

발 간 등 록 번 호  
11-1320082-000053-01

2015-04  
연구보고서

# 경찰대학 직무과정 현업적용도 측정시스템 도입방안에 관한 연구



Korean National  
Police University



경찰대학 치안정책연구소  
POLICE SCIENCE INSTITUTE



발 간 등 록 번 호  
11-1320082-000053-01

2015-04  
연구보고서

# 경찰대학 직무과정 현업적용도 측정시스템 도입방안에 관한 연구



Korean National  
Police University



研究陣

연구위원 : 민 경 석(세종대학교)  
최 대 현(건국대학교)



## ••• 목 차

<b>제1장 서론</b> .....	9
제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	9
제2절 연구내용 및 범위 .....	10
1. 연구내용 .....	10
2. 연구범위 .....	11
제3절 연구방법 .....	12
<b>제2장 경찰 직무교육 및 평가체계 개요</b> .....	13
제1절 경찰 직무교육 개요 .....	13
제2절 경찰대학 직무교육 현황 및 실태 .....	14
제3절 경정·경감 교육의 평가체계 .....	17
<b>제3장 직무교육 프로그램 평가의 이론과 절차</b> .....	20
제1절 교육프로그램 설계, 운영, 평가의 개념적 틀: 로직 모델 .....	20
제2절 교육프로그램의 평가 모형 .....	23
제3절 선행연구의 현업적용도 측정지표와 적용 사례 .....	28
1. 선행연구의 현업적용도 측정지표 .....	28
2. 현업적용도 측정지표의 공공기관 적용 사례(관세국경관리연수원) .....	32
<b>제4장 영국과 미국의 경찰교육훈련 평가체계</b> .....	36
제1절 영국 경찰 교육훈련 평가체계 .....	36
1. 교육훈련 평가체계의 발전과정 .....	36
2. 영국 경찰 교육훈련 평가모형 및 방법 .....	39
제2절 미국 경찰 교육훈련 평가체계 .....	45
1. Kirkpatrick 교육훈련 평가모형 .....	46

2. 미국 경찰 교육훈련 평가모형 및 방법 .....	47
제3절 미국 경찰 교육훈련 평가 사례 .....	58
1. 국가지능범죄센터 ‘정보분석 기초과정(National White Collar Center’s Foundations of Intelligence Analysis Training: NW3C FIAT)’ .....	58
2. 사이먼 위센탈센터 ‘증오범죄와 테러 대응 교육과정(Simon Wiesenthal Center’s National Institutes Against Hate Crimes and Terrorism Training)’ .....	62
3. 경찰훈련기술센터 ‘리더십 고급과정(National Corrections and Law Enforcement Training and Technology Center’s Advanced Leadership Techniques Training for First Responders, Corrections, and Security Officers)’ .....	67
<b>제5장 경찰 직무교육 현업적용도 측정지표 .....</b>	<b>73</b>
제1절 경정·경감 기본교육과정 현업적용도 지표 개발 .....	73
제2절 현업적용도 측정지표 조사 .....	76
제3절 현업적용도 측정지표 조사 결과 .....	78
1. 반응 평가 .....	78
2. 학습 평가 .....	90
3. 행동 평가 .....	95
4. 기본교육과정에 대한 개선의견 .....	99
제4절 현업적용도 측정 지표의 타당성 .....	105
<b>제6장 결론 및 제언 .....</b>	<b>109</b>
제1절 경정·경감 기본교육과정 평가 .....	109
제2절 경찰 직무교육 평가 모형 .....	114

## ●●● 표 목 차

〈표 II-1〉 경정·경감 기본교육과정 만족도 설문 내용 .....	18
〈표 III-1〉 교육프로그램의 평가모형 .....	24
〈표 III-2〉 Kirkpatrick의 4단계 평가모형 .....	27
〈표 III-3〉 교육프로그램의 측정지표 .....	30
〈표 III-4〉 Kirkpatrick 4단계 평가모형과 Phillips 5단계 평가모형 .....	32
〈표 V-1〉 기본교육과의 현업적용도 측정지표 .....	73
〈표 V-2〉 측정지표 조사 절차 .....	76
〈표 V-3〉 응답자 특성 분포 .....	76
〈표 V-4〉 교육목표 관련 문항 기술통계치 .....	78
〈표 V-5〉 교육목표에 대한 집단 간 비교 .....	79
〈표 V-6〉 프로그램(설계) 관련 문항 기술통계치 .....	80
〈표 V-7〉 프로그램(설계)에 대한 집단 간 비교 .....	81
〈표 V-8〉 프로그램(컨텐츠) 관련 문항 기술통계치 .....	82
〈표 V-9〉 프로그램(컨텐츠)에 대한 집단 간 비교 .....	83
〈표 V-10〉 교육방법(강의자) 관련 문항 기술통계치 .....	84
〈표 V-11〉 교육방법(강의자)에 대한 집단 간 비교 .....	85
〈표 V-12〉 교육방법(강의방법) 관련 문항 기술통계치 .....	86
〈표 V-13〉 교육방법(강의방법)에 대한 집단 간 비교 .....	86
〈표 V-14〉 교육방법(평가방법) 관련 문항 기술통계치 .....	87
〈표 V-15〉 교육방법(평가방법)에 대한 집단 간 비교 .....	88
〈표 V-16〉 교육환경 관련 문항 기술통계치 .....	89
〈표 V-17〉 교육환경에 대한 집단 간 비교 .....	90
〈표 V-18〉 지식 관련 문항 기술통계치 .....	91
〈표 V-19〉 지식에 대한 집단 간 비교 .....	91
〈표 V-20〉 기능 관련 문항 기술통계치 .....	92
〈표 V-21〉 기능에 대한 집단 간 비교 .....	93

〈표 V-22〉 태도 관련 문항 기술통계치 .....	94
〈표 V-23〉 태도에 대한 집단 간 비교 .....	94
〈표 V-24〉 개인전이 관련 문항 기술통계치 .....	96
〈표 V-25〉 개인전이에 대한 집단 간 비교 .....	97
〈표 V-26〉 조직전이 관련 문항 기술통계치 .....	98
〈표 V-27〉 조직전이에 대한 집단 간 비교 .....	98
〈표 V-28〉 교육과정(교육목표) 개선 의견 .....	100
〈표 V-29〉 교육과정(프로그램 설계) 개선 의견 .....	100
〈표 V-30〉 교육과정(프로그램 콘텐츠) 개선 의견 .....	102
〈표 V-31〉 교육과정(강의자) 개선 의견 .....	102
〈표 V-32〉 교육과정(강의방법) 개선 의견 .....	103
〈표 V-33〉 교육과정(평가방법) 및 교육환경 개선 의견 .....	103
〈표 V-34〉 교육과정(교육기간 및 기타) 개선 의견 .....	104
〈표 V-35〉 측정지표의 신뢰도 .....	105
〈표 V-36〉 확인적 요인분석 결과(표준화 경로계수와 설명력) .....	107
〈표 V-37〉 확인적 요인분석 결과(요인 간 상관) .....	107
〈표 V-38〉 확인적 요인분석 모형의 적합도 .....	108

## ●●● 그림 목 차

[그림 III-1] 로직모델의 구성요소 .....	21
[그림 III-2] 학습전이에 미치는 영향 .....	31
[그림 III-3] 관세청 투자분석 평가 목표 .....	34
[그림 III-4] 투자분석 평가 대상 교육과정의 선정기준 .....	35
[그림 IV-1] 학습평가 문항 예시 .....	60
[그림 V-1] 평가 단계와 측정지표의 확인적 요인분석 모형 .....	106



# 제1장 서론

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

경찰청에서는 보다 체계적이고도 전략적인 경찰 교육정책 추진을 위해 총경을 과장으로 하는 ‘교육과’를 한 단계 격상시키고, 2013년 경무관을 단장으로 하는 ‘교육정책관’을 신설하여 교육정책 총괄기구로서의 역할을 수행하도록 하였다. 또한 이와 병행하여 경찰의 상시학습체제 구축을 위해 사이버 강좌를 개설하는 한편, 경찰 기능별 현장전문가를 중심으로 동료강사 양성을 확대함으로써 근무공백을 최소화하고 현장 적용도 높은 교육을 실시하기 위한 노력을 기울이고 있다. 아울러 교육시스템으로의 접근성 향상을 위해 모바일 기기나 웹에 기반한 사이버교육체계 구축도 함께 진행하여 ‘경찰사이버교육포털’을 통한 학습효과 제고에 주력하고 있다. 특히, 2014년에는 성폭력수사전문가 과정을 비롯하여 여성·청소년 진술분석가 양성과정, 가정폭력대응 강사양성과정, 매장시체 발굴감식과정, 범죄사진 촬영 감식과정 등 전문성 강화를 위한 직무 전문화 교육과정도 다수 신설하였다(경찰청, 2013, 2014).

직무교육에 있어서 2014년을 기준으로 한 해 동안 경찰교육원에서는 총 81개의 직무과정이 개설되어 26,295명이 교육을 받고 있고, 경찰수사연구원에서도 총 38개 직무과정에 3,562명이 교육을 받고 있다. 또한 경찰대학에서도 경찰 대학생 교육과정 외에 치안정책과정(총경, 2회) 및 경정·경감 기본교육과정(9회, 956명), 위기협상전문화과정(2회, 60명) 등 총 13회에 걸친 직무과정이 개설되었다(경찰청, 2014). 하지만 매년 총 100개 이상의 경찰 직무교육 프로그램이 개설되고 있음에도 불구하고 이러한 직무 관련 교육을 통한 직무성과 향상 등 교육의 효과성을 측정할 수 있는 기본적인 ‘측정 지표’가 마련되지 않은 상태여서 그동안의 노력을 통한 교육 효과성 측정에는 여전히 어려움이 많다. 특히 여러 형태로 측정해온 교육만족도 역시 일관된 ‘표준 측정 프레

임'이 없어 현장 적용도를 기반으로 한 경찰교육의 효율성 판단에는 한계를 안고 있는 상태이다.

따라서 이 연구에서는 경찰대학에서 진행 중인 중간 관리자 교육, 즉 경정·경감 기본교육과정에 초점을 맞추어 직무교육 효과성 측정지표를 개발하는 데에 주력하였다. 이를 통해 향후 경찰대학에서 실시 중인 총경 교육과정(치안정책과정)을 비롯하여 경찰교육원 및 경찰수사연수원에서 실시하고 있는 다양한 직무교육과정의 효과, 특히, 현장 적용도 측정체계 구축을 위한 연구의 토대를 마련하고자 한다.

이를 위해 먼저 선행연구를 중심으로 경찰 교육에 도입 가능한 교육평가 체계를 검토한 후, 미국과 영국의 경찰교육 평가체계를 비교 및 분석하였다. 특히, 미국의 실제 여러 직무교육 평가사례를 구체적으로 분석함으로써 우리나라 경찰교육에 도입 가능한 부분들을 예시하였다. 또한, 타당도와 신뢰도를 제고하기 위해 설문 설계 과정에서 경정·경감 기본교육과정 참가자 및 교육 이수자 대상의 심층 인터뷰를 통해 교육목표와 프로그램, 교육방법, 교육환경 등 전반적인 부분에 대한 교육만족도를 포함하여, 개인차원 및 조직차원에 있어서 업무 성취도와 현업적용도를 측정할 수 있는 지표를 개발함으로써 향후 교육프로그램을 재설계하는 데에 필요한 정책적 대안을 제시하였다. 아울러 이 연구에서는 경정·경감 교육에 초점을 맞추어 진행하였지만 향후 경찰 직무교육에 대한 효과성 측정과 관련하여 전반적인 평가 체계에 대해서도 정책적 개선이 가능할 수 있도록 개선 대안을 제안하였다.

## 제2절 연구내용 및 범위

### 1. 연구내용

이 연구는 경찰 직무교육, 특히 경정·경감 기본교육의 효과성 측정을 위한 지표 개발 및 평가체계를 구축하는 데에 목적을 두었다. 따라서 이 연구에서는 다양한 경찰교육의 효과성 측정지표를 마련하는 첫 번째 단계로 '표준 모형'을 마련하였다. 향후 경

찰교육원이나 수사연구원 등에서 개설되는 여타 직무과정은 물론 신입 교육이나 (경찰대학생 대상의)대학 교육 등 경찰 내 여러 교육에 대한 효과성 측정지표에도 적용 가능하도록 기본적인 토대를 마련하고자 한다. 특히, 교육목표의 명확성이나 적정성 평가는 물론, 교과목 구성을 비롯하여 교육 프로그램 전반에 대한 설계와 콘텐츠, 교육 및 평가방법과 교육환경 등 전반적인 교육만족도를 포함하여 개인차원 또는 조직 차원의 업무 성과 측정과 실제 현장에서의 업무활용도 등 현업적용도를 측정할 수 있는 효과성 지표를 개발하는 데에 주력하였다.

경찰 내 대표적인 중간관리자 교육프로그램이라고 할 수 있는 경찰대학 경정·경감 기본교육과정의 전반적인 실태와 문제점 등에 대해 면밀히 진단한 후, 교육생들을 대상으로 심층 인터뷰 및 설문조사를 통해 교육만족도와 현장에서의 업무활용도를 중심으로 교육 효과성에 영향을 미치는 요인에 기반한 교육효과성 측정지표를 제시하였다. 또한 미국과 영국의 경찰교육 평가체계를 함께 비교 및 분석함으로써 경찰교육에 대한 평가체계에 도입 가능한 주요 시사점을 제시하였다.

## 2. 연구범위

이 연구의 범위는 크게 네 가지 부분으로 나눌 수 있다. 첫째, 경찰의 직무교육, 특히 경정·경감 기본교육과정의 평가체계 전반에 걸친 현황과 실태 및 문제점 등을 진단하였고, 둘째, 미국과 영국의 경찰교육 평가체계에 대한 구체적인 예시를 제시 및 분석하였으며, 셋째, 경정·경감 기본교육과정의 교과목 구성 및 교육 내용의 적정성을 비롯한 전반적인 교육만족도와 개인차원의 업무 성취도는 물론 조직 차원의 성과 향상도와 현업적용도 등 교육효과성 측정지표를 개발한다. 마지막으로, 경찰의 직무교육 평가체계와 관련하여 도출된 여러 문제점과 시사점을 통해 향후 도입 가능한 정책적 대안을 제시하였다.

### 제3절 연구방법

이 연구는 선행연구 및 국내외 제도 검토 등을 통한 문헌 조사와 교육 효과성 지표 개발을 위한 설문조사를 중심으로 이루어졌다. 먼저 문헌연구를 통하여 교육프로그램 평가의 개념적 틀로서 로직모형을 논의하고, 실행 절차로서 Kirkpatrick 모형의 적용 사례를 분석하였다. 또한 다양한 조직과 기관에서 시행된 국내외 직무교육평가 사례분석과 경찰 직무교육 이수자 및 운영자의 집중 면담을 통하여 경찰 직무교육 측정지표를 개발하였다. 두 번째로 개발된 측정지표의 타당성을 경험적으로 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 조사 대상자는 경정·경감 기본교육과정 이수자이며, 방문 및 이메일 조사를 통하여 자료가 수집되었다.

## 제2장 경찰 직무교육 및 평가체계 개요

### 제1절 경찰 직무교육 개요

경찰 교육기관을 중심으로 경찰의 교육체계를 전반적으로 살펴보면, 4년제 대학교육을 맡고 있는 경찰대학과 신입경찰 교육을 담당하는 중앙경찰학교, 그리고 보수교육기관으로서 경찰교육원과 경찰수사연수원, 이렇게 4개의 교육기관 체계로 운영된다. 2014년을 기준으로 경찰대학은 경찰대학생 교육을 포함하여 총 5개의 교육과정, 중앙경찰학교는 신입경찰교육을 비롯하여 18개 교육과정, 경찰교육원은 81개의 교육과정, 수사전문교육을 전담하는 경찰수사연수원은 38개의 교육과정을 개설하여 운영하고 있다.

보다 구체적으로 중앙경찰학교의 경우 신입 공채 순경교육과 101경비단 과정, 항공·경찰특공대·범죄분석·사이버수사·지능범죄·정보화장비·외사·무도·과학수사·교통공학·총포화약·보안 사이버·유무선·경찰악대·경찰학과 및 전·의경 특채과정 등 총 18개 교육과정을 담당하고 있고, 경찰교육원에서는 신입 경찰간부후보생 교육과정을 비롯하여 경정 특채와 변호사 특채 과정, 일반직 신입과정 등의 신입 교육과정과 경위·경사 기본교육, 그리고 경무·교통·생활안전·경비·정보·보안·외사·감사·홍보·정보통신 등 경찰 각 기능별 전문 보수교육 81개 과정을 운영하고 있다. 이는 각 기능별 전문요원 양성과정과 관리자 과정<sup>1)</sup>까지 세분화되어 포함되어 있다.

또한 경찰수사연수원에서는 경찰교육원과 같이 주로 전문 보수교육을 담당하고 있는데, 특히 수사 기능에 초점을 맞춘 관리자 교육인 수사지휘과정을 비롯하여 형사법 및 형사증거실무, 수사면담, 추적수사, 통신·금융수사, 조세범죄 수사, 산업기술유출

1) 관리자과정은 중간관리자라 칭하는 경정·경감 또는 초급관리자인 경위까지를 포함하여 운영되는 교육과정이다.

수사, 사이버범죄 수사, 디지털 포렌식(digital forensic), 마약류 수사 등 수사 활동과 관련된 법률이나 기법 교육을 중심으로 교육과정을 개설 및 운영하고 있다.

경찰대학의 경우 학년별로 총 480명(120명×4개 학년)에 대한 대학교육이 가장 주된 교육과정이지만, 이외에도 총경 계급을 대상으로 하는 직무교육인 치안정책과정과 경정·경감에 대한 기본교육과정, 그리고 위기협상 전문과정을 운영 중이다.

치안정책과정은 총경 및 정부부처 서기관이나 군 대령, 공공기관 1급 이상을 대상으로 총 24주 간에 걸쳐 교육을 진행하는데, 정책역량이나 리더십·소양 함양을 위한 과목 위주로 구성되어 연 2회 개설된다. 위기협상 전문과정은 위기상황에 대한 대응능력 향상을 목적으로 이룬 교육 외에 사례연구나 역할극(role-playing)까지를 포함하여 연 2회 개설 및 운영되고 있다.

## 제2절 경찰대학 직무교육 현황 및 실태

이 연구의 대상인 경정·경감 기본교육과정은 총경을 대상으로 하는 치안정책과정과 함께 경찰대학에서 운영하고 있는데, 2014년을 기준으로 경정 교육의 경우 5주 간 총 178시간, 경감 교육의 경우 3주간 총 109시간을 교육하고 있다. 구체적으로는 경정 기본교육과정<sup>2)</sup>의 경우 현장(현안) 중심의 실무교육과 중간관리자<sup>3)</sup>로서의 리더십 함양을 목표로 하며 기능별 직무역량 강화를 위한 전문 심화교육과 인성교육 등을 중점적으로 교육하고 있다. 경감 기본교육과정 역시 중간관리자로서의 전문성과 인성,

2) 경정·경감 기본교육과정을 포함하여 경위·경사·경장 교육과정 모두 일반적으로 당해 계급으로 승진한 후 해당 교육과정을 수료하도록 되어 있어 '기본교육'이라는 명칭을 사용하고 있다.

3) 전체 경찰인력 가운데 경정·경감 계급의 구성원이 차지하는 비중은 총 10% 이내에 그치지만, 총경 이상 관리자와 구별하여 중간관리자라는 용어를 사용하고 있다.

4) 경정 기본교육과정의 교육목표는 '현장(현안) 중심 기능별 직무교육으로 실무에 강한 중간관리자 양성, 소통과 배려 중심의 인성교육을 통해 공감하는 리더십 함양 도모', 경감 기본교육과정의 교육목표는 '전문성과 인성을 두루 갖춰 조직원이 공감하는 중간 관리자 양성, 상하 조율자로서 중간관리자에게 필요한 커뮤니케이션 능력 함양으로 설정하고 있다.

소통 능력 함양을 목표로 직무역량과 관리역량 강화를 중점 교육방향으로 설정하고 있다. 이러한 교육목표와 교육방향에 따라 경정 기본교육과정은 총 178시간 중 직무과목, 소양과목, 기타과목을 각각 36%, 54%, 10%로 편성하고 있고, 경감 기본교육과정은 각각 32%, 52%, 16%로 총 109시간을 구성 및 운영하고 있다.<sup>5)</sup>

경정 기본교육과정은 매 회별 각 100명씩 매년 2회에 걸쳐 총 200명을 교육하고 있으며, 경감의 경우 매 회별 108명씩 총 7회에 걸쳐 750여명을 교육하고 있다. 교육대상은 경찰청을 비롯하여 각 지방경찰청별로 인원을 할당한 후 교육에 참여하도록 하고 있다.

최근 3년 간 경정·경감 기본교육과정의 교육목표와 교육방향, 교육내용 등에 대해 간략히 요약하면, 경정교육과정은 '팀워크 촉진자로서 조직원이 공감하는 리더십 향상과 소관 분야를 책임지는 실무 관리자로서의 문제해결능력 제고'를 목표로 중간관리자로서의 식견과 소양 함양, 현장 문제해결능력 제고를 위한 기능별 사례 중심 교육 확대, 인권·청렴의식 내재화 등 전인교육 강화를 중점 교육방향으로 설정하여 직무과목 40%, 소양과목 52%, 기타 과목 8% 등으로 교과목을 편성하여 총 5주간 178시간을 교육하였다. 다만, 2011년에는 '정책기안자, 업무수행자, 팀워크 촉진자로서의 역할모형 정립과 소관 분야를 책임지는 실무관리자로서의 리더십·파트너십 교육 강화'를 목표로 분야별 조직 현안문제 도출·연구 및 대안 제시로 조직발전에 기여하고, 중간간부로서의 식견과 안목 함양을 위한 분야별 체계적 소양교육, 나눔올타리, 현장실습·체험, 시설 탐방 등 참여식 교육 확대를 중점 교육방향으로 하였다. 교과목 편성 비중은 직무과목 46%, 소양과목 42%, 기타과목 12%로 재편성하여 총 177시간을 교육하였다.

직무과목과 소양과목은 대부분 현재 교육과목과 유사한 과목들로 구성되었는데, 2011~2012년에는 직무과목으로 특별법 수사사례(산업기술유출 등), 집회 및 시위에 관한 법률 이해, 교통사고 예방 기법, 위기협상의 이해, 사이버범죄 수사의 이해, 경비

5) 직무과목에는 주로 '개인정보보호의 이해, 언론 대응방안, 직무사례 발표, 경찰행정법, 지휘관 특강, 현장 체험, 사격술, 수사구조개혁의 필요성, 조직현안문제 연구, 현장 초동조치 요령, 강력사건 수사요령, 대규모 집회시위 대비 요령, 교통사고조사' 등의 과목이 포함되어 있고, 소양과목에는 '국정철학, 공직가치, 인권청렴, 고객만족 경영전략, 명사 특강, 미디어 트레이닝, 재무설계, 리더십 특강, 달인 특강, 독도 문제 이해, 다문화 사회 이해, 문화탐방, 안보현장 견학, 봉사활동' 등이 포함되어 있다.

전략의 이해, 과학수사의 이해, 환경설계를 통한 범죄예방(CPTED), 수사구조개혁의 이해, 국가안전보장의 이해 등 경찰 기능별 전문과목이 20시간 가량 편성되었다. 교육 인원은 2013년과 2012년에는 현재와 같이 매 회 100명씩 총 200명(연 2회), 2011년에는 총 300명(연 3회)을 교육하였다.

경감 기본교육과정의 경우에는 '정책기안자, 최일선 실무 책임자로서의 역할모델 정립과 상하 조율자로서 중간관리자에게 필요한 커뮤니케이션 능력 함양'을 목표로 정체성·주체성·문제해결 및 인권·청렴의식 내재화 교육 강화와 사례 중심, 참여식 교육 확대에 따른 현업적용도 제고, 대북 관계의 불확실성에 따른 안보교육(체험) 강화를 중점 교육방향으로 설정하였다. 다만, 2011년에는 경정 기본교육과정의 교육목표 및 중점 교육방향과 동일하게 '정책기안자, 업무수행자, 팀워크 촉진자로서의 역할모델 정립과 소관 분야를 책임지는 실무 관리자로서의 리더십·파트너십 교육 강화'를 목표로 하는 데에 중점적으로 교육을 실시하였다. 교과목 편성 비중은 직무과목 36%, 소양과목 50%, 기타과목 14%로 현재와 유사하게 3주 간 총 108시간을 교육하였다. 다만, 2011년의 경우에는 직무과목 40%, 소양과목 41%, 기타과목 19%로 교과목 비중을 재편성하여 총 107시간을 편성하였다. 교과목은 소양과목의 경우 현재와 대체로 유사하나 직무과목에 있어서는 경찰 기능별 직무과목이 10시간 가량 편성되었다. 특히, 2012년과 2011년에는 범죄예방론, 위기협상의 이해, 마약에 대한 이해, 과학수사의 이해, 교통사고 예방기법, 조직현안의 이해, 수사구조개혁의 이해, 환경설계를 통한 범죄예방(CPTED) 등 경찰 기능별 전문과목이 10시간 이상 편성되었다. 2013년도에는 현재와 같이 매 회 100명씩 7회에 걸쳐 총 700명이 교육을 이수하였고, 2011년과 2012년에는 각 500명(총 5회)이 이수하였다.

경정·경감 기본교육과정에서 직무과목과 소양과목의 비중이나 교육기간에 있어서는 크게 차이를 보이지 않지만 교육목표나 중점 교육방향, 교과목 구성에 있어서는 잦은 변화가 있음을 알 수 있다. 특히 가장 중요하다고 할 수 있는 교육목표나 중점 교육방향에 있어서 조차 일관된 방향을 제시하지 못하고 있어, 경정·경감 계급 구성원에 대한 명확한 역할 정체성 확립에 필요한 교육이 적절히 이루어지고 있는지에 대한 면밀한 검토가 필요할 것으로 보인다.

### 제3절 경정·경감 교육의 평가체계

기본교육과정의 수료 요건은 불가피한 사유를 제외하고는 전체 과정의 90% 이상을 수강한 경우로 제한하고 있고, 또한 동시에 전체 성적이 평균 60점 이상이고 평가과목별 점수가 40점 이상인 경우에 수료하도록 되어 있다. 경정 기본교육과정의 경우에는 조직 내 주요 현안문제 연구를 총 450점으로 배점하여, 이 중 개인 과제물과 분임별 과제를 각각 200점과 250점으로 할애하였고, 직무과목 관련된 보고서 300점과 현장실습 보고서 150점, 생활평가 100점을 합하여 총 1,000점을 만점으로 하였다. 경감의 경우에는 직무과목에 대한 학과시험 300점과 조직 내 주요현안 문제 연구 500점(개인 과제물 200점, 분임별 과제평가 300점), 생활평가 200점을 합하여 총 1,000점을 받도록 하였다. 개인과제물의 경우에는 해당 기능별로 전문 분야의 교수가 일정 비율에 따라 점수를 강제 배분하여 평가하도록 하고 있으며, 분임별 과제의 경우에는 별도의 심사 위원회를 구성하여 발표 내용에 대해 평가하는 방식으로 운영되고 있다.

강의와 교육과정 전반에 대한 만족도 측정은 교육과목별 및 전체 과정에 대한 설문조사 방식으로 진행되고 있는데, 과목별로는 ‘매우 우수, 우수, 보통, 미흡, 매우 미흡’의 5점 척도를 사용하여 단일 설문으로 만족도를 측정하고 있고, 별도로 개방형 답변을 하도록 하고 있다. 또한, 전체 과정에 대한 만족도는 사명감과 자긍심, 조직문화 개선과 소통의 필요성, 인권과 청렴의식의 중요성, 안보의식 함양 등에 대한 인식의 변화와 전반적인 만족도를 측정하고 있고, 교육내용/교육기간/교육시설/생활관 시설/휴게시설/식사/위생 및 청결도/교통 편의성 등에 대한 분야별 만족도와 교육 운영/교육담당자의 태도/교육 기자재 등에 대한 만족도를 설문에 포함하였다(〈표 II-1〉 참조).

또한, 안보현장 견학/체육활동/봉사활동/문화체험/자격증 취득과정/각종 체육활동 강습 등에 대한 만족도와 분임세미나 진행방식 및 평가방식/사격교육 등에 대해서도 교육과정 진행 일정에 따라 세부 프로그램별 만족도도 설문에 포함하였다. 다만, 현업 적용도를 포함한 교육효과에 대해서는 별도로 측정하지 않고 있다.

〈표 II-1〉 경정·경감 기본교육과정 만족도 설문 내용

문항 번호	설문 문항
1	(경찰청 설문) 이번 교육을 통해 조직문화 개선과 소통을 위해 노력해야 할 필요성을 느끼게 되었다.
2	(경찰청 설문) 이번 교육을 통해 의무위반 행위에 대하여 경각심을 갖게 되었다.
3	(경찰청 설문) 이번 교육을 통해 경찰 직업에 있어 인권, 청렴의식이 중요하다고 느끼게 되었다.
4	(경찰청 설문) 이번 교육을 통해 국정철학을 이해하고 확고한 대북 안보의식을 갖추게 되었다.
5	(경찰청 설문) 이번 교육을 통해 경찰 직업에 있어 구성원의 사명감과 자긍심이 중요함을 인식하게 되었다.
6	(경찰청 설문) 이번 교육을 통해 조직 구성원으로서 사명감과 자긍심이 높아졌다.
7	본 교육과정을 이수한 것에 대한 전반적인 만족도는?
8	교육 내용(특강, 체험학습 등 프로그램별 교육의 질)에 대한 만족도는?
9	본 과정의 교육기간은 적절하다고 생각하십니까?
10	교육 운영진(스텝)의 과정 진행 노하우에 대한 만족도는?
11	교육 운영진(스텝)의 건의사항 접수 및 처리(신속성)에 대한 만족도는?
12	교육 운영진(스텝)의 교육 기자재 운용 노하우에 대한 만족도는?
13	교육 운영진(스텝)의 언행에 대한 만족도는?
14	생활관 지도교수팀의 일과 시작 전후 교육생 안내(건의사항 청취 및 조치)에 대한 만족도는?
15	입교 첫 날 오전 과정 안내에 대한 만족도는?
16	입교 첫 날 오후 현충원 참배에 대한 만족도는?
17	입교 2일차에 실시한 조직 활성화 교육에 대한 만족도는?
18	대학 지휘부와의 친교 오찬(환영 오찬)에 대한 만족도는?
19	동기간 유대 강화를 위한 의무합숙(입교 2일차)에 대한 만족도는?
20	의무합숙일 저녁에 실시한 팀빌딩(Team-Building) 프로그램(불뚱하모니)에 대한 만족도는?
21	의무합숙일 야간 프로그램으로 교육생간 유대 강화를 위해 추천하고 싶은 것이 있다면?
22	의무합숙 익일 새벽 심신 수련(국선도)에 대한 만족도는?
23	교육 첫 주차 소통의 시간(자기소개 및 법화산 등반)에 대한 만족도는?
24	일과 시작 전 배드민턴 및 탁구 강습 운영에 대한 만족도는?
25	일과 시작 전 여가선용 프로그램에 추가하고 싶은 종목이 있다면?
26	배워봅시다(골프, 판소리 등) 교육 시 추천하고 싶은 분야 또는 강사가 있다면?
27	방과 후 자격증 취득반(경찰상담심리사 2급) 운영에 대한 만족도는?
28	방과 후 자격증 취득반에 제안하고 싶은 자격증이 있다면?
29	분임세미나 진행방식에 대한 만족도는?

문항 번호	설문 문항
30	분임세미나 평가방식에 대한 만족도는?
31	경찰병원 건강검진에 대한 만족도는?
32	체육활동(등산, 실내체육, 축구 등 분반)에 대한 만족도는?
33	생활체육 시 추가하고 싶은 종목이 있다면?
34	사격 교육에 대한 만족도는?
35	봉사활동에 대한 만족도는?
36	봉사활동 시 중식 메뉴에 대한 만족도는?
37	봉사활동 장소로 추천하고 싶은 곳이 있다면?
38	인산 분향소 참배 시 중식 메뉴에 대한 만족도는?
39	미디어 트레이닝(브리핑 및 인터뷰 기법)에 대한 만족도는?
40	국립과학수사연구원 견학에 대한 만족도는?
41	국과수 견학 시 중식 메뉴에 대한 만족도는?
42	국과수 견학 후 박경리 문학관 체험에 대한 만족도는?
43	위기협상 교육(이론 및 역할극 실습)에 대한 만족도는?
44	안보현장(임진각 제3땅굴, 도라산 전방대, 개성공단출입사무소) 견학에 대한 만족도는?
45	안보현장 견학 시 중식 메뉴에 대한 만족도는?
46	안보견학 장소로 추천하고 싶은 곳이 있다면?
47	사이버(동영상)교육에 대한 만족도는 ?
48	건강특강 강사로 추천하고 싶은 분이 있다면?
49	달인 특강 시간에 초빙하고 싶은 강사가 있다면?
50	분야별 소양 특강 강사로 추천하고 싶은 분이 있다면?
51	기능별 직무역량 심화 교육 시 내부강사로 추천하고 싶은 분(프로 경찰)이 있다면?
52	입교 또는 출퇴근 시 교통편에 대한 만족도는 어떠한가요?
53	교육기간 중 식사에 대한 만족도는 어떠한가요?
54	경찰대학 구내식당 직원들의 친절도는?
55	경찰대학 구내식당 식사의 질에 대한 만족도는?
56	경찰대학 구내식당의 위생 및 청결에 대한 만족도는?
57	교육시설에 대한 전반적인 만족도는 어떠한가요?
58	생활관 시설에 대한 만족도는 어떠한가요?
59	휴게시설에 대한 만족도는 어떠한가요?
60	대학 측이나 교육 운영진에게 하고 싶은 말씀이 있으면 기록해 주세요.

## 제3장 직무교육 프로그램 평가의 이론과 절차

근래 민간 및 정부 분야를 포함한 다양한 형태의 기관과 조직들은 창의적 인적자원 양성을 통한 성과향상을 위하여 자체적 교육프로그램의 개발과 운영에 많은 인적·물적 자원을 투입하고 있다. 즉, 지식경영, 학습조직, 변화관리, 리더십과 창조성 개발, 글로벌 및 핵심 역량강화 등의 목적을 달성하기 위한 교육훈련이 광범위하게 이루어지고 있다(한준상, 2010). 또한, 개별 조직 내에서 계획 및 운영되는 교육과정의 필요성과 성과에 대한 판단과 이에 따른 지속 및 개선 가능성을 위하여 교육프로그램에 대한 평가는 필수적으로 요구된다. 이 장에서는 교육프로그램의 평가를 위한 개념적 틀(로직 모델)과 실천적 절차로서 Kirkpatrick 모형을 제시하고, 현업적용도 측정과 관련된 선행연구를 논의한다.

### 제1절 교육프로그램 설계, 운영, 평가의 개념적 틀: 로직 모델

다양한 교육프로그램의 설계와 이에 대한 평가적 접근에 대한 논리적 기반이자 구체적인 평가실행에 대한 조작적 지침으로서 로직모델(logic model)이 제안된다(McLaughlin & Jordan, 2004). 로직모델은 프로그램의 시작부터 목표 달성까지 발생할 수 있는 인과관계에 주목하며, 프로그램 혹은 정책 실행에 내재된 변화 과정을 명확히 정의하는 절차이다. 즉, 로직모델은 프로그램 이론(Connell & Kubisch, 1998)과 유사하게 교육프로그램의 다양한 실천 방안으로서 구체적인 구조를 제시하고, 이에 따른 과정 및 성과에 대한 판단의 근거를 설정한다.

교육프로그램 계획, 운영, 평가의 사전적 조직자(advanced organizer)로서 로직모델은 4가지의 구성요소를 포함하며, 이는 [그림 III-1]과 같이 시간적 순서에 따라 진행된다(Frechting, 2007).

투입 Inputs(Resources)	활동 Activities	산출 Outputs	결과 Outcomes
프로그램에 들어간 자원	계획한 목적을 달성하기 위해 프로그램에서 선택한 활동	활동 수행에 대한 구체적 증거	궁극적 목표와 목적 달성에 따른 변화

상황: 외재적 환경과 교육 참가자의 특성

[그림 Ⅲ-1] 로직모델의 구성요소

[그림 Ⅲ-1]에 제시된 로직모델의 4가지 구성요소를 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 투입(inputs)은 교육프로그램의 시작 지점으로서 프로그램의 운영과 목적달성을 위한 인적·물적 재화를 의미한다. 이러한 자원에는 기관이나 재단으로부터 제공되는 자금과 프로그램 운영 및 협력 기관들에 의해 축적된 기술 지식을 포함한다. 또한 프로그램 운영을 위한 시설, 장비, 기타 도구 등이 투입에 중요한 부분을 차지한다. 이용 가능하거나 확보한 자원을 명확히 하는 것은 프로그램 운영자 뿐 아니라 프로그램 성과를 판단하는 평가 단계에서도 중요한 의미를 갖는다. 나아가, 해당 프로그램을 도입하려는 타 기관에게도 투입에 대한 정보는 프로그램 운영의 현실성과 준비수준을 판단하는 데에 있어서 가장 기본적 정보를 제공한다.

둘째, 활동(activities)은 계획한 목적을 달성하기 위한 수행 내용과 전략을 의미한다. 이에 따라 활동의 시간적 순서, 활동 간의 의존성, 독립성, 포괄성 등에 대한 계획이 프로그램의 목적에 근거하여 논리적으로 설정되어야 한다. 특히 활동의 구체적인 실행을 확인하는 산출과 연계하여 적합한 수준의 활동 전략을 산출하는 것은 프로그램 운영의 핵심적 과제라고 할 수 있다.

셋째, 산출(outputs)은 활동과 연계된 즉각적 지표를 의미한다. 예를 들어, 동아리 활동을 수행하는 교육프로그램에서 해당 활동의 산출은 동아리 수, 동아리 참여인원 등이 설정될 수 있다. 활동과 산출의 관계는 기본적인 일대일 대응이며, 필요에 따라 복수의 활동과 복수의 산출이 복합적으로 연계되기도 한다. 산출은 활동의 직접적이고 경험적 증거를 제시한다는 측면에서 프로그램 계획과 평가 모두에서 중요한 의미를

갖는다.

넷째, 교육프로그램의 마지막 단계인 결과(outcomes)는 프로그램의 성공에 따른 변화를 의미한다. 결과는 다양한 수준에서 일어날 수 있다. 즉, 학교 교육은 주로 개인의 변화에 중점을 두지만, 직무교육프로그램은 개인을 포함한 조직과 기관의 성과를 중요한 목표로 설정한다. 또한 결과는 시간 단위를 중심으로 단기, 중기, 장기 성과로 구분된다. 일반적으로 단기는 2년 미만, 중기는 2~5년, 장기는 5년 이상을 의미한다. 즉, 프로그램의 목적 설정과 운영이 적절하기 위해서는 어떤 수준에서 어떤 교육효과가 성취되었는가를 판단하는 것이 중요하게 작용한다.

이상 논의된 로직모델의 4가지 구성요소 이외에 종종 상황(context)이 고려된다. 상황은 교육프로그램이 제시되는 환경의 주요한 특성으로 교육의 결과가 일반화되는 조건을 의미한다. 즉, 상황은 환경의 사회적·정치적·문화적 측면을 나타내며, 학습자의 연령, 성별, 사회경제적 수준 등을 포함한다. 특히 직무교육프로그램의 경우 교육 참가자의 직위와 해당 조직의 변화(예: 기관장의 교체, 조직의 확대 및 축소) 등이 중요한 고려대상이다.

로직모델의 논리적 전개는 구성요소의 연결성에 따른 인과관계로 설정된다. 즉, 순차적인 투입, 활동, 산출, 결과라는 큰 흐름은 세부적으로 각 구성요소의 하위 요인이 서로 어떻게 영향을 미치는지 혹은 예상되는 결과를 이끌어내기 위해 어떻게 상호작용하는지를 보다 구체적으로 계획 하고 평가한다. 이에 따라, 투입-활동의 연결성은 프로그램에 의해 진행되고 있는 활동을 뒷받침하기 위한 자원이며, 활동-산출의 연결성은 특정 생산 혹은 수량화를 통하여 설정된다. 마지막으로 산출-결과의 연결성은 개인적·조직적 성과 및 변화의 원인으로 설정될 수 있는 프로그램 활동의 규명으로 나타난다.

로직모델은 순서도(flow charts) 형식으로 표현되는 교육프로그램의 개념적 틀(conceptual framework)로서 개발자와 운영자, 평가자 모두에게 중요한 의미를 갖는다. 이러한 개념적 틀은 교육프로그램의 내용과 절차, 성과의 핵심적 사항을 간결하게 정리하여 제시한다. 즉, 로직모델은 프로그램 개발자와 운영자에게는 프로그램 자원의

수준과 활동 및 결과에 적합한 수준을 사전 계획하는 논리적 절차를 제공한다. 또한 프로그램 평가자에게는 프로그램 계획과 성과의 일관성을 판단하는 근거로 로직모델이 이용된다. 이러한 의미에서 적절한 활동과 결과 수준에 기반한 로직모델의 설정은 프로그램 개발단계에서 개발자, 운영자, 평가자의 공동의 노력을 통하여 이루어지는 것이 가장 이상적이라 할 수 있다. 특히, 투입에서 결과까지의 전체적 흐름을 사전에 고려하고, 이들 하위 요소 간의 연결성을 역동적으로 설정하는 것은 교육목적의 명확화와 현실적인 프로그램의 실행 적합성을 논리적으로 파악하게 한다는 점에서 프로그램 운영과 평가의 개념적 지침을 제공한다.

## 제2절 교육프로그램의 평가 모형

교육프로그램의 효과에 대한 측정 및 평가는 교수설계모형(Gagne & Briggs, 1974; Goldstein, 1993)과 통합적 관점에서 이해되어야 한다. 즉, 교육평가는 교육적 개입이 야기하는 결과를 판단(총합평가; summative evaluation)할 뿐만 아니라 보다 효과적인 교육프로그램으로의 개선 방향을 제시(형성평가; formative evaluation)하는 역할을 한다(Eseryel, 2002).

교육프로그램 평가의 다양한 모형이 현재까지 제안되었으며, 이러한 평가모형은 크게 과정지향(system oriented approaches)과 목표지향 모형(objective oriented models)<sup>6)</sup>으로 구분될 수 있다.<sup>7)</sup> 두 가지 지향성에 따른 다양한 평가 모형을 제시하면, <표 III-1>과 같다(박미경, 신재은, 박지영, 2011; Eseryel, 2002).

6) 목표지향 모형은 교육프로그램의 목표와 이에 따른 결과의 중요성을 강조한다는 측면에서 결과지향 모형으로도 선행연구에서 논의된다(박미경 외, 2011).

7) 보다 상세하게 특장별 교육평가 모형을 구분하면 goal-based evaluation, goal-free evaluation, responsive evaluation, systems evaluation, professional evaluation, quasi-legal evaluation의 6가지로 구분될 수 있다(Bramley, 1991).

〈표 III-1〉 교육프로그램의 평가모형

접근 방법	평가 모형
과정 지향	CIPP 모형 (Stufflebeam, 1971) 환경-투입-과정-산출(context-input-process-product)
	IPO 모형 (Bushnell, 1990) 투입-과정-산출-결과(input-process-output-outcomes)
	TVS 모형 (training validation system, Fitz-Enz, 1994) 환경-개입-영향-가치(situation-intervention-impact-value)
목표 지향	4단계 모형 (Kirkpatrick, 1959; 1996) 반응-학습-행동-결과(reaction-learning-behavior-result)
	5단계 모형 (Phillips, 1997) 반응-학습-적용-영향-회수율(reaction & planned action-learning-job application-business impact-return on investment)

〈표 III-1〉에 제시된 과정지향과 목표지향의 두 가지 교육평가모형을 비교하면, 먼저, 과정지향 평가모형은 교육프로그램과 평가의 계획 및 진행되는 환경, 맥락을 고려한다는 점에서 포괄적 의미를 갖는 반면, 각 단계의 의미와 단계별 구분성이 명확하지 못하는 한계를 갖는다. 이에 따라 교육프로그램을 개발하고 진행하기 위한 순서적 틀을 제공한다는 점에서 강점을 보이지만, 평가와 연관된 측정지표의 구체적 지침(예: 측정 방법 및 도구)을 제공하지 못한다는 한계를 지니고 있다.

이에 반하여 목표지향 평가모형은 교육프로그램의 정책적, 실제적 목표와 결과를 강조함에 따라 프로그램 개발자 및 운영자에게 현실적 도움을 준다. 그러나 각 단계의 목표 성취를 위한 구체적 방안과 획득된 정보를 활용하여 교육프로그램을 개선하기 위한 절차에 대한 지침이 제공되지 못하고 있다(Bernthal, 1995). 또한, 4단계 혹은 5단계로 설정된 목표 및 결과 지향적 단순성에 따라 다양한 기관에서 반응과 학습 수준에 제한하여 목표지향 평가모형을 적용한다.

이 연구의 목적은 경찰 직무교육의 효과성 검증에 있는 바, 구체적으로 경정·경감 기본교육과정의 현업적용도 수준을 판단하기 위한 측정지표를 개발하고 이에 따른 교육프로그램 개선을 위하여, 다양한 교육평가모형 중 Kirkpatrick의 4단계 모형에 기반하고자 한다. 1959년부터 학술지에 발표된 Kirkpatrick(1959, 1996)의 평가모형은 교육

프로그램 개발자를 훈련시키고 교육의 효과성을 측정하기 위하여 제안되었으며, 이후 4단계(반응-학습-행동-결과)의 구분되는 절차로 발전하였다. 각 단계의 내용과 제한점을 보다 상세히 설명하면 다음과 같다.

#### ○ 1단계: 반응(reaction) 평가

1단계는 학습자가 교육프로그램 혹은 학습과정에 대하여 나타내는 태도(반응)에 대한 평가를 의미한다. 반응평가의 기본적인 전제는 학습자가 교육프로그램에 만족하지 못하거나 적절히 학습에 임하지 않는다면, 학습의 효과는 발생하지 않는다는 것이다. 즉, 학습자의 반응은 포괄적인 프로그램 만족도로 평가될 수 있으며, 이는 교육환경, 교육내용, 강의를 등의 모든 과정을 포함한다. 반응 평가의 특성 상 학습자의 추상적 태도를 측정하기 때문에 학습자의 신념과는 달리 상황적 여건이나 사회적 바람직함 (social desirability)을 지향하려는 심리로 인하여 프로그램진행자가 요구하는 방향에 따라 반응할 수 있다는 문제점을 안고 있다. 따라서 학습자의 신념을 최대한 반영할 수 있는 평가 문항 및 측정 방법의 개발이 필요하다(김태준, 2000).

#### ○ 2단계: 학습(learning) 평가

행동의 변화는 학습을 전제로 한다. 학습평가는 학습자가 교육프로그램에서 습득한 지식, 기능, 태도 등을 모두 포괄하며, 이 또한 교육프로그램의 목적에 의하여 사전적으로 정의될 필요가 있다. 일반적인 학습 평가의 방법은 교육프로그램의 사전-사후 지식, 기능, 태도 수준을 비교하는 것으로, 만약 두 시점 사이에 차이가 발생한다면 전통적인 실험설계 조건(무선할당을 통한 집단 간 동등성 확보)에서 교육프로그램의 학습 효과성이 검증된다. 그러나 기업에서의 태도교육, 정신교육과 같이 프로그램의 종류에 따라 지필검사를 통해 학습성취 수준을 측정하기 어려운 분야가 있다. 이와 같은 문제는 관련된 분야를 측정함으로써 간접적인 평가로 활용하는 방법이 있다(김태준, 2000).

○ 3단계: 행동(behavior) 평가

정규학교에 소속한 학생 집단을 대상으로 한 교육평가와 차별적인 직무상황의 교육 프로그램은 2단계 학습평가 뿐만 아니라 학습된 지식, 기능, 태도의 현장 직무 적용을 목적으로 한다. 또한, 학습이 발생했다는 것은 현장 적용, 행동 변화에 대해 충분조건이 아닌 필요조건이다. 학습 효과의 검증과정과 동일하게 현장 적용을 나타내는 직무 환경에서의 행동은 사전-사후 비교를 통하여 검증될 수 있으며, 학습자의 구체적인 적용 행동에 대한 정보는 상사, 동료, 부하직원을 통하여 수집될 수 있다. 따라서 아무리 체계적으로 만들어진 교육프로그램이라도 교육을 실시한 후 현장 적용이 이뤄지지 않으면 조직차원에서는 교육의 비용효과를 기대할 수 없다(김태준, 2000). 일반적으로 행동 평가는 교육프로그램 종료 후 6개월 이후에 이루어지며, 이러한 시간적 지연은 현실적인 행동평가 실행에 어려움을 야기한다.

○ 4단계: 결과(result) 평가

교육프로그램의 목적은 이를 진행하는 기관의 지향성에 기반하여 설정된다. 예를 들어, 기업 상황에서 비용감소, 불량률 최소화, 생산성 확대, 이직률 감소 등이 직무교육 프로그램의 목적으로 설정될 수 있다. 또한 공공기관의 경우 직원 전문성 향상, 소속감과 직업윤리 배양 등이 직무교육 목표로 설정될 수 있으며, 결과평가에 경영성과적 측면에서 비용 대비 효율성이 주요 평가 지표로 포함되기도 한다. 4단계 결과 평가는 개인보다 전체 조직의 성과에 중점을 둔 것으로 교육을 통한 구성원의 학습과 적용 행동이 조직적으로 기관의 성장에 기여한 바를 직무교육프로그램의 효과로 검증하고자 한다. 3단계 행동평가와 동일하게 결과평가는 교육프로그램 종료 후 실시되며, 특히 교육의 목적이 리더십, 의사소통, 조직관리 등 무형의 직무 능력인 경우 평가 실시에 어려움이 나타난다.

이상의 4단계 모형의 목적, 내용, 방법을 요약하면 <표 III-2>와 같다(정재삼, 2004).

〈표 III-2〉 Kirkpatrick의 4단계 평가모형

구분	반응	학습	행동	결과
평가 목적	프로그램 개선	· 학습목표달성도 · 교육효과성	· 현업적용도 · 학습전이도	· 조직성과 · 투자회수율
평가 시기	교육 중/직후	교육 전/중/직후	교육종료 후 3~6월	교육종료 후 6~12월
평가 대상 및 내용	· 학습자 · 강의자 · 교육 진행자 · 교육내용	학습자의 지식, 기술, 태도 습득	현업에 적용된 지식, 기술, 태도	목표 성과 중 교육프로그램의 기여도
평가 방법	· 설문지 · 면접 · 관찰	· 설문지 · 시험	· 설문지 · 관찰 · 면접	· 설문지 · 성과자료

〈표 III-2〉에 제시된 Kirkpatrick 모형을 적용한 실제 교육프로그램 평가에서 4가지 단계 중 일부만 활용되는 것이 일반적이다. 즉, 평가 비용, 기간, 인력, 측정지표의 구체성을 고려하여 주로 1, 2단계의 평가에 제한된다. Bassi와 Van Buren(1999)이 미국 기업을 대상으로 조사한 결과 1~4단계의 평가 적용 비율은 각 81%, 40%, 11%, 6%로 나타났다. 즉, 많은 교육프로그램 평가는 주로 반응과 학습 평가에 제한되며, 행동과 결과 평가는 생략되거나 제한적으로 실행된다. 이러한 경향성은 행동, 결과 평가가 교육프로그램 종료 후 진행되며, 명확한 측정지표(현업 적용 및 조직성과)의 확보가 어렵다는 점에서 그 이유를 찾을 수 있을 것이다.

Kirkpatrick 모형은 교육프로그램을 평가하기 위해 고유의 가치를 지니고 있는 연속적이고 체계적인 평가 단계들을 제시하고 있기 때문에, 교육프로그램 평가 영역에서 가장 활용도가 높은 모형 중 하나로 손꼽히고 있다. 그러나 평가의 단계가 다소 단순하여 과잉일반화를 낳을 수 있고, 지필평가로 이뤄진 반응평가와 학습평가가 불충분하게 설계된 경우 정확하지 않은 해석과 결론을 산출할 수 있을 뿐 아니라, 조직 외부와의 영향요소를 고려하지 않는다는 점에서 비판적인 시각을 받기도 한다(전주성, 김소영, 2011; Guerra-Lopez, 2008).

### 제3절 선행연구의 현업적용도 측정지표와 적용 사례

#### 1. 선행연구의 현업적용도 측정지표

국내 다양한 기관(정부, 공군, 대학 등)에서 수행된 교육프로그램의 효과성 및 현업 적용도 관련 연구는 주요하게 Kirkpatrick 모형에 기반하였으며, 이에 대한 구체적 4 단계 평가 측정 지표를 요약하면 다음과 같다.

선행 연구의 반응평가에 대한 측정은 크게 ‘교육훈련 수요조사’, ‘교육프로그램의 내용 및 설계’, ‘교수요원의 전문성’, ‘교육 및 생활시설의 편의성’ 등으로 유형화할 수 있다(임창호, 2013; 홍길표, 임효창, 2006; 허희숙 외, 2007; 박천오, 최호진, 2002).

먼저 ‘교육훈련 수요조사’는 교육훈련이 단순히 교육훈련 대상인원을 파악하는데 치중된 공급자 중심적이고도 양 위주의 방식에 그치는 것이 아니라(강성철 외, 1999), 교육훈련이 의도한 목적을 효과적으로 달성하기 위해 훈련수요를 보다 정확하고 체계적으로 파악하는데 목적을 둔다. 이에 근거하여 교육과정의 개발과 교육내용의 편성은 물론 교육대상자의 선정 과정을 진행한다.

‘교육프로그램의 내용 및 설계’는 교육프로그램의 편성과 내용 면에서 체계성과 적실성을 평가한다. 즉, ‘다양한 교육방법(예: 역할연기, 분임토의, 질의응답 등)을 통해 현실 적용성이 높은 직무관련 정보 및 실습의 기회를 제공하였는가(박천오, 최호진, 2002)’와 ‘교육훈련 내용이 실제로 직무와 연관되어 있으며, 직무수행에 직접적으로 도움을 주는가’라는 교육프로그램 내용의 업무관련성(홍길표, 임효창, 2006)’에 관한 내용이 포함된다.

‘교수요원의 전문성’은 교육훈련 서비스를 제공하는 교수요원이 갖추고 있는 자격요건과 활동을 평가한다. 교수훈련 실시자(전문교수요원 및 외래강사)의 자격요건과 활동은 교육 과정에 대한 전반적인 개요 제공, 개념적 이해 강조, 충분한 사전준비, 학습자의 질문에 대한 명확한 답변, 교육목표 달성을 위한 학습자 격려 등으로 정의된다(임창호, 2013; 홍길표, 임효창, 2006). 또한 교육훈련을 실시함에 있어서 다양한 교육 방법(예: 역할연기, 문제해결, 모의훈련 등)을 활용함으로써 학습자들로 하여금 교육 내용에 대하여 더 나은 이해를 할 수 있도록 하는 적극적인 상호작용의 활동이 요구

되어진다.

‘교육 및 시설의 편의성’은 교육과정 운영에 적절한 전체적 교육 환경 제공에 대한 피교육자의 만족도로 평가된다.

교육훈련 평가의 두 번째 단계인 학습평가는 학습자들이 교육훈련 내용을 내면화함으로써, 학습자들이 교육 정보를 이해하고 습득하였는가를 평가하는 단계이다. 학습평가는 ‘학습성과’와 ‘자아실현’으로 유형화된다.

‘학습성과’는 학습자의 교육훈련 프로그램에 대한 반응(reaction)과 교육훈련으로부터 얻어진 학습(learning)의 정도를 측정한다. 여기서 학습의 정도란 교육훈련을 통한 학습자의 능력(지식, 기능, 태도) 향상 정도로서의 학습량을 평가한다(홍길표, 임효창, 2006).

‘자아실현’은 정의적 영역, 자아실현 영역, 개인적 자본 영역 등으로 구성되며, 교육훈련이 학습자의 자기개발, 자기효능감, 성취감, 직무 자신감, 학습의 기쁨 향상에 미치는 영향과 관련된다.

교육훈련 평가의 세 번째 단계인 행동평가는 교육훈련 후 지식 및 기술이 적절하게 적용되었는지를 평가하는 단계이다. 행동평가는 ‘직무효능감’, ‘전이효과(개인차원, 조직차원)’, ‘가정·사회생활 변화’로 유형화된다.

‘직무효능감’은 직무의 수행에 필요한 지식이나 기술을 획득하기 위해 필요한 행동들을 조직화하고 실행할 수 있다는 자기 능력에 대한 신념이라고 정의된다(Bandura, 1997 참조). 이에 따라 허회숙 외(2007)는 자기효능감의 하위변인을 업무처리효능감, 자기조절효능감, 사회성효능감, 관계효능감 등으로 제안하였다.

‘전이효과’는 개인차원과 조직차원의 전이효과로 구분된다. 먼저, 학습자의 학습이 성립된 경우 그 결과가 다음 학습을 촉진하거나 지체시키는 즉, 다음의 학습에 영향을 미치는 학습효과의 전이(transfer of learning)를 개인차원의 전이효과라고 하며, 교육훈련을 통해 얻은 지식, 기능, 태도 등을 자신의 업무에 적용하고 특정기간에 걸쳐 지속적으로 유지하는 교육훈련의 전이(transfer of training)를 조직차원의 전이효과라고 한다(김정원, 2010). 다수의 선행연구(홍길표, 임효창, 2006; 박천오, 최호진, 2002; 김정원, 2010)는 현업적용도 평가를 위하여 교육훈련 후 학습효과의 전이(개인차원), 교

육훈련의 전이(조직차원)가 얼마나 효과적으로 일어났는가를 측정한다.

‘가정·사회생활 변화’는 직무수행에 필요한 인적네트워크 구축, 동료들과의 학습 동아리 참여, 원만한 대인관계 형성, 리더십 향상, 직장에서의 승진·승급·보수 증진 기회의 사회생활 변화와 원만한 가족관계 형성, 가정생활에의 학습경험 적용, 가족구성원에 대한 이해력 증가의 가정생활 변화 관련 내용으로 구성된다(이관배, 2010).

교육훈련 평가의 마지막 단계인 결과평가는 교육훈련 후 지식 및 기술을 적용함으로써 직무현장에서 만족스러운 결과를 도출해내었는가를 평가한다. 결과평가는 ‘문제분석’, ‘해결안 도출’, ‘실행’의 문제해결 과정으로 나누어져 있다. 진선미와 정은정(2005)은 교육훈련을 통해 학습한 지식, 기능, 태도를 현업에서 어느 정도 발휘하고 있는지와 학습자가 학습 내용을 현업에서 얼마나 적용하고 있는지 등이 조직성과에 미치는 영향을 논의하였다.

학습과 결과 평가를 중심으로 최근 선행연구의 구체적 평가지표를 요약하면 <표 III-3>과 같다.

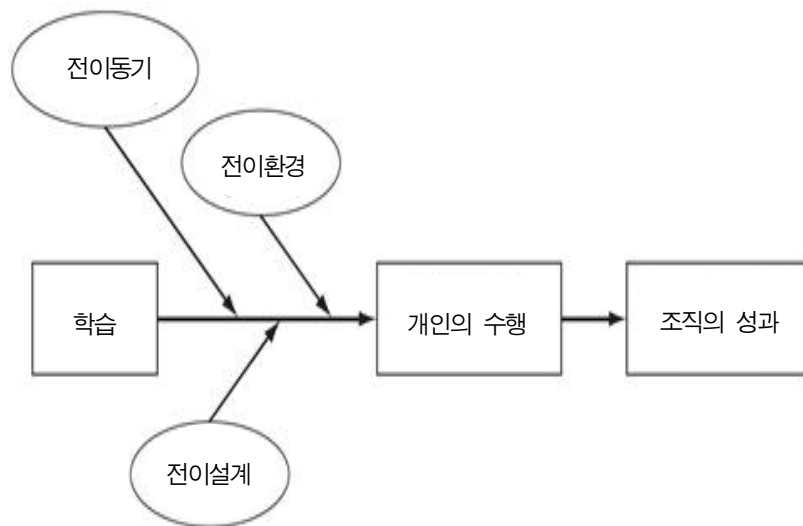
<표 III-3> 교육프로그램의 측정지표

저자	연구 목적 및 내용	측정 지표
박미경 외 (2011)	경기복지재단 교육과정의 효과성과 현업적용도 파악	· 학습자 특성 (자기효능감, 전이동기) · 교육프로그램 요인 (전이설계, 직무관련성) · 조직 환경(상사/동료지원, 변화가능성) · 현업적용도
권혁제 외 (2013)	공군 교육훈련의 현업적용도 평가 진단 도구 개발	· 학습자 특성(자기효능감, 전이동기) · 교육프로그램 요인(수업설계, 직무관련성, 강시능력) · 조직환경(상사/동료지원, 조직문화) · 현업적용도
김정원 (2011)	공무원 교육의 현업적용도에 영향을 미치는 요인 탐색	· 학습자 내적 특성 · 교육내용 및 설계 · 직무수행 환경
이찬 외 (2012)	중소기업 근로자 대상 교육훈련프로그램의 전이측정도구 개발	· 교육훈련 전이행동 지표
노혜란, 박선희 (2012)	공공기관 특화교육과정의 현업적용도 평가	· 현업적용도 지표 (파지, 업무관련, 활용 기회, 활용도, 능력향상, 성과향상)
박경선, 박선희 (2013)	대학교육의 졸업 후 업무활용도	· 현업적용도 지표 (파지, 업무관련, 활용 기회, 활용도, 능력향상)

〈표 III-3〉에 제시된 선행연구는 다양한 교육프로그램의 현업적용도에 대한 측정을 포함한다. 특히, 현업활용도에 주요하게 영향을 미치는 요인으로는 학습자 특성, 교육 내용, 직무수행 환경 등이 있으며, 현업적용도에 학습, 업무 관련성, 활용도 등이 포함된다.

직무교육의 현업적용도는 교육프로그램에서 습득한 학습의 전이, 즉, 학습과정에서 배운 지식, 기능, 태도를 현업의 직무수행에서 실제 적용하는 정도로 정의될 수 있다. 또한 교육프로그램 종료 후 전이 정도는 조직의 성과에 기여한 교육효과의 검증을 위하여 필수적이다.

교육프로그램의 중요 성과로 현업적용도를 논의한 선행연구는 효과적인 전이를 위하여 학습자 특성, 교육프로그램, 직무환경 등을 공통적으로 강조한다(Baldwin & Ford, 1988; Holton, 1995; Noe, 1986). 특히 Kirkpatrick 모형을 확장한 Holton의 전이모형(Bates, 2003; Holton, et al., 1998)은 [그림 III-2]와 같이 학습자의 효능감, 학습동기, 학습 등의 요소를 현업적용도의 조건으로 강조한다.



[그림 III-2] 학습전이에 미치는 영향

[그림 III-2]에 제시된 바와 같이, Holton의 모형은 Kirkpatrick의 학습-행동(개인수행)-결과(조직성과)의 단계적 틀에 기반하며, 학습이 개인 수행과 조직 성과로 이어지기 위해서는 다양한 조건이 작용함을 강조한다. 즉, 학습이 구체적 실천으로 이어지기 위한 교육 설계, 실천을 지향하는 개인 동기 및 조직 환경 등이 중요하게 작용한다. 그러므로, Kirkpatrick 모형의 4단계는 개념적으로 고정된 틀이라기보다는 교육프로그램 평가의 실천을 위한 지침으로 현실 상황에서 다양한 변용을 허용하는 유연한 평가 모형이라 할 수 있다(Kirkpatrick, 1998).

## 2. 현업적용도 측정지표의 공공기관 적용 사례(관세국경관리연수원)

관세청 소속의 관세국경관리연수원은 2008년 이후 중앙행정기관 소속 28개 교육훈련기관 중에서도 그 우수함을 인정받고 있다. 대부분의 공무원 교육훈련기관의 경우 공공기관의 특수성과 민간부문 HRD 특성 간 차이로 인해 일반적인 평가이론 및 모형을 적용하는데 한계가 있다. 그러나, 관세청은 2005년 BSC(Balance Score Card) 기반 성과관리 시스템을 도입함으로써, 업무성과의 객관적 측정과 체계적 관리를 모색하고 있다. 또한, 관세청은 Kirkpatrick(4단계)과 Phillips(5단계)의 평가모형에 기반하여 관세청 고유의 교육훈련 성과평가 체계를 <표 III-4>와 같이 개발하였다(박철홍, 2010).

<표 III-4> Kirkpatrick 4단계 평가모형과 Phillips 5단계 평가모형

Kirkpatrick의 4단계 모형		Phillips의 5단계 모형		
1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
반응평가	학습평가	행동평가	결과평가	투자분석평가

<표 III-4>에 제시된 1단계 반응평가, 2단계 학습평가, 3단계 행동평가, 4단계 결과평가는 앞서 논의된 Kirkpatrick(4단계) 모형에 기반한다. 관세청 평가 모형의 특징인 5단계 투자분석(ROI) 평가는 결과평가에 투자 회수율(Return on Investment: ROI)을

계산하는 재정적 단계를 도입한 것으로 Phillips의 모형 중 5번째 단계에 해당한다. 이 단계에서는 교육훈련에 투자된 비용 대비 교육훈련으로 발생된 이익을 백분율(%)로 환산함으로써 교육훈련 프로그램의 최종적 성과를 확인한다. 그러나 공무원교육 뿐 아니라 관세청 내 교육의 경우에도 관세징수 금액, 우범화물 적발 건수와 같은 가시적 이익과 달리 고객만족도 향상, 조직 결속력 강화 등의 비가시적인 이익을 산출하기 어렵다는 문제가 나타난다.

구체적으로 관세청 교육훈련 성과평가 체계는 다음과 같은 특성을 나타낸다.

1단계 반응평가는 먼저 각각 중점을 두어야 할 항목을 구분하여 '반응평가 시기'를 교육직후와 교육 1~3개월 후로 병행하여 실시한다. 이에 따라 교육직후 학습자의 평가 부담을 감소할 뿐만 아니라 추후에 이뤄지는 평가시점의 기간을 최소화함으로써 보다 심도있는 평가결과를 기대할 수 있다. 교육생 전원을 대상으로 하는 교육직후 평가와 교육 1~3개월 후 표본집단을 선정하여 인터뷰 자료조사로 '평가방법'을 전환한다. 또한, 교육직후 평가에서 왜곡을 최소화하기 위해 일선 세관의 근무경험이 없고 교육생과 관계가 없는 신규 채용자로 교체하며, 교육 1~3개월 후 평가에서는 평가결과의 객관성 확보를 위해 HRD 전문컨설팅 업체를 평가 시행자로 선정함으로써 '평가주체'를 전환한다.

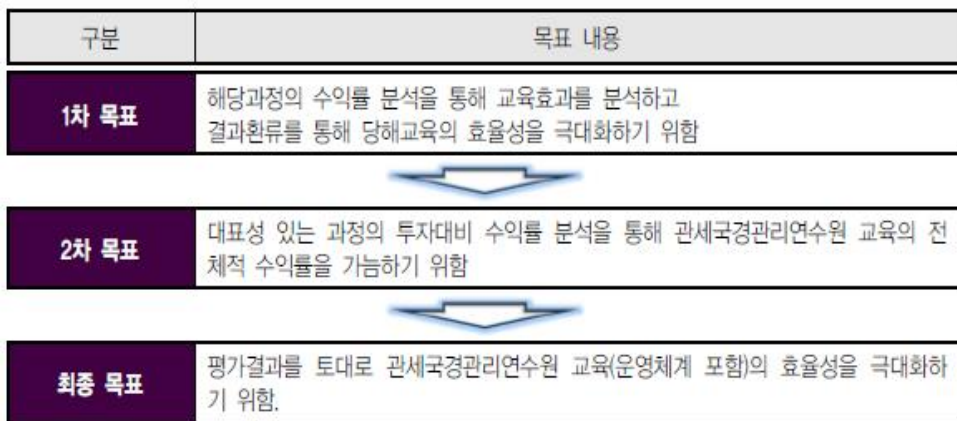
2단계 학습평가는 직무과정 특성에 따라 다소 교육범위가 넓고 장기과정인 필수이수 교육과정은 필기평가, 사례 및 실습위주의 교육내용으로 구성된 단기과정인 선택기법 교육과정은 실기평가(현장중심 체험학습시스템)로 구분하여 학습 수준을 측정할 수 있도록 '다양한 학습평가 방식'을 도입한다. 구체적으로, '사전평가'를 통해 교육 전 수준을 측정함으로써 학습평가의 목적 달성 및 학습자의 교육과정 이해도와 능률을 극대화한다. 또한, 학습평가 결과에 따라 관세청 승진심사항목에 점수를 부여함으로써 '학습동기'를 부여한다.

3단계 행동평가는 경력단계 전체에 걸쳐 그 성과가 발현되거나 업무 기법이 교육효과나 성과에 초점이 맞춰지지 않는 과정을 제외하는 등 교육 프로그램 과정의 특성에 기반하여 '행동평가 대상 선별 및 분석'을 진행한다. 또한, 실제 교육과정에서 각 과정

별로 교육목표와 학습포인트에 기반한 '행동전이요소 추출 및 평가 반영'의 과정을 통해 행동평가를 실시한다.

4단계 결과평가는 부서별 교육 이수 여부에 따른 BSC 실적 비교를 통해 차이(gap)를 측정하거나 향상도를 측정하고, 개인별 교육 전후 업무실적의 향상도를 측정 및 분석하는 등 'BSC 성과와 연계한 관세청 고유의 결과평가'를 설계한다. 또한, 'BSC 성과관리 주기를 감안한 평가 대상 분류'로서 관세청 BSC 성과관리 주기가 1년임을 고려하여 교육효과가 1년 이내에 단기적으로 나타나는 선택기법 교육과정에 한하여 평가를 실시한다. 교육에 따른 BSC 지표 달성 여부에 대한 검토를 위해 교육의 효과여부를 판단할 수 있는 평가도구로 여겨지는 행동평가(3단계 평가)의 결과와 BSC 성과 결과와의 상관관계를 분석한다.

5단계 투자분석(ROI)평가는 [그림 III-3]과 같은 '관세청 투자분석 평가의 목표'에 기반한다. 평가 목표 설정 후, [그림 III-4]와 같이 '투자분석 평가 대상 교육과정'을 선정한다(박철홍, 2010). 최종적으로, 관세청 투자분석 평가의 목적에 따라 평가결과의 대표성을 지니는 평균 비용산출 방법으로 '신뢰성 있는 투자 및 수익 산출방법'을 확정한다.



[그림 III-3] 관세청 투자분석 평가 목표

구분	기준 내용
기준 1	BSC 지표와 연계되어 관세청 비전달성을 지원하는 교육과정으로 관세행정을 대표할 수 있는 교육 과정
기준 2	평가시기 이전에 수익효과가 금액으로 산출될 수 있는 과정
기준 3	3단계 행동평가와 4단계 결과평가를 통해 산출된 성과가 교육으로 인한 것인지 여부가 검증된 과정

[그림 III-4] 투자분석 평가 대상 교육과정의 선정기준

관세청은 고유의 업무 특성이 반영된 맞춤형 평가체계를 통하여 교육의 성과를 보다 객관적이고 신뢰롭게 측정할 뿐 아니라 그 결과에 대한 환류(feedback) 또한 체계화시켜 평가결과의 활용성을 높였다. 특히, 관세국경관리연수원은 2012년에 공공부문 교육 기관 최초로 교육 요청부서 관리자 평가를 포함한 6단계 교육평가모형(교육만족도 → 학습성취도 → 현업적용도 → 관리자만족도 → 결과평가 → ROI평가)을 구축하여, 교육의 실효성 및 평가모형의 신뢰도를 지속적으로 향상시켜왔다.

이상 국내 선행연구에서 적용된 직무교육의 현업적용도 평가모형의 결과를 요약하면, 먼저 주요한 이론적 근거로 Kirkpatrick 평가모형에 기반하여, 반응-학습-행동-결과의 단계별 평가지표가 개발되었다. 또한 기존 평가절차는 직무교육의 목적 혹은 평가지표의 주안점에 따라 주로 학습, 행동평가에 중점을 두며, 이에 따른 다양한 결과가 제시된다. 예를 들어 학습에 중점을 둔 직무교육에서는 학습의 성취수준과 학습에 영향을 주는 요인의 측정에 중점을 두며(박미경 외, 2011; 권혁제 외, 2013), 행동변화에 중점을 둔 직무교육은 학습자 특성과 환경보다는 개별성과의 파악에 주목한다(박철홍, 2010). 결국, 현업적용도 측정지표는 평가 대상이 되는 직무교육의 고유한 목적에 따라 다양한 요소를 포함할 수 있음에도 불구하고, 반응에서 결과까지의 일관된 단계에 대한 측정지표가 포괄적이면서, 유기적인 관련성을 가질 수 있도록 설정될 필요가 있을 것이다.

## 제4장 영국과 미국의 경찰교육훈련 평가체계

경찰교육의 효과성을 측정하는 모형은 한국 뿐만 아니라 다른 나라에서도 많은 관심을 받고 있다. 미국에서는 경찰을 포함하여 여러 형사사법기관들의 실무교육을 평가할 수 있는 표준모형을 개발하는 연구가 진행되었으며, 그 결과를 이용하여 다양한 교육프로그램들을 실제로 평가한 사례가 있다(Bradley & Connors, 2007). 영국에서는 1991년부터 다양한 경찰교육프로그램들이 교육목적을 달성하고 있는지, 실무지식의 전달도를 측정할 수 있는지 등 교육프로그램의 단계별 측정이 필요하다는 문제제기를 시작하였으며, 2003년 '경찰의 교육훈련과 발전을 위한 모델'을 제시하며 교육과 훈련의 영향도를 효과적으로 측정하기 위한 도구를 발전시키고 있다(Home Office, 1991; Home Office 2003).

이 장에서는 영국과 미국의 교육훈련 평가모형 연구 및 발전과정과 실제 적용사례들을 비교하여 분석함으로써 한국의 경찰교육훈련 성과측정모형을 개발 및 발전시키는 데에 참고하고자 한다.

### 제1절 영국 경찰 교육훈련 평가체계

#### 1. 교육훈련 평가체계의 발전과정

영국 경찰은 최근까지 경찰의 교육훈련평가와 관련하여 많은 변화를 겪어 왔으며 이러한 변화는 앞으로도 지속될 것으로 보인다. 이러한 변화에 핵심적인 부분은 교육훈련 이후 현장에서의 실무적용능력을 측정하는 것과 교육에 대한 투자효과를 분석하는 것이다. Collier(2006)가 언급한 것처럼 경찰활동의 복잡성은 경찰의 교육훈련 후 교육효과와 업무수행능력을 평가하는 데에 어려움을 초래한다. 예를 들면, 1829년 근

대적 영국 경찰이 창설된 이후 경찰활동의 주요 목표들은 계속해서 변화되어 왔고 그러한 변화들 속에서 교육목적과 내용도 다르게 적용될 수 밖에 없었다.

전통적으로 경찰교육훈련은 의무적인 성격을 가지고 있고 성과를 측정하는 것이 어렵기 때문에 현장의 업무수행능력평가와 무관한 것처럼 여겨져 왔다. 그러나 최근에 들어서 경찰교육훈련에 따른 실무에서의 성과 측정은 주요한 관심 대상으로 떠올랐으며 특히, 교육훈련과 업무수행 간 관련성에 평가의 초점이 맞추어졌다. 이러한 성과측정으로의 변화는 교육훈련 평가과정에 대한 철저한 조사의 필요성으로 이어지고 있다. 영국 경찰은 지역과 국가의 다양한 치안목표들을 달성하는데 필요한 업무수행능력을 제대로 평가해야 한다는 부담과 함께, 이를 위한 교육훈련의 성과를 측정해야 하는 부담도 같이 떠안게 된 것이다.

Loveday(1999)는 영국 경찰이 성과관리의 중요성을 인식하게 되었고 향후 일반 시민에 의한 경찰활동평가 조직들도 형성될 것으로 내다보았다. 경찰의 활동목표 설정, 성과측정 그리고 성과에 대한 비교 및 분석은 앞으로 경찰의 책임성을 제고하는데 큰 역할을 담당하게 될 것으로 보인다. 영국 경찰의 교육훈련평가의 발전과정을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 경찰의 교육훈련평가의 큰 변화는 2005년 소개된 내무부 관보(Improving the Quality, Efficiency, Effectiveness and Economy of Police Learning and Training)로부터 시작된다. 이 관보는 경찰의 교육훈련 전략과 계획, 그리고 비용에 대한 가이드라인을 제시했다. 특히, 이를 위해 내무부는 교육훈련 전략수립, 계획, 비용, 평가의 제시와 구체적 접근방법의 통일을 기하기 위한 단일평가체계를 승인함으로써 각 교육훈련기관에서 통일된 평가방법을 활용하기 시작하였다. 이것이 바로 아래 '영국 경찰교육평가모델'에서 자세히 설명하고 있는 '신(新) 경찰활동 평가모델(A New Evaluation Model for the Police Service)'이며 현재 영국 경찰이 교육훈련평가를 위해 일괄적으로 사용하는 모델이다.

또한 2005년 이전의 영국 경찰 교육훈련평가의 발전과정은 다음과 같다. 1991년 내무부는 경찰교육훈련위원회의 설치를 제안하였으며, 경찰교육훈련 실무위원회에서는 교육훈련이 교육목표 달성에 부합하는지와 지식의 전달은 제대로 이루어지고 있는지

등 교육훈련을 단계별로 평가해야 한다고 주장하였다. 그러나 전반적인 경찰활동에 대한 평가 측정은 언급하지 않았고, 이 과정에서 1999년 경찰 감독기구의 주제별 감사결과에 기초하여 '경찰교육관리'라고 하는 연구보고서가 출간되었는데 '경찰교육훈련이 국가와 지역의 치안목표들을 달성하는데 기여해야 한다.'는 점을 분명히 하면서 경찰의 교육훈련평가를 위한 국가적 전략수립을 제안하였다. 이 제안에 기초하여 이듬해인 2000년 내무부는 '경찰교육: 앞으로 나아갈 방향(Police Training: The Way Forward)'이라는 정책보고서를 발간하였다. 이는 경찰교육훈련의 수준을 향상시키기 위한 계획을 제시하면서 효과적인 경찰력 운영을 위해 높은 수준의 교육훈련 필요성을 강조하였다. 그러나 이는 경찰교육훈련에 대한 대대적 변화를 제시한 것에 의의를 두는 한편, 교육훈련의 평가와 관련해서는 기존과 차별화되며 구체적인 모델을 제시하지는 못했다.

국가평가전략과 Kirkpatrick모형에 기반한 교육훈련 평가모형은 2001년 내무부에 의해서 정책으로 실현되었으며, 이것은 경찰교육훈련의 관리 및 평가에 대한 구조화된 가이드라인을 제시한 첫 번째 시도이다. 2002년 ACPO(Association of Chief Police Officers)와 APA (Association of Police Authorities)는 '경찰교육훈련 최고가치 실현 계획'에 기반하여 연구보고서를 제시하였는데, 경찰기관 내 각각의 교육훈련 평가 및 관리에 있어서 기술적이고 절차적인 불균형들이 나타나고 있음을 문제점으로 지적하였다.

경찰교육훈련평가의 필요성이 법률에서 제시된 것은 2002년 경찰개혁법(The Police Reform Act)이 제정된 시기부터이다. 경찰개혁법은 내무부장관이 매년 경찰의 활동계획을 수립할 수 있는 법적 기반을 마련해준 것으로 경찰활동의 우선과제 선정, 기대효과, 치안목표 설정, 경찰발전방안 수립 등이 핵심내용이다. 또한 범죄를 감소시키고 범죄에 대한 대응역량을 강화시키기 위해 경찰의 직무능력을 향상시킬 필요가 있음을 제시하였다. 이 법률은 경찰교육훈련 평가의 필요성을 제시한 점에서 경찰교육훈련 평가체계 수립에 있어 중요한 의미를 가진다.

더 나아가 2003년 '경찰의 발전과 교육을 위한 모형(Models for Learning and

Development in the Police Service)’은 교육훈련에 대한 새로운 방식과 교육과정에 대한 개편방향을 제시하였다. 그리고 이러한 발전과정에 기초하여 2005년 7월 내무부는 ‘Evaluation of Police Training and Learning and the Impact on Operational Performance and Return on Investment’를 통해 종합적인 경찰교육훈련 평가모형을 제시하게 되었다. 이 모형은 이전에 제시되었던 다양한 연구결과와 의견들을 모두 포함하고 있으며 교육훈련의 성과와 실무적용능력의 습득 정도를 효과적으로 측정하기 위한 것이다.

## 2. 영국 경찰 교육훈련 평가모형 및 방법

영국의 경찰교육훈련 평가는 1)업무성과 기준 설정, 2)평가방법 개발, 3)평가계획 수립, 4)평가지행: 데이터 수집 및 기록, 5)데이터 분석 및 해석, 6)평가결과 제시 등 총 6단계로 구성된다.<sup>8)</sup>

### 가. 업무성과 기준 설정

업무성과의 기준을 설정하는 것은 교육과정에 대한 평가에 앞서 평가기준을 설정하는 단계이다. 업무성과 기준은 전체 경찰 서비스, 팀 단위의 경찰활동, 개인의 업무성과로 구분된다. 기준은 시간 범위 안에서 설정되어야 하며 통상적인 확인절차를 거쳐서 설정된다.

현재의 업무성과나 행태에 대한 검토를 통해 교육과 실제 업무수행과정에서 생길 수 있는 차이를 확인하고, 그 차이를 줄이는데 도움을 준다. 교육과정의 설계 초기 단계에서 교육평가자들은 평가를 위한 자료의 수집·분석·해석에 필요한 계획을 수립하고, 교육훈련이 계획한 성과를 도출하고 있는지 여부를 측정할 수 있는 자료를 구분해야 한다. 자료를 언제, 어떻게, 누가 수집할 것인가에 대해서는 구체적으로 서면화하

8) 이하 영국의 교육훈련 평가모형과 방법은 2007년 7월 영국의 Home Office가 발간한 ‘Models for Learning and Development in the Police Service’의 핵심적인 내용을 요약 정리한 것이다.

여 남겨야 한다.

그 다음으로 예상한 교육효과들이 시기별로 산출되고 있는지를 측정할 수 있는 지표를 교육운영자들이 좀 더 쉽게 이해하고 활용할 수 있도록 만들어야 한다. 시기별 성과지표는 예정된 시기에 기대했던 효과들이 나타나지 않았을 때 경고 메시지를 보내는 역할을 담당한다. 즉, 일정 시기에 기대한 효과가 생기지 않는다면 막대한 비용이 들어가는 교육프로그램이 종료될 때까지 기다리는 것이 아니라, 교육운영에 대한 보완방법을 지속적으로 강구해야 한다. 따라서 교육운영 당사자들은 교육훈련이 정상적으로 실시되고 있는지에 대해 계속해서 문제제기를 하고 적절한 시기에 적절한 방법을 통해 교육훈련의 정상화를 위한 조치를 강구해야 한다.

## 나. 평가방법 개발

교육훈련에 대한 평가도구와 평가방법을 개발하기 위해서는 평가계획을 활용해야 하며, 연구자는 가장 적절한 평가자료 수집방법을 선택한다. 평가방법은 평가목표의 확인, 이해당사자 특정, 평가범위 설정, 일반적인 평가방법 및 자료수집방법 선정, 자료수집 시기 선정 등을 통해 결정된다.

우선 평가방법을 마련하기 위해서는 평가목표를 정확히 특정할 필요가 있다. 기본적으로 교육훈련을 통해 무엇을 달성할지 결정하는 것은 업무성과 수요분석, 선호도 평가, 교육시행자의 선호 등에 기초한다.

둘째, 교육당사자 그룹의 이해관계를 명확히 확인한다. 관련 그룹으로부터 다양한 의견청취를 함으로써 더욱 내실 있는 교육평가가 이루어질 수 있다. 평가의 조사대상 그룹을 선정하는 것은 평가자의 가장 중요한 역할 중 하나이다. 교육평가자들에게 정보를 제공해준다는 의미에서 교육의 이해당사자는 결정권을 가진 교육의 시행자와는 구분이 필요하다. 교육평가 과정에 의견을 제공할 수 있는 이해당사자 그룹에는 교육대상자, 교수요원, 교육개발자, 직무감독자, 교육훈련 관리자 등이 포함된다.

평가과정에 이해당사자를 포함시키는 이유는 크게 세 가지로 살펴 볼 수 있다. 우선 교육평가에 대한 참여는 교육과정 개발 및 운영에 대한 책임감을 고취시킬 수 있다.

또한 다양한 이슈들을 이해당사자들로부터 듣고 교육프로그램 운영에 반영할 수 있다. 마지막으로 결국 이해당사자들은 질적 조사방법과 비교 조사방법에 매우 중요한 자료의 근원이 되는 것으로 교육프로그램 평가자가 발견한 내용들을 검증하는데 필수적인 도움을 준다.

셋째, 평가의 범위를 결정한다. 평가의 범위는 연구대상으로서의 포함 여부를 결정하는 것이다. 평가과정과 도출되는 교육훈련의 결과가 모두 정해진 목적과 세부 목표들에 따라 나타나고 있는지가 검토되어져 하는데, 평가의 범위로서 조사하는 구체적인 내용들은 다음과 같다.

- 현재의 평가정보의 자료출처 및 접근 방법에 대한 확인
- 교육평가에 사용되는 도구와 평가방법에 대한 확인
- 교육평가의 목적 달성을 위한 교육평가 도구와 방법의 유용성 결정
- 교육평가의 목적 달성을 위한 대체 가능한 다른 평가도구와 방법에 대한 검토
- 현행 교육평가의 장점과 단점

넷째, 일반적인 평가방법과 자료 수집방법을 선정한다. 평가를 위해 자료를 어떻게 수집할 수 있으며 다른 데이터들과 어떻게 연관성을 찾을지 고려하고 각각의 수집된 자료의 평가 목적과 결과에 대한 관련성과 유용성을 같이 검토할 필요가 있다. 그러한 자료를 제공하는 사람, 서류 또는 다른 정보의 출처에 대해서도 확인이 필요하고 유용한 정보들에 대한 접근 가능성을 생각할 필요가 있다. 같은 맥락에서 필요 정보에 대한 접근이 어려울 때, 이에 대한 해결방안 역시 같이 고려할 필요가 있다. 수집된 자료의 우선순위를 결정하는 것도 중요하다. 어떤 증거를 반드시 수집하고 무엇이 확인되어야 하며, 실질적으로 확인이 가능한지 등 자료수집의 우선순위는 교육의 평가목표에 따라 결정된다.

다섯째, 자료수집의 시기를 구체화한다. 인터뷰와 설문조사 등 현장조사와 자료정리 등을 위한 시간계획을 수립하고 예비설문조사, 결과 분석, 예상 밖의 결과도출을 미연

에 방지하기 위한 교육운영자와의 긴밀한 협의 등 충분한 시간을 확보해야 한다. 교육 시행자, 이해관계인, 그리고 다른 관련자와 평가결과에 대해 논의할 시간을 갖는 것도 필요하다.

#### 다. 평가계획 수립

평가계획 수립은 평가목표의 확인, 이해관계인의 기대치 특정, 교육프로그램의 순환 주기 확인, 평가체계 고안 등을 통해 이루어진다. 우선 평가의 목표를 확인하는 절차가 필요한데, 이는 평가방법의 개발단계에서도 이루어진다. 평가의 결과치를 예측하거나 평가의 목표를 다시 확인함으로써 교육의 시행자나 평가자는 관련성과 유용성이 높은 자료들을 추출할 수 있게 되어 한정된 자원을 충분히 활용할 수 있는 기회를 가지게 된다.

둘째, 교육의 이해관계인들은 교육을 통해 얻을 수 있는 것들에 대한 기대를 가지고 있고 그러한 기대들이 교육에 대한 평가를 통해 구체적으로 확인되고 언급되기를 바란다. 이해관계인뿐만 아니라 경찰의 교육훈련을 통해 영향을 받게 되는 다양한 공동체 구성원들(예, 시민, 범죄 피해자 등)의 견해도 교육훈련 평가에 반영할 필요가 있다.

셋째, 평가계획은 교육평가 프로그램의 변화주기를 고려해야 한다. 교육평가계획은 현재 교육프로그램 운영자들에게 가장 친숙한 Kirkpatrick모형을 확장시켜 적용하며 다음의 3단계로 구성한다. 이 구분은 다양한 목적들에 맞는 여러 가지 평가구성들을 쉽게 만들 수 있도록 도와준다.

- 1단계: 학습내용과 구조 (교육내용의 전달과 효용성)
- 2단계: 교육대상자들의 변화 (지식, 태도, 행동양식, 현장에서의 학습의 전파)
- 3단계: 조직의 변화 (영향과 결과)

평가계획 수립의 마지막 단계는 평가체계를 고안하는 것이다. 기존에 평가를 위해 사용한 질의답변이나 자료수집방법 등 다양한 평가방안 등을 확인하고 행정적 필요사

항을 검토한 후 평가계획 체크리스트를 준비한다.<sup>9)</sup>

## 라. 평가 시행: 데이터 수집 및 기록

교육훈련에 대한 평가는 자료의 수집으로부터 시작된다. 평가를 위해 교수요원이나 업무관리자 등 다수의 이해관계인을 통해 자료를 수집하고 분석하여 평가를 위한 기초자료로 포함시킨다. 평가계획에 대한 충분한 설명을 통해 자료의 수집 및 분석 방법을 이해관계인들이 명확하게 이해할 수 있도록 해야 한다. 그리고 각 단계는 반드시 최종보고를 위해 기록 및 관리되어야 한다. 이를 위해 인터뷰 대상자들의 위치와 연락처를 확인하여, 그들의 평가참여 의사나 인터뷰 가능성 등을 다시 한 번 점검하는 것이 바람직하다.

설문조사를 위해서는 조사대상자들의 연락처 데이터베이스를 작성하고 예비조사를 통해 설문지를 수정 보완한 후 설문지에 대한 회송방법 등을 구체적으로 적시하여 배포해야 한다. 우편으로 설문조사를 실시할 경우에는 반송용 봉투와 반송일자 등을 기록한 편지를 첨부하는 것이 통상의 절차이다. 최근에는 컴퓨터 분석을 활용한 온라인 설문조사가 많이 활용되기도 한다.

다양한 이해관계인들로부터 자료를 수집한 후, 데이터의 출처 및 날짜, 형식 등을 자세하게 기록하여 안전한 장소에 해당 자료를 보관한다. 또한 자료의 수집과 동시에 자료 분석을 진행하여도 무방하다. 평가의 목표나 예상 결과치에 반하는 분석 결과가 나타나는 경우, 현상에 대한 원인과약과 자료 관리방법 등에 대해 검토할 필요가 있다.

## 마. 데이터 분석 및 해석

교육훈련에 대한 평가분석결과를 도출하기 위해서는 일반적인 분석도구와 기술들을 사용하게 된다. 예를 들어, 양적자료는 차트와 그래프를 활용하여 결과를 제시함으로써, 질적자료는 주요 쟁점들을 요약하고 실제사례를 직접 인용함으로써 결과물을 보다

9) Checklist for Developing and Evaluating Budgets.

효과적으로 제시할 수 있다. 가장 중요한 것은 평가결과를 받아 볼 수요자들이 쉽게 이해할 수 있도록 평가결과가 제시되어야 한다는 것이다. 또한 평가 목표와 부합하지 않는 결과들은 과감하게 결과 분석에서 제외시키고 별도로 보관하는 것이 바람직하다.

수집된 기본자료는 평가결과와 연계하여 분석한다. 사람들이 실제로 행하는 공식적인 정책이나 절차가 업무성공에 미치는 영향에 대한 관련성을 검토하는 것이다. 다양한 이해관계인으로부터 수집되거나 서로 충돌하는 자료들로부터 일관된 업무형태나 유행성 등을 찾아내는 것이 분석의 한 방법이다. 상호 충돌하는 자료가 있는 경우에는 이해관계인 그룹을 대상으로 한 인터뷰 결과가 그 이유를 해석하는데 도움을 줄 수 있다. 그렇기 때문에 가능하면 모든 자료가 명확하게 제시되고 검증될 필요가 있다.

교육훈련에 대한 평가결과 분석의 목적은 다양한 이해관계인 사이에서 상충하는 쟁점들의 합의점을 찾기 위한 것이 아니며, 어떠한 다른 견해들이 있는지를 이해하기 위한 것임을 명심해야 한다. 즉, 궁극적인 목적은 다양한 사람들의 견해를 청취하고 수집하는 것이다.

교육훈련에 대한 다양한 쟁점들에 대하여 이해관계인들 사이의 합의를 통해 결론을 도출해내고 발견한 사실들을 검증하는 것 또한 이 단계에서 이루어지는 과정이다. 충돌하는 사실들을 명확히 하고 충돌의 이유와 원인을 간략하게 설명한 후 개선을 위한 방안을 제시하게 된다. 개선방안에 필요한 비용이나 기대 이익을 간략하게 같이 언급하는 것도 바람직하다. 교육 시행자에게 제공되는 제안들은 다음과 같다.

- 교육프로그램의 계속/ 중단/ 변경
- 절차의 변경과 같은 관리방법 제안
- 평가과정에서 도출된 쟁점에 대한 새로운 연구 개시

## 바. 평가결과 제시

교육훈련에 대한 평가결과보고 방식은 교육시행자와 협의를 통해 결정한다. 문서로 작성되는 것을 원칙으로 조사방법에 대한 논의와 분석결과에 대한 상세한 설명을 첨

부하되, 가능한 한 간략하고 명확하게 작성한다. 또한 결과보고서는 신뢰할 수 있는 정보와 분석결과를 보여주어야 하며 그로부터 도출된 결과와 개선방안들이 언급되어야 한다. 마지막으로 개선방안은 경찰관의 현장업무능력을 향상시키는데 초점을 맞추어야 한다. 성공적인 교육훈련 프로그램을 개발 및 시행하는데 있어서 긍정적·부정적인 영향을 주는 요인들에 대해 자세한 검증이 이루어져야 하며, 개선방안은 긍정적인 요인들을 보장하고 방해가 되는 부정적인 요인들을 제거하는 방안들로 구성된다.

## 제2절 미국 경찰 교육훈련 평가체계

미국은 2007년 '법과 형사정책연구소(Institute for Law and Justice)'를 중심으로 교육훈련 평가모형을 개발하는 연구(Bradley & Connors, 2007)를 진행하였다<sup>10)</sup>. 이 연구는 형사사법교육국이 수백 개에 달하는 교육훈련 프로그램들을 통제하고 교육의 일관성을 달성하는 것을 목표로 하고 있으며, 또한 다른 경찰 교육기관들이 교육훈련을 평가할 수 있는 능력을 향상시키는데 도움을 주고자 하였다. 다시 말하면 크게 두 가지 목표를 가지고 있었는데 하나는 다양한 교육훈련 프로그램을 평가할 수 있는 통합적 모형을 개발하는 것이고, 또 다른 하나는 이 평가모형을 이용하여 실제 운영되고 있는 교육프로그램의 효과성을 측정하는 것이다.

미국의 경찰교육훈련 평가모형은 영국과 마찬가지로 Kirkpatrick (1998)의 교육훈련 평가모형에 기반을 두고 있다. 이는 원래 사기업의 교육훈련평가를 위해 개발된 모델이었으며 경찰의 교육훈련 평가를 위해 다양한 형사사법적 요소들을 가미하여 기존 모델을 발전시킨 것이다. 미국 경찰의 교육훈련평가를 위한 이 모형은 Kirkpatrick의 기본모형을 유지하면서 경찰기관 수요자들의 요구에 맞는 다양한 요소들을 더하고 교육훈련 평가과정에 여러 단계를 추가함으로써 4단계 적용에 변화를 준 모형으로 볼 수 있다. 이하에서는 우선 Kirkpatrick모형을 간단하게 살펴본 후, 이에 기초하여 발전

10) 미국 경찰 교육훈련 평가체계 및 사례는 Bradley와 Connors(2007)의 연구보고서를 요약, 정리한 것임을 밝힌다.

한 경찰 교육훈련 평가모형의 세부내용들을 Bradley와 Connors(2007)의 연구를 중심으로 알아보려고 한다.

## 1. Kirkpatrick 교육훈련 평가모형

Kirkpatrick은 1998년 교육훈련 프로그램의 효과성을 측정하기 위하여 반응, 학습, 행동, 결과 등 연속적인 네 가지의 측정지표로 구성된 평가모형을 개발하였으며 현재 까지 가장 널리 사용되고 있는 모형 중 하나이다(Bradley & Connors, 2007). 많은 연구들이 이 모형을 기초로 측정지표들을 발전시키고 변화시키고 있으나 기본적으로 Kirkpatrick이 제안한 네 가지 측정지표가 근간을 이루고 있다(Bradley and Connors, 2007; Brown, 1997; Holton, 1996; Nickols, 2000; Phillips, 1996). 4개의 측정지표에 대한 자세한 내용은 III장에 제시되었다.

이 모형은 내용이 쉽게 이해되고 평가기준들을 거의 모든 교육프로그램에 적용할 수 있다는 장점을 가지고 있기 때문에 현재까지 타 평가모형에 비해 대중화되어 있다. 그러나 “이 모형은 네 가지 단계를 어떻게 시행해야 하는지에 대한 자세한 내용을 제공하지는 않으며, 주된 목표는 평가의 의미를 명확히 하고 시작방법, 진행방법 등에 대한 가이드라인을 알려주는 것이다(1998).”라고 Kirkpatrick 스스로 지적한 것처럼 이 모형은 다양한 교육프로그램에 적용하기 위하여 조정과 확장이 필요하다.

Kirkpatrick 모형은 교육훈련 평가에 있어서 좋은 시작점이 될 수 있다. 특히, 모형 개발 당시 고려되었던 비즈니스 부분에 있어서는 적합도가 매우 높은 교육훈련 평가 도구임에 틀림이 없으므로, 형사정책분야에서도 이 모형이 좋은 시작점이 될 수 있다는 것은 부인하기 어렵다. 다만, 4단계 결과측정단계에서 경찰을 포함한 형사사법기관의 조직에 미치는 영향이나 이윤에 비교될 수 있는 이익에 대한 측정은 거의 연구되어진 것이 없다(Bumgarner, 2001; Murphy & Gascon, 2001). 경찰 등 형사사법기관의 교육훈련 평가모형은 다른 교육평가모형과 마찬가지로 학습자들의 만족도를 평가할 수 있어야 하고 개선된 업무수행능력, 조직성과 등과 같이 학습효과를 측정할 수 있어야 한다. 동시에 실제로 쉽고 유용하게 적용하기 위하여 유연성을 고려할 필요가

있다. 예를 들어, 교육훈련 이전과 이후를 비교해야 하는데 사전자료가 없는 경우 또는 교육수요평가를 실시하지 않은 경우 등에도 역시 교육훈련에 대한 평가를 진행할 수 있으며 유용한 결과를 도출할 수 있어야 한다. 미국 경찰 교육훈련 평가모형은 Kirkpatrick 모형을 기반으로 경찰의 업무 특성을 고려하여 6단계의 평가체계로 구성되었다.

## 2. 미국 경찰 교육훈련 평가모형 및 방법

미국의 '법과 형사정책연구소'가 발전시킨 경찰 교육훈련 평가모형은 다음과 같이 구성되었으며, 아래에서는 각 단계의 구체적인 내용들을 살펴보고 전체적인 흐름도를 작성해보고자 한다.

- 교육수요평가 실시
- 교육훈련계획 수립
- 교육과정 수립 및 평가
- 교육과정 운영
- 교육훈련 및 교수요원 평가
- 교육훈련 개선

### 가. 교육수요평가 실시

교육훈련에 대한 수요평가는 교육훈련 프로그램을 수립하는 과정 중 첫 번째 단계이다. 서면을 통한 수요조사는 평가자로 하여금 교육의 필요성이나 정당성을 조사하는데 도움을 줄 수 있다. 수요조사를 통해 필요한 교육프로그램이 무엇인지, 그러한 교육프로그램을 효과적으로 달성하는 방법은 무엇인지 등을 사전에 파악하는 것이다. 또한 수요조사로 이미 행해지고 있는 교육프로그램이 조직이나 기관의 요구사항들을 제대로 충족시키고 있는지를 알아본다. Rossi, Lipsey 그리고 Freeman(2004)의 연구에

따르면 교육수요조사는 교육프로그램의 이용자와 이용사례 조사, 교육대상자와 교육 환경 파악, 교육수요 확인, 교육수요 평가, 결과 분석 및 최종보고 등 5단계로 구분할 수 있다.

## 나. 교육계획 수립

교육계획은 교육의 여러 단계 중 관리에 필요한 측면으로 이해가 될 수 있으며 교육의 목표 설정, 관리와 행정 그리고 평가로 구분할 수 있다 (Parry, 1997). 교육계획 수립의 시작점은 교육을 통해 달성하고자 하는 것 그리고 교육대상자의 행동이나 생각이 교육훈련 이후 어떻게 달라지는지 등 특정 교육목표를 구체화하고 문서화하는 것이다.

다음으로 관리와 행정은 교육훈련을 발전시키기 위한 기초를 개발하거나 각 단계를 구성하는 과정을 의미한다. 교수요원의 확보, 필요한 기술의 습득, 교육프로그램의 홍보, 참여자의 모집, 교육시설의 확보 및 관리, 교육기록의 관리 등을 모두 포함하는 광범위한 개념이다. 특히, 교육훈련을 실시하고 운영하기 위하여 필요한 비용을 산출하고 확보하는 것이 관리의 중요한 요소 중 하나이다. 마지막으로 평가단계에서는 교육 프로그램과 교수요원에 대해 계획된 평가를 포함해야 한다. 계획단계에서 교육과정과 교수요원에 대한 평가를 준비하는 것은 보다 철저하고 효과적인 평가에 도움을 준다.

## 다. 교육과정 개발 및 모의 시행

교육과정을 개발할 때 중요한 것은 교육의 목적을 명확하게 특정하는 것이다. 결국 이 과정을 통해 교육의 목표가 좀 더 구체화될 수 있고 교육자료, 강의기법, 영상자료 등을 효과적으로 개발할 수 있게 된다. 교육과정의 개발과정은 학습목표 구체화, 교육과정 내용과 자료 개발, 강의방법 개발, 강의 영상자료 선택, 교육과정 모의시험, 교육자료와 방법 재검토 등 6단계로 설정하였다.

교육과정의 개발단계에서는 이전 교육수요평가와 교육계획 수립 단계에서 수집한

모든 정보를 종합하여 이용한다. 좀 더 구체적으로 살펴보면 교육수요, 교육훈련의 목적과 기대효과, 교육대상, 교육기간, 예산지원, 교육관리계획, 마지막으로 평가계획 등을 포함하게 된다.

교과과정을 개발할 때 첫 번째 단계는 학습목표를 명확하게 하는 것이다. 예를 들어, 지능범죄 분석과정을 운영하고자 할 때 이미 '지능범죄 분석을 위한 전문가 양성'이라는 교육의 개략적인 목표는 설정이 되어 있다. 일반적으로 조직의 행정가나 교육 프로그램 개발자는 이미 전체적인 목적이나 대략적인 목표들은 알고 있기 때문에, 이 단계에서 중요한 것은 목표를 구체화하는 것이다. 예컨대 학습자들이 구체적으로 무엇을 할 수 있는지에 대한 답을 구하는 것과 같다. 특히, 학습목표는 McCain(1999)이 지적한 것과 같이 업무지표를 활용하는 것이 좋다. 업무지표는 학습자가 교육이수 후에 습득하게 되는 측정 가능한 기술을 구체화 시키는데 도움을 준다.

교과과정 개발의 두 번째 단계는 실제 교육훈련 내용을 만들고 교육내용과 재료의 구성을 서면화하는 단계이다. 여기서 교육내용은 학습목표와 직접적으로 관련이 있어야 하는데 특히, 경쟁력 있는 교과과정 구조가 교육훈련의 우수성과 직결되기 때문에 교육내용은 교육훈련의 성공여부를 판가름하는 결정적인 요소이다(Glenn et al., 2003).

교과과정을 편성할 때 중요한 고려대상은 목적, 내용, 구성 그리고 편성이다. 교과과정은 독립형 교과과정, 상호연계형 교과과정, 혼합형 교과과정 등 세 가지 방식을 이용하여 구성할 수 있다(Glenn et al., 2003). 독립형 교과과정은 대개 주제 중심으로 엄격히 구분된 교과내용을 중심으로 교육이 진행된다. 상호연계형 교과과정은 공통된 주제들 사이의 관련성을 찾아내거나 상호간의 호환성을 찾아내는데 초점을 맞추는 교육이다. 마지막으로 혼합형 교과과정은 주제, 기술, 문제점 등을 중심으로 전체 교육과정을 복합적으로 구성하여 운영하는 방식이다.

교과과정의 내용은 서론, 본론, 요약 세 가지 영역으로 구분할 수 있다 (McCain, 1999). 서론은 해당 강의의 중요성, 학습자가 얻게 될 이점 그리고 교육훈련의 목표 등을 설명한다. 본론에서는 이론적 배경, 교과목에 대한 사전지식 등을 설명하고 새로

운 기능, 방법, 지식 등을 중점적으로 소개한다. 마지막으로 요약 부분에서 교육목표를 재확인하고 교육을 통해 배운 내용과 교육목표 사이의 연관성을 정리함으로써 교육내용을 전체적으로 복습할 수 있는 기회를 마련해 준다.

경찰 교육훈련과 같이 현장 기술 중심의 교육훈련에 있어서 학습목표를 설정하고 교과과정을 개발하는 단계에서 직무분석이 요구되고 교과과정 개발자는 현장실무 중심의 지식, 기능, 능력을 연구하고 서면화하여 교육에 활용한다. 인터뷰, 설문조사, 관찰조사 등을 이용하여 다양한 실무지식을 연구하고 교육에 활용함으로써 실무에 적용할 수 있는 지식, 기능, 태도를 교육하고 결국 교육훈련의 발전을 이루게 된다. 교과과정 개발단계에서 또 하나의 중요한 부분은 교육훈련에 적용될 수 있는 다양한 강의방법을 선택하는 것이다. 경찰교육훈련의 경우 대부분의 교육대상자들이 성인이기 때문에 통상적으로 성인을 대상으로 하는 교육도구들을 사용할 수 있다. 예를 들면, 강의, 역할극, 사례연구, 토론, 팀 단위 문제해결, 가상체험, 강의식 발표 등 다양한 강의기법을 활용할 수 있다.

교육에 도움을 주는 적절한 강의도구를 선정하는 것도 역시 교육과정 개발단계에서 중요한 요소이다. 잘 선정된 강의도구는 학습자들의 주의를 환기시키는데 도움을 주고 결국 교육목표를 달성하는데 긍정적인 영향을 미치게 된다. 많은 강의도구들이 있으나 통상적으로 사용되고 있는 영상 강의도구에는 파워포인트, 화이트보드, 비디오 등이 있다. 이 중 어떠한 도구를 사용하는가는 장비의 설치여부, 강사의 기술습득여부, 강의실의 여건, 강의시간 등 다양한 요소에 따라 달라진다.

교육과정개발의 마지막 단계에서 중요한 요소는 교과과정의 모의시행 및 조정이다. 교과과정의 모의시행은 교육내용의 타당성을 확인하는 절차이며 평가지표를 시험할 수 있는 기회도 함께 제공한다. 이 과정을 통해 교육과정에 대한 반복적인 점검이 이루어지고, 교과목들의 운영시간과 실험시간을 사전에 점검해볼 수 있다. 모의시행을 통해 얻어진 피드백은 강의내용, 강의기법, 강의도구 등을 좀 더 명확하게 하고 발전시키는데 도움을 주고 효과성을 제고할 수 있는 기회도 마련해준다. 모의운영 결과는 교과과정을 개선하는데 사용하고 모의시행결과를 토대로 강사를 선발하고 교육하여

교육훈련 현장에 배치를 하게 된다.

### 라. 교육과정의 운영

교과내용이나 방법이 결정되고 나면 다음 단계는 교과과정의 실제 운영이다. 교과과정의 운영은 교육대상자와 교수요원의 수 및 예산에 따라 달라지며, 중요한 요소는 교수요원의 선발과 훈련이다. 교수요원은 교육훈련 주제에 대해 지식이 있는 현장 실무자, 교육과정을 개발한 조직의 전문가, 교육과정을 위해 특별히 채용된 교육전문가 등 다양한 분야에서 충원이 가능하다.

교수요원에 대한 선발은 교육주체의 수요, 교육훈련의 종류 그리고 예산의 범위에 따라 결정이 되며 구체적 주제에 대한 지식의 깊이, 해당 분야의 지식, 현장 근무경력, 강의경력, 평판과 신용도 조사, 의사소통 및 청취기술, 강의능력 등이 고려대상이 된다. 능력 있는 교수요원이라고 하더라도 특정 교육 주제에 대해서는 교육이 이루어져야 하며 교육기자재 활용 및 운용 등에 대한 사용법 등을 새롭게 익힐 필요가 있다. 이러한 과정은 새롭게 선발된 교수요원들이 선임 교수요원들의 강의를 참관함으로써 어느 정도 습득이 가능할 것이다. 신입교수요원에 대한 핵심적인 교육도구는 교수요원에게 교육훈련에 대한 최소한의 정보를 제공해주는 것으로부터 시작하여 무엇을 말하고, 언제, 어떻게, 어떤 내용을 설명하는지 까지 체계적이고 자세한 정보를 제공하는 교수요원 가이드라인을 개발하는 것이다.

### 마. 교육훈련 및 교수요원에 대한 평가

교육훈련 및 교수요원에 대한 평가는 교육발전을 위해 매우 중요한 부분이지만 종종 소홀히 다루어지는 부분이 없지 않다. 교육훈련평가는 교육프로그램 개발 및 운영자들에게 교육의 목표가 제대로 달성되고 있는지를 보여주는 역할을 담당한다. 이상적으로 교육훈련에 대한 종합적인 평가계획은 교육훈련계획 수립단계에서 구성되어야 한다. 단계별로 평가의 목표와 평가항목, 평가자료 수집방법, 자료의 출처 등을 살펴보

면 다음과 같다.

### 1) 1단계: 반응 평가

반응측정 단계에서는 교과목에 대한 학습자들의 즉각적인 피드백을 조사하는 것으로 다음과 같은 질문들로 구성될 수 있다.

- 교과과정의 학습목표가 성취되었나요?
- 교수요원들의 기술 수준이나 지식수준은 얼마나 높은가요?
- 교육훈련과 당신의 업무나 얼마나 관련성이 있나요?
- 교육자료의 질이나 활용은 충분하였나요?
- 강의기법들은 얼마나 효과적이었나요?

이러한 반응측정 질문은 대개 각각의 교육훈련 끝에 이루어진다. 또 다른 방식으로 교수요원이나 과정운영자를 대상으로 학습자들의 반응을 조사할 수도 있다. Kirkpatrick (1998)의 모형에 기초한 형사사법기관 교육훈련 평가모형에서 반응에 대한 평가 측정을 위해서 다음과 같은 가이드라인을 제시하였다.

- 측정대상의 정확한 특정: 무엇을 알고자 하는지 결정
- 학습자의 감정이나 반응을 수량화할 수 있는 양식 구성
- 논평이나 제안은 서면으로 작성요청
- 가능하면 100%에 가까운 응답 취득
- 교육훈련에 대한 부정적인 견해를 측정할 수 있는 기준 개발
- 결과에 대한 논의

Kirkpatrick(1998)은 학습자의 반응을 바탕으로 교육운영기관들이 의사결정을 하고 반응에 대한 조사결과가 거의 유일한 교육평가자료이기 때문에 반응 조사의 중요성을

강조한다. 또한 피학습자들의 교육에 대한 반응이 학습동기를 부여하는데도 중요한 영향을 미친다. 피학습자들이 교육프로그램에 흥미를 갖지 않으면, 그 프로그램에 많은 노력을 기울이지 않게 된다. 그렇기 때문에 대부분의 형사사법기관 교육훈련프로그램들은 학습자를 대상으로 교육에 대한 만족도 조사를 실시하지만, 조사결과의 가치에 대해서는 논란의 여지가 있다. Scarborough 외(1998)의 연구에 의하면 경찰교육프로그램에서 학습자들은 교육주제보다는 교육에 관련된 다른 요인들에 대해 더 많은 관심을 보였다. 비슷한 취지로 McNaught(1991)는 좋은 평가는 좋은 음식이나 시설을 제공함으로써 구매가 가능하다고 주장한다. 즉, 교육에 대한 반응은 교육주제 뿐만 아니라 휴식시간의 길이와 횟수, 강사의 인성, 교육자료의 질, 참여동기, 교육부담 등 다양한 요인에 의해 영향을 받는다는 것이다(Parry, 2000).

교육훈련에 대한 평가에서 중요한 것은 무엇을 알고 싶은지 결정하는 것이다. 교육훈련 평가자들은 다양한 분야에서 학습자들의 반응을 알고 싶어 한다. 그러나 문제는 너무 많은 설문 항목을 가지고 조사를 실시하게 되면 오히려 학습자들을 지치게 만들 가능성이 있다. 대부분의 교육훈련기관들은 그들이 알고자 하는 것을 대개 주제, 교수요원, 시설 등 몇 가지 분야로 구분하고 있다. 주제 분야는 교육과정 자체와 관련이 되어 있다.

- 교육과정이 학습자들의 업무와 관련 있는지?
- 교육이 흥미를 유발할 수 있게 전달되었는지?
- 강의, 실습, 토론 등이 균형 있게 배분되었는지?
- 인쇄물이나 시청각자료의 사용이 적절한지?

교수요원은 주제에 대한 지식, 수업의 템포, 상호 교류적 교수기법의 사용, 의사소통 기술, 협조적 태도 등 다양한 영역들을 중심으로 평가가 이루어진다. 교수요원들이 평가에서 사용되는 지표들에 대해서 미리 숙지하고 있어야 하는 것은 중요한 부분이다. 마지막으로 교육 운영자들은 교육시설에 대한 학습자들의 만족도를 알고 싶어 한다.

교육시설에는 안락함, 편리성, 기타 교육 서비스, 음식의 질 등이 포함된다.

조사 대상자들의 반응과 분위기 등을 양적으로 수치화할 수 있는 형식을 구성한다. 학습자들은 교육이 끝나면 즉시 그 자리를 떠나고 싶어하기 때문에 이상적인 교육훈련 반응조사서는 가능한 짧은 시기에 많은 양의 정보를 획득할 수 있도록 설계되어야 한다. 가장 널리 사용되어지는 방식은 리커트 척도이다.

설문조사서는 학습자들의 반응을 일부만 설명할 수 있다는 한계가 있다. 그렇기 때문에 교육프로그램에 대한 개선을 위해서는 설문조사서에 나타난 반응에 대한 구체적인 원인과 개선방향에 대한 의견을 들을 필요가 있다. 서술형 질문은 설문조사를 보완할 수 있는 중요한 부분이며 적절한 시기에 생각을 기재할 수 있도록 기회를 제공해줘야 한다.

마지막으로 반응조사의 결과는 이해관계인들에게 제공하여 교육프로그램 개선에 활용한다. 반응조사와 관련하여 주요 이해관계인은 교수요원, 교육프로그램 시행자, 예산지원자 등이며 그들은 반응조사 결과를 바탕으로 교수요원을 교체하거나 교육과정이나 교육자재를 수정하게 된다.

## 2) 2단계: 학습 평가

교육훈련 평가의 두 번째 단계는 학습자에 의한 지식의 습득여부와 학습효과를 측정하는 것이다. 분명한 것은 행동의 변화가 있기 위해서는 반드시 학습이 선행되어야 한다는 것이다. 학습정도에 대한 평가는 어떤 지식을 습득했고 무슨 기술들이 발전되고 향상되었는지 그리고 어떤 태도가 변화 하였는지를 측정하는 것이다. 이 평가는 주로 시험 전후의 설문조사, 업무능력시험, 습득한 기능에 대한 시범 등을 통해 평가할 수 있다. 전체적인 교육목적과 구체적인 학습목표를 특정할 수 있는 능력이 학습정도를 평가하는데 매우 중요한 역할을 담당한다. 학습정도를 측정하는 방식으로 다음과 같다.

- 지식, 기능, 태도를 교육훈련 전과 후로 구분하여 측정

- 필기시험을 통해 지식과 태도에 대한 학습정도를 측정
- 기능을 측정하기 위해 업무능력 평가
- 적절한 조치를 위해 결과 활용

지금까지 살펴본 평가방식을 토대로 구체적으로 경찰교육훈련에 대한 평가가 어떻게 이뤄지고 있는지 사례를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

지식이나 기능을 측정하는 것은 태도의 변화를 측정하는 것보다 더 직관적이다. 교육과정 내용에 대한 교육 전후의 시험을 통한 평가는 지식의 습득정도를 측정하는데 있어 좋은 척도가 된다. 기능의 습득여부를 측정하기 위해서 학습자에게 배운 기능들을 시연해보도록 요구할 수 있다. 실제 기능을 적용하는 시연 모습이나 필기시험 등을 통해서 기능의 습득 정도는 측정이 가능하다. 그러나 태도의 변화는 다양한 측정방법(예: 조직분위기 조사, 피고용인 태도 조사, 가상 게임 등)을 이용하여 변화의 정도를 측정하고 있지만 사실상 태도의 변화를 정확하게 측정하는 것은 쉬운 일이 아니다 (Parry, 2000).

경찰교육훈련에 있어 지식의 학습 정도에 대한 2단계 측정은 주로 정책, 절차, 사실, 관련 정보 등에 대한 질문을 교육 전후로 구분하여 물어봄으로써 교육의 효과를 측정한다. 그 시험은 대부분 진위형이거나 객관식 선택형으로 구성된다. 교육 이전에 실시되는 시험은 학습자들이 교육주제와 관련된 내용을 알고 있는지 여부에 대한 기초적 정보를 제공해준다. 교육 이후에 실시되는 시험은 교육을 통해 학습자들이 얼마나 많은 지식을 습득했는지에 대한 정보를 제공해준다.

### 3) 3단계: 행동 평가

교육에 참여한 경찰관들이 현장에 복귀한 후 교육으로 인한 지식 및 기능의 전달량, 업무태도의 변화, 행동양식의 변화에 대해 알기 위해서는 우선 교육훈련에 참여하기 전에 경찰관들이 가지고 있는 지식, 기능, 행동양식 등을 조사하고 교육을 받고 나서 현장에 복귀한 후 달라진 수준을 서면화하여 대조하는 것이 하나의 방법이 될 수 있

다. 여기에 사용될 수 있는 연구방법으로는 설문조사, 인터뷰, 포커스와 비교그룹 조사, 관리자 조사, 관찰, 정책과 절차 검토 그리고 사례조사 등이 있다. Kirkpatrick 모형을 고려할 때 행동변화를 측정하기 위해서는 1) 가능한 통제그룹 사용, 2) 행동변화가 생길 수 있는 시간 허용, 3) 교육훈련 전과 후에 대한 비교 평가, 4) 교육참여 경찰관, 직속상관 또는 부하직원, 그리고 그들의 행동을 관찰할 수 있는 사람들에 대한 설문조사 및 인터뷰 실시, 5) 적절한 양의 표본 수집과 같은 가이드라인을 제시할 수 있다.

업무수행과 행동변화에서 한 가지 고려해야 할 점은 교육참여 경찰관들이 교육훈련을 통해 배운 내용을 현장에서 적용하여 성과를 내는데 있어 교육훈련 이외에 다른 요인들이 작용할 수 있다는 것이다. 이러한 요인들에는 동기부여와 기대수준, 인센티브의 부족, 환경적 협조, 자원, 도구, 데이터, 또는 정보의 부족, 개인적 역량의 차이 등이 있다(Bumgarner, 2001). 그렇기 때문에 교육훈련에 따른 행동변화를 측정할 때는 다른 요인들에 의한 영향도를 측정할 수 있는 조사방법을 찾아야 한다.

통제집단을 이용한 비교는 하나의 효과적인 연구방법이 될 수 있다. 교육훈련을 받은 경찰관을 대상으로 한 실험그룹과 교육을 받지 않은 일반 경찰관을 비교하여 행동변화를 측정하는 것으로 예를 들면, 같은 순찰팀에 근무하는 교육 훈련 이수자와 일반 경찰관을 비교하는 것이다. 실험집단과 비교집단의 경찰관들에게 사례를 주고 교육훈련을 이수한 경찰관들이 더욱 효과적으로 문제를 해결할 수 있는지 살펴보는 것이다. 그러나 평가결과에 영향을 미칠 수 있는 모든 외생변수들을 통제하는 것은 사실상 불가능하고 그렇게 때문에 행동변화를 측정하는 것은 어려운 과제이다.

행동변화 측정을 위해 설문조사와 인터뷰를 이용할 수도 있다. 교육훈련 후 6개월 정도의 시간을 두고 학습자들을 대상으로 설문조사를 하거나 인터뷰를 실시하는 것은 다른 조사방법 보다 더 쉽고 비용도 상대적으로 적게 들어간다. 그러나 문제는 학습자들이 교육훈련을 받고 나서 전혀 달라진 것이 없다는 것을 스스로 인정하는 것이 쉽지 않다는 것이다. 객관성을 확보하기 어렵다는 문제가 있지만 그러나 그러한 문제는 질문을 구성할 때 주관적 의견을 배제하는 설문을 마련함으로써 어느 정도 보완이 가

능하다.

좀 더 정확한 평가를 위해서 교육 평가자들이 학습자의 관리자 또는 동료들을 직접 만나서 학습자들의 교육훈련 이수 후 행동변화를 조사해보는 것도 필요하다. 이 때 관리자나 직장 동료는 객관적으로 평가능력이 있고 신뢰할 만하며 면접조사가 가능한 사람으로 선택한다.

#### 4) 4단계: 결과 평가

교육훈련 평가의 4단계는 조직에 대한 기여도 즉, '조직영향도'를 평가하는 것이다. 이 단계에서 활용되는 질문으로는 1)조직 측면에서 업무의 질적 수준이 얼마나 향상되었나? 2)조직 측면에서 업무생산성이 얼마나 증가하였나? 3)직접적 이익에는 어떤 것들 것 있는지? 4)투자에 대한 산출효과는 무엇인지? 등이 있다.

4단계 평가에서 핵심적인 질문은 교육이 조직에 미친 영향이 무엇인지에 대한 것이다. 특히, 4단계 평가에서는 제기된 문제가 해결되었는지 또는 조직의 요구가 교육을 통해 어느 정도 충족되었는지 확인하게 된다. 교육의 효과를 조직적 차원으로 분리해 내는 것이 어렵기 때문에 이 단계가 교육훈련 평가 중 가장 복잡하고 비용이 많이 소요되며 시간도 많이 걸린다.

미국의 경찰교육훈련 평가 중 4단계는 역시 Kirkpatrick 모형으로부터 시작된다. Kirkpatrick의 모형 상에서는 결과평가라고 불렀지만 경찰의 교육훈련평가에서는 '조직 영향도'라는 명칭을 사용하였다. Kirkpatrick 모형은 원래 사기업에 적용되는 평가 방식으로 예를 들어, 기업 내 영업팀 전체를 대상으로 교육을 시키고 판매증가, 이윤증가, 생산성 향상, 영업의 질 향상 등을 기대하게 된다. 그러나 경찰교육훈련에서는 이윤이나 손실 또는 판매실적 등을 평가할 수가 없다. 그렇기 때문에 Kirkpatrick 모형을 적절하게 수정하여 사용하였으며 평가지표로 이용된 것은 시민의 치안 만족도, 새로운 치안정책의 시행 등이다. 3단계 평가에서와 마찬가지로 지식이나 기능의 학습 수준을 측정하는 것은 다소 수월할 수 있다. 그러나 리더십, 소통, 동기부여 그리고 관리방법 등에 대한 교육훈련의 효과를 측정하는 것은 더욱 어렵다.

## 제3절 미국 경찰 교육훈련 평가 사례

### 1. 국가지능범죄센터 ‘정보분석 기초과정(National White Collar Center’s Foundations of Intelligence Analysis Training: NW3C FIAT)’

#### 가. 국가지능범죄센터 개관

미국의 국가지능범죄센터는 최첨단 경제범죄의 예방, 수사, 기소와 관련하여 경찰의 활동을 지원하고 필요한 자원을 제공하는 비영리조직이다. 더 나아가 테러와의 전쟁 이후에는 경제지능범죄를 중심으로 국가안보에 대한 대응력 강화를 위해 안보관련 국가기관들을 지원하거나 협력체제를 유지하고 있다. 국가지능범죄센터는 사실 비영리조직으로 수사권을 가지고 있지는 않지만 대신에 경찰과 다른 수사기관들이 경제범죄, 최첨단 산업 범죄 등을 이해하고 효과적으로 수사할 수 있도록 교육 부분에서 지원하는 역할을 담당하고 있다.

국가지능범죄센터는 교육훈련, 연구, 지능범죄 정보 분석 및 제공, 사기 신고 관리, 그리고 경제범죄 관련 정상회의 개최 등 다양한 분야의 서비스를 제공한다. 그 중 정보분석 기초과정(Foundations of Intelligence Analysis Training: FIAT)은 경찰경제범죄 정보분석관을 대상으로 경제범죄 정보분석 기초이론과 분석도구 활용법 교육을 담당하고 있다.

#### 나. 정보분석 기초과정 소개

국가지능범죄센터는 정보분석관 세계연합, 형사사법정보기구, 지역 정보공유시스템 등과 연계하여 경제범죄 정보분석 기초과정의 교육프로그램을 개발 운영하고 있다. 이 교육과정의 목표는 기초적인 정보분석 교육과정을 경찰 등 수사기관에게 제공함으로써 경제범죄 분석에 대한 표준화된 체계를 갖추게 하는 데 있다.

정보분석기초과정(FIAT) 이전의 정보분석 관련 교육은 특정기관들이 각 기관의 특

성에 맞게 필요한 교육프로그램을 만들어 교육하거나 사설 기관들이 개인적으로 교육 프로그램을 만들어 교육을 실시하였다. 그러다 국제정보업무그룹(Global Intelligence Working Group)에서 표준화된 정보분석 도구를 개발하였고 체계적인 정보분석관 양성을 위해 국제지능범죄센터에 40시간을 수업을 중심으로 한 교육프로그램을 만들어 운영하게 된 것이다.

정보분석 기초과정은 경찰과 다른 수사기관에 근무하는 수사관 중 공식적이고 기초적인 범죄정보 분석과정을 교육받지 않은 사람들을 대상으로 운영되고 있으며 5일 동안 40시간에 걸쳐 진행된다. 과정은 정보분석의 소개, 인지과정과 정보분석, 분석방법과 기법이라는 세 개의 다른 부분으로 구성되어있다.

#### 다. 교육훈련 평가

범죄정보분석 기초과정에 대한 평가는 학습자가 교육을 통해 습득한내용과 업무현장에서의 새로운 지식 및 기술 활용 방법에 초점을 맞추었으며 구체적인 평가방법은 다음과 같다.

- 업무 수행 기술에 대한 교육 전후 비교 직접평가
- 교육 전후 지식수준 평가
- 학습자의 교과과정 평가
- 학습자들의 사후 설문조사
- 학습자들의 관리자에 대한 사후 설문조사

##### 1) 반응 평가

범죄정보분석 기초과정은 강의식, 질의답변식, 발표식 수업과 그룹 실습 등으로 구성된다. 학습자의 반응조사를 위한 핵심적인 질문은 학습자 대상의 교육평가(예: 교육 내용, 교수요원, 수업에 대한 참여기회, 타 정보분석관과의 교류)였으며, 평가결과는

학습자들의 교육과정평가 결과표로부터 추출하였다.

학습자들은 범죄정보분석 기초과정을 교육과정, 상호성, 교수요원 등 세 개의 영역으로 구분하여 평가하였다. 우선 교육과정에 대한 평가는 교육과정이 교육목표에 부합하는지, 개념들이 명확한지, 그리고 교육과정의 내용이 논리적으로 구성되어 있는지 등에 관한 내용이며, 상호성에 대한 평가는 '나는 질문을 하는데 편안함을 느꼈다.', '나는 수업 시간에 수업에 기여할 수 있는 기회를 가졌다.', '나는 다른 학습자들과 소통할 수 있는 기회를 가졌다.' 등의 질문이 구성되었다. 교수요원에 대한 평가는 리커트 척도를 이용한 피교육자 만족도 조사로 이루어진다.

## 2) 학습 평가

범죄정보분석 기초과정에 대한 두 번째 평가는 학습수준에 대한 평가이며 '어떤 정보와 기술들을 습득하였는지'가 핵심적인 질문으로 구성되었다. 평가는 교육 시작 전과 교육이 끝날 무렵 이루어진 두 번의 평가를 토대로 분석하였다. 교육 운영자들이 두 평가를 시행하였으며 이 시험은 교육 전후 달라진 학습 수준의 정도를 측정하기 위한 것이다. 이 때 사용된 질문들은 교육과정에서 다루어지는 교과목들을 중심으로 구성되었으며 구체적 평가 문항 예시는 [그림 IV-1]과 같다.

<p>Q1. Logic that moves from the specific to the general is _____.</p> <p>Inductive Deductive Faulty Imperative specific</p> <p>Q2. In a link chart, circles show _____, while rectangles show _____.</p> <p>locations ... events people ... organizations strong associations ... weak associations activity ... results criminals ... law enforcement</p>
---

[그림 IV-1] 학습평가 문항 예시

### 3) 행동 평가

정보분석 기초과정에 대한 세 번째 평가는 행동변화에 대한 평가이며 주요 질문은 ‘교육을 받고 나서 학습자의 업무태도가 어떻게 변화하였는지?’에 대한 것이다. 평가는 학습자가 교육시작 전과 끝에 작성한 업무에 대한 자기기술서, 교육 종료 6개월 후에 발송된 추적 설문조사서, 교육종료 6개월 후에 학습자의 관리자를 대상으로 한 설문조사서 등을 토대로 시행되었다.

#### (1) 업무 자기 기술서 평가

업무에 대한 자기 기술서를 토대로 한 교육평가는 정보분석 기초과정의 6개 분야에 대한 숙련도를 측정하기 위한 것이다. 6개 분야는 범죄형태분석, 관련성 분석, 흐름분석, 소통분석, 재무분석, 전략분석으로 구분된다.

교육이수 전에 학습자들은 우선 범죄분석 분야에서 그들의 경험 수준을 특정하고 0부터 3까지의 측정지표를 이용하여 각각의 주제에 대한 그들의 숙련도를 스스로 평가한다. 같은 방식으로 교육이 끝날 무렵 자기 기술서를 작성하도록 요구하였으며, 교육 전후의 숙련도에 대한 평가를 비교한 학습자들의 숙련도를 평가한다.

#### (2) 학습자와 관리자에 대한 설문조사

행동변화를 위해 수집된 또 다른 데이터는 학습자들과 그들의 직장 상사들을 대상으로 한 설문조사결과이다. 이 조사의 목적은 학습자들이 6개 범죄정보분석 분야에서 익힌 기능과 지식들을 교육이 끝난 후에도 기억하고 있으며 실무에서 잘 활용하고 있는지를 알아보기 위한 것이다. 설문조사에는 지식이나 기능의 학습내용을 기억하고 있는지 뿐만 아니라 승진이나 경력관리에 대한 질문도 포함하고 있고 교육의 결과로 교육에 참여했던 직원들이 업무에 있어서 어떻게 달라졌는지, 교육이 조직의 기대수준을 충족했는지, 교육과정 중 가장 중요한 것과 가장 중요하지 않은 것은 무엇인지 등에 대해서도 조사가 이루어졌다. 관리자를 대상으로 한 설문조사는 교육의 결과가 실제

업무에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 중점적으로 다루었다.

## 라. 시사점과 개선방안

교육훈련이 성공적이었는지 측정할 때 중요한 것은 학습자들이 교육목표에 따라 지식이나 기술을 학습하고 새로운 지식과 기술을 업무 현장에서 사용할 수 있는지 여부를 조사하는 것이다. 이 교육평가에서는 7개의 데이터 자료를 이용했다. 교육 전후 지식 기술 수준 검사, 학습자의 교육과정 평가, 학습자와 학습자의 관리자에 대한 추적 설문조사 등이 데이터를 수집하기 위한 조사방법이었다.

평가결과에 따르면 모든 학습자들이 범죄정보분석 기초과정을 통해 정보분석에 대한 기초지식을 습득하고 6개 교육 분야에 대한 숙련도가 향상된 것으로 확인되었다. 추적조사결과에 의하면 대부분의 학습자들이 지식이나 기술을 교육과정을 통해 습득했다고 느끼고 있고 업무 현장에서 교육을 통해 배운 내용들을 이용하고 있었다.

많은 학습자들은 이 교육과정이 초보자를 위해 매우 우수한 교육훈련이며 충분한 기초지식을 제공하고 있다고 언급하였다. 뿐만 아니라 교육실습에 대한 만족도 매우 높았으며 교수요원들의 지식수준이 매우 우수하다고 평가하였다.

교육과정의 개선방안에 대해서는 '역사 시간을 줄이고 조별활동에 좀 더 많은 시간을 할당'하는 등 교육과정의 시간 조정과 같은 구성의 변경이 대부분을 차지하였다. 결론적으로 범죄정보분석 기초과정은 분명하게 그 동안 이 분야에서 부족하였던 정보 분석에 필요한 기초지식을 짧은 시간에 적절하게 제공할 수 있는 교육과정으로 평가되고 있다.

## 2. 사이먼 위센달센터 '증오범죄와 테러 대응 교육과정(Simon Wiesenthal Center's National Institutes Against Hate Crimes and Terrorism Training)'

### 가. 사이먼 위센달센터(Simon Wisenthal Center: SWC)

사이먼 위센달센터(SWC)는 California주 Los Angeles에 위치하고 있으며 1977년 인

권보호와 홀로코스트 기념센터로 만들어졌다. 현재는 미국, 캐나다, 프랑스, 이스라엘, 아르헨티나에 400,000개 이상의 사무소를 운영하고 있으며 전 세계적으로 중요한 인권 단체 중 하나로 인식되고 있다. 인권과 관련하여 수준 높은 정보를 보유하고 있으며 기술적 지원을 제공하고 있다. Los Angeles에 위치한 SWC에는 도서관, 연구소, Tolerance 박물관이 설치되어 있고 이 박물관이 경찰 및 다른 법집행기관들을 교육하는 교육시설로 지난 10년 동안 활용되어 왔다.

Tolerance 박물관은 현대사회의 인종차별주의와 선입견, 예컨대 미국 내에서의 인종 차별, 국제적인 인종차별그룹, 르완다와 보스니아에서의 대학살 등에 대한 다양한 시각들을 제공한다.

## 나. 증오범죄와 테러 대응력 향상을 위한 교육훈련

증오범죄에 대한 관심이 커지면서 증오범죄에 대한 경찰의 대응력 향상을 위해 다양한 교육훈련 및 기술지원 프로그램들이 생겨나기 시작했다. 예를 들어 미국 법무부는 증오범죄 대응과정의 일환으로 법집행기관 교육을 위해 네 부분으로 나누어진 교육과정을 개발 및 운영하였고, Black Law 법집행기구는 인종차별, 종교적 폭력과 증오범죄에 대한 교육훈련 프로그램을 운영하기도 하였다.

### 1) 교육과정 소개

SWC는 1994년 증오범죄에 대한 효과적 대응을 위한 전문가 교육과 훈련을 시작하여, 경찰, 공무원, 사회복지사, 교육자, 학생 등을 대상으로 교육훈련 프로그램을 제공하고 있다. 이 실험적 교육프로그램은 관용, 다양성, 개인적 가치, 공동체나 업무현장에서의 책임의식 등과 관련된 다양한 쟁점들을 통해 학습자들에 대한 생각의 폭을 넓히는 역할을 해왔다. 증오범죄와 테러리즘에 대한 국가적 연구는 1999년 시작되었다.

증오범죄와 테러 대응 교육과정은 학습자들이 증오범죄와 테러에 대하여 새로운 시각을 갖고 상호 협조체계를 구축하여 공동을 대응할 수 있는 시스템 마련을 도와주고

증오범죄와 테러에 적극적으로 대응할 수 있는 전략적 계획 등을 수립할 수 있도록 지원해주는데 목적이 있다. 교육과정의 목적은 첫째 증오범죄와 테러가 경찰 등 법집행기관에 미치는 영향을 분석하고, 둘째 공동대응을 위한 구조화된 체계를 구성하고, 셋째 처벌과 관련하여 새로운 개념과 한계 등을 마련하는 것이다.

## 2) 교육과정 구성현황

SWC는 매년 최소 4회에 걸쳐 교육과정을 운영하는데 각 교육과정은 학습자는 대개 경찰관, 판사, 검사, 공익변호사, 보호관찰관, 사회복지사, 교육자 등으로 구성된다. 이러한 구성은 강제적인 것으로 교육을 위해 꼭 필요한 요소로 간주되고 있다. 교육훈련의 대상은 미국 전역에 근무하는 경찰과 법집행기관 종사자들로 팀으로 교육에 참여함으로써 증오범죄 테러에 공동으로 대응할 수 있는 네트워크를 구성하게 된다. 이것이 하나의 중요한 교육훈련 목적이다.

교육과정은 4일 간의 교육으로 운영되며 경험과 환경, 새로운 시각, 혁신적 전략 등 세 개의 교과목으로 편성된다. '경험과 환경' 모듈은 Tolerance 박물관과 Holocaust 박물관 등을 견학하면서 인종차별주의의 역사와 비인도주의 등에 대하여 학습한다. 그리고 '새로운 관점'이라는 모듈을 통해 학습자들은 증오범죄와 테러의 개념과 정의들을 공부하고 범죄자의 범행동기, 경찰관의 윤리성 등에 대해 배운다. 마지막으로 '혁신적 전략' 모듈은 학습자들이 각각의 도시에서 나타나는 문제점들에 대해 토론하고 발표한 후 전략적 접근방법을 강구하도록 유도한다.

### 다. 교육훈련 평가

증오범죄와 테러 대응 교육과정에 대한 평가의 핵심은 학습자의 행동양식을 효과적으로 변화시키는지 여부를 측정하는 것이다. 그렇기 때문에 가장 핵심적인 평가 질문은 '교육훈련이 어떻게 사용되고 있느냐?'라는 것이다. 즉, 교육을 이수한 후 학습자들이 현장에 복귀해서 무엇을 했는지가 평가대상으로 중요하게 다루어지는 것이다. 학습

자들은 교육과정 중에 그들이 문제에 대한 해결방식으로 제안한 독창적인 팀 단위 결과물들을 현실에서 적극적으로 적용할 것으로 기대되는데 실제에서 그렇게 하고 있는지가 주요한 관심 대상이다.

## 1) 반응 평가

### (1) 교육과정

학습자들은 여러 가지 교과목, 교육내용, 교수요원, 초빙교수, Tolerance 박물관 등에 대해 의견을 작성하였다. 평가를 위해 필요한 데이터는 학습자 평가표와 반응측정 인터뷰를 통해 수집하였다.

### (2) 교과목 편성

해당 교육과정에 참여한 학습자들은 기본 교과목에 의한 교육훈련, 초빙교육, Tolerance 박물관 자료 등을 중심으로 교육을 이수했다. 교과목은 경험과 환경, 새로운 관점, 혁신적 제안 등 세 개로 구분되고 있는데 우선 '경험과 환경' 과목은 선입견, 차별, 억압 그리고 학살 등의 역동적인 역사적 그리고 현대적 관련성을 살펴보았다. '새로운 관점'이라는 교과목은 증오범죄의 개념을 설명하고 다른 범죄와의 차이점, 테러의 위협과 증오범죄가 형사절차에 미치는 영향 등을 교육하였다. 마지막으로 '혁신적 제안' 교과목을 통해 문제점에 대한 새로운 접근방법과 새로운 대응방법에 대한 또 다른 문제점들을 토론을 통해 찾아보고 대응방향을 모색하였다. 교과목에 대한 평가는 세부 과목에 대한 4.0점 만점 리커트 척도를 통한 학습자 만족도로 측정되었다.

### (3) 강사진

'증오범죄와 테러 대응 교육과정'의 핵심적 요소 중 하나는 범죄 피해자, 교육 운영자, 다양한 분야의 전문 강사 등 다양한 분야의 사람들을 초빙하여 교육을 진행하고 있다는 것이다. 강사진에 대한 평가는 4.0점 만점의 리커트 척도를 이용하여 피교육자

의 만족도 설문으로 조사되었다.

## 2) 학습 평가

평가의 두 번째 단계는 '학습 수준에 대한 평가로 무슨 지식과 기술을 습득했는지'가 핵심적인 질문이다. 평가분석은 교육훈련 이전 인터뷰와 반응 조사서, 추적 조사서, 그리고 팀별 전략계획안을 중심으로 실시되었다.

## 3) 행동 평가

세 번째 단계는 학습자들의 행동변화를 측정하는 것으로 '교육훈련의 결과로 학습자들의 태도와 행동양식이 어떻게 변화하였는지?'가 주된 조사 대상이다. 평가는 교육훈련 전 인터뷰와 이후 반응 인터뷰, 그리고 교육 훈련이 끝난 후 추적조사를 중심으로 이루어졌다.

## 4) 결과 평가

네 번째 단계는 조직 전체에 대한 교육의 영향도를 평가하는 것으로 핵심적 질문은 '증오범죄와 테러에 효과적으로 대응하기 위하여 교육훈련이 학습자가 속해 있는 조직의 전략, 정책, 프로그램 등에 어떠한 영향을 미쳤는가?' 라는 것이다. 평가는 학습자들이 속해 있는 2개 지역(Monmouth County, New Jersey와 Madison, Wisconsin)에서 발생한 사례분석을 통해서 이루어졌다.

## 라. 시사점과 개선방안

증오범죄 및 테러 대응 교육과정은 학습자들로부터 좋은 평가를 받고 있는 교육프로그램으로 증오범죄와 테러리즘 관련하여 최고의 교육과정 중 하나라고 할 수 있다. 거의 모든 학습자들이 교육과정에 대해 매우 긍정적인 반응을 보였으며 다양한 워크

습, 초빙강사, Tolerance 박물관과 Holocaust 박물관 견학 등의 조합이 매우 효과적이라고 응답하였다. 그러나 다른 대부분의 과정들이 그렇듯이 여기에도 개선이 필요한 부분은 분명히 존재한다.

우선 팀 단위 훈련에 참여하는 구성원들에게 충분한 시간을 주어 전략적 활동 계획을 구성할 수 있도록 해주어야 한다. 본격적인 교육과정이 시작하기 전에 팀 구성원들을 미리 만나게 함으로써 보완이 가능하다고 생각된다. 다음은 전략적 활동 계획을 수립할 때 각 팀별 특성에 맞는 주제를 선택할 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 셋째, 학습자들이 같은 분야에 있는 다른 학습자들과 토론할 수 있는 시간이 필요하다. 각자의 업무 현장에서 무엇이 적용 가능하고 또 어떤 것들이 적용상 문제점이 있는지를 서로 토론함으로써 바람직한 해결방안을 모색할 수 있을 것이다. 마지막으로 학습자들이 현장으로 복귀하여 다른 동료들이나 시민들을 대상으로 교육을 할 수 있도록 교재, CD, 웹사이트 등 교육자료를 제공하여 교육의 효과가 조직과 사회에 미치는 영향을 확대시킬 필요가 있다.

### 3. 경찰훈련기술센터 ‘리더십 고급과정(National Corrections and Law Enforcement Training and Technology Center’s Advanced Leadership Techniques Training for First Responders, Corrections, and Security Officers)’

#### 가. 국가 교정법집행기관 훈련기술센터 (NCLETTTC)와 교육과정 소개

NCLETTTC는 경찰 등 형사사법기관과 공공안전기관들에게 양질의 교육과정과 기술평가를 제공해주는 역할을 담당한다. 비영리조직으로 West Virginia에 위치하고 있으며 2001년부터 교육과정 운영을 시작하여 매년 약 1,000명 정도의 경찰관과 교도관, 공공안전요원 등을 교육하고 있다. 11명의 직원이 행정업무를 담당하고 있으며 40명의 겸임교수들이 강의를 맡고 있다.

NCLETTTC에서 가장 유명한 교육프로그램은 교육센터 설립과 함께 시작된 ‘일선 관

리자의 관리 및 리더십 기술 과정'으로 지속적으로 개선 발전되어 왔다. '비상시 1차 대응기관 리더십 고급과정(이하 리더십 고급과정으로 칭함)'은 '일선 관리자의 관리 및 리더십 기술과정'을 발전시킨 형태의 교육과정으로 2일 16시간 과정으로 구성된다. 이 과정은 경찰, 교도행정, 공공안전 분야에서 정책의 실행, 기술적 임무의 집행, 직원의 업무평가와 관리 등을 담당하는 관리자를 대상으로 하며 관리자의 리더십 능력을 향상시키고 다양한 조직들에서 가치 중심적 리더십을 실제적으로 발휘하는 것을 교육 목표로 삼고 있다.

결과적으로 교육과정을 이수하고 나면 학습자들은 효과적이고 발전적인 상담을 할 수 있고 부하직원들을 개인적으로 또는 업무적으로 평가하고 발전시킬 수 있으며 사례를 통해 관리 및 감독의 중요성을 깨닫게 된다. 또한 관리자는 직업적으로 또는 인간적으로 어떠한 사람이 되어야 하며 무엇을 알아야 하고 어떻게 행동해야 하는가를 알게 된다. 이 과정을 통해 학습자들은 다음의 주제들을 보다 명확하게 이해할 수 있다.

- 리더십의 인간적 측면, 스타일, 결과
- 임무 및 변화의 스트레스
- 조직의 분위기와 문화
- 리더십 스타일
- 관리자의 상담자 역할, 상담기술, 발전적 상담의 종류, 접근방법, 상담과정, 업무수행능력과 전문성 향상을 위한 상담, 결과의 문서화
- 관리자의 책임감과 한계

리더십 교육은 주로 교실에서의 강의를 통해 이루어지며 전문적 발전을 위해 시나리오를 통한 상담실습이 병행된다.

## 나. 교육과정 평가방법 및 결과

리더십 고급과정에 대한 평가 역시 다른 평가사례와 마찬가지로 Kirkpatrick 모형을

확장시킨 4단계 평가(반응, 학습, 행동, 결과)의 영향으로 구분하여 진행되었다.

### 1) 반응 평가

학습자들의 반응은 두 가지 조사방법을 통하여 진행되었다. 첫 번째 방법은 학습자에 대한 설문조사이다. 학습자들의 반응을 측정할 수 있는 14개의 질문항목을 리커트 5점 척도[매우 그렇다 (5) ~ 매우 그렇지 않다 (1)]를 이용하여 측정하였다. 1~11번 질문 항목은 교육과정의 목표, 조직, 강의방법, 강의내용, 관련성, 평가방식 등 구체적 교육 요소에 대한 만족도를 조사하기 위한 것이고 12~14번 항목은 전체적 만족도를 파악하기 위한 것이다. 전체적 만족도는 학습자들의 교육훈련에 대한 긍정적 인식이 부정적 인식보다 더 큰지, 미래에 유사한 교육을 다시 받고 싶은지, 교육훈련이 현장에서 업무를 수행할 때 도움이 된다고 생각하는지 등에 대한 답변을 통해 분석하였다. 두 번째 조사방법으로는 관찰법을 사용하였다. 연구원들이 직접 교육과정에 참여하여 강의구성, 전달방법, 강의전략 그리고 질문 기술 등을 평가하였다.

### 2) 학습 평가

두 번째 단계는 학습자들의 지식과 기술의 학습 수준을 측정하기 위한 것으로 교육 전후 시험을 통해 학습 수준의 향상 정도를 측정하였다. 교육기간이 2일로 상대적으로 짧기 때문에 교육과정 이수 전 시험과 이수 후 시험을 같은 내용을 구성하는 것은 적절하지 않았고 타당성을 높이기 위해 비슷한 형태의 다른 내용으로 구성된 시험지를 사용하였다(Cook & Campbell, 1979). 또한 지식과 기술의 학습 수준을 보다 정확하게 측정하기 위해서 별도의 시험지를 구성하여 교육 종료 6개월이 지난 후 다시 한번 학습자들을 대상으로 시험을 실시하였다.

### 3) 행동 평가

세 번째 단계는 행동변화 평가로 두 가지 다른 조사방법을 사용하였다. 우선 '리더

십 수행 조사'는 학습자들이 그들의 행동양식에 어떠한 변화가 있는지 스스로 평가하는 것이다. 반면에 '감독자의 리더십 수행 평가 조사'는 학습자의 직속 상급자가 교육에 참여했던 그들의 부하직원이 현장에 복귀한 후 어떻게 달라졌는지를 평가한다. 조사항목은 구체적인 교육 목표를 반영할 수 있도록 구성하였고 결국, 설문 조사를 통해 교육목표와 행동변화 사이의 관련성이 어느 정도 되는지 확인하기 위한 것이다. 조사 대상은 온라인 교육을 제외하고 전통적 방식의 교실 수업을 들은 학생들로 제한했으며, 학습자와 그들의 직속 상급자에게 메일로 설문지를 송부하고 답변지를 회수하여 분석에 사용하였다.

#### 4) 결과 평가

네 번째 단계는 조직 전체에 대한 교육의 영향도를 평가하는 것으로 리더십 고급과정이 학습자들의 업무만족도와 조직에 대한 기여 측면에서 긍정적인 효과를 발휘하는지 측정하였다. 리더십 고급과정의 교육프로그램을 고려할 때 교육과정을 통한 효과적인 리더십의 실천은 업무 만족도의 향상과 조직에 대한 기여도를 향상 시킬 것으로 예상할 수 있다. 그러므로 조직에 대한 영향도는 업무만족도 측정을 위한 업무기술지수(Job Descriptive Index)와 조직 기여도 측정을 위한 조직기여질문지(Organizational Commitment Questionnaire)를 이용하였다.

### 다. 시사점과 개선방안

리더십 고급과정에 대한 반응 평가에서 학습자들은 전반적으로 긍정적인 반응을 보였다. 그러나 전통적인 수업방식의 학습자들과 온라인 학습자들을 비교한 결과, 온라인 교육에 참여한 학습자들의 반응이 전통적인 수업방식에 참여한 학습자들보다 부정적인 것으로 나타났다. 특히 낮은 평가를 받은 부분은 교육적 도움과 실습, 학습자의 조직과 교육의 관련성, 교육 내용의 배열, 그리고 교육 내용의 난이도였다. 온라인 학습자들은 강사로부터 개개인의 특징과 필요에 맞는 교육환경과 교육내용을 제공받는

데 한계가 있었기 때문에 결국 교육에 대한 전반적인 만족도가 낮게 나타난 것으로 볼 수 있다.

다음은 지식 및 기술의 학습수준에 대한 평가결과이다. 교육과정을 이수하기 전에 학습자들의 전반적인 학습정도는 34.27%로 나타났다. 이는 교육내용에 대한 최저 수준의 지식으로 볼 수 있다. 교육을 받고 난 후에 학습자들의 학습수준은 통계적으로 유의미한 차이가 나타날 정도로 향상되었다. 그러나 절대적 수치로 보았을 때 학습정도는 56%로 그리 높은 수준이 아니었다. 이는 교육으로 인해 학습수준의 향상에는 도움이 되었지만 향상의 정도는 충분하지 않다는 것을 의미한다. 특히, 교육 종료 6개월 후에 실시한 학습수준 평가를 보면 학습내용에 대한 보유수준이 더욱 더 떨어지는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 학습자들이 업무로 복귀한 후 교육을 통해 배운 내용을 반복적으로 계속해서 사용하는 것이 아니기 때문에 학습내용을 잊어버리고 있는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 행동변화에 대한 평가는 학습자들과 학습자들의 직속 상급자들에 의해서 이루어졌다. 두 결과 모두 교육훈련을 이수한 후 학습자들의 행동에 긍정적 변화가 생겼음을 보여주었다. 그러나 변화의 정도는 학습수준 평가에서와 마찬가지로 기대만큼 아주 높은 수준은 아니었다. 교육의 내용, 전달, 그리고 교육훈련의 기간 등이 최저 수준의 학습 수준이나 행동변화를 가져올 수는 있지만 그 수준이 충분하지 않다는 것을 보여주는 또 하나의 예시이다.

넷째, 조직 기여도에 대한 평가결과는 교육에 대한 반응, 학습수준, 행동변화 등과 달리 교육 전후에 달라진 것이 없다는 결과를 보여 주었다. 이러한 결과와 관련하여 리더십 훈련이 직무만족도 향상과 낮은 상관관계를 가지고 있다는 점이 부정적 결과에 대한 하나의 설명이 될 수 있다. 또 다른 이유는 보수나 승진과 같은 요소들은 학습자들이 자신의 노력으로 극복할 수 있는 요소들이 아니기 때문에 교육훈련을 통해서 개선될 부분이 적다고 여기는 것으로 보인다.

결론적으로 NCLETTTC의 리더십 고급과정은 '2일'이라는 짧은 교육기간으로 인해 충분한 수준의 효과를 거두기에는 미흡하고 후속적인 조치들 예를 들어 추가적인 관

리자 교육, 경험이 더 많은 다른 관리자로부터의 상담, 추가적인 상담교육 등을 통해 교육효과를 개선할 수 있을 것이다.

이 장에서 제시된 영국, 미국의 경찰훈련 평가모형의 결과를 요약하면, 먼저 선진적이고 효율적인 경찰직무교육의 시행을 위한 과학적 평가모형이 지속적으로 강조되며, 이에 따라 국내 선행연구와 동일하게 Kirkpatrick 모형에 기반한 현업적용도 측정지표가 활용되고 있다. 또한 국내 상황과 유사하게 외국에서도 다양한 경찰교육훈련이 존재하며, 이에 대한 평가 모형은 해당 교육훈련의 구체적 목적(지식 습득 혹은 소양 배양 등)과 자료 수집의 현실적 조건(성과, 상급자 의견 조사, 시간 경과 등) 등을 세부적으로 고려할 필요가 있을 것이다. 특히 외국 경찰 교육훈련 평가는 주로 학습과 행동 평가 위주이며, 단기적인 성과가 명확한 직무교육의 경우에는 행동 및 결과 평가의 측정지표가 상대적으로 중시되는 반면(ACPO, 2012), 소양 및 태도 배양을 위한 교육은 반응 및 학습평가에 중점을 둔다.

## 제5장 경찰 직무교육 현업적용도 측정지표

### 제1절 경정·경감 기본교육과정 현업적용도 지표 개발

이 연구에서는 Kirkpatrick의 4단계 평가모형과 Holton의 전이모형에 기반한 선행연구(Ⅲ장 참조)와 외국 경찰 교육프로그램 평가사례(Ⅳ장 참조)에 기초하여 경정·경감 기본교육과정의 현업적용도 측정 지표를 개발하였다. 특히, 현업적용도 중심의 기본교육과정 평가를 위한 지표의 내용적 타당성을 확보하기 위하여 기본교육과정 이수자 및 교육 진행자를 중심으로 집중면담과정을 3회 거쳤으며, 최종적으로 설정된 측정 지표 및 하위내용은 <표 V-1>과 같다([부록] 참조).

<표 V-1> 기본교육과의 현업적용도 측정지표

반응		학습		행동		결과
목표	명확성	지식	교육내용 습득 충실성	개인 전이	실제 업무활용	조직 효과
	적정성				업무수행능력향상	
	차별화 (경감/경정)		이론, 원리 학습			
프로 그램	설계	수요조사 (실시와 반영)		전문 지식, 정보 습득	상사, 동료의 긍정적 평가	
			사회변화 반영			
	체계성	기능	커뮤니케이션 스킬			
	목표 부합성			전반적 흥미		
과목 구성 (직무/소양)	직무관련성					
컨텐츠		직무수행 효과				

반응			학습		행동		결과
교육 방법	강의자	강사진 구성		조직관리 능력 향상	조직 전이	상사의 교육훈련에의 중요성 인식	
		전문지식				교육 내용의 직무적용에 대한 상사의 관심	
		현장 연계성					
		열정/의욕					
	강의방 법	적절 성	강의	리더십 향상		조직 전이	교육 내용의 직무적용에 대한 상사의 관심
			분임 토의				
			현장 체험				
	평가방 법	적절 성	시험	공직윤리, 공직관		조직 전이	조직 변화에 대한 구성원의 긍정적 평가
			과제	조직인으로서의 자긍심 향상			
			분임 발표				
환경	교육시설 (강의실 및 휴게공간)		태도	대인관계 향상 (인적 네트워크)	조직 전이	조직 변화에 대한 구성원의 긍정적 평가	
	교육 기자재			업무에 대한 적극성 향상			
	부대시설 (숙소 및 여가시설 등)						

〈표 V-1〉에 제시된 측정 지표는 반응, 학습, 행동 평가로 구성된다. 구체적으로 1단계 반응평가 지표는 교육목표, 교육프로그램의 설계와 내용, 교육방법, 교육환경으로 구성되며, 이는 교육프로그램의 체계성(교육목표, 내용, 강의방법)과 학습자의 만족도(교육환경)를 나타낸다. 각 영역은 복수의 하위 문항으로 구성되며, 교육목표는 경찰 직무교육의 목적이 명확히, 적절히 설정되었는가를 판단하며, 프로그램 설계와 콘텐츠는 교육과정의 체계적, 직무 적합성, 시의성과 관련된다. 교육훈련 운영과 관련된 교육 방법은 강의자 특성, 강의진행 방법 및 평가 방법으로 구성되며, 이는 성인교육 과정으로 경찰 직무교육이 전문성을 갖춘 교수자, 상호작용과 다양한 교수방법을 통한 교육, 교육내용을 반영하는 평가절차의 활용여부를 확인한다. 반응평가의 환경지표는 교육 및 부대 편의 시설의 편리성을 평가하는 것으로 실무 현장에서 벗어나 실시되는

집체교육으로 기본교육과정 운영을 위한 물리적 환경의 적절성을 학습자적 관점에서 평가한다.

2단계 학습 평가는 학습의 세 가지 형태인 지식, 기능, 태도에 대한 변화를 포함한다. 먼저 지식 지표는 직무 관련된 이론적 전문지식의 습득 여부를 평가하며, 기능은 습득된 지식의 현장 적합성을 확인한다. 또한 태도는 경찰 중간관리자 교육의 중요한 교육목적인 공직윤리, 조직윤리와 업무 몰입성 함양을 평가한다.

3단계 행동평가의 학습전이는 기본교육과정을 통하여 획득된 지식, 기능, 태도의 현장 적용 여부를 판단하는 것으로 개인수준과 조직수준의 전이로 구분된다. 여기서 개인전이는 개별 구성원의 교육내용에 대한 현장 적용 시도 및 성과를 평가하며, 조직전이는 개별 구성원의 직무적용 가능성을 높일 수 있는 조직 환경의 특성을 포함한다. 이러한 의미에서 조직 전이는 Holton 모형의 조직 환경과 연계되어 이해될 수 있다 ([그림 III-2] 참조).

직무 교육프로그램의 최종 평가단계인 결과 평가는 조직 효과를 평가하는 것으로 이 연구에서는 다음 이유에 근거하여 수행되지 못하였음을 밝힌다(Bradley & Connors, 2007). 첫째, 경찰 직무교육이 개인의 직무 능력 향상을 도모함에도 불구하고 학습자가 소속한 조직의 성과와 직접적으로 연관되기가 어렵다. 즉, 기본 교육과정의 목적인 중간 관리자의 관리능력(리더십, 조직관리, 의사소통) 및 실무능력 향상은 학습자의 업무에 따라 정보, 수사, 교통 등 다양한 형태로 발현되며, 조직 수준에서 일선 경찰서, 경찰청 등으로 확산된다. 둘째, 구체적인 조직의 결과성과 지표를 설정하는 경우(주로 상급자의 하위 조직 성과평가)에도 경찰 직무교육의 조직성과 평가는 어려움을 나타낸다. 기본교육과정의 특성 상 학습자는 개별 조직의 모든 구성원이기 보다는 소수 인원(특정 시기, 특정 계급)으로 제한된다. 오랜 기간 동안 직무교육의 시행을 통하여 최종적으로 해당 계급의 모든 조직원이 교육을 이수할 수는 있으나, 교육프로그램 종료 후 특정 시점에서 시행되는 결과 평가는 해당 조직에서의 성과를 판단하기에 제한적 정보를 제공한다. 또한, 방법론적 측면에서 개인 및 조직 수준의 성과를 판단할 수 있는 실험 설계(임의할당 및 사전-사후 비교) 절차가 직무교육과정 내에

고려되지 못하였으며, 교육성과 또한 리더십, 조직 관리, 중간 관리자 소양 등으로 현실적 측정지표 개발을 위한 보다 상세한 조작적 정의가 요구된다.

## 제2절 현업적용도 측정지표 조사

경정·경감 기본교육과정 효과성 측정 지표의 타당도를 높이기 위하여 다음과 같은 절차를 거쳤다. 첫째, 내용적 타당성을 높이기 위하여 교육 효과성 연구의 이론적 근거를 제공하는 Kirkpatrick 모형과 Holton 모형에 기반하여 지표가 구성되었다. 또한 4단계 모형이 적용된 국내 선행연구와 외국 경찰 직무훈련 평가사례의 실제 지표를 비교 분석하여 경찰 직무교육과정에 대한 적용 가능성을 검토하였다. 둘째, 직무교육 참가자와 운영자를 중심으로 심층면접을 진행하여 구체적 하위 지표의 적절성을 판단하였다. 셋째, 최종적으로 개발된 지표(〈표 V-1〉 참조)의 타당성과 신뢰성을 경험적으로 검증하기 위하여 최근 경정·경감 기본교육과정 이수자를 대상으로 설문 조사를 실시하였으며(〈표 V-2〉 참조), 응답자 특성은 〈표 V-3〉과 같다.

〈표 V-2〉 측정지표 조사 절차

분 류	내 용	비 고
조사대상	경정·경감 기본교육과정 이수자	지방경찰청 및 경찰서
조사기간	2014년 8~9월	
조사 방법	방문 및 이메일 설문	경찰대학 부설 경찰교육연구센터, 교무과 직무교육계 협조
조사 인원	총 415명	

〈표 V-3〉 응답자 특성 분포

구 분		빈도(명)	비율(%)	전체(비율)
소속	경찰청	1	0.24	
	경찰교육기관 등 부속기관	6	1.45	
	지방경찰청	200	48.31	

구 분		빈도(명)	비율(%)	전체(비율)
	1급지 경찰서	205	49.52	
	2 ~ 3급지 경찰서	2	0.48	
성별	남자	393	94.93	414(100.00)
	여자	21	5.07	
연령	30대 이하	56	13.59	412(100.00)
	40대	194	47.09	
	50대	162	39.32	
최종학력	전문대(2년제) 졸업 이하	104	25.30	411(100.00)
	대학(4년제) 졸업	232	56.45	
	대학원(석사, 박사) 졸업	75	18.25	
계급	경감	260	62.95	413(100.00)
	경정	153	37.05	
입직경로	공채(순경)	199	48.18	413(100.00)
	특채(수사·외사·보안 등)	36	8.72	
	경찰 간부 후보생	50	12.11	
	경찰대 졸업	128	30.99	
근무연수	20년 미만	139	33.66	413(100.00)
	20년 이상	274	66.34	
기본교육과정 이수연도	2010년 이전	105	26.38	398(100.00)
	2010 ~ 2012년	153	38.44	
	2013 ~ 2014년	140	35.18	

〈표 V-3〉의 응답자 특성 분포를 살펴보면, 조사 대상은 총 415명의 경찰 중간관리자가 표본으로 선정되었다. 대부분의 응답자는 지방경찰청과 1급지 경찰서에 소속된 40대 이상의 남성이며, 경감과 경정의 비율은 각각 62.95%, 37.05%를 차지한다. 응답자의 과반수가 대학(4년제)을 졸업하였으며, 현직에서 20년 이상 근무하였으며, 공채(순경)와 경찰대 졸업을 통해 입직한 경우가 각각 48.18%, 30.99%로 가장 많았다. 응답자 중 2010~2012년에 기본교육과정을 이수한 경우는 약 38%로 나타났다.

### 제3절 현업적용도 측정지표 조사 결과

이 절에서는 경감과 경정 기본교육에 대한 설문조사(총 415명) 결과를 문항별 기술 통계치와 하위 평가 영역에 대한 집단 비교로 구분하여 제시하였다.

#### 1. 반응 평가

##### 가. 교육목표

교육목표와 관련된 영역은 <표 V-4>와 같이 총 3개의 문항으로 이뤄졌으며(문항 1~3번), 그 내용은 교육목표의 적정성, 명확성, 차별화(경감/경정)에 관한 것이다. 기본교육의 목표에 대한 인식은 전체적으로 '다소 그렇다'이며, 특히 교육목표의 적정성 및 차별성에 관해서 경정 계급이 경감 계급에 비해 보다 긍정적인 인식수준을 나타내고 있다. 교육목표 영역 전체(3개 문항 응답의 합산)를 계급별로 비교하였을 때 통계적으로 유의미한 차이를 나타내며, 교육목표 영역의 신뢰도(0.49)로 미뤄보아 상대적으로 낮은 수준임을 알 수 있다.

<표 V-4> 교육목표 관련 문항 기술통계치

번호	내용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
1	교육목표의 적정성	전체	412	4.03	0.74	0.11
		경감	258	4.03	0.75	
		경정	152	4.03	0.73	
2	교육목표의 명확성	전체	411	3.96	0.76	-0.99
		경감	258	3.93	0.80	
		경정	151	4.00	0.68	
3	교육목표의 차별화 (경감/경정)	전체	410	3.70	1.03	-3.23**
		경감	258	3.57	1.08	
		경정	150	3.90	0.93	
	전체	전체	410	3.89	0.60	-2.65**
		경감	258	3.84	0.64	
		경정	150	3.97	0.53	
신뢰도		0.49				

\* p<.05, \*\* p<.01

교육목표 영역에 대한 집단별 비교 결과, 응답자 특성 중 계급과 기본교육 이수연도에 따라 교육목표에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있다 (<표 V-5> 참조). 즉 경정 계급의 피교육생이 최근에 교육을 이수했을수록 교육목표의 적합성에 동의한다.

<표 V-5> 교육목표에 대한 집단 간 비교

내 용	구 분	사 례 수	평 균	표준편차	F(df)	
교육목표	소속	지방경찰청	199	3.88	0.61	0.01 (1, 398)
		1급지 경찰서	201	3.89	0.60	
	연령	30대 이하	54	3.93	0.62	0.15 (2, 404)
		40대	192	3.90	0.63	
		50대	161	3.88	0.57	
	최종 학력	전문대 이하	104	3.81	0.63	1.28 (2, 403)
		대학 졸업	228	3.92	0.59	
		대학원 졸업	74	3.92	0.60	
	계급	경감	258	3.84	0.64	4.18* (1, 406)
		경정	150	3.97	0.53	
	입직 경로	공채	198	3.87	0.58	0.78 (3, 404)
		특채	35	3.81	0.72	
		간부 후보생	48	3.94	0.49	
		경찰대 졸업	127	3.95	0.63	
	근무 연수	20년 미만	136	3.89	0.66	0.00 (1, 406)
		20년 이상	272	3.89	0.57	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	104	3.80	0.56	3.40* (2, 394)
		2010~2012년	153	3.85	0.60	
		2013~2014년	140	3.99	0.63	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

## 나. 프로그램 설계와 콘텐츠

### 1) 프로그램 설계

기본교육프로그램에 관한 문항은 크게 설계 관련 6문항(문항 4~9번)과 콘텐츠 관

련 4문항(문항 10~13번)으로 구성되어 있다. 먼저, 프로그램 설계는 수요조사(실시, 반영), 사회변화 반영, 전반적 체계성, 교육목표 부합성, 과목 구성(직무, 소양)에 관한 질문으로 이뤄져 있다(〈표 V-6〉 참조). 이에 대해 응답자들은 전반적으로 '다소 그렇다'는 인식을 가지고 있으나, 수요조사(실시, 반영)에 대해서 상대적으로 낮은 인식 수준을 보인다. 특히 경감 계급이 경정 계급보다 긍정적인 인식수준을 가지고 있으며, 프로그램 설계 영역의 신뢰도는 0.91로 매우 높게 나타났다.

〈표 V-6〉 프로그램(설계) 관련 문항 기술통계치

번호	내 용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
4	수요조사(실시)	전체	411	3.42	0.90	2.92**
		경감	258	3.52	0.91	
		경정	151	3.25	0.87	
5	수요조사(반영)	전체	410	3.44	0.87	1.51
		경감	258	3.49	0.89	
		경정	150	3.35	0.84	
6	사회변화 반영	전체	410	3.62	0.85	0.64
		경감	257	3.65	0.88	
		경정	151	3.59	0.82	
7	체계성	전체	408	3.78	0.80	0.90
		경감	257	3.81	0.79	
		경정	149	3.73	0.80	
8	목표 부합성	전체	409	3.77	0.77	1.87
		경감	257	3.81	0.79	
		경정	150	3.67	0.75	
9	과목구성 (직무/소양)	전체	407	3.75	0.82	1.72
		경감	257	3.80	0.80	
		경정	149	3.66	0.84	
전체		전체	400	3.63	0.69	3.89**
		경감	254	3.68	0.69	
		경정	145	3.53	0.67	
신뢰도		0.91				

\* p<.05, \*\* p<.01

프로그램 설계에 대한 집단비교 분석 결과, <표 V-7>과 같이 응답자 특성 중 소속, 최종학력, 계급, 입직경로, 기본교육 이수연도 등 대부분의 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 즉, 경찰서에 근무하고, 전문대 이하 학력이며, 경감 계급이고, 공채 출신이며, 최근에 교육을 이수한 경우에 보다 더 긍정적인 반응이 나타난다.

<표 V-7> 프로그램(설계)에 대한 집단 간 비교

내 용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
프로그램 (설계)	소속	지방경찰청	194	3.54	0.70	5.40* (1, 388)
		1급지 경찰서	196	3.70	0.67	
	연령	30대 이하	53	3.55	0.79	1.09 (2, 394)
		40대	185	3.60	0.69	
		50대	159	3.69	0.64	
	최종 학력	전문대 이하	104	3.75	0.66	3.47* (2, 393)
		대학 졸업	218	3.55	0.69	
		대학원 졸업	74	3.68	0.68	
	계급	경감	254	3.68	0.69	4.31* (1, 397)
		경정	145	3.53	0.67	
	입직 경로	공채	196	3.73	0.65	3.16* (3, 394)
		특채	35	3.49	0.69	
		간부 후보생	45	3.47	0.66	
		경찰대 졸업	122	3.57	0.73	
	근무 연수	20년 미만	132	3.59	0.75	0.50 (1, 396)
		20년 이상	266	3.64	0.65	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	98	3.45	0.61	9.59** (2, 384)
		2010~2012년	151	3.56	0.68	
2013~2014년		138	3.82	0.71		

\* p<.05, \*\* p<.01

## 2) 프로그램 콘텐츠

<표 V-8>과 같이, 프로그램 콘텐츠는 조직 관리, 전반적 흥미, 직무수행 효과, 직무 관련성에 관한 질문으로 이뤄져 있다. 이에 대해 응답자들은 전반적으로 '다소 그렇다'

는 인식을 가지고 있으며, 경감 계급이 경정 계급에 비해 보다 긍정적인 인식수준을 가지고 있다. 특히 조직관리 관련 문항에 대해 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 프로그램 콘텐츠 영역의 신뢰도는 0.87로 높게 나타났다.

〈표 V-8〉 프로그램(콘텐츠) 관련 문항 기술통계치

번호	내용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
10	조직관리	전체	409	3.77	0.79	2.50*
		경감	257	3.85	0.79	
		경정	150	3.65	0.77	
11	전반적 흥미	전체	410	3.72	0.83	1.33
		경감	258	3.76	0.83	
		경정	150	3.65	0.82	
12	직무수행 효과	전체	411	3.58	0.82	1.01
		경감	258	3.61	0.85	
		경정	151	3.52	0.77	
13	직무관련성	전체	410	3.58	0.78	1.85
		경감	258	3.64	0.77	
		경정	150	3.49	0.80	
	전체	전체	407	3.66	0.69	3.88**
		경감	257	3.71	0.70	
		경정	148	3.58	0.67	
신뢰도		0.87				

\* p<.05, \*\* p<.01

프로그램 콘텐츠에 대한 집단비교 분석 결과, 〈표 V-9〉와 같이 응답자 특성 중 입직경로, 기본교육 이수연도의 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 결국, 프로그램 설계와 내용 모두에서 입직경로, 기본교육 이수연도는 공통적으로 집단 간 차이에 영향을 주는 변인이라고 볼 수 있다.

〈표 V-9〉 프로그램(컨텐츠)에 대한 집단 간 비교

내 용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
프로그램 (컨텐츠)	소속	지방경찰청	197	3.60	0.66	2.51 (1, 395)
		1급지 경찰서	200	3.70	0.70	
	연령	30대 이하	54	3.64	0.75	0.05 (2, 401)
		40대	192	3.67	0.69	
		50대	158	3.65	0.67	
	최종 학력	전문대 이하	102	3.78	0.69	2.58 (2, 400)
		대학 졸업	228	3.60	0.68	
		대학원 졸업	73	3.66	0.68	
	계급	경감	257	3.71	0.70	3.65 (1, 403)
		경정	148	3.58	0.67	
	입직 경로	공채	195	3.77	0.67	4.69** (3, 401)
		특채	36	3.40	0.71	
		간부 후보생	48	3.47	0.57	
		경찰대 졸업	126	3.64	0.72	
	근무 연수	20년 미만	136	3.66	0.72	0.00 (1, 403)
		20년 이상	269	3.66	0.67	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	103	3.45	0.60	10.87** (2, 391)
		2010~2012년	151	3.62	0.69	
2013~2014년		140	3.84	0.69		

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01

즉, 경정·경감 기본교육의 프로그램 설계와 컨텐츠에 관해서는 전반적으로 '다소 그렇다'는 인식을 가지고 있으며, 평균 점수를 비교하였을 때 프로그램 설계(3.63점) 보다 컨텐츠(3.66점)에 대해 약간 더 긍정적인 평가가 이뤄졌다. 단, 이러한 반응의 수준은 입직경로, 기본교육 이수연도 등에 따라 차별적으로 나타난다.

## 다. 교육방법

### 1) 강의자

교육방법 영역은 크게 강의자, 강의방법, 평가방법으로 구성되며, 각 하위영역은 각

4문항으로 측정된다. 이 중 강의자 영역은 강사진 구성, 전문지식, 현장 연계성, 열정과 의욕에 대한 문항으로 이루어졌다(문항 14~17번, <표 V-10> 참조). 강의자의 열정/의욕(3.98점)에 관해서는 응답자들이 가장 긍정적 반응을 보이는 한편, 현장과의 연계성(3.64점)에 관해서는 상대적으로 낮은 만족도를 보인다. 전반적으로는 강의자에 관해 ‘다소 그렇다’는 인식을 가지고 있으며, 경감 계급이 경정 계급에 비해 보다 긍정적인 인식수준을 나타내고 있다. 특히, 강의자의 전문지식과 관련하여 계급 간 인식 차이는 통계적으로 유의미하며, 강의자 영역의 신뢰도는 0.89로 나타났다.

<표 V-10> 교육방법(강의자) 관련 문항 기술통계치

번호	내용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
14	강사진 구성	전체	408	3.76	0.72	0.14
		경감	258	3.77	0.73	
		경정	148	3.76	0.72	
15	전문지식	전체	410	3.88	0.74	2.04*
		경감	258	3.93	0.71	
		경정	151	3.77	0.79	
16	현장 연계성	전체	411	3.64	0.81	1.74
		경감	258	3.69	0.79	
		경정	151	3.54	0.84	
17	열정/의욕	전체	409	3.98	0.75	1.01
		경감	256	4.00	0.77	
		경정	151	3.93	0.72	
전체		전체	405	3.81	0.65	3.00**
		경감	256	3.84	0.65	
		경정	148	3.75	0.67	
신뢰도		0.89				

\* p<.05, \*\* p<.01

교육방법 중 강의자에 대한 집단비교 분석 결과, <표 V-11>과 같이 응답자 특성 중 기본교육 이수연도의 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 즉, 최근 교육 이수자일수록 긍정적 반응을 보인다.

〈표 V-11〉 교육방법(강의자)에 대한 집단 간 비교

내 용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
교육방법 (강의자)	소속	지방경찰청	197	3.76	0.69	1.90 (1, 394)
		1급지 경찰서	199	3.85	0.62	
	연령	30대 이하	54	3.83	0.59	0.03 (2, 400)
		40대	189	3.80	0.70	
		50대	160	3.81	0.61	
	최종 학력	전문대 이하	104	3.88	0.65	1.14 (2, 399)
		대학 졸업	226	3.77	0.63	
		대학원 졸업	72	3.84	0.75	
	계급	경감	256	3.84	0.65	2.00 (1, 402)
		경정	148	3.75	0.67	
	입직 경로	공채	197	3.86	0.62	1.19 (3, 400)
		특채	33	3.66	0.69	
		간부 후보생	48	3.72	0.66	
		경찰대 졸업	126	3.81	0.69	
	근무 연수	20년 미만	136	3.83	0.63	0.22 (1, 402)
		20년 이상	268	3.80	0.67	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	103	3.67	0.63	8.80** (2, 389)
		2010~2012년	150	3.72	0.64	
2013~2014년		139	3.98	0.66		

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01

## 2) 강의방법

강의방법 영역은 〈표 V-12〉와 같이 강의식 수업, 분임토의, 현장체험 및 전반적인 교육방법의 적절성에 관한 질문으로 구성되었다(문항 18~18-3번). 전반적으로 ‘다소 그렇다’는 인식을 갖고 있었으나 타 수업방식에 비해 분임토의에 대한 반응(3.42점)이 현저히 낮았다. 또한 계급별 응답의 경향을 비교하였을 때, 경감 계급이 경정 계급에 비해 보다 긍정적인 인식을 갖고 있었으며, 강의방법 영역의 신뢰도는 0.78이다.

〈표 V-12〉 교육방법(강의방법) 관련 문항 기술통계치

번호	내 용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
18	교육방법의 적절성	전체	409	3.83	0.72	1.79
		경감	258	3.88	0.69	
		경정	149	3.74	0.75	
18-1	강의식 수업	전체	409	3.71	0.81	1.91
		경감	257	3.77	0.81	
		경정	150	3.61	0.82	
18-2	분임토의	전체	406	3.42	0.93	1.12
		경감	253	3.46	0.95	
		경정	151	3.35	0.90	
18-3	현장체험	전체	407	3.81	0.88	1.94
		경감	254	3.87	0.88	
		경정	151	3.70	0.87	
전체		전체	401	3.70	0.65	3.32**
		경감	251	3.75	0.65	
		경정	148	3.60	0.65	
신뢰도		0.78				

\* p<.05, \*\* p<.01

교육방법 중 강의방법에 대한 집단비교 분석 결과, 〈표 V-13〉과 같이 응답자 특성 중 계급, 입직경로, 기본교육 이수연도의 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 나타난다. 이러한 경향은 강의자 영역과 유사하다.

〈표 V-13〉 교육방법(강의방법)에 대한 집단 간 비교

내용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
교육방법 (강의방법)	소속	지방경찰청	195	3.65	0.67	1.60 (1, 389)
		1급지 경찰서	196	3.73	0.62	
	연령	30대 이하	53	3.73	0.62	0.55 (2, 395)
		40대	189	3.66	0.67	
		50대	156	3.73	0.64	
	최종 학력	전문대 이하	102	3.75	0.66	1.15 (2, 394)
		대학 졸업	220	3.65	0.66	
		대학원 졸업	75	3.74	0.62	
	계급	경감	251	3.75	0.65	4.46* (1, 397)
		경정	148	3.60	0.65	
	입직	공채	194	3.79	0.63	2.87*

내용	구분	사례수	평균	표준편차	F(df)
경로	특채	32	3.62	0.66	(3, 396)
	간부 후보생	48	3.54	0.59	
	경찰대 졸업	126	3.63	0.68	
근무 연수	20년 미만	134	3.71	0.65	0.06 (1, 397)
	20년 이상	265	3.69	0.66	
기본 교육 이수 연도	2010년 이전	102	3.54	0.60	6.55** (2, 384)
	2010~2012년	146	3.65	0.65	
	2013~2014년	139	3.83	0.67	

\* p<.05, \*\* p<.01

### 3) 평가방법

평가방법 영역은 시험, 과제, 분임발표 및 전반적인 평가방법의 적절성에 관한 질문으로 구성됐는데(문항 19~19-3번, <표 V-14> 참조), 강의방법과 마찬가지로 분임발표(3.41점)에 대한 반응이 상대적으로 낮았다. 전반적으로 경정 계급에 비해 경감 계급이 평가방법에 대해 긍정적인 인식을 나타냈으며, 평가방법 영역의 신뢰도는 0.90으로 나타났다.

<표 V-14> 교육방법(평가방법) 관련 문항 기술통계치

번호	내용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
19	평가방법의 적절성	전체	407	3.65	0.86	3.63**
		경감	256	3.77	0.82	
		경정	149	3.45	0.89	
19-1	시험	전체	408	3.55	0.89	3.34**
		경감	258	3.66	0.85	
		경정	148	3.36	0.95	
19-2	보고서 작성	전체	410	3.45	0.87	2.09*
		경감	258	3.52	0.88	
		경정	150	3.33	0.84	
19-3	분임발표	전체	410	3.41	0.91	1.17
		경감	258	3.45	0.93	
		경정	150	3.34	0.89	
전체		전체	403	3.51	0.77	5.05**
		경감	256	3.60	0.77	
		경정	145	3.36	0.76	
신뢰도		0.90				

\* p<.05, \*\* p<.01

교육방법 중 평가방법에 대한 집단비교 분석 결과, <표 V-15>와 같이 응답자 특성 중 최종학력과 근무연수를 제외한 모든 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

<표 V-15> 교육방법(평가방법)에 대한 집단 간 비교

내용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
교육방법 (평가방법)	소속	지방경찰청	194	3.37	0.80	12.46** (1, 391)
		1급지 경찰서	199	3.64	0.72	
	연령	30대 이하	53	3.40	0.88	3.27* (2, 397)
		40대	188	3.44	0.76	
		50대	159	3.63	0.74	
	최종 학력	전문대 이하	102	3.65	0.78	2.86 (2, 396)
		대학 졸업	225	3.44	0.76	
		대학원 졸업	72	3.52	0.78	
	계급	경감	256	3.60	0.77	9.37** (1, 399)
		경정	145	3.36	0.76	
	입직 경로	공채	195	3.68	0.75	6.14** (3, 397)
		특채	36	3.41	0.72	
		간부 후보생	46	3.35	0.68	
		경찰대 졸업	124	3.34	0.81	
	근무 연수	20년 미만	133	3.45	0.79	1.13 (1, 399)
		20년 이상	268	3.54	0.77	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	103	3.38	0.61	5.54** (2, 386)
		2010~2012년	152	3.42	0.77	
2013~2014년		134	3.67	0.84		

\* p<.05, \*\* p<.01

전체적인 교육방법 영역의 하위 지표의 평균 점수를 비교하였을 때, 응답자들은 교육방법 중 강의자(3.81점)에 대해 가장 긍정적인 반면, 평가방법(3.51점)에 대한 긍정적인 인식은 가장 낮았다. 또한 교육방법에 대한 반응은 응답자의 기본교육 이수연도에 따라 집단 간 차이가 나타난다.

## 라. 교육환경

교육환경 영역에 관한 문항은 강의실 및 휴게공간을 포함한 교육시설, 교육 기자재, 숙소 및 여가시설 등의 부대시설 관련 4문항으로 구성되어 있다(문항 20~23번, <표 V-16> 참조). 전반적으로 교육환경에 대해 응답자들은 ‘다소 그렇다’는 긍정적인 인식을 가지고 있었는데, 그 중에서도 실시 주체(3.73점)에 대한 만족도가 가장 높은 반면, 부대시설(3.44점)에 대한 만족도는 가장 낮았다. 교육환경 영역의 신뢰도는 0.88이다.

〈표 V-16〉 교육환경 관련 문항 기술통계치

번호	내 용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
20	교육시설	전체	410	3.61	0.90	-1.37
		경감	258	3.57	0.95	
		경정	150	3.69	0.80	
21	교육 기자재	전체	409	3.68	0.85	-0.32
		경감	257	3.67	0.88	
		경정	150	3.69	0.79	
22	부대시설	전체	409	3.44	1.00	-0.43
		경감	256	3.43	1.05	
		경정	151	3.47	0.92	
23	실시 주체	전체	409	3.73	0.85	0.07
		경감	256	3.73	0.90	
		경정	151	3.73	0.77	
	전체	전체	406	3.62	0.77	-1.04
		경감	255	3.60	0.82	
		경정	149	3.65	0.69	
신뢰도		0.88				

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

교육환경에 대한 집단비교 분석 결과, <표 V-17>과 같이 응답자 특성 중 인식 수준에 대해 통계적으로 유의한 차이를 나타내는 특성이 없다는 것을 알 수 있다.

〈표 V-17〉 교육환경에 대한 집단 간 비교

내용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
교육환경	소속	지방경찰청	197	3.57	0.75	1.45 (1, 394)
		1급지 경찰서	199	3.66	0.80	
	연령	30대 이하	54	3.63	0.78	0.02 (2, 400)
		40대	187	3.62	0.75	
		50대	162	3.61	0.81	
	최종 학력	전문대 이하	103	3.53	0.85	2.07 (2, 399)
		대학 졸업	225	3.61	0.76	
		대학원 졸업	74	3.77	0.69	
	계급	경감	255	3.60	0.82	0.36 (1, 402)
		경정	149	3.65	0.69	
	입직 경로	공채	197	3.61	0.81	1.39 (3, 400)
		특채	34	3.49	0.74	
		간부 후보생	47	3.49	0.78	
		경찰대 졸업	126	3.71	0.71	
	근무 연수	20년 미만	135	3.63	0.76	0.04 (1, 402)
		20년 이상	269	3.61	0.78	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	104	3.51	0.70	1.08 (2, 389)
		2010~2012년	149	3.61	0.77	
2013~2014년		139	3.66	0.82		

\* p<.05, \*\* p<.01

## 2. 학습 평가

### 가. 지식

Kirkpatrick의 4단계 평가모형에서 ‘학습 평가’단계에 해당하는 문항은 크게 지식 3 문항, 기능 4문항, 태도 4문항으로 구성되어 있다. 먼저, 지식 영역은 교육내용 습득의 충실성, 이론 및 원리 학습, 전문 지식 및 정보 습득의 세부사항들로 구성되며(문항 24~26번, 〈표 V-18〉 참조), 교육내용 습득 충실성(3.76점)에 대한 반응이 가장 긍정적이었다. 지식 영역의 신뢰도는 0.89로 높은 수준을 보인다.

〈표 V-18〉 지식 관련 문항 기술통계치

번호	내용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
24	교육내용 습득 충실성	전체	411	3.76	0.75	1.16
		경감	258	3.79	0.74	
		경정	151	3.70	0.76	
25	이론, 원리 학습	전체	409	3.53	0.82	1.27
		경감	256	3.57	0.83	
		경정	151	3.46	0.81	
26	전문 지식, 정보 습득	전체	411	3.54	0.84	0.48
		경감	258	3.56	0.82	
		경정	151	3.52	0.87	
전체		전체	409	3.61	0.73	1.65
		경감	256	3.64	0.72	
		경정	151	3.56	0.74	
신뢰도		0.89				

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01

학습 평가 중 지식에 대한 집단비교 분석 결과, 〈표 V-19〉와 같이 응답자 특성 중 소속, 입직경로, 기본교육 이수연도의 특성에서 통계적으로 유의한 차이를 보인다. 즉, 경찰서에 근무하고, 공채출신이며, 최근에 교육을 이수할수록 긍정적 반응을 보인다.

〈표 V-19〉 지식에 대한 집단 간 비교

내용	구분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
지식	소속	지방경찰청	199	3.53	0.74	4.46* (1, 397)
		1급지 경찰서	200	3.68	0.71	
	연령	30대 이하	54	3.51	0.78	0.70 (2, 403)
		40대	190	3.61	0.74	
		50대	162	3.64	0.70	
	최종 학력	전문대 이하	104	3.66	0.74	2.58 (2, 402)
		대학 졸업	226	3.54	0.73	
		대학원 졸업	75	3.74	0.70	
	계급	경감	256	3.64	0.72	1.07 (1, 405)
		경정	151	3.56	0.74	
	입직 경로	공채	198	3.71	0.70	2.86* (3, 403)
		특채	34	3.42	0.68	
		간부 후보생	48	3.47	0.78	
		경찰대 졸업	127	3.56	0.76	

내용	구분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
	근무 연수	20년 미만	136	3.55	0.76	1.28 (1, 405)
		20년 이상	271	3.64	0.71	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	104	3.40	0.63	9.58** (2, 392)
		2010~2012년	151	3.55	0.72	
		2013~2014년	140	3.79	0.76	

\* p<.05, \*\* p<.01

## 나. 기능

기능 영역은 직무 전문성 향상, 커뮤니케이션 스킬, 조직관리 능력 향상, 리더십 향상으로 이뤄져 있으며(문항 27~30번, <표 V-20> 참조), 조직관리 능력 향상(3.63점)에 대해 가장 긍정적인 인식이 나타난 반면, 상대적으로 직무 전문성 향상의 기능(3.47점)에 대해서는 인식수준이 낮았다. 기능 영역의 신뢰도는 0.94로 나타났다.

<표 V-20> 기능 관련 문항 기술통계치

번호	내용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
27	직무 전문성 향상	전체	410	3.47	0.83	0.80
		경감	258	3.49	0.85	
		경정	150	3.42	0.80	
28	커뮤니케이션 스킬	전체	409	3.59	0.83	-0.53
		경감	256	3.57	0.84	
		경정	151	3.62	0.82	
29	조직관리 능력 향상	전체	409	3.63	0.80	0.64
		경감	256	3.65	0.82	
		경정	151	3.60	0.77	
30	리더십 향상	전체	410	3.61	0.84	0.79
		경감	258	3.64	0.87	
		경정	150	3.57	0.80	
전체		전체	407	3.57	0.76	0.85
		경감	256	3.58	0.79	
		경정	149	3.55	0.72	
신뢰도		0.94				

\* p<.05, \*\* p<.01

학습 평가 중 기능에 대한 집단비교 분석 결과, <표 V-21>과 같이 응답자 특성 중 소속, 입직경로, 기본교육 이수연도의 특성에서 통계적으로 유의한 차이가 나타난다. 특징적으로 연령이 높아짐에 따라 기능 습득에 대한 긍정적 반응이 높아진다.

<표 V-21> 기능에 대한 집단 간 비교

내용	구분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
기능	소속	지방경찰청	197	3.46	0.80	7.07** (1, 395)
		1급지 경찰서	200	3.67	0.72	
	연령	30대 이하	54	3.50	0.83	1.09 (2, 401)
		40대	189	3.54	0.79	
		50대	161	3.64	0.69	
	최종 학력	전문대 이하	104	3.67	0.75	2.52 (2, 400)
		대학 졸업	225	3.49	0.76	
		대학원 졸업	74	3.66	0.77	
	계급	경감	256	3.58	0.79	0.24 (1, 403)
		경정	149	3.55	0.72	
	입직 경로	공채	198	3.71	0.75	5.97** (3, 401)
		특채	34	3.26	0.66	
		간부 후보생	48	3.32	0.64	
		경찰대 졸업	125	3.54	0.81	
	근무 연수	20년 미만	136	3.53	0.81	0.54 (1, 403)
		20년 이상	269	3.59	0.74	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	103	3.40	0.69	6.58** (2, 390)
		2010~2012년	150	3.49	0.76	
		2013~2014년	140	3.73	0.79	

\* p<.05, \*\* p<.01

#### 다. 태도

<표 V-22>에 제시된 태도 영역은 공직윤리 및 공직관, 조직인으로서의 자긍심 향상, 대인관계 향상(인적 네트워크), 업무에 대한 적극성 향상 등의 문항으로 구성되었으며(문항 31~34번), 이중 조직인으로서의 자긍심 향상(3.71점)에 관해 상대적으로 높은 긍정적 인식을 보였다. 전반적으로 태도와 관련하여 응답자들은 '다소 그렇다'는

인식을 가지고 있었으며, 특히, 조직인으로서의 자긍심 향상 관련 문항에서는 계급 간 차이가 통계적으로 유의미한 차이를 나타낸다. 태도 영역의 신뢰도는 0.92로 나타났다.

〈표 V-22〉 태도 관련 문항 기술통계치

번호	내 용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
31	공직윤리, 공직관	전체	411	3.68	0.83	0.52
		경감	258	3.69	0.82	
		경정	151	3.65	0.85	
32	조직인으로서의 자긍심 향상	전체	410	3.71	0.83	2.24*
		경감	257	3.78	0.83	
		경정	151	3.59	0.82	
33	대인관계 향상 (인적 네트워크)	전체	411	3.65	0.78	0.73
		경감	258	3.67	0.77	
		경정	151	3.62	0.82	
34	업무에 대한 적극성 향상	전체	411	3.68	0.80	0.03
		경감	258	3.68	0.81	
		경정	151	3.68	0.77	
	전체	전체	410	3.68	0.73	1.77
		경감	257	3.71	0.73	
		경정	151	3.63	0.73	
신뢰도		0.92				

\* p<.05, \*\* p<.01

학습평가 중 태도에 대한 집단비교 분석 결과, 〈표 V-23〉과 같이 응답자 특성 중 소속, 기본교육 이수연도의 특성에서 통계적으로 유의한 차이가 있다.

〈표 V-23〉 태도에 대한 집단 간 비교

내용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)
소속	지방경찰청	199	3.60	0.78	4.35* (1, 398)
	1급지 경찰서	201	3.75	0.67	
연령	30대 이하	54	3.53	0.87	1.87 (2, 404)
	40대	192	3.66	0.72	

내용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
태도	50대	161	3.74	0.67	1.34 (2, 403)	
	최종 학력	전문대 이하	104	3.73		0.70
		대학 졸업	227	3.62		0.74
		대학원 졸업	75	3.76		0.72
	계급	경감	257	3.71	0.73	1.02 (1, 406)
		경정	151	3.63	0.73	
	입직 경로	공채	198	3.83	0.69	5.77 (3, 404)
		특채	36	3.48	0.58	
		간부 후보생	47	3.54	0.63	
		경찰대 졸업	127	3.56	0.81	
	근무 연수	20년 미만	136	3.66	0.78	0.10 (1, 406)
		20년 이상	272	3.69	0.70	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	103	3.46	0.65	8.05** (2, 393)
		2010~2012년	153	3.66	0.74	
		2013~2014년	140	3.83	0.74	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

전체적인 하위 영역의 평균 점수를 비교하였을 때 응답자들은 학습 평가 지표 중에서도 태도 영역(3.68점)과 관련하여 가장 긍정적인 한편, 기능 영역(3.57점)에 대해서는 다소 낮은 인식수준을 보인다. 또한, 학습평가에 관련하여 응답자의 소속, 기본교육 이수연도 등은 공통적으로 집단 간 차이에 영향을 주는 변인이라고 볼 수 있다.

### 3. 행동 평가

#### 가. 개인전이

Kirkpatrick의 4단계 평가모형에서 '행동 평가'단계에 해당하는 학습전이 영역은 개인전이의 5문항, 조직전이의 3문항으로 구성된다. 이에 대해 응답자들은 '다소 그렇다'는 전반적인 인식을 가지고 있지만, 반응과 학습평가에 비해 가장 낮은 수준을 나타내고 있다. 또한 경감 계급이 경정 계급에 비해 보다 긍정적인 인식수준을 나타낸다.

개인 전이는 실제 업무활용, 업무수행능력 향상, 업무적용 시도, 상사 및 동료의 긍정적 평가, 문제해결능력 향상의 문항들로 구성된다(문항 35~39번, <표 V-24> 참조). 이 중 업무적용 시도(3.58점)에 대한 반응이 상대적으로 높은 반면, 실제 업무 활용(3.32점)에 대해서는 현저히 낮은 수준을 보인다. 계급 간 응답 특성을 비교하였을 때, 경감 계급이 경정 계급에 비해 개인전이에 대해 긍정적인 인식을 가지고 있으며, 개인전이 영역의 신뢰도는 0.93으로 매우 높게 나타났다.

<표 V-24> 개인전이 관련 문항 기술통계치

번호	내 용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
35	실제 업무활용	전체	411	3.32	0.86	0.67
		경감	258	3.34	0.89	
		경정	151	3.28	0.79	
36	업무수행능력 향상	전체	411	3.42	0.86	0.42
		경감	258	3.43	0.89	
		경정	151	3.40	0.81	
37	업무적용 시도	전체	409	3.58	0.82	0.71
		경감	257	3.61	0.86	
		경정	150	3.55	0.76	
38	상사, 동료의 긍정적 평가	전체	411	3.36	0.86	2.22*
		경감	258	3.43	0.90	
		경정	151	3.24	0.78	
39	문제해결능력 향상	전체	409	3.39	0.87	1.18
		경감	256	3.43	0.89	
		경정	151	3.32	0.83	
	전체	전체	407	3.41	0.76	2.35*
		경감	255	3.45	0.80	
		경정	150	3.35	0.69	
신뢰도		0.93				

\* p<.05, \*\* p<.01

행동 평가 중 개인전이에 대한 집단비교 분석 결과, <표 V-25>와 같이 응답자 특성 중 소속과 기본교육 이수연도에서 통계적으로 유의한 차이가 있다. 즉, 경찰서에 근무하고, 최근에 교육을 이수할수록 긍정적 반응을 보인다.

〈표 V-25〉 개인전이에 대한 집단 간 비교

내 용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
개인전이	소속	지방경찰청	197	3.27	0.75	13.01** (1, 395)
		1급지 경찰서	200	3.55	0.76	
	연령	30대 이하	54	3.34	0.80	0.75 (2, 401)
		40대	190	3.39	0.77	
		50대	160	3.47	0.74	
	최종 학력	전문대 이하	104	3.45	0.87	1.50 (2, 400)
		대학 졸업	224	3.36	0.70	
		대학원 졸업	75	3.52	0.77	
	계급	경감	255	3.45	0.80	1.41 (1, 403)
		경정	150	3.35	0.69	
	입직 경로	공채	197	3.51	0.78	2.20 (3, 402)
		특채	36	3.30	0.60	
		간부 후보생	46	3.30	0.62	
		경찰대 졸업	127	3.34	0.81	
	근무 연수	20년 미만	134	3.38	0.77	0.42 (1, 403)
		20년 이상	271	3.43	0.76	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	102	3.25	0.71	5.24** (2, 390)
		2010~2012년	152	3.35	0.73	
2013~2014년		139	3.55	0.80		

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01

## 나. 조직전이

조직전이는 상사의 교육훈련에의 중요성 인식, 교육 내용의 직무적용에 대한 상사의 관심, 조직 변화에 대한 구성원의 긍정적 평가의 문항으로 이뤄져 있다(문항 40~42번, 〈표 V-26〉 참조). 그 중 조직 변화에 대한 구성원의 평가(3.73점)에 있어 가장 긍정적인 인식을 가지고 있는 반면, 교육 내용의 직무적용(3.44점)에 대한 상사의 관심은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 조직전이 영역의 신뢰도는 0.88이다.

〈표 V-26〉 조직전이 관련 문항 기술통계치

번호	내용	구분	사례수	평균	표준편차	t값
40	상사의 교육훈련에의 중요성 인식	전체	408	3.58	0.94	0.72
		경감	255	3.60	0.98	
		경정	151	3.53	0.89	
41	교육 내용의 직무적용에 대한 상사의 관심	전체	411	3.44	0.91	1.55
		경감	258	3.49	0.95	
		경정	151	3.34	0.84	
42	조직 변화에 대한 구성원의 긍정적 평가	전체	410	3.73	0.83	0.78
		경감	257	3.75	0.86	
		경정	151	3.69	0.78	
전체		전체	407	3.58	0.80	1.75
		경감	254	3.62	0.85	
		경정	151	3.52	0.72	
신뢰도		0.88				

\* p<.05, \*\* p<.01

행동 평가 중 조직전이에 대한 집단비교 분석 결과, 〈표 V-27〉과 같이 응답자 특성 중 소속, 기본교육 이수연도에서 통계적으로 유의한 차이가 있다.

〈표 V-27〉 조직전이에 대한 집단 간 비교

내 용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
조직전이	소속	지방경찰청	198	3.46	0.83	8.79** (1, 395)
		1급지 경찰서	199	3.70	0.76	
	연령	30대 이하	54	3.38	0.95	2.09 (2, 401)
		40대	190	3.59	0.81	
		50대	160	3.63	0.74	
	최종 학력	전문대 이하	104	3.63	0.84	0.91 (2, 400)
		대학 졸업	224	3.53	0.79	
		대학원 졸업	75	3.65	0.80	
	계급	경감	254	3.62	0.85	1.34 (1, 403)
		경정	151	3.52	0.72	

내 용	구 분	사례수	평균	표준편차	F(df)	
	입직 경로	공채	197	3.69	0.78	2.48 (3, 401)
		특채	34	3.45	0.57	
		간부 후보생	47	3.55	0.82	
		경찰대 졸업	127	3.46	0.87	
	근무 연수	20년 미만	136	3.50	0.86	1.80 (1, 403)
		20년 이상	269	3.62	0.78	
	기본 교육 이수 연도	2010년 이전	102	3.45	0.74	4.01* (2, 390)
		2010~2012년	151	3.51	0.85	
		2013~2014년	140	3.72	0.79	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

하위 영역의 평균 점수를 비교하였을 때 응답자들은 기본교육을 통해 개인전이(3.41점)보다 조직전이(3.58점)에 대하여 보다 긍정적인 반응을 보인다. 또한 행동평가에 관련하여 응답자의 소속과 기본교육 이수연도의 응답자 특성이 집단 간 차이에 영향을 주는 변인이라고 볼 수 있다.

#### 4. 기본교육과정에 대한 개선의견

경정·경감 기본교육과정과 관련하여 개선이 필요한 점 및 발전적 제언에 대해서는 총 132개의 응답이 제시되었다. 이러한 응답은 주로 반응평가에 해당하는 교육목표, 프로그램 설계와 내용, 교육방법에 관련된 것으로 나타났다. 먼저 교육목표와 관련하여, 경감 계급은 중간관리자로서의 지휘능력(리더십)과 직무전문성 강화 위주의 교육에 대한 요구가 가장 많았다(〈표 V-28〉 참조). 경정 계급 또한 이와 유사하게 지휘관 중심 교육의 필요성에 대한 의견이 주를 이루었다. 두 번째 프로그램 설계와 내용에서(〈표 V-29〉, 〈표 V-30〉 참조) 중간관리자로서의 역량에 초점을 맞추는 직무관련 교육과 더불어, 재충전을 위한 소양교육의 확대를 요구한다. 교육방법과 관련해서는 전문 지식을 갖춘 교수자로부터 강의식 수업 대신 교수자와 학습자가 소통하는 보다 수요자 중심으로 진행되는 교육방법으로의 개선과 현장체험의 확대에 대한 의견이 가장

많았다. 또한 교육과정에 대한 객관적인 평가체제 확립과 함께 미흡한 교육시설에 대한 개선을 요구하는 의견이 제기되었다 (<표 V-31>~<표 V-33> 참조). 부가적으로 기본교육과정의 기간과 관련하여 교육기간을 연장시킴으로써 전문지식 습득과 재충전의 기회로 활용하는 것이 바람직하다는 경향을 나타낸다. 이 밖의 기타 의견으로는 교육생에 대한 복무관리의 강화를, 재충전의 기회를 위한 안식년 제도의 도입에 대한 의견이 제시되었다(<표 V-34> 참조).

<표 V-28> 교육과정(교육목표) 개선 의견

구분	의 견
경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육목표에 따라 전문성과 인성을 두루 갖춘 중간관리자 양성에 중점을 두고 변함없이 추진되어야 함</li> <li>- 변화하는 사회의 트렌드에 맞는 소양 습득 필요함</li> <li>- 부서별 추진현황 및 앞으로 경찰의 나아갈 방향 등에 대한 안목형성에 도움이 되는 방향의 교육도 함께 포함시켜 주었으면 함</li> <li>- 경감 기본교육에서 리더십과정을 확대해야 함 (2)</li> <li>- 경감교육의 경우 소양교육보다 실무중심교육이 필요함</li> <li>- 교육목표와 중점교육 방향은 잘 설정되었으나, 체계화된 중간관리자로서의 역할 등에 대해서는 교육을 하는 것이 없음</li> </ul>
경정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경정과 경감의 기본교육은 분리하여 시행하는 것이 마땅함</li> <li>- 현장이 중요하다고 하지만 경정급에 대해서는 준지휘관 소양에 걸맞는 리더십, 인성, 기타 역사의식 등을 심어주는 교육이 필요함</li> <li>- 경정교육은 과장 직무에 맞는 교육으로 교육 수료 후 과장의 업무능력 향상과 직원관리 등 현실적인 교육이 되었으면 함</li> <li>- 경정교육의 경우 소양교육보다 실무중심교육이 필요함</li> <li>- 중간관리자에게 적합한 실무위주 교육이 필요함</li> <li>- 사명감, 철학, 구성원과 호흡할 자세와 관련한 교육이 필요함</li> </ul>

<표 V-29> 교육과정(프로그램 설계) 개선 의견

구분	의 견
경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 너무 많은 내용으로 교육계획을 수립하다보니 다소 전달량이 떨어짐</li> <li>- 교육과정이 너무 타이트하게 짜여있음</li> <li>- 직무교육보다 다양한 경찰 분야 이외의 관련 분야 체험을 위한 프로그램 개설이 필요함</li> <li>- 자율수업을 확대하면 좋겠음</li> <li>- 실무위주 교육시간을 더 많이 배정해야 함</li> <li>- 수요자 중심의 교육이 필요함</li> </ul>

구분	의 견
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시간 때우는 강의실 교육은 줄이고 자유롭고 편하게 쉬면서 하루 4시간 이내 교육을 하고 싶음</li> <li>- 교육생들이 쉬러온다고 생각하고 있어 강의 완성도가 떨어짐</li> <li>- 전문성 향상을 위한 과목 배정이 필요함</li> <li>- 중간관리자로서 경험을 공유하고 서로 친분을 쌓아가는 소통능력, 리더십 향상을 위한 교육이 필요함(특히, 심리상담 공부 좋았음)</li> <li>- 중간관리자로서 지휘능력 향상에 필요한 지식 전수 위주의 교육을 실시해야 함</li> <li>- 중간관리자의 역량을 향상시킬 수 있는 과정이 더욱 강화되면 좋겠고, 관리자보다 실무자로서의 역량을 키워야할 것으로 사료됨</li> <li>- 일선에서 실무적으로 숙달된 직무관련 교육을 기본교육과정에 포함시켜 지루함</li> <li>- 최근 사회적 쟁점인 리더십의 방향, 문제점, 해결방안에 대한 교육이 이뤄졌으면 좋겠음</li> <li>- 단합심을 키울 수 있는 과정이 확대되어야 함</li> <li>- 공직윤리와 가치관에 관한 교육이 필요함</li> <li>- 업무 전문성도 중요하지만 소통과 배려, 인성교육이 중심이 되는 교육이면 더 자기계발이 향상될 것으로 생각됨</li> <li>- 교육생들의 연령대, 피로도 등을 고려하여 1일 교육시간을 7시간에서 5시간 정도로 단축할 필요가 있음</li> </ul>
경정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현실에 맞는 교육이 이뤄져야 할 것임</li> <li>- 업무 관련 내용보다는 현대 사회의 주된 흐름, 관심사 등으로 소양교육의 폭이 넓어졌으면 좋겠음</li> <li>- 심신이 편안한 교육과정이 많이 늘어졌으면 함</li> <li>- 전반적으로 교육과정이 다소 열악함</li> <li>- 현재 실질적인 교육이 이뤄지고 있으나 향후에도 형식적인 교육을 과감히 없애는 방향으로 나아갔으면 함</li> <li>- 예산이 편성되어 교육 시 충분히 직무와 소양교육이 될 수 있도록 해야함</li> <li>- 평소 사이버 교육을 확대하고 기본교육과정을 축소함</li> <li>- 체육활동의 활성화가 필요함</li> <li>- 일선업무 스트레스에서 벗어날 수 있는 좋은 기회임</li> <li>- 외부기관 위탁교육 등 타 기관과 교류할 수 있는 기회가 많았으면 좋겠음</li> <li>- 외부위탁 교육확대(가령, 지방자치단체의 경우 교육기간을 6개월~1년 단위로 구성하여 대학 등에 위탁교육을 시키고 발령을 교육으로 내면 학교에서는 위탁교육 수준을 높이기 위해 부단히 노력)</li> <li>- 위탁교육 실시 등 교육의 질 향상이 필요함</li> <li>- 외부기관 방문 교육을 실시할 필요가 있음</li> <li>- 충분한 여유를 제공하여 스스로 학습할 수 있는 기회를 많이 주었으면 함</li> <li>- 교육대상자 선정 시 연령층 감안이 필요함</li> <li>- 분야별(기능별) 업무와 관련된 과정을 확대, 강화할 필요가 있다고 생각됨</li> <li>- 경정 경감급 직책에서 필요한 실무능력 함양 교육(수사지휘서 작성, 인터뷰, 경비대책서 작성, 상관에게 보고요령 등)이 필요함</li> </ul>

〈표 V-30〉 교육과정(프로그램 콘텐츠) 개선 의견

구분	의견
경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 위기협상교육을 꼭 강의했으면 함</li> <li>- 교육기간을 활용한 봉사활동에 큰 보람을 느꼈음</li> <li>- 대외적 의사소통 능력의 향상을 위해 미디어 트레이닝 교육을 현재보다 매우 강화할 필요성이 있음</li> <li>- 발전하는 경제부흥에 부합하는 경제교육이 절실히 필요함</li> <li>- 민사분쟁이 대응할 수 있도록 민사소송에 관한 교육 필요함</li> <li>- 교육목적에 맞는 흥미로운 교육 콘텐츠 개발이 부족함</li> <li>- 화술, 스피치, 의사전달방법 등에 관한프로그램이 보강되길 바람</li> <li>- 직무관련 교육보다 교양, 현장 견학 실습, 조직관리 등에 대한 교육을 더욱 보완할 필요가 있음</li> <li>- 리더십 함양 관련 강사들의 강의내용이 중복되는 경향이 있음</li> <li>- 실무에 대한 교육은 현장에서 일어난 사례위주 교육이 많았으면 함</li> </ul>
경정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경찰직무 외에 사회상식, 경제상식, 벤처나 기업가 강의, 건강 등 경찰관이 평소 접하기 어려운 분야의 지식강의 등의 많았으면 함</li> <li>- 관리자인 경감, 경정 대상자를 고려하여 실무지식보다는 경제교육, 실생활에 필요한 건강 및 노후보장 등의 교육을 강화하고 리더십교육도 가미하였으면 함</li> <li>- 기본교육과정 과목 선정에서 직원들이 평소 관심을 많이 가지는 건강, 재테크, 취미생활 교육 등이 많이 추가되었으면 함</li> <li>- 인간의 심리불안과 고객(내부, 외부) 만족분야의 시간을 늘렸으면 함</li> <li>- 인문학 강의 시간을 늘려주면 좋겠음</li> <li>- 전문성 함양을 위한 교육도 중요하며, 재충전을 위한 과목 개설도 중요함</li> <li>- 새로운 이론을 통한 교육이 필요함</li> <li>- 직무관련 교육보다는 국가에 대한 충성심 조직에 대한 자긍심을 갖도록 교육내용을 편성해야 함</li> </ul>

〈표 V-31〉 교육과정(강의자) 개선 의견

구분	의견
경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경찰청장의 강의를 필요함(지휘철학에 대한 이해도 증진)</li> <li>- 강사진 표 확대</li> <li>- 다양한 외부강사의 강의를 더욱 필요함</li> <li>- 예산확보를 통해 유명강사 섭외가 필요함</li> <li>- 강사평가를 좀 더 객관적인 방법으로 할 필요가 있음</li> <li>- 언론보도 및 대응에 관한 전문가를 초빙하여 언론의 생태를 이해하고 경찰 친화적인 언론보도 분위기를 조성할 수 있도록 지속적으로 노력했으면 함</li> </ul>
경정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 강의경험을 쌓으려고 하는 강사는 배제하고 저명인사들의 강의로 늘려 다양한 지식을 습득하도록 하기 바람</li> <li>- 교수진과 강사진이 철저한 현장 유경험자 중 객관성이 증명된 실무진 요원과 경찰과 연관있는 교수 등 혼합형 합동 교육이 필요함</li> </ul>

〈표 V-32〉 교육과정(강의방법) 개선 의견

구분	의견
경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현장체험 등을 통해 부족한 점을 연구할 필요가 있음</li> <li>- 강의식 형식교육보다는 현장학습, 문화탐방 위주의 교육이 되었으면 함</li> <li>- 국내와 국외의 현장체험을 확대해야 함</li> <li>- 교육기간 중 4~5일 정도 선진해외 경찰 견학기회를 갖는다면 각자 경험한 바를 일선 밑바닥에서부터 전파함으로써 조직의 긍정적 발전으로 이어질 것으로 봄</li> <li>- 체험활동 기간은 최소한 4~5일 정도로 늘렸으면 좋겠음</li> <li>- 주입형 교육보다는 체험위주 교육의 강화가 필요함</li> <li>- 현장체험교육을 강화하면 좋겠음</li> <li>- 기수나 나이에 따른 서열을 구분하여 분임토의 시 하급자의 부담이 큼</li> <li>- 분임과제가 하급자 위주로 이뤄지고 있으므로, 사격과 성적 중 1개를 제외하고 분임발표 1 위에도 표창을 한다면 참여가 활발할 것으로 예상됨</li> <li>- 분임발표가 형식적임</li> <li>- 강의를 듣고 나서 실습 등으로 리마인드하는 과정이 수반되어야 함</li> </ul>
경정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 강사 주도의 강의보다는 교육생과 교수들이 평등, 쌍방향, 소통 진행으로 교육, 열의, 참여를 높일 수 있는 프로그램을 개발 및 진행하면 좋겠음</li> <li>- 다수 교육생을 대상으로 하는 강의식, 주입식 교육보다는 교육생이 직접 참여하고, 부족한 부분은 피드백 받을 수 있도록 참여중심 강의시간 배정 필요함</li> <li>- 현장직원들의 애로, 고충사항을 직접 듣고 느끼는 소통 위주의 교육이 필요함(조직의 문제점을 직접 말할 수 있는 동료강사들의 초청교육 등)</li> <li>- 국내, 국외의 현장체험을 확대하였으면 좋겠음</li> <li>- 분임토의를 제외한 대부분이 주입식 수업이었는데, 실제 현장에서의 각 기능별로 사례 중심의 실습을 통해 중간 관리자로서 다양한 상황에서의 판단을 접할 수 있으면 좋겠음</li> <li>- 해외 연수 기회가 있었으면 좋겠음 (2)</li> <li>- 현장위주의 실습과 이론 병행</li> <li>- 현장중심의 교육(체험교육)이 이뤄지면 좋겠음 (2)</li> <li>- 현장체험 교육 등 실질적으로 업무수행 하는 것을 직접 배울 수 있는 기회가 필요함</li> <li>- 현장체험 활동으로 해외를 추진하여 타국 경찰활동을 보면서 느끼는 교육효과가 클 것으로 예상됨</li> <li>- 자유로운 토론 분위기에서 보고서 등을 작성하는 부담없이 어떤 주제를 선정하여 각 지방청과 경찰서의 처리 절차의 상이함 등을 발표하면서 벤치마킹할 수 있는 것은 참석자 스스로 정리하여 교육 후 일선에서 적용함</li> </ul>

〈표 V-33〉 교육과정(평가방법) 및 교육환경 개선 의견

분류	구분	의견
교육 방법 (평가방법)	경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육이수 후 평가 시 학생 간부 위주로 높은 점수를 부여하여 평가의 타당성이 떨어짐</li> <li>- 기본 교육 시 평가와 관련하여 분임 토의를 자율에 맡기지만 제대로 이뤄지지 않</li> </ul>

분류	구분	의견
		있고, 과제에 대한 개별 발표로 일부 평가가 이뤄지는데 일부 교수님은 발표 없이 보고서 제출만으로 평가를 하여 객관성이 떨어졌음
	경정	- 객관식을 이용한 시험의 평가가 필요함
교육 환경	경감	- 교육시설이 전반적으로 미흡함(특히, 경찰대학 숙소개선이 시급함) - 숙영시설이나 휴게시설 보완이 시급함 (3) - 지방청으로 이관 바람 - 편의시설의 부족으로 경찰대학 이외의 장소에서 교육을 받는 것이 좋을 듯함 - 한 생활실에 너무 많은 교육생이 생활하여 불편하였음 - 전원이 모이는 합숙교육은 짧게 하고 나머지 교육은 지방청 단위에서 교육하는 방안을 고려해 볼 필요가 있음
	경정	- 숙소는 2인 1실로 개선 바람

〈표 V-34〉 교육과정(교육기간 및 기타) 개선 의견

분류	구분	의견
교육 기간	경감	- 교육시간을 확대해야 함 - 경감 기본교육기간을 3주에서 5주로 연장해야 함 (2) - 교육기간을 3주에서 4주로 연장해야 함 - 교육기간 조정이 필요함 - (교육 중)초과근무 수당 문제를 해결 후, 경감은 최소 4주 이상 교육을 해야 함 - 교육기간이 다소 짧아 필요한 교육 내용이 포함되지 못했거나 교육시간이 충분하지 못했던 것으로 느껴졌음 - 기본교육과정을 좀 더 연장할 필요가 있음 - 기본교육을 핵심적인 내용으로 짧게 하는 것이 바람직하다고 생각함 - 교육기간을 8~12주로 늘려 전문지식 습득과 재충전의 기회로 활용하면 좋겠음 - 충분한 지식 습득을 위해 교육기간을 연장하였으면 좋겠음 - 한번에 3주가 아닌 1주씩 쪼개어 매년 교육받을 수 있으면 좋겠음
	경정	- 교육기간의 연장이 필요함 (3) - 3개월의 교육기간 연장이 필요함 - 최소 2개월의 교육기간의 연장이 필요함 (2) - 1일 교육시간을 축소해야 함 (2) - 빠듯한 교육일정 - 야간에도 주 1회 정도는 필요한 교육을 설정하여 실시하면 좋겠음
기타	경감	- 교육생에 대한 복무관리를 강화해야 함
	경정	- 중간 관리자들의 재충전, 인성 반성, 체력 회복, 정체성 재확인, 휴식 등을 위해 6개월~1년 정도 교육 및 안식년이 필요함(인사, 교육, 순환에도 유리하고 중 자긍심 고취 및 재충전을 위한 것임)

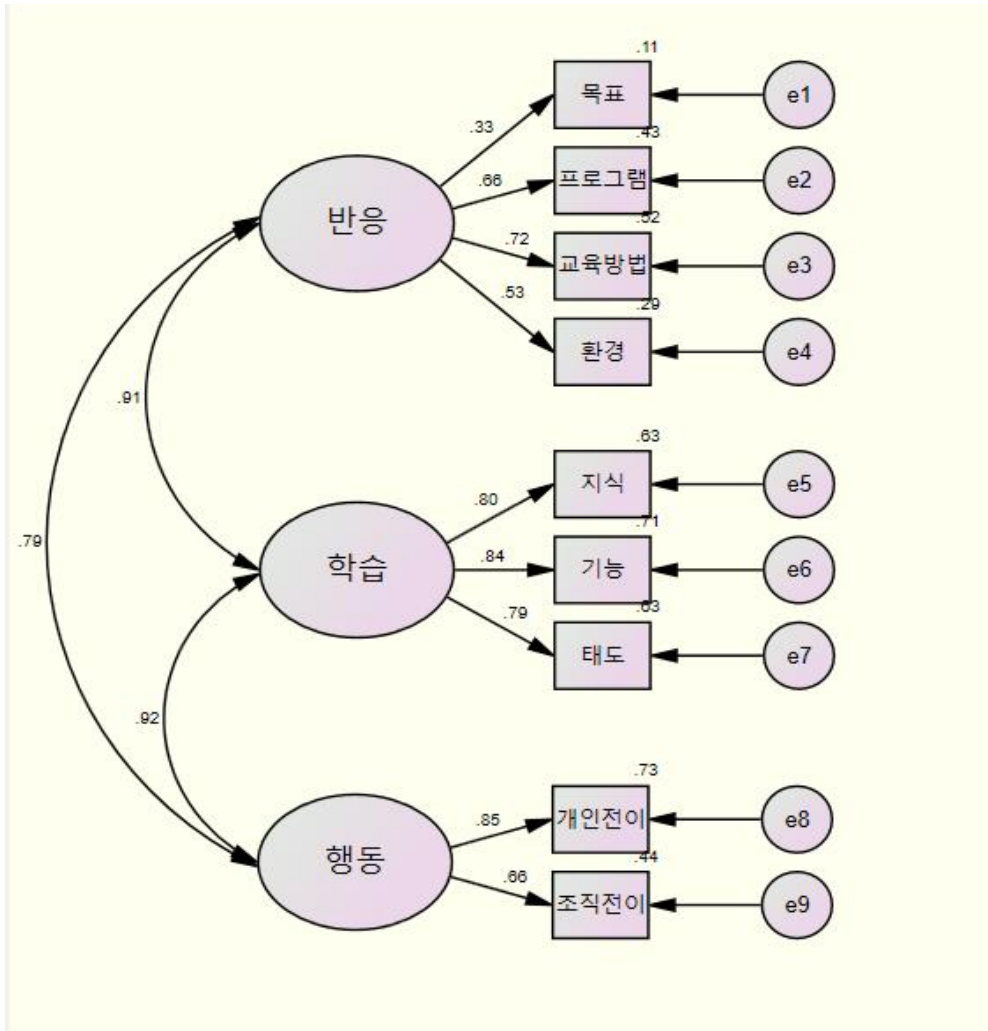
## 제4절 현업적용도 측정 지표의 타당성

이 연구에서 개발된 경정·경감 기본교육과정 평가 지표의 타당성을 확인하기 위하여, 각 하위 영역별 신뢰도(내적일관성, Cronbach's alpha)를 요약하면 <표 V-35>와 같다.

<표 V-35> 측정지표의 신뢰도

평가단계 및 측정지표			신뢰도
반응	교육목표		0.49
	프로그램	설계	0.91
		컨텐츠	0.87
	교육방법	강의자	0.89
		강의방법	0.78
		평가방법	0.90
교육환경		0.88	
학습	지식		0.89
	기능		0.94
	태도		0.92
행동	개인전이		0.93
	조직전이		0.88

<표 V-35>에 제시된 바와 같이, 측정지표 하위 영역의 신뢰도는 0.90 내외(교육목표, 강의방법 제외)로 각 하위 지표에 포함된 문항 수(3~5개)를 고려할 때 높은 수준을 보인다. Cronbach's alpha로 제시된 하위 지표의 신뢰도는 개별 지표에 포함된 측정 문항의 내적일관성을 나타내는 것으로, 이를 확장하여 Kirkpatrick 모형의 평가 단계와 연계한 확인적 요인분석 모형은 [그림 V-1]과 같다.



[그림 V-1] 평가 단계와 측정지표의 확인적 요인분석 모형

[그림 V-1]의 확인적 요인분석 모형은 평가 단계와 하위 측정지표의 구조적 관계를 제시한 것이다. 요인의 표준화 경로계수와 측정지표에 대한 요인의 설명력, 요인의 상관계수는 <표 V-36>, <표 V-37>과 같다.

〈표 V-36〉 확인적 요인분석 결과(표준화 경로계수와 설명력)

경로		표준화 경로계수	설명력
반응	교육목표	0.33**	0.11
	프로그램	0.66**	0.43
	교육방법	0.72**	0.52
	환경	0.54**	0.29
학습	지식	0.80**	0.64
	기능	0.84**	0.71
	태도	0.80**	0.63
행동	개인전이	0.85**	0.73
	조직전이	0.66**	0.44

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01

〈표 V-37〉 확인적 요인분석 결과(요인 간 상관)

요인 간 상관	상관계수
반응-학습	0.91**
학습-행동	0.92**
반응-행동	0.79**

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01

〈표 V-36〉에 제시된 결과에서 반응평가의 교육목표와 교육환경, 행동평가의 조직전이 영역은 상대적으로 낮은 경로계수와 설명력을 보인다. 이는 교육목표 지표의 낮은 신뢰도, 경정 계급의 만족도가 상대적으로 높은 경향을 보이는 교육환경 측정 결과의 특이성, 개인전이와 비교하여 높은 조직전이 측정 결과 등과도 관련된 것으로 이후 측정지표의 개선이 필요함을 의미한다.

〈표 V-37〉에 제시된 반응, 학습, 행동 요인 간의 상관은 상대적으로 높은 수준이며, 이는 Kirkpatrick 모형이 가정한 교육성과의 순차적 연계성을 확인할 수 있는 경험적 결과라고 할 수 있다. 즉, 피교육자의 직무교육에 대한 긍정적 반응은 높은 학습수준으로 이어지고, 이는 현업 적용 가능성의 확대로 귀결된다. 최종적으로 [그림 V-1]에 설정된 평가단계와 측정지표에 대한 확인적 요인분석 모형의 통계적 적합성은 〈표

V-38)과 같이 요약할 수 있다.

〈표 V-38〉 확인적 요인분석 모형의 적합도

$\chi^2$	DF	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
78.49**	24	0.99	0.98	0.99	0.99	0.98	0.02

\* p<.05, \*\* p<.01

〈표 V-38〉에 제시된 다양한 통계치는 확인적 요인분석모형의 적합도를 나타내는 것으로, 사례수에 민감한  $\chi^2$  값을 제외하고, 높은 모형의 적합도를 보인다. 즉, 적합지수에 해당하는 NFI, RFI, CFI, IFI, TLI 값이 모두 0.9 이상이며, 오차수준을 나타내는 RMSEA 역시 0.05 보다 작은 값을 보인다.

경정·경감 기본교육과정의 현업적용도 측정모형의 타당성에 대한 결과를 요약하면, 하위 영역 신뢰도에서 교육목표를 제외하고 전반적으로 양호한 측정지표가 개발되었으며, 평가단계와 측정지표의 요인분석 결과 측정모형의 안정성이 확인되었다. 다만, 반응 단계의 교육목표, 교육환경 지표와 행동 단계의 조직전이 지표에 대한 개선이 요구된다.

## 제6장 결론 및 제언

이 연구의 목적은 현재 다양한 형태로 진행되는 경찰 직무교육의 효과성 및 현업적 용도를 평가하기 위한 측정지표를 개발하는 데에 있다. 이를 위하여 교육프로그램의 설계 및 평가이론인 로직 모델과 Kirkpatrick 4단계 평가모형에 기반한 국내외 선행연구와 사례를 분석하고, 영국 및 미국의 경찰훈련 프로그램 평가모형을 참조하여, 우리나라 경찰 직무과정 현업적용도 측정지표를 개발하였다. 또한 개발된 측정 지표의 타당성을 경험적으로 검증하기 위하여 경찰대학교에서 운영된 경정·경감 기본교육과정에 평가 모형을 적용하였다.

반응, 학습, 행동의 3개 평가 단계, 12개 하위 영역, 총 45문항으로 개발된 평가 지표를 경정·경감 기본교육과정 이수자(415명)를 대상으로 조사한 결과, 계급에 대하여 경정이 경감보다 전반적으로 높은 반응, 학습, 행동 수준을 보였다. 또한 신뢰도와 요인분석 방법을 통한 측정 지표의 타당성 검증에서 반응평가의 교육목표, 교육환경, 행동평가의 조직전이 지표에 대한 개선이 요구되었다.

### 제1절 경정·경감 기본교육과정 평가

경정·경감 기본교육과정에서 평가된 결과를 토대로 도출할 수 있는 몇 가지 주요한 정책적 함의를 살펴보면 다음과 같다.

우선 교육목표의 명확화가 무엇보다도 선결되어야 할 것으로 보인다. 설문조사 결과에서 목표의 적정성에 대해서는 평균 4.03점을 보이고 있고, 목표의 명확성에 대해서는 3.96점, 과정별 교육목표의 차별화에 있어서는 3.70점을 보이고 있는 것으로 미루어 보아, 교육목표의 적정성이나 교육과정별 교육목표의 차별화 역시 이와 크게 다르지

않다는 것을 알 수 있다. 2010년 이전 교육 이수자(3.80점)에 비해 상대적으로 2010년 이후, 특히 2013년 이후 교육 이수자(3.99점)의 경우 교육목표에 대해 긍정적 반응을 보이고 있는 점은 매우 고무적이라 할 수 있지만, 2011년 이후 최근까지도 경정·경감 기본교육과정의 교육목표에 있어서 큰 차이를 찾을 수 없다. 예컨대 경정·경감 기본교육과정 모두 ‘현장 중심의 실무교육’과 ‘관리자로서의 리더십’을 동시에 강조하고 있다.

전체 경찰조직의 인력 구성 비율이나 임무 등에 비추어 볼 때 여전히 경정·경감 모두 중간관리자로서 실무능력과 관리능력을 동시에 필요로 한다고 하더라도 응답자들 가운데 상위계급인 경정 계급에서 오히려 실무 중심의 교육이 필요하다고 응답하거나 상대적으로 하위 계급인 경감 계급에서 리더십에 초점을 맞추어야 한다는 등 상호 간의 엇갈리는 인식으로 보아, 경정·경감 기본교육과정의 목표 설정에 있어서 ‘상대적 중요성’에 대한 최소한의 합의가 이루어져야 할 것으로 보인다. 개방형 답변에서도 이와 유사한 응답의 경향을 보였지만, 설문 설계를 위한 개별 면담에서도 ‘교육’ 자체에 대해 잘못 인식하고 있거나 교육목표에 대해 명확하게 인식하지 못함으로써 교육기간을 막연히 휴식을 위한 기간으로 인식하거나 교육의 필요성조차 부정하는 경향까지 나타나고 있는 점은 교육목표의 명확화가 얼마나 중요한지 다시금 일깨워준다. 또한, 직무교육 운영과 평가 절차에서 교육목표 설정의 실천적 의미성은 IV장에서 논의된 영국과 미국의 경찰교육훈련 평가 사례에서 ‘업무성과 기준설정(영국)’, ‘교육수요평가(미국)’등의 형태로 강조된다.

교육목표 설정은 교육프로그램 설계 전반에 대해서도 매우 중요한 영향을 미치기 때문에, 실제로 명확한 교육목표의 정립이 선결되지 않은 상태에서 프로그램을 설계할 경우 현재와 같이 교과목의 편성 비중이나 중점 교과목 등에 있어서도 뚜렷한 특징을 찾을 수 없게 된다. 이러한 문제는 결국 교육효과 측정으로까지 이어질 수밖에 없다. 직무과목과 소양과목의 비중을 단순 비교해 보아도 2012년 이후를 기준으로 볼 때 경정 과정의 경우 직무과목이 40% 가량을 차지하고 있고, 소양과목이 52%를 차지하는데 반해, 경감 과정의 경우에는 직무과목이 36%, 소양과목이 50%를 차지하고 있어 오히려 경정 과정에서 직무과목이 차지하는 비중이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

2014년에는 경정 과정의 경우 직무과목이 36%, 소양과목이 54%를 차지하고 있고, 경감 과정의 경우에는 직무과목이 32%, 소양과목이 52%를 차지하고 있다.<sup>11)</sup>

다음으로 교육프로그램에 있어서도 유사한 문제를 찾을 수 있는데, 이는 응답자의 인식 수준을 통해서도 알 수 있다. 교육프로그램 설계 전반에 있어서 응답자들은 평균 3.63점의 수준을 보이고 있다. 특히 교육 대상자로부터 수요를 조사(3.42점), 반영(3.44점)하거나 사회변화에 대응한 교과목을 편성(3.62점)하는 데에 있어서는 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 교육프로그램 설계와 관련하여 2010년 이전에 비해 2010년 이후와 특히 2013년 이후에 점차 긍정적으로 인식하고 있는 점은 긍정적으로 생각할 수 있다. 그럼에도 실제 교과목 구성을 보면, 2011년과 2012년에는 교과목에 편성되었던 특별법 수사사례나 교통사고 예방기법, 집회 및 시위에 관한 법률 이해, 위기협상의 이해, 과학수사의 이해, 사이버범죄수사의 이해, 경비 전략의 이해, 환경설계를 통한 범죄예방 등 경찰활동 관련 전문 교과목이 2014년에는 경정·경감 기본교육과정 모두에서 제외되었고, 대신 경정 과정의 경우 21시간의 현장 근무체험, 경감 과정은 6시간의 지휘관 특강을 보완하였다. 이러한 변화는 2013년 이후부터 시작되었는데, 경찰활동 관련 전문 교과목을 현장 근무체험이나 지휘관 특강으로 대체한 것이 교육프로그램 설계와 관련하여 긍정적인 영향을 주었는지에 대해서는 보다 정확한 진단이 필요할 것으로 보인다. 다만, 교육프로그램 콘텐츠와 관련하여 특히 직무수행 효과나 직무관련성에 대한 인식이 3.58점으로 낮은 수준에 머무르고 있는 점은 유념할 필요가 있다. 특히 경감과 경정은 각각 3.64점, 3.49점으로 경정 계급이 더 낮은 수준으로 나타나고 있는데, 이는 현재 교육목표나 교육방향이 교육대상자의 수요를 명확히 반영하지 못하고 있기 때문인 것으로 판단된다. 다수가 교육기간을 늘려야 한다거나 국내 또는 해외 현장체험의 기회를 요구하는 경향 역시 현재의 교육프로그램에 대한 만족도나 교육의 효과에 대해 긍정적인 인식을 갖지 못하는 이유 중 하나라고 여겨진다.

교육방법과 관련하여 중요한 요소 중 하나는 강의자를 포함한 강의방법이라 할 수

11) 다만, 직무과목과 소양과목에 대한 명확한 구분 기준 없이 임의로 구분한 것으로 보여 이에 대해서도 보다 명확한 기준이 필요할 것으로 보인다. 여기서는 경찰청 경찰교육훈련계획에서 구분한 비율을 기준으로 제시하였다.

있는데, 강의자의 경우 전문지식(3.88점)이나 열정(3.98점)에 비해 상대적으로 현장 연계성(3.64점)이 낮은 수준의 인식을 보이고 있다. 특히, 경정의 경우에는 3.54점으로 경감 과정의 인식 점수인 3.69점에 비해 더 낮은 수준으로 나타났다. 이는 그간의 교육내용에 대한 현장 적용도가 높지 않다거나 강의자의 지식이 현장과 충분히 연계되지 않았음을 의미한다고 볼 수 있다. 이에 대해서는 소양과목과 직무과목에의 명확한 차별화를 통해 매 교육과정별로 강사진에 대한 보다 명확한 측정도구를 통해 강의내용이나 강의방법 등에 대해 정확한 평가를 바탕으로 강사진을 구성해야 한다고 생각된다. 교육방법에 있어서 특히 교육효과 제고를 위한 참여형 교육, 즉 분임토의가 오히려 강의식 수업(3.71점)이나 현장체험(3.81점)에 비해 상대적으로 낮은 수준(3.42점)을 나타내는 이유에 대해서도 정밀한 진단이 필요할 것으로 보인다. 일부 개방형 답변에서 나타난 것처럼 형식적인 토의와 발표 등 운영방법에 있어서 나타나는 문제점들을 해결하고자 하는 노력이 병행되어야 할 것으로 보인다. 특히 직무교육은 현업 참여자를 대상으로 하는 성인교육의 특징을 가지고 있으며, 이는 강의식의 일방적 지식 전달보다는 피교육자의 참여 및 의사소통을 통한 자기주도적 학습이 효과적임을 의미한다(한준상, 2010). 같은 이유로 평가방법에 있어서 역시 분임토의를 통한 발표방법(3.41점)이 시험(3.55점)이나 연구보고서 작성(3.45점)에 비해서도 낮은 수준을 보이는 것은 평가의 객관성이나 공정성에 있어서 교육생들이 충분히 공감하지 못하고 있음을 알 수 있다. 특히 전체 배점 가운데 경정 과정의 경우 분임별 과제 평가 배점이 250점으로 전체의 25%를 차지하고 있고, 경감 과정에서도 300점으로 30%를 차지하고 있어 상당 부분 전체 평가결과에 영향을 미치고 있는데다 특히 경정 과정의 경우 개인별 과제평가(200점)를 제외하고는 직무과목 관련 보고서(300점)나 현장실습보고서(150점), 생활평가(100점)에서 큰 차이를 보이기 어려워 결국 분임토의 결과가 평가에 있어서 매우 중요한 부분을 차지하고 있으므로 평가의 객관성이나 공정성에 의문을 제기할 가능성이 높다고 할 수 있다. 직무교육에 있어서 참여형 교육의 중요성이나 효과성에 대해서는(장원섭, 2006, 2011) 재차 강조할 필요가 없을 만큼 향후 평가항목의 배점이나 평가방법에 있어서도 보다 객관 타당한 대안을 모색해야 할 것이다. 제안컨

대, 분임별 과제의 경우 전체 분임 구성원이 공동으로 연구를 진행하는 데에 다소 어려움이 있고, 평가에 있어서도 참여도 등을 평가하기 곤란한 점을 고려하여, 이를 개인별 과제로 대체하되 기존과 같이 개인별 과제를 입고 시에 지참하여 제출하도록 하기 보다는 교육기간 중에 주제를 정하여 일정 기간 동안 작성 후 평가기간 내에 제출하도록 한다. 또한 평가에 있어서도 각 주제별로 3인 이상의 평가단을 구성하여 기존 분임별 평가 방식과 같이 개인별 발표를 통해 평가의 객관성을 제고할 수 있을 것으로 보인다.

다음으로 실제 교육의 효과와 관련하여 학습평가에 있어서는 태도의 영향(3.68점)이 지식(3.61점)이나 기능(3.57점)의 영향에 비해 상대적으로 높은 수준을 보이고는 있으나, 대체로 3.60점 안팎의 수준으로 나타나고 있다. 행동평가에서도 개인전이 효과(3.41점)나 조직전이 효과(3.58점) 모두 그리 높은 수준을 보이고 있지 않아 교육을 통한 지식, 기능, 태도의 변화나 실질적인 업무활용 수준 향상을 위한 노력이 필요할 것으로 보여 진다. 특이한 점은 총 132개의 개방형 답변 가운데 상당수가 지휘능력(리더십) 향상과 직무 전문성 강화를 위한 교육의 필요성을 제기하고 있다는 것인데, 2013년 이후 경정 교육과정에는 무려 23시간, 경감 과정에는 21시간의 리더십 과목이 배정되었다. 이러한 교과목의 변화에 따라 이후 교육과정 수료자들의 인식 수준이 어떻게 변화되는지에 대해서도 후속 연구가 진행되어야 할 것으로 보인다.

아울러 이 연구의 목적이 경찰 중간관리자 교육과정인 경정·경감 기본교육과정에 있어서 직무교육에 대한 현업적용도 측정을 위한 지표의 개발에 있다. 따라서 이번 연구에서 제시된 현업적용도 측정지표가 실질적으로 향후 교육효과를 측정하는 데에 보다 신뢰롭고 객관 타당한 지표로서 활용될 수 있도록 심도 깊은 후속 연구가 진행되어야 할 것으로 생각된다.

## 제2절 경찰 직무교육 평가 모형

경정·경감 기본교육과정을 중심으로 개발된 이 연구의 현업적용도 측정지표의 확대 적용을 통한 경찰 직무교육 평가모형의 개선을 위하여 다음 사항이 고려되어야 한다.

첫째, 결과평가에 대한 구체적 지표의 개발이 필요하다.

이 연구의 주요 분석 대상인 경정·경감 직무과정은 기본교육과정으로 명명되며, 이는 해당 계급 진급자 전체를 대상으로 한 직무, 소양, 태도 등 포괄적 범주를 교육목표와 내용으로 포함한다. 이에 따라 이 연구의 측정지표와 평가모형은 Kirkpatrick 모형에 기반하였지만 반응, 학습, 행동 평가의 3개 단계에 제한되며, 최종적 조직 성과라고 할 수 있는 결과 평가단계가 생략되었다.

직무교육의 목적은 궁극적으로 조직성과 향상이며, 이에 대한 객관적 측정은 매우 중요함에도 불구하고, 미국 경찰훈련 평가 사례(IV장 참조)에서 나타난 바와 같이, 결과 평가는 현실적 측정이 어렵기 때문에 결과 평가를 생략하거나(정보분석 기초과정), 교육생 설문으로 대신하거나(리더십 교육과정), 일부 사례 관찰로 제한되었다(증오범죄와 테러 대응 교육과정). 또한 국내의 모범적 직무교육 평가 사례인 관세청의 평가 모형에서도 조직성과 및 투자회수율의 측정은 단기 과정이며, 교육의 결과로 구체적 직무기술 혹은 조직성과가 양적 표기(예: 추정 금액)될 수 있는 직무교육에 제한된다.

이에 따라 경찰 직무교육의 평가 모형은 교육목표(소양과 직무), 성과 발생 시기(단기와 장기), 조직성과의 구체성(정량화 여부) 등을 고려하여 평가의 하위 단계 및 지표에 대한 차별적 개발 적용이 요구된다. 다만 관세국경관리연수원에서 지속적으로 시도하고 있는 직무교육의 성과관리시스템(BSC, III장 참조)과 이에 따른 평가모형 및 측정지표의 개발은 주요 벤치마킹 대상으로 활용할 수 있을 것이다. 즉, 경찰직무교육의 계획 과정에서 성과평가 체계를 미리 설정한다면, 교육과정 및 평가 절차의 일관성과 효율성을 높일 것으로 기대된다.

### 둘째, 직무교육 측정 지표의 객관적 측정에 대한 평가 절차의 체계적 설계가 요구된다.

교육 효과성 측정의 가장 기본적인 절차는 교육 전후(사전-사후) 측정일 것이다. 즉 직무교육의 학습효과는 직무교육 전후로 피교육생의 학습 수준을 비교함으로써 명확히 측정될 수 있다. 나아가 직무교육 이수 후 3~6개월 후 학습 수준을 재측정 한다면, 학습의 지속성 수준을 보다 객관적으로 평가할 수 있다(III장의 '관세청 직무교육 평가 모형' 참조). 또한 행동 및 결과 평가의 가장 객관적 측정 절차는 실험설계 모형이라 할 수 있다. 즉, 개인행동 및 조직성공에 대한 직무교육의 효과성은 교육에 참여 여부에 따른 조직단위의 성과 비교를 통하여 증명된다. 결국, 교육 만족도 및 현업적용도의 객관적 측정 절차의 설계는 교육프로그램의 설계와 연계되어 사전에 구체적으로 계획될 필요가 있다. 즉, 직무교육의 기간, 대상자, 시행 주체 등의 현실적 여건을 고려하여 평가 지표의 객관적 지표 측정을 위한 절차가 직무교육 설계에 포함되어야 한다.

### 셋째, 직무교육 운영과 평가 주체의 구분이 필요하다.

직무교육 운영 주체와 구분되는 개인 혹은 기관이 효과성을 평가한다면, 평가의 절차적 객관성은 높아질 것이다(박철홍, 2010). 예를 들어, 미국의 일부 경찰교육훈련의 평가를 비영리 민간단체인 '법과 형사정책연구소'에서 수행하며, 국내 관세청 직무교육 평가의 투자분석영역을 외부 HRD 컨설팅업체가 담당한다. 현재 경찰대학 직무교육과정은 프로그램 설계, 운영, 평가 등 전 과정이 동일한 주체에 의해서 실행되는 상황에서 장·단점을 파악하여, 직무교육 이전, 과정 중, 이후 평가의 주체와 절차에 대한 체계적 계획이 필요하며, 이는 해당 직무교육의 구체적인 목표와 내용과 밀접하게 연계되어야 할 것이다. 특히, 직무교육의 효과성은 피교육생의 참여 동기와 밀접하게 관계된 것으로(Holton, 1995) 평가 주체의 공정성과 함께 피교육생 평가 결과의 구체적 활용 방안(교육이수 만점제, 인센티브, 고과 반영 등; 허경미, 2002)에 대한 개선이 요구된다.

## • 참고 문헌

- 강성철, 김관석, 이종수 외 2명(2011). 『새 인사행정론』. 서울: 대영문화사.
- 경찰청(2013). 2013 경찰교육훈련계획.
- 경찰청(2014). 2014 경찰교육훈련계획.
- 권혁제, 이상덕, 오현철, 서휘석(2013). 공군 교육과정 현업적용도 평가 진단도구 개발 및 적용에 관한 연구. 공사논문집, 64(1).
- 김정원(2010). 『공무원교육의 현업적용도 제고방안』. 춘천: 강원발전연구원.
- 김정원(2011). 공무원교육의 현업적용도 영향요인 분석과 강화방안. 한국경영교육학회 2011년 추계학술대회.
- 김태준(2000). 기업 교육의 평가 모형, 절차 및 활용 방안. 경희대학교 교육문제연구소, 16, 67-81.
- 노혜란, 박선희(2012). 공공기관 특화교육과정 현업적용도 사례연구: H개발원 중심으로. 학습과학연구, 6(1).
- 박경선, 박선희(2013). 기계공학과 현업적용도 평가에 관한 사례연구. 공학교육연구, 16(6).
- 박미경, 신재은, 박지영(2011). 교육훈련의 현업적용도 연구. 정책연구보고서 2011-6, 경기: 경기복지재단.
- 박천오, 최호진(2002). 한국 공무원 교육훈련의 효과성에 관한 실증 조사: 공무원의 인식을 중심으로. 한국행정논집, 14(4).
- 박철홍(2010). 관세청 고유의 교육훈련 성과평가 및 환류체계연구. 제28회 중앙교육훈련 경연대회. 경기: 중앙공무원교육원.
- 오의경(2012). 도서관 불안과 성격 유형의 상관관계 분석 연구. 한국문헌정보학회지, 46(2).
- 이관배(2010). 중등교원 현직연수 효과와 영향요인에 관한 연구. 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이찬, 박한규, 류현주, 여수경 (2012). 중소기업 교육훈련 프로그램 전이측정도구 개발 및 평가. 농업교육과인적자원개발, 44(1).
- 임창호(2013). 경찰직무교육훈련 만족도에의 영향요인에 관한 연구. 한국경찰연구, 12(2).
- 장원섭 (2006). 『일의 교육학』. 서울: 학지사
- 장원섭 (2011). 일터에서 함께 배우기: 교육학적 관계론, 배움학연구, 3(3).
- 정재삼 (2004). 『교육프로그램평가』. 서울: 교육과학사.
- 전주성, 김소영(2011). 대학부설 평생교육원 프로그램의 효과성 측정을 위한 평가모델의 타

- 당성 검증: Kirkpatrick의 교육훈련 프로그램 평가모델의 응용. *교육과학연구*, 42(1), 125-150.
- 진선미, 정은정(2005). 공무원 교육결과를 측정할 수 있는 평가방안 및 평가도구 개발 : 서울시공무원교육원에서 운영하는 교육프로그램을 중심으로. *교육평가연구*, 18(3).
- 한준상 (2010). *Erudite, or someone else control your destiny*. HRD에서 HER로의 메타모르포시스(101-108쪽). 서울: 학지사.
- 허경미 (2002). 경찰 중간관리자 교육체제의 개선방안. *한국고안행정학회보*, 14.
- 허희숙, 김의철, 박영신(2007). 교육연수효과 측정을 위한 도구개발. *아동교육*, 16(1).
- 홍길표, 임효창(2006). 공무원 교육훈련 프로그램의 효과성 결정요인에 관한 연구. *한국산학경영연구*, 19(2).
- ACPO (2012). *Policing in the UK: A Brief Guide*. Retrieved from <http://www.acpo.police.uk/documents/reports/2012/PolicingintheUKAbriefguideOct2012.pdf>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personal Psychology*, 41.
- Bandura, A.(1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (1999). 1999 ASTD state of the industry report. Alexandria, VA: The American Society for Training and Development.
- Bates, R. A.(2003). Training transfer : Progress and prospects. In A. M. Gilley, J. L. Callahan, & L. L. Bierema(Ed.), *Critical issues in HRD*(pp.179-197). Cambridge : Perseus Publishing Company.
- Bernthal, P. R. (1995). Evaluating that goes the distance. *Training and Development Journal*, 49(9).
- Blazer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., & Parra, L. F. (1997). *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI: 1997 revision) and the Job in General (JIG) scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Bradley, K., & Connors, E. (2007). *Training Evaluation Model: Evaluating and Improving Criminal Justice Training*. Institute for Law and Justice. Alexandria.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating training effectiveness*. Maidenhead: Mcgraw-Hill.
- Brown, S.M. (1997). *Evaluating corporate training: Models and issues*. Boston: Kluwer

Press.

- Bumgarner, J. (2001). Evaluating law enforcement training. *The Police Chief*, 68(11).
- Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training. *Training and Development Journal*, 44(3).
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation. Design and analysis issues for field settings*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Eseryel, D. (2002). Approaches to evaluation of training: Theory and practice. *Educational Technology & Society*, 5(2).
- Fitz-Enz, J. (1994). Yes...you can weigh training's value. *Training*, 31(7), 54-58.
- Frechtling, J. A. (2007). *Logic Modeling Methods in Program Evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gagne, R. & Briggs, L. J. (1974). *Principles of Instructional Design*. New York: Holton, Rinehart & Winston.
- Glenn, R.W., Panitch, P.R., Barnes-Proby, D., Williams, E., Christian, J., Lewis, M.W., Gerwehr, S., & Brannan, D.W. (2003). *Training the 21st century police officer: Redefining police professionalism for the Los Angeles Police Department*. Los Angeles: RAND Corp.
- Goldstein, I. (1993). *Training in Organization: Needs Assessment, Development, & Evaluation*, Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Guerra-Lopez, I. (2008). *Performance evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holton, E. F. III.(1995). In search of on interactive model for HRD evaluation. *Academy of Human Resource Development 1995 Conference Proceedings*, chap. 4-2.
- Holton, E. F. III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1).
- Holton, E. F., Bate, R. A., Ruona, W.E., & Leimbach, M.(1998). *Development and variation of a generated learning transfer climate questionnaire: Final report. Proceedings of the 1998. Academy of Human Resources Development Annual Meeting*, Chicago, IL.
- Home Office (1991). *Circular 105/1991*. London.
- Home Office (2003). *Models for Learning and Development in the Police Service*. London.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the*

- American Society of Training Directors, 13.
- Kirkpatrick, D. L. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1).
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- McCain, D. V. (1999). *Creating training courses*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- McNaught, J. (1991, November). The ten rules for perfect evaluations. Originally published by *Data Training Magazine*, May 1991. Retrieved August 8, 2014, from [http://www.karinrex.com/tc\\_evals.html](http://www.karinrex.com/tc_evals.html)
- Murphy, W. A., and G. Gascón. (2001, November). New training program helps LAPD meet training mandates. Alexandria: *The Police Chief*.
- Nickols, F. (2000). Evaluating training: There is no "cookbook" approach. Retrieved August 6, 2014, from [www.nickols.us/evaluating\\_training.pdf](http://www.nickols.us/evaluating_training.pdf).
- Noe, R. A.(1986). Trainees' attributes and attitudes : Neglected influences of training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training: A collection of tools and techniques*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Parry, S. B. (2000). *Training for results*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Phillips, J. J. (1996). *Measuring ROI: the fifth level of evaluation*. Technical Skills & Training. Alexandria: American Society for Training and Development. Retrieved July 25 2014 from [http://www.abcdanismanlik.com/resim/makale/Measuring\\_ROI\\_The\\_Fifth\\_Level\\_of\\_Evaluation\\_by\\_J\\_Phillips\\_1.pdf](http://www.abcdanismanlik.com/resim/makale/Measuring_ROI_The_Fifth_Level_of_Evaluation_by_J_Phillips_1.pdf)
- Phillips, J. J. (1997). A rational approach to evaluating training programs including calculating ROI. *Journal of Lending and Credit Risk Management*, 79(11).
- Rosenberg, M.(1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Scarborough, K. E., Christiansen, K., Corder, G., & Smith M. (1998). An evaluation of community-oriented policing training. *Police Forum*, 11(3).
- Stufflebeam, D. L. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Itasca, IL: F.E.

Peacock Publishers.

Winfrey, E. C. (1999). Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation. In B. Hoffman (Ed.), Encyclopedia of Educational Technology. Retrieved July 7, 2014, from <http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/k4levels/start.htm>

[부록] 경정·경감 기본교육과정 평가 지표

## 경정·경감 교육과정의 직무효과성 측정지표 연구를 위한 인식 조사

안녕하십니까?

우선 어려운 여건 하에서도 투철한 사명감으로 국가와 국민의 안녕을 지키기 위해 애쓰고 계시는 여러분께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

이 조사는 경찰교육 특히, 경정·경감 기본교육과정의 직무효과성 측정지표 개발 등 전반적인 교육효과 측정체계 마련을 위해 준비되었습니다. 이를 위해 현재 시행 중인 경정·경감 기본교육과정에 대한 만족도를 포함하여 직무활용도 등 교육의 효과성 측정과 관련된 여러 문제점을 진단함으로써, 향후 보다 발전된 모습의 교육체계 구축에 필요한 대안을 제시하고자 합니다.

응답하신 내용과 관련하여 개인적인 내용은 절대 비밀이 보장되며, 오직 통계적 목적으로만 사용될 것이오니 바쁘시더라도 조직발전을 위해 시간을 내어 성심껏 응답해 주시면 감사하겠습니다.

2014년 8월

세종대학교 교육학과 민경석

건국대학교 경찰학과 최대현

▣ 다음은 응답자 특성 관련 질문입니다.

▶ SQ1. 귀하의 소속은 ?

- ① 경찰청                      ② 경찰교육기관 등 부속기관                      ③ 지방경찰청  
④ 1급지 경찰서              ⑤ 2-3급지 경찰서

▶ SQ2. 귀하의 성별은 ?

- ① 남자                      ② 여자

▶ SQ3. 귀하의 연령은 ?

- ① 20대    ② 30대    ③ 40대    ④ 50대

▶ SQ4. 귀하의 최종 학력은 ?

- ① 고졸 이하    ② 전문대(2, 3년제) 졸업    ③ 대학(4년제) 졸업    ④ 석사    ⑤ 박사

▶ SQ5. 귀하의 계급은 ?

- ① 경감                      ② 경정

▶ SQ6. 귀하의 입직 경로는 ?

- ① 공채(순경)                      ② 특채(수사·외사·보안 등)                      ③ 경찰 간부 후보생  
④ 경찰대 졸업                      ⑤ 경정 특채

▶ SQ7. 경찰 근무 연수는 ?

- ① 10년 미만                      ② 10년 이상 20년 미만                      ③ 20년 이상

▶ SQ8. 귀하께서(경정 또는 경감 당해 계급에서) 기본교육과정을 이수한 연도는 ?

- ① 2010년 이전    ② 2010년    ③ 2011년    ④ 2012년    ⑤ 2013년    ⑥ 2014년

※ 경정 계급의 경우 경정 교육과정에 대해서만 응답해 주시기 바랍니다.

현재 경정, 경감 기본교육과정은 아래와 같이 운영되고 있습니다.

◆ 교육목표

〈 경정 〉

- 현장(현안) 중심 기능별 직무교육으로 실무에 강한 중간관리자 양성
- 소통과 배려 중심의 인성교육을 통해 공감하는 리더십 함양 도모

〈 경감 〉

- 전문성과 인성을 두루 갖춰 조직원이 공감하는 중간관리자 양성
- 상하 조율자로서 중간관리자에게 필요한 커뮤니케이션 능력 함양

◆ 중점 교육방향

〈 경정 〉

- 현장사례 중심 기능별 직무역량 심화 교육으로 전문성 제고
- 다양화·체험화 된 인성교육을 통해 경찰혼 정립
- 방과 후 자격증 취득반 운영으로 자기계발 기회 제공

〈 경감 〉

- 현안에 대한 기능별 직무 교육으로 정책 부서와 현장과의 소통 시도
- 다양한 분야별 소양교육을 통해 관리자로서의 견문 확대
- 방과 후 자격증 취득반 운영으로 자기계발 기회 제공

◆ 교과체제

〈 경정 〉 직무과목 11과목 64시간(36%), 소양과목 등 24과목 114시간(64%)  
총 35과목 178시간

〈 경감 〉 직무과목 6과목 35시간(32%), 소양과목 등 18과목 74시간(68%)  
총 24과목 109시간

	교육 목표	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
문1	기본교육과정의 교육목표는 적절하다.	①	②	③	④	⑤
문2	기본교육과정의 교육목표는 명확히 설정되었다.	①	②	③	④	⑤
문3	경정과 경감의 보직 및 역할에 비추어 볼 때, 기본교육과정의 차별화가 필요하다.	①	②	③	④	⑤

	프로그램 - 설계 및 콘텐츠	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
문4	교육에 앞서 교육수요에 대한 조사는 체계적으로 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
문5	교육은 수요자가 원하는 교육내용을 적극 반영하였다.	①	②	③	④	⑤
문6	교육은 사회 변화 추세를 잘 반영하였다.	①	②	③	④	⑤
문7	전반적인 교육과정은 체계적으로 잘 구성되었다.	①	②	③	④	⑤
문8	기본교육과정의 교육내용은 교육목표에 부합했다.	①	②	③	④	⑤
문9	소양과목과 직무과목 구성이 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
문10	교육과정에 있어서 실무자보다는 관리자의 역할이 충분히 강조되었다.	①	②	③	④	⑤
문11	교육내용은 전반적으로 흥미로웠다.	①	②	③	④	⑤
문12	교육내용은 직무수행에 많은 도움이 되는 내용들로 구성되었다.	①	②	③	④	⑤
문13	교육내용은 직무관련성이 높은 것이었다.	①	②	③	④	⑤

	교육방법 (강의자, 강의방법, 평가방법)	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
문14	강사의 구성은 적절히 잘 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
문15	강사는 자신의 강의분야에 대한 전문지식을 충분히 갖추었다.	①	②	③	④	⑤
문16	강사의 교육내용은 현장에 필요한 내용들을 잘 포함하였다.	①	②	③	④	⑤
문17	강사들은 자신의 강의에서 충분한 열정과 의욕을 보였다.	①	②	③	④	⑤
문18	교육방법은 전반적으로 적절했다.	①	②	③	④	⑤
문18-1	강의식 수업은 교육방법으로서 적절했다.	①	②	③	④	⑤
문18-2	분임토의는 교육방법으로서 적절했다.	①	②	③	④	⑤
문18-3	현장체험은 교육방법으로서 적절했다.	①	②	③	④	⑤
문19	평가방법은 전반적으로 적절했다.	①	②	③	④	⑤
문19-1	시험은 평가방법으로서 적절했다.	①	②	③	④	⑤
문19-2	보고서 작성은 평가방법으로서 적절했다.	①	②	③	④	⑤
문19-3	분임발표는 평가방법으로서 적절했다.	①	②	③	④	⑤

	교육 환경	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
문20	교육시설(강의실, 휴식공간)은 교육에 맞도록 적절하게 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
문21	교육에 필요한 기자재는 적절하게 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
문22	부대시설(숙소, 여가시설)은 적절하게 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
문23	교육의 실시 주체(경찰대학)는 적정하였다. (외부 위탁교육 필요 등)	①	②	③	④	⑤

	학습효과 (지식, 기능, 태도)	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
문24	나는 기본교육과정의 교육 내용을 충분히 습득하였다.	①	②	③	④	⑤
문25	기본교육과정을 통해 직무수행과 관련하여 새로운 이론과 원리를 충실히 배우게 되었다.	①	②	③	④	⑤
문26	기본교육과정을 통해 직무에 필요한 실무 지식과 정보를 충분히 습득하였다.	①	②	③	④	⑤
문27	기본교육과정을 통해 나의 직무 전문성이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
문28	기본교육과정을 통해 나의 의사소통 능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
문29	기본교육과정을 통해 나의 조직관리 능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
문30	기본교육과정을 통해 나의 리더십이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
문31	기본교육과정을 통해 공직관과 공직윤리를 새롭게 확립하는 계기가 되었다.	①	②	③	④	⑤
문32	기본교육과정을 통해 조직인으로서의 자긍심이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
문33	기본교육과정을 통해 대인관계 능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
문34	기본교육과정을 통해 업무에 대한 적극성이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤

	개인 전이, 조직 전이 (행동변화 등)	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
문35	나는 기본교육과정에서 배운 내용을 실제 업무에서 많이 사용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
문36	기본교육과정에서 배운 내용 덕분에 나의 직무수행 능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
문37	나는 기본교육과정에서 배운 내용을 실제 업무에 적용해 보려고 시도해 왔다.	①	②	③	④	⑤
문38	교육을 받고 나서 상사나 동료로부터 업무수행능력이 향상되었다는 긍정적 평가를 받는다.	①	②	③	④	⑤
문39	기본교육과정에서 배운 내용이 실제 업무에서 문제를 해결하는 데에 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
문40	나의 상사는 부하들이 교육받는 것을 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
문41	나의 상사는 내가 교육에서 배운 내용을 직무에 적용하는 것에 대해 관심을 보이고 격려해준다.	①	②	③	④	⑤
문42	내가 속한 부서에서는 구성원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가한다.	①	②	③	④	⑤

문43	현재 경정·경감 기본교육과정과 관련하여 개선이 필요한 점이나 발전적 제언이 있으시면 말씀해 주시기 바랍니다.

▣ 성심껏 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ▣



연구보고서 2015-04

## 경찰대학 직무과정 현업적용도 측정시스템 도입방안에 관한 연구

---

2015년 7월 발행  
2015년 7월 인쇄

발행처 : 경찰대학 치안정책연구소  
경기도 용인시 기흥구 연남로 74  
Tel: 031-285-0183

인쇄처 : (주) 대 한 피 앤 디

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며  
치안정책연구소 공식 견해가 아님을 밝혀둡니다.





Korean National  
Police University



경찰대학 치안정책연구소  
POLICE SCIENCE INSTITUTE