

영국과 독일의 평가교육에 관한 연구

- 평가자 역량 관점 -

박 해 욱*·이 혜 영**

< 목 차 >

- I. 서 론
- II. 평가자 역량에 관한 이론
- III. 영국의 평가교육
- IV. 독일의 평가교육
- V. 한국 평가교육에의 시사점
- VI. 결 론

본 논문은 평가인프라의 구축 및 확충과 더불어 평가전문가 양성을 위한 체계적인 교육이 필요하다는 관점에서 평가자 역량에는 어떤 요소들이 포함되어 있으며, 이러한 역량을 배양하기 위한 영국과 독일의 평가교육은 어떤 교과내용은 중심으로 실시하고 있는 지에 대해서 분석하는 데에 그 목적이 있다. 우선적으로 영국과 독일에서 공무원을 대상으로 실시하고 있는 평가교육에 대해서 살펴보고, 평가자의 역량관점에서 평가교육의 내용을 분석하며, 이러한 분석에 근거하여 영국의 평가교육이 우리나라에 어떤 시사점을 줄 수 있는 지에 대해서도 살펴보았다. 분석결과에 따르면 영국의 평가교육은 주로 체계적인 연구역량 배양에 중점을 두고 있으나, 평가실무 역량에 대해서도 교육이 이루어지고 있다. 그러나 일반적 기술 역량과 평가전문가 자질 역량에 대한 교육은 거의 이루어지지 않고 있다. 반면에 독일의 평가교육은 체계적인 연구역량 및 일반적 기술 역량에 초점을 맞추고 있으나, 평가실무 역량과 평가전문가 자질 역량 등에 대해서도 제한적이거나 교육이 이루어지고 있다. 우리나라의 경우 공무원을 대상으로

* 한국지방행정연구원 수석연구원

** 한국지방행정연구원 수석연구원

하는 독립된 평가교육과정은 없으며, 일부 과정에 평가관련 세부과목이 단편적으로 존재하고 있다는 점에서 평가자 역량을 고려한 평가교육은 전혀 이루어지지 않고 있다고 볼 수 있다. 따라서 앞으로 평가교육을 실시할 경우에 평가자가 필요로 하는 역량이 무엇인가를 파악하여 이러한 역량의 제고에 기여할 수 있도록 교과과정이 구성되어야 할 것이다.

□ 주제어 : 평가자 역량, 역량개발, 평가교육, 평가실무

I. 서론

시대, 국가 등에 따라서 평가에 대한 내용이나 중점에 대해서 많은 차이를 보이고 있지만 (Derlien, 1997; Meyer, 2002), 정책, 프로그램, 사업 등의 평가에 대한 논의는 1960년대 미국에서부터 시작되어 1970년대와 1980년대를 거쳐 현재까지 지속되어 오고 있다. 평가를 정책의 효과를 파악하기 위한 분석절차로 인식한 것은 1964년 ‘빈곤과의 전쟁(War on Poverty)’ 프로그램이 시작된 이후부터라고 볼 수 있다. 1960년대와 1970년대는 국가개입에 따른 프로그램 평가, 계획예산제도(Planning Programming Budgeting System)의 도입 등으로 평가가 중시되기 시작하였으며, 1980년대는 석유파동 이후 효율성 측면을 상당히 중시하게 되어 많은 사업과 업무에 대한 평가가 이루어졌으며, 1990년대는 신공공관리의 영향으로 성과평가와 성과관리에 대한 관심이 더욱 증대되었다(Wollmann, 2004).

행정성과에 대한 체계적인 평가는 1990년대에 들어와서 실시되었으며, 대표적인 예로 미국의 ‘정부성과및결과법(GPRA)’을 들 수 있다. GPRA는 미국 연방정부의 전체부서를 대상으로 수행하려는 프로그램의 목적, 달성목표 및 측정목표를 설정하고, 이에 대한 결과를 설명하도록 의무를 부과하고 있다. 중앙정부 또는 연방정부 뿐만 아니라 지방정부 수준에서 성과평가가 체계적으로 이루어지고 있다. 영국의 경우 지방정부 수준에서 성과평가가 활발하게 이루어지고 있다. 1990년대 초에 지방자치단체의 행정서비스에 대한 성과지표를 개발하였으며, 각 지방자치단체는 이 성과지표에 따라 매년 스스로 성과를 측정하여 그 결과를 공표하고 있다. 특히 종합성과평가제도(Comprehensive Performance Assessment)가 도입된 2002년부터 지방정부가 수행하는 주요 업무, 특히 행정서비스에 대해 성과목표를 설정하고 매년 이를 평가하여 운영에 환류함으로써 지방자치단체의 업무와 서비스의 민주성, 효율성, 대응성을 지속적으로 향상시켜 나가고 있다(박희정, 2004).

미국과 영국에서 정책, 사업 등에 대한 성과평가가 체계적으로 이루어질 수 있었던 것은

많은 유능한 평가전문가나 공무원들이 있어서 가능하다고 볼 수 있다. 이들에 대한 체계적인 교육훈련을 통하여 평가의 질을 확보하고, 평가자의 수요에 대비하고 있다. 또한 미국과 영국의 평가협회는 평가전문가의 역량과 교육에 대한 방향, 지침, 프로그램 등을 제공하고 있으며, 평가인프라구축에도 많은 기여를 하고 있다.

우리나라도 2001년 ‘정부업무등의평가에관한기본법’의 제정으로 정부차원의 평가추진체계를 구축하여 평가를 실시하고 있다. 참여정부에 들어와서 평가에 대한 논의는 더욱 활발하게 이루어지고 있으며, 특히 혁신적인 지방분권정책의 추진으로 인하여 지방자치단체의 업무나 서비스에 대한 정보를 주민들에게 투명하게 제공할 수 있는 새로운 평가모형의 제시를 요구하고 있다. 또한 범국가적인 차원에서 ‘통합국정평가제도(IPSES: Integrated Public Service Evaluation System)’를 도입하여 각 정부기관들이 자체평가를 실시하도록 하며, 이를 새로 신설될 ‘국가평가위원회’(가칭)가 종합적으로 관리하는 방안을 모색하고 있다(행정자치부, 2004).

그러나 평가인프라의 구축을 위한 강한 의지 표명에도 불구하고 평가를 어느 기관에서 담당할 것인가에 대해 많은 관심을 보이는 반면, 실질적으로 평가를 담당할 공무원들이 필요로 하는 평가역량은 무엇이며, 역량 제고를 위해서 어떤 내용을 중심으로 평가교육이 이루어져야 하는지에 대해서는 별다른 관심을 보이지 않고 있다.

평가자의 역량제고에 대한 무관심은 우리나라처럼 평가를 담당하거나 지원하는 전문가의 수가 상당히 제한되어 있고, 평가에 대해서 체계적인 교육을 받은 공무원의 수가 한정된 상황에서는 더욱 심각한 문제를 야기할 수 있다. 이러한 상황에서 단지 평가의 확대 실시만으로 평가제도를 성공적으로 정착하기는 어려울 것이며, 시행 초기단계에서부터 많은 어려움에 봉착하게 될 것이다. 즉, 평가를 담당하는 공무원의 역량과 노력이 전제되지 않는다면 평가제도의 정착은 요원하며, 또한 평가를 통한 체계적인 성과관리는 거의 불가능하다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구는 평가인프라의 구축을 위해서 우선적으로 전문가 양성을 위한 교육이 이루어져야 한다는 관점에서 평가자 역량에는 어떤 요소들이 포함되어 있으며, 이러한 역량을 배양하기 위해서 교과내용은 어떻게 구성되고 있는지에 대해서 분석하기로 한다. 특히 영국과 독일에서 공무원을 대상으로 실시하고 있는 평가교육에 대해서 살펴보고, 평가자의 역량 관점에서 평가교육의 내용을 분석하기로 한다. 또한 이러한 분석에 근거하여 양국의 평가교육이 우리나라에 어떤 시사점을 줄 수 있는 지에 대해서도 간략하게 살펴보기로 한다.

II. 평가자 역량에 관한 이론

다양한 문헌에서 평가를 수행하는 데 있어서 필요한 기술, 지식, 능력, 태도에 대하여 언급하고 있다. 캐나다평가협회(Canadian Evaluation Society)는 평가자의 행동에 다음과 같은 지침을 제시하고 있다. 평가자들은 그들의 서비스 제공에 있어서 다음의 항목과 관련한 역량이 있어야 하는 데, 첫째, 평가자들은 평가에 적절한 연구(inquiry) 방법은 적용해야 하고, 둘째, 평가자들은 평가에 적절한 내용(content) 지식을 소유하고 제공해야 하며, 마지막으로 평가자들은 방법론적이고 실무적인 기술을 향상시키려고 노력해야 한다는 것이다.

미국평가협회(American Evaluation Association)는 평가자들이 준수해야 할 원칙으로 다음과 같은 것들을 제시하고 있는데, 첫째, 체계적인 연구를 수행하여야 한다는 것으로 평가자들에게 체계적이면서 자료기반(data-based)의 연구를 수행할 것을 요구하고 있다. 둘째, 평가자들은 이해관계자들에게 능력 있는 성과를 제공해야 하는데, 평가에서 수행하는 업무를 수행하기에 적절한 교육, 능력, 기술, 경험 등을 소유하여야 함을 의미한다. 셋째, 행태적인 측면에서 평가자들은 정직성과 성실함을 보여 주어야 하고, 평가의 전체 과정에 걸쳐 성실성과 정직성을 확보할 수 있도록 노력해야 한다. 넷째, 평가자들은 평가에 관련된 사람들, 예를 들어 응답자, 프로그램 참여자, 다른 이해관계자 등을 존중해야 한다. 다섯째, 평가자들은 평가와 관련한 공익적 가치를 만들고 또 고려해야 한다(AEA, 2004).

호주의 평가협회(Australian Evaluation Society)는 평가역량의 주요 분야를 다음과 같이 4가지 분야로 구분하고 있다. 첫째, 지식과 인지적 역량으로, 예를 들어 모형, 이론, 맥락, 연구방법, 사업관리, 커뮤니케이션, 조직과정 등이 이에 속하는 것이다. 둘째, 기능적 역량으로 포커스, 설계, 자료 수집, 기획, 보고 등을 들 수 있다. 셋째, 개인적, 행태적 역량으로 문제해결, 분석적 사고, 개념적 사고, 자아 통제, 자기확신, 전문성 개발, 인내, 주도권 등과 관련된 기술적 능력이다. 넷째, 가치·윤리적 역량 등을 들 수 있다.

위와 같은 영역을 중심으로 King 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, 미국평가협회의 평가자원칙, 프로그램 평가표준(program evaluation standards)을 검토하여 만들었다. 이들이 주장하는 본질적인 평가자 역량은 정리하면 아래 <표 1>과 같다(King *et al.*, 2001).

<표 1> 평가자 역량 요소

체계적 연구 역량	평가실무 역량
<ol style="list-style-type: none"> 1. 연구지향적 활동 능력 <ul style="list-style-type: none"> - 연구문제의식 구성 - 연구설계 - 측정 - 연구방법(양적, 질적, 혼합 등) 2. 평가지향적 활동 능력 <ul style="list-style-type: none"> - 평가이론, 모형, 철학적 전제 - 수요평가 - 평가문제의 구성 - 평가 설계 - 평가과정 - 결과의 판단 - 권고 개발 - 메타평가 3. 연구 및 평가활동의 공통적 능력 <ul style="list-style-type: none"> - 기준 논의 검토 - 표본추출 - 도구(수단) 구성 - 자료 수집 - 자료 분석 - 자료 해석 - 보고서 기술 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 적절한 정보제공 능력 2. 상황 분석 능력 <ul style="list-style-type: none"> - 조직발전, 변화, 정치에 대한 지식 - 조직의 정치적 맥락의 분석능력 - 평가고객에 대한 존중 - 여타 투입에 대해 개방적 - 필요할 경우 적응 능력 3. 평가프로젝트를 조직화하고 관리할 수 있는 능력 <ul style="list-style-type: none"> - 제안서의 요구에 대응 - 공식적 합의의 문서화 - 예산의 운영 - 필요한 자원에 대한 접근 능력 (정보, 인력, 수단 등) - 감독 능력 - 혼련 능력 - 생산적으로 평가를 수행할 능력 - 주어진 기간 이내에 수행할 능력 - 스트레스 관리
일반적 기술 역량	평가전문가 자질 역량
<ol style="list-style-type: none"> 1. 논리적이고 비판적 사고 기술 2. 문서로 된 의사소통 기술 3. 구두로 된 의사소통 기술 4. 개인간 역량 <ul style="list-style-type: none"> - 협상기술 - 갈등해결 기술 - 집단과정 기술 - 집단촉진 기술 - 팀워크/협력 기술 - 비교문화 기술 5. 컴퓨터 적용 기술 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 평가자로서의 인식 2. 윤리적 행위 <ul style="list-style-type: none"> - 평가의 정직성과 성실성 - 잠재적 고객에게 평가접근법과 기술을 전달할 수 있는 능력 - 관련참여자들에 대한 존중 - 공공복지에 기여에 대한 책임감 3. 전문적 표준에 대한 지식 (예: 미국평가협회 안내 지침 등) 4. 전문적 표준의 적용 5. 전문성 개발 <ul style="list-style-type: none"> - 전문성 개발 필요성 인식 - 실무 고찰 - 네트워크 - 평가분야에 대한 개인적 지식 업데이트 - 관련 분야 지식 업데이트 - 평가지식기반에 기여

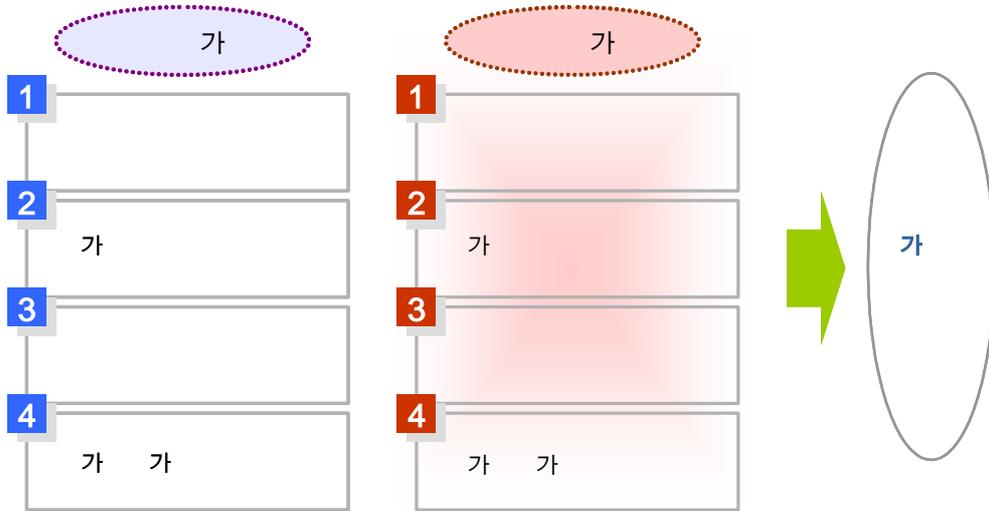
주: 진한 글씨체의 경우 전문가들의 이견이 있는 역량임

King 등은 평가자 역량을 체계적 연구 역량, 평가실무 역량, 일반적인 기술 역량, 평가전문가 자질 역량 등으로 구분하여 고찰하고 있다. 첫째, 체계적 연구 역량의 경우, 연구 및 평가활동을 수행할 수 있는 전문적 지식 및 사고를 요구하고 있으며, 둘째, 평가실무 역량의 경우, 평가활동을 수행하는 데 있어서 관리적이고 기능적인 측면의 능력을 요구하고 있다. 셋째, 일반적인 기술 역량의 경우 실제 평가실무를 원활히 하기 위한 기술적 측면의 능력들을 요구하고 있다. 마지막으로 평가전문가 자질 역량의 경우, 평가자로서 지켜야 할 가치, 윤리와 또한 지속적으로 노력해야 할 부분들에 대한 역량을 요구하고 있다.

한편, Smith(2001)는 평가의 미래에 대해 논의하면서 장래에 요구되는 평가기술을 언급하였다. 첫째, 정보혁명을 다루는 전략 즉, 정보지원, 실시간 데이터 수집 및 분석 기술, 적기에 제공할 수 있는 기술, 둘째, 평가의 정치적 측면을 다룰 수 있는 능력이며, 셋째, 조직학습을 증진시키는 기술 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, 다섯째, 문화적 민감성, 중재하고 협상하고 갈등을 해결하는 기술을 들고 있다. 그 외에도 기술적 전문가로서의 능력, 조직멤버들에게 훈련을 제공하는 기술 등이 평가자에게 요구되고 있다.

이상과 같은 논의들을 통해서 볼 때, 특정한 평가문제가 주어졌을 때, 평가의 사용자나 제공자들은 어떤 지식, 기술 및 태도가 요구되어지는지를 결정할 수 있는 충분한 지식을 가지고 있어야 한다는 것을 알 수 있다. 또한, 평가자 역량에 관한 논의들은 평가자에게 필요한 능력 요소를 다분히 기능적으로 접근하고 있는 데, 연구능력, 관리능력, 기술적 측면, 가치적 측면으로 평가자의 역량을 파악하고 있다. 평가와 직접적으로 관련된 지식, 기술 이외에도 관리적 능력, 기술, 가치 등이 중요하다는 것을 알 수 있다. 뿐만 아니라 기존의 논의들은 평가가 다양한 성격을 가지고 있다는 것을 강조하고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 평가자는 다양한 능력과 기술을 겸비하고 있어야 한다는 점에서 이들에 대한 체계적인 교육이 절실하며, 최대한 평가자의 역량을 제고할 수 있는 방향으로 교육과정이 구성되어야 한다. 따라서 본 연구는 King 등의 평가자 역량 분류에 따라 영국과 독일의 평가교육의 내용을 분석하는 데에 그 목적이 있으며, 이를 통하여 우리나라에 평가교육에 어떤 시사점을 제시할 수 있는 지에 대해서도 살펴보기로 한다. 평가자 역량 관점에서 영국과 독일의 평가교육을 분석하기 위한 분석틀은 아래 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 평가자 역량 관점에서 평가교육 연구를 위한 분석틀

Ⅲ. 영국의 평가교육

1. 개요

영국의 평가관련 공무원 교육훈련의 특징을 살펴보면 주로 공무원, 부서장 및 소속기관간의 파트너십에 의해서 이루어지고 있다(교수요원정책연수단, 2002). 훈련수요를 파악하고 충족하는 일차적인 책임은 공무원 자신과 부서장에게 있으나 구체적인 교육훈련 내용의 결정은 공무원이 속한 조직의 목표와 그 목표 달성에 있어서의 공무원의 역할에 따라 달라질 수 있다.

교육훈련은 기관목표의 달성을 위하여 체계적인 접근을 하고 있으며, 교육훈련 수요분석, 교육훈련 목적의 구체화, 핵심적인 교육훈련 내용의 결정, 교육훈련 전략의 설계, 교육훈련 전략의 집행, 교육훈련의 평가 등의 과정을 거치고 있다.

2. 평가교육체계

1) 주체 및 역할

내각사무처(Cabinet Office)의 관리·정책연구센터(Centre for Management and Policy Studies, 이하 CMPS)는 정부의 학습과 개발을 담당하고 있다. CPMS는 내각사무처의 공동개발그룹(Corporate Development Group)에 소속되어 있으며, 리더십 및 서비스전달 능력을 개선하려는 부처나 기관을 지원하는 데에 있어서 중요한 역할을 하고 있다. CPMS는 주문형 학습(bespoke learning) 및 역량개발 개선책을 설계하거나 전달하기 위해서 조직고객들과 협력하고 있다.

CPMS의 목적은 아래와 같은 공공부문의 우선순위에 대응하는 것이다.

- 공무원제도의 핵심영역에서 전문지식의 축적
- 제기되는 공무원들의 수요에 대한 신속한 건의
- 핵심적인 문화가치의 강화
- 공무원들이 공공부문의 다른 서비스전달 파트너와 효과적으로 협력하도록 지원
- 규모의 경제 실현 및 학습과 역량개발의 전달에 있어서 우수사례의 공유
- 소규모 부처가 자체적으로 지원할 수 없는 수요의 충족
- 내각사무처를 대신하여 국제적 공공개혁 의제에 적극적으로 참여

CPMS는 영국의 전문가들과 실무자들을 다른 나라의 담당자들과 접촉할 수 있도록 함으로서 전세계 행정 및 공무원들과 일하고 있다. 선진국과 개발도상국들의 거버넌스와 행정개혁에 대한 역량개발을 지원하며, 영국 정부를 대신하여 국제 공공서비스개혁 의제에 적극적으로 참여하고 있다.

2) 교육내용

CPMS에서 운영하는 정책평가와 분석에 관한 훈련 및 전문개발 프로그램은 9개의 모듈로 구성되어 있다. 9개 모듈은 정부연구, 증거의 체계적 검토 및 상위분석, 통계적 개념 및 표본 추출, 자료수집 및 조사설계, 실험 및 준실험 설계, 질적 및 과정 설계, 경제적 사정 및 평가, 통계 및 계량경제모델, 프로젝트 관리 등을 포함하고 있으며, 각 모듈별 구체적인 내용을 요약하면 <표 2>와 같다.

<표 2> CPMS 정책평가 및 분석 프로그램 모듈

모듈	주요내용	
모듈 1 (정부연구)	·정책과정 ·정책투입, 산출, 결과 ·정부현대화 의제 ·21세기 정책결정 ·증거에 근거한 정책결정	·고객 및 시민중심 정부 ·정책결정의 우수사례 모델 ·정책결정과 세계화 ·연구와 변동관리 ·정책분석과 프레젠테이션
모듈 2 (증거의 체계적 검토 및 상위분석)	·평가란 무엇인가? ·증거란 무엇인가? ·정책결정의 정의 ·데이터베이스 및 지식물 작업 ·검토와 상위분석의 유형	·증거의 탐색 ·현행 증거의 중요성 평가 ·바이어스 확인 ·현행 증거의 정책적 함의 확인 ·제한된 증거의 처리
모듈 3 (통계적 개념 및 표본추출)	·집중경향치 측정 ·분산측정 ·정상분포 ·확률과 유의성 검증 ·표본추출이론 - 단순무작위 표본추출	·표본설계, 표본크기 및 설계효과 ·층화 및 계층 표본추출 ·다단계 및 군집 표본추출 ·데이터 비중부여 ·통계자료의 분석 및 제시(I)
모듈 4 (자료수집 및 조사설계)	·자료수집의 유형 ·구조화된 조사 ·공공조사 작업 ·부처 자료원 ·설문지설계의 원칙 ·설문의 유형	·태도조사 ·예비조사 및 설문검증 ·질적 연구의 설계이슈 ·대규모 조사의 관리 ·자료보호 및 연구윤리
모듈 5 (실험 및 준실험 설계)	·실증주의 패러다임 ·인과적 추론 ·바이어스 통제 및 복합변수 ·무작위배분설계 ·통제된 사전사후설계	·단절적 시계열 설계 ·회귀불연속 설계 ·상관비교 설계 ·실험데이터 분석
모듈 6 (질적 및 과정 설계)	·해석주의 패러다임 ·질적 연구의 타당성 및 신뢰성 ·기초이론 ·프로그램이론 평가 ·현실주의의 평가 ·심층면접조사	·핵심그룹 방법론 ·자문기법/합의방법 ·관찰 및 참여관찰 ·민속학적 방법론 ·질적 자료의 분석
모듈 7 (경제적 사정 및 평가)	·비용분석 ·비용-효과성 분석 ·비용-편익분석 ·비용-효용분석 ·기회비용분석 ·경제적 할인	·프리미엄 결정 ·자본비용분석 ·자산관리 ·녹서/소녹서
모듈 8 (통계 및 계량경제모델)	·연구가설 및 가설검증 ·오류유형 ·측정수준 및 변수 확인 ·실험프레임워크 및 통계검증 ·영향 및 효과 규모 ·차이검증	·자료전이 ·상관과 회귀 ·Tobit 회귀 및 2단계 회귀 ·변량분석 ·신뢰성과 타당성 ·통계자료의 분석 및 제시(II)
모듈 9 프로젝트 관리	·고객연구자 역할 ·평가와 정책과정 ·전략적-전술적 평가 및 분석 ·우선순위 결정 ·자원기획, 관리 및 비용 ·조달관리	·보급체계 ·예비 및 전시 프로젝트 ·집행, 전달 및 평가 ·품질보장 ·변동의 관리 및 모니터링

자료: Training in Policy Evaluation and Analysis(www.policyhub.gov.uk/evalpolicy)

3) 교육방법

CPMS에서 시행하는 교육방식은 주로 강의와 발표에 근거하고 있다. 온라인 강의에 대해서는 다른 기관 주관으로 실시되고 있어서 전통적인 방식에 의해서 교육이 이루어지고 있는 것으로 판단된다. 또한 위에서 제시된 과정을 마치고 추가적으로 프로젝트나 평가설계에 관한 논문을 제출하는 경우 학위를 받을 수 있도록 하고 있으며, 일반적으로 평가에 대한 전문적인 지식을 배양하는 데에 중점을 두고 있다고 볼 수 있다.

3. 평가자 역량 관점에서 교과과정 분석

1) 체계적 연구 역량 측면

CPMS가 실시하는 교육은 주로 체계적인 연구역량에 중점을 두고 있음을 알 수 있다. 증거의 체계적인 검토 및 상위분석(모듈 2), 통계적 개념 및 표본추출(모듈 3), 자료수집 및 조사설계(모듈 4), 실험 및 준실험 설계(모듈 5), 질적 및 과정 설계(모듈 6), 경제적 사정 및 평가(모듈 7), 통계 및 계량경제 모델(모듈 8) 등은 체계적인 연구 역량 부문에 속한다. 이러한 분야에 대해서 상당히 구체적이고 세분화된 내용에 대해서 학습이 가능하도록 하고 있다는 점이 특징이라고 볼 수 있다.

2) 평가실무 역량 측면

평가실무 역량에 속하는 부분으로는 프로젝트 관리(모듈 9)와 정부연구(모듈 1)를 들 수 있다. 프로젝트 관리는 King 등의 분류에서 평가프로젝트를 조직화하고 관리할 수 있는 능력과 거의 비슷하다고 볼 수 있다. 모듈 1의 정부연구도 상황 분석 능력과 그 맥락을 같이 하고 있다는 점에서 평가실무 역량에 포함시킬 수 있을 것이다. 그러나 정책결정 부분에 많은 비중을 두고 있어서 주로 정치에 대한 지식이나 정치적 맥락의 분석 능력 제고를 중시하고 있음을 알 수 있다.

3) 일반적 기술 역량 측면

King 등의 분류에 제시된 논리적이고 비판적 사고 기술, 문서 또는 구두로 된 의사소통, 협상 및 갈등해결에 관한 기술 등은 CPMS가 실시하는 교육에서 다루지 않는 것으로 나타났다. 다만 모듈 1의 프레젠테이션은 구두된 의사소통으로 간주할 수 있으나 일반적 기술 역량의 극히 일부분에 불과하다. 따라서 일반적 기술 역량은 CPMS의 교육에 포함되어 있지 않은 것으로 볼 수 있다.

4) 평가전문가 자질 역량 측면

King 등이 주장하고 있는 평가자로서의 인식, 윤리적 행위, 전문적 표준에 대한 지식, 전문성 개발 등에 대한 교육은 이루어지지 않고 있다. 이러한 분야에 대해서 교육을 실시하지 않는 것은 두 가지 관점에서 설명이 가능하다. 첫째는 평가교육에서 이러한 분야는 중요하지 않기 때문에 실무에 직접적으로 도움이 되는 분야에 주로 중점을 두고 있다는 것이다. 둘째는 이러한 분야는 공직에 진입하기 이전의 사회화 과정에서 많은 학습이 있어 왔고, 사회적 통제기제가 잘 작동하고 있어서 평가교육에서 추가적으로 다루지 않더라도 문제가 되지 않는다는 것이다. 영국은 공무원의 윤리와 책임에 대한 기준이 엄격하다는 점에서 전자보다도 후자의 입장이 더 설득력이 있을 것으로 판단된다.

IV. 독일의 평가교육

1. 개요

독일에서의 정책평가에 관한 연구는 독일의 정치·행정체제와 문화적으로 특성으로 인하여 유럽의 다른 나라들에 비해서 발전되지 못하였다(Stockmann, 2004). 연방차원에서 정책평가를 전담하는 독립적인 기관이나 부처가 존재하지 않는다. 따라서 정책평가의 분야도 매우 한정되어 있으며, 이를 실시하고 있는 기관도 상당히 제한되어 있다고 볼 수 있다.

연방주의 국가에서 주는 독립된 국가에 버금가는 역할을 수행하고 있어서 연방차원의 종합적인 정책평가는 매우 어려운 실정이다. 주의 경우에도 독립된 평가기관에서 정책을 평가

하는 곳은 거의 전무하며, 주의 개별 부처나 주지사실에서 일부 사업에 대해서 평가하는 것이 일반적인 경향이라고 볼 수 있다.

그러나 이러한 특성으로 인하여 독일에서는 평가가 이루어지지 않는다는 것을 의미하는 것은 아니며 정책평가에는 문화적인 측면이 많이 관련되어 있다고 볼 수 있다. 즉, 이러한 측면에 대한 고려는 독일의 정책평가는 다른 나라들과는 근본적으로 많은 차이를 보일 수 있다는 것을 암시해준다고 볼 수 있다.

독일의 정치·행정적 특성으로 인하여 공무원교육도 연방차원이 아닌 주 차원에서 운영하는 전문대학(Fachhochschule)을 통하여 이루어지는 경우가 대부분을 차지하고 있다. 또한 민간분야의 컨설팅회사들이 공무원이 실무에 필요한 내용을 중심으로 많은 세미나와 워크숍을 제공하고 있어서 상당부분의 교육은 민간에서 담당하고 있다고 볼 수 있다.

2. 독일평가협회의 평가교육 분야 및 내용

독일평가협회(Deutsche Gesellschaft für Evaluation)는 평가활동의 전문화와 평가의 품질을 보장하기 위하여 평가자의 역량과 이에 따른 교과내용에 관한 권고안을 개발하게 되었다. 일반적으로 권고안은 한편으로는 상당히 보편성을 지니고 있어야 하며, 다른 한편으로는 매우 상이한 분야를 포함할 수 있어야 한다. 따라서 이 권고안은 평가의 집행에 반드시 필요한 기초적인 요구조건이나 역량으로 이해할 수 있다.

독일평가협회는 역량을 5개 분야, 즉 평가이론 및 역사, 방법론적 역량, 조직과 분야에 대한 지식, 사회적·자율적 역량, 평가실무 등으로 구분하고 있으며, 각 분야별로 세분화된 교과내용에 대해서 설명하고 있다(<표 3> 참조).

<표 3> 독일평가협회의 평가역량 및 교과내용

역량분야	구성요소	교과내용
평가이론 및 역사	평가기초	- 평가 및 평가연구의 정의 - 평가의 특징 - 평가의 기능 - 평가의 차원
	평가역사	- 발전경향 - 국가의 평가문화 - 평가 발전의 영향요인과 맥락적 요인
	평가의 접근방법	- 이론적, 방법론적 접근방법과 모형 - 관점 정립, 과제설정, 방법론 활용
	평가표준	- 평가의 질 보장 - 의사소통수단 - 갈등관리, 평가의 관리
방법론적 역량	실증적 사회연구 및 조사설계의 기초	- 문제의 제기 및 조작화 - 실증조사의 기획, 방법론 선택 및 측정절차
	자료수집, 자료처리, 자료해석, 통계지식	- 자료수집 유형에 관한 기초 - 자료수집 수단의 개발 - 빈도분포, 변량분석 - 유의성 검증 절차
	자료활용	- 양적, 질적 자료분석 소프트웨어의 활용능력 - 코딩과 재코딩 - 자료해석 및 보고
	프로젝트조직	- 시간기획, 집행기획, 집행통제 - 비용계획과 통제 - 비용성과계정 개론
조직과 분야에 대한 지식	조직에 대한 지식	- 조직개념, 조직화 - 행위 대 구조 - 의사소통과 상호작용
	법과 행정에 대한 지식	- 법학개론 - 행정학개론 - 행정과정
	개별 분야에 대한 지식	- 다양한 실무분야 - 개별적인 조직과 의사소통에 대한 지식 - 개별적인 법과 행정에 대한 지식
사회적, 자율적 역량	사회적 역량	- 관계 구축 및 형성 - 관점수용 및 감정이입 - 환류 및 갈등해결
	의사소통역량	- 의사소통 이론 - 실무 I: 경청과 말하기 - 실무 II: 읽기 및 쓰기(작성)
	협력역량	- 프레젠테이션과 사회 - 상담 및 협상관리 - 그룹에서의 협력과 업무
	자율관리 역량	- 동기부여 및 업무스타일 - 임무, 기대 및 역할의 설명
	학습과 문제해결 역량	- 성찰 및 중집화 - 문제해결전략 - 학습형태 및 스타일
평가실무	교육기간	- 12주 정도 - 2개의 평가분야 학습
	교육자의 자격	- 장기적인 평가 경험 - 평가의 모든 단계에서의 실무경험
	평가단계	- 기획(협상, 조사설계, 프로젝트 및 비용계획) - 집행(자료수집, 자료처리, 평가이론과 실무 간의 차이) - 결과보고(적용지향성, 정책지향성, 보고 및 프레젠테이션) - 결과통제(중요된 평가결과에 접근, 평가제안의 적용 가능성)

자료: Deutsche Gesellschaft für Evaluation(2004: 30-32)

3. 평가교육체계

1) 주체

독일에서 평가관련 교육을 실시하는 주체는 매우 다양하다고 볼 수 있다. 연방보다 주 수준에서 평가가 이루어지고 있으며, 주의 경우는 개별부처나 주지사실에서 사업평가를 담당하는 경우가 대부분을 차지하고 있다. 그 외에도 지방자치연합체(Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung), 베르텔스만(Bertelsmann) 재단, 민간컨설팅 회사 등에서 평가관련 교육(주로 워크숍이나 세미나의 형태로 이루어짐)을 담당하고 있다. 현재까지 평가과정을 독립적으로 운영하는 곳은 거의 없었으나, 평가의 중요성에 대한 인식과 더불어 보다 많은 평가과목을 교육과목에 포함시키고 종합적인 평가과정을 운영하자는 주장이 서서히 대두되고 있다. 이러한 흐름의 대표적인 예로 자르란트(Saarland)주의 자르란트대학 평가센터에서 실시하는 평가교육을 들 수 있다.

2) 교육내용

자르란트대학에서 제공하는 평가과정은 약 15일간의 워크숍으로 구성되어 있다. 참가비용은 약 4,000 Euro(2004년 기준)이며, 교육내용은 7개 모듈로 구성되어 있다. 이러한 워크숍도 주로 외국에 대한 경제 및 기술지원 분야에 종사하는 평가자들의 교육에 초점을 맞추고 있다. 7개 모듈은 평가연구 및 실무개론, 체계적 연계 및 평가조직, 지표개발, 지표평가 및 효율성측정, 정량적 자료수집기법, 정성적 자료수집기법 및 참여적 기법, 자료관리 및 자료평가, 보고 등으로 구성되어 있으며, 각 모듈과 관련된 교과내용을 간략하게 요약하면 <표 4>와 같다.

<표 4> Saarland대학 평가센터의 교육내용

모듈	교과명	관련 교과내용
모듈 1	평가연구 및 실무 개론	평가연구사
		평가의 목적, 형태 및 대상
		결과평가
		개념과 이론
		평가표준
		프로젝트 주기 관리
		이해관계자 관점
모듈 2	체계적 연계 및 평가 조직	평가자의 역할 및 자격요건
		계획과 연계된 체계적 개념
		착수보고
		평가조직
		평가위탁자의 요구조건
모듈 3	지표개발, 지표평가 및 효율성측정	탐 갈등
		평가의 제약 상황 및 문제점
		평가기법의 사회, 문화친화적 적용
		조사설계 및 가설형성
모듈 4	정량적 자료수집기법	지표개발
		효율성측정: B/C분석
		자료 및 정보수집의 형태
		구조화된 설문지
		설문지의 구성 및 체계
		지수 및 척도
모듈 5	정성적 자료수집기법 및 참여적 기법	샘플의 추출 및 크기
		인터뷰 담당자 교육
		정성적 질문기법의 기초 및 형태
		인터뷰의 준비 및 실시
		관찰기법
모듈 6	자료관리 및 자료평가	참여적 개념
		참여적 개념에서 역할변경
		정성적 자료의 분류 및 계량화
		표준소프트웨어를 이용한 자료수집
		자료평가의 제원칙
모듈 7	보고	통계적 평가기법의 적용 및 적실성
		정성적, 정량적 자료의 해석
		보고의 구성 및 범위
		평가결과의 구성 및 시각화
		환류
		이해정도의 파악
		결과평가의 보완 및 검증

자료: Fortbildungsprogramm Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit
 (<http://www.freez.org/>)

3) 교육방법

자르란트대학 평가센터에서 시행하는 프로그램의 교육방법은 주로 강의에 중점을 두고 있으나, 모듈에 따라서는 개인별 또는 그룹별로 실습을 할 수 있도록 하고 있다. 실습은 오랫동안 현장에서 실무를 경험한 사람들이 담당하도록 하고 있다. 강의를 통해서도 평가에 관한 전문지식과 방법을 학습할 수 있도록 하며, 실습을 통해서도 개인별로 또는 그룹별로 스스로 문제를 해결하도록 지도하고 있다.

3. 평가자 역량 관점에서 교과과정 분석

1) 체계적 연구 역량 측면

독일평가협회가 제안한 평가역량 분야 및 교육의 내용 중에서 방법론적 역량 분야(프로젝트조직 제외)와 평가이론 및 역사 분야 중 평가기초 및 평가의 접근방법이 체계적인 연구 역량에 속한다.¹⁾

자르란트대학의 평가센터의 교육내용 중에는 평가연구 및 실무 개론(모듈 1) 중 일부(평가의 목적 및 대상, 결과평가, 개념과 이론), 지표개발, 지표평가 및 효율성 측정(모듈 3), 정량적 자료수집기법(모듈 4), 정성적 자료수집기법 및 참여적 기법(모듈 5), 자료관리 및 자료평가(모듈 6) 등이 체계적인 연구 역량에 속하는 것으로 나타났다.

독일평가협회보다는 자르란트대학의 교육이 체계적인 연구 역량 분야에 더 많은 비중을 두고 있으나, 이 분야를 영국과 비교한다면 독일에서의 체계적 연구 역량 교육은 기초수준에 머무르고 있다고 볼 수 있다.

2) 평가실무 역량 측면

독일평가협회안 중에서 평가실무 분야와 평가이론 및 역사 분야의 평가역사, 방법론적 역량 분야의 프로젝트조직이 King 등이 분류한 평가실무 역량에 해당한다.

자르란트대학의 교육내용 중에는 평가연구 및 실무 개론(모듈 1) 중 일부(평가연구사, 프

1) 독일평가협회에서 제시한 체계적인 연구 역량에 대한 구체적인 논의와 내용은 Schmidt (2002) 참조.

로젝트 주기 관리, 이해관계자 관점) 및 보고(모듈 7)가 평가실무 역량에 해당된다고 볼 수 있다.

3) 일반적 기술 역량 측면

독일평가협회가 제안한 교육내용 중에는 King 등의 분류와 마찬가지로 사회적 역량, 의사소통 역량, 협력 역량, 자율관리 역량, 학습과 문제해결 역량 등과 같은 일반적 기술 역량이 잘 제시되어 있다.

또한 자르란트대학의 평가교육에서도 모듈 2의 착수보고, 팀갈등, 평가의 제약 상황 및 문제점 등은 문서 또는 구두로 된 의사소통 기술, 갈등 해결 기술, 팀워크 및 협력 기술 등과 관련하여 논의될 수 있다는 점에서 일반적 기술 역량에 포함된다고 할 수 있다.

일반적 기술 역량을 CPMS의 교육에 포함시키지 않는 영국과는 달리 독일의 평가협회와 자르란트대학은 일반적 기술 역량을 중시하고 있는 것으로 나타났다. 즉, King 등이 주장하는 논리적이고 비판적 사고 기술, 문서 또는 구두로 된 의사소통, 협상 및 갈등해결에 관한 기술 등에 관한 역량이 잘 반영되고 있다고 하겠다.

4) 평가전문가 자질 역량 측면

독일평가협회안 중에서 King 등이 분류한 평가전문가 자질 역량에 해당하는 분야는 조직과 개별 분야에 대한 지식의 학습을 들 수 있다. 물론 평가협회 권고안에 윤리적 행위에 관해서 명시적으로 언급하고 있지 않으나 법치주의 국가의 대표적인 나라인 독일에서 평가자 윤리나 행동에 관한 규정은 관련법에서 다루어지고 있다고 보아야 하며, 이러한 법에 대한 지식을 상당히 중시하고 있다. 전문적 표준에 대한 지식이나 전문성 개발도 관련법에서 출발하고 있다는 점은 독일이 지니고 있는 특징 중의 하나라고 볼 수 있을 것이다.

또한 자르란트대학의 평가교육에서도 모듈 1에서 평가표준이나 평가자의 역할 및 자격요건을 교육내용에 포함시키고 있다는 점에서 상당히 제한적이긴 하지만 평가전문가 자질 역량 측면도 교육에 포함시키고 있다고 볼 수 있다.

V. 한국 평가교육에의 시사점

1. 평가교육 현황

중앙공무원교육원은 중앙정부 공무원을 대상으로 평가관련 교육을 실시하고 있으나 평가 교육과정으로 독립된 과정은 없으며, 공통전문 교육 과정이나 선택전문교육과정 일부에 평가 관련 세부과목이 단편적으로 존재하고 있다. 다만 2002년에 정책평가과정이 개설되어 운영된 바 있다.²⁾

평가관련 과목으로는 인력및조직혁신과정내에 직무능력 개발 및 조직의 진단·관리·평가 기법, 정책기획관리과정내 정책의 심사분석 및 평가, 행정관리실무과정내 정부정책의 분석 및 평가기법, 정부혁신과정내 정부혁신의 효과적인 관리와 평가, 행정진단전문인력양성과정내 성과관리, 행정진단자료분석 등의 세부과목이 있다.

<표 5> 중앙공무원교육원 평가관련 교육과정 및 교과목

과정명	평가관련 교육과정	교육운영
인력 및 조직혁신 과정	직무능력 개발과 조직의 진단, 관리, 평가 기법(총3h, 집합2, 실습1)	1주(비합숙), 2회 100명 전체9과목 35시간(집합17, 실습18)
정책기획관리 과정	정책의 심사분석 및 평가(총3h, 집합2, 실습1)	전체9과목 35시간(집합17, 실습18) 1주(비합숙), 2회 100명
행정관리실무 과정	정부정책의 분석 및 평가기법(총3h, 집합3)	전체9과목 35시간(집합21, 실습14) 1주(비합숙), 2회 120명

(계 속)

2) 2002년 정책평가과정은 정책일반, 정책평가와 정책목표, 정부업무 평가제도, 외국의 평가제도, 기관평가 접근방법과 기법, 주요정책과제 및 기관역량 평가, 국민만족도 조사, 지방자치단체 평가, 정부업무평가사례, 정부업무평가실무연습, 숲과 문화, 중국의 이해, 심신단련, 분임대화 및 전체대화로 구성되어 있었다. 대부분 이론(강의) 중심으로 교육되었으며, 정부업무평가사례, 정부업무평가실무연습 과목은 참여(실습) 학습이 이루어졌다(중앙공무원교육원 연보, 2003).

과정명	평가관련 교육과정	교육운영
혁신담당관 워크숍 과정	변화의 진단, 관리, 평가(총3h,집합3)	총20과목 89h(집합53/실습34) 2주(1주합숙,1주비합숙), 2회 60명
정부혁신과정	참여정부의 혁신성과의 분석 및 진단(총3h,집합3) 정부혁신의 효과적인 관리와 평가(총3h,집합3)	총10과목 35h(집합24/실습11) 1주(비합숙), 2회 100명
행정진단전문 인력양성과정	행정정보조사방법(총3h,집합3) 행정진단자료분석(총4h,실습4) 조직진단관련 툴(총4h,실4) 직무기술서 작성 및 분석(총4h,실4) 성과관리(총7h,집3/실4) BPR과 조직진단(총3h/집3)	총18과목 70h(집합28/실습40) 2주(비합숙), 1회 50명

2. 평가교육의 문제점

내용면에서 평가교육이 체계화·전문화되어 있지 못하며, 수강자들의 견해에 의하면, 강의시간과 과목이 적고 주로 이론수준에 머물러 전문지식 습득에는 한계가 있었다는 반응을 보이고 있다.

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.³⁾

과목이 세분화되어 못하여 전문적인 지식을 제공하기에는 한계가 있다. 예컨대 정부정책의 평가기법 이해(행정관리실무과정) 과목은 정부업무평가의 제도적이고 절차적인 측면을 개괄적으로 소개하고 있다. 또한, 정부정책의 심사분석 및 평가 과목(정책기획관리과정)의 경우에도 평가제도의 개괄적인 소개와 평가업무의 절차적 측면을 중심으로 이루어져 있어서 전문적인 평가업무에 관한 지식을 확보하는 데는 한계가 있다. 정책평가이론, 평가기법, 평가방법론 등으로 세분화하여 교과목을 설정한다면, 좀 더 전문적이고 실용적인 강의를 이루

3) 중앙공무원교육원 내부자료 인용.

어질 것으로 기대할 수 있다.

평가관련 과목들은 대체적으로 이론적인 내용으로 구성되는 경향을 있어서 앞으로는 구체적인 사례 중심의 논의가 이루어지는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 사례 중심의 강의는 교육생들에게 좋은 반응을 얻고 있어서(중앙공무원교육원 연보, 2003), 이론과 사례를 접목할 수 있는 교과과정의 개발이 필요하다고 하겠다.

3. 평가교육에 관한 시사점

여기서는 영국과 독일의 평가교육이 우리나라에 주는 시사점을 도출해보기로 한다. 우선 영국의 CPMS가 실시하는 평가관련 교육훈련이 우리나라에 주는 함의를 살펴보면 아래와 같은 3가지로 요약할 수 있다.

첫째, 중앙부처 차원에서 평가교육을 전담하는 조직이 설치되어 있다는 점이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 CPMS는 정책평가 및 분석에 대한 교육훈련 수요를 파악하여 교육을 실시하고 있다. 물론 CPMS의 활동영역이 정책평가나 분석에만 국한되는 것은 아니지만 평가에 대해서 상당히 체계적으로 관리하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 정책평가와 분석에 대한 교육훈련이 공무원들의 수요조사를 통하여 이루어지고 있다. 평가에 대한 교육이 공급자 중심이 아닌 수요자 중심으로 이루어짐으로서 교육훈련의 내실화에 기여할 뿐만 아니라 실무에 필요한 부분들을 중심으로 교육훈련이 실시됨으로서 실제적인 문제해결에 크게 기여할 수 있다고 볼 수 있다.

셋째, 평가의 합리화 및 체계적인 평가가 이루어질 수 있도록 교육훈련이 상당히 체계적으로 이루어지고 있다. 특히 체계적인 연구역량 측면을 중시하여 모듈 3에서 모듈 8까지의 내용이 모두 체계적인 연구역량과 관련되어 있음을 알 수 있다.

독일은 영국과는 달리 평가관련 교육훈련이 체계적으로 이루어지 않고 있음을 알 수 있으며, 평가관련 온라인 교육도 다른 선진국들에 비하여 활성화되지 않은 것으로 나타났다. 그러나 독일의 평가교육도 나름대로의 장점이 있다는 점에서 그 함의를 찾아보기로 한다. 독일의 정책평가에 관한 교육훈련이 우리나라에 주는 함의는 아래와 같은 3가지로 구분하여 살펴볼 수 있다.

첫째, 교육주체가 상당히 분산되어 있어서 주체들 간의 경쟁을 촉진시킬 수 있다는 점을 들 수 있다. 주 차원에서는 대학이나 전문대학에서 평가관련 교과목을 신설하고 있

으며, 민간컨설팅 회사들도 많은 워크숍과 세미나를 개최하여 공무원들이 필요한 분야를 학습할 수 있도록 하고 있다. 지방자치단체 수준에서는 베르텔스만 재단과 지방자치연합체가 주축이 되어 성과평가 및 비교에 관한 워크숍을 개최하거나 관련 프로젝트에 대한 재정지원을 하고 있다(Kuhlmann, 2004).

둘째, 교육을 담당하는 기관이 많아서 다양하고 세분화된 교육을 받을 수 있는 기회가 많으며, 또한 공무원들이 원하는 시간에 원하는 과목을 수강할 수 있다는 장점이 있다. 독일은 모듈에 따라 평가교육이 이루어지는 다른 국가들과는 달리 한 기관에서 일정기간 동안의 체계적인 교육이 이루어지는 경우는 상당히 드물다고 볼 수 있다. 그러나 다양한 기관과 과정서 제공하는 실무교육, 워크숍, 세미나 등에 참여하여 학습할 수 있는 기회는 매우 많다고 하겠다.

셋째, 주정부나 지방자치단체뿐만 아니라 베르텔스만 재단, 민간컨설팅 회사 등과 같은 민간분야에서 평가교육을 실시함으로써 성과관리, 측정, 보고체계 등에 관한 우수한 방법이나 기법들을 학습할 수 있는 기회가 많다는 점을 들 수 있다. 특히 민간컨설팅 회사들은 독일만을 대상으로 하는 것이 아니라 유럽의 많은 국가를 대상으로 상당히 우수한 기법이나 방법론을 개발하여 컨설팅에 임하고 있다는 점에서 이러한 기관에서의 교육은 공무원들의 역량개발에 많은 기여를 할 수 있을 것으로 판단된다.

넷째, 독일은 체계적인 연구 역량에 중점을 둔 영국과는 달리 일반적 기술 역량 측면 즉, 사회적 역량, 의사소통 역량, 협력 역량, 자율관리 역량 등도 평가교육에 포함시키고 있다.

VI. 결 론

‘정부업무등의평가에관한기본법’의 제정과 더불어 정부차원의 평가추진체계가 구축되어 중앙정부와 지방정부 차원에서 다양한 평가가 이루어지고 있다. 또한 참여정부에 들어와서 평가에 대한 의지는 더욱 강하게 표출되고 있으며, 범국가적인 차원의 평가인프라를 구축하기 위해서 노력하고 있다. 그러나 이러한 노력들은 평가자 교육이나 역량개발에 대한 고려는 전혀 이루어지지 않고, 단지 평가관련 제도만 도입되는 경우가 많아서 평가의 실효성 확보는 물론 평가제도의 지속적인 발전에 커다란 장애 요인으로 작용하고 있다.

따라서 본 논문은 평가자 역량이 전제되어야만 평가제도가 지속적으로 발전할 수 있다는 점에서 평가자의 역량이론에 대해서 살펴보고, 이러한 역량이론, 특히 King 등의 분류에 근

거하여 영국과 독일의 평가교육을 분석하였다. 영국의 CPMS가 실시하는 교육은 주로 체계적인 연구역량 배양에 중점을 두고 있으나, 평가실무 역량에 대해서도 교육이 이루어지고 있다. 그러나 일반적 기술 역량과 평가전문가 자질 역량에 대한 교육은 거의 이루어지지 않고 있다. 반면에 독일의 평가교육은 체계적인 연구역량 및 일반적 기술 역량에 초점을 맞추고 있으나, 평가실무 역량과 평가전문가 자질 역량 등에 대해서도 제한적이거나 교육이 이루어지고 있다.

우리나라의 경우 공무원을 대상으로 하는 독립된 평가교육과정은 없으며, 일부 과정에 평가관련 세부과목이 단편적으로 존재하고 있다는 점에서 평가자 역량을 고려한 평가교육은 전혀 이루어지지 않고 있다고 볼 수 있다. 따라서 앞으로 평가교육을 실시할 경우에 평가자가 필요로 하는 역량이 무엇인가를 파악하여 이러한 역량의 제고에 기여할 수 있도록 교과과정이 구성되어야 할 것이다.

【참고문헌】

- 교수요원정책연수단. (2002). 「교수요원정책연수보고서」. 과천: 중앙공무원교육원.
- 박희정. (2004). 외국의 행정평가. 「자치행정」, 191: 73-76.
- 이혜영·박희정·박해육. (2004). 「평가전문인력 양성을 위한 교육시스템 개발」. 서울: 감사원.
- 중앙공무원교육원. (2003). 「중앙공무원교육원 연보」. 과천: 중앙공무원교육원.
- 행정자치부. (2004). 「자체평가 표준지표 운영 실무」. 서울: 행정자치부 평가조정팀.
- Altschuld, J. W. (1991). Developing an Evaluation Program: Challenges in the Teaching of Evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 14 : 259-265.
- American Evaluation Association. (2004). Guiding Principles for Evaluators. <http://www.eval.org/Guiding%20Principles.htm>(검색일: 2004. 9. 20).
- Batterbury, Sarah C. E. (2002). Building Evaluation Capacity: Linking Programme Theory, Evidence, and Learning. Paper to be presented at the 5th Biennial Conference of the European Evaluation Society in Seville.
- Canadian Evaluation Society. *Guidelines for Ethical Conduct*. <http://evaluationcanada.ca/>(검색일: 2004. 9. 20).
- Caron, Daniel. (1993). Knowledge Required to Perform the Duties of an Evaluator, *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 8(1) : 59-79.
- 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.
- Davies, Philip. (2004). Policy Evaluation in the United Kingdom. Paper to be presented at the KDI International Policy Evaluation Forum, Seoul, Korea.
- Derlien, Hans-Ulrich. (1997). Die Entwicklung von Evaluationen im internationalen Kontext. In Bussmann, Werner, Kloti, Ulrich und Knoepfel, Peter. (Hrsg.). *Einführung in die Politikevaluation*. 4-12. Basel/Frankfurt am Main.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation. (2004). *Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation*. Köln.
- Gray, Andrew and Jenkins, Bill. (2002). Policy and Program Evaluation in the United Kingdom: A Reflective State?. In Furubo, Jan-Eric, Rist, Ray C.

- and Sandahl, Rolf (eds.). *International Atlas of Evaluation*. Transaction Publishers.
- Kelly, John M. and Brian J. Jones. (1992). Teaching Evaluation by Doing It: A Multiple-Utility Approach. *Evaluation and Program Planning*, 15(1) : 55-59.
- King, J. A. et al. (2001). Toward a Taxonomy of Essential Evaluator Competencies. *American Journal of Evaluation*, 22(2) : 229-247.
- Kuhlmann, Sabine. (2004). Interkommunaler Leistungsvergleich in Deutschland: Zwischen Transparenzgebot und Politikprozess, In Kuhlmann, Sabine, Bogumil, Jörg und Wollmann, Hellmut. (Hrsg.). *Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lucia, A. D. and Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Boss.
- McDonald, B., Rogers, P., Kefford, B. (2003). Teaching People to Fish? Building the Evaluation Capability of Public Sector Organization. *Evaluation*, 9(1) : 9-29.
- Meyer, Wolfgang. (2002). *Was ist Evaluation?*. CEval Arbeitspapiere Nr. 5. Saarbrücken.
- Preskill, Hallie. (2000). Coming Around Again: Renewing Our Commitment to Teaching Evaluation, *American Journal of Evaluation*, 21(1): 103-104.
- Risley, John S. (2004). Evaluation Activities in the United Kingdom, *Journal of Multi-Disciplinary Evaluation*, 1(1): 77-80.
- Sandahl, Rolf and Malmerius, Caroline. (2004). Performance Management and Evaluation in Sweden. Swedish National Financial Management Authority. unpublished paper.
- Schmidt, Uwe. (2002). Methodenkompetenz in der Evaluation, *Zeitschrift für Evaluation*, 1(1): 197-202.
- Smith, M. F. (2001). Evaluation: Preview of the Future. *American Journal of Evaluation*, 22(3).
- Stockmann, Reinhard. (2004). Evaluation in Deutschland, In Stockmann, Reinhard. (Hrsg.). *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder*. 2. Aufl., Opladen: Leske+Budrich.

- Trevisan, Michael S. (2004). Practical Training in Evaluation: A Review of Literature. *American Journal of Evaluation*, 25(2): 255-272.
- Wollmann, Helmut. (2004). Leistungsmessung(Performance Management) in Politik und Verwaltung: Phasen, Typen und Ansätze im internationalen Überblick, In Kuhlmann, Sabine, Bogumil, Jörg und Wollmann, Hellmut. (Hrsg.). *Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung*. Wiesbaden: VS Verlag.