

역량평가의 원칙과 실제

평가자의 역할과 윤리



한국기술교육대학교
능력개발교육원

학습내용

1. 평가자의 역할과 역량
2. 평가자의 직업윤리
3. 평가오류

학습목표

- 평가자의 역할과 역량에 대해 설명할 수 있다.
- 평가윤리의 개념과 평가수행 원칙에 대해 설명할 수 있다.
- 평가오류의 종류를 구분하고 원인 및 해결방안을 설명할 수 있다.

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자란?

○ 직업훈련 분야에서의 평가자는

- NCS기반 훈련생 역량평가와 관련하여 일정한 전문성을 갖춘 사람으로
- 자신이 평가할 분야에 대한 이해를 바탕으로
- 훈련생들의 숙련도를 측정하고
- NCS 수행준거에 비추어 훈련생의 역량 보유 여부를 판단하는 사람

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역할

○ 직업훈련 분야에서의 평가자는

- 훈련생의 과제수행 과정과 행동을 정확하게 관찰할 수 있어야 하고,
- 관찰한 내용을 일정한 방법으로 기록해야 하고,
- 기록된 내용들을 각 평가 차원별로 적절하게 분류해야 하고,
- 훈련생의 과제수행 수준을 판단하고,
- 다른 평가자들과 효과적으로 협업(조정)하고,
- 평가결과를 바탕으로 훈련생에게 적절한 피드백을 제공할 수 있어야 함

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역할

구분		역할
기본역할	훈련생 평가 (개인 수준)	직업능력개발 분야에서 훈련생들이 자격취득 등을 위한 훈련과정 이수 시, 실제 요구되는 능력을 갖추었는지에 대해 기술과 숙련도를 평가하는 역할
	훈련과정 평가 (프로그램 수준)	교육훈련기관에서 제공하는 훈련과정이 인증기준에 적합한지를 평가하는 역할
확장역할	훈련기관 평가 (기관 수준)	훈련과정을 제공하는 훈련기관이 인증기준에 적합한지를 평가하는 역할

- 기본역할 및 확장역할 수행을 위해 요구되는 평가자의 필요 역량이 상이
 - 기본역할 : 훈련생 개인을 평가하기 위한 평가 기획, 평가 운영, 평가 사후관리 역량 요구
 - 확장역할 : 프로그램 및 조직 평가를 위한 거시적 관점의 훈련기관 질 관리에 대한 역량 요구

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역량



출처 : 평가자의 역량(IBSTPI*모델, 2006)]

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역량 _전문가로서의 자질 역량

역량	행동지표
효과적인 의사소통	<ul style="list-style-type: none">• 대상과 맥락, 문화에 적절한 언어적/비언어적 의사소통• 적극적인 경청, 복잡한 정보를 단순화하여 요약, 명확하고 간결한 작문• 효과적인 회의 주재 및 프레젠테이션
전문가로서의 신뢰도 형성/유지	<ul style="list-style-type: none">• 전문 지식과 기술을 최신 상태로 유지, 전문가 네트워크 구축 및 유지• 전문가 활동 참여, 평가 관련 지식과 경험을 공유• 평가 및 관련분야의 새로운 아이디어와 접근법 등 학습

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역량 _전문가로서의 자질 역량

역량	행동지표
효과적인 대인관계 기술	<ul style="list-style-type: none">• 효과적인 업무관계를 형성/유지• 컨설팅 기술, 협상 기술, 갈등해소 기술 활용• 조직 내 다양한 상호작용을 관찰하고 대응
윤리적/법적 기준 준수	<ul style="list-style-type: none">• 조직 및 전문가 집단의 윤리기준 준수, 비밀보호/익명성 보장 등 인간 존중• 해당 법률이나 규칙 준수, 지적재산권 등 존중
평가 관련 다양한 의도 인식	<ul style="list-style-type: none">• 이해당사자의 가치를 명확화• 정치적 이슈 등장 시 주의

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역량 _평가계획 및 설계 역량

역량	행동지표
효과적인 평가계획 수립	<ul style="list-style-type: none">• 평가 대상 프로그램, 절차, 산출물, 이해관계자 등 결정• 평가의 초점과 응답해야 할 질문 확정, 평가 전략 및 기대되는 결과물 규정• 평가 모델, 방법 및 설계 확정, 이해관계자와 협업
평가 관리계획 수립	<ul style="list-style-type: none">• 평가 일정, 책임, 평가결과물 계획• 평가 관련 예산 수립, 인적 · 물적 자원 등 할당• 의사소통이나 평가결과 보고 계획 수립, 기타 평가를 위한 제반사항 준비

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역량 _평가계획 및 설계 역량

역량	행동지표
평가 관련자료 수집 전략 개발	<ul style="list-style-type: none">• 평가도구 개발 및 검토• 자료 수집, 분석 계획 수립• 자료 저장, 보안 및 폐기와 관련된 계획 수립
자료수집 관련 사전조사 실시	<ul style="list-style-type: none">• 평가도구 및 평가절차에 대한 사전조사 설계• 적절한 사전조사 샘플 확정• 피드백이나 결과에 따라 수정

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역량 _평가계획의 실행 역량

역량	행동지표
데이터 수집	<ul style="list-style-type: none">• 데이터 수집 계획, 일정 및 예산 등과 관련하여 실행• 평가 활동 수행(관찰, 면담, 기록)• 평가 수행 중 발생할 수 있는 변화, 혼란 등에 대응
데이터 분석 및 해석	<ul style="list-style-type: none">• 데이터의 신뢰도와 타당도를 평가• 데이터 분석을 통해 결론을 도출• 추천사항을 결정
평가결과 보고 및 후속조치	<ul style="list-style-type: none">• 다양한 방법을 통해 의사소통 및 결과보고• 이해관계자와 함께 평가결과에 대해 논의하고 해석• 추천사항에서 비롯된 변화를 촉진하거나 관찰

1. 평가자의 역할과 역량

■ 평가자의 역량 _평가관리 역량

역량	행동지표
관리계획 모니터링	<ul style="list-style-type: none">• 환경 변화에 대응할 수 있는 계획 수립(예산 조정 포함)• 평가 계획 대비 진척사항 관리• 평가 중 발생하는 문제를 확인하고 해결• 평가 프로세스 및 결과에 대해 살펴보고 대화 촉진
평가 관련자와 효과적으로 협업	<ul style="list-style-type: none">• 팀원, 컨설턴트, 전문가 관리• 평가 진척사항에 대해 이해관계자에게 정보 제공• 평가에 대한 이해관계자의 만족도 측정

1. 평가자의 역할과 역량

【참고】 평가자의 역량(King, 2001)

역량 구분	내용
체계적인 연구역량	<p>연구 및 평가 활동을 수행할 수 있는 전문적 지식 및 사고</p> <ul style="list-style-type: none">연구 및 평가 프로세스에 따라 기획, 설계, 자료수집 및 분석, 해석과 보고서 작성 등 제반의 관련 행동을 수행하는 능력
평가 실무역량	<p>평가 활동을 수행하는데 있어서 관리적이고 기능적인 측면의 능력</p> <ul style="list-style-type: none">적절한 정보제공, 상황분석, 평가 프로젝트 조직화 및 관리 능력
일반적 기술역량	<p>평가 실무를 원활히 수행하기 위한 기술적 측면</p> <ul style="list-style-type: none">논리적 · 비판적 사고, 의사소통 기술, 협상 및 갈등관리 기술, 팀워크 · 협력기술 등
평가전문가 자질역량	<p>평가자로서 지켜야 할 가치와 전문성</p> <ul style="list-style-type: none">평가자로서의 인식, 윤리적 행위, 전문적 표준에 대한 지식, 전문성 개발을 위한 노력 등

2. 평가자의 직업윤리

■ 평가윤리의 개념

올바른 평가가 갖추어야 할 원리나 표준(한인섭, 2014)

- 윤리(Ethics)란 인간이 어떤 사회적 집단을 이루고 사는데 있어서 서로 약속되고 공인된 행동기준이며, 그 집단에 속하는 모든 구성원들에 대하여 그것을 당위적으로 준수할 것을 요구하는 사회적 규범을 말함
 - 일반윤리 : 모든 사람들에게 적용되어야 하는 도덕적 행동의 기본적인 원칙
 - 직업윤리 : 특정한 직업에 종사하는 사람들에게 적용되는 행위원칙

2. 평가자의 직업윤리

■ 평가윤리

전문적인 역량 유지 및 개선

- 평가자는 평가 수행에 필요한 전문지식과 경험을 유지 · 향상하기 위해 노력할 것

모든 이해관계자의 안전성, 존엄성 및 가치를 존중

- 평가와 관련된 모든 사람들의 권리, 고결성 및 안전을 존중하고 비밀보장을 준수할 것
- 문화, 종교, 성별, 장애, 연령, 민족 등 참여자 간의 차이를 이해 및 존중할 것

2. 평가자의 직업윤리

■ 평가윤리

성실하고 정직하게 평가

- 평가자는 공평하고 편견이 없는 태도로 평가를 수행할 것
- 신뢰할 수 있는 객관적 자료와 관찰, 일관성 있는 방법론 및 분석방법과 평가절차를 준수할 것
- 이해관계 상충 시 사전에 공표할 것

평가결과물에 대한 책임

- 평가결과의 품질, 유용성, 정확성에 대한 책임의식을 가질 것
- 계획된 일정과 예산 범위 내에서 평가를 완수하고 근거자료를 기록하고 보고할 것
- 평가결과, 한계 및 권고사항 등을 명확하고 정확하며 공정하게 전달할 것

2. 평가자의 직업윤리

■ 평가윤리의 기능과 역할

① 평가자와 피평가자를 포함한 이해관계자들과 공익을 보호

- 평가자의 의무를 명확하게 함으로써 의뢰인과 피평가자의 이익을 보호
- 평가윤리를 통해 평가에 관한 사회적 정의와 형평성 확보
- 평가 과정과 평가결과의 보고과정에서 발생할 수 있는 피해를 최소화

② 윤리적 평가문화 구축에 기여

- 평가 과정에서 평가자들이 준수해야 할 사항이 무엇인지에 대한 지침을 제공

2. 평가자의 직업윤리

■ 평가윤리의 기능과 역할

③ 전문 직업으로서의 평가 위상 강화

- 평가분야의 직업윤리로서 구성원 윤리교육 및 평가자들의 비윤리적 행위 방지를 통해 평가자 집단에 대한 평판을 높여줌

④ 바람직한 평가관행 촉진 및 평가관리 강화 지원

- 문제 해결을 위한 원칙 제공, 평가의 방향성 제공, 이해관계자 간 의사소통과 협력 촉진
- 불공정 행위 등에 대한 논란을 판단할 수 있는 기초를 제공

2. 평가자의 직업윤리

【참고】 한국_평가수행 원칙(국제개발협력 평가윤리지침, 2014) _1/2

원칙	세부내용
독립성	<ul style="list-style-type: none">• 정책결정 및 사업 시행과정으로부터 독립하여 평가를 수행• 평가를 왜곡할 수 있는 내외부의 부당한 압력이 있는 경우에도 평가수행 독립성을 유지
공정성	<ul style="list-style-type: none">• 이해관계자의 입장과 의견을 고려하여 포괄적이고 균형적으로 평가• 평가자는 공평하고 편견이 없는 태도로 평가를 수행• 평가자 자신이 관여한 평가대상에 대한 평가수행을 회피
신뢰성	<ul style="list-style-type: none">• 신뢰할 수 있는 객관적 자료와 관찰, 일관성 있는 방법론 및 분석방법과 평가 절차에 근거하여 평가를 수행하고 이와 관련된 충분한 증거를 제시

2. 평가자의 직업윤리

【참고】 한국_평가수행 원칙(국제개발협력 평가윤리지침, 2014) _2/2

원칙	세부내용
책임성	<ul style="list-style-type: none">• 계획된 일정과 예산 범위 내에서 평가를 완수하고 근거자료를 기록 · 관리
정확성	<ul style="list-style-type: none">• 평가대상의 목적과 내용에 대해 명확하게 기술하고, 적절한 평가방법의 채택 및 취득 정보의 다각적인 검증 등을 통해 철저한 조사를 수행
완결성	<ul style="list-style-type: none">• 평가에 중대한 영향을 미칠 수 있는 가치판단, 이론, 방법론 등을 공개적으로 제시하고 평가대상의 강점과 약점을 기록하는 등 완결적이고 공정한 평가를 수행
투명성	<ul style="list-style-type: none">• 평가목적, 평가기준, 평가방법 등에 대해 이해관계자에게 명확히 안내하고 평가과정에서 사용된 가정, 가치판단 등과 함께 평가보고서에 명확히 기술

3. 평가오류

■ 평가오류의 개념 및 발생원인

평가자가 피평가자를 관찰하고, 평가할 때 발생하는 판단상의 오류

○ 평가오류 발생원인

평가자



평가 스킬 및 평가 경향
차이

평가기준



평가 기준의 모호함

조직문화



온정주의 조직문화

모니터링



평가 모니터링 미흡

3. 평가오류

■ 평가오류의 유형



[평가오류의 유형]

3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

① 후광효과

개인의 지능, 사교성, 용모 등과 같은 특성들 중에서 어느 하나에 기초하여 그 개인에 대한 일반적 인상을 형성하게 되어 범하는 오류

- ▶ 예시 : A훈련생은 평소에도 모범적이니, 평가를 해보나 마나 A훈련생은 잘 할거야!
- ▶ 발생원인 : 피평가자의 초기 성과에 근거하여, 인상이 굳어져서 발생되며 피평가자의 장점에 현혹되어 모든 것을 좋게 평가하거나 단점에 현혹되어 모든 것을 나쁘게 평가
- ▶ 극복방안 : 피평가자에 대한 편견을 버리고 구체적 행동사실에 기초하여 평가, 명확한 평가기준에 근거하여 평가 실시

단정한 외모에 평소 모범적인
A 훈련생



A 훈련생은 평소에도
모범적이니,
평가를 해보나 마나
A훈련생이 잘하겠군.



평소 어딘지 모르게 덜렁대던
B 훈련생



3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

② 관대화 경향

피평가자의 실제 업적이나 능력보다 높게 평가하는 경향

- ▶ 예시 : 우리반 훈련생들은 모두 좋은 점수를 받을 자격이 있지... 충분해! 다들 열심히 했어!
- ▶ 발생원인 : 상사-부하 간 부정적인 경과를 회피하기 위한 것과 평가자의 인상관리를 위한 것, 평가자의 개인적인 요인(심리상태 등), 평가자와 피평가자 간의 관계요인, 피평가자에 대한 책임 정도 등
- ▶ 극복방안 : 구체적인 사실에 의거하여 평가, 평가요소를 통해 평가, 절대평가 실시, 사적 감정 제거



서로가 도와주며 열심히 훈련생들

우리반 훈련생들은 다들 열심히 해서
좋은 점수를 받을 자격이 충분해!



3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

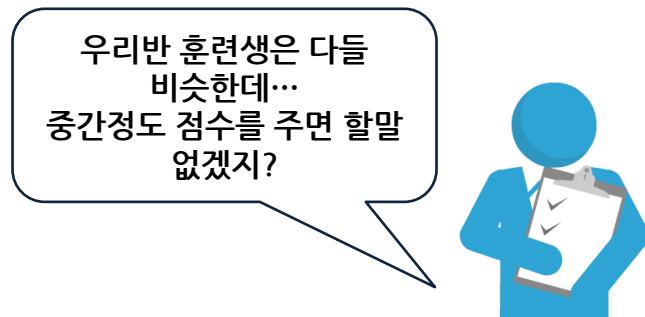
③ 중심화 경향

피평가자들을 모두 중간점수로 평가하려는 경향

▷ 예시 : 우리반 훈련생들은 다들 비슷한데. 누구는 점수를 잘 주고, 누구는 못 줄 수 있나!
모두 중간점수를 주면 할말이 없겠지?

▷ 발생원인 : 평가자가 평가에 자신이 없는 경우, 피평가자에 대한 분석이 부족한 경우, 평가기준이 모호한 경우, 평가방법에 회의적이거나 피평가자를 잘 알지 못하는 경우 등

▷ 극복방안 : 평가척도 세분화, 평가점수의 분포 제한, 평가자 역량교육 등



3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

④ 가혹화 경향

평가자가 피평가자의 능력 및 성과를 의도적으로 실제보다 낮게 평가하는 경향

- ▷ 예시 : 우리 반 훈련생들은 다들 뭔가 조금씩 부족해, 평가에 통과할 만한 훈련생이 없어!
- ▷ 발생원인 : 평가자의 기대 수준이 지나치게 높은 경우, 목표대비 달성도에 대한 객관적인 평가보다 평가자의 평가 성향에 의존하는 경우
- ▷ 극복방안 : 목표 달성도에 따른 객관적 평가 실시, 제시된 평가 등급 가이드라인 준수



내가 보기엔 우리 반에
'A'등급을
줄 만한 훈련생이 없는 것
같아!



3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

⑤ 최신화 경향

피평가자의 과거 성과나 행동보다 최근 일어난 일에 더 많은 영향을 받음으로써 범하는 오류

▷ 예시 : A훈련생이 정말 열심히 해!, B훈련생은 요즘 들어 실수가 많아진 것 같고...

▷ 발생원인 : 예전에 일어난 일에 대해서는 잊어버리고, 최근에 일어난 일에 대해서만 기억해서 평가하게 될 경우 발생

▷ 극복방안 : 훈련생의 행동과 성과를 명확히 기록하고 이를 토대로 평가

A훈련생



A훈련생이 열심히 인데,
B훈련생은 집중을 잘
못하네.
역시 A훈련생이 좋은
점수를...



B훈련생



3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

⑥ 전형화 경향

피평가자의 소속집단을 기준으로 평가하려고 하기에 발생하는 경직된 오류

- ▶ 예시 : A훈련생은 같은 훈련직종 전공 대졸자이니 탁월하지. 뭔가 있을 꺼야...
다른 훈련생들은 고만 고만 하고...
- ▶ 발생원인 : 평가자가 살아오면서 갖고 있는 선입견에 의해 발생
- ▶ 극복방안 : 평가 시 개인이 지니고 있는 편견을 배제, 개인적 친분 배제



아무래도 A 훈련생이 같은 훈련직종
대졸 전공자이니 탁월하지..
다른 훈련생들은 거기서 거기 일거고...



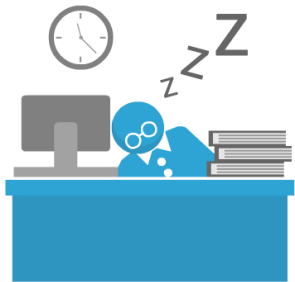
3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

⑦ 대비오류

피평가자를 평가할 때 자신이 지닌 특성과 비교해서 평가함으로써 범하게 되는 오류

- ▷ 예시 : 요즘 훈련생들은 우리 때와는 다른 것 같아... 우리 때는 정말 열심히 했는데...
- ▷ 발생원인 : 서로 다른 능력을 가진 사람을 동일한 잣대로 동시에 평가해야 하는 경우, 평가자가 객관적 사고가 부족할 경우
- ▷ 극복방안 : 피평가자를 다른 사람과 비교하지 말고, 해당 훈련에 한해서 성취도를 측정



쉬는 시간도 없이 연속으로 수업을 듣는 훈련생들

요즘 훈련생들은 우리 때와는 많이 다른
것 같아. 우리 때는 하나라도 더 배우려고
열심히 했는데...



3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

⑧ 논리적 착오

평가 요소 사이에 논리적인 연관성이 있다고 생각되는 경우, 평가 요소들에 대해 동일한 평가결과를 내리는 경우

- ▶ 예시 : A과목과 B과목은 선수 지식이 비슷하니, 평가 점수를 비슷하게 하면 될꺼야...
- ▶ 발생원인 : 평가자의 평가요소에 대한 이해 부족, 평가요소가 추상적이거나 명확하게 정리가 되어있지 않은 경우
- ▶ 극복방안 : 추상적인 평가요소에 대한 구체적 이해 도모, 평가요소 및 요소 간의 관계에 대한 독단적 해석 자제



A교과목과 B교과목은 선수지식이
비슷하니, 평가 점수를 비슷하게 하면
될꺼야...



3. 평가오류

■ 평가오류의 유형

⑨ 기타오류

- **자기적 방어** : 본인이 지각할 수 있는 사실은 집중적으로 파고들어 가면서도, 보고 싶지 않은 것은 외면해 버리는 경향
- **거울 이미지** : 본인과 비슷하게 생각하고 행동하는 사람에게 높은 점수를 부여하는 경향
- **역산형 평가** : 평가 대상자의 평가 점수를 부여 한 후, 본래 생각하고 있던 서열을 맞추기 위해 점수를 재조정하는 경향
- **감정형 평가** : 본인이 좋아하는 사람에게 실제 성과 이상의 점수를 부여하고, 싫어하는 사람에게는 실제 성과보다 낮은 점수를 부여하는 경향