

제주지역 사회갈등 해소를 위한 아카데미 실태와 개선방안

한 영 조

(제주경제정의실현시민연합 사무처장)

I. 시작하며

사람이 모이는 곳이면 어디서든지 추구하는 이념과 관점이 있고 그에 따른 다양한 갈등이 발생한다. 사회의 급격한 변화와 고도화의 정도에 따라 갈등의 유형 또한 더욱 복잡한 형태로 나타난다. 즉 민주화에 따른 다원화 구조는 사회 구성원 간의 다양한 이해관계와 추구하는 가치관 등의 차이를 가져오고 그에 따른 크고 작은 갈등이 지속적으로 표출된다. 그래서 갈등은 사회 변화의 필연적 산물이라고 한다. 특히 사회의 고도화가 진전됨에 따라 갈등 유형도 더욱 복잡한 형태로 나타난다. 개인 간 갈등을 비롯해 정치갈등, 공공갈등, 노사갈등, 계층갈등, 이념갈등 등 무수한 갈등이 이해관계, 또는 감정으로까지 얽히면서 그 해결방법 또한 난해하게 된다.

그렇다고 해서 갈등을 방치하는 것은 더욱 큰 문제를 야기한다. 갈등의 심화는 엄청난 사회적 비용과 사회분열을 가져온다. 개인은 심한 갈등의 고통을 겪게 되고 사회·경제발전에 저해요인이 된다. 그런데도 우리 사회는 아직도 갈등을 사회적 동력으로 이끌어내는 공공선을 창출하지 못하고 있다. 오히려 갈등을 일으키는 데 익숙해져 있을 뿐 이를 적절하게 관리하고 조정할 수 있는 역량은 크게 부족하다.

이는 합리적이고 민주적인 해결방법보다는 밀어붙이기식 정책추진에 익숙해져 있기 때문이다. 압축성장의 부작용일 수 있다. 강자가 약자를 일방적으로 압박하거나 상대방의 의견을 제대로 수렴하지 않고 정책을 추진하고 있기 때문이다. 개인이든, 조직이든, 집단이든, 강자의 힘에 의해 문제를 해결하는 방식이 우위에 있다. 그러나 오늘날 다원화 사회에서는 일방적 수단이나 방법으로 문제를 해결하는 것은 오히려 부작용만 더 키울 뿐이다. 서로 존중하고 배려하면서 동반자의 관점에서 협력적으로 문제를 해결하는 방법이 힘을 얻고 있다. 즉 정책추진과정에서 갈등을 어떻게 하면 잘 관리할 수 있을 것인지가 중요해지고 있다. 갈등을 잘 관리하면 사회소통과 함께 역동적인 통합관계를 돈독하게 유지할 수 있으며 정책을 원활하게 추진할 수 있는 순기능이 있다.

그래서 정부 차원에서도 갈등관리의 중요성 인식과 함께 갈등관리에 대한 제도적 장치를 마련하고 있다. 정부는 2003년부터 갈등관리 국가시스템 구축을 위한 논의와 함께 공공정책을 입안하고 추진할 때에는 갈등영향을 분석, 적용하는 과정들이 모색돼 왔다. 특히 2007년에는 공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 대통령령 제19886호를 제정했다. 제5장 보칙 제24조는 갈등관리연구기관의 지정 운영에 관한 것으로 국무총리실장은 갈등관리와 관련한 연구 및 교육프로그램 개발, 보급을 위한 갈등관리연구·교육기관을 지정할 수 있도록 하고 있다.

이와 함께 정부의 업무평가 항목에는 갈등관리영역이 추가되면서 공직사회에서의 갈등관리에 대한 관심이 높아지고 있다. 일부 지방자치단체에서도 갈등예방과 해결에 관한 조례를 제정해 갈등관리교육을 받을 수 있는 제도적인 장치들이 마련되고 있다. 제주특별자치도 역시 2006년 제주도특별법을 제정하면서 갈등관리의 수단으로 사회협약위원회 제도를 도입하고 공공갈등관리에 대한 합리적인 해결방안을 모색하고 있다. 뿐만 아니라 노사민정협의회를 구성해 노사분규 예방 등에 대한 노력을 기울이고 있다.

그럼에도 불구하고 갈등예방 및 해소를 위한 합리적이고 민주적인 정책결정은 제대로 이뤄지지 않고 있다. 갈등관리에 대한 도민들의 인식 또한 미흡하다. 교육 참여는 더욱 그렇다. 즉 갈등관리에 대한 중요성은 누구나 공감하고 있지만 이를 실천하거나 적용하는 데는 한계를 보이고 있다. 갈등교육은 경제적 이득이나 수익 창출로 연결되는 교육이 아니라 개인의 정신적, 행동적 변화를 이끌어내는 교육이라는 특성으로 인

해 직접 교육 참여와 관심도는 떨어지고 있는 것이 현실이다. 또한 갈등관리교육에 대한 체계적인 관리가 이뤄지지 않고 있을 뿐만 아니라 교육운영 또한 교육대상자에 맞는 프로그램을 설계하지 못한 채 운영하기도 한다. 즉 교육대상과 교육내용이 맞지 않는 교육프로그램을 적용해 진행하는 경우가 있다.

따라서 2003년 정부의 갈등관리 시스템운영 이후 10년이 된 현재 갈등관리교육은 어떻게 진행되고 어떤 내용을 중심으로 이뤄지고 있는지를 살펴볼 필요성이 있다. 공적영역과 사적영역에서의 갈등관리교육에는 어떤 차이점들이 있는지 살펴보고 이를 통해 제주지역 갈등관리 교육의 개선점과 발전방안을 모색하고자 한다.

II. 우리나라 갈등관리교육의 실태

갈등관리교육은 운영주체에 따라 크게 공공기관 교육과 민간단체 교육으로 나눌 수 있다. 또한 갈등관리교육 특성에 따라 공공갈등관리교육과 같은 공적영역 교육과정과 노사갈등관리교육과 같은 사적영역 교육과정, 가족갈등관리교육과 같은 개인영역 교육과정, 학생갈등관리교육과 같은 청소년영역 교육과정으로 구분할 수 있다. 이와 함께 갈등관리교육을 진행하는 대표적인 공공기관은 한국행정연구원 인적자원교육센터를 들 수 있으며, 이외에 정부 및 지방자치단체 교육기관은 중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 부처별 교육기관, 자치단체 공무원교육원 등이 있다. 민간차원의 교육은 경실련 갈등해소센터, 평화를만드는여성회 갈등해결센터, 한국갈등해결센터, 단국대분쟁해결연구소, 사회갈등연구소 등이 있다.

1. 공공기관 갈등관리교육 사례

1) 한국행정연구원 인적자원교육센터

(1) 개요

한국행정연구원 인적자원교육센터는 대통령령 제5장 보칙 제24조의 규정에 따라 국무총리실이 지정한 갈등관리연구 및 교육기관으로 운영되고 있다. 이에 따라 한국행정연구원은 갈등의 예방·해결을 위한 정책·법령·제도·문화 등의 조사연구 및 매뉴얼 작성 보급, 갈등 영향분석에 대한 조사연구 등을 비롯해 갈등의 예방·해결을 위한 교육훈련 프로그램을 개발·보급하고 있다.

한국행정연구원은 공공부문의 갈등관리 역량을 강화하고 갈등관리 인식을 확산하기 위한 전문교육기관으로 자리매김하는데 노력하고 있으며 이를 위한 각종 교육사업은 △공무원과 공공기관 임직원에 대한 갈등관리교육훈련, △갈등관리 교육과정에 대한 교육기법과 교재의 연구개발, △공공부문과 민간교육훈련기관의 지원협력, △외국공무원 등에 대한 교육훈련 사업을 진행하고 있다.

(2) 교육과정

한국행정연구원 인적자원교육센터가 운영하고 있는 교육과정은 7가지 유형으로 구분되고 있는데 이를 보면 일반과정, 전문가과정, 교직원과정, ADR과정, 맞춤·테마과정, 지역밀착형과정, 사이버과정 등으로 운영되고 있다. 즉 올해부터 교직원과정과 ADR과정이 새로 신설된 반면 고위과정은 전문가과정으로 통폐합됐다<표1>.

〈표1〉2011년도 한국행정연구원 교육운영 실적

교육명	기 간	장 소	교육대상	소계 (명)
일반과정	1차	한국기술센터 16층 국제회의실	중앙부처 공무원 36명	148
	2차		중앙부처 공무원, 한국수자원공사 등 공공기관 임직원 36명	
	3차		중앙부처 공무원, 한국수자원공사 등 공공기관 임직원 35명	
	4차		중앙부처 공무원, 부천시청 등 지자체 공무원, 한국수자원공사 등 공공기관 임직원 41명	

전문가과정	1차	3.23(수)~25(금)	한국기술센터 16층 국제회의실	중앙부처 공무원 22명	75
	2차	6.22(수)~24(금)		중앙부처 공무원, 지자체 공무원, 한국수자원공사 등 공공기관 임직원 26명	
	3차	9.21(수)~23(금)		중앙부처 공무원, 한국수자원공사 등 공공기관 임직원 27명	
고위과정	1차	5.18(수)~19(목)	한국기술센터 16층 국제회의실	중앙부처 공무원 9명	9
맞춤테마과정	1차 (서울지방경찰청)	2.24(수)	서울지방경찰청 2층 대강당	서울청 산하 경찰서 소속 정보관 500명	991
	2차 (서울지방경찰청)	4.27(수)	서울지방경찰청 15층 서경마루	서울청·경찰서 소속 외근 정보관 81명	
	3차(식약청)	7.14(목)	식약청(오송) 행정동 2동 208호	식약청 전직원 222명	
	4차 (서울지방경찰청)	9.7(수)	서울지방경찰청 15층 서경마루	서울청·경찰서 소속 외근 정보관 89명	
	5차 (서울지방경찰청)	9.8(목)	서울지방경찰청 15층 서경마루	서울청·경찰서 소속 외근 정보관 99명	
지역밀착형과정	1차 (제주특별자치도)	4.14(목) ~15(금)	제주특별자치도 인재개발원	제주특별자치도 5~7급 공무원 34명	80
	2차(강원도)	5.02(월) ~04(수)	강원도 인재개발원	강원도 5급 이하 공무원 26명	
	3차(강원도)	11.21(월) ~23(수)	강원도 인재개발원	강원도 5급 이하 공무원 20명	
총 교육인원				1,303	

① 일반과정

유형별 교육과정을 보면 일반과정은 공공갈등의 주요 이해당사자인 중앙 및 공무원을 대상으로 한 기본적인 갈등관리 및 협상내용이 핵심이다. 갈등관리 및 효과적인 의사소통에 대한 이해와 실습을 통해 공공갈등분석, 조정 및 협상능력을 향상하고 특정

유형의 공공갈등 시안과 관련된 실무자의 갈등관리 역량강화 및 관련 실무지식을 공유하는 자리 역할을 하고 있다.

교육내용은 △갈등의 이해(개론), △커뮤니케이션 이론 및 실습, △갈등사례 연구/갈등영향 분석, △갈등해결 전략으로 윈윈협상의 이론과 실습 등이다. 오프라인과 온라인 등을 통해 각 공공기관 공무원 단체 및 개인 교육 수강신청을 받고 있으며 30명 내외의 비합숙 집합교육으로 이뤄지고 있다. 2011년에는 연간 4회에 걸쳐 3일 기간으로 30~40명 내외 집합교육을 실시했으며 2012년에는 2일 과정으로 6차에 걸쳐 진행되고 있다.

② 전문가과정

전문가양성과정은 갈등관리 실무자의 갈등관리 분석과 평가역량 강화 및 전문적인 갈등관리의 기술을 향상시키고 공공갈등 분석, 조정 및 협상교육을 통해 특정 유형의 공공갈등 시안과 관련된 실무자의 갈등관리 역량을 강화하는 한편 관련 실무지식을 공유하고 있다.

교육내용은 △갈등관리를 위한 소통의 법칙, △참여적 의사결정을 통한 갈등예방과 해결, △갈등영향 분석 실습, △갈등사례연구 및 실습, △협상을 통한 공공갈등해결의 이해, △갈등조정 이해와 절차, △갈등조정 실습 등이다. 교육대상은 중앙 및 지방자치단체 공무원 및 그 밖의 공공기관 갈등관리 실무자 등이며 교육인원은 20명 내외로 비합숙 집합교육이다. 2011년에는 연간 3회에 걸쳐 3일 기간으로 25명 내외 집합교육을 실시했으며 2012년에는 20명 기준 3일 과정으로 3차에 걸쳐 진행되고 있다.

③ 교직원과정

교직원 과정은 2012년부터 처음 시행되는 교육과정으로 동·하계 방학기간을 통해 교사 및 교직원에게 적합한 갈등관리 역량강화 교육을 진행하고 있다. 교육내용은 공공갈등관리 이론, 학생 및 학부모와의 커뮤니케이션, 학교현장에서의 갈등해소 방안, 지역 내 갈등에 대한 객관적 중재자로서의 조정 및 중재방안 등이다. 교육과목은 △갈등의 이해 및 갈등이론의 기초, △합의형성을 위한 커뮤니케이션, △갈등분석의 기초, △갈등해결 전략/합의형성과 윈윈협상 등이다. 교육인원은 연간 1회 40명으로 2일에 걸쳐 비합숙 집합교육으로 진행되고 있다.

④ ADR과정

ADR은 재판 등 권위 있는 공공기관의 구속적 결정에 의한 분쟁해결방식이 아닌 당사자 간의 직접 타협이나 교섭에 의해 분쟁을 해결하는 방식이며 갈등해결에 있어 중요한 유형의 하나다. 특히 ADR에는 협상, 조정, 중재가 핵심 내용인데 이의 심화교육을 위해 2012년부터 별도의 교육과정으로 분리해 운영하고 있다. 교육내용은 △ADR 개론 및 조정기법, △조정사례 및 실습, △중재법 및 중재규정, △중재사례 및 실습 등이다. 교육인원은 연간 1회 20명이며 2일에 걸쳐 비합숙 집합교육으로 진행되고 있다.

⑤ 맞춤형테마과정

특정기관이 겪고 있는 유형의 갈등 및 협상 상황에 맞춰 교육내용을 구성해 해당 조직 내부의 갈등은 물론 관련 이해관계자들과의 갈등을 원활하게 해소할 수 있게 훈련하는 교육과정이다. 교육내용은 △갈등사례 분야 및 유형별 맞춤교육, △갈등관리/갈등분석의 이해, △갈등해결 전략/합의 형성과 원원협상 등이다.

교육은 위탁을 의뢰한 공공기관의 관련 실무자를 대상으로 이뤄지며 2012년 10월 현재 8차례에 걸쳐 집합교육으로 이뤄졌다. 2011년에는 서울지방경찰청, 식약청, 제주특별자치도, 강원도 등 991명을 대상으로 5차례에 걸쳐 진행됐다.

⑥ 지역밀착형과정

지역밀착형과정은 맞춤형테마과정과 비슷한 유형의 교육과정으로 수도권에서 거리적으로 떨어진 특정 지방자치단체가 겪고 있는 유형의 갈등 및 협상의 상황에 맞춰 교육내용을 구성해 운영하고 있다. 특정 기관별로 안고 있는 다양한 유형의 갈등 및 협상의 실태를 분석하고 이에 맞춰 교육내용을 설계하고 진행한다.

위탁을 의뢰한 지방자치단체의 관련 실무자를 대상으로 해당 기관을 방문해 맞춤 교육을 진행하고 있는데 교육내용은 △갈등사례 분야 및 유형별 맞춤교육, △갈등관리/갈등분석의 이해, △갈등해결 전략/합의 형성과 원원협상 등이다. 2012년 10월 현재 2회에 걸쳐 진행됐으며 2011년에는 제주특별자치도와 강원도 공무원 80명을 대상으로 3회에 걸쳐 진행됐다. 이밖에 사이버강좌가 개설돼 있으나 현재까지 신청자는 없는 것으로 나타났다.

2) 기타 행정기관 갈등관리교육

(1) 중앙공무원교육원

국가 공무원에 대한 교육 및 훈련을 담당하고 있는 중앙공무원교육원은 2003년 갈등관리교육을 신설해 10년째 공무원 갈등관리교육을 진행하고 있다. 그리고 2010년부터는 교육과정명을 '분쟁조정·갈등관리과정'에서 '사회통합 및 갈등관리과정'으로 바뀌어 현재에 이르고 있다. 교육내용은 △국가발전과 사회통합, △분쟁조정·갈등관리 전략 및 사례, △협상을 통한 갈등해결 전략 및 사례, △갈등해결 우수사례 현장학습, △원활한 정책추진을 위한 갈등영향분석 및 사례 등이다.〈표2〉.

〈표2〉 중앙공무원교육원의 사회통합 및 갈등관리 과정

교육대상	각급 행정기관 6급 이상 공무원, 과장급 이상 임직원 30명
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> - 사회통합을 위한 선진 일류국가 도약에 기여 - 사회갈등의 관리능력과 분쟁조정 전문역량 배양 - 분쟁 및 갈등의 사전예방 및 최소화로 정책추진의 효과성 제고
교육내용 (교과목)	<ul style="list-style-type: none"> - 국가발전과 사회통합 - 분쟁조정·갈등관리 전략 및 사례 - 분쟁조정·협상을 통한 갈등해결 전략 및 사례 - 갈등해결 우수사례 현장학습 - 원활한 정책추진을 위한 갈등영향분석 및 사례 - 분임토론 및 결과보고서 작성 - 그룹 토론 및 평가

운영실적은 1년 2회에 걸쳐 진행하고 있는 것을 기본으로 2003년부터 2008년까지 6년간 10회 교육이 진행됐으며 교육과정명이 바뀐 2010년부터 연 2회씩 운영돼 2011년까지 9년간 총 14회가 진행됐다. 교육시간은 1주 35시간 집단교육을 기준으로 교육 대상에 따라 조정되고 있다. 2011년 7월에는 6급 이상 공무원 및 공공기관 과장급 이상 30명을 대상으로 3일간 21시간의 갈등관리교육이 진행됐다.

(2) 지방행정연수원

행정안전부와 지방 공무원을 대상으로 교육 및 훈련을 진행하는 지방행정연수원은 장기교육, 전문교육 등 다양한 교육과정 가운데 갈등협상교육과정을 특별교육과정에 포함시켜 진행하고 있다. 교육내용은 △갈등협상의 이해, △갈등협상 실무 및 사례분석, △갈등협상 시뮬레이션 등이다<표3>.

〈표3〉 2011년 지방행정연수원의 갈등협상과정

교육 대상	지방자치단체 4~6급
과정 개요	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등과 협상문화에 대한 이론적 접근을 통한 이해력 증진 - 정책과정에서 나타나는 갈등유형별 창의적인 협상능력 창출 및 협상 프로세스 기술 체득
교육내용 (교과목)	<ul style="list-style-type: none"> * 갈등협상의 이해 <ul style="list-style-type: none"> - 갈등관리 시스템의 개선 - 협상을 통한 갈등관리 기법 - 정책갈등 분쟁관리 전략 * 갈등협상 실무 및 사례분석 <ul style="list-style-type: none"> - 국내 공공협상 성공 및 실패 사례 - 외국의 갈등관리 제도 및 사례 - 전략 분임토의 * 갈등협상 시뮬레이션 <ul style="list-style-type: none"> - 현장학습 - 실제 사례 시뮬레이션
과정특징	집합+ 사이버 혼합교과임

(3) 부처별 공무원 교육기관

부처별 공무원 교육기관에서도 갈등관리교육이 이뤄지고 있다. 국토해양인재개발원, 국립환경인력개발원, 농업연수원, 수산인력개발원 등에서도 3일~5일 기간으로 연간 1~2회에 걸쳐 갈등관리 과정을 개설해 운영하고 있다. 교육과정은 부처별 특성에 맞게 운영되고 있으나 세부 교육내용은 크게 다르지 않다<표4>.

〈표4〉 2011년도 부처별 교육기관 갈등관리교육과정 개설 현황

교육기관명	과 정 명	기간	기당인원	회수
국토해양인재개발원	국토해양갈등관리과정	5일	30명	2회
	전략적 협상과정	3일	30명	2회
국립환경인력개발원	환경갈등관리과정	5일	40명	2회
	환경분쟁조정과정	3일	30명	2회
농업연수원	창조적 갈등관리과정	3일	25명	1회
수산인력개발원	분쟁조정 갈등관리	3일	25명	1회

(4) 지방공무원교육원

지방자치단체 공무원교육원에서도 2003년 이후 갈등관리과정을 개설해 운영하고 있다. 자치단체별로 과정명을 다양하게 선정해 운영하고 있으나 교육 내용은 큰 차이가 없다. 과정명에서 알 수 있듯이 대표적인 내용은 협상, 설득, 조정, 상담력, 소통, 문제해결실천학습, 중재 등을 중심으로 교육이 진행되고 있다〈표5〉.

〈표5〉 2011년도 지방공무원교육기관 갈등관리교육과정 개설현황

교육기관명	과 정 명	기간	기당인원	회수
서울특별시 인재개발원	갈등관리협상과정	3일 (21시간)	20~50명	4회
	하반기 갈등관리협상과정(은평구)	2일 (14시간)	20~50명	4회
	e-No를 Yes로 바꾸는 협상(사이버)	16시간	60명	4회
부산광역시 인재개발원	설득·협상과정	3일	30명	2회
인천광역시 인재개발원	사회갈등관리과정	3일	30명	2회
	e-자치단체의 갈등조정과 협상	6시간		5회
광주광역시 지방공무원교육원	갈등관리&문제해결과정	3일	20명	2회
	상담력 향상과정	3일	20명	2회

	소통과 리더십 과정	3일	30명	1회
대전광역시 인재개발원	갈등관리과정	3일	30명	2회
경기도 인재개발원	공공갈등협상관리과정	3일	36명	3회
강원도 인재개발원	상당력 향상과정	5일	30명	1회
	갈등관리전문가 양성과정 *한국행정연구원과 연계교육	3일	30명	2회
충청북도 자치연수원	갈등관리 능력향상과정	3일	40명	3회
충청남도 지방공무원교육원	사회갈등관리과정	2일	30명	2회
전라북도 공무원교육원	갈등관리과정	5일	25명	2회
전라남도 지방공무원교육원	갈등협상 조정과정	5일	40명	2회
	문제해결 실천학습과정	3일	40명	1회
경상북도 지방공무원교육원	갈등관리 협상전략과정	3일	50명	2회
	협상중재를 통한 갈등관리 과정(사이버)	5시간 (10차)		2회
경상남도 지방공무원교육원	갈등해결 및 협상과정	5일	30명	2회
제주특별자치도 인력개발원	갈등조정 협상과정	2일	20명	2회

자료 : 박수선(2011, 표1·2·3·4·5)

2. 민간단체 갈등관리교육 사례

1) 경실련 갈등해소센터

(1) 개요

1989년 출범한 한국사회의 대표적 시민단체인 경실련은 민주화과정에서 다양한 공공갈등이 표출하고 있으나 이에 따른 이해관계자 간의 소통의 증진과 갈등의 창조적

해결은 제대로 모색되지 못함에 따라 2005년 부설기관으로 (사)갈등해소센터를 설립했으며, 공공갈등 현안에 대한 조정사례를 구축하고 있다. 한약분쟁, 의약분업, 댐 갈등, 송전선로 건설갈등 등 민감한 사회적 갈등현안에 대한 조정을 비롯해 효과적인 협상, 합의 형성 등 갈등해소를 위한 다양한 사업을 수행하고 있다.

특히 지방화시대를 맞아 공공갈등의 잠재적 이해당사자인 지방정부, 지방의회, 기업인, 주민 및 시민단체가 함께 참여한 갈등관리교육이 필요하다는 인식에 따라 본격적인 갈등조정 전문가 아카데미를 운영하고 있다. 사회 각 영역의 갈등해소능력을 향상시키고 소통과 공감을 통한 창조적인 갈등해결의 훈련기회를 제공하기 위해 이론과 실습이 조화된 교육과정을 편성, 운영하고 있다.

이에 따른 갈등관리교육 목적은 △이해당사자들 간에 소통과 협력적 관계를 강화하고, △정보 교류를 통해 오해의 문제를 해소하고, △협상의 기술을 익히고, △이해당사자인 상대방을 이해하고 배려하는 사고를 배양하며, △토론의 중요성과 의제 선정의 방법 등을 익히는데 있다.

(2) 공공갈등조정 전문가아카데미

경실련 조직은 중앙경실련을 비롯해 전국에 30여개 지역 경실련이 설립돼 있는데 이 가운데 갈등협상전문가 아카데미를 운영하고 있는 대표적인 지역 경실련은 제주를 비롯해 광주, 인천 등을 들 수 있으며 그 중에서도 갈등조정전문가 교육을 2007년부터 6년째 진행하고 있는 광주경실련 공공갈등조정 전문가아카데미 사례를 들 수 있다.

교육의 특징은 △지방화시대의 공공정책 수립과 관련한 이해관계 당사자인 정부, 의회, 기업, 시민단체가 함께 참여하는 최초의 지역사회 갈등조정 전문가 교육이며, △지역의 구체적인 갈등이슈를 교육실습과정에 적용시켜 맞춤형 교육이 될 수 있도록 진행하고 있으며, △협상 및 갈등조정 이론과 시뮬레이션을 조화롭게 설계하고 있으며, △풍부한 갈등조정경험을 지닌 전문가에 의해 진행되고 있다.

교육과정은 30여명을 대상으로 1박2일에 걸쳐 합숙 집합교육으로 이뤄지고 있다. 참여대상은 갈등 당사자인 지방정부, 지방의회, 기업, 시민단체 활동가들이 참여하고 있다. 교육내용은 △공공갈등에 대한 올바른 이해(갈등의 본질 및 창조적 해결방안), △협상 및 조정프로세스 개요와 방법, 그리고 시뮬레이션, △지역갈등관련 이해관계자(지방정부, 의회, 기업, 시민단체 활동가 등) 소통과 공감 증진, △지역의 구체적 사례에 관한 모의협상 진행 등이다<표6>.

〈표6〉 2010년 제주경실련 갈등조정전문가아카데미 교육과정

◇ 첫째 날

시 간	교 육 내 용
~ 14:00	등록 및 방 배정
14:00 ~ 14:30	□ 개강식 및 오리엔테이션 - 강의 일정 및 프로그램 안내
14:30 ~ 16:00	□ 갈등관리 필요성과 대안적 분쟁해결
16:00 ~ 17:30	□ 제주지역 공공갈등 사례와 문제점
17:30 ~ 18:30	□ 생생한 갈등현장 체험담
18:30 ~ 22:00	저녁식사 및 친교의 시간
22:00 ~	취 침

◇ 둘째 날

시 간	교 육 내 용
07:30 ~ 09:00	아 침 식 사
09:00 ~ 10:00	□ 효과적인 의사소통 기법 - 적극적 듣기, 자기주장하기
10:00 ~ 11:00	□ 협상 1단계 - 친밀감 쌓기와 사전약속 정하기
11:00 ~ 12:00	□ 협상 2단계 - 당사자별 갈등원인 찾기, 공통점과 차이점 찾기
12:00 ~ 13:00	점 심 식 사
13:00 ~ 15:00	□ 협상 3단계 - chunking up, chunking down, interest와 position
15:00 ~ 17:00	□ 협상 4단계 - bridging, logrolling, fractionation, 대안평가 / 선택하기

시 간	교 육 내 용
17:00 ~ 18:30	□ 협상 5단계 - 합의안 작성하기
18:30 ~ 19:30	저 녁 식 사
19:30 ~ 22:30	조별 과제 수행(모의협상 실습)
22:30 ~	취 침

◇ 셋째 날

시 간	교 육 내 용
07:30 ~ 09:00	아 침 식 사
09:00 ~ 11:30	□ 협상 프로세스 종합 실습
11:30 ~ 12:00	마무리 및 수료증 수여
12:00 ~	점심식사 후 해산

자료 : 제주경실련 교육자료(2010)

(3) 또래조정자 훈련을 위한 지역사회 활동가 양성교육

학교폭력을 예방하기 위해 학교 내 학생갈등을 또래학생 스스로 해결하도록 돕는 자를 또래조정자라고 하며, 또래조정자를 교육하는 자를 코치라고 한다. 대전경실련은 또래조정자를 교육할 수 있는 활동가 양성교육을 운영하고 있다.

교육대상은 학교폭력 예방을 위한 또래조정에 관심이 있는 학부모 및 일반 시민 등이며, 30명 내외로 2일에 걸쳐 합숙훈련으로 진행됐다. 교육내용은 △갈등에 대한 이해, △또래조정자에 대한 이해, △차이와 다름, △분노 다루기, △의사소통, △갈등분석, △조정실습 등이다<표7>.

〈표7〉 또래조정자 훈련을 위한 지역사회 시민활동가 양성교육

구 분	시 간	강의내용	강사
1일차	9:30~ 10:00	등록 및 안내	
	10:00~12:00	1강 마음트기 & 기대나누기	이강원 소장 갈등해소센터
	12:30~13:00	점심시간	
	13:00~ 15:00	2강 [특강] 학교폭력예방과 지역사회 역할	김의성 변호사 대전시교육청
	15:00~ 17:00	3강 조정기초 1(갈등/또래조정이해))	김재선 대전갈등해소센터
	17:00 ~ 18:00	저녁 식사	
	18:00 ~20:00	4강 조정기초 2(차이점/분노다루기)	김원숙 대전갈등해소센터
2일차	10:00 ~ 12:00	5강 조정기술 1 (의사소통)	이선경 대전갈등해소센터
	12:00 ~13:00	점심시간	
	13:00 ~15:00	6강 조정기술 2 (갈등분석/대안탐색)	김원숙 대전갈등해소센터
	15:00 ~ 16:00	경실련 소개 및 중앙시장 탐방	이광진 경실련 사무처장
	16:00 ~ 17:40	7강 조정단계별 실습	이선우 갈등해소센터
	17:40 ~ 18:40	저녁 식사	
	18:40 ~ 20:20	8강 조정종합 실습 및 수료	이강원 소장 갈등해소센터

자료 : 대전경실련 교육자료(2012)

2) 평화여성회 갈등해결센터

(1) 개요

평화여성회가 갈등해결문제에 관심을 갖게 된 시기는 1999년이다. NGO의 역할과 사회의 공공선을 위해서는 갈등을 건설적으로 다룰 수 있는 새로운 역할이 필요하다는 인식을 통해 1999년 미국의 AFSC (American Friends Service Committee)의 지원을 받아 '갈등해결 전문가훈련프로그램'을 기획하고, 2000년부터 2001년 7월까지 진행했다. 그리고 2001년 말에 평화여성회 주최로 갈등해결워크숍을 개최한 이후 8년이 지난 2009년 현재 평화여성회가 운영하고 있는 갈등관리 교육과정은 분야별로 다양하게 진행되고 있다.

(2) 일반과정

교육과정은 일반인을 대상으로 한 일반과정과 교사 및 학생을 대상으로 한 학교과정으로 나눌 수 있으며, 일반과정은 특정 목적에 따라 기초과정, 심화과정, 조정전문가 훈련과정, 진행전문가 훈련과정 등으로 세분화되고 있다.

기초과정은 평화적 갈등해결의 이론과 방법에 대한 기초적인 지식을 배우는 과정이다. 강의내용을 보면 △갈등해결 이해하기/평화적 갈등해결의 기초, △갈등분석/다양한 분석방법 이해와 실습, △갈등해결 방법 배우기/대화(의사소통)/듣기와 말하기 기초, △문제 해결, 의사결정 방법, △갈등해결 진행과 조정, △조정자의 역할, 조정원칙과 과정, △조정 실습 등으로 구성되고 있다<표8>.

〈표8〉 갈등해결교육 기초과정(2박3일)

기초 프로그램 개요	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일자 : 2007년 2월 23(금) - 25(일) ○ 장소 : 추후 고지(수도권) ○ 내용 : 전체 교육프로그램 소개, Community Building 갈등해결(Conflict Resolution)에 대한 기초적 개념, 필요성 등 대해 이해함으로써 프로그램 전체적인 맥락을 이해하고, 그림을 그려본다. 	
구분	시간	강의명
2월 23일 (금)	14:00 -16:00	1강 갈등해결과 평화 입문 - 프로그램에 대한 기대와 희망 나누기

	16:00 -18:00	2강 갈등해결 이해하기 - 평화적 갈등해결의 기초
	18:00 - 19:00	저녁식사
	19:00 - 21:00	3강 갈등분석1 - 분석을 왜 하는가? 다양한 분석방법 이해 갈등 분석 실습
2월 24일 (토)	09:00 -12:00	4강 갈등분석 2 - 갈등분석 실습
	12:00 - 3:00	점심식사
	13:00 -16:00	5강 갈등해결 방법 배우기 1 - 대화(의사소통)/듣기와 말하기 기초
	16:00 -18:00	6강 갈등해결 방법 배우기 2 - Problem Solving, 의사결정 방법
	18:00 -19:00	저녁식사
	19:00 -21:00	7강 갈등해결 방법 배우기 3 - 진행(mediation)과 조정(facilitation)
2월 25일 (일)	09:00 -12:00	8강 갈등해결 방법 배우기 4 - 조정자의 역할, 조정(mediation) 원칙과 과정
	12:00 -13:00	점심식사
	13:00- 15:00	9강 갈등해결 방법 배우기 6 - 조정실습
	15:00- 16:00	전체 평가 및 앞으로의 계획, 프로그램 평가

심화과정은 기초교육과정에서 갈등해결에 대해 전반적으로 이해한 것을 각 부분별 심층적으로 학습하고 훈련하는 과정이다. 교육내용은 △갈등해결의 법·제도 이해, △갈등원인 분석의 여러 방법, △갈등해결의 방법/합리적 의사결정 방법, △의사소통기법1/듣기와 말하기, △의사소통기법2/문제를 해결하는 말하기 실습, △분노조절, △편견 다루기, △갈등해결의 방법/협상, △갈등해결의 방법/조정, △관계의 회복/화해와 치유 등이다<표9>.

〈표9〉 갈등해결교육 심화과정

심화 프로그램 개요		○ 일자및회수 : 2007년 3월 5(월) - 4월 4일(수) 오후6시 30분 - 9시 30분, 매회3시간씩 주 2회 10회 ○ 장소 : 평화를만드는여성회 교육장(4호선 성신여대역 근처)	
구분		주제	내용
1차	3/5(월)	갈등해결의 법, 제도 이해	갈등해결 관련 법과 제도의 외국 사례와 우리 사회의 갈등예방과 해결을 위한 법, 제도적 모색을 살펴본다.
2차	3/7(수)	갈등 원인 분석의 여러 방법	갈등해결의 첫 과정인 분석에 대해 심화한다. 사례를 가지고 분석과 전략세우기에 대해 실습한다.
3차	3/12(월)	갈등해결의 방법-합리적 의사결정 방법	다양한 의사결정방법, 상황과 내용에 맞는 효과적인 의사결정방법을 익힌다. 창의적으로 문제를 해결해나가는 방식에 대해 이해하고, 실습을 통해 창의적 대안능력을 키운다.
4차	3/14(수)	의사소통기법1/듣기와 말하기	평화적으로 갈등을 해결하는 데 있어 기본적인 효과적인 듣기와 말하기 방법을 훈련한다.
5차	3/19(월)	의사소통기법2/문제를 해결하는 말하기 실습	평화적으로 갈등을 해결하는 데 있어 기본적인 '말하는 법' 을 훈련한다.
6차	3/21(수)	분노조절	화가 나는 이유, 화가 났을 때의 행동 등을 객관화하고, 분노를 조절할 수 있는 여러 방법들에 대해 배우고, 모색해본다.
7차	3/26(월)	편견 다루기	서로 다른 차이가 고정관념, 편견 등을 통해 차별화되는 과정에 대해 이해하고 편견과 강한 감정을 다루는 법을 훈련한다.
8차	3/28(수)	갈등해결의 방법-협상	협상의 원칙과 방법을 이해하고, 실습을 통해 자신의 목표, 타인의 목표를 이해하고 서로 만족할 수 있는 협동적 협상을 배운다.
9차	4/2(월)	갈등해결의 방법-조정	조정의 원칙과 방법을 이해하고 실습한다.
10차	4/4(수)	관계의 회복/화해와 치유	문제해결뿐 아니라 관계의 회복과 근본적 치유를 위한 방안을 모색하고 비폭력적 사회변화에 대한 전망을 해본다.

기초과정과 심화과정 이외에도 갈등해결에 있어 중요한 조정과정을 별도로 개설해 운영하고 있다. 교육내용은 △평화적 갈등해결, 조정의 필요성/기대 나누기, △갈등해결 이해하기, △조정기술 실습/갈등분석, 의사소통, 의견 모으기, 의사결정, △조정과정 실습/조정단계 이해, 조정실습 등으로 구성되고 있다<표10>.

〈표10〉 조정전문가 훈련 과정

구 분	시 간	강 의 명
9/21(수)	09:00 - 11:00	1강 한국사회의 평화적 갈등해결, 조정의 필요성 / 기대나누기
	11:00 - 13:00	2강 갈등해결 이해하기 - 평화적 갈등해결의 기초
	14:00 - 16:00	3강 조정자의 역할, 조정 기술
9/28(수)	09:00 - 11:00	1강 조정 기술 실습 1 - 갈등분석 분석방법 이해, 분석 실습
	11:00 - 14:00	2강 조정 기술 실습 2 - 의사소통
	14:00 - 16:00	3강 조정 기술 실습 3 - 의견 모으기, 의사결정
10/5(수)	09:00 - 11:00	1강 조정 과정 실습 1 - 조정단계 이해
	11:00 - 14:00	2강 조정 과정 실습 2. - 조정 실습
	14:00 - 16:00	3강 조정 과정 실습 3. - 조정 실습
10/12(수)	09:00 - 11:00	1강 과정별 핵심 포인트 실습
	11:00 - 14:00	2강 종합실습
	14:00 - 16:00	3강 조정자의 윤리, 한국사회에서의 조정 적용 모색

이 외에도 이해당사자 사이에서 중립적인 시각을 갖고 갈등이 원만하게 조정될 수 있도록 진행시킬 수 있는 전문가 양성을 위한 진행전문가 훈련과정이 있다. 교육내용은 △진행의 필요성과 프로그램에 대한 기대 나누기, △참여와 갈등예방, △진행자의 역할/진행의 원칙과 목적, △진행의 기초 세우기/진행의 절차와 단계, 준비과정에서 필요한 것들, 설계 실습, △과정 진행 기법/기본규칙 제정 및 적용, 단계별 주의사항,

절차 운영, △의견 모으기 기법/자유롭게 의견을 발산할 수 있는 여러 방법 실습, △진행과 커뮤니케이션-잘 듣기, 핵심 파악하기, 질문하기, △회의진행 실습, △의사결정 기법 실습 등으로 구성되고 있다<표11>.

〈표11〉 진행전문가 훈련 과정

구 분	시 간	강 의 명
10/26(수)	09:00 - 11:00	1강 진행이란? - 진행의 필요성과 프로그램에 대한 기대 나누기
	11:00 - 13:00	2강 참여와 갈등예방 - 갈등해결의 여러 방법 /퍼실리테이션의 적용 분야
	14:00 - 16:00	3강 진행자의 역할 - 퍼실리테이터 역할 이해, 진행의 원칙과 목적
11/2(수)	09:00 - 11:00	1강 진행의 기초 세우기 - 진행의 절차와 단계/준비과정에서 필요한 것들 /설계 실습
	11:00 - 13:00	2강 과정 진행 기법 - 기본규칙 제정 및 적용/단계별 주의사항 /절차 운영
	14:00 - 16:00	3강 의견모으기 기법 - 자유롭게 의견을 발산할 수 있는 여러 방법 실습
11/9(수)	09:00 - 11:00	1강 진행과 커뮤니케이션 - 잘 듣기 /핵심 파악하기/질문하기
	11:00 - 13:00	2강 회의 진행 실습
	14:00 - 16:00	3강 의사결정 기법 1 - 의사결정의 도구 실습
11/16(수)	09:00 - 11:00	1강 의사결정 기법 2 - 의사결정의 도구 실습 2
	11:00 - 13:00	2강 종합 실습 1 - 진행이 난관에 부딪혔을 때
	14:00 - 16:00	3강 종합 실습 2 - 한국 사회에서 진행 적용 모색

이처럼 다양한 갈등관리교육 프로그램을 설계해 운영하고 있다. 평화여성회가 2003년부터 2009년까지 운영한 일반과정 교육프로그램을 보면 △의사소통과정, △조정자 훈련과정, △진행전문가 훈련과정, △강사트레이닝, △조정심화 훈련, △회복적 사법 피해자·가해자대화모임 조정자훈련 과정 등 17회나 운영됐다.

(3) 학교과정

2002년부터 교사, 학부모뿐만 아니라 학생을 대상으로 교실에서의 갈등해소를 위한 평화로운 수업방법 및 학교폭력 예방교육 등을 진행하고 있다. 연간 교육은 회당 1~4 시간씩 총 200여 차례에 이르고 있다. 학교교육은 점차 일반적인 교육에서 폭력예방교육, 부적응아 교육 등 특화·심화교육으로 운영되고, 교육주체도 학교 중심에서 공부방, 방과후교실, 대안학교 등으로 다양화하고 있다.

교사를 대상으로 한 갈등해결 프로그램은 갈등해소를 통한 수업방법, 갈등해결과 또래중재 연수, 학교폭력 예방을 위한 조정자 훈련 연수, 학교 평화문화 형성을 위한 갈등해결 교육, 협동적 문제해결과 의사소통, 교권인권 감수성 향상과정 등이다<표12>.

〈표12〉 교사대상 '갈등해결' 주제교육

날짜(시간)	제목	주최(대상)	세부내용
'05년 1월 24일(월)~28일(금) (30시간)	'교실에서의 갈등해소를 통한 수업방법 개선' 연수	서울중등수업방법개선 연구회(중등교사 34명)	갈등해결의 이론적 이해, 갈 등분석 실습, 갈등해결의 여 러 방법(조정), 의사소통, 분 노조절, 학교 갈등해결을 위 한 모색
'05년 7월 25(월)~29(금) (30시간)	'갈등해결과 또래중재' 연수	서울시교육청 (중등 생활지도부장 교사 30명)	갈등해결의 기초적 이해, 또 래중재(Peer Mediation) 이해 및 중재 훈련
'06년 5월 17일~26일 (15시간)	갈등해결을 통한 평화로운 교실 운영 직무연수	전교조 서울지부 직무 연수(초등교사 15명)	-평화적 갈등해결 기초 -갈등의 분석기법과 해결 방법 -갈등해결 실습
'06년 7월 24(월) ~ 28(금) (30시간)	'갈등해결과 또래중재' 연수	서울시교육청 (중등 생활지도부장 교사 30명)	갈등해결의 기초적 이해, 또 래중재(Peer Mediation) 이해 및 중재 훈련

'07년 8월 6(월)~10(금) (30시간)	'학교폭력 예방을 위한 조정자 훈련' 연수	서울시교육청 (중등 생활지도부장 교사 30명)	갈등해결의 기초적 이해, 분 석과 의사소통, 조정의 원칙 과 과정, 조정 실습
'07년 11월 5일~26일 (2시간 4회)	학교 평화문화 형성을 위한 갈등해결교육	중앙중학교 교사 8명	갈등이해, 갈등해결의 여러 방법, 의사소통 등
'08년 7월 28(월)~8월 1일(금) (30시간)	'학교폭력 예방을 위한 조정자 훈련' 연수	서울시교육청 (중등 생활지도부장, 상담 교사 30명)	갈등해결의 기초적 이해, 분 석과 의사소통, 조정의 원칙 과 과정, 조정 실습
'08년 8월 24일~25일(12시간)	'협동적 문제해결과 의사소통'	무주 푸른꿈학교 교사, 학부모대상	갈등해결, 의사소통
'09년 1월 12일~15일(24시간)	1 '협동학습을 위한 교실내 갈등해결'	중등수업 방법 개선 연구회 주최 (중등 교사 30명)	갈등해결 이해, 의사소통, 갈 등해결 여러 방법, 학교 적용
'09년 8월 10일(월)~12일(수) (18시간)	교원인권감수성향상 과정-교사와 학생간 갈등해결 교육, 훈련	전교조 남부지회 인권교사모임 (초, 중등 교사 20명)	갈등해결의 기초적 이해, 분 석과 의사소통, 조정의 원칙 과 과정, 조정 실습

이 밖에 어린이 및 청소년을 대상으로 한 갈등관리교육도 진행되고 있다. 교육 프로그램은 갈등해결과 평화학교, 폭력예방 차원교육, 폭력재발방지를 위한 교육, 학교부적응교육, 회복적 교육, 공부방 및 움직이는 배움터, 또래조정반 등이다<표13>.

<표13>어린이 및 청소년대상 갈등관리교육 추진현황(2007~2009)

■ 2007년도

교육영역	교육기관	방식 및 횟수
갈등해결과 평화 학교 교육(총 53회)	연지초, 두산초, 방화중, 금옥 여고	연간 지속교육으로 진행(1교시/총 17회, 1교시/총20회, 3교시/총9회, 2교시/총7회
폭력 예방 차원 교육(총46회)	중원중, 수송중, 개웅중, 용봉초 방과후, 용봉초한 개 반, 문성중, 상봉중	연간 지속교육, 1회성 교육(2교시/ 총4회, 60분/총7회, 1교시/총10회, 60분/총8회, 2교시/총8회, 100분/ 총8회, 2교시/총1회

폭력 재발방지를 위한 교육(총8회)	관악경찰서 의뢰, 금천청소년수련관에서 진행 부곡정보산업고등학교	징계받은 학생들 대상 1회성 교육 (2시간/총3회, 3교시/총5회)
움직이는 학교 (총8회)	안산부곡중, 국악예고	1회성 교육 2교시/총2회, 2교시/6개반
공부방(총25회)	푸른꿈 공부방, 고양문원복지관 공부방, 삼산해오름 공부방	공부방 요청으로 진행한 교육(90분/총13회, 60분/총4회, 60분/총8회)
움직이는 공부방 (총69회)	나들목 공부방, 새벽 공부방, 광명 만남의 집, 파랑새 공부방, 푸른꿈 공부방, 하얀 초록 공부방, 삼산 공부방, 어깨동무 공부방, 우리들 공부방	평화여성회 기획 프로그램 단기 지속교육(90분/총5회~8회로 진행)

■ 2008년도

교육영역	교육기관	회수
학교폭력예방교육 (총34회)	대조초, 불광초, 구산중, 용동초, 중원중, 대화초	학교의 요청에 따라 폭력예방교육 주제로 진행한 교육(1~2교시/총 1~16회)
갈등해결과 평화 (총79회)	고덕중, 아힘나 평화학교, 상봉초 방과후교실, 신상계초 방과후교실, 군포광정동 청소년문화의집, 북부 방과후교실, 도봉환경센터 공부방	일반적 갈등해결과 평화를 주제로 한 지속 교육(2교시/총16회, 2시간/총10회, 1시간/총15회, 1시간/총15회, 90분/총15회, 2교시/총4회, 2시간/총4회)
학교부적응교육 (총4회)	문성중	2교시/총4회
움직이는 배움터 (총19회)	상봉중, 여주중, 인천해오름공부방, 연지초 방과후교실	평화여성회 기획 '갈등해결과 평화' 단기 교육(2시간/총4회~6회)
임원리더십훈련 (총4회)	신명중, 문성중	2교시/총2회
통일평화마당	신목중	2시간/총1회
CA수업	연지초	1교시/총16회
회복적교육 (사랑의 교실)	금천청소년수련관	4시간/총6회

■ 2009년도

교육영역	교육기관	회수
갈등해결과 평화 학교 교육 (총 30여 회)	장원중학교, 신목중학교 CA, 푸른꿈고등학교 인권캠프 등	연간 지속교육 또는 집중교육(중1, 중2, 중 3 3개반 1시간 30분/ 총 7회, 2교시 / 총 15회, 1박2일)
공부방(총21회)	1318새움터 중등부, 고등부 또하나의집 초 6~ 고	60분~90분/총7회
학교폭력 예방교육(20회)	구산중	1시간 /총 20회
도래조정반	여주중학교, 청량중학교, 세종 과학고등학교	교육 훈련, 사례 개입 운영 중

자료 : 박수선(2009, 표8·9·10·11·12·13)

3) 기타 교육 사례

민간단체 등에서 이뤄지는 갈등관리교육은 이외에도 많다. 한국조정중재협회가 참여하고 있는 갈등조정연구회의 ‘협상조정전문가양성과정’ 및 ‘사적조정전문가아카데미’가 운영되고 있으며 단국대 분재해결연구센터는 ‘노사관계전문가교육과정’을 개설해 노사갈등관리교육을 운영하고 있다. 사회갈등연구소는 ‘갈등해결과 공존을 위한 시민학교’를 운영하고 있다. 또한 개인 연구소 등에서는 수강료를 받고 개인 및 가족갈등관리를 위해 개인심리조절 전문가과정을 운영하고 있다.

단국대분쟁해결연구센터는 2009년 제1기 개설을 시작으로 2012년 제4기 신노사관계 협상·조정전문가과정을 운영하고 있다. 교육과정은 1단계 과정으로 노동법, 노사관계, 노동시장 및 인적자원관리 등이며 2단계 과정은 협상·조정·상담 및 고충처리 등 노동분쟁해결방법을 습득하도록 하고 있다. 3단계 과정은 특별프로그램으로 현장방문, 초청특강, 사례분석 등을 중심으로 진행되고 있다.

사설 연구소에서 운영하고 있는 개인갈등관리 교육내용은 심리학적 이론에 초점을 맞춰 교육이 진행되고 있다. 한국갈등관리조정연구소의 교육과정을 보면 체계론적 사고와 행동을 통해 문제, 갈등, 위기의 심층구조를 분석하고 그 속에서 작용되고 있는 스트레스 등 다양한 기제를 알아낸 후 욕구와 이해관계, 관심 등을 통해 갈등의 심리

적인 요인을 파악한다. 또한 이를 기초로 조정 과정을 거치는데 자기성찰, 전이와 역전이, 관계역동성과 힘의 관계, 위기 개입, 분노관리 등의 방법을 익히는 순으로 진행된다.

Ⅲ. 갈등관리교육 운영의 성과

1) 갈등관리교육의 양적 및 질적 확대가 이뤄지고 있다.

2003년부터 정부차원에서 갈등관리를 중요한 국정과제로 삼는 등 갈등관리 시스템 구축과 함께 교육의 필요성이 부각되면서 국가 및 지방자치단체 교육기관에서는 공무원 교육과정에 전문분야로 갈등관리와 분쟁조정과정을 신설해 운영하고 있다. 중앙공무원교육원은 ‘사회통합 및 갈등관리과정’ 을 두고 있으며 지방행정연수원은 ‘갈등협상과정’ 을 개설해 운영하고 있다. 이밖에 공무원 교육기관마다 자체적으로 갈등관리 관련 교과목을 신설해 정기적으로 운영하고 있다. 지방자치단체 공무원교육원에서도 공무원 기본교육과정에 갈등 관련 과목을 포함시켜 진행하거나 별도 전문과정으로 강좌를 개설해 운영하고 있다. 이와 함께 한국행정연구원 인적자원교육센터는 공무원 갈등관리교육 전문 위탁기관으로 지정해 다양한 교육과정을 개설해 운영하고 있다.

민간단체에서는 경실련 갈등해소센터의 ‘갈등관리전문가아카데미’ , 평화여성회 갈등해결센터의 ‘갈등해결과 평화 강사트레이닝 및 조정전문가 훈련과정’ 등이 진행되고 있다. 또한 한국갈등해결센터의 ‘갈등조정전문가과정’ , 사회갈등연구소의 ‘갈등해결과 공존을 위한 시민학교’ 등이 운영되고 있다. 단국대 분재해결연구센터는 ‘노사관계 전문가교육과정’ 을, 한국조정중재협회는 ‘협상조정전문가양성과정’ 을 운영하고 있다. 이밖에 한국갈등조정연구소는 ‘개인 및 조직을 대상으로 갈등관리교육’ 을 운영하고 있다.

특히 질적 향상을 위해 이론보다는 실습과정을 확대하는 추세를 보이고 있다. 교육과정을 보면 일반적으로 이론과 실습과정을 1대2의 비율로 배정하고 있다. 물론 심화과정이나 전문가과정인 경우는 실습 비중을 더 높게 설계하고 있다. 교육인원은 20~30명 규모로 2박3일 일정의 집합교육이 많이 진행되고 있다. 교육에 따라서는 현

장견학 등을 병행하고 있다.

어려운 여건임에도 불구하고 공적영역과 사적영역 모두 갈등관리교육에 대한 지속적인 관심과 전문화로 나아가고 있다는 것은 갈등관리교육의 기초를 다지는 과정으로 볼 때 매우 고무적인 일이다.

2) 교육과정의 다양화와 세분화를 가져오고 있다.

갈등관리교육이 진행된 이후 10년이 지나고 있는 현시점에서 교육대상을 비롯해 교육 과목, 교육내용에 있어 다양화하고 세분화가 지속되고 있다. 교육대상은 행정공무원, 교육공무원, 근로자 및 사용자, 일반인, 학부모, 학생에 이르기까지 특성에 맞는 프로그램을 개발하면서 운영되고 있다. 교육과정 또한 교육을 운영하는 기관이나 단체에 따라 다양한 교육명칭과 과정을 도입해 운영하고 있다. 이와 함께 교육내용에 있어서도 교육대상에 따라 이론, 실습 등을 적용하면서 진행하고 있다.

(1) 교육대상

갈등관리교육이 처음 시행됐던 2000년에는 일반인을 대상으로 ‘갈등해결전문가훈련 프로그램’을 운영했다. 그러나 2003년 이후 정부차원에서 갈등관리교육이 본격적으로 진행되면서 갈등관리교육 대상은 일반인을 비롯해 공무원, 교사, 근로자, 학부모, 학생, 외국공무원으로까지 확대되고 있다.

예를 들면 공무원과 공공기관 임직원에 대한 갈등관리교육, 외국공무원에 대한 교육 훈련, 민원부서 실무자 갈등관리교육, 노동자와 사용자간의 노사갈등 해소를 위한 사적 조정전문교육, 학교 내 폭력예방을 위한 또래조정자 양성교육, 가해자와 피해자 조정을 위한 사법조정교육, 개인·가족 및 조직에서 일어나는 갈등관리교육 등이 있다. 이를 볼 때 사람이 있는 곳이면 갈등은 항상 존재하기 때문에 갈등관리교육은 각계각층 누구에게나 필요한 과정임을 보여주고 있다.

(2) 교육과정과 명칭

교육과정과 프로그램 명칭은 교육대상이나 교육내용에 따라 다양하게 창출되고 있다. 공공기관인 경우 한국행정연구원에서 공무원을 대상으로 운영하고 있는 교육과정

유형을 보면 일반과정, 전문가과정, 교직원과정, ADR과정, 맞춤·테마과정, 지역밀착형과정, 사이버과정 등이 운영되고 있다. 또한 갈등관리교육 명칭은 행정부처에 따라 ‘갈등관리과정’을 기본으로 ‘전략적 협상과정’, ‘환경갈등관리과정’, ‘분쟁조정과정’, ‘설득·협상과정’, ‘사회갈등관리과정’, ‘상당력 향상과정’, ‘갈등관리능력향상과정’, ‘협상중재 갈등관리과정’ 등을 사용하고 있다.

민간단체의 교육과정이나 명칭을 보면 경실련의 ‘공공갈등조정전문가과정’, 1 ‘또래조정자 양성과정 및 활동가 양성교육’ 등이 있다. 평화여성회 갈등관리교육과정 유형을 보면 일반과정, 심화과정, 조정전문가과정, 진행전문가과정이 있으며, 또한 학교과정으로는 교사를 대상으로 한 ‘갈등해소를 통한 수업방법’, ‘갈등해결과 또래중재연수’, ‘학교폭력예방 조정자훈련 연수’, ‘교권인권 감수성 향상과정’ 등이 있으며, 학생 대상 교육으로는 갈등해결과 평화학교, 폭력예방 교육, 학교부적응교육, 공부방 및 움직이는 배움터교육, 또래조정반 교육 등이 있다.

이처럼 갈등관리 교육과정은 단계별로 일반과정, 심화과정, 지역밀착과정, 맞춤·테마과정이 진행되고 있으며 전문영역에 따라 조정전문가과정, 협상전문가과정, 진행전문가과정, 또래조정자과정, 사적조정전문가과정, 개인심리조절 전문가과정 등이 이뤄지고 있다. 또한 교육명칭은 운영기관이나 단체에 맞게 알맞은 용어를 다양하게 활용해 사용하고 있음을 볼 수 있다.

(3) 교육내용

갈등관리 교육내용은 일반과정, 심화과정, 전문과정에 따라 차이를 보이고 있으나 그럼에도 불구하고 기본적인 주된 교육내용은 △갈등의 이해, △커뮤니케이션 이론 및 실습, △갈등사례 연구 및 갈등영향 분석, △갈등해결 전략, △원원협상의 이론과 실습 등이다. 그리고 이런 기초과정을 바탕으로 심화 및 전문과정이 구성되고 전문 교육과정에 따라 교육내용이 구체적이며 심층적으로 설계되고 있다.

심화과정 교육내용은 기초과정에서 추가적으로 △마음열기, △소통의 법칙, △참여적 의사결정방법, △갈등조정 이해와 절차, △갈등조정 실습훈련이 강화되고 있는데 이는 갈등관리에서 조정분야가 그만큼 중요함을 보여주고 있다. 또한 개인의 심리적 관점에 초점을 맞춰 △분노조절, △편견 다루기, △화해와 치유 등을 심화과정에 넣는 경우도 있다.

특히 갈등관리조정전문가교육은 공공갈등조정과정, 사적조정과정, 또래조정과정 등으

로 세분화되면서 각 특성에 따라 전문가교육이 진행되고 있다. 교육내용은 조정기술을 익히는 실습과정이 단계별 집중적으로 설계돼 있다. 사적조정과정은 기업이나 개인 등 민간시장에서 발생하는 이해관계를 협상이나 조정을 통해 합리적으로 해결할 수 있는 훈련을 배양하는 데 초점을 두고 있다.

또래조정과정은 학교 내 폭력 예방을 위해 또래조정자를 양성할 수 있는 코치활동가를 육성하는 교육과정이다. 학생을 대상으로 하기 때문에 △청소년에 대한 이해, △또래조정 운영 사례, △또래조정 지도 및 조정 실습, △또래조정자 훈련 진행 방법이 적용된다.

진행전문가훈련과정은 이해당사자 사이에서 중립적인 시각을 갖고 갈등이 원만하게 조정될 수 있도록 진행시킬 수 있는 전문가 양성을 위한 프로그램으로 교육내용은 △진행의 필요성, △진행자의 역할/진행의 원칙과 목적, △진행의 절차와 단계, △과정 진행 기법/기본규칙 제정 및 운영, △의견 모으기 기법과 실습, △진행과 잘 듣기/핵심 파악하기/질문하기, △회의진행 실습, △의사결정 기법 실습 등으로 구성되고 있다.

개인심리조절 전문가과정은 개인이 사회생활을 하면서 부딪치는 갈등을 해소하는 기술을 배양하는 교육과정으로 교육내용은 △나를 중심으로 발생하는 심리갈등에 대한 체계론적 사고와 행동 분석, △스트레스 갈등 및 위기 메카니즘 분석, △이를 바탕으로 체계론적 갈등조정 기법을 배양하고 있다. 주요 내용은 욕구, 자기성찰, 관계의 역동성, 스트레스, 분노 등을 다루고 있다.

이외에 회복적 사법¹⁾ 패러다임에 기초한 피해자-가해자 조정프로그램이 운영되고 있다. 평화여성회 갈등해결센터는 2008년부터 ‘회복적 사법 피해자가해자모임 조정자 훈련’을 개설해 1년에 한 번씩 운영하고 있다. 한편 서울가정법원은 2010년부터 소년법에 도입된 화해권고 제도 시행에 따라 화해권고위원 15명을 위촉하고 화해권고제도를 시범 실시하기에 이르렀는데 평화여성회는 위원 15명 가운데 7명을 갈등해결조정자로 참여해 화해권고 진행 매뉴얼을 만들어 적용하고 있다. 이를 기초로 2011년부터는 서울가정법원 화해권고위원을 46명으로 확대하는 한편 인천, 의정부, 수원 등 전국적으로 이 제도가 확산되고 있을 뿐만 아니라 화해권고매뉴얼을 기초한 교육이 진행되

1) 회복적 사법(Restorative Justice)이란 명확한 정의를 내리기는 쉽지 않지만 핵심 원칙은 잘못된 행위로 인한 피해자의 상처를 회복하는 것이며 잘못된 행위의 영향을 잘 알고 바로잡도록 책임을 부여하는 것인데 이를 지역 공동체를 포함한 당사자들이 직접 의사결정에 참여해 결론을 만들어가는 활동이라고 할 수 있다. 이에 대해 Braithwaite는 “범죄로 인해 영향을 받은 사람들이 모여 범죄로 야기된 손상을 어떻게 회복할 것인가에 대한 합의를 도출해 내는 과정”이라고 정의하고 있다(박수선, 2011).

고 있다.

3) 갈등관리교육은 각 기관 및 단체 이해당사자들 간 공감대의 장 역할을 하고 있다.

갈등관리교육은 갈등관리에 대한 지식을 쌓는 역할 이외에 갈등 당사자들이 모여 정보를 공유하면서 서로 간 이해의 폭을 넓이고 공감대를 형성하는 역할을 한다. 실제 경실련이 추진하고 있는 갈등조정전문가아카데미의 근본 목적은 공공갈등 이해당사자인 지방정부, 지방의회, 기업인, 주민, 시민단체 등이 교육에 참여해 각 영역별로 갈등 해소능력을 향상시키는 물론 소통과 공감을 통한 창조적인 갈등해결 훈련을 기르는데 있다. 특히 제주경실련은 2009년 제주사회 대통합을 위한 시민강좌 아카데미를 개설해 노사민정 각 주체 대표자들이 생각하는 정책이나 추진방향을 들으면서 이해당사자 간 어떤 갈등이 내재돼 있는지, 그리고 소통과 대통합을 위해서는 어떤 문제들이 해결돼야 하는지를 공유하는 기회를 갖기도 했다.

또한 한국행정연구원이 운영하는 갈등관리교육은 교육참여자들이 경험하고 있는 특정 유형의 공공갈등 사안과 관련된 실무지식을 공유하는 자리로서의 역할을 하고 있다. 이밖에 전라북도는 교육이수 대상자를 중심으로 조정네트워크를 구성해 활동하고 있다.

IV. 갈등관리교육 운영의 문제점

1) 단계별, 유형별로 교육과정 체계화가 미흡하다.

갈등관리교육은 단계별로 기초과정, 심화과정, 전문가과정으로 진행되고 있으며, 특징별로는 공적영역 갈등관리교육, 사적영역 갈등관리교육, 개인영역 갈등관리교육, 청소년영역 갈등관리교육으로 구분시켜 생각해 볼 수 있다. 그리고 교육대상에 따라 갈등관리교육프로그램 설계가 만들어지고 있으나 대부분 교육내용을 보면 공적영역의 갈등관리프로그램을 인용해 운영하고 있다. 또한 갈등관리교육 운영 주체에서조차 어떤 유형의 갈등관리교육프로그램을 도입해 운영해야하는지에 대해 심도 있는 고민 없이

친분 있는 전문가에게 프로그램 설계를 맡기는 경우가 허다하다. 이처럼 갈등관리교육은 각 영역별로 현장 전문가들이 강사로 참여해 깊이 있고 현실적인 갈등관리교육이 진행돼야 함에도 불구하고 그렇지 못한 것이 현실이다. 다시 말해 상당수 갈등관리교육은 프로그램 설계, 교육 내용, 강사 구성 등을 체계적으로 관리되지 않은 채 그때그때 필요에 따라 이곳저곳에서 1회성 교육으로 운영되고 있는 것이 일반적이다.

2) 갈등관리교육 프로그램이 부실하게 설계되는 경우가 많다.

갈등관리에 대한 교육효과를 높이기 위해서는 지역 특성, 주민 성향, 교육대상자, 교육내용, 교육환경, 교육시간 등을 면밀하게 분석한 후에 이를 반영한 구체적인 교육설계가 만들어져야 한다. 그러나 현재 교육과정을 보면 이런 경우는 극히 일부에 그치고 대부분은 교육대상과 교육프로그램이 맞지 않는 설계가 만들어져 소기의 교육효과를 달성하지 못하는 경우가 있다. 교육프로그램을 설계할 때 지역과 관계없는 단체나 사람들에게 위탁하기도 한다. 또는 지원되는 예산을 활용하기 위해 급조하는 경우도 있다. 이처럼 갈등관리교육은 양적으로나 질적으로 확대되고 있음에도 불구하고 교육내용이나 프로그램 설계에 있어서는 일부 전문기관이나 단체를 제외하고 운영 주체에 따라 중구난방으로 설계, 운영되는 경우가 많다.

3) 전문능력을 배양하기에는 교육시간이 너무 짧다.

2007년, 2008년, 2009년, 그리고 2011년 등 4년간에 걸쳐 운영한 광주경실련 갈등조정전문가아카데미과정을 이수한 교육 대상자들을 대상으로 교육운영평가에 대한 설문조사를 한 결과를 종합해 보면, 첫째, 갈등조정에 대해 전반적으로 이해하는 데는 도움이 됐지만 실전에서 활용할 수 있을 정도의 전문적인 능력을 배양하는 데는 충분한 교육이 이뤄지지 못하고 있다는 지적이다.

즉 갈등해소의 문제는 민감한 현안에 대해 상대방의 마음을 배려하고 이해하면서 이해관계가 되는 의제를 채택하고 의견 조율을 통해 원만한 합의결과를 도출하는 것인데 이런 일련의 실습과정이 몇 시간, 또는 몇 일간의 교육을 통해 배양하는 것은 무리라

는 지적이다. 그리고 실습용으로 활용하고 있는 사례의 경우도 지역의 현안과 다소 거리가 있는 사례를 적용하는 경우가 많아 쉽게 이해하는 데 어려움이 있음은 물론 몇 가지 사례실습만으로 현실에서 발생하는 다양한 갈등을 그때그때 적절하게 해결해 낼 수 있을지에 대해서도 의문시된다는 지적이다.

실제 교육기간을 보면 2일에서 3일 일정으로 집합교육을 하는 경우가 많다. 즉 작게는 20시간에서 많게는 40시간까지 다양한 프로그램이 진행되고 있다. 물론 사설 연구소가 운영하는 교육프로그램인 경우는 모든 과정을 받기 위해 200시간이 필요한 교육과정도 있다. 그럼에도 불구하고 시민단체나 행정기관 등에서 운영하는 강좌는 갈등관리의 기초, 심화, 조정, 진행, 협상능력까지 모두 배양하기에는 시간이 너무 부족한 것이 사실이다. 그래서 심화나 전문 과정보다는 기초과정 중심으로 반복 교육이 이뤄지는 것이 일반적이다.

4) 강좌를 개설해도 교육인원 숫자 채우기에 급급하다.

갈등관리교육의 양적 및 질적 향상을 가져오고 있지만 교육운영에 있어 참여 숫자를 보면 정해진 교육인원을 채우지 못해 수료했던 사람으로 다시 채워지는 비효율적 과정이 반복되고 있다. 그래서 교육과정이 신설돼도 몇 년을 못가서 폐지되거나 축소되는 사례가 많다. 이처럼 갈등관리교육 참여율이 저조한 것은 교육의 질 등 다양한 원인이 있지만 그럼에도 불구하고 주요한 원인을 찾는다면 상당수 관계자들이 갈등관리에 대한 필요성은 인정하면서도 자신이 직접 교육에 참여해야 한다는 필요성은 느끼지 못하고 있기 때문이다. 교육과정 자체가 교육이수를 통해 직접적인 이득으로 연결될 수 있는 절실한 교육이 아닌 정신적 변화를 요구하는 교육이라는 특성도 원인이 될 수 있다. 이외에 공무원 참여자 인사고과 반영 등 수료자에 대한 인센티브 제도가 거의 없다는 이유 등을 들 수 있다.

5) 제주에는 갈등관리교육 전문 운영시설이 없다.

제주지역은 갈등관리교육에 대한 전문 운영기관이나 단체가 없어 교육과정이 예산지

원에 따라 1회성으로 그치는 경우가 허다하다. 그러다보니 교육자료 관리는 물론 프로그램 관리, 강사 풀 제도, 교육내용 평가 및 피드백 등의 과정이 이뤄지지 않고 그때그때 필요에 따라 다른 지역 운영기관에 의해 급조형태로 설계, 운영되고 있다. 이런 환경에서 질 높은 교육프로그램이 만들어지고 운영되기를 기대하는 것 자체가 무리이다.

V. 제주지역 갈등관리교육 개선방안

1) 갈등관리교육에 대한 인식 확산이 필요하다.

평화여성회인 경우 2001년 처음 교사를 대상으로 갈등관리에 대한 워크숍을 기획했는데 교육 참여자 모집이 이뤄지지 않아 무산된 사례가 있다. 그로부터 11년 지난 현재 '갈등관리'에 대한 중요성이 부각되면서 도민들 사이에서도 어느 정도 공감대가 형성되고 있다. 그러나 실제 갈등관리교육을 개설해 운영해보면 시간을 내면서 교육에 직접 참여하려는 도민은 그리 많지 않다. 늘 정해진 교육인원 숫자 채우기에 급급한 실정이다. 무리한 교육참여자 모집은 참여자들의 지식수준 편차로 이어지고 교육진행의 수준을 혼란스럽게 만들고 있다. 그래서 갈등관리교육에 대한 도민 확산을 위해 지속적인 홍보관리가 체계적으로 이뤄져야 한다. 갈등관리 교육의 필요성을 적극적으로 홍보하고 이를 통해 교육참여를 이끌어 낼 수 있는 방안이 모색돼야 한다.

2) 갈등관리 영역별로 체계적이고 전문화된 교육이 필요하다.

갈등은 유형에 따라 개인갈등, 조직갈등, 집단갈등, 노사갈등, 공공갈등 등 매우 다양하다. 그런데 갈등관리교육을 특성에 따라 재분류하면 공적영역 교육과정, 사적영역 교육과정, 개인영역 교육과정, 청소년영역 교육과정 등 4영역으로 묶을 수 있다. 이들 영역별로 갈등관리교육 프로그램을 체계화하고 이에 걸 맞는 전문 강사관리를 해야 한다. 그리고 이들 영역별로 교육프로그램을 전문화해야 한다.

3) 지속적인 프로그램 개발과 함께 전문강사 풀 관리제도가 필요하다.

갈등관리교육은 아직은 초보단계 수준이다. 대부분 1회성 교육에 그치고 있기 때문이다. 교육훈련 과정에서 습득한 다양한 정보나 개선사항을 프로그램에 반영시키면서 지속적으로 업그레이드할 수 있는 책임 있는 시설이 없다. 그래서 갈등관리교육을 전문화 방향으로 보강해야 하는 작업들이 이뤄져야 한다.

이와 함께 전문강사 확보와 관리가 체계적으로 이뤄져야 한다. 이론적 과정을 강의할 수 있는 전문강사는 물론 각 영역별로 오랜기간 현장경험을 쌓은 전문 강사인력을 확보, 관리하는 것이 필요하다. 뿐만 아니라 갈등관리 전문강사 역량강화를 위해 강사트레이닝 훈련, 진행자훈련 프로그램 등도 병행돼야 한다.

4) 교육대상자에 맞는 교육프로그램 설계가 필요하다.

교육대상자에 맞는 갈등관리 교육내용이 설계돼야 한다. 민원 부서에 근무하는 공무원을 대상으로 갈등관리 교육을 한다면 민원인과의 원만한 의사소통 기술, 협상능력 향상교육을 위한 훈련 비중을 높여야 한다. 그런데 공공갈등 사례분석이나 법과 제도를 이해하는데 많은 교육비중을 둔다면 본래의 교육성과를 달성할 수 없다. 따라서 기관마다, 교육대상자 특성에 맞는 교육프로그램 설계가 이뤄져야 한다.

이런 맞춤형 교육프로그램은 한국행정연구원 인적자원교육센터가 운영하는 맞춤·테마과정의 좋은 사례다. 일정한 교육과정을 설계해 놓고 교육대상자가 이에 맞추는 방식이 아니라 요청하는 기관이 스스로 필요한 주제와 교육내용을 정해 요청하면 이에 맞춰 교육프로그램을 설계하고 교육을 진행한다. 또한 맞춤형교육이 잘 구성되고 교육효과를 높이기 위해서는 프로그램 설계단계에서 참여자들의 욕구를 사전에 조사하고 이에 맞는 프로그램 준비와 함께 주제별 전문 강사진을 잘 선정하는 것이 무엇보다 중요하다.

또한 갈등관리교육은 내용이 무거운 것이 사실이다. 그래서 편안한 마음, 배려하는 마음을 가질 수 있는 마음나누기 과정이 교육과정 곳곳에 잘 배정하는 것도 방법이다. 편견을 갖지 않고 현안을 객관적으로 보고 합리적으로 풀어가는 ‘중용’의 지혜와 ‘원원’ 할 수 있는 교육훈련이 갈등관리교육에 담겨 있어야 한다. 그래서 프로그램에 시

인이나 소설가, 음악인, 미술작가, 종교계 인사 등을 강사로 초빙하는 방안도 하나의 대안이다.

5) 교육프로그램의 일관성과 통일성을 위해 강사 간 사전 강의자료 공유가 필요하다.

갈등관리교육은 운영주체인 교육기관이나 단체에서 기획하고 그에 따라 강사를 섭외해 운영하는 경우가 일반적이다. 또한 공무원인 경우는 잦은 인사이동으로 교육프로그램 기획의 전문성을 쌓는데 한계가 있다. 그래서 강의 내용은 강사의 재량에 맡겨지는 경우가 대부분이다. 그러다보니 강의 내용이 중복되거나 상반된 의견을 제시하는 경우가 나타나기도 한다.

따라서 강의내용과 과정 전체를 사전에 강사들과 함께 공유하고 이를 통해 조정, 통합하는 과정이 필요하다. 즉 교육과정에 따른 강사진이 구성되면 함께 모여 프로그램 내용에 대해 논의하고 필요한 것을 준비하는 과정이 있어야 한다. 즉 교육효과를 높이는데 추가적으로 필요한 내용은 없는지 의견을 듣고 교육프로그램에 반영해야 한다.

6) 갈등 영역별로 지속적 활용 가능한 표준교재가 개발되어야 한다.

강의 자료는 운영주체의 프로그램 기획에 따라 천차만별로 만들어지고 있다. 표준교재가 없기 때문에 갈등관리교육은 섭외 강사에 따라 특강형식으로 운영되는 것이 일반적이다. 실습훈련 또한 운영자의 특성에 따라 진행되고 있다. 그래서 특강형식의 강의도 일부 필요하지만 전체적인 교육의 체계화와 교육효과를 높이기 위해서는 각 영역별로 표준 교재가 개발되어야 한다.

7) 실습효과를 높이기 위해 교육환경이 잘 갖춰져야 한다.

교육 참여자 수는 보통 20명에서부터 60명까지 다양한 데 실습프로그램의 교육효과를 높이기 위해서는 25명 선이 적정하다. 만약 대규모 집합교육 형태가 되면 실습효과

가 떨어진다. 이와 함께 강의실 배정 및 배치 역시 실습에 필요한 이동식 테이블이 필요하고 모둠 토의 등을 위해 보조 강의실 등을 준비해 두는 것이 바람직하다. 또한 실습에서 다룰 주제는 다양하고 많은 내용보다는 지역의 관심 있는 현안을 중심으로 주제를 선정하고 집중할 수 있는 있도록 해야 한다.

8) 교육이수자에 대한 혜택이 있어야 한다.

갈등관리교육 프로그램이 아무리 잘 설계되더라도 수요자가 외면하면 소용이 없다. 그래서 교육이수자에 대한 혜택이 어느 정도 있어야 교육참여자가 많을 것이다. 현재 교육이수자에 대한 혜택은 수료증을 제공하는 것에 그치고 있다. 이처럼 교육참여자에 대한 혜택이 마련되지 않을 경우 교육참여자 확보는 더 어려워질 것이다. 공무원인 경우 인사고과에 반영하는 방안을 비롯해 노사 갈등교육에 있어서는 사측에서 다양한 인센티브제도를 도입해 운영하는 방안이 필요하다. 일반인 수료자에게도 교육 이수에 따른 혜택 방안이 도입돼야 한다.

9) 제주에 맞는 갈등관리교육 전문시설을 육성해야 한다.

제주에는 갈등관리교육 전문시설이 없다. 갈등관리 및 교육을 전문적으로 연구하는 포럼도 구성돼 있지 않다. 심지어 갈등관리 전문가 네트워크조차 구성되지 않고 있다. 이런 환경에서 질 높은 교육프로그램 개발과 교육효과를 기대하는 것은 맞지 않다. 그래서 이제부터라도 갈등관리의 전문화를 위해 이런 작업들을 착실히 구축해야 한다.

운영시설은 정치적 중립성을 견지하면서 합리적이고 객관적인 시각을 갖고 있는 기관이나 단체로 선정해야 한다. 공공선을 명분으로 한쪽의 편에 서는 행동으로 오히려 갈등을 부추길 수 있기 때문이다. 또한 도민사회와 연계하면서 다양한 갈등관리 활동이 이뤄질 수 있어야 한다. 주민들 간의 갈등문제에 직면했을 때 어떻게 해결해야 할지에 대해 도움을 줄 수 있어야 한다. 그리고 갈등해결의 성공적 경험을 공유하고 갈등해결 역량을 강화시킬 수 있는 교육 프로그램을 개발하면서 다양한 갈등해결 모델들을 만들어 낼 수 있는 조건들이 충족돼야 한다. 그리고 갈등관리 및 교육을 활성화하

기 위한 재정지원이 제도적으로 보장되어야 한다.

특히 갈등관리교육은 모든 영역으로 광범위하게 확대 운영되어야 한다. 민·관이 함께 참여하는 교육프로그램, 노사민정이 함께 참여하는 교육프로그램을 비롯해 지역사회 리더를 위한 읍·면·동단위 갈등관리교육이 이뤄져야 한다. 뿐만 아니라 학교나 학생들을 대상으로 한 갈등관리 교육이 이뤄져야 한다. 이처럼 갈등관리교육 확대는 궁극적으로 대안적 갈등해결문화를 확산하는데 기여하기 때문이다. 이밖에 갈등관리에 대한 중요성 확대를 위해 민원부서 등 갈등 관련부서 인력채용시험에 갈등관리과목을 선택과목으로 두는 것 등을 고려할 필요성이 있다.

VI. 마치며

2003년부터 갈등관리교육에 정부의 관심과 지원이 확대되면서 10년이 흐른 현재 사회적으로 갈등관리에 대한 관심도가 한층 높아지고 있다. 이에 힘입어 갈등관리와 교육에 대한 전문적인 연구를 비롯해 다양한 교육훈련 방안들이 마련되거나 운영되고 있다. 그럼에도 불구하고 사회적으로 갈등은 수그러들지 않고 오히려 더 분출하고 있다. 어쩌면 강자가 약자를 강압에 의해 현안을 해결하려는 습성이 오래도록 남아 쉽게 개선되지 않는 원인일 수 있다.

그래도 갈등은 방지하는 것보다 관리하는 것이 낫다고 한다. 그러기 위해서는 지속적인 갈등관리교육이 이뤄져야 한다. 우리 사회에서 발생하는 다양한 갈등을 효과적으로 대응하기 위해서는 불가피한 선택이 아닐 수 없다. 그리고 도민사회 통합과 소통의 문화를 활성화하기 위해서도 안정적인 갈등관리가 이뤄져야 한다. 이를 위해서는 먼저 갈등 당사자들의 참여가 우선되어야 한다. 갈등을 야기하거나 그럴 가능성이 있는 결정권자나 실무자들이 갈등관리교육에 관심을 갖고 적극적으로 참여해야 한다. 마치 이들은 갈등을 야기하는 당사자가 아닌 것처럼 갈등관리교육에 참여하지 않으려는 경향이 있기 때문이다.

이와 함께 제주에 맞는 갈등관리교육시설 육성되어야 한다. 제주형 갈등유형과 성격을

면밀하게 분석하고 연구할 수 있는 포럼 등이 구성돼야 한다. 그리고 인적 네트워크 구축도 병행돼야 한다. 이런 시스템 구축을 바탕으로 4개 영역에 대한 체계적인 갈등관리교육 프로그램이 설계되고 운영돼야 한다. 즉 공적영역, 사적영역, 개인영역, 청소년영역을 중심으로 갈등관리교육의 전문화가 이뤄져야 한다. 각 영역별로 공적 및 사적갈등해결교육, 협상·조정전문가 교육, 가족·개인갈등을 위한 상담실 운영, 청소년조정자 교육, 컨설팅 등이 이뤄져야 한다.

그리고 제주에 맞는 갈등해결 방식이 뿌리내릴 수 있는 기초를 지금부터 다져가야 한다. 제주만이 창출하는 성공적인 갈등해결 경험을 만들어내고 도민들의 갈등해결 역량을 높이는 계기가 돼야 한다. 이런 노력들이 모아질 때 제주사회는 경제·사회·행정 등 모든 영역에서 갈등관리의 안정화를 이루면서 도민들의 삶의 질을 한층 높여나갈 수 있다.

〈참고문헌〉

- 박수선(2011), '공공부문 갈등관리 교육의 현황과 과제', 한국행정연구원 개원 20주년 기념 갈등관리교육 연찬회 발표자료.
- 박수선(2009), '평화여성회 갈등해결센터의 갈등해결과 평화교육, 조정자 훈련의 성과와 전망', 남북평화재단 주최 한국사회 갈등해결의 현황과 과제 토론회 발표자료.
- 은재호·윤광석(2009), 갈등조정 전문가 인증제의 제도화를 위한 탐색적 연구, KIPA 연구보고서 2009-27, 한국행정연구원.
- 은재호외(2011), 공공갈등에 있어서 윈윈협상방안에 관한 연구, KIPA연구보고서 2011-36, 한국행정연구원.
- 제주경제정의실천시민연합(2009), '제주사회 대통합 시민강좌 아카데미', 교육자료
- 제주경제정의실천시민연합(2010), '제2기 갈등협상전문가아카데미' 교육자료
- 허영식(2006), 국제관계와 현대사회, 그리고 시민교육, 경제정의실천시민연합, <http://www.ccej.or.kr>
- 광주경제정의실천시민연합, <http://www.kjccej.or.kr>
- 단국대분쟁해결연구센터, <http://www.ducdr.org>
- 사회갈등연구소, <http://www.socon.re.kr>
- 평화여성회 갈등해결센터, <http://www.peacecr.org>
- 한국갈등관리·조정연구소, <http://www.conflict.kr>
- 한국갈등해결센터, <http://www.adrcenter.or.kr>
- 한국행정연구원, <http://www.kipa.re.kr>