

2009-11 | 책임연구보고서

**경찰윤리 교육훈련프로그램 개발 및  
운영방안 연구**

**치안정책연구소**  
POLICE SCIENCE INSTITUTE

2009-11 | 책임연구보고서

**경찰윤리 교육훈련프로그램 개발 및  
운영방안 연구**

**치안정책연구소 정책기획연구실**

**선임연구관 이상수**

# 목 차

제1장 서 론 .....	1
제1절 연구의 배경 및 필요성 .....	1
제2절 연구의 목적 .....	3
제3절 연구의 범위 및 내용 .....	5
제4절 연구의 방법 및 기대효과 .....	7
제2장 경찰윤리 및 경찰윤리교육에 관한 이론적 검토 ..8	
제1절 공직윤리 및 경찰윤리의 의의 .....	8
1. 공직윤리의 중요성과 국제적 동향 .....	8
가. 국제사회의 윤리 동향과 공직윤리의 의의 .....	8
1) 윤리라운드 시대의 도래와 공직윤리 .....	8
2) 공직윤리의 의의와 중요성 .....	12
나. 현대 국가에서 윤리와 청렴의 개념변화 .....	15
1) 공직윤리의 개념 확대 .....	15
2) OECD 국가들의 공직윤리 확보전략 .....	19
2. 경찰윤리의 개념 정의 .....	23
3. 경찰부패의 원인과 경찰윤리의 중요성 .....	24
가. 자유재량권 증대와 공직 윤리의 중요성 .....	24
나. 경찰 부패의 발생원인 .....	25
다. 경찰윤리교육의 중요성 .....	28
4. 공직윤리 확립을 위한 현행 법제도 .....	30
1) 공직윤리와 국가공무원법 .....	32
2) 공직윤리와 공직자윤리법 .....	33
3) 공직윤리와 부패방지법 .....	34

제2절 경찰윤리 교육훈련의 이해 .....	35
1. 경찰윤리 교육훈련의 개념 및 의의 .....	35
2. 경찰윤리 교육훈련프로그램의 개념 및 필요성 .....	38
가. 경찰윤리 교육훈련프로그램의 정의 .....	38
나. 경찰 교육훈련의 필요성 .....	39
다. 경찰 윤리교육의 필요성 .....	41
제3절 공무원행동강령 및 경찰윤리강령의 주요 내용 .....	44
1. 공무원행동강령 제정의 필요성과 외국의 사례 .....	44
가. 행동강령의 필요성 .....	44
나. OECD 국가의 공무원 행동강령 제정과 운영 .....	49
1) OECD 국가의 행정에서 중요하게 고려되는 가치들 .....	49
2) OECD 국가의 윤리강령의 내용과 기준 .....	50
다. 공무원 행동강령의 의의와 성격 .....	52
1) 개념적 의미 .....	52
2) 공무원행동강령의 기본적 성격 .....	53
2. 국제연합(UN)의 경찰관 행동강령 .....	57
3. 경찰청 공무원 행동강령의 주요내용 .....	59
가. 1966년에 제정된 ‘경찰윤리헌장’의 행동지침 .....	59
나. 1980년 ‘새 경찰신조’ .....	60
다. 1991년 경찰헌장 .....	60
라. 1998년 경찰서비스헌장 .....	61
마. 경찰공무원복무규정 제3조(기본강령) .....	62
바. 2003년 경찰공무원행동강령 .....	64
제3장 경찰윤리 교육의 운영 현황 및 문제점 .....	67
제1절 교육기관별 경찰윤리교육의 현황 및 실태 분석 .....	67
1. 경찰교육훈련의 종류와 방법 .....	67
가. 경찰교육훈련의 종류 .....	67
나. 경찰교육훈련의 방법 .....	73

2. 경찰교육 기관별 교육 현황 .....	78
3. 경찰교육 기관별 윤리교육의 현황 .....	79
가. 경찰교육기관 윤리교육 관련 교육과정분석 .....	79
제2절 경찰교육기관의 경찰윤리교육의 문제점 .....	85
1. 경찰교육훈련의 일반적 문제점 .....	85
2. 경찰윤리 교육훈련의 문제점 .....	86
제4장 주요외국의 경찰윤리 교육훈련 실태 .....	92
제1절 선진외국의 경찰윤리교육프로그램 검토 .....	92
1. 미국의 경찰 윤리교육 .....	92
가. 국제경찰청장협(IACP)의 경찰관 윤리교육 권고안 .....	92
나. 미국 지역사회경찰활동협회(RCPI)의 경찰윤리 교육훈련 프로그램 .....	95
다. 뉴욕경찰의 윤리교육 프로그램 .....	97
2. 호주 우드위원회의 경찰윤리교육 권고안 .....	98
3. 영국 .....	99
4. 독일 .....	101
제2절 선진외국의 경찰 윤리교육의 시사점 .....	104
제5장 경찰윤리교육의 개선방안 .....	106
제1절 미래지향적 경찰윤리 교육훈련프로그램의 방향 .....	106
1. 경찰공무원 윤리교육 방향의 전환 필요성 .....	106
2. 교육훈련의 패러다임 전환과 발전방향 .....	107
3. 경찰윤리 교육프로그램의 기본방향 .....	110
가. 경찰윤리 전문교육과정의 개설 .....	110
나. 경찰교육기관별 맞춤형 교육프로그램 개발 .....	111
다. 교육기법의 다양화 및 현장사례중심 교육기법 설계 .....	113
라. 시대적 변화에 발맞춘 새로운 경찰윤리 교육콘텐츠 개발 .....	115
마. 경찰윤리 교육담당 전문 교수진 양성 .....	116

바. 연간 의무교육 이수시간 확정 시행 .....	118
사. 장기적 관점의 인력계획과 교육훈련의 연계 .....	118
제2절 경찰윤리 교육방법 및 기법의 다양화 .....	123
1. 강의기법 .....	123
2. 참여학습기법 .....	125
가. 문제해결중심 학습기법(PBL)을 통한 교육프로그램 .....	126
나. Action Learning기법 .....	141
3. 토론학습기법 .....	148
4. 사례중심 학습기법 .....	156
제3절 경찰윤리 교육프로그램의 개발 .....	157
1. 경찰윤리 교육프로그램의 개요 .....	157
가. 경찰윤리 교육과정의 운영 .....	157
나. 경찰윤리교육과정 운영위원회의 구성 운영 .....	158
다. 경찰윤리 교육과정의 운영지침 작성 실시 .....	158
2. 참여토론식 교육모델 개발 및 모델(안) .....	160
가. 참여토론식 교육의 개요와 운영방안 .....	160
나. 문제해결중심(PBL)기법을 통한 교육프로그램(안) .....	162
3. 경찰윤리 교육프로그램의 설계(안) .....	165
가. 교육훈련프로그램의 과정 설계(안) .....	165
나. 교육훈련 프로그램의 구성 및 교육내용 .....	172
1) 교육과정 프로그램(안)(5일차) .....	172
2) 교육과정 프로그램(안)(3일차) .....	174
4. 경찰윤리 교육프로그램 운영상의 실효성 확보방안 .....	176
참 고 문 헌 .....	179
<부록 1> 경찰청 공무원 행동강령 .....	185
<부록 2> 경찰공무원교육훈련규정 .....	196
<부록 3> 미국 국제경찰청장협회(IACP)의 법집행 명예선서 .....	204

## <표 차례>

<표 2-1> 윤리 확립 및 부패방지를 위한 UN의 활동 .....	9
<표 2-2> 윤리 확립 및 부패방지를 위한 OECD의 활동 .....	19
<표 2-3> OECD 국가들의 공직윤리 주요 내용 .....	21
<표 2-4> 21C 에 요구되는 바람직한 공직자상 .....	22
<표 2-5> 우리나라의 공직윤리 관련 법제정 연혁 .....	31
<표 3-1> 공무원 교육훈련 체계 .....	67
<표 3-2> 공무원 교육훈련의 유형과 내용 .....	68
<표 3-3> 경찰 직장훈련 매뉴얼 .....	72
<표 3-4> 경찰 직장훈련 평정표 .....	73
<표 3-5> 경찰교육기관의 교육과정별 교육대상·교육기간 및 교육기관표 .....	8
<표 3-6> 경찰종합학교 교육과정 .....	79
<표 3-7> 경찰대학 교육과정 .....	81
<표 3-8> 경찰수사연수원 교육과정 .....	83
<표 3-9> 중앙경찰학교 교육과정 .....	83
<표 5-1> 액션러닝과 유사개념과의 비교 .....	143
<표 5-2> 3일차 토론문화발전과정 기본 모델 .....	162
<표 5-3> PBL을 통한 교육 프로그램 세부활동과정 15단계 .....	163
<표 5-4> 경찰윤리 5일차 교육과정 시간표 .....	173
<표 5-5> 경찰윤리 3일차 교육과정 시간표 .....	175

## <그림 차례>

<그림 2-1> 윤리의 국제적 기준 변화 양상 .....	11
<그림 2-2> 부패 개념 확대와 청렴의 의미 변화 .....	16
<그림 2-3> 공직가치의 계층구조 .....	17
<그림 2-4> 현대 사회에서 윤리적 가치의 중요성 부각 .....	18
<그림 2-5> 공직가치의 순위 .....	18
<그림 2-6> 경찰부패의 유형별 발생 원인 .....	27
<그림 2-7> OECD 국가의 강령에 나타난 핵심가치 .....	49
<그림 5-1> 윤리교육 추진을 통한 변화의 단계 .....	113
<그림 5-2> 인력계획에 따른 인사 및 교육훈련 실시체계 .....	119
<그림 5-3> 경찰공무원 순경 채용시험 매뉴얼 .....	121
<그림 5-4> 문제해결과정 절차 .....	126
<그림 5-5> GE식 액션러닝 프로그램의 진행 절차 .....	142
<그림 5-6> 액션러닝의 6가지 핵심구성요소 .....	144
<그림 5-7> Set Advisor의 역할 .....	145
<그림 5-8> 액션러닝프로그램의 개발과 운영과정 .....	147
<그림 5-9> 토론의 진행과정 .....	150
<그림 5-10> PBL을 통한 교육 프로그램 운영절차 .....	164
<그림 5-11> 경찰윤리교육의 비전 및 목표 .....	166
<그림 5-12> 경찰윤리교육의 목표달성을 위한 교과 운영방향 .....	167
<그림 5-13> 경찰윤리교육의 추진과정 .....	169
<그림 5-14> 경찰윤리교육프로그램의 단계별 추진과정 .....	170
<그림 5-15> 경찰윤리교육프로그램의 단계별 추진내용과 산출물과정 .....	171
<그림 5-16> 경찰윤리교육의 추진체계 .....	176
<그림 5-17> 경찰윤리교육의 수행방법 .....	177
<그림 5-18> 경찰윤리교육 실시를 통한 의식변화 과정 .....	178

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 필요성

최근 민중의 지팡이로써 국민의 생명과 안전·재산 보호를 최우선 가치로 삼아야 할 경찰관에 의한 범죄행위가 연이어지면서 범집행 기관인 경찰에 대한 국민적 비판과 불신이 비등하고 있다. 최근 5년간 기소유예 이상 경찰관 범죄 유죄비율은 전반적인 감소추세에 있으나, 경찰관에 의한 부녀자 납치 강간·총기사고·노래방 방화·성폭행 등 사회적 비난이 높은 범죄는 근절되지 않고 있는 현실이 이를 반증한다.

‘2007, 2008년 소속 기관별 공무원 범죄 현황’에 따르면 경찰이 검찰에 기소 의견을 제시한 총 4,748건의 공무원 범죄 중 경찰청이 675건(14.2%)으로 2위를 기록하였다. 이 가운데 직무유기 및 직권남용, 뇌물수수 등의 혐의에 해당하는 국가 공무원은 경찰청 소속이 522명(54.3%)으로 가장 큰 비중을 차지한 것으로 나타났다<sup>1)</sup>.

또한 '08년 국가직 공무원 범죄자 총 460명 중 절반이 넘는 237명이 경찰이었다. 이는 '09년 현재 경찰공무원 수가 9만5613명(전·의경 제외)으로 전체 국가공무원의 37.4%인 데 비해, 범법 공무원 중 경찰의 비중은 51.5%로 절반 이상을 차지한 것으로 나타났다<sup>2)</sup>.

2007~2009년 6월 기준 국가직 공무원 범죄 1만501건 중 5대 범죄

---

1) 한국일보, 2009년 9월 25일자 보도.

2) 한편, 법무부의 범죄분석 자료에 따르면 2008년 유형별 공무원 범죄는 교통사고처리특례법 위반이 2천195건으로 가장 많았고, 음주운전 1천664건, 폭행 675건, 상해 635건, 직무유기 591건 등으로 나타났다. 기관별로는 경찰청이 1천273건으로 1위를 차지한 것으로 조사되었다.

비율은 21%였다. 특히, 부처별 5대 강력범죄(살인·강도·강간·절도·폭력) 발생빈도에서도 경찰이 494건으로 가장 많은 것으로 드러났다<sup>3)</sup>.

이와 같이 경찰관에 의해 발생한 일련의 불미스러운 사건은 경찰의 개혁노력을 무색하게 하고 전체 다수 경찰관들의 변화열정과 근무의욕을 저하시키는 요소로도 작용하게 된다. 뿐만 아니라 경찰관 범죄로 국민이 오히려 경찰조직을 불안하게 생각하여 국가공권력의 상징인 경찰의 법집행력 약화를 초래하는 부정적 결과를 양산하게 된다.

경찰비리의 발생원인은 경찰업무의 상당부분이 사건현장에서 경찰관리 재량권을 행사할 수 있는 경찰업무 특성상 외부 유혹이 상존하고, 개인의 도덕성이나 사명감 결여로 돌발성 자체사고가 빈발할 가능성이 있기 때문이다. 또한 채용에서 퇴직시까지 체계적 검증과 관리가 미흡하여 자질이 의심되는 자의 경찰임용·재직으로 경찰비위 예방에 한계가 있었으며, 나아가 폐쇄적인 수사경과제 운영으로 부적격자 퇴출이 곤란하였고, 금품비위 등 유착비리가 일부 잔존해 있는 것도 경찰비리가 끊이지 않고 발생한 원인이라 할 수 있다.

이에 경찰청에서는 이들 문제유발 경찰들을 구속하고 감독자를 직위해제 하는 등 즉각적이고 엄정한 조치를 취하는 동시에 2009년초에 전국 경찰지휘관·총경급 워크숍 개최를 통해 선진일류경찰 실현을 위한 비전을 공유하고, ‘국민을 섬기는, 새롭게 달라진 경찰상’ 확립을 위해 현안과제를 선정, 구체적인 실천계획을 수립하여 추진하고 있다. 구체적으로 부적격 경찰관에 대한 퇴출 강화, 신규채용 후보자에 대한 면접 강화 및 공직윤리·인성교육 강화, 징계 처분자의 타 경찰서·지방청 즉시 진출 등

3) '2008년 정부 중앙부처 공무원 100명당 범죄 발생 건수 대비 징계비율' 을 보면, 29개 기관 공무원범죄건수 총 3,721건 대비 징계건수는 1,956건으로 평균 56.6% 징계율을 보였다. 경찰의 경우 범죄 건수는 1,273건으로 가장 많았으나 100명당 범죄 건수는 1.25명으로 중간 수준이었고, 징계 건수 비율은 61.3%로 가장 높아 대체로 엄정한 징계가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 한겨레신문, 2009년 10월 23일자 보도.

비교적 강력한 내용을 담고 있다.

그럼에도 불구하고 잇을만하면 터지는 각종 금품수수, 알선수재, 향응 접대행위, 고리사채 등 경찰관 관련 비리는 끊이지 않고 있어 국민의 경찰 신뢰도에 부정적 영향을 지속적으로 미치고 있다. 물론 대부분의 경찰공무원은 윤리적 기준을 준수하는 가운데 성실하게 맡은 바 임무를 수행하고 있다. 그러나 일부 소수자의 비윤리적 행위가 전체 경찰공무원에 대해 부정적 인식을 심화시키는 요인으로 작용하는 것이다. 왜냐하면 대부분의 사람들은 다른 사람들을 인식할 때 개인적으로 보는 것이 아니라 집합적으로 유형화해서 판단하는 경향이 있다. 특히 공무원 집단에 대해서는 더욱 그렇다<sup>4)</sup>.

경찰부패의 원인은 다양하게 진단할 수 있으나 경찰공무원으로써 제대로 된 직업윤리 의식이 정립되지 않았기 때문이라 할 수 있다. 즉, 경찰관으로써 갖추어야 할 투철한 경찰정신 미흡, 공직자로서 국민에 대한 봉사자라는 가치관 정립 미약, 그리고 공직윤리 의식 부족 등으로 인해 각종 도덕적 해이현상 및 자체사고와 부정비리가 연이어지고 있다고 하겠다. 이는 근본적으로 경찰윤리가 제대로 정립되어 있지 않은데 기인한다.

요컨대 체계적인 경찰윤리 교육훈련프로그램의 부재, 소양교육 차원으로 이루어지는 형식적 교육, 전문성없는 강사에 의한 강의식 위주의 강의, 현실과 동떨어진 윤리교재 내용, 그리고 경찰윤리 교육시간의 절대적 부족 등의 원인들로 인해 발생하는 문제라고 판단한다. 따라서 경찰윤리교육 수준은 취약성을 극복하기 위해서는 효과적인 경찰윤리 교육훈련 프로그램의 개발과 시행이 시급한 것이다.

4) Debbie J. Goodman, *Enforcing Ethics-A Scenario-Based Workbook for Police and Corrections Recruits and Officers*(3rd ed.), New Jersey: Prentice Hall, 2008, p.2.

## 제2절 연구의 목적

주지하다시피 경찰활동이란 항상 도덕적으로 위험한 직업이다. 경찰관 직무의 본래적 특징은 그 지위와 직책이 부여하는 권한행사와 직결되어 있기에 경찰활동은 항상 도덕적으로 위험성을 내포하고 있는 것이다.

다른 일반조직의 업무와는 달리 경찰조직의 업무는 경찰관이 순간적으로 판단을 내려야 할 때도 있고, 또 위험한 많은 사건들에 대응하기 위해서 신속하고 정확한 조치를 취해야 하는 경우도 많다. 위험하고도 복잡한 직무를 처리하기 위해 경찰관들이 타고난 능력에만 의존할 수는 없으므로 효과적이고 능률적으로 임무를 수행할 수 있도록 교육훈련을 받아야 한다. 또한 경찰관들이 정부활동의 최일선에서 국민에게 직접 명령, 강제하는 권력작용을 행사하고 있다고 볼 때 이들의 자질향상을 위한 교육훈련은 더욱 더 중요한 의미를 갖는다.

따라서 경찰관으로써의 직업윤리 기준의 이행 중요성은 매우 큰 것이다. 이와 관련하여 경찰관 윤리강령과 행동강령이 있으나 실제 치안현장에서 제대로 이행되는지 점검과 평가를 체계적으로 수행하는 동시에 경찰조직 전체에 걸친 기강확립 대책이 실효성을 거둘 수 있어야 할 것이다.

그러나 근본적으로 경찰 채용단계에서부터 복무과정 전반에 걸쳐 경찰관으로써의 직업윤리에 투철하고 사명감을 갖고 있는 인적자원 관리가 대단히 중요하다. 이를 위해서는 임용단계에서부터 반듯한 인성을 갖춘 적격자를 선발할 수 있는 채용관리가 이루어져야 할 것이고, 이후 신입 경찰관 교육과, 재직 경찰관 직무교육과정 전반에 걸쳐 인성·감수성 함양과 공직자로서 공직윤리에 투철한 교육훈련프로그램이 구축되어 효과적으로 운용되어야만 할 것이다.

이에 따라 본 연구의 목적은 우리나라 경찰 윤리교육의 실태 및 문제점 분석과 선진 외국의 경찰 윤리교육 사례에 대한 비교연구를 토대로, 한국의 경찰윤리 확립을 위한 교육훈련프로그램 설계 및 교육내용 개발, 그리고 효과적인 학습기법의 활용방안 제시에 있다.

구체적인 중점 연구사항은 다음과 같다.

- 한국의 현행 경찰윤리 교육의 실태 및 문제점 분석
- 선진 외국의 경찰 윤리교육프로그램에 대한 비교 검토
- 경찰윤리 교육훈련프로그램 설계 및 교육과정에 대한 검토
  - 경찰윤리 교육프로그램의 발전의 기본방향
  - 경찰 윤리교육의 교과목 편성, 교육내용 및 방법, 프로그램 운영상의 실효성 확보방안
- 경찰윤리 교육훈련 방법에 대한 연구
  - 교육의 효과 제고를 위한 참여학습기법, Action Learning 기법, 토론기법 등에 대한 체계적 이해와, 실제 사례와 특정 주제를 중심으로 한 활용방법에 대한 교육훈련 방안 제시

### 제3절 연구의 범위 및 내용

본 연구는 경찰윤리 교육훈련프로그램의 설계의 기본방향과 교육방법의 개선, 그리고 유형별 경찰윤리 교육훈련프로그램의 개발 및 효과적인 윤리교육 실시방안을 제시하는 데 연구의 초점이 있다. 교육프로그램은 구체적으로 교육대상자별·인적자원 관리 단계별로 교육프로그램을 설계하도록 한다.

본 연구의 장별 주요내용은 다음과 같다.

제1장에서는 연구의 배경 및 필요성, 연구의 목적, 연구의 범위 및 주요내용, 연구의 방법 및 기대효과 등 연구의 전반적 방향을 제시하고 있다.

제2장은 경찰윤리의 의의와 경찰윤리교육에 관한 이론적 검토를 통해 경찰윤리에 대한 개념적 정의를 뚜렷히 하고, 윤리교육의 필요성을 역설하였다. 나아가 경찰윤리의 국제적 동향을 살펴봄으로써 우리나라에서 경찰윤리교육의 중요성에 대해 검토하였다. 또한 경찰윤리 관련 법제도와 행동강령에 대해서 검토함으로써 오늘날 경찰관에게 요구되는 공직관 및 윤리관이 무엇인지 파악하였다.

제3장에서는 경찰교육기관별 윤리교육의 운용 현황 및 실태를 분석하고, 그 문제점을 진단하였다.

제4장에서는 주요 선진외국의 경찰윤리 교육훈련 실태를 살펴보았다. 구체적으로 국제경찰청장협회(IACP)의 ‘경찰관 윤리교육 권고안’과 뉴욕 경찰의 윤리교육프로그램, 호주, 독일, 영국 등의 경찰 윤리교육 실태를 점검하여 우리나라 경찰 윤리교육을 실시하는 데 있어 시사점을 도출하였다.

제5장은 경찰윤리교육의 개선방안을 제시하고 있다. 먼저 제1절에서 미래지향적 경찰윤리 교육훈련프로그램 전환의 기본방향을 제시하고, 제2절에서 경찰윤리 교육방법의 다양화를 위한 및 새로운 교육기법들에 대해서 검토하였다. 이어 제3절에서 경찰윤리 교육훈련프로그램을 설계하고, 교과목 편성, 교육방법, 교육시간표, 그리고 교육프로그램 운영상의 실효성 확보방안을 제시하였다.

따라서 경찰윤리 교육을 위한 구체적인 교육내용(contents) 개발은 본 연구의 범위를 벗어난다. 이는 후속연구에서 다루어질 것을 기대한다.

## 제4절 연구의 방법 및 기대효과

본 연구방법은 주로 문헌연구와 비교연구 방법을 이용하였다. 첫째, 경찰윤리와 관련된 선행연구 및 국내외 관련 문헌들을 검토하고, 경찰 산하 교육훈련기관의 교육프로그램에 대한 검토와 경찰윤리 교과목의 운영실태를 점검하였으며, 그 문제점을 진단하였다. 아울러 문헌연구와 본 연구자의 공직윤리 및 반부패 청렴교육 경험을 토대로 경찰윤리 교육훈련프로그램을 설계하고, 새로운 전환방향을 제시하였다.

둘째, 미국·독일·영국·호주 등 선진 외국의 경찰윤리 교육훈련 사례를 비교 검토하여 우리나라 경찰윤리 교육훈련프로그램 개발에 시사점을 도출하고자 노력하였다.

본 연구결과는 향후 경찰윤리 제고를 위한 교육훈련프로그램 개발 및 시행으로 신뢰받는 경찰상 확립에 기여할 수 있을 것이다. 특히, 21C에 요구되는 경찰윤리 교육훈련 및 인적자원관리의 새로운 패러다임 제시로 자체사고 사전 방지, 업무 생산성 향상 및 경찰공무원 사기 양양에 기여하리라고 본다.

또한, 각급 경찰교육훈련기관의 기본교육과 직무교육 과정에서 경찰윤리 교과목의 설계·운영시 기본자료로 활용될 수 있으리라 생각한다. 나아가 「2009 치안정책 실행계획(Action Plan)」상의 ‘경찰관 채용시 인성 면접 강화’를 위한 지침 및 「경찰 비전 2015」의 전략과제인 ‘직무역량 강화를 위한 교육시스템 구축’ 및 ‘경찰 윤리경영시스템 구축’과제 추진 시 참고자료로 활용될 수 있을 것이다.

## 제2장 경찰윤리 및 경찰윤리교육에 관한 이론적 검토

### 제1절 공직윤리 및 경찰윤리의 의의

#### 1. 공직윤리의 중요성과 국제적 동향

##### 가. 국제사회의 윤리 동향과 공직윤리의 의의

###### 1) 윤리라운드 시대의 도래와 공직윤리

오늘날 전 세계는 이른바 ‘윤리와 청렴라운드(ethics and integrity society) 시대’의 한 가운데에서 살고 있다. 최근에 국제기구와 세계 각국은 ‘윤리(ethics)’에 대하여 많은 관심을 갖고 연구와 활동을 활발히 진행하고 있다.

21세기 들어 윤리와 부패방지에 대한 국제적 노력이 보다 체계화·구조화되고, 지역간·다자간 국제협정으로 구체화되면서 조직적으로 전개되고 있다. 즉, 국제기구와 지역간 협의체를 중심으로 부패국가에 대한 규제 강화와 함께 반부패 대책의 국제적 공조 움직임이 가시화되면서 부패문제는 이제 전 세계가 주목하게 되는 글로벌 이슈(global issue)로 전환되는 중요한 전환기를 맞이한 동시에 각국의 법제도로 정착하고 있는 중이다.

이미 국제사회에서 부패수준이 국가경쟁력을 평가하는 핵심 요소로 평

가되면서 국가 투명성 제고는 UN·OECD 등의 국제기구뿐만 아니라 선·후진국을 막론한 세계 각국의 정책 우선순위로서 위치를 확립해 나가고 있다.

<표 2-1> 윤리 확립 및 부패방지를 위한 UN의 활동

추진과제		중점활동 영역 및 감시대상	주요협약 및 활동사항
기구	부속기구 및 위원회		
국제연합 (UN)	불법적 금품지급 방 지 국제협정 위원회 (CIAIP)	1970년대초 광의의 불법 금품에 대한 국제적 논의 시도	·국제비지니스의 부패와 뇌물 에 관한 선언(1996.2) ·자금세탁방지에 관한 모범담안(1995)
	U N 마 약 범 죄 국 (UNODC; United Nations Office on Drugs and Crime)	·마약 관련 범죄, 부패, 조직범죄, 인신매매, 테러 방지를 위해 1997년 설립 ·본부는 오스트리아 비엔 나에 있고 아태지역본부 는 태국 방콕에 위치	·UN부패방지협약 제정(2003. 10) ·UN부패방지협약 발효(2005. 12) ·UN반부패협약 제1차 당사국 총 회(2006. 12): 협약 이행상황 점검 을 위해 정부간전문가그룹회의 설 치
	UN개발계획(UNDP) UNDP아태지역 센 터 -콜롬보 센터 (RCC) : MDG(Millennium Development Goal) HIV/AIDS 등 담당 -방콕 센터 (RCB) : 가버년스, 에너지 등 담당	·뉴욕 소재 UN 산하기구 로 개발도상국의 경제적· 사회적 개발을 촉진하기 위한 기술원조를 제공하 기 위해 1965년 설립 ·가입국가 : 166 개국 ·부패방지에 관한 입법, 행동강령, 부패에 대한 감시와 점검이 가능한 독립 기구의 설치 등을 통해 개도 국의 반부패 상태 개선을 위해 지원	·UN총회 의결을 통해 UNDP가 개도 국의 반부패 상태의 개선을 지원할 수 있는 결의안 채택(1997) ·UNDP 이사회에서 「민주적 제도 의 향상을 위한 반부패」를 UNDP의 반부패 사업을 위한 지 침으로 승인(1998) ·개도국의 반부패 상태 개선을 지 원하기 위해 「책임성과 투명성 확보 프로그램」과 「민주제도를 위한 기금」 운영 ·현재 개별 국가의 책임성과 투명성 을 평가할 수 있는 도구를 개발·운용 중(UN과 세계은행 합작 개발)
	국제 반부패기 관협 회(IAACA)	UN반부패협약 이행을 위한 기구로 국가간 사법 공조, 정보교환, 기술지원 등 각국 반부패 기관간 협력체제 마련	·제1회 국제반부패기관협회 (IAACA)회의 개최(2006.10) ·IAACA 제1차 국제세미나 개최 (2007. 6)

출처: 이상수, “국제사회 반부패 동향”, 「2007년 청렴백서」, 국민권익위원회, 2008, 481면.

이에 따라 국제기구를 주축으로 부패라운드(corruption round)가 지속적으로 추진되고 있다. 예컨대, 세계무역기구(WTO)의 ‘정부조달투명성 협정’이 1996년 체결되어 1997년 1월부터 발효되고 있으며, 경제협력개발기구(OECD)의 ‘국제상거래에서 해외공무원에 대한 뇌물방지협약 체결(1997년)과 1999년 2월 발효, 그리고 이를 이행키 위한 「국제상거래에 있어서 외국 공무원에 대한 뇌물방지법」이 1998년 제정·시행되고 있다.

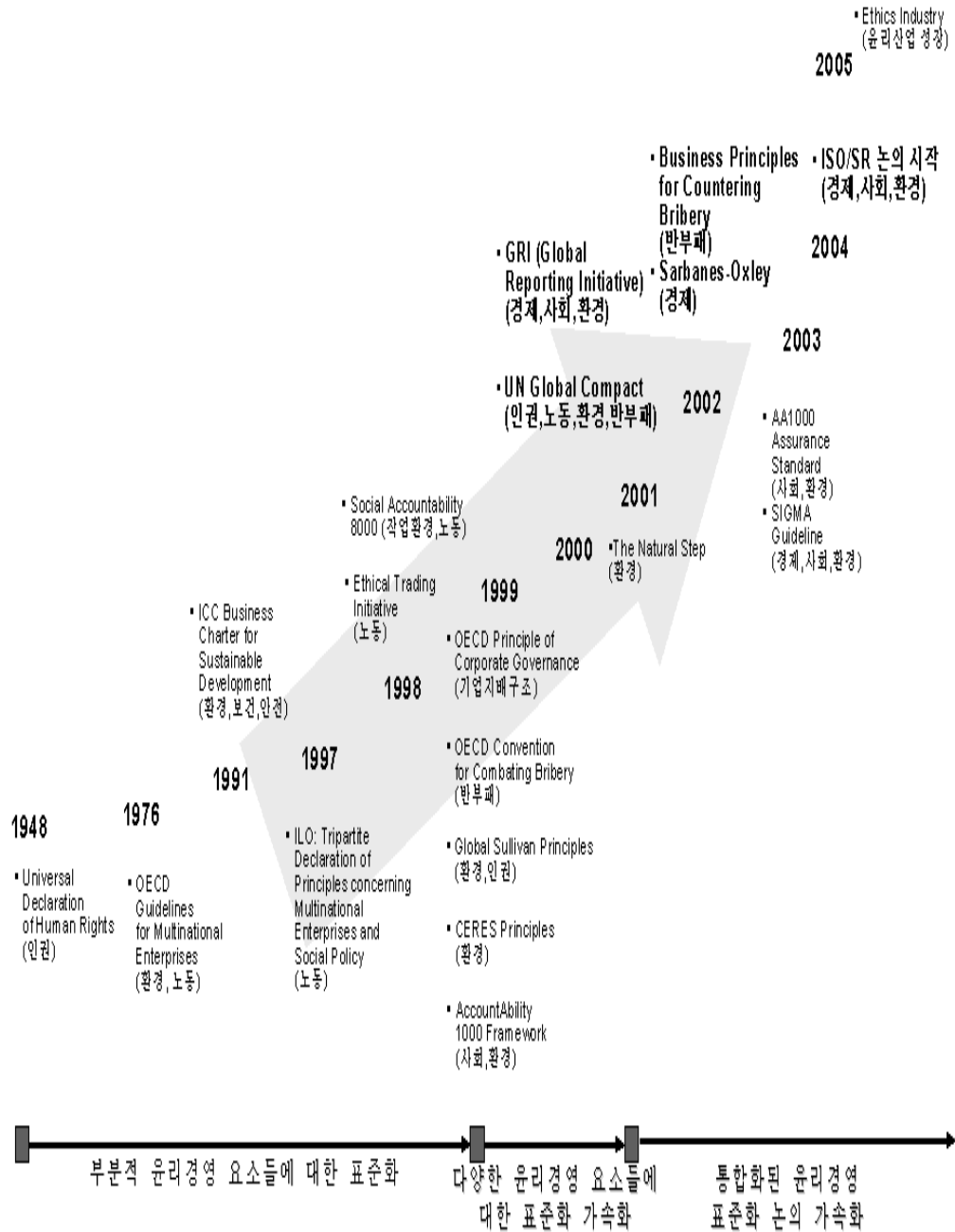
특히, 국제연합(UN)차원의 범세계적 반부패협약(UNCAC; United Nations Convention Against Corruption)이 2005년 12월 14일부터 발효되어 국제법으로써 효력을 발휘하고 있다. UN 반부패협약은 회원국의 반부패정책 추진 조직 설치 등 제도 정비, 해외뇌물 제공 기업 처벌 및 국제 공조 등의 내용을 담고 있다(표 <2-1> 참조).

이 외에도 IMF와 세계은행 등 국제금융관련 기구들, 그리고 WTO, ICC 등 국제상공회의회 및 무역기구 등도 기업지배구조개선 및 투명성 증대를 촉구하는 한편 개도국에 대한 자문 및 지원을 강화하고 있다.

나아가 아시아태평양경제협력체(APEC)와 OECD, ADB/OECD 회의 등을 통해 회원국들간 UNCAC의 조기비준과 이행 점검을 위한 공동노력이 촉구되고, 반부패 협력과 공조체계가 심화되고 있는 상황이다.

두드러진 특징은, 민간 기업부문의 사회적 책임(CSR; Corporate Social Responsibility) 확보를 위한 국제사회의 공동노력과 제도화가 보다 내용과 추진체계 등의 측면에서 보다 구체적·가시적으로 추진되고 있다는 점이다. 예컨대, UN의 Global Compact와 국제표준화기구(ISO)의 사회적 책임(SR) 국제표준(ISO 26000)이 2010년부터 발표될 예정이다. 이에 따라 민간기업부문의 윤리경영은 기업경쟁력 확보를 위한 주요 전략으로 자리매김하고 있는 상황이다.

<그림 2-1> 윤리의 국제적 기준 변화 양상



요컨대, 국제사회는 전반적으로 공공부문을 포함하여 민간기업부문의 윤리확립과 투명성 강화를 위한 법제도적·정책적 노력이 본격적으로 추진되고 있는 것이다.

따라서 정부 공공부문의 윤리는 현재 정부에서 중요한 가치를 차지하고 있으며, 공직자의 윤리 확립 역시 정부의 경쟁력 제고와 국가브랜드 가치 제고에 중요한 시금석이 되고 있는 것이다. 그런데 정부의 윤리관리 전략은 관련 지식과 정보가 충분히 축적되어 있을 때 가능하다. 즉, 공직윤리에 대한 체계적인 연구와 지식의 축적, 공무원에 대한 충분한 윤리관련 교육의 제공, 합리적인 법과 제도의 구축과 운영이 결합될 때 바람직한 윤리관리가 가능한 것이다<sup>5)</sup>.

## 2) 공직윤리의 의의와 중요성<sup>6)</sup>

윤리는 매우 다의적인 의미를 가지고 있으나, 이에 대한 논의는 본 연구의 범위를 벗어나는 것이기에 생략토록 한다. 대신 공직윤리의 개념을 명확히 하고, 현대 국가에서 윤리와 청렴의 개념변화를 살펴본 후 21C에 요구되는 바람직한 공직자상을 살펴보도록 한다. 이러한 논의를 토대로 경찰공무원에게 요구되는 직업윤리로서 경찰윤리의 개념정의가 보다 뚜렷이 드러날 수 있을 것이다.

일반적으로 공직윤리의 정의는 다음과 같다. “공익”을 실현하는 공직자들은 일반 국민들이 지향하는 윤리보다 높은 수준의 행동규범을 적용받게 되는데, 이것을 「공직윤리」라고 한다. 사전적으로 윤리를 이해할

5) 이상수, “국제사회 반부패 동향”, 「2007년 청렴백서」, 국민권익위원회, 2008, 477-526.참조

6) 이하의 내용은 이상수, 「공직윤리와 신뢰정부」, 행정안전부 중앙공무원교육원 사이버교육과정 “공직윤리와 행동강령”, 2006의 제2장의 내용을 요약 정리한 것이다.

때, 공직윤리란 곧 공직자가 지켜야 할 도리와 규범, 공직자의 역할 및 행정목표와 관련된 모든 행동이 준거해야 할 규범적·당위적인 행동규범이자, 전체사회 속에서 공직자가 담당하는 모든 역할을 보다 바람직하고 공평한 방향으로 수행되도록 인도하는 규범적 행동기준을 의미한다. 동시에 공직자가 행하여야 할 바를 적극적으로 규정하거나, 하지말아야 할 것(부정부패) 등을 규정하는 것을 내용으로 한다.

따라서 공직윤리(Public Ethics; ethics in government, moral obligations of government officials)는 공직이라는 특수전문직업에서 기본적으로 요구되는 윤리이고, 국민에 대한 봉사자로서의 공직자가 지켜야 할 규범적 행동기준을 의미한다. 이때 공직자가 지켜야 할 규범적 행동기준은 좋은 것, 바른 것, 바람직스러운 것, 반드시 행하는 것에서 비롯된 가치함축적인 요소를 의미하므로 새로운 사회환경 변화에 따라 새로운 행동기준이 요구된다<sup>7)</sup>.

요컨대, 공직윤리는 당위적·규범적 개념인 동시에 가치 지향적 개념인 것이다. 구체적으로 공직윤리는 일반국민이 지켜야 하는 공공윤리 내지는 사회윤리보다 더 엄격하고 높은 기대수준의 윤리인 것이다. 나아가 민주국가에서 공직자들은 사회구성원들의 대표자이며, 봉사자로서 공익을 추구해야 할 위치에 있고 또 사회공동체에 심대한 영향을 미칠 수 있는 권력을 행사하기 때문에 통상 공직자에 대하여 보통 시민과는 달리 이원적인 윤리기준을 가지고 엄격히 이를 적용하게 된다.

요약하면, 공직윤리란 공직에 종사하는 사람들이 마땅히 지켜야 할 도리 또는 공무원으로서의 직업윤리를 말한다<sup>8)</sup>. 공직윤리는 일반시민의

7) 공직윤리(Public Ethics)는 행정행위에 요구되는 가치기준으로서 행정윤리나 행정이념과 유사한 개념으로 사용되거나 나아가서는 행정이론을 반영하는 개념으로까지 사용된다. 요컨대 공직윤리는 공직이라는 특수한 직업분야에서 요구되는 특수한 윤리라 할 수 있으며, 행정윤리(Administration ethics) 또는 공직자윤리와 혼용하여 쓸 수 있다.

시민윤리와 직업윤리에 더하여, ‘공직자로서의 신분에 관한 윤리’와 공직자체에 대한 ‘직무윤리’가 더하여진 개념으로 볼 수 있다. 공직윤리는 공무원이라는 신분으로부터 당연히 발생하는 ‘신분윤리’와 공직이라는 직무의 특수성으로 부터 나오는 ‘직무윤리’로 분류할 수 있다. 이러한 공직윤리를 확립하기 위한 방법으로는 공무원의 행동윤리를 법적으로 강제하는 방법이 있고, 공무원이 자율적으로 행동지침을 만들고 스스로 행동지침에 따른 행동윤리를 준수하도록 하는 방법이 있다<sup>9)</sup>.

한편, 행정의 모든 역할들을 보다 바람직하고 공평한 방향으로 인도하는 규범적 기준으로서 공직윤리의 중요성은 다음과 같이 지적할 수 있다.

첫째, 행정은 인간에 의해 행하여지는 것이기 때문에 행정조직을 구성하는 공무원의 가치관·윤리관, 사고방식 등은 행정전반의 윤리구현의 수준에 절대적인 영향을 미치게 되기에 공직자의 윤리의식과 그에 따른 행태는 중요한 것이다.

둘째, 행정의 목표는 국가목적의 실현과 공익의 구현에 있으며, 그 자체가 도덕적이어야 한다는 점에서 공직윤리는 당위성을 지닌다.

셋째, 행정이 추구하는 목표를 구현하기 위해서는 올바른 공직윤리관의 확립이 절대적으로 필요한 요소이다. 공직은 과거로부터 전개된 사상과 윤리를 포함하고 있기 때문에 공직윤리는 역사성과 전통성에서 강조된 사상을 포함한다. 공직윤리는 일정한 수준에 따라 행동해야 할 의무에 대하여 책임을 지는 속성을 지니고 있으므로 책임성의 구현은 공직윤

8) 김중양·김병식, 「국가공무원법」, 박영사, 2000, 51면.

9) 우리나라는 공무원의 자발적인 윤리적 행동규범으로서 1980년 12월 29일 대통령훈령 제44호로 ‘공무원 윤리헌장’을 선포한 바 있다. 동 헌장에서는 공무원의 행동윤리로 ① 국가에의 헌신과 충성, ② 국민에 대한 정직과 봉사, ③ 창의와 책임있는 직무수행, ④ 현장에서의 경애와 신의, ⑤ 청렴하고 질서있는 생활 등을 규정하고 있다.

리의 적극적인 측면이라 할 수 있으며, 공직과 윤리의 관련성은 공무원의 통제에 근거한 부정부패 방지라는 공직윤리의 소극적인 측면을 함께 지니고 있다.

한편, 공직윤리의 구체적인 내용은 그 사회가 처한 시대적·사회적 상황에 따라 달라진다. 공직윤리의 소극적 측면이 부정부패를 방지하고 직권남용과 무사안일을 타파하는 것이라면, 적극적 측면은 공익성과 봉사성을 강조하는 등 행정책임의 확보 등을 의미한다.

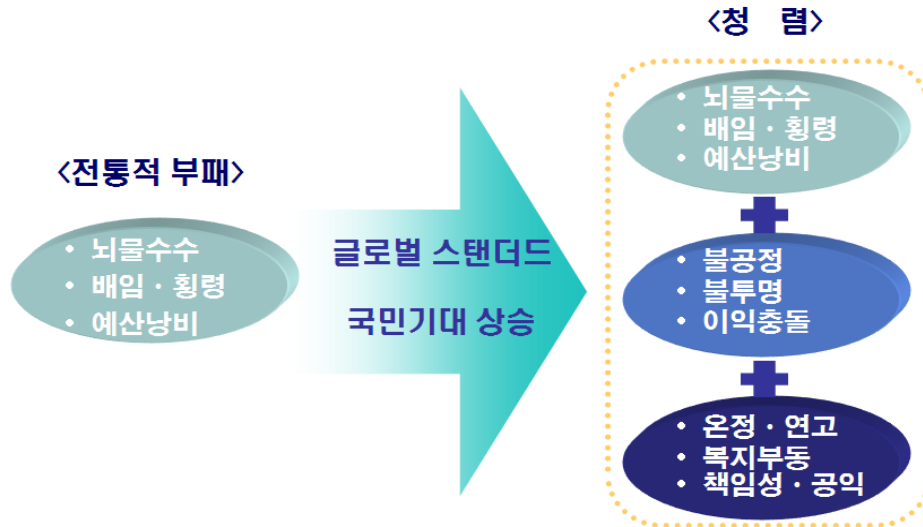
## 나. 현대 국가에서 윤리와 청렴의 개념변화

아래에서는 현대 국가에서 윤리와 청렴의 개념변화를 살펴본 후 21C에 요구되는 바람직한 공직자상을 살펴보도록 한다.

### 1) 공직윤리의 개념 확대

공직윤리 확립의 소극적 측면이라고 할 수 있는 부패방지는 최근 청렴이라는 가치로 전환되고 있다. 즉, 기존에 공직사회의 전통적 부패는 뇌물수수, 배임·공금횡령, 예산낭비 등 제한적으로 해석되었으나 최근에는 국제적 윤리기준이 국제조약과 국제규범으로 확립되면서 업무처리과정상의 불공정·불투명이나 이해충돌(conflict of interest)까지도 부패로 간주하고 있다. 동시에 온정주의·연고주의 풍토와 공직사회 내 복지부동 문화 등도 부패유발 잠재요인으로 간주되어 척결대상이 되고 있으며, 공직윤리 확보의 적극적 측면이라 할 수 있는 책임성과 공익실현을 강조하는 추세이다.

<그림 2-2> 부패 개념 확대와 청렴의 의미 변화

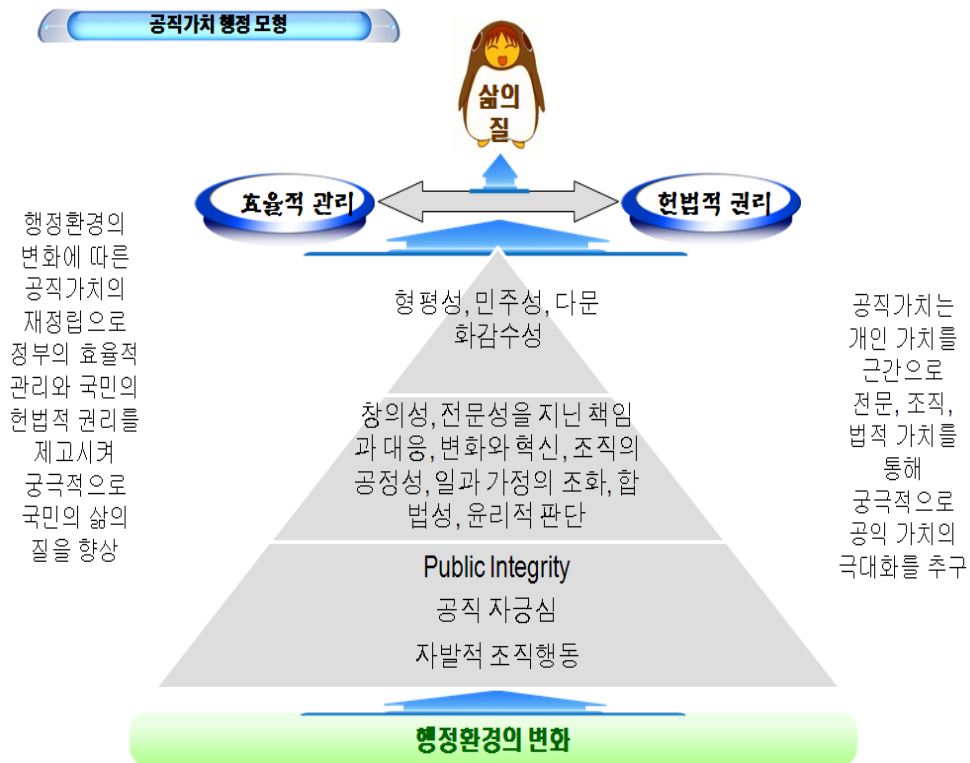


그러므로 공직자에게 요구되는 윤리는 관련 법령에 명시된 법령위반 행위나 일탈행위 금지 등의 소극적 윤리 차원에서 이제는 공익성과 봉사 정신을 강조하는 적극적 윤리가 요구되고 있는 것이다.

한편, <그림 2-3>은 최근 공직사회에서 중시되는 공직가치<sup>10)</sup>의 계층 구조를 보이고 있는 바, 그 기저(基底)를 떠받치고 있는 것은 바로 윤리와 청렴인 것이다.

10) 공직가치는 공직자가 업무를 수행함에 있어서 고려하거나 중요시하는 가치로 공직에 종사하는 공무원들의 전반적인 근무행태에 영향을 미치고 공직사회의 문화를 바꿀 수 있으며, 이를 통해서 공공부문의 경쟁력을 제고시킬 수 있다는 점에서 OECD국가들을 중심으로 최근에 그 중요성이 더해가고 있다. 이창기 외 6인, 「새로운 공직가치 도출 및 교수체계 개발」, 서울행정학회 연구보고서, 2007, 6면.

<그림 2-3> 공직가치의 계층구조



또한 <그림 2-4>에서 보듯이 공직가치도 기존의 효율성만 중시하던 것으로부터 공정성·투명성·청렴성 등의 윤리적 가치가 중시되면서 국가경쟁력 제고와 정부신뢰 확보를 위해 중요한 요소로 간주되고 있다<sup>11)</sup>.

11) Kernaghan은 공직가치(value)와 공직윤리(ethics)는 구분되어야 한다고 주장한다. 모든 가치라고 해서 윤리적인 가치(ethical value)는 아니며, 때로는 비윤리적일수도 있고, 또 윤리와 관계없을 수도 있다고 한다. 그러나 점차적으로 윤리적인 가치들이 공직가치의 집합체로 인식되어지고 있다고 한다. Kernaghan, K., Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece, Public Administration Review, Vol. 63(6), 2003, p. 711.

<그림 2-4> 현대 사회에서 윤리적 가치의 중요성 부각



이에 따라 공직에서 중시되는 공직가치의 우선순위도 <그림 2-5>에서 보듯이 청렴성, 공직에 대한 자긍심, 변화와 혁신, 일과 가정의 조화 등이 최상위 가치를 차지하고 있다.

<그림 2-5> 공직가치의 순위



## 2) OECD 국가들의 공직윤리 확보전략

<표 2-2>에서 보듯이 경제협력개발기구(OECD)는 회원국들을 대상으로 다각적인 윤리관리 전략을 추진하고 있다.

<표 2-2> 윤리 확립 및 부패방지를 위한 OECD의 활동

추진과제		중점활동 영역 및 감시대상	주요협약 및 활동사항
기구	부속기구 및 위원회		
경제 협력 개발 기구 (OECD)	국제투자 및 다국적기업위원회(CIME)	·국제상거래 뇌물방지 실무 작업 운영 ·회원국을 대상으로 한 뇌물방지 수검회의 개최 ·다국적 기업의 뇌물방지와 부패대처방안에 대한 지침 제공	·국제투자 및 다국적기업에 관한 선언(Declaration on International Investment and Multinational Enterprises) 채택 ·국제상거래에 있어서 뇌물공여에 관한 OECD 이사회 권고(Recommendation of the Council of the OECD on Bribery in International Business Transactions)채택 (1994. 5)
	원조개발위원회(DAC)	자금감시, 부패국 지원 중단	·외국공무원에 대한 뇌물의 세액공제 금지와 형사처벌원칙 합의(리우회의, 1996)
	자본이동과 보이지 않는 거래위원회(CMIT)	자본자유화 및 돈세탁문제	
	행정개혁위원회(PUMAs)	행정개혁, 규제완화, 민영화	·국제상거래에 있어서 해외 공무원에 대한 뇌물방지 협약(1997) 제정
	재정위원회(CFA)	탈세방지 및 세정개선	
	금융시장위원회(CFM)	회계 투명화, 부채관리	·기업과 주식시장에 대한 신뢰를 구축하고 유지하기 위해 기업경영의 우수 사례 권고안이 추가된 'OECD 기업지배 구조원칙 (OECD's Principles of Corporate Governance)' 승인(2004. 4)
	경쟁법과 경쟁정책위원회(CCLP)	국제적 경쟁을 확립	
	기업지배구조개혁가이드라인	기업지배구조 개선안 권고	·OECD 뇌물방지회의 개최 - 뇌물방지협약 이행현황 점검 - 2단계 심사 후속조치 ·OECD 로비스트법 제정 (2007. 6)
	민간자문위원회 (Trade Union Advisory, International Chamber of Commerce)	·뇌물방지협약의 성실한 이행과 홍보를 위한 시민사회의 적극적인 역할과 참여에 대해 회원국들에게 관심 촉구 ·민간부문 대표들은 동 협약의 이행이 소홀한 사유를 지적하며 개선 요구	
반부패국 (Anti-Corruption Division)	·국제상거래에 있어서 뇌물방지 협약의 점검과 성실한 이행에 대한 수검에 초점을 맞춘 사업 수행		

출처: 이상수, “국제사회 반부패 동향”, 「2007년 청렴백서」, 국민권익위원회, 2008, 481면.

OECD 모든 국가들의 경우 대부분 국가윤리관리전략에 의거하여 공직윤리를 강조하고 있는 바, 1997년 제정된 「국제상거래에서 해외 공무원에 대한 뇌물방지협약」(Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions)의 이행현황 점검과 후속조치를 지속적으로 추진하고 있다. 이 협약은 국제상거래에서 발생하는 뇌물수수행위의 억제와 방지를 위해 협약 당사국들이 외국인이나 국제공무원들에게 뇌물을 증여하는 자연인과 법인들에게 적절하고 효과적인 제재를 가할 수 있도록 형사상의 범죄를 제정하고, 이러한 범죄의 척결에 있어 당사국들이 서로 협조하도록 규정하고 있는 최초의 국제 조약이다.

아울러 OECD 신규 회원국들의 경우 반부패행동계획을 수립해 하고 있다. 이 계획은 부패척결을 위한 장기적 계획의 실행방안과, 국가 청렴과 투명성 제고를 위해 도입된 행동강령을 정하고, 실행계획의 이행정도에 대한 점검체계를 담고 있어야 한다.

특히 주목할 점은 OECD 모든 국가들의 경우, 공직윤리에 대한 공무원들의 인식을 제고시키기 위하여 각종 교육훈련프로그램을 이용하고 있다는 점이다. 과반 이상 국가들은 공무원들이 처음 공직에 입문할 때, 즉 신규임용자들에게 초점을 두는 교육방법을 택하고 있으며 이들에게 공직윤리에 대한 충분한 정보를 제공해 주는 방법을 활용하고 있다. 약 1/3 국가들은 고용계약 내용 속에 공직가치의 핵심적인 내용 및 이의 실천을 명시하고 있다. 또 일부 국가들은 규칙적인 현장실무교육(on-the-job training)을 통해서 공직윤리 내용을 주입시켜 주고 있다.

OECD 국가들의 공직윤리 주요 핵심가치와 내용은 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> OECD 국가들의 공직윤리 주요 내용

국가	핵심 공직윤리	주요 특징
OECD 전반	공평무사, 법적합성, 청렴성, 투명성, 효율성, 평등성, 책임성, 정의	OECD 국가들의 주요 핵심공직가치로 채택하고 있는 내용 비교
영국	청렴성, 정직성, 객관성, 공평무사 ※1996년 공무원강령(Civil Service Code)에 명시	각 공직가치별로 이행해야 할 것 과 하지 말아야 할 것을 구분하여 제시
캐나다	민주적 가치, 전문직업적 가치, 윤리적 가치, 국민의 가치 ※1999년 가치 및 윤리청(Office of Values and Ethics) 설치 수행	4개영역별 가치로 구분하여 세분화하고 있음
호주	비정치성, 공개적 책임성, 반응성, 공정성, 합리적 기회제공, 실적기준, 다양성 인정, 협동성, 안전한 근무환경, 결과지향 및 성과관리, 고용형평성, 의사결정공정성, 높은 윤리성, 리더십, 경력중심 ※호주 공직법(Public Service Act) 제10조제1항	15개 주요 공직가치를 4개의 관계-정부와 의회관계, 일반대중과의 관계, 공직내 관계, 개인행태관계-영역으로 나누어 제시
뉴질랜드	청렴성, 정직성, 정치적 중립성, 전문직업주의, 법에 대한 복종, 민주주의 제도에 대한 존중, 와이팅기 조약에 대한 존중, 자유롭고 솔직한 자문 ※공무원행동강령에 있음	전문직업주의가 강조되어 가는 추세에 있음
홍콩	법의 지배에 대한 헌신, 정직성 및 청렴성, 의사결정 및 시행조치들에 대한 보고책임성, 정치적 중립성, 공공기능의 수행에 있어서 공평무사, 지역사회에 봉사하는데 있어서 헌신, 전문직업주의 및 근면성	

위의 공직가치의 우선순위 변화와 공직윤리의 중요성이 부각되면서 21C에 요구되는 바람직한 공직자상은 다음과 같은 역할을 기대받고 있다<sup>12)</sup>.

<표 2-4> 21C 에 요구되는 바람직한 공직자상

공직자상	내용
미래에 대한 Designer	공익에 대한 이해를 바탕으로 대내적인 사회문제를 해결하고자 노력하는 정책설계자
이해 갈등의 Negotiator	사회문제 당사자들간의 갈등을 중재하고 협동을 위한 조정자
약자에 대한 Protector	부의 재분배 기능을 통하여 형평성을 제고하려는 복지가
예산을 통한 Investor	공공재원을 효율적으로 사용하고 지키는 청지기
자긍심을 지닌 Servant	자기 분야에서 명성을 날리고 이에 대해 자긍심을 갖는 전문가
공익을 위한 Guardian	국가에 대한 충성심으로 공익의 가치를 신봉하는 덕성과 윤리의식을 갖춘 공복

첫째, 미래에 대한 설계자(Designer)를 요구한다. 공익에 대한 이해를 바탕으로 대내적인 사회문제를 해결하고자 노력하는 정책설계자가 요청되는 시대인 것이다.

둘째, 사회문제 당사자들간의 갈등을 중재하고 협동을 위한 조정자(Negotiator)로서의 역할을 요구받는다.

셋째, 약자에 대한 보호자(Protector) 기능이다. 부의 재분배 기능을 통하여 형평성을 제고하려는 복지가이자 보호자로서의 역할이 강조된다.

12) 이창기 외 6인, 「새로운 공직가치 도출 및 교수체제 개발」, 서울행정학회 연구보고서, 2007.

넷째, 예산을 통한 투자자(Investor)로서의 역량발휘도 요청되는 바, 공직자는 공공재원을 효율적으로 사용하고 지키는 청지기 역할을 충실히 수행해야 한다.

다섯째, 자긍심을 지닌 봉사자(Servant)로써 자기 업무분야에서 명성을 날리고 이에 대해 자긍심을 갖는 전문직업가가 되어야 한다.

여섯째, 공익 실현을 위한 수호자(Guardian)이 되어야 한다. 국가에 대한 충성심으로 공익의 가치를 신봉하는 덕성과 윤리의식을 갖춘 공복(公僕)이 되어야 한다.

경찰공무원에게 요구되는 역할상도 위의 공직자상과 다르지 않다. 이제 지금까지 살펴본 공직윤리와 관련된 국제사회와 국내외의 흐름을 토대로 경찰윤리의 개념정의를 시도해 보도록 한다.

## 2. 경찰윤리의 개념 정의

경찰윤리는 앞서 살펴본 공직윤리의 개념을 그대로 수용하는 가운데 경찰공무원으로써 요구되는 특수성을 갖는다고 할 수 있다. 즉, 일반 공직자에게 요구되어지는 직업윤리에 더하여, ‘경찰공무원으로서의 신분에 관한 윤리’와 경찰직무의 특수성으로부터 나오는 ‘직무윤리’가 더하여진 개념으로 볼 수 있다.

따라서 경찰윤리는 경찰의 목표 및 역할에 관련된 모든 행동이 준거해야 할 당위적인 행위규범으로서 경찰인이 행해야 할 바를 적극적으로 규정하거나, 행하지 말아야 할 바를 규정한 행위규범이다. 이러한 행위규

범은 법이나 규정과 같은 제도화된 규범은 물론이고, 각종 도덕 관습도 포함되는 넓은 개념으로서 철학적인 지원을 받아야 한다. 경찰윤리는 경찰인으로서 공사 생활에서 선과 옳음, 정의의 차원에서 마땅히 준수해야 할 행위규범을 의미한다<sup>13)</sup>.

보다 구체적으로 경찰윤리란 경찰관이라는 특수전문직업에서 기본적으로 요구되는 윤리로써, 국민에 대한 봉사자로서 경찰공무원이 지켜야 할 바람직한 규범적 행동기준이자, 경찰공무원으로써 마땅히 하거나(법규 준수, 공익실현, 치안질서 확립 등) 하지말아야(부정부패 등) 할 당위적인 행동규범을 의미하는 것으로 정의하도록 한다.

경찰윤리의 확립방법 역시 공직윤리를 확립하기 위한 방법과 마찬가지로, 경찰공무원의 행동윤리를 법적으로 강제하는 방법과 경찰공무원이 자율적으로 행동지침을 만들고 스스로 행동지침에 따른 행동윤리를 준수하도록 하는 방법으로 구분할 수 있다.

### 3. 경찰부패의 원인과 경찰윤리의 중요성

#### 가. 자유재량권 증대와 공직 윤리의 중요성

공직자의 자유재량(discretion) 범위가 확장된다는 것은 곧 공직자가 그 권한을 남용하거나 오용할 개연성이 커진다는 의미와 같다. 그리고 그런 권한의 남용과 오용이 불러 오는 가장 치명적인 현상 중의 하나가 바로 부정부패이다.

13) 조철욱, 『경찰윤리학』, 서울: 도서출판 대영문화사, 2005, 71면.

따라서 공직자의 증대된 자유재량권이 부패로 이어지지 않도록 유의해야 할 필요성이 보다 더 커져 있다. 그런데 자유재량이란 바로 타율적 통제의 배제를 뜻하는 까닭에 공직자 자신의 윤리적 성찰력처럼 ‘보이지 않는 규범’에 의한 관리의 중요성이 커지게 된다. 그 결과 공직자의 사물을 보는 눈과 남을 헤아리는 마음이 행정과정에 미치는 영향력이 증대하게 되었으며, 그르고 바른 것, 더 좋은 것과 덜 좋은 것을 판단하는 능력의 비중이 높아지게 되었다.

이제 공직윤리가 공직자의 경쟁력을 결정하는 최대 변수이며 동시에 공직이라는 상품의 디자인이자 포장이기도한 시대에 살게 된 것이다. 이를 다른 한편에서 보면 윤리가 공직의 폐쇄성이나 경직성을 극복하면서 공직사회를 보다 더 인간화 하고 개방화하며, 사회공동체의 중심축으로 활동할 수 있게 유도하는 기능을 수행하는 윤활유가 되었다는 뜻이기도 하다. 공직 윤리의 중요성이 증대하기에 이른 것이다.

## 나. 경찰 부패의 발생원인

그런데 문제는 경찰업무의 상당 부분이 사건현장에서 경찰관이 재량권을 행사할 수 있는 업무의 특성상 외부로부터의 유혹이 상존(常存)하는 특징을 갖는다. 아래에서는 경찰 부패의 발생원인을 진단하고, 이를 극복할 수 있는 근본적이고 증장기적인 방안으로 경찰윤리 확보에 대하여 논해 보도록 한다<sup>14)</sup>.

경찰관의 자체사고 및 비리 발생 원인은 다양하나 대체로 다음과 같은 네 가지 요인으로 구분할 수 있다.

14) 이상수, “경찰 신뢰제고 전략”, 『경찰분야 청렴교육 전문가 과정 교육교재Ⅱ』, 국민권익위원회, 2009, 97-156면.

첫째, 업무특성적 요인이다. 경찰관의 업무특성이 단속과 검거 위주의 업무가 주종을 이루고, 사건 현장에서 재량권을 행사할 수 있는 여지가 대체로 커 청렴의식과 경찰관으로써의 직업윤리가 정립되어 있지 않을 경우 쉽게 부패의 유혹에 빠져들기 쉬운 구조를 갖고 있다. 여기다가 최근 실적과 성과 위주의 경쟁분위기가 강조되면서 각 경찰서별 또는 부서별로 단속과 검거 ‘건수’ 위주의 실적경쟁이 심화되면서 과중한 업무를 핑계로 민원인으로부터 적절한 ‘대가’수수를 합리화하는 분위기도 비리의 한 축으로 작용하고 있다.

둘째, 인사관리 요인이 있다. 이는 본 연구의 주제인 경찰공무원으로써 반듯한 인성을 갖춘 적격자 선발과, 채용 이후 신입경찰관 교육과 재직 경찰관 직무교육과정 전반에 걸쳐 체계적 인성검증과 관리가 미흡한 데서 경찰관 비리가 기인한다고 보는 것이다. 더구나 폐쇄적이고 경직적인 조직구조와 인사관리로 부적격자 퇴출이 곤란한 데다가 공직자로서 공직윤리에 투철한 교육훈련프로그램이 구축되어 효과적으로 운용되지 못한 데 기인한다.

셋째, 사회문화 및 조직문화적 요인에 기인한다. 한국사회는 온정주의·연고주의 문화가 사회 각 부분에 걸쳐 부패와 비리를 양산하고, 사회구성요소들 간의 불신을 야기하는 부패친화적 사회문화를 심화시키고 있다. 즉, 지연·혈연·학연 등의 연고를 이용한 청탁이 관행화되고, 물질적 대가가 오가지 않는 편의제공을 부패로 인식하지 않는 부패불감증으로 낮은 부패의 만연화(漫然化)와 관행화(慣行化)를 초래하고 있다.

특히 경찰의 경우, 사건현장에서 재량권 행사의 가능성이 클 뿐만 아니라 계급과 명령 중심의 조직문화가 팽배해 있어 상관과 동료의 비리에 대해 묵과하거나 서로 상대방을 보호해 주려는 경향이 나타나기 쉬워 자발적 비리 신고를 회피하게 됨으로써 잠재적인 부패유발 요인이 상존하게 되는 것이다. 여기다가 업무특성상 보안을 강조하다보니 비밀주의 문

화와 계급중심 조직 하에서 상관에 대한 과도한 충성이 일반화되고, 지나치게 동료애를 강조하는 분위기도 경찰 부패가 만연할 수 있는 비옥한 토양을 제공해 주고 있다 하겠다.

또한 도박·매매·풍속영업 등 불법영업의 경우 경찰관의 묵인 없이는 제대로 장사를 할 수 없는 상황과, 관련 법규정의 불명확성을 이용한 편법이나 탈법의 활용, 자의적인 판단과 해석을 통해 재량권 행사 가능성이 상대적으로 큰 데 비리가 양산할 조직문화가 배태(胚胎)되는 것이다.

넷째, 윤리도덕적 요인이다. 경찰공무원으로써의 직업윤리와 사명감이 결여되어 있거나, 연고·온정주의를 유발하는 업무처리절차 및 행태의 확대재생산을 통해 도덕 불감증이 팽배함에 따라 각종 비리와 자체사고가 끊이지 않고 발생하는 이유이기도 하다.

<그림 2-6> 경찰부패의 유형별 발생 원인



## 다. 경찰윤리교육의 중요성

경찰은 일반적으로 근무시 뿐만 아니라 비번(非番)시에도 윤리적으로 완전할 것을 기대받고 있다. 이는 아마도 경찰이 사회의 파수꾼(수호자)이자 무엇이 선(善)이고 옳바른지에 대한 역할모델이기 때문이다. 따라서 국민들은 경찰관에게 일반시민(average citizen)보다 높은 행동기준을 요구한다. 이는 서구(西歐)의 경우 역사적으로 루소(Jean-Jacques Rousseau)의 사회계약론(The Social Contract, 1762), 존 로크(John Locke)의 시민정부론(Two Treatises on Civil Government, 1690), 그리고 토마스 홉스(Thomas Hobbes)의 리바이어던(Leviathan, 1651)의 철학에 연원(淵源)한다. 루소의 사회계약 개념에 기초하여 사회의 질서유지를 위해 공중(公衆)의 자유는 정부의 통제메커니즘(control mechanism)과의 교환을 수용한다는 것이다<sup>15)</sup>. 정부는 통제메커니즘 행사를 경찰과 같은 특정기관을 통해 집합적으로 행사한다. 정부가 행사하는 통제의 권리는 국민의 허가에 의해 인정되어지며, 엄격한 제한과정과 절차에 따라서만 행사된다. 예를 들어 정부는 특수한 환경 하에서나 전체 사회의 권리를 보호하기 위한 필요가 있을 경우에만 국민의 자유(기본권)를 제약할 수 있는 것이다.

이러한 자유의 양보를 위한 사회계약을 통해, 사회는 정부에 대해 시민보호, 시민권리의 존중, 시민의 안전보호를 위해 성실히 임해줄 것을 기대하게 된다는 것이다. 이러한 철학에 기초하여 사회는 국민의 기본적인 자유와 관련된 권리를 제약하는 정부 공권력 행사를 하는 정부기관에 대해 최상의 윤리적 행동기준을 기대할 수 있다는 것이다. 즉, 이러한 사회계약원칙에 따라 국민은 경찰이 최상의 청렴수준을 이행하고, 사회의 법과 규칙을 준수할 것을 기대한다는 것이다. 따라서 서구사회에서 범죄

15) Michael D. Lyman(4th ed.), *The Police An Introduction*, "Ch. 9 Ethics and Deviance," Prentice Hall, 2009, pp. 214-216.

예방과 사회정의시스템 구축은 이러한 법원칙과 가치에 뿌리를 두고 있다. 그러므로 경찰은 신의성실과 규칙복종의 기대에 충실한 윤리적 행동을 이행할 것을 요구받고 있는 것이다.

이러한 역사적·철학적 배경과 전통 아래 오늘날 전세계 대부분의 경찰관서는 문서화된 공식적인 윤리강령을 갖고 있다. 1957년 국제경찰청장협회(International Association of Chiefs of Police; IACP)는 ‘경찰관 윤리헌장과 윤리적 법집행 강령(Law Enforcement Code of Ethics and the Canons of Ethics for Police Officers)’을 발표했다. 이 강령은 전세계적으로 광범위하게 채택되었다. 이에 따라 경찰은 자의적인 법집행을 배제하고 의사결정과정이거나 치안현장, 그리고 공사(公私)생활에 있어서 윤리적·도덕적으로 적절한 공무집행과 도덕적 기준을 충족할 것을 요구받게 된 것이다.

그렇다면 경찰윤리가 왜 그렇게 중요한 것인가? 경찰윤리는 경찰의 대국민 이미지 형성과, 국민들에게 경찰이 어떻게 인식되는가에 있어서 가장 중요한 부분이기 때문이다<sup>16)</sup>.

나아가 경찰윤리는 경찰의 부패뿐만 아니라 부정행위(malpractice), 범죄자에 대한 가혹행위, 인종차별, 불법수색 및 압수, 용의자의 헌법적 권리 침해, 위증, 증거조작, 기타 경찰에게 주어진 권한을 이용한 위법행위 등과 관련하여 바람직한 행동기준과 당위적인 행동규범을 준수하는 가운데 올바른 의사결정과 업무처리를 해야하는 것과 관련된다.

이 과정에서 다양한 윤리적 판단과 의사결정이 필요하게 되는데, 판단이 모호한 딜레마적 상황에서 관련 법령과 규칙, 행동강령 등을 준수하

16) Catherine Gallagher, Edward R. Maguire, Stephen D. Mastrofski, Michael D. Reisig, *The Public Image of the Police Final Report to The International Association of Chiefs of Police By The Administration of Justice Program*, George Mason University, 2001. 이 보고서에서 미국 경찰의 대중적 이미지 실태를 조사하여 시대별 변화양태를 분석하고, 경찰의 대국민 이미지가 치안정책의 성과와 국민들의 치안활동에 대한 지지와 만족정도에 상당한 영향을 미친다고 주장하며, 경찰의 긍정적 이미지 향상방안을 제시하고 있다.

면서도 윤리적 의사결정을 내릴 수 있어야 한다. 그러나 이론적으로는 경찰관이 합법적이고 공정하게 업무처리를 할 것이라고 기대되나 치안현장에서의 과도한 물리력 사용, 비번 중의 검직행위, 특히 침예한 갈등이 대립되는 사건이해관계자들 간의 관계에서 불완전한 윤리적 의사결정을 내릴 수 있다. 이는 관련 법규나 행동강령에 대한 숙지 미숙 때문일수도 있고, 앞서 살펴본 과도한 자유재량에 의한 오판(誤判)으로 인해 발생할 수도 있는 것이다.

따라서 이러한 윤리적 딜레마 상황에 봉착시 바람직한 행동기준에 따른 윤리적 의사결정을 내릴 수 있도록 하기 위해서는 평소 경찰윤리 교육훈련이 실무에 접목될 수 있는 다양한 사례에 대한 학습과 역할연기 등 참여학습을 통해 즉각적인 판단과 행동방향을 결정할 수 있도록 해주어야 하는 것이다.

#### 4. 공직윤리 확립을 위한 현행 법제도

공직윤리가 제대로 준수되도록 하기 위해서는 일정 수준의 법제화가 요구된다. 윤리라는 영역이 기본적으로 법을 통해서 완전히 규율될 수 없는 가치영역이라고 하지만, 앞서 언급한 바와 같이 이미 수단적 가치로 인식됨에 따라서 어느 정도 법제화가 요구된다.

<표 2-5>에서 보듯이 우리나라에서는 지난 1981년 공직자윤리법이 제정되고, 김영삼 정부 출범 이후부터 본격적으로 윤리 혹은 부패방지관련 법이 제정되기 시작하였다. 우리의 경우 선진외국과 달리 자율성과 간접적인 통제에 기반을 둔 윤리법규 마련과 충분한 활용을 거치지 못한 상태에서 바로 통제와 처벌 중심의 법체계로 옮겨갔다. 그러다가 2001년 부패방지위원회(현 국민권익위원회) 출범 이후 사전 예방적·자율적 부패예방 및 윤리 확립 법제도가 도입되기 시작하였다.

&lt;표 2-5&gt; 우리나라의 공직윤리 관련 법제정 연혁

제정 연도	명칭	주요 내용
1947	헌법	·국민전체의 봉사자 , 겸직제한, 청렴의무, 국가이익 우선과 양심에 따른 직무수행, 이권운동금지
1963	국가공무원법	·성실의무 등 6개 의무조항 ·직장이탈금지 등 5개 금지조항
1970	국가공무원복무규정	·책임완수, 법령과 직무상 명령준수 등 8가지 규정 ·선서문 : 법령준수와 직무명령복종, 정직과 성실, 창의와 능동,비밀엄수, 부정발본
1980	공무원윤리헌장	·국가:헌신과 충성 등 5가지 조항
1981	공직자윤리법	·공직자 및 공직후보자의 재산등록과 공개 ·선물신고 ·퇴직자의 취업제한
1990	특정범죄가중처벌등에 관한법률	·뇌물가액 1천만원-5천만원, 무기 또는 10년이상 징역 ·5천만원이상, 5년이상 징역 등 조항
1994	공직선거 및 선거부정 방지법	·선거운동과정에서 기부행위제한, 축의·기부금품 상시 제한, 선거일후 답례금지, 후보와 당선자 매수금지, 선거비용부정지출 금지 등 규정
1995	공무원범죄에 관한몰수 특례법	·공무원의 불법수익에 대해 몰수·추징보전 내용을 규정 ·인천북구청 세금횡령사건과 대규모 국책사업을 둘러싼 비리사건이 발생하면서 법제정의 공감대 형성
2001	범죄수익은닉의규제 및 처벌등에 관한법률	·조직범죄, 해외도피재산 등 범죄수익을 합법적 수입으로 가장, 은닉하는 행위의 처벌과 범죄수익의 몰수와 추징 ·최초의 자금세탁방지 관련 법률
2001	특정금융거래정보의보고 및이용등에 관한법률	·금융거래이용으로 자금세탁규제, 금융거래정보 보고 의무화 ·자금세탁관련 정보수집 분석기구로 기재부 소속의 금융정보분석원(FIU)
2001	부패방지법	·공무원행동강령의 제정을 법규로 명시 ·부패방지위원회(현 국민권익위원회) 설치 ·부패행위 신고자 보호조치 규정
2003	공무원행동강령	·부패방지법 제8조에 근거하여 2003년 2월 18일 대통령령으로 공포된 『공무원의청렴유지등을위한행동강령』이 동년 5. 19부터 모든 국가기관에서 본격 시행됨 ·부패방지법에 근거하여 대통령령으로 제정되어 최초로 법적 구속력을 갖춘 종합적·구체적 공무원 윤리규범 ·4대 주요규범: 공정한 직무수행, 알선·청탁 등의 금지, 부당이득의 수수 금지, 건전한 공직풍토 조성

## 1) 공직윤리와 국가공무원법

### 가) 공무원의 ‘신분윤리’ 확립을 위한 규정

국가공무원법은 공직윤리 중 공무원의 신분에서 당연히 나오는 ‘신분윤리’를 확립하기 위한 규정들을 두고 있다. 즉, 공무원의 취임시에는 법령준수·직무전념 등을 선서할 의무를 진다(동법 제55조). 또한 직무의 내외를 불문하고 품위를 유지할 의무를 부담하고(동법 제78조), 직무와 관련하여 사례·증여 또는 향응을 수수할 수 없는 청렴의무를 부담한다(동법 제61조). 공무원은 또한 직무상 알게 된 비밀을 누설할 수 없다는 비밀준수의무를 부담한다(동법 제60조). 품위유지의무·청렴의무·비밀준수의무의 위반은 징계사유에 해당되고(동법 제78조), 나아가 청렴의무 위반은 경우에 따라서 형법상 뇌물죄(형법 제129조 내지 제135조)로 처벌될 수 있고, 비밀준수의무위반은 형법상 비밀침해죄(형법 제126조, 제127조)로 처벌될 수 있다.

### 나) 공무원의 ‘직무윤리’ 확립을 위한 규정

국가공무원법은 공직윤리 중 공직이라는 특수성에서 나오는 ‘직무윤리’를 확립하기 위한 의무규정도 두고 있다. 즉, 국민전체에 대한 봉사자로서 친절·공정한 직무수행의무(동법 제59조), 정당한 이유없이 직장을 이탈할 수 없는 직장이탈금지의무(동법 제58조), 공무 이외의 영리목적의 업무금지의무 및 겸직금지의무(동법 제64조), 노동운동 등을 집단적 행위를 할 수 없는 의무(동법 제66조 제1항) 등을 규정하여 공직수행시에 준수하여야 할 의무를 규정하고 있다. 또한, 헌법 제7조 제2항에 따라 직업공무원제도의 중요요소인 ‘공무원의 정치적 중립성’을 확보하기 위한 규정들도 존재한다. 즉, 공무원으로 하여금 정당 등의 결성에

관여하거나 가입할 수 없도록 하고(동법 제65조 제1항), 일정한 선거운동을 할 수 없도록 하고 있다(동법 제65조 제2항). 국가공무원상의 공무원의 정치적 중립성을 확보하기 위한 규정에 위반한 경우는 국가공무원법에 따라 형벌이 가해진다(동법 제65조 제3항). 국가공무원법은 ‘직무윤리’를 확보하기 위하여 공무원의 법령준수(동법 제56조) 및 소속상관의 직무상 명령에 대한 복종의무(동법 제57조)도 규정하고 있다.

## 2) 공직윤리와 공직자윤리법

공무원의 국민 전체에 대한 봉사자로서의 공직자윤리를 확립하기 위한 목적으로 공직자윤리법이 제정되어 있다. 구체적으로 공직자윤리법은 공직이라는 특수성에서 나오는 ‘직무윤리’를 확립하는 것을 목적으로 하는데, 특히 직무의 공정한 수행을 확보하기 위하여 공무원에게 일정한 의무를 부과하고 있다. 즉, 4급 이상의 일반직공무원 등을 대상으로 공무원 본인·배우자·본인의 직계존비속에 대한 재산을 당해 행정기관에 등록하도록 규정하고 있고(동법 제3조 내지 제8조의2), 본인 및 그 이해관계자가 보유한 주식의 총가액이 3천만원이상인 경우에는 일정한 기간 내에 매각하거나 주식을 백지신탁하도록 규정하고 있다(동법 제14조의4). 또한 공무원이 외국 또는 그 직무와 관련하여 외국인으로부터 선물을 받은 때에는 지체없이 소속기관·단체의 장에게 신고하고 당해 선물을 인도하도록 규정하고 있다(동법 제15조).

또한 재산등록의무자에 해당하는 공무원 등이 퇴직하는 경우에는 퇴직일부터 3년간 소속하였던 부서의 업무와 관련된 사기업체 등에 원칙적으로 취업할 수 없도록 규정하고 있다(동법 제17조 제1항). 공직자윤리법은 이상의 의무에 위반한 경우에는 공직자윤리위원회로 하여금 해임 또는 징계의결을 요구할 수 있도록 규정하고 있고(동법 제22조), 선물신

고의무위반을 제외하고 형벌도 가할 수 있도록 규정하고 있다(동법 제 24조, 제24조의2, 제29조).

### 3) 공직윤리와 부패방지법

‘부패방지 및 국민권익위원회 설치와 운영에 관한 법’은 국가공무원법상의 ‘청렴의무’ 부과에 더하여, 청렴한 공직확립을 목적으로 공무원에게 일정한 의무를 부과하고 있다. 동법은 공직윤리 중 ‘신분윤리’의 확립을 목적으로 하는 법으로 평가할 수 있다. 공무원으로 하여금 일체의 부패행위와 품위를 손상하는 행위를 해서는 안 될 의무 즉, 청렴의무를 부과하고(동법 제7조), 공직자가 직무를 수행하면서 다른 공직자의 부패행위를 알게 되었거나 부패행위를 강요 또는 제의받은 경우에는 지체없이 이를 수사기관·감사원 또는 부패방지위원회 등에 신고하도록 규정하고 있다(동법 제26조). 그리고 부패행위 등을 이유로 퇴직된 경우에는 공공기관이나 퇴직전 3년간 소속하였던 부서의 업무와 밀접한 관련이 있는 일정규모 이상의 영리를 목적으로 하는 사기업체에 퇴직일부터 5년간 취업을 금지하고 있다(동법 제46조 제1항).

또한, 공직자행동강령을 제정할 것에 대한 행정입법의무를 부과하고 있는데(동법 제8조), 이에 따라 대통령령으로 ‘공무원행동강령’이 제정되어 있다. ‘공무원행동강령’은 크게 공정한 직무수행, 부당이득의 수수금지, 건전한 공직풍토 조성을 위한 외부강의신고제·금전차용금지·경조사의 통지금지 등을 규정하고 있다. ‘공무원행동강령’의 위반사실에 대한 신고와 신고사실에 대한 확인을 한 경우에는 강령위반자에게 징계 등을 할 수 있다(동법 제20조).

## 제2절 경찰윤리 교육훈련의 이해

### 1. 경찰윤리 교육훈련의 개념 및 의의

경찰조직은 경찰정신(警察精神)을 생활 속에서 실천해 나갈 수 있도록 일상화·내재화되어 있어야 한다. 경찰정신이란 경찰조직 고유의 전통적 이상이자 구성원 각자의 직무, 기본윤리로서 숭상되는 실천덕목을 말한다. 특히, 국가 경찰의 경찰정신은 국민의 수임자(受任者)로서 국민의 자유와 권리를 존중하는 호국·봉사·정의의 정신을 그 바탕으로 삼는다<sup>17)</sup>.

따라서 경찰정신이 직무수행 과정에서 자연스럽게 발현(發顯)될 수 있도록 내재화되어 있어야 경찰관이 사건현장에서 직무를 바람직하게 수행할 수 있는 것이다. 이러한 경찰정신 함양은 주로 체계적인 교육훈련에 의해 배양될 수 있다. 물론 채용과 선발과정에서부터 바람직한 인성을 갖고 있는 자를 임용하는 것도 중요하다. 하지만 임용 이후 신규채용자 교육과정에서부터 재직자 직무교육에 이르기까지 체계적인 교육훈련에 의해 ‘경찰 혼’이 정립되고, 개인의 행태로 고착되고 조직문화로 발전되는 것이다.

이와 같이 직무를 바람직하게 수행하도록 경찰공무원의 태도나 가치관을 변화시키기 위한 제대로 된 교육훈련이 이루어져야 한다.

교육훈련(教育訓練)이란 행정관리의 목적을 달성하기 위하여 공무원에게 직무수행에 필요한 이론적 지식과 실제적 기술을 습득케 함으로써 행정능률을 증진시키는 물론 가치관 및 능력의 발전적 변화를 목적으로

17) 사이버 경찰청, 경찰용어.

하는 인사기능을 가리킨다<sup>18)</sup>.

우리나라 공무원 교육훈련법 제1조에서는 “교육훈련을 통하여 국가공무원에게 국민 전체의 봉사자로서 갖추어야 할 정신적 자세와 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 배양시킴을 목적으로 한다.”고 규정하고 있으며, 경찰공무원 교육훈련 규정 제6조에는 “경찰기관의 장은 소속 경찰공무원에게 그 직무와 관련하여 학식·기술 및 응용능력을 배양할 수 있도록 교육훈련계획과 교육순위에 따라 교육훈련을 시켜야 한다.”고 규정하고 있다.

결국, 교육훈련을 통해 공직자로서의 자세와 국민에 대한 봉사자로서의 책무를 효과적으로 수행하게 하기 위함이다.

이를 다시 구분하여 살펴보면 다음과 같다. 먼저 교육(education)이란 인간을 인간답게 기르는 일로서 사회생활 내지는 조직생활에 필요한 지식과 과거의 전통을 새로운 세대에게 물려주는 역할을 담당한다. 보다 구체적으로 미래의 직무를 잘 수행할 수 있도록 하거나, 더 많은 책임과 새로운 업무를 수행할 수 있도록 의도적이고 체계적으로 개인의 능력을 향상시키는 활동이다. 즉, 교육은 개인이 새로운 지식, 기술, 태도 등을 획득하는 모든 경험으로 개인의 입장에서는 자기개발이고, 조직의 입장에서는 구성원의 성장과 개발인 동시에 조직의 효과성을 높일 수 있는 기반이 되는 것과 관련되는 학습활동이다<sup>19)</sup>

한편, 훈련(training)이란 특정 조직에서 일하는 구성원이 현재 담당하고 있는 일 또는 고용되어서 곧바로 담당해야 할 직무에 대한 수행능력을 증진시키기 위한 제반활동과 관련되는 것을 말한다. 따라서 훈련에서 주요 관심은 ‘곧바로’하여야 하는 특정한 직무의 수행능력을 높이는 데

18) 사이버경찰청, 경찰용어사전, <http://www.police.go.kr/infodata/dictionary.do>

19) 이성흠, 「교육훈련프로그램 반응평가」, 서울: 교육과학사, 2005, p. 26.

있으며, 이 점에서 교육과 다르다 하겠다. 즉, 훈련은 즉시성과 특정성이라는 제한적 의미를 함축하고 있는 것이다. 결국 훈련의 궁극적인 목적은 개인적으로는 개인의 직무수행 향상을, 조직적으로는 조직의 직무수행을 향상시키는 것이라 할 수 있다. 동시에 개인의 가능성을 개발하여 조직구성원으로 하여금 자신의 삶으로부터 더 많은 것을 얻도록 하는 학습활동이기도 하다.

일반적으로 훈련은 일정한 수준의 역량(competency)이나 운용의 효율성을 충족하기 위한 교수(教授)와 실제에 관련되는 학습활동이다. 훈련은 개인이 조직의 업무활동 상황에서 성과향상에 도움이 되는 규칙, 개념, 원리, 기능, 태도 등과 같은 체계적인 지식과 기술의 획득으로 연결되는 학습활동으로 정의된다.

즉, 교육은 사물의 이치를 터득케 함으로써 응용능력을 개발시키는 장기적인 노력인 반면에, 훈련은 반복적 행위나 기술의 숙달을 통한 현상의 문제해결에 목적을 두는 단기적 직무기술의 향상<sup>20)</sup>이라고 할 수 있다. 다른 한편, 교육은 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 것이라면, 훈련은 개인이 자기가 맡은 바 직책을 수행하는데 그 직책이 요구하는 자격을 구비하고 있지 못한 경우 그 부족한 능력이 무엇인가를 파악하고 보충하는 것을 의미한다고도 할 수 있겠다<sup>21)</sup>. 하지만 현대 행정국가에서는 이를 굳이 구분하지 않고 보편적으로 교육훈련이라고 통칭하고 있다.

따라서 인적자원 개발(Human Resource Development) 활동으로써 교육훈련은 별개의 독립적인 분야로 존재하거나 서로 배타적인 것이 아니며 실질적·기능적으로 상호관련되어 있다. 다만, 교육은 주로 지식과 기술획득을, 훈련은 행동변화를 각각 변화의 주요 대상으로 삼는다는 차이점을 지적할 수 있다.

20) 이상안, "경찰관의 의식행태 변화를 통한 경찰조직문화의 선진화 방안", 치안연구소-한국경찰학회, 제8회 치안정책 학술세미나 발표논문. 1999. p.297.

21) 박동서, 「인사행정론(제5전정판)」, 서울 : 법문사, 2001, pp.212-213.

따라서, 이상의 논의를 종합하여 경찰교육훈련은 “경찰관의 직무수행 상 필요한 이론적 지식과 실제적 기술을 습득시킴으로써 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 기술과 응용능력을 배양시킴과 동시에, 공직자로서 바람직한 정신적 자세와 태도를 발전적으로 형성·보완시켜 국민에 대한 봉사자로 만드는 체계적인 과정”이라고 정의하고자 한다.

## 2. 경찰윤리 교육훈련프로그램의 개념 및 필요성

### 가. 경찰윤리 교육훈련프로그램의 정의

인적자원개발(Human Resource Development) 활동으로써의 교육과 훈련은 미래와 현재의 담당업무를 잘 수행할 수 있도록 준비하는 학습활동이다. 이 같은 학습활동이 효과적으로 이루어지기 위해서는 체계적인 교육훈련프로그램이 구축·운영되어야 한다.

여기서 ‘경찰윤리 교육훈련프로그램(program)’이란 경찰윤리의식 함양과 태도의 변화를 유도하기 위한 체계적이고 구조화된 교육과정(curriculum) 설계와 효과적인 운영을 의미하는 것으로 정의하고자 한다.

## 나. 경찰 교육훈련의 필요성

경찰교육훈련의 구체적인 필요성은 다음과 같이 열거 할 수 있다<sup>22)</sup>.

첫째, 실무적응능력의 제고이다. 경찰에 채용되기 전에 학교에서 일반적인 교육을 받았다고 할지라도 구체적인 경찰실무를 담당하기 위해서는 사전에 그에 대한 교육훈련을 필요로 한다. 경험으로 모든 것을 습득하도록 하는 것은 시간과 노력, 주위로부터의 좋지 못한 영향, 때로는 사기의 저하 때문에 비효과적이다. 신규채용자에게 일정한 기초훈련을 실시하는 것은 이 때문이다.

둘째, 경찰행정여건의 변동에 대한 적응능력의 강화이다. 경찰업무를 둘러싸고 있는 정치적·경제적·사회적·문화적 환경이 급변하고 있으므로 경찰이 이에 신속히 대처할 수 있는 적응능력이 형성되어야만 하며, 이러한 상황하에서 경찰조직이 목표를 달성하고 기능을 수행하기 위해서는 효과적인 교육훈련을 통하여 경찰공무원의 능력이 강화되어야 한다.

셋째, 지식과 기술 및 새로운 관리기법의 도입이다. 경찰관의 경험 또는 능력이 현재의 직책에서 요구되는 지식과 기술에 미달할 때에는 이를 교육훈련으로 보충해야 한다. 더욱이 폭발적인 지식의 확산과 범죄정보, 사회 각 분야의 광범위한 기술혁신, 새로운 관리기법의 개발 등에 대비할 수 있는 능력이 요구된다. 재직자 교육훈련은 기존 경찰관들에게 새로운 기술 또는 법규상의 형사절차, 경찰기관의 절차 등의 변화에 관한 최신정보를 제공키 위해 계획되어진다. 왜냐하면 경찰직무는 매일 변화하기 때문에 계급에 관계없이 경찰관들에게는 그들의 업무를 능숙하게 수행할 수 있는 더 나은 능력을 갖추도록 지속적인 교육훈련이 제공되어야 한다. 따라서 재직자 교육훈련에는 경찰기관에서 최고의 우선 순위가 주어져야 한다.

22) 경찰대학, 『경찰윤리론』, 경찰대학교교재편찬위원회, 1999, 99-101면.

넷째, 새로운 가치관과 경찰윤리의 정립이다. 서구 선진국에서는 사회화과정을 거치는 동안 인간의 근대적·합리적 가치관이 정립되었으나 개발도상국가에서는 사회화과정에서 그 문화적 특성 등으로 인하여 합리적 가치관을 확립하지 못하였으므로 의도적·계획적으로 전근대적 가치관이나 사고방식을 타파하고 새로운 가치관을 확립시켜야 한다. 경찰관의 행동을 좌우하는 가치관이 변혁되고 경찰윤리가 확립되지 않는 한 경찰혁신이나 봉사행정이 성공적으로 이루어질 수 없다. 따라서 모든 경찰관이 경찰윤리와 민주국가에 있어서의 민주성과 형평성, 그리고 대응성에 입각하여 행동하도록 경찰관의 혁신적 태도를 확립하기 위하여 교육훈련이 필요하다.

다섯째, 승진대비와 발전성의 유지이다. 신규채용 당시 아무리 우수한 인재를 선발했다 하더라도 오래도록 하위직에서 집행사무를 담당하게 되면 그의 발전기회는 상실되고 장차 승진되어도 본래의 능력을 발휘할 수 없게 된다. 앞으로의 결원과 승진에 대비하고 발전성을 상실하지 않도록 계속 교육훈련을 할 필요가 있다.

여섯째, 능률성의 제고이다. 능률성을 제고하기 위해서는 유능한 경찰관을 선발하는 것도 중요하지만 재직경찰관이 가지고 있는 지식과 기술을 적정한 수준까지 발전시켜야 한다.

일곱째, 조직목적과 기능에 대한 지식축적이다. 경찰조직이 응집성과 종합성을 가지려면 소속 경찰관은 경찰조직의 목적과 기능, 그리고 조직단위간의 상호관계 등에 관하여 충분히 알고 있지 않으면 안된다. 이러한 지식은 경찰관 스스로가 부분적으로 습득할 수도 있으나 교육훈련을 통하여 체계적으로 얻도록 하는 것이 보다 완전하고 효과적이다.

## 다. 경찰 윤리교육의 필요성

경찰공무원의 윤리·인성교육에 대한 필요성은 다양한 연구를 통해서 이미 지적되어 왔다<sup>23)</sup>. 이미 서구 선진국에서는 경찰윤리와 관련된 교재도 지속적으로 발간되고 있는 실정이다<sup>24)</sup>.

대체로 경찰공무원의 윤리교육에 대한 필요성은 크게 2가지의 방향에서 제기되고 있다. 우선 경찰공무원의 직무적 특수성으로 인해 이들은 높은 도덕성이 요구되기 때문에 윤리를 포함한 윤리·인성교육이 필수적이다. 두 번째로 경찰공무원의 경우 심한 신체적·정신적 피로를 경험할 수밖에 없기 때문에 이를 통제할 수 있는 자기계발이 요구된다. 이러한 피로는 경찰공무원의 신체적·정신적 건강과 안전을 해칠 가능성을 가지고 있기 때문에 이를 제어할 수 있는 윤리·인성교육은 필수적이다.

첫째, 경찰공무원의 직업적 윤리를 위한 윤리·인성교육의 필요성은 전통적으로 지적되어 왔다. 1997년 미국 국제경찰청장협회(International Association of Chiefs of Police; IACP) 임시위원회의 윤리교육 분과 위원회에서는 경찰의 윤리교육 향상을 위해 경찰관 윤리실태를 조사하고, 『법집행에 있어서 윤리교육(Ethics Training in Law Enforcement)』이란 최종보고서<sup>25)</sup>가 채택되었는 바, 이 보고서에서 ‘모든 경찰교육

23) 박경현 외, 『경찰관 인성교육 프로그램 시안(試案) 개발: 경찰대학생 교육을 중심으로』, 치안연구소, 2001. , 권영주 외 3인, 『경찰관 인성함양 교육프로그램 개발 연구』, 뇌교육원(사), 경찰종합학교 연구용역보고서, 2008, 29면.

24) James S. Bowman, Knox, Claire Connolly, "Ethics in Government : No Matter How Long and Dark the Night", Public Administration Review, 2008, 68(4), pp.627-639., Edwin J. Delattre, Character and cops: ethics in policing,(4th ed), Washington, D.C.: The AEI Press, 2002., Tag Gleason, "Ethics Training for Police", The police Chief, 73(11), 2006년11월, pp.58-61., Dennis M. Payne,, "Ethics in Police Decisionmaking: Modeling the Corporate Method," FBI Law Enforcement Bulletin, August 1993, 5., Kaptein, M. and Reenen, P. (2001), "Integrity management of police organizations", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 24 No. 3, pp. 281-300.

프로그램은 그 커리큘럼 안에 가치 선택과 경찰업무의 윤리적 딜레마에 관한 철저한 검토를 포함하여야 한다'고 명시적으로 밝힌 바 있다. 이 보고서 따르면 '경찰이 하는 모든 일은 바로 도덕적 활동(moral activity)이라 할 수 있다'고 강조하면서 경찰의 바람직한 모습은 도덕성과 윤리성을 떠나서 성립될 수 없다는 점을 주장하였다.

이러한 당위적인 직업적 윤리 이외에도 현실적으로 경찰공무원에게는 높은 도덕성이 요구된다. 경찰공무원은 누구든지 그 사회에서 노출되어 있다. 이들은 '유리창'과 같은 수족관에서 살고 있다고 비유할 수 있을 정도이다. 때로는 폭력, 폭언 등 참기 어려운 수모를 당하는 집단 시위 현장에서 성직자나 수도승보다 더 높은 도덕성을 요구받기도 한다. 또한 이들은 법집행의 최첨단에 서있기 때문에 경찰공무원은 그 어떤 공무원보다 깨끗하고 올바른 정직성을 필요로 한다. 즉, 경찰공무원에게 요구되는 높은 수준의 윤리의식은 경찰공무원의 업무 수행 자체에서 기인하는 특수적인 형태이다<sup>25)</sup>.

둘째, 경찰공무원의 업무특성상 항상 높은 위험 속에 긴장된 상태를 유지하고 있기에 이를 적절히 통제하기 위해서는 평소 딜레마적 상황에서 윤리적 의사결정을 내릴 수 있는 교육훈련이 필요한 것이다.

경찰공무원은 국민의 생명, 신체 및 재산의 보호와 공공의 안녕과 질서를 유지하는 각종 치안서비스를 제공하는 임무를 담당하고 있다. 이를 통해서 국민이 안전하고 편안하게 활동하고 행복한 삶을 영위할 수 있도록 사회적 환경을 만들어주게 된다. 경찰공무원은 안정적인 근무환경에

25) A report by the Ethics Training Subcommittee of the IACP Ad Hoc Committee on Police Image and Ethics

<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/EthicsTraininginLawEnforcement/tabid/194/Default.aspx>

26) 조성중, "경찰공무원의 직업윤리에 관한 연구, 동국대학교 대학원 박사학위논문, 2003.

서 예측 가능한 상황에 대응하는 것이 아니라 돌발적인 위험상황에 지속적으로 놓여있게 된다. 이러한 업무의 특성은 경찰공무원들을 지속적인 긴장상태에 있게 한다. 더욱이 경찰공무원들의 교대근무는 생체리듬의 끊임없는 변화와 적응을 요구하는데 이는 건강상의 큰 부담으로 작용한다<sup>27)</sup>.

따라서 긴장된 근무상태에서는 올바른 의사결정을 방해받기 쉬우므로 평소 사건현장에서 이해관계자간 갈등대립이 치열한 갈등상황에서 올바른 법집행을 하고, 가치판단이 애매한 딜레마적 상황에서 윤리적 의사결정과 적절한 대응을 하기 위해서는 평소 윤리교육이 충실히 이루어졌을 때 가능한 것이다.

결론적으로 사회적으로 ‘정직하고 절제하며 용기 있는 행동’을 요구받는 경찰공무원 교육에 있어서 윤리교육은 필연적인 것이다. 따라서 경찰이 수행하는 업무가 특수적인만큼 이에 대해 정확하게 인지하고 수용할 수 있는 기회는 윤리·인성교육을 통해서 제공되어야 하는 것이다.

27) 정우일, “경찰공무원 피로관리 프로그램 개발에 관한 연구”, 『한국경찰학회보』 14호. 한국경찰학회, 2007. 정우일의 연구에서는 크게 세 가지로 피로에 대한 제도적 대응을 제안하고 있다. 첫째, 피로에 대한 사전 차단을 위해 금연이나 과도한 음주를 피하는 것, 평소에 규칙적으로 운동을 하는 것과 같이 건강을 관리하는 것을 제안한다. 둘째, 운동, 명상, 단전호흡, 자기최면, 자기제어, 잠재의식 조절, 음악감상, 기도 등과 같이 발생한 피로를 완화시키고 해소시키는 활동을 제안하고, 마지막 방법으로는 의사나 상담사에게 자신의 상태를 알리고 상담을 통해 피로로 발생할 수 있는 정신적·육체적 건강의 훼손을 방지하는 것이다.

## 제3절 공무원행동강령 및 경찰윤리강령의 주요 내용

### 1. 공무원 행동강령 제정의 필요성과 외국의 사례

#### 가. 행동강령의 필요성

##### 1) 공무원의 역할과 중요성

한국 사회에서 공무원이 수행하는 역할과 그 영향력은 어느 영역보다도 크고 중요한 것으로 국민들에게 인식되고 있다. 이로 인하여 일반 국민들은 공무원들이 가지고 있는 가치관이나 의사결정, 그리고 행동에 대하여 매우 민감하게 반응한다.

그리고 공무원의 그릇된 행동이 미치는 사회적 영향력 또한 매우 크다는 점에서, 공무원의 바람직한 의식과 행동을 담보하기 위해서 행동강령의 제정이 요구되는 것이다.

##### 2) 공무원의 상징성과 “축소된 사생활의 원칙”

과거와 비교하여 상대적으로 줄어들기는 하였지만, 한국 사회에서 공무원들은 일반 국민들과 비교하여 많은 권한을 갖고 있는 것으로 인식되고 있다. 뿐만 아니라 앞서 언급한 바와 같이 일반 국민들은 공무원에 대하여 많은 기대를 하고 있다는 점에서, 공무원들에게는 높은 기대감과

더불어 강한 상징성이 또한 부여되어 있는 것이 사실이다.

따라서 공무원들에게는 일반 국민들에게 기대되는 것 보다 높은 수준의 사고와 도덕성이 요구된다. 흔히 말하는 (일반 국민들과 비교하여) “축소된 사생활의 원칙”이 적용되며<sup>28)</sup>, 이러한 원칙을 규범화한 것이 바로 공무원 행동강령이라고 할 수 있다. 이 강령에 포함되는 내용들은 대부분 일반 국민들의 경우와 비교하여 보다 엄격한 수준의 기준들이라고 할 수 있다.

### 3) 공무원의 바람직한 행동의 방향과 원칙의 제시

우리 사회는 현재 급격한 변동의 와중에 있으며, 공직사회도 예외는 아니다. 이로 인하여 다양한 가치관들이 충돌하고 있으며, 더 나아가서 최근 공직사회와 민간부문간의 인적교류의 증대 등 공공과 민간부문간 접촉의 증대는 기존의 공적 가치의 중요성을 약화시키는 등의 문제를 발생시키고 있다.

따라서 이와 같은 변동의 시기에도 공무원이 바람직한 공적 가치(public value)를 유지하고 윤리적 행동을 할 수 있도록 하기 위해서는 공무원에게 기대되는 바람직한 행동의 방향과 원칙에 대한 명확한 제시가 필요하며, 이러한 기능을 수행하는 것이 바로 공무원 행동강령이라고 할 수 있다.

28) 공무원의 ‘축소된 사생활의 원칙’ 과 공무원의 ‘품위’ 의 의미는 다음과 같다. ‘품위’ 라는 함은 주권자인 국민의 수임자로서의 직책을 맡아 수행해 나가기에 손색이 없는 인품을 말하는 것이므로 공무원이 모든 국민에게 보장된 기본권을 행사하는 행위를 하였다 할지라도 그 권리 행사의 정도가 권리를 인정한 사회적 의의를 벗어날 정도로 지나쳐 주권자인 국민의 입장에서 보아 바람직스럽지 못한 행위라고 판단되는 경우라면 공무원의 그와 같은 행위는 그 품위를 손상하는 행위에 해당한다 할 것이다. 출처: 대판 87누 657,658, '87.12. 8.

#### 4) 바람직하지 않은 공직자의 행동양식의 제시

공무원 행동강령이 예방기능을 수행한다는 것은 공무원에게 발생 가능한 바람직하지 못한 행동을 사전에 제어하는 역할을 수행한다는 것을 의미한다. 즉 이미 발생한 바람직하지 못한 행위에 대한 사후적 처벌은 가능하지만 이로 인하여 발행한 손실 등 문제에 대한 완전한 복구는 불가능하다는 점에서, 가장 바람직한 것은 이러한 문제가 발생하지 않도록 사전에 예방하는 것이다.

물론 이 보다 더 바람직한 것은 바람직하지 않은 행동의 발생을 유인하는 요인들을 사전에 제거하는 것이라고 할 수 있다. 가장 대표적인 예로서 ‘선물의 수수 제한’에 대한 규정을 들 수 있다. 선물의 제공 자체가 바람직하지 않은 행동인지에 대한 논란이 있을 수 있지만, 이것은 곧 특혜의 제공 가능성을 증대시키는 부정적 유인의 기능을 수행한다는 점에서, 결국 특혜의 제공에 대한 처벌보다는 특혜의 제공을 유인하는 선물의 수수를 제한하는 것이 공무원 입장에서도 더 바람직한 예방수단이라고 할 수 있다.

공무원 행동강령은 이처럼 부패행위는 아니지만, 부패의 유발 가능성을 증대시키는 바람직하지 않은 요인들을 명확하게 규정하여 이들에 대한 규제를 함으로서, 부패의 유인 가능성을 사전에 예방하는데 매우 중요한 기능을 수행하고 있다.

#### 5) 공무원의 윤리성과 정부 신뢰성의 제고

공무원의 윤리가 충분히 확보되어 있지 않으면 결국 국민에 대한 신뢰성은 떨어질 수밖에 없다. OECD에서 말하는 소위 “신뢰적자(信賴赤字)의 위기”가 나타나게 된다<sup>29)</sup>. 그리고 윤리성과 신뢰성이 확보되어 있지

않은 상태에서는 정부가 아무리 좋은 정책을 선한 의도로 추진하여도 국민들은 이를 불신하며, 이로 인하여 정부 정책의 실패 가능성 또한 증대하게 된다.

이와 같은 공무원의 윤리성과 정부 신뢰성의 제고는 다양한 방법을 통하여 이루어질 수 있는데, 이중의 한 가지 방법이 바로 공무원 행동강령의 제정과 이것의 실천이라고 할 수 있다. 강령 자체가 공무원의 윤리성과 신뢰성을 직접적으로 확보해주는 것은 아니지만, 이것의 확보를 가능하게 하는 필요조건의 하나라고 할 수 있다.

게다가 이와 같은 강령의 존재는 곧 국민들에 대하여 공무원들이 수행하고 있는 업무와 활동의 기준을 공개적으로 선언하는 것으로서, 국민들에 대한 공개적인 선언과 약속의 의미를 지니고 있다. 나아가서 평가도 받는다는 의미를 지니고 있다는 점에서, 사실상 강령의 제정 자체만으로도 긍정적인 의미를 상당히 지니고 있다고 할 수 있다.

## 6) 거래비용 절감과 저비용 고효율의 시스템 구축

한국의 공직사회는 그 동안의 급격한 경제발전에도 불구하고 고비용의 저효율 시스템으로 운영되어 왔으며, 이로 인하여 IMF 경제위기도 경험한 것으로 평가되어 왔다.

이 때문에 그 동안 정부를 포함한 공공부문의 효율성을 제고하기 위한 많은 노력이 이루어져왔으나, 아직도 주요 선진국의 경우와 비교하여 낮은 수준인 것으로 평가되고 있다.

공무원 윤리의 확보와 정부 신뢰성 제고는 이와 같은 고비용 저효율의

29) “신뢰적자(confidence deficit)”란 OECD에서는 각국 정부들이 국민들로부터 불신을 받는 등 신뢰에 적자(赤字)가 발생하고 있다면서, 신뢰제고와 윤리관리의 필요성을 강조하고 있다. 물론 신뢰적자 해소방안의 하나로서 행동강령의 제정을 권고하고 있다.

시스템을 저비용 고효율의 시스템으로 전환하는데 기여할 수 있다. 즉 윤리성과 신뢰성은 정부 정책에 대한 예측 가능성을 높이고, 나아가서 정책의 수용과 성공 가능성을 증대시키는 긍정적 역할을 수행한다.

때문에 공무원 행동강령은 단순히 가치규범적 차원에서만 의미 있는 것이 아니라, 경제적인 측면에서도 긍정적인 의미를 지니고 있는 것으로 평가된다.

## 7) 주요 외국과 민간기업에서의 강령 제정

최근 들어 OECD, 세계은행, TI 등은 “윤리관리”를 정부 신뢰의 확보를 위한 중요한 수단으로 강조하고 있으며, 이 중에서 특히 “윤리강령” 혹은 “행동강령”의 제정을 적극 권고하고 있는 실정이다. 특히 OECD는 1998년 윤리관리의 원칙(Principles of Ethical Management)을 발표하면서, 행동강령 등을 통한 윤리기준의 명확화와 법제화를 강조하였다. 그리고 미국의 경우, 이미 1829년 처음 강령을 제정하였으며, 1961년에는 케네디 대통령에 의하여 대통령령으로 강화되었다.

사기업의 경우에도 윤리경영을 위하여 강령을 활발하게 제정하고 있는 실정임. 1999년 30대 기업집단 중 33%가 강령을 제정하여 활용하고 있었는데, 2002년에는 80개 기업중 61개 기업이 강령을 제정하여 윤리경영에 활용하는 등 강령을 적극적으로 제정, 활용하고 있는 실정이다.

미국의 경우, 민간기업에서의 윤리경영을 촉진하기 위하여 인센티브를 적극 활용하고 있음. 즉 행동강령, 준법담당임원, 독립이사, 윤리교육, 준법감사 등을 보유한 기업에 대해서는 연방판결지침(Federal Sentencing Guideline)에 의하여 동일한 사안에 대해서도 형량을 낮게 설정하거나 혹은 과징금 등을 경감하는 우대조치를 실시하고 있다.

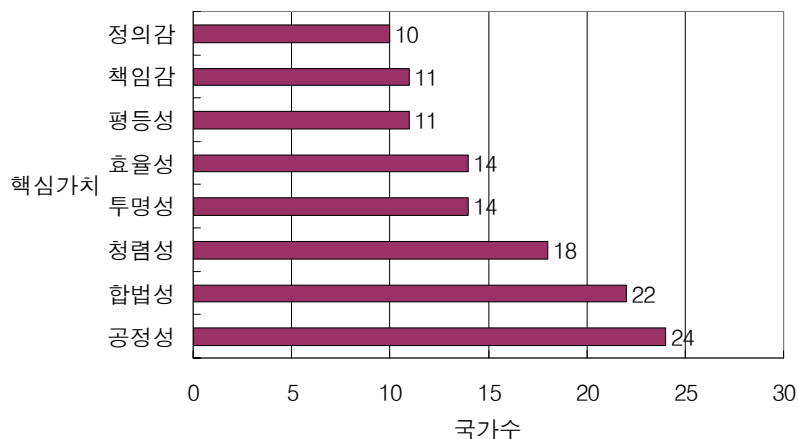
## 나. OECD 국가의 공무원 행동강령 제정과 운영

### 1) OECD 국가의 행정에서 중요하게 고려되는 가치들

행동강령 속에는 해당 국가가 가장 중요하게 인식하거나 혹은 강조하는 가치가 반영된다. 즉 강령 속에서 규정되는 구체적인 가치들을 통하여 무엇이 옳고 그른 행정활동인가에 대한 판단을 할 수 있다.

OECD 국가의 행동강령에서 가장 빈번하게 제시(기록)되고 있는 핵심적인 공직사회의 가치(core public service value)는 공정성, 합법성, 청렴성, 투명성 등이 가장 중요한 가치로서 고려되고 있으며, 기타 효율성, 평등성, 책임감, 정의감이 고려되고 있다.

<그림 2-7> OECD 국가의 강령에 나타난 핵심가치



출처: OECD, *Trust in Government*, 2000.

## 2) OECD 국가의 윤리강령의 내용과 기준

OECD 국가들의 경우, 1990년대 들어와서 행동강령 혹은 윤리강령을 집중적으로 제정하기 시작하였다.

1998년 4월 23일 OECD가 회원국에 권고한 공무원 윤리강령 제정의 기준은 다음과 같다<sup>30)</sup>.

- ① 공무원 윤리기준은 명료하여야 한다
- ② 윤리적 기준은 법적인 틀에 반영되어야 한다
- ③ 윤리적 안은 공무원에게 적용 가능하여야 한다
- ④ 공무원들은 부패행위를 하였을 경우에 자신의 권리와 의무를 알고 있어야 한다
- ⑤ 윤리에 대한 정치적 지지는 공무원의 윤리적 행동을 강화하여야 한다
- ⑥ 의사결정과정은 다른 사람이 알 수 있도록 투명하고 공개적이어야 한다
- ⑦ 공공부문과 사적 부문간의 상호작용에는 명료한 기준이 있어야 한다
- ⑧ 고위 관리직들은 윤리적 행동을 하고 이를 증진시켜야 한다
- ⑨ 관리정책, 절차와 관행들은 윤리적 행동을 증진시켜야 한다
- ⑩ 공무원의 근무조건과 인적자원관리는 윤리적 행동을 강화하여야 한다
- ⑪ 적절한 책임성의 매카니즘이 행정기관에 존재하고 있어야 한다
- ⑫ 충분한 절차와 제재가 잘못된 행동을 다루기 위하여 존재하여야 한다

30) OECD, "Improving Ethical Conduct in the Public Service-Recommendation of the OECD Council", 1998.

미국의 경우, 지난 1924년에 ICMA(국제도시관리자협회)가 공무원들을 위한 제한적인 전문가적 강령을 제정한 이후, 1958년 의회의 연방공무원들을 위한 행동강령(code of conduct)의 제정, 그리고 1961년 케네디 대통령에 의한 강령의 “대통령령”으로의 강화, 그리고 1970년대 워터게이트 사건을 계기로 한 “정부윤리법(Ethics in Government Act of 1978)”의 제정 등의 단계로 강화되었다. 1994년 현재 36개 주가 강령을 제정하고 관련위원회를 운영 중이다.

영국의 경우, Nolan 위원회(1994-1997)의 권고에 의하여 지난 1995년 공무원 강령(Civil Service Code)을 제정하였다. 특히 이 강령은 공무원이 속하고 있는 조직에서 자신이 수용할 수 있는 방법으로 문제가 해결되지 않을 때는 채용과정에 책임을 지고 있는 독립적인 공무원 커미셔너(Civil Service Commissioners)에게 이의를 제기할 수 있는 절차를 마련하고 있다.

Nolan 위원회가 제시한 7가지 공공생활의 원칙은 다음과 같다.

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| ① 비이기심(selflessness) | ② 청렴성(integrity)      |
| ③ 객관성(objectivity)   | ④ 책임성(accountability) |
| ⑤ 공개성(openness)      | ⑥ 정직성(honesty)        |
| ⑦ 지도력(leadership)    |                       |

이상 선진외국과 OECD의 공직윤리 확보를 위한 행동강령은 윤리기준의 명확화와 법제화를 강조하는 입장으로 이전의 선언적·상징적 규정과 달리 구체성과 실천성을 특히 강조하고 있음을 알 수 있다. 아래서는 공무원 행동강령의 의의와 특징에 대해 살펴보도록 한다.

## 다. 공무원 행동강령의 의의와 성격

### 1) 개념적 의미

일반적으로 “강령(code)”은 “특정한 조직이나 전문가 집단(예를 들어서 의사, 변호사, 회계사, 공무원 등)이 지향해야 할 바람직스러운 가치를 명문화한 것”으로서, 이러한 집단들의 열망이나 혹은 행동방향에 대한 안내의 집합체라고 할 수 있다.

이와 같은 강령들은 해당 조직이나 구성원의 이상적인 상태(ideal state)를 비롯하여, 이를 구체화한 행동규범, 행동규범의 실천을 위한 구체적 조건과 절차 등 규범적이고 추상적인 것에서부터 구체적이고 실천적인 것에 이르기까지 모든 것들을 포함할 수 있기 때문에, 강령이 어느 수준에서 제정되느냐에 따라서 그 내용이나 형식은 다양해진다.

강령이 그 속성상 규범성과 실천성을 모두 지니고 있다는 점에서, 이러한 속성을 기준으로 강령은 다음과 같이 크게 3가지로 유형화하기도 한다. 물론 현재 우리나라에서 대통령령으로 제정·운영하고 있는 공무원 행동강령은 이 중에서 “행동강령”에 해당된다.

- 윤리강령(code of ethics) : 조직의 내부 구성원들이 기본적으로 지향해야 할 가치를 담은 윤리지침
- 행동강령(code of conduct) : 윤리강령을 보다 구체화하여, 가치별로 구체화되고 세분화된 내용과 절차를 담고 있어서, 구체적인 행동의 표준으로 작용함
- 실천강령(code of practice) : 행동강령을 보다 구체화한 것으로서, 가치의 표현을 넘어서, 특정 영역 혹은 행위와 관련하여 공무원들이

따라야 하는 표준화된 구체적인 기준과 절차 등을 명료하게 규정하고 있음.

행동강령과 실천강령은 윤리강령에 비하여 상호 유사성이 높다. 그리고 실천강령은 행동강령을 보다 구체화한 것으로서, 법체계에 비유하면 시행령과 유사하다고 할 수 있다.

따라서 강령체계상 현재 대통령령으로 제정된 행동강령이 표준강령의 성격을 지니고 있다면, 개별 기관들이 자율적으로 제정하는 행동강령은 기관의 특수성을 반영하여 보다 구체화된 것으로서 실천강령적 성격을 지니고 있다.

## 2) 공무원행동강령의 기본적 성격

강령은 기본적으로 공무원들이 직무의 수행과정에서 기대되는 바람직한 “선”을 행하고, 그렇지 않은 “악”을 피할 수 있도록 도와주는 안내자의 역할을 한다. 즉 강령을 통하여 무엇이 공무원에게 필요한 행동이며, 어떠한 행동을 하지 말아야 할 것인가를 말해주는 때문이다.

이렇게 강령은 규범적이고 선언적 성격을 지니고 있어서, 개별 공무원 입장에서는 특정한 경험에 기초한 가치의 인식보다는, 경험 이전에 바람직한 가치를 습득하고 수용할 수 있도록 도와주는 역할을 한다. 때문에 자신의 경험에 기초하지 않은 가치규범에 대하여 공무원들이 쉽게 수용하기 어려운 현실적 어려움도 존재하는 것이 사실이다.

### 가) 규범성(표준행위의 준칙)

행동강령은 공무원들에게 기대되는 바람직한 가치판단이나 의사결정을 담고 있다는 점에서 기본적으로 규범성을 지향한다. 물론 바람직한 행동이나 가치판단은 사회적, 문화적 속성을 반영하는 것이기 때문에, 동서고금을 막론하고 동일한 것이 존재할 수는 없다. 즉, 당시의 시대상을 어느 정도 반영할 수밖에 없으며, 따라서 행동강령의 규범적 내용이나 기준 등은 사회적 합의에 기초하여 설정될 수 있을 것이다.

### 나) 실천성

행동강령은 단순히 규범의 차원에만 머무는 것이 아니라 공무원들에 의하여 제대로 실천될 수 있을 때, 강령이 지향하는 궁극적인 의미가 달성될 수 있다. 아무리 규범적으로 바람직하고 높은 도덕성을 표현하고 있다 하더라도, 이것이 실천되지 않는다면 행동강령으로서의 의미를 상실하기 때문이다.

물론 그렇다고 이와 같은 실천성의 요구로 인하여 행동강령이 현실을 있는 그대로 반영해야 한다는 것은 아니다. 즉 어느 정도 현실을 수용하면서, 동시에 사회적 합의에 기초하여 바람직하고 규범적인 내용도 또한 반영할 수 있어야 할 것이다. 때문에 행동강령에서 강령의 내용 못지 않게 중요한 것이 바로 실천성을 확보할 수 있는 제반 장치라고 할 수 있다.

### 다) 자율성

행동강령은 자율성을 가장 기본적인 속성으로 지니고 있다. 즉 행동강령은 외부의 타율적 강제에 의하여 이루어지는 것이 아니라, 강령의 적용을 받는 해당 공무원 스스로의 자발적인 수용과 자율적 실천에 기초하

여 운영되어야 한다는 것이다.

강령이 담고 있는 내용이 상당히 규범적인 성격을 지니고 있을 뿐만 아니라, 현실보다는 이상적인 상태(ideal state)를 지향하고 있다는 점에서 강제적으로 실행하는 데는 한계가 있기 때문이다. 물론 최소한의 강제성은 필요하지만, 이것은 자율성의 확보를 위한 차선의 수단으로서의 의미를 지니고 있다. 예를 들어서 대표적인 강령이라고 할 수 있는 기독교의 10계명은 강제성보다는 교인들의 자율적 실천을 기본으로 하고 있다.

#### 라) 방향성

행동강령은 공무원의 바람직한 행동의 방향을 제시하는데 목적이 있지만, 지나치게 세부적인 내용보다는 어느 정도 포괄적이고 보편적인 내용에 대한 규정을 담고 있다. 즉 지나치게 세부적인 규정은 그 자체로서 제정이 어려울 뿐만 아니라, 공무원 개개인의 행동이나 의사결정이 지니고 있는 다양성으로 인하여 단일의 기준으로 강령을 제시하는 것은 한계가 있기 때문이다.

물론 이것은 강령이 추상적이어야 한다는 것을 의미하는 것은 아니며, 구체성을 지니되 개별 공무원들에게 어느 정도 보편적으로 적용될 수 있는 수준으로 제정되어야 한다는 것을 의미한다.

#### 마) 투명성

기본적으로 행동강령은 전문가 집단들에게 제정이 요구되고 있다. 즉 전문가 집단은 “전문성”이라는 속성으로 인하여, 집단 외부에 이들이 수행하는 기능이나 활동이 제대로 노출되지 않으며, 따라서 외부에 존재하

는 사람들은 전문가 집단의 행동의 정당성을 확인하거나 판단하기 어려운 상황이다.

공무원의 경우 고도의 전문성을 지니고 있는 집단이라는 점에서 외부 통제의 어려움이 있기 때문에, 행동강령 등의 제정을 통하여 직무의 투명성 확보와 더불어 자율적 통제(부분적으로는 외부통제)가 효율적으로 이루어질 수 있다.

### 바) 예방 지향성

공무원 행동강령은 사후적 처벌보다는 사전적인 예방적 기능을 주된 목적으로 한다. 예를 들어서 많은 국가들의 행동강령에서 가장 중시되는 내용으로서 이해충돌의 방지, 외부로부터의 선물수수의 제한, 외부취업과 소득의 제한 등을 들 수 있는데, 이러한 규정들이 제한하는 것은 결코 부패가 아니며 또한 이 규정을 위반하는 것도 부패행위라고 볼 수는 없다.

다만 이와 같이 규정되는 사항들은 결국 직무에 대한 몰입을 떨어뜨리고, 나아가서 부패에의 유인 가능성을 증대시킨다는 점에서 문제를 지니고 있다. 특히 부패가 발생하였을 경우, 이를 원상태로 복구하는 것이 사실상 어렵다는 점에서, 사후적 처벌보다는 사전적인 예방이 보다 강조되어야 할 것이다.

물론 행동강령의 위반에 대한 처벌규정이 마련되어 있지만, 이것은 잘못된 행동에 대한 처벌이라는 의미보다는 강령의 준수를 위한 최소한의 규제장치로 이해되어야 할 것이다. 따라서 기존의 형법 등과 비교하여 공무원 행동강령은 기본적으로 사전적인 예방기능을 주로 수행하고자 한다.

## 2. 국제연합(UN)의 경찰관 행동강령

1979년 제정된 국제연합(UN)의 경찰관 행동강령(1979 UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials)은 경찰관의 기본적인 책무와 인권 존중, 비밀보호, 적극적 직무수행과 관련한 8개조의 행동강령으로 구성되어 있다. 이 중 경찰윤리와 관련된 것은 제7조로 “경찰관은 부정 부패를 저질러서는 안된다. 경찰관은 그러한 모든 부정부패를 단호히 대처하여야 한다”고 명시하여 부패행위의 금지와 단호한 대처를 언급하고 있다. 다음은 UN의 경찰관 행동강령 전문이다.

제1조 경찰관은 법에 의한 의무를 늘 이행하여야 하며, 자신의 업무가 요구하는 최대한의 책임으로 사회에 봉사하고, 불법적인 행위로부터 모든 사람을 보호한다.

제2조 임무이행에서 경찰관은 인간의 존엄성을 보호하고, 모든 사람의 인권을 지키고 돌본다.

제3조 경찰관은 엄격히 필요한 경우에만 자신의 의무를 이행하는데 필요한 정도에서 무력을 사용할 수 있다.

제4조 의무이행이나 정의의 요구가 엄격히 달리 요구하지 않는 한, 경찰관이 알게된 기밀적 성격의 사안은 공개되지 않아야 한다.

제5조 어떠한 경찰관도 고문이나 다른 잔인하고 비인도적이며 혹은 굴욕적인 처우나 형벌의 행위를 가하고, 선동하거나 묵인할 수 없다. 또한 경찰관은 상관의 명령, 혹은 전시나 전쟁의 위협, 국가안보의 위협, 국내정치 불안정 혹은 여타 공공비상시와 같은 예외적인 상황을 고문이나 다른 잔인하고 비인도적이며

혹은 굴욕적인 처우나 처벌의 정당한 사유로 삼아서는 안된다.

제6조 경찰관은 자신의 보호 아래 구금상태에 있는 자의 건강에 대해 충분한 보호를 다하여야 하고, 특히 필요한 경우에는 언제든지 의료지원을 받을 수 있도록 즉각적인 행동을 취해야 한다.

제7조 경찰관은 부정부패를 저질러서는 안된다. 경찰관은 그러한 모든 부정부패를 단호히 대처하여야 한다.

제8조 경찰관은 법률과 실정법을 준수한다. 이들은 또한 자신의 최대한의 능력으로 위법행위를 예방하고 단호하게 대처하여야 한다. 이 강령의 위반이 있었거나 발생하려고 한다고 생각하는 경찰관은 재심이나 구제권한을 가지고 있는 상급기관이나, 필요한 경우에는 여타 적절한 기관이나 기구에 보고한다.

### 3. 경찰청 공무원 행동강령의 주요내용

국제경찰청장협회(International Association of Chiefs of Police; IACP)의 전문직위원회의 1938-39년 보고서에서 ‘경찰 전문직업화의 필수적인 요소는 행위의 규범을 제시하고 공공서비스에 대한 근거를 제시하는 윤리강령의 공포’라고 주장하고 있다<sup>31)</sup>.

이에 비해 한국의 경찰윤리는 비교적 늦은 제도화 과정이 있었다고 할 수 있다. 우리나라 경찰윤리헌장과 강령 등을 살펴보면 다음과 같다<sup>32)</sup>.

#### 가. 1966년에 제정된 ‘경찰윤리헌장’의 행동지침

한국에서 경찰윤리강령의 효시는 1966년에 제정된 ‘경찰윤리헌장’이 있고, 윤리헌장에서 경찰인의 행동지침은 다음과 같이 규정하고 있다.

- 우리는 냉철한 이성과 투철한 사명감을 가지고 모든 위해와 불법과 불의에 과감하게 대결하여 항상 청렴검소한 생활로써 명리를 멀리하고 오직 양심에 따라 행동한다.
- 우리는 주권을 가진 국민의 수임자로서 공공의 복리를 증진하고 국민의 자유와 권리를 존중하여 성실하게 봉사한다.
- 우리는 국민의 신뢰를 명심하여 편견이나 감정에 사로잡히지 않고 공명정대하게 업무를 처리한다.
- 우리는 이 모든 목표와 사명을 달성하기 위하여 끊임없이 인격과 지식의 연마에 노력할 것이며 민주경찰의 발전에 헌신한다.

31) John Kleinig, *The Ethics of Policing*, Cambridge University Press, 1996, p. 34.

32) 전용찬·최원석, 『경찰윤리론』, 경찰대학, 2005, 214-218면을 인용함.

## 나. 1980년 ‘새 경찰신조’

이후 1980년에 경찰의 실천윤리강령으로 제정한 ‘새 경찰신조’가 있었는데 바 다음과 같다.

- 우리는 새시대의 사명을 완수한다.
- 우리는 깨끗하고 친절하게 봉사한다.
- 우리는 공정과 소신으로 일한다.
- 우리는 스스로의 능력을 계발한다.

제5공화국 당시에 선진조국 창조를 위한 경찰의 자세로서 주인정신, 명예심, 도덕심, 협동정신, 사명감, 준법정신, 애국심, 반공정신, 통일의지 등 9대 덕목을 선정하여 경찰의 실천규범으로 삼기도 하였다.

## 다. 1991년 경찰헌장

1991년에는 기존 내무부 소속의 치안본부에서 경찰청으로 출범하면서 동년 8월 1일 ‘경찰헌장’이 제정·선포되었으며, 이는 1966년 7월 12일 제정된 ‘경찰윤리헌장’을 대체하는 것이었다.

경찰헌장은 전문과 본문으로 구성되어 있으며, 전문에서는 경찰의 전통, 경찰의 본분, 경찰의 각오를 밝히고 있고, 본문은 5개항에 걸쳐 각각 친절한 경찰, 의로운 경찰, 공정한 경찰, 근면한 경찰, 깨끗한 경찰을 목표로 제시하고 있다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

우리는 조국 광복과 함께 태어나 나라와 겨레를 위하여 충성을 다하며

오늘의 자유민주사회를 지켜온 대한민국 경찰이다.

우리는 개인의 자유와 권리를 보호하며 사회의 안녕과 질서를 유지하여 모든 국민이 편안하고 행복한 삶을 누릴 수 있도록 해야할 영예로운 책임을 지고 있다.

이에 우리는 맡은 바 임무를 충실히 수행할 것을 굳게 다짐하며 우리가 나아갈 길을 밝혀 스스로 마음에 새기고자 한다.

- 우리는 모든 사람의 인격을 존중하고 누구에게나 따뜻하게 봉사하는 친절한 경찰이다.
- 우리는 국민의 신뢰를 바탕으로 오직 양심에 따라 법을 집행하는 공정한 경찰이다.
- 우리는 건전한 상식 위에 전문지식을 갈고 다까아 맡은 일을 성실하게 수행하는 근면한 경찰이다.
- 우리는 화합과 단결 속에 항상 규율을 지키며 검소하게 생활하는 깨끗한 경찰이다.

## **라. 1998년 경찰서비스헌장**

1998년 공직사회 개혁의 일환으로 시달된 대통령 훈령 ‘행정서비스헌장제정지침’에 따라 경찰서비스헌장이 제정되었다. 이 헌장에서 경찰은 시민에게 제공되는 서비스 기준과 내용, 제공방법 및 절차, 잘못된 서비스에 대한 시정 및 보상조치 등을 구체적으로 정하였다. 구체적 내용은 다음과 같다.

우리는 국민의 생명과 재산을 보호하고 법과 질서를 수호하는 국민의

경찰로서 모든 국민이 안전하고 평온한 삶을 누릴 수 있도록 다음과 같이 실천한다.

- 범죄와 사고를 철저히 예방하고 법을 어긴 행위는 단호하고 엄정하게 처리한다.
- 국민이 필요로 하면 어디든지 바로 달려가 도와 준다.
- 모든 민원은 친절하고 신속·공정하게 처리한다.
- 국민의 안전과 편의를 제일 먼저 생각하며 성실히 직무를 수행한다.
- 인권을 존중하고 권한을 남용하는 일이 없도록 한다.
- 잘못된 업무처리는 즉시 확인한다.

### 마. 경찰공무원복무규정 제3조(기본강령)

현행 경찰공무원 복무규정 제3조에서 규정하고 있는 경찰의 사명과 경찰정신 등은 다음과 같다.

#### 1. 경찰사명

경찰공무원은 국가와 민족을 위하여 충성과 봉사를 다하며, 국민의 생명·신체 및 재산을 보호하고 공공의 안녕과 질서를 유지함을 그 사명으로 한다.

#### 2. 경찰정신

경찰공무원은 국민의 수임자로서 일상의 직무수행에 있어서 국민의 자유와 권리를 존중하는 호국·봉사·정의의 정신을 그 바탕으로 삼는다.

#### 3. 규율

경찰공무원은 법령을 준수하고 직무상의 명령에 복종하며, 상사에 대한 존경과 부하에 대한 신애로써 규율을 지켜야 한다

4. 단결

경찰공무원은 주어진 사명을 다하기 위하여 긍지를 가지고 한마음 한 뜻으로 굳게 뭉쳐 임무수행에 모든 역량을 기울여야 한다.

5. 책임

경찰공무원은 창의와 노력으로써 소임을 완수하여야 하며, 직무수행의 결과에 대하여 책임을 진다.

6. 성실·청렴

경찰공무원은 성실하고 청렴한 생활태도로써 국민의 모범이 되어야 한다.

## 바. 2003년 경찰공무원 행동강령

기존의 윤리헌장과 강령이 주로 선언적·상징적 수준과 내용에 그쳐 행동규범으로써 실질적 실효성을 확보하지 못했다고 할 수 있다.

이에 비해 2003년에 제정된 ‘경찰공무원의 청렴유지 등을 위한 행동강령 규칙’은 부패방지법 제8조 공무원행동강령에 근거하여 대통령령으로 제정되어 최초로 법적 구속력을 갖춘 종합적·구체적 공무원 윤리규범으로써 공무원의 직무수행 과정에서 반드시 지켜야 할 행위기준을 구체적으로 제시하여 공정한 직무수행을 위한 윤리적 기반을 확립한 것이다. 즉, 직무수행을 위한 구체적 행위기준을 제시함으로써 부패소지를 사전에 해소하고 또한 정당한 공직자의 보호장치를 마련한 것이다<sup>33)</sup>.

공무원행동강령의 주요내용은 다음과 같다.

- 공정한 직무수행을 저해하는 상급자의 부당한 지시에 대한 처리절차, 이해관계직무의 회피절차, 정치인등의 부당한 요구에 대한 처리절차 등 공정한 직무수행 규정을 명시
- 부당한 인사청탁과 직위를 이용한 인사개입 금지, 부당한 이익을 얻기 위한 이권개입 금지 등 알선·청탁 등의 금지
- 직무관련 정보를 이용한 재산상 거래나 투자행위 등의 제한, 직무관련자로부터 금품 등을 받는 행위 제한 등 부당이득의 수수 금지

33) 부패방지법 제8조(공무원행동강령)에 근거하여 대통령령 제17906호로 2003. 2. 18 제정, 2003. 5. 19 시행됨으로써 법적 구속력을 확보하고 있다. 공무원행동강령은 부패방지법에 근거하여 국가공무원법이나 복무규정 등 여러 법령에 산발적으로 규정된 부패관련 규정을 공무원행동강령에 종합하여 단일화하였으며, 행동강령 위반에 대한 신고 및 처리절차, 징계관련 규정을 마련하여 행동강령의 이행 실효성을 확보하고 있는 것이 특징이라 할 수 있다. 경찰청행동강령은 대통령령의 시행과 동시에 행정부 소속 각급 행정기관이 「기관별 행동강령」으로 제정한 것이다. 즉, 「기관별 행동강령」의 기준이 추상적이어 윤리적 갈등상황에서 행위기준으로 삼기에 부적절할 경우 직무관련자의 범위, 직무관련 정보를 이용한 거래 등의 제한, 경조금품 수수기준 등을 각급 기관에 위임, 구체적인 행위기준에 대해서는 독자적이면서 자율적으로 『기관별 행동강령』을 운영할 수 있도록 한 것이다.

- 3개월 이상 월4회(또는 월8시간)를 초과하는 외부강의등의 신고, 직무관련자에게 경조사의 통지금지과 5만원 초과 경조금품 수수의 제한 등 건전한 공직풍토 조성의 4대 주요규범으로 이루어졌다.

즉, 행동강령은 공직자들이 준수해야 하는 행위기준 및 판단기준을 사전에 제시함으로써 부패의 사전예방 수단을 확보하고 있는 바, 바람직하거나 바람직하지 않는 행동방향을 모두 제시하여 준수케 함으로써 공무원 윤리성을 제고하고, 명확한 행위유형을 제시함으로써 공직자 자유 활동영역을 확대, 공직자를 보호하고자 하는 측면도 있다.

이전의 선언적 규정과 달리 강제성을 갖고 있으며, 행동강령 위반시 조치 조항도 갖고 있다는 점이다. 행동강령 위반행위 발견시 소속기관의 장 또는 행동강령책임관에게 신고, 소속기관의 장은 사실확인 후 징계조치 등을 할 수 있다. 이와 함께 수수가 금지된 금품은 즉시반환, 폐기, 기증, 국고귀속 된다.

한편, 경찰청 훈령 제536호로 2009. 2. 24 일부 개정된 ‘경찰청 공무원 행동강령의 주요내용은 다음과 같다.

- 민간단체 업무를 맡다가 공직에 복귀한 지 2년 이내에 그 민간단체와 관련 있는 업무를 맡는 경우에는 회피 여부를 의무적으로 상담하도록 함(제5조).
- 사적 이익을 위해 직위나 소속 기관명의 공표·게시를 금지함(제10조의2).
- 예산 사용이나 공무용 카드 사용으로 적립된 항공마일리지 등 부가서비스의 사적 사용을 금지함(제13조).
- 직무관련공무원에게 금품 등을 주는 행위를 금지함(제14조의2)

- 대가를 받는 모든 외부 강의·회의를 의무적으로 신고하도록 함(제15조).
- 경조사 통지는 내부통신망이나 회원만 열람 가능한 인터넷 게시판만 허용함(제17조)
- 직무관련자 등에게 돈을 빌려주는 행위를 금지함(제16조).

## 제3장 경찰윤리 교육의 운영 현황 및 문제점

### 제1절 교육기관별 경찰윤리교육의 현황 및 실태 분석

#### 1. 경찰교육훈련의 종류와 방법

##### 가. 경찰교육훈련의 종류<sup>34)</sup>

현행 공무원 교육훈련체계는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 공무원 교육훈련 체계

구분	개 념	실시방법(실시기관)
기본 교육	신규채용자 또는 승진자에 대하여 공 직자로서 필요한 기본소양과 자질 및 기본능력을 함양하기 위한 교육	공무원교육훈련기관교육
전문 교육	공통 또는 전문분야별 직무능력을 제 고하기 위한 교육	직장교육
		공무원교육훈련기관교육
		국내외위탁교육(대학,민간)
기타 교육	국정운영방향, 현안시책, 일반소양 및 기타 각종 정신교육	직장교육
		공무원교육훈련기관교육
		국내외위탁교육(대학,민간)

34) 한형우, 경찰의 교육훈련 개선방안 연구, 연세대 행정대학원 석사학위논문, 2007, pp.12-19.  
를 인용하였음.

현행 공무원교육훈련 체계 및 유형은 대체로 다음과 같다.

교육방식에 있어서는 교육기관 교육, 직장교육, 특별교육으로 분류되어진다. 해당 기관에서 실시하는 직장교육은 기관에 따라 다양한 형태를 띠고 있으나 일반적으로 정기적 또는 부정기적으로 실시하는 직무관련 교육 및 정신교육이 주를 이루고 있다.

공무원에 대한 교육훈련은 다양한 직무와 직급 등으로 인해 여러 가지 프로그램으로 나뉘어 운영되고 있다. 이러한 교육훈련 프로그램은 훈련대상자, 훈련대상자 직급, 훈련기간, 훈련과정<sup>35)</sup>등에 따라서 교육훈련을 구분할 수 있다. 또한 교육훈련의 장소에 따라서 정부내 훈련과 외부위탁훈련으로 나눌 수 있으며 정부내 교육훈련은 직장교육훈련, 교육훈련기관훈련, 외부위탁훈련으로 나뉘고 외부위탁훈련은 국내위탁훈련과 국외위탁훈련으로 세분화 할 수 있다. 교육훈련의 유형을 구분하여 내용을 살펴보면 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 공무원 교육훈련의 유형과 내용

실시 유형	내용
교육기관의 교육훈련	- 직급별 기본교육 - 직무분야별 전문교육 - 정신교육 및 특별교육
직장교육훈련	- 기관별 직장직무교육 - 주무부처청 주관 전문교육 - 정신교육
위탁교육훈련	- 국내 장·단기 위탁교육훈련 - 국외 장·단기 위탁교육훈련
특별시책훈련	- 정부주요시책 및 당면과제 등

35) 훈련과정에 따라 직급별 기본교육훈련, 직무분야별 전문교육훈련, 정신교육훈련 등으로 구분할 수 있다.

이를 준용하여 경찰공무원 및 예비 경찰공무원의 교육훈련에 관하여 필요한 사항을 규정하고 있는 ‘경찰공무원 교육훈련 규정’은 경찰공무원의 교육훈련을 학교교육, 위탁교육, 직장훈련으로 나누고<sup>36)</sup>, 예비 경찰공무원에 대한 신입교육과 기본교육, 전문교육 의무를 규정하고 있다.<sup>37)</sup>

여기서 ‘학교교육’이란 경찰대학, 경찰종합학교, 중앙경찰학교, 경찰수사연수원 등 경찰교육기관에서 실시하는 교육을 말하고, ‘위탁교육’이란 경찰공무원법 제17조 제3항의 규정에 따라 국내외의 교육기관 등에 위탁하여 행하는 교육훈련을 말하며, ‘직장훈련’이란 경찰기관의 장이 소속 경찰공무원의 직무수행능력을 향상시키기 위하여 일상업무를 통하여 행하는 훈련을 말한다<sup>38)</sup>. 이를 좀더 자세히 살펴보면 다음과 같다<sup>39)</sup>.

## 1) 학교교육

학교교육이란 신입 및 재직경찰관에 대하여 경찰대학과 경찰종합학교, 중앙경찰학교, 경찰수사연수원에서 실시하고 있는 교육훈련을 말한다. 학교교육은 그 교육훈련대상에 따라 신입교육, 기본교육, 전문교육으로 구분할 수 있다.

### 가) 신입교육

신입교육은 공개경쟁 또는 특별채용시험에 의하여 신규채용된 사람들을 경찰에의 임용을 전제로 하여 실시하는 적응 및 기초훈련이다. 신입

36) 경찰공무원 교육훈련 규정 제7조

37) 경찰공무원 교육훈련 규정 제8조

38) 경찰공무원 교육훈련 규정 제2조

39) 박영대, 『경찰경무론』, 서울 : 정양사, 2004, 158-161면.

순경 일반공채자 및 경사이하 특채자는 중앙경찰학교에서, 간부후보생과 경정특채자는 경찰교육원(구 경찰종합학교)에서 신입교육을 실시하고 있다. 경찰대학생도 졸업하면 경위로 임용된다는 면에서 신입교육의 일종으로 볼 수 있다.

### 나) 기본교육

기본교육이란 재직경찰관이 승진한 경우 승진된 계급의 직무와 관련된 학식, 기술의 습득은 물론 직무수행능력과 관리기법을 배양할 수 있도록 실시하는 교육훈련을 말한다. 기본교육은 총경, 경정, 경감, 경위, 경사에 대하여 실시한다. 총경 기본교육은 치안정책과정이라는 명칭으로 경찰대학에서 실시하고 있으며, 경정, 경감에 대한 기본교육도 경찰대학에서 실시하고 있고, 경위, 경사에 대한 기본교육은 경찰종합학교에서 담당하고 있다.

### 다) 전문교육

경무, 생활안전, 경비, 수사, 형사, 교통, 정보, 보안, 외사, 정보통신 등 경찰 각 기능별 전문 실무지식과 새로운 지식이나 기술의 습득은 물론이고 급변하는 사회변동에 따른 치안수요 증대에 효과적으로 대처할 수 있는 대응능력을 향상시킴으로써 직무수행능력을 증진시키는 교육훈련을 말한다. 전문교육과정은 경찰대학, 경찰종합학교, 경찰수사연수원에 각각 개설되어 있다.

## 2) 위탁교육

위탁교육이라 함은 경찰공무원법 제17조 제3항의 규정에 의하여 재직경찰관들을 국내외의 관계기관에 위탁하여 실시하는 교육으로 교육훈련기관의 성격에 따라 국내위탁교육과 국외파견교육으로 구분할 수 있다.

### 가) 국내위탁교육

경찰업무를 발전시키기 위해서는 경찰관들의 폭넓은 식견이 필요한데 경찰교육훈련기관에서 모든 교육시설과 교수진을 갖추고 다원화된 사회의 전분야에 대한 알찬 교육은 사실상 어려운 실정이므로 위탁교육이 필요하다. 국내위탁교육은 경찰발전에 필요한 전문지식과 기술을 습득하고, 견문을 넓히며, 기관 상호간에 응대를 강화하기 위하여 국내유관기관 또는 교육훈련기관에 위탁하여 실시하는 교육훈련이다.

### 나) 국외파견교육

국외파견교육은 경찰행정의 국제화, 전문화 등 새로운 경찰행정수요에 효과적으로 대처하고, 경찰의 현대화와 과학화를 위한 전문지식과 기술 습득을 위하여 외국의 각급 교육훈련기관 등에 파견하여 실시하는 교육훈련이다. 국외파견교육은 국비와 외국원조로 실시된다. 위탁교육 이수자는 교육받은 내용과 관련한 분야에 보직을 부여하여 이를 적극 활용해야 할 것이다.<sup>40)</sup>

40) 국외훈련·국내위탁교육 등 특별훈련을 받은 경찰공무원은 특별한 사정이 없는 한 그 교육훈련 내용과 관련되는 직위에 보직하도록 되어 있다(경찰공무원 임용령 제24조).

### 3) 직장훈련

직장훈련이라 함은 경찰기관의 장이 소속경찰공무원의 직무수행능력을 향상시키기 위하여 일상업무를 통하여 행하는 훈련을 말한다. 직장훈련은 경찰공무원 직장훈련 시행규칙에 따라 직장교육, 체력단련, 사격훈련으로 구분하여 실시된다.

<표 3-3> 경찰 직장훈련 매뉴얼

<p><b>직장훈련계획 수립 (매월말)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 직장교육(무궁화 포럼)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육계주관(월1회)</li> <li>· 각 기능별 주관(월1회)</li> </ul> </li> <li>○ 체력단련                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 무도훈련</li> <li>· 체력단련동호회</li> </ul> </li> <li>○ 사격훈련                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 정례사격(년 2회)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육계 주관 무궁화 포럼                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회 저명인사 외래강사 섭외</li> <li>· 강의 일정 등 협의</li> <li>· 각 과별 참석대상자(갑·을반) 통보</li> </ul> </li> <li>· 무도훈련                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 무도훈련일정 매월 4회 편성</li> <li>· 장소 : 지방청 1층 상무관</li> </ul> </li> <li>· 사격훈련(경위이하 전 경찰관)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사격표적지, 표적판 등 사격용품 준비</li> <li>· 광산병원 간호사 협조 의뢰</li> <li>· 재정요원 및 감찰요원 차출 협조 의뢰</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>직장훈련실시</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 훈련계획 각과 통보</li> <li>○ 무궁화포럼 참석대상자 참석여부 확인</li> <li>○ 무궁화포럼 불참자 취합</li> <li>○ 무도훈련 진행 관리</li> <li>○ 사격 제반사항 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 무궁화 포럼 및 무도훈련                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 포럼 및 무도훈련 참석표 제작 및 배부</li> <li>· 무궁화 포럼 플래카드 제작 의뢰</li> </ul> </li> <li>· 사격훈련                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사격통제선 안전요원 배치</li> <li>· 사격진행 방송앵프시설 설치</li> <li>· 표적판, 총기받침대 등 설치</li> <li>· 표적지 배부 및 사격 후 표적지 회수</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>직장훈련결과 취합 및 관리</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 각 기능별 무궁화포럼 실시 결과 취합</li> <li>○ 동호회별 체력단련동호회 실시 결과 취합</li> <li>○ 사격성적 기록 및 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직장교육·체력단련참석, 사격성적 자료입력                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 체력단련동호회 월2회이상 활동시 무도훈련 참석으로 인정</li> </ul> </li> <li>· 개인별 직장훈련 카드정리</li> <li>· 사격표적지 정리 및 보관</li> </ul>

&lt;표 3-4&gt; 경찰 직장훈련 평정표

구 분	직장훈련(15점)		
	직장교육 (무궁화포럼)	무도 (체력단련동호회)	사 격
점수분포	4점 * 월 2회 참석 - 교육계 주관 1회 - 각 기능별주관 1회	5점 (월 2회이상 참석)	6점 (상반기3, 하반기3)

직장교육은 기관·부서·그룹단위의 업무관련 직무교육 또는 정서함양동호회 및 연구모임 활동으로 하고, 체력단련은 무도훈련과 체력단련동호회 활동, 사격훈련은 매년 상·하반기 정례사격과 특별사격으로 구분하여 실시된다.

## 나. 경찰교육훈련의 방법

경찰교육훈련 내용의 범위를 선정하기 위해서는 경찰관에게 요구되는 기대수준(expected level)에서 현재수준(present level)을 제외한 나머지 부분인 교육훈련 수요점을 결정하여야 한다.

또한 교육훈련 수요의 발생요인인 수요지표를 기초로 하여 교육훈련 수요를 판단하여야 하며, 교육훈련 수요의 측정을 위해서는 ① 신규임용 또는 전입, ② 새로운 업무의 발생, ③ 조직과 절차의 변경, ④ 높은 사고율·결근율·불평발생률, ⑤ 업무수행의 지연 및 업무수행상의 낭비, ⑥ 근무의욕의 저하, ⑦ 조직내의 불화와 책임회피, ⑧ 커뮤니케이션의 장애, ⑨ 직무수행에 필요한 지식·기술의 부족, ⑩ 인력양성계획에 의하여 발생하는 능력발전의 필요 등을 검토하여야 한다<sup>41)</sup>.

41) 임명순, “경찰교육훈련이 직무태도에 미치는 영향분석”, 대구대학교 대학원 박사학위논문,

일반적으로 경찰관의 효과적인 훈련은 ① 관련된 훈련목표 설정, ② 훈련특성화의 한정, ③ 적절한 전략의 선택, ④ 알맞은 구조적 배치, ⑤ 프로그램 평가와 개선 등을 필요로 한다.

경찰교육훈련을 효과적으로 실시하기 위해서는 이와 함께 피교육자의 수준, 교육훈련의 목적, 교육기간 등을 고려하여 가장 적절한 방법을 택하여야 한다. 우리나라 경찰의 경우 주로 강의방식과 실무수습 방식에 의하면서 부분적으로 사례연구, 분임토의, 시청각 교육 등의 방법을 병행 사용하고 있다. 바람직한 것은 어느 특정한 방법에 의존함이 없이 여러 방법을 복합적으로 사용하는 것이다<sup>42)</sup>.

## 1) 강의

강의(Lecture)는 한 사람의 강사가 여러 사람을 대상으로 말로 정보를 전달하는 방법이다. 전통적인 교육방법으로서 짧은 시간에 많은 사람을 대상으로 교육시킬 수 있으며, 교육훈련의 내용을 신축성 있게 체계적으로 전달할 수 있고 경비를 절약할 수 있는 장점이 있어 신규채용자에 대한 기초훈련에 적합하다. 그러나 피교육생의 수동성, 일방적인 의사전달, 환류(feedback)가 거의 이루어지지 않는다는 단점이 있다.

## 2) 현장훈련

현장훈련(On-the-Job Training)이란 실제 직무를 수행하면서 감독자 또는 선임자로부터 직무수행에 관한 지식과 기술을 배우는 것을 의미한다. 지도(Coaching)가 이 방법의 핵심이며 따라서 현장훈련의 성과는 감

2002, 16면.

42) 김종양, 『한국인사행정론』, 서울 : 법문사, 2002, 235-237면.

독자의 지도기술 여하에 많이 의존한다. 이 방법은 직업의 성격이 고도의 기술·전문성·정밀성을 요구하는 경우의 훈련에 적합하나, 많은 시간에 적은 수의 인원을 훈련할 수밖에 없다는 단점이 있다.

### 3) 순환보직 및 전보

순환보직 및 전보(Position Rotation and Job Transfer)는 정기적이고 체계적인 사전계획을 기초로 피교육훈련자를 일정한 시일을 두고 직무간 또는 조직단위간에 근무처를 옮기면서 훈련시키는 방법이다. 순환보직훈련은 여러 가지 보직을 담당하는 과정에서 경찰공무원의 안목을 넓히고 관리능력을 향상시키는 장점이 있는 반면에 전보가 빈번히 이루어지는 경우 행정의 계속성과 업무의 전문성 및 능률성에 다소 저해를 초래할 우려도 있다.

### 4) 회의

회의(Conference, Seminar)는 어떤 주요과제에 대한 논의 또는 토의가 이루어지는 공식적인 모임을 말한다. 각 참여자가 그들의 생각을 명백히 할 수 있고 다른 사람의 의사를 신중히 생각할 수 있다. 효과적으로 회의가 이루어지는 경우 해답이 알려지지 않은 문제의 검토와 공동으로 추구해야 할 새로운 방침이나 접근방법의 개척에 특히 유용한 훈련이다.

### 5) 사례연구

사례연구(Case Method)는 피훈련자들 스스로가 특정사례에 기술된

상황을 분석·연구하고 이에 대한 질문·비판 및 제안을 받으면서 그 사례 속에 제시된 문제에 대한 최선의 해결책을 모색해 가는 방법이다.

## 6) 역할연기

역할연기(Role-Playing)는 참가자 중 일부가 어떠한 사례를 그대로 보여주고 나머지 사람들은 관중이 되어 연기에 있어 각 요소들을 비판적인 안목으로 관찰한 다음 모두가 다같이 그것에 대해 토론하게 하는 훈련방법이다. 이 방법은 인간관계훈련, 감독능력향상에 유용한 방법이다.

## 7) 모의훈련

모의훈련(Simulation)에 있어서 피교육자들은 주의깊게 설계된 상황속에 놓여지고 설정된 목적을 달성하거나 혹은 특정계획을 수행하도록 요청 받는다. 즉 피훈련자가 업무수행 중 직면하게 될 어떠한 상황을 가정해 놓고 피훈련자가 거기에 대처하도록 하는 훈련방법을 말한다. 이 방법의 이점은 이론과 실제간의 간격을 줄이고 팀워크와 의사소통의 중요성을 인식케 하여 현장상황에의 적응능력과 분석능력을 향상시킬 수 있다는 점이다.

미국 국제경찰청장협회(IACP)의 경찰윤리교육 향상에 관한 권고안과, 경찰의 윤리교육업무를 담당하고 있는 지역사회경찰활동협회(Regional Community Policing Institutes ; RCPI)의 교육방식이 주로 모의훈련에 기초한 자기성찰(Self-Assessment)을 중심으로 이루어지고 있다.

## 8) 감수성훈련

감수성훈련(Sensitivity Training, T-groups training)은 10~20명 정도의 피훈련자들이 이전의 모든 집단귀속관계를 벗어나 인간관계를 매개로 하여 타인에 대한 자신의 태도와 행위의 영향에 대하여 자유롭게 조사하고 좀더 효과적인 서로의 인격형성을 개발하려 노력함으로써 관리능력을 개발하는 방법이다. 이 방법은 조직 내의 행위의 변화를 가져오는데 유용한 방법이며, 조직구성원의 신뢰·감정·태도에 있어 행태적 변화를 강조하고 궁극적으로는 행태의 변화에 의해 보장되고 조장되는 공식적 구조의 재편성을 강조한다.

## 9) 분임연구

분임연구(Syndicate)는 피훈련자를 약 10인 정도의 소집단으로 나누고 각 집단별로 동일한 문제를 토의하여 그 문제에 대한 해결방안을 작성하고 다시 전체가 모인 자리에서 각 집단별로 작성한 문제해결방안을 발표하고 토론하여 하나의 합리적인 문제해결방안을 모색하는 방법이다. 분임연구의 이점은 최적의 의사결정을 할 수 있는 능력을 기르고 다른 사람의 지식과 능력을 동원하는 기술을 습득할 수 있다는 것이다.

## 10) 실무수습

실무수습(Internship)이란 경찰공무원이 되려고 준비하는 자에게 경찰관서의 실무를 실습케 하는 훈련방법이다. 실무수습 훈련방법은 학문적인 것과 실무를 연결하는 교량적 구실을 한다. 실무수습은 단일한 훈련 방법이라기보다는 현장훈련, 순환보직 등 여러 가지 방법을 복합한 훈련 방법이다.

## 2. 경찰교육 기관별 교육 현황

경찰공무원교육훈련규정 제10조의 규정에 의한 경찰교육기관별 교육과정·교육대상 및 교육기간은 별표와 같다. 다만, 기능별 전문교육과정은 매년도 경찰교육훈련계획에 의한다<sup>43)</sup>.

<표 3-5> 경찰교육기관의 교육과정별 교육대상·교육기간 및 교육기관표

구 분		교육대상	교육기간	교육기관	비 고
신임 교육 과정	간부후보생 교육과정	간부후보생	52주	경찰교육원	전 투경 찰순 경 출신자 및 특 수 경과(항공· 통신·운 전)의 경 찰공 무원 과 경 찰청 장이 지 정하는 경 찰공 무원에 대한 신 임 교 육 과 정 은 12주 로 단 축 할 수 있다.
	신규채용자 교육과정	경찰공무원으로 임용될 자 또는 임용된 자	24주	중앙경찰학교	
기본 교육 과정	치안정책교육과정	총경 및 승진후보자	22주	경찰대학	
	경정기본교육과정	경정 및 승진후보자	4주		
	경감기본교육과정	경감 및 승진후보자	3주		
	경위기본교육과정	경위 및 승진후보자	3주	경찰교육원	
경사기본교육과정	경사 및 승진후보자	3주			

43) 경찰공무원교육훈련규칙, 2001. 2. 6 경찰청훈령 제344호 제정, 개정 2004. 1. 20 훈령 제 416호.

### 3. 경찰교육 기관별 윤리교육의 현황

경찰대학, 경찰교육원(경찰종합학교), 중앙경찰학교의 3개 경찰교육훈련기관에서 경찰윤리 또는 공직윤리, 경찰정신 등의 윤리(인성)과목을 운영현황을 보면 다음과 같다.

#### 가. 경찰교육기관 윤리교육 관련 교육과정분석<sup>44)</sup>

##### 1) 경찰교육원(경찰종합학교)

경찰교육원의 교육과정 중 윤리관련 과목은 경찰윤리, 리더십배양, 인성교육, 사회봉사활동, 인권교육, 감수성 훈련 등으로 되어 있고, 총 25개 과정에 146시간이 배정되어 있다.

<표 3-6> 경찰종합학교 교육과정

과정	기간	관련 과목	교육시간	총 배정시간
경찰간부후보생과정	52주	경찰윤리	5시간	50시간
		인성교육	14시간	
		리더십배양	10시간	
		사회봉사활동	21시간	
경정특채자과정	12주	인성교육	14시간	21시간

44) 권영주 외 3인, 『경찰관 인성함양 교육프로그램 개발 연구』, 뇌교육원(사), 경찰종합학교 연구용역보고서, 2008, 20-24면을 인용함.

		사회봉사활동	7시간	
경위기본교육과정	1주	경찰활동과 인권	2시간	6시간
		경찰윤리	2시간	
		감수성훈련	2시간	
경사기본교육과정	1주	경찰활동과 인권	2시간	6시간
		경찰윤리	2시간	
		감수성 훈련	2시간	
고객만족과정	1주	경찰윤리	2시간	6시간
		감수성 훈련	4시간	
교수요원양성과정	2주	경찰윤리	2시간	2시간
지방학교교수요원과정	2주	경찰윤리	2시간	2시간
지역경찰관리자과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
지역경찰실무과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
112신고센터운영요원과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
풍속지도 실무과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
게임장지도실무과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
총포화약지도실무과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
청소년범죄대책과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
수사요원양성과정	3주	수사와 인권	2시간	2시간
인권강사 양성과정	2주	시책교육	3시간	10시간
		감수성훈련	7시간	
피해자서포터전문과정	1주	경찰윤리	2시간	9시간
		감수성훈련	7시간	
교통관리자과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
운전면허행정처분관리과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
교통외근과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
교통사고조사과정	2주	경찰윤리	2시간	2시간
교통사고야기도주수사과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
교통안전순회교육 전문화과정	1주	경찰윤리	2시간	2시간
전술지휘과정	8주	경찰윤리	2시간	2시간
보완실무과정	2주	보완수사와 인권	2시간	4시간
		공직윤리 및 경 찰정신	2시간	
계				146시간

## 2) 경찰대학

경찰대학의 교육과정 중 윤리·인성관련 과목은 감수성훈련, 인권교육이 과목으로 제시되어 있고, 총 14개 과정에 369시간이 배정되어 있다.

<표 3-7> 경찰대학 교육과정

과정	기간	관련 과목	교육시간	총 배정시간
대학생 과정	4년	훈육	256시간	288시간
		경찰활동과 인권	32시간	
치안정책과정	22주	감수성훈련	6시간	32시간
		나눔울타리	24시간	
		경찰과 인권	2시간	
경정기본교육과정	4주	감수성훈련	7시간	18시간
		인권	4시간	
		나눔울타리	7시간	
경감기본교육과정	3주	인권	4시간	11시간
		나눔울타리	7시간	
리더십 향상과정	1주	경찰과 인권	2시간	2시간
행정혁신과정	1주	경찰과 인권	2시간	2시간
창의력향상과정	1주	경찰과 인권	2시간	2시간
기획예산과정	1주	경찰과 인권	2시간	2시간
송무실무과정	1주	경찰과 인권	2시간	2시간
민간경비관리자과정	1주	경찰과 인권	2시간	2시간
경찰홍보과정	1주	경찰과 인권	2시간	2시간
경찰감사전문화과정	1주	경찰과 인권	2시간	2시간
정보화능력향상과정	2주	경찰과 인권	2시간	2시간
경리회계과정	2주	경찰과 인권	2시간	2시간
계				369시간

### 3) 경찰수사연수원

경찰수사연수원의 교육과정 중 윤리·인성관련 과목은 인권교육, 청렴부패방지 교육, 공직윤리 및 경찰정신으로 되어 있고, 각 교육과정에서 과목별 2시간씩 배정되어 총 11개 과정에 46시간이 배정되어 있다.

<표 3-8> 경찰수사연수원 교육과정

과정	기간	관련 과목	교육시간	총 배정시간
수사지휘과정	12주	인권 교육	2시간	6시간
		청렴부패방지 교육	2시간	
		교육생과의 대화	2시간	
금융경제범죄수사과정	4주	수사와 인권	2시간	4시간
		청렴부패방지 교육	2시간	
회계장부수사전문과정	4주	인권 교육	2시간	4시간
		청렴부패방지 교육	2시간	
공공지능범죄수사과정	4주	수사와 인권	2시간	4시간
		청렴부패방지 교육	2시간	
사이버범죄수사과정	4주	수사와 인권	2시간	4시간
		청렴부패방지 교육	2시간	
강력범죄수사과정	4주	수사와 인권	2시간	4시간
		공직윤리 및 경찰정신	2시간	
과학수사과정	4주	인권 교육	2시간	4시간
		청렴부패방지 교육	2시간	
성폭력수사전문과정	2주	수사와 인권	2시간	4시간
		청렴부패방지 교육	2시간	
보안수사지휘과정	2주	보안수사와 인권	2시간	4시간
		공직윤리 및 경찰정신	2시간	
보안수사과정	4주	보안수사와 인권	2시간	4시간
		공직윤리 및 경찰정신	2시간	
안보위해문건분석과정	3주	보안수사와 인권	2시간	4시간
		공직윤리 및 경찰정신	2시간	
계				46시간

#### 4) 중앙경찰학교

중앙경찰학교의 교육과정 중 윤리·인성관련 과목은 경찰정신, 인권, 정신교양, 경찰예절 등으로 되어 있고, 총 2개 과정에 35시간이 배정되어 있다.

<표 3-9> 중앙경찰학교 교육과정

과정	기간	관련 과목	교육시간	총 배정시간
신임교육과정	24주	경찰정신	13시간	29시간
		인권	16시간	
전·의경과정	2·3주	정신교양	3시간	6시간
		경찰예절	3시간	
계				35시간

#### 5) 2009년 신설 「자기개발 향상과정」

이 외에도 2009년도에 새롭게 개설된 교육과정으로 올바른 공직자세 확립을 위한 「자기개발 향상과정」이 신설되어 경찰교육훈련기관에서 교육이 실시되었으며 인성교육 강사도 양성했다<sup>45)</sup>.

이 과정을 신설한 목적은 경찰의 대국민 신뢰하락 및 법집행력 약화를 초래하는 비위행위자의 의식쇄신 계기를 마련하고 조직내 건전한 긴장감 조성에 있다. 교육의 기본방향은 단계별 맞춤형 교육을 실시하고 엄정한 평가체계를 구축하고, 민간 전문기관을 통한 의식전환 교육으로 자기성찰의 기회를 부여하는 데 있다,

45) 경찰청 교육과, 『경찰교육훈련계획』, 경찰청, 2009, 14면. 인용

교육인원 및 기간은 4회 160명(각 40명)이며, 교육기간은 4주이다. 단계별 교육프로그램은 <표 3-10>과 같다.

<표 3-10> 2009년 신설 「자기계발 향상과정」 교육프로그램

시기	구분	내용
1주차	기본교육	-인성함양을 통한 자기성찰 -의식전환의 계기 및 자기계발 동기부여 등
2주차	의식쇄신교육	-사회적 약자 대상 봉사활동으로 섬김의 공직자세 확립 -자기 삶의 소중함 인식 및 인내심 배양 등
3주차	심화교육	-국정철학에 대한 이해, 공직자로서의 윤리의식 제고 -경찰관으로서 갖추어야 할 기본근무자세 정립 등
4주차	복귀적응교육	-조직구성원으로서의 행동요령 및 마음자세 확립 -현장복귀 후 원활한 직장생활을 위한 심적 대비 등

## 제2절 경찰교육기관의 경찰윤리교육의 문제점

### 1. 경찰교육훈련의 일반적 문제점

현재 경찰교육훈련이 안고 있는 문제점은 주로 경찰공무원에게 그 직무와 관련한 학식·기술 및 응용능력을 배양하는 데 치중하면서 윤리·인성과 행태교육에서는 허점을 보이고 있다는 게 가장 큰 문제점으로 지적된다.

즉, 교육훈련을 주로 직무수행능력과 직접 관련된 지식이나 기술의 습득과 향상을 위주로 하는 교육과, 직무를 바람직하게 수행하도록 담당 공무원의 태도나 가치관을 변화시키기 위한 훈련으로 구분할 때 현재 경찰교육기관에서의 교육은 주로 전자에 치중되어 있다고 할 수 있다.

물론 최근 참여중심학습기법이나 사례중심학습방법 등을 적극적으로 도입하고자 노력하고 있으나 기본적으로 강의위주의 교육방법에 의존하고 있는 것이 현실이다. 이러다보니 경찰공무원이 특정상황에서 취해야 할 바람직한 행동경향이나 기질에 대한 태도교육과 훈련은 소홀히 다루어왔던 게 사실이다.

더구나 앞서 살펴본 바와 같이 경찰관의 업무특성이 단속과 검거 위주의 업무가 주종을 이루고, 사건 현장에서 재량권을 행사할 수 있는 여지가 대체로 커 청렴과 경찰관으로써의 직업윤리가 정립되어 있지 않을 경우 쉽게 부패의 유혹에 빠져들기 쉬운 구조를 갖고 있다. 여기다가 최근 실적과 성과 위주의 경쟁분위기가 강조되면서 각 경찰서별 또는 부서별로 단속과 검거 '건수' 위주의 실적경쟁이 심화되면서 과중와 업무를 핑계로 민원인으로부터 적절한 '대가'수수를 합리화하는 분위기도 비리의

한 축으로 작용하고 있다.

이하에서 경찰교육기관에서 이루어지고 있는 경찰윤리 교육훈련의 문제점을 지적하면 다음과 같다.

## 2. 경찰윤리 교육훈련의 문제점

위에서 경찰대학, 경찰교육원(경찰종합학교), 중앙경찰학교, 경찰수사연수원의 4개 경찰교육훈련기관에서 경찰윤리 또는 공직윤리, 인성, 경찰정신 등 윤리관련 교과목 운영현황을 살펴보았다.

과거에 비해 전체적으로 경찰교육훈련 과목 중 윤리·인성 관련 교과목의 비중이 지속적으로 늘어나고 교육대상에 따른 관련교과목의 수와 교육시간 등도 확대되고 있는 것만큼은 분명하다. 그러나 다음과 같은 부분에서 한계를 보이고 있는 것으로 판단된다. 경찰교육기관에서 이루어지는 경찰윤리 교육훈련의 문제점을 지적하면 다음과 같다.

첫째, 경찰신규임용부터 재직과정의 직무교육 과정 전반에 걸쳐 경찰윤리교육이 체계적으로 시행되어 윤리의식의 내면화가 이루어질 때 치안현장에서 자연스럽게 행동으로 발현(發顯)될 수 있다. 그런데 현재 경찰교육훈련기관과 각급 기관의 자체 직무교육 과정 전반에 걸쳐 체계적인 윤리교육 프로그램이 설계되어 있지 않다는 데 심각한 문제가 드러난다. 그나마 소양교육 차원으로 이루어지는 것도 대개 전문성이 확보되었다고 할 수 없는 강사에 의한 강의식 교육이 태반이다.

둘째, 경찰대학, 경찰교육원(경찰종합학교), 중앙경찰학교의 3개 경찰교육훈련기관에서 강의를 경찰윤리 또는 공직윤리, 경찰정신 등의 과목을 담당하고 있는 교수(교수요원)의 경우 대부분 이 분야에 대한 전문성을 축적하고 있다고는 볼 수 없다. 경찰윤리에 대해 충분한 전문지식과 관련 이론과 법제도에 대한 전문성과 상관없이 일방적인 발령에 의하거나 자신의 희망에 의해서 강의를 담당하고 있는 실정이다. 또한 외부강사의 경우 감사 또는 윤리업무를 담당하였던 전·현직 경찰관들에 의해 이루어지고 있으나 단순한 이론과 사례 중심의 교육이 이루어질뿐 윤리교육 방법론에 대한 체계적인 지식과 경험을 갖추고 있다고 보기는 힘들다.

셋째, 3개 교육기관 공히 경찰윤리 교육과정을 따로 설치하여 운영하고 있지는 않고 대체로 정신교육 또는 소양교육의 일환으로 각 교육기관 내·외부 강사들에 의해 교육이 이루어지고 있는 실정이다. 경찰대학의 경우, 올 초부터 직무교육과정에서 강화된 윤리교육이 이루어지고는 있으나 대개 각 과정별로 2~3시간 정도의 강의식 수업으로 진행되고 있어 실질적 교육효과가 그리 높다고는 할 수 없다.

재직 경찰관 직무교육을 주로 담당하고 있는 경찰교육원(경찰종합학교)의 경우, 경찰간부후보생과정을 포함하여 42개 교육과정 중 경찰간부후보생과정과 경위 및 경사기본교육과정에는 ‘경찰윤리론’이라는 독자적인 교과목이 개설되어 있으나 나머지 교육과정에는 경찰윤리와 관련된 교과목이 없는 실정이다.

중앙경찰학교의 경우 신입순경교육과정 및 미이수자과정으로 구성되어 있으나 이들 과정 공히 ‘경찰정신’이라는 교과목만 존재할 뿐 경찰윤리와 관련된 과목은 운용되지 않고 있다.

요컨대, 신입경찰교육과정이나 치안정책과정에만 경찰윤리 교과목이 개설되어 있고, 일반 시민들과 대민접점에서 치안활동을 펼치는 경위 이하의 직급과 직무교육과정에는 경찰윤리 교육이 체계적으로 시행되지 못하고 있는 것이다.

특히, 신입순경에 대한 윤리교육훈련의 중요성은 바람직한 경찰공무원으로서의 자질함양을 위해 무엇보다 중요한 것이다. 신입순경은 생애에 걸쳐 경찰공무원으로 근무하고자 최초로 경찰에 입문하는 사람들이다. 이들에게 공직윤리와 가치관을 정립시키고, 경찰활동을 수행하는데 필요한 각종 지식과 기술을 습득시켜 경찰공무원으로서 지녀야 할 자질을 함양시킨다는 점에서 신입순경과정의 교육은 매우 중요하다. 이러한 신입교육이 제대로 이루어지지 않는다면 질 높은 치안서비스의 제공은 기대할 수 없는 것이다. 그런데 중앙경찰학교의 신입교육과정에도 경찰정신·인권 등 소양과목으로만 강의가 이루어지고 있어 과연 이들이 경찰공무원으로써 가치관이 정립되고, 치안현장에서 올바른 윤리적 의사결정이 가능할지 의문이다.

넷째, 개설된 교과목의 강의내용 측면에서 경찰윤리와는 거리가 먼 일반 공무원 윤리나 국가정신을 고취시키는 수준에 머물고 있어 실질적 실효성이 그리 높지 못하다. 특히나 윤리와 관련된 이론적 내용 위주의 강의로 인해 교육생들의 관심이 저조하고, 윤리는 고답적(高踏的)이고 캐캐묵은 것으로 인식을 고착화시키는 경우가 많다. 그러다보니 경찰행위 전반에 걸쳐 윤리적 판단에 기초하여 업무수행이 이루어져야 한다는 사실은 경찰학개론 교과서에서나 나오는 현실과 동떨어진 관념적 사항으로 치부하는 경우가 많은 것이다.

뿐만 아니라 경찰윤리 교재의 내용도 경찰관이 치안현장에서 윤리적 판단이 요청될 때, 즉각적으로 활용할 수 있는 내용으로 구성되어 있지

못하고 대체로 이론적 수준에 그치고 있어 실효성이 떨어지는 실정이다.

따라서 무엇보다도 교육내용이 치안현장에서 접하는 다양한 상황을 시나리오 형태로 사례화(case-study)하거나 모의실험(simulation)을 통해 실질적인 판단의 지침으로 작용할 수 있도록 개선할 필요가 있다.

다섯째, 현재 경찰윤리교육은 주로 이론 위주의 강의가 대부분이거나 토론식 수업을 일부 가미하여 진행되고 있는 실정이다. 이는 비교적 과거부터 지속적인 문제로 지적되어 온 일방적인 강의위주의 주입식 집합 교육 방식으로 교육이 이루어져 교육효과가 반감되고 있다는 점이다.

교육의 효과를 향상시키기 위해서는 교육의 목적과 내용 및 대상자의 특성에 따라 그에 적합한 훈련방법을 선택하여야 함에도 여전히 일방적인 강의식 교육방식에 의존하고 있어 공무원의 역량강화와 실질적인 경쟁력 증진에 별반 도움이 되지 못하고 있는 것이다.

결국 교수요원의 양적·질적 문제와 함께 체계적인 교육수요조사를 거치지 않은 교과목의 편성은 단순한 지식전달 위주의 이론식·강의식 교육방법이 사용되는 결과를 가져온 것이다.

여섯째, 윤리교육에 있어 직무분야별 전문교육의 비중이 낮은 편이고, 교육의 내용이 교육기관이 제공하는 교육프로그램을 수동적으로 선택하는 방식으로 이루어져 있어 자기선택권이 거의 없다. 예컨대, 경무, 수사, 교통, 총포화약관리 등 경찰 기능 중 부패취약분야별 비윤리적 행위에 대해 차별화된 맞춤형 교육을 실시해야 교육효과가 높을 것이나 이런 부분은 거의 고려대상조차 되지 못한 실정이다. 결국 교육공급자 중심의 수요조사와 교육훈련 계획은 당연히 피교육생들의 형식적이고 수동적인 태도를 유발하게 마련인 것이다.

일곱째, 교육훈련 평가가 체계적으로 이루어지지 않고 있다. 현재 교육훈련 평가는 교육 종료 직후에 객관식 평가방법에 의하여 이루어지고 있어 단기적 평가에 치우치고 있으며 장기적인 교육훈련의 효과를 측정하지 못하고 있는 것이다. 체계적인 사전평가를 위한 역량분석이 이루어져 있지 않은 문제도 있지만, 최소한 해당 교육훈련을 받으면서 기대하는 교육훈련의 내용이나 목표치를 사전에 평가하고 이를 바탕으로 사후평가를 함으로써 비교평가하는 방식을 통해 이루어질 필요가 있다.

여덟째, 교육효과를 저감시키는 가장 큰 문제점으로 지적되는 것이 바로 교육훈련의 승진반영제도가 갖는 한계이다. 이는 윤리교육에 국한된 것이 아니라 전체 경찰공무원 교육훈련에 해당되는 사항이다. 즉, 승진에 필요한 교육훈련시간을 충족하지 못한 공무원은 승진심사 또는 승진시험 응시대상에서 제외하고, 승진임용(근속승진)의 경우에도 의무적 교육이수시간을 충족하여야 한다. 즉, 승진을 위한 점수 취득수단으로 인식되는 과정에 교육훈련이 역량강화 수단으로 작용하기에는 한계가 있을 수 밖에 없다. 또한 교육훈련 대상인 각 기관에서도 승진을 위해 필요한 최소한의 교육훈련 기회 및 시간을 부여하는 방향으로 접근하고 있다.

그러다보니 경찰공무원의 자기계발이나 직무수행을 위한 역량증진보다는 승진심사 요건을 충족하기 위한 점수취득용의 수단적 목적으로 인식되고, 새로운 환경변화에 대한 적응의 의미보다는 잠시 업무에서 벗어나 휴식을 취하는 기회로 인식하는 등 매우 소극적인 의미로 인식하는 경향이 다분하다는 게 현행 교육이 갖는 가장 큰 문제점이라 할 수 있다.

결국, 체계적인 경찰윤리 교육훈련프로그램의 부재, 소양교육 차원의

로 이루어지는 형식적 교육, 전문성없는 강사에 의한 강의식 위주의 강의, 현실과 동떨어진 윤리교재 내용, 그리고 경찰윤리 교육시간의 절대적 부족 등등의 원인들로 인해 경찰윤리교육 수준은 취약성을 면치 못하고 있다.

특히, 경찰의 대상업소 유착비리 및 각종 자체사고 등이 터질 때마다 경찰 기강확립 및 사정역량 강화 대책을 발표하며 사후통제 중심의 대책만 남발하고 있을 뿐, 경찰 입직(入職)단계부터 재직자의 직무교육 및 승진자 교육과정 전반에 걸쳐 체계적인 경찰윤리 교육 실시를 통한 경찰정신의 함양 및 내면화는 이루어지지 못하고 있는 것으로 판단된다.

따라서 일선 현장에서 곧바로 활용할 수 있는 살아있는 윤리교육 실시가 근본적인 처방인 것이다. 그럼에도 불구하고 경찰관 비위 잠재요인에 대한 근원적 예방시스템의 기저(基底)를 형성하는 경찰윤리교육은 그 형식과 내용 모든 측면에서 빈약하기 그지없는 상황이다.

부적격 경찰관 퇴출을 통한 인적쇄신 대책을 추진하기 보다는 임용단계부터 체계적인 윤리교육 실시를 통해 반듯한 경찰공무원을 육성하는 것이 보다 중요한 것이다. 사람의 인성과 윤리의식은 타고나는 것도 있지만 성장과정에서의 가정교육과 학교교육을 통한 사회화 과정에서 형성되어지는 측면이 보다 크다. 특히 교육훈련에 의해 인간의 윤리의식은 학습될 수 있고, 그 결과 행동의 변화를 가져올 수 있다. 그런 측면에서 체계적인 경찰윤리교육프로그램의 설계와 전문화된 윤리교육 실시를 통한 경찰공무원의 윤리의식 체화(體化)는 경찰 신뢰 확보를 위해 다른 어떤 대책보다 정책우선순위를 갖는다고 본다.

## 제4장 주요외국의 경찰윤리 교육훈련 실태

### 제1절 선진외국의 경찰윤리교육프로그램 검토

#### 1. 미국의 경찰 윤리교육

##### 가. 국제경찰청장협(IACP)의 경찰관 윤리교육 권고안

1997년 미국 국제경찰청장협회(International Association of Chiefs of Police; IACP) 임시위원회의 윤리교육 분과위원회에서는 경찰의 윤리교육 향상을 위해 경찰관 윤리실태를 조사하고, 『법집행에 있어서 윤리교육(Ethics Training in Law Enforcement)』이란 최종보고서<sup>46)</sup>를 발표하면서 경찰윤리교육 향상에 관한 다음과 같은 8개항의 권고안을 제시하였다<sup>47)</sup>.

- ① 법집행 명예 선서문(Law Enforcement Oath of Honour)을 채택·지원하여 경찰윤리에 대한 가시성을 높여야 한다.
- ② 직무에 적합한 윤리교육훈련을 실시해야 한다.
- ③ 윤리교육훈련 프로그램을 개발해야 하며, 거기에는 다음과 같은 점들이 고려되어야 한다. 첫째, 경찰의 윤리교육훈련이 단순히 고전

46) A report by the Ethics Training Subcommittee of the IACP Ad Hoc Committee on Police Image and Ethics

<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/EthicsTraininginLawEnforcement/tabid/194/Default.aspx>

47) 이미정, “경찰윤리교육의 실효성 확보를 위한 제언”, 『한국경찰학회보』 제12호, 2006, 174-176면.

적 윤리학에 대한 강의만으로는 부적합하므로, 경찰관의 의사결정 모델에 입각하여 실무 현장에서 경찰관들이 즉시 사용하는데 유용한 도구를 제공해야 한다.

둘째, 경찰관들은 자신의 특정 행동이 적합했는지를 결정하기 위한 보편적인 가치를 내재해야 하므로, 구체적인 가치 및 도덕적 신념에 대해 토론하는 시간을 갖도록 한다.

셋째, 과거 경찰의 부정부패 사건들에 관한 글을 읽고 그에 대해 토론을 하는 것은 바람직한 방법이므로, 범집행 현장에서의 다양한 사건들에 대한 윤리적 검토나 간부급·비간부급 경찰들간의 간담회를 통해 특정 경찰 부정부패 사건이 발생하게 된 경위와 원인 및 해결책 토론과 그에 따른 환류(feedback)를 지속적으로 실시해야 한다.

- ④ 경찰윤리교육에 적합한 훈련기법을 개발해야 한다. 과거 윤리교육은 고압적인 분위기의 강의나 설교인 경우가 많았다. 이러한 경우, 교육생들은 윤리교육을 받는 목적이나 의도를 상실하게 되고 시간을 허비해 버리게 된다. 경찰의 윤리교육은 ‘성인학습 절차’의 틀에 맞는 훈련기법과 환경을 가지고, 이러한 교육훈련을 통해 교육생들이 얻을 수 있는 이익에 대해서도 명확하게 주지시켜야만 효과적인 결과를 얻을 수 있다.
- ⑤ 지속적으로 윤리교육을 강화해야 한다. 경찰 지도부는 평소 경찰 부정부패 문제에 대해 경찰관들이 토론하는 분위기를 지속적으로 조성함으로써 조직 내에 올바른 윤리적 행동양식이 확립될 수 있도록 발전시켜야 한다. 윤리는 더 이상 부패사건이 발생한 이후에 ‘응급처치’처럼 사용되어서는 안되며, 모든 경찰구성원들은 그러한 사건에 대해 토론하고 이를 통행 의사결정 기술을 더욱 강화시키는 기회를 지속적으로 가져야 한다.

- ⑥ 신입교육에 있어 윤리교육을 강화해야 한다. 경찰기관 내에 가치 선언문, 명예선서문, 윤리강령, 금언 등과 같이 교육생들의 공기를 부여하는 포스터나 현관을 배치하고, 경찰교육기관의 커리큘럼상 다루는 모든 주제를 윤리적 관점에서 설명하며, 윤리적 딜레마 가상훈련을 실시한다.
- ⑦ 일선경찰관들의 윤리교육을 강화하기 위해서는 경찰관들의 부정부패를 예방하기 위한 경찰기관의 노력이 집약되어야 한다. 즉, 일선 경찰관은 전체 경찰의 비윤리적 행동의 예방 및 형성에 중요한 영향을 미치므로 이들의 채용에서부터 교육훈련, 그리고 그들의 하위 문화에도 많은 관심과 노력을 기울여야 한다. 이들의 윤리교육은 신입교육생들을 포함하여 과거 부정부패 사례를 가지고 그들의 의사결정 능력을 향상시키기 위한 가상훈련을 실시하는 것이 바람직하다.
- ⑧ 직장교육훈련에 있어서 지속적인 윤리교육을 제공해야 한다. 경찰기관은 매년 정기적으로 가상 윤리적 딜레마 상황에 대한 훈련을 실시해야 하며, 직장교육에서 다루는 모든 주제를 윤리적 관점에서 설명에 주어야 한다.

이상, 국제경찰청장협회(IACP)의 경찰윤리교육 향상에 관한 권고안은 경찰윤리교육의 내용과 방법, 교육시기, 교육대상자 등이 어떠해야 하는지를 잘 제시해 주고 있다.

이 권고안을 충실히 이행하는 형태의 경찰윤리 교육훈련프로그램 설계와 내실있는 집행만 이루어진다면 우리나라 경찰관의 부정행위나 자체 사고는 현격히 감소할 것이라 생각한다. 이 점에서 IACP의 권고안은 대한민국 경찰 윤리교육의 기본방향에 대한 구체적인 길잡이 역할을 해주

고 있다고 본다.

## 나. 미국 지역사회경찰활동협회(RCPI)의 경찰윤리 교육훈련 프로그램

한편, 미국 경찰관의 윤리교육은 주로 지역사회경찰활동협회(Regional Community Policing Institutes ; RCPI)가 담당하고 있다. RCPI는 미국 법무부(U.S. Department of Justice) 산하 지역사회지향 경찰활동 서비스단(Office of Community Oriented Policing Services; COPS)에 의해 1997년 설립되었다<sup>48)</sup>. RCPI의 역할은 미국 각 주정부 경찰의 윤리와 청렴(ethics and integrity)과정의 교육과 관련된 교과목의 개발과 제공 책임을 담당하고 있으며, 현재 다양한 윤리와 청렴교육과정을 개설·운영하고 있다<sup>49)</sup>.

미국 RCPI의 경찰윤리청렴(Police Ethics and Integrity)교육과정은 모든 수준의 법집행 단계에서 윤리교육을 실시하고 있다<sup>50)</sup>.

48) RCPI의 웹주소는 <http://www.usdoj.gov/cops/gpa/tta/rcpi/default.htm>이며, 다양한 윤리와 청렴 교육과정에 대한 정보를 제공하고 있다.

<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/RegionalCommunityPolicingInstitutes/RegionalCommPolicingInstitutesContactInfo/tabid/169/Default.aspx> 2009. 11. 25 검색

49) 미국 지역경찰연구소(RCPI)의 경찰 윤리교육프로그램은 다음과 같은 것이 있으며 각 주정부 별로 특색있게 이루어지고 있다.

- 경찰관 윤리와 청렴교육(COPS Ethics and Integrity Training)  
<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/COPSEthicsandIntegrityTraining/tabid/179/Default.aspx>

- 법집행에 있어서 윤리교육(Ethics Training in Law Enforcement)  
<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/EthicsTraininginLawEnforcement/tabid/194/Default.aspx>

- 경찰공무원 윤리: 자기평가(Police Officer Ethics: A Self-Assessment)  
<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/PoliceOfficerEthicsASelfAssessment/tabid/182.aspx>

50) 지역사회경찰활동(communitiy oriented policing)의 경향 중 하나는 조직의 전환 또는 변화를 추구하는 것이다. 변화는 학습을 요구한다. 조직은 오로지 학습하는 조직구성원들에 의해 변화를 학습하게 되는 것이다. 개인학습이 조직학습이나 변화를 보장하지는 않는다. 그러나 개인학

RCPI는 전국적 네트워크를 통해 경찰 고위관리층을 위한 4가지 교육 모듈(modules)을 제공하고 있는 바, 인종 프로파일링(Racial Profiling), 물리력 행사(Use of Force Issues)문제, 조기경고시스템(Early Warning Systems), 그리고 민원처리절차(Citizen Complaint Processes) 등을 포함하고 있다.

경찰공무원 윤리 교과목(Police Officer Ethics curriculum)은 윤리적 의사결정 기술(skills in ethical decision-making)을 포함하여, 다양한 시나리오에 기초한 윤리적 딜레마(scenario-based ethical dilemmas) 상황에서 효과적인 윤리적 의사결정 기술의 활용방법 등에 대한 교육을 제공함으로써 경찰관에게 윤리적 기초를 형성하도록 한다<sup>51)</sup>.

즉, ‘경찰관을 위한 개인윤리(Ethics for the Individual Officer)’ 교육과정은 24시간의 교육과목으로 구성된 자기평가(Self Assessment)를 위주로 윤리적 의사결정의 틀과 기술(ethics framework, skills in ethical decision-making), 윤리적 딜레마 상황에서 가상 시나리오에 적용한 윤리적 의사결정 기술과 적용방법 등을 학습하게 된다.

이 교육과정은 교육참가자의 자기평가과정(process of self-assessment)을 통하여 경찰공무원으로써의 개인적 직무윤리와 전문직업윤리(professional ethics)에 대한 자기성찰(personal introspection)을 하게된다. 이 교육훈련과정은 교육참가자 스스로 업무 처리 과정에서 부딪칠 수 있는 다양한 윤리적 딜레마 상황에서 올바른

---

습 없이 조직학습은 발생할 수 없는 것이다. 여기서 학습(Learning)이란 더 많은 정보획득을 의미하는 것이 아니라 우리가 진정 삶에서 원하는 결과를 만들어내는 능력을 확대하는 것을 의미한다. 그것은 인생전체를 통틀어서 학습이 이루어지는 것이다. 이와 같은 목적 하에 지역 사회 경찰의 교육훈련은 법집행의 모든 단계에서 학습의 기회를 제공하는 것이다.

51) Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency, 1994.

<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/COPSEthicsandIntegrityTraining/tabid/179/Default.aspx>

의사결정을 내릴 수 있는 실천역량 개발과, 의식과 행동의 변화를 유도하는 데 주안점을 두고 있는 것이다<sup>52)</sup>.

## 다. 뉴욕경찰의 윤리교육 프로그램

1990년대 초 뉴욕경찰의 심각한 부패문제를 조사하기 위해 구성된 Mollen위원회는 뉴욕경찰의 부패가 심각하다는 사실을 밝히고, 내부감찰부(Internal Affairs Bureau; IAB)를 설치하도록 권고하는 등 뉴욕경찰국을 정비하는데 큰 역할을 하였다. 이때 설치된 IAB는 오늘날까지 경찰관들의 비윤리적 행위를 감시·통제하기 위한 다양한 전략을 실행에 옮기고 있다. 이 중 가장 두드러진 활동이 경찰관들을 대상으로 한 ‘청렴성 평가’이다. 이 평가는 부정부패가 일어날 가능성이 농후한 상황을 사전에 만들어놓고, 실험 대상 경찰관을 그 현장으로 출동하게 한 후 그가 경찰관으로써 적합한 대응을 하는가를 숨겨놓은 카메라를 통해 관찰하는 방식으로 진행된다.

이러한 청렴성 평가는 경찰교육에서도 강조되고 있다. 뉴욕경찰의 신규채용자는 6개월간의 신입교육을 받는데, 교육내용은 주로 물리력 사용에 대한 상황판단 방법과 징계절차와 같은 윤리적 의사결정에 대한 이론교육과 경찰관이 윤리적 딜레마에 빠질 수 있는 다양한 상황에서 어떻게

52) This course consists of four modules: Foundations takes the line officer/first line supervisor through a learning and self-assessment process to provide participants with definitions and insights on ethics, misconduct, and ethical dilemmas with the goal of giving them a standard from which to measure their own ethics, beliefs, and attitudes. Decision-Making provides participants with information on moral development and ethical decision making focusing on Kohlberg's six stages of moral development. It also covers various decision-making tools and discusses critical thinking. In Application, students process case studies defining the misconduct, dilemmas (complexities and pressures), and defining moments (those deeply personal moments when we make decisions that define who we are). The Assessment module provides the opportunity to develop a personal ethics action plan.

판단하고 행동해야 하는지를 보여주기 위한 역할극(role playing)으로 구성되어 있다. 또한 IAB의 청렴성 평가 검사에서 실험 대상 경찰관이 규율을 위반하거나 비윤리적 행동을 취하는 장면을 담은 비디오를 상영 후, 그가 경찰관으로써 취했어야 할 바람직한 행동에 대해 설명해 주는 방식으로 진행되는 시청각 수업도 병행하고 있다.

신입교육 후에도 직장훈련을 통해서도 윤리교육은 지속된다. 새로 승진한 간부급 경찰관들도 경찰 관리자로서 직면할 수 있는 다양한 윤리적 딜레마 상황을 어떻게 해결해야 하는가에 대한 이론교육 및 역할극과 같은 참여수업을 받아야 하며, 이러한 과정을 담은 비디오를 시청하여 자기성찰의 기회를 제공한다.

## 2. 호주 우드위원회의 경찰윤리교육 권고안<sup>53)</sup>

1997년 호주 뉴사우스웨일즈 주 경찰의 부정부패를 조사하기 위한 왕립위원회(일명 Wood 위원회)는 보고서를 통해 뉴사우스웨일즈 주 경찰 신규임용자 교육에 윤리나 청렴성에 대한 교육이 거의 없고 그나마 윤리 교육방식도 전체적으로 부적합하다고 지적하며, 신규채용자에 대한 멘토링 제도가 실시되는 경찰기관의 부정부패가 오히려 높다는 결과를 발표하였다. 그 이유는 부적격하고 반항적이거나 무능력한 경찰관들을 징계 처벌 차원에서 부정부패가 많이 발생하는 지역에 배치시키곤 하였는데, 그러한 경찰관들은 각종 범죄행위의 유혹에 빠져들기 쉬울뿐만 아니라 부적절한 행위(malpractice), 마약, 도박 등과 같은 부정부패의 유혹을

53) 이미정, “경찰윤리교육의 실효성 확보를 위한 제언”, 『한국경찰학회보』 제12호, 2006, 174-176면.

이겨내지 못하고 빠져들기 쉽다는 것이다. 그런데 이러한 이들의 행태를 함께 근무하는 동료경찰관들에게 전염시키기 때문인 것으로 분석하였다.

이에 따라 우드위원회는 경찰윤리교육을 경찰 신규채용자의 신입교육 단계에서부터 재직자의 직무교육에 이르기까지 모든 경찰 교육훈련을 윤리와 청렴성의 측면에서 접근하여 통합시킬 것을 권고하고 있다. 한편, 경찰관 개인의 윤리성을 담보할 수 있는 현실적인 인사체계가 확립되어야 한다고 권고하고 있는 바, 구체적인 내용은 다음과 같다<sup>54)</sup>.

- ① 경찰교육기관의 신입교육과 직무교육을 강화시켜야 한다. 여기에서 윤리 및 청렴성교육에 대한 구조화된 프로그램을 실시하고, 윤리 및 청렴성을 실무상 어떻게 적용시킬 것인지에 대한 구체적인 지침을 제시해야 한다.
- ② 경찰의 승진에 있어서 다른 경찰관들에 의한 평가나 내부감찰이 중요한 요소가 된 것도 개인의 청렴성이 실적으로 반영되고 있음을 나타내는 것이다. 그러나 이러한 승진심사 방법이 공정하게 이루어지기 위해서는 정실인사나 승진심사자의 성향, 이와 관련된 체계적인 전략 등에 대한 검토가 반드시 필요하다.
- ③ 부정부패 사실이 드러난 경찰관의 승진과 권한을 통제하여 경찰조직이 정직하고 성실하게 일한만큼의 대가를 정당하게 보상해주고 있다는 사실을 인식시켜야 한다.

### 3. 영국

영국에서는 경찰공무원 채용과 교육의 합리적 운용을 병행하고 있

54) Wood, JRT, *Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Volume 1: Corruption*, 1997, pp. 158-159., 이미정, 앞의 논문, 2006, 176면 재인용.

다<sup>55)</sup>.

첫째, 모집시 청렴성 평가를 실시하여 부적격자가 경찰관으로 임용되는 것을 원천적으로 예방하고 있다.

즉, 경찰관 지원 자격요건 中에 ① 前科(previous convictions) 또는 범죄나 부정직한 행위와 관련된 경찰경고(cautions)를 받은 사실이 없는 자 ② 운전면허 취소 처분을 받은 사실이 없는 자 ③ 건전한 재정상태를 유지하고 있는 자 (대출금연체나 신용카드 대금 연체 등의 상태에 있지 않은 자)를 明示하여 청렴성과 정직성 및 준법성을 중요한 채용조건으로 삼고 있다. 아울러 채용과정에서 까다로운 적성검사는 물론, 심리분석가(psychiatrist)와의 면담 분석조사를 통해 부적격자를 사전에 배제하고 있다.

둘째, 교육·훈련의 강화로 근무기강을 확립하고 있다. 모든 경찰관은 2년간의 교육·수습기간을 거쳐야 순경으로 정식 채용되는데 최초 6개월은 경찰학교에서 이론과 실무 교육(과정 중 비리유혹 대처요령을 모의훈련 <simulation> 통해 실습)을 이수하며 직업윤리 교육은 이론보다 교육생 상호간 규범적 생활을 조성하는 명예제도(honor systems)나 역할연기훈련(role modeling)등으로 명예심을 고취하여 생활방식 자체의 건전화로도모하고 있다.

셋째, 경찰의 전문화 증대 및 사기진작을 통한 자부심 고취로 부패 저항력을 최대화하고 있다. 수습기간 후 경과제(警科制) 실시와 분야별 전문교육·훈련 강화 및 형사·감식 등 전문능력을 우대하고 불필요한 서류 등 잡무를 줄임으로써 담당업무의 전문성 제고 및 업무 만족도를 최대화하며 대 국민 홍보강화로 경찰위상을 높이고 상급자의 하급자에 대한 인격적 대우를 통해 경찰관 개개인의 자부심을 고취함으로써 경찰관 개개

55) 표창원, '경찰부정부패: 바람직한 한국형 경찰부정부패 방지책의 모색', 시민을 위한 경찰발전 연구회 학술회의 발표논문, 1999, p.61.

인의 부패저항력을 최대화시키고 있다.

넷째, 효과적인 업무 감독·통제를 함께 병행하고 있다. 모든 일선 경찰관이 경찰수첩을 휴대토록 하여 업무중 발생사항의 대강을 계속 기록토록 함으로써 문제 발생시 확인 및 수사 등 업무에 활용하고 있고 경사를 팀장으로 한 업무단위별 책임제 확립과 副署長 권한 강화로 係線에 의한 자율책임위주의 효과적 업무감독으로 업무상 행해지는 비리를 사전 예방하는데 주력하고 있으며 관할구역 순환제(rotation) 실시로 경찰대상업소와 유착 소지를 사전에 제거하고 있다.

다섯째, 非경찰 업무 담당요원의 民間人化로 비리소지를 차단해 가고 있다. 경찰관은 모두 수사·방범·경비 등 본질적 경찰업무만 수행하게 하고, 인사·경리·경무 등은 민간인 전문계약인에게 맡김으로써 비용절감, 치안력 확충 효과를 거두고 있으며 부서간 격차 감소로 인사 청탁 등 내부 비리소지를 차단하고 있다.

여섯째, 주민참여 확대로 불특정 다수 주민에 의한 업무감독도 병행하고 있다. 경찰위원회, 지역주민 경찰자문단, 주민 유치장 감시단 등 주민 대표에 대한 경찰업무 처리과정에서의 참여 보장으로 비리요소를 근절하고 있고 전 경찰관에게 고유번호를 부여하고 근무복에 부착케 하여 주민에게 언제든지 경찰관 개인에 대한 불만이나 고마움을 신고하도록 적극 홍보하고 있다.

#### 4. 독일

독일의 경찰제도는 국가경찰과 자치경찰의 다양한 형태를 띠고 있으며 경찰조직은 16개 각 주의 입법사항으로 규정하고 있다. 연방제 국가인 독일은 각 주정부의 자치권이 강하다. 각 주는 그대로 하나의 국가기능

을 행사하고 있으며, 주정부 내무부장관 소속 하에 주 경찰이 있다. 연방경찰과 주정부 경찰은 상호 독자적인 지위를 유지하며 상호 대등한 관계에 있다. 다만 예외적으로 연방경찰관할에 속하는 업무, 구체적으로 전국적 사항, 긴급사태 등에 관하여는 주정부 경찰에 대한 통제를 인정하고 있다. 즉, 연방경찰청(Bundespolizei)은 항만, 공항, 국경통제소 등 독일 국경경비와 출입국관리, 헌법기관과 외국기관의 보호, 대형재난이나 재해 등 비상사태 대응, 대테러부대 운용 등을 주임무로 하고 있다. 이와는 별도로 연방내무부장관의 감독을 받는 연방범죄수사국(Bundeskriminalamt)이 설치되어 있다. 연방범죄수사국은 국제적 범죄나 조직범죄, 마약, 무기밀매, 요인암살 등 특정 범죄에 대하여 고유관할권이 인정되어 정보수집 및 분석을 하고 인터폴을 통하여 외국 수사기관과 수사협조를 행한다. 또한 연방내무부장관이 지시하는 사항이나 주정부 수사기관이나 연방검사의 요청이 있는 경우 제한적으로 수사를 직접 수행한다.

따라서 지역치안은 주정부 경찰이 전적으로 담당하고 있는 바, 독일기본법에 “경찰의 시설 및 조직은 기본적으로 주의 관할사항이다”라고 규정하여 일반 경찰행정권은 각 주 정부에 속하는 것이 원칙이다. 주마다 독자적으로 경찰법을 제정하여 경찰조직을 운용하고 있으며, 통상 경무, 지원, 집행경찰, 교육훈련의 3가지 기구로 구분된다.

따라서 여기서는 독일 서부지역에 위치하고 있는 노르트라인-베스트팔렌(NRW) 주의 경찰 윤리교육을 중심으로 살펴보도록 한다<sup>56)</sup>.

주 소속 경찰관에 대한 교육은 주 경찰교육 및 인사청 소속의 공공행

56) 노르트라인베스트팔렌 주 공공행정전문대학 집행경찰학부 발간, 「독일경찰 교육훈련 지침서」, 경북지방경찰청발간 교육교재, 2007. 11., pp. 23-26쪽을 요약 발췌 정리함.

노르트라인베스트팔렌 주는 인구 1,800여만명으로 독일연방 16개 주 가운데 가장 많은 인구를 보유하고 있으며 주요도시는 뒤셀도르프, 쾰른, 본 등이 있다. 2007년 현재 경찰관 수는 약 42,000여명이고 주 경찰 최고책임자는 주 정부의 내무부장관이다.

정전문대학(FhoeV) 및 각 경찰서에서 담당하고 있는 바, 초임경찰 교육과 경찰지휘간 아카데미와 공동으로 고급간부 양성교육, 그리고 해외 파견근무에 대한 훈련이나 특수요원 훈련, 납치·인질 관련 지휘관 교육 등을 담당한다.

NRE주의 초임 경위후보생(KA)으로서 2차 직업과정<sup>57)</sup>의 교육과정은 공공행정전문대학에서 전공이론수업과, 실습관서에서 전공실습수업, 그리고 실습관서에서 전문대학과의 공동책임 하에 프로젝트수업 세 가지로 분류된다.

중간시험의 시험과목은 서면시험과 구두시험과목으로 구분되는 바, 각각 총점에서 차지하는 비율이 70%, 30%이다. 양 시험과목 모두에서 ‘윤리학’이 필수선택과목으로 지정되어 있다.

57) 초임경위후보생(KA)는 주공무원법과 집행경찰의 직업규정 제11조~제17조에 따라 1차 직업과정에서 오류점을 보완하여 새로이 준비된 초임경위 후보생 교육과정으로 인문계 고교인 Gymnasium 졸업자가 시험을 통해서 초임간부 교육과정인 ‘집행경찰 2차 직업과정 교육’에 입학한 자를 말한다.

한편, 초임경위지원생(KB)는 현직 비간부 경찰공무원이 경위로 승진하기 위하여 초임간부 교육과정인 ‘집행경찰 2차 직업과정교육’에 편입한 자를 말한다.

교육과정은 기초과정과 주과정으로 구분되는 바, 초임경위후보생(KA)의 기초과정(1학년 과정)은 전공이론 26주, 전공실습 28주 과정으로 구성되어 있으며 이 기초과정 이수 후 중간시험에 응시할 자격이 부여된다. 2-3학년 교육과정인 주과정은 전공이론과 전공실습 48주 과정으로 구성되어 있으며, 이 과정 이수 후 국가시험을 응시할 수 있다.

교육과정 기간은 초임 경위후보생(KA)이 3년, 초임경위지원생(KB)이 2년이 소요된다. 2차 직업과정에 있어 교육목표는 공무원의 인격과 지식, 능력에 따라 임무를 수행할 수 있도록 공무원을 양성하는 데 있다. 교육의 주요내용은 경찰서에서의 순찰근무 및 수사근무시 업무를 처리할 수 있는 활용능력을 함양하고, 특별한 작전 수행을 위한 기초지식을 전달하는 데 있다.

## 제2절 선진외국의 경찰 윤리교육의 시사점

앞서 살펴본 바와 같이 선진외국의 경우 경찰윤리를 강조하여 다양한 교육훈련을 강화해 오고 있음을 알 수 있다. 실제 미국에서는 형사법학이나 경찰학 관련 프로그램에서 경찰윤리 등의 강좌가 개설되어 있고 경찰윤리에 대한 서적의 출판도 활발한 편이다(경찰대학교교재편찬위원회, 1998).

또한 독일의 주(州) 경찰학교의 순경급 신규임용 기본교육에는 반드시 ‘직업윤리’, ‘인격형성에 관한 세미나’, ‘인지론’, ‘갈등-해결 스트레스’, ‘의사소통이론’ 등이 교과목으로 설정되어 있고, 독일 경찰 및 대학원에서 ‘직업윤리’ 등의 과목이 설치되어 있으며 ‘직업윤리담당(Berufsethik)’ 교직원을 두고 있는 등 경찰의 직업윤리를 강조하는 다양한 윤리·인성교육의 프로그램이 실시되고 있다.

이상 선진 외국의 경찰윤리교육 사례를 통해 추출되는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 체계적인 경찰윤리 교육훈련프로그램을 개발하여 지속적·정기적으로 실시하고 있다.

둘째, 경찰의 윤리교육훈련은 경찰 교육훈련 교과목 전과정에 걸쳐 윤리적 관점에서 교육이 이루어져야 한다고 시사해 주고 있다.

셋째, 계급에 상관없이 일선경찰관과 간부급 경찰관들 모두를 대상으로 윤리교육을 지속적으로 실시해야 한다.

넷째, 경찰 신입교육과 직장훈련, 직무교육 과정 모두에 있어서 윤리교육훈련을 정기적으로 실시하고 있다는 점이다.

다섯째, 경찰 윤리교육훈련 결과는 정기적인 평가를 실시하여 교육효과를 점검하고, 개선을 위해 환류시켜 지속적으로 발전시켜 나가고 있다.

여섯째, 역할연기, 토론을 통한 자기성찰, 시청각자료 등 다양하고 효율적인 방식의 경찰윤리교육 기법과 교육방법을 개발·운용하고 있다.

일곱째, 경찰관의 부적절하거나 비윤리 사례들에 대한 시뮬레이션 또는 실험기법 등을 동원하여 자기성찰의 기회를 제공해 줌으로써 윤리적 딜레마 상황에서 올바른 의사결정이 무엇인지 학습기회를 제공해 주고 있다. 이를 위해서는 다양한 부정비리사례에 대한 수집이 선행되어야 할 것이다.

여덟째, 업무처리과정에서 부딪힐 수 있는 다양한 윤리적 딜레마 상황을 가상 설정하여 윤리적 의사결정과 올바른 대응에 대해 자기성찰을 통해 윤리의식과 행동체계가 내면화되도록 하고 있다는 점이다.

마지막으로 교육효과에 대한 평가 결과를 환류시켜 지속적으로 개선해 나가고 있다.

## 제5장 경찰윤리교육의 개선방안

### 제1절 미래지향적 경찰윤리 교육훈련프로그램의 방향

#### 1. 경찰공무원 윤리교육 방향의 전환 필요성

경찰의 경쟁력을 제고하기 위해서는 업무를 담당하는 주체인 경찰공무원에 대한 역량제고 및 경쟁력 제고가 핵심사항으로 강조되고 있다. 그러자면 경찰공무원 인적자원 개발이 요구되고, 역량 중심의 인적자원 개발을 강화할 수 있는 교육훈련 기반이 필요하다.

경쟁력있는 경찰조직이 되기 위해서는 경찰공무원 교육훈련의 본래적 목적이 충실하게 달성되어야 한다. 그러나 다양한 문제점을 내포하고 있는 바, 교육수요자 입장에서는 수단적 가치만 중시하는 경향이 다분하다. 교육은 공무원 개인의 입장에서는 자기계발이고, 조직의 입장에서는 구성원의 성장과 개발인 동시에 조직의 효과성을 높일 수 있는 기반이 되는 학습활동이다. 한편, 공무원이 현재 담당하고 있는 일 또는 담당해야 할 직무에 대한 수행능력을 증진시킬 수 있어야 하나 승진에 필요한 교육가점 획득으로써의 수단적 가치가 오히려 더 중시되는 경향이 다분하다는 데 문제가 있다.

이러다보니 지난 참여정부 시절부터 중앙공무원교육원에서 ‘공무원교육이 변하면 나라가 바뀐다’는 구호 아래 공무원 교육체계를 원점(zero-base)에서 전면개편하는 대대적인 교육혁신이 이루어지고 있음에

도 불구하고 현재까지 공무원 교육현장의 실상은 그제나 이제나 별반 크게 달라진 것이 없는 듯하다.

그 결과, 과거에도 지적되어 왔던 문제들은 현재도 여전히 불씨로 남아있다. 치안현장과 유리(遊離)된 이론 위주의 강의식 교육, 자기 계발과 무관하게 승진을 위하여 마지못해 받는 형식적인 교육, 공급자 위주의 선례답습적인 교육, 민간부문과 비교하여 턱없이 뒤쳐진 교육컨텐츠, 행정목표 달성과 과제추진에 도움이 되지 않는 형식적 교육 등에 대한 비평들이 여전히 계속되고 있는 것이다.

물론 지금도 지속적인 교육혁신이 이루어지고 있는 과정에 있다고 할 수 있으나 경찰공무원 교육이 개개인의 자기계발을 극대화하는 동시에 업무처리 역량을 증진하면서도 소속기관의 학습을 유도·지원·조성·촉진하여 경찰청의 혁신을 선도하고 뒷받침할 수 있는 변화촉진주체로서의 역할은 미흡하다고 평가된다.

따라서 본 절에서는 경찰공무원을 대상으로 한 경찰윤리 교육훈련의 방향을 제시하도록 한다.

## 2. 교육훈련의 패러다임 전환과 발전방향

새로운 공무원 교육 패러다임은 기존의 형식적이고 일시적이며 승진 등 인사고과를 위한 수단으로서의 교육훈련에서 탈피하여 문제해결 지향적이고 창의적이며 현실업무에 활용 가능한 생생한 지식을 습득하고 상시적인 자기계발 기회를 확대할 수 있는 역량중심의 인적자원개발을 하는 방향으로 전환되어야 한다. 이를 통해 경찰공무원 개인의 역량 증진 뿐만 아니라 조직혁신을 주도하는 창조적 문제해결능력과 리더십 역량을 갖춘 공무원을 양성하는 학습조직을 구현할 수 있도록 교육체계가 선진

화되어야 한다. 또한 문제해결이 가능한 유연한 사고와 창의력을 발휘하는 방향으로 나아가야 한다. 이를 위해서는 위계적 조직문화와 경직적 조직분위기가 만연되어 있는 공무원 조직체계를 탈피하여 자율적인 학습 조직문화와 상시학습체제가 구축될 때 가능한 것이다. 구체적인 교육방법에 있어서도 전통적 교육철학과 주입식 교육방법에서 탈피하여 자율적이고 선택가능한 다양한 교육방법이 논의될 필요가 있다.

따라서 참여중심 학습기법과 문제해결 중심 학습기법을 전과목에 걸쳐 적극 도입하고, 실용적인 정책사례 위주의 교재개발이 병행된 가운데 참여교육이 이루어짐으로써 현실업무에 활용 가능한 문제해결 지향적·창의적 인재 개발이 가능할 것이다.

이미 수 년 전부터 공무원들의 역량강화를 위한 새로운 공무원 교육훈련 방식으로서 액션러닝 (Action Learning)제도가 비교적 활발히 도입되고 있는 것은 반가운 일이다. Action Learning은 과거의 형식적이고 지식전달 위주의 교육훈련 방식에서 탈피하여 참여적이고 문제해결지향적인 교육훈련 방식으로서 최근의 사회적인 화두가 되고 있는 창의성과 역량 제고에 유용한 교육훈련 방식으로서 많은 관심을 끌고 있다<sup>58)</sup>. 하지만 Action Learning 적용과정에서 노정된 자기주도와 성찰의 기회 부족이나 강의를 이끌어가는 촉진자(Facilitator)의 능력부족 문제, 교육생들의 참여 및 경청자세 미흡 등 토론기술의 부족, 그리고 평가시스템의 한계 등은 향후 지속적인 개선이 요청되는 부분이다.

마지막으로 무엇보다도 공무원 교육훈련에 있어 교육내용과 보직·승진 인사 등과 연계시킬 수 있도록 환류체계를 강화하고, 현재의 보직에 필

58) 송석휘, “공무원 교육훈련의 성공요인 분석: Action Learning(AL)제도 도입사례 분석을 중심으로”, 한국행정학회 추계학술대회 발표논문, 2007., 조경호, “공무원 교육에의 Action Learning 적용방안 연구”, 한국행정학회 동계학술대회 발표 논문, 2005, 23-54면., 천대운, “정책효과성 제고를 위한 Action Learning 모형 탐색”, 한국정책학회 동계학술대회 발표논문, 2005, 457-484., 황성원, “공공부문에 적합한 액션러닝 기법 도입을 위한 소고”, 한국행정학회 동계학술대회 발표논문, 2005, 19-34면. 등이 있다.

요한 교육을 받을 수 있도록 하는 경력관리제도가 효과적으로 작동되어야겠다. 이러한 교육체계 실시를 통해 공무원 의식변화를 유도하고, 자발적·적극적인 참여가 이루어질 수 있는 교육프로그램의 추진이 이루어져야 할 것이다.

이미 각급 교육훈련기관의 교육훈련 중점 추진방향 역시 역량기반의 교육훈련 프로그램 운영, 자기주도적 상시학습체제 구축, 교육인프라 확충 등 그 방향성은 대체로 올바르게 잡혀져 있는 것으로 평가된다.

또한 사전에 훈련수요를 정확하게 파악하여 교육생의 자발적 참여를 유도하는 수요자 중심의 맞춤형 직무교육을 실시하고 교육 후 개인별 아이디어를 접수하여 즉시 시상함은 물론 그 결과를 해당부서에 통보하여 실현될 수 있도록 유도함으로써 교육과 행정현장 개선의 접목을 시도한 점도 높이 살만 하다.

결국, 경찰의 교육혁신은 경찰청장과 교육기관장의 교육에 대한 적극적인 관심과 체계적인 교육프로그램 설계, 교육수요자인 공무원의 자발적이고 적극적인 참여정도와 자기주도적 학습을 통한 역량개발 정도, 직급별·직렬별로 차별화된 맞춤형 교육훈련프로그램과 특화된 교육내용, 온라인(e-learning)과 오프라인이 유기적으로 결합된 Blended Learning 등 통합교육시스템의 적절한 운용, 그리고 문제해결 및 참여중심의 다양한 교육기법의 도입과 실질적 성과 극대화를 위한 지속적 개선노력 등에 의해 교육효과가 결정된다 할 수 있다. 이 점에서 각 경찰교육기관별로 교육의 본래적 목적 달성과 실질적 성과 거양을 위한 다각도의 노력이 기울여져야 할 것이다.

### 3. 경찰윤리 교육프로그램의 기본방향

경찰윤리교육프로그램이 실질적 효과성을 확보하고 경찰공무원의 의식 전환의 지렛대 역할을 수행하기 위해서는 다음과 같은 선결요건들이 갖추어져야 한다.

#### 가. 경찰윤리 전문교육과정의 개설

경찰공무원의 윤리의식 제고와 현장에서의 윤리적 대응능력을 향상시키기 위해서는 직무교육과정에 ‘경찰윤리 전문과정’을 신설할 필요가 있다. 독립적인 윤리교육과정을 개설하여 운영함으로써 교육의 전문성을 지속적으로 향상시켜 나갈 수 있을 것이다. 또한 교육수료생들을 중장기적으로 소속부서의 윤리교육 담당강사로 육성해 나가도록 하고, 소속 경찰관서에서 경찰기강 확립을 위한 변화촉진리더로서의 역할도 수행할 수 있도록 인력관리를 해나갈 수 있을 것이다.

이와 함께 전 경찰교육과정을 통해 윤리교육을 지속적으로 강화하되 각 교육과정에 필요한 윤리교육을 차별화시키고 이를 점진적으로 발전시켜나가는 작업이 필요하다. 즉, 경찰윤리나 경찰정신과 같은 큰 주제를 추상적으로 설명하기보다는 그 안에서 논의될 수 있는 소주제들을 분류하여 각각의 교육과정에 하나의 과목으로 편성하함으로써 교육과정의 전문성에 따라 윤리교육의 논의도 심화시켜 나갈 것을 제안한다<sup>59)</sup>

59) 이미정, 앞의 논문, 2006, 186면.

## 나. 경찰교육기관별 맞춤형 교육프로그램 개발

경찰윤리 교육이 기존 공급자 중심에서 수요자 중심의 맞춤형 교육으로 전환되어야 한다. 경찰관 개인 수요에 호응하는 맞춤형 교육을 통하여 청렴 역량을 강화해 나가야 하는 것이다.

수요자 중심의 맞춤형 교육은 다음과 같은 세 가지 유형으로 구분하여 체계적으로 교육프로그램을 설계, 추진할 수 있을 것이다.

첫째, 교육대상자를 중심으로 한 교육프로그램을 설계·운영하도록 한다. 각 교육기관별로 교육대상자에게 요청되는 계급별·직위별 필요역량을 설정한 후, 현직자 또는 보임예정자의 역량을 평가하여 부족한 역량을 보완하도록 한다. 각 역량의 종류별로 교육프로그램을 개발하여 추진하는 것이 필요하다. 경찰윤리 교육 대상자별 프로그램은 총경급 이상 고위직을 대상으로 한 고위지도자 과정, 경정·경감급의 중간관리층을 대상으로 하는 리더십과정, 그리고 경위급 이하 중하위직 경찰관을 대상으로 하는 실무과정으로 구분하여 차별화된 교육프로그램을 설계·운영하는 것이 바람직하다.

둘째, 인적자원 관리·개발(human resource management and development) 단계별로도 차별화된 윤리교육프로그램을 새롭게 설계하여 시행할 필요가 있다. 요컨대, 경찰관 신입교육과정과, 재직자 직무교육, 전문교육 과정별로 구분하여 단계적으로 윤리교육과정을 마련하여 추진하도록 한다.

셋째, 수요자의 선택권 확대를 위한 다양한 교육과정을 개설하여 운영함으로써 교육접근성을 높일 필요가 있다. 예컨대, 주말 및 야간과정, 사이버교육과정, 방문교육과정, 순회교육과정 등 교육 프로그램의 다양한 접근을 가능하게 하여 교육 프로그램 수요자들의 편의에 맞는 프로그램을 손쉽게 취득하는 효과를 도모토록 한다.

넷째, 경찰조직의 각 기능별·업무분야별로 차별화된 맞춤형 윤리교육프로그램을 개발·운영토록 한다. 이를 통해 교육효과를 배가시켜 나갈 필요가 있다.

이때 부패취약 분야 경찰공무원을 대상으로 한 맞춤형 교육프로그램을 우선적으로 개발하여 시행토록 하는 것이 필요하다. 예를 들어 경찰기능 중 부패취약 분야로 지적되는 교통, 수사, 유해업소 단속 등 경찰의 대민업무 중 우월적 결정이나 처분 등으로 부패발생 소지가 높은 업무를 선정하여 전문화된 프로그램을 가동하도록 한다.

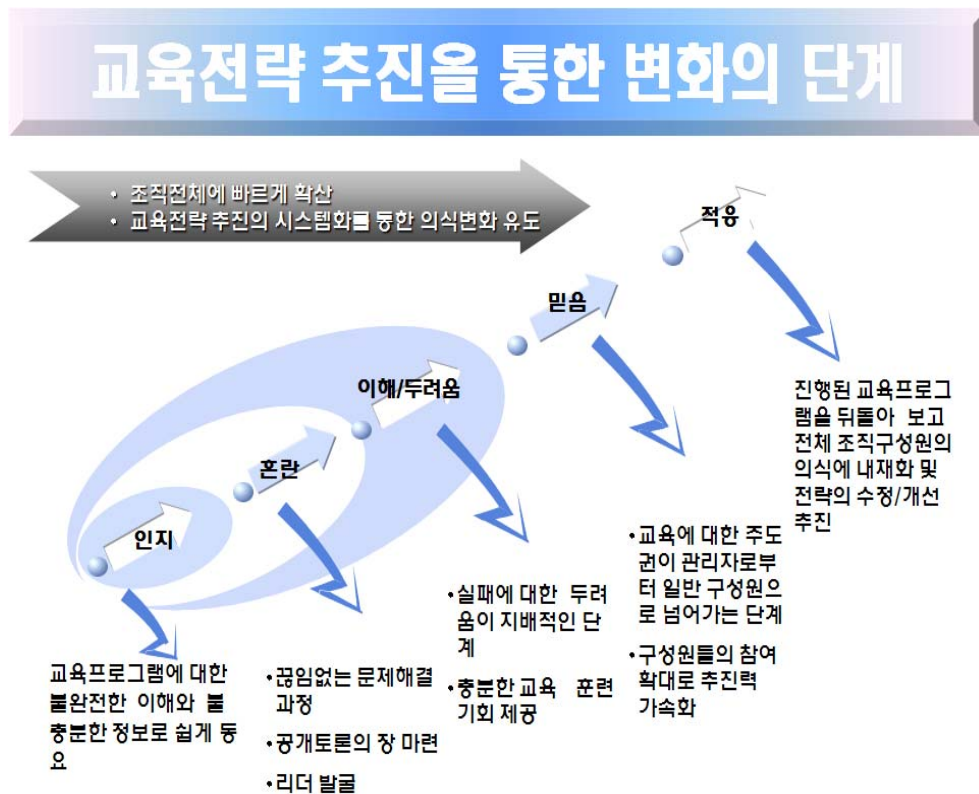
윤리교육의 특성상 다양한 사례와 모의실험 등을 통한 교육생 스스로 자기성찰의 기회를 가급적 많이 갖게 하는 것이 중요하다, 그런 점에서 경찰업무에 있어서 부패가 발생하는 생활안전·형사·수사·교통·유해업소 단속 등 경찰의 업무분야별 전문교육과정을 강화함으로써 개인별 업무역량을 강화하고 윤리에 대한 현장 대응능력 향상을 꾀함으로써 교육효과를 극대화하는 것이 요청된다.

예를 들어 국민권익위원회의 조사대상 업무분야인 유해업소 단속, 교통사고조사, 교통단속(음주·무면허 운전자단속 및 일반법규 위반 단속), 총포·도검·화약류 등 소지허가, 계약·관리, 경비업 허가 및 갱신 분야 등과 국민들의 민원이 가장 빈발하는 수사관리분야를 대상으로 특화된 윤리교육프로그램을 설계하고 이들 분야에 종사하는 경찰관들을 우선적으로 교육대상자로 선발하여 교육을 실시하도록 한다. 이때 각 지방경찰청 및 경찰서 단위별로 교육수요를 사전에 파악하여 교육과정 설계와 운영에 반영함으로써 최적의 교육 효과를 거두도록 한다.

## 다. 교육기법의 다양화 및 현장사례중심 교육기법 설계

윤리교육은 자체사고 발생을 예방하고 부패통제의 사전예방적 조치라는 측면에서 중요하다. 적절한 교육을 통한 윤리의식의 고취는 경찰공무원의 행태를 투명하고 청렴하게 변화시킬 수 있는 중요한 수단인 것이다. 윤리교육은 경찰부패를 사전에 예방하고 억제하기 위한 보다 궁극적이고 근본적인 수단으로써 경찰공무원의 청렴의식을 고양시키고, 내부부정비리의 감시자로서 역할을 수행하게 하기 위한 역량과 전문성을 배양하는 데 교육목표가 있다. 즉, 윤리교육의 목적은 법집행자인 경찰관의 의식과 행태변화를 유도하는 데 있다.

<그림 5-1> 윤리교육 추진을 통한 변화의 단계



<그림 5-1>에서 보듯이 윤리교육이 실효성을 거두게 되면 업무수행 분위기와 업무를 수행하는 경찰공무원들의 의식 및 태도의 개선이 이루어져 자체사고 발생의 여지가 감소하게 된다. 부패의 해악과 부패의 비용에 대한 인식으로 향후 발생할 수 있는 부패에의 예방이 가능하기에 이미 발생한 부패를 척결하는 것보다 사전에 비리가 발생하지 않도록 하여 치안행정의 효율성 향상을 도모할 수 있을 뿐만아니라 장기적으로는 ‘국민으로부터 신뢰받는 경찰’의 바탕으로 작용하게 된다.

따라서, 윤리교육을 통한 경찰공무원의 의식변화를 유도하기 위해서는 그 동안의 경찰공무원을 대상으로 한 윤리교육이 추상적이고 형식적이라는 한계를 극복하는 것이 급선무다. 이를 위해서는 기존의 강의식 위주의 교육방식에서 과감히 탈피하여, 교육생들의 참여를 확대하는 토론식 수업방식이나, 경찰부패에 대한 구체적인 유형별 사례소개, 또는 모의실험(simulation), 그리고 토론기법과 문제해결중심학습기법 및 액션러닝(Action Learning)기법 등의 새로운 교육기법을 적극 도입할 필요가 있다. 이를 통해 교육생 스스로 자기성찰의 기회를 부여하여 의식과 행동의 변화를 이끌 수 있도록 유도해야 할 것이다.

미국의 경우 다양한 가상상황을 시나리오별로 구분하여 제시하고, 제시문에 있는 경찰의 대응과 의사결정이 옳았는지 윤리적이었는지를 묻고, 이러한 상황에 봉착했을 때 교육생은 어떻게 할 것인지를 답하는 과정에서 스스로 윤리적 판단을 할 수 있도록 교육시키고 있다<sup>60</sup>). 즉, 각 비윤리적 유형별로 제시된 시나리오에서 부정적인 사례를 예시하고, 윤리적으로 무엇을 해야만 하는지를 질문한 후, 이에 대해 교육생 간 토론과 강사의 조정에 의해 윤리의식을 정립시키는 교육방식을 취하고 있다.

60) Debbie J. Goodman, *Enforcing Ethics-A Scenario-Based Workbook for Police and Corrections Recruits and Officers*(3rd ed.), New Jersey: Prentice Hall, 2008, 이 책에서는 다양한 시나리오에 기초하여 그 상황에서 경찰관이 어떤 행위를 하는 것이 올바른 윤리적 의사결정인지를 학습하는 내용으로 구성되어 있다.

## 라. 시대적 변화에 발맞춘 새로운 경찰윤리 교육콘텐츠 개발

얼마나 체계적인 교육을 실시하고 있는가, 교육의 효과가 나타날 수 있을 정도의 충분한 교육시간을 확보하고 있는가, 그리고 윤리교육의 전문성을 감안하여 실질적인 내용의 교육이 이루어지고 있는가 등에 대한 물음이 충분히 검토되어 교과과정에 반영될 수 있어야 할 것이다.

즉, 윤리교육의 계획성, 교육의 충분성, 교육의 적합성 등이 충족될 수 있도록 교과목 편성과 교과내용이 구성되어야 한다. 이를 위해 구체적으로 다음 사항이 교육내용에 반영되는 것이 바람직하다.

- 반부패 윤리에 대한 기초 소양교육과정: 부패의 개념 정의, 부패의 폐해, 부패의 유형과 원인
- 국제사회의 반부패 동향과 교훈
- 관련 법·행동강령 학습: 공직자윤리법, 부패방지 및 국민권익위원회 설치와 운영에 관한 법, 공무원행동강령, 이해충돌(conflict of interest) 방지 제도로써 백지위임신탁제도(blind trust) 등 부패관련 법제도
- 행정현장 실제적용 사례 및 실무교육: 윤리적 딜레마 상황과 대처방법
- 국가 투명성 및 단위 조직별 청렴성 확보방안에 대한 토의(참여중심 교육방법)

## 마. 경찰윤리 교육담당 전문 교수진 양성

윤리교육의 내용적 특성상 일반적으로 유교사상에 기초한 예의도덕 등과 같이 고리타분하고 익히 알고는 있으나 실천에 이르지 못할 뿐이라는 인식이 일반적으로 확산되어 있다. 이러한 교육효과에 대한 부정적 인식은 상당부분 교육내용 및 교육프로그램의 빈약에 기인하는 것이지만 상당부분 교육훈련 담당자의 역량부족에 기인한다.

교수는 지식의 전달자로서 교육생의 지식과 능력을 증진시키고 나아가 학습자의 행동 및 인성까지도 변화시킬 수 있는 매개자의 역할을 담당한다. 그러므로 교육을 직접 담당하는 교수의 실력과 노력은 교육훈련의 질을 결정하는 가장 핵심적인 문제이며, 교육만족도의 수준을 결정짓는 요소라고 할 수 있다.

Buckley & Cable은 교수의 역할에 대한 변화추세를 언급하였는데, 첫째 교육훈련의 커뮤니케이션에 있어서 과거의 수동적인 태도에서 능동적으로, 둘째, 교육훈련 참가자의 성과평가에 있어서 반응평가만이 아닌 다양한 평가를 실시하는 추세로, 셋째, 보조적인 위치에서 핵심적인 존재로, 넷째, 단순한 훈련 실시자에서 전략적 역할을 담당하는 위치로 변화하고 있다고 주장하였다<sup>61)</sup>. 이와 같이 특히 윤리교육의 경우, 담당교수의 역할이 교육훈련의 성공여부에 중요한 변수로 강조되는 것이다.

따라서 교육훈련 담당자의 역량이 무엇보다 중요하다. 교육훈련 담당자 스스로 가장 효과적인 윤리 교수(教授)·학습체제를 개발하고 지속적으로 발전시킬 수 있어야 한다.

기존의 경찰교육훈련기관의 각 교육과정에 개설된 윤리교과목 담당강

61) R. Buckley and Jim Caple, *The Theory and Practice of Training*, 3rd ed. Kogan Page, 1995., 강여진, “경찰공무원의 교육훈련 학습 및 전이성과에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구”, 『한국행정연구』 제14권 제2호, 2006, 165면 재인용.

사들은 대개 전·현직 경찰감사 또는 윤리부서 근무자이거나, 윤리와는 무관한 전공을 가진 강사, 또는 윤리 관련 전문교육 이수경험 또한 극히 미미하여 전문성이 있다고 보기 힘든 외부인사들에 의해 이루어지고 있는 실정이다. 사정이 이러다보니 깊이 있는 경찰윤리교육은 한계가 있을 수밖에 없어 교육생들에게 고루하고 따분한 교과목으로 인식되는 경우가 많다는 점이다. 나아가 치안현장에서 부딪칠 수 있는 윤리적 딜레마(ethical dilemma) 상황에서 올바른 의사결정을 내릴 수 있는 살아있는 교육이 이루어지지 못한 점이 다분하다.

따라서 경찰윤리 교육훈련 담당자의 전문성을 대폭 강화하기 위해서는 내부인력을 육성하거나 외부전문가 수혈을 통한 전문적 역량제고 노력을 지속적으로 기울여 나갈 필요가 있다. 즉, 경찰조직 내부인사 중 윤리교육을 담당할 교수인력을 선발하여 관련 전문교육을 이수케 하여 전문가로 육성해 나가거나, 이 분야에 정통한 이론적 지식축적과 다년간의 실무경험을 겸비한 외부전문가를 교수진으로 충원할 필요가 있다.

지난 '09년 10월 발표된 경찰청의 『미래비전 2015』에 따르면, 프로경찰 육성전략의 전략과제인 ‘소통과 화합의 조직문화 조성’ 실행과제로 ‘경찰의 자긍심과 사명감 고취’의 일환으로 경찰정신의 재정립을 추진하겠다고 제시되어 있다. 이를 위해 경찰대학 치안정책연구소 산하에 「경찰정신문화연구실」을 설치하여 관련 연구도 수행하고, 신망이 두터운 전·현직 경찰관으로 ‘경찰정신교육단’을 편성하여 각급 경찰관서 순회교육을 실시하는 것으로 계획되어 있는 것은<sup>62)</sup> 지극히 바람직한 정책방향 설정이라 판단된다. 다만, 실무경험을 축적하고 있는 전·현직 경찰관이 경험을 기반으로 전달할 수 있는 교육내용과, 관련 전문가에 의한 전문교육은 교육의 질적수준과 내용이 다를 수밖에 없다.

특히, 경찰교육원에서 이루어지는 신입순경과정 교육과, 경찰대학교

62) 경찰청, 『미래비전 2015』, 2009, 254면.

재학생들을 대상으로 한 경찰윤리 교육은 경찰의 차세대 주자들을 양성하는 교육으로서 전문화된 경찰윤리교육이 반드시 필요하다. 따라서 이 분야에 정통한 전문가를 교수로 충원하여 특화된 맞춤형 교육 실시가 절실히 요구된다.

## 바. 연간 의무교육 이수시간 확정 시행

경찰윤리 교육과목을 직무교육 과정에 필수과목으로 지정 운용함으로써 반부패·청렴문화 확산을 전개시켜 나가도록 한다. 모든 교육과정에서 경찰윤리 과목을 배정하여 일정시간 이상을 교육하도록 지침으로 만들어 제도화한다.

예컨대, 3일~1주 교육은 2시간, 2주~3주 교육은 3시간, 4주 이상 교육에는 4시간의 윤리교과목을 배정하여 운영토록 한다.

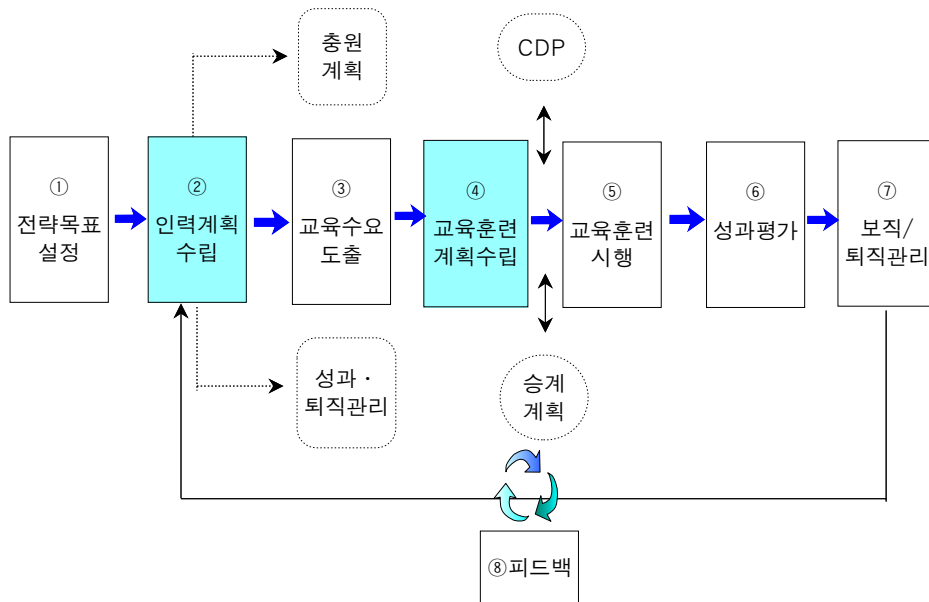
## 사. 장기적 관점의 인력계획과 교육훈련의 연계

인력계획(workforce planning)이란 각 조직의 전략적 목표 및 비전에 따라 현행 인력수준과 미래의 요구수준 간 격차(gap)를 해소하기 위하여 필요한 인력에 대한 충원계획과 기존인력의 관리·육성 시스템을 체계화한 것이다. 조직 및 구성원의 실질적인 교육훈련 수요를 파악하고 그에 따른 효과적인 학습체계를 구축하기 위해서는 각 기관별로 이와 같은 장기적 관점의 인력계획 수립이 전제되어야 한다. 정치(精緻)한 인력계획을 수립하기 위하여 조직의 현행수준과 미래요구를 분석하고 예측하는

작업은 매우 어려워 민간의 일류기업에서도 구축이 힘든 과제인 것은 사실이나, 공직사회에 적합하고 경찰조직의 실정에 맞는 모델이 구현될 수 있도록 지속적인 노력을 기울여 나가야 할 것이다.

인력계획에 따라 내부인력 양성시스템을 구축하는 논리는 <그림 5-2>와 같다.

<그림 5-2> 인력계획에 따른 인사 및 교육훈련 실시체계



첫째, 기관별 비전 및 전략목표에 따라 보유인력의 현재수준과 미래요구간 격차 분석을 토대로 5년 주기의 전략적 인력계획을 마련한다. 둘째, 중장기 인력계획의 틀 내에서 향후 조직의 필요역량 수준을 달성하기 위한 신규충원, 보직·퇴직관리 및 교육훈련계획 등을 수립한다. 셋째, 기관별 교육훈련계획 수립시 조직 구성원 개개인의 역량과 성과수준 등

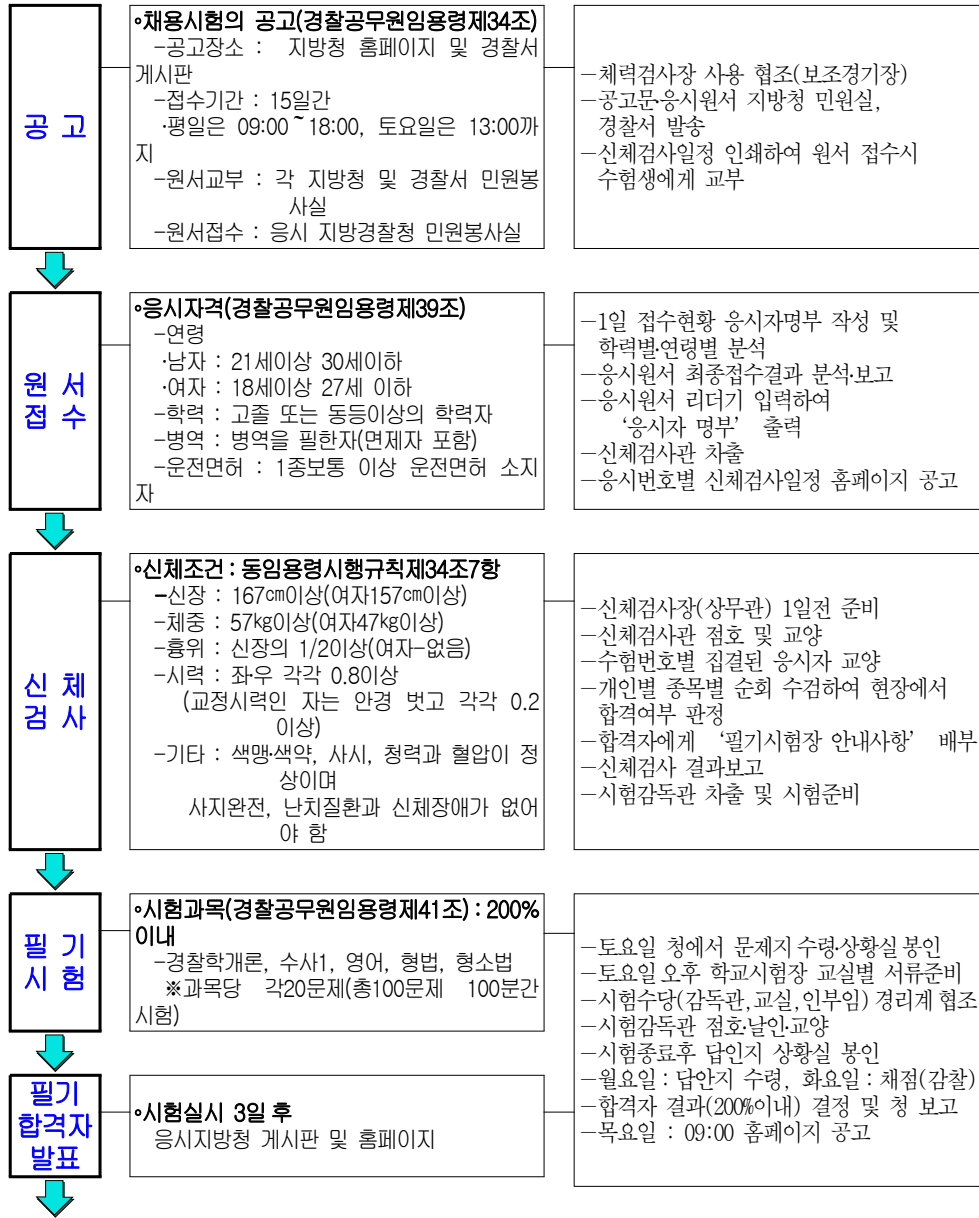
을 분석하고, 개인별 경력개발계획(CDP; Career Development Plan) 및 기관별 직위승계계획(succession plan)을 고려하여 인력특성에 따른 맞춤형 교육훈련을 실시한다. 넷째, 교육훈련 및 근무성과 평가 등을 인사관리에 반영하고 그 결과를 지속적으로 모니터링, 인력계획 수립 등 선행단계에 환류한다. 마지막으로, 이러한 일련의 과정이 승진, 보직관리, 성과관리, 급여, 퇴직관리 등 인사의 모든 단계와 연계되도록 관리한다.

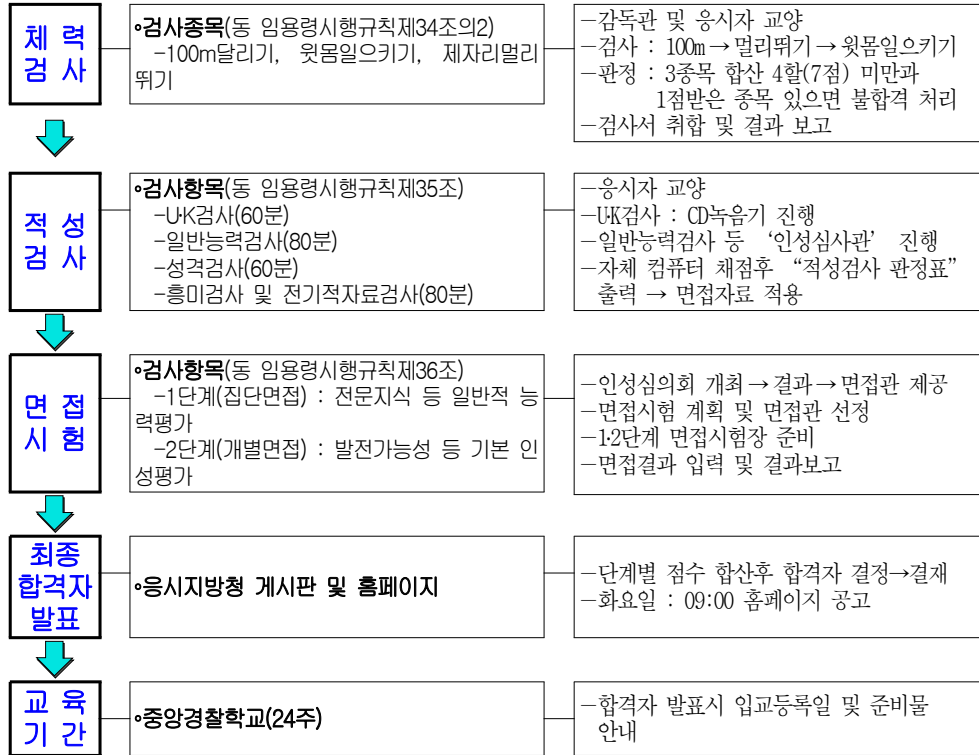
이러한 프로세스를 경찰청에 구현하기 위해서는 지속적으로 경찰조직에 적합한 모델을 개발하고 무엇보다도 경찰청의 인적자원개발(Human Resource Development) 분야의 자체역량을 강화시켜 나가는 것이 선결요건이라 하겠다.

기존의 교육훈련은 경찰교육훈련기관에 이미 마련된 교육과정에 대상자를 선발하고 관리하는 것에만 주로 관심을 기울여 왔던 것이 사실이다. 그러나 앞으로는 교육훈련 담당자들이 교육대상자에 가장 적합한 교육프로그램을 찾아내어 개발하고 이에 대한 평가를 통해 최적의 학습체계를 구축해 나가야만 한다.

특히 경찰윤리 확립을 위해서는 <그림 5-3>의 경찰공무원 순경 채용 시험 절차에서 보듯이 적성검사와 면접단계부터 심층면접 및 심리전문가 상담 등을 통해 부적격자를 걸러내는 체도를 도입하고, 중앙경찰학교에서의 6개월간의 교육기간 중 교육생들의 참여중심 학습기법과 토론식 수업방식의 도입, 그리고 사례연구와 모의실험 등을 동원한 살아있는 윤리교육이 운영될 수 있도록 교육훈련 담당자들이 지속적인 개선노력을 기울여나가야 할 것이다.

<그림 5-3> 경찰공무원 순경 채용시험 매뉴얼





## 제2절 경찰윤리 교육방법 및 기법의 다양화

### 1. 강의기법

오늘날 강의식 수업은 “수동적인 학습형태”로 간주된다. 강의식 수업에서 학습정보는 단지 적은 부분일 뿐이다. 학습자들은 수동적 태도, 적응과 편안한 학습태도로 이끌어지게 된다. 교육생들에게 강사는 정보제공자로서 익숙하게 되어서, 교육생들은 그 정보를 비판 없이 신뢰하고, 심지어는 반대 입장을 구성하거나 반대되는 정보를 찾을 시도도 하지 않는다. 강의식 수업의 경직된 틀에 의해 일방적인 강사-교육생간 커뮤니케이션을 발생시키며 이로써 교육생의 자발성과 독창성은 질식된다.

그렇다고 해서 윤리교육에 있어서 강의식 수업이 전혀 부적합한 것은 아니다. 기본적인 윤리관련 정보와 지식 제공을 위해서 강의식 수업은 여전히 유효하다. 다만 강의식 수업을 위해서 전체적으로 다음과 같이 기준에 충실하도록 하여 교육의 효과를 극대화하도록 할 필요가 있다.

#### < 강의식 수업 구성 >

1. 강의는 간단해야 한다. (시간개념).
2. 강의는 3 - 5개 이상의 사고의 과정을 포함해서는 안 된다(커뮤니케이션개념).
3. 자료는 “준비되어” 있어야 한다(상상개념). 사전에서 발췌한 개념을 말하는 것이 아니라, 다소 밋밋한 정보로부터 다채롭고 인상적이며, 흥미롭고 인기있는 자료를 작성하는 것을 의미한다.
4. 강의는 일목요연하게 정리, 정돈되어 있어야 한다.

5. 강의의 길이와 함축성은 중간정도여야 한다. 즉 너무 짜임새가 없어서도 안되지만 너무 간단명료해서도 안 된다. 반복과 약간의 추가적인 정보도 포함되어 있어야 한다. 강의끝부분에 간단한 요약은 중요할 수 있다.
6. 추가적인 자극에 있어서도 중간정도여야 한다. 강의식 수업은 생동감이 있으며 흥분을 유발시키고 재미있어야 하지만 이 모든 것이 자연스러워야 한다. 자유롭게 이야기하거나 경우에 따라서 OHP 또는 칠판을 이용하면 생동감을 높일 수 있다. 그러나 이로 인해 새로운 문제가 발생해서는 안 된다. 예를 들어 OHP는 읽을 수 있어야 하며 색상이 있는 것이 바람직하며 보기 좋게 작성되어야 한다.
7. 강의 발표자는 규칙적으로 청취자의 눈을 바라보도록 노력해야 하며 합당한 몸짓과 알맞은 흉내도 내야 한다.
8. 강의의 시작이 분명해야 하며 또한 끝도 분명하게 정리되어야 한다.
9. 강의 도중에 질문이 제기 되서는 안 된다. 강의를 정말로 짧게 이루어지면, 이해에 관한 문제도 허용되지 않는다. 물론 강의를 끝난 후에 질문은 가능하다.
10. 강의식 수업은 주의를 돌리는 수업대화와 혼합되어서는 안 된다.
11. 강의를 시작하기 이전에 학생들에게 그들이 해야 할 바를 분명하게 해야 한다. 단지 듣기만 할 것인지, 메모를 해야 하는지, 중심개념을 기입하는지, 질문을 적어두어야 하는지 등등.
12. 강의식 수업은 학생들이 리포트를 발표할 때의 본이 되고 모델이 되는 성격을 띤다.

## 2. 참여학습기법

윤리교육에 있어서는 강의식 수업을 기본으로 하되 참여토론식 교육기법 및 자기주도적(self-directed) 학습과 토론학습기법을 유효적절히 가미할 필요가 있다. 즉, 기존의 강의식 프로그램이 갖는 한계를 극복하기 위해 수강생이 적극적으로 참여하도록 교육프로그램을 구성하고, 수강생이 실제적인 지식과 기술을 경험하고 익히도록 자기주도적 참여 학습을 강조할 필요가 있다.

또한 소집단 활동을 통하여 윤리교육프로그램이 이루어지도록 구성하고, 모든 프로그램에서 토론이 주된 활동으로 구성되도록 할 필요가 있다. 이를 위해서는 토론기법의 이해 및 다양한 훈련방법에 대한 숙지가 필요하다. 즉, 대화연습기법, 그룹토론, 찬반토론 등에 대한 기법 활용의 실제 활용능력 증진을 위해 구체적 사례와 주제를 중심으로 한 윤리교육 프로그램의 설계가 필요한 것이다.

이하에서는 이에 대해 구체적으로 살펴보도록 한다.

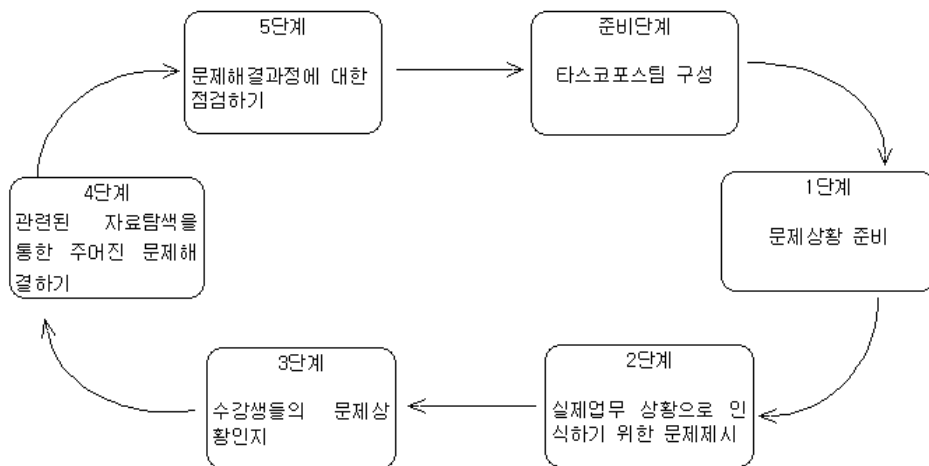
## 가. 문제해결중심 학습기법(PBL)을 통한 교육프로그램

### 1) PBL을 통한 교육 프로그램<sup>63)</sup>

#### 가) 프로그램의 개요

문제 중심 활동은 다음과 같은 다섯 단계의 순환과정을 거치게 된다.

<그림 5-4> 문제해결과정 절차



#### (1) 준비 단계: 태스크포스 팀(Task-force team) 구성

63) 이병진, 『학교에서의 반부패교육 프로그램 개발』, 교육인적자원부 연구용역보고서, 2001. 12.를 인용하여 재작성.

일반적으로 문제해결을 위해서는 5명 내외의 팀을 구성해야 한다. 그런데 이 팀은 단순한 팀이 아니라 하나의 문제 해결을 목적으로 만들어진 팀으로 '태스크포스'로서 역할을 해주어야 한다.

이 태스크포스 팀에는 팀장을 한 명 정하고, 나머지 사람들에게 적합한 역할을 부여할 수 있도록 계획되어야 한다. 그러나 이러한 역할 구분은 지위의 상하 구별에 따른 정해진 위계적 구조가 아니라, 팀형 조직이라는 것을 알 수 있도록 팀 구성원의 업무를 배려해야 한다.

## (2) 1 단계: 문제 상황 준비

교육생들이 주어진 자료를 읽고, 그 내용에 비추어 풍부한 상황과 맥락에서 문제 상황의 중요한 사실을 분리하며, 이를 통해 구체적으로 해결해야 할 문제를 확인하고, 답을 찾으려 구성된 문제 상황을 준비하는 것이다. 여기서의 답은 반드시 답이 정해져 있는 것이 아니라 접근하는 방향에 따라 다양한 해결점을 찾을 수 있도록 하는 것이다.

구체적인 교육의 내용에 따라 구성될 수도 있으며, 수강자가 동일한 부서에서 왔을 경우 부서의 업무를 중심으로 고려할 수도 있다. 즉 수강자의 직급이나 그들의 업무 숙달 수준 정도에 따라 도출되는 결론이나 해결안의 수준이 다양해지도록 문제 상황을 구성해야 한다. 그리고 강의 내용에 의거하여 문제 상황은 결정되었지만, 문제의 난이도나 활동 정도에 대한 수준은 수강자들의 집단 특성을 고려하여야 한다.

이 과정은 교육이 진행되기 이전에 마련되어 있어야 하며, 주로 태스크 포스팀에게 업무 연락 형태의 문서로 주어지도록 준비되어야 한다.

## (3) 2단계: 실제 업무 상황으로 인식하도록 문제 제시하기

문제 상황은 실제 수강자들이 일상의 업무에서 부딪힐 수 있다고 느낄 수 있어야 한다. 교육을 받는 사람들이 자신의 업무와 관련하여 구체적으로 경험할 수 있는 문제여야 적극적으로 참여 할 수 있고, 자신이 알고 있는 기존의 지식을 활용하여 문제를 해결할 수 있기 때문이다.

이렇게 교육생의 ‘실제 업무 상황’을 재현한 문제 제시는 수강자들이 단순히 수동적으로 무엇을 배워간다는 생각을 벗어나 자신이 향후의 업무상황에서 만날 수 있는 문제에 대해 적극적으로 ‘참여’하게 한다는 의미에서, 수요자 중심의 교육 프로그램을 위한 준비라고 할 수 있다. 그러므로 이러한 문제제기는 수요자인 교육생들의 동기유발을 위해서뿐만 아니라 학습효과를 교육 후 실제 업무에 바로 적용할 수 있도록 한다는 점에서 매우 유용하다.

이 단계에서의 실제 업무 상황 인식을 위한 문제 제기를 위해서 프로그램 구성자는 교육생의 특성을 미리 파악하고 교육생의 수준과 업무수준을 고려하여 매우 생생한 문제 상황을 정말 그럴 듯하게 구성해 내야 한다. 정말로 교육생들이 보기에 생생한 문제 상황이어야 하고 현실감 있게 구성되도록 해야 한다.

문제 상황이 수강자들에게 제시될 때는 태스크포스팀 전체를 대상으로 문서화된 서류를 나누어주어 팀이 그 문제를 함께 해결해야 하는 것임을 알도록 해야 한다. 이를 위해서는 가능하면 상급자에게서 온 업무문서 형태로 문제 상황과 해결해야 할 업무상황을 제시해야 한다.

#### (4) 3단계: 수강자들의 문제 상황 인지하기

문제 상황을 교육생들이 잘 파악하였는지 확인하는 과정으로 실제로 교육생들의 활동이 시작되는 단계라고 볼 수 있다. 상급자에게서 태스크포스팀에게 주어진 문서를 통해 자신의 팀에서 해결해야 할 문제가 무엇

인지 제대로 인지하고, 일의 진행 순서와 역할 등을 나누고, 무엇을 해야 할지를 이해하는 과정이다. 이 과정부터 태스크포스 팀은 토론을 통해서 활동을 시작하게 되는데, 주어진 업무 상황과 관련하여 의문점과 질문이 있을 경우 강사에게 문의할 수 있다.

특히 강사는 수강자들이 자신들에게 주어진 업무를 제대로 파악하고 있는지를 확인하기 위하여, 팀별로 주어진 토론 시간이 끝난 후 파악된 문제 상황에 대하여 질문하여야 하며, 이 과정에서 수강자들이 잘못 파악한 내용을 시정해 주어야 한다. 이 과정에서 해결해야 할 업무가 제대로 제시되지 못하고, 수강자들이 내용을 분명하게 파악하지 못한다면 향후의 절차가 제대로 이루어질 수 없다는 점에서 문제상황 인지하기는 매우 명백하게 이해되어야 한다.

#### (5) 4단계: 관련 자료 탐색을 통한 주어진 문제 해결하기

교육생들은 자신들에게 주어진 문제를 해결하기 위해서 무엇을 해야 할지, 특히 어떤 자료들을 통해 그 문제상황을 해결할지를 고려해 보아야 한다. 이를 위해서는 그 문제 해결에 필요한 지식과 전문적인 내용을 파악해야 하고, 그 문제와 관련하여 여러 가지 가능성을 고려해 보는 것이다.

이 과정은 끊임없는 태스크포스 팀 내에서의 협동과 토론을 통해 진행된다. 즉 팀 내에서의 주어진 역할에 따라 개별적으로 자료를 찾고 지식을 정리하여 각자의 의견을 내어놓고 함께 정리해 나가는 과정을 반복적으로 수행하면서 문제의 해결점을 알아 가는 것이다.

그렇기 때문에 이 과정에 문제 해결 과정의 진수이면서 수강자들의 활동이 가장 구체적으로 드러나는 과정이고 수강자들이 가장 많이 참여하는 활동 그 자체라고 보아야 한다. 따라서 이 과정은 하나로 묶어 ‘문제

해결하기'라고 되어 있지만, 실제 적용에서는 수많은 단계로 세분화 될 것이고, 그 세분된 과정의 절차를 강사가 안내하면 팀들은 주어진 시간과 자료 내에서 문제 해결에 도달하게 된다.

주어진 문제가 실제와 비슷해야 하지만, 문제 해결 과정도 실제 상황과 비슷해야 하게 진행되어야 하는데, 바로 제한된 자료와 시간이라는 조건이 실제 생활을 잘 느낄 수 있는 조건으로 구성되어야 한다.

### **(6) 5단계: 문제 해결 과정에 대한 점검하기**

하나의 문제 상황을 해결하고 끝나는 것이 아니라 앞으로 지속적으로 이러한 문제 상황에 노출될 때 어떻게 행동할 것인가를 배우는 교육 과정임을 감안하여 개별적으로나 팀별로 주어진 문제를 해결하는 과정에서 잘한 점과 부족한 점을 고려하여 같이 반성해 보는 것이 중요한 학습의 과정이면서 교육의 한 과정이 되도록 한다.

문제해결과정에서 스스로 느꼈던 장점과 문제점과, 팀별로 활동하면서 느꼈던 조직 구성 내에서 자신의 역할 인식과 관련한 자신의 장점과 문제점을 파악하도록 해야 한다. 이를 위해서는 몇 가지 활동 점검지를 통해 자신의 활동을 전반적으로 반성하고 이를 토대로 실제 상황에서 업무를 잘 할 수 있는 능력을 스스로 확인하도록 하는 것이 이 정리 활동에서의 주 목적이라고 볼 수 있다.

## **나) 교육 프로그램의 진행**

### **(1) 태스크포스 팀 구성하기**

교육에 참여하는 사람들의 수나 해결해야 되는 업무에 따라 다르지만, 팀의 효율성을 위해서는 기본적으로 4~6명을 기본으로 한다.

팀을 구성하는 방법은 다양하다. 팀을 만드는 사람에 따라 교육생들 스스로 구성할 수도 있고 강사가 지정하여 만들 수도 있다. 팀을 만드는 목적에 따라 아주 이질적인 집단을 구성할 수도 있고, 아주 동질적인 집단을 만들 수도 있다. 또한 해결해야 할 업무내용이 적을 경우는 4명으로, 많을 경우는 6명으로 할 수 있으며, 쟁점이 격렬하게 일어나서 다수의 동의를 요할 경우는 5명으로 구성할 수도 있다.

이러한 팀 구성 방법은 주어진 교육 내용에 따라 선별적으로 사용할 수 있으나, 가능하면 수강자들의 희망에 따라 이질적인 집단으로 구성하는 것이 바람직하다. 그리고 이렇게 만들어진 태스크포스 팀에게 바로 업무를 주기 보다는 태스크포스로서 활동 할 수 있도록 팀 내의 친밀감을 높일 수 있는 분위기를 만들어 주어야 한다.

## (2) 시작하기

태스크포스 팀에게 서장<sup>64)</sup>으로부터 매우 복잡한 업무 문제의 해결을 요구하는 편지로부터 시작된다. 문제 상황은 태스크포스 팀에게 비밀리에 전달된 편지로부터 할 수 있으나, 업무연락 형태여도 상관이 없다. 다만 내용은 분명하게 주어져야 한다.

업무 내용은 해결해야 할 문제와 관련하여 정책적으로 고려해야 할 관련 상황과 함께 정해진 시간을 주고 어떤 형식으로 해결방안을 제시해야 한다는 것을 분명하게 명시해야 한다. 편지나 업무 연락 모두 윗사람의 업무연락이나 편지이지만 문구는 매우 정중하게 구성되어야 한다.

64) 해야 하는 교육 내용에 따라 수강자의 상위 직급자로 선정할 수 있다. 그러므로 서장의 편지일 수도 있고, 과장 또는 계장의 편지가 될 수도 있다. 따라서 강의자가 판단하여 편지의 발신자를 조정할 수 있다.

### (3) 문제 상황을 문장으로 표현하기

업무 연락이나 편지 형태로 주어진 문제 상황을 제시받은 태스크포스 팀은 주어진 문제 상황을 읽고 자기들이 해결해야 할 문제가 구체적으로 무엇인지 정확하게 인식했는지를 확인하는 과정이다. 팀 내에서 정확하게 자기들의 표현으로 문제를 재정리하도록 한다.

이 과정은 단순히 말로 표현하는 것이 아니라 전달된 문서의 밑에 태스크포스 팀들이 스스로 문제를 제대로 인식하지 못했다면 강의자가 몇 가지 질문을 통해 주어진 문제를 정확하게 인지하도록 한다.

### (4) 문제 상황에 대한 토론하기

문제 상황을 문장으로 정확하게 진술했다면, 태스크포스 팀은 자기들에게 주어진 문제를 해결하기 위해 무엇을 해야 할지 계획을 짜도록 한다. 일의 진행과 시간, 팀 내에서의 역할 등을 안배하도록 한다.

이 과정은 태스크포스 팀이 형성되고 나서 처음으로 이루어지는 토론이라는 점에서 향후 문제 진행을 위해 중요한 방향타 역할을 하게 된다. 만약 팀 내에서 토론이 잘 이루어지지 않으면 강사는 개별 팀에 개입하여 토론하는 방법에 대하여 설명할 수 있으며, 이 과정을 하기 전에 미리 토론하는 방법을 알려 줄 수 있다.

토론한 내용은 기록자가 정리하도록 한다. 모든 과정은 활동의 결과를 알 수 있도록 기록을 남기고, 기록하기 전에 기록 내용에 대하여 팀 내의 모든 구성원이 함께 정리하여 기록하도록 한다.

### (5) 해결을 위해 필요한 지식 목록 작성하기

주어진 문제를 해결하기 위해 필요한 지식의 목록을 정하게 한다. 그 중에서 팀원들이 알고 있는 지식과 정보, 문제해결에 필요하지만 아직 모르는 정보와 지식을 구별하도록 한다. 그리고 모르는 정보와 지식의 경우는 어디서 그 정보와 지식을 찾을 수 있을지, 필요한 전문가 집단은 어떤 사람들인지도 기록하게 한다.

이 지식 목록의 기록은 향후 문제 해결 과정에서 지속적으로 이루어지면서 지워지고, 새로 첨가되고 하는 과정을 반복해야 한다. 이를 위해서는 팀 옆에 지식 목록을 적을 수 있는 지식목록 기록지를 주어 끊임없이 수정과 확인을 반복하도록 한다.

#### **(6) 관련 이해 집단 확인 및 의견 이해하기**

치안현안 업무라고 하는 것이 모두 국민을 만족시키기 위한 것이지만, 실제로 대부분의 업무는 어느 한쪽에는 유익하지만 어느 한쪽에는 불리한 경우가 생기게 마련이다. 그러므로 주어진 문제를 해결하는 과정에서 고려해야 할 이해 집단을 고려해 봐야 한다.

이러한 이해 집단의 목록들도 정리를 하는데, 이 경우 이해집단의 성격과 이들의 이해관계에 따른 스펙트럼에 따라 집단을 나열하여 정리하도록 한다. 이 때 이해 집단의 스펙트럼을 그려두면, 문제 해결과정이 이루어지면서 이러한 이해집단에 대해 고려하거나 필요한 정보 등은 브레인 라이팅 기법으로 이해 집단별로 정리해 나간다.

#### **(7) 관련 전문가 의견 확인하기**

주어진 문제를 해결하기 위한 전문가 집단을 확인하는 과정이다. 도움을 받을 수 있는 구체적인 전문가의 이름이 아니라 전문가 영역을 선택

하는 것이다. 그러나 이렇게 선정된 전문가 집단은 실제 교육과정에서 만나고 그들의 자문을 구하기 어렵기 때문에 전문가 의견 구하기는 두 가지 방식으로 진행할 수 있다.

하나는 강사가 문제상황에 적합한 10인 내외의 전문가 의견을 복사한 자료를 미리 준비하여 두고, 집단별로 자문을 구하여야 할 전문가 의견의 목록을 확인하고 주는 방법이다. 이 방법은 시간을 절약할 수 있는 장점이 있지만, 팀에서 제시한 목록에 적합한 전문가가 없을 경우 문제 해결에 제한을 줄 수 있는 단점이 있다.

두 번째 방법은 인터넷을 이용하여 전문가의 의견을 찾도록 하는 것이다. 가능하면 신문이나 전문가의 개인 홈페이지 등을 활용할 수 있다. 이 방법은 다양한 전문 의견을 수렴할 수 있으나 인터넷이 가능해야 하고, 검색 시간이 많이 걸린다는 점에서 한계가 있다. 교육 시 조건만 가능하면 두 가지 방법을 동시에 사용하면 더 좋을 것이다.

### **(8) 문제해결을 위한 자료 탐색하기**

강사는 문제상황과 관련된 좀더 부가적인 자료와 청원서, 관련 서류 등을 제시할 수 있다. 이렇게 주어진 자료와 지금까지 정리된 활동 과정에서의 내용을 중심으로 태스크포스 팀은 문제를 해결하기 위한 자료의 탐색 작업을 수행해야 한다. 팀은 질문에 대한 해답을 찾는 방식으로 자료를 수집한다.

### **(9) 정리된 내용 정리하기**

지금까지 찾은 정보와 전문가 의견, 그리고 각종 자료들을 가지고 문제 해결을 위한 가능성을 생각해 보는 것이다. 완전한 해결책이 아니라,

자신들이 가진 정보를 종류별로 분류하고, 아직 찾지 못한 정보들이 무엇인지를 확인하도록 하여 실제로 문제 해결을 위하여 한발짝 더 나아가도록 하는 것이다.

### **(10) 잠깐 강의와 질의 응답하기**

강사는 이 과정과 관련하여 직접적으로 설명할 내용이 있을 경우 필요한 내용을 강의한다.

그리고 태스크포스 팀은 자신들이 문제를 해결해 가는 과정에서 잘 정리되지 않거나, 발견한 것의 적절성, 앞으로 더 알아내야 하는 것들에 대하여 강사와 대화할 수 있다. 이런 대화과정은 문제 상황에 대한 재구조화와 자신들의 해결 과정의 적합성을 확인하게 될 것이다.

### **(11) 문제 상황 재정리하기**

자신들이 찾은 정보와 자료, 그리고 강사와의 대화를 통해 문제 상황 중에서 자신들이 해결한 것과 해결하지 못한 것을 통해서 자신들만의 언어로 문제를 재구조화 한다. 그리고 앞으로 해야 할 일과 할 수 없는 일을 구별하고, 다시 역할 분담을 나눈다.

### **(12) 가능한 해결 대안과 대안의 결과 고려하기**

지금까지 정리된 내용을 바탕으로 문제 해결을 위해 가능한 방안들을 고려해 본다. 그러나 이 경우 여러 가능한 방안들에 대하여 각 문제마다 일어날 수 있는 상황, 이해집단과의 대립 문제와 그 해결점, 다른 부서와의 조정해야 할 내용 등을 모두 고려하여 결정하여야 한다. 특히 다른

부서나 이 해결책으로 인해 불이익을 당하는 이해집단에 대해서는 어떻게 대처해야 할지에 대해서도 고려해야 한다.

### (13) 대안의 선택 및 정책에 대한 보고서 작성하기

제시된 대안 중에서 업무부서의 특성을 고려하면서도 전체 국민의 이익을 위해서 가장 좋은 방안을 선택한다. 이를 위해서는 각 대안별로 예상되는 결과 중 최선의 것을 선택한 근거를 밝혀야 한다. 그리고 해당 결정 사항에 대하여 반대의견이 있을 경우나 문제가 생길 경우 대처방안도 고려해야 한다.

또한 선택한 결정에 대하여 보고하기 위하여 보고서를 작성하도록 한다. 처음 서장의 편지를 받았던 내용에 비추어 보고서 내용을 작성하도록 한다. 보고서는 해결 방안과 그것을 선택한 이유 등을 중심으로 서술하도록 한다.

### (14) 대책 보고 및 질의 응답하기

태스크포스 팀에서 서장에게 보고하는 과정이다. 강사가 서장 역할을 수행하면서, 태스크포스 팀의 보고서에 대하여 질의 응답하는 과정을 통해 팀 내에서의 문제 해결을 확인하는 과정을 거친다.

대책 보고는 매우 분명하고 간결하게 정책보고 형태로 이루어져야 하며, 그 분야에 대한 정책 최고 제안자로서 임하여야 한다. 보고서는 기본으로 하되, 파워포인트 등 다양한 방식의 보고를 취하도록 한다.

### (16) 자신의 문제해결과정 반성하기

전체적인 발표를 마무리 한 후에 각 개인들은 자신의 문제해결 과정에 대하여 나름대로 반성하는 활동을 한다.

이 과정은 향후 이러한 실무와 관련하여 현장 업무를 실시하는데 유용할 것이기 때문이다.

## 다) 활용시 유의점

### (1) 지식 위주의 교육 방법 개선을 위한 활용

#### - 대상 프로그램

이 교육방법은 지식 위주의 수업에서 중요한 지식을 학습하는 과정에서 기존의 강의식 강의가 강사가 직접 지식을 전달하는 것에 중심을 둔 것이라면 이 교육방법은 수강자가 주어진 문제를 해결하는 과정에서 지식을 스스로 발견하면서 공부하는 방식을 취하도록 하는 것이다.

따라서 이 프로그램을 적용할 수 있는 교육 내용은 공무원 교육에서 실시하는 아주 기능적인 내용이 아닌 한 가능하며, 다만 그 지식을 찾을 수 있도록 해결해야 할 문제를 만들 수 있어야 한다.

#### - 강사의 준비

이 교육방법의 사용을 위해서 가장 중요한 방법은 앞의 예시에서도 보았듯이 강사가 자신이 수업할 내용의 핵심적인 지식을 수강자들이 찾을 수 있도록 문제상황을 만드는 것이 가장 중요하다. 가장 중요한 것은 강사가 자신이 가진 지식을 설명하면서 가르쳐 주는 것이 아니라 수강생 스스로 찾도록 해야 하기 때문에 강사는 지식을 가르치려고 하지 말아야 한다. 대신 자신이 가르치려고 했던 지식을 학생들이 문제를 해결하는 과정에서 활용하면서 익힐 수 있도록 매력적으로 조직화해야 한다.

또한 강사는 강사용 자료와 수강생용 자료를 준비하여야 하는데, 수강생용 자료는 수강생 수만큼 준비하고 적절한 때에 나누어주어야 한다. 전체 수업 과정에서 학생들의 흥미를 끌어내도록 노력하고, 수강생들이 자신의 문제 해결 과정에서 자료를 잘 찾지 못한다면 강사가 수업 중간

중간 확인하여 도움을 주도록 한다.

- 교육을 위한 준비

이 교육 방법은 수강생이 스스로 자신의 지식을 형성하는 것이기에 가능하면 도사자료나 컴퓨터 자료를 직접 찾을 수 있도록 하는 것인데, 이를 위해서는 풍부한 자료를 직접 찾을 수 있도록 환경이 구성되어야 한다.

그리고 또 하나는 이 방법의 수업을 하기 위해서는 수강생 역시 스스로 학습한다는 의식을 갖도록 충분히 사전에 이야기를 하여야 한다. 그러나 수강생이 스스로 지식을 구성하여 가는 이러한 과정은 강사가 수업 내용을 전달하는 것에 비해 시간 소요가 많다는 점에서 시간 배정을 기존의 강의 중심으로 하는 것에 비해 1.5배 정도 더 투여하는 것이 바람직하다.

## (2) 분임 토의 시 활동 개선을 위한 활용

### (가) 프로그램의 개선

공무원교육에서 분임 토의는 주어진 주제를 주고 문제해결을 하도록 하는 것인데, 분임 토의 과정을 어떻게 하는지를 알려주지 않기 때문에 결과적으로 분임원들의 역량에 따라 그 결과가 달라지게 되어 있다. 따라서 이 모형을 분임 토론에 사용할 경우 동일한 절차에 따라 수업 과정을 정리하면서 분임 활동의 효율성을 증가시킬 수 있는 장점이 있다.

이를 위해서는 앞에서 제시된 PBL에 기초한 교육활동에서 몇 가지 수정하여 사용하는 것이 가능하다.

첫째, 분임 토론의 목적을 고려하여 문제 상황을 분임별로 다르게 구

성하거나 동일하게 구성하는 것 중 어느 것을 택해도 상관없다.

둘째, 분임 활동이 각 분임실에서 이루어지기 때문에 강사가 모든 분임을 다 총괄할 수 없기 때문에, 분임을 나누고 나서 ‘간사’를 정하여 강사와 의사소통하도록 한다. 즉 처음 분임을 나눈 후 간사를 통해 언제까지 무슨 활동이 끝나야 하고 끝난 후 와서 어떤 자료를 가져가야 하는지, 질문이 있을 경우 간사를 통해 하도록 하는 등의 의사소통의 주요인물을 설정해 두어야만 효율적으로 지도할 수 있다.

셋째, 최종보고서 양식을 따로 정리해 두어 분임 활동 과정에 있었던 활동 자료와 함께 최종보고를 하도록 요구한다. 이를 위해서는 최종보고서 작성 양식과 보고 내용, 시간 등을 미리 알려주어야 한다.

#### (나) 강사 운영 시 유의점

앞에서 제시된 수업 모형은 지식적인 내용을 어떻게 수강자가 자기주도적 학습을 통해 지식을 획득할 것인가에 초점을 둔 것이기에 분임 토론을 위하여 강사는 몇가지 변형을 하여 사용하여야 한다.

첫째, 강사는 문제 상황지를 모든 참여자가 관심을 가지고 해결할 수 있는 것으로 하되, 사회적으로 관심이 있는 공무원 사례를 제시하는 것이 좋다. 예를 들어 “경찰의 자체사고를 어떻게 해결할 것인가?”, “경찰 부적격자를 어떻게 할 것인가?” 등과 같이 정책적으로 문제나 논란이 되는 내용에 대하여 업무 연락 편지를 잘 구성하는 것이 필요하다.

둘째, 또한 주어진 문제 상황은 그 문제 해결과 관련하여 많은 자료가 있는 것으로 하여야 한다. 만약 문제 해결에 필요한 많은 자료가 부족하다면 분임원들 스스로 자신의 아이디어를 내어 해결하는 것이기 때문에 객관적인 해결책을 논의하기 어려울 것이기 때문이다.

셋째, 강사가 주어진 문제 상황지를 토론을 하도록 제시하였을 경우, 분임 토론을 주관하는 강사들도 스스로 그 문제에 대하여 충분히 고려하여 이해하고 있어야 한다. 만약 분임원들이 토론하는 과정에 질문 등이 있을 경우 그에 대한 최소한의 대답이나 논의를 해 주어야 하기 때문이다.

## 나. Action Learning기법

### 1) Action Learning기법의 이해<sup>65)</sup>

학습자들이 팀을 구성하여 각자 자신의 과제, 또는 팀 전체가 공동의 과제를 학습촉진자(Facilitator)와 함께 정해진 시점까지 해결하는 동시에 지식습득, 질문, 및 성찰을 통하여 과제의 내용 측면과 과제해결과정을 학습하는 프로세스이다. 즉, 개인 또는 일단의 팀이 당면한 현안 과제를 직접 해결해 나가면서 스스로 학습하는 과정으로, 소규모로 구성된 집단이 팀워크를 바탕으로 실패의 위험을 갖는 실제 현안문제(real problem with real risk)를 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 문제 자체와 문제해결과정에 대한 성찰(reflection)을 통해 학습하도록 지원하는 프로그램이다.

65) 중앙공무원교육원, 『문제해결중심의 실천적 학습을 위한 Facilitator 역량개발 과정』, 서울, 2005.와 황성원, 공공부문에 적합한 Action Learning 기법 도입을 위한 소고, 한국외대 행정학과 40주년 기념세미나 발표논문집. 2006., 중앙소방학교, 『액션러닝 교육교재』 등을 참고하여 재작성.

<그림 5-5> GE식 액션러닝 프로그램의 진행 절차



<그림 5-5>에서 보는 바와 같이 액션러닝방식에 의한 프로그램의 전형적인 절차로 많이 알려진 GE식 액션러닝 프로그램의 절차를 살펴보면, 먼저 최고 경영층을 포함한 현업부서장(라인관리자)들이 프로그램에 참가할 적합한 교육대상자와 기업이 꼭 해결해야 할 당면과제(학습과제)를 정한다.<sup>66)</sup>

이들 참가자들은 처음에 3일에서 일주일 정도의 오리엔테이션 기간동안

66) GE는 뉴욕의 Crotonville에 있는 경영자개발원을 통해서 현안 문제해결 능력과 학습효과 증대를 동시에 달성함으로써, 10여년동안 지속적으로 관리자 및 임원진들을 대상으로 액션러닝을 실시하고 있다. GE의 액션러닝은 주제선정에 있어서 전략적 이슈를 포함할 것, 기능 횡단적 이슈를 포함할 것, 단순히 내부보다 외부적 이슈에 초점을 맞출 것, 시장지향적일 것, 고객과 공급자 등과 상호작용할 것, 실제적인 살아있는 이슈일 것, 의사결정을 필요로 하는 것 일 것 등의 기준들이 적용되고 있다.

안 액션러닝의 개념과 진행절차에 대해 소개받고, 팀을 구성하여 팀이 해결해야 할 과제를 부여받게 된다.

이어서 약 2-3주동안은 과제를 해결하기 위하여 현장, 고객, 경쟁사 방문, 벤치마킹 등을 통해 관련 정보를 수집하고 Set Meeting이라고 불리는 팀활동을 통하여 과제에 대한 해결방안을 마련한다.

마지막 단계에서는 보고서를 작성하여 최고경영층 등 그들의 과제와 직접적으로 관련이 있는 회사내의 의사결정책임자들에게 보고하고 그 방안의 실행여부를 결정한다. 보고가 끝난 후에 교육 참가자들은 그들이 프로젝트의 수행과정에서 얻은 교훈을 정리하는 체계적인 성찰과정(reflection)을 끝으로 액션러닝 프로그램을 마치게 된다.

한편, 액션러닝은 최근에 많이 사용되는 개념인 태스크포스(taskforce), 품질분임조(quality circles), 시뮬레이션 등과 혼동하기 쉽다. 따라서 이들과 액션러닝과의 차이점은 아래의 <표 5-1>에서 보는 바와 같이 구분할 수 있다.

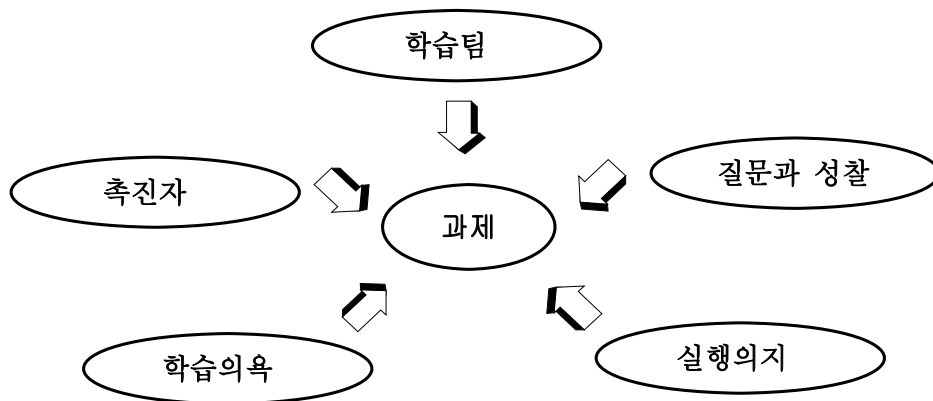
<표 5-1> 액션러닝과 유사개념과의 비교

구 분	목 적	학습방법	기 타
태스크포스 (Taskforce)	실제 상황에서의 특정과업/문제에 초점을 둠	우연적 학습	해결책을 실행할 권한이 상급자에게 있음
품질분임조 (Quality Circles)	실제 상황에서의 품질향상과제/문제에 초점을 둠	우연적 학습	해결책을 실행할 권한이 상급자에게 있음
시뮬레이션 (Simulation)	가상의 사례를 다룸	의도적 학습	- 해결책에 대한 결과 및 책임이 따르지 않음 - 해결책의 타당성을 검증할 기회 없음
문제해결학습 (Problem-based Learning)	실제 및 가상의 문제를 다룸	의도적 학습	- 해결책에 대한 결과 및 책임이 따르지 않음 - 해결책의 타당성을 검증할 기회 없음
액션러닝 (Action Learning)	실제 직면한 비즈니스이슈의 발견과 이의 해결을 통한 환경적, 시스템적 요소에 초점을 둠	의도적 학습 학습자 주도적 학습	- 해결책의 실제적용을 통한 결과의 확인 및 이에 대한 성찰을 통해 학습이 이루어짐 - 개인개발과 조직개발에 초점을 둠.

## 2) 액션러닝의 핵심구성요소

액션러닝의 핵심구성요소는 아래의 <그림 5-6>에서 보는 바와 같이, 문제, 학습팀(set), 질의와 성찰과정, 실행의지, 학습의지, Set Advisor (촉진자)의 6가지 구성요소로 구성되는 바 이를 살펴보고자 한다.

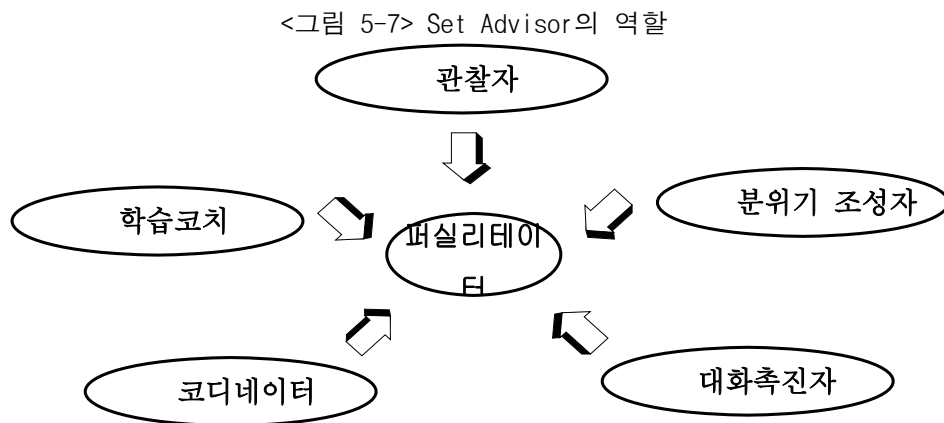
<그림 5-6> 액션러닝의 6가지 핵심구성요소



먼저 학습팀에 대해서 살펴보면, 액션러닝방식의 교육프로그램에는 4~8명으로 구성된 학습팀(set)이 부서 또는 전체 조직차원에서 꼭 해결해야 할 중대하고 난해한 과제를 해결하기 위하여 정보를 수집하고, 대안을 개발하며 그 대안들에 대하여 토의하는 과정에서, 각자가 가진 다양한 관점에 바탕을 두어 여러 가지 질문을 제기하고 문제해결과정을 성

찰하는 가운데 학습이 일어난다. 이들 학습팀은 문제해결방안을 정해진 시점까지 직속 상사에게 보고해야 하기 때문에, 그리고 무엇보다도 그 문제 자체가 그들이 당면한 실제의 문제이기 때문에, 해결대안에 대한 실행의지가 강하다. 이러한 실행의지는 학습을 촉진하는 역할을 한다.

둘째, Set Advisor라고 불리우는 촉진자(facilitator)가 학습팀에 배정되어 있다. Set Advisor는 학습팀 구성원들의 경청방법, 피드백을 주고받는 방법, 구체적 행동을 계획하고 대안을 찾아가는 과정과 방법, 다른 구성원들을 격려하는 방법 등을 조언하며, 체계적인 방법을 통해 구성원들이 적절한 시기에 적절한 시간 동안 그들의 추진경과를 성찰하고, 학습내용을 정리할 수 있는 기회와 분위기를 제공함으로써 구성원들의 학습의욕을 고취시키고 학습효과를 제고하는데 기여한다. 이들의 역할은 액션러닝 프로그램의 성공여부를 결정하는 중요한 요소로 작용하는 바, <그림 5-7>에 나타나있는 5가지 역할이 강조된다.



셋째, 교육에 참가하는 개인 또는 팀들이 실제 문제(real problems)를 과제로 다룬다는 점이다. 이는 기존의 교육이 안고 있던 한계(교육과 현

업의 분리)를 극복함과 동시에 참가자들이 진정으로 관심을 가지는 과제, 해결하였을 경우 변화를 가져올 수 있는 과제를 가지고 교육을 진행함으로써 교육 대상자들의 참여의지를 극대화할 수 있다는 점에서 다른 교육과정과 차별화된다고 볼 수 있다.

넷째, 액션러닝에서는 학습의 주체가 강사가 아닌 교육대상자이다. 따라서 교육대상자가 학습팀을 구성하여 스스로 문제를 해결하는 과정에서 질의 및 성찰을 하는 가운데 학습이 일어난다고 보는 것이다. 따라서 현명한 질문과 성찰의 중요성을 강조되며 액션러닝의 성공의 열쇠가 얼마나 체계화된 성찰의 기회를 부여할 수 있는지의 여부로 결정된다. 즉, 현명한 질문과 성찰은 학습팀 구성원 개개인이 가지고 있던 정형화된 지식(programmed knowledge)의 기본가정을 흔들어 놓음으로써 창의적 사고를 촉진하고, 통찰력을 얻을 수 있다.

다섯째, 액션러닝은 실패의 위험을 갖는 실제의 문제를 해결하는 과정에서 문제해결에 대한 성찰을 통해 학습이 일어남을 강조한다. 액션러닝이 다른 교육기법들과 차별화되는 큰 특징 중 하나는 도출된 문제해결방안의 실행여부이다. 즉 액션러닝의 궁극적 지향점이 현업과 유리되지 않는 교육이기 때문에 교육결과의 실행여부는 액션러닝 기법의 성공을 가늠할 수 있는 핵심이다.

여섯째, 액션러닝은 기본적으로 교육대상자의 적극적 참여를 전제로 논의되어진다. 즉 학습의 주체, 교육의 주체가 되는 교육대상자가 적극적인 참여의지를 가지고 학습에 임할 때 교육효과는 극대화된다. 이때 교육훈련 담당자의 역할은 바로 교육참가자의 지속적인 학습의욕을 유지시켜 주는 것이다.

### 3) 액션러닝 개발 및 운영프로세스

액션러닝프로그램의 개발과 일반적인 운영과정을 <그림 5-8>과 같다.

<그림 5-8> 액션러닝프로그램의 개발과 운영과정



> 위의 프로세스는 논리적 절차를 분석적으로 표현한 것이며 시간적으로는 각 단계가 동시에, 또는 역순으로 진행될 수 있음.

### 3. 토론학습기법<sup>67)</sup>

#### 가. 토론기법의 이해

##### 1) 토론과 토의의 정의

토론이란 두 개인이나 집단이 어떤 문제에 대해 대립되는 견해를 뒷받침할 논거를 제시하면서 공식적으로 또는 구두로 대결하는 것이다. 찬성자와 반대자는 각기 논거를 밝히고, 상대방의 주장을 논박하며, 주장의 정당성과 합리성이 상대방에게 인정될 수 있도록 자기의 주장을 펴 나간다. 토론은 대개 정해진 형식이나 절차에 따라 이루어진다.

토의는 문제해결을 중심으로 참가자들이 서로의 다양한 의견을 모아 합리적이고 공정한 해결점을 찾아가는 말하기 방식이다. 따라서 토의는 특정 주제에 대한 시비가 문제가 아니라 여러 견해를 조정하고 종합하는 말하기의 특성을 지닌다. 타인과의 지식공유를 통해 보다 효과적인 문제해결책을 찾을 수 있고, 참가자들의 수행 능력 또는 동기를 높일 수 있는 계기를 마련하는 것이다.

토론의 목적은 어떤 문제나 주제에 대하여 의견의 통일을 달성하기 위한 한 방법으로 대립된 또는 다소 합치되는 의견과 맞서고, 통합하는 과정에서 논리적 합치성과 모순을 발견하는 것으로 상호 견해를 보강하기 위한 것이다.

67) 신두철, 『참여자 중심의 민주시민 교육방법 -이론과 실제-』, 서울: 중앙선거관리위원회 선거연수원, 2003.을 참고하여 작성.

## 2) 토론학습의 특징

토론학습의 특징은 다음과 같다.

① 토론 학습은 특정 주제에 대해 찬성과 반대의 의견을 가진 학습자들의 상반된 구두 발표를 바탕으로 해서 달성하고자 하는 학습 성과를 학습자 스스로 발견하여 알게 한다.

② 토론 학습은 외부에서 지식을 강제로 주입하는 것이 아니라, 학습자 개인의 특성과 경험, 그리고 그들의 사고 작용을 최대로 활용하여 학습자가 자발적으로 일정한 학습성과에 도달하도록 한다.

③ 토론 학습은 개념 학습과 학습 자료에 대한 효과적인 이해, 나아가 논거와 자료를 평가하는 능력 등의 비판적 사고력 향상에 기여한다.

④ 토론 학습은 구두 표현에 의존하는 집단 사고의 과정으로서 원래 학습자 자신만으로는 해결할 수 없는 문제를 서로 의견 교환을 통해 해결함으로써, 자유롭게 자신의 의견을 말하고 타인의 의견을 수용하며 협력하는 가운데 탐구 정신과 협동정신을 기르게 된다.

⑤ 토론 학습은 학습자들에게 반성적 사고의 기회를 부여하고 학습자 자신의 지식과 경험을 재구성하도록 촉진하며 의사소통 능력을 증진하게 한다.

## 3) 토론의 진행 과정

토론은 일반적으로 다음의 7단계의 과정을 통해서 진행된다.

&lt;그림 5-9&gt; 토론의 진행과정



### 가) 논제의 결정

토론과 토의할 주제에 따라 논제를 설정하는 방식은 다소 차이가 난다. 예를 들어 찬·반식의 토론에 있어서는 찬반양론을 분명히 구분할 수 있는 주제어로 진술되어야 한다. 이를 의문형이나 유보형으로 진술할 경우에는 모호한 중간 입장만을 만들어 토론의 논제가 되지 않을 수 있다.

### 나) 자신의 관점 결정

두 번째 단계는 토론의 논제가 결정되고 나면, 이에 따른 개인의 입장이나 의견을 분명히 결정한다. 자신의 입장을 결정하지 않은 상태라면 일시적인 판단이나 기분 등에 따라 평가의 기준이 달라지거나, 타인의 의견에 대해 논리적 설득력을 지닐 수 없기 때문이다.

### 다) 논거 준비

세 번째 단계는 자신의 의견을 뒷받침하기 위해 논거를 준비하는 단계로 문제의 정의, 기원, 통계 자료, 사실자료 등을 준비해 두는 일 뿐만 아니라 예상되는 반박에 대해서도 미리 적절한 논거를 준비하는 것도 필

요하다.

### 라) 의견 피력

네 번째 단계는 실제로 자신의 의견을 제시하는 것이다. 통상 찬반토론에서는 찬성측이 불리한 입장에 서게 되므로 가능하다면 찬성 측에서 먼저 발언을 하고, 최종 발언도 찬성 측에서 하도록 한다. 발언에 있어서 중요한 것은 상대방의 논거는 인정을 하되, 자기가 주장하는 것이 보다 신뢰할 수 있고 가치가 있다는 점을 인식시키는 일이다. 타인의 논거를 인정하지 않고, 자신의 주장만을 반복해서 되풀이하는 것은 비효과적인 방식이다. 자신의 주장이 보다 가치 있다는 것을 증명하지 못할 때는, 자신의 논거를 다양한 방면으로 확산하여 왜 중요하고 가치가 있는가를 밝혀나가는 것이 필요하다.

### 마) 결과 정리

다섯 번째 단계는 결과 정리이다. 토론 과정에 제시되었던 다양한 논거와 관점을 요약해서 다시 말해줌으로써 양측의 입장차이가 무엇이며, 어떤 결과를 가지고 올 것인가 등에 대해 관찰자나 참여자들이 다시 한번 명확하게 자신의 관점을 정리하도록 돕는다.

### 바) 평가 실시

여섯 번째 단계는 평가로서 일반적인 토론에 있어서는 제 삼자가 어느 측이 더 타당한가를 평가하게 된다. 제 삼자가 없는 경우는 내부 인원이거나 사회자가 결정을 할 수도 있다.

### 사) 결론

마지막 단계는 마무리로서 일반적 토론 단계에서는 흔히 무시되는 경우가 많다. 그러나 마무리 단계는 실제 토론을 통해서 개인과 조직이 성장할 수 있는 다양한 피드백을 제공하는 가장 중요한 단계이다. 이 단계를 어떻게 진행하느냐에 따라 토론문화가 생산적으로 형성될 수도 있고, 부정적·역기능적으로 형성될 수도 있다.

## 4) 토론의 구성

일반적으로 토론·토의는 상반된 의견, 또는 다양한 견해를 가진 사람들이 함께 모이게 된다. 토론의 구성 요소를 여러 가지 형태로 살펴볼 수 있지만, 이미 살펴본 토론의 진행과정과 연결해서 살펴보면 크게 자신의 견해를 가진 참가자와 다양한 참가자들을 사이에 두고 있는 사회자로 대별할 수 있다.

### 가) 참가자의 역할

참가자는 당면한 문제에 대해 전문적 지식을 쌓고, 문제의 기원과 현재 직무 및 앞으로 가져올 영향력 등을 분석해 보고, 자신의 입장을 분명히 하는 사람이다. 나아가서 본 토론을 통해서 자신이 원하는 것이 무엇인가를 알기 때문에, 토론의 결과가 무엇이든 간에 자신이 책임을 지고 수용해야 한다. 즉 토론을 통해서 자신이 속한 전체 집단은 더욱 유용한 결과를 얻을 것임을 알기 때문이다.

## 나) 사회자의 역할

사회자는 규칙을 설정하고, 토론의 성격과 목적에 따른 적절한 진행기법을 익혀서 토론의 리듬과 톤을 유지하고, 목적달성을 이루도록 적합한 토론 행동을 유지하도록 조력하는 사람이다. 참가자 가운데 누군가가 참여하지 않을 경우, 어떻게 참여를 촉진하며, 방관자들의 견해를 이끌어낼 수 있는가를 준비하여야 한다. 따라서 사회자는 문제의 성격이 무엇이며, 양측이 도달하고자 하는 목표가 무엇인지, 그리고 각자의 입장을 견지하는 유지요인과 지속요인을 파악하고, 논쟁의 쟁점을 보다 명확하게 드러내어 선택의 가능성을 높일 수 있는 질문을 파악해 두어야 한다.

또한 사회자는 중재, 조정, 갈등요소, 목표 지향적 행동촉진과 더불어 때로는 교육 및 정보제공의 활동을 동시에 하여야 한다. 예를 들어 강연장에서 강연이 끝난 후, “질문을 받겠습니다.”라고 말하면 때로 아무런 질문도 없는 경우가 있다. 이 경우에 사회자는 각각의 상황에 어떻게 개입할 것인가에 대해 준비되어 있어야 한다.

## 5) 토론 적용 가능한 학습영역

토론학습을 활용할 수 있는 학습영역은 특정한 상황의 부여를 통한 가치 갈등과 같이 다양한 의견이 나올 수 있는 학습목표에 적합하다. 토론 학습은 학습내용과 관련된 토론활동이 중심이 되나, 청렴시민의 태도를 기를 수 있는 인성적인 영역에도 필요하다.

인지적 측면 중심의 학습에서 토론학습이 활용될 수 있으며, 주로 규범과 관련된 도덕적 이해, 도덕적 사고와 판단력 등을 기르는데 중점을

두어야 한다. 사회과학적인 원리를 찾아내는 활동에서 토론학습은 문제 상황과 결부된 사태를 중심으로 서로의 의견을 좁혀 나가는 과정을 통해 청렴시민으로서의 자질을 기를 수 있는 태도를 교육할 수 있다.

다음은 토론학습이 적용된 학습주제의 예시를 나타낸 것이다.

□ 수업개요

<b>대주제</b>	경찰의 자체사고 해결, 어떻게 할 것인가?		
<b>학습주제</b>	사회 문제 해결 방안 모색하기	<b>학습환경</b>	조별토론학습
<b>활용의도</b>	여러 가지 상황에서 가장 바람직한 해결 방안을 모색해 보기		

□ 교수·학습 활동

단 계	주요 내용
학습 목표 확인 학습 주제 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학습 목표 확인하기                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 경찰관에 의한 자체사고의 바람직한 해결 방안을 모색할 수 있다.</li> </ul> </li> <li>· 토론 주제 선정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자체사고를 어떻게 해결할 것인가? 혹은 다른 방법은?</li> </ul> </li> </ul>
토론 준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 찬·반 조별 토론 준비하기                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 선정된 주제에 대한 사전 활동(조사, 정리, 관찰, 생각 정리하기)</li> <li>- 자리 배열 및 역할 분담하기(사회자, 찬·반 조 정하기)</li> </ul> </li> </ul>
토론 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조별 토론하기                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조별 주어진 주제에 대해 자유롭게 토의 및 결론</li> </ul> </li> </ul>
토론 결과 정리 토론 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조별 토론 결과 정리하기                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 찬·반 조별 토론 결과를 발표한다.</li> <li>- 발표 의견에 대한 조의 보완, 반론 등에 대해 응답을 한다.</li> </ul> </li> <li>· 찬·반 조별 발표 내용 평가</li> </ul>

□ 예시 주제: **경찰공무원의 윤리**

주제	경찰공무원의 자체사고 해결방안	시 간	1시간
학습목표	① 경찰공무원의 직업윤리가 무엇인지를 파악할 수 있다. ② 경찰공무원의 청렴이 중요하다는 것을 깨달을 수 있다. ③ 경찰공무원의 부패가 경찰의 대국민 신뢰를 저하시키고 사회 전체에 부정적인 결과를 낳는다는 것을 알 수 있다. ④ 경찰공무원은 국민을 위해 최선의 봉사를 할 도덕적 의무가 있음을 알고, 책임의식과 공익성을 배양하는 태도를 기르는데 필요한 도덕적 자질과 실천력을 기른다.		
자료	탐구지		
단계	<b>교수 학습 활동</b>		
1. 도입	① 조별토론을 위해 학생들이 모둠을 만들어서 앉도록 한다. ② 부패에 관한 주제를 왜 다루게 되었는지 그 이유에 대하여 간략하게 설명한다. ③ 탐구공동체 규칙을 상기시킨다.(가능하면 함께 복창하도록 한다) ④ 수행평가를 하는 경우에는 미리 말하고, 평가기준(대체로 탐구공동체 규칙)을 제시한다. ⑤ 조장과 서기에게 역할을 설명한다. 조장은 조원들이 골고루 발표하도록 하고 서기는 조원들이 토론한 내용을 간략하게 정리하여 종합토론에서 발표하도록 한다. ⑥ 모둠토론이 끝나는 시간을 알려주고, 탐구지의 질문 순서대로 토론을 진행하도록 한다. (45분 수업에서 모둠토론은 15-20분, 종합토론은 20분 내외 할애한다.)		
2. 모둠토론	① 조장은 조원들에게 탐구질문에 대하여 어떻게 생각하는지 묻는다. ② 조장은 조원들이 가능하면 균등하게 발언하도록 한다. ③ 서기는 조원들의 통일된 의견을 기록하되, 나중의 종합토론을 위해 요약해서 정리해둔다. ④ 논쟁이 일어나는 경우에는 가능하면 의견의 일치를 보도록 노력한다.		
3. 종합토론	① 교사(또는 학생대표)는 각 조에서 논의한 내용을 서기가 발표하도록 한다. 각 질문에 대하여 모든 조의 의견을 들을 필요는 없다. 한 조에게 의견을 말하도록 하고 다른 조는 그 의견에 대하여 어떻게 생각하는지 묻는다. 의견이 다르면 의견의 일치를 볼 수 있도록 토론해 나간다. ② 각 조가 제시한 의견이 동일하거나 충분하지 못할 때에는 교사가 자신의 의견을 제시할 수 있다. ③ 한 탐구질문에 대한 논의가 다 끝나면 정리해주고 다음 질문으로 넘어간다. ④ 마지막 탐구질문에 대한 논의가 끝나면 전체적으로 정리해주고 마무리한다.		
4. 정리	① 가장 활발하게 활동한 조를 칭찬해준다. ② 다음에 수업할 탐구지를 배부하고 각자 생각한 다음, 자신의 의견을 탐구지에 기록해 오도록 한다.(기록한 내용을 다음의 수업에서 확인하고 수행평가에 반영할 수 있다.)		

## 4. 사례중심 학습기법

### 가. 개요

이 기법은 경찰부패나 치안현장에서의 다양한 비윤리적 행위에 대해 자료를 주거나, 자료비디오를 보여준 후 교육생들의 토론을 통해 윤리적 마인드를 형성하는 방법이다.

전 참가자가 적극적으로 참여할 수 있도록 먼저 5 - 6 명의 소그룹에서 하나의 입장을 대변하기 위해 자료를 준비하며, 또 예상되는 상대방의 공격에 대해서도 준비한다. 소그룹의 토론은 전체적으로 행하게 될 그룹토론의 준비라고 할 수 있다. 전체적으로는 모든 참가자가 토론에 참여할 경우의 혼란으로 인해, 각 소그룹의 대표자가 각 입장을 대변하는 토크쇼 형식으로 진행된다. 토크쇼에 참가하지 않는 참가자들은 관찰자로서 발표자, 진행자의 태도 및 주장내용에 대하여 관찰하게 한다.

### 나. 교육목적

주어진 문제 상황 또는 자료에서, ① 해결해야 할 과제 또는 주장을 정확하게 파악하고, ② 분명한 주장과 의사소통을 통하여, ③ 합의에 도달하는 능력을 개발하도록 한다.

현안 윤리문제에 관심을 갖고 이에 대한 자기의견을 정립한다. 주제에 대해 교육생 스스로 깊이 생각하고 스스로 훈련한다.

## 제3절 경찰윤리 교육프로그램의 개발

### 1. 경찰윤리 교육프로그램의 개요

경찰윤리 교육훈련프로그램의 교육 기준안을 설계·제안하면 다음과 같다.

#### 가. 경찰윤리 교육과정의 운영

각급 경찰교육훈련기관 또는 지방경찰청 및 경찰관서의 장은 다음의 사항 등을 고려하여 경찰윤리 교육과정을 운영하되 경찰청 교육과의 사전협의를 거쳐야 한다.

- 교육과정(과목)의 개발 및 운영시스템의 구축·유지 또는 코스웨어 개발에 소요되는 비용
- 교육과정(과목)의 대상교육인원(규모)
- 교육과정(과목)의 사이버교육 적합 여부
- 타 교육훈련기관과 사이버교육 운영시스템 및 코스웨어의 공동활용 가능성 여부

이를 위해 경찰청 교육과는 ‘중장기 경찰윤리교육 기본계획(3-5년)’을 수립하고 기간 내 연차별 계획을 수립하여 산하 교육훈련기관 및 지방경찰청 교육부서에 통보하고, 각급 기관은 기본계획을 수립하여 본청 교육과에 보고한다.

## 나. 경찰윤리교육과정 운영위원회의 구성 운영

경찰윤리교육과정의 효과적 운영을 위하여 운영위원회를 구성·운영하여 교육 관련 제반 사항을 심의·의결한다.

운영위원회의 기능: 위원회는 다음 각호의 사항을 심의·의결한다.

1. 경찰윤리 교과과정의 편성 및 개편에 관한 기본방향 및 지침
2. 경찰윤리과정 운영의 기본계획에 관한 사항
3. 경찰윤리과정 각 교과간의 횡적 조정에 관한 사항
4. 경찰윤리 과목 주임교수회에서 건의된 사항
5. 경찰청장이 부의하는 사항

각급 교육훈련기관은 다른 행정기관 또는 교육훈련기관의 윤리(청렴) 교육 운영시스템 또는 코스웨어의 공동활용 요청에 적극적으로 협조하여야 한다.

## 다. 경찰윤리 교육과정의 운영지침 작성 실시

경찰윤리 교육과정을 운영하고자 하는 기관장 및 경찰교육훈련기관의 장은 경찰청 교육과와의 사전 협의를 거쳐 다음 사항 등을 규정하는 『경찰윤리 교육과정 운영지침』을 작성하여 실시하여야 한다.

- 교육생의 선발방법
- 교육과정(과목)별 교육기간

- 교육과정(과목)별 집합교육의 혼합 여부 및 그 비율
- 교육과정(과목)별 평가방법
- 교육과정(과목)별 이수 기준
- 교육과정(과목)별 운영요원수
- 교육과정(과목)별 교수요원수
- 교수요원 및 운영요원의 선임 및 수당지급 등 대우
- 교육과정(과목)별 교육훈련평정 점수
- 기타 교육과정 운영에 관한 사항

교육과정(과목)별 평가방법은 객관식 문제, 주관식 문제, 과제물 제출 등의 방법 중 적절한 방법을 혼합하여 실시하되 적절한 방법으로 측정된 학습진도율을 30% 이상 반영하여야 한다.

교수요원과 학습자간 및 학습자 상호간 충분한 상호작용이 이루어질 수 있도록 교수요원 1인당 학습자수는 100명 이하로 하되 교육실시기관의 장은 교육과정(과목)의 특성 및 운영상황 등을 고려하여 증가 편성할 수 있다.

교육과정(과목) 운영요원 및 교수요원에 대하여는 교육과정(과목)의 특성 및 학습자 수 등을 고려하여 일상 업무량을 초과하는 업무량(내부강사) 또는 소요시간(외부강사)에 따라 예산의 범위 내에서 적절한 수준의 원고료 또는 수당을 지급할 수 있다.

## 2. 참여토론식 교육모델 개발 및 모델(안)

경찰윤리 교육의 실효성을 제고하기 위하여 감수성 훈련, 역할연기, 모의실험(simulation), 프로그램화 학습 등 전문화된 교육방식을 도입하도록 한다.

### 가. 참여토론식 교육의 개요와 운영방안

#### 1) 참여토론식 교육프로그램의 목적

- 경찰공무원의 업무수행에서 토론을 통한 민주적 절차 활용.
- 집단적 사고의 유용성을 활용한 의사결정능력 배양.
- 다양한 토론의 구체적인 방법과 절차를 익힘으로 업무활동에 활용.
- 가상 상황에서 토론을 직접 운영해 봄으로써 토론 능력 체득.

#### 2) 참여토론식 프로그램의 구성 내용

- 토론의 필요성 인식, 현재 토론 및 회의 운영의 문제점, 토론 및 회의 운영을 위한 기본적인 사항 익히기, 토론방법, 토론방법의 실습 형태로 구성.
- 토론 방법은 경찰공무원의 업무와 관련하여 부서 내에서의 다양한 의사개진과 '의사결정을 강조하는 모형'과 정해진 내용을 중심

으로 다양한 이해관계를 갖는 여러 집단에 대하여 자신의 주장을 드러내고 협상 및 조절하는 과정을 강조하는 ‘설득 및 조절을 강조하는 모형’으로 나누어 익힘.

- 윤리적 딜레마(ethical dilemmas) 상황에서 담당 경찰관의 바람직한 윤리적 의사결정(ethical decision making)을 내리기 위한 역량 배양에 집중
- 이를 위해 경찰부패 사례 및 치안현장에서 경험할 수 있는 다양한 사례를 VTR 등을 활용하여 시청 후 분임별 집단토론 과정을 통해 올바른 대응방식 도출
- 이후 결론된 대안을 분임조별로 발표하고, 교육생간 질문과 답변 시간을 갖고, 강사는 조정자·방향제시자 역할 수행

### 3) 프로그램의 운영 방안

- 토론과 회의 방법을 익히도록 하기 위하여 적절한 강의, 시연, 실습이라는 세 가지 방법을 활용.
- 직접적으로 공무 수행과정에서 느낄 수 있는 업무 상황과 연결시켜 연습하는 과정을 통해 실제 업무와 연결시켜 운영.
- 3일차 모형과 5일차 모형을 운영.

<표 5-2> 3일차 토론문화발전과정 기본 모델

시간 일차	9:00 - 9:50	10:00 - 10:50	11:00 - 11:50	12:00 - 12:50	13:00 - 13:50	14:00 - 14:50	15:00 - 15:50	16:00 - 16:50
제 1일차	등록/ 수강자 인사	집단 사고와 토론의 중요성		점심 식사	토론의 실제와 문제점 파악		효율적인 회의 진행 기법	
제 2일차	토론에서의 경청 및 말하기			점심 식사	비판과 설득하기		토론 비디오 분석	
제 3일차	터부 토론			점심 식사	피라미드 토론 등			성찰

## 나. 문제해결중심(PBL)기법을 통한 교육프로그램(안)

### 1) 프로그램의 목적

- 경찰공무원 윤리교육에서 강의식 수업 방법을 개선을 위한 수업 방안으로 활용.
- 경찰공무원 윤리교육에서 분임 토의 활동 수업의 개선 방안으로 활용.
- 경찰공무원의 자기 주도적 학습을 통한 교육의 참여 활동 제고.

### 2) 프로그램의 구성 내용

- 준비 단계. Task-force team(태스크포스) 구성.
- 1단계. 문제 상황 준비.

- 2단계. 실제 업무 상황으로 인식하도록 문제 제시하기.
- 3단계. 수강자들의 문제 상황 인지하기.
- 4단계. 관련 자료 탐색을 통한 주어진 문제 해결하기.
- 5단계. 문제 해결 과정에 대한 점검하기.

### 3) 프로그램의 운영 방안

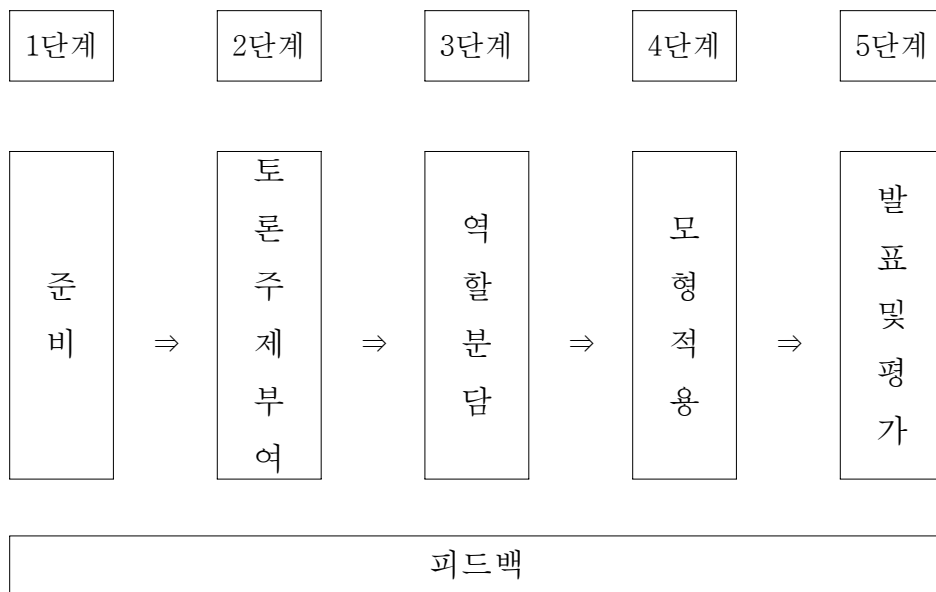
- 기본적으로 15단계 세부 활동 과정(지도안, 교수용 자료, 수강생용 자료)을 원용하여 수업 시 활용.
- 설명 위주의 수업 개선을 위한 방안으로 15단계에 걸친 수업 예시안을 활용하여 해당 강사가 자신의 수업 상황에 맞게 자료를 준비하여 사용함.
- 분임 토의 개선을 위해서는 문제 제시를 업무해결 형태가 아닌 사회적 논란이 되는 문제로 대체하여 활용할 수 있음.

<표 5-3> PBL을 통한 교육 프로그램 세부활동과정 15단계

<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 태스크포스 팀 구성하기</li> <li>(2) 시작하기</li> <li>(3) 문제 상황을 문장으로 표현하기</li> <li>(4) 문제 상황에 대한 토론하기</li> <li>(5) 해결을 위해 필요한 지식 목록 작성하기</li> <li>(6) 관련 이해 집단 확인 및 의견 이해하기</li> <li>(7) 관련 전문가 의견 확인하기</li> <li>(8) 문제해결을 위한 자료 탐색하기</li> <li>(9) 정리된 내용 정리하기</li> <li>(10) 잠깐 강의와 질의 응답하기</li> <li>(11) 문제 상황 재정리하기</li> <li>(12) 가능한 해결 대안과 대안의 결과 고려하기</li> <li>(13) 대안의 선택 및 정책에 대한 보고서 작성하기</li> <li>(14) 대책 보고 및 질의 응답하기</li> <li>(15) 자신의 문제해결과정 반성하기</li> </ol>
--

PBL기법을 이용한 경찰윤리교육프로그램의 기본적 운영 절차는 다음 <5-10>과 같다.

<그림 5-10> PBL을 통한 교육 프로그램 운영절차



### 3. 경찰윤리 교육프로그램의 설계(안)

#### 가. 교육훈련 프로그램의 과정 설계(안)

경찰윤리 교육훈련프로그램의 교육목표 및 중점교육방향은 다음과 같다(<그림 <5-11> 참조).

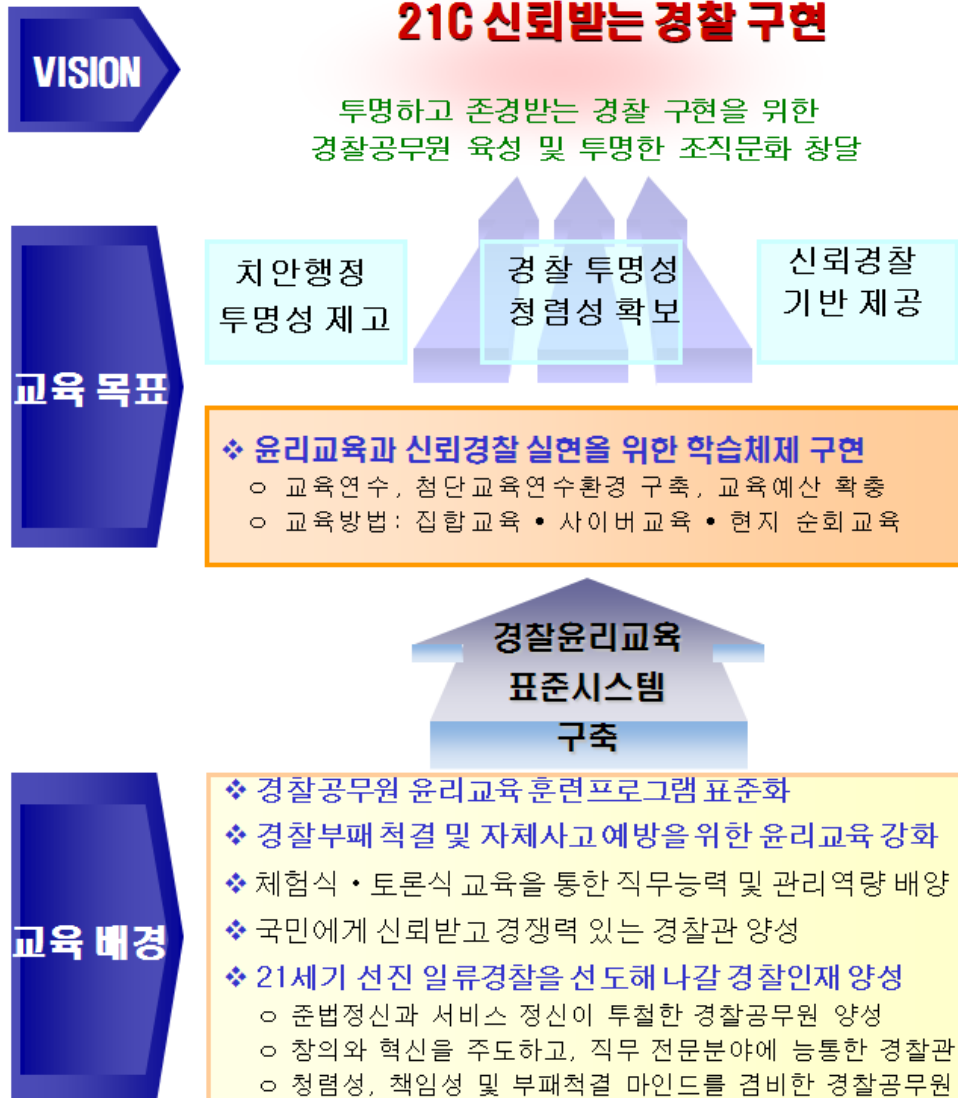
##### 1) 교육목표

- 치안행정의 투명성 제고 및 경찰관의 청렴성 제고로 신뢰경찰의 기반 구현
- 선진 일류경찰을 일궈나갈 창의적 경찰인재 양성
- 국민에게 신뢰받고 경쟁력 있는 경찰관 양성
- 경찰의 미래를 이끌 미래 지도자의 윤리적 역량 함양

##### 2) 중점 교육방향

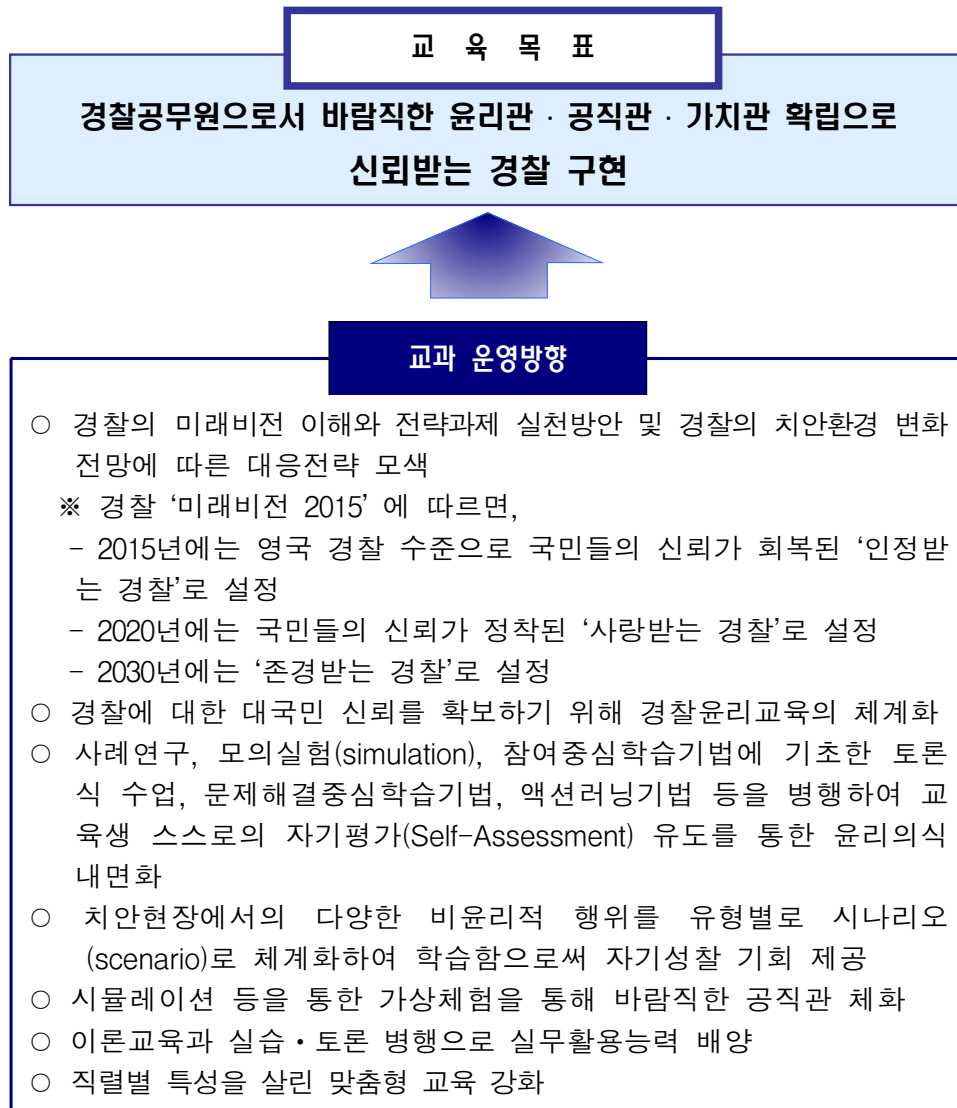
- 경찰공직자로서 갖추어야 할 바람직한 국가관·공직관·윤리관 등 공직가치 및 윤리교육 강화
- 체험식·토론식 교육을 통한 직무능력 및 관리역량 배양
- 심신단련 및 엄정한 교육생활 지도를 통한 공직자 기본자세 확립

<그림 5-11> 경찰윤리교육의 비전 및 목표



<그림 5-12>는 경찰윤리교육의 목표달성을 위한 교과목 운영방향을 제시해 주고 있다.

<그림 5-12> 경찰윤리교육의 목표달성을 위한 교과 운영방향



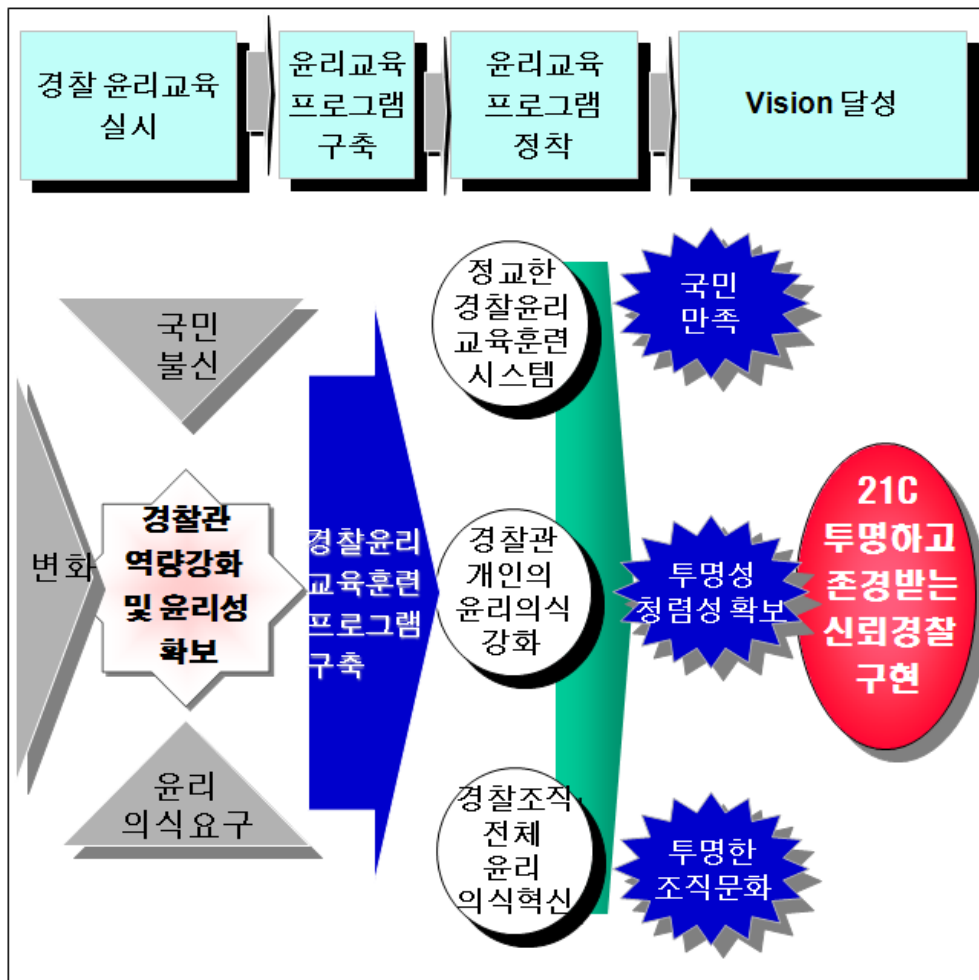
요컨대, 경찰의 미래비전 달성을 위해서는 대국민 신뢰 확보가 이루어져야 하며 이를 위해 경찰윤리교육의 체계화가 선행되어야 하는 것이다.

이때 사례연구, 모의실험(simulation), 참여중심학습기법에 기초한 토론식 수업, 문제해결중심학습기법, 액션러닝기법 등을 병행하여 교육생 스스로의 자기평가(Self-Assessment) 유도를 통한 윤리의식 내면화와 바람직한 공직관을 체화하도록 이론교육과 실습·토론 병행으로 실무활용능력을 배양하는 방향으로 교과목을 운영토록 한다.

예컨대, 치안현장에서의 있을 수 있는 다양한 비윤리적 행위를 유형별로 시나리오(scenario)로 체계화하여 교육생들에게 토론을 통해 학습케 함으로써 교육생 스스로 자기성찰의 기회를 제공하는 학습방법을 최대한 활용하도록 한다.

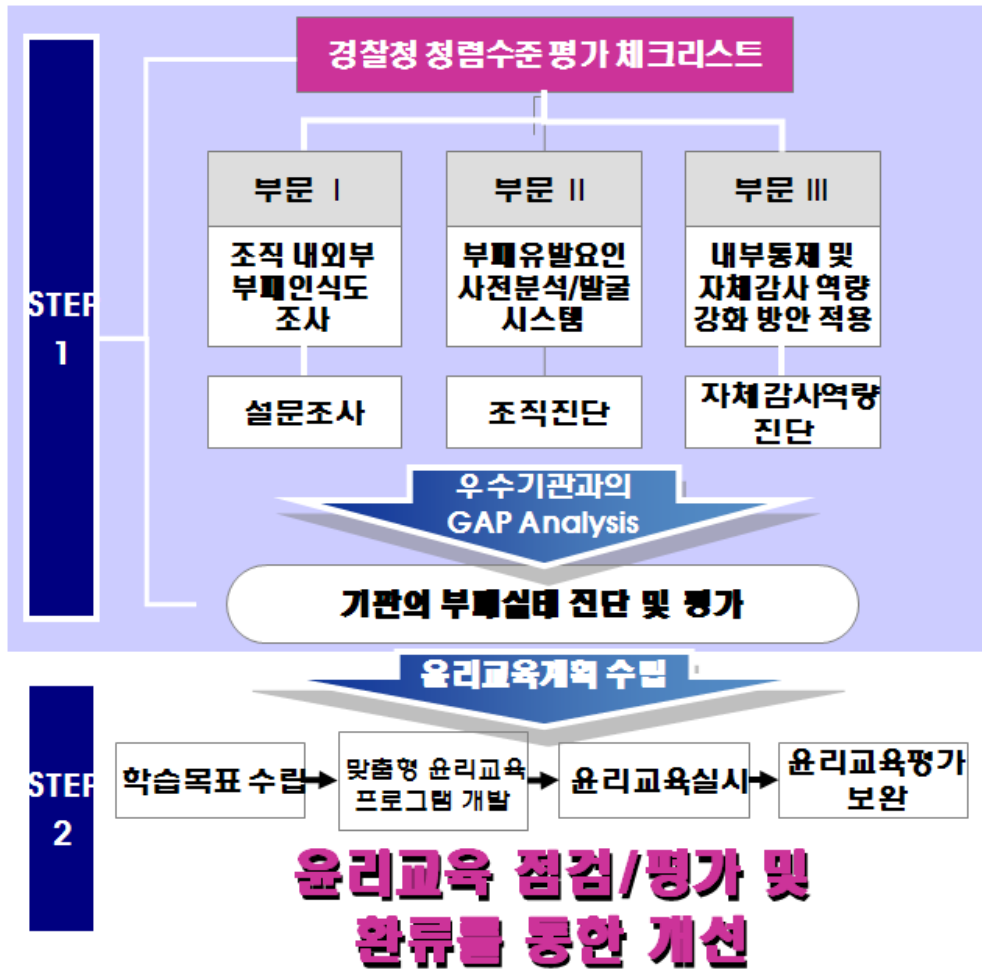
경찰윤리교육의 추진과정은 <그림 5-13>에서 보듯이 경찰윤리 교육훈련프로그램을 수립 후 교육을 실시하고, 교육시행 결과를 평가·환류하여 다음 교육에 반영하는 수정·보완 과정을 거듭하여 안정된 프로그램을 정착시키는 방향으로 추진하도록 한다.

<그림 5-13> 경찰윤리교육의 추진과정



이를 <그림 5-14>의 단계별 추진과정으로 세분화하여 설명하면 다음과 같다. 먼저 경찰윤리교육은 경찰청의 부패실태 진단 및 평가를 토대로 산출된 기관별 맞춤형 청렴교육(학습대상별, 목적별 맞춤형 학습프로그램 개발)을 수립함으로써 교육효과를 극대화시키는 방향으로 추진하는 것이 바람직하다.

<그림 5-14> 경찰윤리교육프로그램의 단계별 추진과정



이를 위해 ‘국민권익위원회의 공공기관 청렴도 평가’ 중 경찰청의 평가결과와 매년 경찰청 감사관실에서 경찰관서를 대상으로 실시되는 ‘경찰관서 자체청렴도 조사’ 결과를 토대로 경찰 기능별·업무별 부패취약 분야를 발굴토록 한다.

그리고 우선적으로 이들 부패취약분야 담당 경찰공무원을 교육대상자로 선정하여 교육을 실시함으로써 교육효과가 극대화되도록 한다. 이러

한 접근방식은 경찰윤리 교육프로그램 실시를 통해 근본적으로 경찰청의 청렴도를 제고하고, 경찰공무원의 윤리의식 향상을 함께 병행 추진하는 방식을 취하는 것이다.

이를 위해 교육평가 결과를 환류하여 각 부패취약업무 분야별로 차별화된 교육을 추진하도록 한다. 예를 들어 교통관리, 수사·형사, 유해업소 단속, 총포·화약관리 분야 등으로 세분화하여 각 업무분야별 부패유발 특성에 맞춘 차별화된 윤리교육을 실시하도록 한다.

<그림 5-15> 경찰윤리교육프로그램의 단계별 추진내용과 산출물과정



## 나. 교육훈련 프로그램의 구성 및 교육내용

경찰윤리 교육훈련프로그램의 교과목 구성 및 교육내용은 다음과 같다  
<그림 <5-11> 참조).

### 1) 교육과정 프로그램(안)(5일차)

#### ○ 과정운영개요

- 교육대상 : 경찰공무원 전 직급 대상, 업무분야별
- 교육기간 : 5일
- 교육방법 : 혼합식 교육(Blended Learning); 강의식+ 토론식위주
- 교육시간 : 35시간
- 적정인원 : 매회 100명 내외

○ 교육 시간표

<표 5-4> 경찰윤리 5일차 교육과정 시간표

시간	1일차	2일차	3일차	4일차	5일차
09:00~10:00	08:10~09:10(60') 교육 등록 안내	09:00~12:00(180') 참여학습	09:00~12:00 (180') 참여학습	09:00~10:50 (110') 경찰 신뢰제고 전략	09:00~10:30 (90') 공직자를 위한 건강관리
	09:10~09:30(20') 휴식				
	09:30~10:00(30') 아이스 브레이킹				
10:00~11:00	10:00~12:00(120') 참여학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모듈 3 뻔한게 청렴 아닌가? ○ 반부패청렴시스템 구조와 세부내용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모듈 6 누구나 다하는 건데? ○ 업무현장에서 의 개인 유리창과 해결방안</li> </ul>	10:50~11:00(10') 휴식	10:30~10:40(10') 휴식
11:00~12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모듈 1 청렴! 한번 해 볼까? ○ 팀 빌딩</li> </ul>			11:00~12:00 (60') 시청각 교육	10:40~12:00 (80') 청렴도 향상 우수사례 소개
12:00~13:00	중 식				
13:00~14:00	13:00~17:00 (240') 참여학습	13:00~17:00 (240') 참여학습	13:00~17:00 (240') 참여학습	13:00~17:00 (240') 모의실험 (Simulation)	13:00~16:00 (180') 청렴사상과 공직자의 역할
14:00~15:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모듈 2 도대체 왜 청렴인가? ○ 규외 반부패 동향과 우리의 현실</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모듈 4 이왕이면 다홍치마? ○ 이해충돌과 부패 ○ 올바른 윤리적 판단기법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모듈 7 내가 무슨 힘이 있나요? ○ 청렴공직자의 역할 정립과 행동수칙 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 부패사례 및 자체사고 사례에 대한 자료배포 또는 비디오 상영 후 분임별 토론</li> <li>○ 바람직한 윤리적 의사결정에 대한 토론 후 결론 도출</li> </ul>	16:00~16:20 (20') 휴식
15:00~16:00					<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모듈 5 이게 무슨 문제인가요? ○ 업무현장의 갈등사례 토의 및 결과발표</li> </ul>
16:00~17:00				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자기성찰을 통한 윤리마인드 정립 유도</li> </ul>	

출처 : 국민권익위원회의 5일차 청렴교육 전문가과정 중 경찰분야의 교육시간표를 수정 보완하여 재작성함.

## 2) 교육과정 프로그램(안)(3일차)

### ○ 과정운영개요

- 교육대상 : 경위 이하 경찰공무원
- 교육기간 : 3일
- 교육방법 : 강의식 위주(윤리에 대한 이론 위주의 교육)
- 교육시간 : 21시간
- 적정인원 : 매회 100명 내외

○ 교육 시간표

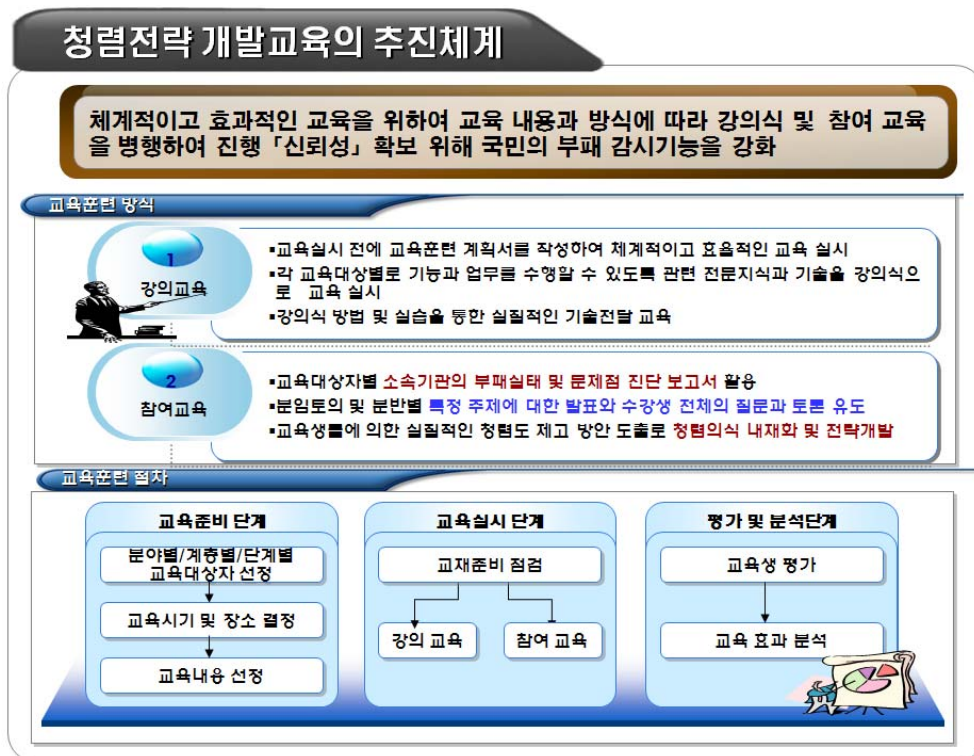
<표 5-5> 경찰윤리 3일차 교육과정 시간표

구분	1일차	2일차	3일차
9:00	<과정 Orientation>  • Ice Breaking -마음 열기  • 공직윤리와 국가발전  • 21C 공직자의 역할과 윤리  • 경찰부패의 이해 - 부패상태와 원인·유형	• 국제사회 부패방지 동향과 정책사례 -부패라운드 출범의 의의와 핵심내용 -UN·OECD등 국제기구의 부패방지협약의 주요내용과 영향  • 이해충돌 사례와 대책 -윤리적 딜레마 대처방안  • 윤리적 의사결정 기법이 이해와 활용	• 기관별 부패방지 기본계획과 대책의 실효성 확보방안  • 공직윤리 확보 및 부패통제 전략 -기관별 투명성 제고방안
12:00			
13:00	• 국가 청렴정책의 방향과 기관별 부패방지 기본계획  • 공직윤리 및 부패방지 관련 법제도의 이해 -공직자윤리법, 부패방지법, 백지위임신탁제도 등에 대한 이해	• 공무원 행동강령의 정착과 실효성 확보방안  • 청렴도 측정모형의 이해와 평가 활용방안 -국제투명성기구(TI)의 부패인식지수모형(CPI) -국민권익위의 청렴도 평가모형 -서울특별시의 ACI -기타 각 기관별 청렴도 측정모형에 대한 이해와 평가결과의 활용방안	• 모의실험 (Simulation) - 투명성·청렴성 실현을 위한 토론  • 업무과정별 부패유발요인 발굴 및 구조적 부패취약분야 부패위험성 진단(BPR) 방안  ▶ 청렴기관 구축과 실천대회  <과정 종합정리>
18:00			

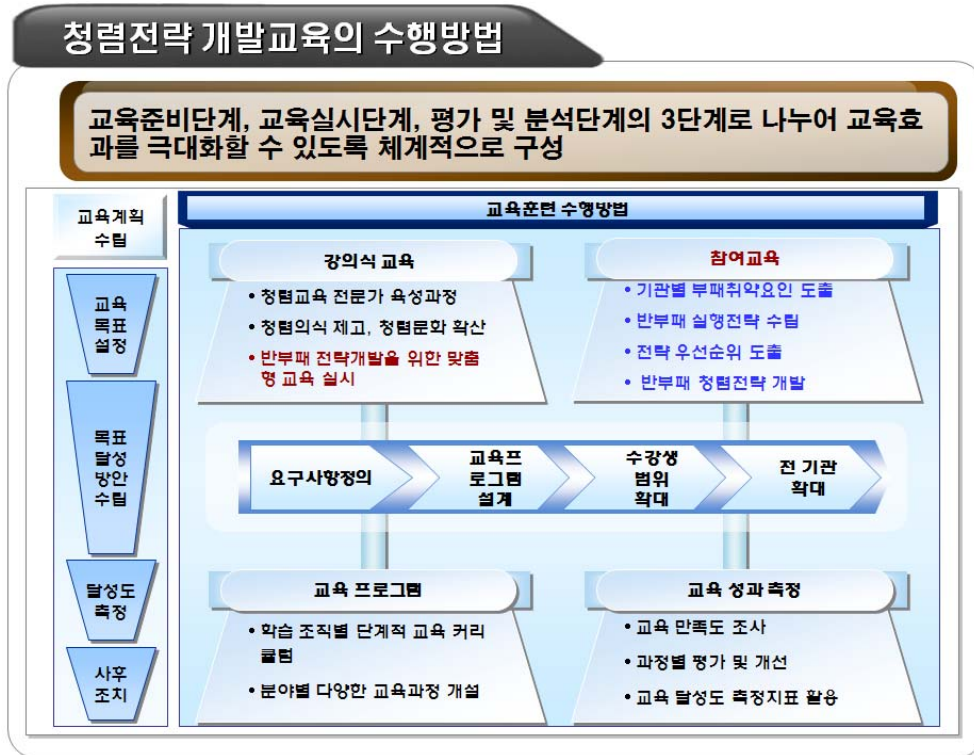
## 4. 경찰윤리 교육프로그램 운영상의 실효성 확보방안

경찰 윤리교육 운영상의 실효성을 확보하기 위해서는 앞서 지적한 바와 같이 강의식과 참여식을 병행한 교육방법이 유효적절하게 혼합될 필요가 있다. 토론과 사례발표, 시뮬레이션 등을 통한 가상체험을 극대화할 수 있도록 유의하고, 교과목 설계 시에도 치안현장에서 경험할 수 있는 다양한 실제사례에 대한 대응능력을 향상하는 내용으로 구성하는 것이 바람직하다.

<그림 5-16> 경찰윤리교육의 추진체계



<그림 5-17> 경찰윤리교육의 수행방법



그리고 매 과정별 운영결과를 평가하여, 평가결과를 차기 교육프로그램 개선을 위한 자료로 적극 활용하도록 한다.

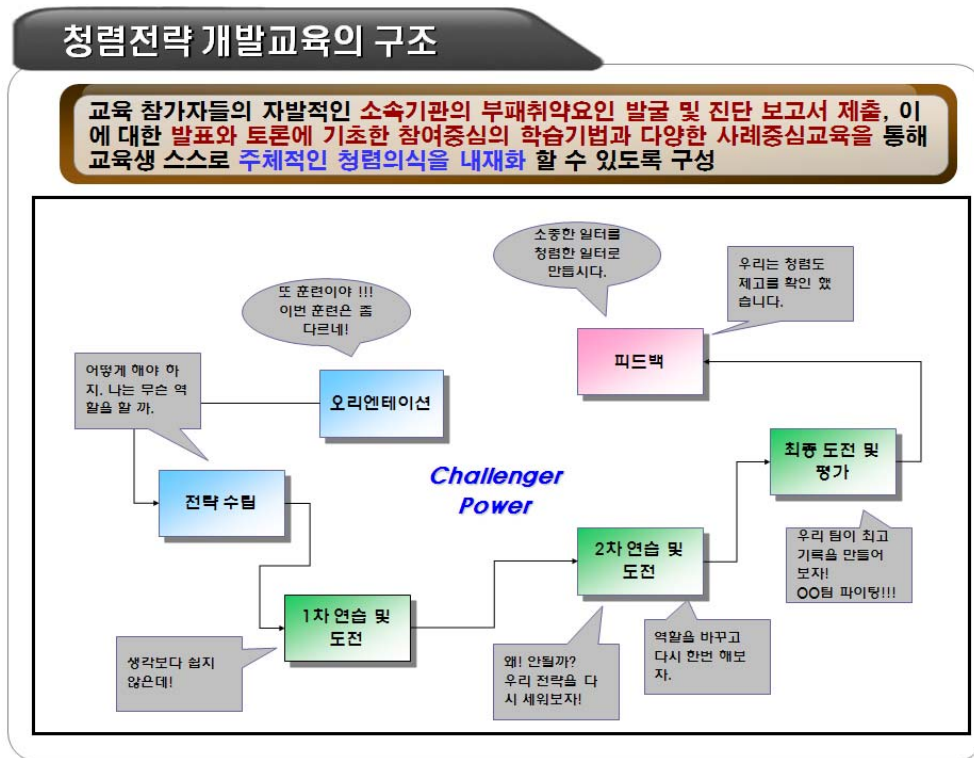
교육생들의 자발적인 참여를 유도하기 위해서는 교육 수료자에 대한 인센티브가 반드시 주어질 필요가 있다. 예컨대, 교육시간에 따라 교육가점을 차등화하여 부여하는 것은 필수적 조치일 것이다. 이 뿐만 아니라 우수한 성적으로 교육을 수료한 자에게는 각급 관서의 감사담당직원으로 전입 희망시 우선 채용권을 부여하는 방안이나, 교육 수료생들에 대해서는 경징계 처분(정직·감봉·견책) 대상자일 경우 교육 이수시 징계형량을 감면 조치하는 것도 적극 고려할 것을 제안한다.

또한 국민권익위원회의 청렴교육과정과 연계 운영하는 것도 적극 고려

할 만하다. 반부패윤리 전담 기관으로써 권익위가 보유하고 있는 강의컨텐츠와 노하우를 적극 활용하는 것은 운영상의 효율성을 기할 수 있을 뿐만 아니라 교육비용 절감에도 일조할 것이다. 나아가 중앙공무원교육원과 국민권익위원회, 그리고 공공기관에서 자체적으로 제작하여 운영하고 있는 사이버윤리·청렴교육 컨텐츠를 공동활용하는 것도 적극 추진하는 것이 바람직하다.

집합교육이 갖는 한계를 양질의 우수한 사이버 컨텐츠로 대체할 수 있기도 하거니와 교육효과 측면에서도 온라인-오프라인 교육을 병행하는 것이 효과적이기 때문이다. 위와 같은 윤리교육을 통해 <그림 5-18>과 같은 의식변화를 이끌어낼 수 있을 것이다.

<그림 5-18> 경찰윤리교육 실시를 통한 의식변화 과정



## 참 고 문 헌

### I . 국내문헌

#### 1. 단행본

- 권영주 외 3인, 『경찰관 인성함양 교육프로그램 개발 연구』, 뇌교육원 (사), 경찰종합학교 연구용역보고서, 2008.
- 경찰대학, 『경찰윤리론』, 경찰대학교교재편찬위원회, 1999.
- 김중양·김명식, 「국가공무원법」, 박영사, 2000.
- 김중양, 『한국인사행정론』, 서울 : 법문사, 2002.
- 박경현 외, 『경찰관 인성교육 프로그램 시안(試案) 개발: 경찰대학생 교육을 중심으로』, 치안연구소, 2001.
- 박동서, 「인사행정론(제5전정판)」, 서울 : 법문사, 2001.
- 박영대, 『경찰경무론』, 서울 : 정양사, 2004.
- 신두철, 『참여자 중심의 민주시민 교육방법 -이론과 실제-』, 서울: 중앙선거관리위원회 선거연수원, 2003.
- 이병진, 『학교에서의 반부패교육 프로그램 개발』, 교육인적자원부 연구용역보고서, 2001. 12.
- 이상수, 「공직윤리와 신뢰정부」, 행정안전부 중앙공무원교육원 사이버 교육과정 “공직윤리와 행동강령“, 2006.
- 이성흠, 「교육훈련프로그램 반응평가」, 서울: 교육과학사, 2005.
- 이창기 외 6인, 「새로운 공직가치 도출 및 교수체제 개발」, 서울행정

학회 연구보고서, 2007.

전용찬·최원석, 『경찰윤리론』, 경찰대학, 2005.

조철옥, 『경찰윤리학』, 서울: 도서출판 대영문화사, 2005.

## 2. 논 문

강여진, “경찰공무원의 교육훈련 학습 및 전이성과에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구”, 『한국행정연구』 제14권 제2호, 2006.

송석희, “공무원 교육훈련의 성공요인 분석: Action Learning(AL)제도 도입사례 분석을 중심으로”, 한국행정학회 추계학술대회 발표논문, 2007.

이미정, “경찰윤리교육의 실효성 확보를 위한 제언”, 『한국경찰학회보』 제12호, 2006.

이상수, “국제사회 반부패 동향”, 「2007년 청렴백서」, 국민권익위원회, 2008.

이상수, “경찰 신뢰제고 전략”, 『경찰분야 청렴교육 전문가 과정 교육 교재Ⅱ』, 국민권익위원회, 2009.

이상안, “경찰관의 의식행태 변화를 통한 경찰조직문화의 선진화 방안”, 치안연구소·한국경찰학회, 제8회 치안정책 학술세미나 발표논문. 1999.

임명순, “경찰교육훈련이 직무태도에 미치는 영향분석”, 대구대학교 대학원 박사학위논문, 2002.

정우일, “경찰공무원 피로관리 프로그램 개발에 관한 연구”, 『한국경찰학회보』 14호. 한국경찰학회, 2007.

조경호, “공무원 교육에의 Action Learning 적용방안 연구”, 한국행정학

회 동계학술대회 발표 논문, 2005.

조성중, “경찰공무원의 직업윤리에 관한 연구, 동국대학교 대학원 박사 학위논문, 2003.

천대운, “정책효과성 제고를 위한 Action Learning 모형 탐색”, 한국정책학회 동계학술대회 발표논문, 2005.

황성원, “공공부문에 적합한 액션러닝 기법 도입을 위한 소고”, 한국행정학회 동계학술대회 발표논문, 2005.

표창원, ‘경찰부정부패: 바람직한 한국형 경찰부정부패 방지책의 모색’, 시민을 위한 경찰발전 연구회 학술회의 발표논문, 1999.

### 3. 기 타

경찰공무원교육훈련규칙

경찰청, 『미래비전 2015』, 2009.

경찰청 교육과, 『경찰교육훈련계획』, 경찰청, 2009.

노르트라인베스트팔렌 주 공공행정전문대학 집행경찰학부 발간, 「독일 경찰 교육훈련 지침서」, 경북지방경찰청발간 교육교재, 2007. 11.

부패방지 및 국민권익위원회 설치와 운영에 관한 법률

경찰청공무원행동강령

사이버경찰청, 경찰용어사전, <http://www.police.go.kr/infodata/dictionary.do>

A report by the Ethics Training Subcommittee of the IACP Ad Hoc Committee on Police Image and Ethics

<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/Profession>

alAssistance/Ethics/ReportsResources/EthicsTraininginLawEnforcement/tabid/194/Default.aspx

미국 지역경찰연구소(RCPI)의 경찰 윤리교육프로그램

- 경찰관 윤리와 청렴교육(COPS Ethics and Integrity Training)

<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/COPSEthicsandIntegrityTraining/tabid/179/Default.aspx>

- 법집행에 있어서 윤리교육(Ethics Training in Law Enforcement)

<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/EthicsTraininginLawEnforcement/tabid/194/Default.aspx>

- 경찰공무원 윤리: 자기평가(Police Officer Ethics: A Self-Assessment)

<http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/PoliceOfficerEthicsASelfAssessment/tabid/182.aspx>

중앙공무원교육원, 『문제해결중심의 실천적 학습을 위한 Facilitator 역량개발 과정』, 서울, 2005.

## II. 외국문헌

- Bowman, James S., Knox, Claire Connolly, "Ethics in Government : No Matter How Long and Dark the Night", Public Administration Review, 2008, 68(4).
- Buckley, R. and Jim Caple, The Theory and Practice of Training, 3rd ed. Kogan Page, 1995.
- Delattre, Edwin J. Character and cops: ethics in policing, (4th ed), Washington, D.C.: The AEI Press, 2002., Tag Gleason, "Ethics Training for Police", The police Chief, 73(11), 2006. 11.
- Gallagher, Catherine, Edward R. Maguire, Stephen D. Mastrofski, Michael D. Reisig, *The Public Image of the Police Final Report to The International Association of Chiefs of Police By The Administration of Justice Program*, George Mason University, 2001.
- Goodman, Debbie J., *Enforcing Ethics-A Scenario-Based Workbook for Police and Corrections Recruits and Officers*, New Jersey: Prentice Hall, 2008,
- Kaptein, M. and Reenen, P. (2001), "Integrity management of police organizations", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 24 No. 3.
- Kernaghan, K., Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece, Public Administration Review, Vol. 63(6), 2003.
- Kleinig, John., The Ethics of Policing, Cambridge University Press, 1996.

Lyman, Michael D.(4th ed.), The Police An Introduction, "Ch. 9 Ethics and Deviance," Prentice Hall, 2009

OECD, "Improving Ethical Conduct in the Public Service-Recommendation of the OECD Council", 1998.

Payne, Dennis M., "Ethics in Police Decisionmaking: Modeling the Corporate Method," FBI Law Enforcement Bulletin, August 1993, 5.

OECD, Trust in Government, 2000.

Senge, Peter., The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization , New York: Doubleday/Currency, 1994.

Wood, JRT, Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Volume 1: Corruption, 1997.

## 〈부록 1〉 경찰청 공무원 행동강령

경찰청 훈령 제536호 (2009. 2. 24)

### 경찰청 공무원 행동강령 일부개정규칙

경찰청 공무원 행동강령 일부를 다음과 같이 개정한다.

#### 제1장 총 칙

제1조(목적) 이 규칙은 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」 제8조 및 공무원 행동강령에 따라 경찰청(소속기관, 지방경찰청, 경찰서를 포함한다. 이하 같다) 소속 공무원(이하 “공무원”이라 한다)이 준수하여야 할 행동기준을 규정하는 것을 목적으로 한다.

제2조(정의) 이 규칙에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

1. “직무관련자”란 공무원의 소관 업무와 관련되는 자로서 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 개인〔공무원이 사인(私人)의 지위에 있는 경우에는 개인으로 본다〕 또는 단체를 말한다.
  - 가. 「민원사무처리에 관한 법률 시행령」 제2조제2항제1호 및 제4호에 따른 민원사무를 신청한 상태에 있거나 신청하려는 것이 명백한 개인 또는 단체
  - 나. 인가·허가 등의 취소, 영업정지, 과징금 또는 과태료의 부과 등으로 이익 또는 불이익을 직접적으로 받는 개인 또는 단체
  - 다. 수사, 감사(監査), 감독, 검사, 단속, 행정지도 등의 대상인 개인 또는 단체
  - 라. 재결(裁決), 결정, 검정(檢定), 감정(鑑定), 시험, 사정(査定), 조정, 중재 등으로 이익 또는 불이익을 직접적으로 받는 개인 또는

## 단체

- 마. 징집·소집·동원 등의 대상인 개인 또는 단체
  - 바. 국가 또는 지방자치단체와 계약을 체결하거나 체결하려는 것이 명백한 개인 또는 단체
  - 사. 장부·대장 등에의 등록·등재의 신청(신고)중에 있거나 신청(신고)하려는 것이 명백한 개인이나 단체
  - 아. 특정한 사실 또는 법률관계에 관한 확인 또는 증명의 신청중에 있거나 신청하려는 것이 명백한 개인이나 단체
  - 자. 법령해석이나 유권해석을 요구하는 개인이나 단체
  - 차. 경찰관서에 복무중인 전투경찰순경·의무경찰의 부모·형제자매
  - 카. 시책·사업 등의 결정 또는 집행으로 이익 또는 불이익을 직접적으로 받는 개인 또는 단체
  - 타. 그 밖에 경찰관서에 대하여 특정한 행위를 요구중인 개인이나 단체
2. “직무관련공무원”이란 공무원의 직무수행과 관련하여 이익 또는 불이익을 직접적으로 받는 다른 공무원(기관이 이익 또는 불이익을 받는 경우에는 그 기관의 관련 업무를 담당하는 공무원을 말한다) 중 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 공무원을 말한다.
- 가. 상급자와 직무상 지휘명령을 받는 당해 업무의 하급자
  - 나. 인사·감사·상훈·예산·심사평가업무 담당자와 해당업무와 직접 관련된 다른 공무원
  - 다. 행정사무를 위임·위탁한 경우 위임·위탁사무를 관리·감독하는 공무원과 그 사무를 담당하는 공무원
  - 라. 그밖에 특별한 사유로 경찰청장이 정하는 경우
3. “선물”이란 대가 없이(대가가 시장가격 또는 거래관행과 비교하여 현저하게 낮은 경우를 포함한다) 제공되는 물품 또는 유가증권, 숙박권, 회원권, 입장권, 그 밖에 이에 준하는 것을 말한다.
4. “향응”이란 음식물·골프 등의 접대 또는 교통·숙박 등의 편의를

제공하는 것을 말한다.

제 3 조 (적용범위) 이 규칙은 경찰청 소속 공무원과 경찰청에 파견된 공무원에게 적용한다.

#### 제2장 공정한 직무수행

제4조 (공정한 직무수행을 해치는 지시에 대한 처리) ① 공무원은 상급자가 자기 또는 타인의 부당한 이익을 위하여 공정한 직무수행을 현저하게 해치는 지시를 하였을 때에는 그 사유를 그 상급자에게 소명하고 지시에 따르지 아니하거나 제23조에 따라 지정된 공무원 행동강령에 관한 업무를 담당하는 공무원 (이하 “행동강령책임관”이라 한다) 과 상담할 수 있다.

② 제1항에 따라 지시를 이행하지 아니하였는데도 같은 지시가 반복될 때에는 즉시 행동강령책임관과 상담하여야 한다.

③ 제1항이나 제2항에 따라 상담 요청을 받은 행동강령책임관은 지시 내용을 확인하여 지시를 취소하거나 변경할 필요가 있다고 인정되면 소속 기관의 장에게 보고하여야 한다. 다만, 지시 내용을 확인하는 과정에서 부당한 지시를 한 상급자가 스스로 그 지시를 취소하거나 변경하였을 때에는 소속 기관의 장에게 보고하지 아니할 수 있다.

④ 제3항에 따른 보고를 받은 소속 기관의 장은 필요하다고 인정되면 지시를 취소·변경하는 등 적절한 조치를 하여야 한다. 이 경우 공정한 직무수행을 해치는 지시를 제1항에 따라 이행하지 아니하였는데도 같은 지시를 반복한 상급자에게는 징계 등 필요한 조치를 할 수 있다.

⑤ 제1항에 따른 소명은 해당 공무원의 인적사항, 지시내용, 불복종 이유 등을 명시한 별지 제1호서식의 소명서 또는 이에 상당하는 방법으로 하여야 한다.

제5조 (이해관계 직무의 회피) ① 공무원은 자신이 수행하는 직무가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 그 직무의 회피 여부 등에 관하여 직근 상급자 또는 행동강령책임관과 상담한 후 처리하여야 한다. 다

만, 소속기관의 장이 공정한 직무수행에 영향을 받지 아니한다고 판단하여 정하는 단순 민원업무의 경우에는 그러하지 아니하다.

1. 자신, 자신의 직계 존속·비속, 배우자 및 배우자의 직계 존속·비속의 금전적 이해와 직접적인 관련이 있는 경우
2. 4촌 이내의 친족(「민법」 제767조에 따른 친족을 말한다. 이하 같다)이 직무관련자인 경우
3. 자신이 임용이나 파견 복귀 등이 있는 때로부터 2년 이내에 재직하였던 민간단체 또는 그 단체의 대표자나 임원이 직무관련자인 경우
4. 그 밖에 소속기관의 장이 공정한 직무수행이 어려운 관계에 있다고 정한 자가 직무관련자인 경우

② 제1항에 따라 상담요청을 받은 직근 상급자 또는 행동강령책임관은 해당 공무원이 그 직무를 계속 수행하는 것이 적절하지 아니하다고 판단되면 소속 기관의 장에게 보고하여야 한다. 다만, 직근 상급자가 그 권한의 범위에서 그 공무원의 직무를 일시적으로 재배정할 수 있는 경우에는 그 직무를 재배정하고 소속 기관의 장에게 보고하지 아니할 수 있다.

③ 제2항에 따라 보고를 받은 소속 기관의 장은 직무가 공정하게 처리될 수 있도록 인력을 재배치하는 등 필요한 조치를 하여야 한다.

제6조(특혜의 배제) 공무원은 직무를 수행함에 있어 지연·혈연·학연·종교 등을 이유로 특정인에게 특혜를 주어서는 아니된다.

제7조(예산의 목적 외 사용 금지) 공무원은 여비, 업무추진비 등 공무 활동을 위한 예산을 목적 외의 용도로 사용하여 소속 기관에 재산상 손해를 입혀서는 아니 된다.

제8조(정치인 등의 부당한 요구에 대한 처리) ① 공무원은 정치인이나 정당 등으로부터 부당한 직무수행을 강요받거나 청탁을 받은 경우에는 소속 기관의 장에게 보고하거나 행동강령책임관과 상담한 후 처리하여야 한다.

② 제1항에 따라 보고를 받은 소속 기관의 장이나 상담을 한 행동강령책임관은 그 공무원이 공정한 직무수행을 할 수 있도록 적절한 조치를 하여야 한다.

제9조(인사 청탁 등의 금지) ① 공무원은 자신의 임용·승진·전보 등 인사에 부당한 영향을 미치기 위하여 타인으로 하여금 인사업무 담당자에게 청탁을 하도록 해서는 아니 된다.

② 공무원은 직위를 이용하여 다른 공무원의 임용·승진·전보 등 인사에 부당하게 개입해서는 아니 된다.

### 제3장 부당이득의 수수 금지

제10조(이권 개입 등의 금지) 공무원은 자신의 직위를 직접 이용하여 부당한 이익을 얻거나 타인이 부당한 이익을 얻도록 해서는 아니 된다.

제10조의2(직위의 사적이용 금지) 공무원은 직무의 범위를 벗어나 사적 이익을 위하여 소속기관의 명칭이나 직위를 공표·게시하는 등의 방법으로 이용하거나 이용하게 하여서는 아니 된다.

제11조(알선·청탁 등의 금지) ① 공무원은 자기 또는 타인의 부당한 이익을 위하여 다른 공무원의 공정한 직무수행을 해치는 알선·청탁 등을 해서는 아니 된다.

② 공무원은 직무수행과 관련하여 자기 또는 타인의 부당한 이익을 위하여 직무관련자를 다른 직무관련자나 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」 제2조제3호에 따른 공직자에게 소개해서는 아니 된다.

제12조(직무 관련 정보를 이용한 거래 등의 제한) ① 공무원은 직무수행 중 알게 된 정보를 이용하여 유가증권, 부동산 등과 관련된 재산상 거래 또는 투자를 하거나 타인에게 그러한 정보를 제공하여 재산상 거래 또는 투자를 돕는 행위를 해서는 아니 된다.

제13조(공용물 등의 사적 사용·수익의 금지) 공무원은 관용 차량·선박

· 항공기 등 공용물과 예산의 사용으로 제공되는 항공마일리지, 적립포인트 등 부가서비스를 정당한 사유 없이 사적인 용도로 사용·수익해서는 아니 된다.

제14조 (금품등을 받는 행위의 제한) ① 공무원은 직무관련자로부터 금전, 부동산, 선물 또는 향응(이하 “금품등”이라 한다)을 받아서는 아니 된다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 그러하지 아니하다.

1. 채무의 이행 등 정당한 권원에 의하여 제공되는 금품등
2. 직무수행상 부득이한 경우에 한하여 제공되는 1인당 가액 3만원 이내의 간소한 식사와 통신·교통 등 편의(다만, 인가·허가·수사·단속·지도등 민원 사무를 처리하는 부서의 공무원은 제외한다)
3. 직무와 관련된 공식적인 행사에서 주최자가 참석자에게 일률적으로 제공하는 교통·숙박 또는 음식물
4. 불특정 다수인에게 배포하기 위한 소액의 기념품 또는 홍보용 물품
5. 질병·재난 등으로 어려운 처지에 있는 공무원을 돕기 위하여 공개적으로 제공되는 금품등
6. 그 밖에 원활한 직무수행 등을 위하여 소속기관의 장이 허용하는 범위에서 제공되는 금품등
7. 그밖에 원활한 직무수행 등을 위하여 소속기관의 장이 허용하는 범위에서 제공되는 금품등

② 공무원은 직무관련공무원으로부터 금품등을 받아서는 아니 된다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 그러하지 아니하다.

1. 전항 제1호, 제3호에서 제5호까지 및 제7호
2. 직무수행상 부득이한 경우에 한하여 제공되는 1인당 가액 3만원 이내의 간소한 식사 또는 교통·통신 등 편의
3. 가액 3만원을 초과하지 아니하는 범위내에서 공개적으로 제공되는 간소한 선물
4. 직원상조회 등에서 공개적으로 제공되는 금품등

5. 상급자가 하급자에게 위로, 격려, 포상 등 사기를 높일 목적으로 제공하는 금품 등

③ 공무원은 직무관련자였던 자나 직무관련공무원이었던 자로부터 당시의 직무와 관련하여 금품등을 받아서는 아니 된다. 다만, 제1항 각 호와 제2항 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우는 제외한다.

④ 공무원은 배우자나 직계 존속·비속이 제1항부터 제3항까지의 규정에 따라 수령이 금지되는 금품등을 받지 아니하도록 하여야 한다.

제14조의2(금품등을 주는 행위의 금지) 공무원은 제14조제2항의 규정에 따라 자신으로부터 금품등을 받는 것이 금지된 공무원에게 금품등을 제공하여서는 아니 된다. 다만, 제14조제2항 각 호에서 정한 경우는 제외한다.

#### 제4장 건전한 공직풍토의 조성

제15조(외부강의·회의등의 신고) ① 공무원은 대가를 받고 세미나, 공청회, 토론회, 발표회, 심포지엄, 교육과정, 회의 등에서 강의, 강연, 발표, 토론, 심사, 평가, 자문, 의결 등(이하 “외부강의·회의등”이라 한다)을 할 때에는 미리 외부강의·회의등의 요청자, 요청 사유, 장소, 일시 및 대가를 별지 제2호서식의 외부강의등 신고서에 따라 소속 기관의 장에게 신고하여야 한다. 다만, 외부강의·회의등의 요청자가 국가나 지방자치단체(그 소속 기관을 포함한다)인 경우는 그러하지 아니하다.

② 공무원이 제1항에 따라 외부강의·회의등을 할 때 받을 수 있는 대가는 외부강의·회의등의 요청자가 통상적으로 적용하는 기준을 초과해서는 아니 된다.

제16조(금전의 차용 금지 등) ① 공무원은 직무관련자 또는 직무관련공무원(4촌 이내의 친족은 제외한다. 이하 이 조에서 같다)에게 금전을 빌리거나 빌려주어서는 아니 되며 부동산을 무상(대여의 대가가 시장가격

또는 거래관행과 비교하여 현저하게 낮은 경우를 포함한다. 이하 이 조에서 같다)으로 대여 받아서는 아니 된다. 다만, 「금융실명거래 및 비밀보장에 관한 법률」 제2조에 따른 금융기관으로부터 통상적인 조건으로 금전을 빌리는 경우는 제외한다.

② 제1항 본문에도 불구하고 부득이한 사정으로 직무관련자 또는 직무관련공무원에게 금전을 빌리거나 빌려주는 것과 부동산을 무상으로 대여 받으려는 공무원은 별지 제3호서식의 금전차용(부동산대여) 신고서에 따라 소속기관의 장에게 신고하여야 한다.

제17조(경조사의 통지와 경조금품의 수수 제한 등) ① 공무원은 직무관련자나 직무관련공무원에게 경조사를 알려서는 아니 된다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 경조사를 알릴 수 있다.

1. 친족에 대한 통지
2. 현재 근무하고 있거나 과거에 근무하였던 기관의 소속직원에 대한 통지
3. 신문, 방송 또는 제2호에 따른 직원에게만 열람이 허용되는 내부통신망 등을 통한 통지
4. 공무원 자신이 소속된 종교단체·친목단체 등의 회원에 대한 통지

② 공무원은 경조사와 관련하여 가액 5만원을 초과하는 금품 등을 주거나 받아서는 아니된다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우는 제외한다.

1. 공무원과 친족간에 주고받는 경조사 관련 금품등
2. 공무원 자신이 소속된 종교단체·친목단체 등에서 그 단체 등의 정관·회칙 등에서 정하는 바에 따라 제공되는 경조사 관련 금품등
3. 공무원의 소속기관 또는 소속기관의 장의 명의로 지급되는 경조사 관련 금품등
4. 특별한 사유로 소속기관의 장이 허용하는 제2항 본문의 가액을 초과하는 경조사 관련 금품등

## 제5장 위반 시의 조치

제18조 (위반 여부에 대한 상담) ① 공무원은 직무를 수행하면서 이 규칙을 위반하는 지가 분명하지 아니할 때에는 행동강령책임관과 상담한 후 처리하여야 한다.

② 행동강령책임관은 제1항에 따른 상담이 원활하게 이루어질 수 있도록 해당 기관의 규모등 여건을 고려하여 전용전화·상담실 설치 등 필요한 조치를 취할 수 있다.

제19조 (위반행위의 신고 및 확인) ① 누구든지 공무원이 이 규칙을 위반한 사실을 알게 되었을 때에는 그 공무원이 소속된 기관의 장, 그 기관의 행동강령책임관 또는 국민권익위원회에 신고할 수 있다.

② 제1항에 따라 신고하는 자는 별지 제4호 서식의 위반행위신고서에 본인과 위반자의 인적 사항과 위반 내용을 구체적으로 제시해야 한다.

③ 제1항에 따라 위반행위를 신고받은 소속 기관의 장과 행동강령책임관은 신고인과 신고내용에 대하여 비밀을 보장하여야 하며, 신고인이 신고에 따른 불이익을 받지 아니하도록 하여야 한다.

④ 행동강령책임관은 제1항에 따라 신고된 위반행위를 확인한 후 해당 공무원으로부터 받은 소명자료를 첨부하여 소속 기관의 장에게 보고하여야 한다.

제20조 (징계 등) 제19조제4항에 따른 보고를 받은 소속기관의 장은 해당 공무원을 징계하는 등 필요한 조치를 할 수 있다.

제21조 (금지된 금품등의 처리) ① 제14조 또는 제17조제2항을 위반하여 금품등을 받은 공무원은 제공자에게 그 기준을 초과한 부분이나 수수가 금지된 금품등을 즉시 반환하여야 한다. 이 경우 그 공무원은 별지 제5호서식의 금품등 반환비용 청구서에 따라 그 반환 비용을 소속 기관의 장에게 청구할 수 있다.

② 제1항에 따라 반환하여야 하는 금품등이 멸실·부패·변질 등의 우려가 있거나 그 제공자나 제공자의 주소를 알 수 없거나 또는 제공자에게 반환하기 어려운 사정이 있을 때에는 다음 각호의 기준에 정한 시한내

에 소속 기관의 장 또는 행동강령책임관에게 신고한 후 인도하여야 한다.

1. 제14조 규정에 위반되는 금품의 경우에는 수수 또는 발견 즉시
  2. 제17조 제2항의 규정에 위반되는 금품의 경우에는 경조사 종료후 7일 이내
- ③ 제2항에 따라 금품등을 처리할 때에는 다음 각호의 기준에 따라 처리하여야 한다.
1. 멸실·부패·변질되어 경제적 가치가 없는 금품등은 즉시 폐기처분
  2. 멸실·부패·변질될 우려가 있는 금품등은 불우이웃돕기 시설 또는 소속기관의 장이 정하는 단체등에 기증
  3. 기타 금전적 가치가 있는 금품등은 15일간 소속기관 홈페이지 또는 게시판 공고를 거쳐 국고에 귀속. 다만, 제공자가 반환받는 것을 거부하는 경우에는 사유를 명시하여 즉시 국고에 귀속한다.
- ④ 행동강령책임관은 제3항에 따른 금품등의 처리결과를 별지 제6호 서식의 금품등 접수·처리대장에 기록·관리하고 제공자에게 관련사실을 통보하여야 한다. 다만, 제공자의 주소를 알 수 없는 경우에는 통보하지 아니할 수 있다.

## 제6장 보칙

제22조 (교육) ① 경찰청장(소속기관장, 지방경찰청장, 경찰서장 등을 포함한다)은 소속 공무원에 대하여 이 규칙의 준수를 위한 교육계획을 수립·시행하여야 하며, 매년 1회 이상 교육을 하여야 한다.

② 경무기획국장은 교육기관의 신입·직무교육과정에 이 규칙의 교육을 위한 계획을 수립·시행하여야 한다.

제23조 (행동강령책임관의 지정) ①경찰청, 소속기관, 지방경찰청, 경찰서에 이 규칙의 시행을 담당하는 행동강령책임관을 둔다.

②경찰청에 감사관, 지방경찰청에 청문감사담당관, 경찰서에 청문감사관을 행동강령책임관으로 한다. (소속기관 및 청문감사관제 미운영 관서

는 감사(운영지원)업무담당 과장으로 한다)

③ 행동강령책임관은 소속기관의 공무원에 대한 이 규칙의 교육·상담, 준수여부에 대한 점검 및 위반행위의 신고접수·조사처리에 관한 업무를 담당한다.

④ 행동강령책임관은 이 규칙과 관련하여 상담한 내용에 대하여 비밀을 누설해서는 아니된다.

⑤ 행동강령책임관은 상담내용을 별지 제7호서식의 행동강령책임관 상담기록관리부에 기록·관리하여야 한다.

제24조 (행동강령 세부운영 지침) 소속기관장 및 지방경찰청장은 이 규칙의 운영에 필요한 세부사항을 따로 정하여 시행할 수 있다.

부칙

이 규칙은 발령한 날부터 시행한다.

## 〈부록 2〉

## 경찰공무원교육훈련규정

[일부개정 2006. 6. 12 대통령령 제19513호]

**제1조 (목적)** 이 영은 경찰공무원 및 경찰공무원으로 임용될 자의 교육훈련에 관하여 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다. 〈개정 1973. 12. 31, 1983. 5. 30〉

**제2조 (정의)** 이 영에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다. 〈개정 1983. 5. 30, 1987. 12. 31, 1991. 7. 30, 1996. 8. 8, 1999. 12. 28, 2000. 6. 27, 2001. 2. 3〉

1. "소속기관등"이라 함은 경찰대학·경찰종합학교·중앙경찰학교·경찰병원·운전면허시험관리단·지방경찰청 및 경찰서·운전면허시험장 또는 해양경찰서 및 정비창을 말한다.
2. "경찰기관"이라 함은 경찰공무원임용령 제26조제3항의 규정에 의한 경찰기관을 말한다.
3. "학교교육"이라 함은 경찰대학·경찰종합학교 및 중앙경찰학교(이하 "경찰교육기관"이라 한다)에서 실시하는 교육을 말한다. 〈개정 1973. 12. 31, 1975. 9. 4, 1979. 5. 8〉
4. "위탁교육"이라 함은 경찰공무원법(이하 "법"이라 한다) 제17조제3항의 규정에 의한 국내외의 교육기관 등에 위탁하여 행하는 교육훈련을 말한다.
5. "직장훈련"이라 함은 경찰기관의 장이 소속경찰공무원의 직무수행능력을 향상시키기 위하여 일상업무를 통하여 행하는 훈련을 말한다.
6. "교수요원"이라 함은 경찰교육기관에서 학생의 교육을 전담하는 자를 말한다.

**제3조 삭제** 〈2003. 3. 25〉

**제4조 (교육훈련의 기회)** ①교육훈련의 기회는 모든 경찰공무원에게 균등하게 부여하여야 한다. <개정 1983. 5. 30>

②경찰청장 또는 해양경찰청장이 교육인원을 배정할 때에는 교육과정별 우선순위에 따라 소속기관등별로 균등히 하여야 한다. <개정 1991. 7. 30, 1996. 8. 8>

**제5조 (교육계획)** ①경찰청장 또는 해양경찰청장은 연도개시 2월전까지 다음 연도의 경찰공무원 교육훈련에 관한 일반지침을 작성하고 교육인원의 배정을 하여야 한다. <개정 1983. 5. 30, 1991. 7. 30, 1996. 8. 8>

②경찰교육기관의 장은 제1항의 일반지침 및 교육인원의 배정에 따라 연도개시1월전까지 다음 각호의 사항을 포함한 교육계획을 작성하여야 한다. <개정 1973. 12. 31>

1. 당해연도의 교육훈련기본방향
2. 교육훈련과정별 교육훈련의 목표·기간 및 대상
3. 피교육자의 선발계획
4. 교육훈련과정별 각 과목의 교수요목
5. 교재편찬 및 교재심의계획
6. 교육훈련의 평가방법
7. 기타 필요한 사항

③경찰기관의 장은 제1항의 일반지침에 따라 직장훈련계획을 작성하여야 한다.

④소속기관등의 장은 제1항의 교육인원의 배정에 따라 교육대상자를 선발하고 그 순위를 정하여야 한다. <개정 1991. 7. 30>

**제6조 (교육훈련실시의 의무)** ①경찰기관의 장은 소속경찰공무원에게 그 직무와 관련된 학식·기술 및 응용능력을 배양할 수 있도록 교육훈련 계획과 교육순위에 따라 교육훈련을 시켜야 한다.

②임용권자(경찰공무원임용령 제4조제1항의 규정에 의하여 임용권의 위

임을 받은 자를 포함한다) 임용제청권자 또는 임용추천권자는 경찰공무원임용령 제21조제1항의 규정에 의하여 경찰공무원으로 임용될 자에 대하여 임용전에 경찰교육기관에서 신입교육을 받게 할 수 있다. <개정 1983. 5. 30, 1991. 7. 30>

**제7조 (교육훈련의 구분)** 경찰공무원의 교육훈련은 학교교육·위탁교육 및 직장훈련으로 나눈다. <개정 2000. 6. 27>

**제8조 (신입·기본·전문교육<개정 2001. 2. 3>)** ①경찰공무원으로 신규 채용된 자로서 제6조제2항의 규정에 의한 임용전 신입교육을 받지 아니한 자는 신규채용된 후 신입교육을 받아야 한다. 다만, 경사이상의 경찰공무원으로 신규채용된 자로서 제2항의 규정에 의한 해당교육을 받은 자는 그러하지 아니하다.

②경정·경감·경위 및 경사(경찰공무원승진임용규정 제24조제1항 및 제36조제1항의 규정에 의하여 경정·경감·경위 및 경사 승진후보자명부에 등재된 자를 포함한다)는 해당 계급별 기본교육을 받아야 한다. <개정 2003. 3. 25>

③경찰청장 또는 해양경찰청장이 정하는 바에 의하여 교육훈련대상자로 선발된 총경(경찰공무원승진임용규정 제24조제1항의 규정에 의하여 총경 승진후보자명부에 등재된 자를 포함한다)은 기본교육으로 치안정책교육을 받아야 한다. <개정 2003. 3. 25>

④경정 이하 경찰공무원은 직무와 관련된 전문교육을 받아야 한다. <신설 2001. 2. 3>

[전문개정 1983. 5. 30]

**제9조 (직장훈련의 성과측정)** ①경찰청장 또는 해양경찰청장은 정기적으로 직장훈련에 대한 평가를 실시하여 개선발전시켜야 한다. <개정 1991. 7. 30, 1996. 8. 8>

②제1항의 평가의 방법은 경찰청장 또는 해양경찰청장이 정한다. <개정 1991. 7. 30, 1996. 8. 8>

**제10조 (교육과정)** 경찰공무원 및 경찰공무원으로 임용될 자의 교육훈

련을 위한 경찰교육기관별 교육과정, 교육기간과 그 대상은 경찰청장 또는 해양경찰청장이 정한다. <개정 1973. 12. 31, 1983. 5. 30, 1996. 8. 8, 2000. 6. 27, 2001. 2. 3>

**제11조 (수탁교육)** ①경찰청장 또는 해양경찰청장은 중앙행정기관의 장으로부터의 요청이 있을 때에는 경찰교육기관에서 수탁교육을 할 수 있다. <개정 1991. 7. 30, 1996. 8. 8>

②제1항의 규정에 의하여 수탁교육을 할 때에는 당해 중앙행정기관의 장으로 하여금 그 교육에 필요한 비용을 납부하게 할 수 있다.

③해양경찰청 및 그 소속기관의 경찰공무원에 대한 교육훈련은 경찰교육기관에 위탁하여 실시한다. <신설 1996. 8. 8>

**제12조 (위탁교육을 받을 자)** 법 제17조제3항의 규정에 의한 위탁교육을 받을 자는 다음 각호에 해당하는 자중에서 경찰청장 또는 해양경찰청장이 따로 정하는 방법으로 선발한다. 다만, 교수요원은 그러하지 아니할 수 있다. <개정 1975. 9. 4, 1983. 5. 30, 1991. 7. 30, 1996. 8. 8, 2000. 6. 27, 2001. 2. 3>

1. 위탁교육분야에 대하여 경찰청장 또는 해양경찰청장이 정하는 기준에 해당하는 자
2. 공무원교육훈련법시행령 제32조 각호에 해당하는 자
3. 징계처분을 받은 자는 그 집행이 종료된 날부터 1년이 경과된 자
4. 휴직중이 아닌 자

**제13조 (위탁교육과 학교교육과의 관계)** ①경감 또는 경위로서 당해 직무와 관련된 전문분야의 위탁교육을 받은 자는 그에 상응하는 제8조제3항의 규정에 의한 전문화교육을 받은 것으로 본다. <개정 1991. 7. 30>

②위탁교육기관에서 받은 포상 또는 징계는 경찰교육기관에서 받은 포상 또는 징계로 본다.

**제14조 (위탁교육이수자 결과보고)** 위탁교육을 이수한 자는 교육훈련 결과보고서를 그 이수후 출근하는 날로부터 30일안에 경찰청장 또는 해

양경찰청장에게 제출하여야 한다. <개정 1975. 9. 4, 1991. 7. 30, 1996. 8. 8, 2000. 6. 27>

**제15조 (의무복무)** 경찰간부후보생과정을 졸업하고 경찰공무원으로 임용된 자는 수업연한에 해당하는 기간 경찰공무원으로 복무할 의무가 있다. <개정 1983. 5. 30>

**제16조 (수당등의 상환)** 경찰간부후보생과정을 졸업한 자로서 제15조의 규정에 의한 의무복무기간중 다음 각호의 1에 해당할 때에는 재교시의 사비·식비·수당 기타의 학비를 상환하게 하여야 한다. <개정 1991. 7. 30>

1. 정당한 이유없이 복무의무를 이행하지 아니한 때
2. 파면 또는 해임처분을 받은 때

**제17조 (학칙등)** ①학교교육에 관한 다음 사항은 경찰교육기관의 장의 학칙 또는 교칙으로 정한다.

1. 입학·퇴학·졸업·상벌에 관한 사항
2. 시험·과정수료·인정에 관한 사항
3. 수업시간 및 휴업일에 관한 사항
4. 내무생활에 관한 사항
5. 수탁생에 관한 사항
6. 학생의 표지에 관한 사항
7. 기타 경찰교육기관의 장이 필요하다고 인정하는 사항

②경찰교육기관의 장이 제1항의 규정에 의하여 학칙 또는 교칙을 제정·개폐하고자 할 때에는 경찰청장 또는 해양경찰청장의 승인을 얻어야 한다. <개정 1991. 7. 30, 1996. 8. 8>

**제18조 (내무생활)** 경찰교육기관에서 교육훈련을 받는 경찰공무원과 경찰공무원으로 임용될 자는 휴가 기타 학칙 또는 교칙이 정하는 기간을 제외하고는 기숙사에 입사하여야 한다. 다만, 경감이상의 경찰공무원,

여자경찰공무원 및 2주미만의 단기교육을 받는 경찰공무원은 그러하지 아니할 수 있다. <개정 1983. 5. 30>

**제19조 (급식등)** ①제18조의 규정에 의하여 기숙사에 입사중인 경찰공무원과 경찰공무원으로 임용될 자에게는 예산의 범위안에서 경찰청장 또는 해양경찰청장이 정하는 바에 의하여 급식을 한다. <개정 1983. 5. 30, 1991. 7. 30, 1996. 8. 8>

②순경으로 임용될 자에 대하여는 예산의 범위안에서 경찰청장 또는 해양경찰청장이 정하는 바에 의하여 경찰공무원에 준하여 급여품을 지급할 수 있다. <개정 2003. 3. 25>

**제20조 (수료점수미달자에 대한 인사조치)** ①교육훈련에서 수료점수에 미달된 경찰공무원은 1회에 한하여 다시 그 과정의 교육훈련을 받게 할 수 있다. <개정 1983. 5. 30>

②임용권자는 제1항의 규정에 의하여 다시 교육훈련을 받은 경찰공무원이 재차 수료점수에 미달하고 직무수행능력 또는 성실성이 현저히 결여되어 법 제22조제1항제2호의 규정에 의한 직권면직사유에 해당된다고 인정하는 때에는 관할징계위원회에 직권면직의 동의를 요구할 수 있다. <개정 1983. 5. 30>

③소속기관등의 장은 제2항의 규정에 의한 처리결과를 당해 교육기관의 장에게 통보하여야 한다. <개정 1991. 7. 30>

**제20조의2 (퇴학처분)** ①경찰교육기관의 장은 피교육자가 다음 각호의 1에 해당하게 된 때에는 퇴학처분을 하고, 해당 소속기관등의 장에게 이를 통보하여야 한다. <개정 1991. 7. 30>

1. 입교명령을 받은 자가 타인으로 하여금 대리료 교육훈련을 받게 한 때
2. 정당한 이유없이 결석한 때
3. 수업을 극히 태만히 한 때
4. 생활성적이 극히 불량한 때

5. 시험중 부정행위를 한 때
6. 경찰교육기관의 장의 교육훈련에 관한 지시에 따르지 아니한 때
7. 질병 기타 피교육자의 특수사정으로 인하여 교육훈련을 계속 받을 수 없게 된 때

②소속기관등의 장은 제1항제1호 내지 제6호의 사유로 인하여 퇴학처분을 당한 자 또는 정당한 이유없이 등록을 기피한 자로서 국가공무원법 제78조제1항 각호의 1에 해당한다고 인정하는 때에는 관할징계위원회에 징계의결을 요구하고, 이를 경찰교육기관의 장에게 통보하여야 한다. <개정 1983. 5. 30, 1991. 7. 30>

③제1항의 규정에 의하여 퇴학처분을 받은 자는 차후 다시 교육훈련을 받아야 한다.

[본조신설 1979. 5. 8]

**제21조 (교수요원 및 강사의 자격기준<개정 2001. 2. 3>)** ①교수요원은 다음 각호의 1에 해당하는 자이어야 한다. <개정 1979. 5. 8, 1983. 5. 30, 2000. 6. 27, 2001. 2. 3, 2006. 6. 12>

1. 경위이상의 경찰공무원으로서 담당할 분야와 관련된 실무·연구 또는 강의경력이 3년 이상인 자
2. 경위이상의 경찰공무원 또는 6급 이상의 일반직공무원 또는 고위공무원단에 속하는 일반직공무원(이에 상당하는 별정직공무원을 포함한다)으로서 담당할 분야에 관련된 석사이상의 학위를 가진 자
3. 사격·무도훈련 또는 생활지도를 담당하는 교수요원의 경우에는 경찰공무원으로서 담당할 분야와 관련된 실무·연구 또는 강의경력이 있는 자

②경찰교육기관의 강사는 다음 각호의 1에 해당하는 자이어야 한다. <개정 1979. 5. 8, 2001. 2. 3>

1. 제1항 각호의 1에 해당하는 자
2. 고등교육법 제16조 및 교수자격기준등에관한규정에 의한 대학전임강사 이상의 자격을 갖춘 자

3. 담당할 분야와 관련된 학식과 경험이 풍부한 자

③제2항의 규정에 의한 강사는 경찰교육기관의 장이 임명 또는 위촉한다.

**제22조 (교수요원의 결격사유<개정 2001. 2. 3>)** 징계처분기간중에 있거나 징계처분으로 인한 승진임용 제한기간이 경과하지 아니한 자는 교수요원으로 임용할 수 없다. <개정 2001. 2. 3>

**제23조 (교수요원의 전보<개정 2001. 2. 3>)** 교수요원으로서 경찰공무원임용령 제27조제2항의 규정에 의한 복무기간이 만료된 자를 전보할 때에는 본인의 희망을 고려한다. <개정 1983. 5. 30, 2001. 2. 3>

[전문개정 1973. 12. 31]

**제24조 (교육훈련비의 지급)** 경찰기관의 장은 소속경찰공무원중 이 영에 의한 교육대상자로 선발된 자에게는 예산의 범위안에서 공무원여비규정에 의하여 여비를 지급하여야 하며, 입학금·등록금 기타 교육훈련에 소요되는 경비를 지급할 수 있다. <개정 1983. 5. 30, 1998. 2. 24, 2000. 6. 27>

[전문개정 1973. 12. 31]

**제25조 (훈련담당관)** ①경찰공무원의 직장훈련에 관한 사항을 담당하게 하기 위하여 경찰기관에 직장훈련담당관을 둔다. <개정 1983. 5. 30>

②직장훈련담당관을 겸할 경찰공무원과 그 직무는 경찰청장 또는 해양경찰청장이 정한다. <개정 1983. 5. 30, 1991. 7. 30, 1996. 8. 8>

**제26조 (준용)** ①제22조·제23조의 규정은 경찰교육기관의 조교에 이를 준용한다. <개정 1973. 12. 31>

②공무원교육훈련법시행령 제22조 내지 제26조는 경찰공무원의 교육훈련에 이를 준용한다. <개정 1983. 5. 30>

**제27조** 삭제 <1983. 5. 30>

### 〈부록 3〉 미국 국제경찰청장협회 (IACP)의 법집행 명예선서 (Law Enforcement Oath of Honor)

미국 국제경찰청장협회 (IACP; International Association of Chiefs of Police) 제107회 정기회의에서 「경찰이미지와 윤리위원회」에 의해 제출되어 의결된 ‘법집행 명예선서 (Law Enforcement Oath of Honor)’는 미국 경찰의 윤리적 기준으로 자리매김하여 강력한 도구로 지지받고 있다.

경찰 기관장은 경찰조직의 청렴성 제고를 성공적으로 이끌어내기 위해서 전조직에 걸쳐 모든 조직구성원들이 선서를 자주 암송하고, 게시할 뿐만 아니라 윤리적 멘토링과 역할모델을 지속적으로 수행할 것을 요구하고 한다. ‘법집행 명예선서’는 국제경찰청장협회가 경찰공무원의 윤리적 행위를 이행케 하기 위한 상징적 문구다.

#### *Law Enforcement Oath of Honor*

*On my honor,  
I will never betray my badge<sup>1</sup>,  
my integrity, my character,  
or the public trust.  
I will always have  
the courage to hold myself  
and others accountable for our actions.  
I will always uphold the constitution<sup>2</sup>  
my community<sup>3</sup> and the agency I serve.*

**Honor** means that one's word is given as a guarantee.

**Betray** is defined as breaking faith with the public trust.

**Badge** is the symbol of your office.

**Integrity** is being the same person in both private and public life.

**Character** means the qualities that distinguish an individual.

**Public trust** is a charge of duty imposed in faith toward those you serve.

**Courage** is having the strength to withstand unethical pressure, fear or danger.

**Accountability** means that you are answerable and responsible to your oath of office.

**Community** is the jurisdiction and citizens served.

책임연구보고서 2009-11

## 경찰윤리 교육훈련프로그램 개발 및 운영방안 연구

---

---

발행일 : 2009년 12월 24일

발행인 : 김 길 배

발행처 : **치안정책연구소**

경기도 용인시 기흥구 언동1길 29

홈페이지 : [www.psi.go.kr](http://www.psi.go.kr)

---

---

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며  
치안정책연구소 공식견해가 아님을 밝혀드립니다.



**POLICE SCIENCE INSTITUTE**