

학생·마을·학교를 연결하는 중간지원조직의 성과와 한계

장수군 풀뿌리 교육지원센터 이정영

I. 서론: 교육의 공간이 학교를 넘어 마을로 확장되다

최근 몇 년 사이 농산촌을 비롯한 지역사회에서는 “학교가 마을로, 마을이 학교로”라는 구호 아래 교육의 패러다임이 빠르게 바뀌고 있다. 학령인구 감소, 지역소멸, 돌봄 공백, 교육격차 심화 등 지역의 구조적 문제는 더 이상 교육청과 학교만으로는 해결하기 어려운 영역이 되었고, 이에 따라 행정과 주민, 학교를 연결하는 교육중간지원조직이 등장하게 되었다.

이 조직은 행정과 민간, 교육기관을 매개하며 교육 협치의 플랫폼이자 지역교육생태계의 허브로 기능한다. 순천풀뿌리교육자치협력센터, 고산풀뿌리교육지원센터, 전주야호교육통합지원센터, 장수군풀뿌리교육지원센터 등은 그러한 중간지원조직의 대표적인 사례들이다.

이들은 각기 다른 지역적 여건과 제도적 배경 속에서 운영되고 있지만, 공통적으로 학생·마을·학교를 연결하는 새로운 교육거버넌스 모델을 만들어 왔다.

이 글에서는 이러한 조직들의 경험을 토대로, 중간지원조직이 만들어낸 공통의 성과와 한계를 종합적으로 살펴본다.

II. 중간지원조직의 성과: 지역교육의 새로운 가능성을 열다

1. 교육협치의 제도화와 거버넌스의 정착

무엇보다 큰 성과는 교육을 행정과 주민이 함께 논의하고 결정하는 협치 구조가 제도적으로 정착되었다는 점이다. 과거 교육정책은 교육청 중심의 하향식 구조로, 주민이나 학부모가 참여할 여지가 거의 없었다. 그러나 순천, 전주, 완주, 장수 등의 지역에서는 중간지원조직을 중심으로 실무협의회, 운영위원회, 교육정책 정담회, 마을교육협의회 등이 만들어졌다. 이러한 구조는 교육 주체 간의 권한과 역할을 수평적으로 재배치하고, 행정·교육청·시민이 동등하게 참여하는 형태로 발전했다.

특히 순천의 ‘정담회’나 전주의 ‘교육정책 정담회’는 숙의민주주의의 방식으로 지역교육의제를 결정하는 새로운 협치문화의 출발점이 되었다. 이를 통해 교육이 더 이상 “학교만의 일”이 아니라 지역의 공공의제로 자리 잡게 되었고, 중간지원조직은 그 연결의 축으로 기능하였다.

2. 지역 기반 교육과정의 확산과 학습공동체의 형성

중간지원조직의 두 번째 성과는 지역의 자원을 교육과정 속으로 끌어들이는 ‘지역화 교육’의 확산이다. 순천의 동천·순천만·철도마을 교육과정, 전주의 전주다움 교육과정, 완주의 마을연계 방과후 프로그램, 장수군의 면 단위 교육과정 시도 등은 모두 학교 교육이 지역 자원과 결합하는 과정을 보여준다. 이 과정에서 마을의 장인, 농민, 예술가, 청년활동가 등이 “마을교사”로 참여하고, 학교 밖에서도 학생이 배울 수 있는 학습공동체가 만들어졌다. 이러한 변화는 교육의 공간을 교실에서 마을로 확장시키고, 아이들이 자신이 사는 지역의 역사·문화·환경을 배우며 지역 정체성을 형성하는 데 기여했다. 결국 중간지원조직은 지역이 가진 자원을 교육적 콘텐츠로 재해석하는 **‘지역교육디자인 기관’**으로 진화하고 있다.

3. 돌봄과 평생학습을 아우르는 통합적 지원체계

특히 농촌형 조직에서 두드러진 성과는 교육과 복지, 돌봄이 통합된 지원 구조의 형성이다. 고산풀뿌리교육지원센터는 초·중학교 방과후학교와 돌봄을 통합 운영하며 학생의 일상 돌봄을 마을이 함께 책임지는 모델을 제시했다. 장수군에서는 지역아동센터, 다함께돌봄센터, 평생학습관 등을 연계하여 아동·청소년·학부모가 모두 참여할 수 있는 통합 학습·돌봄 거점을 마련하였다. 이러한 구조는 특히 인구가 적고 시설이 분산된 농촌에서 복합적인 사회서비스를 통합적으로 제공할 수 있게 하였으며, 지역의 복지 인프라가 교육과 결합하는 선순환 구조를 가능하게 했다.

4. 주민 자치와 청소년 참여의 확산

중간지원조직은 지역 주민이 교육의 주체로 참여하는 자치문화의 기반을 조성했다. 순천의 마을교육자치회, 전주의 주민참여형 교육거버넌스,

장수군의 면교육협의회 등은 지역의 어른과 아이가 함께 교육의제를 논의하는 장을 열었다. 이와 함께 청소년이 지역사회의 문제를 스스로 찾아 해결하는 프로젝트형 활동이 활발히 전개되었다. 예를 들어, 순천의 ‘청소년 정책마켓’이나 ‘기적의 꿈 프로젝트’는 학생들이 지역의 문제를 조사하고 직접 정책을 제안하는 활동으로 이어졌다. 이런 과정에서 아이들은 단순한 수혜자가 아니라, 지역사회의 일원으로서 주체성을 키우게 되었다.

5. 농촌교육의 지속가능성을 높이는 거점 역할

농촌형 중간지원조직은 인구감소 지역의 교육생태계를 유지·복원하는 핵심 역할을 하고 있다. 학교가 줄어드는 상황 속에서도, 마을교육공동체와 학습공간을 중심으로 아이들이 지역 안에서 배우고 성장할 수 있는 환경을 조성함으로써, 지역 이탈을 완화하는 데 일정한 효과를 보였다. 또한 교사, 학부모, 마을활동가가 함께 협력함으로써 **‘사람이 남는 교육공동체’**를 만들어가고 있다. 이는 단순한 교육사업을 넘어, 지역소멸 대응과 농촌 활성화의 중요한 사회적 기반이 되고 있다.

Ⅲ. 중간지원조직의 한계: 제도·재정·인력의 벽을 넘어야

1. 제도적 불안정성과 행정 중심성의 잔존

대부분의 중간지원조직은 위탁사업이나 공모사업을 통해 운영되기 때문에, 법적 지위와 예산이 불안정하다. 운영 주체가 교육청이든 지자체이든, 담당자 교체나 행정 방향 변경에 따라 조직의 지속성이 흔들리는 경우가 많다. 전주처럼 조례를 통해 제도적 기반을 마련한 경우도 있으나, 여전히 행정의 하위 사업으로 인식되어 주민 자치적 운영의 독립성이 제한되고 있다. 이로 인해 중간지원조직이 지역 주체의 자율적 협치 공간이라기보다는 행정사업의 집행기관으로 축소되는 경향이 나타나고 있다.

2. 재정과 인력의 불균형

중간지원조직의 또 다른 한계는 안정적 예산과 전문 인력의 부족이다. 도시형 조직은 상대적으로 예산 규모가 크지만, 농촌형 조직은 소규모

예산으로 다기능 역할을 수행해야 한다. 특히 장수나 고산처럼 먼 단위까지 사업이 확장된 경우, 활동가의 인건비와 행정비용이 충분히 확보되지 않아 사업이 인력의 헌신에 의존하는 구조로 남아 있다. 또한 중간지원조직에서 일하는 활동가들의 근무조건이 불안정하고, 전문성 개발을 위한 체계적인 교육 시스템이 부족하다는 점도 문제다. 이는 중장기적 관점에서 조직의 지속가능성을 위협하는 요인이 된다.

3. 교육·복지·행정의 역할 경계 혼재

교육중간지원조직은 다양한 영역을 연결하지만, 동시에 업무의 중첩과 역할 혼선을 초래하기도 한다. 학교, 지자체, 복지기관, 평생학습기관 간 협력체계가 명확히 정리되지 않으면, 사업 내용이 중복되거나 행정 절차가 복잡해진다. 예를 들어, 돌봄사업의 경우 교육청과 지자체의 담당 부서가 다르기 때문에 예산 흐름과 책임 소재가 불분명해지는 경우가 많다. 이러한 구조적 한계는 현장의 활동가들이 행정서류와 보고 업무에 과도한 시간을 들이게 만들며, 본래의 목적이었던 ‘교육과 협력의 매개 역할’이 약화되는 부작용을 낳고 있다.

4. 주민 참여의 불균형과 지역 간 격차

중간지원조직이 지역 내 참여의 장을 열었음에도 불구하고, 참여의 층위는 여전히 불균형하다. 활동적인 일부 주민이나 학부모 중심으로 운영되다 보니, 참여의 폭이 넓어지지 못하고 ‘열정 있는 소수’가 사업을 이끄는 구조가 고착화되기도 한다. 또한 순천이나 전주와 같은 도시형 조직과, 장수나 고산 같은 농촌형 조직 간에는 예산과 인력, 접근성의 차이로 인해 교육협력 수준의 격차가 발생하고 있다. 결국 교육자치의 확대가 지역 간 불평등을 해소하지 못한다면, 그 성과가 장기적으로 지속되기 어렵다는 점에서 제도적 보완이 필요하다.

5. 농촌형 중간지원조직의 구조적 한계

농촌에서는 인구 자체가 적고, 활동할 인력 풀이 제한적이기 때문에, 한 사람이 여러 역할을 겸하는 구조가 불가피하다. 이로 인해 활동의 전문성이 떨어지고, 장기적으로 피로도가 누적된다. 또한 교육·복지·문화·경

제를 통합적으로 다뤄야 하는 농촌형 조직은 사업 범위가 넓어지면서 행정 부담이 가중된다. 이러한 현실은 농촌 중간지원조직이 지역의 핵심 역할을 수행하면서도, 가장 열악한 조건에서 운영된다는 역설을 보여준다. 지속 가능한 농촌형 모델을 위해서는 중앙정부와 광역단위의 정책적 지원이 반드시 병행되어야 한다.

IV. 결론: 협치에서 자치로, 마을이 키우는 교육의 미래

학생·마을·학교를 연결하는 중간지원조직은 지난 10여 년간 지역교육의 새로운 지평을 열었다. 그 성과는 단지 몇 개의 사업이나 프로그램에 그치지 않고, 교육이 지역의 공공영역으로 확장된 구조적 변화에 있다.

이제 다음 단계는 ‘협치’를 넘어 **‘자치로의 이행’**이다. 행정이 설계한 협력에서 주민이 주도하는 자치로 전환되어야 비로소 지속가능한 지역교육생태계가 완성될 수 있다. 이를 위해 다음의 과제가 요구된다.

- 조례와 제도를 통한 제도적 안정화
- 상근인력과 활동가의 전문성 강화 및 고용 안정화
- 도시와 농촌 간 협력적 네트워크 구축
- 교육·복지·돌봄의 통합형 서비스 체계 확립
- 청소년과 주민이 함께 주도하는 참여 구조 정착
- 중간지원조직은 더 이상 행정의 위탁기관이 아니라, 지역이 스스로의 미래를 설계하는 플랫폼이 되어야 한다.

마을이 아이를 키우고, 아이가 다시 마을을 변화시키는 순환적 구조가 만들어질 때, 교육은 비로소 지역의 생명력을 되살리는 힘이 될 것이다.