

농촌의 자원지도력 육성을 위한 농업인 조직의 활력화 방안 연구: 농촌지도사회 사례*

Enhancing Activities of the Korean Rural Leaders' Association for Fostering the Voluntary Leadership in Rural Korea

김진균** · 강정현*** · 김인규****

Jin Goon Kim · Jung Hyun Kang · In Kyu Kim

Abstract

The objective of this study was to develop the strategies for enhancing activities of the "Korean Rural Leaders' Association" to foster the voluntary leadership in rural area. Literature review and questionnaire survey were carried out. The results of the study were as follows: Firstly, for enhancing the organizational competency, it was regarded as the important components that developing an organizational vision, improvement of structure and functions, promotion of the organizational management efficiency including human resource, securing new members and establishment of organizational culture. And secondly, for accelerating the organizational activities, it was expected to give more concern to such activities as public services, spokesman's role for the farmers, organizational/international cooperations and research at central level of the association.

* (사)한국농촌지도자중앙연합회 정책연구소 2008년도 연구 요약보완.

** 연구소장, e-mail: timwatch@paran.com

*** 조직연구팀장, e-mail: lkjh21@empal.com

**** 시책연구팀장, e-mail: redwine10@korea.com

주요어(Key words) : 자원지도자(Voluntary leader), 조직정체성(Corporate identity), 조직역량(Organizational competency), 비전(Vision)

1. 서 론

조직의 인력은 산업 또는 조직발전 요소의 하나로서 인적자본(Human capital) 또는 조직의 핵심역량(Core competency)으로 일컬어질만큼 중요시되고 있다. 근래에 들어 농업의 내외적 여건은 개방화와 농업수지의 악화 등 지속적으로 불리하게 전개되고 있을 뿐 아니라, 농업인력의 감소와 함께 고령화와 부녀화, 영농후계인력의 부족 등으로 농업을 영위하고, 농촌지역 발전의 주체적 역할을 할 인적자원 확보문제가 심각하게 거론되고 있다.

앞으로도 농업전망이 희망적이지 못한 가운데, 젊고 유능한 인력의 육성과 확보도 어려운 상황이어서 재촌 인력의 역량 증대는 어느 때보다 중요하고, 기존의 농업인조직 육성을 통한 인력개발 방안을 현실성 있는 대안으로 거론할 수 있는 시점이다.

우리나라에는 여러 농업인단체가 광역(종합)조직 또는 품목별 조직이나 대안조직 형태 등으로 다양하게 활동하고 있는데, 주목할 만한 조직으로 “농촌지도자회”를 들 수 있다. 이 조직은 1970년에 농업(생활)과학기술의 선도실천과 확대보급을 목적으로 하는 자원지도자 모임체로서 “(사)전국농촌자원지도자중앙회”를 결성함으로써 전국조직으로 출범하였고, 수차 조직명칭 등의 개편과정을 거치면서 “(사)한국농촌지도자중앙연합회”의 이름으로 중앙, 도, 시군구 및 읍면동에 조직을 설치하여 오늘

에 이르고 있다. 조직 활동의 뿌리에는 농촌 내부에서의 자발적인 지역 사회 개발 참여와 지도자로서의 봉사정신 등 자원지도력의 특성을 가진 조직이라고 할 수 있다.

여러 농업인단체 중, 자원지도적 특성과 전통성 및 전국적 체제를 갖추고 있는 농촌지도자회가 농업인 조직으로서 역량을 확충할 수 있도록 방안을 강구하는 것은, 농업·농촌인력의 확보와 역량개발에 기여하는 농업인조직 육성 방안을 제시한다는 측면에서 중요한 의미를 갖는다고 할 것이다. 그러므로 이 연구를, 농촌자원지도력 육성차원에서 농촌지도자회의 활력화 방안을 강구하여 농촌 내부의 자생적인 인력개발 노력을 증진하고, 농촌지도자회가 농업인 조직으로서 농업인과 소비자 국민의 복리향상에 기여할 선도적 역할을 증대할 목적으로 수행하였다.

2. 연구방법

이 연구는 “(사)한국농촌지도자중앙연합회 정책연구소”에서 2007년 10월에서 12월까지 농촌자원지도자와 농업인단체의 특성과 역할, 농촌지도자회 현황, 조직역량, 조직정체성(CI)과 비전 등에 관한 문헌 및 선행연구의 고찰과, 조사연구 및 전문가 협의, 현장방문 사례조사 등의 방법으로 수행하였으며, 이 자료는 그 결과를 요약 보완한 것이다.

3. 연구결과

3.1. 주요 개념과 의의

3.1.1. 농촌자원지도자

자원지도자는 “경제적 대가없이 자기의 시간과 노력을 사회적으로 혹은 개인적으로 의미가 있고, 보람이 있다고 느끼는 일에 자원해서 희생적으로 봉사하는 사람으로 지도력을 소유한 사람”을 일컫는다. 자원지도자의 자발성과 공익성, 무상성, 그리고 지도력이 중요시된다(최민호, 1995). 농촌지도사업에 자원지도자가 필요한 이유로는 조직 단체의 유연한 분위기를 조성하고, 지역의 주민이나 기관으로부터 이해와 지원 획득이 쉬워지며, 자원지도자 스스로의 학습과 조직운영에 부족한 인력을 보충하고 예산을 절약할 수 있는 이점이 있다.

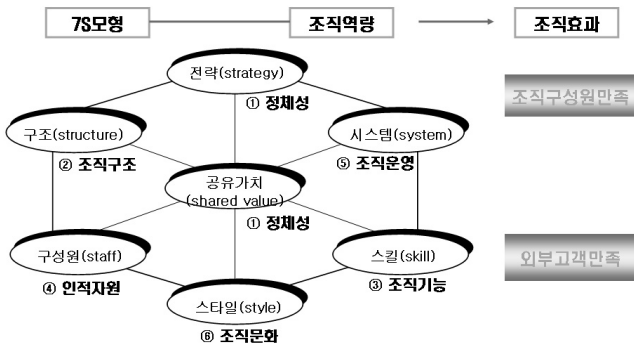
3.1.2. 농업인단체의 특성과 역할

농업인단체 유형(김수석, 2002 등 참고)은 ① 종합(또는 광역)단체: 다양한 농업경영 및 사회적·경제적 배경을 가진 농업인 구성, ② 품목단체: 작목별 농업인 또는 경영과정이나 방법 등의 개선을 목적으로 하는 농업인 단체, ③ 환경단체: 농촌의 환경보전을 목적, ④ 대안단체: 그 외에 어떤 특수 목적을 구한 단체로 구분할 수가 있다. 활동은 대내활동과 대외활동으로 구분할 수가 있는데, ① 대내활동은 조직 구성원 간에 기술·정보의 교류와 확산보급을 하거나, 자료를 발간하고, 회원대회를 개최하는 등 주로 자체 역량강화와 대외 홍보를 위한 활동이다. 그리고 ② 대외활동에는 농업인(농촌여성) 권익 신장-농민운동, 정치·경제 사회분야 정책 참여, 정책개발·대안 제시, 정부사업 대행 및 공동추진, 농업·농촌 인력개발 및 기술정보 지원, 농촌자원의 보전, 농업·농촌홍보 및 도농교

류, 귀농사업 등의 활동이 포함된다.

3.1.3. 조직역량

조직이나 개인에서의 역량은 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 중요한 특성이나 능력으로서 조직역량의 요소와 조직효과의 관계를 도식화하면 <그림 1>과 같으며, 농촌지도자회 활력화 방안 모색의 모델로 활용하였다.



<그림 1> 조직역량의 요소와 조직효과

3.1.4. 조직정체성(CI)과 비전

조직정체성(CI: Corporate Identity)은 조직의 실체와 소비자 등 관계자 집단이 생각하는 '조직상'이 일치하도록 '조직이미지'를 고양시키는 전략이라고 할 수 있다(송진희, 1999). 조직정체성 정립에 따라 경영관리가 일관성 있게 이루어지면, 구성원들의 마음(mind)과 행동(behavior)이 일체감을 갖게 되고, 이해관계 집단(interest group)과 일반 대중들에 대한 이미지(image)를 제고하게 된다.

기업의 비전(Vision)은 기업이 추구하는 장기적인 목표와 바람직한

미래상으로서(이승주, 2006), 비전이 있으면 좀처럼 볼 수 없는 노력을 기울이게 되고, 비전이 나침반 같은 역할을 하여 전략적, 전술적 결정을 내릴 수 있는 상황을 스스로 만들어 간다. 그리고 비전을 공유하면 직원 단결과 팀워크를 이루어 한 가족처럼 지낼 수 있게 되고, 비전이 있으면 소수 핵심인물에만 의존했던 조직을 많은 사람이 참여할 수 있는 조직으로 성장, 발전시키게 되는 이점이 있다.

비전의 구성요소는 핵심이념과 비전화된 미래로 구분할 수 있는데 (Kotter,1998), 핵심이념(core ideology)은 조직의 변함없는 특성으로서 핵심가치(core value, 조직이 가장 중요시하는 신조)와 핵심목적(core purpose, 조직의 존재 이유)으로 이루어진다. 또한 비전화된 미래(envisioned future)는 10~30년간 지속되는 크고 어렵고 대담한 목표(BHAG: Big, Hairy, Audacious Goal)와 목표가 이루어진 상황의 생생한 묘사(vivid description) 부분으로 구성된다.

3.2. 조직활동에 대한 평가

농촌지도자회의 임무를 8개 항목으로 정리하여 농촌지도자 시군구 연합회장·부회장 398명 중 응답자 196명(49.2%), 시군농업기술센터 농업인조직담당 159명 중 85명(53.5%), 총 조사대상 555명 중 응답자 281명(50.6%)의 설문서에 나타난 활동상황을 분석하였다. 그 결과, 평가가 좋은 활동분야는 과학영농과 농촌생활기술 관련 시범활동, 농업기술연찬 및 농업인 교육, 농업인신문 및 농업관련도서의 발간 보급, 농업인 권익보호 및 대변이었으며, 평가가 낮은 조직활동은 농산물 유통정보 및 판매 지도, 지식·기술·경영관련 정보화사업, 농업후계 청소년 육성, 영농 및 조직발전 관련 조사연구 활동으로 나타났다.

3.3. 조직의 현안과제

농촌지도자회의 조직운영에 개선이 요망되는 과제를 제시하여 설문응답자 30% 이상이 찬성한 과제를 선정하였다. 현안과제로서는, 읍·면·동 농촌지도자회의 친목계 형태 운영, 지역조직(읍면, 시군 등)과 함께 품목조직 운영의 필요성, 농촌지도자회원의 고령화 문제, 후계 농촌지도자회원 영입 저조가 거론되었는데, 그 이유는 농촌의 젊은 인력부족, 지도자회원의 혜택 부족, 기존 회원과의 연령 차 등이었다. 다음은 연합회별로 소속 회원의 종합적 체계적 관리의 필요성, 농촌지도자회의 공익적 활동이 미약한 것이었는데 그 주요 원인으로는 예산부족, 활동의지 부족, 친목중심 활동습성, 공익과제 부족을 들었다. 그리고 농촌지도자회의 과도한 지도기관 의존성, 농촌지도자회의 내외 농업여건 변화 대응력 부족, 농촌지도자회원 간 경영, 유통 협력활동 미흡, 연합회(시군, 시도, 중앙회)에 대한 농촌지도자회원의 성원 부족을 지적하였으며 그 이유는 회원에 대한 상급조직의 지원 부족, 연합회 활동 저조, 기초단위조직 중심 활동, 연합회에 대한 이해부족 등이었다. 또한 연합회에 상근직원 배치 및 우수인력 확보의 어려움, 임원 및 회원의 지도력 증진기회 부족, 농촌지도자회원 간 지식 정보 교류 부족, 중앙 및 시도연합회의 하급연합회와 회원에 지원 부족, 농촌지도자회의 재원 부족과 그 외에 중앙회 연회비(연간 1,000원 정도)는 현 수준 유지 및 감액 또는 폐지의 의견을 보였다. 농촌지도자회의 비전으로서 ① “우애, 봉사, 창조의 정신으로 희망찬 농업, 활기찬 농촌, 슬기찬 농업인을 실현하여 농업인과 국민의 복리향상에 기여한다.”에 지도자는 84.6%, 담당공무원은 74.7%가 찬성하였다. 그리고 비전 ② “천년 보는 농업, 만년 웃는 농촌 실현”에는 지도자는 73.0%, 담당공무원은 48.2%가 찬성하였다.

3.4. 시군연합회 지도자품목조직 육성 사례

품목조직 육성 사례연구는 농촌지도자대전광역시연합회와 농촌지도자천안시연합회를 대상으로 실태조사 및 관계관 면담 등을 통하여 수행하였다. 그 결과 품목조직 육성의 장점으로는 동일 품목 농업인 간 기술 정보 교류 및 협력활동 증대, 교육 및 제반 행사에 적극적 참여, 품목조직 전환 시 재정지원 용이, 품목 관련 연구 등 유관기관과의 관계 긴밀화 등이었다. 그리고 품목조직 육성의 단점 및 문제점으로는, 지역조직 약화 및 와해에 대한 거부감, 지역회장과 품목회 회장 간 주도권 등 갈등, 품목을 세분화할 경우 조직이 많아져 관리에 어려움이 가중되고, 기존 품목별 단체와의 관계 설정 및 품목조직의 중첩과 다원화 문제, 지역대표가 아닌 품목대표의 경우 사회적 인식 및 위상 저하, 그리고 기존 품목별 연구회 등과 지도자 품목회의 통합은 재정지원, 주도권 등에서 어려움이 수반되는 것으로 분석되었다.

이러한 장단점에도 불구하고 지역별 지도자연합회에 품목별 지도자회를 함께 운영할 수 있었던 요인으로는 품목조직을 운영할 수 있는 재원의 확보, 회원들의 공감대 형성, 지도자 조직 또는 외부(농업기술센터)의 지도력, 그리고 품목조직과 지역연합조직에 공평한 지원과 권한 부여 등 농업인조직 운영방법 등을 들 수 있었다.

3.5. 농촌지도자회의 활력화 방안

농촌지도자회 활력화 방안은 관련 이론 및 선행연구, 조직운영 상의 문제점 분석과 품목지도자회 사례연구결과를 토대로 설정한 조직역량 모델의 분석요소별 방안을 조직역량 증대와 조직활동 증진의 측면에서 제시하였다(그림 1 참고).

3.5.1. 조직역량 증진 방안

첫째, 조직정체성(CI)의 확립과 발전을 위한 조직 비전의 수립이 필요하다. 이를 위하여 현재 농촌지도자회의 심볼마크로 활용하고 있는 햇불과 로고를 CI로 확립한다. 그리고 비전의 핵심이념으로서 “우애, 봉사, 창조의 정신으로 희망찬 농업, 활기찬 농촌, 슬기찬 농업인의 실현” 또는 “천 년 보는 농업, 만 년 웃는 농촌의 실현”을 설정하고 비전화된 미래를 추가 기술하여 비전을 완성, 구성원 간에 공감대를 형성하도록 한다.

둘째, 조직역량과 활동증진에 알맞은 조직구조가 되도록 확충해야 한다. 사업 분야별 담당부서의 보강 설치 및 유관기관과 연계 운영이 필요한데, 사업 분야별로 위원회 또는 분과(부)를 설치하고 부회장 또는 별도의 임원 책임 하에 부서를 운영토록 한다. 또한 지역실정에 알맞은 품목별 지도자회를 조직 운영하며 이를 위하여 농촌지도자회의 주도적 영향력 발휘가 가능한 곳에서는 지역의 유망한 품목에 대한 품목별 지도자조직을 육성하도록 하고, 여건이 어렵더라도 “친환경 쌀 연구모임” 같은 지도자회원이 주로 하는 품목 중심으로 최소한 1~2개의 품목조직을 운영하는 것이 조직의 활력화에 도움이 될 것이다.

셋째, 지도자회의 목적과 여건변화에 부응하도록 기능을 보강해야 한다. 우선, 농촌지도자회의 공익적 기능의 확대가 필요하여 농업인의 복리증진과 국가발전에 이바지 하는 농업인조직으로서 위상을 확립하기 위해서는 예산이나 공익과제의 부족 등 여러 제약요인이 있다하더라도 사업계획 속에 다른 사람이나 지역발전을 위해 추진할 공동과제를 포함시켜야 할 것이다. 그리고 중앙·도 등 광역연합회의 농업인 권익신장과 조사연구기능의 강화가 요망된다. 농민운동을 활발히 전개하려면 농업인의 권익신장 및 대변역할과, 스스로의 조직역량 증진방안 및 정책대안을 제시할 수 있는 조사·연구기능의 강화가 필요하다.

넷째, 조직운영의 합리성과 효율성을 높여야 한다. 먼저 사업계획 수립

및 추진과정의 합리화(계·실·평, 의사소통, 의사결정)가 요구되는데, 사업계획은 대내활동과 대외활동이 균형이 이루어지도록 하고, 사업추진 과정에서 회원의 참여를 증진하며, 적절한 평가가 이루어져야 한다. 회원 간 지식·정보교류의 확대와 개선의견을 수렴하여 반영할 수 있는 체계가 이루어져야 할 것이다. 그리고 재정자립과 회원의 역량증대로 조직의 자립역량 증진과 관련하여 농업인 단체가 자주적인 위치를 확보하고 자율적인 사업역량을 발휘하려면, 간부의 리더십과 회원의 전문경영능력 및 자원봉사정신 등 조직구성원의 역량이 갖추어져 있어야 한다. 또한 재정적 자립을 기할 수 있는 방안을 마련하고, 회원이 납부한 회비는 정책연구개발 등 특수 목적에 활용하여 투명성 제고와 함께 회원 스스로 회비 납부에 대한 보람과 긍지를 가질 수 있도록 하는 방안도 필요하다.

다섯째, 종합적이고 체계적인 인적자원 관리와 후계 회원 육성으로서 3~5년 주기의 총 조사(센서스)와 그 기간 중의 간이조사 등 연합회별로 소속 회원의 종합적 통계관리가 필요하다. 그리고 농촌지도자 후계세대 영입 및 육성과 지도자회원과 임원의 리더십 증진, 중앙회 임직원의 고용안정과 역량 증대가 인적자원 관리의 요체라 할 수 있다.

여섯째, 조직문화의 조성 및 계승이 필요하다. 농촌지도자회의 순수성, 근면성, 우애와 단결, 봉사정신 등 나름대로 긍지를 가질 수 있는 가치체계의 형성과 확립, 그리고 계승 발전이 요망된다.

3.5.2. 조직활동 증진 방안

첫째, 지역사회와 국가발전을 위한 공익활동을 강화해야 한다. 농촌지도자회가 농촌지역사회와 농업인의 대표 조직으로서 위상을 확립하기 위해서는 이러한 공익적 활동을 정규 사업계획으로 수립하여 추진해야 할 것이다. 공익적 활동에 가장 큰 제약요인인 예산문제 해결을 위하여, 농업인단체가 정부의 대행/위탁사업을 추진할 수 있도록 과제를 개발하여

중앙 및 지방정부나 공공기관·단체의 예산지원 사업으로 추진하고, 자조금을 조성하여 추진하는 방안도 강구할 필요가 있다.

둘째, 농업인 대변 활동을 확대한다. 농촌지도자회의 조직환경 변화와 간부임원들의 리더십 유형 등에 따라 종전에 비하여 집단행동이 빈번하여지고 있으므로 중앙과 시도, 시군구연합회의 농정참여 방안의 하나로 사안에 따라 여러 형태의 활동이 필요하다.

셋째, 회원·조직간 협력활동을 증대해야 한다. 농촌지도자회원 간 경영, 유통 협력활동이나 인터넷 등을 이용한 정보화 사업 등을 추진해야 한다. 시군연합회는 지도자회 활력화의 근간이 된다고 할 수 있으므로 지도력 배양 교육, 지도자 품목연구회 운영 등 정부의 보조사업이나 중앙회 지원사업을 집중할 필요가 있다.

넷째, 농업·농촌조사 및 정책연구 활동을 강화한다. 지도자회의 조직역량을 체계적으로 개발하고, 농업·농촌에 대한 올바른 이해와 농업인의 요구를 제대로 반영할 수 있는 정책개발을 위해서는 자체 연구역량의 제고가 필요하다. 이러한 주체적이고 자율적인 연구기능이 확립되기 위해서는 재원이 안정적으로 확보되어야 한다.

다섯째, 유관기관·단체에 대한 지원과 협력활동을 강화한다. 유관기관·단체 간에 농업·농촌발전의 공동목표 달성을 위한 시너지 효과가 창출되도록 유대를 강화하면서 혁신을 촉구하고, 기능의 유지 및 보강이 필요할 때에는 적극 지원해야 한다. 또한 지역개발을 위한 대표 리더조직으로서 활동을 수행해야 할 것이다.

여섯째, 국제협력 활동 확대가 요구된다. 국제화, 개방화 시대에 우리나라의 농업을 발전시키고 “지속가능한 농업”이라는 전 지구적 과제의 실현과 자국농업의 보호라는 갈등적 과제의 해결을 위해서 관련 국제기관·농업인 단체와의 협력과 교류가 중요하다. 우리나라의 경우에는 북한 농업과 관련하여 교류와 지원이 긴요하므로 관계 당국의 배려가 더욱 요구된다.

4. 요약 및 제언

이 연구는 농촌의 자원지도력 육성 차원에서 “농촌지도자회”를 중심으로 농업인조직의 활성화 방안을 연구하여 농촌 내부의 자생적인 인력개발 노력을 증진하고, 농촌지도자회가 농업인 조직으로서 농업인과 소비자 국민의 복리향상에 기여할 수 있는 선도적 역할을 증대하는데 필요한 자료를 지원하고자 2007년 10월부터 12월까지 문헌 및 선행연구의 고찰, 조사연구 및 전문가 협의를 통한 연구를 수행하였다.

조사연구와 전문가 협의 등을 통하여 농촌지도자회의 활동 평가와 당면한 과제를 분석하였고, 활성화 방안을 도출하였다. 이 연구결과를 토대로 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 농촌지도자회가 농촌의 자원지도자로서 효율적으로 역할을 수행하기 위해서는 조직의 정체성(CI)을 확립하고, 비전이 실현되도록 노력해야 한다.

둘째, 농업인 단체가 농업인의 대변인으로서 자주적인 활동을 하려면 조직관리에 소요되는 재원을 자체적으로 확보할 수 있는 재정자립 방안을 마련해야 한다.

셋째, 조직의 발전을 위해서는 구성원을 포함한 조직의 역량을 증진하는 대내적 사업과 지역사회와 국가의 발전을 실현하는 대외적 사업의 균형적인 추진이 필요하다.

넷째, 특성이 유사한 농업인 조직과의 통합과 지역(종합)조직 및 품목조직 간 연대 등 농업인조직 간에 긴밀한 협력이 필요하다.

다섯째, 이 연구 결과로 도출된 개선방안에 대하여는 조직의 활성화를 위하여 분야별, 단계별로 장단기 실천계획을 수립하여 추진하면 좋을 것이다.

■ 참고 문헌 ■

- 김경한. (2006). 기업가치 실현 및 인재육성을 위한 역량모델의 중요성에 관한 연구. *경영학석사(MBA) Workshop 결과 보고서*. 서강대학교 경영대학원.
- 김병국 외. (1999). *지방자치단체 내부조직역량 평가체계의 구축 및 활용방안*. 한국 지방행정연구원.
- 김수석, 이규천, & 조태희. (2002). 농업관련 NGO의 농정참여에 관한 연구. 연구보고R445. 한국농촌경제연구원.
- 김재덕. (2005). 농협조합장의 리더십에 관한 연구. 석사학위논문. 연세대학교 행정대학원.
- 김진균. (1985). 농촌지도사업에 있어서 농촌지도자의 역할. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김진균. (2005). 正體性(Identity) 小考. 연구와 지도 1·2월호. 농촌진흥청.
- 김진균, 강정현, & 김인규. (2007). 시군농업기술센터의 조직운영 형태에 따른 기술지도 수용능력 비교 연구. *농촌진흥청용역연구보고서*.
- 김철수. (1997). 자원봉사에 대한 의미와 기대효과가 자원봉사 참여여부 및 참여의향 여부에 미치는 영향. *한국사회정책 제4집 제1호*.
- 박맹우. (2006). 지방정부 조직진단의 모형 정립과 적용. 동의대학교 대학원 행정학 박사학위 논문.
- 박강용. (1994). 현대의 CI와 기업문화—교원출판그룹 CI 기본편 디자인을 중심으로. *다국대학교논문집 Vol. 28*.
- 삼성경제연구소(SERI). (2008). Mission & Vision 수립 길잡이. SERIZINE 제1930호.
- 송재봉. (2005). 지역NGO 조직역량 강화방안에 관한 연구. 행정학석사학위논문. 충북대학교 대학원.
- 송진희. (1999). 자치단체 CI 개발에 관한 연구. 호남대학교 논문집 제20집 제2호.
- 신혁억. (2007). 품목별 농촌지도사회 육성사례. 농촌지도자 시군연합회장 연찬회자료. 농촌진흥청.
- 이은정. (2006). 자원봉사활동의 연구동향과 연구과제. *지리학논구 제95호*.
- 이재현. (2001). CI(Corporate Identity)와 WI(Web Identity)에 대한 연구. *울산과학*

대학 연구논문집 제28권 제2호.

- 이흥민, & 김종인. (2003). 핵심역량 핵심인재. 리드리드출판.
- 전영미. (2001). 기업 이미지의 통합전략. 서라벌대학논문집 Vol.20.
- 정권택 외. (2003). 휴먼캐피털과 성장잠재력. 삼성경제연구소.
- 정철상. (2007). 비전에 생명력을 불어넣어라. 중앙경제평론사.
- 최민호. (1995). 농촌지도론. 서울대학교출판부.
- 최민호 외. (1997). 농민조직론. 淸綠 崔敏浩 교수 이임 및 회갑기념서 편찬위원회. 서울대학교출판부.
- (사)한국기업평가원. (2004). 농촌지도자중앙회 경영컨설팅보고서.
- (사)한국농촌지도자중앙연합회. (2007). 제40회 대의원 총회 자료.
- 허장, & 정기환. (2003). 농촌마을의 발전과 새로운 리더십. 농촌사회 제13집 1호.
- 현소은, & 전중욱. (2001). “사랑의 건강마을 CI전략 사례”. 산업연구. 동덕여자대학교 산업연구소.
- Collins, Jim. et al., 임정재(역). (2004). 짐 콜린스의 경영전략. 위즈덤하우스.
- Kotter, John P., et al., 현대경제연구원 (역). (1999). 변화관리. 21세기북스.
- Munroe, Myles, 최예자(역). (2006). 비전의 힘. 도서출판 프리셋트.
- Seevers, Brenda., et al., (1997). Education Through Cooperative Extension, Delmar Publishers.

논문투고일: 2008. 05. 08

1차수정일: 2008. 06. 12

게재확정일: 2008. 06. 15