

농림부연구용역보고서(2004.12)

# 지역리더 교육프로그램 개발 및 시범시행 연구

(연구기관 : 농정연구센터)

농 립 부

농업기반공사  
농어촌연구원

# 제 출 문

농림부장관 귀하

본 보고서를 「지역리더 교육프로그램 개발 및 시범시행 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2004. 12.

연구기관	(사)농정연구센터
연구진	
연구총괄	박진도 (충남대 경제무역학부 교수)
연구책임	황수철 (농정연구센터 부소장)
연구원	양병찬 (공주대 교육학과 교수)
연구원	유정규 (지역재단 사무국장)
연구관리	
	엄대호 (농어촌연구원 책임연구원)
	한경수 (농어촌연구원 책임연구원)

사단법인 농정연구센터  
농업기반공사 농어촌연구원

# 요 약 문

1. 연구과제명 : 지역리더 교육프로그램 개발 및 시범시행 연구

2. 연구기간 : 2004.7.1.~2004.11.30.

### 3. 연구의 필요성 및 목적

- 정부는 1990년대 말부터 다원적이며 종합적 농촌정책을 추진하면서 하향식에서 상향식으로, 그리고 중앙주도에서 지방주도로 정책추진 체계의 변화를 모색하고 있다.
- 이러한 정책전환은 바람직한 것으로 평가될 수 있지만, 실제의 사업전개에 대해서는 의도대로 원활하게 추진되지 못하고 있다는 문제제기도 적지 않다.
- 정부의 의도대로 사업이 추진되지 못하고 있는 가장 큰 이유는 정책의 취지를 인식하고 이를 제대로 실행할 수 있는 지역단위의 주체역량 부족 때문이라고 할 수 있다.
- 농촌지역의 주체역량을 강화하기 위한 중요한 수단 중의 하나는 농촌지역사회의 주민 및 지역리더를 대상으로 한 교육훈련이다. 특히, 새로운 리더(emerging leaders)를 발굴하고, 지역사회가 안고 있는 문제의 인식 및 해결능력 등 리더십 발휘능력을 개발하는 것이 지역발전의 중요한 전제조건이 되므로 지역주민과 지역리더를 대상으로 하는 리더십 개발 교육이 시급하다.
- 이러한 인식을 바탕으로 본 연구사업에서는 농촌지역사회의 주체역량을 강화하기 위한 교육훈련프로그램을 개발하고자 한다. 구체적으로는 농촌지역사회의 리더에게 요구되는 핵심역량을 배양할 수 있는 농촌지역리더의 리더십 개발 프로그램을 제안하는 것이 본 연

구사업의 목표이다.

## 4. 연구내용 및 결론

### 4.1 연구내용

- 본 연구는 크게 4개의 장으로 구성된다. 먼저, 서장은 연구의 목적, 방법, 구성에 관해 설명한다.
- 서장에 이어 제1장에서는 농촌지역리더 육성에 관련한 현재 국내의 교육훈련프로그램에 관해 조사·분석한다.
- 제2장에서는 미국, 호주, 일본 등 주요국에서 이루어지고 있는 교육프로그램의 내용과 특징을 검토하고, 시사점을 도출한다. 검토대상이 된 외국의 프로그램들은 농촌지역사회의 리더십 개발과 관련한 것들이다.
- 제3장은 농촌지역의 역량강화를 위한 교육프로그램의 개발을 다루고 있다. 구체적으로는 다음과 같은 내용을 담고 있다.
  - 첫째, 농촌지역 역량강화프로그램의 필요성과 추진전략이다.
  - 둘째, 교육프로그램 개발의 기본방향과 개발절차이다.
  - 셋째, 개발된 프로그램의 내용이다.

### 4.2 연구결과

- 본 연구를 통해 현재의 농촌상황을 총체적으로 인식하고 농촌지역 문제를 해결할 수 있는 역량을 갖춘 지역리더를 육성하기 위한 교육프로그램인 한국농촌리더십(Korea Agriculture and Rural Leadership, KARL) 프로그램이 제시되었다.
- 개발된 프로그램은 심화학습프로그램과 선택학습프로그램의 두 가

지로 제시된다.

- 심화학습프로그램은 본 연구의 개발절차에 따라 만들어진 기본프로그램이다. 이는 일련의 모듈을 순차적으로 밟아가야 하는 소수정예의 단계별 심화학습프로그램의 성격을 갖는다.
  - 선택학습프로그램은 심화학습프로그램을 변형한 것이다. 이는, 농촌지역의 좀더 많은 활동주체들이 자유롭게 참여할 수 있도록 하기 위한 것이다.
- 기본프로그램인 심화학습프로그램은 단계별 심화학습을 염두에 두고 개발된 모듈로서, 농촌지역리더발굴과정과 농촌지역리더십배양과정으로 대별된다.
- 농촌지역리더발굴과정은 농촌지역의 이슈와 문제를 인식할 수 있는 리더십 기초를 닦고, 지역발전에 적극 참여하고 지역발전을 위한 지속적 학습의욕을 고취할 수 있도록 돕기 위한 프로그램이다.
  - 농촌지역리더십배양과정은 스스로 지역문제를 고민하고 해결책을 찾고자 하는 (잠재적) 농촌지역리더들의 리더십능력을 배양함으로써 그들이 지역발전을 주도할 수 있는 핵심리더로 성장하도록 돕기 위한 프로그램이다.
- 선택학습프로그램은 기본프로그램을 기초로 하면서 모듈에 약간의 변화·조정을 가한 것이다. 따라서 프로그램 개발의 기본관점과 구조는 거의 동일하다. 다만, 기본프로그램처럼 소수정예의 단계별 코스가 아니라 교육자가 특정 모듈을 자유롭게 선택할 수 있도록 융통성을 부여함으로써 좀더 많은 사람들에게 교육기회를 부여하고자 한 점이 차별적이다.

## 5. 연구결과의 실용화방안

- 본 연구를 통해 개발된 교육프로그램의 실제 적용가능성과 효과 예측을 위해서는 시범사업의 실시가 불가피하다. 우선, 05년에 본 연구를 통해 개발된 기본프로그램(단계별 심화학습프로그램)을 시범 운영하고, 그 결과를 토대로 06년 이후 전국적으로 확산할 필요가 있다.
- 사업규모(05년 시범사업) : 총 590명 교육
  - 농촌지역리더발굴과정(지역리더 초급):  $50\text{명} \times 8\text{개도} = 400\text{명}$
  - 농촌지역리더십배양과정(지역리더 중·고급)
    - 중급:  $40\text{명} \times 4\text{회(권역별)} = 160\text{명}$
    - 고급:  $30\text{명} \times 1\text{회(전국단위)} = 30\text{명}$

## 목 차

<b>서장. 연구의 목적 · 방법 · 구성</b> .....	1
1. 연구 목적 .....	1
2. 연구 방법 .....	3
3. 연구 구성 .....	6
<b>제1장. 농촌지역리더 육성에 관련한 국내교육프로그램 분석</b> .....	8
1. 정부 및 유관기관의 교육프로그램 .....	11
1.1. 농업연수부의 리더교육 .....	11
1.2. 농업기반공사 도농교류센터의 교육프로그램 .....	21
1.3. 전북 진안군 주민교육 .....	35
1.4. 경기 양평군 환경농업대학 .....	42
1.5. 전남 장성군의 21세기 장성아카데미 .....	44
1.6. 전남 나주시의 시민참여예산학교 .....	46
2. 민간의 교육프로그램 .....	49
2.1. 전국농업기술자협회 .....	49
2.2. 한국벤처농업대학 .....	55
2.3. 전북 부안 주민자치학교 .....	60
3. 요약 .....	63
<b>제2장. 주요국의 농촌지역 리더십 개발 프로그램 분석</b> .....	67
1. 미국의 농촌지역 리더십 개발 프로그램 .....	67
1.1. 개관 .....	67
1.2. 웰로그재단의 농민교육프로그램 .....	76
1.3. CALD(Community Action Leadership Development) .....	79
1.4. CVP(Community Voices Program) .....	88
1.5. CDA(Community Development Academy) .....	94

2. 호주의 농촌지역 리더십 개발 프로그램 .....	98
2.1. BRL(Building Rural Leaders) .....	98
2.2. ARLP(Australian Rural Leadership Program) .....	102
3. 일본의 교육프로그램 .....	105
3.1. 도시농산어촌교류활성화기구의 ‘그린투어리즘 인스트럭터 육성 스쿨’ .....	105
3.2. 이마무라(今村) 농민학당(塾) .....	108
3.3. 지역활성화센터의 지역리더양성학당(塾) .....	111
4. 요약 .....	122
<b>제3장. 농촌지역의 역량강화를 위한 교육프로그램 개발</b> .....	125
1. 농촌지역 역량강화프로그램의 도입과 추진전략 .....	125
1.1. 역량강화의 개념 .....	125
1.2. 서구의 경험 .....	129
1.3. 농촌지역 역량강화프로그램의 추진전략 .....	132
2. 농촌지역리더교육프로그램의 개발 .....	143
2.1. 프로그램 개발의 전략과 방향 .....	143
2.2. 프로그램의 개발절차 .....	147
3. 농촌지역리더교육프로그램의 내용 .....	165
3.1. 기본프로그램 : 심화학습프로그램 .....	167
3.2. 변형프로그램 : 선택학습프로그램 .....	191
4. 농촌지역리더교육프로그램의 시범실시 .....	197
<b>참고문헌</b> .....	200
<b>부 록</b> .....	203
<부록 1> 일본의 도시농산어촌교류활성화기구 .....	205
<부록 2> 일본의 지역활성화센터 .....	211
<부록 3> 지역리더교육프로그램 개발을 위한 전문가조사설문 .....	221
<부록 4> 리더교육프로그램 시범교육 실시내용 .....	226



## 표차례

표 1. 농업연수부의 2004년 교육훈련계획 총괄 .....	12
표 2. 여성농업인교관반의 교육과정 개요 .....	13
표 3. 농업경영정보화리더반의 교과과정 .....	19
표 4. 도농교류센터의 농촌지역개발관련 교육계획(2004년) .....	22
표 5. 농촌관광 및 지역개발교육 초급과정의 교육일정 .....	24
표 6. 농촌관광 및 지역개발교육 중급과정의 교과과정 .....	26
표 7. 농촌관광 및 지역개발교육 고급과정의 교과과정 .....	28
표 8. 농촌관광 및 지역개발교육 특별강좌의 교육일정 .....	31
표 9. 진안사랑환경농업대학의 담당교수(2002년) .....	39
표 10. 진안사랑환경농업대학의 강의일정(2002년) .....	40
표 11. 양평군 환경농업대학의 교과목(2003년) .....	44
표 12. 나주시 시민참여예산학교의 교육일정(2004년) .....	47
표 13. 한국벤처농업대학 자원봉사자와 강의 현황(2002년) .....	58
표 14. 부안 주민자치학교의 교육일정(2004년) .....	61
표 15. 그린투어리즘 인스트럭터 육성스쿨의 교과과정 .....	106
표 16. 그린투어리즘 인스트럭터 육성스쿨의 교과목 .....	107
표 17. 지역리더양성학당의 연수실적(1989~2004년) .....	113
표 18. 지역리더양성학당의 연수일정(2003년) .....	117
표 19. ISD모델과 CBC모델의 비교 .....	155
표 20. 프로그램 개발을 위한 설문조사의 대상 .....	157
표 21. 농촌지역리더교육프로그램의 목적 및 목표(예시) .....	159
표 22. 선택학습프로그램의 교육주제(예시) .....	192

## 그림차례

그림 1. 연구추진절차 .....	4
그림 2. 농촌지역역량강화프로그램의 기본구조 .....	136
그림 3. 농촌지역역량강화프로그램과 농업인력육성프로그램의 관계	138
그림 4. 실천지향적 프로그램을 위한 교과과정의 틀 .....	145
그림 5. 사회교육프로그램 개발의 통합적 모델 .....	148
그림 6. 평생교육프로그램 개발모델 .....	150
그림 7. ISD모델의 프로그램 개발절차 .....	152
그림 8. ISD모델과 CBC모델의 교육과정 개발절차 비교 .....	154
그림 9. 기본(심화학습)프로그램의 구조 .....	167
그림 10. 농촌지역리더십배양 <과정 I>의 교육내용 .....	176
그림 11. 농촌지역리더십배양 <과정 II>의 교육내용 .....	183
그림 12. 리더십전문과정의 구성(예시) .....	196

## 서장. 연구의 목적 · 방법 · 구성

### 1. 연구 목적

- 정부는 1990년대 말부터 다원적이며 종합적 농촌정책을 추진하면서 하향식에서 상향식으로, 그리고 중앙주도에서 지방주도로 정책추진 체계의 변화를 모색하고 있다.
  - 특히, 농림부는 농촌개발국을 통해 농촌지역개발정책을 강화하고 있으며, 녹색농촌체험마을사업, 농촌마을종합개발사업 등 종래의 관 주도, 중앙주도의 사업방식이 아닌 주민이 계획하고 참여하는 새로운 접근방식을 시도하고 있다.
- 이러한 정책전환은 바람직한 것으로 평가될 수 있지만, 실제의 사업전개에 대해서는 의도대로 원활하게 추진되지 못하고 있다는 문제제기도 적지 않다.
  - 주민주도, 지방주도를 위한 형식적 틀은 갖춰졌지만, 실제의 사업진행에서는 여전히 중앙이 설계하고 계획하는 방식이 이어지고 있으며, 주민참여도 형식적 참여로 끝나는 경우가 적지 않다는 문제가 지적되고 있다(농정연구센터, 2004).
- 정부의 의도대로 사업이 추진되지 못하고 있는 가장 큰 이유는 정책의 취지를 인식하고 이를 제대로 실행할 수 있는 지역단위의 주체역량 부족 때문이라고 할 수 있다.
  - 주민주도의 상향식 사업이 가능하기 위해서는 자기지역의 자원과 여건을 창의적으로 활용할 수 있는 주체역량이 전제되어야 하지만, 그와 같은 역량을 갖추고 있는 지역은 매우 드문 것이 현실이다.

- 노령화의 급진전으로 대다수 농촌지역주민은 지역개발의 적극적 참여자보다는 수동적 방관자로 남아 있으며, 지역의 문제를 올바로 인식하고 지역 내외의 인적·물적 자원을 묶어 문제를 해결해 나갈 리더가 존재하는 지역도 부족하다.
- 따라서 지역단위의 주체역량을 강화하기 위한 노력이 시급하지만 이에 대한 정책적 대응은 미흡했다.
  - 농촌지역의 인적자원 부족문제는 어제오늘 지적된 일이 아닌 바, 정부(농림부) 차원에서도 그 동안 각종 교육프로그램의 운영 등 인적자원 확충을 위한 다양한 노력을 기울여왔다. 그러나 대부분 농업이라는 산업을 대상으로 한 것이었으며, 농촌이라는 지역사회, 특히 농촌지역의 역량강화(capacity building)라는 관점에서 접근된 정책이나 교육프로그램은 거의 없었다.<sup>1)</sup>
  - 최근 농촌관광 및 농촌지역개발사업을 추진하기 위해 전문인력 양성을 목표로 한 교육이 일부 도입되고 있지만, 농촌지역사회 전체를 염두에 둔 역량강화 관점의 교육은 없다고 해도 과언이 아니다.
- 농림부의 교육이 농업인에 초점을 맞추고 있는 것은 당연하지만, 그것만으로는 변화하는 여건에 대응하는데 한계가 있다. 농업만으로는 농촌사회가 유지될 수 없고, 농촌지역사회의 발전 없이는 농업부문의 지속적 발전도 기대할 수 없는 현실을 직시할 때, 농림부의 교육관점도 농업(인)만이 아니라 농촌지역(주민)으로 확대되어야 한다.
  - 농업부문의 경쟁력 강화를 위한 정예농업인력육성도 중요하지만, 농촌지역사회 전체의 역량강화라는 관점의 접근이 필요하다.
- 농촌지역의 주체역량을 강화하기 위한 중요한 수단의 하나는 농촌

---

1) 농림부, 농촌진흥청 등이 중점을 두고 있는 농업인교육은 개별 농업경영단위를 주요 대상으로 삼고 있다. 그리고 최근 경영이나 마케팅능력 제고를 위한 교육이 늘어나고 있는 추세이지만, 농업인교육은 여전히 영농기술교육 중심으로 이뤄지고 있다.

지역사회의 주민 및 지역리더를 대상으로 한 교육훈련이다. 특히, 새로운 리더(emerging leaders)를 발굴하고, 지역사회가 안고 있는 문제의 인식 및 해결능력 등 리더십 발휘능력을 개발하는 것이 지역발전의 중요한 전제조건이 되므로 지역주민과 지역리더를 대상으로 하는 리더십 개발 교육이 시급하다.

- 이러한 인식을 바탕으로 본 연구사업에서는 농촌지역사회의 주체역량을 강화하기 위한 교육훈련프로그램을 개발하고자 한다. 구체적으로는 농촌지역사회의 리더에게 요구되는 핵심역량을 배양할 수 있는 농촌지역리더의 리더십 개발 프로그램을 제안하는 것이 본 연구사업의 목표이다.
- 지역의 역량강화는 특정개인이 아닌 지역주민 전체를 대상으로 하는 개념이지만 본 연구에서 특히 지역리더에 주목하는 이유는 지역개발에 있어 지역리더가 차지하는 중요성 때문이다. 즉, 지역사회의 성공적 발전 여부를 결정하는 가장 중요한 변수가 지역리더의 존재 유무이기 때문이다(Israel · Beaulieu, 1990).

## 2. 연구 방법

- 이상의 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 “실태분석(Analyze)→프로그램 디자인(Design)→파일럿 프로그램 개발(Development)→실행·심화 프로그램(Implement)→평가(Evaluate)→환류(feedback)”의 기본 틀/framework)을 따른 접근방식을 취했다(그림 1 참조).
- 먼저, 현재 농촌지역의 리더 및 리더십 양성을 위해 이루어지고 있는 국내외의 다양한 교육프로그램을 조사·분석하고 그 문제점을 파악하였다.
- 국내의 관련 교육프로그램조사는 크게 정부(중앙정부 및 지방자치단체) 및 유관단체의 프로그램과 민간의 프로그램으로 대별하여 접

근하였다. 단, 조사대상은 연구자들의 협의를 통한 주관적 판단에 근거하여 선정하였다.

- 국외 교육프로그램조사는 미국, 일본, 호주를 대상으로 이루어졌다. 예산상의 제약으로 일본을 제외한 여타 국가의 조사는 인터넷과 문헌조사를 통해 이루어졌다. 일본의 경우에는 대표적인 지역리더양성기관인 도시농산어촌교류활성화기구, 지역활성화센터 등을 방문하여 담당자와 면담조사하였으며, 관련 전문가(리더교육프로그램의 운영자 및 강사)와의 인터뷰도 실시하였다.

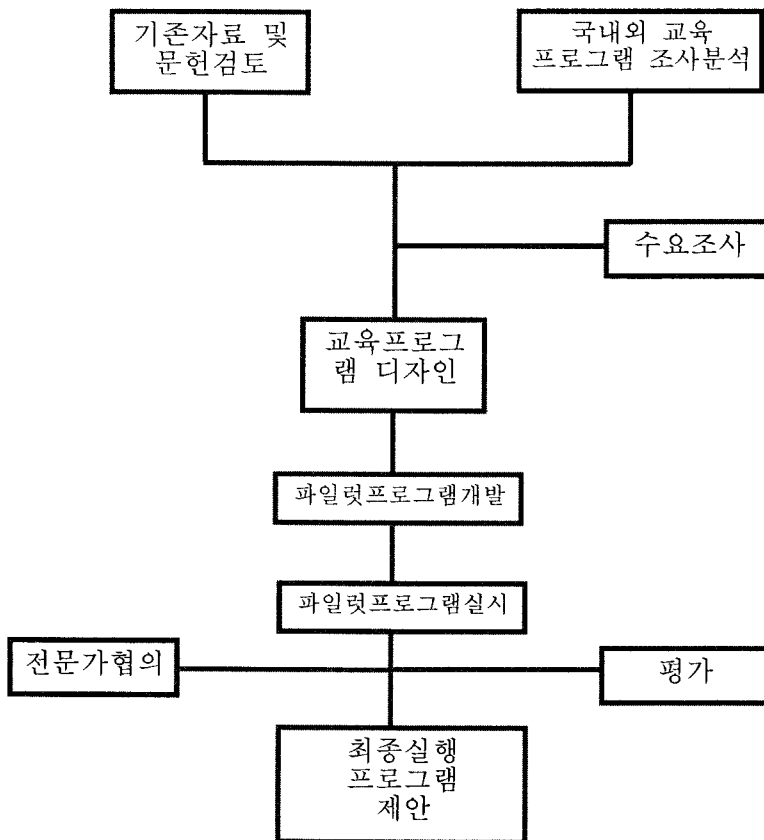


그림 1. 연구추진절차

- 이상의 검토결과를 바탕으로 농촌지역리더교육프로그램의 기본방향을 설계하였는데, 이를 위해 우선 학습자가 될 농촌지역리더의 욕구를 파악하는 동시에 지역리더교육의 주요내용으로 담겨야 할 사항들에 관한 관련 전문가 의견조사를 실시하였다.
  - 지역리더교육에 대한 수요(욕구)조사는 전북 및 충남지역의 농촌지역리더들을 상대로 한 개별면접조사와 지역재단 주최 제1회 전국지역리더대회 참가자들을 대상으로 한 설문조사를 통해 이뤄졌다.
  - 전문가 의견조사는 대학, 연구기관, 중앙 및 지방행정기관에 소속된 농촌지역개발분야 전문가 및 농업경제전문가, 그리고 농민단체(농협, 전농, 한농연, 한여농 등) 소속 활동가 등을 대상으로 이메일 설문조사를 통해 이뤄졌다.
- 구체적인 프로그램 개발 작업은 과정전문가와 내용전문가의 공동작업으로 이뤄졌으며, 프로그램 개발절차모델로는 CBC모델을 채택하였다.
  - 종래의 농촌관련 교육프로그램은 논리적 프로그래밍 절차에 따라 체계적으로 개발되었다고 보기 어렵다. 교육이 효과를 거두기 위해서는 과정전문가와 내용전문가의 공동작업을 통한 프로그램 개발 절차를 거쳐 체계적으로 개발되어야 한다.
  - 본 연구에서는 농촌교육 및 평생교육분야 전문가(과정전문가)와 농촌지역사회문제의 전문가(내용전문가)의 공동작업을 통해 프로그램 개발을 시도했다.
  - 프로그램 개발절차에 관련해서는 여러 가지 이론과 모델이 존재하지만, 본 연구에서는 시간 및 비용상의 제약 등을 고려하여 CBC모델 중심의 접근방식을 따랐다.
- CBC모델에 따라 개발된 프로그램의 효과를 검증하기 위해서는 시범실시 및 평가의 일련의 과정을 거쳐야 마땅하다. 그러나 개발된 프로그램 전체를 시범실시할 시간적, 비용적 여유가 없었기 때문에

본 연구과정에서는 전체 모듈 가운데 하나의 모듈만을 시범시행하는데 그쳤다.

- 시범교육은 교육과정에 대한 만족도, 교육생 수준 대비 교육내용의 난이도, 교육과정의 필요성, 교육인원의 적정성, 교육기간의 적정성, 교육효과의 예측, 교육내용의 조정 필요성 등의 측면에 대한 판단을 위해 실시되었으며, 시범교육을 바탕으로 최초 개발된 프로그램을 수정·보완하였다.
- 구체적인 프로그램 디자인은 다음과 같은 관점에서 이뤄졌다.
  - 첫째, 개별적·개인적인 경영기법이나 기술교육보다는 지역내외 인적·물적 자원의 네트워킹과 지역자원의 종합적 활용을 중시한다.
  - 둘째, 개인적인 능력향상도 중요하지만 지역의 변화와 발전을 추동하고 견인할 수 있는 농촌지역의 리더십 배양에 초점을 둔다.
  - 셋째, 지역의 문제를 스스로 해결하려고 노력하는 지역주체의 발굴과 육성, 리더십 강화에 초점을 둔다.
  - 넷째, 교육내용은 지역단위의 주체역량을 실질적으로 증진시킬 수 있는 실천적 내용이 되도록 구성한다.
  - 요컨대, 농촌지역의 총체적 역량강화를 염두에 둔 프로그램 개발을 시도했다.
- 이와 같은 과정을 거쳐 개발된 것이 한국농촌리더십(KARL, Korea Agriculture and Rural Leadership) 프로그램이다.

### 3. 연구 구성

- 서장에 이어 제1장에서는 농촌지역리더 육성에 관련한 현재 국내의 교육훈련프로그램에 관해 조사·분석한다.
- 제2장에서는 미국, 호주, 일본 등 주요국에서 이루어지고 있는 교육



프로그램의 내용과 특징을 검토하고, 시사점을 도출한다.

- 검토대상이 된 외국의 프로그램들은 농촌지역사회의 리더십 개발과 관련한 것들이다.
- 제3장은 농촌지역의 역량강화를 위한 교육프로그램의 개발을 다루고 있다. 구체적으로는 다음과 같은 내용을 담고 있다.
  - 첫째, 구체적인 프로그램 개발절차에 들어가기에 앞서 농촌지역 역량강화프로그램의 필요성과 추진전략에 관해 검토한다.
  - 둘째, 교육프로그램 개발의 기본방향과 개발절차를 제시한다.
  - 셋째, 개발된 프로그램 내용을 제시한다.
  - 넷째, 개발된 프로그램의 활용계획에 관한 의견을 제시한다.
- 본 연구를 위해 기초자료로 활용된 것들 중 중요한 것은 <부록>에 제시한다.

## 제1장. 농촌지역리더 육성에 관련한 국내교육프로그램 분석

- 농촌지역개발의 요체는 지역의 자원을 이용하여 지역주민들이 이를 소득화하고 그에 필요한 생산기반 및 사회하부구조를 개선하는데 있으며, 이와 함께 주민들의 정주생활에 필수적인 기초수요, 즉 교육, 의료, 문화 등을 원활하게 공급할 수 있어야 한다는 점이다.
- 그러나 더욱 중요한 것은 이러한 일을 주민 스스로 추진할 수 있도록 주민들을 조직하고 리더를 육성하여 지도력과 추진능력을 배양함으로써 외부의 지원 없이도 스스로 지속적으로 지역개발을 추진할 수 있는 능력을 기르는 역량강화(capacity building)이다.
- 우리나라의 지난 농촌지역개발역사를 회고해 보면, 1970년대까지의 농촌지역개발정책은 주민조직과 리더 육성, 생산기반 조성과 소득개발, 생활환경 개선 등이 어느 정도 균형을 이루면서 추진되었다고 할 수 있다.
  - 어찌 보면 주민조직화와 리더의 육성 및 지도력 배양이 물적 개발보다 우선적으로 추진되었다. 이는 개발주체인 주민들의 자발적 참여를 위해서는 이들의 개발사업 추진능력 구비가 무엇보다 중요하다는 인식을 바탕으로 한 것이다.
  - 당시의 농촌지역개발은 지역사회개발사업(community development program, 약칭 CD사업)으로 전개되었다. UN과 ICA(International Cooperation Administration)가 채택한 방식에 따른 지역사회개발사업은 1958년부터 1962년까지 추진되었고, 1962년 이후부터는 농촌

진흥청의 농촌지도사업으로 통합되어 추진되었다. 이후 여러 가지 우여곡절을 겪으면서 계속되어오다가 1998년 전국 시·군의 농촌지도소에서 주재지도제가 폐지되고 일반지도사업으로 완전 전환되면서 지역사회개발사업은 사실상 종료되었다.

- 초기의 지역사회개발사업(CD사업)은 ‘마을’이라는 작은 지역사회를 개발대상으로 하여 시범사업으로 추진되었는데, 정부는 지역사회개발사업을 추진할 지도원을 스스로 선발하여 마을에 파견하였다. 이렇게 외부에서 마을에 파견된 지역사회개발지도원은 시범마을의 주민을 조직화(예, 마을개발위원회)하고 지도자를 선발, 육성하여 마을개발사업을 자조적으로 추진할 수 있는 역량을 배양하도록 하는데 노력을 기울였다.
- CD사업은 1970년대 새마을운동으로 이어지면서 다소 변질되지만, 리더의 육성 및 지도력 배양이라는 기본정신을 이어졌다.
- 그러나 1980년대에 들어오면 지역개발에서 주민조직과 지도자 육성은 간과되었으며, 1990년 이후에는 물적 기반 조성 중심으로 농촌 지역개발이 추진됨으로써 주민조직이나 추진주체, 지도자 육성은 아예 지역개발 내용에서 거론조차 되지 않게 되었다. 더욱이 농촌지역의 개발단위가 군 단위에서 면 단위로 축소되고, 개발의 주요내용을 마을 단위의 물적 기반 정비에 중점을 둬으로써 농촌지역 정책은 사실상 실종 위기를 맞이하게 되었다.
- 이러한 상황에 변화가 나타나기 시작한 것은 2000년대 들어오면서 부터이다. 농림부의 정책영역에서 농촌개발의 중요성이 재차 인식되기 시작하면서 녹색농촌체험마을사업 등 마을가꾸기 시범사업 등이 추진되었고, 그 과정에서 주민들의 참여를 바탕으로 한 지역개발역량 강화의 필요성이 강조되기 시작하였다. 종래 농업기술 일변도의 각종 교육에서 전문인력 및 리더 육성 등 지역단위의 역량강화프로그램의 도입 필요성이 강조되기 시작한 것도 이 즈음이다.
- 특히, 최근 농촌마을종합개발사업 등 상향식 사업방식의 도입과 더

불어 리더 육성의 필요성이 한층 강조되고 있다.

- 그러나 이러한 필요성 및 욕구를 뒷받침할 체계적 역량강화프로그램은 아직 구체화되지 못하고 있다.
  - 최근 종래와는 다른 교육프로그램이 시도되고 있지만, 체계적 역량강화프로그램으로서는 미흡이다. 최근의 교육프로그램들은 1958년 도입된 지역사회개발사업과 같이 농촌지역사회 전체를 염두에 둔 지역개발능력의 배양보다는 특정 분야, 부문 내지 사업을 고려한 전문지식의 습득에 초점을 두는 경향이 강하다.
  - 어찌 보면, 현재 지역의 역량강화를 목표로 한 프로그램은 존재하기 않는다고 해도 과언이 아니다.
- 따라서 이하에서 검토되는 몇 가지 국내교육프로그램들은 농촌지역사회 전체를 고려한 지역사회 리더십(community leadership)의 배양보다는 대체로 부문 혹은 분야별 전문인력(선도자)을 양성하기 위한 것들이라고 보는 편이 타당할 것이다.<sup>2)</sup>
  - 정부 및 유관기관의 교육프로그램
    - ▶ 농업연수부의 교육프로그램: 여성농업인교관반, 농업경영정보화 리더반
    - ▶ 농업기반공사 도농교류센터의 교육프로그램
    - ▶ 전북 진안군의 진안사랑환경농업대학
    - ▶ 경기 양평군의 환경농업대학
    - ▶ 전남 장성군의 21세기 장성아카데미
    - ▶ 전남 나주군의 목사고을시민대학
  - 민간의 교육프로그램
    - ▶ 전국농업기술자협회의 교육프로그램

---

2) 이하 검토되는 교육프로그램들 이외에도 부문 혹은 분야별 리더양성을 목적으로 하는 프로그램은 적지 않다. 여기서 검토대상으로 선정된 프로그램들은 본 연구의 목적에 비취 검토가 필요하다고 판단된 것들로서 순전히 연구자의 주관에 따른 것이다.

- ▶ 한국벤처농업대학
- ▶ 전북 부안군의 주민자치학교
- 기타 본 보고서에는 담지 않았지만 검토된 교육프로그램들
  - ▶ 농업연수부의 농촌·농업지도자반, 녹색농촌체험마을지도자반 등 농촌관광관련 교육
  - ▶ 커뮤니티파트너십센터의 주민자치리더십교육
  - ▶ 새마을운동중앙연수원의 새마을관리자과정
  - ▶ 전북 장수군의 농민대학
  - ▶ 한국주민운동정보교육원의 주민지도력개발교육훈련과정
  - ▶ 농협중앙교육원의 교육프로그램
  - ▶ 주요대학의 최고농업경영자과정 등

## 1. 정부 및 유관기관의 교육프로그램

### 1.1. 농업연수부의 리더교육

- 국가전문행정연수원의 농업연수부에서는 “농업의 지식산업, 정보화를 선도하는 창조적 전문인력 양성”을 모토로 ①농립부, 농촌진흥청 및 지방자치단체공무원 교육훈련, ②농업인 및 농업관련단체 임직원 교육훈련을 담당하고 있다.
- 2004년의 경우 교육훈련 목표는 ①농업관련 공무원의 정책집행 및 관리역량 확대, ②선도·여성농업인의 경영 및 지도능력 함양, ③소비자·어린이의 농업·농촌에 대한 이해 제고로 되어 있으며, 교육훈련계획은 <표 1>과 같다.
- 농업연수부는 종래 공무원들을 대상으로 한 기술적 직무교육 중심의 교육을 시행해왔으나 최근 들어 민간인교육을 확대하고 있으며, 교육내용에 있어서도 리더십 교육 등 기초교육을 강화하고자 하는

변화경향을 보이고 있다.

- 이하에서는 리더 육성과 관련이 깊다고 판단되는 몇 가지 프로그램(민간인교육 중심)을 간략히 검토한다.

표 1. 농업연수부의 2004년 교육훈련계획 총괄

구분	과정수(개)	교육횟수(회)	교육인원(명)	연인원(명)
공통전문교육	3	15	723	723
민간인교육	14	24	1,975	1,975
선택전문교육	55	67	2,830	2,830
총계	72	106	5,528	5,528

## 1) 여성농업인교관반

### ① 배경 및 현황

- 농촌지역의 여성화 현상 심화 등 변화하는 현실을 반영하여 농가여성을 대상으로 한 지도자교육의 필요성이 점증하면서 농림부 여성정책담당관실의 요청에 따른 맞춤형교육으로 여성농업인교관반을 운영하고 있다.
- 2002년에 처음 실시되어 2004년 현재 3기 교육이 이루어지고 있다.

### ② 목적

- 여성농업인 교육훈련에 관심과 자질이 있는 여성농업인 또는 관련 지도자를 대상으로 농업에 관한 전문지식과 강의 기법 등의 교육훈련을 통하여 창조적 실천력을 갖춘 여성전문교관을 육성한다는 것이 교육의 기본목적이다.
  - 농촌진흥청의 기술편중 교육을 탈피하여 농촌지역내 여성지도자를 키우자는 의도에 따라 이 교육프로그램을 이수한 수료생을 중심으로 지역단위의 지속적 학습단체를 구성하도록 한다는 것도 당초 주

요목표 중 하나였다(과정담당자와의 인터뷰).

### ③ 주요 교육내용

- 교육내용은 크게 지도력개발분야와 직업능력강화분야로 나뉘어져 있다(표 2).

표 2. 여성농업인교관반의 교육과정 개요

교육분야	교육과정명	교육일시	교육내용
지도력 개발	기획력 개발과정	1회차 (2.23~25)	기획을 잘 하기 위한 방법, 표현력, 기획서 작성기법 등
	차세대 리더과정	6회차 (11.22~24)	환경변화와 패러다임, 합리적 의사결정, 리더와의 관계 등
직업능력 강화	공통과정	2회차~5회차 ② 3.24~26 ③ 6. 9~11 ④ 7.28~30 ⑤10.20~22	농업의 역사, 농업경제, 농정사, 농업관련 주요법률, 농업경영, 여성농업인육성정책 등
	선택과정		국제통상협력 관련, 유통, 식량정책, 친환경농업, 축산, 생활환경 등
	교양과정		자녀교육, 가족건강, 회의진행, 의사전달, 강의안작성 실습

### ④ 교육과정 운영상의 특징

- 교육내용은 여성농업인의 능력개발을 위한 전문성 제고와 직업의식 강화를 위한 자기혁신 등에 역점을 두고 있으며, 교육생의 적극적인 자율학습방식을 도입하고 있다.
- 또한 여성농업인 지도자로서 알아야 할 농업·농촌에 대한 이론과 실제, 그리고 지도력 향상을 위한 상식에 중점을 두고 있다.
- 교육기간은 연중으로 하되 2박 3일씩 6회로 나뉘어 합숙교육하며, 참가자들의 자율학습과 동료평가를 통한 능력향상을 도모하고, 국가

전문행정연수원 농업연수부와 농림부에서는 학습자료 제공 등 행정·재정적 지원하는 방식을 채택하고 있다.

- 여성정책담당관실의 2004년도 교육운영지침에 따라 제1회차 기획력 개발과정과 제6회차 차세대리더능력개발과정은 한국생산성본부의 전임교수가 전담토록 하고 있으며, 직업능력개발과정(제2회차~제5회차)은 매 회당 2명의 전문강사를 초빙하여 공통과정 강좌를 실시한 후, 교육생이 연구·작성 제출한 강의자료를 토대로 30분 강의·20분 실습 및 평가하는 형태로 운영되고 있다.
  - 구체적으로 보면, 25명을 5개 분임으로 편성한다.
  - 지도력개발분야의 경우에는 강사의 지도하에 전적으로 참여식 교육이 진행된다.
  - 직업능력강화분야의 경우에는 완전 자율학습방식으로 진행된다.
- ▶ 2회차: 자유과제에 따른 25분 강의 10분 토의용 발제문을 교육개시 10일전까지 제출토록 하며, 따르지 않을 경우에는 퇴교 조치
- ▶ 3회-4회차: 지정과제에 따른 운영 연구과제 예시:
  - ① 농업인의 소득향상 및 경영안정 방안
  - ② 농촌지역의 농외소득원 확충방안
  - ③ 농촌복지증진 및 지역사회개발 방안
  - ④ 농업인의 삶의 질 향상을 위한 여성농업인의 역할
  - ⑤ 농산물의 지역 브랜드화 및 마케팅 구축 전략
  - ⑥ 지역사회개발과 여성농업인의 역할
  - ⑦ 여성농업인의 건강권 확보를 위한 중앙정부, 지자체, 농업인의 역할
  - ⑧ 농협문화복지재단이 해야 할 사업과 바람직한 운영방안
- ▶ 5회차: 수강생이 스스로 준비하고 꾸려가는 모의 심포지엄



## ⑤ 교육인원 및 교육대상

- 교육인원은 25명 내외의 소규모로 운영
  - 2004년에는 23명이 등록
- 교육대상은 수요조사서를 토대로 선정된 여성농업인 또는 관련 지도자를 원칙으로 한다.
  - 동원교육이 아닌 자율참여를 원칙으로 하지만, 여성농업인단체들을 대상으로 한 홍보를 통해 수강생을 모집하고 있다.
  - 1, 2기의 경우 주요 여성농업인단체 임원이 중심이었으나 3기에 와서는 자발적 참여자의 비중이 점차 늘어 전체의 1/3 가량이나 되었다. 이들 대부분은 1, 2기 참여자의 추천이나 소문을 듣고 참여한 경우가 많았다(교육참가자와의 인터뷰).

## ⑥ 교육비 및 합숙비

- 전액 무료로 국비지원에 의거하고 있다.
  - 다만, 교육생 자치활동비 연간 약 10만원은 교육생이 부담한다.

## ⑦ 평가

- 농업연수부의 종래 교육방식과는 달리 리더십 배양과 참여식 교육 방식을 도입한 매우 중요한 시도라는 데서 의의를 찾을 수 있다.
- 이와 같이 그 동안 농민들이 접하지 못하던 새로운 방식으로 진행된 이 프로그램에 대해서는 교육주관자나 교육생 모두 좋은 평가를 내리고 있다.
  - 수강참여자를 대상으로 한 인터뷰에 따르면, 종래 강의 중심의 일방향적 프로그램과 달리 수강생들이 직접 참여하는 방식의 진행에 대해 수강생 대부분이 신선감과 함께 상당한 흥미를 느끼게 되었다고 한다.
  - 이 과정을 담당하고 있는 농업연수부의 과정장도 교육효과가 높다

고 평가하고 있는 바, 최소한 기당 5명 정도는 확실한 교관요원으로 성장할 수 있을 것이라고 보고 있다.

- 또한 총괄책임자인 농업연수부장 역시 교육효과가 높다고 판단하고 있으며, 이러한 방식의 교육을 확산하기 위해 이 과정을 모델로 한 후속 프로그램(농촌·농업지도자반, 농업경영정보화리더반)을 도입하여 운영하고 있다.
- 다만, 수강생들이 현장으로 되돌아가 농촌지역 내에 지속적 학습체계를 구축할 수 있도록 한다는 당초 의도에는 다소 미흡한 측면이 있는 것으로 평가되고 있다(과정장과의 인터뷰).
- 또, ‘교관’반이라는 이름에 걸맞게 수료생을 강사(교관)요원으로 활용할 수 있는 실질적 조치가 뒤따르지 못해 자칫 일과성 교육으로 그칠 우려가 있다는 점도 제기된다.
  - 교육수료생을 강사요원으로 활용하기 위해서는 수료 후 일정한 인증절차가 필요할 것인데, 그러한 후속조치가 이어지지 못한 아쉬움이 있다는 것이다.<sup>3)</sup>
- 프로그램의 운영이 리더십 교육전문기관에 소속된 외부 전문강사에 위촉하여 이루어지고 있으므로 여타 프로그램에 비해 비용이 과다하다는 것도 문제점의 하나로 지적되고 있다.
- 가장 커다란 한계는 지역사회에 기반을 둔 총체적 리더십 배양이라는 관점이 결여되어 있는 점이다.
  - 이 프로그램은 여성농업인 개인역량의 성장에 국한한 것으로서 지역사회 전체의 리더를 양성한다는 관점에 입각한 것은 아니다. 또한 리더십의 다양한 역량 가운데 기획력, 발표력 등 특정 영역에만 한정된 프로그램이라는 한계를 지니고 있다.

---

3) 참고로 이와 비슷한 교육을 담당하고 있는 한국여성개발원의 양성평등교관요원교육의 경우에는 여성부에서 교관인증 위촉장을 부여하고 있어 대조적이다.

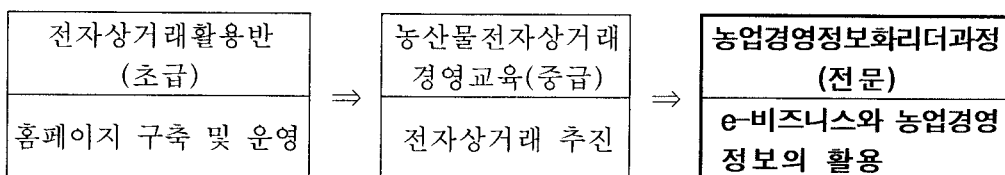
## 2) 농업경영정보화리더반

### ① 교육목표

- 이 교육프로그램은 농업·농촌의 경영주체로서 지식과 정보를 효과적으로 활용하여 농업의 경쟁력을 확보하고 부가가치를 창출할 수 있는 인력을 양성하는데 기본목표를 두고 있다.
  - 이는, e-비즈니스 이론과 농업경영현장에서 필요한 실제지식을 효과적으로 접목·교육하여 농업인에게 합리적인 농업경영을 유도하고자 하는 것이다.

### ② 교육의 기본방향

- 일반적 경영활동을 잘 수행하기 위해 필요한 농업경영정보를 수집하고 활용할 수 있는 지적 행위를 실천토록 하는 교육
- 인터넷 마케팅, 전자상거래 운영관리 등 실제 상거래에 필요한 전문과목 중심의 교육으로 전문 전자상거래 경영인 육성
- 인터넷 활용 및 전자상거래 등을 기반으로 한 농업경영활동의 e-비즈니스 경영 환경에 대한 새로운 패러다임 이해
- 영농에의 적극적인 정보시스템 활용 및 경영마인드 제고 방안 등의 교육으로 농가소득 증대 기반 조성
- 전자상거래활용반(초급, 농업연수부), 농산물전자상거래경영교육(중급, 농림수산정보센터)과 연계하여 전자상거래 및 농업경영 활성화에 중점을 두는 전문교육을 통해 농업경영전문가 육성
  - 다음의 그림과 같은 단계별 프로그램으로 기획



### [3] 교육대상

- 학습자 대부분은 전자상거래 실적이 있는 농업인이다.
  - 즉, 홈페이지 운영농가 및 상거래 실시 농가 중 선도농가의 경영주, 농산물 전자상거래 관련 교육 이수 농업인 중 정보화를 통한 농업 경영의지가 있는 농업인을 대상으로 한다.
  - 지난 2000~2003년 사이에 농업연수부와 농림수산정보센터에서 홈페이지 운영 및 전자상거래 관련 교육을 수료한 자(1,195명)가 1차 대상으로 된다.

### [4] 교육인원

- 농업인 일반교육과 차별화하여 소규모 교육인원을 집중 교육한다는 관점에서 30명을 선발하여 모집한다.

### [5] 교육기간

- 교육시간은 2박 3일씩 3회(총 72시간)로 한다.
- 교육시기
  - 1회차 : 2004. 7. 21 ~ 7. 23(3일간, 합숙)
  - 2회차 : 2004. 10. 18 ~ 10. 20(3일간, 합숙)
  - 3회차 : 2004. 11. 29 ~ 12. 1(3일간, 합숙)

### [6] 교육내용(커리큘럼)

#### 가. 교과목 편성

- 교과목은 크게 생산, 경영, 경영정보의 세 파트로 나뉘어 구성된다. 구체적인 내용은 다음의 <표 3>과 같다.

표 3. 농업경영정보화리더반의 교과과정

구분		시간	강사	교과목
생산	생산	3	민병채	친환경농산물생산사례(사이버교육)
	소비	3	장광파	소비자가 원하는 우리농산물
	정책	3	김중훈	농림사업실시규정 및 사업시행지침
	상품화	3	박영범	농산물 상품화 기획 및 브랜드화 전략
경영	마인드	4	홍석기	디지털시대의 자기 주도성 확립
	제고	2	김동태	한국농업의 새로운 패러다임
	광고	5	김동신	고객분석·관리, 홍보 및 광고 전략
	회계	5	김태용	상거래 세무·회계·자가경영진단
경영정보	발표/평가	9	컨설턴트/ 교육생	교육생의 사례/추진계획 발표 및 컨설팅
	전자상거래	3	조궁례	디지털시대의 판매전략 및 전자상거래 운영
	가격	3	이병서	농산물 가격 결정론: 쇼핑몰 구매패턴 분석, 가격 비교분석
	정보수집	4	조인성	정보수집(웹서치) 및 활용 및 적용
	시스템 활용	6	송양훈	경영 S/W 활용: 엑셀이용 자료분석, 농가경영장부 활용/ 회계처리 및 장부기장
	지식경영	2	정운용	정보시스템을 활용한 수확후 관리 전략
	소비분석	3	윤준배	대형마트, 홈쇼핑, 사이버쇼핑몰에서의 소비자 농산물 구매패턴
	우수사례	8	서천 아리랜드	농산물 전자상거래 및 그린투어 성공농가 견학
기타	행정	5	이천순	입학/수료식, 팀구성, 자체규약 수립 등
계				

## ○ 분야별 시간배분

합계	생산관리	일반경영	경영정보	기타
71시간(100%)	12(17)	16(23)	38(53)	5(7)

## 나. 강사 구성

교과목	강사	소속 (직위)
농산물 가격 결정론	이병서	농촌진흥청
한국농업의 새로운 패러다임	김동태	전농림부장관
디지털시대의 자기 주도성 확립	홍석기	scout 컨설팅
고객분석·관리, 홍보 및 광고전략	김동신	솔로몬전략연구소
소비자가 원하는 우리농산물	강광파	소시모
정보수집(웹서치) 방법론	조인성	한국농림수산정보센터
농산물 상품화 기획 및 브랜드화	박영범	지역네트워크 대표
상거래 세무/회계	김태용	미래회계법인
디지털시대의 판매전략 및 전자상거래 운영사례	조궁례	넥센소프트
대형마트,쇼핑몰에서 소비자의 농산물 구매패턴	윤준배	CJ물
농산물 전자상거래 및 그린투어 성공 농가 답사	최애순	서천 아리랜드
경영 S/W 활용	송양훈	충북대학교
과제 컨설팅	이원노	(주)골드팜
정보시스템을 활용한 수확후 관리 전략	정윤용	이지팜
친환경농산물 생산동향 및 실천사례	민병채	푸른경기21실천협의회
농림사업실시규정 및 사업시행지침	김종훈	농림부

## [7] 평가

- 이 교육과정은 농업전문경영인 육성 및 경영정보화 측면의 리더 양성에 포커스를 둔 프로그램으로, 농촌지역사회의 지도자를 양성하기 위한 교육이라고 보기는 어렵다.
- 그러나 이전의 농업인교육과 달리 토론, 현장견학 등을 중시한 참여식 강의를 일부 도입함으로써 학습자의 참여율 고취 등 교육효과를 거두고 있는 것으로 평가된다.
  - 조별 과제 선정 → 토의 → 발표 및 토론 → 컨설턴트 평가 등의 프로세스를 거치는 참여식 강의는 일방적 강의에 비해 참여자의 호응도가 비교적 높은 편이다.

- 강의내용이 전적으로 강사에 맡겨지게 되므로 교과목 개설자의 개설의도가 강의를 통해 충분하게 반영되지 못할 가능성이 상존하고 있다.
  - 강의내용에 대해 구체적인 청탁이 전제되지 않는 한 강사 자의대로 강의가 되는 경향을 배제하기 어려운 것이 현실이다.
  - 이는 별도의 교안개발과정을 거치지 않는 한, 현단계의 모든 농업 농촌교육이 안고 있는 한계라고 할 수 있다.

## 1.2. 농업기반공사 도농교류센터의 교육프로그램

### Ⅰ 추진경과

- 농업기반공사는 2004년 5월 도농교류센터를 개설하면서 자체적으로 마련한 “2004년 도농교류센터 교육계획(안)”을 발표하였다.
  - 이 교육계획을 마련한 목적은 “농촌관광과 농촌지역개발을 통한 농촌의 활력 증진을 위하여 관련업무 실무자, 마을지도자, 은퇴농, 귀농자 등에게 교육을 시행하여 전문인력 양성 및 도농교류를 촉진” 한다는 것이었다.
- 2004년에는 초급(입문), 중급(지도자과정), 고급(전문가과정), 특별강좌 등 대상별, 단계별 프로그램을 통한 수준별 교육으로 전문인력을 육성한다는 계획으로 되어 있다(표 4).
  - 이러한 계획에 따라 “2004년 농촌관광 및 지역개발교육 시행계획”이 확정되었고, 그에 따라 농업기반공사 농업교류센터를 중심으로 관련교육이 추진되었다.
  - 도농교류센터의 사업담당자가 전체적인 방향을 기획하고, 농림부 농촌진흥과와 협의하여 추진하는 절차를 밟았다.

표 4. 도농교류센터의 농촌지역개발관련 교육계획(2004년)

과 정	일정(계획)	기간	교육 대상	인원	시행 방법	예산(천원)
계				1,000		129,694
입문과정1	6.21~6.22	1박2일	주민 공무원	200	외주용역	10,080
입문과정2	9.13~6.22	1박2일	주민 공무원	200	외주용역	10,080
지도자과정1	7.12~7.16	4박5일	주민 공무원	60	외주용역	15,840
지도자과정2	10.4~10.8	4박5일	주민 공무원	60	외주용역	15,840
전문가과정	10.~12.	8주	주민 공무원	40	외주용역	39,240
특강 (서비스 및 레크레이션)	8.30	1일	주민 공무원	200	외주용역 (자체시행)	6,959
특강 (지역가꾸기)	10.25~27	2박3일	주민 공무원	40	외주용역	12,348
특강 (농촌투자유치)	11.26	1일	도시민	200	외주용역 (자체시행)	19,307

○ 구체적으로 2004년도의 교육계획은 농림부 방침에 따라 외주용역으로 실시되었다.

- 연초 확정된 예산(1억 5천만원)을 기초로 2004년 6월에 “도농교류센터 교육사업”에 관한 제안요청서를 이 분야 전문업체에 제시하였다. 이에 3개 업체가 응찰하여 제안서를 제출하였고, 농림부와 도농교류센터의 자체평가를 거쳐 “협상에 의한 계약”을 체결하였다(8월 11일자로 일괄계약).
- 최종적으로 초급과정 교육은 도농교류센터 자체에서 기획하여 실시하되, 중급과 고급 과정은 전국농업기술자협회(중급 2회 3,500만원, 고급 1회 4,400만원), 특별강좌는 (주)이장(1,400만원)에서 담당하는 것으로 결정되었다. 당초 특별강좌는 서비스 및 레크레이션, 지역가꾸기, 농촌투자유치 3개 과정으로 계획되었으나 2004년에는 지역가



꾸기 특강만을 실시하는 것으로 최종 결정되었다.

- 이 교육프로그램의 경우, 전반적인 방향을 제안요청서를 통해 농림부, 농업기반공사에서 제시하고, 응찰업체를 선택하는 과정을 거쳤지만, 교육내용은 사실상 도농교류센터 담당실무자 개인의 구상에 기초하여 만들어진 것이라고 보아도 과언이 아니다. 다시 말해, 이 프로그램은 체계적인 교육프로그램 개발절차를 따라 마련된 것이 아니다.

## ② 초급(입문)과정

- 초급(입문)과정교육은 ①농촌관광마을사업을 추진하고자 하는 농촌마을주민, ②농촌마을종합정비사업을 추진하고자 하는 농촌마을주민, ③농촌관광 및 지역개발 마인드를 갖고자 하는 공무원 및 관련자, ④기타 농촌관광 및 지역개발에 관심이 있는 자를 대상으로 농촌관광사업 입문에 필요한 강좌들로 진행되었다.
- 당초 기획단계에서는 1박 2일의 집체교육으로 계획되었으나 교육자편의를 고려하여 당일 코스의 권역별 순회교육으로 전환되어 실시되었다.
  - 즉, 9월 13일부터 17일 사이에 경기강원, 충남북, 전남북, 경남북의 4대 권역에서 약 800명을 대상으로 한 무료교육이 이루어졌다.
- 이 교육의 참가대상자들로는 당초 일반참여자가 상정되었다. 즉, 불특정 다수의 일반인들을 대상으로 농촌관광 및 지역개발에 관련한 마인드 구축 차원의 교육을 하자는 것이 실무자의 기본생각이었다. 그러나 실제 참가자 구성을 보면 관광사업을 추진하고 있거나 추진계획이 있는 자가 약 70%, 나머지 30% 가량이 시·군 공무원, 농업기반공사 직원, 농협 및 농업기술센터 직원, 기타로 추산되었다.
- 교육내용
  - 초급과정의 교육은 3개의 강의와 1개의 사례발표로 구성되었는데,

대체로 농촌관광의 개념 및 정의, 마을만들기에 대한 설명, 농촌어메니티의 정의 및 활용방안, 농촌관광마을 성공사례 등의 내용을 담고 있다(표 5).

표 5. 농촌관광 및 지역개발교육 초급과정의 교육일정

시간	세부내용	담당	비고
09:40~10:00	등록	도농교류센터	
10:00~10:10	개회사 및 인사	도지사	
10:10~10:20	농촌관광홍보영상 상영	도농교류센터	
10:20~11:40	농촌관광, 농촌도 상품이다	강신겸 박사	3중 1
	한국적 농촌관광 도입방안	엄서호 교수	
	농촌관광의 개념과 가능성	박석희 교수	
11:40~13:00	지속적인 도농교류마을만들기	임경수 박사	2중 1
	농촌관광마을만들기 어떻게 할 것인가	황길식 소장	
13:00~14:00	중식		
14:00~15:20	향토산업육성전략	전문가	2중 1
	농촌어메니티자원화방안	김용근 교수	
15:20~15:30	휴식		
15:30~16:30	농촌관광마을 성공사례		
	경기 강원	고경필(부래미) 한상열(토고미)	각 30분
	충남북	주형로(문당마을) 최애순(아리랜드)	각 30분
	전남북, 제주	박천창(능길마을) 최근범(바이오랜드)	각 30분
	경남북	송종대(교촌마을) 권정도(다랭이마을)	각 30분

- 초급과정교육 이후 수강생들을 대상으로 한 설문(평가)은 없었으나, 도농교류센터 교육담당자는 대체로 성공적이었다고 자평하고 있다.
- 교육주최측에 따르면, 강의보다는 사례발표에 관심이 집중되었으며, 수강태도도 비교적 좋았다고 한다.

### ③ 중급(지도자)과정

- 중급(지도자)과정의 교육목표는 ①농촌관광마을 조성기법 습득, ② 마을공동체의 역량강화, ③마을 및 지역가꾸기를 위한 지도자의 능력 배양, ④도농녹색교류를 통한 마을경영기법 습득으로 설정되었다.
- 교육대상은 농촌관광 및 지역개발을 실천하고자 하는 마을지도자, 담당공무원 및 관계기관(농협, 농업기반공사 등) 담당자, 은퇴농 귀농자 중 농촌관광 및 지역개발에 기여코자 하는 자로 되어 있다. 교육인원은 당초 70명을 모집할 계획이었는데, 실제로는 1차 62명, 2차 63명을 선발하여 8월 30일~9월 3일(1차), 10월 4일~10월 8일(2차)에 걸쳐 교육이 완료되었다.
- 실제 교육대상은 대부분 농촌마을종합개발사업에 관련된 마을리더 및 시·군 공무원들이었다.
  - 2004년도 농촌마을종합개발사업 대상권역별로 마을주민 2인과 담당공무원 1인은 필수교육 대상이었다. 즉, 교육참가자 중 약 40명은 사실상 동원된 인원이라 할 수 있다. 그런데 이들은 그 동안 농업기반공사 환경개선처 주관의 순회교육(4회), 워크숍(1박2일 집체교육) 등에도 동원된 바 있어 잦은 동원교육에 대해 불만이 적지 않았던 것으로 알려졌다.
  - 이렇게 동원되는 경우에는 교육효과에도 영향을 주게 될 것인데, 실제로 동원된 사람들과 자발적 참여자 간에는 수강태도에 확연한 차이가 나타난다는 것이 담당실무자의 설명이다.
- 교육은 4박 5일 합숙으로 이뤄졌으며, 참가비는 1인당 9만원이었다.
  - 동원된 인원 에 대해서는 시·군에서 지원한 케이스도 있었다.
- <표 6>은 1차로 시행된 중급과정의 교육일정계획표인데, 4박 5일의 매우 빠듯한 일정으로 진행되었다.

- 이와 같은 빠듯한 운영에 대해 1차교육시 수강생들의 불만이 제기 되면서 2차 교육에서는 오후 7시 이후 강의는 없었다.

표 6. 농촌관광 및 지역개발교육 중급과정의 교과과정

일 자	시 간	강 의 주 제	강 사 명
8.30(월)	09:00-09:30	접수 및 등록	
	09:30-10:00	개강식	
	10:00-12:00	농촌마을종합개발사업 추진방향	조원량 과장 (농림부)
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:00	지역의 친환경농업과 도농녹색교류	손상목 교수 (지역특산물개발)
	15:00-17:00	도농녹색교류의 주민참여 활성화 방안	최수명 계장 (주민개발)
	17:00-18:00	농촌마을종합개발관련 지역자원분석	박영선 팀장 (지역자원개발)
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-20:00	농촌마을종합개발관련 지역자원분석	박영선 팀장 (지역자원개발)
	20:00-22:00	수강생 교류의 시간(개인 및 마을소개 등)	
8.31(화)	07:00-08:00	아침식사	
	08:00-10:00	마을의 마스터플랜 작성 이론	오형은 대표 (지역종합개발)
	10:00-12:00	농가민박의 기획과 운영	박은식 실장
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:00	친환경농산물 유통기획과 운영	조완형 상무 (농산물마케팅)
	15:00-16:00	농가단위 농산물가공 사례	서우석 대표
	16:00-18:00	도농교류 프로그램계획 및 운영방법	오순환 박사
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-21:00	성공적인 농촌마을종합개발사업	황한철 교수 (마을종합개발)
	21:00-23:00	자유토론	

일 자	시 간	강 의 주 제	강 사 명
9.1(수)	07:00-08:00	아침식사	
	08:00-10:00	도농녹색교류를 위한 지도자의 역할	김진모 교수 (지역지도자육성)
	10:00-12:00	마을공동체 회복을 위한 역량강화	최애순 대표
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:00	국내외 그린투어리즘의 대동과 변천과정	박시현 박사
	15:00-17:00	도농교류마을과 지역의 홍보 및 마케팅기법	임영진 대표 (지역마케팅)
	17:00-18:00	지역경영형 그린투어리즘	최동주 처장 (지역개발)
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-21:00	도농교류를 위한 서비스 및 레크레이션	전문가
	21:00-23:00	자유토론	
9.2(목)	07:00-08:00	아침식사	
	08:00-10:30	이동(농진관→신대리)	
	10:30-12:00	화천 신대리 마을 둘러보기	한상열
	12:00-13:00	식사(신대리)	
	13:00-14:00	이동(신대리→광덕리)	
	14:00-15:30	광덕리 마을 둘러보기	오종수
	15:30-16:00	이동(광덕리→마음밭농원)	
	16:00-17:30	마음밭농원 둘러보기	이철학
	17:30-19:00	이동(마음밭농원→농진관)	
	19:00-20:00	저녁식사	
20:00-23:00	견학마을의 시설현황 진단 및 토론		
9.3(금)	07:00-08:00	아침식사	
	08:00-10:00	도농녹색교류와 지역개발	정영일 교수 (지역개발)
	10:00-12:00	도농교류에 있어서 부녀자와 노인의 역할	박덕병 박사 (지역활성화)
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-17:00	마을 마스터 플랜 작성 및 발표	오형은 대표 외 전문가 3인
	17:00-17:30	수료식	
17:30-18:30	저녁식사 후 귀가		

#### ④ 고급(전문가)과정

- 고급(전문가)과정은 중급(지도자)과정 및 이와 동등한 수준의 교육을 이수한 마을지도자 및 담당공무원 등을 대상으로 한 프로그램으로 기획되었다.

- 당초 계획에는 10월 5일부터 12월 22일까지의 8회에 걸쳐 1박2일(6회)과 2박3일(2회)의 프로그램으로 운영될 예정이었으나 전국 각지에 산재한 수강대상자들의 반대로 2주간의 집체교육으로 방침이 변경되어 11월 15일부터 27일까지 실시되었다.
- 그 중 4일(11월 22일부터 25일까지)간은 현장교육으로 진행되었다.
- 고급과정의 교육일정은 <표 7>과 같다.

표 7. 농촌관광 및 지역개발교육 고급과정의 교과과정

요일	시간	내용	강사
11/18(목)	7:40~8:30	아침식사	
	8:30~10:00	지역발전과 혁신역량	박진도
	10:20~11:50	지속가능한 농업과 농촌	임경수
	11:50~12:40	점심식사	
	12:40~14:10	향토지적재산의 산업화 전략	황종환
	14:30~16:00	마을이벤트의 기획, 홍보, 운영	손대현
	16:20~17:50	국가균형발전과 농촌의 역할	우윤석
	17:50~18:40	저녁식사	
	18:40~20:10	소비자를 사로잡는 마을 홈페이지 관리 운영	한상렬
	20:30~22:00	한국풍속과 전통놀이문화	김재일
11/19(금)	7:40~8:30	아침식사	
	8:30~10:00	농촌에서 바람직한 배울거리	정호진
	10:20~11:50	농촌체험프로그램의 개발 및 진행	김수남
	11:50~12:40	점심식사	
	12:40~14:10	지역향토 음식의 개발	강영희
	14:30~16:00	지역활성화와 농협의 역할	임성규
	16:20~17:50	농촌어메니티 자원 발굴조사론	허준
	17:50~18:40	저녁식사	
	18:40~20:10	특강 : 한국농업농촌의 나아갈 방향	안중운
	20:30~22:00	농가민박의 유형과 개선방향	강신겸
11/20(토)	7:40~8:30	아침식사	
	8:30~10:00	도농녹색교류와 더불어 잘 살기 운동	강춘성
	10:20~11:50	친환경 농업과 도농녹색교류	송한철
	11:50~12:40	도농교류의 마케팅 전략	김성진
	12:40~14:10	점심식사 후 해산	

요일	시간	내용	강사
11/22(월)	10:00	천안고속도로집결	
	10:00~11:00	이동(김천 옛날숨씨마을)	
	11:00~12:00	옛날숨씨마을 둘러보기	이보영
	12:00~13:00	점심식사	
	13:00~15:00	이동(경주세심마을)	
	15:00~16:30	농가민박의 시설관리와 경영	이우근
	16:30~17:30	마을 둘러보기	
	17:30~18:00	민박이동	
	18:00	저녁식사 및 민박체험	
11/23(화)	8:00~11:30	이동(사천 대밭고을)	
	11:30~12:30	대밭고을 둘러보기	강춘성
	12:30~13:30	점심식사	
	13:30~14:30	자원개발을 통한 체험활동	강춘성
	14:30~16:00	이동(남해 다랭이마을)	김주성
	16:00~18:00	다랭이 마을 둘러보기	
	18:00	저녁식사 및 민박 체험	
11/24(수)	8:00~9:30	이동(청매실 농원)	
	9:30~11:00	농산물 가공과 도농녹색교류	홍쌍리
	11:00~12:00	이동(평사)	
	12:00~13:00	점심식사	
	13:00~14:00	평사 농촌종합개발마을 둘러보기	담당자
	14:00~15:00	이동(구례)	
	15:00~16:30	도농교류를 위한 지역자원의 네트워크화	최근범
	16:30~18:30	이동(합전마을)	
	18:30	저녁식사 및 민박체험	최애순
11/25(목)	8:00~9:30	합전마을 둘러보기	최애순
	9:30~11:00	이동(비인 남당리)	
	11:00~12:30	비인 남당리 둘러보기	
	12:30~13:30	점심식사	
	13:30~16:00	이동(농업기술진흥관)	
11/26(금)	7:40~8:30	아침식사	
	8:30~10:00	농촌개발사업의 현황과 특징	박영선
	10:20~11:50	마을가꾸기 시설계획과 조성기법	박영선
	11:50~12:40	점심식사	
	12:40~14:10	시스템분석과 소규모농장 설계	김준기
	14:30~16:00	농산물의 가공과 도농녹색교류	이동필
	16:20~17:50	농촌주거문화와 풍수	성동환
	17:50~18:40	저녁식사	
	18:40~20:10	농촌주택의 실내디자인	김정호
	20:30~22:00	도시민 삶의질 향상을 위한 농업농촌	이덕승

요일	시간	내용	강사
11/27(토)	7:40~8:30	아침식사	
	8:30~10:00	지역 마스터플랜 실습	박영선
	10:20~11:50	지역 마스터플랜 실습	박영선
	11:50~12:40	점심식사	
	12:40~15:00	농장, 마을, 지역계획 발표 및 평가	
	15:00~15:30	수료식 및 해산	

##### [5] 도농교류 특별강좌

- 초급(입문)과정, 중급(지도자)과정, 고급(전문가)과정을 정규과정으로 볼 때 여기서 다뤄지기 어려운 내용은 별도의 도농교류 특별강좌라는 명칭으로 운영한다는 것이 주최측의 기본구상이었다.
  - 이에 따라 당초 3개분야(도시민 대상 도시자본투자유치교육, 레크리에이션 등 서비스교육, 마을가꾸기)를 생각했으나 마을가꾸기 1개분야 교육으로 최종 결정되었고, (주)이장 주관으로 10월 25일부터 27일까지 경기도 양평군 명달리 환경교육센터에서 2박 3일간 집체교육으로 이뤄졌다.
- 교육의 목표는 친환경적이고 생태적인 농촌개발을 통해 농민들의 소득을 높이는 동시에 농촌지역에 거주하는 인구를 증가시켜 활기 있고 살기 좋은 농촌을 만들 수 있는 지역가꾸기를 교육하여 농촌개발에 대한 공감대를 형성하고 농촌개발전문가를 양성한다는 것으로 설정되었다.
- 주요 교육내용은 농촌환경에 대한 이해, 친환경적인 농촌개발의 실천방안으로 되어 있으며, 교육일정은 <표 8>과 같다.
- 교육대상으로는 시·군 공무원, 농촌지역지도자, 농촌지역활동가로 설정되었다.
- 교육은 참여를 통한 토론과 실습을 중시하며, 참가자들은 4만원의 숙식비를 부담한다.



표 8. 농촌관광 및 지역개발교육 특별강좌의 교육일정

일자	시간	세부내용	강사
1일	13:00~14:00	입소 및 등록	
	14:00~16:00	농촌진흥 및 개발정책	농림부
	16:00~18:00	농촌환경의 이해 1	내부강사
	18:00~19:00	저녁식사	
	19:00~20:00	서로 얼굴 익히기	내부진행
	20:00~22:00	분임토의: 우리고장 자원찾기	내부진행
2일	08:00~09:00	아침식사	
	09:00~11:00	농촌환경의 이해 2	내부강사
	11:00~13:00	농촌환경의 이해 3	내부강사
	13:00~14:00	점심식사	
	14:00~16:00	친환경적 농촌개발 1	내부강사
	16:00~17:00	친환경적 농촌개발 2	내부강사
	17:00~18:00	저녁식사	
	18:00~20:00	분임토의: 우리 농촌의 미래	내부진행
3일	08:00~19:00	아침식사	
	09:00~11:00	친환경적 농촌개발 3	내부진행
	11:00~13:00	친환경적 농촌설계 및 개발 1	내부진행
	13:00~14:00	점심식사	
	14:00~16:00	친환경적 농촌설계 및 개발 2	내부진행
	16:00~17:00	수료증 수여 및 퇴소	

## 6 평가

- 도농교류센터에서 기획하여 자체 및 외부위탁으로 실시된 농촌관광 및 농촌지역개발 교육은 종래의 교육과 달리 단계별, 수준별 교육을 지향한다는 점에서 진일보한 것으로 평가될 수 있다.
  - 입문과정, 지도자과정, 전문가과정 등으로 단계별, 수준별 교육을 본격 추진하였다는 것은 일회적 교육으로 그치던 종래의 교육과정에 비취 매우 의미있는 시도이며, 또한 종래 농촌관광에 집중되던 교육에서 지역개발분야로 확대된 교육을 기획한 점도 바람직한 것으로 평가되어야 할 것이다.
  - 또한 단순한 강의식 교육을 지양, 지역현장의 성공사례발표 및 답사를 프로그램에 포함시키고 있는 점도 새로운 교육방법으로서 주목된다.

- 그렇지만, 이러한 의도가 교육프로그램에 충분히 반영되었는가 하는 점에서는 의문의 여지가 있다.
- 우선, 내용적으로 볼 때 단계별, 수준별 교육프로그램으로 구성되어 있는가 하는 점에는 의문이 제기될 수 있다.
  - 특히, 중급(지도자)과정과 고급(전문가)과정에서 이루어지고 있는 교육내용에서 차별성을 찾아보기 어렵다. 내용적으로 볼 때 두 과정 사이에 차이점이 무엇인지 분명치 않다는 것인데, 이는 결국 각 단계에서 지향하는 목표가 불분명하기 때문이다.
- 이 교육프로그램은 농촌지역개발교육을 지향한다는 관점에서 농촌 관광분야로부터 지역개발분야로 범위를 넓히고자 하였지만 사실상 마을가꾸기 차원에 국한되고 있다.
  - 중급(지도자)과정의 교육목표는 ①농촌관광마을 조성기법 습득, ②마을공동체의 역량강화, ③마을 및 지역가꾸기를 위한 지도자의 능력 배양, ④도농녹색교류를 통한 마을경영기법 습득으로 설정되었다. 그러나 ②, ③의 목표를 충족시킬 만한 내용이 미흡하며, 전반적으로는 도농녹색교류 중심의 농촌관광마을가꾸기에 치중된 프로그램이다.
  - 그리고 지역개발의 경우 사실상 농촌마을종합개발사업에 한정되어 있어 ‘지역개발’사업 전문가 육성이라는 명분에 반드시 부합한다고 보기 어렵다.
  - 이는 프로그램 운영자측(교육실행을 맡고 있는 전국농업기술자협회)의 관점과도 무관할 수 없을 것인 바, 사실 이 프로그램은 전국농업기술자협회의 도농녹색교류대학최고지도자과정의 프로그램과 거의 유사하다.
  - 요컨대, 이 프로그램은 전반적으로 농촌관광, 마을단위 개발의 관점에 기초한 것이라 할 수 있으며, 지역의 역량강화라는 관점은 미약하다. 다시 말해 지역사회의 리더십 배양보다는 농촌관광이나 농촌마을종합개발사업의 수행에 관련한 기법(skill) 습득에 치중되어 있

다. 물론 이와 같은 전문적인 부문교육도 매우 중요하겠지만, 이와 동시에 지도자가 될 수 있는 자질과 역량을 갖추 수 있도록 하는 리더십 교육이 병행 실시될 필요가 있다. 현재 농촌마을의 주민이나 주민대표 대다수는 전문적 소양 이전의 지역사회 리더십 배양이 필요한 단계에 있는 것으로 판단되기 때문이다.

- 교육방법의 측면에서 단순한 강의식 교육을 지양하겠다고 하지만, 여전히 강사의 일방향적 강의 중심이며, 쌍방향의 교육(참여식 토론 등)이 충분하게 이루어질 수 있는 프로그램으로 기획되지 못하였다.
  - 프로그램 주관자의 모니터링 결과, 강사의 일방적 강의에 대해서는 수강생들의 열의가 높지 않은 반면, 지역의 성공사례에는 비교적 높은 관심을 보이고 있는 것으로 나타나 향후 교육시 사례 중심 교육의 비중을 한층 늘리는 등 교육방법의 개선 여지가 있다.
  - 다만, (주)이장이 담당한 특별강좌교육의 경우에는 참여식 교육을 시도한 점에서 다소 차별적이다. 그러나 이번 특강의 경우 친환경적 농촌개발(지역가꾸기)를 목표로 한 교육프로그램이었지만, 실제로는 환경관련 내용이 빈약했으며, 친환경적 농촌설계 및 개발을 위한 도상실습도 지역과의 연계 가능성이 경시된 채 도상학습으로만 운영된 측면이 있다(교육참가자와의 인터뷰 결과).
- 교육의 운영방식에도 개선의 여지가 있다.
  - 성공지역의 사례발표 및 답사가 포함된 것은 바람직하지만, 빠듯한 일정으로 인해 주마간산식으로 현장을 관찰하고 설명을 듣는데 만족하지 않을 수 없었다. 마을의 경험이 충분히 전달될 수 있도록 마을대표 및 주민과의 토론시간이 확대될 필요가 있다.
  - 고급과정의 경우, 매우 많은 분야에 걸친 주제들을 2주간에 집중적으로 교육하는 것이 과연 바람직한 것인지 검토가 필요할 것으로 보인다. 교육수요자들의 요청에 따른 것이었다고는 하나 2주간의 합숙교육이 어느 정도의 효과를 거둘 수 있을지는 의문이다.

- 또한 수강생이 많아 교육효과 측면에서 의문이 제기될 수 있다.
  - 입문과정의 경우는 그 목적이 사업의 이해 및 소개에 중점을 두고 있으므로 200명 가량의 인원을 대상으로 한 교육이라도 무방할 수 있겠지만, 중급단계의 경우 60~70명의 교육생은 지나치게 많은 것으로 판단된다. 교육효과의 측면에서 볼 때 중급과 고급단계의 교육은 일방향적인 전달교육이 아닌 참여식 교육이 효과적일 것인바, 60~70명 규모의 인원을 대상으로 해서는 참여식 쌍방향 교육이 거의 불가능하기 때문이다.
  
- 교육대상의 선발에 있어 자발적 참여보다는 행정동원에 의존하는 경향이 있는 점도 시정되어야 할 사항으로 판단된다.
  - 중급과정의 경우 행정계통을 통해 본인의 의지와 무관하게 동원된 사람들이 적지 않은 바, 이들이 자발적 참여자의 학습에 방해가 되는 사례도 있었던 것으로 평가된다.
  
- 교육프로그램 개발의 체계화 필요
  - 교육프로그램은 교육수요자의 욕구, 정책적 요구, 교육효과에 대한 고려 등 다양한 관점이 반영되면서 내용전문가와 과정전문가 간의 긴밀한 협조를 거쳐 개발되는 것이 바람직한데, 도농교류센터의 이번 프로그램은 교육전문가보다는 사업 집행의 관점에서 소수 실무자에 판단에 따라 만들어졌다고 해도 과언이 아니다. 물론 사업 초기이므로 시행착오를 거치는 과정이라 하겠지만, 다양한 전문가들의 집합적인 연구 검토를 통한 체계적 프로그램 개발이 필요하다.
  - 이를 위해서는 우선 금년 실시한 교육프로그램에 대한 엄정한 평가를 통해 프로그램을 전반적으로 수정하는 피드백과정이 필요할 것으로 보인다.
  
- 강사인력 풀의 확대 필요성
  - 이 교육프로그램의 운영을 담당할 도농교류센터의 실무자에 따르면, 프로그램의 기획 및 운영에서 직면하는 애로 중 하나가 강사섭

외가 어렵다는 점이다.

- 이는 비단 이 교육프로그램만이 아니라 현재 농업농촌관련 교육에서 항상 직면하게 되는 곤란이다.
- 이처럼 얽은 강사 풀의 상황에서는 다양한 교육을 기대하는 것 자체가 무리이며, 결국 교육기관만 달리하는 비슷한 내용의 교육이 이루어질 수밖에 없다. 이러한 문제를 해소하기 위해서는 전문강사 인력의 양성을 위한 중장기 대책을 서둘러 마련할 필요가 있다.

### 1.3. 전북 진안군 주민교육

- 전북 진안군에서는 도농녹색교류사업의 추진을 위해 지역주민, 공무원, 지도자를 대상으로 한 교육을 강조하면서 진안사랑아카데미, 진안사랑환경농업대학 등의 교육프로그램을 운영하고 있다.
  - 이를 통해 기존의 선도적 마을지도자와 젊고 의욕적인 귀농자를 중심으로 부락개발추진위원회 결성을 유도하여 행정과 주민간 연계를 강화하고, 녹색농촌마을의 추진주체인 지역지도자를 육성한다는 의도를 가지고 있다.
- 진안군의 대표적 교육프로그램의 하나인 진안사랑아카데미는 진안군청 산하 전체 공무원을 대상으로 한 공직자 워크아웃(work-out) 프로그램, 직능인을 대상으로 한 직능인 교육, 농업인을 대상으로 한 농업인교육을 통해 지역발전을 위한 주민의 역할에 대해 중점적으로 교육하고 있다.
  - 농촌지역개발과 관련해서는 지역주민을 대상으로 지역단위 개발의 필요성 및 지원방안과 지역주민 단합사례, 선진마을 사례, 선진지역 견학 등의 프로그램이 운영되고 있다.
- 진안사랑환경농업대학은 25주 100시간 코스로 친환경농업의 중요성을 강조하는 정신교육, 정책, 작물, 토양에 관한 이론교육, 도시민과

의 교류 지원방안에 대한 사례를 인용한 교육을 진행하고 있다.

- 교육이수자에게는 농림사업 선정시 가산점을 부여하여 교육 참여도를 높이고자 하고 있다.

○ 이하에서는 진안사랑환경농업대학에 관해 간단히 검토한다.

## <진안사랑환경농업대학>

### [1] 배경

- 특색있는 지역농업의 발전을 위한 환경농업발전 방안을 모색하라는 군수의 지시에 따라 군정기획평가단을 중심으로 기획·추진된 프로그램이다.
- 유사한 프로그램을 운영하고 있는 양평군, 강화군, 정읍시, 무주군 등의 사례 검토, 진안군의 여건 분석을 토대로 프로그램을 마련하여 2001년에 제1기 진안사랑환경농업대학을 개설하고 지금까지 매년 운영하고 있다.

### [2] 교육목표

- 진안사랑환경농업대학에서 내걸고 있는 목표는 크게 다음 세 가지이다.
- 첫째, 교육진안군 환경농업발전을 주도해 나갈 선도농가 육성
- 둘째, 농업의 기본이론과 환경농업실천 전문기술의 중점 교육
- 셋째, 진안 환경농산물의 이미지제고와 지역특산물의 고부가가치화 도모

### [3] 교육방향과 주요내용

- 중점교육방향
- 환경농업에 대한 이론교육과 실습을 병행함으로써 교육효과를 제고
- 교육 이수자에 대한 인센티브 부여와 농한기 활용 교육으로 자발적

### 참여 유도

- 농산물의 판로 확보를 위한 소비자 조직과의 연계방안 교육 강화
- 주요 교육내용
  - 정신교육(환경, 조직화·공동화), 이론교육(정책, 작물, 토양), 현장교육(견학, 실습)을 병행 실시
  - 정신교육은 영농활동에 필요한 전문지식과 선도자로서의 소양 쌓기에 중점을 두고 이뤄진다. 이론 및 현장교육은 환경농업실천에 필요한 이론과 실제, 작물재배시 응용가능한 기초이론 중심으로 이뤄진다.
- 강의시간
  - 매주 1일(목요일), 1일 4시간(13:00~17:00)
  - 전체 강의 기간 : 4~5개월 코스(25주 기준, 100시간)

## 4 운영주체

- 기구
  - 학장 : 군수
  - 교수부장 : 농업기술센터 소장
  - 교수요원 : 농촌지도직 공무원 및 외래강사
- 담당부서 및 설치장소
  - 농업기술센터(主), 지역특산과(副)

## 5 교육대상

- 모집인원은 40명 내외이고, 대상은 진안지역 내에서 영농에 종사하고 있는 자로서 환경농업에 의지가 있는 자로 되어 있다.
  - 동일조건일 경우 지역농업발전에 대한 기여정도, 농업인 관련 학습단체활동 등을 고려하여 평가
  - 후계농업인 육성선정기준을 준용하여 평가

## ○ 졸업자에 대한 특전

- 수료장 수여 및 우수학생에 대한 표창
- 일부 실험실습비, 각종교육시설 무료 이용
- 각종 정책자금 수혜대상자 선정시 가산점 부여

**[6] 교과과목 및 강의내용**

## ○ 교과과목의 배분상황은 다음과 같다.

- 이론교육(60시간)
  - 교양과목: 12시간(환경농업대학 취지, WTO체제 이해, 진안농업의 전망, 환경농업의 필요성과 의의, 세계적 추세)
  - 환경농업정책: 4시간(환경농업 정책, 품질인증 제도)
  - 환경농업기술: 34시간(미생물 만들기, 효소 만들기, 유기질비료 만들기, 오리농법, 우렁이농법, 유기과수 재배법, 태평농법, 토양비료학, 작물생리학, 원예학, 지역특화작물 등)
  - 환경농산물유통: 4시간(환경농산물유통 특성, 소비자조직과 만남)
  - 협동조합론: 4시간(협동조합 이론과 발전, 생산자조직과 환경농업)
  - 그린투어리즘: 2시간(도농직거래의 의미, 관련정책 등)
- 실기교육(4시간)
  - 토양살리기(≒토양검정) : 2시간
  - 유기질 비료(≒퇴비)만들기 : 2시간
- 현장견학(24시간)
  - 환경농업 선진지역(양평 팔당유기농업운동본부): 8시간
  - 환경농업 선진지역(홍성 풀무생협, 안성 고삼농협): 8시간
  - 환경농업 생산자 조직(원주 원주생협): 8시간
- 기타(12시간): 용담댐수질보전대책, 진안장기발전계획, 새만금사업, 평가회 등

## ○ 담당교수 및 강의일정표는 &lt;표 9&gt;, &lt;표 10&gt;과 같다.



표 9. 진안사랑환경농업대학의 담당교수(2002년)

직책	성명	소속 및 직위	강의 주제	비고
학장	임수진	군수	특강	
부학장	고귀영	농업기술센터소장	진안농업의 과제	
교수부장	유정규	군정기획평가단장	진안농업발전방향과 환경농업대학	
강사	조현선	안성고삼농협조합장	단위농협의 환경농업육성사례	현장교육
"	최양부	전 청와대수석비서관	환경농업의 철학적 배경	
"	박종서	농림부환경농업과장	환경농업정책	
"	주형로	홍성환경농업시범마을대표	오리농법, 우렁이농법	
"	이태근	흙살림연구소장	환경농업 생산자재사용법	
"	이진하	예가원대표	토양진단과 유기질비료만들기	토양검정
"	조성규	순천 Come & See	미생물만들기(이론, 실습)	딸기
"	김용우	원주생협사무이사	환경농업과 생산자조직화	
"	고만건	농업기술원토양비료담당	토양비료학	
"	최동근	전북농업기술원과수담당	작물생리학	
"	조정호	전북농업기술원원예담당	원예학	
"	윤장하	농관원진무장출장소장	품질인증제도의 내용과 활용방법	
"	이광하	국립농관원품질관리과	Codex기준과 한국환경농업의 과제	
"	정상목	(사)정농회 회장	상수원주변지역의 환경농업사례	현장교육
"	한남용	정읍 유기농가	유기과수재배	포도
"	양길수	농업기술센터기술담당관	지역특화사업	
"	곽준수	약초시험장가공실장	약초	
"	강주석	버섯재배농가	버섯	
"	손종준	인삼재배농가	인삼	
"	설재만	산림축산과	양돈	
"	이영문	선도농가	태평농법	수도작
"	이명규	상지대 교수	축분자원화와 환경축산	
"	최동근	환경농업단체연합회	환경농업발전과 민간단체의 역할	
"	장종익	한국협동조합연구소장	조합원의 자세와 협동조합의 역할	
"	조완형	(사)한살림물류사업부장	환경농산물유통의 현황과 특징	
"	신복수	인천생협이사장	환경농업과 소비자생활협동조합	
"	송한철	농협중앙회환경농업팀장	농협의 환경농업육성정책	
"	박경	목원대 교수	그린투어리즘과 환경농업	
"	유정길	불교운동사무국장	자연과 인간의 공생	
"	정철모	전주대학교 교수	진안군장기발전계획과 환경농업	
"	서종혁	한국농촌경제연구원	환경농업중심의 지역농업조직화방안	
"	박진도	충남대 교수	WTO체제와 한국농업의 진로	

표 10. 진안사랑환경농업대학의 강의일정(2002년)

	월일	1 교시 (13:30~14:20)	2 교시 (14:30~15:20)	3 교시 (15:30~16:20)	4 교시 (16:30~17:20)
1	5. 31	오리엔테이션	입 학 식	군수 특강	
2	6. 7	진안농업발전방향과 환경농업대학		진안농업의 과제	
3	6. 14	선진지견학 (홍성 풀무생협, 안성고삼농협)			
4	6. 21	환경농업정책		오리농법, 우렁이농법	
5	6. 28	환경농업의 철학적 배경		흙살리기와 환경농자재사용법	
6	7. 5	미생물만들기(이론 및 실습)		토양진단과 유기질비료만들기	
7	7. 12	토양비료학		원 예 학	
8	7. 19	작물생리학		토양비료학	
9	7. 26	원 예 학		작물생리학	
10	8. 2	태평농법(벼직파법)		유기과수재배(포도)	
11	8. 9	선진지견학 (현장강의, 경기도 양평 팔당유기농업 본부)			
12	8. 16	지역특화작목(전망 및 육성방안)		지역특화작물 (인삼)	
13	8. 23	지역특화작물 (약초)		지역특화 (버섯)	
14	8. 30	축산분뇨자원화와 환경축산		지역특화 (양돈)	
15	9. 7	Codex기준과 한국환경농업의 과제		환경농업발전과 민간단체의 역할	
16	9. 14	(협동)조합원의 자세와 조합의 역할		품질인증제도의 내용과 이용방법	
17	9. 21	선진지 견학(강원도 원주 호저생활협동조합)			
방학 : 4주간(18-21) 방학 (자료수집, 농번기 농사참여 등)					
22	10.26	환경농업과 생산자조직화		그린투어리즘과 환경농업	
23	11.2	농협의 환경농업육성정책		소비자생활협동조합과 환경농업	
24	11.9	환경농산물 유통현황과 특징		진안장기발전계획과 환경농업	
25	11.16	환경농업중심의 지역농업조직화방안		자연과 인간의 공생, 그리고 농업	
26	11.23	WTO체제와 한국농업의 진로		평가회(개인별, 질의응답, 아이디어제안)	졸 업 식

### [7] 평가 : 진안사랑환경농업대학의 의의와 역할

- 진안사랑환경농업대학이라는 교육프로그램은 농업여건에 대한 지역 단위의 능동적 대응이라는 측면과 지역적 요구에 적극 부응하기 위

한 군정의 적극적 표현이라는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

- 개방화라고 하는 대외적 여건 변화에 대응하기 위해서는 차별화된 농업으로의 전환이 불가피하며, 용담댐상수원보호구역지정이라는 대내여건변화에 대응하기 위해서도 영농방식 개선은 불가피하다는 인식과 더불어, 환경농업은 진안농업·농민에게 선택이 아니라 생존의 문제이며, 그러한 의미에서 환경농업대학은 생존과 발전을 위한 자각의 구체적 표현이라고 할 수 있다.

#### ○ 특징

- 첫째, 농업인의 자발적 참여를 통해 교육이 이뤄지고 있다는 점이다. 반강제적 동원교육적 성격이 강하던 종래의 농민교육에 비해 환경농업대학은 농업인의 자발적 참여에 따라 시작되고 진행된 것이 무엇보다 특징적이다.
- 둘째, 교과과정이 장기간 운영되며 비교적 체계적이라는 점이다. 종래 지자체 단위의 환경농업대학(양평, 무주, 정읍 등)이 대부분 단기적(양평은 제외)이고 생산기술 위주의 강의내용으로 구성되어 있는 것에 비해, 진안사랑환경농업대학은 교육기간이 25주(100시간)에 달하는 장기과정이며, 교과과정도 생산기술은 물론 환경농업에 대한 철학에서부터 소비자조직과의 관련, 환경농산물유통, 국제적 환경농업 추이, 환경농업에 절대적으로 필요한 협동정신 고취를 위한 협동조합교육, 지역의 당면과제인 용담호 문제 등 비교적 체계적이고 다양한 내용구성을 보이고 있다.
- 셋째, 단순한 환경농업 선도자가 아닌 지역발전의 지도자 육성을 목표로 한 프로그램의 성격을 지니고 있다는 점이다. 환경농업대학은 환경농업의 선도농가 육성을 목표로 내걸고 있지만, 그것에 그치지 않고 지역주민의 의지를 결집시킬 수 있는 지도자양성기관으로서의 기능도 가지고 있다. 즉, 진안군에서 별도로 추진하고 있는 으뜸마을가꾸기사업의 추진주체 역할도 하고 있는 것이다. 실제로 환경농업대학 졸업생 중 으뜸마을가꾸기 지도자가 많다. 나아가 환

경농업대학은 단순히 진안의 환경농업 발전에 그 기능이 국한되지 않고 시대변화를 주도할 진안건설의 역군을 양성하는 교육의 장으로 발전할 가능성을 내포하고 있다.

○ 한계

- 첫째, 수요자의 욕구를 충족시킬 수 있는 구체적 프로그램이 미흡하다는 점이다. 특히, 수강생 사이의 편차가 큰 현실을 반영한 수준별 교육프로그램이 마련되지 못하고 있다.
- 둘째, 대학개설 목적이 ‘지역문제의 발굴과 해결’이라는 차원보다는 농산물시장에 대한 대응과 식료안전에 대한 소비자욕구를 어떻게 농업생산현장에 반영할 것인가 하는 다분히 농업적, 경제주의적 측면의 접근이 이루어지고 있다는 점이다. 그 결과 지역리더의 육성이라는 당초 기대에 미치지 못하고 있는 것이 현실이다. 따라서 지나치게 환경농업 중심으로 편성되어 있는 현재의 커리큘럼을 지역문제해결을 위한 리더육성의 관점에서 재검토하고 교육초점을 그 쪽으로 전환할 필요성이 내부(군정기획단 중심)에서 제기되고 있다.

## 1.4. 경기 양평군 환경농업대학

### ① 설립 경과 및 목적

- 21세기 양평 친환경농업을 이끌어갈 유능한 인재를 발굴, 집중 교육하여 전문기술과 경영능력을 겸비한 “양평친환경농업-21”의 선도자로 양성하기 위해 1999년에 양평군환경농업대학이 설립되었다.
- 양평군은 팔당상수원보호구역에 위치한 지리적 조건을 활용한 종합적인 환경농업발전계획인 「양평환경농업-21」(YEAM-21) 수립 및 추진기구(사단법인) 설립하고, 전국 최초로 환경농업군 선포 및 담당부서(환경농업계) 신설하는 등 환경농업에 선도적인 지역이다.
- 환경농업대학은 양평환경농업-21(YEAM-21)에 따라 다음과 같은

경위를 거쳐 진행되고 있다.

- ▶ 1999. 11. 20. 제1기 입학생 선발(70명)
- ▶ 1999. 12. 3. ~ 2000. 4. 11. 제1기 운영(25일, 100시간)
- ▶ 2000. 11. 17. ~ 2001. 3. 16. 제2기 운영(30일, 120시간)
- ▶ 2001. 11. 16. ~ 2001. 3. 29. 제3기 운영(32일, 120시간)
- ▶ 2003. 2. 21. ~ 2003. 12. 12. 제4기 운영(43일, 180시간)
- ▶ 2004. 1. 30. 제5기 입학생 선발 심의(74명 선발)
- ▶ 2004. 2. 12. ~ 2004. 12. 9. 제4기 운영계획(46일, 190시간)

## ② 기본방향

- 환경농업대학은 농업의 기본이론과 환경농업실천 전문기술을 중점 교육하며, 이수자에 대해서는 인센티브를 부여한다.

## ③ 추진기구

- 학장 : 군수
- 부학장 : 「양평환경농업-21」 추진위원회 부위원장(민간인)
- 교수부장 : 양평군농업기술센터 소장
- 교수요원 : 농촌지도직 공직자 및 외래강사

## ④ 교육기간

- 매주 1회(목요일) 4시간(13:00~17:00) 교육하며, 집합교육과 재택교육을 겸비하고 있다.
- 집합교육 36일간 170시간, 재택교육 10일간 20시간

## ⑤ 교육내용

- 환경농업실천에 필요한 이론과 실제, 그리고 영농활동에 필요한 전문지식과 소양을 기르는 내용으로 구성하고 있다.

표 11. 양평군 환경농업대학의 교과목(2003년)

교과목	시간	담당교수		비고	
		성명	소속/직위		
총계	190			46일	
작물생리학	16	김대수	기술지도과장		
친환경농업	16	이상호	환경분석담당		
식량작물학	16	이영균	식량작물담당		
원예·특작	16	박우영	원예특작담당		
농업경영학	16	이윤근	경영축산담당		
토양환경학	16	성문현	분석실험실담당자		
농업기계	4	이광섭	농기계교관		
생명 환경 교육	위성TV강의	20	강신자	교육감당자	방송통신대
	워크샵(3회)	30	김정봉	교육담당	사례발표포함
	현장학습(2회)	26	김정봉	교육담당	
	사례발표평가	4	김정봉	교육담당	
	지도교수제	12	학장외		특강 및 일반교양
입학식, 졸업식	4	김정봉	교육담당	오리엔테이션, 평가	

## 7 평가

- 기본적으로 농업인을 상대로 환경농업분야의 기술 및 경영능력 제고에 목적을 둔 교육으로서, 지역사회 전체의 지도자 육성을 목표로 한 것은 아니다.
- 사회전반에 대한 이해, 농업농촌 동향에 대한 이해, 리더십과 관련한 교육 등은 영농기술교육내의 일부분으로서 간략하게 다루어지고 있다.

## 1.5. 전남 장성군의 21세기 장성아카데미

### 1 현황

- 민선자치시대의 개막과 더불어 군민과 공무원의 의식수준을 향상하고 지역발전 역량을 강화해 가기 위한 교육프로그램을 준비해 가는

과정에서 장성군수와 한국인간개발연구원의 합작으로 1995년 9월 15일 “21세기 장성아카데미”가 탄생하였다.

- 한국인간개발연구원은 장성아카데미에 대한 반응이 좋아 이를 당 연구원의 “지방자치아카데미”로 사업화하였으며, 2004년 현재 50여 곳의 지방자치단체 아카데미가 장성군을 벤치마킹하여 실시되고 있다.
  - 강진군민자치강좌, 강화군아카데미, 거제시민대학, 고령아카데미, 21세기 고창미래포럼, 21세기 심청골자치강좌, 느티울아카데미, 모사고을시민대학, 남해보물섬아카데미, 논산아카데미, 달성교양강좌, 담양군민교양강좌, CHANGE 21 무안포럼, 21세기 밀양시민대학, 보성자치포럼, 비전21 부안군민대학, 21세기 상주아카데미 등 많은 지방자치단체에서 우후죽순처럼 지역주민을 대상으로 하는 교양교육 프로그램이 운영되고 있다.
- 장성아카데미는 일종의 ‘평생교육의 장’이라는 성격을 지니고 있다고 볼 수 있다.
  - 매주 금요일 오후 5시부터 7시까지 2시간씩 이루어지는 교육은 국내외 석학들과 지방자치, 지역개발, 정치, 경제, 사회, 문화 등 각 분야를 대표하는 저명인사들을 강사를 초빙하여 새로운 지식과 정보를 제공하는 장으로 운영되고 있다.
  - 군민과 공무원, 유관기관단체, 사회단체 임직원 등 누구나 참여할 수 있는 열린 교육으로 운영되고 있으며, 매회 500여명이 참여하고 있다.
  - 2004년 12월 17일 현재 421회 아카데미가 진행되고 있다.
  - 장성군홈페이지(<http://www.jangseong.jeonnam.kr>)를 통해 강의내용이 동영상으로 실시간 제공되고 있다.

## 2 평가

- 장성아카데미는 자치단체의 공직자와 각 단체의 지도자, 그리고 주

민들에게 새로운 지식과 정보를 접하고 교양을 익히도록 하는 자기 계발의 계기를 부여했다는 점에서 커다란 의의가 있다.

- 그러나 명망가 중심의 일방적 전달교육에 그치고 있는 한계를 가지고 있으며, 매주 벌이는 행사로 전락하고 있는 측면이 강하다.
  - 초기에는 주민들의 반응이 매우 좋았으나, 점차 시들해지고 있으며, 동원교육의 성격이 강해지고 있어 불만의 소리도 나오고 있다.
  - 이와 같은 양상은 여타 지자체의 유사교육에서도 흔히 볼 수 있는 것이다.

## 1.6. 전남 나주시의 시민참여예산학교

### 1) 현황

- 장성아카데미를 모방하여 전남 나주시에서도 한국인간개발연구원의 지방자치아카데미를 “목사고을시민대학”이라는 이름으로 1999년 7월 23일 개설하였다.
- 출범 당초 월 1회 교육으로 시작하였는데, 저명인사 초청 교양강연 중심으로 운영되면서 주민동원성(읍면별로 참가자 할당) 행사<sup>4)</sup>로 전락하여 이후 분기별 1회로 줄여 명맥이 유지되었는데, 그나마도 폐지하자는 여론이 비등하였다.
- 이에 따라 민선3기 출범 이후 시민대학의 위상을 재검토하기에 이르렀으며, 2002년에 일단 중지하고, 2003년 들어 사업방향을 재설정하게 되었다.
  - 일방적인 교양강좌 중심에서 주민요구를 반영할 수 있으면서 ‘시민분위 자치행정’이라는 민선3기 시정 모토를 충족할 수 있는 방향으로 전환하기 위해 2003년 하반기부터 “시민참여예산학교”를 운영하게 되었다.<sup>5)</sup>

4) 700명 규모의 문화예술회관을 채우기 위한 동원



- 이 예산학교의 경우 나주시(시민참여센터)와 21세기 나주시발전위원회가 공동으로 관장하고 있다.
  - 21세기 나주시발전위원회(위원장 한갑수)는 약 150명의 위원으로 구성되어 있는데, 실무추진기구인 협의회와 3개 기능별 위원회로 조직되어 있다. 그러나 10여명 내외로 구성된 협의회가 사실상 주도하고 있다.
- 교육대상은 주로 21세기 나주시발전위원회의 위원, 주민자치위원회의 위원, 시민사회단체활동가에 초점을 맞추고 있다.
  - 즉, 일반주민 중심의 교육이라기보다는 지도자급에 해당하는 주민들을 대상으로 예산이라는 전문분야에 관련한 지식을 제공하기 위한 것이다.
- 시민참여 예산학교의 교육프로그램

표 12. 나주시 시민참여예산학교의 교육일정(2004년)

	일시	내용	강사
제1강좌	10.13(월) 오후 7시	입학식 예산참여의 의의와 방향	하승수(변호사)
제2강좌	10.16(목) 오후 7시	주민참여예산제도와 지역NGO의 역할	곽채기(전남대 교수)
제3강좌	10.20(화) 오후 7시	예산감시운동 실무	오관영(함께하는시민행 동 예산감시국장)
제4강좌	10.23(목) 오후 7시	2004년도 나주시 예산편성 전망 및 방향 수료식	오관영 나근수(나주시 예산팀장)

## 2] 성과와 한계

- 교육의 성과
  - 예산학교 운영의 성과로는 주민들의 예산참여 필요성에 대한 인식

5) 예산학교는 현 시장의 공약사항이기도 하였다.

제고라는 측면과 함께, 행정측에서도 그 필요성에 대한 이해도를 공유하게 되었다는 점을 들 수 있다. 즉, 시민들이 예산에 관여하는 것을 행정에 대한 간섭으로만 보던 관행적 시각에 일정 정도 변화가 나타난 점이다.

#### ○ 한계

- 첫째, 주민의 예산참여에 대한 시의회의원들의 이해를 구하는데 실패하여 오히려 알력이 발생하게 되어, 교육의 계속 진행 여부가 불투명하다.
- 둘째, 교육의 실질적 효과가 미흡하다는 점이다. 시민들은 여전히 민원성 요구를 계속하고 있어 예산문제를 보는 시민들의 인식 전환에까지 이르지 못하고 있다.
- 셋째, 1회성 교육의 한계이다. 단기의 1회성 교육으로는 충분한 정보 전달과 지식 습득에 한계가 있다.
- 넷째, 교육 이후 평가가 이루어지지 않고 있어 교육성과에 대한 체계적 검토가 미흡하다.
- 다섯째, 교육시기의 선택 및 교육기간 설정에 대한 문제제기가 있었다. 2003년의 경우 교육시기가 10월 농번기와 겹쳤으며, 예산편성에 압박하여 교육이 이뤄져 시기의 적절성 시비가 일어났다. 또한 2주간의 교육보다는 일시에 집중적으로 이루어지는 것이 효과적일 것이라는 반성도 있었다.

### 3] 평가

- 나주시의 경우, 농민운동가 출신의 현 시장이 주민교육에 깊은 관심을 보이고 있는데도, 실제로 이뤄지고 있는 주민대상 교육프로그램은 매우 빈약하다. 이는 나주시뿐 아니라 우리나라 농촌지역 전체의 현상이기도 하다. 중앙부처에서 체계적인 교육훈련프로그램이 마련되어 예산이 지원되지 않는 한 현재의 지자체에서 독자적인 지역사회리더십 양성 교육을 기대하기가 어려운 것이 현실이다.

## 2. 민간의 교육프로그램

### 2.1. 전국농업기술자협회

- 사단법인 전국농업기술자협회의 교육은 2004년 현재 기준으로 크게 네 파트로 구성된다. 즉, 농민대학, 농산물품질관리사양성교육, 도농 녹색교류대학최고지도자과정, 농림부·농업기반공사(도농교류센터)의 위탁교육인 농촌관광및지역개발교육이다.

#### 1) 농민대학

- 협회 회원을 비롯하여 전국의 농민을 대상으로 하는 기술교육으로서 협회에서 오래 전부터 해오던 주요 교육이다.
- 교육과정은 농업기술센터, 농협 등 여타 농업기술교육기관과 가급적 중복되지 않도록 이른바 ‘틈새시장’을 겨냥하는 방향으로 구성되어 있다.
- 주로 농한기인 겨울철에 교육이 이루어지고 있으며, 2박 3일의 5개 과정이 운영되고 있다.
  - 2004년의 교육과정은 친환경수도작영농과정, 산지·수생자원식물영농과정, 곤충사육운영과정, 농산물가공·이용과정, 건강기능성식물영농과정이 있다.
- 교육운영상의 특징
  - 2박 3일의 교육은 전문가의 강의(특강), 사례발표, 현장견학 및 실습 등으로 구성된다.
  - 40명 기준으로 7만원의 수강료를 받고 있다.
  - 교육과정(커리큘럼)의 구상절차를 보면, 우선 기술자협회 내의 연수

지도부에서 담당하는 농민대학 교육과정은 연수지도부장, 회장이 중심이 되어 과목을 선정한다. 일단 과목이 선정되면 정성적인 시장(수요)조사를 거치게 된다. 이 과정에서 협회에서는 관련 과목(분야)의 전문가와 협의하여 세부적인 커리큘럼을 구상한다. 이들 전문가는 후에 담당과목 강사로 활용되고 있다.

## 2) 도농녹색교류대학최고지도자과정

### ① 배경

- 전국농업기술자협회는 도시와 농촌의 상생이라는 이념 아래 녹색교류를 통해 도시민에게 농업·농촌의 생활, 생산, 자연, 역사문화 등 다원적 기능을 제공함으로써 도시민의 삶의 질 향상을 도모하고, 농촌지역의 사회적·경제적 활성화를 통한 더불어 잘사는 사회 만들기 운동의 확산을 목적으로 도농녹색교류관련 교육을 실시하고 있다.
  - 실무담당자에 따르면, 1995년경부터 관광농원 중심의 교육을 해왔으나, 그것만으로는 한계가 있어 도농교류 측면의 사업을 구상하게 되었다고 한다.
- 우선, 2001년 겨울 농민대학과정에 도농녹색교류 경영자를 위한 도농녹색교류경영전문강좌를 개설하여 4차례의 2박 3일 과정의 단기 교육을 실시하였다.
  - 이 교육에는 농어민, 귀농자, 지자체공무원, 관련연구소 연구원 등이 참여하였으며, 24시간에 걸쳐 도농녹색교류, 지역사회활성화, 그린투어리즘 등 관련분야에 대한 일반적 교육과정이 진행되었다.
- 이처럼 당초에는 농민대학의 한 과정으로 2박 3일 과정을 운영하다가 별도의 과정(녹색교류대학최고지도자과정)으로 독립시키게 되었는데, 그 이유로는 농업연수부 등 여타 교육기관과의 중복 회피, 전

문성 제고의 필요성 인식 등이었다고 한다.

- 녹색교류대학최고지도자과정은 공무원과 지역의 지도자를 대상으로 지도자 육성을 통한 지역사회 활성화를 목적으로 2002년 4~7월, 9~12월에 각각 16주간 2회에 걸쳐 개설되었으며, 도농녹색교류사업의 현황과 발전방향, 공동체 구현방안, 유기농업, 체험프로그램, 마케팅 등 세부주제로 나누어 주제별 전문가를 선정하여 교육을 진행하였다.
- 교육은 전국의 선진마을과 농가, 관광농원 등에서 이루어졌으며,<sup>6)</sup> 전문가의 지역초청을 통한 이론교육과 농가들의 사례발표 및 현장 체험을 가지기도 한다.

## ② 프로그램 개관

- 교육 비용
  - 1인당 1,000,000원 (2004년 현재)
- 교육목표
  - 도농상생의 이념 아래 농촌의 어려움을 극복하고 농촌이 가지고 있는 농촌다움을 살려 농민뿐 아니라 도시민에게도 삶의 질 향상에 기여하고자 하는 목적으로 농촌의 선도적인 지도자 필요성에 부응하여 도농녹색교류 최고지도자 과정교육을 실시한다.
- 교육특징
  - 강의와 선진지역을 견학함으로써 직접적인 활용방안을 모색하는 데 주안점을 둔다
- 교육방법
  - 강의, 토론, 우수농가 견학, 실습의 결합

---

6) 충남 서천 아리랜드, 홍성군 문당리, 경남 남해군 가천마을, 전북 순창군 안정리, 경기 여주군 상호리, 경기 포천군 교동마을, 강원 화천군 용호리, 신대리 등이다.

- 주요 교육내용
  - 도농녹색교류사업의 현황과 발전방향
  - 다각적 도농녹색교류(현장실습)
  - 지역활성화방안
  - 도농녹색교류의 성공과 실패요인(현장실습)
  - 도농교류와 지도자육성(현장실습)
  - 도농녹색교류의 마케팅 전략
  - 녹색교류를 위한 자신의 마을 Master Plan작성

### ③ 프로그램 내용 및 운영상의 특징

- 실무담당자에 따르면, 당초에는 1년 32주의 교육을 생각했는데, 1년이라는 기간이 다소 부담스럽다는 의견 등을 반영하여 6개월 16주 과정으로 확정하였다고 한다.
  - 원칙적으로 격주 1박 2일 교육을 실시하고 있다.
- 교육프로그램은 주로 사무국이 외부 전문가의 도움을 받아 개발하고 있다.
  - 초기 커리큘럼 작성과정에서는 농촌관광분야 전문가의 도움이 컸다고 하며, 주로 일본의 사례를 많이 참조하였다
  - 이후 사무국 중심으로 과정개발을 해오고 있으며, 운영위원회(농촌관광분야 등 전문가 10인)를 구성하여 전문가의 의견을 적극 반영하고 있다.
- 교육은 강의방식과 현장견학(국내 선진지)을 거의 대등한 비중으로 진행되며, 20명 미만의 소수 정예 교육을 지향하고 있다.
  - 2004년에는 30명을 모집하였는데, 그 중 3명이 탈락하여 27명이 교육을 받았다.
- 교육생 분포를 보면, 70% 가량이 관련사업 종사자이며, 나머지가

사업을 하고자 하는 사람이거나 관련분야 공무원 등이다.

- 교육비는 100만원인데 농림부의 보조를 받고 있다.
  - 수강자 중에는 지자체의 보조를 받는 경우도 있다.
  - 교육비 지출항목을 보면, 강사료(시간당 15만원), 숙박료(1만원), 식사료(끼당 5천원), 현장견학비(버스 임대료 등; 현장안내자에게는 10만원 정도 사례) 등으로 구성된다.

#### 4] 성과와 한계

- 수강생들의 평가
  - 교육과 관련하여 수강생 대상의 자체교육 평가를 실시하고 있는 바, 그에 따르면 만족도는 비교적 높은 편인 것으로 나타나고 있다.<sup>7)</sup>
  - 설문분석 결과, 수강생들은 강의보다는 현장견학, 마스터플랜 작성, 유기농업 실천에 관련한 정보, 지도자의 역할 등 현장에 직접 접목될 수 있는 교육, 즉 실천적 교육에 대해 높은 만족도를 보이고 있는 것으로 나타났다.<sup>8)</sup>
  - 교육생들은 수강시 가장 불편한 점으로 이른 수업시간, 연속된 수업, 빠듯한 일정, 짧은 휴식시간 등을 지적하고 있다. 즉, 수업일정이 지나치게 타이트했다는 불평이 가장 많았다. 이처럼 1일 교육량이 많다보니 수강생들의 충분한 이해가 어려운 점이 있었으며, 특히 현장 견학의 경우 꼼꼼히 관찰할 시간적 여유를 갖지 못한 점이 한계로 지적되었다.
  - 또한 농번기와 겹치지 않도록 일정계획을 조정하여 줄 것을 희망하는 경우도 있었다. 교육기간을 단축하거나, 농번기를 피해 격주 1박 2일을 월 3일씩으로 몰아서 하는 방식 등 학습자의 편의에 따른 교육기간 조정의 필요성이 제기되었다.

7) 실무담당자는 만족도가 80% 정도는 된다고 판단하고 있다.

8) 이러한 경향은 현재의 다른 교육에서도 공통적으로 볼 수 있어 실천 지향적(action-oriented) 교육이 매우 중요함을 시사하고 있다.

- 이는 교육프로그램의 작성과정에서 수강생에 대한 욕구조사가 충분하게 이뤄지지 못했기 때문에 나타난 결과로 판단된다. 실제로 현재 이뤄지고 있는 대부분의 교육은 학습자의 욕구보다는 교육프로그램 추진자(설계자)의 의도가 강하게 반영되는 경향이 있는 바, 이러한 괴리를 좁히기 위한 욕구분석조사 등 체계적 교육프로그램 개발의 필요성이 제기되고 있다.

#### ○ 교육운영자측의 평가

- 사업추진시의 애로사항에 관련하여 실무담당자는 수강생 모집이 가장 어렵다는 점을 지적하고 있다. 현재는 공문(시·군, 농업기술센터, 농협, 마을사업지구, 수료생, 협회지부 등), 신문광고, 홈페이지 등을 활용하여 수강생을 모집하고 있으나 20명의 정원을 채우기가 결코 쉬운 일이 아님을 강조하고 있다.
- 또한 앞으로 유사한 교육프로그램이 늘어날 전망이어서 교육시장에도 경쟁이 심해질 것인 바,<sup>9)</sup> 좀더 심층적인 전문교육프로그램 개발 등 교과과정 개발이 체계적, 전문적으로 추진될 필요가 있음을 강조하고 있다.
- 그리고 수강생들의 지적과 마찬가지로 운영자 입장에서도 현재 16주 과정이 매우 타이트하게 진행되고 있다고 느끼고 있다. 특히, 현장실습은 주마간산격으로 이루어지고 있는 것이 문제라고 한다. 따라서 향후 실습 및 토론 중심 교육이 강화될 필요가 있음을 지적하고 있으며, 특히 수강생이 실제 사업자인 경우는 더욱 그러함을 지적하고 있다.
- 끝으로 전문강사 확보의 필요성이다. 도시 소비자욕구를 반영한 교육이 절실하지만, 현재로서는 구색맞추기식으로 일부 도입되고 있을 뿐인데, 강사 부족이 큰 이유라고 한다.

9) 현재 경기도에서는 한국농업전문학교에 위탁하여 최고경영자과정에 농촌관광과정을 운영하고 있으므로, 전국농업기술자협회에서 하는 교육에 경기도의 참여는 거의 없다. 또한 삼성경제연구소 강신겸 박사가 운영하는 농촌관광대학도 경합대상이 될 것이라는 지적이다.



## 5] 평가

- 도농녹색교류대학최고지도자과정은 민간부문에서 실시하는 농촌개발관련분야의 대표적 교육프로그램이라 할 수 있다.
- 이 프로그램은 제목이 시사하는 바와 같이 도농녹색교류를 중심으로 한 것으로서 그 자체가 농촌지역사회 개발을 추구하는 지역리더를 양성하고자 하는 것은 아니지만, 현재 농촌현장에서 진행되고 있는 그린투어리즘분야의 전문가 양성 등을 통해 지역활성화에 기여하고자 하는 신규리더의 배출에 공헌을 해왔다고 볼 수 있다.
- 이 프로그램은 농업기반공사 도농교류센터에서 추진하고 있는 농촌관광 및 농촌개발교육과 상당히 유사하며, 문제점 역시 유사하다고 할 수 있다.
  - 이 프로그램이 농촌관광 내지는 도농교류분야의 전문교육으로서 자리잡기 위해서는 좀더 체계적인 교육과정 개발과 교육방법의 모색이 필요할 것이다.

## 2.2. 한국벤처농업대학

### 1] 운영과 특성

- 한국벤처농업대학은 2001년 5월, 삼성경제연구소의 민승규 박사와 벤처농업인들의 모임인 벤처농업포럼을 중심으로 설립되어 2004년 현재 제4기 교육과정이 운영되고 있다.
- 한국벤처농업대학은 농업인들에게 벤처정신을 심어주겠다는 취지에 따라 1년짜리 교육프로그램으로 운영되고 있다.
  - 교육을 통해 벤처농업인 개개인이 디지털혁명의 기회를 자각하고,

우리 농업이 갖고 있는 잠재적 경영자원과 벤처정신을 결합시켜 개성있는 비즈니스를 창출하며, 이를 통해 농업부문의 성공사례를 확산시켜 벤처농업의 생태계를 새롭게 형성하여 농업의 가치를 증대시켜 농업프론티어를 확장시키고 새로운 가치를 창출하고자 하는 것이 기본목표이다.

- 벤처농업대학은 “고객, 집중, 연결”이라는 키워드로 고객을 위해 존재하는 농업, 성공가능한 일에 집중하여 핵심역량을 키우는 농업, 단절된 농업이 아닌 비농업분야의 동반자와 함께 일하는 연결된 농업을 지향하고 있다.
  - 이를 위해 벤처농업인들에게 사업전략 및 마케팅 등에 대한 체계적이고 전략적 교육을 통해 농업인 개개인의 창의력을 발전시키고, 이러한 토대를 정착시켜 농업의 새로운 가능성을 찾고자 하는 것이다. 즉, 체계적이고 전략적 교육을 통해 정부에 의존하는 농업이 아닌 개개인의 창의력이 중요시되는 농업으로 발전시키고 이러한 토대를 정착시키고자 하는 것이 이 대학의 설립목적이다.
- 벤처농업대학은 정부의 지원이 없이 스스로의 힘, 그리고 무엇보다 전문인력(강사진)의 자원봉사활동을 바탕으로 한 민간자율의 새로운 교육모델을 창출한 점에서 주목되고 있다.
  - 이 대학에 참여하고 있는 강사진들은 지식전달이라는 새로운 자원봉사방법을 통해 나눔의 봉사기회를 갖게 된 것을 기꺼워하고 있다.
  - 이들은 주로 주최측의 부탁으로 참여하지만 이 대학의 소문을 듣고 자청해서 참여한 사람도 전체의 27%나 되었다(2002년 경우).
- 이 대학에서는 농업을 벤처화하기 위한 신기술이나 투자요령을 가르치는 것이 아니라 주로 경영학 전공자들이 강사로 참여해 마케팅 이론, 브랜드관리요령 등 경영과 마케팅분야를 중심으로 한 강의를 하고 있는 것이 특징적이다.

- 벤처농업대학은 매월 1박 2일 코스로 3~4과목의 수업을 진행하는데, 수업은 주로 전문강사(전임교수 및 자원봉사강사)의 강의형태로 이뤄지는 경우가 많다.
  - 2001년 5월부터 2002년 4월까지 자원봉사강사는 총 35명이며, 강의 내용은 의식교육으로서 특강, 상품마케팅, 사업경영, 사업전략, 브랜드관리, 디자인이해, 농촌관광사업 등이었다. <표 13>은 자원봉사자 명단과 강의제목을 정리한 것이다.
- 벤처농업대학의 과정을 수료하기 위해서는 수강생들 스스로 사업계획서를 작성, 발표해야 한다.

## [2] 성과와 한계

### 가. 성과

- 벤처농업대학의 수강생들의 경우 자발적 참여가 많은 것으로 나타났다는데, 이는 수요자의 욕구에 부응할 수 있는 교육내용에 기인한 바가 큰 것으로 평가된다.
  - 2002년도의 경우 전체 수강생(87명) 중 자발적 참여자가 34%, 주최측과 농업관련기관의 권유로 참여한 농업인이 각각 24%, 25%로 자발적 참여자가 상당히 많은 편이었다.
  - 이들 자발적 참여자들은 대부분 기존의 기술교육에 치우친 농민교육에 만족하지 못하던 농민들로서 경영, 마케팅, 전략 등 욕구는 있지만 쉽게 접하기 어려운 분야에 대한 교육프로그램이 제시되었기 때문에 적극 참여하게 되었다고 한다.

표 13. 한국벤처농업대학 자원봉사자와 강의 현황(2002년)

강사명	강의제목	비고
신동현 PD	농업도 진정 홍보가 우선이다	전 KBS 프로듀서
김 혁 사장	벤처농업을 위한 디자인의 이해	올림픽 호돌이 디자인
민승규 박사	농업의 새로운 가능성을 찾아서	삼성경제연구소
김동신 사장	한국벤처산업의 전망과 사업전략	솔로몬전략컨설팅
류한호 박사	디지털시대의 기업전략	삼성경제연구소
김광호 원장	골프마케팅과 농업	콤비마케팅 연구원
나준순 사장	쌀과 벤처농업 성공사례	풍년농산
양용섭 사장	벤처농업도 아이디어다	아니디어파크
강영수 소장	사기피해를 입지 않으려면	창조적 협상전략연구소
박해완 이사	농산물특허와 브랜드전략	나래특허법률사무소
황종환 이사장	향토지적재산의 산업화전략	한국지적관리재단
전준일 부사장	중소기업경영진의 CRM	본정초콜릿
전성식 교수	기능성식품의 개발방향	진주전문대
이시형 박사	부모들에게 주는 충격 메시지	사회정신건강연구소
이훈영 교수	Marketing for Cyberconsumers	경희대 경영학부
전혜경 박사	농산물가공 및 상품성 증진방안	농촌진흥청
서강호 상무	인터넷 쇼핑몰 성공전략	삼성물산
나중호 사장	신제품개발전략과 성공사례	Q&A마케팅센터
이언오 상무	성공하는 리더십	삼성경제연구소
설재홍 대표	새마케팅전략 성공사례	통영관상조류농장
신현암 박사	경영환경변화와 경쟁력 확신	삼성경제연구소
한창민 이사	웹트렌드 2001	티케팅크
노부호 교수	디지털시대경영의 뉴패러다임	서강대
이종태 사장	본정초콜릿 사업전략	본정초콜릿
김성욱 작가	사진학 개론	국선 사진작가
이영춘 사장	장생도라지 경영전략	장생도라지
강신겸 박사	농촌관광의 가능성과 발전방향	삼성경제연구소
김태용 회계사	농업회계	미래회계사무소
홍쌍리 회장	청매실농원 성공사례	청매실농원
길덕한 사장	농부가 사업계획	(주)농부가
정동렬 원장	유기농원 사업계획	유기농원
양태백 교수	디지털로 신르네상스를 열자	동신대
김재호 원장	한국벤처농업 활성화방안	경남농업기술원
정문술 사장	벤처기업과 벤처농업	미래산업 전 사장
김양식 부지사	벤처농업과 틈새농업	전남도청

- 강사와 수강자 모두가 만족하는 교육이었던 것으로 평가된다. 즉, 각 분야 전문인력(강사)과 벤처농업인의 만남이라는 새로운 형태의 네트워크모델로 주목되고 있다.
- 강의를 받는 농업인 입장에서는 새로운 변화의 흐름과 기회를 자각하는 계기를 얻었다는 점을 가장 높이 평가하고 있다. 강의를 통해 농업인 개개인이 창의력과 벤처정신을 조화시켜 개성있는 농업비즈니스를 창출한다면 농업도 얼마든지 첨단산업으로 발전할 수 있다는 것을 인식할 수 있는 계기를 마련하였다는 것이 많은 수강생들의 지적이다.
- 강의를 해주는 강사 입장에서는 위기의 한국농업을 살리는데 자신들이 가지고 있는 지식과 농업인의 벤처정신이 접목될 경우 미약하나마 농업발전에 도움이 된다는 것을 경험할 수 있었던 점을 보람으로 인식하는 경우가 많았다.

#### 나. 한계

- 경영과 마케팅 등 특정분야를 중심으로 한 개별경영자의 성공을 목표로 하고 있다는 점에서 농촌지역개발을 위한 리더의 육성과는 거리가 있다.
- 벤처농업대학은 기본적으로 벤처농업을 지향하고 있으며, 개인의 성공을 추구하고 있다. 물론 예외는 있겠지만, 벤처농업의 성공이 지역사회 전체의 활성화로 이어진다는 보장은 없다. 중요한 것은 벤처농업인을 포함하여 지역의 지도그룹들이 상호 긴밀한 연계 혹은 파트너십을 형성할 수 있는 것인데, 이와 같은 관점은 이 교육 프로그램에는 결여되어 있다.
- 벤처농업대학의 커리큘럼은 체계적인 교육개발 절차에 따른 것은 아니며, 대학을 주도하는 사람들의 경험을 바탕으로 한 과정개발로 되어 있다.

## 2.3. 전북 부안 주민자치학교

### 1] 배경

- 부안군에서는 최근 핵폐기장 반대운동을 통해 주민들이 새로운 경험을 하게 되었다. 특히, 2004년 2월 14일의 주민투표는 풀뿌리민주주의의 새로운 실험으로서 주민자치의 힘을 드러낸 것으로 평가된다.
- 이러한 과정에서 반대운동을 주도한 핵반대부안군대책위에서는 주민자치의 힘을 한층 더 강화하고, 그를 토대로 지역사회 발전과 공동체성 회복을 도모하기 위한 교육프로그램을 만들어 운영하게 되었다.

### 2] 교육목적

- 군민 스스로 지역의 문제를 해결하는 자치의 힘을 기르고, 지방정부의 행정 및 의정 활동을 감시하며, 군민을 위한 군민에 의한 지역공동체 건설을 목적으로 한다.

### 3] 교육목표

- 주민자치학교의 교육목표는 군민 지도자 양성, 주민자치를 고민하는 모임의 구성, 지역의제 발굴의 세 가지로 설정되고 있다.

### 4] 교육내용

- 교육은 다음과 같은 주제를 가지고 강의 및 워크숍으로 진행된다.
  - 왜 자치인가
  - 주민참여, 세상을 바꾸는 힘
  - 주민참여로 달라진 지역사례(해외 및 국내)
  - 지방자치 이해하기

- 종합토론 및 불안지역 의제만들기

○ 교육과정은 다음의 <표 14>와 같다.

표 14. 불안 주민자치학교의 교육일정(2004년)

	주제	담당 강사
5/4 (화)	개강식 : 사회 최훈열(부안발전기획단장) 인사말 문규현 교장(부안성당 신부)	강형기 (충북대 교수)
	왜 자치인가(강의) 지방자치, 주민참여의 필요성	
5/11 (화)	주민참여, 세상을 바꾸는 힘(강의)	이호 (한국도시연구소 연구원)
	주민참여, 자치란 무엇인가	
5/18 (화)	주민참여로 달라진 지역사례1-해외 (강의)	김해창 (국제신문사 기자)
	원전 반대 싸움 이후 시민들의 노력 으로 세계속의 환경수도가 된 독일프 라이부르크와 일본의 사례	
5/24 (월)	주민참여로 달라진 지역사례2-국내 (강의)	임경수 (주) 이장 대표)
	마을가꾸기, 생태관광 등에 대한 다 양한 국내 사례, 지속가능한 지역사 회 비전찾기	
6/1 (화)	지방자치 이해하기(강의)	최훈열 (군의원)
	지방자치 개념이해, 지방의정 및 행 정감시, 예결산 감시 등 지역정치 활 용방법	
6/5~6 (토~일)	우리지역 의제만들기 및 종합토론(발 표, 토론)	임경수 (주) 이장 대표)
	우리지역의 비전 및 해결과제 채택, 우선순위 정하기, 전체 프로그램 평 가하기	

#### 5] 교육대상

- 각 읍면별 대책위 간부 3명
- 기타 주민자치에 관심있는 사람

## [6] 교육 시기 및 장소

- 교육은 5월 4일부터 6월 6일까지 약 한 달간, 매주 1회(원칙적으로 화요일 저녁 8시부터) 부안성당에서 이루어진다.
- 총 교육은 6주간 이루어진다.
  - 매주 1회의 정기교육은 5회로 주로 강의형식으로 진행된다.
  - 마지막 6회차 교육은 1박 2일의 워크숍 형식으로 진행된다.

## [7] 교육비

- 교육에 참가하는 개인은 1인당 4만원의 교육비를 부담한다.

## [8] 평가

- 농촌지역사회 전체를 대상으로 한 프로그램으로서 주민참여, 지역사회 이해, 문제해결방안 모색 등을 추구하는 드문 프로그램으로 평가할 수 있다.
  - 지역리더와 학습조직의 구성을 통해 지역의 문제를 발굴하고 함께 해결방안을 모색해 간다는 관점이 투영된 것이다.
- 올해 처음 시도된 교육이므로 그 성과를 평가하기는 어렵지만, 주민들의 반응은 좋은 편이지만, 그러한 반응이 구체적 행위로 반영되고 있는지 여부는 아직 평가하기 어렵다.
- 교육과정 개발이 체계적이지 못하고, 단기의 즉흥적 프로그램으로 짜여지고 있다는 한계가 있다.
  - 이 점에 대해서는 주최측도 반성하고 있는 부분이다.
- 지속적 교육프로그램이 제시되어야 하지만 예산 부족으로 엄두를 내지 못하고 있다.
  - 지방의 경우 지방자치단체가 아닌 민간의 주도하는 교육프로그램의 경우 참가비만으로 교육을 꾸려가기 어려운 측면이 많다.



### 3. 요약

- 지금까지 국내에서 농촌지역리더의 육성에 관련이 있는 것으로 판단되는 교육프로그램들의 특성과 현재 진행되고 있는 교육의 성과와 한계를 검토해 보았다. 이상의 검토로부터 공통적으로 추출될 수 있는 현재의 교육이 갖는 문제점 내지 과제를 정리하면 다음과 같다.

#### ① 농촌지역사회 전체를 대상으로 한 교육프로그램 미흡

- 현재 정부(농림부)나 민간 차원의 리더 양성 관련 교육프로그램은 지역사회 전체가 아닌 특정 산업(농업)이나 부문별 전문교육을 지향하고 있다.
  - 현재 이루어지고 있는 교육 대부분이 지역리더 육성의 중요성을 강조하고 있지만, 사실상 개인의 전문기술 습득에 초점이 있으며, 리더십의 발휘를 통한 지역사회 형성(community building), 참여 및 파트너십을 바탕으로 한 공동활동(co-work)이라는 관점은 거의 찾아볼 수 없다. 요컨대 농촌지역사회 전체를 대상으로 한 역량강화 프로그램은 전혀 없다고 해도 과언이 아니다.
  - 농촌지역사회에 관련한 프로그램은 주로 농촌관광, 마을가꾸기 중심의 프로그램으로 운영되고 있다.

#### ② 다각화, 다변화된 교육프로그램 미흡

- 현재 국내에서 진행되는 교육들은 단기적이며, 유사한 이론교육이 반복되고 각 마을의 현황과 피교육자의 사업방향 등이 명확하게 인식되지 못한 상황에서 일반론적 교육이 진행되는 것이 현실이다.
- 최근 단계별, 수준별 교육프로그램이 준비되고 있지만, 아직까지 상당수 프로그램은 단기간의 일회성 교육으로 그치고 있다.
  - 단계별, 수준별 교육을 지향하고 있는 프로그램의 경우에도 프로그

램간 차별성이 부족하여 사실상 단계별, 수준별 프로그램이라 보기 어렵다.

- 따라서 교육목적에 따라 수강자를 구분하여 강좌를 설립하고, 지역의 역할과 특성에 적합한 교육프로그램을 연구하여 입문과정, 사업별 전문가과정, 지도자교육과정 등 다각화, 다변화된 교육프로그램 개발이 필요하다.
- 이러한 프로그램의 개발은 말처럼 쉬운 일이 아니며, 교육전문가와 지역사회전문가 등 다양한 분야의 전문가간의 합동작업을 통한 체계적 교육프로그램 개발절차를 따라 추진되어야 한다.
  - 이 과정에서 특히 중요한 것은 학습자의 욕구분석이 심층적으로 이뤄져야 하는 점인데, 현재의 교육은 학습자의 욕구보다는 교육자의 관점에서 이뤄지고 있는 것이 대부분이다.

### **[3] 참여적, 실천적 교육프로그램 미흡**

- 교육프로그램의 운영에 있어서 다양한 교육방법이 강조되는 추세이지만, 여전히 강의비중이 높은 편이다. 즉, 쌍방향의 접근이 아닌 일방적 전달교육이 주가 되어 있다.
- 지역의 역량강화를 위해서는 교육방식에 있어서도 강의는 가급적 줄이고 토론과 현장실습을 강화할 필요가 있다.
  - 가령, 선진지 견학을 통한 현장 중심의 교육이 한층 강화되어야 한다. 유사한 문제점을 안고 있거나 이를 극복한 선진지 견학을 통해 마을주민과 지도자를 통해 경험담을 듣고 배우는 현장 중심적 학습에 대한 반응이 매우 좋게 나타나고 있다. 따라서 이러한 현장 중심 학습(가급적 합숙교육) 기회를 확대할 필요가 있으며, 이 경우에는 해당지역의 마을주민, 지자체공무원 등도 동행할 기회를 만들어 주어 다양한 네트워크를 통한 폭넓은 의견교환이 가능토록 유도할 필요가 있다.

- 또한 마을주민, 공무원, 전문가 등이 함께 하는 분임토의가 활성화하여 지역사회에 대한 공동의 이해와 공동의 문제해결방안 모색에 대한 합의도출이 도모될 필요가 있다.

#### ④ 전문강사 확보 시급

- 대다수 프로그램의 운영에 있어 강사 확보가 매우 어려운 일로 되어 있어 전문강사 확보가 시급한 과제로 제기되고 있다.
- 일본의 경우처럼 내발적 발전을 위해 지역내 민간단체와 지자체가 파트너십을 형성하여 교육기관을 설립운영하는 사례를 벤치마킹할 필요가 있다.
  - 즉, 주민이나 지역리더 대상의 교육을 전담하는 기관의 설립이 검토될 필요가 있다.
  - 이러한 기구의 신설이 곤란할 경우 현재 교육을 담당하는 기관간의 긴밀한 협조체제가 구축되어 교육인프라의 효율적 활용방안이 강구될 필요가 있다.
  - 그리고 이와 같은 전문기관의 교육을 수료할 경우에는 자격증이 부여되거나 교육이수자에 대한 인센티브가 부가되는 행정지원이 반드시 있어야 할 것이다.
- 또한 환경농업이나 민박운영자, 농가식당운영자, 농촌체험여행운영자, 농촌체험마을실무자 등을 강사진으로 적극 활용하는 방안이 강구될 필요가 있다.

#### ⑤ 교육비 부담에 대한 인식 전환 필요

- 일부 예외는 있지만 아직까지 농업, 농촌 관련 교육은 무료라는 인식이 지배적이며, 행정의 교육 역시 무료교육이 이루어지고 있다.
  - 특정한 분야의 전문지식 습득이 가능한 영역에서는 유료 교육의 가능성도 있지만, 돈을 내고 교육을 받는다는 인식이 전반적으로 미흡하다.

- 그러나 교육효과라는 측면에서는 무료교육은 가급적 지양되어야 할 것이며, 돈을 지급하면서 교육을 받는 분위기가 확산되도록 하는 노력이 필요하다.
- 물론 공공적 측면이 강한 교육분야에서 교육생이 교육비를 전적으로 부담하는 것은 타당하지 않지만, 일정 비율의 자부담을 원칙으로 한 교육이 이뤄질 수 있어야 한다.

## 제2장. 주요국의 농촌지역 리더십 개발 프로그램 분석

### 1. 미국의 농촌지역 리더십 개발 프로그램

#### 1.1. 개관

- 미국의 농촌지역사회에서 리더십 개발은 1900년대 초이래 지도교육(Extension education)의 중요한 한 축을 이루고 있다.
- 농촌지역사회의 리더십 개발은 크게 지역사회 개발과 조직 개발 행동으로 분류될 수 있지만(Carpenter et.al., 1977), 대부분의 교육자들은 리더십 기술(skills)의 배양 내지 증진에 많은 노력을 기울이고 있다.
  - 가령, 리더십 개발은 “사람들의 사고방식, 느낌, 행동에 영향을 줄 수 있는 능력을 촉진하는 것”으로 간주되는 것이 일반적이다(Michael, Paxson and Howell, 1990).
- 이러한 관점에서는 어떠한 능력의 리더십이 요구되고 있는지가 매우 중요시되는 바, Michael, Paxson and Howell(1990)가 제시한 다음의 19개 능력은 지난 85년 동안 미국농촌지역사회의 리더십 개발에서 가장 널리 활용되어 왔다.
  - 여기서 19개의 리더십 능력이란 문제해결, 프로젝트 관리 혹은 지도, 조직 구성 및 공동작업, 조직활동계획, 회의관리, 효과적 의사소통, 교수능력개발, 조직활동을 위한 동원, 자기 이해 및 개발, 자원

문제의 이해, 리더십의 이해, 전체사회의 이해, 사회적 변화의 이해, 중재, 자원의 개발 혹은 발굴, 추종자 개발, 행위변화, 태도분류, 창 조성이다.

- 미국의 농촌지역 리더십 개발활동에는 다양한 유형이 있는데, 그것을 이해하기 위해서는 미시간 주립대학에서 그 동안 실천해 온 활동들을 되돌아보는 것이 유용할 것이다.
- 미시간대학의 리더십 개발활동은 크게 부문(sector), 공공영역, 지역 사회의 크게 세 범주로 구분하여 검토될 수 있다.

## 1) 부문별 리더십 프로그램(Sectoral Leadership Programs)

### (1) 켈로그재단의 농민교육프로그램<sup>10)</sup>

- 미시간주의 성인농민 대상 최초의 리더십 프로그램은 1965~72년간 지속된 켈로그재단의 농민교육프로그램인 FSP(Kellogg Farmers Study Program)이다.
- FSP는 농촌주민의 특수한 문제를 해결하는 데는 인간성과 사회과학에 대한 폭넓은 지식과 세계의 경제 및 정치에 대한 이해가 필요하다는 전제에 따라 개발된 프로그램이다(Miller, 1976).
- FSP에서는 “다재다능한 농업리더를 육성한다”는 목표로 5개의 3개년 과정(매년 30명)에 참석한 150명의 남성 농민들을 대상으로 첫 해에는 지역 및 주의 이슈 학습, 2년차에는 전국적 이슈, 마지막 3년차에는 국제적 토픽을 학습토록 하였다.
  - 그밖에 농업 및 무역에 관련한 특정의 이슈를 학습하기 위해 국내 및 해외견학도 프로그램에 포함되었다.

---

10) 이에 관해 상세한 내용은 후술

## (2) 미시간주 농업리더십프로그램

- FSP는 켈로그 재단에서 후원하였는데, 이 재단에서는 FSP모델의 성과를 인정, 전국적 확산을 결정하면서 새롭게 미시간주의 농업리더십프로그램(Michigan Agricultural Leadership Program, MALP)를 개발하였다.
- 3개년의 FSP와 달리 MALP는 2년 동안 운영되는 프로그램인데, 여기에는 남성만이 아니라 여성, 그리고 애그리비즈니스 종사자의 참여도 허용되었다.
- MALP 참가자들은 27~40세 사이의 연령층에 속하며, 각 반은 농업생산자 24명과 애그리비즈니스 종사자 6명으로 혼합 편성되었다.
- MALP의 목적은 ① 농업 및 농촌지역사회에서 리더십을 발휘할 수 있는 훈련된 농촌주민의 풀(pool)을 확대하는 것, ② 참가자들이 그들에게 영향을 주는 사회적, 경제적, 정치적 시스템에 대한 이해를 높이고, 그들이 농업 및 농촌지역사회가 직면하는 문제를 분석하고 해결하기 위해 이 시스템과 함께 작업하도록 돕는 것이다 (Andrews, et.al., 1985).
- MALP는 3개의 2개년 프로그램에 대해 재정지원을 받았으며, FSP와 마찬가지로 미시간대학 농업경제학과에서 주관하였다.
  - 참가자들은 프로그램 비용으로 1인당 3,000달러를 지불하였으며, 1989년에 이 프로그램은 종료되었다.

## (3) 임업분야 리더십프로그램

- MALP를 모델로 하여 1985년에는 2년 6개월 과정의 임업분야 리더십프로그램인 LDPF(Leadership Dynamics Program in Forestry)가 등장하였다.

- 이 프로그램의 목표는 임업에 영향을 주는 공공이슈에 대한 참가자들의 지식 확충, 문제를 인식하고 해결책을 분석하며, 비판적이고 창조적으로 생각하고, 적절한 행동을 취할 수 있는 기술과 능력을 개발하는 것이다(Andrews, et.al., 1985).
- 참가자들은 프로그램 비용으로 2,000달러를 지불하였는데, 재정지원의 감축으로 오직 한 반(class)의 운영으로 종결되었다.

#### (4) 리더십을 통한 관광개발

- 1982년에는 미시간주 내의 Alcona, Arena, Iosco, Ogemaw, Oscoda 등 각 지역에서 모인 29명을 대상으로 리더십을 통한 관광개발(DTTL, Developing Tourism Through Leadership)이라는 특별 코스가 조직되었다.
- 이 프로그램의 목적은 일반 비즈니스와 관광산업분야의 대표자들이 미시간주 북부(Upper Peninsula) 지역에서 늘어나고 있는 관광산업 수요에 적극적으로 대응할 수 있도록 하는 것이었다(Andrews, et.al., 1985).
  - 그러나 이 프로그램도 단 한 번의 클래스로 종결되었다.

#### (5) 리더십 및 지방정부교육 프로젝트

- LLGEP(Leadership and Local Government Education Project)로 명명된 리더십 및 지방정부교육 프로젝트는 지역의 지도자, 공무원과 기관(단체)들이 미시간주 남서부의 7개 군(county)에서 거주하고 있는 주민들을 상대로 한 서비스 제공 능력을 높이기 위해 개발된 프로그램이다.
- 소규모 리더십개발그룹의 설치, 지역적 리더십 미팅, 컴퓨터 훈련,



대주민 서비스의 분담을 위한 정부기구간의 협력협정의 개발 등의 활동에 총 450명이 참여했다. 244개 지역의 정부기구, 지역대학(college), CES 스태프와 MSU가 이 프로젝트에 관련되었으며, 재정은 역시 켈로그 재단에서 지원되었다.

## 2) 공공영역의 리더십(Public Affairs Leadership)

### (1) 공공영역 리더십

- PAL(Public Affairs Leadership)이라는 리더십 개발 프로그램은 1984~1986년 동안에 지속된 가정경제지도프로그램을 기초로 마련된 프로그램으로서, 후술하는 FCL(Family Community Leadership) 프로젝트의 미시간판 수정버전이었다.
- 2년간 운영되는 이 프로그램에는 75명(주로 여성)이 ‘팀’으로 참여하였으며, 여기서는 연방, 주, 지역정부의 상호작용 메커니즘, 참가자들이 공공정책의 의사결정에 영향을 줄 수 있는 방법 등에 초점이 두어졌고, 워싱턴 방문여행 스케줄도 있었다.
  - PAL은 예산 및 입법과정은 물론 보건, 교육, 물, 위험물질, 가족관계, 직업 및 경제개발에 관해서도 검토했다.
- 팀의 구성은 협동조합의 지도부 스태프와 CES 스태프(지역사회에서 온 자원봉사자들)로 구성되었다.
- 이 프로그램은 개인의 경험보다는 지역사회 리더십을 제공하기 위한 팀 훈련에 적합하도록 디자인되었다.
  - 팀의 구성원들은 PAL 프로그램 이전에는 함께 일한 적이 전혀 없었지만, 그들이 배운 것을 활용하여 자기 고향지역에 돌아가 프로젝트를 실행하도록 권유받았다.
  - 다시 말해, 이 교육에 참여한 사람들이 각 지역의 팀 조직가로 활

동할 수 있도록 한다는 것이 이 교육의 목적이었다.

- 참가자가 부담하는 비용은 1인당 150달러로 대부분의 재원은 지도소의 가정생활기금(Family Living fund)에서 충당되었다.

## (2) 가정사회리더십 프로젝트

- PAL에 이어 미시간에서도 가정사회리더십(Family Community Leadership, FCL) 프로젝트가 실행되었다.
  - 원래 FCL은 미국 서부의 여러 주에서 실행되던 것인데, 켈로그 재단에서는 1987~1992년 간 미시간에서 이 프로그램이 실행되도록 재정을 지원했다.
- 2개년간 운영되는 이 프로그램의 커리큘럼은 참가자들이 가족들에게 영향을 주는 현재의 공공정책 이슈를 이해하도록 돕는데 초점을 두었다.
- 프로그램 참가자들은 3~4개월에 걸쳐 총 8일 동안 3개의 세션에 참석하였다.
- FCL 프로젝트는 우선 팀 형성(team setting)을 하는데 있어 기초가 되는 개인적 및 조직적 기법을 습득하는 학습에 중점을 두었다. 그리고 또 다른 주요 목표로는 참가자들이 그들이 배운 것을 토대로 지역조직에서 다른 사람들을 훈련시키도록 하는 것이었다.

## 3) 지역사회리더십프로그램(Community Leadership Programs)

### (1) New Horizons와 Expanding Horizons

- New Horizons와 Expanding Horizons라는 이름의 프로그램은 각각 community단위, county단위에서 운영되는 지역사회리더십프로그램

이다.

- 당초에는 미시간주립대학 내의 전문가들에 의해 관리되었지만, 나중에는 지역사회에서 직접 관리하게 되었다.
- 1969~79년의 10년 동안 실행된 New Horizons 프로그램은 참가자가 주로 농민이었지만, 농업만이 아니라 전체 농촌지역사회를 강조했다는 점이 특징적이다.
- 프로그램에 참가한 농민들이 농업만이 아니라 자기가 살고 있는 지역사회 전체의 경제적, 정치적, 사회적 기본구조를 잘 이해하도록 돕는 동시에, 의사소통 및 문제해결 기법을 더욱 개발하도록 학습 경험을 제공하는 것이 이 프로그램의 기본목표였다(Andrews, et.al., 1985).
- New Horizons에서 발전한 Expanding Horizons는 지금도 미시간주의 몇몇 군에 그 형태가 남아 있다. 이 프로그램은 통상 50~100시간의 단기간 코스로서 주로 저녁에 교육이 이루어진다. 그리고 한 개의 군(county)에 초점을 맞춘 교육이라는 점이 특징적이다.
- 두 프로그램 모두 27~45세의 목표그룹을 대상으로 하고 있으며, 참가비는 대체로 1인당 20~100달러 수준이다.

## (2) CLIMB(Community Leadership Initiative-Michigan's Best)

- CLIMB(Community Leadership Initiative-Michigan's Best)는 미시간주립대학(MSUE)에서 운영한 비교적 최근의 리더십 프로그램으로서, 과거 미시간의 여타 프로그램과 마찬가지로 켈로그 재단에서 재정지원을 하였으며, 1998년에 종료되었다.
- 이 프로그램은 훈련, 협동, 자원개발, 기술지원을 통해 개인 및 조직의 리더십을 구축하기 위한 것으로서, 이른바 지역에 근거를 둔 지역사회개발프로젝트라 할 수 있다.

### (3) CALD(Community Action Leadership Development)

- 미시간대학에서는 종래의 리더십개발 프로그램이 갖는 문제들을 개선하기 위해 1994년에 대학 내에 태스크포스(TF)를 구성하고, 현재 및 장래의 지역사회에 기반을 둔 리더십 개발의 기초가 될 개념들 구성에 새롭게 착수했다. 그 결과 등장한 것이 CALD라는 새로운 리더십 철학에 바탕을 두고 있는 프로그램이다.
- CALD는 “공통의 집합적(collective) 비전을 달성하기 위해 협조적 행동을 하는 지도자와 학습자로 구성되는 활기찬 지역의 개발”로 정의되는데, 자세한 내용은 뒤에서 검토된다.

### 4) 요약

- 오랜 역사를 가지고 있는 미국의 리더십 개발 프로그램은 나름대로 커다란 성과를 거두고 있는 것으로 평가된다. 특히, 미국의 경우 대학을 중심으로 한 지도체계가 지역사회에 기반을 둔 리더십 개발교육에 큰 공헌을 해 왔다.
- 이러한 미국 농촌지역사회의 리더십 개발 프로그램은 이해보다는 실천(practice)을 강조하여 왔으며, 특히 1990년대 이후에는 지역사회에 기반을 둔(community-based), 실천지향적(action-oriented) 계획(프로그래밍)과 공유되는 리더십(shared leadership)이 한층 강조되고 있다.
- 그렇지만 이와 같은 조직적 리더십 프로그래밍이 가지고 있는 여러 가지 장점에도 불구하고 전국적으로 진행되고 농업 등 특정 부문 차원에서 이뤄지는 리더십 프로그래밍은 비교적 많은 비용이 소요된다는 점, 그리고 지역사회 리더십을 위한 프로그래밍에 대한 관심 및 종사인력의 부족 등으로 미국 역시 어려움을 겪고 있는 것으로 알려지고 있다.
- 그래서 한편에서는 가장 신뢰할 만하고 가장 성공적인 리더십 프로

그래밍은 지도사업분야의 교육자들이 지난 85년 동안 도입해 온 19개 능력을 기초로 한 것들이라는 평가가 내려지고 있기도 하다.

- 그러나 1990년대 이후 리더십에 관한 새로운 철학과 새로운 리더관에 대한 관심이 증대하면서 지역사회 기반의 리더십 개발 프로그램은 지역사회 역량강화(capacity-building)를 위한 중요 프로그램으로서의 확고한 지위를 차지하고 있다.
  - 미국에서는 주요 농업주마다 대학(특히 주립대) 및 민간 전문기관과 연계한 독자적인 역량강화 프로그램을 운영하고 있다. 가령 다음과 같은 것들이 있다.
    - ▶ Arizona의 CENTRL(Center for Rural Leadership) 프로젝트
    - ▶ California의 CALP(California Agricultural Leadership Program)
    - ▶ Georgia의 Georgia Agri-Leaders Forum
    - ▶ Illinois의 Agricultural Leadership Program
    - ▶ Iowa의 CVP(Community Voices Program)
    - ▶ Kansas의 KARL(Kansas Agriculture and Rural Leadership)
    - ▶ Kentucky의 Leadership Kentucky
    - ▶ Michigan의 CALD(Community Action Leadership Development)
    - ▶ Minnesota의 MARL(Minnesota Agriculture & Rural Leadership)
    - ▶ Missouri의 CDA(Community Development Academy)
    - ▶ Nebraska의 LEAD(Leadership Education/Action Development)
    - ▶ Ohio의 LEAD(Leadership Education And Development)
    - ▶ South Dakota의 SDARL(South Dakota Agriculture & Rural Leadership)
    - ▶ Wisconsin의 Wisconsin Rural Leadership Program 등이다.
- 이하에서는 미국의 대표적인 농촌지역사회 리더십 개발프로그램을 조금 구체적으로 검토한다.

## 1.2. 켈로그재단의 농민교육프로그램

### 1) 탄생배경 및 경과

- 제2차 세계대전 직후 미시간주립대학에서는 한층 복잡해지는 농업 현실을 감안할 때 농촌지역의 리더십이 매우 필요하다는 점을 인식하고 농민들을 대상으로 한 리더십 개발 교육을 준비하게 되었다.
- 미시간 주립대학 농업경제학과의 Arthur Mauch교수는 이러한 필요성은 지역사회 전체나 많은 가족들보다는 소수의 주요 개인들에 대한 집중적 교육을 통해 충족될 수 있다고 확신하고, 1950년대에 공개정책 워크숍을 조직하여 농업생산 및 마케팅, 지역사회의 여러 문제 등을 다루었다.
  - 당시 그의 목표는 미시간주의 농촌리더들에게 더 좋은 정보를 제공하는 것이었다.
- 1950년대 중반에 들어서면서 당시 협동조합지도서비스 책임자인 Paul Miller는 새로운 농촌지역리더상으로서 ‘agricultural statesman’(공공정책 이슈에 관련하여 집중적으로 훈련받고 정보 무장된 사람들)이라는 개념을 제시하고, 그의 육성을 주장했다.
- 그리고 당시 농과대학 학장이던 Thomas K. Cowden박사는 “100인 위원회”(Committee of 100)의 창설을 제안하여, 미시간주 전체의 농민과 농촌지도자들을 조직화하여 현안을 중심으로 한 세미나를 개최하게 되었다.
- 이와 같은 몇몇 선구자들의 인식 및 노력을 바탕으로 미시간 주립대 농과대학에서는 공공정책, 농촌 및 지역사회 개발 프로그램을 전담하여 지원할 수 있는 새로운 학과인 자원개발학과(Department of Resource Development)를 설립하기에 이르렀다.

- 이후 농업경제학과장이던 Larence L. Boger는 미시간주립대 내의 동료교수들인 David Boyne, Russell G. Mawby, Mauch 등과 공동으로 리더십개발을 위한 프로그램 제안 작업에 착수하였고, 그 결과 FSP(Kellog Farmers Study Program)가 탄생하게 되었다.

## 2) FSP의 성격과 내용

### ○ FSP의 기본인식

- FSP는 미시간주 내의 성공적 농민들 대부분은 기술과 경영에서는 탁월하지만 사회과학 및 교양과목에 관한 지식 및 이해는 깊지 못하다는 가정에서 출발하고 있다. 즉, 농촌지역의 당면과제를 해결하기 위해서는 사회과학, 세계의 경제 및 정치에 대한 지식 및 이해는 물론이고 인간에 대한 폭넓은 이해가 있어야 하지만 미시간주의 농민들은 그런 측면에서 부족하다는 인식에서 출발하고 있다.
- 또한 집중적인 훈련경험이 리더십개발과정을 가속화할 수 있다는 믿음도 여기에는 깔려있다.

### ○ 프로그램 참가자

- FSP에는 1965~72년의 7년 동안 총 150명의 미시간 농부들이 참가하였다.

### ○ 프로그램의 목표(Goals)

- 1965년 프로그램 시행초기의 주요 초점은 미시간 전역에 걸쳐 핵심적인 농업 및 농촌리더를 양성하는 것이었다.
- 당초의 시범프로그램은 두 가지 중요한 목적을 가지고 있었다. 하나는 미국사회의 경제적, 정치적, 사회적 기본틀에 대해 깊이 이해할 수 있도록 하는 것이다. 다른 하나는 이와 같은 이해를 농업 및 농촌지역사회의 복잡한 문제와 독특한 관심사에 적용시킨다는 것이었다. 요컨대, 폭넓은 지식과 리더십 기술을 습득토록 한다는 것이 프로그램의 주요 목표였다.

- 프로그램 제안서에 따르면, FSP는 “잠재적 리더들을 위한 학습프로그램을 만드는 것이다. 이 제안서의 일차적 목적은 농업리더를 개발하기 위해 교육적 노력을 확대하고 심화하는 것이다.”

○ FSP가 추구하는 목표를 좀더 구체적으로 표현하면 다음과 같다.

- 첫째, 현대 사회가 직면하고 있는 제반 문제를 인식하고 다양한 대안적 해결책을 분석하도록 참가자를 고무하는 것이다. 이는 참가자들이 사회과학 및 인간에 대해 좀더 깊은 이해력 개발을 필요로 한다는 가정에 기초하는 것이다. 구체적으로는 정치학, 사회학, 세계종교, 경제학, 외국학, 역사, 교육, 응용철학, 예술 등 폭넓은 분야에 걸친 지식과 최소수준의 경쟁력을 개발한다는 것을 의미한다. 요컨대, 전반적인 지식(knowledge) 습득을 지향하는 것이다.
- 둘째, 문제분석의 기법(skills)을 개발하는 것으로서, 이는 지식기반 및 과정의 기법 모두를 포괄하는 것이다. 이를 위해 최소 수준의 토론, 논리적 탐구, 의사소통(독해, 작문, 화법, 비판적 사고 등을 포함) 기법 개발을 위한 프로그램이 마련되었다.
- 셋째, 비판적 사고능력을 키우는 것이다. 이는 이와 같은 능력이 잘 개발된다면 참가자들로 하여금 아이디어, 제도, 문화, 사회조직, 상호인간관계에 대한 그들의 믿음에 있어 한층 개방적(open-minded)인 사람으로 거듭날 수 있게 된다는 인식을 바탕으로 하는 것이다. 그리고 문제분석기법 등이 사회과학 및 인간에 대한 폭넓은 지식과 결합된다면 참가자들은 좀더 해박하고, 독립적이고, 지성적이며 비판적 판단력을 갖게 될 것이라는 신념이 깔려있다.
- 넷째, 자기 지역(미시간주)의 농업 및 농촌지역사회에 영향을 미치는 공공이슈에 대한 폭넓은 지식의 습득이다. 이는 두 가지 방식으로 실행된다. 하나는 지역, 주, 국가, 국제 수준의 정치적 사건 및 정치체도의 구조 및 절차(과정)에 대한 지식 증대, 다른 하나는 농업과 비농업부문의 정책대안에 대한 인식을 유도하는 것이다.
- 다섯째, 자발적 동기부여이다. 이상의 과정을 통해 문제 인식 및 분



석 능력과 농업 및 농촌지역사회의 당면 문제 및 이슈에 대한 이해가 가능하게 되면, 리더십에 필요한 기법 개발 및 책임 있는 시민 참여의 동기부여가 가능해질 것이라고 간주되었다. 즉, 개인의 공공 서비스에 대한 동기부여가 개발될 것으로 간주된 것이다. 바로 이것이 이 프로그램의 진정한 목적이었지만 결코 과도하게 강조되는 것은 아니었다. 동기부여를 강요하기보다는 농민들이 리더십의 역할을 체득하는데 필요한 자원과 기법을 갖추도록 하는데 모든 노력이 기울여졌다. 이러한 도구가 어느 정도로, 어떻게 쓰이는지는 전적으로 참가자의 자발성에 맡겨지는 것이다.

- 여섯째, 개인 및 조직의 평생학습(life-long learning)의 동기부여이다. 학습, 조사, 탐구를 향한 “전염성있는 열정”(contagious enthusiasm)을 유발할 수 있는 환경을 창출하는 것이다.

### 1.3. CALD(Community Action Leadership Development)

#### 1) CALD의 기본 개념들

- 미국의 리더십 프로그램은 오랫동안 다양하게 전개되어왔는데 1990년대에 이르면 좀더 응집적(coherent)일 필요가 있다는 지적이 제기되었다.
- 가령 미시간주립대학의 지도기관에 관련된 사람 중 일부는 리더십 개발 프로그램에서 통합된 비전이 결여되어 있다고 지적한 바 있으며, 또 다른 사람들은 리더십 개발 프로그램의 실행결과로 변화가 지속되고 있다는 증거가 희박하며, 장기간의 평가가 필요하다고 지적했다.
- 또한 리더십 개발 프로그램이 일반적으로 단기적이고 하향식(top-down)이며, 변화를 원하는 조직의 체계적 발전보다는 개인의 성취에 초점을 두는 경향이 있다는 비판도 제기되었다.

- 이러한 비판을 계기로 1994년 미시간대학에서는 Gail Imig의 주도로 태스크포스팀(지역사회 리더십 개발분야의 대학교수, 현장의 지도보급요원 중심)이 구성되어 현재 및 장래의 지역사회에 기반을 둔 리더십 개발 노력을 추진할 기본적 개념틀 구성에 착수했다.
- 이 태스크포스팀의 결론은 21세기의 리더십 개발은 총체적 혹은 전체적(holistic)이어야 한다는 것이다.
  - 즉, 그것은 개인보다는 그룹이나 조직에 중점을 두며, 그 그룹에 열정(heart), 마인드(mind), 정신(spirit), 에너지를 몰두시키는 것이라는 인식이다. 그리고 이러한 철학의 추동력은 지역사회(community, 그룹리더십의 핵심), 비전(vision, 정신을 몰두시키는 것), 학습(learning, 마인드를 자극하는 것), 실천(action, 에너지를 추동하는 것)의 네 가지이다.
  - 이러한 관점에서 리더십 개발은 ①개인 중심에서 집단 중심으로, ②정형적으로 포장된 커리큘럼에서 관계 구축에 초점을 두고 사용자의 희망에 맞춰지는 교육과정으로, ③이산적 리더십 개발에서 과정을 통해 참가자들이 인식하게 되는 구체적 이슈가 내재한 리더십 개발로 이행되었다.
- 이와 같이 지역사회에 기반을 두고, 주립대학이 지원하는 리더십개발노력에 대해서는 특별히 “지역사회 실천 리더십 개발”(CALD, community action leadership development)이라는 명칭이 부여되었으며, 이는 집합적 비전을 향해 공동실천의 책임이 있는 지역지도자(co-leaders)와 지역사회 학습자(co-learners)의 활기찬 지역사회 개발로 정의되었다(Vandenberg & Sandmann, 1995).
  - CALD의 접근에서는 협력적(collaborate), 촉진적(facilitative), 공유되는(shared), 그리고 떠받드는(servant) 리더십이 강조되며, 특히 CALD프로그램을 추진하는 미시간주립대학지도소(MSUE)의 리더넷(Leadnet)은 촉진적 리더십에 중점을 두고 있다.

- 이와 같은 CALD접근은 ①이슈 중점, ②지역사회 중심, ③실천 지향의 키워드로 요약될 수 있다.
- 이러한 기본 틀은 지역사회 개발, 조직 개발, 리더십 개발이라는 각 영역을 포괄하는 것으로 간주된다.
  - 지역사회 개발(community development)은 공통의 목표를 위한 작업의지, 책임, 정체성, 충성심 및 그룹정신의 성숙이다. 조직적 개발(organizational development)은 그룹목표 달성을 위한 공동의 효과적인 행동에 몰두하는 그룹능력의 증대이다. 리더십 개발(leadership development)은 지역사회 개발 및 조직적 개발을 촉진하는 개인역량의 성장이다.
  - 이러한 관점에서 보면, CALD는 지역사회 조직을 위한 리더십개발 프로그램의 성격을 갖는다고 할 수 있으며, 그 목표는 그룹의 지역사회 정신과 그 그룹이 효과적 실천에 몰두할 능력 양자를 모두 구축할 수 있는 개인의 능력을 개발하는 것이 된다.
- 구체적으로 CALD의 기본 틀을 구성하는 주요 부분은 다음 네 가지이다.
  - 첫째, 지역사회(community), 비전(vision), 학습(learning), 실천(action)의 총체적 관점에 따라 추진된다.
  - 둘째, 이들 네 가지 요소를 후술하는 7개의 실천에 기반을 둔 가치에 관련시킨다.
  - 셋째, 지역사회실천리더십을 추진하는데 있어서의 리더의 역할을 검토한다.
  - 넷째, 방법 및 내용의 측면에서 이들 가치와 과정에 방법론적 원칙을 적용한다.

#### □ 7가지 실천가치(Action Values)

\* CALD의 정의에 내재된 7개의 실천가치는 다음과 같다.

- 함께 비전 세우기(Visioning Together)
  - 미래지향적이고 그룹의 강점에 기초한, 공유되는 비전(shared vision)을 개발하는 것이 근본적 출발점이다.
  - 비전 세우기는 그룹의 노력에 의미와 목표를 부여하고, 공유된 비전은 실천에 있어 일종의 경계선을 제공한다.
- 함께 지도하기(Leading Together)
  - 리더십 역할은 공유되며, 모든 사람은 그룹의 과정과 실천에 책임을 진다.
  - 정직함과 공개적 의사소통을 바탕으로 구축된 신뢰가 최우선적으로 요구된다.
- 함께 학습하기(Learning Together)
  - 효과적인 CALD는 비전에 내용을 부여하고 행동을 지시하는 지식에 근거를 둔다.
  - 그룹의 구성원들은 학습 사이클을 통해 지식을 형성한다. 학습 사이클은 계획, 실천, 상호반영으로 이루어진다.
- 공동체 형성하기(Building Community)
  - CALD의 핵심에는 함께 비전 세우기, 지도하기, 학습하기, 실천하기를 통해 발전된, 강력하고 신뢰할 수 있는 그룹내적 관계를 지니는 지역사회가 자리잡는다.
- 에너지 개발하기(Developing Energy)
  - 집합적 에너지는 그룹의 목표달성에 필요한 자원을 개발하거나 획득하는 능력이다.
  - 이를 키우기 위해 그룹은 조직적 개발 혹은 역량배양에 초점을 뒤야 한다.
- 함께 실천하기(Acting Together)
  - 이것은 집합적 에너지에 초점을 두고 비전에 활력을 준다.

- 실천과정은 팀워크, 정치적 분석 및 전략화, 지역사회의 자원 및 자산의 기민한 조직화를 요구한다.
- 촉진자(리더와 컨설턴트)는 과정에 책임을 지고, 그룹의 복지에 헌신해야 한다.

#### ○ 의사소통하기(Communicating)

- CALD에 종사하는 그룹은 강력한 상호간의 커뮤니케이션을 가져야 한다.
- 커뮤니케이션을 증진하는 데에는 대화(dialogue)의 실천이 필요하다. 즉, 이해하기 위한 듣기, 타인의 의견 반영하기, 열린 태도 유지하기, 다양성 가운데서 공통의 근거를 발견하기 등이다.
- 타당하고 신뢰할 만한 정보의 수집 및 교환은 신뢰를 구축하고 효과적인 상호학습에 기여하며 적절한 행동을 보증하게 된다.
- 네트워킹은 협동과 지역사회 구축으로 이끌 수 있는 광범위한 연계를 진전시키는 효과적인 수단이다.

### □ 리더의 역할

#### ○ 리더는 영웅이 아니다. 그들은 지역사회실천리더십개발의 다음 여섯 가지 원칙을 실천하는 디자이너, 교사, 관리인이다.

- 이 중 처음의 네 가지는 그들이 리더십 촉진자로서 사용할 과정에 있어서의 학습자를 의미하는 방법론적인 것이다.

#### ○ 첫째, 촉진(facilitation)

- 리더십 개발 노력은 ‘촉진’으로 표현되는 공식적 혹은 비공식적 가르침에 기초를 두어야 한다. 이 과정은 존경, 고무, 공동체 형성에 기초를 두고 있다.

#### ○ 둘째, 학습자에 초점을

- 사용자의 욕구 내지 희망에 맞춘 리더십의 개발을 위해 학습촉진자

는 그들의 리더십이 처해있는 맥락, 즉 학습자의 욕구, 욕망 및 강점, 제기되는 이슈를 이해할 필요가 있다.

- CALD가 적절하고 안성맞춤이 되도록 하는 가장 효과적인 방법은 참가자들에게 비전 세우기, 계획, 의사결정, 학습경험에 대한 반성이라는 지속적 과정에 참가하도록 함으로써 학습과정을 통제토록 하는 것이다.

○ 셋째, 리더십에 초점을

- 학습자에 중점을 둔 리더십 개발은 리더에 중점을 두는 것을 의미하지 않는다. 리더십은 그룹이나 조직구성원 사이에 일련의 관계로서 존재한다. 그룹에 속하는 모든 사람은 리더십 잠재력을 지니며 언제라도 리더 역할을 할 수 있다. 이러한 관점은 리더십 개발에 대한 그룹 중심적 접근, 조직적 개발과 역량배양에 중점을 둔 접근을 함의한다.

○ 넷째, 이슈·실천에 초점을

- 리더십 개발 프로그램의 영향은 제한적이다. 학습의 현실상황으로의 이전은 좀처럼 일어나지 않기 때문이다. 그러므로 CALD 프로그램은 학습을 그룹이 직면하는 실제 이슈, 실천을 통한 학습, 지속적 반성이나 집합적 자기점검으로 통합되어야 한다.

○ 다섯째, 비규정성

- CALD의 내용은 규정될 수 없다. 그것은 참여자와 함께, 참여자에 의해 결정되어야 한다. 그래서 보통 첫 번째 미팅은 지역사회실천 리더십의 개관, 가능한 내용영역, 조직적 진단연습으로 구성될 수 있다.

○ 여섯째, 내용으로서의 과정(Process as Content)

- CALD의 과정이나 방법론은 내용 그 자체이다. 위에서 언급한 방법론적 원칙에 기초한 CALD 학습그룹의 일원이 됨으로써 참가자들은 촉진, 지역사회 형성, 팀워크, 그룹계획 및 의사결정, 조직개

발, 갈등관리, 그룹반성을 배울 수 있다.

## □ 과제

- 이상의 CALD의 개념 틀은 처방전을 내리는 것을 의미하는 것이 아니며, 이러한 개념의 리더십 개발은 ‘전달할 상품’도 아니다. 오히려 그것은 하나의 시각(perspective), 일단의 아이디어, 사고방식을 의미한다. 그것의 목적은 지역사회실천리더십개발에 관해 생각하고, 활동하며, 조직하기 위한 동시대의, 비전에 의해 추진되는, 가치에 근거를 둔 지침을 제공하는 것이다. 그러나 이러한 사고방식을 포용하는 데는 개인의 일상행위, 개념적 사고, 조직적 적용에서의 상당한 변화가 필요하다.

## 2) CALD 프로그램의 주요 특징

### □ 계획 및 실행의 7가지 원칙

- 첫째, 참가자들을 디자이너가 되도록 하라
  - 프로그램은 참가자 그룹의 대표에 의해 디자인되어야 한다. 계획에 앞서 “누구를 위한 리더십인가”라는 질문을 잊어서 안 된다. 이러한 관점의 견지가 바람직한 결과를 낳는데 도움이 될 것이다.
- 둘째, 가능한 한 참가자들의 다양성을 최대화하라
  - 다양한 참가자들은 모두에게 좀더 풍부하고 깊은 경험을 제공하는 폭넓은 시각을 제공한다. 프로그램의 청중을 결정할 때는 모든 유형의 다양성(인종, 민족, 세대, 성, 지리적, 경제적 측면)을 고려해야 한다.
- 셋째, 경험적, 참여적 학습과정을 활용하라
  - 참여자들이 그들의 지식과 경험을 끌어내도록 하는 직접개입, 실천

학습, 참여적 접근이 가장 효과적인 학습방법이다. 프로그램 관여자는 교사보다는 촉진자여야 하며, 강의보다는 참가자들을 끌어들여야 한다. 사람들은 책이나 수업보다는 실제생활의 경험에 대한 반성에서 더 많은 것을 배우기 때문이다.

- 넷째, 참가자들간에 지역사회의 감각(sense)을 구축하라
  - 지역사회 감각 구축이란 신뢰 및 동료애의 감각을 키워주는 것을 의미한다. 이것은 여러 가지 방법으로 이루어진다. 즉, ①참가자들이 상당 시간을 함께 보내도록 하고, ②의미 있는 접촉(interaction)을 위해 친교시간을 허용하며, ③프로그램을 재미있게 운영하는 것 등의 방법이 필요하다.
- 다섯째, 융통성(flexibility)을 허용하라
  - 프로그램이 진행되면서 바뀌어가는 그룹의 욕구를 충족시킬 수 있도록 계획의 변화를 허용하는 융통성을 부여하라.
- 여섯째, 반성(reflection)을 허용하라
  - 혼자 그리고 그룹과 함께 하는 반성의 시간을 만들어라. 이는 참가자들이 자기의 경험에서 배운 것을 생각하고 공유하는 시간이다. 대화는 그룹으로 하여금 반성에 몰두케 하는 좋은 방법이다. 또한 독서의 시간도 허용하라.
- 일곱째, 지속적인 리더십 교육을 계획하라

#### □ 프로그램의 토픽

\* CALD프로그램에서 다루게 되는 주요 교육내용들은 다음과 같은 토픽들을 담고 있다.

- 첫째, 자기개발(self-development)
  - 자기이해(self-understanding)
  - 의사소통기술(communication skills)



- 둘째, 그룹과정(Group Process)
  - 리더십이란 무엇인가
  - 촉진이란 무엇인가
  - 팀 혹은 지역사회의 감각을 어떻게 구축하는가
  - 비전 제시, 그것이 어떻게 가능한가
  - 의사결정은 어떻게 하고 계획은 어떻게 세우는가
  - 갈등은 어떻게 관리하는가
  - 우리의 경험에서 어떻게 배우는가
- 셋째, 지역사회 이해(community understanding)
  - 지역사회의 주요 이슈가 무엇인가
  - 경제·사회·문화 단체 및 정부조직의 성격이 어떠한가
  - 공공의사결정이 어떻게 이루어지며, 시민들은 어떻게 참여할 수 있는가
- 넷째, 누가 다양한 지역사회에 포함되어야 하는가
- 다섯째, 시민단체 및 지역사회조직들의 성격이 무엇이며, 그들은 지역사회와 어떻게 상호작용하고 있는가

**※ 참고 : 미시간주립대학지도기관의 리더십 개발에 대한 접근과 리더십 개발 구축을 위한 기법들**

- 미시간주립대학지도기관의 리더십 개발은 크게 인지적 접근(awareness approach)과 실천적 접근(action approach)으로 대별된다.
  - 인지적 접근에는 ①자산 형성, ②지역사회 인식, ③이슈 인식, ④이슈 포럼, ⑤네트워킹 등의 유형이 있다.
  - 실천적 접근의 유형으로는 ①이슈 실천, ②미래 만들기, ③프로젝트가 있다.

- 리더십 개발 구축에 포함되는 주요 기법들로는 다음과 같은 것들이 있다.
  - 다양성 인정, 갈등 관리, 비판적 사고 기술, 조직화, 대인관계, 토론 이끌기, 미디어 훈련, 대중 앞에서 발표하기, 신뢰 구축, 제휴 구축, 조화 기술, 의사결정, 가치 인식, 리더십 유형, 청취, 네트워킹, 회의 진행, 팀 빌딩, 개성 이해 등이다.
- 이와 같은 리더십 개발을 통해 기대되는 성과는 다음과 같다.
  - 개인적 기법, 믿음(confidence), 지식의 증진
  - 조직화 기술의 학습
  - 개인 및 그룹으로서의 네트워크 개발
  - 정책 이슈 및 정책결정과정의 이해
  - 공공의사결정에 대한 참여의 고취
  - 상이한 아이디어, 문화, 시각의 이해

#### 1.4. CVP(Community Voices Program)

- CVP(Community Voices Program)은 노스캐롤라이나 A&T 대학의 대표적인 리더십 프로그램(Leadership and Economic Development Programs)으로서 리더십 잠재력을 개발함으로써 지역사회에 활력을 불어넣는 것을 목표로 하고 있다.
  - 이 프로그램은 North Carolina, Arkansas, Texas, Alabama 등 복수의 주가 함께 추진한 리더십개발프로젝트이다.
- 프로그램의 특징
  - 미국 농촌지역사회에는 오랫동안 여러 가지의 리더십개발프로그램이 도입되었는데, CVP는 전통적으로 가난하고 교육받지 못한 자, 지역사회 변화를 위해 다른 사람들과 함께 일하는 방법을 알지 못하는 자들, 이를테면 ‘무관심한 자’로 간주되어온 사람들을 목표로

한 프로그램이라는 데서 여타 프로그램과 차별성이 있다.

- 지역사회의 자립을 목표로 자기 지역의 문제해결에 필요한 기술의 습득을 도와주기 위해 개발된 CVP는 앞서 언급한 4개의 주(state)에서 3년 동안의 현장 테스트 과정을 거쳤는데, 성인교육(adult education)과 참여훈련(participatory training)이 프로그램 디자인의 핵심이다.

#### ○ 프로그램의 목적

- CVP의 목적은 크게 네 가지이다. 즉, ①제한된 자원을 보유하고 있는 참여자들을 대상으로 리더십 개발기술을 가르치는 것, ②제한된 자원의 지역사회에 있어서 지역사회의 이슈와 문제를 인식할 수 있는 리더십의 기초를 닦는 것, ③새로운 청중에게 지속적인 프로그램을 확장하고, 기존 리더십 구조에 새로운 리더들을 포함시키는 지도사업의 기초를 제공하는 것, ④협동적 지도사업의 능력을 구축하는 것 등이다.

#### ○ 교육대상

- 이 프로그램의 교육대상은 제한된 자원, 사회적·경제적·교육적 한계를 지니는 비전통적 리더를 대상으로 한다.

#### ○ 교육방법

- 교육방법으로는 비전통적 리더를 대상으로 하는 만큼 지도기관의 스텝이 지역사회 거주자와 함께 train-the-trainer 워크숍을 실행하는 것이다.

#### ○ 협력기관 및 파트너

- Kellogg 재단이 프로그램 개발 초기지원을 제공하고, 기타 지역 후원기관의 후원을 받는다.

#### ○ 프로그램의 시행결과

- 파일럿 테스트에서는 4개 주에 걸쳐 100개 지역사회의 개인들을 훈

런시켜 1,000명 이상의 새로운 리더를 배출하였다. 배출된 수료생 가운데 350명이 워싱턴에서 열린 survival institute에 참가하여 지역사회에 영향을 미치는 이슈 및 문제를 인식하는 능력에 관련된 경험과 확신을 공유하고, 프로그램의 유효성에 관한 평가기회를 가졌다

- 프로젝트가 완료된 이래 추가로 900명의 리더와 촉진자가 훈련을 받았다.
- 이 프로그램은 많은 보건조직, 지역사회활동그룹, 군정부 등으로부터 가치 있는 것으로 평가되어 미국 36개 주로 보급되었으며, 캐나다, 남아프리카, 카리브해의 안티구아섬에까지 보급되었다.

#### ○ 교육내용

- CVP의 주요 교육내용(커리큘럼)은 다음과 같다. 즉, ①‘함께 한다’는 효과를 거둘 수 있다는 기초적인 철학 및 신념, ②지역사회 그룹으로서 비전의 공유, ③공유된 비전에 도달할 수 있도록 하는 자원에 관해 알고 연계시킬 수 있는 능력, ④그룹으로서 효과적으로 함께 일하고, 다른 사람들에게 자기 아이디어를 전달하는 방법, ⑤지역사회의 이슈와 욕구를 인식하도록 돕는 체계적인 문제해결방법, ⑥공식적인 프로그램 종료 이후에 지역사회(community) 수준, 군(county) 수준에서 그들의 비전에 따라 계속 일할 수 있는 조직적 구조 등이다.

#### □ 커리큘럼의 구체적 내용

- 전체 교육프로그램은 4개의 units과 15개 sessions으로 구성된다.
- 이하는 각 유니트와 세션의 내용을 요약한 것이다.

**Unit One** : 공유되는 그룹 리더십 접근을 통해 지역사회의 비전 구축  
**Sessions 1~4** : 참가자들에게 그룹으로서 함께 일하는 것의 중요성, 5~10년이 지나 그들의 지역사회가 어떻게 바뀌는 것이 바람직한

지, 그들이 원하는 지역사회 비전을 어떻게 공유할 것인지를 가르친다. 또한 이 단원(unit)에서는 참가자들이 문제를 해결하는데 도움을 줄 수 있는 지역의 자원 및 강점(내재적 가치 및 잠재력)을 어떻게 비전과 연결시킬 수 있는지를 학습하게 된다. 이 단원의 훈련 세션은 다음과 같다.

1. 강한 지역사회를 만들기 위해 함께 일하기
2. 그룹리더십의 공유를 통해 우리의 기술을 결합하기
3. 우리 지역의 장래를 위한 공유할 수 있는 비전 창출하기
4. 우리의 비전을 지역의 장점 및 자원과 결합하기

**Unit Two** : 함께 일함으로써 비전을 나눠 갖기

**Sessions 5~7** : 다른 사람의 아이디어를 듣고 존중하는 방법, 합의를 통해 그룹의사를 결정하는 방법, 지역 내의 다른 그룹과 자기들의 아이디어 및 비전을 의사소통하는 방법을 가르친다.

5. 비전을 달성하기 위해 그룹으로 의사소통하기
6. 그룹으로서 공유되는 의사결정하기
7. 다른 지역사회와 우리의 비전을 나누기

**Unit Three** : 비전에 따라 차근차근 일하기

**Sessions 8~12** : 6단계 문제해결모델(six-step problem solving model)을 사용한 문제해결방법을 가르친다. 이 단원에서는 참가자들이 자기 지역의 비전으로부터 세 가지 문제를 선정하고, 이용가능한 자원의 배치를 포함하여 문제를 탐구하는 방법을 배운 다음, 이들 세 가지 문제를 해결하는 적절한 방법을 결정한다.

8. 우리 지역사회문제를 단계적으로 풀어 가는 방법 배우기
9. 우리의 비전에 비춰 지역사회문제 선정하기
10. 문제해결 실천하기
11. 우리의 문제에 관해 좀더 많은 정보 찾기
12. 우리의 문제를 해결하는 방법 결정하기

#### Unit Four : 실천계획의 실행조직 구축

**Sessions 13~15** : 지역사회 문제를 해결하기 위해 자기의 일을 계속하고 실천계획을 통해 지속적으로 추구하기 위해서는 조직체계를 갖추는 것이 중요하다는 것을 가르친다. 마지막 세션에서는 지역(county) 전체에 걸친 문제들 혹은 지역사회 전반에 존재하는 문제들을 풀기 위해 지역 차원에서 작업을 추진할 필요성을 강조한다.

13. 공유되는 지역사회실천계획 만들기
14. 우리의 작업을 지속할 지역사회조직 계획하기
15. 군 차원의 이슈에 관한 작업

#### □ 사례: 아이오와 주립대학의 Community Voices Program

- 아이오와 주립대학의 농촌지역사회 리더십 교육은 문제의 분석 및 해결, 주민들이 다 함께 참여하여 일할 수 있도록 부추기는 데에 교육의 초점을 맞추고 있다. 특히, 소수민족 거주자(minority residents)를 위해 Iowa Community Voices라는 지역개발 및 리더십 프로그램을 운영하고 있다.
- 프로그램 철학
  - 소수민족과 아이오와에 새로 도착한 이주자(이민)들을 대상으로 지역에 대한 이해 및 리더십 기술의 증진을 위해 디자인된 일련의 교육적 모임
- 목표
  - 이 프로그램의 목표는 다음과 같다. 즉, ①신규 이주자들에게 기존 지역사회의 리더십을 소개하여 상호 대화를 연다. ②신규 소수민족 거주자에게 지역사회, 학교, 정부활동에 적극 참여하도록 지식과 확신을 준다. ③신규 소수민족 거주자들에게 그들의 목소리가 지역사회, 학교, 지방정부에 들리도록 할 수 있게 도와준다. ④참가자들이

리더십원칙을 좀더 잘 이해할 수 있도록 도와준다. ⑤참가자들이 여타 신규 거주자와 관계를 맺고 새로운 시민조직 혹은 이웃조직에 참가할 수 있는 가능성을 열어준다.

#### ○ 운영방법

- 먼저 의제, 연사 및 통역자 섭외, 참가자 모집 등을 위해 지역계획 위원회(local planning committee)가 조직된다.
- 프로그램은 6~10회 연속해서 토요일, 일요일, 혹은 특별한 평일 저녁에 열리며, 각 프로그램은 약 2시간씩 진행된다.
- 이 프로그램은 지역적으로 계획(기획)되고 실행되고 있다. 지역계획 위원회는 8~12명으로 구성되며, 그 중 2/3는 스페인어를 구사할 수 있는 사람이 우선 추천된다.
- 지역계획위원회는 프로그램 개시 이전에 3~4회 미팅을 통해 의제를 개발하고, 기간, 장소, 강사섭외, 통역 등을 결정한다.

#### ○ 프로그램 성공의 관건으로서 다음과 같은 사항들이 강조되고 있다.

- 가급적 교통편의를 제공하라.
- 아이를 돌봐줘라.
- 먹을 것을 제공하라.
- 프로그램은 쌍방향적임을 잊지 마라.
- 너무 많은 강사를 갖지 마라. 상호대화시간을 많이 가지는 것이 필요하다. 참가자들에게 강의하지 마라.
- 모든 준비물은 참가자들의 언어를 고려하여 준비하라.
- 참가자들에게 프로그램 참가서 작성을 강요하지 마라.
- 참가자들에게 모임을 기억하도록 하기 위해 전화연락을 할 수 있는 연락위원회(calling committee)를 구성하라. 이것이 참석률을 높인다.
- 정시(on-time)를 고집하지 마라. “미팅은 모든 참가자가 참석할 때 시작하고, 모든 사람이 떠날 때 끝난다.” 30분 정도 늦는 것을 허용하라.

## 1.5. CDA(Community Development Academy)

- 지역사회개발아카데미(CDA)는 미주리-컬럼비아 대학에서 운영하고 있는 지역사회개발지도프로그램의 하나로서 집중적이고 경험적인 3개 코스(코스당 5일)로 구성되며, 지역주민과 리더의 활력을 불어넣기 위한 효과적 실천기법과 아이디어 개발에 초점을 두고 있다.
- <코스1>은 지역주민에 의한 지역사회 건설, <코스 2>는 미래를 위한 지역사회 활성화, <코스 3>은 활력있는 지역사회를 위한 역량 창출을 목표로 하고 있다.
- 교육내용은 지역사회에 기초한 주민들의 자발적 노력과 창의적인 아이디어 창출, 실질적인 기술 개발, 지역사회의 공통이슈에 대해 효과적으로 대응하기 위한 주민역량 강화 등을 포괄한다. 또한 더 나아가 주민들의 다양한 의견조정과 지역사회의 미래에 대한 방향 제시 등 전문적인 능력 배양교육까지도 포함하고 있다.

### □ <코스1> 지역주민에 의한 지역사회 건설

- 교육목적
  - 지역주민 스스로 지역의 문제를 해결할 수 있도록 하기 위해 주민들을 효과적으로 교육·지도할 수 있는 인력을 육성한다.
  - 지역사회 발전을 위한 지속적인 학습과 실행을 목표로 네트워크와 파트너십을 촉진한다.
- 주요내용
  - 지역사회 발전의 기본 개념과 방법 소개
- 커리큘럼
  - 지역사회 발전의 목적과 비전
  - 세계변화에 따른 지역사회 발전의 변화



- 지역사회에 기초한 발전의 개념과 원칙
- 지역자원의 발굴과 평가
- 지역사회의 소외계층까지 포함하는 다양한 집단의 통합
- 실천계획 수립
- 지역사회의 문제를 상호 협력하여 혁신적으로 해결해 나가는 실천적 활동
- 리더십의 개발 원칙과 방식
- 자원봉사자의 관리
- 조직경영능력 배양
- 성과에 대한 평가

#### □ <코스2> 미래를 위한 지역사회 활성화

##### ○ 교육목적

- 지역주민 스스로 지역의 문제를 해결할 수 있도록 하기 위해 주민들을 효과적으로 교육·지도할 수 있는 인력을 육성
- 지역사회 발전을 위한 지속적인 학습과 실행을 목표로 네트워크와 파트너십을 촉진한다.
- 상호학습체계 구축

##### ○ 수강요건

- <코스1>을 이수해야만 한다.

##### ○ 주요내용

- 지역사회에 기초한 발전을 이루기 위한 실천과 적용에 초점을 두고 있다.

##### ○ 커리큘럼

- 지역발전의 기초 지식
  - ▶ 지역에 기초한 발전의 기본원칙
- 지역경제에 대한 이해

- 지역푸드시스템
- 지역사회의 미래를 지탱시키는 열쇠
  - ▶ 지역의 지속가능한 발전은 무엇이며, 어떻게 적용해 나갈 것인가
- 참여적 실천 탐구
  - ▶ 지역의 발전과 관련한 의사결정에 참여
- 지역정보 개발
  - ▶ 지역사회 정보를 활용하고 수집하는 기술과 관련 지식을 강화
- 네트워크, 파트너십, 협동 등을 통한 활동
- 효율적인 지역사회조직화
  - ▶ 지역의 문제를 주민들에게 알리고 설득하여 함께 연대하고 조직화하기 위한 활동
- 차별화된 지역발전 프로그램 기획
  - ▶ 지역의 역량을 고려하여 다양한 형태의 프로그램 개발
- 거버넌스와 시민사회
  - ▶ 지역문제를 해결하는 방법은 기본적으로 주민참여를 통해 이루어져야 한다.
- 지역사회의 유지와 환경
  - ▶ 지역사회 유지에 환경이 얼마나 중요한 역할을 담당하고 있는가에 대한 소개
- 시민참여와 공동활동
  - ▶ Bedford Falls의 지역발전계획을 통해 참가자 각자가 조직에서 다른 역할을 담당해 보면서 조직활동에 대해 배우고 상대방의 입장을 이해하도록 하는 과정
- 참가자간의 상호학습 기회 제공을 통해 지역발전을 위한 혁신 역량과 공동활동이 가능하도록 함.

### □ <코스3> 활력있는 지역사회를 위한 역량 창출

#### ○ 수강요건

- <코스1>과 <코스2>를 이수하여야 한다.

## ○ 주요내용

- 지역발전의 방법과 개념이 시민의식, 로컬 거버넌스, 참여에 기초한 방식으로 전환되어야 한다는 것을 이해하고, 이러한 방식에 맞는 역량을 배양한다.

## ○ 커리큘럼

- 공동체, 변화, 윤리, 지속가능성 등에 대한 개념과 통합
- 시민의 참여, 힘, 영향, 권한
- 지역과 조직의 변화를 위한 체계적인 계획 수립과 자원봉사자 활용 방안
- 조직을 효율적으로 이끌어가기 위해 필요한 요소와 기술 등 리더십에 대한 다양한 시각을 제시
- 지역사회에 대한 전통적 접근법에 대한 비판과 새로운 변화에 따른 조직화 방안 제시
- 소외계층에 대한 배려와 참여를 이끌어 내기 위한 방안 검토
- 지역사회 내의 갈등과 조정
- 지역발전에 대한 전망
  - ▶ <코스1>과 <코스2>의 연속선상에서 지역발전을 위한 실행과제들을 통합
- 지역발전 사례
  - ▶ 참가자간의 지역에서의 경험과 정보교류, 워크숍과 프리젠테이션 방식에 의해 진행
- 지역발전 실천
  - ▶ 혁신적으로 지역에서 활동하고자 하는 참가자들간의 상호작용과 학습기회 제공

## 2. 호주의 농촌지역 리더십 개발 프로그램

### 2.1. BRL(Building Rural Leaders)

#### 1) 개관

- BRL은 호주 퀸즈랜드(Queensland) 주정부에서 운영하는 농촌지역 리더 육성프로그램으로서 1992년 처음 실시된 이래 주정부 및 중앙 정부로부터 그 가치를 인정받고 있다. 또한 산업 및 지역사회 지도자들도 이 프로그램이 ①농촌 및 지역사회의 발전, ②비즈니스 및 지역사회의 창조성, ③리더십 함양, ④비즈니스 기법 향상 등의 측면에서 크게 기여해왔다는 점을 인정하고 있다.
- BRL 프로그램은 개인, 산업, 지역사회, 애그리비즈니스를 대상으로 리더십과 전략적 사고방식의 기법을 학습하도록 돕는 프로그램으로서, 기본적으로는 기업, 산업, 지역사회 차원에서 농촌주민에게 영향을 주고 있는 여러 가지 변화에 잘 대처할 수 있도록 돕는데 목적이 있다.
  - 이 프로그램에서는 이러한 목적 달성을 위해 주로 발상의 전환, 새로운 기법 개발, 자기확신의 고취 등에 초점을 맞추고 있다.
- 농촌지역사회에 왜 이와 같은 BRL 프로그램이 필요한가에 관련하여 퀸즈랜드 주정부는 다음과 같이 설명하고 있다.
  - 즉, 세계적으로 볼 때 효과적인 리더십과 전략적 사고방식을 갖춘 지역사회가 경제적, 사회적으로 번성하고 있다는 것이 명백해지고 있기 때문이라는 것이다.
  - 따라서 퀸즈랜드정부는 BRL을 통해 자신 및 지역사회, 비즈니스의 실질적 변화가 이뤄지도록 돕고자 하는 것인데, 이것은 단순히 정보를 제공하는 차원에 그치는 것이 아니라 변혁 내지는 변환이 가

능토록 적극적으로 돕자는 것이다.

- 이와 같은 관점에 따라 BRL 프로그램은 비즈니스, 지역사회, 정부, 산업 등 각 영역에 있어 리더십의 역할에 대한 개인의 영향력을 극대화하는 일련의 기법 개발에 초점을 맞추고 있다.
  - 이 프로그램을 통해 참가자들은 더 잘 의사소통하고, 변화를 다루고, 목표의 효과적 달성을 위한 작업 등 개인적 기술 제고방법을 배운다.
  - 또한 그들은 조직이 좀더 효과적이 되도록 다른 사람과 함께 일하는 능력을 극대화하는 것을 배운다.
  - 그리고 참가자들은 비즈니스 및 여타 기회를 극대화하기 위한 전략적 비즈니스 개발기술을 배운다.
- 이 BRL프로그램의 효과에 대한 퀴즈랜드정부의 설명을 요약하면 다음과 같다.
  - 그들에 따르면, 단기의, 일회성 훈련코스로는 중대한 행동변화 및 태도변화가 일어나지 않는다. 이러한 코스들은 약간의 정보와 영감을 불어넣어 줄 수는 있겠지만, 가장 중요한 학습의 강화에는 도움이 되지 않기 장기적으로는 오히려 방해가 될 수도 있다.
  - 따라서 BRL프로그램에서는 계획적, 체계적으로 개발된 실천학습원리(action-learning principles)를 활용하는데 초점을 맞추고 있다. 여기서 참가자들은 소그룹으로 나뉘어 각자의 프로젝트나 문제들을 놓고 씨름하며 다른 참가자들의 지원을 받는다. 이 프로그램의 안내자들은 특정 분야에 있어 고도로 훈련된 사람들이며, 농촌주민들과 그들의 특정 이슈를 놓고 함께 고민하게 된다.
  - 퀴즈랜드 주정부는 이러한 훈련유형은 참가자들의 반복적 행위 사이클(repetitive behavior cycle)을 깨는데 기여한다고 확신하고 있다. 그들에 따르면, 참가자들은 BRL훈련을 시작하자마자 그들 생활에서 일어나는 실질적 변화를 알아채게 된다. 그리고 이것이 반복되면서 새롭고 상이한 사고방식 및 행동을 하고자 하는 확신과 의

지가 재차 강화된다.

- 실제로 많은 사람들이 BRL 프로그램을 통해 비즈니스, 가족, 산업에 급진적이고 긍정적인 영향을 받았다고 증언하고 있다.

○ 재정지원

- 훈련지원자금은 FarmBis를 이용할 수 있다.
- 담당기구: Queensland Rural Adjustment Authority

## 2) 프로그램의 내용

### □ 교과과정

- 총 7개의 모듈로 구성되며, 각 모듈은 각각 4일간 운용된다.

○ **Module 1**(2004.7.27~30)

- 변화의 이해 및 관리
- 리더십 스타일에 관해
- 개성의 차이에 대한 이해 및 인정

○ **Module 2**(2004.8.31~9.3)

- 건전한 자신감 및 자기존중심 갖기
- 의사소통
- 목표설정
- 시간관리
- 갈등관리
- 스트레스관리

○ **Module 3**(2004.10.19~22)

- 그룹으로 일하기
- 높은 성과를 내는 팀 만들기
- 팀 내의 역할분담
- 피드백 절차

- 효과적 회의운영

○ **Module 4**(2004.11.30~12.4)

- 미래지향적 조직 구축
- 문제식별 및 문제해결
- 창조적이고 수평적 사고방식
- 마케팅의 이해
- 협상
- 의사결정
- 프로젝트의 수행

○ **Module 5**(2005.2.1~2.4)

- 효과적 네트워크 형성
- 시나리오적(행동계획적) 사고
- 세계적 트렌드 이해
- 효과적 자기표현

○ **Module 6**(2004.3.15~3.18)

- 효과적 메시지 전달
- 미디어 다루기
- 인터뷰기법
- 모듈 1에서 6까지 습득한 기술의 통합

□ **교육대상**

○ 다음과 같은 사람들이 참가한다

- 기법 개발을 원하는 모든 사람
- 비즈니스 및 애그리비즈니스 관계자
- 1차 생산자
- 주정부 의원
- 지역사회 구성원

- 정부 공무원

#### □ 기대효과

- 프로그램 참여를 통한 기대효과
  - 개인리더십 및 비즈니스 기법 제고
  - 효과적 의사소통능력 함양
  - 중대한 이슈에 대한 전략적이고 건설적인 문제제기 및 강력한 해결 능력 증대
  - 변화에 대한 긍정적이고 사전적 접근
  - 변화의 함의 분석, 실행 가능한 전략 및 옵션 선택능력 제고
  - 지역사회 및 산업에서의 변화에 영향을 줄 수 있는 능력 제고
  - 지역사회 및 산업분야의 폭넓은 인사와의 교류 확대

#### □ 교육방법

- 약간의 공식적 강의, 많은 활동, 사례연구, 서로에게서 배우기, 비디오 및 기타 프리젠테이션
- 지나치게 무거운 강의 및 과제는 없다.
- 일 자체의 경험으로부터 배운다.

#### □ 비용

- 4일 코스의 모듈당 440달러(GST포함)

## 2.2. ARLP(Australian Rural Leadership Program)

- 호주농촌리더십재단(Australian Rural Leadership Foundation)에서 주관하고 있는 농촌지역리더십개발 프로그램이다.
  - 이 기관은 1992년부터 활동을 시작한 비영리 공익회사이며, 그 동안 216명의 수료생을 배출했으며 2004년 현재에도 62명이 참가하여



교육을 받고 있다.

- ARLP는 리더십기술 개발, 아이디어와 경험의 공유 및 현안 발굴을 통한 지식 및 이해력 증진을 목적으로 하는 프로그램으로서 운영자금은 스폰서에 의존하고 있다.
- 수강생 선발
  - 각 코스별 참가자는 30~35명이다.
  - 참가자들은 스폰서십에 의해 결정되며, 지역별, 품목별, 산업별, 조직별로 선발된다.
- 교육기간
  - 1년 반 동안 진행되는 60일간의 코스로 운영된다.
    - ▶ 처음 2주일은 NW Australia에서 리더십 개발활동
    - ▶ 1주일코스(5회)는 호주 전지역에서 주요 이슈를 학습
    - ▶ 2주일간의 해외학습여행
- 사후관리
  - 수료생들은 ARLN(Australian Rural Leadership Network)라는 수료생 모임을 통해 사후관리된다.
  - 이 네트워크는 개인적, 전문적 발전 및 수료생간 네트워킹 강화를 위해 포럼을 개최하고 있다.
- 교육대상
  - 교육대상자는 농업, 애그리비즈니스, 자연자원관리, 지역개발, 지방정부, 금융재정, 제조업, 어업, 언론, 정부정책실행, 농촌보건 및 지역사회문제 등을 포함한 매우 다양한 분야의 사람들이 참가한다.
  - 보통 30~50세 사이의 연령층이 주 대상이다.
- 비용(GST 불포함)
  - 참가자들은 3,000달러를 지불해야 한다.
  - 주로 외부의 지원금으로 충당한다. 농촌 및 관련 산업, 농촌산업연

구개발조직, 산업체, 정부에서 지원하는데, 지원금액은 개별 참가자당 42,500달러에 달한다.

- 프로그램 커리큘럼은 다음과 같은 내용을 포함하고 있다.
  - 리더십이론, 자기인식, 가치 및 윤리, 비전개발하기, 갈등해소하기, 의사소통, 미디어와 함께 일하기, 변화관리, 네트워킹
  - 1차산업의 인프라와 사례연구, 생산, 마케팅, 작업장관리, 경쟁, 연구개발, 자원조달, 농업 및 자연자원관리의 지속가능성
  - 거버넌스 및 정부 정책, 지역의 역량강화(capacity-building)
  - 사회적 이슈, 토착의 이슈, 다문화주의(multi-culturalism)
  - 해외무역, 국제시장 및 시장접근, 경쟁가능성, 안보 및 조인트벤처
- 기대효과(프로그램 참가자들이 얻을 수 있는 것)
  - 개인적 성장 경험
  - 리더십 기술 개발
  - 지식 및 이해력 증진
  - 네트워크 구축 및 비전공유의 강점 경험
  - 산업, 정부, 지역사회의 주요인사들과의 만남 및 의견 청취
  - 팀워크의 증진, 다른 사람들을 지원하는 훌륭한 스승되기에 대한 통찰력 획득
- 수료자들이 할 수 있는 일
  - 국가정책 형성에 참여
  - 이익이 발생하고 지속가능한 산업의 국제적 개발
  - 모든 산업부문에 걸쳐 링크할 수 있는 네트워크 활용
  - 농촌지역의 미래에 영향을 줄 수 있는 전략적 이슈 인식
  - 산업, 정보, 지역사회 지도자들과의 긴밀한 공동작업

### 3. 일본의 교육프로그램

#### 3.1. 도시농산어촌교류활성화기구<sup>11)</sup>의 ‘그린투어리즘 인스트럭터 육성스쿨’

##### 1) 개요

- 2001년 농림어업체험협회, 고향정보센터, 21세기마을가꾸기학당(塾) 등 3개의 재단이 통합되어 신설된 도시농산어촌교류활성화기구의 그린투어리즘 관련 리더 양성 프로그램이다.
- 연간 수료자는 약 300명 정도이며, 주로 지역(市町村)의 공무원, 농협직원, 관광업계 종사자 등이 참여하고 있는데, 농촌에 관심을 가지고 있는 도시의 학생들도 참여한다. 그리고 수료자 대부분은 지역에서 그린투어리즘 리더로 활동하고 있다.
- 강사진
  - 내부강사 4명, 외부강사(관련분야 전문가) 7~8명으로 구성된다.
- 교육생 확보방안
  - ‘활성화기구’의 자체 기관지를 통한 홍보 이외에, 관련단체에 직접 교육프로그램을 팩스로 보낸다. 즉, 전국 3,000여 개 시정촌 가운데 60%인 1,800여 개 시정촌에 팩스로 송신하여 교육생을 확보한다.
- 수료자에 대한 사후관리(A/S)
  - 취업알선 등 구체적인 A/S는 불가능하며, 1년에 1번씩 수료자를 대상으로 정보교환기회를 제공하는 정도다. 도시학생수료자는 이력서에 그린투어리즘과정 수료사실을 기입할 수 있으며, 지자체의 관련 분야에 아르바이트를 신청할 경우 혜택을 받을 수도 있다.

11) 이 기구의 성격에 관해서는 <부록 1> 참조

## 2) 그린투어리즘 인스트럭터 육성스쿨의 주요과정

표 15. 그린투어리즘 인스트럭터 육성스쿨의 교과과정

	에스코트과정	인스트럭터과정	코디네이터과정
수강자격	만 18세 이상으로, G/T를 추진할 의욕이 있는 자	만 18세 이상으로, G/T에 대한 인식을 가지고 활동하고 있는 자	인스트럭터과정을 수료하고, 지역에서 활동경험이 있는 자
개강일	2/23~25 (연 1회 개강)	제1회 : 9/28~10/1(鹿兒島) 제2회 : 10/19~22 제3회 : 12/7~10	인스트럭터과정 수료자에게 개별통보
수강기간	2박3일(강의+실습)	3박4일(강의+실습)	3박4일(강의+실습)
수강료	40,000엔	50,000엔	50,000엔
모집정원	1회당 50명	1회당 50명	1회당 25명
자격증	과정별 수료증 수여	과정별 수료증 수여	과정별 수료증 수여
개최장소	JA전국교육센터(東京都, 細田市) 제1회 인스트럭터과정은 가고시마현과 공동으로 개최, 가고시마현립농업대학교에서 개설됨		

- 에스코트과정 : 그린투어리즘 인스트럭터과정의 입문편
  - 농림어업의 체험이나 지역경관 등을 이해하기 쉽게 소개하고, 지역에서 즐기는 방법을 전달하는 ‘지역안내인’을 육성하는 것이 이 과정의 목표이다.
- 인스트럭터과정 : 그린투어리즘 인스트럭터과정의 실천편
  - 농림어업 체험을 비롯한 다양한 자연체험활동 등을 지도하는 ‘체험지도자’를 육성하는 것이 이 과정의 목표이다.
- 코디네이터과정 : 그린투어리즘 인스트럭터과정의 고급편
  - 농림어업 체험을 비롯한 다양한 체험활동 등을 기획·입안하고, 지역활성화를 위해 지역구성원의 의견을 조정하는 ‘기획입안자’를 육성하는 것이 이 과정의 목표이다.

## 3) 인스트럭터 육성스쿨의 주요 커리큘럼

표 16. 그린투어리즘 인스트럭터 육성스쿨의 교과목

항목	에스코터과정	인스트럭터과정	코디네이터과정
1.농산어촌의 이해(60분)	①G/T란? ②농산어촌에서의 체험교류란? ③지역자원이란	①G/T의 현상과 실제 현상 ②농산어촌에서의 체험교류 현상 ③지역자원의 발굴	
2.인스트럭터의 기본적 역할(60분)	①G/T체험이란 ②에스코터의 역할 ③G/T체험의 기능	①구체적인 G/T체험 ②인스트럭터의 역할 ③G/T체험의 기능	
3.체험 지도방법(60분)	①도시인에 인기있는 체험 ②도시인이 원하는 체험 ③연령에 따른 안내방법 ④인원수에 따른 안내방법 ⑤에스코터로서 연출방법	①도시인에 인기있는 체험 ②도시인이 바라는 체험 ③연령에 따른 지도방법 ④인원수에 따른 지도방법 ⑤인스트럭터로서 연출방법	
4.인스트럭터의 대화법(60분)	①안내인의 대화법과 타이밍 ②안내인이 전해주는 기술 ③항상 지니고 있어야 할 것	①지도자의 대화법과 타이밍 ②지도자가 전해주는 기술 ③항상 지니고 있어야 할 것	
5.체험지도자의 책임과 법률(120분)	①계약상의 의무와 도의적 책임 ②체험지도시 법률적 책임	①계약상의 의무와 도의적 책임 ②체험지도시 법률적 책임	①체험기획실행상의 책임과 법률 ②사고발생시에 있어서의 대처법
6.체험활동의 안전대책(120분)	①지역안내 중의 안전대책 ②긴급시의 대응	①체험지도 중의 안전대책 ②긴급시의 대응	①체험현장의 위기 관리 ②긴급시의 대응
7.보험에 관한 기초지식(30분)	①보험의 종류 ②보험의 내용	①보험의 종류 ②보험의 내용	①체험기획에 필요한 보험 ②위험관리에 대하여
8.체험프로그램 작성 방법(60분~)		①체험프로그램의 작성방법 ②체험프로그램의 실행	①체험프로그램의 기획, 개발방법 ②체험프로그램의 실행방법
9.농촌현장의 보전(60분)		①보전의 필요성 ②환경문제 ③매너(manner)	
10.마케팅(120분)			①마케팅이론 ②集客방법 ③효과측정
11.지역채휴수법(60분)			①지역합의 형성 ②인재활용방법 ③지역만들기 ④NPO 법인에 대하여
12.그룹학습(500분)	①시뮬레이션연구 ②연구발표	①시뮬레이션연구 ②연구발표	①시뮬레이션연구 ②연구발표
13.현장학습(400분)	①안내현장의 실제답사	①체험현장의 실제답사 ②체험활동의 실제 ③마무리	①체험현장의 실제답사 ②체험활동의 실제 ③마무리
수강시간 합계	16시간	30시간	30시간

## 3.2. 이마무라(今村) 농민학당(塾)

### 1) 개요

- 일본의 농민학당은 20여 년 전부터 시작된 농민 대상의 교육프로그램으로서, 순수 민간중심의 운영체제이지만 실질적으로는 행정에서 주도적으로 참여하고 있다. 특히, 행정에서 적극적으로 참여하는 지역일수록 잘 운영되고 있는 편이다.
- 교육비용은 행정(시정촌)의 부담과 교육생의 자부담으로 구성된다.

### 2) 운영실태와 성과

- 교육기간은 통상 2년이다.
- 입학자격은 18세 이상(고교졸업 후) 35세 이하이며 남녀구분 없다.
- 운영원칙
  - “농업만큼 인재를 필요로 하는 산업은 없다”는 관점에 따라 실시되고 있는 농민학당의 경우 학당활동을 향상시키는 이마무라(今村) 5원칙을 강조하고 있다. 즉, 숙생자치, 여성의 참여(최저 20%), 異業種의 참여(최저 20%), 지역의 싱크탱크(智惠袋)를 지향, 맨정신으로 참여(술을 먹지 말 것) 등이다.
  - 여기서는 인재를 기획력, 정보력, 기술력, 관리력, 조직력의 5요소를 갖춘 사람으로 정의하고 있는데, 인재는 이러한 5가지 요소를 갖고 있어야 하며, 학당(塾)을 통해 여성이나 다른 분야의 종사자들과 함께 함으로써 인재를 증가시켜 나가는 것이 ‘내발적 발전력’의 토대가 된다는 인식에 기초를 두고 있다.
- 성과
  - 계량적인 데이터는 없지만, 지역농업발전이나 농협개혁 등에서 중

심적인 역할을 담당하고 있는 것으로 평가된다. 학당의 졸업생 대부분은 지역 내에서 리더(=코디네이터)로 활동하고 있다.

### 3) 학당(塾)의 성격이나 활동에 따른 분류

- 일본의 경우 농민학당은 조직의 성격, 활동주체, 활동내용에 따라 여러 가지로 구분될 수 있다.
- 조직의 성격에 의한 분류
  - 행정주도형
    - ▶ 공적기관의 주도에 의해 발족하고, 공적기관이 사무국 기능을 갖고 있으며, 행정을 보완하는 활동을 행하는 학당을 말한다. 오이타현, 군마현의 경우는 현에서 설립하기도 하였지만, 대부분은 시정촌에서 설립한 것이 많다.
  - 활동자력형
    - ▶ 공적기관의 주도에 의해 발족되었지만, 사무국기능이나 활동은 행정으로부터 자립하고 있는 학당을 말한다. 이러한 형태가 점차 증가하고 있는 추세이다.
  - 내발자립형
    - ▶ 참가자의 의지에 의해 내발적으로 발족되어 자주적인 운영·활동을 하고 있는 학당으로 이마무라(今村)의 '농민학당'이 이에 해당한다.
- 활동주체에 의한 분류
  - 농업관계자
    - ▶ 농업자, 농업단체관계자, 농정관계자 등으로 구성된 학당
  - 지역리더
    - ▶ 농업·상공·관광·복지·교육·건설 등에 걸친 다양한 분야의 지역리더로 구성된 학당
  - 지역주민

- ▶ 자연적인 연관을 갖는 지역주민들로 구성된 학당
- 여성농업인
  - 여성농업인을 중심으로 한 지역여성네트워크로 구성된 학당
- 활동내용에 의한 분류
  - 농업진흥형
    - ▶ 농업진흥에 관한 기획입안으로부터 사업실시
  - 지역만들기형
    - ▶ 지역진흥 전반에 걸친 기획입안으로부터 사업 실시
  - 네트워크형
    - ▶ 동일한 목적을 가진 사람의 공부모임이나 싱크탱크 활동
  - 체험교류형
    - ▶ 도시소비자 지향의 농업·농촌체험사업의 기획·운영

#### 4) 모범사례 및 한계

##### □ 모범사례

- 후쿠시마현(福島縣)의 미하루정(三春町)
  - 정(町)사무소에서 사무국을 담당하고 있다.
  - 농민도 참여하지만, 농협직원, 정사무소의 공무원, 샐러리맨도 참여한다.
- 야마가타현(山形縣) 니시아라세촌(西荒瀬村) 사카타정(酒田町)
  - 마을 경지면적 150ha를 3개 구역으로 구분하여 농민학당 졸업생 3명이 계획적(순번)으로 경영하고 있다.

##### □ 한계

- 농민학당은 현재 지속적 발전에 한계를 맞이하고 있는 것으로 평가된다. 왜 지속적으로 발전하지 못하고 있는가?
  - 일본의 농가 가운데 20~30대 젊은 농업경영자는 남자가 약 10만



명, 여자가 약 5만명 정도이다. 반면에 농촌 취락수는 약 14만개이기 때문에 취락당 젊은 농업경영자는 1명이 안 되며, 3,000여 개의 시정촌당 평균 50명 정도에 불과하다.

- 이처럼 젊은 농업경영자가 줄어들면서 농민학당의 경영도 어려워지고 있다. 이에 따라 1~3개 취락당 2~3명의 젊은 농가를 중심으로 고령농가가 결합하여 법인화하는 것이 필요하다는 의견이 나오기도 한다.
- 지난 20여 년 간 일본의 농촌에는 큰 변화가 있었으며, 특히 최근 5년 동안은 급격한 변화가 있었다. 이러한 여건 변화 속에서 ‘모여서 공부하자’는 흐름도 있지만, 각자의 관심분야가 달라서 어느 한 방향으로 나아가기가 점차 어려워지고 있는 것이 현실이다.

### 3.3. 지역활성화센터<sup>12)</sup>의 지역리더양성학당(塾)

#### 1) 개요

- 설립 및 운영주체
  - 1989년에 총무성(旧 자치성)의 지원으로 설립되었으며, 운영주체는 (재)지역활성화센터로 되어 있다.
- 이념
  - 넓은 시야, 깊은 식견, 탁월한 상상력과 풍요로운 인간성을 겸비하고 항상 문제의식과 확고한 사명감을 가진 적극적·주체적인 지역리더를 양성한다.
- 주요 특징
  - 체계적 연수
    - ▶ 교류와 인재육성, 주민참가와 협동, 환경·경관, 지역경제진흥,

12) 지역활성화센터의 성격에 대해서는 <부록 2> 참조

지역경영, 능력개발 등의 특정 테마를 중심으로 지역만들기에 필요한 연수를 체계적으로 수행하고 있다.

- 실천을 중시하는 실무형 연수
  - ▶ 통상적인 강의 이외에 워크숍, 토론 등의 연습을 대폭 도입하고, 전문가, 행정·민간의 실천가 등 다양한 강사진이 실천을 중시하는 연수를 수행하고 있다.
- 지역의 장래를 모색하는 소수정예의 연수
  - ▶ 주임강사에 의한 소수정예의 세미나를 개설하고, 조사·연구를 통해 ‘스스로 사고하는 방법’을 학습한다.
- 수료자 지원
  - ▶ 수료 후에도 자질 향상을 위해 수료자 연수회(일반 연수와 합동으로 개최), 수료자 정보교환회(전국 5개 블록별로 개최) 등을 실시한다.

#### ○ 교육목적

- 이 프로그램은 지역의 지도자 양성을 목적으로 하고 있다. 1년간 6회 교육을 마친 교육수료자들이 각 지역으로 돌아가 지역지도자로 활동하도록 한다는 것이다.

#### ○ 현황

- 현단계에서는 지역의 재야지도자(grass root의 리더)가 결집되지 않고 있는 것으로 파악된다. 현재 주요 塾生은 시정촌 직원(교육위원, 기획, 세무분야 등의 직원), NPO 대표<sup>13)</sup> 등이며, 재야리더의 참여가 저조한 원인은 모든 시정촌이 ‘센터’의 회원이기 때문인 것으로 평가되고 있다.

#### ○ 연수실적

- 1989부터 2003년까지 15기에 걸쳐 총 463명의 수료생을 배출했다.

---

13) NPO 출신이 아니더라도 NPO의 이름을 달고 참여하는 경우가 대부분이다. 지역의 관광업자, 지역만들기단체의 대표(촌장, 지사, 의원, 레스토랑 운영자) 등

## 2) '지역리더양성학당'의 운영현황

### ○ 강사

- 숙장 : 大森 彌(千葉大學校教授, 東京大名譽教授)
- 주임강사 : 宮口 侗迫(早稻田大學教授), 卯月 盛夫(早稻田大學教授), 北澤 猛(東京大學大學院助教授), 小田切德美(東京大學大學院助教授), 辻琢也(政策研究大學院大學教授)
- 외부강사 : 11명(각 분야의 전문가 집단)

### ○ 수강대상자(지원자격)

- 지방공공단체 등의 직원
- 지역만들기단체의 구성원으로 市區町村長의 추천이 있는 자
- 농협, 상공회, 제3섹터 등의 직원으로 시구청장추천의 추천이 있는 자

표 17. 지역리더양성학당의 연수실적(1989~2004년)

년도	기별	남자	여자	계	자치체	기타
1989	1기	28	0	28	26	2(2)
1990	2기	28	0	28	26	2(2)
1991	3기	25	1	26	24	2(2)
1992	4기	29	1	30	29	1(1)
1993	5기	30	0	30	30	0
1994	6기	29	1	30	28	2
1995	7기	28	1	29	24	5
1996	8기	32	0	32	25	7
1997	9기	22	9	31	27	4
1998	10기	28	2	30	26	4
1999	11기	27	4	31	23	8
2000	12기	28	2	30	23	7
2001	13기	31	3	34	29	5
2002	14기	26	7	33	24	9
2003	15기	33	8	41	33	8
2004	16기	27	6	33	26	7
합계(명)	-	451	45	496	423	73

## ○ 塾生 선발방법

- 都道府縣 직원은 도도부현 담당과, 그 외의 사람은 각 시구정촌의 담당과로 응모서류(참가신청서, 이력서, 소논문)를 제출한다(1월23일까지).
- 도도부현 담당과 및 각 시구정촌의 담당과에서 해당 지역내의 지원자를 취합하여 지역활성화센터의 연수교류과에 서류를 제출한다(1월30일까지).
- 지역활성화센터에서는 지원서류를 심사하여 숙생을 선발하고, 2월 말까지 해당 도도부현 혹은 시구정촌 담당과에 통보한다.

## ○ 모집인원 : 40명

## ○ 경비

- 숙박비(조식 포함)와 교재비는 지역활성화센터에서 부담
- 최종 수료레포트발표회는 호텔 등에서 개최하며, 이 때 발생하는 비용은 참가자가 부담(통상 5~6만엔)
- 연수지까지의 왕복교통비, 체재 중의 점심·저녁값, 그리고 해외연수참가비용은 자부담 또는 파견지역(단체)에서 부담

## ○ 수료자 인정조건

- 전체 일정의 2/3 이상 출석자로서 소정의 강의를 수강한 숙생에 대하여 수료자격을 부여
- 단, 공무 등으로 인해 부득이하게 결석한 경우는 논문이나 레포트로 대체하여 출석으로 인정

**3) 연수시스템**

기간 : 매년 5월부터 다음해 2월까지

연수종류

## ○ 일반연수

- 장소 : 동경
- 기간 : 5·6·8·10·12·2월에 각 3~4일간, 년 6회 실시(7회 째는 최종 레포트 발표회)
- 지역만들기 전문가·실천가 등에 의한 강의와 각종 참가형 연수 이외에 세미나형식의 강좌를 통해 주임강사의 지도에 따라 조사·연구를 하고, 성과를 취합하여 연수 수료리포트를 작성

## ○ 합숙연수

- 장소 : 수도권 각지
- 기간 : 7월에 4일간 1회 실시
- 연수환경을 바꾸어 침식을 함께 하면서 연수함으로써 교류를 심화시키는 과정이다.

## ○ 선진 시정촌 현지조사

- 기간 : 10월 중순~11월 중순에 걸쳐 2박3일, 5코스로 실시
- 전국 각지의 지역만들기 선진지를 방문하여 지역만들기의 핵심인물(key person) 등을 통해 지역만들기의 문제해결책을 체득하기 위한 코스이다.

## ○ 세미나특별연수

- 기간 : 1월에 1박2일, 5코스로 실시
- 세미나별로 1년간의 연수성과를 레포트로 작성하기 위해 최종적인 연수를 실시

## ○ 해외연수

- 기간 : 9월에 9박10일로 구미 각지를 시찰
- 희망자에 한하여 실시되며, 지역주민에 의한 지역만들기, 지역에서의 복지활동, 환경정비 활동상황 등에 관한 해외사례를 연수하는 프로그램으로, 연수비용은 50~60만엔(자부담)이다.

#### 4) ‘지역리더양성학당’의 주요성과

- 전국적인 네트워크 형성
  - 숙생들은 졸업 후 전화·FAX·E-mail 등을 통해 상호 자가지역의 문제를 협의하고 관련 정보를 교환한다.
- 참가자들의 인생관 변화
  - 세미나를 통해 다양한 토론에 참여함으로써 새로운 인생관을 형성하게 된다.
  - 시정촌 직원의 경우 다양한 경험을 공유함으로써 ‘지역경영감각’을 익힐 수 있는 계기가 되고 있다.
  - 기생자가 아니라 공생자로서의 자신을 발견, 인식하게 된다.
- 지역활동가 배출
  - 개인적인 삶뿐만 아니라 지역과 공생할 수 있는 지역리더로 성장하게 된다.
  - 수료자가 직접 지역리더로 활동하는 경우도 있지만, 카리스마를 갖춘 지역리더를 지원하는 촉진자(facilitator)로 활약하는 경우도 나타나고 있다.
  - 시정촌 직원의 경우는 수료 후 시정촌의 교육프로그램을 개발하고 실행강사로 활동하기도 한다.<sup>14)</sup>
  - 톳도리현의 지사도 숙생 출신이고 현청의 岡崎과장도 숙생 출신이다. 특히, 岡崎과장은 지역전략가로 널리 알려져 있으며, 현재 국제 혁신박람회를 준비중이며, ‘지역만들기학당’을 운영하고 있다.

---

14) 나가노현 飯田市廳 직원의 경우, 10~15명 단위의 교육프로그램을 설계 운용하고 있다. 오다기리(小田切) 교수의 대학원생들과 함께 공동세미나를 개최하고(2002), 또한 교류와 토론회 등을 통해 주민들의 지역활성화 활동을 지원하고 있다. 오다기리 교수가 참석하지 못하는 경우 대학원생들이 참가하여 테마를 정하여 토론하거나 대학원생들이 발표하여 운영한다. 2년간 운영해 본 결과 상당한 성과가 있는 것으로 자체평가하고 있다. 목요일 저녁부터 토요일까지 1시간 30분씩 3개의 강좌를 진행하며, 대학원생들의 교통비는 오다기리 교수가 부담한다.

\* 이러한 성과를 바탕으로 초급반 운영 후 우수자에 대해서는 중급반과 고급반에서 연수할 수 있도록 하는 방안을 검토하고 있다.

## 5) '지역리더양성학당'의 연수 커리큘럼

표 18. 지역리더양성학당의 연수일정(2003년)

항 목	일 정	내 용
개회식	5월7일	개회식 인사말
제1회 일반연수	5월8일~5월9일	주임강사의 세미나오리엔테이션 강의
제2회 일반연수	6월4일~6월6일	강의, 세미나① 지역산업활성화연수(연습)
제3회 일반연수 (합숙연수)	7월1일~7월4일	마찌쓰꾸리현지시찰(横須賀시) 강의, 합숙연수
제4회 일반연수	7월30일~8월1일	강의, 세미나② 워크숍형식의 강좌(연습)
해외연수	9월1일~9월10일	미국 시찰연수
제5회 일반연수	10월1일~10월3일	강의, 세미나③ 수료자와의 합동분과회의
선진시정촌 현지조사	10월20일~10월22일	卯月세미나 북해도 시찰연수
	10월27일~10월29일	辻세미나 兵庫縣, 鳥取縣, 香川縣 시찰연수
	11월12일~11월14일	宮口세미나 大分縣, 熊本縣 시찰연수
	11월12일~11월14일	小田切세미나 鳥取縣 시찰연수
	11월18일~11월20일	北澤세미나 大分縣, 福岡縣 시찰연수
제6회 일반연수	12월3일~12월5일	강의, 세미나④ 공개강의, 선진시정촌현지조사보고회
제7회 일반연수	2월3일~2월6일	수료레포트발표, 강평 수료자 지원사업 설명회
수료식	2월5일	수료식

## □ 宮口(와세다대학 교수)세미나의 주요내용

### ▶ 6월4일(수) : 와세다대학 연습실

- 宮口세미나의 목표는 “참가자가 교류를 통해 자신의 수준을 향상시키고 지역만들기의 맹아를 발견하며, 논의를 통해 시대흐름에 맞는 새로운 가치를 찾는 것”이다.
- 첫날 오전은 구마모토(熊本)현 오쿠니(小國)정의 마을가꾸기 비디오를 감상한 뒤 宮口선생의 강의를 듣는다. 오후에는 “우리 지역은 어떠한 특성을 가진 지역인가, 어떠한 과제를 있는가”라는 주제로 8명의 학생이 1인당 20분씩 슬라이드를 이용하여 발표한 뒤 宮口선생의 코멘트를 듣는 방식으로 진행한다.

### ▶ 7월31일(수) : 지역활성화센터 중회의실

- 두 번째 세미나의 주제는 “스스로 어떠한 지역만들기를 구상하고 있는가”이다. 발표자는 각자가 설정한 주제에 따라 관련자료와 관내지도 등을 모두에게 배포한 뒤 발표한다. 宮口선생은 지역의 상황을 고려하여 발표내용에 대해 어드바이스 역할을 담당한다.

### ▶ 10월1일(수) : 와세다대학 연습실

- 세 번째 세미나는 각자 수료 레포트의 주제와 내용을 발표하는 시간을 갖고 宮口선생의 조언을 듣는다. 이후 11월 선진 시정촌 현지조사일정에 관해 설명을 듣고, 현지조사 전에 유후인 지역에 대해 비디오로 학습한다

### ▶ 12월3일(수) : 와세다대학 연습실

- 지금까지의 논의와 선진 시정촌 현지조사를 기초로 참가자는 수료 레포트의 내용을 수정·보완하여 발표하고, 宮口선생으로부터 조언을 듣는다.



▶ 2004년 1월15일(목) : 지역활성화센터 대회의실

- 참가자는 각자 작성한 수료 레포트의 내용을 설명하고 宮口선생으로부터 1인당 30분~1시간 가량 최종지도를 받게 된다.

□ 卯月(와세다대학 교수)세미나의 주요내용

▶ 6월4일(수) : 지역활성화센터 대회의실

- 2인 1조로 조를 편성하여 자기소개를 한다. 참가자 전원이 “내가 마을의 보배”라는 주제로 5가지씩 소개하면, 발표와 동시에 상대방이 발표한 내용을 정리하는 훈련을 받는다. 그런 다음에 卯月선생으로부터 주민참여의 의의, 파워포인트를 이용한 프리젠테이션의 중요성, 워크숍을 진행하는 테크닉 등에 대해 지도를 받게 된다.

▶ 7월 30일(수) : 世田谷區마찌쯔꾸리센터

- 주민참여를 위한 世田谷區마찌쯔꾸리센터의 역할에 대해 설명을 듣고 주변의 마을가꾸기사업을 견학, 사업추진 당시 문제점과 해결방법 등에 대해 설명을 듣는다.

▶ 10월1일(수) : 지역활성화센터 대회의실

- 수료 레포트 작성을 위해 “문제라고 생각하는 것, 제안하고자 하는 것”을 발표한 뒤, 卯月선생으로부터 레포트 작성방법에 대해 지도를 받는다. 또한 구체적인 사례를 중심으로 현실성 있는 제안서를 작성하는 방식에 대한 조언을 듣는다.

▶ 12월3일(수) : 지역활성화센터 대회의실

- 卯月선생과 이메일을 통해 레포트를 주고받으며 수정한 뒤, 각자 파워포인트를 이용하여 발표한다. 그런 다음 卯月선생과 기타 참가

자들로부터 코멘트를 듣고 문제의식을 분명히 하게 되는 계기를 마련하게 된다.

▶ 2004년 1월20일(화) : 와세다대학

- 와세다대학의 교실을 빌려 수료레포트 모의발표회를 갖는다.

□ 北澤(동경대학 대학원 조교수)세미나

▶ 6월4일(수) : 동경대학 공학부 회의실

- 사전에 준비한 자신의 마을소개, 문제점, 과제 등을 발표한 이후, 발표내용과 레포트에 관한 지도를 받는다. 개별주제 이외에 공통주제로 “관광”을 선정하여 함께 연구한다.

▶ 7월30일(수) : 지역활성화센터

- 공통테마로 선정한 “관광”에 관한 참고도서를 읽고 각자 감상을 발표한 이후 각자 마을의 자원지도를 만들어 발표한다. 이후 北澤선생의 평가를 받고 개별주제를 구체화하기 위한 지도를 받는다.

▶ 10월1일(수) 요코하마시

- 요코하마시 견학 후 현지에서 세미나를 실시한다. 각자가 정한 주제와 해결책에 대해 발표한다. 프리젠테이션 방법 등에 관한 지도를 받는다.

▶ 12월3일(수) : 兵庫俱樂部 회의실

- 수료레포트 발표용 파워포인트를 준비하여 발표하고 개별지도를 받는다.

▶ 2004년 1월21일(수) : 지역활성화센터 대회의실

- 파워포인트를 이용하여 수료 레포트를 발표하고 개별지도를 받는다. 또한 공통주제에 대해서도 지도를 받는다.

#### □ 小田切(동경대학 대학원 조교수)세미나

##### ▶ 6월4일(수) : 동경대학 小田切연구실

- 자기소개와 함께 수료 레포트 작성을 위해 필요한 개별보고를 한다. 사업내용과 지역현황 등에 대해 이야기하고 수료 레포트를 작성하기 위해 필요한 조언을 듣는다.

##### ▶ 7월30일(수) : 동경대학 小田切연구실

- 小田切선생의 논문 “자립 농산어촌지역 만들기”에 대해 토론한다. 참가자 전원이 사전에 논문을 읽고 질문내용을 준비한다.

##### ▶ 10월1일(수) : 동경대학 小田切연구실

- “지역으로부터의 도전: 돗토리(鳥取)현 智頭町の 쿠니 오코시”에 대한 토론과 지역만들기의 선발전책이라 할 수 있는 “日本1/0村세우기(오코시)運動“에 대한 학습을 통해 시정촌 현지조사에 대한 사전 이해를 높인다.

##### ▶ 12월3일(수) : 지역활성화센터 대회의실, 동경대학 小田切연구실

- 수료 레포트 중간보고를 한다. 각자 레포트 진행상황을 보고하고 개별지도를 받는다.

##### ▶ 2004년 1월23일(금) : 동경대학 小田切연구실

- 완성된 수료 레포트를 각자 20분간 발표하고 발표내용에 대해 토론한다.

## 4. 요약

- 미국, 호주, 일본 등의 교육프로그램은 각국의 사정과 여건에 따라 구체적 전개양태는 다를 수밖에 없지만, 어떤 공통적 경향을 찾아볼 수 있다. 이하에서는 그와 같은 공통점을 추출해 보고 우리의 프로그램 개발에 주는 시사점을 도출한다.

### □ 프로그램의 공간범역

- 우리나라의 경우 현재 농촌지역개발과 관련한 리더교육은 주로 마을을 대상으로 하는 경우가 대부분이다. 그러나 외국의 경우 지역 리더교육의 공간범역은 상대적으로 매우 크다. 미국의 경우는 군(county), 일본의 경우는 町을 대상으로 하는 경우가 대부분이다.

### □ 지역사회에 기반한, 총체적 리더십 중심의 교육

- 외국의 경우 농촌지역개발에 있어 지역사회 리더십의 중요성에 대한 인식을 기초로 한 리더십 개발 프로그램이 강조되고 있다.
  - 특정 부문이나 영역을 대상으로 한 전문교육보다는 지역사회 전체의 역량강화라는 관점에서 지역사회의 비전만들기, 공동체 형성, 함께 일하기 등에 필요한 주민의 의식 및 태도, 지식 및 기술의 습득을 강조하고 있다.
- 이때의 리더십은 영웅주의적인 개인적 리더십이 아니라 이른바 총체적(holistic) 관점의 리더십이라 할 수 있다.
  - 사용하는 용어는 나라, 지역마다 조금씩 다르지만 지역사회(community), 비전(vision), 학습(learning), 실천(action)의 총체적 관점에서 지역사회에 기반을 두고(community-based), 실천지향적이며(action-oriented), 공유되는(shared) 리더십이 강조되는 최근의 리더십 연구동향 및 철학을 반영한 프로그램이 개발되고 있다.

## □ 실천학습원리의 강조

- 구체적 프로그램의 운영에 있어서는 강사에 의존하는 일방향적 강의보다는 쌍방향의 토론식 참여학습, 나아가 실천학습원리(action learning principles)를 강조하는 경향이 있다.

## □ 민간이 주도하되, 정부가 적극 지원하는 체제

- 외국의 경우 교육프로그램은 국가에서 직접 주도하는 경우(호주의 BRL)도 있지만, 주로 민간이 전적으로 주도하며, 정부 등은 재정지원, 행정지원 등의 서포터로 기능하는 것이 일반적 시스템이다.
  - 미국의 경우에는 농과대학의 Extension Service를 통해 오랜 교육경험을 갖추고 있다.
  - 일본의 경우에는 정부에서 후견하는 민간단체를 통해 간접적으로 교육지원이 이뤄지고 있다. 이 경우 정부가 주도하는 것은 아니며 프로그램의 기획은 전적으로 민간자율에 맡겨지고 있는 것이 특징적이다.
- 지역사회리더십교육프로그램에 소요되는 비용은 정부, 기업, 재단 등을 통해 조달하는 것이 일반적이다.
  - 리더십 교육이 갖는 공공성(외부효과)을 고려하여 참여하는 수강생으로부터는 최소한의 경비를 부담시킨다. 다만, 해외 연수의 경우에는 자부담을 원칙으로 하는 것이 일반적이다.

## □ 오랜 역사를 거쳐 다양한 프로그램의 개발, 운영

- 외국, 특히 미국의 경우 농과대학의 Extension Service를 통한 오랜 리더십 교육경험을 바탕으로 각 지역의 특색을 반영한 다양한 프로그램이 가동되고 있다.
  - 본래 지역리더 교육프로그램은 지역성을 지닐 수밖에 없는 것이므로 전국 공통의 매뉴얼이 존재하기 어렵다는 것이 공통적 지적이기

도 하다.

- 미국의 경우가 대표적인데, 각 주마다 각기 자가지역의 특성이나 지역주민의 욕구를 반영한 프로그램을 개발, 운영하고 있다.
- 한번 프로그램이 개발되어 시행되기까지 상당한 준비기간을 거치는 체계적인 개발과정을 따르고 있다. 또한 교육시행 결과를 반영하여 기존 프로그램을 수정, 보완해가는 노력이 이어지고 있다.

#### □ 장기프로그램의 운영

- 단기의, 1회성 코스로는 중대한 행동변화, 태도변화가 일어나기 어렵다는 것이 모든 프로그램의 공통된 인식이다. 따라서 지역사회리더십 교육프로그램은 최소 6개월 이상의 중장기로 운영되고 있다.

#### □ 소수 정예의 참여식 교육

- 교육방식에 있어서는 참여와 실천을 강조한다는 기본철학에 따라 소수 정예의 참여식 교육이 강조되고 있다.
  - 한 과정의 수강인원은 나라, 지역에 따라 다양하지만 대체로 20명에서 40명 정도의 범위로 구성한다.

#### □ 다양성을 추구하는 교육

- 교육생의 구성에 있어서는 최대한 다양성을 인정하고 존중하는 방식의 교육이 이뤄지고 있다.
  - 농촌지역사회를 구성하는 다양한 주체들, 즉 농업인, 애그리비즈니스관계자, 행정, 지역단체 등 다양한 주체들이 상호 공동학습할 수 있도록 함으로써 더불어 살아가기를 강조하고 있다.

## 제3장. 농촌지역의 역량강화를 위한 교육프로그램 개발

### 1. 농촌지역 역량강화프로그램의 도입과 추진전략

#### 1.1. 역량강화의 개념

##### □ 지역개발과 역량강화

- 역량강화(capacity building)란 서구에서 1980년대 중반부터 지역사회개발에 도입되기 시작한 개념으로, 기존 개발사업이 장기적인 농촌사회 발전을 가져오는데 기여하지 못했을 뿐만 아니라 지역의 외부자원에 대한 의존성만 높이고 자립능력을 훼손하였다는 반성에서 비롯되었다.
- 역량강화란 간단히 말해 "물을 주는 것이 아니라 물을 마실 수 있는 방법"을 배양하는 것을 의미하며, 사회적 자본(social capital)이론, 상호작용적 혁신론, 학습경제론 등에 이론적 기반을 두고 있는 개념이다.

##### □ 역량강화의 개념

- 역량강화를 구체적으로 정의하는 것은 쉽지 않다. 역량(capacity)이란 본래 추상적 개념으로, 그것이 구체적으로 무엇을 의미하는지, 어떻게 이를 강화해야 하는지에 관해서는 논자에 따라 다양하게 논의될 수 있기 때문이다(Macadam et al, 2004).
- 가령 Ballantyne, Labelle and Rudgard(2000)는 역량개발(Capacity

development)이란 개인이나 집단, 조직, 기관들이 문제를 해결하고 목표를 성취하는 능력을 개발하는 과정이라고 정의하고 있다.

- Thomson and Pepperdine(2003)은 지역발전에서 역량을 구성하는 핵심적 요소는 구성원의 기술과 지식수준, 가치관이나 인식, 그리고 개인과 개인, 조직과 조직 사이의 협력과 지원, 상호작용, 신뢰 등으로 형성되는 사회적 네트워크와 관계망이라고 보고 있다. 그러나 물리적, 금전적, 자연적 자본이나 행정역량 등도 성공적인 지역 사회의 발전을 위해 필요한 요소 중에 하나이다.
  - Land(2000)에 따르면, 역량이란 개인이나 조직, 사회가 지속가능한 발전의 목표를 설정하고 성취하는 능력을 말한다. 따라서 역량강화란 개인, 조직, 제도나 집단이 지속가능한 목표를 설정하고 도전하는 능력을 지속적으로 향상시키는 과정이다.
  - Macadam et al(2004)에 따르면, 역량강화란 지역사회의 자본스톡(capital stock)을 증가시키는 것이다. 여기에는 인적 자본(개인적 역량)뿐만 아니라, 사회적 자본(관계의 질), 물리적 자본(사회간접 자본), 금전적 자연적 자원까지 포함된다. 그러나 동태적으로 역량을 증가시키기 위해서는 자본스톡의 증가만이 아니라 그것을 활용하고 결합하는 능력도 필요하다고 강조되고 있다.
- 역량강화라는 개념이 농촌개발에 대한 풍부한 함의를 담고 있지만, 이와 같이 구체적 정의가 논자마다 다르기 때문에 다양한 해석과 오해를 낳고 있는 것도 사실이다.

#### □ 역량강화의 올바른 이해

- 여러 정의를 종합할 때 역량강화(capacity building)란 “기존의 관행이나 사업방식에서 탈피하여 변화하는 환경에 지속적으로 대응할 수 있는 능력을 제고(improvement)하는 것”으로 이해될 수 있다.
- 역량을 강화하기 위해서는 우선 역량강화의 목표가 바로 설정되어야 한다.



- 우리나라의 경우 흔히 농촌의 경제적 성과나 수익성 강화에 초점을 두는 것으로 오해되는 경우가 많으나, 역량강화의 목표에는 이러한 경제적 측면뿐만 아니라 환경, 문화, 복지 등의 개선까지도 포함되어야 한다.
- 역량강화란 본래 장기적이며 지속적인 성격을 지닌다.
  - 그러므로 주민주도의 내생적 계획이라고 하더라도 단기적인 사업성과에 초점을 맞춘다면 역량강화사업이라고 보기 어렵다.
  - Michal(1995)에 따르면 역량강화의 성과는 통상 15~20년 후에 나타나난다.
- 역량강화를 위해서는 다양한 지역자원을 묶는 무형의 관계적 자본, 즉 사회적 자본(social capital)의 축적이 중요하다.<sup>15)</sup>
  - 사회적 자본은 지속적인 혁신과 학습을 가능케 하며, 공동으로 과제를 해결할 수 있게 한다. 그러나 역량강화를 단지 사회적 자본에만 한정해서 볼 수는 없다. 만약 그렇게 본다면 농촌지역의 사회적 접자본이나 재원의 한계 등을 간과하게 되기 때문이다.
- 역량강화의 대상에는 대상지역에 사는 개인과 집단, 그리고 그를 지원하는 기관도 포함된다.
  - 특히, 중요한 것은 개인적 역량의 강화가 아니라 집합적 역량의 강화라는 점이다. 그것은 집합적 역량의 강화가 시너지 효과, 지역적 외부효과를 가져오기 때문이다.
  - 이런 점에서 역량강화는 참여나 파트너십, 네트워크 구축과 같은

---

15) World Bank(2002)에 따르면, 사회적 자본이란 한 사회의 사회적 상호작용의 양과 질을 형성하는 제도, 관계, 규범을 말한다. 사회적 결집(social cohesion)은 지속가능한 발전과 번영을 위해서 필수적이다. 사회적 자본은 단순히 조직이나 기관들의 합을 의미하는 것이 아니라, 이들을 아교로 붙이는 것이다. Cox(1997)에 따르면, 사회적 자본이란 공동의 이익을 위해 협력적인 행위를 이끌어 내는 요소를 말한다. 그리고 Putnam(1994)은 사회적 자본이란 공동체 단위에서 신뢰를 창출해 내는 제도, 규범이나 네트워크로 정의하고 있다.

의미로 쓰이기도 한다.

- 역량강화는 일정한 지역을 대상으로 한다는 점에서 지역적 접근 (regional approach)이다.
  - 다만 마을단위, 읍면단위, 혹은 군단위 중에 어떤 지역단위가 역량 강화 프로그램에 효과적인가 하는 점은 논란거리로 될 수 있다.
  - Wenger(2000)는 공동체적 문화와 상호접촉의 이점을 중시하여 마을단위가 바람직하다고 주장한다.
  - 외국의 경험에 따르면, 미국, 캐나다 등에서는 마을단위로 역량강화 프로그램을 실시해 왔으나, EU의 LEADER 프로그램의 경우는 그 보다는 넓은 인구 10만 이하의 지역을 단위로 실시하고 있다.
  - LEADER 프로그램이 인구 10만 이하의 지역을 대상으로 한 이유는 그보다 좁은 지역을 대상으로 할 경우 동원할 수 있는 지역자원에 한계가 있으며, 인구 10만 이상일 경우 공동 결속이 어렵다는 이유 때문이었다.
  - 따라서 역량강화프로그램은 각 국가나 지역이 처해 있는 제도적, 정치적, 문화적 여건에 따라 대상지역 범위를 다르게 설계해야 하는 것이다.
- 한편 역량강화란 지역문제를 종합적으로 해결할 수 있는 능력을 의미하는 것이므로 그린투어리즘, 유기농 육성과 같이 하나의 사업만을 대상으로 하는 프로그램이 아니다.
- 누구를 위한 역량강화인가도 중요하다.
  - 지역사회발전의 성과가 특정 개인이나 집단에만 전유되어서는 안 된다. 혁신정책이나 역량강화정책은 종종 성과의 공유문제나 집단간의 역관계를 간과하는 경향이 있다. 경제적 측면에만 목표를 들 경우 이런 사례가 종종 나타나는데, 역량강화전략이 지역 엘리트만을 위한 전략이라고 비판받는 이유이기도 하다(Lovering, 1999).

## 1.2. 서구의 경험

### □ 역량강화프로그램의 두 유형

- 서구에서는 1980년대 후반부터 지역역량 강화를 위해 다양한 프로그램을 도입해왔는데, 크게 두 가지 형태로 나눌 수 있다.
  - 하나는 교육·훈련에 초점을 두는 프로그램으로, 앞에서 살펴본 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 Partnership<sup>16)</sup> 등과 같이 소규모 파일럿(pilot) 사업을 통해 주민의 사업계획 역량이나 문제해결 능력을 배양하는 프로그램이다. 즉, 단순한 교육·훈련이 아니라 사업을 실행해봄으로써 배워 가는 실천학습(learning by doing) 프로그램이다.
- Macadam et al(2004)은 전자와 같은 리더십 교육 프로그램이 많은 나라에서 이루어지고 있는 역량강화프로그램의 대부분을 차지하고 있지만, 이러한 교육프로그램만으로는 역량강화에 한계가 있다고 지적하고 있다.
  - 교육프로그램이 역량강화에 필요한 지식의 습득과 배양에 도움을 주는 것은 사실이지만, 역량강화란 근본적으로 대상지역의 주체들의 공동실천을 통해 배양되는 것이므로 현장에서 당사자들이 집합적으로 leaning by doing을 통해 능력을 배양하는 것이 중요하다는 주장이다.

16) 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](http://www.rural.gc.ca/rural-dev/guidelines_e.phtml#4).

- Michal(1995)도 지역사회 개발 프로그램이나 파트너십 형성 계획이 역량강화 프로그램의 핵심 내용이 되어야 한다며, 리더십 개발이나 교육프로그램은 이 프로그램을 지원하기 위한 프로그램으로 구상 되어야 한다고 주장하고 있다.
- EU에서 실천을 통한 역량강화프로그램을 실시하는 이유도 역량강화가 집단적, 실천적이며 공동학습과정을 통해 형성되기 때문이다.

#### □ 성공적인 역량강화프로그램의 조건

- Kentucky Appalachian Task Force 보고서(1995)는 성공적 역량강화프로그램은 지역사회 스스로 계획수립, 사업실시, 평가를 통해 상향식 민주적 의사결정과 주민참여, 파트너십과 집합적 학습행동, 풀뿌리 리더십의 배양을 해 나가는 프로그램이라고 주장하고 있다.
- 또한 프로그램의 성격은 다음과 같아야 한다고 주장하고 있다.
  - 장기적 접근
    - ▶ 다년간의 사업기간 설정
  - 종합적 접근
    - ▶ 사회경제, 문화 환경의 통합적 목표를 추구
  - 지역적 접근
    - ▶ think regional, not rural
  - 과정적 접근
    - ▶ 연속적 소규모 사업을 통한 learning by doing
    - ▶ 누적적 역량의 발전

#### □ 역량강화프로그램의 예 : EU의 LEADER 프로그램<sup>17)</sup>

- LEADER(농촌경제개발행동연대) 프로그램이란 EU가 농촌지역 주

---

17) 자세한 것은 농정연구센터(2002), 『상향식 농촌발전전략 수립에 관한 연구』를 참조.

민의 자원 동원 및 사업역량, 계획 역량을 개발하기 위하여 1992년부터 실험적으로 도입한 역량강화프로그램이다.

- LEADER는 프로그램의 목표를 일회성, 단기적 사업 성공에 두지 않고 장기적인 파트너십 개발과 사회적 자본 형성, 문제해결 능력 배양에 두고 소규모 사업을 다년간에 걸쳐 주민 스스로가 계획, 실행해 보게 함으로써 지역사회의 발전을 꾀하고 있다.

#### ○ 주요 내용

- 먼저 기존 행정조직과 별도로 지역활동가그룹(LAG)이라는 추진체를 구성한다. 여기에는 관, 기업, 학교, 지역단체, 농민 등 다양한 지역이해 당사자가 참여하되, 민간이 반드시 50% 이상 참여해야 한다.
- EU는 이 LAG에게 직접 사업자금을 지원하고, LAG가 자율적으로 사업계획 수립·집행의 전 과정을 책임지며, 행정(중앙 및 지방정부와 유럽연합 집행위원회)의 기능은 사업승인과 지원에만 국한되고 있다.
- LAG에는 독자적 사무국을 두고 전문가를 고용하여 사업을 수행하는데, 3년 이상의 다년간 사업으로 계획을 수립한다.
- 여기에서 추진하는 사업의 성격은 혁신적인 것이어야 하고, 문제에 대한 도전과 해결 역량을 배양하는 것이어야 한다. 여기서 혁신이란 ‘첨단’을 의미하는 것이 아니라 대상지역의 여건이나 맥락에서 본 ‘새로움’을 의미한다. 즉, 대상지역에서 이전에 존재하지 않았거나 혹은 지역에 보편적이지 않은 것이면 어느 것이든 된다. 따라서
  - ① 사업추진방식을 상향식·자율적으로 하거나, ② 주민의 참여나 파트너십, 민주적 절차를 새로 도입하거나(제도적·조직적 혁신), ③ 새로운 사업기회나 방식, 유통망 개발, 지역자원을 발굴을 하는 것(경제적 혁신) 등이 포함될 수 있다.
- 사업평가도 스스로 하도록 하고, 계획-실행-평가의 누적적인 과정을 통해 스스로 학습하게 하고 있으며, 행정은 이를 최종적으로 감

독·평가하는 기능만을 담당하고 있다.

#### ○ LEADER 사업의 성과

- 의사결정의 분권화, 지역 민주주의, 새로운 거버넌스체제 강화
- 지역의 내생적 자원 발굴과 참여·협력을 통한 다양한 혁신의 창출역량 배양
- 사회적 자본의 개발을 통한 지역의 활성화와 지속가능한 발전의 가능성 제시
- 농업을 지역경제에 편입시킴으로써 농촌공간의 탈영역화에서 탈피
- 전통적 부문(sector)주의 행정 탈피
- 저비용으로 고효율 달성의 가능성 제시 등

### 1.3. 농촌지역 역량강화프로그램의 추진전략

#### 1) 농촌지역 역량강화프로그램의 도입 필요성

##### (1) 농촌지역을 대상으로 한 종래 교육의 한계

- 농촌지역을 대상으로 하는 역량강화프로그램은 정책영역의 사각지대에 방치되어 있다. 즉, 농촌지역사회 리더의 발굴 및 육성을 체계적으로 추진하는 정부부서가 없다.

#### □ 교육인적자원부

- 교육인적자원부는 학교교육을 전담하고 있는데, 농촌지역에 관련해서는 농어촌학교살리기운동, 평생학습관을 통한 평생교육의 추진 등을 하고 있다.
- 교육인적자원부로부터 평생학습관으로 지정되어 운영되고 있는 학습관은 2002년 현재 16개 시·도에 208개가 있다. 평생학습관은 지역사회주민들에게 각종 평생교육프로그램을 제공하여 지역사회주민

의 리더십을 고양하는 것을 목표로 삼고 있지만, 아직까지 리더의 발굴 및 육성에 필요한 프로그램을 개발·보급하지 못하고 있다.

- 평생학습관이 지역사회교육을 통해 지역혁신을 위한 리더의 발굴 및 육성에 중심역할을 하지 못하는 이유는, 지역별로 차이는 있지만 학습관이 행정편의주의에 따라 도서관 중심으로 지정되어 있기 때문이다.

#### □ 행정자치부

- 행정자치부에서는 주민자치센터를 활용한 주민교육, 「비영리민간단체지원법」에 따른 민간단체의 평생교육활동 지원 등을 통해 농촌지역의 주민교육을 담당하고 있다.
- 주민자치센터는 일본의 공민관을 모델로 한 평생학습시설이다.
- 주민자치센터를 통한 교육은 교양, 취미 중심의 교육으로 일관되고 있어 지역사회리더의 발굴, 육성과는 거리가 멀다.

#### □ 문화관광부

- 문화관광부의 경우에도 평생학습의 관점에서 시·군단위 농촌지역에 문화의 집(프랑스형 평생교육시설)을 활용한 주민교육을 하고 있다.
- 그러나 이것 역시 주민자치센터의 교육과 마찬가지로 교양, 취미교육 중심이어서 리더의 발굴, 육성과는 거리가 있다.

#### □ 농림부

- 농림부의 교육정책은 농업 중심의 농업인력 육성정책이라고 해도 과언이 아니다.
- 농림부의 농업인력 육성정책은 신규인력 확보와 기존 농업인의 능력강화를 위한 정책으로 대별되어 추진되어 왔는데, 기본적으로는 개별농업경영인의 전문성 제고에 초점을 두고 있다.

- 최근 주민참여를 바탕으로 한 농촌지역개발의 필요성이 제기되면서 농촌관광 및 지역개발 관련 지도자 육성이 강조되고, 이 분야에 관련된 교육이 도입되고 있지만 앞의 제1장에서 검토한 바와 같이 대부분 특정분야·사업의 전문기술교육적 성격이 강하며 농촌지역사회 전체를 대상으로 한 역량강화프로그램이라고 보기는 어렵다.
- 여타 부처에 비해 농림부에서는 농촌지역사회 리더의 중요성을 인식하고 적극적으로 육성정책을 도입하고자 하지만, 아직 체계적인 프로그램이 제시되지 못하고 있다.
  - 농촌지역리더는 ‘농업부문의 관련인력’ 정도로 치부되고, 그 육성대책은 농업구조정책국 경영인력과가 주관하는 정예농업인력육성종합대책의 일부분으로 자리잡고 있다.

## (2) 농림부의 농촌개발기능 강화와 농촌개발정책 수용능력 제고

- 오늘날의 농정대상은 농업과 농업인으로부터 농촌과 국민으로 확대되지 않으면 안 된다. 따라서 농림부도 농업, 농업인 중심의 기능으로부터 농촌지역 전체를 포괄하는 관점에서 기능 재정립을 추구해야 한다.
- 우리나라 농촌은 농업에 대한 의존도가 매우 높기 때문에 농업의 발전 없이는 농촌의 발전을 기대할 수 없는 것이 사실이므로, 농업이 농림부의 중요한 축이 되는 것은 불가피하다. 그러나 농업만으로는 농촌사회가 유지될 수 없고, 농촌지역사회의 발전 없이는 농업부문의 지속적 발전도 기대할 수 없는 것 또한 엄연한 사실이다.<sup>18)</sup> 이를테면 농촌지역사회 전체의 삶의 질이 제고되어야 농업발

18) 농업부문의 발전을 위해서는 자연경관의 유지, 환경보전, 농촌지역내 농산물 소비기반의 확대, 농산물의 유통 및 가공, 농촌관광, 농촌문화 등이 뒷받침되어야 하며, 교육·문화의 향상 등 젊은이들이 정착할 수 있는 사회적 소비수단과 농촌지역의 노령사회에 대비한 노인복지 및 의료·보건



전도 가능한 것이다. 따라서 농촌개발정책은 농업정책의 보완적 수단이 아니라 오히려 상위정책으로 새롭게 자리잡아야 한다.

- 이러한 관점에서 농림부는 농촌부 혹은 식료농업농촌부로 확대 개편하고, 농림부 내부조직 개편을 통해 농촌개발기능을 강화할 필요가 있다.<sup>19)</sup>
- 농림부도 이러한 관점에서 농업·농촌종합대책(2004)을 통해 농촌정책을 농업정책과 대응한 위치로 자리매김하고 적극적으로 농촌개발정책에 나서고 있지만,<sup>20)</sup> 예산이나 정책수단 등의 측면에서 볼 때 농림부의 농촌개발정책은 아직 농업정책의 보완수단 정도로밖에 인식되지 않고 있다.
- 현재 농림부에서 역점을 두고 있는 농촌개발사업의 성공적 추진을 위해서도 농림부는 농촌개발 주무부처로 거듭나고, 농촌지역의 역량강화를 위해 적극 나서야 할 필요가 있다.
  - 거듭 강조하지만 농촌지역개발은 농업인만으로 가능한 것이 아니며, 전체 지역주민의 참여, 행정과 민간의 파트너십 등 농촌지역사회 전체의 대응이 없으면 곤란하다.
  - 금년부터 추진되고 있는 농촌마을종합개발사업의 경우에도 농촌지역사회 전체적 관점이 결여되어서는 성공이 보장되기 어렵다. 농촌마을종합개발사업은 지역내 인적, 물적 자원의 종합적 활용을 통해 성공가능하다. 특히, 이 사업에서는 지역내의 다양한 인적자원(지역주민, 지자체공무원, 지역내 비즈니스맨, 의회의원, 협동조합종사자, 농업관련기관 종사자 등)의 결합이 중요하다. 요컨대, 포괄적 지역역량 강화가 전제되지 않으면 이 사업의 성공가능성은 그만큼 낮아질 것이다.

---

등도 충실히 갖춰져야 한다.

19) 이와 같은 농림부의 위상 재정립에 관한 우리의 견해는 농정연구센터(2004)를 참조

20) 특히, 삶의질법의 제정을 통해 농업만이 아니라 농촌개발, 농촌교육 등의 측면에서 정책주도력을 강화하고자 하고 있다.

## 2) 농촌지역역량강화프로그램의 기본구조와 성격

### (1) 기본구조

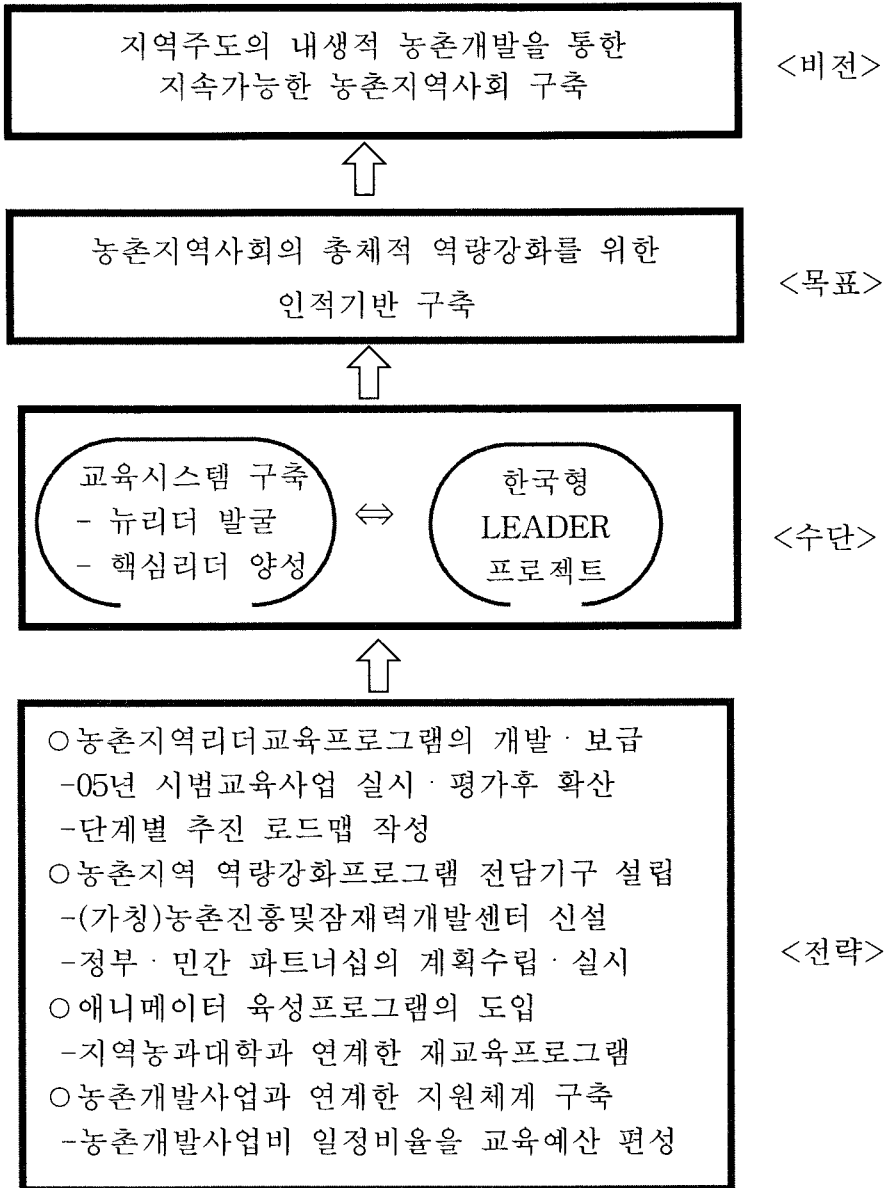


그림 2. 농촌지역역량강화프로그램의 기본구조

## □ 목표와 비전

- 농촌지역 역량강화프로그램의 기본목표는 농촌지역사회의 총체적 역량강화를 위한 인적기반 구축에 있다.
- 이와 같은 농촌지역의 역량을 바탕으로 지역주도의 내생적 농촌개발을 추진함으로써 환경적, 경제적, 사회적으로 지속가능한 농촌지역사회를 만들어내는 것이 궁극적 비전으로 제시될 수 있다.

## □ 주요수단

- 농촌지역의 주체적 역량을 강화하기 위한 주요수단은 두 가지로 설정될 수 있다.
  - 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.
  - 두 가지 수단은 상호별개의 것이 아니라 상호규정적 내지는 상호보완적이다. 즉, 교육훈련프로그램은 실천학습프로젝트를 염두에 두고 개발되어야 하며, 또 실천학습을 통한 경험의 피드백을 거쳐 교육훈련프로그램이 수정·보완되는 긴밀한 관계를 갖는다.

## □ 추진전략

- 농촌지역리더교육프로그램의 개발·보급
- 농촌지역 역량강화프로그램을 추진하는 전담기구 설립
- 애니메이터 육성프로그램의 도입
- 농촌개발사업과 연계한 지원체계 구축

(2) 성격

□ 농촌지역역량강화프로그램과 농업인력육성프로그램의 관계

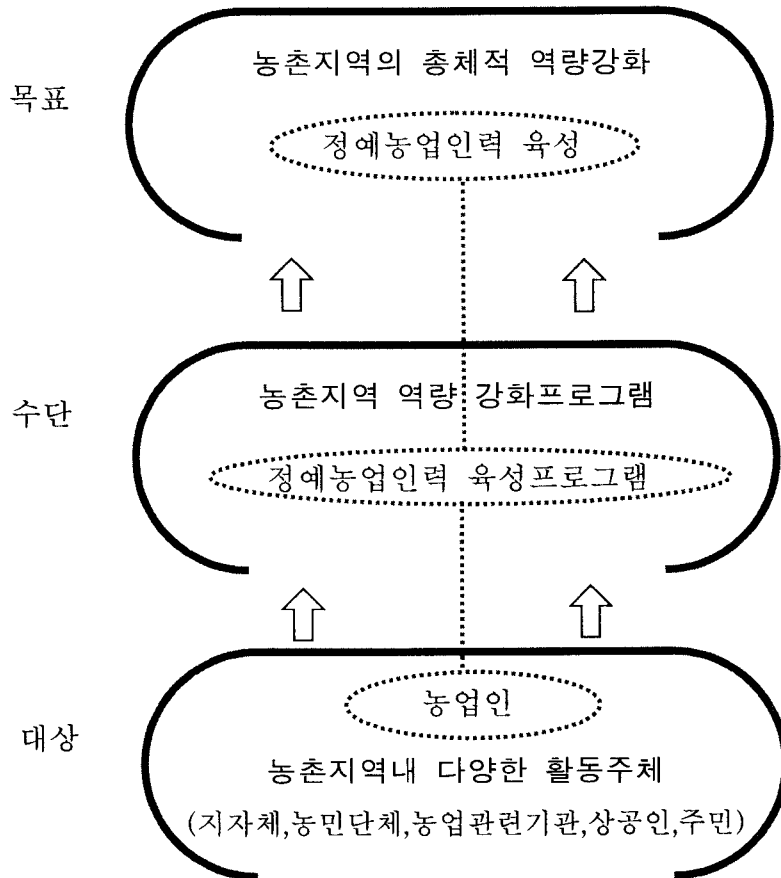


그림 3. 농촌지역 역량강화프로그램과 농업인력육성프로그램의 관계

- 농촌지역 역량강화프로그램은 지금까지 농림부의 교육정책, 즉 정예농업인력 육성에 초점을 맞춘 인력정책과는 차별적이어야 한다.
- 농촌지역개발의 성공적 추진을 위해서는 농업, 농업인만이 아니라 농촌지역 전체 자원의 효과적인 동원이 전제되어야 한다.

- 또한 농촌지역개발을 선도할 지역리더가 반드시 농업인에 국한될 필요는 없다. 오히려 지자체, 농협 등 농업인단체, 농업기반공사 등 농업관련기관, 지역상공인, 지역내 NGO 등 다양한 지역활동주체 및 이들의 결합체가 농촌개발의 주역이 될 수 있다.
  - 따라서 농촌지역개발을 담당할 리더를 발굴, 육성하는 교육프로그램의 대상은 당연히 농업(인)만이 아닌 지역주민, 행정, 농업인단체, 농업관련단체, 지역내 상공인 등으로 확대되지 않을 수 없다.
  - 이렇게 보면 농촌지역개발에 관련된 교육은 농업인력 육성교육과는 교육대상의 측면에서 차별성을 지니며, 교육내용 역시 별도로 구성될 필요가 있다.
- 농촌지역 역량강화는 정예농업인력 육성을 포괄하는 상위의 정책목표로서 재정립될 필요가 있으며, 농림부 차원에서는 농업부문의 전문경영인 육성만이 아니라 농촌지역사회 리더십 배양프로그램을 동시 병행적으로 추진하는 교육훈련시스템을 구축할 필요가 있다.
- 즉, 지역사회리더십 배양프로그램과 농업 등 각 부문별 전문교육은 상호 중층적 연계구조를 통해 지역활성화에 기여할 수 있도록 체계화되어야 할 것이다.
  - 가령, 농촌개발국에서는 정예농업인력 육성프로그램을 통해 배출된 인력들을 대상으로 하는 리더십 배양훈련을 실시함으로써 정예농업인력이 지역사회의 리더로 성장할 수 있도록 유도할 필요가 있다.

### 3) 농촌지역리더십 강화를 위한 교육시스템 구축방향

#### (1) 농촌지역리더교육프로그램의 개발·보급

- 농촌지역의 역량강화를 목표로 하는 농촌지역리더교육프로그램, 즉 농촌지역의 리더를 발굴·육성하기 위한 교육프로그램을 개발하여 일정한 평가를 거쳐 보급·확산한다.
- 본 연구사업의 기본목표가 바로 농촌지역리더교육프로그램을 개발

하는 것인 바, 본 연구를 통해 개발된 농촌지역리더교육프로그램을 2005년에 시범시행하고, 그 결과를 평가한 후 프로그램의 수정·보완을 거쳐 전국적 확산을 추진한다.

## (2) 농촌지역 역량강화프로그램 전담추진기구 설립

- 농촌지역리더의 발굴·육성을 통한 농촌지역 역량강화는 상당한 시간을 요구하므로 지속적·체계적 추진이 필요하다. 따라서 이를 전담할 수 있는 기구를 설립하여 계획적으로 대응해갈 필요가 있다.
- 이를 위해 우선 농촌지역리더십개발교육을 전담할 기관으로서 농림부 산하에 (가칭)농촌진흥및잠재력개발센터 신설을 검토한다.
  - 이 기관에서는 농촌지역 역량강화프로그램의 기획 및 개발, 교안·교재의 개발, 교육의 실행 등 교육관련 기능과 함께 “지역주도형 농촌개발파일럿프로그램”(한국형 LEADER 프로젝트) 추진도 전담한다.
  - 당장 새로운 기관의 신설이 여의치 않을 경우, 단기적으로는 농업기반공사 농어촌교육원, 도농교류센터 혹은 농업연수원 등 기존의 기구를 조정·정비하여 활용하는 방안을 검토할 수 있을 것이나, 중장기적으로는 별도기구의 신설이 바람직할 것이다.
- 신설되는 센터에서는 교육의 기획 및 프로그램 개발, 교안·교재의 개발, 교육예산의 집행 등을 전담하는 동시에 교육의 실행도 담당하도록 한다.
  - 이를 위해서는 일정수의 내부 교수요원을 확보할 필요가 있다. 앞의 제1장에서 검토한 바와 같이, 현재 농촌지역개발 관련 교육실행에서 직면하는 주요 애로 가운데 하나가 전문강사의 확보문제이다. 현재 이뤄지고 있는 교육 대부분이 자체강사의 확보 없이 외부전문가에 의존하고 있는 바, 이와 같은 현실에서는 체계적이고 지속적인 교육을 기대하기 어렵기 때문이다.
  - 따라서 일정수의 전문교육요원(강사요원 및 전문트레이너 등) 확보

가 시급하다.

- 그러나 센터에서 모든 교육을 전담 실시하는 데는 한계가 있을 것이므로 외부 전문교육기관의 공모를 통해 위탁교육을 실시하도록 하는 한편, 전문가 풀을 DB화하여 체계적으로 관리하도록 한다.
  - 단, 교육을 외부에 위탁할 경우에는 원래 의도대로 교육이 이뤄질 수 있도록 하기 위해 프로그램의 매뉴얼화와 교안·교재 개발이 중앙단위에서 체계적으로 추진되어야 한다.
- 기관별 역할분담
  - 농림부 : 기본계획 수립, 교육비 지원 등
  - 농촌진흥청맞춤재력개발센터 : 교육훈련프로그램 개발, 교재·교안 개발, 교육의 실행, 실천학습프로젝트 추진(애니메이터 양성 포함), 위탁전문교육기관 선정, 교육수요자 대상의 욕구조사, 외부전문교육기관의 평가, 교육사업비 집행 등
  - 위탁전문교육기관 : 교육대상자 선발, 교육실시

### (3) 애니메이터 양성프로그램의 도입

- 농촌지역리더의 발굴·육성에는 상당한 기간이 소요될 것인 바, 현재 진행되고 있는 농촌개발사업의 효과적 추진을 도울 수 있는 애니메이터(지역개발사업의 촉진 및 지원역할 담당자)를 적극 육성할 필요가 있을 것이다.
- 이를 위해 지역의 농과대학 등과 연계하여 대학졸업생 등을 대상으로 한 교육프로그램이 개발될 필요가 있다.
  - 농촌진흥청맞춤재력개발센터에서 6개월 내지 1년간의 단기집중 양성 코스를 개발, 운영하여 수료생에게 자격증을 부여한다.
- 애니메이터는 사업별, 시·군단위별로 배치될 수 있을 것인데, 우선은 시·군에서 자격증을 획득한 애니메이터를 채용하도록 한다.
  - 가령, 농림부 농촌마을종합개발사업 권역 선정시 애니메이터를 채

용한 시·군에 가산점을 부여하여 애니메이터 채용을 유도할 필요가 있다.

- 이들 애니메이터에게는 과거 CD사업의 현지 지도원과 같은 역할이 부여될 수 있을 것이다.
- 즉, 특정사업지역과 연계하여 지속적으로 주민교육을 실시하고, 리더인자를 발굴하는 촉진자 역할을 할 수 있을 것이다.

#### (4) 농촌개발사업과 연계한 지원체계 구축

- 농촌마을종합개발사업, 녹색농촌체험마을사업, 지역농업클러스터사업 등 농림부의 농촌지역개발 관련사업과 국가균형발전위원회의 신활력촉진사업 등 정부 농촌개발사업을 추진할 경우, 전체 사업비의 일정비율을 교육예산으로 편성하도록 지침을 마련하여, 이를 농촌지역리더교육프로그램의 사업비로 활용토록 한다.
- 농촌지역리더십 개발프로그램이 갖는 공공적 성격을 감안할 때, 교육비의 국가부담은 불가피할 것으로 판단되지만, 교육효과 제고의 측면에서 교육비의 일정부분(예: 숙식비, 현장견학비 등)을 교육생자부담으로 할 필요가 있다.

#### 4) 파일럿 실천학습프로젝트의 도입

- 앞서 서구의 경험에서 보았듯이 농촌지역의 역량강화는 리더 및 리더십 개발·양성을 위한 교육·훈련프로그램만이 아니라 구체적인 실천학습프로그램의 실행을 통해 한층 배가될 수 있다.
- 즉, 지역(주민) 스스로 계획을 세우고 추진토록 함으로써 지역자원을 효과적으로 활용하고 지역적 특성에 알맞은 지역개발이 이루어지도록 하는 동시에, 지역(주민)의 역량이 증대될 수 있도록 하는 실천프로젝트가 필요하다.
- 따라서 우리의 경우도 EU의 LEDER프로그램으로 대표되는 이와



같은 실천학습프로젝트의 도입을 적극 검토할 필요가 있다.

- 구체적인 실천학습프로젝트는 다양할 수 있지만, 우선은 EU처럼 중앙정부(농림부 등)가 한국형 LEADER사업을 파일럿 프로젝트로 추진하는 방안을 생각해 볼 수 있을 것이다.
- 구체적인 추진방안에 대해서는 농정연구센터(2004)에서 제안한 바 있는 “지역주도형 농촌개발파일럿프로그램”을 참조할 수 있다.

## 2. 농촌지역리더교육프로그램의 개발

### 2.1. 프로그램 개발의 전략과 방향

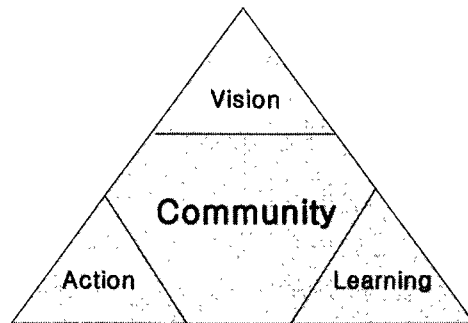
#### 1) 개발전략 : 총체적 · 실천지향적 교육과정 개발

##### (1) 총체적 교육과정

- 현재 농촌 지역의 가장 심각한 문제는 농촌의 성장·발전에 주도적으로 참여할 지역역량이 부족하다는 것이다. 따라서 지역리더에게 요구되는 핵심역량을 배양하는 것이 시급한 과제로 대두되고 있다.
- 오늘날 사회변화의 급격성과 지역문제의 복잡성으로 인하여 지역문제에 대한 총체적 접근은 불가피한데, 이는 현재의 농촌지역문제가 카리스마적 개인의 리더십에 의존해서만은 해결될 수 있는 것이 아니라라는 사실을 말해주는 것이다.
  - 즉, 오늘날의 농촌지역사회 문제의 해결에는 주민 전체의 참여와 함께 실천하면서 학습하는 집단적 리더십이 요청된다. 요컨대 커뮤니티 리더십, 시스템적 리더십이 요청되는 것이다.
- 제2장에서 검토한 바와 같이, 최근 많은 선진국의 농촌지역 리더양성과정에서는 이와 같은 커뮤니티 리더십 개념을 도입한 총체적 교

육과정을 통해 지역 리더를 양성하고 있다.

- 그 대표적인 예가 앞서 살펴본 미시간주립대학의 리더십프로그램인 CALD(Community Action Leadership Development)인데, 이는 지역사회(community, 그룹리더십의 핵심), 비전(Vision, 정신을 몰두시키는 것), 학습(learning, 마인드를 자극하는 것), 실천(Action, 에너지를 추동하는 것)의 네 가지를 철학적 추동력으로 하여 지역리더교육에 접근하고 있다.



- 이 접근은 협력적(collaborate)이고, 촉진적(facilitative)이며, 공유되며(shared) 떠받드는(servant) 리더십을 강조하면서 종합적이고 협동적 실천 가치를 제공하고 있다. 함께 비전세우기를 비롯하여 함께 지도하기, 함께 학습하기, 공동체 구축하기, 에너지 개발하기, 함께 실천하기, 의사소통하기 등이 바로 그것이다.
- 본 연구에서는 이와 같은 선진국의 추세도 반영하여 일반적 농촌지역리더의 역량강화를 위하여 총체적 교육과정을 개발하고자 한다.
- 즉, 농촌지역 리더의 핵심 역량을 육성하기 위하여 지역의 종합적 리더십을 개발하고자 하며, 농촌지역의 발전을 이끌 수 있는 집단적 리더를 발굴·육성하는 총체적이고 종합적이며 협동적 교육과정의 개발을 지향하는 것이다.

## (2) 실천지향적 교육과정

- 지역리더교육과정 개발을 효과적으로 추진하기 위해서는 최적의 교육내용을 선택하여 시행의 성공 확률을 높이기 위해 활용될 수 있는 전략이 필요하다.
  - 본 연구에서는 교육과정 전반에 걸친 내용과 주체, 성과 등과 관련하여 3P 전략을 제시하고자 하는 바, 파트너십(Partnership), 참여(Participation), 수행(Performance)이 그것이다.
  - 여기서 참여는 주민의 적극적인 참여를 말하며, 파트너십은 다양한 참여 주체의 협력을, 그리고 성과는 개인의 성장과 지역 재생과 관련하여 일정한 가시적 성과를 내하고자 하는 것이다.
- 그런데 실천지향적 교육과정을 운영한다는 것은, 학습내용을 제시할 때 단순한 지식을 전달하는 교육과정이 아닌 실천으로 이행되는 교육과정이라는 특성에 따라 다음 <그림 4>와 같은 교육과정 운영의 순환적 틀을 고려하여 교육과정의 내용과 방법, 성과 등을 전개해야 하는 것을 의미한다.

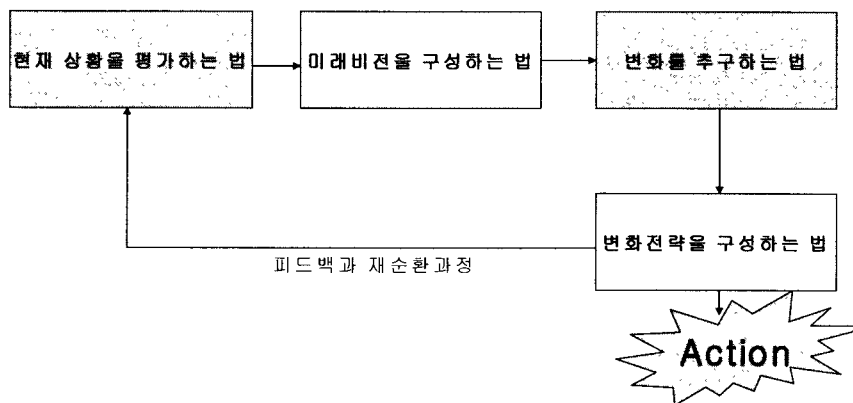


그림 4. 실천지향적 프로그램을 위한 교과과정의 틀

- 첫째, 명망가의 특강을 중심으로 진행되는 수동적 교육방식을 지양하고, 워크숍과 사례 나누기, 비전·전략 세우기 등과 같이 학습자 중심의 자기주도적 학습(self-directive learning)이 되도록 하는 것이다.
  - 둘째, 교육대상자의 적극적인 학습 참여가 보장될 수 있도록 지역 리더의 현실과 과제, 미래의 비전 등과 연계되어야 한다.
  - 셋째, 지역으로 돌아가서 활용될 수 있는 지식, 기술, 태도, 가치 등을 학습함으로써 학습이 종료되고 나서 실제로 리더의 역량 배양에 도움이 되는 동시에 지역발전에 성과가 있어야 한다.
- 그러나 이러한 실천지향성이 실현되기 위해서는 학습만으로는 한계가 있다. 앞서 언급한 바와 같이 실천학습을 위한 시범사업을 통해 학습을 통해 습득한 지식과 기술이 활용되는 과정을 거쳐야 비로소 구현될 수 있는 것이다.

## 2) 개발방향

### (1) 프로그램 개발모델에 기초한 체계적 개발

- 효과적인 교육프로그램을 개발하기 위해서는 프로그램개발절차(모델)에 따르는 것이 원칙인 바, 본 연구에서도 기왕의 정립된 교육 프로그램 개발모델의 검토를 거친 체계적 프로그램 개발절차를 지향한다.

### (2) 수준별·단계별 학습프로그램 개발

- 본 연구에서는 농촌지역사회 역량강화의 기초 축을 이루는 지역리더의 발굴과 육성을 위해 크게 두 개의 코스를 상정하는 바, 하나는 뉴리더(emerging leaders)의 배출코스이고, 다른 하나는 핵심리더의 양성코스이다.
- 뉴리더 배출코스는 농촌지역리더발굴과정(초급)으로서 지역발전에

관심은 있지만 참여를 주저하거나 농촌지역의 변화를 위해 다른 사람들과 함께 일하는 방법을 모르는 지역주민을 대상으로 하는 프로그램이다.

- 핵심리더 양성코스는 농촌지역리더십배양과정이라 할 수 있다. 이는 뉴리더 배출코스를 통해 발굴된 인적자원을 포함하여 스스로 지역문제를 고민하고 해결책을 찾고자 하는 현존의 농촌지역리더들을 대상으로 리더십능력을 배양함으로써 그들이 지역발전을 주도할 핵심리더로 성장하도록 돕기 위한 프로그램이다.
- 이처럼 본 연구를 통해 개발되는 농촌지역리더교육프로그램은 수준별·단계별 학습프로그램을 지향한다.

### (3) 탄력적 모듈(Module) 운용이 가능한 프로그램 개발

- 가급적 6개월 이상의 중장기 모듈을 개발하되, 모듈간 혹은 모듈내 조정을 통해 다양한 변용이 가능한 프로그램 개발을 지향한다.
- 제시되는 모듈은 단계별 심화학습을 엄두에 두고 고안되지만, 특정 모듈의 선택도 가능하도록 구성하고자 한다.

## 2.2. 프로그램의 개발절차

### 1) 일반적인 교육프로그램 개발모델

#### (1) 사회교육프로그램 개발의 통합적 모델

- 김진화·정지웅(1997)은 <그림 5>와 같은 사회교육프로그램 개발의 통합적 모델을 제시하고 있다.
- 그들은 프로그램 개발의 과정을 기획, 설계, 실행 및 운영, 평가 및 개정의 4단계로 나누고 각 단계별 세부과제를 제시하였다.

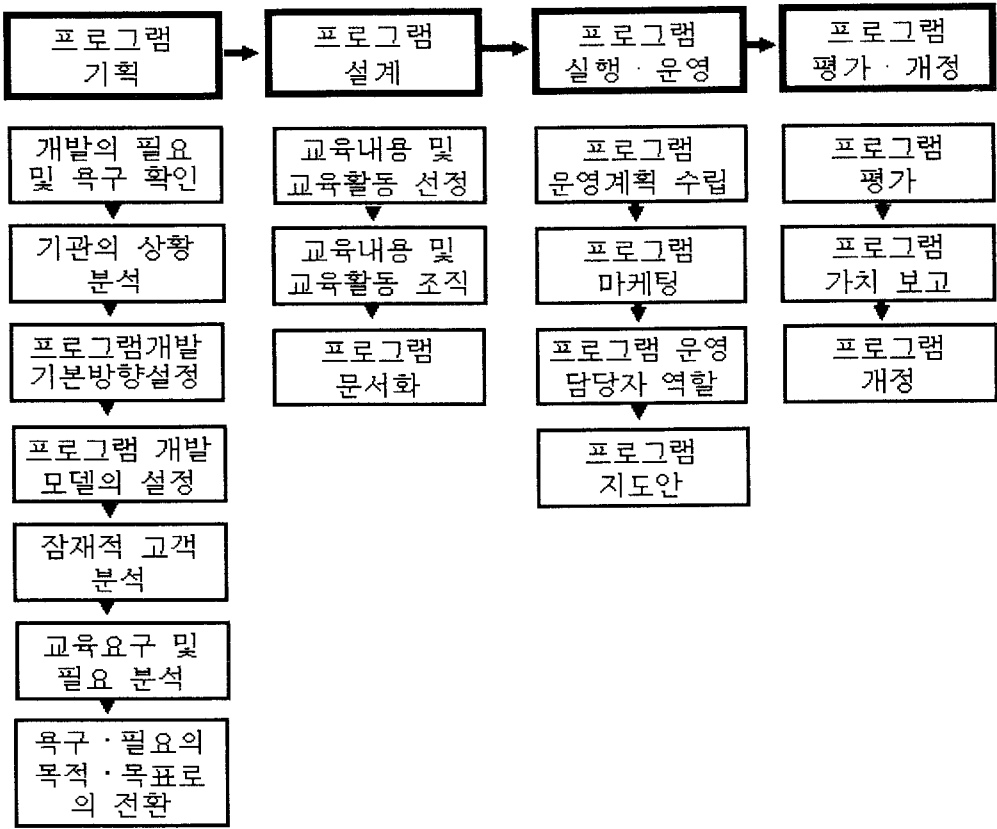


그림 5. 사회교육프로그램 개발의 통합적 모델

- 먼저 프로그램의 기획단계에서는 프로그램 개발의 필요 및 요구를 확인하고, 이를 시행할 기관의 상황을 분석하며, 개발의 기본방향을 설정, 잠재적 고객의 특성을 분석하여 좀더 상세한 요구분석을 실시하고, 이러한 요구들을 프로그램의 목적 또는 목표로 전환한다.
- 프로그램의 설계단계에서는 기획단계에서 설정된 목표에 따라 교육 내용 및 활동을 선정하며, 이를 조직하고 문서화한다.
- 설계된 프로그램을 운영할 때에는 운영계획을 수립하고 프로그램에 대한 마케팅을 실시하며, 프로그램 운영담당자의 역할을 규정하고 지도안을 작성한다.
- 프로그램을 운영한 후에는 프로그램을 평가하고 그 결과에 기초하여 프로그램을 개정한다.

- 이 모형은 통합적 접근법(integrated approaches)을 따르고 있다.
  - 통합적 접근법이란 프로그램 기획에 영향을 미치는 요인들을 종합적으로 고려하는 방식을 채택하는 것이다.
  - 이 접근법은 총체적(holistic)이고 분석적이기 때문에 기획과정이 복잡하고 기획참가자의 전문적인 능력을 필요로 하지만, 다른 접근법에 비해 기획오차(planning errors)를 최소화할 수 있는 장점을 지닌다(이화정 · 양병찬 · 변종임, 2003, p.27)

## (2) 평생교육프로그램 개발모형

- 이화정 · 양병찬 · 변종임(2003)도 통합적 접근법에 따라 평생교육프로그램의 개발절차를 설명하고 있는데, 김진화 · 정지웅(1997)과 달리 교육프로그램마케팅 단계를 강조하여 기획, 설계, 마케팅, 실행, 평가의 총 5단계의 개발절차 모형을 제시하고 있다(그림 6).<sup>21)</sup>
  - 먼저 기획단계에서는 프로그래밍의 선택과 결정에 기초하는 가치를 명확하게 만들어 잠재적 학습자들을 위한 학습목적 · 목표를 설정하는 것이다.
  - 설계단계에서는 이러한 가치로부터 단기간의 활동계획과 프로그램 계획을 통해 기관이 추구하는 변화의 척도 또는 계획된 결과를 명료하게 묘사한다. 이때 효과성과 달성도의 정도도 프로그램 계획의 결과에 들어간다.
  - 세 번째는 프로그래밍 투입의 일부로서 마케팅단계이다. 프로그램 관련시장을 분석하고 대상학습자가 참여할 수 있도록 촉진하는 방법으로서 홍보, 가격 등이 고려된다.
  - 네 번째 단계는 실제적인 프로그램 실행의 단계로서 학습프로그램의 실제적 완성을 위한 기관의 계속적 노력을 함의한다.
  - 마지막 단계는 학습자와 교 · 강사들에 의해 예상된 결과를 분석,

---

21) 실제 평생교육 현장에서는 영리적이든 비영리적이든 상관없이 프로그램에 참여할 대상을 모으는 전략이 중요한 요소이기 때문에 프로그램 마케팅 부분을 강조하고 있다.

해석하는 단계로 기관의 입장에서 프로그램 개발단계에서 각 요소 상의 선택의 결과를 평가하게 된다.

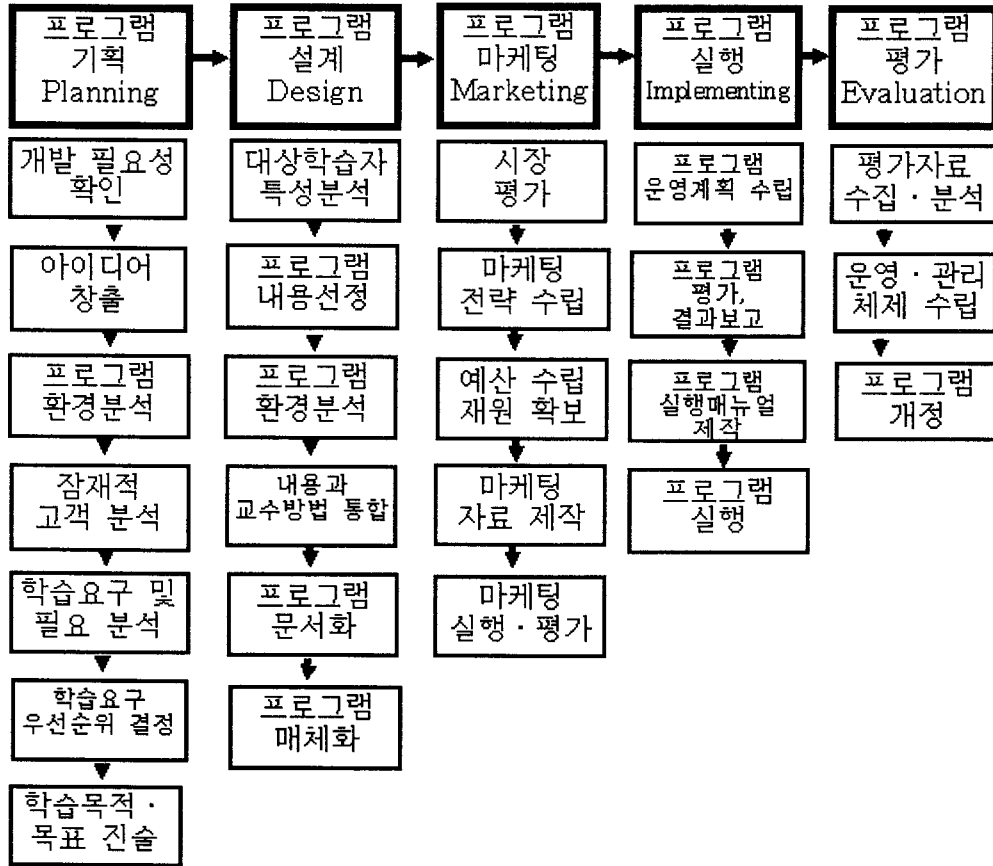


그림 6. 평생교육프로그램 개발모델

## 2) 농촌지역리더교육과정 개발모델 : ISD와 CBC 모델

- 앞에서 제시한 평생교육프로그램 개발 등의 일반적 절차는 일반시민을 대상으로 교육요구를 분석하고 그에 입각하여 교육프로그램을 개발, 실시, 평가하는 과정을 말한다.



- 이러한 일반적 교육프로그램 개발절차는 대상집단(target group)이 분명하여 그들을 위한 명확한 교육목표를 가지고 운영되는 기업체나 공공영역에서의 인력육성을 위한 교육과정을 개발하는데는 다소 한계를 가지고 있다.
  - 공공영역의 인력육성의 경우는 분명한 목표를 달성하기 위한 체계적인 교육프로그램 개발체제를 갖추어야 하기 때문이다.
- 따라서 단위교육과정을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램 개발 모델들이 등장하게 되었는데, 그 중 대표적인 것이 ISD (Instructional Systems Development)와 CBC(Competency Based Curriculum)라는 과정모델이다.

### (1) ISD(Instructional Systems Development(Design)) 모델

- ISD모델은 제2차 세계대전 당시 군대 교육훈련과정에서 만들어진 모델로서, 교육요구분석을 강조하여 요구 및 필요분석(needs analysis)은 물론 직무분석, 주제분석(subject matter analysis)<sup>22)</sup> 등의 결과를 가지고 교육 필요점을 도출하게 된다.
  - 이 모델은 교육프로그램개발 과정에서 많은 노력과 시간을 교육요구분석단계에 집중하고 있는데, 이는 교육요구가 모든 것을 해결해 주기 때문이라는 신념 때문이다. 따라서 교육요구분석에 기초하여 프로그램 설계 및 개발, 실행, 평가의 모든 과정이 이뤄지게 된다.
- 그 체계는 다음 <그림 7>에서와 같이 요구분석-설계-개발-실행-평가의 5단계 과정(processes)을 거친다.

---

22) 교육을 왜 하는지에 대한 필요성이 명확해진 다음에는 과정개발에 대한 요구를 구체화하여야 하는데, 우선 교육적으로 해결을 필요로 하는 영역이 무엇인지(요구분석), 그 요구를 충족시킬 수 있는 지식, 기능, 태도가 무엇인지 구체적으로 추출하는 절차(주제분석)가 뒤따르게 된다.

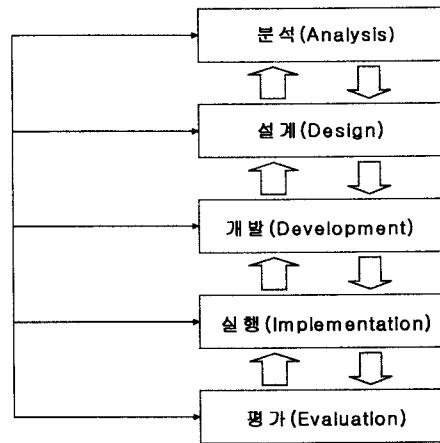


그림 7. ISD모델의 프로그램 개발절차

- 이 모델은 기업교육과정 개발모델로 우리나라에서도 최근까지 가장 체계적 접근방법으로 인기를 누렸다.
  - 기업교육에 적용된 ISD모델에 대해서 허운나(1994)는 이 모델이 업무 담당자들과 그들에게 요구되는 작업을 자세히 살펴보고, 이들이 그 작업을 제대로 할 수 있도록 가르치는 방법을 찾아내는 포괄적인 처방을 제시한다고 강조하고 있다.

## (2) CBC(Competency Based Curriculum) 모델

- 종래의 기업교육에서 직무가 단위화되어 분명한 직무분석과 그에 따른 교육과정개발이 명확하던 것과 대조적으로, 최근에는 직무가 종합화되고 포괄적인 능력이 중시되면서 교육과정개발의 모델에도 변화가 불가피해졌다.
- 이렇게 해서 등장하게 된 대표적인 모델이 CBC모델인데, 이는 단위직무나 작업을 중심으로 요구되는 기술, 지식, 태도를 교육하던 기존의 ISD 방식과 달리 교육을 통해 기대되는 성과와 이에 대응할 수 있는 역량(Competency)을 분석·추출하고, 이를 집중적으로

육성하는 교육과정을 개발하는 것이다.

- 다시 말해, 조직 구성원의 업무수행 능력을 향상시키기 위한 업무 역할(Function) 및 성과(Performance)에 직접적으로 관련된 교과목을 도출하여 교육과정을 개발하는 체계를 말한다.
- 여기서 역량(Competency)이란 성과에 기여하는 능력을 말하는 것으로, 조직의 내적, 외적 환경조건하에서 특정 직무 및 역할에 있어 높은 성과의 달성 및 효과적인 수행에 직접적으로 관련이 있는 개인의 지식, 기술, 가치 등 안정적인고 지속적인 특징을 의미한다.
- 이를 David McClelland는 “뛰어난 직무성과에 인과적으로 관련된 관리자의 근원적 특성”(underlying characteristics causally related to criterion-referenced effective and / or superior performance)이라고 정의하였고, Boyatzis는 “탁월한 직무수행을 위해 사원이 갖고 있는 특성(동기, 특질, 기술, 자아상, 사회적 역할, 지식 등)”으로, 또한 Dubois는 “조직환경 속에서 양질의 직무 성과를 낼 수 있는 조직 구성원의 능력”으로, Hayes는 “탁월한 직무 성과와 인과적으로 관련되는 개인의 총체적인 지식, 모티브, 속성, 자기이미지, 사회적 역할 또는 스킬”이라고 정의하였다.

### (3) ISD모델과 CBC모델의 비교

- ISD모델과 CBC모델의 교육과정 개발절차는 <그림 8>과 같다.
- ISD모델은 현재의 직무분석에서 출발하여 과업에 요구되는 지식·기술·태도를 제공할 수 있는 과정을 선정하여 프로그램을 개발·실행·평가하게 된다.
- 이에 비하여 CBC모델은 기대되는 성과결과를 분석하고 그것을 수행하기 위해 필요한 역량을 분석하게 되며, 여기에서 선정된 우선 요구 역량을 구성하는 가치·지식·기술을 찾아내고 이를 역량중심의 교육과정으로 개발하는 것이다.

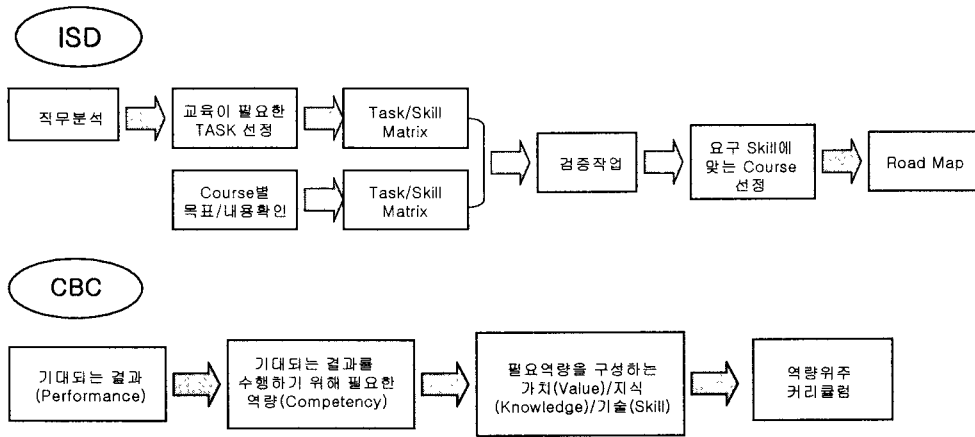


그림 8. ISD모델과 CBC모델의 교육과정 개발절차 비교

- ISD모델과 CBC모델 양자는 모두 교육대상이 명확한 경우에 사용되는 모델이라는 점에서는 공통적이지만, 검토영역과 접근방식에서는 차이가 있다(표 19).
  - 우선 ISD모델이 개발과정 중 직무, 과업 등 활동(Activity)에 중점을 둔 것이라면, CBC모델은 기대되는 성과(Performance)와 이를 달성하기 위한 역량(Competency) 등 전반적인 과정(Process)에 중점을 둔다.
  - 또한 ISD모델의 접근방법은 대상자의 요구분석에서 출발하는 상향식(Bottom-up) 스타일로 현재의 상태를 파악하는데 중점을 두는 반면, CBC모델은 전문가의 하향식(Top-Down) 스타일로 앞으로 해야 할 일을 파악하는데 중점을 둔다.
  - 그리고 CBC모델은 ISD모델에 비해 비교적 단기간에 완성될 수 있다는 장점이 있다. 최근 지식기반사회로의 변화에 따라 교육대상자

의 종합적 역량이 강조되면서 성과 중심의 역량 개발을 위한 프로그램으로서 CBC모델이 최근 많은 기업들과 공공영역에서 널리 활용되고 있다.

표 19. ISD모델과 CBC모델의 비교

구분	ISD(Instructional Systems Development)	CBC(Competency Based Curriculum)
검토 영역	· 직무, 과업 등 활동에 포커스	· 성과와 이를 위한 역량에 포커스를 둠
접근 방법	· 상향식(Bottom-up)	· 하향식(Top-Down)
분석 대상	· 직무(Job) · 과업(Duty, Task)	· 역량(Competency) · 성과결과(Performance)
구성 요소	· 지식/기술/태도	· 지식/기술/가치
소요 시간	· 과제분석(Task analysis) 등 1개월 에서 1년 이상의 장기간 소요	· 과정(Course)목표 수립(실제 전 단계)까지 2~3주의 단기간 소요
종합	· 활동(Activity)이 전제 ⇒ 결과를 알 수 있다. · 활동을 동사형으로 기술 · 현재의 상태(as it is)를 파악	· 성과(Performance)가 전제 ⇒ 결과를 알 수 있다. · 결과를 명사형으로 기술 · 앞으로 해야 할 일(Should Be)을 파악

- 본 연구의 농촌지역리더교육프로그램 개발에서는 지역리더의 자질과 역량을 분석하여 종합적인 역량강화를 위한 교육프로그램을 개발하는 CBC모델에 따른 교육과정 개발방식이 더욱 적합하다고 판단되어 이에 따라 지역리더가 수행하는 과제를 도출하고 이에 맞는 역량을 찾아내는 절차를 선택하였다.
- 즉, 교육대상이 되는 농촌지역리더의 자질과 역량을 분석하고 이에 맞는 실천과제를 발굴하고 핵심역량을 키울 수 있는 지식, 기술, 가치를 성장시키는 교육과정을 개발하는 것이다.

### 3) CBC모델에 기초한 농촌지역리더교육과정의 설계과정

#### (1) 본 교육과정 설계단계

- 본 연구에서는 CBC(Competency based Curriculum) 모델을 활용하여 농촌지역리더교육과정을 설계하였는데, 그 과정은 다음과 같다.
  - 먼저, 연구진이 국내외 문헌연구를 통해 지역리더에게 요구되는 핵심역량에 관한 기본적인 검토 및 논의를 한 후, 구조화된 설문지와 전문가 델파이조사의 두 가지 방법을 통해 지역리더에게 요구되는 역량이 무엇이고, 그를 증대시키기 위한 교육내용을 도출하는 절차를 거쳤다.
- 우선 농촌지역리더교육프로그램 개발을 위해 본 연구진이 설정한 프로그램 개발의 목적·목표 및 가설은 다음과 같다.
  - 본 교육프로그램 개발의 기본목적은 “농촌지역사회의 발전 혹은 개발을 주도할 수 있는 지역리더의 육성”에 있다. 즉, 지역자원을 최대한 활용하고, 지역 외부와의 전략적 연계를 통해 지역의 자율적 발전을 추구할 수 있는 지역내부의 역량을 배양하는 것이다.
  - 농촌지역리더 교육프로그램의 목적을 좀더 구체적으로 제시하자면
    - ① 농촌지역사회에서 리더십을 발휘할 훈련된 농촌주민을 양성하는 것,
    - ② 교육 참가자들에게 그들의 삶에 영향을 주는 정치적, 사회적, 경제적 시스템에 대한 이해를 높이고,
    - ③ 그들 스스로 농촌지역사회가 직면하는 문제를 분석하고 해결하는 방법을 모색하도록 돕는 것이 된다.
  - 이는 결국 지역주민들이 자기지역의 발전을 성취할 수 있도록 지식, 기술, 태도, 가치를 강화하는 것인 바, 이를 위해서는 농촌지역 문제를 해결하기 위한 폭넓은 지식과 정치·경제·사회 전반에 대한 이해, 그리고 지역조직화, 리더십, 네트워킹, 마케팅 등 기법 (skills) 훈련이 필요할 것이라는 가설을 세웠다.

## (2) 설문조사를 기초로 한 역량분석과 그에 입각한 교육과정 개발

### □ 설문조사

- 역량분석과 그에 기초한 교육내용 설계를 위해 교육대상이 될 수 있는 농촌지역의 리더, 교육수행의 주체가 될 수 있는 농촌개발관련 전문가들을 대상으로 설문조사를 실시하였다(설문내용은 <부록 3> 참조).
- 설문대상은 다음 <표 20>과 같다.

표 20. 프로그램 개발을 위한 설문조사의 대상

대상(샘플)	조사방법	응답자 구성
지역리더(150)	설문	제1회 전국지역리더대회(지역재단주최) 참석자 지역가꾸기특강((주)이장 주최) 참가자 농촌관광및지역개발고급과정 참가자 전북 농업인단체 대표자회의 참석자 지역리더(강원화천, 경기양평, 전북장수, 충남서천) 기타
전문가(43)	설문 (이메일)	대학교수 중앙정부 공무원 시·군 공무원 지역개발 관련 연구기관 지역개발 관련 컨설팅업체 농업인단체 지방의회의원 기타

### □ 역량강화프로그램의 필요성

- 농촌지역리더를 대상으로 한 역량강화프로그램의 필요성에 대해 전문가들은 100% 필요성을 인정하고 있다.

- 교육대상이 될 농촌지역리더들의 경우에는 대부분 그 필요성을 인정하고 있다.
  - 역량강화프로그램의 필요성을 직접 묻는 질문 대신 지역활성화를 위해 가장 필요한 것인 무엇인가 하는 질문을 제시한 결과 “주민인식 전환을 위한 다양하고 체계적인 교육 실시” 48.8%, “전문성을 가진 헌신적 지도자의 확보” 34.9%로 압도적 다수가 역량강화의 중요성을 강조하고 있다.

## □ 목표

- 앞서 제시한 목적을 달성하기 위한 구체적 목표를 찾기 위해 본 연구에서는 관계전문가들의 의견을 취합·정리하였는 바, 그 결과는 다음과 같다.
  - 즉, ①자발적 참여 및 지속적 학습의 동기부여, ②농업·농촌문제를 포함한 현대사회의 제반문제를 인식하기 위한 전반적 지식 습득, ③리더십 발휘기법 습득, ④지역사회의 구체적 문제를 해결하기 위한 분야별 내지 부문별 전문지식 습득 등이 주요목표로 제시되었다.
- 전문가들이 제시하고 있는 목표에 대해서는 지역리더들의 경우에도 대체로 인식을 공유하고 있는 것으로 나타났다.
  - 지역리더들을 상대로 가장 원하는 교육프로그램이 무엇인가를 묻는 질문에는 지역내에서 리더로서 지역을 고민하고 문제해결기법을 터득할 수 있는 내용이라는 응답이 전체의 52.9%로서 가장 많았고, 그 다음으로 리더십(지도력)함양 및 지역예산의 수립 및 관리법이 각각 11.3%로 나타났으며 농산물의 품질개선교육과 주민설득기술 교육이 각각 7.5%, 회의운영기술이 3.8%로 나타났다.
- 이상의 목적과 목표를 범주화하여 분야별로 도식화하면 <표 21>과 같이 예시될 수 있다.



표 21. 농촌지역리더교육프로그램의 목적 및 목표(예시)

분야	목적	목표
자기개발분야	균형잡힌 리더되기 주민과 함께 살아가기	지속적 자기성찰 자기와 타인 존중
리더십개발분야	민주적 리더십 발휘	파트너십 정신 익히기 팀(조직)으로 일하기
자기전망개발분야	자기희망 갖기 지역비전 세우기 자율적 공동체 형성하기	자기정체성 바로 찾기 지역자원 찾기 지역가꾸기 전략찾기
전문지식습득분야	경쟁력있는 지역가꾸기	분야별 전문가 되기

## □ 대상

- 농촌지역리더교육프로그램의 최종목표가 농촌지역의 역량강화에 있으므로 교육대상은 농촌지역의 다양한 활동주체로 설정되어야 한다는 것이 본 연구진의 기본관점이다.
  - 단, 이때의 공간적 범역은 시·군단위로 설정되는 것이 바람직할 것이다.
- 그러나 농촌지역의 다양한 활동주체 가운데 누가 중점대상이 되어야 할 것인가에 관해서는 이견이 있을 수 있는 바, 본 연구에서는 델파이조사를 통해 관련전문가의 의견을 참조하여 교육대상을 확정키로 하였다.
- 전문가 델파이조사를 통해 누가 농촌지역리더 교육의 대상으로 누가 적합한라는 질문에 다음과 같은 유형의 리더가 추출되었다.
- 우선, 교육대상을 1-3순위까지 뽑은 내용 가운데 응답건수가 많은 순서대로 열거하면 다음과 같이 나타났다.
  - 농촌지역개발사업대상지역의 주민대표 28건(22%), 농민단체활동가 22건(17%), 이장, 새마을지도자 등 전통적(일반적)인 마을지도자 18건(24%), 농촌주민(특별한 감투를 갖지 않고 있는 일반 농촌주민)

18건(24%)의 순으로 나타났으며, 이어서 지자체 공무원(14건), 농업 관련기관 임직원(8건), 지자체장 및 의원(7건), 시민사회단체 활동가(6건), 지역상공인(4건)의 순으로 나타났다.

- 기타 자영에 뜻이 있는 농고 및 농대의 학생, 귀농희망자, 농촌지도 기관 공무원, 자생적 조직의 리더가 대상이 되어야 한다는 의견도 각각 1건씩 있었다.
- 한편, 누가 최우선 순위가 되어야 한다고 보는가 하는 질문에 대해서는 응답자 43명 중 17명(39%)이 농촌지역개발사업 대상지역의 주민대표가 되는 것이 좋겠다고 답했으며, 이어서 농민단체활동가 9명(21%), 농촌지역주민 일반 5명(12%)의 순으로 나타났다.
- 이상의 설문결과는 관련전문가와 본 연구진의 교육대상을 보는 관점에 큰 차이가 없음을 시사한다. 즉, 교육대상은 시·군단위 농촌 지역의 다양한 활동주체로 하는 것이 바람직할 것으로 판단되었다.
- 교육에 있어 무엇보다 중요한 것은 교육참가자의 자발적 의지이므로 교육훈련과정에 적극적으로 관심을 갖고 참여하기를 원하는 사람을 우선적 대상으로 한다.

## □ 교육내용

### 가. 농촌지역리더의 역량 및 자질

- 농촌지역리더에게 요구되는 역량과 자질을 찾고 그 역량을 키우는 것이 지역리더 교육과정의 핵심내용이 된다.
- 농촌지역리더에게는 어떠한 자질이 요구되는가, 농촌 지역 리더가 갖춰야 할 자질 내지 역량을 묻는 질문에 전문가들은 다음과 같이 응답하고 있다.
  - 먼저 1~5 순위까지 꼽은 자질 내지 역량 가운데 응답건수가 많은

순서대로 열거하면 다음과 같다. 조직력(34건, 17%), 기획력(33건, 15%), 창의적 발상능력(21건, 10%), 커뮤니케이션능력(20건, 9%), 갈등관리능력(20건, 9%), 합리적 사고능력(19건, 9%), 경영관리능력(17건, 18%), 헌신성(12건, 6%), 자원 및 재원 동원능력(8건, 4%), 적극성(7건), 정직성(6건), 타인에 대한 배려(5건), 기술력(2건) 등이다.

- 즉, 자신감 있게 주민을 이끌어 나갈 수 있는 지도자, 창조력을 갖춘 문제해결사, 주민의 의견을 잘 수용하고 주민과 화합하여 원활하게 조직을 이끌어가는 지도자, 경영능력을 갖춘 지도자, 헌신적인 지도자 등이 강조되고 있다.
- 이 가운데 43명의 전문가들이 1순위로 제시하고 있는 리더의 자질 내지 역량 5가지는 다음과 같은 순서로 나타났다.
  - ① 합리적 사고능력 11명(26%)
  - ② 창의적 발상능력 7명(16%)
  - ③ 기획능력 6명(14%)
  - ④ 조직능력은 6명(14%)
  - ⑤ 헌신성 4명(9%)
- 이상의 결과는, 전문가들이 농촌지역리더가 갖춰야할 조건으로서 품성 등 개인적 자질보다는 사회적 역량을 좀더 중시하고 있으며, 그러한 역량 가운데서 특히 중시하고 있는 것은 합리적 사고능력 및 창의적 발상능력, 그리고 조직의 결성 및 공동작업 추진능력과 기획능력임을 시사하고 있다.
- 그리고 개인적 자질 가운데서는 헌신성을 무엇보다도 중요한 리더의 자질로 꼽고 있다는 것을 알 수 있다.
- 위의 내용은 지역리더가 갖추어야 할 자질을 기술한 것이지만, 분명한 것은 어느 하나만을 충족시키는 리더보다는 모든 것을 적절하게 갖춘 리더의 자질이 요구된다는 사실이다. 이는 곧 리더로서의 총체적 역량과도 연결된다고 볼 수 있다.

## 나. 주요 교육내용

- 농촌지역리더에게 요구되는 역량을 배양하는 것이 지역리더 교육과정의 핵심내용이 된다.
  - 전문가들은 지역 리더의 자질과 역량을 배양하기 위해 필요한 교육내용으로 사회전반에 대한 이해(30건, 15%), 자기지역에 대한 이해(29건, 15%), 정부정책 전반에 대한 이해(26건, 12%), 조직화기법(20건, 9%), 계획 내지 기획 기법(16건, 8%), 창의적 발상기법(15건, 7%), 팀내 역할과 책임에 관한 교육(15건, 7%), 리더십에 대한 이해(13건, 6%), 문제해결기법(13건, 6%), 부문 내지 분야별 전문기술(13건, 6%), 갈등관리기법(10건, 5%), 경영관리기법(7건), 프리젠테이션기법(1건), 기타(지역네트워크기법 1건) 등의 순위로 응답하고 있다 .
  - 이 가운데 43명의 전문가들이 1순위로 제시하고 있는 교육내용은 다음과 같은 순서로 나타났다. 사회전반에 대한 이해에 관련한 교육이 가장 많은 22명(50%)이었고, 이어서 자기 지역에 대한 이해에 관련한 교육 6명(14%), 정부정책 전반에 대한 이해에 관련한 교육 3명(7%)으로 나타났다.
  - 이상의 결과, 전문가들은 농촌지역리더 교육프로그램에 있어서 농촌개발을 위한 기술(skill)적 측면보다는 지식(knowledge)에 좀더 비중을 두고 있고, 또 지식에 있어서는 사회 전반에 대한 이해 및 자기 지역에 대한 이해를 중시하고 있으며, 기법과 관련하여서는 조직력, 기획력, 창의력 등을 좀더 중시하는 경향이 있음을 알 수 있다.
- 이상과 같은 전문가 델파이조사결과 및 인터뷰조사결과 등을 바탕으로 본 연구진들이 농촌지역리더들에게 요구되는 주요 교육내용을 정리한 결과는 다음과 같이 범주화할 수 있다.
  - 자기혁신

- 사회 및 농촌발전의 이해(사회정세 읽기, 정부정책의 이해 등)
- 지역가치의 발견과 비전 세우기(자기지역문제의 이해와 비전 제시)
- 지역주민과 함께 하는 리더십 기법(의사소통, 기획력, 조직력 등)
- 지역네트워크와 파트너십
- 지역경영 및 지역가꾸기

## □ 교육방법

- 문제는 이상의 교육내용을 어떻게 전달할 것인가 하는 점, 즉 교육 방법이다. 기존의 교육프로그램과 같이 명망가를 초청하여 다양한 주제를 산만하게 주입하는 방식의 일과성 교육만으로는 역량을 키우는데 분명한 한계가 있다.
  - 지역리더들을 대상으로 한 설문조사에 따르면, 지역리더들은 기존의 교육·연수프로그램에 대해 많은 불만을 가지고 있었다. “교육내용이 추상적이고 다양성이 부족해서 실제 상황에 별 도움을 주지 못한다”는 응답이 36.8%로 가장 많았고, 그 다음으로 대부분의 교육이 일회적이며 짧은 교육기간으로 인해 성과가 적다는 의견 19.3%, 교육목표가 불명확하다는 의견 17.5% 순으로 나타났다.
- 따라서 지식과 연계하여 자신의 현재 상황 분석, 미래 비전 찾기 등의 워크숍과 사례나누기 등의 워크숍, 의사소통, 조직 구축, 문제 해결력 등 기술 훈련의 매뉴얼 작업, 선진지 견학 등 다양한 방법을 동원하여 농촌지역리더에게 요구되는 역량을 배양해가는 노력이 필요할 것이다.
- 본 프로그램 개발에 있어서도 주입식, 일방통행식 강의는 가급적 적게 하고, 학습자가 참여하여 스스로 문제를 제시하고 해결방안을 모색하는 워크숍, 사례발표, 토론 등의 방식을 많이 활용하고자 하였다.
- 한편, 교육훈련방법에서 특히 염두에 두어야 할 점은 다음과 같다.

- 상호작용훈련으로 실천적 소그룹활동이 일어나도록 한다. 즉, 교육생이 과정 이수후 각 지역에서 지속적 학습활동을 할 수 있도록 고무한다.
- 활동 속에서 상호 피드백이 일어날 수 있도록 한다.
- 삶과 교육훈련이 일치하도록 한다.
- 구체적이고 분명한 과제를 제시하여 즐겁게 핵심에 몰입토록 한다.
- 상상력을 발휘하도록 분위기를 조성한다.
- 교육훈련 스태프들과 연계하여 개별적인 배려와 관심을 극대화한다.
- 자신의 활동(일)과 삶(나), 지역과의 조화와 균형을 이루며 현장을 중심 매개로 한 교육이 되도록 한다.

#### □ 교육과정 구성

- 본 교육프로그램은 교육대상자의 수준별, 단계별 특성에 맞도록 구성하는 것을 지향한다.
- 현실적으로 존재하는 지역리더의 수준은 다양할 것이므로 수준별 고려는 당연할 것이다. 그런데 문제는 사전에 교육대상자의 수준을 확인하는 것이 매우 어렵다는 점이다. 이것이 가능하기 위해서는 교육대상자의 선정·모집과정에서 다양한 설문을 통해 교육대상자의 욕구와 교육수행능력 평가가 이뤄져야 할 것이지만, 특정집단이 아닌 농촌지역리더와 같은 추상적 존재를 상대로 프로그램 개발단계에서 이와 같은 조사·평가를 하는 것은 불가능한 일이다.
- 결국, CBC모델에 따른 논리적 개발절차에 따른 일반적 기본프로그램을 만든 다음, 그것의 시범시행을 거치면서 보완·수정해가는 과정을 거치는 것이 현실적인 방법이다.
- 이런 관점에서 본 연구에서는 논리적 개발절차에 따라 3단계 과정을 갖는 기본프로그램을 우선 구상하고, 상황에 맞춰 조정이 가능한 변형프로그램도 함께 제시하였다.

- 기본프로그램의 경우는 일반주민을 대상으로 하는 기초과정(농촌지역리더발굴과정)과 지역리더들을 대상으로 하는 중·고급과정(농촌지역리더십배양과정)으로 나뉜다. 따라서 기본프로그램은 기본적으로는 3단계로 나누어 기본과정-중급과정-고급과정으로 구성되었다. 그리고 중고급과정은 다시 각기 3개의 모듈(Module)로 나누어 운영하게 된다.
- 여기서 말하는 모듈이란 교육과정을 나누는 하나의 단위로서 직업교육과 군대훈련과 같이 구체적인 목적을 가진 교육프로그램에서 주로 사용되는 용어이다. 하나의 모듈은 그 자체가 단위 목적을 가지고 운영되며, 각각의 모듈이 합쳐져 전체 목적을 추구하는 교육프로그램이 된다.
- 따라서 모듈은 각각 운영될 수도 있고, 몇 개의 모듈이 합쳐져서도 그 나름의 목표를 가지게 되지만, 전체가 합쳐져야 비로소 최종의 목표를 지향할 수 있게 되는 구조를 갖는다.

### 3. 농촌지역리더교육프로그램의 내용

- 이상의 개발과정을 거쳐 본 연구진은 현재의 농촌상황을 총체적으로 인식하고, 농촌지역문제를 해결할 수 있는 역량을 갖춘 지역리더를 육성하기 위한 교육프로그램을 제안하고자 한다.
- 본 연구에서 개발된 교육프로그램을 한국농촌리더십(KARL, Korea Agriculture and Rural Leadership) 프로그램이라 부르기로 한다.
- 개발된 프로그램은 심화학습프로그램과 선택학습프로그램의 두 가지로 제시된다.
  - 심화학습프로그램은 개발절차에 따른 기본프로그램이다. 이는 일련의 모듈을 순차적으로 밟아가야 하는 소수정예의 단계별 심화학습프로그램의 성격을 갖는다.

- 선택학습프로그램은 심화학습프로그램을 변형한 것이다. 이는, 농촌 지역의 좀더 많은 활동주체들이 자유롭게 참여할 수 있도록 하기 위한 것이다.
- 이상의 프로그램은 시범교육사업 실시를 염두에 둔 것이며, 시범실시 이후 평가 및 수정을 거쳐 최종 확정되어야 할 것이다.
- 기본프로그램의 경우에는 주제(교과목), 강사, 시간배분 등 비교적 상세하게 제시함으로써 시범사업을 실시할 경우 참조할 수 있도록 제시하였다. 그러나 변형프로그램의 경우에는 구체적 교육일정은 프로그램실행자가 자율적으로 선택하도록 하기 위해 프로그램의 기본틀과 문제의식을 중심으로 주요골자만을 제시하였다.
  - 농촌지역리더교육프로그램은 가급적 시·군의 지역단위에서 지역여건을 반영한 지역문제의 특정과 그 해결방안 모색에 초점을 맞춰 개발되는 것이 바람직하다.
  - 따라서 구체적인 교육프로그램은 지역의 특성, 교육대상자의 특성에 대한 사전 조사를 거쳐 구상되어야 할 것이다. 이런 점에서 변형프로그램의 경우에는 다양한 소재를 제공하여 각 지역별 특성에 맞춰 선택 가능하도록 구성되는 것이 바람직할 것이다.
- 한편, 기본프로그램이나 변형프로그램에서 제시된 모듈은 하나의 예시에 불과하다는 점에 유의할 필요가 있다.
  - 개발된 모듈(교과목, 강사와 강의내용, 교육방법 등 포함)은 교육수요자를 대상으로 한 실제 적용과정을 거치면서 수요자의 욕구 및 수준을 반영하여 신속하게 수정·보완되어야 한다. 따라서 교육프로그램의 실행에서 가장 중요한 것은 교육 이후의 평가와 피드백과정이다.
  - 본 연구사업의 경우 시간 및 예산상의 제약으로 개발된 모듈 전 과정의 시범실시는 불가능하였다. 따라서 한 개의 모듈(농촌지역리더 자기혁신과정)만을 시범 시행해 보았지만, 그 결과는 비교적 좋은



편이었다(시범교육에 대해서는 <부록 4> 참조).

- 그러나 이러한 평가가 전체 모듈에 적용될 수는 없는 것이므로, 본 연구를 통해 개발된 프로그램은 향후 시범사업을 거쳐 평가·수정되는 과정을 거쳐야 실제 적용될 수 있는 것이다.
- 또 하나 유념할 점은, 기본교육프로그램의 이수자 곧 지역리더의 배출을 의미하지 않는다는 점이다. 리더의 성숙에는 상당한 시간이 소요될 것인 바, 프로그램 이수자에 대해서는 별도의 사후관리시스템을 통해 지속적인 관리와 계속학습이 가능하도록 후속프로그램의 개발 등이 강구되어야 할 것이다.

### 3.1. 기본프로그램 : 심화학습프로그램

- 기본프로그램은 단계별 심화학습을 염두에 두고 개발된 모듈로서, 농촌지역리더발굴과정과 농촌지역리더십배양과정으로 대별된다.

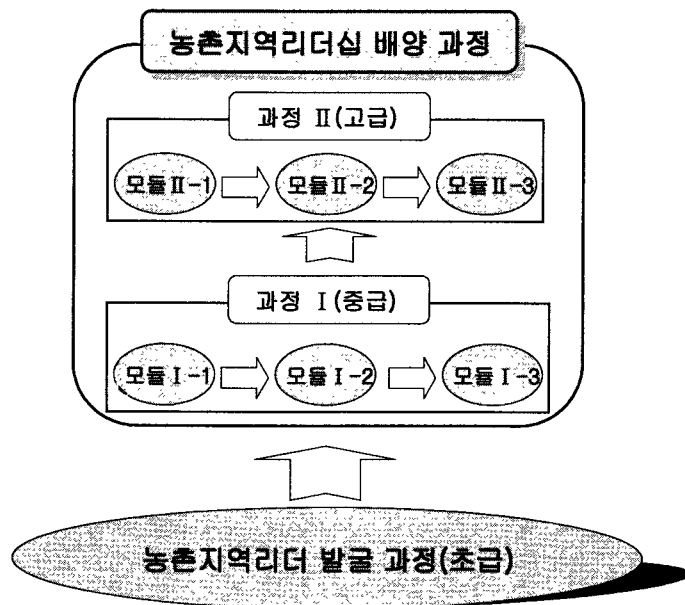


그림 9. 기본(심화학습)프로그램의 구조

- 농촌지역리더발굴과정은 지역리더 초급과정으로서 지역발전에 관심은 있지만 참여의사가 부족하거나 참여방법(농촌지역의 변화를 위해 다른 사람들과 함께 일하는 방법 등)을 모르는 일반 주민(남녀 불문)을 대상으로 한다.
  - 이 과정은 농촌지역의 이슈와 문제를 인식할 수 있는 리더십 기초를 닦고, 지역발전에 적극 참여하고 지역발전을 위한 지속적 학습의욕을 고취할 수 있도록 돕기 위한 프로그램이다.
  - 특히, 이 과정은 지역주민들 가운데 잠재력을 가지고 있는 사람을 발굴하는데 초점이 있다.
  
- 농촌지역리더십배양과정은 스스로 지역문제를 고민하고 해결책을 찾고자 하는 (잠재적) 농촌지역리더들의 리더십능력을 배양함으로써 그들이 지역발전을 주도할 수 있는 핵심리더로 성장하도록 돕기 위한 프로그램이다.
  - 이 과정은 다시 과정 I(중급)과 과정 II(고급)으로 나뉘어 각 과정별 3단계 모듈로 진행된다.
  - 과정I(중급)은 (잠재적) 지역리더로서 지역문제를 명확하게 인식하고 지역주민과 함께 지역발전의 비전을 세우는데 필요한 기본적인 지식과 기술의 습득을 목적으로 한다.
  - 과정II(고급)는 과정I(중급)을 통해 설정된 지역발전의 비전에 따라 지역가꾸기활동을 실천하는데 필요한 기획력, 조직력, 네트워크 및 파트너십, 그리고 지역경영 및 지역가꾸기 원리 등 전문기법을 이해하고, 스스로 지역발전을 위한 프로그램을 기획할 수 있도록 돕는 것을 목적으로 한다.
  - 과정II(고급)를 수료하기 위해서는 자გი지역발전을 위한 기획서(레포트)를 발표하여야 하며, 이로써 전체 기초프로그램이 완결된다.

## 1) 농촌지역리더발굴과정(지역리더 초급)

### □ 개요

- 농촌개발에 관심은 있으나 참여의사가 부족하거나 참여방법을 알지 못하는 사람들을 대상으로 지역사회의 이슈와 문제를 인식할 수 있는 기초를 닦고, 참여와 지속적 학습의욕 고취를 목적으로 한다.
- 이 프로그램은 농림부의 농촌개발사업(녹색농촌체험마을, 농촌마을 종합개발사업 등)에 참여코자 하거나 참여가 확정된 지역의 주민을 대상으로 하여 실시하며, 우선 이들 지역에서 시범적으로 실시한 후 평가 및 수정을 거쳐 전국적 확산을 검토한다.

### □ 교육목표

- 농업·농촌에도 희망은 있으며, 새로운 의지와 적극적 참여를 통해 지역을 변화시켜 갈 수 있다는 자신감 불어넣기
- 참가자들이 자기의 리더십 잠재력을 인식하고 적극적으로 개발하려는 의욕 고취하기
- 이를 통해 새로운 리더로 성장할 수 있는 인적자원 발굴하기

### □ 교육대상

- 이 프로그램은 농림부의 농촌개발사업(녹색농촌체험마을, 농촌마을 종합개발사업 등)에 참여코자 하거나 참여가 확정된 지역의 주민을 대상으로 하여 실시하며, 우선 이들 지역에서 시범적으로 실시한 후 평가 및 수정을 거쳐 전국적으로 확산한다.
- 교육생 모집·선정시에는 지역내 다양한 경험이 공유될 수 있도록 가급적 다양한 분야에서 인원을 선발토록 한다.
- 또한 교육생의 모집·선정시 여성이 일정 비율 이상을 차지하도록

배려할 필요가 있다.

- 현재 농업·농촌 관련 교육은 주로 남성 위주로 되어 있으며, 여성을 상대로 한 교육은 오로지 여성들만 참여하는 교육이 이루어지고 있다. 그러나 지역사회 리더십 배양의 관점에서는 이와 같은 방식은 바람직하지 않은 바, 남녀가 함께 참여하는 교육이 이루어지도록 하는 것이 바람직하다.
- 초급리더 교육만이 아니라 모든 교육에서 이와 같은 관점이 견지되어야 할 것이다.

#### ○ 시범사업 교육대상

- 농림부의 농촌개발사업에 참여하고자 하는 지역의 주민대표 혹은 주민
- 농림부의 농촌개발사업에 관심이 있는 농업인 및 농업인단체의 활동가
- 농림부의 농촌개발사업에 관련된 지자체 공무원, 관련기관(농협, 농업기반공사 등) 직원
- 기타 농림부의 농촌개발사업에 관심이 있는 모든 사람

#### ○ 전국으로 확산될 경우의 교육대상

- 농촌개발에 관심은 있으나 참여방법을 잘 알지 못하는 지역내 모든 사람들로써 자발적 참여의사가 있는 사람들
- 지자체, 농민단체, 지역NGO, 농업관련기관 등의 추천을 받은 사람들로써 자발적 참여의사가 분명한 사람들

#### □ 교육방법

- 일방적 강의방식을 지양하고, 강의 이외에 사례발표, 워크숍방식, 분임토론(토의) 등을 활용한다.

#### □ 교육인원 및 교육회수

- 1회에 최대 50명을 넘지 않도록 한다.

- 교육대상 인원의 특징은 교육목적, 교육방법 등에 따라 달라질 것이지만, 참여적 방법을 통한 리더십 교육의 경우 외국의 경험, 국내 관련교육 강사 등의 경험에 비취볼 때 50명 이상이 되면 강의진행이 곤란한 것으로 파악되고 있다.

○ 2005년도(시범교육) 계획 400명

- 50명×8개도(경기, 강원, 충남, 충북, 전남, 전북, 경남, 경북)

□ 교육장소

- 도별로 합숙이 가능한 장소로 지역소재 교육시설을 적극 활용한다.

□ 교육기관

- 농림부가 사업계획과 예산을 지원하고, 민간전문교육기관을 선정하여 위탁 교육한다.
  - 기본프로그램은 단계별 심화학습프로그램이므로 가능하면 한 기관에서 전체 모듈을 일괄할 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 그러나 지역리더 초급과정의 경우에는 여러 기관이 분산 담당하는 것도 무방할 것이다.

□ 교육기간

- 2박 3일과정이나 3박 4일도 가능하다(1회 단기교육).

□ 교육비

- 처음 시도되는 프로그램이므로 인지도를 확보하기까지는 국고보조로 시행할 필요가 있다(이하 중·고급과정도 마찬가지이다).
  - 다만, 도별로 시행하므로 광역지자체의 지방비 지원을 적극 유도할 필요가 있다.
  - 학습효과를 고려하여 교육생에게도 숙식비 정도의 자부담을 부과할 필요는 있다.

□ 기타 : 인센티브 부여

- 교육참여를 적극 유도하기 위해 교육참가자에게 인센티브를 부여하는 방안이 검토될 필요가 있다(이하 중·고급과정도 마찬가지이다).
- 농림부 농촌개발사업에 참여하고자 하는 지역의 주민이나 주민대표들이 교육을 이수할 경우 사업선정시 가산점을 부여한다.

□ 교육내용 (예시)

분야	주제	세부내용	비고
자기 개발	우리는 누구인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서로 인사 나누기</li> <li>· 우리가 여기에 모인 이유는 무엇인가?</li> </ul>	
	MBTI를 통한 자기이해와 타인이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 나의 강점은 무엇인가?</li> <li>· 지역주민간 다양성을 인정하고 서로를 존중하기</li> </ul>	선택
	내가 살아온 길	<ul style="list-style-type: none"> <li>· personal history</li> </ul>	
리더십 개발	누구나 리더가 될 수 있다	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 리더와 리더십이란 무엇인가?</li> <li>· 리더로서의 나의 소양은?</li> <li>· 리더가 되는 방법은 무엇인가?</li> </ul>	
	변화와 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 변화를 요구하는 현대사회, 변해야 산다.</li> <li>- 변화는 필수이고, 성공은 선택이다</li> </ul>	
비전 개발	농업·농촌의 희망 찾기	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 농업·농촌의 미래: 새로운 가능성</li> <li>· 우리는 이렇게 극복(성공)했다(사례)</li> </ul>	
	주민참여로 달라진 지역사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우수지역 사례발표</li> </ul>	
	자기지역의 경험 나누기	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우리지역에서 나는 어떤 생각으로, 어떤 일을 하고 있는가?</li> <li>· 우리지역의 문제는 무엇인가?</li> </ul>	
	농촌지역리더의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 농촌지역 활성화와 지역리더의 역할</li> </ul>	선택
	발표 및 다짐	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 참가자들의 다짐</li> <li>- 자기 지역에 돌아가서 할 일</li> <li>- 서약서(다짐)</li> </ul>	

\* MBTI는 Myers-Briggs Type Indicator의 약자로서 융(C.G. Jung)의 심리유형론을 근거로 하여 Katharine Cook Briggs와 Isabel Briggs Myers 모녀가 좀더 쉽고 일상생활에 유용하게 활용할 수 있도록 고안한 자기보고식 성격유형지표를 말한다.

## □ 교육일정 (예시)

	시간	내용	방법
1일	11:00	교육장 집결	
	11:00-12:00	과정안내, 참가자 소개	
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:40	우리는 누구인가? 우리가 여기 모인 이유는?	워크숍
	16:00-19:00	리더십(초급) -리더로서의 나의 소양은? -누구나 리더가 될 수 있다	강의 및 워크숍
	19:00-20:00	저녁식사	
	20:00-22:30	내가 살아온 길(3분 스피치)	활동
	22:30	취침	
2일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-12:00	변화와 대응	특강 및 워크숍
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:30	농촌의 희망찾기	특강
	15:30-15:50	질의응답	토론
	16:00-17:30	우리는 이렇게 극복했다	사례발표
	17:30-18:00	질의응답	토론
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-22:00	자리지역의 경험나누기	분임토론
	22:00-22:30	자유시간	
22:30	취침		
3일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-10:30	주민참여로 달라진 지역 사례	사례발표
	10:30-10:50	질의응답	토론
	11:00-12:00	전과정 평가 -설문	
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:00	참가자들의 다짐 -지역에 돌아가서 할 일 발표	서약서
	15:00-	폐회 및 해산	

\* 교육진행팀은 오퍼레이터

## 2) 농촌지역리더십배양과정(지역리더 중·고급)

### □ 개요

- 이 과정의 목적은 농촌지역리더의 리더십 능력 배양을 통해 지역발전을 주도할 수 있는 핵심리더를 육성하는데 있다. 본 프로그램은 총 2개의 과정으로 구분되어 있으며, 1개 과정은 3개의 모듈로 구성된다. 이 과정은 함께 하나의 과정으로 운영될 수 있지만, 두 개의 과정으로 나뉘어 운영될 수도 있다. 이 경우, 과정 I은 중급과정이고, 과정 II는 고급과정에 해당된다.
  - 그러나 과정 I 과 과정 II는 연속된 모듈로서 운용되는 것이 바람직하다.

### □ 교육목표

- 농촌지역리더들이 그들의 삶에 영향을 주는 정치적, 경제적, 사회적 변화에 대한 이해 및 지식을 습득하고, 지역주민과 함께 일해 나가기 위한 리더십 발휘 기법(skill)을 습득하며, 그들 스스로 농촌지역사회가 직면하고 있는 문제를 분석하고 해결하는 방법을 모색하도록 돕는 것이다.

### □ 교육대상

- 과정 I
  - 농촌지역리더발굴과정 이수자를 우선 대상으로 한다.
  - 지자체, 농민단체, 지역NGO, 농업관련기관 등의 임직원으로서 해당기관의 추천을 받고, 자발적 참여의사가 분명한 사람들
- 과정 II
  - 과정 I 이수자를 우선 대상으로 한다.
  - 지자체, 농민단체, 지역NGO, 농업관련기관 등의 임직원으로서 해당기관의 추천을 받고, 자발적 참여의사가 분명한 사람들



※ 특히, 이 과정에서는 다양한 분야의 농촌지역리더들로 반이 편성될 수 있도록 선발과정에서 적극 고려한다.

#### □ 교육인원

○ 과정 I: 최대 40명을 원칙으로 한다.

○ 과정 II: 최대 30명을 원칙으로 한다.

※ 교육인원 40명과 30명은 다소 자의적이나 외국의 사례, 국내 관련 교육 강사의 경험, 시범교육의 설문조사결과를 바탕으로 한 것이다.

#### □ 교육방법

○ 일방적 강의방식을 지양하고, 사례발표, 워크숍, 분임토론, 선진지 견학 등 활동과 참여를 중심으로 교육을 운영함으로써 참여자들의 자기주도적 학습을 강조한다.

#### □ 교육기간

○ 2박 3일과정이나 교육 내용에 따라 3박 4일도 가능하다.

#### □ 교육장소 및 교육회수

○ <과정 I>은 권역별(경기·강원, 충청북, 전남북, 경남북 등)로 순회 교육을 실시하고, 권역별로 합숙이 가능한 장소로 지역소재 교육시설을 적극 활용하며, 2005년에 권역별 1회씩 총 4회 실시한다.

○ <과정 II>는 전국 단위 교육으로 수도권의 합숙가능 장소에서 실시하며, 2005년에는 1회 시범 실시한다.

#### □ 교육주관기관

○ 민간전문교육기관에 위탁교육을 실시한다.

- <과정 I>과 <과정 II>는 연속선상의 심화학습프로그램이므로 가급적 한 기관에서 담당토록 한다.

(1) 과정 I

- <과정 I>에서는 지역리더로서 지역의 문제를 올바르게 인식하고 지역주민과 함께 지역발전의 비전을 세우도록 돕는데 그 기본목표가 있다.

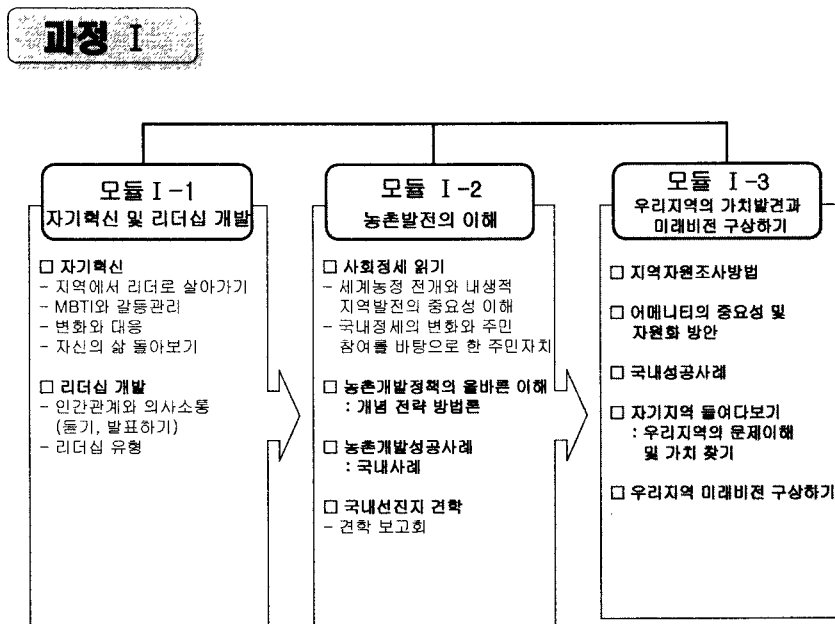


그림 10. 농촌지역리더십배양 <과정 I>의 교육내용

가. 모듈 I-1(2박 3일 과정): 자기혁신 및 리더십 개발

- 지역리더로서 자신에 대한 이해와 리더로서의 전망을 세우도록 하고 구체적인 역할 의식을 공유하고 리더로서의 역량을 높일 수 있는 교육 기회를 제공한다.
- 농촌 지역리더교육과정에 참여한 리더들의 삶에서 본 과정의 의미를 확인함으로써 교육내용과 개인의 리더역량을 스스로 연결시켜 자기주도적 학습자로서 성장하도록 돕는데 기본목표가 있다.

□ 교육내용 (예시)

○ 자기개발분야

- 지역에서 리더로 살아가기, MBTI와 갈등관리, 변화와 대응, 자신의 삶 돌아보기 등

○ 리더십개발분야

- 인간관계와 의사소통(듣기, 발표하기), 리더십 유형 등

○ 비전개발분야

- 21세기 사회변화와 농촌지역의 대응 등

	주제	세부내용	비고
자기개발	지역에서 리더로서 살아가기	· 어떻게 사는 것이 리더로서의 삶인가? · 지역에서 리더로서 살아가기 위한 방법에는 어떤 것이 있는가?	
	자신의 삶 돌아보기	· 나의 삶은 어떠했는가? · 나는 어떻게 살 것인가?	선택
리더십개발	MBTI와 갈등관리	· 지역주민 간 다양성을 인정하고 서로를 존중하기 · 주민간 갈등을 해소하는 기법은?	
	인간관계와 의사소통	· 효과적 의사소통이란? · 효과적 의사소통은 어떻게 하는가? - 잘 듣기, 대화의 기법 · 자신의 인간관계와 의사소통방법 발표	
	사회변화와 리더십 유형	· 사회 변화에 따른 리더십 유형 변화 · 각 유형별 장단점은 무엇인가? · 변혁적 리더십의 현실 적용기법	
비전개발	21세기 사회변화와 농촌지역의 대응	· 여건변화에 대응한 성공적 대응사례 -(1)주민갈등 해소사례 -(2)협동조합 성공사례	
	농촌리더의 자세	· 지역리더로서 어떤 자세로 임해왔으며, 앞으로는 어떻게 할 것인가?	
	나의 각오	· 참가자들이 교육 후에 느낀 점 발표 · 리더로서의 앞으로의 각오 발표	

## □ 교육일정 (예시)

일자	시간	강의 주제	강의 기법
1일	11:00	교육장 집결	
	11:00-12:00	인사말, 과정안내, 참가자 소개	
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:40	참가자 소개와 마음 열기 지역에서 리더로 살아가기	분임토의
	16:00-18:00	MBTI와 갈등관리	워크숍
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-22:00	자신의 삶 돌아보기	워크숍
	22:00-23:00	공동친교	
	21:00-	취침	
2일	07:00-9:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	9:00-12:00	21세기의 변화와 농촌의 대응 (사례1)주민갈등 해소사례 (사례2)협동조합 성공사례	사례발표
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-16:00	인간관계와 의사소통	특강
	16:00-18:00	자신의 인간관계와 의사소통 방법 발표	사례발표
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-22:30	농촌리더의 자세에 대한 토의 및 토의결과 발표	분임토의
	22:30-	취침	
3일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-09:50	사회변화와 지역리더십	특강
	10:00-12:00	변혁적 리더십 적용 연습	워크숍
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:00	전 과정 평가와 발표 -리더로서의 나의 각오	
	15:00	폐회 및 해산	

## 나. 모듈 I-2(2박 3일 과정): 농촌발전의 이해

- 농촌개발정책 등 정부정책의 올바른 이해, 세계농정의 흐름, 그리고 국내사회경제정세의 변화 등에 대한 지식 습득을 통하여 농촌발전에 대한 심도 있는 이해를 할 수 있도록 돕는다. 이와 함께 국내의 선진지를 견학하여 학습자 자기지역의 발전 가능성에 대해 스스로 생각해 보는 기회를 제공하고자 한다.

### □ 교육내용 (예시)

- 사회정세변화 읽기
  - WTO/DDA, FTA 등 세계농정환경 변화와 각국 농정개혁 동향
  - 국내정세 변화와 주민참여를 바탕으로 한 지방자치의 중요성
- 농정과 농촌개발정책의 올바른 이해
  - 내생적 농촌개발정책의 중요성 이해
- 농업·농촌지역의 성공사례
  - 다양한 분야의 성공사례
  - 국내 성공사례지역 현장견학

주제	세부내용	비고
세계농정여건의 변화와 농정개혁	· WTO/DDA, FTA 등 세계농정환경 변화와 각국 농정개혁 동향의 이해	
국내정세의 변화	· 지방분권과 지방자치 · 저성장시대의 도래와 새로운 대응 · 유통환경의 변화	선택
국내농정의 전개	· 농정전개 방향과 주요정책 이해	선택
농촌개발정책의 올바른 이해	· 내생적 농촌발전의 중요성 이해	
농업·농촌성공사례	· 농업분야(벤처, 가공, 유통 등) · 농촌개발분야	
국내 선진지 견학	· 주변 지역발전 선진지 견학 · 견학보고회 - 견학지역에 대한 느낌 - 우리지역의 발전가능성 생각해보기	

## □ 교육일정 (예시)

일자	시간	내용	방법
1일	11:00	교육장 집결	
	11:00-12:00	과정안내	
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-14:30	세계농정의 변화와 우리의 대응	특강
	14:30-14:50	질의응답	
	15:00-16:30	지방분권과 지방자치	특강
	16:30-16:50	질의응답	
	17:00-19:00	농촌개발정책의 올바른 이해	특강
	19:00-20:00	저녁식사	
	20:00-22:00	강의에서 제기된 문제 토의	분임토론
	22:00-22:30	토의결과 보고	
	22:30-	취침	
2일	07:00-9:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	9:00-12:00	국내 선진지 견학	견학
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-18:00	국내 선진지 견학	
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-22:00	우리지역의 성공과 실패 (경험나누기)	분임토론
	22:00-	자유시간 및 취침	
3일	07:00-9:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	9:00-11:30	견학보고회	발표 및 전체토론
	11:30-12:30	점심식사	
	12:30-14:00	생각을 바꾸면 미래가 있다	특강
	14:00-15:00	전과정 평가	
	15:00-	폐회 및 해산	

### 다. 모듈 I-3(2박 3일 과정): 지역가치 발견과 미래비전 구상하기

- 지역자원에 대한 깊은 이해를 통해 새로운 가치를 발견하고 지역발전의 가능성을 탐색한다. 이를 위해 여러 가지 지역자원조사방법과 국내의 성공사례 등에 비취 우리지역의 자원을 탐색해 본다. 이를 통해 우리지역의 미래비전을 구상해 봄으로써 우리지역의 가치를 재확인할 수 있는 기회를 제공한다.

#### □ 교육내용 (예시)

- 지역자원조사방법
- 농촌어메니티의 중요성 및 자원화 방안
- 국내 성공사례
- 자가지역 들여다보기 : 우리지역의 문제이해 및 가치 찾기
- 우리지역 미래비전 구상하기

주제	세부내용
지역자원의 중요성 및 조사방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역자원의 중요성 인식하기</li> <li>· 지역자원을 조사하기 위한 방법 알기</li> <li>· 지역의 특성을 고려한 조사방법 유형 나누기</li> </ul>
어메니티의 중요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 어메니티란 무엇인가?</li> <li>· 어메니티의 중요성 인식하기</li> <li>· 어메니티의 효율적 활용사례 소개하기</li> </ul>
어메니티의 자원화 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 어메니티를 자원화하기 위한 방안에는 무엇이 있는가?</li> <li>· 지역의 특성을 고려한 어메니티 자원화 방안 유형 나누기</li> </ul>
우리지역 가치발견	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역가치를 발견한다는 것의 개념과 중요성</li> <li>· 우리지역 다시 보기(지역지도 그리기)</li> </ul>
우리지역 들여다보기	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우리지역의 문제는 무엇인가?</li> <li>· 우리지역의 가치는 어떠한 것들이 있는가?</li> </ul>
우리지역 미래비전 구상하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우리지역의 현재 상황은 어떠한가?</li> <li>· 우리지역의 비전은 어떠한가?</li> <li>· 우리지역의 비전을 위한 나의 노력 및 각오</li> </ul>
종합토론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 참가자들이 교육 후에 느낀 점 발표</li> <li>· 참가자들이 본 이번 교육의 효과</li> </ul>

## □ 교육일정 (예시)

일자	시간	내용	방법
1일	11:00	교육장 집결	
	11:00-12:00	오리엔테이션	
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:00	어메니티자원의 발굴과 활용	특강
	15:00-15:30	질의응답	
	16:00-18:00	지역가치발견 성공사례	사례발표
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-21:00	지역문화의 이해	특강
	21:00-22:30	자기지역 자랑하기	공동친교
	22:30-	취침	
2일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-12:00	지역자원 조사방법	강의 및 워크숍
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-16:00	자기지역 들여다보기 -우리지역문제 이해 및 가치찾기 -지역지도(map) 그리기	분임토론
	16:00-18:00	발표 및 이해	워크숍
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-22:00	우리지역 비전 확인하기 우리지역 비전 공유하기	워크숍
	22:00-	자유시간 및 취침	
3일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-10:30	우리지역 미래비전 구상하기	분임토의
	10:30-12:00	결과 발표 및 이해	워크숍
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:00	전과정 평가와 종합정리	정리 및 토론
	15:00-	해산	



(2) 과정 II

- <과정 II>에서는 설정된 지역발전의 비전에 따라 지역가꾸기의 실천적 활동을 위해 필요한 기획력, 조직력, 네트워크, 파트너십, 지역 경영의 원리를 이해하고 스스로 지역발전프로그램을 기획할 수 있도록 하는데 기본목표가 있다.
- 또한 이 과정에서는 해외 지역발전 선진지 견학 프로그램이 포함될 수 있다.
  - 단, 해외견학은 희망자에 한해 운영되며, 최소 10인 이상이 되어야 실행된다.

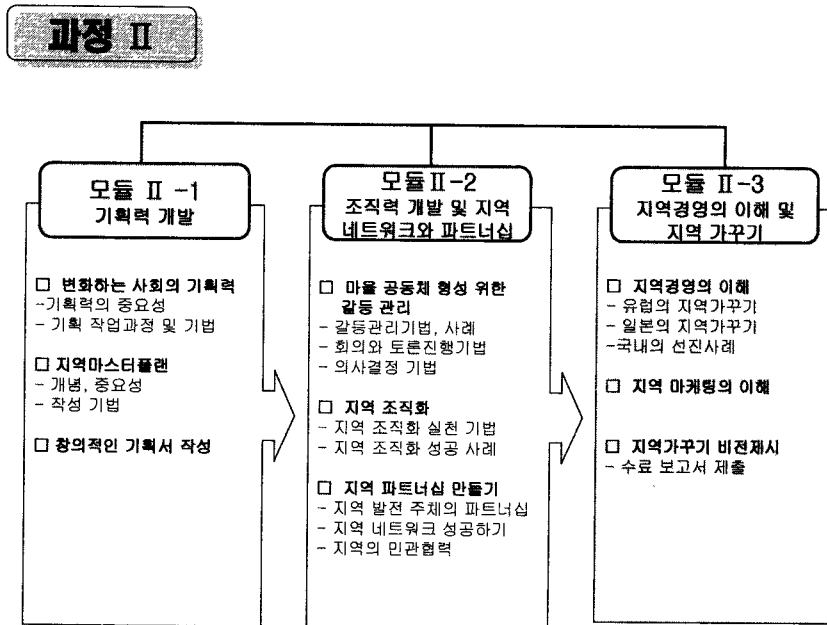


그림 11. 농촌지역리더십배양 <과정 II>의 교육내용

### 가. 모듈 II-1(2박 3일 과정): 기획력 개발

- 기획력과 창의력은 농촌 리더에게 반드시 요구되는 핵심역량이다. 따라서 기획작업 과정의 이해와 창의적 사고형성 방법, 창의적인 기획서 작성 등을 통해 앞서가는 농촌리더로서의 자질을 함양하고자 한다.

#### □ 교육내용 (예시)

- 기획력의 개념 및 중요성
- 기획작업의 과정 및 실행
- 지역마스터플랜 작성기법
- 효과적인 프레젠테이션
- 창의적인 자기지역 설계

주제	세부내용
기획적 사고의 형성 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기획력의 개념과 중요성</li> <li>· 기획적 사고의 형성 방법</li> <li>· 성격 유형에 적합한 기획적 사고의 형성 방법</li> </ul>
기획작업과정 및 실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기획작업의 과정</li> <li>· 상황에 적합한 기획 작업의 실행</li> </ul>
지역마스터플랜	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역마스터플랜의 개념은 무엇인가?</li> <li>· 지역마스터플랜의 중요성 인식하기</li> <li>· 지역마스터플랜의 작성과정</li> <li>· 지역마스터플랜의 사례발표</li> </ul>
창의적인 기획서 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 창의적인 기획서 작성하기</li> <li>· 효과적인 프레젠테이션</li> <li>· 기획서 발표 평가</li> </ul>

## □ 교육일정 (예시)

일자	시간	내용	방법
1일	11:00	교육장 집결	
	11:00-12:00	과정안내, 참가자 소개	
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:00	변화하는 사회의 기획력	특강
	15:00-18:00	기획 작업의 과정 및 기법	워크숍
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-22:30	내가 걸어온 길	공동친교
	22:30-	취침	
2일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-10:30	지역마스터플랜의 개념·중요성	강의
	10:30-12:00	지역마스터플랜 작성기법	워크숍
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-15:30	문당리 100년 계획	사례발표
	15:30-16:00	휴식시간	
	16:00-18:00	외국 선진사례 분석	비디오시청 및 토론
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-22:00	효과적인 프레젠테이션	특강
22:00-	자유시간 및 취침		
3일	07:30-09:00	기상 및 아침식사	
	09:00-12:00	창의적인 지역 기획서 작성	워크숍
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-14:30	기획서 발표 및 평가	발표
	14:30-15:00	과정평가	
	15:00-	해산	

**나. 모듈 II-2(2박 3일 과정): 조직력 개발 및 지역네트워크와 파트너십**

- 지역리더에게 지역주민들의 지원은 무엇보다 중요하다. 따라서 주민조직화 역량은 주민과 함께 지역의 힘을 결집시키는 능력이 될 것이다. 지역리더의 조직 구축, 주민참여의 의미 등에 대한 이해와 조직구축 기법을 습득하여 실제 지역에서 지역조직을 구축하고 유지하여 활성화시킬 수 있게 한다.

**□ 교육내용 (예시)**

- 조직력 개발: 미래지향적 주민조직 구축
  - 갈등관리: 갈등관리기법, 주민갈등 해소사례
  - 참여와 합의도출: 회의와 토론진행기법, 의사결정기법
- 지역네트워크와 파트너십
  - 지역의 민관협력원리, 지역사회자원 네트워크 만들기, 사례발표
  - 주민조직화
  - 주민참가와 협동: 주민참가방법

주제	세부내용
마을 공동체 형성을 위한 갈등관리 기법	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 농촌개발을 위한 마을공동체 창조</li> <li>· 갈등관리 기법의 개념, 유형, 사례</li> <li>· 회의와 토론 진행 기법</li> <li>· 의사결정 기법</li> </ul>
지역조직화 실천 기법 및 지역조직화 성공 사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역조직화 실천 기법에는 무엇이 있는가?</li> <li>· 지역조직화 성공 사례 소개</li> </ul>
지역발전주체의 파트너십	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역발전 주체의 파트너십</li> <li>· 지역 파트너십의 사례</li> <li>· 지역 네트워크 성공 전략</li> </ul>
농촌리더의 팀워크 훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 팀워크 강화의 방법</li> <li>· 몸과 마음으로 배우는 팀워크 강화</li> </ul>
지역의 민관협력원리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역의 민관협력 원리</li> <li>· 농정에의 주민참가 원리</li> </ul>

## □ 교육일정 (예시)

일자	시간	내용	방법
1일	11:00	교육장 집결	
	11:00-12:00	오리엔테이션	
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-14:30	농촌개발을 위한 마을공동체 창조	특강
	14:30-15:00	휴식시간	
	15:00-16:00	마을공동체 회복을 위한 역량강화	사례발표
	16:00-18:00	주민갈등 관리기법	특강
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-20:30	회의와 토론 진행 기법 및 의사 결정 기법	특강
	20:30-22:30	우리지역의 갈등사례	분임토론
	22:30-	취침	
2일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-10:30	네트워크와 파트너십의 이해	특강
	10:30-11:00	질의응답	
	11:00-12:00	특강에서 제기된 문제의 토의	분임토론
	12:00-13:00	토의결과 발표 및 강평	발표/강평
	13:00-14:30	점심식사	
	14:00-16:00	지역네트워크 성공사례	사례발표
	16:00-18:00	지역 네트워크 성공을 위한 워크숍	워크숍
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-20:30	지역리더의 팀워크 훈련	활동
	20:30-22:30	우리지역의 네트워크 가능성	분임토론
22:30-	자유시간 및 취침		
3일	07:30-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-10:30	지역의 민관협력	특강
	10:30-12:00	민관협력과 NGO	사례발표
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-14:30	민관협력 워크숍	워크숍
	14:30-15:00	과정평가	
	15:00-	해산	

### 다. 모듈 II-3(3박 4일 과정): 지역경영의 이해 및 지역 가꾸기

- 국내외 농촌지역개발 선진사례를 통해 우리지역을 활성화시킬 수 있는 구체적인 경영원리를 탐색해 보고, 그 실천전략을 수립해 본다. 이와 관련하여 농업·농촌의 마케팅에 대해 살펴보고 우리지역에 적합한 마케팅 전략이 무엇인지 알아본다. 그리고 환경농업 및 지역가꾸기와 같이 우리지역의 발전 가능한 모든 자원을 동원한 총체적 전략의 가능성을 찾아본다.
- 이상과 같은 지역경영 방식과 기존 기획서(지역마스터플랜) 작성 과정에서 부여된 최종적인 지역가꾸기 기획서를 수료보고서 형식으로 제출한다. 이를 통해 실제적으로 수강자의 지역에 필요한 자기 지역 마스터플랜을 작성해 보게 된다.

#### □ 교육내용

- 지역경영의 이해
  - 유럽의 지역 가꾸기, 일본의 지역 가꾸기
  - 국내의 선진사례: 도농교류, 마을개발, 그린투어리즘, 농가단위 농산물가공, 환경농업과 지역가꾸기
  - 마케팅의 이해: 커뮤니티비즈니스, 지역마케팅기법, 지역 경영 프로그램 계획 및 운영방법, 성공적인 농촌마을종합개발사업 등
- 지역 가꾸기 계획서 제출
  - 지역가꾸기 비전을 제시하는 계획서 제출 및 발표
  - 수료보고서 평가 및 상호교류
- 지역리더 인증 및 추후 네트워크 결성
  - 수료증과 함께 지역리더 인증
  - 수료자간의 지역리더 네트워크 결성

주제	세부내용
지역경영의 개념 및 중요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역경영이란 무엇인가?</li> <li>· 지역경영의 중요성 인식하기</li> </ul>
외국의 지역가꾸기 사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 유럽의 지역가꾸기</li> <li>· 일본의 지역가꾸기</li> </ul>
국내의 선진사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선진 사례 1 - 유통(협동조합 포함)</li> <li>· 선진 사례 2 - 그린투어리즘</li> <li>· 선진 사례 3 - 농산물가공</li> <li>· 선진 사례 4 - 환경친화적 지역가꾸기</li> </ul>
마케팅의 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마케팅원리의 이해</li> <li>· 커뮤니티 비즈니스</li> <li>· 지역마케팅방법</li> <li>· 지역경영 프로그램 계획 및 운영방법</li> <li>· 성공적 농촌마을종합개발사업</li> </ul>
환경보전과 지역가꾸기	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 환경농업의 개념과 중요성 인식하기</li> <li>· 환경친화적 지역가꾸기의 이해</li> </ul>
지역 가꾸기를 위한 비전 제시(수료보고서)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자기 지역의 지역가꾸기를 위한 계획서 제출</li> <li>· 수료보고서 발표 및 평가</li> </ul>

## □ 교육일정

일자	시간	내용	방법
1일	11:00-11:15	교육장 집결	
	11:15-12:00	인사말과 오리엔테이션	
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-14:30	외국의 지역가꾸기	특강
	14:30-15:00	질의응답	
	15:30-16:00	휴식시간	
	16:00-17:30	변화하는 시대의 마케팅	특강
	17:30-18:00	질의응답	
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-22:30	특강에서 제시된 문제의 토의	분임토론
22:30-	자유시간 및 취침		
2일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-10:30	국내의 선진 사례 분석 1 : (협동조합, 산지유통)	강의
	10:30-10:50	질의응답	
	11:00-12:30	국내의 선진 사례 분석2 : (그린투어리즘)	사례발표
	12:30-13:00	질의응답	
	13:00-14:00	점심식사	
	14:00-15:30	국내의 선진 사례 분석3 : (농산물가공)	사례발표
	15:30-15:50	질의응답	
	16:00-17:30	국내의 선진 사례 분석4 : (환경친화적 지역가꾸기)	강의
	17:30-18:00	질의응답	
	18:00-19:00	저녁식사	
19:00-22:30	사례분석 토의	워크숍	
22:30-	취침		
3일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-12:00	수료보고서 발표/강평(1)	과제발표
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-18:00	수료보고서 발표/강평(2)	과제발표
	18:00-19:00	저녁식사	
	19:00-20:30	자유발언(3분 스피치)	
	20:30-22:30	교류와 친교	
22:30-	취침		
4일	07:00-09:00	기상, 명상, 운동, 아침식사	
	09:00-11:00	지역리더에게 바란다	강연
	11:00-12:00	전과정 평가	토론
	12:00-13:00	점심식사	
	13:00-14:00	소감 교류 및 수료자 교류회 구성	토론/회의
14:00-15:00	수료식(지역리더 인증서 수여)		



### 3.2. 변형프로그램 : 선택학습프로그램

- 선택학습프로그램은 앞의 기본프로그램(단계별 심화학습프로그램)을 기초로 하면서 모듈에 약간의 변화·조정을 가한 것이다. 따라서 프로그램 개발의 기본관점과 구조는 거의 동일하다. 다만, 선택학습프로그램의 경우 기본프로그램처럼 소수정예의 단계별 코스가 아니라 교육자가 특정 모듈을 자유롭게 선택할 수 있도록 융통성을 부여함으로써 좀더 많은 사람들에게 교육기회를 부여하고자 한 점이 차별적이다.
  - 기본프로그램처럼 원칙적으로 초급, 중급, 고급단계의 7개 모듈 모두를 이수해야 하는 것이 아니라 특정단계를 선택하여 수강할 수 있도록 하는 것이다.
- 기본적으로 선택학습프로그램은 교육실행자가 교육수요자 및 지역의 특성 등을 고려하여 다음 <표 22>에 제시한 교육주제(예시)의 4개 분야(자기개발, 리더십개발, 비전개발, 전문학습)의 다양한 주제를 자유롭게 선택하여 조합할 수 있다.
- 이하에서 예를 들어 설명해보자.
  - 여기서는 3단계의 수준별 선택프로그램을 예시한다.

#### 1) 리더십기초과정

- 리더십기초과정은 지역의 일반주민을 대상으로 하는 프로그램으로서, 농촌지역개발에 무관심한 주민들 가운데 새로운 리더를 발굴하기 위한 2박 3일 혹은 3박 4일의 1회 과정이다.

#### □ 교육목표

- 교육목표는 기본프로그램의 초급과정과 동일하게 설정될 수 있다.
  - 농업·농촌에도 희망은 있으며, 새로운 의지와 적극적 참여를 통해

- 지역을 변화시켜 갈 수 있다는 자신감 불어넣기
- 참가자들이 자기의 리더십 잠재력을 인식하고 적극적으로 개발하려는 의욕 고취하기
  - 이를 통해 새로운 리더로 성장할 수 있는 인적자원 발굴하기

표 22. 선택학습프로그램의 교육주제(예시)

분야	주제	비고
자기개발	지역리더의 성품(인성)과 역할개발훈련 자기생활태도와 가치관개발 기술 자신의 효과적 피드백 기술 자기갈등관리 성공하는 리더의 7가지 습관	마음다스리기 (성찰방법) 인성개발프로그램 (MBTI, 애니어그램) 자신의 삶 돌아보기
리더십개발	주민응대기술 갈등관리기술 효과적인 의사소통(대화)기술 그룹촉진(형성)기술 바람직한 주민조직화 기법 민주적인 회의촉진(운영)기술 팀 빌딩 기술 주민교육 기획, 교육훈련 실천기술 주제 워크숍 기술 계획수립 및 결정내리기 기술 프로그램 개발기법 기획력 제고 기법 창조적 발상 기법 지역조사기법 등	지역리더(선배) 만남 (경험배우기) 리더십 실습 (워크숍)
비전개발	변화에 대한 적응 주민욕구 읽기와 지역이슈 찾기 국내외 정세 읽기(세상 바로알기) 정부정책 일반의 이해 지역개발정책의 이해 농업·농촌의 미래 지역네트워크와 파트너십 해외(EU, 일본) 지역가꾸기·협동사례 국내 지역가꾸기·협동 사례 우리지역의 가치발견 지역의 미래비전 세우기 지역가꾸기 실제(비전, 마스터플랜) 등	국내 선진지 견학 (경험배우기)
전문학습	마케팅 경제활동다각화 환경농업 경관 및 환경보전 협동조합 그린투어리즘과 도농교류 등	해외견학 (새로운 경험 쌓기) 성공사례 (토론)

## □ 교육대상

- 마을단위의 전통적 지도그룹(이장, 새마을지도자, 부녀회장, 작목반장 등)
- 기타 농촌개발문제에 관심이 있는 지역의 모든 활동주체

## □ 교육내용의 구성방향

- 교육내용 역시 기본프로그램의 초급과정과 동일하게 설정될 수 있지만, 선택지를 좀더 넓혀 시행할 수 있도록 한다.
  - 가령, 사례발표를 늘리고, 한국사회 전반의 이해, 농업·농촌문제의 이해 등 기초지식영역도 확대하여 제시할 수 있다.

분야	주제	세부내용
자기개발	우리는 누구인가?	· 서로 인사 나누기 · 우리가 여기에 모인 이유는 무엇인가?
	MBTI를 통한 자기이해와 타인이해	· 나의 강점은 무엇인가? · 지역주민간 다양성을 인정하고 서로를 존중하기
	내가 살아온 길	· personal history
리더십개발	누구나 리더가 될 수 있다	· 리더와 리더십이란 무엇인가? · 리더로서의 나의 소양은? · 리더가 되는 방법은 무엇인가?
	변화와 대응	· 변화를 요구하는 현대사회, 변해야 산다. -변화는 필수이고, 성공은 선택이다
비전개발	한국사회의 이해	· 한국경제 및 사회현상의 진단과 이해
	농업·농촌문제의 이해	· 문제진단과 정책의 방향
	농업·농촌의 희망 찾기	· 농업·농촌의 미래: 새로운 가능성 · 우리는 이렇게 극복(성공)했다(사례)
	지역성공사례	· 우수지역 사례발표
	자기지역의 경험 나누기	· 우리지역에서 나는 어떤 생각으로, 어떤 일을 하고 있는가? · 우리지역의 문제는 무엇인가?
	농촌지역리더의 역할	· 농촌지역 활성화와 지역리더의 역할

## 2) 리더십심화과정

### □ 교육목표

- 농촌지역사회의 리더로서 역할을 하고자 하나 구체적인 방법을 알지 못하는 사람들을 대상으로 주민과 함께 일해 나가기 위한 리더십 발휘 기법을 습득하며, 사회에 대한 인식의 지평을 넓힘으로써 스스로 지역사회문제의 해결책을 모색할 수 있도록 돕는다.

### □ 교육대상

- 리더십기초과정의 이수자
- 농촌지역사회의 리더로서 역할을 하고자 하나 구체적인 방법을 알지 못하는 사람들로써 교육참가에 적극적인 사람들

### □ 교육내용의 구성방향

- 이 과정의 교육내용은 다음과 같은 질문에 대해 해답을 구할 수 있도록 도울 수 있는 내용으로 구성한다.
  - 자기개발분야의 주요질문(예시)
    - ▶ 나는 어떤 사람으로 성장하기를 바라는가
    - ▶ 지역리더로서 나는 어떤 성품으로 살아가겠는가
    - ▶ 자신 스스로를 다스리기 위해 나는 어떤 노력(태도와 습관)으로 살아가겠는가
    - ▶ 나의 삶에서 핵심적인 가치를 무엇으로 삼겠는가.
  - 리더십개발분야의 주요질문(예시)
    - ▶ 지역공동체구성원과 함께 하는 나는 그들을 어떻게 대하며 존중하겠는가
    - ▶ 지역공동체구성원들의 의견을 듣거나 말할 때 나의 태도와 자세는 어떻게 하겠는가
    - ▶ 자신의 리더십을 꾸준히 개발하기 위해 나는 어떤 노력을 하겠

는가

- ▶ 어떤 계획을 수립하거나 결정을 활용하겠는가
- ▶ 지역공동체구성원들과 어떻게 공동으로 계획을 세우고 결정하겠는가

- 자기전망개발분야의 주요질문(예시)

- ▶ 사회의식을 높이기 위해 평소 나는 어떤 노력을 하겠는가
- ▶ 공동체를 이루고, 우리 지역의 가치를 발견하기 위해 나는 어떤 노력을 하고 어떤 역량을 더 갖추나가겠는가
- ▶ 리더로서 나는 지역에서 어떤 꿈을 가지고 살겠는가
- ▶ 10년 뒤 우리 지역을 어떤 모습으로 바꿔놓겠는가

- 자기개발, 리더십개발, 자기전망개발의 3분야를 중심으로 한 3개 모듈로 운용하며, 각 모듈은 2박 3일씩 교육한다.

### 3) 리더십전문과정

#### □ 교육목표

- 농촌지역사회의 리더로서 지역사회의 문제를 고민하고 해결책을 찾기 위해 전문적 지식 및 기술 습득을 원하는 사람들을 대상으로 기획력, 창조적 발상능력을 키우는 동시에, 유통, 가공, 마케팅, 그린투어리즘 등 전문분야의 소양을 높여줌으로써 스스로 지역사회의 비전을 세워 지역활성화에 복무하도록 돕는다.

#### □ 교육대상

- 리더십심화과정의 이수자
- 농촌지역사회의 리더로서 지역사회의 문제를 고민하고 해결책을 찾기 위해 전문적 지식 및 기술 습득을 원하는 사람들로서 교육참가에 적극적인 사람들

□ 교육내용의 구성과 운용방향

- 리더십전문과정은 다음의 <그림 12>와 같이 중층적으로 구성하여 운용한다.
  - 리더십전문과정은 각각 2박 3일 과정의 두 개의 모듈로 구성하는데, 그림 하단의 리더십과정은 공통모듈로 하고, 지역경영전문과정, 지역가꾸기전문과정은 선택모듈로 운용함으로써 교육생이 원하는 바에 따라 자유롭게 선택할 수 있도록 한다.
- 여기서는 두 개의 모듈로 구성되는 과정만을 예시하였지만, 반드시 두 개로 국한될 필요는 없다.
  - 변형프로그램은 교육생의 욕구 등에 따라 다양하게 모듈을 구성할 수 있는 것이 특징인 바, 리더십전문과정의 경우 선택과정은 다양하게 구성될 수 있다.
  - 가령, 그림에서 지역가꾸기전문과정 하위에 제시된 그린투어리즘, 친환경적 마을개발 등이 하나의 모듈로 구성될 수 있는 것이다.

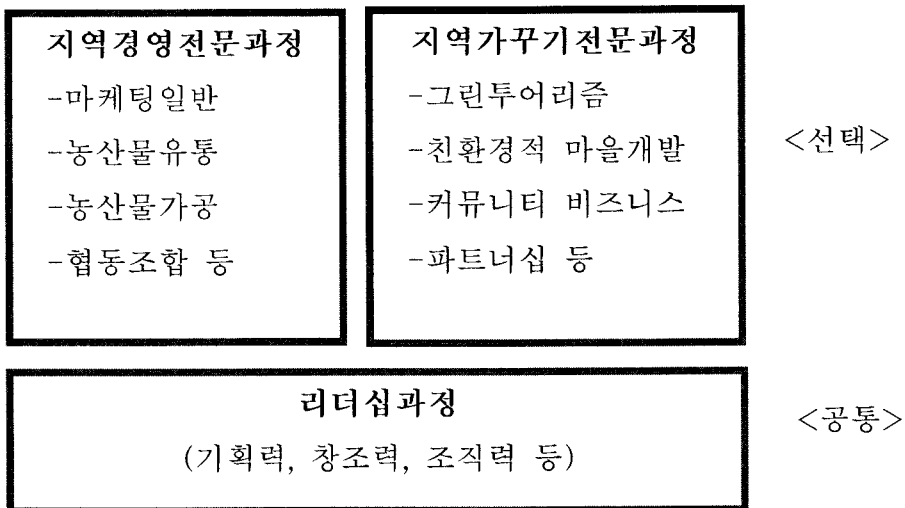


그림 12. 리더십전문과정의 구성(예시)

#### 4. 농촌지역리더교육프로그램의 실시

- 앞서 언급한 바와 같이, 본 연구를 통해 개발된 교육프로그램의 실제 적용가능성과 효과 예측을 위해서는 시범사업의 실시가 불가피하다.
- 여기서는 시범사업을 실시하게 될 경우, 사업실시계획 수립시 고려되어야 할 주요사항 몇 가지를 정리한다.
- 아울러 시범사업 실시 이후 기본프로그램 이외에 변형프로그램의 도입시 기존프로그램과의 관계설정 에 대해서도 간략하게 언급해 두기로 한다.

##### □ 시범실시 프로그램의 선정과 사업규모 확정

- 1단계로 본 연구의 기본프로그램을 시범 운영해 본다.
- 사업규모(05년 시범사업) : 총 590명 교육
  - 농촌지역리더발굴과정(지역리더 초급):  $50\text{명} \times 8\text{개도} = 400\text{명}$
  - 농촌지역리더십배양과정(지역리더 중·고급)
    - 중급:  $40\text{명} \times 4\text{회} = 160\text{명}$
    - 고급:  $30\text{명} \times 1\text{회} = 30\text{명}$

##### □ 전문교육기관 선정

- 본 연구에서 개발된 모듈은 기본적으로 일련의 과정을 순차적으로 거치는 심화학습프로그램이라 할 수 있는 바, 가급적이면 단일의 교육기관에서 시범 실시하는 것이 바람직하다.
- 전문교육기관은 농림부 농촌개발국 내에 선정위원회를 구성하여 공개공모과정을 거쳐 선정하는 것이 바람직할 것이다.

## □ 교육대상의 선정 및 모집

- 교육생의 모집은 기본적으로 선정된 전문교육기관에서 전담하는 것이 바람직하다.
- 그러나 교육프로그램에 대한 인지도가 낮은 상태에서 교육생 모집에 애로가 예상되므로 일반공모를 원칙으로 하되, 농림부 농촌마을 종합개발사업을 계획중인 지역의 시·군, 농촌지역개발에 관심이 있는 농업인단체, 농업개발에 관련된 농업기반공사 등 유관기관의 협조를 통해 추천 받는 방법도 동시에 강구될 필요가 있다.
- 교육생의 선정에 있어서는 가급적 다양한 분야의 활동주체들로 구성될 수 있도록 하여 지역구성주체간 상호이해를 높이고 서로의 경험을 공유할 수 있는 기회를 제공한다.

## □ 강사 확보 및 충실한 강의 준비 유도

- 교육의 성공을 위해서는 교과과정도 중요하지만 강사의 자질 역시 매우 중요한 요소이다.
- 강사풀이 좁은 현실에서 선택의 폭은 넓지 않지만, 기획단계에서부터 교육의 취지 및 내용을 충실하게 전달하여 프로그램의 목적·목표에 부합하는 교육(교재 및 교육방법)이 될 수 있도록 주문하고, 강의내용(원고)에 대해서는 몇 차례의 리뷰를 거치도록 한다.

## □ 교육장 확보

- 교육은 최대한 수요자의 편의를 고려하여 실시되는 것이 바람직하므로, 가급적 이동거리가 길지 않도록 배려한다.

## □ 사전준비 및 사후관리

- 실행 이전 충실한 수요자 욕구조사가 이뤄져야 하며, 모듈 진행과



정에서도 과정평가 등을 거쳐 수요자의 욕구에 맞춰 향후 일정 및 과정내용의 조정이 가능하도록 탄력적으로 운용되어야 한다.

- 매 모듈이 종료될 때마다 다음 모듈의 주요내용 및 준비할 사항들을 유인물로 배포하여 교육생의 관심을 유도할 필요가 있다.

#### ○ 사후관리

- 평가를 바탕으로 한 프로그램의 수정·보완: 평가는 구조화된 설문을 바탕으로 한 다면평가가 이뤄져야 한다. 즉, 교육생만이 아니라, 교육진행팀, 강사 등을 대상으로 한 평가도 이뤄져야 한다.
- 수료 이후에도 지속적 관리가 이뤄져야 한다. 수료시에는 반드시 수료자간 네트워크를 결성케 하며, 수료생간의 정기적 혹은 비정기적인 포럼 등을 통한 지속학습이 가능하도록 배려한다.

### □ 기존 교육프로그램과의 조정

#### ○ 기존의 교육프로그램과 통합·연계하는 방안 검토

- 도농교류센터, 전국농업기술자협회의 농촌관광분야, 농촌마을종합개발사업분야의 교육이 본 연구를 통해 개발된 프로그램과 연계하여 실시될 수 있도록 조정하는 방안을 검토한다.

#### ○ 조정방안(예)

- 가령, 도농교류센터에서 주관하여 전국농업기술자협회에 위탁하여 실시하고 있는 농촌관광분야, 농촌마을종합개발사업분야의 교육을 본 연구의 변형프로그램의 일부로 통합 운영하는 방안이 검토될 수 있다. 즉, 변형프로그램의 지역가꾸기전문과정으로 통합운영하는 방안이 검토될 수 있다.
- 다시 말해, 위 기관들에서 현재 실시하고 있는 교과과정을 본 프로그램의 목적·목표에 부합하도록 수정하고 새로 모듈화하여 변형프로그램의 지역가꾸기전문과정으로 통합운영하는 것이다.

## 참고문헌

- 김진화(2001), 『평생교육 프로그램개발론』, 교육과학사.
- 김진화·정지웅(1997), 『사회교육 프로그램 개발의 이론과 실제』, 교육과학사
- 농정연구센터(2002), 『상향식 농촌발전전략 수립에 관한 연구』.
- 농정연구센터(2004), 『농촌개발의 종합적 전략에 관한 연구』
- 이화정·양병찬·변종임(2003), 『평생교육 프로그램 개발의 실제』. 학지사.
- 지역재단, 2004. 9, 제1회 전국지역리더 대회- 지역발전주체, 누구인가, 자료집
- Andrews, Mary, et.al.,(1985). Community and Organizational Leadership Development Programs in Michigan: An Historical Perspective. Cooperative Extension Service Michigan State University. APR 37.
- Ballantyne, P., Labelle, R. & Rudgard, S.(2000). Information and Knowledge Management: challenges for capacity builders. Policy Management Brief 11.European Centre for Development Policy Management, Maastricht.
- Carpenter, James, R. et.al.,(1977). An Evaluation pf Community Organization and Leadership Development in Cooperative Extension's Community Development Program: A National Task Force Report Cooperative Extension Service: Mississippi State University.
- Michal Smith-Mello(1995). Building the Capacity of Rural People and Places, From Reclaiming Community, Reckoning with

- Change. <http://www.kltprc.net>
- Cox, E.(1995). Boyer Lectures. Quoted in P. Bullen & J. Onyx (1998). Measuring Social Capital in Five Communities in NSW. CACOM Working Paper no. 41. Centre for Australian Community Organisations and Management, University of Technology Sydney, Lindfield, [www.mapl.com.au/A2.htm](http://www.mapl.com.au/A2.htm).
- Developing Community Leadership, The EXCEL Approach, University of Missouri College of Agriculture.
- Israel, G.D. & Beaulieu, L.J.(1990). Community Leadership. In A.E. Luloff & L.E. Swanson eds., *Americal rural communities*. Boulder, CO: Westview.
- Kentucky Appalachian Task Force(1995). January, *Communities of hope: Preparing for the future in Appalachian Kentucky*. Lexington, KY: Appalachian Center, University of Kentucky.
- Land, A.(2000). *Implementing Institutional and Capacity Development: conceptual and operational issues*. Discussion Paper 14. European Centre for Development Policy Management, Maastricht.
- Lovering, J.(1999). Theory Led By Policy: the inadequacies of the new regionalism (illustrated from the case of Wales), *International Journal of Urban and Regional Research*, 23, 379~398.
- 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, RIRDC Publication No 04/034, RIRDC Project No RUE-2A.
- Michael, J.A., Paxson, M.C., & Howell, R.E.(1990). *Developing leadership among Extension clientele*. Washington, DC: USDA.

- Miller, Howard L.(1976), The Kellogg Farmers Study Program: An Experience in Leadership Development. Battle Creek: W.K. Kellogg Foundation.
- Putnam, R.(1994). Making Democracy Work: civic traditions in modern Italy. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Thomson, D. & Pepperdine, S.(2003). Community Capacity for Riparian Restoration. Discussion paper. Land and Water Australia, Canberra.
- Vandenberg, L., & Sandmann, L.(1995), Community action leadership development: A conceptual framework for Michigan State University Extension(MSU Extension Leadership Series No. 95-01). East Lansing: Michigan State University.
- Wenger, E.(2000). 'Communities of practice and social learning systems.' Organisation, vol. 7, no. 2, pp.225~46.
- World Bank(2002). What is Social Capital?, [www.worldbank.org/poverty/scapital](http://www.worldbank.org/poverty/scapital)
- Journal of Extension, <http://www.joe.org>
- 호주의 BRL프로그램, <http://www.dpi.qld.gov.au/community>
- 호주의 ARLP, <http://www.rural-leaders.com.au/>

# 부 록

여 백

## <부록 1> 일본의 도시농산어촌교류활성화기구

### 1) 성격

#### ○ 설립

- ‘도시농산어촌교류활성화기구(이하 활성화기구)는 2001년 4월 1일, 기존의 (財)農林漁業體驗協會, (財)ふるさと情報センター, (財)21世紀村づくり塾 등을 통합하여 만들어진 단체이다.

#### ○ 형식적으로는 민간기구이지만 실질적으로는 농림수산성의 외곽조직 혹은 산하조직의 성격을 가지고 있다.

- 이사장(비상근)과 전문이사(상근)가 각각 전 농림수산성 차관, 전 농림수산성 관동농정국장이었으며, 평이사 62명 가운데 5명이 농림수산성 관료출신이다.
- 2003년도 결산액 약 7억 6천만엔 가운데 63.8%(4억 8천만엔)가 국고보조금 혹은 국가사업(축산지역진흥기금운용, 축산지역매력형성기금이자, 도시농촌교류대책사업, 농산어촌진흥대책사업, 경영구조대책추진사업, 식품안전·품질표시대책사업 등)을 위탁받아 얻은 수입이다.

#### ○ 활성화기구의 목적

- “자연과 고향을 그리워하는 도시주민과 풍요로운 지역(村)만들기를 추진하려는 농산어촌의 의지가 결합되어 도시와 농산어촌의 교류를 적극적으로 추진하는 동시에 도시와 농산어촌이 일체가 되어 지역활성화를 위한 국민적 운동을 전개하고 농산어촌의 활성화를 도모함으로써 국토의 균형발전 및 자연과 조화된 풍요로운 사회의 실현하는데 기여”하는 것이다.

## 2) ‘활성화기구’의 주요사업

### (1) 사업기조

- 지금까지는 자원, 특히 인적자원이 ‘농촌에서 도시로’ 일방적으로 이동해왔지만, 이제는 ‘도시⇔농촌’으로 상호이동(=교류)하는 방식, 즉 도시와 농촌의 순환시스템을 구축할 필요가 있다.
  - 도시와 농산어촌이 교류하는 새로운 라이프스타일(=dual life) 제창
  - 도시와 농산어촌간에 상호매력을 향유할 수 있는 관계를 구축하여 ‘사람·물건·정보’가 순환하도록 함으로써 일본의 재생(=활력있는 경제사회의 형성)을 도모하고자 하는 것이다.
- ‘도시에서 농촌으로’의 이동은 두 가지 측면에서 볼 수 있다.
  - 하나는 주말에 도시에서 농촌으로 이동하는 것(이른바 5都2村)이고, 다른 하나는 정년퇴직 후 도시에서 농촌으로 이동하는 것이다.
- ‘활성화기구’에서는 ‘도시⇔농촌’의 공생운동을 국민운동 차원에서 전개하고 있으며, 이를 위한 구체적인 사업들을 수행하고 있다.

### (2) ‘오라이(往來) 일본(= ‘All Right 일본’)’운동 전개

- 사람들이 도시와 농산어촌을 활발하게 “往來(オーライ!)”하고, 서로의 생활문화를 즐기으로써 일본이 all right(건전)한 사회가 되도록 하기 위해 2003년 6월에 발족된 운동이다.
- 새로운 라이프스타일을 보급·계몽하기 위한 이벤트·심포지엄 등의 개최와 여행 및 관련상품의 개발도 추진하고 있다.
- 새로운 라이프스타일의 구축을 위한 표창사업도 하고 있다.
  - 오라이! 일본大賞(그랑프리는 내각총리대신賞) : 도시-농산어촌의 공생·對流를 촉진하기 위한 도시에서의 농촌에 대한 활동, 도시와 농산어촌을 연계시켜 주는 활동, 농산어촌의 매력을 활발하게 받아들이는 활동을 전개하고 있는 우수 단체 또는 개인에게 수여한다.



- 라이프스타일賞 : U-턴, J-턴, I-턴 등을 통해서 농산어촌에서 개성 있고 매력적인 새로운 라이프스타일을 실천하는 자에게 수여한다.
- 공생·對流 홈페이지(<http://www.kyosei-tairyu.jp/>) 개설
  - 정보제공
- 위원회 설치
  - 그린투어리즘위원회 : 새로운 라이프스타일의 제안·그린투어리즘 추진정책의 제안 및 검토
  - 정보위원회 : 도시주민에게 정보의 효과적 제공 방법 모색
  - NPO위원회 : 도시와 농산어촌의 제휴, 규제완화 활동 전개
- 사무국
  - 관련 7省(총무성, 문부과학성, 후생·노동성, 경제산업성, 국토건설성, 환경성, 농림수산성) 소관의 공익법인 등 22개 단체가 사무국을 운영한다.
  - 각 성마다 독자적인 예산으로 사업을 전개하고 있으며, 전체적인 사무국 역할은 활성화기구에서 담당한다.
  - 이처럼 활성화기구는 민간조직이지만 사실상 정부기관과 유사한 역할을 담당하고 있다.

### (3) 그린투어리즘의 추진

- 일본의 그린투어리즘은 1992년 7월 농림수산성에 의해 처음 제창되었다.
  - 농림수산성 내에 그린투어리즘연구회 설치
- 1995년 4월 농산어촌휴가활동촉진법(농림어가민숙의 등록제 실시 등) 시행
- 그린투어리즘의 종합적 추진
  - 공생·對流의 국민운동을 전개함에 있어 그린투어리즘의 추진에 의

한 새로운 라이프스타일을 제안하고 보급을 검토

- 그린투어리즘에 대한 ‘활성화기구’의 입장
  - 농촌민속의 발전을 위한 운동 : 농촌내 시장형성
  - 도시와 농촌 상호간의 정보 수·발신
  - 어떻게 비즈니스를 할 것인가?
  - 그린투어리즘을 통한 지역활성화 도모
- 그린투어리즘정보센터 : 기능의 확립
  - 고향정보의 수집·제공 : 후루사토 체험루트·가이드 등
  - 데이터베이스 정비 : 검색시스템의 정비
  - 교류 매칭시스템의 구축 : 도시, 기업, 지자체와 농촌지역의 자매결연을 통해 큰 일(=재해)이 발생할 경우 서로 도움을 줄 수 있도록 한다. 즉, 자매결연을 통해 항상적으로 친밀하게 지낼 수 있는 방안을 강구한다.
    - ⇒ 재해대책의 일환이 되기도 함 : 山形縣 사례
- 그린투어리즘 비즈니스의 육성
  - 교류인구의 증가로 농산어촌지역에 시장(market) 형성
  - 농림어업의 체험민속 등록제도의 운영(민속업의 건전한 육성)
  - 그린투어리즘 비즈니스의 육성지원 : 농산물직판장, 농가레스토랑, 농가민숙, 체험비즈니스 등
  - 도시·농촌교류스쿨의 개강 : 인재육성프로그램(그린투어리즘 인스트럭터 육성스쿨) 운영
- 인재은행(bank)의 정비
  - 강의수료자와 강사명부(약 300여명) 등재, 구축비용은 보조금이 약간 있기는 하지만 간단한 내용이기 때문에 자체적으로 해결
- ‘활성화기구’에서 그린투어리즘을 본격 추진하게 된 배경
  - 정부에서 관광입국을 강조 : 연간 출국자는 1,500~1,600만명인 반

면 외국인 입국자는 500만명에 불과하여 2010년까지 1,000만명 입국을 목표로 추진 중이다.

- 외국인의 일본 입국을 늘리기 위해서는 도시의 매력만으로는 부족하기 때문에 농촌의 매력을 어떻게 증진시키느냐가 중요한 과제이다. ‘觀光立國 ⇒ 觀光立村’을 위해서는 그린투어리즘이 필요하다는 관점이다.
- 그린투어리즘의 추진을 위해서는 ‘농촌경관가꾸기’가 중요하다. 활성화기구에서도 농촌경관가꾸기를 하고 있지만, 지역단위(행정)에서도 적극적으로 참여하고 있다

#### ○ 그린투어리즘과 관련된 컨설팅 및 기술제공

- 도시민의 요구를 그린투어리즘 추진자에게 알리고, 관련 법률이나 제도를 만드는데 기여한다.
- 농촌경관가꾸기, 그린투어리즘과 관련된 컨설팅은 건당 50만~300만엔 정도의 비용이 소요된다.

#### (4) 민속등록제 시행(대행)

- 1995년부터 법률적으로 ‘활성화기구’에 민속등록(대행)업무를 부여
- 민속등록조건은 농림어가이면서 농림어업관련 체험이 가능하도록 여건을 갖추고 있어야 한다.
- 현재 민속등록수는 전국적으로 505호에 달한다.
  - 한때 800여호에 달했지만 꾸준히 감소하고 있다.
  - 연평균 25~26호가 민속으로 등록하고 있지만 50여호는 중도에 탈락하고 있다. 그 주요사유는 고령화(과소화)이다.
- 체험민속등록비는 1년에 1만엔씩 3년간 등록한다.
  - 체험민속으로 등록하기 위해서는 소방·위생관련 증명서, 농업경영자확인서 등을 제출하고 소정의 교육을 이수해야 한다.
  - 등록자에게는 필요한 교육과 점검 등 사후관리가 이루어진다.

- 민숙업이 가장 잘 되고 있는 곳은 오이타(大分)현으로, 이곳의 민숙은 소위 ‘아지무(安心院)형 그린투어리즘’으로 불리고 있다.

### 3) ‘어그리인재뱅크-어그리벤처지원 네트워크’ 구축 관련내용

#### (1) 인스트럭터 육성스쿨 수료자의 인정·등록제도

- 각 과정을 수료한 후 ‘인정시험’에 합격하면 (재)도시농산어촌교류 활성화기구에서 ‘인정증’을 교부하고 인정지도자로 등록된다.
  - 인정시험은 각 과정의 마지막 날 강좌가 있는 곳에서 실시되며, 인정시험만 볼 수도 있다.
- 활성화기구에서는 인정지도자의 활동을 지원하기 위해 홈페이지에 인정자의 이름을 공표하고, 체험활동을 홍보한다.

#### (2) 자연체험활동리더의 등록

- G/T인스트럭터 육성스쿨의 인스트럭터과정을 수료하고 인정시험에 합격한 사람은 희망에 따라 ‘자연체험리더(초급)’에 등록신청을 할 수 있다.
- 인스트럭터과정의 커리큘럼에는 CONE(자연체험활동 등의 지도자 육성을 하고 있는 단체가 모여서 만든 NPO법인으로 ‘자연체험활동 추진협의회’의 약칭)의 공통커리큘럼이 포함되어 있다.
- 등록비 : 2000엔/3년간 유효(갱신가능)
- 어그리인재뱅크
  - 인터넷 상의 ‘어그리인재뱅크’ 정보
  - 인재뱅크 구축 비용
  - 복잡한 내용이 아니기 때문에 별도의 비용이 필요없는 경우도 있지만, 소요비용 가운데 일부는 보조를 받기도 한다.

## <부록 2> 일본의 지역활성화센터

### 1) 개요

#### □ 설립경위

- 1980년대 중반 일본경제의 고도성장이 끝남에 따라 대규모의 자원 활용이나 기업유치가 불가능한 상황에서 지역의 자원과 특색을 이용할 수 있는 다양한 방안이 모색되었다.
- 지역발전의 필요성을 공감한 현·시정촌 등 행정기관과 은행·상사·이벤트·광고회사 등 민간단체가 모여 지역활성화를 위한 주체적인 활동과 지역이 가진 고유한 인적·물적자원의 활용을 지원하기 위한 기구를 설립하게 되었다.
- 이에 따라 지방공공단체와 민간기업·각종단체가 일체가 되어 1985년 10월 1일에 설립된 총무성(旧자치성) 허가 재단법인이 지역활성화센터(이하 센터)이다.

#### □ 설립목적

- 센터는 “활력있고 개성이 풍부한 지역사회를 실현하기 위해 마을만들기, 지역산업부흥 등 지역사회의 활성화를 위한 제반 활동을 지원하고, 지역진흥의 추진에 기여할 것”을 목적으로 한다.

#### □ 회원(2004년 4월 1일 현재)

- 도도부현, 시정촌, 민간기업, 지방6단체, 각 도도부현市長會, 町村會 등 총 3,354개 단체가 회원으로 가입되어 있다.
- 민간회원은 광고·이벤트·컨설팅관련 12개사, 전기·통신·전력관련 11개사, 은행·증권·보험관련 9개사, 철강·기계관련 7개사, 언론·통신관련 5개사, 인쇄관련 2개사, 기타 18개사로 구성된다.

회원종류	수	비고
도도부현	47	
政令지정도시	13	
특별구	23	
시	682	
정촌	2,405	정 : 1,872, 촌 : 533
민간회원	64	정회원 : 40, 찬조회원 : 24
지방6단체	6	전국지사회, 전국도도부현의회의장회 전국시장회, 전국시의회의장회 전국정촌회, 전국정촌의회의장회
광역시정촌권	19	
시장회, 정촌회	95	각 도도부현시장회 : 47, 특별구협의회 : 1 각 도도부현정촌회 : 47
합계	3,354	

## □ 재원

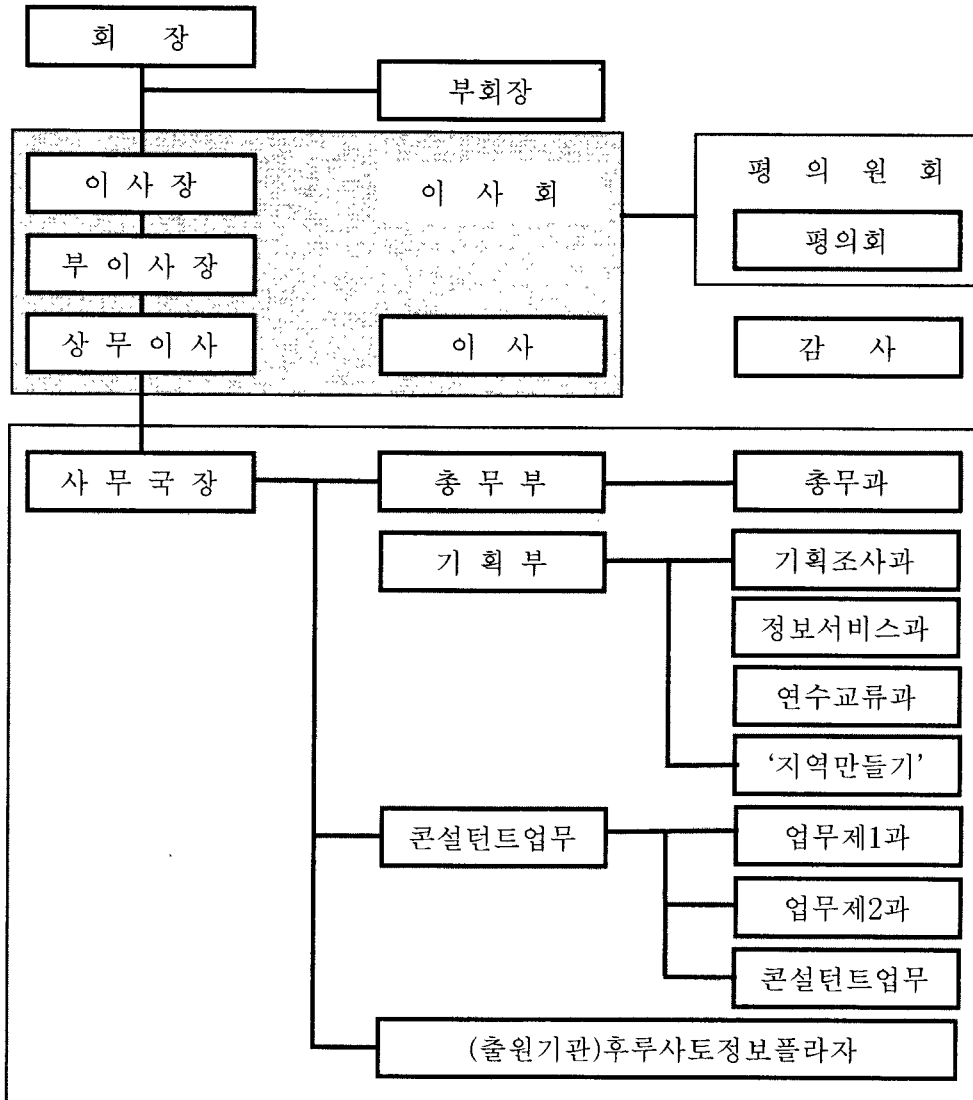
- 기본재산 : 24억엔
- 연회비
  - 도도부현 100만엔, 시 14만엔, 정촌 7만엔, 민간(회사) 20만엔 이상으로 연간 회비총액이 약 3억 4천만엔에 달한다.

## □ 상근자 구성

- 상근자 수는 임원을 제외하고 35명
- 상근자구성
  - 총무성 파견 3명, 도도부현+시 파견 20명, 민간 6명, 기타 6명
  - 도도부현과 시에서 파견된 직원(20명)은 소속근무처에서 급료를 받고 있다.

□ ‘센터’의 조직

○ 회장 : 村田純一(京都商工會議所 會頭)



2) ‘센터’의 성격

○ 형식적으로는 순수한 민간단체이지만 실질적으로는 총무성의 외곽 단체의 성격이 강하다.

- 상무이사(상근)와 총부부장 등 핵심적인 위치는 모두 총무성관련 출신이다.
- 직접적인 정부지원은 없지만, 복권판매수익금의 일부를 의무배정하여 사업자금으로 활용하고 있다.
  - 2004년도 예산(2004.4.1.~2005.3.31) 1,471,818천엔 가운데 정부조성금이 677,500천엔(전체의 46.0%)에 달한다.
- 행정과 민간이 공동으로 설립한 半官半民적 성격의 공익법인
  - 전국의 모든 지방자치단체가 출원하여 설립한 기관
  - 많은 민간회사의 참여(출원금 최소 100만엔, 최대 1억엔)
- 중앙정부 및 지방정부, 혹은 민간회사로부터의 파견근로자에 의해 조직이 유지·관리·운영되는 독특한 성격을 갖고 있다.

### 3) ‘센터’의 주요사업

#### (1) 조사·연구 및 정보발신사업

- 전국 각지의 지역만들기에 관한 정보를 수집·제공하고 이러한 정보를 활용하여 지역이 안고 있는 다양한 문제를 조사연구하거나 컨설팅하며, 시대의 요구에 부응한 정책제언이나 전국적인 지역만들기를 한층 촉진하기 위한 정보발신활동 등을 하고 있다.
- 지역활성화 사례의 수집 및 정보제공
  - 기관지발행 : 월간지 “지역만들기(地域づくり)”를 월 14,600부 발행(2004년 4월호 통권 제178호)하여 무료배포하고 있다. 여기서는 ‘대학과 지역진흥’, ‘지역통화’ 등 각 호마다 특집테마를 설정하며, 특집기사는 홈페이지를 통해서도 제공한다.
  - 각종 조사 및 사례집 등 발행, 배포
    - ▶ 시정촌활성화신규시책(지역정책의 동향)



- ▶ 지역활성화 핸드북 시리즈
  - ▶ 기타 사례집 : 구조개혁특구의 현상과 과제, 지역산품을 활용한 지역활성화가이드 북 등
  - ▶ 지역활성화정보 파일(월간) : 전국 46개 지방지에 게재된 지역진흥관련 기사를 분류·정리하여 발간한 뒤 무료배포
  - ▶ 지역활성화사례 비디오(영상라이브러리) 제작 : 2003년 현재까지 27개 비디오 제작
  - 홈페이지 ‘지역만들기백과(地域づくり百科)’의 운용(2006년 10월부터 운영 예정)
    - ▶ 지역만들기 활동사례, 지역특산품, 이벤트정보, 지역만들기 지도자 정보
  - 미래비전을 활용한 정보 발신 : 나리타공항 라운지에 설치된 영상·문자정보미디어를 활용하여 지역소식, 시정촌합병 등에 관한 내용 홍보
- 지역과제에 대한 솔루션 제공
- 지역만들기의 다양한 과제를 해결하기 위하여 자체사업으로 조사연구 이외에 지방공공단체의 계획책정을 수탁하거나 각 분야의 기업(회원)이나 전문가 소개·알선 등을 실시한다.
  - 컨설턴트 업무
    - ▶ 조사연구 등의 수탁 : 지방자치단체 등의 요청에 따라 종합계획, 지역진흥계획 등의 책정이나 공공시설의 운용개선에 관한 조사연구를 수탁
    - ▶ 싱크탱크, 컨설턴트 등의 소개·알선
  - 인터넷·포럼 등에 의한 지역만들기 지원사업
    - ▶ 시정촌모델컨설팅 사업실시
    - ▶ 공공시설 체크노트의 소개 및 배부
  - 지역만들기 자문
    - ▶ 지역만들기에 필요한 다양한 과제를 안고 있는 시정촌에 대해

적절한 조언과 필요한 전문가를 소개하고, 시정촌의 요구가 있을 경우 전문가를 초청할 수 있도록 일부 경비를 지원(30만엔 이내)

- 지역활성화시책의 조사연구(자체사업) 및 정책제언
- 지역과제의 해결이나 특색있는 지역만들기 추진을 위해 매년 유익한 테마를 선정하여 자율적인 조사연구사업 실시
- 현재는 2004년 테마 “커뮤니티 비즈니스에 의한 커뮤니티 재생에 대하여”라는 사업과 관련하여 조사중이며, 2003년에는 테마 “지역통화에 의한 커뮤니티 재생에 대하여”에 관해 조사연구를 마쳤다.

#### ○ 지역만들기·고향만들기 운동의 전국적 전개

- 지역활성화포럼 : 2006년부터 시행
  - ▶ 지방공공단체의 담당자들뿐만 아니라 지역만들기단체 등 일반인도 지역만들기에 관한 관심을 갖고 참여하기를 촉구하고, 앞으로의 활동에 참고하기 위하여 개최하고 있다.
  - ▶ 연 2회 실시 : 동경과 지방 도시에서 개최한다. 2004년 지방포럼은 10월 8일 후쿠이시에서 “매력있는 지역만들기·자치커뮤니티 형성의 시대를 맞아”라는 주제로 개최되었다.
- 전국고향 홍보사업
  - ▶ TV방송을 통해서 전국 각지의 개성있는 지역만들기 사례를 소개하고 고향만들기를 홍보한다.
  - ▶ 사업주체 : 전국 후루사토만들기 추진위원회(전국 도도부현을 회원으로 하고 센터가 사무국을 담당)
- 회원간담회 : 2001년부터 실시
  - ▶ 회원지역과의 연계를 측면에서 지원하여 좀더 강화·촉진하기 위해 국가의 행정담당자나 각계전문가들의 초청강연회 및 정보교환을 위한 교류회 개최

## (2) 인재육성·연수교류사업

- “지역만들기는 사람만들기로부터”라는 기본이념 하에, 각지의 지역

만들기를 중심으로 한 인재를 육성하기 위해 ‘전국지역리더양성학당’을 운영하는 동시에 전국에서 지역활성화를 위해 활동하고 있는 민간단체가 좀더 활발하게 활동할 수 있도록 교류의 장을 제공하며, 이들 단체가 실시하는 연수회에서 필요로 하는 강사의 파견비용을 지원하는 등 인재만들기사업을 추진하고 있다.

- 지역만들기 리더의 육성
  - 지역리더양성학당
  - 양성학당 수료자에 대한 지속적 지원
- 지역만들기 단체에 대한 지원
  - 전국 각지에서 자율적·주체적으로 지역만들기를 추진하고 있는 지역만들기단체를 위하여 ‘지역만들기단체전국협의회’(1994년 5월 설립, 2004년 4월 1일 현재 2,929단체가 참여)에서 하고 있는 전국 차원의 연수교류회 개최와 각종 정보제공, 전국 각지의 지역만들기단체가 주최하는 연수회의 강사 위촉 등을 지원하는 사업을 실시하고 있다.
    - 전국연수교류회 : 2004. 9. 3/4, 石川縣, 2005.2.17/18 奈良縣에서 개최 예정인데, 통상 900명 정도 참여한다.
    - 강사 등 파견사업 : 도도부현 및 지역만들기단체가 실시하는 연수회에 강사를 초청할 경우 10만엔 내에서 비용을 지원한다.
    - 지역만들기활동 지원사업 : 지역만들기단체를 대상으로 홍보지 또는 홈페이지 작성 등에 대한 조언을 할 수 있는 전문가를 초청할 경우 10만엔 내에서 경비를 지원한다.
    - ‘지역만들기단체활동사례집’ 제작
- 지역 인재확보 지원 ‘지역인재확보시스템’을 2000년부터 시행하고 있다.
  - 지방공공단체나 제3섹터(지방공사, 상공회, 농협 등)가 특수한 노하우, 경험 등을 가진 인재(예: 신산업창출, 신상품개발이나 마케팅

분야 등의 인재)를 모집하는데 필요한 구인정보를 센터에서 취합하여 인터넷 및 메일매거진을 통해 전국에 제공하여 지역의 활력을 도모할 수 있는 인재확보에 주력하고 있다.

- 지역진흥을 위한 국제교류 추진
  - JICA연수생 등 외국 방문자들에 대한 업무소개 등

### (3) 마을만들기·지역만들기 지원사업

- 지역의 자원을 활용한 특산품의 개발·판매촉진, 관광진흥, 상점가의 진흥, 광역제휴나 지역간 교류에 의해 지역의 자긍심과 활력을 높이기 위한 이벤트 등에 대한 지원과 함께 지역의 정보발신을 지원한다.
- 지역특산품 개발·관광진흥 및 지역이벤트진흥·지원
  - 지역특산품·관광진흥연수회 : (사)일본관광공사와 공동개최
    - ▶ 지방공공단체 관광진흥담당자를 대상으로 지역자원을 활용한 특산품 개발 및 관광자원 만들기의 유의점, 노하우 및 선진 사례 제공 등을 목적으로 연수회 개최
  - 지역진흥연수회 위탁사업 : 지역산품·관광진흥 코스
    - ▶ 지역의 요청에 있을 경우 2박 3일의 일정으로 개최되며 강사 초빙비의 1/2를 지원
- 지역이벤트의 진흥
  - 지역이벤트 실무연수회
    - ▶ 지방공공단체나 지역만들기단체의 이벤트 담당자를 대상으로 하며, '기획입문'과 '실천응용' 2개 과정으로 구성된다. 강의와 그룹토론을 중심으로 합숙연수를 실시하며 지역이벤트의 실무노하우 습득을 목적으로 한다.
  - 지역진흥 연수회위탁사업 : 이벤트 코스
  - 지역이벤트 지원사업

▶커뮤니티가 주체가 되어 시행하는 창의적이고 지역활성화에 공헌할 수 있는 이벤트를 대상으로 100만엔 이내에서 지원한다. 공모방식을 통해 센터에서 직접 대상자를 선정하고 있다.

- '후루사토 이벤트대상' : 1996년부터 시행

▶지역활성화를 목적으로 개최하는 이벤트 가운데 우수사례를 선발하여 표창한다. 전국의 58개 신문사와 공동주최하고 있다.

- 각종 이벤트의 후원·협찬

○ 지역만들기 조성사업 : 복권협회로부터 지원받는 자금으로 실시

- 매력있는 상점가만들기 조성사업

▶시정촌 중심상점가의 쇠퇴가 전국적인 문제로 대두됨에 따라 매력있는 상점가, 다채로운 포장이나 지역특성을 살린 정비사업 등 하드사업에 대한 지원

▶상점가의 이미지를 제고시키기 위한 목적으로 하는 시범적인 하드사업에 대해 2000만엔 이내에서 지원(2004년도 총예산 2억엔)

- 활력있는 지역만들기 지원사업

▶광역제휴 추진사업 : 복수의 시정촌이 공동으로 또는 광역행정권이 주체가 되어 지역의 특성을 살린 지역제휴나 교류를 목적으로 하는 소프트사업을 대상으로 500만엔 이내에서 지원

▶활력있는 상점가만들기 조성사업 : 상점가의 활력 도모를 위한 주체적이고 자주적인 소프트사업을 대상으로 최고 500만엔 이내에서 지원

▶지역자원 활용 조성사업 : 지역의 자연, 문화, 역사, 산업, 생활관습 등의 특성을 지역자원으로 발견하고 적극적으로 활용하기 위한 소프트사업으로 500만엔 이내에서 지원

- 공공스포츠 시설 등 활성화 조성사업(1995년부터 시행)

▶공공 스포츠시설의 효율적인 사용을 위하여 이용시스템을 정비하기 위한 소프트사업으로 2,000만엔 이내에서 지원

○ 지역문제에 관한 솔루션 제공 : '조사·연구 및 정보발신사업'

## ○ 지역정보 발신의 장 제공

## - '후루사토 정보플라자'운영

▶수도권의 정보발신기지로서 동경시내(有樂町)에 '후루사토 정보 플라자'를 설치, 지방공공단체의 관광, 축제, 지역특산품 등의 소개자료를 비치하고 방문자들에게 제공한다.

▶매월 테마를 정해서 전국 각지의 특산품 전시, 포스터, 팸플릿 등을 통한 이벤트 소개

▶지방공공단체가 실시하는 관광캠페인, 특산품전시회 실시

## - 이벤트 공간 제공

## - '전국지역정보발신협의회'의 운영

▶지역정보를 신문광고의 형식으로 전국에 발신하는 것을 목적으로 47개 도도부현이 회원으로 참여하여 설립한 조직

▶협의회를 통해 광고지면을 사서 각 도도부현에 값싸게 제공함으로써 지역의 광고·홍보를 용이하게 하고 있다(전국지의 경우 정가의 60%).

▶2003년부터 이 사업의 이용대상자가 시구정촌까지 확대되었다.

▶센터에서는 사무국의 역할을 담당하고 있다.

## <부록 3> 지역리더교육프로그램 개발을 위한 전문가조사설문

안녕하십니까?

저희 농정연구센터에서는 농촌지역발전에 적극 참여하고 주도할 수 있는 지역리더를 발굴, 육성하기 위한 지역리더 교육프로그램 개발을 추진하고 있습니다.

이 프로그램의 개발을 위해 각계 전문가 여러분의 고견을 듣고자 하오니 바쁘시더라도 아래 문항에 대해 성실하게 답변해 주시기 바랍니다.

선생님께서 응답하신 내용은 프로그램 개발을 위한 참고자료로만 활용될 것이며, 외부로 유출되거나 신상이 공개되는 일은 없을 것입니다.

감사합니다.

2004. 10.

사단법인 농정연구센터 이사장

정 영 일

공사다망하시겠지만, 10월 22일(금)까지 이 설문에 답하신 내용을 첨부파일로 회신하여 주시기 바랍니다.

회신                      메일주소                      :                      [farp@korea.com](mailto:farp@korea.com) ,

[webmaster@farp.info](mailto:webmaster@farp.info)

이 설문에 대한 의견이나 문의사항이 있으시면 본센터 부소장(황수철)에게 연락하여 주시기 바랍니다.(전화번호 02-585-7790).

\* ( ) 안에 √표로 표기하여 주시거나 번호로 우선순위를 매겨 주시기 바랍니다.

1. 저희 연구팀은 농촌지역리더를 “농촌지역의 문제를 스스로 고민하고 해결책을 찾기 위해 노력하는 사람”으로 생각하고 있습니다. 이러한 농촌지역리더를 발굴, 양성하기 위한 교육이 현재 우리나라에서 이루어지고 있다고 보십니까?

( ) 있다 ☞ 1-1로

( ) 없다

1-1. 선생님께서 생각하고 계시는 농촌지역리더교육은 어느 기관에서 하고 있는 어떤 교육프로그램입니까? (알고 계신 것을 나열해 주시기 바랍니다.)

(예) 전국농업기술자협회의 도농녹색교류대학, 농업기반공사 도농교류센터에서 추진하고 있는 농촌관광및지역개발교육, 농업연수부의 농업농촌지도자반, 전북진안군의 환경농업대학 등

(기관명)\_\_\_\_\_ (과정명)\_\_\_\_\_

(기관명)\_\_\_\_\_ (과정명)\_\_\_\_\_

2. 현재 우리나라에서 농촌지역의 리더(지도자)를 발굴하고 육성하기 위한 교육이 필요하다고 보십니까?

( ) 매우 필요하다고 본다

( ) 필요하다(있으면 좋다)고 본다

( ) 그다지 필요하지 않다고 본다

( ) 거의 필요없다고 본다

3. 농촌지역의 리더를 대상으로 하는 교육은 어떤 방식으로 추진되는 것이 바람직하다고 보십니까? (하나만 꼽아 주십시오)

( ) 중앙정부가 전적으로 책임지고 수행하는 방식

( ) 지방정부가 전적으로 책임지고 수행하는 방식

( ) 중앙정부가 기획하고 민간에 위탁하여 수행하는 방식

( ) 민간이 기획하고 정부가 지원하는 방식



- ( ) 기타 \_\_\_\_\_
4. 농촌지역리더교육의 목적은 “지역의 자율적 발전을 추구할 수 있는 지역의 역량 배양(capacity-building)”에 있다고 할 수 있습니다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 구체적으로 어떠한 하위목표가 설정되는 것이 바람직하다고 생각하십니까? (우선순위를 매겨 3가지만 꼽아 주십시오)
- ( ) 사회 전반 및 농촌지역의 제반문제를 인식하기 위한 전반적 지식 습득
- ( ) 자발적 참여 및 지속적 학습의 동기 부여(motivation)
- ( ) 비판적 사고능력 제고
- ( ) 리더십 기법(skills)의 습득
- ( ) 부문 내지 분야별(농촌관광, 마케팅 등) 전문지식 습득
- ( ) 정부가 추진하는 농촌개발사업을 주도할 전문인력 양성
- ( ) 리더 개인의 성장
- ( ) 기타 \_\_\_\_\_
5. 농촌지역리더가 갖춰야 할 주요한 자질 내지 역량은 무엇이라고 생각하십니까? (우선순위를 매겨 5가지만 꼽아주십시오)
- ( ) 창의적 발상능력
- ( ) 합리적 사고능력
- ( ) 기획능력 (사업계획수립능력 등)
- ( ) 조직능력 (조직 결성 및 공동작업 추진능력 등)
- ( ) communication능력(회의진행, 설득력, 대화법, 프리젠테이션 등)
- ( ) 의사결정능력
- ( ) 갈등관리능력 (갈등발생시 중재능력 등)
- ( ) 경영관리능력
- ( ) 기술력 (뛰어난 영농기술 등)
- ( ) 자원 및 재원의 동원능력

- ( ) 타인에 대한 배려
- ( ) 적극성
- ( ) 정직성
- ( ) 자제력
- ( ) 헌신성
- ( ) 기타 \_\_\_\_\_

6. 농촌지역리더교육프로그램에 꼭 필요한 교육내용으로는 어떤 것이 있다고 생각하십니까? (우선순위를 매겨 5가지만 꼽아주십시오)

- ( ) 사회전반에 대한 이해 (정치, 경제, 사회, 문화의 트렌드 이해)
- ( ) 정부정책 전반(농정 및 농촌개발정책 포함)에 대한 이해
- ( ) 자가지역에 대한 이해
- ( ) 리더십에 대한 이해
- ( ) 창의적 발상기법
- ( ) 문제해결기법
- ( ) 계획 내지 기획 기법
- ( ) 경영관리기법
- ( ) 회의운영기법
- ( ) 조직 내 역할과 책임에 관한 교육
- ( ) 프리젠테이션기법
- ( ) 갈등관리기법
- ( ) 조직화기법 (조직을 결성하고 운영하는 기법)
- ( ) 부문 내지 분야별(농촌관광, 마케팅, 정보화 등) 전문기술
- ( ) 기타 \_\_\_\_\_

7. 농촌지역 리더교육의 주요 대상은 누가 되어야 한다고 생각하십니까? (우선순위를 매겨 3가지만 꼽아 주십시오)

- ( ) 농촌지역주민
- ( ) 일반적 마을지도자(이장, 새마을지도자, 부녀회장, 노인회장 등)
- ( ) 농촌지역개발사업(녹색농촌체험마을, 농촌마을종합개발사업 등)  
대상지역의 주민대표
- ( ) 농민단체 활동가
- ( ) 시민사회단체(농민단체를 제외한 NGO) 활동가
- ( ) 지방자치단체장 및 지방의회의원
- ( ) 지방자치단체 공무원
- ( ) 농촌지역 소재 농업관련기관(농업기반공사, 농협 등)의 임직원
- ( ) 농촌지역상공인
- ( ) 기타 \_\_\_\_\_

## <부록 4> 리더교육프로그램 시범교육 실시내용

### □ 의의

- 개발된 프로그램의 실제 적용가능성 등을 확인하기 위해 시범교육은 불가피하다. 본래 시범교육은 개발된 모듈 전체를 대상으로 교육생의 반응과 평가를 점검·확인하는 것이 마땅하지만, 연구사업기간 및 비용의 제약으로 부득이 모듈 1개만의 시범실시에 그칠 수밖에 없었다.
- 그렇지만 시범실시를 통해 프로그램의 개발 의도와 전체 모듈의 성격을 설명하고, 향후의 프로그램이 시범교육과 같은 교육방법으로 진행될 것임을 충분히 전달하였으므로, 새롭게 시도되는 프로그램에 대한 반응의 일단을 확인하는 과정으로서는 이번 시범교육이 어느 정도 의미있을 것으로 판단된다.

### □ 교육대상

- 교육대상의 모집·선정 기간이 충분하지 않았으므로 전국단위의 교육생 모집은 곤란하였다. 따라서 특정지역을 대상으로 하는 것이 바람직하다는 판단에 따라 전북지역을 우선대상으로 하기로 하였지만, 굳이 지역적 제한을 두지는 않았다.
- 교육인원은 당초 30명을 생각했으나, 실제 참가한 인원은 총 23명이었다.
  - 전북지역에서 참가한 사람이 20명이고, 충남에서 3명이 참석하였다.
  - 인적구성을 보면 농업인이 가장 많은 16명이고, 군청의 공무원이 4명, 농협의 직원이 3명이었고 모두 남자들이었다.
  - 참석자들은 대부분 지역에서 농업·농촌의 발전을 위해 적극적으로 노력하고 있는 사람들로서 일반 지역주민에 비해 선진적인 지역리

더들이라 할 수 있다.

#### □ 교육기간

- 당초에는 2박 3일 합숙교육을 생각했으나 교육참가생들의 요구를 반영하여 1박 2일 합숙교육으로 수정하였다.

#### □ 교육평가

- 1박 2일 시범교육 실시 이후 참가자들을 대상으로 미리 준비한 설문지를 배포하여 교육평가를 실시하였다.
  - 설문에 응답한 인원은 총 16명이었다.
  - 설문지의 내용과 분석결과는 아래에 제시하였다.

#### □ 총평

- 설문결과분석, 교육 이후 교육생들과의 간담회 및 교육진행팀의 내부평가에 따르면, 전반적으로 시범교육성과는 평균 수준 이상이었다고 할 수 있다.
  - 물론 처음 시행하는 교육이어서 교육생의 모집 및 관리, 교육진행의 미숙 등 문제점도 없지 않았지만 교육참가자들은 대체로 만족스럽다는 반응이었으며, 이와 같은 교육의 확대가 필요하다는데 대부분 공감하고, 본 연구를 통해 개발된 전체 모듈에 상당한 기대를 보였다.
- 구체적인 평가내용은 아래의 설문분석결과에 제시되지만, 요약하면 다음과 같다.
  - 교육과정에 대해서는 만족한다는 응답이 69%로 나와 만족도는 높은 편이며, 이와 같은 교육의 필요성에 대해서도 필요하다는 응답이 75%로 비교적 높게 나타났다.
  - 응답자 대부분(94%)은 기존교육과 비교해서 낫다는 평가를 내리고 있어 개발된 모듈이 기존교육과 차별적임을 시사하고 있다.

- 교육내용의 수준에 대해서는 적당하다는 응답이 56%로 가장 많고, 약간 쉽다 19%, 아주 쉽다 25%로 나왔다. 이는 개발된 프로그램이 교육생들이 쉽게 따라올 수 있는 것임을 시사한다.
- 교육인원의 적정성에 대해서는 적당하다 50%, 조금 적은 편 44%, 아주 적다 6%로 나타나 당초 예상한 30명 정도가 적정수준일 것임을 시사한다.
- 교육기간에 대해서는 부족하다 50%, 적당 31%, 줄여도 좋다 19%로 나타나 당초 구상대로 2박 3일의 합숙훈련이 무방할 것임을 시사한다.

※ 이하에 시범교육을 위한 농촌지역리더 자기혁신과정 교육시행계획, 농촌지역리더 자기혁신과정 시범교육 평가설문지, 그리고 설문분석 결과를 차례로 제시해 둔다.

## 농촌지역리더 자기혁신과정 교육시행계획

### □ 교육목표

- 이 과정에서는 교육에 참여하는 지역리더들이 자기혁신을 통해 지역리더로서의 비전을 올바로 세우고 리더로서의 역량을 제고하기 위한 자기주도적 학습자로 성장할 수 있도록 돕는다.

### □ 교육대상

- 농촌지역 발전을 위해 일하는 지역주민
- 농촌지역 발전을 위해 일하는 지자체 공무원
- 농촌지역 발전을 위해 일하는 관계기관 임직원
- 기타 농촌지역 발전에 관심이 있는 모든 사람

### □ 교육인원 : 최대 30명

### □ 교육기간 : 2004.12.1(수)-12.2(목)

### □ 교육장소 : 농협구례교육원

### □ 주관 : (사)농정연구센터, (재)지역재단

### □ 교육비 : 1인당 50,000원

- 교육비는 교육 첫날 등록시 교육장에서 납부

### □ 기타

- 참석대상자는 12월 1일 10시까지 도착하여 등록
- 준비물: 합숙생활에 필요한 간소복, 세면도구 등 개인용품 지참
- 문의처
  - (사)농정연구센터 부소장 황수철 (02-585-7790)
  - (재)지역재단 사무국장 유정규 (02-585-7731)

## □ 강의일정

일 정	내 용	방법	강 사
<1일차> 10:00-10:30	등록		교육진행팀
11:00-12:00	개강식, 과정안내, 자기소개		교육진행팀
12:00-13:00	중식		
13:00-15:00	지역에서 리더로 살아가기 -경험나누기/ 비전나누기-	워크숍	고상준 (시민교육포럼)
15:00-18:00	변화와 대응	강의	김윤기 (Guru People's)
18:00-19:00	석식		
19:00-21:00	농촌지역리더의 팀워크	워크숍	박우성 (창조력개발원)
<2일차> 07:30-08:30	조식		
09:00-10:00	농촌지역 활성화와 지역리더의 역할	특강	박진도 (충남대)
10:00-13:00	MBTI를 통한 자기이해 및 타인이해	워크숍	임형택 (광주대)
13:00-14:00	중식		
14:00-18:00	나는 누구인가? (자기혁신의 의의, 자기 존중감 찾기-생애방패, 생애곡선-생애 계획수립 및 공유하기)	워크숍	김종표 (백석대)
18:00-18:30	평가 및 수료식		교육진행팀



## 농촌지역리더 자기혁신과정 시범교육 평가설문지

바쁘신 가운데 이번 시범교육에 관심을 갖고 적극 참여해 주신데 대해 감사드립니다.

다음 설문은 앞으로 본격 실시될 농촌지역리더교육 계획의 수립과 진행을 위해 여러분의 의견을 듣기 위한 것입니다.

솔직하고 성의껏 응답하여 주시기 바랍니다.

2004.12.2.

농정연구센터 교육담당팀

1. 이번 교육과정에 대한 귀하의 전체적인 만족도는?

—————|—————|—————|—————|—————

매우 만족      만족      보통      부족      매우 부족

2. 귀하께서 그 동안 받아왔던 다른 교육에 비해 이번 교육이 어땠습니까?

—————|—————|—————|—————|—————

아주 좋다      좀 나은 편      비슷하다      떨어진다      아주 떨어진다

3. 교육내용의 수준은?

—————|—————|—————|—————|—————

아주 쉽다      약간 쉽다      적당      약간 어렵다      아주 어렵다




4. 교육과정이 지역리더를 대상으로 하는 교육으로서 필요한가요?

—————|—————|—————|—————|—————

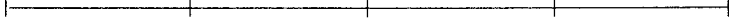
절대 필요      필요      보통      그저 그렇다      전혀 무의미

5. 이번 교육내용이 어느 정도 귀하에게 도움이 될지 각 항목마다 V 표 해 주십시오.

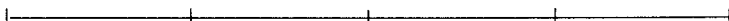
별로 도움이 안 된다      모르겠다      조금 된다      많이 된다

- 1) 직무수행면 
- 2) 자기개발면 
- 3) 인간관계개선면 

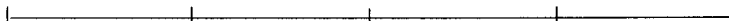
6. 교육내용에 비춰본 교육기간(1박2일)은?

  
 매우 부족      부족      적당      충분      줄여도 좋다

7. 전반적인 시간구성 및 운영은?

  
 매우 잘 되었다      잘 된 편이다      보통      다소 시정요      수준 이하

8. 이번 교육과정에서 전체교육 인원은?

  
 매우 많았다      조금 많은 편      적당      조금 적은 편      아주 적다

9. 다음 물음에 해당하는 과목명을 써주십시오(이번 교육과정 중에서)

1) 가장 도움이 된 과목

(1)

그 이유는?

2) 더욱 중점을 두거나 시간을 늘릴 필요가 있다고 생각되는 과목

(1)

그 이유는?

3) 이번 교육과정에서 더 넣어야 할 필요가 있다고 생각되는 과목

(1)

그 이유는?

4) 그다지 도움이 되지 않은 과목

(1)

그 이유는?

10. 향후 귀하께서 받고 싶은 교육이 있다면?

1) 업무수행에 필요한 교육으로는?

( )

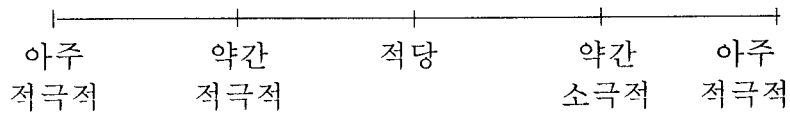
2) 비업무적인 교육으로는?

( )

11. 교육환경에 대한 귀하의 의견은?

구 분 내 용	아주 만족	약간 만족	보 통	다소 불만	불 만
식생활					
숙소					
교육장(분위기, 시설 등)					

12. 스스로 평가한 귀하의 본 교육에 대한 참가태도는?

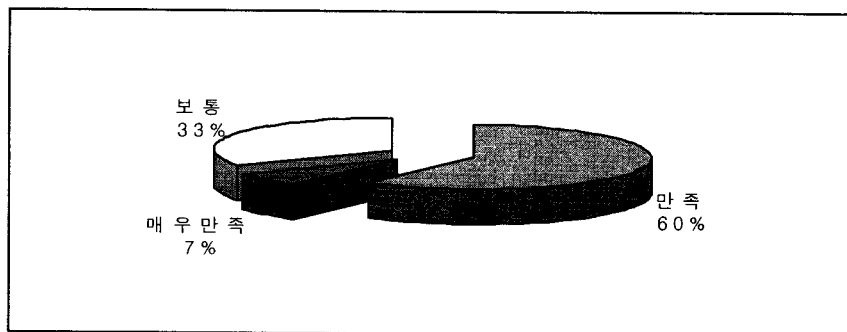


13. 이번 교육과정을 좀더 알찬 과정으로 발전시키기 위한 귀하의 건의사항은?

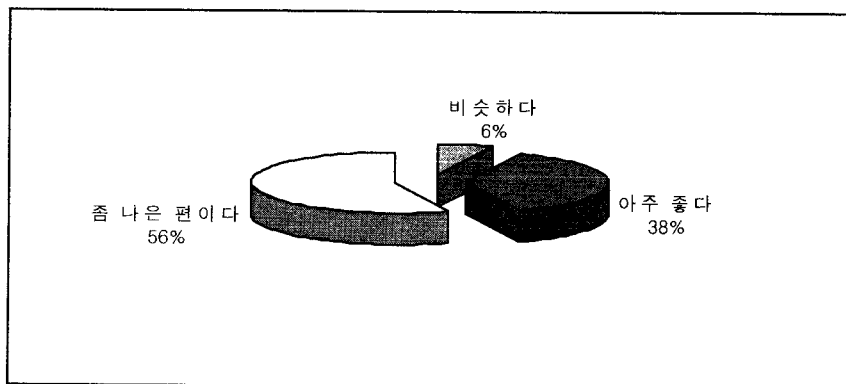
14. 교육에 대한 전체적 소감 및 각오, 기타 자유롭게 말씀해주세요.

## 시범교육 평가설문지 분석결과

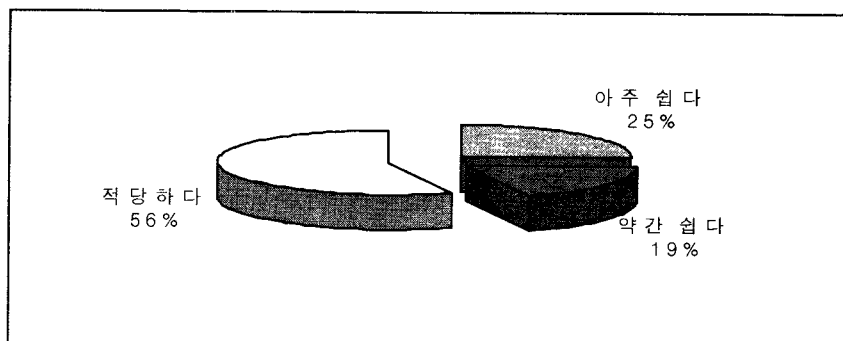
1. 이번 교육과정에 대한 귀하의 전체적인 만족도는?



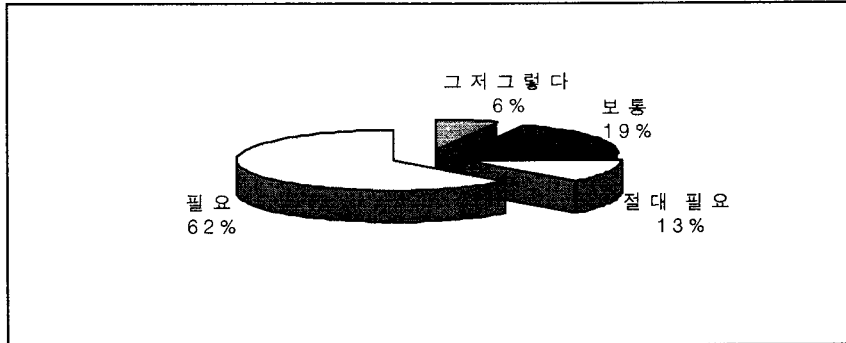
2. 귀하께서 그 동안 받아왔던 다른 교육에 비해 이번 교육이 어땠습니까?



3. 교육내용의 수준은?

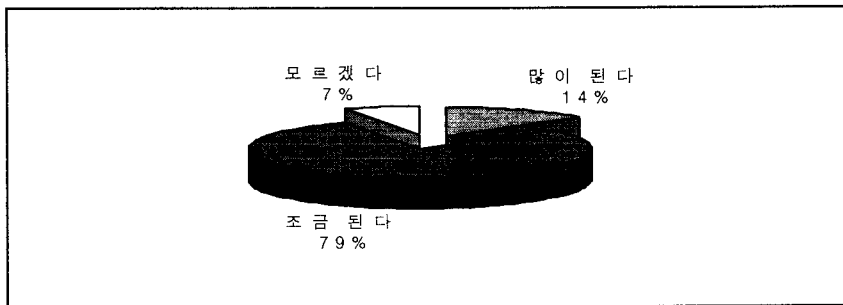


4. 교육과정이 지역리더를 대상으로 하는 교육으로서 필요한가요?

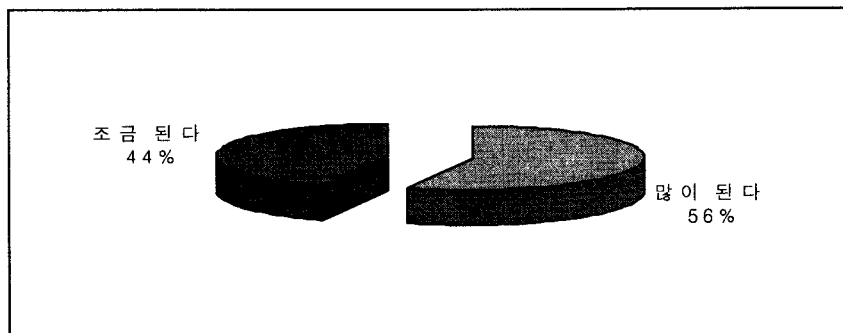


5. 이번 교육내용이 어느 정도 귀하에게 도움이 될지 각 항목마다 V 표 해 주십시오.

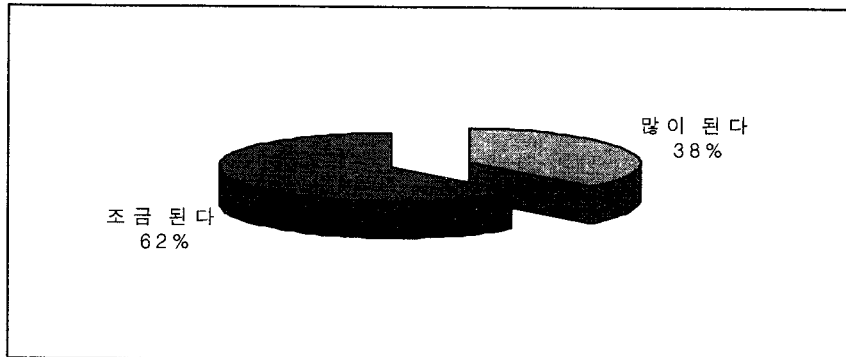
1) 직무수행면



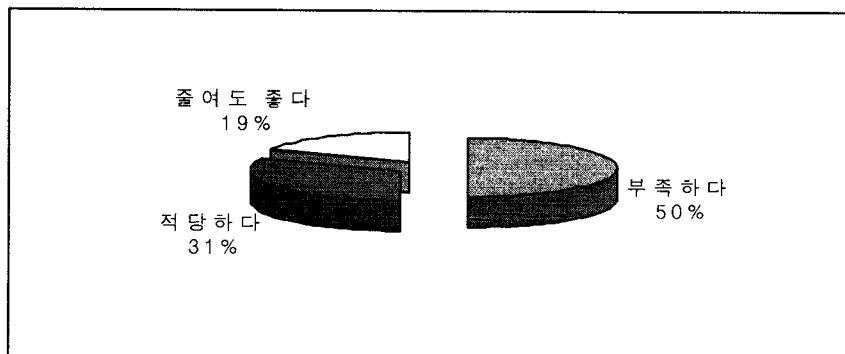
2) 자기계발면



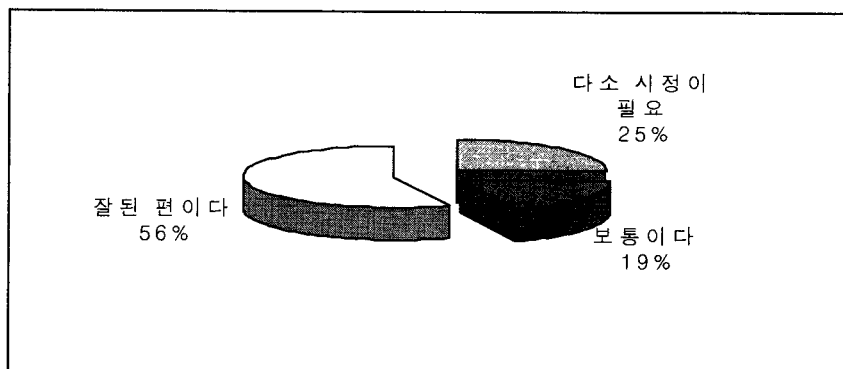
## 3) 인간관계개선면



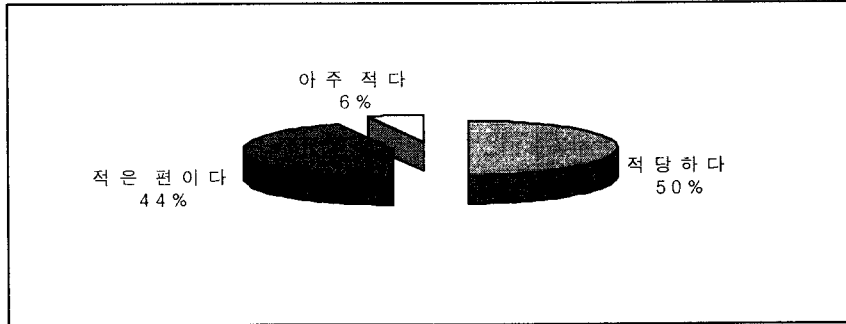
## 6. 교육내용에 비춰본 교육기간(1박2일)은?



## 7. 전반적인 시간구성 및 운영은?

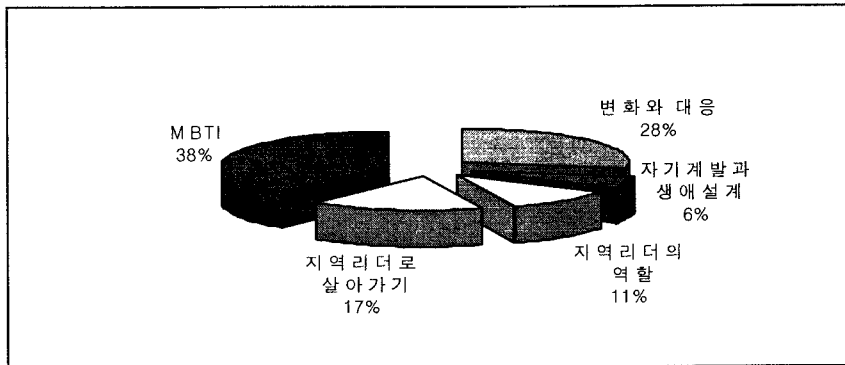


8. 이번 교육과정에서 전체교육 인원은?

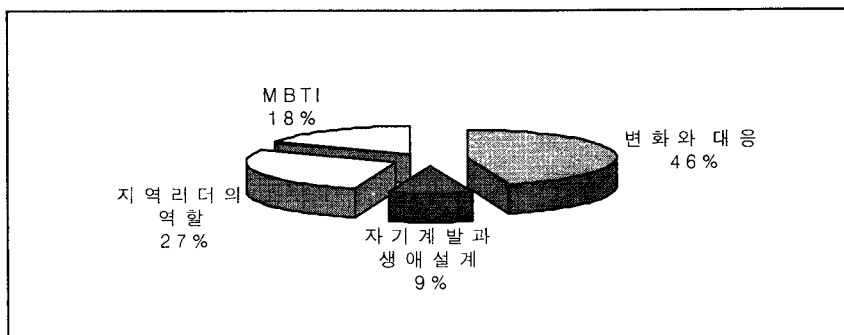


9. 다음 물음에 해당하는 과목명을 써주십시오(이번 교육과정 중에서)

1) 가장 도움이 된 과목



2) 더욱 중점을 두거나 시간을 늘릴 필요가 있다고 생각되는 과목

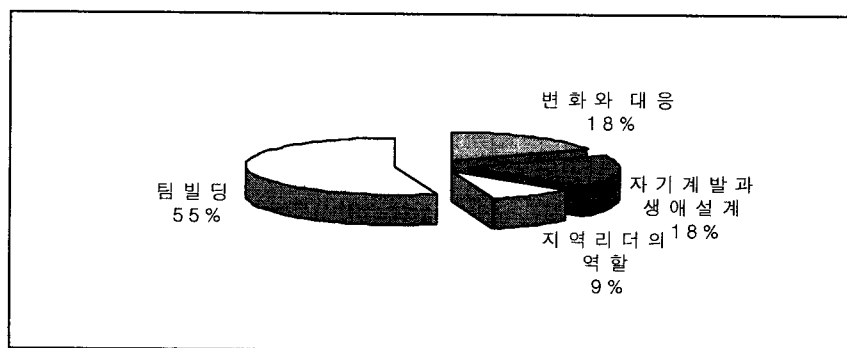




3) 이번 교육과정에서 더 넣어야 할 필요가 있다고 생각되는 과목

- 지역개발론(이론적 토대가 필요함)
- 지역농정(현장에서 적용가능한 내용으로)

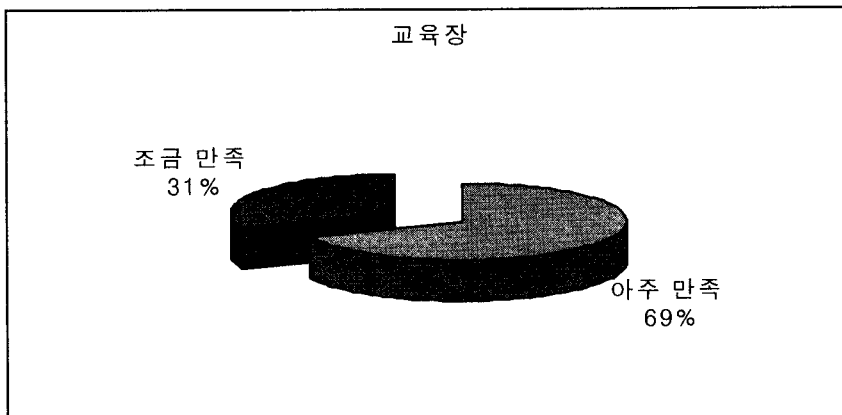
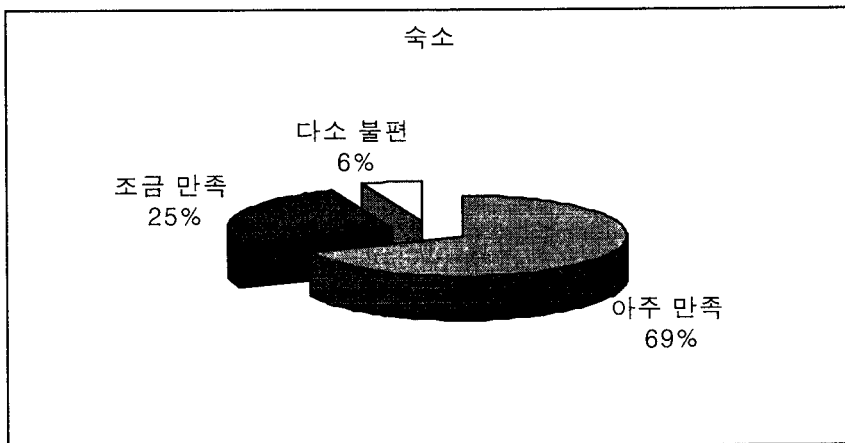
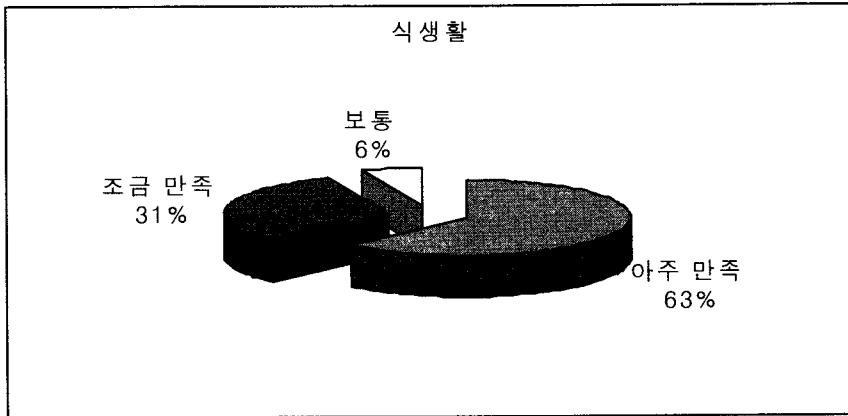
4) 그다지 도움이 되지 않은 과목



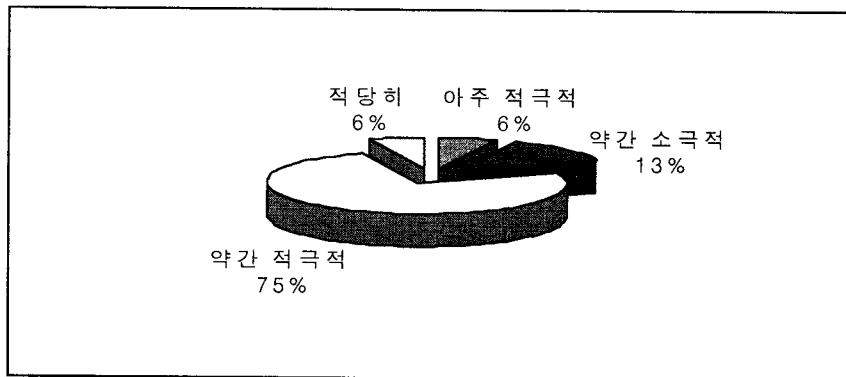
10. 향후 귀하께서 받고 싶은 교육이 있다면?

- 지역개발과 농정
- 국제정세와 미래
- 지역의 사례를 조사하여 분석한 내용
- 자기성찰 프로그램
- 현장을 이해할 수 있는 과목
- 자기계발 프로그램
- 리더로서 정책을 수립하는 필요한 과목
- 협상과 대화능력, 기획능력
- 조사연구 방법
- 농업정세, 농정방향과 비판적 검토, 토론, 단합대회
- 인간심리학
- 농업의 미래
- 대화기법

11. 교육환경에 대한 귀하의 의견은?



## 12. 스스로 평가한 귀하의 본 교육에 대한 참가태도는?



## 13. 이번 교육과정을 좀더 알찬 과정으로 발전시키기 위한 귀하의 건의사항은?

- 교육시간이 충분하지 않다
- 시군단위로 범위를 좁혀서 시행
- 장기프로그램보다 단기(1박2일)로 하되 교육생들이 관심있는 분야를 중심으로 시행
- 이번 교육프로그램을 반복적, 주기적으로 시행할 필요가 있음
- 집단, 지역의 문제에 대한 상호고민을 논의하고 나름대로 해결방안을 논의하여 정리할 수 있는 학습내용이 필요함
- 체계적인 프로그램을 개발하여 단계적인 교육프로그램 편성할 필요가 있음
- 저녁에 술을 먹지 말자
- 지속적인 교육과 참여가 필요
- 토론을 통해 문제해결 능력을 높이는 교육과정이 필요
- 지속적으로 시행
- 수강생의 현실적인 고민과 수준에 맞는 커리큘럼이 필요함
- 지역현안과 주체 양성, 네트워크 등
- 농업, 농민, 농촌의 객관적 현실분석과 대안마련, 해외농업 동향 등

- 다양한 지역에서 참여하는 프로그램
- 다양한 프로그램이 필요
- 교육생이 부족함

14. 교육에 대한 전체적 소감 및 각오, 기타 자유롭게 말씀해주세요.

- 구체적이고 실질적으로 도움이 되는 프로그램이 필요하다.
- 새로운 시도와 노력이 엿보임
- 자기개발과 지역현장에 관한 과목 등 좀더 다양한 내용이 필요함
- 자유로운 분위기에서 교육이 이루어져 좋았음
- 수강생과의 교감을 위해 자체 강사를 확보하는 방안이 필요함
- 자연스런 교육분위기가 좋았고, 교육에 대한 자신감을 가질 수 있었음
- 개인발전에 도움이 됨
- 교육참여자간의 상호교류 추진
- 자기개발과 자기성찰에는 도움이 될 것으로 생각되며, 다음 단계의 프로그램은 지역사례 등 현장과 결합될 수 있는 내용이 필요함
- 기존에 받던 교육과는 차별성이 있어 좋은 경험이었음
- 심기일전의 계기가 됨
- 신선한 교육이었음