



아름다운재단  
The Beautiful Foundation

세상을 바꾸는 작은 변화

이슈페이퍼 2019-01

# 비영리 윤리딜레마 워크숍 운영 매뉴얼 1.0

2019.10

신성규

아름다운재단 연구사업팀

[self@beautifulfund.org](mailto:self@beautifulfund.org)





## 목 차

0. 들어가며: 비영리단체와 윤리교육	1
1. 워크숍 운영 매뉴얼	3
2. 이론 및 경험적 배경	9
3. 제언과 요청	19
4. 참고문헌	21
부록. 워크숍 진행 도구	22



## 0. 들어가며: 비영리단체와 윤리교육

사람들에게 ‘윤리교육’이라는 단어를 제시하면 대개 오른쪽 그림과 같은 이미지를 연상하지 않을까 합니다. 가르치는 선생님은 엄격·근엄·진지하고, 학생들에게 가르치는 말씀은 참 맞는 말씀이지만 재미는 없고 뜬구름 잡는 것 같으며, 수업은 졸리지만 졸았다가는 불호령과 함께 회초리가 날아들 것 같은 느낌이랄까요.



김홍도. '서당' [단원풍속도첩] 국립중앙박물관.  
<http://www.emuseum.go.kr>

### 비영리단체 직원에게 윤리는 현실의 문제

그렇다면 ‘윤리’라는 단어에 대해 비영리단체 직원은 어떤 느낌을 떠올릴까요? 재미없는 주제일 수는 있겠지만, 적어도 뜬구름 잡는 주제가 아니라는 점은 분명합니다. 비영리단체 직원에게 윤리 문제는 현실 문제입니다. 왜냐하면 첫째, 사람들이 비영리단체와 그 직원에게 기대하는 도덕성 수준이 상당히 높기 때문입니다. 비영리단체 직원 스스로도 이러한 기대에 부응해야 한다는 윤리적 압력을 강하게 느낄 것입니다.

둘째, 비영리단체 직원은 가치 갈등에 노출된 근무환경에서 근무하고 있기 때문입니다. 비영리단체는 다양성의 가치를 천명하는 것이 일반적이며, 다른 부문(영리, 정부)의 조직에 비해 이해관계자의 범위가 훨씬 넓습니다. 따라서 비영리단체 직원은 이러한 다양한 가치와 사람들 속에서 갈등과 딜레마 상황에 자주 직면하게 됩니다.

셋째, 비영리단체 직원은 이러한 현실적인 윤리문제에 처하여 스스로의 판단으로 행동을 결정해야 할 경우가 많기 때문입니다. 비영리단체와 그 직원에 대한 높은 윤리적 기대와 고려할 가치의 다양함에 비해, 직원이 참고할 만한 행동 규칙을 제시받기는 어려운 입장에 처해 있습니다. 비영리단체가 다른 부문의 조직에 비해 덜 권위적인 것이 그 이유 중 하나입니다. 하지만 보다 근본적인 이유는, 다양한 가치를 고려해야 하는 상황에서 이를 규칙이 모두 충족하기는 어렵다는 데에 있습니다.



## 윤리교육의 딜레마

어떤 도덕적 판단 기준이 다양한 가치를 고려할수록 이는 원칙이나 규칙보다는 원리의 형태를 취하여야 합니다<sup>1)</sup>. 원리는 간단하면서도 보다 높은 차원에서 많은 것을 아우르는 장점이 있지만, 우리의 도덕적 감수성이 직접 인식할 수 있는 수준보다 일반적으로 높기 때문에 현장에서 이를 적용하려면 적용의 과정, 즉 행위자의 도덕적 추론 과정을 거쳐야 합니다. 누군가 현장에서 윤리딜레마 해결에 필요한 것은 규칙이지 원리가 아니라고 주장한다면 그것은 이런 추론 과정이 누구에게나 쉽지는 않기 때문일 것입니다. 하지만 그렇다고 해서 도덕적 판단 기준이 윤리강령과 같은 규칙의 수준에만 머문다면, 다른 부문에서는 별 문제가 없다 하더라도 다양한 가치를 고려해야 하는 비영리 부문에서는 규칙 상호 간에 발생하는 갈등과 모순 때문에 이 역시 답이 될 수 없을 것입니다.

여기에서는 이 딜레마를 해결하기 위한 해답으로 두 가지를 제시하고자 합니다. 첫째, 어느 단체의 특수성을 고려한 단체만의 실무 행동 규범, 즉 <윤리강령>을 단체 스스로 만들고 실천하는 것입니다. 둘째, 단체의 구성원이 윤리 딜레마 해결에 필요한 도덕적 감수성과 추론 능력을 스스로 기르는 것입니다. 단체 고유의 윤리강령을 만드는 방법론으로, 그리고 단체 구성원의 윤리 역량(도덕적 감수성과 도덕적 추론 능력)을 기르는 프로그램으로 [비영리 윤리딜레마 워크숍 운영 매뉴얼 1.0]을 제안하고자 합니다.

---

1) 이 글에서 원리와 규칙은 상대적인 개념으로 보며, 추상적이고 일반적이며 보편적일수록 '원리적', 구체적이며 특수하며 행동적일수록 '규칙적'이라고 칭합니다.



## 1. 워크숍 운영매뉴얼

이 매뉴얼은 ① 각 단체가 ② 그 구성원을 대상으로 ③ 워크숍 방식의 윤리교육 프로그램을 ④ 자체적으로 운영하고자 하는 운영자를 위하여 작성하였습니다.

### 가. 프로그램 개요

#### (1) 목적

“윤리딜레마 상황에 직면하여 서로 충돌하는 가치 기준이 무엇인지 판별하여 행동을 결정할 수 있다.”

#### (2) 대상자

- 비영리단체 근무 경력이 3년 이상인 분 중에서
- 업무 특성 상 또는 직무책임으로 인하여 윤리딜레마 상황에 자주 직면하는 분 또는
- 윤리적인 업무 수행 및 윤리문제 인식에 관한 욕구가 높은 분.

#### (3) 프로그램 구성

- 특징 : 진행자(피실리테이터)가 워크숍 방식으로 운영합니다.
  - 진행자는 단체 내에서 1명이 자원하거나, 진행자 1명을 지명(선출)하거나, 학습자가 돌아가면서 번갈아 진행을 담당합니다.
  - 학습자의 적극적인 참여가 요구 혹은 보장되어야 합니다.
- 정원 : 3명 이상 20명 이내.
  - 학습자가 6명을 초과할 경우 2 이상의 분임조를 편성하여야 합니다.
- 기간 및 교육시간 : 약 2개월 / 총 8시간
- 월별 주제

구분	주제	설명	시기
제1회	윤리딜레마 시나리오 토론	제시된 윤리딜레마 시나리오에 대하여 리머의 윤리적 의사결정과정 모형이 제시하는 절차에 따라 관련 정보를 검토하고 결론을 도출하는 연습을 수행	-
제2회	조사과제 발표	비영리단체의 윤리문제에 관한 정보를 수집, 정리 및 분석하는 과제를 수행하고 이를 발표.	전회 후 1개월 경과
제3회	숙의과제 발표/토론	비영리단체의 윤리문제에 관한 이슈에 대하여 자신의 의견과 이유를 말하고 토론.	전회 후 2주 경과
제4회	윤리딜레마 사례 발표/토론	참가자가 경험한 윤리딜레마 상황에서의 대처 사례를 공유.	전회 후 2주 경과



## 나. 단위 프로그램 별 운영 지침

### (1) 참가자 모집

#### (가) 프로그램 소개서 작성

- 워크숍에 참가할 참가자를 모이기 위하여 프로그램 소개서를 작성합니다.
  - 프로그램 소개서의 형식과 내용은 잠재 참가자가 프로그램의 취지와 내용을 충분히 이해할 수 있고, 참가에 흥미를 느낄 수 있는 것으로 채택합니다.
- 프로그램 소개서에 포함할 내용은 다음과 같습니다.
  - 프로그램 제목 : “윤리딜레마 워크숍” 또는 참가를 호소하기 적합한 제목.
  - 실시 목적 : “가. 프로그램 개요”의 목적을 잠재 참가자가 이해하기 쉽도록 기술.
  - 참가 대상자 : “가. 프로그램 개요”의 대상자를 단체의 상황에서 구체적으로 기술.
  - 특징 : “가. 프로그램 개요”의 목적을 잠재 참가자가 이해하기 쉽도록 기술.
  - 일정표 : 주제 별 주요 내용 및 수행 과제.
  - 기타 : 사전 과제에 관한 안내(“라. 사전 과제 부여” 참고).

#### (나) 모집

- 프로그램 소개서를 작성하였으면 이를 게시 등의 방법으로 단체 구성원에게 알리고 참가 희망자를 모집합니다.
  - 프로그램 참가 여부는 본인의 희망에 따라 결정하도록 하는 것이 참가자의 몰입과 헌신을 유발함으로써 프로그램 효과에 큰 영향을 줍니다. 프로그램의 취지가 아무리 좋다고 하여도 가능한 한 참여의 이유를 설득하여야 하며, **어떤 경우에도 본인 의사에 반하여 강제로 참가하게 해서는 안 됩니다.** 참가자의 자발적 참여는 이 프로그램 운영의 핵심 자원이 됩니다.

#### (다) 입과 안내 등

- 참가자 모집이 끝나고 명단이 확정되면 참가자에게 프로그램의 주요 내용을 안내하는 이메일(「입과 메일」)을 보냅니다.
- 입과 메일에 답을 주요 내용은 다음과 같습니다.
  - 참가 신청에 대한 감사의 뜻.
  - 일정. 특히 첫 번째 워크숍의 일시와 장소.
  - 참가자의 준비물 : 작성한 부록1.(사전진단지) 및 부록3.(윤리적 의사결정과정 기록 용지) 포함.
  - 사전 질문에 관한 안내.
  - 사전 과제 부여에 관한 안내.
- 사전 질문(부록 1. 참조)
  - 참가자가 경험한 윤리딜레마 상황에 관하여 묻는 문항으로 구성되어 있습니다.
  - 사전 질문 양식을 입과 메일에 첨부하여 보내고, 이를 종이로 출력한 것을 작성하여 워크숍 첫날 제출하도록 합니다. (응답률 100% 달성을 위하여.)



(라) 사전 과제 부여

- 사전 과제는 다음과 같습니다.
  - “제시된 윤리딜레마 시나리오에서 당신은 어떻게 결정할 것인지 주어진 양식에 따라 작성하기 바랍니다.”
- 윤리딜레마 시나리오 : 부록 2.에서 선택하여 제시합니다.
  - 시나리오는 분임조의 수만큼 제시하며, 둘 이상의 시나리오를 제시하는 경우에는 이 중 하나를 선택하여 과제를 수행하도록 합니다(나중에 분임조 편성 기준이 됩니다).
- 과제 수행 방법 : 주어진 윤리딜레마 시나리오에 대한 의사결정 절차를 부록 3.의 안내와 양식에 따라 수행하도록 합니다.
  - 양식의 6번까지만 작성하면 됩니다.

(2) 제1회 : 윤리딜레마 시나리오 워크숍

순서	주요내용	시간
오리엔테이션	<p><b>프로그램 소개</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 워크숍의 목적과 전체 진행 일정을 소개합니다.</li> </ul> <hr/> <p><b>참가자 자기소개</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 참가자는 자신을 소개하고, 참가 동기와 <b>워크숍에 기대하는 것</b>을 각자 말하며, 진행자는 이를 모두가 볼 수 있도록 칠판 등에 기록합니다.</li> </ul> <hr/> <p><b>활동 수칙 정하기</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 참가자가 워크숍에 기대하는 것을 얻기 위하여 필요한 학습자의 권리와 의무를 각각 제안하도록 요청하고, 이를 &lt;활동 수칙&gt;으로 정리합니다.</li> <li>· 제안을 강제해서는 안 되며, 새로운 제안이나 수칙 개정은 각 월의 프로그램 초반에 하도록 합니다.</li> </ul> <hr/> <p><b>조편성<sup>※</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 진행자는 참가자가 선택한 시나리오를 확인하여 조를 나눕니다.</li> <li>· 각 조의 대표자를 정하고, 대표자는 서기 1명을 지정합니다.</li> </ul>	30분
워크숍	<p><b>토의 방법 소개</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 토의는 다음 순서로 진행합니다.</li> <li>① 과제 수행 과정과 그에 따른 잠정적 결론을 각자 발표.</li> <li>② 다른 사람의 발표를 듣고 더해지거나 달라진 생각을 말하기.</li> <li>· 진행자(서기<sup>※</sup>)는 토의의 주요 내용을 기록하며, 특히 공감대가 형성된 부분과 이견이 뚜렷한 부분을 유념하여 정리합니다.</li> </ul> <hr/> <p><b>토의</b></p> <hr/> <p><b>토의내용 발표</b></p>	70분





순서	주요내용	시간
정리	<b>과제 부여</b> 1) 윤리딜레마 시나리오 의사결정 과제 완성 · 6번까지만 작성하였던 윤리딜레마 시나리오 과제를 끝까지 작성하여 1주 뒤까지 진행자에게 제출(또는 참가자 공유)합니다. 2) 조사과제 수행 · 부록4.의 목록을 제시하고 이 중에서 선택하도록 합니다. · 1주 뒤까지 수행할 과제(2인 이상이 공동으로 수행하는 경우 수행할 사람 포함)를 제출하며, 다음 워크숍까지 과제를 완료합니다. <b>다음 일정 안내 및 진행자 결정*</b>	20분
합계		2시간

☞ 2 이상의 조를 운영하는 경우에만 해당합니다. (이하 같습니다)

\* 진행자를 학습자 중에 돌아가면서 맡기로 한 경우에 한합니다. (이하 같습니다)

(3) 제2회 : 조사과제 발표 워크숍

순서	주요내용	시간
오리엔테이션	<b>한 달의 기억</b> · 참가자가 지난 한달 간 겪었던 일들(과제 수행 과정의 에피소드, 윤리딜레마 문제 등)에 관하여 서로 이야기를 나눕니다. <b>활동 수칙 조정</b> · 활동 수칙에 관한 새로운 제안이나 수칙 개정 요구가 있는지 확인하고 토의 후 수칙을 조정할지 여부를 결정합니다. <b>공지사항</b> · 워크숍 운영과 관련한 공지사항이 있으면 참가자에게 전달합니다.	20분
발표	<b>진행 방법 소개</b> · (조 구분 없이) 각 참가자가 발표하고 나서 다른 참가자의 질문에 응답하는 방식으로 진행합니다. · ① 발표 순서, ② 발표 시간, ③ 질의/응답 시간은 발표 주제와 진행 시간 안분을 고려하여 미리 정하고 이를 참가자에게 알려줍니다. <b>발표 및 질의/응답</b>	80분
정리	<b>과제 부여 : 숙의과제</b> · 부록5.의 목록을 제시하고 이 중에서 참가자가 선택하도록 합니다. · 다음 워크숍까지 과제를 완료합니다. <b>다음 일정 안내 및 진행자 결정*</b>	20분
합계		2시간





(4) 제3회 : 숙의과제 발표 워크숍

순서	주요내용	시간
오리엔테이션	<p><b>2주의 기억</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 참가자가 지난 2주 간 겪었던 일들(과제 수행 과정의 에피소드, 윤리딜레마 문제 등)에 관하여 서로 이야기를 나눕니다.</li> </ul> <p><b>활동 수칙 조정</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 활동 수칙에 관한 새로운 제안이나 수칙 개정 요구가 있는지 확인하고 토의 후 수칙을 조정할지 여부를 결정합니다.</li> </ul> <p><b>공지사항</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 워크숍 운영과 관련한 공지사항이 있으면 참가자에게 전달합니다.</li> </ul>	20분
발표와 토론	<p><b>진행 방법 소개</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 참가자가 발표하고 나면 다른 참가자들이 질문하거나 자신의 의견을 제시하는 방식으로 진행합니다.</li> <li>· ① 발표 순서, ② 참가자 당 발표 및 토론 시간은 발표 주제와 진행 시간 안분을 고려하여 정한 것을 참가자에게 미리 알려줍니다.</li> </ul> <p><b>발표 및 토론</b></p>	80분
정리	<p><b>과제 부여 : 나의 윤리딜레마 사례</b></p> <p>① 워크숍 시작 이후 윤리딜레마 상황이 발생한 경우, 이 상황에서 나의 결정과 그 과정을 설명하기. (의사결정 과정에 이 워크숍에서 배운 내용을 적용했는지, 자신의 결정에 만족하는지 여부를 적도록 함)</p> <p>② (만약 워크숍 시작 이후 윤리딜레마 상황이 발생하지 않았다면) 과거에 경험했던 윤리딜레마 상황에서 나의 결정을 부록3.의 절차에 따라 다시 생각해 보기.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 다음 워크숍까지 과제를 완료합니다.</li> </ul> <p><b>다음 일정 안내 및 진행자 결정*</b></p>	20분
합계		2시간

(5) 제4회 : 윤리딜레마 사례발표 워크숍

순서	주요내용	시간
오리엔테이션	<p><b>2주의 기억</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 참가자가 지난 2주 간 겪었던 일들(과제 수행 과정의 에피소드, 윤리딜레마 문제 등)에 관하여 서로 이야기를 나눕니다.</li> </ul> <p><b>활동 수칙 조정</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 활동 수칙에 관한 새로운 제안이나 수칙 개정 요구가 있는지 확인하고 토의 후 수칙을 조정할지 여부를 결정합니다.</li> </ul> <p><b>공지사항</b></p>	20분

순서	주요내용	시간
	· 워크숍 운영과 관련한 공지사항이 있으면 참가자에게 전달합니다.	
발표와 토론	<b>진행 방법 소개</b> · 각 참가자가 발표하고 나면 다른 참가자들이 질문하거나 자신의 의견을 제시하는 방식으로 진행합니다. · ① 발표 순서, ② 참가자 당 발표 및 토론 시간은 발표 주제와 진행 시간 안분을 고려하여 정한 것을 참가자에게 미리 알려줍니다. <hr/> <b>발표 및 토론</b>	80분
정리	수료증 발급, 기념촬영 등	20분
합계		2시간

(6) 사후 평가 (부록 6. 참조)

- 워크숍 종료일로부터 3개월 후 실시하며, 3개월 간 참가자가 경험한 윤리딜레마 상황에 관하여 묻는 문항으로 구성되어 있습니다.
- 사후 평가는 응답률이 저조할 수 있으므로 참가자가 전원 답변을 제출하도록 적극 독려해야 합니다. (응답률 100% 달성을 향하여.)

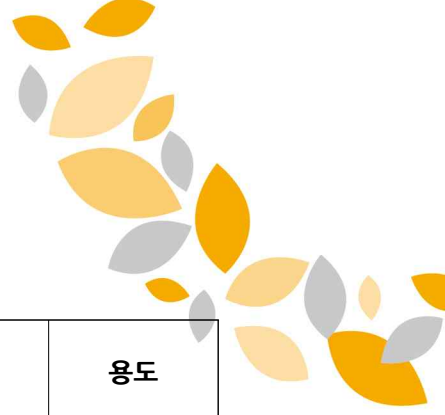
**다. 평가 지침**

(1) 평가의 의의 및 평가 기회

- 이 워크숍에서 평가는 참가자가 워크숍에서 익힌 내용을 실제 윤리딜레마 상황에서 적용하려고 시도(=전이)했는지 여부를 측정하는 것을 목적으로 합니다.
- 이 워크숍에서는 모두 세 번의 평가 기회가 있습니다.
  - i. 사전 질문 : 워크숍 시작 전 참가자에게 받는 질문지(부록 1. 참조)를 통하여 사전 경험을 파악합니다.
  - ii. 제4회 워크숍 : 참가자의 윤리딜레마 사례 발표 내용을 통해 전이 기회 발생 여부와 전이 내용을 파악합니다.
  - iii. **사후 평가** : **워크숍 종료일로부터 3개월 후 설문**(부록 2. 참조)을 통하여 전이 기회 발생 여부와 전이 내용을 파악합니다.

(2) 평가 척도 및 지표

구분	5점 척도	2단계 척도
척도	매우 부정(1)-부정(2)-보통(3)-긍정(4)-매우 긍정(5)	그렇다(Y) - 아니다(N)
지표	- 평균점수 : 응답자의 점수 평균. - 긍정응답률 : 전체 응답자 중 5점 혹은 4점을 부여한 응답자의 비율.	- 긍정응답률 : 전체 응답자 중 Y를 부여한 응답자의 비율.



(3) 평가 항목

	평가 기회			지표	용도
	사전 질문	제4회 워크숍	사후 평가		
전이기회	부록 1 > 1.	과제 선택	부록 6 > 1.	긍정응답률	전이기회 빈도 파악
만족	부록 6 > 1-1.	과제 내용	부록 6 > 1-1.	평균 긍정응답률	결정 만족도 추이 파악
전이행동		과제 내용	부록 6 > 1-2.	평균 긍정응답률	프로그램 효과성 판단

## 2. 이론 및 경험적 배경

### 가. 학습 방식 : 왜 “워크숍”인가

〈비영리 윤리딜레마 워크숍 운영매뉴얼 1.0〉(이하 “프로그램”)은 학습자가 과제를 수행하고 토론하면서 윤리딜레마 상황에서의 의사결정을 연습하는 학습 방법을 채택하였습니다. 학습자를 가르치는 상황은 최대한 배제하였고, 학습자가 가능한 한 많이, 활발하게 참여하도록 하였습니다. 이 같은 학습 방식의 채택은 매뉴얼이 로렌스 콜버그의 〈도덕 발달단계 모형〉을 채용하였기 때문인데요, 그 자세한 내용은 다음과 같습니다.

#### (1) 교화, 가치명료화, 그리고 도덕발달

콜버그는 아동을 대상으로 하는 도덕교육에 관한 여러 관점을 세 가지 모형으로 분류하였습니다. 첫째, 〈전통적 모형〉은 덕목을 학생들에게 주입하는 방식을 말합니다. 콜버그는 이를 “덕 주머니(bag of virtue)를 풀어 놓는다”고 표현하였습니다. 전통적 모형에서 이 덕목이 도덕이 되는 까닭은 다수의 사람들 혹은 상위 집단이 그러하다고 여기기 때문입니다. 전통적 모형이 도덕교육에 있어 학교와 교사에게 기대하는 역할인 ‘교화(inculcation)’, 즉 관습을 아동에게 주입하는 방식은 일종의 사회화 과정으로 해석되기도 합니다. 콜버그는 교화 방식을 직접 비판하지는 않았으나, 이 방식이 민주주의의 근간이 되는 시민적 자유 개념과 양립할 수 없음을 지적하였습니다. 그리고 교사가 아동에게 부과할 사회적 가치와 개인적 가치 혹은 편견은 서로 얽혀 있습니다.

둘째, 〈가치명료화(value clarification) 모형〉은 가치 숙고에 있어 유일한 정답은 없는 것이므로 이러저러한 덕목을 강제해서는 안 되며, 아동이 스스로 자신의 가치관을 발달시키도록 돕는 방식을 말합니다. 가치명료화 모형에 의한 도덕교육에서 교사는 단지 어떤 가치를 채택하기로 했는지 듣기만 하면 되므로 (사회적 가치는 물론) 교사 자신의 주관적 가치가 개입될 여지가 없습니다. 콜버그는 아동이 자신의 가치관을 발달시키는 과정은 물론 필요하지만 교사와 학생이 모두 관심을 가져야 하는 덕의 본질에 대한 의문을 명료화하거나 해소하고 있지 않다고 비판하고 있습니다. 가치명료화의 결과로 아동이 예컨대 ‘나치즘’을 채택하



기로 했더라도 이 또한 정당화되기 때문입니다.

교화와 가치명료화 사이의 진퇴양난에서 벗어나기 위한 방법으로, 콜버그는 피아제(Jean Piaget)의 아이디어, 아동의 인식발달단계 개념을 채택, 발전시킨 <도덕단계 모형>을 제안하였습니다. 이 모형은 절대적인 도덕가치의 존재를 긍정하면서도 단계 발달을 자극하는 소크라테스의 대화를 그 대안으로 제시하고 있습니다. 도덕발달단계에 관한 자세한 내용을 살펴보기 전에 지금까지 알아본 세 가지 모형을 정리하면 다음 표와 같습니다.

구분	전통적 모형	가치명료화 모형	도덕단계 모형
도덕교육의 목적	사회화, 교화(inculcation)	가치명료화 (value clarification)	도덕 발달
교사의 역할	덕주머니 개발, 덕목 주입	방임	대화, 발달 자극
학교(교실)의 특성	권위적	탈권위적	민주적
도덕의 본질	다수 혹은 상위 집단의 가치, 상식	개인적 가치	보다 높은 가치
절대적 가치 기준	부정(상대주의)	부정(상대주의)	긍정(절대주의)

## (2) 콜버그의 6단계 모형

콜버그는 아동의 도덕 발달 단계를 3수준-6단계로 구분하였는데, 그 대략적인 내용은 다음 표와 같습니다(콜버그, 56~58쪽).

수준		단계	
인습이전 수준	<p> 좋고 나쁨, 옳고 그름으로 붙여진 이름에 순응.</p> <p>행위의 물리적 결과나, 규칙을 부과하는 사람의 물리적 힘에 의해 의거함.</p>	1	<p><b>처벌과 복종 지향</b></p> <p>행위의 물리적 결과에 의하여 그 행위의 선악을 결정. 처벌 회피와 힘에 대한 맹목적 존경.</p>
		2	<p><b>도구적 상대주의 지향</b></p> <p>자신(드물게 타인)의 욕구를 도구적으로 만족시켜주는 행위를 옳은 것으로 여김. 공정성, 상호성 등의 요소가 나타나지만 이를 늘 도구적 실용의 방식으로 해석.</p>
인습수준	<p>즉각적이고 드러나는 결과와 무관하게 가족 집단, 국가의 기대를 지켜내는 것을 가치 있게 여김.</p> <p>사적 기대와 사회 질서에 동조할 뿐 아니라 그것을 지키고 지지하고 정당화하며, 이에 함께하는 사람들을 동일시함.</p>	3	<p><b>사람들 상호 간 동조 지향</b></p> <p>“착한 아이” 지향</p> <p>“착하게 행동하여 남에게 인정받는” 행위를 좋은 행위로 여김. ‘대부분 사람들의 생각’이 ‘당연한 행동’이라고 여김. 행동의 ‘의도(동기)’를 고려하기 시작.</p>
		4	<p><b>사회 유지 지향</b></p> <p>의무를 수행하고, 권위를 존경하며, 사회 질서를 질서 그 자체를 위해 지키려는 것 등을 옳은 행위로 여김.</p>



수준		단계	
인습이후 (자율적, 원리적) 수준	타당성과 적용력이 있는 도덕 가치와 원리를 규정 하려고 분명히 노력함. 이 때 도덕 원리는 어떤 사람이나 집단의 권위 혹 은 그가 동일시하는 어떤 집단과도 무관.	5	<b>사회 계약 지향</b>  일반적인 개인 권리와, 전 사회가 동의 하고 비판적으로 검토하는 표준을 바탕 으로 옳은 행위를 규정.  사적 가치와 상대성을 인식하므로 합의에 이르기 위한 절차적 규칙을 중요시.  법질서를 강조하지만, 사회적 유용성에 따라 법을 바꿀 가능성 또한 강조.  법질서 영역 밖에서는 자유로운 계약을 의무를 강제하는 요소로 인식.
		6	<b>보편 윤리적 원리 지향</b>  스스로 선택한 윤리적 원리에 일치하는 양심의 결정에 따라 옳은 행위를 규정.  이 원리는 추상적이고, 논리적 포괄성, 보편성, 일관성이 있음. 십계명과 같은 도덕규칙과는 다름.  정의의 보편 원리: ①인간 권리의 상호 성과 평등, ②각 개인의 존엄성.

콜버그가 분류한 단계는 옳고 그름에 관한 질문에 대답하는 서로 다른 여섯 가지 방식을 나타내고 있습니다. 그는 대부분의 사람들은 사고의 약 67%가 단일의 단계에 위치한다고 합니다. 이 여섯 단계는 ‘불변의 발달 계열’을 형성하고 있다고 하는데, 이 말이 의미하는 바를 다음 세 가지로 정리할 수 있습니다.

① 각 단계에 고유한 선(善)의 단일 원리가 존재합니다.

단일 원리는 특정 상황에 대한 태도를 말하는 것이 아니라 어떤 상황이나 국면에서도 전체적으로 일관된 사고방식을 말합니다. 따라서 같은 발달 수준에 있는 사람들은 어떤 상황이나 국면에서도 대개 유사한 사고를 할 것으로 예상할 수 있습니다. 콜버그는 각 단계에서의 원리를 (1) 처벌과 복종 지향, (2) 도구적 상대주의 지향, (3) “착한 아이” 지향, (4) 사회 유지 지향, (5) 사회 계약 지향, 그리고 (6) 보편 윤리적 원리 지향으로 정의하였습니다.

이 발달 단계는 개인차 또는 사회적 문화적 조건의 차이를 뛰어넘는 문화적 보편성을 내포하고 있습니다. 개인 간, 지역 간, 문화권 간에 나타나는 뚜렷한 차이는 발달 단계 상의 차이라는 것입니다.

② 모든 아동은 1단계로부터 시작하여 6단계를 향하여 순차적으로 발달(계열을 지어 전진)합니다.

여섯 개의 각 단계는 서로 위계적으로 통합되어 있습니다. 즉 더 높은 단계는 그보다 낮은 단계를 보다 높은 수준에서 재통합하여 구성하는 능력을 의미합니다. 높은 단계에 있는 사람은 낮은 단계의 도덕 사고를 잘 이용하고 잘 이해할 수 있지만 그 사람은 낮은 단계보다 높은 단계를 더 선호합니다. 왜냐하면 높은 단계의 사고방식이 보다 보편적인 원리로서 윤리 딜레마를 더 잘 해결하기 때문입니다. 따라서 아동은 보다 높은 단계로 발달하고자 하는



동기를 갖게 됩니다.

낮은 단계에서 존재하는 여러 규칙 간의 충돌과 모순은 보다 높은 단계에서의 ‘원리’로 통합됨으로써 해소된다면, 발달 과정은 궁극적으로는 보편적이고 절대적인 도덕 가치, 도덕 원리로 수렴할 것으로 기대할 수 있습니다. 따라서 콜버그의 도덕단계 모형은 절대적 가치 기준의 존재를 인정하는 입장으로 분류할 수 있습니다.

콜버그는 인습 이전 수준 및 인습 수준(1~4단계)에서 도덕 가치는 대체로 우연이나 문화에 얽매어 있으며, 이 단계에서는 ‘정직’, ‘용기’ 등 어떤 것도 중심 가치가 될 수 있지만, 인습 이후 단계에서는 개인이나 문화의 차이를 뛰어넘어 보편적 권리와 인권 존중이라는 정의의 원리로 중심 가치가 통합된다고 설명합니다. 규칙에 가까운 인습 수준의 도덕성은 충분히 보편적이지 못하기 때문에 자기모순을 해소하지 못하고 행위자가 누구냐에 따라 권리를 다르게 규정하기도 하지만, 원리적 도덕성은 도덕문제나 갈등, 관점 등을 보다 일관성 있는 방식으로 안정되게 이를 해소할 수 있다는 것입니다.

③ 모든 아동은 한 번에 한 단계씩만 발달(단계를 뛰어넘지 않음)합니다.

콜버그는 아동은 자신이 이해할 수 있는 가장 높은 도덕 단계를 선호하지만 자신의 단계보다 하나 높은 단계 그 이상의 단계는 이해하지 못한다고 하였습니다. 따라서 아동이 자신의 주된 단계보다 높은 단계를 파악하였다면 그것은 (1) 자신의 단계 바로 윗단계이며, (2) 그는 높은 단계로 이행 중에 있는 것으로 봅니다.

(3) 콜버그 모형에 따른 워크숍 설계

지금까지 살펴본 콜버그의 이론을 바탕으로 윤리 학습 프로그램을 설계하였는데, 콜버그의 이론에서 차용한 것들은 다음과 같습니다.

(가) 도덕적 자극을 통해 발달을 촉진하는 워크숍 방식

콜버그에 따르면 사회적·문화적으로 수용되는 규칙(덕목)을 학습하는 것, 즉 덕목에 관한 정보와 반응의 양적 증가는 도덕 발달을 유발하지 못합니다. 대부분의 아동은 1학년이면 사회의 기본 도덕 규칙과 인습에 대해 이미 알고 있다고 합니다. 따라서 덕목을 가르치기보다는 도덕적 갈등을 일으키는 문제적 장면에 노출되었을 때 발생하는 사회적 상호작용이 도덕 발달을 유발한다고 합니다. 따라서 덕목을 주입하는 전통적인 교실학습 방식보다는 실제 혹은 가상의 윤리딜레마를 제시하고 무엇이 옳은가에 대하여 추리와 토론을 하도록 함으로써 보다 높은 단계의 도덕 단계로 이행하도록 촉진하는 워크숍 방식이 좀 더 효과적이라고 합니다. 이 때 아동의 단계 바로 위의 추리 단계에의 노출이 필요하겠습니다.

이 프로그램의 첫 번째 회차에서는 그래서 윤리딜레마 시나리오를 제시한 다음 이에 대한 의사결정을 연습하는 내용으로 구성하였으며, 마지막 4회차에서는 시나리오 대신 본인의 경험한 딜레마 상황으로 같은 훈련을 하도록 하였습니다. 그리고 프로그램 전반에서 교사가 윤리 덕목을 가르치는 방식은 배제하였습니다.





1회차와 4회차에서 학습자는 가능한 한 보다 높은 차원으로 딜레마를 고려하며, 자신을 딜레마와 관련 있는 여러 당사자의 입장에 놓아 봄(=‘역할 채택’)으로써 도덕적 평형에 도달하게끔 안내됩니다.

(나) 도덕 발달과 지적 발달은 병행되어야 한다

그렇다면 도덕 발달을 자극하는 데에 지식은 필요하지 않은 것일까요? 콜버그는 도덕 발달과 지적 발달은 서로 다르지 않다고 합니다. 즉 두 발달은 그 과정이 유사할 뿐 아니라 서로 영향을 주고받는다고 봅니다.

도덕 발달이나 지적 발달이나 경험을 지각하고 이에 반응하는 동안 겪는 갈등과 모순을 보다 높은 단계의 원리로 통합함으로써 사고 구조의 변형, 즉 단계의 이전이라는 동일한 과정의 서로 다른 두 국면으로 이해하고 있습니다. 여기에서 높은 단계의 원리란 각각 도덕적 원리와 논리적 원리를 말합니다. 이렇게 도덕 발달과 지적 발달의 과정이 본질적으로 동일하기 때문에 도덕적 원리를 추리하는 과정에 지적 원리를 활용할 수 있습니다. 지적으로 성숙한 사람이라고 누구나 윤리적 원리를 추리해 내는 것은 아니겠지만, 윤리적 원리를 추론하기 위해서는 지적으로 성숙해 있어야 하는 것도 사실일 것입니다.

따라서 이 프로그램 2회차와 3회차에서는 각각 수행과제와 숙의과제를 수행하도록 함으로써 윤리 문제와 관련 있는 논리적 지적 배경을 구축하도록 하였습니다. 이는 지식을 기억하는 목적이 아니며, 또한 과제 선택에 있어 참가자의 폭넓은 선택권을 보장하였으며, 과제 수행 내용을 공유함으로써 지적 이해의 폭을 넓히도록 하였습니다.

(다) 민주적 교실의 형성

도덕토의를 통해 공정성의 원리를 진전시키려면 민주적 교실을 형성할 수 있어야 합니다. 교사와 아동 간 관계에서 민주적 교실이란 교사가 아동의 가치 결정에 간섭하지 않는 것이 아니라, 교사와 아동이 모두 같은 공동체의 일원으로 서로가 공유하는 공정한 기반 위에서 함께 가치를 결정하는 것이라고 콜버그는 말합니다. 이 때 서로가 공유하는 공정한 기반은 규칙이 아닌 ‘윤리적 원리’이어야 합니다.

그밖에도 참여와 소통, 정서적 온화함, 결정의 공유, 아동에 대한 책임 부여, 다른 사람에 대한 행위가 가져올 결과 지적 등의 환경이 도덕 발달을 촉진한다고 합니다.

이 프로그램에서는 워크숍을 “민주적 교실”로서 운영하기 위해, 참여를 강제하지 않고 자발적 참여를 원칙으로 하였고, 워크숍 운영에 관한 서로 다른 의견을 행동 수칙에 관한 합의를 통하여 결정하도록 하였으며, 과제 선택의 폭넓은 재량권(주제 선정, 수행 방법 등)을 허용하였습니다.

민주적 교실의 형성은 도덕 발달을 자극하기 위한 전제조건이기도 하지만 원리 이해를 통해 보다 높은 발달 단계에 도달하려는 교육 목적은 민주주의 교육에서도 중심이 된다고 콜버그는 말합니다. 자유로운 사람들이 사회에서 불가피하게 직면하게 되는 여러 갈등 상황에





서 실질적, 도덕적 선택을 준비시키는 것이 바로 민주주의 교육이기 때문입니다.

(라) 교사의 역할

앞에서도 언급한 바와 같이, 콜버그는 도덕은 가르칠 수 없는 성질의 것이고, 가르칠 자격이 있는 교사(도덕 전문교사)는 존재하지 않으며, 설사 이것이 가능하더라도 이런 방식의 교육은 교화의 위험이 있다고 하였습니다. 교사의 역할은 윤리딜레마를 제시하고, 학생이 도덕적 추리 작용을 일으키도록 질문을 던지며 학생의 이야기를 듣는 것으로 한정됩니다.

콜버그는 또한 교사 없이 수업을 진행한 학급이라도 참가한 학생들의 흥미와 토론 참여도가 높은 경우 교사가 지도하는 학급에 준하는 정도의 도덕 발달을 보였다는 블랏(Blatt)의 수업 실험 결과를 인용하면서, 이러한 방식의 수업에 교사가 반드시 있어야 하는 것은 아니라고 하였습니다.

따라서 이 프로그램에서는 학습자의 흥미와 적극적인 참여를 전제로 누구나 진행자가 되거나, 학습자들이 돌아가면서 진행을 맡는 방식을 허용 및 장려하고 있습니다.

(마) 윤리딜레마 시나리오 사용

콜버그의 발달 단계는 사회적 문화적 조건의 차이를 뛰어넘는 문화적 보편성을 내포하고 있다고 하였으므로, 이 프로그램에서는 비영리 부문의 윤리딜레마 시나리오에 해외의 것을 많이 참고하였습니다. 윤리딜레마 시나리오가 해외나 특정 부문의 사례더라도 한국 혹은 다른 분야 종사자들이 사용하여도 학습 효과는 줄어들지 않을 것으로 판단했기 때문입니다. 하지만 각 시나리오의 내용이 한국에서는 순수한 윤리 문제가 아닌 법적 문제를 야기하는 경우에는 이를 배제하거나, 각 분야의 사례로 각색하여 사용하는 것은 가능하겠습니다.

(바) 단체 내 운영

이 프로그램은 각 단체의 종사자들이 외부 진행자 초빙 없이 스스로 진행하는 것을 전제로 하였습니다. 윤리 인식에 관한 조직 차원의 변화를 만들기 위해서는 단체 내부 사람이 직접 운영하고 참여하는 방식이 보다 효과적이라고 판단했기 때문입니다.

윤리 인식에 관한 조직 차원의 변화란 구성원의 학습이 조직 수준의 인식 체계에 변화를 초래하는 것, 즉 조직학습이 일어나는 것(유영만, 194쪽)을 말합니다. 개인 차원의 교실에서의 변화가 업무 현장으로 돌아와서 이전 맥락을 넘지 못하면 아무런 변화가 일어나지 않습니다. 이 프로그램에서는 교실과 현장 간의 문턱과 거리를 줄이고자 하였습니다. 다만 소기의 목적을 달성하려면 단체의 진행자 또는 참가자가 이 매뉴얼의 내용 전반을 충분히 이해할 필요가 있습니다.

(4) 비영리에의 응용 가능성에 관한 검토

비영리에의 응용 가능성에 관하여 의문을 가질 부분은 두 가지입니다. 첫째, 성인에게도 적용 가능한지에 관한 것이고, 둘째, 그렇다고 한다면 비영리에 적합할 것인가 하는 것입니다.



(가) 성인에게 적용할 수 있을까

콜버그가 차용한 피아제의 인지발달 개념은 아동은 어른의 축소판이 아니라는 생각에서 출발합니다. 아동과 어른의 생각이나 행동 방식이 서로 다른 이유는 둘이 서로 다른 발달 단계에 있기 때문이라는 것입니다. 이렇게 ‘어른은 아동과 다르다’는 생각에서 출발한 이론에 기반을 둔 학습 방식을 다시 어른에게 적용해도 문제가 없을까요?

이 적용 가능성에 관한 선행 연구를 검토하거나 별도의 연구를 진행하지는 못하였습니다. 그러나 이를 진행한다면 아마도 아동 학습(pedagogy)과 성인 학습(andragogy)의 차이에 관한 검토에서 출발해야 할 것입니다. 우선 성인은 아동에 비해 경험이 많고 고정관념과 방어기제가 발달해 있다는 것입니다. 이런 이유로 성인이 아동에 비해 도덕 자극에 소극적으로 반응한다면 프로그램의 효과가 떨어질 수 있습니다.

반대의 가능성도 있습니다. 첫째, 성인이 아동에 비해 발달 속도가 더딜지는 모르지만 발달이 끝나지는 않는다는 것입니다. 콜버그에 따르면 대부분의 사람들은 4단계까지밖에 도달하지 못하며(그로브먼, 55쪽), 미국 성인 중 5%만이 6단계에 도달한다고 하니, 나머지 95%에게는 5단계 이상으로 발달할 여지가 있는 것입니다. 둘째, 성인 학습자는 스스로 판단하여 능동적으로 참여하고자 하므로 일방적 강의식 수업보다는 이 프로그램과 같은 참여적 학습을 더 선호할 수 있습니다. 셋째, 성인 학습자는 이론지식보다는 실용적 솔루션을 원하는데 이 프로그램이 바로 그것을 제공하고 있습니다.

(나) 비영리단체에 효과적인가

워크숍 방식의 윤리달레마 프로그램이 비영리단체에 특히 효과적인지에 관하여도 역시 선행 연구를 검토하거나 별도의 연구를 진행하지는 못하였습니다. 그러나 이를 진행하려면 다음 두 가지 가설로부터 시작해야 할 것입니다.

첫째, 비영리단체는 이미 윤리적이므로 이러한 프로그램은 필요하지 않다는 가정인데, 이 가정은 채택하기 어려울 것으로 보입니다. 이와 관련한 한 연구는 - 비록 일반 시민의 인식이기는 하나 - 일반 시민들은 종교 조직, 기업, 언론 및 정부조직을 비영리모금 조직에 비해 훨씬 더 신뢰할 만하다고 인식하고 있다(노연희, 59쪽)고 합니다. 미국의 사례(그로브먼, 7쪽 : 데이비드 호튼의 서문)에서는 미국의 비영리단체 중 탄탄한 윤리 문화를 가진 곳은 11%에 불과했고 이는 기업(9%), 정부기관(8%)과 별 차이가 없었다고 합니다. 물론 한국의 비영리단체가 다른 형태의 조직에 비해 윤리적이지만 않는다면 실제로 확인하지는 못하였습니다.

둘째, 비영리단체는 다른 형태의 조직에 비해 민주적으로 운영되기 때문에 교화를 방지하는 ‘민주적 교실’이라는 이 프로그램 시행의 전제조건을 갖추고 있다는 가정입니다. 비영리단체의 운영 방식이 다른 형태의 조직에 비해 더 민주적인지 권위적인지는 실제로 확인하지는 못하였습니다.



‘민주적 교실’ 문제와 관련하여, 모든 프로그램은 구성원의 자발적 참여에 기반을 두고 시행하며, 참석을 의무로 하는 경우에도 법정교육이 아닌 한은 개인의 의사에 반해서 하지 않는 것이 효과적입니다<sup>2)</sup>. 아래 인용한 글을 읽어보시기 바랍니다.

**나. 모든 요인을 고려하라 : 리머의 윤리적 의사결정 모형**

이 프로그램에서는 윤리딜레마를 다루기 위한 모형으로 리머(Reamer)의 윤리적 의사결정 모형을 사용합니다. 리머는 그의 책 『사회복지 실천의 가치와 윤리』 (원제: Social Work Values and Ethics)에서 사회복지사가 그 임무를 수행하면서 당면하게 될 윤리딜레마를 해결하기 위한 일련의 절차를 제시하고 있습니다.

이 매뉴얼에서는 워크숍 활동에 실제 사용하기 편리하도록 리머가 제시한 절차를 약간 수정하였다. 즉 리머의 단계 중에서 좀 더 구분할 수 있는 단계는 나누었고, 이를 다시 좀 더 큰 단계로 분류하여 묶었습니다. 또한 6번에서 콜버그의 방법(=‘역할 채택’)을 일부 채용하였습니다.

**제1단계. 상황 정의 및 정보 수집**

1. 딜레마의 본질, 즉 서로 갈등하는 윤리적 가치는 무엇인가?
2. 이 결정으로 영향을 받을 수 있는 개인이나 집단, 조직(이하 “관련자”라 합니다)은 누구인가?
3. 결정의 대안, 즉 실행 가능한 방침은 어떤 것인가?
4. 3의 각 방침을 실행할 때 2의 관련자는 각각 어떤 영향(잠정적인 이익과 위험)을 받을까?
5. 이 딜레마 상황에 적용할 수 있는 원칙이나 규범은 무엇인가?

**제2단계. 결정**

6. 2의 각 관련자의 입장을 숙고하면서 3의 각 방침을 검토합니다.
  - (a) 각 관련자라면 채택할 방침.
  - (b) 각 관련자의 입장이 다른 관련자의 입장을 고려하더라도 유지할 가능성.
7. 동료 또는 전문가의 자문.
8. 결정 및 기록 유지.

**제3단계. 평가**

9. 8의 결정 평가 및 평가 기록 유지.

2) 피터 센게는 “학습하는 조직”에서 강제교육프로그램의 문제점을 다음과 같이 지적하였습니다. “조직이 지나치게 공격적으로 구성원에게 개인적 숙련을 강요하는 경우 상당한 곤경에 처할 수 있다. 그런데도 다수의 조직이 개인 발전을 위해 강제 교육 프로그램을 만들어 실시하고 있다. 의도가 아무리 좋아도 그러한 프로그램으로는 조직 내에서 개인적 숙련에 헌신하는 분위기를 널리 퍼뜨리지 못한다. 분위기 확산에 도움이 되기는커녕 오히려 개인적 숙련을 방해하는 가장 확실한 방법이 아닐까 싶다. 강제로 받아야 하는 의무 교육은 물론이고, ‘선택’이라고는 해도 경력관리를 하려면 당연히 참석해야 하는 교육 프로그램은 선택의 자유에 정면으로 위배된다.” (센게, 229~230쪽)



이 절차의 특징은 다음과 같습니다.

(1) 빠짐없이 고려하기

리머의 모형은 답을 알려주는 모형이 아니라 절차를 제시하는 모형입니다. 비단 윤리 문제 뿐만 아니라 어떤 문제에서든 충분한 정보가 수집될 때까지 판단과 결정을 유보하는 능력이 결정의 질을 높입니다. 위 모형의 절차 2에서 5까지 관련 정보를 꼼꼼히 수집하는 절차입니다.

(2) 높은 차원으로 고려하기

이 모형은 ‘서로 갈등하는 윤리적 가치’의 규명을 그 첫 단계에 놓음으로써 문제를 바라볼 때 사안에 매몰되지 않고 보다 보편적인 관점에서 바라보도록 하고 있습니다.

(3) 절대적 가치 기준의 긍정

리머는 가치 판단의 객관적 기준이 존재하지 않는다면 윤리적으로 판단하려는 이유가 없으며, 절대적 윤리기준이 존재한다고 믿기 때문에 이것을 규명하고 이를 이용하여 특정 행동의 옳고 그름을 판단하려 시도하는 것이라고 합니다.

**다. 워크숍의 성과는 어떻게 평가할 것인가**

교육의 성과를 평가하는 데에 가장 널리 쓰이는 모형은 커크패트릭(Kirkpatrick)의 4수준 평가 모형입니다. 이 모형은 교육의 성과를 학습자의 반응 및 만족도(제1수준, Reaction), 학습자의 지식, 기술 또는 태도가 향상된 정도(제2수준, Learning), 학습자의 학습한 것을 실제 행동으로 옮긴 정도, 즉 현업적용도(제3수준, Behavior), 그리고 학습을 통해 조직의 경영 성과가 향상된 정도(제4수준, Result) 등 4개의 수준에서 평가합니다.

이 프로그램의 평가를 위하여 각 수준에서의 평가 방안을 제4수준부터 순차적으로 검토하였습니다.

**성과(Results, 제4수준)**

제4수준 평가에서 측정하려는 조직의 경영 성과는 이 프로그램의 시행에 따라 학습자의 도덕성이 발달한 정도로 정의할 수 있습니다.

콜버그는 도덕성 발달이 계획된 교육프로그램의 결과로 일어날 수 있지만 자연적으로 일어날 수도 있다고 보았습니다. 따라서 교육 효과성 검증하기 위하여 교육프로그램을 실시한 집단(실험집단)의 도덕성 발달을 측정하는 것은 물론 실시하지 않은 집단(통제집단)의 도덕성 발달도 함께 측정하여 실험집단의 도덕성 발달 정도가 통제집단에 비해 통계적으로 유의미한 수준으로 두드러지면 교육프로그램의 효과가 있다고 볼 것입니다. 콜버그는 이러한 방법으로 교육의 효과성을 입증하였습니다.

이 방식의 평가에서 각 학습자의 도덕성을 평가하는 방법은 각 학습자와 인터뷰를 실시, 하인즈 딜레마<sup>3)</sup>와 같은 윤리딜레마 시나리오를 제시하고 들은 답변을 기준으로 면접자가 학습자의 도덕단계를 평가하는데요, 프로그램을 단체에서 자체로 실시하는 경우의 평가 방법으로



는 현실적으로 적용하기 쉽지 않은 방법입니다. 그래서 이 프로그램에서는 이 방법을 채택하지 않았습니다. 다만 이 프로그램이 채택한 방법은 이미 검증된 방법이라는 사실, 그리고 비영리단체의 성인 학습자에게도 유효할 것이라는 가정으로 평가를 대신하고자 합니다.

### 행동(Behavior, 제3수준)

제3수준에서 평가하려는 현업 적용도는 학습자가 이 프로그램을 통해 익힌 것을 윤리딜레마 상황에서 실제 적용(이를 학습 전이(learning transfer)라고 합니다)했는지 여부로 정의할 수 있습니다. 이 매뉴얼에서 채택한 평가 수준입니다.

현업 적용도를 평가하기 위한 전제는 참가자가 학습 이전과 다르게 행동할 기회가 실제 발생해야 합니다(Kirkpatrick, p.52). 전이 기회의 발생 가능성과 빈도는 그 프로그램이 목표로 하는 학습 주제에 따라서 즉시 발생하는 경우도 있을 것입니다. 이 프로그램에서의 전이 기회는 참가자가 윤리딜레마 상황에 놓이게 되는 것입니다. 이런 상황은 얼마나 빈번히 발생할까요?

아름다운재단에서는 2019.6월에 총 4차에 걸쳐 <비영리윤리리더과정>을 실시하였습니다. 이 프로그램 종료 1개월 후 현업적용도 평가를 실시(응답률: 27.8%)하였는데, 응답자의 26.7%만이 지난 1개월 간 윤리 문제에 직면한 적이 있다고 하였습니다. 윤리딜레마 상황이 빈번히 발생한다고 보기는 어려운 것을 알 수 있습니다.

이 문제를 해소하기 위하여 이 프로그램은 다음의 방법을 채택하였습니다.

(1) 대상자 : 윤리딜레마 상황에 자주 직면하는 사람, 윤리적인 업무 수행 또는 윤리문제를 인식하고자 하는 욕구가 높은 사람을 대상으로 한정하였습니다. 직무 책임의 범위가 넓은 사람일수록 여러 가지 요구에 대처해야 하는 딜레마 상황에 놓일 가능성이 높아지고 윤리적인 딜레마 상황에 놓일 가능성도 높아질 것으로 예상할 수 있습니다. 또한 시스템이나 규정에 따라 업무를 수행할 것을 요구받는 사람보다는 시스템이 미비한 환경에서 일해야 하거나 재량이 많이 주어지는 환경에서 일하는 사람이 윤리 문제를 명료하게 인식하고 대처하려는 욕구가 높을 것입니다. 또한 업무 경험이 적은 신규입사자보다는 경력이 많은 사람이 윤리문제 인식의 욕구가 높을 것입니다. 이 프로그램은 이러한 사람에게 보다 효과적일 것입니다.

(2) 프로그램 일정 : 월 혹은 2주 간격으로 실시하는 오프라인 프로그램 외에 과제는 일상 업무를 수행하는 중에 수행하도록 프로그램을 구성하였습니다. 이에 따라 시간적으로는 배움

### 3) 하인즈 딜레마

“유럽에서 어떤 부인이 치명적인 병으로 거의 죽어가고 있다. 그 병은 일종의 암이다. 의사들이 보아 그녀를 구할 수 있는 약이 한 가지 있다. 그 약은 그 도시에 살고 있는 어느 제약사가 최근에 발견한 라돔 형태의 약이다. 약의 생산가는 아주 높았다. 그래서 제약사는 약을 만드는 데 든 총비용의 열 배 정도를 약값으로 매겨 놓았다. 그 약을 생산하는 데 200불정도 들었는데도 약값은 2,000불이었다. 부인의 남편인 하인즈는 돈을 빌리기 위해 아는 사람을 다 찾아다녔지만 약값의 절반밖에 되지 않는 겨우 1,000불을 구하는 데 그쳤다. 제약사에게 자기 아내가 죽어가고 있다는 것을 말하고 약값을 좀 싸게 해서 팔든지 아니면 나머지 돈을 외상으로 해주기를 간청했다. 그러나 제약사는 이렇게 말한다. “안됩니다. 나는 약을 만든 사람이고 그 약을 팔아 돈을 좀 벌 참입니다.” 하인즈는 절망한 나머지 아내의 목숨을 구하기 위해 약방을 털었다.”





의 현장과 일의 현장이 엮히도록 하였습니다. 실제 업무에서 발생한 딜레마 상황을 교실로, 그리고 교실에서 배운 것을 현장에서의 실천으로 연결되도록 하여 전이 가능성을 높이고자 하였습니다. 또한 맨 마지막 회차에 실제로 본인이 경험한 사례를 발표하도록 함으로써 전이 행동에 필요한 시간을 최대한 부여하고자 하였습니다. 종전의 <비영리윤리리더과정>에서 전이활동을 전적으로 학습자의 책임으로 하였다면, 여기에서는 이를 프로그램 안으로 가지고 들어왔습니다.

(3) 평가 주기 : 종전 프로그램에 비해 학습자 선발 단계에서 행동을 평가하는 절차를 추가 하였습니다. 이후 약 2개월 후인 제4회 프로그램 때 진행자에 의해 전이기회에 대한 평가가 가능합니다. 그리고 종료 3개월 후 설문지 방식의 평가를 실시하여 총 3회의 걸쳐 평가하게 됩니다. 두 번째 평가까지는 전이활동을 프로그램 내부로 가져오므로써 평가 응답률을 크게 개선할 것입니다. 종전 <비영리윤리리더과정> 방식과 동일한 '종료 3개월 후 설문지 방식의 평가'는 응답률이 낮아질 수 있으나, 진행자가 응답을 독려하는 방법 밖에 없다.

#### **학습(Learning, 제2수준)**

제2수준 평가에서 측정하려는 것은 프로그램을 통한 학습자의 지식 개선, 기술의 증가 또는 태도의 변화인데, 이 프로그램의 방식은 변화, 개선 및 증가가 필요한 태도, 지식 및 기술을 명시적으로 제시하거나 정의하지 않고 있습니다. 실행 가능(practical)하지 않으므로, 이 매뉴얼에서 학습 평가는 고려하지 않았습니다.

#### **반응(Reaction, 제1수준)**

워크숍 프로그램이 성과를 내려면 참가자의 만족, 즉 긍정적 반응이 전제되어야 합니다. 워크숍 참가자가 만족했는지를 측정함으로써 프로그램을 개선할 수 있습니다. 다만 이 방법은 학습자의 수동성(아웃사이더 태도, 평가자 태도) 유발할 수 있으므로 프로그램 개선에 필요한 다른 능동적 참여 방법을 고려할 수 있습니다. 학습 환경에 관한 것으로서 개선이 쉬운 것은 현장에서 즉시 개선(조명, 냉난방, 음량, 진행속도, 간식 등)하고, 소규모 진행에서는 이와 관련한 의견을 수시로 받는 방법(칠판에 쓰기 등)도 좋겠습니다. 그래서 이 매뉴얼에서는 반응평가는 고려하지 않았습니다.

### **3. 제언과 요청**

#### **가. 선행 연구 검토와 추가 연구**

전문 연구자가 수행한 연구가 아니기 때문에, 이 글은 형식이나 선행 연구의 검토 등 학문적 엄정성을 갖추지 못하였습니다. 학계에서 이에 관한 문제점 지적, 선행 연구의 검토 또는 신규 연구 수행 등에 관심을 가져 주시면 감사하겠습니다.



#### 나. 프로그램의 보편성과 비영리 학습제도 전반에의 응용

이 프로그램은 두 가지 면에서 보편성을 가지고 있습니다. 따라서 이 방법을 잘 응용한다면 큰 비용을 들이지 않고도 효과적이면서 단체마다 고유한 학습제도를 구축할 수 있습니다.

첫째, 전통적인 도덕교육이 덕주머니를 풀어내는 방식을 사용하는 것처럼, 전통적인 학습 설계는 특정 업무나 기능에 필요한 지식이나 재능 등을 정의하고 이를 보따리에 담았다가 꺼내어 주는 방식을 사용하고 있습니다. 이 방식은 프로그램 개발에 전문가가 필요하고 큰 비용이 들기 때문에 소규모 단체에서는 시도해 볼 수도 없고 적합하지도 않습니다. 이를 학습자가 주도적으로 참여하는 방식으로 대체한다면 적은 비용으로도 가능한 학습 프로그램을 만들 수 있습니다.

둘째, 앞서 설명한 전통적인 학습 설계 방식에 따른 교육으로는 효과를 발휘하기 어려운 주제에 대해서는 이 프로그램의 방법이 효과적일 수 있습니다. 이 프로그램에서 다루는 윤리 ‘딜레마’ 해결은 서로 다른 주장 간의 협상은 도출, 갈등의 조정, 리더십 등과 본질적으로는 같은 성격 - 답이 없어 보이는 가운데 답을 찾아야 하는 - 입니다. 이런 주제들은 그에 관한 지식/기술/태도와 실천 간에 존재하는 큰 차이 때문에 전통적 방식의 학습보다는 이 프로그램의 방식을 변용한 방식이 더 효과적일 수 있습니다. 즉 이 매뉴얼의 방식을 따르되 각 주제에 맞는 모순, 갈등 등에 관한 시나리오나 실제 사례를 찾으면 될 것입니다.

이 프로그램을 거듭 실시하면서 윤리딜레마 사례와 해결방안을 축적한다면 이로부터 <윤리 강령>과 같은 형식의 지식을 도출하여 이를 새로 입사한 직원을 위한 교육에 활용할 수도 있을 것입니다.

#### 다. 운영매뉴얼의 공유 방식

리눅스나 위키백과처럼 누구나 새로운 아이디어를 보태거나 문제를 수정할 수 있는 공유 방식이 있을까요? 이에 관한 아이디어가 있으시면 제보를 바랍니다.

#### 라. 넣어야 짜다 : 프로그램 실행과 실천

많은 단체에서 이 프로그램을 실제 실행해 보시고 그 경험을 공유하였으면 합니다. 나아가 이 프로그램이 학습 프로그램으로 그치지 않고 단체 내에서 여러 가지 의사결정에 관한 일상적인 업무 방법으로 발전하고 정착하기를 기대합니다.





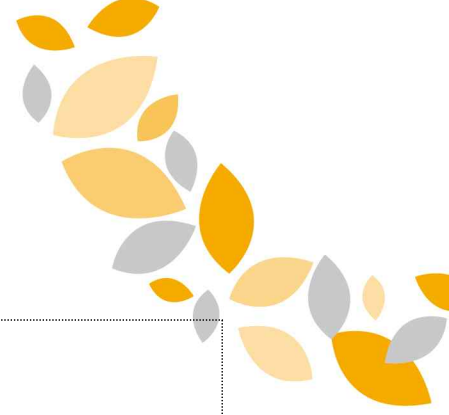
#### 4. 참고문헌

- 노연희. 2018. 2017 개인기부조사 II: 일반시민과 모금실무자의 기부에 대한 인식 비교. 「기빙코리아 2018: 비영리 모금기관에 대한 국민 신뢰도 심층조사」. 아름다운재단. p.53-75.
- 박찬구. 2014. 『개념과 주제로 본 우리들의 윤리학』. 서광사.
- 오혜경. 2005. 『사회복지사의 윤리적인 의사결정』. 북카페.
- 유영만 외. 2009. 『제4세대 HRD』. 학지사.
- 행정자치부 지방혁신인력개발원. 2007. 『교육프로그램 개발을 위한 교수체제설계(ISD) 매뉴얼』.
- DeMars, Nan(낸 드마스). 2012. 정경한 옮김. 『당신은 정직한가』. MID.
- Golding, William(윌리엄 골딩). 이덕형 옮김. 2018. 『파리대왕』. (제2판 제2쇄). 문예출판사.
- Grobman, Gary M.(개리 M. 그로브먼). 2019. 『비영리단체의 윤리』(아름다운재단 나눔북스 제14권). 나남.
- Kirkpatrick, Donald L. 외. 2005. 『Evaluating Training Programs: The Four Levels』. Pub Group West.
- Kohlberg, L.(로렌스 콜버그). 김민남 옮김. 2000. 『도덕발달의 철학』. 교육과학사.
- Nietzsche, F.(프리드리히 니체). 박찬국 옮김. 2015. 『우상의 황혼』. 아카넷.
- Reamer, Frederic G.(프레데릭 G. 리머). 최경원 외 옮김. 2005. 『사회복지실천의 가치와 윤리』. 사회복지실천연구소.
- Senge, Peter.(피터 센게). 강혜정 옮김. 2014. 『학습하는 조직』. 에이지21.



## 부록. 워크숍 진행 도구

1. 사전 진단지 (양식)
2. 윤리딜레마 시나리오 목록 (진행자용)
3. 윤리적 의사결정 과정 (프레데릭 G. 리머)
4. 조사과제 목록
5. 숙의과제 목록
6. 사후 진단지 (양식)



**부록 1. 사전 진단지 (양식)**

**윤리딜레마워크숍 사전 진단**

이 양식은 윤리딜레마워크숍에 참가하는 여러분이 경험한 윤리딜레마 상황을 사전에 파악하여 워크숍 운영 방향을 정하는 데 참고하기 위한 것입니다. 이 양식을 출력하여 작성(혹은 작성 후 출력)하기 바라며, 워크숍 첫날에 진행자에게 제출하시기 바랍니다.

1. 나는 지난 3개월 동안 업무 수행 중 윤리딜레마 상황에 놓인 적이 있었다.

(아래 중 하나만 체크 ✓)

그렇다 (->1-1. 문항으로.)

그렇지 않다 (->2. 문항으로.)

1-1. 나는 위의 상황에서 서로 충돌하는 가치 기준이 무엇인지 (      ).

(아래 중 하나만 체크 ✓)

5: 정확히 인식하고 있다.

4: 잘 인식하고 있다

3: 대체로 인식하고 있다.

2: 잘 모르겠다.

1: 전혀 모르겠다.

1-2. 나는 위의 상황에서 내가 내린 결정에 (      ).

(아래 중 하나만 체크 ✓)

5 : 매우 만족한다

4 : 만족한다

3 : 보통이다

2 : 만족하지 않는다

1 : 매우 만족하지 않는다

2. 귀하의 비영리단체 종사 경력은?

총 \_\_\_\_\_년.

3. 귀하의 직책은? \_\_\_\_\_

\*\*\* 수고하셨습니다. \*\*\*



## 부록 2. 윤리딜레마 시나리오 목록

워크숍 진행자는 아래 목록에서 적절한 시나리오를 찾아 선택하며, 단체의 실정에 맞게 각색하여도 좋습니다. 혹은 단체 내의 사례가 있으면 이를 시나리오로 각색하여 사용해도 무방합니다.

도서명	도서정보	시나리오	개수
비영리단체의 윤리	개리 M. 그로브먼 지음. 구미화 옮김. 2019년. 나남. 아름다운재단 나눔박스 제14권.	부록. 비영리 윤리딜레마 시나리오※	120
사회복지실천의 가치와 윤리	프레데릭 G. 리머 지음. 최경원 외 옮김. 2005년. 사회복지실천연구소.	사례 2-1~2-4 3-1 4-1~4-12 5-1~5-9	29
사회복지사의 윤리적인 의사결정	오혜경 지음. 2005년. 북카페.	딜레마 4-1~4-9 5-1~5-14 6-1~6-8 7-1~7-4 8-1~8-5 9-1~9-3 10-1~10-4 11-1~11-3	50

※ 학습자가 자주 선택하는 시나리오(아름다운재단, 2019.6) : 3, 12, 15, 23, 68번.

위의 목록 외에도 워크숍 진행에 사용하기 적절한 윤리딜레마 시나리오가 더 있을 것입니다. 이에 제보를 바랍니다.



**부록 3. 윤리적 의사결정 과정 (프레데릭 G. 리머)**

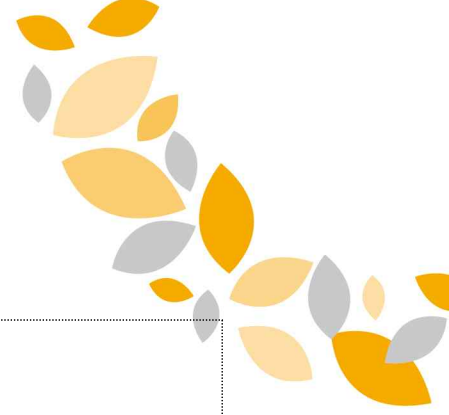
(1/4)

<윤리 딜레마>는 비영리단체에서 일하는 여러분이 다양한 임무를 수행하는 중에 그 임무와 관련 있는 둘 이상의 핵심적인 가치가 서로 부딪치는 상황을 말합니다. 이 상황에서 여러분은 서로 부딪치는 가치 중 어느 것을 우선할 것인지를 결정해야 합니다. 이 결정을 “윤리 딜레마 해결”이라고 합니다.

윤리 딜레마 해결에 있어, 어떤 상황이든 대입하기만 하면 윤리적 결정이 무엇인지 알려주는 공식은 존재하지 않습니다. 여러분의 현명하고 사려 깊은 고민만이 해결의 길을 찾아낼 수 있습니다. 보다 현명한 결정을 위해서는 윤리 딜레마 상황에 관련된 모든 측면을 빠짐없이 고려하는 것이 필요합니다.

리머는 윤리 문제와 관련 있는 사안에서 결정을 내릴 때 관련 있는 모든 측면을 빠짐없이 다루기 위한 공식을 제시하고 있습니다. 명확하게 체계화된 일련의 단계를 차근차근 밟아 접근함으로써 윤리적 의사결정의 질을 향상시킬 수 있습니다. 리머가 제시하는 절차는 다음과 같습니다.

상황 정의 및 정보 수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 딜레마의 본질, 즉 이 사안에서 서로 갈등하고 있는 윤리적 가치를 규명합니다.</li> <li>② 이 결정으로 영향을 받을 수 있는 개인이나 집단, 조직(이하 “관련자”라 합니다)을 빠짐없이 규명합니다.</li> <li>③ 결정의 대안, 즉 실행 가능한 방침을 빠짐없이 규명합니다.</li> <li>④ ③의 각 방침을 ②의 각 관련자가 받게 될 영향(잠재적 이익 혹은 위험)을 규명합니다.</li> <li>⑤ 아래 내용을 감안하여, 이 딜레마 상황에 적용할 수 있는 원리 혹은 규범을 규명합니다.             <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 윤리 이론, 원칙 혹은 지침.</li> <li>(b) 이 임무에 적용되는 윤리강령, 법령 및 규정.</li> <li>(c) 이 임무의 실행(실천)과 관련 있는 이론 및 원칙.</li> <li>(d) 개인의 가치(종교/문화/인종적 가치, 정치적 이념 등 포함). 특히 여러분의 가치와 갈등을 일으키는 가치.</li> </ul> </li> </ul>
결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑥ ②의 각 관련자의 입장을 숙고하면서 ③의 각 방침을 검토합니다.             <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 각 관련자라면 채택할 방침.</li> <li>(b) 각 관련자의 입장이 다른 관련자의 입장을 고려하더라도 유지할 가능성.</li> </ul> </li> <li>⑦ 이 상황과 직접적인 관련 없는 동료 또는 적절한 전문가와 상담합니다.</li> <li>⑧ 결정을 내리고, ①~⑦의 과정에 관한 기록을 유지합니다.</li> </ul>
평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑨ 결정을 평가하고, 평가에 관한 기록을 유지합니다.</li> </ul>



(2/4)

**윤리적 의사결정 과정 기록 용지 (Reamer Sheet)**

※ 귀하가 당면한 윤리딜레마 상황에 대하여 다음의 질문에 대한 답을 순서대로 적어 보세요.

1. 이 상황에서 서로 갈등하고 있는 윤리적 가치는 무엇입니까?
2. 귀하가 내릴 결정에 영향을 받을 사람(집단 혹은 조직)은 누구입니까?
3. 귀하가 결정할 수 있는 실행 가능한 방침들은 무엇입니까?
4. 2의 사람(집단 혹은 조직)이 3의 방침에 따라 어떤 영향(이익 또는 위험)을 받을까요?

귀하가 결정할 수 있는 실행 가능한 방침(이하 “방침”)	귀하가 내릴 결정에 영향을 받을 사람 등 (이하 “관련자”)		

5. 이 딜레마 상황에 적용할 수 있는 원리나 규범은 무엇입니까?

(다음 페이지로)



(3/4)

6. 각 관련자의 입장에서 아래 질문에 대해 대한 답을 적어 보시기 바랍니다.

○ (                    )이 가장 선호할 방침은 무엇일까요? 그 이유는?

- 이 입장은 다른 관련자의 입장을 고려했을 때에도 유지될 수 있을까요? 그 이유는?

○ (                    )이 가장 선호할 방침은 무엇일까요? 그 이유는?

- 이 입장은 다른 관련자의 입장을 고려했을 때에도 유지될 수 있을까요? 그 이유는?

○ (                    )이 가장 선호할 방침은 무엇일까요? 그 이유는?

- 이 입장은 다른 관련자의 입장을 고려했을 때에도 유지될 수 있을까요? 그 이유는?

(사전 과제로는 여기까지만 작성합니다)



(4/4)

7. 이와 관련한 동료들의 의견은 무엇입니까?

8. 귀하의 결정은?



#### 부록 4. 조사과제 목록

워크숍 진행자는 참가자가 비영리단체의 윤리에 관하여 ① 아래 목록, ② 아래 목록 외 진행자나 참가자가 별도로 마련한 것, 혹은 ③ 참가자가 스스로 정한 조사과제를 수행하도록 합니다. 과제는 혼자 하거나 2명 이상이 함께 수행해도 무방합니다. 다만 2명 이상이 함께 수행한 경우 이를 제출할 때 각자가 나눠 맡은 역할을 같이 표시하여야 함을 안내하기 바랍니다.

☞ 아래 목록 중 1~12는 『비영리단체의 윤리』(개리 M. 그로브먼 지음. 구미화 옮김, 2019년. 나남. 아름다운재단 나눔박스 제14권.)의 각 장 마지막의 [활동해 봅시다]에서 발췌, 정리한 것입니다.

1. 비영리단체의 비윤리적 혹은 불법적 행위를 보도한 기사를 찾아 정리하기.
2. 과거에 비리가 폭로된 적이 있는 비영리단체의 목록을 만들고, 각 단체가 대중의 신뢰를 회복하기 위하여 어떤 노력을 했는지 인터넷에서 찾아보고 정리하기.
3. 기부 요청 메일을 수집한 다음 그 안에 담긴 윤리적인 호소에 관한 내용을 찾아 분석하기.
4. 주요 비영리단체 열 곳의 목록을 만들고, 각 단체의 웹사이트에 게시한 투명성과 책무성에 관한 내용을 찾아 정리하며, 이를 몇 가지 유형으로 분류하기.
5. 주요 비영리단체 열 곳의 목록을 만들고, 각 단체가 내부고발자를 보호하는 정책을 갖고 있는지 인터넷에서 찾아보고 정리하기.
6. 주요 비영리단체 열 곳의 목록을 만들고, 각 단체의 웹사이트에 게시한 윤리강령을 찾아 살펴보고, 여기에서 자주 볼 수 있는 조항들의 목록을 정리하기.
7. 주요 배분기관 다섯 곳의 목록을 만들고, 각 단체의 배분신청서 양식을 찾아보고, 여기에서 윤리적으로 제기될 만한 문제가 있는지 검토하고 정리하기.
8. 비영리단체 직원이 받는 급여가 적절한 수준인지를 판단하는 데 도움이 될 만한 자료를 인터넷에서 찾아보고 정리하기.
9. <주식회사의 외부감사에 관한 법률> 전문을 읽고, 비영리단체에게는 의무가 아니지만 비영리단체에 똑같이 적용되면 좋을 조항을 찾아 정리하기.  
URL: <http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=202834&efYd=20181101#0000>
10. 인터넷에서 금융투자회사 또는 보험회사의 <불완전판매>에 관한 내용을 알아본 다음, 그 중에서 모금윤리에 적용할 만한 내용을 정리하기.
11. <채용절차의 공정화에 관한 법률> 또는 고용노동부 홈페이지에서 채용 및 면접 질문에 적용되는 지침에 관한 내용을 찾아 정리하기.  
채용절차의공정화에관한법률: <http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=150453&efYd=20140121#0000>  
고용노동부: [www.moel.go.kr](http://www.moel.go.kr)
12. 우리 단체의 <임직원 윤리 헌장>, <배분 헌장>, <모금 헌장>, <윤리 규정> 등을 찾아보고, 우리 단체의 윤리 수준을 높이기 위하여 제안할 만한 개선점을 정리하기.
13. 아래 책 중 하나를 읽고 주요 내용을 정리하기
  - 박찬구. 2014. 『개념과 주제로 본 우리들의 윤리학』. 서광사.
  - 윌리엄 골딩. 『파리대왕』.
14. 기타 자유 주제

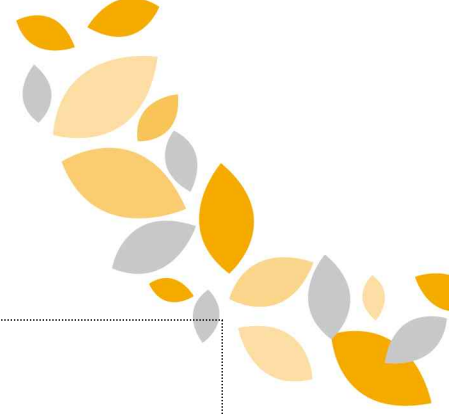


**부록 5. 숙의과제 목록**

워크숍 진행자는 참가자가 비영리단체의 윤리에 관하여 ① 아래 목록, ② 아래 목록 외 진행자나 참가자가 별도로 마련한 숙의(deliberation) 과제를 수행하도록 합니다.

☞ 아래 목록은 『비영리단체의 윤리』(개리 M. 그로브먼 지음. 구미화 옮김, 2019년. 나눔. 아름다운재단 나눔북스 제14권.)의 각 장 마지막의 [토론해 봅시다]에서 발췌, 정리한 것입니다.

1. 비영리단체는 비슷한 일을 하는 영리회사(혹은 정부, 공공기관)보다 더 높은 윤리수준을 유지해야 할까? 그렇게 생각하는 이유는 무엇인가?
2. 비영리단체 대표가 한 조직을 이끄는 사람으로서 자신의 업무와 관련된 공공정책에 대해 책을 쓴다면, 그 인세는 저자가 받아야 할까, 아니면 단체가 받아야 할까? 그렇게 생각하는 이유는 무엇인가?
3. 윤리적 행동은 가르칠 수 있는 것인가? 그렇게 생각하는 이유는 무엇인가?
4. 단체의 투명성을 높이면 단체의 약점이 더 부각되어 대중의 의혹을 살 것이라고 생각하는가? 그렇다면(혹은 그렇지 않다면) 그 이유는 무엇인가?
5. 비영리단체 직원은 영리회사 직원보다 대체로 더 정직하고 이타심이 강하다고 생각하는가? 그렇다면(혹은 그렇지 않다면) 그 이유는 무엇인가?
6. 비영리단체 이사(혹은 직원)에게 선의의 거짓말(이른바 ‘하얀 거짓말’)은 허용될 수 있는가? 그렇다면(혹은 그렇지 않다면) 그 이유는 무엇인가?
7. 특정 프로젝트에 소요되는 비용 전액을 후원하는 고액기부자에게 프로젝트에 관한 의사결정은 어느 수준으로 허용할 수 있는가? 그 이유는 무엇인가?
8. 이사회(혹은 비영리단체 직원)를 다양한 인물들로 구성하는 것의 장단점은 무엇인가? 그 장단점은 영리기업의 경우와 차이가 있을까? 그렇다면(혹은 그렇지 않다면) 그 이유는 무엇인가?
9. 비위 혐의로 기소된 이사(혹은 직원)에 대해 유죄판결이 확정되기 전에 해임 조치를 하는 것은 정당한가? 그 이유는 무엇인가?
10. 내가 이사회의 결정 방식이 불법적이거나 비윤리적이라고 느끼는 이사라면, 내부고발자가 되는 것과 이사회를 사임하는 것 중 어느 것이 더 적절한 대응일까? 그 이유는 무엇인가?
11. 비영리단체 직원이 단체의 차량을 사적인 용도로 사용한 것을 적발한 경우 어떤 징계를 내려야 할까? 그 이유는 무엇인가?
12. 비영리단체가 바자회를 여는 이유는 단체의 사명과 목적 때문일까? 아니면 자금 조달에 대한 압박 때문일까? 이 점에는 어떤 윤리적 의미가 있을까?
13. 비영리단체는 직원에게 어느 정도 수준의 급여를 주는 것이 적정한가? 그 이유는 무엇인가?
14. 비영리단체 CEO가 외부에 구인공고를 내지 않고 자기 지인 중에 업무능력을 갖췄다고 생각하는 것은 비윤리적인가?
15. 단체 내에 공식적인 윤리강령을 제정하는 것의 장점과 단점은 무엇인가? 이 윤리강령에 위반 시 제재조치에 관한 내용을 포함하는 것의 장점과 단점은 무엇인가?



**부록 6. 사후진단지 (양식)**

**윤리딜레마워크숍 사후 진단**

이 양식은 여러분이 윤리딜레마 워크숍에서 익힌 내용을 수료 후 실제 업무 중에 윤리딜레마 상황에 직면하여 얼마나 실제 적용하였는지를 측정하기 위한 것입니다. 여러분의 성실한 답변이 보다 나은 프로그램 개발에 큰 힘이 됩니다. 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 이 설문을 작성하여 주시기 바랍니다.

1. 나는 지난 3개월 동안 업무 수행 중 윤리딜레마 상황을 경험하였다.

(아래 중 하나만 체크 ✓)

그렇다 (->1-1. 문항으로.)

그렇지 않다 (->설문 종료.)

1-1. 나는 위의 상황에서 결정을 내리는 데에 <윤리딜레마워크숍>에서 익힌 것을 (     ).

(아래 중 하나만 체크 ✓)

5: 적극적으로 사용하였다.

4: 상당 부분 사용하였다.

3: 어느 정도 사용하였다.

2: 별로 사용하지 않았다.

1: 전혀 사용하지 않았다.

1-2. 나는 위의 상황에서 내가 내린 결정에 (     ).

(아래 중 하나만 체크 ✓)

5 : 매우 만족한다

4 : 만족한다

3 : 보통이다

2 : 만족하지 않는다

1 : 매우 만족하지 않는다

\*\*\* 수고하셨습니다. \*\*\*