

미국 경찰의 현장 위주 시보교육 제도 (Field Training)에 대한 소고

강 기 택*

I. 서 론

가. 연구의 의의 및 목적

- 전략 -

“경찰학교를 갓 졸업한 셈이군?”

“지난 주에 졸업했습니다.” 월터의 대답이다.

“그렇다면 오늘부터 8주간 우리가 어떤 관계를 맺게 될지도 알고 있겠구만.”

“물론입니다. 당신은 제 FTO¹⁾이시며 제게 필요한 모든 걸 가르쳐 주실 분입니다.”

- 전략 -

“가장 먼저 명심해야 할 것은 경찰학교에

서 네게 가르쳐준 모든 걸 지금 이 시간부터 기억에서 깡그리 지워야 한다는 점이다. 처음부터 끝까지.”

- 전략 -

“무슨 말씀이신지 명확하게 이해하지 못 하겠는 걸요.”

“말하자면 경찰학교에서 말하는 것과 현장에서 이루어지는 경찰활동은 전혀 별 개라는 것이지.”

- 하략 -²⁾

앞의 글은 38명의 경찰관을 보유한 미국의 조그만 소도시 경찰서인 에멧빌 경찰서 (Emmetville Police Department)에 새로 부임한 신입 순경 월터 위티(Walter

* 국립경찰대학교 경찰학과 교수, 경감

1) Field Training Officer의 약자로서 미국 내에서의 일반적인 용례이나 FTI(Field Training Instructor) 등으로 표기(Medical University of South Carolina Department of Public Safety의 예)하는 경우도 있음.

2) Robert Sheehan, Cary W. Cordner, *Introduction to Police Administration : A Systems/Behavioral Approach with Case Studies*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1979, pp.431-432.

Whitty)가 자신의 시보교육 감독관³⁾(Field Training Officer)인 존 파켓(John Paquette)을 처음으로 대면하면서 나누는 대화의 내용이다.

‘경찰학교에서 가르쳐준 모든 걸 기억에서 썩그리 지우고“(forget everything they told you at the academy—everything.)”필요한 모든 걸 가르쳐 줄“(learn it all from you.) FTO들이 미국의 신입경찰 교육 훈련에서 담당하고 있는 역할과 비중을 선명하게 시사해 주는 이 일화는 이렇게 시작된다.

특히 이 사례에서는 시보교육 기간 동안 관내를 돌며 공짜 커피를 얻어 마시고 ‘더블 치즈버거 10개, 감자튀김 7개, 몰트 음료 7병, 사과파이 14개’를 돈 한 푼 내지 않고 집어나오면서 “골치 아픈 일은 잊고 관행을 따르기만”을 강요하는 FTO와, 이러한 FTO와 동료 경찰관들의 부조리 심리(the *take-what-you-can-get* philosophy)에 저항하면서 스스로 FTO가 되어 자신으로부터 교육을 받게된 신입 경찰관들에게 모범을 보임으로써 예뻔빌 경찰서의 개혁을 선도해 나가는 FTO를 극명하게 대비시키고 있어 주목된다.

신입경찰학교(police academy)로 대표되는 체계화된 신입 경찰관 교육에 대한 각국 경찰의 신념에도 불구하고 현장에서 신입경찰관을 맞이하는 기존의 경찰관들이 긍정적이거나 부정적이거나를 막론하고 새로운 인적 자원들에게 얼마나 지대한 영향을 미칠 수 있느냐에 대해서는 그 공감대의 실재를 부정하기 곤란하다고 할 것이다.

이 글에서는 1970년대 이후 현장 위주 경찰교육의 필요성을 인정하고 교육과 평가(training & evaluation)의 체계화와 제도화를 선도해 온 미국 경찰의 사례를 검토하여 보고자 한다. 이러한 연구는 police academy의 교과과정 등을 중심으로 진행되어 온 미국 경찰의 교육 훈련 제도에 대한 기존의 연구들에 현장 위주 교육이 갖는 의미의 중요성을 환기시키는 데 그 목적을 두고 있다.

나. 연구의 범위 및 방법

이 글에서는 현장교육(on-the-job training)의 필요성과 효과에 대한 미국 경찰지휘관들의 동의를 바탕으로 미국 경찰기관들이 시행하고 있는 현장시보교육(field training)⁴⁾에 대해 우선 그 개념과 실태 등을 살펴보

3) 이하 FTO라 칭한다.

고자 한다. 이어 field training의 제도화를 선도하고 있는 것으로 평가받고 있는 미국의 경찰기관들의 내부 지침 등을 중심으로 제도의 실제 운용 방법을 검토해 볼 것이다.

이를 위해서는 국내외의 문헌 조사를 주요한 연구의 방법으로 할 것이며 특히 실제로 field training을 공식 교육 훈련 프로그램으로 운용하고 있는 미국 내 경찰기관의 내부 지침 등을 검토하도록 한다.

II. Field Training 개요

가. Field Training 제도의 개념

Field training이란 “특별히 선발되어 별도의 교관 교육을 받은 경찰관들이 실시하는 실무 위주의 체계화된 현장 교육”(formalized, actual on-the-job instruction by specially selected and trained personnel)⁵⁾으로 개념지어질 수 있다. 이 때 교관으로서 교육에 임하는 경력 경찰관들을 FTO라고 칭하게 된다.

초기 임용 단계에서의 입직 구조는 단일한 데 비해 다른 경찰기관으로의 이직이 가능한 미국 경찰의 고용 관행에 따라 field training은 신입 경찰관 뿐만 아니라 한 경찰기관에 새로이 고용된 경력 경찰관에 대한 교육을 의미하기도 한다. 그러나, 이 글에서는 신입 경찰관에 대한 field training만을 그 논의의 대상으로 한다.

나. Field Training 제도의 특성

1. 공식적인 현장교육(formalized on-the-job training)

Field training은 미국 경찰의 역사에 있어서 police academy로 대표되는 공식적 교육 체계가 수립되기 이전부터 그 대안으로 이용되어 왔었던 교육 프로그램이다. 그러나, 이 글에서는 각 자치경찰기관에 의해 성문화된 근거를 가지고 시행되고 있는 공식적인 교육 프로그램만을 그 연구의 대상으로 한다. 공식성을 담보하기 위한 성문적 근거로는 경찰기관의 내규나 지침 등이 있을 수 있다.

4) 이하 field training이라 칭한다.

5) James A. Conser, Gregory D. Russell, *Law Enforcement in the United States*, Aspen Publishers, Inc., 2000, p.332.

이러한 공식적 절차는 현장교육으로서의 성격을 충실히 수행하여야 한다. Police academy의 교육과정이 교실내 수업 위주(in-class training)로 이루어지고 있는 데 따른 취약성을 보충하고 실제 근무하게 될 현장에서의 적응 능력을 높이기 위해 교관(FTO)의 평가와 감독을 받는 과정에서도 한 명의 경찰관으로서 실제 근무에 임하면서 상황을 다루어 나가는 능력을 시험하고 그 오류를 시정하는 방법론을 선택해야 한다는 의미이다.

FTO들의 임무 가운데 ‘시보(경찰관)가 주도적으로 일을 처리하도록 조성’(allowing the probationer to take initiative)⁶⁾하는 것이 포함되는 것에서도 이러한 현장교육의 성격은 뚜렷이 나타난다고 할 것이다.

2. 시보교육(probationary officer training)

시보(probationary officer)⁷⁾란 police academy 과정을 수료한 시점에서 일정 기간까지의 경찰관의 특수한 신분을 의미한다. 시보 신분이 갖는 가장 큰 특징은 언제라도 충분한 구제 수단을 보장받지 못한 상태에서 해고당할 수 있다는 신분의 불안정

성이다.

고용주로서의 경찰기관의 입장에서 이러한 시보 기간은 police academy 과정에서 발견해내지 못했던 예비 고용인의 결점을 발견하고 이를 보충하거나 고용 여부를 결정하는 마지막 기회로서의 의미를 가진다.

피고용인으로서의 시보 경찰관의 입장에서는 시보 기간은 전술한 신분의 불안으로 인해 교육 과정에서 가장 많은 영향을 쉽게 받는(vulnerable) 상태에 놓여 있는 기간으로 볼 수 있다.

이러한 시보 제도는 가장 우수한 경찰관을 발견하고 부적격자를 사전에 배제하는 양성적 기능과 함께 FTO의 자질 여하에 따라서는 police academy에서 배운 것들의 연장선상에서 계속성을 가지는 교육이어야 한다는 field training 본연의 취지를 무시하고 FTO 개인의 영향에 쉽게 노출되게 하는 부정적 측면을 함께 보이고 있는 것이 현실이다.

3. 자치적 교육

먼저, field training은 자치 경찰기관이 그 제도의 도입 여부를 자치적으로 결정하

6) Conser A. James, 전제서, p.332.

7) 경찰기관에 따라 1년에서 2년까지의 기간 동안 시보 신분을 유지하게 된다. 대부분의 경우 6개월에서 12개월 정도로 규정되어 있다.

게 되므로 제도 도입의 자치가 보장된다. 그러나, 州정부가 이를 공식적으로 채택하는 경우에는 그 프로그램의 완료가 경찰관의 자격 요건에 직결되므로 州 관할 내의 하위 자치정부에 속한 경찰기관들은 이러한 교육 프로그램을 채택하여야만 한다.

둘째, field training은 자치 경찰기관이 그 교육 내용을 자치적으로 결정하는 것이 바람직하므로 교육 내용 결정의 자치가 바람직하다. 州정부가 field training을 강제하는 경우에도 하위 자치경찰기관들은 州보다는 해당 자치경찰기관의 관할 내 특성에 입각한 지식과 기능을 연마하는 데 필요한 프로그램을 선택⁸⁾하여야 하는 것이다.

셋째, field training은 자치 경찰기관이 교육 훈련의 주체로서 적합한 교육 프로그램만을 포괄하는 것이 바람직하다. 즉, police academy에서 이루어지는 교과 과정들이 州정부가 제시하는 최소한의 내용·시간 등의 요건을 충족시키면서 州단위의 경찰행정 수요에 부합될 수 있도록 구성되어 있는 데 비해 field training은 police academy에서 이루지 못하는 규모의 경계를 달성하면서 교육기관으로서의 경찰기관의 역할에 적합한 교육 내용의 선택이 필요

하다는 의미이다.

4. 직무평가와 업적평가 프로그램

Field training은 신입 경찰관에 대한 교육 훈련 프로그램이다. 그런데, 이러한 교육 훈련은 일회성의 경과적 프로그램이 아니라 철저한 평가와 보충을 목적으로 하고 있다.

이를 위해서는 우선 자치경찰기관들이 자신들의 관내에서 발생하는 경찰작용에 대한 수요를 철저히 조사·분석하는 직무평가(job task analysis)가 선행되어야 한다.

이러한 직무평가는 신입 경찰관들이 근무하게 될 경찰기관의 여건에 대한 체계적 분석 내용으로서 이를 바탕으로 개개인의 신입 경찰관들이 그 경찰기관에서 어느 수준의 역량을 발휘할 것인가에 대한 업적 평가(performance evaluation)가 진행되게 된다. 이러한 업적 평가는 항목별로 4단계 내지 7단계의 평가 수준에 입각하여 이루어지게 되며 최근 평가의 공정성·객관성을 확보하기 위한 표준화된 평가기준(Standardized Evaluation Guidelines)의 도입이 확산되고 있기도 하다.

8) IADLEST(International Association of Directors of Law Enforcement Training) Model Minimum State Standards 5.0.5 【Field Training】의 해설(commentary).

5. 순찰 경찰관의 전문성 확보 기회

이 측면은 field training의 교육 담당자인 FTO의 입장에서 관찰될 수 있는 제도적 측면이다. 자동차를 이용한 순찰 담당 부서(Motor Patrol Division)에 종사하는 경찰관의 비율이 절대 다수인 미국 경찰의 특성상 field training은 자동차를 이용한 단독 순찰 근무를 담당하는 경우에 그 필요성이 높은 교육 방법이다.

이러한 교육 훈련에 참가하는 FTO들은 순찰 기능을 담당하는 데 있어서의 지식과 능력을 평가받은 경찰관들로서 FTO 제도를 통해 추가적인 금전적 보상을 획득함은 물론 지휘 및 평가능력을 함양함으로써 전문화에 입각한 자기 계발의 기회를 얻게 되는 것이다.

이는 한 경찰기관의 측면에서도 FTO 경력을 통해 양성된 유능한 지휘관을 확보하고 경찰 서비스의 가장 기초적인 형태인 순찰 근무의 전문화에 대한 동기를 유발할 수

있다는 장점을 가진다고 할 것이다.

다. Field Training제도의 관련 근거

하나의 경찰기관이 field training을 공식적인 교육 프로그램으로 채택하는 데는 그 경찰기관이 속한 i) 州의 정부가 이를 경찰관의 자격(certification) 요건으로 강제하는 경우와 ii) 주정부가 이러한 프로그램을 경찰관의 자격요건으로 규정하지 않음에도 불구하고 자치 경찰기관이 해당 기관의 내규(policy/directive)나 지침(manual) 등으로 이를 공식적으로 규정하여 시행하고 있는 경우로 대별할 수 있다.

그렇다면 field training을 공식적으로 채택하고 있는 州정부나 자치 경찰기관들이 그 교육의 필요성을 인정하고 그 세부적인 지침들을 결정하는 데 근거로 삼고 있는 것은 무엇인가에 대한 의문이 제기될 수 있다.⁹⁾ 여기서는 CALEA(The Commission on Accreditation for Law Enforcement

9) 이 문제의 이해를 위해서는 미국 내의 경찰 관련 기구(organization)들의 역할에 대한 이해가 선행되어야 한다. IACP(International Association of Chiefs of Police) 등으로 대표되는 이러한 경찰 관련 기구들은 자치 경찰 제도 하에서 개념적으로 파생되는 분권화의 문제(fragmentation issues)에 효율적으로 대응하기 위하여 특정 계급(IACP의 경우 경위급 이상) 또는 기능(IADLEST의 경우 경찰 교육) 등의 가입자격을 충족하는 회원들을 대상으로 관련 연구·회의·교육 기타 프로그램 등을 진행함으로써 정보의 공유를 도모하고 있는 사적 조직들이다. 이러한 기구들이 경찰기관들의 운영 방향을 결정하는 데 있어서 가지는 강제적 효력은 전무하지만 이러한 전국적인 기구들에의 가입 여부와 동 기구들이 선도하는 발전적 경찰행정의 방법론을 공식적으로 채택하고 있는지의 여부가 하나의 자치경찰기관의 위상에 부여하는 정치적 효과는 상당한 것으로 관찰된다. 많은 경찰기관들이 IACP 등의 단체들이 공동으로 개발하는 CALEA(The Commission on Accreditation for Law Enforcement Agencies,

Agencies, Inc.)¹⁰⁾와 IADLEST (International Association of Directors of Law Enforcement Training)¹¹⁾의 권고안을 중심으로 그 제도적 근거와 한계 등을 살펴보기로 한다.

1. CALEA 기준(Standards)

CALEA의 공인 기준(Standard) 제 33.4.3조¹²⁾에서는 한 경찰기관이 공인을 받기 위한 조건으로서 모든 신입 경찰관들에게 field training을 실시할 것을 성문화된 지침(A written directive establishes a field training program for all newly sworn officers)으로 규정하도록 권고하고 있다.

동 조에서는 이러한 교육 훈련의 내용이 해당 신입 경찰관이 가장 빈번하게 명과를 받을 임무들을 기준으로 구성되어야 하며 다음과 같은 세부 시행규칙들에 대해서도 그 성문적 규정을 필요로 한다고 적시하고 있다.

- a. 최소한 4주 이상의 field training, 단 그 시기는 (police academy에서의) 강의 위주 수업 기간의 중간 또는 이후 등을 불문.(field training of at least four weeks for trainees, during and/or after the required classroom training ;)
- b. FTO의 선발 절차.(a selection process for field training officers ;)
- c. FTO에 대한 감독.(supervision of field training officers ;)
- d. academy 교직원들과의 긴밀한 협조, 단 해당 사항 있는 경우에 한함. (liaison with the academy staff, if applicable ;)
- e. FTO에 대한 교육 및 직장 훈련. (training and in-service training of field training officers ;)
- f. 신입 현장 배치시 순환 원칙.(rotation

Inc.)의 공인 프로그램(accreditation program)에 참여하여 정기적으로 '공인'을 받고 있는 현상도 이러한 측면을 반영하고 있다고 할 것이다.

10) CALEA는 지난 1979년 IACP(International Association of Chiefs of Police), NOBLE(National Organization of Black Law Enforcement Executives), NSA(National Sheriffs' Association), PERF(Police Executive Research Forum) 등 4개의 경찰관련 기구들이 합동으로 조직한 기구로서 i)법집행기관들에 공통된 기준을 개발하고, ii)조직 경영 및 서비스 활동의 전문적 적합성을 대외적으로 평가받기 원하는 법집행기관들을 대상으로 '공인'(accreditation) 프로그램을 개발하여 운영하는 것을 그 목적으로 하고 있다.

11) 이하 IADLEST라 칭한다.

12) CALEA Standards, Jan. 1999, p.33-4.

of recruit field assignments ;)

g. FTO의 신입 경찰관 평가시 기준.
(guidelines for the evaluation of recruits by field training officers ;)

h. FTO의 보고 의무.(reporting responsibilities of field training officers.)

2. IADLEST 모델(Model Minimum State Standards)

IADLEST가 州정부가 채택하여야 할 경찰관에 대한 교육 훈련에 대한 최소한의 기준을 제시하고 있는 모델에서도 field training에 대한 규정을 찾을 수 있다. 동 기준 5.0.5조에서는 【Field Training】 제하에 『(미국 내) 각 주의 (경찰교육)위원회들은 직무 분석 결과를 바탕으로 한 현장 교육 프로그램인 field training officer's program을 규정하여야 한다.』 (Each state commission should establish a field training officer's program of on-the-job training that is also based upon a job task analysis.)라고 권고하고 있는 것이다.

III. Field Training의 현황

가. 개 황

전술한 field training의 근거 규정의 비 강제성으로 인해 1997년 현재 州정부가 신입 경찰관에 대한 교육의 일환으로 field training을 강제하고 있는 경우는 7개주에 불과하다.¹³⁾ 그럼에도 불구하고, 1986년 당시의 통계조사에서 나타난 바와 같이 전국적으로 64%의 경찰기관¹⁴⁾이 field training 제도를 공식적으로 채택하고 있는 것으로 조사되었다.

동 제도가 이렇듯 전국적인 확산의 계기를 맞이한 것은 캘리포니아주 San Jose 경찰서에서의 제도 도입이 성공적인 수범 사례가 되었기 때문이다. San Jose 모델에 뿌리를 둔 field training은 그 이후 각 경찰기관의 도입 과정에서 그 여건에 맞는 다양한 형태의 변화를 겪어오고 있기도 하다.

이 글에서는 우선 San Jose 모델의 의의와 내용을 살펴본 후, 최근 field training의 체계화를 위해 모범적인 타 경찰기관들과의 공동 연구 등을 통해 그 매뉴얼을 재

13) Flink, William L. and the International Association of Directors of Law Enforcement Standards and Training, 1997, *Sourcebook : Executive Summary*, CJ Data/Flink & Associate, p.89.

14) Samuel Walker, *The Police in America-2nd ed.*, McGraw-Hill, Inc., 1992, p.320.

정립한 Bloomington 경찰서의 사례를 중심으로 세부적인 방법론을 검토해보도록 하겠다.

나. Field training의 연원 : San Jose Model

1. 개 요

San Jose Model은 field training이 미 경찰기관들 사이에 공식적 프로그램으로 자리잡는 계기가 된 모델이다. 캘리포니아주 산 호세이 경찰서(San Jose Police Department)가 1972년 현장교육 및 평가 프로그램(Field Training and Evaluation Program)을 처음으로 도입한 이후 1974년 전국적인 주목을 받기 시작한 이 프로그램은 현재까지도 많은 경찰기관들이 그 모델로 채택하고 있는 것으로 알려져 있다.¹⁵⁾ 1972년 현재 field training 프로그램을 운영하고 있는 경찰기관의 57%가 산 호세이 모델을 벤치마킹하고 있다는 통계¹⁶⁾는 이 모델의 영향력을 잘 입증해주고 있다.

2. San Jose 모델의 의의

제도 도입의 최초 단계에서 San Jose 경찰서가 천명하였던 동 모델 창안의 목적은 훈련 방법으로서의 field training의 목적과 의의를 함축하고 있다.

첫째, academy에서 획득한 지식과 실무를 현장에 접목시키기 위해 academy 교육의 흠결을 보전한다는 데 의의를 두고 있다.

미국 내에서 academy 교육이 제도화된 것으로 평가되는 1950년대 이후에도 현장에서 academy 수료생들을 부하로 맞이하는 경찰 지휘관들의 평가는 현장에서의 재교육 필요성에 대한 공감대로 요약될 수 있었으며 이러한 요구에 부응하기 위한 제도적 수단으로서 San Jose 모델이 탄생하기에 이른 것이다.

둘째, 경찰관으로서의 자격 시험에 합격하였다는 사실이 경찰관으로서의 자질을 입증하는 것은 아니므로 이러한 자질을 검증하기 위해 선발과정을 연장(extend the selection process)한다는 데 또다른 의의가 있다.

15) <http://www.ci.keene.nh.us/police/ftep.html>

16) Michael S. Campbell, *Field Training for Police Officers : State of the Art*, U.S. Government Printing Office, 1986.

Field training 기간을 통해 체계적이고 과학적인 평가를 상당 기간 진행함으로써 피교육생의 자질을 충분히 검증함과 아울러 필요에 따라서 부적격자를 고용 단계 이전에 배제할 수 있는 장치로서도 활용할 수 있다는 것이다.

끝으로, 이러한 목적을 바탕으로 한 교육 및 평가 양면에서의 체계적인 방법론의 수립이 San Jose 모델이 갖는 가장 큰 장점이자 제도적 의의라고 할 수 있을 것이다.

3. 프로그램의 구조

산 호세 모델은 크게 16주간의 academy 교육과 이에 이은 14주간의 field training 으로 구성된다. 14주의 field training 기간동안 신입 경찰관들은 매 4주마다 교체되는 총 세 명의 FTO로부터 교육을 받게 된다. 이렇게 진행하여 세 명의 FTO로부터 각각 교육을 마치게 되는 시점인 13주차 이후에는 첫 주에 교육을 담당했던 FTO로부터 마지막 점검을 받게 되는 것이다.

Field training의 결과를 바탕으로 그 계속 여부가 결정되는 3단계의 교육은 적격자에 대한 보충교육의 성격으로서 22주간 진행되게 된다. 2단계에서 문제점이 발견된 피교육생들은 교정교육(remedial training)을 받거나 해고 처분(dismissal)을 받게 된다. 세분화된 교육의 진행 단계를 살펴보

면 다음과 같다.

a. 1단계(Phase I)

제1주차에서 제16주차(16주간)까지의 교육으로서 academy 또는 경찰기관 자체적으로 시행되는 강의 위주 교육 또는 사격 훈련 등을 포함한다. 1단계의 교육과정에서의 성패 여부에 따라 2단계의 field training으로의 진행 또는 해고(dismissal) 여부 등이 결정된다.

b. 2단계(Phase II)

제17주차에서 제30주차까지의 교육으로서 이는 다시 세 단계로 구분된다. 첫 단계인 제17·18주차(2주간)는 신입 경찰관의 선임 FTO(primary FTO)로부터 교육을 받게 된다. 이 단계에서는 FTO에 의한 평가가 없는 것이 특징이다. 2단계인 제19주차에서 제28주차(10주간)까지는 먼저 선임 FTO에 의한 2주간의 교육이 실시된다. 이때부터 피교육생에 대한 일일관찰보고서(daily observation reports)가 FTO에 의해, 주변평가보고서(weekly evaluation reports)가 교육감독관(supervisor)에 의해 작성되기 시작한다.

선임 FTO로부터 2주간 교육을 받은 피교육생은 다른 두 명의 FTO에 의해 각각 4주간의 교육과 평가를 받게 된다. 선임

FTO와 다른 두 명의 FTO들은 서로 근무 시간대(shift)가 달라야 하는데 이를 통해서 피교육생들은 세 종류의 근무시간대¹⁷⁾를 모두 경험할 수 있게 되는 것이다.

각각의 근무시간대에 근무하면서 평가를 받은 피교육생들은 다시 자신들의 선임 FTO의 근무시간대를 배정받아 2주간 근무하게 되는데 이 기간동안은 FTO가 사복을 착용하고 근무 시간동안 발생하는 모든 상황들을 피교육생이 우선적으로 처리하도록 일임함으로써 피교육생에게 더 많은 재량이 부여되게 된다.

2단계에서 경찰기관이 요구하는 평가 수준을 충족시킨 피교육생은 3단계로 진행한다.

c. 3단계(Phase III)

제31주차에 제52주차(22주간)까지의 3단계 교육은 피교육생이 단독 근무(solo beat)를 하게 된다는 특징을 가지는데 이는 다시 4단계로 나뉠 수 있다.

제31주차에서 제36주차(6주간)까지의 교육은 배정된 순찰구역(Training District)에서 단독 근무를 하게 되며 감독자(supervisor)는 매 2주 그 내용을 평가해

야 한다.

제37주차에서 제40주차(4주간)까지의 교육은 제31주차에서 제36주차까지의 교육과 동일한 형태로 이루어지나 감독자의 평가만 월 1회로 줄어든다.

제41주차에서 제44주차(4주간)까지의 교육은 역시 동일한 근무 형태로 이루어진다. 이 기간동안 지난 10개월(40주)간의 피교육생에 대한 평가를 바탕으로 고용(retention), 교정교육(remedial training), 해고(dismissal) 등의 결정을 하는 심사위원회(Ten Month Review Board)의 활동이 이루어진다. 이 위원회에서의 피교육생에 대한 평가 결과에 따라 피교육생을 자치 경찰기관에서 고용할 것이냐, 부족한 측면을 보충하기 위한 재교육을 실시할 것이냐, 개선 가능성이 없으므로 해고를 할 것이냐의 결정이 이루어진다.

부족한 측면이 발견되어 재교육이 필요한 피교육생에 한해 마지막 단계로 이행한다.

마지막 단계인 제45주차에서 제52주차(8주간)까지는 교정교육을 위한 기간이다. 이 기간동안 특별심사위원회가 구성되어 교정교육을 받은 피교육생의 최종 인사조치에

17) 기관별 차이는 있으나 근무시간대(shift)는 주로 3종류로서 주간 근무(day shift)가 오전 6~8시경, 중간 근무(swing shift)가 오후 2~4시경, 야간 근무(midnight shift)가 밤 10~자정 경에 각각 시작되고 있다.

대해 결정을 내리게 되며 그 결정은 고용 또는 해고의 형식으로 이루어진다.

다. Bloomington PD의 매뉴얼

1. 개 요

미국 인디애나주 Bloomington Police Department의 Field Training Officer Manual¹⁸⁾은 NAFTO(National Association of Field Training Officer)¹⁹⁾ 인디애나주지부에서 그 체계의 우수성을 인정하고 있을 뿐만 아니라 field training 제도와 관련 전국적인 지명도를 가진 인디애나주 에반스빌 경찰서(Evansville Police Department)·애리조나주 메사 경찰서(Mesa Police Department)와의 공조를 통해 최근 작성되었다는 측면에서 그 실무적 차원의 검토 가치가 큰 것으로 평가된다.

이 매뉴얼에서는 field training이 피교육생 개개인에게 (경찰관으로서의) 태도, 행태, 가치관 및 윤리의식에 심대한 영향을 미친다고 전제²⁰⁾하고 이러한 중요성을 감안하여 field training의 실무적 측면들에 대해 세세히 규정하고 있다.

2. 프로그램의 구조

신임 경찰관에게 요구되는 field training 프로그램은 다음과 같은 단계에 따라 이루어진다.

a. 행정 단계(Administration Phase)

1주 동안 40시간에 걸쳐 이루어지는 최초 단계로서 시보경찰관들은 이 기간동안 제복·참고서적 기타 교육에 필요한 물품들을 지급 받게 된다. 또한, 기초적인 서식 작성법과 경찰기관의 내규 및 지침 등을 학습하게 되며 최종적으로 총기 사용법을 교육 받게 된다.

b. 시보 경찰관 훈련 과정(Probationary Officer Training Course)

1주 동안 40시간에 걸쳐 이루어지며 FTO에 의해 이루어지는 최초의 교육이 된다. 이 과정 동안 피교육생은 서식 이용법, 경찰기관 내규(General Orders), 장비 사용, 건물 수색, 중죄의 의심이 있는 차량 정지 기타 실무를 습득하게 된다.

18) *Field Training Officer Manual*, Bloomington Police Department, Jan. 2001, p.5.

19) Field training과 관련된 교육·행정분야의 전문가들을 회원으로 하는 사적 기구로서 지난 1991년 결성된 이래 관련 연구·교육 활동 등을 전개해 오고 있다.

20) *Field Training Officer Manual*, Bloomington Police Department, Jan. 2001, p.6.

c. 제 1·2·3단계(Phase One/Two/Three)

각 단계당 3주(주당 6회 근무 기준) 동안 153시간에 걸쳐 이루어지는 교육이다. 피교육생은 FTO별·근무시간대별로 근무에 임하면서 교습 위주의 근무를 하게 된다.

각 단계를 통과하기 위해서는 i) 일일 관찰보고서(DOR : Daily Observation Report)의 각 항목에서 통과 가능한 점수(acceptable score)를 획득하여야 하고, ii) 부여된 과제들을 완수하여야 하며, iii) 필기시험에서 만점을 얻어야 한다.

주어진 기간 동안 전술한 통과 요건을 충족시키지 못한 시보경찰관은 2주(주당 6회 근무 기준)간 훈련 기간을 연장 받을 수 있으며 각 단계별훈련 시작 후 2주를 경과한 시점부터는 우수 피교육생에 대한 조기 수료도 가능하다. 조기 수료의 경우 field training을 관장하는 부서의 승인을 얻어야 함은 물론이다.

d. 제 4단계(Phase Four)

3주(주당 6회 근무 기준) 동안 153시간에 걸쳐 이루어진다. 특정 근무시간대 및 FTO별로 근무가 지정되며 교습이 아닌 관찰과 평가 위주의 단계(observation/evaluation phase)이다.

제 4단계를 통과하기 위한 요건과 자격 미달 피교육생의 기간 연장 및 우수 피교육생의 조기 수료에 관한 내용은 제1-3단계와 동일하다.

e. ‘그림자’ 단계(Shadow Phase)

2주(주당 6회 근무 기준) 동안 102시간에 걸쳐 이루어진다. 피교육생은 담당 FTO가 지정될 수 있는 근무조에 편성되지만 원칙적으로 단독 근무를 하게 된다. 근무 도중에 지원이 요구되는 상황이 있을 경우에는 FTO가 지원 업무를 담당하게 되며 FTO는 관찰 가능한 모든 피교육생의 활동에 대해 평가하여야 한다.

이 기간 동안 수료에 장애가 되는 문제점이 발견될 경우 피교육생은 2주간의 기간 연장을 받을 수 있는데 이 기간 동안에는 FTO와 동반 근무를 하게 된다. 연장 기간을 마친 피교육생은 다시 ‘그림자’ 단계를 거쳐야 하며 ‘그림자’ 단계를 수료하지 못하면 전체 교육과정을 수료하지 못하게 된다.

3. 평가 방법

Field training은 그 교육 방법으로서의 측면은 물론 평가 방법으로서의 측면이 중요시된다. 이는 객관적이고 과학적인 평가를 통해서 경찰관을 선발할 수 있는 토대를 제공함으로써 신규 임용 과정에서의 오류가

초래할 수 있는 많은 문제점들을 사전에 예방하기 위한 필요성에 따른 것이다.

Bloomington Police Department는 일일관찰보고(DOR ; Daily Observation Report), 보충일일관찰보고(S/DOR ; Supplemental Daily Observation Report), 주별감독자보고(WMR ; Weekly Manager Report), 과정별요약보고(PSR ; Phase Summary Report) 등의 보고서를 이용하고 있다.

이러한 보고서에 포함되어 있는 평가 항목들은 직무 분석을 통하여 결정되며 성문화된 절차에 입각하여 보고서의 작성 등이 이루어지게 되므로 평가의 정확성을 기할 수 있게 된다.

a. 직무 분석을 통한 평가 기준의 설정

Field training을 피교육 경찰관에 대한 평가 수단으로 삼기 위해서는 먼저 해당 경찰기관에서 피교육 경찰관을 고용할 필요성을 기준으로 한 직무분석(Job Task Analysis)이 선행되어야 한다.

직무분석이란 특정 직무에 있어서 만족할 만한 직무 수행을 위해 필요한 지식, 기술, 행태 등을 결정하기 위해 해당 직무와 그 필수 요건 등에 대한 정보를 획득하는 과정을 의미한다. 직무분석이 이루어지지 않은

경찰기관의 경우 상급 경찰기관 또는 비슷한 규모와 특성을 가진 경찰기관의 직무분석 내용을 이에 활용하기도 하는데 이러한 대안도 경찰직무의 전국적 유사성으로 인해 그 효과를 인정받고 있다.

b. 표준 평가 기준(Standardized Evaluation Guidelines)의 설정

직무평가에 의해 도출된 평가 필요 항목들을 피교육생이 가지고 있는 기능과 지식을 평가하는 데 활용하기 위해서는 그 업적 평가의 표준화(standardization of performance appraisal)가 필수적이다.

예를 들어 직무분석을 통해 피교육생의 운전 능력(driving skills)에 대한 평가 항목이 필요한 것으로 결정이 되었다면 그 능력에 대한 평가는 ‘미달’(Unacceptable), ‘통과’(Acceptable), ‘우수’(Superior) 등의 평가 단계(rating scale)에 의해 이루어지게 된다. 그러나, 이렇듯 세분화되지 못한 평가는 그 평가의 공정성과 정확성을 크게 저해하게 되므로 각각의 평가 단계에 포함될 수 있는 기능의 수준들을 표준화할 필요가 대두되는 것이다.

이에 따라 ‘미달’의 평가가 있는 경우 ‘경광등과 사이렌의 오남용’, ‘상황에 비해 지나친 과속 또는 서행 운전’, ‘교차로 서행 통과 의무 불이행’ 등의 세부적인 행태 묘사

(behaviorally descriptive term)에 근거하도록 하여야 한다는 것이다.

‘통과’의 경우 ‘차량 외부 상황에 주의를 쏟는 가운데에도 차량 조향 능력 유지’, ‘적절한 방어운전’ 등이 표준 평가 기준이 되며, ‘우수’의 경우에는 ‘법규를 잘 지키고 매너 있는 운전의 표본’, ‘위기 상황에서 방어 운전 및 사고 상황 모면’ 등이 그 판단의 표준이 되게 된다.

이러한 표준 평가 기준들은 해당 경찰기관의 field training 매뉴얼에 성문화함으로써 FTO 기타 평가자들이 이를 준수하도록 하고 있다.

표준 평가 기준의 설정에서 유의하여야 할 점은 피교육생의 모든 행태를 계층화하여 표준평가기준을 설정한다는 것은 불가능하다는 점이다. 그러므로, 평가자들이 피교육생을 평가하는 데 있어서 착안할 수 있는 내용들을 구체화하는 것이 중요하다. 이렇게 함으로써 평가자들이 피교육생의 행태를 막연히 관찰하는 것을 예방하고 표준화된 행태들을 포착해내는 데 노력을 경주하도록 주의를 환기시킬 수 있을 것으로 기대된다.

c. 배점 방법

Bloomington 경찰서에서 이용하고 있는 배점 방법은 5점 만점 기준 배점(a rating scale with 5 points)²¹⁾ 방식이다. ‘미달’(Unacceptable), ‘통과’(Acceptable), ‘우수’(Superior) 등의 평가 단계(rating scale)별로 각각 1점, 3점, 5점이 배점²²⁾ 되는 것이다.

중간 배점인 ‘통과’의 기준은 ‘단독 현장 경찰관 개념’(solo beat officer concept)에 입각하여 결정되는데 이는 단독으로 차량 순찰(one-man unit)을 하면서 주어진 상황에 효과적으로 대처할 수 있는 경찰관의 직무 능력을 의미한다.

각각의 배점을 결정하는 데 있어서 가장 중요한 것은 FTO 개인이 피교육생에게 원하는 행태나 업적 등 주관적 기준을 철저히 배제해야 한다는 것이다. 전술한 표준평가 기준에 나타난 내용에 부합되는 피교육생의 행동이 관찰되는 경우에는 반드시 해당되는 배점을 부여하여야 한다. 그럼으로써 평가의 객관성과 공정성을 확보해나갈 수 있을 것이다.

21) 대부분의 경우 3 내지 5점 만점 배점을 이용하고 있으나 7점 만점 배점을 사용하고 있는 경우도 있다.

22) 이 밖에도 FTO가 결근 등의 사유로 표준평가기준에 적시된 피교육생의 행동을 관찰하지 못한 경우(if not observed)에는 “No”로, 피교육생이 FTO의 직무수행 요구에 반응을 보이지 않은 경우(fails to respond to training)에는 “NRT”로 표시하기도 한다.

d. 평가 세부 절차

i) 일일관찰보고서(DOR :

Daily Observation Report)

FTO가 피교육생 개개인에 대해 작성하는 보고서이다. FTO는 반드시 1시점 근무(shift)가 종료하는 시점에 일일관찰보고서를 작성하여야 한다. 이 보고서의 작성 과정에서 FTO와 피교육생간의 교육 내용에 대한 질의와 응답 등이 자연스럽게 이루어지도록 하는 것이 바람직하다.([표 1]²³⁾ 참조)

ii) 주간감독자보고서(WMR :

Weekly Manager's Report)

주간감독자보고서는 FTO에 의해 작성된 일일관찰보고서를 주된 자료로 하여 field training 담당 간부(field training manager)가 작성한다. 그러나, 주간감독자보고서가 일일관찰보고서의 반복이 되어서는 안되므로 감독자는 직접 피교육생을 관찰하기 위해 노력하여야 하고 주변 동료 경찰관들이나 직근 감독자들의 의견을 청취하여야 하며 보고서 작성 등과 같이 교육 과제가 제출된 경우에는 이를 직접 평가하기도 하여야 한다.([표 2] 참조)

iii) 단계별요약보고(PSR :

Phase Summary Report)

Field training 담당 간부에 의해 매 훈련 단계가 종료되는 시점에 작성된다. 각 훈련 단계에서 피교육생이 보여준 성과를 장점과 약점으로 나누어 기록하고 다음 단계로의 진행 또는 재교육을 위한 해당 단계 기간의 연장 등에 대한 담당 간부의 의견을 기재하게 된다.([표 3] 참조)

iv) 추가교육요약(ATS : Additional

Training Summary)

한 교육 단계에서 부진하여 재교육을 받게되는 피교육생을 담당하는 FTO가 재교육 기간의 종료시점에 작성하게 된다.

4. 배제 절차(termination process)

Field training의 각 단계를 성공적으로 수료하지 못한 신입 경찰관은 교육 담당자들이 인사권자에게 그 배제를 권고하게 된다.

평가내용에 의한 수료 여부와는 무관하게 배제를 권고할 수 있는 경우도 있는데 다음과 같은 경우들이다.

23) 이 표와 표2·표3은 애리조나주 Mesa 경찰서의 FTO 프로그램에 이용되는 양식들이다.

[표 1] Mesa, AZ, PD의 일일평가보고서 양식

DAILY OBSERVATION REPORT NO. _____

OIT'S LAST NAME, FIRST INITIAL, EMP# : _____

DATE : _____

FTO'S LAST NAME, FIRST INITIAL, EMP# : _____

RATING INSTRUCTIONS : Rate observed behavior using the scale below. Comment on the satisfactory and unsatisfactory performances of the day. Comment on any behavior you wish, but a specific comment is required for ratings of "1" or "7".

Circle "NO" if not observed.

If trainee fails to respond to training, circle "NRT" and comment.

1, 2, & 3 are BELOW SOLO OFFICER STANDARDS

4 is performance at an ACCEPTABLE LEVEL

5, 6, & 7 are SUPERIOR BY FTO PROGRAM STANDARDS

List any Remedial Training Time to the right of the category.

REASON FOR NO EVALUATION

(sick, working another detail, etc.)

APPEARANCE

1. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 1. GENERAL APPEARANCE Remedial Training Time

ATTITUDE

2. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 2. ACCEPTANCE OF FEEDBACK FTO/FTO PROGRAM

3. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 3. ATTITUDE TOWARD THE JOB

KNOWLEDGE - Reflected in Field Performance

4. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 4. DEPT. POLICIES/PROCEDURES

5. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 5. CRIMINAL, TRAFFIC, & CITY STATUTES

6. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 6. CODES OF CRIMINAL PROCEDURE

PERFORMANCE

7. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 7. DRIVING SKILL : normal & stress conditions

8. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 8. ORIENTATION/RESPONSE TIME TO CALLS

9. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 9. ROUTINE FORMS : accuracy/completeness

10. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 10. REPORT WRITING : organization/details

11. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 11. REPORT WRITING : grammar/spelling/neat

12. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 12. REPORT WRITING : appropriate time used

13. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 13. FIELD PERFORMANCE

- 14. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 14. INVESTIGATIVE SKILL
- 15. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 15. INTERVIEW/INTERROGATION SKILL
- 16. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 16. SELF-INITIATED FIELD ACTIVITY
- 17. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 17. OFFICER SAFETY
- 18. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 18. CONTROL OF CONFLICT : voice command
- 19. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 19. CONTROL OF CONFLICT : physical control
- 20. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 20. DECISION MAKING
- 21. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 21. RADIO : appropriate use codes/procedures/listens/comprend
- 22. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 22. DXT : appropriate use and performance

COMMUNITY POLICING CATEGORIES

- 23. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 23. COMMUNITY POLICING / PROBLEM SOLVING
- 24. 1 2 3 4 5 6 7 NO NRT 24. COURTESY / RELATIONSHIPS

Total Minutes of Remedial Training Time Today (Note Specific Remedial Plans) _____

(PAGE 2)

DAILY WRITTEN DOCUMENTATION TO SUPPORT FIELD TRAINER'S OBSERVATIONS AND RATINGS FOR THE DAY

CATEGORIES NOTED FOR WRITTEN DOCUMENTATION : _____

Remember to :

- 1. SET THE STAGE/SCENE 2. CONSIDER VERBATIM QUOTES 3. CRITIQUE PERFORMANCE
- 4. USE LISTS AS APPROPRIATE 5. REPORT FACTS, AVOID CONCLUSIONS 6. CHECK SPELLING, GRAMMAR, ETC.
- 7. THINK REMEDIAL 8. CONSIDER YOUR AUDIENCE 9. DON'T PREDICT

(NARRATIVE)

TRAINEE'S SIGNATURE : _____ DATE : _____

FTO'S SIGNATURE : _____ DATE _____

FTO SERGEANT'S SIGNATURE : _____ DATE _____

[표 2] Mesa, AZ, PD의 FTO 담당간부 주간보고서 양식

FTO SUPERVISOR'S WEEKLY REPORT ON OIT

OFFICER IN TRAINING _____ ID# _____

FTO SERGEANT _____ ID# _____

Date _____ Week # _____ Phase # _____

I have reviewed the above named OIT's Daily Observation Reports for the week.
I have discussed the OIT's overall performance with FTO who served as the FTO
for this OIT during the listed time.

After reviewing the OIT's progress, I have also done the following :

I { } have, { } have not discussed the OIT's most significant strengths
and weaknesses with the officer.

If "have not" is checked, then explain why you were not able to meet with the OIT.

Remedial training, if provided, consisted of :

Comments regarding OIT's progress to date :

(File in workstation file behind Daily Observation Reports for the week.)

Signature of Officer in Training : _____ Date : _____

Signature of Sergeant : _____ Date : _____

Signature of Lieutenant : _____ Date : _____

[표 3] Mesa, AZ, PD의 단계별요약보고서 양식

END OF PHASE EVALUATION SUMMARY

OIT's LAST NAME, INITIAL EMP # _____

FTO's LAST NAME, INITIAL EMP # _____

Phase # _____ Date Phase Began _____ Date Phase Ends _____

SIGNIFICANT STRENGTHS :

SIGNIFICANT WEAKNESSES :

REMEDIAL EFFORTS :

RECOMMENDATIONS :

This Trainee is Recommended For : ADVANCEMENT [] REMEDIAL EXTENSION []

OIT's SIGNATURE _____

FTO's SIGNATURE _____

FTO SERGEANTS's SIGNATURE _____

PATROL LIEUTENANT's SIGNATURE _____

- a. 피교육생이 교육에 협조하지 않고 동기 부여가 되지 않는 경우.
- b. 피교육생이 시민과의 접촉시 모욕적이거나 지나친 언사 또는 강제력을 행사한다는 사실이 성문화된 근거들에 의해 확인된 경우
- c. 평균적인 교육 진행 속도에 미치지 못하는 경우.
- d. 일일평가보고서(DOR)에 근거할 때, 피교육생이 순찰중 안전의무 위반으로 자신이나 FTO를 지속적으로 위협에 처하게 한 경우.

이상의 사유들로 인해 배제 권고의 대상이 된 피교육생에 관한 모든 기록들은 FTO에 의해 취합되어 field training의 최고책임간부(field training coordinator)에게 전달되는데 이러한 기록들은 비밀에 준해 취급되며 FTO는 배제 권고의 사실을 피교육생에게 알리지 않을 의무가 있다.

배제 권고 기록들은 서장(Chief), 부서장(Deputy chief), 정복부서의 책임자(Captain of Uniform Division), field training 책임자에 의해 검토된 후 자치정부의 치안위원회(Board of Public Safety)에 상정되게 된다. 이 때 서장 또는 그의 수임인은 해당 피교육생에게 배제 심사 절차가 개시되었음을 알릴 수 있으며 이 시점부터 해당 피교육생은 모든 현장근무에서

제외되며 배제 여부 결정 시점까지 휴가를 부여할 수도 있다.

배제 권고의 대상이 된 피교육생은 해당 경찰기관의 지휘선상에 있는 책임간부들과 면담할 수 있는 권리가 있으며 경찰기관은 이러한 권리가 있음을 고지할 의무가 있다. 또한 배제 결정 이전에 피교육생이 사임(resignation) 등의 대안을 선택할 수도 있으므로 이러한 사실도 함께 고지하여야 한다.

IV. Field Training 제도의 문제점

가. 개 요

Field training 제도는 그 제도적 우수성에 대한 공감대에도 불구하고 시정해나갈야 할 많은 문제점들을 보이고 있는 것이 현실이다. 이러한 문제점들은 field training 제도가 교육·훈련 프로그램이라는 측면과 함께 피교육생에 대한 평가의 방법론에 무게를 싣고 있는 데 따른 문제점과, 전술한 바 피교육생에게 지대한 영향을 주게 되는 FTO들의 선발 및 감독과 관련된 문제점 등으로 크게 나누어 볼 수 있다.

나. 평가 과정에서의 문제점

전술한 바 시보경찰관에 대한 직무 평가(performance evaluation)는 FTO에 의한 일일평가와 상급감독자에 의한 주별 보고 등의 상하간 중복 평가는 물론 복수의 FTO에 의한 순환 평가 등의 수평적 중복 평가를 거치면서 그 공정성과 객관성을 확보하기 위한 제도적 발전을 거듭하여 왔다.

그러나, FTO 등의 평가자들이 범하기 쉬운 평가 과정에서의 오류들은 채점 과정의 일반적 오류(evaluation errors)와 함께 경력 경찰관으로서 경험이 부족한 피평가자에 대해 가지기 쉬운 선입견에서 비롯되는 오류에 이르기까지 다양한 양상을 띄게 된다.

1. 지나치게 관대한 평가(error of leniency)

장기간의 교육 과정에서 FTO들은 피교육생들의 직무 능력에 대해 실제 이상의 높은 평가를 하는 오류를 범하기 쉽다. 이는 FTO들이 일정 기간 이상 교육을 받은 피교육생들의 직무 능력을 평가하면서 기존에 그들이 투자해온 시간들과 쌓아온 경험들을 고려하기 때문에 일어나는 현상이다.

즉, A 시점에서 보여준 직무 능력이 일정 시간이 지난 후 B 시점에서 개선됨이 없이 동일한 수준을 유지하는 경우에도 FTO

들은 ‘미달’로 평가하는 대신 일정 시간의 경과(A에서 B까지의 시간적 경과)를 경험으로 고려하여 A 시점의 평가에 상응하는 실제 이상의 평가를 하는 오류를 범하게 된다는 것이다.

2. 주관적 편견에 입각한 평가(error of personal bias)

FTO가 매뉴얼에서 규정한 표준평가기준에 대한 이해와 공감대가 부족한 경우에 발생하기 쉬운 오류이다. 즉, 피교육생에 대한 호감도를 기준으로 주관적인 평가를 내리게 되는 경향을 말한다.

3. 중간 배점 위주 평가(error of central tendency)

배점 기준에 따라서 보고서 작성상의 추가 업무를 회피하기 위해 실제 피교육생의 직무 능력과는 상관성이 낮은 점수대에 집중하여 배점하는 현상이다. 예를 들어 5단계 배점을 가진 경우 중간 단계인 3점을 제외한 4개 단계에 대해서 배점 이유를 부기하도록 하는 규정이 있는 경우에 많은 평가기준에 대해 3점을 배점하게 되는 오류를 말하는 것이다.

이러한 평가상의 오류는 FTO가 피교육생의 직무 수행을 면밀히 관찰하지 않는 경우에도 발생하기 쉽다. 자신이 주의를 집중

하지 않아 충분히 관찰하지 못했던 항목에 대해 별도의 소명을 필요로 하지 않는 중간 단계 점수를 배정한다는 것이다.

4. 자질의 연관성에 따른 오류(error of related traits)

Field training의 평가 항목들은 직무분석을 토대로 각각의 항목이 요구하는 자질들에 대한 차별화를 도모하고 있으나 평가자인 FTO가 자신의 주관적 판단을 배경으로 수개 항목의 평가에 필요한 자질이 동일하거나 밀접하게 연관되어 있다고 결론내린 경우에 생길 수 있는 오류이다.

연관되어 있다고 믿는 평가 항목들에 대해 FTO는 하나의 항목에 대한 평가에만 주의를 기울이게 되고 기타 항목들에 대해서는 충분히 관찰하지 않게 됨으로써 정확한 평가의 기회를 잃게 되는 것이다.

5. 특정 사건에 입각한 평가(event bias)

피교육생이 하나의 평가항목에서 현저히 평가를 그르친 경우 또는 월등한 직무능력을 과시한 경우, FTO들은 이러한 피교육생들의 다른 항목을 평가하는 데 있어서 영향을 받게 된다는 것이다.

6. 피교육생에 대한 평가절하 경향 (No rookie ever gets a 5)

경찰 직무의 특수성을 지나치게 강조하는 나머지 신입 경찰관인 피교육생들이 평가 항목들 가운데 어떠한 분야에서도 만점을 획득할 수는 없다는 선입견에 사로잡혀 실제 직무능력에 입각한 평가를 하지 않는 경향을 의미한다.

7. 불만족스러운 직무능력 신장(not enough improvement)에 대한 평점 오류

피교육생이 근소한 평가상의 차이로 직무능력의 신장을 나타내는 경우에 평가자는 평가의 개선을 배점에 반영하지 않으려는 경향을 보인다. 그 개선의 정도가 아무리 미미한 수준이라고 하더라도 객관적인 표준 평가기준에 입각해서 차상위의 배점이 필요한 것이 분명한 경우에는 주관적 판단을 배제하고 그 사항을 배점에 반드시 반영하여야 할 것이다.

8. 동기부여를 위한 자의적 평점의 오류

피교육생이 상당한 직무수행 능력을 보이는 경우, 평가자인 FTO는 그 능력에 객관적으로 부합되는 배점이 피교육생의 앞으로

의 교육 태도에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단하는 경향이 있다. 이에 따라 향후 교육 과정에서의 동기 부여를 위해 자의적으로 실제 직무수행에 미치지 못하는 배점을 하게 되는 경우가 발생하는 것이다.

다. FTO 관련 문제점

1. 개 요

서론에서 예시한 바와 같이 field training에 관한 문제점을 논의할 때 제도를 어떻게 설계하고 운용할 것이냐 하는 문제보다는 제도가 ‘누구에’ 의해 운용되고 있는냐에 따른 문제가 교육의 결과에 미치는 파급 효과는 더욱 가시적으로 나타나고 있는 것으로 보인다.

2. 선발 과정에서의 문제점

LA 경찰국장(Los Angeles Police Commissioner) 명의의 1992년 field training에 대한 연구 결과에 따르면 과도한 강제력 사용 경향을 보이는 FTO들이 교육을 담당할 순찰구(district)에서 과도

한 강제력 사용 비율이 높은 것으로 나타난 바 있다.²⁴⁾

이렇듯 FTO의 선발 과정에서 후보자들의 전력이나 근무 태도에 대한 충분한 검증을 거치지 않을 경우 부적절한 FTO가 피교육생들에게 미칠 수 있는 영향은 심대하다고 할 것이다. 직상급 지휘관 및 동료들의 추천, 징계 전력 등에 대한 사전 검토는 물론 부적격자의 배제, 자진 철회 기회 제공 등의 대안²⁵⁾이 검토되고 있다.

2. 동기 부여상의 문제점

경찰기관별로 많은 차이를 보이고는 있으나 FTO들은 교육 시간에 대한 compensation time²⁶⁾ 부여, 새로운 순찰 차량의 우선 배정, FTO임을 표시하는 핀(pin)의 부착²⁷⁾ 등의 혜택을 부여받고 있다.

그러나, 교육의 부작용이 발생할 경우 감수해야 하는 비난, 신입 경찰관과 동행하는데 따른 심리적인 부담감 등으로 인해 우수한 경찰관들이 FTO로 지원하는 데 충분한 동기 부여가 되고 있지 않은 경향이 있어서

24) *A Report and Recommendations by the Community Task Force on Police Accountability*, Prince George's County (Md. USA), p.86에서 재인용.

25) 전계서, p.87.

26) comp time이라고도 하며 같은 시간만큼 휴무 또는 금전적 보상을 선택할 수 있다.

27) 미 메릴랜드주 Prince George's County Police Department의 경우임.

FTO의 질적 저하에 대한 우려를 초래하고 있는 것이다.

V. 결 론

순찰(patrol)은 그 세부적 방법론에 있어서의 시대적 변천에도 불구하고 경찰이 범죄 예방이라는 본연의 목적을 달성하기 위해 채택하여온 가장 오랜 수단이라고 할 수 있다. 오늘날 서비스형의 경찰 개념(Service Model)에까지 확대된 경찰의 기능은 순찰 활동의 측면들을 더욱 다양화하고 있으며 이에 따른 전문화의 요청 또한 어느 때보다 높다고 할 것이다.

이러한 측면에서 미국의 자치경찰기관들이 선도해온 현장교육의 체계화는 많은 시사할 점을 주고 있는 것으로 평가된다.

우선, 현장에서의 경험을 전수할 수 있는 도제식 교육의 장점과 교육 및 평가의 체계화 및 과학화가 달성할 수 있는 장점들을 적절히 조화시킴으로써 순찰 기능의 전문화에 기여하고 있다는 점이다.

다음으로 강의 위주의 경찰 교육이 갖는 한계를 현장 교육을 통해 극복함과 아울러 전자의 교육 내용이 후자의 교육 과정을 거치면서 사장되거나 왜곡되지 않도록 하는 장치로서 역할을 하고 있다는 측면이 있다.

그러므로, 지방자치 경찰제 하에서 강점을 보이는, 단독 차량 순찰 위주의 순찰 행태를 감안하여 고안된 교육 방법론이라는 경찰 환경적 차이점에도 불구하고 우리나라의 신임 교육에 있어서도 그 제도 도입의 가능성에 대한 추가 논의의 필요성이 있을 것으로 생각된다.