일반논문 「행정논총」 제57권 제2호(2019. 6): 235~262 http://dx.doi.org/10.24145/KJPA.57.2.8

농촌마을 사업에서 귀농·귀촌리더의 중요성에 관한 연구: 용인 a마을 사례를 중심으로*

이현정**

〈目 次〉

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 선행연구 검토 및 이론적 논의
Ⅲ. 연구의 설계
Ⅳ. a마을의 마을공동체 사업 분석
Ⅴ. 결 론

〈요 약〉

1990년대부터 정부는 다양한 마을공동체 사업을 시행하여 농가소득 증대는 물론 농촌에 잠재되어 있던 공동체 의식을 촉진하고자 하고 있다. 그러나 모든 사업이 성공적인 결과를 가져오지 않았고 이에 무엇이 마을공동체 사업에 중요한 영향을 미치는지에 관한 연구가 다양하게 진행되었다. 연구결과 마을리더의 역량, 신념, 추진력 등이 공동요인으로 발견되었고 특히 변화된 농촌상황에서 마을리더의 전문성이 강조되었다.

현재 농촌마을의 리더 중 46.2%가 귀농·귀촌인으로서 마을공동체 사업의 새로운 리더로 부각되고 있다. 그러나 귀농·귀촌리더와 관련한 연구는 전혀 이루어지지 않고 있다. 이에 따라 본 연구는 귀농·귀촌리더가 실제 마을공동체 사업에서 어떠한 역할을 하고 있는지 사례연구를 진행하였고 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 귀농·귀촌인으로서의 특성이 마을일에 영향을 주었음을 알 수 있었다. 활동력 있는 젊은 연령대, 도시민의 시각을 가진 객관적 시선, 숙련된 정보화기술력 등이 영향을 준 것이다. 둘째, 귀농·귀촌리더에게는 전문성이라는 지도자로서의 역할도 중요하지만 지도자의 봉사정신, 희생정신과 같은 지도자의 태도가 바탕이 되어야 함을 알 수 있었다. 셋째, 귀농·귀촌리더의 역할은 농촌마을에 흐려졌던 공동체성을 다시 살아나게 만들었음을 발견하였다. 사업이 진행되며 주민들의 소득이 높아지자 주민들에게 다시금 마을에 대한 애착과 공동체성이 살아나게 된 것이다.

결국 귀농·귀촌리더는 원주민과 다른 시선으로 마을을 봄으로써 마을의 강점과 약점을 객관적으로 파악할 수 있고, 농사와 관련된 기술은 부족하더라도 정보화활용기술은 뛰어나기 때문에 원주민과 협력한다면 마을에 상승효과를 불러일으킬 수 있으며, 농촌마을의 공동체성을 살아나게 하는 역할을 하고 있다.

【주제어: 농촌마을 사업, 귀농·귀촌리더, 봉사·희생정신, 전문성, 공동체 의식】

---

* 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2018S1A5B5A07071860).

** 고려대학교 정부학연구소 선임연구원(tone0903@hanmail.net)

논문접수일(2019.4.17), 수정일(2019.6.5), 게재확정일(2019.6.14)

Ⅰ. 서 론

1990년대부터 정부는 정보화마을, 농촌체험마을, 산촌생태마을 등 다양한 마을만들기, 마을공동체 사업을 시행하여 농가소득은 증대는 물론 농촌에 잠재되어 있던 공동체 의식을 촉진하고자 하고 있다. 주민이 직접 참여하여 마을 고유의 성격을 찾아내고 방문객의 요구에 부응하여 농가소득을 증대시키며(임진강·김동찬, 2016: 157) 농촌에 잠재되어 있던 공동체 의식을 부흥시켜 주민들 간의 결속력 증진을 도모하고자 하는 것이다(이현정, 2015: 4).

그러나 변화된 농촌마을 상황에서 모든 사업이 성공적인 결과를 가져오지 않았다. 이에 따라 무엇이 마을공동체 사업에 영향을 미치는지에 관한 연구들이 다양하게 진행되었고(이재준·이상문, 2003; 권수현·김성일, 2006; 조록환 외, 2006; 이병철, 2007; 김영수·박종안, 2009; 최효영, 2009; 박종안, 2011; 권지윤 외, 2015; 김경화 외, 2015; 최민화 외, 2015; 김유라 외, 2016; 심상오 외, 2016; 이현정, 2016; 임진강·김동찬, 2016), 다수의 연구에서 마을공동체 사업의 가장 중요한 요인으로 마을리더를 강조하였다. 농촌마을의 리더는 마을단위 공동사업의 경영자로 사업의 성패를 좌우할만큼 중요한 역할을 담당하고(박한식·김남조, 2008), 마을 개발 사업이 성공적이라고 평가받는 지역역시 마을리더의 역할이 매우 중요한 요소로 발견되고 있다(박은식 외, 2007; 윤준상 외, 2015: 320). 특히 이들 연구들은 마을리더의 역량, 신념, 추진력, 선도, 리더십 등을 중시하였다(이재준·이상문, 2003; 권수현·김성일, 2006; 조록환 외, 2006; 김경화 외, 2015; 심상오 외, 2016).

현재 농촌마을에서는 마을리더의 전문성이 요구되어지고 있다(박은식 외, 2006; 권소진, 2012). 과거 마을리더에게 헌신이나 희생, 봉사정신이 요구되었다면, 현재는 농촌마을 상황의 변화로 리더의 전문적인 역할, 전문성을 강조하고 있다.

이러한 상황에서 귀농·귀촌리더가 마을공동체 사업의 새로운 리더로 부각되고 있다(농림축산식품부, 2012). 원주민리더 보다 활동력 있는 연령대인 귀농·귀촌리더는 숙련된 정보화기술을 가지고 도시민의 시각으로 지역의 특성화된 가치를 발굴하며 공동체 경영을 주도하고 있기 때문이다(권소진, 2012). 그러나 현재 귀농·귀촌리더와 관련한 연구는 진행되어지지 않고 있다. 현재 농촌마을의 리더 중 46.5%가 귀농·귀촌리더임에도 불구하고 이와 관련한 연구가 전혀 이루어지지 않고 있다.

이에 따라 본 연구는 마을공동체 사업이 잘 이루어지고 있는 경기도의 한 마을을 선택하여 귀농·귀촌리더가 실제 마을공동체 사업에서 어떠한 역할을 하고 있는지 사례연구

를 하고자 한다. 귀농·귀촌리더의 역할을 알아보고 이들의 어떠한 점들이 마을공동체 사업을 성공적으로 진행해나가는지를 분석해보고자 한다.

본 연구는 선행연구가 없는 현 상황에서 마을공동체 사업에서 하나의 기초연구 활용되어질 수 있고 나아가 향후 마을공동체 사업을 추진하는데 어떠한 점을 발전시키고 수정해야 하는지 도움을 줄 수 있을 것이다.

Ⅱ. 선행연구 검토 및 이론적 논의

1. 마을 공동체 사업의 성공요인: 마을리더

한국의 농촌지역에서는 1960년대부터 농촌개발을 목적으로 관주도로 다양한 사업들을 시행하였다. 그러나 2000년대에 들어서며 이전과는 다르게 지방자치단체, 중앙정부, 마을이 협력하여 사업을 진행하거나 마을이 자발적으로 사업을 진행하는 등 마을만들기, 농촌관광, 농촌지역개발사업으로 대표되는 사업들이 다양하게 시행되고 있다. 현재 진행되고 있는 사업들은 주무기관과 부처, 지역에 따라 각기 다르게 진행되고 있다.

〈표 1〉 담당기관 별 공동체 사업 현황

담당부처	사업명	담당부처	사업명
행정안전부	소도읍 육성 종합계획사업	농림축산식품부	체험휴양마을 사업
	아름마을 만들기 사업		농어촌 공동체회사 사업
	정보화 마을 사업		농산어촌개발 사업
	마을기업 사업		녹색농촌 체험마을 조성사업
	희망마을 사업	환경부	자연생태우수마을 사업
	평화생태마을 사업	국토교통부	도시활력증진지역 개발사업
	자립형 지역공동체 사업	산업통상자원부	발전소 주변지역 지원사업
고용노동부	사회적 기업 육성사업	농촌진흥청	농촌전통테마마을 조성사업

마을공동체 사업이 계속되면서 이와 관련한 연구들도 활발히 진행되고 있다. 사업별 성공요인 혹은 실패요인에 대한 연구(권수현·김성일, 2006; 조록환 외, 2006; 이병철, 2007; 김영수·박종안, 2009; 최효영, 2009; 박종안, 2011; 심상오 외, 2016), 각 사업별 사례연구(이재준·이상문, 2003; 박종안, 2011; 권지윤 외, 2015; 김경화 외, 2015; 최민

화 외, 2015; 김유라 외, 2016; 이현정, 2016), 각 사업의 차이 분석(임진강·김동찬, 2016) 등이 대표적이다. 다수의 연구들은 마을공동체사업에서 요구되어지는 요인들을 소개하고 있는데 이를 정리하면 다음과 같다.

〈표 2〉 마을 공동체 사업의 영향요인

연구	영향요인
이재준·이상문 (2003)	마을지도자의 선도, 주민의 적극참여, 마을자원 개발을 통한 주민소득증대, 장단기마을 계획의 구체화, 외부로부터의 지원과 관심
권수현·김성일 (2006)	행정적 지원 시스템, 차별화된 프로그램, 리더의 역량, 주민교육
조록환 외 (2006)	마을리더의 신념과 추진력, 어메니티 활용에 따른 체험프로그램, 현대적인프라 및 접근 용이성, 컨설팅 등 외부자원 활용, 운영진의 경영마인드, 투명화 및 역할분담의 조직체
김경화 외 (2015)	공동체의 소통, 리더와 리더십, 공동자산 보유와 민주적 조직운영, 학습기회, 행정의 지원 등
심상오 외 (2016)	혁신적 마을리더(지도자), 정부지원 사업을 통한 체험 인프라 구축, 리더의 봉사와 청렴, 주민교육 및 화합, 차별화된 체험프로그램, 친환경 어메니티의 활용, 마케팅과 컴퓨터 활용, 경영체 조직전환

위와 같은 선행연구에서 공통적으로 발견할 수 있는 요인은 마을 지도자, 마을리더이다. 마을리더의 역량, 신념, 추진력, 선도, 리더십 등을 강조하고 있다. 즉, 리더의 존재를 전제로 리더의 역할 및 노력을 강조하고 있다.

2. 새로운 유형의 리더: 귀농·귀촌 리더

과거 관주도 새마을운동 등에서 요구되었던 리더의 헌신이나 희생, 봉사정신이 현재는 농촌의 변화된 상황과 사업의 다양화로 전문적인 역할을 강조하고 있다. 이러한 상황에서 현재 귀농·귀촌리더[1)]가 공동체 사업의 새로운 리더로 떠오르고 있다.

2012년 농림수산식품부가 마을종합개발사업, 농촌체험마을 등 1,063개소에 대해 시행한 조사에 따르면 귀농·귀촌 리더들이 마을에서 핵심적인 역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 494지구(862명), 참여 지구당 약 1,74명이 마을에서 위원장, 사무장, 조력자 역할을 하고 있었다(농림수산식품부 보도자료, 2012.2.21.). 또한 강원도에서는 2010년 새농어촌건설운동의 우수/대표마을로 선정된 32곳 중 12곳의 리더가 귀농·귀촌인으로

1) 귀농·귀촌인을 하나로 묶을 수 있지만 개념을 나누어 본다면, 귀촌은 도시에서 농촌으로의 이주를 뜻하며(전원생활), 귀농은 도시에서 농촌으로 농업을 생업으로 하기 위해(전업농) 이주하는 경우를 말한다(귀농·귀촌 종합센터http://www.returnfarm.com/).

조사되었다. 전체가구 대비 귀농세대 비율이 0.01%를 차지하는 것과 비교해 볼 때 귀농·귀촌인의 활동이 매우 활발하게 전개되고 있음을 알 수 있다(권소진, 2012: 2-3).

이렇게 귀농·귀촌인이 마을리더로 부상할 수 있었던 데에는 다음의 이유를 들 수 있다.

먼저, 귀농·귀촌 리더는 농촌의 변화한 상황과 더불어 도약하였다. 과거 주민들 간의 유대와 집합적 연대가 이루어지던 농촌은 인구 고령화와 과소화 마을 증가로 농촌마을로서의 기능과 정체성을 상실하게 되었다(이정원 외, 2006; 박운선 외, 2013: 106). 농촌 인구의 급격한 감소, 노령화로 인해 마을주민들의 인적자원이 점차 감소되어 자율적인 주민참여 방식의 역량이 약화되거나 퇴화되고 있다(송미령·박시현, 2002: 119; 이재준·이상문, 2003: 40). 이러한 현상은 농가소득 감소, 농촌환경 훼손이라는 결과를 야기하였다[2](농림축산식품부, 2015: 6). 따라서 현재 농촌은 더 이상은 리더의 헌신이나 봉사정신만을 강조해서는 개발을 이루기 어렵게 되었다.

두 번째는 귀농·귀촌 리더가 가진 특성이 영향을 주었다. 이에 대해 권소진(2012)은 세 가지로 주장하였다(권소진, 2012: 4-5). 첫째, 급속하게 고령화되어가고 있는 지역사회에서 귀농·귀촌인은 '젊은피'라고 불릴만큼 활동력이 있는 연령대이다. 귀농·귀촌인들 중 30대 이하 젊은 층(39세 이하)이 50.1%를 차지하고 있다(농림축산식품부 보도자료, 2017.6.29). 둘째, 최근 농촌어메니티에 대한 관심이 고조되면서 지역에서는 저마다 지역의 특성화된 가치를 발굴하는데 힘을 쏟았고 도시 소비자를 상대로 한 마케팅인 만큼 그 지역에 살던 원주민보다 도시민의 시각을 가진 귀농·귀촌인이 힘을 발휘하고 있다. 농업과 가공·유통·체험산업을 창업하거나 창의적 노동력을 제공하여 지역산업 발전에 기여를 하고 있는 것이다. 젊은 영농승계 귀농인 등이 농업인력 부족을 보완하거나 들녘경영체 등 공동체 경영을 주도하는 사례가 대표적이다. 농업경영과 가공·체험 등을 접목한 6차산업 비즈니스를 창업하여 도시와의 네트워크, 비즈니스 경험을 활용하여 성공하는 사례도 확산되고 있다. 6차산업 경영체 1만여 가구 중 귀농·귀촌인 경영비율 13.2%를 차지하고 있다(농촌진흥청, 2014; 농림축산식품부 보도자료, 2015.3.19). 셋째, 사업성과보고서 작성 및 프리젠테이션 등에서 도시생활을 통해 숙련된 귀농·귀촌인의 정보화기술이 유용하게 쓰이고 있다. 귀농·귀촌인들의 전직 경력은 회사원, 자영업, 공무원, 교육인, 예능인, 종교인 등으로 다양하다. 농림축산식품부의 자료(2012)에 따르면 전체 862명의 귀농·귀촌 마을리더의 전 직업은 회사원이 323명으로 가장 많았고, 이어

2) 그러나 한편으로는 과거, 농촌을 식량이나 자원제공을 위한 공간이라는 경제적 기능 중심에서 자연·환경적 기능(생태계 유지, 홍수예방, 환경보전) 및 사회·문화적 기능(정서함양, 전통문화계승, 휴양공간 제공, 교육의 장)과 같은 공익적 가치를 점점 공간으로 변모하게 만들기도 하였다(농림축산식품부, 2015: 6).

서 자영업(248명)과 공무원(77명)으로 나타났다[3]. 이러한 경력을 토대로 청년회, 작목반, 귀농·귀촌모임 등 지역사회와 교류활동을 활발히 하며 참여율도 76.6%나 차지하고 있다(농촌경제연구원, 2015; 농림축산식품부 보도자료, 2015.3.19.).

이렇듯 달라진 농촌상황에서 더 이상 과거의 특성·역할만을 가진 마을리더만으로는 개발을 이루기 어려운 실정이다. 이에 객관적 시각으로 마을의 새로운 어메니티를 발굴하고 정보기술을 활용할 수 있는 귀농·귀촌리더가 부상하고 있다(농림축산식품부, 2012).

3. 지표의 구성

귀농·귀촌인들에 대한 일반적인 연구 즉, 단순히 귀농·귀촌의 동기, 유형, 실태분석, 발전방안 등과 관련한 연구는 활발하게 진행되고 있으나[4], 현재 귀농·귀촌리더와 관련한 연구는 권소진(2012)의 연구가 유일하다. 귀농·귀촌마을리더와 귀농·귀촌 희망자를 대상으로 리더십역량의 차이분석을 하여 귀농·귀촌 예정자를 향후 귀농·귀촌 마을리더로 양성하기 위해 강화해야 하는 역량이 무엇인가를 연구하였다. 그러나 귀농·귀촌리더에 관한 사례연구는 이루어지지 않고 있다.

반면 마을리더의 중요성에 관한 연구는 활발히 진행되어지고 있다(이만갑, 1960; Stoesz, 1972; 송해균·박태식, 1972; Havelock, 1973; 황인정 외, 1979; 문병집 외, 1981; 문병집 외, 1982; Israel·Beaulieu, 1990; Hustedde, 1991; 박은식, 2005; 박진도·유정규, 2005; 박은식 외, 2006). 관련 선행연구들은 공통적으로 마을리더의 특성과 역할이 큰 역할을 미친다고 주장하고 있다. 마을리더의 성격이나 특성을 바탕으로 리더의 전문적인 역할을 강조하고 있는 것이다.

이를 바탕으로 마을리더의 특성은 ①봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력. 판단력, ②학습정신과 학습노력으로, 마을리더의 역할은 ①마을개발 비전공유, ②효율적인 프로그램 관리능력, ③정보활용 및 제공능력으로 구분되어 질 수 있다.

---

3) 회사원(37.5%)〉자영업(28.8)〉공무원(8.9)〉학계(5.1)〉예능인(4.2)〉종교인(1.0) 순서이다(농림수산식품부 보도자료(2012.2.21.).

4) 농림수산축산부(2014), 박대식 외(2018)에 자세히 연구되어 있음

〈표 3〉 마을리더 관련 연구 및 영향요인

연구	영향요인	구분
이만갑 (1960)	성실, 좋은 마음씨, 통솔력, 총명, 학식, 공평, 원만, 외교수완	1-① 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력
Stoesz (1972)	육체적·정신적 건강, 확고한 목적의식, 열성, 친절, 일관성, 기술적 능력, 결단성, 총명성, 전달능력, 신념	1-① 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력 2-③ 정보활용 및 제공
송해균·박태식 (1972)	개발에 대한 지식과 기술, 건강, 교양에 관한 넓은 지식, 농촌지도기술, 사교성	1-① 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력 1-② 학습정신, 학습노력 2-② 효율적인 프로그램 관리능력
Havelock (1973)	촉매, 해결방안 제시, 진행협조, 자원동원	2-① 마을개발 비전공유 2-② 효율적인 프로그램 관리능력 2-③ 정보활용 및 제공
황인정 외 (1979)	성실, 책임감, 결단력, 설득력, 통솔력 및 계획수립, 사업집행, 조정, 정보전달, 기술보급 등의 역할	1-① 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력 2-① 마을개발 비전공유 2-② 효율적인 프로그램 관리능력 2-③ 정보활용 및 제공
문병집 외 (1981)	책임감, 봉사정신, 근면성, 설득력	1-① 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력
문병집 (1982)	욕구의 발견과 조정, 자원의 동원과 활용, 자극과 변화의 도입	2-① 마을개발 비전공유 2-② 효율적인 프로그램 관리능력 2-③ 정보활용 및 제공
Israel·Beaulieu (1990)	문제해결과 의사결정을 가장 효율적으로 할 수 있는 기술과 민주적 원칙, 사적인 이익보다는 공적을 앞세우는 지도자	1-① 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력 2-② 효율적인 프로그램 관리능력
Hustedde (1991)	환경에서 사회·경제적인 변화를 가져오기 위해 문제해결능력을 키워주고 다른 사람들에게 영향을 주거나 동기부여를 해주는 능력	1-① 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력 2-② 효율적인 프로그램 관리능력
박은식 (2005)	변화촉진자, 의사소통자, 혁신가, 협상가, 창출자, 조직가, 관리가, 점검자	2-① 마을개발 비전공유 2-② 효율적인 프로그램 관리능력 2-③ 정보활용 및 제공
박진도·유정규 (2005)	비전제시자, 지역계획자, 지역내외부의 네트워커, 조직관리자, 지역자원발굴자	2-① 마을개발 비전공유 2-② 효율적인 프로그램 관리능력 2-③ 정보활용 및 제공
박은식 외 (2006)	마을주민들에게 헌신과 봉사하는 자세, 효율적인 프로그램 관리, 끊임없는 학습과정, 마을개발의 비전설정과 공유	1-① 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력 1-② 학습정신, 학습노력 2-① 마을개발 비전공유 2-② 효율적인 프로그램 관리능력

먼저 마을리더 개인의 특성을 살펴보면, 첫째, 리더의 봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력 등 개인의 내적·인간적 요인을 들 수 있다. 마을리더가 이러한 요인을 토대로 열정을 다 해 마을일을 수행할 때 주민들이 마찰없이 리더를 따르게 되고 개발을 추진하는 과정에서 오는 어려움을 극복할 수 있으며 마을주민들로부터 신뢰를 쌓을 수 있게 되는 것을 말한다(O'Brien, 1992; Radin et al., 1996; 최민호 외, 1997: 240; 이성, 1998; 장미경, 2008; 엄석진, 2011: 105; 윤충로, 2011; 이현정, 2013). 여기에는 무보수가 강조되는데, 무보수는 지역주민들이 리더가 마을을 위해 많은 노력과 열성을 들이고 있는 점을 순수하게 보게 하여 개발활동에 주민들이 참여하도록 유도할 수 있게 된다(정지웅, 1983). 즉, 리더의 내적·인간적 요인과 무보수가 결합될 때 마을 주민들의 참여가 증대될 수 있다.

둘째, 학습정신, 학습노력이다. 농촌리더는 변화를 재빨리 감지하고 마을단위 개발사업에 대한 새로운 지식과 현장에서 발생하는 문제해결을 위한 다양한 기술을 습득하여 자신의 전문성을 향상시키기는 것은 물론 알맞은 시기에 대응할 수 있는 노력이 필요하다(최민호 외, 1997; 박은식 외, 2006). 사회의 흐름을 파악하기 위하여 신문, TV, 인터넷 등에서 정보를 수집하고 활용하기 위해 노력하며 마을 주민들과 정보를 공유하고 이를 통해 변화를 이끌어 낸다. 그리고 마을 주민의 교육요구 및 마을사업에 관련된 다양한 상품 및 고객정보를 지속적으로 수집하고 분석하여야 한다. 또한 농촌리더는 끊임없는 문제와 부딪히게 된다. 마을에서 발생한 문제에 있어 농촌리더는 자신의 수준에서 적극적으로 해결방안을 모색하고 마을 단위에서 해결하지 못한 문제들은 주위의 전문가나 다른 마을리더로부터 적절한 조언을 구하여 새로운 통찰력을 개발할 수 있어야 한다(박은식 외, 2006).

마을리더의 역할은 다음과 같다. 첫째, 마을개발 비전 공유이다. 과거 지역개발 사업에서는 농촌 주민들에게 개발에 관한 문제의식이 확립되지 않아 개발의 필요성을 인지시키는 것이 중요했다(Scott, 1976). 그러나 현재 농촌리더는 마을개발사업을 추진함에 있어 마을주민들의 기대와 요구를 바탕으로 마을사업의 핵심가치, 사명, 비전, 전략 등을 설정하고 실행을 위하여 주민들 간의 합의를 통해 비전을 공유하는 능력이 중요하다. 농촌리더는 마을주민들과의 비전공유를 위해 농촌마을의 미래 모습을 만드는 과정에 주민들을 참여시킬 수 있도록 해야 한다(박은식 외, 2006). 사업의 참여는 사업의 효율성 문제를 야기할 수 있으나 사업에 주민들이 직접 참여하면 문제인식부터 사업의 성과, 평가까지 책임감을 갖게 되므로 사업에 대한 애착심은 물론 긍정적인 태도를 형성할 수 있다. 이는 주민들이 향후 지역사회 개발을 위한 잠재적 능력과 경험을 축적하게 하는데

도움을 준다. 그러나 주민이 배제된다면 아주 사소한 것 까지도 지역주민들의 반대에 부딪히게 될 가능성이 높다(이성·정지웅, 2002: 144-155). 또한 마을리더는 주민들이 마을개발을 위해 할 수 있는 일을 구체적으로 전달할 수 있어야 하며, 마을의 변화로 인해 영향을 받게 되는 주민들을 파악하고 관리해야 한다(박은식 외, 2006: 549-551).

둘째, 효율적인 프로그램 관리능력이 요구된다. 농촌리더는 프로그램의 운영 및 개발에서 마을주민들이 지닌 기술이나 능력을 충분히 발휘하고 참여할 수 있도록 유도하고 다양한 기회를 제공해야 한다. 다른 농촌마을의 성공적인 프로그램을 단순히 옮겨놓기보다는 마을 고유의 자연적 조건이나 문화적 특성을 고려하여 활용할 수 있어야 한다. 또한 농촌리더는 농촌마을의 프로그램의 효율적인 관리를 위하여 지속적으로 마을프로그램을 분석하여 개선사항을 제시하도록 해야 하며 적절한 추진목표를 설정하여 프로그램을 보완하거나 대체해야 한다. 또한 프로그램을 운영하는 마을주민들의 관심이나 능력에 관심을 갖고 지속적으로 개발하도록 해야 한다(박은식 외, 2006). 여기에는 사회·경제적 자원의 동원이 중요하다. 마을 내부의 인적·물적 자원이 충분할 경우 자원을 필요한 곳에 적절히 배치하여 지역사회 주민들의 인적·물적 자원을 충분히 활용할 수 있어야 한다. 나아가 지방자치단체나 정부의 각종 지역사회 개발 프로그램이나 지역사회 개발에 참여할 수 있는 잠재적인 지원을 찾아내는 것도 중요하다. 지역 내의 인적·물적 자원을 동원하는 것, 지역사회 밖의 조직이나 사람과의 수직적인 관계 형성을 통한 정보의 교환이나 의견형성, 외부자원 유치 등이 중요하다(O'Brien et al., 1991; 1996; 이성·정지웅, 2002: 142-146; 이현정, 2013: 68).

셋째, 지속적인 정보활용 및 제공이 중요하다. 농촌리더가 필요한 정보를 충분히 얻지 못하거나 왜곡된 정보획득에 기초하여 마을사업을 추진한다면 마을개발은 실패할 위험이 높고 주민들 간의 갈등을 일으키거나 의욕을 떨어뜨릴 수 있다. 특히 현재 농촌상황은 노령화로 인해 마을 주민들이 시장정보를 획득하고 접근하는데 어려움을 겪고 있고 이러한 어려움은 농가소득 감소로 이어지고 있다. 따라서 농촌리더는 획득한 정보를 다양한 방법과 기회를 활용하여 마을주민들과 공유하는 것이 중요하다. 정보공유는 마을주민들이 마을개발에 대한 열의가 생길 수 있도록 유도하고 농촌리더와 마을주민간의 친밀한 관계를 유지하도록 만든다(박은식 외, 2006).

이러한 요인들은 마을리더가 주민들이 지역사회의 문제를 인식하고 해결할 수 있도록 유도하는데 필요한 것들로 지역사회의 상황과 지역주민들의 요구에 따라 중요시하는 요인들이 달라질 수 있다(O'Brien, 1992; 이성·정지웅, 2002; 박은식, 2005; 박진도·유정규, 2005; 박은식 외, 2006; 이현정, 2013).

과거 마을사업의 성공요인으로 마을리더를 꼽았을 때에는 근본적으로 리더의 성격이나 자세 등 내적·인간적 요인(특성)을 강조하였으나 현재는 마을리더의 역할이나 노력이 강조되고 있다. 이에 따라 본 논문은 변화한 농촌상황에서 귀농·귀촌리더의 위와 같은 요인들이 농촌공동체 사업에 어떻게 영향을 미쳤는지 분석해보고자 한다.

Ⅲ. 연구의 설계

1. 연구방법 및 분석대상

본 연구는 질적연구방법 중 사례연구를 통해 진행하였고 자료수집은 현장연구를 통해 이루어졌다. 사례연구는 개념적 타당성을 제공한다는 점에서, 새로운 가설을 이끌어 낼 수 있다는 점에서, 인과적 메커니즘을 탐색할 수 있다는 점에서, 모델링을 할 수 있다는 점에서, 복잡한 사회관계를 평가할 수 있다는 점에서 유용하다(George & Bennett, 2005; 이현정, 2013: 72). 또한 단일사례연구로 진행되었다. 단일사례연구는 잘 알려진 이론을 검증하는데 매우 중요한 사례가 있는 경우, 사례가 매우 독특하거나 극단적인 경우, 하나의 사례가 대다수의 사례들을 대표하거나 매우 전형적인 특징을 갖는 경우, 과거에는 과학적 조사가 불가능했던 현상을 하나의 사례를 통하여 관찰하고 분석함으로써 새로운 정보를 획득할 수 있는 기회를 갖게 되는 경우, 같은 사례에 대하여 두 개 이상의 시점을 대상으로 연구하는 종단적인 사례연구에 적합하다(Yin, 2003). 본 연구는 귀농·귀촌리더와 관련한 최초의 사례연구로 의미가 있기에 단일사례연구로 진행하였다. 단일사례연구는 미래 예측적이지는 않지만 즉각적이고 해결할 수 있는 실제적인 목표달성에 용이하고 설득력있는 인과관계의 설명이 가능하다는 장점이 있다(Rueschmeyer, 2003; 이현정, 2013: 73). 질적 현장연구는 주제에 대해 응답자의 의도, 신념, 태도, 느낌 등을 조사하고자 면접자가 응답자의 숨겨진 의도를 파악할 수 있는 심층면접[5]과 6-10인으로 구성된 초점집단의 자유로운 토론과정 통해 발견·이해하는 초점집단 면접을 통해 이루어졌다.

현장연구에서 중요한 것은 조사대상지역과 조사대상자를 선정하는 것이다. 먼저 조사대상지역의 경우는 연구자의 지리적·시간적·비용적 제한성으로 경기도 인근 농촌지역

5) 심층면접은 반표준화면접법을 사용하였으며 중요한 질문은 표준화하고 질문순서나 질문방법은 상황에 맞게 변경시켜 진행하였다.

에 해당하는 사례를 선정하여 분석하였다. 지역을 경기도로 제한하고 가장 성공적인 농촌체험마을, 장관상 등 다수의 수상경력이 있는 a마을 사례를 선택하였다. 또한 사례지역을 선택하기 전에 마을과 관련한 모든 자료를 살펴보고 숙고 후 연구를 진행하였다.

조사대상자 선정은 a지역 위원장과 사무장을 중심으로 진행하였고 당사자들과 당사자 주변 관련인물들과의 심층면접을 통해 자료를 수집하였다. 심층면접은 2017년 7월부터 2019년 2월까지 2-3차례 수행하였고[6], 초점집단 마을은 마을회관과 마을공동부엌에서 1-2차례 실시하였다. 연구를 진행하며 부족한 자료는 이메일과 전화면접을 통해 보완하였다.

2. 사례지역의 특성

a지역은 학, 백로 등이 서식한다 하여 마을이름이 지어졌으며 거주주민 80%이상이 해주 오(吳)씨로 오씨 집성촌이다. 2019년 현재 50가구 94명이 거주하고 있고 60세 이상이 80%이상인 노령화마을이다.

〈표 4〉 인구현황

가구수			인구수		
계	농가	비농가	계	남	여
50	33	17	94	44	50

a마을의 교통은 마을회관 앞에 시내버스가 40분에 한 대 꼴로 들어오고 있어 편리한 편이며, 축사와 공장이 없어 친환경, 청정환경을 강조하고 있다. 1차 상품으로 우렁이 농법을 이용한 유기농 쌀, 무농약 배, 표고버섯 등을 생산하고 있고, 2차 상품으로는 전통 장류, 떡, 절임배추 등을 생산하고 있다. 2차 상품을 통해 년간 약 3억원의 소득을 올리고 있다.

a지역은 2002년 아름마을 사업을 시작으로 다양한 마을사업을 추진 중에 있으며, a마을 위원장은 정보화마을 대의원과 체험마을 전국협의회 대의원을 역임하였고 현재 농촌체험휴양마을협의회 부회장으로 활동하고 있다. a마을의 추진사업 및 수상성과는 다음과 같다.

6) 면접시간은 1시간 정도로 3-4차례 진행하였다. 처음에는 공식적인 답변만이 오고갔으나 장 담그는 날, 마을행사에 참여함으로써 라포(rapport)가 형성되어 깊이있는 답변을 들을 수 있었다.

〈표 5〉 추진사업 및 수상성과

정부/자치단체 지원사업	- 2002년 아름마을 사업 - 2003년 팜스테이 마을 사업 - 2005년 정보화마을 사업 - 2010년 체험·휴양마을 사업 - 2011년 지역특성화 사업 - 2012년 색깔있는 마을 사업	- 2012년 향토음식 마을 사업 - 2013년 마을기업 - 2014년 클레인가르텐 사업 - 2014년 걷는 길 사업 - 2015년 6차 산업인증 마을 - 2017년 창조마을 사업
수상성과	- 2013년 제3회 대한민국 농촌대상 장관상 - 2014년 제2회 6차산업 우수사례 경진대회 장관상(100만원) - 2016년 제3회 행복마을 만들기 농림축산식품부 장관상(500만원) - 2016년 농촌활성화 장관 표창 - 2017년 창조마을 만들기 사업 선정(5억 지원) - 2018년 도농교류활성화 대통령 표창	

Ⅳ. a마을의 마을공동체 사업 분석

1. 귀농·귀촌리더의 특성

1) 봉사정신, 성실성, 정직성, 판단력 등

a마을 위원장b는 2008년에 중앙직 공무원을 퇴직하고 귀촌하여 마을에 정착하였다. 처음에는 마을회관에 다니면서 친목을 쌓다가 차차 총무, 재무를 역임하며 마을일을 하기 시작하였으며 2010년부터 현재까지 위원장을 역임하고 있다. 총무, 재무였던 초기 3년 동안 위원장b가 처음 한 일은 조직도와 마을규약 수정이었다.

2000년대 초·중반까지 a마을에는 복잡하고 다양한 위원회가 있었다고 한다. 상조회, 청년회, 노인회, 부녀회, 대동회, 영농회, 아름마을사업 추진위원회, 팜스테이사업 추진위원회, 정보화마을 위원회 등이 운영되었다. 새로운 사업이 시작될 때 마다 사업과 관련한 위원회가 새로 조직된 것이다. 다양하고 복잡한 위원회의 가장 중심에는 마을 이장이 모든 조직의 대표직, 위원장을 맡고 있었다. 이에 따라 위원장b는 마을일을 시작하면서 조직도를 수정해야겠다는 생각을 가장 먼저 하게 된다. 이는 위원장b가 원주민이 아닌 귀촌인이었기에 마을을 객관적으로 볼 수 있었다고 할 수 있다.

> "과거에는 조직이 복잡했어요. 인구가 90명이나, 조직도는 어찌나 많은지. 여기 계속 살았던 사람들은 모르겠죠. 조직을 대폭 경량화 시켰고 한 개 조직으로 통폐합 시켰어

요. 이장과 위원장이 쌍두마차 형태로요. 이장은 영농이나 마을일을 주로 하고 위원장은 마을발전계획 수립 같은 것 그러니까 마을 외적인 일, 돈 되는 일, 마을사업 등을 하고 있죠. 엔진이 두 개 있기 때문에 마음이 맞으면 상당히 빠르게 돌아갈 수 있지만 만약 이장과 위원장 간의 알력이 생기면 하루아침에 무너질 수 있지요."

또한 마을일이 어떻게 돌아가고 있는지를 보려하였으나 당시 마을에는 사업운영 규약이 없어 주민들은 이장이 시키는 일만을 주먹구구식으로 하고 있었고 금전과 관련한 모든 것도 이장의 개인 통장으로 운용되었다고 한다. 말이 번복되거나 모르쇠로 일관하는 상황이 빈번했다고 한다. 이는 전통적으로 혈연·지연중심의 공동체 생활에 익숙해 있는 농민들은 마을 수익사업인 마을 공동사업의 운영과 관리를 체계적으로 수행하는데 익숙하지 못하기 때문이다(김용근 외, 2008: 2). 이에 과거 공무원으로 재직했던 위원장b는 규약에 의거하여 마을일이 진행되어져야 한다는 생각을 하였고 이를 위해 총무, 재무로 마을일을 할 당시 마을회의 시간에 진행된 모든 대화를 노트하기 시작하였다. 회의록을 작성하여 누가, 무엇을, 어떻게 이야기 했고, 누가 찬성하고 반대했는지 꼼꼼히 기록한 것이다. 따라서 이 후 말이 번복되거나 책임을 묻는 일이 생길 때 이 기록들이 유용하게 활용될 수 있었다. 이러한 행동을 위원장b가 약 3년동안 하면서 마을사람들이 서서히 규약의 중요성에 대해 인식하게 되었고 그 때부터 차차 마을사업 운영규약과 사업자등록증, 마을이름의 통장 등이 만들어지게 되었다[7].

"마을에 운영규약이 없다보니 사업자등록증을 만들 수 없었어요. 마을 앞으로 통장을 못 만드는거죠. 다 개인 앞으로 되어 있으니까 만약 금전적 부조리가 나서 사고가 났을 경우 다 압류당하거든요. 그럼 보호를 못 받겠죠. 운영규약 자체가 없고 이장의 말이 그냥 법이었어요. 그리고 주민들은 회의에서 이야기 한 것을 잊고 또 싸우고 그랬어요. 그래서 제가 주민들이 이야기 한 것을 노트하고 회의록을 작성해서 누가 언제 무슨 자리에서 어떤 이야기를 했다 그리고 몇 명이 찬성하고 반대해서 가결되고 부결되고 참석인원이 몇 명, 누구누구였다 이런 것들을 다 적었어요. 그렇게 하니까 무슨 일이 생기면 그 회의록을 보고 말할 수 있게 된거죠. 처음에는 저보고 깐깐하다고 많이 그랬어요. 그런데 이게 자리잡으니까 좋더라구요. 3년 걸렸어요."

이처럼 a마을에 서서히 규칙과 규율이 생기고 체계가 잡히기 시작한 것은 위원장b가 과거 공무원으로서의 경험 즉, 모든 것을 기록하고 남기는 습관이 있었기에 가능한 것이

7) 현재 a마을은 사업자등록을 가진 영농조합단일마을로 등록되어 있다.

라 할 수 있다. 그러나 위원장b가 본격적으로 마을일에 깊숙이 관여하자 주민들은 타지인이라는 이유로 처음에는 곱지 않은 시선으로 보았었다고 한다. 하지만 주민들과 접촉을 하고 관계를 맺으며 유대를 쌓아갔고 이를 위해 위원장b도 여러 노력을 하였다.

> "맨 처음에는 사람들이 미워했을거에요. 저 깐깐한 공무원x라고 했겠죠. 그냥 넘어가도 될 문제인데 계속 따지고 나오니까요. 그런데 내가 마을에서 쓰레기도 줍고 풀도 뽑고 시설물도 빌려주고 하니까 사람들이 좋아하기 시작하더라구요. 안 보는거 같지만 볼 사람들은 다 봐요. 리더의 솔선수범이 핵심이에요. 이게 없으면 마을 전체의 존립이 불가능하고 이걸 못하겠으면 그만 두어야해요. 남이 보던지 말던지 솔선수범해서 해야지요. 그리고 제가 다른 사람들보다 모르는 점이 많다 생각하고 주민들도 저에게 알려주면서 주민들이 기분 좋아하더라구요. 그래서 친근감 있게 느끼기 위해서 주민들한테 농작물에 대해서 언제 심고 어떻게 심어야 하는지 계속 물어봤어요. 가끔은 알면서도요. 도시에서 오는 사람들은 대부분 자기가 잘났다고 생각하는데 자기가 아는 것도 물론 많겠지만 여기 사람들은 아는 것이 더 많아요. 농사에 대해 이 사람들만큼 알기 어려워요. 그래서 많이 알려 달라고 하고 배우고 하니까 친해진거죠."

> "아이고 위원장은 아주 칼 같아요. 허투루 하는게 하나도 없어요(현 부녀회장)."

> "우리 위원장이 얼마나 반듯한지 밖에 있는 꽁초는 다 줍고 청소도 다 하고 마을일이란 마을일은 죄다 다 해놔요. 우리는 그냥 따르면 되는거야. 어긴 적도 없고 늦은 적도 없고. 그러니까 대통령 표창도 탔지요. 마을의 경사야. 엄청난 거지(전 부녀회장)."

이렇듯 위원장b가 솔선수범하여 마을일을 수행하고 정직하고 성실하게 마을일을 추진해나가자 주민들이 위원장b를 신뢰하게 되었고 불만이나 마찰없이 리더를 따르게 되었음을 알 수 있었다.

또한 마을리더의 리더십에서 무보수는 중요한 역할을 한다. 무보수는 리더가 노력과 열성을 기울이고 있음을 상징하고 주민들이 개발활동에 보다 활발하게 참여하도록 유도할 수 있는 역할을 하기 때문이다(정지웅, 1982). 위원장b는 무보수로 활동하고 있다. 이는 a마을 주민들이 위원장을 믿고 신뢰할 수 있도록 하는데 더욱 큰 역할을 하게 된다.

> "10년째 장기집권을 하고 있지만 아직까지 봉급을 받아본 적이 없어요. 이장은 3년에 한번씩 바뀌더라구요. 그런데 위원장은 바꾸자고 해도 들은 척도 안 해요. 아마 돈은 안 되는데 할 일이 많아서 힘들다고 생각하는거 같아요. 무보수가 힘든 것은 있어요.

하지만 좋은 것이 있다면 관이나 주민들 상대로 일할 때 큰소리 칠 수 있는 이점은 있죠. 만약 봉급을 받게 되면 큰소리는 못치죠."

"위원장이 돈도 안 받고 일하고 있어요. 항상 고맙고 미안하지(현 부녀회장)."

위원장b는 귀촌인으로 공무원 연금으로 생활을 영위하고 있다. 개인적인 농지를 구매하지 않아 개인적으로 체험객을 받을 수 없고 이에 여타 부수적인 수입을 올리지 못하기에 위원장 일은 오롯이 봉사라 할 수 있다.

위원장b는 솔선수범이나 친분, 유대만 가지고 리더십을 발휘하지 않았다. 과거와 달라진 농촌 상황에서는 직접적인 혜택 즉, 수입증가가 중요하다고 판단을 하여 주민들이 직접적으로 소득을 올릴 수 있도록 마을체험사업에 농가들을 참여시켰고 주민들은 참여 강도에 따라 소득을 올리기 시작하였다. 이는 위원장b가 원주민이 아닌 개인농지가 없는 귀촌인이었기에 객관적 입장, 관리자적 입장을 취할 수 있었다.

"시골 사람들은 아무리 유명한 사람들이 와서 마인드를 바꿔야 한다고 해도 안 바꿔요. 여기서 태어나서 80년 이상을 살았는데 어떻게 바꿔요. 다만 한 가지 방법은 직접적인 혜택을 주는거에요. 그러면 바꿔요. 위원장이 하는 일은 무조건 돈 되는 일이다라는 인식이 있으면 따라오게 되어 있어요."

"우리는 그냥 하라는대로 해요. 그러면 되더라고. 위원장이 아주 일을 잘해. 그러니까 체험객들 오면 서로 밥해주고 집에 것들 가져다 먹이고 그러지요. 이익 챙기는 것은 없어요(전 부녀회장)."

2) 학습정신 및 노력

농촌리더는 변화를 감지하고 마을단위 개발사업에 대한 새로운 지식과 현장에서 발생하는 다양한 기술을 습득하여 자신의 전문성 향상 및 대응능력을 증대시키는 것이 중요하다(최민호 외, 1997; 박은식 외, 2006). 이를 위해 위원장b는 정보화마을 경기지회 감사, 체험마을 전국협의회 대의원, 경기농촌체험휴양마을협의회 부회장을 역임하며 다양한 마을사업을 경험하고 그것을 통해 학습하고 있다.

"체험마을 회의가 엄청 많아요. 거기 가서 모방이라고 할까. 한 단계 업 시켜서 어떻게 해볼까 항상 공부를 해요. 배울게 많지요. 그런데 체험마을 프로그램은 마을마다 대동

소이해요. 하지만 어떻게 진행하느냐에 따라 차별화가 되는거에요. 새로운 프로그램을 우리마을에서 어떻게 진행할까 그걸 고민하죠. 이제는 only one-only hear 해야해요. 지금은 오지체험을 연구하고 있어요. 극한체험 이런거 있잖아요.”

또한 현재 사회적으로 예민한 안전문제에 대응하고자 이와 관련한 인증 및 교육을 자발적으로 이수하여 체험객들이 안심하고 방문할 수 있도록 하고 있다. a마을은 농촌휴양마을로써 청소년 수련활동 인증을 받지 않아도 되지만 청소년 수련활동 인증을 받아놓음으로서 방문객들이 안전하게 체험 및 휴식을 취하고 갈 수 있도록 한 것이다. 이처럼 위원장b는 사업과 관련하여 다양한 상품 및 서비스를 지속적으로 분석하고 개발함으로써 더 나은 마을로 도약하도록 노력하고 있었다(박은식 외, 2006).

“여성가족부에서 주는 청소년 수련활동 인증은 엄청 복잡하고 그래요. 한국에서 체험마을 중 우리마을만 있어요. 예전에 사고 많이 났을 때 문제가 많이 생겨서 받으려 했는데 농촌휴양마을은 해당이 없데요. 그런데도 받았어요. 엄청 어려웠어요. 그래도 체험객들은 안전하죠.”

위원장b는 과거 군공무원이었던 경력으로 정보화기술을 유용하게 활용하고 있다. 현재도 공공기관에서 선호하는 한글 문서체(글꼴)로 문서를 작성하는 노력을 하고 있다.

“사업비를 받기 위해서는 사업비 주는 곳에서 선호하는 것을 해야해요. 요즘 공문서가 모두 서울남산체 아니면 서울한강체더라고. 나 일할 때는 휴먼명조체였는데 바뀐거지요. 그거 다운받아서 그 글씨로 문서 만들어서 올려요. 장평, 줄간격도 신경써서 만들고 있지요. 공직생활 하지 않았음 절대 못하는거야. 그럼 사람들이 더 잘 읽겠지.”

결국 위원장b는 자신의 경력을 토대로 봉사정신과 희생정신을 가지고 마을 사업에서 요구되는 새로운 지식과 기술들을 습득함으로써 알맞은 시기에 적절히 대응하고 있음을 알 수 있다.

2. 귀농·귀촌리더의 역할

1) 마을개발 비전 공유

a마을에서 마을사업에 참여하는 가구는 총 50여가구 중 10가구이다. 귀농·귀촌가구와

독거노인가구, 농가를 운영하지 않는 가구를 제외하고 전 가구가 참여하고 있다[8]. 참여는 문제인식부터 사업의 성과, 평가까지 책임감을 갖게 되어 사업에 대한 애착심은 물론 긍정적인 태도를 형성할 수 있게 한다(박은식 외, 2006). 이를 위해 a마을에서는 연말과 연초에 마을회의를 통해 마을사업을 정리하고 합의를 통해 비전을 공유하고 있다. 또한 위원장b는 회의자료에 일년동안 진행했던 마을사업의 취약점, 강점, 계획, 회계자료 등을 모두 첨부하고 공개함으로써 투명성을 높이고 있고 그 외 궁금한 사항은 언제든 사무실에 비치된 출납부 및 보고서를 통해 확인할 수 있게 함으로써 신뢰성까지 높이고 있다.

> "사업성과분석을 해서 12월 말에 결말을 분석해요. 올해 사업은 이렇게 했고 완료한 사업은 이렇고, 내년에 할 사업은 이거고, 다 발표를 해요. 연말에 사업계획을 주민들에게 발표하고 일정을 말하고 발전계획이 어떻고를 말하죠. 당면과제를 발표하고 예산이 얼마고 얼마 결산되었는지를. 그리고 회계보고는 금전출납부, 매출결의서를 다 보여주죠. 실제 마을통장이랑 비교를 하면 세 개가 정확하게 들어맞아요. 매출관리가 일치가 되는거죠. 그러니까 속일 수 없어요. 사무장도 일을 게을리 하면 여러날 해야 하니까 매일, 매번 해야죠."

마을회의는 사업에 참여하는 10가구 모두에게도 의미있는 자리가 되고 있다. 과거, 단순히 농사만 짓던 가구들이 지난 1년동안의 사업을 정리하고 다음 1년동안의 농사계획을 발표하면서 사업의 책임감을 높이는 것은 물론 새로운 아이디어를 도출하고 농가별 개발을 위한 잠재적 역량을 높일 수 있는 계기가 되고 있기 때문이다(이성·정지웅, 2006: 549-551).

> "연초에는 10가구가 항상 회의를 해요. 가구마다 어디서 얼만큼 무엇을 심을 것인지 말을 하죠. 그러면 계획을 잡아서 데이터를 가지고 체험객을 돌리는거에요. 그리고 장이나 떡 사업 하기 전에는 또 모여서 보고회의 하고 사업 끝나면 결산회의하고 하죠. 사람들이 피곤할거에요."

> "어제도 떡국떡 일 한 사람들 17명이 소갈비 회식했는데 회의를 엄청 했어요. 보고하고 결산하고 미흡한 점 얘기하고 올해 농사 얼마할 것인지 물어보고. 글쎄. 올해는 농사 얼마 지어야할까(부녀회장)."

---

8) 마을 총 가구수는 50가구이고 농가수는 33가구이다(사례지역의 특성 중 각주 참고). 참여가구인 10가구를 제외한 23가구는 소작농가, 외농가(노인 혼자)여서 참여가 불가능하다.

"이번에 우리집에 오는 체험객들한테는 봉숭아물을 들여줄까봐. 우리 집 앞에 봉숭아 꽃이 많아. 애들이 얼마나 좋아하겠어. 체험도 하고 봉숭아물도 들여보고. 이런건 공짜로 하는거지.(전 부녀회장)."

2) 프로그램 관리능력

책임분담과 이익분배의 문제로 인한 갈등은 다수의 주민이 참여하고 추진과정에서부터 참여주민들의 책임과 역할을 필요로 하는 마을 공동사업의 경우 빈번히 발생한다. 마을 공동사업에 참여하는 주민들 대부분이 스스로 담당해야 할 책임은 작게 하려하고 사업을 통해 파생되는 이익은 많이 분배받으려 하기 때문이다(김용근 외, 2008: 3). 그러나 a마을에서는 이러한 갈등이 없었다. 총 참여가구 10가구로 매우 적은 인원으로 체험마을을 운영하고 있지만 모든 체험사업이 진행될 때 체험가구가 주인이 되어 운영에 책임을 지고 진행하고 체험사업이 마치면 마치는 날 바로 수고한 만큼의 체험비가 입금되고 있기 때문이다. 일한만큼 수익이 들어오고 수익만큼 책임이 따르는 구조이다.

"우리는 공동으로 나누는 건 없어요. 고구마 체험이 있으면 10가구가 순번을 정해서 1번가구부터 체험객을 받아 체험객을 나누죠. 체험이 끝나면 체험비를 일정금액의 운영비를 제외하고 바로 가구계좌로 넣어주죠. 혹시 돈이 남으면 연말에 배당을 또 해주죠."

"체험객이 한번에 500명 그러니까 선생님 60명, 버스 11대가 온 적이 있는데 우리가 동원할 수 있는 가구가 10명 정도잖아요. 그런데 충분히 수용가능하더라구요. 오기 전부터 계획을 다 짜놓고 누가 어느 자리에 있어야 하는지 다 해놨어요. 만약 벼베기 체험을 한다 할 때 10가구가 개별적으로 자기네들이 동네 사람들을 고용해서 할 수 있게 해요. 나는 통제만 하고 벼주인이 할머니들을 고용하든 말든 그건 벼주인이 하는거죠. 일당도 벼주인이 주는거에요. 벼주인이 돈을 버는거니까 그 사람이 돈을 주건 밥을 사건 알아서 하겠지. 나는 관여 안 해요."

이렇게 적은 가구 수로도 사업이 진행될 수 있는 이유로는 연초에 모든 체험사업에 순번을 달아놓음으로써 참여농가가 미리 예상을 할 수 있기 때문이다. 또한 위원장b에게 개인적인 농지가 없어 체험사업에 농가주인으로 직접 참여하지 않고 항상 진행자의 역할을 하는 것도 영향이 있다. 이에 위원장b의 통제는 호소력이 있었고 주민들도 일사천리로 체험객을 받을 수 있었다.

a마을에는 공장과 축사가 없어 반딧불이 서식하는 청정지역이라는 특성이 있지만 반

대로 내세울만한 특산품이 없는 마을이었다. 위원장b는 오히려 청정환경이 곧 친환경적인 상품을 만들 수 있다는 생각을 하여 3차 상품을 개발하기 시작하였다. 먼저 1차로 주민들이 팔고 남은 콩과 쌀을 전량 수매하여 된장, 고추장 등 장류와 떡을 만들어 판매하였다. 위원장b가 마을일을 하기 전부터 장류와 떡은 판매되었으나 본격적으로 대량판매가 시작된 것은 b가 위원장이 되고 나서부터라 할 수 있다. 청정환경에서 자라난 콩과 쌀으로 주민들이 직접 상품을 만들어 배송까지 해주는 절차로 진행되어 소비자들은 친환경 농산품을 믿고 구입할 수 있고 주민들은 농외소득을 벌어들일 수 있게 된 것이다.

또한 리더는 지자체의 지역사회 개발 프로그램에 참여하거나 잠재적인 지원을 찾아내어 동원하는 것이 중요하다(O'Brien et al., 1991; 1996; 이성·정지웅, 2002: 142-146; 이현정, 2013: 68). 이에 따라 과거에는 아는 사람들에게만 소량으로 판매를 하였지만 현재는 시청, 도청 홈페이지에 광고를 할 수 있도록 지자체의 지원을 이끌어 냄으로써 많은 양을 판매할 수 있게 되었다.

> "일반 농산물은 직거래로 팔아요. 팔고 남은 것들 중 콩은 마을에서 플러스 수매를 하고 있죠. 콩이 한 가마에 80kg이면 30만원인데 그걸 가공하면 100만원의 매출을 올려요. 70%정도가 부가가치가 있다는 거죠. 이런 작업은 다 농한기 겨울철에 해요. 11월부터 그 이듬해 3월까지 80가마를 하는데 8,000만원의 매출이 오르죠. 엄청나게 큰 소득이에요. 떡 같은 경우에도 설날 전 15일 동안 작업합니다. 우리 마을에서 생산된 쌀은 전량 농협에서 수매하고요. 남은 것들은 우리가 고가로 사들여서 우리마을 주민의 힘과 시설로 떡을 만들고 우리마을 주민이 배송을 해서 15일 동안 240가마를 했어요. 하루 18가마씩 가공을 하는데 우리가 주문을 못 맞출 정도로 잘됐어요."

> "쌀이랑 소금이랑만 들어가니까 방부제 안 들어가서 싸고 질 좋다고 소문이 나니까 시청이나 도청 홈피에서 광고를 하고 작년에는 서울시청까지 납품이 될 정도로 잘 돼요."

> "어제 떡 만든 사람들 17명 회식했어요. 소갈비 먹으면서 사업 정리도 했는데 좋았어요. 우리는 겨울에도 안 놀아요. 몇 달 전에는 절임배추를 했고 설 전에는 떡국떡 했고 지금은 장 담그는거 하잖아요(주민)."

농촌리더는 마을의 특성을 고려하여 활용할 수 있어야 한다(박은식 외, 2006). 이러한 입장에서 위원장b는 마을의 단점을 오히려 장점으로 발상의 전환을 함으로써 2차식품을 만들어 판매하였고 이를 통해 주민들은 소득을 올릴 수 있게 되었다.

a마을은 체험마을로도 유명하다. 특히 하루에 한 개 팀만 대상으로 체험마을을 진행

하고 있다. 이는 마을규모가 작은 것도 원인이지만 재방문객 유치를 위해서는 하루 한 개 팀만을 위한 맞춤형 체험이 좋다고 판단했기 때문이다. 이에 a마을은 재방문률이 50%를 넘고 있다. 체험마을은 청정마을 컨셉으로 진행되며 40여개 프로그램을 방문객들의 선택으로 진행한다. 이렇게 a마을은 체험마을 사업과 장류, 떡판매로 년간 3억원의 소득을 올리고 있고 이는 10가구에게 배분되어진다.

> "우리마을은 맞춤형 사업을 진행하고 있어요. 방문객들이 와서 자기들의 희망에 의해 선택하고 프로그램을 돌려주는거에요. 어느 마을은 패키지로 하는데 우리는 체험객들이 5천원짜리 하나를 택하더라도 그들에게 맞춰 맞춤형 체험을 진행하고 있어요. 그 결과 재방문이 50%를 넘어갔어요. 통상 재방문이 30%를 넘으면 성공마을인데 그렇게 치면 우리마을은 성공이죠. 그리고 돈을 벌려면 하루에 몇 개 팀씩을 받아야해요. 기계적으로 받아서 학생들이 어느 마을 갔다온지도 모를 정도로 돌리면 되죠. 우리는 한 팀만 받아요. 체험날은 아이들 세상, 선생님들은 친정에 온 기분, 아이들은 외갓집에 갔다 온 것처럼 충분하게 시간과 공간을 제공해주고 즐기도록 해요. 그래서 그런지 공감대가 형성돼서 그 아이들이 계속 오고 있죠."

마을리더는 프로그램의 효율적인 관리를 위해 지속적으로 프로그램을 분석하여 개선사항을 제시하고 적절한 추진목표를 설정하여 프로그램을 보완하거나 대체해야 한다(박은식, 2006). 위원장b는 체험사업의 효율적인 관리를 위해 체험 프로그램을 마을상황에 맞게 변형하여 운영하였고 이를 통해 재방문률이 매우 높은 체험마을로 자리잡게 되었다.

그러나 마을에 체험객이 많아지고 돈이 돌게 되며 사업에 참여하지 않는 사람들을 시작으로 주민들에게 불만이 생기기 마련이다. 체험객들로 인한 쓰레기 문제, 자동차 문제 등이 대표적이다. 위원장b는 이러한 문제를 인식하고 만연에 없애고자 마을 수입 중 10%를 마을기금에 기부하고 있다. a마을 대동회에 마을발전기금을 제공함으로써 사업에 참여하지 못하는 주민들이 소외감을 느끼지 않도록 하였고 체험객을 대상으로 지은 식당 및 편의시설들을 주민들이 자유롭게 활용하도록 하여 사업에 대해서도 거부감을 느끼지 못하게 하였다.

> "참여 안하는 사람들에게 당연히 불만이 있겠죠. 그래서 일 년에 연간 수입 중 단기 순이익 10%를 마을기금으로 넣고 있어요. 참여하는 10가구는 직접적으로 수입이 돌아가지만 다른 사람을 위해 공동체에 넣어서 간접적으로라도 참여하는 것으로 하는거죠. 그래서 그런지 아이들이 오고 체험객으로 마을이 깨끗해지니까 오히려 마을 분위기가 더 나아졌어요. 만약 우리가 사업을 안 했으면 회관 앞마당은 그냥 풀밭이었을

거에요. 100% 환영하는 분위기에요.[9)]"

"사람들이 마을 땅으로 사업을 해서 수익을 얻지 않았냐 할까봐 미연에 이 시설물들(식당, 편의시설)에서 마을주민들이 칠순, 팔순잔치 다 하게 해요. 빌려주는 것도 아니고 그냥 쓰는거에요. 그러니까 사람들이 좋아하죠. 마을꺼라 생각하니까 주민들도 그냥 쓰는거죠. 그리고 주민들 야유회 갈 때 밥값으로 300만원씩 찬조금해요. 이래저래 계산해보니까 마을에 년간 1,200-1,300만원 정도 주고 있더라고요."

"여기 체험객들이 오는 오두막에 우리 딸이랑 손주들이 와서 여름에 고기도 구워먹고 그래요. 같이 쓰니까 좋지뭐.(주민)"

3) 지속적인 정보활용 및 제공

오늘날 농촌은 노령화로 인해 마을 주민들이 시장정보를 획득하는데 어려움을 겪고 있고 이는 농가소득 감소로까지 귀결되고 있다(박은식 외, 2006). 그러나 a마을은 위원장b의 아이디어로 다른 상황을 겪고 있다. 방문객들은 a마을의 떡국떡과 장을 먹어보고 자발적으로 절임배추를 문의하였고 이를 계기로 위원장b는 절임배추 사업을 추진하였다. 2018년 가을, 동네에서 재배하는 배추를 사들여 절임배추 사업을 시작하였는데 첫 사업임에도 1,200만원의 매출을 달성하였다. 이처럼 위원장b의 지속적인 정보활용 및 노력으로 농촌에 만연한 어려움이 해소되고 있다. 즉, 위원장b는 고객으로부터 전달된 요구사항을 받아들여 이를 상품으로 개발하고 이를 마을 주민들과 함께 나누고 함께 사업을 진행해나갔다. 이에 따라 마을주민들은 소득을 올리게 되었고 이는 다시 주민들에게 개발에 대한 열의가 생기도록 만들게 된 것이다(박은식 외, 2006).

"다른 마을에서 절임배추를 많이들 하고 방문하는 사람들도 배추 얘기를 하더라고. 그래서 시작했지요. 판로는 내가 알아서 팔테니 해보자고 했어요. 근데 주문을 다 못 맞출 정도로 많았어요. 아마 올 가을에는 동네가 다 배추밭일거야."

"절임배추 반응이 좋았어요. 고랭지 배추는 사먹을 때 숨이 안 죽어서 온다는데 우리는 여기 사람들이 아이디어 내서 소금을 한번 더 절여서 그런지 숨이 다 죽어서 맛있

9) 동 연구자가 인터뷰를 하러 간 당일에도 마을회관에 어르신이 오셔서 동 연구자에게 밥을 먹고 가라고 권하였다. 어르신들은 방문할 때마다 과일과 간식거리를 주시며 마을자랑을 하였다. 마을전체가 마을에 방문한 외지인들에게 매우 호의적이었다.

었데요. 올해는 이제 진짜 큰일이지. 할게 너무 많아요(사무장).”

“어디서 사가는지 모르는데 다 팔아요. LG 연구원에서도 오고 e편한세상에서도 오는데 어떻게 오는지는 모르겠어. 우리는 좋지요. 한 5년전부터 마을이 진짜 바빠졌어. 바빠지니까 동네 사람들도 많이 보이고 모이고 그래(전 부녀회장).”

위와 같이 a마을은 특산물이 없는 보통의 농촌마을이었다. 그러나 위원장b는 이를 오히려 청정지역으로 판단하고 개발하여 상품을 만들었다. 그리고 이것을 마을주민들과 같이 생산하고 지자체의 도움으로 판로를 개척해나갔다. 이렇게 유명해진 a마을에는 현재 마을 성공사례를 방영하고자 다양한 언론매체들이 찾아오고 있다. 대다수의 마을이 비용을 부담하면서 언론에 방영되고자 하지만 a마을은 체험객이 있는 날, 연출없이 자연스럽게 촬영하는 조건, 출연료를 받는 조건, 지상파 방송만을 고수하고 있다. 이는 또다시 마을주민들에게 자부심을 높이는 동력으로 작용하고 있다.

〈표 6〉 a마을 사례 분석

리더의 특성	봉사정신, 희생정신, 성실성, 정직성, 융화력, 판단력	- 동네 쓰레기 청소, 솔선수범, 마을의 궂은일 처리 - 이장은 마을일/위원장은 체험사업 담당 - 마을조직도, 규약 수정으로 마을에 규칙이 생김. 사업자등록을 통해 사업통장과 마을통장 구분 - 일이 일사천리로 해결됨 - 위원장은 귀촌인으로서 농지가 없음. 무보수, 연금으로 생활 - 주민들이 직접적으로 소득을 올리도록하고 참여강도에 따라 소득을 분배함. 객관적·관리자적 입장으로 진행 및 통솔만 함
	학습정신, 학습노력	- 다양한 외부활동을 통해 사업공부, 학습, 2018년에 절임배추 개시 - 현재 새로운 체험사업 개발 중 - 체험마을로 유일하게 청소년 수련활동 인증을 받아 체험객들이 안전에 대해 안심하고 체험할 수 있도록 해 놓음 - 전직 공무원 경력을 기반으로 다양한 정보화기술 사용 및 활용
리더의 역할	마을개발 비전공유	- 연말·연초회의를 통해 사업별 강점, 취약점, 계획 논의(사업성과분석), 개별사업 전후 회의 - 사무실에 항시 회계자료 비치
	효율적인 프로그램 관리능력	- 참여농가에 순번을 정해 체험객 받음. 농가주인이 운영에 책임을 짐 - 위원장은 농지가 없어 체험객을 받지 않고 진행자의 역할만 함 - 지자체 홈페이지에 광고를 통해 수익을 올림 - 청정마을의 특성을 활용하여 장류, 떡류, 절임배추 판매 - 하루 1팀만 받아 체험객들의 만족도가 높고 재방문률이 50% 넘음 - 대동회에 수익금 중 10%를 기부하여 참여하지 않는 사람들이 소외감 느끼지 않도록 하고(년간 1,200-1,300만원 기부) 체험시설을 무료로 빌려줌
	정보활용 및 제공	- 절임배추 사업을 시작으로 수입 증대. 주민들은 만들기만 하고 판매는 전적으로 위원장이 책임을 지고 있음 - 매년 새로운 아이디어 제공하여 주민들의 수입을 증가시킴

V. 결 론

본 연구는 마을공동체 사업에서 귀농·귀촌리더가 어떠한 역할을 하는지 알아보기 위해 경기도의 한 마을을 택하여 사례연구를 하였다. 연구를 통해 다음과 같은 결과가 도출되었다.

첫째, 귀농·귀촌인으로서의 특성이 위원장b가 마을일을 하는데 큰 영향을 주었음을 알 수 있었다. 권소진(2012)은 원주민 마을리더와 귀농·귀촌리더의 차이점으로 활동력 있는 젊은 연령대, 도시민의 시각을 가진 객관적 시선, 도시생활을 통해 숙련된 정보화 기술력을 들었다. a마을의 위원장b는 50대에 군공무원 생활을 마치고 귀촌하였다. 그는 문서를 통해 일을 진행하였던 습관으로 마을일을 모두 문서화하여 처리하였고 마을일과 개인업무를 철저히 분리하여 사업을 진행하였다. 군공무원 시절 사용하였던 정보화기술은 국가에서 진행하는 사업의 제안서 작성이나 사업보고에 활용되어 사업입찰시 유리하게 작용하였다.

둘째, 귀농·귀촌리더에게는 전문성이라는 역할도 중요하나, 봉사·희생정신이라는 지도자의 태도가 바탕이 되어야 전문성이 발휘될 수 있음을 알 수 있었다. 오씨 집성촌인 a마을에서 귀촌인 위원장b가 마을일을 앞장서서 하기에는 어려움이 있었다. 이에 위원장b는 마을주민들과 유대감을 쌓고자 마을의 궂은 일, 힘들 일을 도맡아 하고 솔선수범을 보였다. 그러자 주민들에게 위원장b에 대한 신뢰가 쌓이기 시작하였고 이 후부터 조직도정리, 회계정리를 시작으로 본격적인 마을사업을 시행할 수 있었다. 이는 현재의 농촌 상황에서 아무리 리더의 전문성이나 역할이 중요하다 하더라도 리더의 봉사정신과 같은 내적·인간적 요인이 전제되어야만 발휘될 수 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 또한 위원장b에게 신뢰가 형성된 데에는 무보수가 큰 영향을 끼쳤음을 알 수 있다. 연금으로 생활이 가능한 위원장b는 개인적인 농지를 사유하지 않아 체험마을사업을 통해 재정적 이익을 얻을 수 없고 오직 진행자, 통솔자의 역할만 하였기 때문이다. 이에 주민들은 위원장을 더욱 믿고 신뢰하게 된 것이다.

셋째, 귀농·귀촌리더의 역할은 농촌에 흐려졌던 공동체성을 다시 살아나게 만들었다. 과거 농촌은 농촌이 가진 유대감, 공동체성을 기반으로 마을사업들을 진행할 수 있었다. 하지만 공동체적 특성이 희미해진 현재의 변화된 농촌상황에서는 사업 진행에 어려움이 있었다. a마을또한 집성촌이지만 각 가구별로 생계를 유지하고 있었다.

위원장b는 이러한 마을 분위기를 파악하고 연말·연초, 상시회의를 통해 주민들과 사업을 함께 논의하되, 모든 사람을 사업에 참여시켜 소득을 동일하게 배분하는 것이 아닌

순번을 정해 사업에 참여하도록 하였다. 순번대로 사업에 참여하고 참여강도에 따라 소득을 분배함으로써 농가주인이 운영에 책임을 지도록 한 것이다. 또한 장, 떡, 절임배추 등 새로운 사업들을 계속적으로 개발하여 주민들이 농한기에도 일을 하도록 함으로써 주민들이 "위원장b만 따라가면 소득을 올릴 수 있다."는 생각이 들게 만들었다. 공동체가 사업을 주도하되 각 가구별로 책임을 져서 사업을 진행해 나간 것이다. 마을사업에 직접 참여하지 않는 주민들도 소외감을 느끼지 않도록 체험시설을 쓸 수 있게 하거나 대동회를 통해 간접적으로 수혜를 받게 함으로서 사업에 동참하게 하였다. 또한 주민들은 소득이 높아지자 자발적으로 마을개발을 위한 아이디어를 내놓기도 하고 주체적으로 사업에 참여하며 자신들 개개인의 역량을 높여나갔다. 나아가 원자화되어 잘 모이지 않았던 마을이 사업을 통해 활기를 되찾으면서 마을에 대한 애착과 공동체성이 다시 살아나 상시 모이고 회의하고 잔치하는 등 마을에 변화를 가져오게 되었다. 이렇듯 위원장b는 인구의 고령화와 과소화로 마을의 기능과 정체성이 상실된 농촌마을에서 귀농인으로서 자신의 특성을 적극 발휘하여 사업을 추진하여 마을의 소득증진은 물론 주민들 간의 결속력을 높이고 공동체의식을 증진시켜 마을에 활기를 불어넣은 것이다.

이러한 결과를 통해 귀농·귀촌리더가 마을사업에서 다음과 같은 기여를 할 수 있음을 발견하였다. 첫째, 귀농·귀촌리더는 원주민과 다른 시선으로 마을을 봄으로써 마을의 강점과 약점을 객관적으로 파악할 수 있고 실제 필요한 부분을 볼 수 있다. 위원장b는 특산물이 전혀 없는 마을은 오히려 청정마을일 수 있다는 발상의 전환을 하고 이와 관련한 상품들 장, 떡, 절임배추 등을 사업화하여 마을을 개발시켰다. 둘째, 농사와 관련된 직접적인 기술은 부족하더라도 정보화기술이나 활용능력이 뛰어나기 때문에 원주민과 협력한다면 효가가 배가될 수 있다. 농사기술은 없지만 정보화기술력은 뛰어난 위원장b는 마을의 상태를 파악하여 농사를 주업으로 하는 원주민들과 협력하여 사업을 진행하였다. 사업제안서를 작성하여 지자체에 제출함으로써 사업비를 받아내고 여러 마을사업경연대회에 출전하여 상금을 획득하여 추가적인 사업을 계속 진행해나갔다. 셋째, 사업을 통해 마을에 활기를 불어넣음으로써 농촌마을의 공동체성을 다시금 살아나게 할 수 있다. a마을은 여타 다른 마을과 같이 원자화된 농촌마을로, 잘 모이지 않고 마을사업은 이장이 시키는 일만 하는 수동적인 마을이었다. 위원장b가 마을일을 주도적으로 진행하며 마을이 바빠지자 주민들은 상시로 모여 회의를 하고 모임을 하는 등 마을이 다시 뭉치게 되었다. 공동체성이 살아나게 된 것이다.

본 연구는 다음과 같은 차별성을 갖는다. 먼저, 본 연구는 사례연구를 통해 마을공동체사업에서 귀농·귀촌리더가 실제 어떠한 역할을 하는지를 분석하였다. 심층면접으로 연구

를 진행함으로써 실제적이고도 현장감 있는 분석이 진행될 수 있었다. 또한 부족한 부분에 대해서는 문헌연구를 보충하여 깊이있는 논의가 이루어질 수 있었다. 둘째, 현재 농촌마을의 리더 중 46.5%가 귀농·귀촌리더임에도 불구하고 이와 관련한 연구가 진행되어지지 않고 있는 상황에서 본 연구는 적실성을 가지며 관련연구들의 기초자료로 활용될 수 있을 것이다. 그러나 본 연구는 단일사례연구로, 한 사례로 모든 것을 증명하기 어렵다는 한계가 존재한다. 하지만 이전에 전혀 연구되지 않았던 사례이고, 아직 다수의 사례가 발견되어지지 않는 상황에서 유용성이 있다. 추후에는 귀농·귀촌리더 관련 다수 사례연구, 귀농·귀촌리더와 원주민리더와의 비교연구 등을 계속적으로 진행하고자 한다.

참고문헌

권수현·김성일. (2016). 일본 토카치 지역의 농촌관광 성공사례 연구. 「농어촌관광연구」. 13(1): 159-168.

권소진. (2012). 「귀농·귀촌인의 리더십역량 비교분석: 귀농·귀촌 마을리더와 귀농·귀촌 희망자를 중심으로」. 숙명대학교 대학원 석사학위 논문.

권지윤 외. (2015). 농촌마을 유형별 주민역량교육에 관한 연구: 색깔있는 마을 만들기를 중심으로. 「농촌지도와 개발」. 22(1): 1-14.

김경화 외. (2015). 마을만들기의 주민참여 활성화 요인 도출. 「도시행정학보」. 28(2): 267-285.

김유라 외. (2016). 마을자치 사업에서 농촌현장포험의 넛지 효과 분석: 상주시 광골마을 사례를 중심으로. 「한국행정연구」. 25(1): 25-47.

김영수·박종안. (2009). 한국 커뮤니티 비즈니스의 성공요소에 관한 사례연구: 농촌체험관광마을을 중심으로. 「농촌사회」. 19(2): 167-206.

김용근 외. (2008). 농촌마을 공동사업 운영상 야기되는 갈등에 대한 인식 연구. 「한국조경학회지」. 36(3): 1-8.

문병집 외, 1981, “새마을 운동의 고차적 발전을 위한 지도자의 역할에 관한 연구”, 「새마을 운동 연구논총」, 7(1): 317-354.

박대식 외. (2018). 「교육, 사회복지, 문화부문의 귀농·귀촌 성공사례 조사분석」. 농촌경제연구원.

박운선 외. (2013). 마을단위 농업경영체의 비전공유, 의사결정과정, 실무경영역량과 경영성과와의 관계. 「농촌지도와 개발」. 20(1): 105-141.

박은식 외. (2005). 농촌리더의 특성 및 리더십 역할수행 분석. 「농촌지도와 개발」. 12(1): 1-15.

박은식 외. (2006). 선도적 농촌 마을 리더역할분석 및 벤치마킹 방안연구. 1년차 연구보고서, 농촌자원개발연구소 내부자료. 529-554.

박은식 외. (2007). 농촌 리더십 교육의 효과 및 만족도 분석. 「농촌지도와 개발」. 14(2):329-349.
박종안. (2011). 「지속가능한 커뮤니티 비즈니스 성공모델에 관한 사례연구: 농촌체험관광마을을 중심으로」. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
박진도·유정규. (2005). 지역혁신과 리더의 역할. 제2회 전국리더대회 자료집. 지역재단.
박한식·김남조. (2008). 농촌관광마을 리더의 역량분석과 역량 모델 개발. 「관광연구」. 23(3): 239-256.
송미령·박시현. (2002). 주민자율적 마을가꾸기 현황과 성과분석. 「국토계획」. 37(1): 169-179.
송해균·박태식, 1972, "농촌지도공무원의 자질향상을 위한 신규임용자 교육과 보수교육의 개선에 관한 연구", 「1972년도 농촌지도사업 평가자료집」, 농촌진흥청.
심상오 외. (2016). 농촌 체험마을 성공사례 비교분석을 통한 친환경 관광 창업 현황과 성공요인 분석. 「글로벌경영학회지」. 13(1): 377-405.
엄석진. (2011). 동원과 참여 사이에서: 1970년대 농촌 새마을운동 과정에서의 지방공무원의 역할. 「한국행정학보」, 45(3): 97-122.
윤준상 외. (2015). 농촌지역 마을 리더의 핵심역량에 관한 연구. 「한국지리학회지」. 4(2): 319-327.
윤충로. (2011). 구술을 통해 본 1970년대 새마을운동: 새마을 지도자 '만들기'와 '되기'사이에서. 「사회와 역사」, 90: 79-107.
이만갑, 1960, 「한국농촌의 사회구조」, 서울: 한국연구도서관.
이병철. (2007). 「지속가능한 농촌관광개발을 위한 지표설정 및 상대적 중요도에 관한 연구: AHP 기법을 이용하여」. 경희대학교 대학원 석사학위 논문.
이성. (1998). 성공적 농촌지역사회개발과 관련된 지역사회지도자 변인에 관한 연구. 「지역사회개발연구」, 23(2): 233-248.
이성·정지웅. (2002). 「지역사회조직론: 지역사회리더십과 시민운동을 중심으로」, 서울: 학지사.
이정원 외. (2006). 농촌어메니티자원의 농촌다움 특성 평가에 관한 연구. 「농촌계획」. 12(2): 1-9.
이재준·이상문. (2003). 지속가능한 농촌발전을 위한 주민참여 요인분석에 관한 연구. 「국토계획」. 38(3): 39-55.
이현정. (2013). 「70년대 새마을운동에서 마을공동체의 역동성 비교연구」, 고려대학교 대학원 박사학위논문
이현정. (2015). 정보화마을의 실제: 반딧불마을 사례를 중심으로. 「정부행정」, 11:1-24.
이현정. (2016). 정보화마을 사업의 성공요인이 실제 정보화마을 사업에 미치는 영향분석: 경기도 세 마을의 사례를 중심으로. 「지방행정연구」. 30(2): 143-171.
임진강·김동찬. (2016). 농촌체험마을 관광 프로그램의 비교 분석연구: 녹색농촌체험마을, 농촌전통테마마을, 색깔있는 마을을 대상으로. 「한국인간 · 식물 · 환경학회지」, 19(2): 157-166.
장미경. (2008). 개발국가 시기, 새마을운동 부녀 지도자의 정체성의 정치: 부녀 지도자의 성공사례, 수기를 중심으로. 「2007 전기사회학대회 한국사회학50년 정리와 전망 발표논문집」, 175-190.
정지웅. (1982). 「농촌사회학」, 서울: 법문사.

조록환. (2004). 도시민의 녹색관광 선호도 조사 분석.「농어촌관광연구」. 11(1): 10-40.

최민호 외. (1997).「농민조직론」, 서울: 서울대학교 출판부.

최민화 외. (2015). 색깔마을 유형화 어메니티자원에 따른 농촌마을 현장포럼 효과 분석.「농업생명과학연구」. 49(5): 311-319.

최효영. (2009).「농촌관광 지원요소가 농촌관광 사업 성과에 미치는 영향」. 관동대학교 대학원 박사학위논문.

한국농촌경제연구원. (2015). 귀농·귀촌 증가추세와 정책과제.

농림축산식품부 보도자료. 앞서가는 농촌 마을에는 귀농·귀촌 리더 있다. 2012.2.21.

농림축산식품부 보도자료. 2014년 귀농·귀촌, 44,586가구, 전년대비 1.4배 증가.2015.3.19.

농림축산식품부 보도자료. 2016년 귀농·귀촌 현황 및 정책방향. 2017.6.29.

학일마을 홈페이지 http://hakil.invil.org/index.html

황인정 외, 1979,「한국의 농촌개발 1970-79: 새마을 운동의 평가와 전망」, 서울: 한국농촌경제연구원.

George, Alexander L. and Andrew Bennett. 2005. Case study and theory development in the social sciences, Cambridge, MA: MIT Press.

Hustedde, R. J., 1991, "Development Leadership to Address Rural Problems", in N. Walzer (ed.), Rural Community Economic Development, New York: Praeger.

Israel, G. D., and Beaulieu, L. J. 1990, "Community Leadership", in A. E. Luloff and L. E. Swanson(ed.), American Rural Communities, Boulder, Colo.: Westview Press.

O'Brien, D. J., and Hassinger, E. W., 1992. "Community Attachment among Leaders in Five Rural Communities", Rural Sociology, 57(4): 521-534.

Radin, Beryl A. et al., 1996, New Governance for Rural America: Creating Intergovernmental Partnership, Lawrence: University Press of Kansas.

Rueschmeyer, Dietrich. 2003, "Can One or a Few Cases Yield Theoretical Gains?", in Mahoney and Rueschemeyer, Comparative Historical Analysis in the Social Sciences, New York: Cambridge University Press.

Scott, James, 1976, The Miracle Economy of the Peasant, New Haven: Yale University Press.

Stoesz, Edgar, 1972, Beyond Good Intention, Newton, Kansas, United Printing.

Yin, Robert K, 1993, Applications of Case Study Research, Sage Publication.

ABSTRACT

A Study on the Role of Leaders who have Returned to Farming in Rural Community Projects: The Case of a Village in Yongin

Hyunjung Lee

The government has been pursuing various community projects since the 1990s not only to increase farmers' income but also to promote community spirit in rural areas. However, not all projects have had successful outcomes so a variety of research has been conducted about significant factors in village community projects. The research has found that the capability, belief, and driving force of the village leader were found as main determinants of success, and the village leader's expertise has particularly been emphasized in the changing rural situation.

At present, 46.2% of the leaders of rural villages emerging as new leaders of village community projects have returned to farming. However, no research has been conducted on these leaders. Therefore, this study conducted a case study on the role of a leader returned to farming in a village community project and the results are as follows. First, it was found that the characteristics of people returned to farming affected village work such as active youth, objective viewpoints with a perspective on urban people, and skilled in informatization technology, among others. Second, it is important for them to play a role as a leader with professionalism, but it should be based on attitudes such as a leader's service and spirit of sacrifice. Third, it was found that their role was to revive the community spirit, which had been clouded, in rural villages. As the project progressed and the income of the residents increased, the people's attachment to the village and the community spirit was revived.

As a result, leaders who have returned to farming are able to grasp the strengths and weaknesses of their villages objectively by looking at it from different viewpoints from the long-term residents. They can bring synergy if they cooperate with long-term residents due to their outstanding ability to apply informatization technologies even they are lacking in knowledge of farming-related technologies and they play a role of reviving the community spirit of rural villages.

【Keywords: Leaders returned to farming, Community Spirit, Professionalism, Sacrifice Spirit】