

# 공무원 대상 모의법정을 통한 갈등관리 상황학습 경험에 관한 연구

## A Study on the Experience of Conflict Management Situation Learning Through Mock Court for Civil Servants

한상미\*, 박세환\*\*  
(재)수원시정연구원\*, PNC경영원\*\*

Sang-Mi Han(hansm112@suwon.re.kr)\*, Se-Hwan Park(pgroup@hanmail.net)\*\*

### 요약

교육훈련은 전인적 차원에서의 교육과는 달리, 한정된 특정 영역에서의 지식, 기술 습득을 통해 개인차원에서의 지식·기술 등 업무역량의 잠재력 뿐만 아니라, 조직적 차원에서의 직무성과에 영향을 미친다. 수원시 시민 배심법정 모의상황학습에 참여한 공무원 교육훈련 프로그램에 대한 효과성 검증은 CIPP모형을 활용하여 분석하였다. 학습참여자는 교육프로그램에서 어떤 해결책을 도출하는 결과보다는 과정(process)에 대한 중요도를 높게 생각하는 것으로 나타났으며, 사전·사후평가를 비교·분석한 결과, 모의법정 실습을 통한 교육효과 및 향후 업무활용도에 도움정도가 교육 전에 비해 높게 나타나 그 효과가 입증되었다. 학습기획자 평가 결과와 더불어 학습프로그램에 대한 함의점으로, 다양한 학습자 상호간의 학습 상호작용을 위한 성별, 근무기간 등을 고려한 참여자 구성이 필요하며, 다양한 지역문제와 갈등상황에 대한 정보습득 교육 및 숙의학습 병행이 필요하다. 또한 학습의 실효성을 위한 현안사업과 관련된 맞춤형 갈등관리 교육을 통해 보완할 수 있다.

■ 중심어 : | 교육훈련 평가 | 갈등관리 역량강화 | 상황학습 | 사회적 상호작용 |

### Abstract

Training, unlike education in holistic perspective, not only affects individual's potential of work competencies such as knowledge and technology, but also affects the job performance in organizational perspective. The effectiveness of training for civil servants who participated in mock jury trial learning of Suwon-si was verified using CIPP model. Participants valued the significance of the process of training rather than the conclusion that draws a certain solution, and based on the comparison and analysis of pre-post evaluations, the educational effect of mock trial training and its utilization at work in the future was higher than before the training, proving its effectiveness. In terms of the implications of training programs in addition to the program planner's evaluation, participant constitution in consideration of sex or employment period is needed for learning interaction among various learners, and information acquisition training on various local issues and conflict situations, as well as the combination of deliberation learning, are needed. in addition, it may be supplemented through customized conflict management raining related to pending projects for the effectiveness of training.

■ keyword : | Training Evaluation | Conflict Management Competency Reinforcement | Situated Learning | Social Interaction |

## I. 서론

최근 다원화된 사회에서 개인마다 중요하게 생각하는 사회적 가치가 다양화되어 나타남에 따라 공공영역에서의 갈등이 만연하여 나타나고 있다. 신고리건설, 수원 군공항 이전, 설악산 케이블카 사업 등 공공갈등 사례의 문제의식에 기초하여 공공정책의 사회적 수용성을 확보하기 위해 주민 등 관련 주체의 다양한 의견수렴 및 이를 통한 정책 반영이 중요하다. 쟁점에 따라 이해관계자 간 증재와 조정과정은 갈등 해결의 시작점이라 할 수 있다[1].

공공영역에서의 갈등은 개인 또는 공동체 간 중요하게 생각하는 가치관의 차이에서 기인하게 되는데, 이는 이해관계가 첨예하게 대립되어 사회전반에 영향을 미치게 된다. 갈등은 창조적이고 협력적이며 합의에 의해 해소될 수 있는 방법이 있다는 것을 인식할 수 있으며, 공무원의 경우, 공공분쟁에 있어 직접적 갈등당사자가 되거나 때로는 갈등 조정자 혹은 증재자가 되기도 함으로 상황에 따른 다양한 역할 수행을 요구받고 있어 이러한 갈등상황 대처능력과 갈등해결 능력을 제고하기 위한 교육 프로그램이 필요하다[2]. 특히 정책갈등의 소지가 높고 민원 발생가능성이 높은 부서나 부처에 근무하는 공무원들은 갈등 예방과 해소에 관한 교육은 필수적이다. 이와 같이 공무원 업무상 필요한 필수역량 중 하나인 갈등관리 역량 강화를 위한 효과적인 교육훈련 프로그램이 마련될 필요가 있다.

급변하는 행정환경 속에서 공무원이 국민에게 제대로 된 서비스를 제공하고 관련 업무에서 성과를 내기 위해서는, 우수 인재의 유치뿐만 아니라 이들이 계속 공직에 근무하면서 자기능력을 개발할 수 있는 체계적인 능력발전 프로그램이 필요하다[3]. 특히 갈등관리 관련 직무교육 연장선에서 업무역량 강화를 위한 공무원 교육은 필연적이라 할 수 있다.

본 연구에서 '학습'은 교수자가 중심이 되어 이루어지는 교육과는 달리, 학습자가 중심이 되는 교육현장을 칭하였다. 본 연구에서의 학습현장은 수원시에서 실시하는 시민배심원제도에 근간을 두고 있다. 시민배심원 제도는 시민생활에 밀접한 시정 주요 시책 결정 및 장기간 해결되지 않거나 반복적으로 제기되는 갈등 등을

공개적인 토론 및 심의를 통하여 공정하고 객관적인 해결방안을 마련하기 위해 운영하는 제도이다[4].

본 연구는 2019년 12월 11일 수원시 공무원 대상으로 실시한 갈등관리 워크숍 프로그램 중 시민배심원제도를 활용한 모의법정 실습과정에 대한 학습의 효과성을 분석하는데 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 교육훈련

교육훈련은 전인적 차원에서의 교육과는 달리, 한정된 특정 영역에서 지식, 기술 등을 습득하여 개인의 잠재력을 개발하는 것을 의미한다. 공무원 교육훈련은 일반적으로 직무수행에 필요한 역량을 향상시키는데 그 목적을 두기 마련이다. 교육이란 공무원의 일반적인 능력(교양, 지식, 가치관, 태도 등)을 증진해나가는 과정이며 장기적인 접근을 요하는데 비하여, '훈련'은 보다 범위를 한정해서 공무원이 담당하는 전문적인 지식이나 기술 등 특정 직무의 수행능력을 함양해 나가는 과정으로서 비교적 단기적으로 성취 가능한 것으로 보고 있다[5]. 교육훈련을 통해 업무수행에 필요한 역량을 업무에 즉각적으로 적용하여 활용할 수 있다.

한편, 공무원 교육훈련이란 공무원의 능력과 기본소양을 개발하고 현재와 미래의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키며, 가치관 및 태도를 발전적으로 변화시키기 위한 활동이라 할 수 있다[3]. 뿐만 아니라 조직차원에서는 생산성, 인사관리, 통제와 조정에 기여할 수 있으며, 개인차원에서는 직무만족과 경력발전차원에서 기여하는 바가 크다[6]. 따라서 교육훈련은 단기적 효과 뿐 아니라 직무성과를 제고하는데 전반적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

교육훈련은 궁극적으로 조직성과에 기여하는가에 목표를 두고 있다. '교육훈련의 효과성(training effectiveness)'은 '교육훈련 효율성(training efficiency)'과 구분되는 개념이다[7]. 교육훈련의 효율성이 교육훈련 과정 중 교육훈련 프로그램이 합리적으로 경제적인 방식으로 목적을 달성하였는가의 문제인 반면, 교육훈련 효과성은 교육훈련이 궁극적으로 조직의 성과에 기

여하였는가에 초점을 두기 때문에 교육훈련 프로그램이 잘 수행되었는가를 살펴보는 것뿐만 아니라, 실제적으로 종업원의 능력이 향상되어 조직이 지원할 만한 가치가 있는가와 같은 근본적인 문제를 다루고 있다 [7][8]. 그렇기 때문에 단기적 교육훈련 과정이라 하여 개인적 차원에서 미시적 효과로 이해하기보다는 조직적 차원에서 폭넓게 바라 보아야 하며, 단편적 학습결과로 학습의 성과를 결론짓기 보다는 이러한 학습 결과의 누적 및 변화과정을 살펴보는 것이 중요하다.

교육훈련의 효과성은 학습효과와 전이효과로 구분할 수 있는데, 학습효과(learning effect)는 개인수준에서 피훈련자의 지식, 기술, 능력, 태도, 행태 등의 변화를 측정하며 교육훈련의 영향을 평가한다. 전이효과(transfer effect)는 1차적인 개인수준의 변화가 실제 조직차원에서 직무성과 또는 조직성적을 제고하는데 얼마나 영향을 미쳤는지를 평가하는 것이다[9][10]. 학습효과는 교육훈련 종료 후 비교적 즉각적으로 그 효과를 파악할 수 있으나, 전이효과와 경우 장기적 관점에서 성과나 효과정도를 파악할 수 있다.

## 2. 공무원 교육훈련 평가모형

kirkpatrick 모형은 대표적인 교육훈련 결과 평가 모형으로 교육과정을 반응(Reaction)-학습(Learning)-행동(Behavior)-결과(Results) 4단계 평가모델로 구분한다.

1단계 '반응평가'는 교육 직후 학습자들의 교육 전반에 대한 만족도를 알아보고, 2단계 '학습평가'는 학습자들이 교육과정에서 설계된 학습내용을 어느 정도 인지하였는지를 평가한다. 3단계 '행동평가'는 현업적용도 평가 라고도 하며 학습을 마친 후 현업에 돌아간 학습자가 얼마나 자신의 업무에 학습한 지식, 기술, 경험 등을 적용하고 있는지를 평가하는 것으로, 보통 설문지나 인터뷰 등을 통해 실시하는 것이 일반적이다. 4단계 '결과평가'는 교육프로그램이 얼마나 조직성과에 기여했는가를 조사하는 것으로 팀워크, 생산성 등에 대한 영향 정도를 조사하는 것이다[9].

kirkpatrick의 교육훈련 효과는 단계별로 발생하지 않는다[11-13]. 교육훈련의 성과나 결과 중심의 평가모형으로 교육훈련 프로그램의 성과를 구체적으로 파악

할 수 있고 이들 간의 관계를 논의할 수 있는 장점이 있으나, 교육훈련의 상황, 투입, 과정, 산출 등을 포괄적으로 다루지 못하는 한계가 있다[9].

한편 CIPP(Context, Input, Process, Product)모형은 교육의 상황과 투입, 과정, 산출 등 교육 훈련 전 과정에 대한 포괄적인 평가가 가능하다. CIPP(Context, Input, Process, Product)모형은 다양한 프로그램이나 조직에 대한 종합적인 평가를 위한 포괄적 틀이다.

'상황(Context)평가'는 교육훈련과 관련된 환경요소를 평가하고 교육대상의 요구 파악 및 문제 진단을 통해 교육훈련의 목표를 설정하기 위한 평가이다. '투입(input)평가'는 설정된 교육훈련의 목표와 요구를 성취하는데 필요한 수단을 구체화하기 위한 구조적 결정과 관련된 평가로 교육훈련의 목표달성을 위해 어떠한 자원을, 얼마나 투입하였는지를 평가한다. '과정(Process)평가'는 교육훈련을 실천하기 위한 결정과 관련된 평가이다. 교육훈련 프로그램이 계획대로 실행되고 있는지에 대해 지속적으로 검토하고 교육훈련의 운영방법과 절차, 방안에 관한 문제점을 평가한다. '산출(Product)평가'는 교육훈련 프로그램 종료 후나 실시 중에 나온 산출 및 결과를 측정하고 해석하기 위한 목적으로 수행된다[14]. CIPP모형을 이용한 평가 준거에 관한 선행 연구는 기업 및 기관 등의 교육훈련 등 다양한 영역에서 수행되고 있으며, 각 평가 단계 특성에 따라 요구진단에서부터 프로그램 활동 과정, 학습성과 및 만족도 측면에서 평가준거를 활용하고 있다[15].

본 연구에서는 학습 내 과정(process)에 따른 효과 분석에 목적이 있기 때문에 결과 보다는 과정중심의 평가 모형을 적용하여 분석하는 것이 효율적이라고 판단하였으며, 이에 따라 CIPP모형을 적용하여 학습효과를 분석하였다.

## 3. 상황학습

상황학습은 1970년대 아동발달연구에서 시작되었다. 비고츠키(Vygotsky)의 사회문화적 관점에서 학습은 학습자 자신의 경험적 해석을 통해 자신의 것으로 구성해 가는 과정에서 타인과의 상호작용이 중요한 역할을 수행한다고 본다. 따라서 다양한 현상이나 상황 안에서 타인과의 공감, 공유 등 상호작용하는 과정 속에서 학

습이 이루어진다.

상황학습 측면에서 보면 학습은 구성원들과의 상호 작용 속에서 학습이 일어나고 사회적 실천과 활동의 맥락으로 이루어진다. Lave & Wenger는 특정한 실천적 상황에 참여하는 과정을 통하여 지식의 습득과 정체성 형성이라는 공동체적 학습경험에서 학습을 명제적 지식의 습득으로 정의하는 관점은 달리, 상호 참여를 통해 수행되는 실천방식을 강조했다. 특히 상호성을 기반으로 공동체 내 학습들은 구성요인을 넘어 개인과 구성원 간의 상보적 관계로 경험되는 사회적 맥락과정과 함께, 참여를 통해 점진적으로 행동 범위를 넓혀가는 학습양상들에 주목하였다[16].

상황학습에 관한 선행연구를 보면 크게 3가지 측면으로 교수설계 및 교육공학[17-19], 효율적이고 효과적인 학습전이[20][21], 학습을 통한 상황학습 실사례 [22][23] 등에 대한 연구가 대부분이며, 학습 유형에 따른 교육 콘텐츠 평가 및 평가모형에 관한 연구[24][25]도 꾸준히 이루어지고 있다.

본 연구는 가상의 학습주제(제주 비자림로 확장공사 중지의 건)를 배경으로 모의법정 실습이라는 학습방법을 활용하여 상황학습의 실제 사례를 다룬 연구에 해당하며 학습참여자가 실습과정에서 배심원 역할로 참여하여 배심원 간 상호작용을 통해 특정 상황 안에서의 학습이 일어나는 과정을 다루었다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 연구설계

본 연구는 2019년 12월 11일 수원시 공무원 교육훈련을 목적으로 실시한 갈등관리 워크숍 프로그램 중 (가칭)제주 비자림로 확장공사 중지의 건을 실습 안건으로 시민배심원제 모의실습 학습의 효과성을 분석하였다. 이를 위해 학습프로그램에 참여한 수원시 공무원 16인을 대상으로 사전, 사후에 각각 설문조사와 이를 보완하기 위한 인터뷰를 병행하여 실시하였다.

학습참여자는 성별로는 남성(62.5%)이 여성(37.5%)보다 많았으며, 공직 근무기간에 따라 20년 이상, 10~15년 미만은 각각 31.25%로 가장 높은 비율을 차

지하였으며, 5년 이하(25.0%), 15~20년 미만(12.55)순으로 나타났다. 학습참여자 설문조사는 소속부서 및 담당부서 등 업무정보 노출 등을 고려하여 익명으로 진행하였다.

한편 학습프로그램을 기획하고 운영한 학습기획자인 수원시 갈등관리 총괄부서의 팀장, 담당전문관, 담당주무관 총 3인을 대상으로 사후 인터뷰를 실시하였다.

#### 2. 효과성평가 분석틀

본 연구의 학습프로그램의 효과성 분석은 CIPP모형을 적용하여 평가 분석틀을 개발하여 실시하였다. 각 평가단계마다 평가해야 내용을 영역화 하였으며, 이에 따라 평가항목을 세분화하여 설문지 및 인터뷰내용을 구성하였다.

학습참여자의 경우, 학습사전에는 갈등 관련 담당업무 파악, 갈등관련 업무 수행 시 애로사항 등 '상황평가'에 대한 부분과 교육경험 유무, 희망하는 교육내용 및 선호방식 등 '투입평가'에 대한 부분을 설문 및 인터뷰를 추진하였다. 한편, 학습 사전과 학습 사후에 각각 학습 과정(process) 전반에 대한 '과정평가'와 학습효과에 대한 '산출평가' 부분에 대한 학습의 효과정도에 대해 파악하였다. 특히 학습프로그램 세부사항으로 시민배심원제의 이해, 실습과정에서 갈등이해당사자의 행태, 갈등조정단계 중요도 등에 관한 항목은 사전·사후 평가 내용을 비교·분석하여 효과성을 파악하였다.

학습기획자의 경우, 학습 프로그램 운영 이후, 학습사후에 각 평가단계별로 인터뷰를 실시하였다. 갈등 및 교육과 관련된 시대적·대내외적 상황과 수원시 추진상황 등에 관한 평가(상황평가)를 실시하였으며, 교육시간·투입예산·학습내용·학습방법 등 프로그램 기획 전반에 대한 평가(투입평가), 갈등조정 단계별 학습활동과 학습 보완사항에 대한 평가(과정평가), 학습 이후 학습 효과 증대를 위한 보완사항에 대한 평가(산출평가) 내용으로 구분하여 실시하였다.

표 1. 평가(문항)분석틀

구분	상황 평가	투입 평가	과정 평가	산출 평가
평가영역	·시대적, 대내 외적 상황 ·수원시 갈등 관리 수행 업무 파악	·갈등관련 교육경험 ·희망 교육 내용, 방식	·학습활동 전반	·학습효과 전반
평가 항목	(사전설문 및 인터뷰)		(사전설문 및 인터뷰)	(사후설문 및 인터뷰)
	학습 참여자	·갈등관련 담당 업무 파악 ·갈등관련 업무 수행 시 애로사항	·교육경험 ·희망교육 내용 ·선호교육 방식	·시민배심원제 이해 ·갈등이해당사자의 행태 ·갈등조정 단계 중요도
	학습 기획자	(사후인터뷰) ·갈등 및 교육 관련 시대적, 대내외적 상황	·학습 프로 그램 기획 전반	·평과과정 ·기타 학습 과정 관련 사항

#### IV. 연구결과

##### 1. 학습참여자 평가 분석 결과

###### 1.1 상황평가 : 갈등관련 업무 파악 및 업무 수행 시 애로사항

교육훈련 프로그램 실시 전, 교육대상의 요구 및 현황 파악을 통해 학습목표를 구체화하기 위한 평가 내용으로, 학습참여자 전원이 현재 개개인의 담당업무가 갈등관련 업무라고 생각하고 있었으며, 대부분 이해관계가 다른 당사자 간 대립이나 지역이기주의 등 증재하거나 관리해야 하는 업무를 담당하고 있는 것을 이유로 들었다.

또한 갈등관리 등 관리업무 수행 시 애로사항에 대해, 담당자가 전적으로 역량을 발휘하여 판단하거나 해결해야 하는 시스템 문제, 현행 법적기준 미비나 지자체 실무선에서 구조적으로 해결할 수 없는 사안, 이해당사자나 민원인의 태도에 대처하기 어려움, 해결안을 도출할 수 없거나 이해당사자 간 타협점을 찾기 힘든 경우 등이 있었다. 이런 점을 보면 사안에 따라 다르나 갈등관련 업무처리 과정에서 담당자의 역량강화를 위한 교육훈련이 필요한 지점을 파악할 수 있다.

표 2. 학습참여자 상황평가 응답결과

구분	응답내용	응답 인원	비고 (응답자 구분)
갈등관련 담당업무 파악 및 업무수행 시 애로사항	·시스템문제(담당자가 전적으로 해결)	2	A, N
	·구조적문제(현행 법적기준 미비 등)	3	E, G, J
	·이해당사자 간 태도에 대한 증재 어려움	4	B, C, D, F
	·해결안 도출 단계에서의 어려움	4	H, L, M, P
	·무응답	3	
	(총 계)	16	

##### 1.2 투입평가 : 갈등 관련교육 경험 및 희망 교육내용 선호교육방식

교육훈련 프로그램의 구체적 기획을 위한 평가로 교육경험 유무, 희망 교육내용, 선호 교육방법 등을 조사하였다.

향후 갈등관련 교육이 추진될 시, 희망하는 교육내용은 업무담당자가 민원사항 등을 어느 정도 직접 해결해야 한다고 보는 응답자의 경우, 갈등요소에 접근하거나 해결하려는 노하우에 대한 교육이 필요하다고 응답하였다. 상황평가에서 담당업무 추진 시 애로사항에 대해 담당자가 전적으로 해결해야 하는 시스템 문제에 응답한 학습참여자(응답자 A, N)와 해결안 도출 단계에서의 어려움에 응답한 학습참여자(응답자 H, L, M, P)의 경우, 갈등요소에 어떻게 접근하고 해결해나가야 하는지에 대한 방법에 대한 학습 욕구가 나타났다.

한편, 구조적으로 해결할 수 없는 사안에 대한 업무를 추진(응답자 E, G, J)하거나 이해당사자의 태도 등에 의해 업무추진 과정에서 어느 정도 역할을 해야 하는데 어려움을 겪고 있는 응답자(응답자 B, C, D, F)의 경우, 다양한 갈등관련 사례학습이나 전문가 참여 바탕의 현장학습에 대한 욕구가 나타났다.

한편, 갈등관리 관련 업무추진을 위한 교육경험 유(75.0%), 무(25.0%)와 상관없이 향후 교육이 추진될 시 선호하는 교육방식에 대해 답사실습현장체험 등 참여형 학습(43.75%), 강의와 실습을 병행하는 학습(31.25%), 강사에 의한 강의형 학습(12.50%), 원격교육 학습(6.25%), 기타(6.25%)순으로 나타났다. 이는 다양한 갈등상황에 대처할 수 있는 참여형 학습을 통해 실무에 도움이 되는 부분을 얻고자 하는 욕구와 교육경험이 비교적 적은 집단인 점을 감안하였을 때 다양한 정

보와 지식을 얻고 싶어 하는 욕구가 동시에 작용한 것으로 사료된다.

표 3. 학습참여자 투입평가 응답결과

구분	응답내용	응답 인원	비고 (응답자 구분)
희망하는 교육내용	갈등요소에 접근, 해결하는 방법 학습	5	A, H, L, M, N
	다양한 갈등관련 사례학습	2	J, K
	전문가 참여바탕 현장중심 학습	1	D
갈등관련 교육경험 유무	유(75.0%) 무(25.0%)		
선호하는 교육방식	강의형 교육(12.5%) 답사, 실습, 현장체험 등 참여형 교육(43.75%) 강의와 실습 병행 교육(31.25%) 컴퓨터를 활용한 원격교육(6.25%) 기타(6.25%)		

1.3 과정 및 산출평가 : 학습활동 및 학습효과전반

교육훈련의 운영, 절차, 방안에 관한 문제점 파악 및 학습활동 전반 및 학습결과에 대한 평가는 본 연구에서 대상으로 하는 모의법정을 통한 갈등관리제도인 시민배심원제에 대한 이해, 모의법정 실습 과정에서 나타난 갈등 이해당사자들의 행태, 학습과정에 해당하는 갈등조정 단계의 중요도에 대해 사전 및 사후 설문 및 인터뷰 내용을 중심으로 학습효과를 측정하였다.

대부분의 응답자가 시민배심원제도에 대해 들어보거나 알고 있었는데(75.0%), 이는 학습참여자 전원이 수원시 내 공무원이고 수원시 주요 정책에 대한 이해도가 평균 이상으로 높게 나타나기 때문이다.

한편, 시민배심원제의 목적을 묻는 질문에 대해 사전·사후 응답률을 비교하여 학습효과를 분석한 결과, 사전에는 합의과정을 통한 갈등조정(81.25%), 배심원평결을 통한 양립문제 해결(18.75%)로 나타났으며, 학습 이후에는 각각 75.0%, 25.0%로 다소 변화 양상을 보였다. 이는 모의법정 실습을 통한 학습의 마무리가 해당 학습주제에 대한 평결결과로 귀결됨에 따라, 일부 학습자들이 학습결과가 더 중요하다고 판단한 것으로 사료된다. 일부 응답결과에 변화는 있으나 학습 사전·사후결과 모두 전반적으로 시민배심원제의 목적을 갈등관리에 대한 어떤 해결책을 제시하는 결과보다는 갈등사안을 조정하는 과정(process)에 대한 중요도를 높게 생각하는 것으로 나타났다.

표 3. 학습참여자 과정 및 산출평가(시민배심원제의 목적) 응답결과

구분	시민배심원제의 목적은 무엇이라 생각하는가?				
	배심원평결을 통한 양립문제 해결	합의 과정을 통한 갈등 조정	기타	총계	
사전	수	3	13	0	16
	비율(%)	18.75	81.25	0.00	100.0
사후	수	4	12	0	16
	비율(%)	25.00	75.00	0.00	100.0

한편, 시민배심원제 모의실습의 교육효과에 대해 사전·사후평가를 통해 학습효과를 비교·분석하였다. 교육 전 시민배심원제 모의실습을 통한 교육효과에 대한 기대정도와 교육 이후 시민배심원제 모의실습을 통한 교육정도는 어느 정도라고 생각하는지 리커트 7점 척도로 조사한 결과, 사전평가에서는 4.50점, 사후평가에서는 5.44점으로 0.94점 상승하여, 모의실습을 통한 갈등관리의 사회적 학습효과가 있음을 확인하였다.

시민배심원제 모의실습 참여를 통한 향후 업무활용도에 대한 문항에 대해서는 교육 전 시민배심원제 모의실습을 통한 업무활용도에 대한 기대정도와 교육이후 시민배심원제 모의실습 참여를 통한 향후 업무활용도는 어느 정도라고 생각하는지 7점 척도로 조사한 결과, 사전평가에서는 4.31점, 사후평가에서는 4.88점으로 0.57점 상승하였다. 이는 갈등조정단계에 따라 정보수집, 쟁점파악, 쟁점구명, 대안탐색 순으로 실습이 이루어져 그동안 두서없이 갈등관련 업무를 수행했던 상황과 비교 체감 되어 나타난 것으로 사료된다.

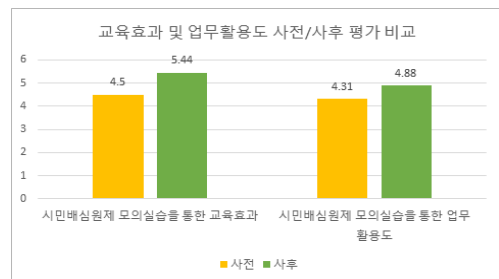


그림 1. 과정 및 산출평가 (교육효과 및 업무활용도 사전/사후 평가 비교)

모의실습 과정 중 갈등 이해당사자들의 행태가 갈등해결에 어느 정도 영향을 미친다고 생각하는지에 대해 리

커트 7점 척도로 조사한 결과, 교육 전 사전평가에서는 5.25점, 교육 이후 사후평가에서는 5.00점으로 각각 나타나 다소 감소하는 경향을 보였다. 이는 배심원 평결에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 요소가 이해당사자의 행태보다는 명확한 기준이나 근거를 바탕으로 한 논리적 주장이라고 생각하는 점이 작용한 결과로 보인다.

배심원 평결에 긍정적 영향을 미치는 갈등이해당사자의 구체적 행태에 대해서 교육 전에는 진실되고 타협하려는 모습, 다른 입장에 대한 경청, 상대방 의견에 대한 이해와 존중 등에 응답하였으나, 교육 이후에는 갈등 이해당사자의 행태보다는 객관적 근거 기반의 논리적 주장(62.5%), 쌍방의 실익이나 절충점 등을 기반으로 한 타협적 해결의지(37.5%)로 다소 응답결과가 변화하였다.

한편, 배심원 평결에 부정적 영향을 미치는 갈등이해당사자의 구체적 행태에 대해서 교육 전에는 독선적 행동, 자기주장만 강하게 반복, 배타적 성향, 일방적 주장만 반복하는 태도 등으로 응답하였으나, 교육 이후에는 명확한 기준이난 근거없는 비논리적 주장(62.5%), 반복적 주장(18.75%), 타인의 의견을 무시하거나 경청하지 않는 태도(12.5%), 감정에 호소(6.25%) 순으로 나타났다.

결론적으로 배심원 평결에 미치는 갈등 이해당사자의 행태에 대해 교육 전·후 응답한 내용을 비교해 보면, 시민배심원제는 갈등조정을 통한 평결과정으로 결론을 내야하기 때문에 학습자들은 감정에 호소하거나 타인을 대하는 가치태도적인 부분 보다는 명확한 근거 바탕의 논리적 주장을 통한 갈등해결의 합의점을 찾아나가는 과정을 중요하게 생각하고 있었다고 할 수 있다.

한편, 갈등조정 단계 중 갈등해결에 가장 중요한 단계를 묻는 질문에 교육 전 응답결과, 합의단계(31.25%), 대안탐색단계(25.0%), 쟁점규명단계(18.75%), 쟁점파악단계(12.5%) 및 준비단계(12.5%)순으로 나타났는데, 갈등조정에 있어 원만한 합의를 이끌어내는 것을 가장 중요하게 생각하였으며, 그밖에 합의를 이끌어내기까지의 정보수집부터 해결책 모색에 이르기까지의 과정에 대한 의견이 고르게 분포하였다. 교육 후 동일한 질문에 대한 응답 결과, 배심원 평결 및 합의단계(50.0%)가 교육 전 응답결과보다도 더 높은 비중을 차지하였으며, 대안탐색단계(25.0%), 쟁점별 참고인(전문

가) 진술단계(25.0%)가 후순위로 응답률이 높게 나타나 교육 사전 결과와는 다소 차이가 있었다. 교육 전보다 배심원 평결 및 합의단계에 대한 중요도에 대한 비중이 더 높아진 이유는 학습자들이 학습과정에 참여하면서 모의실습에서 배심원 평결에 대한 중요성을 깊이 체감한 결과라 보여진다. 또한 정보를 수집하고 현황을 파악하는 안전설명단계나 청구취지 설명단계에 대한 응답률이 전무한 것 역시 같은 이유에서 학습효과가 나타난 결과라고 볼 수 있다.

교육 이후 배심원간 평결 결정방식을 묻는 질문에 대해 토론 후 다수결에 의한 방식(68.75%), 다수결에 의한 방식(18.75%), 토론을 통한 합의 방식(12.5%) 순으로 응답하였다. 한편 실제 본인이 평결 결정방식 중 옳다고 생각하는 것은 무엇인가에 대한 질문에 대해 토론 후 다수결에 의한 방식(68.75%)이 실제 학습을 추진한 방법과 동일하게 나타났으며, 토론을 통한 합의방식(25.0%), 다수결에 의한 방식(6.25%)순으로 응답하였다. 결국 합의 또는 다수결을 통한 평결 결과보다는 이를 절충하는 대안으로 충분한 토론시간을 통해 다수결에 의한 방식을 통해 평결하는 과정이 중요하다는 의견으로 변화하는 양상을 보여, 학습의 결과보다는 진행 과정 안에서 학습이 이루어짐을 알 수 있다.

## 2. 학습기획자 평가 분석 결과

### 2.1 상황평가 : 갈등 및 교육관련 시대적·대내외적 상황

사회적 또는 대내외적으로 대두되는 공공 관련 이슈에는 사용 후 핵연료 폐기물 처리, 군공항이전, 지역균형발전 등이 대표적이며, 수원시 내 이슈나 상황으로는 택시승터 설치 이전 문제, 수원마음건강치유센터 건립, 수원노면전차(트램) 건립 등이 있다. 이러한 다양한 갈등관리업무 총괄부서로서 안전과 관련된 해당부서와의 연계 업무 추진 시 애로사항으로는 “갈등관리를 위한 절차 설계, 컨설팅, 소통촉진 등의 역할을 수행하고 있는데, 직접적인 해결을 기대하는 경향이 있으며, 반대로 해당업무에 대한 간섭을 한다는 생각이 있어 어렵다.”고 응답하였다. 본 연구에서 대상으로 하는 시민배심법정의 경우, 최근 3년 간 개정을 위한 심의신청이 거의 없는 점과 신청 후 심의대상 확정과정에서 이해당사자

와 이해관계에 있는 상대방의 참석으로 개정이 이루어지는 점 때문에 합의과정을 도출하는데 있어 업무추진을 어려워하였다.

## 2.2 투입평가 : 학습프로그램 기획 전반

본 교육훈련 프로그램의 기획계기와 목적은 기존의 일반적 이론교육의 경우, 갈등관리에 대한 인식을 넓히는데 도움은 되나, 교육을 통해 실제 해결과정을 설계하기는 어렵다. 시민배심원제의 경우 숙의와 토론이 매우 중요한 과정이기 때문에 실습을 통한 교육체감도가 높다. 또한 수원시의 대표적인 참여적 의사결정제도인 시민배심원제에 대한 공무원 및 시민대상 홍보 및 활용도를 높일 것으로 기대하는 점도 기획 계기였다. 특히 학습대상은, 갈등관리대상사업으로 우선 선정되는 해당 사업 담당자를 우선대상으로, 집단민원 반발 부서는 선택적으로 참여하도록 하여 갈등관리에 대한 이해도 제고, 예방적 관점에서 갈등발생 시 효과적으로 대응할 수 있는 역량을 제고시키고자 하였다.

## 2.3 과정 및 산출평가 : 갈등조정 단계별 학습활동 및 학습효과 증대를 위한 보완사항

제반 교육훈련 프로그램 추진 결과, 보완사항으로 갈등조정 단계에서 안전설명단계에서 양측의 정보제공을 보다 중립적으로 동일한 분량으로 제공할 필요성이 있으며, 쟁점별 참고인(전문가) 진술 단계에 있어서 일부 배심원이 질의응답시간을 독점하는 경향이 나타나, 향후 배심원 간 토론을 통해 공통 질의사항을 정리하여 발언하도록 보완이 필요하다고 응답하였다. 이는 학습 참여자 모두에게 학습의 기회를 제공하는 의미로 판단할 수 있다. 대안탐색단계에서는 안전에 대한 가부 선택의 문제로 귀결되기 보다는 창의적인 제3의 대안 도출을 위한 유도과정이 필요하다고 하였는데, 이는 학습 참여자가 응답한 토론과정의 중요성과 연계시켜 볼 수 있다. 또한 전체적으로 퍼실리테이터, 코치 등을 통한 토론과정의 질적 향상, 숙의과정에서의 풍부한 정보제공이 보완되어야한다고 응답하였다.

한편, 본 교육훈련 프로그램이 행정중심의 관행적 갈등관리에서 이해당사자 간 협업을 통한 문제해결을 경험하는 문제해결의 관점 전환의 효과가 나타나며, 갈등

조절 및 시민배심법정 제도 홍보 효과가 나타나, 갈등관리는 지식보다는 태도학습으로 단기간 학습효과를 높이기 어렵다. 따라서 인식전환이나 사례 및 적절한 학습방법(역할극, 토론, 현장체험 등)을 통해 상황에 맞는 학습을 통해 시민배심원 역할선정에 있어 향후 업무추진에 도움이 될 수 있는 학습주제 선정이 필요하다고 응답하였다. 이를 위해 학습자에게 사전 수요조사를 통해 학습주제를 선정할 수 있도록 하는 방법을 제시한다.

## V. 결론 : 분석결과 함의

본 연구는 시민배심원제를 활용한 모의실습에 참여한 학습참여자 평가를 통한 상황학습 효과성을 분석하고, 학습기획자 평가과정에서 학습의 보완점을 도출하였다. 그 결과에 대한 함의점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 학습참여자(모의실습 내 배심원)의 다양한 구성이 요구된다. 특정 성별로 편중되거나, 근무기간(연수) 등에 따라 업무경험 정도가 학습참여자의 의견개진에 영향을 미쳐 학습참여가 자칫 소수의 학습자에게서만 이루어질 가능성이 있다. 따라서 적절한 성별, 다양한 근무기간 등을 고려한 학습자 구성을 통해 학습자-학습자 간의 상호작용이 활발하게 이루어질 수 있도록 환경을 조성할 필요가 있다.

둘째, 학습방법에 있어 다양한 지역문제와 갈등상황에 대한 정보 습득 및 숙의학습이 병행될 필요가 있다. 본 연구에서 다룬 교육훈련 프로그램은 모의실습이라는 배심원 참여과정만을 다루고 있어 제반 업무역량 강화 효과를 판단하기에 다소 미약하다. 예컨대 학습주제(안전)와 관련된 전문가 초빙을 통한 강의형 학습과 배심원 참여과정 학습과 같은 실습형 학습 프로그램을 병행 구성하여, 지식·기능·가치 및 태도 제반 영역에서의 학습효과가 나타날 수 있는 프로그램 구성이 필요하다. 또한 학습효과를 판단함에 있어 보다 장기적 차원에서 기능, 가치·태도부면에서의 변화과정을 폭넓게 살펴보는 중장기적 연구가 추가될 필요가 있다.

셋째, 학습참여자가 소속되어 있는 사업 담당부서가 체감할 수 있는 맞춤형 갈등관리 교육을 추진할 필요가



있다. 사업추진부서의 현안사업과 관련된 교육을 토론형, 문제해결형 학습 등의 방법으로 추진하여 학습몰입도를 높일 수 있으며, 지역이슈가 있는 지역에 '찾아가는 지역문제 해결 솔루션 특강' 등을 추진하여 학습의 실효성을 높일 수 있을 것으로 기대한다.

### 참 고 문 헌

- [1] 장원경, 이선우, 김광구, "공공갈등관리를 위한 주민참여제도 개선방안 연구," 저스티스, 제1권, 제166호, pp.257-300, 2018.
- [2] 김광구, *갈등관리를 위한 사회교육 체제 구축*, 국토연구원보고서, 2005.
- [3] 박기관, 홍관용, "교육프로그램과 교육효과성 관계에 관한 실증적 분석: 지방공무원 교육대상자를 중심으로," 한국지방자치학회보, 제26권, 제4호, pp.173-192, 2014.
- [4] 수원시, *수원시 시민배심 법정 운영*, 수원시, 2014.
- [5] 최창호, 하미승, *새 행정학*, 삼영사, 2012.
- [6] 유민봉, *인사행정론*, 서울:문영사, 1997.
- [7] 홍길표, 임효창, "공무원 교육훈련 프로그램의 효과성 결정요인에 관한 연구," 산학경영연구, 제19권, 제2호, pp. 95-116, 2006.
- [8] 임효창, 이인석, 박경규, "기업내 e-learning의 반응, 학습성과 및 전이성과간 관계: 교육참가자의 개인특성 및 조직환경의 조절효과를 중심으로," 한국인사관리연구, 제28권, 제3호, pp.1-32, 2004.
- [9] 류현숙, 이혜윤, "공무원 교육훈련 프로그램의 효과에 관한 영향요인 연구: KIPA 갈등조정협상 교육 프로그램 참여자 인식을 중심으로," 한국사회와 행정연구, 제22권, 제1호, pp.27-51, 2011.
- [10] 이홍재, 차용진, "CIPP모형을 활용한 개인정보보호 교육의 효과성 연구 -지방자치단체 공무원의 인식을 중심으로-, " 한국지방정부학회지, 제19권, 제1호, pp.95-119, 2015.
- [11] G. M. Alliger and E. A. Janak, "Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later," *Personnel Psychology*, Vol.42, No.2, pp.311-342, 1989.
- [12] G. M. Alliger, S. I. Bennett and W. Traver, H and A. Shotland, "A meta-analysis of the relations among training criteria," *Personnel Psychology*, Vol.50, pp.341-358, 1997.
- [13] R. W. Clement, "Testing the hierarchy theory of training evaluation: an expanded rule for trainee reaction," *Public Personnel Management Journal*, Vol.11, No.2, pp.176-184, 1982.
- [14] D. L. Stuffle and A. J. Shinkfield, "Evaluation theory, models, and application," SF, CA: Jossy-Bass, 2007.
- [15] 장은숙, 황혜선, "CIPP모형에 기반한 정부출연 연구기관의 직원교육훈련프로그램의 평가준거 및 평가지표: H연구원을 중심으로," 한국기술교육학회지, 제15권, 제3호, pp.323-341, 2015.
- [16] J. Lave, E. Wenger(저), 손민호(역), *상황학습: 합법적 주변참여*, 강현출판사, 2010.
- [17] 김수희, 정광순, "교실수업 이해를 위한 상황학습론 (Situated Learning) 탐색," *초등교육학연구*, 제18권, 제1호, pp.23-47, 2011.
- [18] 김정란, "상황학습 이론에 근거한 국어과 수업설계 방안," *국어교육학연구*, 제34권, pp.239-266, 2009.
- [19] 황지은, "상황학습을 통한 건축 BIM 교육 실험," *디지털디자인학연구*, 제13권, 제2호, pp.409-419, 2013.
- [20] 박동섭, "상황학습론에 기초한 학습전이론의 비판적 고찰: 무시된 상황과 행위자의 능동성의 복원," *한국초등교육연구*, 제22권, 제1호, pp.459-489, 2009.
- [21] 황혜민, 이예영, 안소은, "상황학습 이론을 적용한 중학교 1학년 기술가정 교과와 '웃차림과 자기표현' 단원 교수-학습 과정안 개발 및 효과 검증," *한국가정교과교육학회지*, 제25권, 제1호, pp.67-77, 2013.
- [22] 김대훈, "상황학습이론에 근거한 지리교사의 성장과정 형성 과정," *한국지리환경교육학회지*, 제23권, 제3호, pp.115-126, 2015.
- [23] 이지혜, 홍숙희, "‘학습’으로서의 네트워킹: 부천 지역 교육안전망 사례연구," *한국평생교육학회*, 제13권, 제3호, pp.215-243, 2007.
- [24] 안성훈, "학습 유형에 따른 교육용 웹 콘텐츠의 평가 방안," *한국콘텐츠학회지*, 제2권, 제3호, pp.22-30, 2002.
- [25] 안성훈, 최숙영, "ICT활용 교수-학습 유형 중 정보 탐색 및 분석 학습에 대한 평가 모형 연구," *한국콘텐츠학회지*, 제3권, 제3호, pp.1-10, 2003.

저 자 소 개

한 상 미(Sang-Mi Han)

정회원



- 2013년 8월 : 이화여자대학교 교육학과(교육학석사(지리교육))
- 2019년 3월 ~ 현재 : 아주대학교 평생교육&HRD학과 박사과정
- 2016년 9월 ~ 현재 : (재)수원시정연구원 연구원

〈관심분야〉 : 교육학, 평생교육, 시민참여, 문제해결학습

박 세 환(Se-Hwan Park)

정회원



- 2019년 3월 ~ 현재 : 아주대학교 평생교육&HRD학과 박사과정
- 2016년 1월 ~ 현재 : (사)한국코치협회 코치인증, 인증프로그램 심사위원
- 2012년 1월 ~ 현재 : PNC경영원 대표

〈관심분야〉 : 평생교육, HRD/HRM, 코칭, 조직문화, 리더십개발