

기획과제 Special challenges

Vol. 2021_02

창원시립마산문신미술관 운영 활성화 방안 연구

정 오 현



창원시정연구원

연구진

연구책임 정오현 연구위원

연구보조 김도희 전문연구원

연구심의위원

이병훈 창원대학교 교수

송성안 경남대학교 교수

요약문

- 세계적으로 도시에서 발생하고 있는 다양한 사회적 문제들을 해결하고, 도시의 지속적인 성장을 추구하기 위한 일환으로 문화예술을 활용하는 정책에 대한 관심이 증가함
 - 국내에서도 상대적으로 부족한 지역의 문화인프라 시설을 확대하고, 공립시설의 효율성 제고를 위한 생활기반문화시설(SOC) 확충 및 운영 효율 강화 정책을 추진 중임
- 창원시는 프랑스 정부가 인정한 세계 3대 조각 거장 문신선생이 직접 조성한 창원시립마산문신미술관(이하 문신미술관)을 운영하고 있으며, 문신선생의 예술세계를 국내외에 홍보하고 지역의 대표적 문화자산으로 활용하기 위해 노력 중임
 - 창원시의 노력에도 불구하고 현재 문신미술관은 관람객 접근성, 시설 노후, 저작권재산권 등 다양한 문제점이 상존함
- 본 연구에서는 문신미술관의 다양한 문제점을 개선하고, 지역사회 발전에 기여하는 공공문화시설로서 거듭나기 위한 미술관 운영 활성화 방안을 제시함
- 문신미술관이 현대 미술관으로서 사회적 역할 수행이 가능한지 확인하고, 어떤 문제점이 있는지 파악하기 위해 하드웨어, 소프트웨어, 휴먼웨어 측면에서 운영 실태를 분석함
 - 미술관 관련 문헌연구를 통해 미술관의 기능을 파악하고, 국내 주요 공립미술관 사례분석을 통해 현대 미술관의 사회적 역할을 도출함
- 문신미술관 운영 실태를 분석한 결과 미술관 본래의 기능인 보존, 조사, 연구, 전시 여건이 매우 열악한 수준이며, 현대 미술관으로서 역할 수행이 매우 어려운 실정임
 - 하드웨어 측면에서는 입지적 특성으로 인해 관람객의 접근이 용이하지

않음에 따라 진입로 개선이 필요하고, 전국 및 주요 도시 공립미술관 평균 보다 작은 공간으로 인해 공간 확장이 필요한 것으로 나타남

- 소프트웨어 측면에서는 최신 트렌드에 대응하여 관람객의 흥미를 유도할 수 있는 전시 기획 및 연출이 필요하고, 지역 주민과 소통을 위한 다양한 프로그램 개발 및 운영이 필요한 것으로 나타남
- 휴먼웨어 측면에서는 전국 및 주요 도시 평균 인력 보다 작은 인력을 운용함에 따라 분야별 전문 인력 확충이 시급하며, 미술관의 새로운 변화를 주도할 전문 경영인 관장 영입이 필요한 것으로 나타남
- 문신미술관의 문제점을 개선하고, 미술관 운영을 활성화하기 위해 “지역주민과 함께하는 새로운 문화거점 문신미술관”이라는 목표를 설정하고 3대 운영 전략을 제시함
 - 3대 운영 전략으로는 미술관 하드웨어(공간, 시설)의 현대화, 휴먼웨어(조직, 인력)의 전문화, 소프트웨어(프로그램, 콘텐츠)의 다양화를 제시함
- 문신미술관 운영 활성화를 위한 3대 전략별 추진 방안은 다음과 같이 제시함
 - 하드웨어 현대화 방안으로 미술관 진입로 확장과 (가칭)문신문화복합센터 조성을 제시함
 - 휴먼웨어 전문화 방안으로 미술관 전문 경영인 및 분야별 전문 인력 확충과 혁신적 조직체계 구축을 제시함
 - 소프트웨어 다양화 방안으로 독창적 프로그램 운영과 융복합 콘텐츠 확충을 제시하고, (가칭)아트 스폰서 프로그램, (가칭)미션 임파서블 프로그램, (가칭)문화예술집, (가칭)아트 세이프 존 프로그램 등을 제안함
- 끝으로 문신미술관 운영 활성화를 위해 문신선생 작품에 대한 저작권권 이전, 지역 미술단체 및 문화예술 단체와 소통 강화, 창원시 대표적 문화관광자원으로 활용하기 위한 문화예술벨트 구축을 제안함

» 목 차 «

제1장 서론	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적	3
3. 연구의 범위 및 방법	4
제2장 현대 미술관의 이해	6
1. 미술관의 개념	6
1.1 미술관의 역사	6
1.2 미술관의 정의	12
1.3 미술관의 유사개념	16
2. 미술관의 유형 및 선택속성	19
2.1 미술관의 유형	19
2.2 미술관의 선택속성	24
3. 미술관의 기능 및 역할	26
3.1 미술관의 기능	26
3.2 미술관의 역할	31
제3장 국내 공립미술관 현황 및 사례분석	34
1. 국내 공립미술관 현황	34
1.1 공립미술관 시설 현황	34
1.2 공립미술관 인력 현황	48
1.3 공립미술관 소장 자료 및 프로그램 현황	58

2. 창원시립마산문신미술관 현황	63
2.1 창원시립마산문신미술관 시설 현황	63
2.2 창원시립마산문신미술관 조직 및 인력 현황	68
2.3 창원시립마산문신미술관 작품 및 프로그램 현황	69
3. 국내 주요 공립미술관 사례분석	70
3.1 국내 주요 공립미술관 사례분석의 틀	70
3.2 국내 주요 공립미술관 사례분석의 내용	71
3.3 국내 주요 공립미술관 사례분석의 결과	85
 제4장 창원시립마산문신미술관 운영 실태 분석	86
1. 창원시립마산문신미술관 하드웨어 분석	86
1.1 창원시립마산문신미술관의 입지 특성	86
1.2 창원시립마산문신미술관의 공간 구성	91
2. 창원시립마산문신미술관 소프트웨어 분석	96
2.1 창원시립마산문신미술관의 운영 프로그램	96
2.2 창원시립마산문신미술관의 운영 예산	99
3. 창원시립마산문신미술관 휴먼웨어 분석	100
3.1 창원시립마산문신미술관의 조직 및 인력 구성	100
3.2 창원시립마산문신미술관의 관람객 의견 조사	104
 제5장 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 방안	118
1. 창원시립마산문신미술관 종합분석	118
1.1 문신미술관 하드웨어 측면	118
1.2 문신미술관 소프트웨어 측면	121

1.3 문신미술관 휴먼웨어 측면	123
2. 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 체계	125
2.1 창원시립마산문신미술관의 운영 목표	125
2.2 창원시립마산문신미술관의 운영 전략	126
3. 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 방안	128
3.1 창원시립마산문신미술관 진입로 확장	128
3.2 창원시립마산문신미술관 문화복합센터 조성	132
3.3 창원시립마산문신미술관 전문 경영인 및 인력 확충	141
3.4 창원시립마산문신미술관 혁신적 조직 체계 구축	144
3.5 창원시립마산문신미술관 독창적 프로그램 운영	147
3.6 창원시립마산문신미술관 융복합 콘텐츠 개발	151
 제6장 결론 및 제언	 154
1. 결론	154
2. 정책제언	159
 참고문헌	 164

» 표 목 차 «

〈표 2-1〉 미술관과 갤러리의 차이점	18
〈표 2-2〉 박물관(미술관)의 분류	20
〈표 2-3〉 미술관 선택속성에 대한 선행연구 결과	25
〈표 2-4〉 미술관의 세대별 구분	30
〈표 2-5〉 미술관의 사회적 역할	31
〈표 3-1〉 지역별 공립미술관 부지면적	36
〈표 3-2〉 지역별 공립미술관 건축 연면적	37
〈표 3-3〉 지역별 공립미술관 전시장 면적	38
〈표 3-4〉 지역별 공립미술관 수장고 면적	40
〈표 3-5〉 지역별 공립미술관 사회교육장 면적	41
〈표 3-6〉 지역별 공립미술관 자료실 면적	43
〈표 3-7〉 지역별 공립미술관 사무실 면적	44
〈표 3-8〉 지역별 공립미술관 상품점 면적	46
〈표 3-9〉 지역별 공립미술관 매점 면적	47
〈표 3-10〉 지역별 공립미술관 인력 현황	50
〈표 3-11〉 지역별 공립미술관 학예인력 현황	51
〈표 3-12〉 지역별 공립미술관 학예직인력 현황	53
〈표 3-13〉 지역별 공립미술관 일반인력 현황	55
〈표 3-14〉 지역별 공립미술관 관람객 수 현황	57
〈표 3-15〉 지역별 공립미술관 소장 자료 현황	59
〈표 3-16〉 지역별 공립미술관 기획 및 특별전 현황	61
〈표 3-17〉 지역별 공립미술관 프로그램 현황	62
〈표 3-18〉 국내 주요 공립미술관 사례분석 기준	70
〈표 3-19〉 김해 클레이아크 미술관 프로그램 현황	75

〈표 4-1〉 창원시립마산문신미술관 전시실 규모 비교 분석	92
〈표 4-2〉 창원시립마산문신미술관 교육실 규모 비교 분석	93
〈표 4-3〉 창원시립마산문신미술관 수장고 규모 비교 분석	94
〈표 4-4〉 창원시립마산문신미술관 편의시설 규모 비교 분석	95
〈표 4-5〉 창원시립마산문신미술관 연간 프로그램 운영 횟수 비교 분석	97
〈표 4-6〉 공립미술관 주요 조직 체계 유형	102
〈표 4-7〉 창원시립마산문신미술관 설문조사표	105
〈표 5-1〉 (가칭)문신문화복합센터 1안 주요 시설	133
〈표 5-2〉 (가칭)문신문화복합센터 2안 주요 시설	138

» 그림목차 «

[그림 1-1] 연구 수행 체계도	5
[그림 2-1] 21세기 미술관의 발전 방향	33
[그림 3-1] 지역별 공립미술관 운영 현황	35
[그림 3-2] 전국 공립미술관 인력 운용 현황(좌) 및 상위 5순위(우)	49
[그림 3-3] 전국 공립미술관 일반인력(좌) 및 미술관 1개소 당 일반인력(우)	54
[그림 3-4] 창원시립마산문신미술관 조성 과정	63
[그림 3-5] 창원시립마산문신미술관 건물 배치도	64
[그림 3-6] 창원시립마산문신미술관 제1전시관	65
[그림 3-7] 창원시립마산문신미술관 제2전시관	66
[그림 3-8] 창원시립마산문신미술관 원형미술관	67
[그림 3-9] 최근 4년간 프로그램 개최 수(좌) 및 관람객 수(우)	69
[그림 3-10] 김해 클레이아크 사이클 개념도	72
[그림 3-11] 김해 클레이아크 돔하우스(좌) 및 큐빅하우스(우)	73
[그림 3-12] 부산시립미술관 본관(좌) 및 이우환 공간(우)	77
[그림 3-13] 부산시립미술관 조직도	79
[그림 3-14] 포항시립미술관 본관(좌) 및 포항스틸공방(우)	83
[그림 3-15] 포항시립미술관 조직도	84
[그림 4-1] 창원시립마산문신미술관 접근성 여건	88
[그림 4-2] 14번 국도(3.15대로) 이용한 접근 여건	88
[그림 4-3] 무학로(산복도로) 이용한 접근 여건	89
[그림 4-4] 창원시립마산문신미술관의 주진입 동선	90
[그림 4-5] 미술관 공간 구성 변화	91
[그림 4-6] 창원시립마산문신미술관 교육실	94
[그림 4-7] 창원시립마산문신미술관 편의시설	95

[그림 4-8] 창원시립마산문신미술관 교육 및 체험프로그램	98
[그림 4-9] 창원시립마산문신미술관 예산 현황 및 주요 예산 항목	99
[그림 4-10] 문신미술관 관람객의 연령대 분석 결과	106
[그림 4-11] 문신미술관 관람객의 거주지역 분석 결과	107
[그림 4-12] 문신미술관 관람객의 직업 분석 결과	108
[그림 4-13] 문신미술관 관람객의 방문횟수 분석 결과	108
[그림 4-14] 문신미술관 관람객의 동반 유형 분석 결과	109
[그림 4-15] 문신미술관 관람객의 방문목적 분석 결과	109
[그림 4-16] 문신미술관의 전시 내용 교육성(좌) 및 흥미성(우) 분석 결과	110
[그림 4-17] 문신미술관의 전시 장르(좌) 및 전시품 수(우) 분석 결과	111
[그림 4-18] 문신미술관의 관람 동선 용이성(좌) 및 작품설명 이해도(우) 분석 결과	111
[그림 4-19] 문신미술관의 전시관 조명(좌) 및 건물외관(우) 분석 결과	112
[그림 4-20] 문신미술관의 휴게시설(좌) 및 식음료시설(우) 분석 결과	113
[그림 4-21] 문신미술관의 기념품 판매시설(좌) 및 다양한 전시체험 서비스(우) 분석 결과	113
[그림 4-22] 문신미술관의 이벤트(좌) 및 주차시설(우) 분석 결과	114
[그림 4-23] 문신미술관 전반적 만족도·재방문의향·타인추천의향 분석 결과	115
[그림 4-24] 문신미술관 만족도 문항별 점수 분석 결과	115
[그림 4-25] 지역 상징적 문화시설에 대한 분석 결과	116
[그림 4-26] 문신미술관 개선사항에 대한 분석 결과	117
[그림 5-1] 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 체계도	127
[그림 5-2] 창원시립마산문신미술관 진입로 현황	129
[그림 5-3] 창원시립마산문신미술관 진입로 개선(안)	131
[그림 5-4] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-1)	134
[그림 5-5] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-2)	134
[그림 5-6] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-3)	135
[그림 5-7] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-4)	135

[그림 5-8] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-5)	136
[그림 5-9] (가칭)문신문화복합센터 2안 조감도(2-1)	139
[그림 5-10] (가칭)문신문화복합센터 2안 조감도(2-2)	139
[그림 5-11] (가칭)문신문화복합센터 2안 조감도(2-3)	140
[그림 5-12] (가칭)문신문화복합센터 2안 조감도(2-4)	140

제1장 서론



1. 연구배경

- 세계적으로 도시에서 발생하고 있는 다양한 사회적 문제들을 해결하고, 도시의 지속적인 성장을 추구하기 위한 일환으로 문화·예술을 활용하는 정책에 대한 관심이 증가함
- 국내에서도 중앙정부 차원에서 노동시간 단축, 일·삶 균형 추구 등으로 여가 수요 증가를 전망하고 있으며, 문화 활동 친화적 여건 조성 및 잠재수요 진작으로 국민행복 확대에 대한 정책을 추진 중임
- 문화체육관광부는 상대적으로 부족한 지역의 문화 인프라 시설을 확대하고, 공립시설의 효율성 제고를 위해 생활기반문화시설(SOC) 확충 및 운영 효율 강화 정책을 추진 중임
 - 생활문화시설 확충을 위해 신규 및 개보수 834개소를 선정하여 총 6,650억원을 지원할 예정이며, 문화·체육·복지 등 분야 간 복합화를 위해 335개소, 2,264억을 지원할 계획임

- 창원시는 프랑스 정부가 인정한 세계 3대 조각 거장 문신선생이 직접 조성한 창원시립마산문신미술관을 운영 중임
 - － 일본과 프랑스에서 유학한 문신선생은 1980년 프랑스 정부의 귀화 요청을 거절하고 한국으로 귀국하여 14년간 직접 미술관을 조성하여 1994년 개관함
 - － 문신미술관 개관 1년 후 타계한 문신선생은 유언으로 미술관의 개인 상속 금지와 등록 작품의 매매 금지를 남겼고, 유족은 고인의 뜻에 따라 2003년 문신미술관을 舊마산시에 기증함
- 최근 창원시는 문신선생 탄생 100주년을 기념하여 지역을 대표하는 세계적인 조각가 문신선생을 국내외에 알리기 위해 다양한 기념사업을 추진 중임
 - － 창원문화재단 주축으로 2022년까지 문신선생에 대한 국내외 홍보와 기념사업을 추진할 예정이며, 문신선생의 생가를 복원할 예정임
- 문신선생에 대한 인물사적, 지역사적, 예술사적 가치를 재조명하기 위한 창원시의 노력에도 불구하고 현재 문신미술관은 다양한 문제점이 상존함
 - － 문신미술관 관람객 접근성 문제, 20년 이상된 미술관 시설노후 문제, 문신선생의 지적재산권 문제 등 다양한 문제점이 상존함
- 창원을 대표하는 세계적인 조각가 문신선생을 국내외에 알리고, 지역의 소중한 문화자산으로 보존하기 위해서는 창원시립마산문신미술관의 운영 활성화가 필요한 시점임

2. 연구목적

- 창원시립마산문신미술관의 접근성을 제고하고, 지역주민 및 관람객으로부터 지속적인 방문을 유도하기 위해 지역 대표하는 거점 문화공간으로 조성하는 방안을 제시함
 - － 연간 2만 명이 방문하는 문신미술관의 방문 규모를 확대하고, 지역을 대표하는 문화공간으로 조성하는 방안 제시
- 현재 창원시립마산문신미술관의 운영 실태를 진단하고, 향후 효율적 관리 운영을 위한 체계를 수립함
 - － 현대 미술관의 기능 및 역할을 정립하고, 국내 주요 공립미술관 사례분석 시사점을 기반으로 문신미술관 운영 실태를 진단하기 위한 기준을 도출함
 - － 문신미술관 운영 실태 분석 결과를 통해 문제점을 도출하고, 향후 문신미술관 운영 활성화 체계를 정립함
- 창원시립마산문신미술관의 다양한 문제점을 개선하고, 지역사회 문화발전에 기여하는 공공문화시설로서 거듭나기 위한 미술관 운영 활성화를 방안을 제시함
 - － 문신미술관이 가지고 있는 다양한 문제점을 최소화하기 위한 방안을 제시함
 - － 지역문화발전을 선도하고, 지역사회와 함께 성장하는 문신미술관 운영 활성화 방안을 제시함

3. 연구의 범위 및 방법

1) 연구의 범위

- 시간적 범위 : 2020년 7월 ~ 2021년 6월
- 공간적 범위 : 창원시 마산합포구 추산동 일원
- 내용적 범위
 - 현대 미술관의 기능 및 역할 변화
 - 창원시립마산문신미술관 현황 및 국내 주요 공립미술관 사례 분석
 - 창원시립마산문신미술관의 운영 실태 분석
 - 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 체계 수립
 - 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 방안 제시

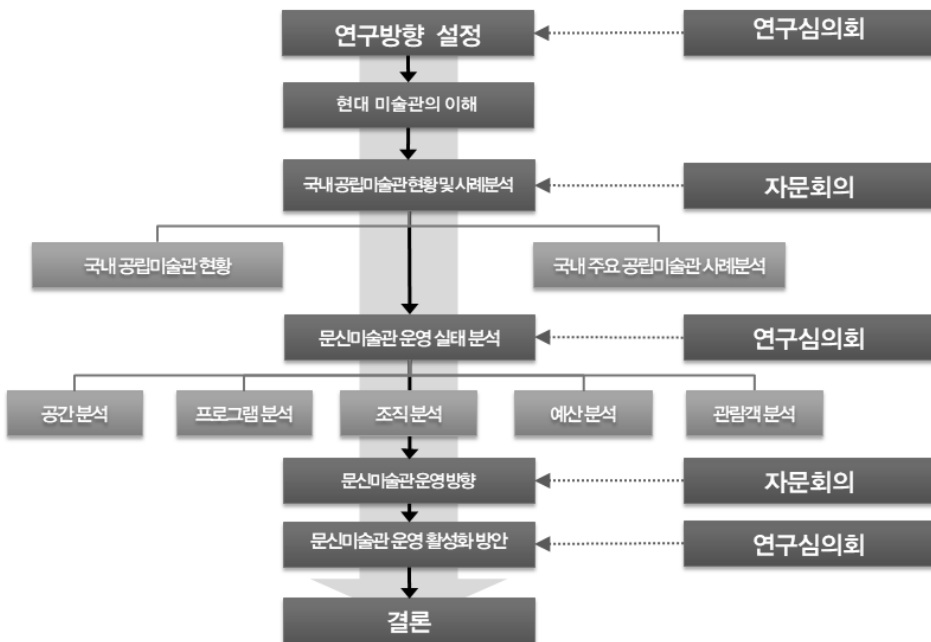
2) 연구방법

- 문헌조사 : 연구보고서, 간행물, 연구 논문 등을 조사함
- 통계분석 : 1차 및 2차 자료를 기반으로 기초통계분석을 실시함
- 설문조사 : 창원시립마산문신미술관 이용객 만족도 조사를 실시함
- 사례분석 : 국내외 유명 미술관 사례조사를 실시함
- 인터뷰 : 미술관 관련 전문가를 대상으로 인터뷰를 실시함

3) 연구 수행 체계

- 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 방안 연구는 총 7단계로 연구 수행 체계를 구성함
 - 연구의 배경, 목적, 방법 등 연구방향을 설정함
 - 현대 미술관에 대한 개념을 정립함
 - 국내 공립미술관 현황 및 사례분석을 통해 시사점을 도출함
 - 창원시립마산문신미술관 운영 실태를 분석함
 - 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 체계를 수립함
 - 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 방안을 제시함
 - 창원시립마산문신미술관 운영 활성화를 위한 정책제언을 제시함

[그림 1-1] 연구 수행 체계도



제2장 현대 미술관의 이해



1. 미술관의 개념

1.1 미술관의 역사¹⁾

1) 해외 미술관 역사

- 미술관의 개념은 시대적·사회적 변화에 따라 그 의미가 함께 변화하고 있으며, 이로 인해 역사적 흐름에 따라 미술관의 개념을 살펴보는 것은 매우 중요함
 - 유럽과 미국의 미술관 역사는 박물관 역사와 동일함에 따라 이후 박물관(미술관)으로 표기함
- 고대 그리스 시대 뮤제이온은 그리스 신화에 나오는 학예의 여신 뮤즈에게 봉헌된 사원을 의미하며, 신성한 장소이자 학술교육 기관으로서 성격을 지님

1) 양현미(2002), 박물관미술관 중장기 발전방안 연구, 한국문화관광정책연구원에서 발췌하여 재정리함

- 르네상스 시대는 신중심의 세계관에서 인간 중심의 세계관으로 변화함에 따라 예술, 과학 등의 진귀한 유물을 수집하여 진열하는 골동품 진열실(cabinets of curiosities)이 등장함
 - 골동품 진열실은 일부 고대 미술품도 포함되었으나 주로 자연에서 발견된 기이한 표본들이 진열됨
- 르네상스 시대의 귀족 혹은 상인은 자신의 인문학적 교양을 과시하기 위한 목적으로 고대 그리스와 로마의 미술품 및 골동품을 수집하여 저택 회랑에 진열하였고, 이를 갤러리아(Galleria)로 칭함
- 고대 그리스의 뮤제이온에 어원을 두고 있는 뮤제움(Musaeum)은 골동품 진열실이나 갤러리아에 수집되어 있는 컬렉션(Collection)을 의미함
- 미술관은 근대로 접어들면서 학문의 발전과 함께 컬렉션의 체계화 및 전문화가 진행됨
 - 근대 이전 르네상스에 등장한 컬렉션은 과시를 목적으로 수집가의 개인적 관심과 취향에 의해 형성됨
 - 반면 근대에는 왕립학술원과 같은 전문기관에 의해 박물관(미술관)이 운영됨에 따라 컬렉션이 체계화되기 시작함
- 18세기 시민 혁명 이후 시민사회가 성립되면서 과거 왕족 및 귀족만이 누릴 수 있었던 박물관(미술관)이 일반 대중에게 공개되기 시작함

- 공공박물관의 기원은 영국 옥스퍼드 대학에 컬렉션이 기증됨에 따라 만들어진 애쉬몰리안 박물관임
- 영국에서는 박물관법(British Museum Act)에 근거해 1753년부터 일반인에게 공개되기 시작함
- 프랑스에서는 1793년 국민의회에 결정에 따라 루브르 박물관이 일반인에게 공개됨
- 19세기 유럽과 미국의 대도시에는 근대 민족국가의 정체성 교육을 목적으로 국공립박물관(미술관)이 건립됨
 - 국공립박물관은 브리티시 박물관, 루브르 박물관 등과 유사한 대규모 종합박물관으로 조성됨
- 19세기 후반부터 20세기 전반까지는 다양한 특징을 가진 전문 박물관들이 등장함
 - 식민지 주민의 생활과 문화를 보여주는 인류학박물관, 과학기술의 발전을 조명한 과학 및 산업박물관, 현대미술만 분리하여 다루는 현대미술관 등 다양한 형태의 전문박물관(미술관)이 건립됨
- 20세기 후반에 접어들면서 근대 박물관(미술관)에 대한 비판적 견해가 증가하면서 새로운 형태의 열린 박물관(open museum)들이 등장함
 - 기존 박물관(미술관)은 단순 유물 보존창고나 민족국가의 정체성을 일방적으로 전달하는 장소였다면 열린 박물관은 지역주민들 스스로 정체성을 형성하는 소통의 장으로 전환하고자 함

- 즉, 단순 보여주기식 박물관(미술관)이 아닌 주민 스스로 참여하고 연구하는 교육의 장소로 변경됨
- 열린 박물관(미술관)은 스웨덴과 그 주변국가에서 야외박물관을 운영하면서부터 시작되었고, 생태박물관, 지역박물관, 이웃박물관, 유적지박물관 등 다양한 형태로 발전함
- 1960년대 후반 위그 드 바랭과 조르주 앙리 리비에르가 국제 박물관협의회(ICOM)에서 생태박물관과 신박물관학 운동을 주창한데 힘입어 세계 각지로 확산됨

2) 국내 미술관 역사

- 우리나라 근대 박물관(미술관)에 대한 도입은 1881년 이전부터 검토되었으며, 식산흥업 시책과 학술교육 시책 두 가지 관점에서 박물관(미술관)을 검토함
- 식산흥업 시책으로서 박물관(미술관)에 대해 관심을 가진 것은 다시 고종이 직접적인 경제적 효과를 창출하는 박람회에 대한 관심이 더 큰 것에 기인함
- 실제 고종은 1893년 시카고 만국박람회를 시작으로 해외 박람회 참가를 직접 지시하는 등 적극적인 관심을 보임
- 우리나라 근대적인 박물관(미술관) 설립은 아이러니하게도 경제적인 관점이나 교육적인 관점에서 추진되지 않았으며, 일본의 한일 합병에 대한 정치적 관점에서 건립이 추진됨

- 박물관이 포함된 창경궁 개편사업은 일본의 우에노 공원을 벤치마킹한 것으로 제실(帝室) 박물관의 경우도 일본의 제실(帝室) 박물관을 모델로 한 왕립박물관으로 건립됨
- 일제강점기 박물관 체계는 일본의 식민지 통치 수단으로서 정체성의 정치(politics of identify)를 수행할 조선총독부박물관이 설립된 시기임
 - 조선총독부박물관은 일선동조론(日鮮同祖論)에 근거하여 식민사관을 정립하기 위한 이데올로기적 국가장치로서 기능을 수행함
- 일제강점기 문화를 식민통치의 중요한 수단으로 활용하던 시기에는 박물관이 전국으로 확산됨
 - 한일 우호관계를 도모하던 시기 조선민족미술관이 건립되었고, 개성부립박물관에는 한국인 관장이 부임하는 등 다양한 변화가 발생함
- 무단통치, 문화통치를 지나 전쟁시기에는 내선일체 등을 강조하며 강압적인 동화정책을 추진하였고, 민족주의 문화운동의 결실을 맺은 보화각, 보성전문박물관, 이화여전박물관 등이 등장함
- 해방 이후 남한단독정부가 수립되기까지 3년 동안 미군이 통치하면서 왕립박물관 제도가 사라지고 국립박물관으로 전환됨
 - 조선총독부박물관 및 지방박물관(경주, 부여, 공주, 개성)은 국립박물관으로 흡수 통합되었고, 이왕가미술관은 덕수궁미술관으로, 조선총독부미술관은 경복궁미술관으로, 은사기념과학관은 국립과학박물관으로 재편됨

- 제3공화국과 제4공화국은 민족문화 중흥을 이념적 지향으로 내세웠으며 급격한 사회변화 속에서 국민들을 정신적으로 통합하기 위한 핵심 개념으로 등장함
 - 한국전쟁 이후 피해를 복구하면서 박물관 제도가 정상화된 시기는 1970년이며, 국립박물관과 덕수궁미술관이 통합되면서 국립박물관의 정통성을 갖추게 됨
- 제5공화국과 제6공화국은 박물관(미술관)의 양적 팽창과 여가문화가 형성된 시기로서 박물관법과 과학관법이 제정됨
 - 법적 기반 마련을 통해 급격하게 박물관(미술관)이 건립되었으나 이는 문화수요에 대한 정책 대응이 아닌 정치적 고려에 의해 이루어진 하드웨어 중심의 공급 정책으로 이후 박물관(미술관) 운영의 부실을 가져오는 원인이 됨
- 문민정부 이후 박물관(미술관) 정책은 양보다 질에 대한 관심이 높아졌으며, 박물관(미술관)의 내실을 높이기 위해 다양한 정책이 추진 중임
 - 문화기반시설 평가 및 인센티브 제도 운영, 학예사 자격제도 도입, 책임운영기관제 도입, 문화기반시설의 사회문화교육 기능 제고, 문화기반시설 운영에 있어 경영 개념 도입 등을 추진 중임
- 국내외 박물관(미술관)의 역사를 살펴본 결과 박물관(미술관)은 시대적·사회적·정치적 변화에 따라 그 개념을 달리하고 있으며, 미래에도 지속적으로 개념이 변화될 것으로 예상됨

1.2 미술관의 정의

1) 해외 미술관 정의

- 미술관은 넓은 의미에서 ‘박물관’의 범주에 포함되며, 외국에서는 미술관을 ‘Art Museum 혹은 Fin art Museum’으로 표기하여 박물관과 미술관을 구분하지 않음
 - 해외에서는 일반적으로 유물과 미술품을 함께 전시함에 따라 박물관과 미술관을 별도로 구분하지 않음(정윤슬, 2017)
 - 미술관은 미술 박물관의 약칭으로 회화, 조각, 공예품 등의 문화 유산을 수집하여 감상, 계몽, 연구를 위하여 전시하는 기관임(최은경, 1996)
 - 미술관은 여러 종류의 박물관 중 하나로 과학박물관, 역사박물관과 함께 박물관의 중요한 분야를 형성함(하계훈, 2004)
- 미술관과 박물관을 구분하지 않는 이유는 동일한 역사적 배경을 가지고 있기 때문임
- 박물관(Museum)이란 용어는 고대 그리스의 문예, 미술, 철학의 여신 뮤즈(Muse)에게 경배하는 신전을 지칭하는 뮈제이온(Museion)에서 유래됨(소병근, 2006)
 - 기원전 3세기경 알렉산드리아의 프톨레마이오스(Ptolemaeos I, B.C,367-283) 1세가 부왕 소테르의 뜻을 이어 세운 건축물에 각종 수집품과 미술품을 모아 놓고 ‘뮈제이온’이라 부른 것에 기원을 둬(최진석, 2016)

- 즉, 수집품과 미술품을 모아 둔 장소를 ‘뮤제이온’이라 칭함에 따라 박물관과 미술관 모두 동일한 어원을 가짐
 - 뮤즈(Muse) 자매 여신을 경배하기 위해 창건된 신전 안의 보물 창고인 뮤제이온은 신앙심을 고양시키고 신성한 지혜와 유산을 보존하는 성스러운 장소로 여겨짐(국립민속박물관, 2007)
- 일부에서는 미술관의 기원을 ‘뮤제이온’이 아닌 ‘피나코테크’에 두고 있다고 보는 견해도 있음
 - 미술관의 고대적 형태는 피나코테크(pinakothek)로 그리스어로 그림 수집을 의미함(최정호, 2000 : 양현미, 2009 재인용)
 - 그리스어로 회화관을 뜻하는 피나코텍(pinakothek)은 신전에 바쳐진 그림들을 소장, 전시하는 공간을 의미하며, 오늘날 일부 국가에서 미술관의 명칭으로 사용하기도 함(하계훈, 2004)
- 미술관과 박물관은 ‘동일하다’ 혹은 ‘동일하지 않다’라는 논쟁의 여지가 남을 수 있으나 해외 주요 기관들은 미술관에 대해 별도의 정의를 내리지 않음
 - 국제박물관협회(ICOM : International Council of Museum) : 박물관은 교육, 연구, 향유를 위해 인간과 환경에 관련한 유무형의 유산을 수집, 보존, 연구, 교류, 전시하여 대중에게 공개하고, 사회와 그 발전에 기여하는 항구적, 비영리적 기관임
 - 미국박물관협회(AAM : the American Association of Museums) : 박물관은 일시적인 전시회의 수행을 우선적 존재 목표로 하지

않고, 연방정부와 주 정부의 소득세를 면제 받으며, 대중에게 개방되고 대중의 이익에 부합되게 운영되는 영구적 비영리기관임

- 영국박물관협회(MA : Museums Association) : 박물관은 대중의 이익을 위해 물질적 증거와 그에 관련된 자료들을 수집하고 기록보존·전시하며 해석하는 기관임

○ 이렇듯 세계 대부분의 나라에서는 박물관이라는 개념 속에 미술관을 포함시키고 있으며, 표현의 차이는 있지만 공통적으로 사회발전에 기여하는 비영리적·항구적 기관으로 정의함

- 공통적으로 박물관은 대중에게 개방하기 위해 소장품을 수집, 보존, 연구, 전시하여 사회발전에 기여하는 비영리적·항구적 기관으로 정의함

2) 국내 미술관 정의

○ 서양에서 박물관과 미술관을 구분하지 않는 것에 반해 국내에서는 박물관과 미술관을 구분하는 경향이 있음

○ 국내에서 박물관과 미술관을 구분하는 것은 정의 및 용어에 대한 혼돈이 원인이며, 특히 일제 강점기 일본으로부터 잘못 전해진 용어가 가장 큰 영향을 미쳤다는 것이 중론임

- 우리나라에서 사용되고 있는 ‘미술관’이라는 용어는 과거 일본인에 의해 ‘Art Museum’이 미술관(美術館)이라는 한자로 번역되어 정착된 용어임

- 우리나라의 경우 미술관과 박물관이 구분되어 사용되고 있는데 이는 정의의 표류, 용어의 혼돈에서 비롯된 것이며, 이러한 오류는 박물관이라는 용어 자체가 이미 1871년부터 서구의 미술관 형식을 모방하기 시작한 일본식 이념과 표기를 여과 없이 차용함 (심상용, 2000)
- 우리나라에서 박물관과 미술관을 구분하게 되는 결정적 계기는 1991년 제정된 「박물관 및 미술관 진흥법」 임
 - 「박물관 및 미술관 진흥법」은 박물관 및 미술관의 설립과 운영에 관한 필요한 사항을 규정하고, 박물관 및 미술관을 육성함으로써 문화예술 및 학문의 발전과 일반공중의 문화교육에 이바지함을 목적으로 제정됨
- 「박물관 및 미술관 진흥법」에서 박물관과 미술관은 다음과 같이 각각 정의함
 - 「박물관 및 미술관 진흥법」 제2조 1항 : 박물관이라 함은 인류·역사·고고·민속·예술·동물·식물·광물·과학·기술·산업 등에 관한 자료를 수집·보관·전시하고, 이들을 조사·연구하여 문화예술 및 학문의 발전과 일반공중의 문화교육에 이바지하는 것을 목적으로 하는 시설을 말함
 - 「박물관 및 미술관 진흥법」 제2조 2항 : “미술관”이라 함은 박물관으로서 서화·조각·공예·건축·사진 등 미술에 관한 자료를 수집·보존·전시하고 이들을 조사·연구하여 문화예술의 발전과 일반공중의 문화교육에 이바지함을 목적으로 하는 것을 말함

- 「박물관 및 미술관 진흥법」에서 박물관과 미술관을 각각 정의하고 있지만 결국 그 차이는 수집·보존·전시하는 자료의 차이만 있으며, 본래의 목적 및 기능은 동일함
- 박물관과 미술관을 구분하여 설명하는 또 다른 논리는 미술관에서 수집하는 자료의 제한성(진품)에 기인함(하계훈, 2004)
 - 미술관은 과학박물관이나 역사박물관들과 다르게 모조품이나 복제품을 다루는 경우가 극히 드물고, 언제나 진품을 그 취급 대상으로 함
 - 역사박물관의 선사시대 주거지, 과학박물관의 로켓 등은 그 당시 재료를 수집하여 전시하기 어려움에 복원자료를 이용하여 여러 박물관에서 전시 가능함
 - 그러나 미술관의 모나리자 작품은 복제를 통해 여러 미술관에 전시할 수 없음
- 미술관 자료의 제한성은 전체 박물관의 가운데 미술관의 수가 상대적으로 적은 비중을 차지하는 이유이지만 최근 미술관의 작품이 다양화됨에 따라 원본 유일성에 대한 가치는 점차 느슨해지는 경향이 있음(하계훈, 2004)

1.3 미술관의 유사개념

- 박물관과 미술관 개념에 대한 혼용과 더불어 미술관과 갤러리에 대한 개념 역시 혼용하여 사용하는 경향이 있음

- 일부에서는 사립미술관과 갤러리를 동일한 개념으로 이해하고 용어를 혼용하여 사용함
- 사립미술관과 갤러리는 미술 작품을 일반 대중에게 전시한다는 측면에서 공통점이 있지만 경제적 측면에서는 분명한 차이점이 존재함
- 미술관은 비영리 기관이므로 상업적 활동이 금지되어 있는 반면, 갤러리는 영리기관으로 상업적 활동이 가능함
- 사립미술관을 갤러리로 혼용하여 사용하는 유형은 다음과 같음 (박은경, 2013)
- 첫째, 상업갤러리로서 전시의 목적 자체가 유명 작가의 작품 판매에 있는 갤러리
- 둘째, 새로운 전시 공간 개념으로 공익성을 가지며, 신진 작가를 발굴하기 위한 전시 행사를 개최하고 정부지원과 대관 수익으로 운영되는 갤러리
- 셋째, 작가 및 단체와 무관하게 대관을 통해 수익을 창출하는 대관갤러리
- 넷째, 전시와 진열 보다는 중간 브로커(판매상) 역할을 통해 판매를 목적으로 운영되는 갤러리
- 다섯째, 기업에서 운영하는 갤러리로 예술을 이용하여 기업 이미지마케팅을 추진하는 상업갤러리

- 상업적 목적으로 운영되는 갤러리는 경제적 측면 외에도 전시유형, 전시목적, 전시설명, 휴관일, 규모, 설립 및 운영주체, 입장료 등에서 미술관과 차이점을 발생함
- 미술관은 특별전의 경우 국내외 유명 작품을 전시하고, 상설전은 미술관이 소장한 작품을 위주로 전시함
- 반면, 갤러리는 일반적으로 상황에 따라 다양한 유형의 작품을 전시하며, 일부 갤러리에서 전문 분야를 선정하여 작품을 전시함
- 그 외에도 미술관은 대규모 전시장 및 편의시설을 갖추고 관람에 많은 시간이 소요되는 반면, 갤러리는 소규모 전시장을 갖추고 관람에 소요 시간이 짧은 차이점이 존재함

〈표 2-1〉 미술관과 갤러리의 차이점

구 분	미술관(Art Museum)	갤러리(Gallery)
기관유형	작품을 거래하는 것이 금지된 비영리 공익기관	소속된 작가의 작품 판매를 통해 영리를 추구하는 시설
전시유형	특별전은 국내외 유명 작품 전시 상설전은 소장품 위주 전시	상황에 따라 다양한 유형 전시 갤러리에 따라 전문분야 전시
전시목적	작품 수집, 보존, 연구, 전시 주목적	작품 전시 및 판매 주목적
전시설명	도슨트, 오디오 기기 활용 등	전시 설명 부재
휴관일	국공립미술관 월요일 휴관	전시 일정 시에만 개관
규모	대규모 전시장, 부대 및 편의시설 관람 소요 시간 요구	소규모 전시장, 카페 및 레스토랑 짧은 관람 소요 시간 요구
설립 및 운영 주체	국공립미술관 및 사립미술관	주로 개인 운영, 소규모 단체 설립
입장료	대부분의 미술관 유료 운영	대부분의 갤러리 무료 운영

출처 : 정윤슬(2018)의 연구를 참조하여 재구성함

2. 미술관의 유형 및 선택속성

2.1 미술관의 유형

- 박물관(미술관)의 유형은 다양한 형태로 분류되고 있으며, 정형화된 형태는 없는 것으로 나타남
 - － 박물관(미술관)은 규모, 목적, 기능, 소장품, 전시방법 등 다양한 형태로 분류됨에 따라 그 체계가 매우 복잡함
 - － 특히, 현대의 박물관(미술관)은 소장품의 범주가 더욱 다양화 되면서 전문적인 박물관(미술관)의 형태로 활성화되고 있는 추세임
- 우선 박물관(미술관)은 소장하고 있는 작품에 따라 종합박물관과 전문박물관으로 분류 가능함
 - － 종합박물관은 여러 가지 다양한 주제를 포괄적으로 전시하는 박물관을 의미하며, 전문박물관은 특정 주제를 구체적으로 전시하는 박물관을 의미함
- 전문박물관은 소장품을 학술적 분류 체계에 따라 크게 인문계 박물관과 자연계박물관으로 분류됨
 - － 인문계박물관 : 고고학박물관, 미술박물관(미술관), 민속박물관, 역사박물관, 종교학박물관, 민족학박물관, 교육박물관 등으로 분류 가능함
 - － 자연계박물관 : 자연사박물관, 지질학박물관, 과학박물관, 산업박물관, 군사박물관 등으로 분류 가능함

- 박물관(미술관)을 분류하는 또 다른 기준은 경영주체에 따른 분류 방법임
 - － 박물관(미술관)을 설립 및 운영하는 주체에 따른 분류 방법으로 국립박물관, 공립박물관, 대학박물관, 학교박물관, 독립/사립 법인 박물관, 기업박물관 등으로 분류함
- 그 외에도 박물관(미술관)의 설립 대상, 소장품의 전시 방법 등에 따라 다양한 형태로 분류함

〈표 2-2〉 박물관(미술관)의 분류

분 류	종 류		
소장품	종합박물관		
	전문박물관	인문계박물관	고고학박물관미술박물관(미술관)민속박물관역사박물관종교학박물관민족학박물관교육박물관기타
		자연계박물관	자연사박물관지질학박물관과학박물관산업박물관군사박물관기타
경영주체	국립박물관, 공립박물관, 대학박물관, 학교박물관, 독립/사립 법인박물관, 기업박물관		
봉사영역	국립박물관, 지방박물관(local museum)		
봉사대상	어린이박물관, 장애인박물관		
소장품의 전시방법	전통박물관(실내전시형), 야외전시박물관(실외전시형), 사이버 박물관		

출처 : 이소연(2014), 지역문화와 미술관의 역할과 운영에 관한 연구

- 이러한 박물관(미술관) 분류 유형 외에도 미술관의 핵심 기능인 전시 유형에 따라 세분화하여 분류하기도 함
- 미술관의 전시유형 분류방법은 크게 전시의도, 전시장소, 전시기간, 전시표현 수단, 자료의 배열방법, 복합적 전시양식 등을 기준으로 분류함
- 전시의도에 의한 분류방법은 크게 제시형전시, 설치형전시, 교육형 전시 등으로 구분함
 - － 제시형전시는 사방을 감상하는 입체물이나 모형을 제시하여 공감각적, 시각적, 지각적 감각이 요구되는 전시임
 - － 설치형전시는 역사적 근거를 연구 및 조사하여 분석된 자료를 기반으로 전시취지에 따라 전시함
 - － 교육형전시는 전시교육을 목적으로 하며, 특정 대상, 관람자의 참여 등을 통해 의미를 전달하는 전시임
- 전시장소에 의한 분류방법은 실내전시, 실외전시, 이동전시 등으로 구분함
 - － 실내전시 : 미술관 건축물 내에서 이루어지는 모든 전시임
 - － 실외전시 : 미술관 부지 내 건축물 공간을 벗어나 이루어지는 전시로서 야외 전람회, 야외 조각전 등이 대표적인 전시임
 - － 이동전시 : 도서 산간 등 일상에서 미술관 방문이 어려운 지역을 대상으로 직접 찾아가는 전시임

- 전시기간에 따른 분류방법은 크게 상설전시와 특별·기획전시로 구분함
 - － 상설전시 : 미술관이 소장하고 있는 작품을 오랜 시간 지속적으로 전시하는 방법임
 - － 특별·기획전시 : 상설전시로 보여줄 수 없는 주제 및 내용을 일시적으로 보여주는 전시 방법임
- 전시표현 수단에 따른 분류방법은 실물전시, 영상전시, 실연전시, 동력전시, 음향전시, 체험전시 등으로 구분함
 - － 실물전시 : 모조 및 모형에 의해 전시물을 재현하거나, 작품을 그대로 옮겨 보여주는 전시임
 - － 영상전시 : 영상매체를 이용하여 이미지 전달, 교육 등을 목적으로 한 전시와 영상 관련 기술을 예술적으로 승화시킨 전시임
 - － 실연전시 : 실연전시는 사람이 직접 출연하여 전시를 구현하는 방법으로 현대 미술에서는 퍼포먼스로 부르기도 함
 - － 동력전시 : 전기나 동력을 사용하여 다양한 작품을 선보이는 전시 형태임
 - － 음향전시 : 현대미술 변화에 따라 등장한 전시방법으로 전시작품과 음향매체를 연계한 전시임
 - － 체험전시 : 현대미술의 인터랙티브 성격이 강해지면서 관람자가 직접 감각기관을 통해 느낄 수 있는 체험 전시임

- 자료의 배열에 따른 분류방법은 개체전시, 분류전시, 시간순서전시, 지리적분포전시 등으로 세분화됨
 - － 개체전시 : 자료의 특징만을 엮어서 전시함으로서 전시 이해의 체계성과 관람효과를 증진하는 전시임
 - － 분류전시 : 특정한 기준으로 분류되지만 전체적으로 하나의 연계성을 지닌 전시임
 - － 시간순서전시 : 일반적으로 시대순, 발달사, 진행과정 등 배열 방법을 통한 전시임
 - － 지리적분포전시 : 국가 또는 지역 등 특정 지리적 공간을 대상으로 특성 및 분포도를 연구하여 그 결과를 전시함
- 복합적 전시양식에 따른 분류방법은 크게 이중전시와 삼중전시로 구분함
 - － 이중전시 : 전시의 주제, 내용, 장르에 따라 전시 양식을 두 가지 방법으로 진행하는 전시임
 - － 이중전시의 대표적 사례로는 자연과 인간, 현재와 미래 등이 있으며 서로 다른 주제를 대칭 혹은 비대칭 형태로 각각 전시하여 극대화된 효과를 창출함
 - － 삼중전시(삼원전시) : 서로 다른 세 가지 이상의 전시 주제, 내용을 가지고 전시하는 방법으로서, 전체적으로 일원화된 의미를 전달 하지만 개별적으로는 상호 비교되는 형태의 전시임

2.2 미술관의 선택속성

- 미술관 관람객의 선택속성에 대한 연구는 극소수로 진행되었으며, 미술관 관람객은 의사결정 시 다양한 속성들이 작용하는 것으로 나타남
 - 이는 미술관 선택 시 관람객이 목적지의 모든 부분을 고려하게 되며, 이후 미술관의 선택 범위를 축소하고, 원하는 속성을 갖춘 미술관을 결정하는 과정을 거치는 것에 기인함(Crompton & Ankamah, 1993)
- 또한, 미술관을 방문하는 관람객의 방문 목적에 따라서도 의사결정에 미치는 요인은 다양한 것으로 나타남
 - 현장학습, 학교과제 수행, 전시내용 벤치마킹, 여가시간 등 미술관 방문 목적에 따라 관람객의 특성은 변화되며, 이로 인해 미술관 의사결정 역시 다양한 형태로 나타남
- 미술관 관람객의 방문동기 및 만족도에 영향을 미치는 요인으로서는 입장료, 시간, 편리성, 편안함, 차별성, 편의성, 교육효과 등으로 나타남(조운식&김옥희, 2005; 윤세희, 2013)
 - 또한, 전시회 환경, 참가비용, 부스 직원의 능력 등이 전시 참가 결정에 영향을 미치는 주요 원인으로 나타남(이화연, 2004)
- 전시관련 서비스에 영향을 미치는 요인으로서는 전시장 내부시설, 주변환경, 교통 및 안전, 편의시설 및 안내시설, 홍보 및 참가비 등으로 나타남(김홍범 외, 2005)

- Beerli & Martin(2004)의 연구에서도 관람객은 자연환경, 분위기, 전시제품, 전시시설, 개최목적의 이미지 등을 검토하여 전시회 참여를 결정하는 것으로 나타남

〈표 2-3〉 미술관 선택속성에 대한 선행연구 결과

연구자	연구내용	선택요인
주현식(2001)	참가동기, 개최지 속성, 만족도 간 관계 규명	접근성, 편리성, 비용성, 매력성, 다양성
Beerli & Martin(2004)	전시회 선택 속성에 영향을 미치는 요인 규명	자연환경, 분위기, 전시제품, 전시시설, 개최목적의 이미지
이화연(2004)	전시 참가결정에 영향을 미치는 주요원인 규명	전시회 환경, 참가비용, 부스 직원의 능력
조운식, 김옥희(2005)	전시회 방문 동기, 전시회 선택 속성에 영향을 미치는 요인 규명	편의성, 접근성, 매력성
김홍범 외(2005)	전시관련 서비스에 영향을 미치는 요인 규명	전시장 내부시설, 주변환경, 교통 및 안전, 편의시설 및 안내시설, 홍보 및 참가비
채효명(2012)	관람 선택속성에 영향을 미치는 요인 규명	내적요인, 전시회, 프로그램, 다양화 및 흥미도, 안내요원의 서비스
윤세희(2013)	미술관 관람객의 방문 동기 및 만족도 간에 영향관계 규명	입장료, 시간, 편리성, 편안함, 차별성, 편의성, 교육효과

출처 : 박선하(2020)의 연구를 참조하여 재구성함

- 미술관 선택속성에 관한 선행연구를 검토한 결과 공통적으로 접근성, 매력성, 편의성 등이 미술관 선택에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타남
- 미술관 관람 만족도에 영향을 미치는 요인으로는 프로그램, 해설 및 안내서비스, 내부시설 등이 중요한 영향을 미치는 것으로 나타남

3. 미술관의 기능 및 역할

3.1 미술관의 기능

- 미술관의 일반적 기능은 수집·보존, 조사연구, 전시, 교육 등 4 가지로 분류 가능함
- 첫째, 미술관의 수집 및 보존 기능은 가장 기본적인 기능이며, 문화적, 교육적, 예술적인 가치가 뛰어난 작품 또는 관람자에게 관심의 대상이 되는 미술작품을 수집하는 기능을 의미함
 - － 미술관의 수집 기능은 대중에게 실제 미술작품을 제공하는 기능 외에도 작품 구입을 통해 작가들의 의욕을 고취시키고, 경제적인 도움을 주는 기능을 수행함
 - － 미술관의 보존기능은 문화유산을 다음세대에 전하기 위해 보존하는 기능을 의미하며, 이를 위해 최적의 보존 환경을 갖추고, 체계적인 자료 정리 기능을 수행함
- 둘째, 조사 및 연구 기능은 그 시대의 문화적 우수성을 연구하고, 당대의 예술적 문화적 가치를 다음세대에 전달하고자 자료를 구축하는 것을 의미함
 - － 미술관의 조사 및 연구 기능은 미술관이 소장하고 있는 작품에 대한 연구 외에도 미술관을 방문하는 관람객에 대한 연구를 병행하며, 궁극적으로 미술관의 지속적인 성장을 추구함

- 셋째, 전시기능은 미술관의 가장 핵심적 기능으로 소장 작품에 대한 연구 결과를 관람객들과 공유 할 수 있도록 작품 설명 및 작품의 가치를 전해주는 정신적 교류 기능을 수행함
 - 더불어 미술관의 전시기능은 관람객과 지역주민의 문화적 일체감을 형성하도록 유도하며, 보다 나은 삶의 질 향상에 기여하는 역할을 수행함
- 넷째, 교육기능은 미술관이 지역 미술 발전에 기여하는 기능으로서 어린이, 청소년, 성인, 일반인, 전문가 등 다양한 계층을 대상으로 교육 프로그램을 운영함
 - 미술관을 방문하는 대상은 연령별, 직업별, 계층별로 매우 다양함에 따라 방문하는 관람객에게 만족을 줄 수 있는 교육 프로그램 개발 및 연구가 요구됨
 - 과거 교육 프로그램은 소장품에 대한 지식 및 노하우를 갖춘 관리자 및 전문가에 의해 운영되었으나 최근 미술관의 교육적 기능이 더 강화됨에 따라 교육 전문가에 의해 개발 및 운영됨
- 미술관 기능은 시대적 변화에 따라 새로운 기능이 추가되었으며, 이로 인해 일부학자들은 시대적 변화를 기준으로 미술관을 세대별로 구분하기도 함
- 제1세대 미술관은 과거 수집물을 보관하는 창고와 같은 역할을 하는 개념으로 인식함
 - 왕실 귀족의 보물창고로서 일반인에게 공개되지 않았으며, 개인적 소장을 위한 보관창고의 기능을 수행함

- 이들 소장품은 전쟁을 통해 전리품으로 가져오거나 신에 대한 제사를 위해 사용된 물건, 혹은 귀족 자신이 부를 과시하기 위해 제작된 제품 등이 대부분임
- 미술관의 보관창고는 매우 웅장한 규모로 조성되었으며, 소장품을 체계적으로 분류 및 관리하는 개념이 형성되기 이전이며, 보존과 진열에 중심을 둔 상설전시 모습을 지님
- 제2세대 미술관은 본격적으로 미술관의 소장품을 대외에 공개하고, 기획전 및 특별전 개최를 통해 자료를 전시한 점에서 제1세대 미술관에 비해 진일보함
- 제2세대 미술관의 전시는 상설전시와 특별전시로 나누어져 진행되었으나 전시 횟수는 관람객 선택이 불가능할 정도로 제한적임
- 전시 해설은 전문 교육프로그램이 아닌 브로셔나 도록을 이용하여 제공되는 매우 소극적인 방식임
- 미술관에서 실시하는 교육 역시 별도의 전문가가 담당하지 않고, 학예사와 임시직이 함께 병행하며 담당함
- 제2세대 미술관은 1세대 미술관에 비해 조사 및 연구 부문이 확실히 강화되었지만 여전히 조사 및 연구 체계에 대한 정립은 부족함
- 전시기획 혹은 특별기획에 대한 공급은 지속되었으나 학예사의 개인적 흥미와 관심의 범주 내에서 이루어짐
- 제3세대 미술관은 2세대 미술관에 비해 관람객의 적극적인 참여를 유도하는 체험 중심으로 변화함

- 이는 현대 미술관의 역할이 사회교육의 공간이자 건전한 여가 선용을 위한 공간으로 변화한 것에 기인함
- 전시공간의 경우 기존 전시물에 대한 해설적 기능이 강화되었으며, 전시 기획자의 의도와 작가의 미술세계를 설명하는 전시 해설 레퍼런스 기능과 오디오 가이드 등이 적용됨
- 미술관 내 교육 프로그램은 교육업무에 전문화된 에듀케이터가 등장하였고, 여러 계층이 공감할 수 있는 다양한 교육프로그램이 개발 및 운영됨
- 제3세대 미술관의 또 다른 특징으로는 기존 미술관의 연구 기능이 강화 및 활성화됨
 - 기존 소장품에 대한 연구 중심에서 미술관을 방문하는 관람객의 요구 및 욕구에 대한 연구로 범위가 확장됨
 - 이를 위해 별도의 연구실이 마련되기 시작하였고, 출판도서관, 학예실, 실험실 등 다양한 연구기능이 활성화됨
- 미술관 기능은 각 세대를 거치면서 소장기능, 전시기능, 전시 및 체험기능 등이 새롭게 추가되었고, 최근에는 미술관의 사회적 기능에 대한 요구가 그 어느때 보다 높아짐
 - 특히, 대중성이 강조되면서 미술관 내 많은 공간적 변화를 초래하고 있으며, 다양한 부대시설 등이 도입되기 시작함

〈표 2-4〉 미술관의 세대별 구분

항 목		제1세대	제2세대	제3세대
목적		보존지향	공개지향	참여 및 체험 지향
설립이유		보물의 보존 시설	문화의 심볼, 컬렉션의 기증 및 공개	지역사회의 요청
이용형태		오락, 관광	일회성 견학	연속적인 활용
건물		창고 중심	전시실 중심	사업 중심
설계의 중심		위압감을 중시	외관을 중시	기능을 중시
공개 교육		전시 이외에는 없음	전시 중심	사업 중심
전시 부문	전시형태전시수량 전시해설	상설전소수의 실물	상설전 및 특별전선택 불가 일부전시해설원	참여체험형의 전시선택 가능레퍼런스 코너
교육 보육 부문	교육보급형식교육 사업담당도록 (圖錄)영화회, 관찰회	전시이외에 없음---	전시중심, 일관성사업중심학예원, 임시직 조합특별 전용 도록제한적 개최(이벤트성)	계속적 사업 중심뮤지엄 에듀케이터테마별 종합적 도록자료 상시 이용
조사 연구 부문	조사연구형식조사 연구시설	--	학예원의 흥미 및 관심사무실겸용, 비개방	사회적 요청 부응연구의 조직화 등

출처 : 박선하(2020)의 연구를 참조하여 재구성함

3.2 미술관의 역할

- 사회적 환경 변화는 대중의 의식 및 삶의 변화를 초래하였고, 미술관의 기능 확대로 이어짐
 - 미술관 기능 확대는 미술관의 본질적 기능 가운데 전시 및 교육 기능이 확대되었으며, 미술관이 대중교육을 담당하는 것이 하나의 사회현상으로 대두됨
- 즉, 미술관의 사회적 역할은 사회적 환경 변화에 따라 확대된 전시 및 교육 기능을 의미하며, 미술관을 교육적 공간으로 이해하려는 다양한 시도로부터 발생함
- 현대 미술관은 관람객과 미술품을 연결하는 매개체 역할을 수행하여 직접적인 관계를 형성하고, 관람객의 미적 체험과 교육적 감동 등을 제공하는 공간으로 거듭남
 - 현대에 들어 미술관의 전시 및 교육 기능의 비중이 높아지면서 미술관은 유희적 체험이 가능한 공간으로 변화함
 - 이는 미술관이 지역사회와 조화를 이루면서 내재적 기능을 가지는 동시에 미술관이 시민의 일상에서 커뮤니티 의식의 기초가 되는 역할로 변화함을 의미함(김보라, 2009)

〈표 2-5〉 미술관의 사회적 역할

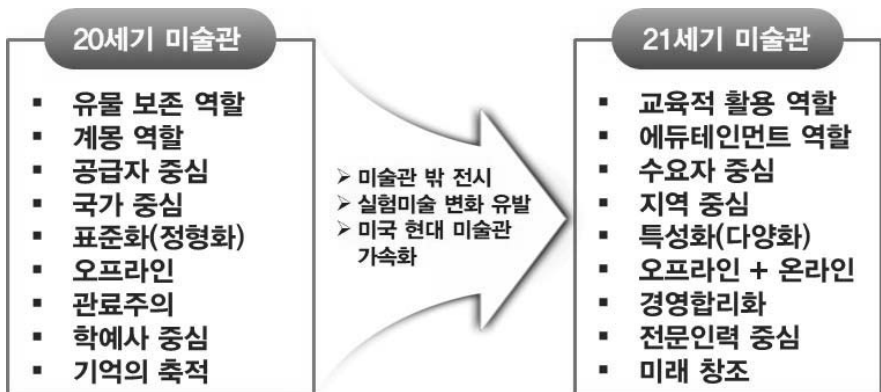
구 분	역 할
본질적 역할	미술관 기본적 기능인 수집, 보존, 전시, 교육적 역할 수행
사회적 역할	미술관의 기본적 기능 중 전시 및 교육 기능이 강화되면서 지식 및 정보 전달을 통해 지역 커뮤니티 의식 형성 역할 수행

- 현대 미술관의 사회적 역할은 크게 메시지를 전달하는 관점과 의미의 생산과 교환이라는 관점에서 접근 가능함(이근우, 2017)
 - 메시지를 전달하는 관점은 유물과 관람객의 소통행위로서 미술관의 본질적 기능을 배경으로 하며, 전시를 통해 관람객에게 메시지를 전달하는 미학적 접근 방식임
 - 의미의 생산과 교환 관점은 미술관 종사자를 통해 관람객과 소통하는 행위로서 관람객의 정체성, 관람 동기, 경험 등 행동 성향에 대한 이해를 근거로 공공성에 입각한 접근 방식임
- 미학적 접근 관점에서 미술관의 역할은 예술작품 감상을 위한 환경 제공, 시각적 가치 경험 기회 제공, 지속적 비교 판단 기회 제공 등을 통해 관람객의 미적 관심을 높이고 능력을 배양함
 - 동시에 미술관은 수집과 전시기능을 통해 문화 생산자와 소비자를 연결하는 매개역할을 수행함(이호훈, 2011)
- 즉, 미학적 접근 관점에서 미술관의 사회적 역할은 본질적 기능 가운데 전시 및 교육 기능 확대를 통해 관람객의 미적 관심을 증진하고 능력을 배양하는 교육기관으로서 역할을 의미함
- 반면, 공공성 관점에서 미술관의 역할은 미술관이 수집, 보존, 관리 시설이 아닌 사회와의 상호작용을 통해 사회발전에 기여하는 공공 기관으로서 역할을 의미함
 - 미술관은 관람객과 관람객이 대면하고, 종사자와 관람객이 대면하여 커뮤니티가 형성되고, 상호연계성을 통해 문화향수의 공유

현상이 발생함(이유원, 2015)

- 현대 미술관의 사회적 역할 변화는 미술관의 기능뿐만 아니라 공간적 변화에도 영향을 미침
 - － 현대미술관은 전통적인 공간인 소장실, 연구실, 전시실, 교육실 외에도 체험실, 휴게실, 편의실 등 다양한 기능을 갖춘 복합적인 문화공간으로 변화함
- 결과적으로 현대 미술관은 관람객의 미적 능력을 배양하는 공공 교육 역할과 지역의 문화발전을 선도하는 지역 문화 커뮤니티 역할을 수행함
- 국제박물관협회는 21세기 미술관 발전 방향을 제시하면서 향후 미술관의 역할이 더욱 다양해질 것으로 전망함
 - － 국제박물관협회는 21세기 미술관의 변화를 제시하면서 미술관의 공공성, 대중성, 전문성이 더욱 강화될 것으로 예상함

[그림 2-1] 21세기 미술관의 발전 방향



제3장 국내 공립미술관 현황 및 사례분석



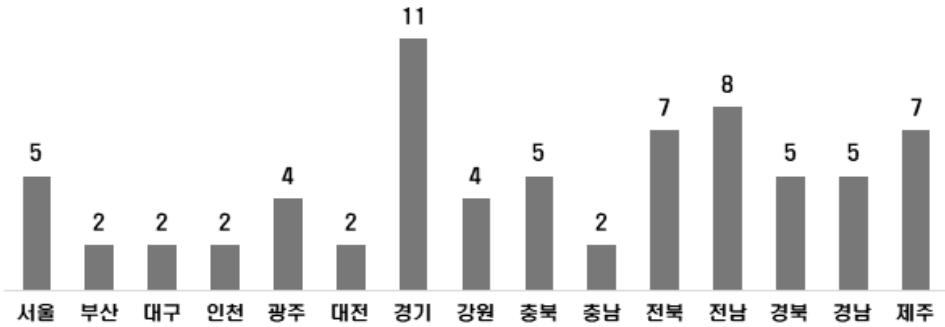
1. 국내 공립미술관 현황

1.1 공립미술관 시설 현황

- 문화체육관광부 「2019 전국 문화기반시설 총람」에 따르면 전국에서 운영되는 미술관은 총 258개소로 나타남
 - 전국 미술관 유형은 사립 172개소, 공립 71개소, 미술관 대학 14개소, 국립 1개소임
- 258개 미술관 가운데 지방자치단체가 운영하는 공립미술관은 71개소이며, 전체 미술관의 27.5%를 차지함
- 지역별 공립미술관은 경기도 11개소로 가장 많은 미술관이 소재하고, 전남 8개소, 전북·제주 7개소, 서울·충북·경북·경남 각각 5개소, 광주·강원 4개소 순으로 미술관이 소재함
 - 부산·대구·인천·대전·충남은 각각 2개소가 소재함

[그림 3-1] 지역별 공립미술관 운영 현황

(단위 : 개소)



1) 공립미술관 부지면적

- 전국 공립미술관 평균 부지면적은 26,993㎡이며, 공립미술관 간 부지면적의 격차가 매우 큰 것으로 나타남
 - 전국 71개 공립미술관 중 부지면적이 가장 넓은 미술관은 대전 서구에 소재한 대전시립미술관(648,716㎡)임
 - 반면 부지면적이 가장 작은 공립미술관은 광주 남구에 소재한 양림미술관(158㎡)임
 - 공립미술관 중 평균 부지면적 이상의 규모를 갖춘 미술관은 15개소로 전체 미술관의 21.1% 수준임
- 지역별 공립미술관 부지면적은 대전 656,816㎡, 전남 222,059㎡, 경기 188,792㎡, 광주 152,722㎡, 대구 137,302㎡ 순으로 나타남
 - 충청지역 공립미술관 부지면적은 19,687㎡로 15개 광역자치단체 가운데 가장 적은 것으로 나타남

– 경남지역 공립미술관 부지면적은 118,240㎡로 15개 광역자치단체 중 6위를 차지함

○ 지역별 공립미술관 1개소 당 부지면적이 가장 넓은 도시는 대전 32,408㎡으로 나타나며, 대구 68.651㎡, 광주 38,181㎡, 부산 28,546㎡, 전남 27,757㎡ 순으로 나타남

– 경남지역 공립미술관 1개소 당 부지면적은 23,648㎡으로 16개 광역자치단체 중 6위를 차지함

〈표 3-1〉 지역별 공립미술관 부지면적

구분	미술관 수	총 부지면적(㎡)	1개소 당 부지면적(㎡)
계	71	1,916,530	26,993
서울	5	33,901	6,780
부산	2	57,091	28,546
대구	2	137,302	68,651
인천	2	21,188	10,594
광주	4	152,722	38,181
대전	2	656,816	328,408
경기	11	188,792	17,163
강원	4	85,631	21,408
충북	5	19,687	3,937
충남	2	21,326	10,663
전북	7	56,850	8,121
전남	8	222,059	27,757
경북	5	71,713	14,343
경남	5	118,240	23,648
제주	7	73,212	10,459

2) 공립미술관 건축 연면적

- 전국 공립미술관의 평균 건축 연면적은 4,610㎡로 나타남
 - 전국 71개 공립미술관 중 건축 연면적이 가장 넓은 미술관은 경남 김해시에 소재한 김해문화의 전당 윤슬미술관 33,058㎡임
 - 반면, 전국 공립미술관 중 건축 연면적이 가장 작은 미술관은 광주 남구에 소재한 양림미술관 318㎡임
- 지역별 공립미술관 건축 연면적은 경남 56,820㎡로 가장 넓은 것으로 나타나며, 경기 47,180㎡, 부산 38,138㎡, 대구 35,337㎡, 경북 31,024㎡ 순으로 나타남

〈표 3-2〉 지역별 공립미술관 건축 연면적

구분	미술관 수	총 건축 연면적(㎡)	1개소 당 건축 연면적(㎡)
계	71	327,299	4,610
서울	5	19,355	3,871
부산	2	38,138	19,069
대구	2	35,337	17,669
인천	2	9,278	4,639
광주	4	15,082	3,770
대전	2	11,127	5,563
경기	11	47,180	4,289
강원	4	5,161	1,290
충북	5	9,827	1,965
충남	2	2,994	1,497
전북	7	15,330	2,190
전남	8	15,328	1,916
경북	5	31,024	6,205
경남	5	56,820	11,364
제주	7	15,318	2,188

3) 공립미술관 전시장 면적

- 전국 71개 공립미술관의 전시장 평균 면적은 1,308㎡이며, 건축 연면적의 28.4%를 차지함
 - 전국 공립미술관 중 전시장 면적이 가장 넓은 미술관은 부산광역시 해운대구에 소재한 부산광역시립미술관 7,206㎡임
 - 반면 전국 공립미술관 가운데 전시장 면적이 가장 작은 미술관은 전북 순창군에 소재한 순창공립미술관 162㎡임
- 지역별 공립미술관 전시장 면적은 경기 19,920㎡로 가장 넓은 전시공간을 확보하였고, 부산 13,112㎡, 대구 8,461㎡, 경남 7,475㎡, 전남 6,049㎡ 순으로 나타남

〈표 3-3〉 지역별 공립미술관 전시장 면적

구분	미술관 수	총 전시장 면적(㎡)	1개소 당 전시장 면적(㎡)
계	71	92,882	1,308
서울	5	4,821	964
부산	2	13,112	6,556
대구	2	8,461	4,231
인천	2	2,849	1,425
광주	4	3,802	951
대전	2	3,426	1,713
경기	11	19,920	1,811
강원	4	3,501	875
충북	5	3,208	642
충남	2	1,326	663
전북	7	4,641	663
전남	8	6,049	756
경북	5	5,272	1,054
경남	5	7,475	1,495
제주	7	5,019	717

- 공립미술관 1개소 당 전시장 면적은 부산 6,556㎡로 가장 높게 나타났으며, 대구 4,231㎡, 경기 1,811㎡, 대전 1,713㎡, 경남 1,495㎡ 순으로 나타남
- 공립 미술관 1개소 당 전시장 면적이 가장 작은 지역은 충북 642㎡임

4) 공립미술관 수장고 면적

- 전국 67개 공립미술관의 수장고 평균 면적은 332㎡이며, 건축 연면적의 7.2%를 차지함
- 전국 공립미술관 중 수장고 면적이 가장 넓은 미술관은 경남 창원에 소재한 경남도립미술관 2,421㎡로 나타남
- 전국 공립미술관 중 수장고 면적이 가장 작은 미술관은 전북 김제시에 소재한 벽천미술관 11㎡임
- 지역별 공립미술관 수장고 면적은 경남 3,510㎡이 가장 넓은 것으로 나타나며, 경기 2,824㎡, 부산 2,170㎡, 대구 2,135㎡, 전북 1,713㎡ 순으로 나타남
- 지역별 공립미술관 중 수장고 면적이 가장 작은 지역은 충북 295㎡로 나타남
- 공립미술관 1개소 당 수장고 면적이 가장 넓은 지역은 부산광역시 1,085㎡로 나타났으며, 대구 1,068㎡, 경남 702㎡, 대전 647㎡, 광주 498㎡ 순으로 나타남
- 공립미술관 1개소 당 수장고 면적이 가장 작은 지역은 충북 74㎡로 나타남

〈표 3-4〉 지역별 공립미술관 수장고 면적

구분	미술관 수	총 수장고 면적(㎡)	1개소 당 수장고 면적(㎡)
계	67	22,251	332
서울	4	1,123	281
부산	2	2,170	1,085
대구	2	2,135	1,068
인천	2	574	287
광주	3	1,494	498
대전	2	1,294	647
경기	11	2,824	257
강원	3	353	118
충북	4	295	74
충남	2	485	243
전북	7	1,713	245
전남	8	1,479	185
경북	5	1,505	301
경남	5	3,510	702
제주	7	1,297	185

5) 공립미술관 사회교육장 면적

- 전국 공립미술관의 사회교육장 평균 면적은 276㎡이며, 건축 연면적의 6.0%를 차지함
 - － 전국 공립미술관 중 사회교육장 면적이 가장 넓은 미술관은 경북 경주에 위치한 경주예술의전당 알천미술관 1,423㎡임
 - － 반면, 사회교육장 면적이 가장 작은 미술관은 강원도 강릉에 위치한 강릉시립미술관과 전남 화순군에 위치한 화순군립 석봉미술관이 각각 23㎡임

- 지역별 공립미술관 사회교육장 면적은 부산 1,808㎡로 가장 넓은 면적을 보유한 것으로 나타나며, 경북 1,720㎡, 경남 1,666㎡, 경기 1,599㎡, 전북 1,183㎡ 순으로 나타남
- 지역별 공립미술관 중 사회교육장 면적이 가장 작은 지역은 인천 291㎡로 나타남
- 지역별 미술관 1개소 당 사회교육장 면적이 가장 넓은 지역은 부산 904㎡로 나타나며, 대구 439㎡, 경북 430㎡, 대전 426㎡, 충남 418㎡ 순으로 나타남
- 지역별 미술관 1개소 당 사회교육장 면적이 가장 작은 지역은 강원 97㎡임

〈표 3-5〉 지역별 공립미술관 사회교육장 면적

구분	미술관 수	총 사회교육장 면적(㎡)	1개소 당 사회교육장 면적(㎡)
계	50	13,793	194
서울	3	1,079	360
부산	2	1,808	904
대구	1	439	439
인천	2	291	146
광주	2	717	359
대전	1	426	426
경기	8	1,599	200
강원	3	291	97
충북	3	419	140
충남	2	835	418
전북	5	1,183	237
전남	5	619	124
경북	4	1,720	430
경남	4	1,666	417
제주	5	702	140

6) 공립미술관 자료실 면적

- 전국 공립미술관의 자료실 평균 면적은 95㎡이며, 미술관 건축 연면적의 2.1%를 차지함
 - 전국 71개 공립미술관 중 자료실을 운영하는 미술관은 45개소로 나타남
- 전국 공립미술관의 자료실 면적은 미술관별 규모의 차이가 매우 심한 것으로 나타남
 - 전국 공립미술관 중 자료실 면적이 가장 넓은 미술관은 부산광역시 사하구에 위치한 부산현대미술관 688㎡임
 - 반면 전국 공립미술관 중 자료실 면적이 가장 작은 미술관은 전북 정읍시에 위치한 정읍시립미술관 8㎡임
- 지역별 공립미술관 자료실 면적은 부산 923㎡로 가장 넓은 것으로 나타나며, 경기 732㎡, 경북 359㎡, 경남 326㎡, 대전 303㎡ 순으로 나타남
 - 지역별 공립미술관 자료실 면적이 가장 작은 지역은 충북 90㎡로 나타남
- 지역별 미술관 1개소 당 자료실 면적은 부산 461㎡로 가장 넓은 것으로 나타나며, 대전 152㎡, 대구 117㎡, 서울 113㎡, 경남 109㎡ 순으로 나타남
 - 지역별 미술관 1개소 당 자료실 면적이 가장 작은 지역은 전남 34㎡임

〈표 3-6〉 지역별 공립미술관 자료실 면적

구분	미술관 수	총 자료실 면적(㎡)	1개소 당 자료실 면적(㎡)
계	45	4,274	95
서울	2	225	113
부산	2	923	461
대구	2	234	117
인천	1	100	100
광주	2	166	83
대전	2	303	152
경기	8	732	92
강원	3	103	34
충북	2	90	45
충남	2	193	97
전북	4	229	57
전남	4	135	34
경북	5	359	72
경남	3	326	109
제주	3	156	52

7) 공립미술관 사무실 면적

- 전국 67개 공립미술관의 사무실 평균 면적은 438㎡이며, 미술관 건축 연면적의 9.5%를 차지함
 - 전국 71개 공립미술관 가운데 사무실 면적을 확보한 미술관은 67개소로 나타남
 - 전국 공립미술관 가운데 사무실 면적이 가장 넓은 미술관은 서울시 중구에 소재한 서울시립미술관 20,213㎡임
 - 반면, 공립미술관 중 사무실 면적이 가장 작은 미술관은 서울시 종로구에 위치한 종로구립 박노수미술관 12㎡임

- 지역별 공립미술관의 사무실 면적은 서울 20,492㎡로 가장 넓으며, 경기 1,822㎡, 부산 1,512㎡, 경북 749㎡, 경남 741㎡ 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 중 사무실 면적이 가장 적은 지역은 강원도 89㎡임
- 지역별 미술관 1개소 당 사무실 면적은 서울 4,098㎡로 가장 넓은 것으로 나타나며, 부산 756㎡, 경남 185㎡, 대구 167㎡, 경기 166㎡ 순으로 나타남

〈표 3-7〉 지역별 공립미술관 사무실 면적

구분	미술관 수	총 사무실 면적(㎡)	1개소 당 사무실 면적(㎡)
계	67	29,344	413
서울	5	20,492	4,098
부산	2	1,512	756
대구	2	334	167
인천	2	244	122
광주	3	490	163
대전	2	316	158
경기	11	1,822	166
강원	3	89	30
충북	4	489	122
충남	2	221	111
전북	7	538	77
전남	8	570	71
경북	5	749	150
경남	4	741	185
제주	7	735	105

8) 공립미술관 상품점 면적

- 전국 공립미술관의 상품점 평균 면적은 74m²이며, 건축 연면적의 1.6%를 차지하는 것으로 나타남
 - 전국 71개 공립미술관 중 상품점 면적을 확보한 미술관은 23개소로 나타남
 - 공립미술관 중 상품점 면적이 가장 넓은 미술관은 제주도 제주시에 위치한 제주도립미술관 211m²임
 - 공립미술관 중 상품점 면적이 가장 작은 미술관은 서울 종로구에 위치한 종로구립 박노수미술관 2m²임
- 지역별 공립미술관의 상품점 면적은 제주도 419m² 가장 큰 것으로 나타나며, 부산 297m², 서울 207m², 경기 200m², 인천 120m² 순으로 나타남
 - 15개 광역자치단체 중 미술관 내 상품점을 운영하지 않는 지역은 광주, 충남, 전남 등으로 나타남
 - 지역별 상품점 면적이 가장 작은 지역은 경북 10m²로 나타남
- 지역별 미술관 1개소 당 상품점 면적이 가장 큰 지역은 부산 148m²이며, 인천 120m², 경남 100m², 제주 84m², 서울 69m² 순으로 나타남
 - 지역별 미술관 1개소 당 상품점 면적이 가장 작은 지역은 경북 10m²로 나타남

〈표 3-8〉 지역별 공립미술관 상품점 면적

구분	미술관 수	총 상품점 면적(㎡)	1개소 당 상품점 면적(㎡)
계	23	1,702	74
서울	3	207	69
부산	2	297	148
대구	1	46	46
인천	1	120	120
광주	—	—	—
대전	2	96	48
경기	3	200	67
강원	1	40	40
충북	2	103	52
충남	—	—	—
전북	1	65	65
전남	—	—	—
경북	1	10	10
경남	1	100	100
제주	5	419	84

9) 공립미술관 매점 면적

- 전국 공립미술관의 매점 평균 면적은 109㎡이며, 건축 연면적의 2.4%를 차지함
 - 전국 71개 공립미술관 가운데 매점을 운영하는 미술관은 21개소로 나타남
 - 21개 공립미술관 중 매점 면적이 가장 큰 미술관은 부산 해운대구에 소재한 부산광역시립미술관 285㎡로 나타남
 - 반면, 21개 공립미술관 중 매점 면적이 가장 작은 미술관은 서울시 강서구에 소재한 겸재정선미술관 9㎡로 나타남

- 지역별 공립미술관 매점 면적은 경기 617㎡로 가장 큰 것으로 나타나며, 부산 428㎡, 전북 405㎡, 대구 250㎡, 대전 169㎡ 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 가운데 인천, 광주, 강원, 충북 등 4개 지역은 공립미술관 내 매점을 운영하지 않는 것으로 나타남
- 지역별 공립미술관 1개소 당 매점 면적이 가장 큰 지역은 부산 214㎡이며, 경남 149㎡, 전북 135㎡, 대구 125㎡, 경기 123㎡ 순으로 나타남

〈표 3-9〉 지역별 공립미술관 매점 면적

구분	미술관 수	총 매점 면적(㎡)	1개소 당 매점 면적(㎡)
계	21	2,293	109
서울	1	9	9
부산	2	428	214
대구	2	250	125
인천	—	—	—
광주	—	—	—
대전	2	169	85
경기	5	617	123
강원	—	—	—
충북	—	—	—
충남	1	30	30
전북	3	405	135
전남	1	49	49
경북	1	99	99
경남	1	149	149
제주	2	89	45

1.2 공립미술관 인력 현황

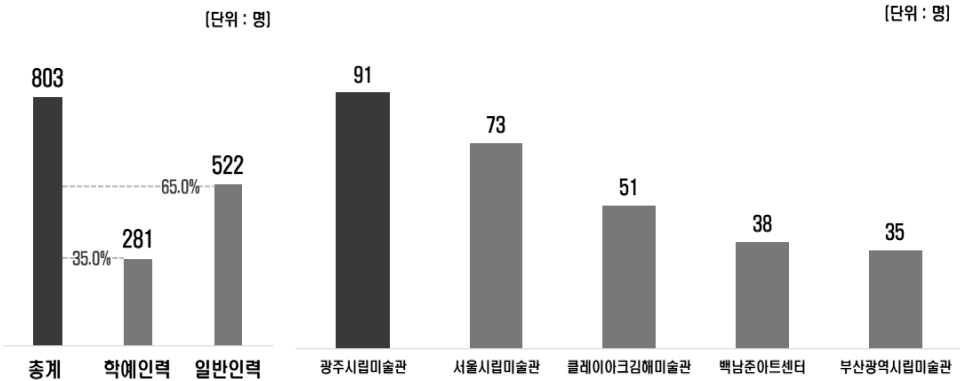
- 문화체육관광부에서 발표하는 「2019 문화시설 기반 총람」에 따르면 국공립/국공립대학 미술관 인력은 크게 학예인력, 일반인력, 자원봉사 인력으로 구분함
 - － 학예인력은 학예직공무원, 공무원, 계약직 등 비정규직으로 구분하고, 학예직공문은 다시 학예연구관과 학예연구사로 구분함
 - － 일반인력은 일반직 공무원, 계약직 등 비정규직, 인턴으로 구분함
- 즉, 미술관에서 핵심적 역할을 하는 학예직은 학예사 자격증 보유 여부에 따라 구분함
 - － 학예직공무원은 학예사 자격증을 보유한 인력을 의미하며, 공무원, 계약 등 비정규직은 학예사 업무를 수행하지만 학예사 자격증을 보유하지 않은 것으로 구분함

1) 공립미술관 학예 인력

- 2019년 기준 전국 공립미술관에 근무하는 인력은 803명이며, 미술관 1개소 당 인력은 11.3명으로 나타남
 - － 전국 71개 공립미술관의 인력 구성은 학예인력 281명, 일반인력 522명으로 나타남
 - － 공립미술관의 유형별 인력구성비는 학예인력 35.0%, 일반인력 65.0%로 나타남
 - ※ 자원봉사자 인력은 평균 인력산출에서 제외함

- 전국 71개 공립미술관 가운데 가장 많은 인력을 운용하는 미술관은 광주광역시 북구에 소재한 광주시립미술관 91명으로 나타남
- 반면, 전국 공립미술관 중 가장 적은 인력을 운용하는 미술관은 강원 고성군 진부령미술관을 비롯해 4개소에서 각각 1명을 운용하는 것으로 나타남

[그림 3-2] 전국 공립미술관 인력 운용 현황(좌) 및 상위 5순위(우)



- 지역별 공립미술관 인력 운용은 경기도 129명으로 가장 많은 인력을 운용하는 것으로 나타나며, 서울 112명, 광주 99명, 경남 81명, 부산 58명 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 가운데 미술관 운용 인력이 가장 작은 지역은 강원도 11명으로 나타남
- 지역별 공립미술관 1개소 당 운영 인력은 부산 29명으로 가장 많은 인력을 운용하며, 서울 28명, 광주 25명, 대전 23명, 대구 21명 순으로 나타남

- 15개 광역자치단체 가운데 미술관 1개소 당 운용 인력이 가장 작은 지역은 강원도 3명으로 나타남

〈표 3-10〉 지역별 공립미술관 인력 현황

구분	미술관 수	총 인력 수(명)	1개소 당 인력 수(명)
계	69	803	11.3
서울	4	112	28
부산	2	58	29
대구	2	41	21
인천	2	31	16
광주	4	99	25
대전	2	45	23
경기	11	129	12
강원	4	11	3
충북	4	31	8
충남	2	15	8
전북	7	42	6
전남	8	30	4
경북	5	44	9
경남	5	81	16
제주	7	34	5

- 2019년 기준 전국 공립미술관에 근무하는 학예인력은 총 281명이며, 미술관 1개소 당 4.4명이 근무하는 것으로 나타남
 - 전국 71개 공립미술관 중 학예인력을 배치하여 운영하는 미술관은 64개소이며, 전체 미술관의 90.1%를 차지함
- 전국 공립미술관 중 가장 많은 학예인력을 운용하는 미술관은 서울시 중구에 소재한 서울시립미술관 24명으로 나타남

- 반면, 전국 공립미술관 중 학예인력이 가장 적은 미술관은 서울 강서구에 소재한 겸재정선미술관을 비롯해 총 17개소로 나타남
- 지역별 공립미술관의 학예인력 운용은 경기 62명으로 가장 많은 인력이 운용되고 있으며, 서울 31명, 경남 28명, 부산 20명, 충북 19명 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 중 학예인력을 가장 적게 운용하는 지역은 강원도 5명으로 나타남
- 지역별 공립미술관 1개소 당 학예인력 운용은 부산 10명으로 가장 많은 인력을 운용하며, 대전 9명, 서울 8명, 대구 8명, 인천 6명 순으로 나타남

〈표 3-11〉 지역별 공립미술관 학예인력 현황

구분	미술관 수	총 학예인력 수(명)	1개소 당 학예인력 수(명)
계	64	281	4.4
서울	4	31	8
부산	2	20	10
대구	2	15	8
인천	2	12	6
광주	4	17	4
대전	2	17	9
경기	11	62	6
강원	3	5	2
충북	4	19	5
충남	2	5	3
전북	5	14	3
전남	8	16	2
경북	3	7	2
경남	5	28	6
제주	7	13	2

2) 공립미술관 학예직(학예사 자격증 보유) 인력

- 전국 71개 공립미술관의 학예사 자격증을 보유한 학예직인력은 총 142명이며, 미술관 1개소 당 3.4명의 학예직 인력이 근무하는 것으로 나타남
- 전국 71개 공립미술관 가운데 학예사 자격증을 보유한 학예직 인력을 운용하는 미술관은 42개소임
- 전국 공립미술관 학예직인력은 전체 인력의 17.7%를 차지하며, 학예인력의 50.5%를 차지함
- 즉, 전국 공립미술관의 학예인력 중 약 50%는 학예사 자격증을 보유하지 않은 인력이 근무하는 것으로 나타남
- 전국 공립미술관 중 학예직인력을 가장 많이 운용하는 미술관은 서울 중구에 소재한 서울시립미술관으로 12명을 운용 중임
- 반면, 학예직인력을 가장 적게 운용하는 미술관은 충북 진천군에 소재한 진천군립생거관화미술관을 비롯해 15개 공립미술관에서 각각 1명의 학예직인력을 운용함
- 지역별 공립미술관의 학예직인력 운용은 경기도 29명으로 가장 많은 학예직인력을 운용하는 것으로 나타나며, 부산 20명, 서울 15명, 광주 14명, 제주 11명 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 가운데 학예사 자격증을 보유한 학예직인력을 운용하지 않는 지역은 강원도와 경상북도로 나타남

- 지역별 공립미술관 1개소 당 학예직인력 운용은 부산 10명으로 가장 많은 인력을 운용하며, 서울 8명, 광주 7명, 경기 5명, 인천 4명 순으로 나타남
- 경상남도도 미술관 1개소 당 2명의 학예직인력을 운용하는 것으로 나타남

〈표 3-12〉 지역별 공립미술관 학예직인력 현황

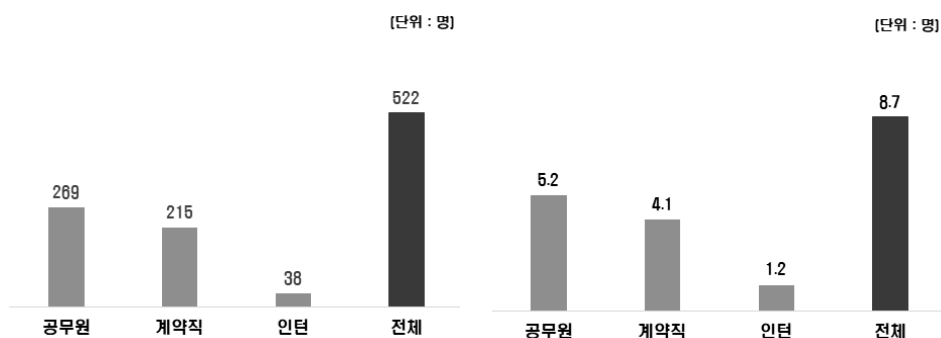
구분	미술관 수	총 학예직인력 수(명)	1개소 당 학예직인력 수(명)
계	42	142	3.4
서울	2	15	8
부산	2	20	10
대구	2	6	3
인천	2	8	4
광주	2	14	7
대전	2	7	4
경기	6	29	5
강원	—	—	—
충북	3	5	2
충남	1	3	3
전북	5	8	2
전남	6	9	2
경북	—	—	—
경남	3	7	2
제주	6	11	2

3) 공립미술관 일반인력

- 전국 공립미술관의 일반인력 수는 총 522명이며, 미술관 1개소 당 일반인력 수는 8.7명으로 나타남

- 전국 71개 공립미술관 중 일반인력을 운용하는 미술관은 총 60개소이며, 일반인력을 운영하지 않는 미술관은 11개소임
- 일반인력 유형은 공무원 269명(51.5%), 계약직 215명(41.2%), 인턴 38명(7.3%)으로 나타남
- 공립미술관 1개소 당 일반인력 유형은 공무원 5.2명, 계약직 4.1명, 인턴 1.4명으로 나타남

[그림 3-3] 전국 공립미술관 일반인력(좌) 및 미술관 1개소 당 일반인력(우)



- 전국 공립미술관 중 일반인력을 가장 많이 운용하는 미술관은 광주 북구에 소재한 광주시립미술관으로 총 79명을 운용 중임
- 반면, 일반인력을 가장 적게 운용하는 미술관은 서울 종로구에 소재한 종로구립 박노수미술관을 비롯한 9개 미술관으로 각각 1명을 운용하는 것으로 나타남
- 지역별 공립미술관의 일반인력 수는 광주 82명으로 가장 많은 인력을 운용하는 것으로 나타나며, 서울 81명, 경기 67명, 경남 53명, 부산 38명 순으로 나타남

- 15개 광역자치단체 가운데 일반인력 수가 가장 작은 지역은 강원도 6명으로 나타남
- 지역별 공립미술관 1개소 당 일반인력 수는 광주 27명으로 가장 많은 인력을 운영하고 있으며, 서울 20명, 부산 19명, 대전 14명, 대구 13명 순으로 나타남
- 경상남도에 소재한 공립미술관의 1개소 당 일반인력 수는 11명으로 15개 광역자치단체 중 대구에 이어 6위를 차지함
- 15개 광역자치단체 중 일반인력 수가 가장 작은 지역은 전라남도과 강원도로 각각 2명을 운용 중임

〈표 3-13〉 지역별 공립미술관 일반인력 현황

구분	미술관 수	총 일반인력 수(명)	1개소 당 일반인력 수(명)
계	60	522	8.7
서울	4	81	20
부산	2	38	19
대구	2	26	13
인천	2	19	10
광주	3	82	27
대전	2	28	14
경기	10	67	7
강원	4	6	2
충북	3	12	4
충남	2	10	5
전북	6	28	5
전남	7	14	2
경북	4	37	9
경남	5	53	11
제주	4	21	5

3) 공립미술관 관람객

- 2019년 기준 전국 공립미술관의 관람객 수는 총 5,996,900명으로 나타나며, 미술관 1개소 당 관람객 수는 85,670명임
 - 전국 71개 공립미술관 중 충북 충주시에 소재한 관아갤러리는 관람객 수를 등록하지 않음
- 전국 70개 공립미술관 가운데 관람객 수가 가장 많은 미술관은 부산 해운대구에 소재한 부산광역시립미술관으로 484,834명이 미술관을 관람함
 - 반면, 전국 70개 공립미술관 중 관람객 수가 가장 작은 미술관은 서울 관악구에 소재한 남서울미술관으로 362명이 관람함
- 지역별 공립미술관 관람객 수는 경기 1,137,138명으로 가장 많은 인원이 관람한 것으로 나타나며, 부산 766,219명, 전북 727,345명, 경북 617,149명, 제주 612,523명 순으로 나타남
 - 15개 광역자치단체 가운데 관람객 수가 가장 작은 지역은 충남 53,768명으로 나타남
 - 경상남도 공립미술관의 관람객 수는 297,960명으로 나타남
- 지역별 공립미술관 1개소 당 관람객 수는 부산 383,110명으로 가장 많은 인원이 관람하였고, 대구 289,718명, 경북 123,430명, 전북 103,906명, 경기 103,376명 순으로 나타남
 - 15개 광역자치단체 가운데 공립미술관 1개소 당 관람객 수가 가장 작은 지역은 서울 20,323명임

- 2019년 기준 전국 70개 공립미술관의 1일 평균 관람객 수는 229명으로 나타남
- 전국 70개 공립미술관 중 1일 평균 관람객 수가 가장 많은 미술관은 포항시립미술관 2,075명이며, 반면, 1일 평균 관람객 수가 가장 적은 미술관은 서울 관악구에 소재한 남서울 미술관 1명임
- 지역별 공립미술관의 1일 평균 관람객 수는 경기도 3,865명으로 가장 많은 인원이 관람하였고, 경북 2,724명, 전북 2,556명, 부산 2,538명, 제주 2,030명 순으로 나타남
- 경남의 공립미술관 1일 평균 관람객 수는 1,072명임

〈표 3-14〉 지역별 공립미술관 관람객 수 현황

구분	미술관 수	총 관람객 수(명)	1개소 당 관람객 수(명)	1일 평균 관람객 수(명)
계	70	5,996,900	85,670	299
서울	5	101,616	20,323	363
부산	2	766,219	383,110	2,538
대구	2	579,436	289,718	1,863
인천	2	119,154	59,577	382
광주	4	273,398	68,350	869
대전	2	193,117	96,559	663
경기	11	1,137,138	103,376	3,865
강원	4	128,364	32,091	422
충북	4	148,517	37,129	478
충남	2	53,768	26,884	222
전북	7	727,345	103,906	2,556
전남	8	241,196	30,150	914
경북	5	617,149	123,430	2,724
경남	5	297,960	59,592	1,072
제주	7	612,523	87,503	2,030

1.3 공립미술관 소장 자료 및 프로그램 현황

1) 공립미술관 소장 자료

- 문화체육관광부에서 발표하는 「2019 문화시설 기반 총람」에 따르면 미술관의 소장 자료는 유물의 건 수와 점 수로 구분함
- 2019년 기준 공립미술관의 소장 자료 수는 총 110,134개이며, 미술관 1개소 당 자료 수는 1,669개를 소장한 것으로 나타남
 - 전국 71개 공립미술관 중 소장 자료 수를 공개한 미술관은 66개소임
- 전국 71개 공립미술관 중 소장 자료를 가장 많이 보유한 미술관은 인천 미추홀구에 소재한 인천광역시 송암미술관 18,618개로 나타남
 - 반면, 전국 공립미술관 가운데 가장 작은 소장 자료를 보유한 미술관은 경기도 오산시에 소재한 오산시립미술관 80개로 나타남
- 지역별 공립미술관의 소장 자료 수는 전남 22,280개로 가장 많은 자료를 소장한 것으로 나타나며, 인천 19,006개, 경남 12,915개, 서울 10,548개, 제주 6,313개 순으로 나타남
 - 15개 광역자치단체 중 소장 자료 수가 가장 작은 지역은 부산 2,998개임
- 지역별 공립미술관 1개소 당 소장 자료 수는 인천 9,503개로 가장 많은 자료를 수장하고 있으며, 서울 3,516개, 전남 2,785개, 대전 2,611개, 경남 2,583개로 나타남

- 15개 광역자치단체 중 미술관 1개소 당 소장 자료 수가 가장 작은 지역은 충청북도 340개임

〈표 3-15〉 지역별 공립미술관 소장 자료 현황

구분	미술관 수	총 자료 수(개)	1개소 당 자료 수(개)
계	66	110,134	1,669
서울	3	10,548	3,516
부산	2	2,998	1,499
대구	2	3,406	1,703
인천	2	19,006	9,503
광주	3	6,228	2,076
대전	2	5,222	2,611
경기	10	5,779	578
강원	4	2,541	635
충북	4	1,361	340
충남	2	1,938	969
전북	7	3,880	554
전남	8	22,280	2,785
경북	5	5,719	1,144
경남	5	12,915	2,583
제주	7	6,313	902

2) 공립미술관 프로그램

- 문화체육관광부에서 발표하는 「2019 문화시설 기반 총람」에 따르면 공립미술관의 전시 및 프로그램은 기획 및 특별전과 운영 프로그램으로 구분함
- 2019년 기준 전국 공립미술관의 기획 및 특별전은 총 455회로 나타나며, 미술관 1개소 당 기획 및 특별전은 6.7회로 나타남

- 전국 71개 공립미술관 가운데 기획 및 특별전을 개최하는 미술관은 총 68개소임
- 기획 및 특별전을 개최하지 않는 미술관은 충북 충주시 관아 갤러리, 경남 김해시 김해문화의 전당 윤슬미술관, 제주 제주시 제주도립 김창열미술관 등 3개소임
- 전국 68개 공립미술관 가운데 기획 및 특별전을 가장 많이 개최하는 미술관은 광주 북구에 소재한 사회문화마을 금봉미술관으로 연간 18회를 개최함
- 반면 공립미술관 중 기획 및 특별전을 가장 작게 개최하는 미술관은 서울 종로구 종로구립 박노수미술관을 비롯한 총 5개소로 연간 1회를 개최함
- 지역별 공립미술관의 기획 및 특별전은 경기 86회로 가장 많은 기획 및 특별전을 개최하며, 광주 45회, 전남 40회, 제주 35회, 경북전북 각각 34회로 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 중 기획 및 특별전을 가장 작게 개최하는 지역은 충청남도로 연간 4회를 개최함
- 지역별 공립미술관 1개소 당 기획 및 특별전은 대구 12회로 가장 많은 기획 및 특별전을 개최하였고, 광주 11회, 대전 10회, 경기 8회, 부산강원 8회 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 가운데 공립미술관 1개소 당 기획 및 특별전을 가장 작게 개최한 지역은 충청남도로 연간 3회를 개최함

〈표 3-16〉 지역별 공립미술관 기획 및 특별전 현황

구분	미술관 수	총 기획 및 특별전(회)	1개소 당 기획 및 특별전(회)
계	66	110,134	1,669
서울	3	10,548	3,516
부산	2	2,998	1,499
대구	2	3,406	1,703
인천	2	19,006	9,503
광주	3	6,228	2,076
대전	2	5,222	2,611
경기	10	5,779	578
강원	4	2,541	635
충북	4	1,361	340
충남	2	1,938	969
전북	7	3,880	554
전남	8	22,280	2,785
경북	5	5,719	1,144
경남	5	12,915	2,583
제주	7	6,313	902

- 2019년 기준 전국 공립미술관의 프로그램 운영 수는 781개이며, 미술관 1개소 당 12개 프로그램을 운영함
 - 전국 71개 공립미술관 중 프로그램을 운영하는 미술관은 65개소이며, 전체의 91.6%를 차지함
- 전국 공립미술관 중 프로그램을 가장 많이 운영하는 미술관은 광주 북구에 소재한 광주시립미술관으로 64개 프로그램을 운영함
 - 반면, 전국 공립미술관 중 프로그램을 가장 적게 운영하는 미술관은 전북 김제시 벽천미술관과 전남 목포시 노적봉예술공원 미술관으로 각각 1개 프로그램을 운영하는 것으로 나타남

- 지역별 공립미술관의 프로그램 수는 경기 173개로 가장 많은 프로그램을 운영하며, 광주 120개, 제주 87개, 경남 74개, 서울 67개 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 가운데 프로그램을 가장 적게 운영하는 지역은 인천과 대전으로 각각 11개 프로그램을 운영함
- 지역별 공립미술관 1개소 당 프로그램 수는 광주 30개로 가장 많은 프로그램을 운영하고 있으며, 강원경기 16개, 경남제주 15개, 서울 13개 순으로 나타남
- 15개 광역자치단체 중 공립미술관 1개소 당 프로그램 수가 가장 적은 지역은 전라남도 4개 프로그램을 운영함

〈표 3-17〉 지역별 공립미술관 프로그램 현황

구분	미술관 수	총 프로그램(개)	1개소 당 프로그램(개)
계	65	781	12
서울	5	67	13
부산	2	16	8
대구	2	15	8
인천	2	11	6
광주	4	120	30
대전	1	11	11
경기	11	173	16
강원	3	48	16
충북	4	46	12
충남	2	10	5
전북	7	48	7
전남	7	28	4
경북	4	27	7
경남	5	74	15
제주	6	87	15

2. 창원시립마산문신미술관 현황

2.1 창원시립마산문신미술관 시설 현황

- 1994년 개관한 문신미술관은 생전 문신선생이 직접 건축한 하나의 거대한 예술작품임
- 1980년 프랑스 정부의 귀화 제안을 거절하고 마산으로 영구 귀국한 문신선생은 미술관 건립을 일생의 목표로 개인전과 작품 판매를 통해 직접 토지매입과 건축비를 마련함
- 1994년 문신미술관이 개관하기까지 총 14년 긴 시간동안 설계에서부터 시공까지 모든 공정을 문신선생이 직접 작업하여 미술관을 완성함

[그림 3-4] 창원시립마산문신미술관 조성 과정



▲ 제1전시관 벽화작업중인 문신 1994



▲ 건축 중인 문신미술관 1988

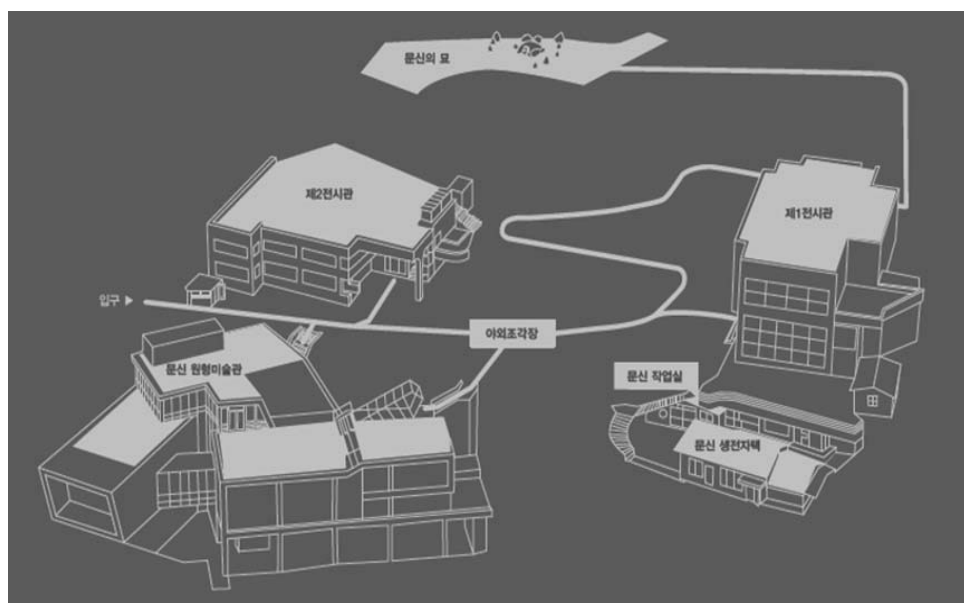


▲ 미술관 옹벽공사 중인 문신 1982

출처 : 창원시립마산문신미술관 내부자료

- 1995년 문신선생은 문신미술관 개관 1주년을 사흘 앞두고 작고하였으며, 문신선생의 유언에 따라 당시 마산시에 기증되어 2003년 시립미술관으로 재개관함
- 문화체육관광부 「2019 전국 문화기반시설 총람」에 따르면 문신미술관의 총 부지면적은 4,934㎡로 나타남²⁾

[그림 3-5] 창원시립마산문신미술관 건물 배치도



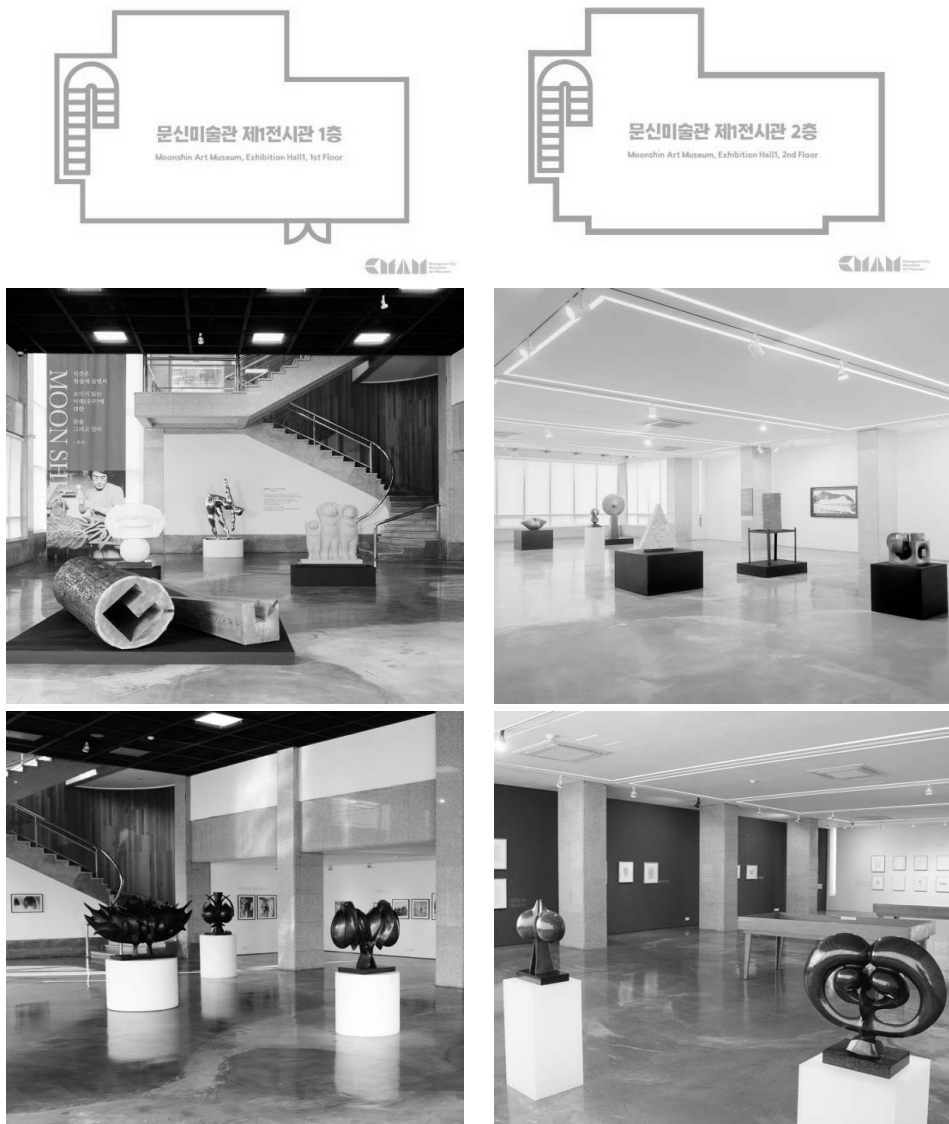
출처 : 창원시립마산문신미술관 내부자료

- 문신미술관의 건축연면적은 1,907㎡이며 총 3개동, 3개 전시관을 운영 중임
- 1994년 문신미술관 개관 당시 제1전시관과 제2전시관을 운영함

2) 문신미술관 시설 규모는 문화체육관광부 「2019 전국 문화기반시설 총람」 자료와 실제 규모에 차이가 있으며, 본 연구에서는 문화체육관광부 자료를 사용함. 해석에 각별한 주의를 요함

- 문신미술관 제1전시관은 지상 2층으로 조성되었으며, 상설 및 기획 전시를 진행 중임

[그림 3-6] 창원시립마산문신미술관 제1전시관



출처 : 창원시립마산문신미술관 홈페이지(<https://moonshinartmuseum.modoo.at/>)

- 문신미술관 제2전시관은 지상 1층으로 조성되었으며, 초대전시 및 특별전시를 진행 중임

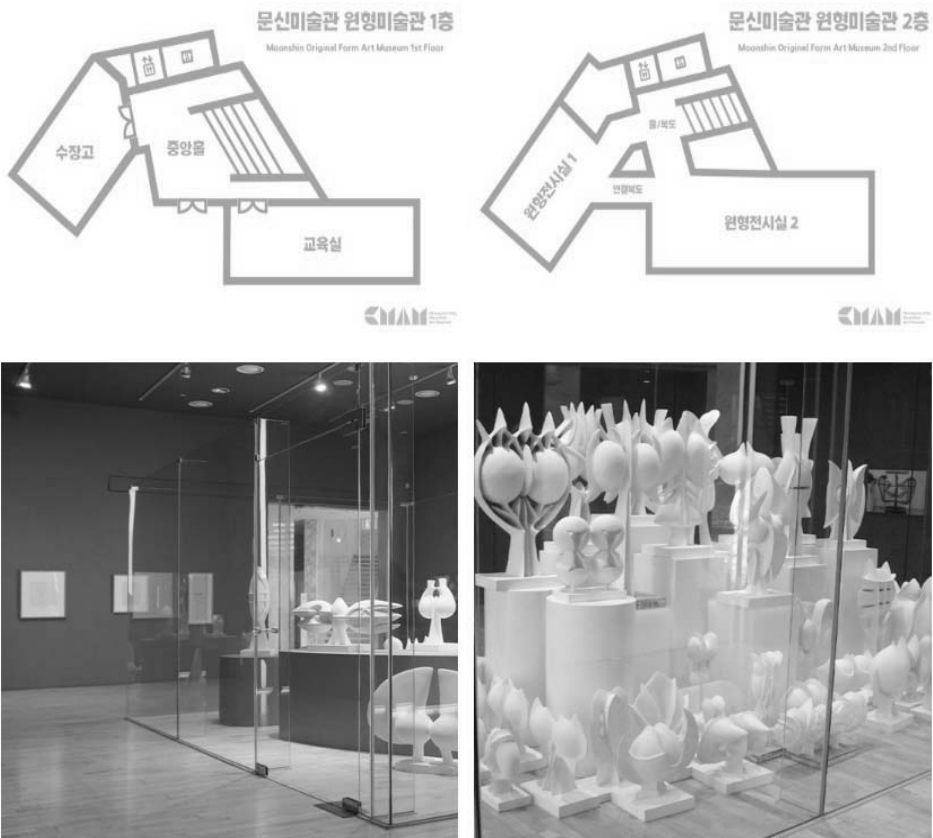
[그림 3-7] 창원시립마산문신미술관 제2전시관



출처 : 창원시립마산문신미술관 홈페이지(<https://moonshinartmuseum.modoo.at/>)

- 2010년 창원시는 추가적으로 문신원형미술관(3층) 건립하여 석고 원형작품을 상설 전시 중임
- 문신원형미술관 1층은 교육실, 수장고 등으로 활용 중이며, 2층은 원형전시실로 활용 중임
- 문신원형미술관 3층은 아트샵 및 카페테리아로 활용 중임

[그림 3-8] 창원시립마산문신미술관 원형미술관



출처 : 창원시립마산문신미술관 홈페이지(<https://moonshinartmuseum.modoo.at/>)

2.2 창원시립마산문신미술관 조직 및 인력 현황³⁾

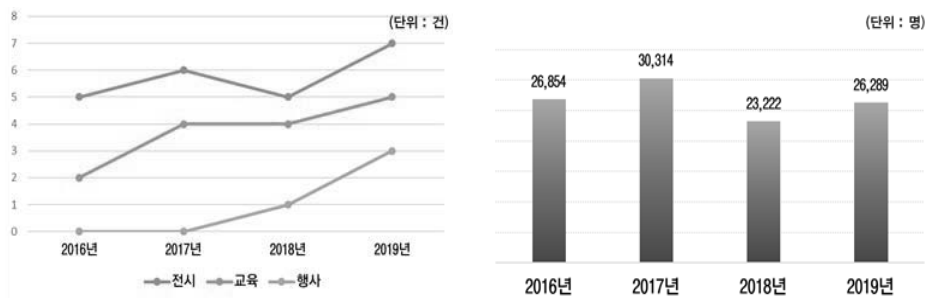
- 창원시립마산문신미술관은 창원시 문화체육관광국 문화예술과 문신미술관 소속으로 편성됨
 - － 현재 창원시는 공공문화시설에 대한 소관 부서를 각각 분리하여 관리 운영 중임
 - － 미술관은 문화예술과에서 관리하고 있으며, 박물관은 문화유산 육성과, 도서관은 창원시 도서관 사업소에서 각각 관리 운영 중임
- 문신미술관의 조직체계는 적은 인력 배치로 인하여 별도의 조직을 구성하지 않고 있으며, 문신선생의 유가족을 미술관의 명예관장으로 임명함
 - － 미술관의 업무총괄 및 행정, 회계, 사무업무는 파견직 공무원이 담당하고 있으며, 미술관 전시기획, 전시운영, 소장품 관리, 미술관 교육체험프로그램의 기획 및 운영 등은 학예사가 담당함
 - － 그 외 미술관 매표소 관리, 미술관 안내 등은 계약직이 담당하고, 미술관 관람객을 위한 해설은 자원봉사자를 활용함
- 문화체육관광부의 「2019 전국 문화기반시설 총람」에 따르면 문신미술관은 총 6명의 인력으로 구성됨
 - － 문신미술관의 인력은 공무원 3명, 학예직 1명, 계약직 2명으로 구성됨

3) 문신미술관 인력은 문화체육관광부 「2019 전국 문화기반시설 총람」 자료와 실제 인력에 차이가 있으며, 본 연구에서는 문화체육관광부 자료를 사용함. 해석에 각별한 주의를 요함

2.3 창원시립마산문신미술관 작품 및 프로그램 현황⁴⁾

- 창원시립마산문신미술관의 작품은 총 3,983점을 소장하고 있으며, 드로잉 자료 2,236점으로 가장 많은 비중을 차지함
- 2019년 기준 문신미술관의 프로그램은 총 12개를 운영한 것으로 나타남
 - 유형별로는 교육프로그램 6개, 체험프로그램 9개, 답사프로그램 1개를 운영함
- 2019년 기준 문신미술관의 기획 및 특별전은 총 7건을 개최한 것으로 나타남
- 2019년 기준 문신미술관의 관람객 수는 26,289명으로 나타나며, 최근 4년 평균 26,670명이 방문함
 - 최근 4년간 관람객 수는 증가 및 감소를 반복하며, 연평균 0.5% 감소한 것으로 나타남

[그림 3-9] 최근 4년간 프로그램 개최 수(좌) 및 관람객 수(우)



4) 문신미술관의 자료, 프로그램, 기획/특별전, 관람객 수는 문화체육관광부 「2019 전국 문화기반시설 총람」 자료와 미술관 자료에 차이가 있으며, 본 연구에서는 문화체육관광부 자료를 사용함. 해석에 각별한 주의를 요함

3. 국내 주요 공립미술관 사례분석

3.1 국내 주요 공립미술관 사례분석의 틀

- 국내 주요 공립미술관의 사례분석은 현대적 미술관으로서의 특징을 도출하고, 이를 창원시립마산문신미술관의 운영 실태 분석을 위한 기준으로 선정함
- 국내 주요 공립미술관 사례분석 대상은 지역에 소재한 공립미술관 가운데 현대 미술관의 주요 기능 및 역할인 교육성, 대중성, 글로컬(global)을 갖춘 미술관을 선정함
 - － 교육성 및 대중성은 미술관의 교육프로그램 대상이 아동, 청소년, 일반인, 전문가 등 다양한 계층 포괄 여부를 기준으로 적용함
 - － 글로컬은 지역미술관이 세계적 미술과 교류를 위한 활동을 추진하는 사업 여부를 기준으로 적용함
 - － 최종적으로 김해 클레이아크 미술관, 부산시립미술관, 포항시립미술관을 분석대상으로 선정함
- 국내 주요 공립미술관 사례분석 방법은 미술관의 발전 방향, 하드웨어, 소프트웨어, 휴먼웨어, 주요 역할 등 5가지 기준을 적용함

〈표 3-18〉 국내 주요 공립미술관 사례분석 기준

구 분	세부 내용
미술관의 발전 방향	비전, 목표, 전략, 정체성, 미션 등
미술관의 하드웨어	시설규모, 주요 시설 유형
미술관의 소프트웨어	교육프로그램, 체험프로그램 등
미술관의 휴먼웨어	조직, 인력 등
미술관의 주요 역할	국제교류, 공모사업, 시민 대상 사업 등

3.2 국내 주요 공립미술관 사례분석의 내용

1) 김해 클레이아크 미술관⁵⁾

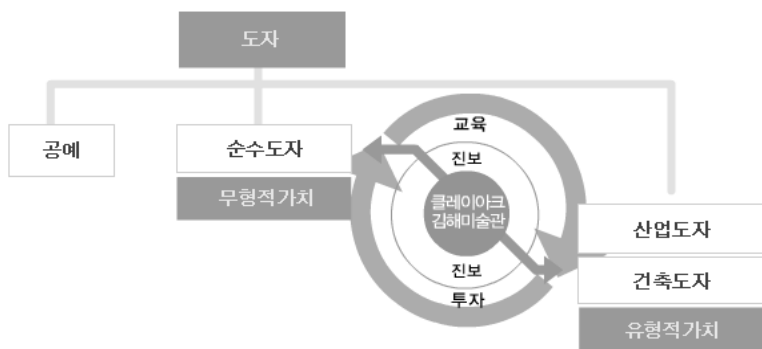
(1) 비전 및 미션

- 김해 클레이아크 미술관은 김해문화재단에서 2006년 3월 설립하였고, 세계최초의 건축도자 전문 미술관을 표방함
 - 흙을 의미하는 클레이(Clay)와 건축을 의미하는 아크(Arch)의 합성어로 탄생한 클레이아크는 건축도자 분야라는 독특한 주제를 통해 미술관의 정체성을 제시함
- 김해 클레이아크 미술관은 건축도자 발전을 위한 주도적인 역할과 문화 예술을 통한 인간 본연의 가치 회복이라는 두 가지 비전을 제시함
 - 건축도자 발전을 위한 주도적인 역할은 도자예술 분야의 혁신적인 미래가치를 건축과의 관계에서 발견하고자 하며, 이는 시대적 다원주의 및 융복합주의를 반영함
 - 문화예술을 통한 인간 본연의 가치 회복은 경제적 성장과 효율성을 우선으로 성장한 한국 사회의 병리적 문제를 치유 및 위로함으로써 인간성을 회복하고, 모두가 행복한 사회를 만드는데 기여하고자 함
- 김해 클레이아크 미술관은 허브와 브릿지로서의 미술관을 미션으로 제시함

5) 김해 클레이아크 미술관 홈페이지(<https://www.clayarch.org/index.do>) 내용을 정리함

- 가야토기와 조선 분청사기에 대한 역사적 유산을 기반으로 현대적이고 산업적으로 재해석하여 전통과 현대, 도자와 건축, 예술과 산업, 순수미술과 응용미술을 연결하는 허브와 브릿지 역할 수행을 미션으로 제시함
- 김해 클레이아크 미술관은 허브와 브릿지로서의 미술관 과제를 달성하기 위해 클레이아크 사이클 개념을 정립함
- 클레이아크 사이클 개념은 순수도자와 산업도자를 연결하는 브릿지 역할을 통해 무형적 가치를 유형적 가치로 전환하는 교육과 투자를 유도하여 건축도자의 발전을 도모하는 개념임

[그림 3-10] 김해 클레이아크 사이클 개념도



출처 : 김해 클레이아크 미술관 홈페이지(<https://www.clayarch.org/index.do>)

(2) 미술관 시설 및 사업

- 김해 클레이아크 미술관의 전체 면적은 11,814.4㎡로 전시, 교육, 학술회의, 문화이벤트 등의 프로그램과 관람객 편의 제공을 위한 다양한 공간 및 시설로 조성함

- 김해 클레이아크 미술관의 주요시설은 전시공간인 돔하우스와 큐빅 하우스, 레지던시 사업을 위한 세라믹창작센터, 도자기 체험인 도자 체험관, 미니타일 체험인 아트키친, 상징조형물 클레이아크 타워 등임
- 김해 클레이아크 미술관의 가장 큰 특징은 전시관을 하나의 예술 작품으로 조성한 것임
 - 돔하우스는 전시관의 외벽을 감싸고 있는 5,000장의 도자작품 (fired painting)으로 클레이아크 제1호 소장품임
 - 도자작품으로 이루어진 전시관 건물은 그 자체가 하나의 도자이고 건축이며, 회화로서 기능을 수행함
- 김해 클레이아크 미술관의 또 다른 특징은 현대 미술관의 사회적 기능을 강화하기 위해 전용 공간을 확보한 것임
 - 2012년에 개관한 큐빅하우스는 3개 전시실과 키즈스튜디오, 테라 스튜디오, 시청각실 그리고 부대시설로 중정 수변공원과 전망대 등으로 조성하고, 다양한 장르의 전시와 프로그램을 운영 중임

[그림 3-11] 김해 클레이아크 돔하우스(좌) 및 큐빅하우스(우)



출처 : 김해 클레이아크 미술관 홈페이지(<https://www.clayarch.org/index.do>)

(3) 김해 클레이아크 미술관 조직 및 프로그램

- 김해 클레이아크 미술관은 수도권을 제외한 지역 공립미술관 중 가장 많은 인력을 운용하고 있으며, 다양한 분야의 전문 인력을 확보하여 미술관 운영의 전문성 및 경쟁력을 강화한 것이 특징임
 - 미술관의 조직은 교육홍보팀과 전시지원팀으로 이원화하여 구성 하였고, 총 45명의 인력을 운영 중임
 - 교육홍보팀의 주요 업무는 행정, 교육프로그램 운영, 도자체험 프로그램 운영이며, 총 17명의 인력이 근무 중임
 - 전시지원팀의 주요 업무는 전시 전반에 대한 준비와 진행, 시설 전반에 대한 유지 및 관리, 안내, 미술관 경비 및 미화 등이며, 총 28명의 인력이 근무 중임
- 김해 클레이아크 미술관의 프로그램은 크게 7가지 유형으로 구분 하여 제공하고 있으며, 개인, 기관, 지역 등 다양한 계층이 참여 할 수 있도록 프로그램의 다양성을 강조한 것이 특징임
 - 김해 클레이아크 미술관은 최대한 많은 사람이 도자건축에 대한 이해의 폭을 넓히고, 지속적인 미술관 방문을 유도하기 위해 다양한 계층 및 연령이 참여할 수 있는 프로그램을 개발 및 운영 중임
- 그 외에도 김해 클레이아크 미술관은 뮤지엄시네마, 달모빌 만들기, SNS 이벤트, 사진 등 다양한 분야의 이벤트 개최를 통해 관람객 및 지역주민의 지속적인 참여와 관심을 유도함

〈표 3-19〉 김해 클레이아크 미술관 프로그램 현황

구 분	세부내용
도자체험프로그램	도자체험프로그램은 전시와 체험, 놀이를 통해 온 가족이 함께 할 수 있는 재미있고 교육적인 도자체험프로그램
아트키친	아트키친 체험프로그램은 관람객의 폭넓은 체험콘텐츠를 제공할 목적으로 건축과 도자를 접목한 모자이크 타일 체험프로그램
컬러링세라믹	컬러링 세라믹 나만의 공룡 만들기 체험은 미술관에서 직접 제작한 백장 공룡 캐릭터에 세라믹 펜을 이용해 자유롭게 디자인하는 체험 프로그램
전시연계프로그램	전시감상프로그램, 전시연계워크숍, 작가와의 대화, 학술행사 등 다양한 형식으로 전시에 대한 관심과 흥미를 촉진하고, 전시주제의 이해를 돕는 프로그램
창의연계프로그램	예술과 문화를 이해하는 창의적 인재를 양성하고자 지역 어린이를 위한 창의교육프로그램
지역연계프로그램	문화예술을 접하기 어려운 지연주민에게 문화예술 향유의 기회를 제공함으로써 문화 나눔을 실천하는 프로그램
기관연계프로그램	학교, 교육청, 산업체의 연수프로그램으로도 활용 가능하며, 일반인들에게 문화예술적 교양을 함양하고, 시각예술에 대한 이해와 저변을 넓히하고자 마련한 프로그램

- 끝으로 김해 클레이아크 미술관은 매년 세계 문화예술가를 대상으로 공모전을 실시하여 입주작가를 선정하고, 세라믹창작센터에 작업공간을 제공함
- 입주작가는 일정기간 체류하면서 클레이아크 미술관에서 작품 전시를 의무적으로 해야하며, 미술관은 이를 통해 지속적으로 새로운 작품을 관람객에게 제공함
- 동시에 미술관은 입주작가의 작품에 대해 국내외 평론가로부터 평론을 받을 수 있도록 기회를 제공하고 있으며, 작품 평론을 통해 작가의 가치를 상승시켜 매년 많은 작가들이 공모에 참여하는 선순환 구조를 구축함

2) 부산시립미술관⁶⁾

(1) 비전 및 전략

- 1998년에 개관한 부산시립미술관은 파도 모습을 형상화한 건물 외형을 통해 부산의 특성을 시각화함
 - 부산시가 추구하는 세계속의 해양도시, 국제관광도시 등 도시의 미래비전에 맞추어 과거 20년과 미래 20년이라는 주제로 새로운 변화를 모색 중임
- 특히, 부산시립미술관은 전통적인 미술관 기능에서 벗어나 관람객의 행동 양상과 미술관에 대한 기대 변화 등 현대 미술관의 새로운 역할에 능동적으로 대처함
 - 스마트 미술관 구축, 디지털 네트워크 시스템 등 새로운 환경 변화에 적극적으로 대응하기 위해 다양한 시도를 추진 중임
 - 이를 통해 전시, 소장품, 교육, 문화행사 등 미술관 활동이 전문성과 대중성을 갖추고, 시민 중심의 문화예술 플랫폼이자 글로벌 문화를 선도하는 문화기지로 자리매김을 추진함
- 부산시립미술관의 비전은 사람을 잇고 가치를 담는 21세기 미술관으로 설정함
- 부산시립미술관의 비전을 실현하기 위한 전략으로는 시간을 넘어선 지속성, 기대를 넘어선 경험, 경계를 넘어선 관계로 제시함

6) 부산시립미술관 홈페이지(<https://art.busan.go.kr/?mobile=n>) 내용을 정리함

(2) 미술관 시설 및 사업(활동)

- 부산시립미술관의 총 부지 면적은 21,560m²이며, 전시, 교육, 도서자료실, 관람객을 위한 편의시설(카페테리아, 아트샵 등) 등으로 조성됨
- 본관 건축물 면적은 21,425.7m²로 지하2층, 지상3층으로 구성함
 - 지하 1층은 미술정보센터, 교육실, 강당, 어린이교육실, 어린이 갤러리 전시실을 설치하였고, 지상 1층은 로비, 수유실, 카페테리아, 아트샵을 설치함
 - 지상 2층은 전시실과 도서자료실을 설치하였고, 지상 3층은 전시실과 로비를 설치함
- 부산시립미술관은 본관 건축물 외에 현대미술의 세계적 거장 이우환 작가의 전용 전시관인 “부산시립미술관 별관 이우환 공간”을 마련하여 운영 중임
 - 이우환 공간의 건물 면적은 1,151.69m²이며, 지하 1층 지상 3층 규모로 조성됨

[그림 3-12] 부산시립미술관 본관(좌) 및 이우환 공간(우)



출처 : 부산시립미술관 홈페이지(<https://art.busan.go.kr/spaceleeufan/sub/01.jsp>)

- 부산시립미술관의 주요 활동은 전시, 조사연구, 수장보존, 국제 교류사업, 교육, 문화행사, 발간 등임
- 미술관의 전시 활동은 과거·현재·미래의 부산미술사를 발굴 및 연구하는 전시와 국내외 다양한 미술 흐름을 파악하고 이를 조망할 수 있는 전시를 개최함
 - 주로 미술관의 소장품 기획전, 작고 작가 발굴전, 한국 근현대 미술 작가전, 해외 미술 특별전 등의 기획전을 제공함
- 미술관의 본질적 기능인 조사연구 활동은 한국미술, 부산미술, 기획전 작가와 작품에 대한 조사 및 연구 등을 수행함
- 미술관의 기본적인 영역인 수장보존은 부산미술과 한국현대미술을 파악할 수 있는 작품들을 해마다 구입하고 소장함
- 국제교류사업은 한국 미술 및 부산 미술을 세계에 알리고, 해외 미술을 부산에 소개하는 역할을 수행함
- 미술관의 교육은 현대 미술관에 요구되는 중요한 기능으로서 미술인구 저변확대와 올바른 미술문화 정착하기 위해 강연회, 시민교양강좌, 작가와의 대화 등 다양한 교육 기회를 제공함
- 미술관의 문화행사는 관람객에게 미술전시 뿐만 아니라 음악, 무용 등 다양한 문화서비스를 제공하여 종합문화 향유의 공간으로서 역할을 수행함
- 미술관의 발간은 연구 결과를 도록, 연구논문, 소식지 등으로 발간하여 관람객의 이해를 돕고 부산미술을 알리는 역할을 수행함

(3) 부산시립미술관 조직 및 프로그램

- 부산시립미술관의 조직은 미술관의 중장기 발전 방향을 제시하고, 이끌어가는 전문 인력인 관장과 미술관의 발전을 지원하기 위한 운영자문위원회로 구성됨
- 또한, 미술관의 효율적인 업무 수행을 위해 관리팀과 학예연구실로 구성하였고, 분야별 전문가를 채용하여 총 38명의 인력을 운용 중임
 - 관리팀의 주요 업무는 인사, 대관, 지출, 계약, 전기, 조명, 건축, 시설설비, 방호시설, 정보통신 등이며, 총 17명의 인력을 운용 중임
 - 학예연구실의 주요 업무는 기획전시, 국제전시, 심포지엄, 교육, 미술정보센터 운영, 미술자료아카이브 구축, 도슨트관리, 홈페이지, 홍보업무 등이며, 총 20명의 인력을 운용 중임

[그림 3-13] 부산시립미술관 조직도



- 부산시립미술관의 프로그램은 크게 일반성인과 전문가를 대상으로 한 교육프로그램과 어린이를 대상으로 한 어린이갤러리를 이원화하여 운영함
- 성인 교육 프로그램은 연령과 미술 관련 지식의 전문성 등을 고려하여 총 9개 프로그램을 운영함
 - － 시민, 청소년, 노인 등 연령대별로 맞춤형 프로그램을 제공하고 있으며, 국내외 학술행사, 특별강좌, 교사연수 등 전문가를 위한 프로그램도 함께 병행하여 운영 중임
 - － 특히, 미술관의 교육적 기능을 강화하여 미술 관련 전문 인재 양성을 위한 예비 에듀케이터프로그램을 마련하여 운영 중임
- 어린이 갤러리 프로그램은 어린이들의 눈 높이에 맞춘 전시 및 교육 프로그램을 제공함
 - － 어린이 교육프로그램은 개인관람객, 가족관람객, 단체관람객 등 방문 유형에 따라 프로그램을 제공하여 미술관 문턱을 낮추고, 언제든지 방문 가능한 문화공간으로 인식을 유도함
 - － 디지털 문화에 익숙한 어린이들의 관심과 흥미를 유발하기 위해 동영상 제작하고, 유튜브, 네이버TV 등을 통해 지속적으로 제공함
- 끝으로 지역의 문화소외계층을 위한 무료 영화공연, 음악공연 등 다양한 문화공연 형태의 문화행사를 진행함

3) 포항시립미술관⁷⁾

(1) 정체성 및 미션

- 영일만과 포항시가지를 한눈에 조망할 수 있는 환호공원 속에 위치한 포항시립미술관은 2009년 12월 22일 개관함
 - 2006년 11월 미술관 건립공사를 착공하였고, 2009년 12월에 개관, 2010년 3월 증설수장고를 준공함
- 개관 당시 포항시립미술관은 세계 유일의 스틸아트 미술관을 표방하고 미술관의 정체성을 포항 문화의 근간인 Steel을 테마로 선정함
 - 포항을 대표하는 철이라는 역사적·문화적 정체성을 상징적으로 녹아내고, 스틸아트를 통해 삶 속에서 예술이, 예술 속에 삶이 호흡하는 신철기시대(neo-iron age)를 선언함
- 포항시립미술관의 미션은 현대 미술관의 특징(21세기 미술관의 지향점)인 글로벌(global), 대중성, 지역중심 미술관을 담아 3개의 미션을 제시함
 - 지역성 : 지역미술의 정체성을 담아내는 미술관
 - 세계화 : 세계를 연결하는 미술관
 - 대중성 : 다시 찾고 싶은 미술관

7) 포항시립미술관 홈페이지(<https://poma.pohang.go.kr/poma>) 내용을 정리함

(2) 미술관 시설 및 사업(활동)

- 포항시립미술관은 총 부지면적 8,008㎡에 건축 연면적 5,658㎡로 지하1층 지상 2층 규모로 조성됨
 - 지하 1층 면적은 1,450㎡이며, 세미나실, 수장고2, 미리정리 보관실, 방재실, 기계실, 공조실 등을 설치함
 - 지상 1층 면적은 2,065㎡로 3개 전시실, 사무실, 안내데스크, POMA라이브러리, 카페테리아 & 아트샵, 수유실 등을 설치함
 - 지상 2층 면적은 2,142㎡로 1개 전시실, 초현 장두건관, 수장고, 기계실 등을 설치함
- 포항시립미술관은 미술관 건물 외에도 환호공원에 소재하여 공원 곳곳에 야외 조각상을 배치하여 지역주민이 자연스럽게 미술 작품을 감상하도록 유도함
 - 미술관 진입로와 환호공원 산책로를 따라 국내외 유명 작가의 작품을 전시하고 있으며, 창원 출신 세계적 거장 문신 선생의 작품, 세계적 화가 이우환 선생의 작품 등을 전시함
- 포항시립미술관은 미술관의 기본적 기능 외에도 현대 미술관이 요구되는 대중성에 대응하여 포항스틸아트공방을 설치하였으며, 이를 통해 지역주민의 지속적인 예술활동 참여를 촉진함
 - 포항스틸아트공방은 특이하게 미술관 밖 영일만 바닷가에 조성 하였고, 포항의 문화적 코드인 스틸을 매개로 금속공예소품과 주얼리 소품을 직접 만드는 시민 공작소로 운영 중임

[그림 3-14] 포항시립미술관 본관(좌) 및 포항스틸공방(우)

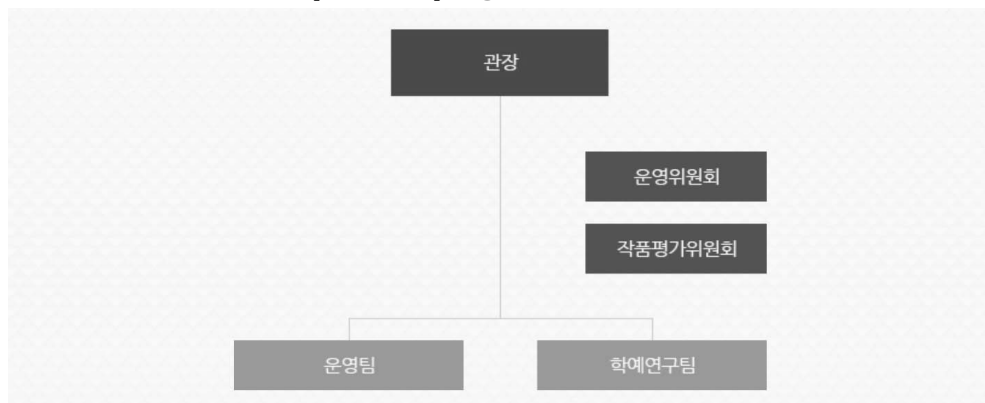


출처 : 포항시립미술관 홈페이지(<https://poma.pohang.go.kr/poma>)

(3) 포항시립미술관 조직 및 프로그램

- 포항시립미술관은 미술관의 중장기 발전 방향을 제시하고, 모든 업무를 총괄하는 전문 인력인 관장을 두고 있으며, 미술관 운영에 대한 자문기능을 담당하는 운영위원회와 작품평가위원회를 설치함
- 미술관 업무의 효율성을 고려하여 실무부서는 운영팀과 학예연구팀으로 구성하고, 관장을 제외한 총 8명의 인력을 운용 중임
 - 운영팀의 주요 업무는 미술관행정의 종합 및 기본계획 수립, 인사, 복무, 물품관리, 재산관리, 시설관리 등이며, 3명의 인력을 배치하여 운용 중임
 - 학예연구팀의 주요 업무는 전시실 안내 용역 및 관람객 수 관리, 연간 홍보 계획 수립 및 추진, 스틸아트공방 운영 계획 수립 및 추진 등이며, 5명의 인력을 배치하여 운용 중임

[그림 3-15] 포항시립미술관 조직도



- 포항시립미술관 교육프로그램은 어린이·가족, 청소년·성인, 도슨트 등 3개로 구성하여 운영됨
 - 어린이·가족 교육프로그램은 유치부 및 초등학생을 대상으로 전시감상 프로그램을 온라인과 오프라인 형태로 제공함
 - 온라인 교육프로그램은 유튜브에 영상을 제작하여 제공하고 있으며, 코로나 19로 인해 최근 온라인 교육프로그램이 증가함
 - 청소년·성인을 대상으로 한 교육프로그램은 토크 콘서트, 현대 미술사, 전시연계 교육프로그램 등을 운영하고 있으며, 최근 코로나 19로 인해 줌(Zoom)을 이용한 온라인 교육프로그램을 운영 중임
 - 도슨트 교육프로그램은 미술관에서 활동중인 POMA 도슨트의 역량 강화를 위해 프로그램을 비정기적으로 개설하여 운영 중임
- 그 외에도 포항시립미술관은 포항 출신의 대표적 화가인 초헌 장두건 선생의 예술정신을 기리기 위해 매해 장두건미술상 선정 작가를 공모함

3.3 국내 주요 공립미술관 사례분석의 결과

- 국내 주요 공립미술관 사례분석 결과 다음과 같은 특징을 도출함
- 첫째, 미술관의 기능을 강화하고, 관람객의 지속적인 방문을 유도하기 위한 물리적 공간을 확장함
 - 현대 미술관이 가지는 사회적 기능인 교육, 체험 등을 제공하기 위해 미술관의 공간을 확장함
 - 관람객의 물리적·심리적 동기를 유발하기 위해 미술관 내 국내외 명성을 가진 작품을 전시하고, 편의시설을 확충함
- 둘째, 다양한 유물 전시 및 프로그램 운영을 통해 미술관의 대중화를 촉진함
 - 순수 미술 작품 외에도 도자, 영화, 음악 등 다양한 장르의 작품을 전시하거나 이벤트를 개최하여 대중화를 촉진함
- 셋째, 장르 간 융복합 및 미술관 경쟁력 강화를 위한 전문 조직(인력)을 구축함
 - 장르 간 융복합 추진이 최근 트렌드임에 따라 미술관 기능 변화에 따른 효율적인 조직 체계를 구축함
 - 전문가 및 일반인을 대상으로 교육프로그램을 운영 및 관리하기 위해 다양한 분야의 전문 인력을 확보함
- 마지막으로 현대 미술관 패러다임 변화에 맞추어 미술관의 복합 문화기능을 강화함
 - 공립미술관은 도심 내 상징적 시설이자 주변과 어울어지는 휴식 시설로서 미술관의 존재를 재정립함

제4장 창원시립마산문신미술관 운영 실태 분석



1. 창원시립마산문신미술관 하드웨어 분석

1.1 창원시립마산문신미술관의 입지 특성

- 미술관 선택속성에 관한 선행연구를 검토한 결과 관람객은 미술관 선택 시 다양한 요인에 영향을 받는 것으로 나타남
 - 관람객은 미술관을 선택하기 위해 목적지에 대한 모든 부분을 고려하고, 이후 미술관의 선택 범위를 축소하여 원하는 속성을 갖춘 미술관을 결정함
 - 이러한 미술관 선택 과정은 관람객이 가진 동기, 방문목적, 과거 만족도 등 다양한 요인에 의해 영향을 받는 것으로 나타남
- 극소수로 진행된 기존 선행연구에서는 공통적으로 접근성, 매력성, 편의성 등이 미술관 선택 시 중요한 영향을 미치는 요인으로 나타남

- 즉, 관람객은 미술관 방문을 위한 접근성이 용이하고, 전시, 관람, 교육, 체험 등의 매력성이 높으며, 다양한 편의시설을 갖춘 편의성이 우수한 미술관을 선호하는 것임
- 미술관 중요 선택속성인 접근성은 21세기 미술관 패러다임에 따른 지역중심의 미술관에서도 그 중요성이 부각됨
 - 21세기 미술관 패러다임은 국가 중심의 미술관에서 지역 중심의 미술관으로 변화를 예상함
 - 지역 중심의 미술관은 지역의 공공문화공간으로서 언제든지 편하게 미술관을 방문하고 관람, 교육, 체험하는 의미를 내포함
 - 지역주민이 지속적으로 미술관을 방문하기 위해서는 우선적으로 미술관 접근성 확보가 요구됨
- 창원시립마산문신미술관(이하 문신미술관)은 마산합포구 자산동 회원현 성지 아래에 위치해 있으며, 이로 인해 미술관 접근성은 상대적으로 취약한 실정임
- 문신미술관을 방문하기 위해서는 동측에 위치한 무학로(일명 산복도로)를 이용하거나 서측에 위치한 14번 국도(3.15대로)를 이용해야함
 - 14번 국도(3.15대로)를 이용하여 문신미술관을 방문하기 위해서는 추산동의 복잡한 주택가 골목길을 통해 접근 가능함
 - 또한, 무학로(일명 산복도로)를 이용한 접근 역시 자산동의 도시 계획 도로를 이용해 접근 가능함

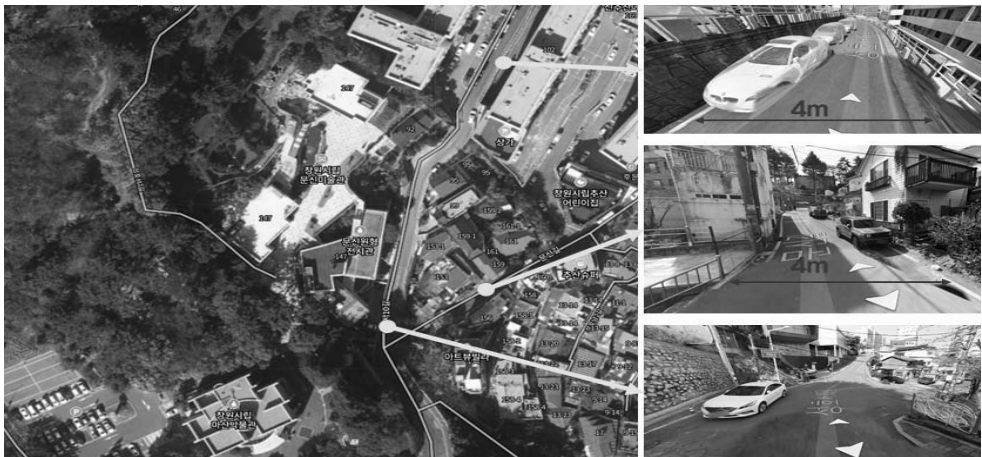
[그림 4-1] 창원시립마산문신미술관 접근성 여건



출처 : 네이버 위성지도

- 3.15대로 이용한 미술관 방문은 좁은 주택가 골목길의 불법 주정차로 인해 대형버스의 통행이 현실적으로 불가능함
- － 승용차를 이용하여 접근할 경우에도 양방향 주행은 현실적으로 불가능함

[그림 4-2] 14번 국도(3.15대로) 이용한 접근 여건



출처 : 네이버 위성지도

- 반면, 무학로(산복도로)를 이용한 미술관 방문은 대형버스 및 승용차 접근이 가능함
- 단, 문신길 진입구간은 도로의 폭이 4m로 승용차는 양방향 통행이 가능하지만 대형버스가 진입할 경우 양방향 통행은 현실적으로 불가능함

[그림 4-3] 무학로(산복도로) 이용한 접근 여건

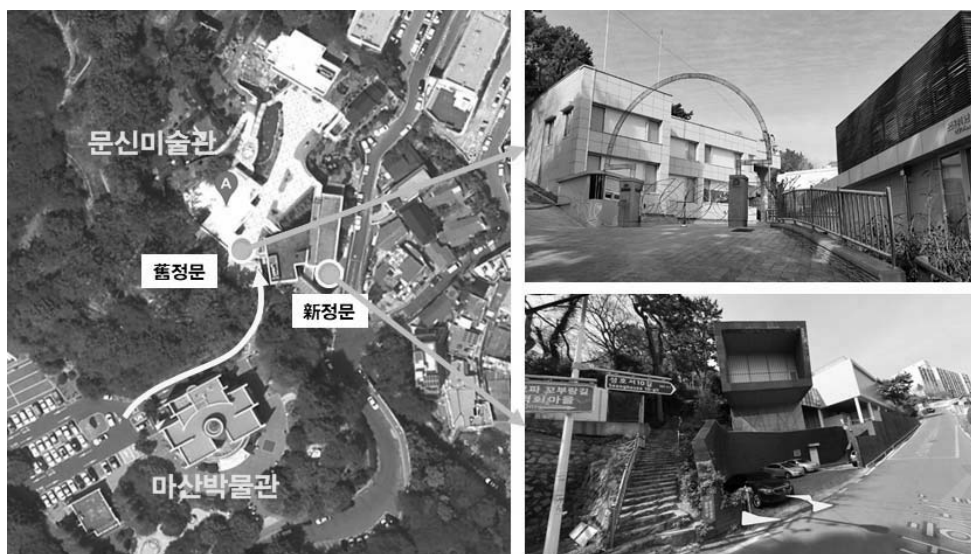


출처 : 네이버 위성지도

- 무학로와 3.15대로를 이용한 접근 모두 창원시립마산박물관 야외 공용 주차장 공간을 사용하여야 하며, 문신미술관 입구까지는 도보를 이용해야하는 문제점이 상존함
- 공용 주차장 이용 시 문신미술관은 보이지 않는 반면, 창원시립 마산박물관 건물은 가시성이 확보됨에 따라 박물관 건물을 미술관으로 오인하는 사례가 발생함

- 2010년 문신미술관은 원형미술관을 조성하면서 미술관 정문 변경을 시도하였으나 접근성 문제로 인해 여전히 기존 미술관 정문을 활용하는 실정임
- － 원형 미술관 조성 시 6대의 주차 공간을 확보하고 1층을 미술관 정문으로 사용할 계획을 수립함
- － 주변 도로 여건을 고려할 때 미술관 정문 사용이 불가함에 따라 기존 미술관 정문을 여전히 정문으로 활용하고 있으며, 주차장 공간 역시 창원시립마산박물관의 공용 주차장을 이용함

[그림 4-4] 창원시립마산문신미술관의 주진입 동선



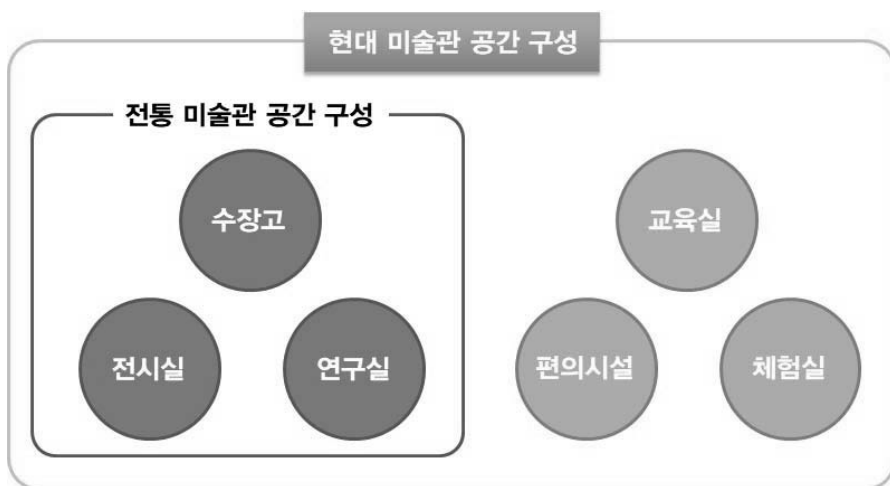
출처 : 네이버 위성지도

- 결과적으로 문신미술관은 입지적 특성으로 인해 관람객의 접근성이 용이하지 않으며, 관람객 및 지역주민의 지속적인 방문을 유도하기 위해서는 접근성 개선이 시급한 것으로 판단됨

1.2 창원시립마산문신미술관의 공간 구성

- 미술관의 개념이 시대적·사회적 상황에 따라 변화되었고, 미술관의 기능 역시 단순 기능에서 복합적 기능으로 변모함
 - 초기 미술관은 수장고 기능만 수행하였지만 시대적 변화에 따라 조사연구, 전시, 교육, 체험 등 다양한 기능을 복합적으로 갖춘 미술관으로 변화함
- 미술관의 복합적인 기능을 수행하기 위해서는 필연적으로 미술관 공간에 대한 변화가 요구되었고, 현대 미술관은 다양한 기능을 수행하는 문화복합공간으로서 더 많은 공간이 요구됨
 - 이러한 변화는 21세기 미술관 패러다임 변화에 따라 더욱 가속화 될 것으로 예상되며, 국내외 주요 미술관은 별도의 분관을 조성 하면서 미술관 공간 확장을 추진함

[그림 4-5] 미술관 공간 구성 변화



- 일반적으로 현대 미술관의 공간은 수장고, 전시실, 연구실, 교육실, 체험실, 편의시설 등으로 구성됨에 따라 이를 기준으로 문신미술관의 공간 운영 실태를 분석함
 - － 문신미술관의 공간 운영 실태 분석은 전국 공립미술관의 평균 면적과 비교하고, 창원시와 비슷한 도시 규모를 갖춘 광주, 대전, 고양, 용인, 수원, 청주 등 주요 도시와 비교 분석을 실시함
- 문신미술관의 공간은 전시실, 교육실, 수장고, 편의시설 등으로 구성되며, 별도의 연구실과 체험실은 없는 실정임
- 문신미술관 전시실 규모는 전국 및 주요 도시보다 많은 공간을 할애하는 것으로 나타남
 - － 문신미술관 전시실 규모는 1,052㎡로 전국 평균의 80.4% 수준이며, 주요 7개 도시 평균의 54.6% 수준임
 - － 문신미술관의 전시실 규모는 건축 연면적의 55.2%를 차지하여, 전국 및 주요 7개 도시 대비 공간 활용 비율이 높은 수준임

〈표 4-1〉 창원시립마산문신미술관 전시실 규모 비교 분석

구 분	건축 연면적(㎡)	전시실 면적(㎡)	비율(%)
문신미술관	1,907	1,052	55.2
전국 평균	4,610	1,308	28.4
주요 도시 평균	5,901	1,928	32.7

- 문신미술관의 전시실은 미술관 전체 면적에서 많은 부분을 차지함에도 불구하고, 전시 공간 자체가 부족한 것으로 볼 수 있을 것임

- 기획전 및 특별전을 개최하기 위해서는 상설 전시 공간 일부를 사용하지 못하는 문제점이 발생함
- 또한, 건물의 구조적 문제로 인해 원형 미술관은 기획전 및 특별전을 개최하기에 부적합함
- 일반적으로 조각 작품은 전시를 위한 운반 과정에서 파손의 우려가 큼에 따라 작품 이동을 위한 전용 엘리베이터(elevator)가 요구되지만 문신원형미술관은 화물용 엘리베이터가 없는 실정임
- 문신미술관의 교육실 규모는 전국 보다는 큰 반면, 주요 도시 평균 보다는 다소 작은 것으로 나타남
- 문신미술관의 교육실 면적은 319㎡이며, 전국 평균의 116%, 주요 도시 평균의 82.6% 수준임
- 문신미술관의 교육실 면적은 건축 연면적의 16.7%를 차지하며, 전국 및 주요 도시 평균 대비 많은 공간을 할애함

〈표 4-2〉 창원시립마산문신미술관 교육실 규모 비교 분석

구 분	건축 연면적(㎡)	교육실 면적(㎡)	비율(%)
문신미술관	1,907	319	16.7
전국 평균	4,610	276	6.0
주요 도시 평균	5,901	386	6.5

주 : 문신미술관 교육실 면적은 2019년 데이터 오류로 인해 「2018 전국문화시설 총람」 값을 적용함

- 문신미술관의 교육실 규모는 전국 평균 보다 큰 것으로 나타나지만 실제 교육실 공간을 다목적으로 활용함에 따라 교육적 기능 측면에서 효용성은 낮은 것으로 판단됨

- 즉, 문신미술관의 교육실은 교육 프로그램 운영 전용 공간이 아닌 세미나, 회의, 자료실, 소품보관실 등 다목적 공간으로 활용하고 있어 교육프로그램 운영 여건이 우수하지 않으며, 교육용 시설 및 기자재 역시 부족함

[그림 4-6] 창원시립마산문신미술관 교육실



- 문신미술관의 수장고 규모는 전국 공립미술관 및 주요 도시 평균 수장고 면적에 비해 매우 작은 것으로 나타남
- 문신미술관의 수장고 면적은 163㎡로 나타나며, 전국 평균 대비 49.1%, 주요 도시 평균 대비 35.4% 수준임
- 문신미술관의 수장고 면적은 건축 연면적의 8.6%를 차지하며, 전국 및 주요 도시에 비해 상대적으로 많은 공간을 할애함

〈표 4-3〉 창원시립마산문신미술관 수장고 규모 비교 분석

구 분	건축 연면적(㎡)	수장고 면적(㎡)	비율(%)
문신미술관	1,907	163	8.6
전국 평균	4,610	332	7.2
주요 도시 평균	5,901	461	7.8

- 문신미술관의 편의시설(아트숍, 매점) 규모는 전국 공립미술관 및 주요 도시 평균 편의시설 면적에 비해 매우 작은 것으로 나타남
- 문신미술관 편의시설 면적은 100㎡이며, 전국 평균의 54.6%, 주요 도시 평균의 55.2% 수준임
- 문신미술관 편의시설 면적은 전체 건축 연면적의 5.2%를 차지하며, 전국 및 주요 도시에 비해 상대적으로 많은 공간을 할애함

〈표 4-4〉 창원시립마산문신미술관 편의시설 규모 비교 분석

구 분	건축 연면적(㎡)	편의시설 면적(㎡)	비율(%)
문신미술관	1,907	100	5.2
전국 평균	4,610	181	3.9
주요 도시 평균	5,901	183	3.1

- 문신미술관 편의시설은 전국 공립미술관 및 주요 도시에 매우 작은 규모로 운영되고 있으며, 부족한 인력으로 인해 정상적인 운영이 어려운 실정임

[그림 4-7] 창원시립마산문신미술관 편의시설



출처 : 창원시 공식 블로그(<https://blog.naver.com/cwopenspace>)

2. 창원시립마산문신미술관 소프트웨어 분석

2.1 창원시립마산문신미술관의 운영 프로그램

- 미술관의 프로그램 운영은 사회적 변화에 따른 미술관의 기능 및 역할 확대에 의해 등장함
 - － 근대 미술관은 보존, 자료수집 및 연구, 전시 등 3가지 기능 및 역할을 수행함
 - － 반면, 현대 미술관은 사회적 가치를 창출하는 공공문화시설로서 역할이 요구됨에 따라 사회적 기능이 강조됨
- 미술관의 사회적 기능에 대한 핵심은 교육 및 포용적 가치를 실현하는 것임
 - － 미술관을 찾지 않고 동시에 찾기 어려운 사람에게도 미술관 서비스를 제공하려는 노력이 진행됨
 - － 대표적으로 미술관 무료 관람 정책, 야간 개장, 공휴일이 없는 미술관 등이 미술관의 사회적 기능 강화로 인해 등장함
- 이렇듯 현대 미술관에서 프로그램은 미술관 차별화, 지속적 관람객 유치, 지역사회 문화발전 기여 등 다양한 측면에서 중요한 역할을 수행함
- 문신미술관의 프로그램 운영 실태는 전국 공립미술관 및 주요 도시의 프로그램 운영 횟수를 비교 분석함

- 문신미술관의 프로그램은 연간 5회를 개최하고 있으며, 전국 및 주요 도시의 평균 이하 수준으로 나타남
 - 전국 공립미술관은 평균적으로 연 12회 프로그램을 운영하고 있으며, 주요 도시는 평균적으로 연 7회 프로그램을 운영함
 - 문신미술관은 상대적으로 교육 및 체험프로그램의 운영 횟수가 저조한 것으로 나타남

〈표 4-5〉 창원시립마산문신미술관 연간 프로그램 운영 횟수 비교 분석

구 분	교육프로그램	체험프로그램	답사프로그램	총 프로그램
문신미술관	1	3	1	5
전국 평균	6	9	1	12
주요 도시 평균	12	15	1	22

- 문신미술관은 프로그램 운영 외에도 미술관의 사회적 기능을 수행하기 위해 다양한 정책을 추진 중임
 - 매주 수요일 문화가 있는 날 미술관을 무료로 개방하여 문화소외 계층의 문화향유 기회를 제공함
 - 문신미술관에서 운영하고 있는 교육 및 체험프로그램은 전액 무료로 제공함
- 문신미술관의 사회적 기능 수행을 위한 노력에도 불구하고 프로그램 운영에 있어 다음과 같은 문제점이 발생함
- 첫째, 교육 및 체험프로그램 운영함에 있어 물리적 공간 제약으로 제한된 인원만 교육이 가능함

- 교육 및 체험 공간이 협소함에 따라 1회 참여자 수가 25명 이내로 제한되며, 교육시설 및 기자재 부족으로 인해 효율적인 프로그램 운영이 어려움
- 둘째, 교육 및 체험프로그램을 담당하는 전문 인력 부족으로 인해 다양한 계층을 위한 프로그램 개발 및 운영이 어려움
- 문신미술관의 프로그램은 주로 미취학 아동 및 청소년을 대상으로 운영 중이며, 일반 성인, 전문가 등 다양한 계층을 수용하지 못하는 문제가 발생함
- 셋째, 교육 및 체험프로그램에 대한 콘텐츠가 부족하여 관람객 및 지역주민의 지속적인 참여를 유도하는데 어려움이 상존함
- 조각체험, 석고방향제 체험 등 조각 관련 프로그램을 반복적으로 운영함에 따라 지속적인 관심과 참여를 유도하지 못함
- 넷째, 교육 및 체험프로그램을 주말, 겨울방학 등에만 운영하여 주중 일상적인 참여가 어려움

[그림 4-8] 창원시립마산문신미술관 교육 및 체험프로그램

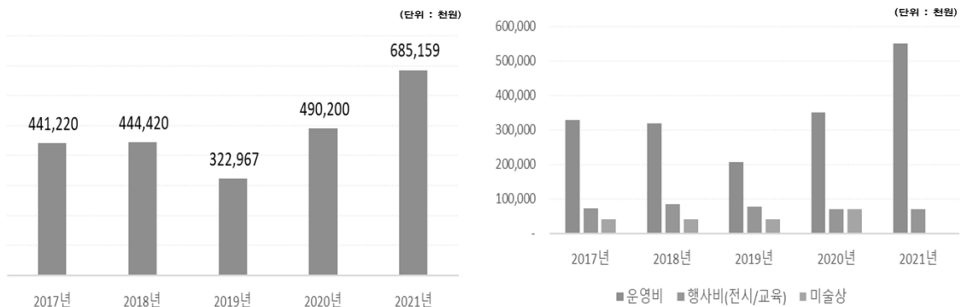


출처 : 문신미술관 내부 자료

2.2 창원시립마산문신미술관의 운영 예산

- 2021년 기준 창원시립마산문신미술관의 운영 예산은 총 6억 8,516만원임
 - 문신미술관의 최근 5년 평균 예산은 4억 7,700만 원이며, 연평균 11.6% 증가한 것으로 나타남
 - 2021년 운영예산이 급격히 증가한 것은 노후된 미술관 시설에 대한 개보수 계획을 수립하면서 일시적으로 증가함
- 2021년 문신미술관 예산의 80.5%는 미술관 시설 관리운영 비용으로 편성되어 시설물 관리에 대한 비중은 매우 큰 것으로 나타남
- 반면 전시 운영 예산은 5,610만원으로 전체 예산의 8.2% 수준이며, 교육 운영 예산은 1,447만원으로 전체 예산의 2.1% 수준임
- 특히, 2020년 작품 구입비는 2,000만원으로 미술관의 기본적인 기능인 자료수집 자체가 불가능한 실정임
 - 작품 구입비 2,000만원은 문신미술상 수상작 구입 비용임

[그림 4-9] 창원시립마산문신미술관 예산 현황 및 주요 예산 항목



출처 : 창원시 세입세출 자료를 기반으로 작성

3. 창원시립마산문신미술관 휴먼웨어 분석

3.1 창원시립마산문신미술관의 조직 및 인력 구성

- 미술관 조직은 사회적·시대적 변화에 따라 미술관의 역할이 확대되면서 더욱 전문화·세분화되는 추세를 보임
 - － 보관, 조사, 연구, 전시 등에 중점을 둔 전통적인 미술관은 학예사를 중심으로 조직이 구성됨
 - － 반면, 현대 미술관은 기능 다양화와 역할 강화로 인해 경영 전문 인력을 중심으로 조직이 구성됨
- 현대 미술관의 조직 구성이 전문화·세분화됨에 따라 업무를 수행하는 인력 역시 다양한 분야의 전문 지식 및 노하우를 갖춘 인력이 요구되기 시작함
 - － 큐레이터(Curator) : 소장품을 구입, 처분, 분류, 감정하는데 있어 의견을 제시하고, 연구, 조사, 출판 등의 업무를 담당하는 전문가, 국내에서는 학예사로 명칭
 - － 전시 코디네이터(Exhibition Coordinator) : 특정 공간의 성격과 분위기에 맞는 작품을 선정하고 연출하는 전문가임
 - － 레지스트라(Registrar) : 미술관에 입출고 되는 모든 작품의 위치, 상태 등을 파악하는 전문가임
 - － 아키비스트(Archivist) : 문서 기록 관리 업무를 수행하며, 각종 기록물, 도록, 리플렛 등 인쇄매체를 관리하는 전문가임

- 테크니션(Technician) : 영상 장비 기술을 보유한 전문가로서 공간의 크기, 빛의 상태, 화면의 성격 등 전자 장비의 특성을 파악하는 전문가임
- 교육 프로그래머(Education programmer) : 전시 및 작가와 관련된 콘텐츠를 활용하여 교육프로그램으로 전환, 총괄하는 업무를 수행하는 전문가임
- 도슨트(Docent) : 전시를 해설하고 전시물에 담긴 의미를 설명하는 지식전달자 역할을 수행하는 전문가임
- 특히, 미술관을 대표하는 관장은 상징적 역할뿐만 아니라 미술관의 실질적인 발전을 주도하는 중요한 역할을 수행함
 - 미술관의 관장은 미술관을 대표하는 인물이기도 하지만 미술관의 중장기 발전 방향을 수립하고, 조직 구성원을 결집하여 미술관 운영 효율성을 제고하는 역할을 수행함
- 현대사회로 접어들면서 공립미술관의 효율적인 운영을 위해 새로운 조직 체계를 구성하는 등 다양한 시도가 추진 중임
 - 최근 공립미술관의 조직 체계는 미술관의 독특한 특성으로 인해 공무원식 조직 체계와 맞지 않다고 판단함
 - 문화재단 소속, 독립적 문화재단 설립 등 공립미술관 운영에 적합한 조직 체계를 갖추기 위해 다양한 시도가 추진 중임
- 지자체에서 운영하는 공립미술관의 조직 체계는 크게 3가지 유형으로 구분 가능함

- 첫째, 지자체 소속으로 지속적인 미술관 운영에 대한 안정성을 확보되지만 공무원 중심의 행정조직체계로 구성하여 미술관의 특성을 반영하지 못함
- 둘째, 출연기관 소속으로 미술관 운영에 따른 행재정적 활용성을 향상하는 장점을 가진 반면, 재단 경영 방향에 따라 안정적 운영에 대한 불확실성이 증가함
- 셋째, 독립재단 설립으로 미술관 운영에 대한 독립적인 결정권을 확보하지만 출연기관 지원에 대한 불확실성이 증가함

〈표 4-6〉 공립미술관 주요 조직 체계 유형

구분	장 점	단 점
지자체 소속	지속적인 미술관 운영에 대한 안정성 확보	공무원 중심의 행정조직체계로 구성, 미술관의 특성 미반영
출연기관 소속	미술관 운영에 따른 행재정적 활용성 향상	재단 경영 방향에 따라 안정적 운영에 대한 불확실성 증가
독립재단	미술관 운영에 대한 독립적인 의사결정권 확보	출연기관 지원에 대한 불확실성 증가

- 현재 문신미술관은 창원시 소속으로 공무원 중심의 행정체계로 조직이 구성됨
- 문신미술관의 소속은 창원시 문화체육관광국 문화예술과 문신미술관으로 편성됨
- 문신미술관에 근무하는 인원은 총 6명으로 공무원 3명, 학예연구사 1명, 계약직 2명임

- 문신미술관은 조직체계상 미술관 운영에 대한 최종 의사결정권자가 창원시 공무원으로 되어 있어 전문성과 효율성이 저하되는 문제가 발생함
 - － 일반 행정직 공무원은 문화예술분야에 대한 전문 지식 및 노하우가 부족하여 관련 업무 수행에 한계가 발생함
 - － 문신미술관의 발전 방향 수립, 세부 사업 추진 등 중장기적 관점에서 미술관 운영이 불가능함
- 문신미술관은 미술관 관련 전문 인력 부족으로 인해 학예사의 업무과다가 발생하며, 해당 업무의 노하우 축적이 불가능한 문제점이 발생함
 - － 학예사는 전국 공립미술관 평균 3명, 7개 주요 도시 평균 5명이 운용되고 있지만 문신미술관은 1명만 운용됨
 - － 학예사는 미술관의 전반적인 업무를 수행함에 따라 업무과다 현상이 발생하게 되고, 해당 업무에 대한 노하우 축적이 어려움
- 문신미술관은 창원시와 문신선생 유가족이 함께 미술관 운영에 참여함에 따라 의사결정 과정이 매우 복잡한 구조임
 - － 문신미술관 기증 시 작품에 대한 지적재산권은 유가족이 소유함(법적으로 70년간 유가족 보유)
 - － 미술관 운영의 전문성 부족으로 인해 문신선생 유가족이 미술관 운영에 참여하게 되었고, 의사결정과정에서 양측 협의가 요구됨에 따라 신속한 의사결정이 어려운 구조임

3.2 창원시립마산문신미술관의 관람객 의견 조사

1) 조사설계

- 창원시립마산문신미술관(이하 문신미술관) 관람객 분석은 미술관을 방문하는 관람객을 대상으로 이용객 특성, 미술관 만족도, 미술관 재방문 의향 등에 대한 설문조사를 실시함
 - － 조사기간 : 2020. 04.01. ~ 2020. 6. 13.
 - － 조사대상 : 문신미술관 방문 관람객
 - － 조사장소 : 창원시립마산문신미술관
 - － 조사방법 : 정형화된 설문조사(자기기입식)
 - － 조사규모 : 총 176부
 - － 표본추출방법 : 편의표본추출
- 문신미술관 관람객 설문조사는 코로나 19로 인해 목표 샘플 수를 확보하지 못했으며, 이로 인해 조사결과를 일반화하거나 해석하는데 주의를 요함
 - － 코로나 19에 따른 사회적 거리두기 정책으로 인해 공공문화시설 일시 운영 중단 및 재개를 반복하였고, 설문조사에 대한 기피 현상으로 인해 원활한 조사 결과를 확보하지 못함
 - － 조사결과 분석 시 총 176부의 샘플을 활용하였으며, 표본이 모집단의 특성을 반영하기에 부족함에 따라 조사결과는 참고용으로만 활용 가능함

2) 조사내용

- 문신미술관 관람객 의견 조사 내용은 2단계를 거쳐 선정함
 - 1차적으로 박물관 및 미술관 만족도 관련 선행연구를 검토하여 조사항목을 추출함
 - 2차적으로 추출된 조사항목에 대해 전문가 자문을 거쳐 수정 및 보완하고 최종 조사항목을 선정함
- 문신미술관 관람객 설문조사 내용은 인구통계특성, 관람객 이용 특성, 미술관 만족도, 미술관 운영 의견 등 4개 부문, 총 18개 문항으로 구성함
 - 인구통계특성 : 관람객의 거주지, 성별, 나이 등
 - 관람객 이용 특성 : 방문 목적, 방문횟수, 동반자 유형 등
 - 미술관 만족도 : 전시작품, 전시내용, 편의시설, 체험프로그램 등
 - 미술관 운영 의견 : 개선사항, 미술관 사업, 미술관 상징성 등

〈표 4-7〉 창원시립마산문신미술관 설문조사표

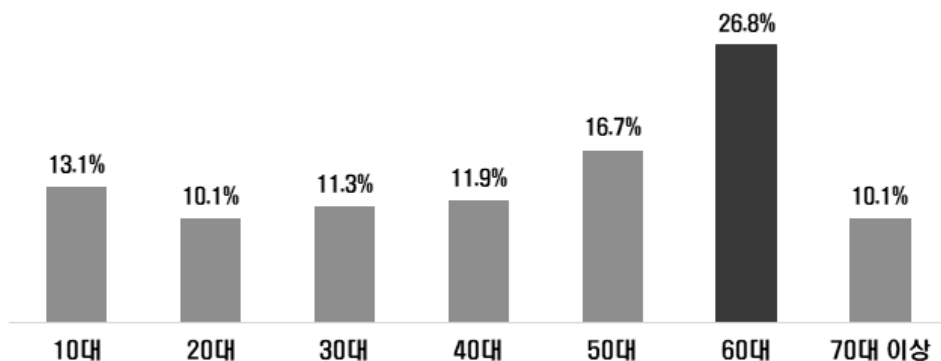
구 분	문 항
인구통계특성	거주지, 성별, 출생연도, 결혼 유무(자녀 수), 학력, 직업
관람객 이용 특성	문신선생 인지 여부, 문신미술관 방문 횟수, 동반자 유형, 방문 목적
미술관 만족도	전시내용, 전시작품, 전시관 시설, 미술관 건물, 미술관 편의시설, 미술관 체험프로그램, 미술관 이벤트, 주차장, 주변 볼거리, 전반적 만족도, 재방문 의향, 타인 추천 의향
미술관 운영 의견	개선 사항, 문신선생 상설홍보관 인지, 문신선생 탄생 100주년 사업 인지, 무료 운영 여부, 상징적 문화시설, 문화예술 전공 및 종사 여부

3) 조사결과

(1) 인구통계특성

- 문신미술관을 방문하는 관람객은 여성의 방문이 남성에 비해 상대적으로 다소 높음
 - 관람객 성별은 여성 57.1%, 남성 42.9%로 나타남
- 문신미술관을 방문하는 관람객은 상대적으로 청년층에 비해 중장년층이 많은 것으로 나타남
 - 전체 방문객의 53.6%는 50대 이상으로 나타나며, 60세 이상은 전체의 36.9%를 차지함

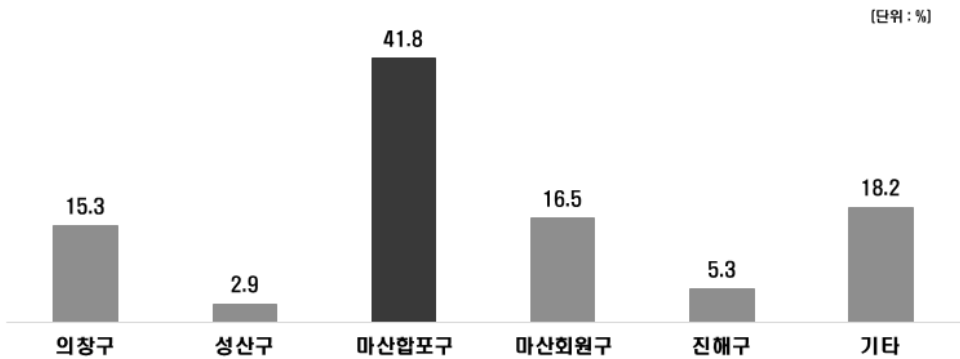
[그림 4-10] 문신미술관 관람객의 연령대 분석 결과



- 문신미술관을 방문하는 관람객의 거주지는 창원 81.8%, 창원 외 지역 18.2%로 나타나 주로 지역주민이 방문함
 - 행정구역별로는 마산합포구 41.8%로 가장 높게 나타나며, 마산

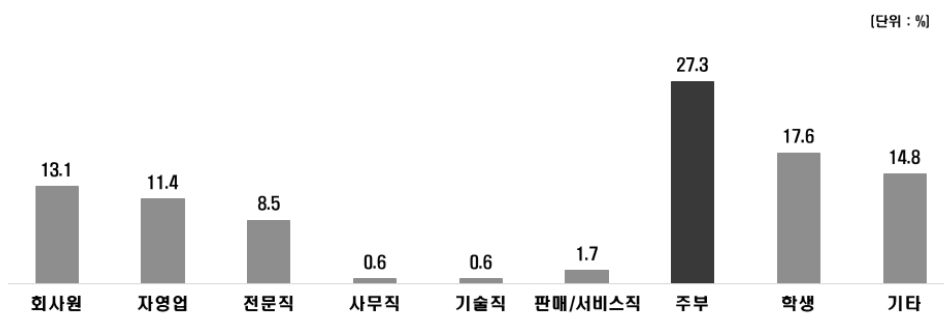
회원구 16.5%, 의창구 15.3%, 진해구 5.3%, 성산구 2.9% 순으로 나타남

[그림 4-11] 문신미술관 관람객의 거주지역 분석 결과



- 문신미술관 관람객은 기혼 64.2%, 미혼 28.5%로 나타나 기혼자의 방문 비율이 높은 특징을 보임
 - 미술관 방문 기혼자의 자녀수는 2명 69.6%, 3명 16.3%, 1명 14.1% 순으로 나타남
- 문신미술관 관람객의 학력은 대졸 이상 51.1%로 나타나 고학력자의 방문 비율이 높게 나타남
 - 학력별로는 대졸 42.0%로 가장 높게 나타나며, 고졸 28.4%, 중졸 이하 11.4%, 대학원 졸 9.1% 순으로 나타남
- 문신미술관을 방문하는 관람객은 주로 주부 및 학생이 많으며, 상대적으로 사무직 및 기술직 종사자의 방문은 매우 낮은 것으로 나타남

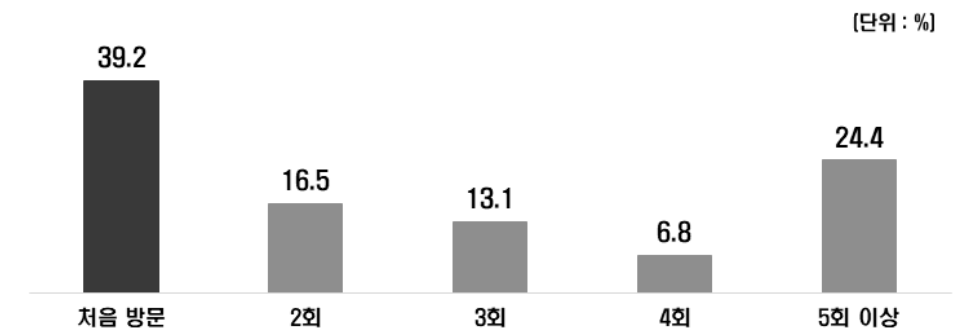
[그림 4-12] 문신미술관 관람객의 직업 분석 결과



(2) 관람객 이용 특성

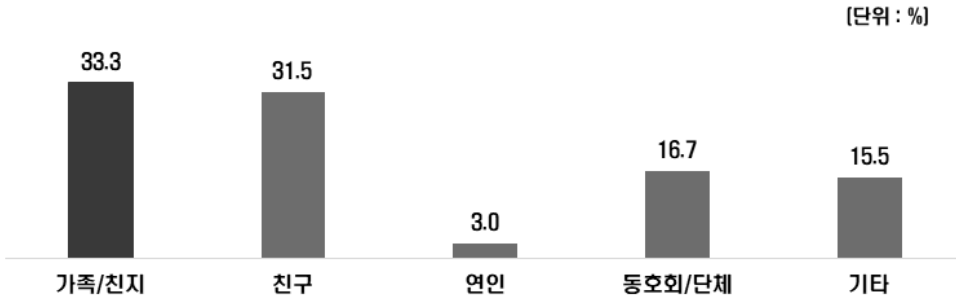
- 문신미술관은 문신선생에 대해 잘 알고 있는 관람객이 주로 방문하는 것으로 나타남
 - 문신선생에 대해 알고 있다는 응답은 전체의 70.3%를 차지하며, 모른다는 응답은 29.7%를 차지함
- 문신미술관은 상대적으로 최초 방문자 또는 5회 이상 방문한 경험이 있는 관람객의 방문이 많은 특징을 보임

[그림 4-13] 문신미술관 관람객의 방문횟수 분석 결과



- 문신미술관을 방문한 관람객은 주로 가족/친지와 동반하여 방문하며, 연인과 함께 방문하는 비율은 매우 낮은 것으로 나타남

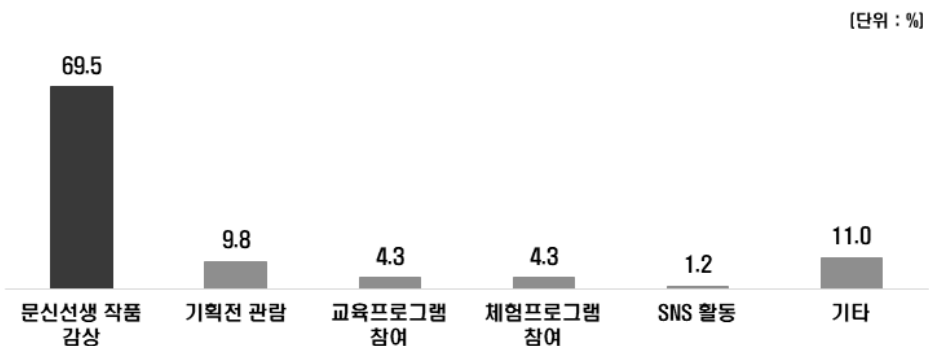
[그림 4-14] 문신미술관 관람객의 동반 유형 분석 결과



- 문신미술관 관람객의 방문 목적은 1위 문신선생 작품 감상 (69.5%), 2위 기획전 관람(9.8%), 3위 교육 및 체험프로그램 참여 (각각 4.3%) 순으로 높게 나타남

– 문신미술관 관람객의 약 80%는 전시관람을 목적으로 방문하는 것으로 나타나 문신미술관의 주요 기능 및 역할은 전시에 편중된 것으로 볼 수 있을 것임

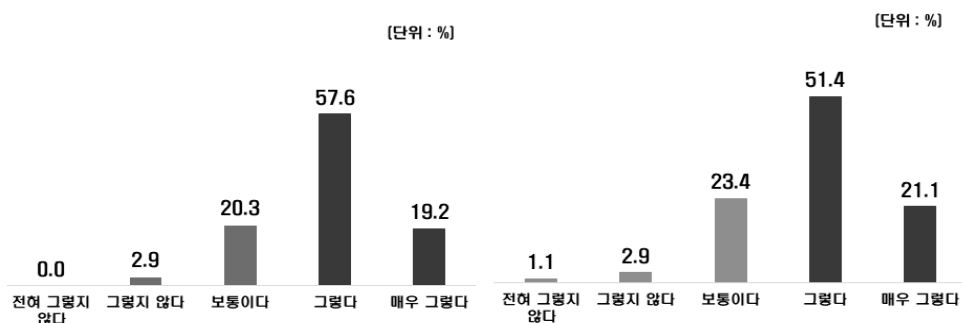
[그림 4-15] 문신미술관 관람객의 방문목적 분석 결과



(3) 미술관 만족도

- 문신미술관의 전시 내용과 주제 연계성은 양호한 것으로 나타남
 - 미술관 전시 내용과 주제의 연계성에 대한 점수는 5점 만점에 3.9점이며, 만족 이상으로 응답한 비율은 71.4%를 차지함
- 문신미술관의 전시 내용은 교육적으로 매우 유익하고 흥미로운 것으로 나타남
 - 전시 내용의 교육성 점수는 5점 만점에 3.9점으로 나타나며, 그렇다 이상 응답한 비율은 전체의 76.8%를 차지함
 - 전시 내용의 흥미성 점수는 5점 만점에 3.9점으로 나타나며, 응답자의 72.5%는 그렇다 이상으로 응답함

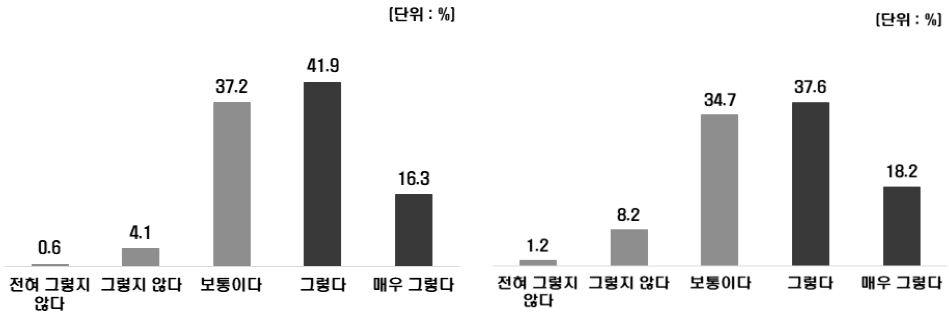
[그림 4-16] 문신미술관의 전시 내용 교육성(좌) 및 흥미성(우) 분석 결과



- 문신미술관의 전시품 장르는 다양하고 전시품 수가 많은 것으로 나타남
 - 전시품 장르 다양성에 대한 점수는 5점 만점에 3.7점으로 나타나며, 응답자의 58.2%는 전시품의 장르가 다양하다고 응답함

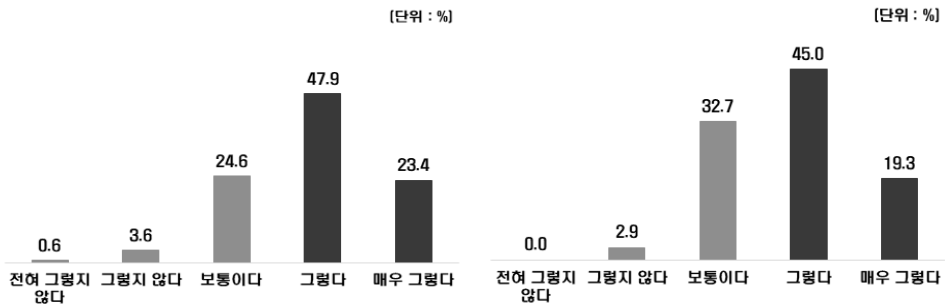
- 전시품 수에 대한 점수는 5점 만점에 3.6점으로 나타나며, 응답자의 55.9%는 전시품이 많았다고 응답함

[그림 4-17] 문신미술관의 전시 장르(좌) 및 전시품 수(우) 분석 결과



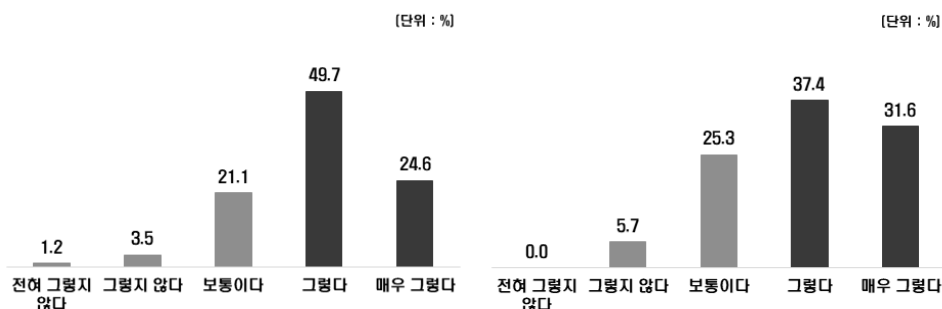
- 문신미술관의 전시관람 동선은 관람객의 이동이 용이하며, 전시 작품에 대한 설명 및 해설관은 이해하기 쉬운 것으로 나타남
- 전시관람 동선 용이성에 대한 점수는 5점 만점에 3.9점으로 나타나며, 응답자의 71.3%는 그렇다 이상으로 응답함
- 전시작품 설명 및 해설관 이해도에 대한 점수는 5점 만점에 3.8점으로 나타나며, 응답자의 64.3% 그렇다 이상으로 응답함

[그림 4-18] 문신미술관의 관람 동선 용이성(좌) 및 작품설명 이해도(우) 분석 결과



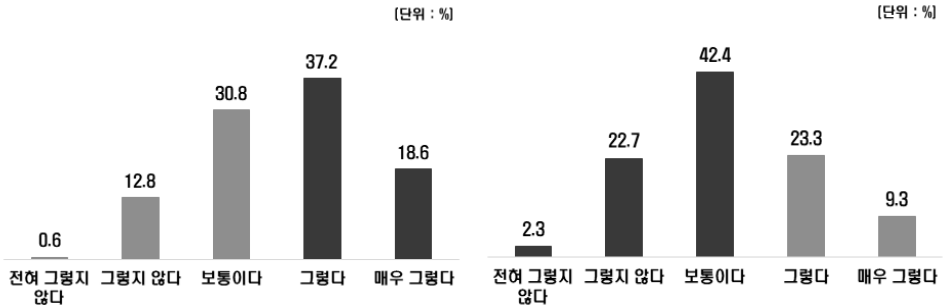
- 문신미술관은 전시관 내 조명 및 채광이 관람하기에 적절하며, 건물 외관은 독창적인 것으로 나타남
 - 전시관 조명 및 채광에 대한 점수는 5점 만점에 3.9점으로 나타나며, 응답자의 74.3%는 조명 및 채광이 관람하기 적절하다고 응답함
 - 미술관의 건물 외관에 대한 점수는 5점 만점에 3.9점으로 나타나며, 응답자의 69.0%는 미술관 외관에 대해 독창적으로 느낀다고 응답함

[그림 4-19] 문신미술관의 전시관 조명(좌) 및 건물외관(우) 분석 결과



- 문신미술관의 휴식시설은 양호한 것으로 나타나며, 상대적으로 식음료 시설은 부족한 것으로 나타남
 - 미술관 휴식시설에 대한 점수는 5점 만점에 3.6점으로 나타나며, 응답자의 55.8%는 양호하다고 응답함
 - 미술관의 식음료 시설에 대한 점수는 5점 만점에 3.1점으로 나타나며, 응답자의 67.4%는 보통 이하로 응답하여 상대적으로 부족한 것으로 나타남

[그림 4-20] 문신미술관의 휴게시설(좌) 및 식음료시설(우) 분석 결과

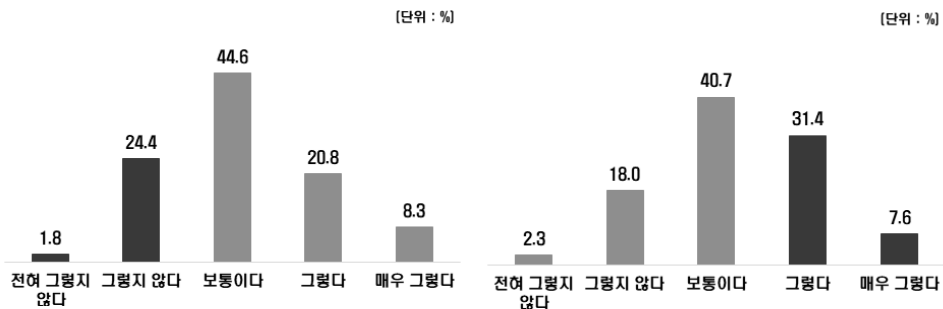


○ 문신미술관의 기념품 판매시설과 전시체험 서비스는 상대적으로 부족한 것으로 나타남

– 기념품 판매시설에 대한 점수는 5점 만점에 3.1점으로 나타나며, 그렇다 이상 응답 비율은 29.1%, 그렇지 않다는 응답 비율은 26.2%로 나타남

– 미술관의 다양한 전시 체험 서비스 제공에 대한 점수는 5점 만점에 3.2점이며, 응답자의 39.0%는 전시 체험 서비스가 다양하다고 응답함

[그림 4-21] 문신미술관의 기념품 판매시설(좌) 및 다양한 전시체험 서비스(우) 분석 결과

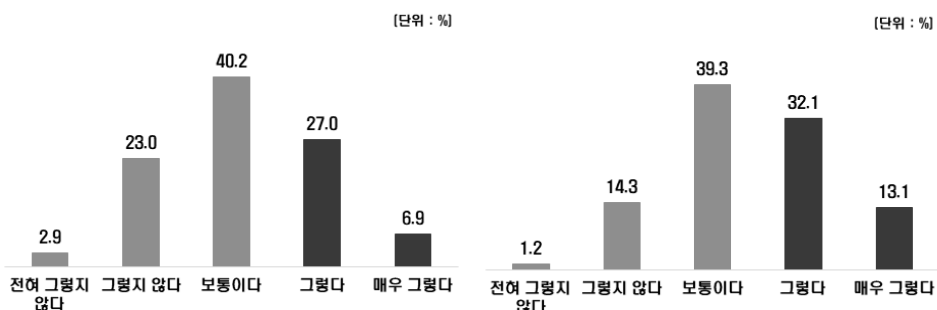


○ 문신미술관의 다양한 이벤트는 부족한 것으로 나타나며, 주차 시설은 보통인 것으로 나타남

– 미술관 이벤트에 대한 점수는 5점 만점에 3.1점으로 나타나며, 그렇다 이상 응답 비율은 33.9%, 그렇지 않다는 응답 비율은 25.9%로 나타남

– 미술관 주차시설에 대한 점수는 5점 만점에 3.4점이며, 전체 응답자의 39.3%는 보통으로 응답함

[그림 4-22] 문신미술관의 이벤트(좌) 및 주차시설(우) 분석 결과



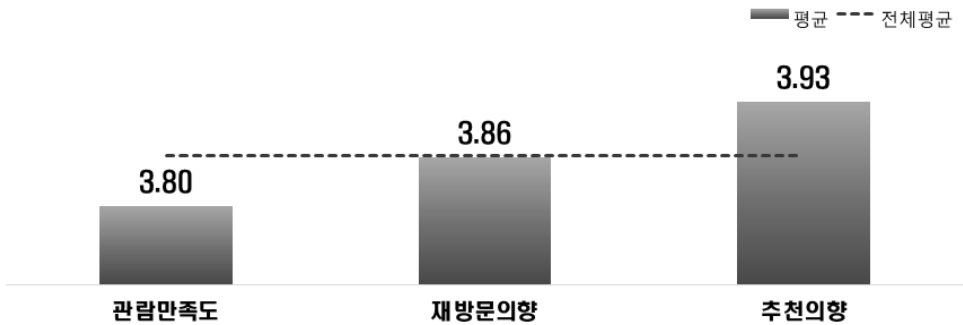
○ 문신미술관 관람에 대한 전반적인 만족도와 재방문 의향은 높으며, 문신미술관을 타인에게 추천하려는 의향은 매우 높게 나타남

– 전체 응답자의 65.5%는 미술관 관람에 대해 만족 이상을 응답하였고, 불만족한 응답은 3.5%를 차지함

– 미술관 재방문 의향은 응답자의 74.0%가 있다고 응답한 반면, 재방문 의향이 없다는 응답 비율은 5.9%로 나타남

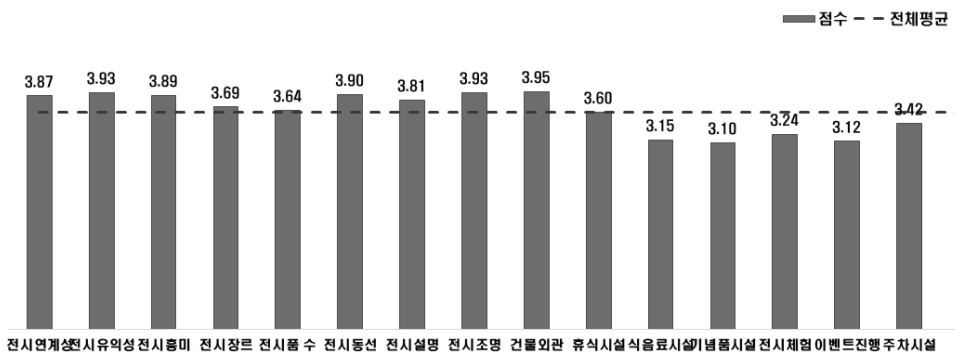
– 미술관을 타인에게 추천할 의향은 응답자의 75.1%가 있다고 응답함

[그림 4-23] 문신미술관 전반적 만족도·재방문의향·타인추천의향 분석 결과



- 문신미술관 만족도를 분석한 결과 대부분의 문항에 대해 관람객은 긍정적으로 응답한 반면, 식음료시설, 기념품시설, 전시체험 서비스, 다양한 이벤트 등은 상대적으로 부족한 것으로 나타남
- 문신미술관 만족도 전체 문항의 평균값은 5점 만점에 3.61점으로 나타남
- 세부 문항별로는 미술관의 외관에 대한 점수가 3.95점으로 가장 높게 나타난 반면, 기념품 시설에 대한 점수는 3.10점으로 가장 낮게 나타남

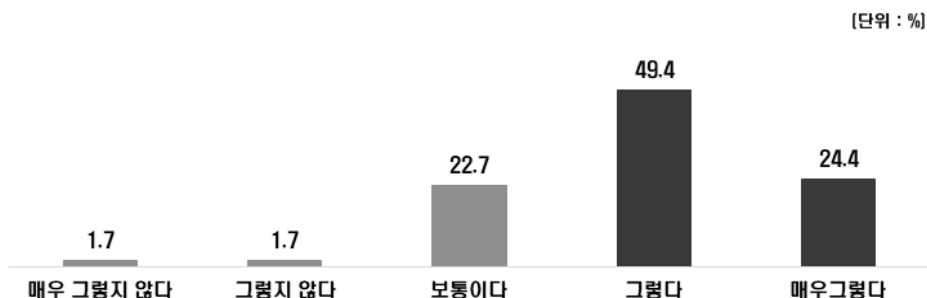
[그림 4-24] 문신미술관 만족도 문항별 점수 분석 결과



(4) 미술관 운영 의견

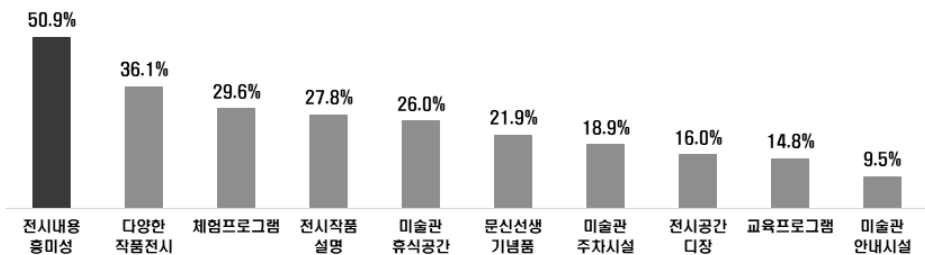
- 문신선생 탄생 100주년 일환으로 추진되고 있는 사업에 대해
관람객은 제대로 인지하지 못하는 것으로 나타남
 - 창동예술촌에 운영 중인 문신선생 상설홍보관에 대해 응답자의 69.9%는 모른다고 응답함
 - 창원시에서 추진하고 있는 문신선생 탄생 100주년 기념 사업에 대해서도 5점 만점에 2.6점으로 나타나 응답자의 49.4%는 모른다고 응답함
- 문신미술관 관람객은 미술관 무료 운영에 대해 매우 찬성하는 것으로 나타남
 - 응답자의 58.6%는 찬성한다고 응답하였고, 11.8%는 반대한다고 응답함
- 문신미술관이 지역을 대표하는 상징적인 문화시설인가에 대한
응답은 73.8%가 그렇다 이상으로 응답하여 관람객들은 문신미술관을
지역의 상징적 문화시설로 인지하고 있음이 나타남

[그림 4-25] 지역 상징적 문화시설에 대한 분석 결과



- 미술관을 방문한 관람객은 대부분 문화예술 분야 비전공자거나 문화예술분야에 종사하지 않은 일반인으로 나타남
 - 관련 분야 전공 및 종사 경험에 대해 응답자의 81.3%는 없다고 응답하였고, 9.1%는 있다고 응답함
- 향후 문신미술관의 개선사항에 대해 관람객은 전시관람 측면에서 전시 내용에 대한 흥미를 유발하고 다양한 작품을 상세하게 해설하는 것이 필요하다고 응답함
- 또한 미술관의 체험프로그램을 확대하고, 관람객을 위한 휴식시설 확충이 필요하다고 응답함
 - 미술관 개선사항은 1위 전시내용에 대한 흥미 유발(50.9%), 2위 다양한 작품 전시(36.1%), 3위 체험프로그램(29.6%), 4위 전시작품에 대한 설명 및 해설(27.8%), 미술관 휴식 공간 마련(26.0%) 순으로 나타남

[그림 4-26] 문신미술관 개선사항에 대한 분석 결과



제5장 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 방안



1. 창원시립마산문신미술관 종합분석

1.1 문신미술관 하드웨어 측면

1) 문신미술관 접근성 개선

- 문신미술관의 입지적 특성으로 인해 관람객의 접근성을 향상하기 위한 진입로 개선이 시급함
 - － 문신미술관은 추산공원 아래에 위치하여 대로(간선도로)를 이용한 접근 시 주택밀집 지역의 골목길(도시계획도로)을 반드시 이용해야 함
 - － 무학로(산복도로)와 3.15대로(14번 국도)를 이용한 접근 시 좁은 골목길은 주차공간 부족으로 인해 항상 불법주차에 노출되어 있고, 양방향 통행에 어려움이 상존함
- 여행사를 통해 단체 관람객 유치 및 관람을 위해서는 반드시 대형 버스의 원활한 진입이 필요함

- 대형버스 이용 시 3.15대로를 통한 접근은 현실적으로 불가능하며, 무학로를 이용한 접근만 가능함
- 무학로(산복도로)를 이용한 접근 역시 진입로 구간은 양방향 통행이 현실적으로 어려우며, 대형버스의 회차가 용이하지 않은 문제점이 발생하여 이에 대한 개선이 요구됨
- 개인 관람객 및 지역주민의 문신미술관 접근성을 개선하기 위한 전용 주차공간 마련이 필요함
 - 현재 문신미술관을 방문하는 관람객은 창원시립마산박물관 공용 주차장을 이용함
 - 창원시립마산박물관 공용 주차장은 박물관 및 미술관 관람객을 위한 전용 공간이 지정되지 않았으며, 지역주민 및 택시기사의 이용률이 높아 주차장 사용이 용이하지 않음
 - 이에 문신미술관을 방문하는 관람객을 위한 전용 주차장 공간을 확보하는 방안 마련이 필요함

2) 문신미술관 공간 확장

- 문신미술관이 미술관의 기본적인 기능을 갖추고, 현대 미술관으로서의 역할을 수행하기 위해서는 미술관 공간 확충이 필요함
- 문신미술관은 전국 공립미술관 및 주요 도시 평균에 비해 공간이 부족하며, 이로 인해 보존, 수집·연구, 전시 등 미술관의 기본적인 기능을 갖추기 어려운 실정임

- 문신미술관의 소장 작품 수는 전국 공립미술관 평균에 비해 약 4.6배 많은 것으로 나타난 반면, 수장고 면적은 전국 공립미술관 평균의 49.1% 수준임
- 또한, 관람객을 대상으로 한 설문조사 결과 개선 사항으로 전시 내용에 대한 흥미 강화와 다양한 작품 전시 등이 각각 1위, 2위를 차지하여 상설전시 공간에 대한 추가적인 확대가 요구됨
- 문신미술관은 부족한 공간으로 인해 적절한 수준의 교육, 체험, 편의 공간을 마련하지 못하고 있으며, 이는 현대 미술관으로서의 역할을 제대로 수행하지 못하는 원인으로 작용함
- 문신미술관을 방문한 관람객은 휴식시설, 식음시설, 기념품 판매 시설 등에 대한 만족도가 상대적으로 낮게 나타나며, 미술관 개선 사항으로 체험프로그램 운영, 휴식 공간 마련 등을 제시함
- 문신미술관 공간이 부족함에도 문신선생이 직접 조성한 제1전시관과 제2전시관은 하나의 예술작품으로 증축 또는 개축이 불가능함
- 2010년 부족한 미술관 공간을 확보하기 위해 문신원형전시관을 조성하였지만 건물의 구조적 특성으로 인해 다양한 용도로 활용이 어려운 실정임
- 이에 문신미술관은 미술관 본래의 기능 강화, 현대미술관으로서의 역할 수행, 관람객의 만족도 제고 등을 위해 미술관의 공간 확장 검토가 필요함

1.2 문신미술관 소프트웨어 측면

1) 문신미술관 전시 및 프로그램

- 문신미술관의 전시는 최신 트렌드에 대응하여 관람객의 흥미를 유도할 수 있는 기획 및 연출이 필요함
 - 디지털 기기의 상용화 및 대중화로 인해 디지털 문화에 대한 현대인들의 수요는 그 어느때 보다 높음
 - 현재 문신미술관의 전시는 전통적인 방법으로서 단방향 소통 방식의 전시공간 기획 및 연출이 반복됨
 - 최근 미술관은 작가와 관람객의 소통을 위해 영상을 통해 작가의 메시지를 전달하는 기법을 활용하고 있으며, 코로나 19로 인해 전시작품을 가상현실(VR)로 제작하여 제공하는 사례가 증가함
 - 이에 문신미술관의 전시는 미디어아트, 실감형 콘텐츠 등을 활용하여 최근 관람객이 선호하는 트렌드에 부합하는 기획 및 연출이 필요함
- 문신미술관은 지역주민과 소통하기 위한 다양한 프로그램을 개발 및 운영하는 것이 필요함
 - 현재 문신미술관은 미취학 아동 및 청소년을 대상으로 한정적인 시적으로 교육 및 체험프로그램을 개설하여 운영 중임
 - 또한, 교육 및 체험프로그램의 주제는 조각과 관련된 조각체험, 석고방향제 체험 등을 반복적으로 운영하여 프로그램의 다양성이 매우 부족한 실정임

- 이에 어린이, 청소년, 성인, 전문인 등 다양한 계층이 여러 가지 주제를 다룰 수 있는 교육 및 체험프로그램 개발이 필요함

2) 문신미술관 아트상품 및 예산

- 문신미술관의 아트상품은 관람객이 일상에서 자주 사용할 수 있는 상품으로 기획하는 것이 필요함
 - 아트상품은 미술관 방문을 추억하는 기념품, 일상에서 자주 사용하는 생활용품, 디자인이 독창적인 상품임
 - 국내 공립미술관은 아트상품에 대한 개념이 제대로 정립되지 않아 거의 대부분의 미술관이 대동소이한 상품을 판매 중임
 - 문신미술관에서도 넥타이, 작은 조각상 등을 판매하고 있지만 이들 상품을 선호하는 계층은 매우 제한적임
 - 이에 스마트폰 케이스, 마스크 줄 등 작지만 문신미술관을 기념하고, 일상에서 편하게 사용하며, 독창적인 디자인을 갖춘 상품을 기획 및 판매하는 것이 필요함
- 문신미술관은 현상 유지가 아닌 지속적인 발전을 위한 적정 수준의 예산 투입이 필요함
 - 문신미술관은 부족한 예산으로 인해 미술관 예산의 80%를 시설물 관리운영 비용으로 지출하며, 미술관 본래 기능을 제대로 갖추지 못한 실정임
 - 문신미술관이 현대 미술관으로서 다양한 기능 및 역할을 수행할 수 있도록 적정한 수준의 예산 투입이 필요함

1.3 문신미술관 휴먼웨어 측면

1) 문신미술관 인력

- 현대 미술관으로서 역할을 수행하기 위해서는 분야별 전문 인력 확충이 필요함
 - 현대 미술관은 시대적·사회적 요구에 따라 역할이 다양화, 다변화 하고 있으며, 이로 인해 다양한 분야의 전문 인력이 요구되는 추세임
 - 기존 학예사를 중심으로 운영 되었던 미술관은 학예사, 전시 코디네이터, 레지스트라, 테크니션, 교육 프로그래머, 도슨트 등으로 세분화 및 전문화됨
- 현재 문신미술관은 전국 공립미술관 평균 대비 적은 인력을 운용 하고 있으며, 미술관 관련 전문 인력은 1명에 불과함
 - 전국 공립미술관 평균 인력은 8.7명인 반면, 문신미술관 인력 총 6명으로 적은 인원으로 운용 중임
 - 학예직은 전국 공립미술관 평균 3명, 7개 주요 도시 평균 5명이 운용되고 있지만 문신미술관은 1명만 운용됨
 - 문신미술관은 분야별 전문 인력 강화를 통해 원활한 업무 수행 및 새로운 변화 시도가 필요함
- 문신미술관의 새로운 변화를 주도할 전문 경영인으로 미술관 관장 채용이 필요함

- 현대 미술관은 기능이 다양화됨에 따라 분야별로 전문 인력이 요구되고 있으며, 중장기적으로 미술관의 비전, 목표, 미션 등을 설정하고 지속적인 발전을 추구함
- 미술관의 발전을 주도하는 핵심적 역할은 미술관의 모든 업무를 총괄하는 관장이며, 국내 주요 도시 공립미술관 사례 분석에서도 미술관 전문 경영인을 관장으로 채용함
- 이에 문신미술관은 미술관 경영에 대한 전문 지식 및 노하우를 갖춘 전문 경영인을 관장으로 채용하는 것이 필요함

○ 문신미술관의 독자적 운영을 위한 조직체계 개선이 시급함

- 현대 미술관은 미술작품을 보존, 수집, 연구, 전시, 교육, 체험 하는 복합문화시설로서 일반적인 시설과는 다른 특성을 지님
- 최근 현대 미술관에 적합한 조직체계를 구성하기 위해 다양한 시도가 진행되고 있으며, 국내 주요 공립미술관은 미술관 관리 운영과 전시·연구로 구분하여 조직체계를 구성하는 경향임
- 현재 문신미술관의 조직체계는 행정 공무원 중심으로 구성되어 있으며, 미술관의 최종의사결정은 공무원이 결정하는 구조임
- 공무원 중심의 조직체계 구성은 미술관의 경영 특성을 반영하기 어려우며, 문신선생의 유가족이 미술관 운영에 참여함에 따라 의사결정 구조가 더욱 복잡함
- 이에 문신미술관의 독자적인 의사결정 및 사업 추진을 위한 일원화된 조직체계가 필요하고, 전문 경영인 및 학예사를 중심으로 조직체계를 재구성하는 것이 필요함

2. 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 체계

2.1 창원시립마산문신미술관의 운영 목표

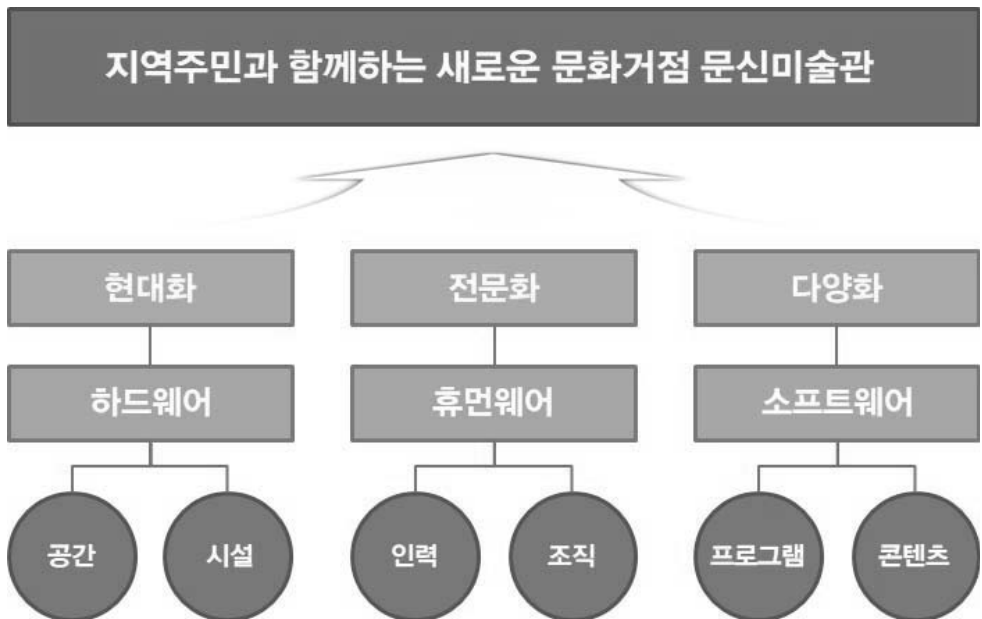
- 창원시립마산문신미술관의 운영 활성화 체계는 현재 문신미술관이 가지고 있는 다양한 문제점을 개선하고, 현대 미술관으로서 기능과 역할을 충실히 수행할 수 있는 방향을 제시함
 - 문신미술관의 종합분석을 통해 도출된 다양한 문제점을 개선하고, 현대 미술관이 요구되는 기능 및 역할을 갖추어 21세기 미술관 패러다임에 부합하는 운영 방향을 제시함
 - 이를 위해 21세기 미술관 패러다임에서 제시된 지역중심, 관람객 중심의 미술관으로 거듭나기 위한 목표와 전략을 제시함
- 창원시립마산문신미술관의 목표는 “지역주민과 함께하는 새로운 문화거점 문신미술관”으로 설정함
 - 문신미술관의 운영실태 분석 결과 미술관의 공간 및 인력 부족으로 인해 대부분의 역량은 전시(기획/특별/상설)에 집중하는 경향을 보임
 - 미술관의 부족한 여건 속에서도 현대 미술관이 요구되는 사회적 역할을 수행하기 위해 제한적으로 교육 및 체험프로그램은 운영하고 있으나 부족한 실정임
 - 현대 미술관의 패러다임이 지역중심, 관람객 중심으로 변화됨에 따라 문신미술관도 현대 미술관으로서 관람객과 지역주민을 위한 복합문화공간으로 재탄생한다는 목표를 설정함

2.2 창원시립마산문신미술관의 운영 전략

- 창원시립마산문신미술관의 목표를 달성하고, 미술관의 운영을 활성화하기 위해 3대 전략을 수립함
- 첫째, 미술관 하드웨어(공간, 시설 등) 현대화임
 - － 미술관 하드웨어 현대화는 미술관의 본래 기능인 보존, 조사, 연구, 전시 기능을 갖추고 현대 미술관으로서 역할을 수행함
 - － 이를 위해 연구, 교육, 체험, 편의 기능을 강화할 수 있는 미술관 공간 및 시설을 확보함
- 둘째, 미술관 휴먼웨어(조직, 인력)의 전문화임
 - － 현대 미술관은 과거와 달리 다양한 기능 및 역할을 수행하고 있으며, 이로 인해 미술관 업무는 세분화 및 전문화 되는 추세임
 - － 현대 미술관의 업무가 세분화 및 전문화됨에 따라 미술관은 분야별 전문 인력을 확충함
 - － 문신미술관은 현대 미술관으로 재탄생하기 위해 분야별 전문 인력을 확보하고, 미술관 운영활성화를 도모할 수 있는 조직 체계를 수립함
- 셋째, 미술관의 소프트웨어(프로그램, 콘텐츠) 다양화임
 - － 현대 미술관은 대중화로 인해 다양한 계층 및 연령을 위한 프로그램을 지속적으로 개발 및 운영함

- 문신미술관은 어린이, 청소년, 일반성인, 전문가 등 다양한 계층 및 연령대를 위한 교육체험프로그램을 개발 및 운영함
- 또한, 최근 미술관 트렌드에 부합하고, 관람객의 눈 높이에 맞춘 디지털 콘텐츠를 개발 및 운영함

[그림 5-1] 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 체계도



3. 창원시립마산문신미술관 운영 활성화 방안

3.1 창원시립마산문신미술관 진입로 확장

1) 기본방향

- 문신미술관 단체 관람객 유치 확대를 위한 대형버스 진출입 여건을 개선하고, 주차공간을 마련함
- 문신미술관 방문 관람객의 동선을 간소화하고, 교통 접근성을 향상하기 위한 주차공간을 조성함
- 문신미술관을 방문한 관람객과 지역주민 모두에게 편의를 제공하는 주차공간을 조성함

2) 추진내용

- 일상에서 언제든지 편하게 문신미술관을 방문하기 위해서는 미술관의 접근성 향상이 선행되어야 함
 - － 미술관 선택속성에 대한 선행연구 검토 결과 교통 접근성은 미술관 선택에 중요한 영향을 미치는 요인으로 나타남
- 현재, 문신미술관은 입지적 특성으로 인해 접근성이 취약한 상황으로 다음과 같은 문제점이 나타남
 - － 첫째, 대형버스 진입이 용이하지 않은 주 진입로(무학로 방향)의 병목현상이 심각함

- 둘째, 대형버스 진입 후 좁은 주차장으로 회차 및 주차가 용이하지 않은 문제가 발생함
- 셋째, 추산성지 아래 옹벽 상부에 조성된 양방향 소형차 주차장은 불법 주차 및 장기 주차 차량으로 인해 미술관 관람객 이용이 어려움
- 넷째, 문신원형미술관은 협소한 차로폭과 부족한 주차공간으로 인해 미술관의 정문 역할을 하지 못함

[그림 5-2] 창원시립마산문신미술관 진입로 현황



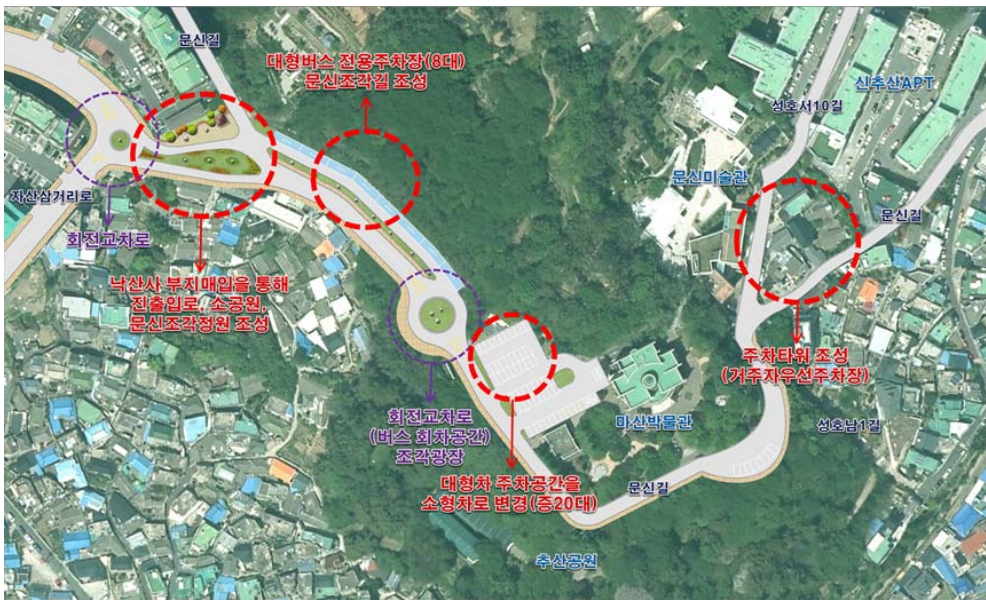
- 문신미술관의 접근성 문제를 해결하기 위해서는 주 진입로를 확장하고, 주차장 구획을 정리하여 대형버스 및 승용차의 원활한 통행 흐름 확보하는 다음과 같은 방안 검토가 필요할 것임

- 첫째, 무학로(산복도로)를 이용한 접근 시 자산삼거리로에 회전 교차로를 설치하여 교통사고를 사전에 예방하고 원활한 교통 흐름을 유도하는 방안 검토가 필요할 것임
 - － 회전교차로는 창원시립마산박물관 공용 주차장 진입부에 설치하여 대형버스의 원활한 회차공간 확보가 가능함
- 둘째, 창원시립마산문신미술관 주 진입로에 위치한 낙산사를 매입 하여 진출입로를 확보하고, 소규모의 문신 조각정원으로 조성하는 방안 검토가 필요할 것임
 - － 문신 조각정원은 미술관의 소재를 사전에 인식할 수 있는 안내 기능 수행이 가능함
- 셋째, 추산성지 아래 옹벽 주차장을 개선하여 대형버스 전용 주차장으로 활용하는 방안 검토가 필요할 것임
 - － 기존 승용차 주차장을 대형버스 주차장으로 변경하여 대형버스의 진입과 출입이 원활하도록 유도함
 - － 대형버스 전용 주차장 변경으로 발생하는 승용차 주차 공간 감소는 기존 대형버스 주차공간(창원시립마산박물관 공용 주차장)을 승용차 주차장으로 변경하여 일정 부분 상쇄할 수 있을 것임
- 넷째, 창원시립마산문신미술관 관람객을 위한 주차장 시설은 문신 원형미술관 맞은편 부지를 확보하여 주차타워를 조성하는 방안 검토가 필요할 것임
 - － 문신미술관 관람객을 위한 주차 타워는 미술관 방문 시 관람객

동선을 간결하게 하고, 주차타워의 2개 층을 지역 거주자우선 주차장으로 활용함

- 지역 거주자우선 주차장 활용은 문신미술관이 지역 및 지역주민과 함께한다는 긍정적 인식을 형성하고, 3.15대로를 이용한 접근 여건을 개선하는 긍정적 효과를 창출 할 수 있을 것임

[그림 5-3] 창원시립마산문신미술관 진입로 개선(안)



3.2 창원시립마산문신미술관 문화복합센터 조성

1) 기본방향

- 미술관 시설과 주차타워를 하나로 조성하여 토지 이용에 대한 효율성을 제고함
- 원형미술관과 신축건물을 연결하여 건물의 일체성을 확보하고, 방문객 동선을 최소화함
- 지역사회와 상생하는 신축건물 조성을 추진하며, 관람객과 지역 주민 모두에게 즐거운 문화복합공간으로 조성함

2) 추진내용

- 현재 문신미술관은 전반적으로 공간이 부족한 상황이며, 특히 현대 미술관으로서 요구되고 있는 교육, 체험, 편의시설에 대한 공간이 부족한 실정임
 - － 문신미술관은 전국 공립미술관(평균)과 주요 도시 미술관(평균)에 비해 소장 작품의 수는 많은 반면, 미술관 규모는 작은 것으로 나타남
- 문신미술관이 현대 미술관으로서 원활한 역할을 수행하기 위해서는 교육, 체험, 편의시설에 대한 공간을 확보하는 방안 검토가 필요할 것임
- 문신미술관의 공간 확보는 문신원형미술관의 맞은편 공간을 매입하여 (가칭)문신문화복합센터를 조성하는 방안과 창원시립마산 박물관 공용 주차장 부지를 활용하는 방안 검토가 가능함

- 우선, 문신 원형미술관 맞은 편 부지를 매입하여 (가칭)문신문화 복합센터를 조성하는 방안은 다음과 같이 추진할 수 있을 것임
 - 문신문화복합센터는 총 지하1층, 지상3층 규모로 조성이 가능하며, 필로티 방식의 건축물로 조성하여 부족한 미술관 공간과 관람객을 위한 주차공간을 동시에 확보 가능함
 - 부지적 특성을 고려하여 문신문화복합센터는 원형미술관과 연결하여 건물의 일체성을 확보하고, 관람객의 이동 동선을 간결화할 수 있음

〈표 5-1〉 (가칭)문신문화복합센터 1안 주요 시설

층 별	실 명	면 적		비고
		㎡	PY	
지하 1층	주차장, 계단실1, ELEV 홀 등	1,130.45	341.96	22대
지상 1층	주차장, 계단실1, ELEV 홀 등	1,132.17	342.48	23대
지상 2층	주차장, 계단실1, ELEV 홀 등	1,132.17	342.48	23대
지상3층	아트 SHOP	38.54	11.66	
	작가 작업실1	52.64	15.92	
	작가 작업실2	52.64	15.92	
	카페테리아	195.87	59.25	
	교육실	95.12	28.77	
	도서관	69.60	21.05	
	체험실	122.33	37.00	
	계단실1, ELEV 홀 등	204.42	61.84	
	계단실 2	21.74	6.58	
	화장실	31.50	9.53	
	계	884.40	267.53	
건축 연면적		5,163.59	1,561.97	
건축 면적(바닥)		1,119.06	362.72	

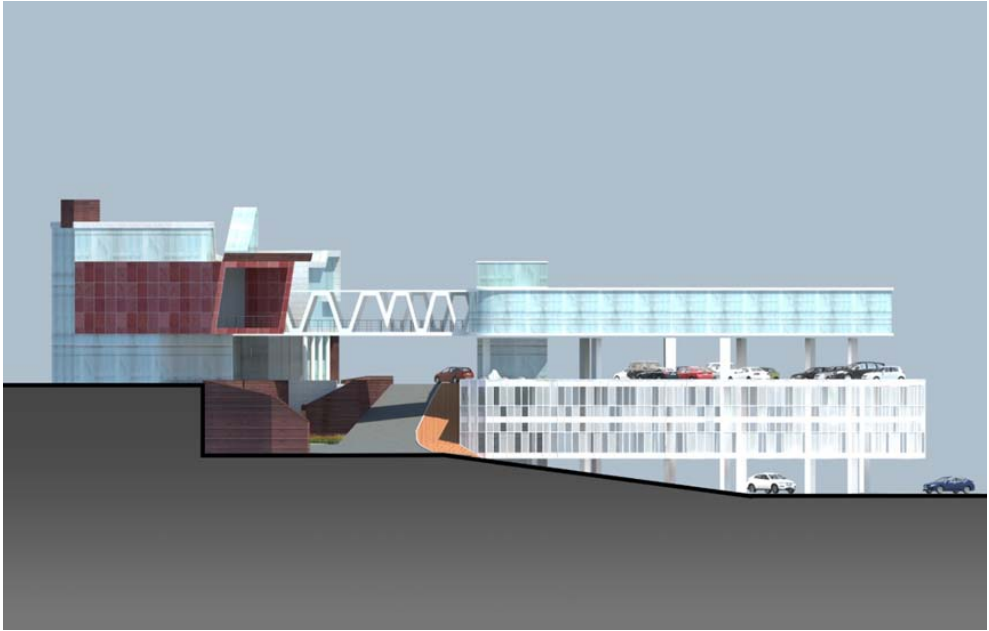
[그림 5-4] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-1)



[그림 5-5] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-2)



[그림 5-6] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-3)



[그림 5-7] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-4)



- (가칭)문신문화복합센터는 지역의 새로운 문화거점으로서 지역 사회와 상생하는 건축물로 조성이 가능할 것임
- － 문신문화복합센터 조성 시 세트백(setback)을 통해 협소한 도시 계획도로(주택가 골목길)를 확장함
- － 또한, 좁은 주택가 골목길에 인도를 확보하여 지역주민의 안전한 보행 여건을 마련함
- － 주차장 지하1층과 지상1층은 지역 거주자 우선 주차공간으로 제공 하여 지역주민의 주차 불편을 해소함
- － 성호10길과 문신길에서 각각 진출입이 가능하도록 설계하여 주택가 교통 흐름을 개선함

[그림 5-8] (가칭)문신문화복합센터 1안 조감도(1-5)



- 다음으로 창원시립마산박물관 공용 주차장 부지를 활용하여 (가칭)문신문화복합센터를 조성하는 방안은 다음과 같이 추진할 수 있을 것임
 - 창원시립마산박물관 공용 주차장 부지는 대형버스 주차장 공간과 승용차 주차장 공간을 일부 포함하여 조성함
- 공용 주차장 부지를 활용한 (가칭)문신문화복합센터는 미술관과 박물관의 부족한 공간을 동시에 확보 가능할 것임
 - 창원시립마산문신미술관과 창원시립마산박물관은 공통적으로 교육, 체험, 편의시설에 대한 공간이 부족한 실정임
 - 미술관과 박물관이 함께 공동으로 사용할 수 있는 문신문화복합센터를 조성할 경우 부족한 공간을 해소할 수 있을 것임
- (가칭)문신문화복합센터는 기존 주차장 기능을 유지하고 새로운 공간을 확보하는 건축물로 조성이 가능할 것임
 - 필로티 방식의 건축물로 조성하여 지하2층 ~ 지상1층 주차장, 2층 기획·특별전시관, 3층 교육·체험관 공간으로 활용함
- (가칭)문신문화복합센터는 기획·특별전을 개최하고, 교육·체험 프로그램을 운영하는 등 다목적 공간으로 활용 가능할 것임
 - 미술관과 박물관의 기획·특별전 공간은 상설전시관으로 활용 가능하며, 문신문화복합센터는 기획·특별전시, 교육·체험프로그램 운영을 위한 공간으로 활용함

〈표 5-2〉 (가칭)문신문화복합센터 2안 주요 시설

층 별	실 명	면 적		비고
		㎡	PY	
지상 1층	주차장	991.13	299.82	23대
	계단실, ELEV 홀 등	93.15	28.18	
	공조실	82.11	24.84	
	발전기실	35.88	10.85	
	전기실	39.33	11.90	
	계	1,241.60	375.58	
지상 2층	주차장	1,230.55	372.24	25대
	계단실, ELEV 홀 등	132.48	40.08	
	계	1,363.03	412.32	
지상 3층	주차장(필로티-면적제외)		0.00	20대
	하역장, 해체포장	95.22	28.80	
	카페테리아	116.64	35.28	
	화장실	35.88	10.85	
	계단실, ELEV 홀 등	167.79	50.76	
	계	415.53	125.70	
지상 4층	상설전시실	286.44	86.65	
	기획전시실	350.59	106.05	
	휴게홀 및 조각전시	157.08	47.52	
	화장실	34.50	10.44	
	계단실, ELEV 홀 등	336.30	101.73	
지상 5층	계	1,164.91	352.39	
	뮤지엄 SHOP	58.32	17.64	
	작가작업실1	57.27	17.32	
	작가작업실2	64.26	19.44	
	교육장	192.00	58.08	
	자재창고	39.33	11.90	
	체험장	85.56	25.88	
	도서관	145.04	43.87	
	화장실	34.50	10.44	
	계단실, ELEV 홀 등	393.99	119.18	
	계	1,070.27	323.76	
	건축 연면적	5,255.34	1,589.74	
	건축 면적(바닥)	1,199.06	362.72	

[그림 5-9] (가칭)문신문화복합센터 2안 조감도(2-1)



[그림 5-10] (가칭)문신문화복합센터 2안 조감도(2-2)



[그림 5-11] (가칭)문신문화복합센터 2안 조감도(2-3)



[그림 5-12] (가칭)문신문화복합센터 2안 조감도(2-4)



3.3 창원시립마산문신미술관 전문 경영인 및 인력 확충

1) 기본방향

- 문신미술관의 업무를 총괄하고, 중장기 발전 방향을 제시하며, 대외적으로 미술관의 위상을 높이기 위해 전문직 미술관장을 영입함
- 창원시립마산문신미술관의 전문성 및 경쟁력 강화를 위해 분야별 전문 인력을 1명 이상 충원함
- 창원 출신의 미술 인재를 육성하기 위해 문신미술관 내 다양한 인턴십 프로그램을 운영함

2) 추진내용

- 미술관은 일반 조직과 다르게 미술작품이라는 매우 특별한 대상을 다루고 있어 그 어떤 조직 보다 리더의 역할이 매우 중요함
 - － 특히, 현대사회로 접어들면서 미술관 기능의 다양화, 미술관 역할의 다변화가 빠르게 진행됨에 따라 미술관 경영에 대한 전문적 지식과 노하우를 갖춘 유능한 리더가 요구됨
- 미술관의 리더인 미술관장은 미술관 업무를 총괄하고, 미술관의 중장기 발전 방향을 제시하며, 동시에 미술관의 대내외적 위상을 높이는 중요한 역할을 수행함
 - － 최근 국내 국공립미술관은 미술관의 효율적 운영을 위해 관련 분야의 전문지식과 노하우를 갖춘 전문 경영인을 관장으로 영입하는 사례가 증가함

- 현재 문신미술관은 미술관장 편제가 없으며, 문신선생의 유가족이 명예관장으로 임명됨
 - 명예관장은 무보수로 운용되고 있으며, 예산의 범위내에서 수당 및 여비를 지급함
- 문신미술관의 새로운 변화를 추진하기 위해서는 전국 공모를 통해 미술관 관련 전문지식과 노하우를 갖춘 유능한 관장을 영입하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 문신미술관 관장을 영입하기 위해서는 우선적으로 「창원시립 마산 문신미술관 운영 조례」 개정을 통해 제도적 기반 마련이 필요할 것임
 - 문신미술관의 관장은 창원시립 마산 문신미술관 운영 자문위원회 추천이 아닌 전국 공모를 통해 미술관 관장 영입 추진이 필요하며, 관장의 임기는 임기제 공무원 기준을 적용할 수 있을 것임
- 문신미술관의 관장 영입과 함께 미술관 운영에 필요한 분야별 전문 인력을 확충하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 현대 미술관의 기능 및 역할이 다양화 되면서 해당 분야별 전문 인력이 지속적으로 확충되고 있으며, 과거 학예사 중심에서 분야별 전문 인력 중심으로 인력 구조가 빠르게 재편 중임
 - 특히, 현대 미술관의 교육·체험프로그램 운영이 중요시 되면서 관련 분야의 프로그래머(programmer) 인력에 대한 수요가 증가하고, 디지털 기술 접목에 따른 테크니션(Technician)에 대한 수요도 증가할 것으로 예상됨

- 문신미술관은 총 6명의 인력을 운용하고 있으나 학예사 자격증을 가진 인력 1명에 불과하며, 그 외 인력은 비전공자로서 해당 업무를 수행하는데 한계점이 상존함
 - 문신미술관의 인력 운용은 공무원 중심으로 이루어져 있으며, 미술관의 본래 기능인 보존, 조사, 연구, 전시를 위한 최소한의 전문 인력조차 확보되지 않음
- 문신미술관의 교육·체험프로그램을 강화하여 지역사회에 기여하기 위해서는 최근 미술관 채용 경향에 대응한 분야별 전문 인력을 최소 1명 이상 확충하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 해당 분야 전문 인력은 전국 공고를 통해 공개 채용을 추진하며, 임기제 공무원에 준하는 자격 및 대우를 제공하는 방안 검토가 필요할 것임
- 문신미술관의 인력 확충을 위해 지역출신 인재를 활용하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 창원시 관내 소재한 대학교 내 미술 전공자를 대상으로 인턴십 제도를 운영하여 지역 인재를 양성하는 방안 검토가 필요함
 - (가칭)문신미술관 인턴십 제도는 부족한 인력을 보완하고, 지역 인재에게 경험과 기회를 제공하여 역량을 강화할 수 있을 것임
 - (가칭)문신미술관 인턴십 제도를 운영에 필요한 예산은 문화체육관광부의 국고 사업을 유치하여 마련 가능하며, 지역 대학과 문신미술관 간 업무협약을 체결하여 지원 인력을 확보할 수 있을 것임

3.4 창원시립마산문신미술관 혁신적 조직 체계 구축

1) 기본방향

- 문신미술관의 조직체계를 행정 공무원 중심에서 학예직 중심으로 구조적 변화를 추진함
- 문신미술관 조직체계를 미술관 관리팀과 학예 연구팀으로 구성하고, 업무를 이원화함
- 문신미술관 효율적 운영과 발전을 위해 창원시립마산문신미술관 운영 자문위원회를 활성화함

2) 추진내용

- 국내 주요 공립미술관 조직운영 체계를 검토한 결과 미술관 소속은 지자체의 부서 내에 편성됨
 - － 공립미술관을 지자체 부서 내로 편성하는 것은 미술관의 안정적인 운영 측면에서 장점으로 작용하지만 미술관 특성을 반영한 운영에는 제약이 따르는 단점이 발생함
- 이러한 문제점을 최소화하기 위해 국내 주요 공립미술관은 미술관 내 조직체계를 공무원 중심이 아닌 학예직 중심으로 구성함
 - － 미술관에 공무원 인력은 파견되지만 중요한 사안에 대한 결정은 미술관 내 전문 인력을 통해 의사결정이 이루어지는 구조를 가지며, 최종 결정은 전문 경영자인 관장에 의해 결정됨

- 현재 문신미술관은 창원시청 문화체육관광국 문화예술과 소속이며, 공무원 3명이 미술관 업무를 주관함
 - 문신미술관 운용 인력이 총 6명임을 감안하면 공무원 인력이 50% 이상을 차지하여 공무원 중심 조직체제로 구성됨
- 공무원 중심 조직체제는 문신미술관 운영에 수반된 행정적 업무를 수행하는데 적합하지만 미술관의 전시, 교육, 체험프로그램을 운영하는데 한계점이 상존함
 - 또한, 미술관의 중장기적 발전 방향을 수립하고, 미술관의 효율적 운영을 위한 중요 사안을 결정함에 있어 한계점이 발생함
- 문신미술관의 효율적 운영을 위해서는 분야별 전문 인력 충원이 선행되어야 하며, 전문 인력을 중심으로 조직체계를 재편하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 미술관의 본질적 기능인 보존, 조사, 연구, 전시업무는 비전공자인 공무원이 의사결정을 하고 업무를 추진하는데 많은 어려움이 수반됨
 - 또한, 학예사 자격증을 보유한 학예직 역시 미술관의 기본적인 업무를 혼자서 수행하는데 한계점이 발생함
 - 이에 「창원시립 마산 문신미술관 운영 조례」 개정을 통해 안정적으로 분야별 전문 인력을 확보하고, 미술관 조직 내 공무원 인력을 최소화하여 학예직 중심 조직 체제로 변화를 추진하는 방안 검토가 필요할 것임

- 문신미술관의 분야별 전문 인력이 충원될 경우 미술관의 조직 구성은 미술과 관리팀과 학예 연구팀으로 구성하는 방안 검토가 필요할 것임
 - － 국내 주요 공립미술관의 조직 구성은 미술관 업무 성격에 따라 시설물을 관리하는 팀과 학예 업무를 수행하는 팀으로 이원화하여 구성하는 추세임
 - － 미술관 업무의 성격에 따라 팀을 이원화하여 구성할 경우 각각의 업무에 집중하여 효율성을 향상할 수 있으며, 해당 분야에 대한 지식과 노하우 축적으로 조직원의 역량을 강화할 수 있을 것임
- 문신미술관의 효율적 운영 및 발전을 위해 구성된 창원시립마산 문신미술관 운영자문위원회의 정기적 개최를 추진하는 방안 검토가 필요할 것임
 - － 현재 창원시립마산문신미술관 운영자문위원회는 미술관의 주요한 사안이 발생할 경우 이를 논의하고 의견을 모아 최종결정권자에게 전달하는 구조임
 - － 창원시립마산문신미술관 운영자문위원회를 활성화하기 위해서는 연간 개최 횟수를 증가하고, 미술관의 중요 사안뿐만 아니라 미술관으로서 기능 및 역할에 대해 검토하는 것이 필요함
 - － 특히, 미술관의 분야별 전문 인력 충원, 미술관 조직체계 재편, 미술관 공간 확장 등 중요 사안은 운영자문위원회 개최를 통해 지속적으로 논의하고 의견을 전달하는 것이 필요함

3.5 창원시립마산문신미술관 독창적 프로그램 운영

1) 기본방향

- 문화예술에 관심이 많은 지역주민을 대상으로 번개모임을 추진하고, 미션을 해결하는 프로그램을 개발 및 운영함
- 창원시 청소년을 대상으로 창동예술촌과 문신미술관을 연계한 미션형 프로그램을 개발 및 운영함
- 지역 주거 개선 사업 등과 연계한 문신미술관 사회적 프로그램을 개발 및 운영함

2) 추진내용

- 현대 미술관이 가지고 있는 가장 큰 특징 가운데 하나는 교육체험 프로그램을 운영하여 미술관의 대중화를 추진하는 것임
 - － 미술관의 교육체험프로그램은 미술관에 대한 시대적 요구에 의해 등장하게 되었으며, 현대사회에서는 관람객을 지속적인 유치와 사회적 역할을 수행하는 중요한 기능으로 부상함
- 이러한 변화에 대응하여 문신미술관은 부족한 인력과 여건 속에서도 교육체험 프로그램을 운영하고 있으나 프로그램의 대상 및 주제가 제한적인 문제점이 발생함
 - － 문신미술관에서 개최하고 있는 교육체험프로그램은 주로 어린이, 초등학생을 대상으로 하며, 프로그램의 주제 역시 조각과 관련된 내용에 국한된 실정임

- 문신미술관이 현대 미술관으로서 지역사회의 중요한 문화교육 시설로 거듭나기 위해서는 독창적인 프로그램을 개발 및 운영하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 이를 위해서는 문신미술관 내 교육-체험프로그램을 개발 및 운영할 수 있는 전문 인력인 프로그래머(programer) 채용이 선행되어야 할 것임
 - 문신미술관만의 독창적인 프로그램 개발 및 운영은 미술관이 추구하는 정체성을 정립하고, 지역사회와 미술관이 함께 공존하는 것을 의미함
- 문신미술관의 독창적 프로그램은 어린이, 청소년, 성인, 전문가 등 다양한 계층이 참여하고, 관람객의 지속적인 관심을 유도할 수 있는 주제를 선정해야 할 것임
- 문신미술관의 부족한 운영 여건을 고려하여 평소 문화예술에 관심이 많은 지역주민을 대상으로 (가칭)아트 스폰서 프로그램을 운영하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 정해진 약속 없이 갑작스런 모임을 의미하는 번개모임을 주선하고, 지역 문화예술 관련 미션을 부여하여 해결하는 프로그램을 기획할 수 있을 것임
 - (가칭)아트 스폰서 프로그램은 트위터, 인스타그램 등 SNS를 통해 모임과 미션을 부여하고, 해결한 참가자들에게 문신 아트상품을 제공하여 미술관에 대한 지속적인 관심과 참여를 유도할 수 있을 것임

- (가칭)아트 스폰서 프로그램은 지역 문화예술에 관심 있는 시민들 간 소통과 교류를 촉진하고, 나아가 창원시민문화예술 커뮤니티를 형성하는데 기여할 수 있을 것임
- 프랑스 사회학자 피에르 브루디외(Pierre Bourdieu)는 문화자본론을 주장하면서 어릴적 부모로부터 물려받은 문화가 곧 성인이 되어 향유할 수 있는 문화로 자리잡는다고 이야기함
- 이는 역설적으로 자기 정체성이 성립되기 이전 청소년 시기에 어떤 문화를 접하는지가 매우 중요하다는 것을 의미함
- 문신미술관을 언제든지 방문하고 관람할 수 있는 지역 대표 문화 시설로 인식되기 위해서는 청소년 시기에 많은 경험을 가질 수 있도록 기회를 제공하는 것이 중요함
- 이에 창원시 청소년을 대상으로 창동예술촌과 문신미술관을 연계한 (가칭)미션 임파서블 프로그램을 개발 및 운영하는 방안 검토가 필요할 것임
- 미션 임파서블 프로그램은 문신미술관과 창동예술촌에 소재한 문신선생의 작품 및 흔적을 찾아 개인 SNS에 기록을 남기고 공유하는 형태로 기획할 수 있을 것임
- 매월 가장 많은 작품과 흔적을 찾은 청소년을 대상으로 최고의 미술 요원이라는 호칭을 부여하고, 문신선생의 미니어처 작품을 부상(副賞)으로 제공함

- 연말 가장 많은 미니어쳐 작품을 모집한 베스트 오브 베스트 요원을 선정하고, 문신미술관 홈페이지에 명예의 전당을 개설하여 등록함
- 지역 공공미술관은 지역사회의 문화발전을 선도하고, 지역사회와 함께 성장하고 발전함
 - 즉, 지역 공공미술관은 지역사회를 구성하는 중요한 기관으로서 공공문화교육을 담당하고, 지역발전에 기여함
- 문신미술관이 지역발전에 기여하기 위해서는 사회적 기능을 갖춘 프로그램을 개발 및 운영하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 현재 문신미술관의 부족한 재정 여건 속에서 지역발전을 위한 사회적 기능을 수행하기 위해서는 기존 사업들과 연계하는 방안 검토가 필요함
 - 대표적으로 지역 주거 개선사업과 연계하여 노후된 주택의 지붕을 아름답게 꾸며주는 (가칭)문화예술의 집 프로그램을 기획 및 운영할 수 있을 것임
 - 또한, 어린이 교통사고 예방을 위해 주택가의 복잡한 골목길을 대상으로 운전자의 주의를 경각시키는 (가칭)아트 세이프 존 프로그램을 기획 및 운영할 수 있을 것임
 - (가칭)아트 세이프 존 프로그램은 어린이 사고 다발 지역 및 사고 예상 지역의 차도에 문신선생의 조각 작품을 페인팅하여 운전자의 주의를 경각시킬 수 있을 것임

3.6 창원시립마산문신미술관 융복합 콘텐츠 개발

1) 기본방향

- 글로벌 팬데믹 코로나 19의 장기화 사태에 대응하여 온라인 문신미술관 콘텐츠를 제작함
- 디지털 문화에 익숙한 현대인들을 위해 문신선생의 작품을 디지털 콘텐츠로 제작함
- 첨단 ICT 기술을 접목한 아트상품과 지역 브랜드를 결합한 콜라보 아트상품을 제작함

2) 추진내용

- 글로벌 팬데믹 코로나 19 발생으로 인해 문화예술계는 가장 먼저 타격을 입고 가장 마지막에 회복될 것이라는 전망이 지속적으로 제기됨
 - 정부의 강력한 사회적 거리두기 정책으로 인해 대면접촉을 기반으로 한 문화공연·문화관람 분야는 상대적으로 더 많은 피해를 보고 있으며, 일각에서는 문화산업의 고사를 우려하는 목소리가 커짐
- 문신미술관은 코로나 19 사태 발생 이후 창원시의 방역 지침에 따라 미술관 개관 및 일시 폐관을 반복하고 있는 실정임
 - 코로나 19 발생 이전 문신미술관은 연간 2만 명 수준의 관람객이 방문하였으나 코로나 19 발생 이후 관람객은 절반 수준으로 감소함

- 새로운 변이 바이러스 등장으로 인해 코로나 19 종식에 대한 부정적 시각이 증가함에 따라 문신미술관은 장기적 관점에서 온라인 문신미술관 콘텐츠를 개발하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 온라인 문신미술관 콘텐츠는 첨단 VR 기술을 접목하여 문신 미술관의 상설전시관과 기획·특별 전시관을 디지털 콘텐츠로 제작하고 미술관 홈페이지에 제공하는 방안 검토가 필요함
 - 온라인 문신미술관 콘텐츠 제작에 필요한 인력과 기술은 창원시 소재 대학의 문화콘텐츠학과 또는 문화테크노학과와 협력체계를 구축하여 추진할 수 있을 것임
 - 장기적인 관점에서는 해당 분야의 테크니션(Technician)을 채용하고, 관련 장비를 마련하여 자체 제작을 시도하는 방안 검토가 필요할 것임
- 영상 관련 전문 인력인 테크니션이 확보된다면 디지털 문화에 익숙한 현대인들의 선호에 대응한 문신선생 작품을 디지털 콘텐츠로 제작하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 문신선생의 작품 및 문신선생 일대기를 디지털 영상으로 제작하여 유튜브를 통해 제공할 수 있을 것임
 - 테크니션 인력 충원이 어려운 경우 디지털 영상 제작에 소요되는 인력 및 기술은 창원시에서 활동하고 있는 유튜버를 대상으로 공모 사업을 추진하여 선정할 수 있을 것임
- 관람객에게 기념품은 미술관에 대한 추억을 간직하고, 일상에서 상기시키는 중요한 매개체임

- 첨단기술에 대한 관심이 많은 관람객을 대상으로 3D 프린팅 기술을 접목한 기념품 콘텐츠를 개발하는 방안 검토가 필요할 것임
- 3D 프린팅을 이용한 문신미술관 기념품 콘텐츠 개발은 창원대학교에서 운영 중인 메이커아지트와 협력체계를 구축하여 제작가능할 것임
- 장기적으로 미술관 공간이 확보될 경우 메이커아지트를 미술관 내 조성하여 3D 프린팅 교육프로그램을 운영하고, 기념품을 제작하여 판매할 수 있을 것임
- 최근 MZ 세대를 중심으로 부채표 위스키, 곰표 맥주 등 브랜드 콜라보 제품에 대한 관심 및 소비가 증가함에 따라 기업들은 콜라보 마케팅을 적극 추진함
 - 기업의 콜라보 마케팅은 단순히 제품 판매를 통한 수익 창출보다는 시장에서 인지도를 제고하는 효과를 목적으로 추진됨
- 이러한 시장 트렌드를 활용하여 문신미술관은 지역의 브랜드와 결합한 콜라보 아트 상품을 개발하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 창원시에는 무학소주, 하이트맥주 등 오랜기간 지역에서 성장한 기업들이 소재함에 따라 문신미술관은 이들 기업과 협력체계를 구축하고, 콜라보 아트 상품을 개발할 수 있을 것임
 - 또한, 지역의 대표적 스포츠 브랜드인 NC다이노스와 연계하여 야구용품에 문신선생의 디자인을 접목한 아트상품을 개발하여 판매할 수 있을 것임

제6장 결론 및 제언

1. 결론

- 정부는 노동시간 단축, 일·삶 균형 추구 등으로 인해 여가 수요가 증가할 것을 전망하고 있으며, 문화 활동 친화적 여건 조성 및 잠재수요 진작으로 국민행복 확대에 대한 정책을 추진 중임
 - － 문화체육관광부는 상대적으로 부족한 지역 문화 인프라 시설을 확대하고, 공립시설의 효율성 제고를 위한 생활기반문화시설(SOC) 확충 및 운영 효율 강화정책을 추진 중임
- 창원시는 프랑스 정부가 인정한 세계 3대 조각 거장 문신선생이 직접 조성한 창원시립마산문신미술관을 운영 중이며, 문신선생 탄생 100주년을 기념하여 다양한 기념사업을 추진 중임
- 지역 고유의 문화자산으로서 문신선생의 가치를 국내외에 홍보하려는 창원시의 노력에도 불구하고 현재 문신미술관은 다양한 문제점이 상존함

- 문신미술관 접근성 문제, 미술관의 시설 노후화, 문신선생 작품에 대한 지적재산권 문제 등 다양한 문제점이 상존함
- 본 연구에서는 문신미술관 운영 실태 분석을 통해 문제점을 도출하고, 다양한 문제점을 개선하여 미술관의 운영 활성화를 도모하는 방안을 제시함
- 미술관에 대한 문헌연구와 국내 공립미술관 사례를 분석한 결과 현대 미술관은 미술관의 본질적 기능인 보존, 조사, 연구, 전시와 더불어 교육, 체험 등의 기능이 강화된 사회적 역할이 중요한 것으로 나타남
- 이에 창원시립마산문신미술관이 현대 미술관으로서 사회적 역할 수행이 가능한지 확인하고, 어떠한 문제점이 있는지 파악하기 위해 하드웨어, 소프트웨어, 휴먼웨어 측면에서 운영 실태를 분석함
 - 하드웨어 : 문신미술관의 입지, 공간, 시설
 - 소프트웨어 : 문신미술관의 프로그램 및 예산
 - 휴먼웨어 : 문신미술관의 조직 및 인력, 관람객 만족도
- 창원시립마산문신미술관 운영 실태를 분석한 결과 문신미술관은 본래의 기능인 보존, 조사, 연구, 전시 여건이 매우 열악한 수준이며, 현대 미술관으로서 역할 수행이 어려운 실정임
 - 하드웨어 측면에서는 입지적 특성으로 인해 관람객의 접근이 용이하지 않음에 따라 진입로 개선이 필요하고, 전국 및 주요 도시 공립미술관 평균 보다 작은 공간으로 인해 공간 확장이 필요한 것으로 나타남

- 소프트웨어 측면에서는 최신 트렌드에 대응하여 관람객의 흥미를 유도할 수 있는 전시 기획 및 연출이 필요하고, 지역 주민과 소통을 위한 다양한 프로그램 개발 및 운영이 필요한 것으로 나타남
- 또한, 관람객의 선호에 부합한 아트상품 개발이 요구되며, 문신미술관 운영 유지가 아닌 지속적 발전을 위한 적정 수준의 예산 투입이 필요한 것으로 나타남
- 휴먼웨어 측면에서는 전국 및 주요 도시 평균 인력 보다 작은 인력을 운용함에 따라 분야별 전문 인력 확충이 시급한 것으로 나타나며, 미술관의 새로운 변화를 주도할 전문 경영인으로 미술관 관장 영입 필요한 것으로 나타남
- 더불어 문신미술관의 독자적 운영을 위해 공무원 중심의 조직체계에서 학예직 중심의 조직체제로 변화가 필요한 것으로 나타남
- 창원시립마산문신미술관의 문제점을 개선하고, 미술관 운영을 활성화하기 위해 “지역주민과 함께하는 새로운 문화거점 문신미술관”이라는 목표를 설정하고, 3대 운영 전략을 제시함
 - 문신미술관 운영 활성화 전략은 미술관 하드웨어(공간, 시설)의 현대화, 휴먼웨어(조직, 인력)의 전문화, 소프트웨어(프로그램, 콘텐츠)의 다양화를 제시함
- 문신미술관의 하드웨어 현대화는 미술관 진입로 확장과 (가칭)문신문화복합센터 구성을 제시함
 - 문신미술관 진입로 확장은 무학로(산복도로)를 이용한 접근성을

개선하기 위해 진입로 확장, 대형버스 회전교차로 설치, 대형버스 전용 주차장 마련 등을 제시함

－ (가칭)문신문화복합센터는 문신원형미술관 맞은편에 토지를 매입하여 필로티 방식의 지하1층, 지상 3층 건축물을 조성하고, 2개 층은 지역 거주자 우선 주차공간으로 활용, 2개층은 미술관 관람객 전용 주차장 및 부족한 편의시설 공간으로 활용함

－ 또 다른 방안으로 창원시립마산박물관 공용 주차장 부지를 활용하여 지하 2층, 지상 3층 건축물을 조성하고, 문신미술관과 마산박물관의 부족한 공간 확보 및 편의시설 공간을 확보함

○ 문신미술관의 휴먼웨어 전문화는 미술관 전문 경영인 및 분야별 전문 인력 확충과 혁신적 조직체계를 구축하는 방안을 제시함

－ 문신미술관의 새로운 변화와 발전을 주도할 관장 영입은 「창원시립 마산 문신미술관 운영 조례」 개정하여 제도적 기반을 마련하고, 분야별 전문 인력 확충은 전국 공개 채용을 추진하며, (가칭)문신미술관 인턴십 제도를 운영하여 지역 인재를 육성함

－ 문신미술관의 혁신적 조직체계 구축은 행정 공무원 중심에서 학예직 중심으로 조직 구조를 변화하고, 전문 인력 확충을 전제로 미술관 관리팀과 학예 연구팀으로 업무를 이원화함

○ 문신미술관의 소프트웨어 다양화는 독창적 프로그램 운영과 융복합 콘텐츠 확충 방안을 제시함

－ 문신미술관 독창적 프로그램 운영은 문화예술에 관심이 많은 지역

주민을 대상으로 한 번개모임인 (가칭)아트 스폰서 프로그램을 개발 및 운영하고, 청소년을 대상으로 미션을 수행을 기획한 (가칭)미션 임파서블 프로그램을 개발 운영함

- 또한, 미술관의 사회적 기능을 강화한 도시 외곽지역의 독거노인 지붕 꾸미기 프로그램인 (가칭)문화예술집과 어린이 교통사고 예방을 내용으로 한 (가칭)아트 세이프 존 프로그램 등을 개발 운영함

- 문신미술관 융복합 콘텐츠 확충 방안은 글로벌 팬데믹 코로나 19 장기화 사태에 대응하여 VR기술을 적용한 온라인 문신 미술관 콘텐츠를 제작함

- 디지털 문화에 익숙한 현대인들의 선호를 반영하여 문신선생 작품을 디지털 콘텐츠로 제작하고 유튜브로 제공하며, 첨단 ICT 기술을 접목한 3D 프린팅을 이용한 아트상품을 제작함

- 최근 MZ세대들에게 인기가 있는 콜라보 마케팅을 접목하여 지역 전통 기업인 무화 등과 콜라보 상품을 개발하고, 창원에 연고지를 둔 NC다이노스와 연계한 콜라보 아트상품을 개발함

○ 창원시립마산문신미술관은 창원출신의 세계적인 조각가 문신선생이 직접 조성하여 시에 기증한 역사적·예술적 가치가 매우 우수한 지역 고유의 문화자산임

○ 창원시립마산문신미술관 운영 활성화를 통해 미술관 본래의 기능을 회복하고, 현대 미술관으로서의 역할을 수행한다면 지역 문화 발전을 선도하는 중추적 문화시설로서 자리매김 할 수 있을 것임

2. 정책제언

- 창원시립마산문신미술관은 지역의 고유한 문화자산이자 지역 문화 발전에 기여하는 공공문화시설로서 역할을 온전히 수행하기 위해서는 우선적으로 다음과 같은 문제점을 해결하는 방안 검토가 필요할 것임
- 첫째, 문신선생 작품에 대한 저작권을 창원시로 이전하는 방안 검토가 필요할 것임
 - － 문신미술관은 1995년 문신선생 작고 이후 선생의 유언에 따라 2003년 舊마산시로 문신미술관 및 작품·유품(3,952점)이 무상으로 기증됨
 - － 당시 문신미술관과 작품에 대한 소유권은 시로 이전되었지만 작품에 대한 저작권은 문신선생 유가족이 소유함에 따라 미술관 운영에 대한 의사결정 구조가 매우 복잡해지는 문제가 발생함
 - － 단적으로 문신선생의 작품을 활용한 아트상품 제작 시 유가족의 동의가 없으면 제작이 현실적으로 어려우며, 작품의 대여 및 기증 역시 유가족의 동의를 받아야 함
- 문신선생 작품에 대한 저작권이 창원시로 이전되기 위해서는 적극적으로 유가족과 협의를 추진하는 방안 검토가 필요할 것임
 - － 단기적으로 문신미술관 기증 당시 작성한 협약서의 내용을 수정하여 창원시가 저작권을 일부 행사할 수 있도록 유가족과 적극적인 협의가 필요할 것임

- 현재 저작권법은 「저작권법」 제39조에 따라 70년간 인정됨에 따라 현재 저작권을 소유한 유가족의 작고 시 저작권은 다음 유가족으로 계승되며, 유가족의 저작권 행사에 따른 다양한 문제점이 발생할 가능성이 높음
- 이러한 문제를 사전에 방지하기 위해서는 창원시가 적극적으로 현재 저작권을 가진 유가족과 협의를 추진해야 할 것임
- 장기적으로는 문신선생 작품에 대한 저작권을 모두 창원시로 이전하기 위해 유가족에게 저작권 이전에 대한 적정 수준의 보상을 지급하는 방안이 적극 검토되어야 할 것임
- 둘째, 창원시립마산문신미술관은 창원시 소유의 공공 문화시설로 인식되기 위해 지역 미술단체 및 예술단체와 적극적인 소통이 추진되어야 할 것임
 - 2003년 문신미술관 및 문신선생 작품이 시에 무상 기증되어 시립미술관으로 재개관하였음에도 불구하고, 지역사회에서는 여전히 문신미술관을 개인 미술관으로 인식하는 경향이 높음
 - 이는 문신미술관 운영 시 지역 미술단체 및 예술단체와 소통 교류가 적으며, 불가피하게 미술관 운영에 유가족이 참여함에 따라 발생한 것으로 추측됨
 - 최근 창원시에서 추진하고 있는 새로운 시립미술관 건립과 관련하여 지역 미술단체 및 문화예술단체가 적극적으로 찬성하는 이유 역시 지역 문화예술인의 미술관 활용에 대한 기대가 반영된 것으로 볼 수 있을 것임

- 창원시립마산문신미술관이 지역사회와 함께하는 시립미술관으로서 거듭나기 위해서는 지역 미술단체 및 문화예술 단체와 적극적인 소통교류를 추진하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 이를 위해 연중 특정 기간은 지역 미술단체 및 문화예술 단체가 미술관의 시설을 이용하여 전시할 수 있도록 제도적 장치를 마련하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 또한, 문신미술관의 교육체험프로그램 운영 시 프로그램의 주제를 다양화하고, 지역에서 활동하는 문화예술인 강사로 참여할 수 있도록 기획 및 운영하는 방안 검토가 필요할 것임
- 창원시립마산문신미술관이 지역을 대표하는 공공문화시설로 인식되기 위해서는 미술관의 새로운 발전과 변화를 주도할 미술 전문 경영인을 관장으로 영입하는 방안을 적극 검토하여야 할 것임
 - 문신미술관이 시에 무상기증 될 당시 협약서에 명예 관장과 전문 미술 경영인 관장에 대한 내용이 포함됨
 - 창원시는 협약서의 내용을 충실히 이행하기 위해 「창원시립 마산문신미술관 운영 조례」를 개정하고, 미술관의 전문 경영인 관장을 영입을 추진하여야 할 것임
 - 미술관의 전문 경영인 관장 영입 시 현재 미술관의 명예 관장으로 있는 유가족과 충분한 논의가 선행되어야 하며, 미술관 운영에 대해 전문 관장이 독립적인 의사결정을 할 수 있도록 업무를 이원화하는 방안 검토가 필요할 것임

- 예를 들면 문신미술관에 운영에 대한 모든 의사결정은 미술 전문 경영인 관장이 하되, 문신선생의 석고원형작품과 유품이 전시되는 문신원형미술관 운영에 대한 의사결정은 명예관장이 하도록 이원화 할 수 있을 것임
- 마지막으로 창원시립마산문신미술관을 창원의 대표적인 문화관광 자원으로 활용하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 창원시립마산문신미술관을 시작으로 창동예술촌 문신예술골목, 마산돌섬의 문신 야외 조각 공원을 연결하는 문화예술벨트를 구축하여 문화관광 코스로 활용 가능할 것임
 - 특히, 마산해양신도시와 마산돌섬을 연결하는 보도교가 조성될 경우 육로를 이용한 이동이 가능함에 따라 마산돌섬에서 창원시립마산문신미술관까지 연결되는 문화예술벨트가 구축될 수 있을 것임
- 창원시립마산문신미술관에서 마산돌섬으로 이어지는 문화예술 벨트를 구축하기 위해서는 마산돌섬의 야외 조각 공원을 활성화 하는 방안 검토가 필요할 것임
 - 현재 마산돌섬은 고운 최치원선생의 스토리를 기반으로 돼지섬을 핵심 주제로 표방하고 있으나 실제 돌섬 내부에는 창원조각비엔날레 작품을 야외에 전시하여 주제에 대한 일치성이 없는 실정임
 - 또한, 문신작품을 비롯한 야외 조각 공원 역시 별다른 설명 및 해설이 없어 관광객의 흥미를 유발하지 못하고, 관광종합안내소로 조성된 건물은 무인 매점으로 운영되고 있어 건물의 활용성과 효율성이 매우 낮은 실정임

- 마산돌섬의 야외 조각 공원을 활성화하기 위해서는 창원출신 작가들의 작품을 전시하는 조각 정원을 조성하고, 잔디광장을 체험조형정원으로 조성, 파도소리길을 조각의 길로 변경하는 방안 검토가 필요할 것임
- 또한, 야외 조각 작품에 대한 상세한 해설과 관광객이 조각 공원에서 편안한 시간을 보낼 수 있는 편의시설을 강화하는 방안 검토가 필요할 것임
- 마산돌섬 야외 조각 작품에 대한 전반적인 정보를 제공하는 키오스크를 설치하고, 스마트폰을 이용한 작품 설명 및 해설 기능을 제공하는 어플리케이션을 제작할 수 있을 것임



- 창원시립마산문신미술관 활성화를 통해 지역을 대표하는 공공문화 시설로서 거듭나고, 창동예술촌의 문신예술골목과 마산돌섬을 연결하는 문화예술벨트가 구축된다면 창원시는 남해안을 대표하는 문화예술도시로서 위상을 제고할 수 있을 것임

참고문헌

1. 국립민속박물관, 박물관 교육의 새로운 이해, 2007.
2. 권은용, 미술관 시니어 프로그램 효과에 관한 연구: 서울시립 북서울 미술관 사례를 중심으로, 성균관대학교 대학원, 2019.
3. 김미량, 지역 공립미술관 현황분석 및 활성화 방안 연구: 광주시립미술관, 부산시립미술관, 경남도립미술관을 중심으로, 홍익대학교 대학원, 2013.
4. 김보라, 미술관 역할 확장에 따른 유희적 체험 공간 연구, 고려대학교 대학원, 2009.
5. 김영호, 변화하는 미술관의 기능과 역할, 현대미술학 논문집 Vol.1, 1994.
6. 김현주, 21세기 미술관의 새로운 패러다임에 따른 공립미술관 발전방안 연구: 부산시립미술관을 중심으로, 경희대학교 대학원, 2011.
7. 김홍범, 권창희, 문혜영, 「국제전시회 서비스 속성이 참가업체 만족도에 미치는 영향」, 관광학연구, 제29권 2호, 2005.
8. 문화체육관광부, 2018 전국 문화기반시설 총람, 2018.
9. 문화체육관광부, 2019 전국 문화기반시설 총람, 2019.
10. 박선하, 미술관 이용 관련 관람객의 전시 선택 속성에 관한 연구, 중앙대학교 대학원, 2020.
11. 박성은, 미술관 전시의 유형과 공간디자인 연구, 중앙대학교 대학원, 2003.
12. 박소은, 국립현대미술관 교육 프로그램 운영현황 연구, 숙명여자대학교 대학원, 2018.
13. 박은경, 현대미술시장의 활성화와 갤러리의 역할에 관한 연구, 동아대학교 대학원, 2013.

14. 박종구, 현대 미술관 건축의 공간구성에 관한 연구: 공간구문론과 가시장 분석을 중심으로, 경원대학교 대학원, 2011.
15. 심상용, 대중시대 미술관의 모색과 전망: 그림없는 미술관, 2000.
16. 안필연, 미술관의 공공성 의미와 확장에 관한 연구, 동덕여자대학교 대학원, 2020.
17. 안현주, 미술관의 경쟁력 강화방안에 관한 연구, 숙명여자대학교 대학원, 2000.
18. 윤세희, 미술관 관람객의 방문 동기, 경험, 만족도간의 영향관계 연구, 경희대학교 경영대학원, 2013.
19. 이규황, 미술관 전시공간의 관람 만족도와 관람행태 상관성 분석, 홍익대학교 대학원, 2009.
20. 이근우, 의사소통행위의 관점에서 본 미술관의 사회적 기능 정립 연구, 국민대학교 대학원, 2017.
21. 이소연, 지역문화와 미술관의 역할과 운영에 관한 연구, 서울과학기술대학교 대학원, 2014.
22. 이연주, 미술관 온라인 플랫폼의 사례분석을 통한 커뮤니케이션 역량 연구: Tate, MoMA, MMCA, SeMA를 중심으로, 국민대학교 대학원, 2017.
23. 이인범, 미술관제도 연구, 한국예술종합학교 한국예술연구소, 1998.
24. 이현지, 미술관의 조직과 운영 연구: 미술관장의 역할을 중심으로, 홍익대학교 대학원, 2004.
25. 이호훈, 미술관 경영의 경쟁력 제고 방안, 건국대학교 대학원, 2011.
26. 임채진, 박물관 건축론(박물관 세대론), 공간, 1989.
27. 장윤진, 미술관의 사회적 역할에 관한 연구: 국내외 미술관의 전시 경향을 중심으로, 고려대학교 대학원, 2019.

28. 정윤슬, 미술관 방문객의 라이프스타일에 따른 자아존중감 및 삶의 질과의 관계 연구, 호남대학교 대학원, 2018.
29. 조동협, 미술관의 사회적 기능 강화를 위한 운영 연구, 국민대학교 대학원, 2003.
30. 주인영, 미술관 효율적 접근을 위한 디자인 경영전략 심층화 연구, 중앙대학교 대학원, 2009.
31. 최길홍·장광집, 「전시공간 선택속성이 전시공간 관람객의 이용만족 및 재방문의도에 미치는 영향: “아산 산림자연사박물관” 전시 공간을 중심으로」, 한국기초조형학회, Vol.16 No.4, 2015.
32. 최은경, 우리나라 미술관 교육Program 현황 조사 연구, 이화여자대학교, 교육대학원, 1996.
33. 최진석, 공간 체험 요소와 공간분석 프로그램을 활용한 소규모 미술관의 실내공간 활성화 방안: 관람자 신체의 운동 활성화를 중심으로, 건국대학교 대학원, 2016.
34. 최태만, 현대사회와 미술관의 사회적 기능, 미술세계, 1993.
35. 하계훈, 미술관의 역사와 21세기 미술관의 역할, 김달진 미술연구소 칼럼, 2004.
36. 한국문화관광정책연구원, 박물관·미술관 중장기 발전방안 연구, 2002.
37. Beerli, A., & Martin, J. D., 「Factors influencing destination image」, Annals of tourism research, Vol.31 No. 3, 2004.
38. Crompton, J. L., & Ankomah, P. K., Choice set propositions in destination decisions, Annals of Tourism Research, Vol.20 No.3, 1993.