

민간예술단체의 문화예술교육 파트너십 참여 활성화를 위한 내외부 여건 분석

차민경*

I. 연구의 필요성 및 목적	IV. 결론 및 제언
II. 연구문제 및 방법	참고문헌
III. 연구결과	Abstract

I. 연구의 필요성 및 목적

2010년 5월, 유네스코 세계문화예술교육대회에서 ‘모두를 위한 양질의 문화예술교육 확산’을 주요 내용으로 하는 ‘서울 아젠다(Seoul Agenda)’가 채택되면서, 새로운 문화예술교육 방향이 선포되었다. 같은 해 문화체육관광부는 ‘문화예술교육 발전방안’을 발표, 문화예술교육의 주요 정책 대상을 ‘학교 및 취약계층’에서 ‘전 국민’으로 확대하였다.¹⁾ 이에 한국문화예술교육진흥원을 비롯한 공공 기관 및 국공립 단체는 정책실행 대상을 전 국민으로 잡고, 프로그램 개발을 시작, 현재 지역사회연계 문화예술교육사업, 토요일문화학교 등 일반 국민 대상 시범사업이 실시되고 있다. 또한 ‘문화예술교육지원법’ 및 시행령이 국회를 통과, 2016년 2월까지 국내 모든 국공립 공연장, 박물관, 미술관에 문화예술교육사²⁾를 의무적으로 배치

* 성균관대학교 예술학 박사, 숙명여자대학교 문화관광학과 강사, cremk@daum.net

1) 문화체육관광부(2012), 『2011 문화예술정책백서』(서울: 문화체육관광부), pp. 111-113.

2) 문화예술교육에 관한 기획·진행·분석·평가 및 교수 등의 업무를 수행하는 사람에게 국가자격증을 주는 제도.

하게 되며, 전 국민을 위한 문화예술교육 콘텐츠 제공을 위한 기반을 닦고 있는 중이다.

그러나 정책 대상 범위가 ‘학교 및 취약계층’에서 ‘전 국민’으로 크게 확대됨에 따라, 이와 같은 공공 영역 주도의 정책 실행 방법만으로는 한계가 있음이 지적되고 있다.³⁾ 일부 공공 영역이 보유한 물적·인적 자원과 교육 콘텐츠만으로는 전 국민을 대상으로 하기에는 충분하지 않으며, 운영 면에서도 효율성이 떨어져 정책 공백이 생길 수 있기 때문이다. 특히 전 국민을 대상으로 한 문화예술교육 콘텐츠의 부족이 심각한데,⁴⁾ 현재의 일부 공공 기관 중심의 콘텐츠 개발보다는 민간과 지역의 더 다양한 영역이 프로그램 개발에 참여하여 풍부한 콘텐츠를 개발하게 하는 것이 더 효율적이라 할 수 있다.

이 때문에 문화예술교육 개념이 국내에 소개된 초기부터 문화예술교육의 실행은 사회의 다양한 영역과 ‘파트너십’을 구축해야 함이 강조되어 왔다. ‘파트너십(Partnership)’ 우리나라뿐만 아니라 선진국에서도 문화예술교육 실행의 주요 키워드이다.⁵⁾ 영국의 경우, ‘창의적 파트너십(Creative Partnerships)’을 발족하여 정부, 학교뿐만 아니라 지역사회, 대학, 그리고 민간 예술단체와 예술가도 이에 참여하도록 독려하고 있다. 미국 또한 영국과 마찬가지로 효과적인 문화예술교육 프로그램 제공을 위하여 지역사회, 학교, 주립예술진흥기관, 민간예술단체 간의 파트너십을 매우 중요시하고 있다. 미국의 경우 특히 교육기관 및 민간예술단체와의 협력이 두드러지는데, 이들이 중추적으로 활동하는 ‘예술교육 파트너십(Arts Education Partnership)’에는 140여개 이상의 조직들이 참여하고 있다.⁶⁾ 우리나라

3) 한국문화예술교육진흥원(2011), 『기업 문화예술교육 활성화 연구』(서울: 한국문화예술교육진흥원), p. 2.

4) 임학순(2006), 문화예술교육프로그램의 파트너십 구축 요인에 관한 연구 : 학교과 지역사회 연계 문화예술교육사업을 중심으로, 『기초조형학연구』 7(3), pp. 40-41.

5) Roberts, P.(2006), *Nurturing creativity in young people: A report to government to inform future policy*(London: Department for Culture, Media, and Sport), pp. 7-8.

6) 한국문화예술교육진흥원(2011), 『기업 문화예술교육 활성화 연구』(서울: 한국문화예술교육진흥원), p. 12.

라의 경우 2005년 12월 ‘문화예술교육지원법’이 공포되면서 본격적으로 문화예술 교육이 시행되고 있는데, 역시 파트너십을 문화예술교육의 필수사항으로 강조하고 있다. 이 법을 기초로 세워진 한국문화예술교육진흥원은 지역사회, 정부 기관 등과의 다양한 네트워크 구성에 주력하였는데, 파트너에는 공공기관뿐만 아니라 기업, 민간예술단체도 포함하고 있다. 이러한 파트너십의 중요성은 정책 대상이 확대됨에 따라 다시금 강조되고 있는데, 특히 민간의 기업, 지역 대학, 예술가, 민간예술단체 등의 참여가 필요한 실정이다.

그 중 민간예술단체와 예술가의 참여는 문화예술교육 콘텐츠 개발 측면에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 문화예술교육은 「문화예술진흥법」 제2조 제1항에 따르면 전통적인 의미의 예술기능교육뿐만 아니라(Education for arts) 문화예술을 활용한 모든 교육 활동(Education through arts)를 모두 지칭하는데,⁷⁾ 모든 활동에 예술이 중추적인 역할을 한다는 측면에서 문화예술적 역량은 필수적인 요소이다. 문화예술교육 콘텐츠의 확충을 위해서는 민간예술영역의 적극적인 참여가 초기부터 강조되어 오고 있으나, 이들의 참여는 그리 활발하게 이루어지지 않고 있으며 이들에 대한 지원도 미흡하다. 한국문화예술교육진흥원(2008)이 발표한 ‘지역사회연계 학교 문화예술교육 시범사업’의 주요 지원 대상을 보면 주요 지원 대상이 학교, 교육청, 지방자치단체, 그리고 공공 문화예술 단체이었으며, 현재 운영되고 있는 ‘토요문화학교’의 주요 지원 대상도 공공문화시설 또는 공공 문화예술단체가 다수를 이루고 있다. 문화예술교육사 제도를 시행하게 됨에 따라 민간 예술영역의 인적 자원을 문화예술교육으로 끌어들이고자 하고 있으나, 문화예술교육사는 이제 전국에 교육 기관을 선정하고 1기생을 모집 중이다. 문화예술교육사의 개발은 장기적 차원의 문화예술교육 발전을 위한 중심 인력 개발이라는 차원에서 매우 의미 있는 역할이 될 수 있으나, 전국에 충분한 인력 공급을 위해서는 매우 많은 시간이 요구된다고 할 수 있다. 문화예술교육에 대한 수요가 점차 높아지는 시점에서 이를 충족할 충분한 콘텐츠를 전 국민에게 보급하기 위해서는 이

7) 앞의 책, pp. 6-7.

미 응집된 문화예술 역량을 가지고 있는 파트너인 민간예술단체를 충분히 활용할 필요가 있다.

본 연구는 ‘문화예술교육 발전방안’이 목표로 하는 전 국민을 대상으로 한 문화예술교육 확산을 위해서 민간예술단체의 적극적인 참여가 필요하다고 보고, 민간예술단체의 문화예술교육 파트너십 참여 확대를 위한 방안을 모색하고자 한다. 이를 위해서 먼저 민간예술단체가 문화예술교육 파트너십 참여에 있어 어떠한 상황에 직면하고 있는지, 문화예술교육 참여와 관련한 ‘민간예술단체의 상황 파악’이 우선적으로 이루어져야 한다. 따라서 본 연구는 민간예술단체의 문화예술교육 파트너십 참여와 관련한 내외부 여건 분석을 연구목적으로 하고, 이를 통하여 효율적인 문화예술교육 파트너십 구축을 위한 방안을 논의해보고자 한다.

II. 연구문제 및 방법

본 연구는 민간예술단체의 문화예술교육 파트너십 참여와 관련한 내외부 여건 분석을 통해, 문화예술교육 파트너십에의 민간예술단체의 효율적 활용방안을 연구하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 아래와 같이 연구문제를 구성하고 조사를 진행하였다.

연구문제 1. 문화예술교육 파트너십 참여하기 위한 민간예술단체의 내부 여건상황은 어떠한가?

연구문제 1-1. 문화예술교육 파트너십 참여에 민간예술단체의 어떠한 내부 자원이 활용되는가?

연구문제 1-2. 문화예술교육 파트너십 참여에 민간예술단체는 어떠한 내부 장애요인을 겪는가?

연구문제 2. 문화예술교육 파트너십 참여하기 위한 민간예술단체의 외부 여건상황은 어떠한가?

연구문제 2-1. 문화예술교육 파트너십 참여에 민간예술단체의 어떠한 외부 자원이 활용되는가?

연구문제 2-2. 문화예술교육 파트너십 참여에 민간예술단체는 어떠한 외부 장애요인을 겪는가?

〈표 1〉 심층 인터뷰 대상 민간예술단체와 진행 프로그램 내용

기관명	파트너십	프로그램 내용
○○발레단	기업	아동 및 성인 대상의 발레에 대한 정보 제공 및 체험 교육, 노숙자의 표현력을 돕기 위한 발레교육 등
○○○그룹	공공기관	아동 대상 소리와 영상, 미디어를 활용한 예술체험 프로그램.
연극교육단체○○○	기업 공공기관	초등 ~ 고등학생을 대상. 연극을 통한 전인 교육의 추구
현대미술공간○○	공공기관	현대미술작가와 토론을 통한 미술작품의 제작 및 체험교육
미술교육단체○○○	기업	성인 대상 미술 및 인문학 강좌
문화예술그룹○○	기업 공공기관	다양한 아동 대상 문화예술교육 프로그램의 개발, 운영.

민간예술단체가 문화예술교육에 활용하는 자원과 장애요인에 대한 내용을 조사하기 위해서는 이미 문화예술교육을 운영한 경험이 있는 단체의 경험을 조사할 필요가 있다. 따라서 연구자는 민간예술단체 중 문화예술교육 프로그램을 비교적 활발하게 운영하고 있는 단체를 섭외하고 심층인터뷰를 실시하였다. 조사대상은 국내 민간예술단체 중 문화예술교육 프로그램을 2년 이상 운영한 경험이 있는 단체의 담당자를 섭외하였으며, 인터뷰는 평균 2시간 내외로 진행되었다. 인터뷰에 참가한 민간예술단체는 대학이나 특정 공공기관에 속하지 않은 단체로만 섭외하여, 안정적인 지원 없이 활동하고 있는 대부분의 국내 민간예술단체들의 상황을 대표할 수 있도록 하였다. 인터뷰에 참가한 민간예술단체와 단체가 진행하고 있는 문화예술교육 프로그램의 내용은 〈표 1〉과 같다.

조사방법은 질적 연구방법인 심층 인터뷰를 통한 현상학적 연구방법을 채택하였는데, 이는 본 연구가 각 민간예술단체의 문화예술교육 실행과 관련한 경험과 시행착오 과정, 애로점 등을 통해 단체가 처한 파트너십 ‘여건’이라는 현상을 있는 그대로 파악해야 하기 때문이다. Creswell(2010)은 질적 연구방법에서 세상의 복잡함을 최대한 ‘있는 그대로’ 드러내는 방법으로 ‘이야기하기(Storytelling)’라는 방법을 채택할 것을 권하고 있다. 이야기하기는 조사대상의 의도, 의미, 맥락을 가장 잘 표현할 수 있는 방법으로, 환경과 개체 사이의 관계를 드러내고 현상에 대

한 ‘전체적인 큰 그림’, 즉 ‘상호간의 맥락’을 파악하는 데에 유용한 방법이기 때문이다. 이러한 상호간의 맥락을 살펴보는 방법은 민간예술단체가 문화예술교육 파트너십이라는 환경 안에서 어떠한 상호작용을 하며 어떠한 관계에 처해있는지 그대로 보여주는데 유용한 방법이 될 수 있다.

따라서 본 연구에서는 가능한 민간예술단체의 문화예술교육 파트너십과 관련 한 여건을 ‘있는 그대로’ 나타내기 위하여 조사대상자의 증언을 가능한 그대로 드러내고자 하였다. 또한 이들의 증언을 바탕으로 한 분석을 제공함으로써 현상을 최대한 그대로 보여주고자 하였다.

심층 인터뷰의 내용은 각 민간예술단체가 과거 운영하였던 프로그램의 운영과정을 탐색하는 질문으로 시작하였으며, 이 과정에서 민간예술단체의 어떠한 내외부 자원이 활용하였는지 구체적인 내용을 조사하였다. 또한 프로그램 운영을 위하여 어떠한 파트너와 어떠한 형태의 파트너십을 구축하였는지 질문하고, 파트너십을 운영함에 있어서 겪었던 경험과 느낌을 조사하여 파트너십의 장애요인을 파악하고자 하였다. 심층 인터뷰에서 쓰인 질문지의 내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 심층 인터뷰 질문의 내용

-
-
- 진행했던 문화예술교육 프로그램에 대해 설명해 주십시오
(내용, 대상, 목표, 운영과정, 자원활용, 평가 등)
 - 사업을 추진하는 데에 활용한 내부 자원은 어떤 것이었습니까?
(예산, 예술가, 기획능력, 공간, 네트워킹 등)
 - 문화예술교육 프로그램을 추진하는 데에 내부 구조를 어떻게 구축하였습니까?
 - 문화예술교육 프로그램을 추진하면서 내부에서 겪었던 어려움을 무엇입니까?
 - 사업을 추진하는 데에 활용한 외부 자원은 어떤 것이었습니까?
(예산, 예술가, 기획능력, 공간, 네트워킹 등)
 - 문화예술교육 프로그램을 추진하는 데에 어떠한 외부 단체(개인)와 파트너십을 구축 하셨습니까?
 - 각각의 외부 단체(개인)과 파트너십을 구축하는 것의 장점은 무엇이었습니까?
 - 각각의 외부 단체(개인)과 파트너십을 구축하는 데에 어려운 점은 무엇이었습니까?
 - 민간예술단체 입장에서 문화예술교육 프로그램을 기획, 운영하는 데에 가장 어려운 점은 무엇입니까?
 - 민간예술단체가 문화예술교육 파트너십에 참여하는 데에 있어서 기대할 수 있는 외부 활용자원을 무엇입니까?
-
-

〈표 3〉 연구 분석 모형

대구분	중구분	조사 내용
내부 여건	활용 가능한 자원	인적 / 물적 / 재원
	파트너십 참여 장애요인	인적 / 물적 / 재원
외부 여건	활용 가능한 자원	인적 / 물적 / 재원
	파트너십 참여 장애요인	인적 / 물적 / 재원

이렇게 조사한 데이터는 앞서 선행연구와 비교, 분석하고 정리, 민간예술단체의 문화예술교육 파트너십 참여를 위한 내외부 여건을 총체적으로 분석하고자 하였다. 데이터의 분석은 분석의 범위를 〈표 3〉과 같이 먼저 ‘내부’와 ‘외부’로 크게 나누고 시작하였다. 그리고 세부적으로 파트너십 구축에 ‘활용 가능한 자원’과 ‘장애요인’으로 다시 나누었다. 또한 자원과 장애요인 분석은 경영학의 자원분석에 일반적으로 많이 활용되는 자원분석의 큰 틀인 ‘인적’, ‘물적’, ‘재원’ 자원 분석 순으로 분석을 진행하였다.

Ⅲ. 연구 결과

1. 문화예술교육 파트너십 참여를 위한 민간예술단체의 내부 여건

가. 활용 가능한 내부 자원

인터뷰 단체의 활용 자원 분석은 인적 자원, 물적 자원, 그리고 재원 자원으로 나누어 분석하였다. 모든 인터뷰 참여 단체에서 가장 많이 활용되는 자원은 인적 자원으로 단체가 보유하고 있는 ‘예술적 역량’과 ‘운영진의 매니지먼트 역량’이었다. 예술단체가 문화예술교육 프로그램을 개발함에 있어서 주도적 역할을 하는 것은 단체의 예술 감독인 경우가 많았으며, 이들에 의해서 프로그램의 기획방향이 나 운영방안도 결정되는 것으로 나타났다. 프로그램에 강사로 참여하는 인적자원은 예술단체의 단원이었고, 때로는 외부에서 전문가를 따로 고용하여 단원들과 함께 프로그램을 진행하기도 하였다.

프로그램의 내용은 각 예술단체 고유의 영역의 연장선상에서 개발되었다. 인터뷰에 참여한 발레단의 경우 발레의 몸동작을 응용해 자기표현 프로그램을 개발하였고, 연극과 미술 또한 고유의 장르 영역에서 프로그램을 개발하였다. 또한 단체의 기존 프로그램을 응용하여 문화예술교육 프로그램을 개발하기도 하였는데, 인터뷰에 참가한 발레단의 경우 자체 공연 레퍼토리의 일부 장면을 응용하여 아동을 위한 문화예술교육 프로그램을 개발하기도 하였다. 이렇게 문화예술교육이 예술단체가 본래 활동하고 있던 예술영역을 연장하여 진행하다보니, 참가한 예술단체에게 예술적 만족과 보람을 선사하기도 하는 것으로 나타났다. 문화예술교육은 ‘무용을 통한 자기표현’, ‘연극을 통한 관객과의 교감’ 등 예술단체가 추구하고 있는 예술적 이상향과 넓은 의미에서 맞닿아 있었으며, 예술영역의 새로운 가능성을 발견하는 계기가 되는 것이다. 이러한 의미에서 인터뷰단체들은 문화예술교육 프로그램의 확대는 단체의 프로그램을 좀 더 다양화 하는 데에 기여할 것이라 입을 모았다.

단체의 문화예술교육에 대한 열의는 대부분 프로그램 운영 과정에서 고조되는 것으로 나타났는데, 이는 단체의 인적 자원들이 교육활동을 진행하면서 느꼈던 참여자의 긍정적인 변화와 관계하고 있었다.

“저희는 고등학생들을 대상으로 연극교육 프로그램을 운영했어요. 프로그램 마지막에는 참가학생 전원이 출연하는 연극 공연을 열었는데, 공연은 학생들 ‘자신의 이야기’를 재구성하여 제작했습니다. 학생들은 자신의 이야기를 직접 연기하면서 자신을 돌아보게 되었고, 그 과정에서 과거에 자살을 기도했던 학생이 마음을 다잡거나 학교를 자퇴했던 친구가 다시 학교로 돌아가기도 했어요. 이렇게 학생들이 점점 변해가는 모습을 옆에서 지켜보게 되면서 공연을 할 때와는 또 다른 감동을 얻게 되었습니다.”(연극교육단체 000)

“문화예술교육 프로그램을 운영하기 전후 가장 변한 점은 저희 단원들의 시각이 변했다는 것입니다. 공연과는 다른 방식으로 사람과 사람이 교감할 수 있는, 예술의 또 다른 가능성을 보았습니다.”(00발레단)

또한 단체의 인적 자원들은 본래의 단체 예술 활동에 크게 고려하지 않았던 사항을 문화예술교육을 운영하는 데에 있어 상당히 고려하고 있었다. 특히 교육 수

강자를 상대함에 있어서 태도나 말투, 움직임 등이 참여자에게 영향을 미칠 수도 있음을 상당히 고려하고 있었다.

“사람을 면밀히 살피고 교감하면서 대응해야 하는 일인 만큼 사람의 역할이 이것만큼 중요한 일도 없다고 생각해요. 눈높이 교육이라는 말도 있듯이 모두 참여자의 입장에서 생각하려고 노력은 하지만, 역시 사람에 따라 대응하는 방법이 다르니 결과도 많이 다르죠. 참여자를 어떠한 태도로 대하는지, 얼마나 준비하는 지 등에 따라 방향이 전혀 다르게 갈 수 있으니까 상당한 에너지도, 시간도, 그리고 공부도 많이 필요한 작업입니다.”(미술교육단체○○○)

문화예술교육 프로그램 개발을 위해 민간예술단체가 활용하는 물적 자원은 주로 전시장, 회의실, 연습실, 무용복 등 단체가 보유하고 있는 기자재나 공간이었다. 단체가 진행하는 대부분의 프로그램이 단체 고유의 공간에서 진행되고 있었으나, 일부 단체는 단체 소유의 공간이 없어 외부 대관을 진행하는 경우도 있었다. 인터뷰 참가단체 중 문화예술교육 프로그램만을 위하여 기자재를 구입하는 경우도 있었으나, 충분한 예산을 들여 확보하지는 못하는 것으로 나타났다. 또한 기업과 공공의 지원을 받아 기자재를 새로이 구입하는 경우, 이렇게 구입한 기자재는 이후 민간예술단체가 문화예술교육을 추진하는 데에 내부자원으로서 재활용되는 것으로 나타났다.

한편 재원 자원의 경우, 대부분의 민간예술단체들이 자체 예산은 거의 활용하지 않고 있는 것으로 나타났다. 매우 열악한 경제적 상황에서 운영하고 있는 민간예술단체는 문화예술교육 프로그램이 주요 활동영역이 아닌 만큼 이를 위하여 자체 예산을 투여할 동기부여를 하지 못하고 있었는데, 이는 현재의 문화예술교육 프로그램이 대부분 ‘무료’로 운영되는 만큼 수익을 낼 수 없다는 점과 연결되어 있었다.

대부분 그 동안의 민간예술단체가 참여하고 있는 문화예술교육 프로그램은 공공기관이나 기업의 지원을 통해서 이루어져왔고 이를 통해 사업비와 인건비, 기획비 등을 충당해왔다. 기획비와 인건비가 보장될 수 있기 때문에 예술단체가 문화예술교육 프로그램을 운영하는 데에 금전적인 무리함을 겪지 않아도 되었으며, 오히려 문화예술교육 프로그램을 통해 추가 재원을 조성할 수 있어 예술단체의 재

정운영에도 도움이 되고 있는 것으로 나타났다.

나. 파트너십 참여의 내부 장애요인

그러나 문화예술교육 운영과 관련하여 민간예술단체는 상당한 내부 갈등도 겪는 것으로 나타났다. 특히 문화예술교육에의 진입 초기 인적 자원 간의 갈등, 즉 내부 스태프들 간의 상당한 의견 차이가 있었음을 고백했다.

민간예술단체의 문화예술교육 운영이 인적 자원의 역량과 성품에 크게 의존하는 만큼, 개발과 운영에 참여하는 예술가들의 역량과 인식이 기대에 미치지 못하는 경우 그 만큼 부정적인 결과를 초래하기도 하였다. 특히 대부분의 소속 예술가들이 어린 시절 예술을 활용한 교육을 추구하는 ‘문화교육’을 받은 경험이 없었으며, 예술기술 습득을 위한 ‘예술교육’만을 받은 경험을 가지고 있었다. 문화교육 프로그램 개발 경험을 가진 인력을 보유한 단체는 거의 없었으며, 대부분 전문적 예술 활동을 통한 경험을 토대로 프로그램을 개발해왔던 것으로 나타났다. 프로그램 운영을 위해 참고한 문헌이나 자료는 따로 없는 것으로 나타났으며, 대부분 경험적 역량에 의지하고 있었다.

“우리조차 그런 형태의 교육을 받아온 적 없으니, 어디서부터 시작해야 할지 막막했던 거죠. 그리고 단원 각자가 그리고 있던 형태가 조금씩, 때로는 많이 차이가 있어 회의의 연속이었습니다.”(○○○그룹)

이들 민간예술단체들이 진입 단계에서 겪는 내부 의견 충돌 중 하나는 문화예술교육 프로그램 운영 방법론의 차이였다. 주로 입시위주의 예술기능교육을 받아온 국내 예술가들로서는 전인교육을 위한 문화예술교육 프로그램을 어떠한 방식으로 다가가야 할지, 어떠한 방법으로 운영해야 할지, 또한 어떠한 것을 준비해야 할지 매우 어려움을 겪는 경우가 많았다. 이 과정에서 문화예술교육의 정의에 대한 논쟁을 벌이기도 하였으며, 정의에 대한 의견차로 내부 동기부여를 이끌어 내는 것에 상당한 노력이 필요했음이 드러났다.

“저는 마지막에 반드시 공연을 해서 마무리해야 한다고 주장했어요. 그렇지만 일부 단원들은 이에 대한 생각이 매우 부정적이었죠. 그냥 한 번의 체험으로 끝나야지 너무 깊이 들어가면 위험하다는 의견도 많았어요. 결국 공연

을 하는 것으로 결정 했지만 부정적인 의견과 계속 갈등을 겪어야 했습니다.”(연극교육단체○○○)

인터뷰 참가자들의 대부분은 이러한 내부 갈등이 문화예술교육 프로그램을 운영하면서 상당히 해결되었으나 완전히 끝난 것은 아니라고 하였다. 따라서 이러한 갈등 해소의 방법으로 예술가들을 위한 재교육의 필요성을 제시하기도 하였다.

마지막으로 민간예술단체가 문화예술교육 프로그램은 운영하는 데에 겪는 인적 자원과 관련한 내부 장애요인은 ‘과중한 업무’였다. 대부분의 민간예술단체는 매우 한정적인 운영인력으로 구성되어 있는 경우가 많고, 행사단위로 고용하며 운영하는 열악한 상황을 겪고 있다. 그러나 문화예술교육 사업의 경우 일반 사업보다 세심한 케어와 운영을 필요로 하고 있으며 그 동안의 업무와는 다른 성격으로 학습 시간과 노력을 상당히 필요로 하고 있다. 그러나 대부분의 민간예술단체는 추가의 재원의 투입 없이 이를 위한 별도의 인력을 마련하기 어려운 상황이며, 별도의 인력이 구성되었더라도 사업이 장기적으로 진행되지 않는다면 인력의 운용도 지속되기 어렵다고 밝혔다. 따라서 문화예술교육을 위한 인력은 대부분 계약직의 형태로 고용하는 경우가 많아 고용의 안정도 보장받고 있지 못한 것으로 드러났다.

물적 자원 활용 면에서는 특별한 내부 갈등은 없는 것으로 나타났다. 이는 민간 예술단체가 보유한 주요 물적 자원인 연습실과 기자재의 운영에 상당히 세심한 관리를 하기 때문이다. 고가의 물적 자원은 가능한 문화예술교육 프로그램에는 사용하지 않도록 하고 있었다. 또한 발레 슈즈, 미술 용품과 같은 소모품은 가능한 문화예술교육 프로그램에 활용하지 않도록 하고 있어 문화예술교육과 관련한 물적 자원을 관리하는 데에 특별한 어려움은 겪지 않는 것으로 나타났다.

한편 인터뷰에 참가한 민간예술단체들은 전원 ‘여건이 허락한다면’이라는 조건을 걸고 계속해서 확대, 운영하고 싶다는 반응을 보였는데, 이는 여건이 허락하지 않는다면 지속적인 진행이 어렵다는 점을 전제하기도 한다. 민간예술단체에서 문화예술교육 프로그램 운영에 가장 크게 어려움을 겪는 것은 재정자원인 ‘예산의 부족’이었다. 이는 모든 인터뷰 참가자가 가장 크게 강조한 장애요인으로 이 이외

의 장애요소는 예산의 문제가 해결되면 감소하겠다고 밝히기도 하였다.

공공기관 또는 기업의 지원도 장기간 지속되지 않는 경우가 많아 문화예술교육 프로그램은 예술단체 내에서 ‘언제 문 닫을지 모르는 사업’의 입장이 되어 있는 상태였다. 공공기관의 지원의 경우 우리나라 예술지원의 특성상 행사기반으로 지원하거나 사후 지원의 형태가 많아, 그 지원이 안정적이지 않기 때문에 프로그램의 지속도 보장받지 못하고 있었다. 기업의 지원의 경우 아직 국내 많은 기업의 문화예술교육에 대한 인지도가 낮은 편이며, 기업의 지원을 받았다하더라도 담당자나 경영자의 취향에 따라 변경될 가능성이 많은 것으로 나타났다.

2. 문화예술교육 파트너십 참여를 위한 민간예술단체의 외부 여건

가. 활용 가능한 외부 자원

내부자원 외에도 민간예술단체는 문화예술교육 프로그램 개발과 운영을 위하여 다양한 외부자원을 활용하고 있었다. 이들은 주로 비정기적인 파트너십의 형태로 외부 네트워킹과 외부 단체의 자원을 활용하고 있었는데, 이는 국내 문화예술 활동에의 지원이 주로 ‘행사단위중심(project-based) 지원’이 많은 것과 관계하고 있었다. 예술단체들의 외부자원은 크게 공공기관, 기업, 예술계 등으로 나눌 수 있었는데, 주로 공공기관이 문화예술교육 프로그램을 운영하는 데에 가장 큰 외부자원으로 활용되고 있는 것으로 나타났다.

민간예술단체가 문화예술교육 프로그램 운영에 가장 많이 활용하고 있는 인적 자원은 외부 파트너들이 가진 인적 네트워크였다. 특히 공공기관의 네트워크가 활발히 활용되고 있었는데, 인터뷰에 참가한 한 연극단체의 경우 한국문화예술교육진흥원과 네트워크를 구축하고 있는 교육청, 지방자치단체, 지역문화예술회관 등의 담당자들과 연결하여 비교적 쉽게 참가자를 선발하였고, 교육 공간의 섭외도 진행했던 것으로 나타났다. 현대미술단체도 참가자 섭외를 위해 서울특별시 산하의 서울시립청소년문화교류센터를 연결, 담당자의 협력으로 비교적 쉽게 섭외를 진행한 경험이 있었으며 참가 청소년들의 관리도 이들의 도움을 받았던 것으로 나타났다.

그 외에도 민간예술단체는 다양한 외부 인적 네트워크를 활용하고 있었다. 주로 국내 예술계 네트워크가 대부분이었는데, 교육계의 네트워크를 교육적 목표 달성을 위해 활용하기도 하였다. 인터뷰단체 중 일부 단체는 자신들의 해외 네트워크를 적극적으로 이용하고 있었는데, 해외에서 운영하는 프로그램을 참고하거나 해외 단체의 교재 패키지를 이용하기도 하였다.

“요즘에 이 분야에 관심있는 예술가들이 꽤 있어서 개인적으로 친한 예술가들을 특강으로 많이 초청하곤 해요. 가끔 자신들 공연에 아이들을 초대할 때도 있고요. 외부에서 활발하게 활동하는 아티스트들을 만나면 아이들의 집중도도 달라지고 신선함도 주는 것 같아요.”(○○○그룹)

민간예술단체들이 가장 많이 활용하는 외부 자원은 재원 자원이었다. 인터뷰에 참가한 대부분의 민간예술단체들은 공공기관이 지원하는 재원을 기초로 문화예술 교육 프로그램을 개발하고 운영하였다. 공공기관의 재정지원이 없다면 문화예술 교육 프로그램을 자체적으로 운영하기 현실적으로 어렵다는 의견이 많아, 대부분의 민간예술단체들이 공공기관 재정지원에 높은 의존도를 보이고 있는 것으로 나타났다. 주된 재정지원 공공기관은 서울특별시 등 지방자치단체나 한국문화예술위원회, 한국메세나협회의회, 한국문화예술교육진흥원 등 문화체육관광부 산하기관의 재원지원이었으며, 이 외에도 농림수산부의 농촌문화진흥사업 지원이나 국토해양부, 국방부, 외교통상부 등의 중앙 부처의 지원도 다수 이루어지는 것으로 나타났다.

기업과의 파트너십의 경우, ‘행사단위의 지원’과 ‘장기지원’의 형태 두 가지로 나뉘고 있었다. 행사단위의 지원의 경우, 기업이 진행하고자 하는 문화예술교육 프로그램에 민간예술단체가 수행단체로 참여하는 것이다. 그러나 가장 빈번한 형태는 민간예술단체의 제안으로 시작되어 기업의 지원이 이루어진 경우였다. 후자의 경우 대부분 일부 예산 지원에 그쳐 자체 예산 투여도 함께 진행되었다. 장기지원의 경우에는 한국메세나협회의회에서 운영하는 ‘기업과 예술의 만남’을 통해 맺은 결연으로 지원을 받는 경우가 많았다.

나. 파트너십 참여의 외부 장애요인

마지막으로 민간예술단체가 느끼는 지원 기관과의 파트너십의 장애요인은 대부분 '인적 자원'과 관계에 관한 것이었다. 특히 일부 지원기관 담당자의 일방적인 분위기나 태도에 어려움을 겪고 있었다. 이 부분에서 인터뷰 참가자들은 "일부 경우"라고 강조하며 최근 달라지고 있는 경향을 드러내고자 하였으나, 아직도 일부에서 만연되고 있는 관료적인 모습을 개탄하기도 하였다.

“처음에는 파트너같은 느낌이었는데, 점차 갑을 관계가 강조되는 느낌이 있어요. 부탁하는 것도 일방적이고요. 좋은 일이니 좋은 마음으로 참여하고 싶고 보람도 많이 느끼는데, 그럴 때마다 '우리가 이거 왜 하나' 싶기도 하죠. 물론 그 쪽의 지원을 받아서 하는 일이지만, 저희 입장에서는 사실 굳이 따지면 꼭 할 필요는 없는 일이기도 하거든요. 문화예술교육 의도에 공감하고 예술의 힘을 믿으니까, 좋은 의도에 참여하고 싶어서 하는 거지... 의욕을 꺾지 않아주었으면 좋겠어요.”(문화예술그룹○○○)

이러한 일방적인 분위기는 기획의 단계는 물론 실행의 단계에서도 상당히 느끼고 있었다. 이러한 부정적인 경험인식은 향후 민간예술단체가 문화예술교육 프로그램을 지속할 동기를 떨어뜨리는 원인을 제공하고 있으며, 지속하더라도 상당한 부담을 느끼며 진행하고 있는 것으로 나타났다.

지원기관과의 파트너십 구축의 어려움으로 문화예술교육에 대한 관심과 개념의 차이에 대한 의견도 많았다. 특히 지원기관 담당자별 문화예술교육에 대한 다른 정의 및 목표설정, 문화예술교육에 대한 전반적인 이해 부족이 문제로 제기되었다.

“대부분 엘리트 예술교육을 문화예술교육이라고 생각하는 경우가 많고요. 그러다보니 프로그램 목표를 영재교육으로 잘못 설정하기도 해요. 예술을 위한 교육이 아닌, 전인교육을 위한 예술교육의 목표를 이해했다하더라도, 결과물은 상당한 수준의 예술적 완성도를 요구하기도 하고요. 매번 일일이 설명하기도 힘들지만, 충분히 설명하더라도 인식이 되돌아가는 경우가 많아 너무 힘들어요.”(미술교육단체○○○)

이러한 문화예술교육에 대한 의식과 이해도 차이는 전 국민의 문화예술교육에 대한 의식과 이해도 차이와 관계하고 있는 것으로 보인다. 지원기관의 담당자들

은 주로 매스컴이나 자신의 경험, 또는 주변으로부터의 정보를 통하여 문화예술 교육을 이해하는 경우가 많은 것으로 드러났고, 이러한 정보의 획득의 원천이 문화예술교육과 관계없는 곳에서 획득하는 경우가 많았기 때문이다. 이러한 의식의 차이로 인하여 민간예술단체와 지원기관은 문화예술교육의 목적과 운영방법을 논의하는 데에 상당한 갈등을 겪기도 한 것으로 나타났다.

이러한 의식의 편차는 파트너십 구축에 있어서 매우 근본적인 문제로 지적될 수 있다. 임학순(2006)⁸⁾은 ‘파트너십 목적의 명확성과 구체성’ 그리고 ‘공유된 인식과 신뢰관계’가 성공적인 파트너십의 우선순위에 위치한다고 강조하였는데, 이는 프로그램의 시작이 인식의 공유에서 출발하기 때문이다. 박태영(2008)⁹⁾ 또한 공통의 목적인식을 공유하는 것을 파트너십의 가장 중요한 요건으로 강조한 바 있다. 그는 특히 민간과 공공 간은 서로 협력하여 목표를 달성한 경험이 부족하기 때문에 목적의식을 공유하는 것이 어렵다고 강조하였는데, 그러나 시간이 걸리더라도 공통된 인식이 기반으로서 형성되어야 파트너십이라는 거래관계가 형성된다고 주장하였다(박태영, 2008).¹⁰⁾ 인식의 공유를 위해서는 공통된 목적과 방향을 구축하기 위한 사전의 충분한 워크숍이나 관계자 회의의 과정이 필요할 것으로 보이며, 인식의 간극을 메워줄 매개 역할이 요구된다.

또한 운영 성과를 드러내는 부분에 있어서도 민간예술단체는 많은 어려움을 겪고 있었는데, 이 부분은 지원기관의 조직적 특성에 관계하고 있었다. 문화예술교육 프로그램은 그 성격상 장기적인 투자가 요구되며, 일반 교과와 달리 정성적인 관점에서 평가가 이루어질 수밖에 없다. 그러나 기업은 그 조직 특성상 투자 대비 효율성 등의 성과평가 사고방식에 단련되어 있고 이에 따라 담당자의 성과평가를 진행하게 되므로, 가치를 추구하는 예술단체와는 근본적으로 다를 수밖에 없었다.

8) 임학순(2006), 문화예술교육프로그램의 파트너십 구축 요인에 관한 연구: 학교과 지역사회 연계 문화예술교육사업을 중심으로, 『기초조형학연구』 7(3), p. 47.

9) 박태영(2008), 민관의 파트너십 강화방안: 자원봉사센터를 중심으로, 『사회과학연구』 14(1), p. 45.

10) 박태영(2008), 민관의 파트너십 강화방안: 자원봉사센터를 중심으로, 『사회과학연구』 14(1), pp. 45.

이러한 문제를 해결하기 위하여 민간예술단체는 설문지나 참가자 인터뷰 등의 결과를 통하여 성과를 입증하고자 하나 이러한 노력이 받아들여지는 것은 지원기업이나 담당자마다 크게 차이가 있어 어려움을 겪는 것으로 나타났다.

IV. 결론 및 제언

이와 같이 민간예술단체들은 문화예술교육 파트너십에 활용할 수 있는 풍부한 내외부 인적 자원, 물적자원을 가지고 있으나, 재정자원 면에서는 어려움을 겪고 있었다. 문화예술교육 프로그램에 대한 열의도 상당히 높아지고 있으나 외부 파트너와의 관계 구축과 성과관리 등에서는 상당한 어려움을 겪고 있었다.

인터뷰에 참가한 예술단체들은 이러한 문제를 자체 인력 해결하는 것보다는 외부 매개전문가의 도움을 받기를 원하는 것으로 드러났다. 이는 민간예술단체들이 창작자들만으로 구성되어 있고, 기획인력이 있더라도 1~2명에 그치는 경우가 많아 단체 운영 자체만 집중하기에도 매우 버거운 상황이기 때문이다. 또한 문화예술교육 프로그램을 운영해왔던 경험상 문화예술교육을 위해서는 별도의 전문적인 지식이 요구되는 동시에 뛰어난 커뮤니케이션의 능력까지 요구되고 있는 현실에서, 민간예술단체는 이에 '전문화한 외부 매개자'의 필요성을 제시하였다.

위의 연구결과를 바탕으로 매개자의 필요한 역량을 분석하면 매개자는 첫째, 사업실행 및 관리 능력까지 갖춘 능숙한 실무자여야 한다. 둘째 문화예술교육이 그 목적과 방법적 특수성을 이해하고 수용자와 문화예술단체의 특성에 맞춘 '맞춤형 교육'을 기획할 수 있어야 한다. 셋째 민간예술단체, 공공기관, 기업 등 이해관계자 간의 특성과 의사결정과정 등에 대한 깊은 이해가 필요하며, 마지막으로 넷째 삼자가 긍정적이고 지속적인 관계 구축이 가능하도록 조정역할도 요구된다.

그러나 이러한 전문가의 육성과 고용에 발생하는 비용은 열악한 상황의 민간예술단체가 이를 충당하기에는 매우 어려운 것이다. 현재 일부 공공기관의 매개자 육성을 지원하고 있기는 하나, 강의 위주의 교육인 경우가 많아 현장경험이 중요

한 문화예술교육 매개자 육성에는 적합하지 않은 것으로 보인다. 또한 이렇게 훈련된 매개자들을 고용할 때 발생하는 비용의 부분 또한 열악한 상황의 민간예술단체가 자체적으로 충당하기에는 무리가 있으며, 행사기반으로만 고용하기에는 안정된 고용을 보장받기에 어려움이 따를 것이다. 그러므로 기존의 문화예술교육 매개자 육성과 지원을 활용하되 그 방향을 수정할 필요가 있다고 판단된다. 육성교육은 좀 더 현장경험 위주의 교육으로 바꾸어 진정 문화예술교육 현장에서 필요한 인재로서 성장할 수 있게 하여야 한다. 또한 민간예술단체 내에서 문화예술교육 프로그램이 좀 더 안정된 형태를 취할 수 있을 때까지 공공기관이 현재 진행하고 있는 매개자의 고용 지원을 문화예술교육 분야까지 좀 더 확대할 필요가 있다.

향후 역량 있는 민간예술단체들이 좀 더 많이 문화예술교육 프로그램에 참여하고 이를 지속하기 위해서는, 사업을 지속할 수 있게 하는 다양한 지원의 필요성이 요구된다. 특히 이미 문화예술교육을 진행한 경험이 있는 민간예술단체에게는 일반적인 교육 프로그램보다는 좀 더 조직의 특성에 맞는 '맞춤형 컨설팅'이 필요한 것으로 보인다. 인터뷰에 참여한 예술단체들은 자신들이 문화예술교육 프로그램을 운영하면서 겪은 시행착오를 바탕으로 향후 방향을 설정하는 데에 상당히 구체적인 어려움을 느끼고 있었다. 이러한 구체적인 어려움은 대부분 예술단체만의 특수한 특징에 관한 것이었으며, 이러한 특수한 문제는 일반적인 강의형 재교육보다는 컨설팅을 통한 구체적인 조언을 요구하고 있는 것으로 나타났다.

이제 우리나라의 문화예술교육이 도입기를 지나 확대기를 향해 진출하고 있다. '문화예술교육 발전방안'에서 제시하고 있는 '전 국민을 위한 문화예술교육 보급'을 위해서는 공공 영역뿐만 아니라 민간 영역의 적극적인 참여도 요구된다. 그러나 민간 영역이 이 분야에 진출하기에는 단체 고유의 영역이 아닌 만큼 많은 어려움이 예상되며, 이러한 어려움은 개별적인 예술단체마다 각각 성격이 다를 것으로 생각된다. 향후 민간영역의 문화예술교육 파트너십 확대를 위해서는 이제 이러한 개별 민간예술단체들의 구체적인 요구에 실질적으로 도움이 될 수 있는 세심한 운영이 고려되어야 한다.

본 연구는 민간예술단체의 내외부 현황분석을 중심으로 조사하여 민간예술단체의 상황을 충분히 반영하고 있으나, 반대로 민간예술단체와 파트너십을 구축하는 공공 또는 기업의 상황은 반영하고 있지 않다. 본 연구의 결과와 함께 공공과 기업의 민간예술단체 파트너십 자원 활용과 장애요인을 조사하여 종합한다면, 풍부한 문화예술교육 콘텐츠 공급을 위한 건강한 민간예술단체 파트너십의 총체적인 전략을 도출할 수 있을 것이다.

■참고문헌

- 김수현, 박은철(2000). 『서울시와 NGO의 파트너십 구축을 위한 사례연구』. 서울: 서울시정개발연구원.
- 문화관광부(2006). 『학교-지역사회 연계 문화예술교육 시범사업 평가 및 발전방안 연구』. 서울: 문화관광부.
- 문화체육관광부(2010). 『2009 문화정책백서』. 서울: 문화체육관광부.
- _____ (2012). 『2011 문화예술정책백서』. 서울: 문화체육관광부.
- _____ (2012). 『2012 문화예술인실태조사』. 서울: 문화체육관광부.
- _____ (2012). 『2012 문화향수실태조사』. 서울: 문화체육관광부.
- 박민규(2010). 『2010 문화예술교육 통계 조사』. 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- 양현미 외(2010). 『사회문화예술교육 정책 분석 연구』. 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- 앤 뱀포드(2007). 『예술이 교육에 미치는 놀라운 효과』. 서울: 한길아트.
- 예술경영지원센터(2012). 『2012 공연예술실태조사 분석보고서』. 서울: 예술경영지원센터.
- 오세곤 외(2004). 『예술교육이 미래를 연다』. 서울: 한국문화예술진흥원.
- 이동연(2008). 『예술교육을 넘어서: 열 개의 문화고원』. 서울: 한길아트.
- 임학순(2007). 『문화예술교육사업과 파트너십』. 서울: 북코리아.
- Creswell, J.(2010). 『질적연구방법론』. 서울: 학지사.
- 한국문화예술교육진흥원(2008). 『지역사회 연계 학교 문화예술교육 시범사업 영

- 향평가』. 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- _____ (2011). 『기업 문화예술교육 활성화 연구』. 서울: 한국문화예술교육진흥원.
- Arts Council England(2004). *New audiences report*. London: Arts Council England.
- Roberts, P.(2006). *Nurturing creativity in young people: A report to government to inform future policy*. London: Department for Culture, Media, and Sport.
- Robinson, K.(1995). *Education in/and culture*. European Task Force. Council of Europe.
- 김형숙(2009). 미술과 지역사회의 파트너십: 지역사회 미술교육의 성립 배경을 통해 본 실태 연구. 『미술교육논총』, 23(1): 93-124.
- 박태영(2008). 민관의 파트너십 강화방안: 자원봉사센터를 중심으로. 『사회과학연구』, 14(1): 37-56.
- 임학순(2006). 문화예술교육프로그램의 파트너십 구축 요인에 관한 연구: 학교과 지역사회 연계 문화예술교육사업을 중심으로. 『기초조형학연구』, 7(3): 39-48.
- _____ (2006). 지역사회기반 문화예술교육사업의 파트너십 구축 실태와 발전방안. 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』. 서울행정학회.
- Matarasso, F.(2002). Smoke and mirrors: A response to Paola Merli's 'evaluating the social impact of participation in arts activities'. *International Journal Of Cultural Policy*, 9(3): 337-346.
- Merli, P.(2002). Evaluating the social impact of participation in arts activities. *International Journal Of Cultural Policy*, 8(1): 107-118.

논문투고일	2013년	6월	15일
심사일		6월	27일
심사완료일		7월	5일

Analyzing Internal and External Conditions of Private Arts Organizations for Their Active Participation in Arts and Culture Education Partnership

Min-Kyung Cha
Lecturer of Sungkyunkwan University

Determined that limited involvement of only a portion of public organizations restrains the system of delivering arts educational contents, this study seeks practical use of private sectors, especially private arts organizations, in supplying arts and culture education program oriented towards the whole nation.

For that, private arts organizations are addressed in relation to participation in arts and culture education partnership. Internal and external opportunities and challenges are analyzed, as well as utilization of resources, and their current status of relationship structure. As for a method of the research, staffs from the private organizations with experiences of forming such partnerships are interviewed in effort of a deeper study.

As result, all interviewed private arts organizations showed high rate of utilizing internal human resources, in contrary to poor status of using their financial resources. However, finances from external sources were rather actively used, as well as the human and material resources. Difference in awareness of the stakeholders regarding the arts and culture education and conflicts from overloading work amount were pointed out as internal obstacles. For obstructive factors from the outside, there were overly proud attitude of some of the supporting organizations, problems about performance evaluation, and differences toward the definition of “arts and culture education” between the supporting organizations.

keywords: Arts & Culture education(문화예술교육), private arts organization(민간 예술단체), partnerships(파트너십), resource analysis(자원 활용 분석), challenge analysis(장애요인 분석)