

서울시립미술관

중장기 진흥계획 수립 연구

제 출 문

이 보고서를 서울시립미술관과 2020년 6월 계약 체결한
『서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구 용역』의
최종 보고서용으로 제출합니다.

2020년 12월

박 신 의

경희대학교 문화예술경영연구소 소장

경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 교수

연구진

〈책임연구원〉

박 신 의 경희대학교 문화예술경영연구소 소장
 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 교수

〈연구원〉

전 태 일 경희대학교 문화예술경영연구소 실장
 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 겸임교수
백 령 경희대학교 문화예술경영연구소 연구위원
 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 겸임교수
이 진 우 경희대학교 문화예술경영연구소 연구위원
 경희대학교 문화예술경영연구소 학술연구교수
주 명 진 경희대학교 문화예술경영연구소 연구위원
 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 겸임교수
박 현 숙 경희대학교 문화예술경영연구소 연구위원
 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 겸임교수
민 정 아 경희대학교 문화예술경영연구소 연구위원
 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 겸임교수
김 장 언 한국예술경영연구소 이사
박 수 진 (주)아트컨설팅 에스에이씨 대표
원 혜 원 경희대학교 문화예술경영연구소 연구원

〈연구보조원〉

김 원 재 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사과정
김 미 진 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사과정
우 정 은 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사과정
장 혜 임 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사과정
백 성 지 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사과정
최 승 리 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사과정

목 차

I. 연구 개요	3
1. 연구의 배경 및 목적	3
1) 연구의 배경	3
2) 연구의 목적	3
2. 연구의 범위 및 방법	3
1) 연구의 범위	3
2) 연구의 방법	4
3. 연구체계 및 추진 일정	5
1) 연구체계	5
2) 추진일정	6
II. 환경 분석	9
1. 사회환경 분석	9
1) 환경문제에 따른 재난	9
2) 국제사회 패러다임의 전환	11
3) 디지털·비대면 문화의 확산	12
2. 정책환경 분석	13
1) 중앙정부 정책 동향	13
2) 서울특별시 정책 동향	16
3. 국내외 미술관 동향	23
1) 박물관·미술관 패러다임의 변화	23
2) 미술관의 사회적 역할 강화	25
3) 미술관 분관 확장에 따른 다양한 대응전략	26
4) 국제교류 증진과 네트워크 기능 확대	32
5) 관람객의 취향 변화와 새로운 관람객 개발	33
6) 비대면 문화의 확산과 대응	36
4. 서울시립미술관 운영현황	47
5. 분석 결과	51

III. 사업 성과분석	51
1. 분야별 성과분석	55
1) 전시 분야	55
2) 소장품 분야	70
3) 교육 분야	79
4) 홍보 분야	88
5) 조직 분야	93
6) 예산 분야	98
2. 책임운영기관 성과분석	100
3. 만족도 조사 분석	104
1) 전시 만족도 조사 분석	104
2) 교육 만족도 조사 분석	106
3) 홈페이지 만족도 조사 분석	108
4. 관람객·비관람객 설문조사	110
5. 분석 결과 및 시사점	116

IV. 중장기 진흥을 위한 전략체계 제안	126
1. 기존 전략체계 분석	123
1) 서울시립미술관 전략체계 현황	123
2) 서울시립미술관 전략체계 분석	124
2. 신규 전략체계 제안	126
1) 차별화 전략 도출	126
2) 신규 전략체계 제안	128
3. 서울시립미술관의 성격과 방향	130
1) 기본구도	130
2) 세부 방향	132

V. 영역별 중장기 전략과제 추진 방향	135
1. 중장기 전략과제 및 실행계획	135
2. 도시	136
1) 국제교류 및 네트워크 강화	136
2) 미디어에 기반한 도시 공간의 확장	141

3. 지역	148
1) 분관의 유기적 운영체계 구축	148
2) 지역 문화자원 연계 활성화	152
4. 당대	155
1) 학예연구 및 기획역량 강화	155
2) 소장품에 기반한 복합적 동시대성 구현	163
5. 공공	169
1) 포용적 가치 실현 콘텐츠 운영	169
2) 관람객 개발 연구	181
6. 행정	193
1) 분관 시대의 운영체계 정비	193

VI. 중장기 사업 추진 일정

1. 영역별 추진 일정	211
2. 단계 별 추진일정	212

참고문헌	217
------------	-----

표 목차

[표 II-1] 한국판 뉴딜정책(디지털뉴딜, 그린뉴딜) 개요 (2025년까지)	14
[표 II-2] 포스트 코로나 시대의 문화뉴딜 정책토론회 발제	14
[표 II-3] 문화뉴딜 사업계획(안) 주요 내용	15
[표 II-4] 비전2030, 문화시민도시 서울 비전 체계도	16
[표 II-5] <박물관·미술관 도시 서울>를 통한 조성 시설	19
[표 II-6] 서울문화재단 코로나19 긴급지원 주요 사업	21
[표 II-7] 서울시 투자·출연기관 ‘공공혁신 5대 비전’ 주요 내용(~’22년)	22
[표 II-8] ICOM 박물관 정의 개정 논의	25
[표 II-9] 구겐하임 미술관 본관 및 분관 현황	26
[표 II-10] 퐁피두센터 본관 및 분관 현황	27
[표 II-11] 파리박물관연합의 미션	29
[표 II-12] 파리 뮤지엄 카드 구매 정보	30
[표 II-13] 파리 박물관 연합법인 소속 기관	31
[표 II-14] 싱가포르 비엔날레 회차별 참여국 및 참여 예술가 수	32
[표 II-15] 타이페이 비엔날레 회차별 참여국 및 참여 예술가 수	32
[표 II-16] 국립현대미술관 국내외 거장전 개최 현황	33
[표 II-17] 방구석 뮤지엄 투어 참여 주요 미술관	43
[표 II-18] 서울시립미술관 본관 및 분관 현황	47
[표 II-19] 서울시립미술관 관람객 현황 (2013 ~ 2020년 7월)	48
[표 II-20] ‘박물관미술관 도시, 서울 프로젝트’ 일환 신규 시설 개관 현황	49
[표 III-1] 서울시립미술관 본관 및 분관 별 전시 분포(2017년~2019년)	55
[표 III-2] 기획전 유형별 구분(서소문 본관, 2017년~2019년)	56
[표 III-3] 서소문 본관 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)	56
[표 III-4] 기획전 유형별 구분(북서울미술관, 2017년~2019년)	58
[표 III-5] 북서울미술관 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)	58
[표 III-6] 기획전 유형별 구분(남서울미술관, 2017년~2019년)	60
[표 III-7] 남서울미술관 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)	60
[표 III-8] 기획전 유형별 구분(백남준기념관, 2017년~2019년)	61
[표 III-9] 백남준기념관 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)	61
[표 III-10] 2020년 신진미술인 전시지원 프로그램 개요	61
[표 III-11] 기획전 유형별 구분(SeMA 창고, 2017년~2019년)	62

[표 III-12] SeMA 창고 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)	62
[표 III-14] SeMA 벙커 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)	62
[표 III-13] 기획전 유형별 구분(SeMA 벙커, 2017년~2019년)	62
[표 III-15] 기획전 유형별 구분(난지미술창작스튜디오, 2017년~2019년)	63
[표 III-16] 난지미술창작스튜디오 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)	63
[표 III-17] 서울시립미술관 상설전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)	64
[표 III-18] 서울미디어시티비엔날레 개최 현황	65
[표 III-19] 2021년 서울미디어시티비엔날레 개요	65
[표 III-20] 서울사진축제 개최 현황	66
[표 III-21] 서울특별시립미술관 관리 및 운영 조례 : 제 4장 소장작품 구입 및 관리 등	71
[표 III-22] 서울특별시립미술관 관리 및 운영 조례 시행규칙 일부	71
[표 III-23] 서울시립미술관 소장품 보유 현황(장르별 비율)	72
[표 III-24] 서울시립미술관 소장품 보유 현황(수집 방법별 비율)	72
[표 III-25] 서울시립미술관 소장품 상설전시(최근 3년간)	73
[표 III-26] 서울시립미술관 소장품 기획전시(최근 3년간)	73
[표 III-27] SeMA 컬렉션 라운지 개요	74
[표 III-28] SeMA 컬렉션 라운지 현황	74
[표 III-29] 대외협력전시 개요	74
[표 III-30] 대외협력 전시(최근 3년간)	75
[표 III-31] 서울시립미술관 소장작품 수집방향	76
[표 III-32] 서울시립미술관 본관 및 분관 별 교육프로그램 분포(2017년~2019년)	79
[표 III-33] 시설별 도슨트 운영 실적(2017년~2019년)	80
[표 III-34] 도슨트 양성 교육 프로세스(2019년)	81
[표 III-35] 미술아카데미 : 전시연계 프로그램의 비율(2017년~2019년)	82
[표 III-36] 서울시립미술관 본관 및 분관 별 전시 연계 프로그램 교육대상별 구분(2017년~2019년)	82
[표 III-37] 미술아카데미 : 진로체험프로그램(2017년~2019년)	83
[표 III-38] 미술아카데미 : 지역투어 및 연계 프로그램(2017년~2019년)	84
[표 III-39] 미술아카데미 : 대학(원)생 예비 에듀케이터 프로그램(2017년~2019년)	85
[표 III-40] 미술아카데미 : 교사 직무연수 교육프로그램(2017년~2019년)	85
[표 III-41] 시민큐레이터 양성 교육(2017년~2019년)	86
[표 III-42] 시민큐레이터 양성 프로세스	86
[표 III-43] 서울시립미술관 부서별 홍보 운영 분포(2018년~2019년)	88
[표 III-44] 홈페이지 방문자수 변화 추이	89
[표 III-45] SeMA 소식지 및 종합 안내 리플릿 제작 부수 변화(2018년~2019년)	90
[표 III-46] 서울시립미술관 뉴미디어 활용 홍보 게시물 수 변화(2018년~2019년)	90
[표 III-47] 서울시립미술관 부서별 주요 담당업무	93

[표 III-48] 서울시립미술관 인력 현황(2020. 7. 1.)	94
[표 III-49] 학예연구 인력 현황(2020. 7. 1.)	95
[표 III-50] 홍보 인력 현황 (2020. 7. 1.)	96
[표 III-51] 서울시립미술관 '17 ~ '19 예산 운영현황	98
[표 III-52] 서울시 기관 성과평가 지표	101
[표 III-53] 관람객 만족도 조사 주요 결과 종합	104
[표 III-54] 시민아카데미 만족도 조사 주요 내용(서소문 본관, 남서울미술관)	106
[표 III-55] 시민아카데미 만족도 조사 주요 내용(북서울미술관)	106
[표 III-56] 서울시립미술관 홈페이지 만족도 조사 분석 결과 종합	108
[표 III-57] 관람객·비관람객 설문조사 조사설계	110
[표 III-58] 관람객 설문조사 설문항목	110
[표 III-59] 비관람객 설문조사 설문항목	111
[표 III-60] 관람객·비관람객 설문조사 응답자 기본특성	111
[표 IV-1] 서울시립미술관 현재 전략체계	123
[표 IV-2] 서울시립미술관의 전략체계	124
[표 IV-3] 주요 미술관 전략체계	125
[표 IV-4] 서울시립미술관 전략체계 (2021년 ~ 2025년)	129
[표 V-1] 서울시립미술관 전략과제 및 핵심사업	135
[표 V-2] 온·오프라인 국제교류 개념 및 수행방식	138
[표 V-3] 디지털 갤러리 시범사업 3대 사업영역	143
[표 V-4] 서울시립미술관의 공간별 특성화 전략	148
[표 V-5] 서울시립미술관 연구체계 구축의 개념도	156
[표 V-6] 서울시립미술관 연간의제	158
[표 V-7] 하이브리드 프로그래밍 전시트랙 (예시)	158
[표 V-8] 서울시립미술관 특별전시 운영 방식	159
[표 V-9] 서울시립미술관 주요 소장품 기획전 추이 (2017년 ~ 2020년)	167
[표 V-10] 서울시립미술관 상설전 추이 (2017년~2020년)	167
[표 V-11] 서울시립미술관 소장품 상설전 확대 운영 구도	168
[표 V-12] 서울시립미술관 본관 및 분관 별 '전시 연계 프로그램' 교육대상 별 구분 (2017년 ~ 2019년)	175
[표 V-13] 찾아오는 퍼블릭 프로그램 구성	176
[표 V-14] 찾아오는 퍼블릭 프로그램 운영 형태	177
[표 V-15] 유튜브 콘텐츠 유형별 구분 (2020년 2월 26일자 이후)	183
[표 V-16] 코로나19 극복방안 발표 이후 유통한 유튜브 콘텐츠 성과	183
[표 V-17] 동영상상이 유발한 구독자 수 상위 10	184
[표 V-18] 조회 수 상위 3개 교육 콘텐츠	185
[표 V-19] 조회 수 상위 3개 대중화/계기성 콘텐츠	186

[표 V-20] 조회 수 상위 3개 전시 콘텐츠	187
[표 V-21] 조회 수 상위 3개 행사 콘텐츠	188
[표 V-22] 조회 수 상위 3개 홍보 콘텐츠	188
[표 V-23] 코로나19 이후, 이전 성과 비교	190
[표 V-24] 코로나19 이후, 이전 시청자 연령층 비교	191
[표 V-25] 텍스트(Textom)을 활용한 빅데이터 분석 절차	192
[표 V-26] 효과적 네트워크를 위한 TF팀 조직 예시	196
[표 V-27] 사업 기반 분관 운영 방안 모델 예시	197
[표 V-28] 서울시립미술관 통합 브랜드 디자인 분관별 특징	200
[표 V-29] 통합브랜드 디자인 공표 로드맵 (예시)	203
[표 V-30] 서울시립미술관 홈페이지 운영 현황	204
[표 V-31] 서울시립미술관 홈페이지 통합 방향	205
[표 V-32] 〈SeMA 기준(안)〉	207
[표 VI-1] 단계별 추진일정 주요 방향	212

그림 목차

[그림 II-1] <디어 아마존 : 인류세 2019>展 전시 전경	9
[그림 II-2] 화상회의 진행 시뮬레이션	12
[그림 II-3] 화상회의 진행 모습	12
[그림 II-4] 문화포털 : 집콕 문화생활	13
[그림 II-5] 서울은 미술관 : 2020 공공미술 시민아이디어 구현	18
[그림 II-6] 유로파아나 주제별 카테고리 및 상세검색	23
[그림 II-7] 시각장애인 촉각 체험 프로그램	25
[그림 II-8] 가족 참여 프로그램	25
[그림 II-9] 구겐하임미술관 (뉴욕, 베니스, 빌바오, 아부다비 순)	26
[그림 II-10] 퐁피두 메츠 센터 전경	27
[그림 II-11] 말라가 퐁피두센터 전경	27
[그림 II-12] 루브르 아부다비 전경 및 내부	28
[그림 II-13] 소장품 정보제공 페이지	29
[그림 II-14] 소장품 관람 주제별 코스(일부)	29
[그림 II-15] 파리 박물관 연합법인 소속 기관 위치	31
[그림 II-16] 국립현대미술관 <마르셀 뒤샹>展 현장 스케치	33
[그림 II-17] <데이비드 호크니>展 현장 스케치	34
[그림 II-18] 대림미술관 전경	35
[그림 II-19] ICOM 웨비나 포스터	37
[그림 II-20] ICOM 웨비나 진행모습	37
[그림 II-21] 박물관 재개관 동향 지도	41
[그림 II-22] 대구미술관 <새로운 연대>展 전시 전경	42
[그림 II-23] 코로나미술관(@covidartmuseum) 게시물	42
[그림 II-24] 아트바젤 온라인 뷰잉룸	43
[그림 II-25] 아트바젤 온라인 뷰잉룸 설문조사	43
[그림 II-26] 관장이 들려주는 미술이야기	44
[그림 II-27] 큐레이터 전시 해설	44
[그림 II-28] 부산시립미술관 VR전시	44
[그림 II-29] 아무놀이챌린지 유튜브 영상	44
[그림 II-30] 사비나미술관 언택트 뮤지엄	45
[그림 II-31] 사비나미술관 언택트 뮤지엄_작품 개별감상	45

[그림 II-32] 서울시립미술관 조직 현황	48
[그림 III-1] 서울시립미술관 전시 도슨팅 어플리케이션	80
[그림 III-2] 홈페이지 내 온라인 교육 카테고리	89
[그림 III-3] 서울시립미술관 조직도	93
[그림 III-3] 서울시립미술관 '17 ~ '19 예산 운영현황 그래프	98
[그림 III-5] 책임운영기관 운영체계	101
[그림 IV-1] SWOT 분석에 기반한 차별화 전략 도출	127
[그림 IV-2] 서울시립미술관의 새로운 성격과 방향	130
[그림 V-1] 홍보 동영상 콘텐츠 유통 흐름	141
[그림 V-2] 홍보 이미지 콘텐츠 유통 흐름	141
[그림 V-3] 1+1=3 시연 장면	147
[그림 V-4] Tomorrow's Art Audience 워크숍 장면	147
[그림 V-5] LIMA 컨퍼런스 및 카탈로그 검색창	147
[그림 V-6] Acute Art	147
[그림 V-7] C3West 프로젝트, Zoe Scoglio, 〈In The Round〉, 〈Women in Fairfield〉, 2016	154
[그림 V-8] 서울시립미술관 연구 역량 강화를 위한 구도 설정	155
[그림 V-9] 〈천상의 육체: 패션과 카톨릭의 상상력〉전 현장스케치	161
[그림 V-10] 〈데이비드 보위 이즈 David Bowie is〉전 현장스케치	162
[그림 V-11] 모딜리아니 VR 체험 모습	162
[그림 V-12] 암스테르담 국립박물관의 시각장애인 음향 모형 및 온라인 수화 투어	172
[그림 V-13] 구겐하임 뮤지엄 Mind's Eye 워크숍 진행 모습	173
[그림 V-14] 휘트니 뮤지엄 Verbal Description and Touch Tour program과 Youth insight 진행 모습	174
[그림 V-15] 메트로폴리탄 뮤지엄 Seeing Through Drawing과 보조 청취 장치	174
[그림 V-16] Knowledge Capital의 커뮤니케이터	178
[그림 V-17] 산타크루즈 예술·역사박물관의 이야기가 담긴 향아리	179
[그림 V-18] 콜 어린이뮤지엄의 샤갈 체험전시	179
[그림 V-19] 〈해피쇼(Happy Show)〉전 현장스케치	180
[그림 V-20] 〈레안드로 에를리치 : 그림자를 드리우고〉 전시 연계 교육 콘텐츠	185
[그림 V-21] 〈SeMA 어드벤처〉 대중화/계기성 콘텐츠	186
[그림 V-22] 〈Compulsion to Repeat〉, 〈Seoul Photo Festival〉 전시 콘텐츠	187
[그림 V-23] 인구통계학적 사용자 분포 그래프	189
[그림 V-24] 유튜브 이용 시간대	190
[그림 V-25] 좌) 코로나19 이후 유입경로, 우) 코로나19 이전 유입경로	191
[그림 V-26] 서울시립미술관 빅데이터 분석 이미지	192
[그림 V-27] 서울시립미술관의 〈중기기본인력운용계획〉에 따른 2021~2025년 신규 조직도(안)	193
[그림 V-28] 서울시립미술관 정책연구 운영 기본 구도	195

[그림 V-29] 사업 기반 분관 운영	198
[그림 V-30] 서울시립미술관 시그니처 기본형 및 가로형	199
[그림 V-31] 서울시립미술관 통합 브랜드 디자인 (메인 시그니처)	200
[그림 V-32] 브랜드 적용 방안 (예시)	201
[그림 V-33] 몽크뮤지엄 VI 홍보 영상 이미지	202

서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구

I

연구 개요

1. 연구의 배경 및 목적
2. 연구의 범위 및 방법
3. 연구체계 및 추진 일정

I

연구 개요

1

연구의 배경 및 목적

1) 연구의 배경

- 박물관 및 미술관 진흥법 제9조 제3항에 의거하여 서울시립미술관 중장기(2021 ~ 2025년) 진흥계획 수립이 요구되는 시점으로, 2023년까지 총 10개의 공간을 운영하게 되는 서울시립미술관의 분관시대를 대비하여 새로운 방향성 정립과 시설·조직·기능·역할 등의 체계적이고 효율적인 운영전략이 요구됨

2) 연구의 목적

- 서울시립미술관이 “문화시민도시 서울”의 대표 미술관으로서 새로운 문화거점 역할을 하는 서울형 네트워크 미술관으로 자리매김하기 위한 중장기 미션·비전·발전전략을 수립함

2

연구의 범위 및 방법

1) 연구의 범위

구분	내 용				
공간적 범위	서울시립미술관, 서울시립 북서울미술관, 서울시립 남서울미술관, SeMA 난지미술창작스튜디오, SeMA 백남준기념관, SeMA 창고, SeMA 벙커와 신규 분관(서울시립 미술아카이브, 서울시립 서서울미술관, 서울시립 사진미술관)				
시간적 범위	- 성과분석 시간적 범위 : 2017년 ~ 2019년 - 중장기 진흥계획의 시간적 범위 : 2021년 ~ 2025년				
	연도	~2019	2020	2021 ~ 2023	2024~2025
	구분	본관 중심 시대	분관시대 전환기 (분관시대 준비원년)	분관시대 진입기	분관시대 도약기
특징	‘포스트-뮤지엄’ 패러다임 구현 ▶ 신규 분관 준비 (중장기 전략 구축) ▶ 신규 분관 운영 • 2021년 : 서울시립 미술 아카이브 개관 • 2023년 : 서울시립 사진미술관, 서울시립 서서울미술관 개관 ▶ 분관 운영 최적화 (서울형 네트워크 미술관 비전 구현)				
내용적 범위	- 대내외 환경변화 분석 - 서울시립미술관의 기존 성과 분석 - 서울시립미술관 중장기 진흥 전략, 로드맵 설계 - 서울시립미술관의 주요 정책과제와 사업 추진 방안 제시				

2) 연구의 방법

(1) 문헌조사

- 미술관 활성화 관련 및 중장기 발전방안 관련 자료 및 연구 보고서 수집 검토
- 국내·외 유사 미술관 관련 문헌 자료 수집 검토
- 미술관 및 문화향유 환경 등 국내 문화예술 정책 분석을 위한 자료 수집 검토
- 서울시립미술관 관련 현황 분석을 위한 자료 및 관련 참고자료 수집 검토
- 서울시립미술관 기존 관람객 만족도에 대한 메타 분석과 시사점 도출

(2) 사례연구

- 국내·외 우수 미술관 운영 및 새로운 환경 대응 전략 비교 분석
- 서울시립미술관 활성화 전략 수립을 위한 참조점을 확보하기 위해 각 활동별 쟁점을 중심으로 유사 사례대상 연구 및 분석

(3) 심층 면접(FGI) 및 전문가 자문

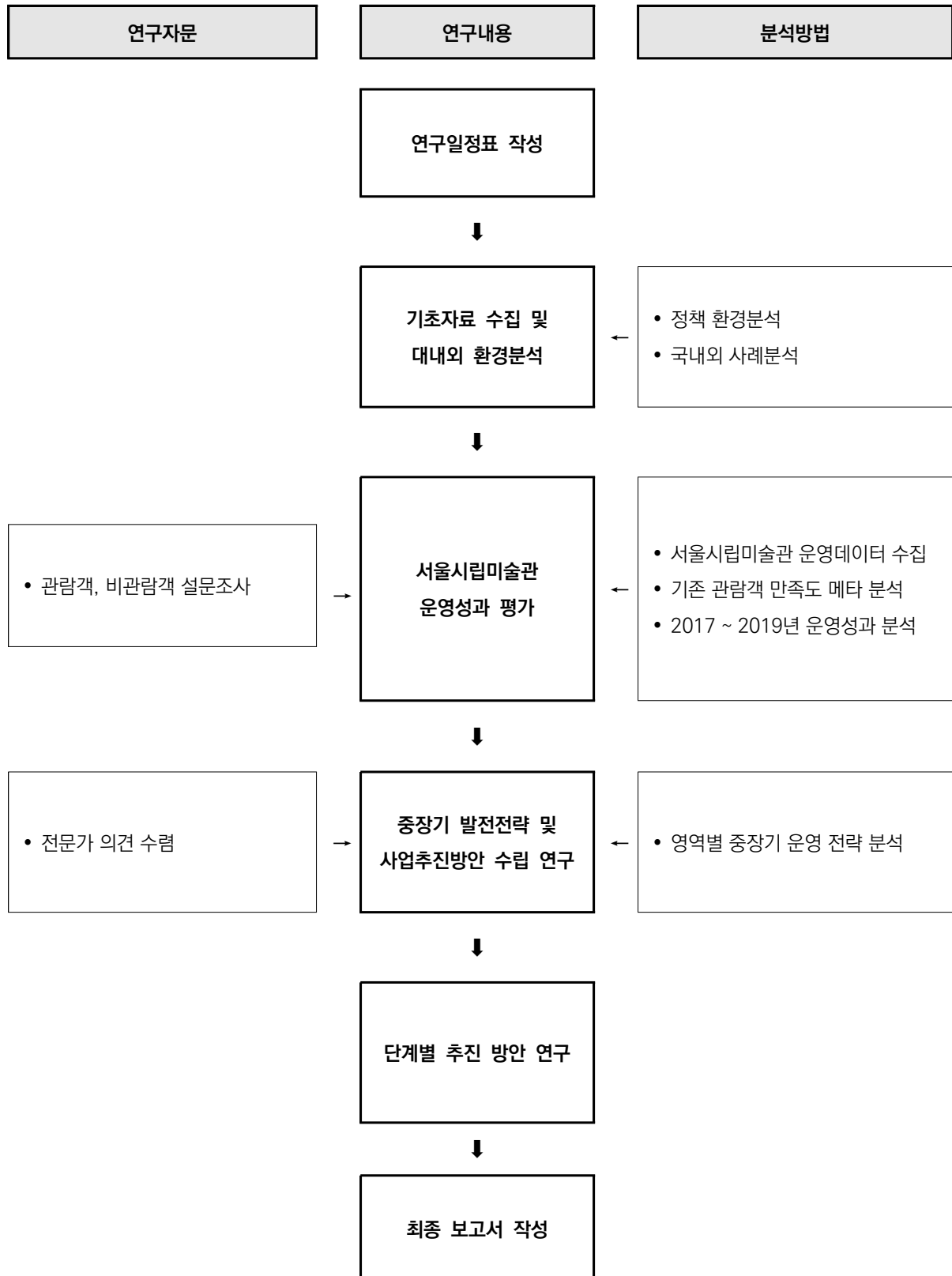
- 관련 전문가를 섭외하여 심층 인터뷰를 진행함으로써 미션 및 비전, 중장기 발전방안의 방향과 개선사항, 세부 사업안과 관련한 의견을 수렴하여 발전적 방안을 도출
- 서울시립미술관 내부 구성원의 의견수렴을 위한 부서별 분임토의를 통해 관련 현황 파악 및 대응방안 도출

(4) 설문조사

- 서울시립미술관 전 직원을 대상으로 한 설문조사를 실시하고, 이를 통해 미술관 환경 분석 및 중장기 사업 방향, 미션 및 비전 관련 의견 수렴
- 서울시립미술관 기존 관람객 만족도 조사에 대한 메타 분석과 이용자 만족도 조사를 새롭게 진행함으로써 기존의 만족도 조사에서 확보하지 못한 사항을 확인하고 관련 개선방향 도출. 단, 코로나 상황을 고려하여 실행 방식 논의

3 연구체계 및 추진 일정

1) 연구체계



2) 추진일정

추진 기간 항 목	6월		7월		8월		9월		10월		11월		12월	
	1~ 15	16~ 30	1~ 15	16~ 31	1~ 15	16~ 31	1~ 15	16~ 30	1~ 15	16~ 31	1~ 15	16~ 30	1~ 15	16~ 31
착수보고	9일													
기초자료 수집														
환경분석														
TF팀 미팅			1일											
성과 분석														
1차 중간보고					4일									
1차 중간보고 결과 보완														
설문조사 및 결과 분석														
전략체계 분석 및 제안														
전략과제 및 사업내용 제안														
2차 중간보고											9일			
2차 중간보고 결과 보완														
단계별 추진 일정														
전문가 자문														
최종보고 (서면)														30일

서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구

II

환경 분석

1. 사회환경 분석
2. 정책환경 분석
3. 국내외 미술관 동향
4. 서울시립미술관 운영현황
5. 분석 결과

II

환경 분석

1

사회환경 분석

1) 환경문제에 따른 재난

(1) 지구온난화에 따른 이상기후

- 이산화탄소는 온실가스 배출의 가장 많은 부분을 차지하며, 이는 지구온난화로 이어져 세계의 이상기후의 원인이 되고 있음
- 세계 에너지 분석 기관인 Enerdata에 의하면 국가별로 이산화탄소 배출량 총합이 20년 전에 비해 상당히 증가했으며, 아시아가 전 세계 1등으로 2018년 한해 15,655만톤을 배출했다고 밝혔음(김승혁·유민우·이선재, 2019)
- 기상학자들은 2045년이면 대기 중 이산화탄소가 450ppm(2018년 기준 407ppm), 2050년에는 550ppm으로 증가할 것으로 예측함. 이에 따라 지구평균온도는 약 4도가 상승할 것이며 지구상의 얼음이 모두 녹아 없어지고 지구 곳곳에서 산불이 발생하는 등의 재해가 발생할 것이라고 전망하고 있음(한정규, 2020)
- IPCC (UN 기후변화에 관한 정부 간 협의체, Intergovernmental Panel on Climate Change)에 따르면 기후변화에 따라 지구의 기후가 점차 더 극한적인 경향성을 띠는 방향으로 변화가 일어나고 있음을 주목하고 이에 대한 기후변화 적응의 시급성을 강조한 바 있음(명수정, 2019)

호주 화재 : 165일 간 지속된 화재

- 2019년 9월 2일 호주 골드코스트 인근 사라바에서 발생한 화재가 165일 간 지속되어 2020년 2월 13일에 진화되었음. 해당 화재로 인해 호주 전체 숲의 약 14%가 사라졌으며, 화재로 인한 연기와 안개는 호주를 넘어 뉴질랜드, 남아메리카, 태평양 연안 등 전 세계로 퍼짐
- 기상학자들은 호주 산불의 주된 원인이 지구온난화에 따른 인도양 쌍극현상일 가능성이 크다고 보았음. 인도양 동쪽의 가뭄이 호주에 영향을 끼쳐 비가 덜 내리게 되면서 산불이 더욱 확산되었다는 것임
- 해당 화재는 호주의 야생동물 사망으로 인한 생태계의 파괴와 함께 관광업의 비중이 큰 호주에 대해 세계 각국에서 여행자제 경보가 내려지면서 경제적으로 큰 손실을 야기함

일민미술관 <디어 아마존 : 인류세 2019>展

- '인류세'라는 단어는 2000년 네덜란드 대기화학자 파울 크뤼천에 의해 환경문제에 대한 염려 속에서 등장함
- 인류세라는 용어는 인간의 모든 활동이 온실가스 배출, 산림벌채, 핵실험이라는 형태로 자연환경을 큰 폭으로 변화시켜, 지구 곳곳에 인류가 그 흔적을 남기게 된 시대를 가리킴
- 일민미술관은 전 세계 산소의 20%를 만들어내는 지구 산소탱크인 아마존을 통해 '인류세'의 담화를 폭넓게 접근할 수 있는 새로운 예술적 구조를 제공하고자 했음



[그림 II-1] <디어 아마존 : 인류세 2019>展 전시 전경

(2) 환경문제와 코로나19

■ 환경오염에 따른 코로나19의 확산

- 환경오염으로 인한 기후변화, 무분별한 삼림 등으로 인한 생태계 파괴로 서식지를 잃은 야생동물이 타 지역으로 이동하면서 새로운 개체 및 인간과 접촉할 가능성이 확대되고 있음
- 이에 따라 동물, 식물 따위의 살아 있는 세포에 기생하며 증식하는 바이러스의 접촉 가능성 또한 확대됨
- 코로나19 바이러스의 원인으로 언급되는 박쥐는 독특한 면역체계로 인해 바이러스와 공생하는 관계에 있으며, 137종에 이르는 바이러스를 지니고 있음
- 생명공학정책연구센터에서는 코로나19 바이러스가 야생동물을 숙주로 하여 옮겨 다니는 과정에서 진화해 인체 감염 능력을 얻은 것으로 추정된다는 연구결과를 발표함
- 또한 장준 이화여자대학교 약학과 교수는 “환경 파괴, 세계화, 도시화 이런 것들이 신종 감염병이 더 자주 출몰하게 만드는 근본적인 원인이 될 수 있다”며, 코로나19에 대해 “환경오염으로 생태계 질서가 교란 및 파괴된 후유증으로 자연적 변이 및 변형 혹은 세균전으로 사용하기 위하여 인위적인 변이나 변형으로 나타난 바이러스로 유추가 됩니다.”라고 언급한 바 있음
- 이와 같이 전 세계적 팬데믹을 가져온 코로나19의 확산은 환경문제에 따른 결과물로 볼 수 있음

세계경제포럼(World Economic Forum), ‘2020 세계위험 보고서’(Global Risks Report 2020)

- 세계경제포럼이 발표한 2020 세계위험 보고서에 따르면, 2020년대에 인류가 마주할 가능성이 가장 높은 위험 요인 5가지는 모두 환경문제임
- 이에 따라 이제는 기후변화가 아닌 ‘기후위기’로 말해야 한다는 목소리가 커지고 있음

〈인류가 마주할 가능성이 높은 위험 요인 Top. 5〉

- 1위. 기상이변
- 2위. 기후변화 대응실패
- 3위. 자연재해
- 4위. 생물 다양성 감소
- 5위. 인간유발 환경재난

환경문제 및 코로나19와 관련하여 미국의 경제학자인 제러미 리프킨(Jeremy Rifkin)은

“팬데믹은 이번이 끝이 아니라 앞으로도 일어날 것입니다. 기후 변화와 관련되어 있기 때문입니다.

모든 것이 그저 정상으로 돌아갈 것으로 생각한다면 오산입니다. 과거 7년 동안 5번의 팬데믹이 있었습니다. 메르스, 아프리카돼지열병, 에볼라 등 말입니다. “

라고 언급함

2) 국제사회 패러다임의 전환

(1) 세계화의 후퇴 징후

■ 미국과 중국의 패권 경쟁의 심화

- 4차 산업혁명을 대표하는 5G, AI, 빅데이터, 로봇 등 슈퍼컴퓨터와 관련한 기술은 모두 민군 겸용이라는 특징을 갖고 있음. 이에 따라 첨단기술 개발에 대한 투자는 경제적·군사적 패권 경쟁으로 이어질 것으로 전망됨(연원호·나수엽·박민숙·김영선, 2020)
- 이에 첨단기술과 관련된 중국의 부상은 미국의 경계심을 높이고 있으며, 두 국가는 글로벌 패권을 두고 정치, 경제, 군사, 외교, 문화적으로 경쟁 관계에 있는 상황임
- 두 국가의 패권 경쟁은 중국 우한에서 발원된 코로나19를 두고 미국과 중국이 책임론을 펼치는 가운데 대립이 격화되고 있음

■ 글로벌 가치사슬(GVC)의 약화

- 금융위기 이후 분업과 특화를 목적으로 한 글로벌 가치사슬은 코로나19로 인해 국가 간 교역 비중이 감소하면서 성장이 정체되고 있음
- 특히 중국은 전세계 제조업과 서비스부문 생산의 15.4%를 차지하고, 약 500개 이상의 제조업 시설이 중국 우한시 지역에 입지함에 따라 세계 기업들이 코로나19로 인해 부정적 영향을 받고 있음
- 이러한 글로벌 가치사슬의 약화는 보호무역주의 심화와 리쇼어링 확대의 가능성을 제기함. 예컨대, 미국 정부는 '국방생산법' 발효, '바이아메리칸 강화' 시사 등 해외 수입을 줄이고 제조업 자급도를 높이는 정책을 강화중에 있음

■ 폐쇄적 민족주의 성향의 대두

- 미국과 중국의 패권 경쟁과 코로나19로 야기된 글로벌 가치사슬 약화에 따른 보호무역주의, 코로나19 백신 개발 진행에 따른 백신 선점 경쟁에 따라 세계적으로 민족주의 성향이 대두되고 있음
- 한국개발연구원이 주최한 한미 전문가 화상토론회에서 전문가들은 코로나19로 인해 폐쇄성을 띤 민족주의 성향이 세계적으로 나타나고 있다며, 새로운 글로벌 질서에 대비하기 위해 국가 간 협력의 중요성을 강조한 바 있음

난민 문제의 확대

- 유엔난민기구의 연례 보고서에 따르면 현재 전 세계 총 난민은 7,950만 명으로 역사상 최대 규모에 이르렀다고 밝혔음(2019년 말 기준). 이는 전 세계 인구의 약 1%에 해당하는 규모임
- 난민 증가의 원인 중 하나는 콩고민주공화국과 예멘, 시리아 등에서 발발한 내전 탓에 대규모 실향민이 발생한 것임¹⁾
- 세계 여러 나라에서는 지리적 이동성이 높고 위생 수준이 열악한 환경에서 지내고 있는 난민들을 바이러스 확산의 주범이라고 인식하여, 자국의 바이러스 확산을 방지한다는 명목으로 이주를 받아들이지 않는 상황에 있음

1) 국내에서는 2018년 500명이 넘는 예멘인들이 제주도로 입국해 난민 신청을 하면서 난민 수용에 대한 찬반 논란이 있었음

3) 디지털·비대면 문화의 확산

(1) 초연결사회와 호모 커넥서스

- 인간은 사회적 동물로, 관계망의 확장과 연결은 인류 역사의 발전과 생존에 밀접한 연관이 있음
- 4차 산업혁명 시대에 들어서며 인류는 인터넷, 통신기술 등의 발달에 따라 네트워크로 사람, 데이터, 사물 등 모든 것이 연결된 초연결사회로 진입함
- 초연결사회 속에서 인류는 호모 사피엔스에서 호모 커넥서스(HOMO-CONNEXUS)로 진화하며 초연결사회에 대비할 수 있을 것으로 전망하고 있음(송형권, 2019)
- 호모 커넥서스는 현실 세계와 디지털 세계가 초연결된 사회를 즐기면서 협업하여 새로운 가치를 만들며 살아가는 인류, 즉 인터넷과 디지털 스마트 기기를 통해 현실 세계와 가상 세계로 초연결된 인간을 의미함
- 특히 지식의 편집·조합을 통해 새로운 가치를 창출하는 것이 요구되는 동시대 사회환경 속에서 글로벌 인재들과의 소통과 협업 역량은 호모 커넥서스의 핵심가치임

(2) 온택트(Ontact) 소통방식 활성화

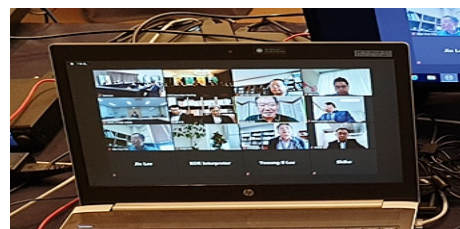
- 코로나19 확산은 정부의 사회적 거리 두기의 시행과 지역 및 국가 간 이동 제재를 야기함
- 이에 대한 대응으로 온라인을 통해 사회 연결망을 구축하는 온택트²⁾ 방식이 전 세계적으로 유행함
- 사회 연결망이 비대면을 전제로 이루어지는 변화는 코로나19 이전의 사회와 큰 차이점을 지닌 것으로, 이는 일시적인 현상에 그치는 것이 아니라 지속되며 코로나19 전후의 삶과 소통방식이 변화할 것이라는 의견이 제기되고 있음³⁾

웨비나(WEB+Seminar)의 활성화

- 웨비나는 웹(Web)과 세미나(seminar)의 합성어로 웹 사이트에서 행해지는 실시간 혹은 녹화의 양방향 멀티미디어 프레젠테이션임
- 코로나 사태로 인해 많은 기업들이 재택근무를 도입함에 따라 Zoom이나 MS Teams 같은 협업 솔루션이 업계의 주목을 받고 있으며, 여기에 웨비나 역시 함께 주목받게 됨
- 웨비나는 사람들이 오프라인에서 모이기 힘든 상황을 극복할 수 있는 것에 의미가 있음



[그림 II-2] 화상회의 진행 시뮬레이션



[그림 II-3] 화상회의 진행 모습

- 2) 언택트(untact:비접촉)에 온라인의 on을 합성한 말로, 온라인 기반으로 소통을 활성화 하는 방식을 의미함
- 3) 전국의 만 18세 이상 남녀를 대상으로 한 한국리서치의 여론조사에 따르면 응답자 중 80% 이상이 비대면 디지털 시대로의 전환이 코로나 사태로 인해 앞당겨질 것이며, 우리 사회에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하고 있는 것으로 나타남 (송한나, 2020)

정책환경 분석

1) 중앙정부 정책 동향

(1) 기존 시각예술 관련 주요 정책

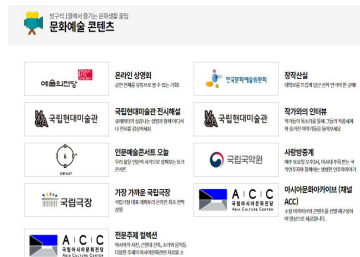
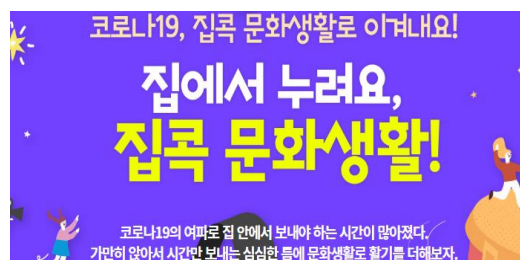
- 「새 예술정책(2018~2022)」은 블랙리스트 사태로 촉발된 예술 행정에 대한 신뢰 붕괴와 예술의 가치와 사회적 역할에 대한 재조명 요구의 맥락에서 수립되었음. 이에 따라 수평적 협치 체계의 형성과 예술의 공공성과 사회적 가치 확산 및 미래지향적 예술생태계 구축을 지향하는 정책의 성격을 지녔음
- 「미술진흥 중장기 계획(2018~2022)」은 선순환의 미술생태계 조성을 지향하며, 미술 일자리 창출 및 미술전시 관람률 상승, 미술시장 규모 확대의 목표를 명시화했음. 그러면서 4차 산업혁명 시대에 미술의 힘에 주목할 수 있음을 강조하며, 현대미술이 인공지능(AI), 가상현실(VR), 빅데이터 등 지능정보기술과 융·복합하여 새로운 콘텐츠를 선보일 수 있을 것으로 기대하였음
- 「박물관 및 미술관 진흥 중장기 계획(2019~2023)」은 공공성 강화와 전문성 심화, 지속가능성 확보를 3대 목표로 설정하며 박물관·미술관 이용률의 증가 및 1개관 당 인구수 감소를 명시화함. 뿐만 아니라 생활 문화기반시설(SOC)로서 박물관·미술관의 중요성을 강조하며, 중장기적인 진흥정책을 통해 지역공동체에 사회·문화적으로 기여할 수 있는 방안 모색을 필요성을 언급함

(2) 코로나19 확산에 따른 지원 정책

- 중앙정부는 코로나19 발생 초기에는 소독, 방역 등으로 대처했으나, 코로나19 확진자가 크게 확대됨에 따라 공연·전시 등의 취소 및 무기한 연기, 문예회관 및 박물관 등 문화시설의 임시휴관 등이 이루어지고 있음
- 중앙정부는 예술인 및 예술단체 지원 대책을 강구함과 동시에 문화예술 콘텐츠의 온라인 유통 채널을 확대와 온라인 기반 콘텐츠 생산 지원과 하며 비대면의 일상화를 전제로 하는 뉴 노멀(New Normal) 시대를 대비하고 있는 움직임을 보이고 있음

문화포털 : [집콕 문화생활](#)

- 문화체육관광부는 문화포털 홈페이지에 ‘집콕 문화생활’이라는 코너를 개설하여 문체부 산하기관 및 국립예술기관·단체의 온라인 콘텐츠를 통합적으로 제공하고 있음



[그림 II-4] 문화포털 : 집콕 문화생활

(3) 비대면 문화 확산과 문화뉴딜 정책

■ 한국판 뉴딜정책 현황

- 2020년 7월 14일, 청와대는 ‘한국판 뉴딜 국민보고대회’를 통해 포스트 코로나 시대 한국 경제의 도약을 위한 뉴딜정책의 양대 축으로 ‘그린뉴딜’과 ‘디지털뉴딜’을 제시함

[표 II-1] 한국판 뉴딜정책(디지털뉴딜, 그린뉴딜) 개요 (2025년까지)

구분	재정투자(국비)	예상 일자리 창출	분야 (재정투입, 일자리 창출)
디지털 뉴딜	44.8조	90.3만	① D.N.A.(Data, Network, AI) 생태계 강화 (31.9조, 56.7만) ② 교육 인프라 디지털 전환 (0.8조, 0.9만) ③ 비대면 산업 육성 (2.1조, 13.4만) ④ SOC 디지털화 (10조, 19.3만)
그린 뉴딜	42.7조	65.9만	① 도시·공간·생활 인프라 녹색 전환 (12.1조, 38.7만) ② 저탄소·분산형 에너지 확산 (24.3조, 20.9만) ③ 녹색산업 혁신 생태계 구축 (6.3조, 6.3만)

출처 : 기획재정부(2020), 「한국판 뉴딜 종합계획」

■ 문화뉴딜 필요성의 공론화

- 6월 29일, 이병훈 국회의원은 ‘포스트 코로나 시대의 문화뉴딜 정책 토론회’를 개최함
- 이낙연, 홍영표 의원을 포함한 20여 명의 의원들과 150명의 문화, 관광, 콘텐츠 분야 전문가들이 참여함
- 정책 토론회에서는 문화뉴딜이 한국형 뉴딜에 반드시 포함되어야하는 당위성을 강조하고, 문화 뉴딜의 아젠다를 설정하고 방향성을 모색함

[표 II-2] 포스트 코로나 시대의 문화뉴딜 정책토론회 발제

발제제목 및 발제자	결론 및 제언
코로나19의 문화부문 영향과 주요 이슈 (김성진 한국문화관광연구원 정책정보센터장)	[제언] (1) 코로나 세대, 청년 대상 문화정책 비중 상향 (2) 국민의 삶의 질과 행복을 책임지는 문화정책 (3) 신한류와 K방역 자산 활용, 세계 선도 국가 도약
포스트 코로나 시대의 문화예술정책 (임학순 가톨릭대학교 미디어기술콘텐츠학과 교수)	[결론] - 코로나19의 후유증이 장기적으로 지속되기 때문에 단기적인 처방으로는 한계가 있음. 위기를 넘어 치유와 전환, 그리고 혁신의 계기가 되어야 하며, 이를 위해서는 장기적, 총체적 접근이 필요함
포스트 코로나 시대, 슬기로운 관광정책 (강신겸 전남대학교 문화전문대학원 교수)	[결론] (1) 코로나 이후 산업질서 재편에 따른 관광산업 혁신 지원 (2) 매력적인 관광콘텐츠 창출을 위한 제도적 노력 (3) 관광산업의 회복탄력성 강화

■ 문화체육관광부의 문화뉴딜 정책 추진

○ 문화뉴딜의 대전제

- 코로나 이후 시대는 물질이 아닌 생명·인간의 가치가 핵심이 되고, 인간의 가치를 실질적으로 구현하여야 하는 것이 문화의 역할임(이어령, 2020)

○ 문화뉴딜의 사업계획(안)

- 문화체육관광부는 7가지의 문화뉴딜 사업계획(안)을 설계함

[표 II-3] 문화뉴딜 사업계획(안) 주요 내용

분야	내용
피해복구 : 새표준계약서(안) 마련 및 법제화	- 문화활동 중단(취소·연기)에 대한 피해보상 문제를 공연·전시 표준계약서에 반영하여 공연기획사 및 예술인들의 손해 방지
‘문화놀이터’ 빈터 활용 온·오프라인 문화활동	- 지자체 협력을 통해 빈터 등을 활용한 드라이브-인(Drive-In) 공연·전시 활동 독려 및 온라인 중계병행
비대면 시대의 문화활동	- VR 전문 공연장 및 전시장 조성 - 광화문 포시즌 호텔(알파고 vs 이세돌 바둑 대결)은 인류의 역사가 바뀐 곳으로, 관광지로서의 신규전략으로 시관광 광고 실시
가족중심 문화활동/가족 나들이	- 가족이 중심이 된 문화활동(악단·합창·춤·장기자랑 등) 수행 - (코로나 데카메론) 격리기간 중 가족의 이야기를 기록·촬영, 천일야화 같은 스토리텔링 프로그램 추진 등 ⇒ ‘가족이 함께’하는 시간, 문화활동을 통한 ‘격리’ 극복
박물관·미술관 온라인 활동	- 휴관에 따른 특별소장품, 테마·특집 온라인 전시를 통해 박물관·미술관에 대한 흥미 유발, 향후 방문 및 관람 유도 - 온라인 예술교육의 계기로서 콘텐츠 확충 및 프로그램 확대 필요
코로나 문화백서	- ‘20년 상반기 코로나로 인한 국내 문화·예술계 피해, 인간·사회관계 및 행동양태의 변화 등을 조사하고 기록화하여 개인 및 지역·시기별·국가별 비교
K-Culture 국제적 확산	- 구미권에서 한국인 포함 동양인을 코로나 사태의 주범으로 희생양삼을 우려가 존재함 - K-방역 포함, K-컬처, K-팝을 통해 한국의 코로나 극복 및 대응방안을 해외 전파하여 이미지 제고

2) 서울특별시 정책 동향

(1) 비전2030, 문화시민도시 서울

- 2016년 6월에 발표된 「비전2030, 문화시민도시 서울」은 개인·공동체·지역·도시·행정의 5가지의 범주로 구분하여 시민 개개인의 문화적 삶을 위한 정책 방향을 모색하였음

[표 II-4] 비전2030, 문화시민도시 서울 비전 체계도

목적	모두를 위한 모두의 문화				
방향	시민의 행복한 삶, 삶을 위한 문화				
범주	개인	공동체	지역	도시	행정
목표	문화주권	문화공생	문화재생	문화창조	문화협치
추진 과제	1. 선언적 권리에서 실질적 권리로 2. 시민을 객체에서 주체로	3. 함께 즐기는 공동 에서 함께 나누는 공동체로 4. 배타적인 공동체를 포용적인 공동체로	5. 지역을 삶이 있는 일상의 생활문화 공간으로 6. 문화를 지우는 재생 에서 <u>담아내는 재생</u> 으로	7. 역사를 보존하는 도시 에서 존중 하는 도시로 8. 창조경제의 한국 허브에서 세계 허브로 9. 예술인과 창의 인재가 모이는 기획의 도시로	10. 문화정책을 관주도에서 조정과 협치로

■ 개인

- 개인(문화주권) 범주에서는 서울시민 누구나 문화적 권리를 보장받을 수 있도록 시민과 함께 ‘서울시민 문화권’을 처음으로 선언하고(2016년), 서울문화정책 방향의 근간이 될 문화도시 기본조례를 제정함(2017년)

서울시민 문화권 선언식 (2016. 12. 20.)

- 서울시민 문화권 선언문은 “시민이 문화의 주인이자 권리의 주체”라는 전문으로 시작하며, 제1조 ‘문화를 향유할 권리’를 통해 “시민은 문화예술 향유에 있어 계층·연령·지역·성차·인종·종교·국적 등에 따른 차별을 받지 않아야 한다”고 명시하고 있음
- 조문 내용은 다음과 같음. ▲ 문화 향유권, 문화 접근권, 문화 교육권, 표현의 자유(제1~4조) ▲ 서울의 문화다양성, 문화경관, 문화자원 등(제5~9조) ▲ 문화 협의의 가치, 문화정책 수립·집행의 참여, 평가와 의견 수렴(제10~13조) ▲ 시민의 의무, 서울시의 의무, 문화권 원탁회의(제14~17조)
- 박원순 시장은 서울시민 문화권 선언문을 통해 5대 과제를 약속하였음

5대 과제

문화적 권리 보장

시민이 관람자에서 창작활동을 즐기는 생활 예술인이 되도록 지원

예술인의 안정된 생활과 창작의 자유 보장으로 시민문화 역량 강화

서울시 지역문화 진흥을 위한 문화자치기반 강화

2천년 역사도시 서울의 정체성 확립

「서울특별시 문화도시 기본조례」 시행 (2017. 11. 19.)

- 이 조례는 서울시민이 누구나 생활 속에서 문화를 향유하고 창조할 수 있는 환경을 조성하고 서울시의 정책에 문화적 관점을 확산함을 기본 이념으로 함
- 해당 조례는 서울특별시를 문화도시로 구현하기 위하여 필요한 기본적인 사항과 「문화기본법」 및 같은 법 시행령, 「문화예술진흥법」 및 같은 법 시행령, 「지방문화원진흥법」 및 같은 법 시행령에서 위임한 사항 및 그 시행을 위하여 필요한 사항을 규정함으로써 시민의 문화적 삶의 질을 향상시키고 시민 개개인의 문화행복을 실현하는 것을 목적으로 하고 있음
- 해당 조례는 시민의 문화권보장, 문화도시 정책의 수립, 문화예술축제의 육성 등의 내용을 담고 있음
- 아래 표는 제2장 시민의 문화권보장의 조례 내용으로 조례의 전반적인 내용을 확인 가능함

구분	내용
제2장 시민의 문화권 보장	제6조(시민의 문화권 보호 및 확산) ① 시장은 시민 누구나 일상생활에서 계층, 연령, 지역, 성(性), 인종, 종교, 국적 등에 따른 차별을 받지 않고 문화예술을 향유할 수 있도록 노력하여야 한다. ② 시장은 생활문화 활성화를 통해 시민의 문화예술 접근, 참여, 창작의 기회를 확대하고, 시민이 문화활동의 주체가 될 수 있도록 노력하여야 한다. ③ 시장은 시민의 문화권 증진을 위해 각종 문화교육 프로그램을 운영하거나 관련 사업을 지원할 수 있다.
	제7조(다양한 문화의 공존) ① 시장은 문화자원의 공유를 확산시키고 문화공동체가 활성화되도록 노력하여야 한다. ② 시장은 각계각층, 각 지역의 문화가 제약 없이 표현될 수 있도록 문화다양성을 보호해야 한다.
	제8조(문화예술의 육성 등) ① 시장은 문화예술인의 문화예술 활동을 육성하고, 이를 지원하기 위한 문화시설 및 제반여건을 조성하는 데 노력한다. ② 시장은 문화예술 등의 육성 및 진흥을 위한 활동을 수행하는 자치구 또는 개인·법인·단체에 예산의 범위에서 필요한 경비를 지원할 수 있다. ③ 시장은 문화시설 및 문화프로그램의 조성·개발·운영의 효율성을 위하여 민간의 참여를 활성화하기 위한 방안을 마련한다.
	제9조(문화산업의 육성) 시장은 지식과 창의를 바탕으로 하는 문화산업의 진흥을 위하여 관련시설을 확충하고, 기술·인력·창업 및 유통 등을 지원하기 위한 시책을 수립·시행한다.
	제10조(역사문화유산의 보존) 시장은 시의 역사를 형성해 온 문화유산을 보존·복원하고, 도시의 전통적인 요소와 현대적인 요소가 조화롭게 어우러질 수 있도록 노력한다.
	제11조(문화적 도시환경의 조성) ① 시장은 문화시설을 조성할 경우 지역 간 문화격차를 줄이고, 지역의 문화자치기반을 강화하기 위해 노력한다. ② 시장은 도시 개발 및 재생사업을 추진할 경우 문화적인 요소를 고려하여 추진하고, 자생적 문화지역을 보호·육성할 수 있는 방안을 마련한다.
	제12조(문화협치 기반 마련) 시장은 시의 문화발전을 위한 협치의 중요성을 인식하고, 시민들의 문화권이 신장될 수 있도록 시와 시민, 문화예술인, 문화예술단체가 서로 협력하고 협치할 수 있는 환경과 제도적 기반을 마련한다.

■ 공동체

- 공동체(문화공생)의 범주에서는 마을예술창작소 등 지역 기반 문화공동체 장르 기반의 문화 동아리를 활성화하였으며 다문화 시대에 맞춰 문화다양성 조례를 제정하고(2017년) 문화 다양성 이해를 위한 기반을 조성함

서울특별시 「문화다양성의 보호와 증진에 관한 조례」 시행 (2017. 5. 18.)

- 이 조례는 「문화다양성의 보호와 증진에 관한 법률」 및 같은 법 시행령에서 위임된 사항과 그 시행에 필요한 사항을 규정하여, 시민의 문화적 삶의 질을 향상시키고 문화다양성에 기초한 문화도시 실현에 기여하는 것을 목적으로 함
- 제3조(사회구성원의 권리와 책무)로 '모든 사회구성원은 문화적 표현의 자유와 권리를 가지며, 다른 사회구성원의 다양한 문화적 표현을 존중하고 **문화적 관용**을 가지도록 노력하여야 한다'고 명시함
- 여기서 "문화적 관용"이란 개인이나 집단의 국적, 민족, 인종, 종교, 언어, 지역, 성별, 세대, 학력, 정신적·신체적 능력 등의 차이에 따른 문화적 표현과 문화예술 활동의 지원이나 참여를 제한하거나 금지하지 않고 다양성을 존중하는 태도를 말한다. 단, 사회 미풍양속을 침해하는 문화적 다양성은 문화적 관용에 해당하지 않는다.
- 주요 조항으로는 제10조(문화다양성 실태조사), 제11조(문화다양성의 보호와 증진을 위한 지원), 제12조(문화다양성의 보호와 증진 교육), 제13조(전문 인력의 양성), 제14조(지역협력체 운영)을 꼽을 수 있음

■ 지역

- 지역(문화재생) 범주에서는 일상의 생활공간을 문화공간화를 할 수 있도록 상징성 있는 공공 공간에 공공미술 작품을 설치하는 「서울은 미술관」 공공미술 프로젝트를 추진함
- 지역 간 문화격차를 없애기 위해 문화시설이 부족한 지역에 인프라를 확충할 수 있도록 하며, 그 시작으로 문화시설이 부족한 서서울 지역에 시립미술관 분관을 건립함

「서울은 미술관」 공공미술 프로젝트

- 서울시는 시민의 보다 아름다운 삶이라는 공공적인 가치를 추구하고, 도시공간에 예술적인 상상력과 인간적 정취를 담고자 2016년부터 공공미술 프로젝트「서울은 미술관」사업을 추진하고 있음
- 「서울은 미술관」은 도시 서울의 공공 공간에서 예술작품과 예술행위, 그리고 시민들의 참여와 공유를 통해 함께 만들어가는 공공미술 사업으로, 도시 서울을 예술적 활기로 가득 찬 생동하는 삶의 터전을 만들어가고자 하는 목적을 지니고 있음



[그림 II-5] 서울은 미술관 : 2020 공공미술 시민아이디어 구현

■ 도시

- 도시 범주에서는 시민생활사박물관·봉제박물관 등 역사와 현대가 공존하는 다양한 유형의 박물관 조성함

박물관·미술관 도시 서울

- 서울시는 시민 문화 향유권 확대와 지역 간 문화 불균형 해소를 위해 문화 인프라가 부족한 지역에 박물관, 미술관, 도서관 등 문화시설을 건립하는 <박물관·미술관 도시 서울> 프로젝트를 2015년부터 추진하였음
- 서울시는 박물관·미술관은 도시의 문화 수준을 나타내는 바로미터이자, 문화를 담는 그릇으로 여기며, '구겐하임 빌바오 미술관'을 유치해 매년 100만 명이 찾는 세계적인 관광도시가 된 스페인 '빌바오'의 사례처럼 도시를 대표하고 지역의 활성화를 이끄는 문화 인프라를 확충한다는 계획을 밝힘
- 이에 따라 2019년까지 백남준기념관, 돈의문역사관, 서울우리소리박물관 등 5개 시설을 개관했으며, 2023년까지 9개소를 추가로 조성하여 총 14개소까지 확대하는 계획을 밝히고 있음

[표 II-5] <박물관·미술관 도시 서울>를 통한 조성 시설

시설명	개관시기	위치	내용
백남준기념관	2017	종로구	백남준이 유년시절을 보낸 종로구 창신동 집터에 작가의 삶·예술을 소개하는 공간
돈의문역사관	2018	종로구	도시재생 박물관으로 돈의문 일대의 역사와 문화를 보여주는 공간
이음피음 봉제역사관	2018	종로구	봉제산업의 1번지인 종로구 창신동에 위치해 전시와 체험 프로그램을 상설로 진행하는 공간
서울생활사 박물관	2018	노원구	도시재생 방식으로 조성된 동북권 첫 시립박물관으로 서울시민의 생활유물을 전시하는 박물관
서울우리소리 박물관	2019	종로구	'향토민요' 음원 2만 곡을 수집한 국내 최초의 향토민요 전문박물관
공예박물관	2019	종로구	옛 풍문여고 부지에 들어서는 시대별 대표 공예품을 전시 및 체험하는 박물관
한양도성 유적 전시관	2020(예정)	중구	한양도성 유적 원형과 발굴 및 보존 과정, 시대별 축조 방식 전시하는 공간
(가칭)평창동 미술문화복합공간	2021(예정)	종로구	시각예술 기록정보자원(Archive), 연구(Research)가 연동하는 한국 현대미술 라키비움
한식문화관	2021(예정)	성북구	삼청각을 리모델링해 한국 전통 식음문화를 연구, 전시, 체험하는 공간
서울시통합수장고	2022(예정)	강원도 횡성군	서울시 박물관과 미술관 소장품 약 35만 점을 보관하는 수장고
로봇과학관	2022(예정)	도봉구	인공지능(AI), 가상·증강현실, 홀로그램 등 첨단 로봇과학기술을 체험하는 공간
풍납동 토성박물관	2023(예정)	송파구	백제 건국과 왕도 건설 과정, 당시 주민 생활사를 전시하는 박물관
서울사진미술관	2023(예정)	도봉구	사진, 영상매체 특성화 기능 중심의 분관으로 국내 최초 근·현대 사진영상 특화 공립미술관
서서울미술관	2023(예정)	금천구	뉴미디어 융합예술 실험과 문화소외계층 퍼블릭 교육을 견인하는 미술관

- 서울시는 지속적인 예술인 삶의 환경개선으로 세계가 찾는 예술인 도시 서울로 도약하고자 예술인의 기반을 강화하는 「서울예술인플랜」 수립을 추진함

서울예술인플랜

- 2016년 서울시는 예술인들이 생계로 인한 예술계 이탈·단절 없이 창작 활동에 몰두할 수 있도록 주거·창작 공간부터 일자리까지 종합 지원하는 「예술인플랜」을 발표하였음
- 계획에 따라 예술인 임대주택 조성·지원, 서울청년예술단 선발·운영, 서울 예술인 복지증진 조례 제정, 예술청 조성 등의 주요 사업들이 추진되어왔음
- 현재는 예술인플랜의 새로운 방향 설정을 위한 논의 및 연구가 진행되고 있음
- 예술인플랜TF팀이 설계한 '예술인플랜2.0'의 방향성은 아래 표와 같음

비전	예술인이 행복한 도시, 예술로 매력있는 도시
전략	과제
서울의 예술창작환경 혁신	1. 예술지원제도 개선 2. 창작공간 운영 및 지원체계 다변화
청년예술지원사업 확대	3. 지속가능한 청년예술 지원체계 수립 4. 청년예술 무한기획 프로젝트 실행
예술인 주거 및 지역거점 지원 활성화	5. 예술인 임대주택사업 확대 6. 지역거점 예술활동 활성화
예술생태계의 자율성과 다양성을 위한 지원 강화	7. 서울형 문화예술협동조합 지원 8. 독립예술·거리예술·사회적예술 등의 지원사업 강화
서울시 예술행정의 협치 기반 강화	9. 예술지원기관 운영혁신 및 협치행정 강화

■ 행정

- 행정(문화협치) 범주에서는 관이 주도하는 기존 방식이 아닌 시민이 주도하고 전문가, 공공이 함께 협력하는 방식으로 문화행정의 패러다임을 바꾸어나가고자 함
- 문화도시 조례, 예술인복지 조례, 공공미술 조례를 제정하고 법체계를 정비하여 문화정책 추진 기반을 마련함

(2) 코로나19 문화예술분야 지원 대책

■ 문화시설의 휴관과 온라인 프로그램 실행

- 서울시 역시 중앙정부의 조치에 따라 사회적 거리두기를 위해 문화시설의 잦은 휴관이 잇따르고 있음
- 서울시는 코로나19 예방을 사회적 거리두기 실천 시민을 위해 서울시립미술관 전시해설, 세종문화회관 해설이 있는 오페라 공연 등 온라인 문화예술프로그램을 진행함

■ 코로나19 확산에 따른 긴급지원

- 뿐만 아니라 서울시는 문화예술계 긴급지원을 위한 45억 원 규모 추가경정예산 투입을 발표하며, 약 500여 건의 긴급지원을 시행한 바 있음(문화체육관광부, 2020). 예컨대 서울문화재단의 지원사업을 대표적인 사례로 볼 수 있음

[표 II-6] 서울문화재단 코로나19 긴급지원 주요 사업

지원사업명	공모기간	지원규모	내용
코로나19 피해 긴급 예술지원 공모	2020. 4. 6. ~ 4. 17.	총 150건(팀) 내외에서 최대 2천만 원까지 총 30억 원 지원	- 예술창작활동에 소요되는 인건비성 경비와 대관료를 지원함 - 코로나19를 고려한 온라인 콘텐츠 제작 , 오프라인 공연·전시 등을 통한 발표 등 자율선택 가능
예술교육 연구활동 및 온라인콘텐츠 제작 긴급지원	2020. 4. 10. ~ 4. 20.	총 100건(명) 선정, 건당 200만 원 상금 지급(정산 없음)	- 예술가/단체의 예술창작 및 교육활동에 기반한, 비대면 방식의 온라인 예술교육 (놀이) 프로그램 개발 활동에 필요한 예산 및 교육 지원
예술인 문화기획활동 긴급지원 [190시간]	2020. 4. 10. ~ 4. 20.	1인당 2백만 원, 총 120명 내외 지원	[기획] 새로운 기획안을 만드는 190시간 [실행] 지금 바로 활동에 나서는 190시간 [담론] 기획을 둘러싼 현황을 고민하는 190 시간
예술인이 재난을 대하는 가지가지 비법	2020. 4. 10. ~ 4. 20.	100명(단체) 내외 선정, 50만 원 ~ 1천 5백만 원	- 재난 속 예술인의 일상기록/예술창작 관련 온라인 콘텐츠 제안

■ 2025 서울예술인 플랜 수립 : 재난에 대한 상시 대응 가능 체계 구축 필요

- 「2025 서울예술인 플랜」의 수립을 위한 1차 토론회(전환사회의 예술인을 위한 상상력, 2020. 6.12.)에서 코로나19가 미치는 문화예술 분야에 대한 영향력과 이에 따른 대응에 관한 논의가 이루어진 바 있음
- 1차 토론회의 발제자였던 서울연구원 백선훈 연구원의 ‘2025 서울예술인플랜의 방향’을 살펴보면 2025예술인플랜기획단의 회의 결과에 따른 주요 계획 방향 및 의제설정에는 재난사회의 대응이 포함되어 코로나19와 같은 재난이 발생했을 때 상시 대응 가능한 체계 구축의 중요성에 대해 정책적 공감도가 형성되어 있는 것을 확인할 수 있음

(3) 포스트 코로나 시대를 대비하기 위한 <공공혁신 5대 비전>

■ 개요

- 발표장소 : 포스트 코로나 혁신 대시민 보고회
- 일 시 : 2020년 7월 2일 10:00 ~ 11:50
- 내 용 : 포스트 코로나 시대에 본격 대비하기 위한 공공기관 혁신 표준모델 제시
- 예 산 : 총 6,116억 (2022년까지)

■ 내용

- 서울시는 투자·출연기관의 '공공혁신 5대 비전'의 주요내용을 발표함
- 5대 비전의 주요 키워드는 '방역', '4차산업기술', '비대면', '경제', '돌봄'으로 제시하였으며, 관련 세부사업의 주요 내용은 다음과 같음

[표 II-7] 서울시 투자·출연기관 '공공혁신 5대 비전' 주요 내용(~'22년)

5대 비전	주요내용
① 365일 상시 방역체계 구축 (11개 사업, 747억 원)	① 시립병원 의료자원 공유시스템 구축(12개 시립병원, 비예산) ② 시립병원 위기 대응체계 마련(38억 원) ③ 감염 접촉자 추적요원 양성(300명) ④ 감염병 대비 병원 간 '언택트 회의' 확대(12개 시립병원) ⑤ 지역사회 '호흡기 전담 클리닉' 구축(협의 중)
② 4차 산업혁명 선도 미래도시 서울 조성 (32개 사업, 2,675억 원)	① Smart Train 안전관리(645억 원, 서울교통공사) ② 빅데이터 활용 지하철 혼잡도 정보 제공(147억 원, 서울교통공사) ③ AI 챗봇 및 전화 상담서비스(15억 원, 120다산콜재단) ④ 월드컵경기장 등 초연결 복합공간 구현(18억 원, 서울시설공단)
③ 언택트 서비스 대폭 확대 (44개 사업, 831억 원)	① 지갑 없는 지하철, 비접촉식(Tagless) 게이트 도입(29억 원, 서울교통공사) ② 언택트 신용보증 프로세스 구축(42억 원, 서울신용보증재단) ③ 온택트(온라인+언택트) 문화·교육콘텐츠 제공(80억 원) ④ 스마트 오피스 구현(21억 원, 서울디지털재단)
④ 경제적 소외계층 대상 경제방역 (29개 사업, 1,759억 원)	① 시민을 위한 스마트경제, 데이터 뉴딜(43억 원, 서울디지털재단) ② 영세 자영업자 지원 강화(18억 원) ③ 온라인 플랫폼 판로 지원(13억 원, 서울산업진흥원) ④ 포용성장을 위한 창업(225개) 및 일자리 지원(1,200개)
⑤ 감염병 대비 맞춤형 돌봄 서비스 제공 (12개 사업, 104억 원)	① S-돌봄 감염예방 디자인(15억 원, 서울디자인재단) ② 코로나19 돌봄안전망, 찾아가는 '긴급돌봄지원단' (2억 원, 서울시사회서비스원) ③ 돌봄 봉사자 통한 틈새 해소(2억 원, 서울시 자원봉사센터) ④ 사회적 고립가구 지원(31억 원)

출처 : 서울시청 기획조정실 보도자료(2020. 07. 02.)

3

국내외 미술관 동향

1) 박물관·미술관 패러다임의 변화

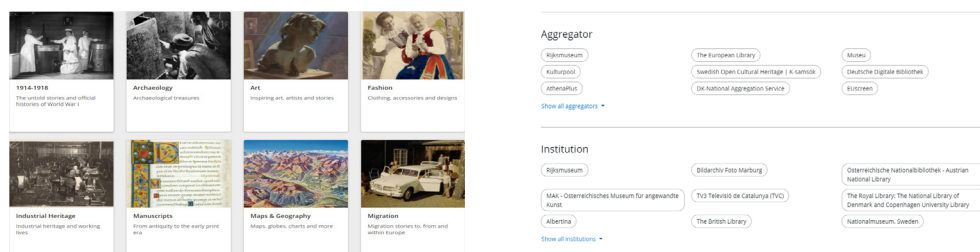
(1) 4차산업혁명과 박물관

■ 박물관·미술관 콘텐츠 생산의 변화

- 박물관·미술관은 온라인 기술을 기반으로 관람객과의 소통 채널 확대를 지속적으로 시도해옴. 예컨대 홈페이지를 통해 기본적인 정보를 제공하는 것에서 나아가 소장품의 디지털 아카이브를 구축하여 온라인상에 소장품을 공개하는 방식을 꼽을 수 있음(구보경, 2011)
- 4차산업혁명 시대의 박물관·미술관은 온라인을 통해 일방향적으로 서비스와 정보를 제공하는 것을 넘어 관람객의 참여와 소통 공간으로서의 역할에 관심을 두고 있음
- 이와 같은 변화는 박물관·미술관이 관람객을 유입시키기 위한 경쟁상대가 타 미술관을 넘어 다른 유형의 문화 및 오락거리 등으로 인지되기 때문임. 다시 말해 박물관미술관의 콘텐츠보다 접근성이 높고 흥미롭게 즐길거리가 풍요로워져 관람객 개발을 위한 대응책이 필요해진 것임
- TV의 문화 프로그램 편성, 유튜브와 같은 실시간 스트리밍 소통 플랫폼 등 다양한 유형의 서비스가 집에서 문화와 오락을 즐기고 싶어하는 사람들의 주목을 받고 있음(하워드 베써, 2019)
- 이에 따라 박물관·미술관 역시 온라인 채널을 단순히 서비스 제공의 역할이 아닌 관람객과의 소통중심 및 시간과 장소에 구애받지 않는 형식을 통해 대중 친화성을 증대 가능한 방향으로 인지해야 할 필요성이 있음
- 관람객과의 소통은 그들의 참여를 유도할 수 있는 흥미로운 콘텐츠에 기반함. 이에 따라 콘텐츠 생산의 기초 자원이 되는 정보재의 가치를 중요시 여기고 있음
- 이에 따라 박물관·미술관은 정보재를 시장성을 담보한 콘텐츠 생산의 기초 자원의 개념으로 접근하고, 단순히 온라인상에 데이터베이스를 구축하고 공유하는 것을 넘어 관람객의 참여를 야기하는 콘텐츠 생산·공유의 단계로 진입하는 것이 요구됨

유로피아나 Europeana

- 유로피아나는 유럽 내 34개국이 문화유산 보존 관련 정보를 하나의 데이터뱅크로 통합하고 공유하기 위한 사이트로 2008년에 공식 출범하였음
- 유로피아나의 미션은 '디지털 혁신에서 문화유산 부문의 역량 강화. 디지털 변화를 수용하고 혁신을 촉진하는 파트너십을 장려하고 이를 위한 전문 지식과 도구, 정책의 개발'이며, 이에 따라 유럽 국가들의 컬렉션 데이터를 수집하고, 해당 데이터를 검색 및 열람할 수 있는 기능을 제공함



[그림 II-6] 유로피아나 주제별 카테고리 및 상세검색

■ 온라인 커뮤니케이션 이해의 필요성

- 뮤지엄에 대하여 논할 때 ‘현장성’이 중요한 요소로 언급됨. 그러나 4차산업혁명의 발달 및 코로나19로부터 야기된 언택트 사회에서 ‘현장성’은 실현되기 어려움. 이에 따라 박물관·미술관은 가상 뮤지엄을 구축하고 온라인 콘텐츠를 제작하고 있으나 이는 콘텐츠를 일방적으로 배포하는 것에 불과함
- 이러한 이유로 온라인 배포를 통한 영상의 조회 수가 높지 못한 것은 영상 콘텐츠의 질적인 문제가 아닌 커뮤니케이션 방식의 잘못된 이해에 있다고 볼 수 있음
- 예컨대 뉴욕 공립 도서관은 2018년 ‘인스타 노벨(Insta Novel)’ 콘텐츠를 제작한 바 있음. 이는 단순히 종이책을 디지털 활자로 변환한 e-book과 매체 활용방식은 거의 동일하나, 활자를 이미지로 편집하여 콘텐츠를 시각적으로 전달한다는 점에서 커뮤니케이션 방식이 다르다고 볼 수 있음

온라인 콘텐츠 활용 세대의 확대

- 언택트 사회는 밀레니얼 세대⁴⁾의 특성으로 인해 떠오른 현상으로서 주목받아 온 바 있음
- 아날로그와 디지털의 과도기를 직접 경험한 밀레니얼 세대는 청소년 시기부터 인터넷을 사용하여 모바일, 소셜 네트워크 서비스 등 정보기술에 능통하다는 특징을 가짐. 이 세대는 2018년 기준 국내 전체인구의 28.8%를 차지하고 있으며, 2020년 ~ 2025년을 전후로 핵심세대로 대두될 전망이라고 분석된 바 있음(이재완, 2019)
- 오파 세대⁵⁾로 일컬어지는 밀레니얼 세대의 부모세대는 자녀로부터 디지털 기기 사용 방법을 쉽게 배우면서 언택트 사회로의 진입을 시작하고 있음
- 특히 50-60대의 유튜브 사용이 급증하는 것으로 나타남. 유튜브가 장노년층에게 인기를 끄는 이유는 다른 SNS와 달리 콘텐츠 중심으로, 인스타그램이나 페이스북과 같이 타인과의 소통이 아닌 일방적으로 콘텐츠를 소비할 수 있는 플랫폼으로서의 성격이 강한 것으로 나타남(임채경, 2019)
- 이처럼 50-60세대의 유튜브 사용의 증가와 함께 실버 서퍼(silver surfer·경제력이 있으면서 IT기기를 능숙하게 조작할 줄 아는 장년층)의 신조어가 등장하는 등 온라인 콘텐츠에 대한 접근성은 청년 세대뿐만 아니라 노년 세대에 이르기까지 높게 나타나고 있음을 확인할 수 있음

4) 1980년대 초반부터 2000년대 초반까지 출생한 사람으로 물질적으로 풍요로운 디지털 환경에서 성장하였음

5) 오파(OPAL)은 ‘Old People with Active Life’의 앞글자를 딴 조어로서 새로운 소비층으로 부각되고 있는 5060세대를 말함

2) 미술관의 사회적 역할 강화

(1) ICOM 박물관 정의 개정 논의 : 민주적이고 다층적 공간

- 2019년 7월 21, 22일 파리에서 열린 139차 세션에서 MDPP (Museum Definition, Prospects and Potentials) 상임위원회는 박물관의 대안적 정의를 형성하였음 (민주주의와 문화다양성 기반)
- 제 25차 교토국제박물관대회에서 ICOM의 정관에 삽입될 새로운 박물관 정의의 개정안에 대한 투표가 진행되었으나 채택되지 못했음
- 그러나 박물관의 정의 변화의 필요성 제기와 실천적 접근이 이루어지고 있음을 확인할 수 있음

[표 II-8] ICOM 박물관 정의 개정 논의

구분	내용
ICOM의 박물관 정의	박물관이란 교육 및 연구와 향유를 위해 인류 사회의 유형 및 무형유산을 수집, 보존, 연구하고 소통하여 전시하는 사회와 사회의 개발에 공헌하는 공중에 개방된 비영리의 영구적인 기관이다.
박물관 정의 개정안 (2019)	박물관은 과거와 미래에 관한 비판적인 대화를 위한 민주적이고 다층적인 공간 이다. 현재의 갈등과 도전을 인정하고 해결하며, 사회에 대한 신뢰를 바탕으로 유물과 표본을 보유하고, 미래 세대를 위한 다양한 기억들 보호 하며, 모든 사람들에게 동등한 권리와 유산에 대한 동등한 접근을 보장 한다. 박물관은 이익을 위한 기관이 아니다. 이들은 참여적이고 투명하며, 다양한 공동체를 존중 하고 협력관계를 맺으며 세계의 수집, 보존, 연구, 해석, 전시 및 이해하고 인간의 존엄과 사회 정의, 세계 평등에 기여 한다.

스웨덴 스톡홀름 현대미술관

- 스톡홀름 현대미술관은 민주주의의 근본 가치를 훼손하지 않으면서 모든 관점들에 대해 존중하고자 함
- 특히 사회적 소외계층, 장애인 등의 사람들에게 열린 미술관이 되고자 노력해왔음. 예컨대 이민자의 경우 언어를 구사하지 못하고 접근성이 떨어지는 경우가 있는데, 이에 따라 스웨덴에 새로 정착한 사람들이 흔히 사용하는 언어로 구성된 해설투어, 워크숍과 기타 활동을 진행함. 2020년 기준 7개 언어로 투어를 제공하고 있음(영어, 스웨덴어, 스페인어, 프랑스어, 독일어, 핀란드어, 페르시아어)
- 뿐만 아니라 시각장애인을 위해 촉각을 통해 예술을 경험할 수 있도록 지원함. 예컨대 시각장애인 촉각적 체험을 위해 마르셀 뒤샹의 <자전거 바퀴>의 복제품을 제작하는 등 포용적 미술관의 개념을 실천하고 있음



[그림 II-7] 시각장애인 촉각 체험 프로그램



[그림 II-8] 가족 참여 프로그램

3) 미술관 분관 확장에 따른 다양한 대응전략

(1) 구겐하임 미술관 : 컬렉션 기반의 글로벌 프랜차이즈

- 구겐하임 미술관은 개인의 소장품이 공공의 박물관으로 전환된 이례적인 사례임. 1937년 솔로몬 R. 구겐하임은 자신의 미술품을 공개적으로 전시하고 보존할 수 있는 박물관을 운영할 수 있는 재단을 설립하였음. 이후 뉴욕 시의회와 계약을 맺고 1959년에 건물을 완공, 같은 해에 개관함
- 구겐하임 미술관의 핵심은 구겐하임 재단의 컬렉션이며, 솔로몬 R. 구겐하임(Solomon R. Guggenheim), 페기 구겐하임(Peggy Guggenheim), 저스틴 K. 탄하우저(Justin K. Thannhauser), 주세페 판자 디 비우모 백작(Giuseppe Panza di Biumo) 등으로 이어지는 개인 컬렉터들의 근현대 컬렉션이 주를 이룸
- 구겐하임 재단은 소유한 컬렉션을 기반으로 전시, 교육, 연구, 출판물 등을 통해 근현대미술에 대한 이해와 감상을 도모하는 데 목적을 두며, 현재 본관 포함 총 3개 기관 운영, 1개 기관은 개관 예정 중에 있음

[표 II-9] 구겐하임 미술관 본관 및 분관 현황

기관 명	위치	개관연도	주요 특징
구겐하임 미술관 (Solomon R. Guggenheim Museum)	미국 뉴욕	1959	• 국제 박물관 네트워크의 중심지 • 근현대미술 특별전 중심
페기 구겐하임 컬렉션 (Peggy Guggenheim Collection)	이탈리아 베니스	1979	• 페기 구겐하임 컬렉션 중심 (입체파, 초현실주의, 추상표현주의 등)
구겐하임 빌바오 (Guggenheim Museum Bilbao)	스페인 빌바오	1997	• 구겐하임 미술관의 영구 소장품 중심
구겐하임 아부다비 (Guggenheim Abu Dhabi)	아랍에미리트 아부다비	2022 (예정)	• 20 ~ 21세기 중동의 미술사 중심



[그림 II-9] 구겐하임미술관 (뉴욕, 베니스, 빌바오, 아부다비 순)

(2) 퐁피두센터 분관 : 지역사회 문화 접근권 실천에 따른 글로벌 프랜차이즈

- 퐁피두센터는 프랑스 파리 중심부에 위치한 현대미술 복합문화 공간으로, 1977년에 최초 개관하였음. 이후 1997년 10월부터 약 2년간 건물 확장을 위한 리노베이션 공사를 진행하여 2000년에 지금의 형태로 재개관함
- 2010년 5월 프랑스의 예술의 지방 분산화 취지에 따라 프랑스 동북부의 메츠(Metz)에 첫 분관을 개관하였음. 메츠 지역은 룩셈부르크, 벨기에, 독일 프랑크푸르트에 인접하며, 이러한 특징을 바탕으로 퐁피두 메츠 센터는 유럽의 문화예술의 교차로로서 역할을 수행하고 있음
- 이후 프랑스 외에 해외에도 점차 분관을 개관하기 시작하여 현재 스페인, 중국, 벨기에에 프로젝트 성격의 분관을 두고 있음
- 퐁피두센터의 해외 분관의 경우 각 지역사회와의 파트너십의 일환으로 이루어지며, 각 지역에서의 소장품 전시를 통해 퐁피두센터가 가진 유럽 현대미술을 공유하고 각 지역의 문화자원을 발굴하는 역할을 함

[표 II-10] 퐁피두센터 본관 및 분관 현황

구분		기관 명	개관	주요 특징
프랑스		퐁피두 센터 (Centre Pompidou)	1997	세계적인 명성 기관으로서 예술과 사회의 교류 플랫폼
동부지역		퐁피두 메츠 센터 (Centre Pompidou-Metz)	2010	퐁피두센터의 정신, 네트워크 및 소장품을 바탕으로 자체 프로그램을 개발
국외	스페인	말라가 퐁피두 센터 (Center Pompidou Málaga)	2015	스페인 말라가 지역사회에 문화·교육 자원을 제공하기 위한 네트워크
	중국	중국 상하이 퐁피두센터 X웨스트번드미술관 (Centre Pompidou X West Bund Museum Project)	2019	퐁피두센터의 아시아 최초 협력 프로젝트이자, 중국 내에서도 외국 미술관과 문화기관을 공동 운영하려는 첫 시도
	벨기에	카넬 퐁피두 센터 (KANAL-Centre Pompidou)	2020	문화와 교류의 장소를 제공하고 브뤼셀의 창조를 존중하며 수도의 문화적 매력을 강화하는데 기여



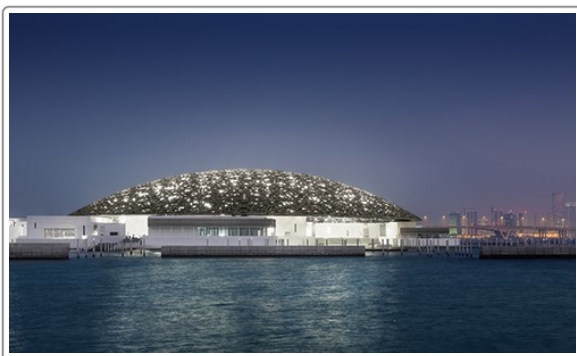
[그림 II-10] 퐁피두 메츠 센터 전경



[그림 II-11] 말라가 퐁피두센터 전경

(3) 루브르 아부다비 박물관 : 도시 문화 브랜드화에 기여하는 글로벌 프랜차이즈

- 루브르 박물관은 2017년 11월에 아랍에미리트의 수도 아부다비의 사디야트(Saadiyat) 섬에 분관을 개관함
- 루브르 아부다비 박물관은 2007년 3월 아랍에미리트와 프랑스 사이에 체결된 정부 간 협정으로 탄생하였는데, 이는 포괄적 박물관의 실현, 노하우의 교환, 작품의 대여를 골자로 하고 있음
- 아랍에미리트와 프랑스의 협정에 따라 프랑스 정부는 프랑스 박물관 기구(L'Agence France-Muséums)⁶⁾를 설립하고 프랑스 국립 박물관들이 소장하고 있는 유물들을 루브르 아부다비 박물관에 순환 배치하는 업무를 전담하는 조직을 출범시킴. 이 기구는 루브르 아부다비 개관과 운영을 위한 중심 기구로서, 루브르 박물관과 11개의 프랑스 국립 기관들이 참여하고 있음
- 프랑스 박물관 기구를 통한 컨설팅의 대가로 아랍에미리트 정부는 프랑스 정부에 10억 유로를 지불하는데, 그 중 40%는 '루브르'브랜드 대여 명목임. 나머지는 작품 대여 비용, 특별전 기획 비용, 운영 컨설팅 비용 등으로 구성됨
- 루브르 아부다비는 프랑스의 소장품을 활용해 고대부터 현대까지의 역사, 문화, 사회학적 관심사를 포괄하는 보편사적 박물관(Universal Museum)을 지향하며, 이를 위해 프랑스 국립 기관들이 참여하게 되었음
- 그러나 두 국가의 협력은 한시적 성격을 가짐. 아부다비 정부는 30년 동안 '루브르'브랜드 명칭을 사용할 수 있으며, 루브르 아부다비를 위한 프랑스 박물관들의 소장품 대여 기간은 10년으로 한정되어 있음. 이 기간 동안에도 대여가능한 유물 수는 순차적으로 줄어들도록 되어있음
- 추후 부족한 전시 유물은 아부다비 정부가 프랑스 박물관 기구의 도움으로 구입하게 될 자체 소장품으로 채워지게 되며, 개관 후 10년 이후부터는 자체 소장품으로 전시를 구성하는 계획을 수립하고 있음
- 또한 개관 후 15년이 지난 시점에는 특별전을 자체 기획할 수 있는 운영체제를 구축하고 이 계약이 종결된 이후부터는 자체 브랜드명을 지닌 완전한 독립적인 박물관으로 운영되는 로드맵을 설정하고 있음



[그림 II-12] 루브르 아부다비 전경 및 내부

6) 프랑스 박물관 기구는 루브르 아부다비 프로젝트를 성공적으로 달성하는 것을 목적으로 하며, 박물관 프로그램 구축, 개관을 위한 프로젝트 관리 지원, 프랑스 소장품 대여 관리, 영구 소장품 구축을 위한 자문 및 정책 지원 등을 수행함

(4) 파리박물관연합 법인 Paris Musées : 파리지 분관의 통합운영 및 네트워킹 강화

- 파리박물관연합(Paris Musées)은 베르트 들라노(Bertrand Delanoë, 전 파리 시장: 2001~2014)가 파리지 박물관 네트워크를 홍보하고 강화하기 위해 탄생시킨 공공 행정 기관으로 2013년부터 파리 시내 14개의 뮤지엄 및 유적지를 운영·관리함
- 특히 파리지의 역사와 문화유산의 가치를 높이기 위해 다양한 소장품을 수집하고, 기부자에 대한 경의를 표함으로써 소장품을 통한 파리지의 도시적 가치를 높여간다는 자부심을 토대로 법인을 설립하게 됨
- 본 기관은 소속된 14개 박물관의 전시회, 문화행사 기획 및 관리, 컬렉션 모니터링을 담당하는 부서로 구성되며 파리 10구에 본부가 위치함
- 파리박물관연합의 궁극적 목표는 시의 방향에 따라 파리 박물관의 국가 및 국제적 영향을 증진하고, 문화 보존 시설의 사명을 지원하는 것임. 시립박물관들의 네트워크를 유지함으로써 이들의 컬렉션 수집의 통일성을 유지하고, 박물관 간 협력을 촉진하며, 규모의 경제 개념을 이용한 발전이 가능함

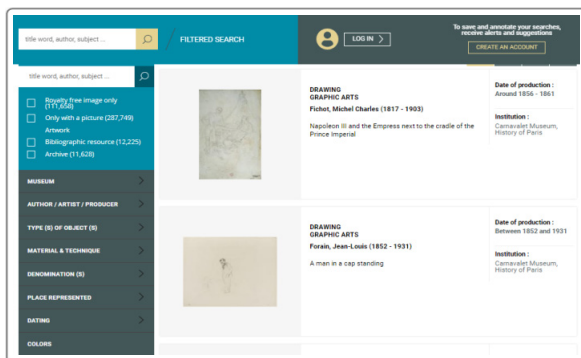
[표 II-11] 파리박물관연합의 미션

파리박물관연합의 미션
• 시립 소장품의 강화 : 시의 소장품에 대한 인식을 높이기 위한 소장품의 전산화 및 디지털화, 연구 개발, 문화행사 개최 • 국제적 영향력 강화 : 전시회 프로그래밍 및 수준 높은 출판물 제작으로 시의 문화적 풍요와 국가 및 국제적 영향력에 기여 • 문화 접근성 제고 : 교육 정책을 통한 대중의 문화접근성 향상에 기여

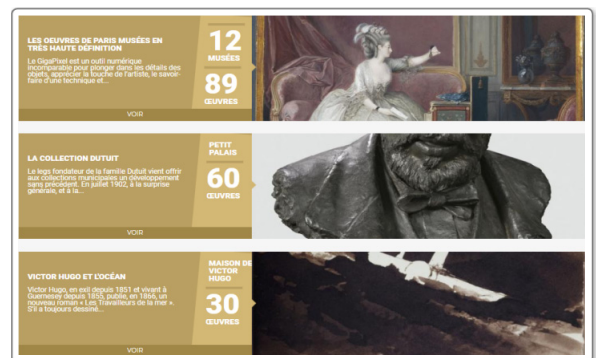
■ 주요 특징

○ 통합 소장품 아카이브

- 소속 기관들의 소장품 정보를 온라인을 통해 제공하고 있음. 단순 정보제공을 넘어 소장품을 특정 주제로 큐레이팅하여 온라인 전시 형태로 제공함
- 큐레이팅을 통해 마련된 콘텐츠인 ‘주제별 코스(Les Parcours Thématiques)’ 및 ‘가상 전시회(Les Expositions Virtuelles)’에는 각 작품의 소장처 정보가 제공되어 오프라인 방문을 통해 작품을 직접 감상할 수 있음
- 또한 소장품 중 저작권의 제한이 없는 작품의 이미지를 무료로 제공함



[그림 II-13] 소장품 정보제공 페이지



[그림 II-14] 소장품 관람 주제별 코스(일부)

○ 파리 뮤지엄 카드

- 카타콤브와 시테섬 고대지하유적지를 제외한 파리 무료 소속 기관에 입장할 수 있는 통합 입장권 운영. 온라인 홈페이지 및 각 기관의 안내데스크, 이메일을 통해 신청할 수 있으며, 해당 카드를 이용하여 박물관에 무료로 입장할 수 있음
- 루브르박물관, 그랑 팔레, 오르세 및 오랑주리 박물관, 파리 아틀리에, 파리 오페라 회원에게는 할인 혜택이 적용됨

[표 II-12] 파리 뮤지엄 카드 구매 정보

구분	가격	할인 혜택
1인	40€	32€
2인(본인 외 1인)	60€	50€
18세 ~ 26세	20€	15€
18세 미만	무료	

○ 출판물 제작

- 매년 약 30여 권의 출판물을 제작하고 있음. 전시 카탈로그, 소장품 가이드, 뉴스페이퍼 등 소속 박물관과 전시의 다양성에 걸맞는 수준높은 출판물을 지향함
- 또한 한 해 동안 제작한 출판물을 소개하는 'Catalogue des Publications'를 매년 제작하여 각 도서관의 정보를 제공함으로써 수월한 접근이 가능하게 함

○ 미술사 교육프로그램 Lse Paris de l' Art

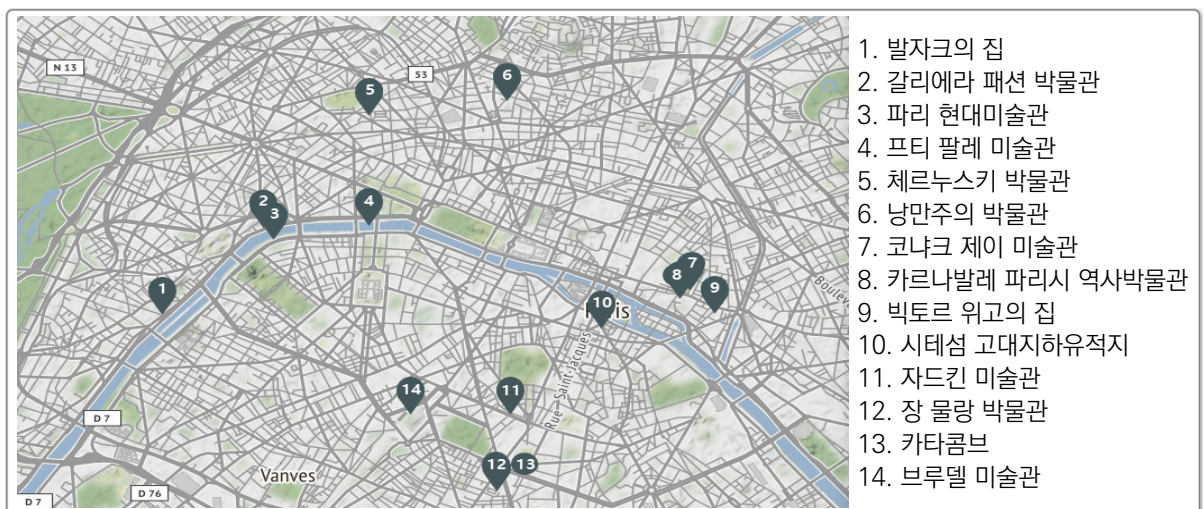
- 14개의 소속 박물관 컬렉션을 이용하여 고대부터 현재까지의 예술사 교육을 제공함
- 이 프로그램을 통해 미술사에 대한 이해와 개념에 대해 습득할 수 있는 기회를 제공함. 주목적은 예술 작품을 해독하고 그 내용을 탐구하는 방법과 예술사조에 대해 학습하며, 예술을 통해 파리의 문화 역사를 재조명하는 것에 있음
- 교육은 문화유산 큐레이터, 뮤지엄 디렉터, 예술사가 등에 의해 진행됨

■ 운영방식

- 파리박물관연합 법인은 2012년 6월 20일 '파리 평의회'(Conseil de Paris)에서 구성됨
- 파리박물관연합이 만들어지기 이전에는 전시회와 카탈로그 제작에 대한 공공 서비스 위임에 따라 파리에 의해 직접 관리되었음. 그러나 법인 설립이후 법인 이사회가 주도적으로 14개의 시립 박물관의 문화 행사 및 전시, 수집 및 출판 등의 업무를 관리하되, 각 시설별로 담당자를 두면서 운영이 됨
- 단, 파리시립미술관(Musée d'Art moderne de Paris)의 경우 독립된 조직 구조(관장 및 사무처장 / 컬렉션 및 전시 / 문화 서비스 / 자료실 / 전시연출 / 홍보 / 메세나 및 대외협력 / 안내, 안전, 시설관리, 기술 / 인력 관리 / 미술관 후원회 등 총 83여 명)를 갖추므로써 현대미술 분야의 전문성과 경쟁력 확보에 주력함

[표 II-13] 파리 박물관 연합법인 소속 기관

구분	설립연도	주제
카타콤브 (Catacombes de Paris)	1809	고고학 발굴 현장
체르누스키 박물관 (Musée Cernuschi, musée des Arts de l'Asie de la Ville de Paris)	1898	아시아 예술
프티 팔레 미술관 (Petit Palais, musée des Beaux-arts de la Ville de Paris)	1902	현대미술
빅토르 위고의 집 (Maison de Victor Hugo)	1903	빅토르 위고
카르나발레 파리시 역사 박물관 (Musée Carnavalet, Histoire de Paris)	1905	파리의 역사
발자크의 집 (Maison de Balzac)	1949	아틀리에 미술관
부르델 미술관 (Musée Bourdelle)	1949	아틀리에 미술관
파리 현대미술관 (Musée d'Art moderne de Paris)	1961	현대미술
시테섬 고대지하유적지 (Crypte archéologique de l'île de la Cité)	1980	고고학 발굴 현장
자드킨 미술관 (Musée Zadkine)	1982	오십 자드킨
낭만주의 박물관 (Musée de la Vie romantique)	1983	19세기 예술
갈리에라 패션 박물관 (Palais Galliera, musée de la Mode de la Ville de Paris)	1985	의상 역사
코냐크 제이 미술관 (Musée Cognacq-Jay, le goût du XVIIIe)	1990	18세기 예술
장 물랑 박물관 (Musée de la Libération de Paris – musée du Général Leclerc – musée Jean Moulin)	1994	제 2차 세계대전



[그림 II-15] 파리 박물관 연합법인 소속 기관 위치

4) 국제교류 증진과 네트워크 기능 확대

(1) 싱가포르 비엔날레 (Singapore Biennale)

- 2006년 시작된 싱가포르 비엔날레는 단순 미술행사를 넘어 지역의 정체성 확립 및 창작 기반을 넓히고 삶의 질 향상과 문화예술 산업의 발전 토대로 구축하기 위해 추진되고 있음
- 전 세계가 참여하는 행사이지만, 2013년 싱가포르 비엔날레는 아시아 작가를 집중 조명하는 등 지역성을 강조한 네트워크를 시도하였으며 그 안에서 문화적 구심점으로서 기능함

[표 II-14] 싱가포르 비엔날레 회차별 참여국 및 참여 예술가 수

회차	년도	참여국가 수	참여예술가(팀) 수
1	2006	38	95
2	2008	36	66
3	2011	30	60
4	2013	13	82
5	2016	19	63
6	2019	36	68

(2) 타이페이 비엔날레 (Taipei Biennale)

- 1998년부터 개최된 타이페이 비엔날레는 타이페이 미술관(Taipei Fine Arts Museum, TFAM)이 주최하고 있으며, 비엔날레를 통해 대만의 가시성을 높이고 글로벌 네트워크를 확장해옴
- 제 1회 타이페이 비엔날레는 대만, 중국, 일본, 한국 4개국에서 모인 예술가 36인(팀)만의 참여로 개최되었음. 바로 다음 회인 2000년부터 참여 국가수가 크게 증가하였으며, 2004년부터 전 국제적으로 다양한 지역의 국가들이 비엔날레에 참여해오고 있음
- 더불어 타이페이 비엔날레는 자국의 예술가 비율을 평균 약 17%로 유지하며 자국의 예술가를 위한 입지를 마련함

[표 II-15] 타이페이 비엔날레 회차별 참여국 및 참여 예술가 수

회차	년도	참여국가 수	참여예술가(팀) 수
1	1998	4	36
2	2000	18	31
3	2002	11	31
4	2004	17	42
5	2006	21	35
6	2008	25	47
7	2010	12	24
8	2012	27	52
9	2014	23	54
10	2016	-	76
11	2018	19	41
12	2020	27	57

5) 관람객의 취향 변화와 새로운 관람객 개발

(1) 국립현대미술관

■ 국립현대미술관의 <마르셀 뒤샹>展

- 국립현대미술관은 2018년 12월 22일부터 2019년 4월 7일까지 서울관에서 필라델피아 미술관과의 공동주최로 <마르셀 뒤샹>展을 개최하였음
- 해당 전시와 연계하여 레디메이드 작품을 만들 수 있는 ‘레디메이드 워크숍’, 마르셀 뒤샹의 작품 카드를 이용해 자신만의 이야기가 담긴 갤러리를 구성하는 ‘마르셀 뒤샹 작품카드’ 등의 참여형 워크숍과 예술적 정체성을 의상과 소품으로 표현하는 문화프로그램 ‘마르셀 뒤샹 그리고/혹은 에로즈 셀라비’ 상시 체험 프로그램 등을 운영함



[그림 II-16] 국립현대미술관 <마르셀 뒤샹>展 현장 스케치

- 국립현대미술관은 ‘국내외 근현대 거장전’으로 2017년 5건, ‘해외 거장전’으로 2018년 <마르셀 뒤샹>展을 포함하여 총 3건, 2019년 총 1건의 전시를 개최한 바 있음

[표 II-16] 국립현대미술관 국내외 거장전 개최 현황

년도	기간	장소	전시 명	부문
2019	2019.04.13.~ 09.15.	서울관	아거스 윤-대안적 언어	회화
2018	2018.12.22.~ 2019.04.07.	서울관	마르셀 뒤샹	전 부문
	2018.10.27.~ 2019.04.07.	서울관	하룬 파로키 - 우리는 무엇으로 사는가?	영상설치
	2018.05.11.~ 08.19.	서울관	아크람 자타리: 사진에 저항하다	사진
2017	2017.11.03.~ 2018.01.21.	과천관	리처드 해밀턴	회화, 사진
	2017.07.14.~ 10.09.	과천관	심문섭, 자연을 조각하다	조각
	2017.04.14.~ 08.06.	과천관	한정식: 고요	사진
	2017.04.14.~ 08.06.	과천관	윤승중: 건축, 문장을 그리다	건축
	2017.03.10.~ 06.18.	과천관	송번수_50년의 무언극	판화 등

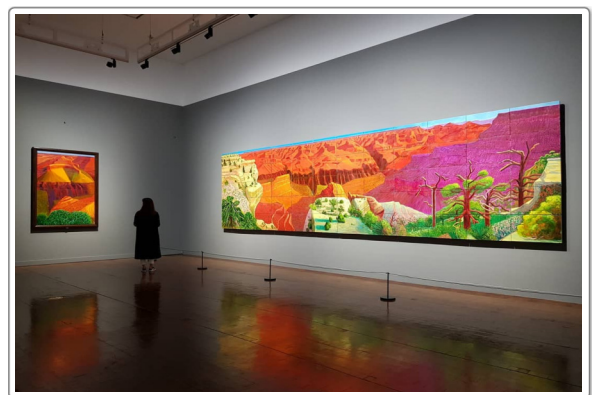
■ 관람객의 선호도 변화 확인

- 일반 대중은 현대미술, 개념미술을 어려워하는 것으로 인식되어왔음
- 이에 따라 특별전·국제전 개최 시 고전미술 또는 인상주의 계열의 전시를 개최하는 경우가 일반적이었음
- 그러나 국립현대미술관의 <마르셀 뒤샹>展을 통해 기존에 인식해온 관람객들의 전시 관람 취향에 변화가 있음을 확인할 수 있게 되었음
- <마르셀 뒤샹>展은 개막 5주 만에 10만 명을 돌파하고, 총 23만 5천 명 이상이 관람하였음. 이러한 관람객의 증가는 미술관 개관 이래 가장 빠른 속도의 관람객 증가이며, 인상주의 미술이 흥행 코드이던 것이 세대교체로 인한 취향 변화로 좀 더 현대미술에 근접했음을 의미함(서울경제, 2019.02.06.)

(2) 서울시립미술관

■ 서울시립미술관의 <데이비드 호크니>展의 관람객 유형 변화

- 서울시립미술관은 2019년 3월 22일부터 8월 4일까지 서소문 본관에서 국제 기획전 <데이비드 호크니>展을 영국 테이트미술관과 공동주최로 개최하였으며, 일반 시민의 높은 관심을 이끌어 내며 총 37만 5천여 명의 관람객을 동원하였음
- 미술관이 5~7월 관람객을 대상으로 설문조사를 진행한 결과 일반적으로 물리는 단체관람이나 학부모 관객과는 달리, 호크니를 잘 알고, 예술에 관심이 많으며, 자신의 '취향'을 추구하는 2030세대가 주류였음을 확인함
- 실제 설문조사 결과에서 '현장학습, 단체관람, 학교 과제'는 10.5%에 그쳤음 (김민, 2019, 11, 20)
- 결과적으로 자신의 '취향'을 중시하는 주 관람객층은 사전정보를 습득하며 전시에 대한 진지한 태도를 보이면서, 입소문과 SNS 활동을 통해 동질의 문화취향을 갖는 커뮤니티 성향을 드러낸다는 점에서 관람객 유형 변화에 시사하는 바가 있음



[그림 II-17] <데이비드 호크니>展 현장 스케치

■ 현대미술 걸작전 정례화

- 서울시립미술관은 해당 전시가 관람객 니즈에 대한 새로운 시사점을 제시한 것으로 해석하며, 변화하는 관객의 니즈를 바탕으로 관습적인 명화전에서 벗어나 현대미술 걸작전을 2년에 한 번씩 홀수 연도에 개최하겠다는 계획을 밝힘

데이비드 호크니 전을 통한 관람객의 니즈 파악과 현대미술 걸작전의 정례화 추진

- 젊은 층이 호크니 전을 좋아할 것이라는 예상과 달리 10대 후반에서 80대까지 다양한 연령층이 미술관을 찾았고, 60분에서 90분 이상 전시장에 머무르면서 진지하고 열정적인 태도로 관람하고 있음을 확인했습니다.
- 관습적인 명화전에서 벗어날 계획으로, 관객의 달라진 요구와 미술관 큐레이터십이 결합한 현대미술 걸작전은 2년에 한 번씩 홀수 연도에 열고, 짝수 연도에는 비엔날레를 통해 미술 전문성을 확대하겠습니다”

백지숙 관장 (2019년 7월 29일 기자간담회)

(3) 대림미술관

■ 대림미술관의 관람객 개발 전략

- 2002년에 개관한 대림미술관은 ‘일상이 예술이 되는 미술관’이라는 비전을 지님
- 대림미술관은 전시를 넘어 대중음악, 패션, 영화 등 다양한 분야의 문화행사를 개최하고 예술가의 허락 아래 작품 사진을 찍을 수 있게 함으로써 SNS를 통한 자연스러운 홍보효과를 내고 있음
- 이러한 활동에 대해 미술평론가 홍경한은 “대림미술관은 관람객 타깃이 명확하고 카피 하나, 이미지 하나로도 그들의 구미를 잘 간파한다”라며 “부대행사도 얼핏 미술과 관계없어 보이지만 전시 맥락에 맞게 잘 구성한다”라고 평한 바 있음(경향신문, 2014.09.16.)
- 또한 전시 개막 후 시들해지는 일반 전시와 달리 마지막까지 관람객 서비스에 박차를 가한다는 점이 이례적이며, 젊은 관객들이 많이 찾는 이유 중 하나라고 언급된 바 있음(뉴시스, 2018. 05.18.)



[그림 II-18] 대림미술관 전경

6) 비대면 문화의 확산과 대응

(1) 뮤지엄의 대응방안 논의

① ICOM 웨비나 - 뮤지엄 재개관 준비 : 대유행의 여파

■ 개요

- 일 시 : 2020년 6월 24일 15:00-16:15
- 사 회 : 비노드 다니엘(Vinod Daniel)
- 기조발제 : 피터 켈러(peter Keller, ICOM 사무총장)
- 패 널 : 라이쉐안 안(Laishun An, 중국, ICOM 부회장), 엘케 켈너(ICOM 오스트리아 회장), 크리스티나 렐라스(Christina Lleras, 큐레이터, 보고타미술관, 콜롬비아), 크리스티안 나나 추이썸(Christian Nana Tchuisseu, ICOM 카메론 회장)

■ 주요내용

- 최근 ICOM 조사에 따르면, 코로나19 확산으로 인해 전 세계 박물관의 95%가 최근 몇 달간 장기간 휴관 중에 있으며, 그 중 83%는 추후 규모가 축소되어 운영될 상황에 있으며, 50% 정도는 심각한 부채증가에 시달리고 있는 것으로 추산되고 있음
- ICOM은 이에 따라 전 세계의 뮤지엄의 상황을 공유하고 대응방안을 고민하면서 뮤지엄 간의 연대를 위한 노력을 호소하며, 향후 재개관 단계에서 취해야 할 대책방안에 관하여 논의함

○ 코로나19로 인해 휴관 중인 뮤지엄 재개관 전 주요 검토사항

- 전 세계적으로 정부의 정책 혼선으로 문을 다시 닫는 뮤지엄들이 속출하고 있기 때문에 코로나의 불확실한 위협에 대해 완벽히 대응 해야 함
- 관람객의 뮤지엄 방문에 있어서 안도감을 주는 것이 가장 중요. 관람객에게 신뢰감을 주기 위해 안전에 대한 정확한 가이드라인을 제시하고 그들이 안전한 환경에 있다는 점을 인지할 수 있도록 함
- 새로운 재난 대비책 및 컬렉션 보호 및 관리를 위한 매뉴얼을 마련해야 함

○ 코로나19 사태로 감소한 뮤지엄 방문객 수를 회복하기 위한 방안

- 직원과 관람객들을 위한 정확하고 구체적인 뮤지엄 보안, 안전, 위생 가이드 마련함
- 지역주민 대상 소그룹 단위로 흥미롭고 다양한 새로운 프로그램 개발이 필요함
- 거리나 광장 등과 같은 열린 공간 등을 활용한 뮤지엄 프로그램이 필요함
- 뮤지엄의 사회적 책임(포용적이고 창의적이며, 미래지향적인 전략을 갖춘)에 대해 깊이 있게 논의할 필요가 있으며, 정부와 퍼블릭 펀딩 확보에 대한 전략이 필요함
- 온라인 뮤지엄을 개관하는 등 온라인·디지털 매체의 적극적인 활용이 필요함

○ 해외 방문객 감소에 따른 지역주민 대상 프로그램 개발 필요

- OECD 추정, 내년에는 약 50-70% 해외 여행객이 감소가 예상됨에 따라, 지역과 관련된 작가들 작품의 전시나 지역 주민의 흥미를 끌어들 수 있는 콘텐츠 개발이 필요함
- 지역주민 참여를 유도함에 따라 관람객의 강한 유대감 확보

○ 장기간 휴관으로 인한 뮤지엄 직원에 대한 혜택 제공

- 여성 직원들을 위한 요가나 요리 강습, 아이돌봄 서비스 등과 같은 다양한 프로그램 등을 제공함
- 디지털 서비스를 활용한 직원 및 지역 간의 사회적 교류를 도모함

○ 코로나사태의 장기화로 인한 관객, 예산, 운영 등의 문제점에 대한 대응방안

- 뮤지엄 콘텐츠를 개발하여 다양한 플랫폼을 통해 대중에게 제공 및 판매하고, 클라우드 펀딩이나 정부 보조금 확보 방안 마련이 필요함
- 관람객 유도 외의 이윤 창출을 위한 창의적인 접근과 발상 전환이 요구됨
- 단순한 뮤지엄 역할에서 더 나아가 다양한 사회적 조직으로의 변화가 필요함
- 뮤지엄의 사회적 책무, 지역에 기여 등 지역과의 협업과 연계, 연대를 강화해야 함



[그림 II-19] ICOM 웨비나 포스터



[그림 II-20] ICOM 웨비나 진행모습

② 국립현대미술관 - 〈코로나 시대의 미술관〉 온라인 좌담회

■ 개요

- 일 시 : 2020년 7월 20일 16:00-17:30
- 사 회 : 송수정(국립현대미술관 미술정책연구과)
- 기조발제 : 윤범모(국립현대미술관 관장)
- 패 널 : 전승보(광주시립미술관 관장), 안규철(작가), 김성은(백남준아트센터 관장), 박소현(서울과학기술대학교 교수)

■ 주요내용

- 국립현대미술관은 전 지구적인 감염병 유행이라는 전례 없는 위기 상황 속에서 미술관의 역할을 모색하고자 기관의 대표, 작가, 이론가와 함께 온라인 화상 회의를 진행함

○ 미술관 존립의 위기

- 박물관·미술관의 휴관에 따라 사업의 축소, 박물관·미술관 통폐합, 궁극적으로 폐관에까지 이를 수 있는 상황에 직면해있으며, 이는 박물관·미술관 종사자들의 실업 위기와 고용 불안정을 야기함
- 사회적으로 중요한 역할을 수행해온 박물관·미술관의 위기를 극복할 수 있도록 정부의 지원이 필요함

○ 물리적 공간으로서의 미술관

- 많은 미술관이 인터넷 환경을 이용하고 있으며, 온라인 콘텐츠의 활용이 확대되고 있으나, 이는 미술관의 물리적 경험을 근본적으로 대체할 수 없음
- 장소에 머무는 경험, 일상과 다른 시간의 경험, 만남과 관조의 경험은 다른 곳에서는 할 수 없는 경험이며, 이러한 능동적 경험의 장소로서 미술관은 유튜브로 대체될 수 없음
- 현재 통용되고 있는 제한된 개별관람방식의 개발과 같이, 현 상황에서 가능한 형태로 물리적 장소로서 미술관을 살려내려는 노력이 필요함

○ 포스트 코로나 시대 대비를 위한 미술관의 과제

- 미술관의 사회적 역할에 따라 ‘코로나 상황으로부터 변화된 사회를 어떻게 회복할 것인가’에 대한 고민이 필요함
- 코로나19 사태를 넘어 기후변화, 인종차별, 재난상황과 같은 사회 전반의 위기 속에서 미술관이 해야 할 역할에 대한 고민이 필요함
- 물리적 공간으로서의 미술관 기능과 함께 미술관에서 일어나는 경험과 공유의 행위를 어떻게 구성하고 순환시킬지에 대한 고민이 필요함
- 국내의 외국전시는 서구미술에서 통용되는 가치 기준을 제시하고 이를 통해 한국미술의 차별성과 정체성을 질문함으로써 한국미술의 동시대적 위상을 확보해 왔음

- 그러나 팬데믹은 미술의 가치평가 기준을 주류미술과의 비교로부터 가져오기 어렵게 만들었으므로 우리 스스로 기준을 만들어야 하는 상황을 만들었음. 이러한 맥락에서 이 위기는 새로운 기회가 될 수 있음
- 재난 상황 극복을 위해서는 무엇보다 박물관·미술관 간의 연대가 중요함

○ 미술관의 중장기적 계획 수립 필요

- ICOM과 OECD의 웹 세미나에 따르면, 박물관·미술관은 문화예술 생태계의 중점적인 역할을 하는 기관으로서, 지금 상황에 대해 중장기적으로 대응하지 않으면 후에 더 큰 재앙을 초래할 것으로 예상하고 있음
- 코로나19 사태 속에서 불가피하게 취해야 했던 비대면, 비접촉의 패러다임을 그대로 따라가는 것이 아닌, 앞으로의 변화에 대비한 새로운 방향 설정이 필요함
- 이에 따라 포스트 코로나 시대를 대비한 중장기적 계획 수립이 필요함
- 관련하여 전승보 광주시립미술관 관장은 코로나19 극복을 위한 정책을 제언함

■ 정책제언

○ 디지털 콘텐츠 기반 국·공립 미술관 네트워크 강화 필요

- 국공립 미술관의 디지털 콘텐츠 개발 및 온라인 플랫폼 구축 사업과 더불어 소장품 교양 강의 등의 공동 제작과 공유 및 국·공립미술관 정례 회의, 공동 전시 제작 및 개최 등 네트워크 강화 필요

○ 국·공립 미술관의 미디어아트 프로젝트의 차별화 필요

- 서울시립미술관의 서울미디어시티비엔날레, 울산시립미술관의 미디어 중심 미술관으로의 방향성 설정, 광주시 유네스코 창의도시네트워크 선정 등 국내의 미디어아트 확산에 따라 국공립 미술관 ‘디지털 미디어아트 프로젝트’의 차별성 있는 개발 추진이 필요

○ 온라인을 통한 지역의 특화 콘텐츠 개발 필요

- 온라인을 통해 지역의 특화된 전시 및 소장품 수집 정책의 구현과 외래 방문객 증가를 위한 온라인을 통한 공공미술관의 고유성 및 전문성 제고

○ 국·공립 미술관 교류 협력망 사업 강화 필요

- 예산, 기획력 등의 문제로 블록버스터급 해외미술전의 수도권 편중 현상 해소 및 문화향유권 제고를 위해 블록버스터급 해외 미술전 공동 유치 필요
- 지역별, 분야별 차별성 있는 스튜디오 운영으로 보편성과 함께 특화성 강화된 창작지원으로 전환하고 공공미술(관) 창작스튜디오의 협력 강화
- 소장품 및 기획전시 공동주최 및 순회, 인적 자원의 교류 협력, 국공립미술관장 온라인 회의 정례화 및 오프라인 세미나 강화 등으로 미술관 협력망 강화

2021년 미술관 협력망 사업계획

- 문화체육관광부장관은 박물관 및 미술관 진흥법 제33조에 의거하여 국립현대미술관을 중심으로 미술관 협력망을 구성 및 운영하고 있음. 협력망은 국립현대미술관을 중심으로 전국 지역대표 미술관 15개관으로 구성됨

전국지역대표관 현황

(서울)서울시립미술관, (부산)부산시립미술관, (인천)인천시립송암미술관, (대구)대구미술관, (광주)광주시립미술관, (대전)대전시립미술관, (경기)경기도미술관, (강원)양구군립박수근미술관, (충북)청주시립미술관, (충남)임립미술관, (전북)전북도립미술관, (전남)전남도립미술관, (경북)포항시립미술관, (경남)경남도립미술관, (제주)제주도립미술관

- 미술관 협력망은 미술관에 관한 자료의 효율적인 유통·관리 및 이용과 미술관 간의 상호 협력을 도모하기 위한 협력체제 구축을 목적으로 하며, 이에 따라 이하 네 가지의 주요 기능을 수행함

1. 전산 정보 체계를 통한 정보와 자료의 유통
2. 박물관자료나 미술관자료의 정리, 정보처리 및 시설 등의 표준화
3. 통합 데이터베이스 구축, 상호 대여 체계 구비 등 박물관이나 미술관 운영의 정보화·효율화
4. 그 밖에 박물관이나 미술관의 상호 협력에 관한 사항

- 2020년 12월 22일, 국립현대미술관 및 협력망을 구성하고 있는 전국의 15개 지역대표 기관의 학예실(팀)장은 온라인을 통해 2021년 협력망 활성화를 위한 회의를 개최함

- 본 회의를 통해 총 세 범주의 '2021년 미술관 협력망 사업 계획'을 도출하였음

구분	사업 명	주요 내용
미술관 네트워크 강화	미술관 네트워크 강화	- 지역대표관 관장 회의 1회 - 지역대표관 운영실무협의회 2회
미술관 자료·정보·시스템 공유	공·사립미술관 소장품관리시스템 보급	- 공·사립미술관의 소장품관리 체계화를 위한 소프트웨어 무상 이용 및 보급
	공립미술관 순회전시 사업 추진	- 국립현대미술관 소장품 대여(소장품전) 또는 기획 전시 순회(순회전) 및 전시 조성 지원을 통한 대중의 문화향유 기회 확대와 협력망 시스템 강화
	공립미술관 아카이브 구축 지원	- 전국 등록 공립미술관을 대상으로 공모를 진행, 지역 공립미술관의 아카이브 구축을 위한 인력, 컨설팅 등의 지원을 통한 자료 관리 역량 강화
	공·사립미술관 보존지원 사업	- 등록 미술관의 중요 미술품의 보존지원을 통한 문화자산의 후대 전승 및 전시콘텐츠 활용도 제고
미술관 전문역량 강화	공·사립미술관 큐레이터 글로벌 역량 증진 사업	- 전국 공·사립미술관 큐레이터를 대상으로 해외 미술계 연구를 통한 학예인력 역량증진
	공·사립미술관 전문직 연수프로그램 운영	- 미술분야 전문인을 대상으로 연수프로그램을 제공하여 전문인력 실무역량 강화

③ 호주예술위원회 : 문화기관 재개를 위한 관객 반응 및 사전 수요 보고서 발표

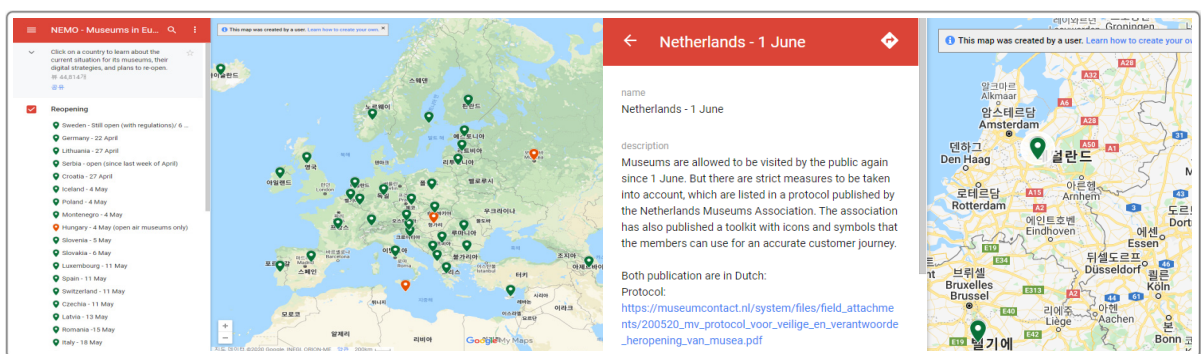
- 호주예술위원회는 문화연구단체 패턴메이커스(Patternmakers), 울프브라운(WolfBrown)과 협업하여 '관람객 인식조사'를 시행하였음. 이는 코로나19 발생 이후 문화예술기관 이용객을 대상으로 설문을 돌려 예술 활동 재개에 대한 이용자들의 반응을 조사하고, 기관 운영에 참고하고자 하는 것임
- 2018년부터 박물관, 갤러리, 페스티벌 등 159여 개 문화예술기관의 프로그램에 참여했던 23,000명을 대상으로 설문을 실시하였음. 이번 1차 설문의 결과는 '코로나19 관객 동향(COVID-19 Audience Outlook Monitor)'이라는 소책자로 발간되어 크리에이티브 빅토리아에 공개되었으며 주요 내용은 다음과 같음

코로나19 관객 동향 : 주요 내용

- **(이용 재개)** 압도적인 비율의 청중이 예술문화 행사로 돌아갈 계획이라고 답함(85%). 78%는 코로나19 이전과 마찬가지로 참석할 것이며, 7%는 이전보다 더 많이 참석할 것이라고 답함. 평균적으로 22%의 청중은 규제가 완화되자마자 참석할 것이라고 답함. 67%는 전염의 위험이 최소화되었다고 판단한 후에, 11%는 아예 위험이 사라진 후에 참석할 것이라고 답함
※ 그러나 현재로서는 다양한 공공장소 중 대규모 행사에 참석하는 것에 대해 청중의 의견이 엇갈림. 56%의 청중은 100명 이상의 많은 인원이 모인 공연장에 참석하기 꺼려진다고 답함
- **(예술 활동)** 75%의 청중은 이미 온라인 예술문화 활동에 참여하고 있음. 이들은 예술 동영상 콘텐츠를 보거나(52%), 라이브 스트리밍 행사를 보거나(42%), 온라인 강좌나 튜토리얼에 참여함(36%)
- **(발전 가능성)** 온라인 참여는 청중에게 새로운 작품을 발견할 기회를 제공하기도 함. 29%의 청중은 온라인으로 새로운 예술가·예술품·공연을 발견하였거나, 발견한 주변인을 알고 있음(13%). 이는 현재 시기 중 청중의 발전 가능성을 확인시켜줌

④ 유럽 박물관 네트워크 : 국가별 박물관 재개관 동향 지도 제작

- 유럽 박물관 네트워크(NEMO)는 박물관들의 재개관 준비 현황에 대한 온라인 지도를 제작함. 이를 통해 NEMO는 국가별로 재개관을 준비하는 박물관들의 다양한 현황을 공유하고 있음
- 구글 맵을 기반으로, 국가별 박물관의 현 상황(최대 수용 인원, 방문객들의 반응, 재개관 시 조치, 디지털화 현황 등) 및 향후 재개관 가능성들을 간단히 기록함
- 이 지도에 따르면 대다수의 박물관이 재개관을 준비하고 있으며, 적절한 안전 조치가 뒤따른다면 재개관은 가능할 것으로 보임



[그림 II-21] 박물관 재개관 동향 지도

(2) 코로나19를 주제로 한 콘텐츠 기획 및 실행

① 대구미술관 <새로운 연대>展

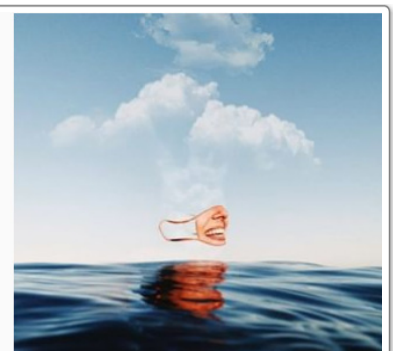
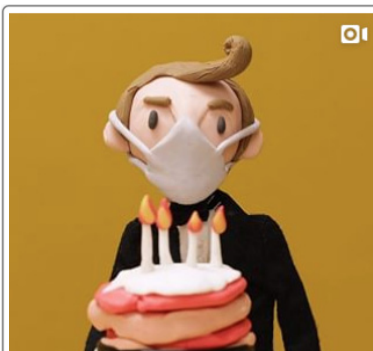
- 대구미술관은 코로나19를 주제로 <새로운 연대>展을 2020년 6월 16일부터 9월 13일까지 개최함
- 대구경북은 신천지예수교 대구 교회를 중심으로 감염자가 무더기로 발생하면서 코로나바이러스 대유행을 겪은 바 있음
- 대구경북을 넘어 코로나19는 전 세계의 공동 경험으로, 공동체의 시공간에서 마주한 연대의 가치와 의미를 고찰하는 본 전시를 기획함
- 대구 출신 작가 12인은 본 전시에서 기록과 관찰, 경험과 상상을 통해 재난 속에서 발견하고 공감할 수 있는 시대의 모습을 담고자 하였음



[그림 II-22] 대구미술관 <새로운 연대>展 전시 전경

② 코로나미술관 : 인스타그램 기반의 미술관

- Covid Art Museum은 최초의 코로나미술관으로 인스타그램을 기반으로 작동됨
- 2020년 3월 19일에 생겨난 이 미술관은 격리와 바이러스를 주제로 한 온라인 예술작품을 중점적으로 선보임. 이 계정을 만든 바르셀로나 출신의 아티스트는 “인류 역사상 독특한 순간의 창의적인 기억”이 되기를 원한다고 인터뷰한 바 있음
- 코로나미술관 인스타그램 계정은 3개월 만에 약 11만의 팔로워를 확보함(2020년 7월 5일 기준)
(비교예시: 피카소박물관 28만, 오랑주리미술관 27만, 파리현대미술관 16만)



[그림 II-23] 코로나미술관(@covidartmuseum) 게시물

(3) 온라인 콘텐츠 활성화

■ 한국박물관 협회 : 방구석 뮤지엄

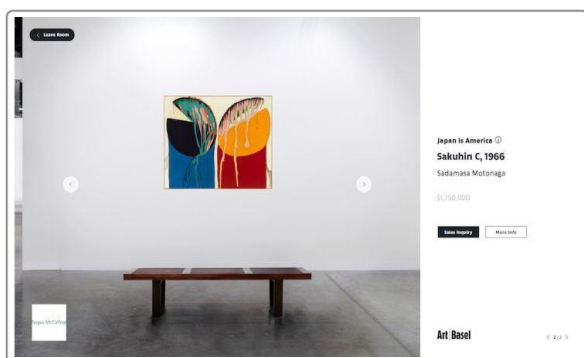
- 한국박물관협회에서 추진하는 <방구석 뮤지엄> 시리즈는 3D AR, VR을 기반으로 다양한 콘텐츠와 네이버TV, 유튜브 등 영상플랫폼을 통한 서비스를 선보이고 있음
- 한국박물관협회는 코로나19로 인해 다수의 뮤지엄이 어려움을 겪고 있는 가운데 언택트 뮤지엄이 새로운 대안으로서 문화갈증을 해소해 줄 것으로 기대하고 있음
- 현재까지 총 48개의 국내외 박물관·미술관이 <방구석 뮤지엄> 시리즈에 안내되고 있음

[표 II-17] 방구석 뮤지엄 투어 참여 주요 미술관

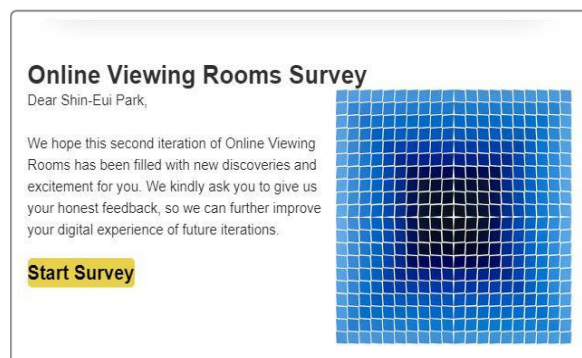
구분	공간명	매체	콘텐츠 내용
국내	국립중앙박물관	네이버TV	<핀란드 디자인 10 000년>展
	국립현대미술관	유튜브	MMCA TV(국립현대미술관 유튜브 채널)
	대구미술관	유튜브	대구미술관 유튜브 채널
국외	도쿄국립박물관	구글아트앤컬처	구글아트앤컬처를 통한 상설전
	오르세미술관	구글아트앤컬처	구글아트앤컬처를 통한 상설전
	테이트 브리튼	구글아트앤컬처	구글아트앤컬처를 통한 상설전

■ 아트바젤 온라인 뷰잉 룸 (Online Viewing Rooms)

- 2020년 아트바젤은 홍콩아트바젤을 취소하고 온라인 뷰잉룸으로 대체한 데 이어, 9월로 예정되어 있던 스위스 바젤 전시도 취소하고 온라인으로 대체함
- 홍콩아트바젤의 온라인 전시(2020년 3월 20일~25일)는 25만 명의 관객이 '접속'한 것으로 알려졌으며, 스위스 아트바젤을 대체하여 6월 19일부터 26일까지 진행된 온라인 전시는 23만 명의 관객이 접속한 것으로 나타남(아트바젤 보도자료, 2020)



[그림 II-24] 아트바젤 온라인 뷰잉룸



[그림 II-25] 아트바젤 온라인 뷰잉룸 설문조사

■ 국립현대미술관 : 온라인 미술관

- 국립현대미술관의 2020년 첫 전시인 '미술관에 書: 한국 근현대 서예전'은 개관 이래 최초로 온라인으로 개막하였으며, 3월 30일 실시간 스트리밍을 시작한 이후 유튜브 영상 조회 수 76,351회를 돌파하였음(2020. 6. 28 기준)
- 뿐만 아니라 홈페이지 메인 카테고리에 '온라인 미술관' 추가하고 국립현대미술관이 생산해온 콘텐츠를 감상 가능한 플랫폼을 구축함으로써 온라인을 통한 미술관 콘텐츠 접근성을 제고하는 시도를 선보임
- 온라인 미술관은 유튜브 영상에 기반하여 기능하는 채널로 <관장이 들려주는 미술 이야기>, <큐레이터 전시 해설>, 강의 및 학술 토론 등 콘텐츠를 제공하고 있음



[그림 II-26] 관장이 들려주는 미술이야기



[그림 II-27] 큐레이터 전시 해설

■ 부산시립미술관 : 온라인 전시 서비스 <내 손 안의 미술관>

- 부산시립미술관은 코로나19 확산 방지를 위해 휴관 이후 SNS에 올리는 게시물을 평소보다 2배 늘리는 등 온라인 전시 홍보 콘텐츠를 강화하고 있음
- 특히 미술관 휴관의 장기화로 인해 온라인 전시 서비스 채널인 <내 손 안의 미술관>를 운영하여 미술관의 온라인 콘텐츠를 시민과 공유하고 있음
- VR콘텐츠를 통해 전시를 선보이는 한편, '집콕' 육아에 지친 시민들을 위해 색칠 놀이 활동지를 제공하는 등 일명 '아무놀이챌린지'를 이어가고 있음



[그림 II-28] 부산시립미술관 VR전시

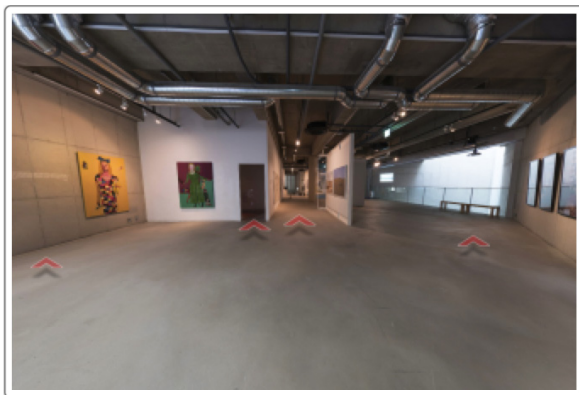


[그림 II-29] 아무놀이챌린지 유튜브 영상

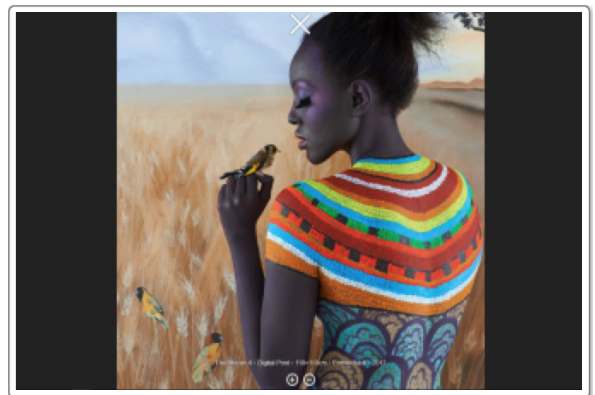
■ 사비나미술관

○ 언택트 뮤지엄

- 사비나미술관은 2012년 국내 최초로 3D전시장을 구축하였으며, 이후 지속적으로 온·오프라인 프로그램을 통해 다양한 콘텐츠를 제공하고 있음. 특히 2020년 코로나 팬데믹 사태 이후 전시를 직접 관람하기 어려운 상황에 대처하여 포스트 코로나 이후의 상황을 대비해 ‘언택트 뮤지엄’을 개발하여 홈페이지를 통해 AR 전시 및 온라인 교육 등을 제공함
- 실제 사비나미술관의 전시장을 재현한 VR을 통해 원하는 동선을 따라 작품을 감상할 수 있으며 확대와 축소, 360도 감상, 작품별 집중감상, 유튜브 URL연결을 통한 영상작품 감상이 가능하도록 구성되어 있음
- 또한 온라인 매체를 통한 접근성을 높이기 위한 시도로써 유튜브채널 외 네이버에서 운영하는 동영상 플랫폼인 네이버TV에 공식 채널을 개설하여 콘텐츠를 제공함. 네이버TV를 통해 사비나미술관의 전시 정보와 미술 교육 프로그램, 학예인력들의 에피소드 등 다양한 콘텐츠를 제공함
- 오프라인에서는 사전예약제 프로그램과 QR코드를 이용한 비대면 모바일 도슨트 등의 프로그램을 운영함



[그림 II-30] 사비나미술관 언택트 뮤지엄



[그림 II-31] 사비나미술관 언택트 뮤지엄_작품 개별감상

○ 디지털 교육

- **(버추얼 전시감상 투어)** 큐레이터가 직접 녹음한 음성으로 전시해설을 들을 수 있음. 음성과 함께 자막도 제공이 되며, 일방적 영상과 해설이 아니라 해설을 들으면서 다각도 감상, 확대 감상이 가능함
- **(거꾸로 보는 소장품 감상)** 사비나미술관의 소장품을 활용한 미술작품 감상교육프로그램으로 정답이 없는 질문과 대답을 통해 입체적인 사고로 작품을 감상할 수 있음. 관람자가 남긴 대답은 기록화되어 누구나 접근이 가능하도록 제공되어 타관람자의 관점도 알아볼 수 있는 콘텐츠임

(4) 미술관의 재개관과 코로나19 확산 방지 지침

■ 프랑스 자코메티 연구소

- 프랑스 자코메티 연구소의 안전 조치는 프랑스 보건당국의 규정, 베이징에 소재한 파트너 기관, 독일 박물관들의 재개관 전략의 권고사항을 적용하고 있음
- 입장권은 20분 간격으로 최대 10명까지 온라인으로 예약할 수 있으며, 개관 및 폐관 시간을 1시간 늦추어 직원들이 피크 시간대에 대중교통을 이용하는 것을 피할 수 있도록 함
- 전시는 인쇄본 안내책자를 스마트폰을 활용한 오디오 가이드로 대체해 접촉을 최소화하고 “방문객 원칙”을 두어, 방문객에게 지침을 준수하여 관람하도록 함

프랑스 자코메티 연구소 방문객 원칙

1. 온라인 매표소에서 방문 예약 후 입장권을 인쇄 또는 다운로드하여 제시
2. 예약 된 시간대의 정확한 시간에 방문
3. 최소 1.5m의 물리적 거리 존중
4. 방문시간 동안 마스크 착용 필수
5. 연구소 입장 시 손 소독
6. 재채기 또는 기침할 시에는 팔 안쪽에 얼굴을 대고 실시함
7. 발열증세 또는 코로나19 바이러스의 증상이 발생하면 방문 취소
8. 연구소 내 물건 등에 접촉 금지
9. 직원이 제공한 지침 존중

■ 독일 코트부스 브란덴부르크 현대미술관

- 독일 코트부스 브란덴부르크 현대미술관에서는 권장거리를 바닥에 표시하고 1.5m 길이의 막대와 리본을 관람객에게 제공하는 방법을 통해 관람객 사이의 거리 유지에 대한 경각심을 강조함. 또한 매표소에 아크릴로 된 보호막 설치, 손세정제 비치, 입장객 제한(한 번에 100명), 단체관람 프로그램 일시 폐쇄 등을 시행하고 있음
- 팬데믹에서 영감을 받은 작품을 모아 ‘악수’(5.20 ~ 7.5), ‘마스크’(7.11 ~ 8.30), ‘장갑’(7.11 ~ 8.30)을 테마로 한 시리즈 전시를 개최할 예정이라고 밝혔음

■ 폴란드 바르샤바 왕궁

- 폴란드 바르샤바 왕궁은 일방향 투어가 가능한 구조로서 빠른 재개관이 가능하게 됨
- 전시장 내부에는 관람객을 유도된 동선으로 안내하도록 디자인했고, 제한된 공간만 관람할 수 있게 함. 관람 시에는 자신의 스마트폰을 활용한 오디오 가이드 사용을 권장하며, 필수적으로 마스크 착용, 서로 2m의 거리를 유지해야 함
- 관람객은 시간당 100명으로 입장을 제한하고 단체관람을 금지하였음
- 박물관 직원들은 애초에 사용하던 흰색 면장갑 대신 플라스틱 의료용 장갑으로 교체하며 바이러스 확산을 예방하고 있음

4

서울시립미술관 운영현황)

(1) 개요

- 서울시립미술관은 1988년 경희궁 공원 부지에 최초 개관하였으며, 2002년 옛 대법원 부지였던 현재 건물로 이전하여 재개관하였음
- 2004년 첫 분관인 남서울미술관 개관을 시작으로 2020년 현재 서울시립미술관(서소문 본관) 외 6개 분관 및 시설을 운영하고 있으며, 2023년까지 신규분관 3개소의 개관을 준비하고 있음

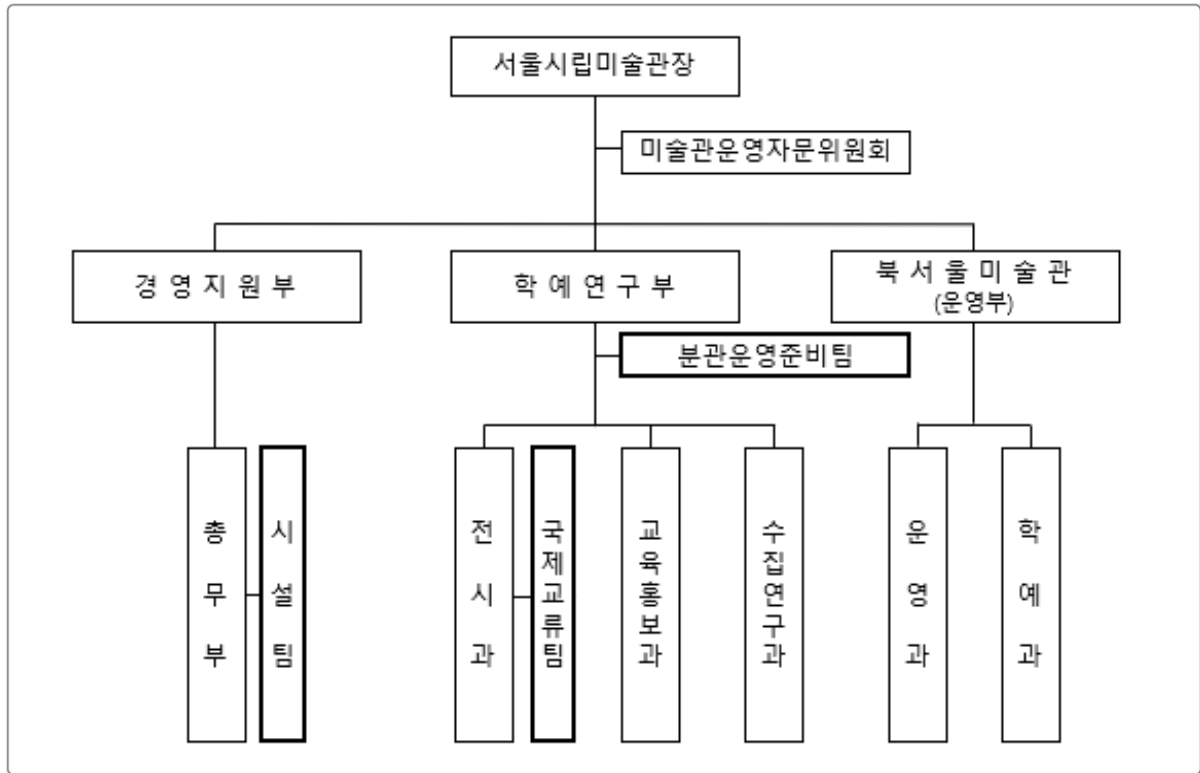
[표 II-18] 서울시립미술관 본관 및 분관 현황

구분		개관 연도	건물규모		운영인력 (현원)	주요시설 및 특징	관람객 수 (2019년 기준)
			층수	연면적			
본관	서울시립 미술관	1988	지상3층 /지하2층	13,434㎡	85명 학예관 4명 학예사 14명	- 전시실 8 (상설전시실 2), 자료실, 세마홀, 강의실, 카페, 아트숍 등	1,083,487명
분관	서울시립 북서울 미술관	2013	지상3층 /지하3층	17,113㎡	48명 학예관 2명 학예사 2명	- 전시실 5 (어린이갤러리 1), 아트도서실, 다목적홀, 카페, 레스토랑 등	741,300명
시설	서울시립 남서울 미술관	2004	지상3층 /지하1층	1,570㎡	5명	- 전시실 11, 강의실 등	141,304명
	SeMA 난지미술 창작스튜디오	2006	지상2층 /지하1층	2,122㎡	6명 학예사 1명	- 창작스튜디오 25, 전시실 2, 야외작업장 등	3,178명
	SeMA 백남준기념관	2017	지상1층	88㎡	상시근무자 없음	- 전시실 2, 주민공동이용시설 1	16,561명
	SeMA 창고	2016	지상1층	467㎡	상시근무자 없음	- 전시실 5, 사무실, 창고	14,105명
	SeMA 벙커	2017	지하1층	871㎡	상시근무자 없음	- 전시실 2, 사무실	13,084명

7) 2020년 5월 31일, 서울시립미술관 현황 자료를 기반으로 작성

(2) 주요 현황

■ 조직 현황 (1관장 3부 6과(1분관) 3팀)



[그림 II-32] 서울시립미술관 조직 현황

■ 관람객 현황

[표 II-19] 서울시립미술관 관람객 현황 (2013 ~ 2020년 7월)

연도별	전시현황		관람현황 (명)	
	횟수	주요전시	총관람객	일 평균
2020	14회	〈강박〉, 〈고향〉, 〈레안드로 에를리치〉 등	181,039	2,702
2019	62회	〈데이비드 호크니〉, 〈한국근현대명화전〉, 〈안은미래〉 등	2,039,508	6,496
2018	44회	〈유령팔〉, 제10회 서울미디어시티비엔날레 2018 등	1,369,242	4,347
2017	55회	〈불협화음의 기술〉, 〈날개·파티〉, 〈하이라이트〉 등	2,036,589	7,009
2016	30회	〈드림웍스애니메이션 특별전〉, 제9회 미디어아트비엔날레 등	1,818,375	6,031
2015	30회	〈피스마이너스원〉, 〈광복70주년기념전〉, 〈스탠리큐브릭〉 등	1,563,964	4,981
2014	32회	〈SeMA 블루전〉, 제 8회 미디어아트비엔날레 등	1,766,068	5,624
2013	27회	〈고갱 그리고 그 이후전〉, 〈SeMA 그린전〉 등	2,145,933	6,856

(3) 신규 분관 조성

① 서울시립미술관 신규 분관 조성 배경

■ 박물관·미술관 도시, 서울 프로젝트

- 2015년 서울시는 문화도시 이미지 구축과 지역 활성화를 위해 ‘박물관·미술관 도시, 서울 프로젝트’를 발표함. 이는 박물관 및 미술관 확충을 통해 시민의 문화향유 권리 확대와 지역 간 문화 불균형 해소에 앞장서겠다는 계획임
- 이에 따라 도봉, 금천구 등 문화 인프라 부족 지역에 박물관, 미술관을 새롭게 확충하여 문화 격차를 해소하고, 시민의 다양한 관심사를 반영한 특색 있는 공간을 조성하겠다고 밝힘
- 해당 프로젝트의 일환으로 2021년 1월 현재까지 5개 시설이 문을 연데 이어, 2023년까지 박물관과 미술관 9개관을 추가 설립하여 운영할 예정임

[표 II-20] ‘박물관미술관 도시, 서울 프로젝트’ 일환 신규 시설 개관 현황

구분	기관 명	개관 시기	소재지
개관	백남준기념관	2017	종로구
	돈의문역사관	2018	종로구
	이음피움봉제역사관	2019	종로구
	서울생활사박물관	2020	노원구
	서울우리소리박물관		종로구
개관예정	공예박물관	2021	종로구
	한양도성 유적 전시관		중구
	서울시립 미술아카이브		종로구
	한식문화관	2022	성북구
	서울시 통합수장고	2023	강원 횡성군
	로봇과학관		도봉구
	풍납동 토성박물관		송파구
	서울사진미술관		도봉구
	서서울미술관		금천구

■ 서울시립미술관 분관 확대

- 서울시는 신규 미술관, 박물관의 초기 구상부터 개관단계까지의 과정을 기존 시립미술관·박물관과 협력하여 건립사업을 추진하고 있으며, 추후 건립될 9개관 중 3개관 (서울시립 미술아카이브, 서서울미술관, 서울사진미술관)을 서울시립미술관이 관장하게 됨
- 이에 따라 서울시립미술관은 현재 7개 시설(1본관, 1분관, 5시설)에서 2023년까지 3개 신규 분관을 조성, 총 10개 시설(1본관, 4분관, 5시설)로 공간을 확대·운영하게 됨
- 관련하여 백지숙 서울시립미술관 관장은 도시 전역에 펼쳐진 ‘서울형 네트워크 미술관’ 시스템을 구축하겠다고 밝혔으며, 이에 따라 10개 시설을 아우르는 유기적인 시스템 구축이 요구되는 상황임

② 신규 분관 개요

■ 서울시립 미술아카이브

- 2021년 12월 서울시 종로구에 개관 예정인 서울시립 미술아카이브는 아카이브 기능을 특성화한 서울시립미술관의 분관으로 '예술정보자원 기반의 지식활동 플랫폼 조성'을 목적으로 함
- 개관을 약 18개월 앞둔 2020년 8월, 서울시립 미술아카이브 사전 프로그램으로 아카이브 연구기반 전시인 <임동식 개인전-일어나 올라가>를 개최한 바 있음

비전	시각예술 기록정보자원(Archive), 연구(Research)가 연동하는 한국 현대미술 라키비움
운영 방향	- 한국현대미술의 아카이브 구축을 통한 미술현장의 실체적 기반 조성 - 한국현대미술기록자원의 디지털 정보화, 온·오프라인 열람 서비스 제공 - 지식정보 자원의 활성화를 통한 한국현대미술 콘텐츠력 및 R&D 기능 신장 - 탐구와 일상의 만남, 상호 배움 - 지역 문화자원의 공공화

■ 서울시립 사진미술관

- 2023년 4월 서울시 도봉구 마들로13길 70에 개관 예정인 서울시립 사진미술관은 '사진과 영상'에 기반한 국내 최초의 사진 중심 공공미술관임
- 사진사적으로 유의미하고 없어질 위기에 있는 작품 등을 소장품으로 수집하며, 40년에 걸친 국내 사진사를 정리하고, 영상 기반의 전시와 체험도 이뤄지는 복합문화공간으로 꾸며질 계획임

비전	국내 최초 한국 근현대 사진예술 전문 국립미술관
운영 방향	- 사진매체 특유의 매체성(매개, 복합, 동태적 확장)을 활성화하는 현대미술관 - 빠르게 소실 중인 걸작 수집을 통한 사진예술사 구축 - 다양한 분야·기관 간 연계와 교류를 통해 사진매체의 진화, 확장성 제시 - 시각문화 이미지 시대에 이미지의 생산과정과 원리를 파악하여 이미지 리터러시 함양

■ 서울시립 서서울미술관

- 2023년 8월 서울시 금천구 독산동 1151번지 일대에 개관 예정인 서서울미술관은 '미래비전과 예술을 융합하는 아시아 예술발전소'를 특성과 전략으로 내세우고 있으며, 서울시립 북서울미술관과 함께 지리적 권역 거점화 분관으로 운영할 계획임
- 서울시립 서서울미술관은 디지털 기반 미래형 미술관으로 꾸려지며, 영상과 공연이 결합한 융합 전시를 선보이는 미디어극장과 가상현실 등을 활용한 창작 활동을 지원하는 디지털 기반 스튜디오인 다매체 연구실의 운영을 계획하고 있음
- 서서울미술관의 비전을 모색하고 포괄적인 소통과 협력을 통한 열린 미술관으로의 지향점을 공유하는 장으로서, 2020년 11월 사전 프로그램 <언제나 누구에게나>를 개최함

비전	뉴미디어 융합예술 실험과 문화소외계층 퍼블릭 교육을 견인하는 미술관
운영 방향	- 친환경, 장애인 관객에 친화적인 건축물 - 미래세대(청소년)와 문화소외계층(다문화, 장애인)을 위한 맞춤형 교육 및 퍼블릭 프로그램의 전개 - 시민의 다층적 시각으로 함께 만드는 소장품 재해석 전시 - 아시아 인터로컬 교류 거점

5

분석 결과

① 미술관의 사회적 역할 강화

- 국제박물관협회(ICOM)의 박물관·미술관 정의 개정안은 미술관의 사회적 역할의 중요성이 강조되고 있음을 확인 가능함
- ICOM은 박물관·미술관의 정의를 민주적이고 다층적인 공간, 다양한 기억의 보호, 모든 사람들에게 동등한 권리와 유산에 대한 동등한 접근을, 다양한 공동체에 대한 존중과, 인간의 존엄과 사회 정의, 세계 평등에 기여하는 공간으로 제시함

② 미술관의 분관 확장·네트워크 구축

- 프랑스 파리에 소재하는 퐁피두센터는 프랑스 동북부 지역의 메츠(Metz)에 분관을 개관하여 지역사회의 문화 접근권 실천한 바 있음
- 파리박물관연합 법인은 파리시의 박물관 네트워크를 홍보하고 강화하기 위해 탄생된 공공행정 기관으로 2013년부터 파리 시내 14개의 뮤지엄을 운영·관리함. 이와 같은 네트워크를 통해 컬렉션 수집의 통일성 유지, 뮤지엄 간의 협력을 촉진, 그리고 대중의 문화접근성 향상에 기여함

③ 미술관의 비엔날레를 통한 국제교류 확대

- 싱가포르 아트 뮤지엄과 타이페이 미술관은 각각 싱가포르 비엔날레와 타이페이 비엔날레를 추진하여 단순 미술행사를 넘어 지역적 정체성 확립 및 지역의 예술창작 기반을 넓히고 있으며, 개최 지역을 시작으로 점진적으로 참여 국가를 확대하며 국제성을 확보하고, 미술관의 교류 채널을 확대해나가고 있음

④ 미술관의 관람객·비관람객 개발

- 서울시립미술관의 〈데이비드 호크니〉, 국립현대미술관의 〈마르셀 뒤샹〉 전시의 흥행은 일반 대중이 현대미술을 난해하고 어려워하여 관람을 기피한다는 기존의 통념에 변화를 야기함. 이에 변화하는 관람객의 취향을 이해하기 위해 관람객 개발의 중요성이 강조됨
- 이와 더불어, 변화의 흐름 속에서도 여전히 미술관에 오지 않는 이유를 파악할 수 있는 비관람객 개발 연구의 필요성도 강조할 수 있음

⑤ 미술관의 포스트 코로나 시대 대비

- 코로나19는 세계화 후퇴의 징후와, 비대면 문화를 확산을 야기함. 문화예술분야에서는 온라인 콘텐츠의 중요성이 부각되었으며, 정책적으로는 예술인들의 창작활동을 지원하는 등의 접근이 시도됨
- 체계적인 방역체계를 확보하여 관람 환경의 안정성을 확보와 더불어 온라인 콘텐츠 개발·유통의 중요성이 강조되고 있음

서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구

III

사업 성과분석

1. 분야별 성과분석
2. 책임운영기관 성과분석
3. 만족도 조사 분석
4. 관람객·비관람객 설문조사
5. 분석 결과 및 시사점

III 사업 성과분석⁸⁾

1 분야별 성과분석

1) 전시 분야

(1) 성과분석

■ 본관 및 분관 별 전시 분포

- 3년간 서울시립미술관의 본관과 분관에서 진행된 전시는 총 172건으로 조사됨
- 가장 높은 비율을 차지하는 전시 유형은 주제기획전으로, 총 44건(25.6%)으로 나타남
- 각 분관 별 주요 전시 유형의 차이가 나타남. 북서울미술관의 경우 정기 기획전과 어린이 기획전이 두드러지며, SeMA 창고와 SeMA 벙커는 주제기획전에서 2018년도부터 시민큐레이터 전시, 신진미술 전시지원을 통한 전시 운영으로 전환하고 있음

[표 III-1] 서울시립미술관 본관 및 분관 별 전시 분포(2017년~2019년)

구분		서소문 본관			북서울 미술관			남서울 미술관			백남준 기념관			SeMA 창고			SeMA 벙커			난지미술 창작스튜디오			합 계
		19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'	
기 획 전	주제 기획전	3	7	6	3	3	4	3	4		1					3		3	4				44
	국제 기획전	1	1	2																			4
	현대미술 걸작전	1																					1
	소장품 기획전	1	1	1		1	1			3	1	1	1										11
	정기 기획전				2	2	2																6
	어린이 기획전				2	2	2																6
	신진미술 전시지원													10	15		7	2					34
	시민 큐레이터													10									10
	입주자 기획전																			4	4	5	13
	오픈 스튜디오																				1	3	4
상설전		3	3	3	1	1	1	1	1	1													15
비엔날레			1																				1
사진축제					1	1	1																3
합계		9	13	12	8	9	10	4	5	4	2	1	1	20	15	3	7	5	4	5	7	9	153

8) 성과분석은 미술관의 신규 명칭이 아닌 구 명칭으로 기술하였음

■ 기획전

○ 서소문 본관

- 서소문 본관의 기획전은 주제기획전, 국제기획전, 현대미술결작전, 소장품기획전을 중심으로 개최됨
- 2017년부터 2019년까지 주제기획전은 총 16회, 국제기획전은 5회, 소장품기획전은 3회 개최함
- 주제기획전은 예술가 개인전(안은미, 한묵)과 함께 동시대 사회문제, 예술의 사회적 가치, 여성, 분단과 평화 등을 주제로 동시대의 이슈를 반영한 주제를 바탕으로 전시를 개최함
- 국제기획전은 《이스트빌리지 뉴욕 : 취약하고 극단적인》, 《하이라이트 : 까르띠에 현대미술관 소장품》, 《SeMA 비서구권 미술》을 개최함
- 《데이비드호크니》전시를 계기로 서울시립미술관은 현대미술결작전을 전개함
- 소장품기획전은 신소장품전 2회와 함께 홍성도 작가의 기증작을 전시하였음
- 2019년 기획전 관람객은 592,555명으로 최근 3년간 가장 높은 관람객 수를 기록함

[표 III-2] 기획전 유형별 구분(서소문 본관, 2017년~2019년)

구분	주제 기획전	국제 기획전	현대미술 결작전	소장품 기획전	정기 기획전	어린이 기획전	신진미술 전시지원	시민 큐레이터	오픈 스튜디오	입주자 기획전	합계
2019년	3	1	1	1	-	-	-	-	-	-	6
2018년	7	1	-	1	-	-	-	-	-	-	9
2017년	6	2	-	1	-	-	-	-	-	-	9
합계	16	5	1	3	0	0	0	0	0	0	24

-

[표 III-3] 서소문 본관 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2019	1	2019.11.27. ~ 2020.03.08.	103일	주제 기획전	강박 ² Compulsion to Repeat	반복, 강박	28,114
	2	2019.11.27. ~ 2020.03.08.	103일	국제 기획전	SeMA 비서구권 미술 《고향》	중동지역 현대미술	17,022
	3	2019.08.27. ~ 10.20.	55일	주제 기획전	에이징 월드 - Will you still love me tomorrow?	고령화 사회	39,040
	4	2019.06.26. ~ 09.29.	96일	주제 기획전	안은미래 known future	안은미	97,633
	5	2019.03.22. ~08.04.	136일	현대미술 결작전	데이비드 호크니	데이비드 호크니	375,350
	6	2019.04.16. ~06.02.	48일	소장품 기획전	2018 SeMA 신소장품 《멀티-엑세스 4913》	소장품	35,396
관람객 수 소계							592,555

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2018	1	2018.12.11. ~2019.03.24.	104일	주제 기획전	한묵 : 또 하나의 시(詩)질서를 위하여	한묵	16,567
	2	2018.12.13. ~2019.02.24.	74일	국제 기획전	이스트빌리지 뉴욕 : 취약하고 극단적인	예술의 사회적 역할	11,586
	3	2018.12.13. ~2019.02.06.	56일	주제 기획전	두 개의 기둥과 일곱 개의 글자	사주팔자	3,624
	4	2018.06.26. ~08.15.	51일	주제 기획전	보이스리스 - 일곱 바다를 비추는 별	예술의 사회적 가치	39,720
	5	2018.06.12. ~08.15.	65일	주제 기획전	SeMA 개관30주년 기념전 〈디지털 프롬나드〉	산책	45,111
	6	2018.06.29. ~08.15.	48일	주제 기획전	주고받는 모서리_오종의 공간프로젝트	공간 탐구	12,401
	7	2018.04.17. ~06.10.	55일	주제 기획전	〈IN_D_EX : 인덱스〉	전시관람의 방식	18,899
	8	2018.04.17. ~06.03.	48일	주제 기획전	씨실과 날실로	여성과 손노동	43,357
	9	2018.04.17. ~05.20.	34일	소장품 기획전	2017 SeMA 신소장품 〈하늘 땅 사람들〉	소장품	25,825
관람객 수 소계							217,090
2017	1	2017.12.12. ~2018.03.04.	83일	국제 기획전	미래 과거를 위한 일	라틴아메리카 현대미술	11,943
	2	2017.12.05. ~2018.03.04.	90일	주제 기획전	경계 155 더불어 평화	통일 테마전	9,829
	3						
	4	2017.09.21. ~11.12.	53일	소장품 기획전	홍성도 기증작가초대전 〈시차 그리고 시차〉	기증작가 초대전	32,724
	5	2017.09.12. ~11.12.	62일	주제 기획전	불협화음의 기술 : 다름과 함께 하기	영국 예술가	57,303명
	6	2017.09.03. ~11.12.	71일	주제 기획전	자율진화도시	서울세계건축 대회 기념	59,961
	7	2017.05.30. ~08.15.	78일	국제 기획전	하이라이트	까르띠에 현대미술재단 소장품	251,894
	8	2017.05.30. ~08.15.	78일	주제 기획전	SeMA 난지미술창작스튜디오 아카이브 전	난지 10년 아카이브	68,344
	9	2017.03.14. ~05.14.	62일	주제 기획전	SeMA Green 〈날개. 파티〉	문자, 디자인	71,078
관람객 수 소계							563,076
관람객 수 합계							1,517,227

○ 북서울미술관

- 북서울미술관의 기획전은 주제기획전, 소장품기획전, 연례기획전, 어린이기획전을 중심으로 개최됨
- 2017년부터 2019년까지 주제기획전은 총 10회, 소장품기획전은 2회, 연례기획전은 6회, 어린이 기획전 2회를 개최함
- 북서울미술관의 연례기획전은 《서울포커스》와 《타이틀매치》가 있음
- 서울포커스는 매년 특정한 주제를 선정하여 동시대 미술의 경향을 반영하고, 커뮤니티 친화적인 북서울미술관의 정체성을 시도하는 전시임
- 타이틀매치는 기존에 한국미술계의 대표 원로작가와 21세기 차세대 작가를 한자리에 초대하여 세대 간의 상생적 소통을 모색하는 전시였으나, 2018년부터 연령 기준을 폐기하고 특정 주제에 연관된 두 작가(팀)의 전시로 개편함
- 어린이기획전을 통해 현대미술을 쉽고 재미있게 체험할 수 있는 전시를 선보임

[표 III-4] 기획전 유형별 구분(북서울미술관, 2017년~2019년)

구분	주제 기획전	국제 기획전	현대미술 걸작전	소장품 기획전	정기 기획전	어린이 기획전	신진미술 전시지원	시민 큐레이터	오픈 스튜디오	입주자 기획전	합계
2019년	4	-	-	-	2	2	-	-	-	-	8
2018년	3	-	-	1	2	2	-	-	-	-	8
2017년	4	-	-	1	2	2	-	-	-	-	9
합계	11	0	0	2	6	6	0	0	0	0	25

[표 III-5] 북서울미술관 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2019	1	2019.12.17. ~ 2020.06.21.	188일	주제 기획전	레안드로 에를리치: 그림자를 드리우고	레안드로 에를리치	10,827
	2	2019.12.10. ~ 2020.08.31.	266일	주제 기획전	유희공간 프로젝트 〈인간, 사랑, 빛〉	환경과의 상호관계성	117,427
	3	2019.10.08. ~ 2020.03.10.	155일	어린이 기획전	2019 하반기 어린이 전시 〈사각, 생각, 삼각〉	강서경	46,501
	4	2019.06.28. ~ 09.15.	80일	정기 기획전	2019 타이틀 매치 〈김홍석 vs. 서현석〉	미술 행위의 새로운 해석	158,986
	5	2019.07.02. ~ 09.15.	76일	주제 기획전	한국근현대명화전 〈근대의 꿈 꽃나무는 심어 놓고〉	대한민국임시정부 수립 100주년 기념	136,675
	6	2019.03.26. ~ 09.22.	181일	어린이 기획전	2019 상반기 어린이 전시 〈소프트 카오스: 공간상상〉	유현미	152,521
	7	2019.03.12. ~ 06.09.	90일	주제 기획전	WEB-RETRO	인터넷 아트	35,792
	8	2019.02.26. ~ 06.09.	104일	정기 기획전	2019 서울 포커스 〈두 번의 똑같은 밤은 없다〉	지구 생태계와 인간의 삶	62,697
관람객 수 소개							658,729

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2018	1	2018.10.30. ~ 2019.02.24.	118일	주제 기획전	뉴스, 리플리에게	미디어 커뮤니케이션	18,582
	2	2018.09.04. ~ 2019.03.10.	188일	어린이 기획전	2018 하반기 어린이전시 -휘어진 공간속으로	김주현	56,795
	3	2018.07.24. ~ 10.14.	83일	정기 기획전	2018 타이틀 매치 -이형구 vs. 오민	인간의 몸과 감각, 인식	55,043
	4	2018.05.15. ~ 09.30.	139일	정기 기획전	2018 서울포커스 -행동을 위한 디자인	도시 공공 디자인	83,802
	5	2018.04.03. ~ 07.08.	97일	주제 기획전	유령팔	디지털 환경과 예술	58,027
	6	2018.03.27. ~ 07.01.	97일	소장품 기획전	SeMA 소장작품 기획전 -잃어버린 세계	현대미술과 자연	37,936
	7	2018.03.13. ~ 08.19.	160일	어린이 기획전	2018 상반기 어린이 전시 -잭슨홍의 사물탐구놀이: 달려라 연필, 날아라 지우개!	잭슨홍	152,549
	8	2018.01.23. ~ 03.25.	62일	주제 기획전	두 번째 풍경	서울의 이면	27,315
관람객 수 소계							1,121,463
2017	1	2017.12.12. ~ 2018.03.11.	90일	정기 기획전	2017 서울포커스 <25.7>	상계 신시가지 준공 30주년 기념	54,743
	2	2017.10.24. ~ 12.25.	63일	주제 기획전	메이크 잇 Make it	메이커와 메이커 운동	42,251
	3	2017.09.29. ~ 2018.02.18.	143일	어린이 기획전	2017 하반기 어린이전시 <벌집도시와 소리숨바꼭질!>	소리	59,060
	4	2017.07.25. ~ 10.15.	83일	정기 기획전	2017 타이틀매치 <김차섭 vs. 전소정>	이주와 경계	38,907
	5	2017.07.14. ~ 10.09.	88일	주제 기획전	아시아 디바 : 진심을 그대에게	냉전 이데올로기	64,828
	6	2017.05.02. ~ 07.03.	63일	어린이 기획전	<울동: 규칙과 운동감>	울동의 원리	104,286
	7	2017.04.11. ~ 17.07.09.	90일	주제 기획전	덕후 프로젝트: 몰입하다	‘덕후’문화	65,493
	8	2017.04.04. ~ 06.25.	83일	주제 기획전	2017 커뮤니티 아트 <안녕하세요>	지역사회와 공동체	57,874
	9	2017.01.17. ~ 03.26.	69일	소장품 기획전	도시·도시인	소장품	27,081
관람객 수 소계							1,608,905
관람객 수 합계							1,608,571

○ 남서울미술관

- 남서울미술관의 기획전은 주제기획전과 소장품기획전을 중심으로 개최됨
- 2017년부터 2019년까지 주제기획전은 총 3회, 소장품기획전은 4회 개최하였음
- 2017년도에는 소장품기획전을 중심으로 전시가 개최되는 경향이 있었으나, 2018년도부터는 주제기획전 중심의 전시로 성격을 전환함

[표 III-6] 기획전 유형별 구분(남서울미술관, 2017년~2019년)

구분	주제 기획전	국제 기획전	현대미술 걸작전	소장품 기획전	정기 기획전	어린이 기획전	신진미술 전시지원	시민 큐레이터	오픈 스튜디오	입주자 기획전	합계
2019년	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
2018년	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
2017년	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	3
합계	7	0	0	3	0	0	0	0	0	0	10

[표 III-7] 남서울미술관 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2019	1	2019.10.15. ~ 2020.03.01.	139일	주제 기획전	모던 로즈	남서울미술관 건축의 기록과 기억	20,210
	2	2019.06.26. ~ 09.22.	89일	주제 기획전	불안한 사물들	정보화 시대의 삶과 미술	20,443
	3	2019.03.01. ~ 05.26.	87일	주제 기획전	모두를 위한 세계	3·1운동 100주년 기념	17,746
관람객 수 소계							58,399
2018	1	2018.12.11. ~ 2019.02.17.	69일	주제 기획전	확장된 매뉴얼	소장작품의 확장	4,094
	2	2018.10.19. ~ 11.16.	29일	주제 기획전	2018 SeMA 예술가 길드: 만랩(萬LAB)	예술가 지원 사업	8,249
	3	2018.06.12. ~ 09.30.	111일	주제 기획전	날씨의 맛	날씨와 역사·미래	26,253
	4	2018.03.20. ~ 05.20.	62일	주제 기획전	예술가 (없는) 초상	한국 현대 초상 사진	17,027
관람객 수 소계							55,623
2017	1	2017.12.12. ~ 2018.02.25.	76일	소장품 기획전	망각에 부치는 노래	잊는 행위	3,563
	2	2017.06.06. ~ 09.24.	111일	소장품 기획전	공예의 자리 Rethinking craft	현대공예 소장품	22,004
	3	2017.03.21. ~ 05.21.	62일	소장품 기획전	신소장품 전시 〈2016 신소장품 선(選)〉	전년도 수집작품	12,068
관람객 수 소계							37,635
관람객 수 합계							151,657

○ 백남준기념관

- 백남준기념관은 2017년도부터 2019년까지 소장품 기획전인 <내일, 세상은 아름다울 것이다>을 개최했으며, 2019년도 7월에는 백남준 탄생 88주기를 기념하여 주제 기획전을 개최함

[표 III-8] 기획전 유형별 구분(백남준기념관, 2017년~2019년)

구분	주제 기획전	국제 기획전	현대미술 결작전	소장품 기획전	정기 기획전	어린이 기획전	신진미술 전시지원	시민 큐레이터	오픈 스튜디오	입주자 기획전	합계
2019년	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2
2018년	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
2017년	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
합계	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	4

[표 III-9] 백남준기념관 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2019	1	2019.07.20. ~ 2020.02.29.	225일	주제 기획전	석가산의 액션 뮤직	백남준 탄생 88주기 기념	10,438
2017~ 2019	2	2017.03.10. ~ 2019.12.31.	1027일	소장품 기획전	내일, 세상은 아름다울 것이다	백남준	31,649
관람객 수 합계							42,087

○ SeMA 창고

- 2017년도까지 주제기획전을 개최하였지만, 2018년도부터 예술가와 기획자를 위한 전시 지원 공간으로서의 기능으로 변화함. 2017년, 2018년도 관람객 수 조사는 이루어지지 않음
- (신진미술인 전시지원) 서울시립미술관은 역량 있는 신진미술인들에게 전시경비와 전시장, 전시 컨설팅 등을 지원하여 신진미술인의 창작의욕을 고취하기 위해 신진미술인 전시지원 프로그램을 운영함. 전시 공간(SeMA 벙커, SeMA 창고), 전시서문 및 비평문, 보도자료 작성 등 홍보와 작품 설치와 공간연출 등 전시회 개최에 소요되는 전반적인 과정과 경비를 지원함

[표 III-10] 2020년 신진미술인 전시지원 프로그램 개요

지원인원	- 총 9명 (작가 8명, 기획자 1명)
선정방법	- 온라인접수 → 1차 서류심사 → 2차 면접심사
지원대상	- 대한민국 국적을 가진 자로서, 동 전시회 타 기관의 지원을 받지 않는 자(졸업전 및 학위청구전 불가)
지원사항	- 전시공간(SeMA 창고, SeMA 벙커), - 미술관 학예사(관) 일대일 매칭을 통한 전시 서문/비평문 지원 - 보도자료 작성 등 홍보를 비롯한 전시작품 설치, 공간 연출 - 인쇄물 제작 등 전시 추진 제반 업무 지원, 전시회 개최에 소요되는 경비 (작가 10,000천 원, 기획자 1,625천 원 차등 지급)
선정심사	- 심사기준 : 심사위원회를 구성하여 프로그램의 취지에 부합하는 포트폴리오 · 기획안을 제출한 유망하고 역량 있는 미술인 선정 - 선정절차 : [1차]서류 심사 → [2차]면접 및 지원금 적정성 여부 심사(기획서 프리젠테이션) → 최종 선정 및 발표

- (시민큐레이터) 서울시립미술관의 교육프로그램인 시민큐레이터 양성교육 수료생 중 10명을 선발하여 1인당 700만원을 지원하고 2019년부터 SeMA 창고에서 전시를 개최함

[표 III-11] 기획전 유형별 구분(SeMA 창고, 2017년~2019년)

구분	주제 기획전	국제 기획전	현대미술 걸작전	소장품 기획전	정기 기획전	어린이 기획전	신진미술 전시지원	시민 큐레이터	오픈 스튜디오	입주자 기획전	합계
2019년	-	-	-	-	-	-	10	10	-	-	20
2018년	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	15
2017년	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
합계	3	0	0	0	0	0	25	10	0	0	38

[표 III-12] SeMA 창고 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2019	1	2019.03. ~ 2019.12.	-	-	신진 미술인 전시 지원, 시민큐레이터 전시	-	24,211
2018	2	2018.03. ~ 2018.12.	-	-	전시공간 지원사업	-	-
2017	1	2017.12.08. ~ 2018.01.12.	36일	주제 기획전	W쇼-그래픽 디자이너 리스트	여성 디자이너	-
	2	2017.04.28. ~ 05.28.	31일	주제 기획전	다시, 꽃을 보다: 전쟁 그리고 여성들	사회적 문제	-
	3	2017.03.21. ~ 04.16.	27일	주제 기획전	난지10기 리뷰전: 보고.10.다	난지10기 작품 및 연구 성과	-
관람객 수 합계							-

○ SeMA 벙커

- 2018년도까지 주제기획전이 개최되었으나, 2019년도부터 신진미술인 전시지원 프로그램을 위한 지원공간의 성격으로 변화함

[표 III-13] 기획전 유형별 구분(SeMA 벙커, 2017년~2019년)

구분	주제 기획전	국제 기획전	현대미술 걸작전	소장품 기획전	정기 기획전	어린이 기획전	신진미술 전시지원	시민 큐레이터	오픈 스튜디오	입주자 기획전	합계
2019년	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-	7
2018년	3	-	-	-	-	-	2	-	-	-	5
2017년	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
합계	7	0	0	0	0	0	9	0	0	0	16

[표 III-14] SeMA 벙커 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2019	1	2019.03. ~ 2019.12.	-	-	신진 미술인 전시 지원	-	13,084

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2018	1	2018.03. ~ 2018.12.	-	-	신진 미술인 전시 지원	-	-
	2	2018.05.03. ~ 07.01.	60일	주제 기획전	관객행동요령	SeMA 벙커의 예술적 접근	6,788
	3	2018.05.03. ~ 07.01.	60일	주제 기획전	역사갤러리 특별전 <거울 없는 방>	SeMA 벙커 아카이브 프로젝트	6,788
	4	2018.03.01. ~ 04.15.	46일	주제 기획전	돌아오지 못한 영혼들	일제 강점기 강제노동의 역사	6,397
2017	1	2017.12.07. ~ 2018.01.21.	46일	주제 기획전	"Vision on Vision"-르메트르 비디오 컬렉션	르메트르 부부 컬렉션	3,262
	2	2017.12.07. ~ 2018.01.21.	46일	주제 기획전	SeMA 벙커 역사갤러리 특별전 <암흑 물질>	SeMA 벙커 아카이브 프로젝트	3,262
	3	2017.10.19. ~ 11.26.	39일	주제 기획전	SeMA 벙커 개관기획전 <여의도 모더니티>	SeMA 벙커 아카이브 프로젝트	17,683
	4	2017.10.19. ~ 11.26.	39일	주제 기획전	SeMA 벙커 역사갤러리 특별전 <나, 박정희, 벙커>	SeMA 벙커 아카이브 프로젝트	17,683
관람객 수 합계							74,947

○ 난지미술창작스튜디오

- 난지미술창작스튜디오는 오픈스튜디오, 입주자기획전, 성과보고전을 중심으로 전시를 개최함
- 지난 3년 간 오픈스튜디오 4회, 입주자 기획전 13회, 성과보고전 8회를 포함하여 총 25회 진행함
- 난지미술창작스튜디오의 입주작가들의 15일 이하의 단기 전시들이 중심을 이루고 있음

[표 III-15] 기획전 유형별 구분(난지미술창작스튜디오, 2017년~2019년)

구분	주제 기획전	국제 기획전	현대미술 걸작전	소장품 기획전	정기 기획전	어린이 기획전	신진미술 전시지원	시민 큐레이터	오픈 스튜디오	입주자 기획전	합계
2019년	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4	6
2018년	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	8
2017년	-	-	-	-	-	-	-	-	6	5	11
합계	0	0	0	0	0	0	0	0	12	13	25

[표 III-16] 난지미술창작스튜디오 기획전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)

구분	No.	전시기간		유형	전시명	주제	관람객수
2019	1	2019.4. ~ 2019.11.	-	-	입주자 기획전, 오픈스튜디오,	-	3,178
2018	1	2018.4 ~ 2018.11.	-	-	입주자 기획전, 오픈스튜디오,	-	4,302
2017	1	2017.3 ~ 2017.12.	-	-	입주자 기획전, 오픈스튜디오,	-	3,803
관람객 수 합계							11,283

■ 상설전

- 서울시립미술관은 서소문 본관, 북서울미술관, 남서울미술관, 백남준기념관, 난지미술창작스튜디오 총 5개소에서 상설전을 진행함
- 서소문 본관의 경우 가나아트 컬렉션 전시실과 천경자 컬렉션 전시실을 통해 상설전을 지속적으로 운영하고 있음
- 북서울미술관은 야외조각전시 외에 별도의 상설전시가 운영되고 있지 않음. 그러나 북서울미술관은 동북권역의 중심이 되는 공간으로, 시민들이 서울시립미술관이 천경자, 가나아트 컬렉션 등 서울 시립미술관의 소장품을 감상할 수 있는 상설전시 공간의 구축이 요구됨
- 남서울미술관은 공간의 특수성을 바탕으로 건축 아카이브 상설전을 운영함
- 서소문 본관과 북서울미술관, 난지미술창작스튜디오에서는 소장품을 바탕으로 야외조각 전시를 운영함

[표 III-17] 서울시립미술관 상설전(2017년~2019년 : 매년 12월 31일 기준)

No.	미술관	전시기간		전시명	주제	관람객수
1	서소문 본관	2018.04.24. ~2020.03.08.	685일	가나아트 컬렉션 상설전 〈시대유감, 時代遺憾〉	민중미술	271,817
2		2016.05.03. ~ 2017.09.04.	490일	가나아트 컬렉션 앤솔러지	민중미술	175,086
3		연중		영원한 나르시시스트, 천경자	천경자	517,329
4		연중		야외조각전시	야외조각전시	-
5	북서울 미술관	연중		야외조각전시	야외조각전시	-
6	남서울 미술관	연중		남서울미술관 건축 아카이브 상설전 〈미술관이 된 벨기에영사관〉	벨기에영사관	52,223
7	난지 미술창작 스튜디오	연중		야외조각전시	야외조각전시	-

■ 서울미디어시티비엔날레

- 서울미디어시티비엔날레는 예술, 미디어, 그리고 기술에 새로운 전환점과 계기를 제공하고, 한국 작가들을 국내·외로 널리 알리는 동시에 국제적인 협력망을 구축하여 예술과 문화의 향유 지지층을 넓히고자 하는 목표를 지니고 있음
- 2018년에는 기존의 1인 감독 기획 체제에서 벗어나 다양한 분야의 전문가(디렉토리얼 콜렉티브)들과 함께 다중지성 공론의 장을 선보이는 시도를 함
- 2020년 서울미디어시티비엔날레는 국제 비엔날레 지형도에 발맞추어 최초로 국외 예술감독을 선정하여 해외 홍보 및 국제적 네트워크 구축 강화를 시도하고자 함
- 2020년 서울미디어시티비엔날레는 코로나19 확산으로 인해 2021년으로 연기됨

[표 III-18] 서울미디어시티비엔날레 개최 현황

(단위 : 명, 억 원)

개최연도	사업명	주제	예술감독	관람객 수	예산액
2018	서울미디어시티비엔날레	좋은 삶	콜렉티브 (김남수, 김장언, 임경용, 홍기빈)	66,165	17.8
2016	SeMA 비엔날레	네리리 키르르 하라라	백지숙	175,844	17.8
2014		귀신 간첩 할머니	박찬경	130,994	15.9
2012	미디어시티 서울	너에게 주문을 건다	유진상	102,404	12.3
2010		트러스트	김선정	153,000	14
2008	서울국제미디어 아트비엔날레 〈미디어시티 서울〉	전환과 확장	박일호	147,160	12.7
2006		두 개의 현실	이원일	141,978	11.5
2004		게임/놀이	윤진섭	145,772	10.1
2002		달빛흐름	이원일	117,748	6.3
2000		도시 : 0과 1 사이	송미숙	221,096	64

[표 III-19] 2021년 서울미디어시티비엔날레 개요

전시주제	하루하루 탈출한다 (One Escape at a Time)	예술감독	웅 마 (Yung Ma)
전시일정	2021년 9월로 개최 (코로나19 확산으로 인한 1년 연기)		
주요 특징	- 서울미디어시티비엔날레 최초 국외 예술감독 선정 - 2021년 서울도시건축비엔날레와 시너지 효과 기대 가능 - 미술관 전시장 중심 행사를 넘어 서울 전역을 전시장으로 활용		

■ 서울사진축제

- 북서울미술관에서 개최되는 서울사진축제는 서울과 사진, 미술관의 삼각구도가 포착하는 예술의 공공적 지평이 한층 가시화되고 보다 확장되는 장이자, 급변하는 미디어 환경에서 전문가와 시민이 함께 즐길 수 있는 생동하는 축제를 목표로 함
- 서울시 문화본부 문화예술과에서 진행하던 서울사진축제는 2017년도부터 단독으로 서울시립미술관 자체기획으로 진행하고 있음
- 2017년까지 예술감독 체제로 운영되어 온 서울사진축제는 2018년도부터 서울시립미술관이 직접 전체 행사 개요를 수립하고 운영대행사를 선정하여 진행함

[표 III-20] 서울사진축제 개최 현황

연도	전시기간		주최	축제명	주제	예술감독	관람객수
2019	2019.10.01. ~ 11.10	41일	서울시립 미술관	오픈유어스토리지 : 역사, 순환, 담론	예술의 공공적 지평	.	68,924
2018	2018.11.01. ~ 2019.02.10	102일	서울시립 미술관	멋진 신세계	미래 사회	.	19,670
2017	2017.10.31. ~ 11.26.	27일	서울시립 미술관	성찰의 공동체 : 국가, 개인 그리고 우리	변화하는 국가의 의미	이일우	15,362

(2) 주요 쟁점

■ 기획전을 통한 전시관 별 성격 및 역할 정립

○ 서소문 본관

- 서소문 본관 전시는 유형별로 주제기획전, 국제기획전, 소장품기획전, 현대미술결작전을 중심으로 진행함에 따라 일정한 전시체계를 갖추고 있음
- 서울시립미술관은 특히 지속적으로 자체 기획역량의 강화를 시도하며 국제적이고 동시대적인 미술 담론에 기민하게 반응하여 전시를 개최해왔음
- 그러나 국내 미술계 담론 형성과 타 미술관과 차별화될 수 있는 시립미술관 만의 분명한 성격을 보여주는 데는 미흡한 것으로 보임
 - ⇒ 서소문 본관 내 주제기획전, 국제기획전, 현대미술결작전의 활성화를 위한 학예연구 역량 강화 및 시설 개선이 필요함

○ 북서울미술관

- 북서울미술관은 서울포커스와 서울사진축제, 그리고 타이틀매치와 같은 정기기획전과 소장품 기획전이 운영되고 있으며, 어린이를 대상으로 한 기획전시 및 근·현대미술도 심도 있게 다루는 주제기획전시 등 다양한 유형의 전시를 개최하고 있음
- 그러나 현대미술의 동시대성을 다룬 기획전시가 많다 보니 지역민 접근이 용이하고 쉽게 이해하고 공감할 수 있는 전시 비중이 상대적으로 적어 북서울미술관 취지와 다소 거리가 있어 보임
 - ⇒ 북서울미술관만의 성격과 정체성 확립을 위해 지역문화나 일상 삶의 가까운 이슈들을 다루는 등 지역적 맥락을 고려한 주제개발 및 지역프로그램 확대에 대한 고민과 더불어, 동북 권역 시민들의 천경자·가나아트 등 양질의 소장품 감상에 대한 수요가 존재함에 따라 상설전시관을 구축하여 대시민 수요에 부응하는 것이 필요함

○ 남서울미술관

- 남서울미술관은 소장품기획전시와 더불어 연간 약 3 ~ 4회의 주제기획전시가 운영되고 있음
- 주제기획전시 경우, 주제 선정의 범위가 광범위하고 현대미술의 다양한 장르의 작품들을 선보이고 있음
- 2018년 이후로 소장품 기획전 중심에서 주제기획전으로 성격을 전환하였지만 남서울미술관의 성격과 기능을 부각시키고 지역적 맥락을 고려한 주제적 특성 및 차별성이 부족함
 - ⇒ 남서울미술관의 건축적 지역적 특성을 고려한 주제 중심으로 관련 기획전시 및 프로그램 개발이 지속적으로 확대되어야 할 필요가 있음

○ 백남준기념관

- 2017년 개관 이후 3년간 상설전과 1회의 주제기획전으로 운영되고 있다는 점에서 향후 다양한 유형이 기획전 및 연계 프로그램 활성화를 위한 콘텐츠 개발이 필요함
- ⇒ 백남준기념관은 백남준 가옥으로 그 의미를 살려 콘텐츠를 개발하되, 서울 미디어시티 비엔날레, 서울사진축제와 연계하여 미디어아트로서의 의미를 결합하면서 서울시립미술관 고유 성격으로 만들어갈 수 있음

○ SeMA 창고

- SeMA 창고는 2018년 이후 예술가와 기획자를 위한 전시 공간지원과 시민큐레이터 프로그램 위주로 운영되고 있음
- 신진미술인지원전시는 전시기획제공 뿐만 아니라, 실질적으로 신진작가들의 인지도 향상을 위한 기획전시로서 입지가 강화되어야하는데 체계적이지 못한 전시기획운영으로 명분상 미술인 양성에 그칠 우려가 있음
- 시민큐레이터 프로그램은 비전공자나 일반인을 대상으로 한 프로그램으로 상대적으로 짧은 교육기간 이후 전시를 실제로 기획하기에 다소 무리가 있어 보이고, 실질적으로 수준 높은 전시구현이 어렵다고 보여짐
- ⇒ 서울시립미술관 분관으로서의 전시의 전문성과 체계적인 운영 및 본관과의 연계성을 갖기 위해 어떤 방안을 검토할 수 있는지 고민이 필요함

○ SeMA 병커

- SeMA 병커는 2017년 오픈 이후 2018년까지 연간 2 ~ 4회의 주제기획전 위주로 운영 되었음
- 2018년까지의 주제기획전시는 대체로 병커의 역사성과 관련된 자료 및 기록물과 병커의 미학적, 공간적 특성이 반영된 주제를 재해석한 예술작품 중심으로 이루어짐
- 전시작품은 사진, 설치, 조각 등의 다양한 장르를 포함하고 있지만, 영상작업이 대부분을 차지하고 있다는 점에서 SeMA 병커의 공간적 특징이 잘 활용됨
- 그러나 2019년부터는 신진작가지원전시를 통해 지원공간의 성격으로 SeMA 창고와 같이 운영 되고 있음
- ⇒ 병커는 공간적으로 외부의 빛과 소리가 완전히 차단된 지하 내부 공간으로, 관람객들에게 작품에 대한 몰입을 극대화할 수 있다는 장점이 있음. 이에 따라 공간적 장점을 적극 활용한 몰입형 미디어아트와 같은 전시기법을 살리는 등, 전시보다는 공간적 특성을 활용한 주제기획전시공간으로 선별 운영하는 것도 필요하리라 봄. 동시에 백남준기념관과 더불어 미디어아트 전용공간으로 기획하는 것도 고려할 수 있음

○ 난지미술창작스튜디오

- 입주작가들의 작품 위주로 기획된 주제기획전시, 성과보고전, 그리고 정기적인 오픈스튜디오를 통해 현대미술의 새로운 동향을 파악하고 작가들의 고유한 작업방식과 예술철학에 대해 관람객들이 친밀하게 알아갈 수 있는 기회를 제공하고 있음
- 그러나 전시운영에 있어서 연 6-10회 이루어지는 기획전시의 대부분이 10일 이하의 단기 전시회이고, 또 일반인이 전시를 관람하기 위한 지리적 접근성도 높지 않다는 점에서 입주작가 지원형식으로서의 의미가 더 크다고 하겠음
- 보다 본질적인 문제는 난지미술창작스튜디오가 창작공간 지원사업이라는 점에서 미술관과의 연관성을 찾기 어려우며, 미술관 소속의 당위성을 어떻게 갖출 수 있느냐에 있음
 - ⇒ 입주작가를 위한 전시회로서 미술관 소속의 의미를 찾기 위한 논리 개발이 필요하며, 작가 지원의 연장선상에서 미술관 프로그램과의 연결고리를 찾는 방안이 요구됨. 이를 위해서는 미술관과의 연결고리를 전제한 가운데 입주작가 프로그램 자체에 대해서도 새로운 접근을 시도해야 하며, 일정하게 프로젝트성 작품 제작이나 온라인을 통한 스튜디오 작업과정을 알릴 수 있는 전시 공유 플랫폼 등의 연구도 가능함. 다만 예산이 요구되는 만큼 여러 정황을 고려할 필요가 있음

■ 상설전시와 소장품의 전략적 활용방안 마련

- 소장기획전의 경우, 대체로 각 전시관 별로 야외조각전시를 비롯한 소장기획전이 운영 중으로 소장품을 다각도로 활용한 다양한 주제별 접근이 이루어지고 있으며, 소장품의 인지도 확산 효과를 증대하기 위해 지속적인 발전 방안을 모색할 필요가 있음
- 대외협력전 경우, 소장품에 대한 대중적 접근기회의 확보와 기관 이미지 구축에 대한 긍정적인 효과는 기대되나, 단순히 보여주기식의 전시보다는 소장품에 대한 다각도의 해석을 바탕으로 한 다양한 주제기획전시와 연출에 대한 고민이 필요함
 - ⇒ 이에 따라 소장품의 활용을 극대화하고 다양한 주제 아래 다른 작품들과의 융합형 전시로 다양한 관점을 이끌어낼 수 있도록 하며, 영구적 설치보다는 주기적 교체방안을 통해 실험적 작품을 통한 담론활성화 기회를 마련할 필요가 있음

■ 서울미디어시티비엔날레를 통한 국제적 미디어아트 선도 미술관 이미지 구축

- 기존의 1인 국내 감독기획체제에서 벗어나, 다양한 분야의 전문가들과의 협업 그리고 국외 예술감독 선정 등 새로운 방식으로의 시도는 긍정적이나, 미술관 내 비엔날레 전담팀이 취약하여 비엔날레를 개최하는 미술관으로서 효율적인 업무처리와 전문성에 대한 점검이 필요
 - ⇒ 이에 따라 서울시립미술관과 서울미디어시티비엔날레의 연관성을 명확히 제시하면서 전문성을 갖춘 전담인력을 구성 및 운영하고 국제적 경쟁력 확보를 위한 구체적인 방안 모색이 필요함

2) 소장품 분야

(1) 성과분석

■ 작품 수집 규정

○ 중장기 작품 수집 계획 수립

- 서울시립미술관은 우수한 미술작품을 확보, 소장하기 위한 중장기 작품수집계획을 수립할 수 있음

○ 작품 수집 방향

- 미술사적 대표작품, 동시대 우수작품 수집
- 미술 소통 활성화를 위한 시민 친화적 작품 수집
- 국내외 우수 작품 수증을 통한 컬렉션의 질적 수준 제고

○ 작품 구입 절차

- 서울시립미술관의 작품 구입 절차는 구입공모와 학예직 수집제안을 바탕으로 우수작품 추천 및 적정가격평가 심의를 거친 후 미술관운영자문위원회가 최종적으로 심의함



○ 작품 기증 절차

- 서울시립미술관의 작품 기증 절차는 기증자가 작품기증신청서를 제출한 경우 수증심의위원회의 수증 여부 판단과 가격평가액을 심의 후 기증협약을 체결함



[표 III-21] 서울특별시립미술관 관리 및 운영 조례 : 제 4장 소장작품 구입 및 관리 등

구분	내용
제21조 중장기 작품수집 계획의 수립	시장은 우수한 미술작품을 확보, 소장하기 위하여 중장기 작품수집계획을 수립할 수 있다.
제22조 소장작품 구입	① 시장이 미술관에 소장할 가치가 있다고 인정되는 미술작품 등을 구입하려는 때에는 예산의 범위 내에서 하되 소장작품추천회의와 가격평가심의위원회, 제27조에 따른 위원회의 심의를 거쳐야 한다. ② 소장작품추천회의는 제27조에 따른 위원회에 포함되지 않는 5명 이내의 외부전문가와 서울특별시립미술관장(이하 "관장"이라 한다), 미술관의 문화예술분야를 담당하는 과장을 포함한 3명 이내의 내부전문가로 구성한다. ③ 작품구입과 관련된 각 위원회는 위원 상호간 중복 위촉하지 아니한다. ④ 소장작품추천회의에서는 소장작품 추천에 관한 사항만을 정하고, 가격평가심의위원회에서는 추천된 작품의 가격의 적정성을 심의하여 제27조에 따른 위원회에서 소장작품 구입을 최종적으로 결정한다.
제26조 작품기증	① 시장은 작가 또는 소장자로부터 작품기증신청이 있을 경우 위원회의 자문을 받아 수락 여부를 결정한다. ② 시장은 기증자에게 기증서를 증정하고, 기증자의 요구가 있는 때에는 예산의 범위안에서 기증미술품 평가액의 20% 한도 내에서 기증사례금을 지급할 수 있으며, 기증미술품의 평가액은 미술관 가격평가심의위원회에서 심의·결정한다.

[표 III-22] 서울특별시립미술관 관리 및 운영 조례 시행규칙 일부

구분	내용
제12조 작품수집방법	작품의 수집은 구입(경매구입 포함), 기증, 관리전환 등의 방법에 따른다.
제13조 수집대상작품의 구성 등	① 관장은 소장작품 수집계획을 매년 수립하여, 서울시보 및 시립미술관 인터넷 홈페이지 등에 소장작품 구입공고를 게재하여 작가, 작품소장자, 화랑, 법인 등으로부터 작품 매도 신청을 받는다. ② 관장은 국내 미술관, 화랑 등의 전시작, 국내·외 아트페어 출품작, 원로작가·중진작가·작고작가의 유족 및 소장자의 소장작 등을 수집대상작품으로 섭외한다. ③ 시립미술관의 학예연구직공무원은 소장작품 수집계획에 따라 해당 연도에 수집할 작품을 제안한다.
제14조 소장작품 선정절차 등	① 관장은 원활한 심의를 위하여 심의대상작품목록, 추천작품검토보고서를 평가심의위원회에 제출하여야 한다. ② 평가심의위원회 위원은 작품가격 평가표에 따라 심의대상 작품가격을 평가하되, 구입 가격은 각 위원의 평가가격 중에서 최고·최저가격을 제외한 나머지 금액을 평균하여 결정한다. ③ 제2항의 규정에도 불구하고, 평가심의위원회에서 결정한 구입가격이 시립미술관에서 제안한 구입가격을 기준으로 하여 20퍼센트 이상 높거나 낮은 경우에는 자문위원회에서 구입가격을 결정한다. ④ 자문위원회는 평가심의위원회에서 가격 결정된 작품 중에서 수집결정을 하되, 채점제 및 가부제를 병행하여 결정한다. 이 경우 관장은 작품수집심의안, 수집추천작품목록을 자문 위원회에 제출하여야 한다.
제15조 작품기증 등	① 시립미술관에 작품 등을 기증하고자 하는 자는 작품기증신청서를 제출하여야 한다. ② 기증작품의 추정가격 결정, 작품 수증 자문 및 기증사례비의 지급은 조례 제26조의 절차에 따른다. ③ 관장은 작품의 기증자에게 작품기증서를 교부하여야 한다.

■ 소장품 현황

○ 장르별 소장품 현황

- 서울시립미술관의 소장품은 총 5,173점임
- 소장품은 평면이 81.3%, 입체가 18.7%으로, 평면 작품이 다수를 차지함
- 소장 작품의 수는 회화(34.3%), 사진(22.9%), 한국화(12.7%), 드로잉·판화(9.3%)순으로 나타남

[표 III-23] 서울시립미술관 소장품 보유 현황(장르별 비율)

2020.5.31. 기준 / 단위: 점

구분	합계	한국화	회화	드로잉·판화	사진	서예	디자인	조각	설치	뉴미디어	공예
작품 수	5,173	656	1,780	481	1,184	87	19	438	151	224	153
비율(%)	100	12.7	34.3	9.3	22.9	1.7	0.4	8.5	2.9	4.3	3
평면 : 4,207점(81.3)								입체 : 966점(18.7)			

○ 수집 방법별 현황

- 소장품은 3,397점(65.7%)의 구매와 1,766점(34.1%)의 기증 그리고 10점(0.2%)의 관리전환 및 영구임대로 수집되었음
- 회화 작품은 구입(1,216점, 23.5%)과 기증(562점, 10.9%)으로 가장 높은 수집률을 보임
- 일반적으로 기증보다 구매를 통해 작품을 수집하는 경우가 많으나, 디자인과 서예 작품의 경우 기증을 통한 수집이 더 높게 나타남

[표 III-24] 서울시립미술관 소장품 보유 현황(수집 방법별 비율)

2020.5.31. 기준 / 단위: 점

구분	합계	한국화	회화	드로잉·판화	사진	서예	디자인	조각	설치	뉴미디어	공예
작품 수	5,173	656	1,780	481	1,184	87	19	438	151	224	153
구입작	3,397	339	1,216	303	668	26	-	375	135	210	125
기증작	1,766	309	562	178	516	61	19	63	16	14	28
관리전환, 영구임대	10	8	2	-	-	-	-	-	-	-	-

■ 소장품 활용 전시

○ 소장품 상설전

- 서소문 본관의 가나아트 컬렉션 전시실과 천경자 컬렉션 전시실에서 상설전을 운영하고 있으며, 서소문 본관 및 북서울미술관, 난지창작스튜디오 등에서는 야외조각전시를 선보임
- 가나아트 컬렉션 상설전의 경우 490일 간 〈가나아트 컬렉션 앤솔러지〉를 개최하고, 이후 685일 간 〈가나아트 컬렉션 상설전 : 시대유감, 時代遺憾〉를 선보임
- 천경자 컬렉션 상설전은 주기적으로 전시 작품을 교체하며 관람객의 지속적인 흥미와 관심을 유도하고 있음

[표 III-25] 서울시립미술관 소장품 상설전시(최근 3년간)

No.	전시기간		장소	전시명	주제	작품수
1	2018.04.24. ~2020.03.08.	685일	서소문 본관	가나아트 컬렉션 상설전 〈시대유감, 時代遺憾〉	민중미술	32점
2	2016.05.03. ~ 2017.09.04.	490일	서소문 본관	가나아트 컬렉션 앤솔러지	민중미술	28점
3	연중		서소문 본관	영원한 나르시시스트, 천경자	천경자	20점
4	연중		서소문 본관, 북서울미술관 등	야외조각전시	야외조각전시	9점

○ 소장품 기획전

- 서울시립미술관은 주기적으로 연례전의 성격을 지닌 신소장품전을 개최함
- 2017년도에는 서소문 본관에서 2016년에 30점의 작품을 기증한 홍성도 작가의 기증전을 개최한 바 있음
- 2017년도에는 신소장품전을 남서울미술관에서 개최했지만, 2018년도부터 전시 작품의 수를 확대하며 서소문 본관에서 개최함

[표 III-26] 서울시립미술관 소장품 기획전시(최근 3년간)

No.	전시기간		장소	전시명	주제	작품수
1	2019.04.16. ~06.02.	48일	서소문 본관	2018 SeMA 신소장품 〈멀티-엑세스 4913〉	신소장품	102점
2	2018.04.17. ~05.20.	34일	서소문 본관	2017 SeMA 신소장품 〈하늘 땅 사람들〉	신소장품	70점
3	2017.09.21. ~11.12.	53일	서소문 본관	소장품 기획전 〈시차 그리고 시차〉	홍성도 기증작	20점
4	2017.03.21. ~05.21.	62일	남서울미술관	신소장품 전시 〈2016 신소장품 선(選)〉	신소장품	36점

○ SeMA 컬렉션 라운지

- SeMA 컬렉션 라운지는 서울시립미술관의 소장품을 감상하기를 희망하는 기관을 위해 조성하는 '서울시립미술관 소장품 단기 전시 갤러리'를 의미함
- 협력기관의 예산을 통해 프로그램을 운영하며, 서울시립미술관은 전시기획 및 소장품을 지원함

[표 III-27] SeMA 컬렉션 라운지 개요

전시기간	연 1회 이내 작품교체	전시공간	신청기관 측 전시공간
전시내용	서울시립미술관 소장작품을 중심으로 전시		
전시작품	평면 또는 입체조형물을 신청기관 측 공간에 맞게 선정		
운영비	신청기관 예산으로 운영(*전시를 위한 공간연출 조성 비용 포함)		

[표 III-28] SeMA 컬렉션 라운지 현황

No.	전시기간		장소	전시명	주제	작품수
1	2012년 ~	연중	서울연구원 1층 갤러리	서울연구원 SeMA 컬렉션 라운지 1호 상설전시	-	-
2	2015년 ~	연중	서울시청 신청사 1층 로비	서울시청 신청사 SeMA 컬렉션 라운지 2호 상설전시	-	5점
3	2015년 ~	연중	서울시 인재개발원 1층 로비	서울시 인재개발원 SeMA 컬렉션 라운지 3호 상설전시	-	-
4	2015년 ~	연중	여성가족재단 2층 성평등도서관	서울시 여성가족재단 SeMA 컬렉션 라운지 4호 상설전시	여성의 삶	4점
5	2016년 ~	연중	tbs교통방송 3층 스카이라비	서울시 tbs교통방송 SeMA 컬렉션 라운지 5호 상설전시	서울	35점

○ 대외협력전시

- 대외협력전시는 서울시립미술관과의 협력전시를 희망하는 기관과 함께 서울시립미술관의 전시 기획 및 콘텐츠 제공으로 열리는 전시를 의미함
- 협력기관의 예산을 통해 프로그램을 운영하며, 서울시립미술관은 전시기획 및 콘텐츠를 지원함

[표 III-29] 대외협력전시 개요

전시기간	기간 협의	전시공간	신청기관 측 전시공간
전시내용	신청기관의 정체성 등을 반영하여 기획한 장르별, 주제별 전시		
전시작품	평면 또는 입체조형물을 신청기관 측 공간에 맞게 선정		
운영비	신청기관 예산으로 운영 (서울시립미술관은 전시기획 및 콘텐츠를 제공함)		

[표 III-30] 대외협력 전시(최근 3년간)

No.	전시기간		협력기관	장소	전시명	주제	작품수
1	2019.09.24. ~ 10.10.	17일	강남 문화재단	역삼1문화센터 전시실	〈SeMA Collection: 아파트〉	주거문제	19점
2	2019.09.19. ~ 10.19.	31일	마포 문화재단	마포아트센터 2층 갤러리 맥	〈SeMA Collection: 집요한 손〉	반복적 작업	13점
3	2019.03.05. ~ 03.30.	26일	구로 문화재단	갤러리 구루지	〈SeMA Collection: 이야기가 있는 그림〉	스토리	12점
4	2018.08.13. ~08.31.	19일	관악구청	갤러리 관악 (관악구청 2층)	〈SeMA Collection: 머물다〉	일상과 현실의 탐구	10점
5	2018.07.25. ~08.24.	31일	송파구청	송파구민회관 1층	〈SeMA Collection: 당신이 드시는 것이 당신입니다〉	음식문화	22점
6	2018.02.01. ~03.18.	46일	중구 문화재단	충무아트센터 갤러리	〈SeMA Collection: 올림픽 기념전 화합과 전진〉	올림픽	37점
7	2017.10.20. ~11.09.	21일	강남 문화재단	역삼1문화센터 갤러리	〈SeMA Collection: 상상 도시, 강남〉	도시	22점
8	2017.08.09. ~08.31.	23일	관악구청	갤러리 관악 (관악구청 2층)	〈SeMA Collection: 청산별곡〉	산(山)	11점
9	2017.05.24. ~06.11.	19일	금천구청	금나래아트홀 갤러리	〈SeMA Collection: 가족이야기〉	가족	16점

■ 미술관 소장품 온라인 아카이브 운영

- 서울시립미술관은 온라인 홈페이지를 통해 소장 작품의 정보를 게시함
- 이를 통해 소장 작품의 이미지와 제작연도, 재료/기법, 작품규격, 전시상태 유무, 연관 전시 등의 정보를 제공함
- 주요 핵심 소장품은 〈천경자 컬렉션〉, 〈가나아트 컬렉션〉, 〈SeMA Colledction 200〉으로 구분하여 작품에 관한 보다 심도 깊은 내용을 전개함

(2) 주요 쟁점

■ 중장기 작품수집 계획의 수립과 수집 절차의 개선

○ 중장기 작품수집 계획의 수립

- 「서울특별시립미술관 작품수집 및 관리 규정」에 따르면 관장이 중장기 작품수집계획을 수립할 수 있으며, 이에 근거하여 당해 연도의 작품 수집계획을 수립해야 함. 이에 서울시립미술관의 중장기 작품수집계획을 수립하고 있음
- 규정상으로는 서울시립미술관의 소장품 수집대상의 범위는 “학문적, 예술적으로 가치가 있는 현대의 국내외 미술작품 또는 사료적 가치가 있는 미술작품”으로 다소 광범위하게 설정되어 있음
- 이와 관련하여「연도별 주요 업무현안 보고」에 따르면 소장작품의 수집방향은 다음 3가지로 설정하고 있는 것을 확인할 수 있음

[표 III-31] 서울시립미술관 소장작품 수집방향

- 미술사적 대표작품, 동시대 우수작품 및 시민친화적 작품 수집
- 미술관 자체기획전 출품 우수작 및 학예직 제안 수집 확대를 통한 특화 컬렉션 구축
- 우수작품 수증으로 컬렉션의 질적 수준 제고

○ 소장품 구입 및 수증 절차의 한계

- 서울시립미술관의 소장품 구입은 일반 공모로 이루어지고 있음(자격 제한, 내용 제한 없음)

『서울특별시립미술관 작품 수집 및 관리 규정』 제5조 (수집대상작품의 구성)

관장은 미술관 인터넷 홈페이지 및 시보에 소장작품 구입공고를 게재하여 작가, 작품소장자, 화랑, 법인 등으로부터 작품 매도 신청을 받을 수 있다.

『서울특별시립미술관 작품 수집 및 관리 규정』 제8조 (작품의 추천)

소장작품추천회의는 인터넷구입공고 접수작 및 미술관 수집 제안작을 대상으로 작품성, 소장 필요성, 부문별 · 경향별 형평성 등을 고려하여 중 · 장기 및 당해연도 작품수집 계획에 의거하여 검토·평가한 후, 추천 작품을 결정한다.

- 공모제는 객관성, 공정성, 형평성의 특징을 지니고 있지만, 소장품의 질적 가치 담보와 업무 효율성에는 한계를 보임
- 서울시립미술관 소장품TF에 따르면, 이와 같은 방식은 수집계획에 따른 계획적 수집의 어려움을 야기하고 있음
- 뿐만 아니라 구입 작품의 질적 가치 판단이 어려우며, 전체 공모신청작 중 7~8% 정도만 최종 구입을 하여 수집 업무의 비효율성을 초래함
 - ⇒ 미술관 소장품은 작품 연구의 수준과 전시 방향을 가늠할 수 있는 중요한 지표이자 미술관의 경쟁력이 되는 요소로서, 서울시립미술관 고유의 성격을 형성할 수 있도록 기준을 제시하는 중장기 작품 수집계획 수립이 필요함. 동시에 수집계획 수립 이전에 수집된 소장품에 대한

질적 평가도 필요함. 현재 소장품에 대한 양적 평가만 존재하며, 질적 평가 이후 단기, 중기, 장기 수집 정책 및 수집 방향을 재설정하도록 함. 장기의 경우 미술관의 비전과 더불어 설정하며, 중기의 경우 소장품의 내러티브 구축을 위한 구체적인 시대, 장르, 주제 및 인물 등 설정할 수 있으며, 단기의 경우 전시 연계에 따른 수집이거나, 미술관 커미션 작품 등을 우선 고려할 수 있음

■ 소장품 정책 수립의 필요성

- 현재 서울시립미술관은 소장품 관련 정책을 별도로 마련하지 않고 있음. 미술관 소장품 구축을 단순히 작품의 수를 늘리거나 작품 구매의 대상으로 바라보기보다 연구를 통한 미술사 구축의 장으로 재인식할 필요성이 있음
- 따라서 작품 구입 및 수증 등과 같은 개념보다 ‘소장 정책’이라는 광범위한 개념을 통해서 지적 자산으로서 현대미술작품과 자료에 대한 수집 연구 전시가 유기적으로 구축될 수 있는 제도적 장치가 마련될 필요가 있음
- 본격적인 본관-분관 시스템이 갖추어질 경우, 소장품 정책에 관한 총체적인 재검토가 필요함. 예컨대, 서울시 혹은 서울시립미술관의 현대미술관련 작품 및 자료 소장에 관한 정책 수립, 운영 및 관리에 대한 시스템 구축, 미술관 전체의 소장품 담당 부서 및 업무 분장 재검토 등을 들 수 있음

■ 작품 수집방향 및 수집 절차의 개선

- 현재 작품 수집 방향은 다분히 추상적인 경향이 있으며, 이점을 감안하여 서울시립미술관이 추구하는 성격과 이미지 형성, 비전과 더불어 수집 방향을 재설정하도록 함. 또한 지방정부의 미술관으로서의 특수성과 보편성을 고려하면서 한국 미술사와 세계 미술사 관계 속에서 구체적이고 가능한 수집방향을 설정함
- 추후 서울시립미술관이 국제교류전에 대해 의욕을 보이는 만큼, 해외 미술에 대한 수집기준 및 방향 설정도 요구됨
- 작품 수집은 서울시립미술관의 성격을 강화하고, 현대미술의 경쟁력을 드러낸다는 점에서 수집 절차를 전문화할 필요가 있음. 그런 점에서 현재의 대중적 구입공모를 점차 축소 및 폐지하고, 전문성을 보다 확장할 필요성이 있음
- 현재 학예-구입공모 구조는 연구에 의한 작품 소장과 작품 구매를 통한 예술가 지원정책이 공존하는 것으로 이해됨. 이에 따라 학예직 수집 제안을 강화함과 동시에, 전문가를 중심으로 소장품 제안위원회를 구성하며, 수집 결정의 전문성을 확보하기 위해 별도의 소장품심의위원회를 구성하고 운영할 수 있음

■ 소장품 관련 프로그램의 적극적 개선

- 현재 소장품 관련 프로그램은 ‘소장품 상설전’, ‘신소장품전’, ‘SeMA 컬렉션 라운지’, ‘대외협력전시’, ‘미술관 소장품 온라인 DB’ 등으로 구성되며, 이는 소장품을 소개하고 활용하는 프로그램으로 평가됨
- 현재 상설전의 경우, 가나아트 컬렉션의 경우만 주제 개발이 이루어지고 있으며, 기획전의 경우는 신소장품전 정도임. 소장품을 연구하고 재검토하면서 주제개발을 통한 전시 및 교육프로그램 개발이 절실함
- ‘SeMA 컬렉션 라운지’, ‘대외협력전시’의 경우 작품 대여 및 전시 성격이 강한 것으로 파악되며, 소장품을 통한 패키지형 전시 개발을 통해서 온전한 전시 형식으로 미술관 소장품의 공동체 환원을 모색할 필요성이 있음.
- 코로나-19 이후 소장품을 활용한 다양한 디지털 온라인 콘텐츠를 생산하고 있는 사례를 검토하여 관련 프로그램을 개발할 필요성이 있음

3) 교육 분야

(1) 성과분석

■ 본관 및 분관 별 교육프로그램 분포

- 서울시립미술관의 교육프로그램은 서소문 본관, 북서울미술관, 남서울미술관에서 주로 이루어지며, <예술가의 런치박스>를 제외한 교육은 무료로 이루어짐
- 서울시립미술관의 교육프로그램은 전시 연계를 통해 교육프로그램을 설계하는 경향이 짙음
- 서소문 본관은 <미술아카데미>의 '도슨트 양성 교육', '진로체험프로그램', <예술가의 런치박스>, <시민큐레이터>, <사진아카데미>를 중점적으로 진행하고 있음
- 북서울미술관은 <미술아카데미>의 '도슨트 양성 교육', '대학(원)생 예비 에듀케이터', '교사 직무연수 교육프로그램'과 더불어, 전시 연계를 통한 특수학급, 어린이, 초·중등 대상의 교육프로그램을 활성화하고 있음
- 남서울미술관의 교육프로그램은 지역 투어 및 연계 프로그램이 중점적으로 진행되고 있음

[표 III-32] 서울시립미술관 본관 및 분관 별 교육프로그램 분포(2017년~2019년)

구분	서소문 본관			북서울미술관			남서울미술관			합계
	19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'	
도슨트 프로그램	899	843	1,156	2,305	1,433	912	249	202	110	8,109
미술아카데미	32	39	58	79	72	65	20	8	8	381
도슨트 양성 교육	1	1	1	1	1	1	-	-	-	6
전시연계 프로그램	19	36	40	74	61	54	14	1	1	300
진로체험프로그램	1	-	9	-	4	2	-	-	-	16
지역투어 파격!노팁노옵션!	3	1	1	-	-	-	5	1	5	16
대학(원)생 예비 에듀케이터	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3
교사 직무연수 교육 프로그램	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5
기타	8	1	7	2	4	4	1	6	2	35
예술가의 런치박스	25	24	24	-	-	-	-	-	-	73
시민큐레이터	1	1	1	-	-	-	-	-	-	3
사진아카데미	1	1	1	-	-	-	-	-	-	3
합계	990	947	1,298	2,463	1,577	1,042	289	218	126	8,950

■ 도슨트 프로그램 운영

- 서울시립미술관의 도슨트는 <도슨트 양성교육> 수료자 중 전시교육 이수자에 의해 진행됨
- 도슨트의 운영횟수는 화요일부터 일요일까지 전시 별로 1일 최소 1회, 최대 3회까지 운영함
- 서울시립미술관은 홈페이지에 전시 도슨트 시간을 기재하여 관람객의 편의를 확보함
- 도슨트 프로그램은 서소문 본관, 북서울미술관, 남서울미술관을 중심으로 진행함
- 3개 미술관 중 북서울미술관이 도슨트 운영횟수가 가장 높게 나타났음
- 구글플레이 또는 앱스토어를 통해 '서울시립미술관 전시 도슨팅 어플리케이션'을 무료로 제공하여 관람객의 도슨트 접근성을 높이고 있음

[표 III-33] 시설별 도슨트 운영 실적(2017년~2019년)

구분	서소문 본관		북서울미술관		남서울미술관	
	전시 수	운영횟수	전시 수	운영횟수	전시 수	운영횟수
2019년	10	899	11	2,305	4	249
2018년	11	843	11	1,433	4	202
2017년	11	1,156	12	912	3	110
합계	21	2,055	22	3,738	7	359

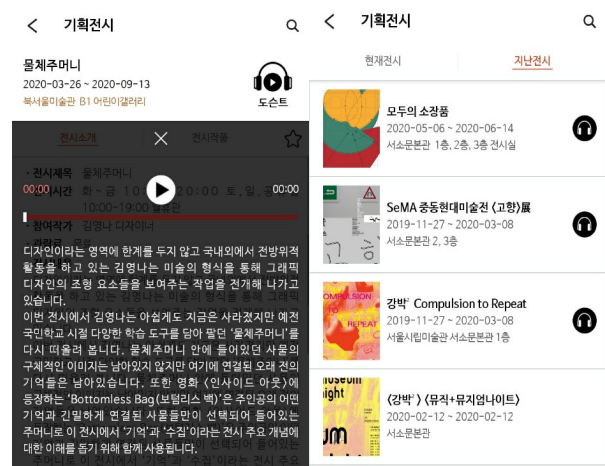
서울시립미술관 전시 도슨팅 어플리케이션

- 서울시립미술관의 전시 도슨팅 어플리케이션은 미술관의 소개, 기획전시, 소장품, 미술관 SNS 등의 카테고리를 보유함

서소문 본관, 북서울미술관, 남서울미술관, 백남준기념관의 기획전시 및 상설전시의 작품을 소개함
(야외조각전시 작품 포함)

서울시립미술관의 <SeMA Collection 200> 하이라이트 소장품 200점에 대한 작품 설명 청취가 가능함

미술관 SNS 카테고리를 통해 서울시립미술관의 트위터, 페이스북, 인스타그램을 통합적으로 살펴볼 수 있도록 함



[그림 III-1] 서울시립미술관 전시 도슨팅 어플리케이션

■ 미술아카데미

○ 미술아카데미 개요

- 미술아카데미는 서소문 본관과 북서울미술관 그리고 남서울미술관에서 이루어지는 교육 프로그램으로, <예술가의 런치박스>, <시민큐레이터>, <사진아카데미>를 제외한 대다수의 교육프로그램을 포함함

○ 도슨트 양성 교육 프로그램

- 서소문 본관과 북서울미술관은 일반시민을 대상으로 도슨트 양성 교육 프로그램을 무료로 운영하고 있음
- 도슨트 희망자는 교육을 통해 도슨트로서의 소양을 갖추 수 있도록 하며, 교육 수료생에 한하여 도슨트로 활동할 수 있는 자격시험에 응시할 수 있도록 함
- 최종 합격 시 다음년도부터 서울시립미술관의 도슨트로 활동할 수 있음
- SeMA 도슨트 양성교육은 관람자 분석, 관람자 내러티브와 미술작품 해석, 미술관 건축과 전시공간 구성의 이해, 미술사, 소셜 네트워크를 통한 미술관 방문 경험 공유와 확산 등의 다양한 주제를 통해 현장과 이론을 함께 배울 수 있는 구성으로 진행함
- 이를 통해 작품을 설명하는 것뿐만 아니라, 관람객의 내러티브와 미술관의 물리적 맥락을 이해하면서 도슨트 업무를 할 수 있도록 지원함
- 2019년 기준 서소문 본관의 도슨트 운영인원은 총 153명, 북서울미술관의 도슨트 운영인원은 244명임

[표 III-34] 도슨트 양성 교육 프로세스(2019년)

구분	1단계	2단계	3단계	4단계
서소문 본관	도슨트 양성 교육 참여자 접수 및 추천 (만 24세 이상)	도슨트 양성교육 운영(20강)	1차 필기시험, 2차 면접 및 시연	최종 합격자 발표
북서울 미술관	도슨트 양성 교육 참여자 접수 및 추천 (만 20세 이상)	도슨트 양성교육 운영(11강)	1차 과제평가 2차 시연평가	최종 합격자 발표

○ 전시연계 프로그램

- 서울시립미술관의 교육프로그램은 전시연계를 통해 이루어지는 경우가 다수임
- 특히 서소문 본관과 북서울미술관의 경우 연도별 미술아카데미 중 전시연계프로그램은 평균 80.7%의 비율을 차지함
- 남서울미술관은 2019년도부터 전시연계를 통한 교육프로그램이 70%까지 증가하는 추세를 보임

[표 III-35] 미술아카데미 : 전시연계 프로그램의 비율(2017년~2019년)

구분	서소문 본관			북서울미술관			남서울미술관		
	19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'
미술아카데미	32	39	58	79	72	65	20	8	8
전시연계프로그램	19	36	40	74	61	54	14	1	1
비율(%)	59.4	92.3	69	93.7	84.7	83.1	70	12.5	12.5

- 전시연계프로그램을 교육대상별로 구분하였을 때 각 미술관 별 성격이 드러남
- 특히 북서울미술관은 특수학급 대상 교육과 미취학아동부터 청소년까지를 중심으로 교육을 진행하는 것이 두드러지게 나타남

[표 III-36] 서울시립미술관 본관 및 분관 별 전시 연계 프로그램 교육대상별 구분(2017년~2019년)

참고 : 대상에 따른 프로그램 중복 존재함

구분	서소문본관			북서울미술관			남서울미술관			합계
	19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'	
전시연계 프로그램	19	36	40	74	61	54	14	1	1	300
특수학급	-	-	-	13	7	5	-	-	-	25
미취학 아동	-	-	2	26	16	18	-	-	-	62
초등학생 전체	2	1	2	19	13	17	-	-	-	54
초등학생 저학년 (1~3학년)	-	-	-	8	6	-	-	-	-	14
초등학생 고학년 (4~8학년)	1	3	5	3	5	-	-	-	-	17
청소년	-	1	1	2	-	-	-	-	-	4
중학생	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2
고등학생	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
일반인	16	31	32	7	14	14	14	1	1	130
합계	19	36	44	78	61	40	14	1	1	294

○ 진로체험프로그램

- 서소문 본관과 북서울미술관은 진로체험 교육프로그램을 운영하고 있음
- 서소문 본관의 진로체험프로그램의 경우 ‘미술관 학예인력’으로서의 직업적 체험이 가능한 교육 프로그램으로, 교육대상을 초등학생 고학년부터 청소년까지 포함함
- 북서울미술관은 중학교 학급을 대상으로 청년예술인 협동조합 <화이트테이블>과 연계하여 ‘예술가’라는 직업과 예술의 의미를 이해할 수 있는 교육프로그램을 운영함

[표 III-37] 미술아카데미 : 진로체험프로그램(2017년~2019년)

구분	연도	프로그램 명	수강료	정원	교육대상	내용	횟수
서소문 본관	2019	SeMA Collection : 무엇을 수집하는가?	무료	25명	청소년	미술관 수집연구과 학예인력 업무에 대한 진로교육	1회
	2017	미술관 진로체험 (SeMA Teens, 도전! 큐레이터, 내 진로 광명 찾기)	무료	30명	초등학생 (3~6학년), 청소년	미술관 큐레이터 업무 경험을 통한 진로 교육	8회
북서울 미술관	2018	중학교 학급대상 : 청소년 진로 체험프로그램	무료	30명	중학생	청년예술인 협동조합<화이트 테이블>연계 ‘예술가’ 진로 체험 프로그램	4회
	2017	중학교 학급대상 : 청소년 진로 체험프로그램	무료	30명	중학생	청년예술인 협동조합<화이트 테이블>연계 ‘예술가’ 진로 체험 프로그램	2회

○ 지역투어 프로그램

- 서소문 본관과 남서울미술관은 미술관의 건축물과 소재 지역(정동, 사당) 일대의 이해도를 제고하는 지역투어 프로그램 <파격! 노팁 노옵션>을 운영함
- 미술관 내부의 전시뿐만 아니라, 미술관의 건축물과 지역에 대한 이해를 통해 단순히 미술품을 감상하는 공간을 넘어 도시 맥락에서의 미술관과 지역을 살펴볼 수 있게 함
- 지역투어 프로그램은 서소문 본관보다 상대적으로 남서울미술관에서 활성화되어 있음을 확인할 수 있음

[표 III-38] 미술아카데미 : 지역투어 및 연계 프로그램(2017년~2019년)

구분	연도	프로그램 명	수강료	정원	교육대상	내용	횟수
서소문 본관	2019	파격! 노팁 노옵션 서울시립미술관 + 정동투어 프로그램	무료	10명	일반인	나만의 기억이 담긴 정동이야기를 참가자들과 나누고, 함께 돌아보는 시간	3회
	2018	파격! 노팁 노옵션 서울시립미술관 + 정동투어 프로그램	무료	20명	일반인	나만의 기억이 담긴 정동이야기를 참가자들과 나누고, 함께 돌아보는 시간	1회
	2017	정동+서울시립미술관 건축 프로파일링	무료	30명	청소년 학급/ 동아리 그룹	미술관 건축과 주변공간을 직접 여행하듯 돌아보고, 단서와 미션, 전시에 나타난 자료 등을 통해 프로파일링	1회
남서울 미술관	2019	[가족대상]파격 노팁! 노옵션! 남서울미술관 + 지역 프로파일링 투어	무료	20명	일반인	舊벨기에 영사관으로 사용되었던 건물의 과거역사와 현재의 미술관 건축, 주변지역의 특수성을 발견하고 비교 분석	5회
	2018	노팁! 노옵션! 남서울미술관 X 지역투어 [자유연계 연계]	무료	25명	청소년 학급/ 동아리 그룹	남서울미술관의 역사를 투어의 형식으로 살펴보고, 프로파일링 기법을 활용해 미션을 풀어가며 전시를 감상	1회
	2017	여행후기 공유토크 : 남서울미술관을 둘러싼 모든 것	무료	20명	지역주민, 일반인	프로파일링 투어와 먹거리 투어 참가자를 대상으로 두 가지 투어를 통해 알아본 남서울미술관과 지역성에 관한 다양한 의견 공유	1회
		벨기에풍, 사당스타일, 남서울미술관 식사를 맛보자	무료	20명	지역주민, 일반인	미술관으로 활용되고 있는 벨기에영사관의 건축과 그 근처 지역의 음식점 탐색	2회
		추적 120분, 남서울미술관 파헤치기	무료	20명	지역주민, 일반인	미술관 건물을 탐색하는 과정 속에서 미술관이 위치한 지역사회와의 관계성 검토	2회

○ 대학(원)생 예비 에듀케이터

- 북서울미술관은 미술 전공 관련 대학(원)생의 미술관 교육 참여를 통해 미술관 수업 실습의 기회를 제공하는 <대학(원)생 예비 에듀케이터> 프로그램을 운영함
- 이를 통해 체계적인 미술교육과 실습을 통해 진로를 모색하고 경력을 쌓는 기회를 제공하며, 우수 활동자를 선발하여 북서울미술관에서의 보조강사 근무 기회를 제공함
- 참여와 소통의 미술관을 지향하는 북서울미술관은 <대학(원)생 예비 에듀케이터>를 통해 시민(미술 전공)의 미술관 교육 참여와 상호발전의 장을 도모하고 있음

[표 III-39] 미술아카데미 : 대학(원)생 예비 에듀케이터 프로그램(2017년~2019년)

구분	연도	수강료	정원	교육대상	방법	지원
북서울 미술관	2019	무료	20명	미술전공 관련 대학(원)생	(이론교육) - 이론교육 6강 진행 (실습참여) - <어린이 여름방학 교실> 총 5회 중 택 1, 수업별 최대 4명이 보조강사로 참여	- 서울시자원봉사활동조례에 의거, 활동실비 지급 (1일 4시간 이상 8,000원) - 수료증 발급
	2018	무료	30명	미술전공 관련 대학(원)생	(이론교육) - 이론교육 6강 진행 (실습참여) - 각 수업(2시간 이내) 별 3~4명씩 참여	- 서울시자원봉사활동조례에 의거, 활동실비 지급 (1일 4시간 이상 8,000원) - 자원봉사시간 등록(1365) 및 경력증명서 발급
	2017	무료	20명	미술전공 관련 대학(원)생	(이론교육) - 이론교육 4강 진행 (실습참여) - 각 수업(2시간 이내) 별 2~3명씩 참여	- 서울시자원봉사활동조례에 의거, 활동실비 지급 (1일 4시간 이상 8,000원) - 자원봉사시간 등록(1365) 및 경력증명서 발급

○ 교사 직무연수 교육프로그램

- 2018년도부터 북서울시립미술관은 국·공립 미술관 최초로 ‘서울초등박물관미술관교육연구회’와 협업하여 초등교사를 위한 직무연수 교육을 마련하여 수강생을 모집함
- 교사 직무연수 교육은 북서울미술관 전문인 양성 프로그램의 일환으로, 초등교사의 문화적 전문성 향상과 미래 세대인 초등학생들에 대한 간접적인 미술관 교육의 기회를 제공함

[표 III-40] 미술아카데미 : 교사 직무연수 교육프로그램(2017년~2019년)

구분	연도	프로그램 명	수강료	정원	교육대상	내용	횟수
북서울 관	2019	초등학교 교사를 위한 미술관 교육의 이해	무료	40명	초등학교 교사	미술관 교육의 개념과 교육방법을 이해하고 미술관 전시를 직접 관람하여 교육프로그램을 구성할 수 있는 역량을 기르도록 함	1회
	2018	초등학교 교사를 위한 직무연수 교육	무료	40명	초등학교 교사		1회
	2017	교사우대 교육프로그램	무료	64명	교사 및 일반인	일반인들에게 친근한 문학, 영화를 미술과 연계한 프로그램	1회

■ 예술가의 런치박스

- 서소문 본관에서 운영되는 <예술가의 런치박스>는 먹고, 마시고, 대화하는 일상적 과정을 통해 현대미술에 조금 더 다가갈 수 있도록 기획된 프로그램으로, 매달 2~3회씩 진행되고 있음
- <예술가의 런치박스>의 참가비는 1만원으로 매회 30명의 참여자를 모집하여 운영함

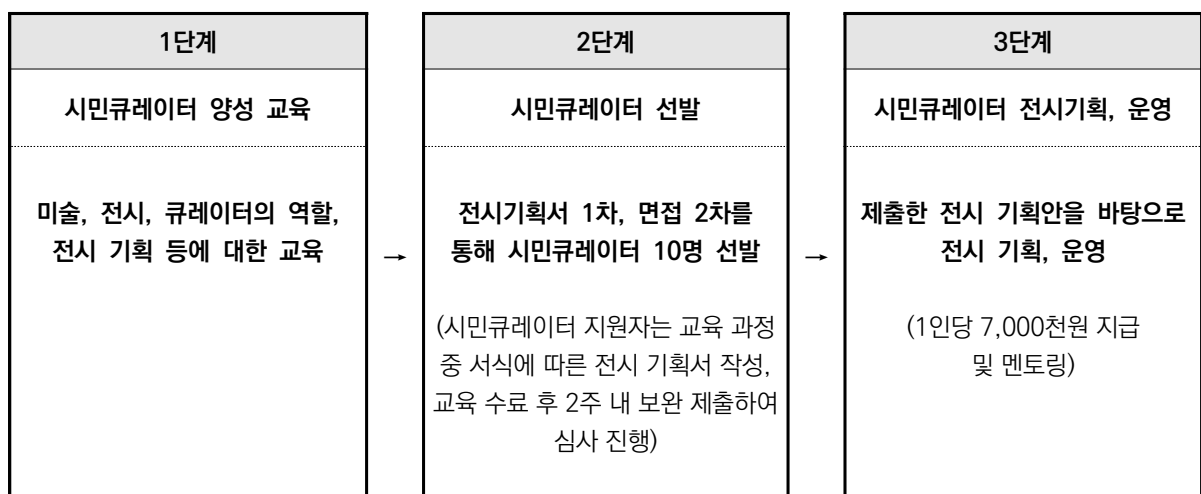
■ 시민큐레이터 양성 교육

- 서울시립미술관은 서울형 뉴딜일자리 사업의 일환으로 <시민큐레이터>사업을 진행함
- 매년 전공자 및 일반인을 대상으로 수강생을 선발하여 미술, 전시, 큐레이터의 역할, 전시기획 등에 대한 전반적인 이해를 돕는 큐레이터 양성 교육을 실시함
- 이후 교육 수료자를 대상으로 시민큐레이터를 선발하여 SeMA 병커와 SeMA 창고에서 전시를 개최할 수 있도록 지원함
- 2020년에는 코로나19 확산으로 인해 온라인 강의를 진행하고 있음

[표 III-41] 시민큐레이터 양성 교육(2017년~2019년)

구분	연도	수강료	정원	교육대상	내용	선발방법
서소문	2019	무료	150명	일반인, 전공자	미술, 전시, 큐레이터의 역할, 전시기획 등에 대한 이해	- 경력단절 전공자 · 전공자 · 어르신 서류 심사 우선 선발 (30%) - 일반인 컴퓨터 무작위 추첨 선발(70%)
	2018	무료	105명			
	2017	무료	150명			

[표 III-42] 시민큐레이터 양성 프로세스



(2) 주요 쟁점

■ 대중(퍼블릭)에 기반한 교육 프로그램 설계

- 교육프로그램은 전반적으로 전시를 중심으로 진행하되, 미술관 방문 동기 유발과 미술(예술)의 접근성 향상을 목표로 다양한 향유 및 체험 프로그램을 진행함에 따라 미술관 교육기관으로서의 위상을 마련하고 있는 것으로 간주됨
- 이는 교육을 대민 서비스, 공급형의 협의적 개념으로 해석하기보다 대중(퍼블릭)과의 관계 형성과 참여자의 주도적 활동을 제공한다는 광의적 개념으로 설정하면서 전략적인 운영을 모색한다고 하겠음

■ 환류 체계 적용을 통한 프로그램의 질적 우수성 담보

- 지난 3년간의 교육프로그램, 특히 전시 연계 교육프로그램의 경우 기관과 참여자의 특성이 명확히 드러나고 있음
- 공간, 인력, 전시 및 소장품을 기반으로 한 관별 특화 프로그램 (특히 예술가의 런치 박스, 시민 큐레이터, 예비 큐레이터, 지역 투어 등)의 인지도와 만족도가 높은 편으로 드러났음
- 추후 프로그램의 질을 담보하기 위해 프로그램 목표-과정-결과 평가 및 환류 체계 적용을 적절하게 운영할 것을 권유함. 또한 개별 프로그램의 기획, 운영 및 관리의 과정을 기록(아카이빙)하는 프로그램 복을 제작하는 것도 프로그램의 질적 가치와 성과 확산에 도움이 될 것으로 봄

■ 뉴노멀 시대의 언택트 기반의 미술관 교육 계획 수립

- 코로나19로 인해 미술관 휴관이 장기화되면서 미술관 온라인 콘텐츠 제작이 급증하고, 이용자들의 온라인 접속수도 이전에 비해 늘어나는 상황임. 이에 따라 교육프로그램 역시 온라인 공간에서 주어지게 되면서 이전의 콘텐츠에 대한 점검과 함께 온·오프라인 병행의 교육 프로그램 개발이 요구되는 시점임
- 이처럼 변화하는 사회 환경 속에서 온라인 콘텐츠의 유형이 플랫폼형 (지식, 정보, 콘텐츠 통합 플랫폼), 학습형 (온라인 강좌, 강습), 상호작용형(토론, 대화, 질의응답, 콘텐츠 공유 등), 실감체험형(실감 기술 콘텐츠 체험 기반)으로 구분되며, 이를 서울시립미술관과 접목하는 단계별 계획 마련이 요구됨
- 이를 위해 단기적 대응으로서의 온라인 콘텐츠 탑재나 온라인 미술관 교육프로그램 개발이 아닌, 온·오프라인 병행이라는 조건 속에서 장기적으로 가능한 교육프로그램 방법론이나 미션, 비전 등을 수립하도록 함
- 동시에 온라인 활용이라는 점에서 갖는 장점, 접근성 확대와 네트워킹 기능의 확보하는 점을 활용하여 공립미술관의 교육프로그램과 인력, 홍보 등의 활동을 공유하고 연결하는 공립 미술관 간의 네트워크를 구성함으로써 미술관 교육 담론, 프로그램 운영과 사례 공유, 심포지엄 운영이 가능해질 것으로 전망함

4) 홍보 분야

(1) 성과분석

■ 부서별 홍보 운영 개요

- 서울시립미술관의 홍보담당 부서는 학예부의 교육홍보과와 운영부의 학예과로 구분되며, 학예과의 경우 북서울미술관을 중심으로 홍보프로그램을 운영함
- 2019년도 홈페이지 방문자 수는 전년 대비 약 25만 명이 증가하였음. 이와 함께 뉴미디어(SNS)를 통한 홍보 횟수가 18년 대비 증가한 것을 확인할 수 있음
- 반면에 교육홍보과의 경우 소식지 SeMA와 종합안내 리플릿 제작이 감소하였음
- 이에 따라 서울시립미술관은 온라인 채널을 통한 홍보를 확대하는 것으로 볼 수 있음

[표 III-43] 서울시립미술관 부서별 홍보 운영 분포(2018년~2019년)

구분	지표	교육홍보과		학예과	
		19'	18'	19'	18'
홈페이지 운영	방문자 수	1,109,361명 (일평균 3,040명)	851,986명 (일평균 2,360명)	-	-
음성안내 시스템 운영	전시자료 제공 건수	20	17	8	9
소식지 SeMA 제작	제작부수	43,000 (▽12,000)	55,000	-	-
종합안내 리플릿 제작	제작부수	117,000 (▽33,000)	150,000	7,000 (▲ 2,000)	5,000
언론 홍보	보도자료 배포 건수	41	48	8	9
	기자간담회 개최 건수	10	10	4	4
홍보기념품 개발	제작 건수 (종류)	1	4	-	1
문화행사 개최 (뮤지엄 나이트)	진행 횟수	24	27	-	-
마케터즈 SeM 운영	활동 실적	3	4	-	-
SeMA 패밀리 운영	메일링 발송 건수	77	113	-	-
뉴미디어 (SNS) 홍보	자료 업로드 건수	1,628 (▲ 213)	1,415	769 (▲ 310)	459
외부 전시홍보 채널 (미술포털, 잡지, 지하철, 버스쉘터 등)	진행 횟수	진행	진행	15	16
전시 홍보 동영상 제작	제작 편수	6	-	14	4

■ 홈페이지 운영

○ 홈페이지 주요 콘텐츠

- 전시, 교육/행사, 소장품, 연구출판자료, 미술관 소식 등의 정보 및 자료를 제공함
- 특히 코로나19 확산 이후 온라인 교육 프로그램에 참여가 가능하도록 홈페이지 내에 카테고리를 추가하여 장기 휴관에 대응함
- 서울시립미술관은 2018년도부터 반응형 웹사이트를 구축하고, 국영문 외에 중문(간체, 번체), 일본 서비스를 지원함

홈페이지 내 온라인 교육 카테고리 생성

- 서울시립미술관은 코로나19 확산에 따른 장기휴관으로 인해 온라인 콘텐츠 강화를 시도하면서, 홈페이지 내에 온라인 교육 카테고리를 생성함
- 현재 홈페이지 내에 게재되어 있는 교육프로그램은 <물체주머니> 전시연계 온라인 교육과 <SeMA 어드벤처>, <토크 Torque>를 포함한 총 7건임
- 해당 교육 외에도 <시민큐레이터>를 온라인 강의를 통해 운영하여 교육프로그램의 접근성 및 운영 지속성을 확보하고 있음



[그림 III-2] 홈페이지 내 온라인 교육 카테고리

○ 홈페이지 방문자 수

- 2020년 5월 31일 기준 서울시립미술관 홈페이지의 일 평균 방문자 수는 1,895명임
- 서울시는 2018년에 방문자수 집계 프로그램을 변경(WiseLog5 → DataStory)하였음. 이때 일부 중복 집계되던 현상이 없어지면서 2017년 대비 방문자의 수가 감소한 것으로 나타남
- 2019년에는 서울시립미술관의 홈페이지 방문자 수가 급격히 증가하였는데, 서울시립미술관은 이러한 현상의 원인을 데이비드 호크니 전시 때문인 것으로 판단함

[표 III-44] 홈페이지 방문자수 변화 추이

2020년 5월 31일 기준			
연도	2018년	2019년	2020년
방문자수	851,986명 (일평균 2,360명)	1,109,361명 (일평균 3,040명)	288,019명 (일평균 1,895명)

■ SeMA 소식지 및 종합안내 리플릿 제작

- 학예부 교육홍보과는 SeMA 소식지와 종합안내 리플릿을 제작(4개 국어)·배포함
- 운영부 학예과는 북서울미술관의 고객 세그먼트에 적합한 대상으로 홍보가 이루어지도록 동북부교육청 소속 초·중·고 237개교 및 유관기관 192개소 등에 종합안내 리플릿을 제작(국, 영문)·배포함
- 운영부 학예과의 종합안내 리플릿 제작 수는 2019년도에 전년 대비 증가한 반면, 학예부의 교육홍보과의 종합안내 리플릿 제작 수는 전년 대비 감소한 것으로 확인됨

[표 III-45] SeMA 소식지 및 종합 안내 리플릿 제작 부수 변화(2018년~2019년)

구분	지표	교육홍보과		학예과	
		19'	18'	19'	18'
소식지 SeMA 제작	제작부수	43,000 (▽12,000)	55,000	-	-
종합안내 리플릿 제작	제작부수	117,000 (▽33,000)	150,000	7,000 (▲ 2,000)	5,000

■ 뉴미디어(SNS) 홍보

- 2019년 기준 전년대비 교육홍보과의 SNS홍보는 213건, 학예과의 SNS홍보는 310건이 증가하며, SNS를 통한 홍보가 활성화되는 추세임
- 2020년에도 SNS를 활용한 소통 및 콘텐츠 유통은 지속적으로 확대될 전망이다

[표 III-46] 서울시립미술관 뉴미디어 활용 홍보 게시물 수 변화(2018년~2019년)

구분	지표	교육홍보과		학예과	
		19'	18'	19'	18'
SNS 홍보	게시물 수	1,628 (▲213)	1,415	769 (▲310)	459

참고 : 서울시립미술관의 온라인 콘텐츠 강화 (2020년 2월 26일 보도자료)

- 코로나19 확산으로 인해 서울시립미술관은 2월 25일부터 서소문 본관을 비롯한 7개 시설을 휴관하였음
- 이에 따라 서울시립미술관은 SNS에 공유하는 게시물을 코로나19 확산 이전보다 1.5배를 늘리는 등 온라인 콘텐츠 강화를 시도함
- 휴관 기간 소장품 소개 및 교육 프로그램 등 SNS 생중계를 통해 온라인 경험을 확대하는 방침으로, 백지숙 서울시립미술관장은 “현재의 위기를 극복하고 시민의 문화예술 향유권 신장을 위해 온라인을 통한 미술관 경험 서비스를 확대할 것”으로 밝혔음

■ 미술관 마케팅 전략 구축 및 전시홍보 대행

- 2019년도 학예부 교육홍보과의 서울시립미술관 홍보 추진 결과보고에는 “미술관 마케팅 전략 구축 및 전시홍보 대행”이 추진실적에 포함되었음
- 미술관 마케팅 전략 구축을 위한 온라인 인지도 조사 실시, 미술관 주요전시 홍보 마케팅 자문회의 개최(9회), 문화예술계 이슈 및 전시내용 분석을 위한 뉴스클리핑(24회), 홍보 콘텐츠 제작 및 온라인 마케팅, 홍보 컨설팅 등(수시)이 진행되었음
- 마찬가지로 운영부 학예과의 서울시립 북서울미술관 홍보 추진 결과보고에는 “전문 홍보 마케팅 대행 운영”이 포함되었음
- 미술관 관람객 확대 및 인지도 제고를 위한 홍보마케팅 자문회의 개최(13회), 문화예술계 이슈 및 전시 보도내용 분석을 위한 뉴스클리핑(83회), 홍보 콘텐츠 제작, 온라인 마케팅, 언론 대응, 홍보 컨설팅 등(수시)이 이루어졌음
- 이를 통해 서울시립미술관은 홍보의 질적 가치를 제고하고 위해 마케팅 대행을 통한 홍보 전략 및 콘텐츠를 강화하는 것으로 이해할 수 있음

(2) 주요 쟁점

■ 홍보담당부서의 통합 운영

- 현재 서울시립미술관 홍보는 본관 학예부의 교육홍보과와 북서울미술관 운영부의 학예과로 구분하여 운영되고 있음
- 주 업무는 홈페이지와 뉴미디어(SNS), 소식지 SeMA와 종합안내 리플릿의 제작 및 배포이며 점차 온라인 채널 홍보의 확대로 변화하고 있음
- 이처럼 홍보 업무가 본관과 북서울미술관으로 따로 배치된 것은 각 미술관의 규모로 인해 홍보 전담부서를 둔 것으로 판단되며, 일견 홍보 업무의 개별성과 집중도를 얻어낸다는 점에서 가능한 구조임
- 다만, 앞으로도 비교적 규모가 큰 본관이 설립되는 것을 감안하면 분관마다 홍보부서를 배치하게 될 것으로 전망되는데, 중요한 것은 각 개별 분관마다의 업무 외에 통합운영의 기능을 가져야 한다는 점임
- 홍보의 특수성을 고려할 때, 일관된 홍보 방식과 대응 등의 관리가 필요하기 때문에 개별 홍보와 더불어 통합 홍보 기능을 갖도록 설계하는 작업이 요망됨

■ 온라인 전시 플랫폼으로서의 홈페이지 구축

- 포스트 코로나 시대를 대비하여 홈페이지는 정보의 전달 매체 역할 뿐 아니라 온라인 전시 플랫폼으로의 확대가 예견되고 있음
- 하지만 현재 홈페이지 디자인은 디자인적 감각이 앞서는 듯하지만, 일반인이 접근하기에는 다소 어둡고 정보 찾기가 어렵다는 등의 불만이 제기됨. 따라서 언택트 상황에서 이용자들이 온라인 방문이 잦아들 가능성까지 고려한다면, 홈페이지의 디자인과 내용 및 주제적 배분에

대한 기획과 더불어 관리 전략 등에 대한 세부적인 계획 수립과 담당 인력 및 예산의 편성이 매우 중요한 시기라 할 수 있음

- 서울시립미술관만의 특징을 보여주는 색감, 디자인의 채택 역시 중요한 홈페이지 관리 운영의 방법이며 소식지와 리플릿 역시 홈페이지와 연동하여 운영하는 방안도 고민해야 함

■ 뉴미디어(SNS) 홍보의 명확한 목표설정 필요

- 서울시립미술관 뿐만 아니라 대부분의 미술관 및 유관기관에서 SNS를 통한 홍보는 증가 추세에 있음
- 보다 효과적인 SNS 홍보효과를 위해서는 이를 전담하는 인력의 투입이 필수적이며, 홈페이지와 달리 즉각적인 반응과 대응이 필요함
- SNS 채널을 통해 무엇을 보여줄 것인가, 누구에게 보여주고 싶은가, 어떻게 보여줄 것인가 등에 대한 전문적인 분석과 전략이 필요하며, 보다 더 핵심적인 사항은 '우리는 왜 SNS를 운영하는가?'에 대한 명확한 답을 가지고 있어야 함

■ 마케팅·홍보 대행의 한계에 따른 자체 홍보전략 수립의 필요

- 2019년 보고서 상에 홍보 업무의 상당 부분을 외부 대행으로 진행되고 있는 것으로 나타남. 기본적으로 마케팅 전략의 구축과 홍보를 외부 기관이나 전문가에게 대행하는 것은, 보다 전문적인 전략을 구축하고 홍보 아이디어와 디자인 기준을 도출하는데 필수적인 것이며, 예산 운영 면에서도 어느 정도 비용 감소의 효과를 기대할 수 있음
- 하지만 서울시립미술관의 내부 의도와 방향성, 추구하는 바를 명확히 전달해줌에 있어 지금과 같은 외부 기관에 의한 업무 대행이 반드시 훨씬 효과적이라고 단정하기는 어려움. 더욱이 앞으로 온라인 콘텐츠 운영이 강화될 것을 전망해 볼 때, 홍보의 역할은(특히 기획단위에서의 역할) 더욱 커질 것으로 보인다는 점에서 고민해 봐야 할 사안이라 하겠음
- 따라서 마케팅 전략과 홍보 업무에 대한 효과, 소요 예산 등을 면밀히 검토하여 내부 인력과 예산으로 마케팅 및 홍보 업무를 수행할 것인지, 아니면 대행으로 진행할 것인지에 대한 결정이 요구됨
- 마케팅이나 홍보는 단기성 광고와는 다른 중장기적 전략이기 때문에, 외부 기관 대행을 유지하는 것은 장기적으로 볼 때 바람직한 방법은 아니라고 사료됨

5) 조직 분야

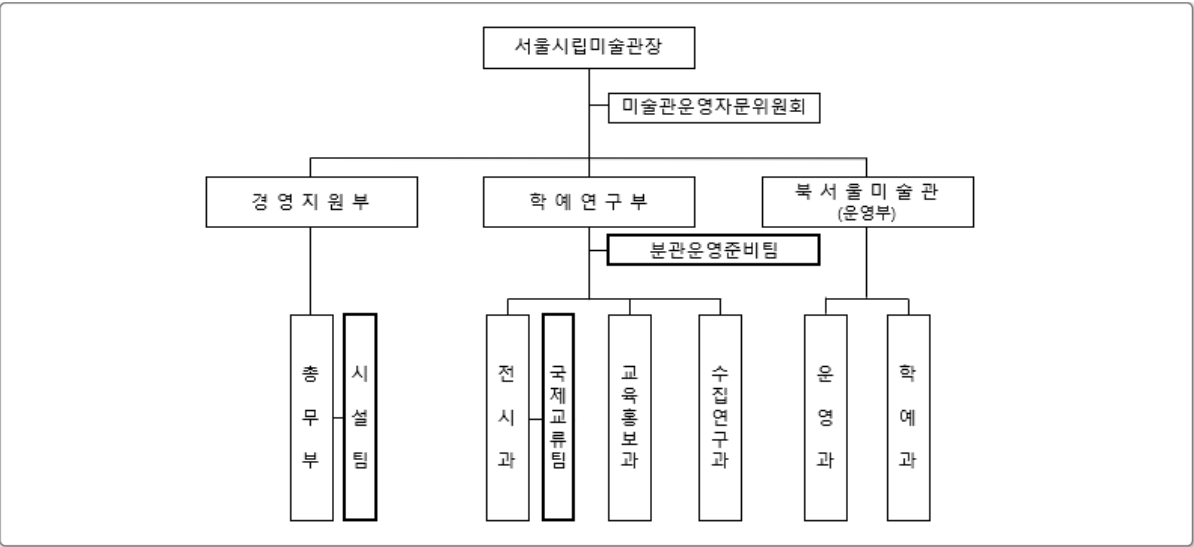
(1) 성과분석

■ 부서 별 담당 업무 및 조직도

- 서울시립미술관은 3개의 신규 분관 개관을 앞두고 효율적인 유지관리를 위해 시설팀과 본관 운영준비 팀을 신설함에 따라 3부 6과(1분관) 3팀으로 구성되었음
- 운영부에서 운영하는 북서울미술관 외의 시설은 주로 학예부에서 콘텐츠를 기획, 운영함

[표 Ⅲ-47] 서울시립미술관 부서별 주요 담당업무

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



[그림 Ⅲ-3] 서울시립미술관 조직도

■ 서울시립미술관 인력 현황

- 서울시립미술관의 공무원 정원은 84명, 공무원·촉탁직·공공안전관 67명을 정원으로 함
- 뉴딜 코디네이터는 전시·교육·홍보·도슨트 등 학예업무를 보조하는 인력으로 32명을 정원으로 함

[표 III-48] 서울시립미술관 인력 현황(2020. 7. 1.)

• 공무원 : 84명/78명 (정원/현원)											
구분	계	일반직 (관리운영직 포함)			임기제일반직				학예연구직		
		소계	5급 이상	6급 이하	소계	4급 이상	5급	7급 이하	소계	연구관	연구사
정 원	84	55	4	51	14	3	1	10	15	2	13
현 원	78	50	4	46	14	3	1	10	14	2	12
과부족	6	5	-	5	-	-	-	-	1	-	1
• 공무원·촉탁직·공공안전관 : 67명/67명 (정원/현원)											
구분	계	공무직						촉탁계약직			공공 안전관
		소계	일반 종사원	시설 청소원	시설 경비원	시설 정비원	대민 종사원	소계	시설 청소원	시설 경비원	
정 원	67	46	5	13	11	13	4	18	16	2	3
현 원	67	46	5	13	11	13	4	18	16	2	3
과부족	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• 뉴딜 코디네이터 : 32명/31명 (정원/현원)											

■ 학예연구 인력 현황

- 학예인력 정원은 총 29명으로, 서울시립미술관 총 정원 대비 34.5%임
- 학예인력의 현원은 28명으로 1명이 과부족 상태임
- 학예인력의 배치 순은 전시과 11명, 학예과 6명, 수집연구과 5명, 교육홍보과 4명, 총무과, 운영과 각각 1명씩 배치되어 있음
- 수집연구과는 정원 대비 2인이 부족한 상황임

[표 III-49] 학예연구 인력 현황(2020. 7. 1.)

직위 (직급)	합 계		경영지원부 (정원 30명)	학예연구부 (정원 34명)			북서울미술관 (정원 20명)	
			총무과 (정원 30명)	전시과 (정원 16명)	교육홍보과 (정원 10명)	수집연구과 (정원 8명)	운영과 (정원 10명)	학예과 (정원 10명)
	정원	현원	현원	현원	현원	현원	현원	현원
합 계	84	78	26	13	9	10	10	10
학예인력 소 계	29	28	1	11	4	5	1	6
학예관 (개방형3)	1	1	1	-	-	-	-	-
학예관 (개방형4)	2	2	-	1	-	-	1	-
학예 연구관	2	2	-	-	-	1	-	1
학예 연구사	13	12	-	2	4	4	-	2
임기제 (학예관)	1	1	-	1	-	-	-	-
임기제 (학예사)	10	10	-	7	-	-	-	3

■ 홍보 인력 현황

- 홍보 인력은 홈페이지 운영을 포함하여 6인으로 총 정원 대비 7.1%임
- 일반직 공무원 4인, 학예연구사 1인, 코디네이터 1인으로 구성되어있음

[표 III-50] 홍보 인력 현황 (2020. 7. 1.)

구분	분야	직급	담당업무
교육 홍보과	홈페이지 운영	전산6급	- 음성안내 콘텐츠 제작 및 전시도슨팅 앱 유지 관리 - 대량메일 발송, 자유게시판, 기관메일 운영 - 홈페이지(외국어) 운영 - 소셜미디어 운영(트위터, 페이스북, 인스타그램, 유튜브 등) - 개인정보, 공공데이터, 상용소프트웨어 관리 - 미디어보드 운영 및 자료 관리 등
		전산6급	- 정보화 업무 관련 사항 - 홈페이지 사업 계획 수립 및 추진 - 시립미술관 홈페이지 운영 및 관리 - 난지미술창작스튜디오 홈페이지 운영 및 관리 - 연계 업무 관리 (소장품, 도서검색, 음성안내) - 시 홈페이지 문화관광 분야(시립미술관) 관리
	홍보	학예 연구사	- 문화 이벤트(뮤지엄나이트 등) 운영 - 시민큐레이터 양성교육 및 운영 - 미술관 종합안내 리플릿, 소식지 제작·발간 및 운영 - 시민큐레이터 세마 컬렉션 기획전 추진 지원 등
		행정7급	- 언론방송홍보 관련 사항(보도자료, 기자간담회, 언론대응) - 외부기관 촬영 및 취재 관련 사항 - 미술관 온라인 홍보 이벤트 운영 - 일반 홍보 관련 사항(공공장소 홍보물 설치 및 광고, - 서울시·대외기관 협력 홍보, 홍보 영상물 제작 등) - 주요 행사 사진·동영상 촬영 및 자료 관리 - 홍보 책자 및 연보 제작, 홍보 기념품 제작 및 관리 - SeMA Weekly News 관리, 보도자료 스크랩, 보도집 제작
		코디 네이터	- 홍보 업무 전체 지원 - 언론방송 홍보 지원 - 보도기사 및 SeMA WEEKLY NEWS 자료 스크랩, 보도자료 제작 지원 - SNS계정 운영 및 콘텐츠 관리
	홍보	행정 주사보	- 북서울미술관 종합홍보 계획 수립 - 북서울미술관 홍보 관련 업무 등 · 보도자료, 기자간담회, 언론대응 등 홍보사항 · 홍보 책자 및 홍보 기념품, 홍보 영상물 제작 · 공공장소 홍보물 설치 및 광고, 촬영 및 취재 관련 등 · 전시안내시스템 관련 업무

(2) 주요 쟁점

■ 현 조직구조의 단기적 변화에 대한 대응 의지

- 서울시립미술관은 ‘1관장 3부 6과 3팀’으로 운영 중에 있음. 3부는 경영지원부와 학예연구부라는 기능별 부서와 북서울미술관 분관을 별도로 구성하고 있으며, 나머지 규모가 작은 분관은 전시과와 국제교류팀 업무로 녹아있는 상태임
- 분관운영준비팀과 시설팀, 국제교류팀은 신설된 팀이며, 분관운영준비팀은 2021년 ~ 2023년 동안 새롭게 개관할 3개 분관(서울시립 미술아카이브, 서울사진미술관, 서서울미술관) 개관에 대비해 사전 운영을 준비하기 위함이고, 시설팀은 미술관 7개 시설 운영과 본관의 리모델링 사전 절차 준비를 위한 것임. 국제교류팀은 미술관이 국제교류 강화를 위해 신설된 것임
- 이에 따라 현 조직구조는 2023년까지 완성될 분관에 대한 통합운영을 대비하기 위한 것과 국제기획전과 미디어시티비엔날레 등의 국제교류 역량을 키우고, 국제교류의 다양한 업무를 기획, 실행하려는 의지로 보임
- 그런 점에서 현 조직구조는 2023년 전에 전체 분관을 효율적으로 통합 운영하고, 전시 및 소장품 연구, 교육, 홍보 등의 미술관 활동에서도 통합 운영의 구도를 가져야 한다는 점에서 과도기적 형태라 하겠음

■ 분관 개관 이후를 대비한 조직구조의 방향 설정

- 현 조직구조가 2023년을 대비한 준비형이라고 한다면, 추후 조직에서 전체 분관의 규모와 성격에 따른 배치를 통해 분관의 본관과의 유기적 연결구조를 갖는 조직 개편이 이루어질 것으로 전망하며, 이에 대한 중장기적 대응이 필요하리라 봄
- 추후 조직구조에서는 서울시립미술관의 성격과 방향이 분명하게 드러나고, 역할 수행에 효율적인 구조를 개발함으로써 새로운 미술관의 미션과 비전을 반영할 수 있도록 함. 특히 분관 운영구조와 국제교류팀의 역할 강화를 중점으로 할 수 있음
- 또한 코로나19로 인한 온라인 공간을 대상으로 한 새로운 미술관 관람형식 개발과 홍보, 참여를 주도하기 위한 업무가 증시된다는 관점에서 전시와 교육, 홍보 기능의 강화도 고려할 수 있음

6) 예산 분야

(1) 성과분석

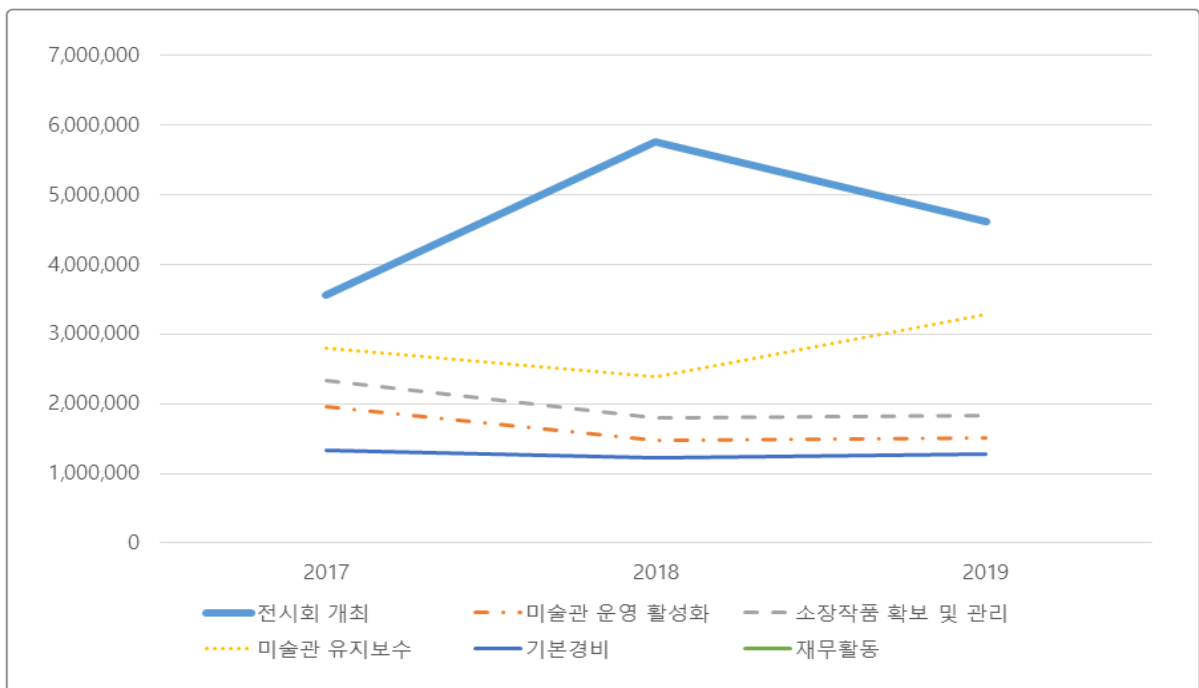
■ 서울시립미술관 예산 추이

- 2019년 전체예산 약 125억 중 전시예산 약 47억과 운영예산 약 15억, 그리고 소장작품 확보 및 관리 약 18억, 유지보수 약 33억, 기본경비 약 13억임
- 전체예산에서 전시회 개최와 미술관 유지보수에 가장 많은 예산을 사용하고 있음
- 세입예산의 경우 2019년 기준세외수입 약 10억과 국고보조금 약 2억 7천으로 구성되어 있음

[표 III-51] 서울시립미술관 '17 ~ '19 예산 운영현황

단위 : 천원

구분	2019		2018		2017	
	예산액	비율	예산액	비율	예산액	비율
전시회 개최	4,615,896	36.9%	5,769,800	45.5%	3,556,316	29.7%
미술관 운영 활성화	1,511,990	12.1%	1,474,650	11.6%	1,959,609	16.4%
소장작품 확보 및 관리	1,830,000	14.6%	1,800,000	14.2%	2,330,366	19.5%
미술관 유지보수	3,279,738	26.2%	2,394,914	18.9%	2,804,215	23.4%
기본경비	1,280,630	10.2%	1,231,767	9.7%	1,329,639	11.1%
재무활동			16,965	0.1%		
총계	12,518,254	100%	12,688,096	100%	11,980,145	100%



[그림 III-3] 서울시립미술관 '17 ~ '19 예산 운영현황 그래프

(2) 주요 쟁점

■ 전시 규모에 비례하는 예산 추이

- 전체 예산 가운데 전시 예산이 큰 비중을 차지하지만, 국제기획전이 열리는 해에 더 많은 예산을 사용한 것으로 보아, 규모별 예산 추이를 볼 수 있음
- 기본적으로 서울시립미술관은 책임운영기관제를 따르는 기관이라는 점에서 미술관의 특성을 고려한 형태에 따른 예산 배분이라는 점에서는 큰 이슈가 없다고 하겠음
- 다만 추후 국제교류 기능을 강화할 경우, 국제교류에 따른 예산에 대해 전망을 갖고 예산 확보 방안에 대한 노력이 필요할 것으로 판단됨

■ 미술관 활동 비전에 맞는 예산 계획의 수립

- 서울시립미술관은 책임운영기관임에도 불구하고 예산자율성이 다소 제한되어 있는 상황임
- 백선휘(2020)는 서울시의 책임운영기관이 예산자율성을 실질적으로 확보하고 있지 못하다는 비판이 있다고 지적한 바 있으며, 그 이유로 이경호·김정욱(2012)의 논문을 통해 기관장의 자율성을 잘 인정하지 않는 조직문화와 시의 지나친 통제, 탄력적 집행이 불가능한 예산제도를 꼽음
- 서울시립미술관은 2023년 이후 최종 분관 설립에 따라 국내 최대 규모의 분관을 운영하는 미술관으로서 예산 규모가 확대될 것이며, 이에 따라 예산활용의 자율성은 더욱 제한될 것으로 예상됨
- 그러나 책임운영기관으로서의 기능과 제도의 가치 구현을 위해 서울시립미술관 활동 비전이 녹아날 수 있도록 예산 계획을 수립하여 기관장의 전문성과 미술관 운영의 실효성을 제고하는 것이 필요함

2

책임운영기관 성과분석

(1) 책임운영기관제 현황

■ 제도 시행 경위 및 현황

- 책임운영기관제는 서울특별시 책임운영기관의 지전 및 운영에 관한 조례('08.11.13 제정, 조례 제4711호)에 따라 2009년 책임운영기관 지정을 하면서 실시됨
- 책임운영기관제는 서울시 행정기관의 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁원리에 따라 운영하는 것이 바람직한 사무에 대하여, 시장 권한 일부를 위임하여 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 성과에 대하여 책임을 지도록 하는 것을 목적으로 시행되었으며, 서울시립미술관, 서울역사박물관, 교통방송이 운영되어 왔음
- 그러나 2020년 교통방송이 법인화됨에 따라 책임운영 기관은 서울시립미술관과 서울역사박물관 2개 기관으로 남았음
- 2016년부터 시 기관평가로 전환되면서 전체 기관 평가의 틀 속에서 진행됨

■ 책임운영기관제의 내용

- 기관 운영의 독립성과 자율성 보장 및 책임성 확보를 위한 종합평가(1년 주기) 실시
- 조직 : 5급 이하 하부기구 설치 및 업무분장 자체 실시
- 조직 및 정원관리의 자율성 : 총정원의 15/100 범위 내 증원 요청 가능 등
- 인사관리의 자율성 : 계약직공무원 임용권과 일반직 기관 내 전보 가능
- 기관장의 직위 및 채용 : 지방계약직 공무원으로 2년 이상 (5년 이내 연임가능)
- 예산·회계 : 기관별 사업비 배분액(Ceiling) 산정 및 예산 편성권 보유
- 사업 목표 부여 및 사업 운영 계획서 승인 및 평가

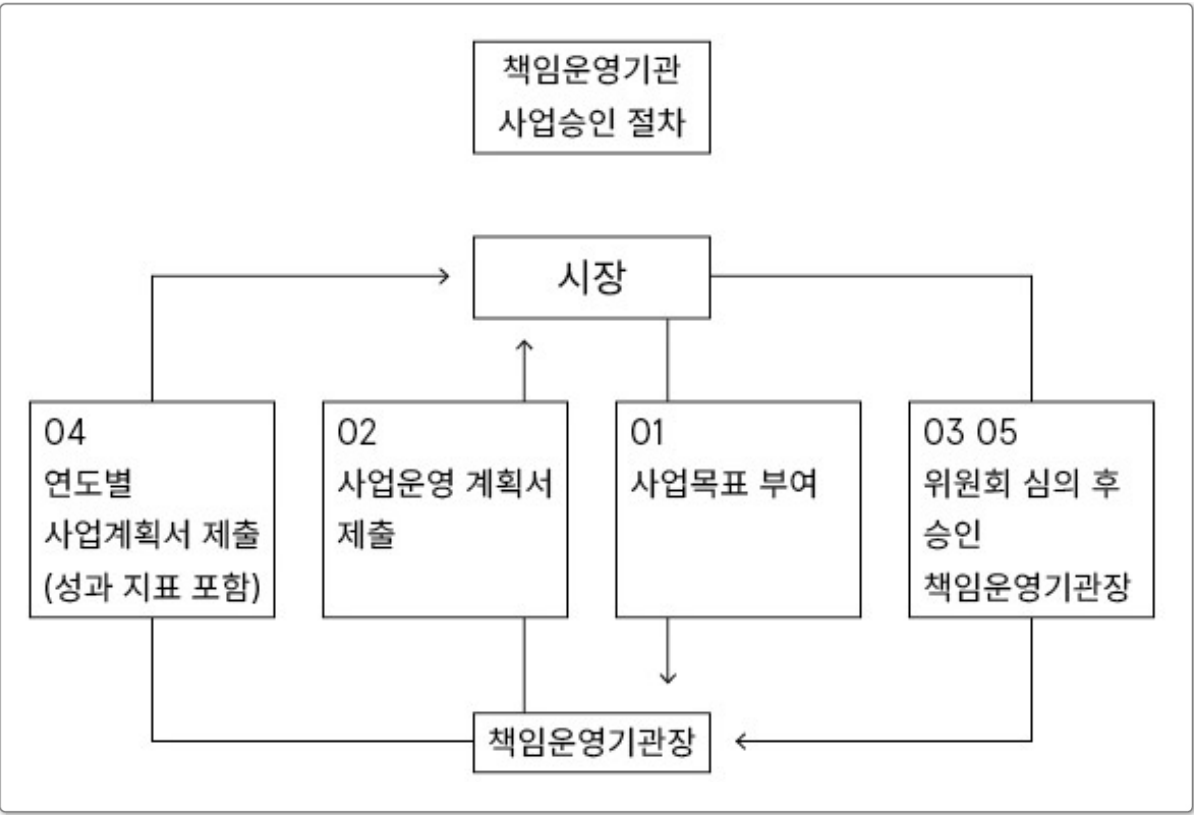
■ 책임운영기관제 평가 방식의 변화

- 2016년 이전, 서울시립미술관에 대한 평가방식은 공통지표와 고유지표로 나눠 평가되면서 등급을 매기는 방식이었음. 공통지표는 전반적인 조직 및 인사관리, 예산, 회계, 행정 효율성이라는 점에서 업무별 검토가 필요한 것으로 볼 수 있으며, 고유지표는 미술관 만족도와 전시 다양화, 미술작가 교류 활성화 등 비교적 미술관 활동에 준하는 지표로 구성되었음
- 그러나 현재 평가는 연 2회(상반기 : 7-8월 / 하반기 : 다음해 1-2월)로 시행되며, 평가대상은 총 49개 기관(실·본부·국, 3급 이상 사업소, 독립기관 등)으로 서울시립미술관은 사업소로 포함됨
- 평가방법은 평가 분야별 주관부서 평가 후 합산하는 방식으로 본청(35개), 사업소(12개), 독립기관(2개)으로 구분하여 실시함. 평가기준은 BSC 성과평가(65%), 대내외협력성과(25%), 협업우수기관 평가(3%), 시장단(7%) 총 4개 분야로 평가함
- 평가등급은 S등급-30%(15개), A등급-50%(23개), B등급-20%(9개) 등 3개 순위로 주어짐

[표 Ⅲ-52] 서울시 기관 성과평가 지표

BSC성과관리 (65%)	대내외협력성과 (25%)	협업우수기관평가 (3%)	시장단평가 (7%)
◦정량평가(40%) - 지표적정성(20%) - 지표달성도(20%) ◦정성평가(25%) - BSC핵심사업 전문가 기획조정실 합동평가	① 소통 활성화(3%) ② 예산신속 집행(3%) ③ 성인지 강화(4%) ④ 조직문화개선(5%) ⑤ 장애인공무원 균형배치(2%) ⑥ 정보공개 추진실태(2%) ⑦ 희망기업 제품구매(3%) ⑧ 제로페이Biz 활성화(3%)	◦정량평가(약1%) - 협업이행도 - 목표달성도 ◦정성평가(약2%) - 사업성격 - 협업노력도 - 협업효과	◦사업난이도 ◦기관장 노력도 등
(평가담당관)	(평가주관부서)	(평가담당관)	(시장단)

■ 운영체제



[그림 Ⅲ-5] 책임운영기관 운영체제

(2) 현황 분석의 쟁점

■ 책임운영기관제 적용의 의미와 한계

- 책임운영기관제는 서울시 행정기관의 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁원리에 따라 운영하는 것이 바람직한 사무에 대하여 시장 권한 일부를 위임하여 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 성과에 대하여 책임을 지도록 하는 성과 중심의 행정기관 운영체제를 지칭함
- 이에 따라 서울시립미술관은 공공서비스 공급에 있어 높은 공공성을 보유할 수 있으며, 민간 인력의 전문성을 활용하면서 공무원 조직의 형태로 안정적이고 지속적인 업무 수행이 가능함
- 반면 기관장의 성과평가에 따른 압박이 주어질 수 있어 자칫 성과 위주의 운영으로 일관할 수 있음. 또한 책임운영기관의 관장에게 일부 인사권이 부여되지만, 관장의 연임 가능성이 보장되어야 하는 조건에서 인사권의 영향력과 파급효과는 제한적이라 할 수 있음

■ 책임운영기관제 성과분석을 위한 평가지표 관련

- 현재 서울시립미술관은 책임운영기관제 시행 대상이지만, 기관 평가에서는 사업소로 분류되어 평가받게 됨에 따라 미술관 고유사업에 대한 면밀한 평가는 어려운 상황이라고 판단됨
- 일반적으로 책임운영기관제도에 기준하여 본다면, 기관장에 부여하는 권한에 대해 책임을 묻고 고유사업에 대한 평가를 중심으로 하게 되는데, 현재의 평가방식으로는 이러한 내용에 대한 평가가 이루어지기 힘들며, 결과적으로 피드백에 있어서도 분명하지 않은 상황이 됨
- 이에 준하여 서울시립미술관은 평가등급이 A와 B 사이를 오고가는 것으로 나타나는데, 평가지표의 성격상 결코 S등급을 받기는 어려운 상황임

■ 책임운영기관제에 걸맞는 조직 체계 검토의 문제

- 국립현대미술관의 경우, 국립현대미술관 문화재단을 통해 국립현대미술관 전시 및 작품수집, 조사연구, 교육, 정보화서비스, 출판, 인쇄 분야에서의 지원사업과 문화상품 통신 판매업을 실행하며, 현대자동차 후원에 의해 다양한 예술가의 작품 상품화 및 판매가 가능한 아트존을 운영함. 또한 후원금을 모집하며 기타 법인의 설립 목적 달성을 위한 각종 부대사업을 실시할 수 있음
- 이에 비하면 서울시립미술관은 후원회를 통해 부족한 전시 예산을 확충하기 위한 노력을 경주하고 있으나, 후원회 하나만으로는 한계가 분명한 상황임. 따라서 책임운영기관제가 갖는 기관장의 자율성을 발휘할 수 있는 여건이 마련되어야 한다고 보며, 특히 양질의 전시를 개최하기 위한 예산 및 인력 확보를 위한 구조적 지원이 필요함

■ 미술관의 미션과 비전 수립을 통한 성과분석에 대한 적극적 대응

- 2020년도 성과평가를 위해 서울시립미술관은 2019년 자체적인 노력으로 비전 작업을 실행함으로써 사업의 전망을 분명히 하였음

- 특히 신규분관의 확장 및 건립에 대비하고 있으나, 실제 건립 자체에 미술관이 주도하기 어려운 상황이라는 점에서 추후 분관 운영주체로서의 계획과 실천에서 문제가 발생할 소지가 있음

국립현대미술관 법인화 논란

- 국립현대미술관은 2006년 1월 1일자로 책임운영기관제로 전환되어 오늘에 이름
- 책임운영기관제도(중앙정부 규정)는 공공성을 유지하면서도 경쟁 원리에 따라 운영하는 것이 바람직하거나 전문성이 있어 성과관리를 강화할 필요가 있는 사무에 대하여, 기관에 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영 성과에 대하여 책임을 지도록 하는 제도로서, 2000년 최초 시행 이후 현재 23개 부처 53개 기관이 지정 운영됨(2020년 1월 기준)
- 그러나 이명박 정권에서 법인화 논의가 2009년 정부 공공기관 선진화 방안의 하나로 거론되면서 본격화되었으나, 지난 2018년 문화체육관광부는 약 10년간의 논란 끝에 아직은 국가가 지원해야 하는 환경이라며 법인화 검토를 중단함
- 법인화 추진 과정에서 지난 2013년 국립현대미술관 서울관이 개관하면서 학예직 등 약 40명이 전문임기제 공무원으로 채용되었음. 그러나 법인화 백지화로 이들의 고용 불안 문제가 제기됐고, 국립현대미술관은 전문임기제로 운용한 38명의 인력을 정규직 공무원으로 확보함
- 이후 국립현대미술관 관장 직급을 차관급으로 격상하고, 학예연구실장 직급도 상향조정해야 한다는 의견과 함께, 국립현대미술관 선진화와 개혁을 위해 법인화를 다시 추진해야 한다는 주장이 제기되어 왔음
- 2020년 4월에는 관장의 직급이 2급 국장급에서 1급 차관보급으로 격상되었으며 4관별 정체성 강화 조직 개편 정책을 통해 내실을 다지며 기존의 제도 내에서 최적화된 운영방향을 모색해나가고 있음

3

만족도 조사 분석

1) 전시 만족도 조사 분석

(1) 조사 개요

- 조 사 명 : 서울시립미술관 전시만족도 조사(2017~2019)
- 조사기관 : ㈜서던포스트SOUTHERN POST
- 조사대상 : 서울시립미술관(서소문 본관, 남서울미술관, 북서울미술관) 전시 관람객
- 조사방법 : 구조화된 설문을 이용한 면접조사
- 표본추출 : 전시 관람객 전수조사

(2) 조사결과 종합

[표 III-53] 관람객 만족도 조사 주요 결과 종합

구분	주요내용		
	2019년	2018년	2017년
주 관람객	- 여성(66.3%) - 20대(31.9%) - 서울 거주자(59.2%) - 회사원(28.9%)	- 여성(63.7%) - 20대(29.5%) - 서울 거주자(64.7%) - 사무직·전문직(28%)	- 여성(69.3%) - 20대(31.9%) - 서울 거주자(70.4%) - 사무직·전문직(23.6%)
전시관람 만족도	- 전반적으로 만족함	- 전반적으로 만족함	- 전반적으로 만족함
전시 사전정보 인지 여부	- 사전 정보 없이 방문(52.7%) - 사전 정보 확인 방문(44.7%)	- 사전 정보 없이 방문(70.8%) - 사전 정보 확인 방문(29.2%)	- 사전 정보 없이 방문(57.8%) - 사전 정보 확인 방문(42.2%)
전시관람 동기	- 문화예술에 대한 관심(39.9%) - 휴식 및 재충전(37.8%) - 학교과제/현장학습(12.4%)	- 문화예술에 대한 관심(29.1%) - 휴식 및 재충전(19.5%) - 학교과제/현장학습(17.5%)	- 문화예술에 대한 관심(36.7%) - 휴식 및 재충전(20.3%) - 학교과제/현장학습(13.2%)
관람시간	- 평균시간 : 53.6분	- 평균시간 : 31.2분	- 평균시간 : 47.3분
전시 보조자료 만족도	- 리플릿과 작품라벨에 대한 만족도가 도슨트 만족 대비 상대적으로 높게 나타남	- 도슨트에 대한 만족도가 높음 - 리플릿 및 작품라벨에 대한 만족도가 낮게 나타남 (주요의견 : 설명패널의 내용이 다소 부족함, 설명패널의 글자가 작아 보이지 않았음 등)	- 도슨트에 대한 만족도가 높음 - 리플릿 및 작품라벨에 대한 만족도가 낮게 나타남 (주요의견 : 쉬운 용어로 기재으면 함. 설명이 부족함 등)
주요특징	- 전시관람 소요시간이 길수록 전시에 대한 전반적 만족도가 높아지는 경향을 보임	- 전시관람 소요시간이 길수록 전시에 대한 전반적 만족도가 높아지는 경향을 보임	- 전시 내용에는 만족하지만 전시를 관람하는 과정에서 어려움을 느끼는 것으로 보임

(3) 분석 개요

■ 만족도 조사에 따른 개선 사항 여부

- 전시 만족도 조사를 통해 서울시립미술관의 관람객의 피드백 반영 여부를 파악함
- <(2) 조사결과 종합>의 검토 결과, 2019년도에 관람시간과 전시보조자료 만족도에 대한 변화가 나타남

(4) 분석 결과

■ 만족도 조사 결과에 따른 관람객 니즈에 부합하는 전시 관람 환경 개선

○ 관람 시간의 증가

- 2018년 전시 평균 시간은 31.2분으로 나타났으며, 이는 전년도보다 16.1분 단축된 기록임
- 2018년 만족도 조사 결과 전시관람 소요시간이 길수록 전시에 대한 만족도가 높아지는 경향이 나타나는 것을 확인함
- 2019년도 평균 전시관람 시간은 53.6분으로 전년 대비 22.4분 증가됨. 이러한 결과는 서울시립미술관이 관람객의 니즈에 부합하는 전시 플랜을 선보임을 의미함

○ 리플릿과 작품라벨 개선

- 2017년, 2018년도 2개년 연속 리플릿과 작품라벨에 대한 만족도가 도슨트 대비 낮게 나타남
- 주요의견으로는 “설명패널의 내용이 부족함”, “설명패널의 글자가 작아 보이지 않음”, “쉬운 용어로 기재했으면 함” 등이 있었음
- 2019년도에는 도슨트 대비 리플릿과 작품라벨에 대한 만족도가 상대적으로 높게 나타남
- 이를 통해 서울시립미술관은 관람객 만족도 조사를 통해 관람객의 니즈에 부합하는 전시 환경을 조성하는 것으로 확인할 수 있음

2) 교육 만족도 조사 분석

(1) 조사 개요

- 조 사 명 : 서울시립미술관 교육프로그램 만족도 조사(2017~2019)
- 조사기관 : 서울시립미술관 자체조사
- 조사대상 : 서울시립미술관(서소문 본관, 남서울미술관, 북서울미술관) 교육프로그램 참여자
- 조사방법 : 설문지를 통한 현장조사
- 표본추출 : 프로그램 참여자 대상 만족도 조사 설문 응답자 전체

(2) 조사결과 종합

[표 III-54] 시민아카데미 만족도 조사 주요 내용(서소문 본관, 남서울미술관)

구분	주요내용		
	2019년	2018년	2017년
만족도	91.6점 (점수제로 전환)	97.1%	96%
만족내용	- 강연 내용의 수준과 창의적 활동 - 주관적 체험을 다른 참여자 및 작가와 공유	- 강사, 강의내용, 준비물 관련 만족도 높음	- 교육준비물, 공간 만족도가 97%로 가장 높았음
시설 관련 민원	- 스크린 시설에 대한 불만족 - 대응 : 총무과와 협의하여 2-3강의실 빔프로젝터 및 스크린 교체 완료	- 아이패드, VR 등 미디어 활용 - 세마홀 좌석 노후로 인한 착석 불편, 교체 요청 - 수강생을 위한 지하 1층 휴게시설 마련	- 냉난방시설이 미약하여 교육을 듣기 힘들 - 지하 교육동 정수기 설치 요청 - 세마홀 좌석 노후로 착석 불편, 교체 요청 - 수강생을 위한 지하1층 휴게 시설 마련
강좌개설 요청	- 작가와 소통하는 프로그램 확대 - 예술 타분야 융합 프로그램 - 퍼포먼스 관련 프로그램 - 놀이 형태의 체험교육 - 미술사 관련 강좌에 대해 교육 참여자들의 추가 개설 청	- 미술사 과정 학기별 개설 - 전시관람 및 원데이 체험교육 개설 확대 - 1박2일 미술관 캠프 개설 요청 - 일일 큐레이터 체험/실습 확대 요청 - 미술 실기 프로그램 개설 요청	- 일반미술 교양과정(현대미술, 미술사 과정 학기 별 개설) - 전시관람 및 원데이체험 개설 확대 - 1박2일 미술관 캠프 개설 요청 - 미술 실기 프로그램 개설 요청

[표 III-55] 시민아카데미 만족도 조사 주요 내용(북서울미술관)

구분		주요내용		
		2019년	2018년	2017년
전반적 만족도	성인	92%	97%	95%
	어린이	93.9%	96.5%	97%

(3) 분석 개요

■ 만족도 조사에 따른 개선 사항 여부

- 교육 만족도 조사 분석을 통해 서울시립미술관의 홈페이지 이용자 의견에 피드백 반영 여부를 파악함
- <(2) 조사결과 종합>의 검토 결과, 서울시립미술관의 교육프로그램 만족도 전반은 높게 나타나지만 시설에 대한 민원이 지속되고 있음

(4) 분석 결과

■ 높은 교육프로그램 만족도

- 서울시립미술관의 교육만족도는 90%이상을 기록하고 있음
- 강사, 강의내용, 준비물과 관련하여 만족도가 높게 나타남
- 그러나 시설 측면에서 다소 아쉬움이 드러난 바 있음

■ 교육 시설에 대한 지속적인 민원과 대응

- 서울시립미술관 서소문 본관 세마홀의 시설에 대한 민원이 지속되고 있음
- 냉난방시설의 한계 및 좌석 노후에 대한 내용이 주를 이루고 있음
- 2019년에는 스크린 시설에 대한 민원이 제기되자, 빠르게 개선하였음
- 그러나 일부 기기의 한계가 아닌 교육공간 전체에 해당하는 냉난방 및 좌석 노후화에 관한 문제는 보다 장기적 접근에서 준비하여 추진할 수 밖에 없음
- 특히 서울시립미술관은 공간TF팀을 통해 서소문 본관의 리모델링의 방향성을 모색한 바 있으며, 리모델링 추진을 준비하고 있어 교육프로그램 운영 시 시설민원 대응이 가능할 것으로 전망됨

■ 기관의제에 따른 교육프로그램 방향과 기조 유지

- 2017년, 2018년에는 미술실기 프로그램 개설의 요청과 아이패드, VR 등 미디어를 활용한 교육 프로그램 개설 요청이 존재한 바 있음
- 교육프로그램 참여자의 수요에 반응하여 교육프로그램의 설계 시 해당 내용을 반영하는 시도는 적극적으로 권유되는 바이나, 시립미술관으로서의 역할과 기관의제의 방향성에 부합하지 않는 프로그램에 대한 개설은 경계해야 할 여지가 있음
- 뿐만 아니라 교육프로그램에 대한 수요 역시 교육 프로그램의 방향과 내용에 부합하지 않음에도 불구하고 VR 기기, 태블릿PC 등 뉴미디어를 활용하는 방향 역시 지양해야 함
- 서울시립미술관의 퍼블릭(시민미술아카데미) 프로그램의 철학에 부합하는 프로그램의 기조를 지속 유지하고 질적 가치를 담보하는 방안을 적극적으로 권장함

3) 홈페이지 만족도 조사 분석

(1) 조사 개요

- 조 사 명 : 서울시립미술관 홈페이지 만족도 조사(2018~2019)
- 조사기관 : ㈜써스포
- 조사대상 : 서울시립미술관 홈페이지 방문자
- 조사방법 : 온라인 조사
- 표본추출 : 만족도 설문조사 참여자 전체

(2) 조사결과 종합

[표 III-56] 서울시립미술관 홈페이지 만족도 조사 분석 결과 종합

구분	주요내용	
	2019년	2018년
주 이용자	- 여성 (56.57%) - 40대 (35.22%) - 서울/경기 거주자 (94.63%) - 사무직 (32.99%)	- 여성 (55.67%) - 40대 (33.88%) - 서울/경기 거주자(92.44%) - 사무직 (31.36%)
홈페이지 방문 빈도	- 1개월에 1번 (30%) - 2주일에 1번 (16.42%) - 3개월에 1번 (15.82%)	- 1개월에 1번 (24.81%) - 1주일에 1~2번 (18.1%) - 2주일에 1번 (18.01%)
홈페이지 접속 방법	- 일반 PC (69.1%) - 스마트폰 (27.61%) - 태블릿 PC (2.69%)	- 일반 PC (69.65%) - 스마트폰 (27.46%) - 태블릿 PC (2.77%)
홈페이지 이용 서비스 (중복)	- 전시 일정 및 정보 관련 (92.01%) - 교육·행사 일정 및 신청 관련 (71.34%) - 시민참여서비스 (48.96%)	- 전시 일정 및 정보 관련 (66.75%) - 교육·행사 일정 및 신청 관련 (34.5%) - 시민참여서비스 (28.21%)
홈페이지 만족도	- 만족하는 편이다 (61.49%) - 매우 만족한다 (20.9%) - 불만족하는 편이다 (14.92%)	- 만족하는 편이다 (59.59%) - 매우 만족한다 (21.91%) - 불만족하는 편이다 (16.13%)
불만족 이유	- 원하는 정보를 찾기가 어렵다 (86.44%) - 원하는 서비스를 처리하는 과정이 어렵다 (10.17%)	- 원하는 정보를 찾기가 어렵다 (62.8%) - 원하는 서비스를 처리하는 과정이 어렵다 (27.65%)
세부사항 별 불만족도	- 홈페이지 디자인 구성 (40.59%) - 정보검색의 편리성 (34.03%) - 질의응답에 대한 신속성 (8.8%)	- 정보검색의 편리성 (34.47%) - 홈페이지 메뉴구성 (25.35%) - 정보의 신속한 제공 (15.81%)
주요특징	- 홈페이지 서비스 만족도 향상에 중요한 사항을 고려할 때, '홈페이지 디자인 구성'에 해당하므로 편리하게 사용하며, 쉽게 접근하고, 모바일에 쉽게 접근 할 수 있도록 만족도를 높일 수 있도록 방안이 필요함	- 홈페이지 서비스 만족도 향상에 중요한 사항을 고려할 때, '편의성', '접근성', '서비스의 질'에 해당하므로 편리하게 사용하며, 쉽게 접근하고, 유익한 정보 제공 서비스 하여 만족도를 높일 수 있도록 방안이 필요함

(3) 분석 개요

■ 만족도 조사에 따른 개선 사항 여부

- 홈페이지 만족도 조사 분석을 통해 서울시립미술관의 홈페이지 이용자 의견에 피드백 반영 여부를 파악함
- <(2) 조사결과 종합>의 검토 결과, 2018년도와 2019년도 서울시립미술관 홈페이지는 유사한 맥락에서 한계를 보인 것으로 확인됨

(4) 분석 결과

■ 홈페이지 디자인 개선 필요

- 서울시립미술관의 홈페이지는 2018년도 만족도 조사를 통해 홈페이지 이용의 불만족 이유가 원하는 정보를 찾기가 어려운 데서(62.8%) 비롯되는 것을 확인함
- 뿐만 아니라, 정보검색의 편리성과 홈페이지 메뉴구성에 대한 이용자의 불만족이 있음을 확인함
- 2019년도에는 불만족도 사유로 원하는 정보를 찾기가 어렵다는 비율이 86.44%로 전년 대비 23.64% 높게 나타났으며, 홈페이지 디자인 구성에 대한 불만족도 40.59%에 달함
- 이에 따라 홈페이지 디자인 개선에 대한 대외적인 요구가 존재함을 확인 가능함
- 특히 코로나19 확산에 따른 비대면 문화가 확산되는 시기에 브랜드 이미지 제고를 위하여 홈페이지 이용 접근성 및 편의성을 제고하는 시도가 절실함

4

관람객·비관람객 설문조사

(1) 개요

■ 조사설계

[표 III-57] 관람객·비관람객 설문조사 조사설계

구 분	내 용
조사대상	서울시 만 19세 이상 성인 남녀
표본크기	700표본(서울시립미술관 관람객 400표본, 비관람객 300표본)
표본오차	± 4.38%포인트 (95% 신뢰수준)
조사방법	온라인 패널 조사
자료수집도구	구조화된 설문지(Structured Questionnaire)
조사기간	2020년 8월 25일 ~ 8월 30일
조사기관	(주)서던포스트알앤씨

■ 설문항목

○ 관람객 대상

[표 III-58] 관람객 설문조사 설문항목

구 분	내 용
문화생활 영위 관련	① 지난해 경험한 문화생활 ② 지난해 지출한 문화활동 비용 ③ 미술관에 대한 관심 정도 ④ 미술관 방문 빈도 ⑤ 미술관 방문의 주 목적
서울시립미술관 인지도	⑥ 서울시립미술관(서소문본관) 인지 정도 및 방문 여부 ⑦ 각 분관 인지 정도 ⑧ 각 분관 방문 방문 여부 및 만족 정도
관람행태 및 디지털 관람 실태	⑨ 선호하는 전시 관람 유형 ⑩ 온라인 문화예술 프로그램 경험 여부 및 유형 ⑪ 서울시립미술관 디지털 콘텐츠 경험 여부 및 유형 ⑫ 온라인 전시 콘텐츠 관심 유형 ⑬ 서울미술관 온라인 콘텐츠 접근 용이성 ⑭ 제공 중 또는 제공 예정 온라인 서비스에 대한 관심도 ⑮ 이용 중인 서울시립미술관 SNS 및 커뮤니케이션 ⑯ 미술관 이용 시 사전예약제 및 전자출입명부 인증을 통한 관람절차 인지 여부 ⑰ 코로나바이러스 상황 중 서울시립미술관 안전체감도 ⑱ 서울시립미술관에 대한 제안의견 및 자유의견
인구통계	⑲ 성별, 연령, 거주지, 학력, 전공계열, 직업

○ 비관람객 대상

[표 III-59] 비관람객 설문조사 설문항목

구 분	내 용
문화향수관련	① 문화활동 시 주 동행인 ② 지난해 지출한 문화활동 비용 ③ 미술관에 대한 관심 정도 ④ 미술관 방문 계획 시 주 고려사항 ⑤ 서울시립미술관 방문 여부 및 미방문 이유 ⑥ 참여 의사 있는 미술관 프로그램
서울시립미술관 방문경험 관련	⑦ 온라인 문화예술 프로그램 경험 여부 및 유형 ⑧ 시립미술관 디지털 콘텐츠 관심 정도 ⑨ 디지털 콘텐츠 흥미 경험 시 향후 서울시립미술관 방문 의향 ⑩ 지인 관람 추천 의향 ⑪ 미술관에 대한 의견 또는 생각
인구통계	⑫ 성별, 연령, 거주지, 학력, 전공계열, 직업

■ 응답자 기본특성

[표 III-60] 관람객·비관람객 설문조사 응답자 기본특성

구 분		관람객		비관람객	
		사례수	비율(%)	사례수	비율(%)
전 체		400	100.0	300	100.0
성별	남성	232	58.0	209	69.7
	여성	168	42.0	91	30.3
연령대	20~29세	37	9.3	26	8.7
	30~39세	96	24.0	59	19.7
	40~49세	135	33.8	118	39.3
	50~59세	89	22.3	65	21.7
	60세 이상	43	10.8	32	10.7
거주지	서북권	66	16.5	35	11.7
	도심권	25	6.3	16	5.3
	동북권	112	28.0	82	27.3
	서남권	115	28.8	106	35.3
	동남권	82	20.5	61	20.3
최종학력	중학교 졸업 이하	1	0.3	0	0
	고등학교 재학 · 졸업	18	4.5	42	14.0
	대학교 재학 · 졸업	294	73.5	217	72.3
	대학원 재학 이상	87	21.8	41	13.7

구 분		관람객		비관람객	
		사례수	비율(%)	사례수	비율(%)
전공계열	예술계열	56	14.7	14	5.4
	비예술계열	325	85.3	244	94.6
직업	학생	8	2.0	8	2.7
	사무직	212	53.0	148	49.3
	영업직	5	1.3	9	3.0
	서비스직	13	3.3	15	5.0
	자영업	29	7.3	34	11.3
	전문직	48	12.0	29	9.7
	교육(교사, 교수, 강사)	15	3.8	6	2.0
	전업주부	20	5.0	16	5.3
	공무원	9	2.3	4	1.3
	예술인	8	2.0	2	0.7
	· 미술계	2	25.0	0	0
	· 비미술계	6	75.0	2	0.7
	무직	18	4.5	20	6.7
	기타	15	3.8	9	3.0

(2) 결과 및 시사점⁹⁾

① 관람객

■ 문화생활 영위 관련

○ 20대의 적극적인 문화소비

- 지난해 지출한 문화활동 비용에 대해 조사한 결과, '5만원 미만'이 가장 많았는데, 응답 연령대의 구성의 50% 이상이 사회경제 활동을 하는 40대에서 50대라는 점을 고려할 때 상당히 낮은 수준임을 알 수 있음. 한편 20대의 경우 '30만원 이상'이라고 응답하고 있어, 전 연령대에서 가장 높아 적극적 소비를 하는 연령층으로 볼 수 있음

○ 전시를 통한 지식 충족과 새로운 경험 수요

- 미술관 방문 목적 중 가장 많았던 '전시 관람'을 제외하고는 교육 목적과 특별한 이벤트로 드러났는데, 이는 미술관 고유 기능인 전시를 중심으로 교육을 통한 지식 충족과 새로운 경험에 대한 요구로 나타남

9) 설문조사 내용 별도 부록 첨부

■ 서울시립미술관 인지도 및 만족도

○ 백남준기념관, 방문경험 대비 낮은 인지 정도

- 분관에 대한 인지 정도에서는 방문경험이 상대적으로 높게 나타난 ‘북서울 미술관’이며, 반면 ‘백남준 기념관’은 방문경험의 수치에 비해 인지 정도가 상대적으로 낮게 나타남. 이는 방문에 따른 파급효과가 일치하지 않는 것으로서, 요인 분석 등이 필요한 부분임

○ 낮은 분관 만족도

- 전반적으로 분관에 대한 만족도가 낮은 편이며, 20대의 방문 경험이 모든 분관에서 타 연령대에 비해 높게 나타났고, 전공계열별로 살펴보면 예술계열이 비예술계열에 비해 모든 분관에 대한 방문 경험이 높게 나타남

■ 관람행태 및 디지털 관람실태

○ 자기 주도적 전시 관람에 대한 높은 선호

- 전시 관람 유형은 ‘해설 도움 없이 자기주도적으로’ 하는 것에 대한 선호도가 가장 높았으며, ‘도슨팅앱 어플이나 오디오 가이드’, ‘도슨트 해설’의 순이었음. 상위를 차지한 응답을 보면 전문인력을 통한 해설 보다는 스스로가 상대적으로 자유로운 분위기에서의 전시 관람을 좋아한다는 것이 드러남. 따라서 도슨트앱이나 가이드의 접근성과 구성을 보다 관람객 친화적으로 구성할 필요가 있음

○ 디지털 콘텐츠 접근성 강화 필요

- 서울시립미술관의 디지털콘텐츠에 대한 경험은 응답자의 다수(약77%)가 ‘없다’고 답변함. 실제 서울시립미술관 관련 SNS나 앱의 사용에 있어 응답자 절반 이상이 없다고 응답해 전체적으로 디지털 콘텐츠에 대한 정보 노출은 제한적임
- 디지털 콘텐츠 경험이 있는 경우는 ‘온라인 전시프로그램’이 가장 많았고, 20대가 가장 많이 경험한 것으로 나타남. 온라인 활동이 많고, 노출 빈도가 높다보니 디지털 콘텐츠에 대한 접근성이 상대적으로 높은 것이라고 할 수 있음. 실제 디지털 콘텐츠 접근 용이성에 있어서도 20대가 가장 높게 평가했음

○ 오프라인과 차별화된 온라인 콘텐츠 기획 필요

- 디지털 전시 콘텐츠에 대한 유형별 관심 정도에서는 ‘작가 작업실 탐방 및 인터뷰 관심정도’, ‘학예사의 전시 및 작품 소개 관심 정도’가 상대적으로 높게 나타났음. ‘작가 작업실 탐방’의 경우 오프라인에서 충족할 수 없는 내용이라는 점에서 향후 온라인 콘텐츠 기획과 개발에 참조점이 됨. 또한 미술관에서 도슨트 해설에 대한 선호는 높지 않았지만 온라인상에서는 전문가 해설에 대해서는 흥미를 보여주고 있어, 향후 전시 해설에 대한 다각적인 기획을 시도할 필요

- 서울시립미술관이 제공 중이거나 또는 제공예정 온라인 서비스에 대해서는 ‘온라인 커뮤니티 프로그램’, ‘온라인 작가 면담’, ‘온라인 관람객 참여 프로그램’ 등에 대한 관심이 높았음. 관람객들은 본인들의 관람 경험을 함께 나누고 공유할 수 있는 장에 대한 욕구가 높고, 일반적인 전시관람에서 경험하지 못하는 것을 디지털 콘텐츠를 통해 경험하길 원하고 있음

○ 온라인 포럼과 강연을 통한 신규 관람객 개발

- 응답자의 약 37%는 온라인 문화예술 프로그램에 참여경험이 있다고 응답했는데, 가장 많은 부분은 ‘전시’였음(공연, 포럼 및 강연의 순). 예술계열 전공의 경우 ‘전시’, ‘공연’, ‘교육 프로그램’ 경험율이 높은 반면, 비예술계열 전공의 ‘포럼/강연’, ‘홍보동영상’이 높게 나타남. 따라서 관람객 개발을 위해서는 전시프로그램과 연계한 포럼이나 강연의 연계나 활용을 보다 적극적으로 시행할 필요가 있음

○ 코로나19에 대한 낮은 안전 체감도

- 코로나19와 관련하여 서울시립미술관 이용 시 사전예약 및 전자출입명부(QR코드) 작성 절차에 대한 인지도는 비교적 높게 나타났으나, 안전 체감 정도는 다소 부정적으로 나타남. 아직은 다수의 인원이 모이는 실내 공간에 대한 두려움과 감염 방지에 대한 인식이 강하게 나타나다 보니 현장에서의 방역 정도와 관람객들이 느끼는 안전성 사이에는 차이가 있음

○ 홍보 강화 필요

- 서울시립미술관에 대한 자유의견에서는 ‘적극적인 홍보 강화’가 가장 많았으며, 다음으로 ‘다양한 전시/공연’(35건), ‘SNS/메일 등 온라인 홍보’, ‘참여프로그램/이벤트 확대’(각 14건) 등이 있었음

② 비관람객

■ 문화향수 관련

○ 20대의 적극적인 문화소비

- 지난해 지출한 문화 활동비용은 관람객과 유사한 결과를 보였으며, 20대의 양극성 지출(5만원 미만 지출과 30만 원 이상 지출이 타 연령대에 비해 월등히 높음) 역시 나타남

○ 미술관에 대한 낮은 관심도

- 비관람객의 미술관에 대한 관심 정도는 평균 2.86으로 다소 낮은 수준으로 나타났으며, 문화예술 행사에서 주로 동행하는 동반자는 ‘가족’과 ‘친구/지인/동료/연인’이었음

○ 인지도 및 명성에 기반한 전시에 높은 관심

- 미술관 방문에 있어 중요한 고려사항으로는 ‘개인적인 관심’과 함께 ‘유명한 전시’로 인지도나 명성을 기반으로 한 전시에 대한 관심이 상대적으로 높은 것으로 나타남

■ 서울시립미술관 방문 경험 관련

○ 정보 부족에 따른 전시 이해의 한계

- 미술관에 대한 자유의견으로는 ‘전시가 이해하기 어려움’이 가장 많았으며, ‘대중들이 쉽게 접할 수 있는 전시’, ‘전시가 지루함/흥미가 떨어짐’ 등의 의견이 있었음. 비관람객들의 경우 전시관람 자체에 대한 지식과 정보 부족을 가장 많이 들고 있으며, 이를 일정부분 해결해 줄 수 있는 프로그램의 구상과 마련을 통해 향후 미술관 방문에 대한 경험이 확대될 수 있을 것으로 보임

○ 전시 이해를 위한 포럼/강연에 대한 높은 관심

- 참여 의향이 있는 서울시립미술관 프로그램에 대해서는, ‘전시’, ‘교육프로그램’, ‘포럼/강연’ 등의 순으로 나타남. 특히 ‘포럼/강연’에 대한 선호가 비예술계열 전공자에게서 상대적으로 높게 나타난 부분은 관람객의 조사결과와도 일치함. 이는 전시이해를 위한 사전 지식이나 다양한 관점에서의 접근 등에 대한 관심으로 확인할 수 있는 부분임

○ 미술관 정보 공유 및 홍보 강화 필요

- 서울시립미술관에 방문 경험이 없는 이유에 대해서는 ‘정보가 부족해서’가 가장 높게 나타났으며, ‘현대미술을 잘 몰라서’가 뒤를 이었음. 다만 상대적으로 디지털 접근성이 좋은 20대의 경우는 ‘전시 관람에 관심이 없어서’라는 응답이 가장 많았음. 이에 따라 전반적으로 미술관 홍보 강화가 관람객만이 아니라 비관람객에게도 중요한 요인이라 할 수 있음. 20대의 경우는 입장료 등 이용료 등과 같은 경제적 요인은 매우 낮아 20대의 취향이나 현대미술 장르에 대한 관심과 동기 부여가 중요하다는 해석이 가능함

○ 온라인 콘텐츠 매력도 강화를 통한 방문 유도

- 서울시립미술관 온라인 콘텐츠 관심 정도에 대해서는 응답자의 31%가 관심을 가지고 있는 것으로 나타나, 온라인 프로그램 경험에 비해 높은 관심도를 보임. 그러나 서울시립미술관의 디지털콘텐츠 흥미에 따라 서울시립미술관 방문 의향에 있어서는 여전히 부정적인 의견이 많았음(62%가 의향이 없다고 응답함). 결과적으로 온라인 콘텐츠가 직접적인 관람객 유인효과로 작용하는 것은 어렵다고 해석할 수 있으나, 다른 한편으로 온라인 콘텐츠의 매력도가 취약하기 때문으로도 해석할 수 있음

5

분석 결과 및 시사점

(1) 기획 및 연구 역량을 통한 서울시립미술관의 성격 확립

■ 서울시립미술관 기획전 강화와 이미지 확립

- 서울시립미술관의 대표전시로 간주되어 온 것은 특별전 형식으로 진행되어 온 해외 유명작가의 전시로, 서울시립미술관이 한국현대미술계에 미친 영향력은 다소 산발적이었다고 할 수 있음
- 이에 따라 기획전을 새로운 비평적 해석과 미술사적 구도에 따른 접근을 시도함으로써 미술관 대표 전시회로 자리매김할 수 있는 여건을 마련할 필요가 있음

■ 국제교류 기능 강화에 따른 국제적 위상 확보

- 서울시립미술관은 국제교류팀을 신설하면서 전반적인 국제교류 활동 강화에 대한 의지를 보여 왔음. 국제교류 역량은 기본적으로 국제기획전과 서울미디어시티비엔날레 등의 전시에서 국제 현대미술 트렌드를 읽는 역량과 국제적 협상을 주도하는 면모로 드러남
- 특별히 지난해 <데이비드 호크니>전을 공동기획하면서 자체 국제교류 전시 기획력을 갖추게 됨에 따라 큐레이터의 전시 기획 참여와 해외 미술관과의 네트워킹을 축적해 갈 수 있는 기반이 마련됨
- 또한 서울미디어시티비엔날레의 경우 인력의 한계로 일정하게 대행사 업무 수행체계를 병행하더라도 미디어아트에 대한 담론 형성을 주도함으로써 독보적 지위를 얻는 것을 목표로 할 필요가 있음. 최근 미디어아트에 대한 지자체의 관심이 증대됨에 따라, 광주(유네스코 창조도시네트워크 미디어아트 선정 및 아시아문화창조원의 미디어아트 레지던시와 대규모 사업 등)와 대전, 울산 등의 도시가 미디어아트를 도시 브랜드로 표방하고 있는 환경을 고려할 수 있음

■ 미술관 경쟁력으로서의 소장품 확보를 위한 실행체계 확립

- 서울시립미술관의 또 다른 경쟁력은 전시 외에 소장품에서 찾을 수 있으며, 이는 소장품 정책 수립의 매우 중요한 계기가 될 수 있음
- 현재 공모 방식의 소장품 구입 비율을 점차 줄여가면서 유수의 미술관이 취하는 정책으로서 전문적인 연구와 기획전에 기반한 수집방식을 세워 가도록 함
- 서울시립미술관이 점차로 국제교류 기능을 강화해 감에 따라 해외작품 구입에 대한 연구와 구입 경로, 가격 협상력 등을 견비할 수 있도록 하며, 고가의 구매가격의 경우 예산에 대한 적절한 조치가 가능할 수 있도록 함
- 다른 한편 대표 소장품을 선정하고, 이를 통해 다양한 형태의 프로모션을 취함으로써 미술관 이미지 형성에 기여할 수도 있다는 점에서 새로운 접근이 요구됨. 이를 위해 전통적인 작품만이 아니라 미디어아트에 이르는 스펙트럼을 놓고 접근하도록 함
- 나아가 소장품 활용 굿즈 제작 등 최근 트렌드가 되는 지점을 활용하여 이에 대한 연구와 실행체계를 강구할 수 있음

(2) 분관 확대에 따른 통합운영 체계 구축

■ 분관의 성격별 배치를 통한 서울시립미술관의 이미지 제고

- 2023년까지 3개 분관이 건립됨에 따라 현재 7개 시설에서 10개 시설로 늘어남에 따라 서울시립미술관은 전체를 통합 운영하는 모션 미술관으로서의 기능을 부여받게 됨
- 이에 따라 미술관은 각 분관을 권역별·기능별·역사 기준을 두고 구분하고, 이를 다양한 미술관 활동을 기반으로 효율적인 연계를 시도하고자 함
- 추후 미술관 본관의 위상이 달라짐에 따라 분관 간의 의미론적 연결망을 구성하는 방식으로 협업과 공동작업, 전시콘텐츠 개발과 활성화를 이루도록 방안을 강구하도록 함

■ 지역별 네트워크 미술관으로서의 면모 제공

- 다른 한편 서울시 전역에 소재하는 10개 시설은 시설 간의 네트워크만이 아니라, 각 지역별 기관과의 네트워크를 시도할 수 있다는 점에서 지역적 맥락을 적극 활용할 필요가 있음
- 기본적으로 분관들은 지역에서의 문화 접근성과 향유의 기회를 제공하면서 지역사회의 일원으로서 지역사회와의 소통과 참여, 연대를 실천하되, 서울시내 기초자치구 소재 미술관과 결합함으로써 여타 문화예술시설과의 연계 방안을 통해 콘텐츠에서의 융복합을 이룰 수 있음

■ 2023년 이후 조직 개편에서의 통합운영 체계 반영

- 현재 조직구도는 세 개 분관 건립을 대비하기 위한 팀을 신설함으로써 단기적 변화에 대한 대응을 하고 있음
- 현재로서는 북서울미술관을 제외한 분관은 또한 신설된 시설팀에서 운영 및 관리하고 있으나, 추후 분관의 규모와 성격에 따라 조직상의 변화가 예상됨
- 결과적으로 분관에 대한 성격별 그룹핑을 통해 연계성과 독자적 성격 등을 동시에 고려하여 조직구도 상의 배치를 최적의 형태로 할 수 있도록 함

(3) 새로운 관람객층 이해에 따른 관람객 개발 전략

■ 관람객에 대한 새로운 이해와 구도

- 관람객 만족도 조사의 결과를 보면 전반적으로 만족하는 것으로 나타남. 전시 보조자료 만족도에서는 도슨트에 대한 만족도는 높았지만, 리플릿이나 작품 라벨 설명에 대해서는 낮은 만족도로 상이한 결과를 보여줌
- 이러한 만족도 조사는 매우 일반적인 수준에서의 피드백이 나오는 것으로, 무작위의 관람객을 대상으로 한 설문조사라는 점에서 일정하게 한계가 있음
- 하지만 점차로 관람객의 행태는 변화하고 연령대별로 세분화되어 있다는 점에서 관람객에 대한 이해를 새롭게 할 필요가 제기되며, 특히 디지털세대의 행태와 미술관 인식, 전시 관람 방식, 정보 취급 방식 및 SNS 활동 등은 전혀 다른 차원이라 할 수 있음
- 그런 점에서 지난해 <데이비드 호크니>전에서 확인된 자기'취향'에 충실한 관람객은 매우 중요한 지점이며, 이러한 성향은 다른 미술관 전시에서도 드러난 것이어서 연구가 필요하다고 하겠음

■ 포용적 미술관 관점에서의 관람객 확충

- 서울시립미술관은 서울시민의 문화 접근성과 향유 기회 제공이라는 대명제를 안고 있음
- 그러나 일반적으로 미술관 관람객은 교육 수준이 높고, 현대미술에 대한 소양을 갖추고 있다는 점에서 문화 접근성에서 이미 제한적이라 할 수 있음
- 게다가 해외 우수미술관은 미술관의 사회적 역할을 강조하는 가운데, 미술관이 내포한 배제의 속성을 극복하기 위해 다양한 기획을 하고 있음. 그 중 장애인을 대상으로 한 접근성 강화 프로그램은 시사하는 바가 크다고 하겠음
- 이에 따라 서울시립미술관 관람객 개발에서 포용적 관점을 적용하면서 미술관의 사회적 실천을 보여주는 것이 필요함

■ 온라인 관람객에 대한 규정과 새로운 접근

- 관람객 연구에서 최근 새롭게 던져진 도전은 코로나19로 인해 형성된 온라인 관람객에 관한 규정이라 하겠음. 다수의 미술관이 휴관하게 되면서 올해는 관람객 수치로 성과를 낼 수 있는 상황이 아니기 때문임
- 이런 상황에서 많은 미술관들은 기 제작된 온라인 콘텐츠를 제공하였는데, 대부분의 미술관이 코로나19 이전의 접속자 수에 비해 월등히 높은 수치를 보여 이 자체가 성찰의 대상이 됨
- 결과적으로 국가 봉쇄와 격리상황이 미술관 휴관에 대해 더욱 절실하게 온라인으로 접속한 것으로 해석되지만, 보다 더 궁극적으로는 온라인 접속 자체가 새로운 소통이자 만남이 될 수 있다는 의미라 하겠음
- 이에 따라 접속자 수는 주목할 만한 데이터로 판단할 수 있음. 즉 접속자 수가 그대로 관람객 수치로 환산되는 것은 아니지만, 예술 향유에 대한 요구의 근거가 될 수 있기 때문임

(4) 책임운영기관제의 한계와 전망

■ 서울시립미술관 고유사업에 대한 평가 미흡

- 책임운영기관제도가 갖는 장점은 기관장의 전문성에 따른 일정한 자율적 운영 보장과 인사권 등의 권한 부여이지만, 현재 체제 속에서 그러한 권한이 실현되기에는 한계가 있음
- 또한 현재의 평가방식은 서울시립미술관이 사업소로 분류되면서 일반적인 기관으로 간주되는 가운데 진행되기 때문에, 미술관 고유 성격과 미술관으로서의 전문성과 경쟁력을 평가받기 어려운 상황임
- 그런 점에서 현재 평가 결과에 따른 등급은 큰 의미가 없다고 하겠음. 따라서 등급에 연연하기 보다는 미술관의 전문성과 경쟁력을 확보하는 데 힘을 쏟는 편이 낫다는 판단을 함. 그럴 경우 미술관의 사회적 인식이 높아지면서 자연스럽게 미술관 사업의 특수성과 고유성을 인정받을 수도 있다는 전제를 두고 있음
- 또한 책임운영기관제가 갖는 기관장의 자율성을 발휘할 수 있는 여건이 마련되어야 한다고 보며, 특히 양질의 전시를 개최하기 위한 예산 및 인력 확보를 위한 구조적 지원이 필요함

■ 학예인력의 불안정 고용과 축적된 경험 발휘의 기회 부족

- 전반적으로 관장 및 학예부장, 학예연구사 등의 전문직은 정규직 공무원 신분을 제외하면 최대 5년 이내 계약직 공무원의 신분으로 근무하고 있음
- 이에 따라 장기적인 구도에서의 전시계획 수립이나 사업 추진을 시도하기 힘들고, 전문적 노하우가 축적될 수 없다는 점에서 미술관 발전의 제약이 될 수 있음
- 전문적 기획력을 요하는 학예인력의 불안정한 고용 여건으로 인해 자발적 업무 대응에 제한적 요인이 될 수 있으며, 기존 학예연구사의 기획역량과 수준을 높이기 위한 재교육 체제도 필요함

(5) 디지털 전환 시대의 대응전략

■ 미술관 방역체계 수립 및 일상화

- 코로나19로 인해 이제 미술관은 온·오프라인을 병행하는 구조로 가게 됨에 따라 두 개 공간에서의 운영방안을 대비하게 됨
- 무엇보다도 실제 미술관 방문을 위한 방역체계를 수립하고 이를 정례화하도록 하되, 단순 관람객만이 아니라, 미술관 인력의 안전을 위해서도 세세한 업무 분야(전시, 교육, 소장품 관리, 관람객 서비스, 홍보 등)마다 매뉴얼을 작성하도록 함
- 장기적으로는 도슨트 배치를 대체할 앱이나 오디오 가이드 활용도 강구할 수 있음

■ 온라인 콘텐츠에 대한 새로운 이해와 실행 방안 강구

- 서울시립미술관은 코로나19로 인한 휴관사태에 대처하면서 다양한 온라인 콘텐츠를 제공하였으며, 몇몇 콘텐츠는 많은 접속자수를 기록하였음
- 그러나 전시 연계 교육 프로그램이 높은 조회수를 나타낸 반면에, 전시 콘텐츠의 조회 수는 다소 낮은 것으로 나타나 이에 대한 분석이 필요함
- 온라인 콘텐츠는 일방적으로 제공하는 영상이기보다는 이야기 구조를 갖고, 새로운 지식과 정보를 제공하되 이용자의 관점을 최대한 반영하는 등의 노력이 요구되는 것임
- 다른 한편 온라인에 대한 이해를 단순히 오프라인에 대한 보완재로만 생각하지 말고 그 자체로 독립된 공간으로 인식할 필요가 있음. 실제로 온라인은 새로운 창작공간이 될 수도 있으며, 이미 온라인은 또다른 만남과 소통이라는 점에서 연대와 협업이 가능하기도 해서 이에 따른 폭넓은 이해에 따른 대응이 가능함. 특히 서울시립미술관이 미디어아트를 주도적 성격으로 가져갈 경우 매우 유리한 지점이 있다고 하겠음

■ 온·오프라인 병행에 따른 사업규모의 조정

- 앞으로 미술관은 온·오프라인을 병행하게 된다는 전제를 놓을 경우, 이제까지와는 다른 사업안과 규모가 주어질 것으로 보고, 이에 대한 대응도 대비할 필요가 있음
- 특히 온라인에서의 전시와 소장품, 교육, 국제교류, 홍보에 대한 운영 방안은 전혀 다른 수준으로 드러날 수 있음. 특히 국제교류는 온라인상에서 실시간 작업과 협업도 가능하다는 점에서 새로운 차원의 기획력이 요구되는 사안임
- 이에 따라 코로나19로 전면화된 비대면 상황을 부정적인 결과로만 보지 않고, 새로운 가능성으로 간주함에 따라 현대미술의 지평을 넓힐 수도 있음에 주목할 필요가 있음

서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구

IV

중장기 진흥을 위한 전략체계 제안

1. 기존 전략체계 분석
2. 신규 전략체계 제안
3. 서울시립미술관의 성격과 방향



IV

중장기 진흥을 위한 전략체계 제안

1

기존 전략체계 분석

1) 서울시립미술관 전략체계 현황

- 서울시립미술관은 『비전2030, 문화시민도시 서울』에 근거하여 전략체계를 수립한 바 있으며, 〈서울시립미술관 사업운영계획(2020~2022)〉에 따르면 서울시립미술관의 비전과 전략목표는 다음과 같이 제시되고 있음
- 서울시립미술관의 비전은 ‘여럿이 만드는 미래, 모두가 연결된 미술관’임
- 서울시립미술관의 전략목표는 도시, 지역, 당대, 공공, 행정 총 5개 영역으로 구분하여 제시함
- ‘도시’는 문화시민 서울의 특성을 국제적으로 네트워킹하는 미술관을 지향함
- ‘지역’은 미술관 도시 서울의 모선 미술관을 지향함
- ‘당대’는 복합적 동시대성을 구현하는 미술관을 지향함
- ‘공공’은 다양하고 이질적인 퍼블릭과 만나는 미술관을 지향함
- ‘행정’은 큐레이팅 선도성과 시립미술관의 공공성이 연동하는 미술관을 지향함

[표 IV-1] 서울시립미술관 현재 전략체계

비전	여럿이 만드는 미래, 모두가 연결된 미술관 사용자, 매개자 및 생산자, 기관의 네트워크에 기반한 현대미술관				
영역	도시	지역	당대	공공	행정
목표	문화시민 서울의 특성을 국제적으로 네트워킹하는 미술관	미술관 도시 서울의 모선 미술관	복합적 동시대성을 구현하는 미술관	다양하고 이질적인 퍼블릭과 만나는 미술관	큐레이팅의 선도성과 시립미술관의 공공성이 연동하는 미술관
과제	① 비엔날레 국제 위상 제고 ② 국제기관 교류	① 분관 특성화 프로그램 운영 ② 대외협력 프로그램 운영	① 현대미술 걸작전 추진 ② 전시트랙구축 ③ 연구프로그램 운영	① 퍼블릭 프로그램 운영 ② 교육프로그램 운영	① 중장기 진흥 계획 수립 ② 리모델링추진

참고 : 〈서울시립미술관 사업운영계획(2020~2022)〉, 2020년 2월

2) 서울시립미술관 전략체계 분석

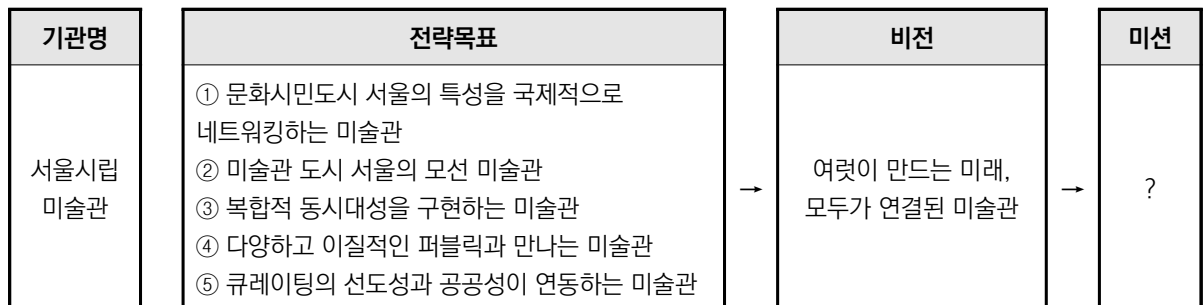
■ 대외환경 변화에 따른 전략체계 보완 필요

- 현재 서울시립미술관의 전략체계는 2016년 6월에 발표된 『비전2030, 문화시민도시 서울』에 근거하고 있으며, 당시 상황은 코로나19 확산 이전의 시점이라는 점에서 코로나19 팬데믹 상황에 따른 환경 변화의 내용이 보완되도록 함
- WHO의 팬데믹 선언(2020년 3월 11일) 이후 정부는 포스트 코로나 시대를 대비하기 위한 전략을 수립하고 적극적으로 대응에 나섬에 따라 한국판 뉴딜(그린·디지털 뉴딜) 정책을 제시함
- 특히 디지털뉴딜을 통해 전 산업의 디지털 혁신을 위한 D.N.A.(Data-Network-AI) 생태계를 강화하고, 교육 인프라의 디지털 전환, 비대면 산업 육성, 교통·수자원·도시·물류 등 기반시설의 디지털화를 추진하고자 함
- 뿐만 아니라 문화예술 분야에서도 문화뉴딜 정책을 제시하며, 비대면 온라인 콘텐츠 개발과 유통에 대한 필요성을 강조한 바 있음
- 서울특별시도 마찬가지로 <공공혁신 5대 비전>을 통해 포스트 코로나 시대를 대비하고, 온택트 문화·교육 콘텐츠 제공에 대한 계획을 밝힌 바 있음
- 이에 따라 서울시립미술관은 2016년도에 제시된 정책 가이드와 함께 동시대 사회변화에 대응 가능한 중장기적 운영 방향 설계가 요구되는 상황임

■ 서울시립미술관 미션 설정의 필요

- 현재 서울시립미술관의 비전과 전략목표는 제시되어 있으나 미션은 별도로 기술되어 있지 않은 상태임. 미션이 서울시립미술관의 존립 근거 및 목적, 기능을 명시한다는 점에서 미션 설정을 고려할 수 있음
- 다만 비전을 통해 전략목표를 제안하는 구조로서 전략목표에서 비전을 실현하기 위한 목표가 기술되어 있다는 점에서 전체적인 사업 구도의 논리적 연결성을 보여주고 있음. 그럼에도 서울시립미술관의 존재 목표와 기관으로서의 정체성을 드러내게 되면 미래가치로 제안되는 비전과의 연계 및 전략목표와도 연결이 자연스러워질 수 있음

[표 IV-2] 서울시립미술관의 전략체계



- 아래의 4개 미술관은 미래의 지향점(비전)을 통해 미술관 존재의 근본적인 목적(미션)을 제시하고 있어 참고할만함

- 국립현대미술관의 전략체계는 참여와 향유를 통한 열린 미술관 구축으로 감동과 상상력이 넘치는 사회를 이룸으로써 세계적인 미술관이 되는 것을 드러냄
- 경기도미술관은 창조, 자생, 참여의 키워드를 바탕으로 한국을 대표하는 3대 미술관으로서의 위상을 형성하는 것을 운영 목적으로 제시함
- 백남준아트센터의 경우, 백남준 작가가 생전에 명명한 ‘백남준이 오래 사는 집’을 미션으로 설정하고 세부적인 전략체계를 수립하여, 백남준 작가의 예술철학을 반영하는 기관 정체성을 구축함
- 영국의 Tate Modern은 16세기부터 동시대의 미술을 아우르며 미술에 대한 대중의 미술문화 향유와 이해를 높이는 것을 미션으로 설정하고 있음

[표 IV-3] 주요 미술관 전략체계

기관명	전략목표	비전	미션
국립현대 미술관	① 핵심기능의 확장으로 세계적 미술관 도모 ② 참여하고 향유하는 열린 미술관 운영 ③ 국가 대표미술관으로서의 역할과 역량 강화	미술로 감동과 상상력이 넘치는 사회	미술문화를 나누는 세계 속 열린 미술관
경기도 미술관	① 미술관의 창의적 기획 역량 강화 ② 도민의 자생적 문화역량 강화 ③ 대중과 소통하며 진화하는 참여적 미술관	창조, 자생, 참여가 실현되는 미술관	경기도 대표미술관으로서, 한국을 대표하는 3대 미술관
백남준 아트센터	① 백남준과 미디어아트를 미술관답게 연구 ② 실험과 협업을 통해 프로젝트 다변화 ③ 미술관 채널로써 예술의 가치 전파 ④ 지역사회의 공유지로서 미술관의 개방성 제고	경계를 넘는 미술, 관계를 쌓는 미술관	백남준이 오래 사는 집
Tate Modern	① 영국 및 전세계의 더 많은 청중과의 소통 ② 예술의 본질과 그 가치에 대해 세계적으로 영향을 미침 ③ 직원을 지원하고 자체적 수익 창출을 통해 창의력을 유지 ④ 모두를 위한 풍부한 예술의 권리를 옹호	과거와 현재의 예술을 복잡성과 다양성 속에서 기념하고, 예술적 시도와 학술 활동을 지원한다.	16세기부터 현재까지 영국 미술과 국제 근현대 미술에 대한 대중의 향유와 이해를 높인다.

2

신규 전략체계 제안

1) 차별화 전략 도출

(1) SWOT 분석

■ 내부강점(Strength)

- 지역별 분관 확대·조성을 통한 문화향유 및 창작 활성화에 대한 기반을 마련함
- 미술관 활동을 통한 서울시 문화 브랜드 형성에 대한 강한 정책적 의지와 실현력을 지니고 있음
- 가나아트 컬렉션 및 천경자 작가의 기증작품 상설전시 운영을 통해 소장품의 대중적 인지도를 확보함
- 팬데믹 선언 이전부터 코로나19 대응 방안을 발표하며 온라인 콘텐츠 개발·유통을 적극 시도함

■ 내부약점(Weakness)

- 코로나19 확산 이후 변화된 대외 환경을 반영하는 중장기적 운영전략 보완이 필요함
- 다수의 분관을 보유하고 있으나 분관 설립이 미술관 활동의 내적 필연성을 갖지 못하고 서울시의 외부적 요구에 의해 분관 운영에 대한 책임이 과중되고 있음
- 학예인력의 고용 불안정과 함께, 사업 운영 예산 부족, 과업 대비 분야별 전문 인력이 부족한 상황임. 특히 온라인 채널 운영의 중요성이 강조되는 현 상황에서 홍보·마케팅 전문 인력의 부재는 치명적인 약점이 됨

■ 외부기회(Opportunity)

- 문체부는 2020년 9월 9일 <코로나 일상 속 비대면 예술 지원 방안>을 발표함. 해당내용은 예술이 고정된 틀이나 관성에서 벗어나 환경변화에 발맞춰 진화할 수 있도록 창작·유통·향유 전반에 비대면·온라인 방식을 도입해 지속 가능성을 높이는 내용을 주요 골자로 함
- 서울특별시는 2020년 7월 2일 <공공혁신 5대 비전>을 발표하며 포스트 코로나 시대 대응에 대한 정책적 방향을 제시함

■ 외부위협(Threat)

- 서울시립미술관은 책임운영기관제 시행 대상이지만, 기관 평가에서는 사업소로 분류되어 평가받게 됨에 따라 미술관 고유사업에 대한 면밀한 평가는 어려운 상황임
- 팬데믹 선언 이후 국가 간 이동 제한 및 탈세계화의 분위기가 형성되며, 국제교류의 한계가 야기되고 있음
- 사회적 거리두기의 지속으로 인한 미술관 휴관의 장기화로 관람객 유입이 부재한 상황임. 관람객 대상 설문조사 결과에 따르면 서울시립미술관의 전시관람 안전 체감 정도는 다소 낮게 인식되는 것으로 나타남(안전하지 않다 : 55.8% 응답)

(2) 차별화 전략

■ S-O 전략 (기회활용)

○ 전시 및 소장품, 교육의 콘텐츠 구도 설정

- 미술관 패러다임 전환에 따라 전시 및 소장품, 교육 등의 활동을 콘텐츠 구도로 확대함에 따라 미디어로서의 미술관 개념을 실행함

■ S-T 전략 (위험최소)

○ 서울형 네트워크 미술관 구축 및 대외 인지도 제고

- 분관 간의 연계 운영 활성화 및 지역과 국제교류 강화를 통해 플랫폼 기능을 부여함으로써 서울형 네트워크 미술관으로써의 기능 강화 및 대외적 인지도를 제고함

■ W-O 전략 (약점극복)

○ 온·오프라인 병행 미술관 대응 전략 수립

- 코로나19 확산에 따른 관람객 입장 제한 및 디지털 전환의 가속화 등의 변화에 대응 가능한 중장기적 운영 방향 모색을 시도함

■ W-T 전략 (약점최소)

○ 홍보 및 마케팅 역량 강화

- 홍보 및 마케팅 기능 전환에 대비하여 전문 인력 확보를 통해 새로운 커뮤니케이션 전략 및 관람객 개발을 강화함

	O (기회) - 문체부, <코로나 일상 속 비대면 예술 지원 방안>을 발표 - 서울시, <공공혁신 5대 비전> 발표로 코로나 관련 정책 강화	T (위험) - 미술관 고유 성과평가 기준 한계 - 팬데믹 이후 국제교류 한계 - 미술관에 대한 낮은 안전체감도
S (강점) - 분관 확대 조성 - 인지도 높은 소장품보유 - 서울시 문화브랜드 형성 의지 - 온라인 콘텐츠 적극 시도	SO (기회활용) 전시 및 소장품, 교육의 콘텐츠 구도 설정	ST (위험최소) 서울형 네트워크 미술관 구축 및 대외 인지도 제고
W (약점) - 포스트 코로나 시대의 운영 전략 미흡 - 미술관 운영 책임 과중 - 인력 및 예산 부족	WO (약점극복) 온·오프라인 병행 미술관 대응 전략 수립	WT (약점최소) 홍보 및 마케팅 역량 강화

[그림 IV-1] SWOT 분석에 기반한 차별화 전략 도출

2) 신규 전략체계 제안

(1) 개요

- 전략체계(안)은 서울시립미술관이 제시하는 기존 전략체계를 대전제로 하고 본 연구에서 진행한 환경분석, 성과분석, 전략체계 분석 내용을 반영하여 서울시립미술관의 미션과 핵심가치를 추가하며, 관련한 전략과제의 보강된 논리 및 추가 전략과제를 제안함
- 해당 전략체계의 시간적 범위는 2021년부터 2025년까지로 설정함

(2) 제안내용

■ 전략체계의 틀¹⁰⁾

- 전략체계는 서울시립미술관의 존재 목적 및 의의와 역할인 미션과, 미션에 기반한 미래가치를 비전으로 하고, 이를 뒷받침하는 핵심가치 5개를 설정하면서 이에 따른 5개 영역을 배치한 후 영역별 전략목표를 기술함
- 전략과제는 전략목표를 달성하기 위한 핵심과제로 총 10가지를 도출함
- 이는 「비전2030, 문화시민도시 서울」에서 강조하는 문화다양성 증진과 시민 개개인의 행복과 삶의 질 향상에 기여하는 역할을 명시적으로 드러내는 것임

■ 전략목표와 핵심가치 도출

- 서울시립미술관이 제시한 5개 영역이 실질적인 전략목표와 상응할 수 있도록 핵심가치 부여가 요망됨
- 핵심가치는 조직구성원 개개인이 갖는 가치관(핵심가치)과 관련되는 것으로서, 각 영역마다의 전략목표를 고려하여 제시함
- 이에 따라 도시는 네트워킹을 키워드로 하여 ‘연결(Connection)’로, 지역은 분관과 지역과의 협력을 추구한다는 점에서 ‘협력(Cooperation)’으로, 당대는 미술관의 당대의 실험적이고 창의적 측면을 추구한다는 점에서 ‘창의성(Creativity)’으로, 공공은 다양하고 이질적인 퍼블릭을 만난다는 목표에 따라 ‘다양성(Diversity)’으로, 행정은 민간 전문인력과의 협업의 의미를 담은 ‘동반자 정신(Partnership)’으로 설정함

■ 미션 도출을 위한 프로세스와 미션 기술

- 서울시립미술관의 미션 기술을 위해 미션의 기본 구성요소를 감안함. 즉 미션은 조직의 존재이유와 목적이라는 관점에 따라 1) 왜 존재하는가?(주요 목적) 2) 누구를 위해 존재하는가?(주요 고객) 3) 무엇을 제공하기 위해 존재하는가?(핵심 서비스) 등을 고려함
- 다만 미술관에 따라 모든 요소를 고려하지 않고 강조할 부분만을 선택하거나, 모두의 맥락을 포괄할 수 있는 언어적 선택 등의 유연한 대응이 가능함
- 이에 따라 서울시립미술관의 미션을 아래와 같은 맥락에서 구성함

10) 아래 [표 IV-4]의 전략목표는 서울시립미술관의 신규제작 브로셔에 제시된 도시, 지역, 당대, 공공의 내용을 반영함

- ① 존재의 목적을 ‘현대미술의 예술적 성과를 내는 곳’으로 함에 따라 미술관의 전시, 수집, 교육 등의 활동을 예술적 성과로 표현함
 - ② 주요 고객을 ‘서울시민과 전 세계인’으로 함에 따라 서울이라는 지역과 세계인이라는 국제적 맥락을 모두 포괄함
 - ③ 제공되는 핵심 서비스는 단순한 기능적 서비스만이 아니라, 서비스로 인한 효과를 동시에 기술함에 따라 ‘한국 현대미술 생태계 활성화와 문화도시 서울의 가치 구현’으로 표현함
- ⇒ 이에 따라 서울시립미술관의 미션을 ‘현대미술의 예술적 성과를 서울 시민과 전 세계인이 향유함으로써 한국 현대미술 생태계 활성화와 문화도시 서울의 가치 구현’으로 제안함

[표 IV-4] 서울시립미술관 전략체계 (2021년 ~ 2025년)

미션	문화시민도시 서울의 미술문화 플랫폼
비전	여럿이 만드는 미래, 모두가 연결된 미술관 - 사용자, 매개자, 생산자가 함께 만들어가는 ‘서울형 네트워크 미술관’

핵심 가치	연결 (Connection)	협력 (Cooperation)	창의성 (Creativity)	다양성 (Diversity)	동반자 정신 (Partnership)
----------	--------------------	---------------------	---------------------	--------------------	-------------------------

영역	도시	지역	당대	공공	행정
전략 목표	문화도시 서울을 세계와 연결하는 미술관	미술관 도시 서울을 보듬는 모선(母船) 미술관	복합적인 동시대성을 구현하는 미술관	다양하고 이질적인 다종과 만나는 미술관	큐레이팅의 선도성과 서울시정의 공공성이 연동하는 미술관
전략 과제	① 국제교류 및 네트워크 강화 ② 미디어에 기반한 도시 공간의 확장	③ 분관의 유기적 운영체계 구축 ④ 지역 문화자원 연계 활성화	⑤ 학예연구 및 기획역량 강화 ⑥ 소장품에 기반한 복합적 동시대성 구현	⑦ 포용적 가치 실현 콘텐츠 운영 ⑧ 관람객 개발 연구	⑨ 분관 시대의 운영체계 정비

3

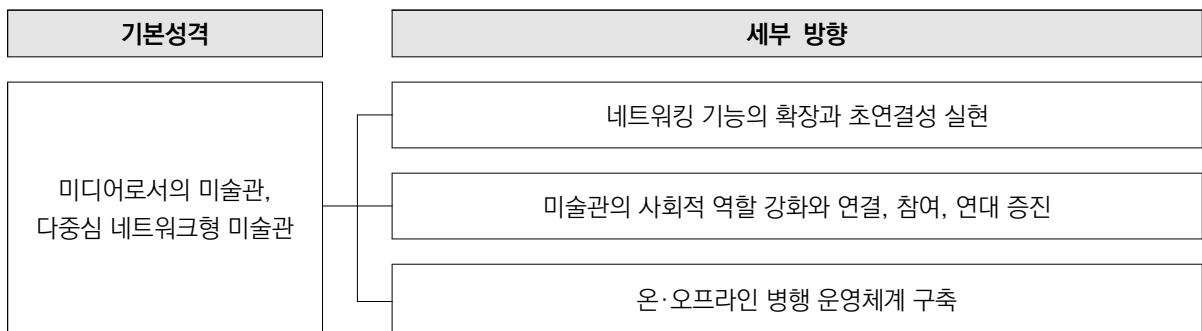
서울시립미술관의 성격과 방향

1) 기본구도

(1) 기본성격

- 서울시립미술관의 성격과 방향은 전반적인 전략체계 구축을 기반으로 다음과 같이 기본구도를 제안함

근현대미술관으로서 서울시립미술관은 미술관 본연의 전시, 소장품, 연구, 교육 등의 활동을 도모하되, 변화된 환경에 능동적으로 대응함에 따라 물리적 시설 개념을 넘어 미술관 콘텐츠 생산과 발신기지로서의 기능, 즉 미디어(media)로서의 미술관 개념에 기반, 네트워크 구축형 미술관으로서의 면모를 수행한다.



[그림 IV-2] 서울시립미술관의 새로운 성격과 방향

① 미디어(media)로서의 미술관

- 서울시립미술관은 디지털 대전환(Digital Transformation) 시대에 미술관의 새로운 기능과 역할을 규정함으로써 환경 변화에 대한 능동적 대응을 보이고자 함
- 기존의 미술관은 미술관 시설을 중심으로 전시와 소장품, 연구, 교육 등의 활동을 도모해 왔다는 점에서 인프라적 개념에 준하였다고 하겠음. 반면 정보화 시대를 거쳐 4차 산업혁명을 거론 하면서 많은 미술관은, 가상공간과 실제공간의 유연한 운용을 통해 다각적인 미술관의 기능과 역할을 모색하고 소통의 채널을 확대해 가는 등 새로운 개념 규정을 시도해 오고 있음
- 더욱이 코로나19로 인해 많은 미술관이 휴관 조치와 함께 관람객과의 소통을 위해 온라인 콘텐츠로 접근을 시도하는 등의 활동은 단순히 전염병 상황에 대한 단기적 혹은 일시적 대응이 아닌, 온라인 공간의 일상화에 따른 새로운 삶의 양식(New Normal)으로서 적용되는 구조임
- 물론 온라인을 통한 미술관 전시와 소장품, 교육 프로그램의 접근은 처음이 아니라 이전부터 진행되어 온 사안이지만, 그동안 오프라인 중심적 사고에 따라 온라인 공간을 부수적이거나 보완적 성격으로 이해하면서 전면적으로 부각되지 못하였음
- 이에 따라 물리적 시설로서의 미술관 개념이 아닌 미디어로서 미술관을 바라본다는 것은, 기본적으로 미술관 전시와 소장품을 연구 대상의 수준을 넘어 다양한 지식과 정보가 집결된

콘텐츠로서 간주한다는 전제 속에서 제기되며, 콘텐츠 생산과 발신, 매개 기능과 참여 촉진 등의 개념에 따른 것이라 하겠음

[미디어 개념 적용 가능 예시]

- 전시와 소장품, 연구, 교육 활동을 다양한 지식과 정보가 집결된 플랫폼으로서의 미술관
- 미술관 콘텐츠의 생산과 발신 기능을 가진 미술관
- 미술관과 관람객을 온·오프라인으로 언제나 어디서나 이어주는 미술관
- 관람객과 일반인 누구나 콘텐츠 개발에 참여하는 매체적 속성을 갖는 미술관

② 다중심 네트워크형 미술관

- 다중심(多中心) 네트워크는 단일한 특정 사고에 기반하지 않고 다양성과 복수성을 재생산하고 다각화하는 리즘(Rhizome)¹¹⁾적 개념에 따른 것으로, 탈위계성과 유기적 연결, 복합성의 개념을 내포함
- 이러한 다중심 네트워크의 개념은 네트워크 내에서 각각의 요소들이 필요에 따라 중심이 되는 가변적 구조에 기초하여 구현 가능함
- 가변적 구조 내에서 연계되는 각 요소들은 개별적 특성을 점진적으로 강화해나갈 수 있으며, 강화에 따른 변화는 지속적으로 새로운 연결고리를 만들어 연계·협력의 시너지를 극대화하는 장(field)을 의미함
- 서울시립미술관의 다중심 네트워크는 2023년까지 설립되는 서울시립미술관의 10개 공간들 간의 연계·협력을 통해 “서울형 네트워크 미술관”의 운영 모델을 구현하는 맥락에서 작동함
- 즉 서울시립미술관의 10개 공간의 개별 특성을 강화하고, 지속적으로 새로운 연계구조를 확장하여 “여럿이 만드는 미래, 모두가 연결된 미술관”의 비전을 실현함
- 이러한 서울시립미술관의 서울형 네트워크 미술관의 개념을 구체화하기 위해서는 부서 간의 역할과 성과구분을 넘어서는, 소통과 협업의 지속성이 담보되는 조직체계에서 구현 가능함. 이를 위해 부서 별 업무영역을 초월하는 별도의 TF팀 또는 회의기구를 조직하는 것을 고려할 수 있음

[다중심 개념 적용 가능 예시]

- 본관과 분관에 대한 다중심 개념 적용에 따른 새로운 관계 설정
- 분관에 대한 다중심 개념 적용에 따른 잠재성 개발과 확대
- 기존 소장품에 대한 다중심 개념 적용에 따른 새로운 해석 창출
- 관람객과의 관계에 대한 다중심 개념 적용에 따른 주체로서의 관람객 위상 제시

11) 들뢰즈와 가타리의 『천의 고원』(1987)에서 사용된 개념

2) 세부 방향

(1) 네트워킹 기능의 확장과 초연결성 실현

- 미술관은 본관을 비롯한 지역별 분관을 연결함으로써 서울이라는 도시 공간에서 다중적인 연결구조를 생성하는 허브로서 기능하며, 이에 따라 분관 별 기능부여와 연계 전략 활성화를 통한 통합적 운영을 시도함
- 소통-공감-네트워크의 구도 속에서 모두가 연결되고, 다양한 주체 및 기관과의 상호작용성을 강화함으로써 협력과 협업, 파트너십이 가능한 미술관으로서의 면모를 강화함
- 지역 및 국제 교류를 위한 네트워크 기능을 활성화하고, 온·오프라인의 연결구조를 활용하면서 데이터 활용을 극대화하고, 소셜 네트워킹 서비스(SNS)와 증강 현실(AR) 같은 서비스로 다양한 소통을 추구함
- ICT 기술 결합을 통한 연결성을 가미한 프로그램 개발과 온라인 미술정보 플랫폼을 구축함으로써 누구나 참여하고 누리는 미술관의 기능을 강화함

(2) 미술관의 사회적 역할 강화와 연결, 참여, 연대 증진

- 전 세계적으로 미술관의 사회적 역할 강화 담론이 우세한 가운데, 기후위기와 전염병에 대한 대응력으로서 예술적 담론을 생성하고 다양한 미술관 활동을 주도함
- 또한 서울시립미술관은 참여적 미술관 개념을 수용함으로써 전시와 교육 등에서 다양한 형태의 관람객 참여를 실천하고, 포용적 관점을 적용함에 따라 비관람객에 대한 연구를 통해 관람객 개발을 지속함
- 미술관의 사회적 역할은 온라인 콘텐츠와 활동을 통해서도 강화될 수 있으며, 이에 따라 온라인상에서의 연결과 참여, 연대 개념을 통해 미술관 접근성을 강화하고 관람객층을 확장함

(3) 온·오프라인 병행 운영체계 구축

- 코로나19 팬데믹 이후를 대비, 미술관을 온·오프라인 병행 운영체제로 기존 활동을 재정비함
- 온라인은 오프라인의 보완재로서가 아닌, 온라인 고유의 시공간적 제약을 넘어서는 장점을 살려냄에 따라 다양한 콘텐츠 개발과 이를 통한 무한한 접근 가능성을 갖는 공간으로 이해하면서, 새로운 형태의 접근을 시도함
- 서울시립미술관의 다양한 온라인 콘텐츠를 송출함에 따라 콘텐츠 노출도를 높임으로써 지역 및 국제사회에서 서울시립미술관의 존재감을 만들어감
- 오프라인 운영은 코로나19 이전과 같은 대규모 관람객을 허용하기 어려운 상황을 감안하여, 방역에 기반하여 제한적 방문을 허용함에 따라 운영 매뉴얼로 관리함

서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구

V

영역별 중장기 전략과제 추진 방향

1. 중장기 전략과제 및 실행계획
2. 도시
3. 지역
4. 당대
5. 공공
6. 행정

V

영역별 중장기 전략과제 추진 방향

1

중장기 전략과제 및 실행계획

- 서울시립미술관의 전략과제 및 핵심사업은 <서울시립미술관 사업운영계획(2020~2022)>과 대내외 환경의 변화, 신규 전략체계 내용에 따라 다음과 같이 제시함

[표 V-1] 서울시립미술관 전략과제 및 핵심사업

영역	전략과제	실행계획
도시	① 국제교류 및 네트워크 강화	국제교류 정책기조 및 전략 수립 전시·인적·기관 교류를 통한 국제교류 활성화
	② 미디어에 기반한 도시 공간의 확장	온라인·디지털 콘텐츠 개발·유통 확대 <서울미디어시티비엔날레>의 국제적 위상 제고
지역	③ 분관의 유기적 운영체계 구축	특성화에 따른 분관 별 포지셔닝 강화
	④ 지역 문화자원 연계 활성화	외부 협력·연계 프로그램 지속 강화 지역사회와 소통하는 커뮤니티 프로그램 개발
당대	⑤ 학예연구 및 기획역량 강화	연구 분야 확대 및 기능 강화 의제설정을 통한 학예연구·기획체계 확립 결작전의 브랜드화를 위한 운영 규정 제정 및 매뉴얼 수립
	⑥ 소장품에 기반한 복합적 동시대성 구현	소장품 수집정책 강화 소장품 기획전 강화 및 상설전 확대 운영
공공	⑦ 포용적 가치 실현 콘텐츠 운영	포용적 관점의 퍼블릭 프로그램 기반 마련 시민 참여를 확대하는 퍼블릭 프로그램 운영
	⑧ 관람객 개발 연구	만족도 조사에 기반한 관람객 연구 온라인 채널 및 빅데이터 분석을 통한 온라인 관람객 연구
행정	⑨ 분관 시대의 운영체계 정비	신규 분관 시대 효율적 운영을 위한 조직 체계 구축 서울시립미술관 통합 브랜드 개발 서울시립미술관 통합 홈페이지 재구축 서울시립미술관 증축, 리노베이션 추진 작가사례비 및 제작비 지원을 위한 전문인력 확보

2

도시

1) 국제교류 및 네트워크 강화

(1) 국제교류 정책기조 및 전략 수립

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 서울미디어시티비엔날레, SeMA 난지창작스튜디오, 현대미술결작전, 해외순회전, 권역 별 주제기획전 등을 통해 국제교류의 기반을 다져왔음
- 2020년에는 코로나19 확산에 따라 전 세계적으로 국가 간 인적교류가 제한됨에 따라 서울시립미술관의 국제교류는 위축되는 상황에 직면함. 이는 서울시립미술관을 뿐만 아니라 문화예술분야 전반에서 겪고 있는 위기 상황임
- 이와 같은 상황 속에서 서울시립미술관의 국제교류는 분명한 정책기조와 전략을 수립하여 국제교류를 추진하는 것이 요구되며, 국제교류 방향과 방법에 대한 새로운 접근과 대응 마련이 요구됨

② 추진방향

■ 기본구도 : 국제교류 영역 별 유형과 목표의 설정

- 오늘 날의 국제교류는 국가 간의 교류를 통해 상호 문화적 차이와 동질성을 이해하며, 그 과정에서 문화 다양성의 증진을 풍부히 만드는 것으로, 그 가운데 미술관 국제교류는 국내외 현대미술의 성과와 담론을 교류·공유하고, 기관 간 네트워크를 확보함에 따라 미술관 활동의 다양한 영역에서 국제 역량을 키우는 것이라 할 수 있음
- 이러한 기초를 두고 서울시립미술관의 국제교류는 기본적으로 국제교류 개념을 별도의 사업으로 이해하지 않고, 미술관 사업 전반을 국제교류 구도에 넣음에 따라 서울시립미술관이 추구하는 국제적 위상을 확보한다는 정책 목표를 전제로 함
- 이에 따라 기본방향은 국제교류의 영역과 교류 유형, 효과를 명시하면서 목표별 전략을 적용하는 것으로 함

서울시립미술관 국제교류 기본방향

- 1) 국제교류 영역은 서울시립미술관이 구축해온 전시교류·인적교류·기관교류의 영역을 바탕으로, 각 영역 별 유형과 목표가 분명한 국제교류 전략과 사업 구상을 계획함
- 2) 국제교류의 유형 분류는 계기성 사업(외부 계기성 요인에 의한 사업), 쌍방향 사업(상호 교류 형태의 사업), 정례적 사업(국제 교류사업의 정례화) 등을 통해 사업 성격 및 목표를 명확하게 하고, 이에 따른 기대효과를 극대화함
- 3) 국제교류의 목표는 현대미술의 담론 형성과 상호 이해, 국내외 미술계에 대한 영향력을 통한 현대미술 지평의 확대, 국제교류 내부 인적 자원의 역량 강화 및 경험 축적, 전시 서비스의 만족도 증진에 따른 국제전에 대한 인식 향상 등으로 볼 수 있음

■ 전략 1 : 권역별 국제 네트워크 구축

- 서울시립미술관에서 기 진행된 교류 국가별 통계를 기반으로, 상호 영향 및 효과 분석을 시도하고, 관련한 쟁점을 도출함에 따라 권역 별 새로운 접근을 시도함
- 이에 따라 국제교류 담당자는 국가별, 권역별 교류 기관을 분류하고 기관별 특징점과 현대미술 사조 및 관련 작가, 큐레이터 정보 등을 기입함에 따라 일종의 국제교류 DB 구축과 같은 형식을 통해 관리함
- 서울시립미술관이 시도한 아프리카, 남미, 중동 등과 같은 비서구권 미술전에 대한 재평가를 통해 비서구권과의 교류가 갖는 의미를 도출하고, 이에 따른 지속적인 사업계획을 수립할 수 있으며, 이외에도 권역별 사업에 대한 인식을 확장해 감
- 국제현대미술 담론의 흐름에 비추어 국제교류 대상 국가와 현대미술관을 전략적으로 선택해 국제교류를 주도함과 동시에 교류·협력의 실효성을 확보함

■ 전략 2 : 연구 및 정보교류 네트워크 강화

- 국제교류의 성과는 각 미술관의 컬렉션 자원과 이론 및 학술적 성과, 인적 자원을 중심으로 부과되며, 이에 따라 자원별로 다각적인 네트워크를 실행하면서 성과를 배가할 수 있음
- 이에 따라 연구와 정보를 통한 교류 네트워크 형성은 실질적인 국제교류 사업을 진행함에 있어 다양한 계기와 동기부여의 요인이 될 수 있으며, 특히 내부 전문 인력의 역량과 경험 축적에도 많은 영향을 줄 수 있음
- 교류사업은 전시 및 컬렉션에 기반한 다양한 형태의 컨퍼런스, 학술지 영문 발간을 통한 학술연구 교류, 공동 전시 기획 혹은 교류전을 위한 인적 교류와 협업 등으로 분류될 수 있음
- 이처럼 연구와 정보를 통한 교류는 교류사업 목표별로 전략적 대응을 강구하되, 필요시 특정 기관과의 지속적 교류를 통해 국제교류 역량을 강화하고 대외적 국제교류 주도 기관으로서의 이미지를 제고함

■ 전략 3 : 온·오프라인 기반의 국제교류 강화

- 코로나19 팬데믹에 따른 국가 봉쇄와 격리로 인해 가장 타격을 받은 분야 가운데 하나가 국제교류 사업이라 할 수 있음. 대부분의 국제교류 전시는 연기 및 유보되거나, 온라인 방식을 병행하면서 축소 및 수정된 형태로 진행된 상황임
- 2020년 9월에 개최예정이었던 서울시립미술관의 〈서울미디어시티비엔날레〉 역시 2021년으로 연기된 상태이지만, 부산비엔날레나 오스트리아 린츠에서 열리는 〈아르스 일렉트로니카 페스티벌〉 등은 온라인 전시 및 행사를 병행하면서 진행한 바 있으며, 다양한 축제 등도 같은 사례가 있음
- 코로나19 이후의 포스트 코로나를 대비하는 시도들은, 코로나19가 기후위기로 인한 것이라는 점에서 계속해서 다른 형태의 전염병의 출현이 예상되는 상황을 염두에 둔 것이며, 따라서 대규모 국제교류의 의미는 재정립되는 상황임
- 특히 국제전의 경우 관람객 수 확보가 중요한 성과기준이지만, 그 자체가 제한된다는 점에서 온·오프라인 관람 형태를 포괄하는 기준이 필요하며, 동시에 전시 진행과정 전반에서 온라인을 포함한 단계별 진행이 요구됨

- 이러한 상황을 감안하여 다음과 같은 온·오프라인 국제교류 사업에 대한 개념 정립과 단계별 수행방식을 제안함

[표 V-2] 온·오프라인 국제교류 개념 및 수행방식

단계	방식	효과
개념설정	온·오프라인 국제교류는 제한된 오프라인 국제교류 상황을 감안하여 온라인 방식을 병행하는 것으로, 온라인에 따른 접근성 강화와 파급력에 주력하고, 전시 상황 진행과정에서 온라인 방식을 효율적으로 적용하는 것이다.	개념 정립에 따른 유연한 접근과 시도 가능
전시기획단계	대상 국가 기관과의 온·오프라인 협의를 통해 기획단계에서 오프라인 만남을 최소화하면서 논의의 효율성을 높임. 특히 온라인 뷰잉룸 활용 등을 통해 작품 확인과 이해를 높이는 방식을 취함	온라인 미팅의 효율적 운영 및 상호신뢰 관계 제고
전시구현단계	작품 운송과 설치에 대한 충분한 논의와 기술적 사안들을 공유함으로써 작품 운송과 설치에 필요한 인력 이동을 최소화함. 다만 전시에 대한 온라인 콘텐츠를 제작하면서 홍보와 전시 확산을 도모함	상호신뢰 관계를 토대로 인력 이동의 최소화
전시개최단계	전시 오픈을 위해 온·오프라인 행사를 병행하며, 오프라인 행사는 방역을 전제로 한 적정인원을 계산하여 운영함. 다만 오프라인 관람의 제한으로 인한 티켓가격 결정과 온라인을 위한 서비스 방침 등은 자체 내부 논의를 통한 결정함	오프라인 관람 환경의 고급화와 온라인 전시 환경 개선
전시종료단계	전시 마감과 함께 마무리 작업 역시 온라인 회의를 통해 인력 이동을 최소화함으로써 방역적 효과를 높이도록 함	전시 마무리 과정의 상호신뢰 제고

③ 기대효과

- 지속적이고 체계적인 국제교류 구도 수립을 통해 단발적 사업을 지양하고, 국제교류 역량 축적과 강화
- 권역별 네트워크를 확대함에 따른 국제교류·협력 채널 확대와 국제 현대미술 담론의 주도적 역할 확보 및 연구를 통한 인적 자원 교류 활성화
- 국제교류 전시를 위한 다각적 자원 조성을 위한 파트너십을 통해 참여 기관 극대화
- 온·오프라인 병행 국제교류 개념에 기반하여 추후 지속적인 국제교류 사업 가능

(2) 전시·인적·기관 교류를 통한 국제교류 활성화

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 다각적인 국제전시를 진행해 왔으며, 이에 따라 축적된 성과 속에서 네트워크 형성의 기반이 마련되고 있음. 특히 <데이비드 호크니>전을 계기로 테이트 모던과의 관계를 진전시키는 방안 등 가시적인 성과도 보이고 있음
- 이와 더불어 서울시립미술관이 기획한 전시들을 해외 미술관으로 순회하는 능동적 교류의 필요성을 인지하고 있어 전시 기반의 국제교류 활성화의 기반이 점진적으로 마련되는 것으로 보임
- 위와 같은 현황을 바탕으로 전시를 기반으로 지속적이고 체계적인 국제교류를 추진하여 아시아 및 세계 미술관 네트워크를 구축을 기대할 수 있음
- 결과적으로 이러한 교류는 소장품 및 아카이브를 기반으로 인적교류와 더불어 연구 및 정보교류 네트워크 구축으로 이어진다는 점에서 미술관의 경쟁력 강화에 기여할 수 있음

② 추진방향

■ 전시 교류

○ 해외 순회전 : 서울시립미술관 자체 기획전시 해외 순회 확대

- 한국 미술관에서의 국제교류전은 대체로 해외 유수의 작품을 국내에 소개하는 식의 인바운드(In-bound) 사업이 주를 이루고 있으며, 한국 작가나 기획전의 해외 미술관 순회전과 같은 아웃바운드(Out-bound) 사업은 드물게 진행되고 있음
- 서울시립미술관은 2020년을 기점으로 아시아 지역의 미술관과 협업하여 한국 작가 전시회를 순회전으로 기획하고 있으며, 이를 토대로 지역적 확산이 가능하도록 전개함
- 특히 중국 베이징에 소재한 국립대학 중앙미술학원 미술관(Central Academy of Fine Arts Art Museum)과는 한국 작가 전시회를 개최하면서 협력망 형성의 기반을 다진 성과라 하겠음
- 전략적으로 2025년까지 한국 작가 및 기획전의 해외 순회전을 아시아 지역으로 집중하면서 기반을 다지는 것을 고려할 수 있음. 이를 위해 관련 미술관 및 아시아 교류 지원기관과 협력하여 실행할 수 있음(ex. 호주 멜번대학교 내 Asia Link 등)

○ 권역별 주제 기획전시 : 비서구권 전시 프로젝트 지속·강화

- 서울시립미술관은 2015년 아프리카, 2017년 라틴아메리카, 2019년 중동 지역의 동시대 현황과 예술적 담론을 살펴보는 전시 기획을 통해 비서구권 지역미술의 정체성을 다루고 포스트 뮤지엄의 가치 구현을 전개해왔음
- 이와 같은 권역 별 주제기획전시는 향후 '아시아 문화예술 교류 중심 미술관'의 기능을 부여 받게 되는 서울시립 서서울미술관이 서아시아, 남아시아, 북아시아, 동남아시아, 동북아시아 5개 권역 별 전시를 전개 도모할 수 있음

○ 현대미술결작전 : 현대미술결작전의 정례화

- <데이비드 호크니>전을 계기로 발견된 관람객의 관람 취향 변화에 선제적으로 대응하고, 정례화를 통해 국제교류 전시기획 노하우를 축적하고 역량을 지속적으로 강화함

■ 인적교류

○ <SeMA 난지미술창작스튜디오>와 국제 레지던시의 협력을 통한 인적교류 확대

- 난지미술창작스튜디오는 국내외 미술창작스튜디오 간 네트워크를 구축하고 상호정보를 교환하기 위해 다양한 교류프로그램을 운영하고 있음
- 국제레지던시 네트워크인 레스아티스(Res Artis)의 회원기관으로 활동하면서 정기적으로 해외 미술가를 모집하고 입주활동 및 성과보고전, DMZ체험 등의 프로그램을 지원하는 <국외입주자 프로그램>을 운영하며, 국제 입주작가 교환프로그램을 통해 국내 출신 작가에게 해외레지던시에 참여할 수 있는 기회를 제공함. 또한 아시아 레지던시 협력망 형성을 위한 사업들을 추진하고 있으며, 이를 통해 국제교류를 활성화하여 국내 작가의 국제 활동의 기반을 마련하고 있음
- 이러한 기반 속에서 프랑스, 스페인, 핀란드, 일본 등 국제 미술계 주요 레지던시들과의 다양한 교환 프로그램을 통해 국내외 작가들의 창작과 교류를 지원하도록 하며, 국가별 교류에 대해 전략적 목표를 부여하면서 지원함

■ 기관교류

○ 유관 기관 교류·협력 강화

- 서울시립미술관은 2000년 <미디어시티서울2000>으로 시작하여 <서울미디어시티비엔날레>로 진전되어 오며 라 해외 미디어아트 페스티벌 및 플랫폼 기관과의 지속적 교류를 통해 다양한 협업체계를 조성하는데 유리한 환경을 지니고 있음
- 2019년 스페인 비영리 기관인 한네프켄 재단과의 교류전으로 기획된 <한네프켄+SeMA 미디어아트 소장전>의 경우, 추후 미술관과 지속적인 교류를 실행할 수 있는 기관으로서 의미를 갖고 있음. 한네프켄 재단과 서울시립 북서울미술관은 2019년에 협약을 통해 <코리아 비디오아트 프로덕션 어워드 2019>의 최종작품 제작지원 수상작가로 한국의 '무진형제'를 선정한 바 있으며, 2020년에는 수상자인 '무진형제'의 신작과 한네프켄 재단의 소장품, 서울시립미술관의 소장품을 포함하여 미디어아트 소장전을 개최함

③ 기대효과

- 전시 교류를 기반으로 국제적 협업 구도 강화
- 난지미술창작스튜디오의 국제 네트워크 확대와 참여 작가에 대한 지원 강화
- 유관 기관 간 연계 협력을 통한 국제교류 역량 강화

2) 미디어에 기반한 도시 공간의 확장

(1) 온라인·디지털 콘텐츠 개발·유통 확대

① 현황 및 필요성

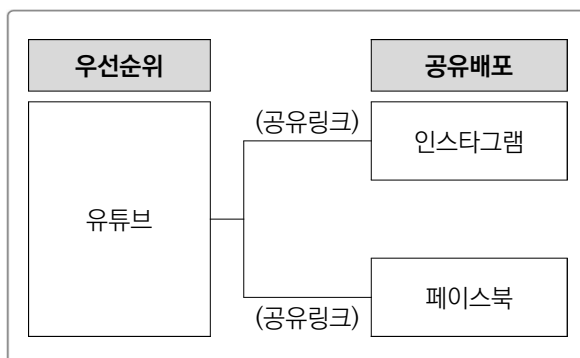
- 코로나19 이전의 온라인 콘텐츠는 오프라인 콘텐츠의 홍보 수단에 그치는 경우가 많았으나, 사회적 거리두기에 따른 비대면 문화 활성화는 온라인 콘텐츠를 통한 국민의 문화향유의 지속성 확보라는 과제를 야기함
- 코로나19 확산 이후 서울시립미술관은 증가하는 온라인 콘텐츠 수요에 대응하기 위해 'SeMA_Link'를 활성화하였으며, 이를 2021년에도 지속적으로 확대 운영을 계획하고 있음
- 뿐만 아니라 아트아카이브 구축에 기반한 디지털 콘텐츠 개발, 서울시의 '테스트 베드 서울' 사업의 일환으로 추진되는 디지털 갤러리 사업의 추진을 준비하며 변화하는 미술관 운영 패러다임에 대응 가능한 기반을 마련하고 있음
- 이에 따라 서울시립미술관의 온라인·디지털 콘텐츠 개발·유통 사업의 실효성을 증진하고 도시 서울을 넘어 광범위하게 확산될 수 있도록 콘텐츠 개발 방향의 기초를 점검하고, 사업을 전개해나갈 필요가 있음

② 추진방향

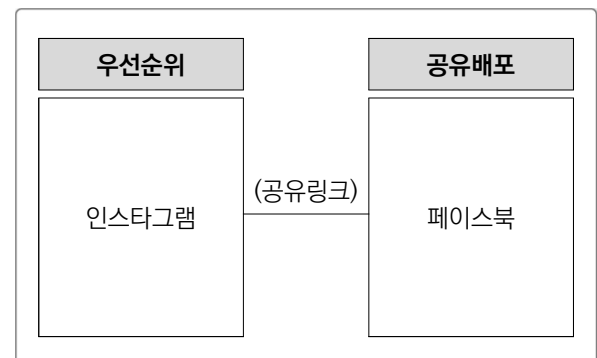
■ <SeMA_Link>

○ 운영 지속 및 효율성 제고

- 서울시립미술관은 2020년 2월 26일 「2020 서울시립미술관 코로나19 극복방안」을 발표하고, 그 일환으로 <SeMA_Link>의 운영을 시작함
- <SeMA_Link>는 페이스북, 인스타그램, 유튜브, 네이버TV, 네이버 블로그 등 다양한 채널을 통해 추진되었으나 이와 같이 방대한 채널 운영은 콘텐츠 개발과 유통에 비효율적임
- 이에 따라 온라인 콘텐츠 유통과 시민의 참여를 확산하되, 이용자 빈도가 높은 유튜브와 인스타그램을 중심으로 유통 채널을 간소화하여 운영의 실효성을 제고하도록 함



[그림 V-1] 홍보 동영상 콘텐츠 유통 흐름



[그림 V-2] 홍보 이미지 콘텐츠 유통 흐름

콘텐츠 유통 플랫폼에 대한 이해

- 온라인·디지털 콘텐츠의 기획 단계에서부터 논의되어야 하는 것은 콘텐츠가 유통, 소비되는 플랫폼에 대한 이해와 구축임
- 현재 유튜브, 인스타그램, 페이스북, 네이버 TV 등 상업적 플랫폼과 지자체, 교육청이 운영하는 공공성의 플랫폼이 존재함
- 구독자 확보와 유입·조회수 증대라는 공통적인 목표가 있으나 각 플랫폼의 타깃 사용자에 따른 차별화된 전략이 요구됨
- 예컨대 플랫폼의 접속 방식, 유통 콘텐츠 장르 등 각 플랫폼이 지니고 특성과 자원에 따라 플랫폼 이용자의 성향에 차이가 존재함. 이에 따라 양질의 콘텐츠를 유통하더라도 플랫폼의 성향에 부합하지 않는 경우에는 콘텐츠 유통의 의미를 상실할 수 있음
- 이에 따라 서울시립미술관이 제작하고자 하는 온라인 교육 콘텐츠의 성향에 부합하는 플랫폼에 집중적으로 유통하는 것이 필요함. 즉 온라인 고객 세그먼트에 대한 분석에 기반하여 서울시립미술관의 온라인 교육 콘텐츠의 특화 방향을 마련함
- 또는 온라인 미술관 교육의 공공성, 고유성, 전문성, 접근성의 특징점을 반영하고 경쟁력을 담보할 수 있는 개별 플랫폼을 조성하는 방안을 강구할 수 있음

■ 아트아카이브

○ 디지털 콘텐츠 개발 컨설팅 결과에 기반한 콘텐츠 R&D 추진

- 「아트아카이브 디지털콘텐츠 컨설팅 보고서」는 <평창동 미술문화복합공간(가칭)의 운영 계획(안)>과 연계하여 온라인 상 콘텐츠 유형을 도출하고자 한 보고서임
- 초기에는 이용자소통형, 기관협력형과 같은 콘텐츠의 유형으로 방향을 설정하였으나, 오프라인 콘텐츠와 온라인 콘텐츠가 상호 매칭되는 콘텐츠 안을 도출하는 방향이 적합할 것으로 판단하고 있음
- 평창동 미술문화복합공간(가칭)의 운영사업 구성안(2019.8월 기준) 중 온라인으로 구현 가능한 사항과 콘텐츠 사례 중 기능적으로 구현 가능한 것을 선정하기로 함
- 서울시립 미술아카이브 프로그램에 맞춘 디지털 콘텐츠 구축 방향성 정립을 위해 「아트아카이브 디지털콘텐츠 컨설팅」을 수행하여 총 19개 유형으로 도출하여 콘텐츠 개발의 방향을 설정하였으며, 이에 따른 콘텐츠 R&D를 수행함

소장품 활용 온라인 콘텐츠 제작 방안

• 기존 소장품 선별 및 콘텐츠 기획

- 서울시립미술관의 소장품 가운데 대중적 인지도가 높은 작품, 주제 및 형식적 특수성에 따른 높은 매력도를 보유한 작품 등을 기준으로 콘텐츠로 활용할 작품을 선별함
- 선별된 소장품을 대상으로 한 콘텐츠 개발 계획 및 실행방안을 구상함
- 콘텐츠 기획 방향 및 이용자의 대응 예측을 통한 참여 방식을 개발함

• 스토리라인 구성 및 시연

- 선별된 소장품에 대한 연구 자료 취합과 재구성을 통해 스토리라인을 구성함
- 스토리라인 구성은 소장품의 주제와 형식적 특성, 작가의 제작 노트와 해석 등을 기초로 이야기를 구성하되, 동시대적 삶과 인간의 이해를 도모한다는 관점에서 흥미롭게 전개가 가능함
- 온라인 콘텐츠 이용 행태를 분석함에 따라 흥미 유발과 참여를 유도할 수 있는 장치를 고안하고 적용함

• 참여 유도과 공유 확대

- 이용자 참여 유도를 위해 다양한 참여방식을 제공하고, 손쉬운 접근과 댓글 작성을 유도함
- 온라인 콘텐츠가 익숙한 세대(MZ세대, 밀레니얼세대 등)의 이용행태를 분석함으로써 소통 언어의 구사와 방식을 개발함

■ 디지털 갤러리 시범사업

○ 온·오프라인 콘텐츠 개발 추진

- 서울시립미술관은 AR, VR, 클라우드 5G 등의 4차 산업기술을 활용한 디지털 갤러리 시범사업을 수행하여 예술작품 체험방식을 확장하고, 향후 이를 확대하여 ‘디지털 미술관’으로 발전시키고자 함
- 이는 서울시의 ‘테스트 베드 서울’사업의 일환으로 4차 산업기술을 활용한 실감 콘텐츠, 디지털 미술관 구축을 위한 플랫폼 구현, 온라인을 통한 미술관 3D 공간정보 제공을 포함하고 있음
- 서울시립미술관이 해당 사업을 통해 지향하는 바는 시·공간의 제약을 극복하고 언제, 어디서나, 누구나 서울시립미술관의 콘텐츠를 스마트 기기, VR, AR 등을 통해 미술분야에 확산되고 있는 IT 기술을 활용하여 가상화(假想化)와 디지털화를 선도하는 것임
- 현재 디지털 갤러리 시범사업은 ‘4차 산업기술을 활용한 실감(전시) 콘텐츠 제작과 제공’, ‘디지털 미술관 구축을 위한 플랫폼 구현’, ‘온라인을 통한 미술관 3D 공간정보 제공’으로 구성되어 있으며, 서울시립미술관은 해당 프로젝트를 추진하여 서울시립미술관의 스마트 미술관이자, 디지털 미술관으로서의 진화를 도모하도록 함

[표 V-3] 디지털 갤러리 시범사업 3대 사업영역

영역	사업 내용	플랫폼	실행 예시
실감(전시) 콘텐츠 제작 및 제공	조각, 설치미술 등을 실감 콘텐츠로 제작하여 VR, AR 기술을 통해 관람객이 경험할 수 있도록 함	온라인 오프라인	- 소장품 및 아카이브를 실감 콘텐츠화하여 온라인 가상공간에서 시공간의 제약없이 관람이 가능하도록 함 - VR 기기를 활용, 작품이 살아 움직이는 체험을 제공함
플랫폼 구현	실감 콘텐츠 구현과 제공을 위해 하드웨어(클라우드, IoT 등)와 소프트웨어를 마련, 디지털미술관 구축을 위한 기반을 다짐	온라인	- 실감 콘텐츠를 가상공간에서 큐레이팅할 수 있는 기회를 제공하고 나아가 자신만의 미술관을 구성할 수 있도록 함 - 가상 창작공간을 구현하여 예술가들이 다양한 시도를 할 수 있도록 제공
3D 공간정보 제공	온라인을 통해 서울시립미술관의 3D 공간정보를 제공하고 이를 3D 기반 전시콘텐츠로 확장함	온라인	- 위치기반 3D 공간정보 구축, 이를 이용하여 3D 전시 관람 콘텐츠를 제작함

③ 기대효과

- 서울시립미술관의 온라인 콘텐츠 개발 및 유통의 효율성 제고
- 아트아카이브 및 디지털갤러리 사업 추진을 통한 IT기술 활용 콘텐츠의 선도
- 서울시립미술관의 콘텐츠 유통의 전국적 확산

(2) 〈서울미디어시티비엔날레〉의 국제적 위상 제고

① 현황 및 필요성

- 〈서울미디어시티비엔날레〉는 2000년 〈미디어_시티 서울〉의 명칭으로 개막한 비엔날레로부터 시작한 것으로, 당시 서울시가 디지털시티를 표명하던 정책적 방향과 일치되는 것이었으며, 이후 행사는 서울시립미술관이 주관하는 〈서울국제 미디어아트 비엔날레〉로 이관되어 미술관의 정체성을 구현해 왔음
- 그러나 그동안 이 행사를 서울시립미술관이 주관함에도 불구하고, 적은 예산과 비엔날레를 전담하는 부서 없이 2년에 한 번 행사를 운영해 오면서 한시적 이벤트로만 남게 되는 한계 속에서 국내외적으로 미디어아트 담론과 트렌드를 주도하는 역할에는 미흡했다고 하겠음
- 그럼에도 현재 〈서울미디어시티비엔날레〉를 위해 학예연구부 내 '국제교류팀'을 신설함으로써 미술 기관의 역할을 확장시키고, 비엔날레의 지속성을 담보하기 위한 운영 노하우를 축적함과 동시에 장기적인 발전방향 모색이 가능해진 상태임
- 특히 〈서울미디어시티비엔날레〉가 미술관 중심의 행사를 벗어나 서울 각지의 다양한 장소들로 확장하는 등의 도시 공간 연결과 장소성을 성찰하는 식의 주제적 확장도 요구되는 상황임

② 추진방향

■ 서울미디어시티비엔날레 개선 모델 연구 용역 추진

- 서울시립미술관의 서울미디어시티비엔날레, 울산시립미술관의 미디어 중심 미술관으로의 방향성 설정, 광주시 유네스코 창의도시네트워크 선정 등 국내의 미디어아트 확산에 따라 국공립 미술관들의 '미디어'에 관한 담론의 차별화 필요가 요구되고 있음
- 서울시는 서울미디어시티비엔날레와 함께, 서울도시건축비엔날레를 개최하고 있는데 2개의 비엔날레를 개별 조직에서 운영하는 것의 정책적 효용성에 대한 고민 역시 필요한 상황임
- 이와 더불어 아트페어의 비엔날레화, 현대미술지식생산의 모델 변화 등 비엔날레가 더 이상 문화산업에서의 혁신적인 모델이 아니라는 반성적 의견이 형성되는 가운데, 서울시립미술관의 〈서울미디어시티비엔날레〉의 개선 모델 연구가 필요하다고 판단됨

■ 서울미디어시티비엔날레 개선을 위한 주요 방안

○ 미디어아트의 동시대적 의미에 대한 해석과 확장

- 미디어아트는 기술매체 발달에 대한 예술적 대응이자 활용이며 해석으로서, 예술 표현 영역의 창작방식만이 아니라 소통방식과 향유방식에 대한 변화를 가져온 예술이라는 점에서 새롭게 바라볼 필요가 있음
- 동시에 예술 개념 역시 모더니즘 이념과 다르다는 점에서 작가주의적 구도를 포함하면서도 랩(Lab) 개념의 실험과 개발에 더 큰 의미를 갖고 있어, 모더니즘적 장르 구분을 넘어서는 융복합의 형태로 드러나는 것임

- 다른 한편 미디어아트는 기술 발전에 대한 예술적 대응과 해석이라는 점에서 기술사회에 대한 비판적 성찰을 포함함과 동시에 기술이 가져올 사회변화와 인류사적 가치 구현이라는 실천적 맥락을 강화한다는 지점에 주목하도록 함
- 4차 산업혁명 논의와 더불어 미디어아트는 사물 인터넷(IoT)과 AI 등의 포스트휴먼 논의와 함께 인간과 자연, 기술의 관계를 전적으로 달리 본다는 점에서, 메이커스 무브먼트(Makers Movement) 이념에 따른 '어디에나 예술, 누구나 예술가'라는 명제 속에서 새로운 실천적 맥락을 충족해 간다는 점을 부가함

○ 비엔날레 추진을 위한 조직 역량 강화

- 2000년 <미디어_시티 서울>로 출발하여 전개된 미디어아트 비엔날레는 여타의 도시가 갖지 못하는 역사적 자원으로서, 서울시립미술관의 브랜드 아이덴티티이자 서울이라는 도시적 이미지로 간주된다고 할 수 있음
- 창립 20주년을 계기로 서울시립미술관은 세계 유수의 미술관 및 기관에서 전시 기획 경력을 가진 인터내셔널 예술감독 선정과 새로운 작가진 구성 등으로 행사의 범위를 국제무대로 확장하고자 시도함
- 그럼에도 가장 중요한 부분은 서울시립미술관 자체 조직에 의한 총괄 운영이라는 점에서, 추후 학예연구부 내 '비엔날레과'를 신설함으로써 비엔날레의 전문적 운영을 가능케 함과 동시에 국제적 위상을 높일 수 있도록 함
- <서울미디어시티비엔날레>의 국제적 위상 제고는 이처럼 조직 강화를 토대로 앞서 제안된 미디어아트에 대한 새로운 해석과 확장을 통해 얻어질 수 있으며, 동시에 해외 미디어아트 페스티벌 및 플랫폼 기관과의 지속적 교류를 진행함으로써 미술관의 미래적 기능을 강화하면서 가능하리라 봄

○ 랩(Lab) 기반 미디어아트 개발 및 교육 프로그램 강화

- <서울미디어시티비엔날레>의 국제적 위상은 미술관 중심의 전시 개념이 아니라 다양한 실험과 프로그램 개발 등을 목표로 하는 랩(Lab)기반 프로그램을 통해 주어질 수 있음
- 이를 위해 대상별 미디어아트 교육을 통해 기술을 예술적 관점에서 바라보되, 단순한 표현의 문제가 아니라 기업가적 혁신 사고를 적용하여 다양한 기획을 주도할 수 있도록 조정함
- 특히 예술과 기술, 산업 영역의 협업을 통한 프로젝트 아이디어 개발을 진행할 수 있는 방식의 프로그램 운영을 통해 일정한 기술 지원을 실행하면서 다양한 형태의 쇼케이스나 시연, 프로토타입(prototype) 개발 수준을 목표로 함
- 그 가운데 청소년 대상 미디어아트 교육프로그램 개발과 운영은 미디어아트의 인식을 확산하고, 예술과 기술 결합에 따른 다양한 상상력과 사회문제 해결 등에 의미부여를 할 수 있다는 점에서 고려해 볼 수 있음

○ 문화시민도시 서울을 드러내는 현대미술 전시 마련

- 〈서울미디어시티비엔날레〉의 원천인 2000년 〈미디어_시티 서울〉은 애초 서울시의 이미지와 일치되는 것이었다는 점에서 도시적 맥락을 중시하는 형태로 재구성될 필요가 있음. 즉 사업 목표와 의의를 서울시의 시정 철학과 연동시켜 서울시의 문화 사업을 대표하는 행사로서 위치를 확고히 함
- 그런 점에서 〈서울미디어시티비엔날레〉가 미술관 중심의 행사에서 서울시 전역의 다양한 공간으로 장소를 확대하고 도시의 역사와 삶을 해석하는 축제로 전환되는 방향으로 성격을 재구성하도록 함
- 단, 미디어아트 혹은 디지털 기술의 예술적 결합이 갖는 시공간적 제약을 넘어서면서 갖게 되는 연결구조를 활용하여 도시 연결의 맥락을 다양하게 시도하고, 특별히 서울시민의 다양한 형태의 참여와 연결을 전제로 진행함
- 이를 위해 2021년 서울도시건축비엔날레와 연계함에 따라 시너지 효과에 대한 기대가 가능하며, 나아가 서울에서 개최되는 비엔날레를 통합 운영할 수 있는 비엔날레 재단으로 발전 가능성을 고려할 수 있음

○ 미디어아트 플랫폼 기능의 부여와 확대

- 미디어아트는 기존의 전통적인 장르와 분리된 장르로 이해되기 보다는 모든 예술창작품의 디지털화 과정을 포함하는 것으로 이해한다면, 굳이 모더니즘적 예술 창작방식과 분리하거나 적대시할 필요가 없다고 하겠음
- 이에 따라 기존의 작품을 디지털 기술을 활용하여 미디어아트로 전환하는 등을 포괄하면서 대중적 관심과 흥미를 유도하고, 이를 인터넷 플랫폼을 통해 널리 알리는 전략을 수행함
- 이처럼 서울시립미술관이 미디어아트 플랫폼 기능을 부여하게 되면서 해외 미디어아트 페스티벌 및 플랫폼 기관과의 지속적 교류를 통해 미술관의 미래적 기능을 강화하는 식으로 진전될 수 있도록 함

③ 기대효과

- 〈서울미디어시티비엔날레〉의 조직 강화를 통한 국제적 위상 제고와 미디어아트 선도적 발전을 주도하는 서울시립미술관의 역할 확장
- 미디어아트의 동시대적 해석을 부여함에 따라 개념적 정의를 업그레이드하면서 미술관의 특화된 장르로 대표성을 확보
- 전시 중심의 행사를 벗어나 랩(Lab) 기반 프로그램 개발 및 교육 기능 부가에 따른 미디어아트 인식 제고
- 〈서울미디어시티비엔날레〉를 도시적 맥락에서 새롭게 파고드는 예술적 성과로 확장함에 따라 서울도시건축비엔날레와의 연계 효과 극대화
- 미디어아트 플랫폼 기능을 부여함에 따라 미디어아트의 선도적 발전과 확산에 기여

④ 관련 사례

미디어아트 플랫폼 사례 : Vision Forum

- 비전 포럼은 스웨덴에 본사를 두고 2008년에 설립된 비영리 단체로서, 다양한 파트너 단체와 함께 전 세계에서 프로젝트를 수행함
- 특히 예술분야에서 전문 예술가(큐레이터, 안무가, 연구원, 교육자, 음악가)들과 함께 일하며, 여러 제작자와 국제 네트워크 및 학제 간 협력으로 대부분의 프로젝트가 진행되고 있음

■ 주요 프로젝트 : 1+1=3(시청각 EEG 기반 공연)

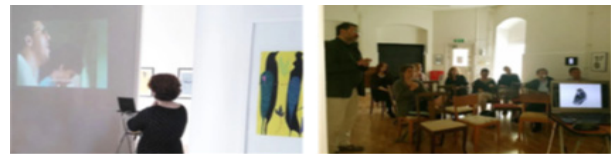
- 정교한 신경 과학 신호 분석 및 맞춤형 하드웨어를 통해 전기 생리학적 신호를 아날로그 및 디지털 제어 신호로 변환하는 기술(EEG synth)을 활용하여 소리, 조명, 이미지를 제어하여 공연하는 프로젝트임

■ 주요 프로젝트 : Tomorrow 's Art Audience

- 현대 미술의 방법론이 어린이와 청소년의 학습 과정에 어떻게 도입될 수 있는지 조사하는 연구 프로젝트임
- 교육학 연구원, 교육자, 큐레이터, 예술가 그룹들이 협력하여 운영하며, 교실, 박물관 및 공공장소에서 현대미술 및 기타 과목에 대한 학생의 학습을 지원하는 방법과 연습을 개발하는 데 중점을 둠



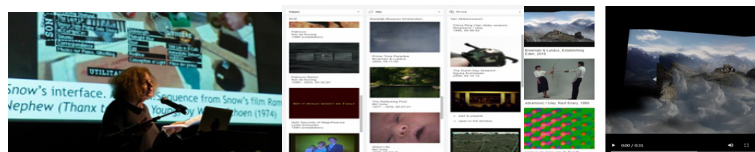
[그림 V-3] 1+1=3 시연 장면



[그림 V-4] Tomorrow's Art Audience 워크숍 장면

미디어아트 플랫폼 사례 : LIMA

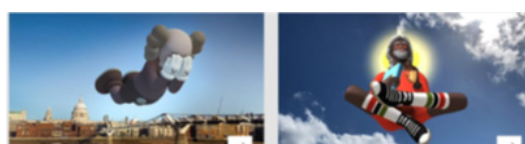
- 2012년 말 예산 삭감으로 문 닫은 네덜란드 미디어아트연구소(NIMK)를 이어서 2013년에 네덜란드 미디어아트 전문가에 의해 독립 재단 LIMA가 설립되었음
- 아티스트를 대표하여 새로운 작품의 발표 및 개발을 지원하는 미디어아트 수집 및 보존 전문센터이자, 미디어아트, 새로운 기술 및 디지털 문화를 위한 플랫폼으로서의 기능을 함
- 구입을 통해 작품 수집하는 미술관과 달리 대여 형식으로 마스터 영상이나 아티스트 에디션 영상작품을 수집함
- Mediakunst.net을 통해 네덜란드 미디어아트 컬렉션을 하나의 디지털 카탈로그로 통합하였으며, Mediakunst.net에 수집된 작품은 연구, 장기 보관 및 프레젠테이션을 위해 전 세계적으로 제공하고 있음



[그림 V-5] LIMA 컨퍼런스 및 카탈로그 검색창

미디어아트 플랫폼 사례 : Acute Art

- Acute Art는 현대미술 분야 유수의 작가와 협업하여 가상 및 증강현실로 응용하여 스마트폰에서 앱을 통해 공유할 수 있도록 하는 프로젝트 수행함. 대표 작가로는 한국작가 구정아를 비롯하여 KAWS 등 작업을 다룬 바 있음
- 2020년 3월 올라퍼 엘리아슨은 AR로 렌더링되는 작은 형태의 태양과 반짝이는 무지개에서 비가 내리는 구름 등을 실내에서 구현함



[그림 V-6] Acute Art

3

지역

1) 분관의 유기적 운영체계 구축

(1) 특성화에 따른 분관 별 포지셔닝 강화

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 서울시의 ‘박물관·미술관도시 서울’ 프로젝트에 따라 7개 시설(1본관, 1분관, 5시설)에서 2023년까지 3개 신규 분관을 조성하여 총 10개 시설(1본관, 4분관, 5시설)로 확대·운영하게 됨
- 분관별 유기적 결합과 연계성을 중시하는 가운데 거점형 분관 특성화 프로그램 개발이 요구 되는 상황임
- 기본적으로 서울시립미술관 분관은 시설의 지역적 배분과 함께 일부 시설은 폐공간 활용이라는 특성을 갖고 있어, 분관 거점별로 공간적 컨텍스트와 의미를 되새길 수 있는 방향으로 프로그램 운영과 접근이 가능함
- 이에 따라 분관별 특성화를 이루기 위한 전략적 대응과 공간 운영 활성화에 대한 방안 모색이 필요함

참고 : 공간 특성화에 기반한 서울형 네트워크 미술관으로서의 비전 제시

- 서울시립미술관은 ‘여럿이 만드는 미래, 모두가 연결된 미술관’을 비전으로 제시하며, 미술관 도시 서울의 모선(母) 미술관으로서 곧 도래할 신규분관 시대를 대비해 각 분관의 운영프로그램을 심화 전문화하고, 도시 전역에 펼쳐진 네트워크형 미술관으로서의 방향성을 제시함
- 서울시립미술관은 모기관과 분관의 기능 심화 및 배분으로 연결된 네트워크형 분관 운영체제 구축을 위해 각 공간별 특성을 아래 표와 같이 개발함
- 서울시립 북서울미술관, 서울시립 서서울미술관은 지리적 권역 거점화 공간으로 설정함
- 서울시립 남서울미술관, SeMA 난지미술창작스튜디오, 서울시립 서울사진미술관, 서울시립 미술아카이브는 기능 장르의 특화공간으로서 성격을 설정함
- SeMA 창고, SeMA 백남준기념관, SeMA 벙커는 유희공간 재생 및 역사성을 기반으로 특징을 설정함

[표 V-4] 서울시립미술관의 공간별 특성화 전략

구분	특성화 전략	규모	모선 : 서울시립미술관 서소문 본관 (2002)			
권역	지리적 권역 거점화	대	서울시립 북서울미술관 (2013)		서울시립 서서울미술관 (2023)	
기능	기능 장르 특화	중	서울시립 남서울 미술관 (2004)	SeMA 난지미술 창작스튜디오 (2006)	서울시립 사진미술관 (2023)	서울시립 미술아카이브 (2021)
역사	유희공간 재생 혹은 역사성	소	SeMA 창고 (2016)	SeMA 백남준기념관 (2017)	SeMA 벙커 (2017)	

② 추진방향

■ 분관별 특성화 전략에 따른 공간 운영 활성화

- 분관별 특성화 전략은 기본적으로 개별 분관별 특색에 맞는 운영 프로그램 기획을 시도하되, 일부 시설의 폐공간 활용이라는 공간적 특성을 고려함에 따라 이를 살리는 프로그램 기획과 운영을 고려하며, 필요에 따라 여타 분관과의 연계를 통한 특성화 방안 수립을 원칙으로 함. 또한 분관의 지역적 특성을 고려한 입지 조건과 접근성, 지역사회 분석을 톨로 사용하는 것도 유의미한 지점이 있음

○ 개별 분관별 특색에 맞는 운영 프로그램 기획

- 기 운영되어 온 프로그램에 대한 성과분석을 통해 제안할 수 있음. 일테면 북서울미술관이 소재한 노원구 중계동의 환경이 완벽한 거주공간이라는 점에서 지역사회적 맥락을 충족할 특화사업을 마련해 가는 방안 모색이 가능함. 그 가운데 하나로 서소문 본관에서만 볼 수 있던 해외 걸작전과 같은 전시를 북서울미술관에서도 유치함에 따라 지역 관람객의 향유 기회를 확대하는 효과와 함께 특성화를 이룰 수 있는 계기가 된다고 하겠음¹²⁾
- 다만 SeMA 백남준기념관 을 비롯한 SeMA 병커, SeMA 창고, 남서울미술관 등의 소규모 공간은 대규모 공간이 할 수 없는 지점에 착안하여 실험적이고 대안적인 프로그램을 기획하면서 혁신적인 접근이 요망됨. 이는 서소문 본관으로 수용되기 이전의 다양한 시도들이 이루어지면서도 지역적 맥락을 고려하는 방식의 특성화 방안 모색이라 하겠음
- 그 가운데 남서울미술관은 구 벨기에 영사관을 리모델링한 것이자 건물 자체가 국가사적 254호 (1977년 지정)라는 점에서 일반적인 전시장으로 활용하는 데 많은 제약이 있는 상황임. 이를 고려하여 벽에 설치하지 않아도 되는 조각작품이나 설치미술을 특화하는 방안이 가능함

○ 폐공간 활용에 따른 공간 특성을 고려한 특성화 방안

- SeMA 백남준기념관을 비롯한 SeMA 병커, SeMA 창고, 남서울미술관, 난지미술창작스튜디오 등에 해당하는 것으로, 공간의 장소성과 역사적 맥락을 살리는 방식을 적용하는 것임. 각 분관별 장소성을 하나의 스토리로 만들어가면서 공간 자체가 전시작품이 되는 방식을 말하며, 동시에 여기서 주어지는 이야기를 연극이나 뮤지컬, 만화 등의 장르와 결합하는 방안도 가능함
- 일테면 SeMA 병커는 박정희대통령 시절의 독재권력과 냉전체제의 결과물이라는 점에서 당시 상황을 복원하는 연극작품을 올릴 수 있으며, 동시에 독재와 냉전을 주제로 한 현대미술 작품의 설치도 병행할 수 있음. 또한 SeMA 백남준기념관은 백남준 가옥이라는 맥락에서 백남준을 살아있는 인물로 만들어 가상의 대화를 관람객과 나누는 프로그램도 가능하며, 공간 자체를 백남준의 동선을 상상하여 재배치하여 이 자체를 전시 프로그램으로 활용하는 방안도 가능함. 남서울미술관의 경우 벨기에와의 외교사적 맥락이거나 흥미로운 벨기에 이야기라는 주제를 놓고 리빙히스토리를 만들어가면서 전시가 아닌 관련 행사를 진행하는 것도 고려할 수 있음

12) 북서울미술관은 영국 테이트미술관 소장품 기획전 <빛: 테이트미술관 소장품전>을 개최, 윌리엄 터너, 존 컨스터블, 윌리엄 블레이크, 클로드 모네, 제임스 터렐, 아니쉬 카푸어, 올라퍼 엘라슨 등 현대예술가의 걸작을 소개할 예정임

○ 분관과의 연계 방안에 따른 전략

- 다중심 네트워크 전략에 따라 소규모 분관과 미술관 규모를 엮어가되, 소규모 분관이 중심이 되도록 하면서 오히려 탈권위적 발상을 시도함. 이는 앞서 ‘다중심 네트워크형 미술관’에서 살펴본 바와 같이 연계방안을 시도하는 것임
- 일테면 SeMA 백남준기념관은 백남준 가옥으로 그 의미를 살려 콘텐츠를 개발하되, 서울사진 미술관, 서서울미술관과의 연계를 시도하거나, 〈서울미디어시티비엔날레〉, 〈서울사진축제〉와 연계하여 미디어아트를 특성화할 수 있음. 단, 전략적으로 〈서울미디어시티비엔날레〉 행사의 출발점을 SeMA 백남준기념관으로 설정하여 본관과 서울 전 지역으로 확산되는 망을 만들어갈 수 있음. 또한 SeMA 백남준기념관은 예술가 가옥이라는 점에서 인근 성북구 소재 다양한 화가의 집과 연계하는 방안도 가능함
- SeMA 창고는 신진작가의 실험적 요소를 특화할 경우 난지미술창작스튜디오와의 연계성을 통해 특성화를 배가할 수 있음. 이처럼 분관별 연계작업을 통한 특성화 방안은 분관을 개별화하지 않고, 연결구조를 갖는 것으로 이해하면서 특성들이 집합됨에 따라 큰 구도에서 시설을 이해하게 되는 장점이 있음

■ 분관 특성화에 따른 전시, 교육 분야 퍼블릭 프로그램 개최

- 앞서 제시한 분관별 특성화 전략에 기반하여 전시 및 교육 분야 퍼블릭 프로그램을 운영하도록 함. 즉 분관별 특성화 프로그램에 따른 기획과 폐공간 활용 장소성에 따른 기획, 분관별 연계방안에 따른 기획으로 나눌 수 있음
- 분관별 특성화 프로그램에 따른 기획은 관련 전시를 활용하도록 하되 일정하게 선별된 전시로 국한함. 폐공간 활용 장소성에 따른 기획은 리빙히스토리 프로그램 운영을 포함하며, 장소의 역사적 맥락에 따른 다양한 교육프로그램 기획이 가능함. 분관별 연계방안에 따른 기획은 장르나 주제적 연관성을 연결하여 진행할 수 있으며, 다만 장소를 이어서 진행한다는 특성을 갖지만 프로그램 진행은 한 공간에서도 진행이 가능함
- 퍼블릭프로그램 운영을 위해 서울시립미술관 전시과와 교육홍보과가 협력하여 전시와 교육, 행사를 균형있게 기획함으로써 이질감 없는 프로그램의 흐름을 보여주도록 함
- 서소문 본관, 북서울미술관, 남서울미술관에서 진행하던 시민 미술아카데미를 신규 분관 포함 총 6개 시설로 확장하여 운영하며, 다양한 사람들과 예술 문화를 공유하고 미술에 대한 이해도를 심화할 수 있도록 함
- 서울시 소재 학교, 기업, 기관, 단체 등을 대상으로 진행해온 퍼블릭 프로그램인 ‘찾아가는 미술 감상교실’을 분관 특성화 프로그램으로 전환하여, 차별화된 콘텐츠를 제시함

③ 기대효과

- 분관별 특성화 방안을 위한 전략 수립에 따라 특성화 방안 모색의 용이
- 시설별 특성화로 공간 포지셔닝을 이루고, 이에 따른 일관된 구도와 운영 체계 수립
- 권역 속에서 각 분관의 역할 제고 및 인지도 향상 기대
- 분관 별 특성과 유사한 기관과의 네트워크를 형성할 수 있으며, 각 기관이 가진 노하우 공유, 전문성 강화 및 경쟁력 확보 기대
- 분관 특성화를 반영한 프로그램을 통한 기능 활성화 도모

2) 지역 문화자원 연계 활성화

(1) 외부 협력·연계 프로그램 지속 강화

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관의 외부 협력 프로그램은 미술관의 대사회적 관계를 확장하면서 소통과 참여, 협업을 목표하는 것으로, 미술관의 사회적 실천 구도에 따른 주요 활동 가운데 하나임
- 미술관의 대외협력 방안은 한편으로 미술관의 사회적 인지도를 높임과 동시에 사회적 역할을 실천하는 계기가 되면서, 미술관의 지역 내 존재감을 강화하고 지역의 예술 향유 증진을 촉진한다는 점에서 미술관 옹호세력을 형성하는 효과로 이어짐
- 이에 따라 협력 사업을 명확한 기조 속에서 일관성을 부여하고, 확장 가능성을 염두에 둔 전략이 필요한 상황임

② 추진방향

■ 대외 협력 프로그램 : 〈SeMA 컬렉션라운지〉 지속 강화

- SeMA 컬렉션 라운지는 서울시 산하 기관에 서울시립미술관의 소장품을 소개하는 ‘작은 미술관’으로, 서울시립미술관의 소장품을 시민들이 보다 가까운 곳에서 감상하고 소통할 수 있는 창구를 마련하기 위해 만든 공간임
- 현재 서울시청 신청사 1층 로비, 서울시 인재개발원 1층 로비, 서울시여성가족재단 성평등도서관 여기, 서울연구원 1층 로비에서 운영되고 있음
- 이처럼 미술관의 소장품을 활용하여 서울시 관련 기관과의 협력체계를 지속적으로 확대하여 미술관의 대외 인지도를 지속적으로 강화할 수 있도록 함

■ 자치구 협력 프로그램 : 〈시민큐레이터 SeMA 컬렉션 기획전〉 강화

- 서울시립미술관은 〈시민큐레이터〉사업을 2015년부터 진행해옴. 매년 전공자 및 일반인을 대상으로 수강생을 선발하여 미술, 전시, 큐레이터의 역할, 전시기획 등에 대한 전반적인 이해를 돕는 큐레이터 양성 교육을 실시함
- 서울시립미술관은 2020년부터 시민큐레이터의 역대 이수자들을 대상으로 제안서 선정을 통해 협력 기관의 전시 공간과 예산, 그리고 서울시립미술관의 소장품으로 전시를 기획·운영을 할 수 있는 특전을 제공함
- 이처럼 시민큐레이터와 자치구 협력 프로그램의 연동을 통해 프로그램 간의 시너지 효과를 제고하여 기획자의 활동 기회를 지원과 서울시립미술관의 위상을 강화할 수 있도록 함

③ 기대효과

- 〈SeMA 컬렉션 라운지〉와 〈시민큐레이터 SeMA 컬렉션 기획전〉을 통해 서울시립미술관의 대외 인지도 및 위상 제고- 미술관 지역사회 협력 사업을 통한 미술관의 사회적 역할 제고

(2) 지역사회와 소통하는 커뮤니티 프로그램 개발

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관 분관은 대체로 전시회를 중심으로 하는 관람 기능에 집중되어 있으며, 분관이 소재하는 지역을 기반으로 한 커뮤니티 활동으로 확산되지 못하면서 분관의 지역적 맥락이 취약한 상황임
- 서울시립미술관은 동북권역의 서울시립 북서울미술관과 서남권역의 서울시립 서서울미술관을 서울형 네트워크 미술관의 비전 구현을 위한 핵심 노드 역할을 부여하여 분관의 지역적 맥락이 강화될 것으로 전망됨
- 이에 따라 분관이 지역사회의 공동체적 구도에 재설정되고, 이에 따른 지역사회 참여 프로그램 개발이 추진되어야 할 필요가 있음

② 추진방향

■ 지역사회와의 소통을 위한 구도 설정과 실행

- 지역사회와의 소통은 문화예술기관과 지역주민의 관계 설정을 새롭게 함으로써 지역주민의 참여와 개입을 통해 적극적인 문화 향유 개념을 실천하는 것으로 이해할 수 있음
- 이러한 논의는 지역주민이 더이상 수동적인 문화예술 향수자로서의 위상이 아닌 문화예술 프로그램에 대한 참여에서부터 의사결정에 이르는 과정에 개입함으로써 지역 문화진흥과 지역 문화예술 생태계를 구성하는 것이라 할 수 있음
- 이에 따라 지역별 분관이 커뮤니티 문화공간으로 자리매김할 수 있도록 주민 참여에 따른 소통 체계를 갖추도록 함
- 이는 서울시립미술관 분관을 중심으로 프로그램 운영 방향에 관한 의사 결정구조에 대한 개입 등으로 전개 가능함
- 이를 통해 분관에 대한 지역 커뮤니티의 참여는 분관에 필요한 다양한 형태의 커뮤니티 프로젝트를 비롯한 퍼블릭 아트 관련 사업 등에 지역주민의 참여를 주도함

■ 커뮤니티 아트 및 프로그램 개발 주체로서의 분관

- 서울시립미술관의 분관은 각각의 지역별 환경과 개별적 전시 및 미술관 활동에 충실하지만, 기본적으로는 지역에 소재한다는 점에서 지역 소속감을 갖고, 지역의 다양한 문화자원을 활용한 커뮤니티 아트 및 프로그램 개발의 역할을 수행함
- 분관들이 서울의 전역에 퍼져있다는 점에서 지역적 특수성을 지닌 커뮤니티 아트 프로젝트 개발을 주도할 수 있음. 이에 따라 작가가 지역 연구를 통해 새로운 차원의 커뮤니티 아트나 프로그램을 만들어가는 사업을 구상할 수 있음
- 단, 프로젝트 구상은 분관을 중심으로 지역의 다양한 문화기관과의 협력을 통해 이루어질 수 있음. 지역의 주제에 따라서는 지역연구와 관련된 기관과도 협업을 할 수 있음

③ 기대효과

- 지역사회와의 소통을 통한 지역민의 공동체 정신 함양과 지역사회에 대한 자부심 등 사회 자본 형성에 기여
- 분관의 기능을 지역적 맥락에 둬 따라 현대미술의 커뮤니티 구도를 실험하고 시도할 수 있는 기회로 활용

④ 관련 사례

호주현대미술관의 지역사회 프로그램 C3West

- 시드니 소재 호주현대미술관(the Museum of Contemporary Art Australia, MCA)에서는 미술관 핵심 프로그램 중 하나로 지역사회 프로그램인 C3West 프로젝트를 진행함
- C3West는 예술가와 기업, 정부 파트너, 예술 단체들이 서부 시드니를 중심으로 지역사회 문제에 목소리를 내는 프로젝트의 명칭임. 2006년부터 C3West는 지역별로 커뮤니티 아트 프로젝트를 수행하되, 지역 기업의 사회적 투자도 병행하면서 지역사회 발전에 발맞추어 옴
- 또한 C3West는 미술관의 맥락을 벗어난 지역적 상황에 독특한 가치를 가져다 줄 수 있다는 믿음으로 예술가들을 프로젝트에 배치함으로써 새로운 유형의 커뮤니티 아트를 생산함
- 일례로 2016년에 제작된 작품의 경우, 시드니 서쪽 도시 페어필드(Fairfield) 시를 주제로 한 커뮤니티 아트 프로젝트로서 앗시리아 결혼 댄서들과 크메르, 이라크, 원주민 여성들이 장식한 자동차들은 랩을 하며 음악을 연주하는 모습을 비디오로 기록하면서 예술가들은 지역 여성들과 함께 페어필드의 공공 공간과 문화적 정체성을 탐색하는 복잡성을 탐구한 작품이 있음. 이 작품을 위해 예술가들은 지역의 다양한 기관(청소년 극단, 고문 및 외상치료자 재활기관 등)과 협업을 통해 작업을 진행함



[그림 V-7] C3West 프로젝트, Zoe Scoglio, 〈In The Round〉, 〈Women in Fairfield〉, 2016

4

▶ 당대

1) 학예연구 및 기획역량 강화

(1) 연구 분야 확대 및 기능 강화

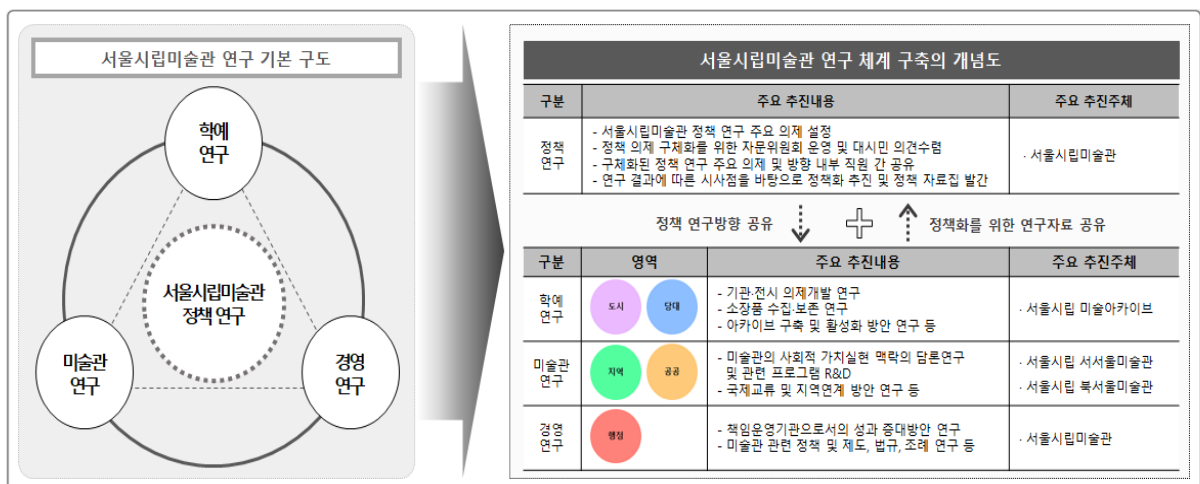
① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관 역시 미술관의 중장기적 운영방향을 보다 세부적으로 구축하고 내재화하기 위해 연구 프로세스 강화가 요구됨
- 서울시립미술관은 〈서울시립 미술아카이브〉 조성을 통해 학예연구의 기반이 강화되었으며 권역을 관할하는 허브 미술관이 구축됨에 따라 서울시립미술관 전체의 연구 역량 강화의 자원 확보 계기가 마련됨
- 이와 함께 〈SeMA 비평연구 프로젝트〉를 운영함으로써 비평문화의 활성화를 도모하고 있어 서울시립미술관이 동시대의 시각예술 비평문화의 확산과 대응의 기반을 마련하고 있음
- 이는 서울시립미술관이 과거 유료 대관전시에 치중되어 있다는 오명을 탈피할 수 있는 구조적 변화로, 이를 활용하여 서울시립미술관의 학예연구 역량 강화 및 동시대 한국 미술을 주도하여 미술관의 위상을 제고할 수 있음

② 추진방안

■ 미술관의 연구역량 강화 및 분관 연계 연구 체계 마련

- 서울시립미술관은 서울시 문화본부의 미술관 정책과의 연동을 전제로 함
- 학예연구, 미술관 연구, 경영연구 3개의 축을 기반으로 미술관의 정책 연구를 실행하여 미술관의 중장기적 운영 방향을 체계화하고, 대내외적으로 가시화함



[그림 V-8] 서울시립미술관 연구 역량 강화를 위한 구도 설정

- 학예연구는 서울시립 미술아카이브를 중심으로 기관·전시 의제 개발 연구와 함께 국제교류, 소장품 연구 (수집·보존연구 포함), 아카이브 구축 및 활성화 방안 연구 등을 전개함
- 미술관 연구는 미술관의 사회적 가치 실현의 맥락에 관한 담론을 연구하고, 이와 관련된 프로그램을 R&D를 추진함
- 예컨대 포용적 미술관(Inclusive museum), 참여적 미술관(Participatory museum)에 대한 담론과 더불어 신박물관학으로 일컬어지는 사회박물관학(sociomuseology), 생태박물관학(ecomuseology), 지역사회 미술관(communitary museology) 등의 논의를 지속적으로 분석한 이후 대내외 환경변화를 고려하여 서울시립미술관에 최적화된 지향점을 모색함
- 경영연구는 책임운영기관으로서의 성과지표 설정 및 성과 증대 방안 연구 및 미술관 관련 정책 및 제도, 법규, 조례 연구 등을 전개함
- 이와 같은 3개의 연구 트랙을 연계함으로써 서울시립미술관의 중장기 발전 방향을 도출할 수 있는 정책 연구의 기반을 마련함

[표 V-5] 서울시립미술관 연구체계 구축의 개념도

구분	주요 추진내용	주요 추진주체
정책연구	- 서울시립미술관 정책 연구 주요 의제 설정 - 정책 의제 구체화를 위한 자문위원회 운영 및 대시민 의견수렴 - 구체화된 정책 연구 주요 의제 및 방향 내부 직원 간 공유 - 연구 결과에 따른 시사점을 바탕으로 정책화 추진 및 정책 자료집 발간	서울시립미술관 미술관정책연구과

정책 연구방향 공유 ↓ + ↑ 정책화를 위한 연구 기반 마련

구분	영역	주요 추진내용	주요 추진주체
학예연구	도시 당대	- 기관·전시 의제 연구 - 소장품 수집·보존 연구 - 국제교류 연구 - 아카이브 구축 및 활성화 방안 연구 등	서울시립미술관 학예연구부
미술관연구	지역 공공	- 미술관의 사회적 가치실현 맥락의 담론 연구 및 관련 프로그램 R&D - 지역연계 방안 연구 등	서울시립 서서울미술관 서울시립 북서울미술관
경영연구	행정	- 책임운영기관으로서의 성과 증대방안 연구 - 미술관 관련 정책 및 제도, 법규, 조례 연구 등	서울시립미술관 미술관정책연구과

참고 : 추진주체는 (2) 신규 분관 시대 효율적 운영을 위한 조직 체계 구축의 내용에 기반하여 제언함

■ 〈SeMA 비평연구 프로젝트〉 지속 추진 및 강화

- 서울시립미술관은 국공립미술관 주관 최초로 미술 평론상 〈SeMA-하나 평론상〉을 신설하여 역량 있는 신진 미술평론가를 배출하고, 〈한국 현대미술비평 집담회〉를 개최하는 등 국내 미술 평론 재생을 주도해왔음

- 그러나 <SeMA-하나 평론상>은 신규 수상자 선정 이후 후속 연구지원이 부재하고, <한국 현대미술비평 집담회>는 미술평론 관련 학술 프로그램으로 평론상과는 내용적으로 무관하여 별개 단발성 사업으로 그치는 한계를 보여왔음
- 이에 따라 서울시립미술관은 기존 프로그램을 특징점을 강화하고, 한계점을 보완하기 위해 <SeMA 비평연구 프로젝트>라는 프레임 속에서 비평 관련 프로그램을 추진하여 기관의 연구 방향성 및 비평 생태계의 활성화 구축을 계획함
- 이와 같은 접근은 서울시립미술관이 비평 생태계 활성화를 통해 현대미술 담론활성화와 지속 가능한 비평을 위한 연구 플랫폼으로 나아가는 계기를 확보할 수 있어 지속적으로 추진하는 것이 필요함

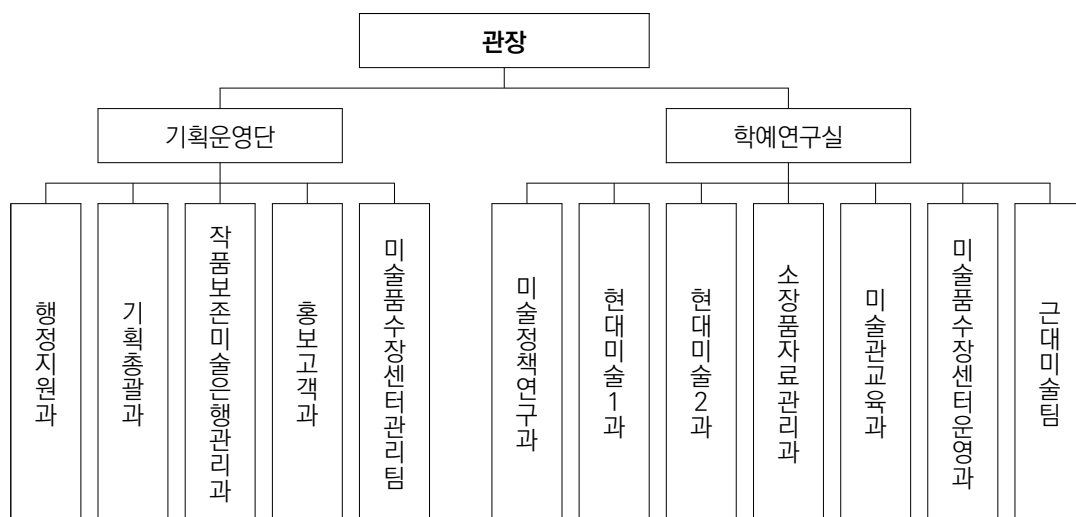
③ 기대효과

- 서울시립미술관에 최적화된 중장기 발전 방향을 개발할 수 있는 연구 프로세스 확보
- 국내 미술평론의 활성화에 기여함으로써 한국 동시대 미술 담론 형성 및 비평 생태계 활성화 기여

④ 관련 사례

국립현대미술관 조직 개편을 통한 중장기 정책기능 강화

- 국립현대미술관은 4관별 특성화 및 미술관 중장기 정책기능 강화를 위해 하부기구 기능을 개편함 (2020. 6. 9.)
- 주요 개편 내용은 4관별 특성화를 위해 서울관은 상설·기획전시 및 국제화 기능 중심, 과천관은 야외조각공원, 어린이·가족미술관 중심, 덕수궁관은 근대미술 전시 중심, 청주관은 소장품 수장 및 작품보존·복원 기능 중심으로 효율적으로 운영할 수 있도록 기능이 개편되었음
- 이에 따라 기존 전시2과(서울관)는 현대미술1과로, 전시1과(과천관)는 현대미술2과로, 전시3팀(덕수궁관)은 근대미술팀으로 개편하여 각 관의 특성에 맞는 전시를 추진토록 함
- 기존의 연구기획출판과는 미술정책연구과로 과 명칭을 변경하고 기능을 강화하여 중장기적 정책 개발과 연구, 국제교류 업무 등을 통합·수행하여 상대적으로 소홀히 되었던 미술관의 중장기 전시계획과 국제교류 등을 보다 체계적으로 접근할 수 있도록 함



(2) 의제설정을 통한 학예연구·기획체계 확립

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 각 시설의 유기적인 운영을 위해 연간의제를 설정하여 각 시설 간의 상호연계성을 강화하고 중장기 전망을 확보하고자 함
- 현재 서울시립미술관의 연간의제는 〈기관의제〉와 〈전시의제〉 2가지로 구분되어 있으며, 각각의 내용은 아래 표와 같이 제시되어 있음
- 2020년은 수집, 2021년은 배움, 2022년은 제작 등으로 기관의제가 제시됨에 따라 의제별 다양한 접근을 통해 현대미술의 담론 형성에 일정한 영향을 행사할 수 있으리라 봄. 전시의제의 경우 장르나 개념을 제시함으로써 창작방식과 결과물에 대한 성찰을 유도하는 효과를 발휘함
- 이와 같은 연간의제를 바탕으로 미술관 운영을 추진하고 하이브리드 프로그래밍 전시 트랙 실현을 추진할 수 있도록 함

[표 V-6] 서울시립미술관 연간의제

구분	내용	연도		
		2020년	2021년	2022년
기관의제	미술관이 한 해 동안 집중적으로 다뤄야 할 중심 의제	수집	배움	제작
전시의제	미술의 당대성에 대한 탐구 의제	퍼포먼스	트랜스미디어	시(詩, Poetry)

출처 : 서울시립미술관 사업운영계획(2020~2022) 수정사용

② 추진방향

■ 전시의제 기반 하이브리드 프로그래밍 전시트랙 실현

- 전시의제와 각 분관의 특성을 연계하는 하이브리드 프로그래밍 전시트랙을 실현함
- 이는 각 분관의 개별 특성을 살리되 전시의제를 바탕으로 각 분관을 연결하여 전시프로그램을 운영하는 것을 의미하는 것으로 예시는 다음과 같음

[표 V-7] 하이브리드 프로그래밍 전시트랙 (예시)

전시의제	트랜스미디어				
분관 연계	추진시설	연계시설			
	서울시립 서서울미술관	서울시립 남서울미술관	SeMA 난지미술 창작스튜디오	SeMA 벙커	SeMA 창고
내용	뉴미디어, 아시아, 퍼블릭	퍼블릭	미술창작 삼각지원 '아시아성을 주제로 국내외(아시아지역) 창작 및 전시 지원'		

③ 기대효과

- 시의성과 공감대(당위성)가 형성된 연간 의제를 바탕으로 본관 및 분관의 유기적인 전시트랙을 구축함으로써 서울시립미술관의 대외 인지도 제고 및 사업 추진 근거 강화

(3) 현대미술결작전의 브랜드화를 위한 운영 규정 제정 및 매뉴얼 수립

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 관습적인 명화전이나 대중문화전에서 벗어나 당대 미술의 새로운 전범을 제시할 수 있는 특별전시 기획의 필요성을 인식하고 있음
- 이에 특별전시를 ‘현대미술결작전(해외미술품 소장전)’이라는 명칭으로 브랜드화하여 현대미술 결작에 대한 잠재적 수요를 충족하는 전시를 정례화하고자 함
- 현대미술결작전으로서의 브랜드화를 이루기 위해서는 특별전시 기획·운영의 기조 형성이 필요하며, 전시의 질적 제고를 도모하기 위한 자체 예산 투입 확대가 요구됨
- 서울시립미술관 현대미술결작전의 운영 방식은 외부제안전시심의위원회의 심사를 통해 진행 여부를 결정한 이후, 공동주최 또는 주관 대행 형식으로 전시를 개최하여 지분을 투자하고 수익을 배분하는 방식으로 이루어져 왔음 (양지연, 2020)
- 서울시립미술관의 지분 산정은 장소사용료와 시설 사용비를 통해 이루어지며, 비용 제외한 수익 발생 시 수익을 배분하고 수익은 시비로 환수하고 있음

[표 V-8] 서울시립미술관 특별전시 운영 방식

구분	내용
전시 선정 및 승인절차	외부 제안 전시에 대하여 별도의 심사 절차를 두어 진행 여부를 결정함 - 외부 제안 전시 수시 접수 → 외부제안전시심의위원회 심사 (내부 인력 3인으로 구성 : 관장, 학예부장, 전시과장)
예산 및 수입금 정산	서울시립미술관 장소사용료(대관료), 시설사용비(전기, 향온, 향습 비용 등) 등을 지분으로 산정하여, 전시 종료 후 실제 투입금 정산 뒤 비용 제외 수익 발생 시 언론사·기획사와 미술관의 지분 대비 수익을 배분함 ※ 미술관 지분 수입 시비 환수

- 현재 서울시립미술관은 전시의 품질관리와 예산 투명성 확보를 위해 미술관의 예산 투입 규모를 확대하고 일부 전시 운영 업무에 대한 위탁 운영 방식의 도입을 계획하며 특별전시 운영 방향의 변화를 도모하고 있음
- 이에 따라 현대미술 결작전으로서의 특별전시 브랜드화를 위한 전시 운영 방향과 더불어 서울시립미술관의 예산 투입 규모 확대 및 전시 운영 업무에 한한 위탁 운영 방식에 관한 운영 규정 및 매뉴얼의 구축이 요구됨

② 추진방안

■ 현대미술결작전의 브랜드화

○ 전통·근대·동시대 해외 소장품 기획전 통해 다층적 모더니티 구현

- 해외 유수의 소장품을 재해석하여 전통과 현대를 아우르는 결작전을 기획함
- 각 동시대성을 대표했던 해외 유수 미술관들의 소장품 중 근현대 거장들의 작품을 재해석하여, 작가들이 세계를 바라보고 표현하고자 했던 다층적 모더니티를 고찰함

○ 실험적인 소장품 기획전을 통해 복합적 동시대성 탐구

- 하나의 주제 아래 소장품과 관련된 다른 유형의 작품과의 융합형 전시를 기획함으로써 예술에 대한 다양한 해석과 관점을 이끌어낼 수 있는 전시가 가능함 (관련 사례 2)
- 근현대 미술을 넘어 예술창작에 영감을 줄 수 있는 대중문화 분야(음악가나 패션 디자이너들, 아이돌, 배우 등)까지 확장하여 실험적 전시를 통한 예술의 개념과 영역에 대한 담론 활성화 기회를 마련함 (관련 사례 1)

○ 관람객의 작품에 대한 다양한 경험과 다각적 해석을 유도하는 전시방법 시도

- 관람객의 전시에 대한 몰입도와 체류시간 연장 효과 강화를 위한 전시기법을 개발함
- 전통적인 전시 경험에서 벗어나 보다 실험적이고 다양한 매체를 활용한 역동적인 전시 디스플레이 방법에 대한 연구가 필요함
- 전시작품들을 디지털 형태로 리뉴얼하여 단순한 시각적 감상보다 교육적, 참여적 감각적인 효과에 더욱 비중을 두는 디지털 복합전에 대한 전시기획 및 운영 가능 (관련 사례 3)
- 전시경험에 대한 관람객의 서로 다른 요구(감상과 교육 그리고 복합적 경험)가 만족 될 수 있는 전시환경을 개발함

○ 서소문 본관과 북서울미술관의 격년제 운영

- 현대미술 걸작전을 서울시립미술관, 북서울미술관, 서서울미술관에서 격년으로 지역별·장소별 개최하여 다양한 관람객들이 문화를 향유할 수 있는 기회 제공하며, 향후 서울시립 서서울 미술관 개관 시 현대미술 걸작전 개최 미술관으로 포함함
- 어느 한 장소에서 해외 소장품 걸작전을 진행할 경우, 각 분관에 휴대형 혹은 이동형태 전시 공간을 마련하여 관련 전시 정보나 소규모 연관 전시들을 기획하여 관람객 투어로 이어질 수 있도록 유도함

○ 해외 우수 기관들과 네트워크 구축 및 인력 교류 체계 수립

- 서울시립미술관의 성격과 방향에 맞는 국제교류 전략 수립을 통한 해외 미술관 네트워크 구축 계획 수립함
- 해외 기관과의 학술 및 연구 그리고 인적 교류를 통한 해외 네트워크를 주도함으로써 이를 기반으로 전시기획사업으로 연결함
- 이를 위해 해외 미술관 소장품 및 기관에 대한 조사와 연구 전담 인력이 필요함

■ 서울시립미술관 특별전시 운영 규정 제정

- 서울시립미술관의 특별전시 개최 시 전시 운영 업무협력·위탁 범주 명시화 및 지분 설정과 배분의 가이드라인, 그리고 주요 계약 조건 등에 대한 기준을 제시하는 운영 규정 제정을 하여 특별전시 운영 체계의 기반을 마련함

■ 서울시립미술관 특별전 운영 매뉴얼 수립

- 서울시립미술관 특별전시 운영 규정을 기반으로 운영 매뉴얼을 구축하여 현대미술결작전 추진의 프로세스를 확립함
- 현대미술결작전 및 전시 프로그램 기획과 실행, 평가의 과정에서 큐레이팅, 교육, 행정, 홍보 등이 주체적으로 협력하는 팀워크 체제를 구축하기 위해 특별기획전 운영(안)을 수립하고 전시 매뉴얼을 재정비함
- 매뉴얼의 구성 내용으로는 전시 매뉴얼, 전시 약정서(한글, 영문), 퍼실리티 리포트 (서소문 본관, 북서울미술관), 컨디션 리포트, 비상시 대응 매뉴얼, 전시 아카이브(자료 제출 매뉴얼), 전시 아카이브(체크 리스트) 등을 구성할 수 있음

③ 기대효과

- 현대미술결작전으로 특별전시를 브랜드화함에 따라 타 미술관의 특별전시와 차별화
- 서울시립미술관 특별전시 운영을 위한 규정 제정 및 매뉴얼 구축을 통한 특별전시 사업 추진 프로세스 체계화

④ 관련 사례

뉴욕 메트로폴리탄 뮤지엄의 특별전 <천상의 육체: 패션과 카톨릭의 상상력>, 2018. 5 - 8

- <천상의 육체: 패션과 카톨릭의 상상력 heavenly bodies fashion and the catholic imagination>전은 카톨릭 역사 속의 의상을 테마로 하여, 전통문화로서의 카톨릭시즘이 패션에 지속적으로 미치고 있는 영향에 대한 연구를 바탕으로 기획된 특별전임
- 이를 위해 메트로폴리탄 뮤지엄은 바티칸 컬렉션 40여 점을 비롯, 카톨릭에서 영감받은 패션 디자이너들의 의상을 포함한 총 150여 점을 선보였고, 바티칸에서 가져온 교황의 로브 및 액세서리 등 많은 작품들은 바티칸 외부에서는 처음으로 공개된 것임
- 전시 컨셉은 기존 메트로폴리탄 뮤지엄이 진행하는 패션 주제전(각 나라의 문화, 서거한 디자이너의 고별전, 현시대를 살아가는 거장의 오마주 등)과 달리, '종교'라는 독특한 주제를 선택하여, 인간 삶과 가장 밀접한 연관이 있고 나라별 시대별로 다양하게 변화하는 의복 문화, 즉 패션을 예술의 영역, 그리고 더 나아가 종교의 영역으로까지 넓히면서 예술계에 도전적이고 새로운 반향을 불러일으켰음
- 예민한 주제로 취급받는 종교와 속물적이고 허황되며 유행에 따라 일시적이라 평가받는 패션, 이 두 이질적인 영역이 서로 교류하며 만들어낸 전시회로 평가됨
- 전시를 통해 다양한 종교인들과 무종교인들이 편견 없이 작품을 관람하고 서로 소통하는 과정을 통해 패션, 예술, 문화라는 매개체를 통해 다양성을 배우고 인정할 수 있는 계기가 되었으며, 현대 사회의 다양한 종교 의복, 예술, 문화를 '비주류'로 볼 것이 아니라 어떻게 많은 이들과 공유하며 편견을 깨며 나아갈 수 있을지 문화 예술적인 방안을 고민해보는 계기를 마련함
- 이 전시는 메트로폴리탄 뮤지엄 역사상 가장 많은 관람객 수(165만 9647명)를 기록함



[그림 V-9] <천상의 육체: 패션과 카톨릭의 상상력>전 현장스케치

영국 빅토리아 앤 알버트 뮤지엄 V&A 의 특별전 <데이비드 보위 이즈>, 2016

- <데이비드 보위 이즈 David Bowie is>전은 영국 싱어송라이터인 데이비드 보위의 삶과 예술, 음악, 영화에 초점을 맞추고 있음. 그는 1970년대 영국 글램 록의 선구자이자 오늘날까지도 대중문화의 상징적 아이콘으로, 록 뮤지션임에도 패션계에서도 가장 뚜렷한 영향력을 지닌 존재로 지목되곤 함
- 전시는 단순히 영국 스타 한 사람의 기록이 아닌 음악, 패션, 그래픽 디자인, 무대 미술 등 다양한 장르를 섭렵하며 디자인·예술 분야에 적지 않은 영향을 미친 보위의 지난 40여 년 동안 대중문화와 예술의 변화를 한눈에 살펴볼 수 있도록 기획되었음. 이에 따라 전시는 보위가 전 세계의 디자인과 시각문화에 끼친 전반적인 영향에 관해 보여주고 있음
- 전시 개막 전 예매로만 5만여 장의 입장권이 팔려 V&A 역사상 가장 단시간에 매진된 기록을 세우는 등 약 2백만 명이 넘는 관람객들이 이 전시회를 관람함



[그림 V-10] <데이비드 보위 이즈 David Bowie is>전 현장스케치

영국 테이트 모던의 모딜리아니 회고전 Amedeo Modigliani (1884-1920)의 VR 체험, 2017. 11 - 2018. 04

- <모딜리아니 VR: 오크레 아틀리에>(The Modigliani VR: The Ochre Atelier)는 VR 체험으로 관람객들이 작가가 생의 마지막 달에 살고 일했던 파리 스튜디오를 VR로 생생하게 경험할 수 있게 한 것으로, 테이트 모던에서 열린 모딜리아니 전시회의 일환으로 제공됨
- 방문객들은 VR 헤드셋을 착용하고 화가의 파리 스튜디오를 가상으로 둘러볼 수 있으며, 이전에 기록되지 않았던 이 작업실은 60여 개의 물건, 미술품, 재료 등의 구현을 통해 다시 살아남
- 크리에이터들은 실제 스튜디오 공간을 템플릿으로 삼아, 모딜리아니의 다큐멘터리 자료, 작품에 대한 연구 등을 통해 작업실의 환경을 재조명하였으며, 정어리 통조림, 담배 봉지, 불빛을 들어오게 하기 위한 열린 창문 등의 풍부한 디테일이 돋보임
- 모딜리아니의 마지막 작업실은 여전히 존재하지만, 화가가 죽은 지 거의 100년이 지난 지금, 그가 1919년 자화상을 그렸을 듯한 스튜디오 탐방이 가능함
- 이를 통해 관람객들은 모딜리아니의 최종 스튜디오의 가상현실 레크리에이션에 몰입할 수 있음



[그림 V-11] 모딜리아니 VR 체험 모습

2) 소장품에 기반한 복합적 동시대성 구현

(1) 소장품 수집정책 강화

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관의 경쟁력은 소장품을 통해 가능하다는 전제 속에서, 미술관의 대표 특화작품 확보로 미술관 소장품 경쟁력 강화에 대한 필요성이 있음
- 또한 미술관 활동의 성과 역시 균형 잡힌 소장품 구축을 통해 소장품 기반 전시 기획과 연구 및 교육 활동의 기반을 마련하고, 소장품 활용방안을 다각화하는 데서 비롯한다는 점에서 소장품에 대한 인식을 확대할 필요성이 있음
- 이에 따라 전체적인 소장품 수집정책 및 소장품 관리체계를 수립함으로써 소장품에 기반한 서울시립미술관의 경쟁력을 강화할 수 있도록 함

② 추진방안

■ 소장품 수집정책에 따른 소장품 경쟁력 확보

- 소장품 수집정책은 기본정책과 수집계획으로 구분됨. 기본정책은 주로 미술관의 내부적인 여건을 고려하여, 보다 장기적 안목에서 수립되는 것이라 할 수 있으며, 수집계획은 실질적인 구입을 위한 단기적 계획이지만 외부의 환경적 요인과 상황을 고려하여 유연성 있게 수립되어야 함. 또한 수집계획에서 정례적으로 수집활동에 대한 성과를 평가하고, 다양한 피드백을 통해 수정, 보완할 수 있도록 함
- 다른 한편 소장품 수집방식은 구입을 비롯하여 기증(무상기증·유상기증), 위탁, 위임, 기탁된 작품과 관련 자료들로 구성됨
- 이에 따라 서울시립미술관 소장품 수집정책은 기본적으로 수집대상의 기준과 수집을 위한 실행체계를 담아내는 것으로 이해할 수 있음. 이를 위해 수집대상은 미술관의 미션과 비전에 준하여 미술관 활동에 부합하는 작품을 기본으로 하면서, 국내외적으로 우수한 현대미술 작품과 특화작품을 확보할 수 있는 프로세스와 의사결정 기구 등에 대한 원칙을 세우는 기조를 제시함
- 이러한 기조를 위해 가장 필요한 지점은 서울시립미술관을 대표할 만한 소장품과 특화작품 구입을 위해 수집을 위한 과정과 기구의 개선이라 할 수 있으며, 이에 대해 매우 전략적으로 대응하여 목표를 달성할 수 있도록 함
- 소장품 수집정책은 본관만이 아니라 각 분관별 특성에 맞는 수집정책을 수립함
- 서울시립미술관은 수집 범위의 큰 틀로서 동시대 현대미술 우수작품, 미술사적 주요 작품과 시민 친화적 작품을 기준으로 제시하고 있으며, 여기에 미술관 자체 기획전 출품작을 포함함에 따라 특화컬렉션을 확대하도록 함

■ 서울시립미술관 소장품 수집정책 : 기본정책

○ 기본 방향

- 신규 분관과 연계한 체계적·조직적 수집을 통해 컬렉션 특화
- 1950년대 이후 한국미술의 흐름 조망을 위한 미술사적 보완
- 부문, 시기, 사조, 성별, 주제별 등 기초장품의 강점을 집중 특화하여 컬렉션 경쟁력 강화
- 예산의 한계를 극복하는 대작 수집 전략의 일환으로, 적극적 수증 유치를 통한 국내 대표 작가 컬렉션 구축

○ 전략 ① : 기초장품 연구·분석을 토대로 기관의 정체성을 반영하는 특화 수집

- 기초장품 분석에 기반하여 소장작품의 시대적 맥락화, 1950년대 이후 한국미술의 흐름 조망을 위한 미술사적 보완을 전제로 2000년대 이후 동시대미술 특화 및 경쟁력 강화를 위한 수집을 추진함

기관의 정체성을 반영하는 특화 수집 방향

- 연도별 기관의제와 전시의제에 기반한 수집
- 심도 있는 연구가 선행되는 미술관 기획전시와 연계 수집
- 역사성을 갖고 지속적으로 추진 중인 서울미디어시티비엔날레와 연계 수집
- 천경자컬렉션, 가나아트컬렉션, 최민컬렉션을 잇는 대량 수증을 통한 특화컬렉션 구축

○ 전략 ② : 신규분관의 기능적 특성에 기반한 협력적 수집

- 서울시립미술관은 신규분관(서울시립 미술아카이브, 서울시립 서서울미술관, 서울시립 사진미술관)의 기능적 특성에 부합하는 소장품 수집 전략을 구축하여, 신규 분관의 정체성 강화 및 소장품 수집의 영역을 확대함
- 신규분관의 소장품 수집은 각 분관의 특성을 강조하되, 서울시립미술관과 연계하여 수집 및 작품 운용의 폭을 확대할 수 있도록 함
- 서울시립 미술아카이브의 수집 방향은 기존 서울시립미술관의 소장품과 연계될 수 있는 자료 컬렉션 조성할 수 있도록 한국 근·현대 미술 및 시각예술 분야의 창작인·매개인을 대상으로 수집범주를 설정하며, 미술사적, 문화사적 가치 연구가 필요한 미술사조, 운동 및 장르를 안배하여 수집함
- 서울시립 서서울미술관의 수집 방향은 뉴미디어 부문 특화(퍼포먼스, 게임, 사운드, 데이터, 코딩 작업 등 디지털 및 인터랙티브 기반 작품) 수집과 서울의 서남권 지역 문화의 특성을 드러내는 동시대 현대미술 작품을 수집함
- 서울시립 사진미술관의 수집 방향은 한국 사진사 정립을 위해 사진 부문을 특화하여 시대별, 세대별 작품을 수집함

■ 서울시립미술관 소장품 수집정책 : 수집계획

○ 기본 방향

- 내부 학예직 제안 비중 확대와 공모제 개선을 통해 서울시립미술관의 성격에 부합하는 소장품을 수집함으로써 컬렉션의 질적 가치 제고
- 외부전문가 추천제도 활성화를 통해 소장품 수집의 객관성 및 전문성 확보
- 작품 수집과 더불어 전시 수집의 맥락으로 수집 대상의 범위를 확대하여 미술관의 대표 전시 콘텐츠를 자원화하여 대외 순회전시 등 전시 콘텐츠 유통의 기반을 마련함

○ 전략 ① : 내부 학예직 제안 시스템 강화

- 내부 학예직의 소장품 수집 제안 비중 확대를 통해 서울시립미술관의 특화 컬렉션 구성을 강화함
- 이를 위해 서울시립미술관은 심층적 연구를 기반으로 한 제안이 이루어질 수 있도록 당해 연도 수집전략 및 범주를 내부 학예직원과 공유하고, 심의 절차 진행 시 제안자가 제안 작품에 대한 직접 프리젠테이션 단계를 도입함

○ 전략 ② : 소장품 수집 공모제도 개선

- 일반공모 중심으로 진행되어 온 기존의 수집방식에서 주제공모를 추가적으로 진행하여 미술관이 지니고 있는 당해 연도의 수집전략을 가시화함
- 이를 통해 일반공모가 지닌 공공성의 맥락과 더불어 주제공모를 통해 전문성을 확보함

○ 전략 ③ : 외부전문가 수집 추천제 도입

- 공모제도와 미술관 내부제안과 더불어 외부전문가의 추천을 통해 소장품 수집의 객관성 및 전문성을 강화함

○ 전략 ④ : 수집 대상 확대

- 대외적으로 인지도를 보유한 전시, 관람객의 만족도가 높은 전시, 미술관의 기관 아카이브이자 역사로서 가치를 가지는 전시의 경우 출품작품 및 관련 아카이브 등으로 구성된 전시 컬렉션으로 수집함
- 이는 전시를 새로운 지식재산의 가치를 지닌 콘텐츠이자, 서울시립미술관의 브랜드 가치를 강화할 수 있는 자원으로 인식하는 것으로 볼 수 있음
- 전시 컬렉션의 구축이 실효성을 갖기 위해서는 전국적으로 뿐만 아니라 해외로 확산시킬 수 있는 유통 채널을 확보하는 것이 중요함
- 향후 전시 컬렉션의 유통 단계에서 미술관이 갤러리와 예술가와 협업하여 아티스트 브랜딩의 접근이 강구하여 서울시립미술관이 예술생태계의 활력을 제고할 수 있도록 함

■ 동시대미술의 선제적 수집을 위한 서식 정비

○ 변화하는 소장작품의 성격을 반영하여 수집 서식 정비

- 변화하는 소장작품의 성격을 반영하여 저작물 이용허락서, 작품구매계약조건, 기증협약서, 공동저작권자용의 작품 구매 계약체결 동의서, 저작물 이용허락 동의서 등의 서식을 정비하여 권리 관계를 체계화함

○ 뉴미디어 부문 소장작품 업스케일링 및 확장형 작품설치 매뉴얼 마련

- 기술 발전에 따른 동시대 미디어 환경에 부합하도록 기소장 영상작품 파일 업스케일링을 추진함 (※작가와의 협의를 통한 ‘보완기증’ 방식으로 추진)
- 파일형식, 재생방식 등 업스케일링 관련 정보 추가 반영하여 작품설치 매뉴얼을 확장함

■ 대표 소장품 확보를 위한 예산 증액 필요

- 서울시립 북서울미술관이 소재한 동북부 권역 시민들의 천경자, 가나아트 컬렉션 상설전시예 대한 수요가 확대됨에 따라 서울시립미술관은 상설전시관 신규 구축의 권역 별 확대의 필요성을 인지하게 됨
- 상설전시관 운영의 실효성은 상설전시를 지속할 만한 미술관의 대표성을 지니는 양질의 컬렉션 확보를 전제로 함
- 그러나 서울시립미술관을 대표할 만한 소장품은 천경자, 가나아트 컬렉션 정도로(향후 권진규 컬렉션 확보 예정), 권역 별 상설전시관을 운영할 만한 컬렉션의 수는 다소 부족한 상황으로 신규 컬렉션의 확보를 위한 예산 증액이 필요함
- 이는 서울시립미술관에 대한 대시민 수요와 더불어, 서울시 통합 수장고 건립 후 운영의 활성화를 위한 미래 전략으로서도 기능할 것으로 전망할 수 있음
- 예컨대 서울시 통합 수장고는 단순히 유물을 보관하기만 하는 장소가 아니라 유물 보존처리 전과정 체험, 상설 전시, 교육프로그램 등을 진행하는 복합문화공간으로 조성할 것으로 알려진 만큼 시민과 관람객들의 관심을 유도할 수 있을만한 소장품이 부재했을 때 건립·운영의 실질적 의미를 상실할 수 있기 때문임
- 이에 따라 서울시립미술관은 각 분관의 특성에 부합하는 컬렉션 확보와 운용 계획을 마련하고 서울시와 소통하여 소장품 확보 예산 증액을 시도할 필요가 있음

③ 기대효과

- 서울시립미술관의 성격과 운영 방향에 부합하는 작품 확보로 컬렉션 경쟁력 강화
- 변화하는 소장품 성격에 대응하여 소장품 수집 및 아카이빙의 체계 강화
- DB 관리시스템을 통한 관리 효율화, 그리고 소장작품의 최상상태를 유지할 통한 활용성 제고

(2) 소장품 기획전 강화 및 상설전 확대 운영

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 소장품 기획전을 지속적으로 운영해오며, 소장품에 대한 재해석과 이를 통한 소장품 연구의 질적 제고를 전개해왔음. 이에 따라 소장품 기획전의 개최는 미술관 소장품에 대한 이해와 분석을 활성화함에 따라 신규 분관에 따른 전시 소장품 수집 및 연구의 확대를 전망할 때 소장품 기획전은 지속적으로 강화되어야 할 필요가 있음

[표 V-9] 서울시립미술관 주요 소장품 기획전 추이 (2017년 ~ 2020년)

미술관	전시기간	전시명	주제
서소문 본관	2020.04.16. ~ 2020.06.14.	모두의 소장품	우리가 사는 사회와 환경을 현실적으로 반영하고 있는 소장품 선별
	2019.04.16. ~ 2019.06.02.	2018 SeMA 신소장품 〈멀티-엑세스 4913〉	새로 수집한 작품과 기존 소장품과의 연관 관계를 정립해 볼 수 있는 장
	2018.04.17. ~ 2018.05.20.	2017 SeMA 신소장품 〈하늘 땅 사람들〉	당대 한국에서 살아가는 우리의 모습을 역사, 정치, 사회 및 자연이라는 관점에서 분석
남서울미술관	2017.03.21. ~ 2017.05.21.	2016 신소장품 선봘	세대와 장르를 아우르는 현재진행형 현대미술의 다채로운 면모를 발견할 수 있는 이번 전시

- 서울시립미술관은 5개 시설에서 상설전시를 운영하고 있으나, 미술관의 대표 소장품인 천경자 컬렉션과 가나아트컬렉션이 서소문 본관에서만 전시되고 있다는 것에 대한 시민적 차원의 아쉬움이 존재하고 있음. 이에 따라 서울시립 북서울미술관과 서울시립 서서울미술관에 상설전시 공간을 구축하여 상설작품의 권역 별 순회전을 추진이 요구됨

[표 V-10] 서울시립미술관 상설전 추이 (2017년~2020년)

미술관	전시기간	전시명	주제
서소문 본관	연중	가나아트 컬렉션 기획상설전 〈허스토리 리뷰〉	민중미술
	2018.04.24. ~2020.03.08.	가나아트 컬렉션 상설전 〈시대유감, 時代遺憾〉	민중미술
	2016.05.03. ~ 2017.09.04.	가나아트 컬렉션 앤솔러지	민중미술
	연중	영원한 나르시시스트, 천경자	천경자
	연중	야외조각전시	야외조각전시
북서울미술관	연중	야외조각전시	야외조각전시
남서울미술관	연중	남서울미술관 건축 아카이브 상설전 〈미술관이 된 벨기에영사관〉	벨기에영사관
백남준기념관	연중	내일, 세상은 아름다울 것이다	백남준
난지 미술창작스튜디오	연중	야외조각전시	야외조각전시

② 추진방안

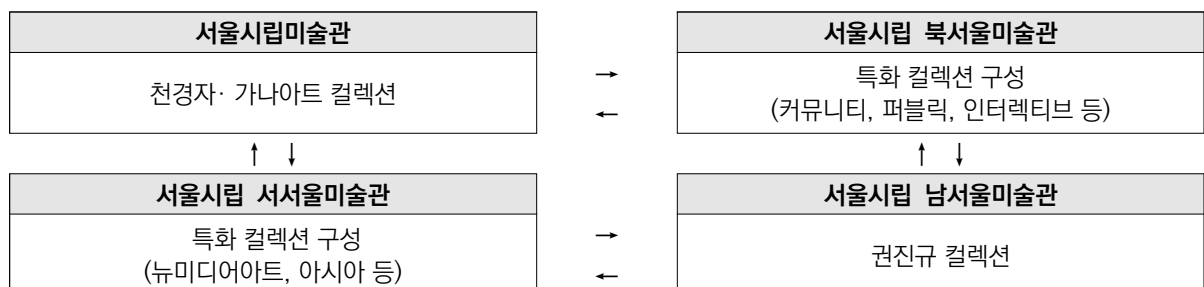
■ 소장품 연구 및 재해석을 통한 기획전 강화

- 소장품 기획전은 서울시립미술관 소장품에 대한 큐레이터의 연구와 재해석, 새로운 컨텍스트의 발견 등 현대미술 담론을 형성하는 데 중요한 계기가 됨. 이에 따라 기 수집한 소장품에 대한 재해석을 기반으로 전반적인 소장품에 대한 재정비가 요구됨
- 이러한 과정을 통해 대표소장품의 성격을 갖는 작품을 선별하고, 이에 따른 일종의 해설문을 작성하는 등의 자료화 작업을 진행함
- 이를 기반으로 기획을 위한 소장품 분류를 하되, 주제적 접근을 통해 소장품 분류를 실행함으로써 소장품 기획전의 질적 제고를 도모함
- 해외미술관은 소장품 기획전을 전혀 새로운 시각으로 진행함에 따라 기존 소장품에 생명을 부여하고 의미생산의 주체로 재규정함. 예컨대 테이트 모던은 자신들의 소장품을 ‘성장하는 컬렉션(growing collection)’으로 간주하며, 뉴욕현대미술관은 ‘진화적 컬렉션(evolutionary collection)’으로 규정하고 있음. 이는 소장품에 대한 해석의 다중성 및 지속적으로 형성되는 소장품의 재해석에 주목하는 동향을 보여줌(양지연, 2020)

■ 소장품 상설전 확대 운영방안

- 천경자, 가나아트 컬렉션에 감상에 대한 대시민 수요의 증가에 따라 서소문 본관에서만 전시되어 온 컬렉션을 서울시립 북서울미술관, 서울시립 남서울미술관과 개관 예정인 서울시립 서서울미술관으로 순회전시를 구성함
- 이를 위해 서울시립 북서울미술관, 서울시립 남서울미술관, 서울시립 서서울미술관에 상설전시관을 구성하여 순회전시의 기반을 마련함
- 서울시립 남서울미술관의 경우 공공 성향을 유지하되, 1층 공간을 권진규 컬렉션의 상설전시 공간화를 추진할 수 있도록 함
- 서울시립 북서울미술관과 서울시립 서서울미술관은 각 분관의 특성화 성격에 부합하는 특화컬렉션을 기반으로 상설전시 공간을 확보할 수 있도록 함

[표 V-11] 서울시립미술관 소장품 상설전 확대 운영 구도



③ 기대효과

- 소장품 정책과 연동한 소장품 기획전시를 통해 소장품 연구를 활성화
- 상설전시 확대를 통해 시민의 수요에 부합하는 상설전 운영 구도 구축

5 공공

1) 포용적 가치 실현 콘텐츠 운영

(1) 포용적 관점의 퍼블릭 프로그램 기반 마련

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 그동안 운영하던 ‘시민미술 아카데미’의 명칭을 ‘퍼블릭 프로그램’으로 변경함으로써 다양한 참여대상과 형식의 프로그램을 운영할 수 있는 가능성을 모색해 왔음
- 2019년도에는 (재)한국장애인문화예술원과 협력하여 각예술 분야의 장애 예술가와 비장애 예술가 간의 교류와 협력을 통해 모두가 연결되고 환대받을 수 있는 미술관 공간에 대해 고민하며 포용적 미술관으로서의 방향을 모색함
- 이와 같은 맥락에서 서울시립미술관의 퍼블릭 프로그램은 기존 교육프로그램의 연장선상에서 교육 이상의 프로그램을 총괄하는 개념이라 할 수 있으며, 미술관을 매개로 한 문화활동(Cultural Action)이라 할 수 있음
- 이에 따라 퍼블릭 프로그램의 구도와 전망을 모색하되, 프로그램 참여대상에 대한 관점에서 미술관에 오지 않는(혹은 오지 못하는) 비관람객까지 고려한다는 전제를 놓고, 포용적 관점의 퍼블릭 프로그램의 기반 모색이 요구됨

서울시립미술관, <포용적 예술프로젝트 : 언러닝, 뮤지엄>

- 서울시립미술관과 (재)한국장애인문화예술원은 시각예술 분야의 장애 예술가와 비장애 예술가 간의 교류와 협력을 통해 모두가 연결되고 환대받을 수 있는 미술관 공간에 대해 고민하며 <언러닝, 뮤지엄 : Unlearning at the Museum>프로젝트를 기획함
- 이 프로젝트는 예술에 대한 기존의 인식에 도전하는 “포용적 예술”이라는 개념 안에서 우리가 그 동안 학습해 온 지식의 틀에서 벗어나 “언러닝”을 통해 서로의 다른 관점에서 예술을 바라보는 것으로 시작함
- 장애 예술가들과 시각예술 분야의 새로운 미학 및 형식을 시도해 온 영국의 앨리스 폭스(Alice Fox)는 서울시립미술관과 함께 10월 1일부터 3주간 “포용적 예술 프로젝트”를 진행했으며, 난지창작스튜디오 작가를 포함한 장애/비장애작가들과 시립미술관 큐레이터간의 트레이닝 워크숍을 진행함
- 이에 따라 발달장애 예술가 4인(김기혁, 김현우, 윤인성, 이동민)과 비장애 예술가 4인(안민욱, 유화수, 윤주희, 이지양)간의 공동창작 작업이 “포용적 예술”의 핵심 개념인 “언러닝”을 통해 전개됨



② 추진방안

■ 포용적 퍼블릭 프로그램의 정책 기초

- 일반적으로 문화자본을 갖는 계층이 아닌 일반 대중에게 난해하게 여겨지는 현대미술은 미술관의 본래 취지와 달리 일정하게 배제적 성격을 갖는다는 인식에 따라 이를 극복하기 위한 노력이 요구됨
- 최근 미술관의 사회적 역할이 강화됨에 따라 미술관 접근성을 강화하기 위해 포용적 관점을 적용하는 사례가 많아짐. 실제로 장애인의 미술관 접근성은 그 중 가장 활발한 쟁점이라 할 수 있음
- 또한 퍼블릭 프로그램에서 시민에게 프로그램을 제공한다는 일방형의 방식이 아니라, 시민의 참여를 주도하여 미술관과 시민이 함께 퍼블릭 프로그램을 만들어간다는 가치체계를 전제 하도록 함
- 더불어 미술관을 방문하지 않거나 이런저런 이유로 방문이 어려운 비관람객을 고려하도록 하며, 관람객 개발에서 다양하고 이질적인 집단을 고려하며 이들과 공존하기 위한 문화다양성에 대한 실천적 접근이 필요함
- 다른 한편, 서소문 본관만이 아니라 북서울미술관이나 남서울미술관, 그리고 신규 분관에서도 퍼블릭 프로그램을 실행하면서 동시에 상호연계성을 갖도록 한다는 관점에서 프로그램 기획과 운영에 접근함

■ 퍼블릭 프로그램 운영 공간 조성

- 본관의 경우 지하 1층의 강의실을 주로 운영해왔으며, 프로그램의 성격별로 3층 프로젝트 갤러리를 비롯한 여타 전시장과 로비, 카페와 아트샵 등의 공간을 활용하는 방안으로 전개함. 이러한 공간 확장은 실제로 전시 기획에서도 전제될 수 있는데, 퍼블릭 프로그램 자체를 전시 기획 단계에서부터 병행하여 기획하는 방안이 가능하며, 이에 따라 인력 간의 협업도 이루어질 수 있어 프로그램이 풍부해질 수 있는 계기가 됨
- 다만 지하공간은 지하라는 위치와 다소 폐쇄적인 느낌을 주면서 접근성도 원활하지 않다는 문제는 지속적으로 제기된 바, 추후 공간 리모델링을 통해 대안 마련이 요구됨
- 다른 한편 서소문 본관의 공간 활용이 여의치 않을 경우 기존 분관과 연계하여 프로그램 운영이 가능하도록 함. 일례로 남서울미술관을 연계 활용하는 방안이 가능함

■ 시민참여 공유 공간 조성

- 퍼블릭 프로그램을 전시와 연계한 교육이나 체험, 이벤트 등으로 한정하지 않고, 미술관과 시민의 의견교환 소통 창구로서 기능할 수 있는 공간을 만들어 시민들이 자유롭게 미술관 전반 운영환경에 대한 의견을 제시할 수 있는 전용공간을 마련함
(특히 서소문 본관의 경우 리모델링 사업 추진 시 시민참여 공유 공간 확보에 대한 고려를 적극적으로 시도할 필요가 있음)

- 이 공간은 의견교환만이 아니라, 상시로 관람객의 미술관 관람 만족도 설문을 작성하는 전용 공간으로도 활용하여 설문작성 환경을 안정적으로 제공함
- 또한 공간은 관람객의 휴식공간으로도 병행할 수 있는데, 공간 내 기획 및 상설전시 참여 작가의 작품 제작과정 혹은 기획과정 전반을 다룬 동영상을 상시 상영하여 관람객이 휴식을 취하면서 작품과 작가와 기획자의 관한 내용을 접할 수 있는 기회를 마련함

■ 문화소외계층을 위한 문화향유 기회 확대 프로그램 개발

- 서울시립미술관은 커뮤니티 미술관이자 시민의 일상과 함께 하는 평생교육기관으로서 다양한 계층을 대상으로 프로그램을 실행해 왔으며, 특히 소외계층을 위한 프로그램 운영도 적절하게 주어져 왔음
- ‘찾아가는 미술 감상교실’의 경우 미술관에 방문하기 힘든 청소년, 장애학생을 위한 아웃리치 프로그램으로서, 이를 기반으로 하여 장애인, 다문화, 학교 연계 창의적 체험, 복지관 연계 프로그램 운영방안의 모색을 통한 공간 및 잠재관람객 개발을 확장하도록 시도함
- 이를 위해 서울시립미술관의 정체성과 방향을 유지하면서 다양한 사회 문화적 접근을 통한 그룹별, 계층별 프로그램을 개발함
- 음성, 문자, 그림, 동영상 등이 혼합된 다양한 매체활용으로 신체적 장애가 있는 관람객에게 편안한 관람환경 제공 및 예술에 대한 관심 증대를 위한 프로그램 개발을 모색하도록 함(관련 사례 1,3,4,5)
- 시각장애인을 대상으로 작가와 협의하여 만질 수 있는 작품을 제작 혹은 복제하여 작품 감상을 돕고, 청각장애인을 대상으로 수화 도슨트 등을 온·오프라인 프로그램으로 운영을 확대해 감

③ 기대효과

- 미술관의 대외적 잠재 관람객 개발에 기여
- 미술관의 사회적 역할 강조를 통해 사회 공동체의 부분으로 성장과 책임감 함양
- 기능의 확장과 포용적 공공기관으로서의 이미지 구축
- 미술관의 물리적, 감각적, 지적, 문화적 개인적, 사회적, 재정적 접근성 향상으로 다수를 위한 미술관 지향
- 문화의 다양성과 관람객의 다양성을 기관 내 반영

④ 관련사례

암스테르담 국립박물관 Rijksmuseum Amsterdam

- 암스테르담 국립박물관은 박물관의 자체 특성을 바탕으로 개인과 예술 및 역사를 연결하는 역할을 제시하며, 이를 기반으로 관람객의 연령, 지식, 신체 등의 상태에 관계없이 모든 관람객이 네덜란드의 역사와 문화를 감상할 수 있도록 함
- 이를 위해 다양한 전문 기관과 협력하며, 장애인을 위한 프로그램을 통해 감각적 경험과 참여를 제공하고 이들의 경험에 기반한 피드백을 수용하여 지속적으로 프로그램을 보완·개선하고 있음

1. Barrier-free

- 암스테르담 국립박물관은 누구나 전시물에 다가가 관람할 권리가 있다는 원칙을 고수함. 의견수렴을 통해 박물관은 전시장의 배리어프리를 지속적으로 확대하고 있으며, 장애인을 위한 상근 연락 담당자를 고용하고 상황에 따라 장애인 관람객을 세분화하여 타겟 서비스를 제공함

2. 시각 장애인 대상 프로그램

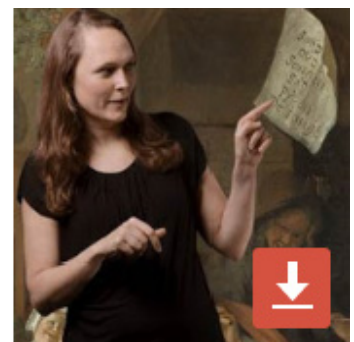
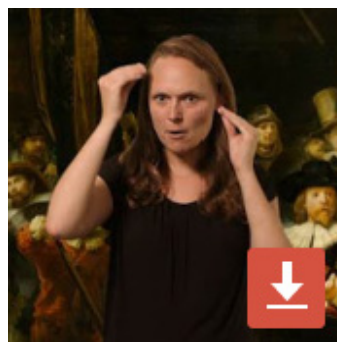
- 특별히 훈련된 투어 가이드를 통해 비시각적 감각을 활성화한 투어를 제공함. 관람객이 마음에 드는 작품이 투어에 속해있지 않을 경우, 이를 반영하여 관람하고 싶은 작품을 가이드 투어에 추가할 수 있도록 함
- 뿐만 아니라 시각장애인을 위한 박물관 모형 및 음향 모형을 제작하여, 시각 장애인 관람객을 위해 박물관 시설의 위치 및 설명을 제공함

3. 청각 장애인 대상 프로그램

- 암스테르담 국립박물관은 10년 전 네덜란드 수화 센터와의 협력을 통해 수화 투어를 처음 제공하였으며, 2019년에는 수화로 설명하는 비디오 투어를 제작하여 접근성을 강화함
- 이를 지속적으로 발전시켜 미술관과 관련한 새로운 수어를 개발하고 청각 장애인을 위한 교육 과정을 개발하는 등의 활동을 지속하고 있음

4. 사회성 및 학습장애

- 자폐 등과 같은 학습 장애가 있는 관람객을 대상으로 '감각 친화적'인 투어를 제공함. 이는 박물관이 제작한 감각지도를 활용하여 전시 관람 동안 관객에게 전시장의 군중 밀도, 편안함, 조명, 온도, 통로 및 멀티미디어 등의 시각적 자극에 대한 정보를 제공함



[그림 V-12] 암스테르담 국립박물관의 시각장애인 음향 모형 및 온라인 수화 투어

솔로몬 R. 구겐하임 재단의 DEAI 실행계획 (2020 ~ 2022)

- 구겐하임 재단은 포용적이고 다양성을 추구하는 기관으로 거듭나기 위해 단계별 DEAL 실행계획(2020~2022)을 수립함-DEAI 실행계획은 다양성, 형평성, 접근성, 포용성(Diversity, Equity, Access, Inclusion)을 지향하는 발전 계획임-이 계획을 통해 미술관이 누구를 위한 것인지, 무엇을 위한 것인지, 누구에게 책임을 물어야 하는 것인지 질문하며 미술관의 사회적 역할에 대해 근본적으로 재검토하고자 함

DEAI 실행계획(Action Plan)에 기반한 성공 비전

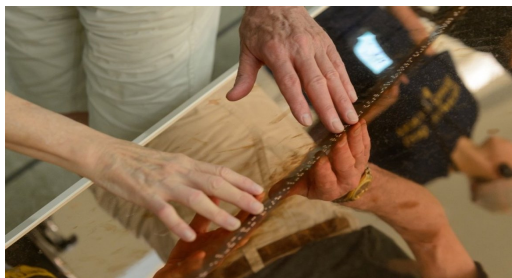
- 전 직원을 위한 평등하고 포용적인 전문적 환경제공
- 차별과 배제없는 방문객 유입
- 흑인과 원주민, 그리고 유색인종으로 구성된 현재 및 신규 전문 인력, 그리고 미래의 전문 인력들을 지원하여 미술관 및 동종분야의 인적 다양화를 시도함
- 다양한 의견을 확대하고 권한을 공유하는 프로그램 및 파트너십 구축-필요한 자원 배분 및 기금조성 노력의 우선순위 지정 등 실행계획을 실현하기 위한 이사회 및 고위 임원진의 지원
- 이사회와 직원에게 정기적으로 경과를 보고하여 투명성과 책임, 전체적인 피드백 보장

핵심영역	주요내용
직원채용과 문화	- 직원 대상 Listening tour 프로그램 실시를 통해 의견을 수렴하여, 다양성과 형평성, 접근성, 포용성을 갖춘 기관을 위한 계획 수립 (다양성을 위한 채용방법 개선, 성과 평가 절차 및 승진 기준 업데이트 등)
이사회와 다양화와 조직관리	- 조직관리분과위원회, 예술 및 미술관 위원회 등 위원회 등 전문성을 보유한 이사회를 신규 조직하여 미술관의 개선 방안 검토 및 제안
소장품, 전시, 연구, 출판	- 편중되지 않도록 소장품을 다양화하며, 유럽계 백인과 북미인 중심에서 벗어나, 다인종 예술가 작품보유 및 전시균형확대에 초점
관람객 참여	- 관람객 참여와 관련한 세 가지 주요 목표를 세워 계획 실행 - (다양성 존중) 미술관 방문경험 및 디지털 자료 사용을 인종 간 형평성의 관점에서 비판적으로 재검토 - (데이터 수집) 다양한 관람객 개발을 위한 더 광범위하고 의미있는 데이터를 수집 - (기존자원확대) 현재 관람객 확대를 위해 기존 프로그램 및 계획에 필요한 자원을 확대

뉴욕 솔로몬 구겐하임 뮤지엄 Guggenheim Museum

1. Mind's Eye

- Mind's Eye는 시각장애인이거나 부분적으로 시력을 잃은 관람객들을 위해 개발된 프로그램임
- 뉴욕 시민들의 목소리를 담아 정확하고 환기성 있는 언어를 사용한 오디오 가이드와 교육 전문가가 진행하는 워크숍으로 이루어지며, 구겐하임 뮤지엄의 건축물과 이를 통해 이동하는 감각적인 경험을 전하는 것을 목적으로 함



[그림 V-13] 구겐하임 뮤지엄 Mind's Eye 워크숍 진행 모습

뉴욕 휘트니 뮤지엄 whitney museum

1. Verbal Description and Touch Tour program

- 휘트니 뮤지엄의 스피치 설명 투어는 시각장애인이거나 시력이 낮은 방문객들에게 20세기 미국 미술의 풍부함과 다양성을 경험할 수 있는 기회를 제공함
- 휘트니의 컬렉션이나 특별 전시회를 경험하면서 전시된 작품에 대한 생생하고 상세한 구두 설명을 제공하는 숙련된 뮤지엄 교육자와 함께 체험이 가능함
- 수동 휠체어, 스톨 및 보조 청취 장치는 모든 터치 프로그램에 사용이 가능하며, 촉각을 통해 선택된 작품들을 탐험할 수 있음

2. Youth insight

- 10대들을 대상으로 하는 프로그램으로 10대들이 작가와 만나 예술을 비판적으로 토론하고 생각하고 영감을 받을 수 있도록 하는 프로그램임
- 15-20명의 고등학생을 한 그룹에 넣어 최소 1년간 미술관 대사(ambassador)로 활동함
- 선정된 지원자들은 13주간 미술사 지식뿐만 아니라, 도슨트 훈련을 함께 받아, 10대를 위한 프로그램을 기획하거나 갤러리 투어를 조직하고 이끌 수 있음
- 해당 프로그램을 통해 10대를 주축으로 다양한 세대 소통의 기회를 마련하고, 아이들에게 사회적 책임감, 소속감, 배움의 필요성 등을 깨닫고 성취감을 느낄 수 있도록 함



[그림 V-14] 휘트니 뮤지엄 Verbal Description and Touch Tour program과 Youth insight 진행 모습

뉴욕 메트로폴리탄 뮤지엄 Metropolitan Museum

1. picture this!

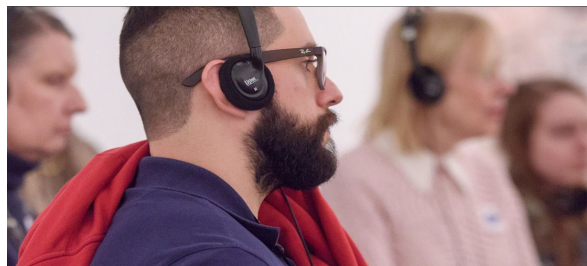
- 시각장애인이거나 부분적으로 시력을 잃은 관람객들의 예술 작품 감상을 원활하게 유도하기 위해 작품에 대한 자세한 설명을 터치, 기타 활동을 제공함

2. Seeing Through Drawing

- 시각장애인이거나 부분적으로 시력을 잃은 관람객들을 위한 프로그램으로 뮤지엄의 소장품에 영감을 받아 재료 실험, 구두 설명, 예술 작품에 대한 창조적 대응 등이 포함된 워크숍을 통해 혁신적인 드로잉 기법 학습기회를 제공함

3. For Visitors with Hearing Loss

- 청각장애 관람객을 대상으로 뮤지엄은 보조 청취 장치와 실시간 캡션을 갖춘 다양한 프로그램을 제공함



[그림 V-15] 메트로폴리탄 뮤지엄 Seeing Through Drawing과 보조 청취 장치

(2) 시민 참여를 확대하는 퍼블릭 프로그램 운영

① 현황 및 필요성

- 미술관 교육은 미술관과 사회 간의 소통·매개의 역할을 하며, 미술에 대한 시민의 이해와 공감과 더불어 미술관 운영 공공적 가치를 실현하는 데 중요한 역할을 함
- 서울시립미술관의 지난 3년간 교육 프로그램의 성과를 분석한 결과, 서울시립미술관은 시설 별로 교육 대상을 차별화하여 전개해온 것으로 나타남. 특히 <미술아카데미 - 전시 연계 교육프로그램>에서 이러한 특징이 두드러짐

[표 V-12] 서울시립미술관 본관 및 분관 별 '전시 연계 프로그램' 교육대상 별 구분 (2017년 ~ 2019년)

구분	서울시립미술관			서울시립 북서울미술관			서울시립 남서울미술관			합계
	19'	18'	17'	19'	18'	17'	19'	18'	17'	
전시연계 프로그램	19	36	40	74	61	54	14	1	1	298
특수학급				13	7	5				25
미취학 아동			2	26	16	18				62
초등학생 전체	2	1	2	19	13	17				54
초등학생 저학년 (1~3학년)				8	6					14
초등학생 고학년 (4~8학년)	1	3	5	3	5					17
청소년		1	1	2						4
중학생			2							2
고등학생										0
일반인	16	31	32	7	14	14	14	1	1	128
합계	19	36	44	78	61	40	14	1	1	292

참고 : 대상에 따른 프로그램 중복 존재

- 위와 같은 차이는 각 시설의 소재 지역의 맥락과 시설의 특성화 전략의 반영에 따른 결과로 이해될 수 있으나, 한편으로는 각 시설 별 특화된 이미지를 구축·강화하기 위해 공공성의 실현과 시민과의 폭 넓은 소통과 참여를 유도하는 데 한계를 보임
- 예컨대, 전시 연계 교육 프로그램에서는 중·고등학생을 포함한 청소년 대상의 교육이 상대적으로 부족하게 나타나는 약점을 지속적으로 보여 왔음에도 불구하고, 이에 대한 보완은 다소 미비했음
- 서울시립미술관은 '여럿이 만드는 미래, 모두가 연결된 미술관'이라는 비전을 달성하기 위해서는 폭 넓은 시민을 대상으로 교육 프로그램을 전개하고, 시민의 참여를 확대하는 접근이 요구됨
- 이에 따라 교육 프로그램을 퍼블릭 프로그램의 차원으로 확대하여 다수의 분관을 관통하는 교육 전략을 수립하고, 시민의 참여와 미술관의 공공성을 강화할 수 있는 기반을 마련할 필요가 있음

② 추진방안

■ 대표 퍼블릭 프로그램 개발

- 서울시립 북서울미술관과 서울시립 서서울미술관은 지역사회의 참여와 소통을 위한 퍼블릭 프로그램을 개발하여 서울시립미술관의 분관 시설 간의 연계 체계를 강화하고, 대시민의 접근성 강화와 미술관의 총체적인 퍼블릭 프로그램의 전략 및 비전을 가시화함
- 이를 위해 기관 거점별로 공간의 컨텍스트와 의미를 되새길 수 있는 프로그램 운영을 전개하는 방향을 모색함 (구 벨기에영사관으로 사용되었던 남서울미술관 건축 및 지역연계 프로그램, 창신승인지역 연계 역사탐방과 백남준의 유년시절을 연결한 백남준기념관 프로그램, 구 질병관리본부의 시약창고였던 SeMA 창고의 공간 특성을 반영한 프로그램 등)
- 서울시립미술관은 현재 찾아오는 퍼블릭 프로그램 운영을 추진하고 있으며, 해당 프로그램은 5가지의 층위의 프로그램 구성을 통해 운영의 실효성을 강화함. 해당 프로그램의 지속 운영을 통해 대내외 환경 변화에 따라 보완·발전을 도모할 수 있도록 함

○ 찾아오는 퍼블릭 프로그램

● 운영방향

- 미술관 거점별로 공간 및 퍼블릭의 의미를 되새길 수 있는 프로그램을 개발, 운영함으로써 유·청소년부터 시니어까지 각 지역의 미술관을 경험할 수 있도록 함
- 참여자들이 능동적으로 미술관, 전시, 소장품과 연계된 정보 및 자료 등을 찾고 모으고 공유하는 프로그램을 모색함
- 참여자가 신체의 한계, 관습적 공간, 규정된 사고에서 벗어나 우연적 만남과 사건을 통해 배움을 얻는 프로그램으로 구성함

● 프로그램 구성

- 프로그램 구성은 학교, 지역, 아티스트, 문화소외시설 연계와 더불어 방문이 어려운 학교 및 기관에 직접 찾아가는 ‘찾아가는 미술 감상교실’을 운영함

[표 V-13] 찾아오는 퍼블릭 프로그램 구성

구분	내용
학교 연계 프로그램	공교육에서 부족한 창의력 함양 교육 및 다양한 장르와 연계된 융복합적 체험 강화 진행
지역 연계 프로그램	지역 구성원이 예술을 일상생활의 일부로 보다 밀접히 경험할 수 있도록 지역사회와 상호작용하는 강좌
아티스트 연계 프로그램	예술가를 꿈꾸는 청소년, 대학생을 대상으로 작가 및 큐레이터를 직접 만나 대화하고 직업을 이해하는 교육
문화소외시설 연계프로그램	장애인·노인복지시설 등 기관 특성을 감안한 맞춤형 강좌
찾아가는 미술 감상교실	방문이 어려운 학교 및 기관에 강사가 찾아가 교육 진행

● 운영 형태

- 시설 별 특성에 따른 세부 프로그램을 설계하여 퍼블릭 프로그램을 운영함

[표 V-14] 찾아오는 퍼블릭 프로그램 운영 형태

구분	시설·기관 별	세부프로그램	대상	비고
학교 연계 프로그램	서소문 본관 남서울 미술관	미술관 전시 및 직업 체험	유치원(어린이집) 초,중,고등학교	
지역 연계 프로그램	남서울미술관 백남준기념관	미술관 건축 및 지역 연계 투어	초,중,고등학교 성인 단체	
아티스트 연계 프로그램	난지미술창작스튜디오 SeMA 창고 SeMA 벙커	작가, 신진미술인, 시민큐레이터 연계 프로그램	초,중,고등학교 대학교 단체	전시과 협조
문화소외시설 연계 프로그램	대상 특성을 고려하여 프로그램 기획 후 별도 방침 수립		다문화가정, 장애인 등 소외계층 맞춤형 프로그램	
찾아가는 미술 감상교실	서울시 소재 학교 및 기관	기운영 중인 찾아가는 미술감상 교실 프로그램	초,중,고등학교 직장 문화소외시설	신청기관예산으 로 운영

■ 퍼블릭 프로그램 운영을 위한 기반 강화 : 매개 인력 강화

- 최근 참여적 미술관(The Participatory Museum)에 대한 담론이 이슈화 되며, 미술관의 콘텐츠 개발 방향은 주로 '참여'에 방점을 두고 있음
- 서울시립미술관은 다양한 퍼블릭 프로그램을 추진함에 있어 일반 시민들이 의사결정 과정에 참여할 수 있는 TF프로그램 <남서울미술관 프로그램>과 다양화된 해석과 토론이 있는 <도슨트 프로그램>을 운영하여 미술관 도슨트의 일방향적인 정보 전달이 아닌, 시민 도슨트의 삶의 다양한 경험으로 바탕으로 진행되는 대화형 도슨트 추진을 계획함
- 이를 통해 이해할 수 있는 참여형 교육의 기본 전제는 완성된 콘텐츠에 대한 참여가 아닌 열린 상태로서의 콘텐츠, 즉 여기서 참여형 콘텐츠는 과정(process)을 공유와 경험을 내포하고 있어, 완성된 콘텐츠의 결과물을 매개자에 의해 수용자가 경험하는 방식의 참여와는 구분됨
- 그러나 참여형 콘텐츠는 시민들에게 이러한 교육은 다소 생소할 수 있어, 참여를 기피하고 오히려 강의, 체험형 교육에 높은 관심을 보일 여지가 있음. 이에 따라 참여형 콘텐츠를 활성화하기 위해서는 전문 매개자의 활용이 필요함
- 이와 함께 분관의 특성, 소재한 권역의 특성에 따른 권역 별로 특화된 시민 참여형 콘텐츠를 발굴하여 시민의 관심사와 접근을 유발할 수 있어 콘텐츠 운영의 실효성을 제고할 필요가 있음

전문 매개자 시스템 관련 사례 : Knowledge Capital의 커뮤니케이터(Communicator)

■ Knowledge Capital 개요

- 2013년 오사카에 조성된 'Knowledge Capital'은 도시개발사업의 주요 과제인 '지적 창조 거점(知的創造拠点)'으로, 대도심에서 최첨단 기술을 체험할 수 있는 감성과 기술을 융합한 새로운 가치 창출의 거점 공간임
- 'Knowledge Capital'은 '커뮤니케이터'라는 전속 스태프를 고용하고, 이들의 매개 활동을 통해 Knowledge Salon과 The lab : Active Lab의 교류 프로그램의 실효성을 담보함
- 'Knowledge Capital'은 홈페이지를 통해 커뮤니케이터의 존재를 적극적으로 강조하고 있는데, 이는 지식 교류 프로그램의 비즈니스 모델에서 매개자(커뮤니케이터)를 핵심 자원(Key-resource)로 이해하는 것으로 파악할 수 있음

■ 커뮤니케이터의 특징

- 'Knowledge Capital'의 전용 커뮤니케이터들은 'Knowledge Salon'과 'The Lab'의 방문객에게 대화를 시도하여 교류를 촉진시키거나, 새로운 만남과 체험을 발전시킬 수 있도록 돕는 역할을 함
 - Knowledge Salon'의 커뮤니케이터는 살롱에서 회원에게 적극적으로 대화를 시도하여 회원의 정보를 청취하고, 관심이 있는 분야의 정보를 제공하는 등 회원 간의 새로운 관계를 만드는 계기를 마련함
 - 'The LAB'의 커뮤니케이터는 방문객들에게 해설 등의 프로그램을 제공하고, 참가자들의 의견을 수렴하여 기업에게 피드백 하는 역할을 담당함. 이를 통해, 기업과 연구기관은 'The LAB' 이용자들의 생각을 새로운 연구개발에 반영할 수 있음

■ 시사점

- 낯선 사람들과 한 자리에 모여, 단 시간 내에 자신의 의견을 나누고, 공감하는 행위는 쉬운 일이 아님
- 'Knowledge Capital'은 전시·교류 중심의 공간을 조성하는 데 그치지 않고, 커뮤니케이터라는 전속 스태프를 통해 이용자들 간의 교류가 원활히 작동될 수 있는 운영 프로세스를 구축함
- 특히, 커뮤니케이터가 Knowledge Salon과 The Lab : Active Lab의 이용자들의 니즈를 지속적으로 파악하고 그에 부합하는 콘텐츠를 제공함으로써 프로그램 운영의 실효성을 마련함
- 즉, Knowledge Capital의 비즈니스 모델에서 커뮤니케이터는 핵심자원(Key-resource)으로, 비즈니스를 진행하는 데 가장 필요한 중요 자산으로 판단할 수 있음
- 이를 통해 교류 중심 비즈니스 모델의 지속가능성을 위해서는 하드웨어와 소프트웨어뿐 만 아니라, 매개 역할의 휴먼웨어, 즉 커뮤니케이터의 역할에 대한 중요성을 인식할 수 있음



[그림 V-16] Knowledge Capital의 커뮤니케이터

③ 기대효과

- 서울시립미술관의 통합적인 퍼블릭 프로그램 전략 수립을 통해 파편화되어 있던 교육 운영 기조의 초점 형성
- 포용적, 참여적 퍼블릭 프로그램의 운영 강화를 통해 서울시립미술관의 비전 달성에 기여
- 매개 인력 강화를 통해 퍼블릭 프로그램의 운영 실효성 제고

④ 관련사례

산타크루즈 예술·역사박물관(MAH), <지역주민 참여 프로그램>

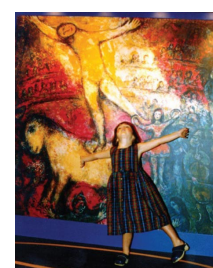
- 『참여적 박물관』(Participatory Museum, 2010)의 저자 니나 사이먼(Nina Simon)이 운영하는 미국의 산타크루즈 예술·역사박물관(Santa Cruz Museum of Art and History)은 기본적으로 전통적인 박물관이 아닌 지역민이 함께 하는 문화공간으로 탈바꿈하기 위해 '연관성'과 '참여'에 초점을 맞추어 옴
- 이에 따라 관람객은 단순한 방문이 아니라 각자의 삶과 이야기를 공유하게 하고 축적하는 방식으로 하여 관람객의 충족감과 박물관 소속감, 나아가 지역사회 자부심과 같은 정서를 갖게 함
- 지역주민은 박물관에 자신의 삶을 담은 '기억'을 수집하는 차원에서 기억 공간을 마련, 작은 빈 항아리를 준비해 그 안에 지역민의 기억과 감정을 담아내면서 이 자체가 관람객 체험이자 교육이며, 궁극적으로는 전시로도 연결됨
- 니나 사이먼은 박물관을 지역주민과 함께 살리는 방법론이자 컨셉으로 'OF/BY/FOR ALL'로 제시함으로써 이를 글로벌 프로젝트로 확산하고 있음
- 산타크루즈 예술·역사박물관 전시는 30% 정도만 실내에서 진행하고, 대부분은 건물 밖에서 진행하며, 이를 통해 지역사회와 파트너십을 맺고 관계를 구축하며, 결국 예술과 역사를 삶과 지역사회 일부로 만들어감



[그림 V-17] 산타크루즈 예술·역사박물관의 이야기가 담긴 항아리

콜 어린이 뮤지엄 kohl children's museum의 샤갈 전시 및 참여 프로그램

- 이 전시는 14개의 인터랙티브, 다감각적 요소를 통해 어린이 관람객들이 샤갈의 삶과 작품세계에 대해 직접 탐험할 수 있도록 기획되었음
- 샤갈의 작품의 복사본을 이용하여 샤갈의 작품 속 주제와 작가의 삶에 관한 이야기를 질문형태로 연관지어 아이들에게 설명하고, 샤갈의 삶과 자신의 삶을 대입할 수 있는 기회를 제공하고 작품 속 이미지들과 색의 사용 등에 대한 내용들이 구체적이며 간접적으로 아이들이 이해하고 공감하고 탐험할 수 있도록 구성되었음
- 여러 테마로 나뉜 전시의 각 구성 요소는 색, 구성, 빛, 질감과 같은 샤갈만의 특정한 예술 원리를 탐구하고 작업할 수 있도록 여행하는 어린이들을 위한 전시회를 방문하도록 장려하는 다양한 매체에서 샤갈의 작품 중 하나를 특징으로 하며, 이어서 예술가에 대한 광범위한 책들이 더 많은 탐구를 장려하고 읽고 쓰는 학습을 자극하기 위해 제공됨



<https://www.kohlchildrensmuseum.org/rental-exhibits/chagall-for-children/>

[그림 V-18] 콜 어린이뮤지엄의 샤갈 체험전시

슈테판 자그마이스터(Stefan Sagmeister), 〈해피쇼(Happy Show)〉 프로젝트

- 슈테판 자그마이스터(Stefan Sagmeister, 1962.08.06.~)는 관람객의 참여로 전시가 완성되는 〈해피쇼(Happyshow)〉를 기획하여 펜실베이니아 대학교 현대미술연구소, 토론토 디자인교류에서 발표하였으며, 로스앤젤레스 현대미술관, 밴쿠버 박물관 등 다수의 미술관·박물관에서 개최함
- 그는 프로젝트를 위해 인류학자, 심리학자, 역사가 등의 소셜 테이터를 수집하였으며, 작가의 개인적 경험을 토대로 행복을 결정하는 요소의 역할을 상세히 기술한 개인적 내러티브를 포함하고 있음
- 웰니스, 마음가짐, 섹슈얼리티에 관한 이야기와 마주하는 관람객들은 작가의 마음에 걸어 들어가는 것과 같은 경험에 몰입하게 됨
- 또한 자그마이스터가 제작한 다큐멘터리 '행복필름'을 일부 공개하였는데, 이 다큐멘터리는 명상, 인지치료, 기분전환 약품 등을 통해 자신의 행복지수를 높이려는 작가의 시도를 그리고 있음
- 이와 더불어, 관람객은 자신에게 소중한 물건을 가져와 자신의 행복에 관한 이야기를 공유함으로써 다양한 사회적 관계 이해, 자신에 대한 성찰, 타인에 대한 이해와 존중, 공감능력을 배가할 수 있는 기회를 얻게 됨



[그림 V-19] 〈해피쇼(Happy Show)〉전 현장스케치

2) 관람객 개발 연구

(1) 만족도 조사에 기반한 관람객 연구

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 <전시 만족도 조사>, <교육 만족도 조사>, <홈페이지 만족도 조사>를 지속적으로 진행해오고 있으며, 이를 바탕으로 관람객 개발 방향을 모색해왔음
- 서울시립미술관은 단순 만족도를 측정하기보다는 정책적 시사점이 도출되도록 설문을 설계해야 할 필요성을 인지하고 있음
- 이는 전시, 교육, 홈페이지 외에 미술관 운영 전반에 관한 정책적 시사점을 도출할 수 있는 만족도 조사가 부재한 데서 나타나는 현상으로 이해할 수 있음
- 기 운영되어 온 3가지 만족도 조사 미술관의 만족도 조사와 더불어 서울시립미술관의 미션·비전에 대한 인지도 조사, 미션·비전에 따른 운영 프로그램의 적합성 여부 등 미술관 운영의 정책적 시사점을 도출하는 방안을 모색하는 것이 요구됨

② 추진방안

■ 서울시립미술관 만족도 조사 설문설계 강화

- 전시, 교육, 홈페이지 만족도 조사는 기존에 진행되어 온 설문내용을 기반으로 서울시립미술관의 비전과 해당 프로그램의 연계성, 적합도를 파악할 수 있는 문항을 추가하여 서울시립미술관의 운영 정책의 시사점을 도출하는 방안을 강구함
- <전시 만족도 조사>의 경우 서울시립미술관의 비전·연간의제(기관의제, 전시의제)의 인지도 여부를 묻고, 비전·연간의제와 해당 전시와의 연계성 및 적합성 여부를 조사함
- <교육 만족도 조사>의 경우 서울시립미술관의 비전·기관의제의 인지도 여부를 파악하고, 해당 프로그램이 시립미술관의 비전·기관 의제와의 연계성 및 적합성 여부를 조사함
- <홈페이지 만족도 조사>는 <온라인 서비스 만족도 조사>로 확대하여 홈페이지와 함께 SNS채널 이용 및 온라인 콘텐츠 만족도를 추가적으로 조사함

③ 기대효과

- 서울시립미술관 비전과 연간의제와 프로그램의 연계성 여부를 검토함에 따라 운영의 정책적 시사점 도출
- 이를 바탕으로 미술관 운영의 개선점을 지속적으로 모색하고, 프로그램 운영의 당위성 강화
- 홈페이지 만족도 조사를 온라인 서비스 만족도 조사로 확대하여 온라인 콘텐츠 확대 운영에 따른 성과 도출 및 방향 모색 가능

(2) 온라인 채널 및 빅데이터 분석을 통한 온라인 관람객 연구

① 현황 및 필요성

- 코로나19 확산 이후 중앙정부와 서울시는 비대면 문화 활성화 정책을 제시하며 온라인 콘텐츠 개발에 대한 중요성이 지속적으로 강조되고 있음
- 서울시립미술관은 2020년 2월 26일 「2020 서울시립미술관 코로나19 극복 방안」을 발표하며 온라인 콘텐츠 개발에 대한 적극적인 의지를 선보이며, <SeMA_LinK>를 운영함
- 그러나 온라인 콘텐츠 활성화는 국내 문화예술계에서 다소 생소한 분야로 이용자들의 소비취향에 대한 이해도가 다소 낮은 상황임
- 이에 따라 온라인 관람객 개발 연구를 통해 온라인 콘텐츠 기획·제작의 방향성을 모색하는 것이 요구됨

② 추진방안

■ 온라인 채널 분석을 통한 온라인 관람객 연구 : 유튜브 크리에이터 스튜디오

- 유튜브에서 제공하는 ‘유튜브 크리에이터 스튜디오’는 업로드한 유튜브 동영상 소비에 대한 전체적인 흐름을 제시하고 분석할 수 있도록 함
- 예컨대 동영상 별 시청시간, 평균시청시간, 조회수 등 콘텐츠 소비에 기초 데이터와 더불어 구독자 증감률, 유입경로, 시청 연령층에 대한 세부 데이터까지 확인할 수 있어 서울시립미술관의 온라인 콘텐츠 중 소비자의 기호도를 파악과 더불어 콘텐츠 개발 방향에 대한 인사이트를 제공함
- 이와 같은 데이터를 활용하여 서울시립미술관의 온라인 콘텐츠 개발 방향을 지속적으로 모색하고, 이에 근거한 기획·제작으로 온라인 콘텐츠 개발의 성과를 도출할 수 있도록 함

■ 빅데이터를 활용한 온라인 관람객 연구

- 온라인 상에서 서울시립미술관이 어떠한 맥락에서 언급되고 있는 지 파악할 수 있도록 빅데이터를 활용할 수 있음
- 빅데이터 분석 전문 기관과 협업 또는 상대적으로 접근성이 용이한 텍스트(Textom) 등의 프로그램을 활용하여 서울시립미술관이 자체적으로 빅데이터 분석을 시도하여 온라인 상에서 서울시립미술관의 인지도를 분석함

③ 기대효과

- 데이터에 근거하여 서울시립미술관의 온라인 콘텐츠 기획·제작의 방향성 모색
- 온라인 상에서의 서울시립미술관의 인지도를 파악하여 서울시립미술관의 온·오프라인 프로그램 운영 전반의 방향성을 검토 가능

④ 온라인 콘텐츠 채널 분석 예시

■ 개요

- 조사일자 : 2020년 8월 20일
- 조사대상 : 영상 콘텐츠(유튜브)
- 분석일자 : 2020년 2월 26일 ~ 8월 20일
※ 「2020 서울시립미술관 코로나 19 극복 방안」 보도자료 배포일 이후
- 조사목적 : 코로나19 확산 이후 유튜브 시청자층 및 접근 경로를 면밀히 분석하고 코로나19 이전의 시기와의 변화를 포착함
- 유형구분 : 전시, 교육, 행사, 홍보, 대중화/계기성

[표 V-15] 유튜브 콘텐츠 유형별 구분 (2020년 2월 26일자 이후)

구분		교육	대중화/ 계기성	전시	행사	홍보	계
합계	건수	6	33	3	8	3	53
	길이	59:04	1:38:54	24:29	3:37:40	7:03	6:47:10
	조회	44,031	12,714	3,040	2,827	1,027	63,639

■ 유튜브 콘텐츠 현황

○ 콘텐츠와 조회 수

- 서울시립미술관은 2012년 7월 2일에 유튜브 채널을 개설함
- 조사일까지 서울시립미술관이 업로드한 콘텐츠 수는 총 272개, 조회수는 134,052회로 나타남
- 2월 26일 이후 서울시립미술관은 53개(총 콘텐츠 수의 19.5%)의 콘텐츠를 업로드하였으며, 조회수는 94,566회(총 조회 수의 47.8%)를 기록한 것으로 확인됨
- 이는 약 6개월 간 업로드한 콘텐츠의 조회 수가 총 조회수의 절반 가량을 차지한 것을 의미함
- 이를 통해 코로나19 확산에 따른 온라인 콘텐츠 개발·유통은 서울시립미술관 유튜브의 활성화를 야기한 것으로 볼 수 있음

[표 V-16] 코로나19 극복방안 발표 이후 유통한 유튜브 콘텐츠 성과

구분	전체	'20년 2월 26일 ~ 8월 20일	비율
콘텐츠 수	272	53	19.5%
조회수	134,052	94,566	47.8%

○ 콘텐츠와 구독자 수

- 구독자 수는 새로운 콘텐츠가 개시된 후 증가(10명 내외)하는 경향을 보임
- 심포지엄의 실시간 생방송은 구독자 수 증가에 큰 영향을 끼침
(예를 들어, '[#SeMA_Link] #모두의소장품 | 컬렉트, 컬렉티브, 컬렉션'의 경우 6월26일 21명의 구독자를 유입했고, 'SeMA Agenda 2020 '수집'〈소유에서 공유로, 유물에서 비트로〉'의 경우 7월 24일 32명의 구독자를 유입함)
- 대중화와 계기성을 만들어내는 영상인 'SeMA 어드벤처' 영상의 경우, 대중이 비교적 알기 쉬운 내용으로 구성되어 있어 조회 수 대비 구독자 유입률이 높게 나타남

[표 V-17] 동영상에 유발한 구독자 수 상위 10

동영상 제목	게시일자	조회수	구독자
Seoul Museum of Art BukSeMAKIDS 《레안드로 에를리치 : 그림자를 드리우고》 온라인 어린이 교육 〈탐과 그림자 이야기〉	Jun 5, 2020	25,577	64
SeMA Agenda 2020 '수집' 〈소유에서 공유로, 유물에서 비트로〉	실시간	1,665	52
Seoul Museum of Art BukSeMAKIDS 《레안드로 에를리치 : 그림자를 드리우고》 온라인 어린이 교육 〈어떻게 그려도 틀리지 않는 그림〉	May 27, 2020	17,218	47
Seoul Museum of Art SeMA 어드벤처 #1. 미술관 사람들	Jun 15, 2020	1,927	30
[#SeMA_Link] #모두의소장품 컬렉트, 컬렉티브, 컬렉션	실시간	849	23
SeMA Agenda 2020 '수집' 〈소유에서 공유로, 유물에서 비트로〉 DAY2	실시간	1,463	20
Seoul Museum of Art 《Compulsion to Repeat》 Online Exhibition	Mar 9, 2020	2,160	17
Seoul Museum of Art 네이버 웹툰 작가, 가스파드와 함께하는 전시관람예절교육	Mar 14, 2019	9,593	13
Seoul Museum of Art 《SeMA x moonyong》	Jun 19, 2020	1,460	13
Seoul Museum of Art SeMA_Link #People #MIRE_LEE	May 22, 2020	639	12
Seoul Museum of Art 《Na Kim : Bottomless Bag》 Artist Interview	Apr 20, 2020	761	8
Seoul Museum of Art SeMA 어드벤처 #3. 미술관 카페와 1.5층	Jun 30, 2020	848	7

■ 유형 별 주요 콘텐츠 (조회 수 상위 3개)

○ 교육

- 교육은 전시 연계에 기반한 교육 프로그램을 영상으로 선보이는 콘텐츠를 의미함
- 2월 26일 이후부터 기획·제작된 교육콘텐츠는 서울시립미술관 유튜브 총 조회수의 32.8%를 차지하며 타 콘텐츠 대비 가장 높은 인지도를 지닌 것으로 나타남
- 교육콘텐츠 중 상위 3개 콘텐츠의 조회 수는 42,981건으로 교육콘텐츠 중 97.6%를 차지함
- <레안드로 에를리치 : 그림자를 드리우고> 전시와 연계한 2건의 교육콘텐츠가 42,374건을 기록하며 특정 콘텐츠에 조회 수가 편향되어 있는 것을 확인할 수 있음

[표 V-18] 조회 수 상위 3개 교육 콘텐츠

업로드일	콘텐츠 명	길이	조회수
20.06.05.	Seoul Museum of Art BukSeMAKIDS I 《레안드로 에를리치 : 그림자를 드리우고》 온라인 어린이 교육 <탐과 그림자 이야기>	11:13	25,239
20.05.27.	Seoul Museum of Art BukSeMAKIDS I 《레안드로 에를리치 : 그림자를 드리우고》 온라인 어린이 교육 <어떻게 그려도 틀리지 않는 그림>	11:50	17,135
20.06.19.	Seoul Museum of Art 《물체주머니》 전시 연계 온라인 교육 <식탁 위의 물체주머니> Series 1. 홈그라운드에서의 자화상	7:11	607
합계			42,981



[그림 V-20] <레안드로 에를리치 : 그림자를 드리우고> 전시 연계 교육 콘텐츠

○ 대중화/계기성

- 대중화/계기성은 SeMA_LiNK, SeMA Adventure, #People 등 온라인을 기반으로 한 시리즈 콘텐츠로 오프라인 콘텐츠와 차별화된 내용으로 서울시립미술관에 대한 대중적 관심을 야기하는 콘텐츠를 의미함
- 2월 26일 이후부터 기획·제작된 대중화/계기성 콘텐츠는 총 33건 제작되었음
- 대중화/계기성 콘텐츠의 총 조회수는 12,714회로 유튜브 총 조회수의 9.5%를 차지함
- 상위 3개 콘텐츠의 조회수는 3,781회로 대중화/계기성 콘텐츠의 29.7%를 차지함
- 서울시립미술관에서 가장 인지도가 높은 대중화/계기성 콘텐츠는 미술관 사람들이 이야기해주는 미술관 공간 이야기를 다루는 〈SeMA 어드벤처〉 시리즈로 팟캐스트와 유사한 형태로 대화를 통해 콘텐츠의 내용을 전개하는 방식을 지니고 있음
- 특히 콘텐츠의 양이 타 콘텐츠 대비 높게 나타나 서울시립미술관의 온라인 콘텐츠 기획·제작의 방향이 대중화/계기성에 높은 비중을 두는 것으로 이해할 수 있음

[표 V-19] 조회 수 상위 3개 대중화/계기성 콘텐츠

업로드일	콘텐츠 명	길이	조회수
20.06.15.	Seoul Museum of Art I SeMA 어드벤처 #1. 미술관 사람들	3:28	1,923
20.06.30.	Seoul Museum of Art I SeMA 어드벤처 #2. 새로운 미술관 로비 공간	6:28	1,014
20.06.30.	Seoul Museum of Art I SeMA 어드벤처 #3. 미술관 카페와 1.5층	6:54	844
합계			3,781



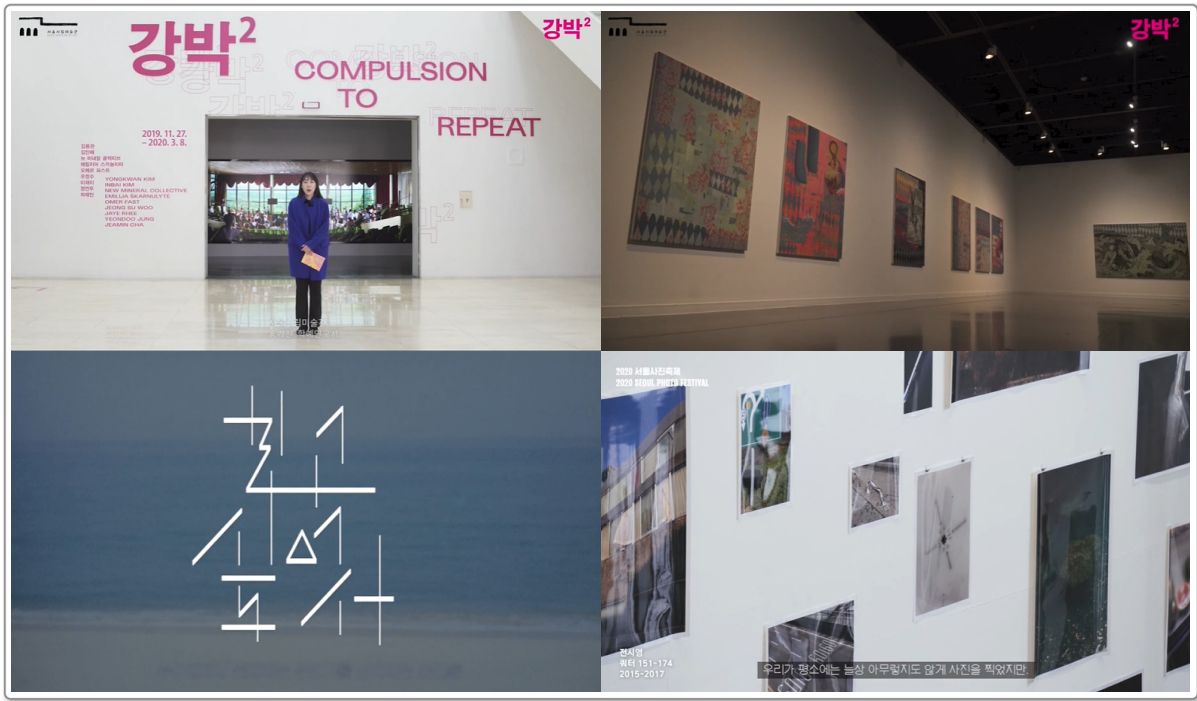
[그림 V-21] 〈SeMA 어드벤처〉 대중화/계기성 콘텐츠

○ 전시

- 전시는 서울시립미술관이 개최하는 전시를 영상으로 선보이는 콘텐츠를 의미함
- 2월 26일 이후부터 기획·제작된 전시 콘텐츠는 총 3건으로, 타 콘텐츠 대비 적게 제작되는 경향이 있음
- 전시 콘텐츠의 총 조회수는 3,040회로 유튜브 총 조회수의 9.5%를 차지함
- 유튜브를 통한 서울시립미술관의 온라인 전시콘텐츠는 ‘전시투어’ 성격으로 기획·제작되고 있는 것으로 나타남

[표 V-20] 조회 수 상위 3개 전시 콘텐츠

no.	업로드일	콘텐츠 명	길이	조회수
1	20.03.09.	Seoul Museum of Art 《Compulsion to Repeat》 Online Exhibition	2:41	2,150
2	20.07.14.	Seoul Museum of Art 2020 Seoul Photo Festival 《UNPHOTOGRAPHICAL MOMENT》	7:03	654
3	20.07.28.	Seoul Museum of Art 2020 Seoul Photo Festival 《THE HEYDAY OF KAMERADANG》	14:45	236
합계				3,040



[그림 V-22] 〈Compulsion to Repeat〉, 〈Seoul Photo Festival〉 전시 콘텐츠

○ 행사

- 행사는 뮤지엄나이트, 어린이뮤지컬, 아티스트토크 등 전시·교육 외에 관람객에게 다양한 문화예술 분야의 향유 및 이해를 도모할 수 있는 콘텐츠를 의미함
- 2월 26일 이후부터 기획·제작된 행사 콘텐츠는 총 8건으로 나타남
- 행사 콘텐츠의 총 조회수는 2,827회로 유튜브 총 조회수의 2.1%로 확인됨
- 상위 3개 콘텐츠의 조회수는 2,143회로 대중화/계기성 콘텐츠의 75.8%를 차지함
- 타 콘텐츠 대비 러닝타임이 길게 나타나지만 이에 상응하는 조회수 증가에는 다소 한계가 있는 것으로 보임. 뿐만 아니라 어린이뮤지컬 콘텐츠가 4건 게재되었으나 조회 수가 다소 저조한 것으로 확인할 수 있음

[표 V-21] 조회 수 상위 3개 행사 콘텐츠

업로드일	콘텐츠 명	길이	조회수
20.06.19.	Seoul Museum of Art I 《SeMA x moonyong》	45:00	1,451
20.07.17.	Seoul Museum of Art I Cultural Event Online MUSEUM NIGHT 〈힐링 콘서트〉	1:11:53	427
20.08.14.	Artist Talk 〈달린 문 뒤의: 가정의 현실 표출하기〉	53:38	265
합계			2,143

○ 홍보

- 홍보는 서울시립미술관의 전시 및 행사의 일정을 안내하는 영상콘텐츠를 의미함
- 2월 26일 이후부터 기획·제작된 홍보는 총 3건으로 나타났음. 그러나 홍보 콘텐츠는 온라인 콘텐츠 활성화 이전부터 지속적으로 전개되어 오며, 온라인 채널의 주 기능으로 작동해왔음
- 이와 같은 맥락에서 온라인 콘텐츠 활성화가 홍보영상의 성격 및 특성이 전환되는 면을 발견하기 어려운 것으로 판단됨

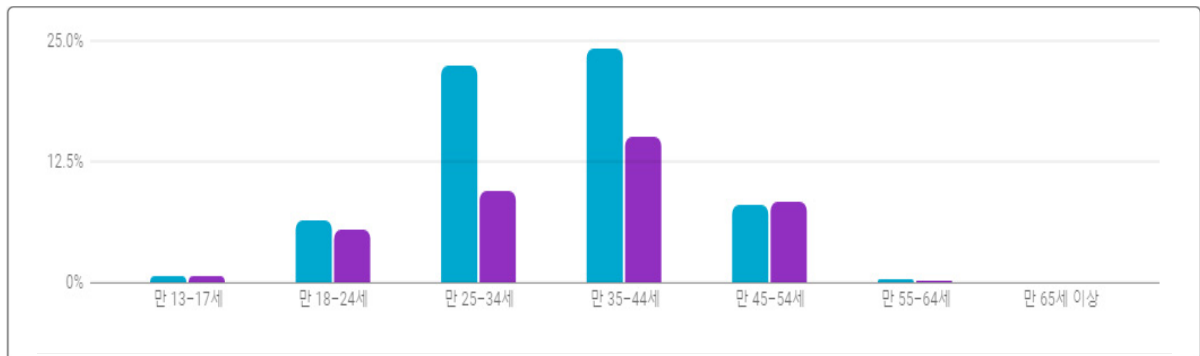
[표 V-22] 조회 수 상위 3개 홍보 콘텐츠

업로드일	콘텐츠 명	길이	조회수
20.03.26.	Seoul Museum of Art I 《Na Kim : Bottomless Bag》 timelapse	1:00	457
20.06.10.	Seoul Museum of Art I 《Lee SungKuen : Human, Love, Light》	2:18	454
20.05.06.	Seoul Museum of Art I 《Square See Triangle》 Archiving	3:45	116
합계			1,027

■ 사용자 분석

○ 인구통계학적 사용자 분포

- 조사기간 동안, 서울시립미술관 유튜브 채널의 동영상을 조회하는 사용자의 연령군은 만13-17세(1.0%), 만18-24세(11.6%), 만25-34세(31.7%), 만35-44세(39.2%), 만45-54세(15.1%), 만55-64세(0.4%)로 나타남
- 시청자의 성별 비율은 여성(61.4%)과 남성(38.6%)임



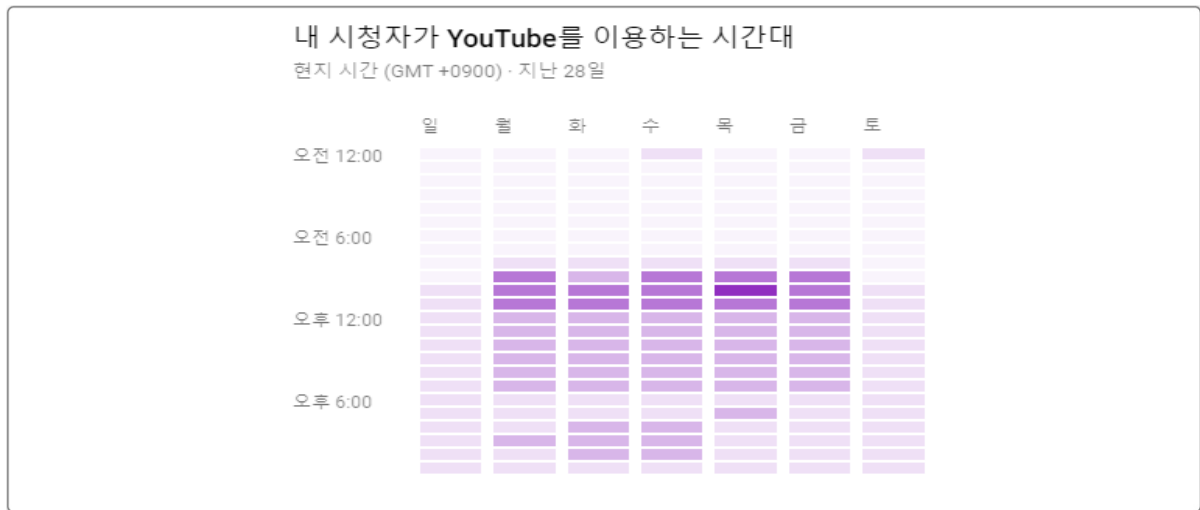
[그림 V-23] 인구통계학적 사용자 분포 그래프

- 위의 그래프에서 가시화된 듯, 만13-17세, 만18-24세, 만45-54세 연령대의 성비는 비교적 유사하나, 만25-34세와 만35-44세의 성비는 확연한 차이를 보임
- 만25-44세 연령대의 시청자는 비대면 자택 수업을 하는 자녀를 가진 부모의 연령대와 일치하고, 이에, 자녀¹³⁾들이 부모 중 모의 계정으로 서울시립미술관 동영상을 소비하는 것으로 유추할 수 있음

○ 사용자 유입경로

- 조사기간 동안, 서울시립미술관에서 제공하는 동영상에 유입되는 사용자 경로는 외부(41.8%), 직접입력 또는 알 수 없음(14.3%), Youtube 검색(11.7%), 채널페이지(10.8%), 추천 동영상(6.5%), 기타(14.9%) 순으로 나타남
- 특히, 외부(41.8%)는 다음과 같은 비율로 구체화 됨: edunet(24.4%), Google Docs(13.7%), sites.google(7%), classting.com(6.1%), Facebook(4.3%) 등으로 나타남
- 외부 유입경로의 수치는 본 연구가 설정한 조사기간에 이루어진 코로나19의 영향으로 인한 초중고생 비대면 수업에서 해당 강의자가 제시하는 링크를 통해 동영상으로 유입된 것으로 보임
- 이는 아래 그림의, 서울 시립미술관 동영상 시청자가 주로 유튜브를 이용하는 시간을 보면 명확해짐 (주중 오전 10시 ~ 12시 사이에 집중되어 있음)

13) 특히, 청소년이 사용하는 모바일의 경우 학생들의 유해환경 접속 예방차원에서 일부러 부모님 명의로 가입하는 경우가 있음



[그림 V-24] 유튜브 이용 시간대

- 사용자가 Youtube 검색을 통해 동영상에 접근하는 비율은 11.7%인데, 이 중 사용자가 검색하는 단어는 서울시립미술관(16.1%), 가스파르(14.6%), 탐과 그림자 이야기(3.7%), 레안드로 에를리치(2.0%), 북서울미술관(1.7%) 등의 순으로 나타남
- 또한, 유튜브 내에서 온라인 미술관(0.6%) 혹은 online exhibition(0.3%)의 검색어를 통해 서울시립미술관 유튜브 채널을 통해 유입되는 비중은 저조한 것으로 나타남

■ 코로나 19 이후와 이전 시기의 차이

- 본 보고서는 코로나19 영향 시기(2020.2.26. ~ 2020.8.20.)와 코로나19 영향 이전의 시기(2019.9.2. ~ 2020.2.25.)의 서울시립미술관 유튜브 채널의 사용자 군의 변화를 비교 분석함

○ 조회 수 및 구독자 수 증감률

- 코로나19에 영향을 받은 기간 사용자의 동영상 조회 수는 그 이전 시기보다 12.7배, 시청 시간은 41.6배, 구독자는 21.8배 증가하였음
- 이는 코로나19에 영향을 받는 시기에 온라인 콘텐츠의 소비가 증가했음을 수치로 보여줌
- 코로나19에 영향을 받은 기간 사용자의 동영상 조회 수는 그 이전 시기보다 12.7배, 시청 시간은 41.6배, 구독자는 21.8배 증가하였음
- 이는 코로나19에 영향을 받는 시기에 온라인 콘텐츠의 소비가 증가했음을 수치로 보여줌

[표 V-23] 코로나19 이후, 이전 성과 비교

구분	코로나19 이후	코로나19 이전
조회수	94,554	7,405
시청시간	6,500(시간)	156(시간)
구독자수 증가	1,400	64

○ 유입경로 비교

통계항목	2020. 2. 26. ~ 2020. 8. 20. 사용자설정	2019. 9. 2. ~ 2020. 2. 25. 사용자설정
SeoulMuseumofArt	94,566	7,405
1 외부	39,501 41.8%	2,764 37.3%
2 직접 입력 또는 알 수 없음	13,502 14.3%	2,107 28.4%
3 YouTube 검색	11,077 11.7%	929 12.6%
4 채널 페이지	10,222 10.8%	459 6.2%
5 추천 동영상	6,171 6.5%	321 4.3%
6 기타 YouTube 기능	5,089 5.4%	290 3.9%
7 탐색 기능	3,591 3.8%	236 3.2%
8 재생목록	3,247 3.4%	151 2.0%
9 재생목록 페이지	1,559 1.7%	126 1.7%
10 알림	375 0.4%	22 0.3%

[그림 V-25] 좌) 코로나19 이후 유입경로, 우) 코로나19 이전 유입경로

- 코로나19 영향 이전 시기에 사용자가 서울시립미술관의 동영상에 접근한 경로 중 최상위는 유튜브 내 검색을 통한
- 위의 그림에서 지칭하는 외부를 구체적으로 분석하였을 때, 서울시립미술관 동영상의 접근하는 사용자는 두 개의 시기에 극명한 차이를 보임
- 즉, 코로나19 영향이 나타난 시기에 **비대면 교육을 위한 링크들을 통해 사용자들이 동영상에 접근한 것**에 비해, 코로나 19 영향이 나타나기 전 시기의 외부 링크의 비율은 다음과 같음: Twitter(52.3%), Google Search(15.8%), Naver.com(7.9%), Arthub.co.kr(3.2%) 등.

○ 시청자층의 변화

[표 V-24] 코로나19 이후, 이전 시청자 연령층 비교

시청자 연령	코로나19 이후	코로나19 이전
만13-17세	1.0%	-
만18-24세	12.8%	36.3%
만25-34세	31.0%	63.7%
만35-44세	39.4%	-
만45-54세	15.4%	-
만55-64세	0.4%	-
만65세이상	-	-

- 코로나19 이전 시기는 만18세- 34세 연령대가 서울시립미술관 동영상을 조회하는 주요 사용자인 것에 비하여, 코로나에 영향을 받는 시기에는 시청자의 연령대는 비교적 골고루 분포하는 경향을 보임
- 코로나19에 영향을 받는 시기의 만18-24세 연령대가 총 시청자층에서 차지하는 비율은 감소했고, 이에 반하여 새롭게 등장한 연령대인 만35-44세가 가장 높은 점유율을 차지하고 있음
- 이는 비대면 자택 수업을 하는 학생들이 부모의 계정을 통해 동영상을 시청한 것으로 보임

⑤ 빅데이터 분석을 통한 분석 예시

■ 개요

- 조사일자 : 2020년 9월 6일
- 조사대상 : 네이버 블로그
- 분석일자 : 2019년 2월 1일 ~ 2019년 9월 6일 vs 2020년 2월 1일 ~ 2020년 9월 6일
- 조사목적 : 코로나19 확산 이전과 이후에, 온라인 사용자가 서울시립미술관을 어떤 맥락에서 언급하는지 이해하기 위함

[표 V-25] 텍스트(Textom)을 활용한 빅데이터 분석 절차

절차	내용
1) 텍스트 마이닝을 통한 데이터 수집	- 수집키워드: “서울시립미술관”과 함께 반드시 포함하는 단어를 “온라인”으로 설정함 (코로나19의 영향을 측정하기 위함) - 수집된 데이터: 코로나19 이전 시기는 네이버 블로그 포스트 282건, 코로나19 이후 시기는 500건 수집
2) 데이터 정제	- 중복된 내용 제거
3) 데이터 추출	- 시기별 노출 빈도 상위 단어 추출
4) 데이터 분석	- 불필요한 단어 제거 후 워드 클라우드를 통해 가시화

■ 조사결과



[그림 V-26] 서울시립미술관 빅데이터 분석 이미지

- 코로나19 이전 시기에는 전시명 (데이비드 호크니전)이 높게 측정된 것에 비해, 코로나19 이후 휴관 여부 및 대체 관람과 연관된 단어 빈도수가 높게 나타남
- 데이비드 호크니전 외에 서울시립미술관이 진행하는 콘텐츠에 대한 언급은 언급되지 않고 있어, 서울시립미술관에 대한 대중적 인식이 국외 유명작가의 전시를 개최하는 곳에 머무르고 있는 것으로 볼 수 있음
- 이에 따라 서울시립미술관의 자체 기획 콘텐츠의 홍보·마케팅 강화가 요구됨

6

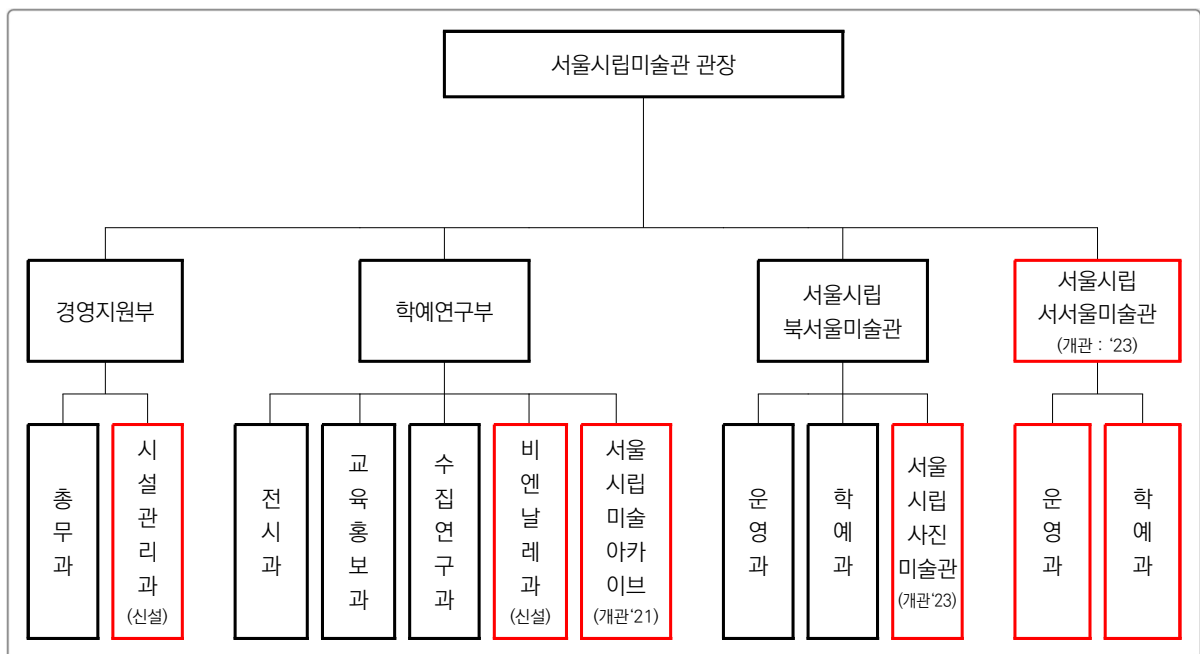
행정

1) 분관 시대의 운영체계 정비

(1) 신규 분관 시대 효율적 운영을 위한 조직 체계 구축

① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 신규 분관 시대를 대비하여 효율적인 미술관 운영을 위해 조직체계의 개편을 인지하고 <중기기본인력운용계획>를 설계 제안하고 있음
- 2021년 신설 예정인 부서는 '시설관리과', '비엔날레과'가 있음
- 시설관리과는 노후화 되어 리모델링을 추진중인 서소문본관을 포함한 기존의 6개 시설과, 2021~2023년 순차적으로 개관예정인 3개의 신규 분관(서울시립 미술아카이브, 서울시립 사진미술관, 서울시립 서서울미술관)을 포함한 총 10개의 시설을 체계적이고 전문적으로 관리하기 위해 신설을 추진함
- 비엔날레과는 2021년 제11회를 맞는《서울미디어시티비엔날레》를 전담하는 조직이 부재한 상태로, 국제적인 비엔날레들과 지속적으로 네트워킹하고 행사의 전문성을 축적하기 위해 신설을 추진함
- 이후 신규 분관 조성 시 1관장 4부(2분관), 12과로의 조정을 계획하고 있음
- 4부는 경영지원부, 학예연구부, 서울시립 북서울미술관(운영부), 서울시립 서서울미술관(운영부)로 계획함
- 서울시립북서울미술관(운영부)에는 서울시립 사진미술관(23년 개관)을 신설을 계획하고 있음
- 본 연구에서는 이와 같은 계획을 바탕으로 다중심 네트워크형 미술관으로서의 개념을 적용하여 서울시립미술관의 권역 별 연계 공간 네트워크를 구축하는 조직도를 단계 별로 제안하고자 함



[그림 V-27] 서울시립미술관의 <중기기본인력운용계획>에 따른 2021~2025년 신규 조직도(안)

② 추진방향

■ 2021년 조직 개편

○ 변경

● 수집연구과 → 수집기획과

- 수집연구과의 기존 업무와 더불어 소장품에 기반한 복합적 동시대성 구현을 위한 업무 분장을 추가 부여 (소장품 기획전 강화 및 상설전 확대 등)

● 비엔날레과 → 국제교류과

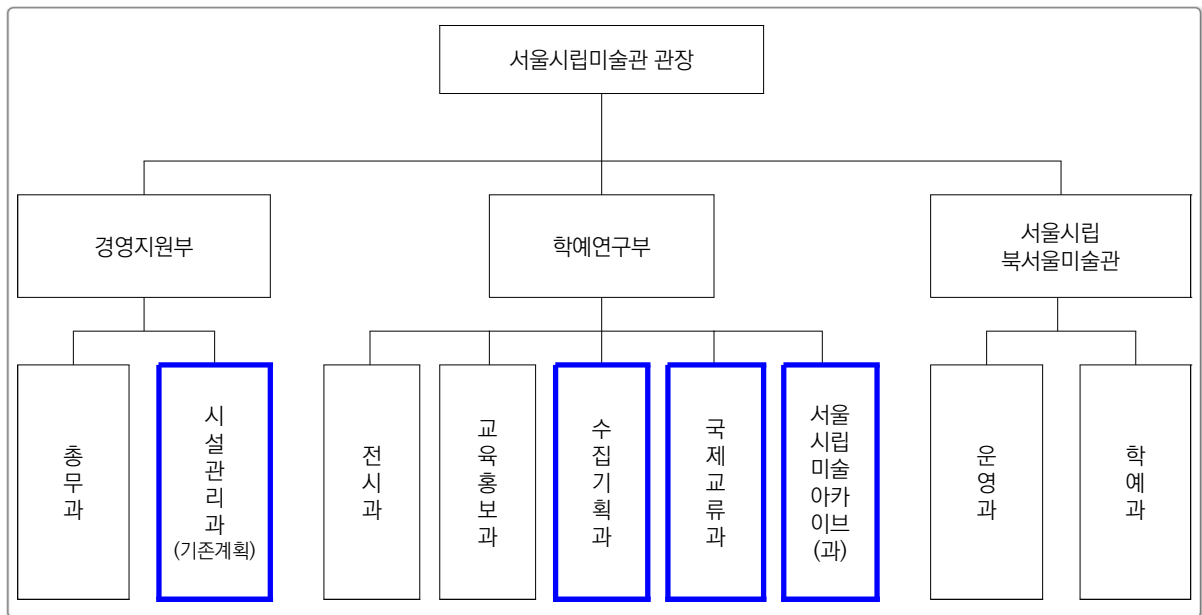
- 기계획된 비엔날레과의 성격에 더하여, 현대미술결작전 개최를 위한 국제교류 업무 담당

○ 신설

● 서울시립 미술아카이브

- 2021년에 개관되는 서울시립 미술아카이브는 학예연구부에 배치하고 서울시립미술관의 학예 연구의 방향성을 설정하는 싱크탱크 기능 부여 (기관·전시의제 연구·개발 등)

○ 조직 개편(안)



■ 2023년 조직 개편

○ 변경

● 전시과 → 전시교육과

- 기존의 교육홍보과에서 교육 기능을 분리하여, 전시과에 편입하여 전시교육과로 명칭을 변경함
- 이를 통해 전시기획 단계에서 연계 교육 콘텐츠 개발의 수월성을 담보하여, 콘텐츠의 질적 제고를 도모함

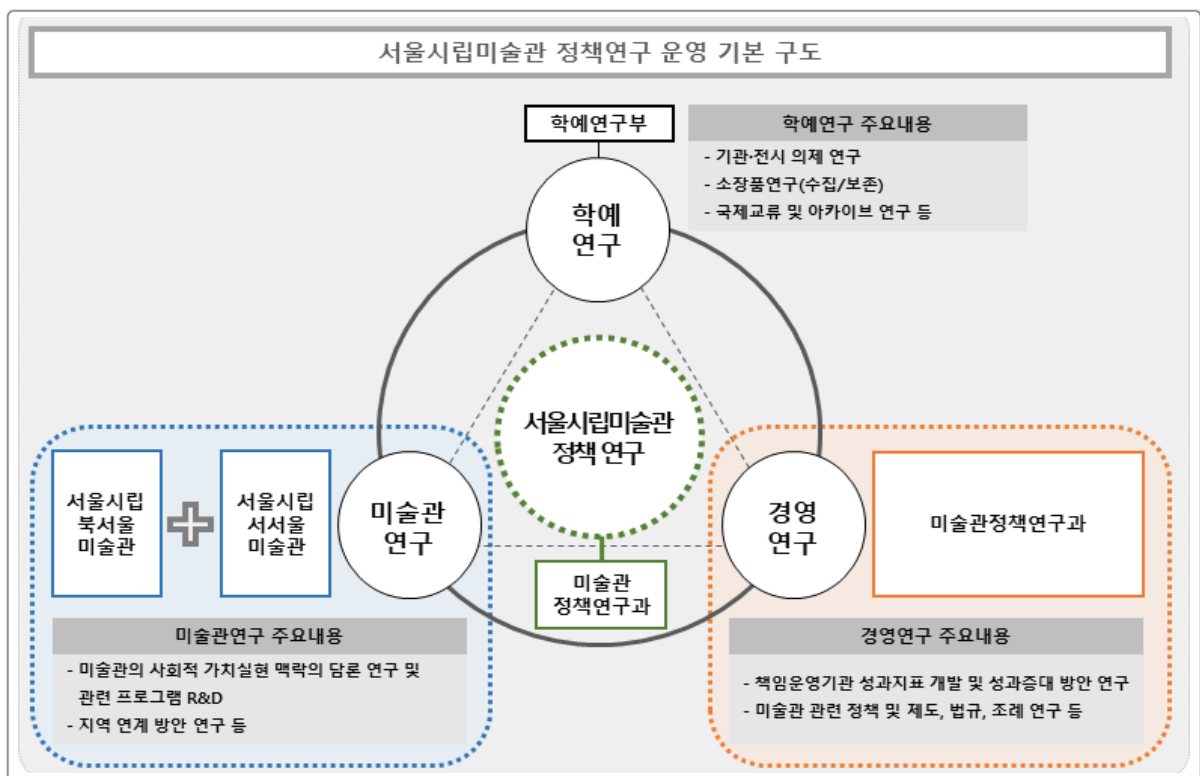
○ 신설

● 소통홍보과

- 기존의 교육홍보과에서 홍보 기능을 분리하여, 경영지원부 내에 소통홍보과를 신설함
- 소통홍보과는 홍보·마케팅 방향 설정 및 홈페이지 및 SNS 관리, 뉴스레터 활성화, 만족도 및 인지도 조사, 관람객 개발 연구, 온라인 콘텐츠 기획·유통을 전담함

● 미술관정책연구과

- 서울시의 박물관·미술관의 양적 확대에 따른 질적 성장의 대내외 수요에 따라, 서울시립 박물관·미술관의 운영모델 검토가 진행되었음. 검토 결과, 서울시 문화본부 내 박물관·미술관 정책 전담부서의 필요성이 제기되었음
- 이에 서울시립미술관은 본청과의 원활한 소통을 통해 서울시립미술관의 정책을 개발할 수 있는 부서 신설이 필요한 상황임
- 서울시립미술관은 경영지원부 내에 ‘미술관정책연구과’를 신설하여 서울시 문화본부와 서울시립 미술관 간의 소통을 매개하고, 학예연구·미술관연구·경영연구를 기반으로 체계적인 중장기 발전 계획 연구를 수행하여 미술관 운영의 실효성을 강화함



[그림 V-28] 서울시립미술관 정책연구 운영 기본 구조

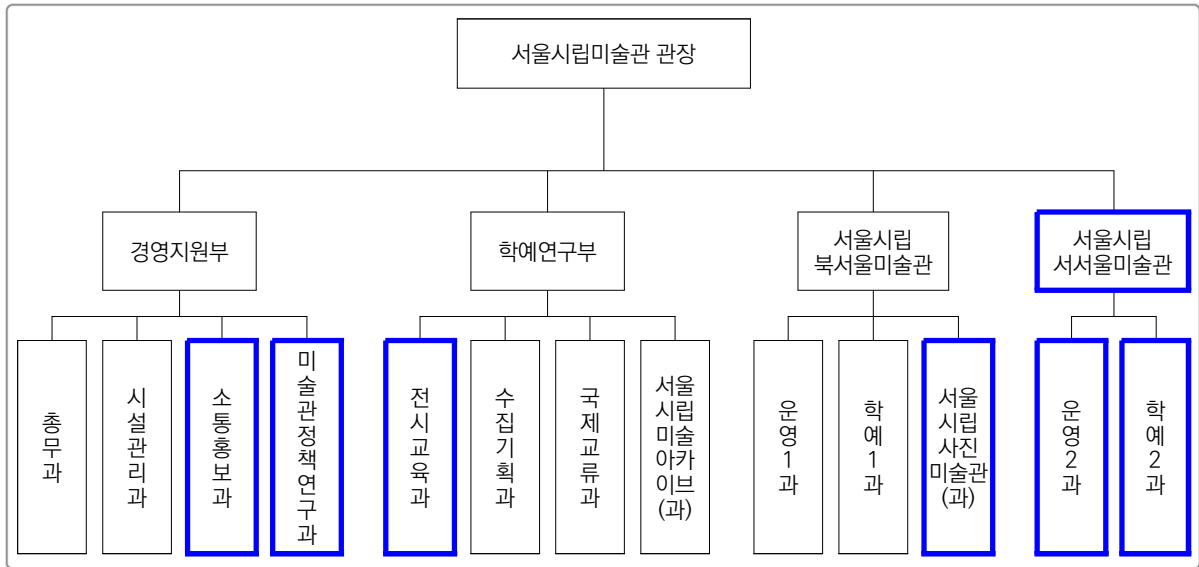
● 서울시립 사진미술관

- 2023년에 개관하는 서울시립 사진미술관은 서울시립 북서울미술관의 산하에 배치하여 동북권역의 미술관 운영의 특성을 강화하고, 서울시립 북서울미술관에서 개최하는 〈서울사진축제〉 기획·운영의 기반을 강화함

● 서울시립 서서울미술관

- 2023년에 개관하는 서울시립 서서울미술관은 서남권역을 아우르는 거점형 미술관으로, 서울시립 북서울미술관과 동일한 위상에 배치하며, 운영과와 학예과를 신설함
- 기존에 학예연구부에서 프로그램을 기획·운영해온 서울시립 남서울미술관 관련 업무를 서울시립 서서울미술관으로 이관하여 서남권역의 특성화 기반을 강화함

○ 조직 개편(안)¹⁴⁾



● 참고 : 서울형 네트워크 미술관을 위한 조직강화

- 서울형 네트워크 미술관으로서 “여럿이 만드는 미래, 모두가 연결된 미술관”의 비전 실현은 부서 간의 역할과 성과구분을 넘어서는, 소통과 협업의 지속성이 담보되는 조직체계에서 가능함. 즉 서울형 네트워크 미술관 운영의 효과와 지속성을 위해서는 부서 별 업무영역을 초월하는 별도의 TF팀 또는 회의기구의 조직이 필수적임
- 서울시립미술관의 네트워크는 권역 기반, 사업 기반 2개 영역으로 구분됨
- 권역 기반 네트워크는 각 권역 별 노드역할을 하는 서소문 본관, 서울시립북서울미술관, 서울시립 서서울미술관이 담당함
- 사업 기반 네트워크는 TF팀 또는 회의기구를 통해 연간의제를 관통하는 핵심사업에 대한 부서 간 연계를 담당함

[표 V-26] 효과적 네트워크를 위한 TF팀 조직 예시

부서명	핵심업무
네트워크 TF팀	- 부서 별 사업계획 및 추진일정 조율 - 사업 기반 네트워크 활성화 · 서울시립미술관의 연간의제를 관통하는 핵심사업에 대한 부서 간 연계협력 추진

14) 신규 분관의 규모와 특성에 맞춰 4급(서울시립 서서울미술관), 5급(서울시립미술아카이브, 서울시립사진미술관) 상당의 분관 조직으로 운영

■ 조직도에 따른 네트워크 기본방향

- 서울시립미술관은 2023년까지의 조직개편을 바탕으로 서울 전역에 펼쳐진 각 분관들을 다음과 같이 네트워크하여 서울형 네트워크 미술관의 비전을 구현함

○ 권역 기반 네트워크 활성화

- 서울시립미술관은 서울의 도심권을 기반으로 분관의 유기적인 연계를 조율하는 모선으로서의 기능을 수행함
- 서울시립 북서울미술관과 서울시립 서서울미술관은 각각 동북권과 서남권 지역에서 지역밀착형 콘텐츠를 개발·운영하여 서울형 네트워크 미술관 구현의 노드 역할을 함

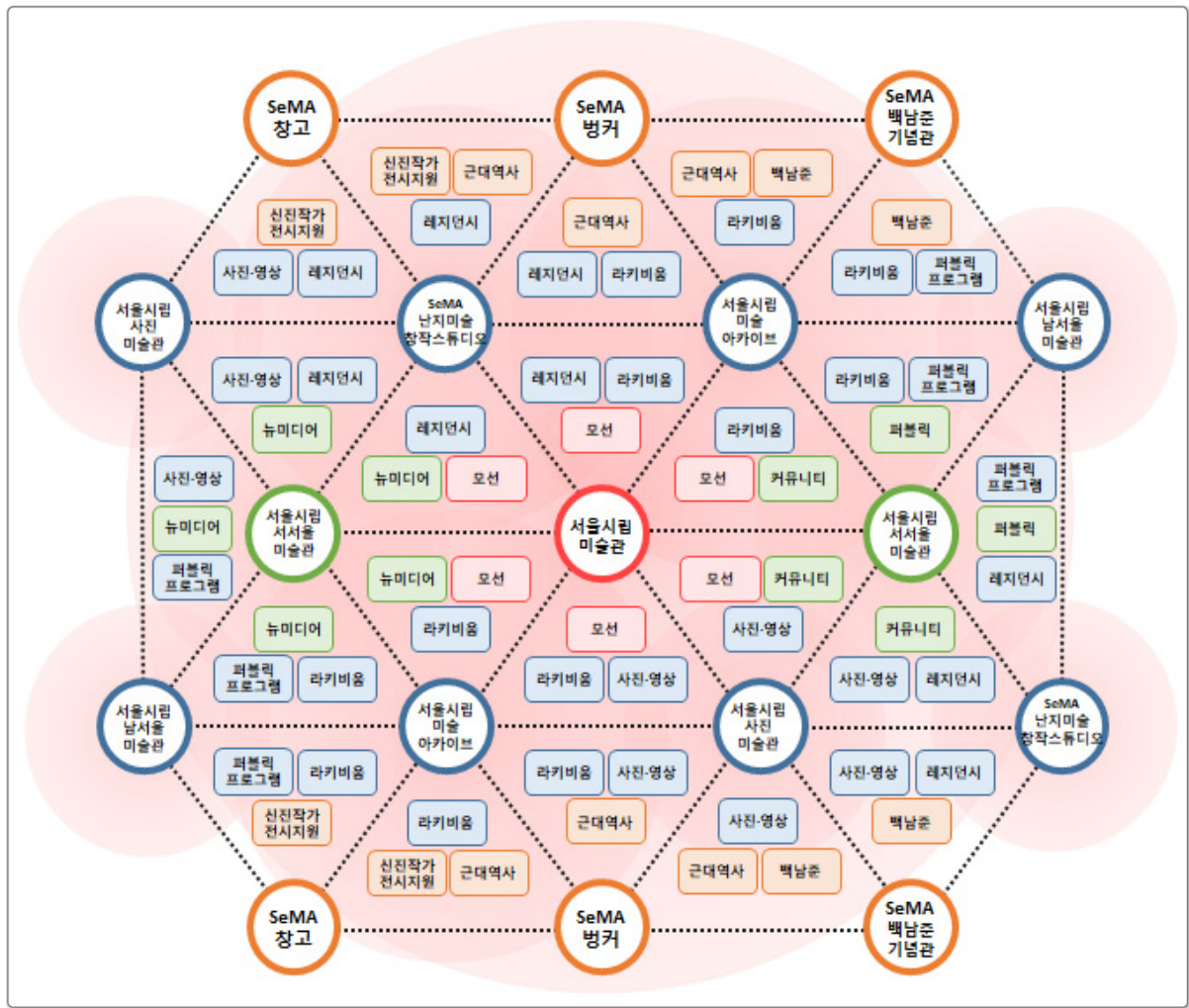
도심권	동북권	서남권
서울시립미술관	서울시립 북서울미술관	서울시립 서서울미술관
서울시립 미술아카이브	서울시립 사진미술관	
SeMA 난지미술창작스튜디오		
SeMA 창고	SeMA 백남준기념관	서울시립 남서울미술관
SeMA 벙커		

○ 사업 기반 네트워크 활성화

- 서울시립미술관은 권역 별 구분에 국한되지 않고 유기적으로·수시로 연계하여 다중심 네트워크로서의 미술관의 가치를 강화함
- 이를 통해 서울시립미술관의 연간의제와 각 분관이 내포하는 주요 성격이 연동하는 핵심사업을 개발하여 서울시립미술관 콘텐츠가 서울 전역을 관통하고, 폭 넓게 확산될 수 있도록 함

[표 V-27] 사업 기반 분관 운영 방안 모델 예시

사업	핵심공간	연계공간
미술창작 삼각지원	SeMA 난지미술창작스튜디오	SeMA 창고 + SeMA 벙커
소장품 상설전시	서울시립미술관	서울시립 북서울미술관 + 서울시립 서서울미술관 + 서울시립 남서울미술관
서울미디어시티 비엔날레	서울시립미술관	각 공간 별 사업추진 특성으로, 대내외 환경변화 및 이슈에 따라 유기적으로 시설연계 추진
아카이브·연구	서울시립 미술아카이브	



[그림 V-29] 사업 기반 분관 운영

③ 기대효과

- 조직 개편을 통해 서울시립미술관의 분관을 유기적으로 연결하는 조직 구현
- 미술관정책연구과 신설을 통해 서울시 문화본부와 서울시립미술관 간의 소통채널을 구축하고, 서울시립미술관 전체를 아우르는 중장기 운영방향 및 신규사업 추진의 필요성 및 타당성의 기반 마련

(2) 서울시립미술관 통합 브랜드 개발

① 현황 및 필요성

- 현재 사용되고 있는 서울시립미술관의 아이덴티티는 '02년 서소문 본관 이전개관 당시 개발·출원된 것으로서, 약 18년이 지난 현재, 노후화 이슈 및 대시민 브랜드이미지 형성과 커뮤니케이션 툴의 효율성 제고의 필요성에 따라 리뉴얼이 요구됨
- 이에 따라 서울시립미술관은 <평창동미술문화복합공간(가칭) 통합브랜드 디자인 개발 사업>을 통해 통합브랜드 디자인을 개발하였으며, 이를 시각화 및 구조화하기 위해 미술관의 중장기 홍보계획을 연동하여 시너지 효과를 모색하고자 함

② 추진방안

■ 통합 브랜드 디자인 구축

○ 디자인 전략

- 서울시립미술관 통합 브랜드 디자인은 '진화하는 연결'을 컨셉으로 '유기적인 디자인, 연결하는 디자인, 반응하는 디자인' 전략을 통해 제작되었음
- 이를 통해 디자인된 새로운 M.I는 총 4,694명의 시민선호도 조사 및 직원선호도 조사, 서울시립미술관 운영자문위원회의 자문을 통해 결정되었음

진화하는 연결 Evolving Connections		
유기적인 디자인	연결하는 디자인	반응하는 디자인
글로벌 네트워크 미술관으로서 연결성을 중심으로 다양성, 미래지향성을 표현하는 유기적 디자인으로 차별화된 이미지 구축	연결의 이미지를 디자인할 수 있는 모듈 중심, 다양한 아이디어를 통해 새로운 형상을 만들어낼 수 있는 시스템	현대미술이 지향하는 실험성, 확장성 가치를 변화하는 인터페이스와 매칭시키는 플렉서블 아이덴티티

 서울시립미술관 SEOUL MUSEUM OF ART	시그니처 (가로형)	 서울시립미술관 SEOUL MUSEUM OF ART
	영문 시그니처 (가로형)	 SEOUL MUSEUM OF ART
	국문 시그니처 (가로형)	 서울시립미술관

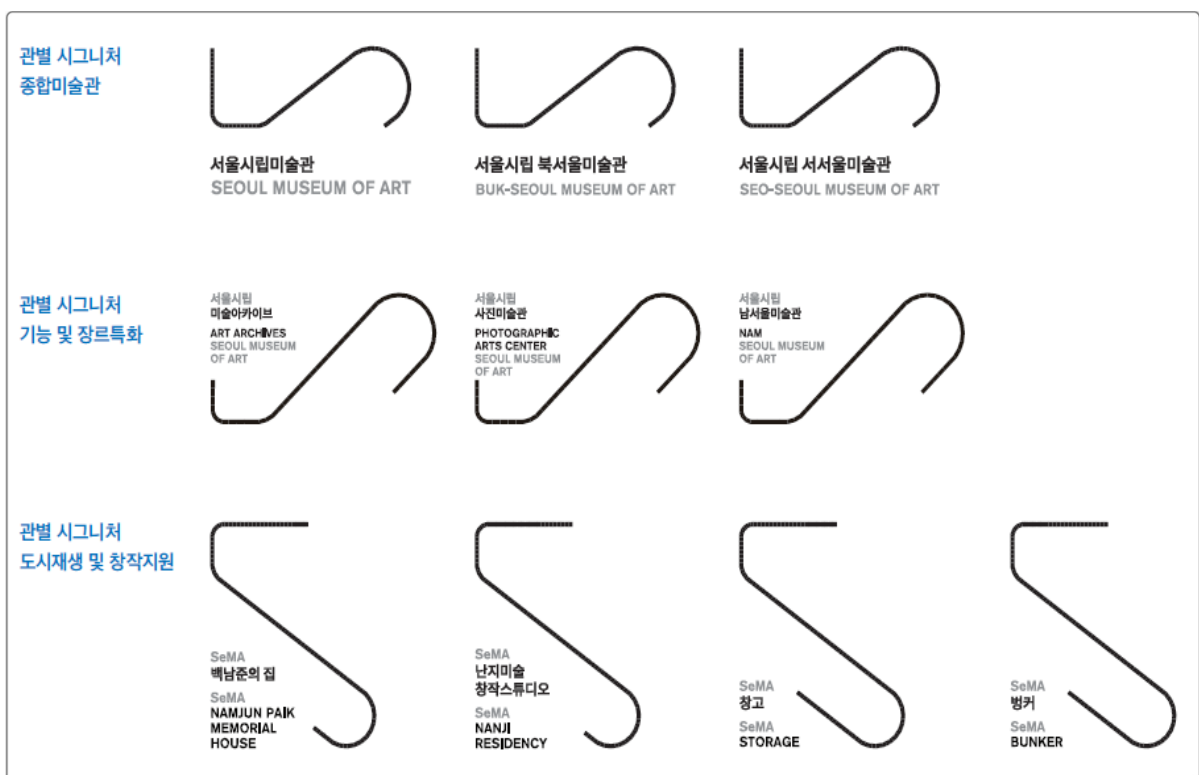
[그림 V-30] 서울시립미술관 시그니처 기본형 및 가로형

○ 통합 브랜드 디자인

- 서울시립미술관이 다수분관체제를 갖추게 됨에 따라 유기적인 심볼을 통해 분관별 캐릭터를 내재한 독자적 아이덴티티를 부여하였으며, 서울시립미술관의 분관 특성화 전략에 따른 유기적 디자인으로 차별화된 이미지를 구축함

[표 V-28] 서울시립미술관 통합 브랜드 디자인 분관별 특징

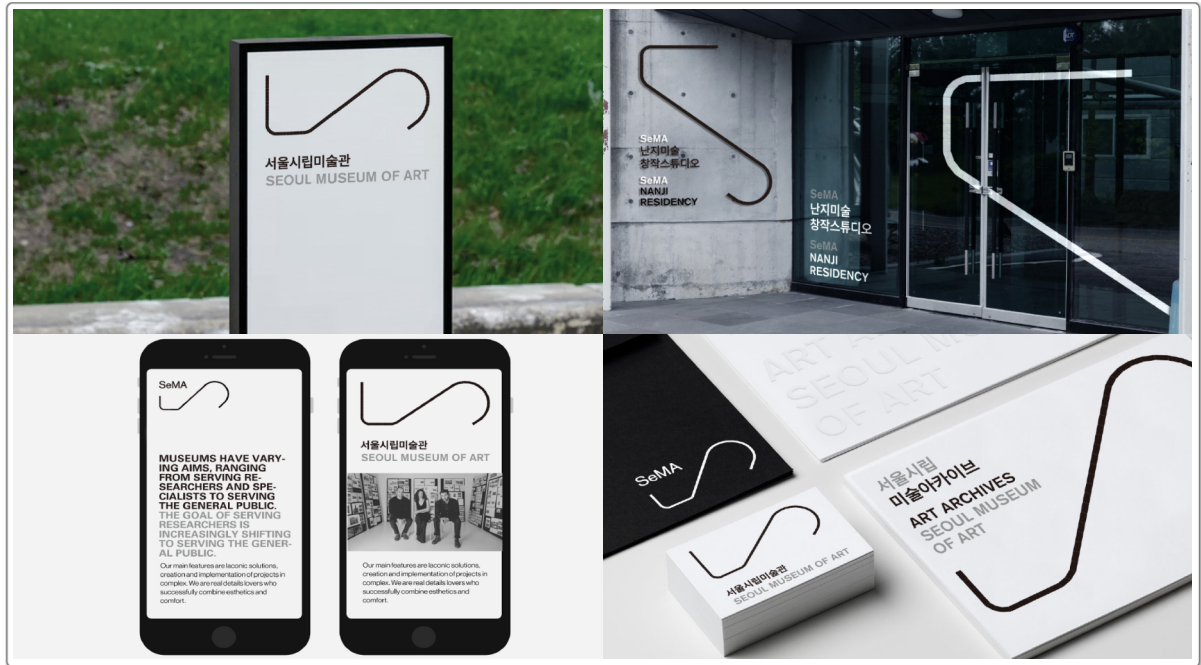
특성화	시설	특징
본관	서소문 본관	서울시립미술관의 시그니처 디자인이며, 기본 심볼로서 작용함
허브	서울시립 북서울미술관	대각선으로 연결되는 선을 통해 종합미술관의 균형감을 시각화
	서울시립 서서울미술관	
기능 및 장르특화	서울시립 미술아카이브	하나의 방향으로 길게 뻗은 형태를 통해 특정 기능과 장르를 형상화
	서울시립 사진미술관	
	서울시립 남서울미술관	
도시재생 및 창작지원	SeMA 난지미술창작스튜디오	넓게 가로지르며 포진하는 형태를 통해 다양한 참여자를 지원하는 역할을 강조
	SeMA 백남준기념관	
	SeMA 창고	
	SeMA 벙커	



[그림 V-31] 서울시립미술관 통합 브랜드 디자인 (메인 시그니처)

○ 통합 브랜드 디자인 적용 방안

- 서울시립미술관은 통합 브랜드 적용 방안으로 사인류, 홍보매체류, 디지털매체류, 사무서식류, 전시운영관련, 기타(디자인 상품) 총 6가지를 제시하고 있음



[그림 V-32] 브랜드 적용 방안 (예시)

- 통합 브랜드의 홍보 전략은 '온라인 및 영상 콘텐츠 미디어', '온라인 (웹/앱기반) 디지털 미디어 프로모션', 'SNS/굿즈 연계 프로모션 기획 시행'을 활용하여 설정할 수 있음
- 특히 서울시립미술관의 통합브랜드를 활용한 영상 콘텐츠를 제작하고 온라인 채널을 통해 홍보함으로써 변화한 브랜드 이미지를 홍보·확산하는 접근을 시도할 수 있음

■ 통합 브랜드 구축에 따른 신규 분관 명칭 정비

- 서울시립미술관은 <평창동미술문화복합공간(가칭) 통합브랜드 디자인 개발 사업>을 통해 분관의 명칭을 정비를 시도함
- 정비 대상으로는 개관을 앞두고 있는 '서울시립 서서울미술관', '서울시립 사진미술관'과 'SeMA 백남준기념관'으로 나타남
- 서울시립 서서울미술관의 경우 서울시립 북서울미술관과 함께 같이 권역을 대표하는 허브 미술관으로서, 미술관의 위상과 역할에 부합하는 명칭이 설정된 것으로 판단됨
- 서울시립 사진미술관은 국내 최초 한국 근현대 사진예술 전문 공립미술관으로서 근현대 사진예술사 정립 및 시각문화유산 보존 및 미디어 교육기반시설의 역할을 부여받고 있음. 이에 따라 서울시립 사진미술관의 명칭 설정 역시 적합하다고 하겠음
- 다만 기존의 '백남준기념관'이 'SeMA 백남준의 집'으로 제안되었는데, 해당 공간은 백남준의 실제 가옥이 아닌 집터에 새롭게 조성된 공간으로 실제 백남준의 집으로 오해를 야기할 수 있어 재고의 여지가 있음

■ 통합브랜드 디자인 홍보전략

○ 티저 및 홍보영상 제작 및 유통

- M.I 티저 및 홍보 영상은 다음 사례를 참고하여, 서울시립미술관 미션 및 본관과 분관과의 유기적 연계성을 포함하는 내용이 되도록 함
- M.I 영상은 몽크뮤지엄과 같이 다양한 관객의 주목을 이끌 수 있는 영상미를 가져야 함
- M.I가 차용하는 개념인 C.I를 구성하는 요소인 VI(시각적 통일성) 외, MI(정신적 통일성), BI(행동양식의 통일성) 역시 고려되어야 함
- 이를 바탕으로 제작된 통합브랜드 디자인 티저 및 홍보영상은 홈페이지, SNS, 유튜브 채널을 통해 유통하여 신규 브랜드 이미지를 홍보·확산함

● 주요 사례

기관명	내용
Munch Musuem	- 2020년 5월 20일, 몽크뮤지엄은 New Visual Identity를 영상으로 제작하여 홍보를 전개한 바 있어 참고할 만한 사례가 됨 - 몽크뮤지엄의 독특한 건물 형태를 표상하는 이미지 바탕의 리뉴얼된 M.I를 영상을 통해 가시화함 (M.I 다매체 적용 제시) - 영상의 속도감과 색상을 통해 시청자의 관심 유발함



[그림 V-33] 몽크뮤지엄 VI 홍보 영상 이미지

■ 통합브랜드 디자인 공표 로드맵 신규 제안

- 새롭게 개발된 통합브랜드를 서울시립미술관의 10개 시설(신규 분관 포함) 전체에 일괄 적용하는 것은 현실적으로 어려움이 있음. 이에 따라 향후 사업 운용 계획과 연계하여 순차적으로 적용, 브랜드 공표의 지속성과 반복성을 통해 시민에게 이미지를 각인할 수 있도록 함
- 우선적으로 2021년 예정되어있는 서울시립 미술아카이브 개관시기에 맞추어 ‘유기적, 연결하는, 반응하는’ 디자인 컨셉을 가진 MI를 공표함
- 동시에 브랜드 영상을 통합하여 새로 제시함으로써, 브랜드 홍보의 임팩트를 강화하고 시민들이 인식할 수 있는 계기를 마련함

- 이후 2022년 1월 오픈을 목표로 하는 서울시립미술관 통합 홈페이지에 새로운 MI를 적용하여 분관 특성화에 따라 유기적으로 변형되는 브랜드 이미지를 인식할 수 있도록 함
- 오프라인 공간에서는 서울시립미술관의 본관, 허브미술관, 도시재생 및 창작지원 분관, 기능 및 장르특화 미술관 순으로 공표를 진행할 수 있으며, 서울시립 서서울미술관 및 서울시립 사진미술관의 개관 일정과 연계하여 MI를 공표할 수 있도록 하여 시의성을 확보함
- 공표 일정에 따라 통합 브랜드 프로모션 캠페인을 진행하면서 통합브랜드 홍보의 지속성을 담보함

[표 V-29] 통합브랜드 디자인 공표 로드맵 (예시)

시점	내용	방식 및 전략
2021 (4/4분기)	서울시립 미술아카이브 개관에 맞춘 M.I 리뉴얼 공표	- (영상1) 통합 M.I 티저 및 홍보영상 제작 및 배포 - 해당 내용을 Youtube, SNS, 뉴스레터, 카드뉴스, 미디어 홍보자료 등의 배포로 적극 홍보 - 이미지를 적용한 기념품 제작, 캠페인을 통해 홍보 - 서울시립 미술아카이브 사이니지 시스템 정비 및 모든 매체 적용
2022년 (1/4분기)	통합 홈페이지 M.I 공표	- 통합 홈페이지 오픈 시 본관 및 분관별 시그니처 적용
2023 (2/4분기)	서울시립 사진미술관 개관과 동시에 해당 미술관 M.I 공표	- 서울시립 사진미술관 사이니지 시스템 정비 및 모든 매체 적용
2023 (3/4분기)	서울시립 서서울미술관 개관과 동시에 해당 미술관 M.I 공표	- (영상2) 허브 미술관 M.I 티저 및 홍보영상 제작 및 배포 - 서울시립 북서울미술관 사이니지 시스템 정비 및 모든 매체 적용 - 서울시립 서서울미술관 사이니지 시스템 정비 및 모든 매체 적용
2024 (2/4분기)	기능 및 장르 특화 분관 M.I 공표	- (영상3) 기능 및 장르특화 미술관 M.I 티저 및 홍보영상 제작 및 배포 - 서울시립 남서울미술관 사이니지 시스템 정비 및 모든 매체 적용
2025 (1/4분기)	도시재생 및 창작지원 분관 M.I 공표	- (영상4) 도시재생 및 창작지원 미술관 M.I 티저 및 홍보영상 제작 및 배포 - 4개 분관 사이니지 시스템 정비 및 모든 매체 적용

③ 기대효과

- 통합브랜드 홍보를 위해 티저 및 홍보영상을 제작하고 온라인 채널을 통해 유통하여 시민들의 인지도 제고
- 통합브랜드 디자인 공표 로드맵을 통해 반복성, 지속성을 확보하여 통합브랜드 홍보의 임팩트를 강화

(3) 서울시립미술관 통합 홈페이지 재구축

① 현황 및 필요성

- 현재 서울시립미술관 홈페이지는 반응형 웹으로 구축되어 있어 PC 및 모바일에서 유연하게 접근이 가능하며, 서울시립미술관 소개, 서울미디어시티비엔날레, 서울사진축제, 온라인 전시와 더불어 본관 및 모든 분관과 관련한 전시, 행사, 교육 등의 정보를 제공함
- 또한 소장품 온라인 아카이브를 통해 서울시립미술관의 소장품을 홈페이지 이용자와 공유하며, 서울시립미술관 자체 출판물을 온라인화하여 아카이빙함
- 난지미술창작스튜디오의 경우 특화 홈페이지를 별도로 구축하여 입주, 입주자, 레지던시 프로그램 등의 상세정보를 제공함. 또한 2021년 개관예정인 서울시립 미술아카이브를 위한 특화 홈페이지를 개설하여 미술관 아카이브 서비스를 제공할 예정에 있음
- 1식의 가상서버 내 시립미술관 홈페이지 및 난지미술창작스튜디오 두 서버로 구성되어 있는 현재 홈페이지는 대량의 서비스 처리가 어려운 제품군이나, 행정안전부의 웹사이트 총량제에 따라 신규 분관을 포함한 모든 분관의 통합이 불가피함
- 이에 따라 나뉘어 있는 미술관의 홈페이지를 통합하여 일관성 및 접근성을 갖추고, 신규 분관 구축으로 인한 콘텐츠 확대에 따른 소프트웨어의 변경을 통해 원활한 정보제공 및 안정적인 운영을 이룰 수 있도록 하여 이용자 신뢰도를 강화함

[표 V-30] 서울시립미술관 홈페이지 운영 현황

구분	시립미술관 홈페이지	난지미술창작스튜디오 홈페이지	서울시립 미술아카이브 홈페이지 (‘21년 오픈 예정)
운영부서	시립미술관		문화본부 문화시설추진단
도메인	sema.seoul.go.kr	semananji.seoul.go.kr	미발급
구축연도	2017년		2020년 구축 중
주요 서비스	① 7개 미술관 기본정보 및 전시·교육· 행사 등 안내 ② 소장품, 연구출판자료 안내	레지던시 프로그램	미술관 아카이브 서비스

② 추진방안

■ 온라인 미술관 지식정보플랫폼 기반 구축

- 서울시립 미술아카이브 개관에 따른 ‘지식정보플랫폼’으로서의 미술관 위상 강화에 따라 온라인 미술관 지식정보플랫폼을 구축하여 온·오프라인에서 동시에 역할을 수행할 수 있도록 함
- 소장품관리시스템, 도서관리시스템, 아카이브관리시스템, 도슨팅 앱 등을 연계하여 미술관과 관련한 모든 접근이 가능하도록 구성하는 것을 통해 통합 홈페이지로서의 기능을 담보함

■ 홈페이지 일원화를 통한 대시민 접근성 제고

- 현재 분리되어있는 서울시립미술관 홈페이지와 난지미술창작스튜디오 홈페이지를 흡수하여 통합하고, 별도 홈페이지 구축을 계획하고 있는 서울시립 미술아카이브 홈페이지는 도메인 통합을 이루어 서울시립미술관 홈페이지 내에 전체 분관에 대한 온라인 정보 접근이 가능하도록 설계함
- 이를 통해 통합 홈페이지 서브디렉토리에 멀티사이트를 구축하여 분관별 특성을 드러내어 각 시설에서 진행되는 프로그램 및 콘텐츠에 이용자가 쉽게 접근하고 인식할 수 있도록 함
- 또한 기존 홈페이지와 같이 영문, 중문, 일문 번역 홈페이지를 구축하여 외국인 방문자의 접근성을 확보하고 웹접근성을 강화하여 누구나 서비스를 이용할 수 있도록 홈페이지를 구축함

[표 V-31] 서울시립미술관 홈페이지 통합 방향

구분		시립미술관 홈페이지	난지미술창작스튜디오 홈페이지	서울시립 미술아카이브 홈페이지 (‘21년 오픈 예정)
운영부서		시립미술관		문화본부 문화시설추진단
도메인		sema.seoul.go.kr	semananji.seoul.go.kr	미발급
구축연도		2017년		2020년 구축 중
주요 서비스		① 7개 미술관 기본정보 및 전시·교육·행사 등 안내 ② 소장품, 연구출판자료 안내	레지던시 프로그램	미술관 아카이브 서비스
운영 서버	서버 구성	1식의 가상서버에 각 웹/와스서버 1식 운영 〈가상서버〉 시립미술관용 WEB/WAS서버 난지미술관용 WEB/WAS서버		4식의 가상서버에 웹서버 2식, 와스서버 2식 이중화 구성
				〈가상서버1〉 WEB 서버1 〈가상서버2〉 WEB 서버2 〈가상서버3〉 WAS 서버1 〈가상서버4〉 WAS 서버2
통합방식		홈페이지 통합		도메인 통합

③ 기대효과

- 서울시립미술관 분관의 브랜드 인지도 강화
- 안정적인 서버 환경을 제공하여 이용자의 신뢰도 강화
- 오프라인과 차별화된 온라인 콘텐츠 제공으로 접근성 확보
- 홈페이지 접근성 개선 및 콘텐츠 다양화를 통해 홈페이지 이용자 만족도 제고

(4) 서울시립미술관 증축, 리노베이션 추진

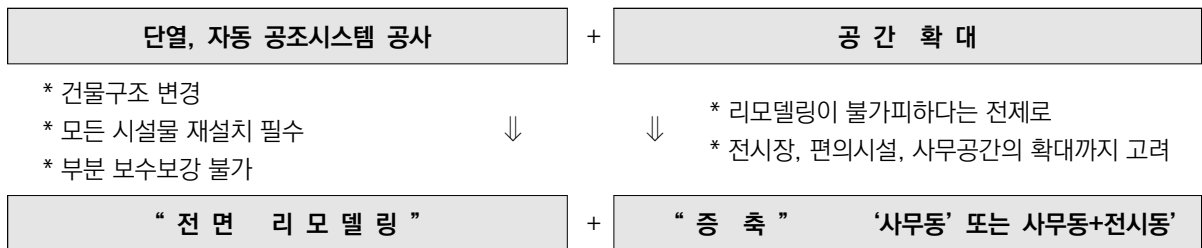
① 현황 및 필요성

- 서울시립미술관은 건축물 단열 미비, 결로현상으로 인해 전시작품 훼손사고, 시민안전 위협의 문제가 지속 발생해왔음
- 이와 함께 자동 공조시스템 부재로 인해 전시환경(항온항습) 국제규격 미달과 전시장, 시민 편의시설 등이 부족한 상황으로 공간 확대 필요한 상황임

② 추진방안

■ 서울시립미술관 전면 리모델링 추진

- 서울시립미술관은 단열, 자동공조 시스템 공사를 위해 건물 구조 변경과 모든 시설물을 재설치 해야함에 따라 부분 보수보강은 불가능하여 전면 리모델링이 요구됨
- 이와 함께 대규모 국제예술행사 개최 및 시민의 편의시설 이용 불만족도에 따라 공간 증축이 필요함



■ 리모델링 추진 기본방향

- 시민 다수가 찾는 공공건축물로서 안전성 확보 최우선 고려
 - 단열재 추락, 고드름 낙하 등 시설 및 건축구조 문제로 인한 시민 위협요소 제거
- 관람 및 이용 편의를 위한 환경 조성
 - 장애인을 위한 물리적 접근성 개선
 - 휴게시설, 퍼블릭 프로그램 공간, 아트숍 및 카페 등 편의시설 확대
- 국제규격의 공조설비 설치
 - 해외유명 작품 유치, 국제 전시 개최를 위한 전시환경 마련
- 공사 시행기간에 미술관 운영 공백 최소화
 - 신규 분관 개관 시점에 맞추어 공사가 진행되도록 일정 계획수립 및 추진

③ 기대효과

- 도심의 서울시 대표 미술관으로서 안전하고 쾌적한 관람환경 제공
- 시민요구를 충족하는 프로그램, 편의시설 제공을 통해 만족도 제고
- 전 세계 관람객이 찾는 대규모 예술행사를 개최할 수 있는 국제규격의 시설을 갖추어 명실상부한 문화도시 서울의 미술관으로서의 역할 수행

(5) 작가사례비 및 제작비 지원을 위한 전문인력 확보

① 현황 및 필요성

- 문화체육관광부는 예술가 권익 보호에 대한 인식의 변화와 이를 반영한 정책의 일환으로 <2019년 미술창작 대가기준(안)>을 발표함
- 그러나 문체부가 제시한 미술창작 대가기준(안)에 대한 현장의 문제 제기가 존재한 바 있으며, 미술창작 대가기준(안)에도 각 전시기관의 자체 기준으로 지급해도 관계없음을 명시하고 있어 서울시립미술관이 자체적으로 대가 기준을 설정이 필요한 상황임
- 이에 서울시립미술관은 창작대가비 지급을 위한 <SeMA 기준(안)>을 수립하였으며, 이를 통해 동시대 미술의 창작 과정과 행정 및 세법 등 제도를 현실적으로 반영한 지급체계를 마련하고자 함
- 현재 제시된 <SeMA 기준(안)>은 전시뿐만 아니라 미술관이 주최하여 운영하는 일체의 학예 사업을 위해 필요한 창작 활동(작품의 제작/제공, 전시 및 프로그램 기획/구성, 매개 등)을 위한 창작 아이디어, 용역 등을 제공한 작가, 기획자, 디자이너 등에게 지급하는 대가로서, 크게 참여비, 사례비, 제작(지원)비로 구분함
- 이와 같은 예술인들에 대한 대가 지급이 안정적으로 추진되기 위해서는 회계 분야의 전문인력 확보가 전제되어야 될 필요가 있음

[표 V-32] <SeMA 기준(안)>

구분		내용 및 지급 방식
참여비	개념	- 미술관이 주최하는 전시 및 프로그램 등에 '초대'된 창작자(개인/팀)에게 지급되는 비용이다. * (매매계약을 통해 저작물 사용(배포권)에 동의한) 미술관 소장품을 전시하는 작가의 경우에는 제외한다.
	지급 기준 및 방식	- 500,000원 팀/개인 구분 없이 일괄 지급 - 사업 개최 후 15일 이내 지급
사례비	개념	- 미술관이 주최하는 전시 및 프로그램 등을 위해 창작 활동(작품 제작 및 기획 등)을 하는 창작자(개인/팀)에게 지급되는 인건비 성격의 비용이다. 단, 구작을 변형 없이 그대로 제공하는 창작자의 경우에는 제외한다.
	지급 기준 및 방식	- 기획전시(사무관리비) 예산대비 10~15% 산정 후 예산 내에서 기획자와 창작자 간의 조정 - 개최 후 15일 이내 지급
제작 (지원)비	개념	- 창작물을 제작하기 위하여 필요한 실경비(재료비, 보조인건비 등)이다.
	지급 기준 및 방식	- 창작 활동 계획서를 토대로 전문가 심의 후 그 결과에 따라 지급 - (세부) 계약서 체결 후 15일 이내 지급

② 추진방안

■ 〈SeMA 기준(안)〉 추진을 위한 회계 분야 전문인력 확보 필요

- 서울시립미술관의 〈SeMA 기준(안)〉을 안정적이고 지속적인 추진을 위해서는 전문적인 회계 지식을 보유한 전문인력의 확보가 전제되어야 함
- 예술인들에 대한 금전적 지원을 학예인력들은 미술관의 콘텐츠·프로그램 기획과 운영을 통해 미술관 운영의 질적 가치를 증대하는 데 전문성을 지닌 인력으로 예술인들에게 금전적 대가를 지급하는 사업을 안정적으로 관리하기에는 관련 업무에 대한 낮은 전문성을 지니고 있을 뿐만 아니라 업무 부담이 높음
- 이에 따라 회계 관련 분야에 대한 전문인력을 확보하여 〈SeMA 기준(안)〉을 안정적으로 추진하는 것이 필요함

③ 기대효과

- 회계 관련 전문인력 확보를 통해 〈SeMA 기준(안)〉의 안정적인 운영으로 예술인 활동 대가 지급의 선도성과 예술가 권익 보호에 기여

서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구

VI

중장기 사업 추진 일정

1. 영역별 추진 일정
2. 단계 별 추진일정



VI

중장기 사업 추진 일정

1

영역별 추진 일정

영역	전략과제	핵심사업	일정				
			21	22	23	24	25
도시	국제교류 및 네트워크 강화	국제교류 정책기조 및 전략 수립					
		전시·인적·기관 교류를 통한 국제교류 활성화	지속사업				
	미디어에 기반한 도시공간의 확장	온라인·디지털 콘텐츠 개발·유통 확대					
		〈서울미디어시티비엔날레〉의 국제적 위상 제고	지속사업				
지역	분관의 유기적 운영체계 구축	특성화에 따른 분관 별 포지셔닝 강화	지속사업				
		외부 협력·연계 프로그램 지속 강화					
	지역 문화자원 연계 활성화	지역사회와 소통하는 커뮤니티 프로그램 개발	지속사업				
당대	학예연구 및 기획역량 강화	연구 분야 확대 및 기능 강화					
		의제설정을 통한 학예연구·기획체계 확립	지속사업				
		걸작전의 브랜드화를 위한 운영 규정 제정 및 매뉴얼 수립					
	소장품에 기반한 복합적 동시대성 구현	소장품 수집정책 강화					
		소장품 기획전 강화 및 상설전 확대 운영					
공공	포용적 가치 실현 콘텐츠 운영	포용적 관점의 퍼블릭 프로그램 기반 마련					
		시민 참여를 확대하는 퍼블릭 프로그램 운영					
	관람객 개발 연구	만족도 조사에 기반한 관람객 연구	지속사업				
		온라인 채널 및 빅데이터 분석을 통한 온라인 관람객 연구	지속사업				
행정	분관시대의 운영체계 정비	신규 분관 시대 효율적 운영을 위한 조직 체계 구축					
		서울시립미술관 통합 브랜드 개발					
		서울시립미술관 통합 홈페이지 재구축					
		서울시립미술관 증축, 리노베이션 추진					
		작가사례비 및 제작비 지원을 위한 전문인력 확보					

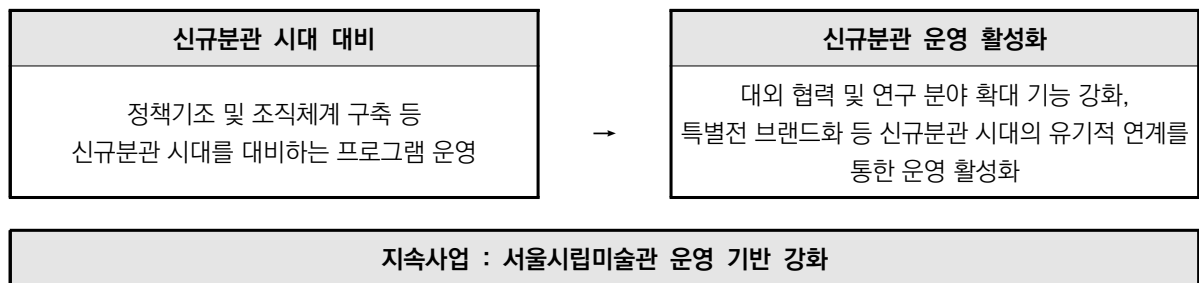
2

단계 별 추진일정

(1) 개요

- 영역 별 추진 일정을 단계 별로 구분했을 때, ‘지속사업’, ‘신규분관 시대 대비’, ‘신규분관 운영 활성화’로 구분할 수 있음
- 지속사업의 경우 서울시립미술관의 중장기 진흥을 위한 핵심 사업으로, 연차의 구분 없이 지속적으로 추진하여 미술관의 운영 기반을 강화하는 역할을 함
- ‘신규분관 시대 대비’는 2021년부터 2023년까지 분관시대를 대비하기 위한 운영체계를 강화하여 장기적인 안정성을 도모하는 방향을 마련하는 역할을 하며, ‘신규분관 운영 활성화’는 10개 분관의 조성 이후 유기적으로 연계 운영을 활성화하기 위한 사업으로 구분됨

[표 VI-1] 단계별 추진일정 주요 방향



(2) 지속사업 : 서울시립미술관 운영 기반 강화

영역	전략과제	핵심사업	일정				
			21	22	23	24	25
도시	국제교류 및 네트워크 강화	전시·인적·기관 교류를 통한 국제교류 활성화	지속사업				
	미디어에 기반한 도시공간의 확장	〈서울미디어시티비엔날레〉의 국제적 위상 제고	지속사업				
지역	분관의 유기적 운영체계 구축	특성화에 따른 분관 별 포지셔닝 강화	지속사업				
	지역 문화자원 연계 활성화	지역사회와 소통하는 커뮤니티 프로그램 개발	지속사업				
당대	학예연구 및 기획역량 강화	의제설정을 통한 학예연구·기획체계 확립	지속사업				
공공	관람객 개발 연구	만족도 조사에 기반한 관람객 연구	지속사업				
		온라인 채널 및 빅데이터 분석을 통한 온라인 관람객 연구	지속사업				

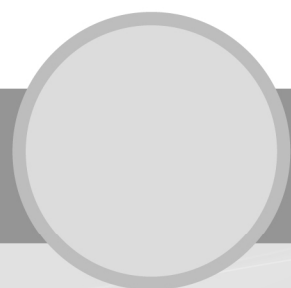
(3) 1단계(2021~2023년) 신규분관 시대를 대비하는 프로그램 운영

영역	전략과제	핵심사업	일정				
			21	22	23	24	25
도시	국제교류 및 네트워크 강화	국제교류 정책기조 및 전략 수립					
	미디어에 기반한 도시공간의 확장	온라인·디지털 콘텐츠 개발·유통 확대					
당대	소장품에 기반한 복합적 동시대성 구현	소장품 수집정책 강화					
공공	포용적 가치 실현 콘텐츠 운영	포용적 관점의 퍼블릭 프로그램 기반 마련					
행정	분관시대의 운영체계 정비	신규 분관 시대 효율적 운영을 위한 조직 체계 구축					
		서울시립미술관 통합 브랜드 개발					
		서울시립미술관 통합 홈페이지 재구축					
		서울시립미술관 증축, 리노베이션 추진					
		작가사례비 및 제작비 지원을 위한 전문인력 확보					

(4) 2단계(2023년~2025년) : 신규분관 시대의 유기적 연계를 통한 운영 활성화

영역	전략과제	핵심사업	일정				
			21	22	23	24	25
지역	지역 문화자원 연계 활성화	외부 협력·연계 프로그램 지속 강화					
당대	학예연구 및 기획역량 강화	연구 분야 확대 및 기능 강화					
		갈작전의 브랜드화를 위한 운영 규정 제정 및 매뉴얼 수립					
	소장품에 기반한 복합적 동시대성 구현	소장품 기획전 강화 및 상설전 확대 운영					
공공	포용적 가치 실현 콘텐츠 운영	시민 참여를 확대하는 퍼블릭 프로그램 운영					

서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구



참고 문헌



참고문헌

[학술·학위논문]

- 박신의·장웅조·이민하(2020), 사회적 배제의 인식과 극복으로서의 ‘포용적 문화예술교육’을 위한 시론적 연구,
 김승혁·유민우·이선재(2019), 지구온난화에 따른 이상기후의 변화, 한국환경교육학회 학술대회 자료집, 338-343
 신상철(2019), 뮤지엄 브랜드화 정책과 소장품 운영 방식의 변화-구겐하임 빌바오 미술관과 루브르 아부다비
 사례를 중심으로, 한국박물관학회
 양연경(2017), 스마트 미디어 기반의 온라인 미술관 예술 감상 프로그램 콘텐츠 개발 사례 연구, 한국IT서비스
 학회지, 6(1), 139-162
 이연주(2017), 미술관 온라인 플랫폼의 비전, 미션, 사용자 소통과 교류행위에 관한 연구 : 테이트 갤러리를 통한
 시사점
 이연주(2017), 미술관 온라인 플랫폼의 사례분석을 통한 커뮤니케이션 역량 연구 Tate, MoMA, MMCA, SeMA를
 중심으로
 이연주(2018), 미술관 벽 밖의 디지털 경험 : 국립현대미술관과 서울시립미술관의 온라인 플랫폼 사용자 설문조사를
 통해 본 경험에 대한 인식과 현황
 최정은·김연(2019), 뮤지엄 유튜브(YouTube) 채널과 콘텐츠 현황 분석 및 활용방안 연구 = A Study on the
 Current Status and Utilization of YouTube and Contents of Museum

[연구보고서]

- 서울시립미술관(2011), 『서울시립미술관 중장기 발전전략 수립 연구』
 서울특별시(2014), 『평창동 문화복합시설 건립 타당성조사 및 기본계획 수립』
 서울특별시(2015), 『서울사진미술관 건립 타당성조사 학술용역』
 서울특별시(2016), 『서서울미술관 건립 타당성조사 용역』

[정책자료]

- 기획재정부, 「한국판 뉴딜 종합계획」
 문화체육관광부, 「새 예술정책(2018~2022)」
 문화체육관광부, 「미술진흥 중장기 계획(2018~2022)」

문화체육관광부, 「박물관 및 미술관 진흥 중장기 계획(2019~2023)」

서울특별시, 「비전2030, 문화시민도시 서울」

서울특별시, 「공공혁신 5대 비전」

서울특별시, 「서울예술인플랜」

[간행물]

명수정(2019), 국제사회의 기후변화 및 재난재해 논의 동향, 국토, 6-14

양지연(2020), 시각예술 분야의 온라인 문화예술교육 현황과 과제, 한국문화예술교육진흥원, 문화예술교육 이슈 분석 1호, 13-18.

채건호(2010), 「퍼블릭 큐레이팅, 퍼블릭 서베이와 참여 미술관 소셜 태깅 활용한 미술관 운영전략」, 『예술경영』 vol.4, 326-331.

[웹사이트]

구겐하임미술관, guggenheim.org

국립현대미술관, www.mmca.go.kr

국제박물관협의회(ICOM), icom.museum

대구미술관, artmuseum.daegu.go.kr

루브르박물관, louvre.fr

마니페스타, manifesta.org

문화체육관광부, 문화예술 코로나19 지원, <https://covid19.artnuri.or.kr/>

부산시립미술관, art.busan.go.kr

사비나미술관, www.savinamuseum.com

서울문화재단, www.sfac.or.kr

서울시립미술관, www.sema.seoul.go.kr/

스톡홀름 현대미술관, <https://www.modernamuseet.se/>

아트바젤, www.artbasel.com

한국박물관협회, www.museum.or.kr

서울시립미술관 중장기 진흥계획 수립 연구

발 행 일 2020년 12월

발 행 처 서울시립미술관

연구 기관 경희대학교 문화예술경영연구소

서울특별시 동대문구 경희대로 26 오비스홀 105호

Tel. 02-961-9211

