L. J. et al. (1980). *Toward reform of program evaluation*. San

- Francisco: Jossey-Bass.
- Dubois, D. D. (1993). *Competenc-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press.
- Jacobs, R. L. (1989). Systems theory applied to human resource development. In ICEDR(ed.), *Theory to practice monography*. Alexandria, VA: ASTD.
- King, J. A. et al. (2001). Toward a Taxonomy of Essential Evaluator Competencies. *American Journal of Evaluation*, 22(2): 229-247.
- Lucia, A. D. and Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Boss.
- Motorola University. (1995). *LG Symposium HRD/HRM*. Motorola University.
- McDonald, B., Rogers, P., Kefford, B. (2003). *Teaching Peopele to Fish? Building the Evaluation Capability of Public Sector Organization*. Sage.
- Patton, M. Q. (1987). Teaching program evaluation. *Teaching Evaluation*, 1(1).
- Shadish, William R. et al. (1991). *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*, Sage: Newbury Park.
- Smith, M. F. (2001). Evaluation: Preview of the future. *American Journal of Evaluation*, 22(3).
- Trevisan, Michael S. (2004). Practical Training in Evaluation: A Review of Literature. *American Journal of Evaluation*, 25(2).
- Willer, B. S. et al. (1978). Simulation as a method for teaching program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 1.
- Zorzi, Rochelle et al. (2002). *Canadian Evaluation Society Project in Support of Advocacy and Professional Development*. CES.