2021

정책연구 2021-18

전북도립미술관 조직 및 인력 운영 개선 방안

연구진 장세길 · 신지원

Jeonbuk Institute

think 전북연구원

정책연구 2021-18

전북도립미술관 조직 및 인력 운영 개선 방안

think 전북연구원

Jeonbuk Institute

연구진 및 연구 세부 분담

연 구 책 임	장세길	연구위원	제1장, 2장, 4장, 5장(1절, 3절, 4절)
공 동 연 구	신지원	전문연구원	제2장 2절, 3장, 5장(2절, 3절)

연구관리 코드 : 21JU05

이 보고서의 내용은 연구자의 의견으로서
전북연구원의 공식 입장과는 다를 수 있습니다.

연구요약

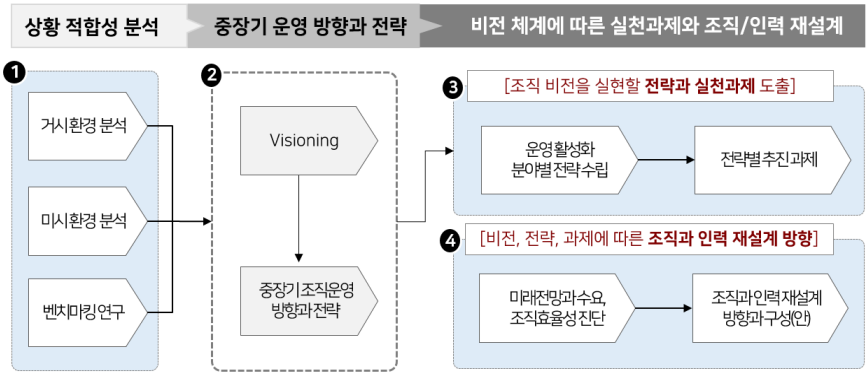
1. 연구 개요

□ 연구 목적

○ 이 연구는 전북도립미술관을 활성화해야 한다는 전제 아래, 운영 활성화 기반으로서 인력 확충 등 조직이 개편되어야 한다는 배경에서 제안됨. 조직을 개편하려면 운영 목표와 전략이 전제되어야 하므로, 이 연구에서는 전북도립미술관이 지향해야 할 중장기 운영 방향을 설정하고, 이를 실현할 전략과 과제, 특히 이 연구가 처음 출발한 배경인 조직 및 인력 운영 개선방안 등을 구체적으로 분석하여 대안을 제시하고자 함

□ 연구 체계

○ 첫째, 전북도립미술관을 둘러싼 환경을 분석함. 둘째, 내·외부 환경, 사례조사 시사점, 미술관의 현재 운영 방향, 지역 수요 등을 검토하여 전북도립미술관이 중장기적으로 가져가야 할 임무를 명확하게 설정함. 셋째, 지역 내 공·사립미술관의 대표 미술관으로서 전북도립미술관이 미션과 비전을 실현하는데 필요한 전략과 실천과제를 제안함. 넷째, 전략 방향성과 과제를 실현할 조직과 인력의 재설계 방향을 도출함



2. 중장기 비전과 전략

(1) 비전 설정 방향

□ 현대의 미술관 운영 방향 적용

○ 국내 공립미술관의 기능과 역할을 적용함

- 전통적인 미술관 기능으로서 미술품을 수집하여 보존하고, 전시하고 교육하는 기능 외에도 지역의 미술을 진흥하려는 활동(작가 스튜디오, 어린이미술관, 예술체험과 교육프로그램 등)과 미술(관)을 연계한 경제적(관광 등) 사업을 진행함

- 특히 시·도립미술관은 공적 기반으로, 지역 작가의 창작을 지원하고 지역 작가 작품을 수집하면서 지역 미술의 담론을 이끄는 지역 미술의 진흥기관으로서 역할을 담당함

○ 현대사회 미술관의 사회적 영향을 적용함

- (컬렉션의 가치) 지역 공립미술관으로서 지역 작품을 수집하면서, 동시에 기존 시각에서 벗어나 다양한 활용과 해석, 혁신적 관점을 지닌 예술 활동을 장려하는 현대적 컬렉션의 기능이 뒤따라야 함. 컬렉션의 디지털 콘텐츠 관리와 활용도 필요함

- (연결의 가치) 연결의 가치는 일방적 감상에서 쌍방향 전시회, 미술관이 중심이 되어 지역 내 미술 담론을 이끄는 활동을 요구함. 고령사회, 다문화사회 등 인구변화에 따른 세대 소통 등도 미술관의 중요한 연결 기능임

- (교육적 가치) 현대사회 미술관에서 교육 참여자는 수동적 감상자가 아니라 적극적으로 교육에 참여하고 교육적 내용을 생산하는 능동적 주체임. 미술관만의 특화된 교육 전략과 함께 기존 문화예술교육과 연계하는 전략이 함께 수립, 실천되어야 함

- (경험적 가치) 젊은 관람객(MZ세대)을 유도하는 차원에서 참신한 아이디어를 바탕으로 기획전시를 마련하고, SNS를 통한 홍보전략이 필요함. 또 단순 교육과 체험을 넘어 예술적 치유와 돌봄 등 예술의 사회적 기능을 실현하는 기획이 필요함

- (경제적 가치) 미술관이 지역을 재생하고 지역의 관광 매력도를 높이는 데 이바지함. 다만 미술관이 경제적 가치를 창출하려면 적절한 규모의 투자가 이뤄져야 함. 도립미술관 자체를 통해 관광 매력도와 더불어 주변 지역과 연계하는 전략이 필요함. 또 지역 문화·상품을 판매하고 지역 관광지와 연계해주는 사회적 기능을 확장하여야 함

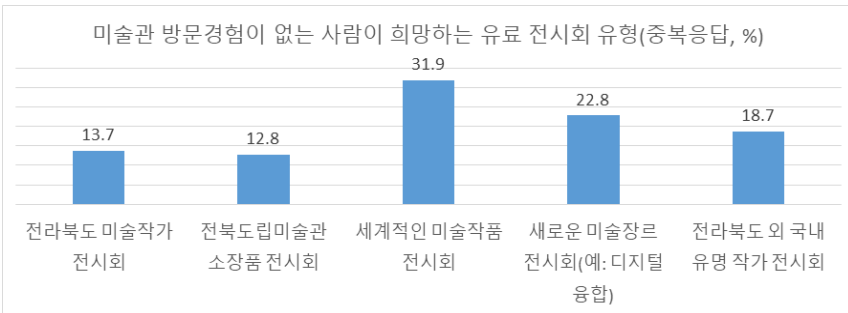
□ 전북도민의 도립미술관 이용행태 및 인식 반영

○ 전북도립미술관이 배포하여 보도된 전시회 소식 등을 빼면 관련 SNS 검색량이 절대적으로 적음

○ SNS 검색량에 따르면 전북도립미술관, 전시회, 교육프로그램 등에 대해 대중적 관심이 많지 않음을 말해줌. 행사 안내 보도 외에 대중적 관심을 높이는 홍보전략과 전북도립미술관 대외 이미지 제고와 사업 성과를 보여주는 홍보사업이 필요함. 이를 실행할 전문 역량이 뒷받침되어야 함

○ 전북도민 대상 설문조사 결과, 전북도립미술관이 있다는 사실조차 모르는 도민이 많음. 존재와 위치를 안다는 응답률이 28.2%에 불과함. 도립미술관 행사에 참여하는 비율도 절대적으로 부족함

○ 도립미술관을 방문하지 않은 도민의 특성은 남성, 20대와 60대 이상, 저소득층임. 이러한 특성을 고려하여 한 번도 방문하지 않은 도민이 도립미술관에 방문하도록 유도하는 계획을 특화해야 함. 방문 경험이 없는 사람이 관람을 희망하는 유료 전시회 유형은 세계적인 미술작품 전시회(31.9%), 새로운 미술장르 전시회(22.8%), 전라북도 외 국내 유명 작가 전시회(18.7%) 등으로 나타남



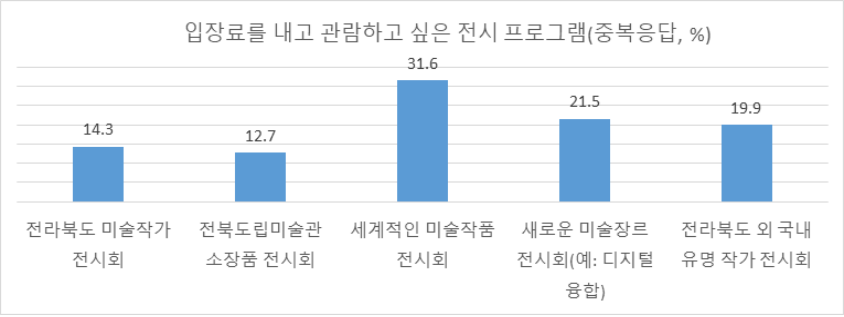
○ 세대에 따른 차별적인 입문 및 홍보전략이 필요함. MZ세대는 전시회를 관람하려는 의지가 강함. 특히 유료 전시회 등에 대해서도 긍정적임. 노인세대는 돌봄과 치유와 같은 사회적 기능과 연계한 프로그램이 필요함. 대중적인 전시회와 더불어 고령화라는 인구구조 변화에 따른 미술관 특화

프로그램이 개발되어야 함

○ 공립미술관으로서 가장 우선해야 하는 기능에 대해 지역미술문화의 보존과 기록의 중심이 되어야 한다는 의견과 관람객 참여형 창의적 복합문화공간 운영, 도민의 예술 향유를 위한 문화예술교육 활성화 등이 높았음. 지역미술 진흥과 도민의 예술향유에 집중한 운영 전략이 마련되어야 함

○ 전북도립미술관을 활용한 관광전략이 필요함. 전북도립미술관을 방문할 당시, 미술관 운영 전반에 대한 만족도와 관련하여 상대적으로 낮은 만족도를 보인 항목은 관광객 유인에 따른 관광소득 기여(3.11)임. 전북도립미술관을 활용한 관광전략이 필요함을 보여줌

○ 앞으로 강화하였으면 하는 기능에 대해서 지역미술계 지원과 함께 공간으로서 활성화가 20.8%로 가장 높게 나타남. 입장료를 내고 관람하고 싶은 전시프로그램에 대해서는 세계적인 미술작품 전시회(31.6%), 새로운 미술장르 전시회(21.5%), 전라북도 외 국내 유명 작가 전시회(19.9%) 등 순으로 조사됨. 이른바 세계적인 메가 전시회, 대중적 전시회 등에 대해서 깊이 있는 고민과 실행이 필요함



○ 아동·청소년기에 문화예술교육을 받아 좋은 전시회가 있으면 유료 전시회를 방문할 의지가 높은 MZ세대(20~30대)를 유인하는 전시기획과 홍보방안이 필요함. 한 번이라도 미술관을 방문한 적이 있는 사람은 재방문 의지가 높고 유료 전시회에 대해 긍정적인 반응을 보인다는 점에서 전북도립미술관에 첫발을 들여놓게 하는 이른바 '입문' 전략이 필요함

□ 광역 공립미술관에 부합하는 활동과 규모 반영

○ 언론 보도로 살펴본 사회적 시각을 보면 지역미술계에 대한 의견수렴 절차 등을 지적함. 주요 사업에 대한 도립미술관과 지역미술계(언론)의 엇갈린 평가도 있음. 지역 미술진흥을 강조하는 미술계와 대중적 활성화를 강화하는 도립미술관 간 인식 격차를 줄이고, 서로 요구하는 미술관 기능을 충족하는 협치 과정이 필요함

○ 다른 시·도립미술관과 비교하면, 전북도립미술관은 기획특별전 건수가 최하위, 운영 프로그램 건수는 9개 중 8위, 조사·연구와 국제교류는 실적이 없음. 관람객 수가 절대적으로 부족(9개 관 중 9위)하며, 줄어드는 추세임. 관람객 수가 적은 데는 운영인력과 예산이 상대적으로 부족하다는 구조적인 문제가 배경임. 도립미술관 인력은 12명(관장 제외)으로, 시·도립미술관(6개 관) 전체 인력의 1관당 평균 23.2명의 절반 수준임

□ 문화체육관광부의 공립미술관 평가인증 결과 반영

○ 문화체육관광부의 2020년 공립박물관 평가인증 결과, 전북도립미술관은 평균 점수(53개 미술관, 77.76점)보다 높은 86.97점을 받음

○ 세부 지표를 보면, '소장품 수집', '연구 및 아카이빙', '전시', '교육'과 관련한 평가는 전국 평균값보다 낮거나 비슷한 수준임. 도립미술관이 평가를 낮게 받은 지표, 즉 소장품을 수집하거나 아카이빙, 조사·연구, 전시 개최, 교육과정 운영 등은 예산 규모에 따라 전체 실적이 좌우됨

○ 전라북도가 직접 운영해서 다른 공립미술관에 상대적으로 앞섰을 뿐, 인력과 예산의 열악함에서 비롯된 구조적 원인으로 박물관의 기능(컬렉션, 연결, 교육, 경험, 경제)을 수행하기 어려운 상황임. 이러한 문제가 해소되지 않으면 2022년 평가인증에서 인증을 장담하지 못함. 특히 전라북도를 대표하는 미술관으로서 지역 미술을 진흥하는 거점기관에 부합하는 조직과 운영기반을 갖추는 정책적 노력이 필요함

(2) 비전과 전략

□ 전북도립미술관의 비전(목표)

○ 환경 분석 키워드(지역, 진흥, 가치, 열린, 연결, 융·복합), 전북미술 진흥과 열린 향유·여가 공간과 미술의 사회적 가치 실현이라는 미션, 지역을 넘어 전국적, 세계적으로 경쟁력을 갖춘 미술관이라는 지향점을 담음

○ 종합하여, 전북도립미술관 중장기 비전(안)으로, 지역 미술의 진흥과 미술의 사회적 가치 실현, 미술 향유와 여가 공간 활성화를 담아 "지역 미술을 진흥하고 사회적 가치를 실현하는 열린 미술관"을 제시함

핵심 주제어	주요 의미와 내용
지역 미술의 진흥	• 전북의 미술을 조사·연구, 지역 작품의 수집, 관리, 활용 • 전북미술인의 경쟁력 제고 기반 마련과 네트워크·소통 활성화 • 미술진흥 정책 개발과 지역 내 담론·이슈의 생산 및 확산
사회적 가치의 실현	• 현대적 의미의 컬렉션, 연결, 교육, 체험, 경제적 가치의 실현 (인구구조 변화, 세대 특성, 위험사회 관련 미술의 가치) • 4차 산업혁명, 생태주의 문명에 대응하는 가치 발굴과 실현
열린 미술관	• 도민에게 미술 향유 기회(전시)와 전문 교육 프로그램 제공 • 미술을 연계한 전북의 대표 문화여가공간으로 활성화 • 지역 미술계, 도민과 소통(홍보·마케팅)하는 미술관

○ 세부 목표는 첫째, 지역과 전국에서 '미술 담론 및 이슈를 생산하고 확산하는 미술관'임. 지역에 한정되지 않는, 전국적·세계적 이슈를 지역미술계에 제공하고, 전북도민과 국민에게 이슈를 생산하는 전시를 기획·제공함

○ 둘째, '교육으로 미술인과 전북도민을 매개하는 미술관'임. 제4차 산업혁명 대응 미술창의 교육, 인구구조 변화에 따른 고령화 대응 미술치유·돌봄 교육, 다른 기관·시설과 연계한 생애주기 예술교육 등을 종합적으로 계획하고 운영하는, 미술 창의 교육의 중심으로 발전함

○ 셋째, '지역사회와 함께 가치를 실현하는 미술관'임. 미술진흥의 중심기관으로서 예술인·주민과 소통을 강화하고, 문화예술 기관·시설과 공동사업을 추진하여 지역 발전이라는 미술관의 현대적 기능을 실현함

(3) 목표별 전략

□ 전국적 담론과 이슈를 생산하는 미술관

○ **(정책 개발과 연구개발 기능 강화)** 지역 미술에 관한 조사·연구, 세계적 미술 흐름과 새로운 미술 실험 정립 등 기능을 확대하여, 지역 미술진흥에 대한 정책을 개발하고, 미술 관련 담론과 이슈를 생산함

- 학예연구인력 중 조사연구인력 확충과 기능 강화, 전국적 미술 전문가와 지역미술인이 참여하는 미술 분야 연구개발포럼 운영, 지역 미술사와 소장품 아카이브 구축·활용 등

○ **(세계적 전시회 유치와 실험적 기획)** 미술관을 방문한 적이 없는 도민의 미술관 입문전략이자 미술관 방문률 제고 목적의 세계적 전시회를 유치, 전국적 이슈를 낳을만한 새로운 실험 전시회를 개발하여 기획함

- 세계적 전시회 유치와 지역 미술 기반 장기 기획프로젝트, 대중적 전시프로그램 개발, 전국적 이슈가 될 만한 실험적 전시기획, 전북도립미술관의 특화 전시콘텐츠 개발 등

□ 교육으로 예술인과 도민을 매개하는 미술관

○ **(융복합 생애주기 교육공간 마련)** 미술 기능교육이 아닌, 제4차 산업혁명에 대응하여 과학과 예술을 접목한 어린이 융복합 교육 공간을 마련하고, 인구구조 변화를 반영한 생애주기별 교육 공간을 조성·운영함

- 아트팹랩 조성 및 운영, 고령화 대응 신중년 및 실버 관련 미술관 조성, 야외 경관 연계 예술교육 공간 발굴 및 운영(예, 전주시 추진 어린이 예술놀이터-야호예술학교) 등

○ **(사회적 이슈 연계 교육과정 개발)** 현대사회에서 예술의 사회적 기능 중 하나는 글로벌 이슈와 관련됨. 예를 들어, 생태주의적 삶의 문화화(化)를 예술이 선도함. 사회적 이슈에 대응하는 미술교육 과정을 개발, 운영함

- 사회적 이슈(위험사회, 탄소중립, 생태주의, 사회갈등)에 관한 교육프로그램, 인구구조 변화 및 세대 특성 등 반영한 다문화사회 및 문화다양성 관련 교육프로그램 개발

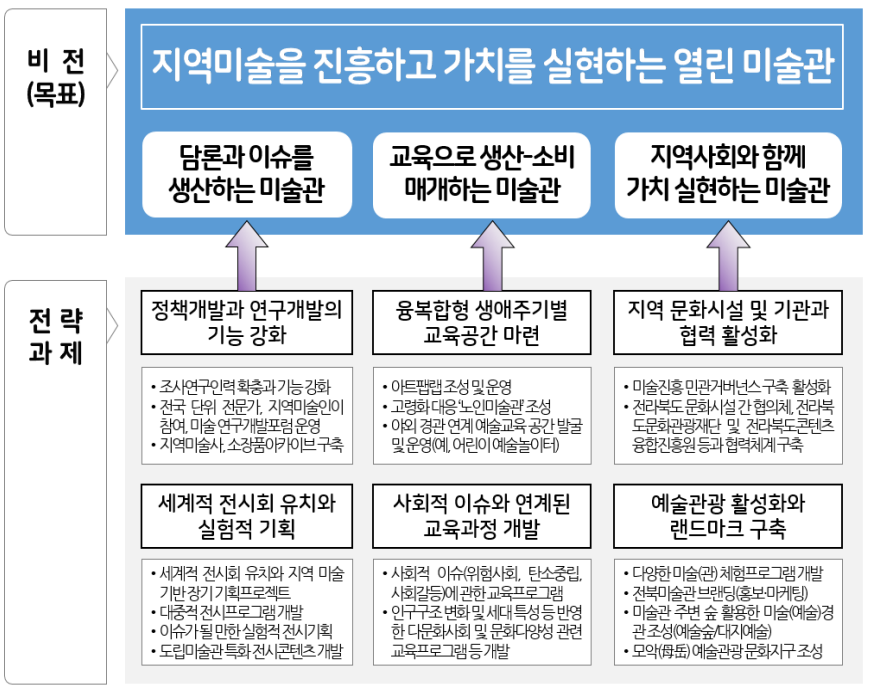
□ 지역사회와 함께 가치를 실현하는 미술관

○ **(지역 문화시설·기관 협력 활성화)** 미술 관련 다양한 주체가 참여하는 거버넌스를 구축하고, 전라북도 내 문화시설 및 문화기관과 협력체계를 마련, 공동사업 추진 등 지역 문화정책의 핵심 기관으로 위상을 높임

- 전라북도 미술진흥 민관거버넌스 구축 및 활성화, 전라북도 문화시설 간 협의체, 전라북도문화관광재단 및 전라북도콘텐츠융합진흥원 등과 협력체계 구축, 공동사업

○ **(예술관광 활성화와 랜드마크 구축)** 이슈를 낳을 국내·외 전시회, 실험적 기획전시, 교육 프로그램 등을 활용한 미술 체험뿐 아니라, 주변 자원을 연계한 미술 관광콘텐츠 개발과 예술관광 명소화를 추진함

- 다양한 미술(관) 체험프로그램 개발, 전북미술관 브랜딩(홍보·마케팅), 미술관 주변 숲 활용한 미술(예술)경관 조성(예술숲/대지예술), '모악(母岳) 예술관광 문화지구 조성' 등



〈전북도립미술관의 중장기 비전(안)과 전략과제(안) 체계도〉

3. 조직 및 인력 운영 개선 방안

(1) 직속기관화 검토

□ 직속기관 승격에 관한 법률적 타당성

○ 지방자치법 제8조는 행정기구 규모의 적정성 유지 의무를 명시함. 제112조에서는 행정기구 및 지방공무원 정원 운영에 있어 다른 지자체와 균형 유지를 위해 행정안전부장관이 권고할 수 있는 근거를 규정함

○ 지방자치단체장의 권한을 보장하면서 임의적 재량권 행사로 자치사무 수행 원칙에 반하는 방만한 조직 운영이 없도록 하려는 취지임

○ 따라서 도립미술관의 직속기관 승격은 승격 필요성에 대한 정책적 판단과 의지뿐만 아니라 자치조직권에 관한 지방자치법의 취지도 충분히 고려해야 하는 사안이라고 할 수 있는데, 규모의 적정성 유지 의무와 전국적 통일성을 기하려는 행안부장관의 권고 규정을 고려하면 도립미술관의 직속기관 승격은 법률적 타당성이 부족함

○ 다른 행정기구의 조직규모를 그대로 둔 채 도립미술관을 직속기관으로 승격하면 총액인건비제가 허용하는 범위를 일탈하여 규모의 적정성 유지를 도모하지 못하는 결과를 초래할 수 있음. 다른 행정기구 조직규모를 축소시키면 직급별 정원 감소가 불가피하여 조직 내 반발에 직면함

○ 공립미술관을 직속기관으로 둔 타 지자체의 사례가 없으므로 전국적 통일성 원칙 측면에서도 부정적 판단 요소로 적용하는 것이 합리적임

○ 또 지방자치법은 직속기관 종류를 예시하고 있고, 지자체 행정기구와 정원 기준 등에 관한 규정에서도 지방자치법이 예시하는 직속 기관별 직급 기준을 상세하게 정함. 이는 자치단체의 조직편성 관계 법령이 직속 기관의 종류나 범위를 지방자치법상 예시된 경우로 한정하여 인정하는 것으로 해석되므로, 예시된 범위를 벗어나서 도립미술관을 직속 기관으로 승격시키는 것은 관계 법령의 취지에 반한다고 볼 수 있음

(2) 조직 재설계 구상

ㅁ 업무 재배치와 신규 기능

○ 조직진단에서 새로 팀을 늘리거나, 팀에서 실 체제로 개편하자는 의견도 있었으나, 구성원들은 대체로 현 체제(3팀)를 유지하자는 데 동의함

○ 현 체제 내에서 업무 재배치를 살펴보면, 첫째, 구성원 의견조사에서 홍보마케팅, 홈페이지 관리, 소장품 관리 및 아카이브 구축 및 활용, 미술정책 연구가 신설업무로 제안됨. 크게 '보존 및 기록(아카이브)', '홍보마케팅(홈페이지 관리 포함)', '정책·학술연구'임

〈도립미술관 구성원 의견조사에서 제안된 신설업무〉

구분	필요 분야	신설 부서명	독립 부서 시설 이유 혹은 근거	인원
팀 단위	홍보	홍보기획팀	• 고도의 전문성 필요	2명
	홈페이지, 서버 관리	전산관리팀	• 고도의 전문성 필요	2명
	홍보 및 홈페이지 관리	홍보기획팀	• 전산직 부재로 홈페이지 보안 관련 및 시스템 설치 시 관련 업무 지식이 불충분하여 업무 처리 지연	3명
	소장품 및 아카이브 수집관리	소장품자료 관리과	• 근대미술 작품 자료 조사 연구, 소장품 수집 중장기 계획 수립 및 시행, 소장품 기증 및 구입에 관한 사항, 미술자료(아카이브) 수집 및 보존, 수장고 운영, 자료실 운영,	2명
	홍보, 고객응대, 마케팅	홍보마케팅	• 미술관 대외 이미지 제고, 미술관 홍보 마케팅 종합계획 수립 및 운영, 언론 대응, 소셜 미디어 운영, 미술관 고객관리 및 고객지원 서비스 자원봉사 운영, 고객 만족도 조사 및 평가, 미술관 회원제 운영	2명
	전시홍보	전시홍보팀	• 홍보 분야의 전문성 강화	4명
	작품보존	작품보존팀	• 소장품 보존 및 수복 전문성 확보	4명
인원 단위	미술 정책 연구	미술관정책 연구	• 지방자치시대에 따른 지역미술관 특성화 확립 및 급변하는 시각예술 분야의 연구로 미술관 경영 계획 수립(시각예술/미술관 R&D, 심포지엄 개최, 국제/국내 교류협력, 학술지 발간, 창작스튜디오 운영)	1명

○ 둘째, 폐지업무임. 구성원 의견조사에서 도청기획전시실 관리업무를 폐지해야 한다고 제안됨. 이 공간은 전북미협에 위탁 운영되다가 도립미술관으로 관리가 이관됨. 그런데 관리인력 확보가 되지 않았고 단순 대관업무라는 점에서 미술관 업무에서 폐지하는 게 타당함

〈도립미술관 구성원 의견조사에서 제안된 폐지업무〉

폐지 업무	폐지 이유 혹은 근거
도청 기획전시실 관리	• 도내 전시공간 부족으로 주로 다양한 시각 분야의 전시 신청자의 대관 업무로 이뤄져 있으며, 대시민 서비스를 추진하기에는, 물리적 거리가 상당하여(완주-전주) 직접 응대가 어려움. 단, 도청기획전시실의 미술관 소장품전시 등 기획전은 특정기간을 할애받아 추진할 수 있음

○ 셋째, 이관업무는 크게 인력(자원봉사자와 인턴) 관리, 아트숍 등 부속 공간 관리, 전시실 운영 관리 등인데, 이는 인력과 공간 관리업무로 볼 수 있음. 따라서 자원봉사자와 인턴 등 인력관리와 시설관리(아트숍, 전시실 대관) 등은 현재 기획운영팀에서 담당하는 게 타당함

〈도립미술관 구성원 의견조사에서 제안된 이관업무〉

구분	이관 부서명	이관하거나 혹은 받을 업무의 세부내용	인원
타 부서로 이관해야 할 업무	학예연구팀	• 전시실 및 자원봉사자 관리 ⇒ 전시를 기획하고 운영하는 학예연구팀에서 전반적인 전시실 운영 및 자원봉사자 관리를 수행함이 업무효율성 및 피드백 측면에서 바람직함	1명
	학예연구팀/ 교육문화팀	• 아트숍 관리(아트상품 개발 포함) ⇒ 미술관 전체 컨셉 및 전시 관련 아트상품 개발 및 진열을 위해서는 미술분야 전문지식 필요	1명
	교육문화팀	• 도립미술관 기획전시실 운영	0명
	기획운영팀	• 계약업무	0명
	교육문화팀	• 도서자료실 관리 업무	1명
	교육문화팀	• 기획팀의 자원봉사 관리는 교육문화팀에서 고객지원 및 마케팅 차원에서 이뤄져야 할 것으로 사료 (중복 업무는 아님/ 업무 관리자 부재 업무)	0명
	교육문화팀	• 인턴십 운영은 시각예술문화 및 청년인력육성 차원에서 교육문화팀에서 운영하는 것이 주요 성격에 맞을 것으로 사료	0명
	학예연구팀	• 자원봉사자 관리 ⇒ 실 근무지 및 근무상황에 맞추어 학예연구팀이 관할하는 것이 합당	0명

□ 재설계 조직 체계(안)

○ 주요 특징을 살펴보면, 첫째, 상설 운영(자문)위원회와 작품심의평가기구를 설치하여 운영함. 비상설기구를 상설기구로 전환하고, 운영 활성화 계획을 수립하여 실효적 운영이 되도록 노력함

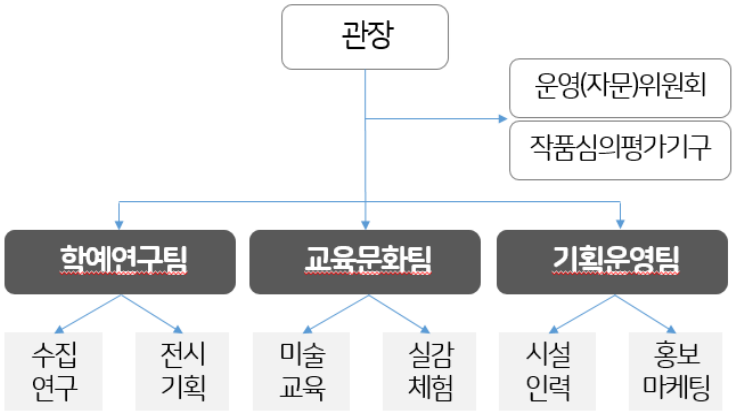
○ 둘째, 학예연구 기능이 중심이 되도록 조직구조를 변경함. 조직 체계 내에서 학예연구팀을 우선 배치함. 기획운영팀은 학예 및 교육 중심 미술관 운영을 지원하는 기능을 담당함

○ 셋째, 각 팀 내 세부 업무를 나눔. 이른바 팀 내 팀 구성임

- 학예연구팀: 수집연구와 전시기획으로 구분하고, 특히 수집연구(컬렉션 기능과 정책·담론연구) 기능을 신규업무로 배치함. 전시기획과 수집연구를 통합하던 기존 방식에서 수집연구를 분리하여 수집연구와 전시기획의 전문성을 각각 높임

- 교육문화팀: 미술(창의)교육과 별도로 디지털 연계 실감콘텐츠 및 체험프로그램을 전담하는 실감체험 분야를 배치

- 기획운영팀: 시설(전시실 대관, 아트숍 등)과 인력(자원봉사자, 인턴 등)을 관리하는 업무와 별도로 홍보마케팅을 전담하도록 업무를 배치



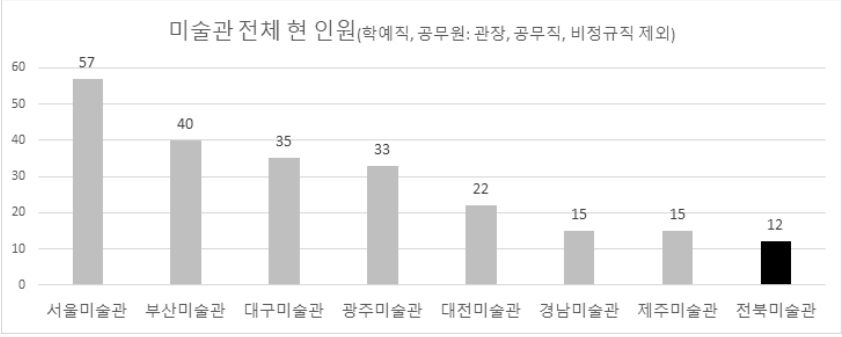
〈전북도립미술관의 조직재설계 구상(안)〉

(3) 인력 재설계 구상

□ 사례 비교에 따른 필요 인력

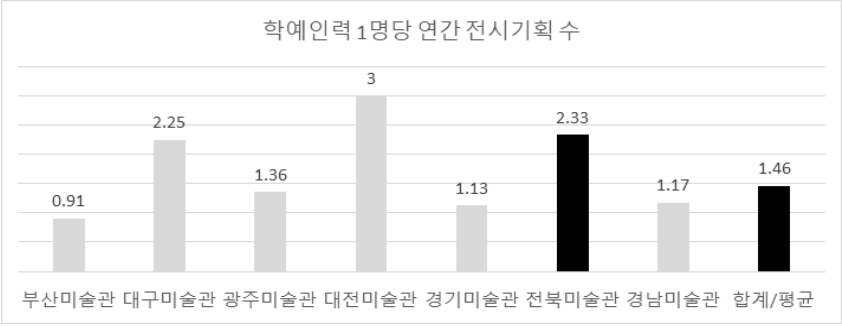
○ 다른 시·도립미술관 현 인원(관장 제외)은 최대 57명에서 최소 12명인데, 전북도립미술관이 12명으로 가장 적음. 전북도립미술관을 제외한 최소 인원을 기준(경남/제주 15명)으로 삼으면 인력 3명이 확충되어야 함

○ 규모가 크고, 분관이 있는 서울 및 광주시립미술관을 제외하고, 미술관(부산, 대구, 대전, 경남, 제주, 전북) 평균 인원을 계산하면 23.2명임. 이 평균 인원(23.2명)을 기준으로 삼으면 필요인력은 최대 11명임



○ 분야별 필요 인력 중 미술관의 가장 근간이 되는 학예인력을 살펴보면, 전체 시·도립미술관의 학예인력 1명당 평균 전시기획 수(1.46건)를 기준으로 인력을 확충한다고 전제할 때 필요인력은 2명임

- 현재 3명인 학예인력을 5명으로 확대하면 1명당 전시기획 건수는 1.4건임



○ 직원 1명이 담당하는 미술관 면적을 기준으로 필요인력을 산출하면, 8개 미술관(경기미술관 제외)의 직원 1명당 평균 면적은 505.4㎡임. 이를 기준으로 삼아 전북도립미술관의 1인당 면적 690.8㎡을 비교하면 전북도립미술관 직원 1명이 관리하는 건물면적은 전국 평균의 136.7%임

○ 전국 평균값으로 관리 면적을 낮추려면 16.4명이 필요함. 즉 현재 인원(12명)에 4명이 더 충원되어야 함

시·도립미술관 인력 대비 건물면적(2020.1.1)

지역	인력 총계(명) (비정규직 제외)	인원 대비 건물 면적(㎡)	지역	인력 총계(명) (비정규직 제외)	인원 대비 건물 면적(㎡)
전북	12	690.8	광주	32	416.5
서울	77	174.4	대전	22	383.0
부산	58	393.5	경남	14	637.9
대구	34	638.2	제주	10	708.7

○ 종합하면, 첫째, 전북도립미술관을 제외한 시·도립미술관의 최소 인원(경남/제주미술관, 15명)을 기준으로 필요인력을 산정하면 3명임. 둘째, 규모가 크고 대규모 분관을 운영하는 서울 및 광주 미술관을 제외한 전국 미술관 직원 평균 수(23.2명)를 기준으로 삼으면 필요인력은 11명임. 셋째, 직원 1명당 담당하는 건물면적을 기준으로, 전북도립미술관이 전국 평균값(505.4㎡)을 충족한다는 전제 아래 필요인력은 16.4명으로 산출되며, 현재 인원 대비 4명이 더 필요함

○ 이 세 가지 시나리오를 종합하여 필요인력을 산출하면 최소 3명에서 최대 11명으로 나타남. 평균값은 6명임

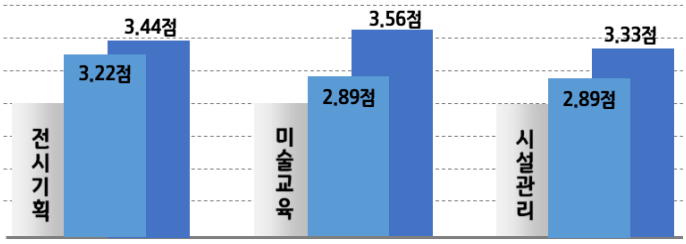
다른 시도립미술관 비교에 따른 전북도립미술관 필요인력 산출

시나리오	인력 확충 기준	현 인원	확충 필요인력
최하위권 인원 충족(경남/제주)	15명	12명	3명
전국 미술관 평균 인원 충족	23.2명	12명	11명
1인당 담당 면적 전국 평균 충족	16명	12명	4명
시나리오 평균			6명

◘ 미래수요에 따른 인력 산정

○ 현재 업무 수요도에서 전시기획이 1순위, 시설관리와 미술교육이 각각 2순위를 차지하였고, 미래의 업무 수요도에서는 미술교육 1순위, 전시기획 2순위, 시설관리가 3순위로 나타남

○ 부서 중요도와 업무 수요도 조직진단 결과 조직 내에서 학예연구부서의 업무가 미술관 업무에서 가장 핵심적이며, 향후 전시기획과 미술교육에 대한 업무 수요가 더욱 확대될 거라는 데 구성원 또한 동의함



조직진단 업무 수요도(1~3순위)

○ 미래수요에 따른 필요 인력 분야로는 첫째, 작품의 수집과 연구, 소장품 관리와 기록 등에 대한 사업(기능) 확대와 이를 담당할 전문인력임

○ 전국 시·도립미술관의 소장자료 현황(2020년 기준)을 보면 평균 2,436.5점임. 규모가 큰 서울시립미술관과 광주시립미술관을 제외하면 1,564.67점임. 전북도립미술관은 1,821점을 소장하여 6개 미술관 평균보다 많음. 적지 않은 소장품을 보유한 전북도립미술관은 소장품을 보존·관리·활용할 사업과 더불어 관련 전문역량을 갖춘 인력이 필요함

○ 현재 전북도립미술관은 소장품을 수집, 보존, 관리와 함께 수장고 운영을 위한 전담 연구사가 부재한 상황이며 2020년 공립미술관 평가인증 의견에서도 아카이빙 전문인력 및 예산 확보 계획 수립의 필요성이 지적됨

- 전북도립미술관은 공적 책임과 설립 목적의 달성도가 상대적으로 높은 점수로 평가받았고, 자료의 수집 및 관리의 충실성, 전시개최 및 교육 프로그램 운영 실적은 전국

평균보다 높았으나 다른 지표와 비교하면 상대적으로 낮은 평가를 받음

○ 둘째, 전북도미술관이 중장기적인 전망에서 이슈를 낳을 만한 전시를 기획하도록 충분하고 역량 있는 전시기획 인력을 확보해야 함

○ 전북도립미술관 학예연구팀은 전북의 미술사와 작가를 전국에 알리면서 전국적 관심을 받을 10개년 계획을 수립하여 추진함. 이 계획에는 세계적 메가 전시회를 비롯하여 장기간 준비가 필요한 기획 전시(지역 원로작가와 근현대 대표작가 조명), 국제 전시 등이 포함됨

〈전북도립미술관(학예연구팀) 향후 10년 계획 (2022~2032)〉

기획전시	주요 내용
전북미술 현장 시리즈 추진 (격년제)	● 현존하는 전북 원로작가를 조명하는 연구전 · 2022년 : 한봉림 · 2024년 : 이중희 · 2026년 : 이건용 · 2028년 : 육근병 · 2030년 : 권순환 · 2032년 : 강관욱
전북미술사 시리즈 추진 (격년제)	● 전북 근·현대미술을 대표하는 미술가를 조명하는 연구전 · 2023년 : 진 환 · 2025년 : 김영창 · 2027년 : 전수천 · 2029년 : 송수남 · 2031년 : 한소희
세계미술 거장전 추진 (3년제)	● 팝 아트(Pop Art)의 향연 · 2022년 : 팝 아트의 거장 《앤디워홀 팝 아트》 展 개최 · 2025년 : 브라질 대표 현대 최고 팝아티스트 《로메로 브리또》 展 · 2028년 : 팝 아트의 거장 《로이 리히텐슈타인》 展 개최
유럽 & 아시아 국제전 추진 (2년제)	● 유럽미술을 소개하는 국제전 · 2022년 : 미술관 정원 프로젝트 《한국의 산수와 프랑스 조형예술》展 ● 아시아 미술을 소개하는 국제전 · 2024년 : 일본 이시카와현립미술관과의 국제교류전 추진 · 2026년 : 대만 관두미술관과의 국제교류전 추진 · 2028년 : 중국 사천미술학원과의 국제교류전 추진

○ 현재 학예연구팀 인력은 팀장(학예관) 포함 3명에 불과함. 이 인력으로 매년 메가 전시회와 국제전시회, 지역 미술 관련 전시회를 진행하기 어려움. 안정적인 전시기획으로 미술관 위상을 높이도록 인력이 확충되어야 함

○ 셋째, 시설 운영과 관련하여 인원이 충원되어야 함. 전북도립미술관에서는 본관을 제외, 창작스튜디오, 서울관, 도청기획전시실을 관리하고 있으

나 공간 운영을 위한 별도 전문인력은 없음

○ 넷째, 미술관에서 운영하는 교육프로그램을 개발하고 운영할 전문인력(에듀케이터)과 함께 프로그램을 홍보하고, 미술관을 미술관광 거점으로 브랜딩하는 마케팅 전문인력도 필요함

○ 마지막으로, 코로나 사태를 계기로 활성화된 비대면 온라인 전시콘텐츠의 개발과 운영을 담당할 전문인력이 필요해짐. 또 미술관 활동을 홍보하고 미술관과 전시콘텐츠를 미술관광 자원화하는 마케팅 역량이 필요함

〈미술관 사업 확대 및 미래수요 대응 필요분야와 인력〉

필요분야	주요업무	관련 부서	인원
수집·연구	정책연구, 담론연구 등	학예연구팀	1명
기록·보존·전시	미술사, 소장품 아카이빙·관리	학예연구팀	1명
전문시설 운영	창작스튜디오, 서울관 운영 등	교육문화팀	1명
에듀케이터	아트팹랩, 교육프로그램 개발 운영	교육문화팀	1명
온라인/마케팅	온라인 콘텐츠, 미술관 브랜딩(마케팅)	기획운영팀	1명

□ 구성원 업무량에 따른 소요인력 산정

• 산정방식은 업무량에 가중요소를 곱한 값을 1인당 연간 표준근무시간으로 나눈 뒤, 현재 인력과 비교하여 필요 인력을 계산함

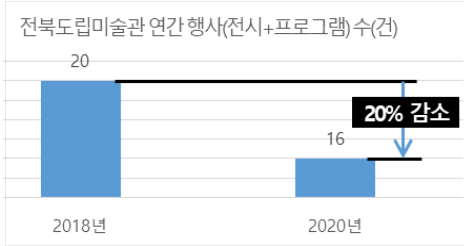
업무량 (연간총근무투입시간) × 가중요소 (여유율 10% 관리행위 5%) / 1인당 연간 표준근무시간 - 배치인력 = 소요인력

○ 연간 총 근무투입시간 : 출퇴근 기록 데이터를 활용, 팀별 1인당 연간 총 근무시간을 산정(평균 연간 근무시간 1,944시간 + 평균 시간외 근무시간)

- 학예연구팀 1인당 평균 총근무투입시간 : 2,480시간
- 교육문화팀 1인당 평균 총근무투입시간 : 2,409시간
- 기획운영팀 1인당 평균 총근무투입시간 : 2,390.9시간

○ 기본 가중요소 : 여유율 10%와 사업 및 정책 등을 추진하는데 필요한 관리행위(출장, 업무대기 등) 5%를 고려하여 총 15%를 반영함

○ 특별 가중요소 : 코로나 사태에 따라 2019년부터 전시회와 프로그램(행사/사업)이 축소되면서 업무량이 코로나 사태 이전보다 줄어듦. 따라서 코로나 사태 이전인 2018년 대비 2020년(업무량 조사 시점)에 줄어든 행사 비율(20%)을 가중요소로 반영함



〈코로나 사태 이전과 이후 비교〉

○ 1인당 연간표준 근무가능시간 : 연간 총 근무시간(2,414.7)에 여유율 85%를 적용하면 표준근무 가능 시간이 약 2,052.5시간으로 계산됨

○ 종합하면, 학예연구팀의 소요 인력은 약 4.9명임. 현재 배치된 인력 3명을 제외하면 필요한 추가 인력은 2명으로 추정됨

- (평균 총 근무 투입시간 2,480시간×3인×가중요소 1.35) ÷ 표준근무 가능 시간 2,052.5시간 = 전체 인력 약 4.9명-현재 배치인력 3명 = 필요인력 1.9명

○ 교육문화팀 소요 인력은 약 3.2명임. 현재 배치된 인력 2명을 제외하면 필요한 추가 인력은 1.2명으로 추정됨

- (평균 총 근무 투입시간 2,409시간×2인×가중요소 1.35) ÷ 표준근무 가능 시간 2,052.5시간 = 전체 인력 약 3.2명-현재 배치인력 2명 = 필요인력 1.2명

○ 기획운영팀 소요 인력은 약 9.4명임. 현재 배치된 인력 6명을 제외하면 필요한 추가 인력은 3.4명으로 추정됨

- (평균 총 근무 투입시간 2,390.9시간×6인×가중요소 1.35) ÷ 표준근무 가능 시간 2,052.5시간 = 전체 인력 약 9.4명-현재 배치인력 6명= 필요인력 3.4명

〈업무량 분석에 따른 소요 인력 추정 시나리오〉

구 분	연간 총 근무투입시간	산정결과 인원(명)	현 배치 인력(명)	필요인력(명)
학예연구팀	6,655.5(3명)	4.9	3	2(1.9)
교육문화팀	4,140(2명)	3.2	2	1(1.2)
기획운영팀	12,642.6(6명)	9.4	6	3(3.4)
합계			11	6

ㅁ 소요 인력 종합과 조직별 배치 계획(안)

○ 다른 시·도립미술관 비교 분석에 따른 필요인력, 기능 확대 및 미래수요에 따른 필요인력, 구성원의 업무량 분석(시나리오)에 따른 필요인력을 종합하여 전북도립미술관의 필요인력을 산정함

시나리오 구분	추가 필요인력	비고
시·도립미술관 현황 비교 결과	6명	비슷한 규모 미술관 인력 적용 (학예인력 최소 2명 확충)
기능 확대와 미래수요 분석 결과	5명	미술관 자체 분석 결과 참조
구성원 업무량 분석 결과	6명	학예 2, 교육 1, 운영 3
평균	5명	정원(관장 포함) 13 → 18명

○ 이 연구에서는 전북도립미술관의 중장기 비전과 전략, 기능 확대와 미래수요 대응에 따른 미술관의 확충 필요 인력을 5명으로 제안함. 신규 확충 인력 5명 중 학예인력은 3명이며, 일반 행정직 공무원은 2명임

팀	인력 배치 구상(안)	정원
학예 연구팀	• 팀 내 수집연구와 전시기획으로 구분하고, 수집연구 파트에 2명(정책·담론연구 1, 보존기록 1), 전시기획 파트에 3명(순회 기획 차원에서 1명 추가)을 배치 • 팀장 포함하여 모두 6명을 배치	현 4명 → 6명
교육 문화팀	• 팀 내 미술교육과 실감체험으로 구분하고, 신규 확충 인력을 실감체험(아프팹랩 등 운영 및 실감체험콘텐츠 개발·관리) 분야에 배치 • 홍보 업무는 기획운영팀으로 이관	현 2명 → 3명
기획 운영팀	• 팀 내 시설 운영 및 총무, 홍보마케팅을 구분하고, 시설 운영업무에 1명, 홍보마케팅 업무에 1명을 배치	현 6명 → 8명

목 차 | Contents

Ⅰ. 서론 ····· 3
1. 연구 배경 및 목적 ····· 3
가. 연구 배경 ····· 3
나. 연구 목적 ····· 7
2. 운영 방향 수립 과정 ····· 9
가. 진단과 방향 설정 단계 ····· 9
나. 단계별 세부 분석 방법 ····· 11

Ⅱ. 환경 분석 ····· 15
1. 현대 미술관의 기능과 정책 동향 ····· 15
가. 현대사회와 미술관 ····· 15
나. 현대사회에서의 미술관의 사회적 영향 ····· 20
다. 공립미술관 운영의 한계와 중장기 계획 ····· 34
라. 박물관·미술관 평가인증 제도와 전망 ····· 39
2. 전북도립미술관의 운영 실태 ····· 46
가. 전북도립미술관 현황 ····· 46
나. 유사 기관과 비교 ····· 51
3. 전북도립미술관의 조직 진단 ····· 55
가. 조직진단 개요 ····· 55
나. 조직진단 결과 ····· 56

Ⅲ. 전북도립미술관 관련 인식 조사 ····· 67
1. 전북도립미술관의 사회적 시선 ····· 67
가. 언론 보도에서의 전북도립미술관 ····· 67
나. 키워드로 살펴본 전북도립미술관의 이미지 ····· 73
2. 전라북도민 인식조사 ····· 75
가. 조사개요 ····· 75
나. 조사결과 ····· 79

Ⅳ. 중장기 운영 비전과 과제 ····· 93
1. 중장기 비전 설정 ····· 93
가. 환경 분석에 따른 비전 설정 방향 ····· 93
나. 미션과 비전 ····· 99
다. 목표별 전략 ····· 106
2. 전략별 과제 구상 ····· 108
가. 담론과 이슈를 생산하는 미술관 ····· 108
나. 교육으로 생산자와 소비자를 매개하는 미술관 ····· 112
나. 지역사회와 함께 가치를 실현하는 미술관 ····· 116

Ⅴ. 조직 재설계 방향과 과제 ····· 121
1. 직속기관화 검토 ····· 121
가. 지방자치단체장의 조직편성권 ····· 121
나. 지방자치단체장의 조직편성권 보장과 한계 ····· 124
다. 직속기관과 사업소의 구분 ····· 126
라. 검토 결과 ····· 128
2. 조직 재설계(안) ····· 129
가. 조직 재설계 방향 ····· 129
나. 조직 재설계 구상 ····· 143
3. 인력 재설계(안) ····· 147
가. 인력 재설계 방향 ····· 147
나. 인력 재설계 구상 ····· 155
다. 인력 재설계(안) 실행 방안 ····· 165

참고문헌 ····· 169
[부록] 설문지 ····· 173

1 장

서론

Jeonbuk Institute

1. 연구 배경 및 목적
2. 운영 방향 수립 과정

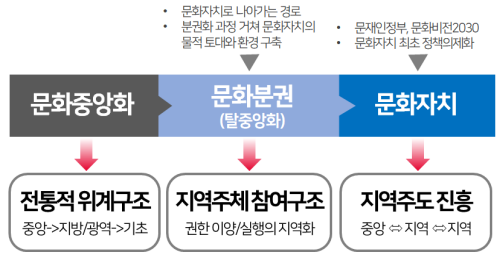
Ⅰ. 서론

1. 연구 배경 및 목적

가. 연구 배경

□ 지역문화진흥 공적 기관의 필요성

○ 문재인 정부가 들어서면서 자치와 분권이 국정과제로 추진됨. 문화분권은 전통적 위계구조에서 지역주체 참여구조로 전환을 의미하며, 분권화 과정을 거쳐 문화자치로 나아감



[그림 1-1] 문화분권과 문화자치 체계도

- 과거 문화정책은 중앙과 지방, 고급과 저급으로 이분화하여 사업을 추진하였고, 이러한 인식으로 중앙과 고급이 각각 지방과 저급을 지배하는 일이 발생하였음. 그래서 지역은 중앙에 문화적으로 종속되었음

○ 지역이 주도하여 문화를 진흥하는 것이 문화자치임. 지역이 주도하려면 생태계가 구축되어야 하는데, 지역문화와 관련한 시장 경쟁력이 약해서 자체적으로 생태계를 구축하는 데 어려움을 겪음. 결국, 생태계를 구축하는 기반으로서 공적 지원이 이뤄져야 함

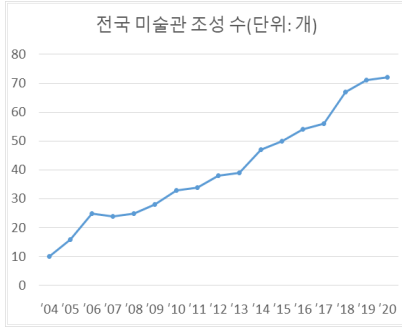
○ 생태계 구축에 있어 민간 역량이 무엇보다 중요하지만, 중소도시나 도농복합지역에서는 복합적인 활동을 이어갈 단체가 많지 않음. 지역문화를 통합적으로 진흥하는 거점기관이 공적 조직으로 필요한 이유임

○ 즉 공적 기관과 공적 지원을 기반으로 민간 역량을 강화하고, 민관이 협력

하여 생태계를 구축하여야 문화자치로 나아갈 수 있음. 이는 지역 미술을 진흥하는데 공립미술관, 특히 지자체 직영 미술관이 필요한 이유임

□ 공립미술관의 양적 확대와 지역 특성화 전략 필요

○ 2020년 기준으로 전국 박물관·미술관은 모두 1,164개임. 이 가운데 박물관은 897개 박물관이며, 미술관이 267개임.[1] 전체 조성 수는 박물관이 많으나, 2004년 대비 2020년 조성 비율을 보면 미술관이 720%로 약 432%인 박물관보다 높음



[표 1-1] 전국 공립 박물관·미술관 개수(2004~2020년)

년도	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
미술관	10	16	25	24	25	28	33	34	38	39	47	50	54	56	67	71	72
박물관	88	101	125	155	252	282	311	289	312	326	328	332	339	341	349	366	380

자료: 문화체육관광부(2020), 전국문화기반시설총람 2004~2020년

○ 지역에서 미술관을 계속 조성하는 이유는 현대사회에서 미술관이 가지는 기능과 무관하지 않음. 현대적 미술관은 보존과 전시 중심에서 교육과 활용으로 기능이 확대됨. 특히 공립미술관은 지역만의 미술관이 아니라 지역에서 공적 기능을 담당하는 미술진흥기관으로서 역할이 강조됨

○ 예술의 사회적 가치가 강조되면서 미술관의 사회적 가치도 중요해짐. 현대적 미술관의 사회적 가치는 '컬렉션의 가치', '연결의 가치', '교육의 가치', '경험의 가치', '경제적 가치'로 말할 수 있음. 문화체육관광부가 수립한 박물관 미술관 중장기 계획(2019-2023)에서도 이를 강조함

- 2019년에 발표된 박물관·미술관 진흥 중장기 계획(2019-2023)은 실질적 의미의 미

1) 문화체육관광부(2020), 「전국 문화기반시설 총람」

술관을 포괄한 뮤지엄(박물관, 미술관을 통칭) 종합 발전계획으로 볼 수 있음

○ 이 계획에서는 지역의 문화거점으로서 '박물관·미술관'의 역할을 강조함. 특히 지자체의 박물관·미술관 정책 역량 강화와 지역 고유의 문화 기반 '지역특화 박물관·미술관' 조성 지원을 강조함

- 구체적으로, '지역문화 거점으로서의 박물관·미술관을 위한 지자체 역할 강화'와 '박물관·미술관의 지역 사회 네트워크 강화' 사업은 공립미술관이 가진 운영 체계의 한계를 극복하는데 공립 기관의 운영 주체인 지자체와 협업이 무엇보다 중요함을 보여줌

□ 지역 거점기관으로서 전북도립미술관의 실태

○ 문화자치 시대에 지역 미술을 진흥하고 생태계를 구축하는 핵심 기관으로서 전북도립미술관이 담당해야 할 사회적 기능과 실현해야 할 사회적 가치가 더 확대됨. 하지만 개관(2004.10)한 지 17년이 지난 지금 전북도립미술관은 거점기관으로서 운영하는 데 어려움이 많음

○ 전국 시·도립미술관(9개)과 비교하면(2020.1.1.기준, 전국문화기반시설 총람), 전통적 기능인 보존과 관련하여 전북도립미술관이 소장하는 자료수는 5위임. 현대에 와서 강조되는 기획특별전과 운영 프로그램은 최하위권임

○ 미술관을 찾는 관람객 수가 줄어드는 것도 전북도립미술관 운영에 있어 개선해야 할 과제임. 전북도립미술관을 찾은 관람객 수는 2019년 1월 1일 기준으로 6위이며, 2020년 1월 1일 기준으로 8위(최하위 경남도립미술관)임. 절대적인 관람객 수가 적다는 것도 문제이나, 갈수록 관람객 수가 줄어든다는 게 더 문제임

- 전국 263개 공립미술관 중에서 전북도립미술관의 연 관람 인원은 42등으로 나타남(2020.1.1.기준, 문화기반시설 총람 참조)

○ 관람객 수가 적은 데는 구조적인 이유가 있음. 전북도립미술관은 타 시·도립미술관보다 운영인력과 예산이 상대적으로 부족함. 전국 시·도립미술관 전체 인력의 1관당 평균 27명의 절반에도 미치지 못함. 시·도립미술관

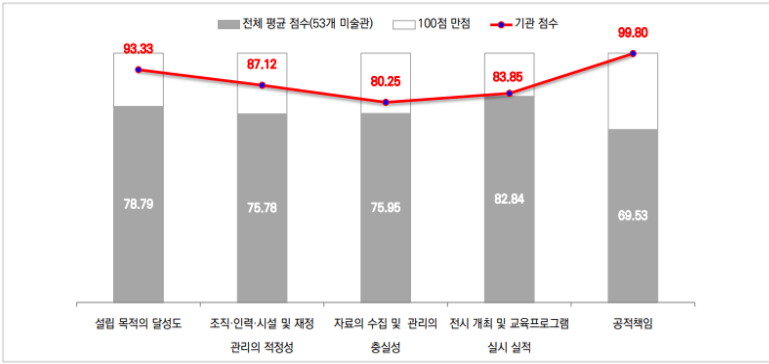
운영예산(2017년 기준)을 보면 전북도립미술관은 2,849,250천 원으로, 7개 시·도립미술관에서 최하위임. 전체 예산 대비 소장품 확보(자산취득비) 예산 비율도 4%로 최하위임

○ 결국, 전북도립미술관은 인력과 예산이 절대적으로 열악한 가운데 다양한 프로그램을 기획하지 못하여 관람객이 줄어드는 악순환이 이어짐. 전북도립미술관을 찾는 관람객이 늘고, 전북미술을 진흥하는 거점기관이 되려면 구조적 원인을 해결하려는 노력이 필요함

□ 공립미술관의 평가인증제도와 2022년 재평가

○ 2017년부터 시행된 공립박물관·미술관 평가인증제도의 평가지표를 개선하여 2020년에 55개소를 평가하였고 41개소를 인증함. 전라북도에서 평가를 받은 3개 공립미술관(전북도립미술관, 익산예술의전당미술관, 최북미술관) 중에서 전북도립미술관만 인증받음(2021~2022)

○ 전북도립미술관은 전체 평균 점수(53개 미술관, 77.76점)보다 높은 86.97점으로 평가받음. 공적 책임과 설립 목적의 달성도가 상대적으로 높은 점수로 평가받았고, 자료의 수집 및 관리의 충실성, 전시 개최 및 교육 프로그램 운영 실적은 전국 평균보다 높았으나 다른 지표와 비교하면 상대적으로 낮은 평가를 받음



[그림 1-2] 전북도립미술관의 평가인증 결과(2020)

○ 세부 지표를 보면, ‘소장품 수집’, ‘연구 및 아카이빙’, ‘전시’, ‘교육’과 관련한 평가는 전국 평균값보다 낮거나 비슷한 수준임. 그런데 전북도립미술관이 평가를 낮게 받은 지표는 대부분 운영예산과 관련됨. 소장품을 수집하거나 아카이빙, 조사·연구, 전시 개최, 교육과정 운영 등은 예산 규모에 따라 전체 실적이 좌우됨

○ 앞에서 살펴봤지만, 다른 시·도립미술관 비교하여 상대적으로 인력과 예산이 부족한 구조적인 문제가 정부 평가인증 과정에서 고스란히 나타남

○ 전라북도가 직접 운영해서 다른 공립미술관에 상대적으로 앞섰을 뿐, 인력과 예산의 열악함에서 비롯된 구조적 원인으로 박물관의 기능(컬렉션, 연결, 교육, 경험, 경제)을 수행하기 어려운 상황임. 이러한 문제가 해소되지 않으면 2022년 평가인증에서 인증을 장담하지 못함

○ 특히 전북도립미술관은 지역 내 공·사립미술관 모두를 총괄하는 거점 미술관이 되어야 하나, 현재 운영되는 실태를 보면 공립미술관 중 하나에 불과하다는 지적이 많음. 전라북도를 대표하는 미술관으로서, 공·사립미술관 모두를 총괄하면서 지역 미술을 진흥하는 거점기관에 부합하는 조직과 운영기반을 갖추는 정책적 노력이 필요함

나. 연구 목적

ㅁ 미술관 활성화 기반으로서 중장기 운영 효율화 방안 마련

○ 이 연구는 전북도립미술관을 활성화해야 한다는 전제 아래, 운영 활성화 기반으로서 인력 확충 등 조직이 개편되어야 한다는 배경에서 제안됨

○ 조직을 개편하려면 중장기 목표와 전략이 전제되어야 하므로, 이 연구에서는 전북도립미술관이 지향해야 할 중장기 목표를 설정하고, 이를 실현할 전략과 과제, 특히 이 연구가 처음 출발한 배경인 조직 개편방안 등 조직 및 운영 개선방안을 구체적으로 살펴보고자 함

○ 구체적으로, 첫째, 공립미술관 관련 환경의 변화와 정책 동향, 지역 수요, 미술관 역량 등을 종합적으로 검토하여 전북도립미술관이 지향해야 할 중장기 운영 방향을 도출하고, 이에 부합하는 기관의 목표를 설정함

○ 둘째, 중장기 목표를 실현하는 전략 방향과 세부 과제를 도출하여 제안함

- 전북도립미술관을 활성화하는 과제로서 관람객 확대, 미래지향적 공간의 조성, 지역(주변 지역과 전라북도)과의 연계, 지역 미술의 정책적 기능과 지원 등과 관련한 분야별 전략 방향과 방안을 제시함

○ 셋째, 전북도립미술관의 조직과 운영을 살펴보고 인력의 직무를 분석하여 조직과 인력 분야의 문제점을 도출한 뒤, 새롭게 설정된 운영 방향과 전략 과제를 추진할 조직과 인력을 재설계하는 방안을 마련함

- 현재 전북도립미술관의 조직과 인력의 현주소를 짚어보고, 미술관의 기능을 확장하고 조직을 확대하면서 인력과 예산을 확충해야 하는 정책적 타당성과 조직과 인력을 재설계하는 방향을 제안하는 데 집중함

○ 한편, 이 연구는 전북도립미술관의 조직 및 인력 운영의 개선방안을 제안하는 기초 연구임. 이 연구에서는 추진전략별로 세부 계획을 제시하는 것이 아니라, 전북도립미술관이 향후 전략별 사업을 구상하고 계획을 수립하는데 참조될 방향과 정보를 제공하는 데 집중함

2. 운영 방향 수립 과정

가. 진단과 방향 설정 단계

□ 환경과 사례 분석

○ 이 연구에서는 모두 네 단계를 거쳐 전북도립미술관 중장기 운영 방향과 조직 재설계 방향을 설정함

○ 1단계에서는 전북도립미술관을 둘러싼 환경을 분석함. 전북도립미술관 운영 전반에 관한 환경과 더불어 특히 조직과 관련한 거시환경과 미시환경을 분석하고, 유사 기관의 사례를 조사(benchmarking)하여 전북도립미술관이 처한 현주소를 살펴봄

- 구체적으로, 거시환경 분석에서는 분야 환경과 정책 동향 등 전북도립미술관에 영향을 주는 외부 요소를 분석하고, 미래 전망에 따른 역점 전략 등을 검토함
- 미시환경 분석에서는 전북도립미술관의 역량을 분석함. 전북도립미술관이 세운 비전과 목표, 운영하는 조직과 인력, 자원 등을 살펴봄
- 유사 기관 사례조사에서는 광역 시·도립 미술관을 중심으로 미술관 운영 방향과 조직 체계, 운영현황 등을 종합적으로 살펴보고, 전북도립미술관과 차별되는 내용을 분석함

□ 중장기 운영 효율화 방향과 전략 도출

○ 2단계에서는 외부 환경과 내부 환경, 사례 조사에서 얻어진 시사점, 전북도립미술관의 현재 운영 방향, 지역 수요 등을 종합적으로 검토하여 전북도립미술관이 중장기적으로 가져가야 할 임무를 명확하게 설정함

○ 전북도립미술관이 수행해야 할 역할에 맞는 전략 방향성을 수립하고, 이 방향성과 관련하여 지역 미술 거점으로 필요한 과제와 운영 활성화 측면에서 추진해야 할 과제를 도출함

□ 분야별 운영 활성화 전략과 과제

○ 3단계에서는 지역 내 공·사립미술관의 대표 미술관으로서 전북도립미술관이 미션과 비전을 실현하는데 필요한 전략과 실천과제를 제안함

□ 조직과 인력 재설계 방향

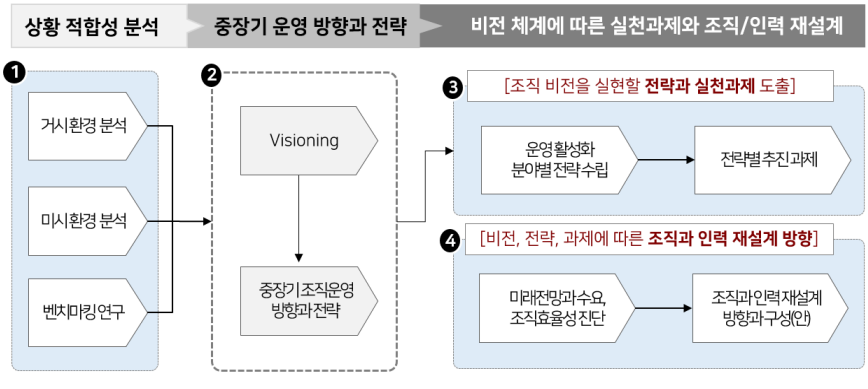
○ 4단계에서는 전략 방향성과 과제를 실현할 조직과 인력의 재설계 방향을 검토함. 먼저 환경 분석에서 도출된 미래 이슈를 수행할 수요를 살펴보고, 주요 쟁점을 검토함

○ 조직 효율성 평가에 이어 인력 운영실태를 분석하는데, 특히 인력이 넘치거나 부족한지를 검증함. 직업과 조직부서별 업무량 통계를 활용하고 신규 필요기능 등을 연계하여 살펴봄

- 업무량 분석, 표준근무시간 분석 등을 통해 현재 인적 구조를 분석함. 또 유사 기관과 비교, 필요 신규기능을 연계하여 인력 관련 이슈를 도출함

○ 도출된 과제와 이슈, 진단 결과를 토대로 전북도립미술관의 중장기 조직과 운영을 재설계하는 방향을 도출함

- 이 연구에서는 인력 재배치 등 세부 계획을 수립하지 않고, 전북도립미술관의 중장기 운영 방향에 따른 단계별 조직 재설계 방향과 이와 관련된 정책적 제언을 제시함



[그림 1-3] 전북도립미술관 중장기 운영 효율화 방향 도출 과정

나. 단계별 세부 분석 방법

◻ 중장기 운영 활성화 방향성 도출

○ 전북도립미술관이 개관하고 현재에 이르기까지 어떤 변화를 겪었는지를 살펴봄. 주요 내력과 조직 변화 과정을 살펴보면서 기관 운영에 영향을 미친 요인을 분석하고 중장기 운영 방향과 관련한 이슈를 도출함

○ 전북도립미술관이 중장기적으로 운영할 전략 방향을 도출하는 과정은 첫째, 언론분석과 인식조사를 적용하여 사회적 시각과 이슈를 살펴봄

- 담론 분석 : 전라북도 내 언론 보도(최근 5년) 내용 중에서 전북도립미술관의 운영과 관련된 내용을 선별하여 주요 담론을 살펴보고, 이슈를 도출함

- 도민 인식조사 : 전북도민이 가지고 있는 전북도립미술관에 관한 인지도, 생각, 이해, 경험, 기대효과 등을 설문 조사함

○ 둘째, 외부 환경으로서 거시적 환경을 분석함. 정책 동향, 경제 흐름, 사회문화적 이슈와 기술 변화 등을 중심으로 환경변화를 분석함

○ 셋째, 미시적 환경으로서 내부의 역량을 분석함. 외부 환경에 따라 전북도립미술관이 추구해야 할 방향과 과제에 대한 내부역량을 살펴봄

- 전북도립미술관이 가지고 있는 자원 및 조직과 추진 사업을 분석하여 역량을 파악함. 내부역량과 더불어 외부 환경 분석에서 도출된 기회와 위험 등을 분석함

○ 넷째, 전북도립미술관의 중장기 운영 방향으로서 임무와 비전과 목표를 설정함. 환경을 분석하여 도출한 주요 내용과 방향에 대하여 전문가와 관계자를 대상으로 의견을 수렴하여 전북도립미술관의 중장기 비전, 전략과제 방향을 제시함

◻ 조직과 인력의 재설계 방향 도출

○ 첫째, 전북도립미술관의 운영실태를 파악하는 방법으로 유사 기관을 벤치

마킹하여 비교 분석함. 전북도립미술관이 있는 지자체 단위(광역자치단체), 설립 유형(시·도립-사업소), 담당 기능이 같은 전국 시·도립 미술관을 대상으로 조직의 임무와 비전, 조직 운영실태를 분석함

- 사례조사 대상(8개소) : 서울시립미술관, 부산시립미술관, 대구미술관, 광주시립미술관, 대전시립미술관, 경기도미술관, 경남도립미술관, 제주도립미술관

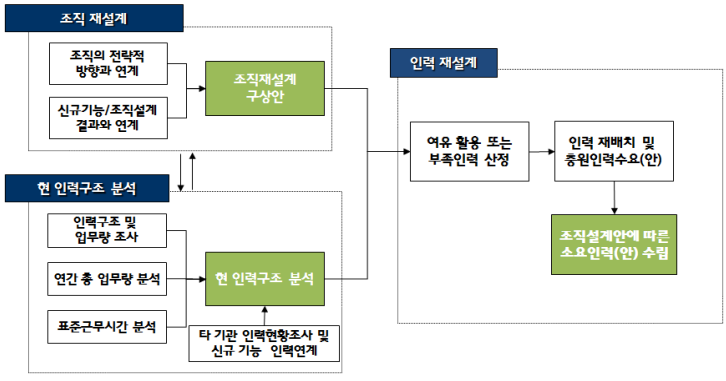
○ 둘째, 전북도립미술관 조직편제의 효율성을 평가함. 우선 조직편제 편성 단위를 분석하고, 전북도립미술관에 필요한 역량을 살펴봄

○ 셋째, 인적 구조를 분석함. 우선 직원 개개인이 수행하는 직무에 대한 성질과 수행요건을 파악하여 인사관리에 필요한 자료를 산출하는 직무를 분석함. 또 직원별 평균 직무량을 분석함

- 평균 직무량 분석은 여유율을 적용한 표준근무시간을 기준으로 전북도립미술관 직원별, 부서별 직무량을 측정함

○ 부족한 인력을 산술적인 직무량 분석만으로 판단하는 것은 바람직하지 않음. 전북도립미술관 직원의 근무 관행과 함께 증가하는 공립미술관의 수요와 업무별 특성을 고려하여 정성적 분석을 추가해야 함

○ 특히 정성적 분석에서 중요한 것이 미래 수요예측임. 환경변화에 따른 공립미술관의 역할 부여와 지역주민, 지역미술인의 수요, 전라북도 정책 방향에 따른 추가 기능이 종합적으로 검토되어야 함



[그림 1-4] 조직과 인력 재설계 과정

2 장

환경 분석

Jeonbuk Institute

1. 현대 미술관의 기능과 정책 동향
2. 전북도립미술관의 운영 실태
3. 전북도립미술관의 조직 진단

II. 환경 분석

1. 현대 미술관의 기능과 정책 동향[2)]

가. 현대사회와 미술관

□ 미술관 기능의 변화와 확대

○ 국내에서는 박물관과 미술관을 구분하여 사용하지만, 미술관은 미술품을 다루는 박물관의 일종임. 박물관으로서의 미술관의 기원은 신전이자, 명상의 장소로서 문예, 미술, 철학 등을 연구하고 창작하고 담론하고 회화, 조각 등의 조형 예술품과 서적을 수집하여 소장한 공간이었음[3)]

○ 미술관은 근대 이전까지도 개인의 사유 공간으로서 위치함. 근대 이후 국가의 문화유산을 보관하는 공간으로서 박물관의 공공 관리가 중요해짐에 따라 국가 스스로 설립하고 운영하는 공공 박물관이 확대됨

○ 공공 관리하에 확장된 근대 초기의 미술관의 주요 기능은 컬렉션의 수집과 관리가 주요함. 다만, 전시 등의 방식을 통해 이를 일반 대중에게 선보이는 기회를 부분적으로 수행함. 이 시기까지만 해도 미술관은 예술 애호가와 유산의 보존장소 등 특정 기능을 담당하는 공간으로 이해됨

○ 1900년대 초 미국에서 설립된 박물관과 미술관이 부족한 컬렉션에 대한 대안으로 교육적 기능을 확대하며 박물관의 사회적 영향력이 이전보다 확대됨.[4)] 국제박물관협회가 미술관의 주요 기능으로 평생교육을 강조함

---

2) 이 절은 김현경 박사(한국문화관광연구원 연구원)이 도움을 받아 작성하였음

3) 최종호(2000), 『박물관 실무 지침』, 서울:한국박물관협회

4) 김현경(2017), 「박물관의 사회적 기능 확대 방안 연구」, 한국문화관광연구원

○ 1970-80년대 이후 박물관과 미술관이 문화정책영역과 결합을 통해서 적극적 의미의 문화기관으로 확장되기 시작함. 이 시기 박물관 건축 붐으로 인하여 대형 박물관이 세계 주요 도시의 이정표로 자리를 잡게 됨에 따라 박물관 내적 기능으로서의 영향력 외에도 박물관을 통한 도시재생, 문화적 영향력 확대 등의 외적인 기능의 인식도 높아짐

○ 박물관과 구분된 미술관 분야에서도 내부 기능의 복합화가 이 시기 본격적으로 이뤄짐. 1971년 파리 근대미술관을 포함한 프랑스 파리의 퐁피두 센터 설립은 이제 미술관에서 단순히 '전시'만을 관람하는 것이 아닌 전시와 교육, 자료검색(도서관 기능), 휴식과 여가소비(카페, 상점)를 함께 경험하고 즐기는 문화 공간으로 자리매김하는 계기를 마련함

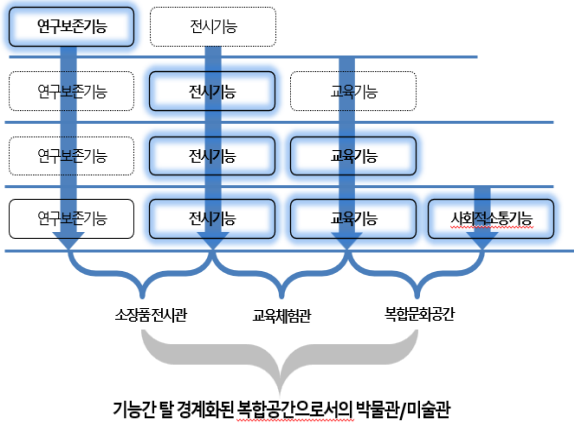
○ 이는 이전까지는 공급자 측면에서 컬렉션을 관리하고 전시하고 이를 교육하는 기능이 중심이었던 미술관의 역할을 관람자의 측면에서 바라보는 것으로 인식이 확대되는 계기가 됨

○ 현재까지 박물관과 미술관의 복합 기능적 성격과 교육 기능의 확대는 다양한 환경변화에도 전시와 보존 기능과 함께 주요한 기능으로 자리매김함. 특히 공공 재원을 통하여 운영되는 공립 기관뿐만 아니라, 이용객의 관람료를 통하여 운영의 재원을 마련하는 다수 서양 미술관의 경우 더 많은 이용자의 편의를 제공하고 관심을 높이려는 노력을 확대함

○ 즉 미술관을 포함한 박물관의 주요 기능은 수집, 보존, 전시, 교육, 사회적 소통으로 볼 수 있으며, 이와 같은 기능의 확대는 다양한 사회적 요구에 대한 응답으로서 볼 수 있음. 여기서 말하는 사회적 요구는 공간을 방문하거나 이를 이용하는 관람자, 더 나아가 이를 이용할 수 있는 잠재적 가능성을 지닌 다양한 서비스 이용자의 요구라 할 수 있음

○ 최근 멀티미디어 매체의 활용이 확산함에 따라 이와 같은 매체를 적극적으로 활용하여 관람객과의 상호소통을 적극적으로 하고자 하는 시도가 활발함. 이는 초기의 박물관 미술관 기능에서 좀 더 이용자 중심의 기능으로

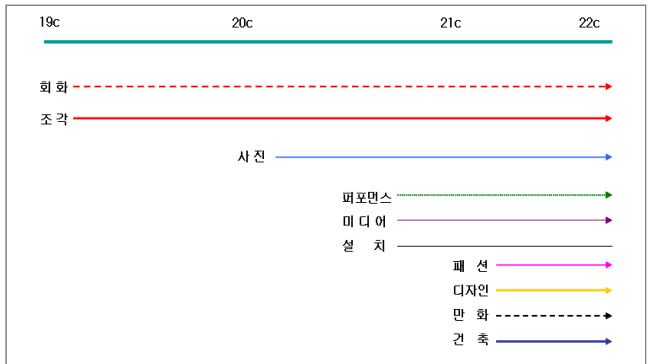
그 무게 추가 이동되는 현상을 방증하는 것임



[그림 2-1] 박물관·미술관의 기능 변화

자료: 문화체육관광부(2016), 「국립현대미술관 중장기 발전계획」

○ 현대 미술관이 수행하는 역할은 박물관이 수행하는 기능적 역할과 명확하게 구분됨. 예술 영역에서의 다양한 매체와 이에 따른 시각예술 활동의 발전을 포괄하는 현대 미술관의 경우 박물관과 달리 예술가 활동을 지원하고 이들 작품을 전시하고 대중에게 소개하는 역할 역시 중요해짐



[그림 2-2] 현대미술의 시대별 매체수용경향

자료: 문화체육관광부(2016), 「국립현대미술관 중장기 발전계획」

○ 기획전시를 통하여 이와 같은 새로운 예술 활동의 경향과 변화 양상을 보여주고 진보적이고 독창적인 작가들과 함께 소통하여 새로운 예술의 '장'을 선보이는 역할을 담당하기도 함5)

ㅁ 국내 공공 미술관의 역할과 기능

○ 서양의 근대적 산물로서 일본을 통해 박물관의 개념을 흡수한 우리나라의 경우 초기에는 박물관과 미술관을 구분하여 사용하지 않음. 이후, 미술관에서 다뤄지는 '미술'의 개념이 서양미술 기법과 재료를 활용한 '서양미술'과 동일시됨에 따라 미술관에서는 서양의 회화와 조각과 같은 영역을 다루는 공간으로 인식이 확대됨

○ 현재 국내 박물관과 미술관의 구분은 이와 같은 전통적 산물의 결과이자 동시에 현대적 의미의 '쿤스트 할레(Kunsthalle)' 특징을 통해서 구분된다고 볼 수 있음. 대표적인 국립기관인 국립박물관과 국립(현대)미술관의 역할과 기능 수행을 통해서 이를 확인할 수 있음

- 국립박물관의 경우 국립중앙박물관을 중심으로 16개의 국립박물관 연합체로 구성됨. 각 지방박물관의 경우 설립 당시 지역 내에서 주요한 고고학 유물의 발굴과 연계되거나, 지역의 정치적 요구 등에 의해서 국립기관으로 설립됨. 관련하여 고대에서부터 현대에 이르는 고고학, 역사, 민속을 다루며, 최근에 문화사 등으로 그 영역을 확장함

- 미술사 영역 역시 국립박물관이 다루고 있으나, 근대 이전의 '우리나라' 혹은 '동양 미술사'와 관련된 불교 조각, 서화, 동양화 등을 다루고 있음

- 국립 현대 미술관은 서울관, 덕수궁관, 과천관의 역할을 구분하여 운영됨. 덕수궁관은 근대 회화사를 다루고, 과천관은 60년대 이후의 현대 미술품과 소장품 중심의 전시, 서울관은 별도 수장고를 두지 않으며 다양한 기획전시를 중심으로 전시장을 운영함

- 시각예술 전반을 다루고 있으며, 회화, 조각, 디자인, 건축, 사진 등 다양한 매체를 중심으로 시각예술과 관련된 모든 활동을 포괄함

- 건물 내에 수장고를 별도로 두지 않는 전시장의 기능을 수행하는 서울관의 경우 '쿤스트 할레'(전시공간, Art Hall)적인 성격을 표방하고 있다고 볼 수 있음

○ 컬렉션의 성격에 따라 박물관과 미술관이 구분되는 것과 달리 그 기능과 운영 측면에서 볼 때 박물관과 미술관은 같은 기능을 수행함. 다만, 컬렉션의 성격에 따라 박물관과 미술관에서 운영되는 프로그램의 분야와 컨

---

5) 클레어 비숍(2013), 『레디컬 뮤지엄』, 서울:현실문화

셉, 내용적인 차별성은 있음

- 박물관의 경우, 역사 교육과 역사 체험 등을 중심으로 교육프로그램을 전개하는 것이 일반적이며, 미술관의 경우 미술 실기 예술체험 등을 중심으로 프로그램을 운영

○ 이와 같은 차별성으로 인하여 국내 미술관의 기능과 역할은 '미술을 중심으로 한 시각예술'에 대한 향유와 체험을 중점적으로 두는 경향이 있으며, 미술관 전문인력 역시 박물관 전문인력과 달리 '미학', '미술 실기 전공', '서양 미술사' 전공을 중심으로 이뤄짐

○ 국립기관과 마찬가지로, 공공 영역이 운영주체로 설립된 공공 박물관과 미술관 역시 대체로 국립박물관과 미술관의 기능과 역할을 유사한 구분으로 기능을 수행함

○ 공공 박물관의 경우 종합 박물관과 테마형 박물관으로 구분되어, 그 역할과 기능을 달리하고 있음

○ 공공미술관의 경우 근·현대 이후의 미술품을 소장품으로 하며 특정 작가 이름을 기념하는 미술관과 기획전시를 중심으로 운영되는 미술관, 작가의 활동을 지원하는 창작지원공간 등이 있으며, 대부분 근현대 미술작품을 소장 전시하는 미술관임

- 중대형 미술관으로서 광역시도에서 운영하는 미술관의 경우 소장작품으로 구성되는 상설전시장과 기획전시장, 교육프로그램 운영이 가능한 어린이 미술관, 작가 활동을 지원하는 작가 스튜디오를 종합적으로 갖춘 복합적 기능을 수행함

- 중소형 미술관의 경우 전시를 중심으로 이뤄지되, 특정한 기능(작가 스튜디오, 어린이 미술관 등)을 중심으로 확대하는 예도 있음

○ 즉, 국내 공공미술관의 경우, 전통적인 기능으로서 미술품 수집 및 보존, 전시, 교육 기능 외에도 미술을 중심으로 시각예술 분야의 진흥을 위한 다양한 활동을 전개하고 있음. 특히 예술 체험과 관련된 다양한 교육프로그램 운영과 시각예술작가들을 지원하고 활동을 장려하는 기능의 경우 박물관과 구별되는 기능으로 볼 수 있음

나. 현대사회에서의 미술관의 사회적 영향

○ 현대의 미술관은 더는 과거의 사적 공간에서 머무르지 않음. 운영주체가 공공이건 개인이건 미술관은 비영리 기관으로서 공공의 이익을 위한 다양한 예술적 경험을 제공하는 역할을 담당함

○ 공립미술관은 운영재원이 100% 공공에서 지원되는 기관으로, 이에 대한 책무가 더욱더 높다고 볼 수 있음. 전문기관이자 공공 기관으로서 공립미술관의 역할과 기능을 사회적 영향과 함께 연결해서 고민해야 함

○ 현대 미술이 '미(美)'에 대한 관점에서 벗어나 매체와 방식, 그리고 메시지에 집중하게 되면서 이를 다루는 미술관의 역할은 사회에 새로운 시각과 관점, 메시지를 함께 공유할 수 있는 공간으로 자리매김함

○ 미술관의 사회적 영향력이 그 어느 때보다 중요해지고 있으며, 이에 대한 가치를 컬렉션, 연결, 교육, 경험, 경제의 총 다섯 가지로 구분하여 관련한 공립미술관의 역할과 기능을 살펴봄

ㅁ 컬렉션의 가치

○ 미술관의 기능과 역할이 확장되는데도 미술관은 소장품(혹은 전시되는 작품)을 통해 기관 정체성과 방향을 나타낸다는 기본 축은 변함이 없음. 특히 공립미술관은 국가나 지역의 중요한 문화적 자산을 미술관을 통해 축적하고 보존하여 과거와 현재의 연결 고리로서 역할을 담당해야 함

○ 국립기관과는 다르게 지역의 중요한 문화시설로 위치하는 공립미술관의 경우는 지역의 중요한 예술자산을 수집하고 이를 보존하는 역할을 담당함. 이는 단순한 물건이나 예술품을 모으는 물리적인 행위보다는 지역민과 지역의 문화적 기억을 생산·발현시키는 차원으로 이해해야 함

○ 현대 미술관의 컬렉션 가치는 단순히 수집·보존하는 데만 머무르지 않음. 전시·교육을 통하여 이와 같은 컬렉션의 가치를 높이는 데 주력함

○ 미술관의 사회적 영향력이 커지고, 다양한 기술들이 발전하고 있는 21세기에는 소장품의 수집, 보존, 연구, 관리만큼 소장품을 활용하고 어떠한 방식으로 소통하는 가의 문제가 더욱 중요해짐

- 과거와 다른 지점은 기술적인 진보(다양한 스마트 기기 및 ICT 기술 활용)를 통해 소장품의 관리와 활용이 분리된 형태로 이뤄지는 것이 아닌 순환적으로 작동할 수 있는 여건이 마련된 점이며, 온·오프라인에 대한 관리를 동시에 고민해야 함

○ 미술관의 중심 공간이 소장품 중심의 공간(수장고, 전시실 등)이었던 과거와는 달리 좀 더 이를 활용하고 즐기고 체험할 수 있는 다목적 문화 체험 공간의 중요도가 더 높아지게 됨

- 국립현대미술관 과천관의 어린이 미술관 공간 확장의 사례 등 최근 새로 설립되는 주요 미술 공간을 보면 과거 교육프로그램을 운영하면서 활용하던 보조적 공간이 체험 프로그램 운영공간 또는 어린이 미술관 등 미술관의 중요 공간으로 바뀜

○ 체험, 해석, 소통의 방식은 소장품이 가지고 있는 다양한 이야기와 이를 통해 좀 더 접근하기 쉬운 방식, 감성적 접근을 요구함

- 디지털 매체의 활용이 확장되고 있으며, '미디어를 접목한' 예술로서 미디어아트가 하나의 장르적 속성 외에도 디스플레이로서 중요한 부분으로 적극적으로 활용됨

- 미디어적 요소는 그 안에 담긴 다양한 메시지와 이야기를 전달하는 과정에서 과거 '작품'을 단순히 '보여주는' 전시와는 다른 방식의 디지털 체험 내러티브가 필요함.

- 즉 과거 미술관의 기능 수행이 관람객과 예술 애호가를 위한 '지식 고양'을 목적으로 하였다면, 현재의 미술관은 모든 사람이 미술관을 통해서 '시각적인 해독과 이를 통한 감화' 즉 감성적 체험을 경험할 수 있는 공간으로 변화함

○ 소장품의 장르와 매체는 더욱더 다양해질 전망임. 회화, 조각 공예 등 미술 중심의 소장품에서 퍼포먼스, 패션, 디자인, 만화, 영상 등으로 현대 미술관에서 다뤄야 하는 장르가 확장되고 다각화됨

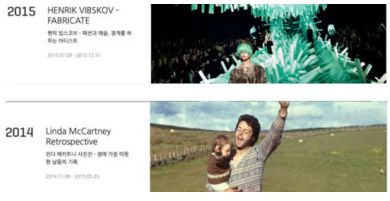
- 현대 미술이 확장하고 경계가 허물어지는 양상에 따라 이를 다루는 현대 미술관의 장르적 경계와 구분 역시 융합적 양상으로 변화할 수밖에 없는 상황임

[그림 2-3] [사례] 미국 미디어 아트 몰입형 체험 예술공간 Artehouse

- 미국 아르떼 하우스는 미디어아트만을 전문으로 하는 미술 공간으로, 미디어아트 프로젝션 매핑(projection mapping)을 통해 미디어 체험을 극대화한 예술공간임
- 국내에도 이와 같은 미디어아트 체험공간이 생기고 있지만, 아르떼 하우스의 차별점은 신진 미디어 아티스트의 작품을 계속해서 기획하고 이를 통해서 관련 장르의 미디어 아티스트들의 성장과 지원을 돕는 데 있음
- 기관의 목적으로 Inspiring, Educating, Empowering을 내세움. 새로운 기술을 통하여 장르를 개척하는 세대에게 영감을 주고(Inspiring), 대중에게 이러한 새로운 매체를 통한 장르를 소개하고 알려주며(Educating), 아티스트에게 이 공간을 통하여 자신들의 작품 소개 플랫폼으로 역할을 담당함(Empowering)

자료: https://www.artechouse.com 참고

[그림 2-4] [사례] 대림미술관의 문화콘텐츠 공간으로서의 미술관의 변화



〈대림미술관의 장르 혼합전시〉

〈대림미술관 관람객 모습〉

- 젊은 관람객층이 선호하는 다양한 사진과 매체 혼합적인 장르를 연속 기획 시리즈 전시로 선보임. 젊은 관람객이 가장 선호하는 미술관으로 손꼽힘
- 대림미술관은 다른 미술관과 달리 신진 아티스트 육성에 큰 관심을 둠. 2012년 개관한 창작자를 기반으로 한 뮤지엄 프로젝트 공간 '구슬모아 당구장'을 통하여 신진 아티스트들은 자신을 선보일 수 있는 공간으로서 기능하고, 관람객은 '나만 알고 싶은 아티스트'를 발견할 수 있도록 하여 아티스트와 관람자의 선순환구조 중간매개자로서 역할 수행. 즉 이를 통해 '대림미술관'은 신진 창작자와 관객이 서로 맞물려 가며 새로운 문화 콘텐츠를 선보이는 공간으로 자리매김함

자료: ㅍㅍㅅㅅ(2018.03), 〈대림 미술관은 어떻게 줄 서서 입장하는 미술관이 되었나〉

○ 지역의 예술적 자산을 다루는 지역에서 운영하는 공공미술관의 경우 다소 보수적인 접근을 통해서 컬렉션을 운용함. 사립미술관의 경우 변화하는 추세에 대하여 발 빠르게 기관의 운영방식을 변화하여 관람객의 큰 호응과 경영 혁신에 성공한 사례도 나타남

○ 대중들의 입맛에 맞는 대중문화를 생산한다는 비판에도 불구하고, 이와 같은 관람객과의 소통과 상호작용을 강조하는 콘텐츠에 대한 선호와 확대는 미술관의 새로운 임무로 자리를 잡을 것으로 보임

○ 하지만, 아르떼 하우스와 대림미술관의 경우 대중들의 취향에만 집중한 것이 아닌, 새로운 장르의 개척과 지원의 연결 고리를 놓지 않았다는 지점에서 일반 전시장 혹은 체험장과는 차별점을 찾을 수 있음

○ 컬렉션의 가치는 기존의 시각에서 벗어나 다양한 활용과 해석을 할 수 있고, 새로운 혁신적 관점을 지닌 예술 활동을 장려하는 데에 있음. 미술관의 아카이빙 기능은 더 중요해지고, 단순한 소장품 정보의 관리가 아닌 컬렉션의 디지털 콘텐츠 관리와 활용에 대한 중요성이 확대될 것임

- 소장품 정보가 디지털 콘텐츠로 전환되려면 소장품이 가진 다양한 메타 정보에 대한 입력과 관리가 충실해야 함. 과거에 레지스트라 1~2명을 배치하여 소장품을 관리하는 것과는 달리 미술관이 디지털 정책과 연동하여 종합 계획이 수립되어야 함

- 디지털화되어 있는 소장품과 모든 기록물을 저장할 수 있는 '디지털 자산 운영 관리' 시스템과 콘텐츠 관리 시스템, 컬렉션 카탈로그와 관리 시스템을 개발하여 개발될 인터렉티브 프로그램과 연결될 수 있도록 플랫폼 설계가 필요함

- 디지털 아카이브는 미술관의 상설 전시물을 유형, 테마, 목적, 모양, 상징성, 동작, 색상 등의 그룹별로 분류하고 각 전시물의 문화적, 시대적 연계성을 표현하고 검색할 수 있도록 메타 데이터로 구성될 수 있음.

- 이와 같은 디지털 아카이브를 기반을 통해 다양한 인터렉티브 UX(User eXperience)로 전시물을 체험하고 탐색할 수 있게 됨

ㅁ 연결의 가치

○ 컬렉션의 가치는 '작품'의 가치로만 위치하지 않고, 관람객과 또는 감상하는 다수 사람과 함께 연결하여 활용가치를 높이는 것을 말함

○ 현대사회에서 미술관에서의 연결의 가치(Connecting value)가 중요한 가치로 등장함. 이는 개인과 작품이 상호소통하는 연결은 물론, 일반 수요자와 미술관, 지역과 미술관이 연결하는 모든 관계에서의 연결을 의미함. 이와 더불어 세대 간의 문화적 교류와 소통을 만들어내는 공간으로써 미술관의 역할이 중요해질 전망임

○ 연결의 가치와 관련하여 몇 가지 전시 방향을 살펴보면, 우선 일방적 감상에서 쌍방향 방식을 추구하는 전시회가 확산할 것으로 전망됨

- 전시는 시각적 감각을 활용하여 이뤄지는 정적인 활동의 차원으로 여겨짐. 하지만, 다양한 매체 장르의 발달과 전시의 개념이 변화되는 상황에서 한 방향 감상 중심의 전시가 아닌 전시물을 매개로 이뤄지는 해석과 소통을 중시하는 개념으로 변화함

- 이는 현장에서 다양한 방식을 통하여 관람객과의 소통의 연결 고리를 찾고 이들이 함께 공감하는 기회를 제공한다는 차원에서 더욱더 중요해짐

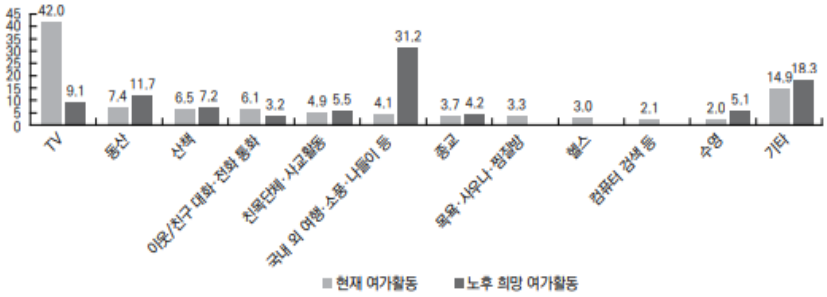
○ 지역을 중심에 두는 미술관 활동이 많아질 것으로 보임

- 지역을 대표하는 미술관들이 표방하는 주요한 임무 중 하나는 지역민과 소통하는, 혹은 지역민과 연결되는 미술관임. 특히 인구가 감소하고 주요 거점도시에 인프라가 집중되어 플랫폼화 되는 상황에서 지역의 미술관은 지역민을 하나로 연결하고 이들이 함께 소통하는 공간으로서 가치가 중요해짐

- 코로나 19로 인하여 해외와 교류가 어려워진 시점에서, 지역화(localization)의 현상은 더욱더 두드러질 전망임. 이러한 추세에서 다양한 예술 활동의 중심으로 지역의 공공미술관이 담당하는 역할이 중요함. 지역예술가와 교류를 통하여 지역 고유의 예술 활동을 장려하고, 지역 고유 프로그램을 개발하여 지역민과 소통하는 연결 고리를 만들어내는 것이 지역미술관이 가져야 할 중요한 기능 중 하나임

○ 고령화 사회에서 발생하는 세대 간 갈등을 해소하는 방안으로 세대 간 문화적 소통을 끌어내는 활동을 미술관이 담당할 수 있음

- 현재 우리나라는 초고령화 사회에 진입하여 다양한 고령자들을 위한 사회적 서비스에 대한 수요가 높음. 하지만, 이러한 사회적 서비스가 복지적 측면에서만 진행되어서 다양한 문화 서비스를 발굴하고 확산하는 노력이 필요함



[그림 2-5] 현재의 여가활동과 노후에 희망하는 여가활동
자료: 임정미(2020), "신중년의 사회참여 실태와 시사점", 보건복지포럼(2020.09)

- [그림 2-5]와 같이 베이비붐 세대의 은퇴와 함께 신중년 세대에서 문화 활동을 하려는 수요가 높아짐

- 기존 미술관 활동은 관람자 개발 부분에서 대부분 어린이와 청소년을 교육할 목적으로 활발하게 이뤄짐. 하지만, 초고령화 사회와 신중년의 활발한 사회참여 의지 등을 고려했을 때 지역 공립미술관에서 고령 세대를 위한 프로그램을 대비하는 게 중요함

○ 새로운 수요층으로서 신중년, 노년층이 참여하는 자원봉사 등을 활용하는 '모임 마케팅'으로 미술관과 연결된 새로운 '관계자'를 형성해야 함

- 고령자를 미술관과 가깝게 연결하기 위하여, 사회적 참여 활동으로서 자원봉사 활동의 적극적 활용이 이전보다 훨씬 활발하게 활용될 수 있음

- 자원봉사 활동은 미술관 활동에서 중요한 부분으로 여겨지나, 전시장 지킴이 혹은 관련 활동 유경험자를 대상으로 전시해설가 등에 대하여 자원봉사자 활용이 이뤄짐. 미술관을 대신하여 홍보할 수 있는 서포터즈의 경우 SNS에 활발한 젊은 세대를 대상으로 운영됨

- 신중년 세대는 상대적으로 SNS 활용이 젊은 세대에 비하여 떨어지지만, 개인 활동을 중요시하는 젊은 세대보다 모임과 관계 맺기에 익숙한 세대임. 신중년 모임에 대한 마케팅[6]은 오히려 젊은 세대의 SNS 파급력보다 지역 사회에서 더 효과적임

6) 시장경제(2017.04.28.), "고객 취향 저격 '모임 마케팅'"

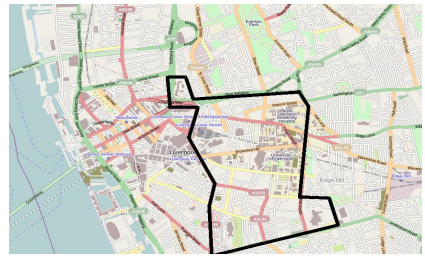
- 고령층 대상 프로그램을 기획할 때 이와 같은 고령층의 모임, 동호회 등과의 네트워크를 통한 확산이 미술관의 새로운 관람층을 형성하는 주요한 전략이 될 수 있음

○ 다양한 문화콘텐츠를 연결하고, 지역 내 다양한 문화기관·시설과 정보를 교류하는 연결을 추진함

- 기술을 통한 정보 교류와 소통이 활발해졌는데도 미술관의 다양한 예술 정보와 지식은 아직 미술관의 건물 밖에서 공유하기 어려움. 미술에 대한 가장 전문적이고 다양한 정보를 얻을 수 있는데도 미술관을 통해 정보에 대한 공유가 미흡한 이유는 아카이빙 기능이 상대적으로 약한 미술관의 상황 때문임

- 공립미술관은 지역의 미술과 예술의 명맥을 보존하고 이를 전승하는 중요 기능을 제대로 수행하려면 아카이빙에 대한 관심을 높여야 함. 현대적인 미술관에서는 이 같은 정보를 다양한 사람과 그리고 관련된 다양한 기관과 공유하여 확산하는 체계를 갖추는 것이 더욱 중요해짐

[그림 2-7] [사례] Knowledgequarter 영국 리버풀

• 영국 리버풀에 있는 다양한 문화기관, 연구기관, 대학기관들을 협력하여 하나의 지식 연구 단지 구성(하나의 집단 지성을 이룰 수 있는 환경) • 이 단지는 물리적 공간 단지의 개념보다는 다양한 정보와 지식을 인터넷망 연결, 정보 공개 등의 방식으로 서로 연결하여 다양한 지식이 손쉽게 공유될 수 있는 환경을 조성함	
출처: https://www.kqliverpool.co.uk/about-us/	[그림 2-6] knowledgequarters 적용구역

ㅁ 교육적 가치

○ 작품 중심(object-oriented), 내용 중심(content-oriented), 프로그램 중심(program-oriented)으로 전시, 교육 교류 활동은 과거 미술관이 주요하게 운영하던 방식임[7)]

○ 미술관에서 이뤄지는 교육은 전문인력인 학예사가 제시하는 내용을 관람

7) 한국문화관광연구원(2016), 「국립현대미술관 중장기 발전계획」

자 혹은 교육 참여자가 수동적으로 받아들이는 교수법에 따름. 하지만 현대적인 미술관에서 관람객은 수동적 감상자가 아니라 적극적으로 교육에 참여하고 교육적 내용을 생산하는 능동적 주체자임

○ 또 미술과 관련한 활동은 물론, 시각예술작품이 전달하는 다양한 사회적 이슈와 문화적 다양성에 대한 이해를 높이는 영역의 확장 역시 이전 미술관에서 다루지 않은 현대적 미술관에 주어진 숙제임

○ 미술관의 임무 중 예술이 지닌 다양한 가치를 사회에 확산하는 역할도 더욱 중요해질 전망임. 이에 미술관이 담당하는 평생 교육기관의 역할을 확대하고, 미술관 교육의 대상으로서 개인-(단체)-지역-사회 전반을 영역별 단계별로 접근하는 방안을 마련해야 함

○ 개인을 대상으로 하는 미술관 교육은 '시각적 문해력'을 높이고 작품이 가지는 메시지를 통하여 인간의 경험과 문화의 다양성을 깨닫게 하는 기능을 수행함 (그림 2-9 사례 참조)

- 예술의 가치에 관한 다양한 연구 결과에 따르면, "예술은 개인적 차원에서 자신과 자신의 삶에 대한 더 깊은 이해를 촉진하고, 타인에 대한 존중과 공감을 높이며, 인간의 경험과 문화의 다양성을 깨닫게 하여 성찰적 개인(reflective individual)을 형성"함[8)]

- 예술은 자기표현(self-expression)의 수단이자 의미와 공명을 불러일으키는 창조적 표현의 수단임. 미술관은 이와 같은 예술을 '재매개'(remediation)하여 예술에 대한 이해와 더 나아가 타인에 대한 이해 등을 높이는 중요한 교육적 미디어(medium)로 활용될 수 있음[9)]

○ 기초단위로 내려갈수록 미술관이 문화예술교육공간으로 역할을 하며, '시공간을 소지역에 집중'하는 하이퍼 로컬(hyperlocal)적인 문화예술교육이 이뤄질 수 있음[10)]

- 기초단위 또는 광역 지역문화 예술교육에서 말하는 '지역'은 가까운 곳에 있고 만질

8) 양혜원 외(2019), 「예술의 가치와 영향」, 한국문화관광연구원

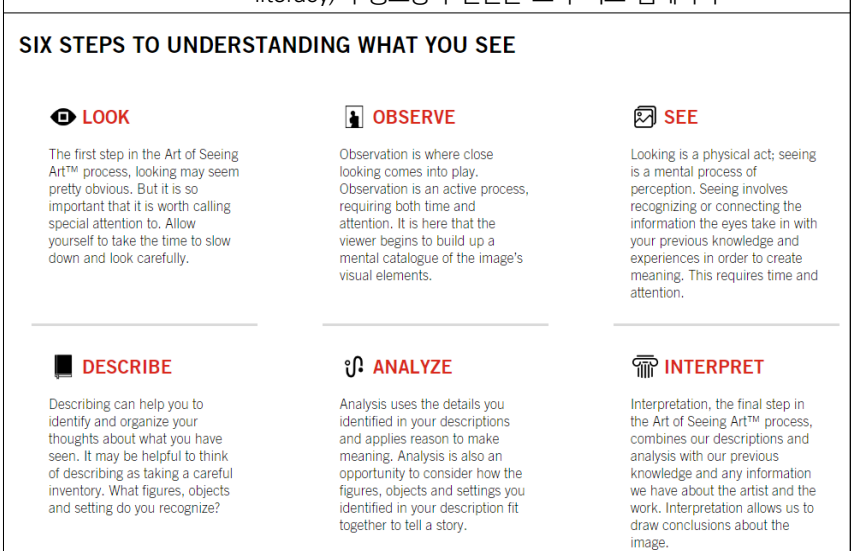
9) Peter Pavement(2018), The museum as media producer from: The Routledge, *Handbook of Museums, Media and Communication.* Routledge

10) 문화체육관광부(2019), 「국공립박물관미술관 무료관람정책 성과 분석 및 개선방안」

수 있어야 하는 개념으로 봐야 함. 작은 동네 안에서 무형식의 배움이 생기고 이웃과 서로 관계하며 활동하는 관계의 터전이 형성되는 기초단위에서는 '아주 좁은 범위의 특정 지역에 맞춘 것', '가장 지역적인 것'을 의미하며, '철저하게 시공간을 소지역에 집중'하는 것을 목적으로 미술관 교육 접근이 필요함

- 지역 예술교육에서는 대상은 이웃이며 같이 사는 지역 중심의 관심사를 주제로 친밀한 대화를 공유하는 방식으로 이루어짐. 지역문화 예술교육은 작은 지역성을 바탕으로 접근성, 일상성, 관계성(네트워크)을 높이는 방향으로 변화해야 함

[그림 2-8] 미국 톨레도 미술관(Toledo museum of Art)의 시각적 문해력(visual literacy)의 중요성과 관련한 교육 자료 홈페이지



[그림 2-9] '당신이 본 것을 이해하는' 6개의 단계

자료: 미국 톨레도 미술관 홈페이지(https://www.toledomuseum.org/node/171)

○ 미술관에서 이뤄지는 예술교육은 교육 참여자가 예술을 통한 다양한 사회 참여적 활동을 경험하고, 사회적 차원에서 시민성을 매개하여 참여적 시민으로 성장하는 기회를 제공함

- 예술은 공동체 및 사회적 차원에서 시민성을 매개함으로써 참여적 시민(engaged citizen)을 형성하며, 사회적 접착제로서 공동체를 응집(community cohesion)시키며, 장소성(sense of place)을 형성하는 한편, 복잡한 사회문제(social problem)의 대안적 해결 기제로 작용함[11)]

- 이와 관련하여 대표적인 예술 매개 기관으로서 미술관이 수행하는 교육적 기능을 확대해야 함. 현대 미술이 담고 있는 다양한 사회적 문제에 대한 메시지와 새로운 관점에 대해서 해석하고 이를 전달할 수 있는 교육 기회를 제공하여, 복잡한 사회 이슈나 부정적 행동 양식을 변화시키는 교육 수단으로 활용될 수 있음

ㅁ 경험적 가치

○ 2021년은 '극(極) 디지털 세대'로 불리는 'MZ 세대' 모든 구성원이 만 20세 이상이 되는 첫해로, 구매력이 확대되는 이들을 중심으로 다양한 소비문화의 변화를 예상함

○ MZ 세대 특징으로 재미를 추구하며 사고가 자유로운 것을 꼽고 있는데, 미술관은 이 세대가 가진 특징에 주목할 필요가 있음. 경험적 가치로서 미술관은 전통적으로 예술의 가치를 고양하고 이를 탐색하는 '엄숙하고 진지한' 공간으로 여겨짐. 새로운 관람층의 확대는 이러한 미술관에서의 경험 변화를 가져올 수 있음

○ MZ 세대는 이미 어린 시절부터 예술교육의 혜택을 많이 받고 자란 세대로서 예술문화를 경험하는 데 익숙함. 하지만, 예술의 '엄숙주의'보다 재미와 즐거움을 추구하는 경향을 반영한 경험적 가치에 대해서 미술관의 역할과 기능을 높여야 함

○ 최근 국립현대미술관과 대림미술관의 젊은 관람객층 증가는 예술을 경험

11) 양혜원 외(2019), 「예술의 가치와 영향」, 한국문화관광연구원

하고 즐기는 데 익숙한 세대가 가지고 오는 새로운 풍토라고 볼 수 있음. ‘힙’한 장소를 스스로 찾고, SNS를 통하여 빠르게 이를 확산시키는 젊은 세대는 짧은 호흡과 속도감을 중요시하고 변화와 변주 등을 선호하는 특성상[12] 다양하고 새로운 아이디어를 통하여 ‘기획전시’ 중심의 활동을 하는 미술관의 활동과 매우 밀접하게 연관됨

○ 새로운 놀이문화의 집결지로서, 어린이에서부터 청소년, 성인에 이르는 다양한 계층들이 ‘즐길 수 있는’ 콘텐츠를 제공하되, 공통의 이슈와 관심사를 찾아내는 것이 주요함

- 재미를 추구하는 다양한 기획전시와 참여형 콘텐츠를 배치한 프로그램을 확대해야 함

- 온라인 공간을 단순한 홍보만을 위한 공간이 아닌, 예술을 함께 공유하고 즐길 수 있는 공간으로 적극적으로 활용해야 함. 미술관과 관계하고 있는 공동체, 혹은 미술관이 속해있는 그룹의 일원이 관심을 가질 만한 이슈를 공식 SNS에 올려주어 자신이 박물관에 소속된 공동체라는 생각을 계속해서 가지도록 함

[그림 2-10] 뉴욕 현대 미술관 인스타그램

- 뉴욕 현대미술관(MOMA)에서 운영하는 청소년 모임인 ‘모마틴’에서 제작한 작품을 공식 인스타그램에 올려 작품의 가치와 수준이 높다는 평을 달아줌
- 작은 칭찬에 많은 사람이 자신의 그림을 보며 만족할 수 있음

○ 현대사회에서 예술이 수행해야 하는 핵심 기능 중 하나인 ‘예술적 치유’와 관련한 미술관의 역할을 확대해야 함

- 팬데믹 상황이 장기화되면서 사회적 활동이 제약받고 사회적으로 고립되면서 나타나는 ‘코로나 블루’라는 우울증이 새로운 사회적 문제로 대두됨. 코로나 블루에 대한 적극적이고 능동적인 대처 방안으로서 문화예술의 다양한 창조적 활동에 관한 관심이 확대됨

- 현대사회에서 발생하는 다양한 사회적 스트레스를 해소할 수 있는 창구로서, 미술관이 예술을 통한 치유와 명상의 경험을 높이는 다양한 서비스를 제공해야 함

12) 아주경제(2020.12), 〈MZ세대 모두가 20대 “소비는 재미”〉

[그림 2-11] 미국 국립 아시아 미술관 〈명상과 마음 챙김(mindfulness)〉 온라인 워크숍

- 미국 국립 아시아 미술관은 명상과 마음 챙김(mindfulness)에 관한 30분 온라인 워크숍을 통하여, 다양한 온라인 투어, 팟 캐스트, 가상 전시회 등을 운영함
- 이 중 현장에서 진행되었던 명상 프로그램과 마찬가지로 일시를 지정하여 온라인 화상 대화(zoom 프로그램 이용) 수업을 통하여 세션 참가자들이 '자신 내면의 고요함'을 찾을 수 있도록 하여 코로나-19의 상황 속에서 명상 활동을 통하여 정신적 건강을 되찾을 기회를 마련

자료: https://www.kqliverpool.co.uk/about-us/

○ 미술관에서 제공하는 서비스가 단순히 교육과 체험에 국한하지 않고, 지역민의 생활과 연계한 다양한 생활서비스를 제공하여 박물관 환경에 좀 더 친숙하게 접근할 수 있도록 함

- 미술관이 수행하던 기존 기능을 방해하는 것이 아닌, 기존 기능에 서비스 디자인을 적용하여 해당 서비스 대상층의 만족도를 높이도록 함

- 지역민에게 박물관 방문의 문턱을 낮추고, 다양한 문화 서비스를 제공하여 일상생활과 연계한 방문을 유도한다면 방문자 재방문율이 높아질 수 있음

[표 2-1] 미술관의 복합문화서비스 제공 예시

핵심서비스+배경서비스	개선방향
휴식서비스 + 문화서비스	자유롭게 휴식할 수 있는 공간을 기반으로 배경에 문화서비스를 연계
건강서비스 + 문화서비스	노인계층 등 건강서비스가 이루어지는 공간을 중심으로 문화서비스를 연계
생활지원서비스+문화서비스	빈곤계층 등 생활지원 서비스가 이루어지는 공간을 중심으로 문화서비스 연계

자료: 장훈 외(2018), 「국민여가활성화를 위한 문화서비스 개선연구」, 한국문화관광연구원

○ 경험적 가치는 현대적 미술관이 가져야 할 필수 덕목으로 논의됨.[13] 경험적 가치는 미술관 방문자를 단순히 '관람자'로 한정하지 않음. 다양한 사회 구성원이 공평한 예술적 경험 기회를 누리는 측면에서 중요함

13) ICOM Kyoto 2019, 〈Museum as Cultural Hubs: The Future of Trandition〉

	• 일본 규슈국립박물관의 경우 도심과 떨어진 입지의 한계를 다양한 형태의 홍보 안내를 통하여 방문 정보를 제공하는 것으로 이를 극복하고자 함 • 박물관을 방문하려면 기차역에서 내려 박물관까지 걸어와야 하는데, 이동 경로를 하나의 산책코스 프로그램으로 만들어 방문객들에게 제공함
	• 국립현대미술관은 대한치매학회와 공동으로 기획하여 치매 환자와 가족을 위한 미술관 교육을 운영함 • 60세 이상 경도인지장애 및 치매가 있는 어르신과 가족을 대상으로 하는 가족프로그램임 - 반드시 가족(1명 이상)과 함께 참여가 가능, 전체 참여 인원은 회당 25명

자료: 국립광주박물관(2018), 「국립광주박물관 중장기 발전계획」, 김현경(2020), 「박물관·미술관 장애인 접근성 강화를 위한 가이드라인 방향 연구」

○ 기존 '방문 가능한 사람'으로서 관람자를 한정 짓는 것이 아닌 장애인, 노인, 어린이, 성인 등 다양한 사람에게 열려있는 진정한 의미의 '모두를 위한 미술관'으로서의 지역 공립미술관의 역할이 확대되어야 함

○ 최근 다양해지는 온라인 콘텐츠를 통하여 이와 같은 경험을 제공할 수 있으며, 이를 위한 별도의 온라인 콘텐츠 개발 및 활용 등의 역할도 미술관의 주요한 기능으로 두드러짐

○ 경험의 가치가 미술관 '현장'(on site)에 국한되는 것이 아닌 온라인 공간과 가상공간으로 확대됨. 따라서 앞으로 미술관은 단순히 온라인상의 박물관이 아니며 현장에서의 '스마트한' 미술관으로서 온라인과 오프라인을 유기적으로 연계하는 지식 공유 온·오프라인 플랫폼이 되어야 함

• 미국 클리블랜드 미술관은 미술관 공간 일부분을 할애하여 인터렉티브아트 체험공간이자, 전시관을 설치하고 다양한 매체를 통하여 미술관의 작품과 경험을 극대화함

명칭	내용 및 성격
ArtLens App	모바일 어플
ArtLens Studio	인터렉티브형 체험 도구로 사용되는 예술 창작 시스템
ArtLens Exhibition	인터렉티브형 작품 체험이 가능한 전시
ArtLens Wall	인터렉티브형 오브제 디스플레이
Digital Archive	박물관 정보 인프라인 디지털 예술 아카이브

자료: 클리블랜드 뮤지엄 오브 아트(Cleveland Museum of Art)의 홈페이지 (접속일자:2020.06.18.)

ㅁ 경제적 가치

○ ICOM(국제 박물관 협의회)은 OECD와 공동으로 발간한 보고서를 통하여 박물관·미술관이 문화와 발전 측면에서 주요한 경제 엔진으로 임무를 수행해야 한다고 밝힘

- 여기서 말하는 경제 활성화의 주동력은 과거의 경제파급 효과 산출을 넘어서는 개념으로, 지역 정부의 파트너이자 조력자로서 역할을 말함. 대부분 공공 영역 지원금으로 운영되는 박물관·미술관의 위상이 지원되어야 하는 영역이 아니라 지역 발전의 성장 가능성을 제공하는 차원에서 접근되어야 한다는 의미임

○ 지역의 대표적인 문화시설로서 미술관은 지역민은 물론 지역의 관광 매력도를 향상하는 데 크게 이바지할 수 있음. 다만, 지역 재생 효과가 단순히 미술관 외관의 화려함이나 웅장함에 초점을 둔 과거의 논의와 달리, 미술관이 지역에서 '어떤 역할'을 하고 '어떤 기능'을 하는지를 살펴야 함

○ 지자체에서는 단순하게 관람객의 증가가 경제적 가치로 환산하는 기준으로 이해함. 하지만, 실질적으로 관람객 증가는 컬렉션, 연결, 교육, 경험의 가치가 미술관의 역할과 기능에 오롯이 작동하고 서로 조화를 이루어 운영이 활성화될 때 관람객이 증가하는 효과를 기대할 수 있음

- 미술관 가치 각각이 서로 떨어져 있는 요소가 아니며, 유기적으로 연동되는 가운데 경제적 가치로서 지역민은 물론 외부 관광객의 방문으로 연결될 수 있음

○ 미술관은 지역 재생의 해결사가 아님. 다만 미술관을 매개로 지역을 재생하고 문화관광을 통해 경제를 활성화하려면 문화관광 분야의 가장 중요한 문화기관으로서 미술관에 대한 적절한 투자가 필요함(그림 2-12 참조)

- 관광 매력도를 높이기 위한 노후시설의 정비 및 개선의 노력, 안전한 환경을 만드는 시설 투자 등이 필요함

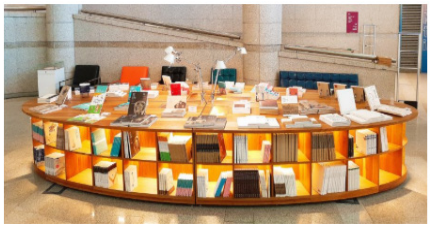
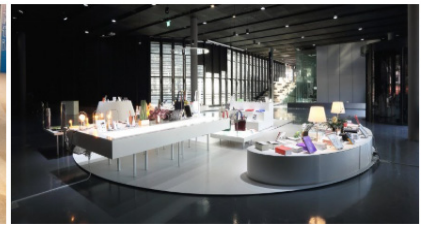
○ 특히 코로나19 이후의 비대면 활동이 활발해지는 상황에서, 미술관 인프라의 웅장함, 거대함은 더는 필수요소로 보기 어려움. 미술관이 무엇을 가지고 어떻게 활용하여 어떤 사람에게 다가갈 수 있는가를 고민하고 이와

관련된 콘텐츠를 기획 확산하는 일이 무엇보다 중요해짐

- 미술관을 비롯한 다양한 예술조직은 티켓과 아트상품, 서적 등의 판매를 통해, 또한 문화적 경험과 연계된 부가적 지출(예: 문화적 사이트에 대한 여행, 주차, 식사 등을 통해 지출)을 통해 경제에 이바지함[14)]

[그림 2-12] [사례] 경기도 미술관 편의시설 리뉴얼 사업

- 사업기간: 2017년~2018년
- 사업예산: 약 13억(대상기관 6개)
- 사업목적: 로비 공간 리뉴얼, 사용자 친화적 관람환경 휴게공간 조성, 편의시설 마련, 로비공간의 확장 가능성 타진
- 산출효과: 백남준 아트센터와 경기도박물관, 어린이박물관 2배 매출 증가, 실학박물관, 전곡선사박물관 17% 매출 상승, 관람자 뮤지엄 숍 만족도 조사 상승(76.5점 → 8 6.24점)

(左) 경기도박물관, (右) 백남준 아트센터 뮤지엄숍

자료: 경인일보(2019.01.25.) "경기도립박물관 확 바뀌었다…. 관람객을 위한 공간 새 단장"

다. 공립미술관 운영의 한계와 중장기 계획

□ 거점 미술관의 역할 부재와 협력망 미흡

○ 박물관은 국립중앙박물관을 중심으로 16개 국립지방박물관이 하나의 박물관 조직으로서 운영되며, 박물관 시설 운영 및 전문 인력 관리(중앙공무원)가 통합적으로 이뤄짐. 미술관은 국립현대미술관이 서울 및 과천, 덕수궁, 청주관으로 4개 관으로 운영되나 실질적으로 수도권에 집중되고, 청주관이 개관되기 전(2018)까지는 지역에 국립미술관이 없었음

○ 이러한 이유에서 공립미술관 중 지자체에서 설립한 중급 이상의 국내 광역 단위의 공립미술관이 지역의 주요 거점 대표 미술관으로 역할을 담당

14) 양혜원 외(2019), 「예술의 가치와 영향」, 한국문화관광연구원

함. 2021년 기준 모두 12개로 1988년 서울시립미술관을 필두로 1990년대 후반 2000년대 중후반에 이르는 기간 동안 설립됨

○ 광역시·도미술관의 경우 지역의 대표 미술 기관이자 문화시설로서 위치하고자 노력하며, 약 20여 년간 소기의 목적을 달성하였음. 하지만, 지자체 문화 예산 규모가 중앙정부 예산보다 현저히 적고, 이를 통해 기관의 목적을 달성하는 데 한계가 발생함

○ 국립박물관의 경우 안정적인 재원과 운영으로 시설과 서비스 면에서 지역의 공·사립 박물관과의 다양한 협력망 활동을 통해 박물관 서비스를 확장하려는 노력이 활성화됨. 이와 달리 미술관은 국립현대미술관이 국립중앙박물관과 같은 강력한 중앙기관으로서 구심체 역할을 하기 어려움

□ 프로그램 운영 한계

○ 운영의 구조적인 한계(운영 체계, 인력, 안정적인 재원)로 인해 미술관의 주요 기능인 컬렉션 수집은 물론, 기획전시 운영, 다양한 미술 체험활동 운영 등이 상대적으로 활발할 수 없는 여건임

○ 박물관과 달리 미술관, 특히 국내 미술관의 경우 근현대 이후의 미술작품을 전시하고 관련한 연구를 수행하는 기관으로서 다양한 컬렉션과 전문인력의 기획력을 바탕으로 기획전시가 활발해야 함. 기획전시의 경우, 매년 고정비로 운영되는 상설전시와 달리 별도 예산이 필요하며 이에 수반되는 충분한 여건을 제공하려면 재정 지원이 계속되어야 함

○ 기획전시를 활발히 운영해야 새로운 예술 콘텐츠를 경험하려는 관람객 욕구를 충족하여 방문 매력도를 높일 수 있음. 즉, 기획전시 및 교육·체험 프로그램의 확대는 곧 미술관 관람객 방문과 밀접하게 연결됨

○ 이와 같은 순환 구조를 통해서 미술관의 운영 활성화와 지역민의 문화향유 기회 확대 효과를 기대할 수 있음. 반면 지자체장 또는 지자체 행정 결정에 따라 일관성을 갖기 어려운 정책 구조, 지자체 상황에 따라 쉽게 결

정되는 문화예술 분야 예산 감축, 관람객 수에 집중된 성과평가 등은 공립미술관 운영의 한계를 초래하는 장벽으로 작용함

○ 지역 공립미술관(박물관 포함)이 갖는 운영 한계를 개선하고자 정부 차원에서 박물관·미술관 관리와 관련한 정책 설계가 논의됨

□ 〈박물관·미술관 진흥 중장기 계획(2019-2023)〉과 공립미술관 진흥

○ 2019년에 발표된 박물관·미술관 진흥 중장기 계획(2019-2023)은 국립기관을 중심으로 설계된 중앙단위의 계획이 아닌, 국가의 모든 박물관·미술관을 아우르는 종합적인 계획이 될 수 있도록 설계함

○ 전체 제시된 사업 39개 중 10개의 사업에 대하여 협력 추진체계로 지자체를 언급함(음영 표시 사업)

- 〈지역문화거점으로서의 박물관·미술관을 위한 지자체 역할 강화〉와 〈박물관·미술관 지역사회 네트워크 강화〉는 공립미술관이 가진 운영 체계의 한계를 극복하는데 지역 공립 기관의 운영 주체로서 지자체와 협업이 무엇보다 중요한 정책 사업임

[표 2-2] 박물관·미술관 진흥 중장기 계획(2019-2023) 사업

사 업 명	추진체계		일정
	주관	협력	
1. 공공 문화기반시설로서의 위상 강화			
1-1. 박물관·미술관 정책기반 체계화			
1) (가칭)박물관미술관정책위원회 설치·운영 추진	문체부	타부처, 민간	'20년~
2) 지역문화거점으로서의 박물관·미술관을 위한 지자체 역할 강화	문체부	지자체	'19년~
1-2. 박물관·미술관 운영관리 내실화			
1) 박물관·미술관 등록유형 정비	문체부	타부처	'19년~
2) 박물관·미술관 운영관리 실태조사 강화	문체부	지자체	'19년~
1-3. 박물관·미술관 평가제도 정비			
1) 박물관·미술관 건립타당성 제고를 위한 법·제도 개선	문체부	타부처, 지자체	'19년~
2) 박물관·미술관 평가인증제도 내실화	문체부	-	'19년~
3) 박물관·미술관 평가 관련 전담기관 운영	문체부	-	'20년~
2. 모두가 누리는 박물관·미술관			
2-1. 전국적인 박물관·미술관 문화향유 기반 구축			
1) 지역격차 해소를 위한 박물관·미술관 확충계획 수립	문체부	-	'20년~
2) 문화향유 소외지역의 박물관·미술관 접근성 강화	문체부	-	'19년~
2-2. 누구에게나 열린 박물관·미술관 조성 지원			

사 업 명	추진체계		일정
	주관	협력	
1) 박물관·미술관의 「장애물 없는 생활환경 인증」 취득 촉진	문체부	지자체	'19년~
2) 박물관·미술관 장애인이용 실태조사 및 가이드라인 제시	문체부	-	'20년~
3) 모두를 위한 박물관·미술관 프로그램 확대	문체부	-	'20년~
2-3. 박물관·미술관 고객관리 선진화			
1) 국립박물관·미술관 고객관리 시스템 고도화	문체부	-	'20년~
2) 공·사립·대학 박물관 및 미술관 대상 고객관리 지원	문체부	지자체 민간	'21년~
3. 전문적 기능 및 역량 강화			
3-1. 사립과 대학 박물관·미술관 특성화 지원			
1) 사립 박물관·미술관의 특성화 지원 확대	문체부	민간	'20년~
2) 대학박물관·미술관의 연구·인력교육형 프로그램 지원	문체부	대학	'20년~
3-2. 박물관·미술관 전문인력 확충 및 역량 제고			
1) 학예인력-예비학예인력 현황 기초조사 실시	문체부	-	'20년~
2) 학예사 자격증 제도 개선을 통한 실효성 제고	문체부	민간	'20년~
3) 박물관·미술관 종사인력 대상 맞춤형 교육과정 확대	문체부	유관 기관	'20년~
3-3. 소장품 등록 및 관리시스템 구축 지원			
1) 문화유산표준관리시스템 개선 및 이용자 중심서비스 강화	문체부	-	'19년~
2) 공·사립 박물관·미술관의 소장품 관리시스템 구축 확대	문체부	지자체, 민간	'20년~
3-4. 연구·출판·아카이브 기능 강화			
1) 박물관·미술관 공동연구 강화	문체부	지자체, 민간	'20년~
2) 박물관·미술관 출판·유통 지원체계 마련	문체부	유관 재단, 민간	'21년~
3) 박물관·미술관 디지털 아카이브 구축 및 공공이용 활성화	문체부	-	'19년~
4. 지속가능한 운영기반 마련			
4-1. 첨단기술 기반 미래형 박물관·미술관 구축			
1) 국립 기관의 선도적인 '스마트 박물관·미술관' 구축	문체부	한국콘텐츠진흥원	'19년~
2) 미래형 박물관·미술관을 위한 기초 연구 활성화	문체부	민간, 해외 기관	'20년~
4-2. 박물관·미술관 세제 개선 및 후원 활성화			
1) 박물관·미술관 법인화 전환 지원	문체부	-	'20년~
2) 기타 세제 관련 개선사항	문체부	기재부, 국세청	'19년~
3) 박물관·미술관 기부 여건 조성 지원	문체부	한국문화예술위원회 등	'20년~
4) 민간의 사회공헌활동과의 연계·협력 강화	문체부	민간, 문예위 등	'20년~
4-3. 박물관·미술관 안전 기능 강화			
1) 안전한 박물관·미술관 관람환경 조성	문체부	지자체, 민간, 기재부	'20년~
2) 광역 공동 수장고 건립 및 보존처리서비스 지원	문체부	지자체, 기재부	'20년~
5. 협력을 통한 시너지 제고			
5-1. 국내 박물관·미술관 및 지역사회 네트워크 강화			
1) 「박물관·미술관 협력망」 운영 활성화	문체부	지자체, 민간	'19년~
2) 박물관·미술관 지역사회 네트워크 강화	문체부		'20년~
5-2. 박물관·미술관 국제협력 확대			
1) 주요 계기 활용 박물관·미술관 국제협력 네트워크 구축	문체부	해외 유관기관	'20년~
2) 해외 박물관·미술관 한국실 지원사업 체계화	문체부	외교부	'19년~
5-3. 박물관·미술관 남북교류 활성화			
1) 남북 박물관·미술관 공동전시 추진	문체부	통일부,북한박미관	미정
2) 남북 박물관·미술관 소장품 상호대여 등	문체부		
3) 북한 박물관·미술관 소장품 보존처리 기술 지원	문체부		

자료: 문화체육관광부(2019), 「문화로 삶을 풍요롭게 하는 박물관·미술관 -박물관·미술관 진흥 중장기계획」

○ 지역 내 문화거점으로서 박물관·미술관을 위한 지자체 역할 강화

도입 배경	• 박물관·미술관이 매해 증가하는 상황에서, 시설의 양적 확대와 운영 내실화 간 적절한 균형 필요 - 국립 박물관·미술관의 경우에도 문체부와 타 부처 간 협의가 충분하지 않거나 설립 이후에도 부처별 운영 수준이 상이하여 '국립' 기관의 위상과 전문성 보장이 어려운 경우 발생 • 지역문화 핵심시설인 박물관·미술관에 대한 중앙과 지방의 협력강화 및 지자체의 관심 제고 필요 - 상당수 지자체가 소관 지역 박물관·미술관 진흥계획* 미수립 - 또한, 공립 박물관·미술관장 직위를 지자체 공무원의 순환보직 형태로 운용하여 기관 운영의 전문성 문제 발생 우려
도입 내용	• 지자체의 박물관·미술관 진흥 계획 수립 여부 및 이행 현황 점검, 지자체 조례에 관련계획 수립 조항 추가 권고 • 공립박물관·미술관 대상 전문 관장 채용 권고로 운영의 전문성 향상 도모 • 중장기계획 수립, 조례개정, 전문관장 임명 등을 이행한 지자체에 대해 공립 박물관·미술관 설립 사전평가, 평가인증 상 인센티브 부여 • 지역고유의 문화를 기반으로 하는 '지역특화 박물관·미술관' 조성 지원 • 지역사회의 역사·문화적 특성을 살린 콘텐츠 개발 컨설팅, 초기 프로그램 운영비 지원으로 성공모델 구축 • 지역특화 박물관·미술관을 중심으로 지역관광활성화 효과 기대

○ 박물관·미술관 지역 사회 네트워크 강화

도입 배경	• 개별 박물관·미술관의 한정적 재원과 인력, 시설 등으로 인해 지역 문화거점 시설로서 기능수행의 제약 불가피 • 현재 박물관·미술관 협력망*(박미법 제33조) 제도는 예산 제약, 기관장의 관심부족, 운영방향 부재 등으로 적극적 확장에 한계 • 전국 박물관·미술관과 지역사회의 여러 자원을 공동 활용하여, 박물관·미술관을 통한 지역사회의 지속가능한 성장과 상호발전 도모
도입 내용	• 세계 박물관의 날(5.18.) 계기 '박물관·미술관 주간'(5월 중) 전국 확대 추진 - 현재 서울 위주의 행사에서 박물관·미술관 협력망 지역대표관을 중심으로 권역별 주요 행사(테마별 박람회, 공동문화행사 등) 개최 • 지역 축제, 지역문화시설, 학교, 문화관광 기구·단체 등과의 협력으로 지역문화향유 및 관광의 구심점 역할 수행 - 도서관·박물관·미술관 「1관 1단」사업*을 확대하여 공립 박물관·미술관을 활용한 지역 주민의 문화예술 커뮤니티 구성 지원 - 한국관광공사, 한국콘텐츠진흥원 등 문화·관광 콘텐츠 기관과 연계사업 발굴(여행주간 연계 등)을 통한 지역문화관광 활성화 도모 - 국·공립박물관·미술관 평가인증 시, '지역사회 협력' 지표 신설·강화

라. 박물관·미술관 평가인증 제도와 전망

◻ 평가인증제 개요

○ 「박물관 및 미술관 진흥법」(약칭 박물관미술관법)은 정책환경 변화에 따라 수차례 개정되었으며, 2016년 개정을 통해 등록, 설립타당성 사전평가, 등록 3년 이후 국공립 박물관·미술관의 평가인증이 의무화되었음(박물관미술관법 2016.05.29.개정)

- 2020년 2월 18일 개정된 박물관미술관법은 국공립 박물관·미술관의 등록절차 및 체계를 구체적으로 명시하고 등록변경이 생겼을 경우 고지의 의무를 강화하였으며, 변경사항이 등록 요건에 맞지 않으면 시정 요구를 할 수 있도록 개정함으로써, 박물관·미술관의 등록/변경에서의 질적 관리를 위한 법적 근거를 마련하였음(박물관미술관법 2020.02.18. 개정)

○ 2013년 박물관 미술관 평가인증제도에 대한 연구(한국문화관광연구원)가 진행된 이후, 2016년 박물관미술관법 개정을 통해 평가인증제의 법적 근거가 마련됨. 2017년과 2018년에 평가인증제의 지표와 인증절차를 검증하기 위한 시범 평가가 운영된 이후 2019년부터 본 평가가 시작됨

○ 2020년 국립박물관과 공립미술관을 대상으로 하는 평가는 법적 근거 및 중장기 계획이 완료 시점에 진행하는 평가로 평가의 운영뿐만 아니라, 평가인증 결과의 해석과 활용을 통해 2019년 발표된 중장기 계획을 실현하는 데에 일익을 담당할 수 있도록 설계됨

◻ 평가지표와 과정

○ 평가지표는 5가지 범주로 구분되며, 범주는 31개의 세부 지표로 구성됨

- 지표의 특성별로 정량지표와 정성지표의 점수 배분

[표 2-3] 공립미술관의 평가인증지표

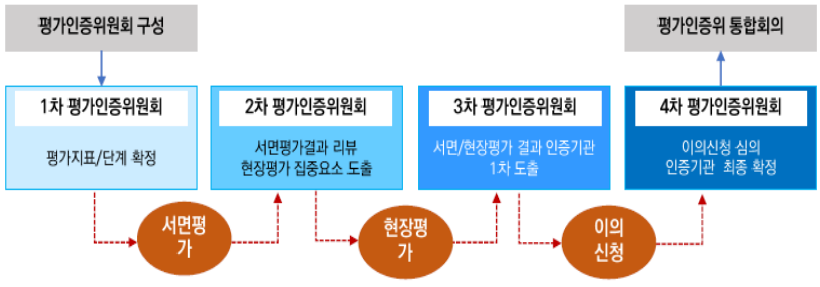
범주	지표	세부지표	소계	정량	정성
설립 목적의 달성도 (15)	미션에 부합하는 운영 노력도	운영계획의 적정성	8	-	3
		운영관리 적정성		3	2
	리더십	관장 리더십 확보	5	-	2.5
		관장 전문성		2	0.5
	운영계획 이해도	지자체, 유관기관의 이해도 강화노력	2	-	1
		내부구성원의 기관 이해도 강화노력		-	1
조직, 인력, 시설 및 재정 관리의 적정성 (25)	조직 및 인력 관리	조직구성 적정성	5	-	2
		전문인력 고용, 인적자원 역량강화 노력		-	3
	시설 관리	수장고 시설관리 적정성	6	3	1
		전시공간 관리 적정성		-	1
		이용자 시설관리 적정성		-	1
	재정 관리	재원분배 적정성	14	7	1
		재원 지속성 및 조성 노력		6	-
자료의 수집 및 관리의 충실성 (20)	소장품 수집	소장품 수집 전문성 및 적극도	6	4	2
	소장품 관리	소장품 보존 적정성	11	3.5	2
		소장품 정보관리 적정성		5	0.5
	연구 및 아카이빙	연구 및 아카이빙의 적극성 및 전문성	3	2	1
전시 개최 및 교육프로그램 실시 실적 (30)	전시	전시 기획의 전문성	12	-	2
		전시 구현의 전문성		6	2
		전시이해 증진 노력		-	2
	교육	교육 기획의 전문성	12	-	2
		교육 운영의 전문성		7	1
		교육대상 다양화 노력		-	2
	관람객 개발	홍보마케팅	6	2.5	0.5
		관람객 관리		2	1
공적책임 (10)	법적, 정책적 책임 준수	박미법 준수여부	4.5	-	1
		관련 법령 준수 정도		1.5	1
		주요정책 이행실적		-	1
	상생협력	유관기관 네트워크 활성화	5.5	2	-
		지역사회 활동 적극도		2	-
		자원봉사 진흥		1.5	-
합 계			100	60	40

출처: 문화체육관광부 보도자료

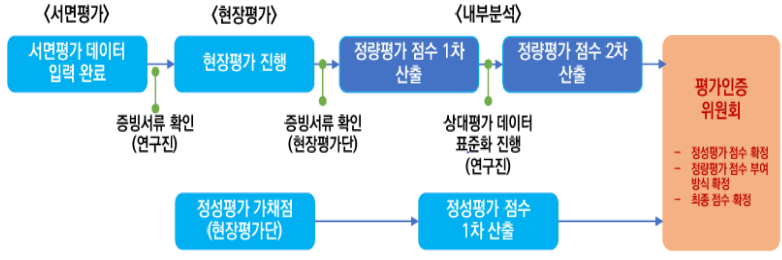
○ 평가과정은 평가인증위원회 구성과 모두 4차에 걸친 평가 인증위원회의 활동으로 진행됨

- 단계별로 서면평가, 현장 평가를 통하여 데이터를 축적하고 이에 대한 데이터를 분석하여 인증위원회에 제출하면, 인증위원회에서는 데이터의 결괏값을 검토하고 이를 통하여 인증 기관을 도출하는 방식

- 결과 도출 후 기관의 이의신청을 수렴하여 인증 기관 최종 확정



[그림 2-13] 박물관·미술관 평가 인증위원회 구성 및 평가 과정



[그림 2-14] 박물관·미술관 현장 평가 결과 데이터 취합 및 분석 과정

자료: 평가인증 관련 연구보고서 및 문화체육관광부 관련 보도자료 내용을 기초로 연구자 재구성

□ 2020년 '공립미술관 평가인증' 결과[15)]

○ 문화체육관광부 발표, 〈전국 55개 공립미술관 평가 결과〉 내용

> "2020년 '공립미술관 평가인증'은 미술관 운영 성과를 내실화하고 문화 서비스를 향상하고자 2017년 시범운영을 통해 2020년에 처음 시작되었고, 격년 시행을 원칙으로 함. 특히 운영 전반을 평가하되 운영 주체별(광역/기초), 미술관의 설립목적별(작가 중심기관/지자체 대표 기관) 규모와 인력의 차이로 인해 미술관이 불이익을 받지 않도록 규모와 성격에 상관없이 기관별 최근 3년간(2017~2019년) 운영 개선 실적을 평가에 반영. 문화체육관광부는 2020년 1월, 55개 공립미술관을 평가대상으로 고시하고, 7월부터 12월까지 평가지표에 따라 자료평가와 현장평가를 진행하고 '평가인증심사위원회' 심의를 진행함. 평가기간 동안 재단장(리모델링)으로 사업 내용을 확인하기 어려운 2개소는 평가에서 제외하고 최종 53개소를 평가함. 심사위원회에서는 평가 결과(총점 평균 77.76) 및 2019년 공립박물관 인증률(70%)과 형평성을 고려해 인증 기준을 100점 만점에 70점으로 정하고 최종 41개 관을 인증 기관으로 선정함(인증률 74.5%). 5개 범주 중 '공적 책임' 달성도가 69.5%로 가장 낮았고, 14개 지표별 달성도는 상생 협력(58.5%)과 자료 수집(61.8%), 관람객 개발(61.8%), 재정 관리(68.5%) 순으로 낮음(문화체육관광부, 2020.02.22. 보도자료에서 재인용).

□ 지표별 평가인증제 운용 전망

○ 평가인증 지표별로 운용 전망을 살펴보면, 첫째, 설립 목적의 달성도임

- 이 지표는 미술관이 미술 관련 전문 연구기관으로서 임무와 방향을 명확히 하고 이를 달성하는데 운영책임자 리더쉽이 제대로 작동되는 구조인지를 살펴보는 항목임

- 박물관·미술관 중장기 계획에서도 살펴본 바와 같이, 박물관·미술관이 전문기관으로서 역할과 기능을 제대로 실행하려면 관련 전문성을 지닌 운영관리자를 리더로 선출하고 전문 역량을 통해 기관의 운영계획을 세우는 것이 중요함

- 운영계획에 대한 내외부적인 이해 관계자들의 합의를 통하여 운영계획이 실현되도록 다양한 정책 도구를 미술관 자체적으로 설계하고 이를 실행해야 함

- 지자체 소속 미술관은 이와 같은 미술관 자체적인 정책 설계를 거치지 않고 지자체 차원의 일반 행정 계획에 의해 운영될 경우, 전문기관으로서의 정체성과 그 소임을 다하기 어려울 것으로 보임

15) 문화체육관광부 보도자료(2020.02.22.), 〈전국 55개 공립미술관 평가 결과, 우수 41개관 인증〉

- 설립 목적을 달성하는 구체적인 전략과 전략을 실현할 수 있는 '액션플랜'을 단계적(혹은 연차별)으로 계획하고, 이에 대한 실현 가능성을 검토한 후 계획에 대한 조직원 간 합의를 통하여 이를 효과적으로 이행할 수 있도록 해야 함

○ 둘째, 조직과 인력과 시설과 재정 관리의 적정성임

- 미술관의 조직 인력, 시설 및 및 재정 관리의 적정성에서 가장 기본이 되는 사항은, 운영을 위한 예산확보와 예산 운용의 자율성과 독립성을 갖는 것임

- 공적 기관에서 활용되는 예산 운용 절차적 투명성과 효율적 활용을 바탕으로 미술관에서 이뤄지는 다양한 활동에 예산이 효과적으로 활용되도록 조직원의 노력이 필요함

- 예산을 지원하는 지자체의 경우 문화정책의 팔길이 원칙에 따라 "지원하되 간섭하지 않는" 정책 추진이 필요함. 미술관의 각 조직원은 본인이 위치한 공적 위치에서의 책무에 대하여 사명감으로 자신의 전문적 역량을 발휘할 수 있도록 해야 함

- 미술관에 필요한 적정 전문인력이 배치될 수 있도록 지자체의 노력이 필요하며, 시설 측면에서 노후하거나 신규로 확장이 필요한 공간을 적극적으로 지원할 수 있는 정책 추진이 필요함

- 특히 미술관 직원들의 역량 강화를 위한 재교육의 기회를 제공하여 미술관의 중요 자산으로서 인적자원 관리의 노력이 필요함

○ 셋째, 자료의 수집과 관리의 충실성임

- 미술관 자료는 단순히 소장품 정보뿐 아니라 미술관에서 이뤄지는 전시와 교육, 그리고 미술관에서 벌어지는 활동 전반에 대한 자료를 포괄함

- 디지털 콘텐츠 전환을 통하여 미술관의 다양한 자료를 디지털 자산화하여 이를 온라인 콘텐츠를 통하여 적극적으로 활용하는 사례가 늘어남. 자료 수집과 관리의 충실성은 미술관이 기관의 활동을 자산화하여 이를 콘텐츠로 활용하려는 데 목적을 둔 지표임

- 소장품은 이러한 디지털 자산의 가장 근간이 되는 미술관의 자산으로서 이에 대한 물리적 보존(수장고 시설관리 및 소장품의 보존 환경 조성)은 물론 온라인에서의 정보 관리의 적정성을 확보하기 위한 지속적인 투자가 필요함. 이를 통해서 관련 지표에 대한 적정한 평가를 기대할 수 있음

- 시각예술 작품의 다양화되는 매체를 포괄할 수 있는 최선의 관리체계를 자체적으로 구축하고 이에 관한 연구와 아카이빙을 꾸준히 수행하여, 온·오프라인의 미술관 자산의 관리를 꾸준히 수행해야 함

- 관련 인력을 충원하여 자산관리에 대한 기관의 적극적인 의지를 보여줄 필요가 있음

○ 넷째, 전시를 개최하고 교육프로그램을 운영한 실적임

- 미술관의 주요 기능으로서 전시와 교육프로그램에 대한 평가는 정성평가 비율이 높음
- 전시와 교육프로그램은 관람객 개발과 직접 연결된 부분으로 봐야 함. 누구에게 어떻게 어떤 내용을 전달하느냐가 전시와 교육프로그램 기획의 주요 고려사항임
- 관람객 구분을 연령대/방문형태/방문시간/방문동기별 다양한 유형으로 구분하고, 미술관에 가장 최적의 관람객 구분 형식을 선정하여 이에 대한 대응방식을 모색해야 함
- 대상의 다각화를 통하여 전시와 교육, 홍보마케팅이 하나의 일관성 있는 메시지를 전달하고 이에 대한 정보를 관람객이 적극적으로 이용할 수 있는 방법적 고민이 필요함
- 진행 횟수와 더불어 진행 프로그램의 만족도 조사 등의 의견수렴 조사 등을 통하여 준비된 프로그램에 대한 피드백을 반영하여 계획을 수립하는 방식으로 전문성, 이해 증진 노력을 보여주어야 함

○ 다섯째, 공적 책임임

- 지표 중 정량평가로 이뤄지는 항목으로, 미술관이 공공 기관으로서 법적 준수 사항과 계획된 정책의 이행 실적을 정량으로 제출함
- 상생 협력을 위한 다양한 행사 개최의 건수가 중요하나, 이에 대한 정성적 조사(만족도 조사 등)를 행사 직후에 미술관 자체에서 진행하여 이를 정량지표로 제출할 수 있음. 이를 통해 정량적 지표(행사 개최 횟수 및 이용자 수)에 대한 보완을 자체적 정성지표로 보완할 수 있음
- 지역민의 자발적 참여를 독려하고 이를 연계하는 특정 사업을 추진하는 방식보다는 지역의 다양한 기관과의 연계, 지역 문화예술단체와 협력을 통하여 상생 협력 횟수와 질적 제고를 높이는 방식이 필요함

[표 2-4] 공립미술관 평가인증 지표별 대응 방향

지표	향후 전망에 따른 대응 방향
설립 목적의 달성도	• 관련 전문성을 지닌 운영관리자를 리더로 선출하고 전문 역량을 통해 기관의 운영계획을 세우는 것이 중요 • 지자체 소속 미술관은 이와 같은 미술관 자체적인 정책 설계를 거치지 않고 지자체 차원의 일반 행정 계획에 의해 운영될 경우, 전문기관으로서의 정체성과 그 소임을 다하기 어려울 것으로 보임 • 설립 목적을 달성하는 구체적인 전략과 전략을 실현할 수 있는 '액션플랜'을 단계적(혹은 연차별)으로 계획하고, 이에 대한 실현 가능성을 검토한 뒤 계획에 대한 조직원 간 합의를 통하여 이를 효과적으로 이행할 수 있도록 해야 함
조직과 인력과 시설, 재정 관리의 적정성	• 운영을 위한 예산확보와 예산 운용의 자율성과 독립성이 중요 • 미술관에 필요한 적정 전문인력이 배치될 수 있도록 지자체의 노력이 필요하며, 시설 측면에서 노후하거나 신규로 확장이 필요한 공간을 적극적으로 지원할 수 있는 정책 추진이 필요함 • 미술관 직원들의 역량 강화를 위한 재교육의 기회를 제공하여 미술관의 중요 자산으로서 인적자원 관리의 노력이 필요함
자료의 수집과 관리의 충실성	• 소장품은 이러한 디지털 자산의 가장 근간이 되는 미술관의 자산으로서 이에 대한 물리적 보존(수장고 시설관리 및 소장품의 보존 환경 조성)은 물론 온라인에서의 정보 관리의 적정성을 확보하기 위한 지속적인 투자가 필요함 • 시각예술 작품의 다양화되는 매체를 포괄할 수 있는 최선의 관리체계를 자체적으로 구축하고 이에 관한 연구와 아카이빙을 꾸준히 수행하여, 온·오프라인의 미술관 자산의 관리를 꾸준히 수행해야 함 • 관련 인력을 충원함으로서 자산관리에 대한 기관의 적극적인 의지를 보여줄 필요가 있음
전시 개최와 교육프로그램 실시 실적	• 미술관의 주요 기능으로서 전시와 교육프로그램에 대한 평가는 정성평가 비율이 높음 • 관람객 구분을 연령대/방문형태/방문시간/방문동기별 다양한 유형으로 구분하고, 미술관에 가장 최적의 관람객 구분 형식을 선정하여 이에 대한 대응방식을 모색해야 함 • 진행 횟수와 더불어 진행 프로그램의 만족도 조사 등의 의견수렴 조사 등을 통하여 준비된 프로그램에 대한 피드백을 반영하여 계획을 수립하는 방식으로 전문성, 이해 증진 노력을 보여주어야 함
공적 책임	• 상생 협력을 위한 다양한 행사 개최의 건수가 중요하나, 이에 대한 정성적 조사(만족도 조사 등)를 행사 직후에 미술관 자체에서 진행하여 이를 정량지표로 제출할 수 있음 • 지역민의 자발적 참여를 독려하고 이를 연계하는 특정 사업을 추진하는 방식보다, 지역의 다양한 기관과 연계, 지역 문화예술단체와 협력하는 상생 협력 횟수와 질적 수준을 높이는 방식이 필요함

2. 전북도립미술관의 운영 실태

가. 전북도립미술관 현황

◘ 시설 개요[16)]

○ 건립개요

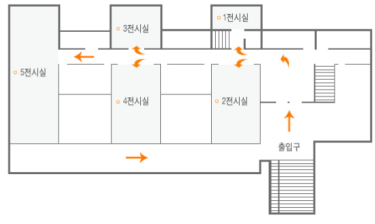
- 개관일 : 2004년 10월 14일

• 1999.07 : 미술관 건립 기본계획 수립 • 2001.12 : 전북도립미술관 건립 • 2004.05 : 전북도립미술관 준공 (개관 2004.10) • 2018.04 : 수장고 증축(50억원, 1,384.70㎡ 증축)

- 운영주체 : 전라북도
- 위치 : 전라북도 완주군 구이면 모악산길 111-6(원기리 1068-7번지)
- 총사업비 : 220.8억원
- 시설규모 : 지하1층, 지상3층(연면적 : 8,289.51㎡)

○ 공간개요

- 전시실 : 1전시실~5전시실
- 보존처리실 : 작품보존(55㎡)
- 강의실 : 미술인과 일반인 대상 사회교육 프로그램 운영(146㎡, 50석·30석 규모)
- 실기실/어린이 실습실 : 청소년·일반인 대상 미술강좌, 어린이 실기실 운영(205㎡)



[그림 2-15] 본관 2층 평면도

- 강당 : 시청각 교육 및 각종 실내공연(297㎡, 195석)
- 도서자료실 : 국내외 및 각 시대별 관련자료를 수집하여 다양한 미술정보를 제공하는 미술 전문 자료실
- 기타 : 하역장, 카페테리아, 아트샵, 자료열람실, 야외공연장 등

16) 전북도립미술관(https://www.jma.go.kr/) 홈페이지 참고

[표 2-5] 전시장 규모 및 용도

구분	전시가능회화 작품 수	전시분야	비고
계	10호 30점, 100호 203점	-	-
1전시실	10호 30점	회화(소품)	기획, 상설전
2전시실	100호 53점	회화, 설치, 영상, 조각	기획전
3전시실	100호 20점	회화, 설치, 영상, 조각	기획, 상설전
4전시실	100호 53점	회화, 영상	기획전
5전시실	100호 77점	회화, 설치, 영상, 조각	기획전
야외 조각장	-	야외조각작품	상설전

○ 전북도립미술관(서울관)

- 개관일 : 2010년 5월 6일
- 위치 : 서울특별시 종로구 인사동길 41-1(인사아트센터 제6전시장)
- 시설규모 : 80평(공유면적 포함)
- 전북도립미술관에서는 전라북도 지역 작가들의 전시 지원과 수도권 진출의 교두보 기능을 수행하고자 서울관을 개관함. 대관료 및 프로모션 등의 부담으로 그동안 위축되었던 지역 작가들의 서울 전시를 지원하며, 평론가와 작품 컬렉터를 연결함

[그림 2-16] 전북도립미술관 서울관(인사아트센터 제6전시장)

자료 : 인사아트센터(http://www.insaartcenter.com) 홈페이지 참고

〈서울관 대관신청 기준〉

- 전북 미술가 중 10년간 개인전 3회 또는 단체전 10회 이상 참여 경험(필수조건)

  ※ 전북지역 미술가의 범위
  - 전북지역에 소재한 대학의 미술관련학과 졸업자
  - 전북지역에서 출생하고 전북지역에 소재한 고등학교를 졸업한 자
  - 전라북도에서 3년(주민등록지 기준) 이상 거주하는 자
  - 단체전은 단체 설립이 10년 이상인 단체에 한함

- 대관 심의 시 과거 대관경력, 분야별 안배, 전업작가 여부 등 복합적으로 고려
- 희망 대관 기간 중복 시 전북 거주 미술가 우선권 부여

○ 창작스튜디오

- 개관일 : 2015년 2월

- 위치 : 전라북도 완주군 상관면 신리로 49번지(구, 상관면사무소)

- 시설규모 : 지상 2층(건물면적 : 723.2㎡)/스튜디오 7실(입주미술가 작업공간), 다목적룸(전시실 겸용), 사무실, 창고, 식당, 샤워시설

[그림 2-17] 창작스튜디오

- 작업공간과 작업여건 제공을 통해 미술가들이 창작활동에 전념할 수 있는 환경을 제공하며 프로그램 지원을 통해 국내외 미술가와 전문가 간 네트워크 형성을 지원함

◻ 조직 구성

○ 전북도립미술관은 3팀(기획운영팀, 학예연구팀, 교육문화팀)으로 구성됨

- 기획운영팀은 시설관리, 예산 및 조직 관리, 주요 현안 업무 및 업무 보고, 운영자문위원회 운영, 미술관 리모델링 추진, 기획 운영 업무 등을 담당함

- 학예연구팀은 본관 전시기획, 전북도청 기획전시실 운영, 전북미술 아카이빙 사업, 창작 스튜디오 기획전시 및 지역 연계 프로그램 추진, 수장고 운용, 서울관 전시장 관리 및 전시 지원 등을 담당함

- 교육문화팀은 지역연계 홍보프로그램 운영, 교육프로그램 계획수립, 복합문화프로그램 계획수립 및 운영, 홍보 관리 및 도슨트 운영 등의 사업을 담당함

[그림 2-18] 전북도립미술관 조직도

ㅁ 전시와 교육

○ 최근 4년 동안(2018년~현재) 전북도립미술관에서는 상설전시 4건과 기획전시 및 특별전시 22건을 진행함

[표 2-6] 전북도립미술관 전시 현황(2018년~현재)

구분		기간	전시명	전시분야	작가
상설전시	1	2018.03	2017 신 소장품 15選	-	-
	2	2019.03~2019.04	기증작품 특별전-신철균 展	사진	1명
	3	2019.06~2019.09	다채로운 질문-아시아컬렉션 展	-	8명
	4	2020.01~2020.02	전북청년 2020 선정발표展	회화/설치	3명
본관 기획전시	1	2017.12~2018.02	음식사냥(Food Hunting) 展	회화/영상/사진/조각	20명
	2	2018.02~2018.04	현대미술사전, 7 키워드 展	회화/판화/미디어	25명
	3	2018.04~2018.06	서는 땅, 피는 꽃 展	회화/조각	26명
	4	2018.04~2018.06	전북청년 2018 展	설치/영상/회화	3명
	5	2018.07~2018.10	변방의 파토스(Pathos) 展	회화/설치영상	13명
	6	2018.10~2018.12	전라굴기(全羅崛起) 展	회화/설치/조각/영상	23명
	7	2018.12~2019.03	바람이 깨운 풍경 展	회화/조각	65명
	8	2018.12~2019.03	기증작품 특별전 조기풍 展	회화	1명
	9	2018.10~2018.12	전라굴기(全羅崛起) 展	회화/설치/조각/영상	23명
	10	2019.03~2019.06	바람부는 날은 장미동에 간다 展	회화/사진/설치/근대유물	7명
	11	2019.03~2019.06	전북청년 2019 展	회화/설치/영상	3명
	12	2019.06~2019.09	북경 發 전라특급	-	-
	13	2019.10~2019.12	수묵정신 특별전	한국화/미디어/영상/설치	16명
	14	2019.12~2020.02	미디어 랩소디	영상/미디어/조각/설치/오브제	12명
	15	2020.05~2020.06	지용출 판화전	판화	1명
	16	2020.06~2020.06	진달래꽃 피고 지고	회화/사진/조각/영상/설치	14명
	17	2020.06~2020.08	전북청년 2020 展		3명
	18	2020.06~2020.08	국립현대미술관 소장품전 〈갤러리 0〉	회화/한국화/조각/설치	26명
	19	2020.08~2020.09	지금 여기, 전북 미술 상생전	회화/한국화/서예/조각/공예	
	21	2020.10~2021.02	예술과 에너지 : 에너지 교류기와 우리 삶의 저장소	회화/설치/조각/미디어/사진/판화	18명
	21	2021.03~2021.07	신자연주의-리좀이 화엄을 만날 때	동시대 한국미술	5명
	22	2021.03~2021.07	전북청년 2021 展	회화/설치	3명

자료 : 전북도립미술관(https://www.jma.go.kr/) 홈페이지 연도별 전시안내 재구성

- 창작스튜디오에서는 입주작가 결과 전시회를 진행하며, 지역주민 초상화를 직접 제작하여 전시하는 지역연계프로그램을 진행하기도 함. 또 전북 완주지역 레지던스(전북도립미술관 창작스튜디오, 연석산미술관, 완주문화재단 복합문화지구 누에) 간 네트워크 형성과 예술적 교류를 목적으로 하는 교류전을 진행함

- 서울관은 전북 출신 작가 개인전과 청년 작가 기획전시가 열리고, 전북도청기획전시실에서는 작가 개인전, 협회회원전, 대전(大展) 수상작 전시회 등을 진행함

- 찾아가는 미술관은 소장품 중 관련 주제를 선정하여 시·군 문화공간에 전시를 추진하는 사업임. 도민들의 미술품 감상 기회 제공 및 소장품 활용도 제고 등 목적을 가짐

[표 2-7] 기타 전시 분류

구분	창작스튜디오	서울관	도청기획전시실	찾아가는미술관
2018	5건	45건	28건	9건
2019	3건	44건	36건	8건
2020	1건	28건	9건	4건
2021	-	7건	-	3건

자료 : 전북도립미술관 (https://www.jma.go.kr/) 홈페이지 연도별 전시안내 재구성

○ 미술관이 수행하는 교육적 기능을 확대하고자 2019년 미술관 내 교육문화팀을 새롭게 신설하며 인력을 확충함

- 미술관 내 교육사업 예산이 2019년 대비 2020년에 52.4% 증가함(55백만원→83.8백만원). 체험 미술교육 신설과 일반인 대상 사진 교육이 증가한 것에 따름

- 예술체험 기회를 제공하려고 단발성으로 진행한 복합문화프로그램(문화행사, 영화상영, 주말 체험)은 상대적으로 축소되면서 관련 예산이 감소함(48백만원→13.2백만원)

[표 2-8] 교육 프로그램 현황

구분	기간	교육명	분류
1	2019.03.07.~2019.03.20	2019 〈아티스트 네트워크 포럼〉	인문학강좌
2	2019.03.07.~2019.03.20	2019 〈예술 길잡이, 도슨트〉	도슨트 양성
3	2019.03.07.~2019.03.20	2019 〈디지털 사진 강좌〉	일반인 교육
4	2019.03.12.~2019.03.23	2019 〈굿데이, 미술관 토크〉	인문학강좌
5	2019.07.31.~2019.08.07	2019년 〈꿈틀꿈틀 미술관〉	체험 프로그램
6	2019.09.06.~2019.11.22	2019 사진아카데미	일반인 교육
7	2020.04.08.~2020.07.01	2020 〈예술 길잡이, 도슨트〉	도슨트 양성
8	2020.04.10.~2020.07.17	2020 디지털 사진 아카데미(고급반)	교육
9	2020.04.08.~2020.07.01	2020 〈굿데이, 미술관 토크〉	인문학 강좌
10	2020.07.04.~2020.09.26	2020 〈어린이 아틀리에〉	어린이 교육
11	2020.09.11.~2020.12.11	2020 사진아카데미	일반인 교육
12	2020.09.11.~2020.12.11	2020 디지털 사진 아카데미(고급반)	교육
13	2020.10.7.~2020.11.11	2020 〈아티스트 네트워크 포럼〉	인문학강좌
14	2021.02.05	〈예술과 에너지〉 아티스트 토크	인문학강좌
15	2021.03.05.~2021.06.11	2021 사진아카데미	일반인 교육

자료 : 전북도립미술관(https://www.jma.go.kr/) 홈페이지 연도별 전시안내 재구성

나. 유사 기관과 비교

◻ 운영현황 비교

○ 전북도립미술관과 같은 운영방식(지자체 직접 운영)인 시·도립미술관과 운영 전반(현황, 관람객 수, 운영 규모, 조직 구성 등)을 비교하면 전북도립미술관이 처한 현주소를 명확하게 파악할 수 있음

- 문화체육관광부의 문화기반시설총람을 활용하고, 일부 자료는 정책보고서 등을 활용함. 일부 통계는 예전(2017년) 기준을 적용함

○ 시·도립미술관(9개 관)과 비교하면(2020.1.1.기준), 전북미술관의 소장자료는 9개 관 중에서 5위에 위치함. 기획특별전 건수는 최하위이며, 운영프로그램 건수는 8위에 위치함

- 전북미술관은 보존과 전시 기능에 있어 다른 시도미술관보다 크게 뒤지지 않으나, 현대사회에서 강조되는 교육(체험, 운영프로그램)과 활용에 있어 미흡한 것으로 나타남

[표 2-9] 시·도립미술관 현황: 소장자료, 운영프로그램, 조사연구, 국제교류(2020.1.1)

미술관 명칭	소장자료		기획/특별전	운영프로그램					조사/연구		해외 박물관 MOU 체결현황
	수			총계	강좌	체험 프로그램		답사	조사연구 보고서 발간횟수	외부 발표 횟수	
	건	점				정기	비정기				
전북도립미술관	·	1,821	연7회	9	6	1	2	·	·	·	·
서울시립미술관	5,000	5,000	·	30	10	·	17	3	·	·	·
부산시립미술관	·	2,829	연10회	12	6	2	2	2	연6회	·	1개국2개소
대구미술관	·	1,307	연9회	10	6	4	·	·	·	·	·
광주시립미술관	·	5,104	연15회	65	50	4	10	1	·	연1회	1개국1개소
대전시립미술관	1,289	1,289	연12회	190	189	·	·	1	·	·	·
경기도미술관	664	664	연9회	18	2	3	13	·	·	·	·
경남도립미술관	1,317	1,317	연7회	17	4	2	6	·	·	·	·
제주도립미술관	825	825	연7회	8	2	4	2	·	·	·	·

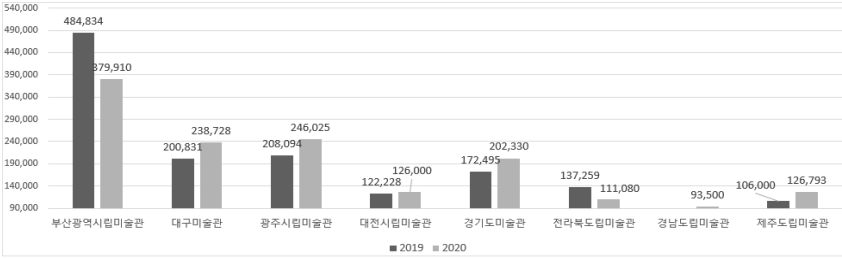
자료: 문화체육관광부(2020), 「전국문화기반시설총람」

ㅁ 관람객 수 비교

○ 관람객 수를 비교하면, 전북도립미술관을 찾는 관람객이 절대적으로 부족하고 특히 관람객 수가 줄어드는 문제가 있음을 알 수 있음. 즉 전북도립미술관을 찾는 관람객 수가 줄어드는 것은 시급히 개선해야 할 과제임

- 전북도립미술관의 2019년 1월 1일 기준 관람객 수가 전국 시·도립미술관에서 6위였으며, 2020년 1월 1일 기준으로는 8위(최하위 경남도립미술관)임

- 절대적인 관람객 수가 적다는 것도 문제이나, 갈수록 관람객 수가 줄어든다는 것이 더 큰 문제임. 전년 대비 관람객 수가 줄어든 미술관은 부산과 전북뿐임. 부산미술관은 절대적인 관람객 수가 다른 지역미술관보다 많지만, 전북도립미술관은 절대적인 관람객 수도 적으면서 전년 대비 줄어들었다는 점에서 문제가 더 큼



[그림 2-19] 시·도립 미술관 현황 비교: 관람객 수(2019.1.1., 2020.1.1. 기준)

- 전국 263개 공립미술관 중에서 관람객 수는 42위로 나타남. 전북도립미술관 외 전라북도 내 미술관 중에서 교동미술관이 26위에 위치함

[표 2-10] 공립미술관(262개) 연관람인원(2020.1.1.)

순위	미술관 명칭	연관람인원(명)
1	세종문화회관 미술관	1,423,500
2	국립현대미술관(서울)	1,420,161
3	서울시립미술관	1,147,826
4	예술의전당 한가람미술관	1,023,738
5	국립현대미술관(과천)	647,805
6	빛의 벙커 (제주성산AMIEX전시관)	623,888
7	63아트	480,000
8	박물관은살아있다	460,000
9	국립현대미술관(덕수궁)	452,024

10	대구문화예술회관 미술관	384,032
11	부산광역시립미술관	379,910
12	제주유리의성	352,000
13	부산광역시현대미술관	337,930
14	디뮤지엄(대림미술관 분관)	309,522
15	포항시립미술관	303,553
16	대림미술관	303,527
17	예술의전당 한가람디자인미술관	273,868
18	러브랜드 미술관	255,665
19	광주시립미술관	246,025
20	대구미술관	238,728
21	양평군립미술관	224,111
22	국립현대미술관 미술품수장센터(청주)	222,881
23	이중섭미술관	208,837
24	경기도미술관	202,330
25	소마미술관	180,000
26	교동미술관	180,000
27	백남준아트센터	179,284
28	뮤지엄 산(청조갤러리)	177,735
29	롯데뮤지엄	170,000
30	하슬라아트월드야외미술관	150,000
31	청주시 한국공예관	150,000
32	아미미술관	149,000
33	경주솔거미술관	141,660
34	단원미술관	140,000
35	삼성미술관 Leeum	130,382
36	제주도립미술관	126,793
37	대전시립미술관	126,000
38	수덕사 선미술관	120,000
39	클레이아크김해미술관	120,000
40	경주예술의전당 알천미술관	115,956
41	남서울미술관	112,113
42	전북도립미술관	111,080

자료: 문화체육관광부(2020), 「전국문화기반시설총람」

ㅁ 운영 및 시설 규모 비교

○ 관람객 수가 적은 데는 구조적인 이유가 있음. 전북도립미술관은 다른 시·

도립미술관보다 운영인력과 예산이 상대적으로 부족함

- 2021년 10월 말 기준으로 전북도립미술관에는 학예인력이 3명이며, 일반직 공무원을 포함해 모두 12명에 불과함(비정규직, 인턴 제외). 시·도립미술관 전체 인력의 1관당 평균 23.2명(관장 제외, 규모가 큰 서울·광주시립미술관 제외)의 절반에 미치지 못함

- 규모 대비 예산도 부족함. 2017년 기준 시·도립미술관 운영예산을 보면 전북도립미술관은 2,849,250천원으로, 7개 시·도립미술관에서 최하위임. 전체예산 대비 소장품 확보(자산취득비) 예산 비율도 4%로 최하위임

- 인원 대비 건물 연면적을 비교하면 전북도립미술관은 시·도립미술관 중 8위임(최하위 제주미술관). 적은 인원으로 넓은 면적을 담당한다는 것을 말함

○ 결국, 전북도립미술관은 인력과 예산이 절대적으로 열악한 가운데 운영프로그램과 수준 높은 전시프로그램을 기획하지 못하여 관람객이 줄어드는 악순환이 이어짐

○ 따라서 전북도립미술관이 관람객을 늘리고 도민에게 미술 향유 기회를 더 제공하려면 근본적인 원인을 해결하려는 노력이 필요함

[표 2-11] 시·도립미술관 현황 비교 : 운영인력, 시설규모, 인원대비 건물연면적(2020.1.1)

미술관 명칭	운영 인력							시설 규모		인원 대비 건물 면적(㎡)
	학예 인력 (a)	계약직 공무원 (b)	비정규직 (c)	일반인력			인력 총계 (a+b+d)	부지 면적 (㎡)	건물 연면적 (㎡)	
				일반직 공무원 (d)	비정규직 (e)	인턴 (f)				
전북도립미술관	3	·	2	9	7	5	12	20,983	8,290	690.8
서울시립미술관	13	12	39	52	64	·	77	25,402	13,433	174.4
부산시립미술관	11	24	33	23	33	·	58	27,191	22,826	393.5
대구미술관	4	7	·	23	·	·	34	71,202	21,701	638.2
광주시립미술관	11			21	53	4	32	143,293	13,330	416.5
대전시립미술관	4	5	9	13	4	·	22	648,716	8,427	383.0
경기도미술관	8	·	1	8	10	2	16	10,000	8,277	517.3
경남도립미술관	6	·	·	8	·	·	14	25,161	8,931	637.9
제주도립미술관	6	·	·	4	5	·	10	39,759	7,087	708.7

자료: 문화체육관광부(2020), 「전국문화기반시설총람」

3. 전북도립미술관의 조직 진단

가. 조직 진단 개요[17)]

□ 조직 진단 목적

○ 조직체계, 부서의 업무 수요도, 조직문화, 업무량 및 직원 수요를 파악하여 현재 조직구조의 적합성을 분석함

○ 업무량, 구성원이 생각하는 필요기능과 미래수요 등을 종합하여 조직 및 인력 재설계 방향과 구상안을 마련함

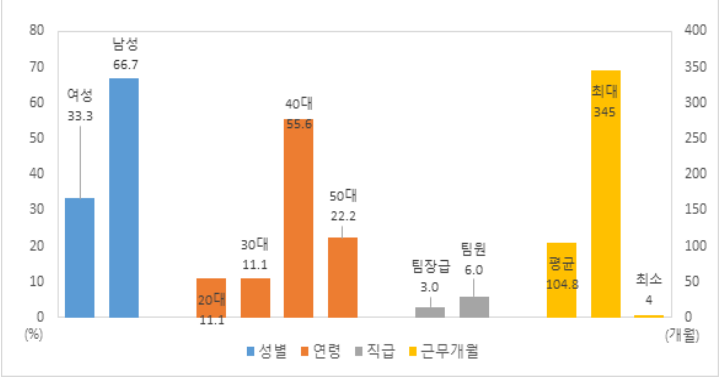
□ 조직 진단 내용

○ 조사기간 : 2021.5.11.~5.14

○ 조사방법 : 구조화된 설문지를 통해 이메일로 진행

○ 조사대상 : 9명(관장, 공무직, 기간제근로자, 불참의사 표시 직원 제외)

○ 조사내용 : 조직체계 및 부서중요도, 조직 구조, 조직 문화, 업무량 등



[그림 5-1] 조직진단 개요

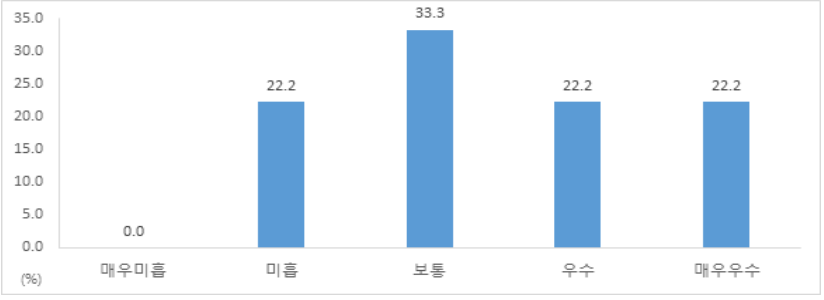
17) 조직진단의 설문 구성 내용은 행정안전부(2011), 「과학적 조직관리를 위한 조직진단 매뉴얼」을 참고함

나. 조직 진단 결과

◻ 조직체계 및 부서 중요도

○ 조직체계

- 미래 정책 수요와 행정효율성 등을 고려했을 때 현재 조직체계인 3개 팀이 적정한가라는 질문에 '우수+매우우수'라는 응답률이 44.4%로 '매우미흡+미흡'이라는 응답률(이 22.2%)보다 22.2% 높게 나타남

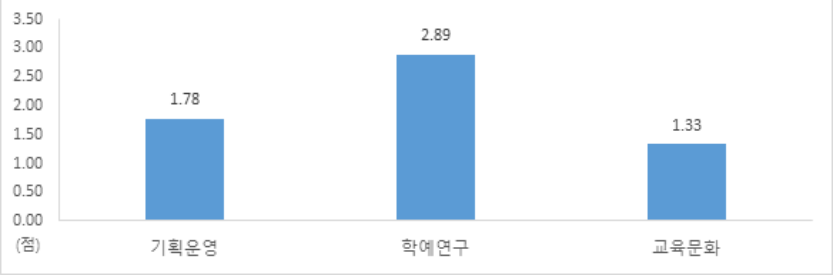


[그림 5-2] 조직체계의 적정성

○ 부서 중요도

- 미술관의 목적과 운영, 정책 수요 등을 고려하여 직원이 생각하는 부서의 중요도를 측정한 결과, 학예연구팀이 2.89점으로 가장 높았고, 기획운영팀이 1.78점, 교육문화팀 1.33점으로 나타남

  * 1순위 3점, 2순위 2점, 3순위 1점



[그림 5-3] 부서 중요도

○ 업무 수요

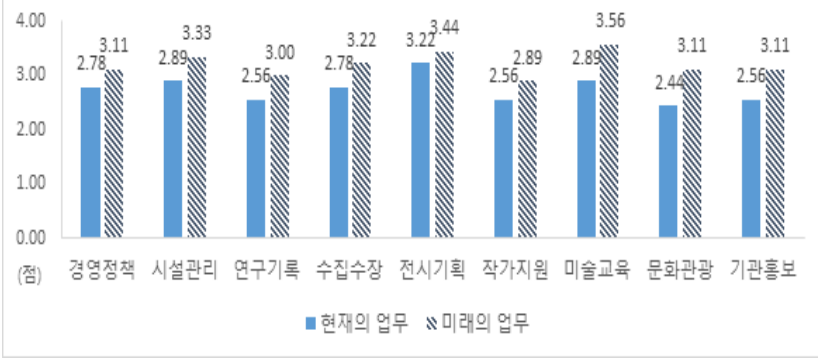
- 미술관에서 수행하는 기능과 관련하여 현재 업무 수요도를 측정한 결과, 전시기획이 3.22점으로 가장 높게 나타났으며, 시설관리와 미술교육이 2.89점, 경영정책과 수집수장이 2.78점으로 뒤를 이음

- 미래의 업무 수요도에서는 미술교육 기능이 3.56점으로 가장 높게 나타났고 전시기획 3.44점, 시설관리가 3.33점 순으로 제시됨

- 전시기획과 미술교육은 현재와 미래 업무 수요도에서 중요한 기능으로 인식되며, 연구기록과 작가지원에 대해서는 미래의 업무 수요도가 상대적으로 낮은 것으로 나타남

  * 1점 매우미흡, 2점 미흡, 3점 보통, 4점 우수, 5점 매우우수

기능	현재의 업무	순위	미래의 업무	순위
경영정책	2.78	3	3.11	5
시설관리	2.89	2	3.33	3
연구기록	2.56	4	3.00	6
수집수장	2.78	3	3.22	4
전시기획	3.22	1	3.44	2
작가지원	2.56	4	2.89	7
미술교육	2.89	2	3.56	1
문화관광	2.44	5	3.11	5
기관홍보	2.56	4	3.11	5



[그림 5-4] 업무 수요도

□ 조직 측면 진단

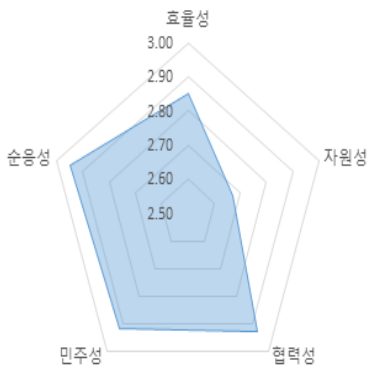
○ 조직 및 개인적 차원

- 조직을 진단하고자 조직 내 효율성, 자원성, 협력성, 민주성과 개인적 차원의 순응성에 관하여 조사하였음. 조사 결과 조직적 차원과 개인적 차원 등에 있어 전체 평균이 2.88점으로 나타남

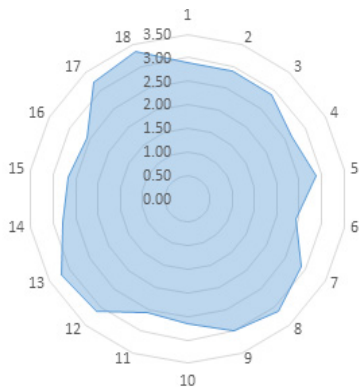
- 조직 측면 중 조직 순응성(2.95점), 조직 협력성(2.93점), 조직 민주성(2.92점)이 전체 평균보다 높게 나타났으며, 조직 자원성(2.67점)이 전체 평균보다 낮으며, 조직의 효율성은 평균으로 나타남

- 전체 문항 중 가장 높은 평균을 나타낸 문항은 '나는 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있다'로 나타남

  * 1점 매우미흡, 2점 미흡, 3점 보통, 4점 우수, 5점 매우우수



[그림 5-5] 조직 측면 분석



[그림 5-6] 조직 측면 항목별 분석

[표 5-1] 조직측면 진단 결과

구분		질문내용		평균 점수(점)
		전체		2.88
조직적차원	조직효율성	**소계**		**2.85**
		1	미술관 조직의 전체 편제는 환경의 변화와 전략에 맞게 조정 보완되고 있다.	2.89
		2	부서(팀단위)의 역할 수행을 위한 권한과 책임범위는 명확하게 설정되어 있다.	2.89
		3	부서간(팀단위) 업무분담은 중복이나 간섭이 일어나지 않도록 배분되어 있다.	2.89
		4	미술관 내 업무의 흐름은 최단 프로세스로 설계되어 있다.	2.67
		5	조직에서의 업무상 필요한 의사결정은 신속하게 이루어지고 있다.	2.89
	조직자원성	**소계**		**2.67**
		6	조직은 업무수행에 필요한 지식과 기술을 충분히 확보하고 있다.	2.44
		7	정보공유를 위한 인프라(회의, 협의, 게시판, 문서, 정보시스템 등)는 잘 구축되어 있다.	2.89
	조직협력성	**소계**		**2.93**
		8	미술관 내 부서 간 관련사항에 대해 상호 협조를 통해 문제가 원만히 해결되고 있다.	3.11
		9	부서 간에는 업무상 필요한 정보 및 자료가 상호 공유되고 있다.	3.00
		10	외부의 중요한 정보가 다양하게 입수되어 관련부서에 신속하게 전파되고 있다.	2.67
	조직민주성	**소계**		**2.92**
		11	미술관 내에서 내부 개선을 위한 제안제도가 잘 운용되고 있다.	2.56
		12	회의에서 개인적인 의견이 자유롭게 제안되어 수용되고 있다.	3.11
		13	상하 간 의사소통은 적기, 적소에 원활하게 이루어지고 있다.	3.22
		14	고객의 고충사항을 업무개선에 반영하는 체제가 구축되어 있다.	2.78
개인적차원	조직순응성	**소계**		**2.95**
		15	나는 현재의 조직구조에 의해서도 미션과 비전을 달성하기에 충분하다고 믿고 있다.	2.67
		16	나는 내부에서 수행되는 회의방법 및 성과면에서 만족감을 느끼고 있다.	2.56
		17	나는 업무수행에 필요한 권한과 책임은 적절하게 위임되어 있다고 생각한다.	3.22
		18	나는 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있다.	3.33

ㅁ 조직구조

○ 조직구조 및 업무체계

- 조직구조 및 업무체계에 대한 평균은 3.27점으로 나타남

  * 1점 전혀 그렇지 않다, 2점 별로 그렇지 않다, 3점 중간이다, 4점 약간 그렇다, 5점 매우그렇다(4번, 7번, 8번, 9번 문항은 역으로 점수부여)

- 가장 높은 평균 점수는 '(우리 팀 내) 업무 협조가 원활히 이루어지고 있다(4.44점)'로 나타났고, 가장 낮은 평균점수는 '업무 특성에 따라 다양한 TFT팀이 활성화되어 있다(1.89점)'로 나타남

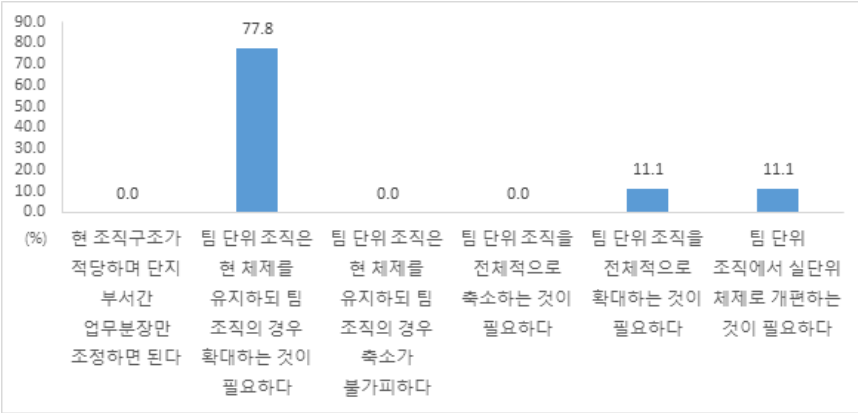
[표 5-2] 조직구조 및 업무체계

구분	질문내용	평균 점수(점)
	전체	3.27
1	전체 조직은 기능 및 역할에 따라 적절하고 합리적으로 짜여져 있다.	3.00
2	하위 조직(팀 단위)은 기능 및 역할에 따라 적절하고 합리적으로 짜여져있다.	3.44
3	최고 관리자가 바뀌더라도 일관된 조직관리 방침이 유지되고 있다.	2.78
4	부서 업무조정에 비교적 시간이 많이 걸리거나 절차가 복잡하지 않다.	3.44
5	업무 협조가 원활히 이루어지고 있다 - 팀 간 - 우리 팀 내	 3.33 4.44
6	업무분장이 명확하게 이루어져 있다. - 팀간 - 우리 팀 내	 3.11 3.67
7	지나치게 기능이 세분화되어 있어 유사한 과제를 여러 팀에서 수행하는 경우가 많지 않다.	3.78
8	특정 팀에 업무가 편중되는 경향이 없다.	3.22
9	우리 부서에서는 특정인에 업무가 편중되는 경향이 없다.	2.78
10	상급자와 하급자간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다.	3.44
11	업무 특성에 따라 다양한 TFT 팀이 활성화되어 있다.	1.89
12	일선부서의 자유재량권이 상당히 높다	3.00
13	공식적인 문서나 규칙 준수를 강조하고 또한 규칙을 잘 준수하고 있다.	3.78

○ 조직구조의 변화방향

- 조직구조의 변화 방향에 대해서는 '팀 단위 조직은 현 체제를 유지하되, 팀 조직의 경우 확대하는 것이 필요하다'라는 의견이 77.8%로 가장 높게 나타남

- 그 밖에 팀 단위 조직 확대와 실 체제 개편에 대한 의견의 응답률이 높았음. 전체적으로 조직 확대에 대한 의견을 제시함



[그림 5-7] 조직구조 변화방향

□ 조직문화

○ 의사소통

- 의사소통에 대한 전체 평균 점수는 3.46점으로, 업무적 차원이 3.50점으로 가장 높았고, 개인적 차원 3.45점, 조직 차원 3.44점 순으로 나타남

- 전체 문항 중 평균 점수가 가장 높은 항목은 '나는 우리 부서의 동료와 스스럼없이 의견을 주고받는다(3.78점)'이었으며, 가장 낮은 항목은 '나는 우리 부서의 간부에게 고충이나 불만을 스스럼없이 이야기한다(2.89점)'이었음

  * 의사소통을 분석하고자 개인적 차원, 업무적 차원, 조직 차원으로 구분하여 측정

  * 1점 전혀 그렇지 않다, 2점 그렇지 않다, 3점 보통이다, 4점 그렇다, 5점 매우 그렇다(8번~12번 문항은 역으로 점수 부여)

[표 5-3] 의사소통 의견 결과

구분	질문내용		점수(점)
	전체		3.46
개인적 차원	소계		3.45
	1	나는 우리 부서의 동료와 스스럼없이 의견을 주고받는다.	3.78
	2	나는 다른 부서의 직원들과의 소통이 원활하다.	3.56
	3	나는 우리 부서의 간부에게 고충이나 불만을 스스럼없이 이야기한다.	2.89
	4	우리 부서의 간부는 나의 아이디어와 의견을 경청한다.	3.56
업무적 차원	소계		3.50
	5	우리 부서회의에서 직원들은 의견을 자유롭게 제안한다.	3.44
	6	우리 부서는 상사와 직원 간 업무상 의견 불일치 시 이에 대한 토론이 이루어진다.	3.44
	7	우리 부서의 회의내용이 모든 직원들에게 적시에 전달되어지고 있다.	3.67
	8	업무와 관련된 지시나 명령이 수시로 바뀌지 않는다.	3.44
조직 차원	소계		3.44
	9	우리 조직은 의사결정이 일방적이지 않다.	3.33
	10	우리 조직은 의사결정과정이 복잡하지 않다.	3.44
	11	우리 조직은 의사소통에 필요한 중요한 정보와 자원이 일부 조직과 사람에게 편중되지 않는다.	3.33
	12	우리 조직은 비공식적인 채널보다 공식적인 채널을 통해 중요한 정보(승진 및 인사이동 등)가 전달된다.	3.67

○ 신뢰

- 신뢰에 대한 전체 평균은 3.58점으로, 개인적 차원이 3.74점으로 가장 높았고, 조직 차원 3.56점, 업무적 차원이 3.45점으로 나타남

- 전체 문항 중 평균 점수가 가장 높은 문항은 '나는 재단 직원이 된 것을 후회하지 않는다(3.89점)'이며, '나는 우리 조직에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다(3.11점)'라는 문항이 가장 낮은 점수를 보임

  * 신뢰를 분석하고자 개인적 차원, 업무적 차원, 조직 차원으로 구분하여 측정

  * 1점 전혀 그렇지 않다, 2점 그렇지 않다, 3점 보통이다, 4점 그렇다, 5점 매우그렇다(2번, 10번 문항은 역으로 점수 부여)

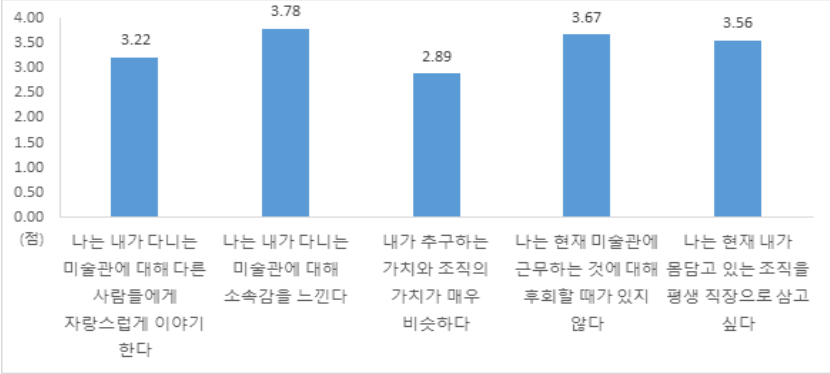
[표 5-4] 신뢰의견 결과

구분	질문내용		점수(점)
	전체		3.58
개인적 차원	소계		3.74
	1	나는 동료의식을 가지고 있다.	3.78
	2	동료들은 나를 사무적으로 대하지 않는다.	3.67
	3	나는 우리 부서에 대해 애착을 느낀다.	3.78
업무적 차원	소계		3.45
	4	부서업무는 부서원들의 상호 협력으로 이루어진다.	3.56
	5	부서업무는 개인의 일보다 우선이다.	3.56
	6	부서업무는 일하기 좋은 분위기에서 이루어지고 있다.	3.33
	7	부서업무는 목표달성에 맞추어져 있다.	3.33
조직 차원	소계		3.56
	8	조직의 목표가 달성되면 나의 발전에 도움이 된다.	3.44
	9	나는 우리 조직에 대해 다른 사람에게 자랑스럽게 이야기한다.	3.11
	10	나는 재단 직원이 된 것을 후회하지 않는다.	3.89

○ 조직몰입

- 조직몰입의 분석결과 전체 평균은 3.42점이며, '나는 내가 다니는 직장에 대해 소속감을 느낀다'가 3.78점으로 가장 높게 나타났으며 '내가 추구하는 가치와 조직의 가치가 매우 비슷하다'가 2.89점으로 가장 낮게 나타났음

  * 1점 전혀 그렇지 않다, 2점 그렇지 않다, 3점 보통이다, 4점 그렇다, 5점 매우 그렇다(2번, 4번 문항은 역으로 점수 부여)



[그림 5-8] 조직구조 변화방향

○ 직장생활 만족도

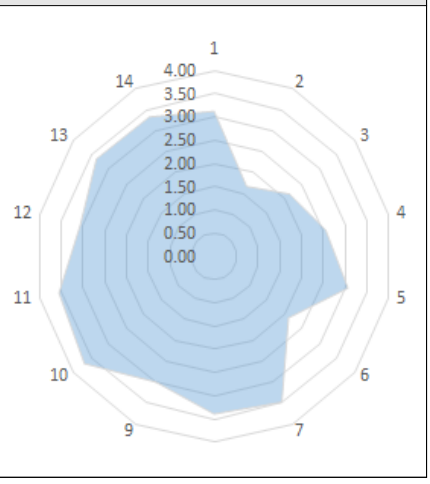
- 직장생활 만족도는 평균 3.32점. '직장의 안정성'에 대한 만족도가 4.00점으로 가장 높았고, '후생복지'와 '자기발전 가능성' 대한 만족도가 3.00점으로 가장 낮게 나타남

- '보수'(3.11점), '사무실 근무환경'(3.11점), '업무상 자율성'(3.11점) '일을 통한 인정감'(3.22점), '일을 통한 성취감'(3.22점) 부분에서 평균보다 낮은 만족도를 보임

* 신뢰에 대한 분석을 위해 개인적차원, 업무적차원, 조직차원으로 구분하여 측정

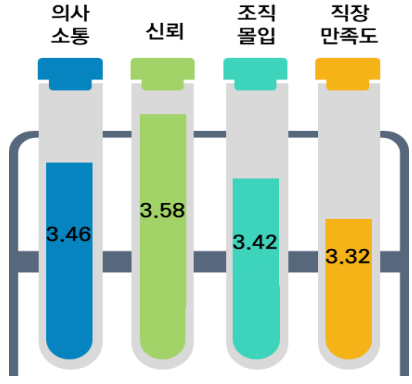
[표 5-5] 직장생활 만족도 결과

구분	질문내용	평균점수(점)
	전체	3.32
1	직원으로서의 생활 전반	3.56
2	보수	3.11
3	후생복지	3.00
4	승진	3.44
5	보직 및 업무	3.33
6	사무실 근무환경	3.11
7	직장의 안정성	4.00
8	직장의 장래성	3.33
9	자기발전 가능성	3.00
10	동료와의 관계	3.44
11	사회적 인정감	3.67
12	업무상 자율성	3.11
13	일을 통한 인정감	3.22
14	일을 통한 성취감	3.22



□ 조직구조 의견결과 종합

○ 조직문화에 대한 조직구성원들의 의견조사 결과, 신뢰 부분의 평균이 3.58점으로 가장 높았으며 직장 만족도가 3.32점으로 가장 낮음



[그림 5-9] 조직문화 의견 결과 종합

3 장

전북도립미술관 관련 인식 조사

Jeonbuk Institute

1. 전북도립미술관의 사회적 시선
2. 전라북도민 인식조사

Ⅲ. 전북도립미술관 관련 인식 조사

1. 전북도립미술관의 사회적 시선

가. 언론 보도에서의 전북도립미술관

□ 전북도립미술관 관련 언론 보도 조사

○ 지역 내 전북도립미술관의 이미지와 주요 이슈 및 현안을 파악하고자 지역 언론에서 보도된 전북도립미술관 관련 신문기사를 분석함

- 미디어 모니터링 플랫폼인 스크랩마스터에서 검색어를 '전북도립미술관'으로 입력함. 모두 2,229개 기사(검색 기간 2017.01.01.~2021.02.28.)를 수집했으며, 전시안내, 홍보, 단순 일치 등 정보를 제외한 기사만을 선별하여 분석함

○ 전북도립미술관은 「박물관 및 미술관 진흥법」에 따라 공립미술관의 공공성과 전문성을 측정하여 해당 기준에 적합한 미술관을 평가하는 인증제도에서 도내 유일하게 인증을 받은 우수기관으로 분류됨. 또 전북미술의 거점으로 활용되는 것으로 보임

○ 하지만 선별 기사를 중심으로 내용을 분석한 결과 상대적으로 전북도립미술관의 역할과 기능을 부정적으로 바라보는 보도가 나타남

○ 평가인증기준을 토대로 공공성과 전문성을 인증받았지만, 전북미술의 거점 공간으로 도립미술관이 조직적으로 운영되지 못한다는 의견이 있음

○ 공적 기준을 통과하여 거점문화시설로서 지역의 가치를 높이는 것도 중요하지만, 관련 이슈들을 정리하며 지역의 특성에 맞게 실질적으로 요구되고 있는 도립미술관의 역할과 기능을 파악하는 것이 필요함

[표 3-1] 전북도립미술관 관련 지역신문 내용

구분	기사제목	매체명	발행일
1	첫 회원제 실시 5월 31일까지 가입 가능	전민일보	2017-03-17
2	“각계각층 소통하는 신임 관장 됐으면”	전라일보	2017-07-17
3	전북도립미술관 관장 공모 기준 ‘전문성 논란’ …내정설도	전북일보	2017-08-01
4	“전북미술사 정리 · 대표 전시 등 기본 다져야”	전북일보	2017-12-06
5	‘덩치 키운’ 전북도립미술관 수장고 뭘, 어떻게… 운영대책은 ‘나 몰라’	전북도민일보	2017-12-20
6	전북미술 자생력 갖는 환경 조성 급선무	전북도민일보	2018-08-28
7	전시공간 확장… 지역 넘나든 ‘도전’	전북일보	2018-12-26
8	“전북화단에 활력될 문화프로젝트 절실”	전북일보	2019-08-05
9	전북도립미술관의 쇄신을 위한 제언	전북일보	2019-08-27
10	“도민과 접점 다각화한 프로그램 확대…미술관 맘껏 즐기시길”	전북일보	2019-09-02
11	‘80억원’ 외부 리모델링 긍정 VS 부정 입장 대립	전라일보	2019-09-06
12	“미술관 외관 리모델링으로 공간적인 변화”	전북도민일보	2019-09-06
13	전북도립미술관 관장 역할이 전문가 컨설턴트?	전북도민일보	2019-09-06
14	야심차게 준비했다던 특별전… 기대가 너무 컸나	전북도민일보	2019-10-02
15	도립미술관 교육프로그램 시군 확대 도서 산간지역 문화 향유기회 넓힌다	전북도민일보	2019-12-10
16	“도립미술관 프로그램, 사립미술관으로 확대”	전북일보	2019-12-10
17	문화향유권 확대 · 미술가 역량 강화 ‘집중’	전북일보	2020-01-22
18	도립미술관 대관 ‘제멋대로 운영’ 의혹	전라일보	2020-03-06
19	도립미술관 원칙없는 전시, 결국 탈났다	전북도민일보	2020-03-06
20	“클릭하면 관람” 문화예술계 온라인 활용 지원돼야	전라일보	2020-04-27
21	긴급작품구입 공모 1인 1작품 250만원 이내 응모	전북중앙	2020-05-25
22	“전업 미술인 작품 긴급 구입”	전북일보	2020-05-25
23	수도권발 코로나 강타, 전북 공공시설 줄폐쇄	새전북신문	2020-08-21
24	코로나 재확산에 다시 문 닫는 공공문화시설	전북도민일보	2020-08-21
25	코로나19 재확산…문화예술계 또 셧다운	전북일보	2020-08-26
26	인구 줄었는데 빚 늘고 시설 적자 여전	전라일보	2020-09-08
27	도립미술관장, 타지 관장 응모 ‘논란’	전북일보	2020-11-13
28	도립미술관장 자리는 나그네 쉼터?	전북일보	2020-11-16
29	침체 위기 완주 구이면 예술인 마을, 다시 ‘기지개’	전북일보	2020-12-02
30	미술계도 온라인 전시 붐…전북은 조용	전북일보	2020-12-29
31	6개 기획전시·관람환경 개선 예고	전북도민일보	2021-01-18
32	무늬만 미술관 안돼 내실 채워야	전북중앙	2021-01-26
33	문화향유 위해 번듯한 미술관 조성 필요	전북중앙	2021-01-27

◻ 중장기 전략인 미술관 외관 리모델링 사업의 효과와 이해 차이

○ 전북도립미술관은 다양한 문화공간이 등장하고 복합문화공간이 강조되는 상황에서 미술관의 입지에 위험의식을 느끼며 리모델링 사업으로 장소적 정체성을 재정립하고 미술관 활성화를 도모함

○ 상당한 예산을 투입하여 진행하는 미술관 리모델링 사업에 대해 일부 언론 보도에서 '내실 없는 외연 확장'이라는 회의적인 시각을 보임

> "미술관의 정책방향과 예산이 리모델링과 같은 거대한 덩어리로만 쏠리기보다는 전시, 교육, 소장품, 아카이빙 등 내부의 체질 개선과 내실 키우기가 먼저라는 비판이 지속적으로 제기…전북도립미술관인만큼 전북미술의 정체성을 드러내고 전북미술문화에 화두를 던지고 전북의 작가를 조명하면서 공공성을 확보해가는 일이 최우선이라는 주문…."("미술관 외관 리모델링으로 공간적인 변화", 전북도민일보, 2019.09.06.)

○ 전북도립미술관 리모델링 사업은 도민 참여형 미술관으로 공간기능을 확장함으로써 종합문화예술공간을 구현하고 미술관의 현대적 가치를 실행하려는 목적으로 진행됨

〈미술관 야외정원 및 건물 리모델링〉

- 사업기간 : 2019. 6 ~ 2021. 8월
- 총사업비 : 2,901백만원(도비)
- 사업대상 : 야외정원 11,000㎡, 증축 378㎡
- 사업내용 : 미술관 외부 조경 및 경관조명 설치, 놀이시설 변경, 실내·외 휴식공간 및 화장실 설치 등

○ 리모델링 사업이 절차상 문제가 있는 것은 아님. 하지만 언론 보도에서는 사업 실행 전, 추진과정 중 충분한 의견을 수렴하지 않았다는 점을 문제로 지적함. 공론화 과정에서 사업 추진을 충분하게 이해시키고 사회적 합의를 하지 못한 채 사업을 진행하다 보니 지역 미술계와 전북도립미술관 간 리모델링 공간의 기능과 활용도에 대한 이해의 차이가 나타남

"서울과 지방 할 것 없이 과거 경향이 조용한 교외에 미술관을 지었지만, 현재는 많은 관람객들이 오고 싶어 할 정도의 가치(?)가 있는 외관이 미술관의 경쟁력이 되고 있다는 것… 하지만 도립미술관의 야외 리모델링이 필요한 지 여부에서부터 현재까지 공개적인 담론 형성을 위한 자리가 단 한 번도 마련되지 않았던 사실은 많은 아쉬움을 던져주고 있다…."("'80억원' 외부 리모델링 긍정 VS 부정 입장 대립", 전북중앙신문, 2019.09.05.)

○ 미술관의 현대적 기능에 대한 지속적인 사회적 합의와 더불어 미술관 기획과 운영에 있어 도민, 특히 지역 미술계의 의견수렴을 하는 창구가 마련될 필요가 있음을 이 사례가 말해줌

○ 또한 리모델링 사업이 단순히 경관을 조성하는 사업이 아니라, 전시·교육 공간으로 다양하게 활용되고, 도민의 문화적 수준을 충족하는 공간으로 이해하도록 향후 운영계획과 관리와 관련하여 구체적인 사업안을 제시하여 사회적 소통을 강화할 필요가 있음

□ 전북미술의 체계적 정리, 전시기획의 전문성 등 조직역량 강화 필요

○ 언론 보도에서는 전북도립미술관을 공적 공간이자 전북미술의 거점 공간으로 이해함. 전북도립미술관은 도민의 문화향유 공간뿐 아니라 지역의 미술 담론을 선도하며 전북미술 진흥에 이바지할 의무가 있음

○ 이와 관련하여 "지역의 미술사 정리·지역 미술인 발굴·양질의 전시 등 지역미술관의 기본부터 확고히 다져야 한다"라는 지적이 있음. 구체적으로 전북 미술사를 정리하고 대표 전시를 발굴하라는 주문을 내놓음

"미술관 내부 조직 기강과 업무체계를 바로잡고, 지역의 미술사 정리·지역 미술인 발굴·양질의 전시 등 지역미술관의 기본부터 확고히 다져야 한다는 것…'지역 미술' 개념의 존재유무를 묻는 미술인도 있지만, 지역미술관이 해야 할 역할과 특수성이 있다는 것이 중론…이를 통해 지역민과 미술인들의 자긍심을 불러일으켜 다시 예술 창작·향유를 높여야 한다."("전북미술사 정리·대표 전시 등 기본 다져야", 전북일보, 2017.12.06.)

○ 전북도립미술관이 전문역량을 갖추고 있느냐는 우려를 보이는 언론 보도

도 있음. 전시기획, 아카이빙, 작품 수집, 연구와 관련되는데, “현재 관장 이외에 미술관학이나 미학 미술 비평, 미술사 등을 전공한 전문가가 없다. 미술을 전공하지 않은 비전문가로는 미술관의 순기능을 감당하기엔 역부족이라고 한 목소리를 낸다”라는 보도가 그 예임

○ 전북미술 흐름을 파악하며 지역성을 찾아내는 작업은 미술사 안에서 전북미술의 가치를 넓혀가는 중요한 과정임과 동시에 지역 미술가의 자긍심을 불러일으켜 창작 의욕을 높이는 계기가 될 수 있다고 말함. 그러면서 다른 지역과 비교하여 전북도립미술관의 관련 사업이 부족하다고 지적함

- 울산시립미술관 : 개관 전 첫 공식 업무로 〈울산미술 기초자료 조사 및 연구용역〉
- 대전시립미술관 : 기획전시 〈대전미술 아카이브〉 매년 개최
- 제주도립미술관 : 지역미술관 아카이브 구축 지원 사업 참여를 통한 제주 미술사 관련 기초 자료 수집 진행, 지역 미술사 조사·연구 담당 학예 연구 배치

ㅁ 규모에 부합하는 인력 확충과 전문가 확충 주문

○ 전문적인 역량을 갖추려면 충분한 인력을 채용해야 하나 전북도립미술관은 규모에 맞는 적절한 인원을 채용하지 않고 있다고 지적함. 대표적으로 수장고를 확충하는데도 관련 인력을 충원하지 않아 형식적인 사업에 그칠 수 있다고 지적함

> “전북도립미술관은 그동안 구입과 기증 등으로 수집했던 1,621점의 작품이 포화 상태에 이르자, 향후 작품 수집에 대비해서 새로운 수장고 공간을 확충해야 할 필요성을 밝혀…수장고 건립으로 전북 근·현대 미술사의 중요한 작품 관리와 영구 보존 등을 철저히 하겠다고 밝혔지만…최대한 소장품을 좋은 환경에서 보관하겠다는 원론적인 구상을 세우고 있었다. 수장고의 기본적인 시설 유지를 위한 인력 구성도 기존 학예사 1명이 업무를 도맡는데 그칠 것으로 보인다.…건물만 달랑 짓고 작품을 보관하는데 만족해한다면 전시행정에 매몰돼 있다는 부정적인 인상을 줄 수 있다…수장고의 중·장기 운영에 관한 구체적인 계획을 세워나가야 한다고 지적했다.”(“‘덩치 키운’ 전북도립미술관 수장고 뭘, 어떻게…운영대책은 ‘나 몰라’”, 전북도민일보, 2017.12.20.)

○ 전문성 있는 인력 채용과 합리적인 인사로 전북도립미술관을 혁신해야 한다는 요구도 있었음

◻ 미술관 운영과 전시기획의 공정성에 대한 지적

○ 전북도립미술관이 공정하지 않게 운영한다는 지적은 거의 없으나, 최근 전북미술협회 회원전을 전북도립미술관에서 개최하는 것과 관련하여 공정성을 지적하거나, 일부 특정 단체에 혜택을 주는 것에 문제를 제기함

- 지역 내 다양한 미술 단체가 활동하는데 이를 종합적으로 검토하지 않고 특정 단체에 특혜를 제공했다는 지적임. 전북미협이 전라북도를 대표하더라도 다른 단체와의 형평성을 고려하거나, 전북도립미술관에 걸맞게 전시가 기획되어야 하나 출품을 원하는 회원 신청을 받아 전시하는 것에 문제를 제기함. 즉 전시의 '기획성'과 '불공정성'을 함께 지적함

> "전북도립미술관이 원칙을 지키지 않은 전시를 무리하게 추진하면서 논란을 자초하고 있다. 올해로 40회를 맞은 전북미술협회 회원전을 취지나 명분도 없이 미술관을 내어주는 방향으로 추진하다 결국 탈이 난 것이다.… "전북미협의 회원전이 도립미술관에서 진행된다면, 어떠한 취지와 기획성이 있는지가 더욱 중요한 문제일 텐데 그런 내용은 없이 무조건 출품을 원하는 회원들의 지원신청서를 접수한다는 것 자체가 웃긴 일이다"면서 "작품성 여부에 대한 판단도 힘든데 500명이나 되는 회원들의 작품을 도립미술관 전관에 걸어야 할 필요가 무엇이냐"고 꼬집기도 했다."("전북도립미술관, 원칙 없는 '전북미술협회 회원전' 책임 떠넘기기 급급", 전북도민일보, 2020.03.05.)

◻ 환경의 변화에 탄력적으로 대응하며 전시·운영 공백의 최소화 필요

○ 전북도립미술관이 코로나19에 따른 환경 변화를 대응하고자 미술작품 구입과 언택트 활동 플랫폼을 제공하려 노력했다는 기사가 많음. 다만 일부 언론 보도에서 전북도립미술관이 온라인 미술 플랫폼을 구축하려 했으나 역부족이었다고 지적하면서 오프라인 전시 대안을 모색할 것을 주문함

> "코로나19로 인한 언택트 문화는 미술계에도 변화의 바람을 불러일으켜…미술관들이 VR, 동영상 플랫폼 등을 활용한 온라인 전시 서비를 제공하기 시작…전북도립미술관은 급변하는 문화 환경 변화에 대응해 유튜브를 통한 작품설명 등 온라인 강화로 돌파구를 찾으려 했지만 역부족…공립미술관을 중심으로 전시장이 휴관을 반복하며 오프라인 전시 대안 모색의 필요성이 대두됐다."(2020 전북문화계 결산 ② 전시, 전북일보, 2020.12.28.)

나. 키워드로 살펴본 전북도립미술관의 이미지

◻ 전북도립미술관 연계 키워드 분석

○ 웹 기반 빅데이터 분석 프로그램인 '텍스톰'을 활용하여 포털과 SNS 데이터 내 '전북도립미술관'과 연계된 키워드를 분석함

- 검색 채널은 네이버(웹문서, 블로그, 뉴스, 카페, 지식인, 학술정보단체), 다음(웹문서, 블로그, 뉴스, 카페), 구글(웹문서, 뉴스, 페이스북), 유튜브, 트위터임. 검색 대상 기간은 2019년 1월 1일부터 2020년 3월 1일까지임

○ 검색 채널에서 모두 8,546건의 자료를 수집함. 정제 데이터를 통해 형태소 분석을 한 뒤 단어 빈도에 따라 1~30순위를 선정한 결과 아래와 같은 워드 클라우드가 생성됨

[그림 3-1] "전북도립미술관" 워드 클라우드

○ 텍스트마이닝 결과 해당 단어인 전북도립미술관의 빈도가 가장 높았으며 뒤를 이어 개인전, 서울관, 전시, 전시 안내 등 단어들이 추출됨

○ 전북도립미술관 관련 특정 장소와 명칭이 다수 반복되고 있음. 대중에게 알려진 전북도립미술관의 기초 정보 외 미술관에서 실제 진행하는 대표 기획전시나 교육사업에 대한 키워드 분석이 빈도상 전혀 드러나지 않음

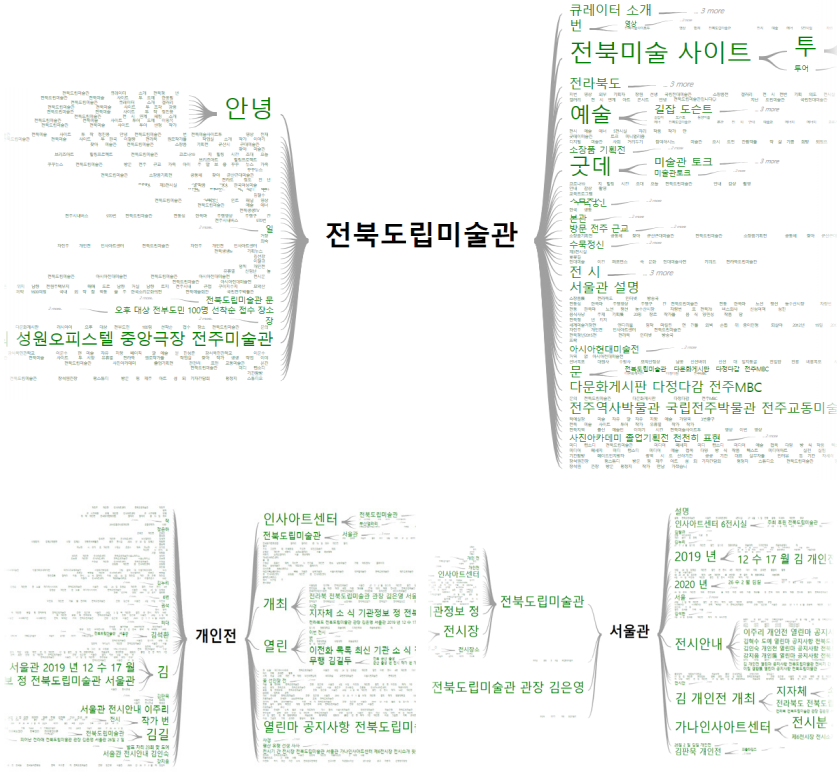
○ 이는 전북도립미술관의 활동에 대한 대중의 전반적인 관심이 미비하며 다

양한 웹 기반 서비스에서 정보 공유와 홍보가 활발히 이루어져야 하지만 제대로 언급이 이루어지고 있지 않은 실정을 보여줌

○ 앞서 제시된 언론분석에서도 많은 언론 보도가 전시 안내와 홍보성 기사들로 분석대상에서 제외된 바 있음. 키워드에서 검색된 전시장소와 전시 작가 이름 등은 단순 행사 안내 기사에서 추출된 것으로 유추됨

○ 실제 텍스트마이닝 된 상위 키워드인 “전북도립미술관”, “개인전”, “서울관”에 대한 관련 데이터를 ‘워드 트리 차트’로 변환하여 살펴본 결과 전북도립미술관 관련 전시 장소(서울관, 인사아트센터), 전북도립미술관 전시 참여 작가, 전시 안내 공지 관련 명사가 추출됨

○ 즉 전북도립미술관의 이미지, 정체성을 보여주는 키워드가 검색되지 않음



[그림 3-2] 전북도립미술관 관련 빈도 상위 키워드 워드 트리 차트

2. 전라북도민 인식조사

가. 조사개요

◻ 인구비례에 따른 전라북도민 255명 조사

○ 전북도립미술관과 관련한 전북도민의 종합적인 인식을 조사하고, 미술관 방문과 사업참여 경험 등을 조사하여 전북도립미술관과 관련한 사회적 시각의 주요 이슈를 도출하고자 함

○ 조사대상: 전라북도민 255명

- 인구비례에 따라 전라북도 권역(생활권-전주, 김제-완주, 익산-군산, 고창-부안-정읍, 임실-남원-순창, 무주-진안-장수)별 표본 배분

○ 조사시기

- 2021년 4월

○ 조사내용

- 전북도립미술관의 인지도(기관 유무, 위치, 주요 기능, 주요 사업 등), 전북도립미술관의 방문 경험(단순 방문, 전시 관람, 교육 참여, 기타), 방문 동기와 활동(전시 관람, 모악산 등반 연계, 가족 나들이, 교육 참여, 단체 관람 등 - 단순 관람, 적극 참여, 휴식, 여가 등), 방문과 참여 효과, 전북도립미술관의 필요성과 기대효과, 개선내용 등

○ 분석방향

- 전북도립미술관에 대한 인지도, 참여 유형, 거주지역별 방문 형태, 방문 형태와 인식 등을 토대로 전북도민이 인식하는 전북도립미술관의 기능과 역할(예, 단순 미술관람시설 또는 미술진흥 거점기관 등), 지역미술 향유 대표 기관으로서 개선 방향 등

◻ 조사 참여자의 일반적 특성

○ 이 조사는 전라북도 인구비례에 따라 성, 연령, 지역별로 표본을 배분함

- 조사에 참여한 255명 중 남성은 125명으로 49%, 여성은 130명으로 51%였음

- 연령별 조사 참여자 비율은 20대 12.9%, 30대 12.5%, 40대 16.9%, 50대 20%, 60대 이상 36.6%였음

- 지역별 표본 배분은 인구비례에 따라 전라북도 권역(생활권-전주, 김제-완주, 익산-군산, 고창-부안-정읍, 임실-남원-순창, 무주-진안-장수)으로 구분하였음

- 직업별로 살펴보면 자영업이 20.8%로 가장 높았음. 월평균 소득을 살펴보면 100만원 미만이라고 응답한 비율이 31%로 가장 많았음

[표 3-2] 전북도립미술관 관련 인식조사 참여자의 일반적 특성

문항	보기	N	%	문항	보기	N	%
성별	남성	125	49.0	월 평균 소득	100만원 미만	79	31.0
	여성	130	51.0		100만원 이상~200만원 미만	39	15.3
					200만원 이상~300만원 미만	56	22.0
연령	20대	33	12.9		300만원 이상~400만원 미만	31	12.2
	30대	32	12.5		400만원 이상	50	19.6
	40대	43	16.9				
	50대	51	20.0	지역	전주	45	17.6
	60대 이상	96	37.6		군산	31	12.2
					익산	32	12.5
					정읍	19	7.5
직업	학생	28	11.0		남원	17	6.7
	농/임/어업	22	8.6		김제	17	6.7
	자영업	53	20.8		완주	18	7.1
	생산/기술	9	3.5		진안	9	3.5
	판매/영업직	16	6.3		무주	10	3.9
	사무/연구직	13	5.1		장수	9	3.5
	교육직	6	2.4		임실	10	3.9
	전문/관리직(교수,의사,법조인,의료인 등)	17	6.7		순창	10	3.9
	정부/공공기관	17	6.7		고창	14	5.5
	전업주부	16	6.3		부안	14	5.5
	무직	35	13.7				
	기타	23	9.0		합계	255	100

○ 예술교육 경험이 전북도립미술관 이용행태와 어떤 관련성이 있는지를 살

펴보고자 조사 참여자의 예술교육 경험을 성인 이전과 이후로 물어봄

○ 아동·청소년기에 정규 학교 교육 외에 문화예술교육을 받은 경험이 있다고 응답한 비율은 28.2%로 나타남. 성인이 되어 문화예술교육을 받은 경험이 있다는 응답자는 26.3%임

○ 분야별로 보면 아동·청소년기에 받은 교육으로는 음악이 50.7%로 가장 높고, 미술이 30.1%로 뒤를 이음. 성인이 된 뒤에도 음악교육을 가장 많이 받은 것으로 조사됨(38.2%). 다음으로 무용이 20.6%, 미술이 19.1%, 문학이 17.6%, 국악이 14.7%로 나타남

2_1 귀하는 아동청소년기에 정규 학교 교육 이외에 강좌나 강습 형태로 문화예술교육을 받아 보신 적이 있습니까?

	N	%
있다	72	28.2
없다	183	71.8
합계	255	100.0

2_1_1 어떤 문화예술 교육을 받으셨나요?

	N	%	케이스 %
문학	17	12.8	23.3
미술	22	16.5	30.1
음악	37	27.8	50.7
연극	8	6.0	11.0
영화	11	8.3	15.1
국악	7	5.3	9.6
사진	2	1.5	2.7
무용(춤)	13	9.8	17.8
영상	3	2.3	4.1
만화	1	.8	1.4
서예	12	9.0	16.4
합계	133	100.0	182.2

2_2 귀하는 성인 이후에 정규 학교 교육 이외에 강좌나 강습 형태로 문화예술교육을 받아 보신 적이 있습니까?

	N	%
있다	67	26.3
없다	188	73.7
합계	255	100.0

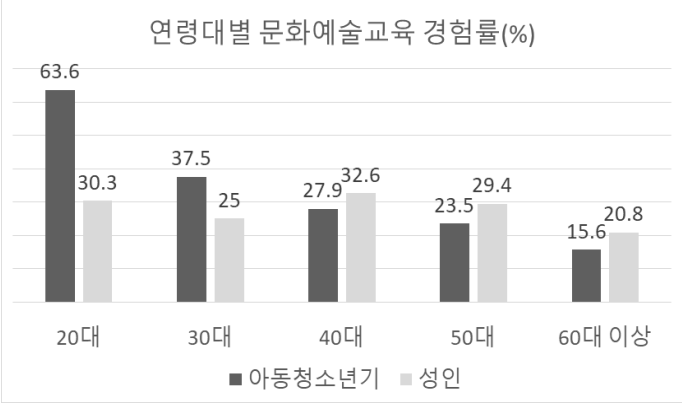
2_2_1 어떤 문화예술 교육을 받으셨나요?

	N	%	케이스 %
문학	12	12.2	17.6
미술	13	13.3	19.1
음악	26	26.5	38.2
연극	2	2.0	2.9
영화	6	6.1	8.8
국악	10	10.2	14.7
사진	5	5.1	7.4
무용(춤)	14	14.3	20.6
영상	6	6.1	8.8
만화	0	0	0
서예	4	4.1	5.9
합계	98	100.0	144.1

○ 연령대로 보면 20대가 가장 높은데, 63.6%가 문화예술교육 경험이 있다고 응답함. 30대는 37.5%가 경험이 있다고 응답함. 성인 이후의 교육경험률은 40대가 32.6%로 가장 높음. 20대 30.3%, 50대 29.4%, 30대 25.0%, 60대 이상 20.8% 순으로 나타남

〈연령대별 아동청소년기/성인 문화예술교육 경험 비율 (단위: 명, 연령대별 대비%)〉

	20대	30대	40대	50대	60대 이상	합계
아동청소년기	21(63.6%)	12(37.5%)	12(27.9%)	12(23.5%)	15(15.6%)	72(28.2%)
성인	10(30.3%)	8(25.0%)	14(32.6%)	15(29.4%)	20(20.8%)	67(26.3%)



나. 조사 결과

□ 전북도립미술관의 인지도와 이용행태

○ 전북도립미술관의 존재와 위치를 안다고 응답한 비율은 28.2%임. 이에 반해, 존재는 아는데 위치를 모르는 사람은 25.1%, 둘 다 모르는 사람은 17.3%, 전북도립미술관이라는 단어를 처음 들어본 사람은 29.4%임

○ 10명 중 3명 이상이 전북도립미술관의 존재, 또는 위치, 또는 이름조차 처음 들어봤다는 조사 결과는 전북도립미술관 방문 경험으로 나타남. 전북도립미술관은 방문한 적이 있다는 응답은 22.4%임

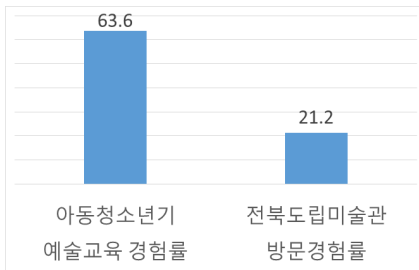
3_1 귀하는 현재 전북도립미술관의 존재와 위치를 알고 계십니까?

	N	%
둘 다 알고 있다	72	28.2
위치는 잘 모른다	64	25.1
둘 다 모른다	44	17.3
처음 들어본다	75	29.4
합계	255	100.0

3_2 전북도립미술관을 방문한 적이 있습니까?

	N	%
있다	57	22.4
없다	198	77.6
합계	255	100.0

○ 연령대별로 살펴보면, 전북도립미술관 방문경험률이 가장 낮은 연령대는 60대 이상으로 13.5%이며, 20대가 21.2%로 뒤를 이음. 인지도와 방문경험 두 항목 모두에서 40대가 가장 높은 비율을 보임(인지도 41.9%, 방문경험률 32.6%). 아동·청소년기에 문화예



[그림 3-3] 20대의 문화예술교육 경험률과 도립미술관 방문 경험률(%)

술교육을 받은 경험이 있다는 응답률이 가장 높았던 20대가 실제 전북도립미술관을 방문한 경험이 하위권이라는 점은 시사하는 바가 큼

○ 어릴 적 문화예술교육과 관련 시설 방문·체험을 경험하여 미술전시회를 낯설어하지 않는 이른바 MZ세대가 전북도립미술관을 인지하고 방문하도록 유도하는 전시 전략이 필요함

○ 방문 행태와 관련하여 세부 항목을 살펴보면, 방문 경험이 있다는 응답자는 대부분 1회 방문이었음(54.4%). 미술관을 재방문하도록 유도하는 방안을 종합적으로 마련할 필요가 있어 보임. 한편, 70.2%가 주말에 방문하였다고 응답하였고, 방문시간은 오후가 다수를 차지하였음

3_2_1 전체 몇 번 방문하셨습니까?

	N	%	유효%
1회	31	12.2	54.4
2회	14	5.5	24.6
3회	6	2.4	10.5
4회	3	1.2	5.3
5회	1	.4	1.8
6회	1	.4	1.8
7회	1	.4	1.8
합계	57	22.4	100.0
평균 1.88 / 표준편차:1.324			

3_2_2_D 주로 방문한 요일은?

	N	%	유효%
주중	17	6.7	29.8
주말	40	15.7	70.2
합계	57	22.4	100.0

3_2_2_T 주로 방문한 시간은?

	N	%	유효%
오전	13	5.1	22.8
오후	44	17.3	77.2
합계	57	22.4	100.0

○ 방문 경험이 있다는 응답자가 밝힌 방문 목적은 전시 관람이 57.9%로 가장 많았음. 전북도립미술관이 모악산에 있어 모악산 등반 이후에 미술관을 방문하는, 이른바 비목적형 관람객이 많다는 우려가 있었으나, 조사 결과에 따르면 전시 관람을 목적으로 하는 관람객이 절반을 넘음

- 전시관람/교육참여 목적(61.2%)이 여가/관광 목적(33.3%)보다 응답률이 높음

3_2_3 도립미술관의 주된 방문 목적은 무엇입니까?

	N	%	유효%
전시 관람	33	12.9	57.9
교육프로그램 참여	3	1.2	5.3
공식적 행사 참여	2	.8	3.5
인근 관광지(모악산 등) 연계 방문	10	3.9	17.5
편의시설 이용 또는 미술관 앞 광장 이용	2	.8	3.5
단순 관광(전시 관람 목적 없이 여가 차원 방문)	7	2.7	12.3
합계	57	22.4	

○ 전북도립미술관 방문 목적을 연령대별로 살펴보면, 전시관람을 목적으로 한 방문은 20대에서 가장 높게 나타났으며, 60대 이상이 가장 낮음. 교육프로그램은 40~50대에서만 나타났고, 60대 이상에서 관광지(모악산) 연계 방문 비율이 가장 높게 나타남. 특히 전시 관람 목적이 아닌 편의시설 및 도립미술관 앞 광장 이용, 단순 여가 등은 나이가 많을수록 높음

○ 아동·청소년기에 문화예술교육 받은 나이대에서 전시 관람 목적방문이 높음을 보여주는데, 이는 MZ세대로 불리는 20~30대에 맞는 전시 관람 전략과 중년 이후 고연령층에 맞는 전시 관람 목적 및 여가 목적 방문을 유도하는 전략을 고민해야 함을 말해줌

〈연령대별 전북도립미술관 방문 목적〉

관람 목적	20대	30대	40대	50대	60대 이상	전체
전시 관람	71.4%	66.7%	57.1%	64.3%	38.5%	57.9%
교육프로그램 참여	0%	0%	7.1%	14.3%	0%	5.3%
공식적 행사 참여	14.3%	0%	7.1%	0%	0%	3.5%
관광지(모악산 등) 연계 방문	14.3%	22.2%	14.3%	7.1%	30.8%	17.5%
편의시설 및 미술관 광장 이용	0%	11.1%	7.1%	0%	0%	3.5%
전시관람 목적 없는 단순 여가	0%	0%	7.1%	14.3%	30.8%	12.3%

○ 전북도립미술관 방문 동행자는 단체 관람이 22.4%로 가장 높았음. 다음으로 가족과 동행하였다는 응답이 61.4%로 뒤를 이음

3_2_4 주로 누구와 함께 도립미술관을 방문하셨습니까?

	N	%	유효%
가족과 함께	35	13.7	61.4
친구와 함께	14	5.5	24.6
연인과 함께	0	.0	0.0
직장동료, 지인과 함께	4	1.6	7.0
혼자	2	.8	3.5
단체로	2	.8	3.5
합계	57	22.4	100.0
시스템 결측값	198	77.6	

○ 전북도립미술관을 방문할 당시, 미술관 운영 전반에 대한 만족도에 대해서는 전체 평균 3.41(5점 척도)로 나타나 긍정적으로 평가됨

○ 가장 높은 만족도를 보인 항목은 전북 예술문화의 정체성 정립과 예술가의 자긍심 고취(3.60)이며, 도민의 문화여가 활성화에 기여(3.58), 다양한 예술교육 및 체험활동을 즐길 수 있는 공간(3.53), 지역 문화활성화 및 지역 작가들의 창작여건 활성화에 기여(3.51) 등이 뒤를 이음

○ 상대적으로 낮은 만족도를 보인 항목은 관광객 유인에 따른 관광소득 기여(3.11)이며, 전시 및 교육 프로그램 관련 홍보 및 안내 활성화(3.21) 등이 뒤를 이음. 전북도립미술관을 활용한 관광전략이 필요함을 보여줌

3_2_5 도립미술관 방문 시, 미술관 운영 전반에 대한 만족도는?

	평균	표준편차	유효
전시의 구성이 참신하고 다양	3.42	.905	57
도민의 문화여가 활성화에 기여	3.58	.801	57
지역 문화활성화 및 지역 작가들의 창작여건 활성화에 기여	3.51	.848	57
다양한 예술교육 및 체험활동을 즐길 수 있는 공간	3.53	1.002	57
전북 예술문화의 정체성 정립과 예술가의 자긍심 고취	3.60	.961	57
관광객 유인에 따른 관광소득 기여	3.11	1.113	57
전시 및 교육 프로그램 참여를 위한 시설의 편의성	3.32	.890	57
전시 및 교육 프로그램 관련 홍보 및 안내 활성화	3.21	1.048	57
만족도 평균 : 3.41 / 표준편차 : .729			

○ 앞으로 전북도립미술관을 방문할 생각이 있는가를 물었는데, 전체 대비 67.1%가 방문할 의향이 있다고 응답함. 연령별로 살펴보면 30대가 81.3%로 가장 높았으며, 50대가 76.5%로 뒤를 이음. 특이한 점은 20대가 57.6%로 방문 의향이 가장 낮음

3_3 향후 전북도립미술관을 방문할 의향이 있습니까?

	N	%
있다	171	67.1
없다	84	32.9
합계	255	100.0

〈연령대별 전북도립미술관 방문 의향(연령대별 비율)〉

20대	30대	40대	50대	60대 이상
19(57.6%)	26(81.3%)	26(60.5%)	39(76.5%)	61(63.5%)

○ 방문 의향 이유는 전시 관람을 하고 싶다는 응답이 가장 높았음. 문화예술교육 프로그램 참여, 주변 관광지 방문 연계 등이 뒤를 이음. 방문 의향이 없는 이유는 이용의 필요성이 없다, 접근이 어렵다 등이 높게 나옴

3_3_1 방문 의향이 있는 이유는 무엇입니까?

	N	%	유효%
전시 관람을 하고 싶어서	78	30.6	45.6
문화예술교육 프로그램에 관심이 있어서	30	11.8	17.5
미술관이 가지고 있는 매력	23	9.0	13.5
주변 관광지를 방문하면서	29	11.4	17.0
주변시설(공원, 놀이시설 등)이용하고 싶어서	11	4.3	6.4
합계	171	67.1	100.0

3_3_2 방문 의향이 없는 이유는 무엇입니까?

	N	%	유효%
참여하고 싶은 전시(혹은 프로그램)가 없어서	12	4.7	14.3
미술관까지의 저리가 멀고 교통이 불편해서	31	12.2	36.9
미술관의 적극적인 홍보와 안내가 부족해서	7	2.7	8.3
미술관 이용의 필요성(관심)을 느끼지 못해서	33	12.9	39.3
미술관 주변 편의시설과 연계 관광지 부족	1	.4	1.2
합계	84	32.9	100.0

○ 방문하고 싶은 요일과 시간대는 방문 경험과 비슷함

3_3_3_D 어떤 요일에 방문하시고 싶으십니까?

	N	%	유효%
주중	42	16.5	23.1
주말	140	54.9	76.9
합계	182	71.4	100.0

3_3_3_T 어떤 시간대에 방문하고 싶으십니까?

	N	%	유효%
오전	45	17.6	24.7
오후	123	48.2	67.6
저녁(저녁 6시 이후)	14	5.5	7.7
합계	182	71.4	100.0

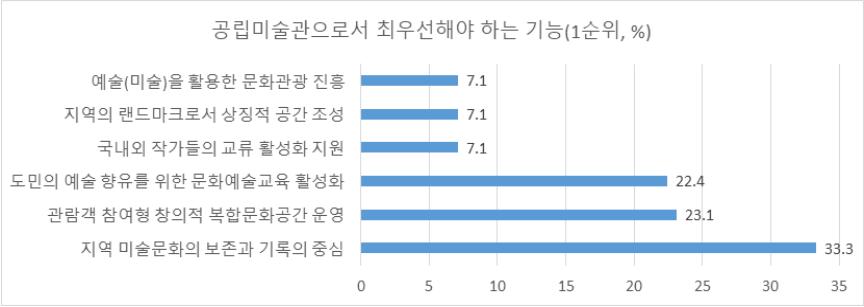
ㅁ 전북도립미술관의 기능 및 정책방향

○ 전북도립미술관이 공립미술관으로서 가장 우선해야 하는 기능에 대해서는 지역미술문화의 보존과 기록의 중심이 되어야 한다는 의견이 가장 높았음(1순위 기준). 다음으로 관람객 참여형 창의적 복합문화공간 운영, 도민의 예술 향유를 위한 문화예술교육 활성화 등이 높았음

○ 이는 미술관 본연의 임무인 지역미술 진흥과 전북도민의 예술향유(참여/관람/교육)공간으로서 역할을 강조하고, 관광 등은 미술을 활용한 부가적 기능으로 이해함을 말해줌

4_1 지자체 공립미술관은 어떤 기능을 최우선으로 해야 한다고 보십니까?(단위 : N(%)

	1순위		2순위		3순위	
지역 미술문화의 보존과 기록의 중심	85	33.3	34	13.3	41	16.1
관람객 참여형 창의적 복합문화공간 운영	59	23.1	57	22.4	29	11.4
도민의 예술 향유를 위한 문화예술교육 활성화	57	22.4	72	28.2	39	15.3
국내외 작가들의 교류 활성화 지원	18	7.1	24	9.4	39	15.3
지역의 랜드마크로서 상징적 공간 조성	18	7.1	29	11.4	50	19.6
예술(미술)을 활용한 문화관광 진흥	18	7.1	39	15.3	57	22.4
합계	255	100	255	100	255	100

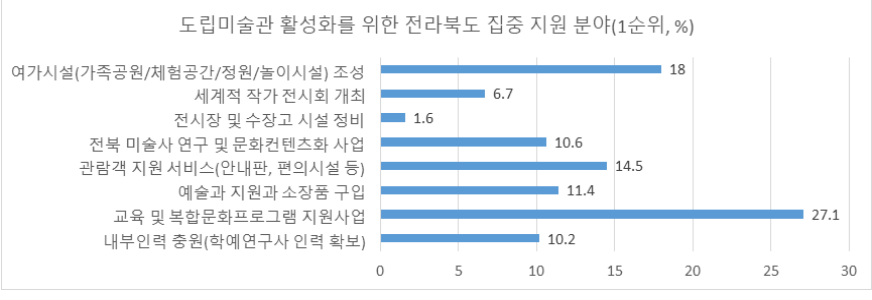


○ 앞으로 강화하였으면 하는 기능에 대해서도 지역미술계 지원과 진흥이 가장 높게 나타났으나(20.8%), 공립미술관으로서 기능에 관한 응답과 달리 여가 공간으로서 활성화도 20.8%로 가장 높게 나타남

4_2 도립미술관이 앞으로 강화하였으면 하는 기능은 무엇이라고 보십니까?

	N	%
세계적인 전시기회 제공	33	12.9
지역 미술계 지원과 진흥	53	20.8
지역 미술 작품수집과 보존	24	9.4
미술 자원을 활용한 관광자원화	28	11.0
미술교육프로그램 개발과 운영	18	7.1
여가 공간으로서 활성화	53	20.8
평생교육기관으로써 도민의 인문학적 정신기반 제공	46	18.0
합계	255	100.0

○ 전라북도가 도립미술관 활성화를 위해 지원해야 하는 내용에 대해서는 교육 및 복합문화프로그램 지원사업이 가장 높게 조사됨(1순위 기준). 다음으로 여가시설 조성이 뒤를 이음



○ 전북도립미술관에서 기획한 유료 전시에 입장료를 내고 관람하겠다고 응답한 비율은 전체 대비 65.1%('전시 내용에 따라 낼 수 있다'는 응답 포함)로, 상대적으로 높게 나타남. 60대 이상을 제외한 연령대에서 비슷한 비율로 유료 전시 관람 의향률이 조사됨

4_4 도립미술관에서 '유료' 전시를 기획하면 입장료를 내고 관람할 의향이 있으십니까?

	N	%
입장료를 내고 전시회를 볼 생각이 있다	76	29.8
전시 내용에 따라 낼 수 있다	90	35.3
입장료를 낼 생각이 없다	54	21.2
입장료가 얼마인지에 따라 다르다	35	13.7
합계	255	100.0

〈연령대별 유료 전시회 관람 의향률(연령대별 비중, %)〉

항목	20대	30대	40대	50대	60대 이상
입장료를 내고 전시회를 볼 생각이 있다	33.3%	15.6%	32.6%	35.3%	29.2%
전시 내용에 따라 낼 수 있다	33.3%	62.5%	37.2%	45.1%	20.8%
입장료를 낼 생각이 없다	9.1%	3.1%	23.3%	13.7%	34.4%
입장료가 얼마인지에 따라 다르다	24.2%	18.8%	7.0%	5.9%	15.6%

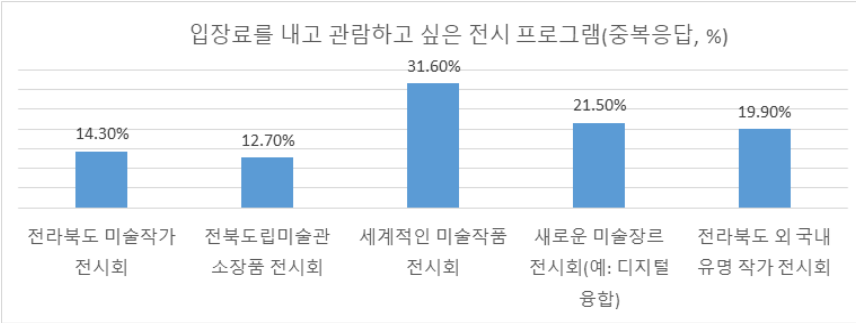
○ 입장료를 내고 관람하고 싶은 전시 프로그램에 대해서는 세계적인 미술작품 전시회(31.6%), 새로운 미술장르 전시회(21.5%), 전라북도 외 국내 유명 작가 전시회(19.9%) 등 순으로 조사됨

○ 전북도립미술관이 공립미술관으로서 가져야 할 기능과 집중하여 지원해야 할 분야에 대해서는 지역미술 진흥이라고 응답했으나, 관람하고 싶은 유료 전시회에 대해서는 지역미술계에 한정하지 않고 세계적이고 유명한 작가 작품의 관람을 희망함

○ 이는 도립미술관이 공립미술관으로서 지역미술을 진흥해야 하는 기능(지역미술계 창작 활성화, 지역미술 역사 기록과 작품 수집 및 보존 등)과 더불어 전북도민의 미술 향유를 대표하는 시설로서 기능을 균형 있게 추진하는 노력이 필요함을 말해줌

4_4_1 입장료를 내고 관람할 전시 프로그램은 어떤 것입니까? (중복 응답)

	N	%	케이스 %
전라북도 미술작가 전시회	44	14.3	27.0
전북도립미술관 소장품 전시회	39	12.7	23.9
세계적인 미술작품 전시회	97	31.6	59.5
새로운 미술장르 전시회(예: 디지털 융합)	66	21.5	40.5
전라북도 외 국내 유명 작가 전시회	61	19.9	37.4
합계	307	100.0	188.3



○ 유료 전시회에 적정한 입장료에 대해서는 대체로 1,000원 ~ 10,000원이라고 응답했는데, 평균 5,000원 내외로 볼 수 있음. 연령대를 살펴보면, 40~50대에서는 20,000원 이상에 대해서도 각각 5.9%, 2.2%가 입장료를 지급할 마음이 있다고 응답함

4_4_2 유료 전시회를 개최할 때 적절한 입장료는 얼마라고 생각하십니까?

	N	유효 %
1000원 미만	14	6.8
1000원 이상 ~ 5000원 미만	86	41.5
5000원 이상 ~ 10000원 미만	74	35.7
10000원 이상 ~ 20000원 미만	30	14.5
20000원 이상	3	1.4
합계	207	100.0

○ 교육과 복합문화 유료 프로그램에 대해서는 참여의향이 47.1%로 나타남

4_5 교육과 복합문화 관련 '유료'프로그램을 기획하면 참여할 의향이 있으십니까?

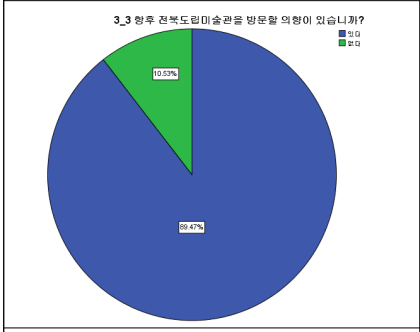
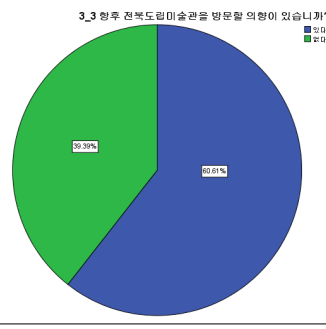
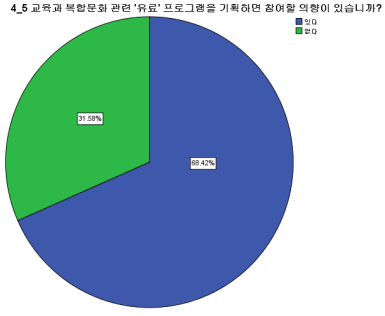
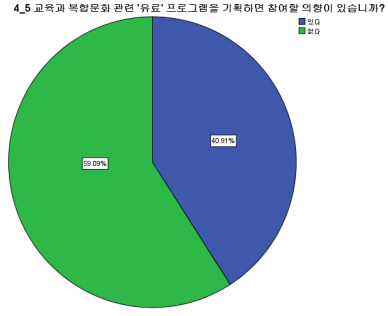
	N	%
있다	120	47.1
없다	135	52.9
합계	255	100.0

4_5_1 수업료를 내고 수강할 교육 프로그램은 어떤 것입니까?

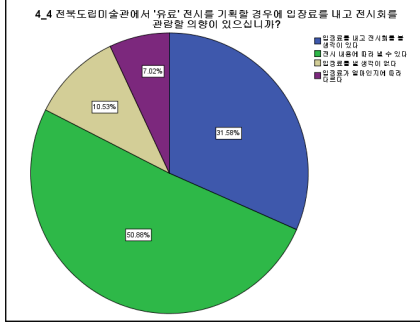
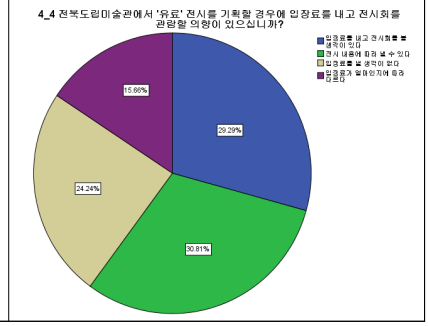
	N	%	케이스 %
예술길잡이, 도슨트	36	15.0	30.0
사진 아카데미	48	20.0	40.0
굿데이 미술관 토크	15	6.3	12.5
미술인을 위한 '아티스트 네트워크 포럼'	12	5.0	10.0
미술사 및 미술 이론 강좌	26	10.8	21.7
공연 이벤트 등 복합문화 프로그램	60	25.0	50.0
학교와 기관 전시연계 프로그램	22	9.2	18.3
어린이 아뜰리에	21	8.8	17.5
합계	240	100.0	200.0

□ 미술관 방문 및 예술교육 경험과 전북도립미술관 관련 상관관계

○ 전북도립미술관을 방문한 경험이 있다고 응답한 사람이 향후 미술관 방문 의향이 더 높았으며, 아동·청소년기에 문화예술교육을 받은 사람도 교육을 받은 적이 없는 사람보다 도립미술관 방문 의향이 높았음

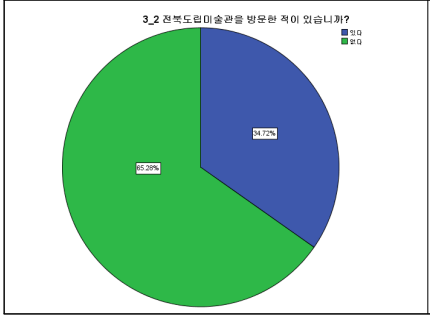
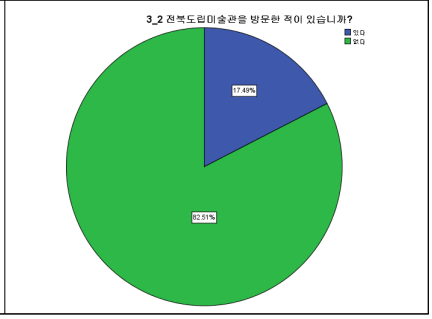
전북도립미술관 방문 경험	
있다	없다
	
	

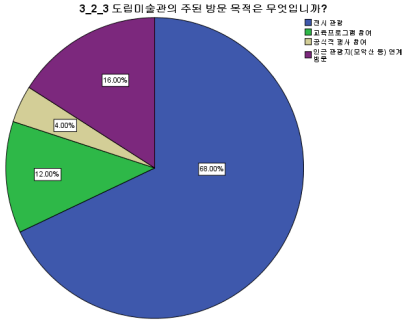
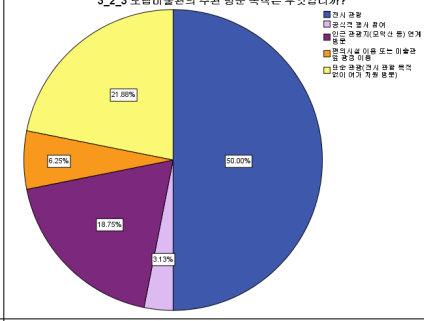
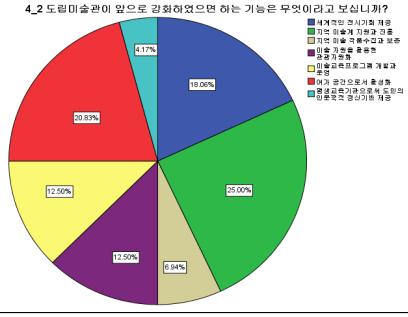
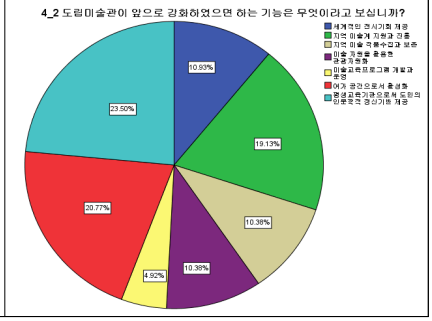
○ 미술관 방문 경험이 있는 사람이 그렇지 않다고 응답한 사람보다 유료 전시회에 참여할 의향이 높았음. 전시 내용에 따라 낼 수 있다는 응답까지 포함하면 82.46%가 유료 전시회 참여에 대해 긍정적 의견을 냄

전북도립미술관 방문 경험	
있다	없다
	

○ 아동·청소년기에 예술교육을 받은 경험이 있다고 응답한 사람이 그렇지 않다고 응답한 사람보다 전북도립미술관을 방문한 경험이 많았고, 방문 목적도 전시 관람(68%)이 상대적으로 높은 비율을 차지함

○ 도립미술관이 강화할 기능에 대해서는 세계적 전시 제공, 지역미술계 지원, 미술교육 프로그램 운영 등 미술관 본연의 임무를 강조한 대신, 미술교육 경험이 없다고 응답한 사람보다 평생교육기관으로서 인문학적 정신 기반 제공 등 미술관의 부가적 기능에 대해서는 응답률이 낮았음

귀하는 아동청소년기에 문화예술교육을 받아본 적이 있습니까?	
있다	없다
	

귀하는 아동청소년기에 문화예술교육을 받아본 적이 있습니까?	
있다	없다
	
	

○ MZ세대(20~30대)는 아동·청소년기에 문화예술교육을 받은 경험이 많음. 이 세대는 도립미술관 방문을 낯설어하지 않음. 설문조사 결과처럼 좋은 전시회가 있으면 유료 전시회를 방문할 의지가 높음

○ 그런데도 현재 전북도립미술관을 방문한 세대를 보면 이른바 MZ세대가 많지 않음. 이들을 유인하는 전시기획과 홍보방안이 필요함

○ 전북도민이 도립미술관을 방문한 경험률이 절대적으로 부족한 게 이번 조사에서 나타남. 그런데 한 번이라도 미술관을 방문한 적이 있는 사람은 재방문 의지가 높음. 이들 역시 유료 전시회에 대해 긍정적인 반응을 보임. 이 결과를 해석해보면, 전북도립미술관이 한 번이라도 방문하도록 유도하는 게 도립미술관 활성화에 무엇보다 중요함을 뜻함

○ 따라서 전북도민이 전북도립미술관에 첫발을 들여놓게 하는 이른바 '입문' 전략, 전북도립미술관 첫 번째 방문 유도 방안이 필요함

4 장

중장기 운영 비전과 과제

Jeonbuk Institute

1. 중장기 비전 설정
2. 전략별 과제 구상

Ⅳ. 중장기 운영 비전과 과제

1. 중장기 비전 설정

가. 환경 분석에 따른 비전 설정 방향

□ 현대의 미술관 운영 방향 적용

○ 국내 공립미술관의 기능과 역할을 적용함

○ 전통적인 미술관 기능으로서 미술품을 수집하여 보존하고, 전시하고 교육하는 기능 외에도 지역의 미술을 진흥하려는 활동(작가 스튜디오, 어린이 미술관, 예술체험과 교육프로그램 등)과 미술(관)을 연계한 경제적(관광 등) 사업을 진행함

○ 특히 시·도립미술관은 공적 기반으로, 지역 작가의 창작을 지원하고 지역 작가 작품을 수집하면서 지역 미술의 담론을 이끄는 지역 미술의 진흥기관으로서 역할을 담당함

○ 현대사회 미술관의 사회적 영향을 적용함

○ (컬렉션의 가치) 공립미술관에서는 다소 보수적인 접근으로 컬렉션을 운영함. 사립미술관에서는 변화하는 추세에 대하여 빠르게 대응하면서 관람객이 호응을 이끌고 경영 혁신을 이끈 사례가 많음. 그렇다고 대중 입맛에 맞는 대중문화만을 생산하지 않음. 새로운 장르를 개척하고 작가와 연결고리를 놓지 않았다는 점에서 현대적 컬렉션을 실현하는 사례가 적지 않음. 따라서 지역 공립미술관으로서 지역 작품을 수집하면서, 동시에 기존 시각에서 벗어나 다양한 활용과 해석, 혁신적 관점을 지닌 예술 활동을 장려하는 현대적 컬렉션의 기능이 뒤따라야 함. 컬렉션의 디지털 콘텐츠 관

리와 활용도 뒷받침되어야 함

○ (연결의 가치) 현대사회에서 연결의 가치는 더 중요해짐. 개인과 작품, 일반 수요자와 미술관, 지역과 미술관 등 모든 관계에서 연결을 의미함. 연결의 가치는 일방적 감상에서 쌍방향 전시회를 요구함. 지역 공립미술관에서 지역을 중심에 둔 미술관 활동이 중요해짐. 미술관이 중심이 되어 지역 내 미술 담론을 이끄는 활동이 대표 예임. 고령사회, 다문화사회 등 인구변화에 따른 세대 소통 등도 미술관의 중요한 연결 기능임

○ (교육적 가치) 현대사회 미술관에서 교육 참여자는 수동적 감상자가 아니라 적극적으로 교육에 참여하고 교육적 내용을 생산하는 능동적 주체임. "관람객에서 문화구매자로 역할 개념이 변화함"(김은영, 2020:5). 교육 콘텐츠 역시 사회적 이슈에 연계한 방향으로 확장됨. 문화예술교육이 기초단위로 확대되는데, 미술관만의 특화된 교육 전략과 함께 기존 문화예술교육과 연계하는 전략이 함께 수립, 실천되어야 함

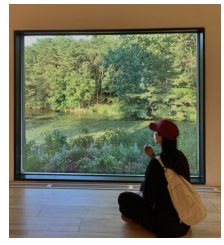
○ (경험적 가치) MZ세대는 어린 시절부터 예술교육을 받은 세대로 예술문화를 경험하는데 익숙하며, 특히 극(極)디지털세대로 불림. 미술관에 젊은 관람객이 늘어난 데는 이러한 사회적 흐름과 관련됨. 특히 '힙'한 장소를 스스로 찾고 SNS를 통해 빠르게 확산하는 문화소비 행태가 새로운 아이디어로 '힙'한 기획전시를 하는 미술관 활동과 연관됨. 젊은 관람객를 유도하는 차원에서 참신한 아이디어를 바탕으로 기획전시를 마련하고, SNS를 통한 홍보전략이 필요함. 또 단순 교육과 체험을 넘어 예술적 치유와 돌봄 등 예술의 사회적 기능을 실현하는 기획이 필요함

○ (경제적 가치) 미술관이 지역을 재생하고 지역의 관광매력도를 높이는 데 이바지함. 다만 미술관이 경제적 가치를 창출하려면 적절한 규모의 투자가 이뤄져야 함. 도립미술관 자체를 통해 관광매력도와 더불어 주변 지역과 연계하는 전략이 필요함. 또한 최근 미술관에서는 지역 경제와 연계하는 사례가 나타남. 도립미술관에서 지역 문화·상품을 판매하고 지역 관광지와 연계해주는 사회적 기능을 확장하여야 함

□ 전북도민의 전북도립미술관 이용행태 및 인식 반영

○ 전북도립미술관에 관한 SNS 데이터 분석 내용을 적용함

○ 전북도립미술관이 배포하여 보도된 전시회 소식 등을 빼면 SNS 검색량이 절대적으로 적음. 흔히 '인생사진' 장소로 알려져 젊은 여행객이 방문하는 다른 미술관 사례(예, 경주 솔거미술관)와 같은 예가 전북도립미술관에서는 발견되지 않음

경주 솔거미술관 포토존 사례	
• 경주세계문화엑스포 내 '솔거미술관'에는 전시장 벽을 미술관 앞 호수가 보이도록 유리창으로 만들어 밖 풍경 또는 풍경을 바라보는 관람객과 풍경이 하나의 작품이 되도록 유도함. 경주세계문화엑스포를 찾는 젊은 관람객이 솔거미술관을 가장 많이 방문하는 이유가 바로 이 포토존임 • 2021년 10월 6일 기준, 인스타그램에 2.8만 건의 솔거미술관 게시물이 검색됨	

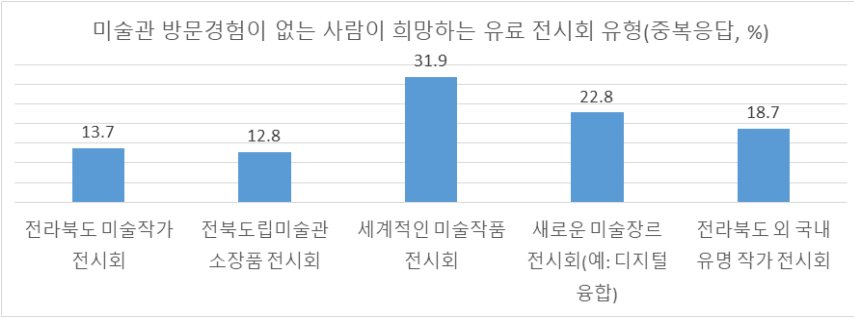
○ SNS 검색량에 따르면 전북도립미술관, 전시회, 교육프로그램 등에 대해 대중적 관심이 많지 않음을 말해줌. 행사 안내 보도 외에 대중적 관심을 높이는 홍보전략과 전북도립미술관 대외 이미지 제고와 사업 성과를 보여주는 홍보사업이 필요함. 이를 실행할 전문 역량이 뒷받침되어야 함

○ 전북도민 대상, 전북도립미술관에 관한 인식조사 내용을 반영함

○ 설문조사 결과, 전북도립미술관이 있다는 사실조차 모르는 도민이 많음. 존재와 위치를 안다는 응답률이 28.2%에 불과함. 도립미술관 행사에 참여하는 비율도 절대적으로 부족함. 미술교육을 받지 않은 전북도민이 70%를 넘을 정도로 미술에 대한 기초지식이 없음. 이러한 도민이 미술관을 방문하려면 대중적인 전시를 기획해 방문을 유도하거나, 미술교육 또는 여가 목적으로 도립미술관을 방문하도록 유도해야 함. 이를 실현하려면 대중적 전시 기획과 관련 전문인력이 필요함

○ 도립미술관을 방문하지 않은 도민의 특성은 남성, 20대와 60대 이상, 저

소득층임. 이러한 특성을 고려하여 한 번도 방문하지 않은 도민이 도립미술관에 방문하도록 유도하는 계획을 특화해야 함. 방문 경험이 없는 사람이 관람을 희망하는 유료 전시회 유형은 세계적인 미술작품 전시회(31.9%), 새로운 미술장르 전시회(22.8%), 전라북도 외 국내 유명 작가 전시회(18.7%) 등으로 나타남



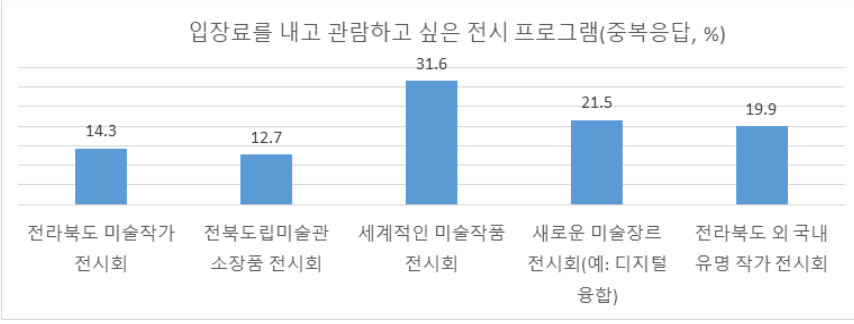
○ 세대에 따른 차별적인 입문 및 홍보전략이 필요함. MZ세대는 전시회를 관람하려는 의지가 강함. 특히 유료 전시회 등에 대해서도 긍정적임. 노인세대는 돌봄과 치유와 같은 사회적 기능과 연계한 프로그램이 필요함. 대중적인 전시회와 더불어 고령화라는 인구구조 변화에 따른 미술관 특화 프로그램이 개발되어야 함

○ 전북도립미술관이 공립미술관으로서 가장 우선해야 하는 기능에 대해 지역미술문화의 보존과 기록의 중심이 되어야 한다는 의견과 관람객 참여형 창의적 복합문화공간 운영, 도민의 예술 향유를 위한 문화예술교육 활성화 등이 높았다는 점에서 미술관 본연의 임무인 지역미술 진흥과 전북도민의 예술향유(참여/관람/교육)에 집중한 운영 전략이 마련되어야 함

○ 전북도립미술관을 활용한 관광전략이 필요함. 전북도립미술관을 방문할 당시, 미술관 운영 전반에 대한 만족도와 관련하여 상대적으로 낮은 만족도를 보인 항목은 관광객 유인에 따른 관광소득 기여(3.11)이며, 전시 및 교육 프로그램 관련 홍보 및 안내 활성화(3.21) 등이 뒤를 이음. 전북도립미술관을 활용한 관광전략이 필요함을 보여줌

○ 여가 공간으로서 역할도 중요하게 거론됨. 앞으로 강화하였으면 하는 기능에 대해서 지역미술계 지원과 함께 공간으로서 활성화가 20.8%로 가장 높게 나타남. 전라북도가 미술관을 활성화하는 데 집중해야 할 지원에 대해서도 여가시설 조성이 교육 및 복합문화프로그램 지원사업에 이어 두 번째로 높게 나타남

○ 입장료를 내고 관람하고 싶은 전시 프로그램에 대해서는 세계적인 미술작품 전시회(31.6%), 새로운 미술장르 전시회(21.5%), 전라북도 외 국내 유명 작가 전시회(19.9%) 등 순으로 조사됨. 이른바 세계적인 메가 전시회, 대중적 전시회 등에 대해서 깊이 있는 고민과 실행이 필요함



○ 아동·청소년기에 문화예술교육을 받아 좋은 전시회가 있으면 유료 전시회를 방문할 의지가 높은 MZ세대(20~30대)를 유인하는 전시기획과 홍보방안이 필요함. 한 번이라도 미술관을 방문한 적이 있는 사람은 재방문 의지가 높고 유료 전시회에 대해 긍정적인 반응을 보인다는 점에서 전북도립미술관에 첫발을 들여놓게 하는 이른바 '입문' 전략, 전북도립미술관 첫 번째 방문 유도 방안이 필요함

□ 광역 공립미술관에 부합하는 활동과 규모 반영

○ 언론보도로 살펴본 사회적 시각을 보면 지역미술계에 대한 의견수렴 절차 등을 지적함. 정책 개발과 사업 진행에 있어 지역미술계와 소통을 늘려야 함. 또 주요 사업에 대한 도립미술관과 지역미술계(언론)의 엇갈린 평가가

있음. 이는 도립미술관이 진행하려는 사업을 지역미술계와 소통하는 과정이 미흡해서 비롯됨. 지역미술 진흥을 강조하는 미술계와 대중적 활성화를 강화하는 도립미술관 간 인식 격차를 줄이고, 서로 요구하는 미술관 기능을 충족하는 협치 과정이 필요함

○ 다른 시·도립미술관과 비교하여 지역 공립미술관에 부합하는 기반이 마련되도록 노력해야 함

○ 다른 시·도립미술관과 비교하면, 전북도립미술관은 기획특별전 건수가 최하위, 운영 프로그램 건수는 9개 중 8위, 조사·연구와 국제교류는 실적이 없음. 관람객 수가 절대적으로 부족(9개관 중 9위)하며, 줄어드는 추세임. 관람객 수가 적은 데는 운영인력과 예산이 상대적으로 부족하다는 구조적인 문제가 배경임. 도립미술관 인력은 13명으로, 시·도립미술관 전체 인력의 1관당 평균 27명의 절반에도 미치지 못함

ㅁ 문화체육관광부의 공립미술관 평가인증 결과 반영

○ 문화체육관광부의 2020년 공립박물관 평가인증 결과, 전북도립미술관은 평균 점수(53개 미술관, 77.76점)보다 높은 86.97점을 받음

○ 세부 지표를 보면, '소장품 수집', '연구 및 아카이빙', '전시', '교육'과 관련한 평가는 전국 평균값보다 낮거나 비슷한 수준임. 도립미술관이 평가를 낮게 받은 지표, 즉 소장품을 수집하거나 아카이빙, 조사·연구, 전시 개최, 교육과정 운영 등은 예산 규모에 따라 전체 실적이 좌우됨

○ 전라북도가 직접 운영해서 다른 공립미술관에 상대적으로 앞섰을 뿐, 인력과 예산의 열악함에서 비롯된 구조적 원인으로 박물관의 기능(컬렉션, 연결, 교육, 경험, 경제)을 수행하기 어려운 상황임. 이러한 문제가 해소되지 않으면 2022년 평가인증에서 인증을 장담하지 못함. 특히 전라북도를 대표하는 미술관으로서 지역 미술을 진흥하는 거점기관에 부합하는 조직과 운영기반을 갖추는 정책적 노력이 필요함

나. 미션과 비전

◻ 타 미술관의 미션과 비전

○ 광역 시·도립 미술관의 비전과 목표를 살펴보면, 첫째, 지역이 강조됨. 지역 공립미술관으로서 지역 미술을 연구, 조사, 전시하는 중심, 지역의 미술인과 주민을 연계하는 미술관 등이 예임

○ 지역 공립미술관의 기본인 '지역'의 강조 외에 임무와 목표에서 나타나는 가장 큰 방향은 주민의 미술관 이용률 제고(열린 문화공간, 함께 하는 박물관, 가보고 싶은 미술관)에 있으며, 사업방안으로는 '교육'이 강조됨

- 미술관이 수행하는 기본 기능인 수집연구, 전시 등은 미술관 대부분이 비슷하며, 일부 미술관에서 미술 담론의 중심, 국제 활동 등을 내세움

○ 즉 현재 광역시·도립미술관은 미술 중심 교육이 강조된 복합문화공간으로 역할을 핵심으로 삼고, 관람객 증가를 주요 목표로 설정함

- 미술 관련 담론 생산, 지역 미술의 진흥, 국제적 위상 제고, 교류 네트워크 확산 등 기존 미술관 기능은 일반적인 수준에서 진행함

○ 또 다른 특징은 현대와 미래, 지역과 세계를 연결하는, 새로운 실험과 융합 등을 강조한다는 데 있음

- '동시대의 새로움을 만드는 미술', '대구와 세계, 현재와 미래를 품는 미술관', '현대미술의 현재와 미래를 진단 조망', '미술을 통한 새로운 시선' 등이 대표 예임

○ 종합하면, 다른 시·도립미술관의 비전 체계에 담긴 주요 키워드는 '지역', '연결', '열린', '교육', '복합화', '융합', '새로운 실험' 등임

[표 4-1] 광역시·도립미술관의 비전 체계 개요

미술관	미션과 비전
서울	○ 사용자, 매개자, 생산자가 함께 만들어 가는 '서울형 네트워크 미술관' - 사용자, 매개자, 생산자 모두가 함께하는 공동의 기억을 짓고, 뜻깊은 사회문화적 가치를 일구는 미래를 상상. 서울 전역에 펼쳐진 각 분관

	이 시대와 미술의 변화에 조응해 교차하고, 서로를 채우고, 매일 성장하는 '서울형 네트워크 미술관'
경기	○ 미션 : 도민과 함께하는 열린 미술문화기관 ○ 비전 : 지역을 잇고, 함께 공유하는 모두의 미술관 ○ 전략목표 - 동시대의 새로움을 만드는 미술 : ① 창조적 전시기획 ② 학술연구 역량 강화 ③ 소장품 수집과 활용 - 도민의 삶으로 확장되는 교육: ④ 미래 고객을 위한 교육 ⑤ 미술관 프로그램 특성화 ⑥ 관람객 서비스 확대 - 함께 성장하는 지역 네트워크 : ⑦ 도 공사립미술관 네트워크 ⑧ 도내 기업 및 대학 거버넌스 협력 ⑨ 지역문화예술 플랫폼 지원 - 새롭게 변화하는 뮤지엄 : ⑩ 도 유휴공간 활용방안 수립 ⑪ 프로젝트 갤러리 기획전 혁신 ⑫ 전시 관람환경 개선
광주	○ 홈페이지에 비전 전략이 없음 ○ 5개년(2019~2023) 혁신방안 발표 - 목표 : 가보고 싶은 공립미술관 1위 - 발전방안 : 국제적 수준의 전시기획 시스템 정립, 맞춤형 교육 프로그램 운영 및 홍보방식 다양화, 경험하고 즐기는 복합문화공간 구축, 소장품 분야별 특성화에 맞춘 작품 수집 관리, 하정웅미술관 활성화 등
부산	○ 비전: 사람을 잇고 가치를 담는 21세기 미술관 ○ 전략: 시간을 넘어선 지속성, 기대를 넘어선 경험, 경계를 넘어선 관계
경남	○ 홈페이지에 비전 전략이 없음
대구	○ 비전: 대구와 세계, 현재와 미래를 품는 대구미술관 ○ 전략: 수집연구 역량강화, 전문적 체계적 전시기획, 평생교육을 실현하는 미술관 교육, 관람객 친화 서비스 강화
대전	○ 지역미술 연구 · 조사 · 전시의 중심기관 ○ 우리나라 현대미술의 현재와 미래를 진단 · 조망하는 현대미술관 - 과학도시 대전 특수성을 접목한 미디어 · 디지털 아트를 선도하는 전시 - 해외미술과 유기적 관계를 통한 연구, 전시로 우리미술의 발전에 기여 - 시민과 미술이 융화하여 미술문화를 가꾸고 향유하는 생활문화공간
제주	○ 비전 : 미술을 통한 새로운 시선, 모두가 아름다운 삶 ○ 미션 : 창의와 소통, 함께 하는 미물관 ○ 목표 : 제주문화 정체성을 구현하는 제주 대표미술관, 학습하고 창조하는 평생교육의 장, 평화미술 네트워크의 허브 지향, 제주지역 미술문화의 콘트롤 타워 ○ 중점과제 : 창의적이면서 관객 친화적인 전시기획, 홍보, 마케팅 및 다양한 프로그램 추진을 통한 운영 활성화, 제주 대표미술관에 맞는 가치 있는 소장작품 확보 및 보존 연구, 국내외 미술관 네트워크를 통한 교류 및 협력 강화, 제주미술사 정립, 제주지역 미술가들의 성장 지원

자료: 미술관별 홈페이지, 서귀포시(2020), 「서귀포시 공립미술관 활성화 및 중장기 발전방안 연구」 내용을 참조하여 재구성

ㅁ 전북도립미술관의 미션(임무)

○ 첫째, 전북도립미술관에는 비전이 따로 설정되지 않았으나, 미술관의 업무계획, 미술관 홈페이지 주요 내용, 미술관장이 작성·발표한 미술관 운영 방향 등을 종합하여 주요 내용을 중장기 비전에 반영함

- 전북도립미술관 2021년 업무계획

구분	사업명	주요내용
공간조성	미술관 야외정원 및 건물 리모델링	미술관 외부 조경 및 경관조명 설치, 놀이시설 변경, 실내·외 휴식공간 및 화장실 설치 등
지역미술 작가지원	지역 시각예술문화 발전을 위한 기획전시	지역미술사 시리즈 〈천칠봉〉 및 〈진환〉, 〈전북청년 2021〉 등
	전북 시각예술사 정립을 위한 소장작품 구입	2020년 : 132점(구입 130, 기증 2) 수집
	전북미술인 지원을 위한 서울관 운영	2020년 : 기획전 1회, 대관전 26회(참여작가 129명, 19,845명 관람, 작품판매 90점)
문화향유 기회제공	소장품을 활용한 찾아가는 미술관 운영	2020년 : 기획전 4회(군산2, 완주1, 순창1)
	미술문화 향유를 위한 프로그램 운영	2020년 : 복합 문화 프로그램, 교육프로그램 대면 강의, 비대면 교육프로그램 운영 등

자료 : 전라북도 2021년도 업무보고 자료(2020.12)

- 도립미술관 홈페이지 주요 내용 : 미술관장 인사말에 담긴 내용을 보면, '네트워크', '생애주기별 손쉬운 이용', '지역사회의 가치 실현' 등이 담김

> "과거 미술관이 유물과 보존 같은 면에서 중요하게 얘기되었다면 현재는 사람과 문화가 교류하며 소통하는 네트워크로서의 의미가 더욱 중요해짐". "전북미술관의 미래는 도민 한사람 한사람이 어린이부터 청소년, 성인과 노년층에 이르기까지 기꺼이 손쉽게 이용하고 지역사회 리더, 교사, 미술인과 문화행정가들이 참여해 미술관이 풍부한 역할과 가치를 만들어 가게 될 것임" (전북도립미술관 홈페이지 관장 인사말 중)

- 미술관장 논문 및 발표문(2020.7) : (미션) △ 전북 미술과 근현대 미술 및 세계미술의 다양한 흐름의 접목, △ 현대적 흐름 반영한 기획전시와 미술콘텐츠 생산, 이를 기반으로 하는 △ 대중 프로그램 활성화로 열린 미술관

> “전북의 역사와 예술적 전통이 현재와 만나는 면을 넓히는 것. 전북 지역의 미술과 작가들과 한국 근현대미술사적 중요 지점들, 동시대의 세계미술의 다양한 범위와 주제를 탐색하면서 흥미로운 테마와 이슈를 내건 기획전시와 미술콘텐츠를 생산해내는 것. 이는 전시와 대중 프로그램을 통한 대화와 실험을 폭넓게 펼쳐나가는 성숙하고 미래를 향해 열려진 미술관을 만드는 것”(충남도립미술관 건립 관련 공개토론회 발제문 중)

○ 과거 미술관 기능을 뛰어넘어 현대사회 미술관의 사회적 기능과 역할을 강조하며, 특히 전북도립미술관의 대중적 활성화(도민 이용률 제고)를 중요한 목표로 설정함. 구체적으로 보면, 결국 전북도미술관의 미션과 목표는 전북도민의 참여율을 높이고, 현대사회 미술관의 기능을 강화한다는 데 있음. 야외정원 리모델링도 이러한 목표 아래 진행함

- 미술관장 논문 및 발표문(2020.7) : 미술관을 단기간에 21세기 동시대 미술관으로 변화시키려는 접근방식으로 문화관광적 의미를 극대화하는 식의 접근

> “최근 10년 간 도심 미술관을 중심으로 형성되고 있는 대중문화적 여가 행태를 쫓는 지역의 젊은 층을 도립미술관에 끌어들이고 미술관을 단기간에 21세기 동시대 미술관으로 변화시키기 위해 선택한 방식은 도립미술관의 물리적 시각적 이미지를 극적으로 개선한 문화관광자원적 의미를 극대화하는 식의 접근” (충남도립미술관 건립 관련 공개토론회 발제문 중)

○ 종합하면, 현재 전북도립미술관은 지역 미술을 진흥하고자 ‘전북 미술과 현대적, 세계적 흐름을 연결’하고, 누구나 쉽게 이용하는 열린 미술관이라는 ‘21세기 동시대 미술관’을 주요 임무와 목표로 설정함. 특히 지역 미술 진흥 사업을 기본적 임무로 설정하고, 현재 시점에서 핵심 목표를 문화관광자원적 의미를 극대화하여 젊은 층을 도립미술관으로 유인하는 데 둠(야외정원 및 건물 리모델링 추진 목적)

○ 둘째, 전북도립미술관 환경 분석에서 도출된 과제를 미션에 반영함

○ 현대사회 미술관의 사회적 영향을 강화해야 함. 인구구조 변화(고령화)와 세대 특성, 시대적 변화(생태주의적 문명)를 반영한 사회적 가치를 실현하는 데 관심을 둬야 함. 미술을 통한 환경적 삶에 대한 인식 제고, 미술 치유와 돌봄 등이 대표 예임

○ 또 다른 사회적 가치로서 미술(관)을 활용한 지역의 경제적 가치(관광, 경관, 산업 등)를 창출하는 사업에도 주목해야 함

○ 열린 미술관에 맞는 생애주기별 맞춤형 운영 전략과 더불어, 특히 젊은 층이 미술관을 방문하고, 미술관을 방문한 적이 없는 사람이 미술관에 첫발을 들여놓게 하는 대중적 프로그램과 마케팅 전략이 반영되어야 함

○ 광역 공립미술관으로서 지역 미술진흥(창작 지원, 컬렉션, 담론 형성)이라는 역할을 강조해야 하고, 이에 부합하는 목표와 전략을 포함해야 함

○ 전북도립미술관을 둘러싼 지역 내 여론을 검토하여, 부정적 인식을 개선하고 다양한 미술계가 도립미술관을 중심으로 네트워크 되도록 소통 목표와 전략 방향도 비전에 담아져야 함

□ 전북도립미술관의 비전(목표)

○ 환경 분석 키워드(지역, 진흥, 가치, 열린, 연결, 융·복합), 전북미술 진흥과 열린 향유·여가 공간과 미술의 사회적 가치 실현이라는 미션, 지역을 넘어 전국적, 세계적으로 경쟁력을 갖춘 미술관이라는 지향점을 담음

○ 종합하여, 전북도립미술관 중장기 비전(안)으로, 지역 미술의 진흥과 미술

[표 4-2] 비전(안)의 주제어와 주요 의미

핵심 주제어	주요 의미와 내용
지역 미술의 진흥	• 전북의 미술을 조사·연구, 지역 작품의 수집, 관리, 활용 • 전북미술인의 경쟁력 제고 기반 마련과 네트워크·소통 활성화 • 미술진흥 정책 개발과 지역 내 담론·이슈의 생산 및 확산
가치의 실현	• 현대적 의미의 컬렉션, 연결, 교육, 체험, 경제적 가치의 실현 (인구구조 변화, 세대 특성, 위험사회 관련 미술의 가치) • 4차 산업혁명, 생태주의 문명에 대응하는 가치 발굴과 실현
열린 미술관	• 도민에게 미술 향유 기회(전시)와 전문 교육 프로그램 제공 • 미술을 연계한 전북의 대표 문화여가공간으로 활성화 • 지역 미술계, 도민과 소통(홍보·마케팅)하는 미술관

의 사회적 가치 실현, 미술 향유와 여가 공간 활성화를 담아 “지역 미술을 진흥하고 가치를 실현하는 열린 미술관”을 제시함

○ 기타 비전(안)으로 “지역 미술로 가치를 실현하는, 열린 미술관”, “지역사회와 함께 하는 국제적 미술관”, “현재와 미래, 지역과 세계를 잇는 대표 미술관” 등을 제시함

[표 4-3] 기타 비전(안)과 주요 의미

기타 비전(안)	주요 의미와 내용
지역의 미술로 가치를 실현하는 열린 미술관	• 전북도립미술관의 핵심 기반이 지역 미술임을 강조 • 사회적 가치 실현이 미술관의 최종 목표이며, 이 목표를 실현하는 자원이자 수단이 지역 미술임을 의미
지역사회와 함께 하는 국제적 미술관	• 방문율을 높여 도민의 대표 예술향유 여가공간으로 활성화하고 사회적 가치 실현의 의미를 ‘지역사회와 함께 하는’에 담음 • 동시대 세계미술 흐름 반영, 지역미술관 한계 극복의 의미
현재와 미래, 지역과 세계 잇는 대표 미술관	• 미래 전망과 동시대 세계미술 흐름을 매개, 지역주민과 미술인 매개, 지역미술의 국제화 등의 목표를 담음 • 전북뿐 아니라, 전국적 명성을 얻는 미술관이 되겠다는 의지

○ 비전(안)을 중심으로 달성해야 할 세부 목표를 정성적으로 설정하되, 일반적인 법정계획 기간(5년)을 적용하여 앞으로 5년 내 달성해야 하는 세부 목표를 제시함

○ 현대사회 미술관에서 필요한 기능인데 현재 전북도립미술관에서 미흡한 분야, 새로운 기능을 최근에 담아 아직 활성화되지 못한 기능을 확대하는 방향, 지역사회에서 전북도립미술관의 과제로 제시되는 내용, 전북도립미술관이 현재 시점에서 강조하여 추진하는 사업 방향을 반영함

○ 첫째, 지역뿐 아니라, 전국 차원의 ‘미술 담론과 이슈를 생산·확산하는 미술관’임. 지역에 한정되지 않는, 전국적·세계적 이슈를 지역미술계에 제공하고, 전북도민과 국민에게 이슈를 생산하는 전시를 기획·제공함

○ 둘째, ‘교육으로 예술인과 전북도민을 매개하는 미술관’임. 제4차 산업혁명 대응 미술창의 교육, 인구구조 변화에 따른 고령화 대응 미술치유·돌봄 교육, 다른 기관·시설과 연계한 생애주기 예술교육 등을 종합적으로 계획하고 운영하는, 미술 창의 교육의 중심으로 발전함

[표 4-4] 미래형 교육 플랫폼 사례: 아트팹랩

- 제4차 산업혁명이라는 미래 전망, 실험적이고 창의적인 미술 향유 활동 등을 접목, 작가 중심의 창작레지던시 공간에서 이용자 중심의 미술창작 향유 플랫폼이 중요함
- 2015년 국립현대미술관 서울관에서 아트팹랩을 운영: 예술+과학+교육
  - 뉴 디지털 매체를 활용하고, 과학기술의 융복합과 미술가, 엔지니어, 디자이너 등의 협력형 창작 워크숍

○ 셋째, ‘지역사회와 함께 사회적 가치를 실현하는 미술관’임. 미술진흥의 중심기관으로서 지역예술인·주민과 소통을 강화하고, 문화예술 기관·시설과 공동사업을 추진하여 지역 발전이라는 미술관의 현대적 기능을 실현함

- 문화시설은 특정 분야의 창작과 향유만을 목적으로 하지 않음. 특정 분야 시설이더라도 복합적 기능을 담당하며, 다른 기관·시설과 협업을 통해 공동의 목표를 설정하고 공동사업을 발굴하여 진행함. 즉 문화시설 간 협력네트워크가 중요함
- 문화시설은 문화 향유를 넘어 문화를 통한 지역 발전의 중요한 매개체가 됨. 지역 내 다양한 주체와 협력하여 지역사회 문제를 해소하는데 앞서거나, 관광적 기능을 접목하여 경제적 효과를 거두거나, 이주민 유도의 중요한 요인이 되기도 함
- 문화 향유공간, 여가 공간, 교육 공간, 문화관광 공간, 문화적 창업공간 등 현대사회에서 요구하는 복합적 기능을 실현하는 미술관으로 발전하여야 함

다. 목표별 전략

◻ 전국적 담론과 이슈를 생산하는 미술관

○ **(정책 개발과 연구개발 기능 강화)** 지역 미술에 관한 조사·연구, 세계적 미술 흐름과 새로운 미술 실험 정립 등 기능을 확대하여, 지역 미술진흥에 대한 정책을 개발하고, 미술 관련 담론과 이슈를 생산함

- 학예연구인력 중 조사연구인력 확충과 기능 강화, 전국적 미술 전문가와 지역미술인이 참여하는 미술 분야 연구개발포럼 운영, 지역 미술사와 소장품 아카이브 구축·활용 등

○ **(세계적 전시회 유치와 실험적 기획)** 미술관을 방문한 적이 없는 도민의 미술관 입문전략이자 미술관 방문율 제고 목적의 세계적 전시회를 유치, 전국적 이슈를 낳을만한 새로운 실험 전시회를 개발하여 기획함

- 세계적 전시회 유치와 지역 미술 기반 장기 기획프로젝트, 대중적 전시프로그램 개발, 전국적 이슈가 될 만한 실험적 전시기획, 전북도립미술관의 특화 전시콘텐츠 개발 등

◻ 교육으로 예술인과 도민을 매개하는 미술관

○ **(융복합 생애주기 교육공간 마련)** 미술 기능교육이 아닌, 제4차 산업혁명에 대응하여 과학과 예술을 접목한 어린이 융복합 교육 공간을 마련하고, 인구구조 변화를 반영한 생애주기별 교육 공간을 조성·운영함

- 아트팹랩 조성 및 운영, 고령화 대응 신중년 및 실버 관련 미술관 조성, 야외 경관 연계 예술교육 공간 발굴 및 운영(예, 전주시 추진 어린이 예술놀이터-야호예술학교) 등

○ **(사회적 이슈 연계 교육과정 개발)** 현대사회에서 예술의 사회적 기능 중 하나는 글로벌 이슈와 관련됨. 예를 들어, 생태주의적 삶의 문화화(化)를 예술이 선도함. 사회적 이슈에 대응하는 미술교육 과정을 개발, 운영함

- 사회적 이슈(위험사회, 탄소중립, 생태주의, 사회갈등)에 관한 교육프로그램, 인구구조 변화 및 세대 특성 등 반영한 다문화사회 및 문화다양성 관련 교육프로그램 개발

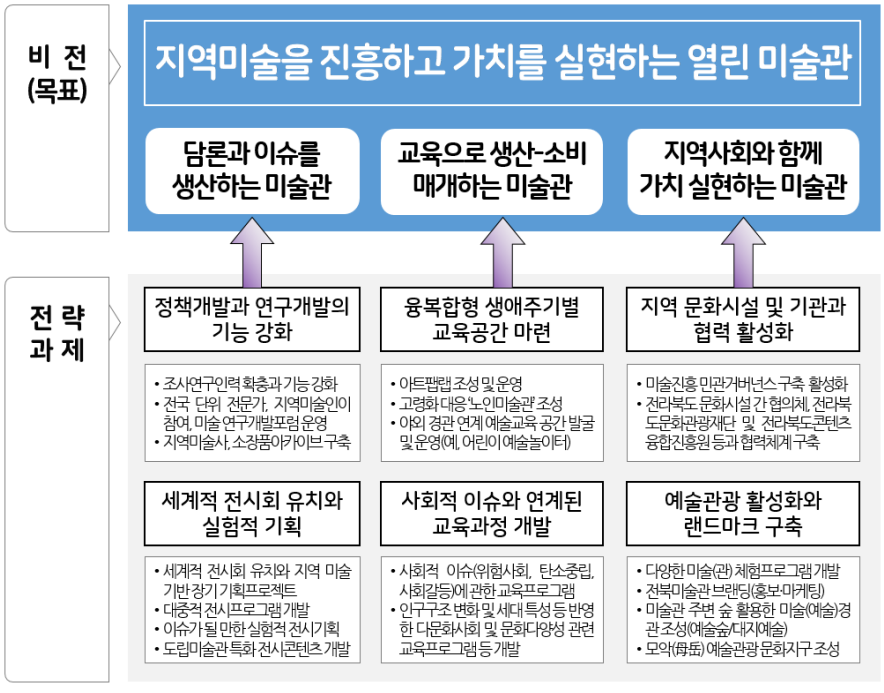
□ 지역사회와 함께 가치를 실현하는 미술관

○ **(지역 문화시설·기관 협력 활성화)** 미술 관련 다양한 주체가 참여하는 거버넌스를 구축하고, 전라북도 내 문화시설 및 문화기관과 협력체계를 마련, 공동사업 추진 등 지역 문화정책의 핵심 기관으로 위상을 높임

- 전라북도 미술진흥 민관거버넌스 구축 및 활성화, 전라북도 문화시설 간 협의체, 전라북도문화관광재단 및 전라북도콘텐츠융합진흥원 등과 협력체계 구축, 공동사업

○ **(예술관광 활성화와 랜드마크 구축)** 이슈를 낳을 국내·외 전시회, 실험적 기획전시, 교육 프로그램 등을 활용한 미술 체험뿐 아니라, 주변 자원을 연계한 미술 관광콘텐츠 개발과 예술관광 명소화를 추진함

- 다양한 미술(관) 체험프로그램 개발, 전북미술관 브랜딩(홍보·마케팅), 미술관 주변 숲 활용한 미술(예술)경관 조성(예술숲/대지예술), '모악(母岳) 예술관광 문화지구 조성' 등



[그림 4-1] 전북도립미술관의 중장기 비전(안)과 전략과제(안) 체계도

2. 전략별 과제 구상

가. 담론과 이슈를 생산하는 미술관

ㅁ 정책 발굴과 연구개발의 기능 강화

① 담론과 이슈 생산하는 조사·연구 전문인력 강화

○ (목적) 도립미술관에서 미술사를 정립하고 관련 전시회를 기획하나, 세계 흐름을 정립하여 지역에 적용하는 활동이 미흡함. 담론과 이슈를 생산하는 미술관이 되려면 연구인력을 확보하고 활동을 보장해야 함

○ (내용) 조직 재설계를 통해 학예인력을 확충하고, 조사연구와 전시기획 인력을 구분하여 운영. 조사연구인력은 지역 미술의 담론 형성에 주력

- 학예연구팀 확충. 조사연구 전담인력 배치. 조사연구사업(학술대회, 연구용역 등) 확대

② 미술 전문가와 지역미술인이 참여하는 연구개발포럼 운영

○ (목적) 도립미술관이 지역 미술진흥의 중심기관임을 보여주는 활동으로서 지역미술계와 협력, 담론과 이슈를 지역으로 확대하는 기반으로 활용

○ (내용) 지역미술계, 국립현대미술관, 시·도립미술관, 미술진흥정책연구, 문화(교육)단체, 학계 등 관계자가 참여하는 전북미술진흥포럼을 운영함

③ 지역 미술사와 소장품 아카이브 구축·활용 등

○ (목적) 지역학 차원에서 미술사를 체계적으로 정리하고, 소장품을 아카이브화하여 학계·일반인이 자유롭게 활용할 수 있는 체계를 갖추어야 함

○ (내용) 전북학센터 등과 연계하여 지역 미술사를 정립하는 사업을 추진, 중장기적인 계획으로 소장품 아카이브화와 활용 사업을 추진

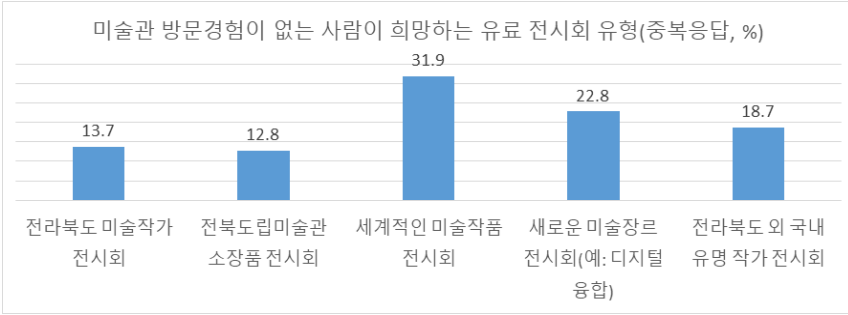
- 소장품 아카이브와 관련한 전문인력(아키비스트) 확충이 필요

◻ 세계적 전시회 유치와 실험적 기획

① 세계적 전시회 유치와 지역 미술 기반 장기 기획프로젝트

○ **(목적)** 전북도민의 미술과 '입문' 전략과 세계적 전시회를 통한 전북도립미술관의 위상 및 지역미술인 조명으로 지역미술사 위상을 높임

- 전국 시·도립미술관 중 하위권인 기획특별전 건수, 관람객 수 등을 개선하는 방안



○ **(내용)** 2012년 전북방문의 해 기념으로 진행한 '나의 샤갈, 당신의 피카소' 전시회를 잇는 '세계미술 거장전', 현존하는 전북 원로작가와 근·현대 전북미술을 대표하는 미술가를 조명하는 전시회를 기획함

- 중장기 전시계획을 수립, 전라북도 중기지방재정계획에 반영. 야외정원 및 건물 리모델링 사업 이후 2023년 신규 사업으로 제안

- 중기지방재정계획(2021~2025)에 '도립미술관 야외정원 및 건물 리모델링 사업(균특이양)'(도민의 미술문화 향유(정책), 쾌적한 청사 환경 조성(단위)) 예산 8,000백만 원이 2022년까지 반영 (2021년 50, 2022년 4,950)

② 대중적 전시프로그램 개발, 전국적 이슈 가능 실험적 전시기획

○ **(목적)** 미술관 방문을 자연스럽게 받아들이는 MZ세대, 고령화사회 특성에 따른 노인세대를 미술관 특화 고객으로 설정하고, 이들이 관심을 가질 대중적 전시프로그램과 도립미술관이 전국적 이슈를 낳을 수 있는 실험적이며 대중적인 전시회를 개최함

○ (내용) MZ세대를 특화한 전시 및 교육 프로그램을 개발, 고령화 대응 노인세대 대상 특별 전시 및 교육프로그램을 개발하여 운영함

- 노인세대 대상 특화 사업 : (예) 실버미술관, 노인맞춤형 미술 체험프로그램 등

- MZ세대 대상 특화 전시 및 교육프로그램 사례: 환경 이슈와 예술·여가 연계 활동

•비치코밍 : Beach(해변)와 Combing(빗질) 합성어. 해변을 빗질하는 뜻. 해안가로 밀려 온 쓰레기를 모으는 행위. 비치코밍으로 모은 쓰게리 조각을 예술작품화 하는 행위를 비치코밍 아트로 부름	•플로깅 : 스웨덴어 PlockaUpp(이삭줍기)와 Jogging 합성어. 조깅 중에 길가 쓰레기를 줍는 활동. SNS 중심으로 선진국 운동문화로 불림. 대중적 스포츠와연계하여 자연보호운동 현상으로 발전
해운대 비치코밍 축제 "함께해요 비치코밍. Save your sea" • 축하공연, 영화제, 세미나, 전시 등의 행사 진행 • 비치코밍데이를 통해 시민 참여 유도 • 해운大돔-페튜브 700개 활용 돔구조물 제작 	**KT&G 상상마당 부산 X 딜라잇풀** "지속가능한 미래를 만들기 위한 서스테이너블* 라이프" *sustainable: 환경을 파괴하지 않고 지속될 수 있는 • 참여방법 : 비치코밍 활동 사진 해시태그 공유 • 리워드 : 재활용 수영복, 티셔츠, 재활용 플라스틱 키링

[그림 4-2] 사회적 이슈 연계 예술 및 여가활동 사례 : 비치코밍, 플로깅

③ 전북도립미술관을 대표하는 특화 전시콘텐츠 개발

○ **(목적)** 전북도립미술관이 전국적인 명성을 얻어야 전북미술 역시 국내외 위상을 높일 수 있암. 전북도립미술관이 다른 미술관과 차별화되는 특화 주제를 선정하여 전국적 중심이 되는 사업이 필요

- 전북도립미술관을 대표하는 '시그니처(signature) 테마'(전시·교육·체험·관광)가 필요

○ **(내용)** 전라북도 중장기 발전계획 비전(생태문명)과 사회적 이슈(기후변화, 탄소중립), 현대미술(디지털, 융합, 사회적 가치 실현 등) 흐름을 통합하여 이른바 '생태문명+미술' 개념을 정립, 도립미술관 테마로 선정

- 단순 환경 이슈 미술이 아닌, '생태문명'이 가치인 미술으로서 개념화하고, 하나의 장르로 발전시키는 전략(계획)을 마련, 도립미술관의 중장기(10개 년) 프로젝트로 추진

- 전라북도 종합 발전계획(2021~204)과 연계, 미술관 리모델링 이후 신규 사업화

(구상안) 전북미술 르네상스 프로젝트 : '생태문명 미술' 중심

- 단발성 행사가 아니라, 전국적으로 명성을 날렸던 전북미술의 옛 영광을 재현하고, 전북이 현대(미래)미술의 새로운 중심이 되겠다는 전략으로 중장기 프로젝트를 발굴
- (예시) '생태문명 미술'의 중심 전라북도 : 생태문명 전북미술 르네상스
  - 전라북도는 미래비전으로 '생태문명'을 설정(전라북도 발전계획), 관련 사업 추진 (예, 관광전략은 생태관광을 핵심으로 설정하여 예산을 투입)
  - 전라북도 비전(생태문명), 세계적 이슈(탄소중립, 생태주의 뉴노멀 문명)와 연계, 전국 생태문명 관련 중심으로서 전라북도를 육성하겠다는 전략과 사업을 구상
  - 생태문명 관련 시설 조성, 미술관 주변 경관 조성, 관련 전시회와 교육 사업 등

[그림 4-3] 제4차 전라북도 종합계획(2021~2040)(안)

나. 교육으로 생산자와 소비자를 매개하는 미술관

ㅁ 융복합형 생애주기별 교육공간 마련

① 아트팹랩 조성 및 운영[18)]

○ (목적) 제4차 산업혁명에 대응하는 미래 지향적 미술관의 기능인 실험과 혁신의 플랫폼을 대표하는 사업으로 아트랩랩을 조성하여 활성화 ghka

- 아트팹랩 : 미술과 과학기술과 산업이 융합, 예술 중심의 융합적 실험과 창의적 활동을 유도하는 신개념의 미디어랩. 창작 레지던시 공간을 대체함과 동시에 작가 중심에서 이용자 중심으로 전환하는 미술창작 및 향유 플랫폼

○ (내용) 아트랩랩 조성과 전북도립미술관만의 특화 아트팹랩 운영 프로그램을 개발. 과학기술과 접목한다는 점에서 관련 기관과 협력체계 활성화

- 예술과학(artscience) 관련 기관 : 전라북도융합콘텐츠진흥원

② 고령화 대응 신중년 및 실버 관련 미술관 조성

○ (목적) 고령화라는 인구구조 변화, 초고령사회라는 전라북도 특성을 반영하여 신중년 및 노인의 미술향유·치유를 대표하는 공립미술관 역할을 함

- 비전인 '열린 미술관'에 맞춰, 미술 소외계층이자 미술관 방문률이 적은 노인 세대가 언제라도 쉽게 찾아오도록 시설과 프로그램과 홍보가 진행되어야 함

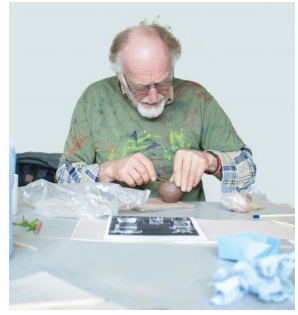
○ (내용) 신중년·노인 맞춤형 전시콘텐츠, 관련 시설 조성, 치유형 교육프로그램, 단계별 미술창작 프로그램, 여가 연계 미술 콘텐츠 개발 등 진행함

- 최근 노인복지관이 미술치유 프로그램을 도입하거나, 복지관을 미술관처럼 조성하는 일이 많음. 가칭 노인미술관 사업은 미술관으로서 전문성(미술 감상 및 활동 참여, 치유의 전문성)을 높이고, 모두에게 열린 미술관, 특히 고령화 사회 대응 미술관으로서 특화함으로써 노인복지관의 미술사업과 차별화됨

---

18) 김은영(2020), "지속가능한 문화서비스 환경과 21세기 미술관", 「충남도립미술관 건립 관련 공개토론회」 자료집 참조

"휘트워스미술관(Whitworth Art Gallery)은 지난 2007년부터 맨체스터시의 노인들을 위해 복지 분야에 예술을 접목하는 문화제공 프로그램(Cultural Offer programme)을 진행해 오고 있다. 대표 프로그램인 '커피,케익,그리고 문화'는 노인들과 함께하는 전시투어로, 문화적 경험이 신체와 정신에 활력을 미친다는 사실이 실제 확인됐다. 이 행사는 노인뿐 아니라 신체적·정신적 약자에까지 확장됐고, 노인 및 치매 환자의 문화예술활동을 위한 핸드북 발간으로도 이어졌다. 이 미술관은 맨체스터 시의회가 주도하는 '고령친화도시 맨체스터' 사업의 파트너"(서울경제, 2018.11.27)



〈노년층 특화 프로그램 모습〉

출처: https://www.sedaily.com/NewsVIew/1S7COSG330

③ 야외 경관 연계 예술교육 공간 발굴 및 운영

○ **(목적)** 전북도립미술관 주변이 숲이지만, 이를 미술관 사업과 연계하지 못한 경향이 있음. 미술관 주변 숲, 산을 활용한 새로운 예술교육공간을 만들어 교육공간의 공간적 확장이 필요함

○ **(내용)** 전북도성인을 대상으로 숲과 예술(미술)교육을 연계한 교육프로그램을 개발, 프로그램 운영 실외 공간을 조성(예, 예술숲길, 미술치유길)

- 전주시의 어린이 예술놀이터(야호예술학교) 사업을 연계하여 추진 (완주군 지역이므로 전북도립미술관(교육프로그램 개발 및 운영, 전주시+완주군 조성 사업비 지원)

[그림 4-4] 전주시 예술교육 연계 숲 놀이터 사업 사례

◻ 사회적 이슈와 연계된 교육과정 개발

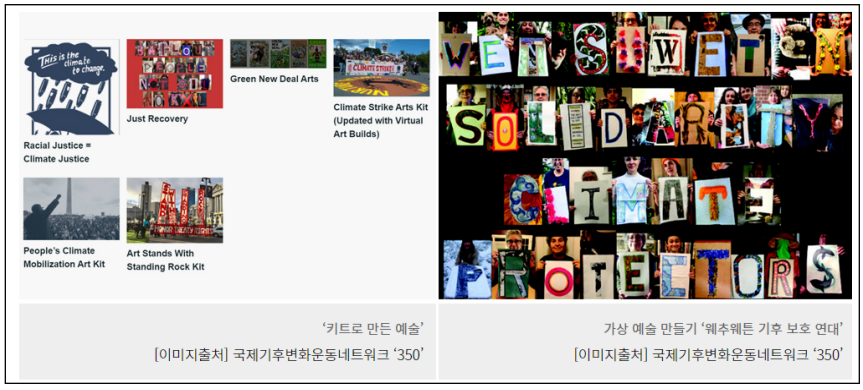
① 사회적 이슈에 관한 교육프로그램 개발 및 운영

○ **(목적)** 기후변화, 코로나19 등 사회적 위기에 관련하여 예술 분야 역시 사회적 문제를 해소하는 데 관심을 둠. 문화체육관광부에서도 환경과 문화(예술) 관련 정책을 개발하여 사업을 추진함

- 미술관, 특히 사립미술관에서 환경과 관련한 대중적 전시회로 사회적 가치를 실현

○ **(내용)** 기후변화, 탄소중립, 위험사회, 사회갈등(양극화, 소수문화 차별, 난민, 세대 갈등 등)과 같은 사회적 이슈에 대한 예술적 해소 또는 시민 인식 개선 관련 예술 프로젝트를 발굴하여 전시·교육 프로그램 운영

- 예술을 활용한 기후 변화 운동 사례



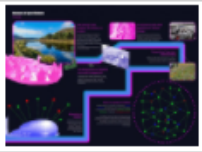
'키트로 만든 예술'
[이미지출처] 국제기후변화운동네트워크 '350'

가상 예술 만들기 '웨추웨튼 기후 보호 연대'
[이미지출처] 국제기후변화운동네트워크 '350'

[그림 4-5] 국제 기후변화 운동 네트워크 '350' 프로젝트 중 '키트로 만든 예술'(좌), 가상 예술 만들기 '웨추웨튼 기후 보호 연대'(우) 활동 자료

자료: https://arte365.kr/?p=84125

- 박물관의 기후행동 프로젝트 사례 : '기후 행동을 위해 박물관 다시 상상하기'(주제). 탄소 제로에 필요한 혁신적 변화에 이바지하는 방안을 찾는 게 목표. 48개국 264개 프로젝트가 출품, 8개 프로젝트를 선정. 선정 프로젝트는 2021년 '제26차 유엔 기후변화협약 당사국 총회 유엔 기후변화 회의'(UN Climate Change Conference UK 2021, COP26)에 전시(arte 365 인터넷 자료 참조)

	함께하는 기후 경험(Weathering With Us) 기후행동이 건물의 구조와 경험으로 구체화되는 새로운 종류의 사색적 박물관 공간을 구상하였다.
	존재들(Existances) 기후위기 대응과 관련한 집단지성의 힘을 보여준다. 아프리카-브라질리언, 아메리카 원주민 공동체의 다양한 우주론에 녹아들 수 있는 마이크로 박물관 네트워크를 구상하였다.
	방 안의 코끼리(Elephant in the Room) 코끼리 인형이 살아나서 박물관을 포함한 우리 사회가 기후변화에 대응하는 역할을 마주하도록 촉구하는 이야기를 구상하였다.
	**열린 창문의 박물관(Museum of Open Windows)** 세계 박물관 기반시설이 기존에 추구하던 목적을 변경하여, 기후변화 및 기후행동에 대한 공동체 간 협업과 시민 연구를 지원하도록 한다.
	던디교통박물관(Dundee Museum of Transport) 던디교통박물관의 재건은 전통적인 박물관이 지속가능한 교통이라는 현대적 과제에 대응하여 진화할 수 있는 방법에 대해 질문을 던진다.

[그림 4-6] 2020년 '기후행동을 위한 박물관 프로젝트'(Museums for Climate Action)에서 개최한 국제 디자인 및 아이디어 공모전 선정 프로젝트 사례

자료: https://arte365.kr/?p=84125

② 인구구조 변화 및 세대 특성 반영한 문화다양성 교육프로그램 등 개발

○ **(목적)** 인구사회 구조가 변화에 따른 지역의 주요 이슈를 미술관의 중요한 주제로 선정하여 사업을 추진함

- 주요 이슈 : 지방소멸에 따른 지역의 위기(지역소멸은 지역문화의 소멸로 이어짐), 다문화사회에 따른 한국문화의 정의 재정립 필요, 소수문화 등 다양한 문화의 인정 등

○ **(내용)** 다문화사회, 문화다양성 관련 미술 연계 교육과 도민의 인식을 개선하는 전시 및 교육·체험 콘텐츠를 개발하여 운영

- 기존 교육프로그램에 사회구조 변화에 따른 주요 이슈를 반영, 교육 커리큘럼을 구성

다. 지역사회와 함께 가치를 실현하는 미술관

ㅁ 지역 문화시설·기관과 협력 활성화

① 전라북도 미술진흥 민관거버넌스 구축 및 활성화

○ (목적) 전북도립미술관은 지역미술계와 소통에 있어 문제가 나타남. 이를 개선하고, 문화자치 시대에 부합하는 미술관 운영체계를 갖추는 차원에서 민관거버넌스를 구축하고 활성화하는 노력을 기울여야 함

○ (내용) 전북역미술계 관계자, 미술관 운영 전문가, 미술 관련 단체 관계자 등이 참여하는 상설 운영(자문)위원회를 구성·운영, 기타 미술관 운영에 있어 중요한 사업에 대하여 TF팀 등을 운영(비상설)

② 전라북도 문화시설 간 협의체

○ (목적) 전북도립미술관이 지역문화시설에서 중추적 역할을 하려면 다른 문화시설과 협력체계 구축이 필요함. 미술 외 다른 예술 분야를 포함한 전라북도 문화시설 협의체를 구성, 공동사업을 발굴·추진함

○ (내용) 미술교육 프로그램 등이 운영되는 문예회관(전라북도, 시군), 생활문화센터, 도서관 등과 협력체계 구축하고, 프로그램 교환, 인력 교류, 콘텐츠 공동 개발 등을 진행함

③ 전라북도 문화관광재단/콘텐츠융합진흥원 등과 협력체계 구축

○ (목적) 문화 관련 중간지원조직과 상설 협력체계를 구축, 전라북도 문화정책(미술진흥정책 포함) 개발과 추진의 핵심적 역할을 해야 함

○ (내용) 미술교육, 아트팹랩과 관련된 진흥조직과 협력, 공동사업을 추진

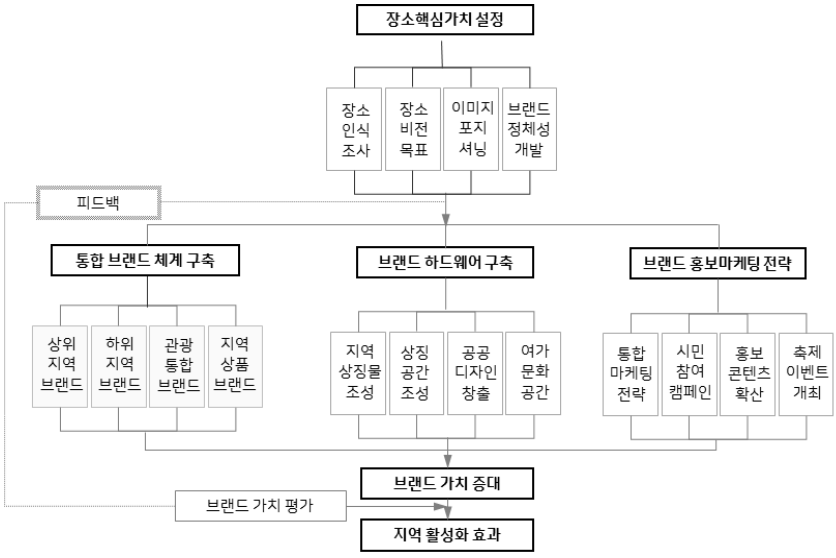
- 전라북도문화관광재단 문화예술교육지원센터 : 미술교육 관련 공동계획 공동사업
- 전라북도콘텐츠융합진흥원 : 아트팹랩 관련 콘텐츠 공동 개발 등

ㅁ 예술관광 활성화와 랜드마크 구축

① 전북도립미술관 브랜딩(홍보·마케팅)

○ (목적) 전북도립미술관에 대한 대중적 인식이 낮음. 이를 높이려면 홍보마케팅 종합전략이 필요하고, 전문성을 갖춘 인력에 의한 브랜딩이 필요함

○ (내용) 지역브랜드 구축의 전략(장소핵심가치 설정, 통합브랜드 체계 구축, 브랜드 하드웨어 구축, 브랜드 홍보마케팅 전략)별 계획 수립



[그림 4-7] 지역브랜드 구축 전략 체계도

② 전북도립미술관 주변 숲 활용, 미술(예술) 경관 조성

○ (목적) 전북도립미술관을 지역을 대표하는 여가공간이 되려면 미술관 외 주변 환경을 활용한 사업이 함께 추진되어야 함. 특히 도립미술관 주변 숲을 예술적으로 활용하면 장소의 랜드마크화가 가능함

○ (내용) 도립미술관의 브랜드(마케팅 테마)에 따라 주변 숲과 길을 예술과 연계하여 조성함 (예시, 대지예술을 적용한 미술관 '예숲길')

③ (가칭) '모악(母岳) 예술관광 벨트' 조성

○ **(목적)** 전북도립미술관을 예술관광의 랜드마크로 만들어가되, 주변 예술 자원을 연계하여 지역 활성화를 유도하는 방향으로 종합 사업을 구상함

○ **(내용)** 전북도립미술관이 점(點)이라면 모악산, 구이면 내의 문화시설, 예술인 창작실, 여가·관광 시설 및 공간(장소)을 선(線)으로 연결하여, 미술관을 중심에 두고 구이면 일원이 예술관광 면(面)이 되도록 추진함

- (주요 방향) 예술체험과 창작, 여가(레저), 관광(생태관광, 미식관광), 숙박(숲 연계 예술체험형 숙박시설) 등이 연계된 예술관광지구를 조성. 예를 들어, 전국 최초(최고)의 탄소중립 예술관광 지구 등 친환경을 테마로 하는 예술관광을 핵심 방향으로 설정

- (주요 사업 예시) 관련 시설의 탄소중립 기준 설정 및 개선, 예술 둘레길 조성, 예술인 마을 조성(현재 집성된 예술인 마을을 확장, 또는 개선), 미디어아트 전용관 조성, 미술 관련 행사(비에날레, 또는 페스티벌) 개최 등

구분	내용	
생태예술축제	- 주민들에게 문화 향유 기회를 제공하고 관광객들에게는 지역의 독특한 예술관광콘텐츠인 '생태예술'을 집약적으로 경험할 수 있는 기회 마련 - 자연미술, 생태예술을 테마로 매년 축제 개최 - 예술가들과 함께 나무와 돌 등 자연소재를 활용하여 작품을 만들어보는 생태예술체험 - 예술가와 시민들이 함께 만든 자연예술작품을 설치 및 전시	
생태환경교육 체험	- 어린이 청소년 가족 여행객을 대상으로 자연 친화적인 예술체험을 통해 인간과 자연이 더욱 가까워지는 프로그램 상시 캠프 운영 - 나뭇잎으로 동물 만들기, 자연과 함께 하는 탁본 뜨기 - 자연물 스크래치, 촛불담은 흙동이, 에코런닝맨 등	
생태예술놀이터	- 놀이를 통해 성장하는 어린이들을 위해 생태예술작품으로 둘러싸인 놀이공간 조성 - 자연물과 예술작품으로 만든 놀이기구가 설치된 놀이터	
아트캠핑데이	- 4월부터 10월까지 매월 2회 문화예술체험이 함께하는 테마캠핑 '아트캠핑데이' 운영 - 소규모공연, 회차별 주제를 달리한 체험프로그램 제공	

[그림 4-8] 광주 '아시아 예술관광중심도시 기본계획' 중 '무등산 생태예술관광' 구상안
자료: 광주시(2020), 「아시아 예술관광중심도시 진흥 기본계획」

5 장

조직 재설계 방향과 과제

Jeonbuk Institute

1. 직속기관화 검토
2. 조직 재설계(안)
3. 인력 재설계(안)

V. 조직 재설계 방향과 과제

1. 직속기관화 검토

가. 지방자치단체장의 조직편성권

□ 관계 법규

○ 지방자치법(시행령), 지방자치단체의 행정기구와 정원 기준 등에 관한 규정, 자치단체 조례(시행규칙)

① 지방자치법

○ 지방자치법 및 같은 법 시행령은 지방자치단체장의 조직편성권을 명시. 지방자치법상 집행기관은 지방자치단체장과 보조기관, 소속 행정기관, 하부 행정기관, 교육과학 및 체육에 관한 기관으로 구분

보조기관 : 부단체장, 행정기구, 지방공무원 소속 행정기관 : 직속기관, 사업소, 출장소, 합의제행정기관, 자문기관 하부 행정기관 : 자치구가 아닌 구의 구청장과 읍장, 면장, 동장 교육과학 및 체육에 관한 기관 : 시도 교육감

지방자치법 제3절 지방자치단체의 기능과 사무 제8조(사무처리의 기본원칙) ① 지방자치단체는 그 사무를 처리할 때 주민의 편의와 복리 증진을 위하여 노력하여야 한다. ② 지방자치단체는 조직과 운영을 합리적으로 하고 그 규모를 적정하게 유지하여야 한다. 제112조(행정기구와 공무원) ① 지방자치단체는 그 사무를 분장하기 위하여 필요한 행정기구와 지방공무원을 둔다. ② 제1항에 따른 행정기구의 설치와 지방공무원의 정원은 인건비 등 대통령령으로 정하는 기준에 따라 그 지방자치단체의 조례로 정한다. ③ 행정안전부장관은 지방자치단체의 행정기구와 지방공무원의 정원이 적정하게 운영되고 다른 지방자치단체와의 균형이 유지되도록 하기 위하여 필요한 사항을 권고할 수 있다. ④ ~⑥ 생략

제3절 소속 행정기관
제113조(직속기관) 지방자치단체는 그 소관 사무의 범위 안에서 필요하면 대통령령이나 대통령령으로 정하는 바에 따라 지방자치단체의 조례로 자치경찰기관(제주특별자치도에 한한다), 소방기관, 교육훈련기관, 보건진료기관, 시험연구기관 및 중소기업지도기관 등을 직속기관으로 설치할 수 있다.
제114조(사업소) 지방자치단체는 특정 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 필요하면 대통령령으로 정하는 바에 따라 그 지방자치단체의 조례로 사업소를 설치할 수 있다.

지방자치법시행령
제75조(직속기관의 설치) 지방자치단체는 소관 사무의 성격상 별도의 전문기관에서 수행하는 것이 효율적인 경우에는 법 제113조에 따라 조례로 직속기관을 설치할 수 있다.)
제77조(사업소의 설치) 지방자치단체는 다음 각 호의 요건을 갖춘 경우에는 법 제114조에 따라 사업소를 설치할 수 있다. 다만, 일정기간 후에 끝나는 사업을 추진하기 위한 경우에는 사업소를 한시적으로 설치한다.
1. 업무 성격이나 업무량 등으로 보아 별도의 기관에서 업무를 수행하는 것이 효율적일 것
2. 사업장의 위치상 현장에서 업무를 추진하는 것이 효율적일 것

② 지방자치단체의 행정기구와 정원 기준 등에 관한 규정(대통령령)

○ 지방자치법에 따라 지방자치단체의 행정기구 조직과 운영에 관해 필요한 사항을 규정

○ 행정기구 설치 및 조직운영, 직급 기준 등에 관한 규정이 세부적으로 명시되어 있음

○ 지방자치법이 보장하는 조직편성권에도 불구하고 무분별한 행정기구 설치를 억제하기 위한 일종의 통제선 또는 가이드라인으로 기능

지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정(대통령령)
제2조(정의) 이 영에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.
1~3조 : 생략
4. “소속기관”이란 직속기관 · 사업소와 출장소를 말한다.
5. “직속기관”이란 「지방자치법」(이하 “법”이라 한다) 제113조에 따른 직속기관으로 지방농촌진흥기구 · 지방공무원교육훈련기관 · 자치경찰단 · 보건환경연구원 · 보건소 · 지방소방학교 · 소방서와 공립의 대학 · 전문대학을 말한다.
6. “사업소”란 법 제114조에 따른 사업소를 말한다.
7~10조 : 생략
제3조(기구와 정원의 관리목표) ① 지방자치단체의 장은 지방자치단체의 행정기구(이하 “기구”라 한다)와 지방공무원의 정원(이하 “정원”이라 한다)을 관리할 때 다음 각 호의

기준에 따라야 한다.
1. 소관 행정사무를 효율적으로 수행할 수 있도록 지역여건·업무의 성질과 양 등에 따라 정원을 적정하게 관리하여야 한다.
2. 지방행정기관의 조직은 서로 기능상의 중복이 없도록 하여야 하며, 종합적이고 체계적으로 편성하여야 한다.
3. 지방행정기관의 기능과 업무량이 변경될 경우에는 그에 따라 지방행정기관의 조직과 정원도 조정하여야 한다.
② 생략
제4조(기준인건비제 운영) : 생략
제5조(기구의 설치시 고려사항) ① 지방자치단체의 장이 기구를 설치하거나 개편하려는 때에는 다음 각 호의 사항을 고려하여야 한다.
1. 기구의 목적과 기능의 명확성·독자성·계속성
2. 기구가 수행하여야 할 사무 또는 사업의 성질과 양에 따른 규모의 적정성
3. 규모와 기능이 유사한 다른 기관과의 균형성
4. 주민편의, 행정능률 등을 고려한 효율성
5. 통솔범위, 기능의 중복유무 등 기구의 능률성
6. 사무의 위탁가능성
②~③ : 생략

제18조(지방공무원교육훈련기관) ① 시·도지사 소속으로 두는 지방공무원교육원 등(이하 "지방공무원교육훈련기관"이라 한다)에는 원장을 두며, 원장은 시·도지사의 명을 받아 소관 사무를 총괄하고 소속공무원을 지휘·감독한다.
제19조(보건환경연구원 등) ① 시·도지사 소속으로 두는 보건환경연구원에 원장을 두고, 그 하부조직으로 부와 과(科)를 둘 수 있다.
제20조(사업소, 출장소, 사업본부 및 지역본부 등) ① 사업소와 출장소의 조직과 공무원의 직급은 지방자치단체간의 균형을 유지하여야 한다.
제5장 지방공무원의 정원
제22조(정원책정의 일반기준) ① 정원은 정원의 관리기관별로 직급을 정하여 책정하되, 다음 각 호의 기준에 따라야 한다.
1. 지방자치단체는 인구수 및 다른 지방자치단체와의 균형 등을 고려하여 정원을 책정하여야 한다.
2. 지방자치단체는 업무의 성질·난이도·책임도 등을 고려하여 직급별 정원을 책정하여야 한다.

〈지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정 [별표 6]〉

사업본부·사업소 및 출장소의 장 등의 직급기준 등

1. 사업본부·사업소의 장 및 보조·보좌기관의 직급기준

구분		장의 직급	차장	부장	과장 또는 담당관
특별시	지역본부	1급 또는 2급			4급
	사업본부	1급 또는 2급	3급	4급	5급
	사업소	3급부터 5급까지		4급	5급

광역시 · 특별자치 시 · 도	지역본부	2급			4급
	사업본부	3급 또는 4급		4급	5급
	사업소	4급 또는 5급			5급
시 · 군 · 자치구	인구 15만 이상	4급부터 6급까지			5급
	인구 15만 미만	5급 또는 6급			

③ 전라북도 행정기구 설치 및 정원 운영에 관한 조례

○ 법령에 따라 조례로 도 행정기구와 소속기관의 설치, 사무분장의 대강 및 정원 등에 관한 사항을 규정

○ 본청 및 직속기관, 사업소 등 전라북도 행정기구 전반의 설치 및 운영 근거가 명시돼 있으며 직급별 정원을 정해놓고 있음

○ 본청 및 직속기관, 사업소 등의 설치와 사무분장에 관한 사항은 같은 조례 시행규칙으로 정하고 있음

④ 전라북도 조직관리위원회 조례

○ 지자체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정에 따라 전라북도 행정기구와 정원의 효율적인 관리에 관한 사항을 심의하기 위한 조직관리 위원회 설치 및 운영 근거 마련

○ 도 조직운영 정책과 기본인력계획 수립, 조직진단 등 조직운영에 관한 주요 사항 심의

나. 지방자치단체장의 조직편성권 보장과 한계

ㅁ 합법적인 조직편성권 보장

○ 지방자치단체장은 관계 법령이 정하는 바에 따라서 집행기관에 속하는 행정기관 전반에 대하여 조직편성권을 지니고 있음

○ 행정기구 설치와 지방공무원 운용 등에 관한 지방자치단체장의 조직편성

권 보장은 법령이 정하는 자치사무를 원활하게 추진할 수 있도록 하기 위한 것으로, 국가 또는 자치단체의 정책 방향에 따라 탄력적인 권한 행사가 가능하다고 할 수 있음

○ 이는 지방자치단체장의 고유권한으로서 지방의회에서도 소극적·사후적으로만 개입할 수 있고 사전의 적극적인 개입은 권한 침해에 해당

- 기존 판례에서도 일관되게 인정될 정도로 조직편성권은 지방자치단체장 고유 권한으로 보장되고 있음

□ 조직편성권 행사의 한계

○ 조직편성권에 관한 법률상 원칙: 「지방자치법」은 합리적 조직운영과 규모의 적정성 유지를 규정하는 동시에 타 지자체와의 균형을 유지하고자 행안부장관 권고규정 명시함

○ 규모 적정성 유지 및 전국적 통일성 원칙 : 자치사무 처리에 있어 주민 편의 및 복리증진에 반하는 방만한 조직 운영을 막는 한편, 일정 수준의 통일성을 기하려는 취지임

(지방자치법) 제8조제2항 : 지방자치단체는 조직과 운영을 합리적으로 하고 그 규모를 적정하게 유지하여야 한다 제112제3항 : 행정안전부장관은 지방자치단체의 행정기구와 지방공무원의 정원이 적정하게 운영되고 다른 지방자치단체와의 균형이 유지되도록 하기 위하여 필요한 사항을 권고할 수 있다

○ 지방자치단체장의 고유권한으로서 조직편성권이 보장돼 있고 탄력적인 권한 행사가 가능하지만 자치사무 처리의 기본 원칙에 부합하는 범위 내에서 제한적으로 허용

○ 대통령령인 「지방자치단체의 행정기구와 정원 기준 등에 관한 규정」은 조직편성권 남용을 막기 위한 사실상의 가이드라인으로 기능

다. 직속기관과 사업소의 구분

◘ 직속기관과 사업소의 법적 구분

○ 지방자치법령상 직속기관 및 사업소 설치 근거

구 분		규 정
직속기관	지방자치법 (113조)	지방자치단체는 그 소관 사무의 범위 안에서 필요하면 대통령령이나 대통령령으로 정하는 바에 따라 지방자치단체의 조례로 자치경찰기관(제주특별자치도에 한한다), 소방기관, 교육훈련기관, 보건진료기관, 시험연구기관 및 중소기업지도기관 등을 직속기관으로 설치할 수 있다.
	동법 시행령 (75조)	지방자치단체는 소관 사무의 성격상 별도의 전문기관에서 수행하는 것이 효율적인 경우에는 법 제113조에 따라 조례로 직속기관을 설치할 수 있다.
사업소	지방자치법 (114조)	지방자치단체는 특정 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 필요하면 대통령령으로 정하는 바에 따라 그 지방자치단체의 조례로 사업소를 설치할 수 있다.
	동법 시행령 (77조)	지방자치단체는 다음 각 호의 요건을 갖춘 경우에는 법 제114조에 따라 사업소를 설치할 수 있다. 1. 업무의 성격이나 업무량 등으로 보아 별도의 기관에서 업무를 수행하는 것이 효율적일 것 2. 사업장의 위치상 현장에서 업무를 추진하는 것이 효율적일 것

○ 지방자치법 및 같은 법 시행령에서는 직속기관과 사업소에 관한 법적 정의가 규정되어 있지 않고 설치근거만 규정하고 있음

○ 이에 따르면 직속기관은 소관 사무의 범위 안에서 별도의 전문기관이 수행하는 게 효율적일 경우 조례로써 설치할 수 있고, 사업소는 특정 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 조례로 설치할 수 있음

○ 이 같은 설치 근거 규정을 놓고 봤을 때 직속기관과 사업소는 개념상 명확한 구분이 모호하지만, 다음과 같은 차이점을 통해 최소한의 구분은 가능함

(직속기관)	지방자치법(113조)에서 ‘소방기관’, ‘교육훈련기관’, ‘보건진료기관’, ‘시험연구기관’ 및 중소기업지도기관‘ 등을 직속기관 설치 예시로 명시. 이는 반드시 예시로 제시한 경우에 한해서 직속기관을 설치하라는 의미는 아니지만 통상적으로 법률상 제시된 예시를 준용하는 것이 통례라는 점에서 보면 예시된 경우를 자치단체 직속기관의 범주로 볼 수 있음
(사업소)	지방자치법시행령(77조)에서 사업소 설치 요건을 두 가지로 명시하고 있는데 이 중 두 번째로 현장성이 요구되는 경우가 명시돼 있어 직속기관과의 차이점을 구분하는 기준이 될 수 있음

○ 요약하자면 직속기관과 사업소는 모두 자치단체 사무의 효율적인 추진을 위해 설치한다는 공통점이 있지만, 별도의 전문기관이 요구되는 경우는 직속기관, 현장성이 요구되는 경우는 사업소를 설치하여 행정수요에 대응하는 차이점이 있다고 볼 수 있음

ㅁ 전라북도 직속기관 및 사업소 설치 현황

구 분	명칭	장의 직급
직속 기관 (4)	농업기술원	지도직 고위공무원
	인재개발원	서기관
	보건환경연구원	연구관
	소방서	소방준감
사업소 (10)	전라북도서울본부, 농식품인력개발원, 동물위생시험소, 수산기술연구소, 산림환경연구소, 도립국악원, 도로관리사업소, 도립미술관, 도립여성중고등학교, 어린이창의체험관	4급(또는 개방형 직위), 연구관, 지도관

○ 전라북도 직속기관은 농업기술원 등 4개소로 장의 직급은 고위공무원단에 속하는 직급부터 서기관까지 상이함

○ 전라북도 사업소는 총 10개소로 현장성이 요구되는 행정수요에 맞게 운영하는 사업소(서울본부, 수산기술연구소, 산림환경연구소, 도로관리사업소 등)와 효율성 제고를 위해 설치하여 운영하는 사업소(도립국악원, 도립미술관, 어린이창의체험관 등)로 구분되며, 장의 직급은 모두 4급(또는 4급 상당의 연구관, 지도관) 서기관으로 동일함

라. 검토 결과

ㅁ 직속기관 승격에 관한 법률적 타당성

○ 지방자치법 제8조는 자치단체 사무처리의 기본원칙 중 하나로 행정기구 조직·운영의 합리성과 규모의 적정성 유지 의무를 명시함. 제112조에서는 행정기구 및 지방공무원 정원 운영에 있어 다른 지방자치단체와의 균형 유지를 위해 행정안전부장관이 권고할 수 있는 근거를 규정함

○ 지방자치단체장의 권한을 보장하면서 임의적 재량권 행사로 자치사무 수행 원칙에 반하는 방만한 조직 운영이 없도록 하려는 취지임

○ 따라서 도립미술관의 직속기관 승격은 승격 필요성에 대한 정책적 판단과 의지뿐만 아니라 자치조직권에 관한 지방자치법의 취지도 충분히 고려해야 하는 사안이라고 할 수 있는데, 규모의 적정성 유지 의무와 전국적 통일성을 기하려는 행안부장관의 권고 규정을 고려하면 도립미술관의 직속기관 승격은 법률적 타당성이 부족함

○ 다른 행정기구의 조직규모를 그대로 둔 채 도립미술관을 직속기관으로 승격하면 총액인건비제가 허용하는 범위를 일탈하여 규모의 적정성 유지를 도모하지 못하는 결과를 초래할 수 있음. 다른 행정기구 조직규모를 축소시키면 직급별 정원 감소가 불가피하여 조직 내 반발에 직면함

○ 공립미술관을 직속기관으로 둔 타 지자체의 사례가 없으므로 전국적 통일성 원칙 측면에서도 부정적 판단 요소로 적용하는 것이 합리적임

○ 또 지방자치법은 직속기관 종류를 예시하고 있고, 지자체 행정기구와 정원 기준 등에 관한 규정에서도 지방자치법이 예시하는 직속 기관별 직급 기준을 상세하게 정함. 이는 자치단체의 조직편성 관계 법령이 직속 기관의 종류나 범위를 지방자치법상 예시된 경우로 한정하여 인정하는 것으로 해석되므로, 예시된 범위를 벗어나서 도립미술관을 직속 기관으로 승격시키는 것은 관계 법령의 취지에 반한다고 볼 수 있음

- 직속 기관 승격을 추진하더라도 행정안전부 협의·승인이 요구됨

2. 조직 재설계(안)

가. 조직 재설계 방향

□ 다른 시·도립미술관 분석[19)]

① 서울시립미술관

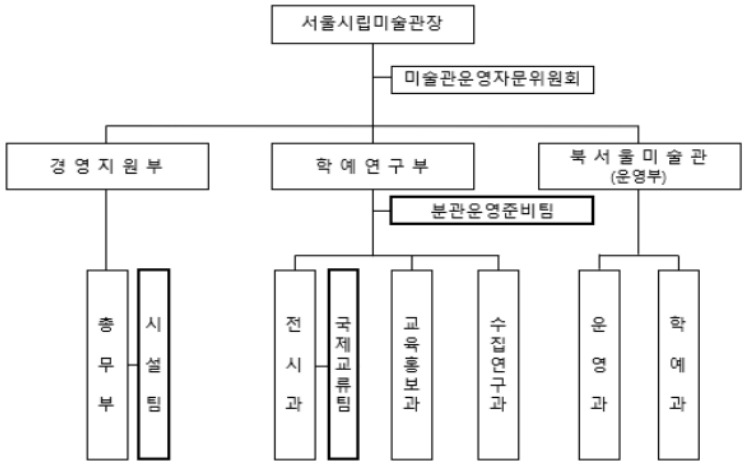
○ 2002년 옛 대법원 부지에 재개관한 서울시립미술관(1988년 경희궁 공원 부지 최초개관)은 2004년 남서울미술관 개관하며 현재까지 총 6개 분관 및 시설 운영 중에 있음

- 3개 신규 분관(서울시립미술아카이브, 서울사진미술관, 서서울미술관) 운영 예정

○ 서울시립미술관은 1관장 3부(1분관) 6과로 구성됨

- 3부(경영지원부, 학예연구부, 운영부), 6과(총무과, 전시과, 교육홍보과, 수집연구과, 운영과, 학예과)

○ 서울시립미술관은 신규 분관 건립에 따라 시설의 유기적 연계와 분관별 특성화 강화를 위한 조직체계 개편이 이루어질 것으로 보임



[그림 5-10] 서울시립미술관 조직도

19) 경기도립미술관은 민간재단에서 운영하므로 사례 분석 대상에서 제외함

[표 5-6] 서울시립미술관 부서별 주요업무

부서		담당업무
경영지원부	총무과	-미술관 책임 경영 기획·조정 -조직, 인사, 예산, 재산관리, 의회협력, 시설관리 등
학예연구부	시설팀	-미술관 7개 시설의 체계적인 운영과 과도기적 리모델링 사전 절차 준비
	분관운영 준비팀	-3개 신규 분관 개관에 대비한 사전 운영 준비 (서울시립 미술아카이브, 서울사진미술관, 서서울미술관)
	전시과	-기획전시 계획 수립·시행, 서울미디어시티비엔날레추진 -미술창작활동 지원 등
	국제교류팀	-국제교류업무 및 서울미디어시티비엔날레 추진
	교육홍보과	-미술교육계획 수립·시행 -미술관종합홍보계획 수립·시행, 홈페이지 구축·운영 등
	수집연구과	-소장작품 구입·수증·연구, 대여·보존, 수장고 관리 -소장품 상설전시 운영, 미술관 자료실 운영 등
북서울미술관 (운영부)	운영과	-북서울미술관 계획 수립·시행, 예산·회계, 복무, 재산관리 -북서울미술관 시설 및 장비 유지관리 등
	학예과	-북서울미술관 전시계획 수립·시행, 홍보 및 교육 운영 - 아트도서실 운영 등

자료: 서울시립미술관 중장기진흥계획 수립 연구 용역. 93p

[표 5-7] 서울시립미술관 및 분관·시설 현황(2020년 5월 기준)

구분		개관 연도	건물규모		주요시설 및 특징
			층수	연면적	
본관	서울시립 미술관	1988	지상3층/ 지하2층	13,434 ㎡	전시실8(상설전시실2),자료실, 세마홀, 강의실, 카페, 아트숍 등
분관	북서울미술관	2013	지상3층/ 지하3층	17,113㎡	전시실5(어린이갤러리1), 아트도서실, 다목적홀, 카페 등
시설	남서울미술관	2004	지상3층/ 지하1층	1,570㎡	전시실11, 강의실 등
	SeMA난지 미술스튜디오	2006	지상2층 /지하1층	2,122㎡	창작스튜디오25, 전시실2,야외 작업장
	SeMA 백남준기념관	2017	지상1층	88㎡	전시실2,주민공동이용시설
	SeMA 창고	2016	지상1층	467㎡	전시실5,사무실,창고
	SeMA 벙커	2017	지하1층	871㎡	전시실2, 사무실

자료: 서울시립미술관 중장기진흥계획 수립 연구 용역. 47p

② 부산시립미술관

○ 1998년 개관한 부산시립미술관은 본관과 별관인 이우환 공간으로 이루어졌으며 본관 내에는 어린이갤러리, 미술정보센터, 교육실을 갖추고 있음

- 1관장 1팀(관리팀) 1실(학예연구실)로 구성되며 부서별 담당 업무는 다음과 같음

[표 5-8] 부산시립미술관 부서별 주요업무

부서	담당업무	
관리팀	총무업무	업무보고, 의회, 예산, 대관, 일반지출, 계약, 세입, 서무, 물품관리, 차량관리 등
	시설업무	청사관리, 건축, 전기, 조경, 시설설비, 기계시설·방호시설·전기시설 운영, 정보통신 등
학예연구실	학예업무	기획전시, 국제전시, 심포지엄 추진, 미술정보센터 운영, 미술자료 아카이브 구축, 교육운영, 소장품 총괄, 이우환 공간 전시 운영 등
	행정업무	업무보고, 홈페이지, 정보화 업무, 예산, 수장고 관리, 홍보업무, 인력관리, 안내데스크, 어린이 갤러리 전시 및 교육 운영 등

[그림 5-11] 부산시립미술관 조직도

[표 5-9] 부산시립미술관 시설 현황

구분		개관 연도	건물규모		주요시설 및 특징
			층수	연면적	
본관	부산 시립 미술관	1998	지상3층 지하2층	21,425.7㎡	전시실4, 미술정보센터, 교육실, 강당, 어린이교육실, 어린이갤러리 전시실, 아트샵, 카페테리아, 도서자료실
별관	이우환 공간	2015	지상2층 지하1층	1,400.83㎡	전시실

③ 대구미술관

○ 2011년 개관한 대구미술관은 1관장 1실(3팀) 1과(2팀)로 구성됨

[표 5-10] 대구미술관 부서별 주요업무

부서		담당업무
학예연구실	수집연구팀	소장품 수집 및 관리 중장기 계획 수립, 작품수집 및 가치평가 심의위원회 운영, 기증자 예우 및 감사행사, 작품 대여·출납 및 반출입 이력관리, 운영위원회, 수집기록 아카이브 수집, 보관 아카이브센터 개실 준비, 대구미술관 여보 발간, 디지털 아트아카이브시스템 관리 및 운영, 학예연구실 예산 및 회계 등
	전시기획팀	중장기 및 연간 전시계획 수립 및 추진, 해외교류전·다티스트 기획 및 운영, 전시연구회의 운영, 정점식 미술상 운영 등
	교육팀	교육 프로그램 계획 수립 및 운영, 디지털 미술관 공무 사업 기획 및 추진, 도슨트 및 대학생 현장실습 프로그램 운영, 미술정보센터 운영, 도서 수집·구입, 정리 및 간행물 판매관리, 학술행사 기획 및 추진, 대구시통합예약시스템 관리, 미술학교 교육프로그램 업무지원
행정지원과	총무팀	임기제 채용 관리, 인사, 주요업무계획 수립, 시설 공사 발주 시행, BTL 시설물 유지보수 사항 지도감독, 조경·환경(탄소배출권)·에너지, 공간 활용에 관한 사항, 조직진단, 조례, 규칙관리, 결산, 의회, 감사, 대관, 순환버스 운행 등
	홍보마케팅팀	미술관 통합 마케팅 커뮤니케이션 수립 및 추진, 특전전, 기타 보도자료 작성 및 배포, 기자간담회 개최, 미술관 온라인 홍보계획 수립 및 정보화 사업 추진, 미술관 광고계획 수립, 기념품 제작 및 관리, 대구미술관 홍보용 이미지 디자인 등

[그림 5-12] 대구미술관 조직도

[표 5-11] 대구미술관 시설 현황

구분		개관연도	건물규모		주요시설 및 특징
			층수	연면적	
본관	대구미술관	2011	지상3층 지하1층	21,701.44㎡	전시실5, 수장고, 어미홀, 강당, 선큰가든, 미술정보센터, 뷰라운지

④ 광주시립미술관

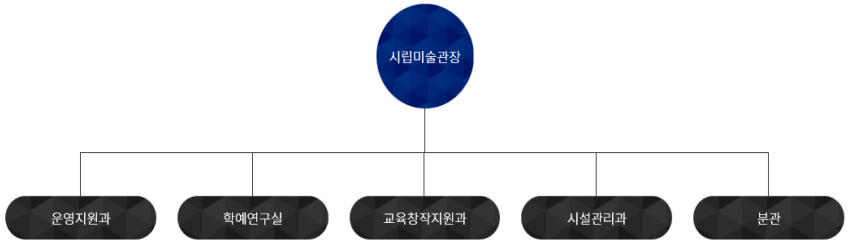
○ 1992년 시립미술관 개관 이후 1995년 비엔날레관, 2007년에는 본관을 신축 개관하여 운영함

- 그 밖에 상록전시관(2008), 중국북경창작센터(2009), 청년예술인 지원센터(2016), 국제레지던시 스튜디오(2017) 등의 추가 건립을 통해 전시·창작 공간을 확대함

○ 광주시립미술관은 1관장 4과(운영지원과, 학예연구실, 교육창작지원과, 시설관리과) 1분관(하정웅미술관)으로 구성됨

[표 5-12] 광주시립미술관 부서별 주요업무

부서	담당업무
운영지원과	인사·복무, 차량운향 및 관리, G&J 광주전남갤러리·금남로분관 운영, 전시장 관리, 예산·계약·세외수입 관리, 미술관 서무, 지출, 급여, 전시대관, 중외공원 관리, 도슨트 프로그램 운영 등
학예연구실	전시기획 및 아카이브실 운영, 자료 조사 등
교육창작지원과	미술관교육프로그램 운영 및 관리, 국제레지던시 프로그램 운영 및 관리, 미술관 홈페이지, 소장작품 관리시스템, 보도자료, 미술관 소장품 구입 및 관리, 학예연구보조, 북경창작지원센터 매니저, 북경창작센터관리 및 상주작가 지원 등
시설관리과	미술관, 비엔날레관 기계, 소방 유지관리, 중외공원, 상록공원 녹지시설 유지관리 등
분관(하정웅미술관)	시설물 유지 및 관리, 전시기획 및 운영, 문화프로그램 운영 등



[그림 5-13] 광주시립미술관

[표 5-13] 광주시립미술관 시설 현황

구분		개관 연도	건물규모		주요시설 및 특징
			층수	연면적	
본관	광주시립 미술관	1992	지상3층 지하1층	13,329㎡	전시실6, 수장고, 강의실, 어린이미술관 세미나실, 카페테리아, 옥상정원
별관	하정웅미술관 (분관)	2017	지상2층	1,830㎡	전시실6, 카페테리아
	사진전시관	2016	지상1층	562㎡	전시실1
	어린이미술관	2007	지상1층	306㎡	전시실1
	G&J갤러리	2012	지상1층	356.4㎡	전시실1, 사무실
	금남로분관	2003	지상1층	339㎡	전시관1, 사무실

⑤ 경기도미술관

○ 2006년 개관한 경기도미술관은 2008년부터 경기문화재단으로 통합되어 운영되고 있으며 2009년에는 부설기관인 경기창작센터를 개관함

○ 경기도미술관 1관장 1실(학예연구실)로 구성됨

[표 5-14] 경기도미술관 부서별 주요업무

부서	담당업무
학예운영실	미술관 중·단기 발전계획 및 종합경영계획 수립, 예산 및 실적관리, 미술관 사업 계획 수립 총괄, 미술관 기관 교류 및 대외 협력 총괄, DMZ아트프로젝트 진행, 소장품 수집 총괄, 교육프로그램 기획 및 운영, 학술연구, 미술관 종합 홍보 등

[표 5-15] 경기도미술관 시설 현황

구분		개관 연도	건물규모		주요시설 및 특징
			층수	연면적	
본관	경기도미술관	2006	지상2층 지하1층	8277.80㎡	전시실3, 세미나실, 교육체험실, 꿈틀교실, 프로젝트 갤러리

⑥ 대전시립미술관

○ 1998년 개관한 대전시립미술관은 대전창작센터, DMA아트센터를 운영함

○ 대전시립미술관은 1관장 1팀(관리팀) 1실(학예연구실)로 구성됨

[표 5-16] 대전시립미술관 부서별 주요업무

부서		담당업무
관리과	관리팀	업무계획 수립 및 조정, 전산, 급여, 지출, 공유재산, 전시장 대관업무, 계약, 예산 및 회계, 차량관리, 청사방호
	시설운영팀	개방형수장고건립추진, 건축, 토목관련 업무, 시설문 안전점검, 기계설비, 강당 및 세미나실 대관 업무
학예연구실		대전미술 아카이브 업무, 자료실 운영, 기획전시, 소장품 수집 업무 총괄, 창작센터 운영, DMA 아트센터운영, 미술관 후원회 및 멤버십 프로그램 개발 및 운영, 인턴십 운영관리 등

[그림 5-14] 대전시립미술관 조직도

[표 5-17] 대전시립미술관 시설 현황

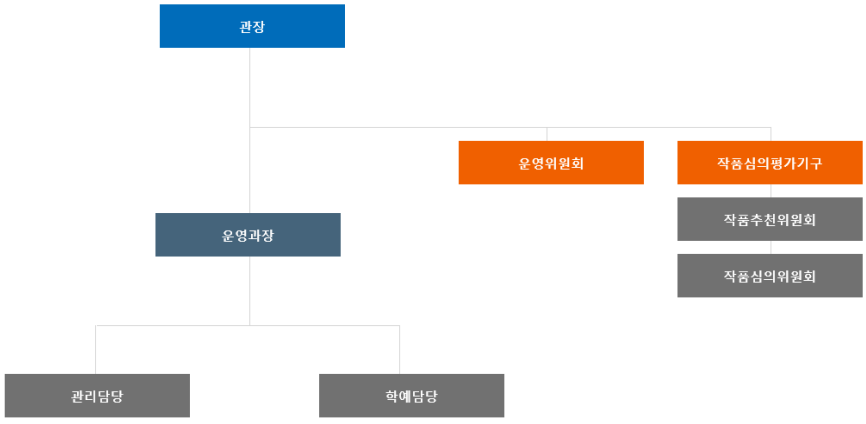
구분		개관 연도	건물규모		주요시설 및 특징
			층수	연면적	
본관	대전시립미술관	1998	지상2층 지하1층	8,426.84㎡	전시실5, 수장고, 세미나실, 자료실, 강당, 생활문화센터, 아트샵,카페테리아
별관	대전창작센터	2008	지상2층	405㎡	전시실3, 세미나실
	DMA아트센터(엑스포 시민광장 내 위치)	2017	지상3층 (2~3층)	-	전시실4, 교육실3, 강사회의실

⑦ 경남도립미술관

○ 2004년 개관한 경남도립미술관은 현재 1관장 1과(운영과) 2팀(관리팀, 학예팀)으로 나누어 구성되며 부서별 담당 업무는 다음과 같음

[표 5-18] 경남도립미술관 부서별 주요업무

부서	담당업무	
운영과	관리팀	계약·지출업무, 청사시설물 관리, 홈페이지 관리 등
	학예팀	전시기획 및 시행, 소장품 수집업무, 도서자료실 관리, 수장고 관리업무, 교육·학술프로그램 운영, 미술관 홍보운영, 국제교류 협력사업 운영, 안네데스크, 자원봉사자 관리, 전시해설 등



[그림 5-15] 경남도립미술관 조직도

[표 5-19] 경남도립미술관 시설 현황

구분		개관 연도	건물규모		주요시설 및 특징
			층수	연면적	
본관	경남도립미술관	2004	지상4층 지하1층	2,036.33㎡	전시실5, 특별전시실, 영상전시실, 다목적홀, 카페테리아, 실기실, 경남미술정보센터

⑧ 제주도립미술관

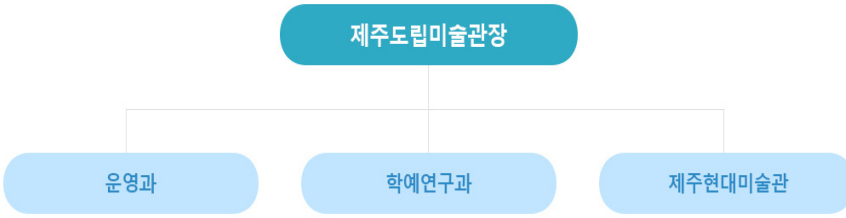
○ 제주도립미술관은 민간투자시설사업(BTL) 방식으로 추진되어 2009년에 개관함

- 도립미술관 개관에 앞서 2007년 제주도 첫 공립미술관 제주현대미술관이 저지문화예술인 마을 내 개관함

○ 1관장 2과(운영과, 학예연구과)로 구성됨

[표 5-20] 제주도립미술관 부서별 주요업무

부서	담당업무
운영과	도립미술관 진흥 및 운영계획 수립 및 시행, 국외, 도의회 관련 업무, BTL 사업관리, 미술관 계약업무 및 평가인증제, 운영위원회, 감사위원회, 성과관리 홈페이지 관리, 예산, 결산 및 회계, 관람수입관리, 미술관음악회 운영 등
학예연구과	제주비엔날레 총괄, 전시기획 및 운영, 프로젝트 제주 기획 및 운영, 지역미술사 조사·연구, 미술관 협력사업 추진, 문화예술교육사 운영, 소장품 수집, 스마트뮤지엄 사업기획 및 운영, 장리석기념관 상설전 기획 및 운영, 협력망 사업-국립현대미술관 순회전, 자료실 관리 등



[그림 5-16] 제주도립미술관 조직도

[표 5-21] 제주도립미술관 시설 현황

구분		개관 연도	건물규모		주요시설 및 특징
			층수	연면적	
본관	제주도립미술관	2009	지상2층 지하1층	7,087㎡	전시실2, 장리석기념관, 강당, 시민갤러리, 수장고, 세미나실, 뮤지엄숍, 옥외전시장

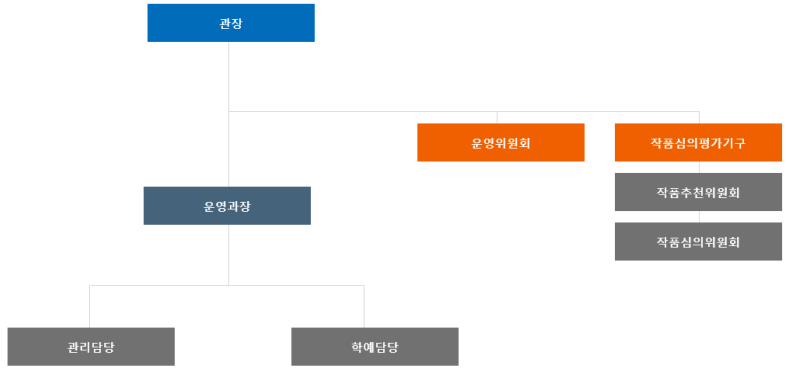
⑨ 시·도립미술관 조직 관련 시사점

○ 시·도립미술관 조직구성을 보면 세 가지로 나누어짐

○ 첫째, 지자체가 직접 운영하는 미술관으로, 일반행정직이 총괄하면서 하부 조직으로 학예조직과 관리조직이 위치하는 조직체계임. 둘째, 일반행정직이 담당하는 관리조직과 전문직이 담당하는 학예조직이 수평적으로 위치하는 조직체계임. 셋째, 두 체계를 변형한 체계로 기타 조직과 분관이 포함됨

○ 첫 번째로 설명한 체계와 관련한 미술관은 경남도립미술관임

○ 이러한 조직체계는 '관'이 중심이 됨. 공공 기관으로서 책임 있는 운영과 행정업무 효율성을 높이는 효과가 있으나, 미술관 정체성과 '예술공간'이라는 전문적 활동이 위축될 수 있음

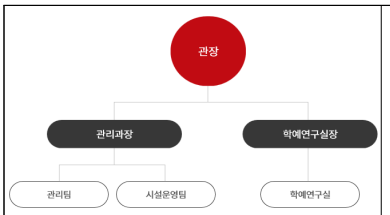


[그림 5-17] 경남도립미술관 조직도

○ 두 번째 체계와 관련한 미술관은 대전시립미술관, 대구미술관, 부산시립미술관 등임. 공무원이 담당하는 관리조직과 전문가가 담당하는 학예조직이 수평으로 위치함

○ 대구미술관은 학예연구실 밑에 수집연구, 전시기획, 교육 등 기능별로 영역을 구분함. 행정지원(관리, 일반행정, 시설운영)와 같은 비중으로 홍보

마케팅 조직을 배치함



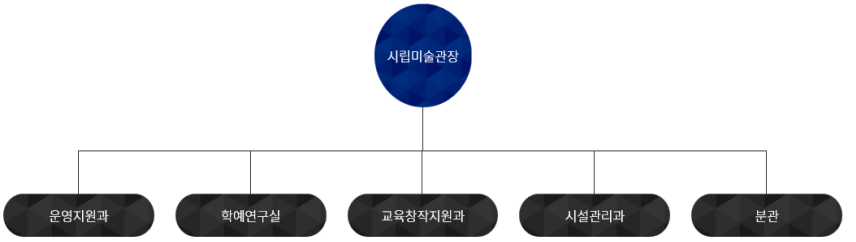
[그림 5-18] 대전시립미술관 조직도

[그림 5-19] 대구미술관 조직도

○ 세 번째 체계와 관련한 미술관은 서울시립미술관과 광주시립미술관임

○ 서울시립미술관에는 자체 분관과 창작스튜디오가 있으며, 다른 미술관보다 소장품 규모가 크다는 점에서 다소 복잡한 구조를 가짐. 기본적인 조직은 관리(운영)와 학예로 구분함. 다만 팀 체계가 아니라 실 체계임

○ 광주시립미술관은 일반적인 수평적인 구조인데, 학예와 별도로 교육을 같은 위상으로 배치함. 미술관의 기능과 가치로서 교육이 강조되는 점을 조직체계와 반영한 것으로, 전북도립미술관과 큰 틀에서 유사함

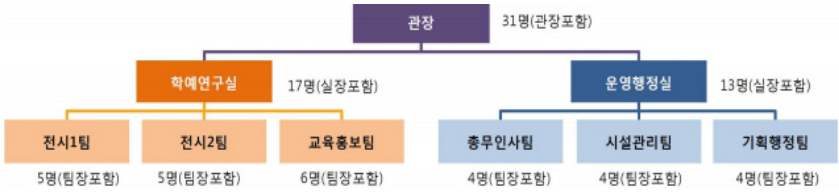


[그림 5-20] 광주시립미술관

[표 5-22] 광주시립미술관 부서별 주요 업무

학예연구실	교육창작지원과
• 미술관 본관 기획전시 및 부대행사 등 • 국외 기획전시 및 부대행사 등 • 지역미술사 조사·연구 활동 • 어린이미술관 운영에 관한 사항 • 본관 전시에 따른 조명관련 업무 • 사진전시관 전시운영관리 • 미술관 자료실, 기자재 관리·운영	• 미술관 교육사업(문화학교 운영) • 창작스튜디오, 국제레지던시스튜디오 운영 • 소장품 수집·기증·대여 감정평가 등 • 수장고 관리에 관한 사항 • 미술관 정보화 및 홈페이지 관리운영 • 국내·외 교류 협력사업 • 문화상품/문화이벤트 개최 등

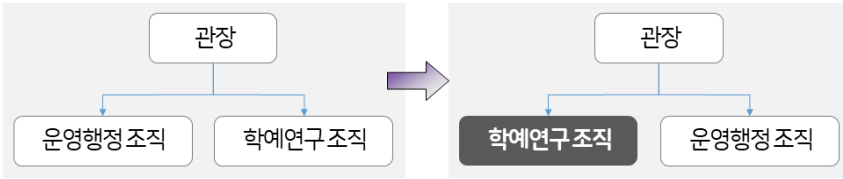
○ 2021년 12월 개관 예정인 울산시립미술관은 운영계획에서 실 체계와 복수 전시기획팀(전시1, 전시2)과 대구미술관과 광주시립미술관과 같은 교육부서를 학예(전시)부서와 병렬적으로 배치하는 조직체계가 제안됨



[그림 5-21] 울산시립미술관 조직체계안(울산시립미술관 운영방안 보고서 참조)

○ 다른 시·도립 미술관 사례를 참조하여 전북도립미술관 조직을 재설계하는데 적용할 시사점을 생각해보면, 첫째, 현 조직구조가 일반행정 조직과 학예전문 조직으로 이원화한다는 점에서 무리는 없으나, 최근 주무 부서를 학예전문 조직이 맡는 게 흐름임을 주목할 필요가 있음

○ 조직체계도에서 학예전문 조직이 맨 앞(왼쪽)에 표시되고, 행정직 공무원이 주축인 운영전담 오른쪽에 위치함



○ 둘째, 미술관 운영위원회(경남, 대구, 부산)를 비롯하여, 작품심의평가기구 등을 상설조직으로 설치하여 운영함. 이는 지역미술계 및 전문가에게 미술관 운영에 적극적으로 참여하는 구조를 만들어주는 효과와 함께 지역사회와 소통 측면에서 필요한 체계라 할 수 있음

○ 셋째, 학예연구 조직 내 업무를 전문영역으로 분업화하고, 홍보마케팅을 별도 조직으로 운영함. 대표적으로 대구미술관이 학예연구실 내 수집연구와 전시기획과 교육을 구분함. 또 행정지원과 내 홍보마케팅 업무를 독립적으로 운영함

○ 넷째, 학예연구팀 내 전시기획 담당을 복수로 설정하는 방안이 제안됨. 일부 미술관에서 이러한 방식을 운영하고, 울산시립미술관 운영계획에서 전시1팀, 전시2팀이 제안됨

[표 5-23] 다른 시·도립 미술관 조직 분석 시사점과 적용 방향

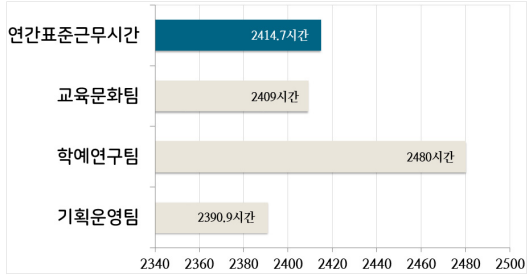
주요 시사점	전북도립미술관 적용 방향
학예연구 조직 중심의 조직 구조	학예연구팀 중심(주무 부서)의 조직 재설계
미술 관련 민관거버넌스(상설 위원회)	상설위원회 설립(운영자문, 작품추천위 등)
전문화: 수집연구/전시기획, 홍보마케팅	학예연구팀 내 수집연구/전시기획 구분, 교육문화팀과 별도로 홍보마케팅 전문화(담당)
전시기획 담당의 복수 조직화	전시기획 전담업무 부여, 인력 확충

ㅁ 현재 기능과 미래수요 분석

① 미술관 핵심 기능인 학예/연구 기능의 확대 필요

○ 전북도립미술관 조직진단 결과, 업무량에 있어 팀 간 불균형이 발생함. 특히 미술관에서 학예연구 기능이 가장 기본인데도 학예연구팀의 평균 업무량이 가장 많은 것으로 나타남

○ 전북도립미술관 내 직원들의 근무시간을 측정한 결과(2020년 기준) 미술관의 연간 평균 근무시간(연간 실제 근무시간+연간 시간 외(근무기록장치) 근무시간)은 2414.7시간으로 나타남[20]



[그림 5-22] 부서별 연간 평균 근무시간(2020년)

○ 연간 평균 근무시간을 기준으로 개인당 업무 처리시간이 가장 높은 팀은 학예연구팀으로 연간 2,480시간 근무를 하였음

20) 자세한 분석 결과는 144페이지에서 설명함

○ 상대적으로 교육문화팀과 기획운영팀의 업무시간이 적은 것으로 나타남

○ 업무처리 시간 기준으로 보면 학예연구팀의 업무가 가장 많으며, 업무량과 업무 중요도에 따라 인력을 확충한다면 학예연구팀이 시급함

② 현대적 미술관의 가치와 지역주민의 수요

○ 현대사회에서 공립미술관은 컬렉션의 가치, 연결의 가치, 교육적 가치, 경험의 가치, 경제적 가치를 창출함. 각 가치에는 현대적 활동이 강조됨

○ 컬렉션과 더불어 소장품에 대한 아카이브화와 활용이 중요함. 더 많은 지역주민, 더 많은 예술인과 연결하여 소통하고 공통의 사업을 추진해야 함. 교육적 가치는 갈수록 확대됨. 시대적 변화에 따라 경험의 방향도 달라져 생애주기별 체험콘텐츠가 필요함. 지역 발전과 미술관이 밀접하게 연계됨

○ 이처럼 현대적 미술관은 융합적으로 사회적인 활동이 강화되어야 함. 하지만 현재 전북도립미술관 조직체계에서는 현대적 미술관의 가치를 실현하기 어려움. 인력의 절대적 부족, 전문역량 부족 등이 이유임

○ 또 전북도립미술관 인식조사에 따르면, 전북도민은 전북도립미술관에서 세계적인 전시회, 이슈를 낳을 만한 전시회를 기대함. 유료 전시회에 참여할 의지도 높음. 그러면서 전북도민은 전북도립미술관이 지역미술을 진흥하는 중심이 되길 기대함. 즉 담론과 이슈를 생산하는 미술관을 원함

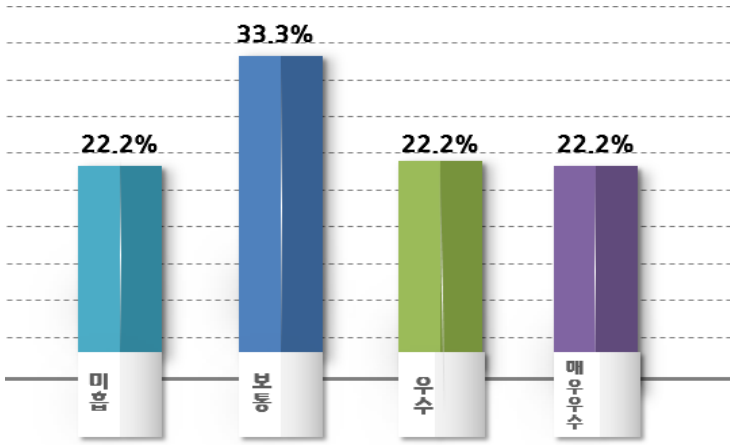
○ 전북도립미술관의 존재와 위치를 모르는 전북도민이 10명 중 3명 가까이 된다는 점에서 미술관을 알리고 방문하게 유도하는 홍보마케팅이 더 중요해짐. 지역미술관 수가 많아지고, 특화 콘텐츠로 차별화하는 데 공을 들이는 만큼, 전북도립미술관도 브랜드 전략이 필요함

나. 조직 재설계 구상

◻ 업무 재배치와 신규 기능[21)]

○ 조직진단에서 구성원들은 현 조직 체제(3팀: 학예연구, 교육문화, 기획운영)를 유지하는 데 대체로 동의함. 팀을 늘리거나, 팀에서 실 단위 체제로 개편하자는 의견도 있었으나, 대체로 팀을 늘리기보다(교육문화팀이 신설된 게 얼마 되지 않음) 현 팀 체계를 유지하면서 인력을 확충하는 데 더 많은 의견이 모임

○ 현 3팀 체제에 대해 보통과 미흡의 응답률을 더하면 절반을 넘으므로, 단기적으로 현 조직체계에 필요기능을 배치하는 방안을 추진하더라도 중장기적으로 조직체계를 새롭게 설계하는 방안을 함께 고려해야 함



[그림 5-23] 조직진단 조직체계의 적정성

○ 현 체제 내에서 업무 재배치를 살펴보면, 첫째, 구성원 의견조사에서 홍보마케팅, 홈페이지 관리, 소장품 관리 및 아카이브 구축 및 활용, 미술정책 연구가 신설업무로 제안됨. 크게 '보존 및 기록(아카이브)', '홍보마케팅

21) 조직 기능을 효율화하고자 업무 폐지, 신설, 중복, 이관에 대해 조직진단 실태 및 의견조사 결과를 바탕으로 정리한 내용임. 업무 중복에 대한 구성원들의 의견은 없었으나, 조직 신설 및 업무 재배치에 따른 인력, 팀 확대 등 다양한 의견을 제안함

(홈페이지 관리 포함)', '정책·학술 연구'임

○ 제안된 신설업무는 기존 업무와 다른 독자적이면서 전문적인 영역이므로 팀 내에서 역할을 구분하여 업무를 나눌 필요가 있음

[표 5-24] 도립미술관 구성원 의견조사에서 제안된 신설업무

구분	필요 분야	신설 부서명	독립 부서 시설 이유 혹은 근거	인원
팀 단위	홍보	홍보기획팀	• 고도의 전문성 필요	2명
	홈페이지, 서버 관리	전산관리팀	• 고도의 전문성 필요	2명
	홍보 및 홈페이지 관리	홍보기획팀	• 전산직 부재로 홈페이지 보안 관련 및 시스템 설치 시 관련 업무 지식이 불충분하여 업무 처리 지연	3명
	소장품 및 아카이브 수집관리	소장품자료 관리과	• 근대미술 작품 자료 조사 연구, 소장품 수집 중장기 계획 수립 및 시행, 소장품 기증 및 구입에 관한 사항, 미술자료(아카이브) 수집 및 보존, 수장고 운영, 자료실 운영,	2명
	홍보, 고객응대, 마케팅	홍보마케팅	• 미술관 대외 이미지 제고, 미술관 홍보 마케팅 종합계획 수립 및 운영, 언론 대응, 소셜 미디어 운영, 미술관 고객관리 및 고객지원 서비스 자원봉사 운영, 고객 만족도 조사 및 평가, 미술관 회원제 운영	2명
	전시홍보	전시홍보팀	• 홍보 분야의 전문성 강화	4명
	작품보존	작품보존팀	• 소장품 보존 및 수복 전문성 확보	4명
인원 단위	미술 정책 연구	미술관정책 연구	• 지방자치시대에 따른 지역미술관 특성화 확립 및 급변하는 시각예술 분야의 연구로 미술관 경영 계획 수립(시각예술/미술관 R&D, 심포지엄 개최, 국제/국내 교류협력, 학술지 발간, 창작스튜디오 운영)	1명

○ 둘째, 구성원 의견조사에서 도청기획전시실 관리업무를 폐지해야 한다고 제안됨. 이 공간은 전북미협에 위탁 운영되다가 도립미술관으로 관리가 이관됨. 그런데 관리인력 확보가 되지 않았고 단순 대관업무라는 점에서 미술관 업무에서 폐지하는 게 타당함

[표 5-25] 도립미술관 구성원 의견조사에서 제안된 폐지업무

폐지 업무	폐지 이유 혹은 근거
도청 기획전시실 관리	• 도내 전시공간 부족으로 주로 다양한 시각 분야의 전시 신청자의 대관 업무로 이뤄져 있으며, 대시민 서비스를 추진하기에는, 물리적 거리가 상당하여(완주-전주) 직접 응대가 어려움. 단, 도청기획전시실의 미술관 소장품전시 등 기획전은 특정기간을 할애받아 추진할 수 있음

○ 셋째, 구성원 의견조사에서 전시실 및 자원봉사자 관리, 아트숍 관리, 기획전시실 운영, 도서자료실 관리, 인턴쉽 관리 등이 제안됨

○ 크게 인력(자원봉사자와 인턴) 관리, 아트숍 등 부속 공간 관리, 전시실 운영 관리 등인데, 이는 대체로 인력과 공간 관리업무로 볼 수 있음. 따라서 자원봉사자와 인턴 등 인력관리와 시설관리(아트숍, 전시실 대관) 등은 현재 기획운영팀에서 담당하는 게 타당함

[표 5-26] 도립미술관 구성원 의견조사에서 제안된 이관업무

구분	이관 부서명	이관하거나 혹은 받을 업무의 세부내용	인원
타 부서로 이관해야 할 업무	학예연구팀	• 전시실 및 자원봉사자 관리 ⇒ 전시를 기획하고 운영하는 학예연구팀에서 전반적인 전시실 운영 및 자원봉사자 관리를 수행함이 업무효율성 및 피드백 측면에서 바람직함	1명
	학예연구팀 교육문화팀	• 아트숍 관리(아트상품 개발 포함) ⇒ 미술관 전체 컨셉 및 전시 관련 아트상품 개발 및 진열을 위해서는 미술분야 전문지식 필요	1명
	교육문화팀	• 도립미술관 기획전시실 운영	0명
	기획운영팀	• 계약업무	0명
	교육문화팀	• 도서자료실 관리 업무	1명
	교육문화팀	• 기획팀의 자원봉사 관리는 교육문화팀에서 고객지원 및 마케팅 차원에서 이뤄져야 할 것으로 사료 (중복 업무는 아님/ 업무 관리자 부재 업무)	0명
	교육문화팀	• 인턴십 운영은 시각예술문화 및 청년인력육성 차원에서 교육문화팀에서 운영하는 것이 주요 성격에 맞을 것으로 사료	0명
	학예연구팀	• 자원봉사자 관리 ⇒ 실 근무지 및 근무상황에 맞추어 학예연구팀이 관할하는 것이 합당	0명

◘ 재설계 조직 체계(안)

○ 주요 특징을 살펴보면, 첫째, 상설 운영(자문)위원회와 작품심의평가기구를 설치하여 운영함. 비상설기구를 상설기구로 전환하고, 운영 활성화 계획을 수립하여 실효적 운영이 되도록 노력함

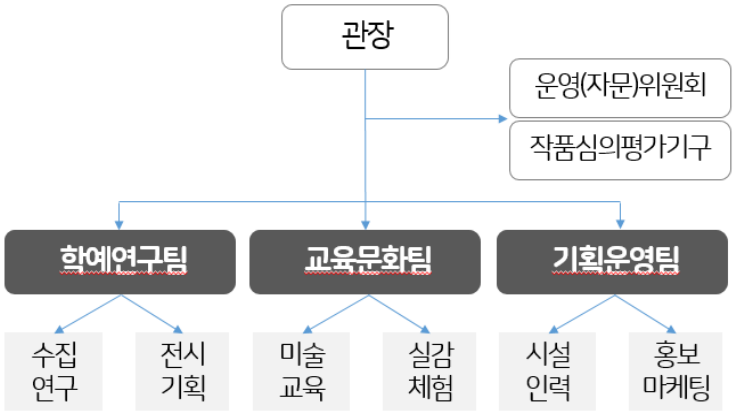
○ 둘째, 학예연구 기능이 중심이 되도록 조직구조를 변경함. 조직 체계 내에서 학예연구팀을 우선 배치함. 기획운영팀은 학예 및 교육 중심 미술관 운영을 지원하는 기능을 담당함

○ 셋째, 각 팀 내 세부 업무를 나눔. 이른바 팀 내 팀 구성임

- 학예연구팀: 수집연구와 전시기획으로 구분하고, 특히 수집연구(컬렉션 기능과 정책·담론연구) 기능을 신규업무로 배치함. 전시기획과 수집연구를 통합하던 기존 방식에서 수집연구를 분리하여 수집연구와 전시기획의 전문성을 각각 높임

- 교육문화팀: 미술(창의)교육과 별도로 디지털 연계 실감콘텐츠 및 체험프로그램을 전담하는 실감체험 분야를 배치

- 기획운영팀: 시설(전시실 대관, 아트숍 등)과 인력(자원봉사자, 인턴 등)을 관리하는 업무와 별도로 홍보마케팅을 전담하도록 업무를 배치



[그림 5-24] 전북도립미술관의 조직재설계 구상(안)

3. 인력 재설계(안)

가. 인력 재설계 방향

◻ 다른 시·도립미술관 비교분석

○ 미술관 인력 및 프로그램 현황을 살펴보면, 전북도립미술관은 다른 시·도립미술관보다 운영인력이 절대적으로 부족함. 관장을 제외한 정원이 12명으로 시·도립미술관 중에서 최하위임

[표 5-27] 시·도립 미술관 운영 인원

구분 (전체 인원)	조직구조	
서울시립미술관 (57명) (북서울미술관 제외)	경영지원부(1)	총무과(13), 시설팀(9)
	학예연구부(1)	전시과(6) 국제교류팀(5)
		교육홍보과(12)
		수집연구과(9)
		본관운영준비팀(1)
	북서울미술관(1)	운영과(10), 학예과(11)
부산시립미술관 (40)	관리팀(17)	
	학예연구실(23)	
대구미술관 (35명)	학예연구실(1)	수집연구팀(6), 전시기획팀(6), 교육팀(5)
	행정지원과(1)	총무팀(11), 홍보마케팅팀(5)
광주시립미술관 (32명)	운영지원과(8)	
	학예연구실(6)	
	교육창작지원과(5)	
	시설관리과(8)	
	분관운영(5)	
대전시립미술관 (22명)	관리과(1)	관리팀(4), 시설운영팀(7)
	학예연구실(10)	
경남도립미술관 (15명)	운영과(1)	관리팀(7)
		학예팀(7)
제주도립미술관 (15명) (제주현대미술관 제외)	운영과(9)	
	학예연구과(6)	
	제주현대미술관(12)	

자료: 해당 미술관 홈페이지 참고
주: 조직인원의 경우 관장, 공무직, 인턴 제외

○ 전북도립미술관의 운영인력 부족에서 비롯된 구조적 문제는 전시기획 외 체험·교육프로그램 운영에 영향을 미침. 전북도립미술관의 프로그램 실적이 시·도립미술관 중 최하위권임

[표 5-28] 미술관 인력 및 프로그램 종합 현황

구분	학예인력					일반인력			프로그램				
	학예직 총인원 (c=a+b)	학예직 공무원		공무원 (일반직,전문계약직,별정직 등)	계약직 등 비정규직	일반직 공무원	계약직 등 비정규직	인턴	프로그램 총계 (종)	강좌 프로그램 (종)	체험 프로그램		답사 프로그램
		학예연구관 (a)	학예연구사 (b)								정기 프로그램 (종)	비정기 프로그램 (종)	
서울시립 미술관	13	2	11	12	39	52	64	·	30	10	·	17	3
부산시립 미술관	11	3	8	24	33	23	33	·	12	6	2	2	2
대구 미술관	4	·	4	7	·	23			10	6	4		
광주시립 미술관	11	3	8	·	·	21	53	4	65	50	4	10	1
대전시립 미술관	4	·	4	5	9	13	4	·	190	189	·	·	1
경기도 미술관	8	·	8	·	1	8	10	2	18	2	3	13	·
경남도립 미술관	6	1	5	·	·	8	·	·	17	4	2	6	
제주도립 미술관	6	2	4	·	·	4	5	·	8	2	4	2	
전북도립 미술관	3	2	1	·	2	9	7	5	9	6	1	2	·

자료: 문화체육관광부(2021), 2020문화기반시설총람

○ 정책적 수요에 따라 전북도립미술관도 2019년 교육문화팀을 신설했음. 하지만 정원은 늘리지 않고 신규 팀만 설립하여 오히려 팀별 업무가 과중되는 문제가 발생하였고, 미술관 주요 기능을 (전시 중심에서 교육 등으로 확장) 확장하겠다는 의지를 실천하는 데 어려움이 있음

○ 서울, 부산, 대구, 대전 미술관에서는 행정 인력보다 미술관 본연의 업무인 전시+교육+수집의 담당업무에 인력 배치가 더 많음. 경남미술관에서는 모두 전문인력이 배치돼 전시+교육+수집을 담당하며, 제주미술관 역시 문화예술교육사를 제외하고 연구인력이 업무를 담당함

○ 하지만 전북도립미술관은 관련 업무를 수행하는 전체 인력 규모도 다른 시·도립미술관보다 부족하고, 전문역량을 요구하는 전시+교육·수집연구 관련 부서에 전문인력 배치 규모도 적음

[표 5-29] 업무 기능별 직원 배치 현황

구분	경영+기획+시설	전시+교육+수집연구	합계
서울시립미술관	27	32	59
부산시립미술관	17	23	40
대구미술관	17 (홍보마케팅 5명 포함)	18	35
광주시립미술관	17	15	32
대전시립미술관	12	10	22
경남도립미술관	7	7 (전체 학예인력)	14
제주도립미술관	9	6 (학예인력 5명, 문화예술교육사 1명)	15
전북도립미술관	6	6 (학예인력 4명)	12

자료: 해당 홈페이지 참고(2021.9 기준)
주: 조직도 상 직급 관계없이 업무배치에 따른 전체 인력 산출(분관 인원 제외)하였으며 위 업무와 제외한 인력은 제외(청사방호, 환경정리, 주차관리, 매표 등)

○ 학예인력 역시 절대적으로 부족함. 특히 학예인력이 절대적으로 부족하여 미술관에서 중요한 기능인 기획전시 업무에 어려움이 많음

○ 시·도립미술관별 학예인력 대비 연간 기획전시 수를 계산하면 학예인력 1명당 평균 전시기획 수는 1.46개인데, 전북도립미술관은 2.33개임. 전국 7개 미술관 중 대전시립미술관 다음으로 전시기획 수가 많음

○ 1인당 전시기획 수가 많으면 기획이 미흡할 수 있고, 전시기획 외 다른 업무를 소홀히 할 수 있다는 점에서 무엇보다 인력 확충이 시급함

[표 5-30] 시도립미술관별 학예인력 1명당 연간 전시기획 건 수(2020년 기준)

미술관	연간 기획전시(회)	학예인력(명)	학예인력당 전시기획 수
부산시립미술관	10	11	0.91개
대구미술관	9	4	2.25개
광주시립미술관	15	11	1.36개
대전시립미술관	12	4	3개
경기도미술관	9	8	1.13개
전북도립미술관	7	3	2.33개
경남도립미술관	7	6	1.17개
합계/평균	62	41	1.46개

자료: 문화체육관광부(2021), 2020문화기반시설총람

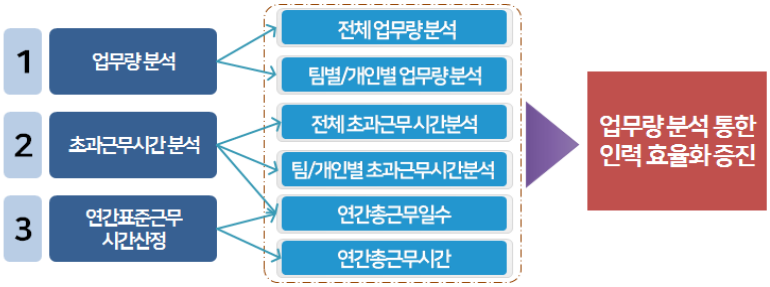
○ 향후 조직 인력 충원으로 인한 미술관 역량 강화와 더불어 향후 거점 기관으로서 기능 확대와 사업의 확장을 고려한 중장기적인 방안으로 조직 단위 확대를 포함한 조직의 재설계 방안을 제시해야 함

ㅁ 구성원의 업무량 분석

○ 업무량 분석 체계

- 업무량과 초과 근무시간을 분석하고, 연간 표준근무시간을 산정함. 전체 업무량 및 팀별, 개인별 업무량을 분석하고, 초과 근무시간에 대해서는 전체 초과 근무시간과 팀별, 개인별 초과 근무시간을 분석함

- 연간 총근무일 수 및 연간 총 근무시간 등을 기준으로 표준근무시간을 산정함



[표 5-31] 업무량 분석 체계

○ 전체 업무량 분석

- 2020년 말 기준 전북도립미술관 직원 9명 업무의 총 처리 건수는 2,909건, 총 처리 시간은 1,020,509분임

- 직원(9명)의 1건당 평균 처리시간을 더하면 22,290분, 371.5시간임

- 일 8시간 근무기준을 적용하여 업무 1건을 처리하는데 걸리는 소요 시간을 산정한 결과 46.4일로 나타남. 즉 직원 1명당 1건의 업무를 처리하는 데 5.2일이 걸림

[표 5-32] 직원 및 총업무량 분석 결과

구분		총 처리 건수(A)	총 처리 시간(분)(B)	1건당 처리시간(분) (C)=(B)/(A)	1건당 처리시간(시간) (D)=(C)/60분	소요일 (E)=(D)/8시간
직원1		823	84,769	103	1.7	0.2
직원2		1,636	204,500	125	2.1	0.3
직원3		108	3,690	34.2	0.6	0.1
직원4		63	43,860	696.2	11.6	1.5
직원5		20	241,440	12,072	201.2	25.2
직원6		17	7,800	458.8	7.6	1.0
직원7		26	106,600	4,100	68.3	8.5
직원8		23	78,390	3,408	56.8	7.1
직원9		193	249,460	1,293	21.6	2.7
해당 직원 (9명)	합계	2,909	1,020,509	22,290	371.5	46.4
	평균	323	113,390	2,477	41.3	5.2

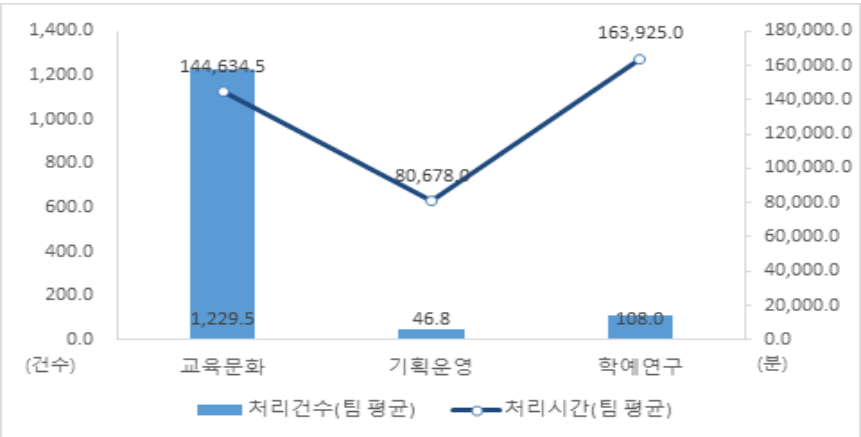
○ 팀별 업무량 분석

- 팀별 업무량을 살펴보면, 평균 1건당 처리시간은 33.0시간인데 이를 초과하는 팀은 기획운영팀 57.9시간, 학예연구팀 39.2시간이며, 교육문화팀은 1.9시간으로 나타남

- 업무 1건당 평균 소요일은 기획운영팀 7.2일, 학예연구팀 4.9일, 교육문화팀 0.2일 임

[표 5-33] 팀별 업무량 분석 결과

구분		총 처리건수 (A)	총 처리시간(분) (B)	1건당 처리시간(분) (C)=(B)/(A)	1건당 처리시간(시간) (D)=(C)/60분	소요일 (E)=(D)/8시간
교육 문화팀 (2명)	합계	2,459	289,269	228	3.8	0.5
	평균	1,229.5	144,634.5	114	1.9	0.2
기획 운영팀 (5명)	합계	234	403,390	17,361.2	289.4	36.2
	평균	46.8	80,678	3,472.2	57.9	7.2
학예 연구팀 (2명)	합계	216	327,850	4,701	78.4	9.8
	평균	108	163,925	2,350.5	39.2	4.9



[그림 5-25] 팀별 업무량 분석 결과

○ 전체 초과 근무시간

- 2020년 말 기준으로 조사된 전북도립미술관 직원 9명의 실질 시간 외 근무 시간은 전체 494시간, 연평균 40.7시간임. 근무기록 장치에 의한 초과 근무시간은 전체

470.7시간이며 연평균으로 계산하면 평균 39.2시간으로 나타남

- 시간 외 근무시간은 근무기록 장치보다 실질 초과 시간이 더 높게 나타남

- 연평균 시간외 근무횟수 (실질초과) 13.8회 〉 (근무기록장치) 13.3회

- 연평균 시간 외 근무시간 (실질초과) 40.7시간 〉 (근무기록장치) 39.2시간

[표 5-34] 전체 초과근무시간 분석 결과

구 분	실질초과근무시간					근무기록 장치에 의한 초과 근무시간				
	근무횟수		근무시간		1회당 평균 소요시간(E)/(B)	근무횟수		근무시간		1회당 평균소요시간 (E)/(B)
	총 시간외(A)	연평균(B)=(A)/12개월	총시간외(D)	연평균(E)=(D)/12개월		총 시간외(A)	연평균(B)=(A)/12개월	총시간외(D)	연평균(E)=(D)/12개월	
직원1	96.0	8.0	384.0	32.0	4.0	96.0	8.0	384.0	32.0	4.0
직원2	156.0	13.0	546.0	45.5	3.5	156.0	13.0	546.0	45.5	3.5
직원3	180.0	15.0	540.0	45.0	3.0	180.0	15.0	540.0	45.0	3.0
직원4	228.0	19.0	478.0	39.8	2.1	228.0	19.0	478.8	39.9	2.1
직원5	120.0	10.0	360.0	30.0	3.0	120.0	10.0	360.0	30.0	3.0
직원6	144.0	12.0	432.0	36.0	3.0	144.0	12.0	432.0	36.0	3.0
직원7	148.6	12.4	494.0	36.6	2.7	143.7	12.0	423.6	35.3	2.7
직원8	180.0	15.0	720.0	60.0	4.0	156.0	13.0	624.0	52.0	4.0
직원9	233.0	19.4	492.0	41.0	2.1	213.0	17.8	448.0	37.3	2.1
평균	165.1	13.8	494.0	40.7	3.0	159.6	13.3	470.7	39.2	3.0
합계	1485.6	123.8	4446.0	365.9	27.4	1436.7	119.8	4236.4	353.0	27.4

* 근무기간 12개월 미만 직원에 대하여 직원 8명의 평균치를 적용함

○ 팀별 초과 근무시간

- 실질 초과 근무시간에 의한 전체 부서 연평균 소요 시간은 평균 40.7시간임. 학예연구팀 50.5시간, 교육문화팀 38.8시간, 기획운영팀 37.5시간으로 학예연구팀이 부서 평균보다 9.8시간 높음

- 근무기록장치에 의한 초과근무 부서 연평균 시간은 39.2시간임. 학예연구팀 44.7시간, 교육문화팀 38.8시간 기획운영팀 37.2시간으로 학예연구팀이 부서 평균보다 5.5시간 높음

[표 5-35] 팀별 초과근무시간

구 분		실질초과근무시간					근무기록 장치에 의한 초과 근무시간				
		근무횟수		근무시간		1회당 평균 소요시간 (E)/(B)	근무횟수		근무시간		1회당 평균 소요시간 (E)/(B)
		총 시간외 (A)	연평균(B) =(A)/12개월	총시간외 (D)	연평균(E) =(D)/12개월		총 시간외 (A)	연평균(B) =(A)/12개월	총시간외 (D)	연평균(E) =(D)/12개월	
교육 문화팀 (2명)	평균	126.0	10.5	465.0	38.8	3.8	126.0	10.5	465.0	38.8	3.8
	합계	252.0	21.0	930.0	77.5	7.5	252.0	21.0	930.0	77.5	7.5
기획 운영팀 (5명)	평균	164.1	13.7	460.8	37.5	2.8	163.1	13.6	446.9	37.2	2.8
	합계	820.6	68.4	2304.0	187.4	13.8	815.7	68.0	2234.4	186.2	13.8
학예 연구팀 (2명)	평균	206.5	17.2	606.0	50.5	3.1	184.5	15.4	536.0	44.7	3.1
	합계	413.0	34.4	1212.0	101.0	6.1	369.0	30.8	1072.0	89.3	6.1

○ 연간 평균 근무시간과 표준근무 가능 시간 산정

- 연간 평균 근무시간은 2,414.7시간으로, 여유율 0.85를 적용하면 연간 표준근무 가능 시간은 2,052.5시간임

[표 5-36] 연간 표준근무 가능 시간(2020년 기준)

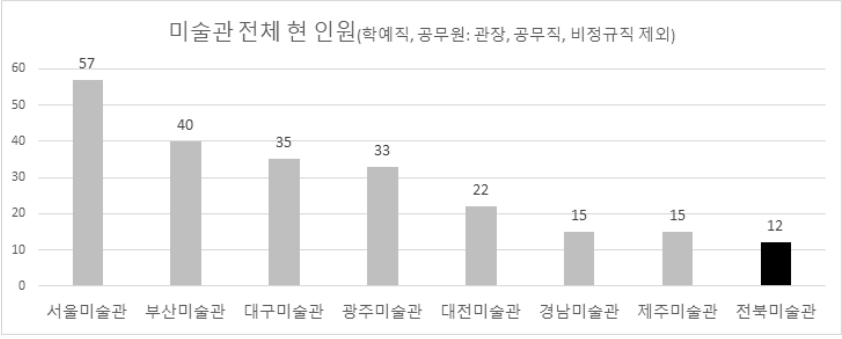
구분	내용	표준 근무가능 시간 산출	비고
A	총 수	366	
B	총 휴일수(공휴일 포함)	115	
E	연간 총 비근무일수	8	
F	연간 총 근무일수	243	A-(B+E)
G	연간 근무시간	1944	F*8
H	연간 O/T 평균시간	470.7	근무기록장치 시간외 평균
I	연간 평균 근무시간	2,414.7	G+H
J	여유율	0.85	
K	연간 표준근무 가능 시간	2,052.5	I*j

나. 인력 재설계 구상

◻ 사례 비교에 따른 필요 인력

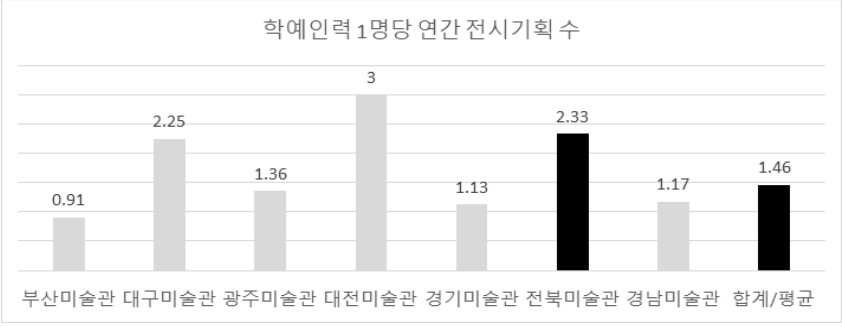
○ 다른 시·도립미술관 현 인원(관장 제외)은 최대 57명에서 최소 12명인데, 전북도립미술관이 12명으로 가장 적음. 전북도립미술관을 제외한 최소 인원을 기준(경남/제주 15명)으로 삼으면 인력 3명이 확충되어야 함

○ 규모가 크고, 분관이 있는 서울 및 광주시립미술관을 제외하고, 미술관(부산, 대구, 대전, 경남, 제주, 전북) 평균 인원을 계산하면 23.2명임. 이 평균 인원(23.2명)을 기준으로 삼으면 필요인력은 최대 11명임



○ 분야별 필요 인력 중 미술관의 가장 근간이 되는 학예인력을 살펴보면, 전체 시·도립미술관의 학예인력 1명당 평균 전시기획 수(1.46건)를 기준으로 인력을 확충한다고 전제할 때 필요인력은 2명임

- 현재 3명인 학예인력을 5명으로 확대하면 1명당 전시기획 건수는 1.4건임



○ 직원 1명이 담당하는 미술관 면적을 기준으로 필요인력을 산출하면, 8개 미술관(경기미술관 제외)의 직원 1명당 평균 면적은 505.4㎡임. 이를 기준으로 삼아 전북도립미술관의 1인당 면적 690.8㎡을 비교하면 전북도립미술관 직원 1명이 관리하는 건물면적은 전국 평균의 136.7%임

○ 전국 평균값으로 관리 면적을 낮추려면 16.4명이 필요함. 즉 현재 인원(12명)에 4명이 더 충원되어야 함

[표 5-37] 시·도립미술관 인력 대비 건물면적(2020.1.1)

지역	인력 총계(명) (비정규직 제외)	인원 대비 건물 면적(㎡)	지역	인력 총계(명) (비정규직 제외)	인원 대비 건물 면적(㎡)
전북	12	690.8	광주	32	416.5
서울	77	174.4	대전	22	383.0
부산	58	393.5	경남	14	637.9
대구	34	638.2	제주	10	708.7

○ 종합하면, 첫째, 전북도립미술관을 제외한 시·도립미술관의 최소 인원(경남/제주미술관, 15명)을 기준으로 필요인력을 산정하면 3명임. 둘째, 규모가 크고 대규모 분관을 운영하는 서울 및 광주 미술관을 제외한 전국 미술관 직원 평균 수(23.2명)를 기준으로 삼으면 필요인력은 11명임. 셋째, 직원 1명당 담당하는 건물면적을 기준으로, 전북도립미술관이 전국 평균값(505.4㎡)을 충족한다는 전제 아래 필요인력은 16.4명으로 산출되며, 현재 인원 대비 4명이 더 필요함

○ 이 세 가지 시나리오를 종합하여 필요인력을 산출하면 최소 3명에서 최대 11명으로 나타남. 평균값은 6명임

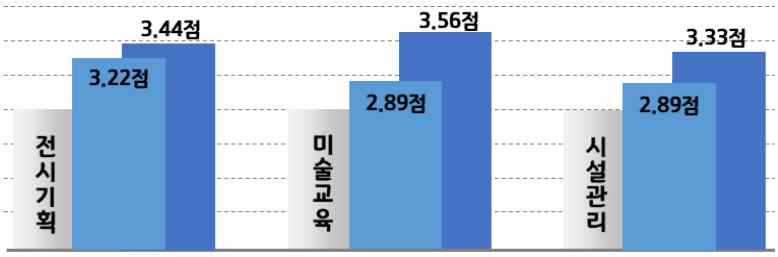
[표 5-38] 다른 시도립미술관 비교에 따른 전북도립미술관 필요인력 산출

시나리오	인력 확충 기준	현 인원	확충 필요인력
최하위권 인원 충족(경남/제주)	15명	12명	3명
전국 미술관 평균 인원 충족	23.2명	12명	11명
1인당 담당 면적 전국 평균 충족	16명	12명	4명
시나리오 평균			6명

◻ 미래수요에 따른 인력 산정

○ 조직진단으로 미술관의 운영 목적 및 정책 수요를 고려하여 중요도를 측정한 결과(조직진단 부서 중요도 참고) 3개 팀 중 학예연구팀에 대한 중요도가 가장 높게 나타남. 교육문화팀, 기획운영팀이 뒤를 이음

○ 현재 업무 수요도에서 전시기획이 1순위, 시설관리와 미술교육이 각각 2순위를 차지하였고, 미래의 업무 수요도에서는 미술교육 1순위, 전시기획 2순위, 시설관리가 3순위로 나타남



[그림 5-26] 조직진단 업무 수요도(1~3순위)

○ 부서 중요도와 업무 수요도 조직진단 결과 조직 내에서 학예연구부서의 업무가 미술관 업무에서 가장 핵심적이며, 향후 전시기획과 미술교육에 대한 업무 수요가 더욱 확대될 거라는 데 구성원 또한 동의함

○ 국가균형발전과 지역문화 활성화라는 정책적 요인으로 인해 미술관의 수가 꾸준히 증가했지만, 실제 미술관의 역할과 기능을 효과적으로 실행하려는 제도적 여건 마련에는 여전히 미흡한 모습을 보임

○ 첫째, 작품의 수집과 연구, 소장품 관리와 기록 등에 대한 사업(기능) 확대와 이를 담당할 전문인력이 필요함

○ 최근에는 중앙에서도 이러한 문제점에 공감하며 인프라 확충뿐만 아니라 시설 특수성을 고려한 전문인력 확충 및 역량 강화에 대한 중요성을 강조하며 관련 내용을 중장기 계획(2019~2023)의 핵심과제로 포함함

- 학예인력에 대한 처우개선과 더불어 국·공립관의 경우 순환보직 체계로 인해 행정 미술관 시설의 특수성 및 전문성에 대한 인식이 저조하다는 문제점을 지적. 종사 인력에 대한 맞춤형 교육 확대와 다양한 전문분야에 대한 교육과정 운영의 필요성 강조

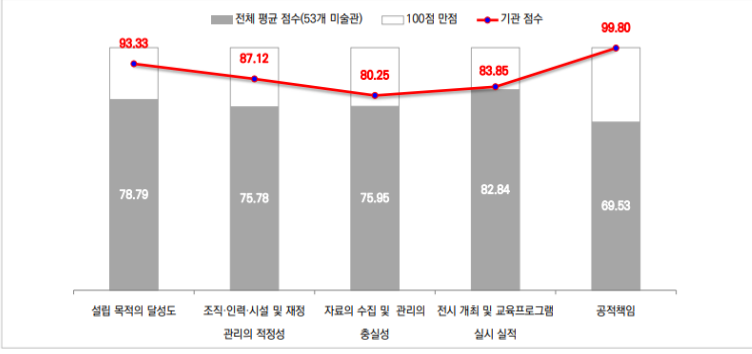
- 자료 수집, 전시, 교육, 보존의 토대로서 연구·출판·아카이브 기능이 점차 중요해질 것으로 제안함. 이에 따라 관련 기관 간 공동연구 강화와 출판·유통 지원·아카이브 구축 및 활용도 제고를 위한 시설 내 관련 인력들의 확대가 필요할 것으로 보임

○ 지역 미술 아카이브는 지역의 예술적 정체성과 예술역사에 대한 올바른 이해의 기준을 제시함. 또 지역문화의 다양한 가치를 발굴하며 공적 기관의 지원에 대한 투명성 있는 경영을 담보할 수 있음

○ 국·공립미술관은 미술 진흥 및 문화향유의 거점으로서 전시개최 및 교육 프로그램 진행의 기능적 목적뿐 아니라 지역 미술에 대한 자료 수집·관리·보존·조사 등의 학예연구 전반에 걸친 업무 강화가 강조되는 추세임

○ 현재 전북도립미술관은 소장품을 수집, 보존, 관리와 함께 수장고 운영을 위한 전담 연구사가 부재한 상황이며 2020년 공립미술관 평가인증 의견에서도 아카이빙 전문인력 및 예산 확보 계획 수립의 필요성이 지적됨

- 전북도립미술관은 공적 책임과 설립 목적의 달성도가 상대적으로 높은 점수로 평가받았고, 자료의 수집 및 관리의 충실성, 전시개최 및 교육 프로그램 운영 실적은 전국 평균보다 높았으나 다른 지표와 비교하면 상대적으로 낮은 평가를 받음



[그림 5-27] 전북도립미술관의 평가인증 결과(2020)

○ 전국 시·도립미술관의 소장자료 현황(2020년 기준)을 보면 평균 2,436.5점임. 규모가 큰 서울시립미술관과 광주시립미술관을 제외하면 1,564.67점임. 전북도립미술관은 1,821점을 소장하여 6개 미술관 평균보다 많음

○ 적지 않은 소장품을 보유한 전북도립미술관은 소장품을 보존·관리·활용할 사업과 더불어 관련 전문역량을 갖춘 인력이 필요함

[표 5-39] 미술관별 소장자료 현황

구분	종류	점
서울시립미술관	미술작품(회화, 한국화,드로잉 & 판화, 조각, 뉴미디어, 공예, 사진, 설치, 서예)	5,000
부산시립미술관	평면, 입체, 기타 장르	2,829
대구미술관	회화, 조각, 사진, 판화, 미디어 등	1,307
광주시립미술관	회화,사진, 조각, 영상 등	5,104
대전시립미술관	한국화, 서양화, 조소, 서예,공예, 뉴미디어, 사진, 판화드로잉 등	1,289
경남도립미술관	회화, 조각, 사진, 영상 등	1,317
제주도립미술관	한국화, 회화, 조각, 사진 등	825
전북도립미술관	회화, 한국화, 조각, 사진 등	1,821
평균	8개 미술관	2,436.50
	6개 미술관(규모가 큰 서울/광주미술관 제외)	1,564.67

자료: 문화체육관광부(2021), 2020문화기반시설총람

○ 다른 지역 사례 조사 결과 시·도립미술관에서 레지스트라(소장품 관리원)를 정식 고용한 예는 없지만, 전북도립미술관보다 많은 인력을 활용하여 전시기획 업무를 병행, 해당 업무를 수행함

[표 5-40] 아카이브 및 수집연구 관련 다른 미술관 사례

미술관	아카이브 및 수집연구 관련 주요 내용
대구미술관	수집연구팀 구성(소장품 수집, 관리, 연구 디지털 아카이브 등 진행)
경남미술관	소장품 수집 및 관리 업무에 2명 배치, 학예인력 각각 소장품 수집, 관리, 교육, 국제교류, 미술관 홍보를 담당함(전시기획 동시 수행)
제주미술관	소장품 수집, 관리 수장고 운영 담당 업무 2명(전시기획 동시 수행)

○ 소장작품 수집과 관리의 중요성은 지속하여 확대될 전망임. 이에 따라 미술관 내부에서도 작품 컨디션 관리와 라벨링, 도큐멘테이션 업무의 지속

적인 증가, 미술관 소장작품 활용 확대를 위한 관련 기관 간 소장품 대여 사례 증가에 따른 관리 전문인이 필요함을 제시함

○ 둘째, 전북도립미술관이 중장기적인 전망에서 이슈를 낳을 만한 전시를 기획하도록 충분하고 역량 있는 전시기획 인력을 확보해야 함

○ 전북도립미술관 학예연구팀은 전북의 미술사와 작가를 전국에 알리면서 전국적 관심을 받을 10개년 계획을 수립하여 추진함. 이 계획에는 세계적 메가 전시회를 비롯하여 장기간 준비가 필요한 기획 전시(지역 원로작가와 근현대 대표작가 조명), 국제 전시 등이 포함됨

[표 5-41] 전북도립미술관(학예연구팀) 향후 10년 계획 (2022~2032)

기획전시	주요 내용
전북미술 현장 시리즈 추진 (격년제)	● 현존하는 전북 원로작가를 조명하는 연구전 · 2022년 : 한봉림 · 2024년 : 이중희 · 2026년 : 이건용 · 2028년 : 육근병 · 2030년 : 권순환 · 2032년 : 강관욱
전북미술사 시리즈 추진 (격년제)	● 전북 근·현대미술을 대표하는 미술가를 조명하는 연구전 · 2023년 : 진 환 · 2025년 : 김영창 · 2027년 : 전수천 · 2029년 : 송수남 · 2031년 : 한소희
세계미술 거장전 추진 (3년제)	● 팝 아트(Pop Art)의 향연 · 2022년 : 팝 아트의 거장 《앤디워홀 팝 아트》 展 개최 · 2025년 : 브라질을 대표하는 현대 최고의 팝 아티스트 《로메로 브리또》 展 개최 · 2028년 : 팝 아트의 거장 《로이 리히텐슈타인》 展 개최
유럽 & 아시아 국제전 추진 (2년제)	● 유럽미술을 소개하는 국제전 · 2022년 : 미술관 정원 프로젝트 《한국의 산수와 프랑스 조형예술》展 ● 아시아 미술을 소개하는 국제전 · 2024년 : 일본 이시카와현립미술관과의 국제교류전 추진 · 2026년 : 대만 관두미술관과의 국제교류전 추진 · 2028년 : 중국 사천미술학원과의 국제교류전 추진

○ 이 계획대로라면 다른 지역대표미술관으로서 위상을 높이며, 전북도민의 미술관 입문 및 다른 지역 관람객까지 유도할 것으로 기대됨. 하지만 현재 학예연구팀 인력은 팀장(학예관) 포함 3명에 불과함. 이 인력으로 매년 메

가 전시회와 국제전시회, 지역 미술 관련 전시회를 진행하기 어려움. 안정적인 전시기획으로 미술관 위상을 높이도록 인력이 확충되어야 함

○ 셋째, 시설 운영과 관련하여 인원이 충원되어야 함. 전북도립미술관에서는 본관을 제외, 창작스튜디오, 서울관, 도청기획전시실을 관리하고 있으나 공간 운영을 위한 별도 전문인력은 없음

- 서울관 운영은 관외 체제비가 지원되지 않는 직원 1명(무기계약직)이 전시기획, 서무 업무를 도맡음. 도청 복귀를 원하면 대체인력이 없어 업무 공백이 나타날 수 있음

○ 창작스튜디오는 예술가들에게 안정적인 창작 환경을 제공하고 국내·외 교류 활성화와 지역 연계 프로그램을 통한 도민 문화향유 제고를 목적으로 지난 2016년에 개관함

○ 개관 이후 상주 인력이 배치된 적이 없이 운영되고 있음. 미술관 주요 시책이며 2021년 미술관 예산 중 53,500천 원이 도립미술관 창작스튜디오 운영에 배정되었지만 2020년 1월을 마지막으로 실적이 없음

[표 5-42] 운영 형태별 창작스튜디오 운영인력 평균 현황

(단위: 명/n: 96)

운영형태	사례수	상근	비상근	정규직	비정규직	프로그램	테크니션
직영	48	3.7	2.3	3.0	1.5	2.5	0.6
위탁	32	2.7	1.2	0.9	1.4	1.7	0.5
민간예술단체	16	2.7	1.0	1.2	0.7	1.7	0.4

자료: 한국문화관광연구원(2013), 창작스튜디오 현황 조사 및 지원방안 연구, 64쪽

○ 운영 형태별 창작스튜디오 운영인력 현황을 살펴보면 대체로 상근 인원을 2명 이상 배치하고 직영의 경우 정규직 인원을 평균 3명 정도 배치하며 사업 운영의 안정성을 확보함

○ 하지만 현재 전북도립미술관에서 운영하는 창작스튜디오는 본관의 전시·기획을 담당하고 있는 학예인력 1명이 기획 및 운영업무를 동시에 진행하고 있어 업무의 효율화와 사업 진행에 어려움이 있는 것으로 보임

○ 넷째, 미술관에서 운영하는 교육 프로그램을 개발하고 운영할 전문인력(에듀케이터)과 함께 프로그램을 홍보하고, 미술관을 미술관광 거점으로 브랜딩하는 마케팅 전문인력도 필요함

○ 미술관의 역할 변화와 도민의 수요를 고려하여 일반인과 학교를 연계한 프로그램 기획을 확대해야 함

- 현재 지역의 공립미술관 중 비슷한 수준의 예산을 투여하여 교육프로그램을 운영하는 대구의 경우 현재 전북도립미술관처럼 교육팀을 구성하여 사업을 진행 중임

- 전북도립미술관: 107,460천원/대구미술관: 127,588천원(2021년 예산 기준)

- 대구미술관은 총 5명의 인력이 배치되어 일반이 미술강좌, 미술정보센터운영, 도슨트 프로그램 및 학술행사 추진, 체험·감상(어린이, 가족) 등의 업무를 각 1명이 맡음

○ 또 건축 리모델링을 통해 Art Fab Lab(체험공간)이 운영될 예정임

- 예술·기술 융합 창의 교육프로그램 운영(어린이 아트팹랩), 대학 협업을 통한 창작물 구현 교육 프로그램(대학연계 2Dx3D), 신매체 기반 활용 창작활동 교육(팹랩 워크숍), 장르간 융합 문화예술 공연(팹랩 이벤트), 접근성 제고 위한 팹카페 운영 등을 제시

○ 현재 공간의 프로그램을 구성 운영할 교육문화팀은 팀장을 제외한 팀원 1명뿐이어서 새로운 공간 및 관련 콘텐츠를 운영할 인력이 절실함

○ 마지막으로, 코로나 사태를 계기로 활성화된 비대면 온라인 전시콘텐츠의 개발과 운영을 담당할 전문인력이 필요해짐. 또 미술관 활동을 홍보하고 미술관과 전시콘텐츠를 미술관광 자원화하는 마케팅 역량이 필요함

[표 5-43] 미술관 사업 확대 및 미래수요 대응 필요분야와 인력

필요분야	주요업무	관련 부서	인원
수집·연구	정책연구, 담론연구 등	학예연구팀	1명
기록·보존·전시	미술사, 소장품 아카이빙·관리	학예연구팀	1명
전문시설 운영	창작스튜디오, 서울관 운영 등	교육문화팀	1명
에듀케이터	아트팹랩, 교육프로그램 개발 운영	교육문화팀	1명
온라인/마케팅	온라인 콘텐츠, 미술관 브랜딩(마케팅)	기획운영팀	1명

ㅁ 구성원 업무량에 따른 소요인력 산정

○ 미술관 구성원이 1년(2020년 기준) 동안 투입한 총 근무시간과 가중요소를 적용하여 필요한 인력을 산정함

• 산정방식은 업무량에 가중요소를 곱한 값을 1인당 연간 표준근무시간으로 나눈 뒤, 현재 인력과 비교하여 필요 인력을 계산함

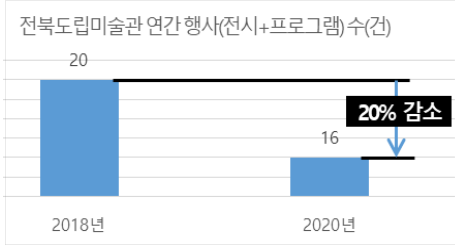
업 무 량 (연간총근무투입시간) × 가중요소 (여유율 10% 관리행위 5%) / 1인당 연간 표준근무시간 - 배치인력 = 소요인력

○ 연간 총 근무투입시간 : 출퇴근 기록 데이터를 활용, 팀별 1인당 연간 총 근무시간을 산정(연간 근무시간 1,944시간 + 팀별 평균 시간외 근무시간)

- 학예연구팀 1인당 평균 총 근무투입시간 : 2,480시간
- 교육문화팀 1인당 평균 총 근무투입시간 : 2,409시간
- 기획운영팀 1인당 평균 총 근무투입시간 : 2,390.9시간

○ 기본 가중요소 : 여유율 10%와 사업 및 정책 등을 추진하는데 필요한 관리행위(출장, 업무대기 등) 5%를 감안하여 총 15%를 반영함

○ 특별 가중요소 : 코로나 사태에 따라 2019년부터 전시회와 프로그램(행사/사업)이 축소되면서 업무량이 코로나 사태 이전보다 줄어듦. 따라서 코로나 사태 이전인 2018년 대비 2020년(업무량 조사 시점)에 줄어든 행사 비율(20%)을 가중요소로 반영함



[그림 5-28] 코로나 사태 이전과 이후 비교

○ 1인당 연간 표준근무 가능 시간 : 연간 총 근무시간(2,414.7)에 여유율 85%를 적용하면 표준 근무가능 시간이 약 2,052.5시간으로 계산됨

○ 종합하면, 학예연구팀의 소요 인력은 약 4.9명임. 현재 배치된 인력 3명

을 제외하면 필요한 추가 인력은 2명으로 추정됨

- (평균 총 근무 투입시간 2,480시간×3인×가중요소 1.35) ÷ 표준근무 가능 시간 2,052.5시간 = 전체 인력 약 4.9명-현재 배치인력 3명 = 필요인력 1.9명

○ 교육문화팀 소요 인력은 약 3.2명임. 현재 배치된 인력 2명을 제외하면 필요한 추가 인력은 1.2명으로 추정됨

- (평균 총 근무 투입시간 2,409시간×2인×가중요소 1.35) ÷ 표준근무 가능 시간 2,052.5시간 = 전체 인력 약 3.2명-현재 배치인력 2명 = 필요인력 1.2명

○ 기획운영팀 소요 인력은 약 9.4명임. 현재 배치된 인력 6명을 제외하면 필요한 추가 인력은 3.4명으로 추정됨

- (평균 총 근무 투입시간 2,390.9시간×6인×가중요소 1.35) ÷ 표준근무 가능 시간 2,052.5시간 = 전체 인력 약 9.4명-현재 배치인력 6명= 필요인력 3.4명

[표 5-44] 〈업무량 분석에 따른 소요 인력 추정 시나리오〉

구 분	연간 총 근무투입시간	산정결과 인원(명)	현 배치 인력(명)	필요인력(명)
학예연구팀	6,655.5(3명)	4.9	3	2(1.9)
교육문화팀	4,140(2명)	3.2	2	1(1.2)
기획운영팀	12,642.6(6명)	9.4	6	3(3.4)
합계			11	6

ㅁ 소요 인력 종합과 조직별 배치 계획(안)

○ 다른 시·도립미술관 비교분석에 따른 필요인력, 기능 확대 및 미래수요에 따른 필요인력, 구성원의 업무량 분석(시나리오)에 따른 필요인력을 종합하여 전북도립미술관의 필요인력을 산정함

시나리오 구분	추가 필요인력	비고
시·도립미술관 사례비교 결과	6명	비슷한 규모 미술관 인력 적용 (학예인력 최소 2명 확충)
기능 확대와 미래수요 분석 결과	5명	미술관 자체 분석 결과 참조
구성원 업무량 분석 결과	6명	학예 2, 교육 1, 운영 3
평균	5명	정원(관장 포함) 13 → 18명

○ 이 연구에서는 전북도립미술관의 중장기 비전과 전략, 기능 확대와 미래 수요 대응에 따른 미술관의 확충 필요 인력을 5명으로 제안함. 신규 확충 인력 5명 중 학예인력은 3명이며, 일반 행정직 공무원은 2명임

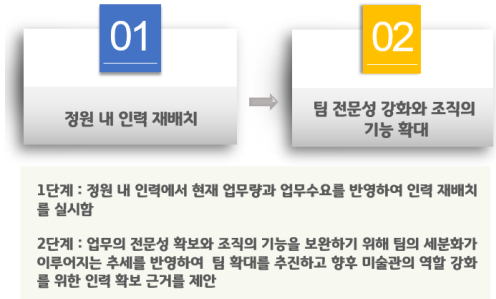
팀	인력 배치 구상(안)	정원
학예 연구팀	• 팀 내 수집연구와 전시기획으로 구분하고, 수집연구 파트에 2명(정책·담론연구 1, 보존기록 1), 전시기획 파트에 3명(순회 기획 차원에서 1명 추가)을 배치 • 팀장 포함하여 모두 6명을 배치	현 4명 → 6명
교육 문화팀	• 팀 내 미술교육과 실감체험으로 구분하고, 신규 확충 인력을 실감체험(아트팹랩 등 운영 및 실감체험콘텐츠 개발·관리) 분야에 배치 • 홍보 업무는 기획운영팀으로 이관	현 2명 → 3명
기획 운영팀	• 팀 내 시설 운영 및 총무, 홍보마케팅을 구분하고, 시설 운영업무에 1명, 홍보마케팅 업무에 1명을 배치	현 6명 → 8명

다. 인력 재설계(안) 실행 방안

□ 단계별 인력 확충

○ 필요인력 5명을 한 번에 확충하여 정원을 늘리려면 전라북도 본청의 인력을 줄여 전북도립미술관에 배치해야 함. 즉 정원을 늘리려면 전라북도 전체 인력 조정이 뒤따르는 문제임

○ 따라서 첫 번째 단계로 시급한 전문인력(학예연구) 확보는 현 정원 내에서 인력 재배치하는 방안을 고려함. 두 번째 단계는 미술관의 향후 역할과 기능 확대에 따라 조직을 전체적으로 확장하여 필요 인력을 확보함. 특히 2022년 민선 8기 출범 관련 조직개편 과정에서 도립미술관의 필요 인력(5명)을 확보해야 함



참고문헌

◻ 참고문헌

○ 광주시(2020),「아시아 예술관광중심도시 진흥 기본계획」
○ 국립광주박물관(2018),「국립광주박물관 중장기 발전계획」
○ 김은영(2020), “지속 가능한 문화서비스 환경과 21세기 미술관”,「충남도립미술관 건립 관련 공개토론회」자료집 참조
○ 김현경(2017),「박물관의 사회적 기능 확대 방안 연구」, 한국문화관광연구원
○ 김현경(2020),「박물관·미술관 장애인 접근성 강화를 위한 가이드라인 방향 연구」
○ 문화체육관광부(2019),「국공립박물관미술관 무료 관람 정책 성과 분석 및 개선방안」
○ 문화체육관광부(2020),「전국 문화기반시설 총람」
○ 서울시(2020),「서울시립미술관중장기진흥계획수립연구」
○ 양혜원 외(2019),「예술의 가치와 영향」, 한국문화관광연구원
○ 임정미(2020), “신중년의 사회참여 실태와 시사점”, 보건복지포럼(2020.09)
○ 장훈 외(2018),「국민 여가 활성화를 위한 문화 서비스 개선연구」, 한국문화관광연구원
○ 최종호(2000),『박물관 실무 지침』, 서울:한국박물관협회
○ 클레어 비숍(2013),『레디컬 뮤지엄』, 서울:현실문화
○ 한국문화관광연구원(2013), 창작스튜디오 현황 조사 및 지원방안 연구
○ 한국문화관광연구원(2016),「국립현대미술관 중장기 발전계획」
○ 행정안전부(2011),「과학적 조직관리를 위한 조직진단 매뉴얼」
○ ICOM Kyoto 2019, *Museum as Cultural Hubs: The Future of Trandition*
○ Peter Pavement(2018), T*he museum as media producer from: The Routledge, Handbook of Museums, Media and Communication*. Routledge

Jeonbuk Institute

맺음말

[부록] 설문지

1. 전북도민 대상 인식 조사 설문지

ID		-			

전북도립미술관 중장기 발전방향 관련 전북도민 설문조사

안녕하십니까! 저희는 전라북도 출연 연구기관인 전북연구원의 연구진입니다.

이 조사는 전북도립미술관이 전북도민과 함께하면서 전북미술을 진흥하는 기관으로 우뚝 서는 발전 방안을 마련하고자 전북도민을 대상으로 진행하는 설문 조사입니다. 이 조사 결과는 통계법에 의해서 철저하게 비밀로 보장되며, 조사 결과는 연구에만 활용됩니다.

바쁘신 가운데 조사에 참여해주셔서 깊이 감사드립니다. 전북도립미술관이 전북을 대표하는 기관이 되도록 귀한 의견 부탁드립니다. 감사합니다.

▶ 조사 기관 : (재)전북연구원 (전라북도 전주시 완산구 콩쥐팥쥐로 1696)
▶ 연구 책임 : 장세길 사회문화연구부 연구위원 (담당 신지원 전문연구원 063.280.7142)
※ 본 설문조사에 작성한 개인정보는 통계법 33조(비밀의 보호)에 의거하여 엄격하게 보호됩니다.

I 기본 인적사항에 관한 질문입니다.

[1-1] 귀하의 성별은 무엇입니까? (　　)

① 남성 ② 여성 ③ 기타

[1-2] 귀하의 연령은 (만으로) 어떻게 되십니까? (　　)

① 20대 ② 30대 ③40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

[1-3] 귀하의 월 가구 소득은 어떻게 되십니까? (　　)

① 100만원 미만 ② 100만원 이상~200만원 미만 ③ 200만원 이상~300만원 미만
④ 300만원 이상~400만원 미만 ⑤ 400만원 이상

[1-4] 귀하의 직업은 어떻게 되십니까? (　　)

① 학생 ② 농/임/어업 ③ 자영업 ④ 생산/기술 ⑤ 판매/영업직
⑥ 사무/연구직 ⑦ 교육직 ⑧ 전문/관리직(대학교수, 의사, 법조인, 의료인, CEO 등)
⑨ 정부/공공기관 ⑩ 전업주부 ⑪ 무직 ⑫ 기타 (　　)

[1-5] 귀하는 전라북도 어느 지역(주소지)에 살고 있습니까? (　　)

①전주 ②군산 ③익산 ④정읍 ⑤남원 ⑥김제 ⑦완주 ⑧진안 ⑨무주 ⑩장수 ⑪임실 ⑫순창 ⑬고창 ⑭부안

- 1 -

Ⅱ	문화예술교육 경험에 관한 질문입니다.

[2-1] 귀하는 **아동·청소년기**에 정규 학교 교육 이외에 강좌나 강습(온라인 교육, 방송교육포함) 형태로 **문화예술교육을 받아 보신 적이 있습니까?** (　　)

① 있다(*문항 [2-1-1] 이동)　　② 없다(*문항 [2-2] 이동)

[2-1-1] **어떤 문화예술교육**을 받으셨나요?(받으신 교육 모두를 적어 주세요) (　　)
① 문학 ② 미술 ③ 음악 ④ 연극 ⑤ 영화 ⑥ 국악 ⑦ 사진 ⑧ 무용(춤) ⑨ 영상 ⑩ 만화 ⑪ 서예

[2-2] 귀하는 **성인 이후**에 정규 학교교육이 아닌 별도의 강좌나 강습(온라인 교육, 방송교육포함) 형태로 **문화예술교육을 받아 보신 적이 있습니까?** (　　)

① 있다(*문항 [2-2-1] 이동)　　② 없다(*문항 [3-1] 이동)

[2-2-1] **어떤 문화예술교육**을 받으셨나요?(받으신 교육 모두를 적어 주세요) (　　)
① 문학 ② 미술 ③ 음악 ④ 연극 ⑤ 영화 ⑥ 국악 ⑦ 사진 ⑧ 무용(춤) ⑨ 영상 ⑩ 만화 ⑪ 서예

Ⅲ	전북도립미술관 관련 전북도민의 인지도와 이용행태에 관한 조사입니다.

[3-1] 귀하는 현재 **전북도립미술관의 존재와 위치**를 알고 계십니까? (　　)

① 둘 다 알고 있다. ② 위치는 잘 모른다. ③ 둘 다 모른다. ④ 처음 들어본다.

[3-2] 전북도립미술관을 **방문한 적**이 있습니까? (　　)

① 있다 (*문항 [3-2-1] 이동)　　② 없다 (*문항 [3-3] 이동)

[3-2-1] 전체 **몇 번 방문**하셨습니까? **연 평균 방문 횟수**로 작성 부탁드립니다.
(연 평균　　회)

[3-2-2] 주로 **방문한 요일과 시간**이 대체로 어떻게 되십니까?
방문 요일 (　　) ① 주중 ② 주말　/ 방문 시간 (　　) ① 오전　② 오후

[3-2-3] 도립미술관의 **주된 방문 목적**은 무엇입니까? (　　)
① 전시 관람 ② 교육프로그램 참여 ③ 공식적 행사 참여 ④ 인근 관광지(모악산 등) 연계 방문
⑤ 편의시설 이용 또는 미술관 앞 광장 이용 ⑥ 단순 관광(전시 관람 목적 없이 여가 차원 방문)

[3-2-4] 주로 **누구와 함께** 도립미술관을 방문하셨습니까? (　　)
① 가족과 함께 ② 친구와 함께 ③ 연인과 함께 ④ 직장동료·지인과 함께 ⑤ 혼자 ⑥ 단체로

[3-2-5] 도립미술관을 방문하셨다면 **미술관 운영 전반에 대한 만족도**를 적어 주시길 바랍니다.

항목	매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
전시의 구성이 참신하고 다양	①	②	③	④	⑤
도민의 문화여가 활성화에 기여	①	②	③	④	⑤
지역 문화활성화 및 지역 작가들의 창작여건 활성화에 기여	①	②	③	④	⑤
다양한 예술교육 및 체험 활동을 즐길 수 있는 공간	①	②	③	④	⑤
전북 예술문화의 정체성 정립과 예술가의 자긍심 고취	①	②	③	④	⑤
관광객 유입에 따른 관광소득 기여	①	②	③	④	⑤
전시 및 교육 프로그램 참여를 위한 시설의 편의성	①	②	③	④	⑤
전시 및 교육 프로그램 관련 홍보 및 안내 활성화	①	②	③	④	⑤

[3-3] 향후 전북도립미술관을 **방문할 의향**이 있습니까? (　　)

① 있다(*문항 [3-3-1]이동)　　② 없다(*문항 [4-1]이동)

[3-3-1] **방문 의향이 있는 이유**는 무엇입니까? (　　)
① 전시 관람을 하고 싶어서 ② 문화예술교육 프로그램에 관심이 있어서 ③ 미술관이 가지고 있는 매력
④ 주변 관광지를 방문하면서 ⑤ 주변 시설(공원, 놀이시설 등) 이용하고 싶어서

[3-3-2] **방문 의향이 없는 이유**는 무엇입니까? (　　)
① 참여하고 싶은 전시(혹은 프로그램)가 없어서 ② 미술관까지의 거리가 멀고 교통이 불편해서
③ 미술관 시설이 낡고 쾌적하지 않아서　　④ 미술관의 적극적인 홍보와 안내가 부족해서
⑤ 미술관 이용의 필요성(관심)을 느끼지 못해서 ⑥ 미술관 주변 편의시설과 연계 관광지 부족

[3-3-3] **어떤 요일과 어떤 시간대**에 방문하시고 싶으십니까?
방문 희망 요일 (　　) ① 주중 ② 주말
방문 희망 시간 (　　) ① 오전 ② 오후 ③ 저녁 (저녁 6시 이후)

Ⅳ 전북도립미술관의 기능 및 정책방향에 관한 질문입니다.

[4-1] 지자체 운영 공립미술관은 **어떤 기능을 최우선으로** 해야 한다고 보십니까?

3개를 순서대로 적어 주십시오. 1순위(　　) 2순위(　　) 3순위(　　)

① 지역 미술문화의 보존과 기록의 중심　　② 관람객 참여형 창의적 복합문화공간 운영
③ 도민의 예술 향유를 위한 문화예술교육 활성화 ④ 국내외 작가들의 교류 활성화 지원
⑤ 지역의 랜드마크로서 상징적 공간 조성　　⑥ 예술(미술)을 활용한 문화관광 진흥

[4-2] 도립미술관이 **앞으로 강화하였으면 하는 기능은** 무엇이라고 보십니까? (　　)

① 세계적인 전시기회 제공　② 지역 미술계 지원과 진흥　③ 지역 미술 작품수집과 보존
④ 미술 자원을 활용한 관광자원화 ⑤ 미술교육프로그램 개발과 운영 ⑥ 여가 공간으로서 활성화
⑦ 평생교육기관으로써 도민의 인문학적 정신기반 제공

[4-3] 도립미술관이 활성화되려면 전라북도로부터 **어느 분야에 집중하여 지원을 받아야** 한다고 보십니까? **우선 순위별로 3개를** 적어주세요. 1순위(　　) 2순위(　　) 3순위(　　)

① 내부인력 충원(학예연구사 인력 확보) ② 교육 및 복합문화프로그램 지원 사업 ③ 예술가 지원과 소장품 구입
④ 관람객 지원 서비스(안내판, 편의시설 등) ⑤ 전북미술사 연구 및 문화컨텐츠화 사업
⑥ 전시장 및 수장고 시설 정비 ⑦세계적 작가 전시회 개최
⑧ 여가시설(가족공원, 체험공간, 정원, 놀이시설)로서 공간 조성

[4-4] 전북도립미술관에서 **'유료' 전시**를 기획할 경우에 **입장료를 내고 전시회를 관람할 의향**이 있으십니까? (　　)

① 입장료를 내고 전시회를 볼 생각이 있다. ② 전시 내용에 따라 낼 수 있다(*문항 [4-4-1]이동)
③ 입장료를 낼 생각이 없다　④ 입장료가 얼마인지에 따라 다르다(*문항 [4-4-2] 이동)

[4-4-1] 입장료를 내고 관람할 **전시 프로그램은 어떤 것**입니까? **모두 고르세요.** (　　)
① 전라북도 미술작가 전시회 ② 전북도립미술관 소장품 전시회 ③ 세계적인 미술작품 전시회
④ 새로운 미술장르 전시회(예, 디지털 융합) ⑤ 전라북도 외 국내 유명 작가 전시회

[4-4-2] 유료 전시회를 개최할 때 **적절한 입장료는 얼마**라고 생각하십니까? (　　)
① 1,000원 미만 ② 1,000원 이상 ~ 5,000원 미만 ③ 5,000원 이상 ~ 10,000원 미만
④ 10,000원 이상 ~ 20,000원 미만 ⑤ 20,000원 이상

[4-5] **교육과 복합문화 관련 '유료' 프로그램**을 기획하면 **참여할 의향**이 있으십니까? (　　)
① 있다(*문항 [4-5-1] 이동)　② 없다

[4-5-1] 수업료를 내고 수강할 **교육 프로그램은 어떤 것**입니까? **모두 고르세요.** (　　)
① 예술 길잡이, 도슨트　② 사진 아카데미　③ 굿데이 미술관 토크
④ 미술인을 위한 '아티스트 네트워크 포럼'　⑤ 미술사 및 미술 이론 강좌
⑥ 공연 이벤트 등 복합 문화 프로그램　⑦ 학교와 기관 전시연계 프로그램
⑧ 어린이 아뜰리에

질문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다!

❖ 면접조사 개요					
조사지역		조사원 성명		조사일시	월　일 (오전/오후)　시

2. 전북도립미술관 조직진단 관련 구성원 조사 설문지

전라북도립미술관 조직진단을 위한 실태 및 의견조사

이 조사의 목적은 전라북도립미술관의 환경변화에 따른 조직의 적합성을 진단함으로써 향후 조직구조 개선방안 등을 도출하기 위한 것입니다.

이번 조사의 일환으로 전라북도립미술관 직원을 대상으로 업무수행 실태 및 수요를 파악하고자 합니다. 선생님께서 응답하신 내용은 익명으로 전산처리 되고, **통계법에 의해 개인 정보가 철저히 보장됨을 알려드리며, 오직 연구목적으로만 이용할 것을 약속드립니다. 여러분의 개인적 생각보다는 조직 전체의 입장에서 응답하여 주십시오.** 바쁘신 중에 귀중한 시간을 내시어 설문조사에 협조해 주신 선생님께 진심으로 감사드리며, 항상 행복이 가득하시길 기원합니다.

2021년 5월

전북연구원 연구책임 장세길 연구위원(담당 신지원 전문연구원, 280-7142)

1. 귀하의 성별은?	① 여자 ② 남자
2. 귀하의 연령은 ?	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대
3. 직급은	① 팀장급 ② 팀원
4. 근무 년 수	( )년 ( )월

₩

Ⅰ 개인별 초과근무 시간과 업무량

1. 개인별 초과근무 시간

※ 2020년을 근무실적을 중심으로 산정
※ 실질 초과근무시간은 업무를 수행하기 위해 실질 초과근무를 수행한 횟수 및 시간을 의미
※ 근무기록 장치에 의한 초과근무시간은 근무기록 장치에 초과근무시간이 표시된 근무회수 및 근무시간을 의미

실질 초과근무시간	월 평균 시간외 근무 회수	(회)	시간외근무 1회당 평균 소요시간	(시간)
	연 총 시간외 근무회수	(회)	연 평균 시간외 근무시간	(시간)
			연 총 시간외 근무시간	(시간)

근무기록장치에 의한 초과근무시간	월 평균 시간외 근무 회수	(회)	시간외근무 1회당 평균 소요시간	(시간)
	연 총 시간외 근무회수	(회)	연 평균 시간외 근무시간	(시간)
			연 총 시간외 근무시간	(시간)

- 1 -

2. 개인별 업무량

1건당 처리시간(평균)	(분)	연간 총 처리 건수	(건)

- 2020년을 기준(2020.1.1~12.31)으로 1건당 처리시간은 업무별 처리시간을 산정하며 분 단위로 산정
- 연간 처리 건수는 2020년 담당업무별 처리건수를 종합적으로 산정(공문 및 기타 활동 등을 참고하여 작성)

업무	세부처리업무 및 절차내용	처리시간(분)
①		
소계	건	분
②		
소계	건	분
③		
소계	건	분
④		
소계	건	분
⑤		
소계	건	분
합 계	건	총 처리시간 분
		1건당 처리시간(평균) 분

* 세부 처리업무가 더 많으면 칸을 더 늘려 작성해주십시오.

Ⅱ 전라북도립미술관 조직체계의 적정성, 부서의 중요도와 기능에 대한 질문

1. 현재의 미술관 조직체계는 3개 팀으로 되어 있습니다. 미래의 정책수요 및 행정효율성 등을 고려할 때 현재 조직체계가 적정하다고 생각하십니까? 귀하가 느끼는 항목에 표시(✔)해 주시기 바랍니다.

질문 내용	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
현재 조직체계 3개 팀					

2. 미술관 목적 및 운영, 정책수요를 고려할 때 중요하다고 생각하는 부서를 1순위에서 3순위까지 작성하여 주시기 바랍니다. 전라북도립미술관의 개인적인 측면보다 조직 전체 입장에서 판단해 주십시오

부 서	중요도 순위
기획운영팀	
학예연구팀	
교육문화팀	

3. 미술관에서 수행하고 있는 기능입니다. 이와 관련하여 현재 수준의 업무 수요와 미래의 발생 가능성 등을 고려하여 미래 업무 수요 정도 등에 대하여 귀하가 생각하시는 정도 수준을 표시(✔)해 주시기 바랍니다.

기 능	현재의 업무수요					미래의 업무수요				
	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
경영정책 기능										
시설관리 기능										
연구기록 기능										
수집수장 기능										
전시기획 기능										
작가지원 기능										
미술교육 기능										
문화관광 기능										
기관홍보 기능										

Ⅲ 전라북도립미술관 조직 측면에 대한 질문

분류		번호	질 문 내 용	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
조직적 차원	조직 효율성	1	• 미술관 조직의 전체편제는 환경의 변화와 전략에 맞게 조정 보완되고 있다.					
		2	• 부서(팀단위)의 역할 수행을 위한 권한과 책임 범위는 명확하게 설정되어 있다.					
		3	• 부서 간(팀단위) 업무분담은 중복이나 간섭이 일어나지 않도록 배분되어 있다.					
		4	• 미술관 내 업무의 흐름은 최단 프로세스로 설계되어 있다.					
		5	• 조직에서의 업무상 필요한 의사결정은 신속하게 이루어진다.					
	조직 자원성	6	• 조직은 업무수행에 필요한 지식과 기술을 충분히 확보하고 있다.					
		7	• 정보공유를 위한 인프라(회의, 협의, 게시판, 문서, 정보시스템 등)는 잘 구축되어 있다.					
	조직 협력성	8	• 미술관 내 부서 간 관련사항에 대해 상호 협조를 통해 문제가 원만히 해결되고 있다.					
		9	• 부서 간에는 업무상 필요한 정보 및 자료가 상호 공유되고 있다.					
		10	• 외부의 중요한 정보가 다양하게 입수되어 관련 부서에 신속하게 전파되고 있다.					
	조직 민주성	11	• 미술관 내에서 내부 개선을 위한 제안제도가 잘 운용되고 있다.					
		12	• 회의에서 개인적인 의견이 자유롭게 제안되어 수용되고 있다.					
		13	• 상하 간 의사소통은 적기, 적소에 원활하게 이루어지고 있다.					
		14	• 고객의 고충사항을 업무개선에 반영하는 체제가 구축되어 있다.					
개인적 차원	조직 순응성	15	• 나는 현재의 조직구조에 의해서도 미션과 비전을 달성하기에 충분하다고 믿고 있다.					
		16	• 나는 내부에서 수행되는 회의방법 및 성과면에서 만족감을 느끼고 있다.					
		17	• 나는 업무수행에 필요한 권한과 책임은 적절하게 위임되어 있다고 생각한다.					
		18	• 나는 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있다.					

Ⅳ 전라북도립미술관 조직구조에 관한 질문

1. 다음은 '조직구조 및 업무체계'에 관한 설문입니다. 귀하께서 평소 생각하시는 해당항목에 표시(✔)해 주십시오.

번호	질 문 내 용	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	중간 이다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1	• 전체 조직은 기능 및 역할에 따라 적절하고 합리적으로 짜여져 있다.	1	2	3	4	5
2	• 하위 조직(팀 단위)은 기능 및 역할에 따라 적절하고 합리적으로 짜여져 있다.	1	2	3	4	5
3	• 최고 관리자가 바뀌더라도 일관된 조직관리 방침이 유지되고 있다.	1	2	3	4	5
4	• 부서간 업무조정에 있어서 비교적 시간이 많이 걸리고 절차가 복잡하다.	1	2	3	4	5
5	• 업무 협조가 원활히 이루어지고 있다					
	– 팀 간	1	2	3	4	5
	– 우리 팀 내	1	2	3	4	5
6	• 업무분장이 명확하게 이루어져 있다.					
	– 팀 간	1	2	3	4	5
	– 우리 팀 내	1	2	3	4	5
7	• 지나치게 기능이 세분화되어 있어 유사한 과제를 여러 팀에서 수행하는 경우가 많다	1	2	3	4	5
8	• 특정 팀에 업무가 편중되는 경향이 있다	1	2	3	4	5
9	• 우리 부서에서는 특정인에 업무가 편중되는 경향이 있다	1	2	3	4	5
10	• 상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5
11	• 업무 특성에 따라 다양한 TFT 팀이 활성화되어 있다.	1	2	3	4	5
12	• 일선 부서의 자유재량권이 상당히 높다	1	2	3	4	5
13	• 우리 부서 사람들은 공식적인 문서나 규칙 준수를 강조하고 또한 규칙을 잘 준수하고 있다.	1	2	3	4	5

2. 다음은 '조직구조의 변화 방향'에 관한 설문입니다. 귀하께서 평소 생각하시는 해당 항목에 표시(✔)해 주십시오.

현행 조직구조를 개편한다고 했을 때, 다음 예시된 각 변화 방향 중에서 어느 방향으로 변화시키는 것이 가장 바람직하다고 생각하십니까?

1) ( ) 현 조직구조가 적당하며, 단지 부서 간 업무분장만 조정하면 된다.
2) ( ) 팀 단위 조직은 현 체제를 유지하되, 팀 조직의 경우 확대하는 것이 필요하다
3) ( ) 팀 단위 조직은 현 체제를 유지하되, 팀 조직의 경우 축소가 불가피하다
4) ( ) 팀 단위 조직을 전체적으로 축소하는 것이 필요하다
5) ( ) 팀 단위 조직을 전체적으로 확대하는 것이 필요하다
6) ( ) 팀 단위 조직에서 실단위 체제로 개편하는 것이 필요하다

V 조직구조 자체 진단

1. 귀하 혹은 귀 부서(팀 단위)에서 수행하고 있는 기능(혹은 업무) 중에서 폐지하는 것이 바람직한 분야는 무엇입니까? 귀하의 조직 발전을 염두에 두시고 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

폐지 기능(업무)명	폐지 이유 혹은 근거

2. 기능특성, 직무특성, 부서간 역할관계, 인원 규모 등 제반 여건을 감안할 때, 별도의 독립부서로 만드는 것이 필요한 분야와 이유는 무엇입니까?

구 분	별도독립 부서 필요 분야	신설부서명	독립 부서 신설 이유 혹은 근거	인원
팀 단 위				

4. 부서간, 부서내 팀간 업무나 기능이 중복되는 분야는 무엇입니까? 조직의 발전을 염두에 두시고 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

구 분	중복 부서명 및 업무명	중복되는 기능이나 업무의 세부 내용
타 부서		
귀 부서내		

5. 귀 부서의 업무 분장 내용 중에서 업무 처리의 효율성과 전체 조직의 발전을 위해서 타 부서로 이관하거나 이관 받는 것이 필요한 분야와 이유는 무엇입니까?

구 분	이관하거나 혹은 받을 부서명	이관하거나 혹은 받을 업무의 세부 내용	인원
타 부서로 이관해야할 업무			
타 부서으로부터 이관받을 업무			

Ⅵ 조직문화 분석

다음은 귀 조직의 조직문화를 파악하기 위한 질문입니다. 각각의 질문에 대하여 귀하가 느끼고 있는 항목에 표시(✔)해 주십시오.

1. '의사소통'에 관한 설문입니다. 귀하께서 평소 생각하시는 해당항목에 표시(✔)해 주십시오.

분류	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
개인적 차원	• 나는 우리 부서의 동료와 스스럼없이 의견을 주고받는다.					
	• 나는 다른 부서의 직원들과의 소통이 원활하다.					
	• 나는 우리 부서 간부에게 고충이나 불만을 스스럼없이 이야기한다.					
	• 우리 부서의 간부는 나의 아이디어와 의견을 경청한다.					
업무적 차원	• 우리 부서회의에서 직원들은 의견을 자유롭게 제안한다.					
	• 우리 부서는 상사와 직원 간 업무상 의견 불일치 시 이에 대한 토론이 이루어진다.					
	• 우리 부서의 회의내용이 모든 직원에게 적시에 전달된다.					
	• 업무와 관련된 지시나 명령이 수시로 바뀐다.					
조직 차원	• 우리 조직은 의사결정이 일방적이다.					
	• 우리 조직은 의사결정과정이 복잡하다.					
	• 우리 조직은 의사소통에 필요한 중요한 정보와 자원이 일부 조직과 사람에게 편중되어 있다.					
	• 우리 조직은 공식적인 채널보다 비공식적인 채널을 통해 중요한 정보(승진 및 인사이동 등)가 전달된다.					

2. '신뢰'에 관한 설문입니다. 귀하께서 평소 생각하시는 해당항목에 표시(✔)해 주십시오.

분류	질문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
개인적 차원	• 나는 동료의식을 가지고 있다.					
	• 동료들은 나를 사무적으로 대한다.					
	• 나는 우리 부서에 대해 애착을 느낀다.					
업무적 차원	• 부서업무는 부서원들의 상호 협력으로 이루어진다.					
	• 부서업무는 개인의 일보다 우선이다.					
	• 부서업무는 일하기 좋은 분위기에서 이루어지고 있다.					
	• 부서업무는 목표달성에 맞추어져 있다.					
조직 차원	• 조직의 목표가 달성되면 나의 발전에 도움이 된다.					
	• 나는 우리 조직에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다.					
	• 나는 미술관 직원이 된 것을 후회 한다.					

3. '조직몰입'에 관한 설문입니다. 귀하께서 평소 생각하시는 해당항목에 표시(✔)해 주십시오.

질 문 내 용	전 혀 그렇지 않 다	그렇지 않 다	보 통 이 다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 내가 다니는 미술관에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 내가 다니는 미술관에 대해 별로 소속감을 느끼지 못한다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 추구하는 가치와 조직의 가치가 매우 비슷하다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 현재 미술관에 근무하는 것에 대해 후회할 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 현재 내가 몸담고 있는 조직을 평생 직장으로 삼고 싶다.	①	②	③	④	⑤

4. '직장생활과 관련된 만족도'에 관한 설문입니다. 귀하께서 평소 생각하시는 해당항목에 표시(✔)해 주십시오.

분류	질문 내용	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족
만족도	1. 직원으로서의 생활 전반					
	2. 보수					
	3. 후생복지					
	4. 승진					
	5. 보직 및 업무					
	6. 사무실 근무환경					
	7. 직장의 안정성					
	8. 직장의 장래성					
	9. 자기발전 가능성					
	10. 동료와의 관계					
	11. 사회적 인정감					
	12. 업무상 자율성					
	13. 일을 통한 인정감					
	14. 일을 통한 성취감					

바쁘신 중에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

정책연구 2021-18

전북도립미술관 조직 및 인력 운영 개선 방안

발 행 인 | 권 혁 남
발 행 일 | 2021년 11월 30일
발 행 처 | 전북연구원
55068 전북 전주시 완산구 콩쥐팥쥐로 1696
전화: (063)280-7100 팩스: (063)286-9206

ISBN 978-89-6612-343-8 93350

본 출판물의 판권은 전북연구원에 속합니다.

OPEN 공공누리
출처표시 상업용금지 변경금지
공공저작물 자유이용허락

jthink 전북연구원
55068 전라북도 전주시 완산구 콩쥐팥쥐로 1696 Tel 063-280-7100 Fax 063-286-9206 www.jthink.kr

비매품/무료
93350
9 788966 123438
ISBN 978-89-6612-343-8