

발 표 2

마을만들기 리더 육성의 필요성과 추진방안

- 충청남도 농촌지역을 대상으로

박 경

(목원대학교 디지털 경제학과 교수)

-
1. 머리말
 2. 리더 육성의 필요성과 리더 육성의 일반적 방법
 3. 충청남도 농촌지역의 리더 육성 실태
 4. 충청남도 농촌지역 리더 육성 교육프로그램에 대한 요구 조사
 5. 충청남도 농촌지역 리더 육성 프로그램의 개발 방향
 6. 결론 및 과제
-

마을만들기 리더 육성의 필요성과 추진방안

- 충청남도 농촌지역을 대상으로¹⁾

1. 머리말

우루과이 라운드 이후 우리나라의 농촌지역들은 세계화의 급물살에 실려 몸살을 앓고 있다. 1990년대 이후 막대한 재정의 투입에도 불구하고 농촌의 위기적 상황은 개선되지 않고 있고, ‘밑 빠진 독에 물 붓기’라는 비판과 함께 농업·농촌 보호론에 대한 회의론이 제기되고 있다.

세계화 시대의 경쟁력 있는 농업·농촌사회의 발전을 위해서는 지역의 특성을 살린 다원적 농촌발전이 관건이다. 정부는 1990년대 말부터 다원적이며 종합적 농촌정책으로, 하향식에서 상향식으로, 중앙주도에서 지방주도로 농정의 변화를 모색하고 있으며, 농업인 및 지방자치단체의 창의와 자율에 바탕을 둔 상향식·내생적 발전을 새로운 농업발전의 대안으로 강조하고 있다.

상향식·내생적 지역발전을 추구하기 위해서는 지역이 스스로의 자원과 여건을 창의적으로 활용할 수 있도록 하는 주체 역량의 배양(capacity building)이 불가결하다. 그러나 우리나라 농촌에서는 농촌공동체의 붕괴로 인한 낮은 사회적 자본(social capital), 지역리더의 부재와 농촌인구의 고령화 등으로 이런 주체 역량이 배양이 성숙되어 오지 못하였다.

특히 현재, 농촌지역개발정책을 추진하는데 있어 가장 큰 제약요인은 정책의 취지를 인식하고 이를 제대로 실행할 수 있는 인적자원이 부족하다는 것이다. 지역을 대상으로 하는 정책(예 : 녹색농촌체험마을사업, 농촌마을종합개발사업 등)의 경우 이러한 현상이 더욱 심각하게 나타나고 있다. 그럼에도 불구하고 지역의 리더를 발굴하고 이를 육성하기 위한 프로그램은 거의 없는 실정이다.

특히, 그간 농촌진흥청이나 농업기술센터의 교육은 대부분이 개별경영단위의 기술교육 위주, 형식적이고 관행적인 교육이었으며, 일부 민간기관(예 : 전국농업기술자협회)에서도 유사한 교육프로그램을 운영하고 있지만 이 역시도 개인(예 : 관광농원 운영자)적 관점에서 진행되고 있을 뿐 지역적 관점(지역자원의 종합적 활용, 네트워크 구축 등)에서 리더를 발굴·배양하는 교육은 아니었다.

1) 이 글은 유정규·박경·정재호·송두범(2006)을 요약 정리한 것임.

이런 가운데 2000년 이후 지방자치단체에서 종래의 하드웨어에서 소프트웨어 중심의 농촌개발방향의 중요성을 인식하면서 농촌지역개발사업을 추진할 지역리더의 육성을 위한 교육에 적극 나서고 있는 사실은 주목할 만하다. 고령군의 농업정책대학, 철원군의 지역혁신리더 교육, 진안군의 환경농업대학, 장성군의 21세기 장성아카데미 등이 그 예로서 충청남도에서도 서천군과 청양군 등에서 유사한 사례를 발견할 수 있다.

그러나 이런 프로그램들은 참여적 실천적 교육프로그램 미흡, 다각화·다변화된 프로그램 미약, 기술교육 혹은 교양교육 중심의 프로그램, 마을리더 및 농촌체험관광에 국한된 교육 등 여러 가지 한계를 안고 있다. 더욱이 최근에 주민 교양교육이나 품목별 전문분야별 교육이 활성화되고 있지만 유명강사 초청이나 ‘돈 되는 교육’에 주로 관심을 두고 지역을 종합적으로 이끌어갈 지역리더 육성 교육에는 전반적으로 관심이 낮다.

앞으로 농촌지역에서 지역내 인적·물적 자원을 종합적으로 활용하고 이를 통해 지역의 경쟁력을 강화해 나가기 위해서는 농촌지역 리더 육성 프로그램이 적극적으로 요구되며, 또 정부에서 실시하고 있는 각종 농촌지역개발사업의 성공적인 정착을 위해서도 해당지역의 주민들의 정책수용능력을 배양해야 할 필요성이 높아지고 있다. 따라서 우리나라 농촌지역에서 지역의 특성에 맞는 리더 육성 프로그램의 개발이 시급한 실정이다.

이 글에서는 우리나라 농촌지역에서 지역 리더 육성 프로그램을 개발하기 위하여 충청남도를 대상으로 그 개발방안을 모색해 보기로 한다. 이를 위해, 먼저 충청남도 농촌지역의 리더 육성 프로그램의 현황과 실태를 조사하고 그 문제점을 파악한다. 다음으로 농촌주민 및 시·군 담당 공무원들을 대상으로 설문조사를 통해 리더 육성 프로그램의 수요 및 요구사항을 파악한다. 마지막으로 이러한 연구를 바탕으로 충청남도 농촌지역이 특성과 수요에 적합한 리더 육성 프로그램의 개발방향을 제시한다.

2. 리더 육성의 필요성과 리더 육성의 일반적 방법

1) 지역 혁신과 리더

모든 농촌지역이 어려운 것은 공통이지만 그 실태는 지역별로 매우 다르다. 어떤 지역의 경우 그야말로 희망을 상실하고 쇠퇴일로로 걷고 있는 반면, 어떤 지역의 경우는 농촌발전의 새로운 활로를 모색하고 지역혁신에 성공하고 있다(표 1 참조). 지방자치제 이후 이러한 지역간 발전의 격차가 더욱 두드러지고 있으며, 최근 중앙정부의 정책 변화도 이런 발전에서의 농촌지역간 격차를 확대하는데 일조하고 있다. 예를 들면, 지역활성화를 위한 각종

시책(예, 녹색농촌마을사업, 전통테마 마을사업, 어촌체험마을사업, 농산어촌마을종합개발사업, 소도읍육성사업, 신활력(지역개발)사업, 지역농업클러스터 등)은 추진방식이 과거의 중앙주도의 하향식에서 지역주도의 상향식으로 전환되면서 지역의 책임성과 지역간의 경쟁이 더욱 심화되고 있다.

<표 1> 유형으로 본 지역혁신의 사례

	지역농업인주도형 (民主行從)	지자체주도형 (行主民從)	농협주도형 (농협+행정)	기타형 (종교단체, 학교 등)
새로운 지역상품 (서비스)의 개발	고창 복분자 고창 청보리축제 남해 다랭이마을 양평 신문리마을 곡성 봉조리마을 진안 능길마을 의성 교촌마을 포천 교동마을 경주 세심마을 서천 합전마을 등 농촌관광마을	보령 머드산업 함평 나비축제 남해 스포츠마케팅 무주 반딧불이축제	팜스테이	
기존 지역상품의 생산방법 혁신	홍성 문당리 화천 신대리	순창 장류사업 금산 인삼산업		
지역상품의 새로운 판로 확대	장성 학사농장		안성 연합마케팅 합천 연합마케팅 대관령 연합마케팅	장성 한마음공동체 원주(호저) 원주생협 홍성 풀무생협
지역혁신체계 혹은 조직의 결성	아산 푸른들영농조합 법인 양평 팔당생명살림연대 남원 남농영농조합법인	원주 의료기기산업밸리 보성 녹차클러스터 양평 환경농업-21 (YEAM) 서천 한산모시클러스터 경남 친환경쌀농업 클러스터		
공공서비스 혁신		남해 민원배심원제도 나주 시민참여예산학교 곡성 농촌교육살리기 진안 환경농업대학		

자료: 박진도, 유정규(2005), p. 55.

그렇다면 성공하는 지역과 쇠퇴하는 지역을 결정짓는 요인은 무엇인가? 성공하는 지역의 공통적 특징을 보면 그 이면에는 반드시 지역혁신리더가 있다는 점이다. 지역혁신리더는 지자체의 장, 공무원, 의회의원, 농협임직원, 상공업자, 농민단체 혹은 시민사회단체의 임원 등 매우 다양하다. 지역혁신은 그 내용에 따라 관이 주도하기도 하고, 민간이 주도하기도 하고, 관과 민간이 협력해서 추진한다. 그러나 공통적인 점은 과거의 중앙정부 의존적 태도를 지양하고, 자기 지역의 문제를 “스스로 고민하고 해결하기 위해 노력” 한다는 것이다. 이들은 지역자원의 최대한 활용과 외부 자원의 주체적·계획적 이용, 지역주도의 상향식 발전과 주민참여를 통해 경제적, 사회적, 환경적으로 통합된 지속가능한 발전을 추구하고 발전의 성과가 지역 주민에게 귀속되도록 노력함으로써 지역의 활성화를 이끌고 있다.

2) 지역리더의 개념과 리더의 유형

일반적으로 ‘리더’란 집단의 목표달성과 집단의 유지를 위한 집단내 상호작용의 과정에서 구성원의 행동을 집단목표달성에 지향하도록 영향력을 행사하는 사람이라고 할 수 있다.

그러므로 ‘지역리더’란 지역문제의 해결능력을 형성하기 위해 다른 사람에게 영향력을 미치거나 동기부여를 하는 개인이나 집단을 말하며, 스스로 지역문제를 고민하고 해결하기 위해 노력하는 개인 혹은 집단으로서 주민, 공무원, 농협임직원, 의원, 교사, 시민단체 임직원, 지자체장 등이 여기에 해당된다(박진도, 유정규, 2005).

지역리더의 유형과 역할은 리더십 철학이나 시대의 변화, 지역리더가 활동하는 공간범위 지역리더의 객관적 위치(지위) 등에 따라 다양하게 나타난다. 첫째, 리더십철학을 기준으로 한다면 전통적 리더십에 기초한 ‘전통적 리더’와 새로운 리더십 철학에 기초한 ‘섬기는 리더’ (servant leader)로 구분할 수 있고, 둘째, 시대적 흐름을 기준으로 한다면 ‘구형리더’와 ‘신형리더’로 구분할 수 있으며, 셋째, 활동의 공간적 범위를 기준으로 한다면 주로 마을단위를 활동무대로 하는 ‘마을리더’ 그리고 마을을 벗어나 읍·면 혹은 시·군 단위를 활동무대로 하는 ‘권역리더’로 구분할 수 있고, 넷째, 객관적 지위를 기준으로 한다면 지역 혹은 조직의 핵심적 역할을 담당하는 ‘핵심리더’와 핵심리더를 보완하고 지원하는 ‘주변리더’로 구분할 수 있다. 이외에도 리더가 담당하는 역할을 기준으로 본다면, 대외적으로 조직을 대표하는 명예를 갖는 사람, 조직에 적합하고 조직이 필요로 하는 전문적 지식을 갖고 있는 사람, 그 사람에게 공감하고 교육적인 효과를 얻을 수 있는 사람 등으로도 구분할 수 있다.

특히 최근에 요구되는 리더십은 변하고 있다. 종래 리더십은 카르스마적 리더십에 기초하고 있었다. 그러나 이런 영웅적 리더십은 오늘날의 지역사회 및 조직에 내재한 복잡한

문제를 다루는데 더 이상 적절하지 못하다. 이러한 측면에서 오늘날 가장 널리 주목받고 있는 리더십은 이른바 ‘섬기는 리더십(servant leader)’으로서, 리더는 공공 선(common good)을 위해 일하며 다른 사람들이 지역사회를 강화하고 전환하는 과정에서 함께 일하도록 권한을 위임하고(empower) 용기를 북돋우기(encourage)위해 노력하는 지도자이다. 섬기는 리더는 다른 말로 하면 시스템적인 리더를 말하는 것으로 단순히 중앙으로부터 하달된 계획을 실천한다는 측면보다는 지역의 자발적인 발전을 도모하며, 동기부여 및 현실을 변화시키는 촉매자로서 전문성과 교섭력을 갖춘 조직·실천자적인 리더십을 발휘한다.

따라서 이런 리더십을 육성하기 위해서는 지역과 당사자의 사정이나 활동분야, 지향하는 목표 등에 적합한 방식의 학습체제가 필요하다. 즉, 지역리더는 획일적인 커리큘럼에 의한 학교교육이나 관주도의 형식적인 연수를 통해서도 육성될 수 없다는 것을 의미한다. 아울러 지역리더육성의 목적은 남을 이끌 특정의 지도자를 양성하는 것을 의미하는 것이 아니라 기본적으로 자기계발을 위한 것이며, 학습에는 독학과 집단학습 그리고 실천의 조화가 중요하다.

3) 지역리더 육성을 위한 일반적 방법

농촌지역의 리더 육성 프로그램의 기본 목표는 농촌지역사회의 총체적인 역량을 강화하기 위한 인적기반 구축에 있다. 이와 같은 농촌지역의 역량을 바탕으로 지역주도의 내생적 농촌개발을 추진함으로써 환경적, 경제적, 사회적으로 지속가능한 농촌지역사회를 만들어 내는 것이 농촌지역의 리더 육성 프로그램의 궁극적 비전으로 제시될 수 있다.

그렇다면 역량을 강화하기 위한 프로그램으로 어떤 방안이 있는가? 서구에서는 1980년대 후반부터 지역역량 강화를 위해 다양한 프로그램을 도입해왔는데, 크게 두 가지 형태로 나눌 수 있다.

하나는 교육·훈련에 초점을 두는 프로그램으로, 미국, 호주의 지역사회 리더십 개발 프로그램, 일본의 지역리더양성학당 등이 대표적이다. 다른 하나는 EU의 LEADER 프로그램, 미국 켄터키 주의 공동체 기반계획(community-based planning), 캐나다의 Canadian Rural Partnership²⁾ 등과 같이 소규모 파일럿(pilot) 사업을 통해 주민의 사업계획 역량이나 문제해결 능력을 배양하는 프로그램이다. 즉, 단순한 교육·훈련이 아니라 사업을 실행해 봄으로써 배워 가는 실천학습(learning by doing) 프로그램이다. 이 중에서 가장 많이 활용되는 방법이 리더십 교육 훈련 프로그램으로, 농촌사회학자나 교육학자의 연구결과에 따

2) 주요 목표는 파일럿 사업을 통한 마을공동체 내의 협력기반을 구축하는 것으로, 인적자본 개발, 공동체 합의의 구축, 지역자산의 식별, 공동계획과 실행능력 배양을 하위목표로 두고 있다. 자세한 내용은 다음을 참조할 수 있다. http://www.rural.gc.ca/rural-dev/guidelines_e.phtml#4.

르면 지역사회 역량 개발에 핵심적인 요소인 인적, 사회적 자본의 축적은 학습에 의해 효과적으로 개발될 수 있기 때문이다(Macadam 외, 2004).

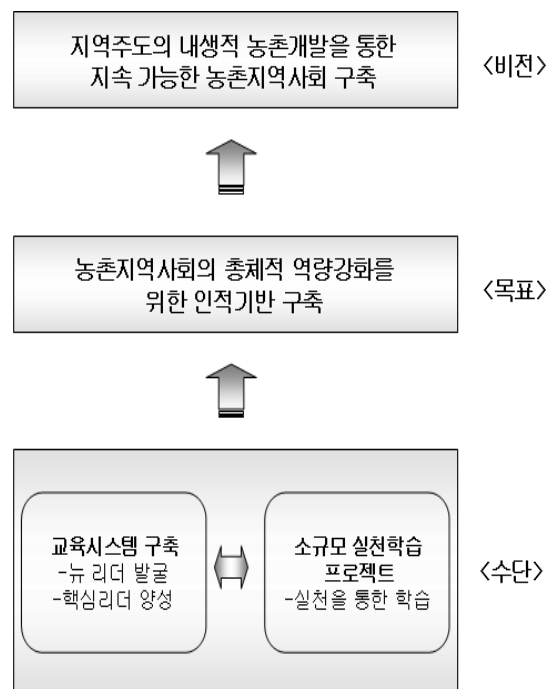
그런데 전자와 같은 교육 프로그램만으로는 역량강화에 한계가 있다. 교육 프로그램이 역량강화에 필요한 지식의 습득과 배양에 도움을 주는 것은 사실이지만, 역량강화란 근본적으로 대상지역의 주체들의 공동실천을 통해 배양되는 것이므로 현장에서 당사자들이 집합적으로 실천학습(learning by doing)을 통해 능력을 배양하는 것더 이에 못지 않게 중요하다(Michal, 1995).

따라서 농촌지역의 주체적 역량을 강화하기 위한 주요수단은 두 가지로 설정하는 것이 바람직하다.

하나는 농촌지역사회의 총체적 리더십 배양에 초점을 둔 교육훈련의 강화이다. 이는 역량강화에 필요한 지식과 기술의 습득 및 태도(인식)의 강화에 초점이 있다. 다른 하나는 지역주민의 참여 및 다양한 활동주체들의 파트너십 형성을 통한 실천학습프로젝트(action-learning project)의 시범시행이다.

이 두 가지 수단은 상호별개의 것이 아니라 상호 규정적 내지는 상호보완적이다. 즉, 교육훈련 프로그램은 실천학습프로젝트를 염두에 두고 개발되어야 하며, 또 실천학습을 통한 경험의 피드백을 거쳐 교육훈련 프로그램이 수정·보완되는 긴밀한 관계를 갖는다.

<그림 1> 농촌지역 역량강화 프로그램의 기본구조



3. 충청남도 농촌지역의 리더 육성 실태

1) 리더 육성 교육 프로그램

농업인이나 농촌을 대상으로 하는 교육 프로그램은 <표 2>에서 보는 것처럼 중앙정부나 중앙기관의 위탁교육사업, 충청남도 혹은 시군별 독자 교육사업 등 다양한 사업들이 실시 중이다. 이외에도 충남 농업기술원의 특화작목 전문기술교육(예, 배·토마토 체험반 등), 농기계기술교육(예, 농기계대학트랙터반 등) 등이 있으나 그동안 전통적으로 농업인을 대상으로 한 기술 및 영농 교육이라는 점에서 여기에서는 제외하기로 한다.

충청남도는 농업인 교육면에서 타도에 비해 일찍 관심을 가져왔다. 기존의 농업인 교육들은 단편적이고 형식적이며 주입식 교육으로 수요자들의 관심을 끌지 못했으나 충남도에서 실시하는 여러 전문 기술교육들은 토론식 강의, 수요자 요구를 반영한 강의내용, 전문성의 충실 등에서 좋은 평가를 받고 있다.

즉, 충남 농업기술원에서 실시하는 지역농업혁신 리더 아카데미나 충남농업테크노파크가 주관하는 RIS(지역특성화)사업 등은 기존의 교육과정에 만족하지 못하였던 농민들에게 경영, 마케팅, 전략 등 욕구는 있지만 쉽게 접하기 어려운 분야에 대한 교육내용을 담고 있어 충남도의 특성 있는 교육으로 자리 잡고 있다.

또 시·군의 경우 신활력사업을 계기로 금산시의 인삼산업 CEO스쿨, 청양의 명품청양고추생산리더, 서천의 농업발전포럼, 부여의 굿뜨래 작목별 연구회 등의 독자적인 프로그램을 운영했거나 진행하고 있다. 이런 교육은 과거 평균적 농업기술센터의 교육과 달리 포럼 형태로 참여자들의 참가 동기를 강화하고 전문 선도농을 대상으로 현장 과제 해결식 교육을 통해 지역특성을 살린 생산물 또는 작목의 발전에 기여하고 있는 점에서 진일보한 교육이라고 할 수 있다.

그러나 전체적으로 볼 때 충청남도가 독자적으로 혹은 정부에서 위탁을 받아 실시하는 농업인 교육은 마케팅 유통 및 영농기술이나 품목별 전문교육 내지 품목별 전문리더 양성이 중심이며, 농촌지역의 리더를 길러내는 ‘농촌지역리더’ 교육과는 거리가 있다. 예를 들어 농업기술원에서 수행하는 지역농업혁신 리더 아카데미 교육은 과수, 화훼, 과채류, 축산 등 작목별로 경영·판매 등의 국내외 현장학습을 실시하는 과정으로 편성되어 있고, 충남 농업테크노파크에서 주관하는 RIS사업도 우수 농특산물생산 및 고부가가치화를 위한 경영교육, 세미나 등이 주역 교육내용을 이룬다.

이는 시·군 단위에서도 마찬가지이다. 최근에 연기 아카데미, 비바 보령아카데미 등과 같이 각종 아카데미란 이름으로 주민 교육이 활발하지만, 주로 문화, 사회, 건강, 생활, 운동 등 평생교육, 혹은 교양교육 차원의 교육사업의 성격에 머문다. 한편 각 시·군의 지역별 특성을 살린 각종 작목별 기술교육도 소위 ‘돈 되는 교육’이 주목적으로 역시 지역

문제 해결의 주체를 길러내는 지역리더 양성 교육과는 거리가 있다.

<표 2> 주관별 충청남도 지역 교육사업

주관별	교육내용	교육기관/주요사례	특성
중앙 위탁 교육	창업농후계농업 경영인교육	연암대학, 충남농업연수원, 충남농업기술원 외	기본, 전문, 기술교육 으로 주로 품목별교육
	지역특성화교육	연암대학	소규모 스터디그룹의 작목반 위주의 기술교 육
민간 교육	친환경농업, 경영, 마케팅	한국벤처농업대학	2000년 민간자본으로 세워진 전문농업대학
충청 남도 독자 교육	농촌여성평생교육	충남농업기술원	관광리더 등 부분별 리더교육
	지역농업 혁신리더 아카데미	충남농업기술원	작목별연구회원대상의 품목과 경영전략 교육
	최고농업경영자 과정	충남대, 공주대, 단국대	원예, 축산, 정보 분야 의 경영자과정
	RIS(지역특성화)사업	충남농업테크노파크	개별농기업체의 기술 및 경영교육
시·군 독자 교육	평생교육	시·군 평생교육담당	문화, 예술, 취미, 스포 츠 등 평생교육
	농업기술센터 교육	농업기술센터	지역별 특성을 살린 작목별 영농기술교육
	품목별 전문리더교육	금산인삼산업CEO스쿨(한국벤처농 업대학 위탁), 청양고추포럼(연암대 학), 서천군의 농업발전포럼(쌀·원 예·유통·축산)	신활력사업 일환으로 실시
	농촌마을종합개발 사업관련 교육	서천군(길산권역), 부여군(반산권역) 등 10개 권역(2007년도 신규 포함)	주민교육 및 견학 등
	체험마을 리더 교육	서천군 그린투어포럼(농업기술센터) 논산시 농촌그린투어CEO(건양대) 서산군 농산어촌체험지도자 양성과정	도농교류, 녹색농촌체 험마을(그린투어) 리더 육성

물론 농업인 교육이 전문화, 체계화되어 스타 농업인을 길러 내는 것은 바람직하고 좋은 일이다. 그러나 이들만으로 농촌 전체가 발전하기에는 한계가 있다. 농업만으로 농촌사회가 유지될 수 없고 농촌지역사회의 발전 없이는 농업부문의 지속적인 발전도 기대할 수 없는 현실을 직시할 때 지역사회 전체를 시각에 놓고 농촌지역사회를 경영할 리더가 필요하기 때문이다. 따라서 농촌문제를 종합적으로 파악하고 지역농업을 전체로서 발전시키기 위한 별도의 리더 육성 교육 프로그램이 요구된다고 하겠다.

2) 실천학습을 통한 역량배양 사업

충청남도는 강원도의 새농어촌 건설사업³⁾처럼 실천을 통해 농촌지역의 역량을 배양하는 독자적인 사업은 별도로 실시하고 있지 않다.

대신에 각 시·군차원에서 실시하고 있는 신활력사업, 농촌마을종합개발사업, 녹색농촌체험마을, 전통테마마을 등은 종래의 농촌개발사업과 달리 지역 주체의 사업계획과 상향식 추진방법을 도입하고 있기 때문에 이 사업들을 통하여 지역의 발전 주체를 육성하고 사업역량을 길러내는 것이 기대 가능하다.

특히 농촌마을종합개발사업은 마을을 넘어선 권역 리더의 육성과 체험마을뿐만 아니라 유통, 가공, 친환경농업 등 종합적 지역발전을 사업내용으로 담고 있어 활용방법에 따라서는 지역 역량 강화사업으로 활용할 수 있는 가능성이 적지 않다. 현재 이 농촌마을종합개발사업은 공주 양화, 부여 반산, 서천 서정 등 2007년까지 총 10개 권역에서 실시되고 있으나 기대와 달리 주민주도의 계획 수립보다는 외부 전문가의 역량에 의존하는 경우가 많고, 사업내용에 포함되어 있는 주민교육 내지 리더교육사업의 경우도 추진위원장이나 마을이장 위주의 소수가 중앙정부 교육에 참여하는 정도에 그치고 있다.⁴⁾

한편 신활력사업의 경우 지역혁신역량배양 사업을 포함하고 있어 이를 통한 지역 리더의 육성을 기대해 볼 수 있다. 충남도에서 신활력사업이 추진되는 현황을 보면 현재 금산, 청양, 부여, 서천군⁵⁾ 등 네 곳에서 실시되고 있는데, 금산군은 이와 관련된 교육사업으로 2006년에 ‘인삼산업 CEO스쿨’을 운영하였으며 지역마케팅 및 사업계획서 작성 발표에 초점을 두었고, 2007년도에는 신활력사업으로 ‘살기좋은마을사업’을 추진 예정이다. 청양군은 신활력사업관련 교육으로 명품청양고추 연구센터, 고추포럼, 고추생산리더육성 등의 사업을 진행하고 있다. 서천군은 쌀·원에·유통·축산물 등 4개 분야의 농업발전포럼, 체험마을을 위한 민박포럼 등 주로 포럼(연구회)위주의 형태로 운영이 되고 있다. 부여군은 굿뜨래 작목별 연구회 운영, 굿뜨래 밤, 토마토, 쌀 등 품목별 교육과 친환경 농업인 교육 등이 진행되고 있다. 이상에서 보듯이 신활력사업을 추진하는 과정에서 각종 교육사업이 활발하게 추진되고 있지만 구체적인 교육내용은 지역 특화 작목별 교육에 역시 그치

3) 강원도의 새농어촌건설운동은 1999년에 전국 최초로 지자체 차원에서 전개된 농촌개발지원사업으로, 농촌 주민들의 자율적 개발 역량과 의지가 높은 마을에 인센티브형 지원을 함으로써 주민의 참여도를 제고시키고 마을의 자립 역량을 키워주기 위한 사업이다.

4) 현지 조사 결과 예를 들어 부여 반산권역, 태안 별주부 권역의 경우 S/W부문 사업 가운데 교육이 있으나 그간 실시하지 못하였고, 서천 길산권역의 경우 주민들에게 사업내용을 주지하는 교육만 실시하는데 그쳤다.

5) 서천군은 정부가 지정한 신활력사업지역이 아니나, 충청남도가 별도 자금으로 신활력사업 자금을 지원하는 특수한 사례이다.

고 있다.

이런 이유는 현재 정부가 각 시군에서 추진하는 각종 농촌개발사업이 주민 교육이나 지역혁신역량 강화 프로그램을 내용을 포함하고 있다 하더라도, 이들 사업이 농촌지역의 사회적 역량개발에 기본 목표를 둔 사업이 아니라 지역 특화상품 개발이나, 소득향상, 농촌관광 활성화에 초점을 둔 사업이므로 여기서 말하는 역량개발 지원을 위한 실천학습 프로그램과는 다르기 때문이다. 이런 사업들은 간접적으로는 지역의 주체를 형성하고 사업 실시 경험을 통하여 주민의 역량을 강화시킬 소지가 없지는 않지만 직접적으로 주민 역량 강화에 초점을 두고 사업을 설계하는 내용을 가진 사업이 아니란 점에 한계가 있다.

4. 충청남도 농촌지역 리더 교육 참여 실태와 수요조사

1) 조사의 개요

충청남도 내의 농촌지역 리더 육성 교육의 참여 실태와 구체적 교육수요를 조사하기 위하여 2006년 12월에 충청남도 시·군의 농촌지역 주민과 담당 공무원을 대상으로 우편, 팩스, 전자 메일을 이용한 설문조사를 실시하였다. 회수율을 높이기 위해 농업인의 경우 농민단체 실무자, 조합 임원 및 교육 담당자에게 의뢰하여 조사하였고, 시·군 담당 공무원은 충청남도의 협조공문을 첨부하여 조사하였다. 충청남도 농촌지역의 농업인을 대상으로 총 140부를 배포하여 79부를 회수하였고, 각 시·군의 담당 공무원에게 배포된 50부 가운데 27부를 회수하였다.

조사 내용은 농촌지역 주민의 교육 프로그램 참가여부, 리더 교육 프로그램의 필요성여부, 교육의 적절한 기간, 필요한 교육내용 및 교육대상, 교육운영방법, 사후관리 방안 등으로 농촌지역 교육현황과 리더 교육 프로그램 개발을 위한 문항으로 이루어졌다.

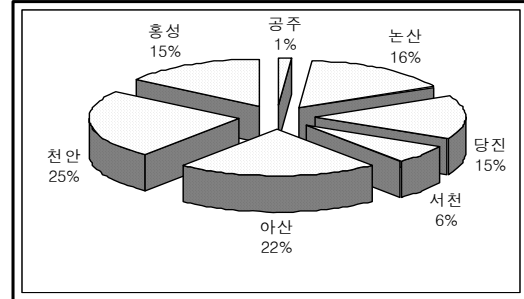
회수된 설문지에 대한 통계분석은 SPSS 12.0 프로그램을 사용하여 지역별 빈도 분석 등 통계분석을 하였다.

조사대상자의 지역별 분포는 농업인의 경우 천안(19명), 아산(17명), 논산(13명), 당진·홍성(12명), 서천(12명)과 공주(1명) 순이었으며, 연령은 41~50세가 가장 많은 44.3%, 다음으로 31~40세가 30.4%로 나타났다. 직업별로 보면 농업에 종사하는 대상자는 52명으로 65.8%, 영농법인 실무자가 10명으로 12.7%, 농협 근무자가 6명인 7.6%이며 기타로는 농림단체 실무자, 사회복지사, 통계조사원, 상업 종사자 등이었다.

<표 3> 농촌지역주민의 직업유형

	직업	빈도(명)	퍼센트(%)
유 효	농협	6	7.6
	지자체 공무원	3	3.8
	영농법인실무 자	10	12.7
	농업	52	65.8
	축산업	1	1.3
	기타	4	5.1
	합계	76	96.2
	결측(미기재)	3	3.8
	합계	79	100.0

<그림 2> 농촌지역주민의 지역별 분포



한편 시·군 담당 공무원을 대상으로 한 조사는 충청남도 도청의 협조를 받아 각 시·군별 농촌개발, 인력육성 담당자를 대상으로 팩스와 전자메일을 통해 1차 조사 후 전화 및 면담으로 보완하여 총 27부를 회수하였으며 지역별 인원과 담당업무는 <표 4>과 같다.

<표 4> 지역별 담당 공무원의 담당업무

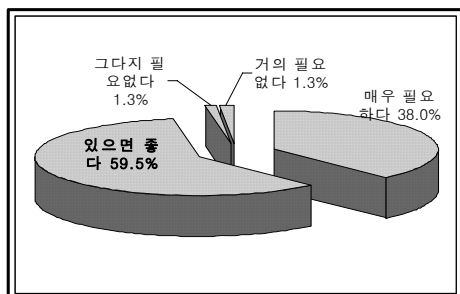
지역	인원 (명)	조사대상자의 담당업무	지역	인원 (명)	조사대상자의 담당업무
계룡	1	농업 유통	아산	1	후계 농업인 육성 관리
금산	1	농정일반	연기	1	후계 농업인 육성 관리
논산	1	농촌관광	예산	1	농업인 관리 및 농지전용 협의
당진	2	각종 농림사업	천안	1	농림사업
보령	2	농정일반 농업, 농지담당개발	청양	4	농업기계, 농업인 자녀지원 균형발전, 신활력사업 농촌관광 / 농정일반
부여	3	기반조성 평생교육 농정일반	태안	2	농촌마을종합개발사업 농촌개발, 농촌관광
서산	3	평생학습센터 운영 및 프로그램 개발	홍성	2	농촌인력관리
서천	2	농촌마을종합개발사업 농촌체험, 농정 발전, 농업인 지원	합계 : 27명		

2) 조사내용의 분석

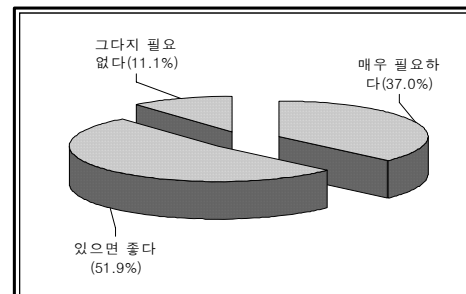
(1) 기존교육의 만족도와 리더 교육의 필요성에 대한 인식

설문조사 결과 리더 교육의 필요성에 대해 충청남도 농촌지역주민의 97.8%와 시·군 담당 공무원의 88.9%가 압도적으로 필요하다고 답하고 있다(그림 3 및 4 참조). 이것은 현재 정부가 농업·농촌발전을 위해 각종 전문농업인 교육, 친환경농업 교육, 체험마을 교육 등을 실시하지만 기존 교육에 대한 만족도가 낮기 때문에(불만족 비율이 각각 86.8%, 81.5%) 새로운 교육방식과 교육내용이 필요하며, 농촌의 발전을 위해서는 무엇보다도 리더의 육성이 중요하다는 인식을 반영한다(그림 5 및 6 참조). 특히 교육방식에 대한 평가를 보면 농촌지역주민의 경우 ‘주입식, 일방적인 교육’ 이었다는 평가가 45.3%였으며, 스스로 고민하고 발표할 수 있는 ‘토론식, 참여식 교육’ 이었다는 평가는 28.3%에 불과하였다(그림 7 참조). 시·군 담당 공무원을 대상으로 한 조사에서도 ‘주입식, 일방적인 교육’ 이었다는 응답이 33.3%이었으며, ‘토론식, 참여식 교육’ 이었다는 평가는 불과 18.5%에 그치고 있다(그림 8 참조). 한편 충청남도 지역에서 리더십 육성과 관련된 교육이 실시되는가를 조사한 결과 농촌지역주민의 25.3%만 참여한 경험이 있었다. 충청남도의 시·군지역에서 실시하고 있는 농민을 대상으로 한 교육은 대부분 농촌관광이나 지역 특산품 또는 품목별 전문리더 육성에 관한 교육이었다.

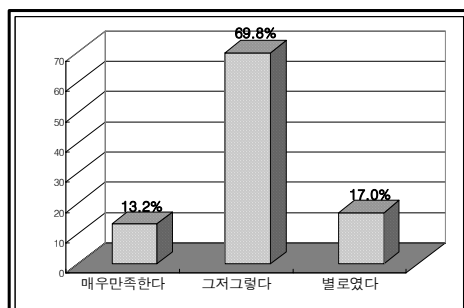
<그림 3> 리더 교육의 필요성
(농촌지역주민)



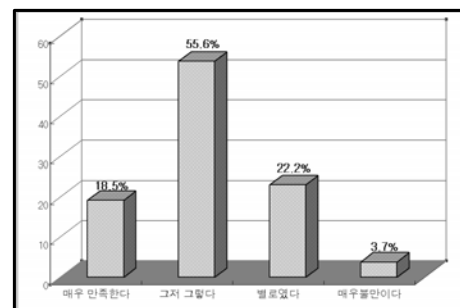
<그림 4> 리더교육의 필요성
(시·군 담당 공무원)



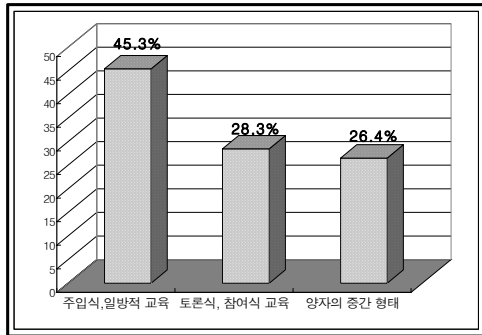
<그림 5> 농촌지역주민의
기존교육에 대한 만족도



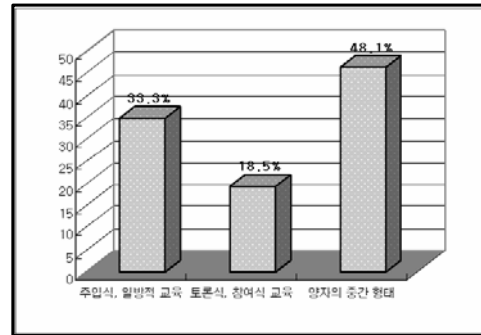
<그림 6> 시·군 담당 공무원의
기존교육에 대한 만족도



<그림 7> 농촌지역주민의
교육방식에 대한 평가



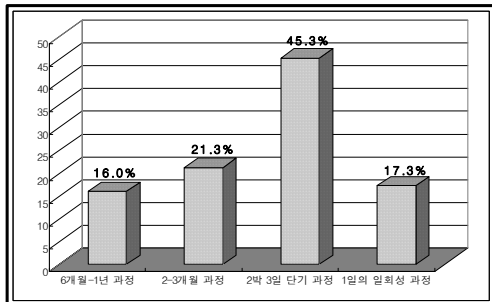
<그림 8> 시·군 담당 공무원의
교육방식에 대한 평가



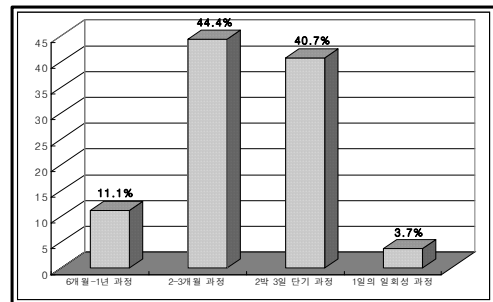
(2) 희구하는 리더육성 교육 프로그램의 방향

리더 교육 프로그램의 기간에 대해 농촌지역주민들은 2박 3일의 단기과정을 선호하는 반면 시·군 담당 공무원은 2~3개월 과정을 필요로 하였다. 시·군 담당 공무원들은 교육 효과가 나타나기 위해서는 충분한 기간의 교육이 필요하다고 인식하고 있는 것으로 해석된다.

<그림 9> 선호하는 교육의
기간(농촌지역주민)



<그림 10> 선호하는 교육의 기간
(시·군 담당 공무원)



교육 목적을 달성하기 위한 하위목표로서는 농촌지역주민의 경우 ① 사회전반 및 농촌 지역의 제반문제 인식을 위한 전반적 지식 습득, ② 분야별 전문지식 습득, ③ 자발적 참여 및 지속적 학습의 동기 부여를 꼽았으며, 시·군 담당 공무원의 조사에서도 순위만 약간 다를 뿐 별 차이가 없었다(표 5 참조).

<표 5> 리더교육 하위목표

구분	농촌지역주민		담당공무원	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
사회전반 및 농촌지역의 제반문제 인식을 위한 전반적 지식 습득	57	24.4	15	19.5
자발적 참여 및 지속적 학습의 동기 부여	36	15.4	19	24.7
비판적 사고능력 제고	9	3.8	0	0.0
리더(지도자)십 기법의 습득	33	14.1	9	11.7
분야별(농촌관광, 마케팅 등)전문지식 습득	54	23.1	18	23.4
정부가 추진하는 농촌개발사업을 주도할 전문인력 양성	29	12.4	11	14.3
리더(지도자)개인의 성장	15	6.4	4	5.2
기타	1	0.4	1	1.3
합계	234	100.0	77	100.0

리더 육성을 위해 필요한 교육내용에 대해서 농촌지역주민은 ① 정부정책 및 충청남도 농업·농촌 정책 전반에 대한 이해, ② 영농기술 등 기술교육, ③ 창의적 발상교육을 우선적으로 선호하였다. 반면에, 시·군 담당 공무원은 ① 정부정책 및 충청남도 농업·농촌 정책 전반에 대한 이해, ② 조직 결성 및 운영교육, ③ 경영관리 교육 등을 중시하였다(표 6참조). 이와 같은 차이는 농촌지역주민의 경우 리더십 배양의 필요성을 인식하더라도 여전히 소득창출과 직결되는 영농기술 교육을 못지않게 중요하다고 생각하는 반면에 시·군 담당 공무원들은 리더 육성교육의 경우 기존의 영농기술 교육과 달리 조직운영이나 경영관리 능력의 배양이 더 중요하다고 생각하기 때문으로 이해된다.

<표 6> 필요한 리더 프로그램 교육내용

구분	농촌지역주민		담당공무원	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
사회전반에 대한 이해(정치, 경제, 사회 등)	33	8.5	9	6.7
정부정책(농촌개발 등) 및 충청남도 농업·농촌 정책 전반에 대한 이해	54	13.8	21	15.6
자გი지역에 대한 이해	31	7.9	12	8.9
리더(지도자)십에 대한 이해	27	6.9	14	10.4
창의적 발상교육(새로운 사업 및 아이디어 구상 등)	36	9.2	11	8.1
문제해결교육	26	6.7	8	5.9
계획 및 기획 교육	21	5.4	3	2.2
경영관리 교육	32	8.2	14	10.4
회의 운영 교육	11	2.8	1	0.7
조직 내 역할과 책임에 관한 교육	21	5.4	13	9.6
프리젠테이션 교육 (발표 자료 준비 및 발표력 향상 등)	12	3.1	0	0
갈등관리교육 (갈등해소를 위한 중재자 역할 등)	17	4.4	8	5.9
조직 결성 및 운영 교육	30	7.7	15	11.1
영농기술 등 기술 교육 (환경농법, 작목별 농업기술 등)	38	9.7	5	3.7
기타	1	0.3	1	0.7
합계	390	100.0	135	100.0

교육의 대상으로 농촌지역주민은 ① 농촌지역주민, ② 마을지도자, ③ 농민단체 활동가
를 뽑았고, 시·군 담당 공무원은 ① 마을지도자, ② 농촌지역개발사업 대상지역의 주민대

표, ③ 농촌지역주민을 뽑았다. 시·군 담당 공무원이 농촌지역개발사업 대상지역의 주민 대표를 중시한 것은 주로 이들과 업무관계로 접촉이 많은 때문으로 해석된다(표 7참조).

<표 7> 농촌지역주민과 공무원이 생각하는 리더교육의 주요 대상자

구분	농촌지역주민		담당공무원	
	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
농촌지역주민	49	21.3	16	19.8
마을지도자(이장, 새마을지도자, 부녀회장, 노인회장 등)	43	18.7	19	23.5
농촌지역개발사업 대상지역의 주민대표 (농촌마을종합개발사업, 녹색농촌체험마을 등)	33	14.3	20	24.7
농민단체 활동가	38	16.5	10	12.3
종교지도자	0	0	0	0
시민사회단체 활동가(농민단체를 제외한 NGO)	12	5.2	3	3.7
지방자치단체장 및 지방의회의원	16	7.0	2	2.5
지방자치단체 공무원	12	5.2	8	9.9
농촌지역 소재 농업관련기관의 임직원(농업기반공사, 농협 등)	25	10.9	3	3.7
농촌지역상공인	1	0.4	0	0
기타	1	0.4	0	0
합계	230	100.0	81	100.0

교육의 주관이 되는 주체는 양 집단 모두 민간전문교육기관이 담당해야 한다는 것에 의견을 같이 하였다. 리더 교육과 기존의 전문농업인 교육을 별도 혹은 병행 실시여부에 대해서는 양 집단 모두 병행 실시해야 한다는 의견이 많았다. 그러나 기존 교육에 참가한 횟수가 많을수록 별도로 실시하는 것을 상대적으로 더 선호하고 있는 것으로 나타났다. 교육 후 사후관리 방안에서는 ‘수료 후 지역활동계획을 수립하면 이 계획에 대한 지원하

는 방안을 모색한다'가 가장 높았고, 다음으로 '수료자간의 상호교류 지원', '전문가의 현장지도' 등을 선호하였다. 이상 조사결과를 정리하면 <표 8>와 같다.

<표 8> 설문조사 결과의 종합

구분	농촌지역주민	시·군 담당 공무원
교육 프로그램의 필요성	필요하다(97.5%)	필요하다(88.9%)
교육 프로그램의 적절한 기간	2박 3일 단기과정(45.3%)	2~3개월 과정(44.4%)
교육의 목적을 달성하기 위한 하위목표	① 사회전반 및 농촌지역의 제반문제 인식을 위한 전반적 지식 습득(24.4%) ② 분야별 전문지식 습득(23.1%) ③ 자발적 참여 및 지속적 학습의 동기 부여(15.4%)	① 자발적 참여 및 지속적 학습의 동기 부여(24.7%) ② 분야별 전문지식 습득(23.4%) ③ 사회전반 및 농촌지역의 제반문제 인식을 위한 전반적 지식 습득(19.5%)
필요한 교육내용	① 정부정책 및 충청남도 농업·농촌 정책 전반에 대한 이해(15.6%) ② 영농기술 등 기술교육(9.7%) ③ 창의적 발상교육(9.2%)	① 정부정책 및 충청남도 농업·농촌 정책전반에 대한 이해(15.6%) ② 조직 결성 및 운영교육(11.1%) ③ 경영관리 교육(10.4%)
교육의 주요 대상	① 농촌지역주민(21.3%) ② 마을지도자(18.7%) ③ 농민단체 활동가(16.5%)	① 마을지도자(23.5%) ② 농촌지역개발사업 대상지역의 주민 대표(24.7%) ③ 농촌지역주민(19.8%)
교육의 공간적 범위	① 권역별 교육(38.5%) ② 시·군별 교육(38.5%) ③ 생산조합, 면별 교육(14.1%)	① 충청남도 전체 대상(30.8%) ② 권역별 교육(26.9%) ③ 생산조합, 면별 교육(14.1%)
교육의 주관	민간전문교육기관(64.9%)	민간전문교육기관(80.8%)
교육 운영방법	다른 교육과 병행하는 것이 바람직하다(59.7%) *기존 교육을 받아본 경우 별도로 개설해야 한다는 응답이 상대적으로 많음.	다른 교육과 병행하는 것이 바람직하다(61.5%)
사후관리방안	① 지역활동계획을 수립하면 이 계획에 대한 지원방안 모색(28.2%) ② 수료자간의 상호교류 지원(23.5%) ③ 전문가의 현장지도(22.1%)	① 지역활동계획을 수립하면 이 계획에 대한 지원방안 모색(30.6%) ② 전문가의 현장지도(22.4%) ③ 수료자간의 상호교류 지원(20.4%)

5. 충청남도 농촌지역 리더 육성 프로그램의 개발 방향

1) 리더 육성 교육 프로그램의 도입방안

(1) 리더 교육 프로그램 개발의 기본방향

리더십 배양을 위한 교육 프로그램의 기본 구성원칙으로 다음 두 가지가 고려되어야 한다.

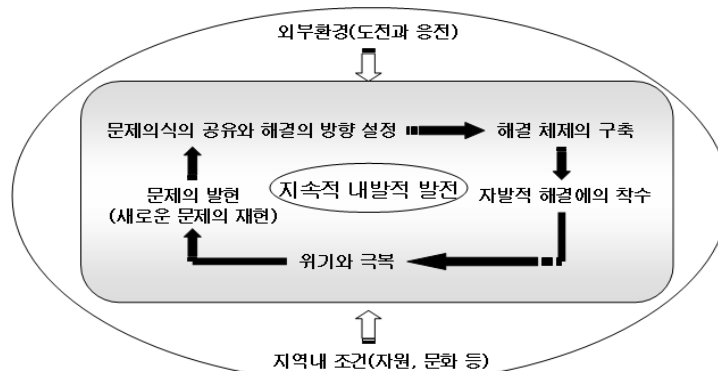
가. 총체적 교육과정

앞으로 농촌발전이 다원적인 농촌발전으로 가야 한다면 지역의 자원과 여건을 종합적으로 활용할 수 있는 총체적인 역량배양(capacity building)이 불가결하다. 즉, 지역의 인적 자본(개인적 역량), 사회적 자본(관계의 질), 물리적 자본(사회간접자본), 문화적, 자연적 자원(전통, 환경 등) 등을 종합적으로 활용할 수 있는 능력을 배양해야 한다. 그간의 농업인 교육은 품목이나 전문분야별, 혹은 좁은 범위의 마을을 대상으로 이루어졌고 지역 전체를 대상으로 종합적 문제해결 능력과 자원동원 능력을 기르는 교육이 아니었다.

나. 실천지향적 교육

내생적 농촌발전이란 다음 그림과 같이 문제해결과 이를 위한 문제해결 체제의 구축, 주민의 동원과 결집 과정이다(總合研究開發機構,1990). 따라서 리더십 육성과정은 이런 문제해결 과정을 추동할 지역의 리더를 육성하는 과정이어야 하며, 학습내용을 제시할 때 단순한 지식을 전달하는 교육이 아닌 실천으로 이행되는 교육이 되어야 한다. 즉, 현재 상황을 평가하는 법 → 미래비전을 구성하는 법 → 문제해결체제를 구축하는 법 → 변화전략을 구성하는 법, 그리고 평가와 재순환을 통해 새로운 도전과 해결책을 모색하는 법을 교육내용으로 해야 한다.

<그림 11> 내생적 발전의 프로세스



다. 프로그램의 유형과 교육대상

그렇다면 충남 농촌지역의 리더 육성을 위한 교육 프로그램은 어떻게 설계해야 할 것인가? 충남 전체 시군을 조사해 보면 지역별로 리더 교육에 대한 수요나 관심에 차이가 많다. 따라서 지역 특성에 따라 단계별·수준별로 다른 리더십 배양과정이 개발되어야 한다. 즉, 특기할만한 독자적인 교육 프로그램이 별로 없고 관행적인 영농교육이나 교양교육 수준에 머물러 있는 곳(유형 1)은 초급 수준의 리더십 배양 단기 과정을 실시하여 리더십에 대한 이해와 동기를 배양하도록 한다. 당진, 태안, 보령, 공주, 연기 등의 대부분의 충남 농촌지역이 여기에 속한다. 한편 주민교육의 열의는 있으나 품목별 전문리더 혹은 체험마을 리더 교육에 주로 관심이 있는 지역(유형 2)은 경영, 유통, 마케팅 등 전문지식이나 체험마을 과정에 리더십 프로그램을 결합하여 운영하도록 한다. 청양, 아산, 홍성 등과 같은 곳이 여기에 속한다. 주민교육에 대한 열의가 높고 품목 및 체험마을 교육 수준을 넘어서 초급정도의 리더십 교육을 자체적으로 실시하는 지역(유형 3)은 본격적인 리더십 프로그램을 도입하도록 한다. 그간 어메니티 서천을 지향하면서 각종 마을리더 내지 전문 품목별 리더 프로그램을 독자적으로 운영해 온 서천이 여기에 해당될 수 있을 것이다(표 9 참조).

이렇게 지역별 수요와 관심에 따라 교육방식에 차이를 두는 이유는 자칫 주민의 관심도가 낮은 지역에서 무리하게 교육을 확대시킬 경우 관 주도의 강제동원 교육이 될 가능성이 있기 때문이다.

<표 9> 지역별 특성에 따른 리더십 프로그램 유형

지역 특성	리더십프로그램 유형
유형 1 : 주민교육 열의가 낮고 관행적 영농 교육이나 교양교육수준에 머물러 있는 지역	초급 수준의 리더십 배양 단기 과정
유형 2: 주민교육 열의는 있으나 품목별 전문 리더 혹은 체험 마을 리더 교육에 주로 관심이 있는 지역	유통, 마케팅 등 전문지식이나 체험마을 과정과 결합한 리더십 프로그램
유형 3: 주민교육에 대한 열의가 높고 초급정도의 리더 교육을 자체적으로 실시하는 지역	중급 이상의 본격적인 리더십 심화 과정

한편 교육대상은 마을지도자, 농촌개발지역사업 대상 지역의 주민대표가 우선 대상자로 될 수 있으나 교육의 효과를 높이기 위해서는 마을주민이나 주민대표뿐만 아니라 농협직원과 시·군 내지 읍·면 담당 공무원도 주민과 같이 팀을 이루어 교육을 받는 것이 바람직하다. 이것은 농촌개발의 삼위일체라고 할 수 있는 공무원, 주민, 농협이 같이 교육에 참가함으로써 상호이해를 높이고 비전의 공유를 통해 지역개발 사업의 추진 동력을 더욱 강화할 수 있기 때문이다. 관련 공무원과 농협직원 등도 적극적으로 참여할 수 있도록 장

려하기 위해서는 공무원, 주민, 농협직원이 같이 참여하는 지역에 대해서 각종 농촌개발사업의 선정시 인센티브를 주는 것도 한 방법이다. 아울러 교육에 있어서 무엇보다 중요한 것은 교육참가자의 자발적인 의지이므로 교육훈련과정에 적극적으로 참여하기를 원하는 사람을 대상으로 해야 한다.

교육기간도 단기적이나 일회성 교육보다는 적어도 2~3개월 혹은 6개월 정도에 걸쳐 지속적으로 실시할 필요가 있다. 이것은 단기 과정으로서는 중대한 태도변화, 행동변화가 일어나기 어렵기 때문이다. 그러나 대체 인력이 없는 농업인은 이렇게 중장기적으로 지속적인 교육을 받기 어려우며, 특히 농번기에는 거의 농사일에서 손을 놓기 어렵다. 따라서 전체 교육기간은 2~3개월 혹은 6개월 과정으로 설계하되, 교육 프로그램 성격에 따라 한 달에 2박 3일씩 혹은 2주에 2박 3일씩 교육하여 참가자들의 부담을 줄여주도록 하는 것이 바람직하다. 농번기를 피하려면 농한기를 이용하여 2주에 한번씩 2~3개월의 집중과정을 실시하는 것도 대안이다.

(2) 교육의 주요 내용

지역리더로서 갖추어야 할 자질에 대해 전문가들은 경영관리능력, 조직력, 정보력 등을 들고 있고(유정규, 황수철, 2004), 국내외에서 실시되고 있는 리더 프로그램의 교육내용에서도 자기개발, 농촌발전의 비전과 문제인식, 조직운영, 의사소통, 회의관리 등이 강조되고 있다(박진도 외, 2004). 본 연구의 설문조사에서는 리더십 배양 프로그램의 하위목표로, ① 사회전반 및 농촌지역의 제반문제 인식을 위한 전반적 지식 습득, ② 분야별 전문지식 습득, ③ 자발적 참여 및 지속적 학습의 동기 부여 등이 선호되었다. 이런 결과는 전문가들의 견해나 국내외에서 실시되고 있는 리더 프로그램에서 강조되는 내용과 크게 다르지 않다.

그러나 특기할 점은 교육내용에 있어 충청남도 지역 농촌주민의 경우 영농기술 등 기술 교육을 상당히 중시하고 있는 점이다. 이것은 농촌주민의 경우 아직 지역리더 교육에 대한 이해가 낮고 당장에 돈이 되는 교육에 관심을 더 많이 가지기 때문이다. 시·군 현지 조사에서도 대부분의 시·군에서는 품목별 전문지식교육이나 체험관광 등 당장의 소득 향상에 기여할 교육에 대한 관심이 높았다. 따라서 이들의 요구를 어떻게 수용하면서 리더 프로그램을 적절히 구성할 것인가가 과제이다. 그러나 시·군 담당자의 의견이나 아산(한살림 생산자 조합), 홍성(풀무생협), 서천 등 수준 높은 전문지식교육이나 체험마을 프로그램을 자체적으로 실시하는 지역에서는 이런 교육보다 지역을 조직화하고 혁신을 이끌어 내는 한 차원 높은 교육, 즉 리더역량배양과 관련된 교육을 더 중시하였다. 이것은 전문영농지식이 개별농가의 소득향상에 중요하더라도 뛰어난 농업기술력을 보유하고 있는 사람이 지역 내에서 리더로서 제 역할을 하지 못하고, 앞으로는 특정 농업기술력만으로 농촌의 장기적 발전을 담보하지 못한다는 인식 때문이었다.

따라서 지역리더 교육의 기본 내용은 자기혁신, 사회 및 농촌발전의 이해(사회 정세 읽기, 중앙 및 지방조직 정책의 이해), 주민과 함께 하는 리더십 기법(의사소통, 기획력, 조직력 등), 지역 네트워크와 파트너십, 지역 경영 및 지역 가꾸기 등 지역사회개발과 조직개발을 핵심적인 내용으로 구성하되, 전문농업지식이나 체험관광 교육에 관심이 높은 지역(예; 유형 2 지역)에서는 리더십 교육과 이런 전문지식교육을 적절히 연계하여 실시하도록 한다.

(3) 추진체계와 사후관리

① 추진체계

농촌지역리더의 발굴·육성을 통한 농촌지역 역량강화는 상당한 시간을 요구하므로 지속적·체계적 추진이 필요하다. 그러므로 이를 전담할 수 있는 기구를 설립하여 계획적으로 대응해 갈 필요가 있다. 가장 바람직한 것은 충청남도 내에 농촌지역 리더십 육성 프로그램을 전담할 기구를 설립하는 것이다. 이 기구에서 충남 농촌지역 리더십 육성 프로그램의 기획 및 개발, 교안·교재의 개발, 교육의 실행 등 교육관련 기능과 함께 지역리더 사후관리도 전담하도록 한다. 이와 같은 전담기관으로 강원도의 한국지방분권 아카데미의 사례를 들 수 있는데, 비영리사단법인 형태로 운영되며 5~6명의 전담직원과 자체 강의시설을 확보하고 독자적인 특성화 프로그램을 실시하고 있다(도 지원 연간 2억 원).

새로운 기관의 신설이 여의치 않을 경우, (가) 충남 농업기술원의 기존 기구를 조정·정비하여 활용하는 방안, (나) 충청남도 혹은 충청남도 지역혁신협의회 산하에 가칭 ‘농촌지역 혁신리더 양성 위원회’를 구성하여 추진하는 방안, (다) 입안과 예산은 충청남도가 담당하되, 사업총괄은 충남인적자원개발지원센터가 수행하는 방안이 검토될 수 있다. (가) 사례로서는 강원도 미래농업교육원, 전라북도 농민교육원 등의 사례가 있고, (나) 사례로서는 나주시의 사례(나주시, 나주시 지역혁신협의회 교육분과위원, 전남대 문화예술특성화 사업단, 전문가 등 총 12명으로 교육위원회 구성)가 있다. (다) 사례는 타 지역에서 찾아볼 수 없으나 센터내에 박사급 전문인력 등 인적 역량이 확보되어 있기 때문에 충청남도과 충남인적자원개발지원센터, 교육부간의 협의만 이루어진다면 가능한 방안이다. 그러나 위원회나 센터 위탁 방식은 소규모로 프로그램을 운영할 때 적합하며 본격적인 프로그램을 운영하기 위해서는 상설 전담기구의 설립이 필요하다. 위 방식 중에서는 충남 농업기술원이 전담기구가 되는 것이 바람직하지만 충남 농업기술원은 그동안 농업인 영농기술교육을 전문으로 담당해 왔기 때문에 대폭적인 조직개편과 인력의 충원이 뒤따라야 한다. 이런 점에서 중장기적으로는 별도 기구의 신설이 바람직하다고 할 수 있다.

한편 계획적이고 연차적인 리더 육성을 위해서는 충청남도 농촌지역개발 인력육성 계획

의 수립이 요망된다. 그간 농업인 교육은 농업인만을 대상으로 한 전문인력기술 교육이었으며 농업인력대책도 신규참여농이나 정예농업인력 육성에 초점을 두었다. 그러나 농촌지역발전을 선도할 지역리더는 반드시 농업인에게 국한될 필요가 없다. 오히려 지자체, 농협, 농업인 조직이나 단체, 지역상공인, 지역내 NGO 등 다양한 지역활동주체가 농촌개발의 주역이 될 수 있다. 또한 교육내용도 전문기술교육을 넘어서 종합적인 지역의 역량배양 교육이 되어야 한다. 이와 같이 농촌지역사회의 역량을 종합적으로 배양하기 위해서는 충청남도 농촌지역 인력개발 육성 계획을 별도로 세우는 것이 바람직하다. 이 계획에는 연차적인 교육대상과 인원, 교육방법과 내용, 사후지원 프로그램, 인센티브와 교육 인증 시스템 등이 포함될 수 있다.

② 사후관리 방안

리더십 교육의 최종 목적은 수료생들이 지역으로 돌아가 자신의 지역에 혁신을 불어넣고 변화를 추동하도록 하는 것이다. 따라서 교육자체 뿐만 아니라 교육 후 사후관리도 이에 못지않게 중요하다. 외국의 사례를 보면 이를 위해 수료생간에 네트워킹을 강화하도록 하고 전문가 지원 시스템을 구축하며 사후관리를 전문적으로 담당하는 전담기구를 만들고 있다. 현재의 한국농촌공사에서 실시하는 농촌지역개발 리더십 전문육성과정⁶⁾에서는 수료자간의 동기회 결성을 장려하나 이를 지원하는 방안이 미흡하여 잘 지속될 수 있을 것이라는 기대가 약하다. 농림부는 이와 관련하여 온라인상의 교육수료자간 커뮤니티 구축, 온라인 강의, 교육이수사항 DB화, 그리고 농촌마을의 자문요청시 전문가를 연결하여, 자문·컨설팅을 지원하는 농촌지역개발 자문단을 구성 운영하는 방안을 계획 중이다. 아울러 지역 CEO 인증 제도를 도입하여 교육이수 수준에 따라 초급, 중급, 고급 리더로 나누어 지역 CEO로 인증을 받으면 농촌지역개발 분야의 자문위원, 교육강사 등으로 활동할 수 있도록 하며, 지역 CEO가 있는 지역은 농촌마을종합개발사업 등의 대상지역 선정시에 인센티브를 받을 수 있도록 할 계획이다(농림부, 2006). 그러나 이런 방안만으로 사후관리가 충분하다고 할 수 없다.

본 연구의 설문조사에서 충청남도 지역 농촌주민이나 담당공무원은 교육 후 사후관리 방안으로 ‘수료자간의 상호교류 지원’, ‘전문가의 현장지도’ 등 보다 ‘수료 후 지역 활동계획을 수립하면 이 계획에 대한 지원하는 방안을 모색’을 더 선호하였다. 따라서 사후관리 방안으로, 첫째는 수료자를 대상으로 충남 북부, 서부, 중부, 남부 권역별 지역 리더 포럼 구성 및 지원, 둘째는 전문가 풀 구성, 컨설팅 지원, 셋째는 농림부의 지역 CEO

6) 농림부의 중장기 농촌지역개발 인력육성 대책(2005년)에 따라 한국 농촌공사 도농복합추진단이 총괄책임 맡아 2006년부터 실시되고 있는 프로그램으로, 초급, 중급, 고급 단계별로 일련의 모듈을 순차적으로 밟아가는 소수 정예의 단계별 심화학습과정이며 6개월 과정으로 운영된다.

인증 제도와 연계한 충청남도 독자적인 교육인증제도 도입, 넷째는 수료생들의 지역활동 계획을 지원하기 위한 충청남도 독자의 소규모 농촌개발 파일럿 사업의 도입, 마지막으로 앞에서 언급한 리더 교육과 사후관리를 전담하는 기구의 설립 등이 모색되어야 할 것이다.

2) 소규모 농촌개발 파일럿 프로그램(가칭 Village Challenge and Try 사업)의 도입

리더십 교육 프로그램이 역량강화에 필요한 지식의 습득과 배양에 도움을 주는 것은 사실이지만, 근본적으로 역량배양이란 대상지역의 주체들이 공동실천을 통해 배양되는 것이다. 즉, 현장에서 당사자들이 집합적으로 learning by doing을 통해 능력을 배양하는 것이 중요하다. 외국 사례로서 EU의 LEADER가, 국내 사례로서는 강원도의 새농어촌건설운동이 그 대표적 예라고 할 수 있다.

따라서 리더 육성 교육과 연계한 충청남도 독자의 현장 실천학습 프로그램이 도입될 필요가 있다. 이 사업은 교육과정에서 습득한 다양한 아이디어를 리더와 주민이 협심하여 스스로 계획하고 실천하게 함으로써 파트너십을 장려하고 지역의 혁신역량을 배양하는데 목적을 둔다. 이를 통해 리더십 육성 교육을 받은 사람이 자가지역에서 소규모 지역개발사업을 계획하고 이를 실천함으로써 사업계획 역량이나 문제해결 능력을 배양하도록 한다.

이 사업은 강원도의 새농어촌건설운동의 경험을 반추하고 충남의 여건을 고려해 볼때, 두가지 단계별 사업으로 구상하는 것이 바람직하다. 지역발전을 추동해 낼 주민조직도 없고 아이디어도 부족한 상황에서 바로 강원도의 새농어촌건설운동 사업과 같이 소규모 농촌개발지원사업을 공모하면 기존에 앞선 마을만 대상으로 선정되고 정작 역량배양이 필요한 낙후지역은 소외될 가능성이 많으며, 공모를 겨냥하고 형식적인 마을가꾸기 혹은 주민조직화를 함으로써 선정에만 초점을 두고 오히려 선정 이전보다 소극적인 마을로 변하는 경우도 적지 않기 때문이다.

이런 문제를 극복하려면 우선 1단계 사업으로 지역주민, 유관기관·단체들이 공동으로 파트너십을 구성하여 소규모 사업을 기획하거나 조직을 구성하는 경우 기획비와 활동비를 보조하는 사업설계 및 주민조직 사업을 먼저 추진하고, 다음 단계로 이를 통해 발굴된 아이디어와 소규모 파일럿 사업에 대해 수년간 연속적으로 지원하는 2단계 사업을 펼치는 것이 좋다.

이 2단계 사업을 가칭 이 사업은 가칭 ‘Village Challenge and Try 사업’ 이라고 부르기 하고, 구체적인 실시방법을 적시하면 다음과 같다.

Village Challenge (가칭) 사업

⇒

Village Try(가칭) 사업

(1) Village Challenge(가칭) 사업

지역주민, 유관기관·단체들이 공동으로 파트너십을 구성하여 소규모 사업을 기획하거나 조직을 구성하는 경우 기획비와 활동비를 보조한다. 대상은 시·군내의 민간단체나 각종 그룹, NGO 등으로 하며, 지원내용은 강사료, 회의비, 여비, 선진지 견학비, 통신운반비, 인쇄비 등 조직과 기획에 필요한 비용에 한정한다. 이 경우 지원금액은 그룹 당 1,000~2,000만원 이내면 충분할 것이다. 사업성격은 다르지만 서천 농업발전 포럼의 경우 이런 식의 조직 운영과 아이디어 발굴에 신활력사업비에서 연간 1,000만원의 적은 돈을 지원하지만 상당한 성과를 보이고 있는 것을 참조가 된다.

사업의 추진방법은 총 도비로 약 3~4억원의 자금을 마련하여 공모제 방식으로 도에서 전문가심사위원단을 구성하여 약 20개 여개의 그룹을 간략한 제안서와 현장 실사를 통해 선정, 지원토록 한다. 구체적인 시설이나 사업지원이 아니므로 사업평가는 완료된 후에(1년) 활동보고 및 발표회로 평가하도록 한다.

(2) Village Try(가칭) 사업 : 혁신과 도전을 위한 파일럿 사업

이 사업은 1단계 사업인 Village Challenge 사업과 연계한 2단계 사업으로 지역주민, 유관기관·단체들이 공동으로 파트너십을 구성하여 실험적인 아이디어를 가지고 소규모 사업을 계획, 실시하는 경우 이에 대해 3년간 총 3억~5억 원의 자금을 도비 및 시·군비(60:40)로 공동으로 지원하는 사업이다. 또한 각 그룹에서 자비 부담도 총 지원자금의 20% 이상에 해당하는 비용을 추가하도록 하여 공공자금에 대한 횡재 의식이 없도록 한다. 자금 사정이 여의치 않는 농촌지역의 여건을 고려하더라도 이 정도의 자부담 없이는 사업에 책임성을 담보하기 어렵기 때문이다.

사업의 대상은 1단계의 Village Challenge 사업을 성공적으로 수행한 그룹 중에 도에서 전문가심사위원단을 구성하여 공모제로 선정하여 지원하도록 하며, 첫째(실제는 Village Challenge 사업을 실시한 다음해)는 시범사업을 5개소내외로 실시하여 시범사업 결과를 보면서 사업 확대하도록 한다. 이미 소개했듯이 강원도의 새농어촌건설운동, 전북 진안군의 으뜸마을 사업이 꼭 같지는 않으나 이와 유사한 사업이며, 외국의 사례로서는 EU의 LEADER, 미국의 켄터키 주의 공동체 기반계획(community-based planning), 캐나다의 캐나다 농촌 파트너십(Canadian Rural Partnership)을 들 수 있다.

사업지원 대상부문은 원칙적으로 소프트한 사업에 국한하나, 사업추진에 꼭 필요한 자본재는 총 금액의 30% 이내에서 지출 가능하도록 허용한다. 즉, 지역자원의 조사와 활용계획 수립, 조직화를 통한 소규모생산(물)의 판로 확보와 개선, 새로운 기술습득과 직업교육, 네트워크 구축과 교육지원, 향토식품의 개발과 보급, 그린투어리즘과 도농교류 확대, 지역 환경보전과 환경농업 확산, 중소기업, 수공업 및 지방서비스업 활동 지원, 농촌지역의 삶의 질 개선 등을 대상으로 하되, 지역 특성과 그룹별 추진계획에 따라 유연성을 두되, 장기 지역발전 목표와 계획에 부합한 내용으로서 세부사업들이 하나의 통일된 사업주제하에 종합성을 갖고 추진되도록 한다.

특히 사업추진주체가 내부의 업무를 총괄하기 위해 ‘사무국’을 두고 1~2인의 전문가를 고용할 수 있는 인건비를 사업비 범위 내에서 지원할 수 있도록 하여 에니메이터(전문가)가 실무적으로 이 사업을 지원, 활성화시키도록 한다. 최근에 전북 진안군에서 으뜸마을 사업을 하면서 이와 유사한 마을간사제도를 도입하여 효과적으로 마을사업을 수행하고 있는 점이 좋은 예가 된다.

한편 사업의 공간적 범위는 반드시 하나의 마을을 대상으로 할 필요가 없이 사업내용에 따라 마을, 혹은 수개 마을, 혹은 시나 군 범위를 넘어 계획된 프로그램을 추진하는데 알맞은 지역범위가 되도록 한다. 예를 들면 시·군을 하나의 사업구역으로 하는 경우(전남 구례의 「지리산바이오랜드」 사례, 유형 I)도 있을 수 있으며, 하나의 농장을 중심으로 인근의 5~6개 마을을 하나의 사업구역으로 하는 경우(전북 고창의 학원농장을 중심으로 한 ‘청정농산물테마파크’ 사례)도 가능하고, 유형 II), 하나의 기업(농장)을 중심으로 1~2개 마을이 하나의 사업구역이 되는 경우(전남 광양의 ‘청매실농원’을 중심으로 한 사례, 유형 III)도 가능하다.

사업평가는 사업계획서에 사업성과(예: 관광객 방문수), 사업효과(예:주민소득 증가)를 명시하고, 다년도 지원방식에 부합할 수 있도록 6개월 혹은 1년 단위로 사업결과를 평가하여 그 결과를 후속계획 수립에 반영하며 추가적인 지원 여부를 판단한다.

이 사업은 충청남도 지역만을 대상으로 하며, 주민 스스로 마을, 마을간, 군, 인접군 간에 다양한 파트너십을 형성하고, 전문가를 고용하여 적은 재원 투입으로 다양한 실험을 해 보도록 장려하는 사업이므로 추후 이런 사업 경험을 가진 마을이나 시군이 중앙정부 또는 충남도에서 시행하는 각종 농촌개발사업에 응모하거나 수행하면서 실질적인 바탕이 될 것이다.

6. 결론 및 과제

농촌지역의 인적자원의 활용을 통한 지역의 경쟁력 강화를 위해서는 농촌지역 리더 육성 프로그램이 적극적으로 요구된다. 본 연구에서는 도 단위에서 농촌지역리더 육성 프로그램을 개발하기 위한 방안으로 충청남도를 대상으로 농촌지역리더 육성 프로그램의 필요성과 실태, 그리고 그 개발방향을 검토해 보았다.

전체적으로 볼 때 충청남도의 도 단위, 혹은 시·군단위에서 실시되고 있는 농업인 교육은 마케팅·유통 및 영농기술이나 품목별 전문교육이 중심이며, 지역문제 해결의 주체를 길러내는 ‘농촌지역리더’ 교육은 별도로 실시되고 있지 않고 있다. 다만 시·군차원에서는 농촌마을종합개발사업, 녹색농촌체험마을, 전통테마마을 등 농촌지역개발을 추진하는 과정에서 마을 리더를 길러내기 위한 프로그램들이 도입되고 있는 점은 주목된다.

한편 시·군별로 지자체의 관심정도, 주요 관심분야에 차이가 있다. 논산, 부여, 보령, 당진 등 상대적으로 교육에 관심이 낮고 관행적인 농업인 교육이 이루어지는 곳이 있는 반면에, 서천, 청양, 홍성(풀무생협, 문당리), 아산(한살림 생산자 조합) 등 주민의식이 높고 새로운 교육방법의 도입이 활발한 곳도 있다. 후자의 지역일수록 지역리더 육성 교육의 필요성에 대한 인식이 높았다.

본 연구에서는 이런 지역별 차이에 주목하여 지역특성을 3가지 유형으로 나누고 각각 동기배양과 리더 발굴과정(초급과정), 전문분야와 결합한 리더십 특화과정, 리더십 심화과정 3가지 유형의 교육 프로그램을 지역의 특성에 따라 실시할 것을 제안하였다. 아울러 리더 육성사업을 효과적으로 추진하기 위해 중장기적으로 리더십 육성 프로그램 전담추진 기구의 설립, 충청남도 농촌지역개발 인력육성 계획의 수립 등도 필요함을 제시하였다.

충청남도 지역을 조사 결과 중에 하나는 농촌개발과 주민교육은 동전의 양면과 같다는 점이였다. 즉, 지자체가 교육에 열심일수록 지역이 활성화되었다. 청양군은 그린투어경영대학, 고추포럼, 청양명품고추대학 등을 운영하고, 전국농업기술자협회 도농녹색교류지도자대학 최고지도자과정, 한국벤처농업대학 등에 매년 10여명의 지역리더를 군비로 파견하였다. 이런 교육의 결과로 신활력사업 우수지역으로 선정되었으며, 녹색농촌체험마을, 전통테마마을, 농촌마을종합개발사업 등도 활발하게 진행되고 있었다. 서천군도 마찬가지로 농업발전포럼, 체험마을 포럼, 어메니티 서천 농민아카데미 등을 통하여 지역리더들을 육성해 왔고, 정부의 각종 우수사례 수상과 선진사례 탐방 대상지가 되고 있다. 따라서 우리나라 어떠한 지역에서도 적절한 리더 양성 프로그램이 확대된다면 지역발전을 촉진시킬

수 있다는 것을 확인할 수 있었으며, 농촌발전을 위해서는 체계적인 인재육성 프로그램의 마련이 시급하다는 것을 알 수 있었다.

아울러 리더십 교육 프로그램이 역량강화에 필요한 지식의 습득과 배양에 도움을 주는 것은 사실이지만, 근본적으로 역량배양이란 대상지역의 주체들이 공동실천을 통해 배양되어야 한다. 즉, 현장에서 당사자들이 집합적으로 실천 학습(learning by doing)을 통해 능력을 배양하는 것이 중요하다. 이런 점에서 교육 프로그램은 EU의 LEADER(농촌경제발전행동연대) 프로그램과 같은 지역 공동체 개발(community development), 파트너십 형성 계획과 같이 실시되는 것이 바람직하다.

마지막으로 본 연구의 한계를 지적하고 앞으로의 과제를 밝혀둔다.

첫째, 시간과 재원의 제약으로 지역실태 조사를 충분히 하지 못하였다. 일부 시·군만 대상으로 현장조사가 이루어졌으며, 설문조사도 연결이 가능한 농민단체 실무자, 조합 임원 및 교육 담당자에 의뢰하여 실시하였기 때문에 전체지역의 특성을 표준적으로 반영하지 못하는 약점이 있다. 이 때문에 지역 유형분류나 지역 특성에 대한 판단에 일부 무리가 있을 수 있다. 교육대상자와 수요를 엄밀히 파악하려면 향후 보다 광범위한 지역실태조사가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 도 단위에서 리더십 프로그램을 도입하기 위한 프로그램의 기본방향과 틀을 제시하는데 그쳤고 구체적인 교과과정의 내용과 구성의 설계까지는 나아가지 못했다. 향후 구체적인 프로그램을 개발하기 위해서는 지역리더와 행정, 전문가 및 위탁교육기관이 위원회를 구성하여 지역의 특성, 교육대상자의 수요에 대한 사전 조사를 거쳐, 주제(교과목), 강사, 시간배분 등 상세한 내용을 담아야 할 것이다.

참 고 문 헌

농림부(2005), 「농촌지역개발 인력육성 추진계획」.

박 경(2003), “유럽의 통합적 농촌지역정책과 LEADER 프로그램”, 「지역사회연구」, 지역사회학회, 제 11권 제1호.

_____(2005), “농촌지역의 역량배양과 지자체의 역할”, 「지역리더의 육성과 혁신역량강화」, 제1회 지역토론회, 지역재단.

박진도(2004), “지역발전과 혁신역량”, 「계간 농정연구」, 통권 12호, pp.13~30.

_____, 황수철·양병찬·유정규(2004), 「농촌지역 리더 프로그램 개발에 관한 연구」, 농정연구센터.

- _____. 유정규(2005), “지역혁신과 리더의 역할”, 『지역혁신과 지역리더』, 2005년 전국 리더 대회, 지역재단.
- 양병찬(2004), “지역주민의 역량강화를 위한 실천적 학습체계 구축”, 『계간 농정연구』, 통권 12호, pp. 143~164.
- 오미란(2006), “상호학습 조직화를 위한 방안- 나주 사례를 중심으로”, 『지방자치와 지역발전』, 제 3회 전국지역리더 대회, 지역재단(2006. 11, 농협안성교육원).
- 유정규·박경·정재호·송두범(2006), 『충청남도 농촌지역 리더 육성 프로그램의 실태 및 개발방안』, 충남발전연구원.
- _____. 황수철(2004), 『지역리더의 농정참여 실태 및 개선방안』, 지역재단.
- 한국농촌기반공사(2004), 『지역리더 교육 프로그램 개발 및 시범시행 연구』.
- 황영모(2004), “지자체의 농촌리더 육성에 관한 연구”, 『계간 농정연구』, 통권 12호, pp. 189~211.
- 總合研究開發機構(1990), 『NIRA研究叢書- 内發的産業形成に關する調査研究 - 地域産業おこしの理念とプロセス』.
- Flora, Jan L., Cornelia Butler Flora, Stacy Bastian and Elizabeth Manion(2002).
 "Leadership and Community Capacity Building: An Inventory and Analysis of Curricula and Tools." North Central Regional Center for Rural Development
 Iowa State University,
<http://www.ncrcrd.iastate.edu/pubs/flora/articles/leadership-communitycapacitybldg.pdf>
- Greenleaf, Robert K.,(1991), “The Servant As Leader”, Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Hustedde R. J. and Angie Woodward(1996), "rural leadership program", *Issue Paper N.54*, Cooperative Extension Service, University of Kentucky, College of Agriculture,
- Macadam R., J. Drinan, N. Inall, B. McKenzie(2004), *Growing the Capital of Rural Australia - The Task of Capacity Building*, A report for the Rural Industries Research and Development Corporation, Australia Government(March 2004, RIRDC Publication No 04/034, RIRDC Project No RUE-2A)
- Michal Smith-Mello(1995), "Building the Capacity of Rural People and Places", *From Reclaiming Community, Reckoning with Change*, pp. 41-59,
http://www.kltprc.net/books/reclaiming/Chpt_6.htm.
- 농림부 홈페이지 <http://www.maf.go.kr>
- 농어촌종합정보포털 홈페이지 <http://www.nongchon.or.kr/krgreen/>

농촌진흥청 홈페이지 <http://www.rda.go.kr>

충청남도 농촌기술원 홈페이지 <http://www.chungnam.rda.go.kr>

충청남도 각 시·군 홈페이지

충청남도청 홈페이지 <http://www.chungnam.net>

Canadian Rural Partnership http://www.rural.gc.ca/rural-dev/guidelines_e.phtml#4.