

도서관 문화예술동아리 확대 운영 방안을 위한 기초 연구*

A Basic Study on Strategies for Expanding Library Culture and Arts Clubs

심 효 정 (HyoJung Sim)**

조 상 은 (SangEun Cho)***

초 록

본 연구는 도서관 문화예술 동아리의 확대 운영을 위한 기초 자료와 정책적 시사점을 제공하는 데 목적이 있다. 이를 위해 시민 주도의 문화예술 활동을 지원하는 국내외 14개 기관(국내 7곳, 국외 7곳)의 동아리형 지원사업을 동일한 분석틀로 비교하고, 도서관 실무·생활문화·지역 문화기획 분야 전문가 6인을 대상으로 한 반구조화 서면조사 결과와 교차검토하였다. 분석 결과, 국내 사례는 공공기관 주도의 안정적 운영 기반과 매개 인력 중심의 지원 체계를 통해 생활문화의 저변을 넓히는 데 강점을 보인 반면, 국외 사례는 예술가 상주와 멘토링에 기반한 협력 구조 위에서 시민이 창작의 전 과정에 참여하는 질적 심화에 강점을 보였다. 이로부터 참여 대상의 확대, 매개 인력 체계의 정립, 도서관 고유성의 구현, 데이터 기반 성과관리, 신규 분야의 확장이라는 다섯 가지 적용 요소를 도출하였으며, 전문가 의견은 이를 현장의 관점에서 뒷받침하였다. 결론적으로 도서관 문화예술 동아리의 확대 운영은 국내의 안정적 공공 운영 기반에 국외의 창작 과정 중심 운영을 결합하는 상호 보완적 접근으로 나아가야 하며, 이를 위해 동아리의 제도적 위상 정립과 다층적 매개 인력 체계의 설계, 단계적 로드맵에 기반한 운영 기반의 재설계가 우선적으로 이루어져야 한다.

ABSTRACT

This study provides foundational data and policy implications for expanding culture and arts clubs in public libraries. Using a single analytical framework, it compared club-type support programs at 14 institutions-7 in Korea and 7 abroad-and cross-reviewed the findings against a semi-structured written survey of six experts in library practice, living culture, and regional cultural planning. The domestic cases showed strength in broadening the base of living culture through a stable, public-institution-led foundation centered on intermediary personnel, whereas the international cases excelled in qualitative deepening, with citizens engaging in the entire creative process through artist residencies and mentoring. From this comparison, five applicable elements were derived: expanding participants, establishing an intermediary-personnel system, realizing the library's distinctiveness, building data-based performance management, and extending into new fields. The study concludes that expansion should combine the domestic public-operation foundation with the international creation-process-centered model, prioritizing the clubs' institutional status, a multi-layered intermediary-personnel system, and a phased redesign of the operational base.

키워드: 공공도서관, 동아리 지원사업, 문화예술 동아리, 사례분석, 전문가 의견조사

Public Library, Culture and Arts Club, Club Support Program, Case Analysis, Expert Survey

* 본 연구는 2025년 '도서관 문화예술 동아리 확대 운영 방안 연구'의 일부를 수정·보완한 것임.

** 대전대학교 문헌정보학과 조교수(shj23@daejin.ac.kr / ISNI 0000 0004 5932 7729) (제1저자)

*** 대림대학교 도서관미디어정보과 조교수(secho@daelim.ac.kr / ISNI 0000 0005 1358 5527) (교신저자)
논문접수일자 : 2026년 8월 15일 논문심사일자 : 2026년 8월 22일 게재확정일자 : 2026년 8월 31일
한국비블리아학회지, 37(3): 99-125, 2026. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2026.37.3.099>

* Copyright © 2026 Korean Biblia Society for Library and Information Science

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

1. 서론

1.1 연구 필요성 및 목적

오늘날 공공도서관은 자료의 수집·제공이라는 전통적 기능을 넘어 지역사회의 문화적 삶을 뒷받침하는 복합문화공간으로 역할을 확장해 왔다. 국제도서관협회연맹(International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA)과 국제연합교육과학문화기구(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO)가 2022년 개정한 공공도서관 선언은 도서관을 모든 연령층의 문화적·예술적 발달과 지역사회의 문화적 표현을 지원하는 핵심 기관으로 규정하였고(IFLA & UNESCO, 2022). 국내에서도 「도서관법」(법률 제21090호)이 공공도서관의 문화 활동 기능을 명시함에 따라 도서관의 문화예술 서비스는 개별 기관의 재량적 선택이 아닌 법적 책무의 성격을 지니게 되었다.

이러한 흐름 속에서 문화체육관광부는 2016년 공공 문화기반시설을 생활예술의 거점으로 육성하기 위해 「도서관·박물관 1관 1단」 사업을 시작했다. 이 사업은 2017년부터 2022년까지 미술관을 포함한 「도서관·박물관·미술관 1관 1단」 사업으로 확대되었다가, 2023년 「도서관 문화예술 동아리 활동 지원」 사업으로 재편되면서 도서관 중심의 운영체제로 정착되었다(문화체육관광부, 2025). 사업이 10년에 걸쳐 지속되는 동안 참여 도서관과 동아리의 저변은 꾸준히 확대되었으나, 기관당 연 300만 원 수준의 단년도 지원 구조, 성인 중심의 참여 편중, 담당 인력의 전문성 한계 등 구조적 과제 또한

반복적으로 지적되어 왔다. 사업의 양적 지속에 비해 그 운영 구조를 학술적으로 조망하고 확대 방향을 검토한 연구가 충분히 축적되지 못하였다는 점은, 본 연구가 출발하는 일차적 문제의식이다.

연구의 필요성은 세 가지다. 첫째, 도서관 문화예술 서비스 연구의 공백이다. 국내 문헌정보학계의 선행연구는 이용자가 수강자로 참여하는 프로그램형 문화 서비스의 유형과 운영 실태를 분석하는 데 상당한 성과를 거두어 왔으나(감미아, 이지연, 2013; 박철완 외, 2009; 김종성, 엄미진, 2010; 김홍렬, 2004; 조상은, 2025; 조찬식, 2008; 황금숙 외, 2008), 주민이 스스로 조직하고 지속적으로 활동하는 동아리형 서비스에 대한 논의는 상대적으로 드물다. 동아리는 자발성·지속성·공동체성이라는 고유 속성을 지니므로, 프로그램 연구의 분석틀을 그대로 적용하기 어렵고 별도의 검토를 요한다. 둘째, 도서관 밖에서 이루어져 온 유사 사업의 경험을 도서관 운영에 접목할 필요성이다. 생활문화 정책 영역에서는 문화재단을 중심으로 동호회 지원사업의 경험이 빠르게 축적되어 왔고(서울연구원, 2017), 해외에서는 공공도서관과 예술지원기구가 협력하여 예술가와 주민의 공동창작을 지원하는 사례가 확산되고 있다. 문화예술 동아리 지원에 관해 이들 기관이 도서관보다 앞선 경험을 가지고 있는 만큼, 그 경험 가운데 무엇을 도서관에 가져올 수 있고 무엇이 도서관의 여건에 맞지 않는지를 체계적으로 비교·검토하는 작업이 필요하다. 이는 도서관 문화예술 동아리 사업이 다른 생활문화 사업과 구별되는 고유의 위치를 정립하는 데에도 필수적이다. 셋째, 정책 전환기의 방향 설정이다.

사업이 도서관 중심 체계로 재편된 현시점은 향후 확대 운영의 원칙과 우선순위를 정립하는데 필요한 근거를 축적할 적기이며, 본 연구는 그 기초 작업에 해당한다.

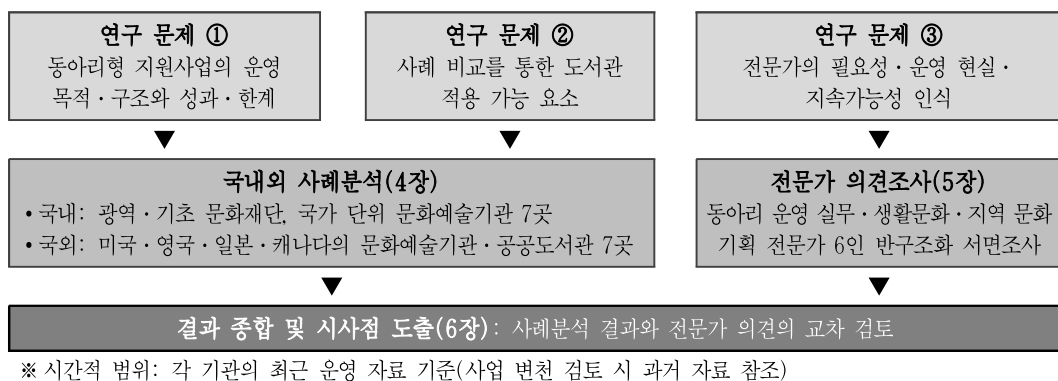
이에 본 연구는 국내외 문화예술기관의 동아리형 지원사업 사례를 비교·분석하고 관련 분야 전문가의 의견을 수렴함으로써, 도서관 문화예술 동아리의 확대 운영을 위한 기초 자료와 정책적 시사점을 제공하는 것을 목적으로 한다.

1.2 연구 문제 및 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음의 세 가지 연구 문제를 설정하였다. 첫째, 국내외 문화예술기관의 동아리형 지원사업은 어떠한 목적과 구조로 운영되고 있으며, 그 성과와 한계는 무엇인가. 둘째, 국내외 사례의 비교를 통해 도출되는 도서관 적용 가능 요소는 무엇인가. 셋째, 전문가들은 도서관 문화예술 동아리의 필요성과 운영 현실, 지속가능성에 대하여 어떠한 인식을 가지고 있으며, 이는 사례분석의 결과와 어떻게 연결되는가. 첫째와 둘째 연

구 문제는 사례분석을 통해, 셋째 연구 문제는 전문가 의견조사를 통해 규명하며, 두 분석의 결과는 결론에서 종합하여 시사점을 도출한다.

연구의 범위는 다음과 같이 한정하였다. 먼저 사례분석의 대상은 도서관과 동일하게 공공성을 기반으로 시민 주도의 문화예술 활동을 지원하는 기관으로 제한하였다. 이에 따라 국내에서는 광역·기초 문화재단과 국가 단위 문화예술기관 7곳, 국외에서는 미국·영국·일본·캐나다의 문화예술기관 및 공공도서관 7곳을 분석하였으며, 상업적 목적의 문화시설과 단발성 축제는 제외하였다. 다음으로 전문가 의견조사는 도서관 동아리 운영 실무, 생활문화 공동체 형성, 지역 문화기획 분야의 전문가 6인을 대상으로 한 반구조화 서면조사로 한정하였으며, 동아리 참여 주민에 대한 조사는 본 연구의 범위에 포함하지 않았다. 시간적 범위는 각 기관의 최근 운영 자료를 기준으로 하되, 사업의 변천을 살펴볼 필요가 있는 경우 과거 자료를 함께 참조하였다(〈그림 1〉 참조). 사례 선정 기준과 분석 절차, 전문가 의견조사의 설계에 관한 세부 사항은 3장 연구 방법에서 기술한다.



〈그림 1〉 연구 문제와 방법 및 범위

2. 이론적 배경

2.1 도서관 문화예술 활동의 개념과 의의

공공도서관의 문화예술 활동은 도서관이 지역주민을 대상으로 수행하는 문화프로그램 운영에서 그 개념적 뿌리를 찾을 수 있다. 「도서관법」은 강연회, 전시회, 독서회 등 문화 활동의 주최와 장려를 공공도서관의 업무로 명시하고 있어, 문화예술 서비스의 제공은 개별 도서관의 재량이 아니라 제도적으로 부여된 기능에 해당한다. 정책 차원에서도 문화체육관광부(2008a)는 도서관 문화프로그램의 표준 모형과 운영매뉴얼을 개발하여 문화프로그램이 임의적·부수적 활동이 아니라 체계적 운영의 대상인 도서관 서비스의 독자적 영역임을 분명히 하였다. 학술적 논의에서도 양은아(2012)는 평생교육 맥락에서 문화예술교육 프로그램의 공급 실태와 유형을 분석하여 문화예술 활동이 성인 평생학습의 주요 영역으로 자리 잡고 있음을 보여 주었다. 최상희(2020)는 미국 공공도서관 문화프로그램의 유형 분석을 통해 프로그램의 범주가 독서 기반 활동을 넘어 취미·문화·사회·생활 영역으로 확장되고 친목·체험형 프로그램과 같은 새로운 형식이 등장하고 있음을 확인하였다. 이러한 논의를 종합하면 도서관 문화예술 활동은 도서관이 법적 책무에 근거하여 지역주민의 문화적 욕구를 충족시키기 위해 제공하는 체계적 서비스이자, 주민의 지속적 문화 활동을 매개하는 기반으로 개념화할 수 있다.

도서관 문화예술 활동의 의의는 도서관이라는 장소의 사회적 기능을 실증한 국외 연구들

에서 뒷받침된다. Aabø와 Audunson(2012)은 도서관 분관 세 곳에 대한 관찰과 면담을 통해 공공도서관이 자료 이용 공간을 넘어 다양한 배경의 주민이 교차하고 교류하는 만남의 장으로 기능하고 있음을 보여 주었다. 사회적 자본의 관점에서 Vårheim et al.(2008)는 OECD 국가 수준 자료의 분석을 통해 공공도서관이 사회 구성원 간 일반화된 신뢰의 형성에 기여하는 주요한 제도적 요인임을 밝혔으며, Johnson(2010)은 미국 대도시 분관 사례에서 도서관 안에서 이루어지는 직원과 이용자 간의 상호작용이 사회적 자본의 축적으로 이어질 수 있음을 확인하였다. 이들 연구는 도서관에서의 만남과 교류가 신뢰와 관계망의 형성으로 이어진다는 점을 실증하였다는 공통점을 가지며, 주민이 함께 모여 창작하고 교류하는 문화예술 활동이야말로 도서관의 이러한 사회적 기능을 가장 적극적으로 구현하는 통로가 될 수 있음을 시사한다. 요컨대 도서관 문화예술 활동은 개인의 문화 향유를 넘어 지역 공동체의 신뢰와 관계망 형성이라는 공공적 가치에 연결되어 있으며, 이 점이 도서관이 다른 여가·교육 시설과 구별되는 문화적 거점으로 주목받는 이유라 할 수 있다.

2.2 문화예술 동아리 운영의 특성

문화예술 동아리는 공통의 문화적 관심을 가진 주민들이 자발적으로 결성하여 지속적으로 활동하는 소집단으로, 기관이 기획하고 이용자가 수강하는 프로그램형 서비스와 구별된다. 「지역문화진흥법」(법률 제21447호)은 지역의 주민이 문화적 욕구 충족을 위하여 자발적이거나 일

상적으로 참여하여 행하는 유형·무형의 문화적 활동을 생활문화로 정의하고 그 진흥을 국가와 지방자치단체의 책무로 규정하고 있는데, 문화예술 동아리는 이러한 생활문화가 조직화 된 대표적 형태라 할 수 있다. 다만 문화예술 활동에 대한 공공지원의 실제 운영 형태는 주민 자생형 동아리에만 한정되지 않는다. 특히 국외 공공도서관 및 문화예술기관에서는 전문 예술가의 상주·멘토링·협업을 매개로 주민이 창작과정에 참여하도록 하는 레지던시형 지원 모델도 활용되고 있다. 이는 도서관이 주민의 문화예술 참여를 확대하고 공동창작을 촉진하는 확대 방안으로 이해할 수 있다.

동아리 활동의 내부 구조에 관한 실증 연구로서 심보선과 강윤주(2010)는 성남시 문화클럽 사례를 분석하여 참여형 문화예술 활동이 자기 계발, 사교, 지역사회 기여 등 상이한 지향을 가진 유형들로 분화되어 있으며, 유형 간 교류와 네트워크가 활발할수록 활동의 사회적 기능이 확장된다는 점을 보여 주었다. 이는 동아리가 단일한 성격의 집단이 아니라 다양한 동기가 공존하는 활동 단위이며, 동아리 지원 정책이 개별 단위에 대한 지원을 넘어 동아리 간 연결 구조의 설계를 포괄해야 함을 시사한다.

동아리 지원의 방식에 관해서는 직접 지원보다 환경 조성형 간접 지원이 효과적이라는 논의가 일찍부터 제기되어 왔다. 문화체육관광부(2008b)는 생활 속 문화클럽 활동의 지원방안을 모색하면서 공간 지원, 교육 지원, 지역참여 지원의 세 방향을 제시하고, 예산의 직접 지급보다 활동 환경 조성을 중심에 둘 것을 강조하였다. 이러한 원칙은 이후의 대규모 실태조사에서도 확인된다. 서울연구원(2017)은 서울시 25

개 자치구 공공기관에 기반을 둔 1,329개 동아리의 실태를 조사하여 자생성 기반 강화, 활동 환경 조성, 공공지원 시스템 구축을 3대 추진 방향으로 제시하였는데, 개별 동아리에 대한 보조금 지급보다 매개 인력의 양성, 공유 플랫폼의 구축, 연습·발표 공간의 확충과 같은 간접 지원이 동아리 생태계의 자생성을 높인다고 보았다. 충남연구원(2017) 역시 생활문화 진흥의 정책과제로 활동 공간 조성 및 매개 인력 지원, 조례 제정 등 제도 기반 마련을 제시하였다. 이들 논의를 종합하면 동아리 지원 체계는 공간·인력·제도라는 세 기반 요소가 균형 있게 갖추어질 때 실효성을 가진다고 할 수 있다.

한편 도서관을 거점으로 하는 동아리 운영은 일반 생활문화시설과 구별되는 고유한 조건 위에서 이루어진다. 도서관 문화예술 동아리 지원사업은 음악·연극·미술 등 다양한 분야의 생활예술 커뮤니티를 육성함으로써 도서관이 지역 문화생태계의 거점으로 기능하도록 하는 것을 목적으로 한다(문화체육관광부, 2025). 특히 도서관은 자료, 도서, 기록이라는 자원을 보유하고 있어 지식 탐색과 창작 활동이 연속적으로 이어지는 환경을 제공할 수 있으며, 이 점이 공예·미술 중심의 일반 생활문화시설과 차별화되는 지점이다. 다만 지원 종료 이후 동아리가 지역 내 자생적 공동체로 성장하도록 하는 체계는 여전히 과제로 남아 있다(문화체육관광부, 2025). 요컨대 도서관 문화예술 동아리는 생활문화 동아리의 일반적 속성인 자발성·지속성·공동체성이 도서관의 지식·기록 기반과 결합할 때 그 고유한 가치가 발현되는 서비스 영역이며, 이를 구현하기 위해서는 지속가능한 운영 체계의 설계가 요구된다.

2.3 선행연구 종합 및 본 연구의 차별성

이상의 논의를 종합하면 관련 선행연구는 문헌정보학 분야의 문화프로그램 연구와 생활문화 정책 분야의 동아리 연구로 구분된다. 먼저 국내 문헌정보학계의 연구는 공공도서관의 문화적·교육적 기능 확대에 관한 논의(김홍렬, 2004)와 문화프로그램 운영 실태의 분석(조찬식, 2008; 황금숙 외, 2008)에서 출발하여, 프로그램 표준 모형과 운영매뉴얼의 개발(곽철완 외, 2009), 청소년 등 이용자 집단별 유형 분석(김종성, 엄미진, 2010), 지역사회기관과의 비교를 통한 도서관 프로그램의 특성 규명(감미아, 이지연, 2013)으로 확장되었고, 근래에는 프로그램 유형의 체계적 분석(최상희, 2020)과 핵심영역·내용체계의 정립(조상은, 2025)으로 이어지고 있다. 그러나 이들 연구는 도서관이 기획하고 이용자가 수강하는 프로그램을 분석 단위로 삼았기 때문에, 주민이 결성과 운영의 주체가 되는 동아리의 지원 방식, 즉 공간·인력·예산을 어떤 단위로 어떻게 지원할 것인가의 문제는 분석 틀에 포함되지 않았다. 다음으로 생활문화 정책 영역의 연구는 동아리 참여의 유형과 동기를 실증하고(심보선, 강윤주, 2010) 대규모 실태조사에 기반하여 간접 지원 중심의 정책 방향을 제시하였으나(문화체육관광부, 2008b; 서울연구원, 2017; 충남연구원, 2017), 지원 주체로 문화재단과 지방자치단체를 상정하고 있어 사서 인력의 직무 구조, 자료·독서 기반과의 연계 등 도서관 고유의 운영 여건은 검토 대상이 아니었다. 한편 본 연구가 검토한 국외 문헌(Aabø & Audunson, 2012; Johnson, 2010; Vårheim et al., 2008)은 도서관의 장소

적 기능과 사회적 자본 형성 효과를 실증하는데 초점을 두고 있는데, 국외에서 도서관 기반의 주민 창작 활동 지원 사례가 확산되고 있음에도 이를 국내 도서관의 동아리 운영 관점에서 검토한 국내 연구는 아직 찾기 어렵다.

이러한 선행연구에 대응하여 본 연구는 다음 세 가지 점에서 차별성을 갖는다. 첫째, 분석 단위를 프로그램이 아닌 동아리로 설정하고 자발성·지속성·공동체성이라는 동아리의 속성에 대응하는 지원 구조를 검토한다. 둘째, 국내 문화재단 등 7개 기관과 미국·영국·일본·캐나다의 7개 기관 사례를 동일한 분석 틀로 비교함으로써, 문헌정보학 연구와 생활문화 정책 연구로 분리되어 온 두 갈래의 논의를 도서관의 여건 위에서 연결한다. 셋째, 사례분석의 결과를 도서관 실무·생활문화·지역 문화기획 분야 전문가 6인의 의견조사와 교차 검토하여, 문헌으로 확인되는 운영 구조가 국내 도서관 현장에서 갖는 적용 가능성을 함께 검증한다. 이를 통해 본 연구는 도서관 중심 체계로 재편된 현 사업의 확대 운영에 필요한 실증적 근거를 마련하고자 한다.

3. 연구 방법

3.1 사례분석 대상 및 분석 기준

사례분석의 대상은 도서관과 마찬가지로 공공성을 기반으로 시민 주도의 문화예술 활동을 지원하는 기관으로 한정하였다. 대상 선정에서는 개별 프로그램의 우수성보다 동아리 활동을 지속적으로 뒷받침하는 운영 체계와 지역사회

연계 구조를 갖추었는지를 중시하였고, 운영 현황을 온라인으로 확인할 수 있으며 사업 문서와 결과보고서가 공개되어 있어 자료의 교차 검증이 가능한 기관을 우선하였다. 구체적인 선정 기준은 네 가지이다. 첫째, 운영 주체의 대표성으로, 중앙정부·지방자치단체·문화재단·공공도서관 등 상이한 기관 유형을 포괄함으로써 정책 수준별 운영 구조를 비교할 수 있도록 하였다. 둘째, 지속가능성과 체계성으로, 단발성 사업이 아니라 2년 이상 지속되고 지원 구조가 제도화된 사업을 우선하였다. 셋째, 프로그램의 확장성과 창작성으로, 공연·전시·출판·디지털 콘텐츠 등 창작 결과물이 산출되고 주민이 기획에 참여하는 사례를 포함하였다. 넷째, 성과의 가시성과 확산 가능성으로, 결과물의 공개와 아카이빙을 통해 성과가 확인되는 기관을 선정하였다. 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

이상의 기준에 따라 대상 기관을 먼저 발굴하고 <표 1>의 기준을 순차 적용하여 국내 7개, 국외 7개 기관을 분석 대상으로 선정하였다. 국내와 국외 사례 분석을 위해 선정된 목록은 두 지역의 실제 지원 체계의 차이가 있었다. 국내의 경우 생활문화 지원 체계가 문화재단을 중

심으로 구축되어 있고 동아리의 발굴과 지원을 실제로 담당하는 주체 역시 문화재단이라는 점을 고려하여, 광역·기초 문화재단 다섯 곳(경기·관악·광주·성남·인천)과 국가 단위 기관 두 곳(한국문화예술교육진흥원, 한국문화예술위원회)을 선정하였다. 이는 「지역문화진흥법」 이후 국내 생활문화 동아리 지원이 문화재단을 중심으로 제도화되어 왔기 때문에(서울연구원, 2017), <표 1>의 기준 - 특히 지속가능성·체계성과 성과의 가시성 - 을 충족하는 사례 대부분이 이 경로에서 발굴되었다. 국외의 경우 미국 2개, 영국 1개, 일본 3개, 캐나다 1개 기관을 선정하였는데, 도서관과 예술지원기구가 협력하는 레지던시형 사례부터 지역밀착형 공동창작, 청소년 대상 창작 지원, 포용형·체류형 창작 모델에 이르기까지 지원 방식의 폭이 넓게 포함되었다. 국외 사례로 검토한 국가들에서 공공도서관·예술위원회가 시민 창작 활동을 지원하는 주된 방식 자체가 예술가 상주·멘토링 협력이며, 별도의 동아리 사업은 상대적으로 소규모이거나 문서화 수준이 낮아 국내와 동일한 기준으로는 발굴하기에 어려움이 있다. 사례분석 대상 기관과 사업의 개요는 <표 2>와 같다.

<표 1> 사례분석 대상 선정 기준

선정 기준	세부 내용	적용 목적
운영 주체의 대표성	중앙정부·지방자치단체·문화재단·공공도서관 등 상이한 기관 유형을 포괄	정책 수준별 운영 구조와 거버넌스의 비교
지속가능성과 체계성	2년 이상 지속 운영되고 지원 구조가 제도화된 정례 사업	안정적 운영 기반과 장기 추진 역량의 확인
프로그램의 확장성과 창작성	공연·전시·출판·디지털 콘텐츠 등 창작 결과물을 산출하며 주민이 기획에 참여	도서관 동아리 서비스의 질적 발전 방향 도출
성과의 가시성과 확산 가능성	결과물 공개, 네트워크 구축, 아카이빙 자료의 존재 등 성과 확인이 가능	자료 검증 가능성과 모델 확산 근거의 확보

〈표 2〉 사례분석 대상 기관 및 사업 개요

구분	운영 주체	사업(프로그램)명	운영 모델의 특징
국내	경기문화재단	예술 및 지역 사업 (문화예술동호회)	생활문화 거점 네트워크에 기반한 광역 연계형 운영 과 활동 기록 중심의 성과관리
	관악문화재단	관악동행 (생활문화 활성화 지원)	동아리·개인 모임·사회공헌을 연결하는 기초자 치단체 단위의 생애주기형 플랫폼
	광주문화재단	문화예술지원사업	전시·공연·생활예술을 아우르는 장르 확장형 시 민참여 창작 구조
	성남문화재단	생활문화동호회 지원사업	2,000여 개 동호회가 참여하는 대규모 네트워크와 기록 축적 중심의 운영
	인천문화재단	인천생활문화 온라인플랫폼	동아리·공간·행사 정보를 연결하는 디지털 기반 운영과 지역 코디네이터 배치
	한국문화예술교육진흥원	직장인 문화예술클럽	직장인 특화형 성인 프로그램과 예술가·기관·참 여자 협력 구조
	한국문화예술위원회	인문정신문화 사업	생애주기별 인문·창작 프로그램과 전수 모니터링 기반의 국가 단위 성과관리
국외	(미국)San Francisco Public Library · SF Arts Commission	Artist-in-Residence Program	예술가가 도서관에 상주하며 시민과 조사·창작· 전시를 수행하는 협력형 레지던시 모델
	(미국)Precita Eyes Muralists Association	Community Mural Arts	주민과 예술가가 벽화 프로젝트를 함께 수행하는 지역밀착형 공동창작 모델
	(영국)Barbican Centre	Young Creatives	6~25세를 대상으로 창작·기획·발표가 순환하 는 청소년 중심 멘토 기반 모델
	(일본)Japan Arts Council	Inclusive Arts Program	장애·비장애 예술가가 협업하는 포용형 창작 모델
	(일본)Chiba City Arts Triennale	Project Social Dive	예술가가 지역사회에 들어가 주민과 공동 창작하는 도시분산형 공공예술 모델
	(일본)Akita City Cultural Creation Center	Creator in Residence	레지던시를 기반으로 시민·학교·지역기관과 협 업하는 체류형 창작 모델
	(캐나다)Toronto Public Library · Toronto Arts Council	Artists in the Library	도서관 공간에서 예술가와 주민의 협업으로 창작· 전시·교육을 결합한 모델

* 각 기관 누리집 및 공개 사업자료 토대 분석(경기문화재단, 발행년불명; 관악문화재단, 발행년불명; 광주문화재단, 발행년불명; 성남문화재단, 발행년불명; 인천문화재단, 발행년불명; 한국문화예술교육진흥원, 발행년불명; 한국문화예술위원회, 발행년불명; Akita City Cultural Creation Center, n.d.; Barbican Centre, n.d.; Chiba City Arts Triennale, n.d.; Japan Arts Council, n.d.; Precita Eyes Muralists Association, n.d.; San Francisco Public Library · SF Arts Commission, n.d.; Toronto Public Library, n.d.)

또한 기관 간 비교의 일관성을 확보하기 위해 동일한 분석틀을 적용하여 사례를 분석하였다. 분석 항목은 운영 목적 및 추진 배경, 운영 구조 및 프로그램, 성과 및 한계, 도서관 적용 시사점의 네 가지로 구성하였으며, 각 기관의 공식 홈페이지와 사업보고서, 공개된 계획·결과 문서를 주요 자료원으로 활용하였다. 국내의 14개 기관을 하나의 분석틀로 비교할 수 있

는 근거는 비교연구에서 사례 간 비교 가능성이 기관의 형식적 유사성에만 의존하는 것이 아니라, 서로 다른 제도적·조직적 맥락에서 동일하거나 유사한 기능을 수행하는 요소를 비교하는 ‘기능적 등가성(functional equivalence)’에 기반할 수 있다는 점에 있다(Caves et al., 2024). 즉, 본 연구에서 비교하는 대상은 각 기관의 법적 지위나 조직 형태가 아니라 ‘시민 주도 문화

예술 활동에 대한 공공지원'이라는 상위 기능을 각 기관이 어떠한 방식으로 수행하는가에 있다. 이러한 관점에서 사례의 제도적·조직적 이질성은 운영 목적 및 추진 배경, 운영 구조 및 프로그램, 성과 및 한계, 도서관 적용 시사점이라는 네 가지 공통 분석 항목을 모든 사례에 동일하게 적용함으로써 비교의 기준을 일관되게 유지하였다. 다만 이는 각 기관의 세부 제도나 예산 규모가 서로 동일하거나 직접적으로 대응한다는 의미가 아니라, 서로 다른 제도적·운영적 맥락에서 나타나는 지원 방식이 공통의 기능을 수행한다는 관점에서 비교 가능성을 확보한 것을 의미한다.

3.2 전문가 의견조사 설계

전문가 의견조사는 문헌과 공개 자료에 기초한 사례분석으로 알기 어려운 현장의 운영 맥락을 확인하고, 사례분석에서 도출된 운영 요소가 국내 도서관 현장에서 갖는 적용 가능성을 검토하기 위하여 설계되었다. 조사 대상은 도서관 문화예술 동아리 운영, 생활문화 공동

체 조성, 지역 문화기획 등 관련 분야의 전문성과 실무 경험을 기준으로 목적 표집한 전문가 6인이다. 문예 프로젝트 매니저(PM)와 커뮤니티 운영 전문가, 공공도서관장, 문화예술동아리 운영 경험이 있는 도서관 사서, 문화기획 전문가, 시민문화예술센터 대표 등으로 구성하여 정책·운영·현장 실무의 관점이 균형 있게 반영되도록 하였다. 특히 도서관 문화예술 동아리를 직접 운영한 경험이 있는 사서를 포함함으로써 현장 실무의 시각이 반영되도록 하였다. 참여 전문가의 구성은 <표 3>과 같다.

조사는 반구조화 서면조사 방식으로 2025년 11월 19일부터 12월 3일까지 수행하였다. 질문지는 인식 및 필요성, 현장 운영의 현실과 과제, 협력 및 지역 연계, 공간 및 운영 모델 혁신, 지속가능성과 발전 방향, 기타 제언의 여섯 영역으로 구성하였으며(<표 4> 참조), 모든 문항은 개방형으로 설계하여 응답자의 경험과 정책적 시각, 현장의 문제 인식이 드러나도록 하였다. 이는 정량 조사가 담아내기 어려운 동기·과정·관계와 같은 운영의 맥락적 요소를 파악하는 데 초점을 두었다.

<표 3> 전문가 의견조사 참여자 구성

구분	전문 분야	현재 역할	선정 사유
A	독서클럽·커뮤니티 운영, 그림책페어 감독, 문예 PM	문예PM	동아리 활성화 전략에 관한 자문
B	공공도서관 운영 및 사업 수행	공공도서관장	도서관 기반 동아리 운영 체계에 관한 자문
C	도서관 문화예술 동아리 운영	도서관 사서	현장 운영 과제와 실행 방안 도출
D	출판·문화기획, 지방자치단체 축제 총괄	예술감독·겸임교수	동아리 콘텐츠 설계와 확장 전략에 관한 자문
E	공공도서관 운영, 인문교전 독서 연구	공공도서관장	동아리 특성화 모델에 관한 자문
F	생활예술 공동체 설계·운영, 시민문화예술센터 운영	센터 대표	주민 참여형 동아리 모델 구축에 관한 자문

〈표 4〉 전문가 의견조사 질문지 구성

질문 영역	핵심 내용	질문의 목적
① 인식 및 필요성	공공도서관의 문화예술 기능과 정체성	도서관이 동아리를 운영해야 하는 이유의 확인
② 현장 운영의 현실과 과제	운영 여건과 현장의 문제 인식	실천 과정에서 드러나는 제약 요인의 파악
③ 협력 및 지역 연계	외부 기관과의 협력과 네트워크	운영의 실질적 확장 가능성 검토
④ 공간 및 운영 모델 혁신	공간 구성, 디지털 활용, 서비스 방식	창의적 운영 모델의 도출
⑤ 지속가능성과 발전 방향	장기 운영 체계의 정착과 정책화	향후 전략과 실행 기반에 관한 제안 수립
⑥ 기타 제언	자유 의견	구조화된 문항 외 의견의 수립

4. 국내외 문화예술기관 동아리 지원사업 사례분석

4.1 국내 사례

4.1.1 운영 목적 및 추진 배경

국내 7개 기관(경기문화재단, 관악문화재단, 광주문화재단, 성남문화재단, 인천문화재단, 한국문화예술교육진흥원, 한국문화예술위원회)의 동아리 지원사업은 지역 생활문화 생태계의 조성 및 시민 문화참여의 확대를 공통의 목적으로 삼고 있다. 추진 배경을 살펴보면 각 기관의 설립 목적과 지역 문화정책이 결합되어 있는데, 경기문화재단은 광역·기초 생활문화 거점의 연계, 광주문화재단은 조례와 아시아문화중심도시 계획에 근거한 생활예술의 저변 확대, 인천문화재단은 생활문화와 문화도시 정책의 연계, 각각 사업의 근거로 제시하고 있다. 국가 단위 기관의 경우 생애주기별 문화활동 지원을 명시한 문화진흥 기본계획과 인문정신문화 확산 정책이 각각 한국문화예술교육진흥원과 한국문화예술위원회 사업의 배경을 이룬다(문화체육관광부, 2025). 요컨대 국내 사례의 운영 목적은 생활문화 기반의 확장을 통해 시민의 문화역량을 강화하고 지역 공동체의 회복으

로 나아가려는 정책 지향으로 수립된다.

4.1.2 운영 구조 및 프로그램

국내 사례는 공공기관이 주도하는 운영 체계, 문예PM·코디네이터 등 전문 매개 인력 중심의 지원 방식, 정기 활동과 창작·발표가 순환하는 프로그램 구조라는 공통 기반을 공유하면서, 지역의 문화환경과 생태계 규모에 따라 서로 다른 유형으로 분화되어 있다. 광역 단위에서는 경기문화재단이 광역과 기초의 생활문화 거점을 연결하는 네트워크형 구조를 운영하면서 생활문화 공간과 연계된 정기 활동·창작·발표를 지원한다. 기초 단위의 두 재단은 대조적인 경로를 보여 주는데, 관악문화재단이 공모와 매칭을 기반으로 개인 취향 모임에서 생활문화 동아리를 거쳐 사회공헌 활동으로 확장되는 단계형 구조를 운영한다면, 성남문화재단은 오랜 기간 축적된 2,000여 개 동호회의 생태계를 코디네이터가 매개하는 대규모 네트워크 구조를 구축하였다. 성남의 사례는 2장에서 검토한 심보선과 강윤주(2010)의 분석 대상 지역이기도 하다는 점에서, 동호회 생태계의 장기 축적이 공적 지원 구조와 결합된 경우로 주목된다. 이 밖에 인천문화재단은 온라인 플랫폼을 축으로 동아리·공간·행사 정보를 연결하

고 활동을 기록하는 디지털 연계형 구조를, 광주 문화재단은 통합 공모와 멘토링을 결합하여 전시·공연·생활예술을 아우르는 다장르형 구조를 보여 준다. 국가 단위의 두 기관은 예술가·강사 매칭(한국문화예술교육진흥원)과 공모 기반 인문·창작 프로그램(한국문화예술위원회)을 중심으로 운영되며, 특히 후자는 700여 개 사업을 전수 모니터링하는 성과관리 체계를 갖추었다는 점에서 지역 재단과 구별된다.

4.1.3 성과 및 한계

국내 사례는 참여 저변의 확대와 네트워크의 자생력 확보라는 공통된 성취를 보여 준다. 개인 모임이 동아리로 성장하고 다시 지역 나눔 활동으로 이어지는 경로가 확인되었고(관악문화재단), 대규모 동호회 생태계가 공적 지원과 결합하여 자생적으로 유지되는 사례(성남문화재단)와 활동 기록·공유 체계가 참여 방식을 다양화한 사례(인천문화재단)도 나타났다. 직

장인 특화 프로그램에서는 창작 활동의 증가와 함께 정서 회복 등 참여자 개인 차원의 효과가 확인되었고(한국문화예술교육진흥원), 인문 프로그램에서는 성찰·공감 중심의 활동이 일상으로 확산되는 효과가 보고되었다(한국문화예술위원회). 반면 한계 역시 구조적으로 반복된다. 매개 인력의 전문성 편차가 프로그램 질의 지역 간 차이로 이어지고, 활동 장르가 공예·미술 중심으로 편중되어 있으며, 공간·예산의 제약으로 자생력 강화를 위한 기반 마련이 충분하지 않고, 기록과 데이터에 기반한 성과관리 체계가 전반적으로 미흡하다는 점이 공통적으로 지적된다(문화체육관광부, 2025). 이상의 분석을 종합하면 <표 5>와 같다.

4.1.4 도서관 적용 시사점

국내 사례에서 도서관이 참조할 수 있는 요소는 공공기관 주도의 안정적 운영 기반, 매개 인력을 축으로 한 지원 체계, 그리고 활동 기

<표 5> 국내 사례의 운영 구조와 성과·한계 종합

기관	운영 구조	주요 성과	주요 한계
경기문화재단	광역·기초 생활문화 거점을 연결하는 네트워크형 구조	• 생활문화 네트워크 확장 • 지역 간 격차 완화	• 매개 인력 역량 편차 • 지역별 운영 수준 차이
관악문화재단	취향 모임에서 동아리, 사회공헌 활동으로 이어지는 단계형 구조	• 생애주기형 활동 구조 정착 • 주민 주도성 강화	• 공예·미술 중심의 장르 편중 • 공간·예산 제약
광주문화재단	통합 공모와 멘토링에 기반한 다장르 운영 구조	• 공동 창작 활성화 • 프로그램 질 향상	• 지역 간 참여 불균형 • 성과관리 체계 미흡
성남문화재단	2,000여 개 동호회 기반의 대규모 네트워크 구조	• 동호회 생태계의 자생적 유지	• 동호회 간 수준·지원 편차
인천문화재단	온라인 플랫폼과 코디네이터 체계 중심 구조	• 기록·공유 체계 구축 • 참여 방식 다양화	• 온라인 기록의 지속적 활용 과제
한국문화예술교육진흥원	예술가·교육강사 매칭 중심의 중앙 운영 구조	• 직장인 창작활동 증가 • 정서 회복 효과	• 전문 예술가 중심 구조의 참여 장벽
한국문화예술위원회	공모 기반의 인문·창작 프로그램 운영 구조	• 시민 인문활동의 저변 확대	• 지역별 운영 편차, 지속가능성 미흡

록·플랫폼 기반의 네트워크 운영 방식이다. 이는 공공 인프라인 도서관의 여건과 친화적이어서 이식 가능성이 높다. 반면 성인 중심의 참여 편중, 공예·미술 위주의 장르 구성, 성과관리 체계의 미비는 도서관 문화예술 동아리 사업에서도 동일하게 반복될 수 있는 위험 요소로 사업 설계 단계에서 의식적으로 보완해야 할 지점이다.

4.2 국외 사례

4.2.1 운영 목적 및 추진 배경

국외 7개 기관((미국)샌프란시스코공공도서관과 샌프란시스코예술위원회(San Francisco Public Library · SF Arts Commission), (미국)프레시타아이즈벽화가협회(Precita Eyes Muralists Association), (영국)바비칸센터(Barbican Centre), (일본)일본예술위원회(Japan Arts Council), (일본)치바현 아트트리엔날레(Chiba City Arts Triennale), (일본)아키타현 문화창조관(Akita City Cultural Creation Center), (캐나다)토론토공공도서관과 토론토예술위원회(Toronto Public Library · Toronto Arts Council))의 지원사업은 창작 참여의 확대, 예술가와 시민의 협력 강화, 사회적 가치의 실현을 공통의 목적으로 설정하고 있으며, 그 배경에는 공공문화시설을 창작 거점으로 전환하려는 도시·국가 차원의 문화전략이 자리한다. 샌프란시스코와 토론토의 사례는 예술 접근성 확대와 도서관의 창작 허브화라는 도시정책에, 영국의 바비칸센터(Barbican Centre)는 청년 문화 참여 확대 전략에, 일본예술위원회(Japan Arts Council)는 문화예술 기본계획과

사회포용 정책에 각각 근거를 두고 있다. 국내 사례가 생활문화의 저변 확대라는 정책 목표에서 출발한 것과 달리, 국외 사례는 창작 과정 자체의 운영과 그 사회적 효과에 초점을 두고 있다는 점이 일차적 특징이다(문화체육관광부, 2025).

4.2.2 운영 구조 및 프로그램

국외 사례의 운영 구조는 네 가지 유형으로 정리할 수 있다. 첫째, 본 연구의 관심에서 가장 주목되는 유형은 도서관 기반 레지던시형이다. 미국의 샌프란시스코공공도서관(San Francisco Public Library)은 샌프란시스코예술위원회(SF Arts Commission)와 협력하여 예술가가 도서관에 상주하면서 시민과 함께 조사·창작·전시를 순환적으로 수행하는 구조를 운영하며, 캐나다의 토론토공공도서관(Toronto Public Library)은 토론토예술위원회(Toronto Arts Council)와의 협력 아래 도서관·예술가·시민의 3자 협력 구조로 창작·전시·교육을 결합한 프로그램을 제공한다. 두 사례는 도서관이 자료 제공 공간을 넘어 예술가와 주민의 공동창작이 일어나는 플랫폼으로 기능할 수 있음을 보여준다는 점에서 도서관 문화예술 동아리 운영의 직접적 참조 모델이 되며, 도서관을 주민 교류와 사회적 자본 형성의 장으로 실증한 2.1의 논의(Aabø & Audunson, 2012; Vårheim et al., 2008)가 실제 운영 모델로 구체화 된 사례로도 해석할 수 있다. 둘째, 커뮤니티 공동 창작형으로, 미국의 프레시타아이즈벽화가협회(Precita Eyes Muralists Association)는 주민과 예술가가 벽화를 함께 기획·디자인·제작하는 지역 밀착형 구조를, 일본의 치바현 아트트리엔날레(Chiba City Arts Triennale)는 도시 문제를

시민과 예술가가 공동으로 조사하고 창작·공유로 연결하는 문제 기반 구조를 운영한다. 셋째, 특정 집단 특화형으로, 영국의 바비칸센터(Barbican Centre)는 6~25세를 대상으로 전문 큐레이터·프로그래머의 멘토링 아래 창작·기획·발표가 순환하는 청년 프로그램을, 일본예술위원회(Japan Arts Council)은 장애·비장애 예술가가 협업하며 창작 과정의 기록과 스토리텔링을 중시하는 포용형 프로그램을 운영한다. 넷째, 체류형 거점으로서 일본의 아키타현 문화창조관(Akita City Cultural Creation Center)은 지역의 창작 역량 부족을 보완하려는 문화도시 전략 아래 예술가 레지던시와 시민 워크숍을 병행하며, 창작·교육·발표가 결합된 지역 창작 생태계를 형성하고 있다.

4.2.3 성과 및 한계

국외 사례의 성과는 창작의 질적 성장에서 두

드러진다. 시민이 창작의 전 과정에 참여함으로써 창작·기획 역량이 실제로 성장하고(바비칸센터(Barbican Centre)), 공동창작이 공동체 결속으로 이어지며(프레시타아이즈벽화가협회(Precita Eyes Muralists Association)), 포용 예술에 대한 사회적 인식이 개선되는(일본예술위원회(Japan Arts Council)) 등 활동의 사회적 가치가 구체적으로 확인된다. 도서관 기반의 두 사례에서는 도서관이 지역 창작 거점으로 기능이 확장되는 성과가 나타났다. 다만 한계도 일정하게 관찰되는데, 레지던시와 멘토링 중심의 구조는 예산 투입 규모가 커서 공공기관의 운영 부담이 크고, 예술가 중심의 운영이 참여자 간 역량 격차나 참여 장벽으로 이어질 수 있으며, 지역 기반이 약한 경우 장기 운영의 동력을 확보하기 어렵다는 점이 지적된다(문화체육관광부, 2025). 이상의 분석을 종합하면 <표 6>과 같다.

<표 6> 국외 사례의 운영 구조와 성과·한계 종합

기관	운영 구조	주요 성과	주요 한계
(미국)San Francisco Public Library · SF Arts Commission	도서관 상주 예술가의 창작·워크숍·전시 순환형 레지던시 구조	• 시민·예술가 협력 창작 활성화 • 도서관의 창작 거점화	레지던시 운영의 높은 예산 부담
(미국)Precita Eyes Muralists Association	주민·예술가가 벽화를 공동 기획·제작하는 커뮤니티 아트 구조	공동 창작을 통한 공동체 결속 강화	예술가 중심 운영에 따른 참여 역량 격차
(영국)Barbican Centre	큐레이터·프로그래머의 멘토링 기반 청년 창작 구조	청년의 창작·기획 역량 성장 진로 탐색 기회 확대	전문 멘토링 운영의 비용 부담
(일본)Japan Arts Council	장애·비장애 예술가가 협업하는 포용형 운영 구조	포용예술에 대한 사회적 인식 개선	지속 예산 확보의 어려움
(일본)Chiba City Arts Triennale	도시 문제를 조사·창작·공유로 잇는 문제 기반 창작 구조	지역 문제 해결 과정에의 시민 참여 확대	지속적 참여 동력 확보 과제
(일본)Akita City Cultural Creation Center	예술가 레지던시와 시민 워크숍을 병행하는 이중 구조	• 지역 창작 역량 향상 • 참여 문화 확산	상주형 구조의 운영비·인력 부담
(캐나다)Toronto Public Library · Toronto Arts Council	도서관·예술가·시민의 3자 협력 플랫폼 구조	• 도서관 기반 창작 커뮤니티 형성 • 장르 다양화	• 분관 한정 운영과 지정 구역 중심 지원으로 인한 접근성 격차 • 지속 운영 자원 확보 필요

4.2.4 도서관 적용 시사점

국외 사례에서 도서관이 참조할 수 있는 요소는 예술가와 주민의 협력을 제도화한 레지던시·멘토링 구조, 창작에서 기획·발표·공유로 이어지는 과정 중심의 프로그램 설계, 그리고 청소년·장애인 등으로 참여층을 넓힌 포용적 운영 방식이다. 특히 도서관 기반의 두 사례는 이러한 요소가 도서관이라는 공간에서 실제로 구현될 수 있음을 입증한다. 다만 높은 예산 의존도와 예술가 중심 구조는 국내 도서관의 예산·인력 여건에 그대로 이식하기 어려운 조건이므로, 적용 시에는 규모의 조정과 매개 인력 구조와의 결합이 전제되어야 한다.

4.3 비교 분석 및 소결

본 비교는 선정 사례에 기초한 경향성으로, 모든 국내외 사업을 대표하지는 않음을 먼저 밝힌다. 국내외 사례를 분석 틀의 항목별로 비교하면 <그림 2>와 같다. 두 집단은 문화참여의 확대와 지역 기반 문화생태계의 강화라는 지향, 그리고 정기 활동에서 창작과 발표로 이어지는 순환형 프로그램 구조를 공유한다. 국내는 공공기관이 주도하고 매개 인력이 지원하는 구조 위에서 생활문화의 저변을 넓히는 데 강점을 보이는 반면, 국외는 예술가 상주와 멘토링에 기반한 협력 구조 위에서 시민이 창작의 전 과정에 깊이 참여하는 질적 심화에 강점을 보인

국내 사례 (안정적 공공 운영 기반)	비교 항목	국외 사례 (창작 과정 중심 운영)		
지역문화정책 중심 (생활문화 기반 확장·공동체 회복)	운영 목적·배경	사회적 가치·창작 생태계 중심 (창작 참여 확대·포용성)		
공공기관 주도+매개 인력(PM) 지원	운영 구조	예술가 상주·멘토링 기반 협력		
정기 활동-창작-발표(생활문화형)	프로그램 구조	창작-기획-발표-공유(전 과정형)		
참여 저변 확대·네트워크 자생력 → 양적 기반형 성과	주요 성과	창작 역량 성장·사회적 가치 실현 → 질적 심화형 성과		
장르 편중·성과관리 미흡	주요 한계	예산 의존·예술가 중심·지속성		
도서관 적용 요소 - 국내 안정성 + 국외 창작성 결합 방향				
① 참여대상 확대 전 연령·소외계 층 참여 기반 확대	② 매개인력 체제 정립 문예PM 표준 역할·권역 체계	③ 도서관 고유성 구현 자료·독서· 기록 기반 창작	④ 데이터기반 성과관리 활동 기록· 표준 지표 구축	⑤ 신규분야 확장 AI·디지털· 독서융합 창작

<그림 2> 국내외 사례분석 비교 종합

다. 한계의 성격도 상이하다. 국내의 한계가 매개 인력의 역량 편차, 지역 간 격차, 장르 편중, 성과관리 미흡 등 제도·구조 기반의 문제라면, 국외의 한계는 높은 예산 의존도, 예술가 중심 구조에 따른 참여 장벽, 지속성 확보의 어려움 등 운영 방식 자체에서 비롯되는 문제이다. 이는 어느 한쪽의 모델을 이식하는 방식이 아니라, 국내의 안정적 공공 운영 기반 위에 국외의 창작 과정 중심 운영을 결합하는 상호 보완적 접근이 필요함을 시사한다.

이상의 비교로부터 도서관 문화예술 동아리의 확대 운영에 적용할 수 있는 요소는 다섯 가지로 도출된다. 첫째, 참여 대상의 확대이다. 국내 사업은 최근 자료에서 참여자의 65.5~86%가 성인으로 확인될 만큼 특정 연령층에 편중되어 있는 반면, 국외 사례는 청소년·장애인·이주배경 주민 등으로 참여층을 넓히는 장르·운영 방식의 다변화가 성과로 이어졌다(문화체육관광부, 2025). 어린이·청소년을 위한 디지털·스토리텔링 기반 장르의 도입, 청년을 위한 야간·주말형 운영, 고령층 친화형 지역기록·생활예술 장르의 확장 등 연령·계층별 다변화가 요구되는 이유이다. 둘째, 매개 인력 체계의 정립이다. 국내의 모두에서 프로그램의 질을 좌우한 것은 매개 구조였으므로, 문예PM의 역할을 강사 섭외 중심에서 기획·예술가 매칭·운영 조정·성과관리를 아우르는 역할로 확장하고, 권역 단위 체계를 구축하여 기관 간 격차를 완화할 필요가 있다. 셋째, 도서관 고유성의 구현이다. 공예·미술 중심의 일반 생활문화시설과 달리 도서관은 자료·독서·기록 자원을 보유하므로, 자료 탐색에서 창작·기록·공유로 이어지는 지식 기반 창작 구조와 아트북·문학 기반 창작

극·지역기록 스토리텔링 등 자료 활용형 프로그램이 차별성의 원천이 된다. 이는 2.2절에서 논의한 도서관 거점형 동아리의 고유 조건이 사례 분석을 통해 실행 전략의 수준으로 구체화 된 것이다. 넷째, 데이터 기반 성과관리이다. 국내 사례에서 공통적으로 미흡했던 성과관리는, 대출·방문·참여 이력 등 축적된 데이터와 기록·아카이브 기능을 보유한 도서관의 여건과 결합할 때 활동 기록의 추적과 정책·예산 결정 근거의 생산으로 발전할 수 있다. 다섯째, 신규 분야의 확장으로, AI·디지털 창작과 독서 융합형 창작 등 도서관의 장비·자료 기반과 친화성이 높은 영역이 향후 확대의 전략 분야로 검토될 수 있다. 국내외 사례 모두에서 이러한 융합형 분야의 비중이 아직 낮다는 점은, 역으로 도서관이 선점할 수 있는 영역이 남아 있음을 의미한다.

요컨대 사례분석의 결과는 도서관 문화예술 동아리 사업이 국내형 생활문화 기반 운영과 국외형 창작·협업 중심 운영을 결합하여, 지역 기반의 참여 확대와 창작 과정 중심의 운영, 전문 매개 구조, 성과관리 체계를 함께 갖추는 방향으로 발전할 필요가 있음을 보여 준다. 이러한 적용 요소들이 국내 도서관 현장의 여건에서 갖는 타당성과 실행 가능성은 5장의 전문가 의견조사 결과와 교차하여 검토하였다.

5. 전문가 의견조사 결과

5.1 영역별 결과

사례분석이 문헌과 공개 자료를 통해 운영 구조의 일반적 경향을 포착한 것이라면, 전문가 의

견조시는 그러한 구조가 국내 도서관 현장에서 어떻게 작동하며 어떤 제약에 직면하는지를 확인하기 위한 것이다. 3장에서 기술한 바와 같이 조사는 도서관 실무·생활문화·지역 문화기획 분야의 전문가 6인을 대상으로 2025년 11월 19일부터 12월 3일까지 반구조화 서면조사로 수행되었으며(〈표 3〉 참조), 질문은 인식 및 필요성, 현장 운영의 현실과 과제, 협력 및 지역 연계, 공간 및 운영 모델 혁신, 지속가능성과 발전 방향, 기타 제언의 여섯 영역으로 구성되었다(〈표 4〉 참조). 수집된 응답은 영역별로 주제를 범주화한 뒤 전문가 간 공통 의견과 이견을 대비하는 방식으로 분석하였고, 영역별 응답의 핵심어 빈도를 함께 검토하여 논의의 무게중심을 확인하였다. 이하에서는 여섯 영역의 결과를 차례로 기술하되, 논지를 뒷받침하는 대표적 진술을 응답자(전문가A~F)와 그 역할을 밝혀 인용하여 제시한다(〈표 3〉 참조).

5.1.1 도서관 문화예술 동아리에 대한 인식과 필요성

전문가들은 공공도서관이 자료의 수집·제공이라는 전통적 기능을 넘어 주민의 문화적 성장과 참여, 소통을 매개하는 공공 플랫폼으로 이동하고 있다는 데 인식을 같이하였다. 도서관이 문화예술 동아리를 운영해야 하는 근거로는 문화 활동을 법적 책무로 규정한 제도적 기반, 지역 간 문화 접근성의 격차를 완화하는 거점으로서의 위치, 그리고 정서적 고립을 완화하고 공동체 회복을 돕는 안전한 생활공간으로서의 성격이 공통적으로 지적되었다. 전문가 A(문예PM)는 “도서관을 주민이 스스로 문화예술을 통해 성장·참여·소통하여 지역 공동

체를 강화하는 문화 기반의 공공 플랫폼”으로 규정하였고, 전문가F(시민문화예술센터 대표)는 “도서관이 고독과 외로움, 사회적 배제를 완화하는 생활문화 거점”이 될 수 있다고 보았다. 이는 도서관의 문화 활동을 법적 책무로 자리매김한 2.1절의 논의와, 도서관을 신뢰와 관계망이 형성되는 장소로 실증한 선행연구(Aabø & Audunson, 2012; Vårheim et al., 2008)를 현장의 언어로 다시 확인한 것으로 볼 수 있다.

아울러 전문가들은 도서관 기반 동아리가 일반 생활문화 활동이나 지역 문화예술교육과 구별되는 지점을 분명히 하였다. 구성원이 스스로 기획하고 운영하는 자생적 공동체라는 점, 자료·독서·기록이라는 도서관 고유의 자원과 결합하여 다른 기관이 제공하기 어려운 콘텐츠를 구성할 수 있다는 점, 그리고 결과물보다 관계 형성과 성장의 과정을 중시하는 연속적·축적적 활동이라는 점이 차별성의 근거로 제시되었다. 전문가D(예술감독)는 “문화예술 동아리를 생활문화 동아리와 전문 예술단의 중간쯤 되는 성격”으로 규정하며 정기적 연습을 통한 기능의 향상이 수반된다는 점을 지적하였고, 전문가E(공공도서관장)는 “함께하는 과정이 성과이자 목적이며 과정 중심성과 연속성·축적성이 활동의 본질”이라고 보았다. 이러한 응답은 자발성·지속성·공동체성을 동아리의 고유 속성으로 규정한 2.2절의 논의와 정확히 맞닿아 있으며, 문헌에서 도출된 개념이 현장 전문가의 경험적 판단으로 뒷받침됨을 보여 준다. 운영 확대의 배경으로는 심리·사회적 회복 수요의 증가와 시민의 문화참여 욕구 확대, 도서관을 제3의 공간이자 복합문화공간으로 재정의하려는 국제적 흐름(IFLA & UNESCO, 2022), 전

문예술 중심에서 시민 참여형으로 이동하는 정책 기조, 그리고 인공지능의 확산으로 창작의 문턱이 낮아진 기술 환경의 변화가 함께 거론되었다. 특히 전문가E(공공도서관장)는 국제도서관협회연맹, 미국도서관협회, 영국 도서관정보전문가협회 등 국제 도서관계의 주요 기관이 공통적으로 문화 증진과 문화참여 기능을 강조하고 있다는 점을 그 배경으로 제시하였다. 이 영역의 응답에서 가장 빈번하게 나타난 핵심어는 ‘지역·활동·시민·공간·사회’의 순이었으며, 이는 전문가들이 도서관 동아리를 지역사회 안에서 시민의 활동을 담아내는 공간의 문제로 인식하고 있음을 시사한다.

5.1.2 현장 운영의 현실과 과제

운영 현장의 어려움에 관해서는 상당한 의견의 수렴이 확인되었다. 전문가들은 사서 인력의 업무 과중과 생활문화·커뮤니티 운영에 대한 전문성 부족, 기관당 연 300만 원 안팎의 단년도·소규모 예산 구조, 강사비 상한과 회차 기준 등 경직적인 운영 규정, 참여자의 모집과 유지 및 지역사회 연계의 미흡, 전용 공간의 유무에서 비롯되는 이용자 간 갈등과 공동체의 배타성 위험을 공통의 제약으로 지적하였다. 예산 구조의 한계는 특히 구체적으로 진술되었는데, 전문가C(도서관 사서)는 지원사업비 300만 원 외에 시비 1,300만 원이 추가로 소요된다고 밝혔고, 전문가E(공공도서관장)는 회당 강사비 상한이 15만 원, 연 최대 30만 원에 묶여 있어 역량 있는 강사를 초빙하기 어렵다고 지적하였다. 인력 측면에서 전문가F(시민문화예술센터장)는 “사서가 정보·자료·교육에는 강점을 지니지만 생활문화 공동체 운영과 갈등 조정

에는 전문성과 경험이 적어, 전용 공간의 유무에서 비롯된 주인의식의 격차가 배타적 갈등으로 이어질 수 있다”고 우려하였다. 이러한 제약은 4장의 국내 사례분석에서 공통적으로 관찰된 매개 인력의 역량 편차, 장르 편중, 성과관리의 미흡(<표 5>)이 개별 도서관의 운영 층위에서 어떻게 경험되는지를 보여 준다는 점에서 사례분석의 결과와 대응한다.

개선의 방향으로서는 전담 인력의 확보와 직원 역량 강화, 표준 운영매뉴얼과 역할 규정의 마련, 다년도 예산의 도입, 지역 문화자원의 파악과 활동 기록·아카이빙 체계의 구축, 그리고 동아리 리더·중간 매개자·문예PM이 협력하는 운영 구조의 설계가 제시되었다. 매개 전문가의 역할에 대해서는 동아리가 스스로 운영하고 성장하도록 기반을 설계하는 촉진자이자 성장 설계자로 재정립되어야 한다는 견해가 공통적이었다. 다만 전문가C(도서관 사서)는 “매개 전문가의 방문과 면담이 형식적으로 느껴진다”며 그 실효성에 의문을 제기하기도 하였는데, 이는 매개 인력의 개입이 형식적 관리가 아니라 실질적 성장 지원으로 작동해야 함을 보여 준다. 주민 참여형으로의 발전을 위해서는 참여자가 수동적 이용자에서 공동 기획자와 리더로 성장하는 단계형 참여 구조가 필요하다는 데 의견이 모였으며, 전문가E(공공도서관장)는 그 구체적 형태로 “입문반-기초반-창작반-발표반”으로 이어지는 성장 경로를 제시하였다. 이와 함께 행정 절차의 간소화, 자원 공유와 야간·주말 운영을 통한 접근성 강화, 성과 공유와 평등한 의사소통 구조가 필요하다는 의견이 더해졌다. 이 영역의 상위 핵심어는 ‘지역·활동·참여·지원·예산’으로, 논의가 예산과 지원이라는 실질

적 조건에 집중되어 있음을 확인할 수 있다.

5.1.3 협력 및 지역 연계

전문가들은 외부 기관과의 협력이 동아리 운영의 질과 지속가능성을 높이는 핵심 조건이라고 보았다. 협력은 전문성·홍보·자원·공간을 확장하고 참여자의 경험을 다양화하며, 도서관이 스스로 발굴하기 어려운 지역 예술가와 창작자 등 숨은 문화자원을 연결하는 통로가 된다는 것이다. 나아가 전문가E(공공도서관장)는 “도서관이 정치적·상업적 이해관계로부터 자유로운 기관이기에 중립적 조정자로서 지역의 예술가·창작자·교육자 등 ‘숨은 문화자원’을 발굴할 수 있다”고 보았다. 협력 모델이 안정적으로 정착되기 위한 조건으로는 안정적 예산과 전담 조직의 확보, 기관 간 역할·책임·자원 분담 기준의 명확화, 동아리 현황과 우수사례를 공유하는 통합 플랫폼 및 지역 문화 캘린더의 구축, 정기 교류회와 공동 워크숍의 운영이 제시되었으며, 전문가F(시민문화예술센터 대표)는 “기관 간 위수탁 관계가 아니라 주민·도서관·재단·학교가 함께 기획하는 공동운영위원회 형태의 거버넌스”를 제안하였다.

지역 문화예술 거점으로 성장하기 위한 전략으로는 협약 수준을 넘어 전시·공연·축제 등 성과가 가시적으로 드러나는 공동사업 중심으로 협력의 성격을 전환하고, 도서관의 기록·기획·조정 역량과 외부 기관의 전문성을 결합하며, 동네 축제나 이동식 공연처럼 도서관 밖으로 확장되는 지역 밀착형 프로그램을 운영해야 한다는 의견이 모였다. 전문가D(예술감독)는 나아가 도서관마다 분야를 중복 없이 특화하는 ‘문화예술 전문도서관’ 제도(예: 음악전문도서관)

를 제안하기도 하였다. 이 영역의 상위 핵심어가 ‘기관·활동·참여·시민·역할’이었다는 점은 협력을 다양한 주체 간 역할 배분의 문제로 파악하는 전문가들의 시각을 반영한다. 이러한 협력 지향은 도서관과 예술지원기구의 협력을 제도화한 국외 레지던시형 사례(〈표 6〉)가 국내 현장에서도 요구되고 있음을 보여 준다.

5.1.4 공간 및 운영 모델 혁신

공간에 관해서는 유연성과 다기능성을 갖춘 구조가 가장 적합하다는 데 의견이 일치하였다. 공연·전시·창작이 하나의 공간에서 전환·중첩될 수 있는 가변형 복합공간, 상황에 따라 배치를 바꿀 수 있는 이동형·팝업형 구조, 음향·조명·디지털 창작 도구를 갖춘 장비 기반, 그리고 활동 과정이 드러나는 열린 형태의 창작공간이 효과적인 모델로 제시되었다. 전문가E(공공도서관장)는 “창작실·리허설실·소규모 공연장·전시실로 전환되는 가변형 복합공간”을 구체적 형태로 들었다. 다만 도서관을 열린 문화공간으로 전환할 때에는 독서·학습·자료 이용이라는 본래의 핵심 기능을 침해하지 않도록 조화롭게 설계해야 한다는 점이 주의 사항으로 강조되었으며, 전문가B(공공도서관장)는 “자료와 열람 공간을 충분히 확보하고 카펫·흡음 설비 등으로 소음을 최소화하는 조치가 병행되어야 한다”고 지적하였다.

디지털 기반의 운영에 대해서는 기록·홍보·연결을 돕는 보조적 수단으로서의 가치를 인정하면서도, 핵심 활동은 대면을 중심으로 하고 온라인이 이를 보완하는 하이브리드 모델이 가장 적합하다는 견해가 우세하였다. 전문가F(시민문화예술센터장)는 “디지털은 기록·홍보·

연결을 돕는 2차적 수단이며 핵심 경험은 오프라인에서 설계되어야 한다”고 하였다. 디지털 격차로 인한 참여의 형평성 저하, 온라인 중심 운영에 따른 공동체 결속의 약화, 개인정보와 저작권 관리의 부담이 그 한계로 지적되었다. 전문가들은 공간과 운영의 혁신이 단순한 시설 개선을 넘어 참여의 확장에서 운영의 안정, 질적 성장, 지역 생태계의 확대로 이어지는 선순환을 촉진한다고 보았으며, 이 영역의 상위 핵심어는 ‘활동·시민·참여·대면’으로 나타났다.

5.1.5 지속가능성과 향후 발전 방향

지속 가능한 운영의 조건으로 전문가들은 전담 인력과 주민 리더를 양성하는 인력 기반, 단년도 공모가 아닌 2~5년 단위의 다년도 예산 체계, 동아리를 도서관의 핵심 서비스로 편입하는 제도화, 그리고 기록·평가·거버넌스를 포괄하는 운영 기반의 구축을 제시하였다. 이를 뒷받침할 정책적 기반으로는 도서관법과 조례에 문화예술 창작 및 동아리 지원 기능을 명문화하는 법·제도적 근거, 문예PM과 전담 사서의 인건비 및 운영비를 보장하는 재정 지원, 표준 매뉴얼과 독립 예산코드를 통한 운영 기반, 그리고 참여자의 변화와 창작물의 축적 등 과정과 질을 반영하는 성과지표의 개발이 함께 언급되었다. 특히 전문가B(공공도서관장)는 “전담 인력을 외부 전문가의 영입이 아니라 사서직 내부에 역량 있는 사서를 교육하고 길러내야 지속성이 생긴다”고 강조하였고, 전문가F(시민문화예술센터장)는 “단년도가 아닌 4~5년 단위의 중장기 지원 구조가 필요하다”고 제안하였다.

전문가들은 접근성과 중립성, 포괄성을 갖춘 도서관이 공공과 민간을 연결하는 문화예술 허

브이자 거버넌스의 중심 기관이 될 잠재력이 크다고 평가하였다. 전문가E(공공도서관장)는 “동아리 운영을 사업이 아닌 도서관의 상시 서비스로 제도화하고, 참여자의 변화와 지역사회 기여도, 창작물의 축적 등 과정 기반의 질적 성과지표로 평가할 것”을 제안하였다. 향후 확대할 분야로는 전문가D(예술감독)가 제시한 AI 도구 기반 창작이나 전문가F(시민문화예술센터장)가 제시한 상실 경험을 나누는 글쓰기·세대공감 모임과 같은 관계·돌봄 기반 예술을 포함하여 AI·디지털 창작, 세대 맞춤 및 세대 교류, 지역 특화·로컬 기록, 관계·돌봄·공익 기반 예술의 네 축이 제시되었으며, 향후 5년의 방향은 제도화와 안정성 확보, 참여자 중심의 성장 구조와 포용성 확대, 기록·지역·디지털을 결합한 창의적 확장으로 요약되었다. 이 영역의 상위 핵심어는 ‘지원·활동·지속·시민·예산’으로, 안정적 지원과 재정 기반이 지속가능성 논의의 핵심임을 재확인해 준다.

5.1.6 기타 제언

마지막으로 전문가들은 세 가지 제언을 덧붙였다. 첫째, 지역 간·세대 간 참여 경험의 차이를 분석하고 이를 반영한 맞춤형 지원이 필요하다는 것이다. 둘째, 외로움과 고립감의 완화와 같은 정서적 변화까지 포착하도록 정량과 정성 지표를 결합한 성과 평가 체계를 구축하고, 성공뿐 아니라 갈등과 실패의 사례까지 기록하는 문화가 요구된다는 것이다. 셋째, 생활 예술과 전문예술의 경계를 재정립하고 기술 발전에 따라 새롭게 등장하는 문화예술 장르의 성장에 관심을 기울여야 한다는 것이다. 이상 여섯 영역의 결과를 종합하면 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 전문가 의견조사 영역별 의견 종합

영역	공통 의견 핵심	상위 핵심어
인식·필요성	법적 책무·문화 접근성·공동체 회복에 근거한 운영 당위성, 자생성·자료 기반·과정 중심의 차별성	지역·활동·시민·공간·사회
현장 운영	인력·예산·규정의 구조적 제약, 전담 인력·다년도 예산·단계형 참여 구조로의 개선	지역·활동·참여·지원·예산
협력·지역 연계	숨은 문화자원 연결과 중립성 기반 협력, 성과 중심 공동사업·공동 거버넌스	기관·활동·참여·시민·역할
공간·운영 혁신	가변형 복합공간과 하이브리드 운영, 도서관 본 기능과의 조화	활동·시민·참여·대면
지속가능성	다년도 예산·제도화·과정 중심 평가, 도서관의 허브·거버넌스 잠재력	지원·활동·지속·시민·예산
기타 제언	격차 기반 맞춤 지원, 정량·정성 결합 평가, 생활·전문예술 경계의 재정립	-

5.2 소결

여섯 영역에 걸친 전문가 의견은 몇 가지 축으로 수렴된다. 첫째는 위상의 문제로, 전문가들은 도서관 문화예술 동아리가 이미 공공적 기능을 수행하고 있음에도 제도적으로는 선택적 사업의 성격에 머물러 있다고 진단하고, 동아리 수나 예산의 확대에 앞서 이를 도서관의 상시 서비스로 규정하는 인식의 전환이 선행되어야 한다고 보았다. 둘째는 구조적 기반의 문제로, 단년도·소규모 예산과 경직적 규정, 담당자 개인에 대한 과도한 의존이 지속성의 최대 제약으로 지목되었으며, 전담 인력의 지정과 다년도 운영 구조, 현장을 고려한 규정의 유연화가 최소한의 운영 조건으로 제시되었다. 셋째는 매개 구조의 문제로, 운영이 한 사람에게 집중되는 방식에서 벗어나 문예PM·사서·주민 리더가 역할을 분담하는 다층 매개자 모델로 전환할 필요가 강조되었다. 넷째는 운영 철학의 문제로, 발표회와 결과물 중심의 성과주의에서 학습·관계·성장을 중시하는 참여자·과정 중심의

운영으로 재구조화해야 한다는 것이다. 다섯째는 확장의 문제로, 도서관이 지역의 문화예술 주체를 연결하는 협력 허브로 기능하면서 디지털·지역·돌봄 기반의 새로운 장르로 활동을 넓혀야 한다는 것이다. 이러한 방향은 단기간에 실현되기보다 제도·운영 기반의 구축(1년차), 운영의 고도화(2~3년차), 지역·디지털 연계의 확산(4~5년차)으로 이어지는 단계적 로드맵을 통해 정착되어야 한다는 데 의견이 모였다. 각 단계는 사례분석과 전문가 의견 둘 다의 근거에 대응한다. 1년차(제도·운영 기반 구축)는 국내 사례의 안정적 공공 운영 기반(4.1절)과 전문가B·E의 법제화·상시서비스화 제안에, 2~3년차(운영 고도화)는 국외 사례의 예술가 상주·멘토링 협력 구조(4.2절)와 전문가A·C·D의 다층 매개자 모델 제안에, 4~5년차(지역·디지털 연계 확산)는 4.3절의 신규 분야 확장 요소와 전문가D·F의 AI·돌봄 기반 예술 제안에 각각 대응한다. 전문가 의견을 종합한 내용은 다음 〈그림 3〉과 같다.

특히 주목할 것은 전문가 의견이 4장 사례분



〈그림 3〉 전문가 의견의 시사점 종합

석에서 도출된 다섯 가지 도서관 적용 요소를 현장의 관점에서 뒷받침하고 구체화한다는 점이다. 참여 대상의 확대는 단계형 참여 구조와 세대·소외계층 포용의 요구로, 매개인력 체계의 정립은 문예PM·사서·주민 리더의 다층 협력 모델로, 데이터 기반 성과관리는 과정·질 중심 평가지표의 개발로 각각 이어지며, 이는 국내 사례에서 반복적으로 드러난 한계와 맞닿는다. 도서관 고유성의 구현과 신규 분야의 확장 역시 자료·기록 기반 창작과 디지털·지역·돌봄 장르에 대한 전문가들의 제안과 연결된다. 따라서 사례분석이 제시한 발전 방향은 국내 현장의 여건에 비추어 타당하며, 그 실행을 위해서는 무엇보다 동아리의 제도적 위상 정립과 운영 기반의 재설계가 선결되어야 한다는 점이 분명해진다.

6. 결 론

6.1 사례분석과 전문가 의견의 종합 시사점

본 연구는 도서관 문화예술 동아리의 확대 운영을 위한 기초 자료를 마련하기 위하여 국내외 14개 기관의 동아리형 지원사업을 동일한 분석틀로 비교하고, 관련 분야 전문가 6인의 의견을 교차 검토하였다. 두 분석을 종합하면 도서관 문화예술 동아리의 확대 운영은 국내의 안정적 공공 운영 기반 위에 국외의 창작 과정 중심 운영을 결합하는 상호 보완적 접근으로 나아가야 한다는 결론에 이른다. 이러한 결론은 다음 여섯 가지 시사점으로 구체화된다.

첫째, 동아리의 제도적 위상을 정립해야 한다. 동아리 수나 예산을 확대하기 위해 앞서, 문화

예술 동아리를 도서관의 상시 문화활동 서비스로 규정하는 합의가 선행되어야 한다. 이는 「도서관법」이 규정한 공공도서관의 문화활동 기능을 구체화하고, 이를 행정지침과 지자체 조례, 연간 운영계획을 통해 단계적으로 구조화함으로써 실현될 수 있다.

둘째, 매개 인력 체계를 다층적으로 설계해야 한다. 프로그램의 질은 매개 구조에 좌우되며, 운영이 담당자 한 사람에게 집중될수록 지속성은 취약해진다. 따라서 문예PM·사서·주민 리더가 기획·행정·내부 운영의 역할을 나누어 맡는 협력형 구조가 요구된다.

셋째, 참여 대상을 확대하고 운영을 과정 중심으로 전환해야 한다. 성인에 편중된 국내의 참여 구조를 넘어 어린이·청소년·고령층 등 다양한 계층의 주민으로 참여층을 넓히고, 입문에서 창작과 리더로 이어지는 단계형 성장 경로를 설계하여 결과물 중심의 성과주의를 지양해야 한다.

넷째, 도서관의 고유성을 구현해야 한다. 자료·독서·기록이라는 도서관 고유의 자원을 창작과 결합하여 자료 탐색에서 창작·기록·공유로 이어지는 지식 기반 창작 구조를 갖추면, 도서관 동아리는 일반 생활문화 활동과 구별되는 차별성을 확보한다.

다섯째, 데이터 기반의 성과관리 체계를 구축해야 한다. 국내 사례에서 공통으로 미흡했던 성과관리는 참여자의 변화와 창작 과정의 질을 포착하는 정성·정량 통합 지표와 도서관의 기록·아카이브 기능이 결합될 때 정책과 예산 결정의 근거로 발전할 수 있다.

여섯째, 신규 분야로 활동을 확장하고 도서관을 지역 협력의 허브로 발전시켜야 한다. AI·

디지털 창작과 독서 융합, 지역기록과 돌봄 기반 예술 등 도서관의 자원과 친화적인 분야를 선점하고, 도서관의 중립성과 접근성을 바탕으로 공공과 민간을 연결하는 거버넌스를 주도할 필요가 있다.

이상의 시사점은 개별 과제로 분리되기보다 상호 연결된 단계적 과제로 이해되어야 한다. 즉 제도적 위상의 정립과 운영 기반의 재설계를 우선 과제로 삼아(1년차), 매개 인력과 성과관리 체계를 정착시키고(2~3년차), 지역·디지털 연계를 통해 확산하는(4~5년차) 로드맵 속에서 확대 운영이 추진될 때, 도서관 문화예술 동아리는 단기 공모사업의 한계를 넘어 지속 가능한 공공 서비스로 자리 잡을 수 있다.

6.2 연구의 한계 및 후속 과제

본 연구는 다음과 같은 한계를 지니며, 이는 후속 연구의 과제로 이어져야 한다. 첫째, 사례 분석은 각 기관이 공개한 홈페이지와 사업보고서 등 문헌 자료에 기초하였으므로 운영의 내부 맥락과 성과의 실재를 충분히 포착하는 데 제약이 있었다. 현장 방문이나 관계자 면담 없이 공개 자료에 의존하였다는 점에서, 향후 현지 조사를 통한 심층적 검증이 요구된다. 또한, 자료 접근성과 비교 가능성을 고려하여 14개의 사례를 선택하였기에 사례의 한계는 사업의 실패나 중단 사례와의 비교를 통해 도출된 한계라기보다는 해당 사례의 공개자료에서 확인되는 운영상의 제약과 개선 필요사항을 중심으로 분석하였다는 한계가 있다. 같은 맥락에서, 지속성과 문서화 수준을 선정의 핵심 기준으로 삼았기 때문에 개별 공공도서관 단위에서 이루

어지고 있을 수 있는 예술가·강사 매칭형 프로그램은 분석 대상에서 제외되었다. 이러한 프로그램은 대체로 단발성 행사나 특강 형태로 운영되어 자료의 공개성과 지속성 면에서 본 연구의 선정 기준을 충족하기 어려웠으나, 도서관 문화예술 동아리의 저변을 파악하는 데 있어 이들 사례가 지니는 의의는 별도로 검토될 필요가 있다. 따라서 국내 개별 공공도서관 단위의 유사 사례에 대한 전수조사와 이를 통한 도서관 자체 사례군의 구축은 후속 연구의 중요한 과제로 남는다. 둘째, 전문가 의견조사는 목적 표집한 6인을 대상으로 한 서면조사로 그 결과를 일반화하는 데 신중을 기할 필요가 있다. 무엇보다 동아리에 실제로 참여하는 주민의 관점이 조사에 포함되지 않아 참여 주민

의 동기와 경험, 지속 참여의 조건을 규명하는 수요자 중심의 실증 조사가 필요하다.

셋째, 본 연구는 운영 구조와 그 시사점을 정성적으로 규명하는 데 초점을 두었으므로 동아리 활동이 참여자와 지역사회에 미치는 효과를 정량적으로 측정하지는 못하였다. 따라서 과정과 질을 반영하는 성과지표를 개발하고 이를 다년도 종단조사에 적용하여 제도화의 효과를 검증하는 연구, 그리고 도서관의 규모와 지역 여건에 따른 차별화된 운영 모델을 구체화하는 연구가 필요하다. 이러한 후속 연구가 축적될 때, 도서관 중심 체계로 재편된 문화예술동아리 사업은 보다 견고한 실증적 근거 위에서 확대될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 감미아, 이지연 (2013). 공공도서관과 지역사회기관의 문화프로그램 비교 연구. 한국비블리아학회지, 24(4), 197-215. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2013.24.4.197>
- 경기문화재단 (발행년불명). 경기문화재단. 출처: <https://www.ggcf.kr/>
- 곽철완, 안인자, 김호연, 박미영 (2009). 공공도서관 문화프로그램 모형 및 운영매뉴얼에 관한 연구. 한국비블리아학회지, 20(1), 197-208.
- 관악문화재단 (발행년불명). 관악동행: 생활문화 활성화 지원. 출처: <https://gfac.or.kr/site/main/home>
- 광주문화재단 (발행년불명). 문화예술지원사업. 출처: <https://www.gjcf.or.kr/cf/art/intro.do>
- 김중성, 엄미진 (2010). 공공도서관 청소년 프로그램의 유형별 특성과 발전방안 연구. 한국비블리아학회지, 21(2), 39-56. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2010.21.2.039>
- 김홍렬 (2004). 지역주민을 위한 공공도서관의 문화 및 교육적 기능 확대에 관한 연구. 한국도서관·정보학회지, 35(4), 339-360.
- 도서관법, 법률 제21090호.

- 문화체육관광부 (2008a). 도서관 문화프로그램 모형 및 운영 매뉴얼에 관한 연구.
- 문화체육관광부 (2008b). 생활 속의 문화클럽활동 지원방안 세미나 자료집.
- 문화체육관광부 (2025). 도서관 문화예술 동아리 확대 운영 방안 연구.
- 서울연구원 (2017). 서울시 생활문화예술동아리 활성화 방안(서울연 2016-PR-19).
- 성남문화재단 (발행년불명). 생활문화동호회 지원사업.
- 출처: <https://www.snart.or.kr/main/content/view.do?sn=102>
- 심보선, 강운주 (2010). 참여형 문화예술활동의 유형 및 사회적 기능 분석: 성남시 문화클럽의 사례를 중심으로. *경제와 사회*, (87), 134-171.
- 양은아 (2012). 평생교육 맥락에서의 문화예술교육 프로그램 공급과 유형 분석. *예술경영연구*, (22), 195-237.
- 인천문화재단 (발행년불명). 인천생활문화 온라인플랫폼.
- 출처: <https://www.ilcp.or.kr/user/index.php>
- 조상은 (2025). 공공도서관 프로그램 핵심영역과 내용체계에 관한 연구. *한국비블리아학회지*, 36(1), 151-178. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2025.36.1.151>
- 조찬식 (2008). 서울시 공공도서관 문화프로그램의 실태 및 운영에 관한 연구. *한국문헌정보학회지*, 42(2), 171-188. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2008.42.2.171>
- 지역문화진흥법. 법률 제21447호.
- 최상희 (2020). 공공도서관 문화프로그램 유형 분석 연구: 미국공공도서관을 중심으로. *한국도서관·정보학회지*, 51(4), 351-374. <https://doi.org/10.16981/kliiss.51.4.202012.351>
- 충남연구원 (2017). 충청남도 생활문화 진흥을 위한 정책방안(전략연구 2017-17).
- 한국문화예술교육진흥원 (발행년불명). 직장인 문화예술클럽.
- 출처: https://www.arte.or.kr/information/notice/Notice_BoardView.do?board_id=BRD_ID0071206
- 한국문화예술위원회 (발행년불명). 인문정신문화 사업.
- 출처: <https://inmun360.culture.go.kr/content/636.do?mode=view&page=&cid=2397905>
- 황금숙, 김수경, 박미영 (2008). 공공도서관 문화프로그램 현황 분석과 활성화 방안. *한국도서관·정보학회지*, 39(1), 219-244. <https://doi.org/10.16981/kliiss.39.1.200803.219>
- Aabø, S. & Audunson, R. (2012). Use of library space and the library as place. *Library & Information Science Research*, 34(2), 138-149. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.06.002>
- Akita City Cultural Creation Center (n.d.). Creator in residence. Available: https://air-j.info/en/program/akita_creator_residence2025eng/
- Barbican Centre (n.d.). Young creatives. Available: <https://www.barbican.org.uk/take-part/young-creatives>

- Caves, K. M., Rageth, L., & Renold, U. (2024). Apples inside orange peels: exploring the use of functional equivalents for comparing curriculum processes across contexts. *Research in Comparative and International Education*, 19(3), 261-280.
<https://doi.org/10.1177/17454999241258928>
- Chiba City Arts Triennale (n.d.). Project social dive. Available:
<https://artstriennale.city.chiba.jp>
- IFLA & UNESCO (2022). IFLA-UNESCO Public library manifesto 2022. Available:
<https://www.ifla.org/g/public-libraries/public-library-manifesto/>
- Japan Arts Council (n.d.). Inclusive arts program. Available:
https://japanculturalexpo.bunka.go.jp/en/article/artsjp/202506_1/
- Johnson, C. A. (2010). Do public libraries contribute to social capital?: a preliminary investigation into the relationship. *Library & Information Science Research*, 32(2), 147-155.
<https://doi.org/10.1016/j.lisr.2009.12.006>
- Precita Eyes Muralists Association (n.d.). Community mural arts. Available:
<https://www.precitaeyes.org/>
- San Francisco Public Library · SF Arts Commission (n.d.). Artist-in-residence program. Available:
<https://www.sfartscommission.org/content/artist-residence-program>
- Toronto Public Library (n.d.). Artists in the library. Available:
<https://tpl.ca/programs-and-classes/featured/artists-in-the-library/>
- Vårheim, A., Steinmo, S., & Ide, E. (2008). Do libraries matter? Public libraries and the creation of social capital. *Journal of Documentation*, 64(6), 877-892.
<https://doi.org/10.1108/00220410810912433>

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Arts Council Korea (n.d.). Humanities spirit and culture project. Available:
<https://inmun360.culture.go.kr/content/636.do?mode=view&page=&cid=2397905>
- Cho, Chan-Sik (2008). A study on the cultural programs of public libraries in Seoul. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 42(2), 171-188.
<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2008.42.2.171>
- Cho, Sang-Eun (2025). A study on the proposal of core domains and content structure for public library programs. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information*

- Science, 36(1), 151-178. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2025.36.1.151>
- Choi, Sang-Hee (2020). Analysis of public library programs: U.S. public libraries' practices. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 51(4), 351-374. <https://doi.org/10.16981/kliss.51.4.202012.351>
- Chungnam Institute (2017). Policy Measures for the Promotion of Living Culture in Chungcheongnam-do (Strategic Research 2017-17).
- Gwanak Cultural Foundation (n.d.). Gwanak Donghaeng: living culture vitalization support. Available: <https://gfac.or.kr/site/main/home>
- Gwangju Cultural Foundation (n.d.). Culture and arts support program. Available: <https://www.gjcf.or.kr/cf/art/intro.do>
- Gyeonggi Cultural Foundation (n.d.). Gyeonggi cultural foundation. Available: <https://www.ggcf.kr/>
- Hoang, Gum-Sook, Kim, Soo-Kyoung, & Park, Mi-Young (2008). A study on analysis and improvement of cultural programs in public libraries. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 39(1), 219-244. <https://doi.org/10.16981/kliss.39.1.200803.219>
- Incheon Foundation for Arts & Culture (n.d.). Incheon living culture online platform. Available: <https://www.ilcp.or.kr/user/index.php>
- Kam, Mi-ah & Lee, Jee-yeon (2013). A comparative study of cultural programs offered by public libraries and other regional public service institutions. *Journal of the Korean BIBLIA Society for Library and Information Science*, 24(4), 197-215. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2013.24.4.197>
- Kim, Hong-Ryul (2004). A study on the cultural and educational function of public libraries for regional development. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 35(4), 339-360.
- Kim, Jong-Sung & Um, Mi-Jin (2010). A study on the typological characteristics of young adults programs in public libraries and its solutions for development. *Journal of the Korean BIBLIA Society for Library and Information Science*, 21(2), 39-56. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2010.21.2.039>
- Korea Arts & Culture Education Service (n.d.). Office workers' culture and arts club. Available: https://www.arte.or.kr/information/notice/Notice_BoardView.do?board_id=BRD_ID0071206
- Kwak, Chul-Wan, Ahn, In-Ja, Kim, Ho-Yeon, & Park, Mi-Yong (2009). A study of the model and program manual of public library cultural programs. *Journal of the Korean Biblia*

- Society for Library and Information Science, 20(1), 197-208.
- Libraries Act. Act No. 21090.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2008a). A Study on the Library Culture Program Model and Operation Manual.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2008b). Seminar Proceedings on Support Measures for Culture Club Activities in Daily Life.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2025). A Study on the Expansion of Library Culture and Arts Clubs.
- Regional Culture Promotion Act. Act No. 21447.
- Seongnam Cultural Foundation (n.d.). Living culture hobby club support program. Available: <https://www.snart.or.kr/main/content/view.do?sn=102>
- Shim, Bo-Seon & Kang, Yun-Ju (2010). An analysis of the types and social functions of participatory cultural and artistic activities: the case of culture clubs in Seongnam. *Economy and Society*, (87), 134-171.
- The Seoul Institute (2017). A Plan for Vitalizing Living Culture and Arts Clubs in Seoul (2016-PR-19).
- Yang, Eun-Ah (2012). Typology of cultural art education programs and the patterns of the classifications in the context of lifelong education supply and demand. *Journal of Arts Management and Policy*, (22), 195-237.

