



KOICA-경상북도 새마을리더봉사단 평가방안 연구

2013. 12

월드프렌즈총괄팀

연구수행  (사)국제지역개발연구원

저자

홍기용

▶ 주요 경력

- 서울대 농대와 서울대 대학원(학사, 석사)/미국 Corell대학교 대학원 수료
- 필리핀국립대학교(박사), 영국 Sussex 대학교(Development Economics)후박사
- 미국 남가주대(USC) 강의교수 역임/USAID/Indonesia Consultant 근무
- 단국대학교 사회과학대학장, 기획실장 역임, 명예교수(현)
- (사)한국지역개발학회 회장 및 한국지역경제학회 회장 역임
- 국제지역개발연구원 원장(현)

▶ 주요 연구실적

- 지역경제론(제5 전정판), 박영사/도시경제론, 박영사.
- 공공사업분석론, 형설출판사/농촌개발론, 형설출판사.
- Appropriate Technology and Development(Co-ed.), Univ. of Singapore.
- Regional Policy in Korea, Regional Studies, Vol. 33(2), 1997
- 공공사업 평가모형개발 연구, 학술진흥재단 협동연구사업연구 보고서.
- 지역개발 및 농촌개발 관련 논문 다수 발간.

최병익

▶ 주요 경력

- 서울대농대와 서울대대학원 농업교육과 졸업(농학박사)
- 공주대 산업대학장과 산업대학원장 역임
- 인도네시아 건설부 컨설턴트 역임
- 필리핀국립대학교(UPLB) 교환교수
- KOICA중장기자문단3기(르완다 내무부 지역개발자문)

▶ 주요 연구실적

- 새마을운동평가와 전망, 도서출판 세왕, 2010
- Saemaul Undong, Publisher Sewang, 2010
- 지역사회개발과 사회교육, 교육과학사, (정지웅 외 공저), 2000.
- Community Development, DAERS, UPLB, 1997
- Crop-Animal Integration in Sloping Land of Korea, FFTC, 1996
- 농촌사회복지론, 서울대출판부, 1992(정지웅과 공저)
- Handing Over Small Schemes to WUAs, PW Indonesia, 1990
- 새마을교육기관의 현황과 발전방안에 관한 연구, 지역개발조사연구단, 1986

김정일

▶ 주요 경력

- 서울대학교 및 동대학원 농업생명과학대학 농촌사회교육전공(교육학박사)
- 세비어(Xavier) 대학교 동남아시아 농촌리더십개발 연구과정 수료
- 새마을운동중앙회 기획부 책임연구원 / 중앙연수원 교수
- 한국기술교육대학교 연수사업본부장 / 연구교수
- 국제지역개발연구원 연구위원 / 글로벌 새마을센터연구소장
- 단국대학교 전임 입학사정관(현)

▶ 주요 연구실적

- 공공부문의 리더십 모델의 당위성과 성인교육자의 역할(Andragogy Today)
- 평생교육을 위한 리더십프로그램개발 방향(Andragogy Today)
- 리더십교육/개발의 통합적 접근(숙명 리더십 연구)
- 직훈기관 발전전략을 위한 델파이조사(한국실천공학교육학회논문지)
- 21세기 공공부문 리더십(OECD 보고서) 번역(한국노동교육원)
- 성인교육의 현재와 미래(공저) (학지사)
- 리더십 겐 번역(매일경제신문사)

본 연구 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다. 본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 홈페이지(<http://www.koica.go.kr>)를 통해서도 볼 수 있습니다.

목 차

요 약	1
I. 연구의 배경 및 목적	20
1. 연구배경	20
2. 연구목적	22
3. 연구모형과 연구범위	23
II. 연구 방법 및 절차	25
1. 연구의 기초와 평가의 접근방법	25
2. 조사 방법과 표집	26
3. 자료에 대한 통계처리	28
4. 조사도구	28
III. 새마을운동이론체계 및 평가모형	34
1. 새마을운동의 의의와 접근시각	34
2. 지역사회개발 모형으로서의 새마을운동과 추진원리	36
3. 새마을운동의 보편성과 특수성	40
4. 새마을운동(지역사회개발모형)과 사회복지실천 모형과의 결합	42
5. 새마을운동의 세계화와 현지화	44
6. 평가의 제 모형과 CIPP모형의 특징과 장점	49

IV. 조사내용	59
1. 새마을리더봉사단원 설문분석	59
2. 현지주민 설문분석	95
3. 주요사건 분석	105
4. 현지 마을 대표 인터뷰 분석	117
5. 현지 공무원의 인터뷰 분석	118
6. 새마을리더 해외파견사업 추진기관 관계자 인터뷰 결과	119
7. 포커스 그룹 인터뷰/워크숍 결과	121
V. 분야별 평가 및 개선과제	133
1. 상황평가 부문	133
2. 투입평가 부문	135
3. 과정평가 부문	140
4. 결과평가 부문	143
5. 출구전략 부문	147
VI. 결론 및 정책제언	151
1. 결론	151
2. 정책제언	151
참고문헌	156

부 록	161
□ 고 박정희 대통령 새마을운동 초고	161
□ 설문지 및 반구조화된 면접지	166
□ 현지 봉사단원의 부문별 불만의 이유와 소감/건의 사항	181
□ 현지주민 대표와 공무원 및 새마을리더 파견사업 관련기관 관계자 인터뷰 내용	190
□ 연구자 및 관계자 출장일정	211
□ 현지주민 및 봉사단원의 유의성이 있는 교차분석/분산분석(ANOVA)	212

표 목차

[표 I-1] 새마을운동리더봉사단 실적(3개국)	21
[표 I-2] 6개 조사지역 사업투입 현황 요약	22
[표 I-3] 연구에 적용된 CIPP평가모델의 특징과 ODA평가기준과의 관계 ...	24
[표 I-4] 연구범위 요약표	24
[표 II-1] 국별 조사대상 마을과 조사대상 전·현직 새마을리더	26
[표 II-2] 조사대상 마을의 개황	27
[표 IV-1] 조사대상자의 특성	59
[표 IV-2] 계획수립 시 의견반영 정도	61
[표 IV-3] 분산분석	61
[표 IV-4] 새마을지도자에 대한 신망 수준	62
[표 IV-5] 마을지도자와 주민들의 새마을사업에 참여정도	63
[표 IV-6] 새마을운동에 가장 열성적으로 참여하는 주민계층	64
[표 IV-7] 기존 주민조직들의 새마을사업에 참여정도	64
[표 IV-8] 새마을사업추진과정에서 주민들간의 관계	65
[표 IV-9] 갈등이 있었던 사업	65
[표 IV-10] 새마을사업의 활성화수준	66
[표 IV-11] 봉사단의 현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성(72.75점)	68
[표 IV-12] 분산분석	69
[표 IV-13] 새마을리더봉사단에 대한 경복/협력단의 행정지원 중요도	71
[표 IV-14] 행정지원사항의 중요성 인식차	72
[표 IV-15] 봉사단원의 분야별 직무만족도	74
[표 IV-16] 국내소양교육(KOICA) 선발기준과 방법	75
[표 IV-17] 새마을교육(경운대)에 대한 반응	76
[표 IV-18] 만족도차이 (분산분석)	76
[표 IV-19] 현지적응교육(KOICA)	77

[표 IV-20] 생활비 및 주거비 수준(활동비)	78
[표 IV-21] 파견기간의 적정성	78
[표 IV-22] 봉사단사업자체	79
[표 IV-23] 행정절차 및 관리 방식(KOICA/경북)	80
[표 IV-24] 행정관리에 대한 전현직 봉사단원의 만족도차이(분산분석)	80
[표 IV-25] 타 단원과의 관계	81
[표 IV-26] 지원사항의 중요도인식과 직무만족도 차이	82
[표 IV-27] 학력에 따른 현지 새마을사업의 활성화 인식차이	82
[표 IV-28] 마을지도자 참여율	83
[표 IV-29] 새마을사업의 활성화평가 차이	84
[표 IV-30] 사업 유형과 지식/ 기술의 중요성평가 차이	84
[표 IV-31] 상관계수	85
[표 IV-32] 봉사단원의 직무의 직무분석(과제의 중요도와 빈도) (N 29)	87
[표 IV-33] 마을 봉사단원의 활동분야와 주요사업(탄자니아)	89
[표 IV-34] 마을 봉사단원의 활동분야와 주요사업(르완다)	90
[표 IV-35] 마을 봉사단원의 활동분야와 주요사업(에티오피아)	90
[표 IV-36] 봉사단원의 애로사항	94
[표 IV-37] 현지 조사대상자의 변인별 특성	95
[표 IV-38] 가정소득 수준	96
[표 IV-39] 마을에서 주민조직에서의 책임	97
[표 IV-40] 마을회의나 새마을사업에 참여정도	98
[표 IV-41] 마을의 새마을사업들의 마을주민들에게 필요성 사업 여부	98
[표 IV-42] 현재 사업이 마무리 된 후 철수한다면 앞으로 추진방향	99
[표 IV-43] 새마을사업에 참여하게 된 주된 동기	99
[표 IV-44] 새마을봉사단원의 활동의 도움 정도	100
[표 IV-45] 새마을봉사단사업이 마을의 변화정도	101
[표 IV-46] 새마을 사업방식의 주민들의 욕구나 관심사항 반영종도	101

[표 IV-47] 새마을사업과 기존 마을사업의 관계	102
[표 IV-48] 새마을지도자(들)의 새마을사업에 대한 열의정도	103
[표 IV-49] 국가별 새마을지도자의 열의에 대한 반응차	103
[표 IV-50] 봉사단원의 전공분야 적합성	104
[표 IV-51] 새마을사업으로 시급한 것 3개 고르기	104
[표 V-1] 해외 파견 새마을리더의 전공 사례	136
[표 V-2] 사업예산 배분 현황(2010.8~2011.8)	139
[표 V-3] 국가별 사업성과 개관 및 발전방향	147
[표 V-4] 새마을리더 해외파견사업의 관련 분야별 실천 과제	148

그림 목차

[그림 II-1] CIPP 평가모형의 핵심 요소와 프로그램과의 관계	54
[그림 IV-1] 새마을 사업의 전체적 활성화 수준(100점 환산 점수별 빈도)	67
[그림 IV-2] 현지에서 필요한 지식과 기술의 평균 점수 수준(100점 환산)	69
[그림 IV-3] 협력단/경북도의 행정지원사항의 중요도 평균점수(100점 환산)	72
[그림 IV-4] 봉사단원의 직무만족도 평균(100점 환산)의 빈도	74

요 약

1. 연구의 개요

이 보고서는 한국국제협력단(KOICA)의 연구 의뢰를 받아 국제지역개발연구원의 연구진이 수행한 코이카와 경북도의 새마을리더봉사단사업 평가의 연구결과이다. 한국국제협력단(이하 협력단이라 칭함)과 경북도의 새마을봉사단 파견 및 시범마을 조성사업은 현지 수요에 맞는 맞춤형 사업으로 2010년 8월에 시작되었다. 현재 아프리카 3개국 13개 마을과 아시아 2개국 2개 마을에서 총 5개국 15개 마을 5개년 계획 사업으로 추진되고 있다. 새마을리더 봉사단원은 15개 팀 232명(누계)이 파견되었으며 주요사업은 의식개혁, 생활환경개선, 소득증대 사업 등이다(안효영, 2013).

이 연구에서의 조사대상 국가는 아프리카의 에티오피아, 르완다, 탄자니아 등 3개국이다. 평가대상 마을은 2010년도에 사업이 착수된 에티오피아의 테베소와 한도테마을과 탄자니아의 키보과, 팡가웨마을 그리고 르완다의 키카라마와 2011년에 사업이 착수된 기호케 마을이다. 아프리카의 3개국의 13개 마을 중, 6개 마을을 선정한 기준은 사업 착수시기가 2010년(5개 마을은 4 년차) 인 5개마을과 나머지 1개 마을은 그 다음 년도인 2011년(1개 마을은 3년차)에 사업이 시작된 마을로 사업기간이 긴 마을들이었다. 이렇듯 아프리카의 새마을리더봉사단 사업지역 13개 마을 중 6개 마을만을 조사대상으로 삼은 것은 사업수행기간이 비교적 길어 사업평가의 목적에 부합하고 평가결과를 활용하는데 실질적인 도움이 될 것으로 판단되었기 때문이다.

연구목적은 ① 새마을리더봉사단의 사업평가의 타당한 질적 평가척도를 개발하고, ② 동 사업 목표의 타당성을 검증하기 위한 상황평가, 인적 물적 및 제도와 관리 등의 투입 요소의 적정성을 판단하기 위한 투입평가, 사업의 추진과정과 주민조직의 참여 상황 등을 파악하기 위한 과정평가 그리고 봉사단원이나 주민들의 만족도나 시설물 건립, 사업의 지속성이나 파급효과 등을 분석하기 위한 결과평가 등 사업전반에 대한 평가를 위한 정보와 의사결정을 위한 자료를 제시하고, ③ 향후 새마을리더 봉사단 사업의 개선과제와 장단기

발전전략을 제시함으로써 향후 신규사업이나 유사 사업에 실천적, 정책적인 시사점을 찾는 데 기여할 목적으로 수행되었다.

연구범위는 크게 보아 (1) 새마을운동의 이론체계정립과 새마을리더봉사단원의 사업평가에 부합한 평가도구의 개발과 적용, (2) 새마을리더봉사단 운영과 현지의 사업 전반에 대한 평가, (3) 새마을리더봉사단 사업의 발전전략 강구와 내실화 방안을 제시하는 내용 등으로 구성하였다.

2. 새마을운동의 성격규정과 평가모형

가. 새마을운동의 보편적 특성으로서의 지역사회개발운동

새마을운동에 대해서는 수많은 논의와 학술논문 등이 있으며 여러 학문분야의 이론적 접근이나 실천적 목적으로 다양한 접근이 가능하다고 본다(김성규, 2013; 김호기, 2010; 노화준·노유진, 2010; 정지웅, 1975; 전도일, 1985). 그러나 새마을운동에 대한 다양한 관점의 접근이나 현학적 설명은 새마을운동에 대한 통일적인 이해에 도움을 주기보다는 개념적 혼란이 야기되거나 특정 부문만을 확대할 우려가 있으므로 새마을운동의 국제적 전이차원에서는 큰 도움이 되지 않을 것으로 본다. 새마을운동에 대한 국제적 전이나 세계화(지구촌화) 차원에서는 외국인이 새마을운동을 어떻게 이해하는지가 중요하므로 국제기관이나 외국의 학자들이 새마을운동을 어떻게 정의하고 평가하고 있는지를 깊이 검토할 필요가 있다. 새마을운동에 관한 전국 규모의 체계적인 국제학술발표회를 서울대학교 새마을운동종합연구소가 1980년 처음으로 개최하였다. 그리고 30년 후 두 번째로 새마을운동중앙회가 2010년 개최한 바 있다. 새마을운동 국제학술발표회에서 연구논문을 발표한 연구자들은 국내외에서 새마을운동의 연구 또는 실천분야에서 공인된 권위자라 할만하다.

국제학술발표회에 참가한 대부분의 학자들은 대부분은 1970년대 새마을운동을 통합적인 농촌개발(integrated rural development) 또는 지역사회개발운동(community development movement) 으로 보고 있다. 이 연구에서도 새마을운동의 국제적 전이 차원에서 모든 개발도상국이나 지역에서 적용될 수 있는 지역사회개발의 원리를 새마을운동의 보편적 속성으로 보았다. 그러나 새마을운동의 성공요소나 추진과정에서 적용된 원리와

방법 중의 일부는 우리나라의 특수한 역사, 정치 경제, 문화 등 고유한 환경과 조건이 반영되어 다른 나라에 전파가 불가능하거나 제약이 예상되는 요소인 새마을운동의 특수성도 있다. 따라서 새마을운동의 보편적 특성인 지역사회개발의 원리는 모든 지역이나 국가에 적용될 수 있는 보편성을 가지며 새마을운동의 한국적 특성인 특수성은 현지화에 주요한 고려대상이 되어야 할 것이다.

이 연구에서 새마을운동의 원형은 1970년대 농촌새마을운동으로 보고 그 이론적 토대를 지역사회개발이론에 두는 논거는 새마을운동을 제창한 고 박정희 대통령이 친필로 제시한 새마을운동의 정의와 추진원리 등이 곧 UN 등 국제기구나 학자들이 규정한 지역사회개발의 개념과 원리 등에 거의 완벽하게 일치하고 있기 때문이다. 지역사회개발의 원리에서 강조되는 요소는 지역주민의 욕구, 주민의 자조적 활동, 주민의 참여, 지도자의 역할, 주민 의식개혁, 외부의 효과적인 지원과 협조관계 구축(거버넌스) 등이다. 새마을운동은 이러한 지역사회개발원리가 전국 단위에서 활기차게 전개되어 국내외에서 그 유례를 찾을 수 없는 역사적 경험을 가진 특징을 지닌다. 따라서 새마을리더봉사단 사업을 평가함에 있어 사업의 결과 못지않게 주민의 의식혁신과 자조적 개발능력 등을 고려하는 사업추진과정과 지역사회개발의 원리가 제대로 적용되었는지 여부가 봉사단사업의 평가의 중요한 준거로 활용되었다.

나. 평가에 대한 관점과 접근 틀

미국 평가공동위원회가 내린 평가의 정의 즉 “평가란 대상의 가치와 장점에 대한 체계적인 조사”를 이 연구에서도 수용하는 한편 진보적인 평가전문가들의 평가 패러다임에 따르고자 한다. 전통적으로나 지금도 지배적으로 통용되는 평가는 설정된 목표와 비교하여 그 성취수준을 결정하는 것으로 사용되는 경향이 있다. 평가에 대한 진보적인 입장을 취하는 Stufflebeam(2007), Stake(2004) 등 일군의 학자들에 의하면 그러한 정의는 타당하지 못하다. 그 이유는 프로그램의 목표 자체가 타당하지 못하다면 목표에 대비한 성취수준이 큰 의미가 없게 되므로 목표자체의 타당성을 고려하지 않는 전통적인 평가방식은 불합리하다는 것이다(Stufflebeam & Shinkfield, 2007). 따라서 사업 목표자체의 타당성 여부를 검토하는 상황평가가 중요한데 이러한 평가를 가장 중시하는 대표적인 평가모델이 CIPP(상황평가, 투입평가, 과정평가, 결과평가)이다. 이 모델은 사업의 시작이나 중간

에 실시하는 형성평가, 사업종료 후에 실시하는 총괄평가에 모두 적용할 수 있을 뿐만 아니라 의사결정자에게 유용한 정보를 제공할 수 있으므로 이 연구에서는 조사도구의 개발이나 평가의 접근 틀로서 CIPP모형을 기조로 삼았다.

한편 평가의 여러 모델은 크게 전문성, 프로그램, 의사결정, 참여자 중심모델로 분류될 수 있는데 이러한 모델의 특징을 간략히 소개하고 이 연구는 이러한 각 모델들이 갖는 장점을 부분적으로 반영하고자 하였다. 평가의 여러 모형 중 특정모델이 보다 합리적이고 우월하다는 증거는 없으므로 가급적 상황에 맞는 모형을 탄력적으로 활용하는 것이 바람직하다 (Stufflebeam & Shinkfield, 2007)는 관점에서 새마을리더 봉사단 사업과 관련된 다양한 이해당사자의 참여를 유도하여 평가에 있어 민주적인 방식과 결과의 유용성을 도모코자 하였다.

3. 연구방법과 절차

가. 정성적 연구와 정량적 평가의 조화

이 연구는 일반적인 연구방법론에서 분류하는 양적연구와 질적연구의 두 가지 연구방법을 조화롭게 적용하고자 하였다. 그러나 평가의 강조점을 질적 평가에 두어 평가대상에 대한 가치나 의의 그리고 과정 등을 다각적이고 심층적으로 파악하여 양적 연구나 평가 갖는 피상성이나 한계를 극복할 수 있는 장점을 살리고자 하였다. 이 연구에서 질적 연구방법인 인터뷰, 포커스그룹, 워크숍, 주요사건 분석 등 다양한 질적 연구방법론을 다양하게 적용하였다. 특히 평가대상인 새마을리더봉사단 사업은 국내는 물론 세계에서도 유례가 드문 새마을운동과 자원봉사활동이 결합된 형태의 사업이므로 최대한 관련된 이해관계자들의 의견을 듣고 다양한 질적자료를 수집 분석하고자 시도하였다. 이 연구에서 조사대상자는 전·현직 새마을리더 봉사단원, 현지 새마을지도자, 현지 공무원, 협력단 관계자, 경북도(세계화재단), 새마을 교육담당 기관(경운대 새마을 아카데미) 관계자, 새마을운동이나 지역사회개발전문가, ODA 전문가 등 다양한 이해관계자를 포함시켰다 연구방법 또한 전현직 새마을봉사단원과 현지주민을 대상으로는 설문조사를 통한 양적 연구방법을 적용하였으며 현지 새마을지도자나 공무원 등, 기타 사업추진주체나 유관기관의 관계자는 인터뷰를 실시했으며 전문가를 대상으로는 포커스그룹 인터뷰나 워크숍을 실시하였다.

나. 조사대상 및 표본

새마을리더봉사단원이 아프리카에 파견된 나라는 에티오피아, 르완다, 탄자니아 등 3개국이며 각 국가별 2개 마을 총 각 6개 마을을 선정하였다. 6개의 마을을 표본집단으로 선정한 기준은 사업기간으로서 2010년에 사업을 시작한 마을이 총 5개(에티오피아 2개소, 탄자니아 2개소, 르완다 1개소)를 우선 선정하고 그 다음 2011년도에 사업이 착수된 르완다의 1개 마을을 추가하였다.

봉사단원에 대한 설문지 배부 표집대상은 사업착수 2010년도인 에티오피아의 테베소, 한도데 마을과 탄자니아 키보과, 팡가우웨 마을, 그리고 르완다의 카가라마 마을과 2001년에 시작된, 기호과에 파견되었거나 현재 파견 근무 중인 봉사단원을 표집대상으로 삼아 64명의 설문지(제1차)를 분석하였다. 동일한 대상을 상대로 보조적으로 주요사건 수합과 직무분석의 목적으로 2차 설문지를 배부하여 24건의 주요사건을 정리하여 16건의 사건을 수록하고 29명의 자료를 직무분석에 활용하였다. 한편 현지의 마을주민을 대상으로 한 설문조사는 동일한 지역에 거주하는 6개 마을 주민의 88명의 설문지를 수합하여 85명분의 설문지를 분석하였다.

인터뷰 조사대상자는 현지 주민대표(새마을 지도자) 10명(에티오피아 3인, 르완다 4인, 탄자니아 4인)과 현지공무원 10명(에티오피아 6인, 르완다 2인, 탄자니아 2명) 등으로 총 20명을 대상으로 면접을 하였다. 또한 포커스 그룹인터뷰는 새마을운동 전문가, ODA 전문가, 지역사회개발전문가 및 추진기관의 관계자로 구성된 8명이 대상이었으며 워크숍은 지정토론자 2명과 관계자 등 15명이 참석하여 연구 중간 및 최종 발표단계에서 발표내용에 대한 검토와 자문을 받았다.

다. 조사방법과 절차

연구에서 활용된 조사도구는 크게 구분하면 설문지, 반구조화된 면접지(체크리스트), 주요사건 기록지 3종류로 구분된다. 설문지는 조사대상이 전직 새마을리더봉사단원(에티오피아, 르완다, 탄자니아 각 2개 마을 파견자)을 대상으로 한 동일한 설문지를 적용하였다. 반구조화된 면접지는 현지 새마을지도자, 공무원, 경북도(세계화재단) 관계자, 경운대(새

마을아카데미) 마을지역대표, 협력단 관계자를 대상으로 면접에 활용하였다.

이 연구에서 활용된 주요사건 사례는 주요사건의 작성방법과 예시 등을 기술하여 전·현직 봉사단원에게 발송하여 회수하여 16개의 주요사건(critical incident)을 분석하였다. 이 연구에서 사용된 설문지의 조사결과에 대한 분석과 처리는 전반적인 반응의 경향치를 파악하기 위해 빈도분석, 종속변수의 값을 독립변인(인구통계적 특성)에 집단별로 평균값을 산출하여 그 차이를 분석한 분산분석(Analysis of Measures), 각 독립변수와 종속변수 중 명목자료간의 관련성이나 경향을 알아보는 교차분석을 위한 카이제곱(chi-square), 척도의 값을 가진 변수간의 상호간의 관계를 규명하는 상관관계분석(Analysis of Correlation, 이형택 외 2인, 2012)을 적용하였다.

4. 주요 조사결과

가. 현지단원 설문조사 결과

(1) 우선순위가 높은 정보의 출처

사업계획 수립 시 가장 우선순위를 고려한 정보의 출처는 첫째 마을지도자와 주민의견이 5점 척도에 평균 4.02점으로 가장 중시되었다. 둘째 협력단이나 경북도의 기본계획에 의거한다는 반응이 3.23점으로 보통수준이었다. 그러나 선임단원 등의 결과보고서 2.65점, 현지공무원의 의견을 참고한다는 반응이 가장 낮았다. 특기할 사항은 남성 봉사단의 경우 협력단과 경북도에 기본계획에 의거한다는 반응이 높은 반면 여성단원은 마을지도자와 주민의 의견에 따른다는 반응이 높았으며 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

(2) 새마을지도자에 대한 주민의 신망

현지 마을에서 새마을지도자가 주민으로 부터의 신망 여부는 새마을운동 사업추진에 결정적 요소라 할 수 있다. 새마을지도자의 신망에 긍정적 반응인 신망이 ‘높다’와 ‘매우 높다’를 합한 백분비가 약 71%에 이르러 마을주민의 다수가 새마을지도자를 신뢰하는 것으로 나타났다.

(3) 새마을사업에 참여수준

새마을사업이나 지역사회개발에 있어 주민의 참여는 성공적인 추진에 필수 요소라 할 수 있다. 가장 이상적인 상태는 지도자와 주민이 모두 적극 참여하는 형태인데 그 수준은 43.5%로서 약 응답자의 절반 가까이가 모두 새마을사업에 적극참여하고 있다고 응답하였다. 그러나 마을지도자는 적극적으로 참여하고 있지만 주민들은 소극적인 참여를 하고 있다는 반응이 38.7%가 되며 새마을지도자와 주민 모두 소극적으로 참여한다는 반응은 9.4% 보여주고 있다.

(4) 새마을운동에 가장 열성적으로 참여하는 주민계층

새마을운동에 가장 열성적으로 참여하는 계층은 마을지도자가 43.3% 많았고 그 다음으로 여성이 41.7%로 비슷한 수준이었으나 일반 남자성년이 14.1%이며 청소년이라는 반응은 전무하였다.

(5) 기존 주민조직들의 새마을사업에 참여도

기존 주민조직들이 새마을운동에 적극 참여하는 것은 새마을운동의 안정적이고 지속적 추진에 긍정적 신호가 될 수 있다. 기존 조직들이 새마을사업에 적극적이란 반응이 95.2%에 이르러 기존조직들과 새마을사업과의 마찰이나 충돌은 거의 없는 것으로 평가된다.

(6) 새마을 사업추진과정에서 주민들 간의 갈등관계

새마을사업추진과 갈등이 별로 없어 원만하게 사업이 추진된다는 정에서 마을간, 계층간 불화나 갈등이 있는지를 파악해 본 결과 즉 74.2%가 갈등이 별로 없어 원만하게 사업이 추진된다고 하였다. 그러나 갈등이 많아 사업추진이 순탄하지 않다는 반응도 소수의 반응(11.3%)도 보이고 있다. 긍정적인 점수가 3점 만점에 평균 2.64점이다.

(7) 주민 간 또는 조직간 갈등이 많았던 사업

주민 간 갈등이 많았던 사업은 소득증대사업이 45.6%로 가장 높았고 다음으로 마을인프라 사업이 35.1%, 생활개선사업이 17.5% 순으로 갈등이 있었으나 여성, 유아 대상 사업은

갈등이 발생수준이 낮았다.

(8) 새마을사업의 활성화수준

새마을사업이 가장 활성화된 1순위 분야는 교육 분야이다(3.48). 2순위는 소득증대사업(3.44)이었으며 가장 활성화 수준이 낮은 분야는 마케팅 및 소규모신용사업(2.33)이었다. 새마을정신 교육(2.93)도 활성화 수준이 낮은편으로 나타났다. 연령대가 높아질수록 소득증대사업에 대한 활성화수준의 인식차가 있었다(30대 이하는 3.1점, 30대는 3.55점, 40대 이상은 3.95점, 1%유의 수준). 또한 학력이 높을 수록 소득증대사업이 활성화되었다고 평가하고 있으며(고졸 3.13점, 4년제 대학졸 3.39점, 대학원졸 4.43점) 새마을교육의 활성화 대한 평가도 더 긍정적인 반응을 보이고 있다(고졸 2.13점, 초급대졸 2.63점, 대학졸 3.05점, 대학원졸 3.57점).

(9) 봉사단의 현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성

봉사단원이 현지에서 가장 중요하게 생각하는 지식과 기술 중 1순위는 팀워크와 갈등관리(4.05), 2순위는 주민지도/사업추진기법(3.97), 3순위는 주민조직관리와 대인관계(3.95), 4순위는 현지문화와 관행(3.81), 5순위는 현지언어(3.78), 6순위는 새마을운동의 이념과 원리(3.49) 등의 순이었다. 팀워크와 갈등관리에 대한 중요성에 대한 세대별 인식도 20대가 4.38점, 30대가 4.36점으로 비슷한 수준으로 중요하다는 인식에 공감하고 있으나 40대는 3.53점으로 반응의 차이를 보여주고 있다(5%유의수준). 이처럼 갈등상황 대처의 중요성에 대한 인식자체의 격차가 세대별로 엄연히 존재한다는 것을 확인할 수 있었다.

(10) 봉사단에 대한 경북/협력단의 행정지원 중요도

봉사단운영과 사업관리를 위한 협력단과 경북(세계화재단)의 주요행정지원 사항의 중요성을 알아본 문항이다. 봉사단원의 안전이나 사후관리(4.23), 현장과의 원활한 커뮤니케이션(건의·애로사항 반영: 4.06), 사업에 대한 지속적인 평가·피드백, 사업계획수립에 있어 수혜국·지역의 욕구반영(4.02), 봉사단운영의 관리방식과 행정의 체계성(4.02) 등의 행정적 중요성을 지적하였다. 이는 단원들이 이러한 사항을 객관적으로 평가하여 그 중요

성의 수준을 평정하였다기 보다는 그러한 측면이 미흡하거나 불편하다는 의미로 해석하는 것이 보다 타당할 것이다.

(11) 봉사단원의 직무만족도

봉사단원의 직무와 관련된 주요사항에 대한 만족도는 현지적응교육 3.66점으로 가장 높았고 다음으로 생활비 및 주거수준 3.61점, 국내 소양교육 (KOICA) 3.56점, 봉사단사업자제 3.47점, 타단원간 관계 3.22점의 순서로 만족도의 반응을 보이고 있다. 만족도가 보통 이하인 것들은 파견기간의 적정성 3점, 새마을교육 2.8, KOICA/경북의 행정절차 및 관리방식에 대해 가장 불만을 느끼고 새마을교육도 만족하지 못하는 것으로 나타났다. 전체적으로 평균 3.22점, 백점 만점으로 환산하여 65.48점 수준이었다. 성별, 연령 등과 같은 독립변인과 차이가 나는 반응은 없었으나 기수변인(귀국봉사단 1~3기/ 활동봉사단 4기)별로는 새마을교육에 대한 만족도의 차이가 드러났다. 즉 귀국봉사단원의 만족도는 2.42점, 활동봉사단원의 경우 3.38점으로 만족도의 차이가 확연함을 볼 수 있었다(1% 유의수준). 이러한 조사결과를 볼 때 최근의 새마을교육프로그램은 초기보다 상당히 개선되어 현지에서의 현업 적용도가 상당히 개선된 것으로 평가된다.

(12) 현지 단원에 대한 직무분석

새마을리더봉사단이 업무수행에 있어 가장 직무의 중요성과 빈도의 수준을 곱하여 직무의 비중을 평정한 결과 비중이 높은 직무군의 순위를 보면 주민참여 유도, 사업현장 지도관리, 사업계획수립 순서이었다. 한편 직무의 비중이 가장 낮은 것은 13개 직무군중 주민대표와 협의 및 회의운영, 마을단위 단합행사, 시설물관리 건립과 관리가 낮은 편으로 나타났다.

(13) 봉사단원의 불만의견 및 소감/ 건의 등 내용분석

설문지에 개방형 질문은 봉사단 운영이나 직업만족도 등에서 보통미만의 점수를 평정한 경우에는 그 이유를 적도록 하였는데 전체 응답자 64명 중 33명(전직 24명 현직 9명이 응답)이 개방형 질문에 직접 기술하여 약 52%가 개방형 설문에 응답하였다. 불만자의 경우 그 이유를 적도록 하였는데 ①행정절차 및 관리방식(20건), ②새마을 /현지교육

(17건), ③사업추진방식 (15건), ④인사복무관리 (12건), ⑤팀장 팀원 간의 관계(9건), ⑥ 파견기간 (9건), ⑦선발기준과 방법(8건), ⑧현직공무원(3건)으로 부문별 부정적인 인식과 평가를 내리고 있다고 볼 수 있는바 이에 대한 개선이 요망된다. 봉사단원들이 느끼는 애로 사항은 협력단과 경북도의 지원부족 (14건), 단원간의 갈등(14건), 열악한 생활환경(6건), 주민들의 비협조(4건) 순서로 제시되었다.

(14) 주요사건(critical incident) 분석

일반적으로 주요사건은 다양한 목적으로 활용되고 있으나 이 연구에서는 새마을리더봉사단 사업 목표의 타당성, 계획의 적정성, 사업추진과정의 효율성을 알아보기 위해 구체적인 환경에서 마을주민들의 태도나 관행이 어떠한지 그리고 봉사단원들이 주민들과의 관계나 사업추진방식과 과정을 생생하게 파악해보고자 하였다. 이 주요사건 또는 성공과 실패의 사례는 봉사단원이 직접 겪는 일로서 일종의 스토리이다, 따라서 이를 통해서 새마을사업이나 봉사활동의 이루어지는 환경과 상황과 현지 주민의 의식과 문화를 엿볼 수 있게 해주기도 한다. 그러나 여기서 핵심적으로 파악하고자 하는 것은 과연 새마을리더봉사단원들이 마을리더 또는 사업의 관리자로서 바람직하고 기대되는 리더십행동이나 역량을 발휘하고 있는지 그리고 새마을운동(지역사회개발, 지역사회조직)의 정신과 추진 원리가 어느 정도 반영되는지를 평가하고자 하였다. 이 주요사건은 전·현직 봉사단원들이 직접 작성한 것을 연구자가 약간 문장을 다듬거나 불필요한 내용만을 생략한 것이므로 모두 실제 현장에서 일어났던 사건인데 성공사례(효과적 추진사례)와 일부는 실패사례(비효과적 추진사례)가 함께 구성되었다.

24개의 사례(보고서에는 16건만 수록)의 내용이 각각 다르나 전반적으로 현지주민의 의태심과 새마을 사업추진의 불리한 환경과 의식문화를 볼 수 있고 이러한 상황에서도 새마을정신과 원리에 입각하여 자립심과 자생능력을 키워주기 위한 노력도 일부 보이지만 축산이나 영농기술의 부족이나 전문성 부족, 사전에 철저한 지역사회조직이나 요구조사가 미흡한 모습이 드러났다. 특히 주민과 커뮤니케이션이나 사업에 대한 홍보가 부족하고 우유부단하여 주민에게 끌려가거나 문제해결에 손을 전혀 쓰지 못하고 무기력한 모습 등이 읽힌다. 전반적으로 환경은 열악하고 주민들의 수준이나 지식은 낮은 상황이고 봉사단 중 일부는 새마을운동의 원리를 적용하지 않거나 원칙 없는 행동이나 일관성 없는 지침을

적용하여 주민의 불신을 야기시켜 어려움을 겪은 후 사태를 수습하는 사례도 적지 않다.

이러한 사례를 통해서 얻을 수 있는 교훈은 이러한 사례를 미리 접하여 대책이나 문제 해결에 나섰더라면 시행착오를 예방할 수 있어 인력과 예산의 낭비를 줄일 수 있었을 뿐 아니라 마을주민들에게 사업의 성공으로 자신감을 일깨워 주는데 도움이 될 수 있었을 것이다. 향후 새마을교육이나 현지 교육에서도 이러한 사례를 활용한다면 현지에서 발생하는 갈등관리, 문제해결, 효과적인 대인관계 역량을 높이는데 도움이 될 것으로 기대된다.

나. 현지주민설문조사 결과

(1) 새마을사업에의 참여도

조사대상 주민의 72.6%가 마을회의나 새마을사업에 자주 36.9%, 거의 늘 참석35.7%는 정도이나 거의 참여하지 않는다는 반응은 불과 7.1%에 지나지 않아 전반적으로 새마을사업의 참여도는 매우 높게 나타났다. 새마을사업에의 참여도는 국가별로 차이가 있었는데 르완다가 가장 높았으며 ‘가끔’과 ‘자주’ 참여하는 집단은 에티오피아가 많았다. 르완다는 거의 참여하지 않는다는 반응이 상대적으로 많았다. 이러한 국가에 따라 새마을사업에 참여도의 수준이 차이가 있다는 조사결과는 향후 새마을사업에 참고, 반영할 만하다.

(2) 새마을 사업에 대한 필요성 인식

현재 추진되고 있는 마을의 새마을사업들은 대체로 마을주민들에게 필요한 사업이라고 생각하십니까? 라는 질문에 응답자의 94.1%가 필요하다고 응답하여 마을 주민들이 새마을 사업의 필요성을 압도적 비율로 인정하고 있다.

(3) 사업의 지속성에 대한 전망

새마을리더봉사단 사업이 종료된 후 자체적으로 지속할 수 있을 것인지에 대한 가능성을 둘러싼 긍정적인 반응과 부정적인 반응이 각각 41.2%, 47.1%(3점 만점에 평균 2.06점)로서 사업의 지속성 여부에 대한 엇갈린 견해가 공존하고 있어 시범마을의 향후 새마을사업의 지속성에 대한 전망은 앞으로의 봉사단 사업의 결과와 출구전략에 적지 않은 영향을 받게 될 것이다.

(4) 새마을사업 참여동기

새마을운동에 참여 동기는 마을의 공동사업을 스스로 해결할 수 있어서가 50%로 가장 높았으며 그 다음으로 기술교육 등을 통한 소득증대 26.8%, 마을회관 등 시설이란 반응이 14.6%로 나타나 마을의 새마을사업에의 참여동기가 마을의 숙원사업해결과 연계되어 있음을 알 수 있다. 그러나 마을회관 등 인프라 구축에 대해서는 참여 동기가 예상 밖으로 그렇게 높지 않음을 알 수 있다.

(5) 새마을봉사단사업이 시작된 후 마을의 변화

새마을정신을 통해 마을의 문제를 공동으로 해결 할 수 있다는 자신감을 얻게 되었다는 반응이 53.7%, 한국의 새마을운동과 한국에 대한 이해 20.7% 등으로 마을주민의 태도변화에 긍정적인 영향을 미쳤음을 확인할 수 있다.

(6) 새마을 사업방식의 주민들의 욕구나 관심사항 반영도

주민의 58.3%는 긍정적인 반응을 보였지만 주민의 요구가 반영되지 않았다는 반응도 38.1%에 이르러 사업계획 수립 시에 마을 주민개발의 요구를 보다 심층적으로 파악하여 사업선정과 추진방식에 보다 적극 반영할 필요가 있다.

(7) 기존사업과 새마을 사업의 연계추진 상황

기존에 추진했던 사업과 새마을사업이 서로 연결되어 추진되고 있다는 반응이 64.6%에 이르고 있고 별개로 추진되고 있다는 의견의 약 2배가 넘고 있다. 새마을사업과 기존의 마을사업과의 어떤 관계인지와 다른 변인과의 관계에 대한 반응은 국가변인과 학력만이 다른 반응의 차이를 보였다. 즉 기존사업이 새마을사업과 별개로 추진된다는 반응이 탄자니아가 높은 반면, 르완다와 에티오피아는 기존사업과 연계되어 추진된다는 반응이 상대적으로 높게 나타났다(0.1% 유의 수준).

(8) 현지 새마을지도자의 열성도

주민들이 평가하고 있는 새마을지도자의 새마을사업에 대한 열성도는 약 76.2%가 긍정적으로 보고 있으나 일부(약 16.7%)는 열의가 낮다고 보고 있다.

(9) 현지에서 필요한 봉사단원의 전공분야

현장 주민들에게 실제 도움이 되는 단원들의 전공분야 1순위는 지역사회개발(39.0%), 2순위는 농업기술(23.2%), 3순위는 간호·의학(20.7%)로 나타나 지역사회개발이나 농업기술 그리고 간호 의학이나 환경위생 등이 실제 마을에 도움이 된다는 반응을 보였다. 어학분야(1.2%)나 유아교육(2.7%) 전공자들은 지역주민에게 실제 도움이 되지 않는다고 반응하고 있다.

(10) 새마을사업의 우선 순위

주민소득증대사업이 1순위로 가장 높은 반응을 보였으며, 2순위는 마을회관 건립 등 인프라구축 사업과 유아교육과 영어교육, 3순위는 새마을교육이었다. 주거환경개선(지붕개량, 화장실 설치)이나 마켓팅·마을 신용조합 분야의 시급성에 대한 인식은 높지 않았다.

다. 현지 지역 마을대표 및 공무원 인터뷰

(1) 현지 주민대표 인터뷰 분석

현지 새마을리더들의 의견은 다소 엇갈리는 경우도 있지만 공통적인 견해를 요약하면 대체로 다음과 같다.

- 새마을 사업에 대해 대체로 긍정적으로 평가하고 만족하는 편이다.
- 주민이 가장 원하는 사업은 소득을 높이는 경제사업으로 나타났다.
- 새마을리더 파견 5개년 계획의 성공을 위해 주민과의 소통과 참여계획 수립의 필요성을 강조하였다.
- 5개년 계획이 마무리 되고도 협력단의 지원이 지속되기 바라고 있는 것으로 나타났다.

이상의 조사결과로부터 새마을리더 파견사업의 성과를 제고하기 위한 방안으로 다음과 같은 노력이 요구된다. 즉, 주민의 소득과 환경을 향상시킬 수 있는 경제사업을 포함한 숙원사업을 주민과 같이 참여계획(Participatory Plan)을 수립하고 추진하는 것이다. 이 과정에서 주민의 주인의식과 참여율 및 만족도가 높아질 것이다. 그리고 이 과정은 당연히 근면 자조 협동의 새마을정신이 바탕이 되어야하고 참여계획과정에는 새마을교육에서

매우 중요시되는 분임토의 기법이 유용할 것이다.

(2) 현지 공무원의 인터뷰 분석

새마을리더 파견 사업은 규모가 작은 마을단위사업이라 새마을사업을 구체적으로 파악하고 있는 중앙부처 고위 공무원을 발견하기는 쉽지 않다. 그러나 새마을리더들이 파견된 마을이 속한 읍면단위나 시군단위의 기관장과 관련 공무원들은 새마을리더들의 사업추진 과정을 상당히 구체적으로 파악하고 있다. 그것은 사업 대상마을 선정 시 협력단 현지사무소에서 수원국 지자체와 협의를 통해 입지를 선정하고, 새마을리더들이 국유지, 도로, 전기, 수도 및 협동조합 등과 관련된 사업을 추진하는 경우 관련 관청과의 협의를 통하여 MOU도 작성하는 등의 과정에서 또한 해당 마을에 대한 지자체의 행정 과정에서 자주 관찰하거나 보고를 받기 때문이다. 새마을리더와 사업에 대한 전반적인 평가가 비교적 긍정적으로 나타난 것은, 개도국의 열악한 농촌을 찾아와 희생 봉사하는 새마을리더들에 대해 수원국 공무원으로서 비평의 소지를 찾기 어려울 것이다.

한편 개도국이지만 공무원들은 그 나라의 엘리트들이고 지역사회개발 관련 지식수준이 매우 높아서 원론적인 답변이 많다. 그럼에도 간간히 귀담아 들어야 할 반응도 보였다. 즉, 주민들에게 임금형태의 돈을 지불하는 것은 그리 바람직하지 않다는 것이다. 새마을리더들의 파견지역의 숙원사업은 대체로 아프리카 오지주민의 공통된 숙원사업인 물, 도로, 전기 등이 많고 소득증대를 중시하고(관찰결과) 비가시적인 (새마을)정신교육에 대한 관심은 상대적으로 낮은 편이다. 공무원과 마을리더들은 공통적으로 사업이 종료되는 5년 후에도 마을리더 육성의 중요성을 강조하고 있다.

라. 사업추진기관 및 유관기관 관계자 인터뷰

새마을리더 해외 파견사업 추진기관에서는 이 사업의 점진적 확장과 새마을리더의 복무관리와 사업관리에 대한 기관 간 역할분담과 협력이 지속될 것으로 전망하고 있다. 그것은 ①개발전략으로서의 새마을운동에 대한 국제사회의 높은 평가와 ②새마을리더 파견사업의 4년간의 성과가 대체로 긍정적인 사실에 근거한 것이다. 사업은 향후에도 ③새마을운동의 정체성의 바탕위에서 타 사업과의 연계도 모색되어야 하고, ⑤수원국의 관심과

협력이 요구되며, ⑥파견지역주민의 소득증대 사업을 위해 봉사단의 전문성 제고 및 전문가의 지원이 필요하다. 농촌종합개발사업과 연계할 경우 인프라 등 사업이 종료된 지역에 환경과 소득 개선을 위해 이 사업을 투입하는 것이 효과적일 것으로 판단하고 있다.

사업종료 후에는 1명 정도의 전문가를 파견하여 새마을리더 파견사업의 현지화와 지속 가능성을 높일 예정이나 수원국의 의지에 따라 확대 여부를 결정할 것이다. 국내의 새마을교육과 현지의 적응교육도 기관 간 단순한 역할분담 뿐만 아니라 질적 교육을 위한 교육모듈과 매뉴얼 개선 및 수원국의 관심과 참여가 요구된다. 또한 거점국가에 대한 새마을 연수센터 설립이 필요하다. 전문가의 코칭이나 멘토링이 필요하고 현지단원과 신규단원의 원활한 인수인계와 연결 프로그램이 필요하다.

마. 포커스그룹 인터뷰

포커스그룹의 인터뷰의 주제는 ① 사업목표의 타당성에 대한 검토, ② 유관기관과의 협력, ③ 사업의 지속성과 출구전략 등이었으나 다양한 의견이 개진되었다. 참가자들은 협력단과 경북도의 새마을리더봉사단 사업이 정치적 상황과 관련 없이 경북도가 사업을 발상하여 어려운 재정상황에도 불구하고 동 사업을 추진한 노력과 시도에 높은 평가를 하였다. 그러나 이 사업이 새마을이란 명칭을 사용하지만 실체는 일반 ODA 사업이나 봉사단 활동과 차별성이 크게 부각되지는 않아 사업목표의 타당성에 대한 회의적인 견해도 없지 않았으나 새마을운동과 세계화를 견인할 수 있는 혁신적이고 모범적인 사례라는 의견이 많았다. 유관기관간의 협력 차원에서 통일성 있는 새마을교육교재의 개발의 중요성이 제기되었으나 현재 안행부를 중심으로 전문가들이 참여하여 표준교재개발이 작업 중이므로 그 작업결과를 기대할 수 있다는 전문가(교재개발에 참여)의 진술이 있었다. 그러나 기관간의 협력은 실질적으로 전문가 집단의 인적교류차원에서 이루지는 것이 실질적 협력이라는 인식을 하고 있었다.

한편 사업의 지속성과 관련해서는 수원국의 의지나 협조 그리고 사업종료단계에서 사업성과 등을 종합적으로 고려하여 판단해야 하지만 일시에 사업을 중단하기 보다는 출구전략을 미리 준비하고 일부 단원들이나 전문가들이 계속 잔류하여 원활한 사업의 마무리 작업과 주민들의 자조역량이나 지도역량을 지원하는 것이 바람직하다는 의견이

개진되었다.

바. 부문별 평가와 개선과제를 위한 워크숍 결과

토론자들은 새마을리더봉사단사업이 새마을사업과 봉사단사업을 연계한 최초의 시도로써 다른 나라에도 벤치마킹이 될 수 있는 시범사업으로 의의를 인정하였다. 그러나 현행과 같은 추진체제와 접근 틀에 대해 근본적인 틀을 재검토하고 그 추진방식을 주민 자율 역량배양에 두어야 함을 강조하였다. 즉 현행과 같은 협력단과 경북도의 2원적 추진시스템은 구조적으로 행정의 중복과 관리체계의 혼선을 방지하는데 한계가 노정되므로 추진체제와 틀을 협력단 중심 또는 경북도의 독자적인 NGO 봉사 활동으로 전개하거나 아니면 전국적인 차원에서 중앙단위(안행부, 새마을중앙회, 협력단)에서 맡아 추진하는 3가지 대안 중 하나를 택하는 방안이 제시되었다.

이에 대해 협력단 측의 입장은 기존의 틀을 유지하는 선에서 향후 신규사업에 적용할 수 있는 실천 가능한 개선안을 마련하고 특히 사업종료 단계 시 출구전략에 대한 구체적인 방안을 제안해 줄 것을 요청하였다. 또한 사업의 정체성을 새마을리더란 표현에 얽매이지 말고 협력단의 봉사단의 맥락 유사한 사업이란 측면에서 검토, 분석하는 것이 온당한 접근방식이라 보았다.

그밖에 팀제의 운영상의 비효율이나 갈등 문제가 제기되었고 팀제 운영에 있어 핵심적인 역할을 하는 팀장의 권한이나 책임을 명확히 부여하고 경험이나 자질 있는 팀장이 배치되어야 팀의 효과성을 살릴 수 있다고 하였다. 이러한 방안의 일환으로 팀장이 관리자로서 역할을 수행할 수 있도록 일반 단원과 차별화되는 별도의 교육과정이 마련되는 것이 바람직하다는 주장이 제시되었다.

단원들의 파견기간도 현지의 여건과 수요를 감안 탄력적으로 적용되어야 하며 20대가 경험이나 새마을운동에 대한 이해, 주민 접촉 등에서 한계를 노정하고 있으므로 40대 등 중장년을 파견하는 것이 더 효과적이란 견해 등 다양한 관점이 개진되었다. 이러한 주장과 견해는 워크숍에 참여자들이 해당분야의 전문성과 오랜 경험을 갖고 있음은 물론 주요한 이해당사자들임을 감안할 때 사업의 개선의 발전전략이나 개선사항에 깊이 참고 고려해야 할 요소로 판단된다.

5. 분야별 평가와 개선과제

조사내용과 각종 관련 자료를 반영하여 CIPP모델과 ODA 평가기준을 기초로 하여 부문별 평가와 개선과제를 다음과 같이 제시하였다.

가. 상황평가 부문

새마을리더 해외파견사업은 국제 ODA 수요에 부합하는 기본계획과 목표의 타당성을 보여주고 있으며 개도국의 자조적인 개발을 견인하는 ODA 혁신사례라고 평가할 수 있을 것이다. 기본 운영계획의 일부 목표의 비현실성 및 접근 방법의 비효율성 개선을 위해 향후 심층적 현지조사 실시 및 전문가의 참여가 요구된다.

나. 투입평가 부문

행정관리에서 가능한 Red Tape를 해소하고 커뮤니케이션의 활성화가 필요하다. 또한 선발방법과 기준에서 농업분야나 현지의 수요를 보다 적극 반영하고 파견기간의 탄력적 적용이 필요하다. 새마을교육의 현업적용도 제고와 현장의 교육요구를 진단, 반영하고 인프라 구축 위주의 사업비구조도 선택과 집중이 가능할 수 있는 대안이 검토, 제시되어야 할 것이다.

다. 과정평가 부문

효율적인 조직관리와 팀구축을 위해 사업선정 시 충분한 사전조사와 우선순위 높은 사업 중심으로 전개할 필요가 있다. 멘토링 시스템의 부재로 현장의 문제해결의 한계가 상존하고 있다. 코칭 전문가 Pool에 의한 지원이 있어야 하겠다. 현지 행정기관과 공무원 및 유관기관과의 관심과 참여를 유인하고, 협동관행과 사업의 연계추진 및 주민과 마을지도자를 대상의 새마을교육 시스템을 구축하여 새마을운동의 현지화로 지속성을 제고하는 노력이 필요하다.

라. 결과 평가부문

지난 4년간의 새마을리더해외 파견사업을 통틀어 새마을회관 건립, 환경개선, 경제사업 추진과정의 기술습득, 유치원 설립, 전통 협동조직과 새마을사업의 연계, 주민의 태도 변화 등의 성과가 비교적 긍정적으로 평가된다. 다만 일부 경제사업의 가시적 성과가 나타나지 않고 성공 사례들도 홍보가 부족한 측면이 있어 이러한 요소들을 모두 고려한 Macro Road Map의 작성 등이 향후 과제로 남는다.

마. 출구전략을 위한 부문별 준비

(1) 출구전략의 선행 과제

Road Map 작성, 마을주민 및 공무원들과 공동시설의 운영원칙의 제정, 새마을사업계획과 추진 매뉴얼 작성 및 마을공동자산관리 운영지침 마련되어야 한다. 그리고 새마을리더봉사단 사업이 5년차에 접어들면서 마지막 년도인 2014년의 봉사단선정은 마을별로 해결해야 할 과제를 파악하고 마무리질 수 있는 단원을 선발하고 마무리사업을 완결하는데 온 에너지를 집중해야 할 것이다.

(2) 새마을리더 해외파견사업의 관련 분야별 실천 과제

- ① 사업의 지속/확대 여부: 5년간의 사업평가 후 6개월 정도 개선방안의 연구와 신규 사업의 장단기 Road Map 작성후 추진:협력단에 내외의 새마을 전문가 TF팀 구성
- ② 단원 선발과 훈련: 봉사단원 선발기준 강화 및 훈련 교육과정 개선을 위해 훈련모듈 및 매뉴얼 표준화로 질적 교육 실현
- ③ 사업 착수, 관리, 수원국 기관(장)과의 협의활성화로 관심과 참여 유인, 행정 간소화 및 사업추진에서 직면하는 문제의 해결이 가능한 사업지원 전문성 강화를 위해 관리요원의 전문성 제고하고 및 전문가 (집단)에 의한 멘토링 시스템구축
- ④ 사업의 지속과 현지화 현지 협동관행 및 조직과 연계추진 및 현지 지도자 육성 및 공무원 교육.
- ⑤ 새마을전문가 육성: 유학생 대상 교육강화 및 저점국가에 새마을연수원 조기 설치·운영

6. 결론 및 제언

새마을리더 해외 파견사업의 현지 조사결과 사업에 따라 또는 사업의 투입 및 추진과정에서 개선이 필요한 부분도 상당수 발견되었다. 그러나 주민, 공무원의 인터뷰와 결과 평가에 나타난 사실을 근거로 새마을리더 해외 파견 사업은 그 성과가 상당히 긍정적이라고 판단된다. 국내외 학자들의 새마을 관련 연구를 종합하고 현지 조사를 토대로 새마을리더 해외파견사업의 발전과 새마을운동의 세계화를 위해 다음과 같은 정책적 대안을 제안하였다.

- 1) 새마을리더 파견사업을 국제기구 수요에 부응할 수 있도록 관련제도 구축
- 2) 새마을리더파견사업과 타ODA사업을 연계한 시너지효과 제고방안 구축
- 3) 파견기간 다양화, 현직공무원 파견 및 현지 및 원격 멘토링 시스템 구축
- 4) 현지 주민의 전통 협동운동과 새마을운동의 연계 추진
- 5) 유학생 새마을교육 확대와 다문화가족의 코리안 드림의 세계화를 통한 새마을운동의 현지화 사업추진
- 6) 새마을운동의 정체성을 유지하며 새마을세계화 추진 권장
- 7) 해외 새마을운동의 성공사례 매뉴얼을 제작, 확산책 마련

1. 연구의 배경 및 목적

1. 연구배경

1970년대 도·농간의 균형발전을 도모하기 위해 종합적인 농촌개발운동으로 시작된 새마을운동은 ‘우리도 한번 잘살아 보자’는 국민적 염원과 조국근대화라는 국가적 정책의지와 결합되어 국민의 자신감을 불러일으키고 경제사회발전에 크게 공헌했다는 국내외 평가를 받고 있다. 1970년대 한국의 비약적인 발전에는 다양한 요인이 작용했을 것이나, 국내 외에서 지적하는 가장 큰 성공 요인으로 새마을운동을 꼽고 있다. 새마을운동은 이제 대한민국 울타리에 머무는 새마을운동이 결코 아니다. 세계의 많은 개발도상국과 빈곤의 퇴치와 사회개발 경험을 공유하는 지구촌의 소중한 개발 모형이요 세계문화유산으로 인정을 받고 있다(최병익, 2010). 한국의 새마을운동은 농촌지역개발운동을 벗어나 범지역적, 범국민적으로 전개되어 한국의 경제발전의 토대가 되어 한국근대화를 앞당겨 세계적인 개발 모형으로 평가되고 있다. 1973년 이후 132개국, 55,740여명이 새마을교육 및 새마을 현장을 방문(이정원, 2013) 한 실적이 이러한 사실을 뒷받침하고 있다. 특히 최근 UN, OECD 등 국제기관이나 국가지도자들이 새마을운동에 비상한 관심을 표명하여 새마을운동에 대한 국제적 수요는 크게 늘어날 것으로 전망된다.

한편 새마을운동의 공적개발원조(ODA)사업은 2000년 이후 개도국이 새마을운동을 필요로 하는 수요증가로 다수의 부처나 기관이 참여하고 있는 실정이며 최근 정부에서도 새마을운동의 국제화 사업에 대한 의지를 표명하고 있어 새마을 국제화사업의 효과성을 도모하기 위한 통합관리 평가시스템의 구축이 요청된다(손혁상, 2012). 따라서 아프리카 및 동남아 등 개발도상국에 대한 한국의 ODA 사업, 특히 새마을운동을 기반으로 한 지역개발모델에 대한 많은 관심과 기대에 부응하고 ODA사업의 효과적 추진을 위해서는 사업추진 목표, 과정 등의 심층적이고 객관적인 평가작업이 필요한 시점이라 볼 수 있다. 특히 경북도와 협력단이 공동으로 2010년부터 아프리카에 추진하고 있는 새마을리더 해외 봉사

단사업이 5개년 계획으로 5개(전체 13개) 마을이 2015년 종료단계 이르고 있다. 이 사업은 2010년부터 5개마을로 시작되어 현재 13개 마을로 확대되어 4년째 진행 중이며 현지 출장을 통한 사업점검과 평가과정(소진광, 2012)에서 주요한 문제점이나 비판적 요소가 드러나게 제기, 보고된 바는 없지만 보다 다각적, 심층적, 객관적인 평가를 통해 정책결정의 기초자료를 제공하고 나아가 발전전략을 제시에 시사점을 제공할 필요성이 있다.

새마을리더봉사단 사업이 2010년 착수되어 2013년 7월 총 61명이 탄자니아(4개 마을), 에티오피아(5개 마을), 르완다(4개 마을)에 파견되어 활동하고 있다(표1 참조). 아프리카 3개국 13개 마을에 봉사단원 217명이 파견되었으며 착수년도에 따라 2015년에 5개 마을, 2016년도 3개 마을, 2017년도에 5개 마을사업이 완료될 계획이다. 2013년도까지 55억9천여만 원이 투입되었으며 이를 마을단위 평균 지원규모로 산정하면 2016년까지 31억여 원이 추가로 지원되어 사업비가 전체적으로 약 87억 원이 지원될 것으로 추정된다. (KOICA제안서 새마을리더봉사단 사업현황 참조).

2015년부터 5개 마을사업이 종료되고 2017년도에는 사업전체가 종료되므로 마을 단위의 자립능력의 배양이나 사업의 사후관리 내지 출구전략 강구를 위한 객관적인 기초평가 작업이 요청된다.

[표 1 -1] 새마을운동리더봉사단 실적(3개국)

구 분	2010년	2011년	2012년	2013년	계
예산(백만원)	723	1,106	2,183	1,580	5,602
단원수(명)	30	43	87	57	217
마을 수	5	8	13	13	13

자료: KOICA제공

[표 1 -2] 6개 조사지역 사업투입 현황 요약

국 가	마 을	사업시기	투입예산(백만원)
Ethiopia	테베소	2010	598
	한도데	2010	563
Tanzania	키보과	2010	580
	팡가우웨	2010	479
Rwanda	카가라마	2010	535
	기호과	2011	395
계	3,150		

자료: KOICA제공

2. 연구목적

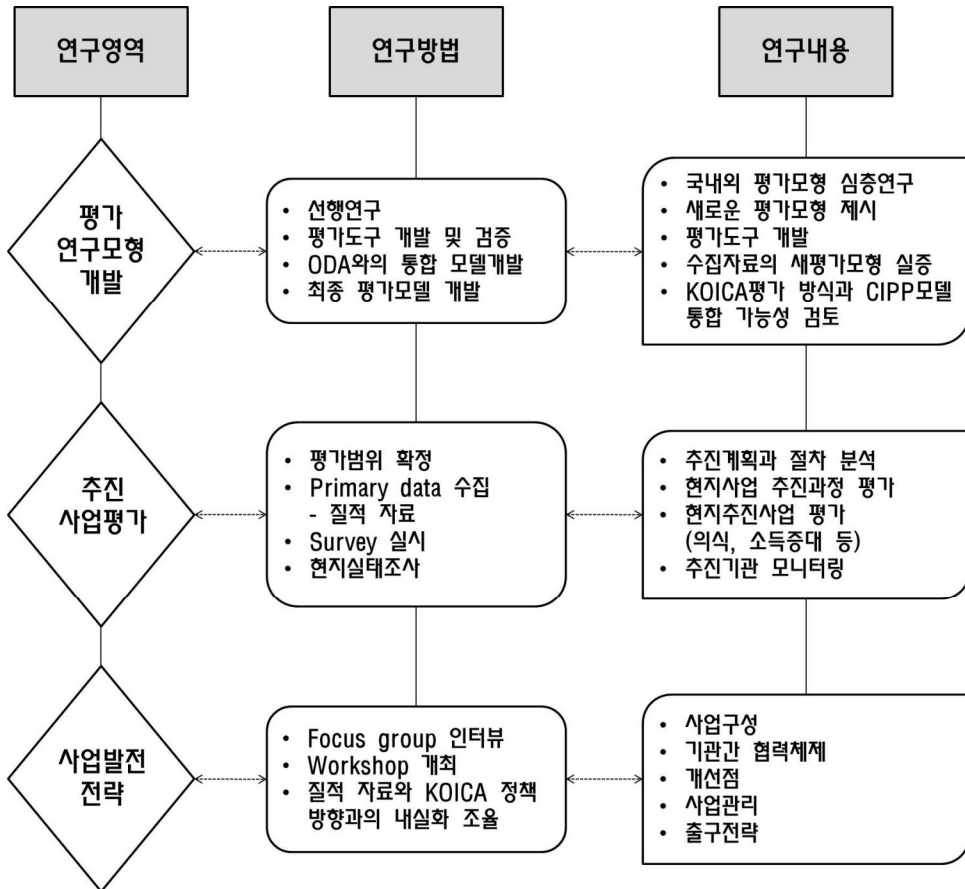
첫째, 새마을운동의 보편적 개념인 지역사회개발 모형에 대한 원리와 방법에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 새로운 패러다임의 프로그램 평가모형을 접목시켜 새마을리더봉사단 사업 평가에 부합한 타당한 질적 평가척도와 방법을 개발하여 실상에 접근하는 과정중심의 심층적인 평가를 도모하였다.

둘째, 새마을리더봉사단과 사업의 기본 목표의 타당성, 계획수립의 적정성을 사업추진 과정 효율성, 성과와 영향 및 지속성 분석하는 일련의 평가의(상황평가, 투입평가, 과정평가, 산출평가)의 틀을 적용하여 사업의 합목적성을 도모하고 정책결정의 준거자료를 제시하였다.

셋째, 위 연구결과에 기초하여 앞으로의 새마을봉사단 사업추진 방향과 새마을 개선과제를 추출한 후 장단기 발전방향과 전략을 강구함으로써 새마을운동의 세계화사업을 선도하고 나아가 한국의 세계평화 의지를 국제협력차원에서 굳건히 하고자 하였다.

3. 연구모형과 연구범위

가. 연구모형



KOICA가 제시한 ODA평가 기준 요소인 적절성, 효과성, 효율성, 영향력, 지속가능성 등을 보다 심층적, 체계적으로 분석하기 위해 아래 표에 제시한 CIPP(상황, 투입, 과정, 결과평가) 모형 단계에 따라 조사분석 자료를 평가하고자 한다. 위 모형은 다양한 모델의 비교평가 한 연구결과에서 유용성, 실행가능성, 적합성, 정확성 등 모든 부문에서 가장 우수한 것으로 판명되었으며(Stufflebeam & Shinkelfield 2007) 다양한 이해당사자의 참여와 의사결정, 조직의 책무성, 전략과 개선책 제시 가능 등 여러 면에서 장점을 가지고 있다.

[표 I -3] 연구에 적용된 CIPP평가모델의 특징과 ODA평가기준과의 관계

구분	Context Evaluation	Input Evaluation	Process Evaluation	Products Evaluation	비고
목적	목표의 타당성 검토	계획 및 자원 활용의 적절성 분석	사업추진 및 서비스의 전달 효율성	가시적/비가시적 성과 장·단기 성과 측정	
내용	주민욕구분석 자원활용 실태분석 추진사업 확인 기회분석	계획수립 인적자원투입 물적자원투입	사업추진의 원활성 주민참여 커뮤니케이션	사업실적 만족도 의식변화 소득증대 환경개선	장기/단기 가시적/ 비가시적 내용포함
조사방법	survey 각종 문헌 조사 델파이조사 포커스 룰	시설교육 투입 봉사단 교육훈련 계획 검토 시설물 검	사업현장 관찰 커뮤니케이션/ 대인관계 대외접촉	만족도 조사 소득구조 시설물 개선 환경개선실적	ODA평가와 CIPP 연계
ODA평가 요소와의 관계	적절성	효율성	효과성	지속가능성/ 영향력	평가결과 통합

나. 연구범위

[표 I -4] 연구범위 요약표

연구항목	세부항목	조사내용
평가방법 개발	선행 유사사업평가 문헌조사	이론, 사업추진, 평가모형, 사업평가
	봉사사업에 적합한 평가모형 개발 및 조사방법	참조모형: ODA, CIPP
	평가기준과 측정방법	조사방법: 서베이, 포커스 방법 등
파견사업 평가	현지사업장 조사	계획, 추진사업, 주민교육, 성과 등
	만족도 조사	봉사단원, 수혜주민
	봉사단평가	선발, 훈련, 사업관리
	workshop개최	쟁점사항에 대한 의견수렴
정책과 내실화전략	사업추진방향	절차, 문제점과 개선, 환류과제
	사업추진 적합성	추진체계
	기관별 지원	예산, 업무, 관리, 자문 등
	내실화 전략(장단기 전략)	출구전략, 사업권한 로드맵,

II. 연구 방법 및 절차

1. 연구의 기초와 평가의 접근방법

이 연구는 일반적인 연구방법론과 평가의 방법으로 대별되는 질적 연구방법론과 평가의 정성적 평가방식을 적용하여 평가대상에 가치나 의의 그리고 사업추진상의 프로세스 등을 보다 다각적이고 심층적으로 접근하여 양적 연구나 평가 갖는 피상성이나 실상 이해 등에 한계를 극복할 수 있는 장점을 살리고자 하였다. 이러한 측면에서 이 연구는 질적 연구방법으로서의 면담방식, 주요사건이나 스토리, 서류 등 다양한 질적 자료를 최대한 활용하는데 중점을 두었다. 특히 이 새마을리더봉사단 사업이 국내는 물론 세계에서도 유례가 드문 사업이며 독특한 특성을 지닌 실험적이고 혁신적 방식으로서 과거 이러한 유사 사례가 없던 지역사회개발 또는 사회복지 내지 자원봉사활동이 결합된 사업이므로 최대한 관련된 이해관계자들의 의견을 듣고 다양한 수집과 면담 등을 시도하였다. 예컨대 전현직 새마을봉사단원, 현지 새마을지도자, 현지 공무원, 협력단 관계자, 경북도(세계화재단), 마을 교육담당 기관 (경운대 새마을 아카데미) 관계자, 새마을운동이나 지역사회개발전문가, ODA 전문가를 대상으로 한 포커스그룹 인터뷰와 워크숍 등 다양한 접근방식을 적용하였다.

미국의 최고의 권위를 인정받은 프로그램 평가전문가인 Stufflebeam과 Shinkfield (2007)에 의하면 평가의 여러 가지 모델이 있으나 어느 특정 모델이 가장 우월하다고 할 수 없고 여러 가지 모델을 상황에 부합하게 탄력적으로 적용함으로써 가능한 다양한 이해 당사자들을 평가과정에 참여시켜 가급적 민주적으로 다수의 의견이 반영될 수 있는 방식이 평가의 합리적 접근방법이다. 따라서 이 연구에서도 이러한 입장을 취하여 가급적 모든 이해당사자나 기존 자료(사업계획, 결과보고서, 현장 평가출장보고서)를 활용하여 평가작업에 반영코자 노력하였다.

2. 조사 방법과 표집

조사 설문지는 봉사단원 과 현지주민을 대상으로 한 2 종인데 2003 10월 15일 1차 시안을 만들어 협력단 관계자들의 검토를 거쳐 10월말 확정하였다.

이 연구에서 봉사단원에 대한 설문조사의 경우 그 대상은 평가대상국가인 에티오피아, 르완다. 탄자니아의 전체 13개 마을 중 각 6개 마을(3개국 별 2개소)에 근무한 제 1기~3기 즉 귀국 봉사단원과 제 4기 현재 활동중인 봉사단원을 대상으로 하였다. [표 II -1] 에버 볼 수 있는 바와 같이 조사대상별 국가, 현직봉사단원 등이 각각 에티오피아 테베소 마을(4기 5명), 한도데 마을(4기 5명), 르완다의 2개 마을 키가라마(4기 4명), 기호케 마을(4기 5명), 탄자니아 키보과 마을(4기 5명) 팡가웨 마을(4기 5명)로 분포되어 있다. 전체적으로 전직 봉사단원은 91명(제1기~3기 에티오피아 31명, 르완다 28명, 탄자니아 32명)이고 활동중인 현직 봉사단원은 29명(4기 에티오피아 10명, 르완다 9명, 탄자니아 10명)으로 표본 대상은 총 120명이었다.

2013년 11월 초순에 제1차 설문지를 배부(전직은 이메일 방식, 현직은 설문지 배부방식)한 결과 전직 봉사단원이 39부, 현직봉사단원이 29부 등 총 68부가 회수(회수율 56.7%)되었으며 이중 64부를 대상으로 설문분석을 하였다. 11월 중순과 하순사이에 동일 대상에게 2차로 주요사건 작성 및 과 직무분석과 관련 문항을 포함한 설문지(전직은 이메일 방식 현직은 설문지배부)를 배부하여 38명(전직9명, 현직 29명)이 응답(회수율 31.7%)하여 이중 현직 29명분의 설문지를 직무 분석으로 활용하였고 정리된 주요사건은 24 건 중 16건 만을 보고서에 수록 하였다.

[표 II -1] 국별 조사대상 마을과 조사대상 전·현직 새마을리더

국 가	마 을	현직봉사단(명)	전직봉사단(명)	합 계(명)
에티오피아	테베소 마을	4기 (5)	1~3기(31)	1~4기(41)
	한도데 마을	4기 (5)		
르완다	키가라마 마을	4기 (4)	1~3기(28)	1~4기(37)
	기호케 마을	4기 (5)		
탄자니아	키보과 마을	4기 (5)	1~3기(32)	1~4기(42)
	팡가웨 마을	4기 (5)		
합 계	6개 마을	4기 합계(29)	1~3기 합계(91)	1~4기 합계(120)

마을의 표집대상은 봉사단원의 설문대상지역과 동일한 국가의 마을인 6개소이다. 연구진(2인)이 2013년 11월 중순 현지에 출장을 가서 1개 마을의 모인 주민들을 대상으로 각 지역별 20부 씩 총 120부를 설문지 배부한 후 88부를 회수(회수율 73.3%)하여 85부를 분석에 활용하였다. 설문지는 연구자가 당초 국문으로 작성한 것을 영어로 번역하여 현지 사무소에 보낸 후 다시 현지인에게 의뢰하여 현지어로 재 번역하여 조사도구로 활용하였다. 조사대상자의 선정과 조사방식은 마을회관에 사업으로 참가한 주민들이 모인 자리에서 연구자가 간단히 설문지의 취지를 알려 주고 현장에서 작성토록 하였다. 문자를 해독하지 못하는 조사대상자의 경우 현지인이 해석을 하여 작성에 도움을 주도록 하였다. 그리고 설문지 문항 작성 장소와 회수장소는 동일하게 마을의 새마을 회관에서 이루어졌다.

현지 새마을지도자는 마을회관에서 이루어졌으며 미리 준비한 반구조화된 면접지에 따라 집단면접을 연구진 1인이 현장에서 실시하였으며 현지공무원의 경우 소속기관의 사무실 또는 새마을 회관에서 개인 또는 집단면접형식으로 이루어졌다.

[표 II -2] 조사대상 마을의 개황

국 가	마 을	위 치	인 구	주요 작목	비 고
에티오피아	테베소 마을	오로미아 주 아르시존 헤토사 지역	240가구 1200명	따파, 밀, 옥수수, 붉은 양파	
	한도데 마을	오로미아 주 아르시존 헤토사 지역	515가구 2,500명	밀, 보리, 콩, 옥수수, 소, 양, 염소, 닭, 나귀	기독교인과 회교도 각각50%
르완다	키가라마 마을	수도 키갈리에서 차로 90분 거리 카모니군 소재	262가구 1,200명	옥수수, 콩, 카사바, 양계, 양	카토릭 85% 개신교14%
	기호케 마을	수도 키갈리에서 차로 90분 거리 카모니군 소재	250가구 1,172명	벼, 콩, 밀, 카사바, 옥수수, 바나나, 양, 염소, 소, 닭	
탄자니아	키보와 마을	잔지바르 스톤타운에서 35km	600가구 3,000명	쌀, 보리, 콩, 옥수수, 염소, 닭	이슬람교 99%
	팡가웨 마을	모로고로주 청사에서 1시간 거리	400가구 2,200명	옥수수, 콩, 카사바, 닭, 염소, 양	

3. 자료에 대한 통계처리

이 연구에서 사용된 설문지의 조사결과에 대한 분석과 처리는 전반적인 반응의 경향치를 파악하기 위해 빈도분석, 종속변수의 값을 독립변인(인구통계적 특성)에 집단별로 평균값을 산출하여 그 차이를 분석한 분산분석(Analysis of Measures), 각 독립변수와 종속변수 중 명목자료간의 관련성이나 경향을 알아보는 교차분석을 위한 카이제곱(chi-square), 척도의 값을 가진 변수간의 상호간의 관계를 규명하는 상관관계분석 (Analysis of Correlation)(이 형덕 외 2인, 2012)을 적용하였다. 분석결과의 해석은 관련변수를 모두 사용하여 통계로 프로그램상의 분산분석과 교차분석, 상관관계분석 모두 그 실행결과가 0.05이하로서 통계적인 유의성이 인정된 것만을 선택하여 독립변수와의 관계를 설명하였고 유의성이 인정된 변수만을 전산분석 출력결과를 부록에 수록하였다.

4. 조사도구

이 평가연구에서 활용된 조사도구는 크게 구분하면 설문지, 반구조화된 면접지(체크리스트), 주요사건 기록지 3종류로 구분된다. 설문지는 조사대상이 전직 새마을리더봉사단원(에티오피아, 르완다, 탄자니아 각 2개 마을 파견자)을 대상으로 한 동일한 설문지를 적용하였다. 반구조화된 면접지는 현지 새마을지도자, 공무원, 경북도(세계화재단) 관계자, 경운대(새마을아카데미), 마을지역대표, 협력단 관계자를 대상으로 면접에 활용하였다. 이 연구에서 활용된 주요사건 사례는 주요사건의 작성방법과 예시 등을 기술하여 전/현직 봉사단원에게 2차로 발송하였다. 각 조사대상별 설문지의 주요내용과 문항을 소개하면 다음과 같다.

가. 현지주민 조사 설문지

현지주민에 대한 설문지의 구성체계는 독립변인 5문항(성별, 연령, 학력, 소득수준, 주민조직에서 책임여부와 직책)과 종속변인 11개 문항으로 총16개 문항으로 구성되었다. 종속변인은 (1) 새마을 사업의 참여도 (2) 현재 추진사업의 필요성 (3) 사업의 우선순위 (4)

사업종료 후 자율적 추진가능성 (5) 자립추진이 불가한 이유 (6) 새마을사업의 참여동기 (7) 봉사단원의 활동이 마을에 도움 되는 정도 (8) 새마을봉사단 사업시작후 마을의 변화 (9) 기존사업과 새마을사업의 관계 (10) 새마을지도자들의 사업에 대한 열의 (11)주민들에게 도움이 될 수 있는 새마을봉사단원의 전공분야 등으로 구성되었다. 이러한 문항을 작성 시 주민들의 학력 수준 등을 고려하여 되도록 문항을 줄이고 핵심적인 내용만 간단한 문항으로 구성하여 작성의 어려움이 없도록 하였다(자세한 내용은 부록 참조) 전반적으로 주민의 개발요구의 파악이나 참여도 및 그들의 새마을 사업에 대한 유용성이나 변화 그리고 지속가능성에 대한 조사대상자의 인식을 통해 간접적인 사업 평가의 준거자료를 확보하고자 시도하였다.

나. 전 · 현직 새마을리더봉사단원 설문지

봉사단원에 대한 설문지의 구성체계는 독립변인 5개 문항(성별, 연령, 학력, 전공, 국가 및 마을)과 12개 부문 및 개방형 질문으로 구성되었다.

12개 부문은 (1) 사업선정의 우선순위 (2) 지도자의 신망수준, (3) 새마을지도자와 주민의 참여, (4) 새마을사업에 열성적으로 참여하는 계층, (5) 기존조직의 참여도 (6) 사업추진 과정에서의 갈등관계 (7) 갈등이 있는 사업분야 (8) 부문별 새마을사업의 활성화정도(주거환경개선 등 7개 부문) (9) 현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성(사업계획수립 등 15개)(10) KOICA/경북도청의 지원사항의 중요도 (13개), (11) 봉사단원으로서 애로사항의 이유 (12) 봉사단원의 직무만족수준(현지적응교육 등8개)이었다. 개방형 질문으로는 2개가 제시되었는데 (1) ‘새마을 봉사단원으로서 봉사경험이 경력이 자신의 경력개발이나 삶에 미친 영향, 느낀 점이 있다면 자유롭게 기술하여 주십시오’ (2) ‘경북도청 (새마을세계화재단) 및 KOICA에 애로사항이 있으면 솔직히 제시하여 주십시오’ 문항 등 총 58개 문항으로 구성되어 있다. 조사내용은(1)~(8)의 문항이 현지의 새마을사업실태파악이나 평가와 관련된 문항이라면 (9)~(12) 문항은 새마을리더봉사단 운영과 문제점에 대한 개선방안을 제시하기 위한 것이었다.

그리고 평가에 부문에 봉사단원의 역할과 사업이 주로 투입요소와 과정요소에 깊이 관여하므로 이 부문에 대한 평가에 중점을 두었으며 특히 직무만족이나 개선사항 도출을

위한 상세한 내용과 개방형 문항에 기술내용을 중점적으로 파악하여 문제점에 대한 구체적인 대책제시에 도움이 되도록 문항을 구성하였다.

다. 반구조화된 인터뷰 면접지(체크리스트)

(1) 포커스그룹 인터뷰

□ 목적

새마을사업평가모델개발을 위한 새마을 ODA 사업모형과 추진원리에 대한 보편적인 평가요소 추출 및 설문지 문항에 대한 타당도 검사를 하는데 있음.

□ 조사대상

새마을운동연구교수 1인, 경북새마을세계화 담당공무원 2인, 협력단 관계자 2인, 새마을운동중앙회 관계자 1인, 새마을운동전문가 3인

□ 주요 조사/검토 내용

- KOICA와 경북도간의 사업추진체계와 업무협조관계
- 새마을운동의 모형의 전파수준의 기준 설정
- 새마을봉사단 기본사업계획의 타당성검토와 추진전략
- 새마을봉사단사업의 주요 개선과제
- 향후 사업의 확대 / 지속여부 및 출구 전략

(2) 현지 새마을지도자

□ 목적

- 현지 새마을사업에 주민의 참여 및 사업의 추진상황점검을 통한 개선사항 적출과 봉사단의 사업평가

□ 조사방법

- 1인 인터뷰 / 집단 인터뷰

□ 질문사항

- (1) 새마을사업에 대한 주민들의 반응이나 호응 상태
- (2) 마을주민이 가장 원하는 사업(숙원사업)
- (3) 현재 추진 중에 있는 사업 중 ①가장 잘되는 사업은 무엇이고 ②가장 안되는 사업은 무엇이며 ③그 원인은 무엇인가
- (4) 새마을봉사단사업 1차 5년 계획이 성공적으로 사업을 마무리하기 위해서 필요한 조치나 지원사항
- (5) 새마을봉사단원의 봉사활동이 주민의 반응이나 ①평가는 어떠하여 ②고칠 것에 대한 질문
- (6) 현재 추진 중인 새마을봉사단사업에 대한 ①수원국 정부기관의 협조는 어떠한가 그리고 ②한국에서 무엇을 자립적으로 추진하기 위해 최소한의 지원해 주어야 할 내용.

(3) 현지 공무원

□ 목적

새마을사업 추진 시에 새마을지도자의 역할이나 사업 선정의 적정성 등에 대한 종합적인 평가 및 성공적인 추진과 자립능력 제고에 필요한 선결요소 파악하는데 있음.

□ 조사방법

- 1인 인터뷰 / 집단 인터뷰
- 현지 조사대상마을 인접 공공기관 방문

□ 질문사항

- (1) 한국의 새마을사업에 대한 담당공무원들의 사업 이해나 사업협조 전망.
- (2) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위해 정부 및 관공서 차원에서의 계획이나 행·재정지원
- (3) 새마을사업 추진에 필요한 지도자의 자질이나 헌신도
- (4) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위한 여건이나 환경조성의 정도
(조사대상마을의 선정 여부)

- (5) 현재 추진하고 있는 사업의 선정이나 추진방식의 적정성
- (6) 현재 새마을사업 5개년 계획이 성공한다면 다음 단계에서 한국이 취해 야 할 조치
나 최소한의 지원책

(4) 경북도/협력단 관계자

□ 목적

새마을봉사단 운영의 기본방침이나 장단기발전전략이 현장에서 적용되는지를 여부의 평가와 봉사단 운영의 행정관리 / 제도개선도모

□ 조사방법

- 현지/방문 출장 후 인터뷰

□ 질문사항

- (1) 경북도/협력단의 새마을봉사단 종합계획과 향후 전망
- (2) 현재 추진하고 있는 사업을 자체적으로 어떻게 평가하고 있으며 앞으로 의 정책방향/대책
- (3) 새마을봉사단 사업과 타 사업과의 연계성화 방안
- (4) 5년 후 사업종료후의 조치계획은 무엇이며 평가결과의 반영
- (5) 현재 추진하고 있는 사업과 타 신규사업과의 관계는 어떻게 설정하는 것이 바람직하며 향후 사업전망이나 계획(예산 규모 등)
- (6) 기존의 농촌종합개발사업이나 ODA 사업과 새마을봉사단 사업과의 연계화 방안이나 필요한 조치사항
- (7) 새마을봉사단원 운영과 관련된 부문별 가장 큰 문제점과 대책
 - 정부 사업방침이나 예산규모
 - 봉사단원 자질문제
 - 행정관리와 제도마련
 - 관계기관과의 협력과 역할분담
 - 새마을 교육 /현지 적응교육 등

라. 주요사건(Critical Incident) 사례 (스토리)

새마을봉사단원의 과제분석 및 사업추진의 효과적 추진과 비효과적인 추진의 요소 파악 및 사업추진과정의 심층적 이해를 목적으로 주요사건 사례를 조사하여 연구에 활용코자 하였다. 그 주제는 사업추진과정의 중요한 사건이나 활동 예: 주민의 오해, 신구지도자 간의 마을주민간의 갈등, 사업추진의 문제발생, 사업추진의 잘 된 사례 등) 그 어느 것이라도 무방하나 가급적 의미가 있었거나 사업추진에 성공과 실패와 관련이 깊은 사건을 대상으로 작성토록 하였다.

작성방법은 “귀하가 직접 참여하셨거나 관찰하신 사건이나 활동의 내용을 그대로 스토리로 작성하시되 가급적 간결하게 6하 원칙을 적용해 주시오”(주관적인 느낌이나 해석 등이 없이 객관적으로 기술)로 제시하였다.

주요사건의 종류 및 분량은 성공/효과적 추진 사례와 실패/비효과적인 추진사례 2종을 각각 1-2개 작성하고 분량은 1 쪽 내외로 작성제출토록 하였다.(설문지 제출 시 첨부) 일반적으로 주요사건 작성방법이 익숙히 않을 것으로 판단되어 주요사건의 사례를 연구자가 별도로 작성하여 예시적으로 제공하여 작성자가 스토리를 작성하는데 편의를 도모하고 본 계획에 취지에 부합하는 스토리가 되도록 노력하였다.

Ⅲ. 새마을운동이론체계 및 평가모형

1. 새마을운동의 의의와 접근시각

새마을운동이 전개된 지 어언 40년여 년이 지난 이 시점에서 새마을운동이 존재했던 모습 그대로 직시하려는 자세가 무엇보다 필요하다. 이를 위해서는 일방적인 매도와 무조건적인 선양(宣揚)은 공히 배격해야 할 필요가 있다(전상인, 2010). 새마을운동에 대한 국민들의 긍정적인 여론조사결과나 국제기관의 개발전문가나 권위 있는 많은 학자들의 찬사에도 불구하고 일부 학자들은 새마을운동의 모습을 색안경을 쓴 편견의 눈으로 보아 새마을운동의 실상을 보지 못하는 안타까움을 안겨주고 있다. 한편 70년대 새마을운동의 주무부처이었던 내무부의 새마을운동의 관련책자(내무부, 1980)를 보게 되면 ‘모든 길은 로마로 통한다’는 말처럼 새마을운동의 영역이 국가 전반으로 확대되어 정부의 정책 아니면 정부 그 자체와 분리하여 생각하기 어렵게 되었다(아쿠아, 1980). 따라서 대다수의 새마을연구교수 등을 활용한 정부의 새마을운동소개 책자나 자료들은 새마을운동의 성과나 평가를 지나치게 미화, 과장으로 흐르는 경향이 없지 않다. 엄밀히 말한다면 새마을운동의 고유한 영역에 대한 합의가 전제되지 않고는 객관적인 평가자체가 불가능한 작업일 지도 모른다.

또한 70년대 새마을운동을 연구한 학자들은 새마을운동에 비판적 견해를 표방할 수 없는 사회적분위기(브란트, 1980)의 영향 때문인지는 확실치 않으나 새마을운동에 대한 많은 연구물이 있지만 새마을운동에 대한 이해를 넓히기보다는 오히려 혼란을 야기 시키는 경우가 없지 않았다. 더욱이 사회과학적 연구대상으로서 새마을운동을 폭넓고 깊이 있게 다룬 학술논문은 극히 제약되어 있기도 하다(최양부, 1978). 요컨대, 새마을운동은 우리의 자랑스러운 역사적 성취이며 세계적 주목을 받고 있는 획기적인 농촌개발접근 방법임에도 이론화·체계화되지 못하고 모든 것에도 새마을 형용사를 붙이고 있다는 비판이 80년대초에 제기되었지만(왕인근, 1982) 그 후 30여년이 지난 지금도 여전히 그러한 경향이 불식되지 않고 있다. 반면 새마을운동이 전개된 지 40여년이 지난 오늘날 지구촌화된

세계에서 세계지도자들이나 개발전문가들이 한국의 새마을운동에 대한 비상한 관심을 갖고 배워 자국에 도입하려는 엄연한 사실을 보더라도 새마을운동의 생명력이나 장점이 세계적으로 입증되고 있다. 그러나 ‘등잔 밑이 어둡다’는 속담처럼 우리나라의 일부학자들이 새마을운동을 애써 평가절하는 편협한 사고나 아집에 집착하는 고정관념은 타인의 공감을 얻기 어려울뿐더러 민족의 발전이나 세계평화에 결코 도움이 되지 못하리라 본다.

따라서 새마을리더봉사단사업의 평가에 전제가 되는 새마을운동의 이론적 토대나 문헌 고찰은 주로 1980년과 2010년에 개최된 새마을운동 국제학술발표회의 주제발표를 한 학자이나 실천가의 논문을 주로 참고하여 새마을운동의 국제적 전이차원에서 시사점을 찾고자 한다.

새마을운동의 목적은 첫째, 농민들의 의식을 발전지향적으로 변화시켜 근면·자조·협동을 실천토록 하는 것이다. 둘째 농촌사회를 새로운 리더십중심의 적극참여 조직으로 활성화하는 것이었다. 셋째는 농촌마을의 인프라를 개선하고 경제적 소득을 증대하는 패키지 프로그램이 새마을운동의 메카니즘이었다. 즉 농민의식개혁, 농민자율참여, 농촌경제와 인프라개선이 상호 연계된 트라이앵글(삼각)의 구도라 할 수 있다(고건, 2010).

새마을운동의 경험을 분석하는 경우, 명확하게 해둘 중요한 사항이 두 가지가 있다. 첫 번째는 프로그램의 범위이다. 새마을운동은 정부기관이 도입하고 마을 간의 협동을 통해 시행되는 소규모 자조 프로그램을 통해 새로운 태도와 기능을 도입하고 소득을 증대시키면서 촌락의 물리적 환경개선 할 목적으로 다소 전통적인 지역사회 통합개발 프로그램의 성격으로서 시작되었다. 그러나 점차 지역사회 수준의 프로그램을 넘어 확대되고 소득증대 정책의 이니셔티브를 포함한 정부의 농촌개발 정책 및 프로그램의 전체 스펙트럼을 포함하게 되었다(Reed, 1980) 이 연구는 새마을운동의 국제적 전이 차원에서 국제적 표준이 중요하므로 새마을운동의 보편적 속인인 지역사회개발 측면에서 접근하고자 하며 한국 고유의 정치, 문화적 배경에서 비롯된 특수성에서 나온 사회운동적 차원은 깊이 있게 다루지 않는 접근방식을 취하고자 하였다.

2. 지역사회개발 모형으로서의 새마을운동과 추진원리

가. 새마을운동의 지역사회개발적 성격

각국의 지역사회개발 사업은 사회경제적인 제 조건에 따라 형태와 내용을 달리할 뿐 아니라 이 사업을 관장 또는 조정하는 기관도 여러 형태가 있음을 알 수 있다. 그러나 대체로 신생국가나 개발도상국에 있는 국가일수록 자원의 보다 효율적인 동원을 통한 급속한 개발을 이룩하기 위하여 국가적인 광범위한 계획과 조직을 갖고 있음을 알 수 있다. 그렇기에 지역사회개발이 지역주민으로 자조적인 노력과 적극적인 참여를 주축으로 하여 추진되어야 함에도 불구하고 정부가 주도적인 역할을 담당하게 되는 사례를 후진국에서 많이 발견하게 되고 한국에 있어 새마을운동도 그 한 예가 된다고 볼 수 있다(김대환, 김유혁, 1980). 즉 모든 후진국의 농촌은 그들이 안고 있는 모든 문제를 해결할 수 있는 경제적 기술적 기반도 없으며 따라서 국가의 경제적 사회적 수준을 향상시키고 지역사회를 능률적으로 발전시키기 위해서는 지역사회를 자극하고 지도할 기구를 마련해야 하며 무엇보다도 먼저 지역사회의 자조적인 노력과 정부의 물질적 기술적 원조를 위한 조정을 해야 하며 그 역할을 정부가 담당하게 되는 것이다. 사실 후진국에서는 정부만이 전반적인 역할을 담당할 능력이 있고 균형적인 발전을 도모할 수 있다고 믿고 있기 때문이다. 후진국에서 정부가 개발사업에 교량적인 역할을 담당해야 할 까닭이 여기에 있다(김대환, 김유혁, 1980).

UN의 정의에 의하면 지역사회개발사업은 전주민이 적극참여하고 주도권을 가져 그들의 경제적, 사회적 발전을 이룩하기 위한 과정이라 말하고 있다(UN, Social Progress through community development, 1955). Dunham(1963)은 지역사회개발에서 강조되는 요소를 간결히 정리하고 있는데 그것은 (1) 민주적인 절차, (2) 자발적 참여, (3) 자조, (4) 토착적인 지도력의 개발 및 교육을 들고 있다. 이러한 지역사회개발원리는 새마을운동의 추진 원리에서도 적용되고 있으며 사업의 내용이나 추진방법이 다를지라도 이러한 지역사회 개발의 원리와 기본정신은 범지역적, 범국가적으로 널리 적용될 수 있다.

지역사회개발이 개념이 명확하거나 통일된 것은 아니며 나라마다 강조점이 다르나 공통적인 근본개념은 다음과 같은 사실을 그 내용으로 하고 있다.

- (1) 자생적인 것이던 외부의 자극에 의해 유도된 것이든 간에 지역주민의 자조적인 노력과 창의를 주축으로 하여 지역주민의 공통된 욕구를 충족시키는 사업이고 운동이어야 하며
- (2) 지역주민의 협동과 참여를 통한 인적 물적 자원의 최대한 활용으로 지역주민의 공통욕구를 해결하며
- (3) 지역주민의 자조적인 노력만으로 지역주민의 욕구를 충족시킬 수 있는 문제해결력이 불가능한 사업에 관해서만 외부로부터 최소한의 지원을 유지하여 지역사회의 사회적 경제적 발전을 자조적으로 도모해야 한다(김대환, 김유혁, 1980).

지역사회의 여건을 개선하기 위한 통합적인 노력으로서 새마을운동은 여러 전공분야의 지식과 기술을 활용할 수밖에 없다고 할 것이며 소기의 목적을 달성하기 위해서는 농학, 경제학, 교육, 공중보건 등 제 학문분야의 협동적 접근이 있어야 함은 물론이다.

새마을리더 봉사단의 사업은 자원봉사활동과 지역사회개발이 결합된 혁신적인 ODA발상과 시도이지만 자칫 자조협동의 과정은 빠지고 해외 원조사업으로 변질될 우려가 있다(고건, 2013) 새마을운동의 국제화 논의에서 우리나라의 새마을운동을 개도국에 그대로 적용하기보다는 다양하고 유연한 현지화 방식이 강조되고는 있다. 그러나 이 사업에 대한 평가의 준거틀은 지역사회개발 또는 지역사회조직(복지)의 일반적인 원칙이나 원리가 준용되어야 당위성이 있다. 이러한 측면에서아래의 지역사회개발의 원리(Chi-Wen Chang, 1973 정지웅 재인용)는 봉사단 사업이나 평가에도 적용에 큰 시사점을 제공하고 있다고 여겨진다.

- (1) 사업활동은 지역사회주민의 공통된 욕구와 필요에서 시작되어야 한다.
- (2) 지역사회개발은 주민의 창 의와 능력을 최대한 발휘할 수 있는 방향으로 추진되어야 한다.
- (3) 지역사회개발은 협동정신과 자주자조 능력을 육성하며 또 이에 바탕을 두고 사업이 수행되어야 한다.
- (4) 계획으로부터 모든 개발과정에는 주민전체가 참여할 수 있어야 한다. 어떠한 사업이 성공을 거두려면 모든 주민이 그 활동을 충분히 이해하고 또 잘 알아야 한다.
- (5) 지역사회개발은 다각적인 측면에서의 종합적인 접근이 동시에 이루어져야 한다. 정치경제 사회 어느 한 측면을 다루는 것이 아니라 지역사회 생활환경 전부를 대상으로

한다.

- (6) 지역사회개발은 그 지역사회의 제반 여건이나 가용자원에 토대를 두고 수행되어야 한다.
- (7) 지역사회개발은 지역사회내의 모든 조직과 집단을 효과적으로 동원할 수 있어야 한다.
- (8) 지역사회개발은 지역사회내의 지도력을 최대한으로 육성 활용해 나갈 수 있는 방향으로 수행되어야 한다.
- (9) 지역사회개발은 국가의 전반적인 정책이나 경제동향과 보조를 같이 해야 한다.
- (10) 지역사회개발은 구체적이고도 명확한 성과를 단시일 내에 가져올 수 있는 것이어야 한다. 주민이 별다른 개발의 성과를 단시일 내에 가져오지 못하거나 장기적인 효과를 노리는 경우 주민의 참여의욕은 저하되고 결국 지속적인 사업수행은 목적인 성과를 거두기 어렵게 될 것이다. 이상에 열거한 10개의 원리 외에도 지역사회 의 특수성에 따라 더 많은 고려가 필요할 것이다.

새마을운동에 대한 정치, 경제, 사회, 교육 등 다방면에서 접근하고 있으며 최근 새마을운동에 대한 새로운 시각으로 사회자본적 접근(김호기, 2010), 거버넌스 측면에서의 접근(소진광, 2007), 복합적응적 시스템적 접근 등(노희준·노유진, 2010), ODA와 연계된 새마을국제협력(김성규, 2013, 임형백, 2011) 차원 등의 접근이 시도되기도 한다. 그러나 새마을운동의 국제적인 전파 차원에서는 지역사회개발 개념으로 이해하는 것이 타당하며(김정일, 2004, 2008) 다수의 국내외 학자도 동의하는 경향이다 그러나, 새마을운동이 제창된 지 40여년이 지났어도 국제적으로 그 진가 여전히 빛을 발휘하는 근거는 새마을운동 창시자인 고 박정희 대통령이 새마을운동을 정치적으로 이용하지 않았을 뿐 아니라(아쿠아, 1980) 새마을운동의 이념과 추진원리가 국제적으로 통용되는 지역사회개발의 원리가 거의 완벽하게 고 박정희 대통령의 새마을 초고가 제시되었다는 사실에 주목을 하지는 않는 듯하다. 고 박정희 대통령이 친필로 쓴 새마을운동 기본구상은 일반인들에게는 널리 알려지지 않았으며 새마을운동을 연구하는 전문가들도 그 전체의 내용을 지역사회개발의 이론이나 학문적 관점에서 깊이 있게 조명하지 않는 듯하다. 그러나 실제 새마을운동의 본질과 추진의 원리 나아가 새마을운동의 본질과 실상이 명쾌히 드러날 뿐 아니라 고 박정희 대통령의 새마을운동에 관한 신념과 철학이 잘 집약되어 표현되어 있다. 이 초

고의 내용이나 표현은 매우 소박하나 새마을운동의 추진원리를 개도국에 전파 시 일종의 새마을의 장전의 역할을 할 수 있다고 보여진다(김정일, 2004, 2008).

새마을운동에 대한 많은 논의가 학술적으로는 다양하게 정의되고 조명될 수 있지만 누구나 보편적으로 새마을운동을 이해하고 개도국에 전파하기 위해서는 이 초고만큼 명확한 새마을운동의 정신, 개념 추진원리를 찾기 힘들다. 이는 비유컨대, 성서를 읽지 않고 주해서에 빠지거나 ‘꿈보다 해몽이 좋다’는 식으로 새마을운동을 다루는 새마을 연구자들도 적지 않아 오히려 새마을운동 이해에 혼란을 야기 시키고 때로는 진실을 오도하기도 한다(브란트, 1980). 언어가 사고를 지배하며 언어는 사고를 담는 그릇이기도 하다. 따라서 새마을운동의 원형은 새마을운동을 창시자인 박정희 대통령이 누구나 이해할 수 있는 쉬운 말로 지역사회개발의 정신과 원리가 동일한 새마을운동의 기본구상을 밝힌 새마을운동의 초고는 새마을운동의 세계화에 명쾌하고 호소력을 지닌 메시지가 될 것이다.

그 내용에는 새마을운동은 ‘잘살기운동’이며 새마을 정신은 근면 자조 협동임을 강조하고 있다. 또한 새마을운동의 원리는 주민의 자조적인 노력, 사업선정 시 마을주민의 총의에 따라 사업을 선정해야 함을 사업추진의 원리로 보며 새마을교육과 지도자의 역할과 의식개혁의 중요성과 그리고 마을지도자의 개발, 단기적인 성과를 기대하지 말고 지역여건에 부합한 방식의 적용, 여성지도자 역할의 중요성 등 이미 국제개발관련기관이나 지역사회개발학자들이 제시한 지역사회개발의 원리와 거의 완벽하게 일치된다. 기실 새마을운동이 40여년이 지난 오늘날까지 중단이나 퇴색되지 않고 새마을운동의 상징인 새마을기가 세계지방 곳곳에 휘날리는 저력과 뿌리는 고 박정희 대통령이 제창한 새마을운동의 원리가 세계 보편적인 지역사회개발원리에 부합할 뿐 아니라 이러한 원리를 비상한 그의 신념과 리더십으로 범지역적, 범국가적으로 실천해 나간 데서 찾아야 할 것이다. 이러한 논거는 이 보고서에 부록에 삽입된 고 박정희 대통령의 새마을 초고의 내용이 뒷받침하며 고 박정희 대통령의 새마을정신과 추진방법 그리고 강조사항 등이 지역사회개발의 이념과 원리에 부합된다는 사실을 발견하게 될 것이다.

대부분의 개발도상국들에서는 농촌개발 전략에서 농촌마을주민들의 가치관인 의식개혁에 대해서는 큰 관심을 두지 않는다. 농민들의 의식개혁을 위한 노력을 좀처럼 찾아보기 어렵다. 오히려 농촌마을의 전래적인 의태정신, 협동의 기피, 리더십 부족 등을 어쩔 수 없는 바닥문화구조로 받아들인다. 그래서 종합적인 농촌개발을 세우면서 마을주민과 농촌

사회구조를 변화시키려는 진지한 노력을 기울이지 않는다(고건, 2010). 이러한 측면에서 고 박정희 대통령이 여느 지역사회개발 모델에서 강조하는 주민의 의식변화를 뛰어넘어 전체 국민에게 ‘하면 된다’는 국민적 자각과 자신감을 불러일으켜 농촌 지역사회개발에서 시작되어 점차 범사회운동으로 발전, 한국 근대화에 토대를 굳건히 하여 세계적인 개발모형으로 주목을 받고 있는 것으로 풀이된다.

3. 새마을운동의 보편성과 특수성

유엔에서 한국의 새마을운동을 성공모델로 선정했지만 학문으로서의 이론화와 국제적 이론의 틀이 마련되지 않는다면 국제 사회로 인정받을 수 없다. 향후 지역사회개발운동의 모델로서 이론을 체계적으로 개발 정리해야 할 것이다(김남선, 2000; 김정일, 2008; 최일섭, 1980; 최진근, 2013). 새마을운동의 보편성을 지역사회개발운동과 연계시켜 고찰하면 다음과 같은 점을 들 수 있다(김대환, 김유혁, 1980).

- (1) 지역사회개발운동이 그 지역사회가 갖고 있는 부존자원과 인력 그리고 사회문화적 조건을 활용하여 그 지역사회가 갖고 있는 문제점을 해결하고 지역사회가 보다 안전하게 균형 있는 발전을 노린 운동인 것처럼 새마을운동도 바로 우리가 놓여 있는 대내외적 선택한 바로 그와 같은 운동이다.
- (2) 지역사회개발운동에 있어서 가장 중요한 문제는 바로 그 지역주민의 자조적인 생활 개선과 생산의욕을 고취시키는 자조적 정신이다. 그런 뜻에서 새마을운동도 그 기본정신에서 명시되어 있는바 그대로 근면·자조·협동 중 자조가 바로 그것이며 지역사회개발운동이 삼고 있는 자조운동과 조금도 다름이 없는 것이다.
- (3) 새마을운동은 농민들로 하여금 본질적으로 풍요 외에 정신적 기풍을 조성하는데 큰 뜻이 내포되어 있다.
- (4) 지역사회개발운동에 있어 가장 강조되는 면이 곧 지역사회의 균형 있는 발전이다. 새마을운동은 크게는 농촌과 도시의 균형발전을 도모하는 의미를 지녔으며 작게는 마을이 고루 경제사회적 조건을 개선하는데 관심을 기울였다.
- (5) 지역사회개발이 지향하는 목표는 생활의 합리화와 생산의 기술화라고 볼 수 있다. 그 면에서도 새마을운동도 보편성을 지닌다.

(6) 우리의 농촌은 전통적인 생활규범과 전근대적인 가치관에 얽매어 혈연적 배타성, 획일적 폐쇄성으로 정체 속에 머물렀으나 새마을운동을 통하여 농민과 농업, 농촌이 이를 벗어나는 계기가 되었다.

(7) 지역사회개발도 궁극적으로 국가의 종합계획에 의한 종합적인 발전과 깊이 연계되어 있다. 특히 제 3차 경제개발 계획의 착수년도인 1972년과 전후하여 시발되었다는 것과 관련성이 있다.

위와 같이 새마을운동이 갖는 국제적인 지역사회개발의 특성을 갖은 보편성이 지니면서도 다른 나라와는 다른 새마을운동의 특수성도 내포하고 있는데 그것을 들면 다음과 같다(김대환, 김유혁, 1980).

- (1) 새마을운동은 일반적으로 행해지는 지역사회개발과는 달리 하나의 국민운동이다.
- (2) 새마을운동은 정부에 의해 주도되어졌고 적어도 초기단계에서는 그랬다. 그러나 새마을운동이 궁극적인 목적이 하향적인 아닌 상향적 운동이며 관이 주도하는 운동이 아니라 민간이 주도하는 운동이 되어야 한다.
- (3) 새마을운동의 성과와 업적이 다른 나라에서 행해진 지역사회개발 운동보다 능률적이고 신속하였으며 이 과정에서 강제와 개인의 억제도 있었지만 성과와 업적이 역기능을 극복할 수 있었다.
- (4) 새마을운동은 외국에서 선례와는 달리 국가적인 종합계획에 의한 개발운동과는 달리 서로 유기적인 관련을 맺으면서 상호보완 되고 있음을 알 수 있다.
- (5) 일반적으로 지역사회개발운동은 그 조직이나 운동이 지역사회에 한정되지만 새마을운동은 도시, 학교, 직장 등으로 확산되었다.
- (6) 새마을운동은 초기에 주로 환경개선 사업에 치중하였다. 지붕을 고치고 담장을 바로잡고, 하수구를 수리하며 마을 안길을 정비하였고 이를 통해 일치단결하여 엄청난 일을 해내 가능성과 자신감과 갖게 되었다.
- (7) 새마을운동에 가장 특징적인 참여는 농업생산에 있어서 중농층이 능동적으로 참여하였고 남성보다는 여성, 그리고 노장년층보다는 청소년층의 참여가 활성화 되었다.
- (8) 새마을운동의 성과는 새마을교육에 크게 의존하였다. 새마을 교육은 종래의 생활규범과 가치관에 큰 충격을 주었다.

새마을운동을 미시적으로 보면 그 특수성이 부각되는 듯하지만 거시적으로 보면 그 보

편성이 부각된다. 즉 그러한 맥락에서 새마을운동은 한국근대화 운동이며 각국마다 행해지는 지역사회개발운동과 대동소이한 속성을 지니고 있다(김대환·김유혁, 1980).

새마을운동에 추진원리나 방식에 대해 이루 헤아릴 수 없는 논문이나 주장들이 있으나 70년대 새마을10년 기간 중 그 출발에서 뿌리를 내릴 때 까지 전반기 5년간은 중앙정부의 새마을 담당국장으로 전국의 새마을 프로젝트의 기획, 설계를 맡았고 그 후 5년은 도지사로서 일선에서 새마을사업을 지원했고 박대통령의 수석비서관으로 중앙정부에서 새마을시책을 조정하는 일을 하였던 고건의 새마을운동에 관한 진술이 새마을운동에 대한 실상을 이해하는데 매우 도움이 된다. 그는 새마을운동의 메카니즘을 정부의 자재지원 자극 - 농촌인프라개선 동기유발- 협동적 참여-가시적 결과 - 이용편익-자조협동정신 - 확대재생산의 새마을 선순환 또는 새마을방식으로 통칭 하는 통합적 지역사회개발 방식을 주창하였다(고건, 2010).

요약컨대, 새마을운동은 1970년대 초 새마을운동이 농촌자조운동의 일환으로 시작되었으나 점차 그 개념과 영역이 확장되어 점차 한국의 근대화운동과 사회개혁운동의 성격으로 변하였다(김영모, 2003). 따라서 새마을운동의 개도국에의 전수는 새마을운동의 특수성보다는 보편성을 드러내는 방식이 전이의 가능성을 높이므로 지역사회개발적 요소를 널리 전파하는 것이 합리적이고 현실적인 대안이 될 것으로 본다.

4. 새마을운동(지역사회개발모델)과 사회복지실천 모델과의 결합

사회사업(사회복지)은 조직적인 활동을 통해서 개인과 지역사회가 자신들의 당면한 문제를 올바르게 인식하고 이를 자기의 가정과 사회의 이익에 합당하도록 복지를 증진시키는데 관심을 갖고 있다. 그러므로 사회사업은 응용과학으로서 새마을운동에 상당한 공헌을 할 수 있을 것이다. 국내외를 막론하고 사회사업가들은 지역사회조직을 위해 노력하고 있는 전문가 집단에 있어서 주도적인 역할을 하고 있다(최일섭, 1980).

지역사회조직사업이란 “인간관계와 사회제도 면에서 바람직한 변화를 이룩하기 위한 사회사업의 개입과정”이라고 정의되고 있다(Gurin, 1971). 사회복지분야에서 지역사회조직의 주된 목표를 살펴보면 ① 지역사회가 지닌 가장 중요한 욕구와 이의 우선순위를 결정하고 ② 이를 충족시키거나 예방하기 위한 면밀한 계획을 수립하고 ③ 이러한 목표를 달

성하기 위해서 지역사회가 지닌 잠재능력을 조정하고 효율적으로 달성하며 ④ 지역사회의 조직화와 개발을 추구하는데 서비스의 수혜자를 포함한 주민들의 적극적인 참여를 가능하게 하는 것이라고 요약할 수 있다(최일섭, 1980).

Rothmam(1963)은 지역사회의 조건을 의도적으로 변화시키기 위한 지역사회 조직사업은 지역사회개발사업, 사회계획, 사회행동의 세 가지 형태가 있다고 하였다. 그간의 우리나라의 새마을운동은 과정중심의 목표라고 할 수 있는 근면, 자조, 협동 등을 표방하고 있으면서도 실제 있어서 과업중심의 목표달성에 치중하는 경향이 있었다. 사실상 새마을운동은 지역주민의 태도와 행동에 있어서 내면의 변화보다는 가시적인 실제 효과에 더 치중하였다고 할 수 있다. 그래서 새마을운동의 성과는 물량적 측면에서 평가되어 온 경향이 있었다(최일섭, 1980).

새마을운동에 있어 더욱 중요한 것은 수량으로 표시될 수 있는 실적보다는 그들의 생활상태를 개선하겠다는 의지와 능력이다. 흔히 과정으로서의 지역사회조직 사업은 계획된 특정 프로젝트가 그 사업을 완성하지 못했다고 해서 “실패한 것”이라고 판정할 수 없다. 다시 말하면 지역사회조직사업의 성패는 특정 프로젝트를 수행하는 과정에서 주민들 간에 어느 정도의 내적인 변화가 일어났느냐에 따라 평가되어야한다는 것이다. 따라서 어떤 프로젝트를 통해서 지역주민 간에 협동적인 분위기와 목표를 향한 공동적인 노력의 습관이 형성되었다면 그 사업은 “성공적”이라고 말 할 수 있을 것이다(최일섭, 1980).

한국의 새마을운동이 주민들과 일할 수 있도록 전문적으로 훈련된 사회사업가를 활용하지 않았다는 점에서 특유한 지역사회조직사업이지만 전문사회사업가는 복잡한 지역문제의 해결을 위해서 그의 전문적인 지식과 기술을 통해 주민들이 그들의 욕구를 발견하고 전략을 수립하며 자원을 동원하는데 있어 도움을 줄 수 있다. 따라서 부락단위의 새마을운동을 효과적으로 추진하기 위해서는 그 부락내 공·사지도자들로 구성되는 조직체의 결성이 필요하며 사회사업가는 조직체를 상대로 전문적인 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 조직체는 사회사업과의 효과적인 연계관계를 첫째, 정부나 민간사회사업기관은 훈련된 사회사업가를 선정하여 사업지역에 파견한다. 둘째, 사회사업가는 지역주민들에게 의도적으로 접근하여 지역 내의 공사지도자들에게 협동적 노력에 필요성에 관하여 논의한다. 셋째, 선정된 지역지도자들로 하여금 자신들의 문제해결을 위해 조직체를 결성하도록 할 수 있다(최일섭, 1980).

이러한 사회복지활동의 실천모델의 개념에는 지역사회개발이 핵심요소로 포함되어 있어 지역사회개발의 속성을 강하게 띠고 있고 실제 새마을운동의 역사와 발자취에는 새마을을 부녀회조직을 비롯한 각급 조직이 전국단위에서 다양한 인보 복지활동을 지속적으로 전개해 오고 있기도 하다. 따라서 새마을운동과 사회복지분야는 이론과 실제 모두 밀접한 관계를 맺고 차이점보다는 공통점이 더 많다. 그러나 지역사회개발의 모델의 한계로 지적되는 점은 주민의 합의나 지도자의 역할이 강조되고 있지만 지도자들이 늘 주민이익을 대변한다는 보장이 없고 합의에 도달한다는 것도 현장에서 쉽지 않다는 단점이 제기된다. 따라서 새마을운동이 지난날 후진국 개발 모형인 지역사회개발 모델에만 머무르지 않고 선진국형 개발모형이라 할 지역사회조직 모델(정지웅, 1973)도 적극 수용하여 사회복지나 자원봉사와 활동을 활발히 추진할 필요성이 있다. 이러한 맥락에서 새마을리더 봉사단의 사업과 활동은 지역사회개발과 사회복지의 모델의 상호보완적이고 통합적인 프로그램으로서 양자의 시너지 효과를 살릴 수 있는 실험적인 대안모델이라 볼 수 있다.

5. 새마을운동의 세계화와 현지화

오늘날의 많은 개발도상국들이 1960년대와 1970년대의 한국의 특징을 일부 보유하고 있지만 대부분의 국가들은 매우 다른 농촌, 국가 및 국제적인 환경의 양상을 보이고 있다. 예컨대, 토지소유형태, 소득의 불평등, 정치권력의 집중현상 등이 다르고 특히 지역사회개발 프로그램의 지원을 위해 농업부문에 투자해줄 재정이고 기술적인 지원을 가진 개발도상국은 거의 없다. 또한 여러 국가들은 이미 전반적으로 새로운 프로그램을 도입하기보다는 강화될 수 있는 이러저러한 농촌개발프로그램이 이미 존재하고 있다. 따라서 첫 번째 단계는 현지의 경제 사회 및 정치적 배경을 연구하여 이해하고 생활수준 향상을 위해 가장 긴급한 제약 요소를 처리하고자 하는 현지의 노력을 뒷받침하는 것이 된다 (Reed, 2010).

한국의 새마을운동에 대하여 외국인들은 두 가지 질문을 하게 된다. 새마을운동이 성공할 수 있었던 요인과 조건들은 무엇인가? 새마을운동이 다른 개발도상국의 농촌개발에 어느 정도 이전 (통용) 될 수 있는가?(고건, 2010)

Reed(2010)는 1970년대 우리나라 농촌에 산 경험을 토대로 한국의 새마을운동이 진행

되던 시기에 우리 농촌을 대상으로 박사학위논문(위스컨신대 농촌경제학)을 작성하였다. 또한 새마을운동 학술분야와의 오랜 인연도 특이한데 서울대학교 새마을운동종합연구소가 개최한 1980년 개최한 국제학술발표회(발표주제: 부락협동과 새마을운동)와 그 후 30여년 후인 새마을운동중앙회가 주관한 2010년 국제학술발표회(주제: “새마을운동이 현재 개발도상국들의 모델인가?”)모두 2회 발표기회를 가졌다. 뿐만 아니라 그의 국제지역개발 경험도 아시아재단 한국대표(현), 필리핀 농촌재건개발조정관 등 국제지역개발 분야의 국제 전문가로서의 그의 새마을운동에 대한 평가는 실증적 경험과 개발 이론에 정통한 전문가로서 그 누구의 주장 보다 권위와 설득력을 두루 겸비할 수 있을 뿐 아니라 정부나 지원기관의 각 수준의 지도자가 실천할 수 있는 지침이 될 수 있다는 생각에서 다소 길지만 그의 새마을운동의 국제적 전이를 위한 교훈을 소개하면 다음과 같다.

“새마을운동이 현재 개발도상국들의 모델인가?”라는 주제발표문에서 개발도상국 이 국가차원에서 포괄적인 접근방법을 수용할 수 있으며 범국가적 지원프로그램에 투자를 하지 못한다면 한국과 유사한 성과를 기대할 수는 없고 단지 특정마을 단위의 현장의 개선을 도모하는데 그칠 것이다 라고 하면서 개도국에서 한국으로부터 배울 수 있는 내용을 4가지로 다음과 같이 제시하고 있다(Reed, 2010).

가. 농촌개발을 위한 기반을 구축한다.

- 새로운 경제적 기회를 이용할 수 있게 인적자본을 구축하는데 도움이 되는 농촌교육 및 건강 프로그램에 초기에 지속적으로 투자한다.
- 국가적 정책 및 프로그램을 현지수준에서 계획하고 관리할 수 있는 현지 행정기관의 능력을 강화한다.
- 적절한 기술을 시험하고 도입하는 농업연구능력과 확대 서비스 및 생산성을 높이고 더욱 많은 시장에 대응하는 농업을 위한 수확시스템에 투자한다.
- 재정, 가공, 저장, 운송, 통신 등을 포함하여 농촌경제를 지원할 수 있는 기관 및 기반을 구축한다.

나. 강력한 리더십기술을 배양한다.

- 농촌부분에서의 개선사항을 유지하고자 전념하는 동시에 강력한 국가 수준의 리더십을 촉진하고 지원하라. 모든 국가가 박정희가 나타나기를 기대할 수는 없지만 정부 내에서 챔피언을 찾아 지원할 수는 있다.
- 촌락 수준의 변화의 주역에 대한 지지자를 찾아 훈련시키는 프로그램을 구축하고 확대 서비스와 연계된 교육과 자원을 지속하도록 지원한다.
- 농촌 및 지역사회발전의 최우수 사례를 관찰하기 위해 국가지도자와 촌락수준의 지도자들이 함께 다른 지역 또는 다른 나라를 돌아 볼 수 있도록 견학일정을 수립한다.
- 현지 경제에서 지도자적인 역할을 수행할 수 있도록 농촌 여성들의 임파워먼트를 지원한다.

다. 농촌부문에 유리한 국가적 정책을 수립한다.

- 농촌개발에 높은 우선순위를 두고 이를 국가적 경제개발계획에 통합한다.
- 생산 및 농가소득증대를 지원하기 위한 인센티브를 창출하는 가격결정의 메카니즘을 통해 농가투입 마케팅 및 제품조달을 시행한다.
- 농촌지역에서 비농가 고용기회를 확대하기 위해 산업개발의 분산을 추진한다.

라. 특수한 요인인 새마을정신을 추가한다.

- 농부들을 국가적 강성과 발전을 위한 추진요소의 중점을 두는 범국가적 캠페인을 도입하여 유지하가 농부가 국가의근본이다 보편적 신념을 배양한다.
- 마을 주민들에게 우선순위를 두고 그들이 필요로 하는 자원을 지원함으로써 지역사회의 기획하고 시행하는데 마을주민들을 참여시킨다.
- 성공한 농촌지역사회에는 더욱 많은 자원과 투자를 보상으로 제공하라; 그것들을 국가의 모델로 양성한다.

○ 현지 공무원과 관료들에게 자신들의 재량에 의한 평가에 기초하여 보상을 제공한다.

새마을운동은 다른 나라들에서 그대로 복제되도록 이식이 준비된 모델로 교육이 되어서는 안 된다. 나라들은 깨끗한 슬레이트로 부처 시작하고 있지는 않다. 가능하다면 이를 이해하고 토착적인 노력 위에 구축하는 것이 중요하다(고진, 2010, 2013; 최병익, 2010; 최진근, 2013, Reed, 2010). 새마을운동이 성공할 수 있었던 배경에는 전략적 측면, 정부지원의 메카니즘 그리고 문화사회적 조건들을 포괄하는 것이다. 이러한 요인 중에는 다른 개발도상국에 적용될 수 있는 것도 있고 적용되기 어려운 것도 있다. 아시아 개발도상국과 아프리카 여러 나라에서 자조적인 농촌개발을 추진함에 있어 새마을운동의 접근방법, 전략적 기법 등은 많은 참고가 될 것이다. 그러나 농촌개발전략은 그 나라의 고유한 사회, 문화적 기반에 뿌리를 내려야 한다. 다른 새마을운동의 적용가능성은 결국 그 나라의 사회 문화적 특성에 좌우 될 수밖에 없다(고진, 2010). 개발도상국들이 한국의 농촌개발경험을 연구함으로써 얻을 수 있는 것들이 많다. 아마도 가장 중요한 교훈은 새마을운동이 시행되었던 더 큰 배경의 중요성일 것이다. 다른 나라들과 지역사회 들은 다른 역사를 가지고 있고 다른 제약 요소가 있으므로 지도자들은 새마을운동의 접근방법을 자신들의 고유한 상황에 적용시켜야 한다.

또 하나의 교훈은 지속적이고 광범위한 개선은 국가수준 및 지역사회 수준 양자 모두에서 리더십, 행동 및 투자에 달려 있다는 점이다. 국가적인 리더십을 갖춘 국가들에서 한국은 KOICA 및 기타 ODA프로그램들과 협력하여 농촌의 발전을 가속화하기 위한 국가적인 프로그램을 기획하는데 도움을 줄 수 있다(Reed, 2010).

한편 새마을운동의 세계화의 흐름은 성과홍보(1970~1980), 성공사례교류(1992~1990), 다원적 국제개발 협력(1990년대 후반~2009년), 실질적 시범마을 조성(2009년~현재)의 흐름으로 전개되어가고 있다.

새마을세계화 사업 유형은 크게 물적자원, 인적교류, 인적·물적 자원을 함께하는 상호협력, 새마을운동의 고유성을 수원국 실정에 맞게 현지화하는 맞춤형 상호협력사업으로 구분할 수 있다(최진근, 2013).

국제사회의 지대한 관심과 유엔으로부터 세계빈곤퇴치의 모델로 인정받은 한국새마을운동의 당면한 과제는 한국형새마을 ODA모델을 개발하고 이 모델을 현지에 실정에 맞게

맞춤형으로 새마을운동으로 전수하는 작업이다. 이러한 현지화작업을 통해서 수원국에서 만족할 만큼의 성과가 나타날 때 비로소 새마을운동세계화는 생명력을 얻어 국제사회에서 국제협력모델로서 신뢰를 받게 될 것이다(최진근, 2013).

최진근(2013)은 최근 새마을세계화의 포럼 기조연설(2013,12,5~6)에서 새마을운동의 세계화의 성공적인 추진을 위한 방안을 11가지 제시하였는데 새마을리더봉사단운영이나 장단기 전략모색에 고려해야 할 가치가 있는 것을 발췌하여 소개하면 다음과 같다.

(1) 무엇을 세계화 할 것인지에 대한 논의가 필요하다.

새마을운동해이 전수 시 무엇을 전수할 것인지에 대한 학문적 논의나 실천영역에 대한 구체적인 논의와 언급은 찾아보기 어렵다. 새마을운동의 고유성을 찾아 무엇을 세계화 할 것인지에 대한 구체적인 논의를 통해 합의점을 도출해야 한다.

(2) 새마을운동세계화에 대한 장기발전계획 수립·제시하여야 한다.

새마을운동 세계화를 추진하면서 지적된 단점가운데 일시적, 분절화, 파편화, 전시효과, 부처 간의 경쟁, 등과 같은 지적사항이 있었다. 이러한 원인은 새마을운동에 대한 종합 계획이 수립되지 않은데서 찾을 수 있다.

(3) 새마을운동 국제협력 표준모델이 개발되어야 한다.

현재 새마을운동의 고유한 독창성을 살린 해외전수 표준모델은 찾을 수가 없다. 지금까지 해외전수는 물적지원, 인적교류, 상호협력교류, 맞춤형 상호협력방식으로 전수기관에 따라 다르게 추진되었다. 향후 대륙별 국제 협력 표준모델이 개발되며 지역의 특성과 지역민의 특성을 반영하여 맞춤형 새마을 사업을 전수해야 할 것이다.

(4) 새마을운동의 전문가가 양성되어야 한다.

새마을운동해외 현지화를 위해서는 전문인력이 절대적으로 필요하며 교육과 실습훈련을 통해 양성해야 할 것이다. 향후 한국의 전문가 가운데 시니어 단원양성은 정부의 각 부처 간에 협의해서 명예퇴직자등을 선발하여 국제 새마을운동전문가로 양성하는 것도 좋은 방법일 것이다.

(5) 새마을 해외 시범마을 조성에 대한 출구전략마련이다.

경상북도, 협력단, 새마을 세계화재단이 5년간 조성한 시범마을이 전문가나 새마을리더들이 떠난 후에도 그 지역과 국가의 시범마을이 될 수 있고 나아가 인근마을이나 인근국가로 확산될 수 있도록 하기 위해서는 효율적인 사업관리를 위한 출구전략 마련이 중요하다. 출구 전략의 방법으로서 역량강화 방안, 대상국 지역과의 협조체제, 정부 간의 협조 등을 네트워크할 수 있도록 사전에 철저한 준비가 요망된다.

(6) 국가 표준기관, 표준 교육과정 표준교재가 개발되어야 한다.

국내새마을지도자 과정, 국제새마을 지도자과정 등 전문인력 양성교육과 외국인 교육은 각 기관이 통일성 있게 새마을운동의 고유한 본질을 전달 할 수 있도록 교육프로그램을 개발해 표준화시켜야 할 것이다.

위와 같은 주장은 거시적인 관점에서 타당한 발전방안이고 여겨진다. 여기에 하나 미시적 차원에서 시급한 과제를 하나 보태자면 새마을운동의 세계화작업의 체계적인 평가나 요구분석(needs analysis)이 철저하게 시행되어야 한다는 것이다. 현재 추진되고 있는 새마을운동의 국제화사업과 관련된 각 사업과 프로그램에 대한 깊이 있는 조사와 연구 특히 참여연구(participatory research) 실제 현지인과의 생활 등을 통한 인류학적 접근방식, 심층적인 사례 연구와 병행한 지역개발전문가 들의 공동 참여 등을 통해 개발요구에 대한 체계적인 조사를 해야 한다. 이는 세계화사업의 목표의 타당성을 즉 현지의 여건, 자원, 문제, 주민의 요구 등을 분석하는 상황평가(context evaluation)가 우선적으로 시행되어 기본구상 목표 자체의 타당성을 검토하여 투자의 낭비나 각종 시행착오를 예방하는 노력을 통해 새마을운동 세계화가 다소 더디더라도 현지화 될 수 있는 토양을 비옥하게 만들 수 있을 것이다.

6. 평가의 제 모델과 CIPP모델의 특징과 장점

가. 평가의 관점과 개념 및 유형

이 연구의 주된 목적이 새마을리더봉사단의 사업의 전반과 봉사단 운영관련사항을

평가하여 개선방안을 도출하고 발전 방향을 제시하는 데 있으므로 평가의 개념과 관점에 대한 이론적 검토를 할 필요가 있다.

먼저 평가란 개념을 먼저 고찰하여 보고, 이 연구의 핵심 과제인 사업평가 즉 프로그램 평가의 개념을 명확히 할 필요가 있다. 미국의 평가공동기준위원회(The Joint Committee, 1994)는 “평가(evaluation)란 대상(object)의 가치(worth)와 장점(merit)에 대한 체계적인 조사(investigation)”라고 정의를 내린 바 있다.

흔히 전통적으로나, 지금의 지배적인 관점으로나 통용되는 평가는 설정된 목표와 비교하여 그 성취 수준을 결정하는 것으로 사용되는 경향이 있다. 그러나 그러한 정의는 평가에 대한 편협하고 불합리한 관점이라고 Stufflebeam과 Shinkfield(2007)는 비판한다. 그들은 프로그램의 목표 자체가 타당하지 않다면 그 성취 수준 여부는 큰 의미가 없으므로 단지 목표 대비 성취 수준으로 접근하는 종래 방식은 문제가 있다고 지적하고 있다.

이 연구에서 활용한 CIPP모형은 과정평가, 결과평가, 총괄평가, 형성평가 등 평가의 제 유형을 모두 포괄하는 특성을 갖고 있다.

과정평가(process evaluation)는 프로그램을 실천하거나 수행하는 데 포함된 절차나 과제가 검토된다. 결과평가(outcome evaluation)는 프로그램이 특정한 사전 정의된 목표가 결과에 표시될 수 있는 효과를 가져왔는지 여부를 결정하기 위해 조사가 실시된다. 총괄평가(summative evaluation)는 일련의 활동이나 프로그램이 종료되었을 때 그 효과와 적합성을 최종적으로 확인하기 위한 목적으로 실시되는 판단 활동이다. 형성평가(formative evaluation)는 프로그램 시행 전에 그것의 장점과 단점을 분석하기 위하여 고안된 것이다. 영향평가(impact evaluation)이것은 가장 종합적인 평가의 형태로서 그 초점이 프로그램의 장기적인 결과, 변화 개선에 둔다(Knox, 2002; Lincoln & Guba, 2004; Patton, 1997; Scriven, 2004; Stake, 1967; Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

나. 평가모형 접근모델

이 연구에서 평가의 접근 틀로는 대표적인 의사결정모델인 CIPP 모델을 주로 적용하고 있지만 타 모델도 탄력적으로 그 장점을 반영하고자 하였다. 다양한 프로그램 평가의 모델은 (1) 전문성 중심, (2) 프로그램 중심 (3) 의사결정 중심, (4) 참가자 중심 등으로 유형화 될

수 있다(Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2012). Stufflebeam과 Shinkfield (2007)는 특정한 평가모형이 보다 합리적이거나 우월하다는 증거는 없으므로 가급적 상황에 맞게 모형을 탄력적으로 활용할 것을 강조하고 있다. 또한 일부 전문가들에 의한 평가 작업을 하기보다는 다양한 이해당사자의 참여에 의한 민주적이고 합의를 유도하며 특히 평가 결과의 유용성과 개선에 적극 기여하는 방식을 권장하고 있다. 따라서 이 연구에서는 여러 모델의 장점을 반영하는 통합모델의 관점을 취하므로 각 유형의 접근 모델의 특징을 아래와 같이 간략히 요약, 제시해 보고자 한다(Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2012).

(1) 전문성 중심의 평가 접근방법

전문성 중심의 평가는 가장 오래된 공식적 평가 형태로 볼 수 있다. 그 명칭이 의미하듯 기관의 질, 프로그램, 산출물, 활동에 대한 전문가의 전문성에 기본적으로 의존하는 평가다. 비전문가 중심의 접근방법은 평가 과정에서 전문가의 판단, 경험, 그리고 인간적 지혜 등이 강조되어 왔다. 반면 이러한 접근방법의 단점으로 제기되는 것은 평가자의 개인의 편견이 반영될 수 있다 또한, 특정 전문가의 전문성을 가정하는 것은 잠재적 약점이 표출될 수 있어 다양한 전문가의 집단적 참여가 신중히 고려될 필요성이 있다.

(2) 프로그램 중심의 평가 접근방법

프로그램 중심의 평가의 가장 두드러진 방식이 목표 중심 평가모형과 로직모형(logic model) 또는 프로그램 이론이다. 목표 중심의 평가의 특징은 어떤 활동의 목적이 구체적인 목표 달성 측면에 초점을 두는 것이다. 최근 널리 사용되고 관심 대상이 되고 있는 로직모형(logic model)과 이론중심 평가모형(theory-based evaluation) 등이 있다.

목표중심의 모형에 대한 비판 중 한 가지는 이 목표를 어떻게 달성하는지에 대한 설명을 거의 못한다는 것이다. 로직모형은 목표중심의 모형을 확장한 것으로 프로그램과 목표 단계 사이를 메워주기 위해 설계되었다. 이것은 프로그램 개발자와 평가자가 프로그램의 투입, 활동, 산출, 결과를 프로그램의 장기목표를 와 즉각적인 단기 목표차원에서 분석하며 다이어그램의 형태와 프로그램의 논리를 그림으로 제시한다. 목표중심 접근방법의 장점은 그 간결성에 있으며, 준수하거나 실행을 하기가 용이하며 프로그램 운영자들이 동의할 수 있는 적절한 정보를 제공할 수 있다. 반면 이론중심의 평가가 프로그램의 다양성과

상황에서 오는 복잡성을 지나치게 단순화했다는 비판을 받기도 한다. Scriven은 그의 탈 목표 평가모형(goal-free evaluation)모델에서 목표를 비롯한 프로그램의 그 어떤 것도 고정된 것으로 간주하지 않고 프로그램의 모든 측면을 면밀히 검토하여야 한다고 보았다.

(3) 의사결정 중심의 평가 접근방법

이 접근방법은 의사결정자에게 도움을 주고자 의도된 것이다. 평가적 정보는 훌륭한 의사결정의 핵심 분야이며, 평가자는 충분한 평가 정보를 필요로 하는 행정가, 관리자, 정책결정자, 이사회, 프로그램 스텝 등에게 도움이 될 때 가장 효과적이라는 것이다. 의사결정 모형 중 대표적인 것이 Stufflebeam의 CIPP 모형, Patton의 활용 중심 평가모형(utilization- focused evaluation) 등이 있다. Stufflebeam(2007)는 평가를 “의사결정의 대안을 판단할 수 있는 유용한 정보를 서술, 수집, 제공하는 과정”으로 정의하였다. 최근에는 가치와 장점 판단의 중요성을 강조하고 있으며 국제적으로 프로그램평가에 가장 널리 활용되고 있다.

(4) 참여자 중심의 평가 접근방법

Stake(2004)는 평가의 두 가지 기본적인 활동은 종합적인 실상을 기술하고 판단하는 것이라 보고 평가 대상이 되는 프로그램을 충분히 기술해한 후 그 장점과 가치에 대한 판단을 내려야 한다고 하였다. 그가 선호하는 반응적인 평가는 유연성, 다양한 실재의 인정, 사례연구와 질적 연구 강조, 평가의 전체성, 자연스런 평가보고 등 여러 측면에서 기존의 평가와 차별성이 있다. 또한 1980년대 Guba와 Lincoln은 양적 평가에서 활용되었던 전통적인 자료 수집 계량적 접근 방법에서 인터뷰, 관찰, 사례연구와 같은 질적인 탐구 방식을 강조하고 실재와 각기 다른 이해당사자의 해석과 의미를 중시하였다.

다. 프로그램 평가의 기준의 적용

이 평가를 위해 연구기획하고 수행하는데 연구자들은 미국의 프로그램 공동위원회가 제안하고 있는 프로그램 평가의 5가지 표준에 부합되는 방향에서 연구를 진행하려고 노력하였다. 이 연구뿐만 아니라 후속연구의 합목적적인 수행에도 참고 반영할 필요성이

있다고 보아 그 핵심 내용을 소개하면 다음과 같다(Yarbrough et al, 2011).

(1) 유용성의 기준(Utility Standard)

평가에서의 유용성은 프로그램에 참여한 이해당사자가 평가의 과정과 결과가 자신의 요구에 어느 정도 충족하는지에 따라 그 판단이 이루어지는 것을 말한다.

(2) 실행가능성 기준(Feasibility Standard)

평가가 적절한 효과성과 효율성을 갖고 이루어질 때 그 평가는 실행가능하다. 실행가능성의 주요 요소는 평가가능성, 상황, 가치 등이다. 평가가능성이란 특정 시기와 장소에서 구체적인 프로그램을 평가할 수 있는가의 정도를 말한다.

(3) 정당성 기준(Propriety Standard)

정당성은 평가에서 무엇이 적정한가, 공정한가, 적법한가, 올바른가, 그리고 정의로운가를 말하는 것이다. 적합성은 평가자와 참여자의 윤리적 권리, 책임성, 그리고 의무를 포함하며, 법률과 규제, 규칙의 시스템, 평가의 전문적 실천에 포함된 역할과 의무다.

(4) 정확성 기준(Accuracy Standard)

일반적으로 정확성은 건전한 이론과 방법, 설계, 추론을 통해 성취된다. 정확성 기준의 목표 중 하나는 평가가 정확해야만 된다는 구체적인 요소를 지적하는 데 있다.

(5) 책무성 기준(Accountability Standard)

프로그램의 평가는 프로그램이 어떻게 실천되었는지, 어떻게 개선될 수 있는지, 프로그램이 이해당사자에게 얼마나 가치 있고 의미가 있는지, 중요한지, 그리고 기회비용을 포함한 프로그램 비용이 이득에 있어 어떻게 비교가 되는지를 조사함으로써 프로그램의 책무성이 지지된다.

라. CIPP 평가 모형의 특성과 장점

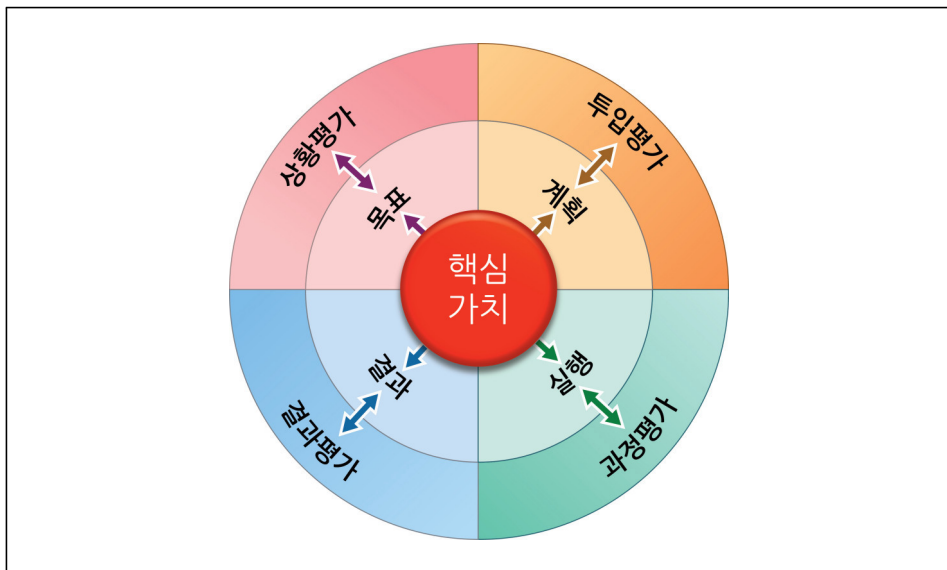
CIPP 모형은 프로그램의 평가모델 중 널리 가장 잘 알려진 모형이며(Alkin and

Christie)여러 평가 모형 중에서도 CIPP 모형이 유용성(utility), 실행가능성(feasibility), 정당성(propriety), 정확성(accuracy) 등 전반적으로 타당성이 입증되었다(Stufflebeam & Shinkfield, 2007). CIPP 모형은 많은 평가자와 합리적인 시스템에 익숙한 프로그램 관리자에게 매력이 있는 것으로 판명되었다(Fitzpatrick, Sanders & Worthen, 2012). 따라서 이러한 장점과 특징을 지닌 CIPP모형의 핵심개념을 이해하고 평가에 이 모형의 주요요소를 반영코자 한다.

(1) 모형의 가치 요소

[그림 II -1]은 3개의 중심원에 위치한 CIPP 모형의 기본 요소를 요약하고, 정의된 가치가 중요함을 보여주고 있다. 내부의 원은 주어진 평가에서 정의되거나 기초로서 활용되어야 할 핵심 가치를 나타낸다. 가치를 둘러싼 원은 프로그램과 관련된 네 가지 평가의 초점으로 나누어지는데 그것들은 목표, 계획, 실행, 결과이다. 바깥의 원은 평가의 초점에 기여하는 평가의 유형으로서 상황, 투입, 과정 그리고 산출평가가 이에 해당된다. 각 두 가지 방향의 화살표는 각 평가의 초점과 평가 유형 간의 상호작용의 관계를 표시한다.

[그림 II -1] CIPP 평가모형의 핵심 요소와 프로그램과의 관계



자료 : Stufflebeam, & Shinkfield(2007), p.333.

이러한 관계들은 [그림 II-1]에 나타난 모형의 한가운데 위치한 핵심 가치에 평가의 기반을 둬으로써 기능적으로 작동하게 된다. 평가의 기본적인 용어는 가치다. 이 가치란 용어는 사회, 집단, 개인이 품고 있는 이상의 일정 수준을 지칭한다. CIPP 모형은 평가자나 고객으로 하여금 특정 평가를 뒷받침하게 되는 가치를 확인하거나 명료화하게 만든다. 평가자는 프로그램이나 다른 실체를 분석할 때 사회, 기관, 프로그램의 전문성과 기술적 가치를 고려해야 한다. 이러한 가치는 특정 평가의 준거를 도출하고 타당화시킬 수 있는 기초를 마련하게 된다. 또한 가치는 평가 도구와 절차의 선택과 구성, 기존 정보에 접근하거나 해석하는 기준을 정의내리는 기초가 된다. 뿐만 아니라 특정 가치의 틀은 기대하지 않았던 결점이나 장점을 탐지할 수 있는 준거를 제시하기도 한다.

(2) CIPP의 범주와 관련 절차

(가) 상황평가

상황평가는 규정된 환경 내에서 요구, 문제, 자산 그리고 기회를 분석하는 것이다. 요구란 지향하는 목적을 충족시키는 데 필요하거나 유용한 것들을 포함하고 있다. 문제란 지향하는 요구를 충족시키거나 지속화시키는 데 방해가 되는 것을 말한다. 자산이란 접근할 수 있는 전문성이나 서비스로 보통 지역사회에 존재하거나 지향하는 목적을 달성시키는 데 도움이 될 수 있는 것들이 해당된다. 기회란 요구나 관련된 문제를 해결하는 데 필요한 뒷받침을 촉진할 수 있는 프로그램에 대해 재정적 지원을 하는 것이다. 지향하는 목적이란, 기관의 윤리적·법적 기준과 결부된 기관의 사명과 관련하여 무엇이 성취되어야 하는가를 정의한다.

상황평가는 프로그램이나 다른 개입 활동의 시행 전, 시행 중, 그리고 시행 후에도 실시될 수 있다. 상황평가는 수립된 목표를 판단하거나 고객 혹은 이해당사자의 요구를 충족시킴에 있어 노력의 가치를 분석하는 데 유용하다. 조사자들은 전문가 토론자를 참여시켜 면밀한 관찰이나 요구, 문제, 자산 그리고 기회를 확인한다. 평가자는 수집된 자료를 검토하기 위해 포커스 그룹 인터뷰를 수행할 수 있다.

(나) 투입평가

투입평가는 적절한 방법을 확인하고 측정하는 과정이며, 의사결정자가 집행을 위하여 선정된 방법을 준비하도록 돕는 것이다. 또한 고객의 정치적 장애환경, 재정적 그리고 법적 규제, 잠재적인 가용자원을 탐색한다. 투입평가의 전반적인 의도는 의사결정자로 하여금 이해당사자의 분석된 요구를 확인한 대안적 전략들을 검토하고, 실행 가능한 계획과 적정한 예산을 확보하고, 그 절차와 자원 계획을 지지할 수 있는 책무성 개발에 도움을 주는 데 있다. 적어도 자원을 낭비할지도 모르는 혁신안의 실행을 피할 수 있게 해 줄 수 있다.

상황평가 단계에서 프로그램의 목적과 목표를 평가한 후 목표를 달성에 필요한 자원의 활용에 관한 평가를 실시하는 것이 투입평가다. 즉 이 단계에서는 목적과 목표 달성을 위해 자원을 어떻게 활용하였는가를 주로 평가한다. 특히 투입평가를 통해서 얻고자 하는 사항 중에서 중요한 것은 프로그램 운영에 부정적인 영향을 주는 환경상의 장애 요인을 확인하는 것이다.

(다) 과정평가

과정평가는 계획의 실천과 과정의 기록에 대해 지속적으로 점검하는 것이다. 과정평가의 한 가지 목표는 직원과 관리자에게 계획된 활동이 절차나 편성된 예산대로 그리고 능률적으로 집행되고 있는가에 대해 피드백을 제공하는 것이다. 다른 목적은 직원들이 절차나 예산의 계획을 적절히 개선하도록 안내하는 데 있다. 또 다른 목표는 참가자들이 그들의 역할을 어느 정도 수행할 수 있는지를 주기적으로 분석하는 것이다. 과정평가는 활동과 지출 계획을 예산과 대조하여야 하거나 수행상의 문제를 기술하고, 직원들이 그것을 얼마나 잘 알고 있는지를 분석해야 한다.

(라) 산출평가

산출평가는 프로그램의 실시 단계와 종료 단계에서 프로그램을 통해서 얻게 되는 산출물들을 평가하는 것을 말한다. 일반적으로 산출평가에서는 프로그램에서 설정한 목표를 조작적 정의의 형태로 변환한다. 그리고 프로그램의 목표와 관련된 증거를 수집한다. 특히, 증거들은 일정한 준거들에 기초한 것으로 목표달성 여부에 대한 구체적인 조건들이

명시된 준거들이다.

산출평가의 목적은 운영의 결과물을 측정하고 해석하며 판단하는 데 있다. 이것의 주된 목표는 모든 이해당사자들의 요구를 충족시키는 수준이 어떠한지 확인하는 것이다. 평가자는 전반적인 결과에 대한 가설을 세우기 위하여 청문회를 열거나 집단 인터뷰를 가질 수 있다. 그들은 프로그램의 효과성에 대한 심층적인 견해를 얻기 위하여 세심하게 선정된 참가자 표본을 대상으로 경험에 대한 사례연구를 할 수 있다. 참여시킨다.

바. 질적 연구방법으로서의 주요사건 기법

이 기법의 창시자인 플래내건(Flanagan)은 이차대전 미국방성의 군사심리학자로서 군사 비행훈련 프로그램의 향상의 과제를 안고 있었다. 특기하게도 많은 훈련용 비행기의 충돌사건이 발생하였다. 플래내건은 간단한 방법을 제시하였다. 그는 병사들에게 승리한 전투와 패배한 전투를 장면을 회상한 후 그 스토리를 작성토록 하여 다수의 사건을 수집 분석하여 성공적 요소와 실패요소를 추출하여 효과적인 교육프로그램에 활용하였다. 그 후에 플래내건(1954)은 그 과정을 정형화하였으며 그 방법은 결정적으로 중요한 직무요건(critical job requirement)을 확인하며 직무를 효과적 또는 비효과적으로 수행하는가의 차이를 가져오는데 결정 적으로 주요한 행동들을 찾아내는 것이다.

이러한 간단한 스토리를 모아 정리하여 분석하는 플래내건(Flanagan)의 주요사건기법(Critical Incident Technique)은 창안된 지 50여년이 지난 오늘날 직무분석, 관리/리더십 역량, 마케팅, 직업만족, 상담 등 거의 전 학문분야에 널리 활용되고 있을 뿐 아니라 타당성이 높은 질적 연구방법이자 향후에도 유망한 질적 연구방법으로서 널리 활용될 것으로 평가되고 있다(Boyazis, 1982; Butterfield et al. 2010; Yukl, 2013). 최근 경영학, 커뮤니케이션 이론 및 실천에서 스토리텔링이 널리 회자되고 있는 추세인데(Brown, 2004; Denning, 2005, 2007) 주요사건은 스토리텔링의 주요구성요소로서 볼 수 있어 주요사건의 활용은 그 쓰임새가 높기도 하다.

새마을리더봉사단의 프로젝트는 매우 새마을운동과 사회복지 사업을 연결한 새로운 형태의 ODA 사업으로서 기존의 모델이나 선례가 없으므로 기존모델이나 평가기준을 적용하기 어렵다. 더구나 우리나라의 정치형태, 경제수준, 지리적 환경 문화와 관행 등 우리

와는 큰 차이가 있는 아프리카의 새마을리더봉사단원의 활동상황 여건과 사업추진과정을 제대로 파악하기 위해서는 주요사건의 사례를 분석하는 질적 조사방법이 경제적이고 효과가 있을 것으로 판단되었다.

주요사건의 작성방법은 성공적 또는 실패와 관련된 효과적인 주요사건이나 활동을 회상한 후 이를 사업 사업추진이나 활동상 중요한 사건 또는 의미 깊은 사건의 줄거리를 가급적 주관적인 느낌이나 사고에서 벗어나 발생한 사건을 6하 원칙에 의거 작성하는 것이다. 그 주제는 어떤 것이라도 좋으나 가급적 직무수행 과정에서 일어난 사건이 줄거리가 정리되어야 한다.

그동안 연구나 평가에서 엄격한 실증적인 내용을 과학적인 방법으로 보는 경향이 없지만 최근에 들어 연구에 있어서 질적인 연구방법이 강조되는 경향이 있으며 ODA 평가분야에서도 질적 평가의 방법에 대한 재평가가 이루어지고 있기도 하다(한국국제협력단, 2010) 주요 질적 연구방법 중 하나인 사례연구도 이론개발도 가능하며 중요한 것은 사례 자체를 잘 선정되고 사례가 비교될 때 이론화의 주요요소인 일반화도 가능하다고 한다. 예컨대 지동설을 주창한 갈릴레오의 피사의 사탑 실험이나 뉴턴의 사과가 떨어지는 현상의 사례하나를 보고 만유인력의 법칙을 발견한 것도 단 한 번의 사례가 일반화가 가능한 단적인 논거가 된다는 것이다(Dul & Hak, 2008; Flybjerg, 2011).

따라서 주요사건도 사례의 일종이므로 특수한 환경이나 사건과 인물에서만 적용되는 사례가 될 수 있지만 일상의 사업방식이나 패턴 그리고 추진의 원리나 관행을 추출해낼 수 있을 것으로 추정된다. 봉사단원이 직접 겪거나 관찰한 주요사건을 아프리카 오지의 부락에서 사건의 과정을 생생히 전달할 수 있고 사업을 둘러싼 구성원의 대인관계나 행동의 모습을 볼 수 있기 때문에 사업추진의 과정평가에 유용한 자료로서 양적 접근 방법과 차별화되는 질적 접근으로서의 장점을 살릴 수 있을 것이다.

IV. 조사내용

1. 새마을리더봉사단원 설문분석

가. 조사대상자의 특성

봉사단원의 파견지역은 탄자니아가 26명으로 가장 많았고(전체 응답자의 40.6%) 다음으로는 에티오피아 22명(34.4%) 르완다 16명(25%)로 분포되어 있다. 기수별로는 제1기(2009년 파견)에서 제3기(2011년 파견)에 속하는 인원이 38명이고 제4기(2013년 파견) 하여 현재 3개국의 6개 마을에서 봉사활동을 하는 응답자는 26명으로 전직 대비 현직의 비율은 약 6대 4정도로 구성되어 있다. 남녀 성별은 남자 48.4% 여성 51.6%로 거의 비슷한 구성비를 보여주고 있다. 연령분포는 20대가 과반수를 넘는 53.1%를 차지하고 있으며 다음으로 50대가 25%로 전체 반응자의 1/4이 되고 있으며 비슷하게 30대가 약 20%를 차지하고 있으나 40대는 1명에 불과하였다. 이러한 봉사단의 인적구성은 연령차가 현격이 드러나고 중간계층인 40대 연령층이 매우 적다는 특징을 지닌다. 학력은 대부분 (62.5%)이 4년제 대학 졸업출신이고 초급대 이하가 약 1/4을 차지하고 있으며 대학원 이상 학력자는 약 1/10 수준을 약간 넘고 있어 전반적으로 학력상의 두드러진 특징은 보이지 않고 있다.

[표 IV-1] 조사대상자의 특성

구 분		빈 도	백분비	비 고
합 계		64	100	
국가	에티오피아	22	34.4	
	르완다	16	25.0	
	탄자니아	26	40.6	
기수	제 1 기	12	18.8	전직
	제 2 기	11	17.2	전직
	제 3 기	15	23.4	전직
	제 4 기	26	40.6	현직

구 분		빈 도	백분비	비 고
성별	남성	31	48.4	
	여성	33	51.6	
연령	20~29 세	34	53.1	
	30~39 세	13	20.3	
	40~49 세	1	1.6	
	50~59 세	16	25	
학력	고졸	9	14.1	
	2년제 대학 졸업	8	12.5	
	4년제 대학 졸업	40	62.5	
	대학원 이상 졸업	7	10.9	

나. 변인별 내용분석

(1) 사업계획수립 시 의사결정의 우선순위

[표 IV-2]은 봉사단원이 사업계획 수립 시 의사결정을 할때 어떤 정보를 우선순위에 두어 반영하는지를 알아볼 의도로 작성된 것이다. 제시된 5개 항목 중 우선순위를 고려한 1순위 항목은 5점, 5순위항목은 1점으로 환산 제시하였다. 엄격히는 개별사업의 성격이나 상황조건 등의 변수가 고려되어야 하겠지만 전반적으로 사업계획 단위들의 주된 출처나 의사결정의 준거가 어디에 중점을 두는지를 파악하기 위한 취지가 담겨져 있다.

사업계획수립 시 가장 우선순위를 고려한 정보의 출처는 첫 번째 마을지도자와 주민의 견이 평균 4.02점으로 가장 중시되었고 둘째는 협력단이나 경북도의 기본계획에 의거한다는 반응이 3.23점 보통수준이었다. 그러나 선임단원 등의 결과보고서 2.65점, 현지공무원의 의견을 참고한다는 반응이 가장 낮았다.

[표 IV-2]에서 보는 바와 같이 사업계획 수립 시 마을지도자나 주민의 의견을 반영한 다에 가장 높은 1순위를 부여한 비율은 51.8%이며 2순위를 부여한 반응은 19.6%로서 높은 우선순위를 부여한 반응이 전체 응답자의 70.4%에 이르러 새마을봉사단원들이 사업계획 시 마을지도자나 주민의 의견을 가장 많이 반영하는 반면 낮은 우선순위를 약 8.9%에 지나지 않았다.

[표 IV-2] 계획수립 시 의견반영 정도

구 분		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 가장 낮은 우선순위	5	7.8	8.9	8.9
	2 낮은 우선순위	2	3.1	3.6	12.5
	3 보통	9	14.1	16.1	28.6
	4 높은 우선순위	11	17.2	19.6	48.2
	5 가장 높은 우선순위	29	45.3	51.8	100.0
	합 계	56	87.5	100.0	
결측	9	5	7.8		
	시스템 결측값	3	4.7		
	합 계	8	12.5		
합 계		64	100.0		
계		4.02(5점 만점)			

집단별 평균에 대한 분산분석결과 귀국 봉사단과 봉사단원간의 반응의 차이는 여러 독립변인들에서 나타났는데 국가변이 10개의 다른 변인과 차이를 보여주고 있다 그중 하나가 사업계획 수립 시 선임자 결과보고서 등을 반영한다는 반응에서도 보여주었다. [표 IV-3]에서 볼 수 있듯이 전임단원 등의 결과보고서를 참고한다는 반응이 귀국 봉사단원은 5 점척도에 2.22점, 활동봉사단원은 3.63으로 무려 1.41점으로 차이가 나고 있다. 여기서 제 1기는 선임자가 없으므로 다소 반응의 편차가 나올 수 있어 이러한 측면을 고려한다 해도 유의수준 1%의 현격한 차이를 감안하면 선임단원 등의 결과보고서 활용수준은 활동봉사단원이 더 적극적으로 활용한다고 추정할 수 있다.

[표 IV-3] 분산분석

독립변수	종속변수	평균 (5점 만점)		F	유의확률
		귀국봉사단원	활동봉사단원		
	선임단원 등의 결과보고서 등 반영	2.22	3.63	9.910	.003
기수	• 전체평균은 2.65 중간정도의 수준 • 귀국봉사단원은 선임 단원 등의 결과보고서를 반영하는 응답이 2.22임 • 활동봉사단원은 3.63으로 아주 높음				

(2) 새마을지도자에 대한 주민의 신망수준

현지 마을에서 새마을지도자가 주민으로 부터의 신망 여부는 새마을운동 사업추진에 결정적 요소라 할 수 있다. 새마을지도자의 신망에 긍정적 반응인 신망이 ‘높다’와 ‘매우 높다’를 합한 백분비가 약 71%에 이르러 마을주민의 다수가 새마을지도자를 신뢰하는 것으로 나타났다. 그러나 새마을지도자에 대한 매우 부정적인 반응이 약 1할에 비록 소수의 인원이지만 새마을운동에 추진에 걸림돌이 될 수 있다. 이는 새마을 선정이 마을의 혈연이나 기존 권력구조의 영향권에서 새마을지도자가 선정된 것으로 추정된다. 그러나 이러한 반응은 새마을봉사단원이 평가한 내용이므로 실제 마을에서의 새마을지도자에 대한 신망수준은 어떠한지에 대한 주민의 의견이나 지역사정을 잘 아는 지역주민대표나 공무원 등 다양한 계층의 의견을 비교하여 조사결과를 해석할 필요가 있다.

[표 IV-4] 새마을지도자에 대한 신망 수준

		빈도	퍼센트	유효 %	누적퍼센트
유효	매우 낮음	6	9.4	9.7	9.7
	보통	11	17.2	17.7	27.4
	높음	36	56.3	58.1	85.5
	매우 높음	8	12.5	12.9	98.4
	기 타	1	1.6	1.6	100.0
	합 계	62	96.9	100.0	
결측	시스템 결측값	2	3.1		
합 계		64	100.0		
평 균		3.74(5점 만점)			

(3) 새마을사업에 참여수준

새마을사업이나 지역사회개발에 있어 주민의 참여는 성공적인 추진에 필수 요소라 할 수 있다. 그러한 측면에서 새마을운동의 참여 주체를 지도자와 주민을 구분하여 설문을 조사하였다. 가장 이상적인 상태는 지도자와 주민이 모두 적극 참여하는 형태인데 그 수준은 43.5%로서 약 응답자의 절반 가까이가 모두 새마을사업에 적극참여하고 있다고 응답하였다.

그러나 마을지도자는 적극적으로 참여하고 있지만 주민들은 소극적인 참여를 하고 있다는 반응이 38.7%가 되며 새마을지도자와 주민 모두 소극적으로 참여한다는 반응은 9.4% 보여주고 있고 전체 주민의 약 1/10 은 새마을운동에 참여도가 낮은 것으로 나타났다.

교차분석의 결과 이 문항의 반응은 조사대상자의 학력의 수준에 따라 반응의 차이를 보였는데 마을지도자와 전주민이 적극적으로 참여한다는 반응은 대학 이상 출신이 높게 나타났고 모두 소극적이란 반응은 4년제 대학출신이 높았다. 한편 마을지도자는 적극적이거나 주민들은 '소극적이다'라고 응답한 것은 4년제 대학졸업자가 높게 나타났으며 마을지도자는 소극적이거나 주민들은 적극적이라는 반응은 고졸비율이 높았다(5% 유의수준).

[표 IV -5] 마을지도자와 주민들의 새마을사업에 참여정도

		빈도	퍼센트	유효 %	누적퍼센트
유효	1 마을지도자와 전 주민이 적극 참여한다.	27	42.2	43.5	43.5
	2 마을지도자는 적극적이거나 주민들은 소극적이	24	37.5	38.7	82.3
	3 마을지도자는 소극적이거나 주민들은 적극적	5	7.8	8.1	90.3
	4 마을지도자와 주민모두 소극적이다	6	9.4	9.7	100.0
	합 계	62	96.9	100.0	
결측	시스템결측값	2	3.1		
합 계		64	100.0		

(4) 새마을운동에 가장 열성적으로 참여하는 주민계층

새마을운동에 가장 열성적으로 참여하는 계층은 마을지도자가 43.3% 많고 그 다음으로 마을지도자가 41.7%로 비슷한 수준이었으나 일반 남자 성년이 14.1%이며 청소년이라는 반응은 전무하였다. 이러한 반응을 보면 남자보다는 여성들이 거의 3배 가까이 더 열성적으로 참여한다는 의견이 많았다. 이러한 반응을 보면 여성들이 새마을사업에서 주요한 고객이며 주체로서 이들이 실제 참여할 수 있는 다양한 사업개발이 이루어져야 할 필요성이 있다.

[표 IV-6] 새마을운동에 가장 열성적으로 참여하는 주민계층

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 부녀자	25	39.1	41.7	41.7
	2 남자 성년	9	14.1	15.0	56.7
	4 마을지도자	26	40.6	43.3	100.0
	합 계	60	93.8	100.0	
결측	시스템 결측값	4	6.3		
	합 계	64	100.0		

(5) 주민조직들의 새마을사업에 참여도

기존 주민조직들이 새마을운동에 적극 참여하는 것은 새마을운동의 안정적이고 지속적 추진에 긍정적 신호가 될 수 있을 것이다. 기존 조직들이 새마을사업에 적극적이란 반응이 95.2%에 이르러 기존조직들과 새마을사업과의 마찰이나 충돌은 거의 없는 것으로 평가된다.

[표 IV-7] 기존 주민조직들의 새마을사업에 참여정도

		빈도	퍼센트	유효 %	누적퍼센트
유효	2 별로 적극적이지 않음	3	4.7	4.8	4.8
	4 적극적임	16	25.0	25.8	30.6
	5 매우 적극적임	43	67.2	69.4	100.0
	합 계	62	96.9	100.0	
결측	시스템 결측값	2	3.1		
	합 계	64	100.0		
평 균		4.6(5점 만점)			

(6) 새마을 사업추진과정에서 주민들 간의 갈등관계

새마을사업추진과 갈등이 별로 없어 원만하게 사업이 추진된다는 정에서 마을간, 계층 간 불화나 갈등이 있는지를 파악해 본 것이 [표 IV-8]과 같은 반응 즉 74.2%가 갈등이 별로 없어 원만하게 사업이 추진된다고 하였다. 그러나 갈등이 많아 사업추진이 순탄하지 않다는 반응도 소수의 반응(11.3%)도 보이고 있다. 긍정적인 점수 만점3점에 평균 2.64점이다.

새마을사업추진과정에서 주민들 간의 갈등관계에 대한 견해는 조사대상자의 연령집단에 따라 반응이 다르게 나타났는데 20대가 2.38점, 30대가 2.82점, 40세 이상이 2.95점으로

연령이 높아질수록 주민들간에 갈등관계가 적다고 평가하고 있다(1% 유의 수준).

[표 IV -8] 새마을사업추진과정에서 주민들간의 관계

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	1 갈등이 많아 사업추진이 순탄하지 않다	7	10.9	11.3	11.3
	2 보통	9	14.1	14.5	25.8
	3 갈등이 없이 사업추진이 원활하다	46	71.9	74.2	100.0
	합 계	62	96.9	100.0	
결측	시스템 결측값	2	3.1		
	합 계	64	100.0		
평 균		2.64(3점 만점)			

(7) 주민 간 또는 조직간 갈등이 많았던 사업

주민 간 갈등이 많았던 사업은 소득증대사업이 45.6%로 가장 높았고 다음으로 마을인프라 사업이 35.1%, 생활개선사업이 17.5% 순으로 갈등이 있었으나 여성, 유아대상 사업은 거의 갈등이 미약하였다. 사업추진에 이해관계가 갈등을 야기하는 주요 원인임을 짐작케 한다.

이 문항에 대한 교차분석의 결과 변인별 차이는 학력에서만 나타났는데 마을 인프라사업에 대한 응답은 고졸이 많았고 소득증대 사업에 대한 반응은 4년제 대학졸업이 높았으며 생활환경 개선사업에 대한 반응은 2년제 대학졸업이 많았다.

[표 IV -9] 갈등이 있었던 사업

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	마을인프라사업(마을회관, 도로 등)	20	31.3	35.1	35.1
	소득증대사업	26	40.6	45.6	80.7
	생활환경개선 사업	10	15.6	17.5	98.2
	여성사업, 유아대상사업 등	1	1.6	1.8	100.0
	합 계	57	89.1	100.0	
결측	시스템 결측값	7	10.9		
	합 계	64	100.0		

(8) 새마을사업의 활성화 수준

새마을사업을 추진한 새마을리더봉사단원이 자체적 새마을사업의 활성화 수준을 평가한 것이므로 현장에서 가장 정확한 활성화의 수준임을 파악할 수 있는 자료의 성격이라 할 수 있다. 새마을사업이 가장 활성화된 1순위 분야가 교육 분야이며 (3.48), 2순위 소득증대사업(3.44)이며 가장 활성화 수준이 낮은 분야는 마케팅 및 소규모신용사업(2.33), 새마을정신 교육(2.93)으로 나타나 새마을운동의 추진동기부여 기능을 하는 새마을교육의 내실화와 강화를 위한 적극적인 대안마련이 요청된다.

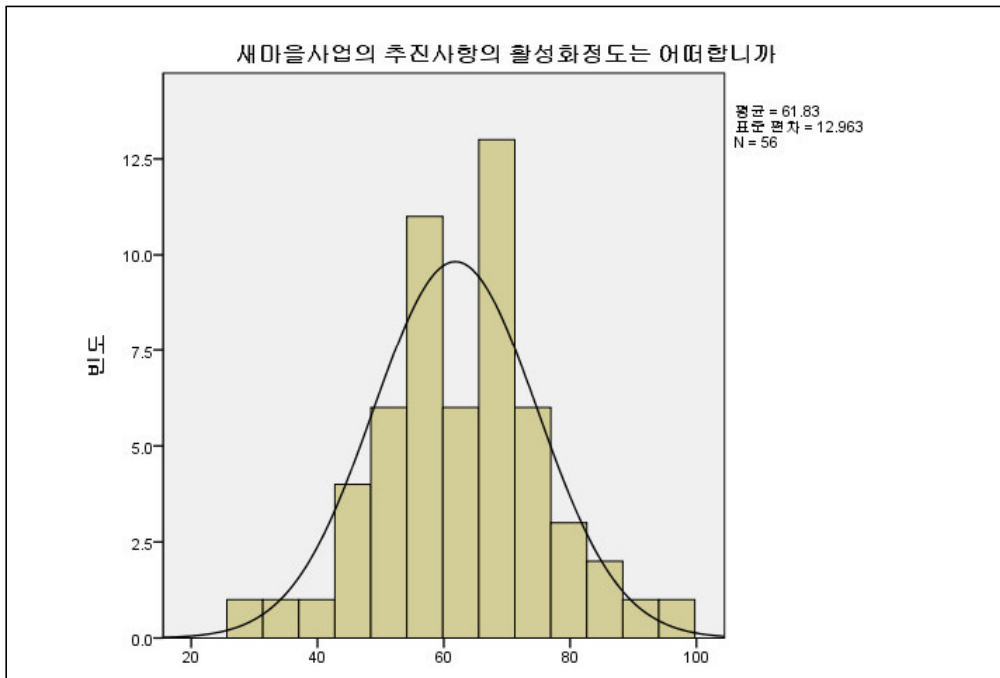
한편 조사대상자의 특성별 반응의 평균값의 차이를 나타내는 변인은 어느 것인지를 알아보기 위해 분산분석을 한 결과 연령과 학력의 두 변인에서 통계적으로 의미 있는 차이를 보여주었다 즉 소득증대사업의 활성화수준에 대한 평가점수는 연령대와 높아질수록 소득증대사업이 활성화수준의 인식차가 있었다(3.1점, 30대는 3.55점, 40대 이상은 3.95점, 1% 유의 수준) 또한 학력의 경우도 마찬가지로 학력이 높을수록 소득증대사업이 활성화되었다고 평가하고 있다(고졸 3.13점, 4년제 대졸 3.39점, 대학원졸 4.43점) 새마을교육의 활성화도 더 긍정적인 반응을 보여주고 있다(고졸 2.13점, 초급대졸 2.63점, 대학졸 3.05점, 대학원졸 3.57점).

[표 IV -10] 새마을사업의 활성화수준

()는 백분비

	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우높음	합계	평균
1. 주거환경개선 등	5 (7.8)	13 (20.3)	23 (35.9)	15 (23.4)	4 (6.3)	60	3.00
2. 마을인프라구축 (농로, 마을회관 등)	3 (4.7)	7 (10.9)	18 (28.1)	26 (40.6)	6 (9.4)	60	3.42
3. 소득증대사업	2 (3.1)	7 (10.9)	20 (31.3)	26 (40.6)	6 (9.4)	61	3.44
4. 위생보건/ 생활개선	7 (10.9)	8 (12.5)	20 (31.3)	19 (29.7)	6 (9.4)	60	3.15
5. 교육(유아교육, 기술교육 등)	2 (3.1)	6 (9.4)	16 (25.0)	33 (51.6)	3 (4.7)	60	3.48
6. 마케팅 및 소규모 신용사업	19 (29.7)	15 (23.4)	17 (26.6)	8 (12.5)	2 (3.1)	61	2.33
7. 새마을정신교육	5 (7.8)	14 (21.9)	24 (37.5)	14 (21.9)	3 (4.7)	60	2.93

[그림 IV-1] 새마을 사업의 전체적 활성화 수준(100점 환산 점수별 빈도)



(9) 봉사단의 현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성

이 문항은 새마을봉사단원에게 필요한 대부분의 지식 또는 기술을 열거하고 그 중요성에 대한 조사대상자의 의견을 알아 본 것이다. 15개 분야 중에서 그 중요성이 보통이하인 문항은 소규모 신용조합운영 외에는 모두 보통이상으로 그 중요성을 인식하였다.

봉사단원이 현지에서 가장 중요하게 생각하는 지식과 기술 중 1순위는 팀워크와 갈등관리(4.05), 2순위는 주민지도/사업추진기법(3.97), 3순위는 주민조직관리와 대인관계(3.95), 4순위는 현지문화와 관행(3.81), 5순위는 현지언어(3.78), 6순위는 새마을운동의 이념과 원리(3.49) 등이었다. 봉사단원이 현지에서 필요한 지식과 기술중 우선순위가 가장 높은 분야가 갈등관리나 조직관리 및 대인관계 등으로 나타나고 있는데 이는 대내외적으로 갈등문제 해소가 당면한 관제로 인식되어 향후 이러한 분야의 교육이 강화되어야 할 필요성이 제기된다.

집단 간 평균값의 차이를 알아보기 위해 분산분석을 한 결과(부록 참조) 연령별 전·현직간에 반응의 차이가 있는데 기본적인 행정관리 측면에서 전직 단원이 그 필요성을 보통

정도 (3.08)로 보고 있으나 현직 봉사단원은 3.58점으로 나타나 현직 단원이 그 중요성을 더 크게 인식하고 있다(5%유의 수준).

또한 연령별 현지어와 팀워크와 갈등관리에 대한 중요성인식에서도 차이가 있었는데 현지 언어의 중요성 인식은 20대가 4.28점, 30대가 4.09점으로 높았으나 40대 이상 집단에서는 3.37점으로 나타나 그 중요성에 대한 인식의 차이를 보여주고 있다(5% 유의 수준) 팀워크와 갈등관리에 대한 중요성에 대한 세대별 인식도 20대가 4.38점, 30대가 4.36점으로 비슷한 수준으로 중요하다는 인식을 공감하고 있으나 40대는 3.53점으로 중요한데 이러한 갈등상황자체에 대한 인식의 괴리자체가 갈등해소에 걸림돌로 작용될 것으로 본다.

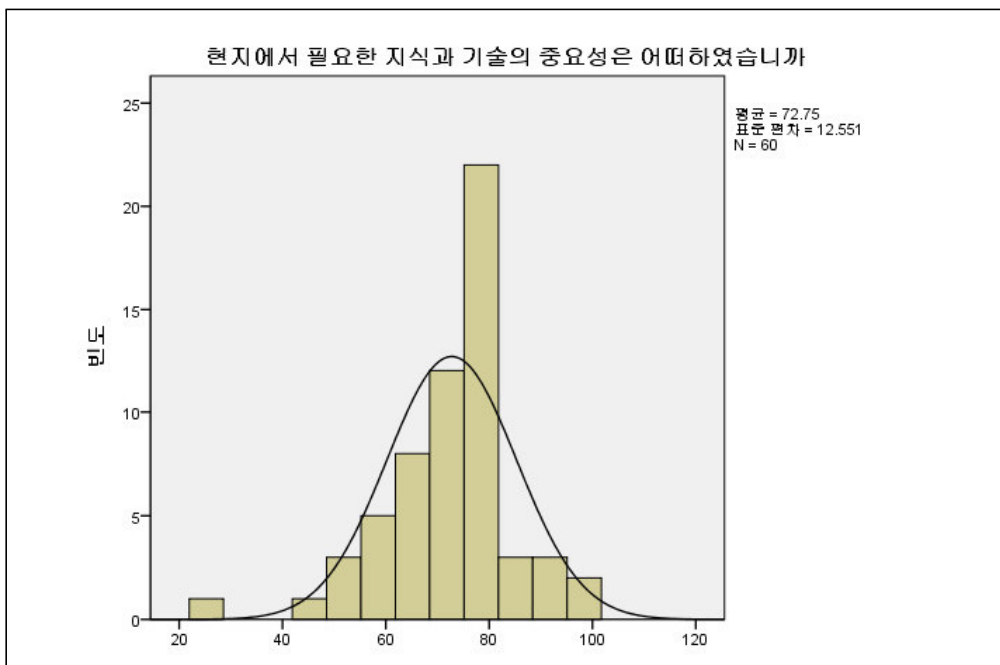
[표 IV -11] 봉사단의 현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성(72.75점)

문항	매우 낮음	2. 낮음	3. 보통	4. 높음	5. 매우 높음	평균	합계
1. 사업계획 수립능력	2 (3.1)	4 (6.3)	12 (18.8)	36 (56.3)	8 (12.5)	3.71	62
2. 기본적인 행정관리	2 (3.1)	7 (10.9)	26 (40.6)	25 (39.1)	2 (3.1)	3.29	62
3. 새마을운동의 이념과 원리	2 (3.1)	7 (10.9)	23 (35.9)	16 (25.0)	14 (21.9)	3.53	62
4. 주민 조직관리와 대인관계	1 (1.6)	2 (3.1)	11 (17.2)	26 (40.6)	22 (34.4)	4.06	62
5. 현지 문화와 관행	2 (3.1)	3 (4.7)	18 (28.1)	22 (34.4)	17 (26.6)	3.79	62
6. 현지어	2 (3.1)	4 (6.3)	13 (20.3)	18 (28.1)	25 (39.1)	3.97	62
7. 지역사회 조사방법	2 (3.1)	4 (6.3)	13 (20.3)	32 (50.0)	10 (15.6)	3.72	61
8. 팀워크와 갈등관리	2 (3.1)	4 (6.3)	8 (12.5)	19 (29.7)	29 (45.3)	4.11	62
9. 영농/축산기술	3 (4.7)	6 (9.4)	21 (32.8)	20 (31.3)	11 (17.2)	3.49	61
10. 소규모 신용조합운영	5 (7.8)	13 (20.3)	26 (40.6)	13 (20.3)	5 (7.8)	3.00	62
11. 청소년/ 유아교육방법	0	7 (10.9)	20 (31.3)	26 (40.6)	9 (14.1)	3.60	62
12. 보고서 작성능력	1 (1.6)	6 (9.4)	35 (54.7)	13 (20.3)	7 (10.9)	3.31	62
13. 사업추진 매뉴얼	3 (4.7)	3 (4.7)	27 (42.2)	20 (31.3)	9 (14.1)	3.47	62
14. 회의진행기법	1 (1.6)	5 (7.8)	25 (39.1)	21 (32.8)	10 (15.6)	3.55	62
15. 주민지도/ 사업추진방법	1 (1.6)	2 (3.1)	11 (17.2)	27 (42.2)	21 (32.8)	4.05	62

[표 IV-12] 분산분석

독립변수	종속변수	평균 (5점 만점)		F	유의확률
		귀국봉사단원	활동봉사단원		
	기본적인 행정관리	3.08	3.58	5.645	.021
기수	• 전체평균은 3.29 중간보다 높은 수준 • 귀국봉사단원은 기본적인 행정관리에 대한 응답 비율이 3.08임 • 활동봉사단원은 3.58으로 높음				

[그림 IV-2] 현지에서 필요한 지식과 기술의 평균 점수 수준(100점 환산)



(10) 봉사단에 대한 경북/협력단의 행정지원 중요도 (78.21점)

[표 IV-13]는 봉사단운영과 사업관리를 위한 협력단과 경북(세계화 재단)의 주요행정지원 사항의 중요성을 알아본 문항이다. 봉사단원의 안전이나 사후관리(4.23), 현장과의 원활한 커뮤니케이션(건의/애로사항 반영)(4.06), 사업에 대한 지속적인 평가/피드백, 사업 계획수립에 있어 수혜국/지역의 욕구반영(4.02), 봉사단운영의 관리방식과 행정의 체계성(4.02) 등의 행정적 중요성을 지적하였는데 이는 단원들이 이러한 사항을 객관적으로 평

가하여 그 중요성의 수준을 평정하였다기보다는 오히려 그러한 측면이 미흡하거나 불편하다는 의미로 해석하는 것이 보다 타당할 것이다. 그러한 측면에서 여기서 중요도가 높은 역으로 이러한 측면이 제대로 제공되지 못하는 요소로 보고 개선책 또는 강화해야 할 분야라 보아야 할 것이다.

봉사단원이 협력단과 경북(세계화재단)이 제공하는 행정서비스나 관리방식 등에서 최우선적으로 봉사단원의 선발기준과 방식의 적정성의 중요성을 지적하고 있으며 비슷한 수준으로 원활한 커뮤니케이션(건의사항 및 애로 반영), 봉사단원의 안전과 사후관리(각각 423의 중요성을 지적하고 있으며 이와 유사한 수준(4,37) 수준으로 사업에 대한 지속적인 평가와 피드백을 강조하고 있다. 이러한 조사결과는 각 항목 그 자체를 단순히 중요하게 인식한다기보다는 이러한 분야의 행정서비스나 관리가 미진하거나 불만을 내포하고 있다고 보는 것이 타당한 해석일 것이다. 이러한 측면에서 협력단과 경북도(세계화재단)은 내부고객의 만족도를 높일 수 있는 인사관리와 행정관리의 개선이 요망된다.

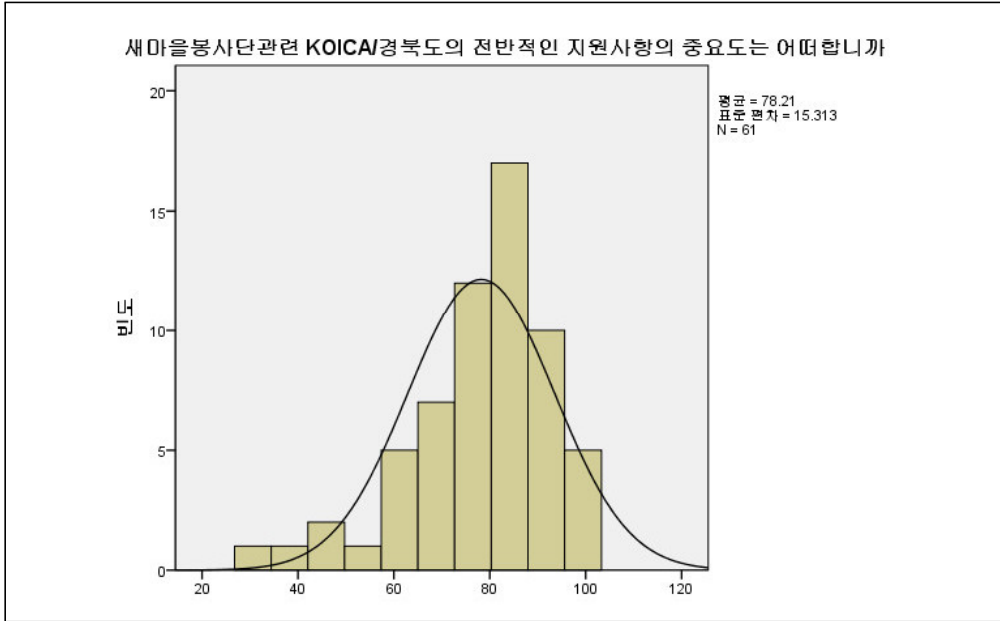
그런데 여기서 이러한 반응에서 유의해야 할 것은 조사대상자의 성별이나 연령이나 학력과 같은 독립변인 중에서 기수별 전직과 현직간의 통계적으로 의미 있는 차이를 보여주고 있기 때문에 단순 평균반응보다는 전직과 현직의 중요도 인식의 차이를 구분하여 평가자료로 활용하는 것이 합리적인 해석이라 할 수 있다. 또한 이러한 전직과 현직의 변인별 평균값에서 높은 값은 긍정적 의미보다는 개선의 노력이 요구되는 과제로 해석되어야 한다는 점이다. 다시 말하면 요구되지만 충족되지 못하였기에 중요하다는 인식을 하게 된 것으로 보는 보다 더 정확한 해석이 될 것이다.

전직과 현직간의 통계적으로 의미 있는 집단 간 반응차를 알아보는 통계적기법 ANOVA 검증을 한 결과는 [표 IV-14]와 같다. [표 IV-14]에서 보는 바와 같이 새마을리더봉사단에 대한 경북/협력단의 행정지원 중요도는 현직과 전직간의 차이가 크므로 새마을리더 봉사단사업 평가 시 전직의 의견을 수렴하느냐 현직의 의견을 기준으로 하느냐에 따라 즉 평가의 준거에 따라 정보자료의 해석차이가 현저하게 드러날 것이라는 것을 시사한다.

[표 IV -13] 새마을리더봉사단에 대한 경북/협력단의 행정지원 중요도

문항	전혀 중요하지 않음	중요하지 않음	보통	중요	매우 중요	합계	평균
1. 사업의 종합계획이나 향후 전망 등에 대한 정보	1 (1.6)	6 (9.4)	13 (20.3)	28 (43.8)	13 (20.3)	61	3.75
2. 봉사단원의 선발기준과 방식의 적정성	1 (1.6)	5 (7.8)	8 (12.5)	26 (40.6)	22 (34.4)	62	4.02
3. 새마을교육 프로그램의 타당성과 실용성	3 (4.7)	2 (3.1)	9 (14.1)	28 (43.8)	20 (31.3)	62	3.97
4. 봉사단운영의 관리방식과 행정의 체계성	2 (3.1)	2 (3.1)	13 (20.3)	27 (42.2)	18 (28.1)	62	3.92
5. 예산지원 규모/ 지출시기의 적정성	3 (4.7)	2 (3.1)	15 (23.4)	25 (39.1)	17 (26.6)	62	3.82
6. 현장과의 원활한 커뮤니케이션 (건의/애로사항반영)	1 (1.6)	4 (6.3)	12 (18.8)	18 (28.1)	27 (42.2)	62	4.06
7. 새마을운동의 현지화/ 전파에 대한 표준지침	1 (1.6)	4 (6.3)	14 (21.9)	27 (42.2)	16 (25.0)	62	3.85
8. 봉사단 운영을 위한 규정이나 사업추진 매뉴얼	1 (1.6)	5 (7.8)	19 (29.7)	24 (37.5)	13 (20.3)	62	3.69
9. 타기관과의 업무의 연계성이나 협조관계	1 (1.6)	5 (7.8)	11 (17.2)	24 (37.5)	21 (32.8)	62	3.95
10. 사업계획수립에 있어 수혜국/지역의 욕구반영	0	4 (6.3)	10 (15.6)	29 (45.3)	19 (29.7)	62	4.02
11. 사업선정에 대한 리스크의 관리 대책	2 (3.1)	4 (6.3)	14 (21.9)	28 (43.8)	14 (21.9)	62	3.77
12. 봉사단원의 안전이나 사후관리	0	3 (4.7)	8 (12.5)	23 (35.9)	28 (43.8)	62	4.23
13. 사업에 대한 지속적인 평가/피드백	2 (3.1)	4 (6.3)	9 (14.1)	21 (32.8)	26 (40.6)	62	4.05

[그림 IV-3] 협력단/경북도의 행정지원사항의 중요도 평균점수 (100점 환산)



[표 IV-14] 행정지원사항의 중요성 인식차

독립변수	종속변수	평균 (5점 만점)		F	유의확률
		귀국봉사단원	활동봉사단원		
기수	봉사단원의 선발기준과 방식의 적정성	4.42	3.46	18.277	.000
	• 전체평균은 4.02로 높은 수준 • 귀국봉사단원의 응답이 4.42로 아주 높음 • 활동봉사단원은 3.46으로 비교적 낮음				
	봉사단운영의 관리방식과 행정의 체계성	4.14	3.62	4.732	.034
	• 전체평균은 3.92로 높은 수준 • 봉사단운영의 관리방식과 행정체계성은 귀국봉사단원의 응답이 4.14로 높음 • 활동봉사단원은 3.62로 보통 보다 높으나 평균보다 낮음				
	예산지원규모/지출시기의 적정성	4.11	3.42	7.406	.008
	• 전체평균은 3.82로 비교적 높은 수준 • 예산지원규모/지출시기의 적정성은 귀국봉사단원의 응답이 4.11로 높음 • 활동봉사단원은 3.42로 비교적 보통 수준이나 전체평균보다 낮음				

독립변수	종속변수	평균 (5점 만점)		F	유의확률
		귀국봉사단원	활동봉사단원		
기수	현장과의 원활한 커뮤니케이션	4.39	3.62	9.906	.003
	• 전체평균은 4.06으로 높은 수준 • 현장과의 원활한 소통은 귀국봉사단원의 응답이 4.39로 높음 • 활동봉사단원은 3.62로 비교적 보통 수준이나 전체평균보다 낮음				
	타기관의 업무의 연계성, 협조관계	4.17	3.65	4.188	.045
	• 전체평균은 3.95으로 비교적 높음 • 타기관의 업무의 연계성과 협조관계는 귀국봉사단원의 응답이 4.17로 높음 • 활동봉사단원은 3.65로 비교적 보통 수준이나 전체평균보다 낮음				
	사업선정에 대한 위험의 관리대책	4.03	3.42	6.212	.015
	• 전체평균은 3.77 보통보다 높은 수준 • 사업선정에 대한 위험의 관리대책은 귀국봉사단원이 4.03으로 높음 • 활동봉사단원은 3.42로 보통수준이나 전체평균보다 낮음				

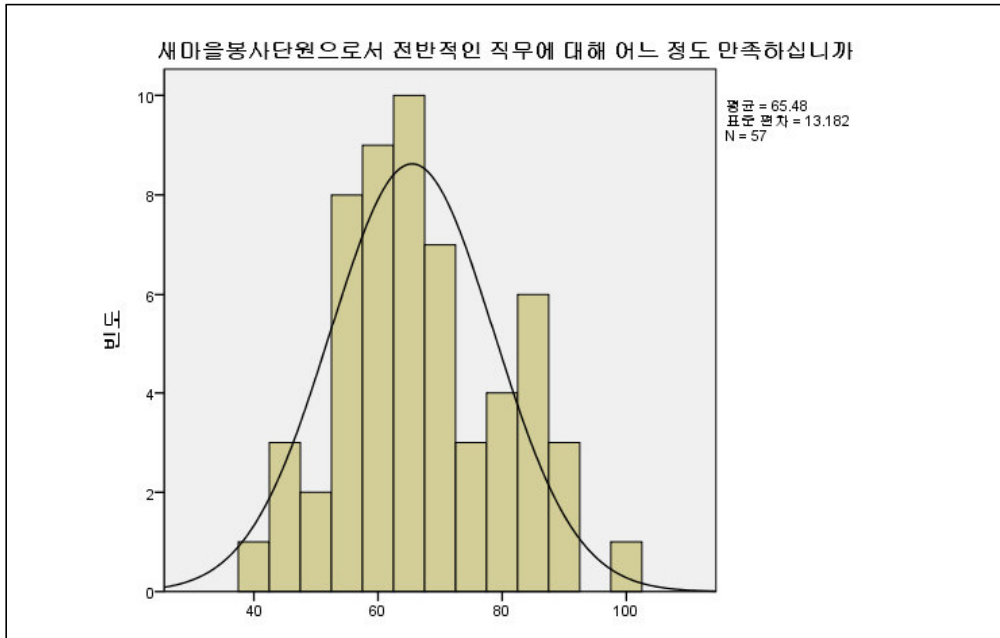
(11) 봉사단원의 직무만족도 (평균점수 100점 만점에 65.48점)

봉사단원의 직무와 관련된 주요사항에 대한 만족도를 조사한 결과는 [표 IV-15]~[표 IV-17]와 같이 현지적응교육 3.66점으로 가장 높았고 다음으로 생활비 및 주거수준 3.61점, 국내 소양교육(KOICA) 3.56점, 봉사단사업자체 3.47점, 타단원간 관계 3.22점의 순서로 만족 높은 편이었다. 만족도가 보통이하인 것들은 파견기간의 적정성 3점, 새마을교육 2.85점이며, KOICA/경북의 행정절차 및 관리방식에 대해 가장 불만(2.82점)을 느끼고 새마을교육도 만족하지 못하는 것으로 나타났다. 전체적으로 백점 만점으로 환산하여 65.48점 수준이었다. 봉사단원들이 자신의 직무에 대해 만족을 하지 못함은 자신들의 삶에 질에 부정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 직무의 생산성이나 팀의 단합과 사기를 떨어뜨리는 요인이 될 것이므로 협력단과 경북도에서는 단원의 불만해소와 적극적인 만족에 도움이 되는 노력과 조치가 시급히 요청된다.

[표 IV-15] 봉사단원의 분야별 직무만족도

문 항	1. 매우불만	2. 불만	3. 보통	4. 만족	5. 매우만족	합계	평균
1. 국내소양교육(KOICA) 선발기준과 방법	3 (4.7)	6 (9.4)	18 (28.1)	19 (29.7)	13 (20.3)	59	3.56
2. 새마을교육 (경북, 경운대)	10 (15.6)	12 (18.8)	20 (31.3)	11 (17.2)	6 (9.4)	59	2.86
3. 현지적응교육 (KOICA)	0	7 (10.9)	18 (28.1)	22 (34.4)	12 (18.8)	59	3.66
4. 생활비 및 주거비 수준(활동비)	1 (1.6)	2 (3.1)	26 (40.6)	20 (31.3)	10 (15.6)	59	3.61
5. 파견기간의 적정성	3 (4.7)	18 (28.1)	20 (31.3)	12 (18.8)	6 (9.4)	59	3.00
6. 봉사단사업 자체	2 (3.1)	3 (4.7)	19 (29.7)	26 (40.6)	9 (14.1)	59	3.63
7. 행정절차 및 관리방식 (KOICA/경북)	9 (14.1)	16 (25.0)	20 (31.3)	8 (12.5)	5 (7.8)	58	2.72
8. 타 단원과의 관계	6 (9.4)	3 (4.7)	27 (42.2)	16 (25.0)	6 (9.4)	58	3.22

[그림 IV-4] 봉사단원의 직무만족도 평균(100점 환산)의 빈도



(a) 국내소양교육(KOICA) 선발기준과 방법

봉사단원의 직무와 관련하여 KOICA에서 선발하는 기준과 교육방법에 대한 의견은 [표 IV-16]와 같이 만족반응이 54.2%로 과반수가 되었고 불만은 15.3%로 만족이 불만의 반응보다 약 3배 이상 높아 비교적 만족도가 높은 편에 가깝다. 협력단의 국내 소양교육에 대한 만족도는 조사대상의 인구통계적 요인과 연계하여 반응을 조사한 결과 다른 변인과 차이 있는 반응을 보이지 않았다.

[표 IV -16] 국내소양교육(KOICA) 선발기준과 방법

		빈도	퍼센트	유효 %	누적퍼센트
유효	1 매우불만	3	4.7	5.1	5.1
	2 불만	6	9.4	10.2	15.3
	3 보통	18	28.1	30.5	45.8
	4 만족	19	29.7	32.2	78.0
	5 매우만족	13	20.3	22.0	100.0
	합계	59	92.2	100.0	
결측	시스템 결측값	5	7.8		
합계		64	100.0		
평균		3.56(5점 만점)			

(b) 새마을교육(경운대 새마을아카데미)

새마을리더봉사단원이 파견되기 전에 3주 동안을 새마을교육을 받게 되는데 이는 현지 주민에게 새마을운동의 정신과 추진원리를 현지주민에게 전파하여 새마을사업의 주민참여를 유도할 수 있는 주요한 수단이 된다는 점에서 교육에 대한 평가는 매우 중요하다. 물론 교육의 만족도는 교육수료후의 만족도 반응도 중요하지만 교육을 현지에 적용한 결과 얼마나 그 활용도가 높은지가 교육의 성과라고 볼 수 있다. 그러나 새마을교육의 만족도는 만족이 28.8% 수준인 반면, 불만이 37.2%로 더 높고 보통수준이 33.9%로 만족도가 보통이하의 점수(2.85점)에 지나지 않는다.

조사대상의 인구통계적 변인(독립변인)과 새마을교육의 만족도간의 통계적으로 의미 있는 차이유무를 파악해 보기 위해 분산분석을 한 결과 다른 성별, 연령 등과 같은 다른 독립변인과 차이가 나는 반응은 없었으나 기수변인 (귀국봉사단 1~3기/ 활동봉사단 4기)별로는 새마을교육에 대한 만족도의 차이가 드러났다 즉 귀국봉사단원의 만족도는 2.42점,

활동봉사단원의 경우 3.38점으로 만족도의 차이가 확연함을 볼 수 있었다(1% 유의수준). 이러한 조사결과를 볼 때 최근의 새마을교육프로그램은 초기보다 상당히 개선되어 현지에서의 현업 적용도가 상당히 개선된 것으로 평가된다(교육수료 후 만족평가는 5점 척도에 4.5 수준으로 높았음).

또한 조사대상자의 파견 국가별로도 반응의 차이가 있었는데 에티오피아에 파견된 단원이 새마을교육에 긍정적인 반응을 보여 3.33점이었고 르완다가 2.19점으로 만족도가 낮았으며 탄자니아는 2.89점으로 보통수준에 위치하고 있다(5% 유의수준). 이처럼 기술별, 국가별 새마을교육에 대한만족도의 차이가 있으므로 새마을교육의 평가를 획일적으로 내리는 것은 바람직하지 못하다고 볼 수 있다.

[표 IV-17] 새마을교육(경운대)에 대한 반응

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 매우불만	10	15.6	16.9	16.9
	2 불만	12	18.8	20.3	37.3
	3 보통	20	31.3	33.9	71.2
	4 만족	11	17.2	18.6	89.8
	5 매우만족	6	9.4	10.2	100.0
	합 계	59	92.2	100.0	
결측	시스템 결측값	5	7.8		
합 계		64	100.0		
평 균		2.85(5점 만점)			

[표 IV-18] 만족도차이 (분산분석)

독립변수	종속변수	평균 (5점 만점)		F	유의확률
		귀국봉사단원	활동봉사단원		
기수	새마을교육 (경운대)	2.42	3.38	10.582	.002
	• 전체평균은 2.85로 보통보다 낮은 수준 • 새마을교육은 활동봉사단원이 3.38로 보통수준이나 전체평균보다 높음 • 귀국봉사단원은 2.42로 낮음				

(c) 현지적응교육(KOICA)

현지 적응교육에 대한 만족도는 긍정적인 응답(만족과 매우만족의 합)이 57.6%이었고 부정적인 답변인 불만이 11.9%로 만족에 응답한자가 5배 가량 많았다. 전체적인 평균점수도 3.66점에 이르러 대체로 만족하는 경향임을 알 수 있다. 응답자의 성별, 연령, 파견국 별 아무런 의미 있는 반응의 차이가 드러나지 않았음도 특징적인 반응의 결과라 할 수 있다.

[표 IV-19] 현지적응교육(KOICA)

		빈도	퍼센트	유효 %	누적퍼센트
유효	2 불만	7	10.9	11.9	11.9
	3 보통	18	28.1	30.5	42.4
	4 만족	22	34.4	37.3	79.7
	5 매우만족	12	18.8	20.3	100.0
	합 계	59	92.2	100.0	
결측	시스템 결측값	5	7.8		
합 계		64	100.0		
평 균		3.66(5점 만점)			

(d) 생활비 및 주거비 수준(활동비)

생활비나 주거비등 활동비는 직무만족을 이루는 주요 요소 중 보수에 해당되어 직무만족에 큰 영향을 미치므로 이에 대한 조사대상자에게 알아본 결과는 [표 IV-20]와 같다. [표 IV-20]에서 보는 바와 같이 조사대상자의 약 절반(50.8%)이 활동비에는 만족을 표시하고 있다. 불만을 표시한 대상자는 불과 5% 남짓하게 나타나 활동비 자체에 대한 불만은 거의 없는 것으로 볼 수 있다. 활동비에 대한 평균 점수는 5점 만점에 3.66점으로 물질적 보상은 만족하는 수준에 가까운 것으로 파악된다. 이러한 활동비에 대한 만족도는 다른 변인과 교차 시 반응의 차이를 찾을 수 없었다.

[표 IV-20] 생활비 및 주거비 수준 (활동비)

		빈도	퍼센트	유효 %	누적 퍼센트
유효	1 매우불만	1	1.6	1.7	1.7
	2 불만	2	3.1	3.4	5.1
	3 보통	26	40.6	44.1	49.2
	4 만족	20	31.3	33.9	83.1
	5 매우만족	10	15.6	16.9	100.0
	합 계	59	92.2	100.0	
결측	시스템 결측값	5	7.8		
합 계		64	100.0		
평 균		3.61(5점 만점)			

(e) 파견기간의 적정성

파견기간은 그동안 1년이었으나 2013년 파견된 4기부터는 2개월이 연장되었고 개방형 질문에서도 파견기간과 관련된 건의와 애로사항이 적지 않았다. 그러나 조사결과는 만족한다는 반응이 30.5%, 불만스럽다는 반응이 35.6%, 보통 33.9%로서 평균값이 3.0으로 나타나 파견기간에 대한 만족도는 보통수준이라 할 수 있다.

파견기간에 대한 반응도가 불만스럽게 느끼는 단원이 다소 많기는 하지만 만족, 보통, 불만이 비슷한 것은 개인의 사정과 경력개발 차원의 요소 등에서 차이가 반영된 것으로 볼 수 있다. 이러한 파견기간의 적정성도 조사대상자의 성별, 연령 등 독립변인에 따른 의미 있는 반응의 차이를 보이지 않았다.

[표 IV-21] 파견기간의 적정성

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	1 매우불만	3	4.7	5.1	5.1
	2 불만	18	28.1	30.5	35.6
	3 보통	20	31.3	33.9	69.5
	4 만족	12	18.8	20.3	89.8
	5 매우만족	6	9.4	10.2	100.0
	합 계	59	92.2	100.0	
결측	시스템 결측값	5	7.8		
합 계		64	100.0		
평 균		3 (5점 만점)			

(f) 봉사단사업자체

직업만족의 동기위생이론에 의하면 일자체는 적극적 만족에 이르는 직업의 요소로 되어 있어 일 자체에 대한 만족여부가 중요한 준거자료가 될 수 있다. 봉사단의 직무가 크게 사업과 현지주민간의 관계로 이루어진다고 보아 이에 알아본 결과는 [표Ⅳ-22]와 같다. [표Ⅳ-22]에서 보는바와 같이 조사대상자의 59.4%가 만족스럽다고 응답한 반면, 불만스럽다고 본 대상자는 8.5%에 지나지 않아 새마을리더봉사단 사업자체에 대한 만족도는 비교적 높은 편이었다(평균만족도 점수 3.63점).

집단별 평균점수의 차이를 조사한 분석결과 탄자니아에 파견된 봉사단원들이 봉사단사업/현지주민과의 관계에서 가장 만족도가 높았고 (3.95점), 에디오피는 중간 (3.76점), 르완다가 가장 낮았다(3.0점).

[표 Ⅳ-22] 봉사단사업자체

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	1 매우불만	2	3.1	3.4	3.4
	2 불만	3	4.7	5.1	8.5
	3 보통	19	29.7	32.2	40.7
	4 만족	26	40.6	44.1	84.7
	5 매우만족	9	14.1	15.3	100.0
	합 계	59	92.2	100.0	
결측	시스템 결측값	5	7.8		
합 계		64	100.0		
평 균		3.63(5점 만점)			

(g) 행정절차 및 관리 방식(KOICA/경북)

행정절차는 [표 Ⅳ-23]와 같이 만족하는 반응이 22.4%에 불과하고 불만은 43.1%로 만족의 약 2배에 이를 협력단과 경북의 행정절차와 관리방식에 대해 만족도가 보통이하임을 알 수 있다. 이는 새마을리더봉사단의 직무의 주요요소 7개 항목에 대해 가장 만족도 점수가 낮은 것이기도 하여 행정절차의 간소화나 관리방식의 합리성을 제고하는 대책이 시급히 마련될 필요가 있다.

단원들의 성별, 연령별, 학력별 등 만족도의 차이는 없었으나 기수별 차이는 [표 Ⅳ-24]

분산분석표에서 보는 바와 같이 귀국 봉사단원(전직)과 활동봉사단원(현직) 간의 통계적으로 의미 있는 차이를 보여주고 있다. 귀국 봉사단원의 행정절차 및 관리 방식(KOICA/경북)에 대한 만족도가 2.42점이었으나 활동봉사단원의 경우 3.38점으로 약 1점 정도의 차이가 나서 (1% 유의수준) 이 분야에 대한 직업만족도가 현저히 개선된 것으로 풀이된다.

[표 IV-23] 행정절차 및 관리 방식(KOICA/경북)

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 매우불만	9	14.1	15.5	15.5
	2 불만	16	25.0	27.6	43.1
	3 보통	20	31.3	34.5	77.6
	4 만족	8	12.5	13.8	91.4
	5 매우만족	5	7.8	8.6	100.0
	합 계	58	90.6	100.0	
결측	시스템 결측값	6	9.4		
합 계		64	100.0		
평 균		2.72(5점 만점)			

[표 IV-24] 행정관리에 대한 전현직 봉사단원의 만족도차이 (분산분석)

독립변수	종속변수	평균 (5점 만점)		F	유의확률
		귀국봉사단원	활동봉사단원		
	행정관리 및 관리방식(KOICA/경북)	2.33	3.24	10.248	.002
기수	• 전체평균은 2.72로 보통보다 낮은 수준 • 행정관리 및 관리방식은 활동봉사단원이 3.24로 보통수준이나 전체평균보다 높음 • 귀국봉사단원은 2.33으로 낮음				

(h) 타 단위과의 관계

직업만족의 구성요소로서 동료와의 관계도 중요시된다고 볼 수 있으며 봉사단원의 경우 지역관리에서 수행하는 업무성격상이나 제한된 대인관계에서 타단원간의 관계는 봉사단 활동은 물론 직업만족의 요인이 된다. 여기서는 타 단위과의 관계는 팀장을 포함한 개념

으로 구성되었다. [표Ⅳ-25]에서 볼 수 있는 바와 같이 타단원간의 관계에 있어 긍정적인 반응은 37.9%이며 불만은 15.5%로서 비해 만족하는 대상자가 더 많았다. 그러나 평균 점수는 3.22점으로 만족도의 수준은 보통수준을 약간 상회하는 정도이다. 이 변인도 조사자의 성별, 연령 등 조사자의 특성과 관계된 반응의 차이는 통계적으로 발견되지 않았다.

[표 Ⅳ-25] 타 단원과의 관계

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 매우불만	6	9.4	10.3	10.3
	2 불만	3	4.7	5.2	15.5
	3 보통	27	42.2	46.6	62.1
	4 만족	16	25.0	27.6	89.7
	5 매우만족	6	9.4	10.3	100.0
	합 계	58	90.6	100.0	
결측	시스템 결측값	6	9.4		
	합 계	64	100.0		
평 균		3.22(5점 만점)			

다. 집단별 주요 평균 값(100점 환산)의 차이분석 (유의성 검증)

(1) 전현직간의 협력단/경북도의 지원의 중요성 인식차

협력단과 경북도의 지원사항의 중요성 인식은 100점으로 값을 환산시 전직은 82.75점으로 평정했으나 현직은 72.8점으로 차이를 보이고 있다(1% 유의수준). 이러한 반응의 결과는 전직 보다는 현직이 협력단의 지원사항에 대한 요구가 적음을 뜻하여 전체적인 지원사항이 상대적으로 잘 이루어진다고 해석할 수 있다.

한편 새마을봉사단원으로서의 여러 직무 요소에 대한 만족도를 합산하여 평균값을 백점만점으로 환산한 값이 전직의 경우 61.88점인데 현직 봉사단원은 70.10점으로 반응의 차이를 보여주고 있다(유의 수준 5%).

[표 IV-26] 지원사항의 중요도인식과 직무만족도 차이

독립변수	종속변수	평균 (100점 만점)		F	유의확률
		전직	현직		
기수 (전직/현직)	KOICA/경북도의 지원사항의 중요도	82.75	72.08	8.091	.006
	• 전체평균은 78.20 으로 중요도가 높은 편임 • 전직의 응답이 82.75로 높음 • 현직의 응답은 72.08로 비교적 높으나 전체평균보다는 낮음				
	새마을봉사단원으로서 전체적인 직무 만족	61.88	70.10	5.947	.018
	• 전체평균은 65.48로 만족도가 중간보다 약간 높은 수준임 • 현직의 응답이 70.10으로 만족도가 높음 • 전직의 응답은 61.88로 중간보다는 높으나 평균보다는 낮음				

(2) 학력간 현장의 새마을사업에 대한 활성화 평가의 차이

현장에 새마을사업에 대한 활성화 수준은 사업수행의 결과로서 평가에 매우 중요한 지표가 될 수 있다. 새마을사업의 소득수준이나 인프라구축 등 부문별로 활성화 정도를 나누어 평가해 볼 수 있으나 사업 유형에 대한 활성화인식 반응의 전체적 평균치를 100점 만점으로 환산하여 비교한 [표 IV-27]과 같이 학력별로 인식의 차이가 있었다(5% 유의수준). 즉 학력이 높아질수록 새마을사업이 활성화되었다는 평가가 높았는데 고졸은 54.5점 대이며 4년제 대학졸업자는 62.2점, 대학원졸 이상은 75점으로 학력 변인이 사업평가에 큰 영향을 미치고 있었다. 이는 학력이 높아질수록 사물과 현상의 여러 측면을 두루 보고 가치판단의 융통성을 보일 가능성(인지구조의 복잡성)이 많을 것으로 추론된다.

[표 IV-27] 학력에 따른 현지 새마을사업의 활성화 인식차이

독립변수	종속변수	평균 (100점 만점)				F	유의확률
		고졸	2년제 대학 졸업	4년제 대학 졸업	대학원 이상		
학력	전반적인 새마을사업의 추진사항의 활성화 정도는 어떠합니까	54.51	56.05	62.23	75.05	3.861	.014
	• 전체평균은 61.83으로 중간보다는 높은 수준임 • 대학원 이상의 응답이 75.05로 가장 높음 • 4년제 대학 졸업의 응답이 62.23으로 다음으로 높음 • 2년제 대학이 56.05로 중간수준이나 전체평균보다는 낮음 • 고졸의 응답이 54.51로 가장 낮음						

(3) 새마을참여도 인식별 새마을사업의 활성화 평가차이

새마을사업에 마을지도자와 주민의 참여도의 수준인식 수준에 따라 새마을사업에 대한 활성화 평가수준도 반응별 차이가 크게 나타났다(1% 유의수준). 마을지도자와 주민모두 적극적으로 새마을사업에 참여한다는 반응을 보일시 사업의 활성화정도 평점은 66.9점이었으나 마을 지도자가 소극적인 경우는 주민이 적극적일 경우라도 새마을사업의 활성화 점수는 주민이 소극적일 경우와 점수가 거의 동일한 수준이었다. 이러한 반응은 새마을사업의 활성화나 성공여부는 마을지도자가 핵심적인 요소임을 입증하고 있다.

[표 IV -28] 마을지도자 참여율

독립변수	종속변수	평균 (100점 만점)				F	유의 확률
		마을지도자+주민 적극적	마을지도자 적극적+ 주민소극적	마을지도자 소극적+ 주민 적극적	마을지도자 소극적 +주민소극적		
마을 지도자와 주민들의 새마을사업 참여도	새마을사업의 유형별 추진사항의 활성화정도	66.87	60.99	49.88	50.83	4.701	.006
	• 전체평균은 61.83으로 중간보다 약간 높음 • 마을지도자와 전 주민이 적극 참여한 경우 활성화정도가 66.87로 높음 • 마을지도자는 적극적이거나 주민들은 소극적인 경우 활성화 정도는 60.99로 평균보다는 높은 수준임 • 마을지도자와 주민 모두 소극적인 경우 50.83으로 평균보다 낮은 수준 • 마을지도자는 소극적이거나 주민들은 적극적인 경우 활성화 정도가 49.88로 가장 낮음						

(4) 기존조직의 새마을참여도 인식에 따른 새마을사업 활성화에 대한 평가차

기존주민 조직들이 새마을사업에 참여수준에 비례하여 새마을사업도 활성화수준이 높아짐을 알 수 있다. 기존조직이 소극적일 경우 활성화정도가 48.45점이라면 매우 적극적일 경우 65.1점으로 현저한 차이를 보여주고 있다(1% 유의수준) 이러한 사실은 상식적 추론으로도 가능하나 실증적인 조사자료로 뒷받침되었다는 점에서 그 의의가 있다. 향후 새마을사업을 보다 활성화하기 위해서는 기존조직을 적극적으로 참여시켜야 할 필요가 있다.

[표 IV -29] 새마을사업의 활성화평가 차이

독립변수	종속변수	평균 (100점 만점)			F	유의확률
		적극적 않음	적극적임	매우 적극적		
기존 주민조직들은 새마을사업에 적극 참여	새마을사업의 유형별 추진사항의 활성화 정도	48.45	56.05	65.10	4.685	.010
	• 전체평균은 61.83으로 중간보다 약간 높은 수준 • 매우 적극적인 경우, 활성화 정도는 65.10으로 가장 높음 • 적극적, 활성화 정도는 56.05로 중간보다는 높으나 전체평균보다는 낮음 • 별로 적극적이지 않은 경우, 48.45로 가장 낮음					

(5) 주민/조직 간의 갈등있던 사업유형과 지식/기술의 중요성평가 차이

갈등이 있었던 분야가 소득 증대사업이었을 경우 현지에서 필요한 기술의 중요성은 100점 만점에 75.7점으로 가장 높게 인식되었고 여성사업이나 유아대상 사업은 25.27점에 불과하여 그 중요성에 대한 인식차기 현저히 드러났다(0.1% 유의수준).

또한 주민 또는 조직간 갈등이 있었던 분야가 마을인프라 사업일 경우와 생활환경개선 일 경우는 봉사단원의 만족도는 각각 71.4점, 70.8점이었으나 소득증대 사업과 여성 사업 /유아대상 사업일 경우 각각 59.6점, 45점으로 낮았다(1% 유의수준).

[표 IV -30] 사업 유형과 지식/ 기술의 중요성평가 차이

독립변수	종속변수	평균 (100점 만점)				F	유의 확률
		마을 인프라	소득 증대	생활 환경 개선	여성 사업, 유아 대상		
주민간 또는 조직간 갈등이 있었던 사업은 어떤 사업 이었습니까?	현지에 필요한 지식과 기술의 중요성은 어떠한가?	70.68	75.70	74.77	25.27	7.676	.000
	• 전체평균은 72.81으로 보통보다 높은 수준 • 소득증대사업의 경우 지식과 기술의 중요성이 75.70으로 가장 높음 • 생활환경개선 사업은 지식과 기술의 중요성이 74.77으로 두 번째로 높음 • 마을 인프라 사업은 70.68로 높은 수준이나 전체 평균보다 낮음 • 여성사업, 유아대상사업은 응답 점수가 25.27로 매우 낮음						
	새마을봉사단원으로서 전반적인 만족도는 어떠한가?	71.37	59.56	70.83	45.00	5.539	.002
	• 전체평균은 65.66으로 보통보다 약간 높은 수준 • 마을 인프라사업의 경우, 71.37로 가장 높음 • 생활개선 사업의 경우 70.83 로 두 번째 수준임 • 소득증대사업은 59.56으로 중간보다는 높으나 전체평균보다는 낮음 • 여성사업, 유아대상사업은 45.00으로 가장 낮음						

(6) 상관관계 분석

각 변인별 상관관계를 조사한 결과 통계적인 유의성이 있는 변인은 [표 IV-31]와 같은 변인에서만 발견되었다. [표IV-31]에서 볼 수 있는 바와 같이 (1) 새마을사업의 유형별 추진사항의 활성화 정도가 높을수록 현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성 또한 높아진다. (2) 현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성이 높게 인식될수록 현지 직원들의 만족도 또한 높아진다는 사실을 확인할 수 있다.

[표 IV -31] 상관계수

		새마을사업의 유형별 추진사항의 활성화정도	현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성.	TP18 새마을봉사단 원으로서 만족도
새마을사업의 유형별 추진사항의 활성화정도	Pearson 상관계수	1	.287*	.239
	유의확률 (양쪽)	-	.036	.091
	N	56	54	51
현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성	Pearson 상관계수	.287*	1	.317*
	유의확률 (양쪽)	.036		.017
	N	54	60	56
새마을봉사단원 으로서 만족도	Pearson 상관계수	.239	.317*	1
	유의확률 (양쪽)	.091	.017	
	N	51	56	57

*. 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의

라. 새마을봉사단원의 직무분석

조직구성원이 직무를 얼마나 성공적으로 수행하는지는 그 조직의 효과성이나 생산성과 직결되는 문제이고 기관과 사업의 평가의 중요한 준거가 될 수 있다. 전통적으로 조직의 인적자원관리나 교육훈련의 핵심은 현재 직무 수행이 바람직한 기대수준에 일치하도록 직무수행 능력향상에 초점을 맞추어 이루어졌다. 직무분석은(Job Analysis)은 흔히 직무수행능력의 향상을 목적으로 훈련개발프로그램을 개발하는데 필요한 정보를 얻는 요구분석의 중요한 기법으로 활용되어왔다(이재경, 2004). 직무분석이란 작업과 관련된 정보를 수

집, 조직화, 평가하는 과정이다 또한 과제분석이란 직무를 수행하는데 필요한 요구되는 지식과 기술도구, 조건 그리고 요건을 결정하는 방식이다. 직무분석과 과업분석의 기본목표는 특정직무기능이나 기능과 관련된 책임 그리고 과제에 대한정보를 수집하는데 있다. 새마을리더봉사단 사업은 전 세계적으로도 유사한 사례가 없는 새로운 시도이며 그 역사성도 짧아 전통적인 직무분석방식을 엄격히 적용하는 데는 한계가 있다. 그러나 봉사단원이 실제 활동/업무수행에 있어 각 직무가 이 얼마나 중요한지 그리고 업무를 얼마나 자주 하는지 파악하는 것은 봉사단원들이 실제 수행하고 있는 직무와 활동을 판단하는 중요한 정보가 되며 자원봉사자로서 그리고 지역사회개발 요원으로서의 본연의 역할을 수행하고 있는지를 평가할 수 있는 기본토대가 된다고 할 것이다.

조직이나 단체에서 구성원이 수행하는 전체 직무나 활동에서 직무별 그것이 사업수행에 얼마나 중요한지(importance), 또한 얼마나 자주 수행하는지(frequency) 그리고 그 직무의 난이도(difficulty)를 파악하는 것은 직원에 대한 교육훈련이나 평가 등의 기본적인 자료가 될 수 있다. 뿐만 아니라 실제 작업현장에서 어떠한 직무를 수행하는지를 파악할 수 있으므로 직무의 군에 속한 각 과제별로 상세한 지식, 기술, 태도 등이 요구되거나 발휘하는 과제 요소를 보다 깊이 있게 조사하여 인력관리에 활용할 수 있다.

그러나 봉사단의 경우 특수한 분야이며 정형화되었거나 표준화된 활동이라기보다는 현지의 사정과 주민의 요구에 따라 다양한 형태의 활동을 수행하고 있어 깊이 있는 직무분석의 필요성은 높지 않아 보인다. 따라서 새마을리더의 직무의 개요를 체계적으로 파악하는데 필요한 단원들이 자신의 업무에서 각 직무군(기능)이 갖는 중요도와 그 직무군에 속한 과제들을 어느 정도 자주 수행하는지 그 빈도를 단원들에게 알아보았다. 체계적인 직무분석은 각 직무군에 속한 과제(task)별로 분석대상을 삼아 효과적인 업무수행상 각 과제수행에 필요한 구체적인 기술과 지식 등을 상세히 조사해야 하나, 이 연구에서는 봉사단원이 현장에서 어느 직무군(기능)이나 역할을 중요시 인식하고 있으며 그러한 영역의 과제나 활동을 얼마나 자주하는지 파악하여 봉사단원이 수행하는 주요 역할이나 활동상을 정량화하여 파악해보고자 하였다. 직무분석의 방법은 전통적으로 일대일 면담이나, 행동사태면담, 설문조사 업무사정 등 다양한 방법이 사용되고 여기서는 직무수행자(활동봉사단원)를 대상으로 한 설문조사에 의한 방식을 적용하였다.

각 직무군(기능)이 자신의 업무수행에서 차지하는 중요도를 거의 중요하지 않음 1점,

중요한 편 2점, 보통 3점, 중요하다 4점, 매우 중요하다 5점 척도로 조사되었다. 한편 각 직무가 자주 수행되는 정도에 따라 매우 드물다, 1점, 드문 편 2점, 보통 3점, 자주 4점, 매우 자주 수행 5점 척도에 해당 직무를 표시하도록 하였다.

이 조사에서는 특정업무의 직무 비중은 그 중요도를 고려하고 동시에 그 직무가 현장에서 얼마나 자주 수행되는지를 고려한 값(중요도 x 빈도)이 실제 현장에서의 업무의 비중이 높은 것으로 간주하였다. 이러한 근거는 흔히 직무분석에서의 특정 과업의 중요도, 빈도 그리고 난이도 등이 특성분석에 널리 활용되기 때문이다(Wolfe et. al, 1991). 조사대상은 에티오피아, 르완다. 탄자니아에서 현재 활동하는 봉사단원(4기) 29명을 대상으로 분석한 결과는 [표 IV-32]와 같다.

[표 IV-32] 봉사단원의 직무의 직무분석(과제의 중요도와 빈도) (N 29)

직무	중요도 Importance	빈도수 Frequency	I X F	직무비중 (순위)
(1) 사업계획 수립	4.1	3.9	16.0	4
(2) 지역사회조사	4.4	3.6	15.9	5
(3) 주민대표 협의 및 회의 운영	2.8	3.8	10.6	15
(4) 사업집행을 위한 정산 관리	4.2	3.7	15.5	7
(5) 사업현장지도관리	4.4	4.0	17.6	2
(6) 사업계획 보고 및 승인	3.9	3.5	13.7	11
(7) 주민참여 유도	4.7	4.0	18.8	1
(8) 사업선정과 추진방침 결정	4.3	3.6	15.5	7
(9) 사업 결과보고	4.1	3.5	14.4	9
(10) 마을공동사업추진	4.0	3.3	14.2	10
(11) 기술지도 /교육	3.9	3.3	12.9	12
(12) 마을단위 단합행사	3.9	2.9	11.3	14
(13) 시설물 건립과 관리	3.9	3.3	12.9	12
(14) 새마을 조직 구성관리	4.5	3.3	15.8	6
(15) 일반 회계서류 관리	4.4	3.9	17.1	3

[표 IV-32]에서 보든 바와 같이 새마을리더봉사단이 업무수행에 있어 가장 중요한 과업을 1순위는 주민참여유도(4.7점), 2순위는 새마을조직구성관리(4.5점), 3순위 사업현장 지도관리, 회계서류, 지역사회조사 (각 4.4점) 등을 중요한 과업 순위로 평가하고 있다. 한

편 주민대표와 협의 및 회의운영은 가장 중요도가 낮았고(2.8점) 사업계획보고 및 승인, 기술지도/교육, 마을단위 단합행사, 시설물 건립과 관리 등은 모두 3.9점으로 거의 중요도가 동일한 수준으로 평가되고 있다.

한편 자주 수행하는 직무는 사업현장관리(4.0), 주민참여 활동(4.0)이 가장 빈번히 이루어진다고보고 하고 있으며 그 다음 순위는 사업계획수립(3.9점), 회계서류관리 (3.9점), 주민대표 협의 및 회의운영(3.8점), 사업집행을 위한 정산관리(3.7점) 등의 순위로 나타났다

이러한 직무분석을 통해서 사업계획수립 및 시행관정에서 주민대표의 의견이나 요구를 적극반영하기 위한 준비 등에 필요한 주민대표와의 협의나 회의의 중요성이 깊이 인식되지 못하고 있다는 사실을 확인할 수 있다.

또한 직무의 비중에서 주민참여나 사업현장지도 관리가 비중이 높게 수행되는 것은 봉사단 운영의 취지나 활동에 부합된다고 하겠으나 주민대표와의 협의나 회의운영이 15개 직무군에서 비중이 최하위로 평정되고 있음은 지역사회개발이나 지역사회조직 운영의 원리와 너무 거리가 있는 직무수행을 보여주고 있다. 더구나 회계서류관리나 사업집행을 위한 정산관리가 각각 그 비중이 15개 직무군중에서 3위, 7위로 평정되어 이러한 업무의 비중이 높아 실제 고유한 사업추진에 제약요인이 됨을 알 수 있다. 이러한 회계처리나 보고서 제출 등에 많은 시간이 소요되어 개선을 원하는 건의와 애로사항도 이러한 현장의 직무활동과 관련성이 높은 것으로 판단된다.

한편 봉사단원들의 직무는 마을의 여건이나 주민들의 요구에 따라 사업내용과 활동이 각각 달라 실제 봉사단원들이 무슨 일을 하는지 파악하기가 용이치 않다. 최근 연구진과 동행하여 협력단 관계자가 현지에 출장을 가서 단원들이 맡은 업무와 주요사업 내용을 정리한 출장보고서(2013.11월)가 봉사단원들의 실제 업무추진상황을 파악하는데 큰 도움이 될 수 있을 것으로 판단되어 3개 지역의 사례를 발췌하여 제시하였다.

[표 IV-33]~[표 IV-35]에서 보듯이 단원들의 주된 업무는 농작물재배, 보건 위생, 축산(양계), 재봉, 유치원운영 등으로 나누어지며 개인단위로 업무가 지정되어 있었고 개인 책임 하에 업무를 추진하는 형태이다. 따라서 개인이 어떤 활동분야를 맡느냐에 따라 활동의 내용과 필요한 기술과 지식이 각기 판이하게 달라질 수 있고 봉사단원에 대한 업무의 표준화가 어려우므로 교육훈련이나 개인의 업적 평가도 매우 어려운 특수한 작업환경에 놓여있음을 알 수 있다.

여기서 특기해야 할 사항중 하나는 단원들의 활동분야와 주요 추진사항 중 새마을교육이나 새마을운동의 특징이 크게 부각되는 사업은 별로 없어 일반 ODA 사업과의 차별성을 찾기 드러나지 않는 듯하다. 그러한 이유는 단원들의 경험이나 전문성의 부족일 수도 있고 경북도의 사업운영방향이나 사업추진방침의 불명확성이나 또는 현지의 주민의 요구나 마을의 여건 등이 어울어진 결과일 수 있겠으나 향후 활동분야는 봉사단원이 중심으로 사업을 전개하거나 관리하는 것이 아닌 마을주민의 자조와 협동을 촉진하는 방향으로 직무활동의 축을 옮겨나가는 노력이 요망된다고 하겠다.

[표 IV -33] 마을 봉사단원의 활동분야와 주요사업(탄자니아)

단원명	활동분야	주요 추진사항
A (팀장)	농작물 재배	• 현재 400여 평의 땅에 벼농사 및 옥수수, 양파, 바미야(현지 작물) 등의 작물 재배를 진행 중 • 쌀의 경우 작년 수확량이 50kg 62포대 • 마을 새마을청년회 소속 3명에게 벼농사 기술 전수 중
B (시니어)	보건	• 마을의 필요는 치료가 가능한 의사가 상주한 병원이나 단원의 경력과 관심사는 예방의학임 • 군청에 현지의사를 활용한 순회진료사업을 제안하는 사업계획서 작성 중. 부락별 구급함 제작 사업도 병행 추진
C	재봉, 공판장 관리	• 재봉을 가르칠 수 있는 현지 기술자를 강사로 섭외하여 마을 부녀자들에게 재봉기술을 가르치고 있음. • 재봉교실 운영을 통해서 제작한 옷과 양계장에서 나온 계란을 구판장에서 판매하고 있음 • 마을회관이 접근성이 떨어지고 제작된 옷이 시중 판매되는 물건보다 가격경쟁력이 떨어져 판매가 원활치 않음 • 판로 개척을 위해서 인근 사립학교 교복 제작을 추진 중
D	유아교육	• 매주 월, 수 어린이 교실을 열어 약 60명 정도의 유아들을 교육 중임(약 60명) • 사업의 지속성을 위해 교사훈련 과정에 마을 청년 3명을 보내 교육 관련 자격증 확보 후 마을에서 유아교육을 전담시킬 예정(교육비용 사업비로 지출)
E	양계	• 약 500마리 규모의 양계장 운영(산란계는 90여 마리) • 계란 및 육계로 수입을 올리고 있으며, 양계장에서 생산되는 계란은 마을에서 인기가 좋음 • 현재 마을 새마을위원회에서 직접 운영 중이며, 이들에 대한 일당은 사업비에서 지급

출처; 코이카 현지출장보고서(2013.11월)

[표 IV -34] 마을 봉사단원의 활동분야와 주요사업(르완다)

단원명	활동분야	주요추진사항
F 팀장	시범농장	• 2.5ha에 양파, 감자, 콩 등을 재배 중 • 농장사업에 약 36가구가 참여하고 있으며, 공동농장 개념이 아닌 각 개인 가구에 대한 농업기술 지원 성격으로 진행 중 • 퇴비 제작 및 사용을 통한 생산량 증대 추진 • 지원비용에 대해 수확 이후 원금 상환을 하게 하여 주민의 책임감 및 주인의식 제고를 도모
G	새마을교육, 양계	• 월 1회 새마을 전체 회의 운영(주민 스스로 회의를 주재하도록 협력) • 현재 530수의 닭을 사육하고 있으며 1일 계란 생산량은 200개를 약간 상회하는 수준임. 생산량의 거의 전부를 수도 내 베이커리에 납품하고 있음.(개당 70프랑)
H	보건지소 및 유치원 운영, 주방환경 개선	• 마을회관 옆 보건지소를 운영(간호사 2명, 임상병리사 1명, 행정직원 2명으로 구성). 직원에 대한 인건비는 사업비로 지급되고 있으며 간호사 1명에 대한 인건비와 의약품은 정부 지원으로 충당 • 건립된 새마을유치원 및 정부 유치원에서 현지교사를 통해 약 100여명을 교육 중 • 모던 스토브(환기구 설치 등으로 연기발생을 억제)를 64가구에 설치(마을 내 50% 이상 설치)
I	재봉교육, 소득증대사업	• 1년 3학기로 주 5일 수업을 진행(약 30여명 참여) • 수강생 중 우수자를 선정하여 공동조합을 결성하고 외부 주문을 받아 제품을 생산 중임.

출처; 코이카 현지 출장보고서(2013.11월)

[표 IV -35] 마을 봉사단원의 활동분야와 주요사업(에티오피아)

단원명	활동분야	주요추진사항
J (팀장)	가축은행	• 1~3기가 마을에 빌려준 소가 100두. 신규로 40두를 추가로 빌려줄 예정. 2년 후에 상환토록 되어 있으며 현재 1기소를 빌려준 자금의 80% 회수
K	마을조직화 홍보	• 기존 리더 1명만 존재하던 새마을조직을 리더, 부리더, 부녀회, 청년회 등으로 세분화하여 조직 • 부녀회, 청년회를 활성화를 통해 노동력 제공 및 마을자치를 도모
L	양계, 특용작물 재배	• 마을 주민들의 요청으로 이번 기수부터 새로 사업을 시작할 예정. 아직 산란계일지 육계일지 결정하지 못했음. 시범적으로 100두부터 시작할 예정 • 특용작물로 붉은 양파를 재배 중
M	수로공사 전기가설 개량화덕	• 선임 기수가 변압기를 설치하였으며, 마을 안쪽까지 전신주 설치를 위한 전기가설위원회를 조직. 가설을 원하는 주민들을 대상으로 자금 모금 중. • 개량화덕을 제작하여 마을에 보급하고 있으며, 향후 이를 외부에 팔아 수익창출을 기대하고 있음.(재료비 15비르, 완성품 200비르)
N	유치원, 도서관 재봉틀	• 유치원은 4개 반 250명의 원아가 등록되어 있으며 현지 교사는 3명. 교사 1명은 교육청에서 지원하며 2명은 학부모들로부터 학비를 받아 급여 지급. • 자체 사서가 있어 일일 10~20명 정도가 이용 중 • 재봉교육은 부녀회 20여명이 수강 중이며 아직은 간단한 생활용품만 만드는 수준임.

출처; 코이카 현지 출장보고서(2013.11월)

마. 설문지의 봉사단원의 불만의견 및 건의 등 내용분석

(1) 총괄

설문지에 개방형 질문은 봉사단 운영이나 직업만족도 등에서 보통미만의 점수를 평정한 경우에는 그 이유를 적도록 하였는데 전체 응답자 64명 중 33명(전직 24명 현직 9명이 응답)이 개방형 질문에 직접 기술하였다. 이 연구는 질적 평가의 특성을 살려 조사자의 의견이나 느낌 등을 그대로 살리려고 노력하였다.

전체 설문응답자 64명 중 33명(1-3기 24명, 4기 9명)이 개방형 질문에 응답하여 응답자의 과반수 이상(51.6%)이 불만의견이나 건의 등을 피력하였다. 다양한 진술 내용을 범주화하여 보면 (1)행정절차 및 관리방식(20건), (2)새마을/현지교육(17건), (3)사업추진방식(15건), (4)인사복무관리(12건), (5)팀장 팀원 간의 관계(9건)/파견기간(9건), (7)선발기준과 방법(8건), (8)현지공무원(3건) 등으로 각 순서에 따른 부문별 부정적인 인식과 평가를 내리고 있다고 볼 수 있다. 따라서 봉사단원이 진술한 의견이나 불만사항 등에 대해서는 협력단과 경북도(세계화재단)는 적극적인 경청의 자세로 귀를 기울이고 개선을 위한 제도나 행정체계의 개선을 비롯한 적극적인 노력이 경주되어야 할 것이다.

개방형 질문에 응답한 단원은 다른 단원보다 사업에 대한 비판적 문제의식이 높고 불만을 쉽게 표현할 가능성도 있지만 반면 진정성이나 열정, 업무에 대한 소명감과 헌신감도 무응답자보다 높을 수 있기에 이들의 비판과 문제제기에 대해 보다 적극적인 대처와 커뮤니케이션을 활성화할 필요가 있다. 그들은 현장에서 사업을 기획 추진하고 현지 주민을 대상으로 일상적인 접촉을 하고 있어 현장의 여건과 봉사단 운영과 관련된 제반 실상을 생생한 목소리로 전달하고 있다고 보아 할 것이다. 더구나 행정관리나 복무 인사, 사업, 팀원 간의 관계는 봉사업무자체와 직업만족도에 큰 영향을 미치게 됨은 물론 효과적인 사업수행에 매우 중요한 요소이므로 보다 깊이 있는 분석과 사업평가에 적극 반영해야 할 요소라 볼 수 있다. 이들은 사업의 현장에서 실제 업무를 수행하는 당사자들이므로 이들의 인식이나 자체적인 평가는 그 어떤 정보보다도 현실성을 반영하고 있다고 보아야 할 것이다. 그러나 이는 전체 응답자의 의견을 대변하는 것은 아니므로 다른 설문조사와 비교하여 해석할 필요성도 있다. 각 부문별 여러 의견들의 공통분모를 찾아 요지를 정리하고 이에 기초하여 함축된 의미나 개선방안을 모색코자 한다(세부 응답자의

진술내용은 부록 참조).

(a) 행정절차 및 관리

행정절차가 체계적이지 못하고 경북도와 협력단에 중복과 양 기관의 의견차이등으로 어려움을 겪고 있고 특히 사업예산이 지출이 되어 사업수행에 지장을 주고 있다. 인수인계의 관리 미흡, 사업계획에 대한 피드백이 제대로 되지 않으며 현장과의 커뮤니케이션이 미흡하다고 생각하고 있다. 이러한 단원들의 불만요소들이 다양하게 개선되고 있으나 획기적인 개선이 도모되지 못하는 것은 행정절차와 관리의 체계성이나 합리성에서 개선될 내용이 많다는 것을 의미한다고 평가된다.

(b) 새마을교육/현지교육

대부분의 새마을교육이 체계적으로 운영되지 못하고 교육프로그램도 불필요한 내용이 많으며 교육방식도 획일화되어 있으며 현지에서의 사업과 활동시 활용도가 낮다고 평가되고 있다. 현지교육도 실무업무나 현지문화를 체계적으로 이해하는 데 도움이 되는 방향으로 개선을 도모해야 함을 지적하고 있다. 향후 새마을교육은 현지의 사례나 현지전문가나 경험자를 활용하거나 현지의 여건과 사정 그리고 활동과 직결된 프로그램이 되도록 교육요구분석과 평가를 강화해야 할 것이다.

(c) 사업추진방식

사업의 추진이 충분한 조사와 준비 없이 시간에 쫓기거나 손쉬운 사업, 가시적 사업을 택하는 경향이 있어 현지인의 생활이나 수요를 제대로 반영하지 못하고 있다. 새마을운동의 세계화는 초기에는 여러 사업을 하는 것보다 새마을교육에 중점을 두어 새마을정신을 먼저 심어 주어 스스로 소득사업 등을 할 수 있도록 해야 한다. 새마을교육에 대한 정확한 매뉴얼 제시 현지에서 실행 가능한 사업추천 등 그리고 현지에 맞는 사업추진방식 유연한 방식이 적용되어야 한다. 사업선정이나 추진방식에 있어 지역사회개발이나 지역사회조직의 원리가 제대로 적용되어 단기적인 성과보다는 자립의지와 역량을 높이는 데 과정중심의 개발방식이 강조되어야 할 것이다.

(d) 인사복무관리

기본적인 출근상황 등에 대한 복무관리가 매우 허술하게 이루어지고 있으며 사무소에 서 단원에 대한 평가도 피상적인 보고서에 의존하는 경향이 있을 뿐아니라 내부의 불협화 음이나 주민에게 갈등을 야기하는 단원에 대한 신상필벌이 제대로 적용되지 않고 있다. 인력의 부족이나 거리상의 문제 등으로 인사복무관리의 어려움이 예상되지만 보다 현지의 실태파악을 위한 장기 출장 등을 통해 정확한 실정을 파악하고 복무관리지침을 명확히 행 함으로써 인사관리의 합리성과 합목적성을 높여 나가야 할 것이다.

(e) 팀장 /팀원 간의 관계

시니어와 주니어간 세대 간 갈등이 적지 않다. 팀제로 파견하였으나 실제 팀장에게 권 한이 부여되지 않아 팀장과 팀원의 갈등이 발생한다. 대부분의 전직의 위치와 사고를 가 지고 있어 다른 단원들과 마찰 발생한다. 주니어와 시니어의 갈등문제가 되풀이되어 나오 는데 이러한 문제가 해소되지 않으면 똑같은 일이 계속된다. 팀장과 팀원 그리고 팀원들 사이의 갈등발생은 구성원의 가치관과 사고 및 업무추진방식, 개인의 퍼스널리티 특성 등 다양한 측면이 요인이 되지만 지나친 갈등이 집단의 생산성과 대외적 이미지에 부정적인 영향을 미치므로 갈등해소를 위한 교육이나 인력관리의 생산성을 도모할 수 있는 관리시 스템의 개선이 강구되어야 할 것이다.

(f) 파견기간

사업을 습득하고 진행하기 너무 짧은 기간이며 잦은 변동이 마을주민들에게 혼란을 가 져오며 깊은 유대를 맺지 못하게 한다. 적응하고 나면 파견기간 종료로 돌아와야 했다. 현지도착 후 사업계획정리가 2개월이 소요됨으로 실제 봉사기간이 너무 모자라 최소 2년 이 바람직해 보인다. 마음이 급하면 가시적인 성과에만 급급하여 내실없는 퍼주기 식으로 사업추진이 될 수 있다.새마을 장기적인 사업일 경우 단원들의 파견기간이 짧다.

파견기간 연장은 전략적인 의사결정사항으로 사업의 성격과 사업추진 방식 활동의전문 성과 소득증대 사업 추진 등 여러 측면에 영향을 미치는 변수로서 이나 파견기간의 단기 성으로 인한 사업의 부실화나 시행착오의 요인으로 작용한다고 평가 되므로 향후 기간의 연장이나 현지의 수요와 단원의 기술과 전문성을 고려 파견기간을 탄력적으로 적용하는 시도가 요구된다.

(g) 선발방법과 기준

마을별 필요한 전문인력을 선발하지 않고 적정인력을 배치하지 못하고 있다. 전·현지주민들과 소통을 할 수 있는 자격을 갖추고 능력 있는 단원을 선발하고 있으며 선발기준을 강화해야 한다. 봉사단원의 전문성 역량과 기술이 봉사단 운영과 사업추진에 결정적으로 중요하므로 현지에서 필요한 전공이나 경력을 갖춘 봉사자를 선발할 수 있는 선발기준을 강화하고 평가방식을 다양화하고 전문가를 활용할 필요가 있다(역량모델에 기초한 면접, 주요사건 행동인터뷰, 자기소개서 평가 등).

(h) 현지공무원

현지공무원이 새마을운동에는 관심이 없고 원조를 받는 데만 신경쓰며 약속도 잘 지키지 않는다. 이러한 지적과 불만은 수원국의 공무원의 수준과 행정문화, 새마을리더봉사단 사업에 대한 홍보나 사업추진과정에서의 참여기회 마련 등 다각적인 사업파트너로서의 관계형성에 노력해야 할 것이다. 새마을운동이 사회적 자본의 형성과 거버넌스 실현에 적극 기여하자면 현지공무원의 참여와 협조가 필수적인 성공요소가 되기 때문이다.

끝으로 봉사단원으로서 가장 애로사항을 느끼는 것을 단일 또는 복수로 답해달라는 질문에 24명이 답을 하였는데 가장 빈도수가 많은 것(단독 4건, 복수 14건)으로 협력단/경북도의 지원부족과 단원간의 갈등이 각각 1순위로 나타났다. 협력단과 경북의 지원 부족은 사업수행 시 느끼는 일상적인 관심사일 수 있지만 단원간의 갈등으로 인해 애로를 느끼는 것이 열악한 생활환경(6건), 주민들의 비협조 보다 더 부각되는 것은 특기할 만하다. 따라서 갈등관리를 위한 교육이나 선발 시 인성평가 등을 강화하는 등 일련의 합리적인 인사관리 등 다각적인 대책이 마련되어야 할 것이다.

[표 IV -36] 봉사단원의 애로사항

유형	빈도수			비고
	단독제시	중복제시	전체 합계	
(1) 협력단/경북의 지원부족	4	10	14	세대차와 팀장권한 모호
(2) 단원간의 갈등	4	10	14	
(3) 열악한 생활환경	1	5	6	현지관리요원의 직무능력
(4) 주민들의 비협조		5	5	
(5) 기타		1	1	

2. 현지주민 설문분석

가. 조사대상자의 특성

조사대상자들은 총 85명이며 이들의 국가별로는 탄자니아가 32명(37.6%)으로 가장 많았고 비슷하게 르완다가 30명(35.3%) 그리고 에티오피아는 23명(27.1%)으로 구성되어 전체적으로 3개 국가의 응답자들이 비교적 고루 분포되어 있다. 조사대상자의 성별은 남자 약 69.4%로서 여성보다 월등히 많은 수가 조사대상이 되었는데 이는 무작위 표본이 아닌 마을 회관에 참석한 주민들을 대상으로 하여 남성들의 회의에 참여가 높았기 때문인 것으로 풀이된다. [표 IV-37]에서 보는 바와 같이 조사대상자는 30대가 가장 많고 (37.6%), 그 다음으로 20대가 24.7%, 30대와 40대가 21.2 50대 이상이 16.5%로서 청소년층을 제외한 다양한 연령대가 비교적 고루 설문에 응답을 하였다.

학력분포를 보면 초등학교 졸업자가 전체 조사대상에 41.2%를 차지하여 가장 많았고 그 다음으로 중학교 졸업이 35.3%으로 중학교 이하의 졸업자가 전체의 약 3/4을 차지함을 알 수 있다. 고등학교 졸업자도 15.3%로서 실제 마을 주민의 평균 학력보다는 훨씬 높은 학력자들의 조사에 참여한 것으로 나타났다. 이는 이들이 마을의 조직에서 책임을 맡거나 마을공동행사에 적극 참여한 계층이기 때문인 것으로 보인다. 따라서 이들의 반응은 마을사업에 적극 참여하는 주민들의 의견으로 사업에 대한 이해나 평가를 보다 잘 할 수 있는 위치에 있다는 장점이 있지만 마을의 주민의 전체적인 평균의 반응으로 보기는 어렵다는 조사의 한계도 동시에 갖는다고 볼 수 있다.

[표 IV -37] 현지 조사대상자의 변인별 특성

구분		빈도	백분비
합계		85	100
국가	에티오피아	32	37.6
	르완다	30	35.3
	탄자니아	23	27.1
성별	남성	59	69.4
	여성	26	30.6

연령	20~29	21	24.7
	30~39	32	37.6
	40~49	18	21.2
	50세 이상	14	16.5
학력	무학	8	9.4
	초등학교 졸	35	41.2
	중학교 졸	27	31.8
	고등학교졸	13	15.3
	무응답	2	2.4

나. 부문별 조사내용

(1) 가구의 소득수준

아프리카와의 조사대상국의 경우 빈곤의 퇴치가 국가사회적 관심사이며 마을수준에서는 더욱 절실한 개발과제가 되므로 개인의 소득수준을 파악하는 일이 중요하나 실제로 그 수준을 파악하기는 용이치 않다. 따라서 응답자들이 생각하는 마을에서의 상중하 수준을 알아 본 것이 [표 IV-38]이다. 표에서 볼 수 있는 바와 같이 자신이 마을에서 소득수준이 중간 정도와 하위에 속한다는 반응이 동일하게 48.2%로 나타났다. 상위 수준에 속한다는 반응은 아주 적었다(3.5%).

이러한 소득집단별 다른 변인들과 반응의 차이가 있는지를 알아보기 위해 교차 분석을 한 결과 다른 변인과는 관계가 없고 국가별 변인과 통계적인 유의적 차이를 보이고 있다. 즉 가계의 소득수준이 상위에 속한다는 반응은 에티오피아가 많았고 중위에 속한 가계는 에티오피아와 르완다, 하위에 속한다는 집단은 탄자니아가 그 비율이 높았다(0.1% 유의수준).

[표 IV-38] 가정소득 수준

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 마을에서 상위에 속함	3	3.5	3.5	3.5
	2 마을에서 중간수준이다	41	48.2	48.2	51.8
	3 마을에서 하위에 속함	41	48.2	48.2	100.0
	합계	85	100.0	100.0	

(2) 마을에서 주민조직의 책임

조사자의 특성을 파악하기 위해 주민조직에서 책임을 맡았는지를 조사 해 본 결과 [표 IV-39]처럼 책임을 맡고 있다는 응답자가 전체의 64.7%를 차지하고 있다. 이러한 사실은 조사자들이 일반 주민보다는 새마을조직이나 기존 조직의 책임을 맡은 주민으로 비교적 새마을사업에 관심도나 참여도가 높은 주민들이 설문에 응하였을 것으로 추정된다. 따라서 마을에서 책임을 맡고 있는 사람들과 맡지 않은 집단 간 다른 변인과의 반응 차이가 나는지 알아보고자 교차분석한 결과 국가와 학력이란 독립변수와만 차이가 있었다.

국가별로는 마을에서 책임을 맡고 있는 집단은 에티오피아가 많았고 책임을 맡고 있지 않은 집단은 탄자니아가 더 많았으며 중간수준을 르완다이였다(0.1% 유의수준). 학력별로는 중학교 졸업자가 마을에서 책임을 맡은 조사대상자들이 많았으며 초등학교 졸업자는 중간수준이었고 책임을 맡지 않은 비율은 무학이 높았다(1% 유의 수준).

[표 IV-39] 마을에서 주민조직에서의 책임

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 마을에서 아무런 책임을 맡은 것이 없다	30	35.3	35.3	35.3
	2 마을에서 책임을 맡고 있다	55	64.7	64.7	100.0
	합계	85	100.0	100.0	
	평균	1.65			

(3) 회의 및 새마을사업 참여도

조사대상 주민의 72.6%가 마을회의나 새마을 사업에 자주(36.9%), 거의 늘 참석 35.7%는 정도이나 거의 참여하지 않는다는 반응은 불과 7.1%에 지나지 않아 전반적으로 새마을사업의 참여도는 매우 높게 나타났다. 마을회의나 새마을사업 참여수준과 다른 변인과의 관계를 알아보기 위해 교차분석을 해 본 결과 단지 국가변인만이 의미 있는 반응의 차이를 보여주었다. 즉 마을회의에 늘 참여한다는 반응은 르완다가 가장 높았으며 ‘가꿈’과 ‘자주’ 참여하는 집단은 에티오피아가 많았으며 르완다는 거의 참여하지 않는다는 반응이 상대적으로 많았다. 이러한 국가에 따라 새마을사업에 참여도의 수준이 차이가 있다는 점은 새마을사업에 참고가 할만하다.

[표 IV -40] 마을회의나 새마을사업에 참여정도

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 거의 참여하지 않는다	6	7.1	7.1	7.1
	2 가끔 참여한다	17	20.0	20.2	27.4
	3 자주 참여한다	31	36.5	36.9	64.3
	4 거의 늘 참여한다	30	35.3	35.7	100.0
	합계	84	98.8	100.0	
결측	9	1	1.2		
합계		85	100.0		
평균		3.01(4점 만점)			

(4) 새마을사업에 대한 필요인식

현재 추진되고 있는 마을의 새마을사업들은 대체로 마을주민들에게 필요한 사업이라고 생각하십니까? 라는 질문에 응답자의 94.1%가 필요하다고 응답하여 마을 주민들이 새마을 사업의 필요성을 압도적 비율로 인정하고 있음을 확인할 수 있다.

[표 IV -41] 마을의 새마을사업들의 마을주민들에게 필요성 사업 여부

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 필요하지 않다	1	1.2	1.2	1.2
	2 모르겠다	4	4.7	4.7	5.9
	3 필요하다	80	94.1	94.1	100.0
	합계	85	100.0	100.0	
평균		2.93(3점 만점)			

(5) 사업종료 후의 사업의 지속성

주민들이 새마을리더봉사단 사업이 종료된 후 자체적으로 지속할 수 있을 것인지에 대한 가능성을 둘러싼 긍정적인 반응과 부정적인 반응이 각각 41.2%, 47.1%로서 사업의 지속성 여부에 대한 엇갈린 견해가 공존하고 있어 새마을사업 향후 전망과 예측은 앞으로의 봉사단운영에 달려있다고 볼 수 있다.

[표 IV-42] 현재 사업이 마무리 된 후 봉사단이 철수한다면 앞으로 추진방향

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 주민 스스로 사업을 추진할 수 있을 것이다	35	41.2	41.2	41.2
	2 모르겠다	10	11.8	11.8	52.9
	3 한국의 지속적인 지원이 없이는 주민 스스로 사업을 추진하지 못할 것이다	40	47.1	47.1	100.0
	합 계	85	100.0	100.0	

(6) 새마을 사업에 참여동기

새마을운동에 참여동기는 마을의 공동사업을 스스로 해결할 수 있어서가 50%로 가장 높았으며 그 다음으로 기술교육 등을 통한 소득증대 26.8%, 마을회관 등 시설이란 반응이 14.6%로 나타나 마을의 새마을사업에의 참여동기가 마을의 숙원사업해결과 관련성이 높음을 알 수 있다. 그러나 마을회관 등 인프라 구축에 대해서는 참여동기가 예상 밖으로 그렇게 높지 않음을 알 수 있다.

[표 IV-43] 새마을사업에 참여하게 된 주된 동기

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 마을회관 등 마을에 필요한 시설을 지어준다고 해서	12	14.1	14.6	14.6
	2 영농교육 등 기술교육을 통해 본인소득을 높이기 위해서	22	25.9	26.8	41.5
	3 마을의 공동사업을 스스로 해결할 수 있어서	41	48.2	50.0	91.5
	4 마을지도자나 공무원들이 권장하여	7	8.2	8.5	100.0
	합계	82	96.5	100.0	
결측	무응답	3	3.5		
합계		85	100.0		

(7) 새마을봉사단원의 활동의 도움 정도

새마을봉사단원의 활동자체가 마을에 어느 정도 도움이 되었다고 보는가하는 질문에 전체 응답자 53명중 51명인 91.7%가 많은 도움이 되었다고 응답하여 새마을리더봉사단원 활동의 유용성에 대한 주민들의 평가는 대다수의 응답자가 긍정적이었다.

[표 IV-44] 새마을봉사단원의 활동의 도움 정도

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 별로 도움이 되지 않는다	1	1.2	1.2	1.2
	2 모르겠다	6	7.1	7.1	8.3
	3 많은 도움이 된다	77	90.6	91.7	100.0
	합 계	84	98.8	100.0	
결측	무응답	1	1.2		
합 계		85	100.0		

(8) 새마을봉사단사업 이후 마을의 변화

새마을리더봉사단사업이 시행된 후의 사업과 활동이 마을의 변화에 어떤 영향을 미쳤는지를 분석하는 것은 사업추진과정의 결과 또는 산출로서 의미가 있다. 이러한 맥락에서 “새마을봉사단사업이 시작된 후 마을의 변화가 있다면 무엇이라고 생각하십니까?”라는 질문을 한 결과 응답이 [표 IV-45]와 같이 조사되었다. 표에서 보는 바와 같이 새마을정신을 통해 마을의 문제를 공동으로 해결 할 수 있다는 자신감을 얻게 되었다는 반응이 53.7%, 한국의 새마을운동과 한국에 대한 이해 20.7% 등으로 마을주민의 태도변화에 긍정적인 영향을 미쳤음을 확인할 수 있다. 그러나 우리나라와는 달리 새마을운동을 통하여 정부나 공무원이 마을개발의 지원자라는 인식은 7.3%에 불과하여 조사대상국의 공무원들의 역할이 크지 않음을 알 수 있다.

[표 IV -45] 새마을봉사단사업이 마을의 변화정도

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 새마을 정신을 통해 마을의 문제를 공동으로 해결 할 수 있다는 자신감을 얻게 되었다	44	51.8	53.7	53.7
	2 정부/공무원이 마을개발의 지원자라는 생각이 높아졌다	6	7.1	7.3	61.0
	3 한국과 새마을운동을 잘 알게 되었다	17	20.0	20.7	81.7
	4 마을주민들이 공동으로 사업에 참여하는 횟수가 점차 높아졌다	15	17.6	18.3	100.0
	합 계	82	96.5	100.0	
결측	무응답	3	3.5		
합 계		85	100.0		

(9) 새마을사업추진 시 주민들의 욕구와 관심반영

새마을사업방식은 주민들의 욕구나 관심사항이 잘 반영되고 있다고 생각하느냐는 질문에 58.3%는 긍정적인 반응을 보였지만 주민의 요구가 반영되지 않았다는 반응도 38.1%에 이르러 사업계획 수립 시에 마을 개발의 요구를 진단하여 반영하거나 주민의견 수렴을 위한 보다 체계적이고 적극적인 관심과 노력이 요망된다.

[표 IV -46] 새마을 사업방식의 주민들의 욕구나 관심사항 반영정도

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 주민의 요구가 반영되지 않았다	32	37.6	38.1	38.1
	2 모르겠다	3	3.5	3.6	41.7
	3 주민의 요구가 반영되었다	49	57.6	58.3	100.0
	합 계	84	98.8	100.0	
결측	무응답	1	1.2		
합 계		85	100.0		
평 균		2.2 (3점 만점)			

(10) 새마을사업과 기존의 마을사업과의 연계성

새마을리더봉사단 사업이 신규로 시작될 경우 기존사업과의 갈등이나 불협화음 또는 자원의 낭비 등이 초래될 수 있고 새마을사업의 안정적 추진과도 관련성이 있다. 따라서

새마을사업과 기존의 마을사업과의 연계성이나 연장선상에서 새마을사업이 이루어 질 때 보다 시너지 효과를 가져올 수도 있을 것으로 볼 수 있다. 이러한 배경에서 [표 IV-47]과 같이 기존에 추진했던 사업과 새마을사업이 서로 연결되어 추진되고 있다는 반응이 64.6%에 이르고 있고 별개로 추진되고 있다는 의견의 약 2배가 넘고 있다.

새마을사업과 기존의 마을사업과의 어떤 관계인지와 다른 변인과의 관계에 대한 반응은 국가변인과 학력만이 다른 반응의 차이를 보였다. 즉 기존사업이 새마을사업과 별개로 추진된다는 반응이 탄자니아가 높은 반면, 르완다와 에티오피아는 기존사업과 연계되어 추진된다는 반응이 상대적으로 높게 나타났다(0.1%유의 수준) 학력과 관련, 초등학교는 각각 추진되고 있다는 반응이 많았고 연결되어 있다는 반응은 중학교가 많았으며 모르겠다는 반응은 무학이 높았다(0.1% 유의수준).

[표 IV-47] 새마을사업과 기존 마을사업의 관계

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 기존에 추진했던 사업과 새마을사업이 별개로 각각 추진되고 있다	25	29.4	30.5	30.5
	2 모르겠다	4	4.7	4.9	35.4
	3 기존에 추진했던 기존사업과 새마을사업이 연결되어 추진되고 있다	53	62.4	64.6	100.0
	합계	82	96.5	100.0	
결측	무응답	3	3.5		
합계		85	100.0		
평균		2.34(3점 만점)			

(11) 새마을지도자(들)의 새마을사업에 대한 열의

주민들이 평가하고 있는 새마을지도자의 새마을 사업에 대한 열성도는 약 76.2%가 긍정적으로 보고 있으나 일부 (약 16.7%)는 열의가 낮다고 보고 있다. 비록 소수의 새마을지도자가 사업에 대한 열의가 낮을지라도 마을지도자로서 주민의 참여동기를 부여하고 마을발전에 비전과 신념을 불어 일으켜야 할 지도자로서 헌신을 창출할 수 있는 지도자 리더십 훈련기회가 확대되어야 할 것이다.

[표 IV-48] 새마을지도자(들)의 새마을사업에 대한 열의정도

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 새마을사업에 대한 열의가 낮은 편이다	14	16.5	16.7	16.7
	2 잘 모르겠다	5	5.9	6.0	22.6
	3 새마을사업에 대한 열의가 높은 편이다	64	75.3	76.2	98.8
	4	1	1.2	1.2	100.0
	합계	84	98.8	100.0	
결측	9 무응답	1	1.2		
합계		85	100.0		
평균		2.62(3점 만점)			

새마을사업에 대한 새마을지도자의 열의에 대한 여러 변인 별 집단간 평균의 차이를 분산분석을 한 결과 단 하나의 국가 간 차이만이 통계적으로 의미 있는 것으로 나타났다. 즉 새마을지도자의 열의는 탄자니아는 3점 만점에 2.41점, 르완다는 2.59점, 에티오피아는 2.96점으로 에티오피아 새마을지도자가 가장 높고 르완다가 중간 그리고 탄자니아가 가장 낮은 것으로 인식되고 있다.

[표 IV-49] 국가별 새마을지도자의 열의에 대한 반응차

독립변수	종속변수	평균 (3점 만점)			F	유의확률
		탄자니아	르완다	에티오피아		
국가	새마을지도자의 열의	2.41	2.59	2.96	3.632	.031

(12) 마을 현장에서 유용한 봉사단원의 전공분야

새마을리더봉사단사업이 주민들에게 실제 도움이 되기 위해서 봉사단원의 전공분야는 다음 중 어느 것이 가장 적합합니까? 하나만 선택해달라는 질문에 대한 반응결과는 [표 IV-50]와 같다. [표 IV-50]에서 보는 바와 같이 현장 주민들에게 실제 도움이 되는 단원들의 전공분야 1순위는 지역사회개발(39.0%), 2순위는 농업기술(23.2%), 3순위는 간호/의학(20.7%)로 나타나 지역사회개발이나 농업기술 그리고 간호·의학이나 환경위생 등이 실제 마을에 도움이 된다는 생각을 갖고 있다. 예상 밖으로 어학분야(1.2%)나 유아교육

(2.7%) 전공자들은 지역주민에게 실제 도움이 된다는 반응이 낮았다. 이러한 조사결과는 향후 봉사단원의 선발이나 자격 요건 또는 교육훈련 시 특히 깊은 고려를 해야 할 조사 결과로 판단된다.

[표 IV-50] 봉사단원의 전공분야 적합성

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1 농업기술	19	22.4	23.2	23.2
	2 유아교육	6	7.1	7.3	30.5
	3 지역사회개발	32	37.6	39.0	69.5
	4 간호/의학	17	20.0	20.7	90.2
	5 환경/위생	7	8.2	8.5	98.8
	6 어학분야(영어/불어 등)	1	1.2	1.2	100.0
	합계	82	96.5	100.0	
결측	무응답	3	3.5		
합계		85	100.0		

마지막으로 새마을사업으로 가장 시급한 것을 3가지를 고르도록 하여 공통적으로 원하는 사업부문이 어떤 것인지를 파악해 보고자 하였다. 주민소득증대사업이 1순위로 가장 높은 반응을 보였으며, 2순위는 마을회관 건립 등 인프라구축사업과 유아교육과 영어교육, 3순위는 새마을교육이었고 주거환경개선(지붕개량, 화장실 설치)이나 마켓팅/마을신용조합 분야는 시급성에 대한 인식이 높지 않았다.

[표 IV-51] 새마을사업으로 시급한 것 3개 고르기

		빈도	퍼센트
유효	1 의식의 혁신이나 새마을교육	36	14
	2 주민소득증대 사업	52	21
	3 마을회관의 건립 등 마을기반사업	39	15
	4 기술교육(영농기술, 재봉틀교육)	34	13
	5 주거환경개선(지붕개량, 화장실설치)	21	8
	6 유아원, 영어교육	38	15
	7 마켓팅, 마을기금, 소액금융 등	18	7
	합 계	238	93
결측	9 무응답	17	7
합 계		255	100.0

3. 주요사건 분석

일반적으로 주요사건은 다양한 목적으로 활용되고 있으나 본 연구에서는 새마을리더봉사단 사업의 목표의 타당성, 계획의 적정성, 사업추진과정의 효율성을 알아보기 위해 구체적인 환경에서 마을주민들의 태도나 관행이 어떠하며 봉사단원들이 주민들과의 관계나 사업추진방식과 과정을 생생하게 파악해보고자 하였다. 본 주요사건 또는 성공과 실패의 사례는 봉사단원이 직접 경험하였거나 관찰된 스토리이다. 따라서 새마을사업이나 봉사활동이 이루어지는 환경과 상황과 현지 주민의 의식과 문화를 엿볼 수 있게 해주기도 한다. 그러나 여기서 핵심적으로 파악하고자 하는 것은 과연 새마을리더봉사단원들이 사업의 관리자로서 기대되는 리더십행동이나 역량을 발휘하고 있는지 그리고 새마을운동(지역사회 개발/지역사회조직)의 정신과 추진 원리가 어느 정도 반영되는지를 평가하고자 하였다.

이 주요사건은 전직 현직 봉사단원들이 직접 작성한 것을 연구자가 약간 문장을 다듬거나 불필요한 내용만을 생략한 것이므로 모두 실제 현장에서 일어났던 사건인데 대부분 성공사례(효과적 추진사례)와 일부는 실패사례(비효과적 추진사례)가 함께 다루어졌다.

새마을리더봉사단원을 대상으로 주요사건을 수집할 목적으로 설문지를 제 2차로 배부하여 수합된 사례 중 24건을 추려 작성하였으나 주요사건으로서 구체성이나 의미가 크지 않은 8건은 현지 실정 이해에 참고만 하고 이 보고서에서는 다루지 않고 16건의 주요사건을 분석대상으로 삼았다. 전반적으로 현지주민의 의태심과 새마을사업 추진의 불리한 환경과 의식문화를 볼 수 있고 이러한 상황에서도 새마을정신과 원리에 입각하여 자립심과 자생능력을 키워주기 위한 노력도 일부 보이지만 축산이나 영농기술의 부족이나 전문성 부족으로 사업의 부실이 여실히 드러나고 있다.

전반적으로 환경은 열악하고 주민들의 수준이나 지식은 낮은 상황이고 봉사단원 중 일부는 새마을운동의 원리를 적용하지 않고 원칙과 나 일관성 없는 행동 지침을 적용하여 마을주민들 사이에 불필요한 불신과 갈등을 야기한 후 수습되는 사례도 여러 사례에서 발생되었다. 이러한 사례를 통해서 얻을 수 있는 교훈은 이러한 사례를 미리 접하여 대책이나 문제해결에 나섰더라면 시행착오를 예방할 수 있고 인력과 예산의 낭비를 줄일 수 있었을 뿐 아니라 마을주민들에게 사업의 성공으로 자신감을 일깨워 주는데 도움이 될 수 있었을 것이다. 향후 새마을교육이나 현지 교육에서도 이러한 사례를 활용한다면 현지에서

발생하는 갈등관리, 문제해결, 효과적인 대인관계 역량을 높이는데 도움이 될 것으로 기대된다.

(1) 주요사건 사례 1 : 부녀회원의 자립문제(탄자니아-팡가웨 마을)

시범양계장이 진행되는 과정에 기초설비와 초기 자본투입이 발생하였다. 첫 계란 생산이 나오기까지 지원이 이루어지기로 결정되었으나 부녀회원들은 지속적인 투입을 요구하며 심지어 경비를 세우거나 영양제 구입 등 부차적인 것들까지 모두 요구하기에 이르렀다.

이에 지속적 비용 투자가 어려운 상황을 설명하고 자립으로 이어져야 하는 상황에 대해 지속적인 설득과 구체적 방안 제시들이 이루어 졌다. 말이나 글로 이루어지는 교육은 여러 차례 받았으나 실질적으로 발생하는 문제를 통해 그들이 겪는 것은 또 다른 문제였다.

스스로 양계 사업을 시작해갈 수 있는 방법론을 제시해주는 과정을 통해 그들이 스스로 비용을 대고, 보초를 서고, 생산되는 것들을 통해 수입을 분배하거나 다음 투자를 위해 비축하는 모습들을 볼 수 있었다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

이 사건은 시범마을 양계장 사업운영과정에서 부녀회원들이 지나친 의존성향으로 봉사단에게 무리한 요구를 지속하였지만 봉사단 운영상의 방침, 자립정신의 고취, 방법론 제시 등으로 사업을 자립하고 자율적으로 추진을 유도한 성공사례라 할 수 있다. 사례의 구체적인 내용이 기술되지 못한 아쉬움이 있는 주요사건 사례이지만 새마을운동의 정신과 원리를 잘 적용한 사례로서 새마을사업 참가자들에게 책임의식과 자립심을 강조하여 향후 새마을사업의 지속성과 자율역량을 배양한 좋은 사례라 할 수 있다. 향후 새마을리더봉사단원들도 사업추진 시 필요한 마중물의 역할이나 최소한의 인적 물적 지원을 한 후에는 스스로 추진할 수 있는 자율역량이 새마을운동의 저변을 확대하고 빈곤탈출의 의지를 실현하는 훈련기회로 삼아야 할 것이다.

(2) 주요사건 사례 2 : 도서관 만들기 사업(에티오피아-한도데 마을)

1기 팀이 이미 건립해놓은 새마을회관이 있었기에 2기인 나는 파견되기 직전부터 도서관 만들기 사업을 계획 했었다. 현지에 파견이 된 후, 1기 팀의 안내를 받아 마을을 돌아보고 현지에서 나의 사업을 추진하기로 확정하였다.

이후 마을 회의를 거쳐 도서관 만들기 사업을 추진하였다. 도서관을 만드는 것은 전적으로 단원의 책임 하에 물품을 사고 내부를 꾸몄다. 마을 회관 내 방 한 칸을 이용하는 작은 도서관이었기에 많은 인원은 필요치 않았다, 도서관을 개관하기 전 책에 라벨을 붙이고 정리하는 것까지 마을 사람들의 도움은 받지 않았다.

개관 후 도난의 위험이 있을 수 있으니 도서관을 관리하는 관리인을 뽑자고 마을 이장에게 제안하였고, 마을 회의와 시험을 거쳐 수도에서 대학을 나온 마을 청년으로 관리인을 뽑았다.

도서관운영은 처음이니 관리인에 대한 월급은 단원이 주는 형태로 주 5일 근무를 했다. 새마을 단원이 완전히 떠난 5년 뒤에는 마을 공동의 돈으로 월급을 주어 운영하는 것으로 합의하였다. 개관 후에는 주로 아이들이 도서관을 많이 이용하였고 방과 후 공부를 하거나 책을 읽는 장소가 되었다. 또, 시에서 관심을 가지고 공무원이 직접 방문 하기도 했다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

우리나라에서도 60년대 마을문고가 운영되었고 농촌이나 도시 등 방방곡곡에 마을문고가 설치되어 주민들의 독서와 문화공간으로 활용되다가 나중에는 새마을운동 차원에서 마을문고 사업이 추진되어 오늘에 이르고 있다.

새마을회관에 마을문고의 설치 운영은 새마을회관의 활용도를 높이고 마을회관의 기능을 다양화하고 지역주민의 문화센터로서 기능을 발휘할 수 있다는 장점을 살릴 수 있다.

마을회관 개관에 필요한 일체의 준비과정을 단원의 힘으로 한 것은 단원이 산파역할을 한 점과 봉사정신은 높이 평가되어야 하겠지만 개관과정에서 청년회나 마을조직이 참여하여 주인의식을 높일 수도 있지 않았을까하는 아쉬움도 남는다. 마을 주민이 마을문고 가 꾸는데 참여하기는 쉽지 않았을지라도 자신들의 땀과 정성으로 문고를 가꾸었다라면 참여 동기나 사업의 중요성을 피부로 느끼지 않았을까? 또한 도서관 운영을 마을 청소년들로 하여 경비를 줄이고 그들의 만남의 공간으로 할 수 있는 방법은 없었는지도 보다 다각적으로 운영방안을 마련해 볼 필요가 있다. 마을의 공동 자금이 부족할 경우 관리인에게 월급을 주는 것이 여의치 못할 상황도 대비하여야 하기 때문이다.

(3) 주요사건 사례 3 : 마을 주민들 간의 불화 및 다툼(탄자니아 키보과 마을)

2012년 4월 본격적인 소득증대 사업이 시행되었습니다. 소득증대 사업은 “가축 은행”(카우 뱅크) 이었고, 마을 주민들의 상의를 통해 20가구를 선정. 순차적으로 분배를 해주기로 하였다. 해당 마을의 새마을 지도자 및 운영회는 가급적이면 공평한 방향으로 진행코자 하였고, 20가구 중 단 1가구만이 새마을운영회 회원의 가구였습니다. 이에 새마을리더(봉사단)들은 함께 노력해주는 운영회에 이익 분배가 너무 적은 것이 아닌가 하여 2가구를 추가로 선정, 임의로 22가구로 증대하고 예산을 변경·신청하였다. 계획이 일부 수정되긴 하였으나 절차, 예산상의 문제가 전혀 없었기에 그대로 진행을 하였다.

22가구에 가축을 모두 분배한 후 1개월여가 지난 2012년 5월 말, 마을 자치회에서 임의 선정된 2가구에 대한 논의가 벌어졌다. 새마을리더들이 새마을 운영회에만 이익을 몰아준다는 식의 유언비어가 퍼졌고, 결국은 주민회의가 열려 이 일을 해명해야 하는 지경에 이를 정도로 새마을 운영회 회원들에 대한 비난의 목소리 및 눈총이 심했다. 이에 저는 대표로 마을 총 회의에 참석, 이 일에 대한 해명을 하였고, 적극적으로 새마을 프로젝트에 참여하는 인원에게는 그에 해당하는 이익을 주는 것이 원칙이라고 하였다. “근면, 자조, 협동의 3원칙을 잘 지키는 사람이야말로 저희가 도와주고 싶은 인재이며, 여러분들 모두가 그렇게 된다면 좋은 선물을 받을 수 있을 것입니다.” 라고 일장 연설을 하였다.

이후 비난의 목소리는 수그러들었고, 마을 주민들은 더욱 적극적인 자세로 새마을 운동의 교육 및 프로젝트에 참여하였다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

이 주요사건을 작성한 단원은 이 사례를 성공적인 사례로 보고형식으로 제출하였다. 작성자가 언급한 대로 마을주민들이 더욱 적극적인 새마을교육 및 교육프로젝트에 참여한다고 평가하고 있지만 새마을사업 추진과정에서 보다 깊이 검토하고 성찰해야 할 내용이 포함된 사례라 할 수 있다.

새마을지도자들은 새마을 참여자들에게 신뢰를 확보하여야 하며 명확한 사업추진방식과 원리를 사업추진 전에 명확히 전달하고 공감과 지지를 확보하여야 하다. 이 사례의 경우 새마을운영회원이 이익이 적다하여 임의로 2가구를 선정하여 불필요한 마찰과 갈등 오해의 파장을 초래하였다. 그리고 적극적으로 새마을프로젝트에 참여하는 인원에게는 그에 해당하는 이익을 주는 것이 원칙이라고 표방한 것도 설득력이 다소 떨어진다. 이러한 원칙이 사업추진 전 주민의 합의과정에서 전달되었어야 공감이 확고해 질 수 있는 것이다. 소득의 배분문제는 민감하여 흔히 갈등을 유발하는 경우가 많으므로 새마을사업이나 활동의 방침이나 기준을 사전에 명백히 설정제시하고 도중에 변경시키지 않고 일관성을 지녀야 신뢰를 확보할 수 있으며 신뢰를 한번 잃게 되면 그 회복에는 많은 시간과 노력이 든다는

사실을 명심할 필요가 있다.

(4) 주요사건 사례 4 : 물탱크 사업의 실패 (에티오피아 한도데 마을)

물탱크 사업은 물 부족 국가에서 꼭 필요한 사업 중 하나이며, 주민 숙원 사업 중 하나로 손꼽힌다. 하지만 단원의 경험 부족과 시기가 적절치 못했던 점, 주민의 오해 등으로 실패했다. 먼저 이 사업을 맡았던 단원의 경우 물탱크 설치에 대한 경험이 전혀 없었다, 단원이 맡고 있던 사업은 물탱크 설치 외 3개 정도 되었다. 3개의 사업을 1년 안에 다 수행한다는 것은 무리가 있었으나, 단원의 사업 수행 순서의 착오로 인해 현지 수도 업자와의 계획만 수립한 상태로 사업을 시작하지도 못하고 임기가 끝났다. 또 물탱크 설치와 관련한 마을 회의에서 주민 간의 갈등이 야기되기도 했다. 물탱크를 설치할 곳이 마을 내에 있었던 것이 아니라 윗마을에 설치해야했기 때문에 일부 주민들이 반대를 하기도 했으나 마을 이장이 마을 회의를 거쳐 반대하는 주민들을 설득해 놓은 상태였다고 전했다. 그러나 사업을 맡은 단원의 임기가 끝나가는 시기였기 때문에 단원과 경북도에서 그 사업을 시작하기에 적절하지 않다고 판단하여 주민의 숙원사업을 하지 못한 채 임기를 마쳐야 했다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

물탱크 사업은 현지의 주민의 숙원사업이고 기초수요가 높은 사업이며 준비과정이 복잡하고 마을주민의 간의 갈등이 예상되는 사업이라 할 수 있다. 이러한 사업이 계획과정과 기술적 전문성의 검토, 주민의 합의과정 등 일련의 시간과 준비과정을 거쳐야 하는데 단원의 임기 상 사업추진 착수단계에서 좌초되었음은 매우 안타까운 일이 아닐 수 없다. 이러한 사업추진상의 문제는 단원의 역량이나 자세의 문제라기보다는 단원에 대한 인사관리상의 방침 즉 임기문제가 사업추진의 제약요소로 작용한 사례라 할 수 있다.

(5) 주요사건 사례 5 : 공동 경작지와 땅 문제(탄자니아 팡가웨 마을)

2013년 6월, 10월 초, 11월 중순 마을에서 산림녹화 사업 부지의 95%가 국유지였으며, 5%의 사유지로 인해 사유지 주인이 훼방을 놓는 경우가 발생했다. 사유지의 주인은 2013년 6월을 시작으로 총 3차례 문제를 제기하였다. 문제 제기의 방식은 작목반의 작물에 위협을 가하는 것이었다.

산림녹화 사업을 하는 부지에 소득 작물인 망고 묘목을 심어놓으니 사유지를 소유한 주인이 욕심을 내었다.

마을 사람들과 봉사자와 끊임없는 회의를 거쳐 2장의 각서를 작성하였고 땅을 분배하여 불화를 해소할 수 있도록 하였다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

탄자니아 농촌마을의 토지 소유형태가 95%가 국유지이지만 일부는 사유지에서 발생한 주민의 이기심과 욕심이 사업추진에 걸림돌이 되었으나 수차례의 회의를 통해 갈등을 해결한 사례이지만 사업착수 시 사유지 문제를 확인하는 절차가 필요하다는 것 교훈을 보여주고 있다.

(6) 주요사건 사례 6 : 양계장사업(탄자니아 팡가웨 마을)

응공고로 지역 새마을부녀회 사업으로 2기때 양계장을 건축하였고 닭 키우기를 시도 하였으나 닭이 없어지기도 하고 키우는 방법을 잘 몰라서 많이 폐사 되어 실패하였다.

3기에 양계장 운영을 다시 시작 하였는데 모로고로에 있는 한인 양계장을 운영하시는 분께 교육을 잘 받아서 양계관리를 잘하게 되었다. 현재 4기가 왔을 때에는 소득도 어느 정도 나고 있는 상태였고 17만원 정도는 새마을 양계장 기금으로 모아져 있는 상태이다. 3기까지는 사료 값을 새마을봉사단 사업에서 내었으나 농사를 지어서 수수랑 품바로 사료를 쓰려고 기획중이다.

또한 양계장 사료보관의 문제가 있어서 양계장 옆에 작은 창고를 지을 계획으로 갖고 있다. 응공고로 지역의 새마을부녀회는 적극적으로 자신들이 스스로 창고를 짓겠다고 농사도 스스로 짓겠다고 적극적인 의사를 표명했다. 2013년 12월부터 창고를 짓고 마무리 하고 다음해 1월에 농사를 지을 예정이다.

새마을 부녀회는 9명인데 기술자 한명과 새마을 부녀회가 창고짓는 것은 하루에 3명씩 돌아가며 짓기로 하였고 농사는 9명 다 같이 땅을 개간하고 씨앗을 심기로 하였다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

2기 때는 양육방법을 몰라 실패하였던 사업을 한인 경험자의 도움을 받아 사업이 성공리에 추진되고 있는 사례로서 외부의 영농이나 축산기술자 등의 자문을 받아 시행했더라면 시행착오를 줄일 수도 있었을 것이다.

(7) 주요사건 사례 7 : 새마을교육의 중단 (탄자니아 팡가웨 마을)

한국 새마을 연수생 1기였던 새마을 교육 담당자는 새마을 프로젝트 사업 시작 후 1기부터 자원봉사로 새마을 회관에서 교육을 했었다. 그러나 3기 때 주1회 교육 시 50,000tsh의 수고비를 사업비로 제공받았다. 그러나 4기 때 의견 조율이 되지 않고 수고비 지원이 중단되었다 그 후로 새마을 교육은 2013년 10월 이후 이뤄지지 않고 있으며, 자세한 이야기를 들을 수 없었다.

의견 조율이 되지 않았으며, 수고비가 제공되지 않자 결국 새마을 청년회 대상으로 했던 교육이 중단되었고, 새마을 지도자, 새마을 부녀회 등 다른 그룹도 마찬가지로 중지되었다. 새마을 교육이 중단된 이유는 여러 가지가 있을 수 있으나, 결정적인 이유는 수고비 중단으로 인해 변심한 것이 아닌가 한다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

간단한 사례이지만 새마을봉사단 사업에서 보수지급에 대한 명확한 방침결정과 일관된 원칙이 중요하다는 것을 여실히 보여주는 사례이며 단원들의 현지인에 대한 임금지급 형태의 보상에 대한 일관성 없는 방침이 새마을 사업에 심대한 영향을 준 사례이다. 이러한 기본적인 인력관리나 새마을교육의 지도인력을 활용하지 못함으로써 새마을교육자체가 무력화된 사례로서 보수지급에 관한 일관된 방침의 중요성을 일깨워 주는 사례이다.

(8) 주요사건 사례 8 : 시범 농장(탄자니아 키보과 마을)

키보과 새마을 시범 농장은 아침 7시30분 출근 오후 4시30분 퇴근 하는 시간을 엄격히 지키고 열심히 일하는 작업장으로 만들기 위해 많은 노력은 하지만 사람들이 워낙 배고프고 시간 관념이 없는 사람 들이고 조상들로 부터 내려오는 관행인지라 제대로 지켜지지를 않는 다 요즘 여성 농장원을 3명 더 고용하여 일을 하는데 점심때면 1일 식사대금으로 1000실링 지불하는데도 점심을 안 먹고 과일로 식사를 때운다. 그래서 이것을 해결하기 위해 농장원들에게 점심식사를 안 먹으면 점심식사대금을 지불하지 않겠다 했더니 요즘 농장에서 우갈 리(옥수수죽)를 요리하여 먹는다. 그런데 12시만 딱 되면 모든 농장원들이 손에 쟁기를 놓고 여성들만이 점심식사 준비를 하는 관행 때문에 점심시간이 짧으면 2시간 그동안 남자 농장원들은 누운 사람에 앉자 있는 사람에 제각기 휴식시간 그렇다고 굶겨서 일을 시킬 수는 없다 그래서 해결 방법으로 여성1명을 점심식사를 일찍 준비하게 하여 시간을 준수하는 농장으로 만들고자 한다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

현지주민의 생활모습을 보여주는 사례이다. 점심을 굶고 식사비를 아끼려는 주민들의 문제를 로 여성1명을 점심식사를 일찍 준비하게 하여 시간을 준수하는 농장으로 만든 아이디어와 관리방침을 제시하여 효과적인 관리의 모범을 보여주고 있다.

(9) 주요사건 사례 9 : 새마을회관 용도에 관한 오해(탄자니아 키보과 마을)

단원과 마을 주민과 첫 대면 인사 시 주민들은 많은 질문을 했다
다음은 회관 사용에 관한 것이다

주민 : 새로 지은 건물은 병원이 아니냐?

단원 : 이 건물은 다목적 공간으로 쓸 “새마을 회관”이다. 회관은 주민이 모여 단결, 화합 하는 곳이며 여기서 결혼예식도 할 수 있고 보건실로도 쓸 수 있다

주민 : 우리 마을의 숙원사업은 병원이 들어왔으면 한다.

단원 : 이 마을은 반경 5km이내 보건소가 있으므로 관련 군청공무원이 허가해줄 수 없다고 했다(이 마을은 A, B나눠 있고 현재B마을 에 보건소가 설치돼있음)

주민 : 새마을회관을 새로 지었으니 A마을에도 의료혜택을 받게 해줬으면 좋겠다.
 단원 : 보건실을 구비하여 관련부처와 협의해 의료인 파견을 요청해보겠으며, 그것이 불가하면 B보건소 의사가 A와 B마을을 순환 근무 할 수 있도록 힘쓰겠다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

현지주민들이 새마을회관의 용도를 몰라 병원시설로 오해하는 재미있는 대화의 사례이다. 새마을회관이 다용도로 활용될 수 있지만 무엇보다도 새마을사업을 위한 다양한 기능을 수행하는 새마을사업의 터전이자 광장임을 미리 주민들에게 알리고 특히 새마을봉사단 사업의 홍보 자료를 널리 보급하여 사업의 성과나 새마을 사업에 대한 이해를 높이는 노력이 요망된다.

(10) 주요사건 사례 10 : 양계사업 생산성 증대(르완다 키가라마)

키가라마 관련참여자가 양계에 대한 잘못된 지식을 가지고 양계사육을 하고 있었는데 질병에 대한 처방법을 정확하게 인지하지 못하고 있었다. 영문설명서가 있었으나 영어에 대한 지식부족으로 인해 숙지하지 못하고 있는 상황이었다. 또 우기와 건기의 날씨 변화에 대해 사료관리를 적절히 관리하지 못하여 비싸게 주고 구입한 사료가 썩고 상한사료를 먹은 닭들이 설사를 하여 죽어나가는 현상이 발생하였다. 참여자들 또한 주인의식을 가지지 못하고 시키는 일만 태만하게 하는 등 여러 문제점 들이 발생하였다.

이러한 문제점에 대한 현황분석과 해결방안이 고안되었고 기호케 마을의 사료 전문 팀장을 초빙하여 사료의 문제점과 닭의 질병에 대한 조언을 받았다. 사료보관에 신경 쓰고 10일정도 먹은 양만을 비축하여 사료가 상하지 않도록 관리에 신경 쓰고 적절한 치료를 함으로써 닭들의 설사를 치료하여 건강이 회복되고 산란율이 증가되었다. 이렇게 건강한 닭으로 되어 500수의 닭의 산란율이 50개에서 250개 이상으로 증가하게 되어 마을 주인들이 양계에 새로운 희망을 갖게 되었다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

양계사업 사육자가 양계사육에 필요한 필수적인 지식과 관리기술이 부족하여 닭들이 폐사되는 등 여러 가지 문제점을 극복한 성공적인 사례이다. 봉사단원이 문제에 대한 정확한 진단을 위해 다각적인 노력을 보였고 마을의 사료 전문가를 동원하여 조언을 받는 등 적극적인 노력을 기울여 양계사업을 정상화하였다. 한편 이러한 양계사업에 있어 주민의 무지나 영어에 대한 지식부족 등과 같은 비교적 단순한 원인에 대한 대책이 전 봉사단원도 이미 대책을 제시했어야 할 문제점이 아닌가 하는 의문도 생긴다.

(11) 주요사건 사례 11 : 버섯재배 중단(르완다 키가라마 마을)

새마을리더봉사단 2기 사업부터 정부권장 사업이고 새로운 소득 창출로 버섯재배를 시작하였다. 봉사단 4기로 들어와서 버섯농장에 관심을 갖고 3가구를 점검하였다. 점검 결과 버섯판매가 부진하였고 특히 재배에 많은 문제점이 발견되었다.

이곳에서의 재배는 땅을 파고 땅 밑에 깊이 3cm 밑에 모종을 놓고 비닐로 덮어서 재배를 하므로 비가 오고 바람이 불면 버섯 포자에 작은 돌과 먼지가 들어가서 수확해서 물에 씻어도 포자 속에 들어 있는 먼지와 작은 돌들이 그대로 남게 되었다. 그 결과 상품가치가 떨어지고 판매도 잘되지 않아 버섯사업을 위해 대출한 자금회수도 안 되는 상황이었다.

정부가 관심을 두고 권장하는 사업이어서 새롭게 버섯 재배를 시작해보려고 섹터회의 때 정부 땅 대여를 협의하였으나 대여가 불가능하다는 대답을 들었다. 또한 개별 농가별로 맡겨 두어서는 품질관리가 되지 않고 투자되는 금액만 많기에 수익률이 많이 떨어질 것으로 판단되어 소득사업인 버섯을 제외하고 다른 작물로 대체하기로 하였다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

새마을리더봉사단 2기 사업부터 정부권장 사업이고 새로운 소득원이라 할 수 있는 버섯 사업이 4기에 이르기까지 성공적으로 추진되지 못하여 현지에서의 소득증대사업이 얼마나 어려운 것인가 실감이 간다. 이사업은 두 가지 차원에서 접근이 가능한데 1차적으로는 인근의 농업연구소나 전문가를 초청하여 개별 농가의 버섯재배기술을 높이고 문제점을 찾아 농가의 농업기술을 높여주는 교육적 방법을 활용할 수 있을 것이다.

또 한편으로는 정부의 지원 하에(정부토지 대여 등) 규모생산성을 감안하고 경영관리능력을 높여 사업을 추진하는 방식으로 구분할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 사업은 수원국의 정부나 농업기술기관 등이 참여해야 하는데 정부의 농업기술보급사업이나 지역주민 소득증대를 위한 관심이 저조한 것으로 보인다. 이러한 사례에서 볼 수 있듯이 새마을사업 특히 소득증대사업은 정부의 적극적인 기술내지 행·재정적 지원이 필수적으로 요청되고 있음에도 지방정부의 냉담한 반응이나 공무원들의 복지부동의 자세나 관행이나 문화가 굳게 자리 잡고 있음을 볼 수 있다. 이러한 사례를 통해서 새마을운동에 대한 관심이나 중요함을 알 수 있고 소득증대사업을 위한 환경과 행정적 여건이 얼마나 척박한 가운데 새마을 봉사단 사업이 추진되고 있음을 단적으로 설명해 주고 있다.

(12) 주요사건 사례 12 : 주민의 운영능력 부족과 의타심(르완다 기호케 마을)

최종보고서를 마무리하고 가축은행에 관하며 마을주민 등을 대상으로 매주 회의를 가졌다. 가축은행의 상환방식이라든지 운영시스템을 전혀 이해하지 못한 주민들은 단순히 돈을 받고 가축을 받을 수 있다는 것에만 집중했다. 그래서 가축은행 담당자가 자체적으로 현지새마을운영위원회에 가축은행 위원회를 구성하여 규율, 규칙 등을 스스로 만들어 보라고 했다.

하지만 여전히 마을주민들은 돈을 받는 것에만 집중했고 사업진행 (예산집행)이 지연되자 불만을 갖고 봉사단원들에게 불신을 나타냈다. 현재 충분한 대화와 설명을 통해 주민들의 불신은 가라앉았으나 여전히 주민들은 그저 돈만 기다리고 있다.

사업진행시 자립심을 강조하여 자체적으로 조직을 구성하여 움직여 주길 바랐던 기대와는 달리 주민들의 자립심은 저조하고 일방적인 원조만을 기다리고 있다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

이 사례는 마을 주민들이 가축은행사업의 취지나 상환방식 등 기본적인 운영에 대한 관심은 거의 없고 돈과 가축을 받는 데에만 신경을 쓰고 있음을 보여주고 있다. 더구나 이 사업을 주도적으로 추진해야 새마을운영위원회에서 가축 마을금융위원회를 구성하여 사업의 기준이나 운영규칙 등을 만들어야 하지만 이런 것에는 관심이 없는 듯하다.

이러한 결과는 상황은 물론 새마을운영위원회의 무능이나 무관심에서 비롯된 것이기는 하나 마을 주민이나 새마을운영위원회의 역량이 낮은 상황을 고려하여 새마을 지도자들이 사업추진에 필요한 지원자격이나 선정요건, 책임과 의무, 상환방식, 수입의 배분 조건 등 구체적인 운영관련 사항에 대한 시안을 마련하여 자체적으로 회의안건으로 부의하여 결정하도록 가이드라인이나 지침을 제공할 필요성이 있다. 이들이 자체적으로 조직을 하여 사업추진을 위임하는 방식은 민주적이고 자율성을 살릴 수 있는 방안이기는 하나 주민들의 교육수준이나 자치 역량이 부족할 때는 보다 상세한 과업지시가 필요하다.

(13) 주요사건 사례 13 : 담당자 없는 사업(르완다 기호케 마을)

기호케마을 목요일 2시면 어김없이 마을 주민 10명 정도가 마을 회관을 찾아온다. 대안 생리대 교실을 진행하려고 오는 것이다. 이미 대안생리대 수업을 받고 졸업을 한 아주머니가 직접 교사가 되어 새로 들어온 학생들을 가르치는 방식으로 수업이 진행되고 있다.

대안 생리대 담당자가 한국으로 휴가 갔던 사이에도 그들 스스로 교실을 열고 수업을 진행했다. 심지어 새마을 회관의 모든 룬이 미팅실로 잡혀 있음에도 새마을회관 로비에서 수업을 진행하였다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

이 사례는 부녀자에게 절실한 보건위생 교육이 담당자 없이도 자율적이고 열성적으로 실시되어 사업시행에 있어 주민의 절실한 요구에 기초한 사업선정의 중요성을 잘 말해 주고 있다. 이처럼 주민들에게 꼭 필요한 사업이 선정된다면 강한 동기가 부여되어 시키지 않아도 자치적으로 운영되기도 하므로 주민의 숙원사업이나 생활에 필수적 보건 위생 개선 사업도 중요하다는 인식이 필요하다. 새마을사업이나 지역사회개발이 가시적인 큰 규모사업 못지않게 자조협동의 정신이나 생활의 합리화와 관련된 위의 간단한 보건 위생개선 사업도 주민의 의식변화나 새마을사업에 참여를 유도 할 있을 것이다.

(14) 주요사건 사례 14 : 새마을위원회와 조직원과 주민들 간 갈등(에티오피아 예베소 마을)

마을 사람들이 새마을위원회를 믿지 못하고 위원들이 바뀌기를 원했다. 봉사단원은 마을사람들과 새마을위원회 조직원 양편에서 서서 모두를 돌보아야 했다. 하지만 그들 서로 아무도 믿지 않고 이야기를 서로 들으려고 하지 않았다. 시간을 갖고 회의를 진행시키면 못할 것 없다고 생각했지만 회의는 엉망진창이 되어버렸다. 결국에는 통제가 되지 않아 차를 타고 도망치듯이 마을을 내려왔다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

새마을사업의 성공적인 추진에 필수적인 요소가 주민들의 신뢰를 받는 지도자이고 지도집단으로서 그들에 대한 신뢰는 사업추진의 원동력이고 사업추진이나 성과의 선행조건이라 할 수 있다. 마을 주민들의 새마을위원회 조직원에 대한 오해나 정보의 왜곡이나 부족 등에 기인한 갈등이나 불신이라면 그 원인이나 실상에 대해 보다 정확한 이해를 도모할 수 있는 대화의 자리가 먼저 마련되었어야 한다.

상호불신과 갈등이 심한 두 집단 간에 회의는 아무런 생산적인 결과를 가져오지 못할 것임은 예상된 것이고 통제 불능상태에서 지도자가 중재 조정의 역할을 수행하였거나 앞으로 이런 문제를 어떻게 풀어나갈 계획이라든지 분명한 입장 표명 없이 도망치듯 자리를 떠났다면 지도자로서 무기력만을 보여준 셈이다. 이러한 갈등과 혼란 상태에서 단호한 의지나 이러한 문제를 해결할 수 있는 봉사단 나름대로의 조치사항 예컨대 불신의 원인을 조사한 다든지 아니면 주민들의 신뢰를 받지 못하는 새마을조직에 대한 개편문제라든지 또는 주민 회의에서 사안을 다룰 것이라든지 분명한 입장 표명이 필요한 사안이라 할 수 있다. 이처럼

새마을조직과 주민간의 불신이 깊고 서로 회의조차 원활히 진행될 수 없는 상황에서는 마을주민의 협동이 필요한 사업은 제대로 추진될 수 없음이 명약관화하다.

(15) 주요사건 사례 15 : 빛(봉사)과 그림자(에티오피아 예베소 마을)

사업비 전달되기 전에 노동력이 많이 필요한 사업이었다. 사업비가 없어 노임을 지불하지 못하는 상황이었다. 마을사람들이 회의를 통해 봉사개념으로 사업을 마무리 할 수 있었다. 이 과정에서 농번기, 수확기의 바쁜 일정 속에서도 조를 나누어 봉사에 참여하였다. 하지만 이 과정에서 저녁에 가이드를 고용하는데 터무니없는 금액을 불러 우리를 놀라게 하였다.

□ 주요사건에 대한 평가와 시사점

이 사례는 단순한 사건이지만 새마을봉사단 사업추진에 있어 어떤 나라나 마을이든 자주 일어날 수 있는 사건인 동시에 새마을추진방식 특히 마을 주민에게 보수지급 여부의 타당성이나 그 수준 등에 대한 많은 생각거리를 안겨준다. 먼저 사업비가 전달이 되지 않은 상태에서 참여한 주민들에게 노임을 지급하지 못했지만 결과적으로는 마을주민들이 회의를 통해 봉사적으로 참여하여 새마을운동의 원리가 적용되었다.

저녁에 가이드를 고용하였는데 고액의 임금을 불러 놀랐다고 이글을 작성한 단원은 말하지만 이러한 반응은 어찌 보면 자연스럽기도 하다. 그 이유는 저녁에 가이드 고용은 마을주민들 사이에서 자발적인 합의사항이 아니었기 때문일 것이다. 이 사례는 마을 주민들이 기존에 새마을 사업에서 받았던 노임을 포기하고 무보수로 참여하여 노임 없이도 사업추진이 가능하다는 희망을 가질 수 있었지만 개인차원에서는 거래에서는 이기심이 작동할 수 있음을 보여주는 사례이다.

(16) 주요사건 사례 16 : 지역갈등 해소(에티오피아 한도데 마을)

마을에 물을 끌어오기 위해 물저장소를 설치 부지를 조사하는 과정에서 마을 주민들이 자기지역 내에 유치하려는 욕심(PIMPY)에 부딪혀 사업추진이 난항을 겪게 되었다. 주민들에게 물을 공급하려면 고지대에 있는 다른 마을에 설치하여야 하나 주민들은 한사코 마을 내에 설치를 요구하는 것이었다. 할 수 있는 방도 내에서 설득을 위해 여러가지 노력을 기울였으나 주민들의 의견은 한결같았다.

최후의 수단으로 지역 관청의 기관장에게 협력을 요청하였다. 마을 대표들과 수도기술자, 기관장과 토론의 장을 마련하였다. 기관장과 기술자들은 주민들과 대화하여 설득을 시도하였다. 그러나 주민들은 쉽게 수긍하는 분위기가 조성되지 않았다. 그때 기관장이 회의가 끝날 무렵 “여기 한국자원봉사자들은 자신들에게 갈수도 있는 기회를 포기하고 우리에게 기회를 주었다. 그런데 여러분들은 한국 사람들이 어렵게 준 기회를 중요하지 않은 이유를 들어 반대를 한다면 한국 사람들이 기회를 다시 주지 않을 것이다. 우리가 지금 필요한 것은 물이지 시설이 아니다”라고 말하였다.

마을대표들은 “마을로 돌아와서 우리들도 마을주민들을 설득하는 데에 동참하겠다. 고 말했다. 자신들에게 필요한 것은 물이지 건물이 아니라고 하면서

□주요사건에 대한 평가와 시사점

아프리카 지역에서 물부족은 심각한 양상이며 마을의 기초수요를 충족할 수 있는 물탱크의 설치의 마을의 숙원사업임이 틀림없다. 따라서 이사업의 중요성이나 우선순위는 높은 사업이지만 자기마을 내에 물저장소를 유치하고 싶어 하는 것은 인지상정이라 할 수 있다. 그러나 고지대에 설치를 해야 하나 다른 마을 주민의 반대로 사업이 난항에 부딪혔을 때 봉사단원들의 관내 기관장에게 중재를 의뢰한 방식은 문제해결의 합리적인 방식이었다고 볼 수 있다. 흔히 봉사단원의 사업추진방식이 지역사회내의 경험자나 전문가를 활용하지 않고 독자적으로 결정하거나 추진하려는 경향도 있음을 보게 된다. 그러나 이 사례에서 봉사단원은 정당성의 힘을 갖고 권위가 인정되는 기관장을 끌어 들여 갈등을 중재의 전략을 구사한 것이다.

기관장 역시 우리가 필요한 것은 시설이 아니고 물이다. 그리고 한국 사람들이 준 기회를 놓치지 말자는 감동적인 연설을 하였다. 말이 사람들의 마음을 움직인 것이며 설득의 힘 언어의 중요성을 일깨워준다. 이 사례의 기관장은 한국의 지원과 봉사단의 사업에 진정으로 고맙게 생각한 마음이 진솔하게 전달되어 완고한 입장을 바꾸는 실마리를 제공하였다. 이 사례를 통해 설득의 언어를 구사하는 것이 얼마나 중요한지를 알게 해준다.

4. 현지 마을 대표 인터뷰 분석

현지인 새마을 리더들의 의견은 다소 엇갈리는 경우도 있지만 3개국 조사 대상 마을에서 발견된 공통적인 견해를 요약하면 대체로 다음과 같다.

- 현지인 새마을 리더들은 새마을 사업에 대하여 대체로 긍정적으로 평가하고 만족해하고 있었다.
- 현지 주민이 가장 원하는 사업은 주민의 소득을 제고 할 수 있는 경제 사업으로 나타났다.
- 새마을리더 파견 5개년 계획의 성공을 위해 주민과의 소통과 참여계획 수립의 필요성이 강조 되었다.
- 새마을 사업의 5개년계획이 마무리 되고도 협력단의 지원이 지속되기 바라고 있으며 특히 마을의 지도자 육성을 원하고 있는 것으로 나타났다.

이상의 조사결과로 부터 새마을리더 파견사업의 성과를 제고하기 위한 방안으로 다음과 같은 노력이 요구된다. 즉 주민의 소득과 환경을 향상시킬 수 있는 경제 사업을 포함한 숙원사업을 주민과 같이 참여계획을 수립하고 추진하는 것이다. 이 과정에서 주민의 주인의식과 참여율 및 만족도가 높아질 것이다. 그리고 이 과정은 당연히 근면, 자조, 협동의 새마을정신이 바탕이 되어야하고 참여계획과정에는 새마을교육에서 매우 중요시되는 분임토의 기법이 유용할 것이다.(자세한 내용은 부록 참조)

5. 현지 공무원의 인터뷰 분석

현지 공무원들의 답변은 다소 의례적인 면도 있었지만 비교적 솔직하게 의견을 말하였다. 현지 공무원들의 인터뷰 결과 3개국 대체로 유사하게 나타났으며 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

- 새마을리더 파견 사업은 규모가 작은 마을단위 사업이라 새마을사업을 구체적으로 파악하고 있는 중앙부처 고위 공무원을 발견하기는 쉽지 않다. 그러나 새마을리더들이 파견된 마을이 속한 읍면단위나 시군단위의 기관장과 관련 공무원들은 새마을 리더들의 사업추진과정을 상당히 구체적으로 파악하고 있다.
- 그것은 사업 대상마을 선정시 협력단 현지사무소에서 수원국 지자체와협의를 통해 입지를 선정하고, 새마을리더들이 국유지, 도로, 전기, 수도 및 협동조합 등과 관련된 사업을 추진하는 경우 관련 관청과의 협의를 통하여 MOU도 작성하는 등의

과정에서 또한 해당 마을에 대한 지자체의 행정 과정에서 자주 관찰하거나 보고를 받기 때문이다.

- 새마을리더와 사업에 대한 전반적인 평가가 비교적 긍정적으로 나타난 것은, 개도국의 열악한 농촌을 찾아와 희생 봉사하는 새마을리더들에 대해 수원국 공무원으로서 비평의 소지를 찾기 어려울 것이다.
- 한편 개도국이지만 공무원들은 그 나라의 엘리트들이고 지역사회개발 관련 지식수준이 매우 높아서 원론적인 답변이 많다. 그럼에도 간간히 귀담아 들어야 할 반응도 보였다. 즉, 주민들에게 (임금 형태지만) 돈을 지불하는 것은 그리 바람직하지 않다는 것이다.
- 새마을리더들의 파견지역의 숙원사업은 대체로 아프리카 오지주민의 공통된 숙원사업인 물, 도로, 전기 등이 많고 소득증대를 중시하고 (관찰결과) 비가시적인 (새마을)정신교육에 대한 관심은 상대적으로 낮은 편이다. 또한, 공무원과 마을리더들은 공통적으로 (5년 후에도) 마을리더의 육성의 중요성을 강조하고 있다.

이상의 조사결과를 토대로 새마을리더사업의 현지화 방안을 모색하면, 해당지역의 기존의 농촌개발사업, 조직 및 사회적 자본과 연계 추진하는 것이 바람직한 대안이 될 것이다. 예컨대 르완다의 경우 한국의 새마을금고에 해당하는 싸코(SACOs)와 마을계에 해당하는 에티오피아의 으드르와 새마을 사업을 연계하는 노력을 들 수 있는데 초보단계이지만 마을에 따라서는 새마을리더들이 그같은 노력을 기울이고 있는 것은 고무적이다.(자세한 내용은 부록 참조)

6. 새마을리더 해외파견사업 추진기관 관계자 인터뷰 결과

새마을리더 해외 파견사업을 추진하고 있는 새마을 세계화재단과 협력단의 관계자들을 중심으로 인터뷰를 실시한 결과는 다음과 같다.

- 새마을리더 해외 파견사업 추진기관에서는 이 사업의 점진적 확장을 전망하고 있다. 그것은 (1) 개발전략으로서의 새마을운동에 대한 국제사회의 높은 평가와 (2) 새마을리더 파견사업의 4년간의 성과가 대체로 긍정적인 사실에 근거한 것이다.

- 이 사업은 향후에도 (1) 새마을운동의 정체성의 바탕위에서 타 사업과의 연계도 모색되어야 하고, (2) 수원국의 관심과 협력이 요구되며, (3) 파견지역주민의 소득증대 사업을 위해 봉사단의 전문성 제고 및 전문가의 지원이 필요하다.
- 농촌종합개발사업과 연계할 경우 인프라 등 사업이 종료된 지역에 환경과 소득 개선을 위해 이 사업을 투입하는 것이 효과적일 것으로 판단하고 있다.
- 사업종료 후에는 1명 정도의 전문가를 파견하여 새마을리더 파견사업의 현지화와 지속가능성을 높일 예정이나 수원국의 의지에 따라 확대 여부를 결정할 것이다.
- 국내의 새마을교육과 현지의 적응교육도 기관간 단순한 역할분담 뿐만 아니라 질적 교육을 위한 표준 교육모듈과 매뉴얼 개발 및 봉사 단원의 연지에서의 역할에 따른 맞춤형 교육이 필요하다.
- 새마을리더의 복무관리와 사업관리에 대한 기관간 역할분담과 협력은 지속될 것이고, 전문가에 의한 현지의 멘토링 지원이 필요하고 현지단원과 신규단원의 원활한 인수인계와 연결 프로그램이 필요하다.
- 수원국의 관심과 참여, 현지 지도자 육성이 이 사업의 지속 가능한 발전에 매우 중요하다. 따라서 거점국가에 대한 새마을 연수센터 설립이 필요하다.

인터뷰결과로부터 다음과 같은 전망이 도출되었다. 즉, 경상북도에서 처음 추진한 새마을리더 해외 파견사업은 개도국의 수요와 그동안의 성과에 힘입어 향후에도 지속될 것이다. 그리고 현지에서 직면하는 문제들을 지속적으로 개선하고 있는데 주민참여 유인과 소득증대 및 숙원사업 해결을 위한 새마을리더의 자질 향상이 중요한 과제로 파악되고 있다. 또한 파급효과를 높이려면 새마을 중장기자문단 및 ODA전문가의 파견과 농촌종합개발사업과의 연계도 바람직할 것으로 전망되고 있다. 파견기수간의 인수인계문제와 사업계획수립에서 주민과의 소통문제는 (1)금년부터 파견기간을 확대하여 인수인계 기간을 최소 1달 이상 확보하는 방안 시행 (2)국내 새마을교육 시 새마을리더봉사단과 해당마을의 주민대표들 간에 보다 효과적인 의견 교환이 될 수 있도록 훈련된 교관을 투입하는 등의 방안 등을 통해 상당부분 개선될 것으로 기대하고 있다.(자세한 내용은 부록 참조)

7. 포커스 그룹 인터뷰/워크숍 결과

가. 포커스그룹 인터뷰

- 일시 : 2013.11.28(목) 16:00~18:00
- 장소 : 협력단, 월드프렌즈 2층회의실
- 참석자
세계화 재단 김한수부장, 국제개발센터 이형덕 전무, 새마을 역사연구원 정갑진 원장, 오성재 새마을중앙회 경영기획국장, 고순철 협성대학교수, 강호완 협력관, 최성호 월드프렌즈 본부장, 황인성 담당
- 연구진 : 홍기용 원장, 최병익 연구위원, 김정일 연구위원(회의주재)
- 회의주제
 - (1) 기관과의 연계협력방안
 - (2) 사업 목표의 타당성 여부
 - (3) 사업종료후의 출구전략

[요약]

포커스그룹의 인터뷰의 주제는 (1) 사업목표의타당성에 대한 검토, (2) 유관기관과의 협력, (3) 사업의 지속성과 출구전략 등이었으나 다양한 의견이 개진되었다. 참가자들은 협력단과 경북도의 새마을리더 봉사단 사업이 정치적 상황과 관련 없이 경북도가 사업을 발사하여 어려운 재정상황에도 불구하고 동사업을 추진한 노력과 시도에 높은 평가를 하였다. 그러나 이 사업이 새마을이란 명칭을 사용하지만 실체는 일반 ODA 사업이나 봉사단 활동과 차별성이 크게 부각되지는 않아 사업목표의 타당성에 회의적인 견해도 없지 않았으나 새마을운동과 세계화를 견인할 수 있는 혁신적이고 모범적인 사례라는 의견이 많았다.

유관기관간의 협력은 통일성 있는 새마을교육교재의 개발의중요성이 제기되었으나 현재 안행부를 중심으로 전문가들의 참여하여 표준교재개발이 작업 중이므로 그 작업결과를 기대할 수 있다는 교재개발에 참여한 전문가의 진술이 있었다. 그러나 기관간의 협력은 실질적으로 전문가 집단의 인적교류차원에서 이루지는 것이 실질적 협력이라는 중요하다는 인식을 하고 있었다. 한편 사업의 지속성과 관련해서는 수원국의 의지나 협조 그리고 사업종료단계에서 사업성과 등을 종합적으로 고려하여 판단해야 하지만 일시에 사업을 중단하기 보다는 출구전략을 미리 준비하고 일부 단위들이나 전문가들이 계속 잔류하여

원활한 사업의 마무리 작업과 주민들의 자조역량이나 지도역량을 지원하는 것이 바람직하다는 의견이 개진되었다.

□ 김정일(사회)

평가의 작업의 일환으로 간단한 사업의 배경과 추진과정을 설명한 후 이 자리는 새마을봉사단 관련 주요기관의 전문가들이 참석하였으므로 (1) 유관기관의 협력 방안 (2) 사업 목표의 타당성과 주요전략 검토 (3) 사업종료 후 출구전략 등을 중심으로 의견개진을 해주시기 바람

□ 김한수

먼저 생산적인 회의를 위해 이 사업의 취지나 개요를 사전에 파악하기 위해 사업을 간략히 설명하겠음.

2010년도에 5개년 계획으로 6개국 18개 마을을 대상으로 사업이 추진되고 있음.

새마을운동은 새마을성공사례가 목적이며 세계화재단, 새마을중앙회, 경북도 협력단 등이 협력적 차원에서 추진하고 있는 사업을 현지주민이 참여하여 단기간에 현장의 경험을 반영하여 마을을 선정하고 지역마을 지도자를 4명 뽑아서 사업을 실시한다. 그동안 환경 개선이나 정신교육 등을 하였고 2단계는 소득증대사업으로 연결하려고 하는데 사업의 성공적인 추진이 용이하지는 않은 측면이 있음.

그리고 봉사단원은 협력단 소장관장 하에 관리하고 새마을 사업은 실질적으로 경북도가 맡고 있다. 새마을운동 ODA사업이 중복과 부서간 협조의 중요성을 언급하고 있지만 총리실이 주관이 되어 무려 15차 부처 간의 협력의 방안을 모색하고 있어 새로운 주제는 아님. 현지마을의 자립역량배양이 중요하며 3단계인 소득증대가 중요하나 마을의 여러 가지 여건이 맞아야 가능하므로 실패의 가능성이 상존하고 있음.

출구전략은 필리핀의 경우 정부의 지원과 의지를 보여주어 사업개시 3개월 만에 타지역의 5년 성과에 가까운 실적을 보여 정부지원이 사업성패에 관건으로 작용하고 있음 따라서 정부의 의지를 보고 전문가 1~2명을 잔류시킨 후 사업종료를 검토하고 있음(마을 조직과 소득증대사업 등을 고려해야 할 것임).

□ 이형덕

이 사업은 협력단과 경북간의 공동사업으로 독특한 사업이며 평가를 논의와 의견개진을 위해서는 먼저 이사업의 어려움과 문제점이 규명되어야 한다고 보고 있음. 경상북도는 새마을운동의 본산지이기도 하고 새마을운동하면 경북도가 떠오를 만큼 상징성을 갖고 있으며 최근에 들어 개도국이 새마을운동에 관심을 표명하여 부상되고 있는데 경북이 이사업을 오랫동안 준비하여 추진하고 있음. 성공사례도 있고 실패사례도 있으며 모두 중요한 경험인데 과연 이러한 사업을 접을 것으로 전망하지는 않음.

협력단은 우리나라에서 무상원조를 하는 대표기관이지만 국제개발기본법상 중앙정부, 각 지방자치단체 아래 제 3그룹에 속하고 있음. 모든 정부부처가 새마을운동을 추진하고 있어 서열 3위로 무상원조를 수행하는 기관으로서 새마을 사업을 접기는 어려울 것임. 좋은 점을 심화 발전시키고 문제점을 찾아 개선하여 지속성과 연계시켜야 할 것임. 새마을 봉사단사업은 협력단, 경북, 새마을중앙회가 서로 협력을 하는 것이 중요함. 새마을교재는 경북도(세계화 재단)에서 만들어야 하며 협력단과 공유하여야 함. 협력단은 1800명이 나 되는 사람관리의 역량이 축적되어 있으므로 협력단이 역량이 있음. 현재 선발은 경북, 관리는 협력단이 하는 방식은 갈등의 소지는 물론 관리자체의 효율성이 떨어지므로 관리와 선발의 창구일원화 방안이 전략적 차원에서 양 기관이 모색되어야 할 것임.

협력단이 추진해온 지역사회개발/ODA와 새마을 ODA간에 개념이 같아야 하나 사업의 차별성이 있어야 함 즉 새마을운동의 특징은 주민의 참여이며 주민의 참여 없는 우물, 마을회관, 도로닦기, 소규모프로젝트가 큰 의미가 없음. 이 사업의 평가요소 정부의 ODA 사업이 주민의 참여가 가능한 것인지 그리고 자발적으로 추진하였는지? 현장 지원비가 어느 정도 투입되었는지를 고려해야 하고 새마을지도자가 육성지도 그리고 마지막 평가대상은 소득증대가 되어야 할 것임.

□ 고순철

새마을리더봉사단 사업은 옷에다 사람을 맞추려는 것에 비유할 수 있음.

새마을봉사단 사업은 기존의 협력단의 봉사단 사업과 차이점을 부각되지 않음. 현지에서 새마을운동이 독창적이란 평가를 받고 있지만 기실은 한국이 돈을 지원하기 때문이 아닌가 영남대가 새마을 지도자 자격증을 준다고 한다고 하지만 자칫 자신들의 밥그릇 챙기

는 식의 중구난방이 될 우려가 있음. 새마을봉사단 사업이 성공사례를 파급시킨다고 하나 사업내용 방법이 다르고 문화적 교육적으로도 잘 부합되지 않음.

기관간의 협력은 인적자원의 관리와 협조가 필요한데 기관간의 전문가를 공동 활용하는 것이 사업의 효과성을 도모하는데 매우 필요한 대안이 될 것임.

개도국의 새마을국제화 사업에 있어 사업이나 운동이냐의 차원의 구분이 필요하며 사업의 경우 마을단위에서는 일반 ODA 지역개발과 동일선상에 있음.

이 사업을 위해 우리나라 사람이 파견되어야 하는지 재검토할 필요성이 제기됨 즉 협력단의 전문가 파견, 수원국의 리더들에 대한 새마을교육을 시켜서 확산시키는 방안이 더 효과적인 것이 아닌지 검토해야 함.

우리나라의 봉사단 활동이나 전문가 등이 독립된 사업을 수행하고 있는데 기관간의 협력이 필요함. 경북도는 사업목표나 추진전략에 대한 관점의 전환이 필요한데 새마을 강사나 전문가를 활용하여 조직내부의 갈등을 해소하거나 아이디어를 제공할 필요성이 있으며 경북도와 세계화 재단과의 협력관계를 통한 사업추진 방식도 검토할 필요성이 있음.

□ 오성재

정부의 새마을운동에 대한 주요방침이 연내에 결론이 날 것이며 안행부의 세계화 발전 방안에는 교재 개발 등이 들어 있음, 기관의 오너에게 전문가들의 자문이 필요함. 새마을 봉사단 사업은 기존의 ODA사업 간 차별성이 없이 유사하고 새마을운동에서 강조되어야 할 마을단위의 공동체 의식 발현이 미약하며 특히 농업기술이 부족한 단원이 많음.

따라서 새마을중앙회와 연계하여 단원 선발시 중앙회에 회원 중 농업기술을 보유한 새마을지도자를 선발하여 파견시킨다면 그들은 새마을경험이 많으므로 활동에 상승효과를 가져올 수 있고 유관기관의 협력활동에도 도움이 될 것임.

□ 정갑진

표준교재개발은 기관별로 검토되고 있으며 공통과목의 수요는 늘어나고 현장지도자, 공무원 등 역량의 특성화에 따른 집필초안을 검토하고 있음 금년말 공통적으로 커리큘럼을 표준화하고 9박 10일 현실적으로는 의식개혁, 새마을원리, 의식변화와 태도 등을 2주에 실시할 계획임. 교재는 새마을운동론, 현지화, 단순한 전달의미였지만 기본과정은 한국의

경험을 전달하는데 두고 있음. 새마을운동의 국제화사업은 국책사업으로서 공신력에 중점을 두고 있으며 3등급으로 편성.

기본과정은 커리큘럼을 4박 5일 44시간으로 하여 새마을의 원리와 전략을 달고 새마을 정신과 수료증 수여는 평가를 거치는 것에 대해 논란이 있음. 현지에서 설득력 있는 스피치 실습(나의 포부, 각오 발표, 강사은행 문제는행식 적용하여 국제새마을운동 공인자격증 수여 (민간베이스 검토) 기관간 협력(교재/교육) 겹쳐서 새마을운동경력 예우검토(행안부시행).

협력단·경북도 사업을 높이 평가함 최근 국제화/세계화란 표현은 주체의 일방성을 뜻한다하여 지구촌새마을운동으로 명명하고 있음. 2014년 지구촌새마을운동은 국가별 협약 하에 현지 정부의 거버넌스 차원으로 문제를 해결하고 안행부도 8~9개국 통합사업을 하겠다는 계획임. 경상북도는 지구촌새마을운동의 실험을 하였으며 해외에서 실제 요원이 이름을 달고 직접 현지에서 새마을사업을 하여 훌륭한 프로그램, 성과의 냉정한 평가를 바탕으로 사업을 지속화해야 할 당위성이 있음. 최근 국제적으로 새마을운동에 대한 국제적인 평가와 높아지고 새마을운동의 국제적 전이가 사업의 수요가 높아지는 상황에서 현지화의 경험과 노하우를 가진 협력단이 새마을 사업에 직접 관여하여 새마을운동의 국제화의 원군의 역할이 되고 있음.

봉사단의 새마을 교육훈련과정이 만만치 않으나 현지에 출국 시 새마을운동에 대한 신념이나 정신이 기술보다 중시되어야 하며 자발적 동기나 지도자의 역할 정신이 중요한데 리더파견시 어떤 기관이 맡아도 쉽지 않은 과제이며 새마을교육의 평가결과는 교육수료 후와 시간이 경과한 반응결과를 고려해야 할 것임. 새마을운동의 지구촌화가 실질적인 ODA라고 생각하며 최근에 가난을 퇴치하는데 기여하여 라오스의 경우 소득이 5배나 증가했다는 결과도 있음. 새마을사업 시 공동재산 재투자 일거리라 중요한데 관리가 강조되나 보니 자율적인 운영에 제약이 따르고 가시적이 결과를 내야한다는 압박감을 받고 있는 것이 사실이지만 현지에서 새마을운동의 당위성이 강조될 필요성이 있음.

□ 황인성

세계화재단과 협력단 간의 협력관계가 확대됨에 따라 사업추진은 재단에서 하지만, 협력단 복무관리를 해야 하는 등 역할분담을 하고 있지만, 명확치 않은 경우로 인해 직원들이

갈등을 느끼고 있어 업무담당자로서 이에 대한 검토자문을 해 주길 기대함.

나. 새마을 봉사단 사업의 부문별 개선을 위한 워크숍

- 일시 : 2013.12. 26. 14:00~16:00
- 장소 : 협력단 월드프렌즈관 2층 회의실
- 사회자 : 홍기용 국제지역개발연구원 원장
- 발표자/발표내용 : 주요 연구결과 / 김정일 연구위원, 분야별 평가와 개선과제 및 발전전략/ 최병익 연구위원
- 지명토론자 : 이형덕 한국국제개발센터 전무이사, 이경원 새마을중앙회 국제협력국장
- 참석자: 15명
협력단 최성호 본부장, 강호완 협력관, 신교승 부장, 손성일 팀장, 황인성, 최미선 외 4인

[요약]

토론자들은 새마을리더봉사단 사업이 새마을사업과 봉사단사업을 연계한 최초의 시도로써 다른 나라에도 벤치마킹이 될 수 있는 시범사업으로 의의를 인정하였다. 그러나 현행과 같은 추진체제와 접근틀에 대해 근본적인 전환을 재검토하고 그 추진방식을 주민자율 역량배양에 두어야 함을 강조하였다. 즉 현행과 같은 협력단과 경북도의 이원적 추진시스템은 구조적으로 행정의 중복과 관리체계의 혼선을 방지하는데 한계가 노정되므로 추진체제와 틀을 협력단 중심 또는 경북도의 독자적인 NGO 봉사 활동으로 전개하거나 아니면 전국적인 차원에서 중앙단위(안행부, 새마을중앙회, 협력단)에서 맡아 추진하는 3가지 대안 중 하나를 택하는 방안이 제시되었음.

이에 대해 협력단 측의 입장은 기존의 틀을 유지하는 선에서 향후 신규사업에 적용할 수 있는 실천 가능한 개선안을 마련하고 특히 사업종료 단계 시 출구전략에 대한 구체적인 방안을 제안해 줄 것을 요청하였음 또한 사업의 정체성을 새마을리더란 표현에 얽매이지 말고 협력단의 봉사단의 맥락 과 유사한 사업이란 측면에서 검토, 분석하는 것이 온당한 접근방식이라 봄.

그밖에 팀제의 운영상의 비효율이나 갈등 문제가 제기되었고 팀제 운영에 있어 핵심적인 역할을 하는 팀장의 권한이나 책임을 명확히 부여되고 경험이나 자질 있는 팀장이 배치되어야 팀의 효과성을 살릴 수 있다고 하였음. 이러한 방안의 일환으로 팀장이 관리자로서 역할을 수행할 수 있도록 일반 단원과는 차별화되는 별도의 교육과정이 마련되는 것이 바람직하다는 주장이 제시되었음. 단원들의 파견기간도 현지의 여건과 수요를 감안하

여 탄력적으로 적용되어야 하며 20대가 경험이나 새마을운동에 대해 이해 주민접촉 등에서 한계를 노정하고 있으므로 40대 등 중장년을 파견하는 것이 더 효과적이란 견해 등 다양한 관점이 개진되었음. 이러한 주장과 견해는 워크숍에 참여자들의 해당분야의 전문성과 오랜 경험을 갖고 있음은 물론 주요한 이해당사자들임을 감안할 때 사업의 개선의 발전전략이나 개선사항에 깊이 참고 고려해야 할 요소로 판단됨.

□ 홍기용

새마을리더봉사단 마스터 플랜이 현학적이고 구체성이 결여된 것으로 보이며 무엇이 선인지 후인지를 파악하기도 어려움 사업의 상황이며 투입, 과정 결과의 평가로 사업 전반적인 것을 검토대상으로 삼았는데 방법론적으로 개선의 여지가 적지 않음. 특히 선발과 과정과 훈련에서 적지 않은 문제가 발견되었음. 교육프로그램에 액션플랜이 현지에 실정과 거리가 있으며 사업도 현지적응, 인수인계 등을 과정을 거치게 되면 실제 활동기간은 6~7개월에 불과함. 문제는 단원들의 역량과 자질 수준이 문제임. 근본적으로는 사업비 규모가 적고 많은 개발수요가 있지만 단원들의 지식과 기술수준으로는 그것을 충족시키는데 한계가 있어 1년 동안 영세한 재정으로 마을을 변화시킬 수 있을지 회의적임.

□ 이형덕

새마을운동이 70년대 시작 전개 시 사회학적 이론이나 프로그램의 의거, 전개된 것이 아니고 실천적 행동강령과 지도자의 비상한 관심에 따라 이론체계가 정립되었음. 그동안 정치적 상황에 의거 매장되어 있다가 최근 다시 활기를 찾고 있지만 새마을운동에 이론체계는 연구하는 학자마다 다르고 정부가 공인하는 이론체계나 평가는 없는 실정임.

ODA평가기준을 적용하여 해외 국제수준에 평가하는 것은 용이하지 않음. 이 연구에서 최대한 기준을 반영하려는 시도는 높이 평가할 만함.

경상북도에서 관습도 환경도 판이한 아프리카에 새마을봉사단 사업을 운영하느라 노고가 많았으며 이 사업은 다른 나라에도 벤치마킹 대상이 될 것임.

미시적인 관점에서 몇 가지 조언을 한다면 관리주체의 이원화 문제로서 모집 선발은 경북도, 복무관리는 협력단이 분담하여 50대 50으로 행정의 중복과 기관간의 의견차이 관리의 난맥상을 보이고 있어 개선방안을 3가지 대안으로 제시해보고자 함.

첫째는 사업을 협력단 위주로 사업으로 전환하는 방법으로 경북도는 교육, 전문가 등을 지원협력을 하는 한편 국내외 국외에서 협력단이 주도적으로 추진 (예산도 부담액도 늘리는 방안강구)함이 바람직함.

둘째는 현재 경북도가 하는 NGO 봉사단으로 사업으로 자율적으로 진행하고 이사업을 경북도가 자체적으로 추진하는 방안.

셋째는 최근 일고 있는 새마을운동의 국제적 관심차원에서 틀을 완전히 바꿔 안행부/새마을운동 중앙회가 주도하여 국가사업으로 운영하는 안 등 3가지를 중 하나를 택일하여 사업의 효과성과 일관성을 도모하는 안을 적극 검토해 볼만함.

새마을리더봉사단이 명칭이 무엇이었던 간에 새로이 도입된 제도이며 과거 협력단의 팀제 봉사단을 4-5년 운영해보았는데 심한 갈등이 해소되지 않아서 폐지한 경험을 교훈으로 삼아야 하겠음. 우리나라의 팀제는 국민성 등에서 잘 운영되지 않는 측면이 있어 새마을모자 썼다고 잘 운영될 것인지 심각하게 고민해 보아야 할 것임. 팀제와 관련해서는 팀장의 역할이 중요하며 팀장이 인격적, 기술적으로 팀원을 압도할 수 있어야 일반단원들이 인정할 것임, 다만 이러한 팀장급 단원을 어떻게 뽑느냐가 중요한 과제이며 팀장 확보가 과제임.

팀장은 일반단원과 달리 교육을 별도로 받아 관리업무를 총괄하는 책임자로서 권위 기술, 책임 등을 인정받아야 하므로 팀장 교육은 별로 교육을 받은 후 나중에 일반단원과 함께 교육을 받는 방법이 효과적인 교육형태로 봄. 과거 협력단 행정직원들이 일반봉사단원과 교육을 같이 받아 관리업무에 불협화음의 빌미가 되기도 한 적이 있었고 나중에는 선배 기수들이 행정직을 맡아 갈등을 해소한 적이 있는데 이러한 사례가 시사점이 될 수 있을 것임.

사업의 평가는 사업시행전과 시행 후 만족도 등 계량적 평가의 근거를 사업계획수립시 평가방법이 명확히 제시되어야 함. 이 연구에서 조사표도 정교하게 작성되지 못하였다고 평가됨. 주민들의 의견을 듣고 자발적 참여여부를 판단하는 것이 무슨 도움이 되는지 모르겠음. 사업계획수립 후에 시범사업이 먼저 추진되면 주민들이 관심을 갖게 되고 새마을운동을 이해하고 참여 동기를 갖게 되는 것인데 처음부터 자발적 참여는 어려움이 따르게 됨.

현지조사표에서 시급한 것을 3가지 고르시오라는 중복 답변 설문지에서 제일 먼저 나온

것이 소득증대, 마을공동시설, 기술교육이고 별로 관심이 없는 분야는 주거환경과 마케팅이란 반응이 나왔으므로 기술을 가지고 소득증대 사업 즉 경제적으로 도움이 되는지 그러한 방향으로 사업계획을 짜야 할 것임.

국별 종합평가는 에티오피아, 르완다. 탄자니아 순으로 보여지며 봉사단원의 만족 부문을 행정관리가 2.7점으로 경북과 협력단 행정의 중복성과 불화등이 나타나고 있으며 새마을교육은 2.9점으로 이며 젊은 단원들이 더 낮은평가 반응을 보이고 있는데 만족도가 높지 않은 이유를 귀국단원들과의 간담회 등을 통해 정밀하게 청취할 필요성이 있음.

우수단원을 재파견하고 팀장의 선발도 우수단원 중에서 선발하는 것을 검토할 만함. 현재 20대가 파견인원의 약 25%를 차지하는데 새마을운동의 개념, 단원의 기술 등을 감안하여 장년층의 모집인원을 늘리는 것이 바람직함. ODA 농촌개발인 다목적 농업개발에 소규모사업인 새마을리더봉사단 사업과 연계, 예산 인력 지원하여 후속사업도 가능하며 중장기 자문단도 리포트만 쓰기보다는 새마을리더봉사단의 활동을 실질적으로 지원할 수 있는 방안을 검토할 필요성이 제기됨.

이 사업의 명칭을 새마을 붙였지만 중요한 것은 지역개발사업으로서 극명하게 성공한 사업과 극명하게 실패한 사업이 무엇인지를 사전조사를 철저히 하는 것이 중요함. 결과 보고서에 대한 활용은 1~3기(귀국단원)과 활동단원 4기로 구분되나 통계적인 차이는 있으나 1기는 선임자가 없으므로 해석에 주의를 요함.

□ 이경원

이 평가보고서는 중앙회에도 시사점이 있으나 ODA방식을 새마을평가에 적용하는 것은 쉽지 않음. 새마을운동의 우수마을 우선지원은 국제 ODA에도 적용에도 시사점이 있을 것임. 1970년대 “영광의 발자취”가 일종의 스토리텔링으로서 현장의 출처, 미담 관리방식 등 마을개발 시 활용할 수 있는 아이디어를 제공하여 주었음.

대학생 봉사활동의 경우 6개월 봉사활동은 후임자가 새로 활동을 다시 시작하여 같은 내용을 되풀이 하는 경향이 있는데 봉사단사업에서도 유사한 사례가 될 가능성이 있음. 새마을운동의 세계화는 현지인이 주체가 되어야 함 봉사단원이 떠났을 때 자발적 참여가 중요함 한국인 중심으로 나를 따르라는 식은 한계가 있음. 시범마을이 교육장이 되어야 하며 성공사례, 실패 사례 모두 기록 정리해야 하며 새마을강사가 육성되어야 함.

한국의 새마을운동의 경우 마을이 80 ~100호의 규모로 사업선정을 주민 총회에서 결정하였으며 주민들의 합의가 없으면 안되는 데 새마을리더 봉사단사업의 경우 마을규모가 크고 혜택이 소수에 돌아갈 가능성이 높음. 왜 봉사단을 파견해야 하는가? 자발적 참여와 보조적 역할을 기대하면서 보내는 것이며 파견 후 업적이 있어야 함. 봉사단원이 축산도 양잠도 해야 하는 것으로 착각해서는 안됨. 봉사단원은 사업을 부추키고 해결하지 못하는 것 전문가 불려 요청하여 마을 주민의 역량을 키우는 데에 두어야 함.

봉사단원 심사시 저런 사람을 뽑아야 하나 고심을 하기도 하였는데 봉사단원을 40대 이상으로 할 것인지 어느 부문에서 어떻게 뽑을 것인지 고민해야 함. 현지 공무원보고 마을현황관련자료 요청하면 주지 않고 조사도 안되어 있으므로 현지공무원과 같이 조사에 참여하기 위해 전문가들도 현지조사를 맨발로 뛰며 하지 않음. 원조의 소비자는 주민이므로 주민이 주체가 되는 사업의 시작, 중간, 사후평가가 주민들에게 보고되도록 해야 하며 사업들이 더디고 미숙할지라도 학습기회가 되어야 함.

파견기간은 1년 등으로 고정화하지 말고 사업의 내용과 현지의 여건에 따라 탄력적인 기간을 정하는 것이 좋을 것임.

경원대학의 새마을교육은 기본적으로 봉사단원이 어떻게 지도하고 관리하는 가를 평가하여 커리큘럼에 반영해야 할 것임. 현재 관념적 새마을운동에 이해에 치중하고 있으나 안행부가 현지전문가를 동원하여 하나의 커리큘럼을 준비하고 있음.

외국에서 한국의 개발도상국대상 새마을운동은 4개 기관이 각기 사업을 독자적으로 하는 것으로 알려졌는데 과거 새마을교육은 중앙단위에 4개 직속연수원과 11개 지정연수원이 수행한 바 있음. 협력단도 새마을중앙회의 하나의 새마을교육의 시스템에서 표준화를 도모하는 것이 바람직할 것임

출구전략은 종합계획수립 때 마을기금조성에 역점을 두어야 하는데 70년대 새마을운동은 회관을 마을공동재산으로 소유하는 규약을 제정하고 등기되어야 한다는 것을 명시한 선례를 참조하여 처음부터 지도해야 할 필요가 있음. 외국인 유학생을 대상으로 새마을교육에 외국인들은 열정적으로 참여하고 있으나 1박 2일의 피상적인 교육이 되는 것은 예산의 한계가 있기 때문임. 각 대학에서 지역사회개발과 국가발전차원에서 장학금을 지원하게 되면 외국인 유학생을 활용하는데 도움이 될 것임.

□ 신교승

사업명칭에 새마을리더가 포함되어 있으나 일종에 개도국을 지원하는 봉사활동이 목적이며 협력단의 다른 봉사단지원과 유사한 수준으로 보아야 함.

전형적인 새마을사업 차원으로 평가한다면 무계획적이고 관리도 허술한 것으로 판단할 여지도 있음. 협력단 네트워크를 통해 대학봉사 단원을 오지에 보내는 것을 새마을이름을 붙인 것으로 이해해야 함.

진행된 사업형태, 마을회관, 매뉴얼이 있는데 유지관리가 중요하며 기수간에 선후 활동이 상호 연계되고 피드백 되어야 할 것임, 예산의 한계 등을 고려, 실천 가능한 프로그램을 계획함으로써 가시적인 성과를 도출해야 할 것임. 단원들이 개도국의 현장경험을 하여 학습기회를 갖는 것도 새마을리더봉사단원 파견의 성과로 보아야 함.

□ 손성일

새마을을 강조하다보니 굳이 이러한 타이틀을 가져야 하는지 그리고 이러한 형태의 봉사단을 지속해야 하는지 큰 틀 안에서 봉사단을 수용하는 것을 검토해 볼 필요가 있음. 가능한 지금 4년 째 출구를 벗어나면서 평가를 추가하여 봉사단 사업의 틀을 새로 개편 지금 운영방식 등을 주민들에게 전수해 주고 마을에 유익한 무엇을 남겨 놓고 가는 것 등을 진지하게 고민해야 함.

□ 황인성

새마을리더 봉사단 사업이 현실과 이상 간에 거리가 있으므로 일부 단원의 경우도 목표대로 할 수 없다는 것을 밑에 깔고 있음.

봉사단원의 활동이 전공분야와 일치되지 않는 등 역량의 한계가 있으므로 현실에 기반을 둔 매뉴얼을 보급, 이에 기초하여 사업을 추진하는 것이 바람직함.

□ 최미선

수요조사를 정확하게 조사하여 이에 기초한 단원선발을 하여야 함.

단원간의 갈등 특히 팀원과 팀장간의 연령 등 세대차에 따른 갈등이 심각한데 새마을 교육에서 팀워크를 향상시킬 수 있는 교육이 되어야 하겠음.

□ 최성호

앞으로 새마을리더봉사단 사업이 늘어날 계획이므로 현행 틀에서 실질적으로 사업을 확대하는데 적용한 가능한 실질적 개선안을 제시하여 주기를 요망함

5년 사업종료에 따른 출구전략을 평가보고서에 담아 봉사단 사업추진과정에서 얻은 교훈을 타사업(신규사업) 구상과 실천 시 고려해야 사항으로 분석하여주기 바람.

V. 분야별 평가 및 개선과제

이 연구는 새마을운동의 이론체계와 평가모델의 모델을 토대로 구성된 조사도구를 바탕으로 새마을리더봉사단원, 현지주민을 대상으로 한 설문조사, 현지새마을 지도자 및 공무원, 새마을리더봉사단 운영 주체 관계자들의 인터뷰, 새마을운동 및 ODA 전문가의 포커스 그룹 인터뷰 등 다양한 조사를 실시하여 연구결과를 도출 조사하였다. 이러한 조사 내용과 각종 관련 자료를 반영하여 CIPP모델과 ODA 평가기준을 기초로 하여 부문별 평가와 개선과제를 다음과 같이 제시코자 한다.

1. 상황평가 부문

사업평가에 있어 중요한 것은 기본구상이나 중장기 계획의 목표자체가 당위성을 확보하여 목표가 실현될 있을 것인지에 대한 타당성 검토가 중요하다. 전통적인 평가의 패러다임이 목표에 대한 성취수준이 기준과 강조점이 주어졌다면 되며 진보적인 평가자들의 평가의 관점은 목표자체가 타당한지에 대한 검토가 선행되어야 한다는 것이다. 즉 목표 자체가 타당하지 않다면 목표에 대비한 성취 수준 자체는 그 의미를 상실하게 된다는 논리로서 목표의 평가가 필수적인 절차가 되어야 한다는 것이다.

CIPP 평가모델은 다른 모델과 차별화되는 이유는 상황, 투입, 과정, 결과 모두를 다루며 이중에서도 사업의 계획의 목표자체에 대한 상황 평가를 비중높게 다룬다는 데 있다.

가. 국제 ODA 수요에 부합하는 기본계획 목표의 타당성

널리 알려진 바대로 새마을운동의 국제화에 대한 논의는 1970년대 이후에지금까지 많은 논의가 있어 왔다. 그러나 최근 UN을 비롯한 국제개발기구에서도 새마을운동이 개도국의 빈곤퇴치 모델로 날로 부상되고 있는 이미 1973년 이후 132개국 55700여명이 새마을

교육 및 새마을 현장을 방문하였으며 OECD 사무총장 접견시 (2013.2.4) 박근혜 대통령이 “단순한 원조가 아니라 농촌개발과 새마을운동과 같은 정신으로 힘이 될 수 있는 경험을 공유하고 전수해야 한다”고 천명한 바 있으며 주한 “아프리카 7개국 대사 접견시 (2013.2.4) 아프리카 지역 농업 발전에 기여할 수 있도록 새마을운동을 중심으로 해서 도움을 주겠다”고 약속을 한바 있어 새마을리더봉사단 사업은 국가지도자의 한국의 국제협력 브랜드화 할 수 있는 사업을 이미 진행 중이므로 국가목표와 정책실현과도 잘 연계되고 있다.

나. 개도국의 자조적인 개발을 견인하는 ODA 혁신사례전파

더구나 우리나라가 2009년 개발원조위원회(Development Assistance Committee)에 가입하여 ODA회원국 국민총소득에 0.31%에 육박할 수 있도록 2015년엔 국민총소득에 0.25%로 늘리는 것을 목표삼고 있어 공적원조가 늘어날 추세이다(임형백, 2011). 그러나 지원규모도 중요하지만 공적개발원조가 퍼주기식이 아닌 그 나라의 빈곤퇴치에 얼마나 기여하느냐가 하는 문제에 대해 국제사회에서의 관심이 높아지고 있다. 기존의 서구의 근대화 개발모델이 아프리카에서 실패하였다는 비판이 꾸준히 일고 그 대안으로서 한국의 70년대 농촌지역사회개발 경험을 전수받고자 하는 개발도상국가가 65 개국에 이르러 새마을운동의 지구촌화 운동의 슬로건이 아닌 행동과 실천을 옮겨야 할 시대적 상황이며 한국이 지난날 수원국의 위치에서 원조하는 국가로서의 국격과 위상을 확보하는데도 동 사업의 발상과 동기는 매우 혁신적이고 창조적인 발상이 아닐 수 없다.

다 .기본 운영계획의 목표와 방침의 비현실성 노정

경북도의 새마을리더봉사단 기본계획의 전략이나 방침 등은 형식논리상으로 보아서는 매우 체계적이고 국가와 마을선정, 추진방향에 집중, 현지여건을 감안, 단순한 물질적 지원보다는 새마을 조직을 육성하여 자조자립기반 조성, 사업내용에 있어 새마을운동의 성공경험과 새마을 시범사업이 결합되어 종합적인 농촌개발로 연결한다는 목표나 방침을 제시하고 있다(2010 경북고 새마을리더봉사단 해외파견 세부계획안).

그러나 경북도가 표방하고 있는 5마을의 중장기 계획이 불문명하고 목표를 성취할 수

있는 구체적이고 체계적인 프로세스나 제도관리가 현실적용에서는 많은 시행착오를 보여주고 있다. 예컨대 초기의 일어난 일기기는 해도 봉사단원간 갈등으로 인한 제 1기 봉사단 30명 중 조기귀국자 다수 발생(6명), 협력단과 경북도의 선발과 관리를 둘러싼 이원적 관리체계, 새마을운동의 특성이 드러나지 않은 봉사활동이나 프로젝트 등이 현지의 요구나 문제 그리고 현장의 정부와의 유기적인 협력체제나 기존 파견활동을 하는 전문가와의 네트워킹 부족 등 적지 않은 비효율성이 드러나 상황평가의 중요성에 대한 인식이나 실천적인 노력의 부족한 것으로 평가된다. 새마을운동의 성공적인 전수를 통한 단기적이고 가시적인 성과에 치중하기 보다는 마을주민들의 충분한 의견수렴을 통한 자발적인 참여 유도 및 의식변화 등을 위해 사업목표를 보다 장기적으로 설정하고 성과지표를 체계적으로 관리할 필요가 있다.

라. 향후 목표의 타당성 확보를 위한 심층적 현지조사 실시 및 전문가참여

따라서 현장의 실상을 10일내외의 출장단의 피상적인 조사에서 현지의 마을의 유형 무형자산과 유관기관과의 협력체제 구축할 수 있는 ODA 또는 농촌개발전문가(새마을전문가)로 구성된 전문인력이 기본계획수립을 위한 진단과 평가작업에 적극 참여하는 것으로 합목적적인 목표의 타당성을 제고하는 노력이 경주되어야 할 것이다. 이러한 깊이 있는 개발 요구조사나 평가작업에 예산을 아끼지 말아야 할 것이다. 타당한 목표설정이 사업의 성공과 결실의 방향타가 되기 때문이다.

2. 투입평가 부문

가. 행정절차의 간소화 및 커뮤니케이션의 활성화

단원들은 조사 결과, 행정절차가 체계적이지 못하고 경북도와 협력단의 중복과 양 기관의 의견차이등으로 어려움을 겪고 있고 특히 사업예산이 지출이 지연되어 사업수행에 지장을 주고 있다고 생각하고 있다. 인수인계의 관리 미흡, 사업계획에 대한 피드백이 제대로 되지 않으며 현장과의 커뮤니케이션이 미흡하다고 생각하고 있다.

이러한 단원들의 불만요소들이 다양하게 개선되고 획기적인 개선이 도모되지 못하는 것은 양 기관의 공동사업체계가 체계성이 떨어지고 합리성에서 개선될 내용이 많다는 것을 의미한다고 평가된다. 행정절차의 간소화 방안이 마련되어야 하며 현장의 관리요원의 새마을운동이나 행정역량을 제고화하는 방안이 모색되어야 할 것이다.

나. 선발방법과 기준에서 농업분야나 현지의 수요 적극반영

마을별 필요 전문 인력을 선발하지 못하고 적정인력을 배치 못하고 있다.. 현지 주민들과 소통을 할 수 있는 자격을 갖추고 능력 있는 단원을 선발하고 있으며 선발기준을 강화해야 한다. 새마을세계화재단이 주관하는 2013년부터는 모집 대상을 경북, 대구에서 전국으로 확대한 것이 종전과 다르고 기타 절차는 경운대 새마을아카데미에서의 선발과정과 크게 다르지 않다.

파견대상 새마을리더의 전공분야는 파견대상마을에서의 추진사업을 기준으로 공고문에 명시, 모집하는데 지원 자격은 파견분야를 생활환경개선(10명), 새마을 조직육성 및 의식 교육, 지역 소득증대(10명) 등으로 나누고 직종 및 자격증을 제시하고 각 분야별 사업내용을 간략히 적시하였다. 그리고 자격요건으로 연령은 20세 이상에서 만62세 이하이며 관리요원은 만35세 이상이고 해외봉사 또는 유사경력이 있거나 새마을지도자로 활동 경력이 있는 자를 대상으로 하며 우대조건은 -영어회화 가능한 자 우대 농업개발, 지역개발, 보건, 의료, 토목, 건축 등 봉사활동에 도움이 되는 자격증 소지자 또는 관련분야 근무경력이 2년 이상인 자 우대 새마을지도자(부녀회포함)로서 활동경력이 2년 이상인 자 우대 기타 한국의 문화를 알릴 수 있고 다양한 재능을 가진 자 등이다.

[표 V-1] 해외 파견 새마을리더의 전공 사례

구 분	A 마을	B 마을
새마을리더의 전공 (주 담당 업무)	경영학(팀장), 축산원예학(가축은행), 국문학(저수지), 식물학(시범농장), 국제무역학(부녀회)	컴퓨터(팀장), 사회복지학(회계), 전기공학(수도), 영어영문학(통역), 지역사회개발(유치원)

자료 : 2013 .11월 현지조사결과

그러나 현장에서 요구되는 분야별 우선순위와 전공이 일치되도록 봉사단원을 선발하기는 쉽지 않다. 따라서 지난 4년간의 지원자들 가운데 선발된 봉사단원들의 전공이 파견된 마을에 따라서는 농업분야 전공자가 전혀 없는 경우도 적지 않았다. 그러나 최근의 해외 파견 새마을리더들의 전공분포는 초기의 단원들에 비해서 상대적으로 새마을사업 수행에 비교적 유용한 분야로 구성되어 있다.

새마을리더와 농촌주민이 마을개발에 필요한 지식과 기술을 다 갖추기를 기대하기는 현실적으로 어렵다 따라서 새마을리더와 주민 스스로 필요한 지식과 기술을 습득하거나 외부 전문가들을 동원하여 해결하는 것이 가능한 대안일 것이다.

봉사단원의 전문성 역량과 기술이 봉사단 운영과 사업추진에 결정적으로 중요하므로 현지에서 필요한 전공이나 경력을 갖춘 봉사자를 선발할 수 있는 선발기준을 강화하고 평가방식을 다양화하고 전문가를 활용할 필요가 있다.(예 역량모델에 기초한 면접, 주요사건 행동인터뷰, 자기소개서 평가 등) 현지의 새마을지도자나 공무원의 인터뷰에서도 전문가를 원하였으며 현지에서 필요한 전공분야가 지역사회개발이나 의학 보건 등이 압도적으로 많은 현지 조사결과도 이러한 주장의 정당성을 뒷받침한다. 선발기준도 일시에 기수별로 뽑지 않고 현장의 여건에 따라 특수한 전공자나 기술인력이 소요될 때 별로 맞춤형으로 선발하여 투입하는 안도 적극검토 할 만하다.

다. 파견기간의 탄력적 적용

사업을 습득하고 진행하기 너무 짧은 기간이며 잦은 변동이 마을주민들에게 혼란을 가져오며 깊은 유대를 맺지 못하게 한다. 적응하고 나면 파견기간 종료로 돌아와야 했다. 현지 도착 후 사업계획정리가 2개월이 소요됨으로 실제 봉사기간이 너무 모자라 최소 2년이 바람직해 보인다. 마음이 급하면 가시적인 성과에만 급급하여 내실없는 퍼주기식으로 사업추진이 될 수 있다. 특히 새마을 장기적인 사업일 경우 단원들의 파견기간이 짧다.

파견기간 연장은 전략적인 의사결정사항으로 사업의 성격과 사업추진 방식 활동의 전문성과 소득증대 사업 추진 등 여러 측면에 영향을 미치는 변수로서 이나 파견기간의 단기성으로 인한 사업의 부실화나 시행착오의 요인으로 작용한다고 평가되므로 향후 기간의 연장이나 현지의 수요와 단원의 기술과 전문성을 고려 파견기간의 다양화를 시도를 검토

할 필요가 있다.

파견기간을 획일적으로 정하지 않고 탄력적으로 해야 한다는 근거는 봉사단원의 설문 조사에도 나타났듯이 현재의 기간에 만족, 보통, 불만 반응집단이 골고루 안배되어 특정 기간이 단원의 여건과 욕구를 충족시킬 수 없다는 판단이다.

라. 새마을교육의 현업 적용도 제고와 현장의 교육요구진단 반영

새마을리더 봉사단원이 파견되기 전에 3주동안을 새마을교육을 받게 되는데 이는 현지 주민에게 새마을운동의 정신과 추진원리를 현지주민에게 전파하여 새마을 사업의 주민참여를 유도할 수 있는 주요한 수단이 된다는 점에서 교육에 대한 평가는 매우 중요하다. 물론 교육의 만족도는 교육수료후의 만족도 반응도 1차적으로 중요하지만 교육을 현지에 적용한 결과 얼마나 그 활용도가 높은지가 교육의 효과와 직결된다. 그러나 새마을교육의 만족도는 만족이 28.8% 수준인 반면, 불만이 37.2%로 더 높고 보통수준이 33.9%로 만족도가 보통이하의 점수 (2.85점)에 지나지 않는다.

귀국 봉사단원의 만족도는 2.42점, 활동봉사단원의 경우 3.38점으로 만족도의 차이가 확연함을 볼 수 있었다 (1% 유의수준) 이러한 조사결과를 볼 때 최근의 새마을교육프로그램은 초기보다 현지에서의 현업 적용도가 상당히 개선된 것으로 평가된다. 최근에 경운대학교의 새마을아카데미에서 새마을리더 파견대상 마을의 주민대표들을 초청하여 파견대상 새마을리더들과 함께 교육하는 프로그램을 도입하는 꾸준한 개선의 노력이 보이는 것은 고무적이다.

향후 새마을 교육프로그램은 현지에서의 정보와 인력 활용과 현장사례연구 등 프로그램을 다양화, 현지화하는 노력이 요망되고 폭넓은 분야별 강사확보 및 철저한 요구조사에 기초한 프로그램 및 운영의 체계화노력이 요망된다.

한편 전국적인 또는 범지구촌의 프로그램을 특정대학의 인력만이 아닌 협력단, 새마을중앙회(중앙연수원)와 새마을교육 강사 등과 교육프로그램을 공동으로 기획, 개발하는 노력도 요망된다. 또한 파견된 새마을리더들의 지식과 기술의 한계와 현지에서 직면하는 문제의 해결은 현지의 OJT시스템 구축으로 해결할 수 있을 것이다.

마. 인프라 구축의 사업비의 구조로 소득증대/새마을정신교육 사업취약

조사대상 마을에 대한 사업은 크게 인프라구축 새마을의식교육 소득증대, 문화사업 복지사업으로 분류되며 각 부문별 2010~2011년 예산 배분은 [표Ⅴ-2]와 같다. 사업예산 배분이 나라별 차이는 있어 에티오피아는 78%를 르완다는 60~69%를 투자하고 있으며 탄자니아는 38%~70%를 인프라에 투입된 것으로 나타났다. 마을 간 사업비의 투입은 총액 기준에 따라 집행되므로 사업 선택 또한 제약을 받을 수 밖에 없는 예산구조라 할 수 있다.

마을의 숙원사업은 한 두 가지가 아닌데 제한된 예산과 5명 내외의 새마을리더로 단기간에 모두 해결할 수 있는 과제도 아니다. 새마을리더들의 사업이 지역사회 요구를 충분히 반영하지 못했다는 일부 마을주민의 설문응답이나 새마을지도자의 인터뷰 내용도 그 주된 원인은 많은 숙원 사업들이 새마을리더 봉사단 사업의 예산의 한계를 크게 벗어나는 도로나 전기와 관개 등 고비용 인프라 사업이라는 측면에서 찾을 수 있을 것이다.

이러한 예산의 인프라구축 중심의 집행구조는 소득증대사업이나 복지사업, 새마을교육 등의 활성화에 제약 요소가 됨을 알 수 있고 마을 주민들의 절실한 요구인 소득증대나 빈곤퇴치에 적극적으로 기여하기 어려운 실정이다. 새마을 교육역시 한 마을에 적게는 6백만원에서, 많게는 2천만원 규모로 사업의 영세화를 면치 못하고 다수의 주민들에게 혜택으로 돌아가기 어려운 실정이다.

그럼에도 새마을리더들이 주민과 함께 마을의 지역사회 복지를 개선하기 위한 노력은 결코 가볍게 볼 수 없다고 하겠다. 이처럼 제한된 예산일지라도 사업비의 집행이 적기에 이루어지도록 번문욕례(red tape)에 의한 경직적인 사업비 지원체계를 신속히 개선하여 새마을리더의 활동에 위축이나 비효과적인 사업추진체계를 신속히 개선할 필요가 절실하다.

[표 Ⅴ-2] 사업예산 배분 현황(2010.8~2011.8) 단위:백만원(%)

국 가	마 을	인프라	의식교육	소득증대	문화사업	복지사업	계
에티오피아	테베소	97(78)	6(5)	13(11)	8(6)	-	124(100)
	한도대	100(78)	6.5(6)	10.5(8)	10(8)	-	127(100)
탄자니아	광과웨	46(38)	10(8)	30(24)	20(16)	15(12)	121(100)
	키보과	99(70)	12(8)	12(8)	6(4)	12(8)	141(100)
르완다	키가라마	75(60)	10(8)	15(12)	10(8)	15(12)	125(100)
	기호케	90(69)	20(15)	-	-	20(15)	130(100)

자료: 경상북도, 시범사업마을조성사업 최종보고서(2010.8~2011.8)

3. 과정평가 부문

가. 조직관리와 효과적인 팀구축

시니어와 주니어간 세대 간 갈등이 적지 않다. 팀제로 파견하였으나 실제 팀장에게 권한이 부여되지 않아 팀장과 팀원의 갈등이 발생한다. 대부분의 시니어단원이 전직의 위치와 사고를 가지고 있어 다른 단원들과 마찰이 발생한다. 주니어와 시니어의 갈등문제가 되풀이되어 나오는데 이러한 문제가 해소되지 않으면서 똑같은 일이 계속되고 있다.

팀장과 팀원 그리고 팀원들 사이의 갈등발생 가치관과 사고, 업무추진방식, 개인의 퍼스널리티 특성 등 다양한 측면에서 발생되지만 지나친 갈등이 집단의 생산성과 대외적 이미지에 부정적인 영향을 미치므로 갈등해소를 위한 교육이나 인력관리의 합리성과 지침 마련 등 다양한 방식이 모색되어야 할 것이다.

조직에서의 갈등방생요인은 크게 3가지로 들 수 있는바 첫째 개인의 퍼스널리티 문제이고 커뮤니케이션 그리고 조직의 구조적 역할의 모호나 권리와 책임 등에서 비롯되는 것이다 새마을 봉사단원 중 일부는 인성상의 문제가 있는 단원의 경우 선발 시 다양한 평가 예컨대 평가센터(Assessment Center)를 비롯한 다양한 심리검사 등 인성평가과정을 거치거나 현지교육 시 팀빌딩 교육강화 등을 제시할 수 있다 .그러나 가장 중요한 것은 팀제 운영의 방식이 합리적인가 그리고 1인이 마을 전체를 대상으로 특정분야를 혼자 담당하는 방식이 과연 합리적인가를 원점에서 검토하여 획기적인 조직관리 시스템의 전환도 모색해 볼 필요가 있다. 효과적인 팀의 구축과 운영은 공통의 목표, 상호보완적인 기술의 보유, 일정의 준수, 수평적 리더십의 공유를 비롯한 충분한 교육훈련이 뒷받침되어야 정상적인 기능을 수행할 수 있다. 현재의 팀은 팀장의 권한과 책임의 모호, 세대차, 단기간 격리된 오지에서의 생활로 오는 스트레스 등을 팀원의 갈등이 해소되지 못하는 조직구조를 띠고 있다. 열악한 환경의 오지 마을에서 불과 5명의 단조로운 집단활동이 갈등의 소지가 다분하고 이를 해소할 마땅한 시스템이 부재한 것이 문제다. 현지 사무소와는 접근성도 양호하지 않고 팀장에게도 팀원을 통제할 수 있는 어떤 당근과 채찍도 주어지지 않는다. 또한 각종 보고 등 행정의 간소화도 스트레스의 경감과 직무만족에 유효할 것으로 판단된다. 현지사무소의 관리요원도 봉사단원의 관리자 감독자가 아닌 지원자이며 중앙과의

정보의 전달자, 사업의 촉진자로서의 자세가 요망되며 정규직이나 지역개발이나 지역사회 조직 전공자를 배치할 필요성이 제기된다.(다수의 조사대상자의 불만표현이 많음)

현재와 같은 팀 구조가 아닌 새마을 사업 조정관이나 중장기 자문단이나 전문가 활용하여 갈등해소를 위한 코칭이나 멘토링 시스템을 활용하는 것도 하나의 대안일 수 있을 것이다.

나. 사업선정 시 충분한 사전조사와 우선순위 높은 사업중심으로 전개

사업의 추진이 충분한 조사와 준비 없이 시간에 기거나 손쉬운 사업, 가시적 사업을 택하는 경향이 있어 현지인의 생활이나 수요를 제대로 반영하지 못하고 있다. 새마을운동의 세계화는 초기에는 여러 사업을 하는 것보다 새마을 교육에 중점을 두어 새마을정신을 먼저 심어 주어 스스로 소득사업 등을 할 수 있도록 해야 한다. 새마을 교육에 대한 정확한 매뉴얼 제시 현지에서 실행 가능한 사업추천 등 그리고 현지에 맞는 사업추진방식 유연한 방식이 적용되어야 한다. 사업선정이나 추진방식에 있어 지역사회개발이나 지역사회 조직의 원리가 제대로 적용되어 단기적인 성과보다는 자립의지와 역량을 높이는데 과정중심의 개발방식이 강조되어야 할 것이다.

다. 현지 행정기관과 공무원 및 유관기관과의 공조체제 지원

현지공무원이 새마을운동에는 관심이 없고 원조를 받는 데만 신경쓰며 약속도 잘 지키지 않는다. 이러한 지적과 불만은 수원국의 공무원의 수준과 행정문화, 그리고 새마을리더 봉사단 사업에 대한 홍보나 사업추진과정에서의 참여기회 마련 등 다각적인 사업파트너로서의 관계형성에 노력해야 할 것이다. 새마을운동이 사회적 자본의 형성과 거버넌스 실현에 적극 기여하자면 현지공무원의 참여와 협조가 필수적인 성공요소가 되기 때문이다.

70년대 한국의 농촌의 새마을운동이 성공리에 추진될 수 있었던 요소는 행정기관의 관심과 담당공무원의 독려와 점검은 물론 농업기관 측 농협, 농촌지도소, 농업연구기관과 독농가의 참여가 활발한데 기인한다. 요즘 유행하는 사회적 자본이나 거버넌스가 발휘되지 않는다면 협력단이 추진하는 ODA와 연계된 프로젝트가 새마을운동의 국제화가 시설

물 설치 등 퍼주기식을 벗어나지 못한다는 회의적인 견해도 있지만(고건, 2013) 새마을리더 봉사단 사업이 조금이라고 새마을운동의 정신이나 원리를 개도국에 전파하자는 취지가 있다면 개인이나 팀수준을 벗어난 새마을운동의 착근이나 활성화를 위한 국가기관의 정보나 사업의 네트워크 구축에 노력을 해야 한다. 마치 전쟁시 함포 사격없이 총대만 주고 전장에 보낸다면 병사가 전투에서 승리하기 어려운 것과 마찬가지이다.

라. 주민과 마을지도자 대상의 새마을교육시스템 구축

현지에서 주민을 대상으로 한 적극적인 태도개발이나 근면, 자조, 협동의 정신을 함양할 수 있는 새마을교육의 당위성이 제시되고 있으나 현실적으로 언어와 문화 그리고 새마을운동과 교육의 특성이 강해 체계적이고 효과적인 새마을교육을 실시하는데 적지 않은 애로사항과 걸림돌이 예상된다. 그러나 새마을교육의 특징은 주민자치의식의 개발, 사업추진방식, 마을회의진행, 지역지도자의 리더십, 성공사례 전파 등 다양한 프로그램을 제공하는데 있으며 한국의 새마을교육 모델을 현지에 그대로 적용할 수는 없다하더라도 새마을교육의 기본적인 원리인 성공사례, 모범마을 견학, 소집단 문제해결 방식의 토의, 마을개발계획 수립등 성공적인 마을개발의 요소 현지에서도 충분히 적용할 수 있을 것이다.

이러한 새마을 교육은 단순한 비디오나 교재개발만으로 가능한 것이 아니고 교육 시스템이 되어야 하는데 그러자면 무엇보다도 성인교육전문가나 개발전문가의 참여, 강사풀, 교육시설 등 여러 가지를 지방정부와 함께 구축하는 방안이 모색되어야 한다. 장기적으로 우리나라의 행안부나 새마을운동중앙회 등과의 인적, 물적 네트워킹이 강화되어야 한다. 새마을운동은 특정한 발상지가 있는 것도 아니고(고건, 2013) 특정대학이 전담할 성격도 아니다. 7-80년대 새마을운동의 이론체계정립을 위해 서울대학교 새마을운동종합연구소를 비롯한 70여개의 새마을운동/지역사회개발 연구소가 존재하였는데 특정대학이나 단체가 새마을운동의 세계화나 새마을교육을 전담한다면 이는 불합리하다. 적어도 새마을운동 중앙회, 행안부 등 유관기관과 새마을전문가·경험자 등이 프로그램이나 교재 강의 등에 적극 참여하고 협력하는 시스템이 구축될 필요가 있다.

또한 협력단의 임직원들이 새마을운동과 ODA 결합의 당위성과 의의를 깊이 인식하고 새마을운동을 제대로 이해하기 힘든 젊은 세대들에게 그것을 ODA 또는 자원봉사활동의

핵심과목으로 편성하여 한국의 개발경험의 요체를 효과적으로 전수한다면 협력단의 국제적 이미지에도 도움이 될 것이다. 또한 현지의 새마을 강사들의 확보방안은 한국의 온 현 지국가의 유학생을 대상으로 하면 한국의 새마을교육경험을 보다 생생하고 확실히 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

4. 결과평가 부문

이 연구의 궁극적 목표는 3개 국가에서 2010년부터 실시한 새마을리더봉사단업의 추진 내용분석을 통한 목표달성 정도를 살펴보고 그 요인을 추출하여 개선점을 도출하는데 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 다양한 연구방법을 이용하여 얻은 결론은 다음과 같이 목표달성 정도에 따라 3 가지로 구분하였다. 즉 비교적 목표달성에 근접한 사업(성공사업), 목표달성은 미흡하나 남은 기간 동안 노력하면 목표달성 가능한 사업(개선을 요하는 사업) 및 목표달성이 어려워 이미 다른 사업으로 변경한 사업(목표미달 사업)으로 구분하였다. 이러한 사업구분은 다양한 연구방법을 이용하여 수집한 자료와 연구자가 현지실사를 통하여 달관적 방법으로 평가한 자료에 근거에 준하였다. 그러나 사업실시 기본 계획서에 구체적인 사업목표치를 제시하지는 아니하였으나 계획서에 나타난 사업비전, 추진 방법 및 사업분야 등도 참조였다(경상북도, 새마을리더봉사단 해외파견 세부계획, 2010).

가. 성공사업

○마을회관 건립 : 마을회관은 마을주민의 communication center이며 주민의 공동활동 무대로서 의미하는 바가 크다. 시범마을을 방문하면 가장 멋있는 건물이 곧 마을회관이며 주민의 복지센터의 기능을 수행하도록 설계·완성한 지속성 있는 사업이다. 그러나 제약된 예산으로 인하여 공기가 길고(2~3년) 배정예산의 60~70%를 마을회관건립에 지출하여 다른 새마을사업 추진에 커다란 장애가 되었음을 인지하지 않을 수없기 때문에 차기부터는 이렇게 중요하고 많은 예산이 소요된 사업은 단원들의 사업예산에서 지출하기 보다는 사업 첫해에 우리 측에서 일괄적으로 건축하는 것이 바람직하다 할 것이다.

- 어린이 교육 : 시범마을은 비교적 외딴 곳에 입지하고 있어서 어린이들은 놀이장소도 없을 뿐만 아니라 위험에 노출되어 있어서 주민의 입장에서 보면 가족 노동력을 가동하는데 큰 부담으로 작용해 왔다. 그러나 취학전 혹은 저급학년 어린이들의 보충 학습과 교양교육은 마을주민에게는 크나 큰 특혜로 생각하고 있을 뿐만 아니라 어린이들에게 새마을교육을 실시하여 미래의 새마을지도자를 양성하는 측면에서도 의미 있는 사업이다.
- 봉재사업 : 여성 잉여노동력을 이용한 가내수공업 형태의 봉재사업은 농외소득원 뿐만 아니라 가내의류를 제공한다는 측면에서 큰 의의를 찾을 수 있을 것이다. 다만 사업완성기에 봉재품의 도시수요자 중시의 생산품을 디자인 하고 공급한다면 새마을 사업의 중요한 사업으로 정착할 수 있을 것이다.

나. 개선을 요하는 사업

- 농장운영 사업: 마을에서 근거리에 입지한 미개척지를 개간·경작하여 공동기금을 마련하는데 목적을 두고 있다. 특히 농장의 대부분은 벼를 재배하고 있어서 현금성이 높을 뿐만 아니라 지역에 따라서는 토지소유 주민과 함께 재배하고 있어서 기술지도를 할 수도 있어서 이중적 효과를 볼 수 있는 사업이다. 결과를 과정과 분리해서 계량적으로만 평가하는 것이 바람직한가는 그리 간단히 답할 수 없다. 예컨대 벼농사로 호당 평균소득을 40%나 증대한 르완다의 기호퀘 마을의 2기새마을리더사업(팀장 손대호)의 벼농사 성공사례는 내무부장관에게 보고되고 정부 홈페이지에 실린 최초의 NGO사례가 되고 르완다의 새마을운동인 우무간다의 카모니 군 시범마을로 선정되었으며 그 성공사례는 다른 마을로도 파급되었다. 그러나 농장의 대부분은 토지소유권이 미묘한 토지가 많아 분쟁의 소지가 있을 수도 있으며 마을소유로 경작시 발생할 문제점도 내재하고 있다.
- 양계사업 : 농산업 구조 중에서 축산은 비교 우위적 산업으로서 양계는 비교적 적은 자본으로 단기간 내에 수익을 볼 수 있는 산업이다. 봉사단이 운영하고 있는 양계사업은 매우 영세(5~600수)하고 단원이 사육하기 보다는 현지인을 고용하고 경영하고 있기 때문에 지속성 측면에서 많은 문제를 해결해야 할 것이다. 즉 규모경제를 이룩

해야 하고 양계기술의 터득, 후계 주민 양성 등 해결해야 할 현안문제를 안고 있다.

다. 목표미달(변경)사업

- 가축분양 사업 : 가축분양사업은 FAO를 비롯하여 많은 NGO단체에서 실시하고 있는 사업으로서 사육에 따른 폐사나 상환문제 등의 위험부담을 잉태하고 있다. 그러나 시범마을은 단원이 상주하고 있기 때문에 이러한 문제는 쉽게 해결할 수도 있겠으나 수혜자 선정순위 및 관리문제로 중도에 추진을 중단한 결과 사업진행에 상당한 문제점이 발생되었다.
- 영어교실, 놀이 교실, 태권도 교육 : 이러한 사업은 아프리카 농촌의 현실을 적시하지 못한 사례로서 보수적인 중견주민들의 반대에 부딪친 사례라 할 수 있을 것이다. 마을에서는 단원을 단순한 젊은 봉사단이라고 여기기보다는 그들에게 많은 도움을 주는 전문가로 받아들일 가능성이 높으므로 놀이문화에 익숙하지 못한 전통농촌문화에서는 수용되기 어려울 수 있다.
- 버섯재배사업: 느타리 버섯 재배를 시도한 마을도 있다. 재배기술 학습을 위해 버섯 재배를 먼저 시작한 지구촌 나눔운동에서 파견한 봉사단을 방문하고, 종균 공급자로부터 재배의 전 과정에 대한 지도도 받고 나서 생산, 판매까지 하게 되었다. 그러나 농가 수취가격이 너무 낮아서 재배를 중단하게 되었다. 이 결과만으로 실패한 사례라고 인색한 평가를 할 수는 없는 것이다. 주민들은 버섯 재배 기술을 습득하였으므로 소비증대로 버섯 가격이 오르면 주민들은 언제고 버섯재배를 재개할 수 있기 때문에 새마을리더의 경제 사업을 미시적으로만 평가해서는 안될 것이다.

라. 기타 계획서에 언급한 사업

경북도의 사업계획서에 적시했던 사업의 대부분(지붕개량, 화장실, 도로, 식수사업 등)을 일부 시범마을에서는 한 건도 목표대로 추진되지 못한 것을 볼 때 사업지구의 현실을 파악하지 못한 계획의 허술성을 노정하고 있다 할 것이다. 그런데 정부의 가축은행 사업 (1 Cow, 1 Family)이 비교적 성공적인 르완다는 공수의사에 의한 가축질병 예방과 치료

및 인공수정 시스템이 밀받침되고 있다. 이에 비해 에티오피아의 테베소 지역에서는 지난 1년간 임신한 젖소가 거의 없었다고 하는데 그 지역을 방문하는 수의사가 낳자와 장소를 정해서 암소들을 모아놓고 인공수정을 한다고 하였다. 교미의 자극에 의해 배란되는 토끼와 달리 소는 적기에 수정하지 못해서 불임기간이 지속되면 아예 불임우가 된다. 차라리 자연 교미를 시켜야 한다. 그리고 젖소 보다 젖산양이 바람직한 측면이 많다.

봉사단원의 지식과 기술수준의 한계뿐만 아니라 수원국의 농촌지도 시스템의 한계에서 초래되는 사업의 실패 가능성도 다분하다.

마. 주민의 태도변화

위의 사례들에서 논의한 것과 같은 관점에서 새마을리더 사업은 상당부분 긍정적인 평가가 가능할 것이며 무엇보다 중요한 결과는 새마을 세계화사업의 지속 가능성과 현지화를 견인할 주민의 태도변화라 하겠다. 이것은 주민대표와 공무원과의 인터뷰 결과뿐만 아니라 르완다 내무부에서 1년간 근무한 최병익(새마을/지역사회개발분야 중장기자문단 3기)의 참여관찰 결과가 뒷받침하고 있다.

이상의 평가를 종합하면 사업에 따라 또는 사업의 투입 및 추진과정에서 개선이 필요한 부분도 발견되었으나 결과 평가에 나타난 사실(Fact)을 근거로 새마을리더 해외 파견 사업에 대한 긍정적인 평가가 가능하다. 그리고 UN등 국제기관과 65개국의 새마을운동 이전 요청이 쇄도한 환경 요인을 감안 할때 더욱 그러하다.

5. 출구전략 부문

사업성과를 국가별로 요약하고 사업의 현지화와 지속성을 제고할 출구전략으로서 주요 발전방안을 제시하면 다음 표와 같다.

[표 V-3] 국가별 사업성과 개관 및 발전방향

국가별	사업 성과	문제 및 발전 방안
탄자니아	5개년 사업의 후반기로 접어들면서 사업이 안정화되어가고, 출구전략을 위하여 마을 조직 육성 및 자립심 고취 등에 중점을 두고 활동중.	소득증대 면에서 뚜렷한 성과가 나타나지는 않고 있는 상황, 새마을 조직 활성화와 농산물과 의복 등의 생산물을 안정적으로 판매할 수 있는 유통활성화 필요
르완다	기존 마을 조직을 적절히 활용, 당장에 드러나는 사업의 성과보다는 마을 조직 육성에 주안점을 두고 있음. 향후 마을별 특화된 소득증대 사업이 확대·발전되면(키가라마 : 재봉, 기호케 : 벼농사) 마을의 전반적인 삶의 질 개선이 기대됨	‘우무간다’라는 새마을운동과 유사한 토착 지역개발운동 및 ‘싸코’라는 새마을금고와 유사한 소액금융제도와 연계하여 발전의 현지화와 지속성을 높이는 것이 중요함.
에티오피아	몇몇 인프라 구축 사업(저수지, 다리 등)에서 눈에 띄는 성과가 있고, 공무원 및 마을 주민의 적극적인 참여도 인상적임(*공무원 면담 시 관찰군청 국장급 참석)	출구전략 차원에서 사업을 현지인에게 인계하려는 계획은 가지고 있으나 새마을운동을 어떻게 현지에 접목시킬 것인지에 대한 구체적 계획과 전문가의 지원 필요

자료 : 코이카의 현지 조사 보고서(2013.11) 참조

가. 출구전략의 Road Map 작성

새마을리더 사업의 5년 후 출구전략은 현재까지의 전기단원과 후기단원 사이의 인수인계와는 차원이 다르다. 그것은 시설의 설치로 일단락 된 유형적 사업 보다 무형의 근면 자조 협동의 새마을 정신이 주민 사이에 뿌리를 내려서 봉사단원이 철수한 뒤에도 새마을운동이 현지 주민들에 의해 지속 되어야 성공적인 사업으로 평가될 수 있기 때문이다. 마을별로 성공적인 출구전략 Road Map을 수립해야한다. 이를 위한 사전 작업이 현재의 단원 수준과 관리요원 만으로는 이를 담당하기가 쉽지 않을 것이다. 상당한 수준의 전문가

(팀)의 지원이 필요하고 봉사단원들에 대한 교육도 필요하다.

나. 공동시설의 운영원칙의 제정

사업기간이 만료되어 새마을회관과 유치원등 모든 산출물을 마을주민에게 인계하기 전에 수원국 지자체 담당공무원과 함께 마을주민 총회를 통해 공동재산 운영 원칙을제정하는 것이 성공적인 출구전략의 주요 과정이 된다. 한국의 새마을리더 파견사업을 통해 지원한 현지 주민의 지역사회복지시설이지만 명확한 운영원칙이 마련되지 않은 채 인계하면 마을의 영향력 있는 소수의 전유물이 될 가능성이 크다. 이 같은 문제를 미연에 방지하고 운영의 효율화를 위해서도 이 작업이 필요하다.

다. 마을주민의 새마을 사업계획과 추진 매뉴얼 작성

주민 및 관련 공무원들과 함께 마을의 장단기 사업계획을 수립하고 이를 추진하는 사업별 매뉴얼을 제작해주는 것이 사업의 현지화를 견인해 줄 것이다. 또한 주민들을 위해서 그동안의 추진 사업에 대한 경과를 주민의 눈높이 에 맞춰 리플렛을 제작해 제공하거나 새마을 회관의 벽면에 정리해 주는 것도 주민의 학습에 도움이 될 것이다.

라. 분야별 실천과제 요약표

[표 V -4] 새마을리더 해외파견사업의 관련 분야별 실천 과제

부 문	실천 과제	비 고
(1) 사업계획	○ 사업계획 수립 시 사업의 우선순위, 역점사업(공통사업), 연도별 목표를 명확히 제시 ○ 사업계획 수립시 마을의 산업구조, 마케팅 조건, 가용 인적물적 자원, 주민욕구 등 지역사회조사와 요구조사를 철저히 진단 후 사업계획 수립·시행 ○ 사업계획 수립시 현지의 여건과 상황을 고려한 현실적이고 구체적인 목표와 명확한 추진방법제시 ○ 사업계획 수립 시 봉사단원이 주체가 되지 않고 새마을지도자와 지역주민이 스스로 사업을 선정하고 목표를 설정토록 유도	포커스 그룹 인터뷰

부 문	실천 과제	비 고
(2) 행정체계/ 인사관리	○ 협력단와 경북도의 행정체계의 중복을 극복할 수 있도록 행정 간소화 및 보고체계 일원화 도모 ○ 팀제는 갈등의 소지가 많으므로 팀제를 폐지하고 사업을 통합운영(팀장이 사업계획 수립 및 예산 등 관장) ○ 파견기간을 현행 14개월 등으로 일률적으로 정하지 않고 1년, 1년 6개월, 2년 등을 탄력적으로 적용하여 사업의 연속성과 수요를 반영 ○ 봉사단원 중에서 단원간의 위화감이나 물의를 일으키거나 마을 주민사이에서 지탄을 받는 단원은 신상필벌을 명확히 함 ○ 복무관리 소홀로 타 단원의 사기저하 되는 일이 없도록 하고 현지의 점검과 실사 등을 확행	단원의 불만이 많음
(3) 선발기준/ 봉사단원의 자질	○ 팀장을 귀국 봉사단원에서 선발하거나 경험과 기술이 우수한 유능한 팀장 영입 ○ 현지에서 원하는 전공자(지역사회개발, 농학 등) 나 경력자 선발(20대는 가급적 배제) ○ 현지의 다양한 수요나 기술을 충족할 수 없으므로 중장기 자문단이나 외부의 전문인사를 코치나 멘토로 활용 ○ 선발 심사시 심층면접과 다양한 인성 및 역량평가 실시(평가센터나 역량모델에 기초한 인터뷰 활용) ○ 선발 시 경험이나 기술을 보유한 인사를 선발하기 위해 새마을중앙회 등의 협력을 받아 새마을지도자나 독농가 등을 활용하는 등 다각적인 방법적용	
(4) 사업 / 추진방식	○ 공동사업과 공사 등에 동원되는 노력봉사에 대한 임금지급 수준이나 방침을 정하여 일관성 있게 집행 (국가별, 마을별 다양하게 집행하여 현지 주민의 불신야기 사례 적지 않음) ○ 사업추진 시 봉사단원 중심에서 탈피하여 마을주민의 참여와 위임하는 방식으로 추진 ○ 새마을 사업추진 시 현지의 행정기관의 공무원이나 농업/축산 연구소등과 네트워크 강화 ○ 일반 ODA사업이나 자원봉사화 활동이나 사업방식과 차별화되는 지역사회개발(새마을운동)이나 지역사회조직의 원리를 적용하여 주민의 참여와 자조적 역량을 개발 ○ 가시적이고 용이한 사업보다는 주민이 절실히 원하는 사업을 전단원이 참여하여 중점적으로 전개 (개인별 업무지정에 의한 가시적 성과에 매달리는 방식탈피)	

부 문	실천 과제	비 고
(5) 교육훈련	○ 액션 플랜 수립 시 현지의 정보나 자료의 제공 ○ 현지의 사업추진 성공사례나 실패사례 등을 적극활용 ○ 효과적인 팀의 구축과 갈등관리해소 관련 프로그램 확대 실시 ○ 교육의 현장 적용도를 높이기 위하여 귀국 단원의 교육요구나 평가결과 적극반영 ○ 기관별 활용하는 개별 강사들을 강사풀로 만들어 공동으로 활용하고 현지의 새마을 강사의 발굴과 지원 ○ 팀장은 팀원과 별도의 맞춤형 과정을 개설, 운영하고 교육내용도 효과적인 팀구축, 갈등관리, 커뮤니케이션, 리더십, 사업계획수립 및 예산회계 등 현장에서 필요한 교과편성 적용 ○ 현지교육은 현지어 외에 현지 사업과 실무교육 및 현지전통문화와 관행 등 프로그램 다양화 도모	
(6) 홍보/커뮤니케이션	○ 새마을 봉사단의 사업계획이나 활동 상황 및 실적등을 현지어로 정리하여 주민 및 유관기관에 배부,설명 ○ 각종 주민회의나 모임에서 사업에 대한 설명회나 주민공동 문화행사시 새마을운동과 봉사단사업홍보 ○ 마을주민과 면대면의 기회를 자주 갖고 상호 소통의 기회를 통해 신뢰감과 친밀감 조성	
(7) 출구전략	○ 사업종료 1년 전에는 신규사업은 억제하고 사업의 내실과 지속화방안에 역점을 둠 ○ 공동재산의 관리나 마을기금 등 사후관리를 위한 제반 규정과 규약 등을 정리한 후 주민 교육실시 ○ 5개년 사업에 추진과정과 현안사항 등을 정리한 후 마을지도자 및 주민회의에서 의사결정하고 추후 과제점검 ○ 사업종료 후 핵심단원이나 새마을 전문가1~2명을 잔류 또는 파견(1~2년정도) 시켜 사후관리 및 마을주민의 사업추진역량(리더십개발)을 개발시킴 ○ 수원국 정부나 행정기관과의 지속적인 인적, 물적 네트워크 형성하여 사업의 관리와 지속성을 위한 가능한 지원책 강구	
(8) 기타	○ 향후 신규 사업확대 시는 5개년의 사업평가 후 6개월~1년 내외 충분한 사전조사와 실험기간을 거친 후 사업에 착수하여 사업의 시행착오 방지하고 사업의 성공적 추진을 위한 기반조성	

VI. 결론 및 정책제언

1. 결론

새마을리더해의 파견사업의 현지 조사결과를 바탕으로 평가를 종합하면 사업에 따라 또는 사업의 투입 및 추진과정에서 개선이 필요한 부분도 상당수 발견되었다. 그러나 결과평가에 나타난 새마을회관의 다목적 활용, 환경개선, 경제사업과 기술습득, 지자체의 관심과 참여, 유치원 설립, 주민의 태도변화 등의 성과를 근거로 새마을리더 해외 파견 사업에 대해 전반적으로 긍정적인 평가가 가능하다. 그리고 UN등 국제기관과 65개국의 새마을운동 이전 요청이 쇄도한 환경 요인을 감안할 때 더욱 그러하다. 다만 새마을리더 해외 파견사업의 지속/확장의 정책결정 이전에 전문가 집단에 의한 6개월 정도 심도 있는 연구를 통한 중장기 Road Map의 작성이 선행되어야 하겠다.

새마을운동은 한글, 태권도, K팝 등과 같은 대한민국의 대표 브랜드중의 하나이며 국제적으로 MDGs 달성을 위해 그 개발경험의 이전을 요청받고 있다. 한국의 새마을운동이 개도국의 지역사회개발에 유용한 한 수요가 지속되고 이에 대한 공급 또한 지속될 것이다. 따라서 새마을운동의 세계화를 위한 장단기 발전계획의 수립이 필요하고 새마을리더 해외 파견사업도 그동안의 사업에 대한 평가를 통해 준거틀의 마련이 필요한 시점이라 하겠다.

이 평가 연구가 중간평가의 한계를 가지고 있으나 앞에서 고찰한 국내외 학자들의 관련 연구를 종합하고 현지 조사를 토대로 새마을리더 해외파견사업의 발전과 새마을운동의 세계화를 위해 다음과 같은 정책적 대안을 제안하고자한다.

2. 정책제언

가. 새마을리더 파견사업을 국제기구의 수요에 부응한 관련제도 강화

새마을리더 해외파견사업은 경상북도에서 시작한 사업이지만 이제 경북만의 사업이

아니다. 한국의 새마을형 지역사회개발 접근에 의한 지난 4년간의 소중한 경험을 바탕으로 향후 UN과 OECD등 국제기관의 수요에 부응할 수 있는 개발전략으로 발전시키는 구체적 방안을 연구할 단계가 되었다. 우선 5년간의 사업기간을 1년 앞둔 마을에 대해서 출구전략에 대한 Road Map을 작성해야 하겠다. 아울러 이 사업을 현재까지와 같은 시스템으로 지속할 것인가에 대해서도 심도 있는 대안분석이 선행되어야 하겠다. 이 사업을 정부의 ODA사업의 일환 또는 여러 지자체들과 확대 추진하거나 투입 규모의 최적화 등에 대한 준거틀의 모색을 위해서도 협력단 안에 내외 전문가들로 구성된 새마을ODA기획단을 구성하는 것이 바람직할 것이다.

나. 새마을리더 해외파견사업과 타ODA사업의 연계로 시너지효과 제고

모든 ODA사업과 새마을리더 파견사업과 연계가 가능한 것은 아니다. 그러나 농촌 종합개발사업과 패키지로 실시하는 경우 시너지 효과를 제고할 수 있을 것이다. 또한 수원국 고위 관료와 소통이 가능한 새마을 전문가를 중장기자문단과 ODA전문가 등으로 파견하여 새마을(리더파견)사업을 지원하는 경우도 매우 효과적일 것이다. 개발도상국들의 MDGs달성을 위한 정책자문과 새마을리더들의 현지지원이 가능한 새마을 전문가는 기본적으로 농업과 농촌개발에 대한 지식과 기술을 갖추고 새마을운동에 정통하고 수원국의 정책결정자들과 (영어로)소통이 되는 지역사회개발 전문가들이 요구된다.

다. 봉사단원의 선발기준 강화와 파견기간의 탄력적 적용

새마을리더의 전공을 보다 사업 분야에 맞추어 선발하면 관련분야의 현장 문제해결이 보다 용이할 것이다. 협력단과 경상북도와 새마을세계화재단 및 새마을 아카데미에서도 농업, 농촌개발 분야 전공과 실무 경력의 중요성을 주지하고 있고 최근에는 은퇴한 전문가도 새마을리더 해외파견사업에 투입하고 있다

그것은 해외에 파견되는 새마을리더의 정신과 전문지식의 수준이 새마을리더 해외 파견사업의 성과를 좌우하기 때문이다.

한편 새마을리더의 자질은 파견 기간중에도 지속적으로 향상하는데 약 1년 남짓한 파

견 기간에 새마을 리더의 획기적인 역량강화는 기대하기 어려울 것이다. 이와 같은 관점에서 새마을리더의 파견기간을 협력단의 일반단원의 파견기간(2년)과 동일하게 연장하거나 파견기간을 다양화 하는 방안에 대한 대안분석이 필요하다. 또한 시니어단원을 은퇴 공무원 뿐만 아니라 현직공무원을 파견하는 제도의 도입도 관련부처와 긍정적으로 검토해야 하겠다.

라. 현지 주민의 전통 협동운동과 새마을운동의 연계 추진

국가 마다 전승의 협동운동과 조직이 존재한다. 한국의 품앗이나 마을단위 계와 유사한 조직이 종종 발견된다. 에티오피아의 경우 한국의 마을 계와 같은 '오드르'라는 조직이 있다. 그리고 르완다의 경우는 그와 같은 단순한 형태가 아니라 우무렌지 싸코(새마을금고와 유사), 이토레로(새마을연수원과 유사), 우무두구두(취락구조개선사업), 1가구1젓소운동(소 입식사업) 및 우무간다(새마을운동과 유사)와 협동조합 등의 사회적자본이 상당히 발달해 있다.

이와 같은 외국의 지역사회 협동운동과 조직은 그 사회에 대한 깊은 이해를 가능하게 할 뿐만 아니라 새마을운동을 전개하는데도 매우 중요하다. 새마을리더들이 르완다의 기오케 마을에서 르완다의 협동조합법에 맞는 비협동조합을 조직한 것과 에티오피아의 데베소 마을에서 그 마을의 오드르를 새마을조직에 포함시킨 것 등은 현지의 협동운동과 새마을운동을 연계하는 바람직한 접근방법이라 하겠다. 이를 위해 해당국가에 파견된 중장기 단이나 ODA전문가의 활용은 물론 현지 대학의 학위과정에 보다 많은 한국의 청년들이 진학하게 하는 현지화교육 유인정책의 추진 등이 필요하다.

또한 종교를 포함한 문화에 대한 이해 교육도 요구된다. 파견 전 또는 현지적응교육 과정에 파견 대상지의 전통문화와 종교에 대한 이해를 위한 학습과정이 요구된다. 국내에서는 불교와 기독교에 대해서 불자나 기독교인이 아니어도 상당히 익숙하지만 회교문화에 대하여는 생소한 편이기 때문이다. 아프리카의 경우 회교도가 다수인 국가는 물론 기독교도가 다수인 지역에도 회교도가 적게는 5~10% 또는 50%를 점하는 지역도 많기 때문에 회교문화에 대한 이해도 필요하다.

마. 새마을교육 표준 모듈과 매뉴얼 개발과 현지에서의 문제해결 능력을 강화하는 멘토 시스템 구축

위에서 살펴본 새마을교육의 문제 해결을 위해서 교육기간과 새마을운동 교육시수를 크게 조정하는 것은 바람직한 대안이 될 수 없을 것이다. 새마을교육 표준 모듈과 매뉴얼 개발에 의한 질적 교육과 현지의 지속적인 코칭시스템을 구축하는 것이 현실적인 대안이 될 것이다. 그리고 현재 동일한 모듈에 의해 교육을 받고 있는데 파견 단원의 현지에서의 팀장과 팀원의 역할별로 차별화된 맞춤형 교육프로그램을 도입할 필요가 있다.

또한 ① 현지와 국내에 전문가 Pool을 구성하고 당면하는 과제들의 대안을 마련하고 ② 새마을리더를 일일이 방문하지 않아도 문제해결방안을 메일을 통해 원격으로 해결할 수 있을 것이다. 그리고 전문가 Pool에는 현지사정에 밝은 현지 전문가의 포함이 매우 중요하다. 이와 같은 코칭시스템의 구축이 행정적인 새마을리더 복무관리 및 지원 못지 않게 새마을리더 사업의 성공을 담보하는 최적의 대안이 될 것이다.

바. 새마을운동의 정체성을 유지하며 새마을 세계화 추진

앞에서 살펴본 대로 새마을운동의 정신과 추진 원리와 전략은 이미 1970년대에 다 제시되어 있다. 새마을사업의 추진에 다학문적 접근이 필요하다고 해서 모든 학문분야가 새마을운동연구에 참여할 필요는 없을 것이다. 1980년대의 새마을운동 연구나 단체들처럼 새마을운동의 정체성을 흐리게 할 우려 때문이다. 또한 전국의 거의 모든 대학마다 설치되었다가 거의 모두 사라진 새마을연구소가 새마을운동의 발전이나 세계화에 얼마나 기여했나를 생각해보면 자명해질 것이다. 성경과 코란이 한권이면 족하지 수많은 현학적인 주석서들과 신학자들이 계속 요구되는 것이 아니다. 마찬가지로 새마을운동에 아인슈타인의 상대성원리를 접목하는 격의 사족은 필요치 않다고 하겠다. 새마을운동의 정체성을 상실한 어떤 운동도 새마을운동이라고 부를 수 없기 때문이다. 이를 위해서 외국인에게 새마을운동의 정체성에 대해 혼동을 주지 않게 이해하기 쉬운 교육모듈과 매뉴얼이 보급되어야 할 것이다.

사. 해외 새마을운동의 성공사례 매뉴얼을 제작, 확산

1970년대 이후 새마을경진대회의 성공사례 발표는 새마을운동 확산에 크게 기여했다. 지역사회개발과 이를 통한 국가 발전 전략으로 새마을운동의 유용성은 UN을 비롯한 국제기구와 65개의 국가들이 인정하고 개발도상국의 MDGs 달성을 위해 그 이전을 요청해 오고 있다. 이미 새마을운동 세계화를 위한 ODA사업이 추진되고 있고 경상북도와 협력단 협동으로 새마을리더 해외파견사업도 4년째 추진되고 있다. 이같은 사업은 세계의 지역사회개발 전략 가운데 유례가 없는 한국이 처음 시도한 개발 전략이고 그동안 상당수의 사업이 매우 성공적인 평가를 받기에 이르렀다. 이들 성공사례들을 단순한 홍보 차원이 아닌 새마을(리더)사업 성공사례 매뉴얼로 제작하여 유사한 지역에 대한 성공사례의 확산을 가속화시켜야 하겠다.

참고문헌

- 고건(2010). 한국의 새마을운동; 그 성공요인과 이전가능성, *새마을운동 지난 40년 앞으로 40년 (새마을운동 40주년 학술발표대회 기조강연 .2010,9)*. 새마을운동중앙회.
- 고건(2013). *국정은 소통이더라*, 동방의 빛.
- 국무총리실 외 (2011,5월). 새마을운동 ODA사업 기본계획.
- 경상북도(2010). 새마을리더 봉사단 해외 파견 세부계획(안)
- 경상북도(세계화재단)(2013). *2013새마을세계화 포럼 : 새마을세계화사업의 성공과제와 전략*(2013.12.5.-6포럼발표자료)경상북도(세계화재단)
- 김중호(불명). 새마을운동과 지도이념 . 새마을지도자 연수원
- 김성규(2013). 새마을운동 ODA현황과 전망: 이론적 논의와 사업확대방안을 중심으로, 국제개발협력, 한국국제협력단 월드프렌즈
- 김성규(2013,10월). 개도국 지역공동체개발 사업사례연구 : 새마을운동 ODA확대가능성을 중심으로, 개발과 이슈 제 13호 .한국국제협력단 월드프렌즈
- 김남선(2000). 지역사회개발의 학문적 입장에서 본 새마을운동. 정지웅편. *약한 자에게 활력을 주는 두 학문 지역사회개발과 사회교육*, 교육과학사
- 김정일(2000). 지역사회개발과 사회교육의 기초도구로서의 요구분석 정지웅편. *약한 자에게 활력을 주는 두학문 지역사회개발과 사회교육*, 교육과학사
- 김정일 (1994). 새마을운동중앙본부의 농촌사회교육, 한국농업사. 대한교과서주식회사
- 김정일 (2004). 지역사회개발모형으로서의 새마을운동의 전개와 국제적 전이. 중국 공무원새마을 연수교재(2004.7.2). 새마을운동중앙연수원
- 김정일(2008) 새마을운동의 평가와 과제. 새마을소식. 새마을운동중앙연수원
- 김호기(2010).새마을운동을 어떻게 볼 것인가., *새마을운동 지난 40년 앞으로 40년 (새마을운동 40주년 학술발표대회 기조강연 .2010,9)* 새마을 운동중앙회
- 아쿠아(1980). 새마을운동에 있어서 정부의 역할. *새마을운동의 이념과 실제 : 새마을운동 국제학술논문집*. 서울대학교 새마을운동종합연구소
- 이재경(2004). 성인학습자의 역량개발을 위한 요구분석기법, 그비판적 고찰, *유비쿼터스 사회에서의 성인교육의 역할재정립*, (2004년가을학술대회). 한국성인교육학회

- 이형덕, 반예진, 박정은 (2012). *ODA청년 인턴 사업효과분석 연구보고서*. 한국국제개발협력센터
- 내무부(1973). *새마을운동*
- 내무부(1980). *새마을운동 10년사* (자료편)
- 내무부(1980). *새마을운동 10년사*
- 노화준 ·노유진(2010). 새마을운동의 추진논리와 발전전략의 재음미 : 사회·테크놀로지·생활환경의 통합모형과 복잡환경시스템의 통합모형과 복잡 적응적시스템의 관점에서. 한국정책학회·한국정책분석평가학회공동추계 학술발표회 자료 (2010 10월)
- 리드(1980). 협동부락과 새마을운동 : 사례조사를 통해본 전망. *새마을운동의 이념과 실제 : 새마을운동국제 학술논문집*. 서울대학교 새마을운동 종합연구소
- 브란트(1980). 가치관 및 태도의 변화와 새마을운동. *새마을운동의 이념과 실제 : 새마을운동국제 학술논문집*. 서울대학교 새마을운동종합연구소
- 새마을운동중앙연수원 (92). *새마을교육 20년사*
- 새마을운동중앙협의회(1990). *한국인과 새마을운동*. 새마을운동중앙협의회
- 소진광(2007). 지역사회 거버넌스와 한국의 새마을운동. 지방자치학회보, 제19권
- 소진광(2012,3월). 새마을리더 해외봉사단 현장사업평가결과. 코이카 월드프렌즈
- 손혁상, 장지순(2011). 새마을운동의 국제개발협력사업화 현황분석과 대안적 접근모색: 권리에 기반한 접근(RBA)과의 접목가능성을 중심으로. *세계지역연구논총*, 29집 3호
- 안효영(2013). 경상북도 새마을운동 세계화사업. *2013새마을세계화 포럼 : 새마을세계화사업의 성공과제와 전략*(2013.12.5.-6포럼발표자료. 경상북도(세계화재단)
- 월드프렌즈총괄팀 (2013,11월) *새마을리더 봉사단 평가연구 현지조사결과보고*. 한국국제협력단 월드프렌즈 총괄팀
- 임형백(2011). 새마을운동의 아프리카 공적개발원조(ODA)적용방향. *한국지역개발학회지* 제 2권 제2호, 47-70.
- 왕인근(1982). *한국농촌개발연구*. 박영사
- 전도일(1985) *새마을 운동의근대화 이념과 발전방안* :사회계층별 의식조사중심으로. 지역개발조사 연구단

- 전상인(2010). 새마을운동의 직시와 재인식, *새마을운동 지난 40년 앞으로 40년 (새마을운동 40주년 학술발표대회 기조강연, 2010, 9)* 새마을운동중앙회
- 정지웅, 김지자(1975). *지역사회개발*. 화신출판사
- 최양부(1978). 농촌새마을운동의 사회과학적 접근. *농촌경제 제1권, 제 1 호* pp.28-34.
- 최병익(2000). 농촌개발을 위한 국제협력 정지웅편. *약한자에게 활력을 주는 두 학문 지역사회개발과 사회교육, 교육과학사*
- 최병익(2010). 새마을운동:평가와 전망. 도서출판 세왕
- 최병익(2011). 아프리카국가들의 스피트가 시작됐다. 북모닝CEO(2011.10), 교보문고
- 최일섭(1980). 새마을운동의 사회사업적 접근. *새마을운동의 이념과 실제 : 새마을운동국제 학술논문집*. 서울대학교 새마을운동종합연구소
- 최진근 (2013). 새마을운동세계화의 발전방향. *2013새마을세계화 포럼 : 새마을 세계화사업의 성공과제와 전략*(2013.12.5. -6포럼발표자료, 경상북도(세계화재단)
- 한국국제협력단 (2008). KOICA-ESCAP *새마을운동 1차 시범사업 사후평가보고서*. 한국국제협력단 사업평가실
- 한국국제협력단 (2008). CPS성과관리를 위한 국별 평가방안 연구 : 시범국-파라과이. 한국국제협력단
- 한국국제협력단(2010). 새로운 ODA 질적평가와 한국에의 시사점-브루킹스연구소 및 국제개발센터의 ODA 질적 평가보고서 분석. *KOICA 개발정책포커스 (6)*
- 한국농업교육사 편찬위원회 (1994) 한국농업교육사. 대한 교과서 주식회사
- 황인정(1981). 새마을운동의 국제적 이식가능성 *새마을운동의 이념과 실제 : 새마을운동국제학술논문집 (1980.12 ~ 13)* 새마을운동종합연구소
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York : John Wiley & Sons Publishing.
- Butterfield, L.D, Borgen, W.A., Amunson, N.E & Maglio, A.T (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, vol. 5(4)475-497.
- Denizen, N.K., Lincoln, Yvonna S (Ed.) (2011) *The SAGE handbook of qualitative research*. Los Angeles: SAGE
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling : Mastering the art and*

- discipline of business narrative, San Francisco: Jossey-Bass.
- Denning, S.(2007). *The secret language of leadership : How leaders inspire action through narrative*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Donaldson,S.I(2007). *Program Theory-driven Evaluation Science: Strategies and Applications*, New York: Lawrence Erlbaum Associations
- Dual,J.,& Hak,T.(2008). *Case study methodology in business research*, Amsterdam: ELSEVIER.
- Dunham,A(1963) "Some principles of community development". International review of community development, No. 11(1963). pp141-55.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., and B. R. Worthen(2012), *Program Evaluation : Alternative Approach and Practical Guideline*, 4th ed., Boston : Pearson.
- Flyvbjerg, B(2011) Case study In Denzin, N.K., Lincoln, Yvonna S(Ed.) (2011)*The SAGE handbook of qualitative research*, Losangeles: SAGE
- Galbraith, M. W. and M. S. Jones(2010), "Assessment and Evaluation," In C.E Kawworm, A.D. Rose, & J.M. Ross-Gorden, *Handbook of adult and continuing*, Los Angeles: Sage.
- Gurin,A(1971) "Social planning and community Organization" in Encyclopedia of Social Work,
- Knox, A. B.(2002), *Evaluation for Continuing Education*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lincoln, Y. S. and E. G. Guba(2004), "The Roots of Fourth Generation Evaluation," In M. C. Atkins (Ed.), *Evaluation Roots*, pp.223~242. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Russ-Eft, D. F. and H. Preskill(2001), *Evaluation in Organization: A Systematic Approach to Enhancing Learning*, Cambridge, M.A: Perseus.
- Stake,R,E(2004). *Standard-Based and Responsive Evaluation*, Thousand Oaks., C.A:Sage.
- Stufflebeam, D .L. and Shinkelfield, A.J.(2007), *Evaluation Theory, Models, &*

- Applications*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K. and F. A. Caruthers (2011), *The Program Evaluation Standard: A Guide for Evaluators and Evaluation Users (3rd ed.)*, Boston : Pearson.
- Wolfe, P, Wetzel, M., Harris, G,Mazour, T., & Riplinger,J(1991). *Job task analysis: Guide to good practice*. Educational Technology Publication,
- Wholey,J.S., Hatry,H.P., & Newcomer,K.E.(2004). *Handbook of practical program evaluation, 2nd ed*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Yukl,G.(2013). *Leadership in organizations*, 8th ed. Boston: Pearson.
- Zemke, R. & Kramlinger,Ron, T. *Figuring thing out : A trainer's guide to needs and task analysis*. Reading: Addison–Wesley Publishing Company, Inc.

부 록

□ 고 박정희 대통령의 새마을운동 초고

새마을운동의 창도자인 박정희 대통령은 새마을운동을 주창, 창도하였을 뿐 아니라 스스로 기본구상과 전략적 기획, 점점 평가 등에 앞장서와 왔다. 그가 친필로 새마을 구상 배경, 새마을의 성격, 추진원리, 사업 등을 정리한 내용 중 일부를 발췌, 인용하여 새마을운동의 원류를 이해하는데 도움이 되고자 한다.

새마을운동의 원형과 그 추진의 원리를 가급적 생생히 전달할 목적으로 고 박정희 대통령의 1972 4.26 光州에서 친필로 작성한 [새마을운동]의 밑부를 수정 없이 인용해 보고자 한다.

□ 새마을운동이란 뭐냐 (의의 개념)

- (1) 속담에 논어를 읽고도 논어의 뜻을 모른다는 말이 있다.
- (2) 시멘트와 철근을 가지고 농로 닦고 다리를 놓는 것이다.
- (3) 쉽게 말하자면 잘살기 운동이다.
- (4) 어떻게 사는 것이 잘 사는거냐?
 - 빈곤 타파.
 - 소득이 증대되어 농촌이 부유해지고 보다 여유있고 품위있고 문화적인 생활
 - 이웃끼리 서로 사랑하고 상부상조하고
 - 알뜰하고 아름답고 살기 좋은 내마을
 - 당장 오늘의 우리가 잘살겠다는 것도 중요하지만 내일을 위해서 우리의 사랑하는 후손을 위해서 우리의 사랑하는 후손을 위해서 잘사는 내 고향을 만들겠다는 데 보다 더 큰 뜻이 있다.(새마을운동에 대한 철학적 의의 발견하자)

□ 어떻게 해야 잘 살 수 있느냐?

(1) 방법은 다 알고 있다.

문제는 실천이다.

(2) 부지런 해야 잘산다.

(3) 자조정신이 강해야 한다.

(4) 온마을 사람이 협동정신이 강해야

혼자 부지런 해도 안된다. - 온집안 식구가 부지런해야 한다.

한집만 부지런해도 안된다. 온동리 사람이 전부 부지런해야 한다.

온동리 사람이 전부 부지런하면 협동도 잘 된다.

□ 협동의 원리

(1) 협동의 필요성

○ 능률이 오른다. $1+1=2+$

예 : 농로작업 퇴비 . 지붕개량

○ 단결심이 강해진다.

○ 자신이 생긴다 협동하면 어마어마한 힘이 생기므로 자신이 생긴

능력- 단결심 - 자신

○ 근면 자조 협동 정신 이것이 새마을 정신이다.

이정신이 있어야 만 새마을운동은 성공한다. 즉 잘살 수 있다.

이렇게 볼때 새마을운동이란

정신계발운동이요 정신혁명 운동이다. 동시에 이 운동은 말만가지고 하는 것이 아니라 행동과 실천철학이다 이렇게 되면 우리농촌은 반드시 잘 사는 농촌이 될 수 있다.

□ 어떻게 행동에 옮기느냐 (실천 단계)

가. 사업 선정을 잘하라 (5대 고려 사항)

(1) 부락민의 총회에 의하여 결정

(2) 부락 공동 이익에 기여

(3) 부락 특수성 고려(타 부락 모방 일변도 불가)

예;마을 회관부터...

농로부터...교량부터...

마을 안길부터....

간이 상수도부터....

유실수 공동 조림부터...

(4) 부락민의 자체 능력 고려

인구와 노동력

자금 부담 능력 등

(5) 직접 간접으로 부락민 소득 증대와 직결

나. 사업의 추진과 부락 지도자

(1) 계획은 누가 짜느냐

(2) 부락민은 누가 설득 하느냐

(3) 여기에 지도자가 필요

(4) 이 사업을 앞장서서 추진할 추진 핵심체 (추진 위원회)

다. 유능한 부락 지도자가 있고 없고는 사업 성패의 관건이다.

신망이 두텁고 설득력이 있고 부락 발전을 위해서 헌신적이고 희생적 정신
왕성 추진력 있는자.

라. 시동이 걸렸다. 점화가 됐다.

사업 선정이 되고 훌륭한 지도자가 있고 부락민의 설득이 되면 시동 점화 *계획을 치
밀히 세워서 능률적으로 추진

— 이와 같이 하면 반드시 성공한다.

— 이와 같이 한 부락은 반드시 성공했다.

— 이와 같이 해서 성공한 부락은 근면과 협동이 얼마나 소중한다는 것을 깨닫게 되고
자기들이 이룩한 일이 엄청나게 거창한 일을 했구나 하고 스스로 놀라게 된다.

□ 이제부터는 이 사업을 어디로 이끌어 갈 것인가?

가. 직접적인 소득증대 사업으로 이끌어 가야 한다.

- (1) 이제까지 한 사업도 직접 간접으로 소득증대에 기여하는 사업이다.

그러나 본격적인 사업으로 이끌어 가기 위한 시동작업이요 점화 작업이다.

- (2) 앞으로 소득증대에 직접적으로 기여하지 못하면 이 운동은 열이 식어 버린다.

- (3) 새마을운동의 궁극적 목표는 농어민의 소득을 증대하여 잘 사는 농촌을 만드는데 있다.

- (4) 농번기에 접어드는 지금부터 할 일

새마을 사업 금년도 전반기 사업 대체 완료

미완료 분야는 후반기 농한기로 돌리고 농사에 전력 경주 할 것.

(본농사) 농사일에도

농사일에도 협동을 할수 있는 것은 협동으로 하면 더 능률이 오른다.

(모내기, 김매기, 농약 살포등)

- (5) 금년 후반기에 할일도 이제부터 연구하라.

후반기 사업에도 정부는 약 일백억 정도의 재원을 마련할 예정이다.

□ 새마을운동을 성공적으로 발전시켜 나가기 위하여 유의 유념할 사항

- (1) 성과에 대한 성급한 생각을 버리라(정부관리와 농민들)

최소한 5년 동안을 열심히 지속해야 성과가 난다.

조림사업도 40년 50년 걸린다.(우리들 자손에게 유산으로 물려주기 위한 보람있는 사업이라고 생각하라

- (2) 새마을운동은 반드시 농민들의 자발적인 운동으로 계도되어야 한다. 스스로 부락민 마음속에서 우러난 자발적인 운동이라야 한다.

官에서 이것하라 저것하라 강요해서 하는 사업은 성공 못한다.

예 : 部落民들의 總意에 의하여 農路를 만들기로 결정을 했다면 郡이나 면에서는
측량설계는 도와주고 기술지도를 하고 행정지원을 해주고 기술공무원들을 자
주 출장시켜서 지도하는 등

- (3) 반드시 생산과 직결되고 소득증대가 결과 되어야 한다.
과학적인 영농기술과 지식이 필요하다. 이를 위하여 일선 공무원이나 농촌지도기관이나 지역사회에 있는 학교가 지도와 협조를 해야 한다.
- (4) 정부는 근면하고 자조정신이 강하고 협동정신이 왕성한 우수부락을 우선적으로 지원한다는 방침을 밀고 나간다.
- (5) 정부는 이운동을 강력히 뒷받침하기 위하여 필요한 자금의 지원, 기술지도 계획생산 농산물의 가격 보장 유통대책을 세워서 농민들이 땀 흘려 일한 것이 결코 헛되지 않도록 더욱 증산의욕을 북돋아 주도록 한다.
- (6) 부락의 부녀회원들을 적극적으로 참여시키고 그들의 참여의식을 높여 줘야 한다.
성공한 무락들은 반드시 예외 없이 무락 부녀회원들의 역할이 대단히 컸다는 것을 알고 있다. 대체로 부녀들은 남자보다 더 알뜰하고 성실하고 적극적이다.
- (7) 훌륭한 부락지도자가 한마을을 완전히 일어나게 한 많은 예를 알 수 있다.
이들이 이룩한 업적을 기록에 남기고 후세 역사에 남겨야 한다 이들이 바로 우리농촌의 영웅이다.
- (8) 이 운동은 민족의 대약진운동이다. 농촌에만 해당하는 운동은 결코 아니다 범국민 운동이다. 도시민들도 참여하고 적극적으로 협조하여야 한다. 아무도 방관자가 될 수 없다. 그렇다고 나는 도시사람도 전부 농촌에 가서 농로를 뚫고 지붕개량 사업을 직접해 달라는 것은 아니다. 도시민들은 도시민들로서 뭇인가 이 운동을 도우는 일이 있을 것이다.
- (9) 최소한 도우지 못한다면 훼방을 놓지 않아야 하겠다. 일부 도시민들의 지각없는 생활태도는 이 운동에 찬물을 끼어 엷는 결과를 가져올 수 있다.-최소한 이런 일은 하지 않겠는가.
- (10) 모든 사업은 처음부터 치밀한 계획을 세워서 착수하고 하나하나의 공사를 견고하게 착실히 해야 한다. (다리를 놓았더니 비한 번 오니 내려 앉는 예는 없도록 한다.
- (11) 모든 공무원들은 이운동의 앞장서고 이 운동을 지도하고 그 들 농민을 도와 주는 일에 무한한 긍지와 보람을 느낄 줄 알아야 한다.

□ 설문지 및 반구조화된 면접지

1. 현지주민용 설문지

마을 주민 여러분께

한국정부(경북도)가 지원하는 “새마을봉사단 사업”에 주민 여러분들이 적극 협력하여 주시는데 대해 깊이 감사드립니다.

이 설문지는 새마을봉사단 사업(5개년 계획)에 주민들의 의견을 반영하여 보다 내실 있게 추진될 수 있도록 추진실태를 파악, 사업의 개선을 도모할 할 목적으로 작성되었습니다.

여러분의 새마을봉사단의 사업에 대한 의견과 평가는 이 사업의 목적인 주민의 복지와 마을발전에 큰 도움이 될 수 있으므로 여러분의 생각을 솔직하게 제시하여 주시면 감사하겠습니다. 이 조사는 여러분의 이름이 표시되지 않으므로 누구의 의견인지를 다른 사람이 알 수 없게 되어 있습니다. 가급적 한 질문 문항이라도 빠트리지 않고 답하여 주시면 유용하게 활용될 것입니다.

설문지에 답하시기가 다소 시간이 걸려 번거로울지라도 여러분의 수고가 새마을의 터전을 가꾸는데 도움이 된다는 생각으로 설문에 적극 응답하여 주시고 이 설문지를 조사자에게 제출하여 주시길 요망합니다.

만약 이 설문지를 읽을 수 없는 분의 경우는 조사자나 지역지도자 분이 설문지를 읽어 주신 후 응답자가 응답을 할 수 있도록 도움을 주시길 바랍니다.

감사합니다.

2013.10.

(사)국제지역개발연구원장

연구책임자 홍기용 드림

조사표 1: 현지주민 조사 설문지

I. 응답자의 개인특성

다음은 조사자료를 분석을 위해 꼭 필요한 사항이오니 귀하에 해당되는 난에 o 표하여 주시기 바랍니다.

1) 귀하의 성별은 다음 중 어느 것입니까?

(1) 남 () (2) 여 ()

2) 귀하의 연령은 다음 중 어디에 해당됩니까?

(1) 20~29세 () (2) 30~39세 () (3) 40~49세 () (4) 50세이상 ()

3) 귀하의 학력에 해당되는 항목은 어디 해당됩니까? (중퇴하신 경우 졸업에 포함시키십시오)

(1) 무학 () (2) 초등학교 졸업 () (3) 중학교졸업 () (4) 고등학교 졸업
(5)대학교 졸업 () 기타 ()

4) 귀하의 가정소득 수준은 마을 주민 중 어느 수준입니까?

(1) 마을에서 상위에 속한다()
(2) 마을에서 중간수준이다()
(3) 마을에서 하위에 속한다()

5) 마을에서 주민 조직에서의 책임을 맡았습니까?

(1) 마을에서 아무런 책임을 맡은 것이 없다().
(2) 마을에서 책임을 맡은 자리가 있다()

6) 귀하가 마을에서 책임을 맡은 경우 그 직책은 무엇입니까

()

7) 귀하는 마을회의나 새마을사업에 어느 정도 참여합니까 ?

(1) 거의 참여하지 않는다()
(2) 가끔 참여한다()
(3) 자주 참여한다()
(4) 거의 늘 참여한다()

**Ⅱ. 다음의 질문에 대해 귀하의 생각과 같은 것을 골라 () 안에 O를 표시하여
주십시오**

- 1) 현재 추진되고 있는 마을의 새마을사업들은 대체로 마을주민들에게 필요한 사업입니까?
 (1) 필요하다 ()
 (2) 모르겠다 ()
 (2) 필요하지 않다()

- 2) 마을 주민들이 함께 새마을사업으로 추진해야 할 분야중 가장 시급한 것을 하나 고르
 시오.
 (1) 의식의 혁신이나 새마을교육 (근면, 자조, 협동 등 새마을 정신)()
 (2) 주민소득증대를 위한 사업()
 (3) 마을회관의 건립등 마을기반사업 운영()
 (4) 기술교육(영농기술, 재봉틀 교육)()
 (5) 주거 환경개선 (예: 지붕개량, 화장실 설치)()
 (6) 유아원, 영어교육 등()
 (7) 마을안길 조성()
 (8) 우물 및 식수 ()

- 4) 현재 추진하고 있는 새마을봉사단 사업으로 지원하고 있는 사업새마을 사업이 마무리
 된다면 앞으로 어떻게 추진되리라 생각하십니까?
 (1) 사업개시 5개년이 지나면 주민스스로 사업을 추진할 수 있을 것이다()
 (2) 모르겠다()
 (3) 사업계획이 완료되는 시기(5개년) 이후에 한국의 지속적인 지원이 없이는 주민 스
 스로 사업을 추진하지 못할 것이다()

- 5) 주민들이 새마을 사업에 참여하게 된 주된 동기는 다음 중 어느 것이라고 생각하십니까?
 (1) 마을 회관 등 마을에 필요한 시설을 지어준다고 해서 ()
 (2) 영농교육 등 기술교육을 통해 본인소득을 높이기 위해서 ()
 (3) 많은 주민들이 원하던 사업을 공동으로 실시할 수 있어서()
 (4) 마을지도자나 공무원들이 권장하여 ()
 (5) 보건 /위생문제 등 숙원사업을 해결할 수 있어서 ()
 (6) 기타 ()

- 6) 새마을봉사단원의 활동은 우리 마을에 어느 정도 도움이 된다고 보십니까?
 (1) 많은 도움이 된다()
 (2) 모르겠다()
 (3) 별로 도움이 되지 않는다()

- 7) 새마을사업 관련 주민회의를 할 때 귀하는 어느 정도 참석하십니까?
 (1) 특별한 일이 없으면 거의 매번 참석한다()
 (2) 가끔 참석한다()
 (3) 거의 참석하지 않는다()

- 8) 새마을 봉사단 사업이 시작된 후 뚜렷한 마을의 변화가 있다면 무엇입니까?
- (1) 우리도 마을주민들도 근면, 자조, 협동의 정신을 갖고 가난을 극복하려는 태도가 형성 되었다()
 - (2) 정부/공무원이 마을 개발의 지원자라는 생각이 높아졌다()
 - (3) 한국과 새마을운동을 잘 알게 되었다()
 - (4) 마을 주민들이 공동으로 사업에 참여하는 횟수가 점차 높아졌다()
 - (5) 주민들이 힘을 합치면 마을의 발전을 가져올 수 있다는 자신감을 갖게 되었다()
- 9) 현재 추진하고 있는 새마을 사업방식은 주민들의 욕구나 관심사항이 잘 반영되고 있다고 생각하십니까.
- (1) 주민의 요구가 반영되었다()
 - (2) 모르겠다()
 - (3) 주민의 요구가 반영되지 않았다()
- 10) 새마을 사업과 기존의 마을사업은 대체로 어떤 관계입니까?
- (1) 기존에 추진했던 사업과 새마을사업이 서로 연결되어 추진되고 있다()
 - (2) 모르겠다()
 - (3) 기존에 추진했던 기존사업과 새마을 사업이 별개로 각각 추진되고 있다()
- 11) 마을의 새마을지도자(들)의 새마을사업에 대한 열의는 어떠합니까 ?
- (1) 새마을사업에 대한 열의가 높은 편이다()
 - (2) 잘 모르겠다()
 - (3) 새마을사업에 대한 열의가 낮은 편이다()
- 12) 만일 새마을사업이 기존 마을사업보다 열의가 낮은 이유는 무어라 생각하십니까?
- (1) 기존 사업은 정부사업이기 때문에()
 - (2) 두 사업 간의 갈등이 있기 때문에()
 - (3) 새마을사업은 별로 도움이 되지 않기 때문에()
 - (4) 모르겠음()
- 13) 새마을 봉사단 사업이 주민들에게 실제 도움이 되기 위해서 봉사단원의 전공분야는 다음 중 어느 것이 가장 적합하십니까?
- (1) 농업기술 ()
 - (2) 유아교육 ()
 - (3) 지역사회개발()
 - (4) 간호/ 의학()
 - (5) 환경/ 위생()
 - (6) 어학분야 (영어/불어 등)

2. 전현직 봉사단원 설문지

전/현직 새마을 봉사단원님께

전현직 새마을봉사단원님들의 건승과 발전을 기원하오며 새마을운동의 국제화를 위하여 이역만리 아프리카에서 남다른 헌신과 희생적 봉사에 깊은 감사를 드립니다. 여러분들의 피땀어린 노고와 활기찬 활동에 힘입어 “새마을운동에 대한 국제적 관심과 새마을 ODA 사업모델에 대한 평가와 기대도 높아지고 있다”고 봅니다.

새마을봉사단 1차 사업이 5개년 사업의 목표연도가 임박해오고 있어 이 사업에 대한 보다 객관적이고 심층적인 평가가 필요한 시점입니다. 이러한 배경에서 저희 국제지역개발연구원이 국제협력단의 평가용역을 의뢰받아 2013년 10월~12월간 새마을ODA 사업평가모델 개발과 새마을봉사단 발전전략 연구사업을 수행하기에 이르렀습니다.

익히 아시는 바와 같이 새마을운동에 대한 국제적 관심과 한국의 ODA사업확대의 당위성이 고조되어 새마을봉사단도 그 위상과 역할이 점차 높이 인식되고 있다고 하겠습니다. 이러한 배경에서 전현직 봉사단원님들이 희생적봉사와 이역만리 오지의 경험에서 우러나온 고견은 이 사업의 내실화는 물론 중장기 발전전략 강구에도 매우 소중한 자료로서 가치가 있다고 봅니다.

분망하시더라도 새마을운동과 봉사활동이 결합된 새로운 ODA모델이 아프리카제국을 개도국에 널리 확산될 수 있 전기가 될 수 있도록 설문지와 주요사건 작성에 적극 협력하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

이 설문지는 무기명으로 통계처리가 됨은 물론 특정 마을이나 개별 봉사단원의 평가가 아닌 사업 전체의 내실화와 개선대책 강구 및 중장기적 발전전략개발에 중점을 두고 있습니다. 전 현직 봉사단원님들을 뵙고 인사를 드린 후 부탁을 드려야 하오나 연구기간의 단기성 등 여러 제약으로 부득이 번거로운 설문지 작성을 부탁드립니다. 뵘을 널리 헤아려 주시길 요망합니다.

아무쪼록 전/현직 새마을봉사단원님들의 모두 건강하신 가운데 크나큰 성취와 보람이 가득하길 삼가 빕니다.

감사합니다.

(사)국제지역개발연구원
연구책임자 홍 기용 올림

가. 응답자의 개인특성

다음은 조사자료를 분석을 위해 꼭 필요한 사항이오니 귀하에 해당되는 난에 ○ 표하여 주시기 바랍니다.

1) 성별

(1) 남 () (2) 여 ()

2) 연령

(1) 20~29세 () (2) 30~39세 () (3) 40~49세 () (4) 50세 이상 ()

3) 학력

(1) 고졸 () (2) 2년제 대학 졸업 () (3) 4년제 대학졸업 () (4) 대학원 이상 ()
(5) 기타 ()

4) 전공 ()

5) 봉사활동 국가 및 마을명 ()

Ⅱ. 다음 문항의 답변 중 귀하의 견해에 가장 부합되는 것을 하나 골라 ()에 0 표 하여 주십시오

1) 주재한 마을의 새마을사업을 계획하거나 선정 시 주민들의 의견을 어떻게 반영하였습니까? (중요한 순서대로 기입 하시오)

- (1) 주로 경북도에 새마을기본계획에 준하여 기입한다()
- (2) 주로 현지 새마을지도자들의 의견을 반영한다()
- (3) 주로 현지 담당공무원의 의견을 반영한다()
- (4) 주로 선임자들의 결과보고서를 반영한다()
- (5) 이장 등 마을 지도자나 주민의 의견을 반영한다()
- (6) 기타 ()

2) 마을의 새마을지도자에 대한 신망의 수준은 어떠합니까?

- (1) 새마을지도자에 대한 신망은 매우 높다()
- (2) 새마을지도자에 대한 신망은 높은 편이다()
- (3) 잘 모르겠다()
- (4) 새마을지도자의 신망은 낮다()
- (5) 새마을지도자에 대한 신망은 매우 낮다()

3) 마을지도자와 주민들의 새마을사업 (봉사단 사업)에 참여정도는 어떠합니까?

- (1) 마을지도자와 전 주민이 적극 참여한다()
- (2) 마을지도자는 적극적이거나 주민들은 소극적이다()
- (3) 잘 모르겠다()
- (4) 마을지도자는 소극적이거나 주민들은 적극적이다()
- (5) 마을지도자와 주민 모두 소극적이다()

4) 새마을운동에 가장 열성적으로 참여하는 주민들은 어느 계층입니까?

- (1) 부녀자()
 (2) 남자 성년()
 (3) 청소년()
 (4) 마을지도자 ()
 (5) 기타 ()

5) 마을에 구성되어 있는 주민조직들의 새마을사업에 적극 참여합니까?

- (1) 매우 적극적() (2) 적극적() (3) 잘 모르겠다()
 (4) 비 적극적임() (5) 매우 비적극적()

6) 새마을 사업추진과정에서 주민들 간의 관계는 대체로 어떠한 관계를 유지합니까?

- (1) 갈등이 별로 없이 원만하게 사업이 추진된다()
 (2) 잘 모르겠다()
 (3) 갈등이 많아 사업추진이 순탄하지 않다()

7) 주민간 또는 조직간 갈등이 많았던 사업은 어떤 사업이었습니까?

- (1) 마을인프라사업() (2) 소득증대사업() (3) 생활환경개선 사업 ()
 (4) 여성사업, 유아 사업 등 () (5) 기타()

8) 새마을사업의 유형별 추진사항의 활성화정도는 어떠합니까?

	매우낮음	낮음	보통	높은편	매우높은편
(1) 주거환경개선 등	1	2	3	4	5
(2) 마을인프라 구축(농로, 마을회관 등)	1	2	3	4	5
(3) 소득증대사업	1	2	3	4	5
(4) 위생보건/ 생활개선	1	2	3	4	5
(5) 교육(유아교육, 기술교육 등)	1	2	3	4	5
(6) 마케팅 및 소규모 신용사업	1	2	3	4	5
(7) 새마을정신교육	1	2	3	4	5

9) 귀하가 보시기에 현지에서 필요한 지식과 기술의 중요성과 봉사단원의 숙달수준은 어떠하였습니까?

	매우낮음	낮음	보통	높은편	매우높은편
(2) 기본적인 행정관리	1	2	3	4	5
(3) 새마을운동의 이념과 원리	1	2	3	4	5
(4) 주민 조직관리와 대인관계	1	2	3	4	5
(5) 현지 문화와 관행	1	2	3	4	5
(6) 현지 언어	1	2	3	4	5
(8) 팀워크와 갈등관리	1	2	3	4	5
(9) 영농/축산기술	1	2	3	4	5
(10) 소규모 신용조합운영	1	2	3	4	5
(11) 청소년/ 유아교육방법	1	2	3	4	5
(12) 보고서 작성	1	2	3	4	5
(13) 사업추진 매뉴얼	1	2	3	4	5
(15) 주민지도/사업추진방법	1	2	3	4	5

10) 새마을봉사단운영 관련 경북/협력단의 지원사항의 중요도는 어떠합니까

매우낮음 낮음 보통 높은편 매우높은편

(1) 사업의 종합계획이나 향후 전망 등에 대한 정보	1	2	3	4	5
(2) 봉사단원의 선발기준과 방식의 적정성	1	2	3	4	5
(3) 새마을교육 프로그램의 타당성과 실용성	1	2	3	4	5
(4) 봉사단운영의 관리방식과 행정의 체계성	1	2	3	4	5
(5) 예산지원 규모/ 지출시기의 적정성	1	2	3	4	5
(6) 현장과의 원활한 커뮤니케이션 (건의 /애로사항 반영)	1	2	3	4	5
(7) 새마을운동의 현지화/ 전파에 대한 표준 지침	1	2	3	4	5
(8) 봉사단 운영을 위한 규정이나 사업추진 매뉴얼	1	2	3	4	5
(9) 타기관의 업무의 연계성이나 협조관계	1	2	3	4	5
(10) 사업계획수립에 있어 수혜국/지역의 욕구반영	1	2	3	4	5
(11) 사업선정에 대한 리스크의 관리 대책	1	2	3	4	5
(12) 봉사단원에 안전이나 사후관리	1	2	3	4	5
(13) 사업에 대한 지속적인 평가/ 피드백	1	2	3	4	5

11) 귀하는 새마을 봉사단원으로서 아래사항에 대해 어느정도 만족을 하십니까?

매우낮음 낮음 보통 높은편 매우높은편

(1) 국내소양교육(KOICA)	1	2	3	4	5
(2) 새마을교육(경북)	1	2	3	4	5
(3) 현지적응교육(KOICA)	1	2	3	4	5
(4) 생활비 및 주거비 수준	1	2	3	4	5
(5) 파견기간의 적정성	1	2	3	4	5
(6) 봉사단사업자체	1	2	3	4	5
(7) 행정절차 및 관리방식(KOICA/경북)	1	2	3	4	5
(8) 타단원과의 관계	1	2	3	4	5
(9) (1)~(8)의 2점이하 (불만과 매우 불만에 표시한 사항은 그 이유를 적어주십시오)					

12) 봉사단 참여 소감과 느낀점을 자유롭게 간략히 주십시오

- (1) 새마을봉사단원으로서 봉사경험이나 경력이 자신의 ①경력개발이나 ②삶에 미친 영향 ③느낀 점이 있다면 자유롭게 기술하여 주십시오
- (2) 경북도청/ 새마을세계화재단 및 협력단에 ①애로 및 ②건의사항이 있으면 솔직히 제시하여 주십시오

3. 전현직 봉사단원의 직무분석 설문지(2차)

본 조사 연구는 KOICA에서 의뢰한 사업으로서 귀하가 체험한 현지에서의 귀중한 경험을 후배 단원이 효율적인 사업을 추진하는 데에 기여하도록 구성되어있습니다.

지난 번 단원님들께 보내드린 제 1차 설문지에 적극 협력을 하여 주신데 대해 깊이 감사드리오며 보다 심층적인 연구수행 상 번거롭게 제 2차 설문지를 보내드리게 되어 송구스럽게 생각합니다. 하오나 새마을리더 봉사단사업은 새마을사업과 연계된 봉사활동으로서 세계적으로 독특한 모델이라 할 수 있습니다.

따라서 귀하가 봉사단원으로서 수행한 직무내용이나 겪은 봉사경험 및 관찰내용은 새마을 봉사단 사업의 추진과정의 실상이나 여러분들의 활약상 등을 깊이 있게 파악할 수 있는 귀중한 자료로서 향후 사업운영 개선에 큰 도움이되리라 확신합니다.

이러한 취지에서 본 설문지는 새마을 전 현직 봉사단원의 직무분석을 위한 직무의 중요도나 빈도, 그리고 직무만족도, 그리고 주요사건 등으로 구성된 2차 설문지를 보내드리오니 번거로우시더라도 귀하의 봉사와 헌신이 탐스런 결실을 맺을 수 있도록 솔직히 작성하여 주시면 매우 감사하겠습니다.

연구기간이 촉박하여 가급적 이 설문지를 받으신 후 늦어도 1주일 내에 답신을 하여 주시기 바라오며 문의 사항이나 도움의 말씀을 주실 분은 아래를 참조하시기 바랍니다.

거듭 후의와 성원에 깊이 감사드립니다.

연구책임자 홍 기용 올림

문의사항이나 도움 말씀을 주실 경우 김정일 연구원에게 연락하여 주시면 감사하겠습니다(전화 010-9117-7787 (jeongilkim@dankook.ac.kr))

- 1) 귀하의 업무수행에 있어 다음의 과제들이 얼마나 중요하며 자주수행 또는 걸리는 시간은 어떠한지 해당 숫자 위에 표시하여 주십시오

	중요도					빈도수 / 시간				
	매우 낮음	보통		매우 높음 (적음)		매우 드름	보통		매우 자주 (많음)	
(1) 사업계획수립	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 지역사회조사	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 주민대표 협의 및 회의운영	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 사업집행을 위한 정산관리	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 사업현장지도/관리	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 사업계획 보고 및 승인절차	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 주민 참여 및 참여유도	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 선정과 추진방식결정	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) 사업결과 보고	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) 마을공동 사업추진	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) 기술지도/교육	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) 마을단합행사	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) 시설물 건립과 관리	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) 새마을조직구성/ 관리	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(15) 회계서류/ 관리	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

- 2) 귀하는 새마을봉사단원으로서 귀하의 직무나 인사관리 등에 대해 어느 정도 만족을 하십니까? 만약 1~2점에 해당되는 경우 그 이유를 _____에 적어주십시오
 부분 만족도

	매우불만	불만	보통	만족	매우만족
(1) 단원선발기준과 방법 (이유) _____	1	2	3	4	5
(2) 보수 (이유) _____	1	2	3	4	5
(3) 현지적응교육(협력단) (이유) _____	1	2	3	4	5
(4) 새마을교육 (경운대) (이유) _____	1	2	3	4	5
(5) 파견기간 (이유) _____	1	2	3	4	5
(6) 현지주민과의 관계 (이유) _____	1	2	3	4	5
(7) 현지 정부공무원/유관 기관의 협조 (이유) _____	1	2	3	4	5
(8) 행정절차 및 예산관리(경북도) (이유) _____	1	2	3	4	5
(9) 복무관리 방식 (이유) _____	1	2	3	4	5
(10) 팀장과 팀원과의 관계 (이유) _____	1	2	3	4	5

3) 주요사건(Critical Incident) 사례 작성

- 목적 : 새마을 봉사단원의 과제분석 및 사업추진의 효과적 추진과 비효과적인 추진 요소 파악 및 사업추진과정의 심층적 이해
- 주제 : 사업추진과정의 중요한 사건이나 활동 (예: 주민의 오해, 친구지도자간/ 마을주민간의 갈등, 사업추진의 문제발생, 사업추진의 잘 된 사례 등)은 어느 것이라도 좋으나 가급적 의미 있었거나 사업추진에 성공과 실패와 관련이 깊은 사건
- 작성방법 : 귀하가 직접 참여하셨거나 관찰하신 사건/ 활동의 내용을 그대로 스토리로 작성하시되 가급적 간결하게 6하 원칙을 적용(주관적인 느낌이나 해석 등이 없이 사건/활동을 객관적으로 기술)
- 종류 및 분량 : 성공/효과적 추진 사례와 실패/ 비효과적인 추진사례 2 종을 각각 1-2개 작성하시고 분량은 1 쪽 내외로 작성제출 (제출 시 첨부)
- 주요사건사례 예시

○ 사건명 : 회사 사장이 버스 좌석에서 일어나 젊은이에게 자리 양보

□ 성공/효과적 추진사례

○ 스토리

광주에서 전주로 가는 노선이 막 개통되었을 무렵, 박인천은 어느 날 직접 그 버스를 타고 전주로 향했다. 전북상공회의소 사람들과 화합에 참석하기 위해서였다. 상공회의소 직원인 박선희가 그와 동행하고 있었다.

광주 시내를 막 벗어나면서 버스가 손님을 태우기 위해 멈췄다. 농사꾼 차림의 젊은이가 버스에 올라탔는데. 자리가 없자 박인천의 옆으로 와서 서 있었다. 그러자 박인천은 지체없이 자리에서 일어나며 말했다.

“여기 앉으시오.”

나이 지긋한 양반이. 더구나 양복을 입고 넥타이까지 맨 점잖은 어른이 자신에게 자리를 양보하자, 젊은이는 당황하지 않을 수 없었다.

“아이고, 괜찮으라우.”

젊은이가 황망하게 얼굴을 붉히며 사양했으나, 박인천은 한사코 앉으라고 하는 것이었다. “어르신 어째 이러신데요? 새파랗게 젊은 사람한테 나이 잡수신 양반이 자리를 양보하시겠다니.....”

“괜찬한게 앉으시오. 내가 이 버스회사 사장이요.”

박인천의 말에 젊은이는 더욱 놀라서 손을 내저었다.

“아이고, 그러시면 사장님이 앉으셔야지라우.”

“아니요. 나는 주인이고 닥은 어디까지나 손님인데, 손님을 세워두고 주인이 앉아가서야 될 말이요? 어서 앉으시오.”

박인천의 그 말에 젊은이는 더 이상 할 말을 잃고 자리에 앉을 수밖에 없었다.

승객들 역시 모두 손잡이를 잡고 서 있는 박인천을 쳐다보고 있었다. 박선희의 귀에 사람들이 작은 소리를 속삭이는 소리가 들려왔다.

“저 사람이 광주여객 사장이라네.”

“그럼 먼지부자 박인천이 바로 저 사람인가?”

“생긴 것부터 보통사람하고는 뭐가 달라도 달라 보이네이.”

□ 작성시 활용할 서식 (제출용)

□ 사건명 : _____
○ 장소 : 국가명과 마을이름 _____
○ 사건의 유형 : _____ (성공/ 효과적 추진사례 또는 실패/ 비효과적 추진
사례 구분기재)

□ 스토리(내용)

분량은 가급적 1쪽내외

4) 이 밖에 연구소의 발전을 위해 하고싶은 말 또는 건의사항이 있으면 적어주십시오

4. 반구조화된 인터뷰 면접지

가. 포커스그룹인터뷰

☐ 주요 조사/검토 내용

- KOICA와 경북도간의 사업추진체계와 업무협조관계
- 새마을운동의 모형의 전파수준의 기준 설정
- 새마을봉사단 기본사업계획의 타당성검토와 추진전략
- 새마을봉사단사업의 주요 개선과제
- 향후 사업의 확대 / 지속여부 및 출구 전략

나. 현지 새마을지도자

☐ 질문사항

- (1) 새마을사업에 대한 주민들의 반응이나 호응 상태는 어떠한가?
- (2) 마을주민이 가장 원하는 사업(숙원사업)은 무엇인가?
- (3) 현재 추진 중에 있는 사업 중 ①가장 잘되는 사업은 무엇이고 ②가장 안되는 사업은 무엇이며 ③그 원인은 무엇이라고 생각하십니까?
- (4) 새마을봉사단사업 1차 5년계획이 성공적으로 사업을 마무리하기 위해서 필요한 조치나 지원사항은 무엇이라고 생각하십니까?
- (5) 새마을봉사단원의 봉사활동이 주민의 반응이나 ①평가는 어떠하여 ②고칠것이 있다면 무엇이라고 생각하십니까?
- (6) 현재 추진중인 새마을봉사단사업에 대한 ①수원국 정부기관의 협조는 어떠한가 그리고 ②한국에서 무엇을 자립적으로 추진하기 위해 최소한의 지원해 주어야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

다. 현지 공무원

☐ 목적

- 새마을사업 추진시에 새마을지도자의 역할이나 사업 선정의 적정성 등에 대한 종합적인 평가 및 성공적인 추진과 자립능력 제고에 필요한 선결요소 파악

□ 조사방법

- 1인 인터뷰 / 집단 인터뷰
- 현지조사대상마을 인접 공공기관 방문

□ 면접 내용

- (1) 한국의 새마을사업에 대한 담당공무원들의 사업 이해나 사업협조 전망은 어떠한가?
- (2) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위해 정부및 관공서 차원에서의 계획이나 행·재정 지원은 어떠하다고 생각하십니까?
- (3) 새마을사업 추진에 필요한 지도자의 자질이나 헌신도는 무엇이라고 생각하십니까?
- (4) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위한 여건이나 환경조성은 어느 정도라고 생각하십니까?(조사대상마을이 제대로 선정된 것인지?)
- (5) 현재 추진하고 있는 사업의 선정이나 추진방식은 적정하다고 생각하십니까?
- (6) 현재 새마을사업 5개년 계획이 성공한다면 다음 단계에서 한국이 취해야 할 조치나 최소한의 지원은 무엇이라고 생각하십니까?

라. 경북도/협력단 관계자

□ 인터뷰 질문내용

- (1) 경북도/ 협력단의 새마을 봉사단 종합계획과 향후 전망은 무엇이라고 생각하십니까?
- (2) 현재 추진하고 있는 사업을 자체적으로 어떻게 평가하고 있으며 앞으로의 정책방향/대책은 무엇이라고 생각하십니까?
- (3) 새마을 봉사단 사업과 타 사업과의 연계성 강화 방안은 무엇이라고 생각하십니까?
- (4) 5년 후 사업종료후의 조치계획은 무엇이며 평가결과는 어떻게 반영할 것인지요?
- (5) 현재 추진하고 있는 사업과 타 신규사업과의 관계는 어떻게 설정하는 것이 바람직하며 향후 사업전망이나 계획(예산 규모 등)은 무엇이라고 생각하십니까?
- (6) 기존의 농촌종합개발사업이나 ODA 사업과 새마을봉사단 사업과의 연계화 방안이나 필요한 조치사항은 무엇이라고 생각하십니까?
- (7) 새마을봉사단원 운영과 관련된 부문별 가장 큰 문제점과 대책은 무엇이라고 생각하십니까?

- 정부 사업방침이나 예산규모
- 봉사단원 자질문제
- 행정관리와 제도마련
- 관계기관과의 협력과 역할분담
- 새마을 교육 /현지 적응교육 등

마. 현지마을 주민대표/지도자와의 심층 면담내용

□ 조사내용

- 기존 조직과 새마을조직 간의 협력과 갈등의 수준
- 새마을 추진방식의 현지 적용의 문제점이나 대안제시
- 지역지도자들의 새마을봉사단원의 역량이나 자질에 대한 인식
- 새마을 봉사단사업의 장점과 단점
- 사업종류 후의 사업지속성의 전망과 추가지원관련 사항

□ 현지 봉사단원의 부문별 불만의 이유와 소감/건의사항

(1) 행정절차 및 관리방식(20건)

[전직]

- # 관리요원이 사업추진의 주체인 듯 지나치게 간섭한다.
- # 행정관리절차가 체계적이지 못하고 기관간의 의견통일 부족하다.
- # 경북자체에서 봉사단관리의 미흡함이 아주 많다고 생각한다.
- # 행정절차의 문제 및 지연에 대한 정확한 가이드가 있어야 한다.
- # 협력단과 경북의 협조적이지 않은 행정절차로 인해 중복으로 일을 처리해야 한다
단지 중간의 연락책을 하는 경우가 있었다.
- # 1년간의 사업 종료 후 인수인계 기간이 별도로 없어서 후기단원들과 업무인수인
계가 원활하지 못하다
- # 사업비 집행의 간소화할 필요성이 있음
- # 사업을 주관하는 기관의 역량에 의구심이 간다. 새마을만 내세우지 말고 현지개발
사업에 대한 이해를 하려는 자세와 보고서 및 회계관련 피드백이 필요하다.
- # 협력단의 지침(숙박비 적용의 경직성)이 현실과 동떨어져 안전교육을 받은 후 위
험한 상태에 놓이는 결과초래
- # 현지 6(르완다) 예산이 늦어져 사업에 어려움이 있어 사업예산 집행을 빨리 집행
했으면 좋겠음

[현직]

- # 세계화재단을 뿐만 아니라 협력단 단원들에 대한 세심한 관리 및 업무와 관련한
보고서에 정확한 빠른 피드백이 있어야 한다.
- # 너무 잦은 행정적인 보고서 제출로 인해 사업에의 집중력이 떨어져 일단 단원과
유사하게 보고서의 내용이나 횟수를 줄여 주기 바란다.
- #, # 행정절차 및 예산 늦다 (2건)
- # 인수인계미흡과 관리 미흡, 사업비 집행되지 않아 긴 시간 허비한다.
- # 사업계획서에 대한 빠르고 자세한 피드백을 했으면 좋겠다.
- # 르완다 상호의사소통의 기회가 많았으면 한다.

- # 정확하고 기준과 절차 미비, 문제 발생 시 명확한 토대의 판단이 미흡하고 현지 사무소와 서로 책임 전가한다.
- # 시간이 지체되기도 하고 지체사유를 정확히 전달하지 않는다.

(2) 사업추진 방식 (15건)

[전직]

- # 새마을교육이 우선되어야 하는데 현실적으로 쉬운 일이 아니다보니 눈에 보이는 것에만 신경 쓰게 되어 안타깝다
- # d 농업이나 환경개선 등에 만 치우치는 1970년대 새마을운동처럼 진행해서는 안 된다. 다양한 접근방식이 필요하며 철저한 현지 식으로 진행되었으면 한다.
- # d 전직 봉사단원들이 상세한 현지정보를 갖고 있으므로 이들의 정보와 경험을 이끌어내어 현장에 거름이 되게 하여야 한다(귀국 후 행사로 끝나지 말고 우수한 자원의 활용도를 높여야 할 것이다).
- # 오늘에 맞는, 현지실정에 맞는 새마을사업의 이론정립과 사업선정이 이루어지도록 사전조사와 준비가 있어야 한다. 새마을사업은 사람들을 구호하는 것이 아니라 그들과 함께 하면서 주민참여를 구체화하여 함께 방법을 찾을 수 있는 준비가 필요하다.
- # 단원으로서 활동하면서 협력단과 경북의 의견이 다른 경우가 많았습니다. 그럴 때는 두 곳에 눈치를 보면서 사업을 하는데 너무 싫었습니다. 좀 더 긴밀히 일관성 있는 사업을 진행할 수 있도록 해 주었으면 한다.
- # e 새마을 전담관리 요원은 PDA는 물론 새마을관련지식 및 사업의 구체적인 방향을 알고 있어야 한다.

[현직]

- # 새마을 교육에 대한 정확한 매뉴얼, 현지에서 실행 가능한 사업추천, 사업계획서(경북도청/새마을세계화재단)에 사업과 복지가 갖이 따라야 한다는 명확히 해야 한다.
- # 모든 구호활동과 사업은 천천히 진행되어야 한다.

- # 현지주민들이 스스로 해결할 수 있도록 도와주는 것이 새마을운동 표준화모델 보다 우선적으로 수행되어야 한다.
- # 현지 주민들에게 필요한 것이 무엇인지 심사숙고한 다음 사업을 진행했다라면 좋았을 것이다. 시간에 쫓겨 급하게 하다 보니 교육에 치중하지 못해 한국인들이 떠나면 사업의 존망이 위태위태할 것으로 예상된다(새마을을 제대로 이해시키기 위해서는 교육이 선행되어야 하며 이들이 스스로 일어날 수 있는 정신무장이 되어야 하나 현재까지 해이한 상태이다).
- # b 새마을운동이 발전하려면 솔직하게 쓴맛을 보고 실패한 부분은 실패했다고 인정하고 보완해 나가야 한다.
- # 새마을운동의 세계화는 초기에는 여러 사업을 하는 것보다 새마을 교육에 중점을 두어 새마을정신을 먼저 심어 주어 스스로 소득사업 등을 할 수 있도록 해야 한다.
- # 소득증대보다는 다음 쉬운 교육 쪽으로 나가려고 한다.
- # b 새마을운동을 신청한 마을에 먼저 1개년 사업을 시범적으로 파견 뒤에 객관적인 지표 지표를 따져 계속사업여부를 결정하는 것이 국고 낭비 방지 차원에서 좋을 것 같다.
- # 서류 보고가 많아 아 가기 바쁘다. 현지인의 생활과 동떨어진 사업을 밀어붙이는 경향이 있다. 단원이 떠난 후 원상복구가 염려된다.

(3) 새마을 교육/현지교육(17건)

가. 새마을교육(14건)

[전직]

- # 교육진행과 관련, 임시직을 이용한 교육으로 봉사자와 교육진행자간 갈등다수 발생한다.
- # 파견 후 필요한 교육이 아니라 불필요한 교육이 90%이었음
- # 불필요한 프로그램 다수,
- # 새마을교육과정이 지역특성을 고려하지 않고 획일화되어 있다
- # 불필요한 교육이 많았다

[현직]

잦은 교육일정변경

다양한 기법을 배우고 정신교육을 들으면서 할 수 있다는 자신감을 얻었지만 현장과는 100%다른 상황에서 실망했다. 현지에서 활동하는 단원들과 긴밀한 협의를 했더라면 사업진행이 훨씬 용이했을 것이다.

무엇을 가르치고 배웠는지 의문이다.

체계성과 효율성 미흡하다.

교육기간이 길다.

새마을 최종액션플랜에 너무 집중되어 현지 적용할 수 있는 방법/사례연구가 부족하다.

체계적이지 못하고 진행방법이나 수준이 미흡

새마을 이론교육이 너무 김 현지에 적용할 수 있는 방법/사례 연구가 부족하다.

파견 전 피드백을 받을 때 이미 진행되고 있는 사업에 대한 정보들이 필요할 것 같다. 무조건 팀원들끼리 아프리카에 대한 정보를 갖고 세운 사업목표들이나 사업 목표 틀이나 플랜은 시간낭비였다.

나. 현지교육(3건)

[전직]

스테이 방식으로 진정한 문화이해 부족하다.

현지적응교육은 숙소와 현지어 교육에 집중되어 사업별 실무교육이 필요.

[현직]

교육일정이 자주 변경된다.

(4) 인사/복무 관리 (12건)

[전직]

현지사무소에서 단원에 대한 평가를 소홀히 하지 말고 공정히 평가하길 기대함

주니어와 시니어의 불협화음, 현지 한인의 횡포를 협력단이나 경북에서는 잘 모른다.

정말 이대로 사업하면 문제가 심각하다. 계속 똑 같은 일이 반복되고 거짓 보고에 실상을 모른다.

봉사단원이 사업지로 이동하여 28일 만에 출근하고 일주일에 1~2회 출근해도 좌시하는 관리자의 무책임과 피상적인 보고에만 의존하는 경우가 많다.

르완다 마을 조원경우에는 일을 하지 않고 집에만 있는 경우가 있었고 마을 사람들과 불화가 심했던 단원도 있었으나 관리가 되지 않았다.

a 다른 나라의 경우 한명 때문에 조원전체가 힘들어 하고 마을에 피해가 가고 있는데 그 단원을 귀국조치 하지 않은지, 자신들의 잘못된 파견을 감추기에 급급하다는 생각을 하게 되었다.

a 공무원 출신봉사단원의 참여는 좋으나 형평성에 따라 절대 특혜는 없어야 한다.

국내교육 때 문제를 일으키거나 불미스러운 태도를 단원은 과감히 보내지 말아야 한다.

단원간의 불화 및 드러난 잘잘못에 대해 확고한 상벌체계가 필요하다.

사회경험이 없는 관리요원이 안하무인식의 행동을 한다.

교육기간 내에 문제가 있었던 봉사단원을 팀원은 물론 주민들과 갈등이 있어 수차 경북도에 보고하였지만 묵살되다가 주민의 탄원으로 자진 귀국 권고를 했으나 현지소장이 경고수준으로 처리 되었다. 단호한 조치가 요망된다.

말 잘하고 아부하는 단원만 알아준다.

(5) 팀장/팀원 간의 관계(9건)

[전직]

행정체계의 일원화, 시니어 단원에 대한 처우개선과 권한부여, 충분한 국내 훈련과 외국어 훈련 요구된다.

팀제로 파견하였으나 실제 팀장에게 권한이 부여되지 않아 팀장과 팀원의 갈등이 발생한다.

c 팀장의 역할은 어른으로서의 책임감과 회계책임만을 맡을 뿐 이름만으로 운영되고 있음 서로가 인정하고 책임과 권한이 주어져야 하나 권한이나 지도권은 없으므로 역할이 되지 않음은 당연하다.

시니어와 주니어간 세대 간 갈등이 적지 않다. 시니어는 새마을운동의 취지를 잘 이해하고 풍부한 경험이 장점이지만 현지 언어 습득이 늦고 문화적 차이를 이해하지 못하는 경우가 많다. 한편 주니어 단원들도 의견이 맞지 않아 충돌과 대립관계로 발전하기도 한다. 따라서 세대 간 소통과 공감을 이룰 수 있는 신뢰구축교육이 절실하다.

1-3기의 체험수기를 보면 주니어와 시니어의 갈등문제가 되풀이되어 나오는데 이러한 문제가 해소되지 않으면 똑같은 일이 계속된다. 왜 해결하지 않는지 물어보고 싶다.

[현직]

팀장과 팀원의 관계에서 1일 적응훈련으로 팀을 구성하여 단 원간 갈등이 많음.

팀장과 팀원의 관계에서 1일 적응훈련으로 팀을 구성하여 단원 간 갈등이 많다.

팀장의 위치가 모호하다. 대부분의 전직의 위치와 사고를 가지고 있어 현지 봉사 지에서도 자신의 기존 위치와 방식대로 사고 일을 처리하려고 하여 다른 단원들과 마찰 발생한다.

(6) 선발기준과 방법(8건)

[전직]

타 단원의 부도덕한 행위를 목인함에 따라 사기가 저하되므로 단원 선발 시 분명한 기준을 가지고 선별해야 한다.

능력있는 단원을 선발해주기 바란다.

자격을 갖춘 봉사단 파견해야 한다.

[현직]

봉사단원의 선발기준을 높여야 한다. 현지어뿐만 아니라 영어도 필수로 느꼈는데 통역한사람 빼고는 다 영어를 못하니까 의사소통의 문제있음.

진정현지 주민들과 소통을 할 수 있는 사람을 선발해야 한다.

선발기준이 특기와 상관없다.

단원의 성격적 장애가 많다.

마을별 필요 전문인력을 선발하지 못하고 적정인력을 배치 못하고 있다.

(7) 파견기간 : 연장요망 (9건)

[전직]

- # 현지도착 후 사업계획정리가 2개월이 소요됨으로 실제 봉사기간이 너무 모자라 최소 2년이 바람직해 보임
- # 적응하고 나면 파견기간 종료로 돌아와야 했다.
- # 파견이후 사업비를 받는데 시간이 오래 소요되어 실질적인 봉사기간이 1년 중 8개월 밖에 되지 안하 사업진행 및 주민과의 관계형성에 시간부족.
- # 파견기간이 1년에서 14개월로 연장된 것은 고무적인 사실이나 2년 정도는 되어야 한다(현지적응훈련과정을 거쳐 사업계획의 조율, 확정 등의 기간을 제외하면 10달도 못된다) 마음이 급하면 가시적인 성과에만 급급하여 내실없는 퍼주기식으로 변질되기 십상이다.

[현직]

- # 파견기간이 기수마다 달라 인수인계에 문제가 있으므로 한달 전에 미리 파견하여 인수인계가 제대로 되도록 해야 한다.
- # 새마을장기적인 사업일 경우 단원들의 파견기간이 짧다.
- # 파견기간 연장을 요망한다.
- # 인수인계 미비와 진행사항이 자주 변경되어 주민들 간에 혼란을 초래한다. 또는 단원이 변경될 때마다 단기간 사업만 진행하는 것은 예산낭비 이다.
- # 사업의 습득하고 진행하기 너무 짧은 기간이며 잦은 변동이 마을주민들에게 혼란을 가져오며 깊은 유대를 맺지 못하게 한다.

(8) 현지공무원(3건)

[전직]

- # 관심조차 없으며 원조를 받기위한 양면의 얼굴로 새 마을을 원했을 뿐이다.

[현직]

- # 일정과 약속을 자주 반복한다.
- # 약속을 지키지 않는다.

(9) 봉사단원으로서 가장 어려웠던 점: 24건

봉사단원으로서 가장 애로사항을 느끼는 것을 단일 또는 복수로 답해달라는 질문에 24명이 응답을 하였는데 가장 빈도수가 많은 것(단독 4건, 복수 14건)으로 협력단/경북도의 지원부족과 단원간의 갈등이 각각 1순위로 나타났다. 협력단과 경북의 지원부족은 사업수행 시 느끼는 일상적인 관심사일 수 있지만 단원간의 갈등으로 고민이 열악한 생활환경(6건)이나 주민들의 비협조(5건) 보다 더 문제로 부각되는 것은 특기할 만하며 갈등관리를 위한 교육이나 선발 시 인성평가 등을 강화하는 등 일련의 합리적인 인적자원 관리대책이 마련되어야 할 것이다.

(10) 협력단/경북도에 건의사항 및 기타

- # 협력단과 경북 두 곳으로 보고 및 제출하는 부분이 있는데 통합프로그램을 마련하여 관리하면 좋을 것이다.
- # 마을별 농업 및 농촌개발전문가 1인 파견되어야 한다.
- # 기관간의 의사소통을 원활히 하여 단원을 혼란스럽게 하지 말기 바란다.
- # 해외근무요원의 정규직화로 사고 없이 지내려는 성향을 불식하고 업무의 전문화 도모화해야 한다.
- # 많은 경험을 가지고 봉사하는 시니어를 잇고 현지 전문가에 매달리는 모습을 보이는 바 중장기 자문단 등 시니어와 정보교류를 위한 채널이 구축되어야 하겠다.
- # 실무진들이 현지에 출장이 아닌 교대파견근무를 단 한 달이라도 하면 상호 소통이 월할 것이다.
- # 봉사단원의 안정망이라곤 SOS밖에 없는데 멀리 떨어진 대사관보다는 현지군경으로부터 신변 보호를 받을 수 있는 안전망이 구축되어야 한다.
- # 현지 실정에 맞는 새마을운동을 한 것이 중요하며 시간이 많이 걸리므로 5년이 이상 충분한 시간을 가져야 한다.

[현직]

- # 현직 파견지금물품의 충전기가 맞지 않아 사용할 수 없고 물품들이 고장이 잘 난다 (꼭 필요한 물품들을 지급받아 사용하는 것이다. 조치가 필요하다.

문서상으로 전할 수 없는 감정과 현장의 어려움을 전하기 위해 화상시스템을 도입했으면 좋겠다.

차량이나 자전거를 지원해 주면 업무의 효율성에 도움이 될 것 같다.

새마을운동을 총해서 마을을 발전시키고 싶은 건지 아니면 새마을운동이라는 이름의 구호에 관심을 갖고 있는지 살펴보아야 한다. 그리고 마을범위가 너무 넓어 우리나라의 행정구역의 구 수준이다.

□ 현지주민 대표와 공무원 및 새마을리더 파견사업 관련기관 관계자 인터뷰 내용

1. 현지 마을지도자 인터뷰

가. 에티오피아 새마을지도자 집단 인터뷰

- 대상 : 새마을 지도자 3명
- 조사시기 : 2013년 11월 22일 15:00~30
- 장소 : 데베소 마을회관

(1) 새마을사업에 대한 주민들의 반응이나 호응 상태는 어떠합니까?

- 주민들의 태도가 변하고 있다.
- 농번기를 제외하고는 주민들의 참여 상태가 양호하고 초기에는 회의적이었으나 매우 만족해 하고 있다.

(2) 마을주민이 가장 원하는 사업(숙원사업)은 무엇입니까?

- 도로개선 이다. 비 오면 6km떨어진 간선도로까지 못나가기 때문이다.
- 물 부족 해결 이다. 건기에 물부족으로 농사를 못 짓는다.

(3) 현재 추진 중에 있는 사업 중 ①가장 잘되는 사업은 무엇이고 ②가장 안되는 사업은 무엇이며 ③그 원인은 무엇이라고 생각하십니까?

- 가장 잘 되는 사업은 도로개선사업이다
- 잘 안 되는 사업도 역시 도로개선사업이다.
- 그 이유는 다리를 포함해서 당분간 도로가 개선됐다가 우기에 다시 유실된 때문이다.

(4) 새마을봉사단사업 1차 5년계획이 성공적으로 사업을 마무리하기 위해서 필요한 조치나 지원사항은 무엇이라고 생각하십니까?

- 무엇 보다 마을사업에 주민의 참여를 제고할 수 있는 방안이 필요하다.

(5) 새마을봉사단원의 봉사활동이 주민의 반응이나 ①평가는 어떠하여 ②고칠것이 있다면 무엇이라고 생각하십니까?

- 개선이라기보다, 주민과 함께하는 것(hand in hand)이 중요하다고 생각한다

(6) 현재 추진중인 새마을봉사단사업에 대한 수원국 정부기관의 협조는 어떠합니까 ?

- 수원국 정부기관의 협조는 안보협조와 행정지원이 양호하고 농업 기술도 지원하고 있다.

(7) 사업을 자립적으로 추진하기 위해 필요한 한국이 지원하기 바라는 내용과 최소한의 지원 범위는 무엇입니까?

- 코이카의 지속적 지원이 필요하다. 특히 마을의 지도자 교육이 중요하다.

나. 르완다 새마을지도자 집단인터뷰

- 대상 : 새마을 지도자 3명
- 시간 : 2013년 11월 18일 13:00~14: 00
- 장소 : 기카라마 마을회관

(1) 새마을사업에 대한 주민들의 반응이나 호응 상태는 어떠합니까?

- 새마을운동에 대한 주민태도는 긍정적이며 태도변화가 일어나고 있다.
- 사업 초기에는 주민들의 협조가 대단히 많았고 참여율도 높았다. 그러나 새로 구성된 마을 지도자는 마을 주민의 욕구를 충족시키지 못하여 만족도가 떨어졌다.
- 마을회관 건립, 요리 도구 개발, 공동 벼 농장, 바나나재배, 부엌 기구 개발은 매우 성공적인 사업이었다..

(2) 마을주민이 가장 원하는 사업(숙원사업)은 무엇입니까?

- 소득증대사업이 가장 긴급한 주민의 숙원 사업으로 특히 축산이 매우 중요하고 다음은 새마을 교육이다. 빈곤과 식량부족을 해결하지 못하면 참여가 매우 저조하다.

(3) 현재 추진 중에 있는 사업 중 ①가장 잘되는 사업은 무엇이고 ②가장 안되는 사업은 무엇이며 ③그 원인은 무엇입니까?

- 가장 잘되는 사업은 벼재배 사업이다. 마을 사람들이 배 재배 기술훈련을 받았고, 직접적인 소득을 가져다 주었기 때문이다.
- 전통 춤은 주민에게 별 효과가 없었다. 또한 여성 봉제 사업도 실패한 사업이라고 생각한다.
- 사업 초기 사업은 사업 계획을 수시로 변경하여 주민을 혼란시키게 하고 상당수 실패작이었으나, 훈련을 계속 시킴으로써 주민의 협동심이 강화되었다.

(4) 새마을봉사단사업 1차 5년계획이 성공적으로 사업을 마무리하기 위해서 필요한 조치나 지원 사항은 무엇입니까?

- 마을주민에게 직접적으로 금전적 혜택이 돌아갈 수 있는 사업지원이 필요하다. 참여자들에게 정당한 서비스료를 지불하면 좋겠다.
- 국제협력단은 사업수혜자들에게 사업내용을 충분히 설명하고 사업 계획을 수립함에 있어서 보다 더 신중성이 정규적인 사업평가가 필요하다.

(5) 새마을봉사단원의 봉사활동이 주민의 반응이나 ①평가는 어떠하여 ②고칠것이 있다면 무엇이라고 생각하십니까?

- 주민욕구 사업인 농업소득사업이 미흡하고 마을지도자 이외에 주민과 직접적인 대화나 접촉을 통한 주민 참여가 더 필요하다. 그러나 지도자들이 마을주민에게 의견을 제시하도록 요구해도 무응답이 많다.
- 새마을 사업 계획과 추진 과정에서 공무원들의 얼굴은 보이지 않는다. 공무원들이 프로젝트에 협동적인 참여를 해야 한다.

(6) 현재 추진중인 새마을봉사단사업에 대한 수원국 정부기관의 협조는 어떠합니까?

- 정부는 봉사단사업을 위하여 필요한 조치, 예를 들면 마을공동사업을 위한 공유지 토지 공여가 필요하다.

(7) 사업을 자립적으로 추진하기 위해 필요한 한국이 지원하기 바라는 내용과 최소한의 지원 범위는 무엇입니까?

- 지속적인 사업 수행을 위하여 주민의 욕구를 보다 더 심층적으로 분석하여 욕구 사업에 대하여 국제 협력단의 재정적 지원이 절실하다.
- 협력단은 계속해서 주민 훈련시키고 필요한 사업자금을 제공해주기 바란다.
- 마을주민뿐 만이 아니라 행정 기관 담당자, 마을 주민 대표와의 합동 사업계획이 필요하다.

다. 탄자니아 새마을지도자 집단 인터뷰

- 대상 : 새마을지도자 4명
- 시기 : 2013년 11월 18일 13:00~14: 00
- 장소 : 카카라마 마을회관

(1) 새마을사업에 대한 주민들의 반응이나 호응 상태는 어떠합니까?

- 새마을사업에 대한 주민의 태도는 매우 긍정적이다. 새마을사업을 통하여 우리 마을이 개발되고 있기 때문이다.
- 현재까지 새마을사업에 대한 주민의 참여율은 70%로써 매우 높고 회의 참여에 매우 적극적이다. 지역에 따라 새마을사업의 관심이 적은 마을도 있다.
- 특히 농장사업을 통하여 씨앗이나 비료를 쉽게 구할 수 있기 때문에 그리고 새마을회관에 부설된 건강센터는 주민들이 매우 고맙고 만족하게 생각한다.

(2) 마을주민이 가장 원하는 사업(숙원사업)은 무엇입니까?

- 가장 긴급한 사업은 식수 사업이다. 물 없이는 생활환경이 매우 열악하기 때문이다.
- 마을 기반시설 구축이 매우 중요한데 초등학교 건설은 모든 주민에게 혜택을 줄 수 있다.
- 소득증대사업은 매우 중요하나 지금까지 소홀하였다.

(3) 현재 추진 중에 있는 사업 중 ①가장 잘되는 사업은 무엇이고 ②가장 안되는 사업은 무엇이며 ③그 원인은 무엇이라고 생각하십니까?

- 가장 성공적인 사업은 재봉틀 사업으로 금전 소득이 생기고 기능도 훈련되기 때문이다. 또한 보건위생사업도 접근성이 좋기 때문에 그리고 유치원 교육도 매우 만족스럽다.
- 가장 중요한 사업은 농업소득증대사업이나 아직까지 주요사업은 추진하지 못하고 있다.
- 실패 사업은 염소 사육사업으로 염소 분양 숫자가 충분하지 못하고, 사육도 좋지 않다.

(4) 새마을봉사단사업 1차 5년계획이 성공적으로 사업을 마무리하기 위해서 필요한 조차나 지원사항은 무엇이라고 생각하십니까?

- 주민의 안위에 대한 장치가 필요하다.
- 주민 교육은 새마을운동사업에 필수적인데 봉사단원은 반드시 주민과 협의하여 사업을 추진해야 할 것이다.
- 협력단은 지원사업 규모를 더 증대해야 하며 마을의 욕구를 파악하여 지원해야 한다.

(5) 새마을봉사단원의 봉사활동이 주민의 반응이나 ①평가는 어떠하여 ②고칠 것이 있다면 무엇이라고 생각하십니까?

- 물량 위주의 봉사단 사업에 대해 일부 주민은 크게 고마워하지 않는데, 정부와 함께 추진하는 사업을 제안하고 싶다.
- 새마을사업은 반드시 주민, 정부기관 등과 합동적으로 주민과의 밀착적인 사업추진이 이루어져야 하나 현재까지는 그렇지 못하다.

(6) 현재 추진중인 새마을봉사단사업에 대한 수원국 정부기관의 협조는 어떠합니까?

- 정부와의 협조가 원활하지 못하다고 생각한다. 정부기관은 주민의 장단점을 명확히 파악하고 있는데 우리 정부의 적극적인 협조가 필요하다. 우리 정부기관은 봉사단원과 함께 협동적으로 사업을 추진해야 한다.

(7) 사업을 자립적으로 추진하기 위해 필요한 한국이 지원하기 바라는 내용과 최소한의 지원 범위는 무엇입니까?

- 협력단은 지속적으로 주민훈련을 실시함이 필요하다.
- 새마을사업을 통하여 마을 인프라 구축이 매우 중요하고 지금보다 더 많은 재정지원이 필요하다.

2. 현지 공무원 인터뷰

가. 에티오피아 현지공무원 인터뷰

- 대상 : 기술교육센터(TVET) 교장(Tafa Hailu Wakjira) 외 주 농업부 직원 6명
- 시기 : 2013. 11.22. 11:00~ 11:30,
- 장소 : 한도데 마을 새마을회관

(1) 한국의 새마을사업에 대한 담당공무원들의 사업 이해나 사업협조 전망은 어떠합니까?

- 새마을 사업으로 주민의 태도(mind set)가 달라지고 협동과 참여가 중요하다고 응답할 정도로 이해하고 있다.
- 앞으로도 현재와 마찬가지로 지원 예정이다.

(2) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위해 정부 및 관공서 차원에서의 계획이나 행·재정 지원은 어떠하다고 생각하십니까?

- 관련기관에서 농업기술지도와 마을 숙원사업비의 일부를 지원한다.

(3) 새마을사업의 ① 특성, ② 정부의 입장 ③ 평가에 대한 의견을 말씀해 주십시오.

- 새마을 사업의 특성은 협동이다.
- 정부가 협조할 일은 적극협조하겠다.
- 매우 긍정적으로 평가한다.

(4) 새마을사업 추진에 필요한 지도자의 자질이나 헌신도는 무엇이라고 생각하십니까?

- 지도자의 자질은 주민을 선도하는 능력과 신임이다.

- 주민에게 비전을 주는 노력이 헌신도 이다.
- (5) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위한 여건이나 환경조성은 어느 정도라고 생각하십니까?(조사대상마을이 제대로 선정된 것인지?)
- 주민이 주인의식을 갖고 있는 마을이다.
 - 주민, NGO와 GO가 함께 상의하는 노력이 중요하다고 본다.
- (6) 현재 추진하고 있는 사업의 선정이나 추진방식은 적정하다고 생각하십니까?
- 사업선정은 주민 수요에 부합하다.
 - 주민에게 돈 주는 것 바람직하지만은 않음(한 공무원이 언급)
- (7) 현재 새마을사업 5개년 계획을 성공시키려면 다음 단계에서 한국이 취해야 할 조치나 최소한의 지원은 무엇이라고 생각하십니까?
- 공무원 및 주민 지도자를 위한 리더십 교육이 필요하다.
 - 관내의 24개 마을에도 새마을 리더 파견 사업을 지원해주시기 바란다.
- (8) 새마을 프로젝트가 끝나더라도 지속 유지시킬 방안은 무엇입니까?
- 지도가 육성을 통해 개발을 지속하는 것이다.

나. 르완다 담당사무국장 인터뷰

- 대상 : 르완다 Cell 담당사무국장 Mr. Seletto
- 시간 : 2013.11.15.(금) 14:00 ~ 15:00
- 장소 : 사무국장실

□ 질문사항 및 면담내용

- (1) 한국의 새마을사업에 대한 담당공무원들의 사업 이해나 사업협조 전망은 어떠합니까?
- 사업 이해에 대한 의견 : 본인은 한국을 방문하여 새마을교육을 직접 받아 본적이 있어서 무엇보다도 새마을사업을 충분히 이해하고 있다. 그래서 한국의 새마을

정신을 어떻게 전달하느냐에 관심을 두고 있으나 사업지원부서가 아니기 때문에 지원에 한계가 있다.

- 현재 마을사람들이 새마을운동의 정신에 따라 아직은 사업을 자생적으로 추진하는 데는 한계가 있으나 차차 프로젝트를 추진하는 과정에서 많은 변화가 나타날 것이라고 확신한다.
- 사업협조 전망에 대한 의견 : 우선 사업추진 시 우리가 도와야 할 내용을 알려주 시기 바란다. 예산이 매우 한정적이기 때문에 우리 정부가 최소한의 지원을 할 내용을 구체적으로 협의해보는 것이 좋을 것이다.
- 지금까지는 단원과 접촉이 적었기 때문에 사업추진에 애로점 등을 파악하는 데는 한계가 있었으나 가능하면 단원들과 많은 접촉을 할 것이다.

(2) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위해 정부 및 관공서 차원에서의 계획이나 행·재정 지원은 어떠하다고 생각하십니까?

- 저는 국가재원 지원사업을 담당하고 있지 않아서 모르겠으나 2차 사업부터서는 르완다 정부와 협의하여 in-kind에 대한 지원을 요구하면 협의할 것으로 생각한다. 그러나 우리정부는 재정이 매우 부족하므로 재정적 지원은 기대하기 어렵겠다.

(3) 새마을사업의 ① 특성, ② 정부의 입장 ③ 평가에 대한 의견을 말씀해 주십시오.

- 새마을운동정신은 자조, 자립, 협동으로 알고 있는데 마을에서는 아직도 이러한 정신 혁명에 대한 이해가 부족하고 구체적으로 이러한 정신을 어떻게 실천해야 할지를 아는 사람이 없으므로 더 많은 지도자 훈련이 필요하다.
- 정부의 입장은, 새마을사업과 유사한 우무간다 운동이 전개되고 있으나 단순한 일에 대한 협동이지 소득과 연계된 사업추진을 한 경험이 없기 때문에 새마을운동을 통하여 정신운동을 고찰하는 방법을 더 배울 것이다.
- 평가와 관련, 봉사단사업이 주민들의 많은 관심을 끌고 있으나 아직은 주민소득과 직접 연계된 사업이 적기 때문에 현재는 관심 단계 수준이다.
- 우리가 단원들이 하고 있는 일을 도와주어야 하는데 그들과 아직까지 많은 접촉할 기회가 없어서 평가하기가 어렵다.

- 관련 공무원들이 새마을리더 봉사단사업 수립과정에 참여하지 못하여 단원의 사업을 충분히 파악하지 못하고 있어서 협조가 잘 이루어 지지 않고 있다.

(4) 새마을사업 추진에 필요한 지도자의 자질이나 헌신도는 무엇이라고 생각하십니까?

- 지도자의 자질은 우리 지역의 마을지도자는 주민에 의해서 선출되기 때문에 높은 지도력을 가지고 있다.
- 헌신도 요인은 공적인 헌신도가 높은 사람을 마을지도자로 선정하였기 때문에 지도력과 헌신도가 높을 것으로 생각된다.
- 그러나 대화의 부족으로 인하여 원활한 소통이 이루어지지 못하여 그들이 가지고 있는 지도력과 헌신도를 활용하지 못하는 것은 언어장벽으로 인한 소통의 문제라고 생각한다.

(5) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위한 여건이나 환경조성은 어느 정도라고 생각하십니까? (조사대상마을이 제대로 선정된 것인지?)

- 마을여건은 다른 지역에 비하여 우수하나 경작지가 적고 영세민들이 많이 살고 있어서 단 기간 내에 성과를 내기에는 한계가 있으나, 농장사업을 통하여 이러한 문제는 극복할 수 있다고 생각한다.
- 주민참여 여건조성을 위해서는 단원과 주민과의 원활한 소통이 필요하나 언어의 장벽으로 인하여 그렇지 못한 환경에 처해있다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 관련 공무원을 매개로 한 소통이 필요하다.
- 주민참여를 이끌기 위해서는 무엇보다도 주민에게 직접적인 혜택이 되도록 사업을 변경해야 한다.

(6) 현재 추진하고 있는 사업의 선정이나 추진방식은 적절하다고 생각하십니까?

- 현재 추진하고 있는 사업선정은 주민욕구를 크게 반영하지 못하고 있으며 잦은 사업변경으로 인하여 소기의 목적을 달성하는 데는 한계가 있다.
- 따라서 이러한 문제를 극복하기 위해서는 단원과 주민 및 관련기관간의 협의가 선행되어야한다.

(7) 현재 새마을사업 5개년 계획이 성공한다면 다음 단계에서 한국이 취해야 할 조치나 최소한의 지원은 무엇이라고 생각하십니까?

- 한국이 취해야 할 조치는 마을 전체의 숙원사업인 식수사업을 추진하는 것이 급선무이다.
- 사업을 마무리하려면 계획을 수립하여 관련기관과 협의를 거쳐 추가적인 사업 마무리 계획의 협력이 필요하다.
- 협력단이나 경북도에서 추가적으로 지원해야 할 사항에 대한 의견으로 전문성 있는 단원의 파견, 늪지에서 경작지로 물을 공급하기 위한 수로사업, 마을식수사업, 1가구 1가축 갖기 운동과 연계하여 추가사업 고려가 필요하다.

(8) 새마을 프로젝트가 끝나더라도 지속 유지시킬 방안은 무엇입니까?

- 수원국 정부의 행·재정적인 뒷받침이 필수적이며 아울러 마을의 강한 리더가 사업을 계속해야 한다.
- 한국정부에서도 지속적인 후속사업을 위하여 체계적인 지원이 필요하다

다. 탄자니아 현지공무원 인터뷰

- 대상 : 탄자니아 모로고로 주정부 관계수리국장 Mr. Noah
- 시간 : 2013.11.15.(금) 14:00 ~ 15:00
- 장소 : 주정부 국장실

(1) 한국의 새마을사업에 대한 담당공무원들의 사업 이해나 사업협조 전망은 어떠합니까?

- 새마을운동은 본인이 초청연수를 통하여 한국에서 새마을교육을 받아서 잘 이해하고 있으며 한국의 단원들이 우리 지역에 와서 우리농촌 개발을 위하여 헌신하고 있어서 매우 기쁘다.
- 우리 정부는 재원이 부족하므로 새마을사업을 위한 재정적 지원은 기대하기 어려우나 구체적인 협조사항을 협의하여 결정할 것이다.

(2) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위해 정부 및 관공서 차원에서의 계획이나 행·재정 지원은 어떠하다고 생각하십니까?

- 우리 기관이 사업을 위하여 우리 정부측면에서 물적 지원을 하기에는 어렵지만 요구되는 구체적이 지원이 무엇인지를 파악하고 있는 중이다.

(3) 새마을사업의 ① 특성, ② 정부의 입장 ③ 평가에 대한 의견을 말씀해 주십시오.

- 주민에 의해서 마을문제를 스스로 해결해야 하는 새마을운동 정신은 알고 있으나 마을에서는 협동보다는 무엇을 협동해야 하느냐 인데 사업 재원이 없으므로 사업을 실천하는 데는 한계가 있다.
- 정부의 입장은 아직도 어떻게 하는 것이 현재 추진 중인 새마을사업을 우리나라 사업으로 현지화할지를 생각중이다. 아울러 단원들이 관련 공무원과 접촉을 해야 그들을 돕는 역할을 찾을 수 있을 것이나 그들이 무엇을 하고 있고 무엇을 협조할지를 파악하는 데는 아직까지 많은 접촉할 기회가 없었다. 지난주에도 여러 가지 행사가 있다고 들었는데 연락을 받지 못하여 모르고 있어서 협조가 되지 않았다.
- 평가는 현재 추진하고 있는 새마을봉사단사업을 Volunteer의 봉사활동 단계인 초기 단계로 본다.

(4) 새마을사업 추진에 필요한 지도자의 자질이나 헌신도는 무엇이라고 생각하십니까?

- 지도자의 자질은 주민의 신뢰와 지도력이라고 생각하지만 주민들은 다양한 생각을 가지고 있기 때문에 그때마다 요구하는 자질이 다르다.
- 헌신도 요인은 그 사람이 가지고 있는 “남을 위하는 마음”이겠으나 주민들은 실질적인 물량 즉 무엇보다도 물질적인 보상이 중요하다.

(5) 마을단위에서 새마을사업 추진을 위한 여건이나 환경조성은 어느 정도라고 생각하십니까? (조사대상마을이 제대로 선정된 것인지?)

- 마을여건은 헌신적인 지도자와 주민들에게 참여할 수 있는 인센티브가 중요하다.
- 주민참여 여건조성은 현재는 봉사단원들이 주도가 되어 프로그램을 진행하고 있으나 주민 및 관계기관과 협력 체제를 구축하는 것이 무엇보다도 중요하고 주민참여를

이끌기 위해 주민에게 돌아갈 수 있는 혜택이 중요하다.

(6) 현재 추진하고 있는 사업의 선정이나 추진방식은 적절하다고 생각하십니까?

- 현재 추진하고 있는 사업선정은 주민 욕구를 그렇게 많이 반영하고 있지는 않으나 앞으로는 주민 욕구를 기반으로 하는 사업선정과 추진방식을 택하여 주민의 지속적인 참여를 이끌어내야 한다.

(7) 현재 새마을사업 5개년 계획이 성공한다면 다음 단계에서 한국이 취해야 할 조치나 최소한의 지원은 무엇이라고 생각하십니까?

- 마을마다 식수가 문제인데 식수사업을 추진하는 것이 급선무임. 아울러 수리시설 건설도 무엇보다도 중요하다.
- 사업을 마무리하기에는 아직 너무 이르기 때문에 더 많은 협의가 필요하나 협력단이나 경북도에서 추가적으로 지원해야 할 사항에 대한 의견은 다음과 같다.
 - ① 보다 전문성 있는 단원을 파견.
 - ② “농촌주택모델” 견본마련으로 미래 농촌주택 보급모델로 전파 필요
 - ③ 식수사업이 매우 중요하므로 마을식수사업을 추진.
 - ④ 정신교육이 매우 중요하므로 탄자니아를 이해하고 정신변혁을 일으킬 수 있는 전문단원의 파견 등.

(8) 새마을 프로젝트가 끝나더라도 지속 유지시킬 방안은 무엇입니까?

- 새마을 프로젝트를 유지시키기 위해서는 정부의 행·재정적인 뒷받침과 아울러 마을의 강한 리더가 사업을 계속해야 한다.
- 한국정부에서도 계속적인 후속사업을 위하여 체계적인 지원을 해주어야 할 것이다.
- 새마을봉사단원들이 이 지역을 떠나더라도 관리system을 구축하여 몇년 동안은 지원이 필요하다.

3. 새마을리더 해외파견사업 추진기관 관계자 인터뷰

- 대상 기관 : 새마을세계화재단, 경운대학교 새마을아카데미, 협력단 등
- 조사 기간 : 2013년 11월 13일, 12월 5일
- 장 소 : 해당 기관

(1) 경북도/협력단의 새마을 봉사단 종합계획과 향후 전망은 무엇이라고 생각하십니까?

[세계화 재단 관계자]

- 현재로서는 사업시작 5년이 지나면 새마을리더 추가파견 없이 모니터링과 지도자 교육을 실시할 예정이다.
- 봉사단 파견 시범마을 조성사업이 국제사회에서 높이 평가되고 수원국에서 확대 요망하므로 여건을 고려하여 점진적으로 확대할 예정이다.

[협력단 관계자]

- 점진적인 확장을 예상하고 있다. 4년간 사업을 진행해왔으나 아직도 완전한 체계가 성립된 것은 아니라고 판단된다. 재단 출범이후 점점 체계가 잡혀가고 있다는 점은 긍정적이며, 금번 평가를 위해서 그간의 성과를 점검하고 새마을리더봉사단 사업의 향후 발전방안을 얻게 되기를 기대한다.

(2) 현재 추진하고 있는 사업을 자체적으로 어떻게 평가하고 있으며 앞으로의 정책방향/대책은 무엇이라고 생각하십니까?

[세계화 재단 관계자]

- 현재까지의 성과를 평가하면 르완다, 에티오피아, 필리핀은 성공적, 탄자니아는 보통, 인도는 기대에 미흡하다.
- 사업이 시행되는 국가에 따라 다소 차이가 있으나 전반적으로 성공적으로 평가되고 있다. 에티오피아의 생활용수공급, 르완다의 벼 재배를 통한 소득 증대 사업은 매우 성공적이다.

- 탄자니아의 2개 마을에 대해서는 (키보카, 팡가위) 소득증대 사업에 대한 전문가 도움 필요하다.
- 수원국의 관심과 협력을 유인하고 봉사단원의 전문성을 제고 하는 한편 주민 동기화 방안이 모색되어야 한다.

[협력단 관계자]

- 사업의 성과를 어떤 관점에서 바라볼 것인가에 달렸는데 단원들이 열악한 환경 가운데에서도 개척정신을 가지고 성실하게 활동하고 있다는 점에서 분명 단원들의 개인 역량 발전에 도움이 될 것이다. 그러나 일부 국가에서는 아직 새마을조직의 활성화, 마을주민 소득증대 등 가시적인 성과가 잘 드러나지 않는 경우도 있다고 판단된다. 마을당 1억이 넘는 사업비가 매년 집행되고 있고, 새마을운동에 대한 관심이 날로 고조되고 있는 상황을 감안할 때, 보다 측정 가능한 성과가 제시되어야 할 것으로 생각된다.

(3) 새마을 봉사단 사업과 타 사업과의 연계성 강화 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

[세계화 재단 관계자]

- 필요하다면 코피아, 월드후랜드 코리아 등과 연계도 고려되어야 한다.
- 거점국가에 새마을 연수센터(중점지원대상국9개국), 에티오피아부터 먼저 착수될 것으로 보고 있다.
- 대규모 예산이 투입되는 농촌개발사업과는 직접 연계는 어려울 것으로 본다. 연계 시 새마을 고유 정신(자립역량강화) 훼손이 우려되기 때문이다.

[협력단 관계자]

- 새마을봉사단의 가장 큰 과제가 단원의 전문성 제고인데, 선발 단계부터 전문성 있는 인력을 뽑는 방법도 있지만, 현지에서 중장기자문단, ODA전문가와 같은 해당 분야 전문가로부터 사업 관련 조언을 얻는 것이 보다 실현 가능한 대안일 것이다. 그런 의미에서 타 전문가 파견 프로그램과의 연계를 검토해볼만 하다.

- 또한 협력단 농촌개발사업 프로젝트와 연계하여 프로젝트 종료 이후, 인프라가 어느 정도 구축된 환경에 단원들이 투입되어 새마을정신 교육 및 소득증대 사업을 펼친다면 훨씬 효과가 클 것으로 판단된다. 단, 프로젝트 계획 단계부터 새마을단원의 투입을 염두해 둔 사업계획이 작성되어야 보다 효과적인 연계사업이 이루어질 것으로 생각하고 있다.

(4) 5년 후 사업종료후의 조치계획은 무엇이며 평가결과는 어떻게 반영할 것인지요?

[세계화 재단 관계자 1]

- 1-2년 간, 1명 정도의 전문가 파견. 사업의 성공적 정착을 위해 지원하는 방안을 구상하고 있다.
- 또한 수원국 정부의 의지에 따라 확대 여부를 평가될 것이다.

[협력단 관계자]

- 재단과 협의하여 5년이 종료된 마을에 대해서는 새마을지도자 연수 등의 사업만 유지하는 것이 바람직할 것으로 판단하고 있다. 금번 평가결과를 통해 도출된 환류과제는 향후 사업운영 전반에 걸쳐(선발, 교육, 현지복무관리 등) 개선해나갈 예정이다.

(5) 현재 추진하고 있는 사업과 타 신규사업과의 관계는 어떻게 설정하는 것이 바람직하며 향후 사업전망이나 계획(예산 규모 등)은 무엇이라고 생각하십니까?

[세계화 재단 관계자]

- 향후 사업전망이나 계획(예산 규모 등)은 5개국 15개 마을에서 6개국 18개 마을로 확대 되었는데 마을 당 약 1억5천만원 씩 지원하고 있는데 11개 시군에서 동참키로 하였다. 이 문제는 (50vs50의 매칭펀드 시스템 이므로) 협력단의 동의가 필요하다.
- UNPD와의 협력사업 등은 전문가 위주 PM파견 방안을 구상하고 있다.

[협력단 관계자]

- 양적으로는 점진적인 확대를 이루어가면서, 선발 및 교육프로그램 개선, 사업관리 강화 등에 의한 새마을봉사단 프로그램의 질적 수준 제고를 반드시 병행해야 할 것이다.

(6) 기존의 농촌종합개발사업이나 ODA 사업과 새마을봉사단 사업과의 연계화 방안이나 필요한 조치사항은 무엇이라고 생각하십니까?

[세계화 재단 관계자]

- 농어촌공사 등 유관 기관과도 사업이 연계돼야 할 것이다.
- 농촌 종합개발사업과 연계 시 농촌 종합개발사업은 인프라 위주 사업 시행, 주민이 직접 환경 개선, 소득증대 사업으로 참여하는 명확한 역할분담이 없을 시 사업실패가 우려된다.

(7) 새마을봉사단원 운영과 관련된 부문별 가장 큰 문제점과 대책은 무엇이라고 생각하십니까?

- 정부 사업방침이나 예산규모
- 봉사단원 자질문제
- 행정관리와 제도마련
- 관계기관과의 협력과 역할분담
- 새마을 교육/현지 적응교육 등

[세계화 재단 관계자]

- 파견기간 1년(14개월)은 너무 짧다
- 봉사단 선발과 자질과 관련, 일정한 자질을 갖춘 봉사단 선발이 중요하다. 전문성과 사명감 (봉사마인드) 미흡한 경우도 있다.
- 새마을 교육 /현지 적응교육과 관련 무엇보다도 수원국의 중앙 및 지방 정부의 주도적 참여가 필요하다.

[협력단 관계자]

- 정부의 정책이나 예산규모에 대해 현 정부 내에서 너무 많은 주체들이 갑자기 사업에 뛰어들고 있고, 관심사가 많아지고 예산이 몰리면서 사업이 급격히 커지는 감이 있다.
- 봉사단원 선발과 자질 문제, 선발주관기관, 기준과 절차 등 : 재단에서 봉사단원 선발 전반을 맡고 있고, 협력단에서는 지원자에 대한 크로스 체크와 면접 시 면접위원을 지원하는 수준이다.
- 행정관리와 제도마련과 관련, 행정적인 제도 및 규정, 지침 관련해서는 협력단 본부와 재단에서 상호간의 협력을 통해서 진행하고 있다.
- 관계기관과의 협력과 역할분담은 협력단에서는 복무관리, 재단에서는 사업관리를 맡아서 진행 중이지만 결국 두 가지 업무 모두 현장에서는 관리요원 1명을 통해서 이루어지고 있기 때문에 관리요원의 애로사항이 많다. 향후에도 지금과 같은 역할분담은 이어져야겠지만 복무관리와 사업관리가 완전히 분리될 수 없고 관리요원을 사이에 두고 양 측의 의견이 상충될 수 있다는 문제점은 남아 있다.
- 새마을 교육 /현지 적응교육을 두 기관이 순차적으로 교육을 진행하므로 양 측의 내용이 중복되지 않으면서 일관된 흐름을 보일 필요가 있다. 현지적응교육도 같은 맥락에서 국내교육과 연계되어서 진행되어야 한다. 특히 현지어교육에 대해서 중복에 대한 문제제기도 있어서 이에 대한 개선이 이루어져야 하겠다

(8) 경북도와 세계화재단간의 역할분담 관계는 어떻게 이루어지고 있습니까?

[세계화재단 관계자]

- 경상북도는 기본 방향 설정, 재정 지원을 한다.
- 재단은 사업의 효율적 추진 등 시행기관이다.

[협력단 관계자]

- 경북도는 세계화 재단에 사업을 위탁하고 있다.

(9) 사업승인이 경북도와 협력단 양쪽의 승인을 받아야 한다는 단원의 불만에 대한 대책은 무엇입니까?

[세계화 재단 관계자]

- 안전, 복무관리는 협력단이 담당하며 사업기획, 시행은 경북도가 관장한다.
- 사업 계획서는 KOICA 현지 사무소의 의견을 수렴, 경상북도에서 승인한다.

[협력단 관계자]

- 협력단은 사업경험이 풍부하고 현지 정보에 밝은 이점이 있는만큼, 협력단 사무소의 검토를 거쳐서 최종 승인은 재단에서 내리는데 절차의 간소화 방안을 구상하고 있다.

(9) 새마을교육과정에서 교육기획과정(요구분석 및 평가 등)은 어느 기관에서 담당 합니까?

[경운대 관계자]

- 경운대에서 담당하고 평가는 대학과 재단과 협력단 모두 참여한다.
(현재 새마을 중앙연수원에서 교재개발중 : 44시간 연수후 새마을지도자 자격증제도와 방안 모색중인데 기초교육 외에 지역별 교육내용 필요)
- 현재 경운대에서 환경개선사업실습장, 농업기술원, 농진공, 보건소, 유아원 등과 연계 교육 및 현지마을 주민의 초청교육을 통해 맞춤형 교육 실시중이다.

[세계화재단 관계자]

- 새마을 아카데미가 기획하고 있다.

[협력단 관계자]

- 경운대 새마을아카데미가 새마을교육을, 협력단 월드프렌즈교육원에서는 새마을봉사단이 팀제인 특성을 감안하여 팀빌딩, 갈등해결법 등의 교육 프로그램을 반영하고 있다.

(10) 현지의 사업계획서나 보고서 등에 나타난 문제점이나 건의 사항 처리는 어떻게 합니까?

[세계화 재단 관계자]

- 건의, 이메일 등으로 수시 접수하여 처리한다.
- 현장 방문시에도 청취하고 처리방안을 모색한다.
- 매년 귀국 평가 보고대회 등을 통해 나타난 문제점 및 건의 사항은 자체 처리 가능한 사업은 자체 개선안 마련 시행하고 KOICA 등 관련기관과 협의사항 협의 시행한다.

[협력단 관계자]

- 협력단 사무소 차원에서 처리가 가능한 문제는 재단과 상의 후 협력단에서 처리한다.

(11) 새마을교육의 커리큘럼개발이나 교재개발주체와 개발은 어떻게 합니까?

[경운대 새마을아카데미 관계자]

- 경운대와 단원들이 개발하고 있다.

[세계화 재단]

- 국내 교육, 기간과 내용 적절한가에 대해 경운대 새마을아카데미 3-4주가적절하다고 본다.
- 현지 교육, 기간과 내용 적절한가는 이론 및 실습을 통해 일선 지도자로서 자질과 역량강화가 필요하다.

[협력단 관계자]

- 단원 기본 소양교육은 협력단 월드프렌즈교육원에서 2주 시행 중. 새마을교육은 경운대 새마을아카데미에서 3주 시행. 기간의 배분은 적절한 듯 하나, 보다 현지에서 활용가능한 교육들이 추가되어야 한다.
- 새마을단원이 각 국가에서 진행하는 사업이 대부분 대동소이한 만큼 주로 진행되는 단위사업에 대한(예를 들어 새마을교육, 가축은행, 재봉사업, 특용작물 재배 등) 기본적인 강의 및 실습을 듣는 것이 필요하다.

- 또한 새마을운동의 정신이 개도국 주민들의 자발성을 키우는 것이므로, 마을 조직을 구축하고 강화하는 단계에서 단원의 역할을 명확히 가르칠 필요가 있다.(지나친 간섭도 방관도 아닌)
- 현지 교육, 기간과 내용 적절성과 관련, 주로 현지어교육으로 실시되고 있으며 계속해서 인수인계 문제가 지적되고 있는 만큼, 현지활동 단원과 신규단원을 연결시켜주는 프로그램이 필요하다.

(12) 현지마을에서의 새마을 영상자료나 교재개발은 어떻게 어디서 만들어 공급되는가?

[세계화 재단]

- 새마을 아카데미 및 마을 별 자체 교재개발 사용하고 있다.
- 현지에서 새마을교재개발 번역 사업이 2013년도에도 계속되는 이유는 현지 여건 반영, 새로운 교재 개발이 필요하다. 즉 다부족국가라 언어 다양하고 교재도 다양하여 번역 사업이 계속된다.
- 1차 KOICA 현지 사무소 전담 관리 요원이 2차 새마을 세계화재단 담당부서에서 수행하였다.

(13) 지(사업)의 모니터링과 평가 담당기관과 방법과 빈도는 어떠한가?

[세계화 재단 관계자]

- 국무조정실 연1회 정도, 협력단과 재단과 도에서 수시로 실시한다.

[협력단 관계자]

- 현지에서의 사업 모니터링은 주로 사무소의 전담 관리요원을 통해서 이루어지고 있다.
- 협력단 본부와 재단 및 도청에서 연 2~3차례 활동점검 출장을 나가는 정도이므로 실제적인 관리는 거의 관리요원을 통해서 이루어지고 있다고 해도 과언이 아니다.
- 현지에서의 복무관리 및 사업관리 전반을 관리요원이 맡고 있는 만큼 업무강도가 상당하며, 전문성 강화를 위해 지속적인 교육이 필요하다.

(14) 기타 의견

[세계화 재단 관계자]

- ODA가 공급자 중심에서 보다 수혜자 중심 시스템을 갖춰야 한다.
- 새마을운동 세계화 사업은 눈높이를 수원국과 맞추어 시행, 그들의 습성과 변화와 기술 습득 속도 등을 고려하여 천천히 그러나 꾸준히 할 필요가 있다.
- 역사와 문화가 다르고 관습과 국민성이 다른 곳에서 주변의 변화를 유도하고 함께 가꾸어 나간다는 것을 잊지 않고, 최선을 다할 필요가 있다. 따라서 우리의 잣대로 성급하게 평가하지 말고, 새마을 운동을 통해 그들의 의미 있는 변화를 주목하고, 이를 발전시켜 나갈 필요성이 있다, 새마을 운동 근원적 변화의 주체가 될 수 있다.

[협력단 관계자]

- 사업담당자로서 금번 평가를 진행하면서 새마을단원들이 얼마나 중요한 역할을 감당하고 있는지 새삼 깨달을 수 있었다.
- 선진원조국 및 개발NGO에서 흔히 얘기하는 참여적개발의 한국적 변형이 새마을운동이라고 개인적으로 생각한다.
- 냉정하게 평가해서 현재 우리 단원들에게 요구되는 역할 및 과업을 수행하기에 단원들의 역량이 다소 부족하다는 생각도 하게 된다.
- 단원들을 지원하고 잘 활동할 수 있는 장을 마련하는 것이 협력단과 재단의 역할이라는 생각을 하고 있고 이를 위한 평가팀의 좋은 의견 제안을 기대한다.

□ 연구자 및 관계자 출장일정

일 자	주요 일정	비 고
11.13(수)	○ 00:05 서울 출발(도하 경유) ○ 13:25 다르에스살람 도착(탄자니아) ○ 15:45 다르에스살람 발 잔지바르 향	
11.14(목)	○ 08:00~15:00 키보과 마을 방문 - 사업장 방문, 봉사단원 및 마을지도자 면담 - 잔지바르 농업국 관개국장 면담 ○ 17:10 잔지바르 발 다르에스살람 향 ○ 19:00 사무소 주재 만찬 및 업무협의	
11.15(금)	○ 08:00~12:00 다르에스살람 - 팡가웨마을 이동 ○ 14:00~18:00 팡가웨 마을 방문 - 사업장 방문, 봉사단원 면담 - 현지 마을지도자 및 관련 공무원 면담	
11.16(토)	○ 08:00~12:00 팡가웨 - 다르에스살람 공항 이동 ○ 14:55 다르에스살람 출발(나이로비 경유) ○ 18:50 키갈리 도착(르완다)	
11.17(일)	○ 방문결과 정리	
11.18(월)	○ 09:00~16:30 키가라마 마을 방문 - 사업장 방문, 봉사단원 면담 - 현지 마을지도자 및 관련 공무원 면담	
11.19(화)	○ 09:00~10:00 KOICA 사무소 직원 면담 ○ 10:00~17:00 기호케 마을 방문 - 사업장 방문, 봉사단원 면담 - 현지 마을지도자 및 관련 공무원 면담	
11.20(수)	○ 16:40 키갈리 출발 ○ 20:10 아디스아바바 도착(에티오피아)	
11.21(목)	○ 10:00~12:00 KOICA 사무소 직원 면담 ○ 14:00~18:00 데베소 마을 이동	
11.22(금)	○ 08:00~17:00 데베소, 한도데 마을 방문 - 사업장 방문, 봉사단원 면담 - 현지 마을지도자 및 관련 공무원 면담	
11.23(토)	○ 16:15 아디스아바바 출발(두바이 경유)	
11.24(일)	○ 16:30 서울 도착	

□ 현지주민 및 봉사단원의 유의성이 있는 교차분석/분산분석(ANOVA)

[현지봉사단원조사]

가. 교차분석

독립변수	종속변수	결과해석	카이제곱	유의성
학력	마을지도자와 주민들의 새마을사업 참여정도	○ 마을지도자와 전 주민이 적극참여한다 의 비율을 대학원 이상이 높음 ○ 마을지도자와 주민 모두 소극적이다 또한 4년제 졸업이 높음. ○ 마을지도자는 적극적이거나 주민들은 소극적이라고 응답한 것은 4년제 대학이 높음 ○ 마을지도자는 소극적이거나 주민들은 적극적인 것은 고졸의 비율이 높음	20.101	.017
	주민간 조직간 갈등이 있었던 사업	○ 마을인프라사업에 대한 응답은 고졸이 높음 ○ 소득증대사업에 대한 응답은 4년제 졸업이 높다 ○ 생활환경 개선사업의 경우 2년제 대학 졸업이 많다	19.087	.024
국가	새마을운동에 가장 열성적으로 참여	○ 부녀자가 열성적으로 참여하는 것은 르완다가 비율이 가장 높음 ○ 전체 비율 중 가장 참여율이 낮은 남자 성년의 경우 에티오피아가 가장 높음 ○ 마을지도자의 경우 또한 에티오피아가 가장 높음	9.533	.049

나. 집단별 평균분석

독립변수	종속변수	평균 (5점만점)		F	유의확률
		귀국봉사단원	활동봉사단원		
기수	선임단원들의 결과보고서를 반영	2.22	3.63	9.910	.003
	• 전체평균은 2.65 중간정도의 수준 • 귀국봉사단원은 선임 단원들의 결과보고서를 반영하는 응답이 2.22임 • 활동봉사단원은 3.63으로 아주 높음				
	기본적인 행정관리	3.08	3.58	5.645	.021
	• 전체평균은 3.29 중간보다 높은 수준 • 귀국봉사단원은 기본적인 행정관리에 대한 응답 비율이 3.08임 • 활동봉사단원은 3.58으로 높음				
	봉사단원의 선발기준과 방식의적정성	4.42	3.46	18.277	.000
	• 전체평균은 4.02로 높은 수준 • 귀국봉사단원의 응답이 4.42로 아주 높음 • 활동봉사단원은 3.46으로 비교적 낮음				
	봉사단운영의 관리방식과 행정의 체계성	4.14	3.62	4.732	.034
	• 전체평균은 3.92로 높은 수준 • 봉사단운영의 관리방식과 행정의 체계성은 귀국봉사단원의 응답이 4.14로 높음 • 활동봉사단원은 3.62로 보통 보다 높으나 평균보다 낮음				
	예산지원규모/지출시기의 적정성	4.11	3.42	7.406	.008
	• 전체평균은 3.82로 비교적 높은 수준 • 예산지원규모/지출시기의 적정성은 귀국봉사단원의 응답이 4.11로 높음 • 활동봉사단원은 3.42로 비교적 보통 수준이나 전체평균보다 낮음				
	현장과의 원활한 커뮤니케이션	4.39	3.62	9.906	.003
	• 전체평균은 4.06으로 높은 수준 • 현장과의 원활한 커뮤니케이션은 귀국봉사단원의 응답이 4.39로 높음 • 활동봉사단원은 3.62로 비교적 보통 수준이나 전체평균보다 낮음				
	타기관의 업무의 연계성, 협조관계	4.17	3.65	4.188	.045
	• 전체평균은 3.95으로 비교적 높음 • 타기관의 업무의 연계성과 협조관계는 귀국봉사단원의 응답이 4.17로 높음 • 활동봉사단원은 3.65로 비교적 보통 수준이나 전체평균보다 낮음				
	사업선정에 대한 리스크의 관리대책	4.03	3.42	6.212	.015
	• 전체평균은 3.77 보통보다 높은 수준 • 사업선정에 대한 리스크의 관리대책은 귀국봉사단원이 4.03으로 높음 • 활동봉사단원은 3.42로 보통수준이나 전체평균보다 낮음				
	새마을교육(경북,경운대)	2.42	3.38	10.582	.002
	• 전체평균은 2.85로 보통보다 낮은 수준 • 새마을교육은 활동봉사단원이 3.38로 보통수준이나 전체평균보다 높음 • 귀국봉사단원은 2.42로 낮음				
	행정관리 및 관리방식(KOICA/경북)	2.33	3.24	10.248	.002
	• 전체평균은 2.72로 보통보다 낮은 수준 • 행정관리 및 관리방식은 활동봉사단원이 3.24로 보통수준이나 전체평균보다 높음 • 귀국봉사단원은 2.33으로 낮음				

독립변수	종속변수	평균 (5점만점)		F	유의확률
		남성	여성		
성별	주로 KOICA/경북도의 기본계획에 준하여 작성	3.65	2.84	4.402	.041
	• 전체평균은 3.23으로 보통수준 • KOICA/경북도의 기본계획에 준하여 작성은 남성의 응답이 3.65로 보통보다는 높은 수준 • 여성은 2.84로 낮음				
	주로 현지 새마을지도자들의 의견을 반영	3.00	3.77	8.357	.006
	• 전체평균은 3.41으로 보통보다 약간 높은 수준 • 주로 현지 새마을지도자들의 의견을 반영하는 것은 여성의 응답이 3.77로 보통보다 높음 • 남성은 3.00으로 중간수준이나 평균보다는 낮음				
	사업선정에 대한 리스크의 관리대책	3.47	4.06	6.183	.016
	• 전체평균은 3.77으로 보통보다 조금 높은 수준 • 사업선정에 대한 리스크의 관리대책은 여성이 4.06으로 높음 • 남성은 3.47로 비교적 보통수준이나 전체평균보다는 낮음				
	봉사단운영의 관리방식과 행정의 체계성	3.67	4.16	4.211	.045
	• 전체평균은 3.92로 보통보다 높음 • 봉사단 운영의 관리 방식과 행정의 체계성은 여성의 응답이 4.16으로 높음 • 남성은 3.67로 보통수준이나 전체평균보다는 낮음				

독립변수	종속변수	평균 (5점만점)			F	유의확률
		20~29	30~39	40세 이상		
연령	새마을 사업추진과정에서 주민들 간의 관계	2.38	2.82	2.95	5.370	.007
	• 전체평균은 2.63으로 보통보다 낮음 • 응답은 40세 이상이 2.95로 가장 높으나 보통보다 낮은 수준 • 그 뒤로 30대, 20대 순으로 낮아짐					
	소득증대사업	3.10	3.55	3.95	5.661	.006
	• 전체평균은 3.44으로 보통보다 비교적 높음 • 응답은 40세 이상이 3.95로 가장 높음 • 그 뒤로 30대, 20대 순으로 낮아짐					
	현지언어	4.28	4.09	3.37	4.839	.011
	• 전체평균은 3.97으로 보통보다 높은 수준 • 응답은 20~29세가 4.28로 가장 높음 • 30~39세는 4.09로 다음으로 높음 • 40세 이상의 응답이 3.37로 낮으나 보통보다는 높은 수준					
	팀워크와 갈등관리	4.38	4.36	3.53	4.575	0.14
	• 전체평균은 4.11으로 높음 • 응답은 20~29세가 4.38으로 가장 높음 • 30~39세의 경우 4.36으로 높음 • 40세 이상은 3.53으로 가장 낮음					

독립변수	종속변수	평균 (5점만점)				F	유의확률
		고졸	2년제 대학 졸업	4년제 대학 졸업	대학원 이상		
학력	소득증대사업	3.13	3.13	3.39	4.43		
	• 전체평균은 3.44으로 보통수준 • 대학원 이상의 응답이 4.43으로 가장 높음 • 4년제 대학 졸업의 응답이 3.39로 그 다음으로 높음 • 2년제 대학 졸업과 고졸의 응답은 3.13으로 평균보다 낮으나 보통수준						
	새마을정신교육	2.13	2.63	3.05	3.57		
	• 전체평균 2.93으로 보통보다 약간 낮음 • 대학원 이상의 응답이 3.57로 가장 높음 • 4년제 대학 졸업의 응답이 3.05로 다음으로 높음 • 2년제 대학 졸업의 응답은 2.63으로 평균보다 낮음 • 고졸의 응답이 가장 낮음						
	사업의 종합계획이나 향후 전망 등에 대한 정보	3.88	4.25	3.50	4.43		
	• 전체평균은 3.75 • 대학원 이상의 응답이 4.43으로 가장 높음 • 2년제 대학 졸업 이상의 응답이 4.25로 다음으로 높음 • 고졸의 응답이 3.88으로 평균 보다 높음 • 4년제 대학 졸업의 응답이 3.50으로 가장 낮음						

독립변수	종속변수	평균 (5점만점)			F	유의확률
		르완다	탄자니아	에티오피아		
국가	주거환경개선 등	3.25	2.57	3.29	3.535	0.36
	• 전체평균은 3.00으로 보통 • 에티오피아의 응답이 3.29로 가장 높음 • 르완다의 응답이 3.25로 평균보다 높음 • 탄자니아의 응답은 2.57로 가장 낮음					
	새마을교육 (경북, 경운대)	2.19	2.86	3.33	4.534	.015
	• 전체평균은 2.85으로 보통보다 약간 낮음 • 에티오피아의 응답이 3.33으로 가장 높음 • 탄자니아의 응답이 2.86으로 평균과 비슷함 • 르완다의 응답이 2.19로 가장 낮음					
	봉사단사업, 현지주민과의 관계	3.00	3.95	3.76	6.204	.004
	• 전체평균은 3.63 보통보다 약간 높은 수준 • 탄자니아의 응답이 3.95로 가장 높음 • 에티오피아의 응답이 3.76으로 평균보다 높음 • 르완다의 응답이 3.00으로 가장 낮으나 보통수준					

[현지주민조사]

가. 교차분석

독립변수	종속변수	결과해석	카이제곱	유의성
국가	가정소득수준	• 상위마을은 에티오피아 • 중위마을은 에티오피아와 르완다 • 하위마을은 탄자니아가 비율이 높음	28.213	.000
	주민조직 책임	• 책임을 맡고 있지 않다는 탄자니아가 높음 • 중간수준은 르완다 • 책임을 맡고 있는 것은 에티오피아가 높음	13.524	.001
	마을회의 참여	• 거의 참여하지 않는 것은 르완다 • 가끔, 자주 참여한다는 에티오피아 • 늘 참여한다는 르완다가 가장 높음	24.396	.000
	추진할 수 없는 이유	• 지도자 없어서라고 응답 에티오피아가 높음 • 행정적, 물질적 자원이 없는 응답 탄자니아 • 주민이 스스로 사업을 꾸려나갈 수 없는 것의 응답은 에티오피아가 높음	12.502	.014
	새마을사업과 기존마을사업의 관계	• 새마을과 별개로 추진되고 있는 것은 탄자니아가 높다 • 기존에 추진했던 사업과 연결되어 추진되고 있는 국가는 르완다와 에티오피아가 높음	42.643	.000
성별	새마을사업이 기존사업보다 열의가 낮은 이유	• 열의가 낮은 것에 대한 이유에 대한 응답은 모두 남성의 비율이 높다. • 반면 여성의 경우 모르겠다의 비율이 높음	9.299	.026
학력	마을조직에서의 책임	• 아무런 책임을 맡지 않은 비율은 무학이 높음 • 책임을 맡고 있는 것은 중학교 졸업이 제일 높음 • 초등학교 졸업은 중간수준임	14.421	.002
	기존의 마을사업과의 관계	• 각각 추진되고 있다는 초등학교 졸업이 높음 • 연결되어 추진되고 있다는 중학교 졸업이 높음 • 모르겠다고 응답한 사람은 무학이 높음	30.916	.000

나. 집단별 평균분석(ANOVA)

독립변수	종속변수	평균 (3점만점)			F	유의확률
		탄자니아	르완다	에티오피아		
국가	새마을지도자의 열의	2.41	2.59	2.96	3.632	.031

• 결과해설 :

- 전체평균은 2.62로 탄자니아와 르완다 보다 높으며 에티오피아 보다는 낮음
- 에티오피아가 2.96으로 가장 높음
- 그 뒤로 르완다, 탄자니아 순으로 높음.

연구자료 월드프렌즈총괄 2013-05-276

KOICA-경상북도 새마을리더봉사단 평가방안 연구

발 행 2013년 12월
발 행 인 김 영 목
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 월드프렌즈총괄팀
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우:461-833)
전 화 031) 740-0114
팩 스 031) 740-0655
홈 페이지 <http://www.koica.go.kr>
인 쇄 동 화

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전제와 복제를 금합니다.]

발간물 등록번호 11-B260003-000248-01

