

교육서비스 분야 주민주도 사업의 사례와 시사점

제주지역균형발전지원센터 강 권 오 전문연구원

목 차

1. 들어가며	1
2. 교육서비스 영역 주민주도 사업의 특징	2
3. 교육서비스 영역의 운영 사례	4
4. 운영사례를 통한 시사점	10
5. 마치며	12

- ▶ 제주지역균형발전지원센터는 제주특별자치도의 지역간 특성있고 균형적인 발전을 통해 도민의 행복 증진과 삶의 질 향상에 기여하기 위해 노력하고 있습니다.



1. 들어가며

최근 균형발전이라는 키워드와 함께 지역주민들이 직접 지역의 문제를 탐색하고 주도적으로 이를 해결하고자 하는 형태의 사업들이 증가하는 추세를 보이고 있습니다. 주민주도 사업의 증가는 과거에 비해 주민들이 적극적으로 지역의 생활 여건을 개선하고자 하는 욕구가 증가하고 있으며, 또한 과거에 비해 주민들의 의식 수준이 증가하였음을 의미합니다. 그러나 생활여건 개선 및 지역 간의 균형적인 발전을 표방하여 진행한 많은 사업들이 하드웨어 중심의 개발사업 위주로 이루어져 온 결과. 개발 위주의 정책 기조에 의해 조성된 공간들이 지역을 발전시키는 것이 아니라 골칫거리로 전락하기도 하였으며, 이에 개발 위주의 정책 기조가 바뀌어야 한다는 목소리가 커지고 있는 실정입니다.

이러한 흐름에 따라 최근에는 지역주민이 직접 지역 현안 문제를 발굴하고 해결책을 제시하는 형태의 사업들이 주목받고 있습니다. 지역에서 문제를 가장 먼저 파악할 수 있고, 가장 필요한 사업을 발굴할 수 있는 사람이 바로 지역 주민이기 때문입니다. 그러나 주민주도 사업이 지역의 생활환경 여건 개선을 위해 효과적으로 정책을 발굴할 수 있다는 큰 장점을 가졌음에도 불구하고 실제 사업이 운영되는 과정에서 다양한 요인에 의해 많은 실패를 거듭하고 있습니다.

그렇다면 지역 문제 해결 및 지역의 발전을 목적으로 운영되는 주민주도 사업들이 성공적으로 운영되기 위해서는 어떤 대안이 필요한지에 대해 고민해 볼 필요가 있습니다. 특히 제주지역균형발전사업 중 읍면동 지역균형발전사업은 지역주민이 주도적으로 사업을 발굴하고 운영하는 대표적인 사례로서, 지역주민들의 의지와 역량이 사업의 성패에 매우 중요한 부분을 차지하고 있습니다. 읍면동 지역균형발전사업은 제주특별자치도 내 읍면동을 중심으로 지역주민이 주체가 되어 사업을 발굴하고 운영하는 형태의 사업입니다. 읍면동 지역균형발전사업은 지역 내 서비스 접근성 개선을 목적으로 시행되는 사업으로서, 사업비의 일부를 리모델링비로 지원하여 실제 서비스 제공이 가능한 환경을 조성하고, 이후 3개년에 걸쳐 프로그램 운영비를 제공하는 형태로 지원되고 있습니다. 최근 제2차 제주특별자치도 지역균형발전기본계획이 수립되면서 사업 영역이 일부 조정되었으며, 현재 생산서비스 1개 영역(지역산업활성화), 공공서비스 5개 영역(문화여가서비스, 사회복지서비스, 유아보육서비스, 노인복지서비스, 교육서비스) 등 총 2개 영역, 6개 분야를 대상으로 사업을 발굴하여 시행하고 있습니다.

제주특별자치도 지역균형발전사업으로 지원되는 사업의 영역은 위에 언급된 것처럼 다양하게 구성되어 있으며, 또한 각 영역별로 고유의 특징을 가지고 있습니다. 특정 연령대를 대상으로 진행되는 영역이 존재하기도 하며, 전문성이 없이 접근하기 어려운 영역의 사업이 존재하기도 합니다. 따라서 주민들이 직접 사업을 운영함에 있어 영역별 특성을 미리 알고 사업을 준비하는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있습니다.



이에 지역균형발전지원센터에서는 향후 영역별 사례 연구를 통해 각 사업 영역에서 성공적인 사업 운영을 위해서 고려해야 할 사항은 무엇인지, 실제 다른 사업자들은 어떤 방식으로, 어떤 노하우를 가지고 사업을 운영하고 있는지에 대해 살펴볼 예정입니다. 향후 진행될 영역별 사례 연구의 일환으로서, 이 글에서는 지역균형발전사업의 6개 사업 분야 중 교육서비스의 특징에 대해 살펴보고 실제 교육서비스 영역 사업 운영 사례 검토를 통해 성공적인 사업 운영을 위해서는 어떠한 점을 고려할 필요가 있는 지에 대해 고민해보고자 하였습니다. 이론적인 내용보다는 실제 사업을 운영하고 있는 운영자들과의 인터뷰를 통해 사업 운영과정에서 고려해야 할 리스크, 혹은 성공적인 운영을 위한 노하우를 정리하여, 향후 교육서비스 영역의 사업을 진행하고자 하는 지역주민들에게 유익한 정보를 정리하고자 하였습니다.

2. 교육서비스 분야 주민주도 사업의 특징

주민주도 사업이 가진 가장 큰 리스크는 바로 전문성과 관련된 부분일 것이라 생각합니다. 특정 지역에 거주하는 주민들이 삶을 영위하는데 어떤 서비스가 가장 부족하고 현실적으로 필요한지의 여부는 실제 거주자가 가장 명확하게 알 수 있을 것이지만, 지역 문제를 파악하는 것과 해당 문제에 대한 해결책을 제시하는 것은 별개의 문제이기 때문입니다. 그렇기 때문에 실제 주민들이 문제 해결을 목적으로 사업을 진행하려고 해도 사업을 어떻게 시작해야 할지, 어떻게 운영해야 할지 모든 것이 막막할 수밖에 없습니다. 그렇다면 지역 주민들이 주도적으로 교육서비스 사업을 진행하기 위해 어떠한 부분에 초점을 맞추고 접근을 해야 할지 고민해 볼 필요가 있습니다. 사업을 시작하기 전에 해당 영역의 특징을 파악하고 사업을 시작한다면, 운영 과정에서의 많은 시행착오를 줄일 수 있을 것입니다.

아동·청소년 계층 대상의 서비스 제공 사업

읍면동 지역균형발전사업 중 공공서비스 영역에 포함된 5개 사업 분야는 각각의 특성을 가지고 있고, 각 영역 간 결정적인 차이점은 바로 분야 별 수혜 대상이 명확하게 구분된다는 점입니다. 공공서비스 영역 중 사회복지 분야는 장애인, 다문화 가정 등 사회취약 계층을 대상으로 하고, 노인복지 분야는 고령자를 대상으로 서비스를 제공하며, 또한 유아보육 분야는 돌봄이 필요한 유아들을 대상으로 서비스를 제공합니다. 이와 같은 맥락에서 교육서비스 분야 또한 서비스를 향유하는 1차적인 수혜자는 바로 아동·청소년이라고 볼 수 있습니다.

제주지역균형발전사업이 아닌 타 사업을 살펴보면 교육서비스 영역의 수혜 계층이 매우 넓은 경우를 종종 찾아볼 수 있습니다. 그런 경우 아동·청소년을 대상으로 교육 서비스 제공은 물론, 주민 대상 문화여가 강좌, 역량 강화 강좌 등이 모두 포함되기도 합니다.



다만 지역균형발전사업의 경우 교육서비스 분야와 타 사업 분야와의 차별화를 위하여 교육서비스 분야의 서비스 계층을 아동·청소년으로 한정하였습니다. 이는 읍면동 지역균형발전사업 내에 전 연령층을 대상으로 각종 교육 서비스를 제공하는 문화·여가서비스 영역이 존재하기 때문입니다. 따라서 제주지역균형발전사업의 카테고리 내에서는 사업의 목적에 따라 다양한 연령층을 대상으로 서비스를 제공하는 사업은 문화·여가서비스 분야, 아동·청소년을 대상으로 제공되는 강의는 교육서비스 분야로 포함됩니다.

교육 사각지대 해소를 목적으로 한 사업

교육서비스 영역에서 시도해볼만 한 사업에는 어떤 것이 있을지 생각해보면 일반적으로 단순한 보습교육 형태의 사업을 가장 먼저 떠올리게 됩니다. 특히 동지역과 비교했을 때 교육 시설이 부족한 읍면지역의 경우에는 더더욱 그런 현상을 보이게 됩니다. 하지만 읍면동 지역균형발전사업 중 교육서비스 분야의 사업은 단순히 보습교육 형태의 사업을 가리키는 것이 아닙니다. 지역 내에 반드시 필요한 경우 보습교육 형태의 사업을 제공하기도 하지만, 이 영역은 아동·청소년들을 대상으로 제공이 가능한 모든 교육활동을 포함합니다. 예를 들어 현실적으로 학교 내에서 다루기 어려운 프로그램을 제공한다면, 기존 학교에서 배우는 활동에 대한 심화 과정을 제공하는 형태, 또는 어린이·청소년들의 직업체험을 위한 프로그램 등 다양한 형태의 프로그램을 포함하는 영역입니다. 따라서 교육서비스 분야에서는 아동·청소년들을 위하여 지역 내에 제공될 수 있는 모든 교육 사업이 포함된다고 볼 수 있습니다.

미래의 수요까지 고려할 필요가 있는 사업

최근 이주민의 수가 급격히 증가함에 따라, 과거에 비해 학생 수가 증가한 읍면지역 초·중등학교들을 쉽게 찾아볼 수 있습니다. 그러나 지역에 학생 수가 증가한 것과 대조적으로 각종 서비스 시설은 충분히 제공되지 못하면서, 읍면지역에 거주하는 어린이들은 동지역에 거주하고 있는 어린이들에 비해 다양한 교육서비스를 제공받지 못하는 경우가 종종 발생하고 있습니다. 이러한 현상은 읍면지역 내에 교육서비스의 수요 증가를 불러오게 되며, 실제 최근 몇 년간 읍면동 지역균형발전사업의 공모 과정에서도 교육서비스의 수요가 증가하고 있는 추세입니다.

이러한 제주지역의 변화 추이를 보면 교육서비스 사업의 미래가 매우 밝은 것처럼 보일 수 있습니다. 그러나 교육서비스 분야의 수요자가 아동·청소년임을 감안하면 사실 매우 큰 위험이 존재하기도 합니다. 지역 내에 거주하는 서비스의 수요자들이 학업을 목적으로 이주를 하거나, 더 이상의 아동인구가 유입이 되지 않는다면 수요가 지속적으로 감소할 것이기 때문입니다. 따라서 교육서비스 분야 사업의 모형을 설계할 경우 지역 내의 전반적인 인구 구성이나 환경 등을 고려하여 사업을 설계할 필요가 있습니다.



3. 주민주도 교육서비스 사업 운영사례

여기에서는 교육서비스 영역에서 실제 사업을 운영하고 있는 몇 가지 사례들을 소개하고자 합니다. 이론과 달리 실제 사업 영역에서 교육서비스 제공 사업을 운영하기 위해서는 많은 애로사항이 존재할 수 있고, 직접 운영하고 있는 사례를 검토함으로써 많은 노하우를 얻을 수 있을 것으로 보여집니다. 이에 실제 교육서비스를 운영하고 있는 운영자들과의 인터뷰를 통해 사업의 전반적인 운영 과정이나, 운영 과정에서의 애로사항, 향후 조직의 발전 방향에 대한 이야기를 나누어 보았습니다.

1) 꿈지기 교육 사회적협동조합

첫 번째 사례는 경기도 수원에서 사업을 진행하고 있는 ‘꿈지기교육사회적협동조합’입니다. 꿈지기교육협동조합은 ‘꿈의 학교’를 운영하고 있는 운영자들이 모여 조직한 사회적협동조합 사례입니다. 사업을 진행하고 계시는 조규정 이사장님과과의 대화를 통해 교육서비스 영역 사업의 발전에 대한 다양한 이야기를 나눌 수 있었습니다.

Q. 꿈지기 교육 사회적협동조합은 어떤 조직인가요?

A. 꿈지기 교육 사회적협동조합은 꿈의 학교를 운영하는 운영자들이 모여 2018년 11월 설립한 교육부 인가의 사회적협동조합입니다. ‘꿈의 학교’는 쉽게 말하자면 학교 밖의 학교로서, 학교에서 가르치지 못하는 교육 프로그램을 제공하거나, 학교에서 교육하는



내용을 보다 심화해서 체험하고 싶거나, 또는 학교를 다니지 않지만 교육을 받고 싶은 어린이들에게 다양한 교육서비스를 제공하기 위한 목적으로 만들어진 사업입니다. 꿈의 학교

사업에는 실제로 다양한 단체가 참여하여 활동하고 있는데, 꿈지기 협동조합은 꿈의 학교를 운영하는 운영자들이 모여 운영의 편의를 도모하고, 상호 협력을 통해 발전을 꾀하기 위한 목적으로 설립되었습니다. 현재 (사)해피스쿨교육개발원, 달토리 창작스튜디오, 꿈마니, 칠보산도토리교실, 보컬양성소, 뭐라도학교 등의 단체가 함께 참여하고 있습니다.

Q. 꿈지기 교육 사회적협동조합의 주요 사업은 어떤 것이 있나요?

A. 꿈지기 교육 사회적협동조합은 꿈의 학교를 운영하는 다양한 단체들이 모여서 결성한 조직이기 때문에 사업 내용이 매우 다양한 편입니다. 물론 조합 자체의 목적은 각자의 단체들이 개별적으로 수행하는 교육 사업들을 적절히 융합하여 새로운 교육 아이템들을 개발하는 것이지만, 각자의 사업을 원활하게 운영하고 서로 정보를 공유하는 것 또한 조합의 주요 역할이라고 생각합니다. 현재 꿈지기 협동조합은 음악·체육분과, 미술·



공예분과, IT·SW분과, 진로인성분과, 사업정책분과로 나누어 운영되고 있으며, 각자의 사업 영역에서 관련된 교육 서비스 제공 사업을 진행하고 있습니다.

구체적으로 음악·체육분과에서는 뮤지컬, 댄스, 보컬, 음악, 체육 등의 프로그램을 제공하고 있으며, 미술·공예분과에서는 미술, 디자인, 공예, 도예, 목공 등의 강좌를 제공하고 있습니다. 또한 이와 더불어 IT·SW분과에서 드론코딩, 메이커코딩, 로봇코딩 등의 강좌 제공과 더불어 진로수업, 인성수업 등의 강의를 제공하기도 합니다.

이처럼 다양한 분과에서 다양한 강의를 제공할 수 있는 원동력은 아무래도 앞서 언급한 바와 같이 다양한 영역의 운영자들이 참여하기 때문이라고 생각합니다. 그리고 이러한 장점을 최대한 극대화하여 최근에는 각 사업들을 융합하여 새로운 아이템을 개발하고자 노력하고 있습니다. 현재 조합에 참여하고 있는 대다수의 사업들이 수원 지역을 중심으로 밀집되어 있기 때문에, 각자의 콘텐츠를 효과적으로 융합하여 체험할 수 있는 프로그램을 구성하거나 마을지도를 만드는 등의 활동을 지속하고 있습니다.



Q. 조합을 운영하는 과정에서 어떤점이 가장 어려운가요?

A. 사실 최근에 보면 사회적경제 조직들이 운영하는 사업체들을 자주 볼 수 있는데, 실제 운영하는 데에는 애로사항이 상당히 많이 존재합니다. 사실 사업을 경제적으로 안정화 시키는 것부터가 매우 어려운 일입니다. 현재 꿈지기 협동조합의 경우에도 대다수의 프로그램이 꿈의 학교 운영, 방과 후 교실 운영 등 지원금으로 운영되는 사업들이 주를 이루고 있고, 사업 아이템과 아이디어를 공유하고 새로운 교육 콘텐츠를 개발하는 등의 노력을 지속하고 있지만 그 과정이 매우 어려운 것이 현실입니다. 사실 제주의 경우에도 지역 내에 어느 정도의 교육서비스 수요가 존재하고 있을지는 모르겠지만 조합으로 사업을 시작하는 것이 쉬운 일이 아니라는 것은 말씀드리고 싶습니다.



그리고 꿈지기의 경우에는 지역 내 단체들간의 연계에서 조금 어려움을 겪기도 합니다. 경기도에는 꿈지기 협동조합 이외에도 지역 내에 교육서비스 제공을 위하여 경기 마을공동체 네트워크, 경기 마을공동체 사회적협동조합 등 많은 단체들이 활동하고 있습니다. 그러나 경기도 자체가 지역끼리 서로 연계하기가 지리적으로 매우 어려운 것이 현실입니다. 예를 들자면 저희 조합이 활동하는 수원에서 의정부에 있는 단체와 교류를 하려면 서울시를 가로질러 가야하기 서로 만날 수 있습니다. 때문에 경기도 내 다른 조직과의 만남을 위해서는 부득이하게 많은 시간을 소요하게 되고, 그렇기 때문에 자주 만남을 가지고 의견을 교류하기가 현실적으로 매우 어렵습니다.

마지막으로 꿈지기 협동조합이 다양한 분야의 운영자들이 모여 구성한 조직이기 때문에 다양한 사업 아이템과 아이디어들이 나올 수 있고 그로 인해 아이들이 다양한 경험을 할 수 있는 반면, 각자의 사업 영역이 있고 각자 사업장을 운영하고 있기 때문에 상호간에 의견을 조율하거나 협력하여 사업을 수행하는 것이 어려운 경우도 존재합니다. 참여하시는 분들은 매우 적극적으로 참여하시고 조합의 방향성에 대해 적극적으로 언급하시기도 하지만, 상대적으로 참여도가 낮으시거나 큰 관심을 갖지 않으시는 분들도 존재합니다. 하지만 꿈지기 협동조합은 함께 하는 분들이 다같이 모여 적극적으로 정보와 아이디어를 교환하는 등 올바른 방향으로 사업을 운영해나가기 위해 노력하고 있습니다.

Q. 향후 조합의 운영 방향이 궁금합니다.

A. 저희 꿈지기 교육 사회적 협동조합은 지역 어린이들의 교육 환경 개선을 위하여 다양한 교육 콘텐츠를 개발하고 보급하는 것을 목적으로 하고 있습니다. 그렇기 때문에 향후 조합의 운영 방향 또한 이러한 방향으로 진행 될 것으로 생각하고 있습니다. 그런 면에서 볼 때 꿈지기 협동조합이 가진 최고의 장점은 다양한 분야에서 실제 운영중인 사업체들끼리 서로 융합이 가능한 환경이 조성되어 있다는 것이라고 생각하고, 향후에는 각자의 콘텐츠를 융합하여 새로운 콘텐츠를 개발하는 쪽으로 운영을 지속할 계획입니다. 지역 내에 충분한 수요가 발생할 수 있는 콘텐츠를 개발하고, 이를 활용하여 수익금을 발생시켜, 다시 새로운 콘텐츠의 개발을 시도하는 선순환 구조가 형성될 수 있도록 지속적으로 노력할 계획입니다.





2) 경기교육 다산 사회적협동조합

두 번째 사례는 앞선 사례와 동일하게 경기도 수원을 중심으로 교육서비스를 제공하고 있는 ‘경기교육 다산 사회적협동조합’의 사례입니다. 경기교육 다산 사회적협동조합의 라택주 이사장님은 그동안 교육서비스 영역의 사업을 운영해 온 노하우에 대해서 많은 이야기를 들려주셨습니다.

Q. 경기교육 다산 사회적협동조합은 어떤 조직인가요?

A. 경기교육 다산 사회적협동조합은 2015년 10월 설립된 교육부 인가의 사회적협동조합입니다. 경기교육 다산은 대부분 전직 교육공무원으로 구성된 사회적협동조합으로서, 지역 내의 어린이, 청소년들을 위한 다양한 교육지원 활동을 제공하고 있습니다. 우리 조합은 경기도 지역을 중심으로 교육계에서 종사하던 퇴직 공무원들이 모여 지역 교육 발전에 이바지하고자 하는 목적으로 설립되었습니다. 최초에 조합을 설립할 당시 교육계에 종사하시던 분들 15명이 모여 조합을 결성하였고, 지금까지 조합원이 조금씩 변동이 있었지만 총 조합원 수는 비슷한 수준입니다.



Q. 경기교육 다산 사회적협동조합은 어떤 일을 하나요?

A. 경기교육 다산은 설립 이후 여타 교육서비스를 제공하는 협동조합과 마찬가지로 청소년 대상의 진로심리코칭, 진로직업체험활동, 리더십 교육, 안전교육 등 소프트웨어를 중심으로 사업을 기획하고 서비스를 제공하였습니다. 퇴직 교사들로 구성되어 있고, 학생들을 대상으로 지도의 경험이 풍부하다는 장점을 적극적으로 활용하였기 때문에, 조합원들이 직접 청소년 진로지도, 리더십, 안전 등의 교육을 직접 제공할 수 있었습니다.

사업의 초창기에는 워낙 충분한 역량을 보유한 조합원들이 많이 모여 있었고 모두들 의욕이 가득하였기에, 이러한 형태의 조직 운영이 충분히 지역사회에 공헌할 수 있을 것이라는 자신감이 있었습니다. 그리고 많은 학생들이 교육과정을 통해 스스로의 변화를 느끼고 발전해나가는 모습을 옆에서 직접 바라볼 수 있음에 감사하면서 열정적으로 활동에 참여하였습니다.

최근에는 소프트웨어 이외에 하드웨어와 관련된 다양한 사업들을 진행하고 있습니다. 학교 시설이나 비품 관리, 정원 관리 등을 대행해주는 업무를 진행하고 있는데, 실제 교사로 재직 중에 이러한 부분에서 ‘누군가 체계적으로 관리했으면 좋겠다’라는 생각을 많이 했었는데, 지금 조합 운영을 통해서 이러한 부분까지 사업 영역을 확장하고 있습니다.



Q. 조합을 운영하는 과정에서 어려움은 없었나요?

A. 많은 조합들이 그렇듯 경기교육 다산 또한 조합을 운영하는 것이 생각보다 녹록치 않았습니다. 프로그램의 수요자가 제한되어 있기 때문에, 공급되는 프로그램이 다양화 되지 않고서는 생존이 어렵다는 것을 깨달은 것입니다.

우리는 조합의 생존과 장기적인 교육서비스 제공을 위하여 수익마련이 가능한 대안의 마련과, 기존 운영하는 프로그램의 다양화가 필요하다는 결론에 도달했습니다. 그리고 대안을 마련하는 과정에서 조합원들이 누구보다 지역 교육 생태계를 정확하게 인지하고 있는 전문가라는 점에 착안하였습니다. 조합원들은 대부분 전직 교원으로서 학교 운영 과정에서 가장 필요한 사항들을 누구보다도 잘 알고 있는 이 분야 최고의 베테랑들이었기 때문에, 실제 업무를 수행하는 과정에서 발견한 틈새시장을 활용하여 학교와 지역 사회에 기여함과 동시에 조합의 장기적인 발전을 이루고자 하였습니다. 앞서 언급했던 바와 같이 최초 직접 운영하는 소프트웨어 위주 사업에서 프로그램을 대행하는 것까지 영역을 확장하고, 그리고 하드웨어를 관리하는 영역까지 사업을 지속 적으로 확장해온 것은 어떻게 보면 조합의 생존을 위한 선택이었습니다.

지역 교육환경 개선에 이바지하고, 교육계 퇴직자의 일자리 창출, 지역 경제 활성화 등 조합의 설립 목적을 달성함과 동시에 사업을 지속적으로 운영할 수 있는 현실적인 수익을 창출할 수 있는 대안을 마련하기까지는 많은 고민이 있었습니다. 그리고 그러한 고민 끝에 소프트웨어 위주의 사업에서 하드웨어 관리까지 영역을 확장하게 되었습니다. 그리고 이러한 과정에서 지금 조합의 핵심 사업으로 진행하고 있는 것이 바로 냉난방기 세척 사업입니다. 저희 조합은 '수익을 창출하여 조합의 지속성을 확보함과 동시에 지역 교육발전에 이바지 할 수 있는 대안이 없을까'를 지속적으로 고민하였고, 이를 위해 현재 주력사업으로 냉난방기 세척 사업을 진행하고 있습니다. 물론 이외에 화단관리, 수목 전지 작업, 하수도 정비, 차광막 설치 등 학교 환경개선을 위한 다양한 시설 개·보수 사업을 진행하고 있고, 이렇게 다양한 대안들을 통해 사업을 지속적으로 운영하기 위한 수익금 창출을 위해 노력하고 있습니다.

Q. 현재 진행중인 냉난방기 세척 사업에 대해 자세히 좀 알려주세요.

A. 일반적으로 학교에는 교실마다 에어컨이 비치되어 있습니다. 이 에어컨은 거치형태로 운영된 것도 있으나 다수가 천장에 설치된 고정식 에어컨인데, 많은 에어컨이 체계적



인 관리가 없이 활용되고 있다는 것에 주목했습니다. 이에 우리는 조합원 스스로가 이 분야의 전문가가 되고 직접 뛰어보기로 결정했습니다. 관심이 있는 조합원들은 모두 에어컨 세척 사업을 위하여 해당 분야의 전문가를 초빙하여 교육을 받고 직접 경험을 쌓기 시작했습니다.

그러나 그 과정은 만만치 않았습니다. 많은 학생들이 하루종일 생활하고 드나드는 학교의 특성 상 에어컨이 쉽게 오염에 노출되기 때문에 그 세척을 위해서는 에어컨을 완전분해하여 열교환기, 송풍팬 등을 부품별로 일일이 세척을 하는 과정이 필요했고, 이러한 과정을 충분히 숙지하고 사업을 시작하기 위해서는 많은 교육과 경험이 필요했기 때문입니다. 하지만 우리는 이것이 조합의 미래라고 생각을 했습니다. 그리고 수많은 시행착오와 주변의 많은 도움에 힘입어 현재 냉난방기 세척 사업은 어느정도 궤도에 정착하게 되었습니다. 물론 현재 진행하고 있는 이 사업이 언제까지 조합의 핵심 사업으로서 운영될지는 아무도 모릅니다. 그렇기 때문에 우리는 지속적으로 학교와 교육 영역에서 우리가 활동할 수 있는 새로운 형태의 사업을 지속적으로 발굴하기 위해 노력하고 있습니다.



Q. 조합이 추구하는 비전이나 향후 계획이 있으신가요?

A. 경기교육 다산의 비전은 그리 거창하지 않습니다. 혹시 모죽을 아십니까? 모죽은 중국에서 재배하는 대나무의 한 종류인데 이 대나무는 심은 지 5년이 되도록 땅 위로 싹을 틔우지 않습니다. 그런데도 중국의 농부들은 5년 동안 싹이 나지 않는 땅에 계속 정성스럽게 물을 주죠. 그런데 신기하게 이 모죽이 5년이 지나면 단 몇 주 만에 수십 센티미터씩 쑥쑥 자라서 아주 단단하고 굳센 대나무로 성장합니다. 모죽은 땅 위로 얼굴을 내밀기 전에 5년 동안 이미 땅 속으로 깊고 굳건하게 성장할 수 있는 뿌리를 만들고 있었던 겁니다. 우리 경기교육 다산 사회적협동조합은 그런 역할을 담당하고 싶습니다. 수원, 나아가 경기도 어린이들이 지역사회의 든든한 뿌리로 성장할 수 있도록 꾸준히 물을 주고 자양분을 줄 수 있는 존재가 되고 싶습니다.



4. 운영사례를 통한 시사점

운영조직의 전문성 확보는 사업의 성공률을 높인다

교육서비스 분야의 사업은 주민들의 수요가 매우 높은 사업입니다. 실제 2015년부터 제주지역균형발전사업 공모에 선정되어 시행된 사업들을 살펴보면 80%이상의 사업이 문화여가서비스와 교육서비스 분야에 집중되어 있다는 사실을 확인할 수 있습니다. 이처럼 해당 분야들의 사업 수가 상대적으로 많은 이유는 타 사업 분야에 비해 상대적으로 수요가 높고, 노인복지, 사회복지 등의 분야에 비해 공급자가 가지고 있어야 할 전문성의 수준이 높지 않기 때문입니다. 다만 교육, 문화·여가 분야의 사업들이 타 분야에 비해 상대적으로 요구하는 전문성의 수준이 낮은 것과는 별개로, 운영자의 전문성 보유 여부는 실제 사업의 성공률을 높일 수 있는 매우 중요한 요소로 작용하기도 합니다.

앞서 살펴본 교육서비스 분야의 운영 사례들을 살펴보면, 대체적으로 그 조직들이 운영하는데 충분한 전문성을 보유하고 있음을 확인할 수 있습니다. 꿈지기 교육 협동조합의 경우에는 꿈의 학교를 운영하는 실제 운영자들로 조직이 구성되어 있었으며, 경기교육 다산 사회적 협동조합의 경우에는 퇴직 교육공무원들을 중심으로 조직이 구성되어 있었습니다. 또한 두 조직은 각자의 전문 분야에서 사업을 진행함으로써 해당 분야에서 필요한 부분이 무엇인지, 어떤 방향으로 사업을 진행하는 것이 지역에 가장 큰 도움을 줄 수 있을 것인지를 정확하게 파악하고 있었습니다. 이러한 부분은 주민들이 교육서비스 사업을 운영하는데 큰 시사점을 제공합니다.

지역 주민들이 교육서비스 분야의 사업을 자체적으로 운영하기 위해서는 스스로 교육서비스 분야의 전문가가 될 필요가 있습니다. ‘실제 지역 내에 교육서비스 개선을 위한 사업이 필요한가?’, ‘사업이 필요하다면 구체적으로 어떤 과목의 서비스를 제공할 필요가 있을까?’, ‘단순히 교사를 초빙하여 강의를 제공하는 형태의 사업 이외에 지역 내 교육서비스 개선을 위해 필요한 다른 형태의 사업이 존재하지는 않을까?’등 스스로에게 많은 질문을 던지고 이에 대한 답변을 고민함으로써 해당 영역의 전문가가 될 필요가 있습니다. 그리고 그러한 고민들이 누적되고 경험이 축적됨으로써 사업의 성공률은 시간이 지남에 따라 지속적으로 증가할 것입니다.

수익성의 확보는 선택이 아닌 필수

아무리 취지가 좋은 사업이라고 하더라도 사업이 지속적으로 운영되고 지역주민들이 활용할 수 있는 시설로 자리 잡을 수 없다면 그 사업은 없는 것과 별반 다를 바가 없을 것입니다. 따라서 지역 내에 지속적으로 서비스를 제공하기 위해서는 무엇보다도 사업체의 운영을 위한 수익을 확보할 수 있는 방안을 고민할 필요가 있습니다. 앞서 살펴본 두 개의 사례 뿐만 아니라 지역사회를 기반으로 운영 중인 다양한 교육서비스 제공 사업장들이 겪는 가장 큰 애로사항이 바로 수익을 발생시키는 부분입니다. 읍면지역을 대상으로



시행되는 보조금 지원사업의 대다수는 수익성이 낮아 민간 영역에서 서비스가 제공되기 어렵기 때문에 서비스 접근성 개선을 목적으로 공공부문에서 보조금을 지원해주는 형태로 사업이 발굴됩니다. 따라서 지원 사업으로 사업장을 만들고 프로그램을 구성하더라도 대체적으로 수익성이 떨어지기 때문에 보조금 지원기간이 종료된 이후에는 지속적으로 운영할 대안이 없는 사업이 상당수 존재합니다.

실제 많은 보조사업자들이 이러한 부분에 대해 지속적으로 고민하고 있으며, 이 부분에 대해서는 사업장마다 풀어나가는 방식이 매우 다양하게 나타납니다. 일부 사업의 경우에는 ‘교육’자체에 집중하여 강의 서비스를 제공하거나 새로운 프로그램을 개발하는 등의 방안을 활용하여 수익을 마련하는 경우가 존재하는 반면, 소수이긴 하지만 지역의 교육이라는 큰 테두리 안에서 지역 교육환경 개선을 위해 다양한 사업을 수행하는 등의 대안을 마련하여 사업의 수익성을 확보하기도 합니다. 현재 지역균형발전사업으로 시행되는 다양한 교육서비스 사업들의 경우 사업성의 확보를 위해 강의 프로그램 운영을 통한 수익 확보 방안을 활용하고 있는 추세이나, 앞서 살펴본 사례에서와 같이 다양한 수익성 확보 방안에 대한 고민을 통해서 사업의 운영 방안을 마련할 필요가 있습니다.

사업장의 수익 모델이 구축되고 원활하게 유지될 수 있어야만 지역 주민들에게 서비스를 제공하는 것이 가능합니다. 이러한 관점에서 사업을 시작하기 이전 단계에서부터 사업의 수익성 확보를 위한 모델을 구축하는 것은 선택이 아닌 필수라고 볼 수 있습니다.

지역사회와 연계성이 중요

앞서 언급한 바와 같이 접근성이 낮은 읍면지역에서 교육서비스가 원활하게 제공되지 못하고 교육서비스 수준이 낮게 나타나는 이유는 일반적으로 지역 내에 민간영역에서 수익을 발생시킬 수 있을 정도의 충분한 수요가 발생하지 못하기 때문입니다. 같은 이유로 보조금 지원을 통해 주민주도로 교육서비스를 제공하고 있는 많은 사업체들은 충분한 수요를 확보하지 못해 사업성이 떨어지고 있는 실정입니다. 그렇기 때문에 사업을 최초에 구상하는 단계에서부터 지역 내의 실정을 명확하게 파악하고 지역 내에 있는 자원들을 적절히 활용하고자 하는 노력이 필요합니다.

읍면 지역의 경우에는 과거에 보조금을 통해 지어졌으나 활용이 되지 않는 공간, 또는 이용하지 않는 마을 소유의 창고 등 유휴공간이 존재하는 경우가 더러 존재합니다. 그리고 이용하지 않는 공간은 지역 주민들에게 아무런 도움을 주지 못한 채 흉물로 방치되기도 합니다. 이러한 지역 내 유휴공간을 교육서비스 공간으로 조성하는 것은 마을 주민 누구나 참여할 수 있는 교육 프로그램을 제공함으로써 주민들의 삶의 질을 높일 수 있다는 점에서 매우 유용합니다. 또한 사업을 운영하는 입장에서는 지속적으로 지출되는 공간 활용에 대한 고정비를 줄일 수 있다는 점에서 긍정적으로 작용하기도 합니다.



5. 마치며

주민주도 사업의 핵심은 말 그대로 지역 주민이고, 따라서 지속적으로 사업을 이끌어 나가기 위해서는 무엇보다도 주민들의 의지가 가장 중요하다고 할 수 있습니다. 교육서비스 사업은 지역의 미래인 아동·청소년들의 역량을 강화시키는 사업임과 동시에 해당 연령층의 어린이들이 지역에 거주할 수 있는 환경을 제공함으로써 지역의 활성화에 큰 도움이 되기도 합니다.

앞서 언급한 바와 같이 교육서비스 분야의 사업을 발굴하고, 주민들이 직접 운영하기 위해서는 많은 노력과 관심이 필요합니다. ‘한 아이를 키우려면 온 마을이 필요하다’라는 말이 있습니다. 아이가 올바르게 건강하게 성장하려면 부모 뿐만 아니라 주변의 이웃들 또한 관심과 애정을 가지고 지켜보아야 한다는 이 교사의 의미처럼, 지역 주민들의 노력과 관심은 단순히 아이들에게 교육 환경을 제공하는 것에 국한되지 않고 전체적으로 지역을 발전시키는데 큰 영향을 줄 수 있습니다. 물론 주민주도로 교육서비스 사업을 시행하는 과정에서 많은 시행착오와 어려움에 봉착할 수도 있습니다. 그러나 지역 주민들의 지속적인 노력을 통해 지역사회가 보다 발전하고 살기 좋은 제주도, 살기 좋은 우리 동네가 만들어질 수 있을 것이라고 생각합니다.

※ 본 내용은 연구자의 개인적 견해이며, 제주연구원의 공식적인 견해와는 다를 수 있습니다.

문의 : 제주연구원 지역균형발전지원센터 강권오 전문연구원(064-729-0615)