

2013. 10. 11(금) 제 1 회의

제 3 분과

새마을운동의 발전방안

경상북도 새마을운동 세계화사업 개선방안

- 탄자니아를 중심으로 -

임 한 성 (경운대학교 새마을아카데미 연구원)

목차

- I. 서론
- II. 시범사업 추진 전략
- III. 탄자니아 새마을운동 시범사업
- IV. 시범사업 개선방안

I. 서론

21세기에 들어서면서 가장 강력하면서도 지속적으로 영향을 미치고 있는 것은 ‘세계화’와 ‘지구촌’이란 패러다임이다. 세계화 현상은 일부 국가들에게는 도약을 기회를 제공하였지만 일부 국가에게는 그러한 기회를 이용하지 못하였다. 그리고 ‘지구촌’ 현상은 한 국가의 문제 또는 어떤 특정 지역의 문제가 그 지역에만 제한적으로 영향을 미치는 것이 아니라 전 세계에 영향을 미치게 하고 있다.

세계 전체의 빈곤층은 한 지난 30년간 인도와 중국의 지속적인 경제성장에 힘입어 눈에 띄게 감소하였다. 그러나 아직 빈곤인구가 지구상에 약 10억 명 이상으로 추정되고 있으며, 그 중 75% 정도가 농촌지역에 거주하는 것으로 추산되고 있다. 특히 아프리카 농촌지역의 빈곤문제의 심각성은 아프리카 대륙의 문제만이 아니라 전 인류가 공동으로 해결해야 할 중요한 문제로 대두되고 있다. 국제사회는 저개발국의 이러한 빈곤문제의 심각성을 인지하고 해결 방안을 모색을 위하여 노력하고 있다. 특히 UN이 새천년개발목표(Millennium Development Goals : MDGs)를 발표한 이후 UN을 비롯한 ODA 관련 국제기구와 선진국들의 개발원조 방향은 MDGs 달성과 밀접한 관계를 맺게 되었다.¹⁾ 그러나 이러한 국제사회의 노력에도 불구하고 아프리카 대륙에서의 빈곤극복에 대한 특별한 가시적 성과를 달성했다는 보고는 아직 없다.

이러한 문제점을 해결하기 위한 방법의 하나로 UN을 비롯한 많은 국제기구들과 저명한 정치인들이 한국의 농촌개발과 빈곤극복에 크게 기여한 새마을운동의 효과성을

1) MDGs에 제시된 첫 번째 목표는 극심한 빈곤과 기아로부터의 해방이다. 빈곤과 기아로 고통 받고 있는 저개발국에서는 단기간 내에 식량생산과 소득증대를 가져올 수 있는 농촌개발이 가장 절실한 문제이다. MDGs는 절대빈곤 및 기아 해소, 교육기회 확대, AIDS를 비롯한 질병퇴치, 환경, 양성평등 등 8개 분야에서 2015년까지 달성해야 할 목표치들과 이의 달성을 측정하는 48개 지표들을 담고 있다.

평가하고, 저개발국들이 자신들의 문제를 해결하기 위한 모델로 새마을운동 도입할 것을 적극적으로 권고하고 있다.

새마을운동은 소득증대를 비롯한 여러 가지 양적 변화뿐만 아니라 자신감의 고취 등 국민의 정신변화를 통하여 1970년대 한국 농촌지역사회의 발전에 크게 기여하였다. 이러한 사실은 새마을운동의 경험과 노하우가 나름대로 아시아와 아프리카 저개발국가의 농촌개발과 빈곤극복을 위한 노력에 기여할 수 있는 이론적 근거와 실천적 방법론을 제공할 수 있음을 의미한다. 국제개발협력사업의 내용에서 저개발국가의 역량개발에 관한 중요성이 높아지고 있다는 점도 새마을운동형 개발 협력사업의 개발에 그 중요성을 더해 주고 있다.²⁾

이러한 추세에 부응하여 경상북도는 2010년부터 새마을리더 해외봉사단(이하 새마을리더)을 직접 아프리카 현지에 직접 파견하여 일정기간(12개월) 현지에 거주하면서 ‘새마을운동 시범마을 조성사업’(이하 시범사업)을 시행하면서 새마을운동을 직접 전수하기 위하여 노력하고 있다. 시범사업의 규모는 점차 확대되고 있다.³⁾ 더욱이 최근에 급속한 신장세를 보이고 있는 시범사업의 규모가 2014년부터는 더욱 확대될 것으로 계획되고 있어 새마을운동의 저개발국 농촌사회 개발에 대한 기여와 그 효과에 대한 국내외의 관심과 기대치는 더욱 높아질 것으로 예상된다.

따라서 본 연구의 목적은 새마을운동을 통하여 아프리카 저개발국의 농촌개발과 빈곤퇴치에 기여하고자 2010년부터 시작된 경상북도의 시범사업을 살펴보고, 그 개선방안을 도출하는 것이다. 특히 시범사업이 더욱 효율적 및 효과적이며 체계적으로 추진되기 위하여 절대적으로 필요한 지역주민 역량강화를 위한 기본 방향을 제시하고자 한다.

현재 경상북도가 새마을운동 전수를 위하여 시범사업을 시행하고 있는 아프리카 국가 사이에 그리고 동일 국가 내에서도 시범마을 사이에는 커다란 사회적, 문화적 차이를 보이고 있다. 따라서 모든 마을에 적절하게 적용될 수 있는 개선방안을 도출한다는 것이 현실적으로 불가능하다. 따라서 본 연구에서는 탄자니아 키보와 마을의 시범사업을 구체적으로 살펴봄으로써 시범사업 시행과정에서 나타난 문제점들을 극복할 수 있는 방안을 찾아보고자 한다.

이를 위하여 본 연구의 범위는 2010년부터 시작된 시범사업 중 2011년 8월에 시작하여 2012년 7월에 끝난 제2기 새마을리더의 활동을 중심으로 하고 필요한 경우 제3기 새마을리더의 사업을 포함한다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 다음의 자료를 활용한다. 첫째, 새마을리더들이 작성한 Action Plan과 최종활동보고서 조사, 분석.

2) 국제개발협력 사업에서는 OECD/DAC의 가이드라인이 구체적인 지침역할을 수행하고 있다. 특히 1996년 ‘21세기 개발협력 전략’이라는 새로운 국제협력의 방향을 제시하여 수원국 중심의 개발, 특히 수원국의 ‘주인의식’과 공여국과 수원국 간의 ‘파트너십’이라는 두 가지 핵심개념을 강조하고 있다. (<http://www.oecd.org/department/>).

3) 2010년에 시범사업은 에티오피아 2개 마을, 탄자니아, 2개 마을, 르완다 1개 마을에서 시작되었으며, 2011년에 르완다 2개 마을 그리고 2012년에 에티오피아 2개 마을, 르완다 1개 마을 그리고 탄자니아의 2개 마을이 추가되어 2013년 현재 총 3개국 13개 마을에서 시범사업이 시행되고 있다. 한 마을에서의 시범사업은 기본적으로 5년 동안 계속하는 것으로 계획하고 있다.

둘째, 2012년 8~10월 사이 현지 방문과정에서 직접 살펴본 현장 상황, 새마을리더 및 현지 주민들과의 면담내용, 방문기간 중 작성한 필자의 기록물 등과 마지막으로 새마을리더들의 현장 조사 자료와 경험을 설문을 통하여 조사한다.

2013년 현재 탄자니아에는 4개 마을에서 시범사업이 진행되고 있는데 키보과와 팡가웨 마을은 2010년 8월부터, 그리고 체주와 징가 마을은 2012년 8월부터 시작되었다. 본 연구에서는 이들 마을 중 키보과 마을을 중점적으로 살펴보고자 한다. 그 이유는 탄자니아 잔지바르 섬에 위치한 이 마을은 다른 시범국가나 시범마을에서 관찰하기 어려운 (새마을리더들이 이해하기 어려운) 특유의 성격을 지니고 있기 때문이다.

Ⅱ. 시범사업 추진 전략

1. 기본방향

과거에 선진국들의 물량적 국제개발원조는 그 효과성에 의문이 많았다. 따라서 2000년대에 접어들면서 세계적으로 ODA의 효과성 제고를 위하여 다양한 방안들이 마련되고 있다. 그 중에서 원조 수혜당사자들에게 곧바로 혜택이 돌아갈 수 있는 새마을운동의 방법론은 저개발국에 대한 새로운 국제개발협력 모델로 각광을 받고 있다.

이러한 추세에 부응하여 경상북도는 2002년 이후 아시아와 아프리카를 대상으로 다양한 형태의 새마을운동 전수사업을 추진하고 있다. 특히 2010년부터 국내에서 전혀 시도되지 않았던 특수한 형태의 ‘경북형 ODA 모델’, 즉 단순한 물질적인 원조사업이 아닌 새마을운동을 통한 자립의지의 강화 등 소프트웨어적인 방법으로 새마을운동 시범사업을 실시한다.

2. 추진전략 및 목표

시범사업의 효과성 극대화를 달성하기 위한 추진전략은 다음과 같다.

① 선택과 집중을 통한 파급효과의 극대화 실현

아프리카 저개발국의 빈곤극복과 삶의 질 향상을 위한 UN의 MDGs와 보조를 같이하여, 먼저 아프리카 저개발국 중 효과가 클 것으로 기대되는 국가와 지역을 선정하여 새마을운동을 집중적으로 보급한다. 시범사업의 기본단위는 한 개 마을로 하고, 이 마을의 성과를 바탕으로 하여 인근지역(또는 국가)으로 새마을운동 시범사업을 확대한다.

② 선진국의 개발원조와 차별화된 소프트웨어적 지원에 역점

선진국들의 물질적 지원에 비하여 시범사업은 단순한 물질적 지원이 아니라 새마을정신을 바탕으로 한 의식개혁을 통한 주민들의 자력의지 제고와 역량강화에 집중한다. 이를 위하여 시범사업은 주민 스스로의 의지와 노력으로 수행한다.

③ 주민의 자발적 참여유도

시범사업의 성공적인 수행을 위해서 가장 중요한 요인은 적극적인 주민참여이다. 시범마을 주민들의 적극적인 참여 유도를 위하여 주민합의로 시범사업을 선정하고, 그 중 가장 시급하고 가시적인 성과가 큰 사업부터 추진한다.

④ 현지 여건을 감안한 탄력적 접근

새마을운동은 한국 고유의 농촌지역사회개발 모델이다. 한국의 새마을운동 성공경험이 사회경제적 조건이 전혀 다른 아프리카 국가에 그대로 적용될 수는 없다. 따라서 새마을운동의 기본정신은 원형 그대로 전수해야 하지만, 시범사업의 선택과 실행방법 등에 있어서는 현지 사정에 맞게 탄력적 적용방안으로 접근한다.

⑤ 새마을운동의 지속성과 정착능력 배양

시범사업의 효율성 및 효과성 제고를 위해서는 마을지도자의 역할이 매우 중요하다. 이런 마을지도자 양성을 위하여 현지 지역 공무원과 마을지도자를 선발, 한국에서 새마을초청연수를 실시하여 새마을지도자로 육성한다. 그리고 한국에서는 새마을리더를 선발, 교육하여 해외봉사단으로 현지에 파견하여 시범사업 시행에 동참한다. 결론적으로 시범사업은 새마을운동 경험과 기술을 겸비한 새마을리더의 파견과 한국에서 새마을운동 연수를 받은 현지 마을지도자의 리더십 그리고 현지 주민의 노력이 결합된 형태이다.

시범사업의 구체적인 목표는 다음과 같다. ① 주민 역량의 강화, ② 마을 부존자원의 효율적 사용을 통한 생활환경개선, ③ 농업생산성 향상과 농외 생산 활동을 통하여 소득을 증대시켜 잘 사는 마을을 조성하여 농촌 주민들의 삶의 질 향상, ④ 새마을교육 등을 통한 주민들의 의식개혁과 주인의식 고취로 자립의지 향상.

이러한 목표를 달성하기 위한 시범사업의 단계별 추진방안은 아래 <표 1>과 같다. 제1단계는 저개발국의 마을지도자를 국내에 초청하여 새마을연수를 실시하여 새마을운동 시범사업의 중추적 역할을 담당할 새마을지도자로 양성한다. 그리고 한국에서는 새마을리더를 선발, 교육 후 시범마을에 파견한다. 마을별로 개발 자금을 지원하고, 마을조직을 중심으로 지역주민의 토론을 거쳐 시범사업을 발굴, 시행, 완료까지 모든 것을 스스로 결정·관리할 수 있는 역량을 배양한다.

2단계에서는 개별 가구의 생활환경뿐만 아니라 마을환경개선 등을 중심으로 시범사업을 확대 실시하여 새마을운동의 확산과 대중화를 시도한다. 이 시기에는 현지 마을지도자의 능력 배양을 통하여 그들을 중심으로 시범사업을 시행할 수 있는 분위기를 조성하며, 새마을운동의 대중화를 위하여 보건·위생사업 활성화(수인성 전염병 예방, 위생교육, 가족계획), 새마을조직(새마을위원회, 청년회, 부녀회) 활성화와 조직에 적합한 사업 발굴, 주민 공동 편의시설 확충, 새로운 소득원 창출 등이 시범사업의 핵심이 된다. 이 단계에서 가장 중요한 것은 시범사업의 시행을 통한 경험과 노하우의 축적, 자신감 고취 및 역량강화이다.

제3단계는 1·2 단계 사업이 성공적으로 시행되면, 이 경험을 인근 마을로 확산하고 마을단위에서 지역단위로 새마을운동을 파급시켜 국제개발협력의 성공모델로 구축한다.

〈표 1〉 시범사업 단계별 추진 방안

추진단계	1단계[정착단계]	2단계[발전단계]	3단계[활성화단계]
사업취지	◦ 새마을교육과 체험을 통해 새마을운동 기반 조성	◦ 새마을운동의 확산 및 대중화	◦ 새마을운동의 지속적 발전 및 광역화 기반 완성
핵심사업	◦ 주민의식개혁, 주민조직, 마을지도자 양성	◦ 자발적 협의체 구성을 통한 자립역량 배양	◦ 지역사회 역량강화
사업요소	◦ 외국인 지도자 초청연수 ◦ 새마을리더 파견	◦ 경험 및 노하우 축적, 자신감	◦ 통합형 프로젝트 ◦ 평가/모니터링
사업예시	◦ 새마을조직 ◦ 생활환경개선 ◦ 새마을교육(의식교육, 보건·위생교육)	◦ 마을 공동시설 확충 ◦ 새로운 소득원 창출 ◦ 보건·위생사업 활성화	◦ 농업 인프라 확충 ◦ 농산물 가공시설, 유통구조 개선 ◦ 쾌적한 생활환경 조성

Ⅲ. 탄자니아 새마을운동 시범사업

1. 탄자니아 사회경제적 현황

아프리카 동남부 인도양 연안에 위치한 탄자니아는 한반도의 4.3배에 달하는 국토에 인구는 4,620만 명 정도이다. 130여 종족과 기독교, 이슬람교, 토착종교 등이 고르게 분포하고 있음에도 불구하고 종족간 그리고 종교간 마찰이 없어 내란과 테러위험이 상대적으로 매우 낮은 편이다.

〈표 2〉 탄자니아 일반현황

면적	94.7천 km ² (한반도 4배)	GDP	255억 달러(2011)
인구	46.2백만(2011)	1인당 GDP	552달러(2011)
인적개발지수(HDI)	0.476 (152위/186 개국)	주요 자원	금, 철광석, 다이아몬드

자료 : <http://www.fao.org.countryprofiles>

탄자니아는 1967년 Arusha 선언 이후 사회주의 경제개발 정책을 추진해 왔으나, 취약한 경제구조, 부족한 투자재원 등으로 인하여 실패하고 1986년부터 시장경제체제를 본격적으로 도입하였다. 2000년부터 빈곤 감소 전략(poverty reduction strategy)을 실시하고, IMF는 빈곤감소·성장유자(poverty reduction and growth facilities) 등을 지원하여 지속적인 구조조정 노력을 강화하고 있다. 그리고 2000년 MDGs 선언 이후, 초등학교의 의무교육 실시로 등록률이 90%를 넘어서고 있지만, 중등학교 진학률은 여전히 매우 낮다. 전기와 상수도 등 사회간접자본 그리고 보건·의료시설 역시 매우 낙후되어 지방소도시와 농촌지역 주민들은 경제성장의 혜택을 거의 누리지 못하고 있다.

탄자니아 경제개발계획은 장기 개발계획인 Vision 2025와 장기 계획인 빈곤 퇴치 전략(National Poverty Eradication Strategy), 중기 개발계획인 빈곤 감소 전략(National Strategy for Growth and Reduction of Poverty)으로 구분된다. 탄자니아 정부는 원조에 대한 의존성 및 1차 산업 위주의 경제구조를 탈피하여 기본적으로 2025년 최빈국 졸업, 중소득국으로 발전하는 것을 목표로 삶의 질 향상, 거버넌스와 법치체제 구축, 경쟁력 확보 등을 주요 골자로 하고 있다.⁴⁾

탄자니아 경제는 농업에 의존하는 과잉노동경제로서 GDP의 28.4%, 취업인구의 약 80%를 차지하는 주요 산업이지만 경작지는 전국토의 약 4%에 불과하다. 더구나 대부분의 농가는 자급자족형의 영세농이고, 관개시설 등 농업 인프라가 절대적으로 부족하여 강수량 등 기후변화에 따라 농작물 생산량이 큰 영향을 받고 있다. 도로 등 사회간접자본이 열악하여 시장접근성도 매우 낮다. 따라서 선진 농업기술 도입, 농기계의 현대화, 관개시설 보수, 전력 및 도로보수 등이 필요한 상황이다. 역대 정부에서 농업을 중시하는 정책을 실시하여 농업생산성을 증가시키고자 노력하고 있다. 예를 들면 2010~2011년 농업예산이 전체 예산에서 차지하는 비중이 전년도 6%에서 10%로 증가하였으며, 2011년에는 농업 촉진기금(5,000억 달러)을 마련하여 남부 농업성장지대에 상업적 영농을 추진하고 있다. 이 프로젝트는 탄자니아 국토의 30% 정도에 해당하는 광활한 지역에 커피, 담배, 차 등 현금작물을 재배하여 외국인 투자를 촉진하는 것을 목표로 하고 있다.

그러나 탄자니아는 전반적으로 안정적인 경제성장에도 불구하고 식량생산이 안정적이지 못하여 빈곤선 이하의 인구비중이 줄지 않아, 양질의 경제성장을 위한 노력이 필요하다.⁵⁾

그리고 보건·의료 시설의 절대 부족으로 HIV/AIDS, 수인성 질환, 말라리아 등의 질병으로 인하여 영유아 및 산모 사망률이 높은 수준이다. 질병 예방 및 치료에 관한 교육, 의료시설 확충, 전문 보건인 양성 등 보건·의료 부문에 대한 개발이 절실하다.

이외에도 과거 사회주의 체제의 유산인 관료주의, 공무원들의 역량 부족과 부정부패, 주민들의 외부 의존성 등은 탄자니아의 발전을 저해하는 주요 요인 중 하나이다. 이에 따라 정책수립과 실행의 효율성제고를 위한 행정제도 개선, 공무원들의 역량 강화를 위한 직무교육, 국민들의 의식변화를 위한 정신교육이 필요하다.

2. 시범마을 일반현황

키보과 마을은 탄자니아 잔지바르 섬의 중심지인 스톤타운에서 북쪽으로 35km 가량 떨어져 있으며 5개의 부락으로 구성되어 있다. 전체 약 800여 가구에 인구는 6,000여 명으로 남자가 30~40%, 여자가 60~70% 정도인 것으로 추산된다(정확한 자료가 없음). 종교는 수니파 이슬람교가 절대적이다(99%). 일부다처제제도 최대 4명의 아내를

4) KOICA(2009), 탄자니아 국별 평가보고서, 국제개발협력, No.2

5) 탄자니아 경제는 2007년 7.1%, 2009년 6.0%, 2010년 7.0% 그리고 2011년 6.4% 성장하였다. EIU, Country Risk Service (Aug. 2012)

둘 수 있다.

마을 전체의 경제활동 가능 인구는 약 1000여 명이다. 이들 중 약 75%는 농업, 20%는 개인사업 그리고 나머지 5% 정도는 상업에 종사하고 있으며 가구당 월평균 소득은 약 30~50 달러 정도로 잔지바르에서도 매우 낮은 수준이다.

농지는 총 506 ha로 그중 102 ha에서⁶⁾ 벼 재배가 가능하며, 관개시설이 정비된 농지에서는 2모작이 가능하지만 실질적으로 이모작을 하는 농가는 많지 않다. 대부분 주민들이 벼농사에 종사하고 있지만 병충해, 낮은 토지 비옥도, 벼 종자의 선별 등 영농지식이 부족하여 농업생산성은 매우 낮은 실정이다(150kg/10ha). 벼를 재배하는 농지 외에서는 바나나, 카사바, 망고, 옥수수 등을 생산하고 있다. 특히 잔지바르는 향료 및 열대과일 생산지로서 세계적으로 유명하지만 체계적인 생산방법이 아니라 단순하게 자연적 이점에 기대어 생산하는 수준에 그치고 있다. 주요가축으로는 소, 염소, 닭, 오리 등이 사육되고 있다.

주민들은 단순히 우물물(또는 강물)을 정화 없이 생활용수로 사용하고 있어 다양한 수인성 질병에 고통을 받고 있다.⁷⁾ 그럼에도 불구하고 정부 차원에서 이루어지는 정기적인 보건·위생 및 가족계획 등에 관한 교육은 없으며, 주민들이 편리하게 사용할 수 있는 보건소도 가까이에는 없는 실정이다.

가옥은 일반적으로 흙벽돌로 건축하였으며 지붕은 코코넛 잎으로 만든 이엉으로 되어 있어 우기에는 빗물이 세는 경우가 많다.⁸⁾ 부엌이 가옥 내에 있지만 비위생적이고 대단히 불편하다. 그리고 10% 정도의 가정에 화장실이 없는 실정이다.

주민들의 의식수준은 상당히 낮으며 또한 전근대적이고 외부 의존적이다. 이것은 기본적으로 낮은 교육수준 때문이지만 다른 한편으로는 오랜 기간 동안의 식민지 경험, 사회주의 경제체제, 부패한 행정제도 등에도 기인하는 것으로 보인다. 외국인이 평가하는 탄자니아(잔지바르) 주민들의 특징을 간단하게 정리하면 다음과 같다.⁹⁾ 탄자니아 사람들은, ① 은혜를 빨리 잊는다(고마움을 모른다). ② 정확하지 않다. ③ 게으르다. ④ 외국인은 부자이니까, 어떤 방법으로든 그들의 부를 탈취하는 것을 그렇게 나쁘지 않게 생각한다. ⑤ (특히 공공재가 아닌 경우) 먼저 보는 사람이 임자이다. ⑥ 신용이 없다.¹⁰⁾ 이러한 탄자니아 사람들의 특성을 새마을리더들이 ‘옳다, 그르다’를 판단하는 것이 아니라 먼저 이 부분을 이해하려고 노력해야 한다. 그렇게 하지 않고 시범사업을 진행한다면 기대했던 사업성과를 달성하기는 매우 어려울 것이다.¹¹⁾

6) 102 ha 중 52 ha는 관개수위가 완비되어 있다.

7) 마을에는 9개 정도의 우물이 있으나 우기가 지나면 깊은 우물 2개 정도만 사용이 가능하다.

8) 한국의 초가지붕과 유사하다. 코코넛이엉은 1~2년에 한 번씩 보수를 해야 한다.

9) 이 내용은 탄자니아에서 사업을 하고 있는 한국인들의 경험을 종합한 것이라 현실과 완전히 합치된다고는 할 수 없는 내용이다.

10) 약속한 사항이라도 사정이 변하면 언제든 말을 달리 하는 것은 당연하다고 생각한다.

11) 지금까지 잔지바르에서 봉사활동을 했던 새마을리더들은 이 부분에서 어려움을 겪었던 것으로 판단된다. 예를 들면 시범사업 진행과정에서 현지인들의 사업비 사용처가 불분명한 것을 필미로 새마을리더들은 그들을 시범사업에서 제외시키는 경우가 있었다. 이에 반발하여 그들은 다른 현지 주민들에게 시범사업에 참여하지 말라는 등 다양한 방법으로 시범사업 진행을 방해하였다.

3. 주요 시범사업

1) 새마을회관 건축

키보과 마을의 새마을회관 신축은 제1기 새마을리더 활동부터 시작된 사업이다. 제1기 봉사활동 기간 중 완공되지 않아 당시 담당자가 활동기간 연장까지 하여 완공하고자 노력하였지만 결국 실패하여 제2기가 연계사업으로 이어 받았다. 제2기는 기존 15명의 인부들과 함께 새마을 회관을 완공하고자 하여 2012년 2월말부터 사업을 재개하였다. 그러나 기본 골격은 완성된 상태이기 때문에 설계변경이 불가능하여 기존 설계도면에 따라 완공시키기로 결정하고 사업을 계속 진행하였다. 지붕 공사는 우기 이전에 완공하는 것을 목적으로 실시하였으나 20~30%의 공정을 남겨놓은 시점에서 우기가 찾아와 공사가 지연되기 시작하였다. 이 지붕 공사가 지연되면서 전체 공기에 영향을 미쳤다.

결국 새마을회관은 제2기에서도 결국 완공하지 못하고 제3기에까지 그 부담이 주어진 사업이 되었다. 새마을운동의 상징성 등을 고려할 때 새마을회관의 완공이 제3기 시범사업에서 가장 우선적으로 해결해야 할 문제였다.

제3기 새마을리더는 설계단계에서부터 현장 소장 및 자재 구입 전반에 걸친 업무를 담당하였던 현지인 매니저로부터 사업을 인계받고, 기존에 거래하였던 업자들과 거래처를 직접 방문하여 예산안 검토 및 재편성하는 등 많은 노력을 기울인 끝에 2013년 1월 새마을회관을 완공하였다.

2) 주거환경개선

이 시범사업은 지붕 개량이 필요한 가정 및 집이 없는 가정을 선정하여 기본적인 생활의 터전을 마련해주고자 시행되었다. 함. 새마을리더, 새마을회장, 이장 및 12개 마을 대표자들의 회의를 통해 선정된 가구를 대상으로 사업을 진행하였다. 공사 자재비용은 100% 시범사업비에서 충당하고 그 외의 인건비 및 부대비용은 수혜가정에서 부담하기로 결정하였다. 그러나 부득이하게 집을 신축해야 할 경우엔 각 가정에서 일정액의 자재비를 부담하도록 하였다.

그러나 이 원칙이 지속적으로 지켜지지 않아 주민들의 원성을 사는 결과를 낳았다. 예를 들면 2차로 선정된 가구로 새마을회장인 '사모아'를 선택하였는데, 이는 가구선택회의를 거치지 않고 담당 새마을리더 독단적으로 결정한 것이었다. 이처럼 새마을조직 구성원들에게 특혜가 주어짐에 따라 주민들의 참여는 점차 저조하게 되었다.

3) 가축분양사업(산양, 닭)

키보과 마을에서는 일부 주민들이 가축사육을 통해 소득증대를 추구하고 있다. 그러나 대부분의 주민들은 자본부족으로 가축구입이 어렵고 가축사육에 대한 지식도 없는 실정이다. 이러한 현실을 타파하고, 저소득층을 대상으로 가축관리 기술을 전수하여 소득 증대의 기틀을 마련하고 동시에 자립의 중요성을 일깨워 주기 위하여 새마을

리더들은 산양 분양과 양계사업 실시를 결정하였다.¹²⁾

이 시범사업을 위하여 새마을 축산회를 결성하고 산양은 공동 사육이 아닌 개인 분양, 그리고 양계사업은 공동 사육으로 결정하였다. 양계는 축산회 회원 4명이 무료로 관리하도록 하였으며, 향후 1년간은 운영비를 지원 해 주 되 달걀을 얻을 수 있는 2012년 11월부터 새마을 축산회에서 운영기금을 마련하여 점차 독립적인 운영을 할 수 있도록 하였다. 향후 발생하는 수익금은 새마을 축산회 회원들의 소득 증대 및 마을공동기금으로 마련되어 마을 환경개선에 쓰일 예정이다. 그러나 양계의 경우 현재와 같이 전적으로 먹이를 사료에 의존할 경우 경제성이 있을지 의문이다. 왜냐하면(잔지바르가 섬이기 때문에) 높은 사료수송비로 인하여 사료가격이 매우 비싸기 때문이다.

4) 특용작물 시범농장

특용작물로 제1기에서는 파파야 묘목을 키워 주민들에게 분양하는 것으로 결정하였다. 이를 위하여 분양받은 토지에 객토작업, 퇴비사용 등을 통하여 지력을 강화하고, 건기를 대비하여 2.5ha 정도의 농지에 농업용수 확보가 가능한 물탱크도 설치하였다. 그리고 마지막으로 생산량이 많은 특수 파파야 모종을 만들고 귀국하였다. 그러나 제2기에 파견된 새마을리더 담당자는 파파야 묘목을 전부 파기하고 벼농사로 전환하였다.¹³⁾

현지조사에 의하면 벼 생산은 현지인과 비교하면 상당히 높은 수준이었다. 그러나 사용한 농기계, 비료, 투입 노동 등을 비교하면(투입-산출 분석) 크게 효율적인 방법이라고 주장하기는 어렵다. 이 사업에서 특히 문제가 되었던 것은 수확물 배분에 관한 것이었다. 현지 주민들의 전언에 의하면 벼농사에 상시로 투입되었던 관련 조직 구성원들은 노동투입에 대한 임금을 개별적으로 받고 또다시 최종적으로 수확물 배분에서도 혜택도 받았다는 것이다. 즉 이들은 이중적으로 보상을 받은 것이었다. 이에 대하여 많은 주민들이 불만을 토로하였다. 즉 새마을운동 시범사업은 전체 주민들을 위한 것이 아니라 시범사업에 참여한 사람들만을 위한 잔치라는 것이었다.

이러한 주민 불신을 타파하기 위하여 제3기 새마을리더는 농장을 ‘새마을농장’으로 이름 짓고 농장 운영에 관하여 마을지도자들과 협의하고 관공서 및 공무원들의 협조를 요청하였다. 새마을농장의 기본목표를 벼 생산량 증대와 벼 재배 후에 경작할 수 있는 작물체계의 정비로 정하고, 현지 재배중인 벼의 정확한 생산량 측정을 위하여 벼 품종 시범포를 운영하고 재배기간이 짧고 경제성 있는 작목 선정을 위하여 현지 전문가들과 상의하였다.

12) 산양은 질병에 강하며, 키보과 마을 주변에 초지가 많아 사육하기에 적합하며, 산양의 젖을 짜서 부수입 창출이나 유·아동의 건강 증진에도 도움을 줄 수 있다. 그리고 양계사업은 적은 토지, 자본, 노동력으로 쉽게 경영할 수 있으며 생육기간이 짧아 자본회수가 빠르며 일시에 다량 생산을 할 수 있어 마을 소득 증대에 크게 기여할 수 있다.

13) 최종보고서에 의하면 파파야 묘목의 생육이 아주 부진하여 포기하였으며, 잔지바르 정부의 쌀 자급도 항상 정책에 부응하고 벼농사가 단기적으로 파파야에 비하여 수익성이 높아 주민들이 벼농사를 위하여 벼농사로 결정하였다.

이 새마을농장을 전담하였던 새마을리더가 농업전문가였기 때문에 농장경영을 전담할 수 있는 새마을청년회원을 선발하고 그들에게 영농기술 전수를 위하여 노력하여 일정의 효과를 달성한 것으로 보인다.

이외에도 키보과 마을에서는 유치원 교육 지원 및 태권도 교육사업, 작은 도서관 사업, 새마을부녀회사업(재봉교육 및 구판장 운영), 보건의료사업 등이 제1기에서부터 시작되어 지속되고 있었다. 이중에서 특히 보건의료사업은 주민들에게 절대적으로 필요하고, 주민호응도도 상당히 높았지만 탄자니아와 잔지바르 정부의 보건허가증은 다르다고 하여 사업 중단되었다. 즉 잔지바르 관련기관의 관심 부족이 시범사업의 지속을 방해하고 있었다. 다음에도 보건의료사업을 계속 실시할 경우 사전에(잔지바르에 파견되기 이전에) 관련기관으로부터 보건의료와 관련된 허가증을 발급받아야 한다는 것을 잊지 말아야 할 것이다.

4. 평가 및 시사점

1) 문제점

키보과 마을은 2010년부터 시범사업이 진행되고 있는 마을이다. 제1기 새마을리더들은 새마을운동 전수를 위하여 (새마을회관 부분을 제외하고) 나름대로 터전을 잘 마련하였다. 그러나 제2기 새마을리더들은 내부 갈등을 해소하지 못하고 오히려 제1기의 노력을 퇴색시켰다는 느낌을 강하게 주었다. 따라서 제2기 새마을리더들이 행한 시범사업에서 특색 있는 것은 거의 없으며, 오히려 실수를 기록하는 것이 다음을 위하여 더 가치 있을 것으로 판단된다.

키보과 마을의 시범사업에서의 문제점은 다음과 같다.

첫째, 부실하게 운영된 시범사업이다. 이 부분에서 먼저 설명해야 할 부분은 새마을회관의 미완성이다. 제1기 새마을리더들이 시범사업을 시작할 때부터 건축부지 선정에서도 어려움이 있었을 뿐만 아니라 현지 사정을 고려할 경우 회관의 규모를 너무 크게 계획했었다. 그 결과 회관 신축사업을 계획 기간 내에 완공하지 못했고, 제2기에서도 결국 완공하지 못하고 그 부담이 제3기까지 이어졌다. 또 다른 안타까운 점은 건축분야에서 담당자 이외 다른 새마을리더와 현지 주민들의 의견이 많이 반영되지 않았다는 것이다. 건축이라는 특정분야에서 단원들이 비전문적인 의사를 반영할 틈이 없었고, 다년간의 해외 봉사에 경험이 많은 담당자에게 의존할 수 밖에 없었다. 심도 있는 회의를 통해 정보를 공유하고 단원들에게도 임무분담을 할 기회를 줬다면 좀 더 빠른 공사 진행이 이루어졌을 것이다. 그리고 마을 주민들의 의견을 수렴하고 반영해야 했다. 새마을회관 신축의 지연은 다른 시범사업들의 시행에도 큰 영향을 미치고 있으며, 새마을운동에 대한 주민들의 인식에도 부정적인 영향을 미치고 있었다. 그리고 제2기의 담당자는 새마을회관 신축에 관한 정확한 정보를 제공하지 않아 제3기가 Action Plan을 설계하는 데 차질을 주었다.¹⁴⁾

14) 제3기는 새마을회관 내의 집기만 준비하면 회관을 바로 사용할 수 있다는 전제 하에서 사업계획서를 작

재봉교육의 경우 현장을 방문했을 때 교육시간이었지만 재료가 없어 수업이 이루어지지 않고 있었다. 제2기 새마을리더의 귀국과 제3기 새마을리더의 파견 사이의 수업실시 여부에 대한 판단을 유보하더라도 주부들이 모여 있음에도 불구하고 수업이 진행되지 않았다는 사실은 제2기 새마을리더의 역량부족을 보여주는 것이다.

소득증대와 관련된 양계장, 염소분양사업 및 특용작물 시범농장(벼농사)의 경우 특히 사업결과의 배분에 관한 규칙을 정확하게 할 필요가 있다고 판단된다. 위에서 벼농사 경우에서 간단하게 설명하였듯이 시범사업에 참여하는 주민들만을 위한 잔치가 되어서는 새마을운동을 현지화 할 수 없을 것이다. 그리고 소득창출과정에서 현지인들이 과연 어떤 기술을 습득하였으며, 의식구조가 어떻게 변화했는지에 관한 정확한 정보가 절대적으로 부족하다.¹⁵⁾

둘째, 주민 분열의 문제이다. 현재 키보과 주민들은 - 시범사업과 관련해서 - 거의 양분되어 있는 실정이다. 즉 새마을 관련 조직 구성원과 비조합원으로 구분되고 있다. 여기서 더욱 문제가 되는 것은 시범사업에 참여하지 않는 주민들이 절대 다수라는 것이다. 현재 새마을위원장인 사모아는 모시가 시범사업을 자기 편의로 해석하고 시행했기 때문에 주민들의 동의에 의하여 위원장이 교체되었다고 주장하고 있다. 반면에 모시와 현재 사모아가 조합원들만 위하여 시범사업을 진행하고 있어, 주민들의 반감을 사고 있다고 주장한다. 즉 제2기 새마을리더들은 시범사업의 변경이나 진행을 주민회의를 거쳐서 결정한 것이 아니라 새마을위원회만을 통하여 모든 것을 결정하거나 사업의 편익도 그들만을 위하여 배분되고 있기 때문에 대부분의 주민들이 시범사업에서 제외되어 있다고 주장한다. 가장 대표적으로 새마을회관을 예로 들면서 주민들이 시범사업에 협조하지 않기 때문에 아직까지 완공되지 못했다고 하면서 사모아를 비롯하여 새마을위원회를 전면적으로 교체해야 시범사업의 원활한 진행이 가능할 것이라고 주장하였다.¹⁶⁾

셋째, 사업간 연계성 결여의 문제이다, 대상지역의 선정, 계획수립 과정, 예산 지원 등이 몇몇 담당자에 의하여 독점적으로 진행됨으로써 시범사업간 연계성이 결여되어 사업의 효율성과 효과성 제고가 어렵다. 그리고 현지에서는 동일 시범마을 내에서 이루어지는 시범사업의 담당자들이 구별되어 있기 때문에 사업간 연계가 이루어지기 어렵다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 한 사람의 새마을리더가 한 사업을 담당하는 것 보다는 두 명의 새마을리더가 2~3개의 사업을 담당하면서 연계성을 높여 시너지 효과를 발생시킬 수 있도록 하는 것이 바람직 할 것이다.

그리고 시범사업이 대체로 숙원사업 위주로 구성되어 있다는 점도 문제이다. 시범사업에서 사업비는 원래 마을발전을 위한 종자돈(Seed Money)의 의미를 지니고 있는

성하였다.

15) 방문 기간 중 만난 전임 새마을위원장 모시의 주장에 의하면, 새마을운동 시범사업에 관여하는 주민들은 극소수이며 대부분이 개인적 이익을 추구하기 위하여 시범사업에 참여하고 있으며, 실질적으로 많은 수익을 추구할 수 있었다.

16) 2010년 새마을초청연수에 참여하였으며, 시범사업의 Coworker인 지역공무원 모시의 판단에 따르면 모시와 사모아 두 사람 모두 개인적 이익을 위하여 다투고 있으며, 모두 신뢰할만한 사람이 아니라고 하면서, 제삼의 인물로 완전히 새로 시작해야 한다고 주장하였다. 그러나 키보과 마을에서 모시와 사모아의 영향력이 크기 때문에 두 사람을 시범사업에서 완전히 배제하기는 어려울 것으로 예상된다.

며, 사업비 용도에는 크게 제한을 두지 않고 있다. 그러나 사업비의 많은 부분이 주민 숙원사업 중심으로 집행하여 성과위주의 사업추진을 하는 것으로 보여 진다. 따라서 사업비의 사용에 관한 계획은 개별 시범사업 선정 시 면밀하게 검토하여 사업간의 연계성을 높여 사업비 집행의 효율성을 높일 수 있는 방안을 마련해야 한다.

넷째, 주민역량 부족의 문제이다. 현재 추진되고 있는 시범사업의 성공여부는 그 추진주체인 지역주민의 시범사업 수용 및 시행능력 여하에 달려 있다. 그러나 외국 원조사업의 성공경험 보다 실패경험이 더 많았던 것이 저개발국의 농촌현실이기 때문에 현지 주민들의 협조를 구하기가 쉽지 않고 더구나 새마을운동 시범사업이 이전에는 경험하지 못한 새로운 것들이기 때문에 철저한 준비가 필요하다. 그럼에도 불구하고 체계적인 사업설명과 주민교육이 이루어지지 않은 채 사업이 진행되고 있는 시범마을이 많아 과연 기대했던 사업효과를 달성할 수 있을지 의문시 되는 마을이 많다.

다섯째, 전문가의 부족으로 인한 시범사업 시행의 어려움이다. 아직 새마을리더 사업추진체계, 주민참여 시스템, 팀별 제도 등에 대한 명확한 평가와 정리 등이 이루어지지 않은 상태이다. 또 새마을운동뿐만 아니라 세부적 시범사업에 대한 전문가도 부족한 실정이기 때문에(예 : 보건·위생, 태권도, 농업, 건축 등) 시범사업을 위한 Action Plan 작성부터 사업시행까지 많은 어려움이 있다. 특히 대부분의 새마을리더 지원자들이 농촌생활에 대한 경험이 거의 없는 20대 후반과 30대 초반이어서 시범사업의 효과성 및 효율성 제고에 걸림돌로 작용하고 있는 실정이다.

마지막으로 제2기 새마을리더들의 팀워크 문제이다. 제2기 키보과 새마을리더들은 국내 새마을연수 과정에서부터 팀 내분으로 문제를 일으켰다. 당시에 임시방편으로 문제를 봉합하여 잔지바르에 파견하였으나 결국 현지에서 여러 가지 분란을 일으켜 내외부적으로 많은 어려움을 야기했다. 이러한 팀 내분은 현지 주민과 담당공무원뿐만 KOICA 관계자 및 경상북도의 담당자들도 모두 알고 있었던 사실이지만 문제의 근본적 해결에는 실패하고 말았다. 이러한 팀 분위기로 인하여 시범사업에 대하여 일치된 원칙을 기대하기는 처음부터 불가능하였으며, 개별 시범사업은 담당 새마을리더의 개인적 의견과 재량에 따라 진행될 수밖에 없는 실정이었다.¹⁷⁾ 지역 주민들 중에는 이러한 문제점을 파악하고 사익추구를 위하여 특정 시범사업에 참여하여 특별한 혜택을 취득하게 되었다.¹⁸⁾

이처럼 대부분의 시범사업에 대하여 주민들이 서로의 주장만 내세우고, 자신의 이익에 부합되지 않으면 협조하지 않는 분위기가 고착된다면 다음 시범사업도 순탄하지 않을 것으로 보인다. 따라서 제3기 새마을리더들은 시범사업을 시행하기 전에 주민화합을 위한 다음과 같은 획기적인 방안을 마련하였다. ① 새마을리더들의 팀워크 강화와 정보 공유, ② 새마을조직의 획기적 개편(조직 및 인적 구성), ③ 주민 의식개혁을 위한 교육 강화, ④ 새마을회관의 조속한 완공 : 새마을운동 시범마을로서의 상징성

17) 이러한 개별적 행동의 결과는 다음과 같다: 시범사업에 일관된 원칙 부재(시범사업 담당자 마다 다른 원칙 적용), 새마을조직 구성원에 대한 개인적 특혜, 구비서류 미비, 사무기기, 관련 서류 등의 미숙한 처리.

18) 이러한 분란이 일어난 이유에 대하여 많은 키보과 주민들은 새마을리더 중에 경험 많은 시니어급이 없었던 것도 중요한 원인 중 하나로 판단하고 있으며, 다음에는 경험 많은 시니어급이 꼭 포함되어 있기를 바라고 있었다.

확보, ⑤ 시범사업(특히 새마을농장) 전시효과의 극대화 추구를 통한 주민참여를 위한 동기 부여.

2) 시사점

이러한 시범사업의 시행과정에서 나타난 문제점을 통해 다음과 같은 몇 가지 중요한 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 시범사업에서 소득증대 등과 같은 경제적 성과가 장기적으로 매우 중요한 전제조건이다. 키보과 마을에서는 농업이 절대적으로 중요한 산업이다. 따라서 소득증대는 농산물의 생산과 판매를 통해 가능하다. 개별 가구의 생활환경과 마을환경 개선 등과 같은 시범사업은 마을주민들에게 직접적이며 혜택을 주는 사업이지만, 장기적 측면에서는 주민들의 참여를 유도하는 보조적 성격의 수단이라고 할 수 있다. 새마을운동 시범사업의 궁극적인 목적은 소득증대를 통한 보다 나은 삶을 추구하는 것이다. 따라서 키보과 주민들의 소득을 증대시킬 수 있는 가장 중요하면서도 확실한 방법인 농산물 생산과 판매에 더 많은 관심을 가져야 할 것이다.

둘째, 신뢰에 기반을 둔 지역주민들과의 지속적인 교류를 유지하는 것이 중요하다는 것이다. 새마을리더들이 현지 주민들을 이해하고 그들의 삶을 개선하기 위하여 노력하고 있다는 진정성을 보여 줄 수 있어야 한다. 이를 위해서는 현지 주민들과 공무원들과의 진솔하면서도 지속적인 만남은 중요한 역할을 한다. 이 경우 주민들 사이의 신뢰와 주민과 마을지도자 사이의 신뢰관계가 잘 형성되어 있는 마을의 경우 새마을운동 시범사업이 상대적으로 쉽게 그리고 효율적으로 시행되겠지만, 반대의 경우 사업시행이 어려웠을 뿐만 아니라 사업효과성도 지극히 미미할 것이다. 경우에 따라서는 시범사업이 주민불화의 원인이 되어 주민들이 양분되어 반목하였다.

제3기 키보과 새마을리더들은 마을주민들과의 관계가 일회성으로 끝나지 않기 위해 노력했다. 마을기초조사, 주민회의 참여, 주민조직 활성화 등은 새마을리더와 마을주민 쌍방향의 신뢰를 형성하고, 반복적이고 동시에 지속적인 교류 관계를 유지하기 위한 노력이었다. 이를 통해 현지 주민들은 새마을리더들에게 마음을 열고 진심으로 새마을운동을 이해하고 시범사업에 적극적으로 참여하려는 분위기가 조성되고 있다.

셋째, 시범사업이 원활하게 진행되기 위해서는 ‘역량강화’가 이루어져야 한다. 현재 여러 시범마을에서 나타나고 있는 시범사업의 효과도 결국은 마을 지도자의 헌신과 노력, 마을 주민들의 지지와 협력, 공무원 등의 협조 등 마을과 관련된 많은 사람들의 노력이 있었기에 가능했던 일이었다. 또한, 장기적 시각에서는 새로운 마을개발 주체를 육성하기 위한 교육도(젊은 지도자 발굴 및 육성) 매우 중요하며 또한 일을 할 수 있는 환경을 만드는 것도 중요하다는 것을 확인할 수 있었다. 현재 열심히 사업에 참여하고 있는 주민들의 활동이 어디까지 지속될 지는 아무도 모르는 일이다. 왜냐하면 한국 새마을연수 참가자들이 교육을 통하여 마을개발의 필요성에 대하여 충분히 인식하고 있지만 주위의 많은 사람들이 그의 의견에 동조하지 않을 경우 이 사람의 행동도 원래대로 되돌아 갈 수 있기 때문이다.

넷째, 새마을운동 전수사업은 새마을리더와 현지 마을주민이 함께 만족하는 결과를 도출할 수 있어야 지속될 수 있다는 점이다. 어느 한쪽이라도 시범사업을 통해 만족감을 느끼지 못했다면 시범사업의 영역이 확대되는 것을 기대할 수 없었을 뿐만 아니라 기존의 활동을 유지하는 것도 힘들 것이다. 현지 주민들은 자발적 참여를 통한 소득증대를 경험함으로써 자기 마을의 자원에 대한 가치 존중과 자신들의 역량을 믿게 되고, 시범사업에서의 직접 체험을 통해 ‘할 수 있다’는 자신감을 가지게 될 것이다. 그러나 자신들의 역량에 비하여 시범사업이 너무 거대하여 달성하기 어려울 경우, 처음부터 시범사업 참여를 거부할 수도 있을 것이다. 즉 시범사업 초기에는 마을의 주어진 조건을 면밀하게 검토, 분석하여 Action Plan을 작성하고, 이후 시범사업의 진행과정과 주민들의 의사에 보조를 맞추어 시범사업을 구상해야 할 것이다.

한국에서 현지 주민들이 제공한 정보에 기초하여 작성한 Action Plan(사업실행계획서)은 현지 사정과 차이가 많아 교정이 필요하다. 사전 현지조사와 현지 주민들이 제공한 정보를 기초로 하여 작성하였지만 막상 시범마을의 실정을 직접 조사하는 과정에서 나타난 가장 큰 차이점은 주민들의 개발욕구에 있었다.¹⁹⁾ 사업계획서를 수정할 때 주의할 점은 새마을리더들이 직접 보고 느낀 것, 주민들이 원하는 것 그리고 정부 정책 등을 종합하여야 한다. 이 과정에서 특히 중요한 것은 새마을리더 단원 사이에 그리고 단원과 주민들이 함께 시범사업의 목표와 비전을 공유해야 한다는 점이다. 이러한 과정을 거치지 않는 경우 새마을리더들은 본인이 왜, 무엇을 위하여 현지에서 봉사활동을 하는가에 대한 정체성 혼란이 올 수 있으며, 현지 주민들은 시범사업의 의미를 이해하지 못하여 사업에의 참여가 매우 부진할 것이다.

다섯째, 시범사업 시행과정에서 역할을 분담할 수 있는 인적자원이 부족해서 소수 주민들에게만 부담이 가중되는 경우가 많다. 이러한 부담은 열심히 활동하는 마을지도자 또는 주민을 지치게 만들어 시범사업에 실증을 느끼게 할 수 있다. 대체 인력이 미흡한 상황에서 중요한 역할을 담당하고 특정 인물이 시범사업 참여를 중단할 경우 자칫 시범사업 전체에 악영향을 미칠 수 있다. 다행히 키보과 마을에서는 새마을연수 참여자들이 적극 참여하고 있고 또한 이장, 부녀회장, 청년회장 등으로 구분하여 각각의 역할을 분담하는 시스템을 구축하려고 노력하고 있어 현재는 무리 없이 사업이 시행되고 있다. 그러나 장기적 관점에서는 주민교육과 후계자 육성 등을 통해 시범사업(또는 새마을운동)에 적극적으로 참여할 수 있는 인적 자원을 지속적으로 확대시키는 것이 매우 중요하다. 시범사업의 운영도 몇몇 마을지도자들의 욕구에만 끌려 다녀서는 안 되고 시범마을의 잠재력을 끌어 낼 수 있는 사업이 중심이 되어야 한다.

여섯째, 시범사업이 지나치게 경제적인 성과만을 중요시하고 있어 그 부작용이 우려된다. 주민들이 과거 공동체의 일원으로서 당연히 참여했었던 정도의 마을 일에도 보상을 기대하거나 경제적 이익이 얼마나 되는가를 먼저 고려하는 경우가 많다. 적절한 대가를 지불하는 것은 정당하고 경우에 따라 필요하겠지만, 어디까지나 공동체의 일원으로서 자발적으로 참여한 것에 대한 대가임을 분명히 해야 할 것이다.

19) 새마을연수에 참여한 공무원들은 마을주민들이 실질적으로 무엇을 원하고 있는지를 구체적으로는 모르는 상태였으며, 주민들은 자신의 욕구를 주민 전체의 욕구로 포장하는 것이 가장 큰 문제였다.

일곱째, 많은 마을 주민들과 관련 행정기관 공무원들이 새마을운동 대한 인식이 부족하다는 점이다. 이전의 외국 원조와 새마을운동을 비슷한 의미로 인식하고 있다는 것이다. 새마을운동은 주민주도의 마을개발 사업임에도 불구하고 시범사업 시행과정에서 행정기관에 절대적으로 의존하려는 경향성도 아직 여전히 강하게 존재하고 있다. 물론 시범사업 과정에 행정부문의 도움이 필요한 경우도 많이 있을 것이다. 문제점을 극복하기 위해서는 당연히 민관이 서로 협력해야 할 것이다. 새마을리더나 주민들이 성실한 자세로 책임 있는 교육과 아이디어를 제공한다면, 공무원도 주민들이 적극적으로 참여할 수 있도록 행정적 지원을 아끼지 않아야 할 것이다.

마지막으로 시범사업 시행 초기인 기반조성단계에 농업기술, 축산기술 등 전문 영역별로 전문가를 파견하여 기술자문을 지원할 필요가 있다. 특히 대부분의 새마을리더들이 젊은 사람들로 구성되어 있는 시범마을의 경우 새마을운동 경험과 성과를 주민들에게 전달하고, 시범사업 전반을 관리하기 위하여 한국에서 새마을운동 전문가를 일정기간 현지에 파견하고, 현지 전문가와 인적 네트워크 강화를 통하여 새마을운동 시범사업의 순조로운 진행을 위하여 자문할 수 있어야 한다.

IV. 시범사업 개선방안

시범사업의 효과성 제고를 위한 개선방향에는 사업전략의 수정, 사업 시행방법의 변화 등 여러 가지 방안이 있을 것이다. 그러나 본 연구에서는 ‘지역사회 역량 강화’ 측면에 초점을 두고 논의하고자 한다.

1. 지역사회 역량 구성요소

지역사회 역량을 결정하는 주요 구성요소는 마을지도자그룹, 마을주민(주민조직 포함), 그리고 마을자원이라고 할 수 있을 것이다. 마을지도자들의 역량강화는 그들에 대한 맞춤형 교육과 관계되고, 그리고 마을주민들의 역량과 관련해서는 마을주민들에 대한 일반교육과 현장체험교육을 통하여 의식변화를 유도하는 것이 역량강화에 도움이 되는 것으로 표현되어 있다. 이 두 그룹이 지역사회의 자원을 활용하여 마을의 자립능력을 향상시켜 주민들의 삶의 질을 향상시키는 것은 전적으로 그들의 역량에 달려있다. <그림 1>에는 몇 개의 시범마을을 기초로 하여 지역사회 역량과 관련한 요소들이 설정되어 있다.

이렇게 시범사업 시행과정뿐만 아니라 사업의 효과성과 효율성 등 많은 분야에 결정적으로 영향을 미치는 지역사회 역량이 시범사업에 얼마나 심도 있게 고려되고 있는지에 대해서는 의문이 많다. 현재 진행되고 있는 시범사업 중 역량강화와 관련된 사업을 검토한 결과 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 주민들을 대상으로 하는 새마을교육이 시행되고 있지만 단기적이며 일회성의 집단교육 프로그램 형태로 운영될 수밖에 없다는 한계점을 안고 있다. 이러한 형식의

교육방식은 현지 주민들의 교육수준을 고려할 경우 그 효과성에 극히 제한되어 있다. 따라서 강의식 그리고 집단교육 방법보다는 경험학습(Learning by Doing)의 원리를 적용할 수 있는 교육 프로그램의 개발이 필요하다.

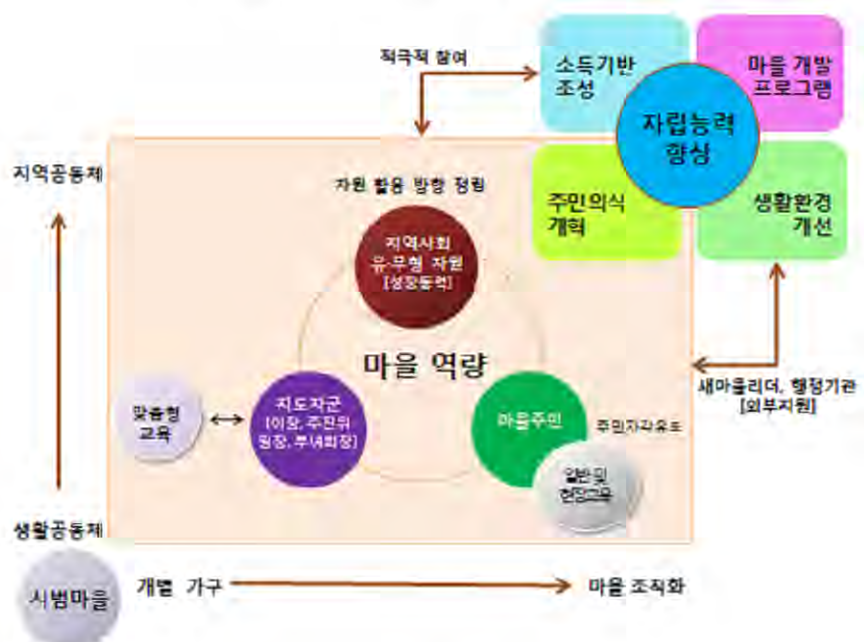
둘째, 역량강화 활동은 대부분 시범사업 현장에서 진행될 수밖에 없다. 이 부분은 새마을리더에게 맡겨진 상태이지만, 그들이 현지 주민들의 요구에 (또는 주민들에게 필요하다고 판단되는 역량개발) 부합되는 서비스를 제공하고 있는지를 평가할 수 있는 수단은 거의 없다.

셋째, 키보과 마을에서 실시하였던 ‘동기부여를 위한 주민교육’은 시범사업 시행 초기에 관련 주민 전체를 대상으로 기초 정보 제공과 새마을정신 홍보 등을 위하여 매우 유용한 프로그램이었다. 그러나 과연 얼마나 많은 주민들이 이러한 집단적 교육을 통하여 새마을운동을 이해하였으며, 동기가 부여되었는지는 알 수 없다. 따라서 개별 사업과 연계하여 정신교육 프로그램을 실시하는 것이 오히려 더욱 바람직한 것으로 판단된다.

넷째, 현지 전문가 또는 KOICA의 중장기 자문단을 초청하여 실시한 강연은 매우 효과적인 것으로 보인다. 한국 새마을연수에 참여한 현지 공무원이나 주민대표의 강의도 바람직하지만, 현지인들의 취향을 고려할 경우 전문가의 교육에 대하여 주민 반응이 매우 좋았다는 사례도 다수 발견되었다.

다섯째, 현지 공무원 또는 마을지도자를 대상으로 하는 한국 초청 새마을연수이든 현지에서 실행하는 교육 프로그램이든 현지 정부나 행정기관의 지원은 거의 없는 실정이며, 교육효과에 관한 평가체제도 없다. 현지 행정기관이 측면에서 지원할 경우 주민 동원이나 교재개발, 강사 확보 등에서 많이 도움을 받을 수 있으며, 교육 효과도 훨씬 높다. 결국 새마을운동 시범사업의 성과는 현지 행정기관의 도움에 의해 크게 영향을 받는다.

〈그림 1〉 지역사회 역량 구성요소



2. 시범사업 시행에 필요한 역량

주민, 마을지도자 및 마을조직의 역량에 관한 설문조사에서 새마을리더들은 다음과 같은 의견을 제시하였다. 첫째, 주민의 역량은 시범사업 추진을 위해서는 많은 부분에서 대단히 부족하다. 둘째, 기존 마을조직의 경우 자체적으로 시범사업을 추진할 역량이 없다. 이 조직들은 대부분 정부의 명령을 주민들에게 하달하는데 이용되고 있어 자체적인 사업수행능력은 거의 없다. 셋째, 마을지도자의 능력과 노력이 마을조직의 역량을 좌우하는 경향이 강하지만, 그들의 역량도 마을개발을 위해서는 아직 미흡한 실정이다. 마지막으로 시범사업이 적극적으로 참여하고 있는 주민과 마을지도자의 역량강화에 도움을 주고 있다.

위에서 알 수 있듯이 시범사업의 추진을 위해서는 극복해야 할 어려움이 무척 많다. 어떤 부분은 새마을리더와 관련이 있으며 어떤 부분은 시범마을 주민 및 지도자들과 연관이 있다. 그러나 전체적으로 볼 때 구체적인 기술이나 전문 지식과 관련된 역량 보다는 새마을운동 시범사업을 위한 원칙 또는 주민들의 의식개혁이 많이 요구되었다. 주민참여와 관계된 지역주민들의 의식수준, 마을지도자의 자질 등 많이 언급되고 있다는 것은 시범사업이 아직 주민조직화의 초기 단계의 문제에 직면하고 있음을 나타낸다고 할 수 있다. 구체적 기술습득 역량이나 조직이 구성된 이후에 나타나는 규범적 합의 등과 관련된 역량에 관한 언급이 드물기 때문이다.²⁰⁾ 새마을리더들이 언급한 시범사업을 위하여 필요한 역량과 역량 강화 방안들을 나열하면 다음과 같다.

- ① 시범마을의 사업 참여 주체들(마을지도자, 주민 등)이 새마을운동과 시범사업에 왜 하는지에 대한 근본적 의미를 이해할 수 있도록 해야 한다.
- ② 시범사업을 시작하기 전에 주민들이 시범사업의 취지와 내용을 이해하고 비전과 목표를 공유함으로써 자발적이며 적극적인 참여를 위한 동기를 부여해야 한다.
- ③ 새마을운동과 시범사업을 올바르게 인식하고 마을개발 사업을 주도적으로 이끌어 나갈 마을지도자를 육성해야 한다.
- ④ 마을지도자뿐만 아니라, 주민들의 역량을 강화시킬 수 있는 활동이 이루어져야 한다.
- ⑤ 주민참여 유도 등 시범사업을 측면 지원하는 현지 지역 공무원의 적극적인 자세와 역량강화가 필요하다.
- ⑥ 주민들 사이의 이해관계와 갈등을 조정할 수 있는 지도자 역량이 필요하다.
- ⑦ 시범사업 참여 주체들이 주체적으로 사업계획을 수립하고 또한 실행할 수 있는 역량을 강화해야 한다.
- ⑧ 공동의 규칙을 마련하고 그것을 준수하는 주민의식이 필요하다.
- ⑨ 시범마을의 공무원, 전문가, 주민 등 다양한 주체들 사이의 파트너십(네트워크) 형성을 통한 시범사업 추진이 효율적일 것이다.
- ⑩ 교육은 주민들의 수준과 관련 사업의 종류에 따라 내용과 접근방법을 달리하는

20) 농업과 보건·위생을 제외한 다른 부분에 대한 교육 요구는 거의 없다.

맞춤형 교육으로 진행해야 한다.

⑪ 다른 마을의 성공사례들을 직접 견학하여 배우는 방식을 적극적으로 활용해야 한다.

⑫ 사업 참여 주체들을 소집하여 수행하는 집단교육보다는 전문가가 시범사업 현장에서 진행하는 교육과 시범사업을 통하여 학습하는 일종의 경험학습(Learning by Doing) 방법을 강화해야 한다.

⑬ 장기적으로는 시범마을 주민들과 현지 사정에 밝은 지역의 유관 기관 및 단체들을 새마을운동 전문기관으로 육성하여 주민 및 지도자 양성교육 또는 학습 프로그램을 전담하도록 한다.

새마을리더들의 이러한 응답에는 몇 가지 흐름을 찾을 수 있다.

첫째, 새마을운동과 시범사업에 대한 정확한 이해를 바탕으로 시범마을 전체 구성원이 비전과 목표를 공유하도록 하고, 주민과 마을지도자들이 적극적으로 참여하여 시범사업을 추진할 수 있는 역량이 필요하다. 이를 위하여 가장 중요한 부분이 마을개발에 대한 의지가 강하여 시범사업을 주도적으로 이끌어 나갈 마을지도자(또는 주민조직 대표)를 발굴·육성하는 것이 매우 중요하다. 그리고 의식개혁 등을 위한 마을주민 교육도 필요하다고 인식하고 있다. 현지 시범마을에서의 교육에는 교육대상의 수준과 사업의 종류에 따라 내용과 접근방법을 달리하는 집단교육이 아닌 맞춤형 교육 프로그램이 제공되어야 한다. 시범사업을 위해 필요한 기술적 역량강화를 위해서는 시범사업 현장에서의 교육, 즉 Learning by Doing의 방법과 현장견학 등을 권장하고 있다.

둘째, 다양한 시범사업 참여 주체들 사이의 네트워크 또는 파트너십 형성이 시범사업 시행에 매우 중요한 역할을 한다. 다양한 참여 주체들 사이의 관계형성이 중요하기 때문에 조직과 집단사이의 이해관계를 조정할 수 있는 역량을 강화하는 것이 마을지도자에게는 매우 중요하다. 그리고 이때 주민들은 공동 규칙을 준수한다는 의지를 지니고 있어야 한다.

셋째, 현재 주민교육의 대부분은 한국 초청 새마을연수에 참여한 시범마을 지도자 또는 지역 공무원들이 진행하고 있다. 이들의 역량에 관한 판단을 논외로 하더라도 장기적인 측면에서는 새마을운동과 관련된 전문 기관과 인력에 의한 주민 교육이 필요하다. 따라서 지역 사정을 잘 이해하고 있는 대학 연구기관이나 단체가 한국의 새마을운동 전문기관과 MOU 체결 등을 통하여 전문 인력을 확보하여 주민을 교육하고 마을지도자를 양성하는 프로그램을 제공하는 주체가 되어야 한다.

역량강화의 내용을 종합적으로 살펴보면 새마을리더들은 새마을운동과 시범사업의 의미 이해에 대한 요구가 가장 중요하다고 판단하고 있다. 이는 현지 시범마을주민들이 새마을운동 시범사업과 선진국의 물량적 원조사업과 구분하지 못하고 있으며, 외부원조에 상당히 익숙해져 있는 주민들의 의식개혁이 시범사업 시행에 가장 중요한 일이라고 생각하고 있다는 의미로 해석할 수 있다. 이러한 의식개혁을 위한 교육방법으로서는 새마을리더들에 의한 집단교육 또는 강의식 방법이 아니라 현지 전문가 또

는 최소한 한국 새마을초청연수에 참여한 마을지도자 또는 현지 공무원들에 의한 시청각 자료를 이용한 교육, 현장방문 교육 등을 선호하고 있다. 즉 강의식 교육을 이해하기에는 마을주민들의 수준이 너무 낮기 때문에 전문가가 지역을 방문하여 주민들과 더불어 마을의 현안을 두고 현장에서 교육을 진행하며 해결책을 찾아 나가는 방식이 주민들의 역량강화에 도움이 된다는 것이다.

그리고 새마을리더들은 시범사업 추진을 위한 역량강화 대상으로 마을지도자 육성으로 판단하고 있다. 마을지도자 다음으로는 당연히 마을주민의 역량강화가 필요하다고 지적되고 있다. 특히 차세대 지도자로 성장해야 하는 청년층에 대한 교육 필요성을 강조하는 경우가 많았다. 그리고 시범사업 추진을 위하여 마을주민들에 대한 구체적인 역량에 대해서는 크게 요구하고 있지 않지만, 현장방문, 전문가의 현장 강의 그리고 경험학습 등의 방식이 효과적이라고 인지하고 있었다.

장기적 안목에서는 새마을운동 전문가 양성을 위하여 현지 연구·교육기관의 설립이 필요하다는 의견도 상당히 많다. 즉 현재와 같이 한국 초청 새마을연수에는 다양한 제약이 있어 많은 주민들이 참여하기가 사실상 불가능하다. 따라서 결국 현지인이 현지에서 주민교육을 실시하는 체제로 전환되어야 한다. 이를 위해서는 현지의 전문교육기관 설립이 필요하다는 것이다.

3. 지역사회 역량 강화 방안

위에서 시범사업 관련 역량 강화 요구 분석을 통하여 ‘마을지도자 발굴 및 육성’, ‘주민을 위한 경험 학습(learning by doing)의 강화’, ‘주민조직-학습-사업의 연계’, ‘사업추진 체제의 개선’등의 정책적 방향을 제시하였다. 이들 중 한국에서 준비해야 할 것과 현지 시범사업과정에서 이루어져야 할 교육을 구분하여 한 가지씩 설명한다.

1) 새마을리더 및 외국인초청 새마을연수 확충

현재 시범사업을 위한 교육은 새마을리더 교육과 외국인 초청교육으로 나누어져 있다. 즉 시범사업의 성과를 향상시키기 위하여 특정의 시범마을에서 4명을 초청하고 그 마을에서 봉사활동을 할 새마을리더 6명을 선발하여 합동으로 교육을 실시하고 있다.²¹⁾

먼저 새마을리더를 위한 교육에는 ① 기본적인 새마을운동 이론, ② 사업진행을 위한 PDM 교육, ③ 현장 실습과 ④ Action Plan 작성을 위한 분임토의와 Workshop으로 구성되어 있다. 사실 3주간의 교육기간 중 이 많은 내용을 전부 자신의 것으로 소화한다는 것은 거의 불가능하다. 결국 모든 분야에 대한 강의와 체험이 ‘수박 겉핥기’에 불과할 개연성이 매우 높다는 것이다. 특히 현장실습의 경우 짧은 실습기간(5일) 동안에 특정 기술을 습득한다는 것은 거의 불가능하다. 그러나 보다 근본적인 문제는

21) 시범사업을 위한 교육기간은 2011~2012년에는 4주, 2013년에는 3주였다. 그리고 새마을리더는 KOICA에서 해외봉사자를 위한 일반교육을(2~3주) 추가적으로 이수해야 한다.

그렇게 얻은 얇은 지식도 현지에서는 거의 소용이 없었다고 거의 대부분의 새마을리더들이 주장하고 있다는 사실이다. 더구나 현지 시범마을에서 역량강화를 위하여 또는 사업의 효과성 효율성 제고를 위해서는 어떤 방법으로 어떻게 시범사업을 실행해야 하는지에 관한 강의는 전혀 없다. 따라서 3주간의 교육기간에는 시범국가 정보와 Action Plan 작성을 위한 강의를 강화하는 것이 오히려 현지 시범사업 시행에 도움이 될 것이라는 것이 새마을리더들의 일관된 주장이다.²²⁾

외국인을 위한 교육프로그램에도 몇 가지 문제점이 있다. 모든 강의를 영어로 진행 또는 통역되고 있는데 현지 마을주민들은 강의를 이해할 수 있는 수준의 영어활용 능력을 지니고 있지 않다. 따라서 임시방편으로 동일 국가에서 온 영어가능자가 현지어로 통역하거나 쉬는 시간에 강의의 핵심을 설명하는 방법으로 진행되고 있다. 이 과정에서 강의의 본래 목적이 얼마나 잘 전달되었는지를 평가할 수 있는 방법은 없다. 따라서 외국인을 위해서는 (꼭 필요한 경우를 제외하고서는) 집단적 강의 보다는 한국의 옛날 모습이나 현재 모습, 영농현장 등을 보여주고 현장에서 시범마을별로 (또는 국가별로) 설명하고 저녁에 그 내용에 관하여 다시 토론하는 학습방법을 취하는 것이 더욱 효과적일 것이다.

마지막으로 새마을연수에 관한 평가시스템의 구축이다. 시범사업을 위한 새마을리더와 외국인 초청 새마을연수에 관한 전문기관의 평가는 없었다. 교육의 기획단계에서부터 실행 및 그 효과까지 외부전문평가기관이 평가하고, 그 결과에 대하여 관련 기관이 모여 교육프로그램을 개선하는 노력이 필요하다. 현재까지는 수요자 중심의 연수프로그램이라기 보다는 공급자 위주의 연수프로그램이다. 물론 새마을운동 시범사업이라는 특수성을 감안하더라도 3년이라는 경험이 교육에 반영되고 있지 않은 상황은 빨리 개선되어야 하 것이다.

2) 조직-학습-사업의 연계성 강화

① 마을지도자 및 주민 역량강화 교육의 통합적인 운영

새마을운동 시범사업은 기존의 중앙정부 주도적인 하향식 방식에서 벗어나 주민 중심으로 결정된 Action Plan을 바탕으로 주민 자율적으로 시행하는 방식이다. 이러한 사업방식은 지역주민의 욕구를 충실히 반영할 수 있다. 그러나 마을지도자와 주민들의 Action Plan 작성능력과 사업추진능력이 떨어지는 경우 투입자금에 비해 성과가 저조할 수 있다는 단점도 동시에 존재한다. 이러한 단점은 시범사업 초기 몇몇 시범마을에서 나타났었다. 기존의 사업방식에 익숙한 현지 주민들에게 정부 주도가 아닌 자신들이 주도하여 사업계획서를 작성하고 사업을 추진한다는 것은 어려운 과제이다.²³⁾

22) 2012년에 파견된 제3기 새마을리더단원 중 한명은 다음과 같이 회고하였다. “젊은 세대에게 새마을의 목표가 명확하게 무엇인지? 교육이 되지 않았다. 새마을이 말하는 ‘잘 사는 마을’이란 어떤 것인지? 새마을 운동을 세계화하는 방법은 어떻게 하는 것이고, 사업의 최종 목표는 무엇인지? 등의 구체화된 목표가 새마을리더들에게 교육이 되어야 한다.”

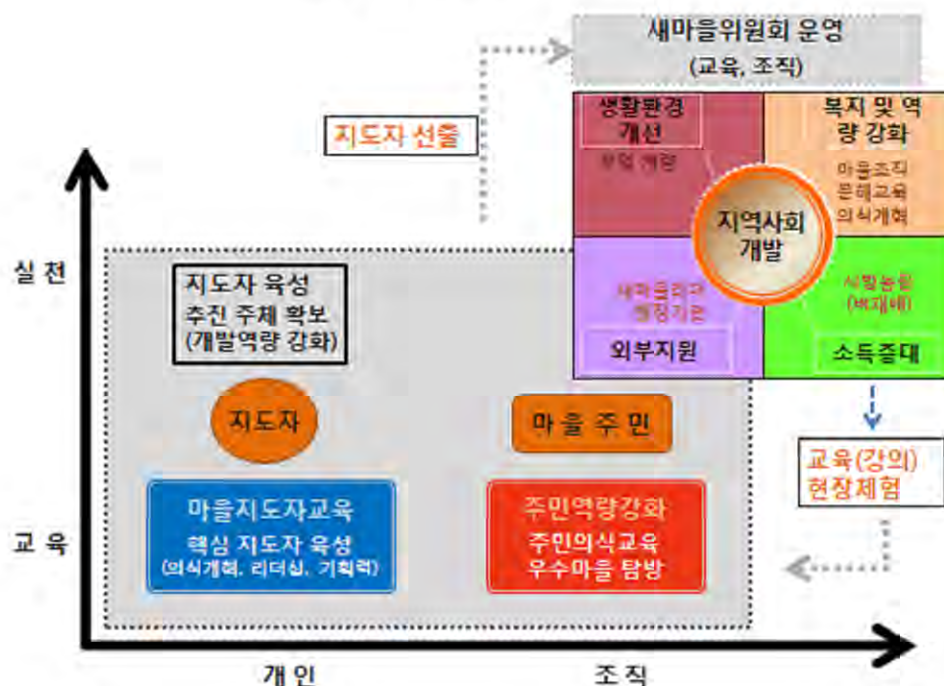
23) 이러한 사실은 새마을리더들에게도 동일하게 적용된다. 즉 젊은 새마을리더들도 자신의 책임으로 어떤 사업을 시행해 본 경험이 전혀 없었다.

따라서 새마을운동 시범사업의 원래 취지를 충분히 구현하기 위해서는 시범마을의 주민뿐만 아니라 마을지도자 그리고 필요한 경우 현지 공무원에 대한 교육도 병행되어야 한다. 주민과 마을지도자 및 공무원에 대한 새마을교육을 동시에 실시하여 사회적 네트워크를 강화함으로써 지역사회 역량을 강화시켜야 한다는 것이다.

주민 역량강화 교육은 핵심지도자 육성을 목표로 한 마을지도자 교육과 마을개발 등을 목표로 한 일반 주민 역량강화 교육이 동시에 진행되어야 한다. 그러나 마을지도자 역량강화 교육의 경우 새마을정신, 조직관리, 업무 기획 및 수행 등에 중점을 두어야 하는 반면, 일반주민 역량강화 교육은 의식개혁에 중점에 두고 교육프로그램을 운영할 필요가 있다.

아래 그림은 여러 시범마을에서 진행되었던 주민교육의 장점을 체계화한 것이다. 마을지도자 교육은 1차년도 교육을 시작으로 교육 수료 이후 실천역량 배양을 위한 사후관리 교육으로 이어져야 한다. 그리고 마을지도자 교육과 마을주민 교육을 통해 배출되는 인재들을 중심으로 마을의 현안 시범사업이나 미래 비전을 제시할 사업 분야로 특화, 구분된 각종 마을조직(청년회, 영농조합 등 다양한 명칭의 조직이 가능) 운영을 담당해야 할 것이다.

〈그림 2〉 주민역량 개발도



② 마을지도자 교육

마을지도자 교육은 취약한 경제구조로 인해 자생력이 극도로 약한 시범마을의 어려움을 극복할 역량을 갖춘 인재양성을 목표로 한다. 이러한 인재양성 교육프로그램은 정신개혁, 소득증대, 환경개선이라는 3가지 주제로 진행되는 것이 이상적이다. 1차

적으로는 인성함양 등을 중심으로 한 정신분야 교육을, 2차적으로는 부업 및 화장실 개량과 같은 생활환경개선 분야 교육을, 그리고 3차적으로 영농기술, 시범사업 기획력 향상 등을 통한 소득분야 교육을 시행하는 것이 바람직할 것이다.

〈표 3〉 마을지도자 교육내용

주제	주요 내용
정신	- 의식개혁 - 리더십 형성, 의사소통, 갈등해소, 팀워크 형성 - 우수사례 현장 연구
사업	- 생활환경개선(부업, 화장실, 축사 등) - 영농기술 - 기획력 향상 - 성과관리 - 주민조직

③ 주민교육

주민교육은 마을지도자교육과 다른 차원에서 진행되어야 한다. 마을지도자를 대상으로 한 교육은 의식개혁뿐만 아니라 사업계획 작성과 집행능력 분야의 역량강화에 중점을 두었지만, 마을주민 교육은 시범사업에 대한 공감대 형성과 자조적이며 적극적인 참여에 주요 목표를 두고 역량강화 교육을 진행해야 한다. 즉 마을지도자들의 사업수행 토대를 강화할 수 있는 측면에서 주민교육이 진행되어야 하는 것이다. 따라서 현장견학을 중심으로 시범사업과 새마을운동에 대한 이해도 제고를 통한 의식개혁이 교육의 중심이 되어야 한다. 주민교육의 주요 교육내용은 다음과 같으며 순차적으로 진행하는 것이 바람직하다.

〈표 4〉 주민교육 내용

차수	주요 교육내용	비고
1차	새마을운동의 개념	집단교육
2차	우수사례 탐방, 주민토론(벤치마킹 요소 발굴)	현장연구
3차	마을개발사업의 이해, 우수사례 탐방, 주민토론(벤치마킹 요소 발굴)	집단교육 및 현장연구

지난 2010년부터 아프리카 3개국에서 시작된 시범사업은 현지 주민들을 그 동안의 수동적, 보수적인 접근에서 능동적이고 적극적인 방식으로 바꾸어 놓았다. 특히 주민들의 인식의 변화, 주민들의 참여를 통한 마을단위의 개발과 자원의 발굴에 지역주민들이 적극 참여하기 시작했다는 점이다.

따라서 제4기 시범사업이 시작하면서 교육사업의 다양성과 내용이 더욱 견실해져

야 한다. 주입식, 인원 동원식 교육에서 참여형, 맞춤형 교육으로 변화하여야 하며 교육내용도 시범마을에 적합한 내용으로 바뀌어 가야 한다.

시범마을의 역량강화는 결국 주민의 의식변화와 해당지역 공무원과 단체장의 의지, 시범사업의 효율적인 시행 등의 3박자가 맞아 떨어질 때 그 성과가 가시화 될 수 있을 것이다.

【참 고 문 헌】

경상북도·KOICA·경운대학교 새마을아카데미(2012), 제2기 새마을리더 해외봉사단 최종활동보고서.

경상북도·경운대학교 새마을아카데미(2012), 2012~2013 경상북도 새마을리더 해외봉사단 아프리카 시범마을 조성사업 계획서.

코이카(2009), 탄자니아 국별 평가보고서, 국제개발협력, No.2
새마을리더 월별 및 최종보고서

EIU(2012), Country Risk Service.

OECD/DAC(2006), The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice, DAC Guidelines and Reference Series.

UNDP(2010), 'Capacity is Development', A Global Event on Smart Strategies and Capable Institutions for 2015 and Beyond, A Report Marrakech, Morocco 17~19 March 2010. (www.capacityisdevelopment.org.)

UNDP, Capacity Development: A UNDP Primer.(<http://www.undp.org/capacity>)
<http://www.fao.org.countryprofiles>