

정책연구보고서 2016-51

대전고암미술문화재단 발전방안 연구

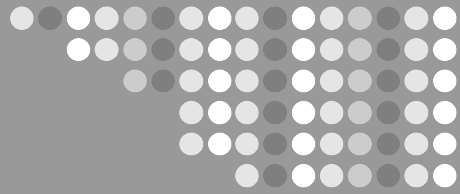
A Study on the Development Plans of Daejeon GOAM Art & Culture
Foundation

문 경 원

연구자

연구책임

□ 문경원 / 선임연구위원



1. 연구의 필요성 및 목적

- 최근 여가시간의 증대와 문화 향수에 대한 욕구증대에 의해 문화 가치가 강조됨에 따라 미술관의 경제적, 사회적, 문화적 역할에 대한 중요성이 높아지고 있음
- 현대의 미술관은 개방적으로 변모하고 있으며, 지역주민과 함께 어울려질 수 있는 프로그램의 개발, 우수한 작품 발굴 및 전시기획, 전문인력, 큐레이터의 양성 및 배치, 공교육과의 연계방안 모색, 미술관 관람객들의 조사 등을 통하여 보다 많은 사람들이 쉽게 찾을 수 있는 공간으로 탈바꿈하려 하고 있음
- 미술관은 이제 하나의 독자적인 시설로서 자체 존립기반을 확충하여야 하는 시설로 각인되고 있고, 정부의 지원정책의 한계 등 미술지원체제는 점점 더 그 의미를 잃어가고 있음
- 학교와 같은 공교육 현장도 예전에 지원에만 의존하는 교육시설의 이미지에서 자립기반을 확보하는 교육시설로 탈바꿈되고 있음
- 특히 문화체육관광부(2012)의 전국문화향수실태조사에 따르면, 우리나라 미술관에 대해 전시품의 명성과 같은 기본적인 전시 기능을 제외하고 소통성, 신뢰성, 편의 접근성 등의 기능에서는 모두 불만족 하는 것으로 나타남(한국문화관광연구원, 2012)
- 본 연구를 통해 고암미술문화재단에 대한 현재의 상황을 진단하고 운영의 효율화 및 활성화를 위해 어떠한 전략이 필요한지를 제시할 필요가 있음

- 미술관은 무엇보다도 다양한 미술관 활동을 통하여 문화지식과 정보 창출이라는 역할이 강화되고 있으며, 미술관 활동을 통한 다각적인 교류증대는 미술관의 역할과 위상을 국제 경쟁력 제고 차원에서 재단의 발전방안 재정립이 필요함
- 고암미술문화재단의 설립목적에 부합하면서 미술관 육성과 지원을 통해 미술문화 발전 방향을 위한 중장기적 계획 및 재정자립 방안을 제안하고, 이를 실현할 전략과 실천방향을 제시하기 위함임
- 이에 따라 대전의 시립미술관 이외에 대전과 전국에서 미술관으로서의 의미 있는 시설인 대전고암미술재단에 대한 현재의 가치와 의미를 확인하고, 발전방안을 마련하고자 함
- 특히 대전고암미술재단을 포함한 국내의 미술관이 운영에 어려움을 겪고 있는 만큼 본 연구에서는 효율적 운영과 경영 전략 마련을 위해 재정자립 확보를 위한 방안도 함께 논의하고자 함
- 미술관 및 미술재단 운영의 지속가능성은 문화예술 분야에서 매우 상징적 의미와 가치를 갖는 만큼 고암미술재단의 경영 및 운영적 측면에서의 활성화 방안을 대안적 관점에서 제시하고자 함

2. 재정자립도 확보를 위한 방안 모색

1) 기본방향

- 공공미술관은 대중에게 가치 있는 예술 작품을 감상하고 문화적 욕구를 충족시킬 수 있는 장소와 기회를 동시에 제공하며, 지역의 작가들의 작품 창작 활동의 새로운 장을 마련하고 표현 공간을 제공함으로써 지역의 문화적 특성화 및 정체성을 확립함
- 미술관 활동의 패러다임이 점점 변하고 있는데, 미술관은 일반적인 박물관과 달리 살아 있는 작가들의 정신과 작품을 매개로 이루어진다는 점에서 시대적 변화에 매우 민감한 특징을 가짐(김도현, 2016)
- 그러나 현재 대부분의 국공립 미술관의 운영은 정부 및 지자체의 재정적 지원에 의해 운영되며, 의존도가 비교적 높은 수준임

- 미술관의 미래지향적 발전방향 모색과 자체 프로그램의 수행 등을 통해 시너지 효과 창출로서 지역의 근원적 문화발전과 문화복지를 수행하기 위해서는 재정자립도를 향상시키는 방안이 모색되어야 함
- 그러나 문화시설의 경우 사회자본시설로서 수익만을 운영지표로 삼고 경영을 하는 데에는 제한적으로, 현재의 재정자립도를 향상시키는 방향 모색이 요구됨
- 재정자립도를 향상하기 위한 방안은 자체적인 노력과 새로운 경영기법 및 프로그램 도입 등 다양한 차원에서 접근이 필요함
- 본 연구에서는 미술관이라는 문화적 특수성과 한계를 바탕으로 입장료에 대한 논의, 수익사업모델에 사업 및 프로그램의 검토 및 도입, 마지막으로 회원제와 연간 회원권 도입 방안 등에 대해 논의하고자 함

2) 추진전략

(1) 입장료 인상 및 현실화

- 현재 500원의 입장료는 낮은 수준으로 판단되며, 입장료를 높이고 현실화하기 위한 방안 검토가 필요함
- 단순히 입장료 인상만을 제안하기 보다는 부수적으로 전시품과 활동 가능한 프로그램을 늘려 체류시간을 향상할 수 있는 방안 모색이 필요함
- 따라서 대구시의 사례와 같이 일반전시 시 입장료를 인상하여 1,000원으로 현실화하고, 특별전 또는 기획전의 입장료를 3,000원으로 하는 방안 검토가 필요함

(2) 패키지 상품 마련

- 대전 시민과 방문객에게 이응노미술관에 대한 인지 정도가 낮은 수준으로 인지도 향상을 위한 홍보와 이를 극복하기 위한 극복방안 마련이 요구됨
- 대전의 대표적인 입장료 방문지인 오-월드와 패키지 관광상품을 마련하여 오-월드 입장료에 고암미술관의 입장요금을 포함하거나, 추가하여 오-월드에서 그에 따른 판매대금을 받는 패키지 상품으로의 연계가 요구됨

- 특히 유성에서 숙박하는 관광객을 대상으로 주간 프로그램의 일환으로 이응노미술관의 관람권을 유·무료로 하여 판매하는 개념 및 방식 도입도 검토 대상임

(3) 수익사업에 대한 검토

- 현재 미술관에서 운영하는 대표적인 편의시설로는 카페테리아, 아트숍 등이며, 이응노미술관의 경우 교육시설은 마련되어 있지 않음
- 이러한 시설은 수익을 창출하기에는 제한적으로 보다 적극적인 수익사업 모델 검토가 요구됨
- 또한 가정주부 등의 편의를 증진시켜 엄마와 자녀가 함께 감상할 수 있는 여건을 마련하는 방향도 필요함
- 그 밖에도 아트숍을 활용한 브랜드화로 기념품의 가치화를 통해 자체적인 PB상품을 마련하는 등의 노력이 요구됨

(4) 편의시설 추가 검토 및 유료화

- 현재 이응노미술관에 필요한 추가적인 편의시설은 미술체험 시설로 아동을 둔 부모에게 목적지 및 방문지를 결정하는 중요한 요소임
- 따라서 미술체험 교육을 추가하여 유료 입장객을 확대하여 직·간접적으로 미술관 관람을 유도를 통한 수익을 발생시키는 방안이 요구됨

(5) 학생 중심 교육프로그램

- 교육에 대한 관심이 높아지면서, 문화·예술적 가치 지향점이 높아지고 있는 현실에서 미술교육 프로그램에 대한 수요는 수준에 대한 상향 욕구가 날로 증가함
- 특히 학교에서 배울 수 있는 실습 등의 수준에서 벗어나 책에서 본 미술품과 좋은 작품에 대한 전시품을 보는 것은 학생들에게 매우 중요한 학습, 교육, 체험이 될 수 있음

(6) 아트숍 활용 브랜드 상품 개발

- 이응노미술관은 고암이응노 화백을 대표하는 공간으로서 여타 지역의 미술관에 비해 상징적 가치가 높음
- 이응노 화백에 대한 기념품, 조형물, 등을 생활용품인 컵, 아트달력, 거울 등의 PB 상품을 개발하여 가치 있는 상품으로 개발 및 판매함
- 아트숍을 활용한 PB상품 개발은 대전과 이응노 화백을 동일시하는 브랜드 효과와 랜드마크적 효과를 통해 지역의 문화예술적 가치의 상승작용을 이끌 수 있음

(7) 회원제 운영 도입

- 외국의 경우 미술관 운영에서 회원제 제도를 도입하여 운영하고 있으며, 일반시민, 기업회원 및 동아리 회원 등으로 구분하여 재정 수입을 극대화하고 있음
- 이러한 수익은 전체 예산의 25%를 차지하고 있으며, 재정자립 향상에 많은 기여를 하고 있는 제도로 인식되고 있음

(8) 연간이용권 활성화

- 연간이용권은 입장료를 징수하는 시설 등에서 자주 이용하는 제도로서 이응노미술관에서는 멤버십회원제를 운영하고 있는데 회원확대 방안이 필요할 것으로 판단됨
- 특히 보다 많은 시민이 자주 관람할 수 있는 기회를 제공하여 여가공간으로서의 미술관의 변화 모색이 요구됨
- 이러한 연간회원권 활성화는 공공기관을 포함한 학교 또는 유치원 등을 대상으로도 진행할 수 있음

3. 발전방안

1) 장소마케팅 실행

- 장소마케팅은 단순한 공간을 장소화를 통해 명소화하는 과정으로, 미술관을 하나의 장소와 명소로 탈바꿈하는 작업이 필요함
- 지역의 미술관을 장소마케팅하는 것은 쉬운 일이 아니며, 명소화하기란 더욱 어려

은 일이나 이를 성공한다면 볼거리가 부족하고, 문화향유 기회가 적은 지역 차원에서는 매력적 공간으로의 변모가 가능함

- 이러한 장소마케팅은 지역 고유문화를 중심으로 축제와 프로그램 개발 및 시행 등으로 지역이미지를 새로이 창출하거나 개선함으로써, 지방재정의 확충은 물론 지역 경제의 활성화를 유도할 수 있음
- 고암미술문화재단과 같은 지역의 기념미술관은 그 사회의 문화적, 사회적, 역사적, 신화적, 의미를 더해 장소화 및 명소화가 가능함
- 즉, 지역의 기념미술관인 고암미술문화재단에 운영하는 이용노미술관의 경우 지역 문화적 성격에 부합되도록 장소성의 공통요소의 반영에 의한 장소믹스 전략을 제시한다면, 현대의 대형 미술관들의 경쟁력과 차별화된 매력을 창출할 수 있을 것으로 판단됨

2) 효율적 홍보방안 마련

- 지역의 미술관은 특별전 및 기획전 등에 대해서만 홍보 및 광고를 할 뿐 일반적인 전시와 관련해서는 특별한 홍보방안이 부재한 실정임
- 특별전 및 기획전의 경우 입장료의 징수를 통해 홍보전략에 대한 재원이 마련되나, 일반전시는 그러한 재원이 부족한 상태로 방문객의 낮은 방문율은 미술관 경영의 악순환을 지속적으로 형성되게 하는 문제임
- 블로거 및 유명 인사를 활용하는 전략
- SNS를 통한 홍보
- 홈페이지 활용

3) 후원기업과 연계마케팅

- 고암미술문화재단을 포함한 대부분 국내의 미술관련 전시시설의 경우 평소 무료 또는 매우 저렴한 입장료로 책정되어 있다 보니 관객 개발을 위한 새로운 프로그램을 계속해서 기획·제공해야 하는 미술관들은 재정적 부담을 갖게 됨

- 기업의 기부와 후원에 의해 전시 프로그램의 기획시 수익성 확보가 더욱 용이하고, 다양한 전시·기획 프로그램 제작이 가능하므로 미술관 내 공연 프로그램을 체계적이고 안정적으로 활성화 시킬 수 있음
- 또한 고정적인 방문객을 확보하는 데에 용이한데, 기업의 내부 직원과 기업의 고객들에게 초청장 및 무료입장객의 배포가 가능하므로, 자연적 홍보와 방문객의 증대를 유도할 수 있음

4) 공간적 측면의 변신 필요

- 대부분의 미술관들은 전문화된 공연장을 갖추고 있지 않기 때문에 음향, 조명 등의 시설 및 장비 부문에서 공연의 완벽성을 취하기 어려운 부문이 있음
- 실제로 미술관에서 공연프로그램과 같은 문화행사 진행시 대강당 혹은 야외 공연장을 이용하게 되는데, 대부분의 지역 미술관은 로비나 강당 등을 활용하여 전시나 공연 프로그램의 가치를 향상시키지 못함
- 고암미술문화재단을 비롯한 지역의 미술관은 무대와 전시장에 조명, 음향관련 기기를 보단 전문적인 시설로 확대 운영하여 비전문적이고, 열악한 공간의 차별화된 공간으로의 변신이 필요함

5) 패키지 지역대표상품으로의 개발

- 지역의 미술관이 활성화되기 위해서는 시민의 방문만으로는 한계를 가지며, 보다 많은 잠재수요를 확보하여 실수요로 확보해야 원활한 운영이 가능함
- 이러한 방안 및 전략은 미술관을 모르는 사람에게도 간접적 홍보가 가능하며, 방문을 원치 않는 사람 및 방문객에게도 방문을 유도할 수 있는 전략이 됨

6) 교육 및 가족체험 프로그램 확대

- 미술교육은 학교와 같은 정규교육기관에서 뿐만 아니라 미술관이나 박물관과 같은 일종의 사회 교육기관에서도 가치 있게 수행되고 있음
- 미술관을 방문하는 관람자들의 기대감이 평생교육과 관련되어 증가하여 미술관 및 박물관은 관람자와 상호작용하는 소통의 방법을 찾는 데 고심하고 있음

- 영국의 미술관들은 문화예술을 자국민과 세계에 널리 알리려는 교육적 목적으로 무료 관람을 시행하고 있으며, 이러한 미술관 ‘소통 정책’은 미술의 대중화와 공공화를 위한 기능과 역할을 하며 자율적인 문화부흥의 원동력이 되어왔고, 순수미술의 한계를 뛰어넘는 대중적인 파급력을 과시해 오고 있음
- 미술을 통해서 사회의 발전에 기여하고 관객과 소통하는 것으로, 미술관은 공간으로서 미술가와 미술작품의 만남을 통해서 위탁과 교육, 학습을 위해서 미술작품을 수집, 보존, 연구, 전시 교류 등을 유기적으로 하고 있음
- 전시는 주로 대중과의 ‘소통’ 형태로 이루어지며 교육 프로그램은 일대일 소통방식으로 이루어지며, 미술을 통한 가족의 체험과 교육을 통해 미술의 대중화와 활성화를 이끌 수 있음
- 미술관이 학교보다는 미술을 이해하는데 있어서 다음에 제시되는 이유로 더 효과적인 배움의 장소임

7) 티켓 마케팅 전략 필요

- 미술관 관람객을 다양한 유형으로 나눌 수 있으나, 가장 현실적인 티켓 유형은 연령대에 따른 구분일 수 있음
- 직업 또는 지역 등에 대해서도 티켓을 구분할 수 있으나 미술 및 예술분야에서는 일반시민과 학생 계층을 구분하는 관람객의 티켓 부문이 유효할 것으로 판단됨
- 고암미술문화재단에서 운영하는 미술관은 유아, 청소년 성인의 3개 계층으로 구분하고 이에 대한 티켓 마케팅을 실시하는 전략방안을 도출함

4. 결론

- 오늘날 미술관은 ‘포스트 뮤지엄’이라는 비전 아래 과거 미술관의 엄숙하고 딱딱했던 전시형태의 고정관념에서 벗어나 전시와 연계한 다양한 프로그램들을 선보이며 관람객들과 소통하는 놀이터 개념의 복합문화공간으로서 확장을 시도하고 있음을 보여주고 있음
- 현대의 미술관의 역할이 대중적인 복합문화공간으로 변화하고 기존의 작품을 단순히 보여주던 미술관의 전시기획의 양상이 대중과의 상호소통적인 행위로 바뀌

고 있으며, 미술관이 문화생활과 여가활동의 사회적 장치가 되면서 전적으로 계층의 문화수준을 가늠하는 척도는 아니지만 사회공간의 계급적 구분을 반영함

- 미술관을 찾는 관람객은 이제 단순히 보는 것이 아니라 경험하는 주체가 되었고 문화생활과 여가활동의 한 종류로 미술관을 찾으며, 사회학의 형성적 접근방법으로 미술관을 보면 예술이 사회에 미치는 영향은 부정적인 측면이 아니라 하나의 문화부류를 형성하고 더 나아가서는 도시의 가치향상에도 영향을 미침
- 예술과 사회, 예술을 창작하는 예술가와 그것을 소비하는 수용자는 모두 밀접한 연관이 있으며 사회적 네트워크를 형성한다고 할 수 있고, 미술관을 2개나 보유하고 있는 대전시는 문화향유를 즐길 수 있는 문화예술 명품도시로서 미술관은 예술작품을 보여주며 사회적으로 대중에게 가깝게 다가설 수 있는데, 이를 실행하고 있는 도시 가운데 한 곳이 대전시임
- 도시의 상징성이 짙은 문화시설을 조성하여 문화소비를 유도하고 문화관광이나 문화산업과 연관 지어 고용과 재정수입을 창출하고 지속성 있는 경제발전을 이루기 위한 필요 요인으로 미술관의 제 역할이 필요한 시기라고 할 수 있음

5. 제언

- 미술관은 다양한 관객층을 형성하기 위해 새로운 규율과 형식을 띠는 공연프로그램을 전시매체에 적용시킴으로서 전시공간의 분위기를 독창적으로 이끌고, 관람객의 참여와 만족을 이끌기 시작함
- 전시연계 프로그램은 미술관 내 새로운 신규관람객을 이끄는 유인효과로 연결시키며, 미술관의 운영 활성화에도 큰 원동력이 되어주는 것에 있어 중요성이 크게 부각되고 있음
- 이에 따라, 미술관에서의 공연프로그램은 점차 다양하게 개발되고 활성화되어야 할 필요가 있음을 알 수 있지만, 대부분의 공연프로그램들은 주로 할인·무료관람의 형태로 제공되어 지고 있어 제작비용이 많이 들어가는 공연 프로그램을 미술관 내에서 다양한 형태로 개발하고 활성화하는데 있어 질적이나 양적인 면에서 많은 부족함을 알 수 있었음

1) 고암 아카이브 운영

- 미술관은 다른 국가기관과는 달리, 국가기록원에 제출하는 공식적인 문서 외에도 상당히 의미 있는 다양한 기관아카이브를 생산하는 곳으로, 미술관의 건립 역사, 건축 관련 아카이브, 역대 관장의 서신 등과 같은 자료에서부터 수집, 전시, 교육, 홍보, 행정 등과 같은 미술관의 업무를 통해 생산되는 원고, 인터뷰, 사진, 영상기록물 등이 존재함
- 기존의 기관아카이브를 최대한 모아서 통합관리하고, 향후 생산될 기관아카이브에 대한 수집 및 관리지침을 마련하여 직원들과 공유하는 문제가 중요하므로, 고암미술문화재단에 아카이브를 운영할 수 있는 여건을 마련함

2) 미술관 스마트 콘텐츠 운영

- 스토리텔링은 내용 전달에 있어 이야기가 내포하는 궁극적 콘텐츠와 새로운 지식을 습득함에 있어 전달자와 학습자의 상호작용을 하나의 이야기로 엮어줌으로써 다양한 의미를 터득하고 확장된 학습효과를 기대할 수 있는 중요한 매개체가 됨
- 디지털 스토리텔링이 반영된 에듀테인먼트 콘텐츠가 미술관 스마트 콘텐츠 구축에 응용됨으로써 기관의 역할을 재정립하고, 다수의 뮤지엄(museum)에 골고루 반영될 수 있는 가능성을 제시할 수 있음

3) 미술관 문화상품 브랜드 모델 구축

- 미술은 문화의 핵심코드로서 국가경쟁력이며, 차세대 성장 엔진의 한 요소이다. 현재 문화산업의 중심에 있는 비영리 미술관에 대한 사회적 관심의 폭이 넓어지고 있는 상황이지만, 재정적으로 열악한 국내의 박물관·미술관 환경을 개선하기 가장 좋은 아이템은 문화상품의 개발이라 할 수 있음
- 특히 외국과는 달리 정부의 행정 및 재정적인 지원이 없다보니, 미술관내에서는 인력 예산이 부족하고, 실질적으로 자립형 사립 사립박물관·미술관의 경우에는 폐관의 위기에 까지 이르게 되고 있는 상황이 많음
- 문화상품은 문화산업의 모든 결과물이라고 정의할 수 있으며, 영화, 애니메이션, 캐릭터, 게임 등을 포함하고 있으며, 아트 숍, 뮤지엄 숍 등 박물관·미술관에서

판매하는 문화상품은 전시품의 소개, 소장품의 복제품, 기념품, 장식잡화, 문방구, 출판물 등 미술관과 연계된 상품을 의미함

- 이러한 문화상품은 판매상품소와 판매유형에 따라 기념품점에서 판매하는 관광기념품, 토산품점에서 판매하는 특산품, 뮤지엄숍(아트숍)에서 판매하는 아트상품 등 다양한 개념으로 접근해 볼 수 있음
- 미술관의 아트숍은 각각의 기관들이 소장하고 있는 작품에 관련되는 기본 자료를 바탕으로 복제 및 재창출된 아트상품을 판매하는 특수상점에 해당되며, 아트숍, 뮤지엄숍에서 판매되는 상품들은 정체성과 스토리가 있는 아트문화상품으로의 개발이 요구됨
- 미술관의 문화상품은 우리나라의 대내외 경쟁력을 향상시킬 수 있으며, 미술관에서는 향후의 문화상품을 통한 경영개선 및 수익모델의 미래비전 확립에 큰 역할을 차지할 것으로 판단됨

4) 메세나와 연계방안 모색

- 고암미술문화재단도 기업과의 연계를 통한 메세나 형태의 지원 및 연계 방안 검토가 요구됨
- 메세나는 고암미술문화재단에서 필요에 따라 사업별 기업과 연계하거나 연중 기업별 연계를 하는 등의 다양한 방안으로 메세나를 연계하여 시행할 수 있으므로 전략적 차원에서 지역의 우수 기업과 연계한 메세나의 참여가 요구됨

목 차

연구요약	i
목차	viii
제1장 연구의 개요	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	3
1. 연구의 필요성	3
2. 연구의 목적	4
제2절 연구의 범위 및 방법	5
1. 연구의 범위	5
2. 연구의 방법	6
제3절 연구의 수행 과정	7
제2장 지역문화재단의 이해	11
제1절 지역문화재단의 성격과 개념	11
제2절 지역문화재단의 기능과 역할	13
1. 지역문화재단의 기능	13
2. 지역문화재단의 주요 역할	14
3. 지역 문화재단의 설립배경 및 목적	15

제3장 국외 문화재단 사례 분석	21
제1절 국외사례	21
1. 미국의 NEA(National Endowment for the Art)사례	21
2. 영국의 ACE(Arts Council England) 사례	23
제2절 시사점	26
1. 민간의 투자를 유도함	26
2. 문화예술분야 기부금의 제도화	26
3. 현금 선물형 기부 제도 도입	26
4. 연간회원제의 적극 운영 및 도입 필요	27
제4장 고암미술재단의 현황 분석	31
제1절 일반현황	31
1. 시설 및 정·현원 현황	31
2. 주요 업무 기능 및 운영현황	33
제2절 주요 업무현황	37
1. 업무의 여건 및 중점 방향	37
2. 주요 업무 현황	37
제3절 정책목표	47
1. 이응노미술관	47
2. 비전 및 정책목표	48
3. 정책목표	49
4. 추진영역 및 전략	49
5. 이응노미술관 비전	51
6. 운영 방안	52
제4절 추진전략	64
1. 추진전략의 배경 및 필요성	64
2. 대외 환경 변화 및 전망	65
3. 21세기 미술관 활동의 새로운 패러다임	69

제5장 고암미술재단의 발전방안	73
제1절 재정자립도 확보를 위한 방안 모색	73
1. 기본방향	73
2. 추진방향	74
3. 추진전략	77
제2절 발전방안	84
1. 장소마케팅 실행	84
2. 효율적 홍보방안 마련	85
3. 후원기업과 연계마케팅	86
4. 공간적 측면의 변신 필요	87
5. 패키지 지역대표상품으로의 개발	88
6. 교육 및 가족체험 프로그램 확대	88
7. 타겟 마케팅 전략 필요	89
제6장 결론 및 제언	91
제1절 결론	93
제2절 제언	95
1. 고암 아카이브 운영	95
2. 미술관 스마트 콘텐츠 운영	96
3. 미술관 문화상품 브랜드 모델 구축	97
4. 메세나와 연계방안 마련	98
참고문헌	101

표 목 차

〈표 4-1〉 시설 현황	31
〈표 4-2〉 수장고 현황(활용)	32
〈표 4-3〉 예산현황 / 市 출연금	33
〈표 4-4〉 관람객 현황	34
〈표 4-5〉 소장품 관리현황	35
〈표 4-6〉 작품 기증 현황	35
〈표 4-7〉 작품 구입 현황(2008~2015)	36
〈표 4-8〉 2015년도 추진실적	43
〈표 4-9〉 멤버십제도 운영 개요	46
〈표 4-10〉 요금개정(안)	46

그 림 목 차

[그림 1-1] 연구수행 과정	7
[그림 4-1] 직원 현황	32
[그림 4-2] 이응노 미술관 수장고 증축 조감도	41
[그림 4-3] 「문화융성」의 단계별 실현 전략	66
[그림 5-1] 재정자립 위한 기본방향	74

제1장

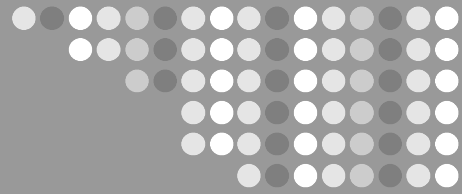
연구의 개요

제1절 연구의 목적 및 필요성

제2절 연구의 범위 및 방법

제3절 연구의 수행과정

제1장 연구의 개요



제1절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

- 최근 여가시간의 증대와 문화 향수에 대한 욕구증대에 의해 문화 가치가 강조됨에 따라 미술관의 경제적, 사회적, 문화적 역할에 대한 중요성이 높아지고 있음
- 현대의 미술관은 개방적으로 변모하고 있으며, 지역주민과 함께 어울려질 수 있는 프로그램의 개발, 우수한 작품 발굴 및 전시기획, 전문인력, 큐레이터의 양성 및 배치, 공교육과의 연계방안 모색, 미술관 관람객들의 조사 등을 통하여 보다 많은 사람들이 쉽게 찾을 수 있는 공간으로 탈바꿈하려 하고 있음
- 미술관은 이제 하나의 독자적인 시설로서 자체 존립기반을 확충하여야 하는 시설로 각인되고 있고, 정부의 지원정책의 한계 등 미술지원체제는 점점 더 그 의미를 잃어가고 있음
- 학교와 같은 공교육 현장도 예전에 지원에만 의존하는 교육시설의 이미지에서 자립기반을 확보하는 교육시설로 탈바꿈되고 있음
- 특히 문화체육관광부(2012)의 전국문화향수실태조사에 따르면, 우리나라 미술관에 대해 전시품의 명성과 같은 기본적인 전시 기능을 제외하고 소통성, 신뢰성, 편의 접근성 등의 기능에서는 모두 불만족 하는 것으로 나타남(한국문화관광연구원, 2012)
- 이런 상황을 보면, 미술관도 역시 자립기반을 확보하여야 지속적인 미술교육의 산실로 그 역할을 충실히 할 수 있을 것이라 생각되어 미술관 및 재단 자체의 경쟁력 강화가 필요함

- 이에 따라 고암미술문화재단도 효율적 운영과 방문객의 만족도 향상 및 대전시민이 문화예술을 향유하는데에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 전략적 방안이 요구됨
- 본 연구를 통해 고암미술문화재단에 대한 현재의 상황을 진단하고 운영의 효율화 및 활성화를 위해 어떠한 전략이 필요한지를 제시할 필요가 있음

2. 연구의 목적

- 미술관은 무엇보다도 다양한 미술관 활동을 통하여 문화지식과 정보 창출이라는 역할이 강화되고 있으며, 미술관 활동을 통한 다각적인 교류증대는 미술관의 역할과 위상을 국제 경쟁력 제고 차원에서 재단의 발전방안 재정립이 필요함
- 고암미술문화재단의 설립목적에 부합하면서 미술관 육성과 지원을 통해 미술문화 발전 방향을 위한 중장기적 계획 및 재정자립 방안을 제안하고, 이를 실현할 전략과 실천방향을 제시하기 위함임
- 이에 따라 대전의 시립미술관 이외에 대전과 전국에서 미술관으로서의 의미 있는 시설인 대전고암미술문화재단에서 운영하는 이용노미술관에 대한 현재의 가치와 의미를 확인하고, 발전방안을 마련하고자 함
- 특히 대전고암미술재단을 포함한 국내의 미술관이 운영에 어려움을 겪고 있는 만큼 본 연구에서는 효율적 운영과 경영 전략 마련을 위해 재정자립 확보를 위한 방안도 함께 논의하고자 함
- 미술관 및 미술재단 운영의 지속가능성은 문화예술 분야에서 매우 상징적 의미와 가치를 갖는 만큼 고암미술재단의 경영 및 운영적 측면에서의 활성화 방안을 대안적 관점에서 제시하고자 함
- 연구목적은 구체적으로 제시하면 다음과 같다.
 - 대전고암미술문화재단의 발전방향 설정
 - 재단의 발전을 위한 효율적 운영 방안 모색
 - 재정자립 확보 방안 제시

제2절 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 범위

1) 내용적 범위

- 대전고암미술문화재단 발전 방향 설정
 - 미션, 비전, 경영목표, 추진과제, 운영방향, 규정 등 재단 운영에 관한 전반 내용 검토
 - 시기별(단기, 중장기) 발전 방향 설정
- 고암미술문화재단의 현황
- 성공사례 분석
- 고암미술문화재단의 발전방안
- 재정자립도 확보를 위한 논리, 방법 개발
 - 관람료 체계 분석, 카페·아트숍 활성화(저작권 수입료 활용 등)
 - 수입창출모델 개발 관련 소요예산 산정과 재원조달 방법 검토
 - 수입창출모델 개발 관련 규정, 조례 등 검토
 - 타 미술관과 문화재단의 수익사업 모델과 비교하여 최적의 방법인지에 대한 논리 개발

2) 공간적 범위

- 본 연구의 공간적 범위는 1차, 2차, 3차 범위로 제한함
 - 1차 범위는 고암미술문화재단으로 한정하여 설정함
 - 2차 범위는 대전전역의 잠재 관람객을 대상으로 함
 - 3차 범위는 전국에 이용노미술관에 방문한 잠재 관람객을 대상으로 함

3) 시간적 범위

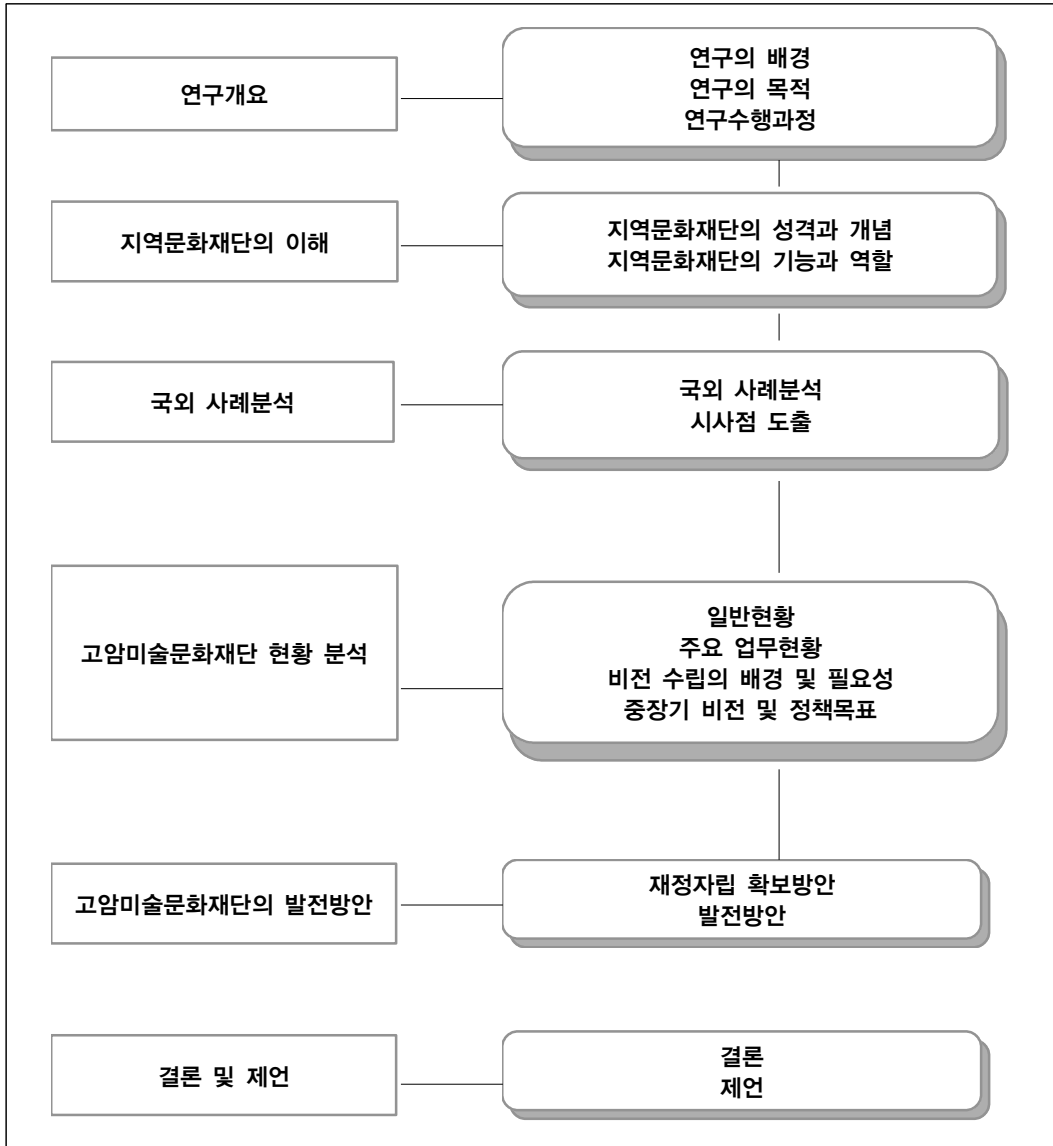
- 연구의 시간적 범위는 2016년 4월 1일부터 2016년 11월 30일까지로 한정함

2. 연구의 방법

- 연구는 문헌 연구를 중심으로 수행함
- 타 미술문화재단의 자료 분석
- 고암미술문화재단의 내부 자료 검토
- 자료 분석 결과를 통한 발전 방안 등 제시

제3절 연구의 수행 과정

○ 본 연구과제의 수행 과정은 다음 표와 같음



[그림 1-1] 연구수행 과정

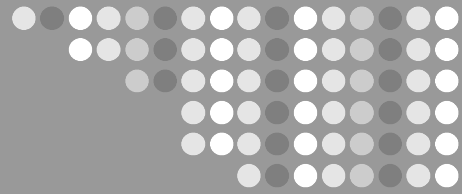
제2장

지역문화재단의 이해

제1절 지역문화재단의 성격과 개념

제2절 지역문화재단의 기능과 역할

제2장 지역문화재단의 이해



제1절 지역문화재단의 성격과 개념

- 문화·예술이 지닌 가치는 국가와 개인의 삶의 균형을 찾는 데 매우 중요한 역할을 하며, 나아가 사회와 국가의 문화경쟁력을 높이는 굉장히 중요한 척도가 되고 있음
- 국내 문화예술에 대한 지원은 정부, 기업, 민간을 통해 꾸준히 이어 왔으나 다양한 노력이 수반되어야 함에도 불구하고 문화예술 선진국으로 도약하기에는 아직 역부족임
- 문화·예술의 저변을 확대하려는 사회적 인식 또한 매우 중요해지면서 민간지원의 자율성을 높이고 역량을 최대한 활용할 수 있는 민간 후원 활성화에 다양한 노력이 수반되고 있는 추세임
- 이와 관련하여 문화재단이란 예술과 문화, 교육 등 그 밖의 다른 공공복리를 위해 지방정부가 설립한 비영리기관임
- 문화재단은 국가나 지방자치단체, 기업 등이 예술과 문화, 교육 등 그 밖의 다른 자선목적에 대해 기부를 함으로써 공공복리를 향상시키고자 설립하는 비영리조직임
- 사람을 기반으로 한 사단법인과 달리 재산을 기반으로 하여 목적사업을 위해 설립 허가를 부여 받은 재단법인으로, 공익법인에 해당함
- 일반적으로 지역 문화예술 활동에 대한 지원을 원칙으로 하며, 지방자치단체가 관리하는 문화시설 및 예술단체의 위탁운영과 문화재 발굴 및 보존에 관한 기능을 수행하기도 함

- 또한 지역의 정체성을 확립하고 참신한 도시 이미지를 제고하기 위해 인적·물적 인프라를 갖추고 사업을 수행하는 기관임
- 지역문화재단은 지역문화진흥에 관한 중요 시책을 심의·지원하고 지역문화진흥 사업을 수행하기 위하여 지방자치단체의 장이 설립하는 문화중심의 재단법임(조광호, 2014)
- 지역문화재단에 있어서 지역문화의 정책 방향을 정립하는 출발점은 ‘지역문화 정체성’에 대한 명확한 이해라고 할 수 있음
- 따라서 지역문화재단은 지역을 기반으로 한 다양한 문화자원들이 결합하여 지역의 정체성을 확보하도록 지역공동체의 문화 창조를 견인하는 허브의 역할을 하는데 목적이 있음
- 지역의 특성과 지역의 취약점을 파악하여 강점을 살리고 약점은 보완하는 체계적인 문화예술 정책을 펼쳐 지역민에게 지역에 대한 자부심과 지역의 정체성을 심어 줄 수 있어야 함
- 문화재단이란 문화예술 발전을 위해 문화예술링 및 단체에 대한 지원사업, 문화예술 관련 연구, 출판 등 문화사업을 수행하기 위해 설립된 비영리 공익재단을 의미함
- 나 아닌 다른 사람이나 기관을 돕는 조직으로 출연자 혹은 기부자가 제공하는 영속적 자산을 근거로 비정부·비영리·독립성·개방성을 유지하면서 사회 전반의 공공성을 위해 운영되는 재단 중 하나라고도 할 수 있음(라도삼, 2005)
- 반면, 지역문화재단은 정부와 지방자치단체가 주체가 된 곳으로 지방자치단체에서 출연금으로 운영되기도하며, 외부 기부금을 받아 기금이 조성되는 경우도 있음
- 지역문화재단은 크게 광역단위와 기초단위로 구분됨
- 광역재단에서는 문화정책개발, 문화예술진흥지원, 문화예술교육사업, 문화나눔사업, 문화시설 및 문화재 발굴 등이 운영되고 있음
- 기초자치단체 문화재단들에서도 다양한 문화예술(교육)프로그램이 운영되지만, 주로 지역문화 시설이 운영을 통해 인지도 있는 고급 예술이나 대중문화를 시민에게 제공하고 있음

제2절 지역문화재단의 기능과 역할

1. 지역문화재단의 기능

- 지역문화재단은 지역의 문화예술을 발전시키고, 지역 문화자원의 활용도를 증진함으로써 지역문화재예술을 발전시키는 지역의 중요한 공공기관이라고 할 수 있음
- 지역문화재단은 일반적으로 지역 문화예술 활동에 대한 지원을 원칙적으로 하며, 지방자치단체가 관리하는 문화시설 및 예술단체의 위탁운영과 문화재 발굴 및 보존에 관한 기능을 함
- 지역문화정책을 집행하던 기존 행정조직은 전문성 부족, 담당공무원의 잦은 인사, 새로운 것에 대한 거부감 때문에 창조적인 주민 친화적인 문화예술에 쉽게 접근하지 못하고 있음
- 이 같은 상황에서 기초행정단위에서 설립한 문화재단은 전문가적 안목을 발휘하며 공적 기능을 수행하는 역할을 부여받았음
- 특히, 문화재단은 지역의 정체성을 확립하고 참신한 도시 이미지를 제고하기 위한 인적·물적 인프라를 갖추고 있음
- 문화예술진흥정책의 범위가 중앙에서 지역으로 확대되었다면, 그 업무를 담당하는 기구의 성격은 관중심의 기관에서 민간이 주도하는 기구로 변화하고 있음
- 특히 최근 지역문화재단의 성격은 비영리 준정부기관으로 민-관의 성격을 모두 갖고 있는 제3섹터 조직이라고 할 수 있음
- 지역문화재단은 대표적인 제3섹터 조직으로 민법상 비영리법인에 준용하지만 대부분의 지원을 지역정부에 의존하고 예산과 관련하여 지역정부의 관리와 감독을 받고 있는 조직으로 준공공기관의 성격을 지님
- 국가의 문화정책 기조는 지역문화정책 및 지역문화재단의 역할과 기능에 서로 밀접한 관계를 작으며, 이들 각각은 독자적인 역할을 갖고 있음
- 서로 긴밀한 영향을 주고 받으면서 일국의 문화지형을 새롭게 만들거나 혹은 보완하기도 하고, 지역문화재단에 있어서 지역문화정책의 방향정립의 출발점은 ‘지역

문화정체성'에 대한 명확한 이해라고 할 수 있음

- 보편적으로 언급되는 지역문화재단의 주요 기능은 다음과 같음
 - 지역에서의 문화예술 진흥을 위한 사업
 - 지역의 문화유산 발굴·보존·연구사업
 - 문화예술정책 개발 및 연구사업
 - 문화시설 수탁 운영 사업
- 대부분의 지역문화재단은 지방자치단체의 '문화예술진흥기금'에 기반을 둔 출연금으로 사업을 수행하고 있으며, 문화 분야의 전문성을 갖춘 민간전문가의 참여로 운영의 전문성도 상당히 높아지고 있음
- 그런 의미에서 지역문화재단은 과거 지방정부가 담당했던 문화영역의 기능과 역할의 일정부분을 이관 받은 공적 역할을 수행함으로써 민관협치모델의 하나로 정착하고 있음(김소라, 2010)

2. 지역문화재단의 주요 역할

- 지역문화재단은 관에서 직접 관장하는 형태에서 벗어나 민간 마인드를 갖춘 독립법인 형태의 비영리 공익법인으로서 지역사회의 문화예술 공헌을 위한 수행을 하고 있음
- 지역문화재단은 빠른 속도로 성장하는 재단 형식으로 재단활동에 관한 목적을 공표하여 잠재적인 출연자들을 찾아내고, 계획된 기부사업을 수행하고 있음
- 지역문화재단은 대도시지역에 존재하는 다양한 기금을 통합·운영하여 자금을 집중적으로 관리하고 있음
- 이는 자금의 행정기능을 문화부문에 집중케하여 보다 많은 돈이 문화적인 자선목적으로 사용될 수 있게 하고, 공공 문화예술 활동의 진흥을 도모할 수 있게 함
- 국내 지역문화재단은 일정한 지역 내에 하나의 지역문화재단이 존재하며, 지역사회 사람들의 특별한 관심과 이슈에 따라 활동하며, 지역사회 사람들의 관심과 욕구에 의해 활동영역이 정해지는 것으로 나타남

- 정관과 조례에 제시된 사업 영역에서는 시설운영, 문화예술진흥, 문화정책, 전통 문화, 교류의 내용이 주를 이루며, 이는 주요 역할과 밀접하게 연결되어 있음(조광호, 2014)
- 지방자치단체가 출연한 문화재단의 역할 다음과 같음
 - 문화시설이나 단체, 사업 등 지방자치단체가 위탁하는 업무
 - 문화예술진흥법 상의 문예진흥기금 관련 지원 사업 등 관련 법규에서 위임하는 업무
 - 문화재단이 자체적으로 기획하여 추진하는 자체 사업
 - 문화체육관광부와 한국문화예술위원회, 한국문화예술교육진흥원 등 문화 관련 중앙정부와 기관이 위탁하거나 공동으로 진행하는 사업과 업무
 - 중앙정부의 공모지원으로 사업 주관처로 선정되어 진행하는 업무 또는 사업의 수행 등

3. 지역 문화재단의 설립배경 및 목적

- 국내에서 지역문화재단에 대한 논의는 1995년 지방자치제도가 도입된 이후 지역 단위의 문화예술 지원기구의 필요성이 제기되면서 본격화됨
- 1997년 경기문화재단을 시작으로 지역의 많고 다양한 문화재단이 설립되기 시작함
- 1970년부터 시작된 문화기반시설 설립은 1998년 ‘새문화정책’의 일환으로 시설을 확충하기 시작하였고, 2003년 참여정부의 ‘문화비전 중장기 기본계획’에서 전국적 균형배치, 지역문화 역량제고 아래 2011년까지 지자체별 1관씩 문예회관 건립 목표를 제시하면서 문화기반시설이 점차적으로 증가하였음(김소라, 2010)
- 이처럼 늘어난 지역문화시설은 지역의 문화발전과 지역 공동체의 문화행위를 수용하는 공간이라는 명분 아래 점차 지역주민의 일상 속으로 들어가기 위한 변화를 요구받게 됨

- 이런 변화에 부응하기 위해서는 무엇보다 전문성을 갖춘 전문인력이 있어야만 가능한 것인데, 사실 그동안 지역문화시설은 공무원지역의 관리체제로 운영되어 온 데다 그마저 순환보직에 의해 이공하기 때문에 지속적으로 전담 운영할 전문성을 확보하기가 어려웠음
- 막대한 예산을 투입하여 하드웨어를 구축하고도 소프트웨어를 채우지 못해 경제적 효율성이나 수익성을 낳지 못하는 한계에 이르다 지역문화시설을 시설관리공단에 위탁하는 경우도 생겨남
- 그러나 이 또한 시설운영의 효율성에만 그쳐질 뿐 문화예술에 대한 전문성을 담보하지 못하는 한계를 노출하고 있었고, 특히, 지자체 실시 이후 지역의 문화시설과 문화축제가 늘어나면서 지역문화 행정의 전문성 문제는 더욱 부각되게 됨
- 제3섹터 조직형태의 지역문화재단 설립은 바로 이런 문제를 해결할 수 있는 하나의 방안이 될 수 있었음
- 지자체가 공공서비스의 전달을 위해 민간단위의 재단을 설립함으로써 문화분야의 전문가들을 유입시킬 수 있게 된 것임
- 이러한 흐름으로 인해 문화재단은 지역문화 행정의 중심적인 역할을 맡아 공연기획자, 무대기술자, 문화기획자, 홍보·마케팅 전문가 등 전문인재의 등용으로 문화예술 사업의 전문성과 문화시설의 탄력적인 운영, 자체자원 조성을 통한 경영의 효율성 향상까지 기대할 수 있게 됨
- 더욱이 현재는 문화재단의 설립이 지역의 문화적 수준을 보여주는 지표로 작용하면서 지자체들이 경제적 부담을 감수하면서까지 문화재단을 설립하고 있는 추세임(조화연, 2008)
- 이와 더불어 문화재단의 설립배경으로 간과할 수 없는 것이 중앙정부의 권한을 지방으로 이양하는 정책 흐름이라고 할 수 있음
- 정부의 권한 가운데 무시할 수 없는 것이 막대한 재정운용권인데, 문화예술은 다른 분야에 비해 시장의 자원이 적절히 분배되지 못하기 때문에 정부가 개입하여 재화를 제공하는 체계가 자리잡기에 용이함
- 공연예술이 처한 재정적 위기를 실증적으로 분석한 바에 따르면, 공연예술이 생산

성 제고가 어려울 뿐만 아니라 높은 제작비로 인해 끊임없는 재정적 압박을 받기 때문에 문화예술이 단순한 시장지배 질서 곳에서는 생존할 수 없음(김홍남, 2003)

- 따라서 공연예술의 제작비 상승으로 인한 재정 문제를 해결할 수 있는 타개책으로 제시할 수 있는 것은 공공 또는 기업의 외부지원에 의존하는 길 뿐이라고 생각하게 됨(김주호·용호성, 2002)
- 반면, 지역문화재단의 설립배경으로 거론되는 대외적 이유로는 최근 지구촌을 둘러싼 변화로 중요하게 여겨지고 있는 글로벌화
- 정보통신 기술의 강력한 영향으로 국경이 무의미해지고 국가가 자국민의 생활을 점차 통제할 수 없게 되는 현상이 증가되면서 이러한 문화의 세계화에 있어서 지역과 세계의 새로운 관계 수립이 부각되고 있음
- 지역의 고정된 공간이 아니라 역사적으로 살아 움직이는 공간이라는 인식이 생긴 것으로 중앙정부가 유지하는 조직 운영의 틀과 정책 방향을 그대로 답습하고 있는 상태에서는 지방자치단체가 주도하는 문화예술 정책 또한 새로운 변화에 대응하기 어려움
- 국내·외적으로 문화재단의 설립은 한의 정책적 트렌드가 되었으며, 이런 현상이 나타나는 배경에는 우리나라 문화 정책이 민간주도로 나아가 문화예술 영역을 민간의 전문기구에 위임함으로써 중앙과 지방 모두 새로운 거버넌스 시스템이 문화 분야에 자리잡기 시작한 데 있음

제3장

국외 문화재단 사례 분석

제1절 국외사례

제2절 시사점

제3장 국외 문화재단 사례 분석

제1절 국외사례

1. 미국의 NEA(National Endowment for the Art)사례

- 미국 정부의 예술지원정책은 일반적으로 사적 영역에 의한 지원, 지방분권주의, 비영리 예술 활동과 상업적 예술활동에 대한 명확한 구분과 공공지원 분산 등 4 가지 주요 원칙에 따라 수행되고 있음(한국문화예술위원회, 2010)
- 문화예술계의 재정수요를 공공부문에서 모두 충족시킨다는 것은 원칙적으로 불가능하기 때문에 다양한 세제를 통해 민간재원을 문화예술분야로 끌어들이는 정책을 펴고 있음
- 1917년에 제정된 미국의 세법은 개인과 기업들이 비영리단체에 대한 기부를 활성화하였는데 그게 기여했으며, 미국사회에 기부문화의 전통을 확고히 하는데 이바지했음(허은영, 2010)
- 2011년 미국 기부금 현황을 살펴보면, 총액은 298.42억 달러로 이 중 개인 기부금이 73%로 217.79억 달러에 달해 가장 많은 비중을 차지함
- 다음으로는 재단 14% 41.67억 달러, 유산 8% 24.41억 달러, 기업 5% 14.5억 달러 순임(GIVING USA, 2012)
- 연간 국민총생산(GDP) 대비 기부 총액의 비율은 2.2%였으며, 문화예술에 대한 지원은 주로 민간부문에서 많이 이뤄지고 있음
- 공공부문(정부)의 예술지원은 비교적 최근에 증가하기 시작했으며, 미국 전체 기부금 중 문화예술 기부금이 차지하는 비율은 4%에 이룸

- 미국에서는 종교(32%), 교육(13%), 자선(12%), 건강(8%), 국제관계(8%), 문화예술(4%), 환경(3%) 등의 순으로 나타남(GIVING USA, 2012)
- 전체 기부금 중 문화예술기부의 비중은 8위에 머물러 있지만 실질적인 13.12억 달러로 다른 나라에 비해 상당히 높은 금액임
- 문화예술의 공공지원은 연방정부-주정부-지역정부 등 단계적인 차원에서 이뤄지고 있으며, 직접적인 공공지원 외에도 세제를 통한 간접지원정책이 활발히 이뤄지고 있음
- 미국 연방정부의 독립기관인 NEA는 미국 예술가들의 활동을 지원·장려하고 있으며, 연간 1,400억 원의 예산을 가지고 사업 목적에 따라 지원하고 있음
- 미국의 예술지원은 미국의 가치를 반영하며, 예술작품의 풍부한 다양성을 확보하는데 기여함
- 비영리예술단체의 재원조성 평균비율은 티켓판매 등 자체 수입 45%, 개인, 기업, 재단 등 민간재원 42%, 연방정부-주정부-지역정부 등 공공부문 지원금이 13%를 차지함
- 예술단체 주 수입원으로 민간재원이 높은 비중을 차지할 정도로 문화예술기부가 활성화 되어 있음
- 이는 비영리예술단체의 설립과 운영에서 민간이 주도적 역할을 하기 때문으로, 미국 사회에서는 사적 공기와 자율성을 중시하는 개인들이 공동의 목표를 이루기 위해 비영리단체를 조직하고 이를 운영하기 위해 기부하는 전통이 있음(허은영, 2010)
- 세금지원제도는 이런 기부문화를 더욱 공고하게 하고 있음
- 기부활성화를 위한 연방차원의 세금지원제도는 비영리단체에 대한 연방세면제, 기부자에 대한 세금공제를 들 수 있으며, 국세청(IRS)은 비영리단체의 송익성 정도에 대한 세금공제를 들 수 있음
- 국세청(IRS)은 비영리단체의 공익성 정도에 따라 어느 정도의 면세혜택을 줄 것인지 판단하며, 면세제의를 받은 비영리단체 중 일부만이 기부금에 대한 세금공제가 가능함

- 세제혜택을 누리는 비영리예술 단체들이 세법 IRC 501 (C)(3)¹⁾에 해당하면 연방세 면제 지위를 얻게됨(윤정국, 2012)
- 이 단체에 대한 기부금은 세금공제(tax deduction)가 가능하며, 예술단체는 교육 목적으로 설립된 기관으로 간주돼 IRC 501 (C)(3) 상의 면세지위를 얻을 수 있음

2. 영국의 ACE(Arts Council England) 사례

- 영국 정부는 1964년 ACE가 세워질 당시부터 ‘팔길이 원칙(Arms Length Principle)’에 입각해 예술에 대한 결정과 집행은 ACE에서 결정한다는 원칙을 고수하고 있음(이은미, 2009)
- 이를테면 정부가 접근성, 다양성 등의 기본정책을 수립하면 이에 대한 구체적인 지원프로그램을 개발하고 집행하는 것은 ACE에서 담당함
- ACE의 지원사업은 예술단체 지원과 프로젝트별 지원으로 크게 나눌 수 있음
- 이 중 정부보조금에 의한 예술단체 지원은 3개년 계획에 의한 장기지원으로 연간 1,200여개 정도의 단체가 지원혜택을 받음(한국문화예술진흥원, 2005)
- 지원받는 단체는 3개년 계획을 제출하고 이후 매년 포트폴리오로 평가받으며, 그 결과에 따라 지원계획을 수정하여 보완됨
- 예술단체는 지역위원회를 통해 지원신청을 하고, 지역위원회는 대상을 선정해 해당 예산을 중앙위원회에 올리며, 중앙위원회는 세주 지원대상을 검토하지 않고 전체적인 내용만 검토한 뒤 예산을 각 지역으로 배분함(윤정국, 2012)
- 영국의 문화재정은 크게 국고와 복권기금으로 나뉘며, 그 외에는 민간부문으로는 기업 기부금과 지방자치단체가 투입하는 지방비 예산이 있음
- 지방정부는 법적으로 문화예술지원의 의무가 없으나 자체적으로 문화예술분야에 투자하고 있음

1) 종교, 자선, 과학, 공공안전점검, 문화, 교육 목적으로 설립된 기관, 국내 또는 국제 아마추어 스포츠대회 관련 기관, 어린이 및 동물학대 방지를 위한 기관 등 입법에 영향을 미치는 로비활동을 벌여서는 안 되고, 공적 후보자를 위한 정치운동에 참여하거나 반대하여서도 안됨

- 지방정부가 문화재정에 적은 예산을 투입하는 것은 예술육성에 대한 사회 분위기와 책임 때문임
- 정치적으로는 공공지원이 노동당 집권 시 상대적으로 늘어나고 보수당 집권 시에는 줄어드는 특징이 있음
- 또한 ACE의 정기적인 수입은 핵심사업의 티켓판매, 워크숍, 상품판매, 회원제, 교육프로그램, 부가적인 활동, 케이터링, 기부캠페인, 은행이자, 기타 등으로 재원조성에 충당하고 있음
- 핵심사업의 총 수입이 50%를 차지하고 예술위원회 보조금 29%, 지역정부 8%, 공공기관 보조금 3%, 기부금이 11%를 차지함(Regulatlly Funded Organisation, 2012)
- 문화예술기관 기부자 중 소액(10~100파운드), 중액(500~1,000파운드)의 기부자가 전체의 90%를 차지하는데 대부분 시즌티켓을 구입할 때 기부하며 대형 문화예술기관에 몰리는 경향이 있음
- 기부자의 3분의 1은 연간회원, 후원자, 메일링서비스에 포함된 사람, 자원봉사 경험자 등임
- 특히 소액기부자는 자원봉사자가 많았고, 중액기부자는 이사진이나 홍보사절단이 많았으며, 결국 관객이 가장 잠재성이 큰 기부자임이 밝혀짐
- 영국에서의 세제혜택은 미국과 달리 기부자보다는 기부수혜자에게 돌아가는 것이 특징임
- 1990년대에 도입된 Gift Aid(현금 선물형 기부)는 자선단체에 현금으로 기부할 경우 기본세율로 세금을 차감한 것처럼 처리되고 그 금액만큼 자선단체에 지불하는 제도임
- 기부를 받은 자선단체는 기부자의 서명 동의를 얻어 국세청에 Gift Aid Payment²⁾를 청구하면 차감된 것으로 처리된 금액이 더 주어져 실제 기부 받은 금액이 증가함

2) 고용주가 Payroll Giving Scheme을 운영하는 경우 급여에서 정기적으로 기부금을 지출하고 이에 대해 소득공제 형태로 세금감면을 받게 된다. 세금감면은 기부자의 최고 세율을 기준으로 한다.

- Payroll Giving(월급공제형 기부)은 근로자나 연금소득자가 과세 전 급여에서 일정금액을 직접 기부금으로 차감함으로써 근로자소득에 대해 직접적으로 조세감면이 이뤄지는 제도임(윤정국, 2012)

제2절 시사점

1. 민간의 투자를 유도함

- 국내와 국외 사례의 가장 핵심적 차이점은 문화재단 운영에서의 재정자립도라 할 수 있으며, 국내의 지방정부 재정이 대부분을 차지한다면, 미국을 비롯한 선진국에서는 민간 또는 기업에서의 기부금으로 운영재정의 자본을 마련하고 있음
- 미국은 세제개편 및 세금의 혜택을 통해 민간기업으로부터의 문화예술 관련 재단의 지원과 기부 문화를 유도하여 많은 기부금 유치를 통한 지원정책을 마련함
- 연방정부, 주정부, 지방정부의 역할도 적극적으로 수행하고 있으나 민간을 포함한 기업의 지원이 전체 비중에 절대적 부분을 차지하고 있는 것으로 나타남
- 국내에서도 세제지원과 기부문화의 정책을 통해 기업과 민간 영역에서의 기부금을 통한 문화재단의 재정자립도 향상을 모색하는 방안이 마련되어야 함

2. 문화예술분야 기부금의 제도화

- 미국은 문화예술분야의 기부금 활성화와 문화재단의 운영 효율화를 위해 민간 영역에서의 기부금 특례제도를 도입하여 활용하고 있음
- 영국에서도 민간인의 기부 활성화를 활성화하기 위한 노력이 진행되고 있으며, 이러한 노력은 민간인의 월급과 기부금의 세금지원제도 등을 통해 현실화 하고 있음
- 이렇게 마련된 기부금은 문화재단을 운영하는데에 재정적 도움을 주며, 사업과 문화예술인을 위한 정책 등에 대한 프로젝트에도 활발히 지원되고 있어 문화예술 분야의 재분배를 실현함고 있음

3. 현금 선물형 기부 제도 도입

- 영국은 현금 선물형 기부제도를 도입하여 민간인의 참여를 적극 장려하고 있으며, 월급을 받는 민간인의 참여가 높음
- 또한 문화예술 관람객의 대부분이 기부금을 소액이라도 지불하고 있어 재정 운영에 많은 도움을 주고 있는 만큼 적극적으로 도입되어야 할 방향으로 판단됨

- 현금 선물형 기부를 통해 민간인을 비롯한 기업의 참여도 적극 유도할 수 있으며, 이를 통해 문화재단의 재정자립도 향상을 모색하기 용이함
- 그 외에도 영국의 경우 Payroll Giving(월급공제형 기부)은 근로자나 연금소득자가 과세 전 급여에서 일정금액을 직접 기부금으로 출연하는 등의 제도는 문화에 대한 시민의 적극적 관여를 독려하는 정책으로 국내 도입이 필요함

4. 연간회원제의 적극 운영 및 도입 필요

- 영국의 기부자 가운데 관람객과 연간회원제 구입자 등이 많은 비중을 차지하고 있는 만큼 관람객을 증가시키기 위한 노력이 필요하며, 이러한 관람객 증가를 위해서는 저렴한 가격으로 문화재단의 문화예술 서비스를 받을 수 있는 연간회원제 가입을 유도하는 방안이 필요함
- 국내에서는 연간회원제 도입이 미정착되어 있으며, 대전고암미술문화재단도 연간회원제를 보다 활발한 마케팅과 활성화 방안이 요구됨
- 따라서 연간회원권을 다양한 계층에 발매하여 잠재고객의 확대와 저렴하게 다양한 미술 관련 예술 서비스를 누릴 수 있는 정착이 요구됨

제4장

고암미술문화재단 현황분석

제1절 일반 현황

제2절 주요 업무 현황

제3절 목표와 추진전략

제4절 중장기 비전 및 정책목표

제4장 고암미술문화재단 현황분석

제1절 일반현황

1. 시설 및 정·현원 현황

- 2007년 5월 3일 이용노미술관이 개관(준공 2007년 1월 2일, 공사비 59억원) 되었으며, 2012년 1월 26일 지역문화진흥법 제19조에 의거하여 대전고암미술문화재단으로 법인 설립 허가 및 등기를 하였음
- 2012년 1월 31일 대전광역시와 이용노미술관 위·수탁 협약 체결과 그 해 2월 14일 대전고암미술문화재단 창립기념식을 거행하였으며, 2013년 8월 27일 세르누쉬(파리시립동양미술관)과 업무 협약을 체결하였음
- 이용노미술관은 대전광역시 서구 둔산대로 157에 총 부지면적 8,100㎡, 건축면적 1,703㎡이며, 지상 2층, 지하 1층 건물에 주요시설로는 전시실 4개소, 수장고 2개소, 사무실, 회의실, 자료실, 카페, 아트 습 등으로 구성됨
- 수장고는 2개 실로 제1수장고(70.4㎡), 제2 수장고(47.6㎡)에 총 1,230점의 작품을 보관하고 있으며, 대형작품과 9차 기증 작품은 대전시립미술관과 옛 충남도청 수장고에 보관 중임

<표 4-1> 시설 현황

구분 시설별	위 치	규 모		주 요 시 설	비 고
		부지면적	건축면적		
이용노미술관	대전 서구 둔산대로 157	8,100 ㎡	1,703 ㎡	전시실(4개), 수장고(2개), 사무실(3개), 회의실, 자료실, 카페, 아트스틸 등	지하1층 지상2층

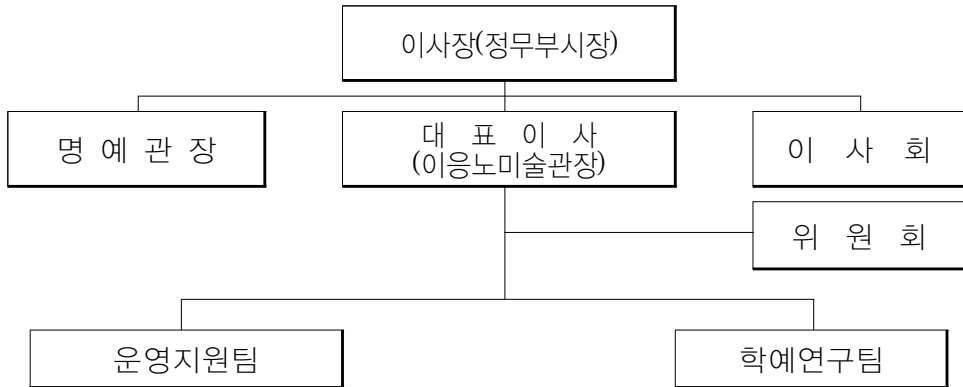
<표 4-2> 수장고 현황(활용)

구분	주요 장비	소장품 내용	사용률
제1수장고 70.4㎡ (약 21평)	<ul style="list-style-type: none"> •이동식 수장대(모빌랙) 1대 •선반식 수장대(팔렛트 랙) 1대 •서랍형 수장대 1대 	<ul style="list-style-type: none"> •회화·서예·플라주 작품(액자) 360점 •소·중형 조각 및 부조 작품 82점 •액자나 패널처리 안된 평면 작품(화첩 등) 91점 	533점 (100% 사용)
제2수장고 47.6㎡ (약 16평)	<ul style="list-style-type: none"> •이동식 수장대(모빌랙) 1대 •선반식 수장대(팔렛트 랙) 1대 •서랍형 수장대 1대 	<ul style="list-style-type: none"> •회화·서예·작품(액자) 및 타피스트리 175점 •제6차 기증작 판화 원판 등 365점 •액자나 패널처리 안된 평면 작품 157점 	697점 (100% 사용)

주 : 대형작품 7점은 대전시립미술관 수장고에 임시 보관 중이며, 9차 기증 작품은 옛 충남도청 수장고에 임시 보관 중임

○ 2016년 현재 고암미술문화재단은 이사장(정무부시장) 하에 명예관장, 대표이사, 이사회에 있으며, 1관 2팀(운영지원팀, 학예연구팀)에 정원 9명, 대표이사인 이응노미술관장, 학예연구팀 5명, 운영지원팀 3명이 근무하고 있음

○ 정·현원 현황(1관 2팀 / 9명)



(단위 : 명)

구분	계	대표이사	직원					비고
			1급 (가급)	2급 (나급)	3급 (다급)	4급 (라급)	5급 (마급)	
정원	9	1	-	2	3	2	1	
현원	9	1	-	-	3	4	1	학예팀5명, 운영팀 3명

[그림 4-1] 직원 현황

2. 주요 업무 기능 및 운영현황

1) 주요 업무 기능

- 고암미술문화재단 정관 제4조에 의거하여 재단의 주요 업무는 다음과 같음
 - 이응노 작품의 수집·관리·조사연구·전시 사업
 - 이응노 작품에 관한 학술회, 강연회, 출판물 간행 등 홍보 및 교육사업
 - 국내·외 미술관과의 전시·정보 교류 및 협력 사업
 - 미술 창작·보급·활동 지원 사업
 - 미술문화 진흥을 위한 사업
 - 재단의 관리·운영에 관한 사업
 - 재단의 목적 달성을 위하여 필요한 사업
 - 그 밖에 대전광역시장이 위탁하는 사업

2) 운영 현황

- 고암미술문화재단의 대전광역시로부터 출연금인 예산현황을 보면, 재단운영비 및 사업비를 포함하여 2016년도 세입과 세출은 2,152,173천원이며, 2015년도 2,067,031천원보다 4.1% 증가를 보였음

<표 4-3> 예산현황 / 市 출연금

(단위 : 천원)

구 분	2015년도		2016년도		비 고
	세 입	세 출	세 입	세 출	
재단 운영비 재단 사업비	2,067,031	2,067,031	2,152,173	2,152,173	증 85,142(4.1% ↑)

3) 기금 적립 현황

- 고암미술문화재단의 기금 목표액은 100억 원이며, 2016년 말 현재 기금 예치금은 20억 6천만원이며, 2012년 재단 설립시 대전광역시의 출연금 10억원을 비롯하여 매년 2억 7천만원 정도 기금을 정립하고 있음

4) 관람객 현황

- 2015년도 이용노미술관을 방문한 관람객은 총 55,730명이며, 이 중 유료 관람객이 33,040명인 59.3%이며, 무료 관람객이 22,690명으로 40.7%를 차지하고 있음
- 2016년도 6월 말 기준으로 관람객 현황을 보면, 총 28,600명이며, 이 중 유료 관람객이 13,710명 47.9%, 무료관람객이 14,890명인 52.1%로 과반수 이상을 차지하고 있음
 - 2015년도 와 2016년 6월 말까지를 비교해 볼 때, 2015년도 6월 말 현재 총 관람객은 26,970명으로 이 중 유료 관람객이 17,087명인 63.4%, 무료 관람객이 9,883명인 36.6%로 유료 관람객 수가 무료 관람객의 약 두배 정도였음
- 무료관람객이 총 관람객의 과반수 이상을 차지할 경우 재정적 문제가 될 수 있으며, 무료 관람객의 유료 관람객으로의 전환이 필요하다고 봄

<표 4-4> 관람객 현황

연도	구분	관람객수	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
2015	소계	55,730	4,238	1,207	3,968	4,348	11,070	2,139	3,429	7,781	1,649	5,547	5,397	4,957
	유료	33,040	3,179	933	2,597	3,160	5,754	1,464	2,346	4,274	964	2,845	2,395	3,129
	무료	22,690	1,059	274	1,371	1,188	5,316	675	1,083	3,507	685	2,702	3,002	1,828
2016	소계	28,600	2,193	3,761	1,766	3,890	9,984	7,006						
	유료	13,710	1,383	2,392	889	1,806	3,169	4,071						
	무료	14,890	810	1,369	877	2,084	6,815	2,935						

※ 2016년 관람객은 2016.6.30기준임

5) 소장품 현황

- 2016년말 현재 소장 작품 수는 기증 1,308점, 구입 34점, 기타 2점 등 총 1,344점이며, 이 중 회화 작품이 639점으로 가장 많으며, 조각 122점, 서예 12점, 판화 207점, 판화원판 161점, 드로잉 38점, 오브제 16점, 세라믹 17점, 디자인 59점, 아카데미 23점, 타피스트리 2점, 유품 및 자료 48점임

<표 4-5> 소장품 관리현황

총수량	회화	조각	서예	판화	판화 원판	드로잉	오브제	세라믹	디자인	아카 데미	타피 스트리	유품	자료
1,344	639	122	12	207	161	38	16	17	59	23	2	25	23

- 작품 기능 현황을 보면, 2005년도부터 문자추상, 군상 등 106점을 시작으로 매년 이루어졌으며, 가장 최근에는 2015년 9차 기증 때에는 조각 57점 등 총 95점이 기증되었음
- 작품 구입은 2008년도부터 최근까지 34점이며, 1950년대 작품인 생맥을 비롯하여 2015년 조각 작품 및 군상 등을 구입하는 데 18억 4천3백만원이 소요되었으며, 평균 작품 구입비는 1점당 5천4백만원 정도 소요됨

<표 4-6> 작품 기증 현황

차 수	기증 일자	작품 수	기증 작품 내용
계		1,308점	
1차 기증	2005.10.31	106점	문자추상, 군상 등
2차 기증	2006.12.19	101점	옥중 밥풀조각 등
3차 기증	2008.11.11	308점	동방견문록, 주역 등
4차 기증	2010.03.31	3점	텍스타일 문자추상(섬유소재)
5차 기증	2011.10.31	3점	회화작품 :1점, 판화 1점 목조 1점(하정웅님 기증 ' 10.6.17)
6차 기증	2012.11.21	343점	판화관련 340점, 군상 1점, 유품 1점 병풍 1점(서승완님 기증 ' 12.5.16)
7차 기증	2013.01.23	322점	옥중화 80여점, 서도·서예적 문자추상 등 241점, 유품 1점
8차 기증	2013.07.03	26점	회화 1점, 조각 4점, 도자기 1점, 목가구 1점, 스텐드 1점, 유품 18점
9차 기증	2015.05.18	95점	조각 57점, 회화3점, 부조 4점, 세라믹 4점, 드로잉 26점, 스텐실 1점
10차 기증	2016.05.18	1점	조각 1점

<표 4-7> 작품 구입 현황(2008-2016)

(단위 : 백만원)

연도별	구 입 작 품	구입가격	구입일자
계	34점	1,843	
2008년	2점 / 생맥(1950년대), 자화상(1956년작)	100	2008.12.30
2009년	4점 / 문자추상(1969년작), 문자도(1969년작), 타피스트리 2점(구성, 밤나무)	413	2009.07.23
2010년	2점 / 구성(1974년작), 타피스트리(1975년작)	100	2010.03.31
2011년	2점 / 성장(1950년대), 풍경(1950년대)	100	2011.09.28
2012년	2점 / 군상(1984년작), 군상(1988년작)	100	2012.12.14
2013년	1968년 대전 교도소작 4점 / 추상(89x50cm), 추상(98x54cm), 추상(130x68cm), 추상(140x71cm)	150	2013.01.23
2014년	7점 / 조각(6점) : 토렘(1964), 토렘(1964), 토렘(1970), 토렘(1970), 토렘(1970), signes(1970), 회화(1점) : 구성(1968)	280	2014.07.03
2015년	4점 / 조각(4점) : 구성(1980), 군상(1980) 군상(1981), 군상(1980)	300	2015.07.22
2016년	7점 / 회화(5점) : 구성(1961), 구성(1961), 구성(1964), 구성(1979), 군상(1979) 조각(2점) : 마스크(1965), 군상(1980)	300	2016.06.15

제2절 주요 업무현황

1. 업무의 여건 및 중점 방향

- 2016년 이응노미술관은 미래 문화융성을 주도하는 미래 문화융성을 주도하는 작가미술관으로서 차별화된 문화콘텐츠개발 및 대전 문화도시 브랜드 가치향상 방안 마련을 마려하고
- 문화예술의 대중화 실현을 위한 다양한 교육·체험 문화를 위한 서비스 제공을 확대 하고, 고암 이응노 예술성의 위상을 높이고 대전 지역 작가의 국제적 역량 강화를 위한 프로그램의 다각화를 도모하면서, 「2015-2016 한·불 상호교류의 해」를 맞아 국제교류 활성화에 주력하고 있음
- 업무의 중점 방향은 지역을 대표하는 국제적 작가미술관으로 발돋움하기 위한 미래경쟁력을 강화시키고, 다양한 세대를 아우르는 문화서비스로 지역 미술문화 향유기회 확대 및 우수인재의 양성을 위한 기반을 조성하면서, 「2015-2016 한·불 상호교류의 해」 참여 등 글로벌 국제교류협력 강화로 고암예술의 세계화를 추진하는 데 역점을 두고 있음
- 또한 창조적 고암예술 정신을 바탕으로 지역 유망 예술인 발굴 및 국제 경쟁력 강화에 기여하면서, 이응노 문화콘텐츠를 활용한 다각적 부가가치의 창출로 고암미술문화재단의 자생력 확보에 주력하고자 함

2. 주요 업무 현황

1) 고암 이응노의 국제적 위상 제고

(1) 고암 이응노 예술 세계 조명

- 이응노 화백의 미술작품과 자료의 학술적 연구를 토대로 한 전시기획을 통해 세계 미술사에 고암이 남긴 성과를 조명
- 이응노 화백 작품의 소장품전 및 국제전 개최, 학술세미나 등 부대행사를 개최로

전시개최 횟수를 늘리고, 관람객에게 다양한 문화 서비스를 제공하고, 한불상호교류의 해를 맞이하여 국제전을 증가시킴

- 이응노와 뉴미디어전, <Retina : 움직이는 이미지> : 프랑스 2인조 아티스트 르네 쉴트라와 마리아 바르텔레미의 뉴미디어 작품 <레티나>를 통해 이응노의 추상미술에 대한 새로운 해석 시도
- 이응노와 박인경, 추상이 된 자연 : 1958년 도블 이후 개인전과 그룹전, 파리동양미술학교에서의 제자양성을 통해 한국현대미술을 프랑스에 소개한 이응노와 박인경의 예술세계 조명
- 이응노와 서체 추상 : 이응노가 1960년대부터 창작하기 시작한 문자추상, 서체를 기반으로 한 회화의 미술사적 의미를 조르쥬 노엘, 앙리 미쇼의 작품을 통해 전후 유럽의 추상운동의 맥락에서 조명

(2) 이응노 학술 세미나 개최

- 이응노 화백의 예술세계를 소개하고 세계 유일 고암연구센터로 발돋움하여 대전의 대표 문화브랜드로 정착을 도모하기 위하여 아트스트 초청 토크와 전시연계 학술세미나 및 국제 학술 심포지엄을 개최함
- 이를 통하여 고암 이응노 화백의 삶과 작품세계를 연구하며 토론과정에서 나타난 사항을 유형별로 도출, 자료화를 도모하고자 함
- 특히, 기존 진행하던 학회 형식의 학술 프로그램 대신, 쉽고 재미있는 강연 형식의 학술 프로그램 운영으로 참석한 시민들과의 소통을 제고시키고, 논문 발표

(3) 고암 이응노 저작권 협의

- 저작권 표준계약서에 따른 독점적 이용허락 계약 체결로 고암미술문화재단 전시·학술·출판 등의 원활한 사업 진행을 추진하기 위하여 문화체육관광부 저작권 표준계약서에 따른 저작권 독점적 이용허락 계약 체결을 협의 함
 - 문화체육관광부 저작권표준계약서에 따른 저작권 독점적 이용허락, 계약체결, 저작권 관리부분 ADAGP(프랑스 조형예술 저작권협회)로의 일원화함
- 대전고암미술문화재단 고유목적 사업 시 이응노 자료 및 작품 전체에 대한 저작권료를 무료로 함

- 저작권 관리계획의 타 기관 요청시 저작권 사용승인, 저작권료 수입 등에 관한 사항으로, 이용노미술관이 직접 저작권을 관리하는 방향으로 추진토록 함
 - 저작권 권리 침해에 대한 즉각적인 대응 및 저작권료 수입을 통한 수익창출
 - 국내 이용노 저작권 사용에 대한 이용자 접근성 향상에 따른 편의성 제공
- 저작권 관리를 위해서는 저작권 관리 전담인력의 확보가 필요하며, 저작권 관리 매뉴얼 작성, 상표권 및 업무표장 관리, 저작권 침해 현황 모니터링 및 제재, 타 기관 저작권 승인 요청에 따른 내용검토 및 사용승인 결정, 저작권료 수입 등의 역할을 수행케 함

(4) 파리이용노레지던스 사업

- 2014년 처음으로 시범 운영된 '파리이용노레지던스' 사업은 지리적·경제적인 여건으로 인해 해외진출이 상대적으로 어려웠던 대전지역의 우수 작가들이 체계적인 프로그램을 통해 창작 역량을 강화하고 세계무대로 진출할 수 있는 다양한 채널을 확보하기 위해 마련됨
- 3개월간 파리 근교 도시 보쉬르센(Vaux-sur-Seine)에 있는 '고암 아카데미'에 단기 입주과정으로 파견돼 현지 전문가들과의 교류 프로그램을 지원받으며, 프랑스 왕복 항공료를 비롯해 개별창작 공간과 숙식, 창작지원금 일부도 지원됨
- 2016년도는 오픈 스튜디오 장소 변경(보쉬르센 → 파리 시내 장소)으로 지역작가 해외 프로모션 효과를 높이고자 했으며, 한국현대미술 발전 주역으로 성장할 수 있는 젊은 작가 중심으로 입주 작가를 선정함

2) 고암 이용노 연구 및 작품 보존

(1) 작품 및 자료 목록화 사업

- 프랑스 현지 이용노 화백 작품, 자료 조사, 유품의 목록화 사업을 이용노미술관에서 아키비스트를 파견하여 작업을 진행함
- 2015년 아카이브 결과물은 이용노, 박인경 작품 각 378점, 142점, 자료로 아카이브 기록물 1,543점을 정리했으며, 결과물 정리를 통하여 이용노 관련 사료로 활용해 전시 기획 및 연구 성과를 창출하고자 함

(2) 자료실 아카이브 사업

- 도서, 논문, 도록, 기증자료 정리, 프랑스 현지 목록화 사업과 연관하여 이응노미술관 자료실 아카이브 사업을 추진하고 있으며, 2015년도에는 표준도서분류체계 적용해 보유도서 1,175권 목록화 완료함
- 2016년에는 아카이브 작업 전문화에 역점을 두고 목록화 사업과 연관해 아카이브 관련 모든 제반 사항을 매뉴얼화해 전문성을 강화함
- 아카이브 영구보관을 위하여 이응노 관련 중요한 1차 사료의 영구 무결한 보존 추진하고, 수장고 완성 후 유휴 공간을 아카이브실로 사용하는 방안을 검토함
- 아카이브 전산화를 위하여 홈페이지 개편 연동해 디지털 아카이브 DB 구축 및 디지털 자료 검색 시스템 구축코자 함

(3) 소장품 수집 계획

- 이응노미술관의 소장품 현황분석을 바탕으로 연구, 보존, 전시의 가치가 있는 우수한 미술작품을 확보하여 작가미술관으로서의 위상을 정립하고 지역미술문화의 발전을 도모하고자 함
- 수집대상으로는 이응노 화백 예술의 흐름을 반영하는 예술적·미술사적 가치가 높은 작품으로 1950~60년대 희소성과 대표성을 띤 콜라주, 군상 작품 우선 수집
 - 1960년대 콜라주 대표작 : 희소성과 독창성이 뛰어난 1960년대 콜라주 대표작
 - 1980년대 군상 대표작 : 대표성 있는 대형 작품 소장 요
 - 1970~80년대 추상 조각 : 군상·구성 대형 조각 소장 요

(4) 이응노미술관 소장품 보존·수복사업

- 미술관 소장품 중 물리적·생물학적 요인에 의해 손상된 판화원판과 조각 작품들, 배접이 안된 종이 작품의 안전한 관리를 위해 과학적이고 효율적인 보존·복원 방안을 세워 미술관 소장품 관리에 만전을 기함
- 특히, 이응노미술관 소장품 중 조각, 판화원판, 지류 작품 등 손상된 작품 20여점

을 비롯하여 훼손이 진행되고 있는 작품을 보존 수복하여 이응노 작품의 학문적, 예술적 가치를 보존함

- 생물학적 피해(벌레, 해충 등)를 입은 유기질 작품 훈증처리를 통해 2차 피해 요소 차단

(5) 수장고 이전 계획 및 증축 현황

- 건축규모 지하2층·지상1층, 연면적 997.10㎡에 철근콘크리트 구조의 이응노미술관 수장고 증축을 하고 있으며, 기존 수장고(제1수장고 70.4㎡, 제2수장고 47.6㎡)의 면적이 협소해 작품 일부를 인근 대전시립미술관에 위탁관리하고 있음
- 고암 유족으로부터 고암작품의 추가적인 기증 의사·계획에 따라 예산 37억5000만원(국비 15억원, 시비 22억5000만원)을 들여 수장고를 증축하게 됐다.



[그림 4-2] 이응노 미술관 수장고 증축 조감도

- 수장고 증축 공사가 완료되면 이응노미술관은 국제 표준 수장품 관리시스템 구축 및 지류 수장품에 특화된 수장환경 조성을 통해 이응노 작품에 최적화된 수장고를 운영함

- 이를 위해 지류 작품 보존수복 관련 전문가 초청 세미나를 개최(6월)하고 국내·외 관련 전문가와 협력하여 이응노미술관 소장품 관리 방안과 단일작가미술관 수장고의 지향점을 전문적으로 모색해나갈 것임

3) 홍보 및 대중화

(1) 이응노 미술대회 개최

- 고암 예술에 대한 이해를 돕고 그의 업적을 기리며, 이응노미술관을 고암 미술 육성의 중심지로 널리 알릴 수 있는 계기를 마련함
- 2016년 이응노 미술대회는 문화의 사각지대에 놓여있는 이주민(다문화 가정 등)가족의 참여를 적극 독려하여 이들과 유대감을 형성하고, 학교와 연계하여, 학생들이 직접 기획하고 진행하는 프로그램을 신설·운영함으로써 어린이 행사의 의미와 효과를 극대화함
- 특히, 이주민 가정(다문화) 자녀와 국제학교 학생들의 참여율을 높이고, 각급 학교와 공동 참여 프로그램을 기획·운영하여 교육적 효과를 제고함

(2) 미술문화 교육·체험 프로그램 운영

- 다양한 계층을 아우르는 다양한 교육·체험을 중심으로 하는 미술문화 프로그램 신설하여 운영함
- 가족대상 프로그램 <소리로 보는 그림>
 - 이응노화백 작품에 등장하는 사람(문자)등 다양한 감정들을 참여자들과 몸짓(마임)과 소리 등으로 연출해 보고 동작으로 표현해 보기
- 어린이대상 프로그램 <다양한 언어로 먹그림 그리기>
 - 이응노화백의 문자그림을 감상하고 본인의 이름을 먹(수묵)기법을 이용하여 자유롭게 창작해 보는 프로그램으로 특히, 국제학교 또는 이주민 가정의 참여를 독려하여 한국에 거주하고 있는 이주민들의 문화 향유 활동을 돕고 우리사회에 대한 소속감 고취

- 어린이대상 ‘2016 문화가 있는 날’ 연계 프로그램(1월~12월 중)
 - 이응노미술관은 <2016 문화가 있는 날> 연계 프로그램으로 예술 영화 상영회를 개최하여, 미술관에서 시민들이 일상적으로 접하기 어려운 예술영화를 감상하고, 느껴지는 감성을 교류하면서 예술적 영감을 얻어 미술관을 중심으로 한 지역 커뮤니티를 형성할 수 있는 기회 제공(매월 마지막 수요일 문화가 있는 날 / 12회 진행)
- 평소 문화생활 향유가 어려운 계층(소외지역, 다문화, 장애인 계층)에 대한 참여를 확대하고, 특히, 문화가 있는 날 연계 프로그램을 강화시켜 나갈

<표 4-8> 2016년도 추진실적

구 분	프로그램명	개최회수	예상참여인원	주요내용
전시연계 프로그램	우리가족 초상화 그려주기	8회	120명	주말 관람객에게 미술작가가 초상화를 그려주는 프로그램
가족대상 미술강좌	한지부채 만들기	6회	210명	박인경화백의 동양화를 감상하고 한지부채를 이용, 나만의 작품을 완성해 보는 프로그램
	3D펜으로 서체만들기	6회	210명	3D으로 자신의 이름을 주제로 나만의 작품을 만들어 보는 프로그램
시연회	박인경여사 동양화 시연회	1회	100명	박인경 명예관장의 작품제작 시연을 통해 고암의 정신과 동양미술학교 활동 소개
이응노특	직장인을 위한 설명 프로그램	52회	1201명	수요일 직장인을 위한 학예사 전시설명 프로그램 (매주 수요일 20:00~21:00)
문화가 있는날 프로그램	예술영화 상영회	12회 (*16.1~12)	890명	“문화가 있는 날” 연계행사로 대전아트시네마와 협업 예술영화 상영회 (매월 마지막주 수요일 18:30~20:30)

(3) 홈페이지 개편

- 이응노 미술관 아카이브 시스템 개발 및 홈페이지 개편
 - 2007년 구축된 낙후된 홈페이지 전면개편을 통해 미술관 국내외 홍보 강화 및 소장품·도서자료에 대한 사용자 접근의 편의성을 향상시켜 나갈
- 디지털 아카이브 구축 : 소장품, 도서, 기록물 관리 및 검색 기능 필요

- 이응노 미술관의 상징성과 정체성을 보여줄 수 있는 새 디자인 개발
- 메뉴 구조 개선 : 메뉴 신설 및 통합을 통해 간결한 정보 전달
- 콘텐츠 개발 : 이응노 화백 소개하는 뉴미디어 콘텐츠 개발, 보강 필요
- 정보화담당관실 서버 이관 : 새로운 호스팅 서버 이전으로 안전성 확보
- 내부 관리자 페이지 개선 및 활성화
- 모바일 페이지 구축, 온라인 결제(아트숍) & 접수(교육) 시스템 개발
- 영문, 불문 홈페이지 재정비 및 확대 개편

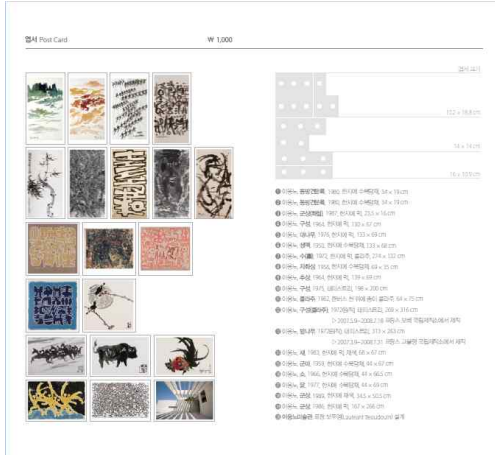
4) 자생력 확보를 위한 경영 수익사업

(1) 아트숍 운영

- ‘이중 그림’ 으로 유명한 대전 출신 세계적 작인 김동유의 예술 감각이 묻어나는 미술관 아트숍으로 고암 이응노화백의 작품을 활용한 다양한 아트 상품을 만나 볼 수 있는 공간임
- 2016년 아트상품 개발 현황 : 2013년 20종, 2014년 29종, 2015년 38종
 - 2015년 판매우선순위 : 엽서, 마우스패드, 스티커, 마그네틱, 노트, 수첩, 머그컵
- 2016년 판매품목 : 문구류, 포스터 등 총 38종
 - 관람객 설문조사 실시를 통한 아트상품 추가개발, 판매품목 다양화(5종 이상)
 - 선물용 고품격 아트상품 추가 개발로 판매품목 ‘고급화’ (1종이상)
 - 이응노미술대회 등 행사 진행 시 아트숍 판매부스 운영
 - 향후 미술관 홈페이지 개편 시, ‘온라인 아트숍’ 운영
 - * 이응노 화백의 작품을 활용한 아트상품만을 개발·제작하여 판매
- 지속적 관람객 선호도 조사 실시, 구매율 높은 상품 추가개발 및 판매 저조 품목 대상 아트숍 세일 진행(연 1~2회)

○ 운영방법 : 재단직영

* 담당자(1인), 판매 · 관리 용역(2인)



인테리어 소품



도록



문규류



생활소품

(2) 카페테리아(카페 프레 생제르베) 운영

○ 명 칭 : 카페 프레 생제르베(Café Pré St-Gervais)

○ 판매품목 : 커피, 음료, 마카롱, 브라우니, 아이스크림 등 37종이며, 방문객의 다양한 취향에 맞도록 카페테리아 메뉴 다양화 모색

(3) 멤버십 제도 운영

○ 2013년 7월 도입, 지역 출신 세계적인 작가 김동유와 협업, 미술관 명소화

- 개인 멤버십 2013년 283명, 2014년 278명, 2015년 301명
- 2014년 국내 국공립미술관 최초 법인 멤버십 제도 도입
 - 기관 직원 수에 따라 150 ~ 500만원까지 차등 적용, '14년 2기관, '15년 4기관 가입
 - 혜택 : 전 직원 대상 개인멤버십 혜택 적용, 행사 장소 지원 등

<표 4-9> 멤버십제도 운영 개요

연회비	- 1만원
전시	- 전시무료 입장 - 오디오 가이드 무료대여 - 전시개막행사 초청(메일 또는 SMS)
소식	미술관 뉴스레터 이 메일 발송 미술관 교육·문화·학술행사 시 초청 또는 SMS발송
멤버스데이	회원만을 위한 특별 프로그램 초청(교육·문화 행사·투어 등)
할인	미술관 카페테리아 10% 할인 미술관 아트숍 10% 할인 (도서류 제외)
기타	멤버십 가입 상품 증정

- 관람료 체계(조례 7조에 따름, 상설전과 기획전 구분 없이 일괄 책정)
- 2013년 관람료 수입(14,429,212원), 2014년 관람료 수입(19,096,500원), 2015년 관람료 수입(22,170,700원)
 - 조례 개정 추진 통해 상설전시회를 제외한 기획전 등은 운영위원 검토를 거쳐 관람료 개별 책정 추진 예정

<표 4-10> 요금개정(안)

구 분	개 인	단체(20명 이상)
- 어른(25~64세)	500	400
- 어린이, 청소년(7~24세)	300	200
- 군인(하사 이하 군복착용자)/ 노인(65세 이상) 및 유아(6세 이하)/ 장애인(1급~3급) 및 보호자 / 국가유공자와 그 배우자, 독립유공자 / 5.18 민주유공자 / 다자녀 우대 '꿈나무 사랑카드'소지자	무료	무료

주 : 기획전 또는 특별전의 경우 별도의 관람료가 책정될 수 있음

매일 마지막 수요일은 '문화가 있는 날' (무료 관람)

제3절 정책목표

1. 이응노미술관은

- 이응노미술관은 세계적 작가 고암 이응노(1904~1989)화백의 예술 연구와 전시를 맡아 이 시대 고암 정신을 확장하고, 계승할 목적으로 2007년 5월 개관함

1) 이응노의 삶과 철학을 통한 고암예술의 국제성 제고

- 이응노의 예술세계를 조명하며 고암 연구, 자료 수집, 관리와 더불어 국제적인 고암 연구기관의 면모를 갖추어 국제적 네트워킹을 구축하여, 세계 미술현장과 활발한 교류를 추진하고, 수준 높은 미술 문화 제공과 미술관의 위상을 제고시킴
- 세계적 화가인 이응노 작품에 대한 학술회, 강연회, 출판물 간행 등 홍보 교육 사업의 활발한 전개와 국내외 미술관과의 전시·정보 교류 및 협력 사업 적극적으로 추진

2) 시민을 위한 문화기관으로서 공공성 역할 수행

- 이응노미술관은 공립미술관으로서의 이응노작품의 수집, 조사, 연구, 전시, 교육을 통해 국내외 미술관과의 연계·협력하여 사회적으로 봉사하는 기관으로서의 기능을 수행
- 우리나라의 특화된 미술관으로서 시민들의 문화생활에 기여할 수 있도록 공공이익의 실현을 통하여 지역사회 발전에 기여함

3) 개성있고 창의적 열린 미술관으로서의 개방성

- 이응노미술관은 고암작품의 전문성을 지닌 미술 애호가나 특정계층을 위한 장소라기보다는 혁신적인 예술이 시민의 삶 속으로 스며들고 그 일부가 되어야 하는 곳임

- 따라서 시민의 문화생활과 직접적으로 연결되는 친숙한 문화공간으로부터 출발하여, 새로운 시대의 가치를 탐구하고 이해하는 열린 미술관으로서의 책임이 요구됨

4) 한국적 전통의 현대화와 세계화를 위한 후진 양성

- 특히, 한국적 전통의 현대화와 세계화를 위하여 일생을 바친 고암 이용노의 작가정신과 후진 양성을 성실히 이어감

2. 비전 및 정책목표

1) 비전

- 비전은 이용노미술관이 국민들과 함께 공유해야 할 가치이며 이상
- 이용노미술관의 비전은 미술관이 처한 대내외적인 환경변화와 설립목적, 각 시대와 정부의 문화정책과의 관계 하에서 능동적이 창의적인 비전을 설정
- 고암의 국제적 위상 제고를 통한 세계적 수준의 미술관으로 발전
- 문화 예술의 진면모를 대중에서 널리 전달시키는 공공적 역할 수행
- 다양하고 창의적인 문화적 가치가 국내외적으로 확산되는 열린 미술관

2) 미션

- 세계적 작가 고암이용노의 삶과 예술활동을 재조명하고, 그의 예술세계 연구
- 한국 근현대미술에서 중요한 위치를 차지하고 있는 고암의 작품과 관련 자료를 연구 정리하고, 학술, 출판, 교육, 전시 등의 다각적인 사업 전개
- 한국적 전통의 현대화와 세계화를 위해 일생을 바친 고암 이용노의 작가정신과 후진 양성의 뜻을 성실히 이어감

3. 정책목표

1) 이응노미술관의 미래지향적 운영방향

- 미래지향적으로 이응노미술관은 미술관이 직면한 국내외 새로운 변화를 적극적으로 수용하고, 선도하여 끊임없이 변화 가능한 문화를 생산하는 역동적이며, 창의적 기관을 지향함
- 이응노미술관은 고암의 과감한 창의성을 중심으로 세계인들과 소통하고, 과거와 미래를 연결하는 다리로서 융합화와의 역할과 다양한 실천을 선별하여 선도해 나감
- 이응노미술관이 국제적으로 지명도 있는 미술관이 되기 위해서는 급속하게 변화하는 세계화의 흐름에 합류하고 대응하며, 그 속에서 고암의 정체성을 형성하는 전략을 수행하여 고암의 국제적 위상을 확립

2) 정책추진의 방향

- 고암 위상제고로 글로벌 전문미술관
- 대중과 함께하는 창의적 공공미술관
- 작가정신 계승·후진양성을 통한 고암연구의 정통성

4. 추진영역 및 전략

1) 추진 영역

(1) 비전 및 목표 구현

- 이응노미술관의 발전을 위한 비전은 미술관 진흥의 목표에 근거하여 이루어지는 미래지향적 가치를 의미함
- 실제로 미술관의 목적은 미술관의 활동으로부터 발원되는 문화에(술적 가치를 통해 고암이응노의 위상을 제고하고, 이를 통하여 한국 현대미술의 재조명

과 국민 모두가 창조적이고 풍요로운 삶을 누리는 사회를 만들어가는 데 초점을 둠

- 이러한 활동 목표는 현장의 요구에 근접하는 미술관 정책 수립에 있으며, 미술관 발전을 위한 목표와 관련 실행 단위는 다음과 같이 구성됨
 - 미술관 정책의 새로운 패러다임의 구축 → 정책 단위
 - 미술관 활동 강화를 통한 문화예술의 발전 → 미술관 활동 단위
 - 미술관 활동을 매개로 한 대사회적 문화 가치의 극대화 → 대사회적 실행단위

(2) 비전 구현의 추진 영역

- 이응노미술관 발전을 위한 비전 실현은 미술관 활동을 통해 비롯되는 문화적 가치를 극대화하는 데 있으며, 미술관 정책의 주요 대상은 이응노의 가치 실현과 이를 수렴해 내는 미술관의 활동체계에 있음
- 이응노미술관의 발전을 위한 비전 실현의 추진영역은 전략(Strategy) - 생산(Production) - 매개(Mediation)로 구분하였으며, 이 3개 영역은 상호영향 관계를 가짐
 - 전략(Strategy) : 미술관 발전 정책의 범주
 - 생산(Production) : 미술관 활동의 생산적 영역
 - 매개(Mediation) : 미술관 활동의 향유와 보급 영역
- 전략은 궁극적으로 생산과 매개로 연결되며, 생산은 매개로, 매개는 다시 전략으로 연결됨

2) 영역별 추진전략

전략 Strategy	미술관 발전 정책적 구상 ⇒ 미술관 활성화, 전문화, 국제경쟁력 강화를 목표로 정책적 실현
생산 Production	미술관 활동의 창조적 접근 ⇒ 전시역량 강화, 소장품의 연구와 활용을 통한 문화생산력 제고
매개 Mediation	미술관 활동의 매개적 접근 ⇒ 국민의 미술관 활동참여를 통해 창조적, 풍요로운 삶을 누림

5. 이응노미술관 비전

미 선		
전시·학술·교육을 통한 고암 예술연구 심화 및 국제화 추진		
비 전		
문화융성을 선도하는 국제적 작가미술관		
추진 방향		
<ul style="list-style-type: none"> ○ 고암 위상제고로 글로벌 전문미술관 ○ 대중과 함께하는 창의적 공공미술관 ○ 작가정신 계승·후진양성을 통한 고암연구의 정통성 		
추진 전략		
전략 / Strategy	생산 / Production	매개 / Mediation
미술관 발전의 정책적 구상	미술관 활동의 창조적 접근	미술관 문화의 매개적 접근
추진 과제		
고암의 위상 제고 미술관 운영의 선진화 국제경쟁력·인지도 향상	소장품 관리체계 선진화 조사·연구활동 체계화 국내·외 교류협력활성화 전시역량 강화	마케팅 전략 수립 교육프로그램 개발 작가정신 계승·후진양성

6. 운영 방안

1) 전략(Strategy)

- 전략은 미술관 발전을 위한 일체의 정책을 연구하고 입안하는 영역으로 미술관 발전을 위한 정책적 전략을 의미함
- 미술관 정책은 미술관 활동의 목적과 기능을 효율적으로 수행하기 위하여 운영방향 및 방침을 수립하는 업무
- 이 영역에서 주어지는 과제의 추진목표는 다음과 같음

(1) 고암의 위상 제고

- 유일의 고암연구센터로서 현대미술전시와 내실있는 국제전시를 통해 현대 미술사의 고암 위상 정립

<목 표>

- 한국 미술사에 획기적인 역할을 한 고암의 업적을 재조명하고
- 특히 프랑스에서 활동하면서 남간 고암 예술 활동의 성과와 유산의 체계적인 관리 및 보존 관리 방안 마련

<추진방안>

- 국제세미나를 통한 전시개최로 세계적인 현대 미술 관계자와 함께 이응노 예술과 한국 현대미술의 위치 정립
- 파리 고암유산의 목록화 작업, 고암서방 한옥의 전통가치 복원, 고암 아카데미 활성화를 통한 고암 정신 계승 등 사업 추진
- 국내외의 문화예술연구자들과 공동기획으로 보다 전문화된 가치를 조명하고 고암예술정신을 계승하는 전시기획
- 지역을 중심으로 하는 한국 근현대 미술사 연구 및 정리

- 대전미술의 연구기관으로 구심점 기능을 수행
- 근대미술사학회, 서양미술사학회 등 주요 학회를 유치하여 지역미술사 연구에 활기 부여

<기대효과>

- 고암의 위상 제고 및 세계 미술사의 인지도 향상
- 파리 고암 유산에 대한 체계적 관리 및 복원

(2) 이응노미술관 운영의 선진화

- 미술관의 발전을 위하여 대내외적인 환경변화에 능동적으로 대응하고, 새로운 패러다임의 미술관 확충
- 미술관 협력망 구축에 따른 교류확대, 전문 인력 양성 및 역량강화 등 미술관 운영의 활성화 전략 수립

<목 표>

- 대외적 환경변화와 관람객의 문화향수 요구에 부응하는 운영 모델개발
- 미술관 지원체계 개선 및 전문인력 양성을 통한 효율적인 미술관 운영기반 마련
- 미술관 협력망 구축으로 상호정보교환, 자유 유통 등을 통해 운영의 효율성 극대화

<추진방안>

- 고암미술관이 세계적 전문 미술관으로서의 역할 정립 마련
- 전문인력, 우수 프로그램 지원 등 다양한 육성사업 추진, 다양한 수익사업 개발, 문화상품 판매
- 정보시스템을 통한 전문자료 및 정보공유로 교류 확대 및 미술관 운영의 전문화 마련

- 미술관 전문인력 개발 및 현장 요구에 반영한 특화된 재교육프로그램 개발

<기대효과>

- 전문미술관의 운영 모델 개발을 통해 효율적 지원시스템 확립
- 각종 지원 프로그램 및 전문 인력의 확보로 미술관 운영 활성화
- 관련 기관의 협조체계 구축으로 자원의 효율적 활용

(3) 국제 경쟁력과 인지도 향상

- 문화의 세계화에 적극적으로 대응하기 위한 전략으로서 미술관 국제교류 정책 수립
- 세계적 전문미술관으로서의 국제 인지도 향상을 위한 해외미술관과의 다양한 프로그램을 통한 네트워크 구축과 전략을 필요, 해외홍보 및 마케팅 방안 등 모색

<목 표>

- 활발한 국제교류 추진으로 이용노미술관의 국제적 역량강화와 한국 현대미술의 세계화
- 해외 우수 미술관의 활발한 인적, 물적 교류를 통한 이용노미술관의 인지도 제고

<추진방안>

- 국내 미술과의 모델이 될 수 있도록 이용노미술관의 국제적 인지도 향상 및 경쟁력 강화를 위한 실질적 방안 수립
- 해외미술관과의 협력망 구축으로 고암이용노의 세계화를 위한 사업 추진
 - 국제박물관협의회(International Council of Museums) 산하의 국제 근·대미술박물관위원회(International Committee for Museum and Collections of Modern Art) 등 국제협력망의 활용 및 적극 참여

- 일반 대중의 문화향수 욕구에 부응하는 수준 높은 해외 교류 전시 유치로 해외 미술과 교류전시의 활성화
- 해외 선진미술관의 사례 연구를 통한 이응노미술관에 적합한 해외 홍보 및 마케팅 전략 수립
- 미술관 전문가 국제 네트워크 구축 및 교류 확대 및 교류 프로그램 개발

<기대효과>

- 국제적 인지도 향상으로 이응노미술관의 위상제고
- 해외 현대미술관과의 협력망 구축을 통한 이응노미술관의 효과적인 홍보기반 마련
- 조직적이고 체계적인 고암의 해외 소개 프로그램 개발을 통하여 세계화 촉진 및 문화경쟁력 강화
- 수준 높은 세계 현대미술의 경향을 국내 일반 대중에게 접할 수 있게 함으로써 문화예술 향수의 기회 확대 및 한국 현대미술 발전 도모

2) 생산(Production)

- 생산은 미술관 발전을 위한 주요 활동의 맥락을 의미 하며, 소장품 관리와 전시, 연구 등의 영역 속에서 활동의 전문성을 확보하기 위한 전략을 내재하는 것을 의미함
- 기본적으로 미술관은 미술작품을 수집, 관리, 보존, 연구, 교육, 전시하는 문화시설로서 미술작품을 매개로 하는 모든 활동을 기반으로 작가와 평론가, 교육기관, 학계, 화랑 및 저널과의 통계 통하여 다양한 담론을 생산함
- 그 담론의 수위가 실제로 역사와 교육, 미학적 맥락에서의 풍부한 문화적 자원을 형성한다는 점에서 미술관 활동은 곧 생산 기능을 갖으며, 이 생산 기능에 실질적인 미술관의 전문성과 경쟁력을 얻어가는 것이 중요함

(1) 소장품 관리체계의 선진화와 소장품을 통한 미술관 경쟁력 강화

- 미술관의 존립근거인 소장품에 대한 관리체계는 미술관 활동 중 가장 핵심적인 사안
- 소장품에 대한 과학적 보존체계 강화는 미술관 활성화와 경쟁력을 갖는 조건
- 미술관 소장 자원을 활용한 미술관 이미지 제고와 정보화 작업을 통한 지역 공유를 실천하며, 다양한 문화콘텐츠로 응용함

<목 표>

- 소장품 및 미술관 자원의 새로운 가치 생산을 위한 수집, 관리, 보존 및 수복 체계의 구축
- 미술관 소장품에 대한 종합정보관리체계 구축 등 미술관 소장품의 경쟁력 확보

<추진방안>

- 미술관의 고유기능인 소장품의 수집, 관리, 보존, 수복 등의 분야에서 전문성 강화
- 미술관 전문 인력을 대상으로 한 정기적인 소장품 및 수장고 관리 교육 및 수장품 보존 및 수복에 관한 기술자문, 전문 인력 지원 등이 가능하도록 관련 기관과의 협력망 구축
- 미술관 소장 자원의 활용을 극대화하기 위하여 소장품 및 작가의 온라인 정보화, 자료실 및 아카이브 체계 운영 등 온·오프라인에서 종합정보관리체계 구축

<기대효과>

- 소장품의 수집, 관리, 보존 및 수복에서의 전문성 강화를 통해 소장품의 영구적인 보존 기대
- 미술관의 소장품의 체계적인 종합관리를 통해 잠재적 지적 활용가치의 증진
- 특성화된 이응노미술관 소장품을 통한 미술관 이미지 제고

(2) 다양한 조사, 연구 활동을 통한 미술관 경쟁력 확보

- 미술관 활동에서 조사, 연구 활동은 미술관의 지식체계를 형성하는 매우 중요한 근간임
- 미술관 자료와 소장품을 대상으로 하는 연구와 전시기획을 위한 연구, 국내외 학술교류 협력체계를 구축하는 등의 활동을 목표로 전략을 구상함

<목 표>

- 조사, 연구기능의 강화를 통하여 미술관 연구 활동의 체계화 및 선진 미술관 수준으로 향상
- 소장품과 전시 및 교육 활동에 관한 조사, 연구기능의 강화로 일반 대중이 미술관에서 제공하는 미적, 지적 경험을 창의적으로 발전시켜 갈수록 유도
- 국내외 현대미술관련 전문인력과의 활발한 소통을 통한 이용노미술관 업무의 전문성 확보
- 국내외 연구와 학술교류협력을 통하여 국제적으로 경쟁력 있는 연구 성과물을 발표함으로써 공신력 및 경쟁력 강화

<추진방안>

- 미술자료 종합 아카이브 구축 및 시스템 활성화 및 소장품 관련 조사·연구 강화
- 학술활동 및 논문 발간의 전문화 및 인접학문 연구자간의 교류
 - 고암의 삶과 예술, 고암논총 등 발간, 근현대미술, 미술, 박물관학, 보존과학 등 학문분야의 연구자와의 교류 활성화

<기대효과>

- 미술관 관련 다양한 연구를 위한 시스템 구축 및 아카이브 설립과 이에 따른 연구 및 자료 개념의 인식 제고 효과
- 전시 연계 관련 학술 출판물 간행 및 세미나 기획 등을 통한 전시 연구 기능 강화 및 이용노미술관의 전문성 강화

- 국내·외 기관과의 학술교류협력을 통한 미술관 활동에 기여

(3) 전시역량강화를 통한 전시문화 활성화와 기획력 강화

- 전시는 미술관 활동에서 핵심적인 활동이며, 풍부한 기획력에 의해 그 성패가 좌우됨
- 수준 높은 전시를 이루기 위한 기획력 강화를 목표로 하는 전략 수립이 필요
- 기획전시뿐만 아니라 교류전시, 상설전시까지 주제적 전문성과 문화론적 접근을 통해 풍부한 비평적 담론을 형성함

<목 표>

- 미술관 비전에 부합하는 특성화된 전시기획과 관람객을 위한 전시 연계 프로그램 개발을 통한 효율적이고 선진화된 전시기획 및 운영체계 구축
- 미술관 운영의 기본 콘텐츠 강화와 미술문화 인프라 확충으로 선진화된 전시사업 조성 기반 구축
- 질 높은 전시 기획력을 통한 미술관 활동의 대중적 파급력 및 인지도 강화

<추진방안>

- 이응노미술의 세계화를 위하여 외국 우수 전시기술 및 각종 프로그램의 지속적인 교류 확대 추진
- 전시활동 관련 다양한 콘텐츠의 연구개발과 관람객 개발 프로그램 활성화
- 중·장기 전시 기획 시스템 구축
 - 전시 운영체제, 정례전시 운용, 전시교류, 국제 네트워크 전시, 마케팅에 대한 개선안을 포함한 중·장기 전시 마스터플랜 수립과 전시교류사업 계획 수립
- 국내외 미술관의 상호연계를 통한 시너지 효과 창출
 - 해외, 수도권, 지역 기관들과의 장기적 관점에서 상호 연계를 구축할 예정

- 외부 큐레이터를 초빙하여 새로운 패러다임으로 소장품 전시기획 추진
 - Oblist, Nicola Bouri며 등 해외 커미셔너와도 공동작업하여 새로운 시각으로 한국 미술의 서구적 해석 시도
- 전시담론 형성의 활성화를 통한 언론 홍보 및 학술행사 등 다양한 연계 프로그램 개발
 - 담론 형성을 위한 전문가와 관련분야 종사자들 간의 다양한 형식의 네트워크 구축
- 이응노미술관·홍성 이응노생가기념관 교류전 추진
 - 고암의 고향인에 자리 잡고 있는 이응노생가기념관과(충청남도 홍성군 홍북면 이응노로 6107)의 적극 교류를 통해 고암의 예술정신의 역사적 의미 부각

<기대효과>

- 중·장기적 전시 기획 마스터플랜 수립으로 집중적, 안정적인 전시 연구체계 형성
- 질 높은 전시기획과 담론 활성화로 미술관의 경쟁력 제고
- 다양한 전시기획과 연계 프로그램 개발로 미술관의 전문성 향상 및 관람 서비스 확대
- 국내외 전시 교류사업 추진을 통해 대국민 문화향수 기회 제공에 기여

3) 매개(Mediation)

- 매개는 미술관 활동의 사회화 과정을 촉진하는 의미로서 실제적인 미술관 문화의 사회적 결합의 다양한 형태를 포함하는 영역이며, 미술관은 전시와 소장품, 작가개발의 활동을 주도하지만 실제로 그 활동의 결과물은 사회화 되는 것을 목표로 함
- 미술문화의 외화된 활동으로서 관객의 문화예술향유 기회의 확대와 다양한 프

로그래를 통한 관객개발, 이를 통한 미술관의 사회적 인식의 극대화를 이어나
며, 이것은 다시 미술관의 지위를 강화시켜 줌

- 따라서 매개영역은 미술관 활동의 사회적 결합이자 대 사회적 인식을 높여주
기 위한 것이면서 미술문화의 사회적 가치를 증명하게 되는 동력을 의미함

(1) 미술관 마케팅 전략 수립을 통한 관객개발과 홍보 및 프로모션

- 기본적으로 관람객 대한 문화 서비스 강화는 관람객 확충과 지속화를 위한 중
요한 과제가 됨
- 의사소통의 효과를 제고하기 위한 미술관의 CI개발과 홍보방안의 모색은 미
술관의 문화적 효과를 가늠케 하는 중요한 지표가 됨
- 이러한 활동은 미술관의 사회적 지위를 강화하면서 미술관의 다양한 운영 지
지 세력을 확보하는 효과를 가져옴

<목 표>

- 변화하는 매체 환경을 반영한 홍보전략 수립을 통한 미술관 홍보강화 및 프로
그램 특성화
- 관람객의 만족도를 높이기 위한 다양하고 특색있는 문화상품 개발 전략 수립
및 유통

<추진방안>

- 다양한 홍보매체의 효율적 활용한 관람객과 전문가들과 적극 소통
 - 페이스북, 트위터, 블로그 등의 SNS(Social Network Service)를 적극 활용
 - 관람객의 기호와 욕구를 실시간 파악하고, 그에 맞는 수준 높은 전시기획
 - SNS의 특성상 좋은 전시에 대한 홍보가 급속도로 자연스럽게 이루어진다는 장점
을 극대화시키기 위해 상시 관리

○ 기념상품 개발 및 유통 시스템 활성화

- 관람객의 기념상품 구매 욕구를 충족시키고, 대외적으로 미술관을 널리 알릴 수 있도록 미술관 고유의 특성을 담은 창의적인 기념상품 개발
- 기념품 판매 채널의 다각화 방안으로 온·오프라인에서 동시 판매 등기념품 아트숍 운영의 활성화
- 관내 교육기관 및 관공서, 서비스 매장 등에 전시 홍보물을 비치

<기대효과>

- 다양하고 풍부한 서비스 제공 및 국제적 경쟁력을 갖춘 일류 미술관으로 발돋움
- 국제적 수준에 맞는 다양하고 세련된 기념상품 개발로 고객 만족도 상승 및 폭넓은 홍보 기반 마련

(2) 미술관 교육프로그램 개발을 통한 미술관 교육기능의 다양화, 전문화

- 미술관 교육프로그램의 실행은 미술관 활성화의 핵심요소임
- 대상별 특화된 프로그램의 개발, 평생교육 개념에 의한 접근, 교보재 관련개발, 새로운 매체를 활용한 개발 등
- 소외지역 및 소외계층을 위한 교육프로그램, 어린이 대상 교육 프로그램 강화 등을 목표로 한 다양한 전략 모색

<목 표>

- 미술관 소장품을 기반으로 전시 및 연구활동에 대한 소통과 공유를 목적으로 한 교육기능 확대, 사회교육기관으로서의 역할 강화
- 미술관 교육프로그램의 단계별 확대를 위한 운영 방안 구축을 기반으로 미술관 현장에서의 특화된 프로그램 개발과 운영
- 미술관의 미션에 충실한 사회교육 연구 개발 기능 강화로 미술관 고유의 교육활동 기반 구축

<추진방안>

- 새로운 미술관 교육 프로그램 개발
 - 미술관 교육 이념 수립과 미술관의 사회교육기관으로서의 역할 강화 방안 모색을 위한 국내외 미술교육 관련 전문인력 네트워크 구축, 관련 자료집, 학술지 발간, 심포지엄 개최 등
- 미술관 교육프로그램 개발 및 활용체계 구축
 - 생애주기별 특화된 교육 프로그램 개발, 특히, 어린이, 청소년 및 학교 연계 프로그램 개발
 - 미술관 인턴십 운영 전문화
- 사회교육 연구개발 기능의 강화
 - 문화 향수 기회 확대를 위한 교육 프로그램 강화를 위한 프로그램 대상별 기획과 실시방안 모색

<기대효과>

- 전문적이고 차별화된 교육프로그램 개발과 실행을 통해 교육기관으로서의 미술관 위상 확립
- 미술관의 새로운 관람객 개발과 기존 관람객을 미술관으로 재방문하게 하거나 프로그램에 참여하도록 하여 미술관 활성화에 기여
- 미술관의 인턴십 운영의 전문화를 통한 인재 양성에 기여
- 미술관 문화 향유층의 확대에 대한 계층적 접근을 통한 미술관 교육활동의 사회적 가치와 역할 증대

(3) 작가의 창작활동을 촉진하기 위한 체계 구축

- 미술관의 사회적 지위와 인식을 높여주는 데 작가의 창작활동과 결과물 없이는 불가능함

- 신진작가 육성을 위한 레지던스 프로그램 운영의 내실화와 국내외 스튜디오 네트워크 개발 등을 통한 교류증진

<목 표>

- 대전 지역 예술작가를 파리 고암아카데미에 지역 작가를 파견하여 해외 작품 활동 지원 및 국제 전시경험을 통한 세계적 인재 육성 및 예술역량 강화
- 국제적 수준의 한국형 레지던스 프로그램 운영의 활성화로 지역 작가들의 해외 진출의 활성화 및 국제적 인지도 확산

<추진방안>

- 대상 : 3명 / 지역 예술가(미술, 인문학 및 큐레이터) 공모·심사 선정
 - 파견 기간 : 3개월(분기과정 : 무비자) ~ 6개월(반기과정 : 학생비자 발급)
- 장소 : 프랑스 파리 보쉬르센느 고암문화유적지 / 면적 1ha(약 3,000평)
 - 고암아카데미, 고암서방(한옥), 레지던시 숙소, 고암작업실 등 4개동
- 방법 : 파리 고암아카데미(고암협회)와 업무협약으로 국제교류 추진
- 사업비 : 1억5천만원 (임차료 5천만원, 창작지원금 3천6백만원, 매니저 인건비 3천6백만원, 기타 사무관리비 2천8백만원)

<기대효과>

- 국제적 경쟁력을 갖춘 작가를 양성하기 위한 “인큐베이터 프로젝트”로서의 역할 기대
- 세계 미술인들과의 다양한 인적·감성적·문화적 교류를 통해 문화 네트워크의 중심적 역할 기대

제4절 추진전략

1. 추진전략의 배경 및 필요성

1) 비전 수립의 배경

- 비전이란 개인이나 기업, 조직, 기구 등이 미래에 달성하고자 하는 모습을 구상해 내는 작업임
 - 비전은 현재와 미래를 연결시켜주는 고리가 되며, 실제로 자기 혁신을 하려는 모든 주체들에게 목표를 정해주고, 장기적으로 이를 실현할 운영 방향을 제시함
- 비전의 목적은 미래 환경을 주도할 새로운 가치와 이념에 대한 능동적, 창의적인 대응을 토대로 최대한 자기혁신을 창출하는 데 있음
- 미술관을 대상으로 하는 비전 수립은 실제로 병화하는 환경에 대한 적극적인 분석과 대응에서 시작함
 - 미술관의 설립 목적과 이를 통한 미술문화의 발전과 보급이라는 미션은 현재 변화하는 환경과 현실에 대한 반성을 전제로 하여 이루어짐
 - 비전작업은 미래에 전망되는 미술관의 활동과 사회적 역할을 준비하기 위한 작업임
- 미술관의 비전 수립은 미술관의 설립목적에 부합하면서 미술관 육성과 지원을 통해 미술문화 발전 방향을 위한 중장기적 계획을 수립하고, 이를 실현할 전략과 실천방향을 제시함

2) 미술관의 사회적 역할 증대

- 미술관은 무엇보다도 다양한 미술관 활동을 통하여 문화지식과 정보 창출이라는 역할이 강화되고 있으며, 미술관 활동을 통한 다각적인 교류증대는 미술관의 역할과 위상을 국제 경쟁력 제고 차원에서 재정립이 필요
- 최근 여가시간의 증대와 문화 향수에 대한 욕구증대에 의해 문화 가치가 강조됨에 따라 미술관의 경제적, 사회적, 문화적 역할에 대한 중요성이 높아짐

3) 비전 작업의 범위와 목표

- 이러한 배경을 전제로 이응노미술관의 진흥을 위한 비전작업에 요구되는 범위는 다음과 같음
 - 세계적 작가 고암 이응노의 삶과 예술 활동을 재조명하고, 그의 예술세계를 연구함
 - 한국 근현대미술에서 중요한 위치를 차지하고 있는 고암의 작품과 관련 자료를 연구 정리하고, 학술, 출판, 교육, 전시 등의 다각적인 사업을 통해 예술적 진면모를 대중에게 널리 펼쳐 보임
 - 한국적 전통의 현대화와 세계화를 위해 일생을 바친 고암 이응노의 작가정신과 후진 양성의 뜻을 성실히 이어감
- 이응노미술관의 비전 수립을 위한 목표는 다음과 같음
 - 미술관 고유 활용분야에서 이응노미술관의 전문성을 강화하여, 이응노라는 브랜드 가치를 제고
 - 이와 더불어 미술관 고유의 교육활동과 문화서비스 개념을 강화하여 시민들의 미술문화 향유 증대와 삶의 질을 높이는 데 기여함
 - 미래지향적인 관점에서 이응노미술관이 미술문화를 주도할 수 있는 다양하고 양질의 프로그램 개발에 주력함

4) 이응노미술관 비전의 기대치

- 이응노미술관의 비전은 이응노미술관이 고유의 영역에서 전문성을 강화할 수 있는 방안과 글로벌화 속에서 국제 경쟁력을 확보할 수 있는 방향을 제시함

2. 대외 환경 변화 및 전망

1) 국가 및 지방의 문화예술정책

(1) 정부의 문화예술 정책

- 정부는 글로벌 환경 변화에 선제적으로 대응하고 국민 삶의 질 제고와 새로운 성장 동력 확보를 위해 ‘문화융성’을 국정기조로 제시



[그림 4-3] 「문화융성」의 단계별 실현 전략

- 2013년에는 관련 입법, 제도 정비 등 향후 정책 추진의 기반 구축하고, 2014년에는 국민들이 ‘문화융성’을 직접 체험할 수 있도록 4대 추진전략³⁾*을 설정하고, 다양한 정책을 적극 추진, 2015~16년 기간에서는 문화의 일상화를 실현하는데 있어서 창의 세대의 성장, 문화와 타부문의 선순환 구조, 문화 융복합을 확산하는 데 역점을 두고 있음

3) 4대 추진전략 : ① 국민 문화체험 확대, ② 인문전통의 재발견, ③ 문화기반 핵심 서비스산업 육성, ④ 문화가치의 확산

- 2017년에는 문화융성을 실현하는 데 목표를 두고, 삶의 질 개선, 국민행복 제고, 문화 한국의 위상 제고, 창조경제 확산에 역점을 둠

(2) 대전시의 문화예술 정책

- 2016년도 대전시는 문화체육관광 융성을 통해 시민의 삶의 질 향상과 문화정체성 확립으로 문화가치의 사회 확산과 시민의 행복 증진에 노력 할 시기라고 보고, 문화체육시설 확충 등 선택과 집중을 통해 도시경쟁력 강화에 역점을 둠
- 이를 위하여 미래 문화융성을 위한 문화콘텐츠 개발과 문화예술인 발굴 및 창작활동 환경조성이 필요한 시기로 시민의 문화향유 욕구 증대, 시민여가문화의 확산, 지역정체성 확립을 위한 고유 전통문화 계승 발전 및 보존에 주력함
- 대전시의 2016년도 문화예술분야의 정책방향은 시민의 문화향유 확대와 문화융성을 통한 도시브랜드 가치 제고를 위하여 지역문화예술의 정체성 확립, 창작환경 조성, 문화기반시설 확충에 두고 있음

2) 문화예술과 관련된 사회 상황의 변화

(1) 마음의 풍요로움에 대한 추구, 문화예술을 통한 사회공헌에 대한 바람

- 사회의 성숙과 함께 정신적인 윤택과 마음의 풍요로움이 요구됨에 따라 문화예술분야에 관심을 갖고 미술관에서의 감상과 작품창작 등의 활동을 할 사람도 증가함
- 또한 사회공헌 활동에 대한의식이 높아짐에 따라 문화예술분야에서도 자원봉사자로 활동하는 사람, 사업 및 운영 담당자로 될 예술계에 참가하는 사람들도 많아짐
- 고령화의 진행과 함께 많은 노인들이 자기실현을 위하여 문화예술의 감상, 창작 활동과 문화예술과 관련된 사회공헌 활동에 참여함

(2) 문화예술과 지역 경쟁력 향상

- 지역의 활성화를 실현하기 위하여 직접적인 경제정책에서 아니라 문화예술 분야의 정책을 통해 매력 있는 지역사회를 만들고자 하는 시도가 각지에서 시작함
- 문화예술이 본질적으로 가지고 있는 독창성에 주목해, 지역의 문화예술 자원을 적극적으로 활용한 지역 만들기를 실시하여, 지역경제 활성화와 연계함
- 정보통신 네트워크의 발달로 모든 분야에서 세계화 및 표준화가 진행되는 획일화의 위기감에서 문화 다양성이 중요시 되고, 문화예술의 교육적인 역할이 증시됨

3) 미술관 주변 환경의 변화와 전망

(1) 다원화 사회로의 진행

- 문화의 다양성 개념이 보편화되고, 세계화는 문화를 다른 상품과 마찬가지로 교역 대상으로써 문화의 상품화에 주력함에 따라 지역문화의 고유성의 파괴와 문화의 획일화라는 부작용 초래
- 다문화시대로의 진행과 경제적인 어려움으로 문화적 혜택을 누릴 수 없는 소외계층에 대한 문화향유의 기회 확대라는 사회적 요구의 제기
- 이러한 현상 속에서 미술관은 문화 다양성과 공공성을 견지하기 위한 역할 수행과 함께 문화 혜택으로부터 소외된 계층을 대상으로 다양한 유형의 교육프로그램, 편의시설 제공 등 열린 미술관을 구현함

(2) 삶의 질에 대한 가치 증대

- 주5일 근무제 등으로 인한 여가시간의 증가와 고령화 사회로의 진입은 여가의 장으로써, 평생학습의 장으로서 미술관의 사회적 역할의 중요성과 관람객(이용자) 수요의 증가를 가져옴
- 관람객과 미술관 활동에 대한 참가자의 삶의 질을 높일 수 있도록 다양하고

양질의 전시기획 및 교육프로그램의 제공, 대중을 위한 서비스 수준 제고 등이 요구됨

(3) 지방화시대의 도래

- 미술문화의 지역적 불균형을 해소하기 위한 각 지방 문화예술의 진흥을 위한 중심지로서, 외부로부터의 관람객을 유치하여 지역경제 활성화에 기여할 수 있는 잠재력을 보유하고 있음

(4) 국제교류의 일상화

- 교통 및 정보통신의 발달로 인한 글로벌의 진행으로 인하여 미술관의 소장품 대여, 전시교류, 학술교류 등 다양한 미술관 활동도 국제교류에 대한 요구가 증대함
- 국제교류의 일상화 속에서 미술관의 국제적 경쟁력을 확보하기 위한 전략과 이에 부응하는 다양한 활동을 갖추는 일이 현실적인 과제로 등장함

4) 전망

- 이러한 환경변화에 대응하기 위해서는 미술관을 창조적·복합문화공간의 역할과 열린 미술관을 구현함
- 여가 문화에 대한 관심의 증가에 따라 미술관 수요도 증대할 것이라는 전망에 대응하고, 미술관이 지역경제 활성화의 한축을 담당한다는 인식과 세계로 발돋움 하는 미술관으로써의 기능을 수행할 수 있도록 함

3. 21세기 미술관 활동의 새로운 패러다임

1) 미술관 개념 및 역할의 변화

- 최근 미술관 활동의 단위는 이전과는 달리 정태적 개념에서 동태적 개념으로 전환됨

- 미술품의 보존과 관리라는 차원에서 벗어나 미술관 전시 자체가 스스로 담론을 생산하고 새로운 창작 활동을 유발하는 등 문화발산지로서의 기능 수행

2) 관리 개념에서 활성화에 대한 기대감 확대

- 미술관 활동이 동적으로 전환되면서 실제 미술관 소장품도 관리 개념보다는 활용방안에 더 집중됨
 - 다양한 방식으로 소장품 활용과 이의 대중 공개에 중점을 둬으로써 미술관 문화의 공감대가 증폭됨
 - 관람객 개발을 목표로 교육 및 다양한 연계 프로그램 운영이 필수적이며, 대국민 문화예술 향수 기회라는 측면이 강조되면서 미술관의 사회적 기여도 중요함

3) 일상적 감상에서 쌍방향 대화 방식의 전시회

- 기본적으로 정적인 활동인 전시회는 일방적인 감상의 개념이 아닌 전시물을 매개로 이루어지는 해석 및 소통을 중시하는 개념으로 변함
 - 전시 기획의 방식과 주제적 접근의 차원이 훨씬 복합적으로 이루어지는 등 변화를 초래

4) 지역중심의 미술관 문화활동

- 지역의 시대를 맞이하여 미술관 활동이 중앙과 지역간의 네트워크와 해외미술관과의 직접적인 교류 등 지역을 중심으로 한 활동이 활발하게 움직이는 변화를 가져옴
 - 지역미술관 진흥은 지역의 고유한 성격과 프로그램 개발에서 주어질 것이며, 지역을 중심으로 한 교류 활동이 매우 중요시 됨

제5장

고암미술문화재단의 발전방안

제1절 재정자립도 확보를 위한 방안 모색

제2절 발전방안

제5장 고암미술문화재단의 발전방안

제1절 재정자립도 확보를 위한 방안 모색

1. 기본방향

- 공공미술관은 대중에게 가치 있는 예술 작품을 감상하고 문화적 욕구를 충족시킬 수 있는 장소와 기회를 동시에 제공하며, 지역의 작가들의 작품 창작 활동의 새로운 장을 마련하고 표현 공간을 제공함으로써 지역의 문화적 특성화 및 정체성을 확립함
- 미술관 활동의 패러다임이 점점 변하고 있는데, 미술관은 일반적인 박물관과 달리 살아 있는 작가들의 정신과 작품을 매개로 이루어진다는 점에서 시대적 변화에 매우 민감한 특징을 가짐(김도현, 2016)
 - 고정된 장르가 아닌 장르 간 간섭을 통한 장르 확산의 현상이 일어나고 있으며 기술매체 발달로 인한 미디어아트의 전시와 소장품으로의 수용 등 창작 개념의 변화가 미술관의 새로운 역할을 부여하게 하고 있음
- 그러나 현재 대부분의 국공립 미술관의 운영은 정부 및 지자체의 재정적 지원에 의해 운영되며, 의존도가 비교적 높은 수준임
- 미술관의 미래지향적 발전방향 모색과 자체 프로그램의 수행 등을 통해 시너지 효과 창출로서 지역의 근원적 문화발전과 문화복지를 수행하기 위해서는 재정자립도를 향상시키는 방안이 모색되어야 함
- 그러나 문화시설의 경우 사회자본시설로서 수익만을 운영지표로 삼고 경영을 하는 데에는 제한적으로, 현재의 재정자립도를 향상시키는 방향 모색이 요구됨
- 재정자립도를 향상하기 위한 방안은 자체적인 노력과 새로운 경영기법 및 프로그램 도입 등 다양한 차원에서 접근이 필요함

- 본 연구에서는 미술관이라는 문화적 특수성과 한계를 바탕으로 입장료에 대한 논의, 수익사업모델에 사업 및 프로그램의 검토 및 도입, 마지막으로 회원제와 연간 회원권 도입 방안 등에 대해 논의하고자 함



[그림 5-1] 재정자립 위한 기본방향

2. 추진방향

- 문화재단의 안정적인 운영을 유지하고 또 활동을 계속하기 위해서는 반드시 일정한 수입이 필요함
- 최근 문화재단의 수가 증가하면서 재원조성 분야의 관심이 높아지고 있으며, 재원은 문화재단의 운영을 위해서 반드시 필요한 부분임(박희수, 2013)
- 문화예술분양에서 지원, 후원, 기부 등과 같은 용어들이 펀드레이징과 관련하여 자주 사용되는데, 이 중에서도 지원과 후원의 개념은 문화예술분야에 있어서 매우 포괄적으로 사용되고 있음
- 첫째, 문화예술분야의 지원은 재원의 종류에 따라 공공지원과 민간지원으로 구분할 수 있으며, 여기서 공공지원이란 정부, 지방자치단체, 문예진흥기금 등에서 지원하는 경우를 말함

- 정부와 공공기관에서의 지원은 다른 주체의 지원과 다른 특성을 말함
- 예산은 공공적인 목적을 갖고 편성되고, 지원대상의 사업 성격과 대상을 고려하기 때문에 대체로 비영리단체나 개인으로 한정하는 경우가 많음
- 공공지원은 별도로 민간에서도 지원이 이루어지고 있는데, 이들은 기금을 조성하여 문화재단을 만들고 이것을 기초로 문화예술지원 사업을 펼치고 있음
- 둘째, 재원조성에서 지원을 제외하면, 기부, 협찬 등이 남음
- 많은 사람들이 아직까지 이 용어들에 대해 혼동하고 있는데, 기부나 협찬은 ‘후원’의 범주에 포함시킬 수 있음
 - 기부란 어떠한 대가를 바라지 않고 자신의 재산을 내놓는 것으로 후원의 가장 전형적인 방식이라고 할 수 있음
 - 미국에서는 일찍이 문화예술분야를 위한 개인의 후원과 기부 등이 활발하게 이루어지고 있으며, 협찬도 후원의 한 방식으로 후원자가 예술단체에게 금전, 물품 등을 제공하여 활동을 할 수 있도록 해줌
 - 대신 예술단체는 후원자에게 광고 등의 반대급부를 제공해 주는 것임
 - 기업은 문화예술조직의 프로그램, 브로슈어, 각종매체를 통해 광고의 기회를 얻고, 이에 따라 잠재적인 고객층에게 직접적으로 자사 사용 혹은 이미지를 홍보할 기회가 주어지게 됨
 - 이렇듯 후원은 문화예술 재원조성에 있어 중요한 역할을 담당함
- 재원조성의 유형은 재원조성의 목적이나 방향에 따라 사업별 재원조성, 연례 재원조성, 기금 조성으로 나눌 수 있음
- 첫째, 사업별 재원조성이란 하나의 단위사업을 추진하는 데 필요한 재원 마련을 위한 활동으로 현재 우리나라에서 가장 많이 활용되는 방식임
 - 사업별 재원조성은 일정한 기간에 마무리하는 하나의 사업을 시행하기 위한 활동으로 잠재자원들과의 관계 형성 과정에서 비교적 쉽게 재원조성의 취지와 사업에 대해 납득시킬 수 있고, 그 성과도 단기간 내에 가시적으로 보여줄 수 있음

- 둘째, 연례 재원조성은 하나의 예술 단체를 일년 동안 운영하기 위해 필요한 재원을 마련하는 활동임
- 또한 연례 재원조성은 잠재지원자들과의 관계 형성 과정에서도 사업이나 프로그램보다 해당 예술단체의 설립 목적과 활동 전반에 대해 호소하는 것이 일반적임
 - 연례 재원조성은 당해연도 예산편성과 밀접한 관련을 맺기 때문에 보통 조직의 회계연도와 연동하여 계획됨
 - 통상적으로는 차년도의 지출예산을 잠정적으로 편성한 뒤 이 가운데 사업 운영으로 확보할 예산과 재원조성으로 확보할 예산을 구분하여 연례 재원 조성의 목표를 정하게 됨(김영환, 2013)
- 셋째, 기금조성(Capital Campaign)이란 체계적인 전략 기획을 바탕으로 대규모 자산이나 기금을 확보하기 위해 해나가는 재원조성 활동임
- 건축물의 신축, 확장, 구입이나 고가의 기자재 마련 또는 일반적인 운영 예산으로 마련하기 힘든 개규모 자본이나 장기적으로 활용할 수 있는 기금 마련이 필요할 때 활용하는 방법임
- 여기서 기금이란 그 자체로 지출되는 것이 아니라 금융기관의 적립, 건물 신축 및 구입, 이자, 주식투자를 통해 수익을 발생시킬 수 있는 적립 재원이나 자본을 말함
- 이와 같은 기금을 확보하면 중장기적으로 재정적인 안정성을 담보할 수 있지만, 그만큼 조성 자체가 쉽지 않고 노력과 시간이 필요함
- 고암미술문화재단의 재정자립도를 향상하기 위한 방안을 연구하고 제시하기 위해 다음과 같은 방향에서 검토하고자 함
 - 추진하고자 하는 전략이 제도적인 관점에서 수행가능한지
 - 사업수행으로 인해 미술관의 근본적인 취지가 훼손되지 않는지
 - 시민에게 문화적 복지 제공을 강화할 수 있는지
 - 보다 고암미술관의 활성화를 이룩할 수 있는지
 - 차별적인 브랜드를 통해 고암미술관만의 가치를 제고시킬 수 있는지

- 시민에게 보다 가치 높은 미술관람을 제공하는지
- 차별화된 마케팅이 가능한지
- 위와 같은 방향을 설정하여 고암미술관의 재정자립도 향상을 위한 추진 전략을 제시함

3. 추진전략

1) 입장료 인상

(1) 입장료 현황

- 현재 재단법인으로 운영되고 있는 고암미술관은 입장료가 500원으로 다른 지자체와 차별화되어 있음
- 특히 서울시립과 부산시립은 무료인 반면, 대구시립의 경우 1,000원 수준으로 타 지자체에 비해 중간수준에 해당함
- 현재 대전의 고암미술관의 경우 타지역과 비교시 중간 수준으로 높지 않다고 판단되며, 현재 재정자립도가 높지 않은 수준에서 무료로의 인하는 맞지 않을 것으로 판단됨
- 제공되는 미술품과 부가적인 혜택 등을 통해 시너지를 창출하고, 만족을 극대화하여 입장료의 현실화 또는 인상이 필요함
- 또한 소비심리학적 관점에서 너무 낮은 입장료에 대해 제공된 품질에 대한 기대는 매우 낮아 구매 즉, 관람을 유도하지 못하는 원인이 되기도 함

(2) 입장료 인상 및 현실화

- 현재 500원의 입장료는 낮은 수준으로 판단되며, 입장료를 높이고 현실화하기 위한 방안 검토가 필요함
- 단순히 입장료 인상만을 제안하기 보다는 부수적으로 전시품과 활동 가능한 프로

그램을 늘려 체류시간을 향상할 수 있는 방안 모색이 필요함

- 따라서 대구시의 사례와 같이 일반전시 시 입장료를 인상하여 1,000원으로 현실화하고, 특별전 또는 기획전의 입장료도 동시에 인상하는 방안 검토가 필요함
- 장기적 관점에서 보다 많은 문화예술적 복지를 지향하고, 시민의 문화적 향유를 위해서는 고암미술관의 재정자립 향상은 매우 중요한 당면 과제임
- 현재의 일반전시 입장료의 현실화를 위한 1,000원로의 인상과 기획전 및 특별전의 입장료는 3,000원으로 하는 방안이 제안 사항임
- 특히 대전시민과 외래방문객과의 가격 차별 등의 마케팅 정책이 필요하며, 대전시민을 위한 할인정책 방안이 요구됨
 - 현재 입장료는 500원 수준으로 인상이 필요하며, 인상이 불가하다고 판단할 경우는 무료로 운영하여 시민의 문화복지 개선에 상응한 제 역할이 요구됨

(3) 패키지 상품 마련

- 대전 시민과 방문객에게 고암미술문화재단에서 운영하는 이응노미술관에 대한 인지 정도가 낮은 수준으로 인지도 향상을 위한 홍보와 이를 극복하기 위한 극복 방안 마련이 요구됨
- 개별적 홍보는 많은 비용이 소요됨에 따라 대전에 많은 방문객이 찾고, 인지도가 높은 관광지 및 시설과 연계한 마케팅이 필요한 시점임
- 대전의 대표적인 입장료 방문지인 오-월드와 패키지 관광상품을 마련하여 오-월드 입장료에 고암미술관의 입장요금을 포함하거나, 추가하여 오-월드에서 그에 따른 판매대금을 받는 패키지 상품으로의 연계가 요구됨
- 특히 유성에서 숙박하는 관광객을 대상으로 주간 프로그램의 일환으로 고암미술관의 관람권을 유·무료로 하여 판매하는 개념 및 방식 도입도 검토 대상임
 - 호텔과 고암미술관의 연간 계약을 통해 투숙객 모두 또는 5천명 한정 등 블록 계약 등을 통해 입장권을 부여하는 등 업무 협약 등도 필요함
- 대량 구매 또는 업무협약을 입장료 대량 판매망을 확보하고 이를 통해 안정적인

재정자립도를 향상하는 방안이 요구됨

2) 수익사업모델 검토

(1) 수익사업에 대한 검토

- 현재 미술관에서 운영하는 대표적인 편의시설로는 카페테리아, 아트숍 등이며, 이용노미술관의 경우 교육시설은 마련되어 있지 않음
- 이러한 시설은 수익을 창출하기에는 제한적으로 보다 적극적인 수익사업 모델 검토가 요구됨
- 특히 단순한 편의시설 제공보다는 체험하고 즐길 수 있는 학생 계층의 교육적 수요를 감안한 티켓마케팅이 필요한 시점임
- 또한 가정주부 등의 편의를 증진시켜 엄마와 자녀가 함께 감상할 수 있는 여건을 마련하는 방향도 필요함
- 그 밖에도 아트숍을 활용한 브랜드화로 기념품의 가치화를 통해 자체적인 PB상품을 마련하는 등의 노력이 요구됨

(2) 편의시설 추가 검토 및 유료화

- 현재 이용노미술관에 필요한 추가적인 편의시설은 체험교육시설로 아동을 둔 부모에게 목적지 및 방문지를 결정하는 중요한 요소임
- 따라서 미술관 미관람자에게 체험교육 시설을 통한 수익을 발생시키는 방안이 요구됨
- 이러한 체험교육 시설의 활성화는 시설내의 카페테리아와 아트숍의 활성화로 시너지 효과를 창출할 것으로 기대됨

(3) 학생 중심 교육프로그램

- 교육에 대한 관심이 높아지면서, 문화·예술적 가치 지향점이 높아지고 있는 현실

에서 미술교육 프로그램에 대한 수요는 수준에 대한 상향 욕구가 날로 증가함

- 특히 학교에서 배울 수 있는 실습 등의 수준에서 벗어나 책에서 본 미술품과 좋은 작품에 대한 전시품을 보는 것은 학생들에게 매우 중요한 학습, 교육, 체험이 될 수 있음
- 이러한 교육을 위해 해설사를 고용하고, 단기, 장기 또는 일일 교육 프로그램을 통해 체험학습 프로그램을 활성화하는 방안도 필요함
- 이러한 단체 관람 또는 단체교육프로그램의 경우 매년 고정적 수요가 존재하므로 고정적 또는 장기적 수익원이 될 수 있을 것으로 사료됨
- 단체 이외에도 특히 자녀를 둔 가족중심의 여가활동이 증가하고 있는 추세로 자녀 중심 가족 집단의 타겟 마케팅을 통해 다양한 계층의 방문객을 유도할 수 있음

(4) 아트숍 활용 브랜드 상품 개발

- 이응노미술관은 고암이응노 화백을 대표하는 공간으로서 여타 지역의 미술관에 비해 상징적 가치가 높음
- 따라서 이응노미술관 만의 브랜드 창출이 가능하며, 미술분야에서의 랜드마크 기능을 수행할 수 있는 브랜드화 된 PB상품의 개발은 기념품 판매를 극대화하는 등의 경제적 부가가치 창출이 예상됨
- 이응노 화백에 대한 기념품, 조형물, 등을 생활용품인 컵, 아트달력, 거울 등의 PB 상품을 개발하여 가치 있는 상품으로 개발 및 판매함
- 아트숍을 활용한 PB상품 개발은 대전과 이응노 화백을 동일시하는 브랜드 효과와 랜드마크적 효과를 통해 지역의 문화예술적 가치의 상승작용을 이끌 수 있음

3) 회원제운영 및 연간이용권의 확대 운영

(1) 회원제 운영의 활성화

- 외국의 경우 미술관 운영에서 회원제 제도를 도입하여 운영하고 있으며, 일반시민, 기업회원 및 동아리 회원 등으로 구분하여 재정 수입을 극대화하고 있음
- 이러한 수익은 전체 예산의 25%를 차지하고 있으며, 재정자립 향상에 많은 기여

를 하고 있는 제도로 인식되고 있음

○ 일반시민

- 일반 시민 그룹의 경우 개인에서 친구들, 노인까지 세분화시켜 등급을 결정하고, 회원의 경우 특별전 할인 등 다양한 혜택을 제공하고 있어 회원제 구입 및 가입이 증가되고 있는 추세임

○ 동아리 그룹

- 동아리 그룹의 경우 미술에 대한 관심과 활동이 다양하므로, 특별전의 오픈 행사에 초대를 받거나 연중 기획 전시를 할 수 있는 기회를 제공하여 비교적 높은 비용의 회원요금을 지불하고 가입되어 있음
- 특히 미술 관련 입문자의 경우 기회를 제공함으로써 미술관과 동아리 회원 간의 윈윈 효과를 얻게 됨

○ 기업회원

- 기업회원 그룹은 직원들에게 회원 자격을 양도할 수 있으므로, 비교적 높은 가격으로 구입이 이루어지고 있고, 기업의 접대도 가능하고, 전시에서 스폰서의 역할도 하고 있는 만큼 미술관 운영의 재정에 긍정적 파급효과를 창출하고 있음
- 대전의 우수 기업 및 유성 주변의 호텔을 대상으로 한 기업회원 유치시 재정 자립을 높이는 기회가 될 것으로 판단됨

(2) 연간이용권 활성화

- 연간이용권은 입장료를 징수하는 이용노미술관 멤버십회원제는 활성화가 필요할 것으로 판단됨
- 특히 회원제를 통해 시민이 자주 관람할 수 있는 기회를 제공하여 여가공간으로서의 미술관의 변화 모색이 요구됨
- 이러한 연간회원제 활성화는 공공기관을 포함한 학교 또는 유치원 등을 대상으로도 진행할 수 있음

○ 공공기관 연간회원

- 공공기관으로는 대전광역시청을 비롯한 각 5개 지자체, 공사 등의 시 산하기관과 동사무소 등 다양한 공공기관이 있을 수 있음
- 공공기관을 통해 문화소비 수준을 확대하고 공공근로자의 문화예술에 대한 문화적 소양을 향상시킬 수 있는 자체적인 마케팅 기법을 활용하는 방안이 요구됨
- 학교기관은 교육적 가치를 달성하기 위해 미술관 관람이 필요시되며, 이러한 수요를 충족시키기 위한 맞춤형 상품이 필요한 만큼 학교를 대상으로 한 연간이용권 판매가 필요할 것으로 사료됨
- 교육적 차원의 해설을 강화하여 연간 이용이 가능하도록 하는 회원제 방식을 도입함

○ 개인 연간회원

- 초등·유치원 등은 매년 관람과 유사한 과제 등이 항시 존재하므로 이와 연계한 학부모의 니즈를 충족시킬 수 있는 연간회원권 도입이 요구됨
- 이러한 활동을 통해 가족형 연간회원권을 구매하여 놀이공원처럼 미술관을 주말마다 이용하는 방식으로 미술관의 방문을 활성화 함
- 단순한 입장 수익에 국한하지 않고 많은 입장객이 방문하도록 하여 카페와 아트숍의 활성화를 통한 부가적인 수입을 극대화하는 방향으로 모색이 요구됨

(3) 기부문화의 확산 전략 실행

- 외국의 사례와 같이 기부문화를 확산하여 문화예술 관련 단체나 재단에 기부를 통해 문화재단의 재원을 마련하는 방안이 요구됨
- 기부문화의 확산 전략으로 일반인의 문화예술 관련 재단의 관여도를 향상시켜 기부와 연간회원권 구매를 독려하는 등의 관심 유도가 요구됨
- 방문객 중심으로 연간회원권 및 기부문화가 확산되는 외국의 사례에 비취볼 때 관람객의 관심과 관람을 유도하는 방안이 절실히 요구됨

- 특히 기업을 중심으로 월급여에서 일정부분의 기부를 공제하는 등의 적극적인 기부장려 정책과 제도 등의 도입이 요구됨
- 메세나 장려 정책 등 다양한 방안을 통해 기업과의 연계 정책 마련과 사회적기업과의 문화예술분야 공동 성과관리 방안 등이 요구됨

제2절 발전방안

1. 장소마케팅 실행

- 장소마케팅은 단순한 공간을 장소화를 통해 명소화하는 과정으로, 미술관을 하나의 장소와 명소로 탈바꿈하는 작업이 필요함
- 여가생활에서 목적지의 방문은 가장 보편적인 방법으로 미술관의 목적지화는 미술관 방문객을 증가시키는 중요한 요인이 되며, 재방문 유도를 통해 매력적 공간으로의 연출이 필요함
- 문화향유가 여가생활 및 관과의 한 트렌드로 자리잡고 있는 시대에, 지역기념미술관은 특정작가의 전시라는 한계성에서 관람객의 재방문을 유도하는 것이 중요한 과제임
- 지역의 미술관을 장소마케팅하는 것은 쉬운 일이 아니며, 명소화하기란 더욱 어려운 일이나 이를 성공한다면 볼거리가 부족하고, 문화향유 기회가 적은 지역 차원에서는 매력적 공간으로의 변모가 가능함
- 이러한 장소마케팅은 지역 고유문화를 중심으로 축제와 프로그램 개발 및 시행 등으로 지역이미지를 새로이 창출하거나 개선함으로써, 지방재정의 확충은 물론 지역 경제의 활성화를 유도할 수 있음
- 고암미술문화재단과 같은 지역의 기념미술관은 그 사회의 문화적, 사회적, 역사적, 신화적, 의미를 더해 장소화 및 명소화가 가능함
- 관람객은 기념미술관을 방문하면서 예술적 체험을 경험하게 되는, 한편, 전시 물입을 극대화하여 관람객의 재방문을 유도할 수 있음
- 즉, 지역의 기념미술관인 고암미술문화재단의 경우 지역 문화적 성격에 부합되도록 장송성의 공통요소의 반영에 의한 장소믹스 전략을 제시한다면, 현대의 대형 미술관들의 경쟁력과 차별화된 매력을 창출할 수 있을 것으로 판단됨

2. 효율적 홍보방안 마련

- 지역의 미술관은 특별전 및 기획전 등에 대해서만 홍보 및 광고를 할 뿐 일반적인 전시와 관련해서는 특별한 홍보방안이 부재한 실정임
- 특별전 및 기획전의 경우 입장료의 징수를 통해 홍보전략에 대한 재원이 마련되나, 일반전시는 그러한 재원이 부족한 상태로 방문객의 낮은 방문율은 미술관 경영의 악순환을 지속적으로 형성되게 하는 문제임
- 이러한 문제를 적극적으로 해결하고 해소하기 위한 방안으로는 적극적이고 효율적인 홍보방안이 필요함
- 이러한 효율적 홍보를 위해서는 다양한 방안이 필요하겠으나, 적은 비용으로 극대화할 수 있는 전략을 제시하면 다음과 같음
- 블로거 및 유명인사를 활용하는 전략
 - 외국의 성공한 미술관은 블로거를 활용하여 미술관을 홍보하는 전략을 마련하였는데, 큰 성공을 거둠
 - 미술관 내 공연프로그램에 대한 의견들을 자유롭게 공유하도록하면서 공연 프로그램 전반에 대한 각 블로거들의 의견을 통해 대중들도 미술관 내 공연 프로그램에 대한 다양한 시각을 가질 수 있도록하여 관심을 유도함
 - 또한 공연 또는 미술관에서의 전시에서 인연이 있는 음악가, 배우, 작가 등을 홍보대사로 선정하여 새로운 홍보 채널로 활용하는 방안은 저비용 고성과를 창출할 수 있는 방안으로 손꼽힘
- SNS를 통한 홍보
 - 미술관에서 퍼포먼스나 공연프로그램을 연계할 경우 참여대상의 연령대가 다양해지는 효과를 얻을 수 있으며, 특히 2-30대 연령층들 대부분은 인터넷 매체를 많이 이용하기 때문에 이를 통한 미술관의 홍보효과를 기대할 수 있음
 - 이에 따라 최근 SNS 세대들은 본인들의 SNS 추종 세력을 늘리기 위해

있어보이게 자신을 보장하여 프레임 안에서 완벽한 연출을 해내는 것에 몰두하고 있어 이를 활용하여 SNS 이용자의 문화생활 향유 모습을 더욱 확대시며, 자세한 홍보 및 안내 기능을 수행할 수 있도록 유도하는 SNS 홍보 전략이 필요함

- SNS 홍보방안은 미술관 분야 이외에도 전분야에 걸쳐 적은 예산과 노력으로 운영과 실행이 가능하고, 특히 국·공립 형태의 미술관들에게 최소비용으로 최대 효과를 낼 수 있게 하는 효율적인 홍보방안으로 선택받고 있음

○ 홈페이지 활용

- 미술관에서 제공되거나 기획되는 프로그램에 대한부문 만큼 잘 기획된 전시 및 프로그램일수록 체계적이고 효율적인 홍보방안이 필요함
- 미술과 관련된 전시는 단순한 정보제공 등을 가능한 옥외광고, 팜업광고 등으로 안내하는데 한계가 있음
- 보다 가치있고 자세한 홍보가 필요한 만큼 홈페이지를 통해 홍보가 필요하나 홈페이지까지 관람객이 오게하는 것이 중요함
- 관람후기, 댓글, 사진 영상 등의 다양한 방식으로 자유롭게 홈페이지를 이용하도록 하는 쌍방향커뮤니케이션을 유도하는 방안이 요구됨
- 미술관과 관련된 홍보는 단순한 정보를 제공하는 수준을 뛰어넘어 다양한 전시, 문화행사와 연계되어 있는 공연 프로그램들에 대한 자세한 정보를 얻을 수 있게 하는 것이 필요함

3. 후원기업과 연계마케팅

- 고암미술문화재단을 포함한 대부분 국내의 미술관련 전시시설의 경우 평소 무료 또는 매우 저렴한 입장료로 책정되어 있다보니 관객 개발을 위한 새로운 프로그램을 계속해서 기획·제공해야 하는 미술관들은 재정적 부담을 갖게 됨
- 이러한 미술관 내 프로그램의 기획·제작·제공에 필요한 재원을 조성하기 위해 기업인으로부터의 기부·후원을 받아 함께 기업동프로그램을 기획하는 방안을 모색할 수 있음

- 기업과의 공동 프로그램 제작과 기획을 통해 재정적으로 소요되는 비용을 줄일 수 있으며, 일회성의 형태를 띠는 공연에 대해 연출의 완성도와 품질 높은 프로그램의 퀄리티가 높아짐에 따라 관람객들로부터 재방문에 대장 확보가 용이함
- 기업의 기부와 후원에 의해 전시 프로그램의 기획시 수익성 확보가 더욱 용이하고, 다양한 전시·기획 프로그램 제작이 가능하므로 미술관 내 공연 프로그램을 체계적이고 안정적으로 활성화 시킬 수 있음
- 또한 고정적인 방문객을 확보하는 데에 용이한데, 기업의 내부 직원과 기업의 고객들에게 초청장 및 무료입장객의 배포가 가능하므로, 자연적 홍보와 방문객의 증대를 유도할 수 있음

4. 공간적 측면의 변신 필요

- 앞으로의 미술관은 단순히 미술품의 전시만으로는 경쟁력을 확보하는데에 한계를 갖고 있음
- 따라서 지역의 미술관은 경쟁력을 확보하기 위해 단순한 전시에서 벗어나 다양한 공연 등을 포함한 다양한 체험 프로그램 및 교육·강의 등도 필요한 상황임
- 대부분의 미술관들은 전문화된 공연장을 갖추고 있지 않기 때문에 음향, 조명 등의 시설 및 장비 부문에서 공연의 완벽성을 취하기 어려운 부문이 있음
- 실제로 미술관에서 공연프로그램과 같은 문화행사 진행시 대강당 혹은 야외 공연장을 이용하게 되는데, 대부분의 지역 미술관은 로비나 강당 등을 활용하여 전시나 공연 프로그램의 가치를 향상시키지 못함
- 고암미술문화재단을 비롯한 지역의 미술관은 무대와 전시장에 조명, 음향관련 기기를 보단 전문적인 시설로 확대 운영하여 비전문적이고, 열악한 공간의 차별화된 공간으로의 변신이 필요함

5. 패키지 지역대표상품으로의 개발

- 지역의 미술관이 활성화되기 위해서는 시민의 방문만으로는 한계를 가지며, 보다 많은 잠재수요를 확보하여 실수요로 확보해야 원활한 운영이 가능함

- 지역의 미술관에 방문객을 유도하기 위해 지역의 대표 몰입관광지 및 방문지와 연계하여 미술관을 패키지 입장 관련 상품으로 개발할 필요성이 있음
- 이러한 방안 및 전략은 미술관을 모르는 사람에게도 간접적 홍보가 가능하며, 방문을 원치 않는 사람 및 방문객에게도 방문을 유도할 수 있는 전략이 됨
- 특히 소구력을 가진 타 관광지의 입장권 판매에 동시에 판매 가능하므로 안정적인 수입 창출도 가능할 것으로 판단됨
- 문화예술에 대한 수요 계층을 확대하여 보다 폭넓은 지역의 문화관광상품으로의 개발로 지역주민과 지역의 대표상품으로의 개발이 요구됨

6. 교육 및 가족체험 프로그램 확대⁴⁾

- 미술교육은 학교와 같은 정규교육기관에서 뿐만 아니라 미술관이나 박물관과 같은 일종의 사회 교육기관에서도 가치 있게 수행되고 있음
- 미술관을 방문하는 관람자들의 기대감이 평생교육과 관련되어 증가하여 미술관 및 박물관은 관람자와 상호작용하는 소통의 방법을 찾는 데 고심하고 있음
- 영국의 미술관들은 문화예술을 자국민과 세계에 널리 알리려는 교육적 목적으로 무료 관람을 시행하고 있으며, 이러한 미술관 ‘소통 정책’은 미술의 대중화와 공공화를 위한 기능과 역할을 하며 자율적인 문화부흥의 원동력이 되어왔고, 순수미술의 한계를 뛰어넘는 대중적인 파급력을 과시해 오고 있음
- 미술을 통해서 사회의 발전에 기여하고 관객과 소통하는 것으로, 미술관은 공간으로서 미술가와 미술작품의 만남을 통해서 위탁과 교육, 학습을 위해서 미술작품을 수집, 보존, 연구, 전시 교류 등을 유기적으로 하고 있음
- 전시는 주로 대중과의 ‘소통’ 형태로 이루어지며 교육 프로그램은 일대일 소통방식으로 이루어지며, 미술을 통한 가족의 체험과 교육을 통해 미술의 대중화와 활성화를 이끌 수 있음

4) 강영숙, 박지숙(2014), 영국미술관 가족 체험프로그램의 ‘소통’에 관한 사례 연구, 한국과학예술포럼 Vol. 15(화)관광상품으로써 미술관 선택속성이 만족에 미치는 영향 - 진진성의 조절효과를 중심으로 -, 관광연구 제30권 제4호, 209-230, 대한관광경영학회.

- 미술관이 학교보다는 미술을 이해하는데 있어서 다음에 제시되는 이유로 더 효과적인 배움의 장소임
 - 첫째, 아이들은 자신의 경험과 관점, 그리고 개인적 흥미와 동기를 가지고 미술관을 방문하기 때문에 부모는 교사보다 자신의 아이들의 흥미와 개인적 경험을 더 잘 알고 있어서 미술관에서 아이들의 학습을 도울 수 있음
 - 둘째, 어린이들은 잘 디자인 된 전시와 같은 우수한 창작 환경에서 자신의 상상력을 이용하여 제작하는 것을 즐거워하며, 부모와 미술관 관계자와의 담론 및 작품 비교를 통하여 전시된 작품으로부터 자신의 내적 관심 및 경험과의 의미있는 시간을 가지고, 언어적, 공감적, 시청각적인 의사소통이 이루어지고, 더 나아가 미술작품을 이해하는데 효과적
 - 아이들의 미술 이해력 향상을 돕기 위한 한 방안으로 소통 중심적 미술관의 교육적 방향, 가족체험 프로그램 및 다양한 미술관 프로그램의 질적 보완 및 개발이 지속적으로 개선 될 수 있도록 해야 함

7. 타겟 마케팅 전략 필요

- 미술관 관람객을 다양한 유형으로 나눌 수 있으나, 가장 현실적인 타겟의 유형은 연령대에 따른 구분일 수 있음
- 직업 또는 지역 등에 대해서도 타겟을 구분할 수 있으나 미술 및 예술분야에서는 일반시민과 학생 계층을 구분하는 관람객의 타겟 부문이 유효할 것으로 판단됨
- 고암미술문화재단에서 운영하는 미술관은 유아, 청소년 성인의 3개 계층으로 구분하고 이에 대한 타겟 마케팅을 실시하는 전략방안을 도출함
- 유아 계층에 대한 타겟 마케팅
 - 단체 관람 및 기획전 등을 통해 반복 관람과, 대전지역 모든 유아 들이 관람할 수 있는 프로그램으로 전시의 기획
 - 치원 등에 집중적 홍보와 초등학교와 연계한 현장학습 등의 형태로 진행하여 학생들에게도 미술 체험 교육 등의 가치 교육을 실현함

○ 청소년 및 중고생 대상

- 청소년 및 중고생은 문화적 욕구가 어느 계층보다 뛰어나며, 여가수요를 해소하기 위한 방안의 부재가 국내 여가문제의 하나로 대두됨
- 청소년의 바르고 올바른 여가문화 충족 및 문화예술에 대한 소양 강화를 위해 미술관을 활용한 청소년 여가 프로그램 동년 및 바우처 제도 등과 연계 방안이 필요함
- 중고생 등의 청소년에게 문화체험을 할 수 있고, 학교에서 배우는 미술 관련 내용을 전시를 통해 직접 만볼 수 있는 공간으로 미술관을 현장 교육 산실로 만들어 제공함
- 기획전 및 특별전 형태로 대전의 전 중고생이 찾는 명품 전시 프로그램으로 개발하고 가족 및 부모와 함께 문화향유의 기회를 제공함

○ 일반시민 및 성인대상

- 일반시민의 대부분은 주부가 대부분을 차지하고 있으며, 주부들이 방문하는 주요 시간대는 평일 낮에 해당함
- 평일 주부 대상에게는 전시 프로그램도 중요하나 아이들을 맡길수 있는 보육시설 및 카페테리아 등에서의 정보 공유장이 중요할 수 있음
- 미술품에 대한 전시와 함께 주부 계층에서 선호하는 편의시설의 도입이 요구됨

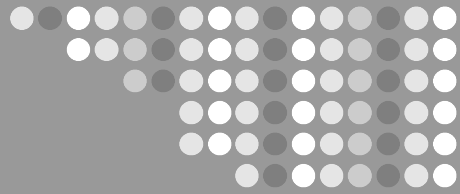
제6장

결론 및 제언

제1절 결론

제2절 제언

제6장 결론 및 제언



제1절 결론

- 오늘날 미술관은 ‘포스트 뮤지엄’이라는 비전 아래 과거 미술관의 엄숙하고 딱딱했던 전시형태의 고정관념에서 벗어나 전시와 연계한 다양한 프로그램들을 선보이며 관람객들과 소통하는 놀이터 개념의 복합문화공간으로서 확장을 시도하고 있음을 보여주고 있음
- 현대의 미술관의 역할이 대중적인 복합문화공간으로 변화하고 기존의 작품을 단순히 보여주던 미술관의 전시기획의 양상이 대중과의 상호소통적인 행위로 바뀌고 있으며, 미술관이 문화생활과 여가활동의 사회적 장치가 되면서 전적으로 계층의 문화수준을 가늠하는 척도는 아니지만 사회공간의 계급적 구분을 반영함
- 미술관을 찾는 관람객은 이제 단순히 보는 것이 아니라 경험하는 주체가 되었고 문화생활과 여가활동의 한 종류로 미술관을 찾으며, 사회학의 형성적 접근방법으로 미술관을 보면 예술이 사회에 미치는 영향은 부정적인 측면이 아니라 하나의 문화부류를 형성하고 더 나아가서는 도시의 가치향상에도 영향을 미침
- 예술과 사회, 예술을 창작하는 예술가와 그것을 소비하는 수용자는 모두 밀접한 연관이 있으며 사회적 네트워크를 형성한다고 할 수 있고, 미술관을 2개나 보유하고 있는 대전시는 문화향유를 즐길 수 있는 문화예술 명품도시로서 미술관은 예술작품을 보여주며 사회적으로 대중에게 가깝게 다가설 수 있는데, 이를 실행하고 있는 도시 가운데 한 곳이 대전시임
- 침체된 지역을 활성화 시키는데 문화예술을 기반으로 한 미술관이 그 역할을 할 수 있으며, 대전시의 고암미술문화재단은 이러한 관점에서 대전시의 미술 뿐만이 아닌 전반적인 문화예술 전반의 여가를 공급하는 원천으로 작용하고 있음

- 예술사회학적 관점에서 본 미술관은 예술과 사회, 예술을 창작하고 생산하는 예술가, 예술을 소비하는 대중의 상호작용과 관련한 매개역할을 하는 곳으로, 예술이 사회를 어느 정도 반영하고 문화를 누리고자 하는 대중은 무엇을 원하는지에 대한 장이 되고 있는 곳임
- 따라서 지역문화의 가치향상을 위한 미술관의 발전방향을 제시하고, 지역의 커뮤니티 예술프로그램과 지역자치의 예술에 대한 지원 등에 대한 연구와 노력이 대전시 차원에서 계속 진행되어야 할 것으로 판단됨
- 문화콘텐츠를 육성해서 경제적, 사회적, 문화적인 효과를 거둘 수 있게 하는 것은 대중의 문화적 충족을 만족시켜주어야 하는 미술관이 복합문화공간으로 당연히 해야 할 일로, 문화가 담당하는 사회적 기능과 문화 활동을 예술적 표현수단이나 한 집단의 발전이라는 측면에만 국한시키지 않고, 지역의 경제발전이나 도시재생 정책과 연관된 도구로서의 역할까지 확대해야 함
- 도시의 상징성이 짙은 문화시설을 조성하여 문화소비를 유도하고 문화관광이나 문화산업과 연관 지어 고용과 재정수입을 창출하고 지속성 있는 경제발전을 이루기 위한 필요 요인으로 지역 중심의 문화재단이 제역할이 필요한 시기라고 할 수 있음
- 도시민의 정주쾌적도에서 문화 영역의 비중은 중요한 가치로서 지역에서 운영되는 문화재단의 역할이 중요시되고 있는 현실로 고암문화재단은 미술분야의 문화서비스를 대전시민에게 제공하는 중요한 역할을 위한 노력과 경주가 요구되며, 이에 맞추어 지방정부의 예산 확대와 재정자립도 향상을 위한 기업 간의 연계 방안 노력이 더욱 절실함

제2절 제언

- 미술관은 다양한 관객층을 형성하기 위해 새로운 규율과 형식을 띠는 공연프로그램을 전시매체에 적용시킴으로서 전시공간의 분위기를 독창적으로 이끌고, 관람객의 참여와 만족을 이끌기 시작함
- 전시연계 프로그램은 미술관 내 새로운 신규관객을 이끄는 유인효과로 연결시키며, 미술관의 운영 활성화에도 큰 원동력이 되어주는 것에 있어 중요성이 크게 부각되고 있음
- 이에 따라, 미술관에서의 공연프로그램은 점차 다양하게 개발되고 활성화되어야 할 필요가 있음을 알 수 있지만, 대부분의 공연프로그램들은 주로 할인·무료관람의 형태로 제공되어 지고 있어 제작비용이 많이 들어가는 공연 프로그램을 미술관 내에서 다양한 형태로 개발하고 활성화하는데 있어 질적이나 양적인 면에서 많은 부족함을 알 수 있었음
- 이러한 문제 등을 개선하기 위한 지역적, 정책적 차원의 노력이 요구된다고 할 수 있으며 이를 위한 전언을 제시하면 다음과 같음

1. 고암 아카이브 운영

- 미술관은 다른 국가기관과는 달리, 국가기록원에 제출하는 공식적인 문서 외에도 상당히 의미 있는 다양한 기관아카이브를 생산하는 곳으로, 미술관의 건립 역사, 건축 관련 아카이브, 역대 관장의 서신 등과 같은 자료에서부터 수집, 전시, 교육, 홍보, 행정 등과 같은 미술관의 업무를 통해 생산되는 원고, 인터뷰, 사진, 영상기록물 등이 존재함
 - 이와 같은 기관아카이브들이 공식 문서를 제외하고는 대부분 문서고, 창고, 사무실 등에 산재되어 있고, 학예연구직을 포함한 직원들의 개인 컴퓨터에 남아있는 사례도 상당할 것으로 추측됨
- 기존의 기관아카이브를 최대한 모아서 통합관리하고, 향후 생산될 기관아카이브에 대한 수집 및 관리지침을 마련하여 직원들과 공유하는 문제가 중요하므로, 고암미술문화재단에 아카이브를 운영할 수 있는 여건을 마련함

- 현재 미술관의 많은 자료들이 제대로 정리되지 못한 근본적인 요인 중 하나는 이를 한 곳에 모아두고 관리하는 시설이 없기 때문으로, 실제로 많은 개인이 자신이 평생 보관해온 의미 있는 아카이브들을 미술관에 기증하고 싶어 하는 가장 현실적인 대안이 될 수 있음
- 즉 자신의 집에 마땅히 보관할 장소가 없는 경우 미술관의 아카이브가 제1순위로 갖추어야 할 것은, 최소한의 온습도가 유지되는 장소의 확보인 것이나 이 장소가 지속적으로 늘어날 수 있는 가능성을 열어두어야 하며, 고암미술문화재단이 이러한 역할을 할 수 있도록 해야 함
- 이를 효율적으로 수행하기 위해서는 수집 업무와 관련하여, 전략과 정책, 자료조사를 수행할 현실적인 인력 확보, 기증 절차와 예우의 매뉴얼화 등이 필요함

2. 미술관 스마트 콘텐츠 운영

- 스토리텔링은 내용 전달에 있어 이야기가 내포하는 궁극적 콘텐츠와 새로운 지식을 습득함에 있어 전달자와 학습자의 상호작용을 하나의 이야기로 엮어줌으로써 다양한 의미를 터득하고 확장된 학습효과를 기대할 수 있는 중요한 매개체가 됨
- 디지털 스토리텔링이 반영된 에듀테인먼트 콘텐츠가 미술관 스마트 콘텐츠 구축에 응용됨으로써 기관의 역할을 재정립하고, 다수의 뮤지엄(museum)에 골고루 반영될 수 있는 가능성을 제시할 수 있음
- 스마트IT 시대에 도래하면서 전 세계적으로 박물관, 미술관들은 다양한 소장품, 유물, 예술작품들과 수많은 잠재 관람객들 사이에서 꾸준히 연결될 수 있는 미디어와 커뮤니케이션의 새로운 접근 방안을 끊임없이 모색해야 하는 과제에 당면하게 되었음
- 디지털 스토리텔링이 반영된 미술관 에듀테인먼트 콘텐츠는 학습효과와 흥미유발을 최적화 하여 학습자가 다각도로 교육용 콘텐츠를 활용할 수 있는 중요한 매개체로 충실하게 제 역할을 수행할 수 있어야 하며, 교육적 기대효과를 높여줄 수 있는 가능성을 담아야 함
- 디지털 스토리텔링은 미디어를 활용한 뮤지엄 전시 체계를 구축함에 있어 미술관 에듀테인먼트 스마트 콘텐츠를 구현하는 궁극적인 요인이 되면서 물리적인 오프라인과 가상(cyber)의 온라인 뮤지엄이 더욱 융합적으로 운영되는 새로운 대안이 될 것임

3. 미술관 문화상품 브랜드 모델 구축

- 미술은 문화의 핵심코드로서 국가경쟁력이며, 차세대 성장 엔진의 한 요소이다. 현재 문화산업의 중심에 있는 비영리 미술관에 대한 사회적 관심의 폭이 넓어지고 있는 상황이지만, 재정적으로 열악한 국내의 박물관·미술관 환경을 개선하기 가장 좋은 아이템은 문화상품의 개발이라 할 수 있음
- 특히 외국과는 달리 정부의 행정 및 재정적인 지원이 없다보니, 미술관내에서는 인력 예산이 부족하고, 실질적으로 자립형 사립 사립박물관·미술관의 경우에는 폐관의 위기에 까지 이르게 되고 있는 상황이 많음
- 문화상품은 문화산업의 모든 결과물이라고 정의할 수 있으며, 영화, 애니메이션, 캐릭터, 게임 등을 포함하고 있으며, 아트 습, 뮤지엄 습 등 박물관·미술관에서 판매하는 문화상품은 전시품의 소개, 소장품의 복제품, 기념품, 장식잡화, 문방구, 출판물 등 미술관과 연계된 상품을 의미함
- 이러한 문화상품은 판매상품소와 판매유형에 따라 기념품점에서 판매하는 관광기념품, 토산품점에서 판매하는 특산품, 뮤지엄스(아트스)에서 판매하는 아트상품 등 다양한 개념으로 접근해 볼 수 있음
- 미술관의 아트스는 각각의 기관들이 소장하고 있는 작품에 관련되는 기본 자료를 바탕으로 복제 및 재창출된 아트상품을 판매하는 특수상점에 해당되며, 아트스, 뮤지엄스에서 판매되는 상품들은 정체성과 스토리가 있는 아트문화상품으로의 개발이 요구됨
- 미술관의 문화상품은 우리나라의 대내외 경쟁력을 향상시킬 수 있으며, 미술관에서는 향후의 문화상품을 통한 경영개선 및 수익모델의 미래비전 확립에 큰 역할을 차지할 것으로 판단됨

4. 메세나와 연계방안 마련

- 메세나(Mecenat)란 기업들이 문화예술에 대한 지원을 통해 사회에 공헌하고 국가 경쟁력에 이바지 하는 활동을 총칭하는 요어로 메세나의 기원은 고대 로마 제국에서 문화, 예술인의 창작 활동을 지원한 가이우스 마에케나스의 이름에서 유래됨
- 현대의 메세나는 기업이 회사의 이미지를 높이기 위한 기업 활동을 뜻하는 말로 쓰이고 있으며 기업의 문화예술 후원을 통해 사회적 책임을 실현하고 국가 경쟁력을 키우는 활동을 총칭하는 말로 쓰이고 있음
- 기업 메세나는 기업 외부의 문화 활동을 지원하는 것이며, 이윤 추구의 목적이 아닌 공익적 사업이므로 기업 내에서 자체적으로 이뤄지는 문화활동이나 기업 경영과 관련한 문화적인 활동과는 그 의미가 다르다고 할 수 있음
- 메세나 기업 후원은 여러 방안으로 귀결됨
- 첫째, 인도주의적 정신에 근거하여 관대하게 베풀어지는 헌납 또는 인조주의적 목적을 달성하기 위해 지금을 나누어주는 기관으로 정의되며, 박애주의나 공리주의를 핵심단어로 하는 필랜트로피(Philanthropy)적 지원방법이 있음
- 둘째, 패트론(Patron)이 되는 상태로서, 패트론이라는 단어는 아버지를 의미하는 로마어 파테르(Pater)로부터 기원하며 대개 넓은 의미에서 보호자, 옹호자 등으로 이해되는 패트로니지(Patronage)가 있고, 특별히 미술에 적용되면 패트론은 부유하고 영향력이 있는 예술가의 후원자를 의미함
- 셋째, 문화와 예술 활동에 대한 기업의 모든 형태의 후원을 광의적으로 지칭하며, 주로 유럽에서 통용되는 메세나로서의 개념임
- 넷째, 후원자의 이름을 선전할 목적도 포함되어 피 후원자의 금전적 부담을 후원자가 대신 맡아주면서 피 후원자로부터 비금전적인 반대급부를 기대하는 협찬 형태의 스폰서십이 있는데, 이는 특히 유럽의 경우 주로 기업의 마케팅 전략의 일환으로 스포츠 행사나 TV프로그램에 협찬하는 것을 지칭하며, 상업적인 반대급부를 지나치게 강조한다는 뉘앙스를 갖고 있음

- 다섯째, 파트너십은 소유물이나 어떤 일의 즐거움을 다른 사람과 공유하는 것 또는 공동이익을 위해 합작회사를 운영하는 공동사장들 간의 관계를 의미하는 것으로 ‘호혜주의’나 ‘상호이익’은 파트너십에 담긴 본질의 핵심개념으로 이해할 수 있음
- 따라서 고암미술문화재단도 이러한 기업과의 연계를 통한 메세나 형태의 지원 및 연계 방안 검토가 요구됨
- 메세나는 고암미술문화재단에서 필요에 따라 사업별 기업과 연계하거나 연중 기업별 연계를 하는 등의 다양한 방안으로 메세나를 연계하여 시행할 수 있으므로 전략적 차원에서 지역의 우수 기업과 연계한 메세나의 참여가 요구됨

참고문헌

1. 문헌자료

- 강영숙·박지숙, 2014, 영국미술관 가족 체험프로그램의 ‘소통’에 관한 사례 연구, 한국과학예술포럼 Vol. 15화관광상품으로써 미술관 선택속성이 만족에 미치는 영향 - 진전성의 조절효과를 중심으로 -, 관광연구 제30권 제4호, 209-230. 대한관광경영학회.
- 경기개발연구원, 2008, 경기도 도시경쟁력 평가 및 문제점 진단.
- 고암미술연구소, 2000, 고암 이응노, 삶과 예술, 열과알.
- 고용노동부, 2012, 2011 문화예술분야 사회적 기업 실태조사.
- 광주발전연구원, 2012, 광주광역시 도시경쟁력 강화를 위한 실행방안.
- 국토연구원, 2013, OECD 한국도시정책보고서.
- 권창기 외, 2008, “우리나라 도시경쟁력 평가 연구”, 국토연구, 제58권.
- 김경자, 21가지 테마로 보는 우리미술, 다른세상.
- 김도현, 2016, 공공미술관의 운영 실태 및 발전 방안에 관한 연구 : 대구시립미술관을 중심으로, 경북대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 김륜희, 2004, 미술관 마케팅전략 수립방향 연구 : 중고생들을 대상으로, 숙명여자대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 김소라, 2010, 지방문화행정에서 지역문화재단의 역할 정립에 관한 연구, 숙명여자대학교, 석사학위논문.
- 김영환, 2013, 공공공연장의 재원조성 활성화방안 연구, 중앙대학교 예술대학원, 석사학위논문.
- 김인혜, 2012, 국립현대미술관의 미술 아카이브 운영 구상, 한국근현대미술사학 제 24집 2012하반기. 한국근현대미술사학회.
- 김주호·용호성, 2002, 예술경영, 김영사.
- 김학량, 2007, 붓으로 평화를 그리다 화가 이응노, 나무숲.
- 김홍남, 2003, 지역문화재단의 문화예술 지원정책에 관한 연구: 경기문화재단을 중심으로, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문.
- 남현우, 2009, 박물관·미술관 문화상품 브랜드 모델 연구, 한국디자인문화학회지 17(4), 한국디자인문화학회. 160-169.

대전광역시 이응노미술관, 2008, 고암 이응노 자료전 기록의 조간 시간의 퍼즐.
대전문화재단, 2012, 2011 대전문예연감.
도미야다 디에코 정리 / 이원혜 옮김, 1994, 그림과 민족에 대한 사색 이응노 - 서울
· 파리 · 도쿄, 이응노, 박인경, 도미야다 디에코 3인 대담집, 삼성미술문화재단.
라도삼, 2005, 지역문화재단의 기금 조성 and 독립성의 문제, 문화예술, 문화예술진흥원.
문화관광체육부, 2013, 2012문화예술정책백서.
문화체육관광부, 2008, 한옥 건축활성화를 위한 기초연구
문화체육관광부, 2012, 고품격 한국적 스타일 개발 및 확산
문화체육관광부, 2013, 한류백서.
박광무, 2012, 문화관광분야 융합정책의 방향과 과제.
박준원, 2001, 서양미술사, 동아대학교출판부.
삼성경제연구소, 2013, 신 한류 지속발전을 위한 6대 전략.
수도권광역경제발전위원회, 2012, 수도권 광역경제권 역사문화콘텐츠 활성화 및 활
용전략
신성원, 2016, 미술관에서의 전시연계 공연프로그램 활성화 방안, 경희대학교 경영
대학원, 석사학위논문.
양연경, 2014, 디지털 스토리텔링 기반의 미술관 에듀테인먼트 융합콘텐츠 필요성
연구, 디지털디자인학 연구 14(4), 한국디지털디자인협회.
예술경영지원센터, 2012, 2011년도 미술시장조사.
윤정국, 2012, 문화예술분야 기부활성화전략과 매개 기관의 역할: 문화거버넌스 관
점을 중심으로, 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.
윤범모, 2000, 한국근대미술: 시대정신과 정체성의 탐구
이병량 외, 2013. '지방자치단체의 문화 투자가 지역 경제에 미치는 영향 분석' ,
지방행정연구, 제27권.
이소연 · 이명아, 2013, 예술사회학적인 관점에서 본 지역문화의 가치향상을 위한 미
술관의 발전전략, 한국과학예술포럼.
이은미, 2009, 국내 · 외 문화재단 비교 연구, 숙명여자대학교 국제관계대학원, 석사
학위논문.
이응노미술관, 2013, 2007-2011 소장품, 대전고암미술문화재단.
인천발전연구원, 2009, 인천의 글로벌 도시경쟁력에 관한 연구.
전병태, 2013, 지역 문화관광 활성화를 위한 융합형 레지던스 공간 설립 및 운영방안 연구

정금희, 2001, 이야기 근대미술사, 집사재

정은영, 남현우, 2007, “국내외 박물관·미술관·갤러리 아트숍 웹사이트 인터페이스 분석”, 한국디자인문화학회, 한국디자인문화학회지 Vol. 12. No.3, pp.375~380

조화연, 2008, 문화예술진흥체계 역할모형 연구, 한국문화예술위원회와 지역문화재단을 중심으로, 경희대학교 대학원, 석사학위논문.

한국국제교류재단, 2013, 지구촌 한류현황.

한국문화관광연구원, 2009, 문화예술과 콘텐츠산업의 효율적 연계방안.

한국문화관광연구원, 2013, 문화융성의 의미.

한국문화관광연구원.

한국문화교육예술진흥원, 2010, 사회문화예술교육 정책분석연구..

한국문화교육예술진흥원, 2011, 문화역량지수 개발 연구.

한국문화산업교류재단, 2012, 해외 한류 조사결과 보고.

한국문화예술위원회, 2009, 국내의 국제 레지던스 운영 활성화 방안 연구.

한국문화예술위원회, 2010, 전국지역문화지원협의회 중장기 운영방안 연구.

한국문화예술위원회, 2011, 문화예술기부 브랜드전략 수립연구..

한국문화정책개발원, 1995, 국민문화의식의 세계화방안.

허은영, 2009, 문화예술 분야 기부 활성화를 위한 정책적 지원 방안 연구, 한국문화관광연구원.

2. 기타자료

ACE, 2012, Regularly Funded Organisation Annual Submission 2011/12.

NEA, 2012, CIVING USA 2012 EXECUTIVE SUMMARY.

The Mori Memorial Foundation, 2013, Global Power Index.

(사) 한국사립미술관협회 <http://www.koreanartistproject.com>

삼성문화재단 <http://www.samsungfoundation.org>

서울신문 http://www.seoulilbo.kr/sub_read.html?uid=6225

한국사립미술관협회-아트뮤지엄 <http://www.artmuseums.kr>

▶▶ 연구 수행

- 연구책임 문 경 원(대전발전연구원 선임연구위원)

정책연구보고서 2016-51

대전 고암미술문화재단 발전방안 연구

발행인 대전세종연구원장 유재일
발행일 2016년 11월
발행처 대전세종연구원
우)301-763
대전광역시 중구 중앙로 85(선화동 287-2)
전 화 : 530-3510, 팩 스 : 530-3556

인 쇄 : 갓 피 플 TEL : 042-223-0020

이 보고서의 내용은 본 연구자의 견해로서 대전광역시의 정책과는 다를 수 있습니다.