

제2주제

제주특별자치도의 지역재설계 사례분석 및 정책적 시사점

홍정순 박사 (제주발전연구원)

제주특별자치도의 지역재설계 사례분석 및 정책적 시사점

홍정순 박사 (제주발전연구원)

1. 추진 개요

1) 사업 배경 및 필요성

- * 이 사업은 2010, 2011년 교육과학기술부의 (기초자치단체) 지역인재육성 시범사업으로 선정되어 실시함.
- * 특히, 이 사업을 실시하기 전에 2007~2009년까지 “12개 읍·면지역 대상 잘사는 마을만들기 주민 역량 강화 사업”을 실시하면서 소단위 지역 주민들의 수요조사를 실시함.

- 최근 국내외적으로 급변하는 변화에 대응하고 국제자유도시의 성공과 국제 경쟁력을 갖춘 특별자치도 시스템을 정착시켜 나가기 위하여 도민의 역량 강화가 절실하다는 인식이 팽배해지고 있었음. 이러한 분위기 팽배로 새로운 지방정부 시대를 창조하고 지속가능한 발전을 이끌어나가기 위해 제주지역의 경우 범도민 사회개혁 실천운동으로 ‘뉴제주운동’이 실시되었지만 초기에 도민들의 자발적 참여와 운동의 정체성이 구체화 되지 못하였음
- 뉴제주운동은 중앙정부의 발전전략과 연계하여 2007년~2010년까지 3개년동안 제주지역에서 실시된 도민의식 개혁운동임. 주요 실천 전략으로는 지역 잘살기·시민의식 향상, 다원화 시민 양성을 설정하였으며, 정부의 일자리 창출 및 녹색뉴딜 사업을 지역에서 완성하는데 그 목표를 두었음
- 이 운동은 실질적인 주민 수요형 소프트웨어 프로그램이 수반되어야 했으나 이에 대한 부재로 한동안 그 성과가 미약하였음. 하지만 중반기에 접어들면서 제주시의 ‘마을 명품·명소 사업’과 연계되면서 마을(행정 동, 리 단위) 발전과 관련하여 주민들의 호응이 높아지기 시작함
- * 이 운동을 계기로 기존에는 개인→지역→국가 발전으로 생각하였지만 개인과 공동체 발전의 연계성을 강화시킴으로써 소규모 지역을 대상으로 진행되는 중앙 및 지방정부 사업들이 활성화되기 시작함

- 최근 우리나라 역시 ‘고용없는 성장’ 등 선진형 경제형태를 보이면서 지역(특히, 소규모 지역)에서는 발전 원동력을 새롭게 발굴하지 못해 대도시 종속화에 따른 다양한 문제와 갈등들이 나타나기 시작함. 특히, 이해관계에 따른 개인, 계층 간 갈등에 대한 자정기능이 상실되면서 다양한 정책들이 그 실효성을 거두지 못하고 있음
- 제주지역 산업구조는 농림어업과 서비스업에 대한 의존도가 높고, 상대적으로 고용유발효과가 큰 제조업 등 2차산업이 취약하여 고용창출 여력이 높지 않음. 또한 산업별 생산비중의 경우에도 전국 대비 1차산업 및 3차산업 비중이 매우 높은 반면 2차산업에서는 상대적으로 매우 취약한 상태임. 제주지역 2차산업 비중은 2000년 이후 지속적으로 감소추세를 보이고 있어 2차산업의 성장 또한 기대하기는 어려운 상황임

<표 1> 제주지역 산업구조 변화 추이

(단위 : 십억원, %)

구 분	산 업 별	2000	2004	2009	2011
전 국	1차산업 (농림어업)	25,751 (4.1)	25,309 (3.4)	29,964 (3.3)	
	2차산업 (광업, 제조업)	163,159 (26.2)	203,945 (27.2)	257,187 (28.6)	
	3차산업 (서비스업)	434,810 (69.7)	519,815 (69.4)	612,922 (68.1)	
	합 계	623,720(100.0)	749,069(100.0)	900,073(100.0)	
제 주	1차산업 (농림어업)	1,267 (21.4)	1,205 (17.2)	1,561 (19.1)	
	2차산업 (광업, 제조업)	258 (4.3)	273 (3.9)	285 (3.5)	
	3차산업 (서비스업)	4,407 (74.3)	5,535 (78.9)	6,323 (77.4)	
	합 계	5,931 (100.0)	7,013 (100.0)	8,170 (100.0)	

주 : GRDP(2005년 기준가격)에서 순생산물세를 제외한 총부가가치 기준임 ()은 산업별 비중을 의미함
 자료 : 통계청 KOSIS, 제주특별자치도 통계연보 각년도.

- 이외에도 ‘섬’이라는 지리적 한계로 인해 세계변화 흐름에 대한 대응력 둔화로 지역 산업의 영세성 가속화 및 시민들 역량 수준 미달, 지역문화 및 경제 낙후, 삶의 질 저하 등을 초래하고 있음. 이는 지역 주민들 역량까지 떨어짐으로써 지역에서 발생하는 다양한 문제에 대한 해결 능력 상실로 이어지고 있음

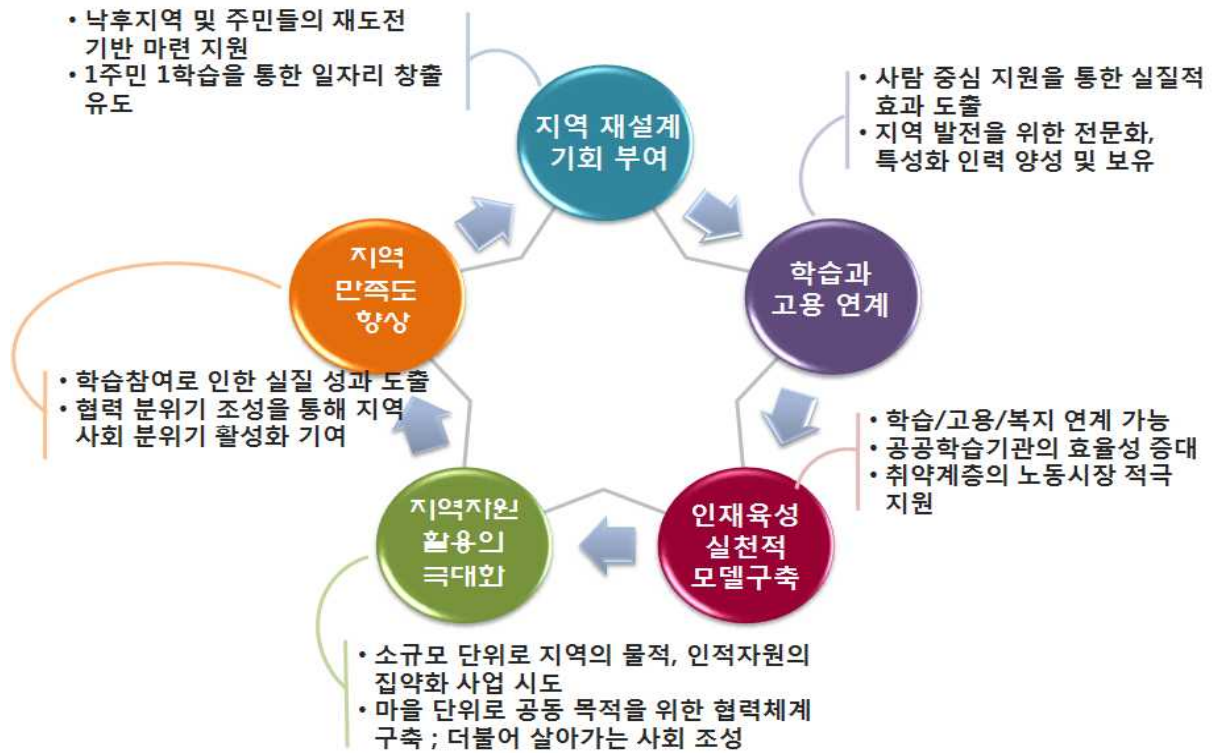
* 1998년 대비 2007년 인적자본 증가율, 충남 100.0% / 경북 91.5% / 전남 91.1% / 강원·충북 88.5% / 전북 87.1% / 경기 77.6% / 경남 76.0% / 제주 71.3%

자료 : 「전국 인적자본 증가율 현황」, 한국은행, 2008.

- 지식기반사회로의 진입에 따른 지역내 산업구조의 과도기적 양상과 함께 지역내 불균형 성장 및 상호 갈등 양상이 증대되고 있음. 이를 위해서 중앙과 지방정부의 다양한 정책적 접근이 이뤄지고 있으나 대부분 하드웨어식 처방으로 주민 수요형 프로그램이 전무한 실정임
 - 지금까지 중앙과 지방 정부는 대부분 기업(법인) 및 특정지역에 대한 지원이 있었으나 제주지역의 경우 농어산촌 주민들을 대상으로 하는 소프트웨어형 프로그램은 거의 없다고 할 수 있음. 간혹 행정안전부, 농림수산식품부의 마을발전과 연계된 사업들이 있었으나 이는 대부분 하드웨어식 접근을 통해 사업의 한시적 특성을 지녀 지역에 잔존 효과가 미약한 실정임
- 따라서 제주지역의 열악한 산업구조와 지역의 특성을 감안하여 학습 - 주민 역량 제고 - 지역발전 - 사회안전망 확보의 선순환적 연결을 위한 방안이 필요함. 이때 오랫동안 지속되어 온 자연취락구조인 마을을 단위로 주민들의 단합과 협동을 이끌어 냄으로써 그 효과를 배가시킬 필요가 있음
 - 주민역량 강화를 통해 지역 전체가 마을 발전에 참여하고 소득 창출을 위해 노력하는 인재 및 리더가 됨으로써 학습활동이 특정인의 활동이 아닌 마을 공동체의 활동으로 전환시키고자 함
 - 또한 소규모 마을 단위의 자립공동체 형성을 통해 개인별 부족한 역량을 보완함으로써 개인과 마을발전을 연계시켜 지역사회 분위기 쇄신 및 사회안전망 확보에 일익을 담당하고자 함
- 이를 위해서는 지역의 최대 평생교육기관이면서 주민들과 소통하는 주민자치센터와 주민자치위원회의 활동을 활성화 시켜 나갈 필요가 있음. 이를 통해 지역 주민들의 학습과 생산성 향상, 지역사업의 성과 관리 등 지속적 지원과 효과를 유도해 나갈 수 있도록 함으로써 그 역할과 활동을 넓히고 명실상부 주민자치센터로서의 지역에 기여하는 역할을 공고히 할 필요가 있음
 - 현재 주민자치센터는, ① 위원회 구성시 소위 '터줏대감' 중심 구성 ② 문화여가 중심의 프로그램 운영으로 호응 저조 ③ 프로그램 운영 인력의 전문성 부족 ④ 지역내 유사기관 및 시설 프로그램과의 중복 운영 ⑤ 주민 참여 저조 ⑥ 이용 시설 불편 등의 문제점을 안고 있음
 - 제주시권내 가장 열악한 조건을 갖춘 주민자치센터를 선별하여 맞춤형 기능 인력 양성 프로그램 투입을 통해 낙후되고 소외되는 주민들을 위한 구심점 역할 및 특성화를 도모하고자 함

2) 사업목적 및 전략

○ 사업목적

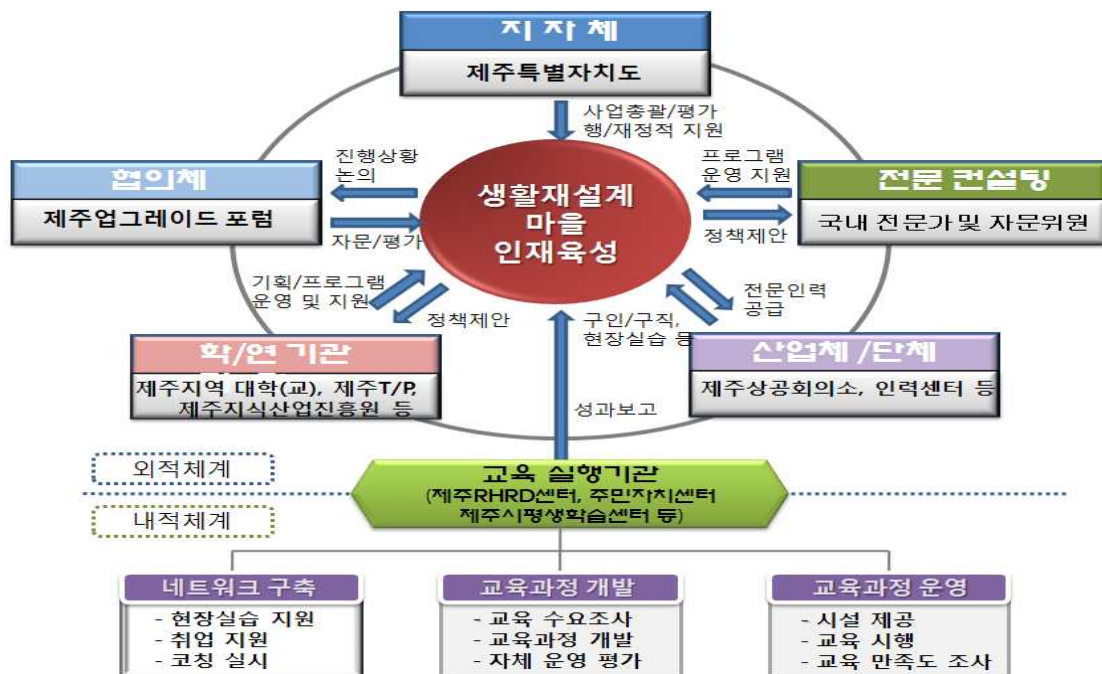


○ 추진전략



3) 추진체계

- 중앙정부·제주시, 지역사회간 협력적 파트너십 형성
 - 중앙정부, 자치도, 제주시 : 행·재정적 지원, 우수사례 보급 등
 - 지역내 유관기관 : 전문 인력 양성/활용에 따른 역할 분담/수행
- 지역의 “자율기획과 자기책임”에 의한 추진
 - 지역주민 스스로 창발적 아이디어 발현으로 재설계·재창조
 - 지역사회(주민) : 지역여건에 적합한 사업 기획, 추진 등 자율적 참여 추진
- 지역사회의 자발적 학습 생활화 조성으로 주민 역량 강화
 - 지속가능한 성장 원동력 확보 및 소득 창출 가능



※ 참여 협력기관

구 분	유관기관(프로그램 운영을 위한 수행/협력 기관)
인재 육성	제주경실련부설평생교육아카데미, 제주YWCA, 제주YMCA, 제주여성인력개발센터, 제주시평생학습센터, 제주시 26개 주민자치센터
프로그램 개발 및 수요조사, 평가 체계 구축	제주대학교, 탐라대학교, 제주산업정보대학, 제주한라대학, 제주관광대학 산학협력단 및 평생교육원, 제주RHRD센터 등
취업 지원 및 현장실습 협조	제주특별자치도농업기술원, 제주특별자치도교육청, 주민자치센터, 제주상공회의소, 제주기업인협회, 전문 교육컨설팅 기관 등
기능훈련 및 상담	한국폴리텍대학 제주캠퍼스, 제주특별자치도고용안정지원센터, 한국산업인력관리공단 제주지부, 제주산업정보대학 등

2. 추진 과정 및 주요 내용

1) 목 적

- 주민주도형 내생적 지역발전 체계 구축
 - 향후 각 마을 별 사업과제 발생 시 마을이 주도적으로 사업을 계획할 수 있도록 체계적이며 시스템화된 기획 역량 개발
- 마을별 보유 자원에 대한 활용과 함께 주민들의 전문 마케팅 학습을 통해 지역 상권 활성화 및 소득 창출 도모
 - 임기응변식 자원 활용에 따른 경제 악순환 심화를 방지하고 운영의 전문성과 체계성 확립으로 향후 '인재 마을' 탄생 도모
- 실생활에 활용할 수 있는 학습 활동을 통한 주민 역량 강화
- 외부인구 유입 기회로 활용
 - 고령자 및 귀농인에 대한 배려를 통해 복선형 지역사회가 되도록 학습복지 제공

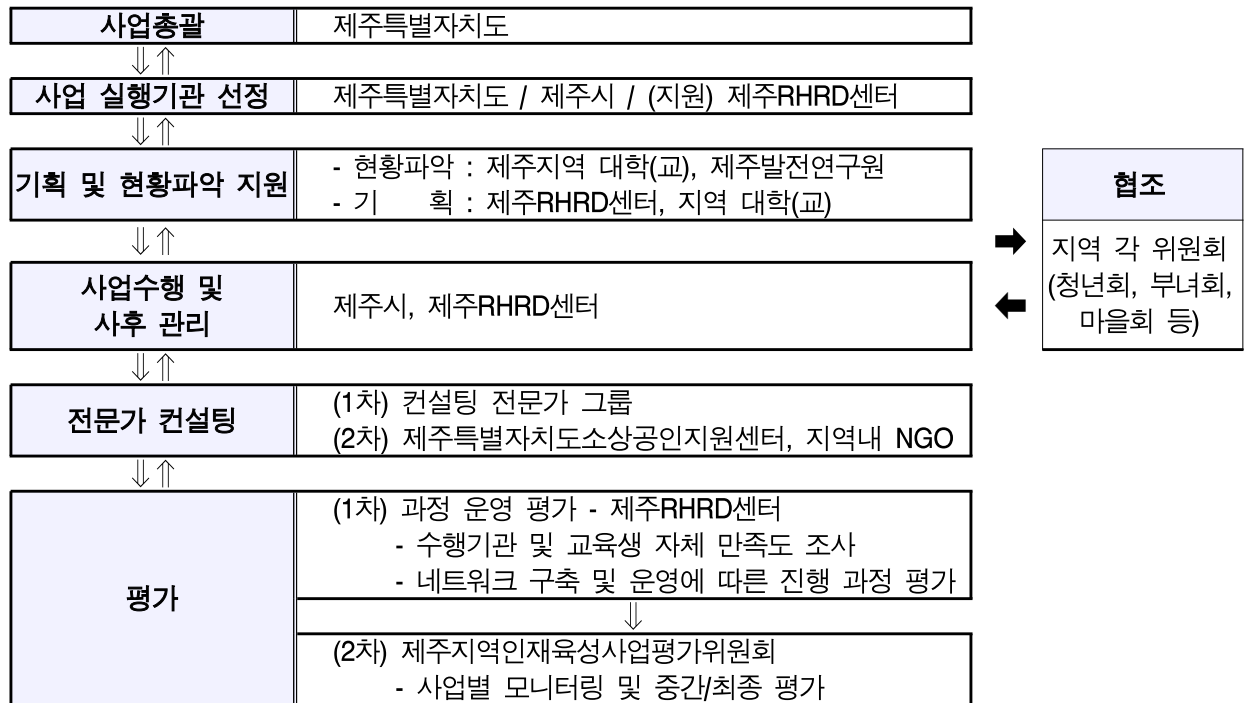
2) 사업개요

- 사업일시 : 2010. 5. ~ 2011. 12
- 장소 : 해당 3개 마을 회관 및 주민자치센터
- 사업대상 : 7개 마을 선정, 마을별 주민 30명 이내

* 해당 지역은 제주시, 지역 주민자치센터, 지역 주민자치위원회가 중심이 되어 제주시에 신청
* 특히, 자연취락 마을 단위를 우선 대상으로 하며, 선정된 마을은 주민, 전문가 등과 함께 마을 자원을 발굴하여 이에 대한 주민 필요 과정 개발, 교육, 활용, 사후관리까지 시스템화하여 운영함.

- 협력기관 :
 - (실기)교육과정 : 제주특별자치도농촌진흥원, 농업협동조합, 수산업협동조합 등
 - 코칭 및 지도 : 제주특별자치도소상공인지원센터, 컨설팅 전문가 그룹
 - 교육총괄 진행 : 제주시, 제주RHRD지원센터
 - 교육 지원 : 해당 마을 이장단, 마을발전위원회, 주민자치위원회

3) 추진체계



※ 사업계획(기획)을 주도적으로 작성하고 지역을 선정하여 일괄적으로 과정을 운영하기 보다는 사업 진행 시스템적 요건만을 갖추고 마을 선정 후 학습 주제와 진행에 대해서는 주민들과 협의해 나가면서 진행시킴

4) 진행과정

〈사업계획수립 전 예비단계〉

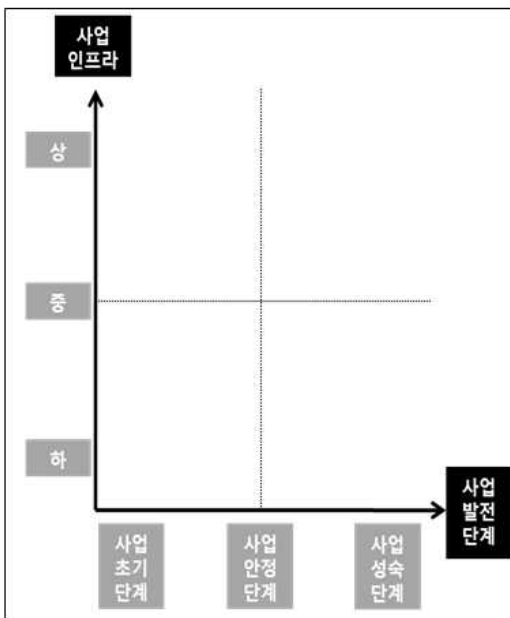
- 제주지역 소단위 지역 실태조사 및 주요 개발 사업 현황 파악 실시
 - 주요 지역단위 마을개발 사업 실태 및 주요 자원 등에 대한 파악
 - 지역 주민자치센터, 마을개발위원회, 이장단, 청년회, 부녀회 활동 파악 등
- 제주지역 12개 읍·면 지역 주민 특화강좌 실시
 - 대상 : 12개 읍·면 각 80명 이상
 - 내용 : 읍·면별 현안 관심 아이템 선정 또는 요청을 통해 지역별 강의 진행
(강의 요청을 하는 경우, 대부분 '잘사는 마을 조성'과 '구성원 간 갈등 해소'를 위한 방안으로 초점화 됨)

〈사업 실시 사전 준비 단계〉

- 제주특별자치도 주관 전문가 워크숍 실시(1, 2차)
 - 제주시(자치행정과), 전문가, NGO 등 대상
 - 사업실시 지역선정 기준 및 지역의 주요실태 파악, 사업진행에 따른 주의점 등
- 제주특별자치도와 제주시 공동 사업 설명회(홍보) 실시
 - (1차) 26개 주민자치센터 및 주민자치위원회 대상 실시
 - (2차) 지역별 주민대상 사업 설명 및 홍보 활동 실시
- 마을 신청 접수
- 신청지역 서류 심사 및 제1차 지역 모니터링 실시
 - 사전 방문지역으로 신청의 3배수 이상 선정
 - 도내외 전문가 그룹(컨설턴트 중심) 결성 및 지역에 대한 진행 프레임워크 작성을 통해 모니터링 실시(7일 ~10일)

1 사업 진행 프레임워크 기준

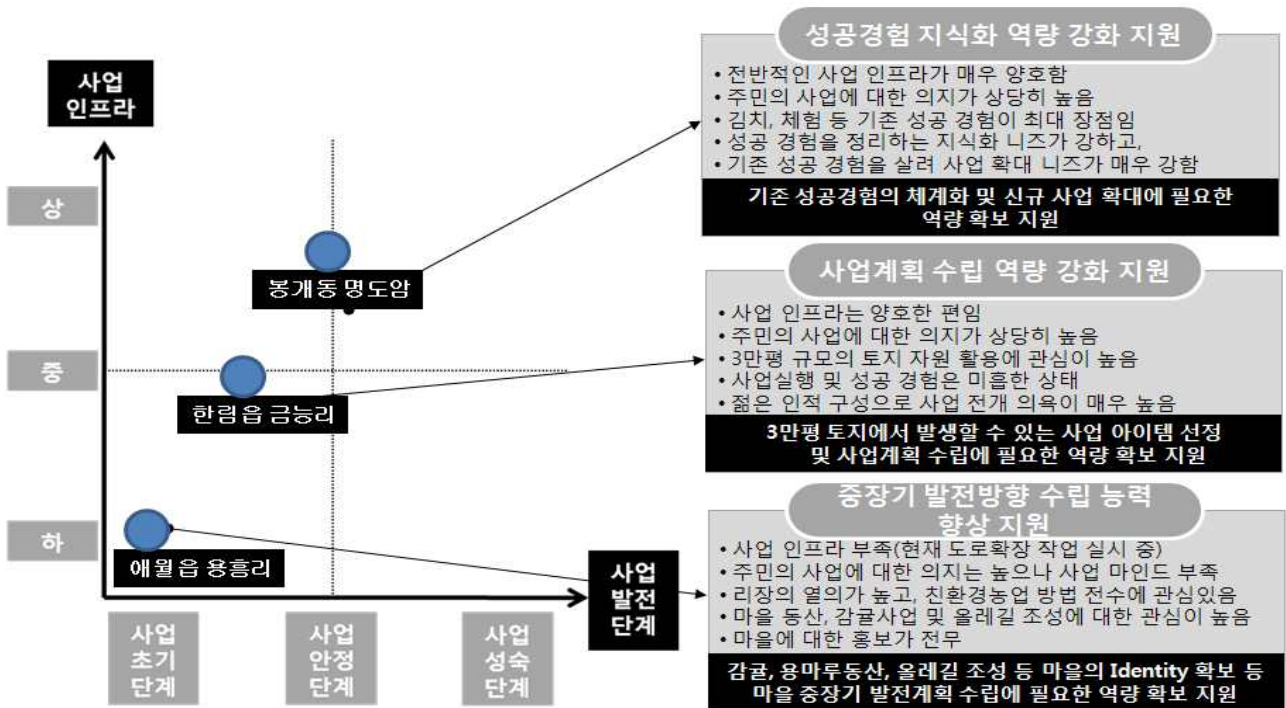
〈마을 구분을 위한 전략적 기준〉



〈전략적 기준에 대한 설명〉

사업 인프라	사업 전개에 필요한 인적/물적 자원의 수준 (학습 인프라, 학습 환경, 사업전개에 대한 주민의지, 사업 수행 및 성공 경험, 정부와의 긴밀도, 주민간 협력도, 활용자원 정도 등)
상	주민의 사업에 대한 의지와 협력도가 매우 높고, 학습환경이 양호하며, 지역 내 활용 자원이 풍부하고, 정부와의 긴밀한 관계 형성을 통해 사업 전개가 매우 양호한 상태
중	사업전개에 대한 주민 의지는 높은 편이나, 학습환경이나 지역 내 활용 자원이 부족하고, 정부와의 관계형성이 미흡하여 사업 전개에 필요한 제반 사항 준비가 필요한 상태
하	주민의 사업전개 의지, 학습환경, 활용 자원 및 정부와의 관계형성 등이 모두 부족하여 당장 사업 전개가 매우 어려운 상태
사업 발전 단계	사업 전개에 따른 발전 단계의 수준
방향설정 단계	구체적인 사업 아이템이 정해지지 않은 상태로 마을의 중장기 발전 계획 및 실행 계획 수립이 필요한 단계
사업 초기단계	1~2개 사업 아이템을 선정하였으나, 구체적인 사업전개에 대한 경험과 지식 미흡으로 사업 실행 계획 수립 지원이 필요한 단계
사업 안정단계	특정 사업을 전개하여 성공 체험을 한 후, 다른 아이템으로 확대하기 위해 성공 노하우를 정리하고, 공유하는 시스템 지원이 필요한 단계

② 3개 지역 진행 프레임워크 결과



- 전문가그룹과 주민들 미팅 실시를 통해 지역현안과제, 학습참여 열의 등 파악

〈사업 실시 단계〉

- 제주도, 제주시, 전문가가 참여하여 사전모니터링 결과와 지역 특성을 반영하여 최종 사업대상 마을 선정

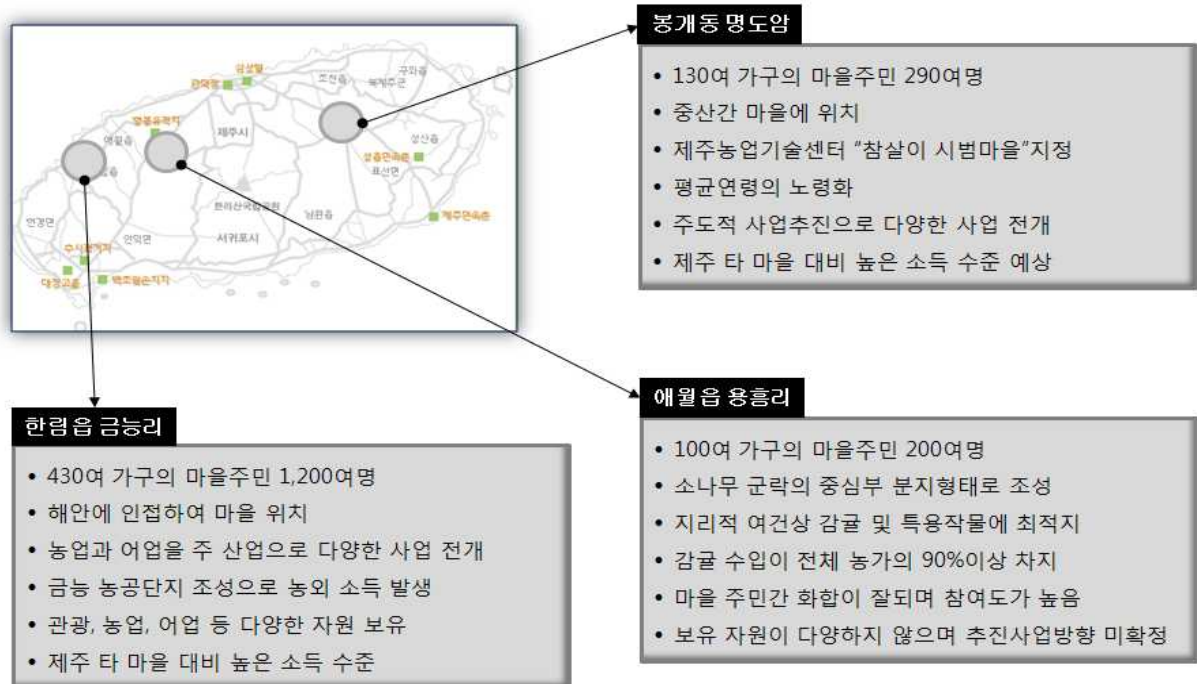
선정 마을명	선 정 기 준	비 고
애월읍 용흥리	<ul style="list-style-type: none"> - 주변 및 마을 공동 자산 미보유(감귤 과수지역) - 중앙 및 지방 정부 지원 및 학습 무경험 지역 	
한림읍 금능리	<ul style="list-style-type: none"> - 마을 공동 자산 보유(반농반어) - 중앙 및 지방 정부의 다양한 지원사업 실시 (해수욕장 인접) 	마을 이장단, 마을개발위원회의 요구
봉개동 명도암	<ul style="list-style-type: none"> - 고령인구 지역으로 급격한 인구 감소 (제주시 근접권으로 농업(채소)지역) - 주민들의 단합을 통해 마을 공동사업 노력 	마을주민들의 적극적 요구

- 해당마을별 전문 컨설턴트 그룹 편성

○ 선정마을별 전략 컨설팅팀 구성 및 제2차 지역 모니터링 실시

- 제1차 사전 모니터링 자료를 토대로 전문가 및 모니터링 요원들이 방문, 주민 면담/제주시(주민자치센터) 관계자 면담/국내 전문가 자문 실시
- 마을 개요, 경쟁 우위적 요소, 마을 주민의 요구를 조사
- 전문가와 주민들이 공동 워크숍을 통해 학습, 사업, 지역사회 측면을 고려하여 교육방향 설정
- 예시(제1차년도 3개 마을 애월읍 용흥리, 한림읍 금능리, 봉개동 명도암의 추진과정을 중심으로 진행한 내용임)

<마을 위치 및 주요 현황>



<마을별 모니터링 및 주민들과의 워크숍 실시에 따른 사업 아이템 발굴 내용>

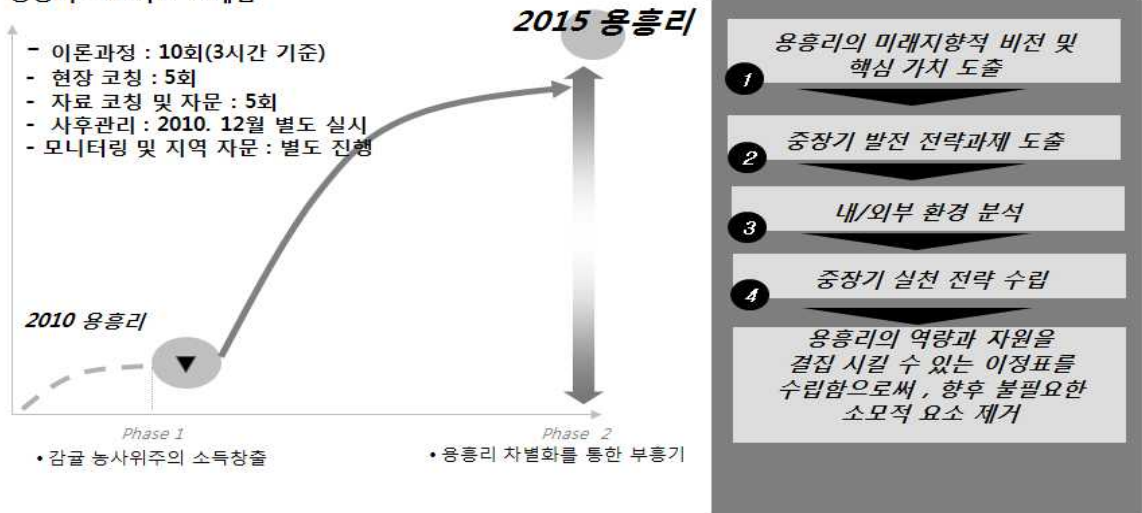
구 분	애월읍 용흥리	한림읍 금능리	봉개동 명도암
마을 주민의 욕구 파악	<ul style="list-style-type: none"> - 마을 수익창출을 위한 사업 검토 및 핵심 사업 선정 - 마을 주민 의식개혁 - 마을의 정체성 수립 - 장기적 발전 방향 도출 - 관광객 유치전략 도출 	<ul style="list-style-type: none"> - 유희지 개발 방향 수립 - 신규 농업 기회 발굴 - 원담 축제 등을 이용한 관광 수익 창출 	<ul style="list-style-type: none"> - “참사람 만들기”사업 실시 - 명도암 선생의 상품화 - 자연 생태체험 사업 실시 - 자연 생태체험사업 확대 : 구조적 체계화 및 시스템화 - 관광자원 확대 요구

구 분	애월읍 용흥리	한림읍 금능리	봉개동 명도암
전문가 모니터링 내용	<p><교육적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 비전 및 가치의 중요성 인식 - 전략 수립 프로세스 - 전략 수행을 위한 주요 핵심 가치에 대한 교육 <p><사업적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 장기 발전계획 수립 - 마을 정체성 정립 및 브랜드화 - 마을 홍보 전략 수립 - 고객 정보 활용 전략 수립 <p><지역사회적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 학습 문화 조성 - 도출 가치에 대한 내재화 	<p><교육적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 소득 별 상품 구성 측면에 대한 마을 전략 이해 - 사업계획 프로세스 이해 - 각 프로세스 별 핵심사항 이해 <p><사업적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 소득원 분석을 통한 자원활용도 분석 - 사업계획 수립 <p><지역사회적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 학습문화 조성 	<p><교육적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 사업전개에 따른 보유지식의 체계화 및 축적화 중요성 및 방법 교육 필요 - 고객 관리 능력 등 마케팅 교육 필요 - 체험학습에 대한 프로그램 운영 능력 향상 필요 - 강사 역량 확보를 통한 효과적인 체험학습 프로그램 진행 - 서비스 교육을 통한 고객 만족 강화 학습 필요 <p><사업적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 체험학습 프로그램 체계화 및 구조화 - 홍보 전략 및 제휴 전략 수립 - 고객 관리 전략 수립 <p><지역사회적 측면></p> <ul style="list-style-type: none"> - 학습 문화 조성 - 마을 공동체 의식 강화
장점/경쟁력 파악	<ul style="list-style-type: none"> - 감귤농사에 적합한 환경 - 용마루 동산의 소나무 군락 - 친환경 농사(지식, 경험) - 도로확장 등의 환경개선 사업 진행 - 64,000명의 고객 자료 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 금능 해수욕장 보유 - 제주 청소년 수련원 인접 30,000평 보유 - 재능 관광단지로 지정 (향후 개발 예상) - 라온 골프 클럽 개장에 따른 기회 증대 - 원담 축제를 통한 관광자원 확보 - 백년초, 들복숭아 등 약용작물 재배 기회 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 접근성 용이(공항, 제주시) - 주변환경 수려(한라산 인접) - 주요 숙박시설 인접(한화) - 마을 위원장 및 리장의 Leadership 탁월 - 김치, 체험 등 기존 사업의 인프라 확보 - 오름, 농장, 유학 등 다양한 관광자원 확보
프로젝트 방향 제시	중장기 발전 방향 수립능력 향상 지원	수익사업 창출을 위한 사업계획 수립 역량 개발 지원	기존 사업의 성공경험 체계화 와 사업 확대를 위한 구조 화 작업 지원
평가 요소	중장기 발전 계획 수립 성공 여부	“유휴지 활용을 통한 신규 사업 계획 수립 역량 강화” 프로젝트 성공 여부	“자연생태 체험학습 사업 체계 화를 위한 역량 강화” 프로 젝트 성공 여부

- 모니터링을 통한 지역 집중 및 특성화 분야 발굴 및 교육과정 프로그램 개발
 - 주민들과의 워크숍을 통해 주민들 의견과 전문가 사전모니터링 내용을 통해 조율을 토대로 교육과정 개발 및 과정 시뮬레이션 실시
 - * 과정에 대한 이해 도모와 과정 참여율 향상
 - 예시(제1차년도 3개 마을 추진과정을 중심으로 제시함)

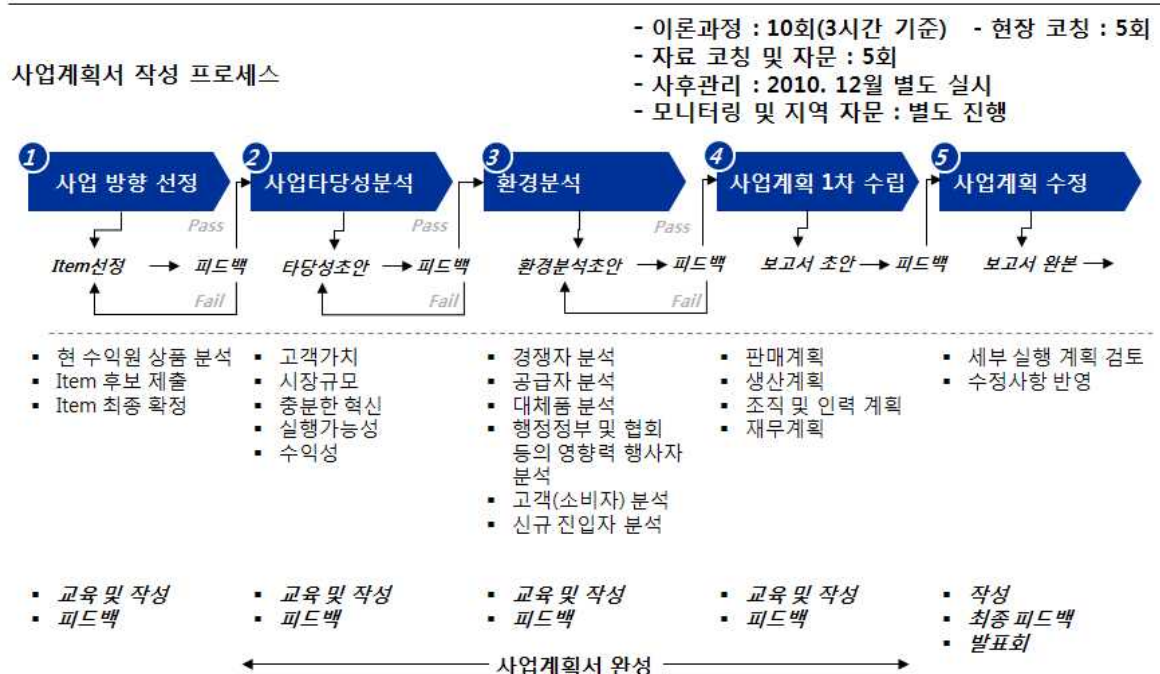
<마을별 주민들과 협의된 주요학습 내용 ; 애월읍 용흥리>

용흥리 프로젝트 프레임



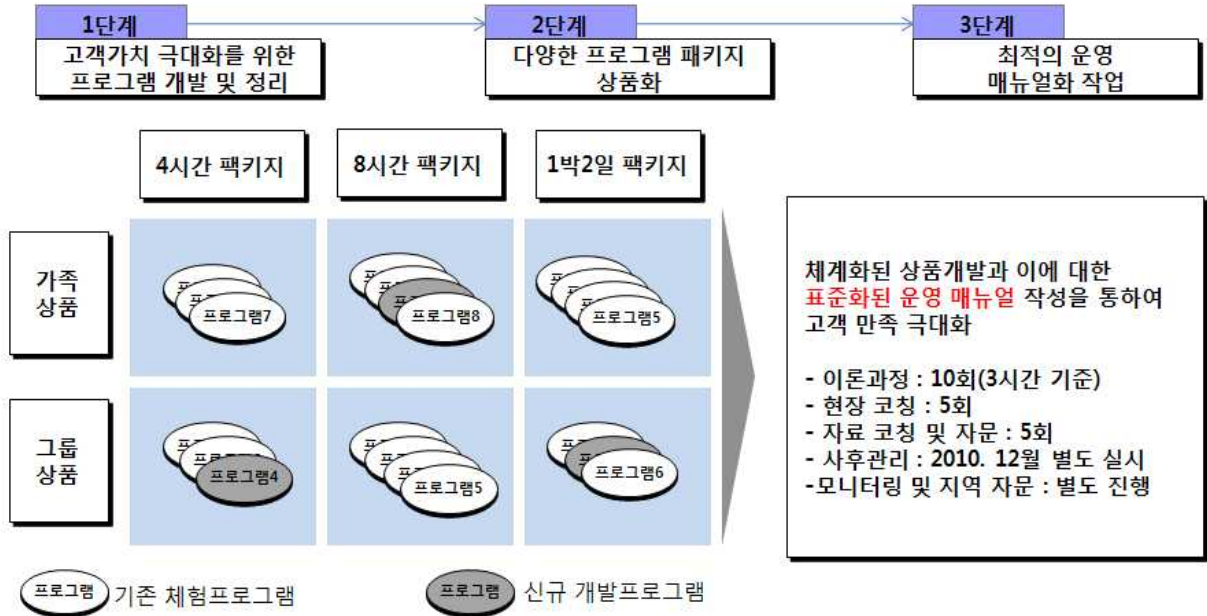
<마을별 주민들과 협의된 주요학습 내용 ; 한림읍 금능리>

사업계획서 작성 프로세스



<마을별 주민들과 협의된 주요학습 내용 ; 봉개동 명도암>

체험 프로그램 운영의 체계화



○ 교육 프로그램 운영

- 이론 및 전문가 지역 코칭 병행 실시(1주일 단위 1회 실시)
- * 지역주민들이 진행하는 사업에 대해 자문 및 코칭 별도 실시
- 주요교육과정(제1차년도 3개 마을 추진과정을 중심으로 제시함)

<애월읍 용흥리 주요 교육과정 내용>

번호	구 분	학습 주요내용	역할 및 준비사항	결과물
1	상견례	- 마을 탐방 - 주민 요구 사항 파악 - 마을 및 주민 현황 파악	- 마을 소개 자료(마을) - 마을 약속 조정 (총괄 진행팀)	사업 추진 방향 설명서
2	실행계획작성	- 향후 프로젝트 시행계획 수립	- 실행계획서 작성 (총괄수행, 전문가 그룹)	실행계획서(안)
3	실행계획 보고	- 실행계획서 공유 - 실행계획서 수정요청사항 파악 - 실행계획 합의 - 다음 교육내용 공유	- 실행계획 발표 준비 (컨설턴트)	최종 실행계획서
4	비전 수립 방향성 조사	- 마을주민 의견조사 - 현재 마을 잠재 이슈조사 - 요구가치 조사	- 관련 양식 제공 - 마을의견 및 잠재 이슈 등 조사 (마을 주민 팀별 진행)	마을현황 자료

번호	구 분	학습 주요내용	역할 및 준비사항	결과물
5	비전 수립 워크숍	- 비전 중요성 교육 실시 - 마을현황 및 여건에 대한 공유 - 비전 수립을 위한 주민 워크숍	- 교육 및 워크숍 진행	비전 초안 작성
6	비전 도출	- 비전 다듬기 - 비전 확정	- 비전 초안 수정(전문가) - 주민과 협의를 통해 비전 확정	비전 공유
7	중장기 발전 전략과제 워크숍	- 비전 달성을 위한 과제 도출	- 비전 달성을 위한 과제 팀별 논의 및 확보	
8	핵심가치 도출 워크숍	- 전략과제 달성을 위한 핵심 가치 도출 - 전략과제 도출을 위한 핵심 역량 도출	- 핵심가치 및 역량 생각하기	
9	중장기 발전과제 및 핵심가치 확정	- 중장기 발전 과제 정립 - 핵심가치 및 역량 정립	- 마을 팀별 중장기 발전 과제 정리 - 마을 팀별 핵심가치 및 역량 정리	발전 전략 과제 핵심가치 및 역량
10	마을 전체 교육	- 비전 및 핵심가치 마을 공유	- 비전 및 핵심가치 교육 (전문가)	핵심가치 발굴
11	내외부 환경분석 조사	- 마을 분석 - 경쟁 마을 분석 - 고객 분석	- 팀별 주제별 자료 조사	환경분석 자료
12	내외부 환경분석 워크숍	- 환경분석 워크숍	- 조사된 내용을 기반으로 워크숍 시행(진행 : 전문가 그룹)	환경분석 시사점 공유
13	중장기 실행전략 조사	- 환경분석 결과를 토대로 전략과제를 획득하기 위한 실행전략 도출	- 팀별 중장기 실행전략 마련	중장기 실행전략 수립
14	중장기 실행전략 워크숍	- 실행전략 도출 워크숍	- 중장기 실행전략 공유 워크숍(진행 : 전문가 그룹)	중장기 실행 전략
15	중장기 전략 방향성 확보	- 환경분석과 실행전략을 기반으로 중장기 전략 방향성 정립	- 팀별 중장기 전략 방향성 확보	
16	중장기 전략 수립	- 실행 전략에 대한 세부 계획서 작성	- 팀별 실행전략 계획 수립 - 전문가는 관련 양식 제공	중장기 전략 계획
17	마을 정체성 수립	- 수립된 중장기 전략을 공유하여 마을 정체성 확보	- 팀별 마을 정체성 논의 및 세부 실천항목 발굴	
18	향후 과제 공유	- 향후 수행이 요구되는 과제 공유 - 장애 및 필요자원에 대한 이해와 공유	- 향후 과제 발굴 및 역할 분담 등	향후 과제 공유 및 위험요소 대처 방안
19	향후 과제 방향성 확보	- 향후 과제에 대한 계획 작성	- 팀별 향후 과제에 대한 방향성 기획	마을 발전 방향성 확립
20	최종보고서 작성	- 마을 주민들이 제공된 양식을 통해 교육과정 결과물 정리	- 주민 T/F팀 결성 및 최종보고서 작성	최종 보고서

<한림읍 금능리 주요 교육과정 내용>

번호	구 분	학습 주요내용	역할 및 준비사항	결과물
1	워크숍	- 마을 탐방 - 주민 요구 사항 파악 - 마을 및 주민 현황 파악 - 마을에서 실시되는 사업 파악	- 마을 소개 자료(마을) - 마을 약속 조정 (총괄 진행팀)	사업 추진 방향 설명서
2	실행계획작성	- 향후 프로젝트 시행계획 수립	- 실행계획서 작성 (총괄수행, 전문가 그룹)	실행계획서(안)
3	실행계획 보고	- 실행계획서 공유 - 실행계획서 수정요청사항 파악 - 실행계획 합의 - 다음 교육내용 공유	- 실행계획 발표 준비 (컨설턴트)	최종 실행계획서
4	마을 상품 분석	- 현소득원 조사 및 검토 - 자원배분 현황 검토 - 사업 아이템 리스트 확보	- 주민 팀별 소득원 및 자 원 배분 현황 조사 - 방향 및 관련 양식 제공 (전문가)	마을상품 현황 자료
5	사업 아이템 확정	- 자원 최적화 아이템 선정 - 아이템 선정 근거 검토 - 주민 지지기반 확보	- 사업계획 오리엔테이션 - 주민 팀별 선정 아이템 1차 조사 - 주민 팀별 선정 아이템 선정 근거 마련	사업 아이템 발굴 및 주민 의견 수렴
6	사업 타당성 분석 (고객 가치)	- 가치 분석 - 고객 요구 가치 분석 - 가치 차별화 요인 검토	- 관련 양식 제공(전문가) - 주민 팀별 고객 가치조 사 및 검토	고객 가치 공유
7	사업 타당성 분석 (시장 규모)	- 현 예상 시장 규모 산정 - 향후 시장 확대 규모 산정 - 관련 시장 여부 확인	- 관련 양식 제공(전문가) - 주민 팀별 고객 가치 조 사 및 검토	시장 규모 인식
8	사업 타당성 분석 (실행 가능성)	- 보유자원, 기술적 측면, 원재료 확보, 판매 채널 등 검토	- 관련 양식 제공(전문가) - 주민 팀별 실행에 따른 필요 요소 검토	사업 실행가능성 검토
9	사업 타당성 분석 (수익성)	- 예상 대차대조표, 예상 손익 검토 - 사업목표 설정	- 주민 팀별 필요자금 검토 - 예상 손익 및 사업목표검 토(전문가와 공동 진행)	예상 손익 파악
10	마을 주민 전체 집체 교육	- 고객 마인드 및 관리 전략	- CS 전문 강사 교육	마인드 개선 및 현업 도움
11	환경분석 (경쟁사, 공급자, 대체품)	- 내외부 환경 분석	- 주민 팀별 환경 조사 및 분석(전문가 지원) - 관련 양식 제공(전문가)	환경분석
12	환경분석 (정책, 법률 등)	- 유관기관 정책방향, 법률 검토 - 위험 요인 파악 - 대처방안 마련	- 관련 양식 제공(전문가) - 관련 법규 자료 조사 - 주민 팀별 대응 방안 마련	위험 요인 및 대처 방안 인지
13	환경분석 (고객분석)	- 시장 세분화 - 세분화 시장별 고객 가치 검토	- 관련 양식 제공(전문가) - 주민 팀별 고객 조사	목표 시장 목표 시장 가치

번호	구 분	학습 주요내용	역할 및 준비사항	결과물
		- 고객 가치 구체화	- 전문가와 협력하여 시사점 도출	
14	사업계획 (판매계획)	- 마케팅 전략 검토 - 유통채널 검토 - 가격 정책 검토	- 관련 양식 제공(전문가) - 주민 팀별 판매계획 수립	판매계획서
15	사업계획 (생산계획)	- 생산계획 수립 - 원재료 확보 방안 검토 - 생산기술 검토 - 생산량 검토	- 관련 양식 제공(전문가) - 주민 팀별 생산계획 수립	생산계획서
16	사업계획 (조직 및 인력 계획)	- 신규사업 조직 결성 - 필요인력 산정 - 담당 주민 결정 - 담당 주민별 역할 인식 및 학습	- 관련 양식 제공(전문가) - 주민과 전문가 공동으로 필요인력 산정 - 주민 팀별 조직 및 인력 계획 작성	조직 및 인력 활용 계획서
17	사업계획 (재무계획)	- 투자자금 확보방안 수립 - 예상 손익 추정 - 사업목표 결정	- 관련 양식 제공(전문가) - 주민 팀별 예상 재무제 표 및 손익계산서 산정 - 주민 팀별 사업 목표 설 정 및 확인	재무계획서
18	사업계획 초안 검토	- 세부 실행(안) 작성 - 사업계획(안) 작성 - 마을개발위원회 공유	- 주민 팀별 사업계획서 작성 - 사업에 대한 의견 공유 (마을개발위원회)	
19	사업계획 발표	- 주민 대상 사업계획서 발표회 - 향후 실행 방안에 대한 논의	- 주민 사업계획 발표	사업계획서
20	최종보고서 작성	- 마을 주민들이 제공된 양식을 통해 교육과정 결과물 정리	- 주민 T/F팀 결성 및 최 종보고서 작성	최종보고서

<봉개동 명도암 주요 교육과정 내용>

번호	구 분	학습 주요내용	역할 및 준비사항	결과물
1	워크숍	- 마을 탐방 - 주민 요구 사항 파악 - 마을 및 주민 현황 파악 - 마을에서 실시되는 사업 파악	- 마을 소개 자료(마을) - 마을 약속 조정 (총괄 진행팀)	사업 추진 방향 설명서
2	실행계획작성	- 향후 프로젝트 시행계획 수립	- 실행계획서 작성 (총괄수행, 전문가 그룹)	실행계획서(안)
3	실행계획 보고	- 실행계획서 공유 - 실행계획서 수정요청사항 파악 - 실행계획 합의 - 다음 교육내용 공유	- 실행계획 발표 준비 (컨설턴트)	최종 실행계획서

번호	구 분	학습 주요내용	역할 및 준비사항	결과물
4	체험 프로그램 정리 및 조사	<ul style="list-style-type: none"> - 체험 프로그램 현황 정리 - 성공 마을 조사 - 명도암 프로그램 정립 - 운영 방안 및 시사점 파악 	<ul style="list-style-type: none"> - 주민 팀별 도시민 선호 프로그램 조사(마을 주민, 전문가) - 방향 및 관련 양식 제공(전문가) 	명도암 체험 프로그램 정리
5	체험 프로그램 패키지화	<ul style="list-style-type: none"> - 체험상품의 패키지 작업 - 패키지화의 적절성 검토 - 패키지 상품별 가격책정 - 상품별 대상 고객 선정 	<ul style="list-style-type: none"> - 패키지 작업 방법 안내 및 관련 양식 제공(전문가) - 도시민 선호 체험 상품 수용가격 조사(전문가) 	명도암 체험 프로그램 패키지 상품
6	패키지 상품 운영에 따른 시뮬레이션	<ul style="list-style-type: none"> - 패키지 운영 실습 - 패키지 실소요시간 검토 - 패키지 운영 흐름 검토 - 패키지 운영 안내문 녹취 	<ul style="list-style-type: none"> - 시뮬레이션 교육 및 양식 제공(전문가) - 시뮬레이션 결과 정리(주민) - 시뮬레이션 시사점 파악(주민, 전문가) 	개선사항 도출
7	패키지 상품 운영(안) 정립	<ul style="list-style-type: none"> - 패키지 운영 녹취자료 문서화 - 계획 수정 및 체계화 	<ul style="list-style-type: none"> - 관련 양식 제공(전문가) - 패키지 운영(안) 작성(주민) 	패키지 운영(안)
8	패키지 상품(안) 발표	<ul style="list-style-type: none"> - 담당별 패키지 운영(안) 발표 - 패키지 상품(안) 확정 	<ul style="list-style-type: none"> - 관련 양식 제공(전문가) - 프로그램 운영(안) 확정 - 전문가 자문 실시 	패키지 상품
9	상품 운영(안) 정리 및 검토	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 프로그램 운영(안) 정리 - 신규 프로그램 운영(안) 기획 - 시뮬레이션 녹취 및 녹화 자료 검토, 수정/보완 	<ul style="list-style-type: none"> - 전문가 자문 실시 	패키지 상품
10	주민 집체 교육	<ul style="list-style-type: none"> - CS 교육 - 운영자 양성교육 	<ul style="list-style-type: none"> - 전문가 강의 실시 	강의 만족고 및 현업 도움도 확인
11	패키지 상품 프로그램 운영 정립	<ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 시뮬레이션 추가 시행 - 차별점 극대화를 위한 검토 	<ul style="list-style-type: none"> - 관련 양식 제공(전문가) - 프로그램 시뮬레이션(주민) - 전문가 자문 	
12	프로그램 운영(안) 발표	<ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 담당별 발표 - 프로그램 최종 수정 및 확정 	<ul style="list-style-type: none"> - 전문가 자문 - 주민 발표 	패키지 상품 운영 프로그램
13	매뉴얼 작업화 실시	<ul style="list-style-type: none"> - 도출된 상품에 대한 운영 매뉴얼 작업 실시 	<ul style="list-style-type: none"> - 매뉴얼 양식 제공(전문가) 	
14	운영자료 기획	<ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 운영시 필요한 자료 기획 및 제작 - 상품 및 설문지 등 기획 	<ul style="list-style-type: none"> - 주민 팀별 자료 제작 - 전문가 자문 	실전 운영 자료
15	운영 제작물 기획	<ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 운영시 필요한 제작물 기획 - 사용도구, 지급물품 등 기획 	<ul style="list-style-type: none"> - 필요 제작물 확인 및 기획(주민) - 전문가 자문 	제작한 운영 보조물

번호	구 분	학습 주요내용	역할 및 준비사항	결과물
16	운영 매뉴얼 완성	- 운영 매뉴얼 최종 검수 - 운영 매뉴얼 확정	- 운영 매뉴얼 작성(주민) - 전문가 자문	운영 매뉴얼
17	매뉴얼 사용법 안내	- 매뉴얼 주민들과 공유 - 매뉴얼 사용법 인지 - 매뉴얼 마스터 학습 실시		운영 매뉴얼 최종본
18	매뉴얼 숙지 및 실습	- 상품 운영자별 매뉴얼 숙지 - 주민 역할 재확인		
19	패키지 상품 시연회	- 마을 주민들이 제공된 양식을 통해 교육과정 결과물 정리 - 상품 고객 대상 시연회 실시	- 주민 T/F팀 결성 및 최종보고서 작성	최종보고서
20	최종 보고	- 마을 주민 대상 최종 보고회 실시		

- 우수사례 벤치마킹 실시 및 결과 보고서 작성

※ 벤치마킹 사례 공유 및 마을 주민 간 협력을 위해 3개 마을 주민 합동 워크숍을 개최함

구 분	주 요 내 용
목 적	<ul style="list-style-type: none"> - 국내 우수 사례 농촌마을을 벤치마킹하여 마을 중장기 발전계획 수립을 위한 모델 구상 및 방향을 모색하고자 함 - 마을 공동사업 실천에 따른 지역민 협력사례를 조사하여 주민 협력시스템 강화의 계기를 마련하고자 함
개 요	<ul style="list-style-type: none"> - 탐방지역 : 강원(춘천 남이섬), 경북 상주(구마이 곳감마을), 전남 영암(삼호읍 무화과 마을) ※탐방지역은 3개마을 주민들이 공동으로 협의하여 자료조사 및 선정하였음 - 연수기간 : 2010. 10. 10 ~ 12(2박 3일) - 연 수 자 : 3개 마을 교육생 18인 - 주요내용 *주민이 참여하는 농촌마을 가꾸기 성공사례 조사 및 분석 *소득창출 중심의 마을 경영으로 구성원간의 갈등해결 사례 분석 *차별화된 전략 구축을 위한 선진사례 조사 분석
방문후기	<p><강원 남이섬></p> <ul style="list-style-type: none"> - 종신직원과 재할용 측면도 좋지만 마을 홍보를 위한 자리를 마련해 줌으로써 공동 발전을 모색함. 이때 비용, 책임, 홍보 등을 마을의 몫으로 돌리지만 남이섬 입장에서는 방문객이 왔을 때 볼거리를 제공함으로써 마케팅 효과가 높다고 할 수 있음. 따라서 회사와 주변 마을이 합심하여 새로운 유원지를 만들고 운영해 나가는 형태임 - 물론 이 모든 것이 가능한 것은 주체가 주주(회사)라는 조직이 있어 확실히 지속발전시켜 나가고 있음. 하지만 마을의 경우 주민 모두가 주인이기 때문에 문제가 되는 부분이 많음. 이에 대한 반성과 노력이 필요함

구 분	주 요 내 용
	<p><경북 상주 구마이 곶감마을></p> <ul style="list-style-type: none"> - 마을 운영 조직의 강점으로는 홍보분과는 총무팀, 교육분과는 프로그램관리자, 감테마닉 색체험과는 청년회, 주방팀은 부녀회 등 운영위원회 정기총회를 매월 2회 개최함으로써 업무의 진전을 도모하고 있었음 - 영농조합법인이 주체가 되어 경영 활동을 함. 특산물 판매가 활성화되면서 외부 젊은층 유입으로 마을이 활성화되고 있음. - 정보화마을이다 보니 주소득원인 지역특산물을 온라인으로 판매를 함. 또한 의외로 중앙 정부의 정보화마을 정책을 활용하여 마을발전을 위해 진일보하고 있었음 <p><전남 영암 삼호읍 무화과 마을></p> <ul style="list-style-type: none"> - 전형적인 농촌마을로 마을 주민 대부분이 고령자임. 따라서 노동력이 적은 과수작물을 재배하여 이윤을 창출하고 있지만 다른 지역에 비해 홍보, 경영, 주민 참여 등 미흡한 부분이 많았음 - 마을 일부 몇몇 농가가 주도하여 사업을 진행시키고 있지만 향후 활성화는 미지수로 보여짐 <p>➡ 시사점</p> <ul style="list-style-type: none"> - 마을 주민의 책임감과 참여의지가 모든 사업의 성공요소이면서 핵심이라 할 수 있음 - 체험마을 운영시에는 고객에게 다양한 볼거리를 제공하면서 동시에 서비스 제고가 이뤄져야 함 - 마을 체험상품 운영의 주체가 명확하고 조직의 협동이 담보될 수 있도록 마을 특성에 맞는 방안 모색이 필요함

〈사업 사후관리 단계〉

○ 교육생 중심 교육 성과물 정리

- 마을별 컨설팅을 진행했던 전문가 그룹을 통해 최종결과보고서 작성 및 마을 주민들과 역할 분담, 활동내용 등에 대한 조율 지원
- 주민 스스로 향후 로드맵 작성 및 학습활동 지속화를 위한 방안 논의

○ 전문가 사후 모니터링 실시

- 지표개발을 통해 전문가가 현장 방문을 통해 학습 성과 및 이행 여부에 대한 확인 및 주민들과의 간담회를 통해 결과 공유

○ 교육성과회 개최

- 마을 주민 전체를 대상으로 그동안의 학습결과와 함께 논의했던 주요 사항에 대해 보고

3. 추진 성과

○ 강사, 컨설턴트, 운영자를 중심으로 평가 실시 결과

지역명	성과 완성도	주요총평	공통
용흥리	상	<ul style="list-style-type: none"> - 마을개발위원회, 이장, 향우회 등 학습에 지속적으로 열성적으로 참석하였음. 따라서 팀별 과제 수행 측면에서 매우 충실했음 - 전략수립의 과제를 통해 마을 주민 스스로 중장기 발전 방향을 수립하고 이를 공유함으로써 역할을 부여할 수 있었음 - 사후관리 방안을 주민 스스로 마련하여 지속적으로 학습을 실시해 나감 ※ 사업 종료 2년이 지난 지금까지 마을 주민들이 단합하여 외부인사를 초청하여 학습을 지속해 나가고 있음. 이때 향우회 회원들도 참석시킴으로써 마을 내·외부 관계자 담합 유도 	<ul style="list-style-type: none"> - 마을 주민의 고령화와 현업으로 인해 주민 교육 참여가 쉽지 않았음 - 핵심 주민의 지속적, 적극적인 참여가 사업 성공을 담보하며,
금능리	하	<ul style="list-style-type: none"> - 마을개발위원회, 이장 등은 교육기간내 꾸준히 참석하였으나 주민들의 경우 결석율이 높아 학습 연계가 어려웠음. 따라서 주민들과 학습결과 공유가 어려워 역할과 주요 방향 설정이 제대로 이행되지 못함 - 마을 주민 소득 수준이 높고 자원이 풍부하여 주민들 스스로가 학습 필요성 및 마을 발전에 대해 무관심 함 ※ 학습 중도포기 - 마을 이장선거 과열로 학습과제(유희 토지 활용)에 대한 의견 차와 책임 회피가 좀쳐지지 않았음. 따라서 마을 주민들과 회의를 통해 학습 중도 포기 	<ul style="list-style-type: none"> - 교육생 수준 파악을 통한 학습 진행이 매우 중요함 - 아울러 마을 주민 대다수가 고령으로 컴퓨터 등 사무능력이 많이 떨어져 자료조사 등에 애로점이 많았음. 향후 학습능력 측면을 고려할 때 마을 주민 대상으로 컴퓨터 활용법에 대한 교육이 지속적으로 이뤄져야 할 것임
명도암	중	<ul style="list-style-type: none"> - 고령화 마을로서 학습진행이 어려웠으며 50~60대 중반 참여 인원이 적어 학습 효과를 현장 적용 실습이 어려웠음 - 체험학습에 따른 주변환경 조성 및 서비스 마인드 제고가 필요하지만 주민들의 고령으로 서비스 제공이 어려움 - 인구에 비해 중앙 및 지방정부 사업 과다로 체험마을 운영 집중이 어려움 	

○ 정성적 성과

- 마을 개발 및 발전방향과 관련하여 주민들 스스로가 문제접근 및 해결해 나갈 수 있도록 학습 모델 발굴
 - ▶ 마을 발전을 위한 정부의 다양한 사업이 실시됨에 따라 지역에서는 이와 관련하여 다양한 갈등이 증폭되고 있거나 지역간 불균형 현상 심화되고 있음. 더불어 주민들의 참여 저조와 함께 지속성 확보가 어려워 사업효과를 이끌어 내지 못하는 경우가 많음
 - ▶ 소규모 마을의 인구감소와 기반 낙후가 빨라지고 있어 일시적이고 단편적인 하드웨어적 사업이 아닌, 지속가능한 발전이 가능한 소프트웨어적 사업이 필요함. 마을 주민들의 현재 관심있는 합의된 주제를 토대로 마을별 학습 프로그램 사업으로 모델 제시
- ① 용흥리 : 품질이 떨어지는 감귤을 이용한 효소센터 건립 및 제품생산 실시
⇒ (유통망 확보) 김정문 알로에, CJ 식품산업부 등
(인구유입 및 일자리 창출) R&D와 전문경영인-전문가 유입, 농산물 관리-마을 주민
- ② 명도암 : 개별적으로 운영되었던 마을 체험상품을 패키지화하여 상품화 실시
⇒ 마을 자원을 최대 활용, 계절별 농산물 활용 상품을 중심으로 마을 탐방상품과 운영 매뉴얼 마련
(도내대상)학생/직장 단체, (도외대상)가족/직장단체/학생
(체험시간)2시간/4시간/6시간/1박 2일로 구분
- ③ 금능리 : 마을 해수욕장과 유희토지를 활용한 아이템 제시 ⇒ 캠핑카 야영지 조성을 통한 여름(1개월) 젊음의 축제 실시
 - ※ 마을 이장 선거 및 지난 5년 여간 정부지원 사업의 과다 지원, 마을 자원 풍부 등으로 학습 필요성 상실
- 지속가능한 지역 발전을 위한 인재 양성 및 학습의 공익성 획득
- 현재 시행 중인 정부 지원사업의 효과 증대와 학습 ↔ 역량 강화 ↔ 마을 발전 유도 ↔ 사회 안정망을 확보하고 저변화가 가능하도록 유도함
 - ▶ 학습활동을 통해 마을단위 정부지원 사업에 대하여 계획/비전/전략 수립을 주민 스스로가 할 수 있도록 함으로써 마을 발전을 위한 일관성과 체계성 마련, 역할 분담을 통해 시너지 증폭 ⇒ 학습효과에 의해 지속가능한 발전 기대
 - ▶ 소도시 기초자치단체의 경우, 지역 자체적으로 주민 역량 및 발전 원동력을 확

보하지 못하고 있음. 따라서 인구유출 및 자연적 세수 확보가 어려워짐에 따라 이에 대한 정책적 접근 요구가 강해지고 있음. 하지만 지금까지 소규모 지역(특히, 자연취락구조인 마을 단위) 특성을 감안하면서 지역 주민들이 자발적으로 참여할 수 있는 현장 지원형 소프트웨어가 없었음

- 지역, 기관, 주민이 필요성을 인식하고 자발적으로 교육과정에 참여

▶ 본 공모사업을 통해 시범진행하면서 주민들의 적극적인 참여와 다양한 학습활동을 자체적으로 진행하였고, 자신들마저 역량 부족을 절감하여 마을 주민들이 자발적으로 향우회와 연계하여 공동으로 학습활동을 진행함

▶ 국내외 환경변화에 대한 이해를 통해 이를 대처해 나가기 위한 협력(안)을 마련하기 위해 자체적 학습 실시(주민들이 모여서 학습내용과 향후 필요 부분에 대해 일상 대화 소재로 삼음)

▶ 평생학습의 소양교육 위주의 프로그램이 아닌 마을 발전을 이끌어 내기 위한 자체적 활동과 더불어 개인 소득창출에 대한 기대를 통해 학습에 대한 참여도와 적극성을 높임

▶ 지역내에서 실행되는 다양한 중앙정부 정책과 부합하여 지역 교육(학습) 전문 기관과 전문가들이 참여하는 제3의 학습모델 구현이 가능함

○ 마을발전을 위한 네트워크 구축이 실질화됨

- 마을 이장단, 개발위원회, 청년위원회와의 연계성 강화

▶ 마을 주민들이 주관이 되고 외부 전문가가 중재 역할을 한 워크숍을 통해 지속적으로 의견 교환 작업 실시

▶ 외부 전문가 그룹/향우회/마을 주민 협력 체계 구축

○ 마을 상품 판매를 위한 기업과의 연계 작업 실시

- 교육/컨설팅/자체 워크숍을 통해 마을의 주요 생산품에 대해 대체작목 발굴 및 생산품에 대한 제품 가능성 검토

▶ 애월읍 용흥리의 경우 국내외 기업 관계자 초청, 마을 홍보 실시 및 생산품에 대해 유통망 연계 작업 실시

▶ 봉개동 명도암의 경우, 마을 기업 연수용 체험상품 개발에 따른 외부 평가단 운영

○ 주민들 자체 학습활동을 통해 마을 발전을 위한 마을발전계획 수립 및 역할분담을 통한 실행 기반 체계 마련

- 애월읍 용흥리: 『마을 중장기 발전계획 수립』

- 한림읍 금능리 : 『유휴지 활용을 통한 신규 사업 계획 수립』
- 봉개동 명도암 : 『자연생태 체험학습 사업 체계화를 위한 매뉴얼 개발』

* 주민들 참여와 동의에 의해 결과물 자체 제작<별첨 1>

○ 정량적 성과

- 총괄 성과

구 분	주요 결과
등록인원	60명 / 76명 (계획 대비 달성 127%)
수료인원	38명 (계획 70% / 달성 50%) - 현장 활용 인원 : 38명(계획 50% / 달성 100%) - 마을 농산물 브랜드화 작업 및 유통망 섭외 활동 : 생협, 김정문알로에, CJ 식품사업부 등
거버닝 활동	20회 (마을개발위원회, 청년위원회, 전문가 자문 워크샵 등)
자체 점검 실적	목표 7회 / 달성 20회 이상 (3개 마을별)
전문가 점검 실적	목표 3회 / 달성 10회 (3개 마을별)
홍보 실적	- 국내 기업 대상 : 30회 이상 - 지역 : 6회
학습 모임 결성	2개 모임 결성 (마을개발위원회 활동 강화)
교육 결과물	- 용흥리 : 마을중장기 발전계획 - 명도암 : 체험상품 운영 매뉴얼

- 교육생 현황

사 업 명	등록인원 성비 (남 / 여)	수료인원			
		성비 (남 / 여)	학력 현황	연령대	거주지 현황
1) 특화 마을 Planner/Marketer양성	76명	38명			
① 용흥리	26명 / 4명	26명 / 4명	- 대졸 : 10명 - 고졸 : 10명 - 중졸 이하: 10명	- 70대 : 3명 - 60대 : 10명 - 50대 : 11명 - 40대 이하: 6명	- 용흥리 : 27명 - 제주시 : 3명
② 금능리	18명 / 10명	-	-	-	-
③ 명도암	8명 / 10명	4명 / 4명	- 대졸 : 2명 - 고졸 : 4명 - 중졸 이하: 2명	- 70대 : 0명 - 60대 : 4명 - 50대 : 3명 - 40대 이하: 1명	- 명도암 : 8명

4. 문제점 및 보완·발전사항

○ 사업추진상 문제점

- 마을단위대상 사업의 경우 현재 진행되는 일자리 창출 또는 지역 전략산업 인적 자원개발 주요실적인 취업 또는 창업 개념으로 접근하기에는 무리가 있음. 또한 그러한 개념으로 접근하다 보니 실질적인 주민에 대한 인적자원개발이 배제되고 있음
 - ▶ 실질적으로 마을에 거주하고 있는 주민들 대다수가 장고령층으로 변화 대응력, 정보 취합, 학습 역량 등이 부족으로 진행 난항
 - ▶ 학습 진행에 따른 사전 준비작업 과정 복잡
 - ▶ 학습이 액션러닝 방식으로 진행됨으로써 이를 전문적으로 진행시킬 전문가 희소
- 다양한 연령대, 계층, 이해관계 등이 혼재된 주민들의 수준을 감안하여 프로그램 개발 및 과정 진행이 매우 어려움
 - ▶ 전문가 그룹이 마을 사전모니터링 및 방문 등을 통해 마을 현황 파악을 통해 진행
 - ▶ 교육 주제 선정시에도 마을 주민들과 논의를 통해 실질적 현장 활용성이 높은 분야를 발굴 진행해야 함으로써 1인 집체교육 방식이 아닌 전문가 그룹 투어를 통해 현장 코칭 진행 ⇒ 경비 과다
- 사업의 지속성 확보 미약
 - ▶ 3개년 정도 학습이 진행됨으로써 기간이 소요되는 경우 안정적 학습 기반 마련 가능

○ 향후 사업추진을 위한 자체 발전방안 등

- 마을별 프로그램 운영에 따른 지속적 보완을 통한 맞춤형
- 지속화를 위해 전문가 그룹을 마을 단위에서 육성 또는 전문가 유입을 위해 향우회 활용, 전문가 연계 등의 다양한 방법을 활용할 필요가 있음
- 특히, 지방정부에서 활용하고 있는 ‘마을만들기’(행정안전부)사업과 연계하여 전문가들의 네트워크 구축을 진행할 필요가 있음
 - ▶ 주민자치위원회 활동을 강화해 나감으로써 공공기관과의 연계성 확보
- 지역내 교육훈련 기관에서 전문교육을 진행할 수 있도록 협력 및 보유 노하우에 대한 적극적 지원

5. 충남 근린자치 추진에 대한 정책적 시사점

- 내생적(내발적) 역량 강화로 근린자치 역량 증진
 - 과거에 비해 급변하는 지역사회 환경 변화로 인해 주민들이 방향성 상실 및 주민들의 갈등이 증폭되고 있으나 이에 대한 조정(조절)이 제대로 이루어지고 있지 않음. 따라서 이와 연계된 실질적 현장형 학습 프로그램 운영이 필요함. 이를 통해 이는 과거에 비해으로 인한 이해관계 조정
 - 소규모 지역단위 의사결정구조의 체계화 및 자발적인 주민참여의 계기마련과 지역문제에 대한 공통화제의 공유와 공동문제해결의 접점을 찾는 것이 중요함
- 공동 문제의식, 자체해결 노력, 대화, 토론, 대안발굴, 협의 합의형성, 역할분담, 책임공유, 협력체제 구축, 네트워크(거버넌스)가 중요함
- 주민들이 개별, 마을조직별 역할에 대한 인식을 통해 교육, 현장, 실천, 결과 공유, 모니터링 및 평가장치 등의 자체적 마련이 필요함
 - 이와 관련하여 민주시민교육 실시, 특히 지방자치시대를 맞아 주민들의 역할에 대한 인지와 지역발전을 위한 주민들 스스로에 의해 고민과 해결방안의 제시가 중요함
- 주민자치교육의 강화방안
 - 주민자치의 개념과 의미를 명확하게 파악할 수 있는 지속적인 교육과 학습이 필요하며, 읍면동 단위의 학습동아리를 구성하여 주민자치위원들로 하여금 동아리를 구성하여 스스로 학습하는 분위기를 조성하고, 동아리 학습시 전문가를 초빙하여 조언을 받는 것이 바람직함. 이를 통해 주민대표의 주민자치센터 운영능력과 자치사업 추진능력 향상에 기여할 필요가 있음
 - 주민자치를 이끌어갈 주인공들인 지역의 학생을 대상으로 한 주민자치교육도 필요하며, 담당교사에 대한 교육과 더불어 특강도 실시하는 것이 바람직
- 근린자치를 위한 주민자치센터 운영의 활성화
 - 읍면동 주민들이 지역사회에 적극적인 관심을 가질 때, 자치공동체의 활동에 적극적으로 참여하게 될 것임
 - 주민들이 주민자치활동에 관심을 가지도록 하기 위해서는, 우선 읍면동 주민자

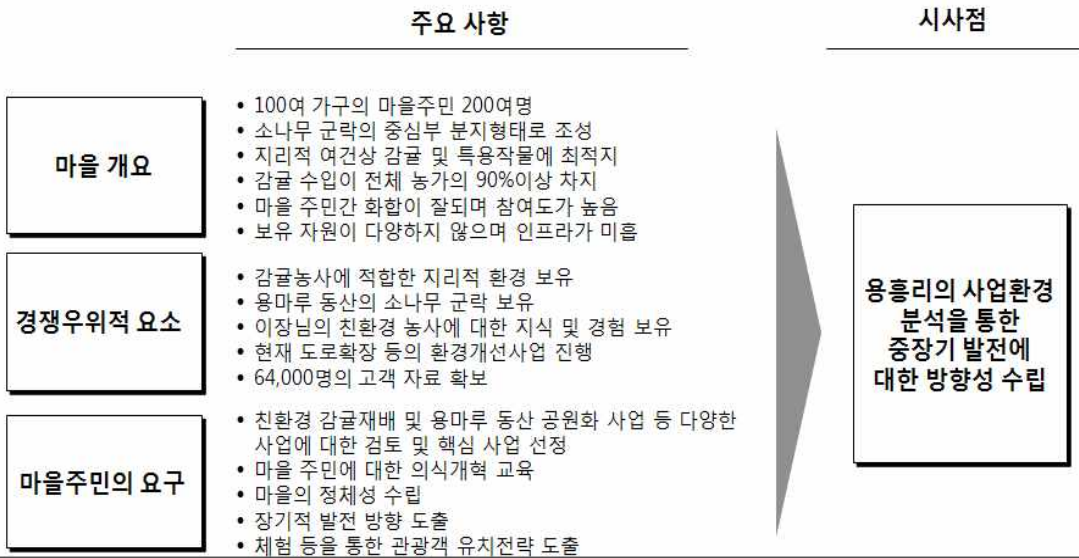
치활동의 구심점 역할을 담당하는 ‘주민자치센터’를 활성화시켜야 할 것이며, 주민자치센터의 활성화는 주민의 참여와 봉사를 통하여 달성될 수 있는 것이므로 양자는 상호보완적인 관계에 있다고 할 수 있음

- 실제로 미국 근린사회 조직사례에서는 근린사회조직을 통해 주민뿐만 아니라 지방자치단체도 상당한 이익을 얻게 되므로 시민들을 참여시키는 수단으로 활용하면서 주민자치를 발전시켜 오고 있음
- 일본의 경우에도 자치회에 지역주민을 강제로 가입시켜 주민자치 활동을 하도록 촉구하고 있고, 싱가포르 또한 정부가 주도하여 사회개발협의회를 만들어 주민의 자치활동을 강조하고 있음
- 또한 주민자치센터에서 필요한 재원을 마련하기 위해서는 다양한 방법을 활용해야 할 것임. 미국의 커뮤니티협의회와 근린사회조직은 주민회비, 기부금, 보조금, 교부금 등을 통해 재원을 마련하고 있고, 영국과 호주는 지방자치단체가 의무적으로 패리쉬와 지구위원회의 재원을 지원하고 있음. 일본의 자치회는 축제, 폐품수집, 유치원 운영 등의 사업을 통해 자체수익으로 운영되고 있으며, 프랑스의 지역평의회는 정부보조금과 회원의 회비를 재원으로 활용하고 있음. 따라서 지방자치단체에서는 일정액을 의무적으로 주민자치센터에 지원하고, 부족한 재원은 주민회비, 기부금 등을 통해 확보하거나 주민자치센터 수강료, 임대료 등 자체수익을 개발하는 방안을 강구해야 할 것임
- 주민자치센터와 기초지자체의 주민생활지원민관협의체의 연계가 필요함. 현재 시군구 차원의 주민생활서비스의 통합전달체계 구축을 위한 민관협력시스템으로 ‘주민생활지원민관협의체’가 구축되어 있고 운영되고 있는데, 실질적인 서비스의 전달현장인 읍면동과는 연계가 제대로 이루어지고 있지 않음. 물론, 읍면동 단위에 주민생활지원팀이 설치되어 있으나 읍면동 차원의 민관협력시스템은 구축되어 있지 않음. 따라서 읍면동 차원의 민관협의체 구축이 필요하며, 새로운 조직체를 구성하기 보다는 기존의 주민자치센터를 민관협력의 민간측 파트너로 활용하는 것이 바람직할 것임

[붙임] 제주특별자치도 지역재설계 주요내용

1. 용흥리 마을 개요

용흥리는 보유자원의 다양성이 경쟁마을에 비하여 미진하며 마을 인프라가 확보되지 않아 감귤재배를 주 수익원으로 사업을 진행하고 있음. 이에 다양한 수익창출을 통한 중장기 발전방향을 수립하기 위하여 본 보고서가 기획됨.



2-1. 용흥리 거시환경 분석 (1/2)

용흥리의 중장기 발전방향을 도출을 위하여 정치, 경제, 등 거시환경을 분석하여 기회요인과 위협요인을 다음과 같이 조망함. 그 결과, 전반적 정치, 경제 환경은 현 용흥리의 주 산업인 감귤재배에 긍정적이지 못한 결과가 분석됨.

환경요인	주요항목	현재	미래	기회	위협
정치	국가정책	귀농장려	귀농장려의 증대	신규 노동력 유입	시장의 감소
		농산물 수입 개방 압력 증가	농산물 수입에 따른 경쟁력/수익성 악화	농산물 경쟁력 강화를 통한 차별화 및 2차 산업의 강화	산업경쟁력 상실에 따른 농촌 붕괴
경제	비용	일용 노무비의 점진적 증가에 따른 비용 증가	물가 인상등으로 인한 비용 추가 증가 예상	비용상승을 상쇄할 제품가격 차별화 전략	감귤가격하락 시 비용 상승에 따른 수익성 악화
	국민소득	국민소득의 점진적 증대에 따른 고품질 수요 증대	국민소득의 지속적 증대에 따른 고품질 수요 증대	농산물 경쟁력 강화를 통한 고품질 상품 개발	경쟁력 강화 실패 시 산업경쟁력 상실
	건강에 대한 관심	아토피 등으로 인한 유기농 관심 증대	향후 소득 증대에 따른 친환경 식품 수요 증대	농산물의 친환경 제품 생산 기술 확보에 따른 경쟁력 강화	기존 재배 방법 고수 시 경쟁력 상실 예상

2-1. 용흥리 거시환경 분석 (2/2)

용흥리의 중장기 발전방향의 도출을 위하여 사회, 문화, 기술 등 거시환경을 분석하여 기회요인과 위협요인을 다음과 같이 조망함. 그 결과, 사회, 문화, 기술, 기후, 유통환경의 변화에 따른 용흥리의 지속적이며 개혁적인 변화가 요구됨.

환경요인	주요항목	현재	미래	기회	위협
사회/문화	인구	베이비 붐 세대의 퇴직 예상	베이비 붐 세대의 대규모 퇴직	귀농인구의 증가와 노동력 확보	소비시장의 감소 예상
		현재 청장년층의 노동인력 존재	점진적 노령인구의 증가에 따른 노동력 상실	청년 노동력 확보 시 타 지역 대비 원가 경쟁력 강화	노동력 상실에 따른 일용노무비 증가 예상
		젊은 세대의 증가에 따른 감귤 소비 불확실	젊은 소비 세대의 감귤 대체제 선택가능성 확대	젊은 세대에 맞춘 감귤 개발 시 경쟁력 강화	수입농산물 및 기타 간식의 수요 증대에 따른 감귤 소비 감소
기술	재배기술	품종에 대한 로열티 유예	품종에 대한 로열티 징수 예상	재배기술 및 품종 개발에 따른 기회	비용의 증가요소로서 수익성 악화
기타	기후	기후변화 및 기후에 대한 변화요소 증대	기후변화 가속에 따른 농업환경 위협요인 증대	2차 산업의 확보를 통한 수익성 안정화	기후에 따른 생산관리 불가
	유통	소규모 선과장을 이용한 계통출하	비파괴방식의 대형 선과장 이용	직거래 창구 확보	품질저하 시 판로 불투명

2-2. 용흥리 산업환경 분석

또한 용흥리의 주산업인 감귤농사의 산업환경분석을 마이클 포터의 5-Force 이론을 통하여 분석한 결과 공급자를 제외한 시장진입자, 고객, 대체품, 경쟁에서 많은 위협요소를 포함하고 있음. 따라서, 새로운 산업으로 수익원을 다변화하거나, 감귤 재배의 차별화가 필요한 것으로 파악됨.

환경요인	주요항목	현재	미래	기회	위협
진입	중국 감귤	진입위협이 크지 않음	향후 가격경쟁력을 무기로 수입 증대 예상	고품질 경쟁력 강화	품질에 대한 경쟁력 미확보 시 가격 경쟁력 상실에 따른 위기
고객	도시 소비자	품질에 대한 기대 수준이 상승	고품질과 저가의 감귤 요구	고객 만족을 통한 매출 증대	대체상품으로 혹은 저가상품으로 소비 전환
공급자	농자재	안정적	화학비료의 비용 증가 예상	다양한 농자재 확보 필요	비용증가로 경쟁력 상실
대체품	수입농산물 및 가공 식품	수입 농산물의 점진적 증가	수입농산물의 수입 증가 확대 및 대체 간식의 개발에 따른 소비자 선택 증가	고품질 경쟁력 강화를 통한 기회 창출	간식에 대한 소비는 한정되고 대체제는 증대하면서 감귤매출 하락
경쟁	서귀포 감귤농가	경쟁력 있음	신기술, 품종개발에 서귀포 지역이 우세	경쟁력 강화를 위한 차별화 요소 확보 필요	감귤재배기술의 후퇴에 따른 경쟁력 상실 가능

2-3. 용흥리 사업구조 분석

추가적으로 현 용흥리의 감귤사업구조를 BCG 매트릭스와 GE 매트릭스로 분석한 결과, 친환경 고품질 감귤과 비가림시설 만감류로 제품구성을 점진적 변화하여야 하는 것으로 분석됨.

BCG 매트릭스

매출액 비율	고	문제아	별
		친환경 감귤	친환경 고품질 감귤 비가림시설 만감류
	개		현금젖소
	저	가온하우스 감귤	비가림시설 만감류 고품질 관행재배 감귤
상대적 시장 점유율			

시사점

- 비가림 시설 만감류와 고품질 관행재배 감귤 재배를 유지하면서 점진적으로 친환경 고품질 생산으로 전환이 필요
- 가온하우스 감귤 재배는 철수가 필요
- 친환경 고품질 산업매력은 강한 반면 이에 대한 용흥리의 역량은 부족하며 이를 극복하기 위한 시도가 필요할 것으로 파악됨

GE 매트릭스

사업강점		
고	친환경감귤 고품질 감귤	저
		기타 감귤

2-4. 용흥리 SWOT분석

기회	위협
<ul style="list-style-type: none"> •지속적 국가 지원책 유치를 통한 발전 •위탁영농회사의 설립을 통한 일자리 창출 •체험관광객 유치를 통한 소득증대 및 일자리 창출 •고품질 감귤재배를 통한 감귤 경쟁력 강화 •고품질 농산물의 수출 증대 •대체작목 도입을 통한 수입원 다변화 	<ul style="list-style-type: none"> •감귤의 품질 경쟁력 약화에 따른 소득 감소 •농산물 개방에 따른 가격경쟁력 상실 •소득의 대부분이 감귤에 의존하기에 마을 소득의 붕괴 가능성 증대
강점	약점
<ul style="list-style-type: none"> •청장년층 노동력의 상대적 확보 •향우회의 관심과 지지 •마을 주민의 변화 의지 •마을 주민의 팀웍 •리더십의 경험과 기술 •다양한 마을 문화 보유 •64,000명의 고객정보 확보 	<ul style="list-style-type: none"> •신기술 및 신품종 도입 의지 약함 •관광자원의 부재 •주변환경의 상대적 열위 •관광자원의 상대적 열위 •교통 및 도로의 열세 •지속적 인구유출에 따른 노동력 감소 •주민 복지시설 부족

2-5. 벤치마킹분석

또한 벤치마킹을 통하여 용흥리의 중장기 발전방향에 대한 시사점을 다음과 같이 인식함.

주요 사항		시사점
강원 남이섬	<ul style="list-style-type: none"> • 탁월한 리더십을 통하여 마을을 개발 • 법인 형태의 운영을 통한 기업화 • 섬 전체를 하나의 관광자원으로 개발 • 먹거리, 놀거리, 즐길거리를 구비 • 체계적 운영과 고유의 문화와 역사를 개발 • 다양한 이벤트 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 강력한 리더십을 구축으로 체계적 발전방향 수립 • 정보화마을 유치를 통한 마을 공동체 개발 • 자체브랜드 개발 및 판로 확대를 위한 변화 필요 • 농업 외에 다양한 수익원 개발 필요 • 신규 농작물 선택 시 수요 공급 분석 필요
경북 상주	<ul style="list-style-type: none"> • 정보화마을 유치를 통한 성공적 사업 운영 • 체험상품으로 사업영역확대 시도 • 컴퓨터 보급을 통한 상거래 확대 • 직거래 활성화를 통한 다양한 이벤트 개최 • 직거래 활성화를 위한 다양한 커뮤니티 및 자매결연 • 향후 자체 고유 브랜드를 개발할 예정 • 도시와 농촌간의 관계 형성 추진 	
전남 영암	<ul style="list-style-type: none"> • 무화과 사업의 수익성에 대한 기대로 재배면적 증가 • 재배 면적 증가에 따른 수익성 하락 	

2-6. 환경분석 시사점

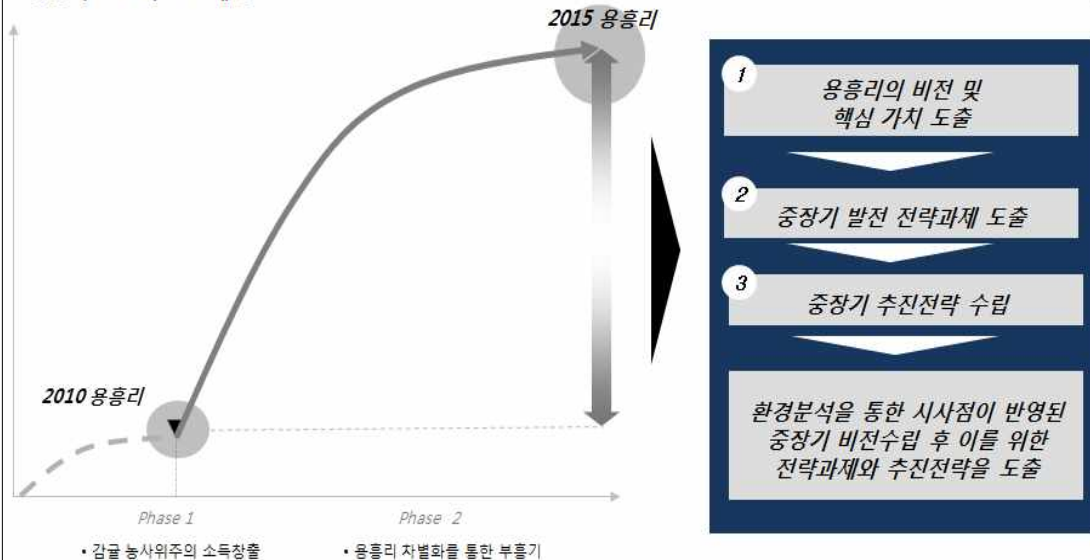
이와 같이 내/외부 환경분석과 벤치마킹을 통하여 용흥리가 분석한 시사점은 다음과 같이 도출됨.

주요 사항	
외부환경 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 외부환경을 분석한 결과 용흥리의 주 소득원인 감귤재배의 추가적인 성장이 부정적임 • 이에 기존 감귤 재배의 혁신을 통하여 고품질 감귤의 생산이 필요한 것으로 파악 • 다양한 소득원의 개발을 통한 수익구조를 다변화할 필요가 있음 • 변화하는 환경에 대하여 대응하기 위한 생산/유통 등에 대하여 다양한 변화활동이 필요함.
산업 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 농자재 공급자의 교섭력을 제외하고는 산업환경이 긍정적이지 못함 • 무엇보다도 잠재진입자인 중국에게 시장이 개방되면 산업자체에 타격이 예상됨 • 인구구조의 변화와 생활습관의 변화에 따른 시장의 축소와 고객의 요구가 높아짐 • 다양한 대체재의 출현이 예상되기에 감귤의 경쟁대상을 확대하여 인식할 필요가 있음
내부환경 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 용흥리의 강점을 강화하여 기회를 활용하고자 함 • 용흥리의 약점을 보완하여 기회를 활용하고자 함 • 위협 요인에 대한 모니터링을 지속적으로 할 필요가 있음
벤치마킹	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십을 중심으로 중장기적 접근이 필요함 • 정보화 마을을 통한 유통의 직거래 활성화 필요 • 다양한 수익원에 대한 개발이 필요 • 마을의 자체 브랜드 활성화 및 홍보가 필요

3. 중장기 계획수립 시사점

환경분석 및 벤치마킹을 통하여 분석된 시사점을 기반으로 변화되는 환경에 대응하고 경쟁우위요소를 확보하기 위하여 2015년 용흥리의 발전 방향을 수립하며 이를 위하여 비전 및 핵심가치를 도출하고 비전달성을 위한 전략과제와 추진전략을 수립하고자 함.

용흥리 프로젝트 프레임



II. 용흥리 비전

1. 비전도출 프로세스
2. 용흥리 비전체계

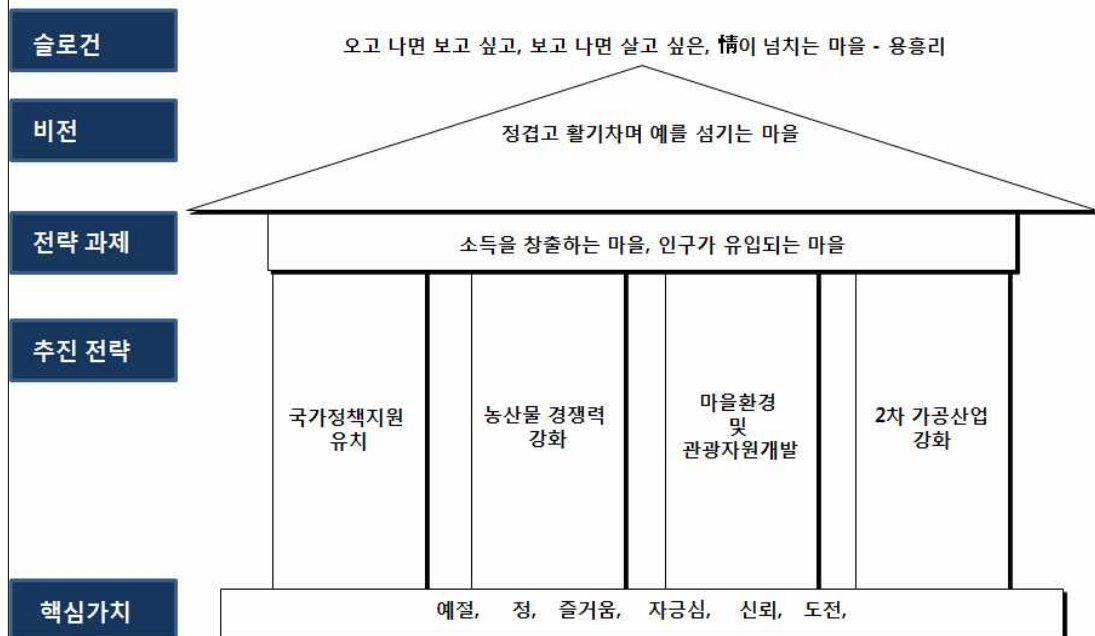
1. 비전 도출 프로세스

용흥리의 비전도출은 개괄적으로 아래와 같은 5단계를 통하여 도출하였으며 워크숍을 통하여 각 단계별로 마을의 합의된 의견을 취합함.



2. 용흥리 비전 체계

이러한 프로세스를 거쳐 도출된 용흥리의 비전체계는 다음과 같음.



3. 비전 체계 개요

비전체계의 각 요소 별로 의미하는 바는 다음과 같음.

슬로건	오고 나면 보고 싶고, 보고 나면 살고 싶은, 情이 넘치는 마을 - 용흥리	'정'이라는 용흥리의 중요가치를 매개로 관광객과 귀농인의 유치를 통한 마을의 부흥을 상징하는 슬로건
비전	정겹고 활기차며 예를 섬기는 마을	마을의 부흥과 번영을 통하여 주민 뿐만 아니라, 방문객 모두에게 활기와 정 그리고 예의를 전파할 수 있는 마을
전략 과제	소득을 창출하는 마을, 인구가 유입되는 마을	활기가 넘치고 서로간의 정과 예의를 섬기기 위하여 소득창출과 인구유입은 선결되어야 할 과제
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> •국가정책지원 유치 •마을환경 및 관광자원개발 •농산물 경쟁력 강화 •2차 가공산업 강화 	소득을 창출하고 인구를 유입시키기 위한 전략과제를 달성하기 위하여 용흥리가 추진해야 할 우선 과제로서 4가지가 선정됨
핵심가치	<ul style="list-style-type: none"> •예절 •정 •즐거움 •자긍심 •신뢰 •도전 	전략과제를 달성하고 비전을 이루기 위하여 용흥리는 6가지의 핵심가치를 선정하고 각 세부사업의 시행 시 핵심가치를 통한 용흥리의 역량을 결집시킬 수 있음. 또한 향후 용흥리의 마을 브랜드 수립 시 핵심가치 중심의 이미지를 수립함으로써 관광객에게 홍보할 수 있도록 함

III. 용흥리 비전 달성 방안

1. 4대 추진전략 별 세부수행사업
2. 수행사업 별 성공요소
3. 추진 목표
4. 추진 조직

1. 4대 추진 전략 별 세부 수행사업

국가 정책지원 유치	1. 정보화 마을 도입 2. 국가 핵심 지원사업 유치 3. 에너지 자립 마을 (국책사업 유치)
농산물 경쟁력 강화	1. 감귤사업 차별화 ① 감귤 고품질 생산체계(GAP) ② 감귤 친환경 생산체계(품질인증) ③ 감귤 품종의 차별화
마을 환경 및 관광자원 개발	1. 용흥리 올레길조성 ① 구간별 야생화 식재 ② 수세미 재배 ③ 특색있는 연못가꾸기 및 체험 프로그램 개발 ④ 감귤화분(당유자) ⑤ 마을 안길 꽃길 조성 2. 역사 및 문화시설 확충 ① 운동장이용(공연장) ② 자연치유 마을 사업 ③ 밤하늘 관찰 ④ 마을 역사 문화자원 발굴 및 복원 3. 용흥리 먹거리 개발
2차 가공산업 강화	1. 기능성 가공 식품개발 ① 수세미 발효 ② 당유자 재배 후 향수, 차 가공 ③ 감귤 발효

2. 수행사업 별 성공요소 (2/4)

4대 추진전략	수행과제	성공요인
2. 농산물 경쟁력 강화	1. 고품질 감귤 생산 2. 판매전략 차별화/특별화 3. 신제품 개발 차후과제 : 저장 시설 현대화, 마을특화 신 작물 재발/개발	1-1. 타이백 시설 설치 1-2. 친환경 1-3. 비가림 시설 설치 1-4. 신 기술 1-5. 유기질 비료 1-6. 수확 시기 조절 2-1. Storytelling(감동 편지) 2-2. 직거래 2-3. 유통 시장 확인 2-4. 온라인 홍보 3-1. 로열티 문제해결 3-2. 시험 포장 중인 품종 마을 우선 유치 - 차후과제는 향후 추가적으로 수행이 필요한 과제를 의미함

2. 수행사업 별 성공요소 (3/4)

4대 추진전략	수행과제	성공요인
3. 마을 환경 및 관광자원 개발	1. 마을 안길 꽃길 조성	1-1. 관광객 눈높이에 맞는 화단 조성 1-2. 화단의 자연미와 안전성 확보 1-3. 화단 종류의 다양화(화단식, 터널식, 삼거리) 1-4. 추가 수익 창출이 가능한 수목 선별 (도라지 : 뿌리 이용) 1-5. 마을 지명, 도로명 재정비
	2. 연못 가꾸기	2-1. 다양한 연꽃 확보 2-2. 연못 주변 정지 작업 / 환경개선(도로보수 및 청결) 2-3. 연못 내 어종 확보(낚시 가능) 2-4. 홍보물 제작 2-5. 과거 연못 제 기능 확보(빨래터 등)
	3. 마을 역사/문화 자원 발굴	3-1. 마을 전체 전래/구전 문화 유산 정리 3-2. 가정별 소유 유산 수집 및 재 가공 3-3. 마을 역사 알림 책자 발간(용흥 문화지) 3-4. 옛 성, 방사탑, 제주 상여, 연자방안, 보초막 복원
	차후과제 : 올래길 조성, 용마루 공원화, 감굴 체험 농장 용흥리 먹거리 개발 밤하늘 관찰 자연치유 마을 사업	- 차후과제는 향후 추가적으로 수행이 필요한 과제를 의미함

추진목표 (1/2)

	성공요인	성과지표	2011년 성과목표
용흥리 비전 달성	국가 정책지원 유치	정보화 마을 도입	추가기입 요망
			추가기입 요망
		에너지 자립마을	추가기입 요망
			추가기입 요망
		농촌체험마을	추가기입 요망
			추가기입 요망
	농산물 경쟁력강화	고품질 감귤생산	1. 타이백 시설 설치 교육횟수 및 설치 평수
			2. 친환경 교육횟수 및 인증 수
			3. 비가림 시설 설치 실시 횟수 및 평수
			4. 신기술 실시 횟수
			5. 유기질 비료 유기질 비료 살포 회수
			6. 수확 시기 조절 수확시기 농가 만족도
		판매전략 차별화	1.스토리 텔링(감동편지) 편지 건수
			2. 직거래 정보화 마을 진척도
		신품종개발	3. 유통 시장 확인 발주물량 충족율
			4. 온라인 홍보 정보화 마을 진척도
마을환경 및 관광자원 개발	2차 가공산업 강화	1. 로열티 문제해결 기술센터 협의 횟수	1년 1농가 500평이상 년 1가구 이상 실시 년 1회 살포 4.0/5.0 1건 / 월 진척 100% 년 100% 진척 100% 년 4회 이상 년 4회 이상
		2. 시험 포장 품종 유치 기술원 협의 횟수	

추진목표 (2/2)

		성공요인	성과지표	2011년 성과목표
용흥리 비전 달성	국가 정책지원 유치			
	농산물 경쟁력 강화			
	마을환경 및 관광자원 개발	마을 안길 꽃길 조성	1. 관광객 눈높이 화단조성	외부인 만족도 4.0/5.0
			2. 화단 자연미 안전성	외부인 만족도 4.0/5.0
			3. 화단 종류 다양화	식재 종류 수 5가지 이상 식재/년
			4. 수의장출 가능 수목	식재 수 100그루/년
			5. 마을지명 도로명 정비	정비율 정비 50%
		연못 가꾸기	1. 다양한 연꽃 확보	연꽃 색상 수 5가지 연꽃 확보
			2. 연못 주변 정지 작업	계절별 식재 및 관리 횟수 식재 년4회 및 관리
			3. 홍보물 제작	홍보물 외부인 만족도 만족도 4.0/5.0
			4. 연못 내 어종 확보	어종수와 마리 수 4가지 종류 로 50마리
			5. 과거 연못 기능 확보	발래터 복원 진척도 100%복원
		마을 역사/문화 발굴	1. 마을 전래 구전 정리	자료수집 회수 년 5회 이상
			2. 가정별 소유 유산 정리	보유 목록 확인율 100% 확인
			3. 마을 역사 알림책 발간	발간 진척도 및 만족도 100% , 4.0/5.0
			4. 옛성 방사탑 상여 등 복원	옛성 보수율 100% 보수
	2차 가공산업 강화	수세미 재배 및 발효가공	추가기입 요량	추가기입 요량
			추가기입 요량	추가기입 요량
			추가기입 요량	추가기입 요량
		당유자 재배 후 향수 자 가공	추가기입 요량	추가기입 요량
			추가기입 요량	추가기입 요량
			추가기입 요량	추가기입 요량
		감귤 발효 가공	추가기입 요량	추가기입 요량
			추가기입 요량	추가기입 요량
			추가기입 요량	추가기입 요량

용흥리 차후 과제 (수행사업 별 세부 계획 수립)

중장기 발전방향에서 도출된 수행 사업의 성공을 위하여 다음과 같은 예시적 내용의 추가 계획이 필요하며 이를 통하여 발전계획이 구체화 됨.

차후 실천계획 수립관련 주제

내용 예시

수행사업 별 실천 전략
수행사업 별 조직/역할
수행사업 별 예산 수립
기타

세부 사업 계획 수립

- ① 핵심 성공요인 달성을 위한 사업 전략 수립
- ② 성과지표의 달성을 위한 사업 일정 수립

세부 사업 조직

- ① 역할 정립
- ② 역할 별 담당자 배정

사업 예산

- ① 항목 별 필요 예산 수립
- ② 예산 확보 전략 수립

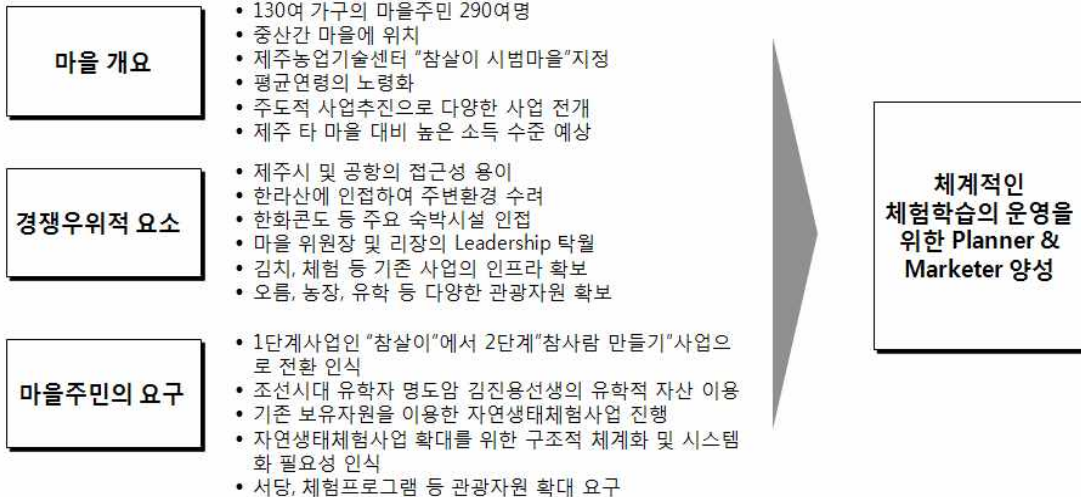
기타

- ① 위험 요소 확인
- ② 이해관계자 확인
- ③ 사업 평가 체계 구체화 등

1. 봉개동 명도암 마을 개요

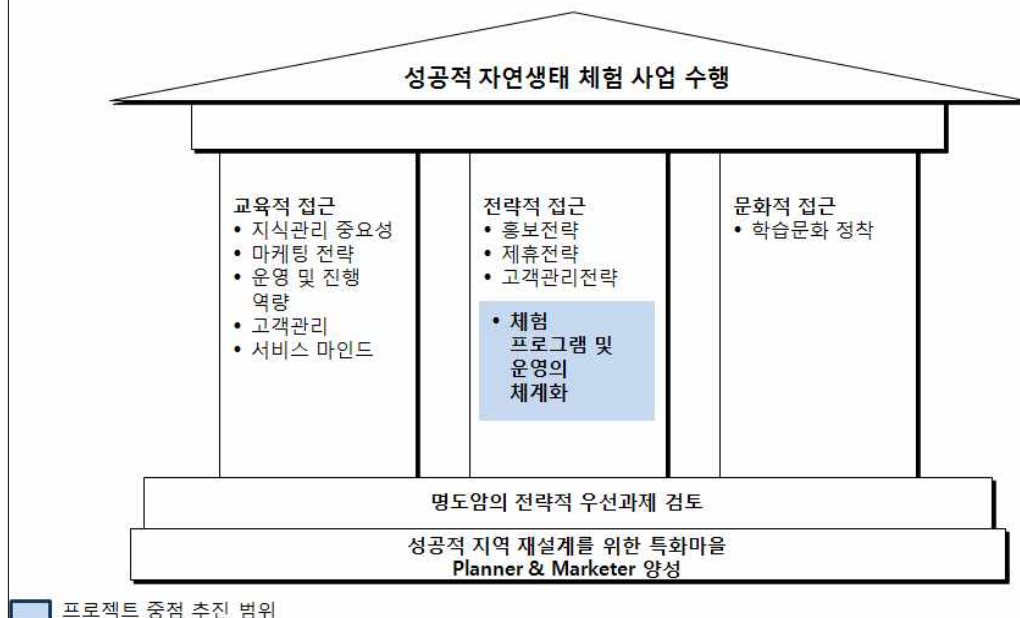
봉개동 명도암의 개요 및 경쟁우위요소 그리고 마을 주민의 요구사항을 다음과 같이 이해하였으며 명도암이 현재 보유하고 있는 자원의 부가가치 향상을 위하여 본 프로젝트의 우선 추진사항으로 “자연생태 체험학습 사업” 체계화를 위한 역량강화에 매진하는 것이 최적이라고 판단하고 이를 위하여 시장분석 및 체험학습 운영 매뉴얼 작성을 목표로 설정함.

주요 사항



2. 봉개동 명도암 프로젝트 방향 (1/3)

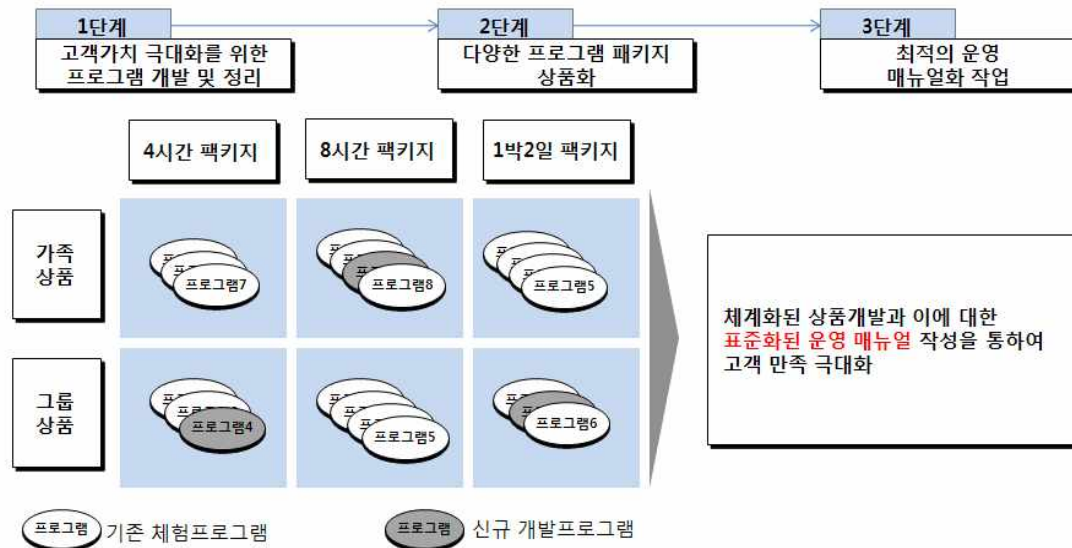
성공적 자연생태 체험사업을 수행하기 위한 역량 중 본 프로젝트의 범위는 중요성과 시급성을 고려하여 체험 프로그램 및 운영의 체계화를 위한 역량 강화에 한정하여 중점적으로 시행함.



3. 봉개동 명도암 프로젝트 방향 (2/3)

본 프로젝트는 20주 동안 총 3단계로 구성되며 고객의 요구를 반영한 프로그램 및 상품개발과 이를 효율적이며 고객만족을 극대화 할 수 있는 시스템적 운영 매뉴얼을 작성할 수 있는 역량이 핵심 사항임.

체험 프로그램 및 운영의 체계화



4. 프로젝트 결과 _ 체험학습 프로그램 분석

현재 명도암이 보유 중인 체험학습 프로그램과 향후 보유를 희망하는 프로그램을 아래와 같이 소요시간, 운영가능 계절, 수용인원, 희망가격으로 나누어 분석하고 향후 프로그램 판매가 아닌 상품판매를 강화할 필요성이 있음..

보유프로그램				
프로그램	소요시간	계절	수용인원	희망가격
1. 김치담그기	1시간~8시간	4계절	20명~50명	
2. 송마	1인당 3분	4계절	결정사항	
3. 염색	30분	4계절	15명이상	
4. 봄나물캐기	결정사항	봄	결정사항	
5. 수중생물관찰	결정사항	겨울제외	결정사항	
6. 도자기 만들기	1.5시간~2시간	4계절	20명~40명	
7. 녹차 만들기	4시간~7시간	겨울제외	10명~15명	
8. 고추따기	결정사항	여름~가을	결정사항	
9. 고추장 담그기	2시간	4계절	15명~50명	
보유희망 프로그램				
프로그램	소요시간	계절	수용인원	희망가격
1. 장아찌담그기	미정	미정	미정	
2. 오름트레킹	미정	미정	미정	
3. 서당체험	미정	미정	미정	
4. 반딧불	결정사항	가을	미정	

5. 프로젝트 결과 _ 체험학습 프로그램 고객 및 체험시간 분석

현재 명도암의 체험학습을 이용하는 고객이나 향후 이용이 예상되는 고객 군을 아래와 같이 분류하였으며 고객 별로 경쟁력있는 상품개발을 우선 시행해야 할 것으로 조사됨.

체험학습 고객

도내

1. 유치원
2. 초중고 소풍
3. 직장 및 가족 야유회

외부(육지)

1. 학생(수학여행)
2. 직장(W/S, MT)
3. 가족단위

체험학습 희망 시간

시간

1. 2시간
2. 4시간
3. 6시간
4. 1박2일

6. 프로젝트 결과 _ 상품개발 우선순위

명도암의 각 고객별 희망 체험 시간을 분석하고 핵심 상품을 분석한 결과 아래와 같이 도내 초중고 생 4시간, 6시간 상품, 도내 직장/가족을 대상으로 4시간 6시간 상품, 제주도 외부 고객을 대상으로 직장 모임의 1박2일 상품, 외부 가족고객을 대상으로 4시간 상품을 우선 개발할 필요성이 있음..

분류	고객	2시간	4시간	6시간	1박2일
제주 고객	유치원				
	초중고 생		★	★	
	직장/가족		★	★	
외부 고객	학생(수학여행)				
	직장/모임				★
	가족		★		★

7. 프로젝트 결과 _ 상품개발

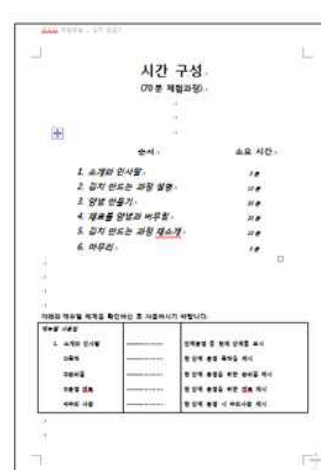
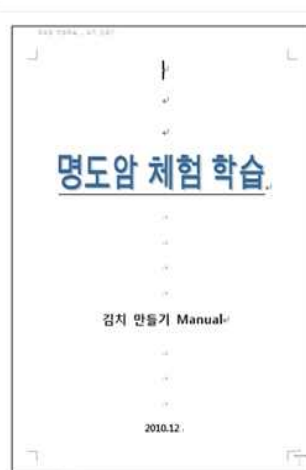
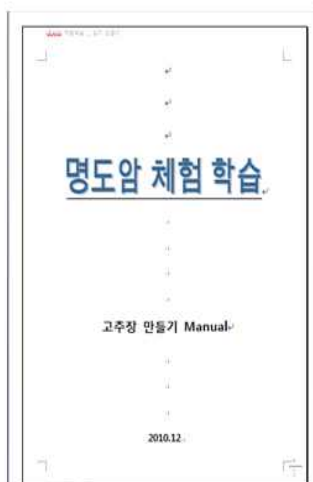
주요 고객 대상 별 선호 프로그램을 조사한 후 아래와 같은 상품을 개발하고자 함.

상품	프로그램	시간	예상인원	금액
도내 초중고생	농사체험(1시간) 수중생물관찰(1.5시간) 승마(1.5시간)	4시간	150명 (3팀 로테이션)	10,000원/인 (식사별도)
도내 직장/가족	김치 도자기 (고추장, 녹차, 짬아찌)	4시간		20,000원/인 (식사별도)
외지 가족	김치 염색 오름 트래킹	4시간		12,000원/인 (식사별도)
외지 가족 명품체험	김치 도자기 승마 오름 트래킹	4시간		29,000원 (4인/100,000원) (식사별도)

- 도내 초중고생의 단체방문 시 체계적인 운영이 필요하기에 이에 대한 메뉴얼 작성을 학습으로 수행하고 차후 타 상품에 대해서는 마을 자체적으로 개발 예정

8. 프로젝트 결과 _ 운영 메뉴얼 개발

프로젝트의 결과물로서 다음과 같은 운영 메뉴얼을 개발하였으나, 마을 주민의 지속적인 과제 미제출에 따라 촬영된 동영상상을 기반으로 매뉴얼을 개발함. 그러나 동영상 자료의 완성도와 프로그램의 상이함으로 인하여 기대한 수준에는 미흡한 결과물을 도출함. 그러나, 기존에 진행된 운영방식에 비전문적이고 체계적이지 못한 사항을 보완함으로써 향후 운영 시 향상된 진행을 기대할 수 있음.



김치 만들기 Manual (70분 체험과정)

순서	소요 시간
1. 소개와 인사말	5분
2. 김치 만드는 과정 설명	10분
3. 양념 만들기	20분
4. 재료를 양념과 버무림	20분
5. 김치 만드는 과정 재소개	10분
6. 마무리	5분

아래의 매뉴얼 체계를 확인하신 후 사용하시기 바랍니다.

매뉴얼 사용법	
1. 소개와 인사말	전체운영 중 현재 단계를 표시
1)목적	현 단계 운영 목적을 제시
2)준비물	현 단계 운영을 위한 준비물 제시
3)운영 멘트	현 단계 운영을 위한 멘트 제시
4)주의 사항	현 단계 운영 시 주의사항 제시

김치 만들기

1. 소개 & 인사말

- 1) 목적
제주 특산물을 소개하고 제주에서 생산한 농산물로 직접 김치를 만들어 봄으로써 건강한 먹거리를 알린다.
- 2) 준비물 (없음)
- 3) 진행 멘트 : 먼 길 오느라 고생하셨습니다.

(강사소개)

[마을 유래]

지금으로부터 약 350년 경에 조선시대의 유학자인 명도암 이진용이 거주하면서 마을 이름이 명도암으로 불리게 되었습니다.

예로부터 명도암 또는 명도암오름으로 부르는 오름과 명도암물로 부르는 물 일대에 사람들이 들어와 살면서 마을이 형성되면서 마을 이름도 명도암이라 하고 명도약으로 표기하였습니다. 적어도 조선 중

9. 프로젝트 결과 _ 성과 및 시사점

본 프로젝트의 수행 후 다음과 같은 시사점이 도출됨.

	주요 성과	시사점
교육적 측면	<ul style="list-style-type: none"> 고추장 만들기와 김치 만들기 체험학습을 위하여 Action Learning의 결과물로 도출된 메뉴얼을 지속적으로 개선하고 타 프로그램의 메뉴얼을 개발할 수 있는 계기를 제공하였음 메뉴얼 개발 프로세스를 이해하고 향후 유사 작업에 대한 지식을 습득함 	<ul style="list-style-type: none"> 마을 주민의 적극적 참여가 부족하여 Action Learning의 과제제출이라는 측면에서 어려움이 있음. 향후 유사 프로젝트 추진을 위하여 마을 주민의 적극적 참여가 담보될 시 추가적 성과 창출이 가능할 것으로 생각됨
사업적 측면	<ul style="list-style-type: none"> 고객에 대한 분류와 상품개발이라는 마케팅적 요소를 이해하고 이를 향후 사업에 적용할 수 있는 계기를 마련함 고객 만족 향상을 위하여 상품경쟁력을 도모함 	<ul style="list-style-type: none"> 기존의 명도암이 보유한 프로그램을 전달하는 관점에서 고객이 요구하는 프로그램을 개발하는 관점으로 인식이 전환 되었기에 지속적인 학습이 요구됨
지역사회 측면	<ul style="list-style-type: none"> 마을의 교육적 분위기를 창출하는 기회를 제공함 	<ul style="list-style-type: none"> 김치 및 고추장 만들기 체험의 경우 밀감 등을 활용한 지역특성화가 필요할 것을 판단됨

10. 프로젝트 결과 _ 향후 과제

본 교육 프로젝트 수행의 시사점과 연계하여 다음과 같은 향후 과제의 수행이 필요한 것으로 파악됨.

	향후 과제
교육적 측면	<ul style="list-style-type: none"> 다음과 같은 마케팅 학습이 필요함 <ul style="list-style-type: none"> - 상품개발 - 홍보 및 제휴 전략 - 고객관리 전략 마을 주민의 OA교육이 시급함
사업적 측면	<ul style="list-style-type: none"> 메뉴얼의 지속적 개발 및 기존 메뉴얼의 개선과 수정이 지속적으로 요구됨 체험학습 사업을 책임감 있게 주도적으로 운영할 주체의 설립이 필요함 성과에 대한 보상을 통하여 동기부여 할 수 있는 시스템의 정비가 필요함 김치 및 고추장 만들기의 제주 색을 가미할 수 있는 프로그램 개발이 요구됨 고객의 만족도 조사를 지속적으로 시행하여 개선사항을 도출하며 고객 DB를 확보하여 추가적인 마케팅활동이 요구됨
지역사회 측면	<ul style="list-style-type: none"> 마을의 교육분위기 활성화를 통하여 몇몇분의 지식을 공유할 수 있는 [마을 지식 관리] 학습이 필요함