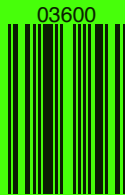
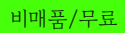
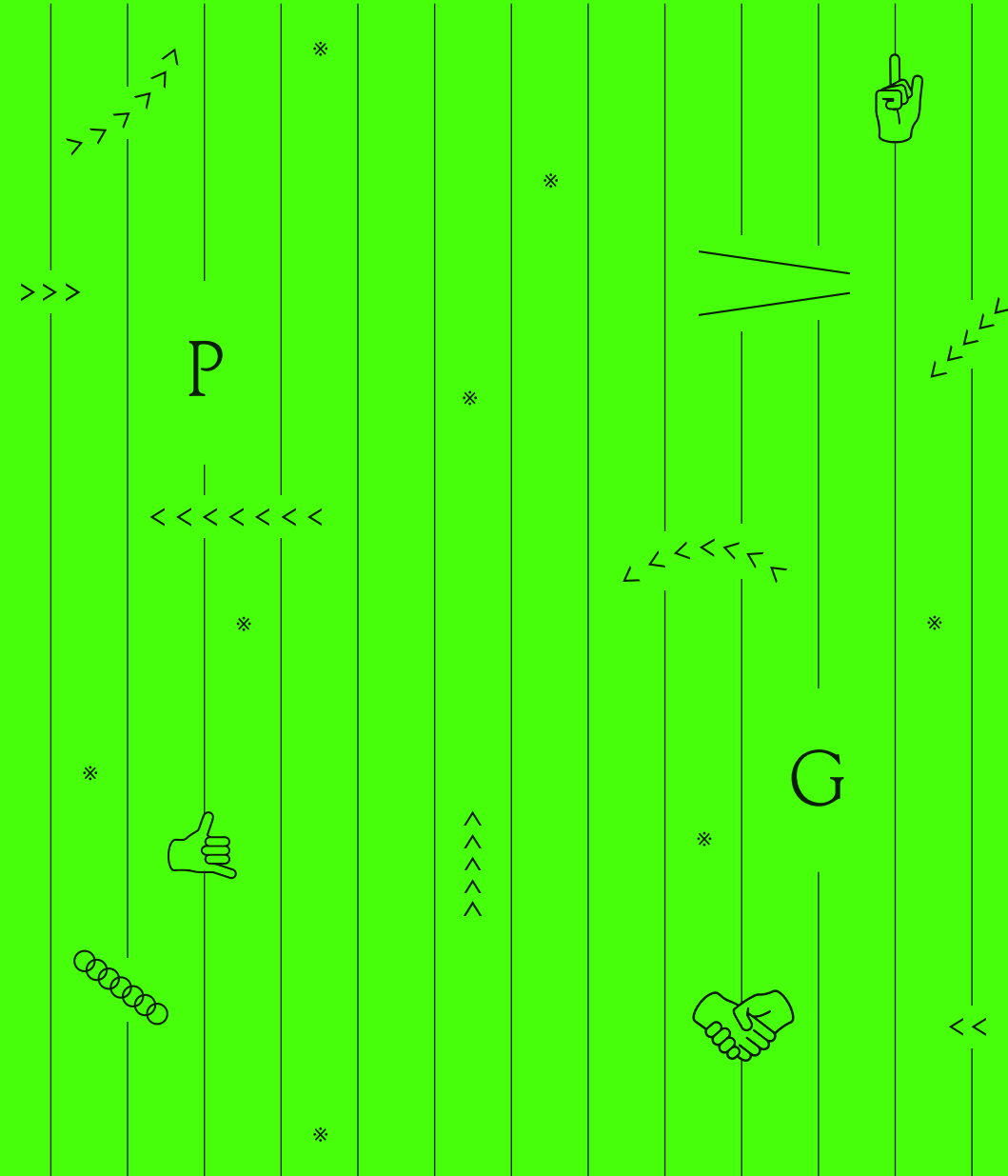


서교예술실험센터  
운영모델 개발 연구

서교예술킴센터 운영모델 개발 연구



ISBN 979-11-86489-34-5

본 간행물은 문화예술 분야 거버넌스 최초의 시도로 의미를 지닌 서교예술실험센터 공동운영단의 경험을 바탕으로, 서교예술실험센터의 발전적 운영방향 모색을 위해 서울문화재단과 거버넌스 당사자가 공동연구로 진행한 결과물입니다.

PRIVATE

젬트리피케이션과 상업화의 대표적인 곳으로 알려진 홍대앞 한복판에 예술가들의 자유로운 창작과 실험을 지원하기 위해 만들어진 공간인 서교예술실험센터가 자리 잡고 있다.

(중략)

급변하는 홍대앞에서 12년이라는 서교예술실험센터의 운영 기간은 많은 이들에게 기회를 제공하였고, 그 기회들을 통해 이곳을 거쳐간 많은 예술가들이 바로 서교예술실험센터의 존재 이유와 역할을 증명하는 것이다.

그리고 서교예술실험센터가 가진, 서교에게 바라는 존재이유와 역할을 더 충실히 해낼 수 있게 하기 위해 구상되고 만들어진 것이 바로 민관 거버넌스 공동운영단 시스템이다.

예술 지원의 역할을 가진 공간의 운영에 예술가 당사자들이 참여함으로써 시의적절하고 효과적인 지원이 가능할 수 있게 하고, 지역 내지 예술계와의 연계성의 강화하여 현장과의 거리감을 좁혀나가는 것을 목표로 서교예술실험센터 민관거버넌스 공동운영단 체제는 만들어졌다.

(중략)

당사자들이 설계와 집행의 주체가 되는 서교 공동운영단의 활동으로 안정적 운영과 현상유지가 아니라, 혁신과 실험적인 다양한 시도로 기존의 관성적인 상황과 그로 인한 한계를 돌파할 수 있는 운영 모델과 서교예술실험센터의 미래가 만들어지기를 원하는 바람을 가지고 이 연구를 시작하게 되었다고 하겠다.

GOVERNANCE



# 서교예술실험센터 운영모델 개발 연구

목차	>>>>		
I. 연구를 시작하며	4	참고문헌	240
1. 연구 배경과 목적	6		
2. 연구 범위 및 방법	22	부록	242
II. 단단히 준비하기	26		
1. 시대별 홍대앞의 주요 사건과 변화 양상	28		
2. 선행 연구 조사	42		
3. 국내 거버넌스 시스템 사례 조사	54		
III. 안으로 보기	80		
1. 조사 개요	82		
2. 서교예술실험센터 사업 10년	84		
3. 서교예술실험센터 공동운영단 8년	102		
4. 서교예술실험센터 공동운영단 서교 멤버스 테이블	114	자료 리스트	
IV. 밖에서 듣기	162	그림1. 2014년 홍대앞 공연 공간 지도	33
1. 조사 목적	164	그림2. 예술청 운영준비단 구성	57
2. FGI	166	그림3. 서울청년정책네트워크-서울청년자치정부와 서울청정넷	65
3. 중간 공유 포럼 <서교, 오늘>	186	그림4. 마포구 예술활동 거점지역 활성화 '문화로드맵'	75
4. 온라인 설문조사	202	그림5. 서교예술실험센터 공동운영단 탄생과정	102
V. 결론	222	표1. 서교예술실험센터 사업 구분별 총괄표	96
1. 당면과제	226	표2. 서교예술실험센터 사업 형식별 총괄표	97
2. 실행방안	230	표3. 공동운영단 기획 사업 흐름도	99
3. 미래구상 제안	235	표4. 자치구별 응답자 기초조사	180
		표5. 홍대앞 공간교류사업 <같이,가치>참여팀	213

# I. 연구를 시작하며



6

6

10

12

18

22

22

24

1. 연구 배경과 목적
  - 1) 서교예술실험센터, 그리고 공동운영단
  - 2) 서교예술실험센터의 2020년 현재
  - 3) 거버넌스란 무엇인가?
  - 4) 우리는 왜 이 연구를 시작하게 되었는가?
2. 연구 범위 및 방법
  - 1) 연구 범위 및 방법
  - 2) 연구 일정

## 1. 연구 배경과 목적

### 1) 서교예술실험센터, 그리고 공동운영단

젠트리피케이션과 상업화의 대표적인 곳으로 알려진 홍대앞 한복판에 예술가들의 자유로운 창작과 실험을 지원하기 위해 만들어진 공간인 서교예술실험센터가 자리 잡고 있다. 상업공간으로 가득 찬 홍대앞에 예술가와 그 활동을 지원하기 위한 공간이 존재한다는 것이 역설적이긴 하지만, 세상과 지역이 변하더라도 여전히 예술은 계속되고 예술가 또한 만들어지고 있으니 그들에게 서교예술실험센터는 각별한 의미를 지니고 있다.  
(이하 ‘서교예술실험센터’ ‘서교’로 표기)

‘문화예술의 중심지로서의 홍대앞’이라는 규정의 유효성을 떠나 홍대앞은 여전히 ‘하고 싶은 것을 할 수 있고, 그것을 받아주는 사람들이 존재하는 곳’으로 여겨지고 있다. 이는 홍대앞이 변화의 흐름 속에서 정체성을 온전히 지켜내지는 못하였지만 지나간 시간 동안 문화와 역사는 축적되고 남아 있으며, 그것이 아직 예술을 꿈꾸는 이들을 홍대앞으로 모여들게 만드는 것이라 볼 수 있다.

급변하는 홍대앞에서 12년이라는 서교예술실험센터의 운영 기간은 많은 이들에게 기회를 제공하였고, 그 기회들을 통해 이곳을 거쳐간 많은 예술가들이 바로 서교예술실험센터의 존재 이유와 역할을 증명하는 것이다. 그리고 서교예술실험센터가 가진, 서교에게 바라는 존재이유와 역할을 더

충실히 해낼 수 있게 하기 위해 구상되고 만들어진 것이 바로 민관 거버넌스 공동운영단 시스템이다. (이하 ‘서교 공동운영단’ 내지는 ‘공동운영단’으로 표기) 예술 지원의 역할을 가진 공간의 운영에 예술가 당사자들이 참여함으로써 시의적절하고 효과적인 지원이 가능할 수 있게 하고, 지역 내지 예술계와의 연계성을 강화하여 현장과의 거리감을 좁혀나가는 것을 목표로 서교예술실험센터 민관거버넌스 공동운영단 체제는 만들어졌다. 이러한 공동운영단은 사실상 서울시내 대표적인 예술 클러스터 지역으로 인식되어 온 홍대앞이었기에 거버넌스의 가능성과 필요성에 대한 이해가 높았으며, 서교예술실험센터의 입지가 홍대앞이었기에 새로운 거버넌스 체제의 시도가 가능했었다고 할 수 있다.

그렇다면 2013년부터 시작된 서교예술실험센터 민관 거버넌스 공동운영단의 8년은 어떠했을까? 과연 ‘지역 문화예술생태계의 지속가능한 발전을 위한 ’공유지‘ 조성’, ‘지역문화예술 주체들과의 능동적인 거버넌스에 기반한 소셜 커뮤니티 아트 실험’, ‘중장기적 관점에서 서울 내 문화자원들 사이의 ‘공진화’ 지원’이라는 애초의 목표를 달성하였을까?<sup>1)</sup> 늘 그렇듯이 서교 공동운영단 또한 긍정과 부정이 교차하는 평가가 내려질 수밖에 없다. 지난 8년의 시간 동안 공동운영단 체제는 수시로 흔들렸고 이 체제를 지켜내기 위한 힘겨운 노력들이 있었다. 서교예술실험센터의 운영 책임을 맡고 있는 서울문화재단과 건물을 소유하고 있는 마포구청이 공동운영단의 필요성과 가치에 대해 공유하고 공감하고 있는지에 대한 의문이 생기는 경우도 다반사였다.<sup>2)</sup>

1) 이광준, 이원재 정리 집필, 서울문화재단 창작 공간 보고서 「서교예술실험센터 커뮤니티 전략 TF 결과보고서」, 서울문화재단, 2013.  
2) 대표적인 예로 2013년의 폐관위기, 2015년의 공동운영단 활동비 항목 삭제 이슈 등을 들 수 있다.

많은 우여곡절과 어려움이 있었지만, 어쨌든 서교 공동운영단은 이제 일종의 서교예술실험센터의 브랜드, 시그니처로 떠오를 정도의 상징적 운영 원리로 인식되고 있다. 민관거버넌스 공동운영단 시스템의 가치와 중요성에 대한 공감대가 형성되었다 평가할 수 있는 부분이다. 하지만 여전히 서교예술실험센터의 소유와 운영 구조는 불안정하고 지역과 시대의 변화는 급속도로 진행되고 있어 서교와 공동운영단의 지속가능한 미래를 보장하기 어려운 현실이다.

이처럼 불안정한 기반과 급격한 변화에도 불구하고 서교와 공동운영단은 계속되어야 하고, 새로운 가치를 만들어낼 수 있어야 한다. 공동운영단은 행정과 기관이 독점해온 공공성의 가치를 민간이 함께 참여, 책임, 실현하는 새로운 모델로서, 비교적 공공성에 대한 가치 공유 수준과 사회적 신뢰도가 낮은 한국 문화예술계의 정책과 제도 시행을 위한 사회적 기반 마련의 방안이 될 수 있기 때문이다. 또한, 그동안 정책과 제도의 대상이자 수혜자로만 머물러 왔던 예술가들이 설계와 실행의 주체 역할을 수행하는 주체성을 부여하는 구조는 현장에서 민주주의에 대한 체감도를 높이고 문화로써의 민주주의를 실현하는 방법이 될 수 있다.

그러므로 본 연구진은 당사자들이 설계와 집행의 주체가 되는 서교 공동운영단의 활동으로 안정적 운영과 현상유지가 아니라, 혁신과 실험적인 다양한 시도로 기존의 관성적인 상황과 그로 인한 한계를 돌파할 수 있는 운영 모델과 서교예술실험센터의 미래가 만들어지기를 원하는 바람을 가지고 이 연구를 시작하게 되었다고 하겠다.

## 1. 연구 배경과 목적

### 2) 서교예술실험센터의 2020년 현재

2008년 동교동과 서교동의 통합으로 인해 (구)서교동사무소 건물의 용도 변경이 불가피하게 되면서, 2009년 홍대 문화예술생태계를 지원하기 위한 목적을 가진 ‘서울시 창작공간 서교예술실험센터’가 개관하였다. ‘서울시 창작공간’이라는 이름을 내걸었으나 건물의 소유권은 마포구가 가지고 있어, 서울시가 공간을 임대하고 운영예산을 부담하며, 서울문화재단이 위탁운영을 맡는 다소 복잡한 소유·운영 구조를 가진 상태였다. 이후 서울문화재단이 운영하고 있는 창작공간의 새로운 운영방식에 대한 연구와 현장 의견 수렴을 거쳐 2013년, 민관거버넌스 공동운영단 시스템이 서교예술실험센터에 도입되었다. 이와 같은 과정을 거친 서교예술실험센터는 2020년 현재 개관으로부터 12년차, 민관거버넌스 공동운영단 시스템 도입은 8년차를 맞고 있다.

개관 당시 홍대 문화예술생태계 지원이라는 목적은 현 시점에 이르러서는 지역의 변화와 시기별 서교의 미션 변화에 따라서 변화의 필요성이 제기되고 있다.<sup>3)</sup> 구체적으로 홍대앞 지역의 문화예술 특성의 약화, 서교예술실험센터에 대한 서울문화재단 차원의 미션 설정의 변화, 사업 대상자의 범위 확대 등으로 설명할 수 있다.

3) 2000년대 이후 홍대앞 지역의 경우 지속적인 상업화와 지대 상승이라는 변화로 인해 문화예술 공간의 감소 및 활동 축소의 현실을 맞닥뜨리고 있다. 서교예술실험센터 또한 센터 사업, 프로그램의 대상자 범위를 단지 홍대앞 예술 주제, 예술생태계만이 아닌 거의 서울 전역의 주제들로 확장하고 있다고 할 수 있다.

이러한 변화 양상에도 불구하고 서교예술실험센터의 민관 거버넌스 공동운영단 시스템은 최초의 공공 문화공간 거버넌스로서 평가받고 있으며, 현재는 서교예술실험센터의 상징으로 인식되고 있다. 하지만 이러한 평가와 위상과 별개로, 현실적인 제약과 한계는 여전히 존재하고, 8기의 공동운영단은 여러 시행착오를 거쳐 지금까지 이어져 왔다. 이에 대해서는 본 보고서에서 살펴볼 지난 8년의 서교예술실험센터 공동운영단이 지나온 길을 통해 확인할 수 있다.

앞서 언급한 바와 같이 서교예술실험센터는 고유의 공동운영단 시스템으로 인해 거버넌스 체제 운영의 상징과 같은 공간으로 인식되고 있다. 공공 문화 공간 운영에 현장 예술인의 참여를 허용하고, 그 선출에 있어 지원자간 상호 투표를 실행하며, 재단에 속한 매니저와 예술가들이 함께 운영단을 구성하여 상호 합의제에 기반을 두고 의사 결정을 진행하는 등, 2013년 이후 그야말로 새롭게 도입된 운영 모델이다. 무엇보다 여러 어려움과 우여곡절에도 불구하고 서교예술실험센터 공동운영단이 8년에 걸쳐 이어져 온 점이 가장 중요하며, 외부에서도 높이 평가받는 부분이라 말할 수 있을 것이다.

이와 함께 서교예술실험센터는 신진 예술가들에게 문이 열려 있는 일종의 등용문으로 인식되고 있으며, 주요 지원 대상과 공간 이용 주체들 또한 서교예술실험센터에 대해 청년, 신진 예술가 중심의 ‘상대적으로 젊은 느낌의 예술 지원 공간’의 이미지를 갖고 있다.

개관 이후 12년, 서교예술실험센터는 공동운영단 체제 8년의 시간 동안 꾸준히 진행해온 여러 사업과 프로그램들을 통한 현장 예술계와의 소통과 교감이 쌓여, 창작자들을 지원하고 매개하는 공적 플랫폼 공간으로 자리 잡고 있다.

## 1. 연구 배경과 목적

### 3) 거버넌스란 무엇인가?

이쯤에서 질문을 던져볼 필요가 있다. 거버넌스는 무엇이며, 왜 필요한 것인가? 술한 어려움에도 불구하고 서교예술실험센터의 공동운영단을 이끌어 온 이들은 왜 민관거버넌스 체제인 공동운영단을 이어오고 있으며, 그 가치를 지키기 위해 노력하고 있는가? 앞선 질문에 답을 찾기 위하여 ‘공동의 목표를 달성하기 위하여, 주어진 자원 제약 하에서 모든 이해당사자들이 책임감을 가지고 투명하게 의사 결정을 수행할 수 있게 하는 제반 장치’라는<sup>4)</sup> 거버넌스의 사전적 의미와 함께 공동으로 결정하고 권한과 책임을 동등하게 나누어 가진다는 ‘협치’의 개념을 다시 돌아볼 필요가 있다.

4) 민관 거버넌스에 있어 민간 영역의 주체가 꼭 명확히 설정되어야 할 필요는 없다고 할 수 있다. 소위 전통적인 의미에서의 대표성 획득 여부의 문제를 고려하면 주체의 명확성이 오히려 약점으로 작용할 수 있다. 하지만, 행정-관이 갖고 있는 자원 배분권이라 할 수 있는 강력한 권한을 고려할 때, 민관 거버넌스에 참여하는 민간 영역의 조직된 주체(낮은 수준이라 할지라도)는 분명 필요하며 이런 조직된 주체가 존재할 때 양 주체 간의 불균형을 보완할 수 있다고 하겠다.

거버넌스의 사전적 의미에 따르면, 서교예술실험센터의 공동의 목표는 현장과 밀착되어 지역 예술생태계 전체의 발전을 도모하고, 예술 주체들을 위한 지원과 자원배분의 효율성을 제고하는 운영이라 할 수 있으며, 이해당사자는 관의 영역에서는 서울시 및 서울문화재단이고, 민의 영역에서는 현장 예술가, 홍대앞 문화예술생태계라 할 수 있으며, 제반 장치로써 공동운영단 체제를 운영하고 있다.

또한 서교의 공동운영단은 참여자 간 권한과 책임을 동등하게 나누어지는 방식을 택하고 있다. 즉 서교예술실험센터가 가진 공공성을 효과적으로 실현하기 위한 목표를 공유하고 민관이 함께 참여하고 책임지며 서교를 운영하기 위한 체제가 공동운영단이자 서교예술실험센터의 민관거버넌스인 것이다. 서교 공동운영단 체제가 표면적으로는 거버넌스의 사전적 의미와 방식을 충분히 만족시키고 있다고 할 수 있으나, 민관의 동등한 권한과 책임 부여 및 실제 사업 실행과정에서는 소위 ‘거버넌스적’이라고 평가하기엔 미진한 부분이 있는 것이 사실이다.

구조와 속성의 편차는 어디에서나 발견되는 문제이긴 하지만, 서교 공동운영단이 갖는 한계는 그 비교대상이 부재하기에 문제점의 해결을 위한 실마리를 찾기에 매우 어려운 면이 있다. 그럼에도 불구하고 서교예술실험센터 공동운영단의 문제를 돌아보고 해결책을 고민하는 것은 서교 이후 만들어진 여러 거버넌스 운영 체제의 원활하고 성공적인 실행을 위해서도 풀어내야 하는 숙제이며, 우리가 본 연구를 진행하는 이유이기도 하다.

먼저 공동의 연구를 시작하게 된 계기이자 거버넌스에 대한 고민을 가져다 준 서교 공동운영단의 한계, 나아가 예술계를 비롯한 여러 민관 거버넌스의 한계에 대해 본 연구를 본격적으로 시작하기에 앞서 먼저 간략하게 정리해보고자 한다.

행정과 기관의 발화에 의해

시작된 서교 공동운영단의

민관 거버넌스

서교예술실험센터 공동운영단 체제의

출발은 2012년 서울문화재단이 설계하고

진행한 창작공간 커뮤니티 전략 TF였다.<sup>5)</sup>

다시 말해, 2012년 박원순 시장의 서울시정 방향 변화와 서울문화재단의 창작공간 운영 전략 변화에 따른 계획과 실행의 결과물이었던 것이다.

민-관 쌍방의 요청과 계획에 의해 설계된 거버넌스가 아닌 관의 발화로

시작된 거버넌스였다는 점을 주목해야 한다. 물론 예술계 혹은 지역

차원에서 거버넌스의 필요성이 존재하기도 했지만, 그 필요성이 민간

차원의 정책적, 공식적 요청으로 이어지지 않은 상태에서 거버넌스가

시작되었다는 점에 주목하는 것이 중요하다. 이는 민관 거버넌스의 한쪽인

민간 영역의 파트너나 주체가 명확하게 설정되지 않았으며<sup>6)</sup>, 거버넌스

시스템에 대한 이해도 부족, 전략적 목표 부재 등의 한계를 동시에

안은 채 운영에 참여할 수밖에 없었고, 이는 향후 일어날 여러 문제들의

원인으로 작용한 것으로 볼 수 있다. 이러한 발화의 일방성, 실행단계에서

나타나는 민-관 거버넌스의 불안정성과 책임과 권한의 불균형 등은 서교

공동운영단 뿐 아니라 서교 이후의 민관거버넌스 현장과 다른 여러 민관

거버넌스 체제에서 발견되는 한계이기도 하다.

단지 갈등 발생의 소지를

방지하고 통합을 위한

수단으로서의 거버넌스가

아닌가?

한국사회에서 지원 제도를 비롯한

예술계의 여러 가지 정책과 제도들은

정책 수립과 실행에서 발생하는 시차,

부족한 현장 이해, 실행 주체와 수혜

대상 설정의 오류 등으로 인해 그 실효성에 대해 논란과 갈등이 끊이지 않았으며, 공공문화공간의 경우 현장 생태계와 유리되어 공공 정책의 수행자 역할에만 머무르는 경우도 종종 있어 왔다.

이처럼 공공 정책과 제도, 공간 운영에 있어 발생하는 문제는 계획 수립과 실행에 있어 실효성을 높일 수 있는 구조를 구축하는 것이 그 해결에 있어 필수적이라 할 수 있다. 그 해결책의 일환으로 여러 부문, 영역, 단위에서 민관 거버넌스 체제가 계획되고 운영되고 있는 현실이다.

하지만 현재 운영되고 있는 예술계의 여러 민관 거버넌스 시스템에 참여하고 있는 주체들이 내리는 현행 시스템에 대한 평가는 그리 긍정적이지 않다. 그 이유는 주로 실질적인 거버넌스 실행의 미비함으로 모여진다. 즉, 시스템은 구축하고 운영하고 있으나 권한과 책임의 동등한 분배를 통한 실질적인 협치 구조로는 이어지지 않고 여전히 관 주도의 방식으로 진행되는 경우가 다수라는 것이다.

이는 거버넌스 시스템을 단지 갈등 통합을 위한 수단 내지 한국 사회에서 혹은 예술계에서 관계와 실행의 ‘겉그림’을 걷어내기 위한 수단으로 여기는 경향이 있음이 드러난다. 서로 다른 정체성과 사회적 위치로 인해 발생할 수밖에 없는 여러 갈등 요소들을 드러내고 본질적인 합의와 문제 해결을 도모하는 것이 아니라, 단지 ‘민관 거버넌스 시스템 운영’이라는 제도적 장치로 필연적인 갈등을 덮어버리고 희석시키는 상황들이 이어지고 있다는 것이다. 결국, 또 다른 한국의 보여 주기 식 행정으로 그쳐 버리는 사례로 볼 수 있는 민관 거버넌스 시스템이 다수 존재한다는 것이고, 이러한 시스템에 참여했던 민간 주체들은 다시금 실망감을 안고 현장으로 돌아갈 수밖에 없는 현실이 이어지고 있다.

5) 「서교예술실험센터 커뮤니티 전략 TF 결과보고서」 참고.

6) 민관 거버넌스에 있어 민간 영역의 주체가 꼭 명확히 설정되어야 할 필요는 없다고 할 수 있다. 소위 전통적인 의미에서의 대표성 획득 여부의 문제를 고려하면 주체의 명확성이 오히려 약점으로 작용할 수 있다. 하지만, 행정-관이 갖고 있는 자원 배분권이라 할 수 있는 강력한 권한을 고려할 때, 민관 거버넌스에 참여하는 민간 영역의 조직된 주체(낮은 수준이라 할지라도)는 분명 필요하며 이런 조직된 주체가 존재할 때 양 주체 간의 불균형을 보완할 수 있다고 하겠다.



태생적 한계, 민-관의 불균형, 실질적 거버넌스 운영 미비 등의 한계가 존재한다. 그렇다면 이러한 한계에도 불구하고 서교예술실험센터에서 우리가 경험했던 거버넌스는 어떤 가치를 지니고 있는가?

여러 한계와 맹점, 시행착오에도 서교 공동운영단의 거버넌스가 한국 예술계에서 하나의 선례를 만들어내었고, 새로운 길을 개척한 것은 사실이다. 거버넌스, 협치에 대한 구체적인 지식과 경험도 부재한 채, 서울문화재단과 현장예술계에서 참여한 참여자 모두 전략과 목적 또한 부재한 채로 시작된 공동운영단이었다. 어찌 보면 잘 몰랐기에 시작할 수 있었다고 평가할 수 있는 체제가 8년 동안 유지된 것은 그동안 여러 관계자의 노고의 결과일 것이다.

또한, 8기까지 이어져 오는 공동운영단의 시간을 통해 민간에서 참여한 서교 공동운영단 멤버들의 발굴과 성장은 가장 중요한 성과라 할 수 있겠다. 최장 2년 동안의 서교 공동운영단 참여로 많은 이들이 행정과 현장의 정체성 차이, 정책과 실행의 편차, 서로 다른 주체들 간의 중재자 역할 등에 대한 지식과 경험을 쌓을 수 있었고, 이후 지역과 예술 생태계에서 필요한 커뮤니케이터이자 기획자 역할을 원활하게 수행하는 새로운 주체로 성장하는 사례를 다수 만날 수 있었다. 특히, 생태계에 필요한 공공성 내지 공적인 가치를 실현하기 위한 여러 프로젝트의 주체로서 역할을 수행하는 사례들은 주목할 만한 사실이다.

본 보고서의 본문에서 서교 공동운영단의 성과와 한계에 대해 더 상세하게 기술할 것이지만, 이와 같은 한계와 성과를 바탕으로 우린 ‘더 나은 거버넌스를 만들 수 있는 길은 무엇일까?’ 라는 고민과 질문을 멈추지 않았고, 그 결과 이 연구를 시작하게 되었던 것이다.

## 1. 연구 배경과 목적

### 4) 우리는 왜 이 연구를 시작하게 되었는가?

10년이면 강산도 변한다는 옛말이 있다. 10년이라는 시간이 그만큼 짧지 않은 시간이라는 뜻일 것이다. 서교예술실험센터가 개관 이후 10년 이상 운영되었고, 공동운영단 체제도 8년차를 맞이하는 가운데 서교예술실험센터의 새로운 비전 수립의 필요성이 안팎에서 제기되어 왔다. 홍대앞 문화예술 생태계 지원, 진입단계/청년 예술인들에 대한 지원과 교류 활성화 등의 목적을 가지고 여러 가지 사업을 실행해온 서교예술실험센터가 앞으로 보다 더 그 역할을 분명히 하고, 진정한 거버넌스 체제 확립을 위해 필요한 것들이 무엇인지에 대한 많은 이들의 고민을 담아 이 연구를 시작하게 되었다고 할 수 있다.

서교예술실험센터의 새로운 비전 수립의 핵심은 무엇보다도 공동운영단 시스템이라 하겠다. 앞서 기술한 바와 같이 현재 서교예술실험센터 공동운영단은 공공 문화공간 민관 거버넌스 시스템 운영의 상징과 같은 위상을 갖고 있다. 그 위상에 걸맞게 현장과 정책 단위에서 많은 관심과 주목을 받고 있는 것 또한 사실이며, 서교 공동운영단의 미래는

곧 예술계 거버넌스 시스템의 미래를 선도한다고 해도 과장이 아닐 것이다. 서교 공동운영단의 미래를 구상하기 위한 지난 운영단 시스템에 대한 분석과 평가, 향후 전망에 대한 연구가 필요한 시점이었고, 본 연구를 위해 서교 공동운영단을 경험한 주체들 중심의 연구진을 꾸려 최대한 현장 중심의 언어로 연구를 진행함으로써 거버넌스 현장에 참여하는 이들에게 시사점을 전달할 수 있는 연구가 되길 희망하는 목적도 존재한다.

본 연구에서 설정한 목적을 달성하기 위하여 이 보고서에서는 2장에서 지역의 환경 변화를 분석하고, 서교예술실험센터에 대한 선행 연구 자료를 살펴보고, 국내 거버넌스 시스템의 현황 및 사례에 대한 조사를 통해 서교예술실험센터 공동운영단 시스템에 대한 배경과 맥락을 살펴볼 것이다. 3장에서는 10년간의 서교예술실험센터 사업과 공동운영단 8년의 시간을 되돌아보고, 공동운영단의 일원으로 활동했던 ‘서교 멤버스’와의<sup>7)</sup> 인터뷰를 통해 현장에서의 경험에 대한 기록을 공유하고자 한다. 4장에서는 서교예술실험센터의 거버넌스 시스템과 관련되어 있는 외부 인물들과의 인터뷰, 공유 포럼의 결과와 온라인 설문조사를 통해 서교 공동운영단에 대한 외부의 시선과 평가를 수록할 것이다. 이처럼 배경과 내부 경험, 그리고 외부의 평가를 지나 서교예술실험센터 공동운영단과 운영모델의 미래 비전을 결론에서 도출하게 될 것이다.

7) ‘서교 멤버스’는 서교예술실험센터 공동운영단 1기부터 현재까지 전 기수가 때에 따라 논의할 수 있도록 비정기적으로 열리는 모임을 부르는 명칭이자, 전 기수 운영단과 현 기수 공동운영단 전체를 일컫는 이름이기도 하다. (편집자 주)

마지막으로 본 연구를 통해 도달하고자 하는 앞으로의 서교예술실험센터 공동운영단의 기본적인 지향에 대해 논하자면 다음과 같다.

첫째, 앞으로의 서교예술실험센터 공동운영단 시스템이 단순한 예술가 지원사업을 넘어 현 창작지원제도의 한계를 답습하는 결과로 이어지는 것을 방지할 수 있는 시스템을 만들어야 한다.

둘째, 현재의 상황과 제도적 한계를 넘어서기 위해 평이한 갈등 봉합용 거버넌스가 아닌, 협력적이지만 갈등 상황을 감추지 않고 협의와 합의를 통해 극복할 수 있는 거버넌스의 시도와 도전을 통해 기존 제도와 시스템에 일종의 균열을 만들어낼 수 있어야 한다.

셋째, 소위 전환의 시대라 불리는 2020년 현재와 이후, 예술가들에게 진정 필요한 것이 무엇인지에 대한 진지한 고민을 담은 결과가 반영된 예술 지원 시스템이 만들어질 수 있어야 한다. 예측하지 못했던 급격한 사회적 변화와 이로 인한 보다 더 폭넓은 사회안전망에 대한 필요성이 급증되고 있으며, 전통적인 예술가상의 지속가능성이 더 이상 유효하지 않은 현실에서 예술과 예술가에 대한 사회적 위상과 가치에 대해 논의와 협의를 이끌어내며 사회의 변화에 대처할 수 있는 유연함과 대응력을 가진 정책과 제도에 대한 고민이 수반되어야 할 것이다. 또한, 지금까지 기존 시스템이 가진 사회적 통념, 기준에 대한 종속성을 탈피하여, 서교예술실험센터 공동운영단의 운영시스템과 사업은 예술가들의 창의성, 독창성, 독립성을 강화시킬 수 있도록 지원하는 방향으로 발전되어 가야 할 것이다.

## 2. 연구 범위 및 방법

### 1) 연구 범위 및 방법

이번 연구는 2009년 개관하여 2020년에 이르기까지 서교예술실험센터의 활동과 대내외적 상황을 정리하고 앞으로 서교예술실험센터 운영의 새로운 방향성을 정립하는 데에 그 목표가 있다. 연구는 2019년 11월 즈음 서교예술실험센터의 공간 일몰 이슈에서 그 필요성이 발의되어 추진되기 시작하였고, 2020년 12월까지 진행되었다. 1년에 이르는 연구 기간 동안 총 15회에 이르는 회의가 있었으며, 그중 초반 6회는 연구 방법을 설계하는 시간이었다. 연구 방법 설계의 중점은 연구의 객관성과 보편성, 그리고 특수성 사이의 균형을 잡는 데에 있었다. 연구진이 서교예술실험센터에 직접적으로 관계가 있는 사람들로 구성되었기 때문에, 연구의 객관성과 보편성을 어떻게 확보할 것인지가 첫 번째 고민이었고, 객관적 시선을 유지하면서도 서교예술실험센터라는 사례의 특수성을 살릴 수 있는 연구 방법을 개발할 필요가 있었다. 최종적으로는 세 가지 장으로 나누어 연구를 계획하고 서교예술실험센터라는 공간을 사유할 수 있는 전 방위적 연구 방법을 수립하고자 하였다.

먼저 2장 ‘단단히 준비하기’는 본격적인 연구에 들어가기 전 사전 연구의 단계로 10년이라는 짧지 않은 기간 동안 서교예술실험센터를 둘러싼 상황의 변화를 분석하고 연구를 위한 기반 다지기를 목적으로 했다. 이를 위하여 서교예술실험센터가 위치한 홍대앞의 물리적, 비물리적 환경 변화에 대해 고찰해 보았고, 서교예술실험센터를 다루었던 연구 논문, 정책 보고서 등에서 서교예술실험센터를 바라보는 시선을 확인해 보고자 하였다.

3장 ‘안으로 보기’는 서교예술실험센터의 정체성을 구성하고 있는 정량적 요소들을 분석하는 것을 목표로 했다. 따라서 10년 동안 진행된 사업들을 정리하고 서교예술실험센터 예술가 지원 체제의 흐름을 읽고자 하였으며, 공동운영단 시스템 8년 동안 있었던 일들을 중요 이슈 중심으로 정리하였다.

3장이 서교예술실험센터 내부를 점검하는 연구였다면, 4장 ‘밖에서 듣기’는 서교예술실험센터와 민관 거버넌스 시스템을 둘러싼 여러 사람들과 함께 이야기를 나누는 연구다. 그럼으로써 언급한 것처럼 연구의 객관성과 보편성을 확보하고자 하였다. 총 7회의 이야기자리를 통해 진행되었는데, 먼저 첫 번째 이야기자리와 두 번째 이야기자리는 <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들>이라는 제목으로 공동운영단 시스템과 유사한 다른 민관 거버넌스에 참여하고 있는 주체들을 대상으로 하였다. 구체적으로는 서울청년예술인회의, 예술청, 삼일로창고극장의 일부 구성원들이 참여하였다. 세 번째 이야기자리와 네 번째 이야기자리는 <지역에서 활동하는 청년 거버넌스>라는 제목으로 마포청년네트워크, 양천청년네트워크, 서대문청년네트워크, 관악청년문화예술네트워크, 금천청년네트워크, 강동구 강동오랑의 일부 구성원이 참여하였다. 다섯 번째 이야기자리는 서교예술실험센터 공동운영단에 이미 참여한 바 있는 ‘서교 멤버스’를 대상으로 하였고, 여섯 번째 이야기자리 중간공유포럼 <서교, 오늘>은 공개 행사로 서교예술실험센터를 비롯하여 거버넌스 시스템에 관심 있는 사람들을 대상으로 하였다. 마지막으로 일곱 번째 이야기자리는 온라인 설문조사로 진행되어 서교예술실험센터에 관한 대중의 인식을 알아보고자 하였다.

## 2. 연구 범위 및 방법

### 2) 연구 일정

#### 2019

- 11.15. 대표이사 간담회 : 서교예술실험센터 대내외 이슈 공유 및 운영방향 논의
- 12.17. 경영진과의 간담회 : 아카이브 TF와 공간 대응 TF 구성

#### 2020

- 01.29. 아카이브 TF와 공간 대응 TF 방향성 논의
- 03.05. 연구진 상견례, 연구 TF 방향 및 범위 설정
- 03.18. 연구명 변경, 연구원 역할 분담, 연구 결과물 및 일정 논의
- 04.01. 집중토론 I : 연구 예산 및 연구원 구성 논의, 공동운영단 체제에 대한 기초 분석 및 평가
- 04.08. 집중토론 II : 국내, 서울 지역 거버넌스, 해외 거버넌스 사례 공유 및 분석
- 04.28. 집중토론 III : 문화예술공간 운영 방안 논의(민간위탁 사례 분석)
- 05.06. 집중토론 IV : 연구 목차 확정
- 05.13. 연구 진행 경과 공유 및 4장, 3장 세부 진행 사항 협의
- 06.09. 첫 번째 이야기 자리 <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들> 실행
- 06.23. 수시회의 : 라운드테이블 진행 방식 및 Y 성폭력 사건에 관한 논의
- 07.03. 두 번째 이야기 자리 <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들 -공간을 중심으로> 실행
- 07.28. 연구 과제 심의 결과 공유, 1, 2장 집필 방향 및 4장 진행 방식 논의
- 08.25. 세 번째 이야기 자리 <지역에서 활동하는 청년 거버넌스 1> 실행
- 08.29. 네 번째 이야기 자리 <지역에서 활동하는 청년 거버넌스 2> 실행
- 09.10. 1차 초안 집필 내용 및 연구 홍보 현황 공유

- 09.24. 외부 전문가 자문, 중간공유포럼 진행 방식, 내부 멤버스 FGI 진행 방향 협의
- 09.22.-10.11 온라인 설문조사
- 10.12. 다섯 번째 이야기 자리 <서교 멤버스> 실행
- 10.13. 중간공유포럼 <서교, 오늘> 준비 : 모더레이터 및 발제자, 주제 협의
- 10.21. 중간공유포럼 <서교, 오늘> 준비 : 행사 진행 방식 협의, 그룹토의 주제 설정
- 10.28. 중간공유포럼 <서교, 오늘> : 중간 조직이 사라진 문화예술 거버넌스 미리보기 실행
- 11.11. 편집회의(1차) : 1, 2, 3, 4장 편집 방향 및 보완 사항 협의
- 11.26. 편집회의(2차) : 외부 편집자와 세부 수정 사항 조율
- 12.07. 결론 도출 협의 1차
- 12.14. 결과공유회 세부 진행사항 협의
- 12.20. 결론 도출 협의 2차
- 12.21. 결론 도출 협의 3차

#### 2021

- 01. 연구보고서 발간

## II. 단단히 준비하기

2009

28

1. 시대별 흥대앞의 주요 사건과 변화 양상

28

1) 시대 구분

34

2) 정책 및 제도의 변화

40

3) 소결

42

2. 선행 연구 조사

42

1) 조사 개요

44

2) 그룹 1 : 서교예술실험센터를 다룬 연구 논문

48

3) 그룹 2 : 서교예술실험센터 관련 연구 보고서

52

4) 소결

54

3. 국내 거버넌스 시스템 사례 조사

54

1) 조사 개요 및 조사 방법

56

2) 서울문화재단 내 거버넌스 현황 및 사례

64

3) 서울문화재단 외 거버넌스 현황 및 사례

78

4) 소결

2020

# 1. 시대별 홍대앞의 주요 사건과 변화 양상

## 1) 시대 구분

서교예술실험센터의 운영 모델 연구는 서교가 자리한 ‘홍대앞’ 지역의 주요 변화상을 함께 살펴보는 과정을 통해 더 면밀한 파악이 가능할 것이다. 해당 절에서는 홍대앞의 시대별 변화상을 통상적인 10년 단위의 구분을 따라, ‘독립문화, 대안문화의 발상지’라는 홍대앞의 정의를 가능하게 한 주요 계기들을 간략히 언급할 것이다. 2000년대 이후 지역의 변화 흐름을 가늠할 수 있는 사건들도 함께 서술하고자 한다.

(1) 1980-1989

- ① 1984년 지하철 2호선 개통 및 홍대입구역 개통
- ② 미술학원 거리화
- ③ 1987년 홍익대학교 예술학과 개설
- ④ 1988년 일렉트로닉 카페 운영 : 디자이너 안상수, 금누리가 만든 최초의 인터넷 카페

이 시기 홍대앞은 독립예술과 대안예술의 탄생을 일궈낸 90년대 홍대앞의 뿌리가 된 시기라 할 수 있다. 지하철의 개통은 대중들의 접근을 용이하게 했고, 홍익대를 대표하는 단과대학인 미술대학의 명성이 높아진 시기이기도 하다. 홍익대 미대가 있었기에 예술 창작자와 비평가, 애호가들이 지역에 모여 예술과 관련한 여러 활동들을 시도할 수 있었다고 볼 수 있다.

(2) 1990-1999

- ① 1993년 2월 라이브카페 락월드 오픈 : 최초의 라이브 클럽
- ② 1993년 10월 제1회 거리미술제
- ③ 1994년 성수대교 붕괴 : 압구정동의 오렌지족 문화와 유사한 유행이 홍대앞으로 이전
- ④ 1995년 클럽 드럭 오픈 : 4/5 커트코베인 추모공연, 5/25 스트리트 펑크쇼
- ⑤ 1996년 9월 첫 번째 인디앨범 ‘아워네이션 1집’ 발매
- ⑥ 1999년 라이브클럽 합법화

인디음악의 태동은 한국 문화예술의 역사, 음악산업의 역사에서 매우 중요한 의미를 가진다. 인디음악을 기점으로 소위 독립예술이 등장하기 시작했고, 이는 누구나 스스로 예술가로서의 정체성을 획득할 수 있는 사회로 이행했다는 것을 의미한다. 또한, 음반 사전 심의가 철폐되고 대자본의 지원이 없이도 작품을 제작하고 발표할 수 있는 독립음악이라는 개념과 시도가 시작되면서 한국음악시장의 스펙트럼이 이전 시기보다 더 넓게 확장될 수 있기도 했다. 이러한 역사적 변화의 중심에 홍대앞이 있었다. 이는 어쩌면 우연일 수도 있는 여러 요소의 결합으로 인해 만들어진 한국 문화예술 역사에 중요한 전환점이며 지역적 배경이라 할 수 있다. 90년대의 여러 역사적 사건들로 인해 홍대앞은 독립, 대안 문화의 중심지라는 타이틀을 획득하게 된다.

- ① 2000년 쌈지스페이스 개관 : 시각예술(레지던스, 전시장)과 음악(공연장) 복합문화공간
- ② 2001년 3월 제1회 클럽데이
- ③ 2002년 한일월드컵 : 홍대신촌문화포럼을 중심으로 홍대앞 대상 각종 사업 실행
- ④ 2002년 6월 프리마켓/희망시장 개최 : 월드컵 관련 문화행사로 시작
- ⑤ 홍대앞을 대표하는 축제 개최
  - 2000년 서울국제뉴미디어페스티벌
  - 2001년 한국실험예술제
  - 2002년 서울프린지페스티벌(독립예술제)
  - 2004년 서울 와우북 페스티벌
- ⑥ 2004년 씨어터제로 폐관 위기
- ⑦ 2007년 KT&G 상상마당 개관
- ⑧ 2008년 장기하의 “싸구려 커피” 히트 : 새로운 세대의 인디 음악인들 등장
  - 국카스텐, 10cm, 검정치마, 갤럭시 익스프레스 등의 등장
- ⑨ 2009년 서교예술실험센터 개관

90년대 홍대앞에서 태동한 새로운 문화예술은 2000년대 들어 성장과 확장의 시기를 맞이하게 된다. 2002년 한일 월드컵을 계기로 외국인 방문객들을 위한 콘텐츠를 보유한 지역으로 주목받고, 클럽데이가 성공함으로써 홍대앞 지역에 대한 대중들의 관심도와 인지도가 높아지는 결과로 이어진다. 또한, 인디음악의 지평은 더욱 다양해지고 깊어졌으며 씬(scene)이라 칭할 수 있을 만큼의 생태계가 구축되는 시기이기도 했다. 홍대앞에서 다양한 성격의 축제가 연달아 개최되기 시작한 것도 이 시기였으며 이러한 축제들은 홍대앞 문화예술이 가진 개성과 다양성, 그리고 실험과 시도를 구현할 수 있는 장으로 자리 잡았다. 하지만, 실험극장이었던 씨어터제로의 폐관과 이어진 상상마당의 개관은 앞으로 전개될 자본의 유입으로 인한 홍대앞 변화의 시발점이었다고 하겠다.



- ① 두리반 투쟁
  - 2009년 12월 25일 두리반 농성 시작
  - 2010년 이후 소위 문화투쟁 진행 : 음악회, 낭독회, 문학 포럼 등 진행
  - 2011년 6월 8일 농성 531일 만에 합의 진행
  - 철거운동과 문화예술 활동의 결합을 통한 새로운 양상의 운동 전개
- ② 2011년 바다비 네버다이 : 위기에 처한 라이브클럽 살롱 바다비를 살리기 위한 11일간의 모금축제(총 137팀 출연)
- ③ 2013년 서교예술실험센터 민관 거버넌스 공동운영단 체제 출범 및 폐관위기
  - 불안정한 소유-운영 구조의 서교예술실험센터 문제가 현실화됨
  - 서교예술실험센터 폐관 위기로 인해 홍대앞 문화예술 주체들의 집결이 이뤄짐
- ④ 2014년 8월 홍우주사회적협동조합(홍대앞에서 시작해서 우주로 뻗어나갈 문화예술 사회적협동조합) 창립
  - 2004년 홍대앞 문화예술협동조합, 2011년 홍대앞 문화예술인 회의 등 홍대앞 문화예술 주체들의 협의체 전통을 이어받은 대표체 설립
  - 지역 문화예술 정책과 제도에 관련된 공론장을 운영하고, 경제적 선순환 구조 구축을 통한 지속가능성 증진을 목표로 활동 중
- ⑤ 젠트리피케이션의 심화
  - 문화예술 공간의 퇴거 가속화 및 활동 주체들의 이탈 심화
  - 2013~2019년 공연공간의 변화<sup>8)</sup>

8) 서교예술실험센터 공동운영단, 『홍대앞 문화예술 공간 - 홍대앞 문화예술 공간 가이드북1. 공연+전시』 (서울문화재단, 2014). 12쪽에 삽입된 공연 공간 지도. 섹션1 공연공간에 수록된 43개 공간 중 2020년 현재 영업 중인 공간은 19개 공간이다.

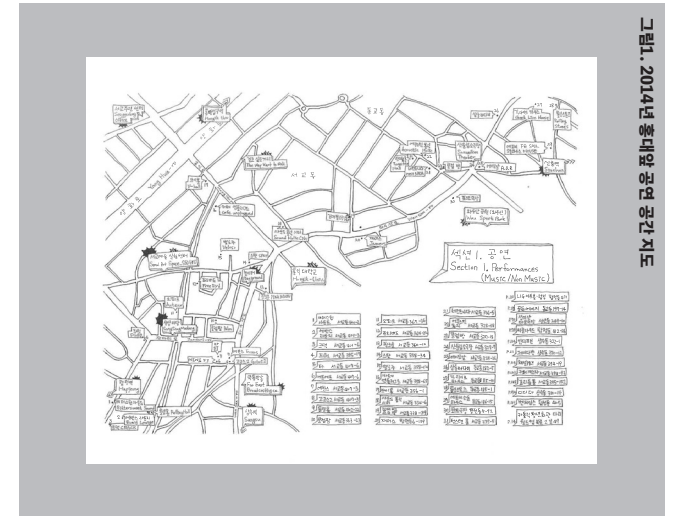


그림1. 2014년 홍대앞 공연 공간 지도

2000년대 홍대앞 문화예술의 활성화는 곧바로 대자본의 유입, 지대와 임대료의 급격한 인상, 상업화 심화로 인한 젠트리피케이션으로 이어졌다. 상승한 임대료는 과거 홍대앞의 정체성을 드러내었던 소규모 상점 및 공연, 전시 공간의 퇴거를 불러왔고, 이런 공간들이 사라진 자리를 대기업 프랜차이즈와 플래그십 등이 차지하는 흐름이 계속되었다. 하지만 이런 변화 속에서도 동교동 삼거리 인근의 칼국수집 ‘두리반’의 퇴거를 막기 위한 예술가들의 투쟁과 독립음악가들의 산실이었던 ‘살롱바다비’를 지켜내기 위한 캠페인 등, 홍대앞 문화예술 주체들의 자구노력과 의지는 계속 발현되었다. 홍대앞 문화예술 생태계를 보전하기 위한 주체들의 노력은 홍대앞 문화예술계의 대표체로서 ‘홍우주사회적협동조합’의 창립으로 이어졌다. 2010년 이후의 홍대앞은 비록 상업화와 젠트리피케이션 현상으로 인한 지역의 변질이 심화되었지만, 문화예술 클러스터로서의 정체성을 지켜내기 위한 노력이 동시에 발휘된 시기라 할 수 있다.

# 1. 시대별 홍대앞의 주요 사건과 변화 양상

## 2) 정책 및 제도의 변화

### (1) ‘홍대앞 문화 활성화 방안 사례 연구’ 추진 (2000)

- ① 서울시정개발연구원 월드컵지원연구단
  - 홍대앞 문화예술 생태계에 대한 최초의 정책적 연구라 할 수 있음
- ② 보고서 「월드컵전략지역 장소마케팅 방안 연구 : 홍대지역 문화활성화 방안」(2000) 중 정책방향
  - 지역문화 활성화와 장소정체성 확립의 계기로 삼아야 함
  - 민간주도를 통해 지역의 자생성을 강화하는 방향으로 정책이 추진되어야 함
  - 새로운 대안문화(alternative culture)의 실험장으로서 홍대지역을 사고해야 함
  - 행정적 차원에서 새로운 행정마인드를 실험해보는 장으로 홍대지역을 보아야 함
- ③ 보고서 중 홍대지역 문화활성화를 위한 장소마케팅 방안의 핵심
  - 홍대지역의 이미지, 정체성 콘셉트를 분명하게 확립하고 인식해야 함
  - 월드컵 전략지역 장소마케팅을 추진해나갈 추진 주체를 구성하고 그 책임소재를 분명히 해야 함
  - 서울시가 정책적으로 추진해야 할 핵심과제로 홍보활성화와 공간조성, 규제개혁 및 제도지원을 제시

### (2) 홍대 문화지구 지정 계획 (2004)

- 실제 문화지구 지정 및 관리계획까지 수립하였으나 관리계획상 홍대의 문화주체가 갤러리 등 미술분야로 선정되었고, 홍대 지역을 기호화시킨 실질적 주체인 클럽 등이 현행법상 비제도화 된 영역으로 권장시설에서 배척되어 홍대 문화지구는 갈등에 빠짐
- 지구 지정으로 인한 임대료 상승과 고유성 상실에 대한 지역 주체들의 우려로 인한 반대 의견도 적극적으로 발현됨
- 결국 홍대 문화지구 지정계획은 무산됨

### (3) 서울시 창의문화도시 선언 (2008)

- ① 창의문화도시 달성을 위한 컬처노믹스 추진 계획 발표
- ② 컬처노믹스에 따른 서울시 창작공간 조성사업 시행
  - 예술가와 시민의 창조적 능력을 증폭시킴으로써 도시의 국제경쟁력을 높이기 위한 사업
  - 유휴공간을 창조적 공간으로 활용함으로써 구도심을 문화적으로 재생시키고 지역 공동체에 활력을 불어넣으며 나아가 서울의 문화, 환경, 교육, 경제적 욕구를 충족
- ③ 서울시 창작공간 조성사업의 일환으로 서교예술실험센터 개관 (2009)
  - 서교동사무소의 이전에 따른 구 청사 리모델링

### (4) 서교예술실험센터 공동운영단 (2013)

- 서교예술실험센터가 서울의 대표적인 문화예술 밀집 지역인 홍대앞에 조성되었으나 지역내 자원들과의 관계설정엔 한계를 보임
- 2012년 홍대앞의 예술실험을 능동적으로 지원하고 지역에 기반한 창작공간을 조성하는 목적을 갖고 서교예술실험센터의 거버넌스 및 커뮤니티 전략이 제안, 설계되기 시작함

- 2012년 한 해 동안의 준비과정을 거쳐 2013년, 현장 예술가가 운영에 직접 참여하는 서울시 창작공간 최초의 민관 거버넌스 공동운영단 제도가 시작되었고 이후 공공 문화공간 거버넌스 운영의 상징과 같은 사례로 자리 잡게 됨

#### (5) 마포구 사회적경제특구사업 (2016-2018)

- 사회적경제 방식으로 지역의 문제를 해결하는 비즈니스 모델을 구축하고, 시민들의 사회적경제에 대한 체감도를 높이는 목적으로 계획된 사업으로, 서울시가 지원하고 각 자치구별 민관 협력 추진구조를 구축하여 진행하는 사회적경제 영역의 지원 사업
- 마포구에서는 홍우주사회적협동조합을 대표단체로 하여 홍대앞 문화예술 생태계의 문제를 극복할 수 있는 사회적경제 비즈니스 모델 구축을 목표로 3년 간 사업이 진행됨
- 사업 기간 동안 홍대앞 문화예술을 기반으로 하는 여러 비즈니스 콘텐츠들이 개발, 실험되었고 2017년 홍대앞 문화예술 콘텐츠 플랫폼이자 브랜드를 표방하는 ‘스타카토 에이치(STACCATO H)’가 만들어짐<sup>9)</sup>
- 홍대앞을 기반으로 예술가들이 순수 창작의 영역에서 비롯하여 사업성과 시장 창출까지 나아갈 수 있는 비즈니스 모델 개발의 사례이자 현재 진행형으로 시도되고 있는 사업임

#### (6) 홍대관광특구 추진 (2016)

- 해외 관광객 유입이 증가하던 시대적 상황을 타고 마포구청에서는 홍대앞 서교동, 동교동, 합정동, 상수동 지역을 관광특구로 지정하려는 계획을 발표함
- 관광의 편의성을 높이고, 관광객 유입을 극대화하는 것을 목표로 하는 제도로 상권 활성화와 지역 경제 활성화에 기여할 수 있을 것이라는 전망을 바탕으로 하고 있음
- 하지만, 제도 자체가 가진 개발 편향주의, 특구 지정 이후 젠트리피케이션 심화와 문화예술 자원의 이탈 가속화 등에 대한 우려로 인한 현장 주체들의 반대에 부딪힘
- 홍대앞 문화예술 주체와 홍대앞 문화예술 향유자, 마포의 시민사회 등의 연대를 통한 반대활동이 진행되었고 구청에서는 결국 관광특구 지정 계획 연기를 발표
- 홍대관광특구 추진 계획은 마포지역의 행정과 정치권이 가진 홍대앞 문화예술에 대한 도구적 시각을 드러내 보이는 대표적 사례라 할 수 있음

9) 스타카토 에이치 홈페이지. [www.staccatoh.com](http://www.staccatoh.com)

(7) 홍대인디페스티벌 개최지원사업(문화체육관광부) (2017-2020)

- 지역구 국회의원의 민원성 예산 확보로 인해 문화체육관광부의 홍대 인디페스티벌 지원사업이 설계되고 공고됨
- 일회성 축제로 자원이 휘발되는 것에 대한 홍대 인디음악 주체들의 비판이 일어났고, 사업 재공고 과정을 거쳐 홍대앞 인디음악 관련 단체들이 컨소시엄을 구성하여 사업을 수주함
- 2017년~2018년까지 서교동을 상징하는 지명인 잔다리를 활용한 ‘잔다리페스티벌’이라는 명칭의 연간 인디음악 지원 프로그램을 진행
- 2019년~2020년 사업명을 ‘서울인디뮤직페스타’로 바꾸고 지역 내 공간을 활용한 공연 기획 지원프로그램, 지역 인디씬과의 교류 프로그램, 소규모 골목 축제 지원을 위한 골목페스타, 아시아 인디 음악씬과의 교류를 활성화하는 아시안 팝스테이지 등을 세부사업으로 한 사업을 연중 진행함
- 지역에서 활동하고 있는 주체들이 주체성과 자발성을 가지고 사업에 대한 수정을 요청하고 실제 진행을 맡게 된 자치적 측면이 강한 사례라 할 수 있음

(8) 예술활동거점지역 활성화 사업 (2020-2022)

- 2019년 서울 내 예술활동이 활발한 예술 클러스터 지역을 선정하여 지역 예술 생태계 활성화를 위한 지원 사업이 시작됨
- 2019년 마포, 성북, 영등포, 중구 등 4개구가 선정되어 준비사업을 진행하고, 2020년부터 3년간 본사업 진행
- 마포의 경우 정책분과, 네트워크 분과, 예술지원 분과 등 3개 분과로 구성된 추진위원회를 만들고, 문화로드맵이라는 사업명으로 각각의 분과별 세부사업을 진행함
- 영역, 주체별 지원이 아닌 생태계 전반에 대한 전방위적이고 자율적인 지원사업으로 만들어진 첫 사례라 할 수 있음

(9) 홍대관광특구 재추진 (2020년)

- 2016년에 이어 마포구청이 다시 홍대관광특구를 추진한다는 의사를 밝힘
- 활력이 떨어지고 있는 홍대 상권을 재부흥시키고 서울, 마포의 대표적인 관광특화지역으로 부각시키는 것을 목표로 함
- 2020년 벌어진 팬데믹 상황에서 관광특구 추진이 유효하지 않으며 특구 지정으로 예상되는 부작용에 대한 보완책 또한 미비한 계획 발표로 인해 반대 여론에 부딪힘
- 2020년 12월 현재, 특구 지정에 관한 연구용역을 진행 중이며 2021년 특구 지정을 목표로 추진 중임
- 홍대앞이라는 지역에 대한 오판과 무관심을 다시금 드러내는 경우이며, 지역 정치권과 행정주체들의 지역과 도시의 미래에 대한 철학과 비전 부재를 그대로 드러내고 있는 것이라 할 수 있음

## 1. 시대별 홍대앞의 주요 사건과 변화 양상

### 3) 소결

홍익대학교 미술대학의 설립에서 출발하여, 90년대의 시대적 배경과 다양한 문화예술 주체들의 집결, 그들로부터 시작된 각종 문화예술 활동의 발현 등으로 인해, 홍대앞은 자본과 권력으로부터 독립적이며 기존의 권위로부터 자유로운 대안 예술 활동의 중심지로 자리 잡았다. 하지만 2000년대 이후 급속한 상업화와 자본의 침투로 지역의 변화는 급속히 진행되었으며, 이후 홍대앞에 대한 파편적인 평가와 규정, 다양한 이권과 개별 욕망들이 충돌하며 매우 혼돈스러운 상황이 이어졌다. 이러한 흐름에서 홍대앞은 과연 문화예술 중심지역인지, 아니면 상업과 이윤 창출만을 위한 상업지역의 속성이 모든 것을 지배하는 지역인지에 대해 각 주체별로 상이한 관점과 정의를 내리고 있을 동안, 정책과 제도는 지역의 특성을 보전하는 데 별 도움이 되지 못하는 시간을 이어왔다.

2010년대 중반 이후 뒤늦게 일부 영역에 대한 지원 제도나 정책이 마련되어 실행되었으나, 이미 상당히 진행된, 문화예술의 중심지로서 홍대앞의 다양한 활동에 어려움을 끼치는 굴곡한 변화 양상을 보완하기에는 역부족이었다고 볼 수 있다. 또한, 문화예술에 대한 보전의 관점에서 계획, 실행된 공공의 사업이 있는 반면, 홍대앞 문화예술에 대한 무지와 무관심을 그대로 드러내는 관광특구 추진계획과 같은 행정의 제도적 접근이 여전히 존재하고 있다는 점은 홍대앞의 혼란을 더욱 가중시키고 있다. 이렇게 홍대앞의 시대적 변화와 정책, 제도적 변화를 살펴보면 한국 사회 전반에 존재하는 문화예술의 가치에 대한

합의 부재, 예술에 대한 도구적 시각, 예술 주체들에 대한 시혜적 시각 등을 체감할 수 있다. 즉, 홍대앞의 역사는 사실 한국 사회 문화예술의 역사와 맞닿아 있으며 어쩌면 최전선에서 그 변화의 바람을 맞으며 버티고 있는 역사로 생각할 수 있다.

## 2. 선행 연구 조사

### 1) 조사 개요

선행 연구 조사에서는 그동안 서교예술실험센터를 다루었던 다양한 연구를 검토함으로써 향후 진행될 연구의 기반을 다지는 것을 목표로 한다. 이를 위하여 연구 논문과 연구 보고서 등을 두루 검토하였고, 그중 본 연구에 도움이 될 만한 선행 연구를 선정하여 두 개의 그룹으로 정리하였다. 첫 번째 그룹은 서교예술실험센터를 다룬 연구 논문으로, 학위 논문이 주를 이루고 있다. 서교예술실험센터에 관련한 내용으로 한 챕터를 구성하거나 직접적으로 언급하는 논문들을 선정하여 연대순으로 분석해 보았다. 두 번째 그룹은 그 외 각종 기관에서 진행 및 발행한 연구 보고서로 구성하였으며, 특히 ‘홍대앞’이라는 서교예술실험센터가 위치한 환경을 특수하게 다루는 연구와 민관 거버넌스를 조금 더 심도 있게 살필 수 있는 연구를 대상으로 삼았다.

## 2. 선행 연구 조사

### 2) 그룹1 : 서교예술실험센터를 다룬 연구 논문

서교예술실험센터는 2008년 서울시의 컬처노믹스(culturnomics) 사업 이후 2010년 즈음부터 학문적 연구의 주제로 등장하기 시작하였다. 전반적인 연구의 목적은 서울시의 문화예술 지원 정책의 일환인 창작 공간 사업에 주목하면서 도시와 문화예술 지원 정책의 정치 경제적 관계나 정책 실행의 성과, 한계를 두루 고찰하려는 데에 있었다. 또한 창작 공간 지원 사업의 유효성을 검토하고 앞으로 나아가야 할 바람직한 방향과 효율적 개선 방안을 모색하고자 했다. 특히 도시 재생의 측면에서 도심의 유휴 공간을 활용한다는 점에 주목하는 경향을 발견할 수 있었으며, 창작 공간을 마련하고 그 안에서의 창의적 활동을 지원함으로써 시민의 문화 향유 기회를 확대하고 문화예술 창작자들 사이에 창조적 네트워크를 구축하여 도시 전반의 문화예술적 가치를 새로이 창출하려 한다는 평가가 있었다.

구체적으로 내용을 살펴보자면 서교예술실험센터를 처음으로 다룬 이서우(2010)는<sup>10)</sup> 서울시가 조성한 지역 거점형 창작 공간 6곳을 살펴면서 이를 지역 문화 활성화와 연결하고자 했다. 서교예술실험센터가 자리 잡은 홍대 앞의 짧은 역사를 개괄하면서 서교동의 지역 특성을 이미 문화 예술적 환경이 풍부하게 구성되어 있고 실험성이 강한 문화 예술의 비중이 높으며, 그러면서도 어느 정도는 상업화되어 있다는 내용 등으로 정리하였다. 서교예술실험센터에

10) 이서우, 「지역문화활성화를 위한 창작공간의 활용 방안: 서울시 창작공간을 중심으로」, 추계예술대학교 문화예술경영대학원 문화예술경영학과 석사학위논문, 2010.

관해서는 당시 서교예술실험센터에서 개최되었던 ‘서울프린지페스티벌’, ‘한국실험예술제’, ‘와우북페스티벌’, ‘홍대 거리미술전’, ‘뉴미디어페스티벌’ 등 다양한 축제 행사의 거점 공간으로서, 예술 생산과 유통, 네트워크 교류를 위한 공간이라 설명하고 있다. 프로그램에 관해서는 예술가 지원 프로그램과 시민 대상 프로그램 두 가지로 분류하였고 결론적으로는 홍대의 문화 생태계 진흥에 힘쓰는 문화 매개 공간이라 평가하였다. 마지막으로 운영 방안에 관해서는 창작 지원 유형을 다양화하고 전문 인력 투입 및 운영 체계를 전문화할 것을 제안하였다.

김담비(2011)의<sup>11)</sup> 경우 서울시 창작 공간 프로그램 개선 방안을 문화예술창조도시 요코하마와 비교하여 연구하였다. 앞서 이서우가 홍대를 서교동, 홍대앞 지역의 문화적 특성에 맞추어 분석하였다면, 김담비는 공간을 채우는 프로그램에 조금 더 주목한다. 정기 공모, 수시 및 기획 대관, 축제 지원 프로그램, 자체 기획 프로그램 총 네 가지로 구분하여 서교예술실험센터가 예술가, 시민, 각종 축제가 교차하는 네트워크의 장으로 작동하고 있다 평가하였다. 개선 방안에 관하여서는 서교동이 마포에서 가장 인구가 많은 지역이며 변화가라는 특성을 조금 더 고려하여 노인층을 위한 프로그램의 신설을 제안하였다. 특히 공청회를 통해 지역민의 니즈를 파악하고 지역의 특성에 맞춘 프로그램을 개발해야 한다고 주장하는 것을 생각해 볼 때, 연구자는 서교예술실험센터를 예술가를 위한 공간보다는 지역 주민의 문화 예술 향유 기회와 지역의 문화예술 인프라를 확대하는 지역 거점으로 고려하고 있음을 알 수 있다.

11) 김담비, 「서울시 창작공간 프로그램 개선방안 연구 -문화예술창조도시 요코하마 사례와의 비교를 중심으로」, 성균관대학교 일반대학원 공연예술협동과정 석사학위논문, 2011.



최선헌(2012)는<sup>12)</sup> 서교예술실험센터에 대해 홍대앞 문화 생태계의 중심이라는 관점을 제시하며, 서교가 이미 홍대에서 활동하는 예술가를 지원하는 프로그램은 활성화된 반면 자체 기획 프로그램이나 지역 주민을 위한 프로그램은 미비하다는 점을 지적하였다. 김담비와 마찬가지로 서울시 창작 공간 조성 목적에 조금 더 부합하기 위해서는 로컬리티를 더 강조하며 예술가만을 위한 공간이 아니라, 지역의 역사와 문화 등 지역과의 연계성이 프로그램 기획 단계에서부터 고려되어야 한다고 주장하였다. 김경호(2012)<sup>13)</sup> 역시 지역 거점형 창작 공간의 주안점을 지역성, 지역 주민의 참여에 두고 건축의 관점에서 창작 공간을 조망하려 했으며, 서울시 컬처노믹스 사업 현황을 연구한 김다연(2012)<sup>14)</sup> 또한 서교예술실험센터가 주민을 위한 것인지, 예술가를 위한 것인지, 홍대 문화예술 생태계를 위한 것인지 모호하다는 점을 지적하였다. 이 시기 서교예술실험센터는 지역의 문화예술을 책임져야 하는 로컬리티를 충분히 반영하는 공간이어야 했다는 의제가 드러나는 지점이다.

이후 서교예술실험센터는 민관 거버넌스 공동운영단 체제를 도입하고 기관 대내외적으로 변화를 겪는다. 최희용(2015)의<sup>15)</sup> 연구는 지역의 경제와 문화예술 생태계가 서로에게 끼치는 영향과 문화자본과 지역 발전의 유의미한 상관관계를 고찰하는 사회학 분야 연구이지만, 앞선 연구들과는 다르게 지역 주민의 문화예술 향유가 아닌 다른 관점에서 서교예술실험센터를 다루었다는 점에서 특기할 만하다. 상기 언급했던 홍대 일대의 축제들은 이 시기 사업 초창기의 등지였던 서교예술실험센터를 떠나 안정적인 기반을 마련한 상태이기도 했는데, 최희용은 서교예술실험센터가 예술 관련 사회적

기업의 인큐베이팅 역할을 담당했다는 평가가 있었다는 점을 밝히나 인터뷰를 통해 서교예술실험센터의 궁극적 비전이 사회적 기업의 인큐베이팅에 있지는 않았음을 밝힌다. 또한 민관 거버넌스 공동운영단 체제를 최초로 다룬 연구라는 점에서도 의의가 있다. 운영단의 효과를 1) 커뮤니케이터의 양성, 2) 개인의 사명감 증진과 그를 통한 시민 의식의 성숙, 3) 공동운영단 제도가 일반 사람들의 인정을 야기하는 명분을 부여한다고 정리한 뒤 사회적 경제와 문화 예술 네트워크가 가지는 상관관계의 중요성을 강조하였다.

외에 한준옥(2016)<sup>16)</sup> 역시 창작 공간이 시민을 위한 공간이라는 관점을 보여 주었으며 가장 최근의 연구인 임슬비(2019)는<sup>17)</sup> 한국의 대안공간과 신생공간, 해외 문화예술 공간과 국내 문화예술 공간 사례를 비교 분석하였는데, 서교예술실험센터 관련 분석에서는 일반인보다 지역 주민, 지역 문화예술 생태계와의 밀접한 관계에 무게를 더 두었다. 이러한 연구 논문들이 서교예술실험센터가 지닌 로컬리티, 앞으로 지녀야 할 로컬리티, 지역 주민과의 상생과 더불어 홍대 앞 문화예술 생태계 발전, 나아가 창조 도시 서울이라는 슬로건에 걸맞은 창작 공간으로서의 서교예술실험센터를 논한다면 그룹2의 대상들은 조금 다른 관점을 제시한다. 특히 이번 연구 사업과 관련한 민관 협치, 즉 거버넌스 구조에 더 주목한다.

12) 최선헌, 「유희공간을 활용한 창작공간 연구 -서울시 창작공간 활성화 방안을 중심으로」, 동국대학교 문화예술대학원 예술경영학과 조형예술경영전공 석사학위논문, 2012.  
13) 김경호, 「주민참여 중심의 지역문화 활성화를 위한 창작공간 설계연구」, 조선대학교 대학원 건축공학과 계획전공 석사학위논문, 2012.  
14) 김다연, 「서울시 컬처노믹스 사업 현황에 관한 연구 -유희 공간을 활용한 문화 공간화 사례를 중심으로」, 단국대학교 경영대학원 예술경영학과, 2011.  
15) 최희용, 「문화자본이 지역 경제에 미치는 영향 -사회적 경제의 조절효과를 중심으로」, 성균관대학교 국정관리대학원 행정학과 석사학위논문, 2015.

16) 한준옥, 「창작공간을 활용한 시민문화예술향유 기회제고 전략 연구 -서울시 창작공간을 중심으로」, 추계예술대학교 문화예술경영대학원 문화예술경영학과, 2016.  
17) 임슬비, 「아티스트 런 스페이스(Artist-Run Space) 지속 발전 방안 연구」, 성균관대학교 일반대학원 예술학 협동과정 석사학위논문, 2019.



## 2. 선행 연구 조사

### 3) 그룹2 : 서교예술실험센터 관련 연구 보고서

먼저 『홍대앞 문화예술 생태계 활성화를 위한 정책 연구 과제』(2014)에 수록된 연구 「V. 홍대앞 문화예술생태계의 공진화를 위한 정책과제」를 살펴보자. 해당 보고서는 서교예술실험센터의 공동운영단 제도에 대하여 “혁신적”이며 “기존 창작공간들의 대관, 기획사업, 지원사업 중심의 운영 방식에서 과감하게 벗어나 홍대앞 문화예술생태계와의 긴밀한 호흡을 통해 지역문화의 핵심적인 플랫폼으로 서교예술실험센터를 자리매김”하게 했고, ‘홍대앞에서 시작해서 우주로 뻗어나갈 문화예술 사회적 협동조합’ 발족의 기반이 되어 줄 전환이라고 일컫는 등 긍정적으로 평가하고 있다. 동시에 서교예술실험센터가 당시 직면한 문제와 개선 방안 또한 제공하고 있다.

먼저 1) 혁신 거버넌스에 대한 마포구의 이해 부족, 2) 홍대앞 문화예술생태계의 사회적 위상과 역할에 비해 매우 제한적인 서울시의 지원정책 등이 서교예술실험센터와 민관 거버넌스 체제가 당면한 현실로 지적되었다. 개선 방안으로는 1) 공동운영단의 자율성을 높이고 지원을 확대할 수 있는 환경 조성 및 중장기 운영 및 혁신 거버넌스 활성화 방안 수립, 2) 서교예술실험센터 부지 안정성 보장, 3) 서교예술실험센터의 홍대앞 문화예술생태계의 허브센터로 전환 등을 제시하면서 거버넌스의 역할을 앞의 그룹 1의 연구들보다 확장하여 고려하고 있음을 알 수 있다.

‘홍대앞시민참여모두위원회’에서 발간한 『홍대앞 문화예술 정책제안서』(2018)는 2009년 12월부터 2011년 6월까지 진행된 두리반 투쟁으로부터 2013년 도입된 서교예술실험센터의 민관 협치 제도의 발단 과정을 짧게 정리하며 민관 거버넌스와 민간협치체의 역할을 조금 더 확대하고 홍대앞 문화예술행정을 협치제도에 기반한 현장형 문화행정으로 전환할 것을 기대하였다. 또한 홍대앞의 현실과 한계를 ‘예술적, 지역적 가치에 대한 합의 부재’, ‘창출된 가치에 대한 독점과 생태계 위협’, ‘현장의 요구와 정책 실행의 어긋남’, ‘지역 문제 해결을 위한 통합적 시각 부재’로 정리하고 있다. 특히 최초로 민관 협치를 적용한 서교예술실험센터의 거버넌스 제도가 지닌 잠재적 역량을 크게 평가하여, 앞서 언급한 한계들을 효율적으로 해결하고, 동시에 생태계 관련 주체들과의 합리적 협의를 통해 극복할 수 있는 장치로 이해하는 관점을 보여 주었다.

『2019 마포구 예술활동 거점지역 활성화사업 연구용역보고서』는 거버넌스와 민관 협치의 개념을 가장 강조하고 있는데, 시간이 지나면서 점점 더 확대되어 가는 거버넌스의 역할을 반영한 결과라고 할 수 있다. 특히 그룹 2의 연구가 홍대앞 문화예술생태계에 직접적으로 또 간접적으로 개입되어 있는 예술 생산 주체거나 거버넌스 참여 경험에 있는 연구원으로 구성된 점은 그룹 1과 비교할 때 차이점이 가장 크게 드러나는 부분이다. 그룹 2는 거버넌스의 역할이 점점 더 확대될 것이며 확대되어야 한다고 주장하는 경향이 있는데, 이는 그룹 1이 지역 주민과의 상생을 통해 로컬리티를 강조하려던 것과는 다른 전략이다. 또한 네트워크 바깥에 있는 연구자들보다 네트워크 안에 있는 사람들이 거버넌스를 체감하는 정도와 방식이 다르다는 사실은 홍대앞이라는 문화예술 영토의 로컬리티 또한 재정의하도록 요구하기도 한다.

마지막으로 가장 최근의 연구인 『지역 문화예술지원 거버넌스 체계 연구』(2020.07, 한국문화예술위원회 예술정책연구)는 문화예술 정책의 맥락에 입각하여 지역 거버넌스 시스템을 분석하고자 하였다. 새예술정책(2018~2022)의 4대 추진 전략 중 첫 번째가 ‘자율과 분권의 문화행정 혁신’인 만큼 표현의 자유와 예술인의 인권 보호, 예술지원체계의 독립성과 자율성 제고를 거버넌스 시스템의 핵심과제(11)로 설정하고 문화예술 거버넌스를 “지역문화활성화를 위해 지방정부와 중앙정부, 주민, 문화관련 예술단체 및 시민단체, 기업 간에 형성된 네트워크(15)”로 정의하며 네트워크의 중요성을 강조하였다. 특히 변화된 문화정책 환경과 예술 현장을 반영하여 “시설 중심, 공급자 중심의 문화정책에서 수요자 중심, 활동 중심의 문화예술 서비스 정책으로의 변화(22)”와 ‘강한 국가주도 행정에서 자치 분권 행정으로의 변화(72)’를 짚어 내며 본 연구의 필요성을 보강한다.

## 2. 선행 연구 조사

### 4) 소결

이번 장에서는 두 개의 그룹으로 나누어 서교예술실험센터를 직간접적으로 다룬 연구 논문과 연구 보고서를 검토하고, 그간 서교예술실험센터에 관련한 연구들이 서교예술실험센터를 바라보는 관점과 맥락을 분석해 보고자 했다. 서교예술실험센터의 민관 거버넌스 시스템이 아니라 창작 공간의 측면에 조금 더 무게를 둔 연구들은 공간과 로컬리티 사이의 연계성, 로컬 커뮤니티와의 친밀함을 강조하는 경향을 보인 반면, 민관 거버넌스 시스템을 집중적으로 살핀 연구는 공간의 자치와 민관 거버넌스의 자율성, 관과의 원활한 소통과 협치를 중요 가치로 설정함을 알 수 있었다. 이를 통하여 최종적으로는 서교예술실험센터가 갖추어야 할 역할이란 어떤 것일지 고민해 볼 수 있었다.

첫째는 로컬 문화에 기여하고 로컬 커뮤니티와 상생하는 문화예술공간이라는 역할이며, 둘째는 문화예술계라는 집단의 특수성을 반영한 민관 거버넌스 시스템이라는 장치가 정착할 수 있는 협치의 공간이라는 역할이다. 전자는 서교예술실험센터를 ‘지역 거점으로 작동하는 공간’으로, 후자는 서교예술실험센터를 ‘협치를 위한 공간’으로 본다는 점에서 차이가 있다. 이러한 관점의 차이는 서교예술실험센터를 창작 공간으로 보느냐, 문화예술 거버넌스를 위한 공간으로 보느냐 하는 차이이기도 하다. 그러나 서교예술실험센터는

한 가지 목적만 지닌 공간은 아니므로, 이하 연구를 통하여 공간의 목표를 다중으로 설정하고 이를 성취할 수 있는 방안을 고민해 보려 한다. 이를 위하여 3장에서는 서교예술실험센터가 그동안 진행한 기획 사업과 10년간 축적된 콘텐츠를 분석함으로써, 서교가 어떤 공간이 되고자 했는지 나타내 보려 한다. 그럼으로써 이 장에서 살폈던 외부에서 서교예술실험센터를 바라보는 시선과 내부에서 서교예술실험센터가 되고자 했던 모습을 비교 분석할 수 있을 것이다.

### 3. 국내 거버넌스 시스템 사례 조사

#### 1) 조사 개요 및 조사 방법

본 연구의 국내 거버넌스 시스템 사례 조사는 서울문화재단을 기준으로 서울문화재단과 거버넌스를 하는 단위, 자치구와 거버넌스를 하는 단위로 나눠서 진행한다. 연구 목적에 적합한 조사 대상으로서 현재 가장 활발하게 운영되고 있는 공간 및 거버넌스를 선별하여 조사하고 분석한다. 특히 분석의 내용은 서교예술실험센터의 고민지점인 지역, 거버넌스, 공간을 중심으로 하고, 이는 4장 ‘밖에서 듣기’ FGI(표적 집단 면접조사)와도 관련된다.

국내 사례 연구의 조사 방법은 문헌분석을 기초로 하고, 검토한 관련 자료와 문헌은 해당 사례 운영기관에서 출간한 보고서를 중심으로 삼고 또한 관련 웹사이트, 참여자들의 서면자료를 활용한다. 사례의 분석 과정에서 출현 배경, 운영 목적과 운영구조를 포함하여 기술하며, 이러한 사례에 대한 문헌조사연구의 결과는 향후 서교예술실험센터 운영모델 개발 연구 및 서울문화재단, 자치구, 서울시 민관거버넌스 시스템의 발전방향을 도모할 수 있는 기초자료로 활용하는 것을 목표로 한다.

### 3. 국내 거버넌스 시스템 사례 조사

#### 2) 서울문화재단 내 거버넌스 현황 및 사례

##### (1) 예술청

##### ① 목적

- 기존의 창작공간의 한계 해결 : 작품 결과를 위한 정형화 된 발표 공간을 넘어 연습, 가변형 발표 공간, 휴식, 교육, 코워킹 공간 등으로 다양한 공간의 변주를 실험
- 새로운 거버넌스 모델 개발 : 공간의 지속가능한 발전을 위한 예술청<sup>18)</sup> 기획단과 운영준비단을 구성하여 나이와 인원의 제한을 넘어선 문화예술 거버넌스 실현
- 2021년 개관을 목표로 예술가들의 실험의 장으로 역할

##### ② 내용

- 예술청 조성을 위한 사전 준비 단계로 2019년(예술청 기획단), 2020년(예술청 운영준비단)이 프로젝트를 통해 운영모델 수립 프로세스를 구성하였다.
- 예술청 조성 준비단계에서 예술청 기획단이 공론화프로젝트<sup>19)</sup>, 가치와 운영모델, 아트 프로젝트, 아카이빙과 홍보를 중점적으로 구성 및 운영. 기획단과 운영준비단으로 구분하여 운영하였다.
- 예술청을 실질적으로 운영하는데 있어서 필요한 자원을 얻기 위해 예술청 운영준비단을 2019년에 모집하여, 2020년에 운영하고 있다. 총 4개의 워킹그룹(실험적 아트프로젝트, 운영모델 수립 워킹그룹, 점진적 연결망 증폭기, 지속가능한 창작플랫폼)으로 구성하였다.

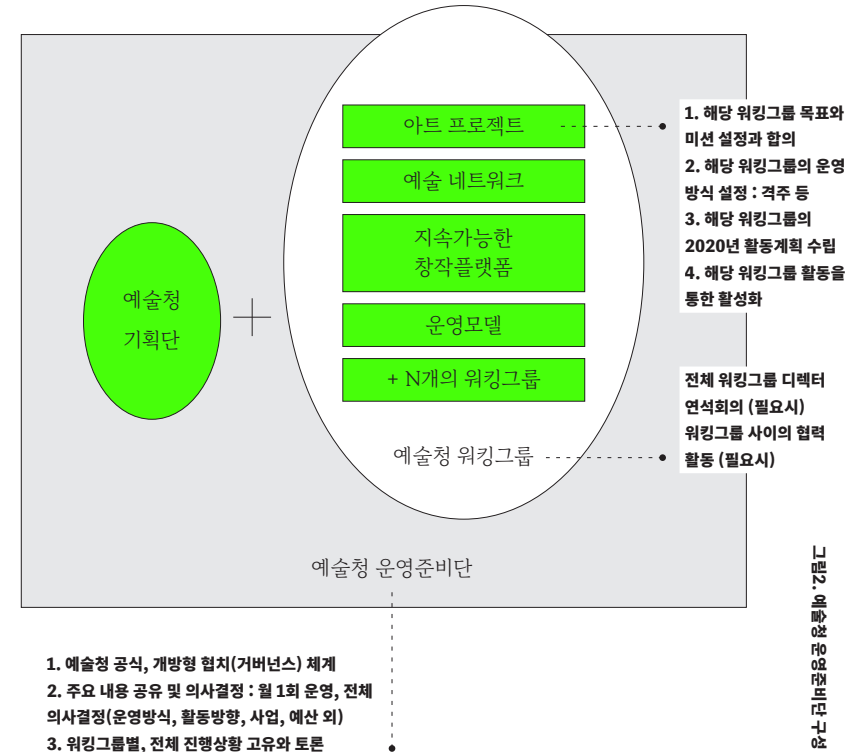
18) 예술청, 「서울 예술인플랜 '예술청 조성'과 연계한 동승 공간계획」, 예술청기획단, 2019.

19) 안민영 외, 「예술청 공론화 프로젝트 연구보고서」, 2019

- 기존의 재단 내 거버넌스의 운영방식에서 벗어나 과정을 통해 진화하는 예술청만의 거버넌스를 실험하고자 했다.
- 2019 예술청 미래 상상 프로젝트 <텅빈곳>, 2019 예술청 운영을 위한 열린 공론장 등의 프로젝트를 신설하였다.
- 예술가가 개관 전 공연, 전시, 코워킹, 포럼 등 공간을 활용하여 공간의 정체성을 찾아가고 있다.

##### ③ 홈페이지

<https://www.artblue.space>



### ① 배경

- 1975년 5월 개관한 삼일로 창고극장<sup>20)</sup>은 가장 오래된 민간 소극장이라는 역사적 의미가 있는 곳으로 2013년 서울미래유산으로 지정되었다.
- 2015년 10월, 민간운영자 측이 폐관을 선언하면서 서울시와 건물주의 협의를 통해 새로운 운영 방안을 모색하게 되었고 9년째 남산예술센터를 운영하고 있는 서울문화재단과 민간위탁 협약을 통해 재개관을 합의하였다.

### ② 목적

- 삼일로 창고극장의 역사적 가치와 의미, 상징성을 보존
- 연극을 통해 동시대적 상황을 읽어내고 이에 따른 극장의 정체성 확립
- 연극 장르의 민관 거버넌스의 첫 시도, 운영위원 활동을 통해 극장의 안전화 구축 및 공연예술계 현장과 원활한 소통 환경 조성
- 공공소극장이 유지 존속하기 위한 방법 모색

### ③ 내용

- 서교예술실험센터의 공동운영단 시스템을 차용하여 남산예술센터 극장장을 당연직으로 두고 민간에서 활동하는 창작자 총 5인을 운영위원으로 선출한다. 임기는 2년이다(단, 1회에 한해 1년 연임가능 최대 3년까지 가능).
- 삼일로창고극장은 비주류, 마이너 문화를 표방하며 젊고 실험적인 인물들로 민간운영위원회를 구성하였다.

- 극장, 연습실, 갤러리, 벙커, 옥상테라스 등 블랙박스만 존재하는 공간에서 벗어나 예술가들이 새롭게 공간을 활용할 수 있는 환경을 조성하고자 한다.
- ‘연극’ 장르를 특화로 극장, 연습실, 소원도 갤러리를 보유하고 있다.
- 문턱이 낮은, 모두에게 열린 극장을 표방하고 있다.
- 삼일로창고극장의 운영방향을 공동으로 수립하고, 공간운영을 포함한 운영위원회 전문성과 관심분야를 고려한 전담사업 배정 및 실행, 공모사업 심사, 사업별 예산편성을 진행하고 있다.
- 서교예술실험센터의 공동운영단과 활동비 동일(월 70만원)하지만, 서교예술실험센터의 경우 정기회의 월 2회, 삼일로창고극장 정기회의 월1회로 차이가 있다.
- 연극을 중심으로 ‘창고포럼’, ‘24시간 연극제’, ‘퍼포논문’, ‘창고개방’ 등을 선보이고 있다.
- 공연과 더불어 연극의 비평, 담론이 형성 될 수 있는 곳으로 적극 활용하고자 한다.

### ④ 홈페이지

<http://samilro.com>

20) 삼일로창고극장 운영위원회, 「2018 삼일로창고극장운영보고서」 삼일로창고극장, 2018.  
삼일로창고극장 운영위원회, 「2017 삼일로창고극장운영보고서」 삼일로창고극장, 2017.

### ① 배경

- 2019년 서울문화재단과 서울연구원이 공동 진행 중인 연구(「서울시 청년예술인 실태 조사 및 지원 혁신방안 연구」)에 참여하여 청년 중심인 청년예술정책 협치 구조를 모색하는 그룹 ‘서울청년예술인캠프준비위원회’가 현 서울청년예술인회의 운영단의<sup>21)</sup> 모태다.
- 서울예술인플랜(2016)을 중심으로 시행되었던 사업 전반을 살펴보면서 본질적인 ‘청년’을 누가 규정하고 호명하는지에 대한 문제제기에서부터 출발하였다.
- 문화예술정책에 대한 청년 당사자성이 확보된 협치 구조 모델에 대한 필요성이 제기되었다.
- 기존의 프로젝트 기획과 공간 운영을 중심으로 한 거버넌스 시스템에서 벗어나 의제를 중심으로 움직이는 민관거버넌스 시스템을 실험하고자 한다.

### ② 목적

- 사회가 재단 한 청년예술(인)을 규정하는 제도의 경계에 위치하여 현장의 목소리를 모아 기록하고 현장의 담론 및 정책 제안
- 2020년 개관한 청년예술청과의 당사자 중심협력구조 구축

### ③ 내용

- 거점 공간이 없이 ‘청년’ ‘청년예술인’의 현장의 목소리를 모아 담론을 형성하고 정책을 제안한다.
- 현재 9인의 운영단이 활동하고 있다.
- 담론형성과 정책제안이라는 청년예술(인)의 주요 의제를 중심으로 움직이는 조직으로 2019년부터 현장 창작자 9~11인 모여 운영단을 발족하여 운영하고 있다.
- 운영단은 주로 글쓰기가 되어 프로그램(라운드테이블, 인터뷰, 토크 프로그램) 진행하고 이를 격월지 웹진(‘숨은참조’)를 통해서 공유화하는 작업을 하고 있다.
- 웹진(‘숨은참조’)의 ‘말한다, 듣는다, 읽는다’의 기획을 중심으로 담론발화 테이블, 담론형성 인터뷰, 아카이빙, 연구릴레이를 운영단이 진행하면서 운영 중이다.
- 포럼 ‘청년예술인회의’를 통해 문화예술 생태계에서 호명되고 있는 ‘청년’을 다시 바라보고자 한다.

### ④ 홈페이지

<https://seoulartist.tistory.com>

21) 서울청년예술인회의 홈페이지 참조 (<https://seoulartist.tistory.co./pages/서울청년예술인회의>)  
서울청년예술인캠프, 「2019 청년예술인 거버넌스 관련 준비과정 및 향후계획」, 서울청년예술인회의, 2019.

서울문화재단이 운영하는 창작공간을 기반으로 공동운영단, 기획단, 추진위 등 다양한 이름으로 민관거버넌스 시스템이 운영되고 있으며, 운영방식에 있어서는 ‘서교예술실험센터 공동운영단’의 형태를 가져와 운영하는 곳이 대다수를 차지하고 있다(회의, 구성원, 활동비 등의 운영구조 유사). 문화예술의 새로운 영역에서 보다 다양한 관점과 활동영역의 창작자들과 소통하는 방식은 긍정적이나 서울문화재단 내에서 문화예술 거버넌스의 확장에 대한 방향성을 알 수 있는 지표는 확인할 수 없었다. 창작공간을 중심으로 운영하는 형태에서, 서울청년예술인회의 운영단의 경우와 같이 ‘의제’를 중심으로 운영되는 거버넌스의 형태도 있다.



### 3. 국내 거버넌스 시스템 사례 조사

#### 3) 서울문화재단 외 거버넌스 현황 및 사례

##### (1) 서울청년정책네트워크

###### ① 배경

- 2013년 서울시에서는 청년 당사자 중심의 정책을 직접 개발, 논의하는 ‘청년정책네트워크(이하 청정넷)’<sup>22)</sup>를 모집 및 구성하였다.
- 정부와 청년시민사회의 수평적 파트너십을 구성할 수 있는 거버넌스 체제를 구축할 필요성이 야기되었다.
- 정책참여의 ‘주체’인 시민은 추상적 시민이 아닌, 구체적인 시민을 그 대상으로 한다. 이는 거버넌스의 과정에서는 기존 이익집단의 대표자나 전문가 집단을 넘어선 ‘평범한 시민’들이 정책 채널에 관여하는, 현실에 존재하는 구체적인 목소리를 정책에 반영하는 것이 중요하다는 배경에 따른 것이다.

###### ② 목적

- 청년 당사자들이 직접 청년 정책을 개발하고 시행할 수 있는 민간 청년 거버넌스 구축과 청년문제 해결의 새로운 민관협력 기반 조성
- 청년과 서울시정과 함께 지방정부 차원에서 청년정책 생산의 플랫폼을 구축하는 정책
- 능동적으로 활동하며 자발적으로 참여, 충분한 정보를 공유하고 자율적으로 운영, 평등한 관계 형성, 공개적으로 운영 등 4가지 운영원칙을 기반으로 운영

- 서울문화재단 외 거버넌스 FGI (이야기청, 청정넷, 서울시 자치구 청년네트워크 ‘양천구’, ‘마포구’, ‘관악구’, ‘서대문구’, ‘강동구’, ‘금천구’)를 9월26일, 9월29일 총 2회 걸쳐 진행

###### ③ 내용

- 청정넷은 정책개발뿐 아니라, 청년당사자네트워크를 지향하는 것이 특징인데, 전문성을 갖춘 청년단체들이 서울시, 청년허브와 함께 청정넷을 기획하고 운영하는 거버넌스 체계를 구축하였으며, 청년정책위원들을 대상으로 하는 정책교육 등을 진행하여 정책감수성과 전문성을 강화하기 위해 노력하고 있다.
- 시민사회 담론수준에 머물렀던 청년문제의 정책화와 제도화에 관한 모델을 제시하고자 한다.
- 청년들의 삶에 필요한 실질적인 정책을 제안함으로써 청년 당사자들의 언어를 발화 할 수 있는 기반을 마련하고자 한다.
- 2020년 현재 일자리·노동 분과, 주거 분과, 문화·예술 분과, 성평등·인권 분과, 사회안전망, 기후·환경분과, 시민참여 분과, 행정·제도 분과 등으로 분류하여 각 분과별로 활동하고 있다.
- 청년자치정부구성으로 서울시정의 500억 규모 예산을 참여 청년들이 편성 할 수 있다.

###### ④ 홈페이지

<https://seoulyg.net>

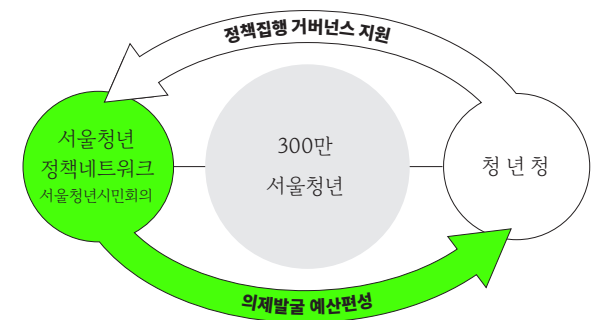


그림3. 서울청년정책네트워크 - 서울청년자치정부의 서울청정넷

22) 서울청년정책네트워크 공식홈페이지 연도별기록 (<https://seoulyg.net/syg2013>)

### 3. 국내 거버넌스 시스템 사례 조사

#### 3) 서울문화재단 외 거버넌스 현황 및 사례

#### (2) 자치구 청년(정책)네트워크

양천청년네트워크, 마포청년네트워크,  
서대문청년네트워크, 금천청년네트워크

- 자치구의 경우 서울시 청년(정책)네트워크를 기반으로 청년(정책)네트워크가 형성되어 현재 약 25개의 자치구 중 23곳의 청년(정책)네트워크가<sup>23)</sup> 운영 중이다.
- 이들 네트워크 형태는 구청을 중심으로 아동청소년과, 사회적경제과, 청년정책과, 일자리경제과 등의 부서에 속한 청년 팀에서 주로 담당하며, 서울시 청년조례를 기반으로 주거와 복지, 일자리, 문화예술 등으로 분과를 구성하여 활동하고 있다.
- 이와 더불어 자치구 내 청년들의 자발적인 네트워크도 형성되어 움직이는데, 지역구의 토박이가 되면서 지역의 현안에 대해 고민했던 민간 팀들이 자발적으로 구청과 협치를 맺으며 활동하기도 하고, 또한 서울시 청년자치정부가 출범하면서 청년센터와 같은 중간지원조직의 형태가 강화되면서 중간지원조직들이 활발하게 지역구의 청년들과 교류를 하고자 하기도 한다.

#### (2)-1. 양천청년네트워크

##### ① 소개

- 2020년 시작된 '양천청년네트워크'는 양천구의 청년들의 현실과 욕구를 반영한 친화적 정책 발굴을 목표로 양천의 미래를 함께 변화시키는 거버넌스 파트너로서 매년 청년을 모집하고 네트워킹을 형성하고자 한다. 각 분과별 청년친화적인 사업을 진행 중이며<sup>24)</sup>, 청년주간 기획단을 꾸려서 비대면으로 진행할 예정이다.
- 인권교육분과, 청년일자리분과, 문화예술분과, 홍보교류분과, 주거복지분과로 이루어져 있으며, 1명의 위원장과 2명의 부위원장, 각 분과별 분과장, 사무국장으로 운영위원진이 구성돼 있으며, 2020년 현재 40여명이 활동 중이다(2020년 10월 기준).
- 월 1회 정기회의를 진행하며 분과회의는 분과장 권한으로 자유롭게 시행한다.

##### ② 고민지점

- 양천청년네트워크는 아직 독립적인 성격은 가지지 못하고 있으며 정책적인 면보다 프로젝트 성격이 더 강하다.
- 특히 올 해 코로나19로 인하여 오프라인으로 만날 기회가 적은 위원들 간의 친밀감이 부족한 상황이고, 대부분 본인의 직업을 가지고 있는 대학생 또는 직장인으로 이루어져 있으며 따로 시간을 내기에 힘든 부분도 있다.
- 현재 지역과 호흡하기 위해, 또한 각 자치동의 주민자치회의 청년의 참여를 위해 일정 비율로 청년 위원 모집이 이루어지고 있다.

23) 자치구 청년네트워크 소개 및 고민지점의 내용은 서면 인터뷰 내용을 기반으로 작성하였다.

24) 청년을 위한 주택상식 라이브, 양천 예술가 네트워크 형성, 청년정책 쉽게 풀어보는 영상, 인권영화제 등을 예로 들 수 있다.

① 소개

- 2020년 시작된 마포구청년네트워크는 마포구에서 살고, 일하고, 배우고, 노는 청년들이 마포구와 함께 마포구청년문제를 발굴하고 정책으로 해결해나가는 민관거버넌스를 목표로 하는 마포구청년참여 기구다.
- 올해 처음 마포구청년네트워크 위원을 모집하여 5개 분과 5명씩 총 25명의 위원이 활동 중이다.
- 문화복지, 일자리, 주거, 민관 협치 등의 정책을 제안하여 서울시 청년 자율예산제를 편성하는 성과를 이루었다.

② 고민지점

- 현재 ‘민’의 권한을 확장하는 방법에 대해서 고민하고 있으며, 올해 처음 시행되는 청년네트워크이기에 마포구가 의지와 관심이 있는지 확인이 필요하여 관(마포구)의 추진 의지를 확인하려 한다.
- 마포구의 경우 민관거버넌스 및 문화예술 정책에 대한 정보력과 활동성이 강하지만 지역의 청년들에게 정보접근성을 높일 수 있는 방안을 마련하려 한다.
- 지역과의 호흡을 더 많이 나누고자 마포npo네트워크 <모두마포>에서 ‘청년’의제를 시민사회의 한 영역으로 만들어가려는 활동 중이고, 지역에서 일하고 있는 청년들과 네트워크를 하고 있다.

① 소개

- 2018년부터 시작된 서대문청년네트워크는 서대문 지역이 신촌, 아현 등에 9개의 대학이 위치해 있지만, 청년정책은 부재하다는 고민에서 출발하였다.
- 실생활에 적용 가능한 아이디어를 정책으로 발전시키고 능동적으로 구정에 참여할 수 있는 것을 목표로 움직이고 있다.
- 2020년 현재 일, 주거, 힐링·여가 총 3개의 분과로 나뉘어 활동 중이다.

② 고민지점

- 서대문구는 학업 및 창업과 연계되어 있어 청년에 대한 집중도가 높은 편이며 청년정책으로 사회참여 기회를 높이는 것이 중요하다고 생각하고 있으나, 지역에서 이미 많은 시민이 결정권한을 가지고 있다 보니 참여가 어려운 편이다.
- 또한 정책 언어를 청년들이 이해할 수 있게 하는 교환의 언어가 부족한 상태다.

① 소개

- 2019년부터 시작된 금천청년네트워크는 서울시 청년자치정부 출범에 따른 청년 거버넌스 강화 기조에 맞춰 청년문제를 해결을 위해 다양한 정책의제를 발굴하고 제안하는 능동적 주민참여플랫폼이다.
- 지난 3월 약 28명의 모집하여 활동하고 있으며 주거 분과, 문화예술 분과, 교육복지 분과로 구성되어 진행하고 있다.

② 고민지점

- 행정과의 협치가 원활한 편이나 청년네트워크의 구성원들의 지속성이 없는 상태이다 보니 결국 ‘네트워크’가 깨지는 구조적인 문제가 있다.
- 서울시 청년 조례에 근거하여 움직이기 때문에 청년들 본인의 자발성이나 주체성이 나오기보다는 행정의 의도를 듣는 입장에 대한 피로도가 있는 편으로, 행정 쪽에서 듣는 태도가 있어야 하는데 민원인보다 조금 더 나은 정도의 참여 수준에 머문다는 구조적 한계가 있다.
- 중간 조직인 ‘청춘빨딩’을 선두로 다양한 사업을 통해서 청년들을 이끌고 있다.

### (3) 자치구 문화예술활동 네트워크

#### (3)-1. 관악청년문화예술네트워크

##### ① 소개

- 예비 사회적기업 ‘(주)관악청년문화예술네트워크’는 건강하고 지속가능한 관악 청년 문화예술 생태계 조성을 위해 지역 예술인들과 연대하여 거버넌스 활동들을 하고 있다.
- 거버넌스 활동 외에도, 행사 운영 및 기획 대행 서비스를 제공하며 다양한 예술인들의 설 자리를 창출하고자 한다.

##### ② 고민지점

- 현재 지역을 바라봤을 때 지원에 의존하지 않을 수 있는 자립 구조, 공공에 어떻게 제안해야 실질적으로 반영될 수 있는지의 문제를 고민한다.
- 또한 관악문화재단의 순기능 및 관악 예술인긴급지원의 부재에 대해 제안할 수 있는 의견을 수렴하고자 한다.
- 지역 네트워크를 조성하여 재미있는 프로젝트를 구성하는 것을 목표로 하는데 지역과의 호흡을 높이기 위해 관악구청의 다양한 위원회 위원 활동으로 구정에 참여하고 있다.
- 또한 관악구청 협력 사업 운영으로 협치 경험치 쌓기, 국회의원, 구청장, 구의원 등과 적극적으로 소통하기 위한 만남 요청, 지역사회 선배 활동가 연대, 지역 청년, 예술가들과 정기적인 커뮤니티 행사 개최, 네트워크 및 거버넌스 운영, 지역 자원들과 사업 연계 등 미션을 정확하게 설정하고 이를 수행하기 위해 노력 중이다.

#### (3)-2. 서울청년센터 강동오랑

##### ① 소개

- 서울청년센터 강동오랑은 동남권(강동, 송파, 강남) 청년 지원을 위한 청년 센터, 즉 중간지원조직의 형태로 정책의 언어를 현장에 연결하는 것을 목표로 하며 공간을 통해서는 청년들을 위한 공간 운영(개인 업무, 회의실 대관 등), 정보연계상담서비스, 동남권 청년 정보 집적 및 제공, 프로그램(관계망 형성, 콘텐츠 경험, 커뮤니티 지원 등)을 진행하고 있다.

##### ② 고민지점

- 현재 강동구의 이슈는 지역 청년 니즈 발굴 및 파악, 청년 맞춤형 정책지원체계, 지역 청년들의 지속적인 참여기구 참여 모델 등을 고민하고 있다.
- 지역과의 호흡 측면에서는 프로그램 또는 온라인 콘텐츠를 만들어가는 과정에서 지역화를 중요하게 여기고, 또한 지역에 있는 각 센터들과 업무 연계를 진행하려 한다.

① 배경

- '서울예술인플랜'의 5대 희망 의제를 기반으로 예술인 밀집지역의 예술인들이 안착하고 활동할 수 있는 정책 마련의 필요성으로부터 출발하였다.
- 이에 따라 지역 활성화를 위한 예술이 아닌 '예술인의 삶과 창작이 지속가능한 터전으로 지역 계획'을 도출하는 예술가 활동 거점지역 활성화 사업을 구축하였다(정문식, 2019).
- 마포구, 성북구, 중구, 영등포구가 2019년부터 2022년까지 4개년의 중장기 사업으로 진행하고 있다.
- 마포구의 경우 지역문화예술 생태계의 현황을 봤을 때 역사적으로 풍부한 문화예술 자원은 많으나 현재 젠트리피케이션으로 인한 임대료 상승, 지역 의제에 대한 합의가 부재한 점을 문제로 꼽고, 그 중에서도 민-관과 민-민 거버넌스의 결속력이 약한 점을 들 수 있다.

② 목적

- '거점 지역'이라는 테제를 통해서 알 수 있듯이 지역에서 활동하는 예술인 등으로 구성된 지역협의체에서 지역 상황을 고려한 계획을 수립하고 주체들의 자율성을 보장, 주체들의 주체들과 활동들을 직접적인 대상으로 방향을 목적으로 한다.
- 예술가들의 지속가능한 예술 활동을 하기 위한 경제적인 환경의 불안정성을 가장 큰 원인으로 꼽으며 예술 활동 환경의 어려움 극복이 가장 큰 목적이라 할 수 있다.
- 사업은 '예술인들의 생활안정 및 창작여건 개선을 통한 창작활동 증진', '예술인 밀집지역의 활력', '지속성을 강화하여 예술도시 서울의 동력 제고' 등을 목표로 예술인들의 밀집도가 상대적으로 높은 자치구 4곳을 대상으로 시행되고 있다.

③ 내용

- 2017년 '마포구지역사회 혁신계획'을 통해 처음으로 민-관 협치체계를 구축하였다. 하지만 숙의과정의 미흡함, 상호 협치에 대한 인식, 경험, 전문성의 부재로 여러 한계점을 내보였다.
- 이를 개선하고자 2019년 "마포구 예술활동 거점지역 활성화" 사업을 통해 민관거버넌스 시스템을 강화하려고 한다.
- 지역에서 활발히 활동하고 있는 문화예술단체와 개인 예술가들을 추진위원으로 발족하여 민관 거버넌스 협력체계 구축, 지역 자원 및 필요자원 조사 등 중장기 발전방향 수립을 중심으로 하는 '정책연구분과', 지역에서 활동하는 창작자 간의 협력과 연대할 수 있는 프로그램을 운영하는 '예술지원분과', 지역의 문화예술공간의 특성을 반영하여 거점 공간을 형성하는 '네트워크분과' 등으로 나뉘서 활동하고 있다.

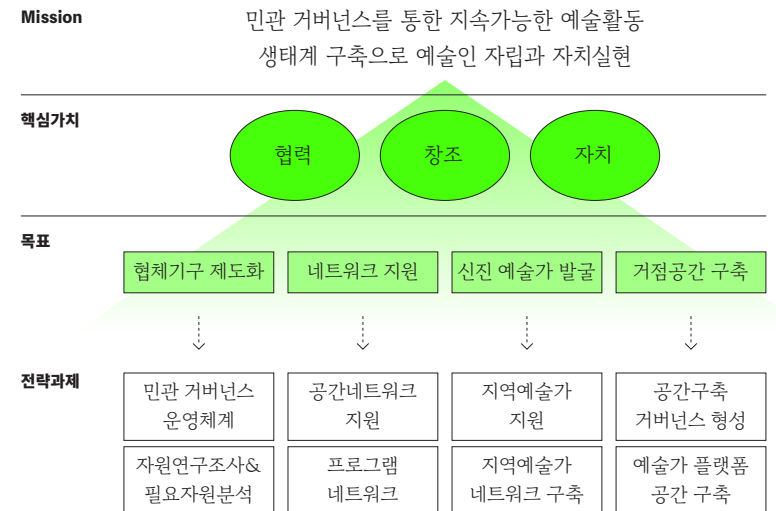


그림4. 마포구 예술활동 거점지역 활성화 '문화로드맵'

- 자치구마다 서울시의 지침에 따라 수동적으로 거버넌스를 진행하는 상황<sup>25)</sup> 거버넌스 운영의 주된 문제로 거론되며, 또한 지역 내 민관 거버넌스에 대한 이해도에 편차가 있는 부분도 확인할 수 있었다.
- 사례 중 청년이 중심이 된 거버넌스의 경우, 청년 당사자 중심의 정책을 제안하는 것을 목표로 움직이지만 지역의 의견이 얼마나 집중되고 있는지 파악할 길이 없으며, 지역마다 이슈가 다르기 때문에 목표 및 의제 설정을 더욱 세분화하는 정책과 행정의 호흡이 필요하다고 볼 수 있다.
- 자치구의 담당자들의 민관거버넌스 시스템에 대한 사전 교육과 논의 테이블이 충분하지 않은 점이 두드러지기도 하였는데, 지자체 내에서도 이해도가 부족하며, 순환보직으로 인해 경력이 짧은 공무원과의 소통으로 인해 여전히 서로 준비 단계에서 머물고 있는 곳도 볼 수 있었다.

25) 본 연구의 서울문화재단 외 청년 거버넌스 FGI 내용 참고.

### 3. 국내 거버넌스 시스템 사례 조사

#### 4) 소결

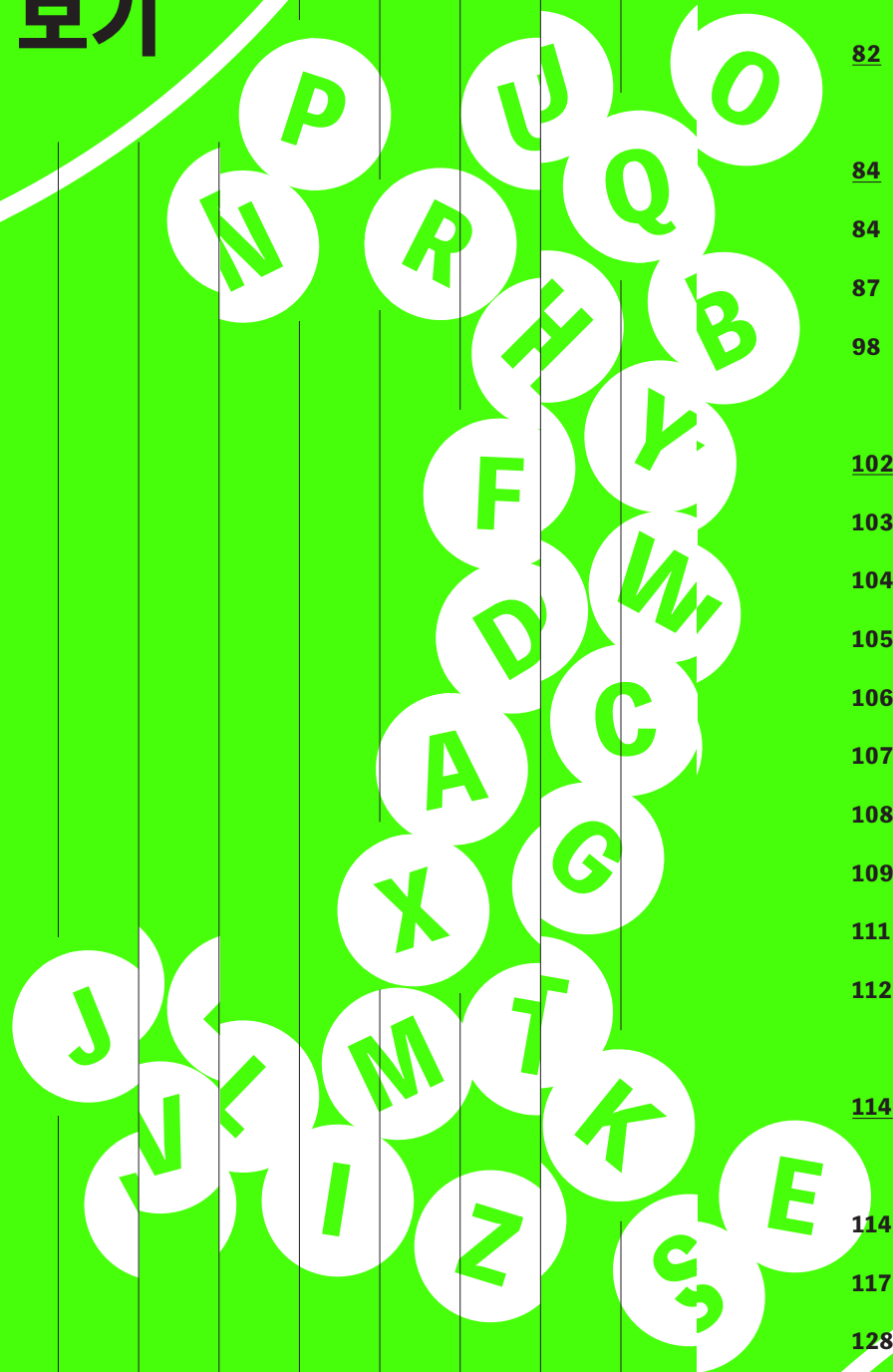
서교예술실험센터는 서울문화재단이 운영하는 마포구 내 창작공간으로서, 서교가 독자적으로 운영되기보다는 지역, 문화예술 및 청년정책과의 상호적인 관계 안에서 운영되고 있다고 볼 수 있다. 서울문화재단 내부 및 외부의 거버넌스 사례 조사를 통해서 각 거버넌스 및 주체들의 출현배경, 운영목적, 운영방식을 파악하고 서교예술실험센터의 대내외 이슈와 비교 분석하고자 했다. 조사를 통해 서교예술실험센터 공동운영단 모델을 시작으로 하여, 민관거버넌스는 시대적, 사회적 상황에 맞게 변화를 거듭하고 있음을 볼 수 있었다. 구분해 언급해보자면, ‘예술청’과 ‘삼일로창고극장’의 경우 공간운영을 중심으로 기획단에서 운영단, 워킹그룹 등의 이름으로 참여단위를 세분화하여 조직하고, 창작자(기획자, 창작자, 활동가, 연구자 등)의 역량에 맞게 프로그램을 기획 운영하는 형태를 보인다. 공간을 운영하지 않는 민관거버넌스의 경우 자문 활동을 넘어 과정을 설계, 연구하는 단위로 참여하고 있다.

2013년 ‘청년(정책)네트워크’ 1기 발족, 2016년 ‘서울예술인플랜’ 시행 등 문화예술정책의 변화에 따라 당사자 중심의 참여기구가 구성되기 시작했다. 청년 거버넌스의 경우는 지역구마다 시작했던 시기와 방식이 달랐다. 특히 지역구 마다 참여자들의 이해, 관심, 참여도의 편차가 크게 나타난다. 이는 민관거버넌스의 참여자뿐만 아니라 지역 내의 관심도와도 연결되어 있다. 서대문구의 경우 지역에서 지향하는 방식의 차이가 있으며, 금천구는 네트워크 형성이 잘 이루어지지 않는 부분을 파악할 수 있었다.

문화예술 카테고리과 청년 카테고리가 동시에 존재하는 서교예술실험센터의 경우, 공간을 기반으로 한 실험성 있는 프로젝트를 지속적으로 진행하면서 문화예술거버넌스를 전달하는 매개자의 역할을 수행해왔다. 그럼에도 거버넌스는 좁은 단위의 청년, 창작자를 중심으로 이뤄지고 있으며, 때로는 민관거버넌스의 형태보다는 프로그래머, 기획자, 코디네이터와 같이, 서울문화재단 내의 직원이나 용역의 형태로 보이기도 한다. 이를 위해서는 민관거버넌스에 대한 한층 더 친절한 설명이 필요하지 않을까라는 생각을 해본다. 거버넌스의 구조에 대해 행정언어를 최소화하여 대상층에 맞는 언어로 전달하는 것이 중요하다.



# III. 안으로 보기



82

1. 조사 개요

84

2. 서교예술실험센터 사업 10년

84

1) 2009-2012년

87

2) 2013-2019년

98

3) 소결

102

3. 서교예술실험센터 공동운영단 8년

103

1) 공동운영단 1기 (2013년)

104

2) 공동운영단 2기 (2014년)

105

3) 공동운영단 3기 (2015년)

106

4) 공동운영단 4기 (2016년)

107

5) 공동운영단 5기 (2017년)

108

6) 공동운영단 6기 (2018년)

109

7) 공동운영단 7기 (2019년)

111

8) 공동운영단 8기 (2020년)

112

9) 소결

114

4. 서교예술실험센터 공동운영단  
서교 멤버스 테이블

114

1) 조사 개요

117

2) 내용분석

128

3) 소결

A

J

## 1. 조사 개요

3장에서는 서교예술실험센터가 10년 동안 운영한 사업과 8년간 운영된 공동운영단의 흐름을 중심으로 서교예술실험센터가 그동안 홍대앞에서 같은 시기를 살아가는 예술 생산자와 향유자, 그리고 지역의 사람들과 어떠한 방식으로 만나 왔는지를 살피고자 한다. 조사 자료로는 서교예술실험센터의 내부 결과보고서와 ‘애뉴얼 리포트’를 참조하였으며, 조사는 2009년부터 2019년까지 기획 사업과 협력 사업, 대관 사업 등을 모두 총괄하고 공동운영단의 흐름을 읽으려는 목적을 가지고 진행되었다. 그러나 부분적으로 기록되지 않았거나 정리되지 않은 자료들이 있는 관계로, 채워지지 않았거나 본 조사에 포함되지 않은 사업들이 있을 수 있음을 미리 밝힌다.

먼저 ‘서교예술실험센터 사업 10년’은 그동안 진행된 사업을 집대성한다. 서교예술실험센터의 운영 모델을 중심으로 살핀다면 서교예술실험센터의 10년은 크게 두 부분으로 나눌 수 있다. 첫 번째로는 공동운영단 시스템 도입 이전 시기(2009-2012)이고, 두 번째로는 공동운영단 시스템 도입 이후 시기(2013-2019)이다. 후자는 운영한 사업의 성격에 따라 세분할 수 있을 것이라는 가정을 하고 사업을 정리하였다. 기획 사업과 대관 사업을 나누어 조사하였고, 전시를 하고 싶어 하는 뮤지션, 퍼포먼스 연극을 하고 싶은 시각 예술가 등 장르에 주로 사용되는 발표 형식을 가로지르는 활동들이 가능한 서교예술실험센터의 특수성을 살려 장르별로 구분하는 대신 발표 형식에 따라 구분하였다. 이후 ‘공동운영단 8년’에서는 남아 있는 자료를 중심으로

공동운영단 각 기수의 주요 이슈를 살피고 전체적인 흐름을 그려 보려 한다. 공동운영단 체제의 변화가 드러날 수 있도록 공동운영단 명단, 활동 내용, 직무수행비, 회의 결과로 분류하여 검토하였다.

그러나 이러한 흐름은 자료를 통해서만 살핀 것이기 때문에 당시 참여한 공동운영단 주체 당사자들의 의견과는 다른 부분이 있을 수 있다는 것을 인정하고, 3. 서교 멤버스 테이블을 통하여 당사자들의 이야기를 수렴하여 공동운영단 체제와 사업을 되짚어 보려 한다.

## 2. 서교예술실험센터 사업 10년

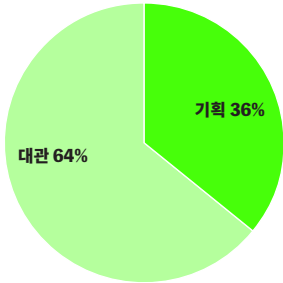
### 1) 2009-2012년

2009년부터 2012년까지  
서교예술실험센터의 프로그램은

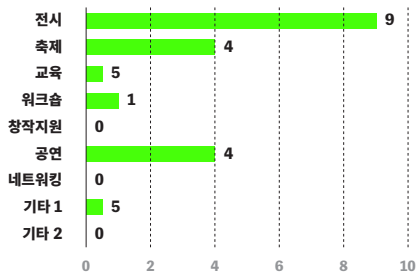
크게 기획 사업, 대관 사업, 지원 사업으로 구분할 수 있고, 2009년에 25건, 2010년에 56건, 2011년에는 27건, 2012년에는 78건의 사업이 진행되었다. 이 시기 서교예술실험센터는 확실히 로컬 커뮤니티와의 소통을 중요하게 여겼음을 확인할 수 있는데, 특히 지역 기반 문화예술축제와의 협업<sup>26)</sup>, ‘홍대앞’이라는 지역적 특성을 사업의 전면에 내세운 <홍벨트 페스티벌>(2009), <홍대앞 다시 보다>(2009-2010)’, <홍대 지역 발전을 위한 월례 간담회>(2010) 등의 사업을 통해 그러한 의지를 확인할 수 있다. 2011년에는 특히 사업 건수가 적었던 것으로 확인된다.

26) 서울프린지페스티벌, 한국실험예술제, 서울국제뉴미디어페스티벌, 서울와우북페스티벌 등을 들 수 있다.

(1) 2009년

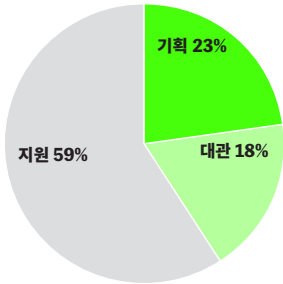


서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

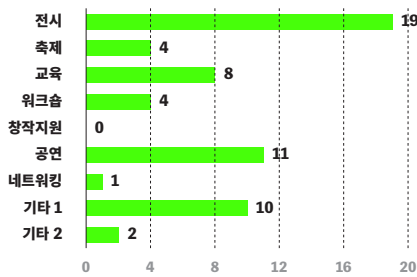


서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

(2) 2010년

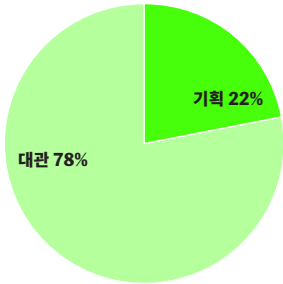


서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

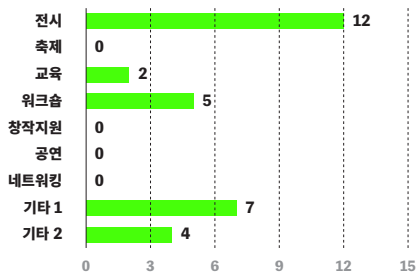


서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

(3) 2011년

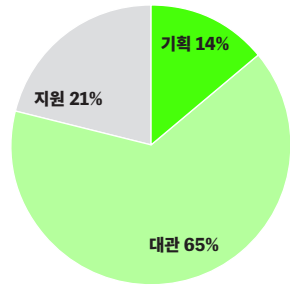


서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

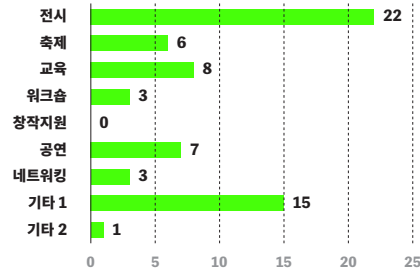


서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

(4) 2012년



서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

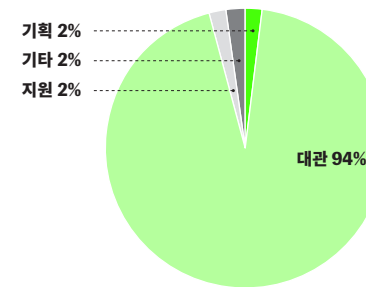


서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

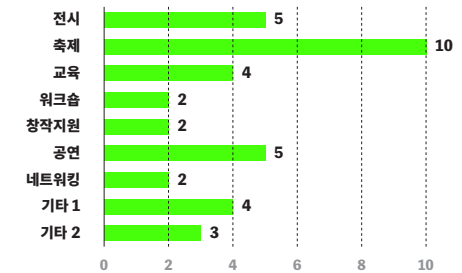
2012년에는 대관 사업이 정기 대관과 수시 대관으로 분류되어 신청을 받은 후 대관을 실행하는 방식으로 사업이 전환되었으며, 이에 따라 전년도에 비해 대관 사업 건수가 크게 늘어났다. 기존 지역 기반 축제들은 2012년에도 서교예술실험센터와 활발히 교류하며 진행되었으며, 홍대지역 문화자원 지원사업을 통해 6팀이 선발되어 서교예술실험센터에서 작업 결과를 발표하였다. 시민 대상 프로그램인 <서교동 하늘 공작소>, <우쿨렐레 데이트>, <텐트올데이, 올나잇> 등이 개최되었다. NArT 연계 신진 작가 지원사업인 <끓는 상상: 99도씨 아티스트> 사업은 시각예술에 특화된 사업으로 신진 작가 5인(윤희경, 김수연, 강정석, 조혜진, 노은주)이 인큐베이팅 과정을 거쳐 서교예술실험센터에서 그룹전을 개최하였다.

2) 2013-2019년

(1) 2013년



서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

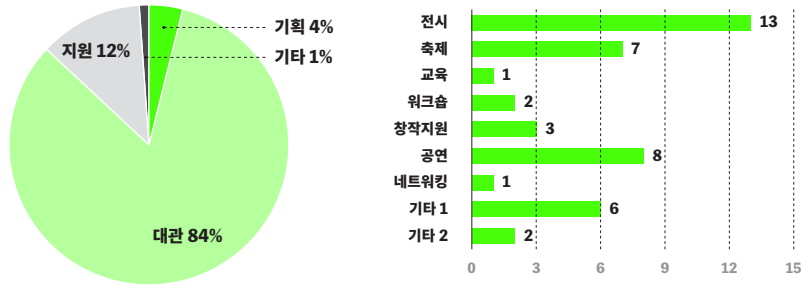


서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

2013년부터 공동운영단 체제가 도입되면서, 사업은 크게 기획 사업, 대관 사업, 지원 사업, 외부 연계 사업 등으로 분류할 수 있게 되었고, 기획 사업은 공동운영단이 직접 기획 및 운영하는 사업으로 각 기수의 관점이 엮이는데 콘텐츠로 이해되어야 한다. 특히 2013년에는 서교예술실험센터의 시그니처 사업인 <소액多컴> 사업이 시작된 해로, 이때에는 50만 원 규모의 지원금을 제공하는 공모를 1년에 세 차례 진행하였다.

그 외에는 <홍대앞 문화예술맵핑 프로젝트>, <서교변신완료>, <서교의 뜰>, <정마담의 살롱 드 서교>, <홍대앞 일상을 바꾸는 10분 토크> 등의 프로그램이 진행되었다. 이후 ‘소액多컴’은 2020년 현재까지도 사업명을 그대로 사용하는 사업이지만 다른 사업들은 조금씩 그 양상을 달리 하며 시의성을 띠고 조금씩 변형되며 지속되고 있다. NArT 연계 사업이었던 <끓는 상상: 99도씨 아티스트>는 서울문화재단 유망예술지원사업으로 이름을 바꾸어 5인(구민정, 오희원, 이미래, 이주리, 이화평)을 선발하였고 역시 서교예술실험센터에서 쇼케이스 전시를 개최한 뒤 2014년 1월부터 3월 사이에 개인전을 개최하는 것으로 달라졌다.

(2) 2014년

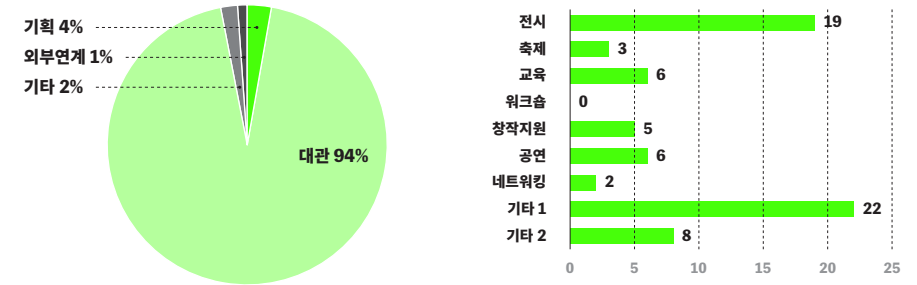


서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

2014년에는 <소액多컴>, <맵핑프로젝트-노란책프로젝트>, <홍대앞 문화연구사업>, <홍대앞 문화예술생태계 활성화를 위한 정책과제 연구>, <공간지원사업-쉐어프로젝트 빈방> 등이 공동운영단의 기획사업으로 진행되었다. <소액多컴>의 경우 1년 동안 3회의 공모를 걸쳐 회차 별로 10건 내외를 지원하였고, 지원금 규모는 각각 50만 원, 45만 원, 55만 원으로 상이하였다. <유망예술지원사업>은 2014년에도 서교예술실험센터와 밀접하게 연계되어 진행되었다. 총 5인(최수진, 이은새, 전현선, 박지인, 김은진)의 신진작가가 지원 대상이었다. 공간지원사업에 대해서는 자료가 부재한 상태다.

(3) 2015년

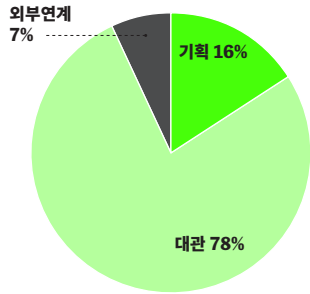


서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

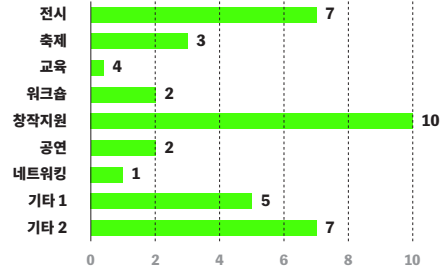
서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

2015년에도 <소액多컴>과 홍대앞이라는 지리적 범위에 한정된 문화연구 네트워크가 2014년 사업을 이어받아 진행되었다. <서브컬처 지원사업>과 <라운드테이블> 사업은 2015년에 신설된 사업으로, 전자는 문화예술 축제의 성격을 가지고 있었고, ‘라운드테이블 <젊은 예술가들의 모든 만남>’은 홍대앞 문화예술 이슈 및 주요 사업 과제를 발굴한다는 목적 하에 현장 예술가의 의견을 수렴하는 자리를 마련하고자 했다. <소액多컴>은 연 9회 공모를 진행하였으며 건당 50만 원, 총 45건이 선정되었다. <유망예술지원사업>은 총 4인(김지영, 김혜원, 문경의, 윤소린)이 선발되어 서교예술실험센터에서 단체전을 개최하고 이후 각자 개인전을 개최하였다. 2015년 말 진행된 <예술가 재교육사업-아고라>는 12회에 걸쳐 진행된 프로그램으로, 이후 예술가 교육 사업으로 정착한다.

(4) 2016년



서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

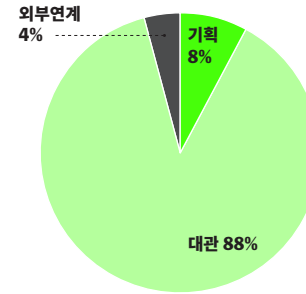


서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

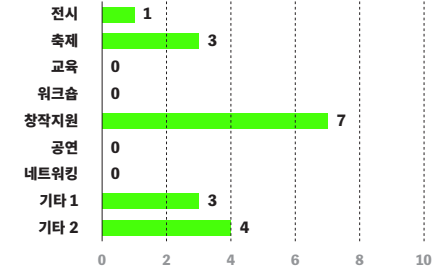
2016년 <소액多컴>은 지원금액을 100만 원으로 인상하고 연중 3회 공모를 실시하여 총 21건을 지원하였다. 2014년 ‘빈방’의 후속 사업으로 추측되는 공간지원사업 <쉐어 프로젝트: 실험실>은 서교예술실험센터의 공간을 공유하고 일시적으로 작업실을 내어 주는 사업이다. 연간 2회 공모를 실시하여 총 55명의 예술가가 참여하였다.

2016년 신설된 사업인 <미원창고>는 그동안 시각예술 장르에 치중되어 있던 서교예술실험센터에서 실행되는 최초의 음악 장르 사업으로, 연중 2회 공모를 실시하여 총 14팀의 아티스트를 지원하였다. 한편 공동운영단 시스템 도입 초기 홍대앞 문화예술생태계를 위했던 사업들은 2016년 홍대 앞 공간협력사업 <같이, 가치>로 양상이 바뀐다. 홍대 인근의 문화예술 공간을 발굴하고 이들 사이의 네트워크를 구축하는 사업이었다. 2015년 서브컬처에 관련했던 사업은 2016년 <덕질로 먹고살기>라는 사업으로 변모한다. 교육 사업인 <아고라>는 기존 사업처럼 시각예술 장르에 특화된 사업이었다. <유망예술지원사업>에는 총 6인(김문정, 김희영, 박경중, 안유리, 임소담, 최민경)이 선정되어 단체전과 개인전을 각각 개최하였다.

(5) 2017년



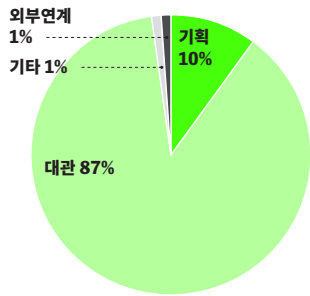
서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)



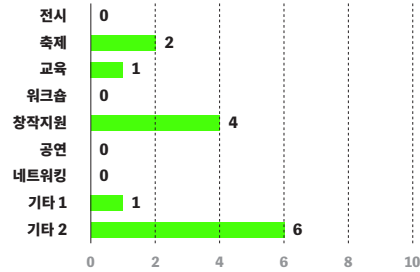
서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

2017년에는 <소액多컴>, <같이, 가치>, <쉐어 프로젝트: 실험실>, <아고라>, <미원창고> 등의 사업이 전년과 연계되어 진행되고 <끝난 전시 다시 보기: A/S(After Show)>가 신규 개설되었다. <소액多컴>은 연중 2회 운영하여 총 27건을 지원하였다. <쉐어 프로젝트: 실험실>은 연중 2회 공모를 실시하여 총 32건을 지원하였다. <미원창고>는 1회 공모 실시하여 8건을 지원하였다. <아고라>의 경우 시각예술 장르에 특화되어 운영되었던 기존 방향에서 전 장르로 대상을 확대하여 예술가 모임 지원, 글쓰기 강좌를 진행하였다. <같이, 가치>의 경우 6개소를 선정하여 ‘홍대앞’이라는 문화적 공간의 네트워크를 구축하고자 하였다. 신규 사업 <끝난 전시 다시 보기: A/S>의 경우 90년대부터 2000년대까지 총 350여종의 전시 기록물(도록, 리플릿, 포스터 등)을 전시하여 지나간 전시를 돌아보는 아카이브 프로젝트였다. 꾸준히 서교예술실험센터에서 진행되었던 유망예술지원사업은 이 시기 서교예술실험센터에서 다른 장소로 옮겨 나간다.

(6) 2018년



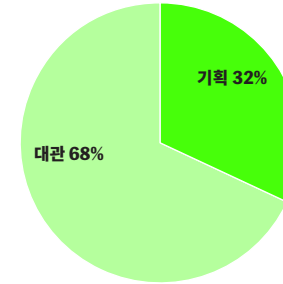
서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)



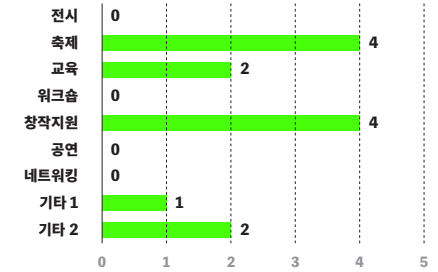
서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

2018년에는 <소액多کم>, <같이, 가치>, <쉐어 프로젝트: 실험실>, <아고라>, <미원창고>, <A/S> 사업이 전년에서 연계되어 진행되었고, <코인 영화방>, <서교뒷방> 사업이 신규 개설되었다. <소액多کم>은 연중 2회 운영하여 총 14건을 지원하였고, <쉐어 프로젝트: 실험실>은 21건을 지원하였다. <같이, 가치>는 포럼, 페스티벌, 라운드테이블 등으로 구성되어 네 개 공간의 네트워킹이 실행되었고, <아고라>는 ‘매미의 문장’이라는 부제를 달고 6팀(8명)의 연구자 모임을 지원하였다. <미원창고>는 6건을 선정하여 음원 재생, 영상 제작, 기획 공연 등으로 지원하였다. <A/S>는 67건의 지난 전시를 모집하여 예년과 같이 서문을 전시하였다. 신규 사업인 <코인 영화방>은 총 5건의 영화를 상영하면서, 아트 인포 활성화를 위한 새로운 파일럿 프로그램이되었다. <서교뒷방>은 여러 외부 인사를 섭외하여 팟캐스트를 통해 서교예술실험센터의 소식을 유연하면서도 밀도 높게 전달하고자 했다.

(7) 2019년



서교예술실험센터 사업 구분 (단위:백분율)

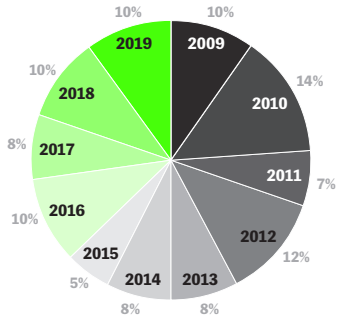


서교예술실험센터 사업 형식 (단위:횟수)

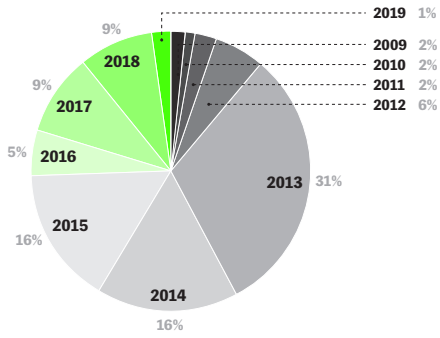
2019년에는 <소액多کم>, <쉐어 프로젝트: 실험실>, <같이, 가치>, <아고라> 등의 사업이 예년과 연계되어 진행되었으며, 음악 장르에 관련하여 <서울라이브>, <서교레코즈> 사업이 신설되었다. 이 시기 예년과 연계되어 진행되는 사업은 적어도 4-5년 가량 서교예술실험센터에서 연달아 개최되면서 서교예술실험센터의 시그니처 사업으로 자리를 잡았다고 할 수 있다. <소액多کم>은 연중 2회 공모 실시하여 11건을 지원하였고, <쉐어 프로젝트: 실험실>은 연중 2회 공모 실시하여 총 8건 지원하였다. <같이, 가치>는 4개 공간을 선정하여 네트워킹과 페스티벌을 개최하였고 <아고라>는 ‘매미의 공간’이라는 부제를 달고 시각예술 분야에 집중하여 특정 의제를 다루려는 연구자 4인을 지원하였다. <서울라이브>와 <서교레코즈>는 음악 장르 특화 사업으로 총 72건을 지원하며 음악 청취존, 공연, 전시 등을 통해 인디 음악 활성화를 유도하였다.

## 서교예술실험센터 사업 구분별

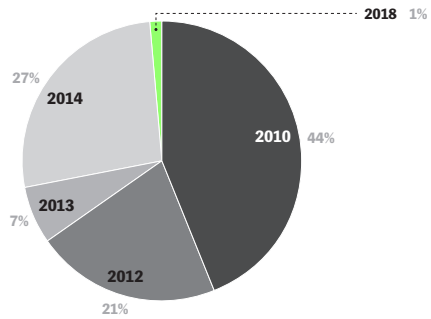
### 기획



### 대관

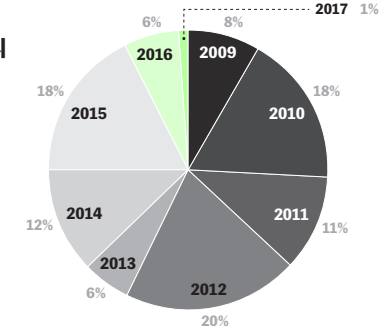


### 지원

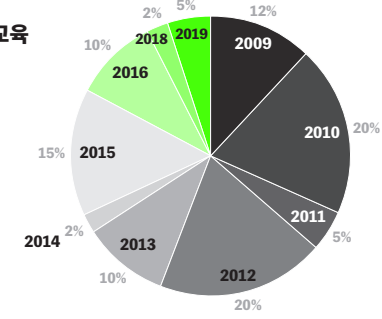


## 서교예술실험센터 사업 형식별

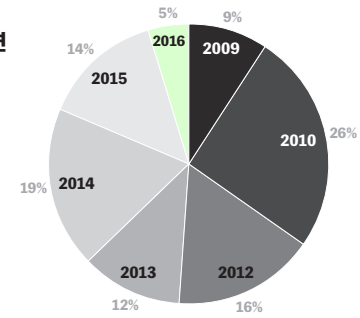
### 전시



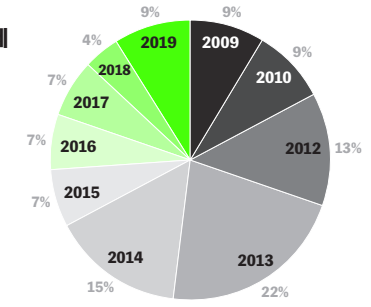
### 교육



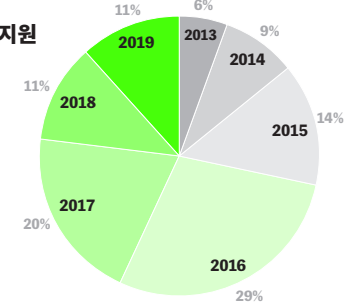
### 공연



### 축제



### 창작지원



### 네트워킹

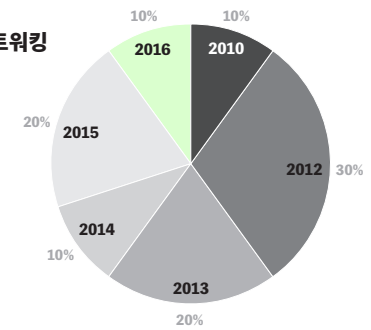




표1. 서교예술실험센터 사업 구분별 총괄표

(단위 : 건)

구분		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
기획	개관전	1										
	기획		7	6		7	7	5	8	7	9	9
	자체기획	5			3							
	공동기획	3	6									
	협력기획				8							
	+	9	13	6	11	7	7	5	9	7	9	9
대관	기획대관	4			15	19	15		18	7	4	6
	대관	12	10	21								
	정기대관				18	12	3	19	7			
	수시대관				18				20			
	수시대관 (지하)					2	42			1	14	10
	수시대관 (세미나실)					241	123	22		74	57	3
	수시대관 (예술다방)						56					
	+	16	10	21	51	272	143	139	45	82	75	19
지원	지원		29									
	공간후원		4		1	5	20				1	
	창작지원				7							
	실행지원				8			1			1	
	+	-	33	-	16	5	20	-	-	-	1	-
외부연계	기업연계						1				1	
	서울문화재단 예술지원 사업					1			4	4		
기타	+	-	-	-	-	1	1	4	4	1	-	
	+	-	-	-	-	5	-	3	-	-	-	-
프로젝트 총계		25	56	27	78	289	171	148	58	93	86	28

표2. 서교예술실험센터 사업 형식별 총괄표

(단위 : 건)

구분		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
전시	+	9	19	12	22	6	13	19	7	1	-	-
축제	+	4	4		6	10	7	3	3	3	2	4
교육	+	5	8	2	8	4	1	6	4	-	1	2
워크숍	+	1	4	5	3	2	2	-	2	-	-	-
창작지원	+	-	-	-	-	2	3	5	10	7	4	4
공연	+	4	11	-	7	5	8	6	2	-	-	-
네트워킹	+	-	1	-	3	2	1	2	1	-	-	-
기타1	기타(프로젝트)	2	3	1								
	기타(투어)	1	3									
	상영회	1	1	1		1			1			
	영화제				1							
	기타(간담회)		1			1						
	기타(낭독/낭송회)		1		1							
	기타(발대식)		1					1				
	기타(설명회/토론회)			1		1		4	3	2		
	세미나			4	7		1	2				
	포럼	1			6		1	12				
	출판					1	2	1	1	1	1	1
	연구						2	2				
	+	5	10	7	15	4	6	22	5	3	1	1
기타2	기타(인큐베이팅)			1								
	기타(토크)			1				1			1	
	기타			1		2	1	4	1	3	3	2
	연습		1	1	1	1						
	기타(회의)		1				1	3	6	1	2	
	+	0	2	4	1	3	2	8	7	4	6	2
	프로젝트 총계	28	59	30	65	38	43	71	41	18	14	13

3) 소결

서교예술실험센터 공동운영단이 운영한 사업 흐름도를 한 번에 보면 다음과 같다.

사업명	1기 2013	2기 2014	3기 2015	4기 2016	5기 2017	6기 2018	7기 2019	8기 2020
작은예술지원사업 <소액다کم>								
에뉴얼리포트								
홍대앞 맵핑프로젝트								
토요 정기 버스킹 <서교의 뜰>								
오픈 아트 토크 <정마담의 살롱드서교>								
오픈 강좌 <홍대앞 일상을 바꾸는 10분>								
홍대앞 문화연구 사업								운영 모델 개발 연구
공간지원 사업 <쉐어 프로젝트>		빈방		실험실	실험실	실험실	실험실	
서브컬처 지원 사업								
라운드테이블 <젊은 예술가의 모든 만남>								

사업명	1기 2013	2기 2014	3기 2015	4기 2016	5기 2017	6기 2018	7기 2019	8기 2020
홍대앞 공간협력사업 <같이, 가치>								
미발표 음원지원사업 <미원창고>								
예술가 교육프로그램 <아고라>								
<끝난 전시 다시보기: A/S>								
미디어 소통사업 <서교뒷방>								
소규모 단편영화 상영관 <코인영화방>								
인디음악 생태계 활성화 <서교레코즈>								
융합예술교육 <기술이 매체가 될 때>								
<ARS: 탈연극>								

표3. 공동운영단 기획 사업 흐름도

간략하게 서교예술실험센터 사업 10년을 둘러본 바, 크고 작은 변화 속에서도 매 기수 빠짐없이 진행된 사업은 <소액다کم>이 유일하다. 다음으로 가장 많이 실행된 사업은 공간지원 사업인 <쉐어 프로젝트>인데, 2020년에는 코로나 상황으로 공간을 오픈할 수 없어 진행되지 않았다. <소액다کم>과 <쉐어 프로젝트>는 2021년 과정지향형 사업으로 개편을 앞두고 있다. 공동운영단

초기 <홍대앞 맵핑 프로젝트>의 후속 사업으로 생각해 볼 수 있는 <같이, 가치>의 경우 2016년 이후 계속해 운영되었으나, 2020년에는 운영 모델 개발 연구를 실시하며 다양한 라운드테이블의 형태로 흡수되어 진행되었다. 예술가 교육 프로그램 <아고라> 또한 꾸준히 진행되었는데, 시각예술 장르에서 시작해 범 장르 지원 사업으로 확장되고 있는 가운데 글쓰기를 중심으로 진행되었다는 점에서 특기할 만하다. <미원창고>, <서울라이브>, <서교레코즈>는 음악 장르 특화 사업으로 시각예술 장르에 치중된 것으로 고려되었던 서교예술실험센터의 장르 포용력을 확대하고 있으며, 레지던시형 사업인 <ARS: 탈연극>의 경우 2020년 처음으로 운영되었으며 참여자 워크숍 중심의 포맷이 2021년 개편될 <소액多کم>과 <쉐어 프로젝트>에 담길 예정이다. 그 외에 운영된 사업으로는 <서브컬처 지원사업>, 토크와 테이블을 중심으로 하는 <정마담의 살롱드서교>, <젊은 예술가의 모든 만남>, 오픈 강좌 프로그램 <홍대앞 일상을 바꾸는 10분> 등이 있었다. 융합 예술 교육 프로그램인 <기술이 매체가 될 때>, 소규모 단편영화 상영관 <코인영화방>, 미디어 소통 사업 <서교뒷방> 등이 있었다. 연구 사업의 경우 <홍대앞 문화 연구 사업>과 본 연구 등 그때그때 필요한 과제를 연구하였으나, 홍대앞이라는 지역성과 민관 거버넌스 시스템과 서교 공동운영단 고유의 담론 발굴을 위해서는 향후 지속적인 관심이 요구되는 사업이다.

서교예술실험센터에서 그동안 진행된 수많은 사업은 크게 기획 사업, 대관 사업, 지원 사업으로 나눌 수 있다. 그중 연도 별로 가장 고르게 분포된, 즉 연마다 거의 비슷한 횟수로 진행된 사업은 기획 사업이고, 가장 많이 진행된 사업은 대관 사업이다. 대관 사업에는 수시 대관이 가장 많았고 기획 대관과 정기 대관은 그 수가 수시 대관에 비해 다소 적은 것이 특징이다. 그러나 대관 관련 사업의 이름과 사업 진행 방식이 자주 변경되어 조사 과정에서 쉽게 분류할 수 없는 어려움이 있었다. 향후 채워나가야 할 부분이다. 특정 프로젝트나 민간단체를 서포트하는 지원 사업에는 공간 후원, 창작 지원, 실행 지원 등이 포함되며 2015년 이후로는 거의 진행되고 있지 않다. 그 외에 올림푸스나

하나투어 같은 기업과 연계한 사업들이 2건 있었고, 유망예술지원사업(시각예술 분야)이 2016년과 2017년에 각각 4건씩 진행되었다. 기획 사업, 대관 사업, 지원 사업을 모두 포함한 총 사업 횟수가 가장 많은 해는 2013년(총 289건)이었고, 그 뒤를 2014년(총 171건)과 2015년(총 148건)이 뒤따랐다.

그렇다면 서교예술실험센터는 어떤 장르를 위한 공간일까? 이를 위하여 기존 사업을 장르별로 구분하려 시도했으나, 다양한 형태의 사업을 수용하는 서교예술실험센터의 특성상 장르 기준 구분에서 유의미한 데이터를 추출하기가 쉽지 않았다. 가령, 평소 음악 작업을 하는 예술가가 서교예술실험센터에서는 전시로 작업을 최종 발표하고, 시각 예술가와 프로그래머가 함께 운영하는 워크숍 등, 장르를 가로지르는 활동들이 존재했기 때문이었다. 따라서 사업의 최종 발표 형태에 따라 전시, 축제, 교육, 워크숍, 창작지원, 공연, 네트워킹, 기타로 구분하여 조사하였다. 그 결과 가장 많았던 발표 형태는 전시(총 108건)였고, 그 뒤를 축제(총 46건), 공연(총 43건), 교육(총 41건), 창작지원(총 35건), 워크숍(총 19건)이 뒤따랐고, 네트워킹(총 10건)이 가장 적었다. 기타는 경우에 따라 기타1과 기타2 두 가지로 다시 구분하였는데, 기타1에는 프로젝트(총 6건), 투어(총 4건), 상영회(총 5회), 영화제(총 1회), 간담회(총 2회), 낭독/낭송회(총 2회), 발대식(총 2회), 설명회/토론회(총 11회), 세미나(총 14회), 포럼(총 20회), 출판(총 8회), 연구(총 4회) 형태의 사업이 포함되었고 총 79건이 진행되었다. 기타2에는 주로 단발성 모임, 사적 모임, 단순 모임을 분류하였고 구체적으로는 인큐베이팅(총 1회), 토크(총 3회), 연습(총 4회), 회의(총 14회) 기타(발표 형태 알 수 없음, 총 17회)가 있었고 총 39건 진행되었다.

### 3. 서교예술실험센터 공동운영단 8년

이 절에서는 3장 ‘안으로 보기’의 서두에서 밝힌 것과 같이 공동운영단 8년의 흐름을 남아 있는 서류와 기록 자료를 통하여 살핀다. 자료가 부재한 부분이 있어 중간 중간 공백이 존재하거나 다루어지지 않았던 이슈들이 존재한다. 관점의 차이가 존재할 수 있는 부분도 있다. 다음 장에서 진행된 서교 멤버스 테이블을 통하여 보완하려 했으나, 분명히 향후 채워져 나가야 하는 부분이다. 공동운영단 탄생 과정은 아래와 같다.

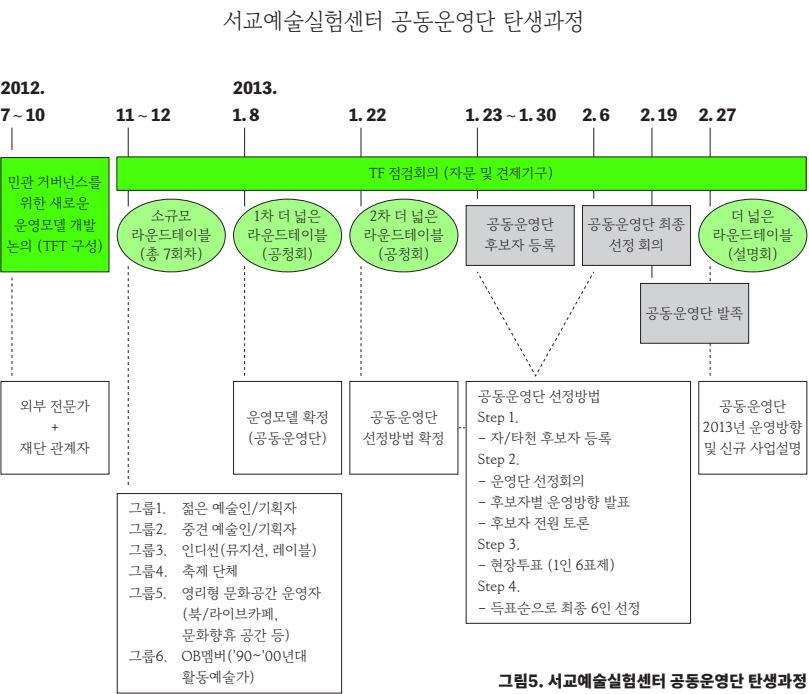


그림5. 서교예술실험센터 공동운영단 탄생과정

### 1) 공동운영단 1기 (2013년)

2013년은 공동운영단 시스템이 처음 도입된 해로, 이 시스템은 2012년 <서울문화재단 창작공간 커뮤니티 전략 TF><sup>27)</sup> 운영 추진 등을 통하여 예술생태계 참여구조 개발을 위해 전략적으로 구상되었다. 공동운영단 1기는 “서교예술실험센터가 지역 문화예술 생태계와의 관계성이 미약하다고 판단하였고 모든 사업 프로그램의 방향성을 관계성 강화에 초점”<sup>28)</sup>을 두고 각 기획 사업을 설계하고자 하였다. 특히 2013년 9월에는 서교예술실험센터가 폐관 위기를 겪게 되며 2013년 10월에서 12월 정도까지는 공동운영단 활동이 이 위기를

극복하는 데에 집중되었으나, 네트워크의 기반이 될 홍대앞 문화예술 지도를 발간하고 서교예술실험센터의 시그니처 사업인 소액다킴을 운영하는 등 2020년 현재 서교예술실험센터와 공동운영단이 나아가야 할 길을 닦았다고 생각해 볼 수 있다.

항목	내용
공동 운영단	김동희, 김혜연, 이석호, 이성재, 이정화, 정문식
정기 회의	주 1회 의무 회의. 공동 안전 논의 및 개별 전담 사업 진행경과 공유
수시 회의	전담사업의 실질적인 수행을 위한 회의로 연중 수시 개최
활동 대가	<공동운영단>의 정기/수시회의는 단순 자문성격이 아닌 실질적인 사업수행을 전제함에 따라, 원활한 사업 수행을 위해 직무수행비 지급 (월 50만 원)
회의 추진	정기회의 43회, 수시회의 38회, 총 81회 운영

27) <서교예술실험센터 커뮤니티 전략 TF>는 홍대문화예술생태계의 소통 과정 디자인, 서교예술실험센터 운영 모델을 위한 최소한의 원리 제시(보드멤버제, 멘토링, 더넓은라운드테이블 등 보드멤버 구성 및 실험적인 운영 원리 도출)를 목표로 삼았다. 전략 TF 구성원으로는 김영등(일상예술창작센터 대표), 안연정(문화로놀이장 대표), 오성화(서울프린지네트워크 대표), 이광준(바람부는연구소 소장), 이원재(문화연대, 서울문화재단 창작공간 커뮤니티 TF), 서울문화재단(김영호 창작공간본부장, 배소현 서교예술실험센터 매니저)이 있었으며, 1년간의 준비 기간을 거쳐 2013년 공동운영단 시스템을 도입하였다. 『서교예술실험센터 커뮤니티 전략 TF 결과보고서』, p. 33 참고.

28) 정문식, <서교예술실험센터 거버넌스 운영을 넘어 더 넓은 홍대앞 거버넌스를 위하여>, 2020.

2) 공동운영단 2기 (2014년)

2014년 공동운영단 2기는 1기에서 연임한 공동운영단 3인과 신규 공동운영단 3인으로 구성되었다. 2년 차 공동운영단은 1기의 사업의 연속성을 유지하면서, ‘빈방 프로젝트’를 만드는 등 비록 한정적인 자원일지라도 필요한 예술가가 활용할 수 있는 방안을 마련하고자 했다. 하지만 2013년 연말까지 이어진 폐관 위기로부터 자유로울 수 없었기 때문에, 여전히 지역 문화예술계와의 관계 강화에 초점을 두고 서교의 사업을 공동으로 운영하였다. 특히 ‘홍대앞 문화연구 네트워크’, ‘홍대앞 문화예술 협의체 구성(홍대앞에서 시작해서

우주로 뻗어나갈 문화예술 사회적 협동조합)’ 참여를 예로 들 수 있다. 이 과정에서 단발성, 이벤트성 사업은 지양하고 단위 사업의 방향을 명확히 설정하고자 하였다. 여러 성과에도 불구하고 2014년 역시 몇 가지 위기 상황이 존재했다. 첫째로 4월에 공동운영단 설계에서부터 함께 참여한 서교예술실험센터 매니저가 급하게 교체된 일이 있었고(발령: 배소현 매니저, 부임: 조예인 매니저, 2014.04.25.), 둘째로는 2014년 말 공동운영단의 활동비 예산 항목이 다른 항목으로 편입되어 사라지면서 아직은 불안정한 측면이 있었던 공동운영단 체제에 부적절한 조치라는 공동운영단 내부의 평가가 있었다. 공동운영단 활동비 예산 항목은 후에 2017년부터 다시 명시되기 시작하였다. 홍대앞 관련한 여러 주제를 공동으로 연구하는 '홍대앞 문화연구 네트워크'는 2014년 <홍대앞 문화예술 생태계 활성화를 위한 정책연구 과제>, 2015년 <홍대앞 공간의 주요 쟁점과 대응 방안> 등을 발표하였고 이후에는 서교와의 직접적 관계없이 한동안 자발적으로 비정기적 모임으로 이어졌다.

항목	내용
공동 운영단	김솔지, 김혜연, 박준영, 양윤희, 이성재, 정문식
정기 회의	주 1회 의무 회의. 공동 안전 논의 및 개별 전담 사업 진행경과 공유
수시 회의	전담사업의 실질적인 수행을 위한 회의로 연중 수시 개최
활동 대가	<공동운영단>의 정기/수시회의는 단순 자문성격이 아닌 실질적인 사업수행을 전제함에 따라, 원활한 사업 수행을 위해 직무수행비 지급 (월 50만원, 재단 회의수당 지급 기준에 근거하여 지급)
회의 추진	정기회의 48회, 수시회의 26회, 총 74회 운영

3) 공동운영단 3기 (2015년)

2015년 공동운영단 3기는 2기에서 연임한 공동운영단 1인과 신규 공동운영단 5인으로 구성되었다. 2015년 5월 말에는 메르스 사태가 있었고, 메르스 위기가 진압될 5월 즈음에는 서울문화재단 조직 개편으로 센터 매니저가 1년 3개월 만에 다시 부임되어 교체되었다(발령: 조예인 매니저, 부임: 이정훈 매니저). 또한 서교예술실험센터에 시각예술 단일 장르 지원 기능을 부여하였는데, 이와 같은 일방적 인사이동, 조직 개편 결정은 3기 공동운영단의 운영/활동 방향과 상이하여 혼란을 가중한다는 주장이 있었다. 월에 총 4회 이상 활동을 해야 했는데, 2회는 정기/기획 회의였으며 2회는 행사 진행으로 구성되었다.

항목	내용
공동 운영단	도호연, 류승완, 박선옥, 양윤희, 이종민, 현소영
정기 회의	주 1회 의무 회의. 공동 안전 논의 및 개별 전담 사업 진행경과 공유
수시 회의	전담사업의 실질적인 수행을 위한 회의로 연중 수시 개최
활동 대가	<공동운영단>의 정기/수시회의는 단순 자문성격이 아닌 실질적인 사업수행을 전제함에 따라, 원활한 사업 수행을 위해 직무수행비 지급 (월 50만원, 재단 회의수당 지급 기준에 근거하여 지급)
회의 추진	정기회의 48회, 수시회의 26회, 총 74회 운영

4) 공동운영단 4기 (2016년)

2016년 공동운영단 4기는 3기에서 연임한 2인과 신규 공동운영단 5인으로 구성되었다. 공동운영단 내규 개정을 위한 논의가 부지런히 진행되었다. 이에 의거하여 공동운영단 활동비는 각 월 50만 원에서 70만 원으로 상승되었으며 의결 방식은 전체 의결에서 과반 동의로, 차기 선출 시기는 매년 10월에서 12월로 변경되었다. 연임자 또한 의결하여 결정하는 방식에서 최대 3인으로 제한하였다. 공동운영단과 재단 직원 간 소통의 문제는 공동운영단 시스템이 비교적 안정적으로 자리를 잡아가는 2016년에도 여전히 존재했다. 이후 2017년 공동운영단 내규 제4장 권한원칙 제4조 ‘서울문화재단-공동운영단 간 상호 정보 공유의 권한 조항’이<sup>30)</sup> 추가되었다.

항목	내용
공동 운영단	강정아, 김은진, 류승완, 박형원, 이종민, 임나래
정기 회의	주 1회 의무 회의. 공통 안전 논의 및 개별 전담 사업 진행경과 공유
수시 회의	전담사업의 실질적인 수행을 위한 회의로 연중 수시 개최
활동 대가	<공동운영단>의 정기/수시회의는 단순 자문성격이 아닌 실질적인 사업수행을 전제함에 따라, 원활한 사업 수행을 위해 활동비 지급 (월 70만 원, 재단 회의수당 지급 기준에 근거하여 지급)
회의 추진	정기회의 20회, 수시회의 110회, 총 130회 운영 - 당초 목표 대비 활동횟수 260% 증가 <sup>29)</sup> - 개인당 월 평균 13회 활동

5) 공동운영단 5기 (2017년)

2017년 공동운영단 5기는 4기에서 연임한 3인과 신규 공동운영단 3인으로 구성되었다. 2020년 현재와 거의 유사한 기획 사업 체계가 등장하게 된다. 그러던 중 2017년 7월 마포구가 서울시로 서교예술실험센터 공개매각 관련 공문을 발송하였다. 이를 공개문서함을 통해 확인한 공동운영단은 2017년 8월 대책 회의를 진행하고 대처 방안을 마련하고자 하였으나 공간 이슈에 대한 공론화 이전 마포구가 공개매각 관련 계획을 철회하였다.

항목	내용
공동 운영단	강정아, 강지윤, 김은진, 박종일, 임나래, 조운영
정기 회의	월 2회 의무 회의. 공통 안전 논의 및 개별 전담 사업 진행경과 공유
수시 회의	전담사업의 실질적인 수행을 위한 회의로 연중 수시 개최. 평균 3회
활동 대가	<공동운영단>의 정기/수시회의는 단순 자문성격이 아닌 실질적인 사업수행을 전제함에 따라, 원활한 사업 수행을 위해 활동비 지급 (월 70만 원, 재단 회의수당 지급 기준에 근거하여 지급)
회의 추진	정기회의 24회, 수시회의 192회, 총 216회 운영 - 당초 목표 대비 활동횟수 250% 초과 달성 - 개인당 월 평균 18회 활동

29) 2016년 자료부터 공동운영단의 활동횟수와 개인당 월 평균 활동이 ‘사업 성과로’ 기록되기 시작하였다.

30) ‘공동운영단 사업’과 관련하여 중대 사안이 발생 시, 서울문화재단과 공동운영단은 상호 관련된 정보를 지체 없이 공유해야한다.

## 6) 공동운영단 6기 (2018년)

2018년 공동운영단 6기는 5기에서 연임한 3인과 신규 공동운영단 3인으로 구성되었다. 2018년에는 공동운영단 내규가 3차로 개정되었다. 먼저 ‘내규’가 ‘운영수칙’으로 변경되었다. 제2조 연임에 관련해서는 연속 연임 가능 횟수를 1회로 제한하고 비연속일 경우 최대 3회까지 가능하게 두었다. 제3조 결정방식의 원칙에서는 서교 멤버스(구 서교TFT)에 관한 내용이 추가되었으며 제4조 활동비 지급의 원칙에서는 공동복무기간 활동비 관련 내용이 수정되었다. 제5조 기획비 지급의 원칙에서는 기존 총 사업비의 최대 15% 이내로 책정 가능했던 것을 최대 30% 책정 가능하도록 대폭 상승시켰다.

기존 개정안에서 제4장 권한원칙의 제4조

서울문화재단-공동운영단 간 상호 정보 공유의 권한은 제5장 의무원칙의 제4조로 옮겨지면서 권한에서 의무로 전환되었다. 활동비에 있어서 장기간 70만원 유지에 대해 인상을 요구했으나 수용되지 않았다.

항목	내용
공동 운영단	강지윤, 김민관, 남하나, 박종일, 성진영, 조운영
정기 회의	월 2회 의무 회의. 공동 안건 논의 및 개별 전담 사업 진행경과 공유.
수시 회의	전담사업의 실질적인 수행을 위한 회의로 연중 수시 개최. 평균 3회.
활동 대가	<공동운영단>의 정기/수시회의는 단순 자문성격이 아닌 실질적인 사업수행을 전제함에 따라, 원활한 사업 수행을 위해 활동비 지급 (월 70만 원, 재단 회의수당 지급 기준에 근거하여 지급)
회의 추진	정기회의의 24회, 수시회의 161회, 총 186회 운영 - 당초 목표 대비 활동횟수 200% 초과 달성 - 개인당 월 평균 15.5회 활동

## 7) 공동운영단 7기 (2019년)

2019년 공동운영단 7기는 6기에서 연임한 3인과 신규 공동운영단 3인으로 구성되었다. 2018년에 비해 사업예산이 1/2로 줄어들면서 신규사업보다는 기존사업을 유지하면서 수정 및 보완하는 방식으로 신규멤버들이 시도를 했다. 더불어 서교예술실험센터에서는 상주형 <서울청년예술단> 사업과 흥대 인디음악 생태계 활성화 사업 <서울라이브>, 융합예술교육 <기술이 매체가 될 때>를 진행했다. 서울문화재단의 조직개편으로 인해 창작공간의 매니저 변경 및 창작기반본부장과 매니저 사이의 중간관리자가 등장했다.

신규멤버 선출 후,

서교예술실험센터 예술다방을 공유주방으로 바꾸겠다는 서울문화재단의 통보가 있었으나 이는 합의되지 않은 내용이며, 서교예술실험센터의 형태와 맞지 않음을 확인하고 서교공동운영단과 협의 끝에 진행되지 않았다. 6월경에는 서울문화재단 소규모 창작공간 방향성 중 서교예술실험센터의 일몰/이관 논의, 마포구에서는 마포구 지역 공공시설 복합화 사업 진행에 대해 통보를 받았다. 사전 회의 및 논의가 없는 상태에 일방적인 통보에 대해 공동운영단은 양측에게 논의테이블을 제안했다. 하지만 마포구 및 서울문화재단의 늦은 대응과 미진한 답변이 지속되던 찰나 12월 성명서를 발표하기에 앞서 서울문화재단의 경영진을 포함한 간담회가 진행되었다. 간담회를 통해서 공동운영단과 서교예술실험센터 존치에 대한 재검토가 논의되었고 이를 기반으로 아카이브를 통해 ‘서교예술실험센터 존립’의 근거를

항목	내용
공동 운영단	김맑음, 김미현, 김민관, 남하나, 노정화, 성진영
정기 회의	월 2회 의무 회의. 공동 안건 논의 및 개별 전담 사업 진행경과 공유
수시 회의	전담사업의 실질적인 수행을 위한 회의로 연중 수시 개최. 평균 3회
활동 대가	<공동운영단>의 정기/수시회의는 단순 자문성격이 아닌 실질적인 사업수행을 전제함에 따라, 원활한 사업 수행을 위해 활동비 지급 (월 70만 원, 재단 회의수당 지급 기준에 근거하여 지급)
회의 추진	정기회의의 30회, 수시회의 200회, 총 230회 운영 - 당초 목표 대비 활동횟수 380% 초과 달성



마련하는 아카이브TF, 서울시와 마포구에 대응하는 공간대응TF를 구성하여 진행하기로 했다.

2020년의 경우 기획사업과 공간운영 외에도 아카이브 및 민-관 거버넌스에 대한 이해와 운영방안에 대한 고민이 있음을 공동운영단 모집 설명회에서 공유하고 이에 따른 지원신청서를 구성하였다.

## 8) 공동운영단 8기 (2020년)

서교예술실험센터의 존치가 불명확한 상태에서 8기 선출에 관해 7기의 지속적인 회의와 서교 멤버스와의 논의과정에서 그럼에도 지속적으로 공동운영단이 활동할 수 있는 장이 필요하다고 판단하여 8기의 선출을 진행했다. 연초 서울문화재단 내부에서는 정기 인사발령으로 매니저를 포함한 운영사무실 직원 교체가 이루어졌다. 2019년에 구성된 공간대응TF와 아카이브팀의 경우 서교예술실험센터의 필요성, 지속성에 대한 고민으로 이어져 참여자, 당사자 중심의 <서교예술실험센터 운영모델 개발 연구>TF가 구성되어 현재까지 연구 진행 중이다. 또한 서울문화재단 내 다양한 거버넌스를 기반으로 활동하는 주체모임이 예술계 성폭력 사건을 계기로 생겨나면서 공동운영단이 자발적으로 참여, 상호 교류하고 있다

기획사업은 연극인 대상 과정실험 지원인 ‘ARS’(Art Residency Seogyo)같은 신규 프로그램을 개설하는 등 규모를 유지하며 진행했고, 사상초유의 사회적 재난인 코로나19 상황을 맞아 비대면 방식의 기획과 안전성을 고려한 운영에 주력했다.



## 9) 소결

3절에서는 남아 있는 자료들을 경유하여 공동운영단 운영 8년간 있었던 일들의 흐름을 만들어 보려 했다. 연구 결과로는 전체적인 흐름에서 도출된 네 개의 의제—공간, 콘텐츠(사업), 공동운영단 체제, 민-관의 관계—를 설정해 보았다.

### (1) 공간

마포구 소유의 공간을 사용하고 있는 서교예술실험센터의 공간 이슈는 공동운영단 발족 이래 꾸준히 지속되어 왔다. 공동운영단 1기와 5기, 7기가 각각 이 공간 이슈에 대응하려 했거나 대응해야만 했다. 마포구와 서울문화재단, 서교예술실험센터가 깊게 얽혀 있는 이 문제는 서교예술실험센터의 주요한 당면 과제로, 해결 방안이 시급하게 마련되어야 하는 부분이다.

### (2) 콘텐츠(사업)

기획 사업 운영은 서교예술실험센터 공동운영단 해당 기수의 비전과 지향점이 가장 현저해지는 활동이다. ‘홍대앞’이라는 키워드를 직접 사용하며 비교적 더 확실하게 지역을 염두에 둔 사업부터 지역을 넘어 서울의 문화예술생태계에 새로운 바람을 불어넣으려는 현재의 사업들까지, 어떤 사업이 문화예술인들에게 필요한지를 포착하고 그것을 사업으로 실행하는 일은 서교예술실험센터의 직접적 콘텐츠이며, 정체성 형성에 가장 중요한 역할을 수행해 왔고 수행할 것이다.

기획 사업 운영이 대외적으로 공동운영단의 비전과 지향점을 보여 주는 활동이라면, 내부적으로는 공동운영단 구성원의 직무수행비가 책정되는 주요한 근거가 된다. 항상 당초 목표 횟수를 초과하여 활동하고 있는 공동운영단의 노동 강도와 직무수행비 혹은 활동비의 적절성은 재고되어야 할 필요가 있다. 이는 다음 의제인 공동운영단 체제와도 이어진다.

### (3) 공동운영단 체제

공동운영단 운영 8년 동안 직무수행비(활동비) 인상은 1회 진행되었으며, 인상 금액은 50만 원에서 70만 원으로 20만 원이 인상되었다. 직무수행비 책정 기준 또한 크고 작은 변화가 있었는데, 정기회의가 주1회에서 월2회로 변경된 것이 가장 큰 변화라 할 수 있다. 그러나 앞서도 짚은 것처럼 공동운영단의 실제 활동량이 직무수행비로 감당할 수 있는 범위를 벗어나 있기 때문에 제도적 고민이 진행되어야 할 필요가 있다. 이와 연계하여 현재 정원인 6인, 3인 연임 제도, 1년의 활동 임기, 동료 심사제 등 공동운영단 체제에 관련해 가능한 전방위적 질문들이 준비되어야 할 때이다.

### (4) 민-관의 관계

앞으로 더욱 확장될 민관 거버넌스 시스템 속에서, 거버넌스 시스템을 가능하게 하고 필요한 예산, 민이 모일 수 있는 계기를 준비하는 관과 거버넌스 파트너이자 공동운영단 주체인 민의 관계는 어떠해야 할까? 민과 관은 각각 어떤 책임, 권한, 의무를 가지고 있으며 그것은 어떻게 분배되어야 할까? 서교예술실험센터 담당 매니저의 인사이동이나 행정 직원들과의 소통에 있어 많은 발전을 거쳐왔음에도 서로의 입장을 이해하기 위하여 아직은 해결해 나가야 할 과제가 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 이슈들은 공동운영단과 행정 직원들 개별 주체가 노력해야 할 문제이기도 하지만 제도적 차원에서도 도움을 줄 수 있는 부분이 있을 것이다.

## 4. 서교예술실험센터 공동운영단 서교 멤버스 테이블

### 1) 조사 개요

#### (1) 조사 요약

일시 10월 12일(월) 11~13시, 18~20시

장소 서교예술실험센터 1층 예술다방

참여자 이성재 1~2기, 커뮤니티 댄스 작업 및 기획, 박선옥 3기, 창작자, 류승완 3~4기, 메이커/사진작가,

강정아 4~5기, 안티카페 손과 얼굴 운영자/기획자, 강지운 5~6기, 시각예술가, 김민관 6~7기, 비평가/

독립기획자, 남하나 불나방, 6~7기, 시각예술가/축제기획자, 황현정 2020년 서교예술실험센터 현 매니저

#### (2) 조사 목적

- 1기부터 7기까지 당해 연도의 사업 분석 및 내부 이슈 확인
- 공동운영단 시스템의 변화과정을 확인하고 이를 기반으로 향후 운영방안 및 대안 마련
- 당해 연도별 사회 및 지역의 이슈를 확인하고 이에 따른 서교예술실험센터의 운영 시스템 확인

#### (3) 구성방식과 운영

- 회의를 통해 살피기 어려운 부분, 통일되지 않은 형식과 내외부 상황에 대한 정보 부족으로 인해 FGI를 진행함
- 1기부터 7기의 구술을 통해 지역, 정책, 사업의 이슈를 파악하고 기존 시스템에 대한 문제점 확인 하여, 이를 기반으로 새로운 대안을 마련할 수 있는 틀 마련
- 기수별로 고유사업을 제외한 기획사업을 구분하여 담당자를 우선순위에 놓았으며, 현재까지 민관거버넌스 활동을 하는 운영단을 우선으로 선정.
- 현기수인 8기는<sup>31)</sup> 제외함. 코로나라는 특수상황으로 인해 실질적인 활동이

31) 8기 : 김나현, 김맑음(연임), 이강호, 윤찬목, 황유택, 매니저 황현정.

어려운 면이 있으며, 지난 기수의 이야기를 통해 현 기수의 미션을 새롭게 설정하기 위함임.

#### (4) 질문항목

##### ① 공동운영단의 지난 사업 성격과 역할

1. 자신이 맡았던 사업이 각각 문화/예술 환경과 지역에서 얼마나 실효성이 있었다고 생각하는지요?
2. 자신이 맡았던 사업이 출발하게 됐던 동기는 무엇이고, 현재는 어떤 의미가 있을까요?
3. 자신이 맡았던 사업을 현재 지속해 간다면 보완해야 할 점은 무엇인가요?

##### ② 공간의 역할과 공동운영단의 위치의 방향성 점검

1. 공동운영단의 향후 정체성은 어떤 부분으로 향할 수 있을까요? ex) 프로그래머, 예술감독, 행정가, 기획자, 현장활동가, 연구자 등
  - 공공공간: 행정가 혹은 최소한의 기획자 역할
  - 지역 네트워킹 및 매개 기구: 연구자 혹은 현장 활동가
  - 아트센터: 프로그래머 혹은 예술감독
  - 아트 플랫폼: 기획자 혹은 프로그래머
  - 담론 기구: 연구자 혹은 현장 활동가
2. 서교예술실험센터는 어떤 정체성을 가진 기관 또는 플랫폼, 또는 운영주체가 되어야 할까요? ex) 아트센터, 아트 플랫폼, 연구기관, 민관거버넌스 등
  - 지역
    - (초기 지향처럼) 홍대 앞 문화를 지원하고 매개하는 플랫폼
    - 홍대 앞 문화 아카이브와 자원 조사하는 데 방점을 둔 연구/조사 기관
    - 홍대 앞 지역 주체 한정돼 쓸 수 있는 대관 공간(투명한 플랫폼)

○ 예술 플랫폼

- (지역 상관없이) 실험예술이나 다원예술 등 기존 예술이 하기 어려운 예술 지원 아트센터

○ 민관 거버넌스 창구

- 예술계 공론 창구 및 현장 의견 수렴 창구  
- 예술계 의제 발굴 및 담론화

③ ‘공동운영단’이라는 정체성

1. 공동운영단이 해야 할 일은 당시 무엇이었나요? (지역이나 예술가, 문화 예술 환경 전반 등이 있을 수 있을 것 같습니다.)
2. 공동운영단이기에 할 수 있는 일은 무엇이었나요? (‘공동’운영단으로 존재했기 때문인 부분, 또는 서교라서 가능했던 부분을 이야기합니다.)
3. 공동운영단으로 임하며 개인적으로 의미 있었던 일은 무엇일까요?
4. 공동운영단의 경험을 바탕으로 현재 하는 일과 연관되거나 도움이 되는 경험이 있다면, 어떤 게 있을까요?
5. 현재, 지난날의 공동운영단은 자신에게 어떤 경험이나 인상으로 남았나요?

## 2) 내용분석

① 공동운영단의 지난 사업 성격과 역할

1	정책의 베타 테스트 버전 실험	〈소액多컴〉
2	공공 공간의 운영 및 가능성 탐구	〈쉐어 프로젝트: 빈방〉, 〈코인 영화방〉, 〈서교레코즈〉
3	지역(홍대앞) 문화 자산 연구 및 활용	『홍대앞 문화예술공간 1, 2』(맵핑 프로젝트), 『노란책 프로젝트_예술가를 이어주는 옐로우북』 (맵핑 프로젝트), 홍대앞 문화연구네트워크
4	지역 교류 및 문화 활성화	〈서교의 뜰〉, 〈홍대 앞 일상을 바꾸는 10분 토크〉, 홍대 앞 문화예술 협의체 ‘홍우주사회적협동조합 (홍대앞에서 시작해서 우주로 뻗어나갈 문화예술 사회적 협동조합)’ 구성 지원, 〈미원창고〉, 〈연구네트워크〉, 〈바로크 & 로코코데이〉, 〈실험음악 하울링 음악회〉, 〈애니송 음악회〉, 〈같이, 가치〉, 〈덕질로 먹고 살기〉
5	문화/예술 연구 및 담론 활성화	〈정마담의 살롱 드 서교〉, 〈서교뉴스〉, 〈끝난 전시 다시 보기: A/S(After Show)〉, 〈A/S after show: 서교-서문〉, 〈팟캐스트: 서교 뒷방〉, 〈리뷰단〉, 〈아고라〉, 〈기술이 매체가 될 때〉

### 작은예술지원사업 <소액多컴>(1기~)

- <소액多컴>의 탄생 배경으로, 기존 지원제도에 대한 대안 모색 및 홍대 앞 문화의 특성이 반영됐다.

“지원의 개념과 심사의 개념에 불만이 있었고, 홍대 앞은 즉흥적인 측면이 많을 수밖에 없고 작지만 즉흥적인 것들이 반짝하게 홍대를 만들었기 때문에 그런 발상을 했다. 적은 돈이지만 하고 싶는데 언제든 두들길 수 있는 곳으로 서교를 생각했다.” (이00)

- 예술계의 진입장벽을 낮추고, 예술가들의 실험과 시도를 위해 소액예산을 지원한다. (행정상 시상금의 형태로 지원해 정산에 대한 부담을 최소화함)
- 프로그램의 안정성 및 기대치 생겨나 비슷한 성격의 프로그램이 생겨남에도 소거하기 어려웠다.
- 초기에 예술계 진입을 위한 지원사업의 모델로서 역할을 했으나 비슷한 지원제도가 많이 생겨났다.
- 다른 사업들에 비해 공동운영단의 경험이 총체적으로 반영되는 경향이 있다.
- 지원 양식이 섬세해지는 경향이 있다.

“8기의 경우, 실제 본 프로그램을 지원하거나 수행해본 경험을 바탕으로 프로젝트를 설계할 때, 기존 지원서 양식에서 통상적인 장르 순서(시각예술-공연예술-전통예술 등)에서 '기타장르' 항목을 우선 배치하도록 제안하여, 상대적으로 비중이 적었던 장르가 소외되거나 위화감을 느끼지 않도록 했다.” (황00)

### 맵핑 프로젝트 『노란책 프로젝트\_예술가를 이어주는 옐로우북』

#### 발간(2기)

- 장르에 대한 고착된 이해를 지양하고, 협업에 대한 동기를 키워줬다.

“장르가 다르게 나올 거다. 어느 순간인가 무용, 미술... 애매했다. '장르에 대한 기준을 만들지 말고 다르게 얘기하자!' '네가 정말 하고 싶은 게 뭐냐?'라는 이야기를 했다. 그게 호응을 받았던 것 같고... 또, 같이 하고 싶은 예술가에 관해 쓰라고 했는데, 그게 협업에 관해 생각을 많이 하게 했던 것 같다.” (이00)

### 홍대앞 문화예술 협의체 '홍우주사회적협동조합(홍대앞에서 시작해서 우주로 뻗어나갈 문화예술 사회적 협동조합)' 구성 지원(2기)

- 2013년 서교예술실험센터의 폐관 위기를 시작으로 2기의 정문식을 주축으로 '홍대앞'을 중심으로 공룡장 형성과 대안을 모색하고 문화예술생태계 연결고리이자 대표체의 역할을 하기 위해 예술인협동조합이 발족되었다.<sup>32)</sup>

“예술가들이 모여서 잘 알지도 못하는데 다짜고짜 의제만 이야기할 것인가. 친해지는 상황에서 전체가 모여서 이야기할 수 있는 상황은 없었던 거죠. 각자가 공감과 우리끼리 불만이지 그게 연결되고 소통할 수 있는 건 없었죠. 각자의 불만... 그런 것들은 많았는데 '누구한테 이야기할 거냐? 소통 창구는? 허브 역할을 할 것이냐?' 그게 서교였고, 거기에 있는 공동운영단이었고, 그 운영단이 나중에는 '홍우주'라는 또 다른 의제로 나오는 거죠.” (이00)

32) 홍우주사회적협동조합 홈페이지 내 설립 취지 및 연혁 참고

### 공간지원사업 <쉐어 프로젝트: 실험실><sup>33)</sup>

- 서교예술실험센터의 비수기 시즌(12월부터 3월)동안 공간을  
구획하여 예술가의 작업실, 실험실로 활용했다.
- 장르의 구분 없이 모집하여 공간의 특성에 맞게 선정하고 공간 구획의  
경우 참여자들의 협의를 통해서 이뤄졌다.
- 예술가들의 프리뷰/쇼케이스 장소로서 활용 가치 높았다.

### 라운드 테이블 <젊은 예술가들의 모든 만남>(3기~)

“소액多컴을 진행하면 ... 떨어지는 분들끼리 결속이 생기니까 연락처  
주고받으면서 다음 소액多컴에 팀으로 내기도 하고 그게 되게 유효하고  
재밌었다. 그걸 보면서 당시 3기 운영단들이 차라리 떨어진 사람들과 무언가를  
해보면 좋겠다. ... 폐차쿠차 방식으로 하자고 소영 씨(3기)가 얘기했던 것  
같아요. ... 놀랍게도 술이 같이 있었고 ... 먹을 것을 차려놓고, 사람들을  
모았었죠. 운영단도 같이 호스트처럼 즐길 수 있어서 좋았다.”(박00)  
“만남이 포인트가 아니에요. ... 그냥 모이라고 하면 ... 아무도 안 온다. ...  
뚜렷한 장점이 있으면 오지 말래도 온다. 그게 ‘동료 피드백’이었다. 그때  
당시에는 그게 필요했다.”(류00)

### 홍대 앞 공간협력사업 <같이, 가치>(4기~)

- 홍대 앞의 규정할 수 없는 문화예술공간의 지속성을 만들고자  
기획되었다.
- 시대의 의제 수용(2016): ‘강남역 살인사건’ 이후 “불안”이라는  
의제를 다뤘다.
- 공동운영단과 선정 공간의 운영자의 공동기획을 통해 매해  
상위/하위 주제를 선정하여 기획하고 릴레이페스티벌의 형태로  
결과공유회를 진행한다.

### 서브컬처 지원사업 <바로크&로코코데이>·<실험음악 하울링 음악회>·<애니송 음악회>(3기), <덕질로 먹고 살기>(4기)

- 홍대 문화의 다양성과 특수성을 반영 및 지원

“소수자의 문화. 다양성의 문화가 홍대의 축인데 지원사업에 사각지대에 있으니  
서브컬처 지원사업을 하자!’ 특이한 스타일의 서브컬처 모임이 3기 때 3회, 4기  
때는 4~5회 정도 진행되었다. 진행을 다 하고 나서 내부적 반성은 서브컬처는  
알아서 하는 건데 ‘이분들은 과연 지원금이 필요한가?’라는 이야기가  
나왔고...”(류00)  
“애니 음악은 여기 신박에 없어요. 합주실, 공연장이 주로 여기밖에 없으니까  
나름 고유문화죠. 아마 애니 음악 보면 정기적으로 열리고 규모도 적지 않기  
때문에 지역에서 꽤 퍼센티지를 차지할 거라 생각합니다.”(류00)

### 예술가 교육 프로그램 <고무동력기>(4기), <아고라>, <아고라:매미의문장>(5기~)

- 서울문화재단 프로그램의 모델을 이양하며 시작했다.
- 예술가 상호 교육 모델의 본질을 지키고 변화된 모습을 갖는 것이  
중요했다.

“아고라는 처음 시작했을 때와 연도별로 형태가 매우 달랐다. ... 예술가들끼리  
상호 교육할 수 있는 자리만 가져간다면, 매년 바뀌는 게 좋고 맞다.”(강00)

- <끝난 전시 다시 보기: A/S(After Show)>(5~7기, 2018년 <A/S after  
show: 서교-서문>은 서문을 모으는 것으로 규모가 축소, 2019년  
<A/S: 현재 공간 다시 읽기>는 <같이, 가치>의 한 프로그램으로 열림)
- 가용 예산을 처리하기 위해 기획이 시작됨
  - 처음 예산이 많다가 줌(예산이 유동적으로 책정되고 변경돼 그에 맞춰  
기획하게 됨)
  - 지역성을 넘어 예술 전반을 향한/발화하는 기획

33) 2기 <쉐어 프로젝트: 빈방>으로 시작하여, 3기를 제외하고 7기까지 계속 이어지고 있는  
사업이다.

## ② 서교예술실험센터의 공간성

홍대앞이라는 문화 권역의 플랫폼이자 매개의 장소가 되고자 했던 서교의 출발점에 비춰, ‘지역성’은 사업을 설계하고, 공간을 운영하는 데 주요한 화두가 되었다고 할 수 있다. 반면, 홍대앞이라는 문화 권역을 넘어, 당대 예술계나 문화 활동의 범주에서 역할을 할 수 있는 기획 역시 시도되면서 서교의 프로그램 역시 다른 위상을 맞게 되었다. 서교의 현재 공간의 역할을 분석하는 동시에 이를 통해 서교가 주요하게 가져가고 매진해야 하는 역할, 그리고 그와 관련해 공간은 어떤 정체성을 가져가야 할지를 질문하고자 했다.

### 지역성에 밀착한 공간

- 지역에 가까이 있는 예술가가 활용할 수 있는 공간으로서 서교의 지난 역사와 잠재성이 있음

“1기에서 7기까지 했던 사업은 조금이나마 지역성과 연결된 것이었다. <A/S>의 경우에도 홍대 앞 전시공간을 아카이브[<A/S:현재 공간 다시 읽기>(2019)]하며 그 계보를 볼 수 있었고, 이는 그동안 서교가 해왔던 사업들을 통해 축적된 데이터가 있어서 가능했던 것인데, 이제 (지역성과 관련 없는) 새로운 사업을 수행한다고 했을 때 그 계보를 어떻게 이어나가야 할 것인가에 대해 고민이 필요하다. 홍대 앞이 지역성보다 표방하는 정신 같은 것이었고, 그 안에서 지역 주체를 이야기해야 한다는 게 미션이었다.” (강00)

## 기획, 협력 대관의 공간

- 지역의 주체들의 거점공간으로 기획대관(서울프린지페스티벌, 와우북페스티벌, 아이공, 서브컬처썬)에 대한 자율성과 신뢰성이 있음을 확인할 수 있다. 이에 반에 협력대관의 아쉬움을 토로했다.

“올림푸스 영뚱한 사진관. 그 당시에 대게 실패했다. 아무도 들어오지 않았고 뭔가 설치를 해야 했다. 갑자기 해서 시작되었다. 올림푸스와 서교예술실험센터와 파트너십이 생겼다. 우리가 잘해서이다. 우리도 굉장히 신기한걸 할 수 있을거라 생각했는데 우리의 권한이 없었다.” (박00)  
“행사를 잘하는 기획자가 아니면 행사를 주최할 수 없고 본인들은 지원사업에 들어가지 않는다. 지원사업 카테고리 밖에 있지만 그런 분들을 외부적으로 공개적인 행사가 필요하다. 서울문화재단 시민기자단이 기사도 쓰고, 다양성을 지원하기 위한 실험센터의 모습을 지향했었다. 서교측에서는 의미가 있었다라고 생각한다.” (류00)

### 하나의 장르 특정성이나 방향성을 갖고 운영되지 않는 공간

- 공간의 방향성이 <소액多کم>의 경우, 다 장르와 매체 창작자를 향하고 있으나 이는 특정 장르나 매체의 창작자를 소구하고 있지 않은 것으로도 분석됨. 또한, 일반적인 아트센터의 경우 선임된 예술감독이 공간의 프로그램 방향성과 미션을 명확하게 규정하고 가는 과정과도 구분됨.

“삼일로창고극장이 조금 다르다고 하는데, 연극의 동시대 의제를 집중해 운영하고, 운영수칙이 좀 더 섬세하다는 이야기를 들었다. ... 공간 운영이라는 넓은 범주로만 이야기하니까 혼란을 겪고 있는 것으로 보인다.” (강00)  
“서교가 가지고 있는 의제가 없으니까, 지역성도 아니고, 다원예술 생태계에 대한 것도 아니고, 기획을 멋지게 하자면 그것도 공공성에 막히고...” (강00)

### 새로운 네트워크 발생의 공간

- 〈소액多컴〉을 진행하는 방식에서 초기에는 2차 발표 자리에서 일종의 교류와 네트워크의 가능성이 있었고, 실제 발표의 연장선상에서 이후 탈락자 간의 협업 사례가 발생했었음. 반면, 현재의 〈소액多컴〉은 네트워크의 차원보다 일반적인 지원사업의 경쟁 형태에 가까운 것으로 보임.

“〈젊은 예술가들의 모든 만남〉을 기억하는 게 저는 네트워킹을 하는 것을 좋아한다. 더 많은 비율이 지원사업에서 안 선정 될 텐데. 그들은 어디로 가나 했을 때 이렇게 묶어서 새로운 협업이 나오는 것이 선정자 작업이 나오는 것보다 더 재밌는 것도 많았고 이런 건 서교에서 계속 일어나면 좋겠다.” (박00)

### 공간의 상징성이 시각 정보 차원에서 부족한 공간

- 서교에 대한 접근성의 문제는 물리적인 차원에서도 내부에서 많이 문제 제기된 바 있음.

“저희 기수 때(3기)는 관광객이 홍대에 많이 오니까 관광객이 어디 가면 들어가 보는 공간, 서교도 그러면 좋겠다고 생각했다. ... 현재는 지역이랑 연결된 느낌은 없다. 지나다니다 들어오기엔 문턱이 높다는 생각이 들고.” (박00)

### ③ 서교예술실험센터 공동운영단의 가능성 및 한계 그리고 방향성

공동운영단은 공간의 여러 프로그램을 기획하고 공간을 운영하는 역할을 해왔다. 한 달에 두 번의 정기회의는 공간 운영과 의제 공유에 안정적인 역할을 한다. 공동운영단의 프로그램의 완성도나 효과를 떠나, 공동운영단을 운영모델의 하나의 실험적 프로그램으로 상정해볼 수 있으며, 민관 거버넌스의 역할을 점점하는 단계에서, 공동운영단을 통과하는 것은 중요한 부분이다. 공동운영단의 경험, 그리고 그 지난 경험들이 현재 각자에게 어떤 영향을 주었는지 확인할 수 있다.

#### 서교 공동운영단 가능성

- 민과 관을 매개하는 중간 지원 조직: 민관 거버넌스에서 민의 입장에서 또 다른 민의 처지를 대변해 관과 소통할 수 있는 역량을 가짐

“처음에 민관 거버넌스의 명확한 뜻은 몰랐고, 어떻게 운영되어야 하는지 특별한 상이 없어서 우선하여 예술가들을 위해 무언가를 이야기하자는 개념으로 갔다. 그러면서 우리가 목말랐던 것은 ‘예술가가 관과 이야기하고 싶은데 어떻게 소통할 것인가?’에 대해서 의문이 많았다. ... 저는 공동운영단을 환경을 만들어주는 사람, ‘퍼실리테이터’ 역할로 생각했다. ... 예술가들의 언어로써 예술가들과 같이 이야기하면서 다시 관하고 이야기할 때 관하고 같이 소통할 수 있는 다른 언어로 바꿔주는 역할을 생각했다.” (이00)

- 개인 작업자에서 활동가의 영역으로 확장

“저는 운영단 하면서 페미니즘에 대한 언어를 만들고 싶다는 생각을 했었고 작업과 지점과 정체성에 대한 고민이 있었는데, 하면서 언어가 구체화되었고 ... 작업과 세계가 만들어질 때 활동가의 영역이라고 생각했기에 굳이 그 언어를 활동가의 정체성으로 그걸 하고 있고 지금도 거버넌스도 활동가죠. ‘억울하다. 부당하다.’ 이런 활동가의 정체성에서 출발하는 거라서, 저에게 서교는 그런 것이어서. 선한 영향력에 대해서도 고민하는 게 필요하고. ... 문화예술 작업 하는 분들은 자기의 내밀한 작업을 표현하는 걸 하다 보니까 이런 게 더 어렵고 피곤할 수 있겠다고 생각이 들고 ... 거버넌스로 묶어버리면 순수 작업을 하는 이들이 더 이야기하기 어려워질 거 같아서 걱정된다. 서교는 안 그랬기에 개인적으로 출발해서 거버넌스를 경험할 수 있게 하는...” (강00)



- 거버넌스의 이해와 경험을 가진 인력 양성

“가장 큰 서교의 성과는 1년 동안 거버넌스를 경험하는 6명이 매년 나오는 것이라고 생각한다. ‘민과 관의 협치’, 이런 것들에 대한 이해만 있다면, 매번 새로운 기획 인력을 만들어내는 것만으로도 서교의 필요성이 있다. 그 안에 프로그램은 그에 비하면 현재는 부수적으로 느껴진다.” (강00)

- 서로의 경험과 세계관을 공유하는 논의 구조

“세계관이 부딪히는 경험을 했다. (...) 정기회의, 수시회의 등을 통해 작은 것 하나하나를 논의했는데, 다른 거버넌스에는 그런 게 없었다. 이런 관계 맺기가 장점이겠다.” (강00)

- 현장의 필요를 반영할 수 있는 지원 설계

“자기가 필요한 지원사업을 직접 설계하는 부분이 중요했다. 자기 정체성을 잃지 않으면서.” (강00)

서교 공동운영단의 한계

- 지역의 대표성을 띠기 어려운 거버넌스 구조 : 초기 공간의 방향성 설정을 위해 지역 내 현장의 이야기를 수용하려는 여러 차원이 존재했던 반면, 현재는 민간의 담론을 수용하고 소통으로부터 시작되기보다 닫힌 구조의 성격을 띠고 있다.

“민관 거버넌스가 되려면 민민 거버넌스가 되어야 하는데 서교에서의 ‘민민’은 누구냐는 거죠, 6명의 운영단의 그것을 할 수 있느냐이다.” (강00)

- 공공적 성격보다는 프로그램 운영에 집중하는 구조 : 예술가를 위한 대표성을 띤 정치 집단으로서, 예술가의 이익을 대변하고 대외적으로 의견을 수용하는 역할이 점차 미비해짐.

“예술가는 예술만 할 거야!”라고 5기 때부터 성격이 강해졌던 것 같다. ... 이00 매니저에서 배00 매니저로 바뀌고 나서, 지역마을회의나 공동체 회의, 문화비축기지 초기 설립할 때 회의에 모두 참석하도록 했다. 예술인을 대신해서, 그리고 현실적인 목소리를 내는 목적으로 앉아 있는 것이기 때문에, 지역 예술인을 위해 목소리를 낼 수 있는 곳은 참여하도록 했다.” (류00)

- 책임과 권한에 대한 동등한 배분의 어려움 : 서울시, 서울문화재단의 정책 변화에 따라 예산, 운영이 흔들리는 구조가 발생. 예산을 배분할 뿐 예산을 직접 가져올 수 없는 구조



### 3) 소결

서교공동운영단 6인이 1년에서 최대2년 동안 함께 활동하면서 서교예술실험센터를 기반으로 사업을 기획, 운영하면서 민관거버넌스를 경험한다. 생태계 내 당사자로서 현장에 필요한 시스템을 만들어 기존의 지원제도 시스템에서 보지 못했던 부분을 세심하게 바라보는데 그 의의가 있다. 이는 단순히 사업을 운영하는데 그치지 않고 생태계 다양성을 만들었다는 것에 일조한다고 볼 수 있다. 특히 1기부터 8기까지 꾸준히 진행하고 있는 <소액多کم>의 경우 ‘예술계 사각지대’, ‘창작의 과정’을 바라보기라는 미션을 통해 현재 시스템 전반의 변화의 흐름을 만들기도 했다. 시도와 도전이라는 예술가들의 작업의 지속성을 만들기 위한 바람이지만 현재 유사사업이 진행되면서 고유사업의 변화가 필요한 시점이기도 하다.

공동운영단의 참여 이후 민관거버넌스의 이해와 경험을 바탕으로 지속적인 거버넌스 주체로 활동하는 운영단을 몇몇 볼 수 있다. (공동운영단 1기부터 8기까지 참여자 총 31명) 공간, 지역을 기반으로 한 기획사업을 하면서 기획자의 역량이 강화되는 측면과 함께 생태계의 관심과 개선하려는 의지가 많아졌다고 볼 수 있다. 환경을 분석하고 방향을 제안하는 제언자로서의 역할도 가져가고 있음으로 확인된다.

또한 많은 곳에서 공동운영단 시스템을 모델로 삼아 운영하고 있으나 각각의 상황에 맞게 적용되기 보다는 시스템을 사용하고 있다는 측면만 부각되는 것은 아닌지 고민해 볼 필요가 있다. 서교공동운영단 시스템이 문화예술생태계 내 활용되면서 많은 곳에서 민관거버넌스에 대한 긍정적인 면을 보고 있다고는

하지만 시간이 흐른 지금 아직도 초기 수준에 머무는 것은 아닌지 현재 시대에 맞게 적용은 되고 있는지 점검해 볼 필요가 있다. 반복적으로 나오는 ‘책임과 권한의 동등한 배분’을 이야기하지만 불균형으로 인해 서교공동운영단 기수마다 문제점을 안고 운영하고 있다. 파트너십, 신뢰와도 연결되어 있어 견제해야하는 상황에 꾸준히 부딪히게 된다.

공동운영단과 서교예술실험센터는 ‘홍대앞’이라는 지역성과 연계되어 문화예술생태계 전반에 크고 작은 시도들을 했다. 지역의 특수성을 반영하여 예술의 장르를 넘어서 생태계 전반에서 활동하고 있는 ‘창작자’들의 시도를 응원했다. 프로젝트 중심으로 다소 좁은 구도 속에서 공동운영단과 창작자들 사이의 거버닝을 시도했다. 문화예술 거버넌스의 시작, 예술의 사각지대, 과정 중심의 예술 등 현재 예술계가 지향하고 있는 방향성에 선도적인 역할을 해왔다. 공동운영단 주체들은 밖으로 뻗어나가 각자의 위치에서 문화예술 전반의 참여자로 활동하고 있다. 개인 개인이 모인 작은 단위의 거버닝은 근미래에서 효과가 미약하더라도 먼미래에서 더 큰 변화나 시도를 할 수 있는 매개자의 역할을 수행하지 않을까라는 기대를 해본다. 그러기 위해서는 현재시점에서 문화예술전반의 흐름에 대한 이해와 관심, 생태계 전반의 필수요소를 시도할 수 있는 서교‘예술실험’센터가 되어야 할 것이다.



2009 공간전경



2009 예술다방



2010 예술다방





2013 예술다방



2015 아트인포 오픈



2015 공간전경



2017 예술다방





2020 공간전경



2020 예술다방







# SALON DE SEOGYO WITH MADAM JUNG

## OPEN TALK SHOW

WED. PM 7:30  
AT SEOUL ART SPACE SEOGYO  
THE FIRST FLOOR

서울특별시 서울문화재단 서울문화재단

2013 오림아트토크 <정미림의 셀룰러 서교> 포스터

# 경축

## 서교변신완료

### 새로워졌습니다

일시 2013年 5月 16日 오후 7시 30분  
장소 서울시청작공간 서교예술실험센터

# 진담이

**식순**  
 19시 30분 게스트 임장  
 19시 50분 레-크레이슨 / 서교뉴스  
 20시 20분 축하공연 / 축하연  
 22시 30분 경품추첨 및 폐회사  
 23시 00분 행사종료

**프로그램**  
 일과-갈라 / 티로카드 / 전-가 / 1930 서교지하  
 서교분점실 / 오픈 마이크

**푸드**  
 주류 칵테일 / 베이 / 찜주 / 삼-그리아  
 주전부리 닭튀김 / 꼬치 / 과일 / 떡 / 조무침

2013 정미림이 버터 <서교변신완료> 포스터

갈까말까  
작업할까말까  
회의할까말까  
놀까말까



100%무료입장

홍대앞 모든 만남 서교예술실험센터

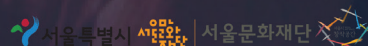


더 좋은 만남을 위해 빌려드립니다



기간 2014. 4. 28 - 5. 6 / 사용기간 5월. 6월  
문의 02. 333. 0246  
빈방1 서교예술실험센터 지하 다목적실  
빈방2 서교예술실험센터 1층 서교의 들

셰어  
프로젝트  
빈방





2015 젊은예술지원사업 <소액다컴> 포스터



2015 공간지원사업 <쉐어프로젝트:빈방> 포스터







서울문화재단  
서교예술실험센터

2017  
AGORA

공동운영단  
기획사업

아고라 s03

(진짜 최종)최종 글쓰기.txt

: 작업을 설득력 있게 글로 풀어내는  
예술가의 글쓰기 방법론

"예술가의 글쓰기 : 예술가를 위한  
작문 가이드"

\* 강사 : 임지연 (미학)

1강 \_ 9/13(수) 18:30-20:30

'예술가의 글쓰기'란?

2강 \_ 9/20(수) 18:30-20:30

문장 보관함 만들기

3강 \_ 9/27(수) 18:30-20:30

초고 쓰기

"실용 글쓰기 : 실전 기획안 작성법"

\* 강사 : 배소현 (서교예술실험센터 매니저)

4강 \_ 10/11(수) 18:30-20:30

프로젝트 지원 기획안 작성법

장소 \_ 서교예술실험센터

모집인원 \_ 15명 \*장르 제한 없음 / 수강료 무료

문의 \_ 서교예술실험센터 / 02-333-5995

아고라는 예술가의 재교육 및  
동료 예술가들과의 교류를  
확장하고자 하는 프로그램  
입니다.

주관 | 서울문화재단 서교예술실험센터

주최 | 서교예술실험센터 공동운영단 5기  
강정아, 강지윤, 박종일, 유은하, 임나라, 조유

2017 예술가 교육 프로그램 <아고라> 포스터



2017 홍대 앞 공간교류사업 <글이,가자> 포스터



2017 <미발표음원지원사업: A/S(After Show)> 포스터



2017 미발표음원지원사업 <미원창고> 포스터





서교예술실험센터 6기 공동운영단 기획사업  
서교예술실험센터

실험실 3호  
실험실 2호  
실험실 1호  
실험실 5호  
실험실 6호  
실험실 4호

# 실험공간하세요

서교예술실험센터 <셰어프로젝트> 실험실  
마음껏 시도, 실험, 실패 할 수 있는 공간을 공유합니다.

신청대상 (창르불문)  
문화예술 관련 프로젝트라면 무엇이든지  
· 작품을 제작하는데 공간이 필요한 창작자  
· 작업 과정을 남기고 싶은 기록자  
· 눈치 보지 않고 마음껏 내 작업을 진행할 작업자  
· 이래도 되나 싶은 프로젝트를 시도해보고 싶은 기획자

신청방법  
이메일 접수(seogyo@sfac.or.kr)

제출서류  
1. 지원신청서(제단양식) 2. 실험계획서(자유양식) 3. 예술가/단체 소개서(자유양식)

## 2018.1.24~2.6 !

2018 공간지원사업 <셰어프로젝트:실험실> 포스터

# COIN CINEMA

모든  
단편영화  
소단편영상

## 단편영화방



단편영화 보고가요!

이달의  
단편영화  
자랑

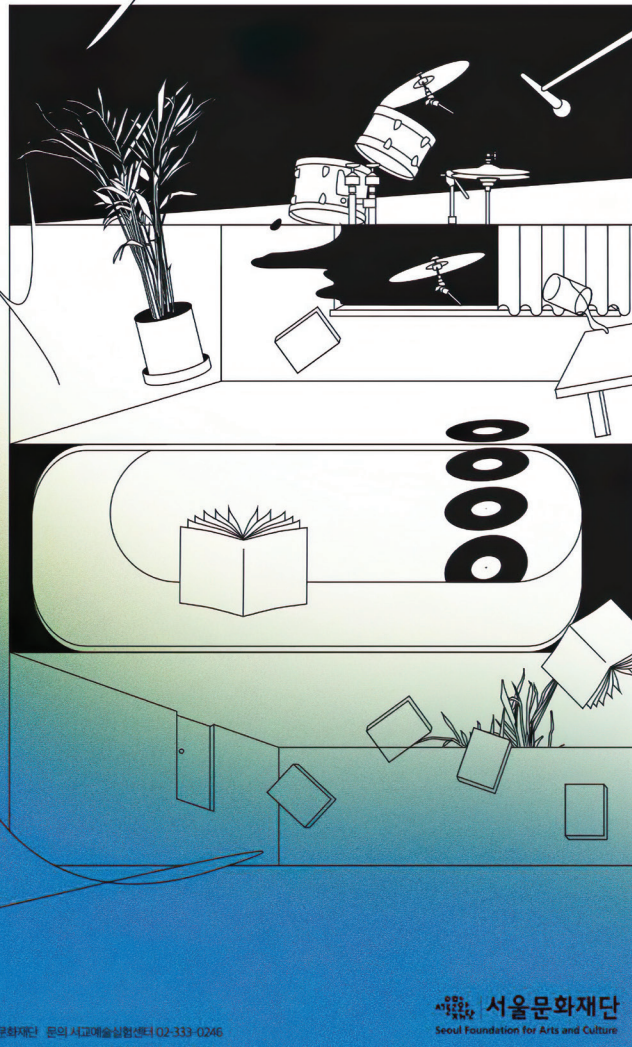
서교예술실험센터

2018 소규모 단편영화 상영관 <코인 영화방> 포스터



# 뮤토피아 ( 홍대 앞 공간교류사업 無有TOPIA 2019 같이,가치 11.03.SUN-11.17.SUN

고인물 1  
안티카페 손과 얼굴 2  
초원서점 3  
WWW SPACE 4



주최 서교예술실험센터 공동운영단 7기 후원 서울문화재단 운영 서교예술실험센터 02-339-0246

서울문화재단  
Seoul Foundation for Arts and Culture

2019 홍대 앞 공간교류사업 <같이,가치-뮤토피아 無有TOPIA> 포스터

2019 서교예술실험센터 융합예술교육 강연프로그램

서교예술실험센터

## 기술이 매체가 될 때

강연 1 기술 담론의 현재  
9.2.월 17:30-21:30

테크노 미학과 예술 실천  
이광석 (서울과학기술대학교 IT정책대학원  
디지털문화정책 전공 교수)

자동화된 삶과  
비인간 예술/기술의 도래  
김상민 (서울대학교 인문대학 미학과 강사)

강연 2 매체 철학자에 대한 사유  
9.9.월 17:30-21:30

매체결정론과 프리드리히 쉐링어의 매체이론  
유현주 (연세대학교 독어독문학과 교수)

틀림즈 철학에 나타난  
인간-자연-기계와 외월론  
김재연 (서울대 철학사상연구소 객원 연구원)

강연 3 매체와 기술, 예술의 사례  
9.16.월 17:30-21:30

인터넷 시대의 매체 기술과 미학적 대응:  
마셜 매클루언과 이토 슈타이얼을 중심으로  
백옥민 (서울과학기술대학교  
기조교육학부 교수)

팬타스마고리아에서 VR까지:  
가상과 유화 사이의 기술과 예술  
곽영빈 (미술평론가)



2019 융합예술교육 <기술이 매체가 될 때> 포스터





2019

다양한 음악의 발견, 서교레코즈 '뉴 플레이리스트(New Playlist)' 포스터

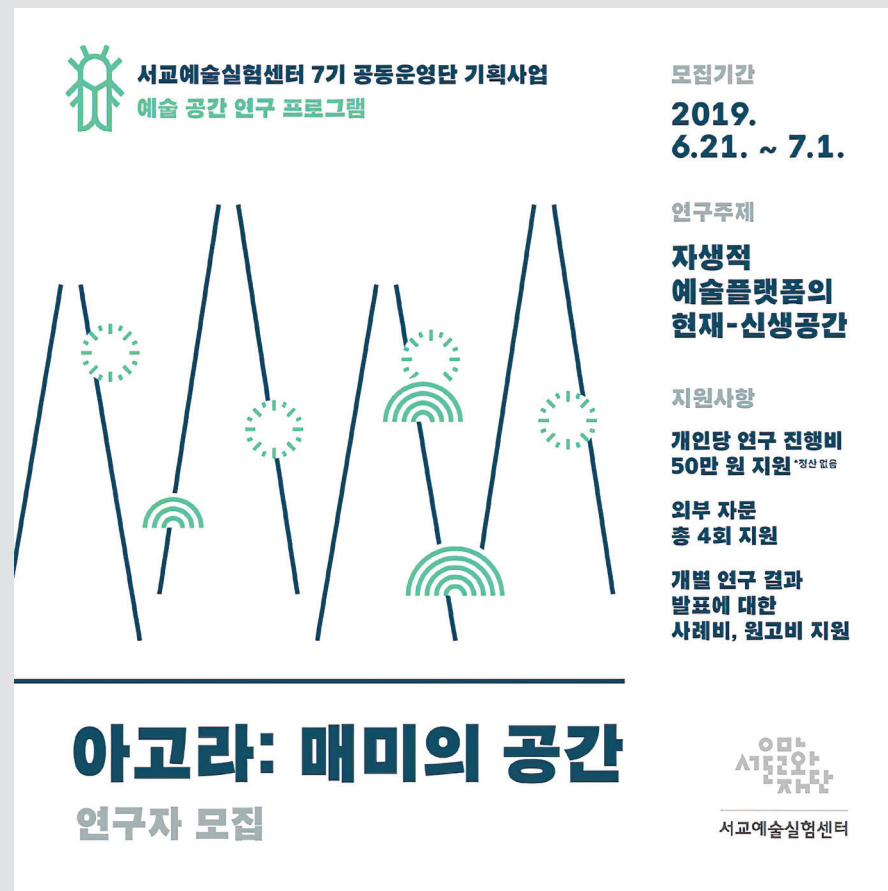


2019

인디음악 생태계 활성화 지원사업 <서울라이브> 포스터

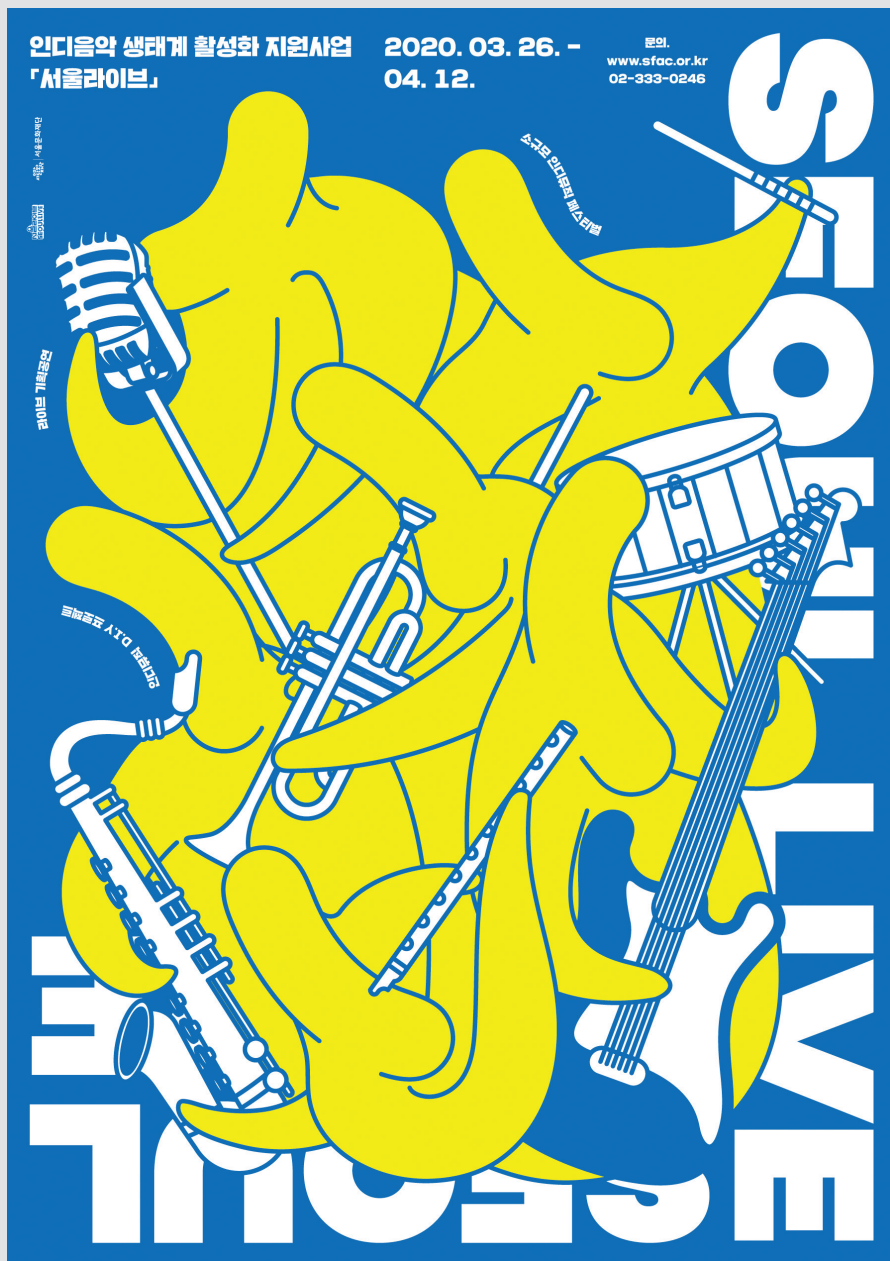


2019 작은예술지원사업 <소액多컴> 포스터



2019 예술연구 프로그램 <아고라: 매미의 공간> 포스터





2020 인디음악 생태계 활성화 지원사업 <서울라이브> 포스터

서교예술실험센터 8기 공동운영단 기획사업

# 아고라 : 서교크리틱스

강연 10월 24일 - 12월 5일 매주 토요일 2:00-4:30 PM

<p><b>10월 24일 음악 (사운드)</b></p> <p>최정민   대중음악 의전가 음악평론의 피로움과 즐거움</p> <p>양지윤   에코페미니스트 사운드 아트: 시각예술 공간에 온 청각예술</p>	<p><b>10월 31일 시각 (이미지)</b></p> <p>최동진   문화평론가 현실성과 실재성: 에세이 영화와 이미지</p> <p>의나라   이미지문화연구자 표면의 탐색, 두께의 배치: 이미지를 비평하기</p>	<p><b>11월 7일 영화 (오디오편역)</b></p> <p>김소희   영화평론가 영화 비평 통과하기</p> <p>최영민   영화·미술평론가 부채에 관한 명상 - 작품과 비평 사이의 주름 또는 바람(의 노래)</p>	<p><b>11월 14일 연극/무용 (진체와 움직임)</b></p> <p>최정민   무용평론가, 비평사학과 무용비평에 대한 이해</p> <p>김남수   안무비평가 '원한감정'이 사라진 평론: 싸우는 비평에서 생각하는 비평으로</p>
<p><b>11월 21일 건축 (공간)</b></p> <p>배정민   건축역사가, 비평가, 큐레이터 개인어정: 역사, 비평, 큐레이팅</p> <p>박정현   건축평론가 건축 비평의 불안</p>	<p><b>11월 28일 문학 (텍스트)</b></p> <p>박상준   시인, 문학평론가 평론하는 일의 즐거움</p> <p>백정현   문학평론가 페미니즘과 비평의 글쓰기</p>	<p><b>12월 5일 디자인</b></p> <p>최필   디자인평론가 나의 디자인 비평, 문제의식과 과제</p> <p>안영주   디자인이론가 비평적 글쓰기: 사례와 분석</p>	<p>■ 온라인 강연 참여 신청은 10월 19일 10시 테이비 예약으로 오픈 예정입니다. (각 회차별 40명 선착순 마감)</p> <p>■ 신청 후 불참시 다음 강연 참여가 불가능합니다.</p> <p>■ 문의 sg4everyone@gmail.com</p>

“ ”

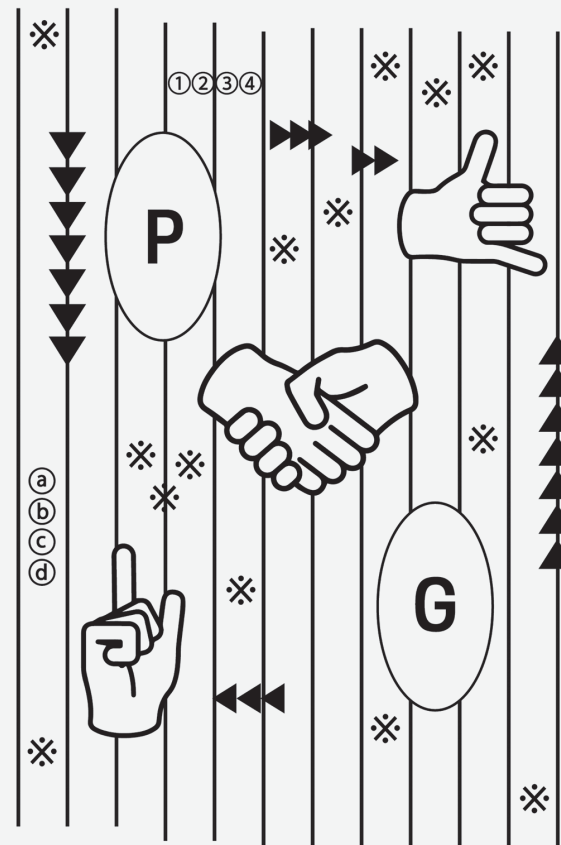
2020 예술기교육프로그램 <아고라:서교크리틱스> 포스터



<서교예술실험센터 운영모델 개발 연구> 중간 공유 포럼

# 서교, 오늘 : 중간 조직이 사라진 문화예술 거버넌스 미리보기

10월 28일 (수) 14시 서교예술실험센터 1층 예술다방



모더레이터 : 김솔지 (서교공동운영단 2기 / 기획연구자)

1부

문화예술 분야의 민간 거버넌스의 시작 그리고 현재 \_안연정(한국문화재단 대표)

지역의 대안적 거버넌스 \_차창홍(고려대교수)

민간 거버넌스의 운영 방식 : 마을예술창작소의 사례 \_허선영(마을예술창작소 공간 '탈라')

2부

공통 주제

문화예술 거버넌스 안에 중간조직이 사라진다면?

그럼에도

예술지원시스템 / 민간 관의 책임과 권한 / 민간거버넌스

2020

<ARS(Art Residency Seogyo):탈(脫)연구> 포스터

#퍼블릭

#인택트

#국경영

극장밖

#다원

#연구성

#존재한다

#다양성

#해외교류

#살아있다

#비주류

Art Residency Seogyo  
ARS:탈(脫)연구

서교예술실험센터

8기공동운영단

기획사업

#온라인

이머시브

#연구3요소

#비장르

#독립연구

#팬데믹

#파괴

#옛보기

서교문화재단

공모기간 2020.09.07.(월) - 2020.09.17.(목) 자정까지

## IV. 밖에서 듣기

164

1. 조사 목적

166

2. FGI

166

1) 조사 개요

168

2) 조사 내용

184

3) 소결

186

3. 중간 공유 포럼 <서교, 오늘>

186

1) 개요

187

2) 기획 의도

188

3) 구성 및 내용

189

4) 발제문 요약

192

5) 그룹토의 결과

200

6) 소결

202

4. 온라인 설문조사

202

1) 조사 개요

203

2) 조사 구성과 내용

204

3) 질문 방향

205

4) 조사 결과

218

5) 소결

## 1. 조사 목적

본 연구는 서교예술실험센터 10년의 운영을 넘어, 서교의 거버넌스 운영 모델을 점검하고, 내부와 외부의 시점에서 재고해 보고자 한다. 홍대앞 문화를 활성화하려 했던 초기 공동운영단의 비전과 2020년 현재 공동운영단의 방향과 지향점, 그에 따른 공간 운영 방식을 서교 밖에 다양한 목소리를 통해 고찰하고자 한다. 언급하자면, 재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들, 지역에서 활동하는 청년 거버넌스와 이야기자리를 마련해, 서교 밖의 거버넌스의 현황을 파악한다. 이어서 본 연구의 중간 공유 포럼으로 진행한 <서교, 오늘: 중간 조직이 사라진 문화예술 거버넌스 미리보기>의 발제로 문화예술 거버넌스의 의미와 현재를 살피고, 문화예술 거버넌스에 대한 세 개의 질문에 대한 그룹 토의 결과를 정리한다. 마지막으로 서교예술실험센터에 대한 온라인 설문조사를 통해서, 그간의 서교예술실험센터 공간 이용자 및 <같이, 가치> 사업 참여자의 의견을 듣고 향후 서교의 운영 모델 구성에 참고하고자 한다.

4장 ‘밖에서 듣기’에서는 거버넌스를 공간의 운영 방식이자 모델, 그리고 그 운영 과정 전반을 나타내는 체제로 볼 때, 국내 거버넌스 사례 조사를 통해, 아직 정립되거나 정의되지 않은 문화예술 거버넌스 모델에 관하여 비슷하면서도 다른 다양한 거버넌스 주체의 경험을 서로 간에 공유하는 한편, 서교를 바깥에서 바라봄으로써, 서교예술실험센터의 정체성을 확인하고 또 다른 방향성을 새롭게 구상할 수 있을 것이다.

## 2. FGI

### 1) 조사 개요

#### (1) 조사 목적

4장 ‘밖에서 듣기’의 FGI는 서교예술실험센터 밖 현장 당사자들의 이야기를 기록하는 것을 조사의 목적으로 둔다. 연구의 기초 자료 마련을 위한 조사로 서울에서 활동하는 거버넌스 시스템을 검토하고 각 거버넌스의 구성, 방향, 목표, 운영 방식 등을 조사함으로써 해당 거버넌스의 형태를 파악하고자 하였다. 서교예술실험센터 공동운영단을 고려해 볼 때, 1) 지역, 2) 문화예술거버넌스, 3) 공간이라는 키워드를 추출하였다. 이를 기반으로 활발히 문화예술 거버넌스를 운영하고 있는 서울문화재단 내의 거버넌스와 지역에서 청년들이 주도적으로 운영하고 있는 지역 청년 거버넌스로 크게 2개로 나눠 인터뷰를 진행하였다. 이를 통해 운영되고 있는 거버넌스들을 비교 분석하고 서교예술실험센터 공동운영단에 적용 가능한 모델을 만드는 결론을 도출해 보고자 한다.

#### (2) 조사 일정

제목	일시	장소	참여자
<b>첫 번째 이야기자리</b> <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들>	6월 9일	서교예술실험센터 1층 예술다방	청년예술인회의 (김재상, 박도빈) 예술청 (김서령, 황지원) 삼일로창고극장 (전윤환, 신재훈)
<b>두 번째 이야기자리</b> <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들> 공간을 중심으로	7월 3일	서교예술실험센터 1층 예술다방	예술청 (황지원) 삼일로창고극장 (전윤환, 신재훈)
<b>세 번째 이야기자리</b> <지역에서 활동하는 청년 거버넌스>	8월 25일 (13~15시)	온라인(Zoom)	마포구 (마포청년네트워크 차혜영) 양천구 (양천청년네트워크 김아람)
<b>네 번째 이야기자리</b> <지역에서 활동하는 청년 거버넌스>	8월 29일 (10~12시)	온라인(Zoom)	서대문구 (서대문청년네트워크 임소라) 관악구 (관악청년문화예술네트워크 장화신) 금천구 (금천청년네트워크 박희정) 강동구 (강동오랑 이석찬)
<b>다섯번째 이야기자리</b> <서교 맴버스> <sup>34)</sup>	10월 12일 (11~13시, 18~20시)	서교예술실험센터 1층 예술다방	서교 맴버스 (이성재, 박선옥, 류승완, 강정아, 강지윤, 김민관, 남하나), 황현정 (서교 현 매니저)
<b>여섯번째 이야기자리</b> <서교, 오늘: 중간 조직이 사라진 문화예술 거버넌스 미리보기>	10월 28일 (14~17시)	서교예술실험센터 1층 예술다방	연구TF (김나현, 남하나, 정문식, 황유택), 서교예술실험센터 직원 모더레이터 김솔지, 발제자 안연정, 하장호, 허선희 외 참여자 20명
<b>일곱번째 이야기자리</b> <설문조사>	9월 22일 ~ 10월 11일	온라인설문조사	공동운영단사업 참여팀 <같이, 가치>, 예술계 현장 당사자

34) 서교 공동운영단의 이전 기수 FGI인 다섯 번째 이야기자리 <서교 맴버스>에 대한 부분은 본 연구보고서의 구성에 따라서, 3장 ‘안으로 보기’에서 다룬다.

## 2) 조사내용

(1) <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들> 의견수렴회의

① 첫 번째 이야기자리 <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들> 조사개요

일시 2020.06.09

장소 서교예술실험센터 1층 예술다방

참여자 서울청년예술인회의(김재상, 박도빈), 예술청(김서령, 황지원),

삼일로창고극장(전윤환, 신재훈), 서교예술실험센터 연구TF(김민관, 남하나,

황현정 매니저), 보조연구원(유지영)

### ○ 목적

- 본 연구의 방향 설정을 하기 위한 사전조사로, 본격적인 연구 시작에 앞서 문화예술 거버넌스에 참여하고 있는 당사자들 간의 경험과 거버넌스를 진행하면서 현재의 고민지점들을 공유하여 서교예술실험센터의 공동운영단의 현황을 진단한다.
- 현재 상황 파악 및 진단 : 서울문화재단 내 많은 거버넌스가 존재, 서교예술실험센터를 모태로 많이 생겨났지만 서로에 대한 정보 및 교류가 없는 상태이며, 서울문화재단과 소통하는 거버넌스에 대한 진단과 문화예술 특성에 따른 거버넌스의 다양한 형태 파악이 필요하다고 판단하였다.

### ○ 설계 방법

- 2020년 기준 서울문화재단(이하 재단) 거버넌스 활동이 가장 활발한 조직을 우선순위로 선정하였다.
- 참여자의 경우 조직(또는 그룹)에서 초기의 그룹을 세팅하는 준비단, 그리고 대표성을 띄는 '장'의 역할을 담당하는 분, 또는 참여조직 내에서 거버넌스에 관심 있는 분이 참여하는 것을 요청했으며, 한 조직에 2명의 인원이 참여하도록 구성하였다.
- 창작공간의 운영방식과 고민지점, 민관거버넌스의 역량과 진단으로 파트를 나누어 사전 질문을 보냈고 현장까지 이어서 질문하였다.

### ○ 질문 구성

#### (a) 기본질문

- 거버넌스(운영단)에 참여하게 된 계기는 무엇인지요?  
평소 각자가 지닌 거버넌스에 대한 인식은 어떠했는지, 어떤 것을 할 수 있다고 생각해서 지원했는지를 질문을 드리고자 합니다.
- 운영단(자신)이 하는 일에 대한 소개 부탁드립니다.
- (서교 내규를 첨부합니다.) 내규 혹은 정관이 존재하는지요? 없다면 그 이유는 무엇인가요(만드는 과정 인가요)? 이와 다른 내규 내용이 있거나 특이사항이 있는 경우 알려주세요.

#### (b) 창작공간의 운영

- 내부에서 서로의 역할분담은 어떤 식으로 이뤄지나요?
- 어떤 의제를 해결하기 위한 자유롭고 효율적인 각 고유의 숙의과정, 소통, 협력의 문화가 있는지요?
- 예술가(장르특성 창작공간이라면 해당 장르 예술가)들에게 공간과 운영단은 어느 정도의 인지도 또는 신뢰도가 있나요?
- 만약 인지도가 낮거나 없고, 또는 회의적이라면 그 이유는 무엇인가요?
- 민과 관의 협력을 돕는 역할을 하고 있는가요? 그러한 측면을 공공성이라 생각하시는지요?
- 운영단의 (임기제 한계를 보완하는 차원에서) 연속성을 유지하면서 시스템을 점검하고, 확장할 수 있는 조직이나 플랫폼이 있나요? 또는 만들 의향이 있나요?  
(ex. 서교 멤버스)
- 민간예술가에서 도출되는 의견들을 받는 창구가 되고 있는지요?
- 민/민의 갈등발생시 이 문제의 해결을 위한 역량을 가지고 있나요? (개인역량 아님)
- 공동운영단/청년예술인회의의 활동 시 민간 예술가들이 협치 방식에 효능감을 느끼기 위해서 가장 필요 한 것은 무엇인가요?

(c) 민관거버넌스 역량

- 각 창작공간에서 왜 민관거버넌스/공동운영단의 시스템을 도입하고자 했다고 생각하나요?
- 각 창작공간에서 본 시스템을 도입하면서 설정했던 주요과제와 지향점은 무엇이고 기대하는 성과는 무엇이라고 생각하시나요?
- 공간의 행정가와 어느 정도의 파트너십을 구축하고 있고 역할분담은 어떻게 진행되고 있는가요? (서교에서처럼) 행정과 기획을 관과 민이 분담하는 형태인가요?
- 공간의 자율적인 운영 시 공동운영단(민관거버넌스)과 행정과의 약속과 합의는 어느 정도로 진행되어 있고 어느 정도의 행정력이 뒷받침되어 있는가요?
- 각 공간의 운영단 시스템은 공간의 실질적 운영에서 어느 정도의 영향력을 가졌는지요? 참고로 서교의 경우, 공간 대관 허용에서 형식적 동의를 하고, 그와 별도로 기획 프로그램들을 공동운영단이 직접 운영하고 있습니다.
- 기획 프로그램은 어느 정도의 공공성을 가지고 만들어지나요? 공공성의 기준이 있다면 알려주세요.
- 공동운영단을 선발하는 기준이 있는지요? 2020년 새로 선발할 때는 어떤 기준과 미션이 더 강조되었나요? (청년예술인회의에는 해당 안 됨)
- 공동운영단의 임기와 연임 규정을 알려주세요.

(d) 민관거버넌스 진단

- 재단의 거버넌스와 재단 외 거버넌스의 차이점은 무엇이라고 생각하는가요?(해당자만)
- 공동운영단/민관거버넌스의 현재의 문제점, 개선 방향을 생각하시는 게 있나요?
- (조금 더 먼 미래의 시점으로 나아가) 지금의 거버넌스 혹은 운영단 시스템의 한계, 그리고 대안은 무엇이라고 생각하시는지요?

② 두 번째 이야기자리 <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들>

공간을 중심으로 조사개요

일시 2020.07.03.

장소 서교예술실험센터 1층 예술다방

참여자 예술청(황지원), 삼일로창고극장(전운환, 신재훈), 서교예술실험센터 연구TF (김민관, 남하나, 황현정 매니저), 보조연구원 (박진형)

○ 목적

- 창작공간을 운영하는 거버넌스팀의 고민과 문제점을 파악한다.
- 이를 통해 서교예술실험센터의 공간운영의 한계점과 비교분석한다.
- 각 서울문화재단 내 거버넌스들만의 행정과의 역할분담과 계획을 확인한다.

○ 설계 방법

- 1차 회의는 거버넌스 조직들의 현황을 간략하게 파악하는 자리였다. 다소 많은 질문과 짧은 시간으로 인해 아쉬운 점을 발견, 2차 회의를 추진하였다.
- 2차 회의의 경우 서교와 연결지점을 만들기 위해서 공간 중심으로 운영되는 조직을 우선으로 예술청과 삼일로 창고극장을 섭외하였다.
- 1차 회의 때 비해 다소 간략한 질문을 통해 문제점을 파악하는 자리로 만들고자 했다.

○ 질문 구성

- '관'에서 시작된 거버넌스와 관련하여 '민'은 어떤 태도를 취해야 하는가?  
행정가와 원만한 거리두기에 대해서
- 관의 완강한 힘의 언어에 민은 어떤 식으로 대처해야 하며 이를 어떻게 수용할 것인가?
- 민간 거버넌스의 공공성, 지역성에 대해서



### ③ 첫 번째, 두 번째 이야기자리 <재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들>

#### 내용 분석

#### 당사자담론에서 제외된 예술인들을 위해 현장예술계와

#### 더욱 다양한 접근법 필요

서울문화재단의 거버넌스간 연대를 할 수 있는 협력적 거버넌스를 통해 각 창작공간들의 지속적인 존치위기로부터 안정적으로 대응할 수 있는 시스템의 필요성이 크게 대두되었다. 또한 공공성의 기준이나 거버넌스의 가치에 대해 논할 수 있도록 현장예술계와의 지속적인 대화 자리를 적극적으로 마련하여 거버넌스의 실효성을 발휘해야 한다는 목소리가 나왔다.

“2021년 개관을 준비 중에 있으며 개관에 앞서 2019년 공간의 미래에 대해서 상상하게 만드는 ‘텅빈곳’ 프로젝트 진행. 3월의 기획형, 6월의 공모형으로 예술가들이 공간을 직접적으로 사용할 수 있는 기회를 마련. ‘동송예술살롱’을 통해서 동송의 미래를 상상하는 토론모임을 진행하고 예술청 1층 공간에 ‘아트테이블’이름의 공유오피스를 만들어 예술가나 PD들이 자발적으로 운영하고 재단에서는 기기를 지원하는 방식을 시도해봄. 현재는 예술청 공사현장 옆 빈공간을 활용한 ‘white banner’라는 프로젝트가 진행 중” - 예술청

“사실 공공성은 많은 의미를 포괄하고 있기 때문에 ‘그 공간, 그 주체들이 어떤 공공성을 가지고 그 작업을 해나갈 것인가에 대해서 명확하면 된다.’라고 생각해요. (...중략...) 그런데 민-관거버넌스 혹은 공공극장의 영역에서는 조금 달라질 수 있다. 그럴 수 있는 것도 있지만 보편적 가치, 설득이 어디까지 될 수 있는가. 이런 지점들이 운영주체로서 신경 쓰이게 되는 거 같아요.” - 삼일로창고극장

### 기존 거버넌스 체제는 선발과정을 통해 선발된

### 소수자만 참여할 수 있는, 문턱이 매우 높은 시스템

선발의 과정이 아니라도 ‘누구나 언제든지’ 참여할 수 있는 다양한 루트의 개발이 필요하고, 이로써 거버넌스에 참여하여 발언을 발화할 수 있는 참여자를 확장, 확대하고 서울문화재단의 기존 거버넌스 시스템의 틀을 깬 개념 변화가 필요하다. 참여 문턱이 높다보니 공동운영단, 준비단, 추진위, 기획단 등 서울문화재단 내 거버넌스 참여자에 대한 권력화 논란이 존재하고 있으며 그것을 견제하기 위해 각 거버넌스들이 경계하는 방법을 고민 중에 있다.

또한 민관 거버넌스에서 민의 권한, 역할에 대해 진단하고, 그에 알맞은 보상이 필요하다. 현재는 거버넌스에 참여하는 민이 활동하는 노동에 비해 적절한 보상이 이루어지지 않고 있다.

“공간을 중심으로 재단에서 하고 있는 거버넌스 형태가 정말 거버넌스로 볼 수 있는가. 공동운영단 아닌가? 저는 동의해요. 현장에선 그 거버넌스에 참여 할 수가 전혀 없기 때문에 (현장에서는) 거버넌스가 중요하지 않은 거예요. (현장예술가들은) 얼마나 그 안에서 노력하느냐는 다른 이야기예요. 공동운영단은 애초에 들어가기 어려우니까 밖에서 거버넌스가 중요하지 않은 거죠. 오히려 거기(공간을) 어떻게 활용할 수 있지(대관)? 참여할 수 있는 기획사업은 뭐지? 이런 게 더 중요한 거죠.” - 서울청년예술인회의

“민관거버넌스로 운영을 선택하게 된 이유는, 이 극장의 역사를 보았을 때 예전부터 이 공간이 민간이 운영해왔던 극장이었기 때문입니다. 따라서 그 정체성을 유지시킬 수 있는 방법이 현재로서는 민관거버넌스이지 않을까 생각했고, 현장에서도 민간에서 계속 운영하기를 원했던 바가 있었기도 합니다. (녹취록 중 일부 발췌) 현재 서교예술실험센터 공동운영단의 시스템과 유사하게 민간6인과 행정 1인으로 구성됨” - 삼일로창고극장

“예술청기획단, 워킹그룹, 재단 예술청팀으로 구성되어 있으며, 2021년 개관 예정인 예술청의 핵심적인 역할과 기능을 실험하고자 개별 미션을 가지고 4개의 그룹이 프로젝트를 진행하고 있다. (실험적 아트프로젝트, 운영모델 수립 워킹그룹, 점진적 연결망 증폭기, 지속가능한 창작플랫폼)” - (예술청 공식 인스타그램에서 발췌)

“청년예술인이 가지고 있는 문제가 뭐냐, 넓게 문화예술 생태계 안에서 청년예술인의 위치나 상태를 어떻게 조명하면 좋겠는지 이야기를 하고 있습니다. 저희는 공간 중심으로 운영단이 꾸려진 것이 아니라 청년예술인이라는 특정 부류나 의제 중심으로 모여 있다 보니 현재는 청년예술이라는 담론, 개념, 철학을 수립하고 갑론을박하는 와중에 있습니다. 저희는 구성원들이 팀별로 나뉘어 청년예술인과 관련된 사업을 벌이고 있어요.(녹취록 중 일부 발췌)” - 서울청년예술인회의

#### 불안정한 창작공간의 소유권

서교예술실험센터와 삼일로창고극장을 살펴봤을 때 몇몇 창작공간의 소유가 운영주체가 아닌 위탁, 임대 형태로 공간이 운영되고 있는 상황이다. 공간의 존립이 불안정한 상태가 장기화 되어 운영주체들이 기획, 운영하는 측면에서 언제 공간이 폐관할지 모른다는 불안감을 갖고 운영하게 된다.

남산예술센터의 사례를 보았을 때 공공성을 위해 존재하던 창작공간이 언제든지 사유화가 될 수 있다는 불완전성에서 예술가들이 안전하게 활동할 수 있는 공간이 되기 위해서는 소유, 임대, 운영의 공간구조가 먼저 정리될 필요가 있고, 지속적인 논의와 공론화가 필요하다. 또한 공공성의 가치를 반영한 공간이 되기 위해서 현장예술인이 언제나 참여하여 공론화 하고 의견을 수렴할 수 있는 긴밀한 거버넌스 운영이 필요하다. 결국 민관 거버넌스 운영 체제 속에서 소유와 운영

주체의 불일치는 거버넌스 파트너십과 책임성에 대한 불명확성을 야기한다.

서울시와 자치구간에도 공간이 단순 운영공간이 아닌 왜 창작공간이 유지되어야 하는지에 대한 근거자료를 만드는 과정도 필요할 것이다.

“사실 남산예술센터같은 경우에 건물주인 서울예대와 서울시 간의 민간위탁운영사업으로 공간이 운영되고 있었는데, 이 계약이 올해 6월에 만료가 되는 상황에서 어떠한 연장이나 협의가 되지 않고 있어요. 또한 삼일로창고극장도 극장 건물주와 10년 계약이 되어 있고 현재 6년 정도가 남아 있어서 6년 후에 건물주가 재계약을 하지 않겠다 하면 다시 이 모든 것들이 사라지는 것이거든요. 그런데 이에 대한 대안이 없어요. 이런 상황에서 미래를 보장받을 수 없이 민관거버넌스가 어디까지 운영될 수 있는가에 대한 고민이 드네요. 특히나 공간 중심으로 거버넌스를 운영했을 때에 이런 상황이 벌어지는 것 같아요. (녹취록 일부 발췌)”

- 삼일로창고극장

“창작공간들이 재단 내 다른 본부들로 흩어지면서 공간의 정체성, 관계성, 그리고 확장성을 만들어내지 못한 채 반복적으로 생겨나기만 함(현재 재단이 운영하고 있는 많은 창작공간들이 계약이 어떻게 끝날지 모르는 상황에서 일단은 운영은 하고 있지만 다음 계약에 대한 마땅한 대안이 없어 불안해하고 있거든요)” - 예술청기획단



#### ④ 소결: 재단 내 민관거버넌스들의 현재 고민지점과 확장

##### 현장 내 문화예술계 종사자의 참여확장

2013년 서교예술실험센터 커뮤니티전략TFT는 공동운영단을 통해 아래와 같은 변화를 기대하였다.

- (a) 해당 창작공간 운영의 목적 자체를 홍대앞 문화예술생태계 형성 및 지원으로 재설정
- (b) 지역문화예술 커뮤니티가 서로 소통하고 네트워킹하며 공동 작업할 수 있는 지원 환경 설계 및 조성
- (c) 지역 내 특정 주체나 이해관계 중심의 운영을 극복하고 지역문화예술생태계의 다양성, 공공성 등이 확장될 수 있는 창의적 공유지 형성을 목적으로 운영

이와 같은 과거의 목표를 상기하면서, 현재의 공동운영단이 현장의 목소리를 반영하고 있는지 의문이 필요하다. 대변하지는 않더라도 현장의 반응을 끌어오기 위한 지속적인 노력이 필요하다. 예술 거버넌스는 현장 예술가들의 자기주도적인 네트워킹에 대한 기대로부터 출발하기 때문에 창작공간은 새로운 모습으로 다가가야 한다. (안민영 외, 2019)

서교예술실험센터의 브랜딩 사업에 참여하거나 발표를 위해 이용하는 예술가들은 서교예술실험센터를 하나의 발판으로 강하게 인지하고 있다. 현장의 창작자들은 기회를 잡는 것이 중요할 수밖에 없기 때문이다. 예술청의 연구보고서에 따르면 서교예술실험센터의 거버넌스 시스템은 안정적인 운영이 가능하지만, 기존의 행정규칙을 따라야 하기 때문에 보다 실험적인 예술, 운영실험이 불가하다고 이야기하고 있다. (안민영 외, 2019) 발표와 프로젝트를 수행하는 공간을 넘어 민관 협치 프로세스에 무관심한 예술가들이 서로의 일상과 예술을 공유하고, 교류할 수 있는 공간, 공존할 수 있는 공간이 되어 예술가들이 자발적으로 거버넌스 시스템을 인지하고 지지, 연대할 수 있는 구조가 되어야 할 것이다.

#### 공간 거버넌스에 참여하기에는 선발과정의 문턱이 높다.

거버넌스에 참여를 하기 위해서는 공동운영단 선발과정에 참여하여 선정된 소수의 사람만이 참여 가능하다. 이는 거버넌스 주체가 적극적으로 노력하지 않는 이상 현장 예술가의 목소리가 주기적으로 반영되기 어렵는 구조이다. 고로, 현장의 목소리가 반영되지 않는 폐쇄적인 공간주체 거버넌스는 사실상 애매한 포지션에 위치하고 있다. 현장에서는 거버넌스에 진입하기 위한 문턱이 굉장히 높기 때문에 그들에게는 거버넌스가 중요하지 않다. 이는 한정된 자원경쟁과 비슷한 양상을 띤다. 기존의 공동운영단의 거버넌스 형태는 거버넌스를 위원회 같은 방식으로 푸는 형태가 경쟁문제를 자연스럽게 촉발시킬 수밖에 없다.<sup>35)</sup>

##### 서교예술실험센터의(물리적인 공간을) 넘어선 공동운영단의 활동을 지향

해당 창작공간의 성과를 축적하고 확장하기 위한 연계 전략 수립<sup>36)</sup>

- (a) 서울시 문화정책, 서울문화재단 지원사업 등과의 연계 전략 수립
- (b) 타 창작공간, 서울 내 각종 문화예술 공간 등과의 연계전략사업모색
- (c) 창작공간을 거점으로 지역문화예술생태계를 둘러싼 각종 지원사업에 대한 통합적, 유기적 접근구조 수립.

2013 서교예술실험센터 커뮤니티 전략TFT는 공동운영단의 변화지표 중 마지막 단계를 위의 단계로 예상하고 있다. 현재의 공동운영단은 점점 확장되어가는 문화생태계속에서 위의 지표대로 더 넓은 영역으로 확장이 필요하다. 공동운영단의 영역이 확장되면서 현장 예술가들에게 더욱 안전하고 유기적인 역할도 확장이 필요한 시점이다. 기존의 거버넌스의 축적된 내용을 토대로 다른 지역의 연대와 문화이식도 가능한 통합적 유기체로 변화의 시점이며 건물에 갇혀 내부적인 기획만을 내놓는 것은 현장과의 연결고리가 매우 협소한 형태이기 때문이다.

35) 본 연구 '재단 내 거버넌스 주체 FGI' 중 삼일로 참고극장의 발언을 바탕으로 작성하였다.

36) 이광준 외, 「서교예술실험센터 커뮤니티 전략TF 결과보고서」, 2013, p. 6.

(2) <지역에서 활동하는 청년 거버넌스> 포커스 그룹 인터뷰(FGI)

① 조사 개요

일시 2020.08.25 / 08.29

장소 온라인회의(ZOOM)

참여자 마포구 마포청년네트워크(차해영), 양천구 양천청년네트워크(김아람),

금천구 금천청년네트워크(박희정), 강동구 강동오랑(이석찬),

관악구 (주)관악청년문화예술네트워크(장화신), 서대문구

서대문청년네트워크(임소라)

○ 목적

- 문화예술 외 거버넌스의 다양한 유형, 지역 청년 거버넌스 현황을 파악한다. 즉 지역에서의 문화예술 활동을 비롯한 청년의제를 갖고 활동하는 커뮤니티의 목소리를 듣는다.
- 지역과 서교의 이슈 비교를 통해 서교의 운영모델에 대한 방안을 모색한다. (공간성, 홍대앞 생태계, 거버넌스)

○ 설계 방법

- 2017 연구보고서 「청년활동의 확장과 고민: 서울시 자치구 청년거버넌스 사례집」 서울시청년허브를 통해 지역구의 특징, 관점을 파악 후 지역구별 이야기할 수 있는 담당자를 섭외하는 과정이 있었다. 구청의 담당과를 찾고 그에 맞게 섭외하는 과정에 많은 시간이 소요되었다.
- 2차적으로 청년허브의 담당자를 소개 받아 지역구에서 활발히 활동하고 있거나 거버넌스에 관심이 있는 사람을 추천받았다.
- 거버넌스 시스템 경험치에 있어서 연차 안배를 고려하였다.
- 정책과 문화예술 활동으로 구분하였으나 지역에서 활동범위가 넓은 인원으로 구성되어 유사한 질문으로 진행하였다.

○ 질문 구성

(a) 문화예술거버넌스 : 정책활동

- 자기소개 및 소속된 단체 소개 : 현재 지역에서 어떤 활동을 하고 있는지, 그리고 활동기간이 얼마나 되는지
- 각 주체가 지향하는 목적이나 청년정책, 청년에 대한 각자의 기준이 있나요?  
: 각자가 생각하는 지역에서의 문제점 (소통, 구조, 지역의 이슈 등)
- 지역에서 어떻게 청년네트워크를 형성하고 소통하고 있는가?
- 현재의 민-관협치의 상황에서 어떤 고민을 하고 어떻게 확장을 할 계획이고 시행하고 있는가?
- 청년거버넌스의 자생성과 자립성을 위해 어떤 계획을 세우고 있는가?

(b) 문화예술거버넌스 : 문화예술활동

- 자기소개 및 소속된 단체 소개 : 현재 지역에서 어떤 활동을 하고 있는지, 그리고 활동기간은 어떻게 되는가?
- 각 주체가 지향하는 방향성 및 중점적으로 두고 있는 현재 사안들은 무엇이 있는가? (만약 공간을 운영하고 있다면 공간 운영과 연결해서 이야기해주셔도 좋습니다.)
- 지역의 재단 및 구청과 관계는 어떻게 이루어져 있는가?  
: 협력의 방식이나 관계도  
: 문제점 및 협의하는 과정에서 이슈
- 현장의 예술인들이 지역에서 활동하는데 어떤 어려움이 있으며, 현장의 목소리가 어떻게 반영되고 있는가?
- 민-관 거버넌스 차원에서 예술인지원을 한 경험이 있는가? 있다면 어떤 부분을 중점적으로 두고 있는가?

## ② 이야기자리 <지역에서 활동하는 청년 거버넌스> 내용분석

공동운영단이 현장을 대표하여 행정과 연결하려는 노력이 필요

민관협치 구조 속에서 민은 행정을 이해하려고 노력해야 민관협치와 관의 입장에서 이야기하는 시스템에 대해 파악이 가능하다. 행정시스템에서 이야기를 해야 하는 사정을 민관협치의 민도 함께 공감대를 가져가면서, 그 사정을 헤아리고 파악하려는 시도를 지속적으로 해야 현장의 목소리를 행정에 제대로 전달할 수 있다.

- 문화예술정책이 성장주의 관점에서 지역문화예술의 진흥에 초점을 두었다면, 이제는 지역을 문화의 분권과 자치 중심으로 바라보는 시각 전환의 필요성이 제기됨
- 2000년대 초반부터 청년지원정책이 화두가 되면서 2016년부터는 서울예술인플랜을 통해 청년예술인의 지원이 보다 확대됨
- 지역구의 경우 구청의 특징과를 중심으로 청년정책네트워크가 구성되어 진행되고 있음 (매년 기수별 위원을 선출하여 의제를 중심으로 활동하고 있음. 보통 활동기간은 1-2년 정도로 추정됨)

표4. 자치구별 응답자기초조사 37)

자치구	마포구	양천구	강동구	관악구	서대문구	금천구
소속	서울청년정책네트워크, 마포청년네트워크, 마포청년들 모모모	양천청년네트워크	서울청년센터 강동 오랑	청년문화 예술단체 아이어여 (AWA EOYEO), 예비(사회적기업 (주)관악 청년문화예술네트워크	민달팽이 주택협동조합, 서대문청년 네트워크	청춘헬핑 前)서울시 청년활동지원센터 금천청년네트워크
활동 기반	서울 청년정책네트워크 등 지역과 정책연구 활동이 오래되었음	이제 활동을 시작 (5개월차)	지역활동 3년 이상	예술가로 현재 활동한지 7년차 예비(사회적기업 5년 이상	주택협동조합의 활동이 더 많으며 청년정책은 올해부터 참여	마을협치, 마을공동체 활동의 기반으로 청년이 아닌 거버넌스 활동에 집중하려고함
지역의 현재 상황	문화예술 환경에 대한 관심과 이해도 부족 관광특구활성화 재추진	무관심, 문화예술기반이 없음	-	-	청년창업을 중심으로 사업이 진행됨	청년들의 피로감 지속성을 유지하기 어려움
참여자 관심사	문화예술과 더불어 청년의 삶에 대한 관심이 많음	따뜻한 방식에서 벗어나 구체적인 활동을 하고자 하는 것 타 자치구와의 네트워킹	자치구와의 협력이 잘되어 있는 상황	민간이(성장할 수 있는 발판을 만들기 위해 5년 이상된 민간단체 간의 협력 (민민거버넌스)	거버넌스에 대한 관심이 이에 대한 고민을 시작단계	청년을 비롯한 거버넌스 자체에 대한 관심이 많음
행정 소속	아동청년과 청년청소년팀	임자리경제과 청년정책팀	사회적경제과 청년정책팀	청년정책과 청년지원팀	사회적경제과 청년지원팀	아동청년과 청년동행팀
행정 태도	활동참여에 소극적 민관거버넌스	보여주기식의 민관거버넌스	적극적인 협치	-	보여주기식의 민관거버넌스	적극적인 협치

37) 청년거버넌스 FGI, 서면인터뷰(9.30-10.3), 자치구 구청의 정보 제공을 종합하여 구성함.

거버넌스에 참여하여 발언할 수 있는 루트를 다각화할 필요

현장예술가가 거버넌스 시스템을 사전에 경험하게 되면서 민관협치의 교육이 자연스럽게 진행되면서 거버넌스를 파악 할 수 있는 시간을 가질 수 있는 형태로 변화해야 한다. 이로써 지역이슈에 대한 자연스럽게 원활한 거버넌스의 모델이 탄생할 수 있을 것이다.

현재 거버넌스를 통해 밀접하게 협치를 하는 행정과의 관계망을 넘어 거버넌스의 역량을 확장 할 수 있는 거버넌스 활동이 대두되어야 하고, 이를 위해 기존 거버넌스 활동의 한계를 진단할 필요가 있다.

- a. 마포구를 제외한 지역의 문화예술공간이 부족하며 이에 따라 거버넌스 팀들의 활동 미비로 이어짐
- b. 또한 지역의 거버넌스에 대한 인지도가 행정을 비롯한 지역 청년들에게 와 닿지 않고 있음
- c. 양천구나 서대문 등의 경우 타지역구(마포구, 성북구)를 모델로 샘플링을 하기를 원함
- d. 신생 거버넌스의 경우 답다운 방식에서 벗어나지 못하고 자기주장을 하기 어려운 상황에 봉착함
- e. 지역별로 문화예술의 대한 관심의 차이도가 크며 주로 ‘청년=창업’으로의 맥락으로 청년 거버넌스를 활용하는 것으로 보임
- f. 행정 : 문화재단이 아닌 구청과 관계망을 맺고 있으며, 분과와 담당자의 역량에 따라 거버넌스에 대한 이해도, 태도가 편차가 매우 심함
- g. 민간 : 지역에서 활동하는 주체들마다 거버넌스에 대한 이해도가 다름 이에 따라 접근방식에서 다양성을 보임

### 3) 소결 : 지역구 문화예술, 청년 민관거버넌스의 고민과 상상

행정시스템에 대해 민도 함께 공감대를 가져가면서, 그 사정을 헤아리고

#### 파악하려는 시도 필요

민관거버넌스는 신뢰를 바탕으로 사람 간 협치하는 일이다. 민의 영역에서 행정을 공감할 수 있어야 할 것이다. 행정에서 이야기하는 사람은 행정시스템이 아닌 그 시스템에서 존재하는 하나의 직원이기 때문이다.(청년청, 김선기 외, 2017)<sup>38)</sup> 민관 협치의 구조 속에서 행정은 민간보다 공신력과 파급력이 있다. 이는 더 많은 사람과 현장에 닿을 수 있는 것이다. 문화예술은 변화-가능성이나 수용-가능성이 필요하기에 문화재단이 필요한 것은 사실이다.<sup>39)</sup>

예술가의 입장에서 현장과 참여예술가도 행정을 이해하려는 노력이 필요하다. 행정 처리, 행정에서 요구하는 서류 작업 행정에서 거부하는 다양한 사례에서 예술가의 입장에서는 이해하기가 어려운 건 사실이다. 거버넌스는 민-관 협치이다. 행정이 민에게 협치를 제안했으니 민도 행정을 이해할 필요가 있는 것이다. (청년청, 김선기 외, 2017)

#### 민-관 협치에 대한 연습이 필요

예술계 현장에서는 거버넌스의 경험이 부족하기에 거버넌스의 과정에서 다양한 시행착오를 반복하게 된다. 현장에서도 거버넌스 주체가 된 후 배우기 시작하는 것이 아닌 느슨한 거버넌스를 자주 접하며 현장도 거버넌스의 연습과 행정의 언어, 체제를 경험할 수 있도록 해야 할 것이다. 민관 협치의 연습은 ‘공공성의 확보’를 위한 최선이며 이를 위해 더욱 정교하게 디자인할 필요성이 있다. 거버넌스의 성패가 직·간접적인 시민참여의 확대와 지속적인 관심여부에 달려 있다고 볼 때

38) 김선기 외, 「2017 기획연구 청년활동의 확장과 고민 연구보고서」, 2017. p. 70.

39) 같은 곳.

정보접근·참여에 더욱 적극적일 필요가 있다. 시민들은 더 많은 정보에 기초한 자신들의 견해를 갖게 되며, 자신의 삶을 스스로 결정할 수 있는 능력을 터득해갈 수 있기 때문이다. (김정희, 2016)<sup>40)</sup>

#### 민-관 협치에서 밀접하게 협치를 하고 있는 행정과 일정한 거리두기가 필요

행정 주도로 만들어진 거버넌스는 운영을 위해 민간참여주체가 소진되는 상황이 먼저 해결되어야 할 것이다.<sup>41)</sup> 주체로 참여한 예술가들이 자기 효능감 및 역량 강화, 인정의 획득 등 심리적 보상감을 경험함과 동시에 예술가 당사자로서의 자신이 행정에 의해 타자화, 도구화되고 있다고 느끼는 등의 부정적 경험을 경험하기도 한다(김선기 외, 2017). 단지 재단을 부정하거나 재단에게만 기대는 것이 아닌 공동운영단과 민간의 자발적모임을 지속해 관(재단)의 주도가 아닌 다양한 모색을 하는 것이 중요하다.

#### 행정을 넘어 또 다른 행정과 만날 역량이 필요

공동운영단은 재단행정과 밀접한 관계가 있지만 재단의 소속 조직은 아니다. 예술가의 모임으로 공동운영단의 자립성으로 다른 운영체제를 만들거나 예산을 편성할 수도 있다.<sup>42)</sup>

이를 근거로 재단 내 거버넌스 주체, 공간 내에서 활동을 하지만 공동운영단은 현장예술가와 시민을 위해 다양한 방법을 자체적으로 모색할 수 있어야 할 것이다.

40) 김정희, 「주민참여예산제 운영의 참여성과 심의성 연구」, 2016, p. 100.

41) 김선기 외, 「시흥 청년정책 거버넌스에 참여한 청년활동가들의 경험과 서사」, 2017.

42) <서교예술실험센터 공동운영단 운영 수칙> 참고 (2020)

### 3. 중간 공유 포럼 <서교, 오늘 : 중간 조직이 사라진 문화예술 거버넌스 미리보기>

#### 1) 개요

일시 10월 28일 14시 - 17시

장소 서교예술실험센터 1층 예술다방

참여자 김솔지 **모더레이터**, 안연정 **서울시 청년허브 센터장**, 하장호 **협동조합 고개엔마을 이사장**,

**성북원탁회의 사무국장**, 허선희 **마을예술창작소 공간 '릴라' 대표**, 사전신청 참여자 25명

#### 2) 기획 의도

<서교예술실험센터 운영모델 개발 연구>는 서교예술실험센터의 공간에서부터 출발하여 매해 진행되었던 프로젝트, 공동운영단(민관거버넌스) 시스템, 지역과의 접점 등 내외부적인 요인의 점점 및 운영상의 문제점을 해결하고 새로운 방향을 제시하고자 당사자 중심의 연구진으로 구성된 프로젝트이다. 제목에서도 알 수 있듯이 서교예술실험센터의 중장기 발전계획이나 대안적 모델을 제시하는 것이 아닌 새로운 모델이라는 목적을 가지고 현재의 상황을 뛰어넘는 운영방안을 찾아보는 시간이다. 연구를 통해 서교예술실험센터가 가지고 있는 주요 고민지점인 반복되는 공간의 존치위기, 공동운영단 시스템(민관거버넌스), 지역과의 관계망 협소한 것에 대한 문제의식을 갖고 현장의 전문가, 창작자들과의 만남의 자리를 구성한다.

포럼은 미래를 가정한 주제를 상정하여, 서교에서 실현가능한 방법론을 찾아보는 시간이다. 현장의 창작자들의 생각과 의견이 모여 다양한 상상 속에서 이야기를 펼칠 수 있는 기회라고 생각한다. 좀 더 주제에 대해 설명을 하면 현재 문화예술 거버넌스의 경우 중간조직(서울문화재단, 자치구재단 등)을 통해서 현장 당사자와 행정이 만나 정책 제안해 발현하는 것, 의제를 갖고 담론을 형성하는 것, 공간을 중심으로 프로젝트를 구성하는 등 다양한 방향을 갖고 각 주체들이 민-관거버넌스를 진행, 운영하고 있다. 하지만 반복되는 이슈와 마찰을 살펴보면 정책의 변화에 따라 중간조직이 흔들리거나 변화되는 지점에 민-관거버넌스 시스템의 불안정성이 현장에 이어지는 상황들이 빈번하다. 가설을 세운다면, 즉 ‘중간조직을 걷어낸다면?’이라는 상상을 해봤을 때 상위의 관과 만나 이야기를 하는 등, 오히려 새로운 대안 거버넌스 모델을 만들어볼 수 있다는 의견들이 나올 수 있으리라 생각한다.

### 3) 구성 및 내용

연구의 중간공유의 목적으로 진행된 ‘서교, 오늘’ 포럼은 현장의 민간 정책 전문가의 사례발표와 참여자들 간의 그룹토의로 나누어 진행하였다. 사례발표의 경우 ‘현재이슈’와 관련하여 서교예술실험센터의 공동운영단을 설계했던 전략TF, 민관거버넌스에서 가장 돋보이게 활동하고 있는 성북, 민과 민의 거버넌스의 형태를 유지하고 있는 마을예술창작소로 나뉘어 진행하였다.

민-관, 문화예술 거버넌스를 중심으로 발제자들의 경험과 지향점, 방법론을 들어보고 이를 기반으로 현장의 당사자(행정가, 기획자, 예술가, 연구자, 활동가 등)가 참여하여 현장의 문제점을 시작으로 다양한 방법론, 또는 대안적 모델들을 제시하는 자리를 만들었다.

### 4) 발제문 요약

(1) 문화예술 분야의 민관 거버넌스의 시작 그리고 현재

- 안연정 전 사회적기업 문화로놀이방 대표, 현 서울시 청년허브 센터장

서교예술실험센터, 비빌기지, 청년허브 등 민관협치의 전반적인 시스템을 예를 들어 설명한다. 15년간 홍대앞과 홍대옆에서 생존하고, 변화하는 공간과 활동하는 사람들과 커뮤니티가 존재해왔다. 이들은 온라인, 오프라인을 막론하고 지역 문제를 해결하고 느슨한 연대 활동을 하며 공론의 장을 만들고 있다. 이들 사이에서 [서교예술실험센터]는 어떤 역할을 하고 싶은가? [홍대 앞과 홍대 옆]에는 어떤 사람들과 활동 그리고 공간과 자원들이 현재 있나? 대안문화, 다원예술, 비주류문화예술, 실험예술, 인디예술이란 말 대신 홍대 앞은 어떤 언어가 있나? 에 대한 질문을 던진다. 홍대앞 생태계를 위한 라운드테이블 진행사항은 지역 문화생태계에 기초한 미션이고, 독립예술을 재정립하며, 실험예술의 맥이 이어지고 있는 서울의 대표적 문화자원 집적 공간이나 이러한 지역 특성을 살릴 수 있는 공간운영전략이 확립되어 있지 않다는 문제인식에서 시작한 공동운영단의 더 넓은 라운드테이블을 예로 들었다.



## (2) 지역의 대안적 거버넌스

- 하장호 협동조합 고개엔마을 이사장 / 공유성북원탁회의 사무국장

국내에서 자리매김을 하고 있던 성북지역의 문화예술 거버넌스의 위기 사례를 이야기한다. 행정의 하부조직화, 지원사업의 실행과 관리/운영 중심, 거버넌스 활동의 단위 사업화, 중장기 비전의 부재와 성과관리 구조의 한계로 인해 혁신 동력이 상실되었고 결국 조직의 관료화로 거버넌스의 기반이 붕괴 되었다고 이야기 하고 있다. 서교예술실험센터 공동운영단의 운영과 매우 흡사하다라는 우려를 지목하고 있다. 지원사업 중심 실행과 운영, 공동운영단 활동단위의 사업과, 신규운영단의 이유로 개편되지 않는 중장기 비전의 부재, 부재한 성과관리는 공동운영단의 현 주소이다. 문화예술거버넌스의 지속가능성을 해결하기 위해서 4개의 과제를 제안하고 있다. (1)행정혁신과 중간지원조직의 역할 설정, 거버넌스 기반의 행정구조 재편을 하고, 거버넌스에 기초한 지표개발과 성과관리가 필요하다고 하였다. (2)지원사업을 넘어서는 예산과 사업구조, 지역문화와 생태계에 기반한 통합적인 예산 운영과 사업구조, 예산의 계획과 집행, 책임을 함께 하는 거버넌스 구조의 강화, 개별사업과 거시적인 예산정책의 연결구조가 마련돼야 될 것이다. (3)지역문화 주체의 발굴과 성장, 활동을 위한 통합적인 계획 수립과 지역 기반의 지속가능한 일의 구조 마련 등 지역활동을 위한 전망과 비전의 수립이 필요하다. (4)거버넌스의 개방성과 확장성, 지역문화 공론장의 형성과 운영, 다양한 영역과 형태의 거버넌스에 대한 지원 구조가 재편되어야 할 것이라고 이야기 하고 있다.

## (3) 민간 거버넌스의 운영방식 : 마을예술창작소의 사례

- 허선희 마을예술창작소 공간 '밀라' 대표

‘마을예술창작소’라는 지역예술 거버넌스를 예를 들어 설명한다. 마을예술창작소는 점점 발전하여 중간지원조직으로 구축하였다. 당사자인 주민이 직접 자율적 예술 활동을 발견하고 키워가는 공간이며, 경험과 관계를 모으는 생활예술 거점 공간이 되고자 한다. 각 공간이 지속 되도록 지원하는 서울시의 문화예술공간 지원정책의 중간 역할을 하고 있으며, 가장 중요한 것은 마을성, 자율성, 지속성, 공공성이며 단계적 구축이라고 말한다. 지속가능에 대해서는 내부의 철학과 내용의 심화, 관계가 깊이 가는 네트워크 진행 과정, 느린 속도를 유지하고 계속 의문표를 붙이며 스스로 답하기, ‘마술소’들이 서로의 거울이 되어주기. 공통점을 발견하는 과정이 필요하다고 하였고, 참여관계자의 태도로는 외부의 시선으로 내부를 보기, 문화예술 철학적인 해석을 계속하기, 스스로 모니터링 평가를 할 수 있는 주체가 되어야 한다고 하였다. 공동운영단 또한 이 부분에서 역량을 강화해야 할 것이다. 지속가능하기 위해 적절한 운영방안과 예산확보가 필요하며, 유연성과 수용성, 주도하는 사람들의 변화를 이야기 하였다. 또한 내부적으로 정성적 평가를 할 기준이 필요, 법적 지위의 확인이 필요하다고 하였다.



## 5) 그룹토의 결과

### (1) 그룹토의 1: 민과 관의 책임과 권한은 어디까지 설정할 것인가?

거버넌스의 전제는 민과 관이 책임과 권한이 동등해야 한다고 본다.

하지만 현장의 거버넌스 시스템을 살펴보면 잦은 마찰이 빈번하게 일어난다.

중앙정부의 지침에 따라 각 지역과 광역에서 시행하고 있지만 이미지, 모델만

가져왔을 뿐 본 주체들에게 적합하게 설계되지 않은 상태에서 거버넌스가

시행되고 있다. 권한과 책임의 분배에 대한 주체별 상이한 개념, 의사결정

과정의 원칙의 모호성, 거버넌스 참여자의 비전문성, 부재한 학습 등을 예로 들

수 있다. 그렇다면 거버넌스를 하고자 한다면 개념만 이미지만이 아닌 실질적인

방법들은 무엇이 있을까? 그 권한의 정도는 어디까지로 설정해야 하는가?

#### ① 참여자 구성

민간에서 경험과 관(행정)에서의 거버넌스의 경험치가 있는 행정가,

서울문화재단에서 운영하는 창작공간의 매니저, 민관 거버넌스와

관련하여 연구하는 연구자 등이 참여함.

#### ② 질문

- 참여자들의 입장에서 바라본 민관거버넌스의 이점

- 정책을 설계하는 현장의 실무자로서 민관거버넌스를 경험하고 있는

지금 민관거버넌스의 좋은점과 나쁜점 그리고 문제점

- 중간조직에 대한 비판적 시각과 이를 보완하기 위한 방법

### ③ 주요 논의 내용

- 중간조직, 중간지원조직의 성격은 민과 관 사이의 조율자이자

매개자의 역할을 수행해야 함에도 조직의 성격이 현장의 언어를

대변하기 보다는 행정의 부속기관, 시스템의 관료화와 같은 형태로

인해 현장에서는 괴리감을 느끼고 있다.

- a. 행정혁신이 가능하게 만드는 1차적 단계에서 필요 (안00)
- b. 다양한 주체가 참여하여 의견을 교환하는 것은 가치 있는 일 (배00)
- c. 행정조직에서 일관된 효율성과 경직성을 지향하는 시스템에서 문화예술의 가치와 의미를 놓치게 되는 것을 방지 (이00)

재단정도의 규모에서 관은 민의 역량들이 높아져야지만 장기적으로는 재단이 하는 일도 구성원들도 비전을 가지고 일하거나 상승효과가 날 것이다. 비전에 대해서는 끝없이 이야기해야 한다. 이런 조직을 움직이기 위해서 그냥 지시로 한다거나 거버넌스를 핑계대면서 행정서포터로 간다거나, 지속되면서 피로성이 누적되어 있다고 생각한다. 장기적으로 어느 정도 걸릴지 예측은 불가능하지만 여기서 주고받은 역할과 관에서는 조직적으로 이게 준비가 되어야하고, 민에서는 역량도 키질 수 있고 여기에 대응할 정도의 자원이나 활동에 대한 대가를 어떤 식으로 마련을 할 것이냐에 대해 이야기해야한다. (안00)

- 민관거버넌스에서 민/관의 기준에서 요구되는 것은 무엇인가?

- a. 공동의 목표를 위해 얼마나 책임감을 가지고 성실히 그것들에 대해서 논의하고 고민하는 자리에 참여하냐에 대한 문제라고 생각이다. (배00)
- b. 관은 구상, 결정을 민에게 의뢰하는 것이 아닌 권한을 좀 더 대등하게 둘 수 있는 방법을 양쪽에서 서로 구상하고 다시 꺼내놓고 이야기하는 게 필요하다. 조직 내 민관거버넌스와 관련한 전략팀이 구축되어야 하지 않나. 각자 이것에 미친 사람을 발견하고 키우는 것도 중요하다. (안00)
- c. 민간의 경우 이슈와 관련하여 자생적으로 이야기를 만들 수 있는 구조가 필요하다 (이00).

#### ④ 정리

- 운영을 하고 콘텐츠를 만들어냈을 때 거버넌스에 대한 비전, 신뢰가 있어야 하며, 끊임없이 논의하는 자리가 필요하다.
- 협치에 대한 전략적인 접근이 필요하다. 콘텐츠와 비전에 대해 분명히 어떻게, 무엇을, 왜에 대한 질문을 던지고 발화할 수 있는 이야기하는 장이 수시로 필요하다.
- 민관거버넌스에서 민간의 입장에서 민간 참여 주체에 대한 노동 대가를 어떻게 보상할 것이냐에 대해서도 이야기할 필요가 있고, 이것을 합의하는 과정이 필요하다. 거버넌스에서 의무와 책임을 이야기하기 위해서는 적절한 보상이 필요하다.
- 구상, 결정, 책임, 권한에 대해서 대등해야 한다고 하지만 어떻게 실현 가능한 것인가에 대한 논의 테이블이 부족한 것이 사실이다. 이 부분에 대해 적나라하게 의제를 발화하고 지속적으로 논의할 수 있는 장이 필요하다. 이는 민관거버넌스 지속할 수 있는 초석이 될 수 있다.
- 민관 거버넌스 시스템을 지속적이고 안정적으로 돌아가기 위해서는 인적자원에 대한 관리와 적절한 평가가 필요하다.

#### (2) 그룹토의 2: 민간(민민) 거버넌스: 민간의 역량강화에 대하여

협력적거버넌스가 대두되면서 ‘민’의 역할이 중요시하게 되었다. 민과 관의 관계에서 서로에 대한 이해도 및 지식 기반의 다른 체계에서 공동의 목표를 가기 위해 그동안 민간거버넌스의 구조를 살펴보고, 민간 영역에서 어떤 방식으로 유지하면서 관과의 간극을 좁힐 수 있는지에 대해서 알아본다.

##### ① 참여자 구성

지역을 기반으로 활동하는 민관거버넌스의 실행자. 서울문화재단이 운영하고 있는 민관거버넌스의 참여주체와 서울시가 운영하는 공공공간의 운영자, 민간거버넌스를 하고 있는 주체들이 모였다.

##### ② 질문 및 주요 논의 내용

- 민간(민민) 거버넌스를 하기 위해 어떤 연습을 해야 할까요?

- a. 네트워크가 이루어지려면 만나야 할 필요가 있어야한다. 그 필요 안에는 정체성을 밝히는 게 중요하다. 서로의 매력을 느끼는 게 필요하고 그걸 하려면 섬세한 장이 필요하다. (허00)
- b. 민간에서 권력이나 예산이라던지 그런 게 중요한 것처럼 보이지 않아야 한다. 보이는 순간 거버넌스는 민간 권력화로 될 수 있기 때문이다. (정00)
- c. 예술이란 사람이 만나는 순간에 공공이 발휘되는 것인데 왜 사업의 수혜방식에서 공공성을 작동하는 것만 판단하나, 공공성에 압도되면 안 된다. (허00)

- 중간조직에게 요구하는 것은 무엇이 있나?

- a. 현장에서 중간조직이라면 행정은 법적인 근거를 바탕으로 한 용어와 근거를 마련해야 한다. (허00)
- b. 중간조직이 필요하다. 민간이 그걸 한다면 누군가는 중간조직화가 될 것이라는 거에 공감. 중간 조직과 민간의 단계 설정이 중요하다. (정00)
- c. 관과 민의 책임의 범위, 내용이 다른 것들, 언어가 다른 것들, 책임이 다를 수 있는 것들이 조율을 어렵게 만든다. (김00)

### ③ 정리

민간의 역량 강화를 위해서 서로가 서로에게 관심을 가지지만 그냥 가치와 관심으로 가질 수 없다. 이를 위해서 서로가 신뢰관계를 가질 수 있는 관심사, 같이 이야기 할 수 있는 듣는 자리, 말하는 자리가 꾸준히 필요로 하다. 이것이 개인 예술가, 단체로 확장되는 자리를 꾸준히 만들어야 한다. 이것들이 현재 필요로 하게 만드는 과정이 필요하다. 이것이 단순 모임이 되지 않기 위해 네트워크 조성과 공동작업으로 풀어나가는 방식, 그리고 이것이 개인이나 단체가 독과점 하지 않게 나눠지기, 넘겨주기가 필요하다.

민관거버넌스에 있어서 공공성이 이야기 되는데, 민간이 행정의 공공성을 입증하는 것이 아닌 민간이 갖고 있는 공공성을 드러나게 하는 것이 중요하다. 언어적인, 사전적인, 행정적인 공공성에 대한 의미를 받아들이는 게 아니라 공공성의 의미를 해석하는 시간이 필요하다. 반복적으로 다시 생각해 볼 필요가 있다.

행정과 예술의 언어가 다르지만 서로가 서로를 설득하는 언어를 만들어 가야 한다. 민간도 입증과 근거를 만드는 작업을 꾸준히 해야 한다. 행정조직은 현장에 의견을 받아들일 준비도 공부도 해야 한다. 민간도 행정을 이해하기 위한 노력이 동일하게 필요하다. 그리고 탁상행정이 아닌 현장에 나와 이야기를 듣고 말하는 시간이 관에서는 꾸준히 시행되어야 한다.

### (3) 그룹토의 3: 민관거버넌스와 예술지원시스템, 이대로 괜찮나?

이동연의 「새정부예술정책의 혁신에서 거버넌스의 의미와 실천」(2017)의 자료를 살펴보면, 문화예술거버넌스의 유형을 4가지로 분류한다. 정책기획형, 프로젝트형, 매개형, 창작지원형이다. 중간지원조직에서 다액의 지원금과 심사위원을 위촉하여 진행하는 방식이라면 거버넌스 안에서는 소액지원으로 창작을 준비, 과정을 중심으로 하는 지원사업을 설계하는 특징이 있다. 하지만 지원시스템이 날로 고도화되고 다양화되면서 지원시스템은 변화의 양상을 보인다. ‘과연 지원시스템에 실패하는 경험을 준적이 있는가?’, ‘결과 중심적이고 완벽한 모양새를 만들기를 원하는 것은 아닌가?’라는 질문에서부터 출발한다.

#### ① 참여자 구성

창작하는 창작자, 예술가, 기획자 및 행정가 등이 고루 분포되어있음. 예술지원시스템의 지원을 받았던 경험, 지원을 했던 경험, 설계에 참여한 참여자가 모여 이야기를 나누었다.

#### ② 질문 및 주요 논의 내용

- 창작과정의 실패가 현재 시스템에서 보장이 되고 있는가?

- a. 지역내의 거점 플랫폼을 만들고 예술지원을 한다고 하면 그 자체로 운영 할 수 있게 자율성을 주는 방식도 중요하다고 생각됨.  
(예시 : 프랑스 예술가의 집) (하00)
- b. 행정에서도 연구와 고민이 담긴 사업도 나오지만 현장에서는 항상 새로운 이슈가 생긴다. 중간조직에서 관의 입장으로만 대변하는 것이 아닌 현실을 답을 수 있는 조직이면 좋겠음 (성00)

- 창작공간을 기반으로 하는 거버넌스에 대한 각자의 생각은?

- a. 서교예술실험센터나 예술청의 파이가 재단보다는 예산이 작다보니 실패를 하게되는 시도의 파이라도 작아짐 (이00)
- b. 예술지원의 결과를 지원하는 것이 아니라 몇 개월 동안 활동을 하면 활동비를 지원하는 시스템을 생각해 봤음. 증빙이 필요 없는 활동에 대한 지속적인 금액이 보장되는 것임. 청년예술단 월 70만원 활동비+발표형 지역모델로 바뀜. (김00)
- c. 장르에 대한 이야기도 하면 좋겠음. 파이가 큰 곳에서의 지원사업들은 장르 중심이고 다원예술이 공감되지 못하는 경우가 자주 있음. 장르 내에서의 무범주 혹은 섬세한 범주화가 필요한 것 같음. (김00)

작업 방식, 예술가들도 적극적으로 고민하고 재단 역시 예술가 작업과정이 보호 받을 수 있는지 함께 이야기하고 직접적으로 발언할 수 있는 플랫폼이 필요하다.

### ③ 정리

- 주류문화지원시스템에서 실패를 증빙할 수 없고 보장될 수 없다. 참여자가 책임부터 비용까지 감당해야하는 몫이 크다. 과정이 아닌 결과를 지원해주는 현재 시스템에 대한 한계점이 있다.
- 활동비 아이디어에서 착안한 청년예술단 사업에 대해 이야기 하였고 그룹원에서 70만원과 지원금이 결정되는 지역모델로 변경되었다. 활동비를 지원하는 것이 어떤가.
- 장르 중 다원예술이라는 장르에 대해 섬세한 범주를 만들거나 장르 범주를 아예 없애는 것에 대해 이야기 나왔다.
- 대출사업은 예술인복지재단 사업관련 창작활동이 아닌 대출 융자 중심의 사업에 대해서도 이야기하였다.
- 한 가지 흥미로운 사례로 프랑스 예술인에 대해서 이야기함. 필요할 때 공동기금에서 금액을 사용하는 것에 대해서 민간으로 위탁되는 형태로 되었다고 이야기 나왔다.
- 행정시스템을 개선하기 위해서 이야기 나왔을 때 예술가들이 자기

## 6) 소결

문화예술 전반의 민관거버넌스에 대한 문화형성이 부족하다. 관에서 시작한 거버넌스이지만 서로간의 경험치, 정보의 차이가 있으며, 이는 현재 ‘세대’간의 격차로도 이어진다. 현장에서 실무를 담당하는 당사자들이 소진되고 있는 것은 아닌지에 대한 의문이 든다. 이상적인 이미지가 있을 뿐 구체성에 결여된 부분에 대해서 지속적인 논의테이블을 만들고 협의하는 과정과 정확한 규칙을 만들어야 하는 것이 필요하다.

보이지 않는 책임과 권한과 신뢰 등의 이야기가 반복된다. 시스템이라고 하지만 사람과 사람이 일을 하는 것이기에 미묘하게 서로에게 실망감을 갖는 사안들이 빚어지고 있다. 민과 관의 각자가 일하는 방식에 있어서 ‘거버넌스’라는 것이 자기의 담당하는 업무의 일부분으로만 치부할 것이 아닌 약간의 사명감과 같은 책임성을 가지고 일을 해야 하는 것이 아닌가라고 생각한다.

민간의 경우 미시적인 관점으로 일을 수행하고 바라본다. 그렇다면 관, 중간조직의 차원에서는 끊임없이 미시적인 관점들을 잘 모아서 정책, 사업, 문화 등의 방향성으로 뻗어 나갈 수 있는 조직이 되어야 한다. 관료화되어 안정감을 선택하는 것이 아닌 중간지원조직의 성격에 맞게 민과도 이야기하면서 싸울 부분은 싸우고 관의 입장에서 대변하는 것이 아닌 관의 잘못된 지점을 바로 잡을 수 있게 이야기해야하는 조직으로 변모해야 한다. 현재 관료주의적인 태도와 방향을 지양해야 한다.

시민력을 강화하는 것에 대한 이야기가 많이들 나오고 있으나 스스로 이에 대한 준비와 공부가 되어 있는가, 그리고 이에 대한 전략적인 접근에 방식이 있는가에 대한 질문을 해 볼 수 있다. 대척점을 이뤄 싸우기보다는 서로 협치를 하기 위해 논의 테이블의 비슷한 선상에 있을 수 있는 준비가 되어야 한다.

현재 민관거버넌스의 형태를 살펴보면 전문가 중심의 의사결정 방식이 진행되고 있다. 정치 세력화된 거버넌스의 상황에서 개별 시민들의 이해관계나 욕구가 온전히 닿을 수 있는가 하는 생각을 해볼 필요가 있다. 이에 대한 방안으로 거버넌스에 대한 모두가 알 필요가 있지만 정보를 가질 수 있는, 경험을 해볼 수 있는 기회의 장이 다양한 방법으로 열려야 한다.

## 4. 온라인 설문조사

### 1) 조사 개요

서교예술실험센터는 지난 10년 동안 공동운영단 기획사업, 서울문화재단 사업, 대관 등 다양한 방향으로 공간을 중심으로 운영해왔다. 서교와 관계망을 갖고 있는 단체의 수도 수십, 수백 명에 이른다. 매해 사업별로 설문조사를 실행하지만 사업에 참여자, 공간 방문객 대상의 설문조사만 있어왔다. 조금 더 넓은 범위로 서교예술실험센터의 정보만 알고도 참여할 수 있는 불특정 다수를 대상으로 한 설문조사가 필요하다고 판단하여 조사를 실시하게 되었다. 또한 코로나19로 인해 대면이 어려운 상황, 참여자를 선발하는 방식이 아닌 모든 참여팀(자)에게 의견을 듣는 것이 필요하다고 판단되어 설문조사를 시행하였다.

본 연구가 「서교예술실험센터 운영 모델 개발 연구」인 만큼 지역과의 관계망을 가졌던 대관, 공동운영단 기획사업팀을 우선순위로 두고 설문조사를 실시하였다. 특히 홍대앞 공간 교류/협력 사업인 <같이, 가치>의 경우 지난 4년(2016년~2019년)의 사업평가 정보가 부재하였으며, 참여팀(인) 간의 사업 사후 평가가 미비, 사업에 지속성에 대한 논의테이블이 필요하다고 판단하였다. 설문은 예술계종사자 총 100명을 대상으로 진행하였으며, 중복자 2명을 제외한 69명이 설문조사에 참여하였다. <같이, 가치>의 설문의 경우 공동운영단 사업 중 참여팀(자)들과의 협력 기획하는 방식으로 진행하였다. 이를 민민거버넌스, 민관거버넌스를 실험해보는 단계라고 설정한다면, 앞으로 사업의 지속성뿐만 아니라 민민거버넌스에 대한 가능성도 점쳐볼 수 있다고 생각한다.

## 2) 조사 구성과 내용

홍대 앞 공간교류 사업 <같이, 가치>의 설문은 2016년부터 2019년까지 참여했던 총 17팀(중복1팀 제외)를 대상으로 시행하였다. 질문지는 총 3개의 카테고리를 나누어 기본정보(참여팀명, 참여년도, 참여프로젝트), 사후 사업 평가 만족도 조사, 문화예술생태계 및 지역의 관점에서 서교예술실험센터의 필요성에 대한 질문으로 구성하였다.

문화예술단체 대상 설문의 경우 서교예술실험센터에서 지속적으로 대관을 진행했던 팀을 우선순위로 진행하였으며 총 30여 팀을 대상으로 하였으나 참여도 저조로 이번 연구에서는 제외하였다.

불특정다수 시민(예술가)대상 설문의 경우 사업 참여 및 대관, 단순방문, 위치만 알고 있음 등 세 가지 카테고리로 구분하고 이에 따라 별도의 섹션으로 이동하는 구성으로 제작하였다. 또한 공통적으로 상상하기1, 2 섹션을 통해 본 연구의 목적인 서교예술실험센터의 미래를 상상해볼 수 있는 접점을 찾고자 노력하였다. 불특정다수의 경우는 현재 현장에서 활동하는 예술계 당사자를 중심으로 총 69팀이 참여를 하였다. 질문은 일반적인 정량적 평가를 포함하여 정성적 평가를 할 수 있는 질문들로 구성하였다.



3) 질문 방향

질문단계설정은 총 4단계로 나뉘어져 있으며, 서교예술실험센터의 참여도에 따라 각 단계로 이동하여 설문에 참여하였다. 참여도는 사업 참여, 공간방문, 방문 없이 정보/위치만 아는 수준으로 참여도의 단계를 설정하였다. 3, 4단계는 ‘창작공간 상상하기’로 모든 참여자가 답변을 할 수 있는 섹션으로 설정하여 설문조사를 진행하였다.

구분	1단계	2단계	3단계	4단계
공동운영단 사업참여 및 대관	서교예술실험센터 이용자(공간)	서교예술실험센터 이용자 (공동운영단)	상상하기1 (미래의 서교를 생각한다면?)	상상하기2 (더 나은 창작공간은?)
공간 단순 방문 (예술다방, 전시관람 등)	서교예술실험센터 이용자(공간)	서교예술실험센터 이용자 (공동운영단)	상상하기1 (미래의 서교를 생각한다면?)	상상하기2 (더 나은 창작공간은?)
정보나 위치만 알고 있음	상상하기1 (미래의 서교를 생각한다면?)	상상하기2 (더 나은 창작공간은?)		

4) 조사 결과

(1) 지역에서의 서교예술실험센터

① 참여자 분석

참여자들은 문화예술계 내 활동자들을 대상으로 했으면 세분화 하여 활동영역, 연령, 지역으로 나누어 조사했다. 참여자들을 분석했을 때 마포구외 지역에서 활동(58%) 비율로 가장 많았다. 마포구에 거주하나 활동지역이 다름을 알 수 있다. 마포구에서 거주하지 않지만 마포구를 기반으로 활동하는 참여자가 28%가 많았다. 마포구에 거주보다는 생활지역으로 인식된다고 볼 수 있다. 참여자의 활동영역은 예술가(31%), 기획자(27%), 기타(제작자, 활동가, 연구자 등) (20%) 순으로 참여자의 비율이 높았다. 연령대로 구분했을 때는 30대(41%) 20대(35%)로 전체비율의 2/3를 차지했다. 마포구, 홍대, 공간의 특성상 프로젝트의 참여한 연령들이 ‘청년’이라 호명되는 세대들이 많음을 알 수 있었다.

② 공간 이용 만족도

불특정다수의 참여자의 경우 총 100여명의 참여를 목표로 했으나 총 69명이 참여하였다. 주로 공동운영단 사업의 참여 및 대관(39.4%), 예술다방이나 전시관람(39.4%)의 비슷한 비율로 참여하였으며, 공간의 위치나 정보만 아는 경우는 21.1%에 그쳤다. 코로나 이전 상황을 고려했을 때 방문횟수를 질문 했을 때 평균 1~5회 방문율이 압도적으로 많았으며(76.8%) 11~20회 이상의 다수 참여의 비율은 매우 적은 1%에 불과했다. 대다수가 사업 참여자의 비율이 많다보니 전시장, 다목적 공간의 이용 비율이 65%로 가장 높았다. 시설 사용에 있어서는 불편함이 없이 대부분 만족감이 높았다. 또한 공유공간으로서의 역할 충실도에 있어서는 70% 비율로 높은 비율을 차지했다.

### ③ 민관거버넌스 시스템과 사업

공동운영단 시스템(민관 거버넌스)에 대한 질문을 했을 때 참여자의 48%가 알고 있었으며, 참여하게 된 이유에 있어서는 기존 사업의 참여, 주변 지인의 정보, 대외 홍보를 통해서 정보를 습득하고 있다. 그러나 여기서 기존의 사업 참여자를 중심으로 한 정보력을 습득하는 경우가 많았다. 대외 홍보로는 그 정보 전달이나 소통망이 약하다는 것을 알 수 있다. 특히나 민관 거버넌스 개념이 모두에게 생소한 개념으로 다가와 향후 거버넌스 발전 방향에 있어서 깊이 있는 접근 방식과 생태계 내에서 이해 가능한 언어를 찾는 작업이 필요해 보인다. 그럼에도 공동운영단의 시스템의 지속성에 대한 긍정적인 반응을 보인다. 이를 분석 결과로 판단했을 때 ‘참여자, 예술가들과의 긴밀한 소통’, ‘예술의 사각지대를 살피는 시선’, ‘진행방식과 심사방식의 흥미로움’ 등을 장점으로 들 수 있다. 그럼에도 실험성이라고 강조하고 있는 센터의 특징에 비해 ‘다이나믹하지 않다’, ‘다양한 기획과 창작자들과의 만남’, ‘적극성과 밀도’가 부족하다는 의견이 있었다. 직접적으로 운영단과의 협치성, 관계성을 이야기했을 때 대부분이 협력이 잘 되었다라고 의견이 있었으나 ‘기획자와 필자 사이의 대화부족’, ‘적극적이라는 인상을 받지 못함’, ‘아직까지 협력의 상황을 맞이하지 않았음’ 등의 의견을 제시한 참여자도 있었다.

### ④ 서교예술실험센터 및 공동운영단 사업에 대한 이미지

- 서교예술실험센터를 생각할 때 떠오르는 키워드는 어떤 것이 있나요?  
(긍정과 부정 모두 적어주세요)

긍정	부정
기회, 실험센터, 개방적, 실험, 젊음, 도전 흥대, 생태계, (자유분방함을 존중하는) 기관, 역량 있는 직원, 한적함, 근성, 친근함, 동아리방, 독려하는, 신직작가지원, 존버, 자유로운 이용, 다양성, 실험이 가능한 공간, 자유로움, 재미, 의미, 젊음, 신선함, 차분한 젊음이, 소액다کم, 자유, 과정, 가벼움, 감수성, 장르실험, 소액지원	공모사업의 경쟁으로 문턱이 높음, 아직은 안 유명, 예술다방 이용이 애매함. 잘 안 가게 되는 경향이 있음. 작은, 참신하나 존재감 없음, 약간의 아쉬움, 적은 규모라 그런지, 결과 예측의 어려움

- 서교예술실험센터의 공동운영단 사업에 대해 생각나는 이미지 키워드  
3개만 적어주세요.

긍정	부정
적극적이다, 깔끔하다, 편하다, 유연성, 좋은 질문, 연장성, 신선하다, 실험, 성실, 젊음, 거버넌스, 예술가 자신의 필요에 따른 프로그램 운영, 생태계, 궁금하다, 흥미롭다, 필요한, 독려하는, 함께하는, 사려깊다, 참신하다, 배려, 소액다کم은 좋다, 소소하다, 기회제공, 다양하다. 참신하다. 재미있다. 적절하다. 계속하면 좋겠다. 협치가 잘되어있다. 젊음, 의미, 적절한 거리감, 조용함, 편하다, 작지만 알차다, 대안적이다, 실험적이다, 섬세하다, 실험적 소규모 자발적, 흥미로움, 도전, 젊음, 공감대형성, 숨은 조력자	팻캐스트를 더 듣고 싶었다, 적극적이지 않다, 젊은 아이디어로 접근하나 진행은 다이나믹하지 않다. 어렵다, 좀 난해함, 매년 바뀐다. 홍보가 부족하다, 다양한 예술가들의 참여가 필요하다

#### ⑤ 공동운영단 사업에 참여 이후 활동

사업에 참여한 참가자들의 경우 총 23명 중 9명이 다음 창작 작업의  
연결망이 생겼다는 반응이었다. ‘다른 기관에 작업할 기회’, ‘지속적인  
의욕 생산’, ‘캐스팅의 기회’, ‘미술계 네트워킹’, ‘실험적 작업의 지속’  
등의 이야기가 나왔다. 이는 참여자의 분야와 경력에 따라서 차이가  
있음을 확인할 수 있다. 그럼에도 공동운영단 사업의 참여를 통해서  
단기간의 만족뿐만 아니라 중장기, 장기로 보았을 때 지속적으로 작업을  
할 수 있는 토대가 되고 있음을 확인할 수 있다.

## (2) 창작공간: 서교예술실험센터

### ① 서교예술실험센터의 상징성

서교예술실험센터의 이용자와 서교예술실험센터의 존재를 알고 있는 사람들의 대다수가 서교가 미션을 잘 수행하고 있다고 판단하고 있다.

긍정적인 내용의 키워드로는 자유롭고 진입장벽이 낮다는 의견이 많았고, 공동운영단의 활동이 긍정적인 이미지로 강하게 자리 잡고 있다. 이런 이미지에 비해서 공동운영단은 현장과의 관계망과 마주하려는 노력이 매우 부족한 것이 현실이다. 공동운영단의 활동을 더욱 알리고 현장의 의견을 듣고 마주할 수 있도록 공동운영단은 현장과의 만남 주선적인 활동을 다양하게 해야 할 것이다. 다음으로는 젊다는 인식이 있는 것으로 보인다. 다만 기존의 홍대 앞이라는 상징과 과거 기획사업의 잔여분이 남아 시각장르의 편향과 시각장르의 등용문이라는 인식이 아직도 동시에 존재하고 있다.

공간의 역할 중 거점공간이라는 역할은 대체적으로 잘 수행하고 있다고 판단하고 있다. 홍대앞, 예술교류, 실험과 과정의 거점공간의 비율이 균등하게 나오고 있으며 실험적 예술을 보호하고, 새로운 시도가 발생하는 공간이라는 의견이 많았다. 상업적인 홍대라는 지역 안에서 대안적 공간으로 자리를 잡고 유지하고 있는 것에 큰 의미를 두는 의견들이 다소 보였다. 한편으로는 작은 예산의 지원만 하는 공간으로 인식하는 경우도 있었고 홍대라는 지역을 떠올랐을 때의 이미지와 생각보다 엄숙하고 차분한 이미지로 거점역할을 하지 못하고 있다는 의견도 있었다. 단순히 기획사업 뿐만이 아닌 분위기를 쇄신하고 더욱 거점공간으로 확고히 할 수 있도록 자유롭고 언제든지 누구나 올 수 있고 그 안에서 다양한 물결이 생길 수 있도록 교류와 네트워크프로그램에 집중할 필요가 있어 보인다. 예술가들이 자유롭고 편안한, 편의성이 보장된 공간으로 탈바꿈할 필요가 있어 보인다.

### ② 예술가가 상상하는 창작공간

기존의 창작공간은 발표와 창작을 위한 예술가의 공간이었다면 지금은 예술가를 위한, 예술가가 안전하고 편안하게 이용할 수 있는 아지트 같은 공간을 원하는 것으로 나타났다. 예술가들의 동료로 만날 수 있고, 교류를 하며 일상을 공유할 수 있는 공유공간으로 탈바꿈하기를 원하는 것으로 나타났다. 그와 함께 공유오피스에 대한 니즈가 늘어난 것으로 보인다.

예술가가 예술만하는 것이 아닌 공간이 그 외의 역할까지 수행할 수 있는 공간이 되어야 할 것이다. 발표, 실험, 과정의 창작하는 공간에 대한 니즈는 상대적으로 낮게 나타났다. 또한 기존의 공간점유자, 폐쇄적인 이미지를 탈피했으면 하는 니즈를 볼 수 있고 그것은 예술가가 원하는 안전하고 편안한 공간이 전혀 역할하지 못하고 있다고 판단된다.

(3) 공동운영단 기획사업 <같이, 가치> 사업 참여팀 조사 결과

2016년부터 2019년까지 진행된 <같이, 가치>는 ‘홍대앞 공간’에 주목한다. 규정되지 않은 성격의 문화예술 공간, 그 안에서 펼쳐지는 실험적이고 다듬어지지 않은 낱것의 활동을 할 수 있는 기반을 만드는 역할을 수행했다. 지난 4년 동안 매해 메인 주제를 선택하고 참여자를 선정 또는 모집의 방식을 통해 짧지만 긴밀하게 공간과 공간(즉 사람과 사람)이 교류할 수 있는 지점을 만들었다. 현재공간들의 현황을 파악하고 상태를 점검하며 자생적으로 생존할 수 있는 방법을 모색하는 방식을 시도해왔다. 기본적으로 참여 공간 간의 교류를 목적으로 그동안 숨겨왔던 공간들의 자체기획을 선보일 수 있는 자리를 만들고 이를 연말 페스티벌 및 결과공유회를 통해서 선보인다. 공간 간의 친목성 모임을 비롯하여 실질적인 공간의 운영과 공간의 자립을 위한 방법을 논의하는 포럼 등을 진행했다. 2019년에는 서교예술실험센터를 홍보관으로 설정하여 홍대 앞의 공간들을 맵핑하는 작업을 진행했다. 서교예술실험센터 공동운영단 기획 사업 중 지역과의 연결고리를 맺는 유일한 사업으로 회자가 되고 있으며, 홍대 앞의 장르를 넘어 ‘공간’이라는 것에 주목한 유일한 사업이다.

	2016	2017	2018	2019
주제	NOWHERE - 공간의 물리적(시간, 공간성) 잣대에서 벗어나 공간의 가치와 내재적 이야기를 표출	불안정, 불완전, 불만족 - 문화 지역성이 갖고 있는 불안정의 한계, 사회적 불안 등을 중심으로 공간운영자들이 ‘불안’을 이야기하는 것	2018 스페이스 어딤세이 : 지금 여기가 아닌 것에 대하여 - 물리적 공간에 얽매이지 않고 공간의 과거, 현재, 미래가 가진 의미를 파악하고 앞으로의 미래를 상상해보는 시간	無有 TOPIA - 공간을 시작했을 때의 처음의 마음, 생각하면서 상상했던 나만의 유토피아를 다시 되짚어 보고 긍정도 부정도 아닌 없을 무(無)의 상황을 가정해서 만들어보는 시간
프로 그램	1. 사전포럼 2. 개별 공간 프로젝트	1. 개별 공간 프로젝트 2. 오픈테이블 [불안을 타파하는 행동강령] 3. 네트워크 파티 4. 불안수첩 발행	1. 2018 스페이스 어딤세이 : 지금 여기가 아닌 것에 대하여 2. 라운드 테이블 [전시공간의 임대차계약에서부터 폐업까지]	1.A/S : 현재 공간 다시 읽기 (홍대 앞 공간 맵핑) 2. 같이,가치 - 無有 TOPIA(개별 공간 프로젝트)
참여 팀명	오딧세이, 아이디어, 공상온도, 안티카페 손과얼굴	퇴근길책한잔, 크래프트발리, 지하소문, 망원쌀롱, 어반무브먼트: 댄서스라운지, 공간비생산	탈영역 우정국, 예술공간 의식주, 복합문화예술공간 행화탕 전시공간,	WWW.SPACE, 초원서점, 고인물, 안티카페 손과얼굴
특이점	1. 다장르의 혼합 2. 프로젝트의 다양성(전시, 플리마켓, 공연 등)	1. 선주제를 제시하고 팀이 참여함 2. 다장르의 혼합 및 공간 참여수가 많음 3. 프로젝트의 다양성 (전시, 플리마켓, 공연, 워크숍 등)	1.비영리 전시공간을 주목적으로함 2. 공동주체 도출	1. 다장르의 혼합 2. 신진과 연차 있는 공간의 안배 3. 공동주체 도출하려고 했으나 쉽지 않아 운영단이 제안

표5. 홍대앞 공간교류사업 <같이, 가치> 참여팀 43)

43) 서교예술실험센터 공식 카페(<https://cafe.naver.com/seoulartspace>) <같이, 가치> 카테고리

### ① 사업의 만족도

조사 결과 대부분 사업 전반에 대한 만족도는 높은 편에 속했다. 하지만 사업의 가장 큰 목적인 교류성 측면에서는 매우 불만족에 대한 의견도 나왔다. 여기서 참여자들의 의견을 살펴보면 네트워킹의 기능이 없음(1팀), 공간의 정보 및 자체 프로그램에 대한 정보가 미비(2팀), 실제 교류의 범위가 작았다(1팀) 등의 반응이 나왔다. <같이, 가치> 주제를 함께 선정하는 방식에 대해서는 주제가 광범위해서(1팀) 공간마다의 특징이 다르기 때문에 의견을 좁히는데(1팀) 시간이 많이 걸린다. 의견수렴은 당연한 것, 주제를 깊이 있게 파고들지 못해 아쉬움(1팀), 지속가능한 프로젝트 및 맵핑, 공간 교류에 목적성에 더 맞는 프로젝트 실행(2팀)을 하면 좋겠다라는 의견이 있었다.

### ② 사업의 보완점

사업의 보완점에 대해 분석해 보았을 때, 참여공간의 수에 대한 아쉬움(평균4팀 참여), 운영하는 측면에 있어서 지원금이 적었다. 수익활동을 할 수 없다. 사업의 확실한 방향성이 미비 하다는 점을 꼽을 수 있다. 참여팀이 평균적으로 약200만원의 지원금으로 프로젝트를 진행해야 하기에 완성된 프로젝트를 진행하기 어렵다고 이해할 수 있다. 또한, 공공의 지원금이라는 명목으로 수익활동을 할 수 없다는 점은 반복적으로 언급되고 있는 사안이었다.

### ③ 사업 참여 이후 변화

참여자 사업 이후 변화	프로젝트에 참여하고 달라진 점이 있나요?	
	그렇다	아니다
	9	2

사업 참여자들의 공간 운영 경력에 따른 편차로 읽힐 수 있겠다.

3년 이상 공간을 운영한 팀의 경우 그다지 변화를 느끼지 못했다.

(댄서스라운지, 퇴근길 책한잔, 초원서점) 그에 반해 3년 미만의 공간의 경우 공간의 홍보에서부터 개인 운영자의 태도의 변화를 읽을 수 있다.

### ④ 지역성으로 바라봤을 때

서교예술실험센터 플랫폼 유지성	서교예술실험센터는 서울문화재단이 운영하는 창작공간입니다. ‘홍대 앞 예술생태계 활성화’를 미션으로 문화예술계의 사각지대, 작은 규모의 프로젝트를 지원하며, 문화예술 거점 공간의 역할을 수행하기 위해 노력해왔습니다. 현재까지도 그 역할을 잘 수행했다고 생각하십니까?	
	그렇다	아니다
	10	1

질문을 통해서 작업자들의 권익보호 교육 제공(계약 가이드라인, 저작권법), 다양한 의견이 오고가는 허브 등 플랫폼의 역할의 강화에 대한 의견이 있었다. 지역에 대한 관점에서는 잊힌 공간을 기록하고 상생하는 방법에 대한 고민을 했으면 좋겠다는 의견이 있었다면 이와 반대로 지역이 아닌 문화예술생태계의 다양성을 담보한 거시적인 관점에서의 접근, 신진, 신예 예술가를 위한 지원금, 프로젝트를 진행하면 좋겠다는 의견을 주었다. 파격적으로 이제 홍대라는 지역성을 이야기 하는 게 맞나 하는 질문을 던진 참여 팀도 있었다. 마지막으로 공간의 특성을 봤을 때 일반 관람객에게 다가갈 수 있는 프로젝트를 진행하는 것에 대한 의견을 제시했다.



⑤ 지역에서의 서교의 필요성과 앞으로 바라는 역할

현재 참여자들은 지역, 홍대 앞이 상업화로 인해 문화예술 생태계의 위태로움에 대한 불안함을 느낄 수 있다. 이에 그동안 서교예술실험센터는 지역과 더불어 문화예술 현장과 맞닿으며 공간의 상징성을 두드러지게 드러내왔다. 창작자들이 안전하게 창작활동을 할 수 있고 지역과의 연결망을 잘 수행하고 있다는 점, 홍대 앞이라는 지형도를 파악하고 대안적인 시사점을 제시하고 있다는 점이 압도적으로 나왔다. 서교예술실험센터가 전문창작자, 신진 창작자들 구분 없이 가교 역할을 충분히 하고 있는 것으로 보인다. 그럼에도 조금 더 적극적인 모습을 보여야한다는 반응을 느낄 수 있었다. 한동안 시각예술이라는 장르에 대한 편향을 보인 것에 대한 아쉬움을 토로하며 보다 다양한 장르의 안배와 방향을 제시하는 것, 지역의 예술가, 공간운영자 등 인적자원과의 가교역할, 창작자들의 안전한 플랫폼의 역할을 수행하는 것을 요청하였다.

서교예술실험센터 플랫폼 유지성	지역 및 문화예술생태계 환경을 고려했을 때 서교예술실험센터가 유지되어야 한다고 생각하십니까?	
	그렇다	아니다
	11	0

⑥ 서교예술실험센터를 나타내는 키워드

긍정	부정
소규모, 네트워크, 홍대, 지역, 공공, 장르없음, 신진, 소액, 기록, 거버넌스, 순환, 청년예술가들의 실험과 프로젝트를 지원하고 응원하는 공간, 홍대, 예술, 젊음, 정부와 민간 사이, 사랑, 젊음, 평화, 미래, 실험, 미술, 집합공간, 전시, 예술, 지원, 공간, 젊은 작가의 전시, 예술가들의 쉼터, 전시 미술, 쉼터, 홍대와 합정 사이	가는 길이 혼란함,

## 5) 소결

서교예술실험센터는 기존의 창작공간의 역할인 예술가들의 작품을 발표할 수 있는 무대, 전시장이나 작품을 실험해 볼 수 있는 실험실로 기능했다. 현재 비슷한 유형이 공공 공간, 민간공간이 조성되면서 서교예술실험센터의 역할을 다시 재설정해야하는 시기가 왔다. 2020년, 블랙리스트와 미투, 코로나19까지 창작환경의 불안정성이 대두되면서 문화예술생태계가 바뀌어야 한다는 목소리가 커져가고 있다. 설문조사의 결과에서도 나타나듯이 서교예술실험센터에 기대하는 것은 발표, 실험, 과정으로의 창작공간의 역할보다는 예술가들의 거점공간, 사각지대 예술가들의 참여할 수 있는 안전한 창작환경, 장애/비장애를 넘어 접근성이 용이한 공간으로 조성되길 기대하고 있다. 서교예술실험센터의 다음 운영모델을 생각했을 때 현장의 의견을 반영하여 ‘2025 서울예술인플랜’에서<sup>44)</sup> 제시한 미션 중 ‘예술인의 안전과 권리보장’, ‘사각지대 없이 모든 예술인이 창작권을 보장받을 수 있는 환경 조성’에 초점을 맞춰 방향을 전환하는 것에 대해 생각해볼 수 있다.

2016년, 사각지대 예술가라고 호명됐던 신진예술가, 청년예술가를 분석하고 세분화하여 새로운 창작자들이 진입할 수 있는 경로를 설정한다. 하나의 장르가 강조되었던 이미지를 탈피하고 통합장르, 범장르, 순수예술이 아닌 다양성을 가진 예술가들이 참여할 수 있는 방식을 설정해야한다. 그동안 공동운영단 기획사업에서 예술과 연계된 전문가들을 만났던 경험을 살려 예술가 중심의 창작환경에서 기술자, 매개자, 비평가등의 영역의 사람들이 참여할 수 있는 지원설계, 맞춤형 교육 등이 같이 이뤄진다면 지역에서 활동하는 주체들의 참여도와 호응이 높을 것이라 예상된다.

44) 서울시의 예술인의 실질적인 복지와 창작 환경을 개선을 목표로 시행. <2015 서울시예술인플랜>은 지난 예술인플랜을 점검하고 기존의 내용을 더 디테일하게 수립하기 위해 ‘예술인의 안전과 권리보장’, ‘사회 전환에 대응하는 예술 전환’, 예술인 중심의 거버넌스 형성’ 3대 미션을 발표함. <2025 서울예술인플랜 2차 토론회자료집> 참고

### (1) 공동운영단 시스템 및 발자취를 점검 할 때

- 민관거버넌스 8년차에 접어들면서 공동운영단의 발자취에 대해 점검이 필요하다. 민관거버넌스의 역할을 다시 확인하고 물리적 공간을 중심으로 한 기획사업 운영의 방식에서 예술가를 위한 대표성을 띤 정치 집단으로서, 예술가의 이익을 대변하고 대외적으로 의견을 수용하는 역할의 필요성이 대두되고 있다. 특히 설문조사를 토대로 보았을 때 현장에서는 공동운영단의 상징성을 높게 보지만 공동운영단의 현장과의 만남은 적다는 의견이 있었다. 서교공동운영단이 현장의 의견을 대변하지는 않더라도 현장의 반응을 끌어오기 위한 지속적인 노력이 필요하다.
- 홍대앞이라는 문화 권역의 플랫폼이자 매개의 장소가 되고자 했던 서교의 출발점을 지나 홍대앞이라는 문화 권역을 넘어, 당대 예술계나 문화 활동의 범주에서 역할을 할 수 있는 기획 역시 시도되면서 서교의 프로그램 역시 다른 위상을 맞았다.
- 공간 운영 주체의 권리가 공간 사용 주체보다 우선하는 공간으로 자리매김 되어가고 있다. 기본적으로 예술가 혹은 창작자의 입장에서 필요한 공용의 자유로운 공간은 이상향으로 둔다고 할 때, 현재 서교는 공간 운영 주체가 공간의 사용에 대한 우선권을 가진다고 할 수 있다는 점에서, 공간 사용의 권리가 전적으로 일반적인 창작자의 것으로 수렴하지 않는다고 볼 수 있다.

## (2) 공동운영단의 역할과 역량을 강화하고 확장할 필요성

- 현재의 공동운영단은 단계적으로 문화생태계 속에서 위의 지표대로 더 넓은 영역으로 다가가기 위해 노력해야 한다. 현장 예술가들에게 더욱 안전하고 유기적인 역할의 강화도 필요한 시점이다. 기존의 거버넌스의 축적된 내용을 토대로 다른 지역과의 연대와 문화이식도 가능한 통합적 유기체로 변해야 하는 시점이며 건물에 갇혀 내부적인 기획만을 내놓는 것은 현장과의 연결고리가 매우 협소한 형태로 이를 넘어서는 역량강화가 필요하다.

“창작공간의 성과를 축적하고 확장하기 위한 연계 전략 수립 필요”

- 방안 (1) 서울시 문화정책, 서울문화재단 지원사업 등과의 연계 전략 수립
- 방안 (2) 타 창작공간, 서울 내 각종 문화예술 공간 등과의 연계전략사업모색
- 방안 (3) 창작공간을 거점으로 지역예술생태계를 둘러싼 각종 지원사업에 대한 통합적, 유기적 접근구조 수립

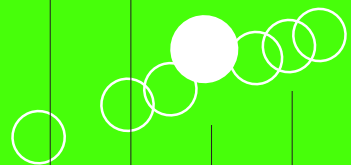
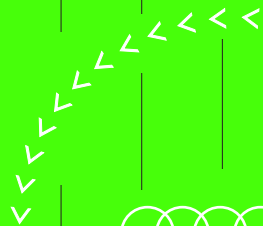
- 시간이 지남에 따라 공동운영단이 순환되고 사업의 변화로 인해 지역의 대표성이 모호해 지고 있는 거버넌스의 운영 시점에 초기 공간의 방향성 설정을 위해 지역 내 현장의 이야기를 수용하려는 여러 차원이 존재했던 반면, 현재는 민간의 담론을 수용하고 소통으로부터 시작되기보다 닫힌 구조의 성격이 된다.
- 내부 FGI와 설문조사를 근거로 보았을 때 서교예술실험센터의 역할, 공동운영단의 역할 중 하나를 재단과 예술가를 잇는 중간지원조직의 역할을 하는 것으로 보인다. 고로, 민관 거버넌스에서 민의 입장에서 또 다른 민의 처지를 대변해 관과 소통할 수 있는 역량을 강화해야 한다.
- 공동운영단은 재단행정과 밀접한 관계가 있지만 재단의 소속이 아니다. 예술가의 모임으로 공동운영단의 자립성으로 다른 운영체제를 만들거나 예산을 편성할 수 있는 가능성이 있다. 이를 근거로 재단 내 거버넌스 주체, 공간 내에서 활동을 하지만 공동운영단은 현장예술가와 시민을 위해 다양한 방법을 자체적으로 모색하는 노력이 필요하다.

## (3) 새로운 창작공간의 탄생 (창작공간의 새로운 방향 제시)

- 기존의 창작공간은 발표와 창작을 위한 예술가의 공간이었다면 현재의 시류에 맞춰 예술가가 안전하고 편안하게 창작을 할 수 있는 아지트 같은 공간을 원하는 것으로 나타났다. ‘누구나 언제든지’ 이용할 수 있는 일상공간 공유공간이 현장에서 필요하다는 것을 설문조사를 근거로 볼 수 있고, 그와 함께 네트워킹, 플랫폼의 역할을 하는 거점공간의 필요도도 높은 편이다.
- 반면 발표, 실험, 과정의 창작하는 공간에 대한 니즈는 상대적으로 낮게 나타났다. 또한 기존의 공간점유자, 폐쇄적인 이미지를 탈피했으면 하는 니즈를 볼 수 있고 현장예술계의 흐름과 시류가 바뀌었다는 것으로 파악 가능하다.
- 또 하나 안전한 공간이 필요하다는 것이 높게 나타났으며, 배리어프리, 모두의 공간, 접근성, 약속문 등이 안전한 환경을 위해 해결되고 필요하다는 의견들이 대부분이었다. 바꿔 이야기하면 현재의 창작공간이 안전하고 편안한 공간으로서의 역할을 전혀 못하고 있다고 판단할 수 있다.
- 〈소액多컴〉을 진행하는 방식에서 초기에는 2차 발표 자리에서 일종의 교류와 네트워크의 가능성이 있었고, 실제 발표의 연장선상에서 이후 탈락자 간의 협업 사례가 발생했다. 반면, 현재의 〈소액多컴〉은 네트워크의 차원보다 일반적인 지원사업의 경쟁 형태에 가까운 것으로 보인다.

# V. 결론

1234567



123456789101112131415

226

230

235

1. 당면과제
2. 실행방안
3. 미래구상 제안



본 보고서에서는 앞서 1장에서 연구의 배경과 목적, 범위 및 방법을 소개하고, 2장에서 시대별 주요 변화 양상과 서교예술실험센터에 대한 선행 연구, 국내 거버넌스 시스템 사례를 살펴보았으며, 3장에서는 서교예술실험센터의 지난 사업들과 공동운영단 활동에 대한 내부적 조사와 분석, 4장에서는 서교예술실험센터의 이용자, 사업 대상자, 유사한 거버넌스 체제에서 활동하고 있는 주체들로부터 서교예술실험센터의 지난 활동들에 대한 평가와 여러 의견을 청취하며 서교예술실험센터와 공동운영단 체제에 대한 다면적인 평가와 분석을 도출해내었다.

이러한 평가와 분석을 바탕으로 서교예술실험센터의 미래구상과 이를 실현하기 위한 실행방안을 제안하려 한다. 여기서 본 연구진은 앞서 여러 측면의 분석과 평가를 바탕으로, 서교예술실험센터의 미래구상은 현장과 가까운 거리에서 효율적으로 실행되는 공적지원기능과 예술생태계 거버넌스가 강화되는 방향으로 설계되어야 한다는 결론에 이르게 되었음을 밝힌다. 이는 본 보고서의 앞선 부분들에서 서교예술실험센터가 개관 이후 각종 사업을 통해 새로운 예술가들의 등장에 일조하였음을 확인하고, 민관 거버넌스 공동운영단의 필요성에 대해서도 대내외적으로 공감대가 넓게 형성되어 있음을 확인할 수 있었기 때문이다.<sup>45)</sup> 따라서 서교예술실험센터는 앞으로 민관 거버넌스 공동운영단 체제의 안정화와 혁신을 바탕으로 예술지원과 생태계 거버넌스 강화라는 두 가지 과제를 효과적으로 수행해나가야 할 것이다.

---

45) 4장 온라인 설문조사 p. 204 참고.

## 1. 당면과제

### 1) 불안정한 소유-운영구조 해결

현재 서교예술실험센터는 건물과 부지의 소유권은 마포구가 가지고 서울시와 임대 계약을 맺고 있으며 운영에 대한 책임은 서울문화재단이 지고 있는 복잡한 구조를 갖고 있다. 이러한 구조는 처음 조성 당시의 소유, 임대, 운영 구조가 그대로 이어져 온 것이며, 이로 인해 공간의 존립 자체가 흔들리는 등의 문제가 지속적으로 발생해 왔다.<sup>46)</sup> 이는 소유 주체와 운영 주체 간 원활하지 못한 의사 소통 체계, 동일 공간에 대한 서로 다른 시각과 욕망, 공간에 대한 중대한 의사 결정 과정에서 공동운영단이 소외, 배제되는 상황이 발생하는 등 서교예술실험센터의 지속가능성에 대한 의심을 품게 만드는 가장 주요한 요인이라 하겠다. 민관 거버넌스 운영 체제 속에서 소유와 운영 주체의 불일치는 거버넌스 파트너십과 책임성에 대한 불명확성을 야기하여 서교예술실험센터 운영의 안정화에 도움이 되지 않는다. 따라서, 아직도 정리되지 못하고 있는 불안정한 소유-운영구조 해결은 서교예술실험센터 운영 안정화를 위한 가장 시급한 선결과제이다.

### 2) 민관 거버넌스의 구조적 안정화

본 보고서의 초반부에서 언급한 바와 같이 서교예술실험센터의 공동운영단 체제는 일종의 브랜드, 시그니처로 떠오를 정도의 상징성을 획득하고 있으나, 여전히 구조적으로 안정화되었다고 평가하긴 어렵다. 이는 본 거버넌스의 목표와 전략에 관한 상호 토론과 합의가 부족했고 민-관 상호 책임성에 기반한 파트너십이 강력하게 구축되지 못했기 때문이라고 본다. 즉 시스템을 만드는 데 있어서는 노력과 자원을 소요하였지만, 구조를 통해 이루고자 하는 바와

46) 대표적으로 2013년 서울시와 마포구 간 임대계약 종료로 인한 폐관 위기를 들 수 있다. 1장 ‘연구를 시작하며’(p. 10) 참고.

실행 방식에 대해서는 양측 모두 고민과 노력이 부족했기에 여전한 구조적 불안정성에 놓여있는 것이다.

또한 실제 공동운영단에 참여하여 거버넌스 활동을 실행하는 주체들의 이해도와 수행 역량이 담보되어야 할 필요가 있다. 구조적 안정화와 지속가능성이 완벽하지 않은 상태에서는 참여하는 개인의 역량에 일정 부분 의존할 수밖에 없기 때문이고, 여전히 거버넌스 시스템에 대한 사회적 인식이 낮은 수준에 머물러 있기 때문이기도 하다. 따라서, 민, 관 모두 거버넌스 시스템을 수행하는 주체들을 육성하고 거버넌스에 대한 인식 수준을 높이기 위한 작업들이 필요하다 하겠다.<sup>47)</sup>

### 3) 현 운영방식의 점검 및 조정

서교예술실험센터의 개관 이래 12년차, 공동운영단은 8년차를 맞이하는 정도의 시간이 흘렀다. 어느덧 상당한 시간과 경험치가 쌓인 현 시점에서 공동운영단의 운영 방식에 대한 점검과 조정의 필요성이 지적된 바 있다.<sup>48)</sup> 운영수칙의 경우, 권한과 책임의 범위에 대한 모호함을 수정하고 차별금지 원칙에 대한 기술이 추가되는 등 현재의 시대정신과 변화된 현실을 반영할 수 있는 세부 내용을 담을 필요성이 있으며, 현장 동료 평가 방식으로 진행되는 선출 방식과 운영단의 정원, 임기, 공식적인 지위 규정 등에 대한 검토 및 조정이 필요한 시점이라 할 수 있다. 이는, 센터의 개관과 공동운영단 출범 이래 지역 생태계와 예술 환경, 예술계의 현안 등이 상당 부분 변화한 바, 이에 걸맞은 공동운영단 운영 방식이 요청되는 것으로 동시대성 확보는 거버넌스 시스템 운영의 주요 목적에도 부합하는 것이다.

47) 현재 서교 공동운영단의 파트너로 참여하고 있는 서울문화재단은 서교예술실험센터 뿐 아니라 다수의 공간에서 거버넌스 체제를 운영하고 있다. 이 경우 거버넌스 실행 업무를 담당하는 특화 인력에 대한 필요성이 존재하며, 재단내부에서 이에 대한 인력 계획을 세우고 인사에 반영해야 할 필요가 있다. 이는 재단과 거버넌스를 실행하고 있는 민간 주체들의 공통의 요구이기도 하다.

48) 2020년에 열린 서교 멤버스 회의에서 운영 수칙과 임기 등에 대한 수정 필요성이 제기된 바 있다. (2020.5.18./2020.11.30.)



#### 4) 거버넌스의 주체로서 민간 영역의 규정 및 파트너십의 문제

민관 거버넌스에 있어 민간 파트너를 어떻게 규정할 것인가 하는 것은 서교예술실험센터 뿐 아니라 각종 영역의 다양한 거버넌스 현장에서 공통적인 질문과 고민으로 드러나는 문제라 할 수 있다. 이는 거버넌스가 목표로 하는 ‘공공성의 실현’에 대한 책임성에 대한 문제와 관련되어 있다. 즉, 관이나 행정의 경우 책임 소재가 분명한 조직적 특성이 존재하나, 민간의 경우 참여 주체의 다양성과 상이한 이해관계로 인해 책임 소재를 명확히 규명하기 어려운 경우가 많다. 또한, 관이나 행정이 공공성을 독점하고 민간의 참여를 제한해온 역사로 인해 거버넌스에 있어 민간의 주체성과 파트너십에 대한 생명함과 문화적 한계 또한 존재한다. 이런 맥락 속에서 과거 행정과 관이 민간과 파트너십을 맺을 경우엔 민간 주체의 대표성 증명에 대한 과도한 요구가 있기도 했고, 이로 인해 민간 주체들은 매우 모호한 개념인 민간 영역에서의 대표성 획득을 위한 소모적인 경쟁을 벌이기도 했다. 이후 민관 거버넌스 시스템이 확산되기 시작하면서 민간 주체에 대한 규정과 새로운 파트너십에 대한 필요성이 계속 제기되고 있다. 민간 영역이 행정 주체에 비해 책임 소재 규명이 상대적으로 명확하지 않을 수 있지만 대표성 획득을 위한 소모적인 경쟁은 지양해야 할 것이다.

늘 언급되는 것이지만 민-관 거버넌스 이전에 민-민 거버넌스가 강화되어야 하며, 민-민 거버넌스는 다양한 주체들 간의 네트워크를 통해 강화될 수 있다고들 한다. 민-민의 네트워크가 실효성 있는 거버넌스 구조를 만들 수 있으려면, 경쟁과 배제가 아닌 다양성을 인정하는 협력과 협동의 네트워크를 구축하는 것만이 유일한 해결책일 수 있다. 이러한 네트워크는 관과 행정이 요청하는 대표성 규명에 대한 대안일 수 있으며, 민간이 가진 ‘비전형성과 유연성’의 장점을 높일 수 있는 방식일 것이다. 그리고 이는 구조나 체제를 통한 강제가 아닌 협력과 협동의 문화가 공유되어 자발성에 기반할 수 있을 때 더 유효한 네트워크가 될 수 있을 것이라고 본다.

#### 5) 서교예술실험센터의 사업 대상과 범위에 대한 점검

서교예술실험센터 개관 및 공동운영단 출범 당시 센터의 사업 대상 지역 범위는 ‘홍대앞’으로 규정되어 있었다. 이는 당시 홍대앞이 서울 시내 거의 유일한 문화예술 클러스터로 자리 잡은 동시에 젠트리피케이션 등 여러 가지 어려움을 겪고 있기 때문이기도 했다. 앞서 언급한 바와 같이 지역과 예술생태계의 급속한 변화가 진행된 지금, 지역 예술생태계와의 협업을 통한 생태계 활성화 지원이라는 최초 미션의 유효성에 대한 점검이 필요한 시점이다. 물론, 홍대앞은 여전히 예술거점지역으로서의 상징성을 갖고 있으며 다양한 주체들과 공간에 의해 각종 활동들이 일어나고 있는 곳이긴 하지만, 그 숫자와 규모는 축소되고 서교예술실험센터 개관 시점과 비교했을 때 활동의 성격이 달라진 것 또한 사실이다. 동시에 서울 시내에서 홍대앞이 아닌 여러 지역들에서 예술활동의 발화와 집적이 일어나고 있다는 것 역시 간과할 수 없다. 더욱 중요하게는, 서교예술실험센터의 사업 참여자 내지 공간 이용자들도 단지 홍대앞의 주체들 뿐 아닌 서울 전역에서 활동하고 있는 이들로 범위가 넓혀져 있다. 이러한 현실 속에서 지역은 어떻게 규정되어야 하는 지에 대한 고민이 생겨나게 된다. 과연 홍대앞 내지 지역성에 대한 정의는 어떻게 가능할 것인가?

이와 함께 서교예술실험센터의 사업 대상이자 공간 이용자로서 예술가는 어떤 주체로 규정될 수 있을까? 기존에 세대, 단계별 구분으로써 청년, 신진 예술가로 대상을 규정하는 것에 대한 점검은 필요하지 않은가? 왜냐하면, 이러한 규정들은 센터 이용자, 예술가에 관한 대상화의 함정으로 인도하는 지름길이 될 수 있기 때문이다. 다시 말해 주체성을 가진 존재보다는 수혜자로서의 정체성이 강조됨으로 인해 수동적이고 종속적인 존재로 규정될 가능성이 있으며, ‘청년’, ‘신진’의 키워드를 전면에 내세울수록 일방적으로 약자로 규정되는 프레임의 오류에 빠지기 쉽다. 따라서, 이러한 오류의 위험성을 극복하기 위해 서교예술실험센터와 관계를 맺고 있는 예술가들의 정체성에 대한 규정을 새롭게 내릴 필요가 있으며, 장르와 주체에 있어 개방성을 제고하여 보다 포괄적인 규모 확대가 가능하게 해야 할 것이다.

## 2. 실행방안

### 1) 공간 소유주인 마포구의 책임감 있는 자세 요구

앞서 언급한 바와 같이 서교예술실험센터의 복잡한 소유-운영 구조 해결은 가장 시급한 당면과제이다. 서교예술실험센터 개관 이래 마포구는 실제 공간 운영 주체들과의 소통에 적극적이지 않으며, 공간에 대한 장기적인 전망과 계획 또한 수립한 적이 거의 없다. 단지 서울시와의 계약 만료 시점이 다가올 때마다 구청 내부의 판단만으로 즉흥적으로 결정된 정책을 통보하거나 제시함으로 인해 센터 운영에 혼란을 가중시킨 경우가 다수 존재한다.

사실상, 서교예술실험센터의 미래에 대한 권한과 책임을 가장 많이 보유하고 있는 주체는 공간의 소유주인 마포구라 해도 과언이 아니다. 이러한 현실에서 마포구가 지금까지 보여준 서교예술실험센터에 대한 태도와 정책 등은 전혀 바람직하지 않다. 마포구에게는 먼저 현재의 서교예술실험센터에 대한 이해도를 높이기 위한 노력이 필요하다. 민관 거버넌스 운영 시스템과 서교예술실험센터가 실행하는 각종 사업, 공간을 이용하고 사업에 참여하는 주체들에 대한 인식을 제고하고 그들과의 접점을 마련하기 위한 노력이 있어야 한다. 이를 위해 구청 내부에 서교예술실험센터와 소통과 협력을 담당할 수 있는 전담 인력을 지정해야 할 필요가 있다. 언젠가 소유-운영 구조가 정리되어 마포구가 직접 서교예술실험센터 공간을 운영하게 된다고 가정한다면, 이미 이 공간을 운영하고 이용하는 주체들과의 소통과 연계가 필수적일 것이기 때문이다. 혹시라도 구청의 일방적인 결정과 정책으로 본 공간이 운영된다면 상당한 어려움에 직면하게 될 것이다. 이는 서교예술실험센터가 이미 공동운영단이라고 하는 거버넌스 운영체제의 상징과도 같은 공간으로 자리매김하고 있고, 그만큼 민간 주체들의 개입도가 높은 공간이기 때문이라 하겠다. 앞으로, 마포구의 서교예술실험센터에 대한 책임성 있는 자세와 정책 수립을 기대한다.

### 2) 민관 거버넌스 운영단에 대한 상호 책임성 강화

공동운영단 초기, 몇 차례의 위기 상황<sup>49)</sup> 겪으면서 공동운영단 내지 관련 주체들의 문제제기는 ‘서울문화재단의 공동운영단에 대한 책임성 강화’였다. 재단 측의 발화로 공동운영단 체제가 시작되었지만 운영 과정에서 재단의 고려나 관심도 등이 저하되며 발생하는 문제들을 당시 공동운영단 주체들이 경험했기 때문이다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 현재 서교예술실험센터 공동운영단의 거버넌스 파트너인 서울문화재단과 민간 주체(서교와 관련된 예술가, 지역예술생태계 주체 등)간 논의와 합의를 통한 거버넌스에 대한 목표와 전략수립이 부재했던 데에 그 이유가 있다. 따라서, 앞으로 서교예술실험센터의 민관거버넌스가 지속가능성을 확보할 수 있도록 목표와 전략에 대한 양자 간의 사전 논의와 합의가 필수적이다. 이 외에도 거버넌스가 안정될 수 있는 제도적 장치 마련이 필요하며, 거버넌스에 직접 참여하는 실행 주체들의 이해도와 역량 강화를 위한 방안도 마련되어야 할 것이다.<sup>50)</sup>

### 3) 공동운영단의 새로운 운영 방식 구상

#### (1) 운영 수칙 개정 및 운영 조직 체계 개편

공동운영단의 운영원칙과 방식을 규정하는 운영 수칙은 처음 출범 당시 제정된 이래 수차례에 걸쳐 개정 작업이 진행되었으나, 세부 내용에 있어 구체성이 떨어지고 동시대성을 반영하지 못하고 있다는 지적이 공동운영단 내부로부터 있어 왔다. 따라서 공동운영단 운영의 시간과 역사가 축적된 지금, 보다 명확하고 구체적인 방향으로<sup>51)</sup> 운영수칙이 개정될 필요가 있다. 또한, 단지 구조와 규정만이 아닌

- 
- 49) 2013년의 폐관 위기, 2015년 예산 항목에서 공동운영단 활동비 삭감 이슈, 재단의 정책 변화에 따른 서교예술실험센터의 시각예술 단일 장르 지원 기능 부여, 일방적인 총괄 매니저 인사이동으로 인한 문제 등을 예로 들 수 있다.
- 50) 이는 민, 관 모두에 필요한 것으로 서울문화재단은 거버넌스 실행을 담당하는 내부 인력 육성을 위한 인사 시스템을 구축하는 것이 필요하고, 민간 영역의 경우 거버넌스에 대한 목표, 전략 수립을 위한 네트워크 내지 전담 기구를 구성할 필요가 있다. 또한 신규 공동운영단 활동 초기에 재단과 민간 사이 상호 역량 강화를 위한 워크숍 등의 정례화도 필요하다 할 수 있다.
- 51) 예를 들어 민-관 양측의 권한과 책임에 대한 명확한 규정, 운영단의 자격요건과 책임성에 대한 규정, 의사결정과정과 방식에 대한 분명한 규정 등이 필요하다.

문화로서 거버넌스가 정착되는 것을 목표로 해야 할 것이다. 이는 그 간의 서교예술실험센터 공동운영단의 경험을 통해 결국 상호간의 신뢰와 묵시적 합의 등의 문화적 기반이 중요함을 인식했기 때문이라 하겠다.

이어서 현재 운영 조직 체계 개편에 대해 살펴볼 수 있다. 일단, 현장 예술가 6인으로 제한되어 있는 정원으로는 4장의 소결에서 언급된 바와 같이 현장에 기반한 거버넌스를 펼치는 데 부족함이 있다. 다시 말해, 현장과 소통을 강화하고 중장기적인 비전을 구상하고 대외적인 네트워크를 구축해나가는 등 다양한 방식의 활동을 실행하기 위해서는 현재 정원보다 증원이 필요하다는 것이다. 또한 공동운영단 활동을 보다 더 공식화하고 공적 지위를 보장할 수 있는 방안이 필요하며, 이를 반영한 활동에 대한 보상 체계 개편에 대한 고민과 구상이 요구된다.<sup>52)</sup> 공동운영단 내부의 조직 체계를 담당 업무 중심으로 재편하는 것 역시 필요하다.<sup>53)</sup> 이는 공동운영단 활동이 각자의 세부 사업, 프로그램 기획, 실행에 치중되는 나머지 거버넌스의 구조적 안정화 내지 가치 축적에 실패하고 있다는 한계를 극복할 수 있는 방안이 될 수 있다. 이와 함께 활동 방식 내지 고용 구조를 다양화하는 것도 공동운영단 활동의 실효성 제고를 위한 하나의 방법일 수 있다.<sup>54)</sup>

마지막으로 현재 1년으로 되어 있는 임기를 2년으로 연장할 필요가 있다. 물론, 희망하는 인원에 한하여 1년 연임이 가능하지만, 연임의 정원은 3인으로 한정되어 있어 원하는 모두가 연임이 가능한 구조는 아니다. 연임 가능 정원을 운영 수칙으로 규정해 놓은 이유는

공동운영단 주체의 순환성을 보장함을 통해 새로운 주체들을 발굴하고 정체되지 않는 공동운영단이 될 수 있게 하기 위함이었다. 또한, 기존 주체와 신규 주체가 새롭게 공동운영단을 구성함으로써 인해 가져올 수 있는 일종의 시너지 효과를 기대할 수도 있기 때문이다. 하지만, 참여 주체들에게 있어 거버넌스 시스템에 적응하는 데에만 1년이라는 시간이 걸리기도 하는 것이 현실이다. 따라서, 참여 주체들의 이해도와 경험치를 높이기 위해 임기를 2년으로 연장하는 것도 고려해볼 만 하다고 하겠다.<sup>55)</sup>

## (2) 공동운영단 선출과정

지난 8년간의 공동운영단 선출 결과를 살펴보면 신규 공동운영단 선출에 있어 기존 참여 주체의 인적 네트워크에 의존적이 되는 경향을 확인할 수 있다. 이는 일반적으로 거버넌스와 공동운영단의 역할에 대해 쉽게 이해하기 어려운 측면이 있기 때문이기도 하다. 그러나 기존 참여자들의 인적 네트워크로 한정되는 것은 서교예술실험센터의 공공성과 거버넌스의 개방성에 있어 지양해야 할 방향이다. 따라서 신규 공동운영단 선출과정에 있어 기존의 네트워크를 넘어선 보다 전방위적 홍보와 개방성이 필요하다.

그리고 거버넌스 참여 주체에 대한 일종의 가이드라인을 제정하여 신규 선출 과정에 반영할 필요가 있다. 앞서 언급한 바와 같이 아직까지 서교예술실험센터의 공동운영단 체제가 공식적인 시스템보다는 참여하는 개별 주체에 많이 의존하고 있기 때문이며, 무엇보다도 공동운영단의 정체성과 역할의 공공성에 대한 참여 주체들의 인식이 가장 중요하기 때문이다. 또한 현재 서교예술실험센터의 사업과 선출에서 일반적으로 시행되고 있는 동료 평가제 방식의 단점을 보완하는 방식으로 외부 인사의 참여를

52) 현재 공동운영단에게 지급되는 활동비는 회의비라는 예산 항목을 바탕으로 한다. 하지만, 공동운영단의 활동이 회의에만 한정되지 않고, 활동비라는 개념이 그들의 노동에 대한 협소한 인정에 그치는 듯이 보이는 측면이 있다. 본문에서 정확히 대안을 논하기는 어렵지만, 공동운영단 활동을 '노동'으로 인정하고 그들의 공적인 지위를 명확히 할 수 있는 보상 체계 개편에 대한 논의의 필요성을 주장하고자 한다.

53) 정책/연구, 사업/프로그램, 대외협력 분야 등으로 구분하는 것을 예를 들 수 있다.

54) 예를 들어, 활동비 지급을 기반으로 하는 현재의 방식, 그리고 필요하다면 시간제, 임시직 체계로 근무하는 방식 등을 개인별로 다양하게 고려해볼 수 있다고 본다.

55) 임기를 연장하는 대신, 교차 선출을 통해 경력자들의 공백을 방지할 수 있는 방식을 구상해볼 수 있다.

고려해볼 필요도 있다고 본다. 물론 사전 서류 심사를 거치기는 하지만, 현장에서의 동료평가 방식의 투표가 가장 큰 비중을 차지하고, 이러한 현장 투표는 단시간에 그 과정이 이루어짐으로 인해 단편적인 인상 평가에 그칠 가능성이 있기 때문이다. 이렇게 단시간에 이루어지는 동료평가 방식을 극복하고 검증을 강화하기 위해 민-관 거버넌스 파트너가 상호 인정할 수 있는 외부 인사의 참여를 고려해볼 필요가 있다.

#### 4) 신규 거버넌스 주체들과의 연계를 통한 확장성 획득

서교예술실험센터가 가진 입지적 특성을 고려할 때, 대상 지역이 홍대앞 문화예술 생태계로 규정되는 것은 당연한 귀결이라 할 수 있다. 다만, 홍대앞이 시대적, 지역적으로 변화 속에 놓여 있고, 활동 주체도 끊임없이 교체되고 있는 시점에서 지역성만을 강조하는 것은 서교예술실험센터가 가진 고유의 기능과 성격을 협소화하는 결론에 이를 수 있다. 기존에 가지고 있는 홍대앞 예술생태계와의 연계는 유지, 강화하며, 다른 거버넌스 주체들과의 연계, 교류를 통해 확장성을 도모하는 전략이 필요하다. 즉 지역 주체들과의 연계 강화를 통해 홍대앞 문화예술 생태계의 성과를 이어나가고, 신규 주체들과의 교류와 소통을 통해 현재성을 획득해나가는 전략이 요청된다 하겠다.<sup>56)</sup>

56) 서교예술실험센터 공동운영단 사업 중 공간 네트워크 사업인 <같이, 가치> 나 서울문화재단 거버넌스 주체 모임 등을 예로 들 수 있다.

### 3. 미래구상 제안

본 연구가 서교예술실험센터의 새로운 운영 모델을 제안하는 것으로부터 출발하였지만, 본 연구의 결과가 단지 서교예술실험센터만을 위한 협소한 의미망을 가지지는 않아야 한다고 생각한다. 그것은 서교예술실험센터라는 공공 예술 지원공간이 가져온 고유한 특성이 존재하기 때문이고, 민관 거버넌스 운영 모델의 상징성이 특성의 가장 큰 비중을 차지하기 때문일 것이다. 이 연구를 통해 도달하고자 하는 목표는 서교예술실험센터의 공간적 한계를 넘어 한국 예술계 전반에 거버넌스 시스템이 정착되어 공공 지원의 현장성을 강화하고, 각 영역 간의 동반 성장을 가능하게 하여 한국 사회 전반의 문화예술 가치를 제고하는 데 있다 하겠다. 따라서, 앞서 기술한 모든 연구의 내용은 이 장에서 기술하는 미래구상을 향해 있으며, 본 구상이 모조록 한국 문화예술계의 정책과 제도 설계와 실행에 도움이 되었으면 한다.

#### 1) 서교예술실험센터의 미래상은?

본 보고서의 3장 ‘안으로 보기’와 4장 ‘밖에서 듣기’를 통해 살펴보았듯이, 서교예술실험센터 공동운영단 참여자들과 외부 관계자들은 서교예술실험센터가 단순 창작 발표를 위한 지원 공간이 아닌 예술가들 간의 교류와 교육 등이 이루어지는 거점공간이자 공동작업장(Co-working Space)이 되길 바라는 의견이 다수를 점하고 있다. 이는 공공 문화예술 지원 공간의 목표와 성격 변화에 대한 현장의 목소리를 담고 있으며, 이젠 지원을 위한 공간이기보다는 예술가와 예술 클러스터를 위한 일종의 공유지이자 공유자원의 성격을 가진 공공 공간이 되어야 한다는 시대적 요청을 드러낸다고 하겠다. 보다 더 문턱이 낮고 모두가 환영받을 수 있으며, 장르적으로 편향되지 않는 복합, 다장르적 활동이 가능한 공간이어야 한다는 것이다. 또한, 예술가들이 여러 가지 폭력이나 위협으로부터 안전할 수 있는 공간이 되어야 하겠으며,

예술가들의 주체성과 자치력을 강화하여 예술가들의 시민력이 강화되고, 새로운 문화예술적 가치를 생산하고 이에 대한 공론장이 벌어지며 치열한 토론과 새로운 시도가 가능한 개방적이면서 시도와 실험이 끊임없이 이루어질 수 있는 공간이 되어야 할 것이다.

## 2) 앞으로의 서교예술실험센터 민관 거버넌스는?

앞서 기술한 바와 같이 거버넌스 시스템이 가지는 목표 중 ‘공공성 실현’은 매우 중요한 목표이다. 그러므로 거버넌스에 참여하는 주체에게는 민과 관을 막론하고 공공성에 대한 감각과 가치 인식이 필수적이라 하겠다. 특히, 한국 사회에서 행정 주체가 공공성을 독점해온 역사를 극복하고 민간이 공공성의 가치를 스스로 만들어내고 실현할 수 있는 거버넌스가 만들어지는 것을 목표로 해야 한다. 이는 거버넌스 시스템을 통해 민간 영역이 공적인 책임성을 자임하고 그 가치를 실현하기 위한 실행력을 담보하게 된다는 것으로 문화로써의 민주주의에 보다 더 가까이 갈 수 있는 발판이 될 수 있기에 매우 중요한 계기가 될 수 있을 것이다.<sup>57)</sup> 따라서 서교예술실험센터의 민관 거버넌스에 참여하는 주체들이 공공성에 대한 인식도를 높이고 책임성을 강화하는 것 또한 거버넌스의 성장을 위한 필수 요소라 하겠다. 이에 더해 거버넌스의 목표와 비전에 대한 참여자들의 합의와 상호 신뢰를 바탕으로, 보다 구체적인 목표에 도달하기 위한 더욱 분명한 전략과 경로 설정이 필요하며, 책임과 권한의 동등한 배분을 실현할 수 있는 실질적이고 구체적인 방식이 필요하다. 이는 운영 수칙 및 관련 정책과 제도의 세심한 제정과 수정을 통해 실현 가능할 것이며, 상호 간의 신뢰 관계를 바탕으로 한 지속적인 교류와 소통이 이루어질 때 가능할 것이다. 또한, 거버넌스 시스템의 직접 참여자 뿐 아니라 현장 주체들의 요구와

목소리가 전달될 수 있는 개방적이고 확장된 형태의 시스템이 필요하다. 이를 위해서는 앞서 언급한 바와 같이 서교예술실험센터가 예술가들의 진정한 공유지가 되기 위한 노력을 지속할 때 개방성이 강화될 것이고, 공동운영단이 개별 사업 수행에 매몰되지 않을 때 현장성이 강화될 수 있을 것이다.

이렇게 서교예술실험센터의 거버넌스가 공공성의 가치를 실현하기 위해 노력하고, 분명한 방식과 경로 설정이 가능해지며, 개방성을 담보할 수 있을 때 공간의 물리적 경계를 넘어 서울문화재단, 관, 행정조직과 포괄적인 소통의 역할을 수행할 수 있는 거버넌스로 진화할 수 있게 될 것이다.

## 3) 향후 예술계가 도달할 미래에 대한 상상

현재 진행되고 있는 민관 거버넌스, 협치의 시도는 행정 혁신을 위한 이전 단계로 인식할 수 있어야 한다. 협치의 최종적 목표는 자치의 단계이며 이는 시민에 의해 조성된 공공 자원 배분의 실효성을 담보할 수 있는 사회 시스템을 구축하는 것을 목표로 하기 때문이다. 이 시스템은 개별 구성원들이 서로 연결되어 상호 영향을 미치는 구조 속에서 살아가게 한다. 이렇게 상호 연결되어 있는 구조 속에서 필요한 것이 흔히 말하는 생태계적 관점이며, 특히 관이나 행정에서 만들어지는 정책과 제도에 생태계적 관점이 탑재될 수 있을 때 시민의 삶에 이로운 사회 구조가 만들어질 수 있다. 예술가 또한 헌법이 정한 권리와 의무를 지닌 시민이자 사회의 구성원으로서 스스로를 규정하고 사고할 수 있어야 하며, 이를 바탕으로 예술이 가진 가치에 대한 사회적 논의와 합의를 도출할 수 있을 것이다. 즉, 예술가와 예술계에 있어 민-관 거버넌스 체제는 결국 예술의 가치에 대한 사회적 합의를 도출하고 그에 따른 문화예술에 대한 실효성 있는 법 제도적 장치 마련으로 나아가기 위한 발판으로 볼 수 있으며, 이에 대한 예술계 전반의 토론과 전략 수립 등을 위해 함께 노력해야 할 것이다. 이러한 상호적인 노력을 통해서 서교예술실험센터가 한국 예술계 민관거버넌스의 선도적인 역할을 수행하며 향후 정책이나 제도적 부분에 있어 좋은 선례를 만들어낼 수 있는 공적 공간으로 거듭날 수 있기를 바라며 연구를 마친다.

57) 거버넌스에 참여하는 민간 주체가 이전 관변 단체 내지 이익 단체와 차별성을 가질 수 있는 부분이 ‘공공성에 대한 엄격한 지향’과 ‘가치를 실현할 수 있는 실행력 담보’라 하겠다.



#### 4) 연구를 마치며

민관 거버넌스 체제의 새로운 운영모델을 개발해 보고자 했던 본 연구는 서교예술실험센터가 10년 동안 걸어온 길을 개괄하고 그를 출발점으로 삼아 미래를 그려보고자 했던 시도로, 서울문화재단에서 운영하고 있는 다른 많은 공동운영단과 서교예술실험센터, 서교 공동운영단 체제의 미래 지향적 발전을 도모하고자 했다. 첫 시도인 만큼 미진한 부분도 있었다. 공동운영단의 업무와 구성 체제를 마디마디로 분절하여 각각의 타당성과 유효성을 검토하고, 실질적이고 구체적인 형태의 파일럿 운영 모델을 제시할 수 있다면 좋았겠으나, 서교예술실험센터에 공동운영단 시스템이 도입된 이래 처음 진행된 ‘운영모델 개발’ 연구였던 만큼, 서교예술실험센터를 포함한 여타의 민관 거버넌스의 현황을 훑아보고 그로부터 서울문화재단 거버넌스 체제의 현황을 서술하고 향후 나아갈 방향을 모색했다는 소정의 성과에 만족하며 남은 부분은 향후 지속적인 연구 과제로 남겨두고자 한다.



문헌자료

1. 이서우, 「지역문화활성화를 위한 창작공간의 활용 방안: 서울시 창작공간을 중심으로」, 추계예술대학교 문화예술경영대학원 문화예술경영학과 석사학위논문, 2010.
2. 김담비, 「서울시 창작공간 프로그램 개선방안 연구 -문화예술창조도시 요코하마 사례와의 비교를 중심으로」, 성균관대학교 일반대학원 공연예술협동과정 석사학위논문, 2011.
3. 김다연, 「서울시 컬처노믹스 사업 현황에 관한 연구 -유희 공간을 활용한 문화 공간화 사례를 중심으로」, 단국대학교 경영대학원 예술경영학과, 2011.
4. 김경호, 「주민참여 중심의 지역문화 활성화를 위한 창작공간 설계연구」, 조선대학교 대학원 건축공학과 계획전공 석사학위논문, 2012.
5. 최선훈, 「유희공간을 활용한 창작공간 연구 -서울시 창작공간 활성화 방안을 중심으로」, 동국대학교 문화예술대학원 예술경영학과 조형예술경영전공 석사학위논문, 2012.
6. 이광준, 이원재 정리 집필, 서울문화재단 창작 공간 보고서 「서교예술실험센터 커뮤니티 전략 TF 결과보고서」, 서울문화재단, 2013.
7. 홍대앞연구네트워크, 『홍대앞 문화예술 생태계 활성화를 위한 정책 연구 과제』, 서울문화재단, 2014.
8. 최희용, 「문화자본이 지역 경제에 미치는 영향 -사회적 경제의 조절효과를 중심으로」, 성균관대학교 국정관리대학원 행정학과 석사학위논문, 2015.
9. 한준옥, 「창작공간을 활용한 시민문화예술향유 기회제고 전략 연구 -서울시 창작공간을 중심으로」, 추계예술대학교 문화예술경영대학원 문화예술경영학과, 2016.
10. 김정희, 「주민참여예산제 운영의 참여성과 심의성 연구」, 한국지방자치학회보, 28(1), 한국지방자치학회, 2016.
11. 김선기 외, 「2017 기획연구 청년활동의 확장고민 연구보고서」, 청년청, 2017.
12. 김선기 외 「시흥 청년정책 거버넌스에 참여한 청년활동가들의 경험과 서사」, 시흥시, 2017.
13. 권향원 외, 「'숙의 거버넌스'의 저해요인 연구 : 한국의 사례들의 메타분석」, 한국거버넌스학회회보 제 24권 제2호, 2017.
14. 삼일로창고극장 운영위원회, 「2018\_삼일로창고극장운영보고서」 삼일로창고극장, 2018.
15. 삼일로창고극장 운영위원회, 「2017 삼일로창고극장운영보고서」 삼일로창고극장, 2017.
16. 홍대앞시민참여모두위원회, 「홍대앞 문화예술 정책제안서」, 2018.
17. 임슬비, 「아티스트 런 스페이스(Artist-Run Space) 지속 발전 방안 연구」, 성균관대학교 일반대학원 예술학 협동과정 석사학위논문, 2019.
18. 안민영 외, 「예술청공론화프로젝트 연구보고서」, 서울문화재단, 예술청 기획단, 2019.
19. 예술청, 「서울 예술인플랜 '예술청 조성'과 연계한 동승 공간계획」, 예술청기획단, 2019.
20. 정문식 외, 「2019 마포구 예술활동 거점지역 활성화사업 연구용역보고서」, 마포구청 외, 2019.
21. 서울청년예술인캠프, 「2019 청년예술인 거버넌스 관련 준비과정 및 향후계획」, 서울청년예술인회의, 2019.
22. 염신규 외, 「지역 문화예술지원 거버넌스 체계 연구」, 한국문화예술위원회, 2020.

23. 2025서울예술인플랜 기획단 외, 「2025 서울예술인플랜1차 토론회 자료집 : 전환사회의 예술을 위한 상상력」, 2025 서울예술플랜 기획단, 서울연구원, 2020.
24. 2025서울예술인플랜 기획단 외, 「2025 서울예술인플랜2차 토론회 자료집 : 새로운 서울예술인플랜 수립을 위한 실태조사 결과 및 향후 추진방향」, 서울연구원, 2020.
25. 채희태, 「범람하는 거버넌스에 관한 小考」, NGO연구 제15권 제1호, 한국NGO학회, 2020.

온라인 자료 (웹사이트)

1. 서울청년예술인회의 [seoulartist.tistory.co./pages/서울청년예술인회의](http://seoulartist.tistory.co./pages/서울청년예술인회의)
2. 강동구청 [www.gangdong.go.kr](http://www.gangdong.go.kr)
3. 관악구청 [www.gwanak.go.kr](http://www.gwanak.go.kr)
4. 금천구청 [www.geumcheon.go.kr](http://www.geumcheon.go.kr)
5. 마포구청 [www.mapo.go.kr](http://www.mapo.go.kr)
6. 서대문구청 [www.sdm.go.kr](http://www.sdm.go.kr)
7. 양천구청 [www.yangcheon.go.kr](http://www.yangcheon.go.kr)
8. 서교예술실험센터 공식 카페 [cafe.naver.com/seoulartspace](http://cafe.naver.com/seoulartspace)

기타 자료

1. 서교예술실험센터 운영수칙 (2020년)
2. 예술청기획단, <2019 예술청 운영준비단 모집 워크숍 자료>, 2019
3. 강정아, 발제문 <가장 개인적인 것이 정치적인 것이다>, 플러스마이너스1도씨 <민-민 거버넌스, 지역문화와 거버넌스>, 2020

이미지 자료

- 그림1. 2014년 홍대앞 공연 공간 지도  
출처 | 서교예술실험센터 공동운영단, 『홍대앞 문화예술 공간 - 홍대앞 문화예술 공간 가이드북1. 공연+전시』, 2013, p. 12.
- 그림2. 예술청 운영준비단 구성  
출처 | 예술청기획단, 예술청 운영준비단 모집 워크숍 자료 (2019)
- 그림3. 서울청년정책네트워크 - 서울청년자치정부와 서울청정넷  
출처 | 서울청년정책네트워크 웹사이트 <https://seoullyg.net/about>
- 그림4. 마포구 예술활동 거점지역 활성화 '문화로드맵'  
출처 | 마포구 "문화로드맵" 웹사이트 <http://www.munhwaroadmap.or.kr/contents/service/service01.html>

## 부록

### III. 안으로 보기

#### 4. 서교예술실험센터 공동운영단 서교 멤버스 테이블

##### 1) 조사 개요

일시 10월 12일(월) 11~13시, 18~20시

장소 서교예술실험센터 1층 예술다방

참여자 이성재 1~2기, 커뮤니티 댄스 작업 및 기획, 박선옥 3기, 창작자, 류승완 3~4기, 메이커/

사전작가, 강정아 4~5기, 안티카페 손과 얼굴 운영자/기획자, 강지윤 5~6기, 시각예술가, 김민관 6~7기,

비평가/독립기획자, 남하나 불나방, 6~7기, 시각예술가/축제기획자, 황현정 2020년 서교예술실험센터 현 매니저

##### 2) 내용

공동운영단 기수별 특징 및 운영 방향	<b>4~5기</b> (강정아, 강지윤) 강정아 4기는 모집공고를 낼 때, 지역성에 대한 발표를 들겠다는 주제가 확실히 있었다. 당시 이정훈 매니저님이 있었는데 이젠 개인의 기획이 아닌 ‘공공성’이 있어야 한다고 이야기했고, 자연스럽게 지역성과 연결되었다. 기획된 새로운 사업과 지역성이 결부되었다. 다음 기수에서 그런 이야기를 했었나? 그때는 홍대앞이라는 정체성이 모호했다. 4기 때는 이정훈 매니저와 배소현 매니저 사이에서 연결되었었고, 3기 때 지역성을 가지고 이야기되었다. 하지만 5기 때는 지역성에 자유로웠다.
	<b>5기~6기</b> (강지윤, 김민관, 남하나) 강지윤 5기 때는 6명이 다 시각이어서 덜 혼란스러웠는데, 전 기수들한테 욕먹었다. 공공의 네트워크보다 시각 중심으로 가는 것에 대한 이야기가 나왔었다. 앞선 이야기들을 통해서 알 수 있듯 우리가 이야기했던 건, 홍대앞보다는 생태계에 더 중심을 두었다. 4기도 그때 지역 얘기하면서 공간 운영, 지역에서의 공연, 학교 이야기도 하면서 자연스럽게 의제를 가져갔다. 그럼에도 자기 정체성을 잃지 말자로 갔다. 그런 방식으로 혼란을 줄여 나갔다. 기획에 대한 경험이 있는 임나래와 봄로야의 의지가 컸다. 우리가 수단으로 이용되면 안 된다 같은 이야기를 할 수 있었고, 경험을 나눠줄 수 있는 사람들이 있으니까 매우 혼란스럽지는 않았다.

공동운영단 기획사업 - 배경 및 내용	<b>노란책프로젝트</b> 이성재 홍대에서 장르 규정이 무너졌다. 노란책에 대한 기준을 만들지 말고 다르게 하자는 이야기, 홍대앞이 정말 하고 싶은 게 뭐냐는 이야기를 했었다. 그게 서로에게 호응하는 측면이었다. 다른 한편으로는 협업에 대한 생각을 긍정적인 측면에서 많이 했다. 홍대앞이 뭘 원하는지 모르니까 뭘 원하는지 알 수 있는 그런 책자를 고민했었다. 책자 다시 한 번 보면서 그 부분이 해소가 된다.
	<b>서브컬처</b> 류승완 3기~4기 진행했고 진행한 이유는 소수 문화 때문이었다. 다양성의 문화가 홍대의 축인데 지원사업에 사각지대에 있으니 서브컬처 지원사업을 하자는 이야기가 있었다. 특이한 스타일의 서브컬처 모임이 3기 때 3회 진행, 4기 때는 4~5회 진행되었다. 진행을 다 하고 나서 내부적 반응은 이분들은 과연 지원금이 필요한가, 라는 이야기가 나왔고, 서브컬처는 알아서 하는 건데 자칫하면 원숭이가 될 수도 있는 일이기 때문에 그런 면에서 다시 한 번 해보자라는 의견이 있었다.
	<b>젊은 예술가들의 만남</b> 류승완 만남이 포인트가 아닌 서로에게 피드백 받고 본인 작업을 동료에게 얘기하고, 예술가들에게 어떤 도움을 줄 수 있는지 생각하는 자리였다. 형식적인 세미나에는 아무도 안 온다. 본인이 생각하는 예술가들이 누가 올 줄 알고, 뚜렷한 메리트가 있다면 오지 말라고 해도 온다. 그게 동료 피드백이었다. 그때 당시에는 그게 필요했다.  박시호 3기 운영단에서는 소액다침에서 떨어진 사람들과 함께 무언가를 해봐도 좋겠다고 생각했다. 우리와 관련했던 사람과 같이 얘기하면 뭐 나오지 않을까 폐차쿠차 방식으로 하자고 소연 씨가 얘기했다. 그렇게 진행하게 되었다. 운영단도 같이 호스트처럼 즐겨서 좋았다. 새벽 4시에 끝나고 따로 쪼개서 또 마시러 가서 저희 팀은 술을 7시까지 먹고 같은 자리에서 협업이 일어났다. 여기 행사 중 노란책에 실렸던 사람들 파티가 엄청나게 핫한 파티가 되어서 후에 시너지가 가장 많이 났다.

**소액다침**  
이성재 홍대에서 즉흥적인 측면, 작지만 즉흥적인 것들이 반짝하는 측면이 있다. 서교가 지원하는 금액이 작지만 하고 싶은 때 언제든지 두드릴 수 있는 곳으로 생각했다. 때마침 300이란 영화와 대부업체 이미지가 나오면서 장난삼아 이야기했던 것인데 실현되었다.

	<p>강지운 저희 때도 그랬다. 소액다컴을 작년에 했기 때문에 올해 또 기다리는 사람이 있기 때문에 하기로 했었다. 자기 관심사가 아니어도 말아야 하는데, 앞으로 소액다컴이 여러 가지로 다변화되면 좋겠다.</p> <p><b>A/S(After Show)</b></p> <p>강지운 전시를 하면 도록들이 많이 남고 나중에 버리게 되니까 그런 게 아까워서 보고 싶었다. 또 홍대앞 공간들의 도록들을 모으면 그것 자체로 1년 치 아카이브를 볼 수 있겠다 싶었다.</p> <p>김민관 A/S 자체가 예술 전반에 대해서 말을 걸고 방향과 관계를 가지는 예시 같다. 개인이 진행했을 때 공공성을 가질 수 있는 기획이 나오기 어렵다고 생각하는데, 공동운영단이라는 여러 명의 기획자들이 1년 동안 생각을 하면서 자기 기획이 아닌 많은 사람들을 포괄할 수 있는 아이디어를 생각하다 보니 그러한 기획이 나올 수 있었다는 생각이 든다.</p>
공동운영단 공간 운영 특징	<p><b>운영내규</b></p> <p>이성재 내규는 기본적인 것만 만들어 놔다고 생각한다. 내규를 많이 변경하지 않은 이유는 공동운영단에게 시스템이 필요 없기 때문이다. 당시 운영단에 대한 신뢰가 있었고 중재할 수 있는 매니저가 그 시스템을 잘 이해했다. 하지만 어떻게 보면 상황에 따라 내규까지 들어가서 싸움이 격해지더라도 따져 봐야 한다. 싸움이 격해지기 전에 중재 역할이 들어오니까 서로 이해하기도 하면서 싸움까지 넘어갈 이유가 없었다. 매니저가 우리 얘기를 대변하고 중재한다. 그 중간 역할을 하는 사람이다. 소통을 통해서 진행하는 방식이 원활하다고 생각했다. 다른 창작공간의 경우는 자주 싸운다. 어떻게 보면 시시비비가 아니라 이익 주체들이 많다. 공통의 이익 주체가 아닌 개인의 이익만 바라봤다.</p> <p><b>회의</b></p> <p>강정아 운영단은 공간을 운영해야 하는 미션이 있으니까 중간에 예산이 생기면 그거 논의하는 대로 회의가 걸어진다.</p> <p><b>공간(예술다방)</b></p> <p>이성재 예술다방이 지나가는 쉬는 공간이었다. '진짜 카페처럼 만들어보자. 수익사업도 하자'는 이야기가 있었다. 이 공간에 정보들이 들어가면서 다양한 것들을 가지면 좋겠다는 이야기도 있었고. 예술다방이 카페, 전시와 같은 개념의 오픈스페이스면 좋겠다고 생각했고, 전시는 다목적실에서 하고 예술다방은 살롱처럼 10분 테드와 같이 강연을 해도 좋겠다 생각했다.</p>

	<p><b>공간(서교의 뜰)</b></p> <p>이성재 버스킹도 했었다. 서교의 뜰에서 저는 버스킹 했었을 때 “저녁에 하자, 여름에 낮에 하나, 누가 보냐”라는 이야기도 나왔다. 예술가 입장에서 “우리가 저녁에 하면 다른 클럽에서는 손해를 볼 수 있지 않냐. “그런 이야기도 오고갔다. 기수마다 달랐고. 활용도와 지침도 바뀌면서 서교의 뜰은 바뀌었다.</p>
공동운영단 기수별 방향성 및 정체성	<p><b>■ 공동운영단 (=민관거버넌스)</b></p> <p>이성재 공동운영단은 환경을 만들어주는 사람, 퍼실리테이터 역할로 생각한다. 지금 생각해 보면 각자의 역할과 예술가들의 언어들을 같이 이야기하면서 소통하는 사람이었다. 우리가 이야기를 했으니. 공간의 정체성은 이 안에서 내부에서 일어난다. 기수별로 생각을 투영하면서 되게 다채로워지면 좋겠다.</p> <p>강정아 그게 다가 아닌 것 같다. 그 경험이 다일 줄 알았는데 다른 거버넌스를 가면 그 분위기를 만드는 건 사람이 하는 일이라고 생각한다. 공동운영단의 위치를 조망하는 그 부분은 잘 모르겠다. 굳이 해야 할까? 안 그래도 민감한 문제인데. 대표성이 있냐 마냐의 문제이기보다는 누구나 이 자리를 할 수 있게 연결을 많이 해야 한다. 차라리 운영단이라는 시스템이 아니라 예술가들의 목소리를 낼 수 있는 소통창구가 되는 것이 맞다. 한 개인으로 연결 된다면 요즘 같은 분위기에서 말 한 마디에 생각을 많이 해야 하는 시기이지 않나.</p> <p>강지운 서교는 거버넌스 전하게 경험할 수 있는 기간이다. 1년~2년 서교를 운영하는 경험이 큰 자산이 된다. 가장 큰 서교의 성과는 거버넌스를 경험하는 6명이 매년 나오는 것. 우리가 공동으로 기획하고 운영하고 민과 관이 협치한다? 이런 것들에 대한 이해만 있다면 매년 새로운 기획 인력을 만들어내는 것만으로도 서교는 필요성이 있다. 그 안의 프로그램은 부수적으로 느껴진다. 저 역시 부딪히면서 세계관이 흔들렸다. 정기회의 수시회의 작은 것 하나까지도 논의를 하는데 다른 거버넌스에서는 이와 같은 운영방식이 없다. 서교가 가진 장점이다. 관계 맺기가 특징이다. 회의를 어떤 방식으로 하고, 어떻게 운영단을 뽑고, 예산을 어떻게 안정적으로 확보할 것인가 이야기하는 게 유효할 것 같다.</p> <p>김민관 서교의 사업이 금액적으로 크진 않은데 설계하고 실행하는 게 몇 달 걸리고 그러는 게 공공의 차원에서 점검하고 섬세하게 설계해야 되니까 더 그런 게 있다. 초기에 논의나 설득의 시간이 중요하다고 생각하면서도 그럼 사업 실행시기를 놓쳐버리니까 어렵다고 이야기를 들었다. 대표성을 가지고 민간의 의견을 듣는다가 민관거버넌스의 취지니까 그런 차원에서 듣는 창구로서의 뉘가가 맞는데. 그런 개념도 잘 잡혀있지 않고 초기단계에서 지역성 이야기는 하는데 어느 순간 홍대앞이 지역성이 퇴색되고 빠지면서 형식적인 거버넌스가 되는 것 같기도 하다.</p>

## ■ 지역성, 공간성

강지운 5기 때 회석이 되었다. 전 기수를 만나면 정치적이어서 한다는 압박감이 있었다. 한창 서교 이전한다고 했을 때 왜 서교가 이곳에 있어야 할까? 라는 생각을 했다. 홍대앞이라는 타이틀을 꼭 가져가야 하는 이유가 없지 않을까? 물리적인 ‘홍대앞’이 아닌 홍대앞이 표방했던 실험성과 다원성, 그 가치를 가지고 가는 것이지 꼭 홍대앞을 고집할 것은 아니다.

강정아 1기에서 7기까지 했던 사업은 지역성과 연결된 것이었다. 홍대 앞 전시 공간 아카이브를 통해 계보를 볼 수 있었다. 그동안 서교가 해왔던 데이터가 있기 때문에 가능했던 것인데 이제와 새로운 사업을 수행한다고 했을 때 그 계보를 어떻게 이어나가야 할 것인가에 대해 고민이 필요하다. 근데 독단적으로 자유롭게 기획하는 장소, 예술장소가 있었으면 좋겠다는 생각도 있다. 정치적이거나 어떤 미션을 떠나서 내가 재미있는 것 하고 싶은 것, 관의 눈치 안보는 플랫폼의 역할을 원하기도 한다.

## IV. 밖에서 듣기

### 2. FGI

#### 1) 재단과 함께 거버넌스로 활동하는 사람들

##### (1) 조사 개요

일시 2020년 6월 9일(화), 7월 3일(금) 10~12시

장소 서교예술실험센터 1층 예술다방

참여자 서교예술실험센터(김민관, 남하나, 황유택), 삼일로창고극장(전운환,

신재훈), 동송예술청(김서령, 황지원), 서울청년예술인회의(김재상, 박도빈)

주관 서울문화재단, 서교예술실험센터

주최 서교예술실험센터, 서울프린지네트워크

##### 2) 내용

거버넌스 그룹별 목표와 미션	청년예술인회의
	<p>김재상 선 작년에 서울연구원과 서울문화재단이 청년예술인의 문제를 고민해보자 하는 취지에서 청년예술인 실태조사, 연구를 진행하게 되었다. 그때 자문을 해 줄 당사자들이 상반기에 모여서 이야기를 나누다가 연구의 후속 조치로써 재단과의 협치 기구로 서울청년예술인회의로 구성을 해보면 어떨까하는 의견이 모여 하반기에 구성원들이 삼삼오오 모이게 되었고, 그렇게 청년예술청을 공사하고 있을 때에 모인 적이 몇 번 있다. 그러다 올해 본격적으로 서울청년예술인회의로 활동을 시작하게 되었다.</p> <p>현재는 민간구성원이 7~8명이 되고, 주로 청년예술청에서 회의하며 재단 분들과 만나서 청년예술인이 가지고 있는 문제가 뭐냐, 넓게는 문화예술 생태계 안에서 청년예술인의 위치나 상태를 어떻게 조명하면 좋겠는지 이야기를 하고 있다. 공간 중심으로 운영단이 꾸려진 것이 아니라 청년예술인이라는 특정 부류나 의제 중심으로 모여 있다 보니 현재는 청년예술이라는 담론, 개념, 철학을 수립하고 갑론을박하는 와중에 있다. 구성원들이 팀별로 나뉘어 청년예술인과 관련된 사업을 벌이고 있다.</p> <p>박도빈 작년에 사실 서울문화재단이나 서울연구원과 함께 연구 사업하면서 각자의 욕망이 있었던 것 같다. 서울문화재단 같은 경우는 청년예술청과 맞물려서 공간 기반으로 청년예술인들이 운영단을 꾸려 역할을 해 주기를 기대했었던 것 같고, 서울연구원에서는 연구를 진행하면서 느끼게 된 것이 사실 서울 청년정책 안에는 청정넷이라는 청년 정책 관련된 거버넌스 기구가 있고 또 작년에 청년 자율예산이 생기면서 그 안에 문화분과가 존재하는 상황이다. 그 단위가 되게 크다. 전체 자율예산이 500억</p>

되고 자치구로 가는 금액을 빼도 300억 정도가 있어서, 그렇게 여덟 개의 분과가 정책이나 사업을 제안하고 투표를 해서 각각 3억, 4억씩 되는 예산이 잡힌 것이다. 사실 서울시 안에서의 문화예술 행정의 구조를 보면 서울시 안에 문화본부와 있고 그 아래 문화재단이 있고, 또 청정넷의 경우에는 청년허브에 있다가 청년청이라는 새로운 부처가 생기면서 또 이게 애매하다. 연결이 잘 안 되고 문화예술현장과 청년 정책의 거버넌스가 연결이 잘 안 되니 이걸 연결했으면 좋겠다는 의견이 있었다. 그래서 큰 축은 그동안 얘기되지 않았던 현장의 이야기를 담아내고, 이에 곁들여 구성원 각자가 관심 있는 사업을 해보자는 쪽으로 가고 있다.

##### 삼일로창고극장

전운환 삼일로창고극장은 1975년도에 만들어진 민간극장이다. 사실 우리나라에서 역사가 굉장히 깊은 민간극장인데, 이번 재개관까지 7번의 개관과 6번의 폐관을 거쳤다. 이유는 재정난 때문. 다행히 서울시에서 미래유산으로 지정하게 되면서 서울시 예산으로 재개관을 할 수 있게 되었고, 서울시에서 서울문화재단으로 위탁, 운영하도록 2017년 5월 결정하였다. 그렇게 2017년 5월부터 재개관 준비단이 만들어졌고, 남산예술센터의 극장장이 당연직으로 오게 되고 이외에 5명의 현장 분들이 함께 사업을 진행하게 되었다. 이때 민간거버넌스로 운영하게 된 이유는, 이 극장의 역사를 보았을 때 예전부터 이 공간이 민간이 운영해왔던 극장이었기 때문이다. 따라서, 그 정체성을 유지시킬 수 있는 방법이 현재로서는 민간거버넌스이지 않을까 생각했고, 현장에서도 민간에서 계속 운영하기를 원했던 바가 있었기도 했다. 다만 초년(2017년~2018년)에는 운영이 어려웠는데 이유는 이곳이 역사가 있는 공간이고 한 장르에 국한되어 있는 곳이다보니 이해관계가 굉장히 얽혀있기 때문이었다. 이전에 6번의 개관과 폐관이 있었기 때문에 6번 동안 개관을 하셨던 다른 분들이 모두 주인의식이 있다. 그러다 보니 이번에 다시 개관했을 때 '왜 우리가 주체의식을 가지고 들어갈 수 없느냐'는 의견이 있었다. 그래서 처음에 운영단을 구성할 때 세대를 아우를 수 있고 현장에서 목소리가 있고, 또 플랫폼이 있으신 분들이 개관준비를 할 수 밖에 없었다. 그래서 윗세대부터 청년세대까지 의견을 들을 수 있고 그분들과 이야기를 할 수 있는 네트워크를 가지신 분들과 함께하게 되었다. 사실 처음에 어떤 일까지 있었냐면, 두 번째로 개관하셨던 팀이 사실 삼일로창고극장의 정의를 내렸다 할 수 있는 팀이라고 저희는 해석했었고 그 팀을 조망하는 개관전시를 진행했었다. 그 전시에 연루된 이해관계가 심각했었고 그런 시간을 거쳐서 현재는 청년세대가 이용할 수 있는 극장으로서 메이킹 해나가고 있다. 그래서 문턱이 낮은 극장을 표방하고 있고, 극장이 갖고 있는 역사나 실화를 조망하는 것을 계속 거리두기를 해왔었다. 현재 삼일로창고극장의 주요 미션 중 하나는 2기 운영위가 올해부터 출범했는데, 서울문화재단 영역에서 벗어나서 서울시와 민간이 직접 거버넌스를 할 수 있는 형태, 재단이 여기에서 빠질 수 있는 형태에 대해서 고민하고 있다. 이 이유는 서울문화재단의 조직개편이나 예술정책에 따라서 아무리 민간거버넌스여도 영향을 계속 받게 되는 공간임을 느꼈고, 서울문화재단 대표이사님이



부임하시면서 생활문화정책에 대해 많은 발언을 하시고 조직개편에서도 극장 팀이 생활문화본부 산하에 들어가는 것을 보면서 극장이 생활문화본부의 지위체계에 들어가는 지점에서 계속 반발을 했고, 올해 조직개편에서는 또 극장이 독립 팀으로 분리 되었다. 그런 지점에서 재단과 함께하게 되었을 때는 계속 이런 문제가 발생할 수 있겠다고 판단했고, 극장의 독립성과 민간의 독립성을 위해서 서울시와 직접적으로 민관거버넌스를 할 수 있는 사회를 만들고 싶었다. 하지만 현재로서는 어려움이 있는 것이 예산운영에 있어서 보통은 공모를 받아서 운영하기 때문에 그렇게 하지 않으려면 기획사가 극장을 운영하는 모델밖에 없는 거다.

## 예술청

**김서현** 예술청의 경우에는 처음부터 예술청이라는 이름은 아니었으나 서울문화재단에서 동송아트센터를 매입하는 과정에서 자문회의가 굉장히 많이 열렸었다. 2018년도 즈음에. 그때 몇 차례 참여를 했었고 그러던 중에 서울시에서 또 호출이 왔다. 그때 서울시에서 시민청처럼 예술청을 만들겠다는 이야기를 하였고, 그 이야기를 실행하면서 여러 공간을 알아보던 중에 서울시에서 지향하는 예술청의 방향과 재단에서 동송아트센터를 매입한 후에 그리게 될 그림들이 거의 유사하다는 판단으로 인해서 합쳐지게 된 케이스. 2019년에는 본연의 기능을 현재로서는 할 수 없는 비어있는 공간을 예술가들에게 오픈해서, 공간의 미래에 대해서 상상하게 만드는 ‘팅빈곳’이라는 프로젝트를 진행했었다. 3월에는 기획형으로 6월에는 공모형으로 두 번에 걸쳐 진행되었는데, 그러면서 예술가들이 직접 프로젝트를 제안하고 또 선정과정까지 참여하는 과정들을 실험했다. 또한 ‘동송예술살롱’이라는 예술청의 미래에 대해서 상상하는 토론편모임을 매달 진행해서 자료로 남겼고, 이외에도 기획단이나 외부의 지속적인 제안으로 예술청 1층 공간을 ‘아트테이블’이라 불리는 공유오피스로 만들어서 자주 이용하는 예술가나 PD들이 자발적으로 운영하고 재단에서는 이 공간에 필요한 기기들을 지원하기도 했다. 그러면서 우리가 본격적으로 2019년 12월에 예술청 준비단을 SNS를 통해서 모집하게 되었는데, 100명 넘게 신청을 했고 첫 오프라인 모임 때에는 80명이 모였다. 그 당시 기획단 멤버들이 10명이 있었는데 이들이 ‘운영모델 수립’, ‘지속가능한 창작플랫폼’ 등 4개의 워킹그룹을 제안해서 준비단으로 오신 분들이 원하는 워킹그룹에 각각 신청할 수 있도록 했다. 또한 그룹별로 제안한 총 11개의 프로젝트를 통해 올 한 해 동안 앞으로 예술청에서 향후 수행할 수 있는 사업들에 대해서도 이야기를 나누고 있다. 사실 예술청의 경우에는 민관거버넌스의 형태 안에서도 좀 더 깊숙하게 개입한다고 볼 수 있다. 이외에도 예술청을 운영하면서 필요한 매뉴얼이나 수칙들도 만들어나가고 있는 작업들을 하고 있다.

거버넌스 그룹별  
고민지점 및 한계

## 이제를 중심으로 운영하는 거버넌스

**김재상** 일단 예술청과 서울청년예술인회의는 이제 막 시작하는 거버넌스이지만 삼일로창고극장이나 서교예술실험센터는 어느 정도 연차가 있는 거버넌스인 것 같고,

또 예술청, 청년예술청, 삼일로창고극장, 서교예술실험센터는 공간 중심인 반면, 서울청년예술인회의는 의제, 정책 중심으로 운영되고 있다. 내부적, 외부적 조건으로도 나눌 수 있을 것 같은데, 삼일로창고극장이나 서교예술실험센터의 경우에는 건물주라는 절대 힘이 존재해서 어쩔 수 없는 외부적 조건이 놓여있고, 반대로 내부적으로 보면 재단 직원분들이 거버넌스에 대해서 낯설어하지 않고 적극적으로 참여를 하고 계신데, 이것이 이해도라기보다는 감수성이 좋다는 생각이 든다. 그래서 담당 직원의 이해도에 따라서 민관거버넌스의 성격이 달라지는 특징이 있는 것 같다. 서울청년예술인회의는 민간의 자율성이 높다. 그렇다보니 재단 안에서 기존의 청년예술인 관련 사업이나 정책에 대한 비판과 감시를 통해서 좀 더 실효성 있는 정책이나 사업으로 이뤄질 수 있겠다는 기대감이 처음에 있었는데, 사실 논의가 상당히 길어지고 담론과 철학에 대한 이야기 중심으로 흘러가다보니 지금으로써는 이쪽으로의 가능성을 보고 있다. 바로바로 정책이나 실질적인 결과를 내는 것보다도 이렇게 논의하는 것도 하나의 거버넌스일 수 있겠구나 하는 새로운 사례를 보고 있다고 생각한다.

**박도빈** 현재 거버넌스가 다양한 형태로 쓰이다 보니 이것들이 과연 한 개념으로 묶이는 게 가능한 건지, 그리고 얼마만큼의 권한과 주도성을 가지고 운영단이 참여해야 하는 건지에 대해서 고민이 있다. 보통 행정에서 축이 만들어지고 예산을 통해 지원을 하는 구조이다보니 기존의 거버넌스들은 참여자들이 모두 플레이어가 되고 생산자가 되는데, 청년예술청의 경우에는 서울시의 직속으로 부서가 생기면서 청년과 관련된 사업을 할 때에 다른 부처에서 이 부처를 통해서 내용을 빼내야 하는 구조다. 좀 다른 구조. 예를 들면 청년당사자로서 문화예술에 관심만 있으면 누구든 참여할 수 있는 거지 문화예술인으로써 참여하는 구조가 아니다. 그 안에서 물론 투표권을 행사함으로써 거버넌스에 참여해서 의견을 내고 해당 내용을 실행할 수도 있겠다. 하지만 우리가 얘기했던 이런 거버넌스들이 굳이 ‘협치’라는 말을 붙이지 않아도 된다고 본다. 공간에 대한 외부적인 문제나 재단의 구조가 바뀌는 문제에 당면했을 때 이를 거버넌스로 풀려고 하고 계속 다른 거버넌스랑 연결하게 되면 오히려 불리한 작용을 한다고 본다.

## 공간의 존치위기에 대한 불안

**전운환** 사실 남산예술센터 같은 경우에 건물주인 서울예대와 서울시 간의 민간위탁운영사업으로 공간이 운영되고 있었는데, 이 계약이 올해 6월에 만료가 되는 상황에서 어떠한 연장이나 협의가 되지 않고 있다. 또한 삼일로창고극장도 극장 건물주와 10년 계약이 되어 있고 현재 6년 정도가 남아 있어서 6년 후에 건물주가 재계약을 하지 않겠다 하면 다시 이 모든 것들이 사라지는 것이다. 그런데 이에 대한 대안이 없다. 그런 와중에 서교예술실험센터도 올해 계약이 종료된다 하면 계약이 연장이 될지 안 될지 모르는 상황인 건데, 이런 상황에서 미래를 보장받을 수 없는 민간거버넌스가 어디까지 운영될 수 있는가에 대한 고민이 든다. 특히나 공간 중심으로 거버넌스를 운영했을 때에 이런 상황이 벌어지는 것 같다.

김서령 앞서 말씀하셨듯이 남산예술센터의 사례가 민간위탁구조로 공간이 운영되었을 때 보일 수 있는 대표적인 문제점이라고 본다. 그동안 남산예술센터가 쌓아왔던 예술계에서의 위치나 의미가 당연히 있었음에도 불구하고 이러한 시간과 노력, 의지, 그리고 존중이 다 사라져 버렸다고 본다. 어떻게 보면 한 조직의 대표나 정책이 바뀌면, 내지는 서울시의 조직 구조나 정책이 바뀌면 늘 흔들릴 수밖에 없는, 바람 앞의 촛불 같은 상황인 것이다. 현장에서 수많은 에너지나 노력들을 쏟고 있지만 이러한 민간의 노력과는 별개로 너무나 쉽게 변하는 상황이 사실 비밀비재하다. 이번에도 재단이 조직 개편되면서 예술청이 예술지원본부의 한 팀으로 내려갔는데, 저희 입장에서는 예술청이라는 곳이 예술가들의 목소리가 모이는 곳이기 때문에 재단과 동등한 입장에서 현장의 변화를 논의할 수 있겠다는 희망을 가지고 시작했던 것이었다. 그런데 이 공간을 어떻게 그려내야 하는지에 대해 고민하던 중에 예술지원본부 안에 예술청이 들어가게 되고 또 다른 갈래로 청년예술청이 오픈하고 재단에서는 예술청과 청년예술청 사이의 관계성을 이야기해 주지 못하고 있어서 사실 애매한 포지션에서 이야기를 하고 있는 상황이다. 서교예술실험센터를 비롯한 많은 창작공간들이 여기저기 재단 내 다른 본부들로 흩어지면서 공간의 정체성, 관계성, 그리고 확장성을 만들어내지 못하고 결국에는 거버넌스라는 것에 대한 역할에 대해 다시 고민하게 되는 것이다. 거버넌스 안에서 이야기되는 것들이 실질적으로 조직개편이나 정책으로 반영이 되어야 하는데, 아직 수행되지 못하고 있는 상황들을 짚어보고 이를 위한 노력이 필요하다는 생각이 많이 든다.

#### 공간 운영을 중심으로 한 거버넌스의 한계

남하나 우선은 작년에 서교예술실험센터 내부에서 이슈가 좀 있었다. 재단의 창작공간 운영방침이 변경되면서 서교예술실험센터가 곧 폐관될 것이라는 강한 어조가 있었다. 이에 서교예술실험센터 운영주체들의 의견이 반영되지 않은 일방적인 통보라는 생각에 따른 문제 제기 과정이 하반기에 몇 번 있었고, 이후에 재단 대표이사와의 간담회도 진행했었다. 이 과정에서 기존에는 우리가 거버넌스라는 체계 안에서 공간을 운영하고 프로그램을 진행했었는데, 이게 무시되는 상황에서 거버넌스는 과연 무엇인가라는 고민이 생겼다. 사실 이외에도 서교예술실험센터라는 공간으로서의 당위성, 그리고 이 지역에서 어떻게 살아가야 하는지에 대한 고민이 하나 있었고, 또 2020년 12월에 이곳과 마포구와의 계약이 끝나는 것으로 되어 있어서(우선 올해에는 해당 계약이 딜레이되는 국면을 맞이하긴 했지만), 이 공간이 향후 어떻게 될 것인지에 대한 질문에 재단의 대답이 미약한 상황이었어서 이 지점에서 공동운영단이 어떻게 발현되어 이야기들을 전개해 나가야 하는지에 대한 고민들도 있었다. 이에 서교예술실험센터 공동운영단이 8년간 유지가 되었지만 내부적으로도 운영단의 운영이 제대로 되고 있는 것인가에 대해서 매번 화두만 되었던 것, 또 다양한 문화예술분야 거버넌스 사례에 대한 모델링을 하고 있는데 그러면서 발생하는 문제점 등을 다방면으로 진단해야 하는 시기가 지금이라는 생각이 들었다. 어떻게 보면 재단 안에서 여러 거버넌스들이 생기고 있는데 그러면서 각자 각개전투하는 것보다는

다 같이 모여서 이야기를 해보는 자리가 필요하지 않을까 하는 생각에 이 자리를 만들게 되었고 지금의 연구모임의 시작이라는 생각이 든다. 이외에도 거버넌스와 관련된 연구보고서들은 상당히 많은데 현장에서 괴리감을 느끼다 보니, 과연 2020년에 맞는 한국형 거버넌스는 무엇인가에 대해서도 상상해보고 고민해보고 있다.

황유택 사실 서교예술실험센터같은 경우에는 공동운영단 활동에서 기획사업이 많이 부분을 차지하고 운영되고 있는데, 어떻게 보면 이곳의 공동운영단으로써 협치나 제도적인 거버넌스의 활동을 한다기보다는 공간 사업들의 일종의 외주업체인 것 같다는 느낌으로 작동되는 부분들이 좀 아쉽다는 생각이 있었다. 지금 이곳에 계시는 행정가들과의 파트너십은 잘 이루어지고 있지만, 그 이상으로 관과의 파트너십에 대한 확장성에 대해서는 고민이 있다. 한편으로는 예술가가 공간 운영의 주체로 있는 것이 과연 맞는가 생각이 들기도 하는데, 사실 공동운영단이 예술가가 기존에 하고 싶었던 프로젝트를 해당 공간에서 단순히 해소하는 느낌으로만 작동되는 경향도 있다고 본다. 그래서 민이라고 하는 구조는 어디까지 나아가야 하는가에 대한 생각도 있다. 민관거버넌스라고 했을 때 민간이 대표성을 쥐고 있다기보다는 당사자성이 강하다고 생각이 드는데, 그렇다면 예술가의 목소리나 니즈가 이 공간에 잘 반영되고 수용되고 있는지에 대한 물음표가 크다. 그래서 예술가를 거버넌스에 불러오는 과정부터 다시 고려를 해야할 것 같다는 생각도 있다.

문화예술계  
민-관 협치의  
필요성 및 방향성

#### 민간의 권한

김재상 사회적으로 ‘협치’라는 개념이 엄청 이슈화되면서 실제로 협치 관련 사업들이 많아진 느낌이 든다. 이전에는 민간이 공공영역에 개입할 수 없었지만 근래에 다양한 사업을 통해서라도 제한적이기는 하지만 접근할 수 있는 여지가 생겼는데, 예를 들면 예산을 민간에서 컨트롤할 수 있다는 것도 하나의 성과일 수 있다. 이렇게 민간의 권한이 더 커지면서 아직은 이르기 하지만 인사권에 대한 이야기도 나오고 있다. 따라서 운영 방향에 있어서 민간도 개입할 수 있는 창구를 좀 더 마련해야 하지 않을까 싶다. 사실 민간 측에서도 이렇게 협치가 활성화되고 활발해진 것에 대한 준비가 예전부터 촘촘하게 되던 것이 아니기 때문에 지금 과도기를 지나고 있는 이 시점에서 재단 측에서도 협치에 대한 점검이 필요한 것 같고, 또한 민-관거버넌스 못지않게 민-민거버넌스에 대한 부분들도 상당히 중요하기 때문에 이것들을 어떻게 구축할 수 있을지에 대한 고민도 든다.

#### 행정거버넌스

황지원 어떤 재단이나 시에서 시작했다고 네이밍 하는 거 자체가 관에서 했다는 전제로 생각하게 되는 거 아닌가 라는 자문을 하게 된다. 사실 만족스럽지 못할 뿐이지 민관거버넌스를 통해서 서교예술실험센터, 삼일로창고극장 둘 다 성과를 냈다고 생각한다. 거버넌스에 관심있는 민간분들이 열심히 뛰어서 민관거버넌스의 확장과 권한을 얻은 사례다. 우리 스스로가 행정 거버넌스들이 만든 프레임에 계속 갇혀있는 건 아닌가 라는 생각이 든다. 공공성을 어떻게 구현하고 만들고 하는 게 거버넌스라고 한다면 거기에 대한 주체성과 적극성이 굉장히 중요한 핵심이라고 생각하고, 지치지 않고 그런 부분을

	<p>이야기하고 공유하고 이런 부분이 지금의 상황이 가고 있는 중요한 과정이라고 생각한다. 어떤 부분에 있어서는 아직도 안 바뀌는구나 하는 부분도 있다. 그렇지만 어떤 사례를 변화시키는 부분부터 이야기하면 서울시에서 지적재산권에 대한 부분이 기존에는 서울시 사업에서 나오는 재산권은 서울시 귀속한다는 표준안이 있었다. 작년에 저희가 상호법레검토를 통해서 서울시, 이야기청 각각 변호사를 통해서 좋은 성과를 만들어 낼 수 있었다. 재산권을 창작자에게 귀속되는 것으로 바꾸었다. 그게 몇 년 동안 이루어졌는데 모르겠는데 바꾼 건 대단한 성과라 생각한다. 아까 말한 주체성과 적극성을 통해 변할 수 있는 거라 생각한다. 서로 오랜 시간동안 복잡한 과정이 있었는데 그 안에서 결과적으로 이야기하면 우리가 활동하는데 있어서 좋은 활동조건을 만들어 냈다는 거, 그런 식으로 변화할 수 있다고 생각하고, 시민참여로 했을 때 민의 목소리가 더 커질 수 있는 거라고 생각한다.</p>
거버넌스 그룹별 공공성이 가진 의미에 대한 해석	<p><b>공공성과 공공지원</b></p> <p><u>전윤환</u> 담론형 성장으로써의 극장이라는 미션은 운영단이 설정한다. 삼일로가 연극계를 책임질 수는 없다. 다만 젊은 창작자들과 함께 담론을 형성하는 극장으로 가보자라는 미션을 삼았고, 주 대상자가 젊은 창작자들이라고 설정하였다. 어떻게 젊은 극장이 될 수 있느냐는 질문은 설계단계부터 굉장히 많은 자문회의를 통해서 세대, 포지션, 담론 등 자문회의를 오래 거쳐 답을 찾고 있다. 극장이 어땠으면 하는지 세대별로 모두 듣는 과정을 진행했다. 그리고 개관 1년 동안 다시 듣는 것을 진행했었다. 또 하나는 지금 공공극장으로써 어떤 공공성을 가질 것인가에 대한 미션이랑 비슷한데 공공성이라는 큰 개념에서 어떤 공공성을 택할 것인가가 미션이다. 젊은 창작자들이 쉽게 문턱 없이 넘나들 수 있는 공공극장이 우리나라에 딱히 없다. 극장에 서는 아티스트들에게 극장이 브랜드화 되는 것을 지양하자는 이야기가 있다. (삼일로에서 작업을 했어 라는 브랜드) 만만한 극장으로서의 공공모델을 만들어 보자가 삼일로의 공공성이다. 또 하나는 거버넌스가 행정 주도가 아닌 곳에서 민간의 실험이 필요하다. 공공지원으로 집중되는 문제기도 하니까.</p> <p><b>모호한 공공성</b></p> <p><u>신재훈</u> 공공성을 말할 때마다 모호하다. 공공성 그러면 두 단어가 떠오르는데 다양성, 정치적인 거다. 두 개 같은 것일 수 있다. 다양성은 다양한 가치, 다른 곳에서 발현하지 못하는 가치. 정치적이라는 것은 서로 다른 것에 대한 토론 합의가 이루어지는 곳. 삼일로도 약간 비슷한 가치가 있는데 여기서는 세금신경을 많이 쓴다. 소수의 의견뿐만 아니라 결정했을 때 보편적인 설득력이 있나 이걸 더 신경 쓰는 거 같다.</p> <p><u>전윤환</u> 사실 공공성은 많은 의미를 포괄한다. 그 공간, 주체들이 어떤 공공성을 갖고 작업을 해나갈 것인가 명확하면 된다. 공공성은 다 다를 수 있다. 그 공공성의 해석과 범위가 그 기관과 주체마다 다를 수 있다. 민에서의 공공성은 정치적으로 첨예한 문제를 다루는 것. 근데 민-관 거버넌스 혹은 공공극장 기관의 영역에서는 조금 달라질 수 있다. 보편적 가치, 설득이 어디까지 될 수 있는가? 이런 지점들이 신경 쓰이게 된다.</p>

	<p><u>황지원</u> 공공성의 기준에 대해 생각하는 걸 이야기하자면 개방성 결과의 사회적 책임이라고 생각하고 있다. 그 안에 여러 가지가 있지만 삼일로창고극장뿐만 아니라 이야기청도 무료로 진행하고 있다. 무료라는 이름만으로 비교할 순 없지만 공공성의 가치나 의미 같은 경우에는 무료로 해야 된다는 당위성을 이야기하고 여러 실험을 해봤으면 좋겠다.</p>
--	---

IV. 밖에서 듣기

2. FGI

2) 지역에서 활동하는 청년 거버넌스 FGI

(1) 조사 개요

일시 2020년 8월 25일(화), 8월 29일(토)

장소 온라인 줌(Zoom)

참여자 서교예술실험센터(남하나, 황유택), 마포청년네트워크(차해영),

양천청년네트워크(김아람), 금천청년네트워크(박희정), 서울청년센터

강동오랑(이석찬), (주)관악청년문화예술네트워크(장화신),

서대문청년네트워크(임소라), 서교예술실험센터 연구 담당자 최지원

속기/녹취 서울프린지네트워크 보조연구원 박진형

주관 서울문화재단, 서교예술실험센터

주최 서교예술실험센터 연구 TF, 서울프린지네트워크

2) 내용

지역구 청년네트워크 활동과 미션	<b>마포구청년정책네트워크</b> <u>차해영</u> 마포구 청년네트워크는 마포구청이랑 청년들이 함께하는 민관거버넌스 기구이고, 마포청년들 모모모는 마포구에 있는 청년들의 커뮤니티 모임이다. 마포구청년네트워크가 25명이 위원으로 활동하고 5개 분과에서 5명씩 활동하고 있다. 마포청년들 모모모는 민간 청년커뮤니티 조직이다. 운영진은 20명이 넘고, 카톡방 기준으로 80명 정도가 같이 활동하고 있다. 마포구는 문화예술의 도시가 마포니까 좀 더 다양성, 소수성이 지원되는 문화예술공동체를 지원하자 해서 그런 지원 사업을 제안했고, 그 외에 주거, 일자리, 거버넌스 영역, 정책 제안한 게 있다. 올해 진행되는 사업들은 요즘 1인 가구 지원하는 사업들이랑 커뮤니티 지원 사업을 하고 있다. 올해 커뮤니티 지원 사업을 11개정도 진행했다.
-------------------------	---

**양천청년네트워크**

김아람 양천청년네트워크는 문화예술/일자리/주거복지/인권교육/홍보

5개 분과로 이루어져있다. 총 31명으로 이루어져있다. 각 분과별로 상이하게 인원수가  
달라서 활동이 다르긴 다르다. 정책에 관련한 부분은 거의 이루어지지 않고 있다. 각  
분과별로 특성에 맞게 진행하는데, 문화예술분과는 테이블을 만들어서 커뮤니티를  
생산하고, 일자리분과는 문화예술과 비슷하긴 한데 지역의 예술인들을 모집해서 파티를  
즐기며 지역주민들과 함께하는 걸 추진하다 코로나로 인해 중지된 상태. 주거복지  
비대면으로 진행하며 유튜브 스트리밍으로 청년들에게 도움 되는 부동산 지식이라던가 그런  
걸 교육하고, 인권분과는 비대면으로 진행하면서 인권과 관련된 영화제를 추진 중이다.  
홍보교류 분과는 양천구내 청년정책을 청년들에게 보기 쉽고 알기 쉽게 하기 위해 유튜브에  
업로드하고 알리는 일을 하고 있다. 정책보다는 다른 자치구들과 커뮤니티가 필요하다는  
의견이 나오고 있다. 2기여서 다른 곳들의 상황이 궁금해서, 저희 위원들도 보다 넓은  
영역에서 논의하고 싶은 욕구가 있다.

**강동오랑**

이석찬 현재는 서울청년센터 강동오랑에서 총괄매니저를 하고 있고, 전에는  
청년마루라는 무중력시대 개념의 강동구 자치구에서 만들어진 청년활력공간을 3년  
동안 운영하다가 올해 넘어와서 청년거버넌스와 청년커뮤니티 확산의 일을 지속적으로  
하고 있다. 강동구에서 강동청년네트워크라는 참여기구에서 운영사무국에서 2년 동안  
진행을 했었고, 현재는 참여자로 활동하고 있다. 주로 지역에서의 역할은 지난 3년간은  
청년들의 자원을 한 데로 모으고 공론화하는 역할을 했다면 그런 자원들을 좀 더 연계하고  
확보하려는 역할을 기대하고 있다.

**금천청년정책위원회**

박희정 2013년도부터 서울마을공동체 종합지원센터에서 청년 사업을  
시작했고, 그 이후 관련된 활동하다가 2016년에 서울시 청년활동 지원센터에서  
서울청년센터 청년정책의 전달체계에 대한 고민하면서 셋팅 준비하다가 지금은 센터  
그만두고 금천구 지역에서 민간 활동 해보려고 온지 6개월 정도 됐다. 원래 나고 자란  
곳이라 동네에 대한 이해는 높는데, 청년 정책활동을 한 적은 없었고, 서울시에서 쪽 정책  
설계를 해왔다. 금천에서는 금천청년정책위원회 위원 맡으면서 청춘빨땀 운영위원장을 하고  
있다. 청년정책과 관련된 거버넌스 역할에선 정책을 설계하고 기획하고 운영해보는 역할은  
해봤지만 금천구 안에서 민간단위의 청년들을 만나본 경험이 많진 않아요. 관련해서 이야기  
했을 때는 보다 다양한 고민을 듣고 싶다하셔서 함께 이야기하게 됐고, 금천구는 따로  
청년정책네트워크가 꾸려졌었고 사업이 배정되어 추진하고 있는데, 청년네트워크 안에서  
문제가 있어서 다시 뽑는 상황 등이 있다.

	<p><b>민달팽이유니온/서대문구 청년네트워크</b></p> <p><u>일소라</u> 민달팽이라는 단체에서 주거 문제를 풀자고 시작했고, 주로 주택협동조합으로 공동체 주거, 청년들 사는 걸 실험하는걸 주로 했다. 우리가 임대관리는 주로 했지만 시공이나 설계는 할 수 없었다. 배워놔야 된다고 해가지고 지금은 2년차 시행회사에 다니고 있다. 정책적으로는 SH에서 공동체 유찰지원 이런 쪽에 관심이 많아서, 행복주택이라는 곳 공동체지원 나가고 있고, 서대문구 청년네트워크 하고 있는데, 나도 셰어하우스를 5년 동안 한 지역에서 운영하긴 했었다. 지역 활동은 안했었는데 재작년부터는 해봐야겠다 해서 서대문구 청년네트워크 들어갔는데 보니까 1기를 했는데 마무리가 제대로 안 됐고, 2기를 해야 된다고 해서 구청에서 형식적으로 하고 있었다. 3기 때 제가 들어갔을 땐 자율예산제 배정이 있어서 청년들 모아서 진행을 했고, 현재 거버넌스 구축해서 회의를 하고 있다.</p> <p><b>관악청년문화예술네트워크</b></p> <p><u>장화신</u> 예술가의 꿈을 갖고 서울에 상경해서 활동한 지 7년차 됐다. 임대료가 저렴해서 관악구에 등지를 틀었고, 처음 4년은 예술가로서 활동했고 3,000명 정도 되는 청년 예술가들을 만나왔다. 그러나 2년 이상 버티지 못하는 단체나 예술가들이 대부분이었다. 그게 나의 문제가 될 수 있겠다는 문제의식에 연대를 만들어보자, 버틸 수 있는 장치를 만들자 해서 관악청년문화예술네트워크라는 법인을 만들어서 운영 중이다. 지금은 예비 사회적 기업으로 운영하고 있다. 5년 이상 버틴 문화예술단체 대표자 위주로 모여서 어떻게 하면 버틸 수 있을까 고민하고 있다. 그 과정에서 지역 협치 사업으로 관악구 청년 문화예술 거버넌스를 제안해서 올해 문화예술 토론회를 준비하기도 했고, 여기서 취합된 내용들을 어떤 채널들로 전하면 좋을까 고민하고 있다.</p>
청년주도 거버넌스의 주체성	<p><b>청년주도시스템</b></p> <p><u>차해영</u> 청년들도 얼마큼 주도적으로 해내갈 거냐는 게 있다. 예를 들면 우리 또한 올해 처음으로 시작했는데, 위원 중에 1/3정도는 청년거버넌스 경험이 있는 사람들이다. 그 사람들이 같이 하고 있는 거라서 자율예산제라는 것도, 내년에 청년거버넌스를 어떻게 운영할 것인가 하는 설계도 직접 할 수 있었다. 정책제안을 하면서 내년 프로세스 설계하는 걸 직접 한 것이다. 예를 들면 16개동을 돌면서 동마다 청년들을 만나겠다. 이런 거버넌스 구조상의 설계를 하는 것이다. 구청과에 한분이 청년 관련한 모든 걸 담당하고 있다. 그 예산을 다 수반하시고, 혼자 하시니까 저희와 논의를 할 수 밖에 없는 구조가 된 것이다. 다른 구는 모르겠으나 저희는 먼저 회의를 주도하고, 제안하고 올해 사업의 추진과정을 공유해 달라, 올해 사업도 평가하고 모니터링하는 게 거버넌스의 하나니까 그런 걸 보고받으려고 노력하고 있고, 내년 계획 수립하는 거에 있어서 올해 연구 용역 같은 게 진행되고 있는데 중간보고회나 결과보고회를 공유해 달라고 하고 최대한 위원들이 참석할 수 있게 하는 게 논의가 되고 긴밀하게 연결되고 있다. 다른 구에서는 어떤지 모르겠는데 보통은 모이세요 하면 회의를 하는 구조로 알고 있는데 구에서 먼저 제안하는. 저희는 회의를 해야</p>

	<p>되지 않을까요 온라인으로라도 해야 되지 않을까요 라고 역으로 계속 제안을 드리는 거다. 지금 도울 건 없는지도 여쭙보고, 저희도 권한은 없다. 구청장이랑 만나지도 않았고, 발대식 한 것도 아닌데, 구청장 만나서 청년정책을 어떻게 할지 같은 걸 만든다면, 이후에 토론회가 됐든 무엇이 됐든 만든다면 거기서부터 해나가야 되는 걸로 생각하고 있다.</p> <p><b>행정주도 청년거버넌스</b></p> <p><u>김아람</u> 양천구는 주무부서가 일자리경제과 청년정책팀에 있는 주무관님 한분이랑 일하고 있다. 저희도 청년에 관한 정책이 어떻게 진행되는지 보고를 받겠다는 생각을 못했었다. 그런걸 공유 받고 양천청년네트워크가 주체적으로 의견을 내고 ‘아니다’라고 말해야겠다는 기관이 되어야겠다는 생각이 든다. 저희는 솔직하게 말할 게 전문하다고 볼 수 있을 것 같다. 우선은, 좋았던 점보다는 아쉬웠던 점이 소통루트가 관련 주무관님 한분이랑만 하고, 그것에 대해서 양천청년네트워크에서 하는 게 확인 받는 식이 많았다. 뭔가 하겠다보다는 해도 되나? 허락받고 진행하고, 온라인회의도 마찬가지로 서울시에서 개인정보가 안되고, 뭐가 안 되고 해서 안 된다는 게 있어서 수용할 수밖에 없는 소통관계가 있는 거 같다. 지금은 분과회의비, 운영진회의비 이런 게 축정이 안 되는 상황에서 진행을 해가지고 다들 지쳐있다. 회의는 많은데, 다 예산 책정이 안 되니 참여도도 낮아지고, 그런 거에 대해 이야기를 해도 지금은 안 되고 내년에만 될 수 있다고 하니까 답답한 게 있다. 던져진 상태에서 너희가 만들어봐 해서 만들어졌는데 그걸 운영하는 가이드라인이 없어서 어떻게 해야 되지 자체적으로 생각하게 되고, 그래서 운영진회의를 통해 만들어진 게 아카이빙이다. 회의록이나 활동을 기록해서 차기 기수에 나눠주자, 이런 것들 차근차근 만들고 있는데, 그 과정이 불친절하다고 느껴졌다. 관에서 만들어놓고 너희들끼리 알아서 해 이런 것들이 불편했다.</p> <p><b>행정과 청년의 언어</b></p> <p><u>이석찬</u> 행정의 언어와 청년의 언어를 서로 바꿔 보는 것들을 중심으로 해왔고, 기존에는 청년참여기구가 있었지만 참여기구의 독립성, 대표성은 없던 상태였다. 다른 자치구도 초기에 비슷한 것처럼 저희도 구청에서 일방향적인 게 많았고, 그런 걸 중간조직인 청년마루에서 소통하려고 노력했다. 저희도 1년차에는 관과의 계약 관계로 인해 어려움이 있었지만 청년마루에서 세부적인 사업 브랜딩을 하고 청년들을 연결하게 하고, 목소리 낼 수 있도록 장을 만드는 게 구청과 청년 사이 이해를 도왔다. 사업 참여자분들은 청년정책에 대한 이해가 있을 거라고 생각을 해서 제가 작년에 행정 쪽을 설득시키고 이해시키면서 그런 쪽에 집중을 했고, 그러다보니 다양한 계층, 창업이나 예술, 커뮤니티 활동 등 다양하게 관심 있는 분들이 네트워크에서 활동 중에 있고, 올해는 다른 참여기구에서 운영하는 분들이 계시는데 그분들이 추구하는 것들은 정책보다는 가벼운 네트워크 중심으로 청년들을 만나게 하자, 관계부터 이어나가자 하는 것에 집중하고 있다.</p>
--	---



<b>행정주제와 협력</b>	
<b>장화신</b>	관과 협력하면서 느꼈던 것들이 그런 부분이었을 거 같다. 진행하면서 어려웠던 부분은 관악구도 아직까진 형식적인 부분이 있다. 다양한 네트워크를 구에서 만들고 동료들도 참여하고 있는데, 거기서 어떤 의제를 만들어내고 해결하기보다는 행정의 목적 안에서 운영되는 게 많았다. 다양한 주무관님들과 소통하면서 느꼈던 거는 한번은 반려동물 관련 행사를 진행하고 싶어서 그런 팀을 찾아갔다. 근데 거기 분들은 다들 반려동물 사랑하고 좋아하는 줄 알았는데 그게 아니더라. 다들 인사이동도하고 그냥 행정을 맡는 사람들이구나, 안정적인걸 좋아하는구나 싶었다. 저희가 새로운 걸 가지고 왔을 때 보수적인 태도를 취했는데 처음엔 이해를 못했다가 나중에 알게 된 것이다. 그 과정에서 생각한 건 결국에는 사람 문제지 않나 하는 것이었고. 이러한 행정에 대한 상황도 있고 민에 대한 상황도 있을 텐데 그런데도 불구하고 어떤 선생님은 저희 이야기를 잘 들어주시고 그 사람의 영향력이 청년들의 길을 터준 분도 계셨다. 어떤 분은 절대 말이 안 통하는 분도 계셨고. 조금 노하우가 생긴 거는 무조건 안 된다고 하면, 그때 다양한 방법을 시도해 봐야 한다는 거다. 결국 사람이니까 감정적으로 호소하는 방법이 노하우라고 생각이 된다. 대화할 때 무조건 안 된다고 하시니까 “너무 무조건 안 된다고 말씀하시기보다는 결국 우린 같은 편이지 않나, 같은 편의 입장에서 조금이라도 가능한 부분을 함께 고민하는 방법을 찾고 싶다”는 방향으로 말하면 뭔가 관계가 좀 더 풀리는 상황들이 생기기도 하는 거 같았다.
<b>이석찬</b>	관악구 상황에 대해서 큰 공감이다. 저도 중요한 게, 결국 사람이 만드는 거에 대해 느끼고 있다. 구조보다는. 어느 정도의 구조 세팅이 필요하지만 우리에게 딱 맞는 구조를 만드는 건 어렵다. 그보단 당사자들 간 사람들의 이해를 통해야 한다. 결국 첫 번째는 커뮤니케이션. 앞에 말씀 해주시는 것처럼 커뮤니케이션이 되는 분, 안 되는 분이 갈린다. 되는 분들은 넥스트를 도모할 수 있는 거 같고. 그래서 1년차 때랑 그 이후가 다르다. 아무래도 행정조직은 2년마다 순환적이다 보니까 팀이 바뀔 때 자치구의 청년정책 상황도 많이 바뀌었다. 팀장님 주무관님들이 커뮤니케이션이 빠르신 분들이었고, 청년감수성에 맞게 해주시려고 노력하는 분들이었기 때문에 강동구도 그런 기점에서 발전할 수 있는 기회가 있지 않았나 싶고, 의사소통이 된다고 했을 때 그 다음으로 중요한 게 행정을 공감하는 게 중요하겠다고 생각이 들었다. 저 사람도 나와 비슷한 나이 대인데, 주무관님들은 실적을 내기위해서 일을 하기 때문에 저희처럼 소위 말하는 소울을 갖고 일하기보다는 옆에 있는 친구들 같은 모습이 많이 보이기에 그런 거에 공감을 하면서 행정 쪽도 말투 자체가 같이 해보자는 느낌으로 변하게 되는 거 같다. 공감을 하고 관계를 쌓았을 때 청년의 입장에서 고민이 시작된다.
<b>박희정</b>	행정과 민간의 이야기로만 머무는 건 아니라는 생각이 들어서 지역으로 온 게 있는데, 금천의 경우에는 행정이 긍정적이라고 이야기 드렸었다. 실제 소통 잘한다. 물론 다른과는 모르지만 아동청년과는 좋다. 대신 의회와의 소통이 쉽지 않았다. 의회에서 매번 청년예산을 깎아가니까 아무리 행정에서 캐파(캐퍼시티)를 만들어 놔도 승인이 안 나는 거다. 실제로 0원이 된 적도 있고, 그걸 다시 살려내고 그런 적도 있다. 또 하나는 정치적

	차원에서의 의회, 정책적으로 남아있었을 때 불안정성이라는 게 항상 존재하는 거 같다. 그런 의회에서도 그랬고 구청장이 바뀌면서 행정의 기초가 바뀌면서도 그렇다. 이런 단순히 행정의 문제는 아니다. 네트워크를 이야기하는 것도 어떤 세력화가 되지 않았을 때 그 정치인들이 청년을 자기 표로 계산해야 하는데 도움 되는 표가 아닌 거다. 그럼 청년 그룹에서 하는 이야기도 힘 있는 이야기라고 생각하지도 않는 거고, 그런 상황에서 정책이 살아남기에는 지속가능성이 부족한 것이다. 문화예술은 그런 의미에서 더하다고 생각이 든다. 청년은 세력이라도 보이지 문화예술은 그런 부분에서 당위성을 찾지 않으면 정치가들이 찾지 않는 영역이고 더 어려움이 있는 것이다.
청년주도 거버넌스의 앞으로 과제	<b>지역청년의제</b> <u>차해영</u> 저희는 우선 참여기구 자체, 사업이 생긴 게, 행정에서 거버넌스를 하겠다고 한 것과 참여기구를 예산을 받아서 운영하고 있는 것 자체가 엄청난 성과라고 생각하고, 청년의제라고 하는 게 어쨌든 자치구라고 하는 지역 사회 안에서 청년 의제라는 게 드러난 적이 없었다. 이야기들은 있었지만 실질적으로 보장하려는 창구 자체가 생긴 게 중요한 일이라 생각하고, 지역사회 곳곳에 청년들이 다양한 의견들 제안하고 있기에, 기성세대가 못 보는 부분을 청년들이 제안하고 있다. 그런 것이 유니버설한 문화공동체 같은 거라고 생각한다. 개인적으로 발달장애인 문화예술 지원사업 이런 게 아니고 어떻게 하면 통합적 관계 같은 걸로 문화예술지원을 할 수 있을까와 같이 생활문화적인 시선으로 보는 것도 중요하다고 생각한다. 주거문제 같은 경우도 마포구에는 주거난이 심각한데 세입자 대책에 관해 제안한 바 있다. 제 친구들은 집주인이 살아야 한다 해서 쫓겨나고 있다. 법이 바뀌어서 집을 소유하는 부분이 달라지고, 그런 상황에서 권리를 어떻게 보호받아야 할까? 그것이 청년세대에 더 민감한 부분이다. 세입자가 청년 세대에 더 많고, 지역사회 이슈로 드러나면서 청년으로 대표되지만 청년이 느끼는 것들이 사회적 소수자도 느끼는 부분들이라고 보고 있다. 그게 중년여성 1인가구가 됐든, 노년가구가 됐든 비슷하게 느끼는 거라고 생각해서 정책적으로 확장될 것이고 지역사회 안에서 그렇게 되기를 기대하는 게 있고, 지금은 구에 들어갈 수 있는 포지션이라고 하는 게, 청년의제도 지역에서 이야기하게 된 게 얼마 안 된 거라 많지 않다. 청년이 어쨌든 의제가 되어 논의그룹에 들어 갈 수 있게 된 것처럼 더욱 확장되기를 바라고 있다. 저희가 지역에서 오래살고 싶다면 사실 더 오래 살 가능성이 높다. 그런 걸로 바뀌낼 의견을 계속 내면 사회를 지속적으로 바꿀 수 있지 않을까 하는 기대 같은 게 있다.
	<b>협의체구조</b> <u>임소라</u> 서대문구 청년들이랑 의사결정에 대한 이야기를 했을 때 왜 힘이 없을까 하면 우리가 누구도 시키지 않은 개개인인 거다. 두 번째는 구조적인 문제였는데 원래 서대문구 청년지원단이 기획재정과로 갔다. 원래는 도시재생지원단에 제일 말단 주무관님이 저희 담당이었다. 그러다보니 아무것도 결정할 수 있는 게 없었다. 그러다보니 굳이 우리가 민간구조를 만들 게 있나 회의적인 게 있었는데 이려다 보니 여기가 주민 참여 예산 민간 협치를 10억 원 정도를 다루더라. 그러다보면 조금 일하는 방식이 달라질 수도 있겠다 기대를 하고 이야기를 하면서 우리가 정치적인 행정적인 자립구조를 만든다고 했을 때 전략적으로 시의원 중에 관심 있는 분들이 계신다. 그런 분들과 협력해야 한다. 거기에 청년거버넌스를 공론화하도록 해보자 그런 과정을 밟아보자고 이야기를 나누고 있다.



## IV. 밖에서 듣기

### 3. 중간 공유 포럼 <서교, 오늘>

#### 1) ‘문화예술 분야의 민관 거버넌스의 시작 그리고 현재’

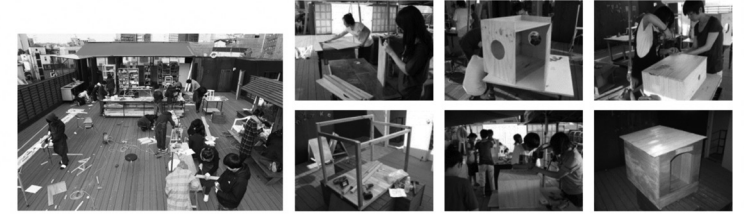
— 안연정(서울시청년허브 센터장)

## 문화예술 분야의 민관 거버넌스의 시작 그리고 현재

서울시 청년허브 센터장  
안연정

1

#1  
2009년  
서교예술실험센터 오픈



출처: 홍대앞 숨은 보물창가

출처: 문화로놀이방 에듀윌리포트

게라 고안비용 위한 1/4 공간 만들기

2009년 아직 제작소라는 개념이 문화예술 공간에 접목되기 어렵던 시기  
지하 1층 다목적 공연공간, 1층 전시공간, 2층 입주공간, 옥상 휴게공간으로 조성된 서교예술실험센터에  
입주 단체로 지원하여 옥상 공간을 개맥식 공방으로 조성, 운영

지구를 여행하는  
문화로놀이방 (제 2 판)  
2010. 08

2

#2  
옥상공방에서의 실험을 기반으로 사회적기업 창업

문화로놀이방 MISSION

**RE:make Design & Sustainable life style**  
Well made, long lasting, D.I.O(Do It Ourselves) make culture



1) 생태계 파괴의 축면

**3% 미만의 목재 재활용 문제를 해결하자.**

: 생태계 파괴에 대한 문제의식을 중심으로

2) 산업사회의 생산구조와 방식 을 전환하는

**독성물질이 배출된 재활용 가능한 재료들로 지속가능한 삶의 구성물을 만들자!**

3) Make 문화 활성화를 통해

**소비중심으로 삶의 문제를 해결하는 라이프스타일을 전환하자!**

3

#3

2010 서교예술실험센터 계약 종료를 앞두고 마포석유비축기지로 이전, 비공식 점유헌동 시작

[비밀기지] 서울

대형버스주차장으로 사용되던 도시의 빈 땅, 유휴공간에  
2010년 문화로놀이장이라는 작은 업무이클링 공간이 비공식적 점유를 통해  
'서울'을 만화고, 2014년 서울시 도시재생 사업 발표 이후,  
아래로부터 개발 계획을 제안, 실현하고자  
확장되어온 시민들의 자발적 문화생산 공간의 이름이다.  
비밀기지가 위치한 이 공간은 석유탱크가 남긴 거대한 석유탱크가 위치하던 곳  
으로 2017년 9월 서울시 도시재생프로젝트의 일환으로 '문화비축기지'공원이  
개원하였다.

홈페이지: [bibil.org](http://bibil.org)  
 위치: 서울시 마포구 증산로 87 문화비축기지  
 운영: 문화로놀이장과 비빌기지 협의회  
 조성: 2010년  
 면적: 약 1000제곱미터

4

## ‘비밀기지’의 시작

문화로놀이방은 2004년 흥대마을을 무대로 지역문화예술교육기획활동을 진행하던 프로젝트 그룹이었다. 20~30대 청년들이 도시에서 '소비자로서 존재하는 삶을 전환하기 위한 생활생산시스템'을 고민하던 중 버려지는 재료와 도구들을 공유하는 공동작업장 모델이 필요하다고 생각하게 됨.

이후 지속가능한 공동작업장 거점과 사업모델을 구성하며 2010년 사회적기업으로 전환하였다.

홍대앞이라는 지역에서 성장한 청년들이 오는 부동산 시세를 감당하기 위해 생각한 솔루션이 버려지거나 방치된, 혹은 틈새 공간을 찾아  
업사아파트를 직접장을 조성하고, 공유하며, 생산활동 및 교육, 캠프인 활동을 지속하는 모델이었다.  
2006~2010년까지 마포지역 내 유휴공간들을 조사하던 중,  
2010년 8월 방치되어있던 마포역유비축지 내 관리사무소를 발견.

당시, 서울시가 소유하고 있던 이 공간은 **행정공백상태**로 시설 사용을 허가할 주체가 없는 상태였  
고, 문화로놀이장은 이 공간을 불법 점유하기로 결정하며, 2010년 8월부터 공공제작소로 재생하  
고자 관리/운용을 시작하였다.

2011년에는 관리사무소 앞 빈터에 폐컨테이너 4개를 활용 해 '명랑에너지발전소'라는 공유작업장을 조성,운영하였고, 3년간 총 9개의 컨테이너를 추가 조성하며 시민문화공간으로 확장하였다.



(구)마포석유비축기지 모습(2015)



비축기지 내 관리사무소 전경(2010년 8월)

5

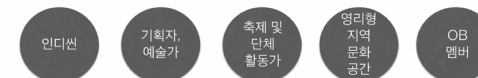
6

#4

2012-2013년 서교예술실험센터 더 넓은 라운드테이블

지역 문화생태계에 기초한 미션 재정립  
독립예술, 실험예술의 맥이 이어지고 있는 서울의 대표적 문화자원 집적 공간이나  
이러한 지역 특성을 살릴 수 있는 공간운영전략이 확립되어 있지 않다는 문제인식에서 시작

창작기반 조성을 위한 사업예산 편성  
지역문화 활성화를 위한 연계사업  
홍대문화지구 활성화 사업  
[공간]이라는 물적기반을 토대로 한 생태계 조성 전략



홍대 앞과 홍대 옆: 1987부터 2012년까지: 인디문화 태동부터 젠트리피케이션까지

7

#5  
2013년 서교예술실험센터 공동운영단

'홍대 문화의 지속가능성'

- <더 넓은 라운드테이블>은 서교예술실험센터 운영모델 수립을 위한 논의 목적, '홍대 문화예술생태계의 커뮤니티 형성'기여
- <보드멤버>는 <더 넓은 라운드테이블>의 취지와 목적에 대한 이해를 바탕으로 '예술인들 사이의 소통과 커뮤니티 형성'의 실현에 기여 -> (가칭) 서교예술실험센터 운영단 선임
- 추천/토론/합의를 통해 선정(1년 단위): 운영단 선정위한 후보자 추천(자천/타천가능), 선정은 TFT
- 운영단 주재 <더 넓은 라운드 테이블>

=> 운영의 자율성 확보, 새로운 민간 거버넌스를 만들기 위한 공론의 장, 프로세스를 만들기 위한 노력과 실현  
보드멤버 정의, 구성 원리, 원칙,권한과 의무 등 규정

8

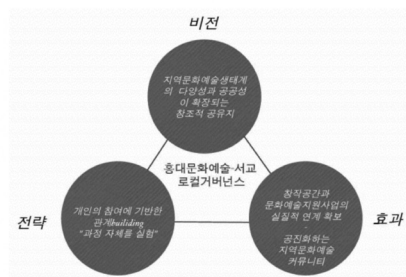
#7  
2013년 서울시장 청책

서교예술실험센터 폐관 위기에 따른 대응

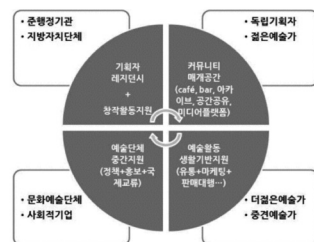
- 2013년 마포구청으로부터 무상사용 임대계약 종료에 따른 폐관위기
- > 서교예술실험센터 운영종료 및 반환 요청
- 공동운영단을 주축으로 한 운오프라인 공론장, 현장시장실 등 액티비티
- 13년 12월 [홍대앞 문화예술생태계 활성화를 위한 청책토론회]
- 그리고 홍우주 협동조합

10

#6  
2013년 서교예술실험센터 중장기 비전과 역할



서교예술실험센터의 중장기 역할



참고:서교커뮤니티전략TFT 보고서

9

#8  
2014-2017 비빌기지에서

'D.I.O'에서 'Self-Organization'까지

비빌기지 주민간 활동을 연결하는 시너지  
상호부조활동을 통한 시너지  
커뮤니티의 지속가능한 활동을 생각하는 경제활동

커뮤니티 내 문제를 해결하는 법상모임  
공간을 가꾸고 돌보는 활동  
하고싶은 일이 있으면 만나서 설명하고 제안하고 협업구조를 만드는 에너지  
비빌기지에 찾아온 행정적 위기들을  
공동으로 대응하고 역할을 나누어 해결하는 에너지

개별성과 공동성 사이의 균형찾기의 어려움

11

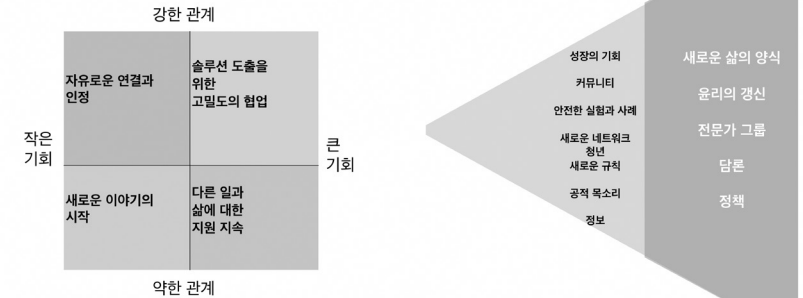
## 공유지를 시민들이 운영하는 또 하나의 모델을 찾다

협치, 도시재생, 유휴공간 활용이라는 슬로건이 소비되는 정책과 충돌  
공원과 사업이 시작되며 진행된 퇴거명령  
문제해결을 위한 2년간의 협의 테이블  
6년간 형성된 장소이야기, 민간이 자발적으로 축적한 자원과 자산을 둘러싼  
입장차이를 좁혀가는 노력이 계속되며, 결국 공원 내 대체부지로 이전을 조건으로 한 존치 결정  
다시, 운영논의에서 촉발된 갈등.  
입주 공모, 민간 위탁 등 시간과 공간, 활동 역사를 존중하고 연속적인 모델 만들기의 접점을 찾지 못하던 시간.  
2017년 2월 공모, 민간위탁을 거부하고 집집을 찾지 못하던 협의테이블은  
문화로놀이터가 서울시에 대체부지 중 일부를 [공유재산 및 물품관리법, 서울시 공유재산 및 물품관리 조례]에 의거  
시유재산 사용 수익 허가 및 건축을 기부채납 추진 모델이 등장하며 7개월의 준비기간을 거쳐 재구성.  
비밀기지 주민들의 공간과 문화로놀이터의 목재 창고 및 제작소 공간을 포함한 12개의 컨테이너 공간을 민간에서  
조성하고, 토지사용료와 건물사용료를 부담하는 조건으로 자체적으로 운영하는 방식에 합의,  
2017년 10월 재입주.

12

불확실성 시대에 필요한 지원은 '실험'과 '시도'가 연결되고 축적되는 기회와 관계

지역, 국가, 섹터를 넘어선 자원연계로 확장성 확보 ✕ 유연하고 개방적인 자원사업으로 접근성 보장 = 문제해결 클러스터의 창출



14

## #9 2020 청년허브라는 중간조직을 운영하며

**기술발전으로 고용 중심 사회안전망의 패러다임 급변**

청년 임금 근로자 중 40%, 비정규직  
2030년까지 일자리의 1/4 자동화 대체 예측

**기존 생산, 소비, 이동시스템의 지속불가 능을 알리는 기후위기**

10년 내 탄소배출량 50% 감축 달성 실패 시 2060년  
경 북극 영하 환경 관련 소설  
기후재난 호주 산불로 야생동물 10억 마리 사망

**불평등을 강화하는 도시**

젠트리피케이션으로 청년, 소수자의  
공간이 점점 사라짐  
교육, 소비, 주거 등 삶의 모든 영역을  
부동의 경제력이 좌우함

**저성장 시대**

낮은 경제성장률이 만연해 되면서 시  
장에서의 경쟁이 더욱 치열해짐  
개발, 투자를 통해 대안을 창출할 수  
없는 시대

코로나19는 21세기의 거시적 환경들이 불러올 위험사회를 앞당겨 가시화

13

## #10 마치며

프로슈머로서의 역할을 갖춘 세대가 탄생하고  
소량생산과 크라우드 펀딩의 실효성있는 모델들이 만들어졌고  
공간을 기반으로 한 라이프스타일 산업이 자리를 잡았고

동시에

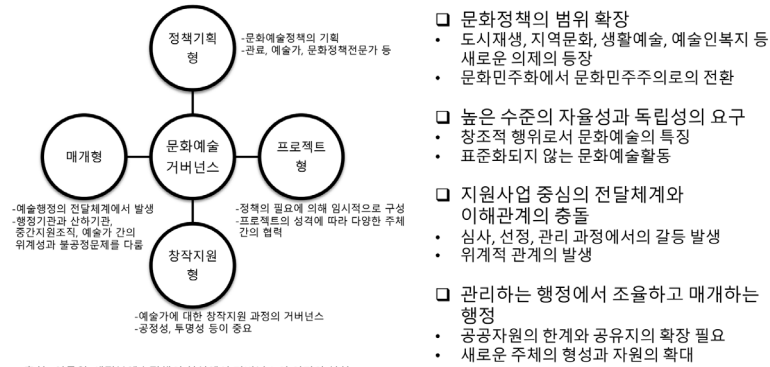
감염병은 홍대앞에도 찾아 왔을거라 생각합니다.  
15년 넘게 홍대앞과 홍대옆에서 생존하고 변화하는 공간과 활동, 사람들  
커뮤니티 레벨에서 문제를 해결하고 느슨한 연대 활동을 하는 세대들  
온라인과 오프라인을 마다양고 공론의 장을 만드는 사람들  
사이에서 [서교예술실험센터]는 어떤 역할을 하고 싶은가요?  
[홍대 앞과 홍대 옆]에는 어떤 사람들과 활동 그리고 공간과 자원들이 현재 있나요?  
대안문화, 다원예술, 비주류문화예술, 실험예술, 인디예술이란 말 대신 홍대앞은 어떤 어떤 언어가 있나요?  
에 대한 질문과 대답을 같이 나눠보면 좋겠습니다.

15



## 문화예술거버넌스의 등장

### 문화예술거버넌스의 유형과 특징

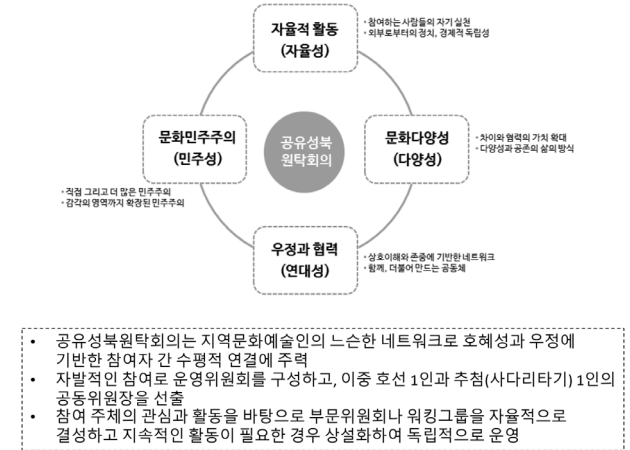


\*출처 : 이동면, 새정부예술정책의 혁신에서 거버넌스의 의미와 실천, 2017

4

## 성북 문화예술 거버넌스의 시작

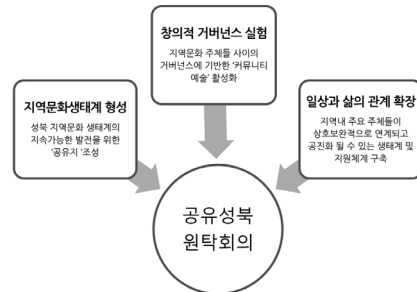
### 공유성북원탁회의의 운영원리



6

## 성북 문화예술 거버넌스의 시작

### 공유성북원탁회의의 제안배경

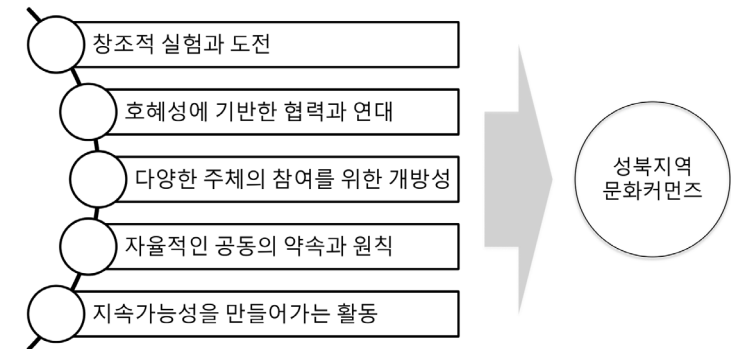


- 2012년 성북문화재단 설립과 함께 지역예술인과의 협력구조 마련을 위한 논의
- 지역문화예술인을 중심으로 거버넌스에 기반한 새로운 협력 방식 제안
- 공유성북원탁회의를 중심으로 지역문화 거버넌스의 의제와 활동을 발굴하고 이를 지원하는 구조 설계
- 거버넌스 강화를 위한 민간 주체의 성장 지원

5

## 성북 문화예술 거버넌스의 방향

### Commons



7



## 성북지역 거버넌스 사례 창조문화도시위원회

### 서울특별시 성북구 창조문화도시위원회 설치 및 운영에 관한 조례 [시행 2015. 12. 31.]

**제1조(목적)** 이 조례는 「문화기본법」, 「지역문화진흥법」, 「문화다양성 보호와 증진에 관한 법률」을 근거로 문화예술정책의 체계적 수립과 창조도시 발전을 위하여 서울특별시 성북구에 창조문화도시위원회를 설치하고, 그 구성 및 운영에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

**제4조(위원회 설치 및 기능)** ① 구의 문화정책 수립에 관하여 서울특별시성북구청장(이하 "구청장"이라 한다)의 자문에 응하고 심의하기 위하여 위원회를 설치·운영 한다.

② 위원회의 기능은 다음 각 호와 같다.  
1. 문화예술 진흥을 위한 기본계획 수립에 관한 사항  
2. 문화영향평가, 문화다양성 지표개발 및 실태조사에 관한 사항  
3. 구민의 문화예술 향수와 여가활동, 관광활성화에 관한 사항  
4. 문화유산 및 역사문화 보호와 활용 및 가치창조에 관한 사항  
5. 문화적 도시환경을 위한 콘텐츠 개발에 관한 사항  
6. 구민예술교육 활성화 및 생활예술 및 체육진흥에 관한 사항  
7. 성북 마을미디어 활성화에 관한 사항  
8. 그 밖에 창조문화예술 진흥발전에 필요하다고 구청장이 인정하는 사항

**제6조(분과위원회 운영)** ① 위원장은 위원회의 효율적 운영을 위하여 분과위원회를 설치할 수 있다.  
② 분과위원회는 분과위원회별 분과위원장을 각각 두며, 분과위원회는 다음 각 호의 사항에 대하여 자문·심의할 수 있다.  
1. 문화예술기본진흥계획 수립, 문화영향평가 등  
2. 문화다양성 지표조사, 다문화 및 이주민 문제 대안 예술문화, 문화다양성 가치확대, 고령화·노년·청소년 등 세대별 문화다양성 분야  
3. 역사문화, 교육, 자연생태, 전통시장 등 역사적 가치, 사회적 기업과 문화예술과의 협조체계 등  
4. 생활장터, 문화예술교육, 주민문화 등 구민의 아마추어 생활예술 실태 파악 및 활성화 지원, 일상장작, 문화예술마을축제, 마을미디어, 도서관 등

### □ 제안배경

- 기존의 자문위원회 성격을 넘어서는 거버넌스적 성격을 갖는 법정위원회의 설치
- 지역문화생태계를 포괄하고 문화정책의 경계를 넘어서는 도시운영의 원리로서 문화의 가치 확인

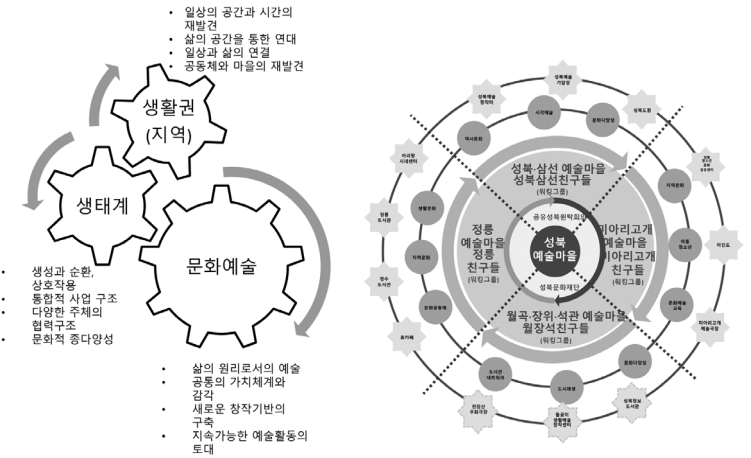
### □ 특징

- 구청장과 민간위원장 2인의 공동위원장 체계를 통해 민간협력 구조 강화
- 위원회의 기능에 자문과 함께 심의를 명기해 위원회의 책임과 결정 권한 강화
- 분과위원회 설치를 통한 의제별 거버넌스 구조로의 확장 근거 마련

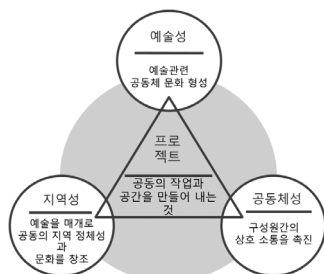
### □ 한계

- 위원회의 성격상 별도의 사무국 없이 행정이 관리, 운영하는 구조가 되어 행정의 이해에 따라 불안정한 운영
- 정책거버넌스로서의 성격이 불명확하고 참여 위원들의 활동에 기반하지 못한 구조

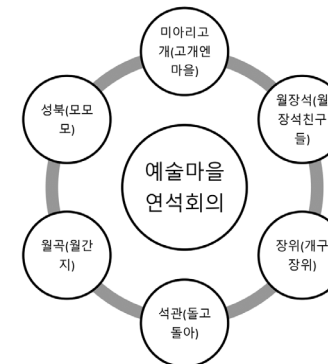
## 성북지역 거버넌스 사례 성북예술마을만들기: 구조



## 성북지역 거버넌스 사례 성북예술마을만들기: 구성 원리와 토픽



## 성북지역 거버넌스 사례 성북예술마을만들기: 거버넌스



## 성북지역 거버넌스 사례 미인도: 조성과정



12

## 성북 문화예술 거버넌스의 위기 지역정치와 중간지원조직의 관료화

'중간지원조직'에 대한 다양한 정의가 있지만, 간단히 정리하면 행정과 시민 또는 지역 사회를 이어주는 역할을 하는 곳이라고 할 수 있다. 중간지원조직은 행정과 시민을 비롯한 다양한 지역사회의 이해관계자들을 이어주는 거버넌스(합치)의 고리로써 다양한 시민활동을 활성화할 수 있는 플랫폼으로 자리매김해야 한다.

- 김지현, 희망제작소 '희망이슈'

### <민선7기 이후 성북문화재단의 변화>

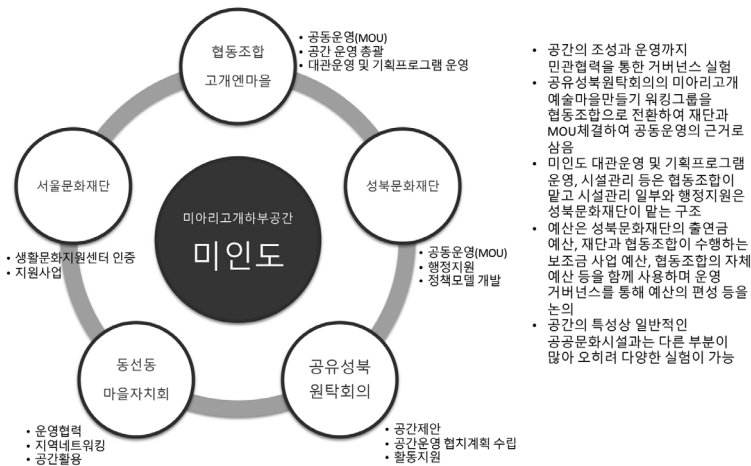
- 행정의 하부조직화
- 지원사업의 실행과 관리/운영 중심
- 거버넌스 활동의 단위 사업화
- 중장기 비전의 부재와 성과관리 구조의 한계
- 혁신 동력의 상실



조직의 관료화  
거버넌스의 기반 붕괴

14

## 성북지역 거버넌스 사례 미인도: 운영구조



13

## 성북지역 거버넌스의 과제 거버넌스의 지속가능성

### 행정혁신과 중간지원조직의 역할 설정

- 거버넌스 기반의 행정구조 재편
- Bottom-up 방식의 사업설계와 환류 구조
- 거버넌스에 기초한 지표개발과 성과관리

### 지원사업을 넘어서는 예산과 사업구조

- 지역문화와 생태계에 기반한 통합적인 예산 운영과 사업구조
- 예산의 계획과 집행, 책임을 함께 하는 거버넌스 구조의 강화
- 개별사업과 거시적인 예산정책의 연결구조 마련

### 지역문화 주체의 발굴과 성장

- 지역문화 주체의 발굴과 성장, 활동을 위한 통합적인 계획 수립
- 지역 기반의 지속가능한 일의 구조 마련
- 지역활동을 위한 전망과 비전의 수립

### 거버넌스의 개방성과 확장성

- 지역문화 공론장의 형성과 운영
- 다양한 영역과 형태의 거버넌스에 대한 지원 구조

15

3) ‘민간 거버넌스의 운영 방식 : 마을예술창작소의 사례’  
— 허선희(마을예술창작소 공간 ‘릴라’ 대표)

포기 하지 않았고  
지고 싶지 않았고



마을예술창작소

비비(공간릴라, 마을예술네트워크)

1

민관 거버넌스, 협치

“난 너를 혐오하지 않지만  
가끔 정말 지긋지긋해.”



2

민관 [명사] 민간과 관공을 아울러 이르는 말.

거버넌스(governance) [명사] [행정] 공동의 목표를 달성하기 위하여, 주어진 자원 제약하에서 모든 이해 당사자들이 책임감을 가지고 투명하게 의사 결정을 수행할 수 있게 하는 제반 장치.

협치[명사] 행정, 주민, 관계 기관 및 기업 따위의 관련 주체들이 정책 결정과 집행의 과정에 참여하여 공적인 업무를 수행하는 일.

늘 새로운  
느낌,  
경험한 적 없는  
듯한...

3

## 마을같은 일상 마을예술창작소

"2012년 가을에 출발한 마을예술창작소는

슬리퍼를 끌고 가는,  
가장 가까운 골목에 있는,  
내 이웃과 함께 만드는,  
마을 속 예술 공간입니다."



4



주민이 직접 열어 자율적 예술활동을 발견하고 키워가는 공간  
경험과 관계를 모으는 생활예술 거점 공간  
각 공간이 지속 되도록 지원하는 서울시의 문화예술공간 지원정책

주민 스스로 가까운 일상에서 생활 속 예술활동을 통해  
문화적 삶과 공동체를 실현하는 장소(마을성, 자율성, 지속성, 공공성)  
\_ 서울시가 정의한 마을예술창작소

5

## 마을예술창작소 현황

년도	년차	지원내용
2012년 3~7월	시범사업	3월 : 5개 시립지역을 대상으로 추진 TF 구성 7월 : 기본계획 수립 완료
2012년 10월	1차년도	민관협력형 3개, 주민자율형 20개
2013년 5월	1차년도	마을예술창작소 운영위원회 운영 시작
2013년 7월	2차년도	민관협력형 5개, 주민자율형 6개, 연강 지원 14개
2015년 5월	3차년도	주민자율형 신규 13개, 연강 지원 9개, 프로그램 지원 10개
2016년 4월	4차년도	주민자율형 신규 7개, 연강지원 10개, 프로그램 지원 9개
2017년 6월	5차년도	주민자율형 신규 8개, 연강지원 7개, 프로그램 지원 15개
2018년 4월	6차년도	주민자율형 신규 15개, 연강지원 6개, 프로그램 지원 10개 *사단법인 마을예술네트워크 설립
2019년 4월	7차년도	주민자율형 신규 27개, 연강지원 11개, 프로그램 지원 12개
2020년 4월	8차년도	주민자율형 신규 33개, 연강지원 18개, 프로그램 지원 17개

## 2020년 현재

- 조성미술소 136곳
- 초기 포기 및 탈락 50
- 연강+프로그램 35곳
- 신규 33곳
- 비지원 18곳

6



미술소 1.0\_ 2013~2014  
도입기 : 만남과 공유  
운영위원회 시작,  
고민과 현재를 살피는 포럼과  
경제성을 찾기 위한 워크숍 중심.

미술소 2.0\_ 2015~2016  
성장기 : 협동과 성장  
연합공연/전시/교육의 풍부한 진행과  
서울시와의 적극적인 협업,  
지역별 연계 강화와 콘텐츠 교류

미술소 2.1\_ 2017~2019  
안정기 : 지속과 확장  
지원사업 출업 미술소 중심의 마을예술  
네트워크 설립, (공간조직의 역할)  
지속과 자립의 실현.

7

“마을소  
네트워크는  
확장기가  
아니라  
전환기를  
상상하고  
있는 중이다”

## 서울시마을예술창작소 단계적 변화



8

8년..

마을소들의 네트워크가 이어진 까닭,  
예상했거나  
장기 비전이 있었거나  
계획을 꼼꼼히 했거나  
정치력이 있는 대표가 있거나  
.....  
모두 땀!



10

## 2020년 마을예술창작소 포럼을 위한 1~3차 이야기 자리의 말들

“마주침 공간, 비어있는 공간 거기서 놀면서 새로운게 만들어지는게 문화”

“기존에 하지 않은 작업을 하는것”

“지역에 터를 잡고 지지고 볶으며 사는 가장 미시적인 내 삶과 철학의 거시적인 담론이 합쳐지는 정체성으로 재구성하는 나날”

“공간 하나가 지역의 아우라를 형성할 수 있고, 공간을 운영하는 것이 뭘의 어떤 것을 변화하게 하고 도시 문화에 영향을 미치는 것이 더 거시 철학할 수 있다.”

“지역의 문화예술 작은 공간 하 나가 주류의 흐름을 바꿀 수는 없지만 각자 둘을 하나씩 던질 수 있다고 생각한다.

“아직도 누군가는 그 경계에 있고 마을소는 그 경계를 무너트리는 역할”

“네모난 마을소 공간에만 관심이 있는 것이 아니라 도로와 인접한 경계, 공간과 공간이 놓여있는 동네, 어떤 삶이 흔들리고, 누군가 들어오고 나가는 순간에 미치는 바운더리 등 이런 문화를 만드는 과정 속에 공간은 살아 움직이는것”

“외롭지 않게 우리가 스스로 비빌 언덕이 되기 위한 작업이고 다양한 실험을 만들고 계속 모순 되는 것들의 경계를 혼드는 작업을 하는게 목적”

9

## 출생의 비밀

설계한 연구자 선생님들이 있었고,  
공무원 같이 않은 공무원이 있었다.  
그리고...

“첫해에 이미 준비된 공간과 운영자들이 모여 있었다.”

“사업은 처음 1년은 정책을 기획한 기획자가 알고, 그 다음은 전문가들이 알게 되고, 마지막에 이제 사업 참여자들이 안다.”

“민간의 힘으로 마을소라는 새로운 정책을 마을에서 실험을 했던 것 입니다. 예술가, 활동가와 주민이 공간을 함께 운영했어요. 이게 실현되면서 권력 이동이 생겼다.”

“누가운영하던 철학이제일중요.과감하게비울수있어야,마을소는 그게 가능했어요.”



11

## 필요가 만나고 매력에 끌리고

미술소의 네트워크는 서로가 서로를 비추는 거울이었고  
“외롭지 않게 우리가 스스로 비빌 언덕이 되기 위한 작업”이었다.

서울시의 제안으로 운영위원회를 구성하고  
왜 억지로 네트워크를 구성하는가 질문을 던진 사람들이  
한숨 쉬며 모였다. (나중에 확인해보니 비슷한 짜증을 품고 자리에 나왔다고 함)  
그러다가 어라, 이사람들 봐라...  
- 연령대 : 30대 초반 ~ 50대 중반  
- 지역 : 서울시 전역  
- 직업 : 아티스트, 문화예술기획자, 주부, 공동육아 이사, 엄마 모임, 지역활동가 등  
- 공통점 : 공간을 꾸역꾸역 상상하며 만들고 있었음. 자비로...

**처음 자리의 얘기들**  
서울시 억지로 뭐 좀 하지 마라 한목소리로 성토했고,  
어떻게 살았나, 그랬구나, 그 전에 일을 그만둘 때 많이 힘들었겠네,  
지금도 힘든 일들지,  
사람들이 가끔 서비스 받으려 해서 피곤해,  
어떤 작업을 주로 하나?, 재미있었다, 그 공간 가보고 싶네

12

## 시 련

“2012년 가을에 출발한  
마을예술창작소는  
술리파를 끌고 가는,  
가장 가까운 골목에 있는,  
내 이웃과 함께 만드는,  
마을 속 예술 공간입니다.”

사업이 없어지면 다른 사업으로 갈아타라는 말에  
듣기 전까지는 그럴까 하던 생각이 사라졌고,  
우리는 마술소라는 이름을 갖고 갈 것이라고 말하기 시작했다.

행정에서 2년 지원사업의 완료 이후 신규를 뽑지 않겠다는 계획을 알게 되었음.  
무책임한 방식의 지원사업 체계에 대한 문제제기를 위해 연한 전시와 공연, 포럼을 진행함.  
이 문제를 돌파하기 위해서 지원사업의 중심에서 마술소를 뜯어보고  
스스로 정의를 내리며, 행정 권력을 설득할 내용을 만들기 시작했음.

**마을예술창작소는 뭘까?**  
하나로 말할 수 없음. 예술가들과 지역 주민의 브릿지, 작업자들 역시  
지역주민, 각자의 홀로 만들어지는 다양성, 노는 공간, 그러면서 삶이  
바뀌는 것이지, 마술같은 일상이지, 맞아 일상문화예술이지, 그런데  
이가 행정은 이해못해, 귀마성화에 지원하나 할 걸.  
2014년 모일 모임 연남동 일상예술창작센터에 모인 날의 기록



13

## 비빌 언덕

우리 힘으로 해결 하고 싶어서 간담회도 하고  
정치력에 기대지 않고 설명과 논의로 해결하고 싶었던 우리에게  
돌아온 답은 “뭘 이렇게 많이 많아.”  
화를 내고 판을 열고 그만두지 않고 돌아서서 다시 비빌언덕을 찾았다.  
도와줘요!!!!

행정의 언어와 민간의 언어는 화성과 금성 같은 것이다.  
자문단 선생님들이 '비역'이 필요하다고 했다.  
민원을 넣고 지원해달라 억지를 부리는 것이 아님을 번역하고  
조금 더 성장하고 지속할 수 있는 근거를 제시해줄 분들.  
처음 마술소를 그러면 번역을 해줄 사람을 찾아나섰다.  
그리고 행정은 근거와 이해가 되자 2년 공간 지원+3년 프로그램 지원의 틀을 만들었다.  
번역한 선생님들이 지금까지 자문단으로 발목 잡혀 있다.



“처음에는이게 뭐가 하다가 공간을 한 번돌아보며 그생각이 바뀐 것이  
지요. 인도 같은 사업이 되었어요. 왜 인도를 침략한 모든 나라는 인도  
화 되어 버린다고 하잖아요. 그것처럼 마술소를 접해 본 모든 사람은 (주  
무관)마술소화 되어 버렸습니다

14

## 원 지

세차게 행정의 권력을 맛보고..  
다음에 신규로 들어올 마술소들이 자신과 공간의 정체성을 지키기 위한  
비빌언덕이 되기로 했다

**네트워크 활성화 사업**  
2014년 간접지원인 네트워크 활성화 사업은 인건비 개념이 아니라 활동비 개념  
3~4월 협약, 12월 마무리.  
공간 조직 없음, 네트워크 활성화 사업 속 활동비 약간.  
마술소 운영위원회 : 매년 구성(현재 4번째 운영위원장, 2년 연임한 위원장 2인)  
비지원(졸업마술소 중심으로 사단법인 마을예술네트워크 설립  
예산은 조금씩 늘었지만 여전히 활동 개념임, 사업비 위주.  
12월~ 4월까지 지원사업 운영되기 위해 마을예술네트워크는 자원활동으로 서울시와 협업.

조직부터 만드는 것 반대, 우리가 그럴만한 준비가 되어 있나, 단체가  
권력이 되면 어떻게 해, 운영은 어쩔려구, 다들 각자 공간이 있는데,  
그래도 만들어야 서울시와 힘의 균형을 잡을 수 있어....  
3년을 토론하고 결정을 미루다가 결국 법인을 세웠다. **마을예술네트워크**



15



## 서로 배움

"사유하는 도시  
서울의  
사유하는 시민"

미술소들의 관계가 깊어지고,  
내용이 공유되며,  
서로의 이야기를 통해 배움이 오고가는 네트워크

### 내부네트워크 강화 : 시작에서 독립까지 '서로성장'

"서로가 서로를 지 지하고 연대하며 성장하는 과정. 전문적인 지식이 서로의 모습을 비추보는 과정, 보성면에서도 자극을 받고 현재의 상황을 살펴보는 과정을 주고 받으며 지역의 일상에서 유연하면서도 깊게 자리 잡을 것입니다."

### 외부 네트워크 강화 : 다양한 관계들과 다층적인 네트워크 강화

"일상에서 서로의 일상을 충분히 공유하고 역할을 나누면서 함께 만들어 가는 시민의 네트워크를 만들어 갑니다. 다양한 관계들을 만들고 종종이 그러면서도 유연한 다층의 네트워크가 돌아가면서 민간의 협치를 이끌어 만들어 질것입니다."

### 협치 네트워크 : 안정적인 성장과 전환을 위한 협력

"현장에서 일상을 보내면 먼 시선으로 보는 활동의 가치와 문화예술 철학적인 질문과 문제들에 소홀하게 됩니다. 그에 대한 대답을 내용적으로는 현장과 전문가들과 함께 모색하고, 행정적인 지원과 공공성을 확보하기 위해 관과 협업하고, 현장에서의 고충은 네트워크로 서로 지원합니다. 이것은 합치이자, 문화예술정책입니다."



"누가운영하던 철학이 제일 중요하고 과감하게 비울 수 있어야,  
미술소는 그게 가능했어요."  
"공간을 유지,변화하는 모든 실험이  
각 미술소 공간들에 녹아있고, 계속되고 있다."

16

## 신뢰와 끈기

### 행정에게는

민원인이 되고 싶지 않았고, 화를 내서 지고 싶지 않았다.

### 미술소 운영자에게는

들어주고, 위로하고, 확대했고, 권력을 분산하고 일을 나눴다.



### with 행정

미술소 사업의 매력을 전하면서 목적의 성취와 무관하게 인간적 신뢰를 쌓으려고 노력. 마지막까지 공무원과 협력적 자아를 가질 사람의 포지션을 정함.  
포기하지 않고 정책의 다음 단계를 얘기함.(봄부터 겨울까지)

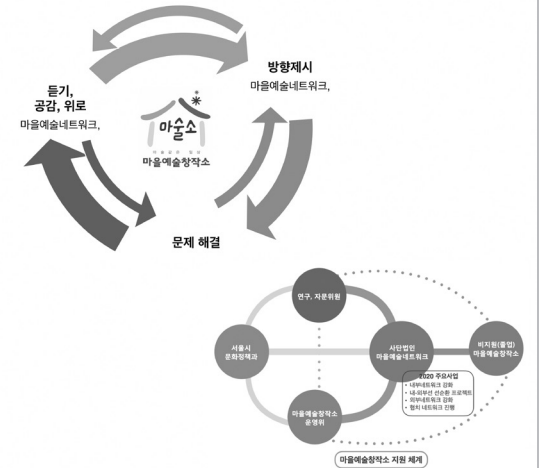
### with 미술소

년차별 미술소의 특징이 있기에 의무가 아닌 참여가 되도록 선택을 지지하기  
과도한 보여주기 행사는 안함  
나와 다른 사람의 차이를 인정하고 각자가 할 수 있는 만큼 하기, 희생하지 않기  
열집 아저씨처럼 말하지 않기, 부족한 점을 확인하고 보완하되 평가하지 않기  
네트워크 사업에서는 실무자를 두지 않기, 일을 나눠서 하기  
안되는 일, 큰 무리수가 있는 일은 하지 않기.



17

## 지속하는 네트워크



18

## 지속하는 네트워크

### 미술소 철학과 내용의 깊어지기

내부의 철학과 내용의 심화, 관계가 깊어가는 네트워크 진행 과정, 느린 속도를 유지하고 계속 의문표를 풀이며 스스로 답하기, 미술소들이 서로의 거울이 되어주기.  
공통점을 발견하는 과정이 쌓기.

### 협치의 강화, 행정과 연구자, 현장의 연결

외부의 시선으로 내부를 보기, 문화예술 철학적인 해석을 계속하기, 연구와 모니터링에 참여하는 참관과 동행의 역할에서 메인 진행 역할로 성장함. 스스로 모니터링 평가를 할 수 있는 주체가 됨.

### 운영위원회의 민주적 운영

5년차 미술소 졸업하고 나면 새로운 운영위원회와 운영장을 선출. 졸업한 미술소들은 현재 지원받고 있는 미술소들의 운영위를 보완, 지지자가 됨. 현재 4대 운영위원장이 선정되었고 전위원장이 전방위로 현장의 목소리를 조직하는 보조역할이자 버팀목이 되고 있음.

### 5년 동안 기다림

5년 지원사업을 받으며 서로 배우고 위로하고 힘든 일을 들어주고 기다리면 분명 운영자부터 변할 것임을 바라며 위로하고 확대하는 과정을 무한 반복.

### 어쨌든 기록

홈페이지에 매년 미술소를 기록하는 기록물을 남김. 책자는 보관이 안되기 때문에 웹진 형태로 기록하고, 매년 늘어난 미술소들의 정보를 업데이트 함. 공동 홍보물과 영상물 제작.

19

## 속 제

**예술** : 미술소의 예술이란 어떤 의미인가를 모색하고 탐색, 실험하기.

**자율** : 민간 주도의 공간을 운영하기 위해서는 적절한 운영 방안과 예산 확보가 필요

**세대** : 내 삶의 중심성을 가진 시민이 주체가 될 때, 미술소 역시 그들에 맞게 유연성과 수용성, 주도하는 사람들의 변화가 이어져야 함. (고인물 금지)

**코로나 이후** : 코로나 이후 만남과 관계가 끈끈하고 안전한 지역과 골목 안에서 이루어질텐데, 미술소는 그런 흐름과 어떻게 결합하고 직접하고 사람들과 연결할 것인가.

**플랫폼과 실험** : 미술소를 거점으로 벌어지는 활동은 지역의 문화가 되기 때문에 플랫폼의 역할이 강화되고 실험해야 함.

**평가** : 정량적 공간 평가는 실제 의미가 크지 않아서 정성적 평가를 하기 위한 기준과 방법이 필요함.

**법** : 법적 지위의 확인(생활문화 조례 변경의 필요성)



8년간의 과정과 도움말, 현장의 얘기를 담아 진행한 포럼  
<https://youtu.be/zkd3boNtU3pw>

전환의 시대, 마을예술창작소와 함께 걷다: 전환의 시대를 준비하는 한걸음, 미술소 100개의 시대를 준비하며

20

끝! 고맙습니다.



마을예술네트워크

시민법인 마을예술네트워크 02-323-1575 MAULARTNET@NAVER.COM ARTMASULSO.NET FACEBOOK.COM/MAULART

22

여전히 내년이 어찌될지 잘 보이지 않습니다.  
 답답함도 여전합니다.  
 다만 포기하지 않고,  
 화내지 않고,  
 미술소 담게,  
 지원사업이 아니더라도 연결이 끊어지지 않게  
 사유하는 도시 서울에 대한 꿈을 꾸며  
 문화, 예술 작업을 하는 골목길 안의  
 사람들의 공간이 생생하게 오늘을 살기를 바랍니다.



21

## IV. 밖에서 듣기

### 4. 온라인 설문조사

#### (1) 현장 예술 당사자

##### ① 질문방향

구분	1단계	2단계	3단계	4단계
공동운영단 사업참여 및 대관	서교예술실험센터 이용자(공간)	서교예술실험센터 이용자 (공동운영단)	상상하기1 (미래의 서교를 생각한다면?)	상상하기2 (더 나은 창작공간은?)
공간 단순 방문 (예술다방, 전시관람 등)	서교예술실험센터 이용자(공간)	서교예술실험센터 이용자 (공동운영단)	상상하기1 (미래의 서교를 생각한다면?)	상상하기2 (더 나은 창작공간은?)
정보나 위치만 알고 있음	상상하기1 (미래의 서교를 생각한다면?)	상상하기2 (더 나은 창작공간은?)		

#### ② 질문항목

##### (a) 개인정보

- Q1. 참여자의 성함을 알려주세요
- Q2. 참여자의 활동영역을 알려주세요.(예: 예술가, 창작자, 기술자, 행정가, 기획자 등등)
- Q3. 휴대전화번호를 입력해주세요
- Q4. 참여자의 연령대를 선택해주세요
- Q5. 활동지역을 선택해주세요

##### (b) 서교예술실험센터 이용여부

서교예술실험센터를 이용여부를 선택해주세요.

- Q1. 공동운영단 사업참여 및 대관
- Q2. 공간 단순 방문(예술다방, 전시관람 등)
- Q3. 정보나 위치만 알고 있음

##### (c) 서교예술실험센터 이용자(공간)

- Q1. 서교예술실험센터를 1년에 얼마나 이용하시나요?
- Q2. 서교예술실험센터를 어떤 목적으로 이용하시나요?
- Q3. 서교예술실험센터의 시설에 만족하시나요?
- Q4. 서교예술실험센터가 공유 공간으로서의 역할을 충실하게 수행하고 있다고 생각하시나요?
- Q5. '아니다/ 매우아니다' 라고 체크했다면 이유가 무엇인가요?

##### (d) 서교예술실험센터 이용자 (공동운영단)

- Q1. 서교예술실험센터가 현장의 예술가와 민관협치를 하는 것을 알고 계신가요?
- Q2. 만약 알고 있다면 어떻게 알게 되었고, 모른다면 왜 알 수 없다고 생각하시나요?
- Q3. 공동운영단의 운영방식이 적절하다고 생각하시나요? (공동운영단에 대해 알고 계신 분만 답변해주세요.)
- Q4. 현재의 창작공간 운영에 있어, 공동운영단의 존재가 필요하다고 생각하시나요?
- Q5. 서교예술실험센터에서 기획하는 사업 참여 여부를 선택해주세요.

(e) 서교예술실험센터 이용자 (공동운영단 사업)

- Q1.

서교예술실험센터의 어떤 사업에 참여를 하셨나요?
- Q2.

서교예술실험센터의 공동운영단 사업에 대해 만족하시나요?
- Q3.

서교예술실험센터의 공동운영단 사업에 대해 생각나는 이미지 키워드 3개만 적어주세요. (예 : 참신하다, 어렵다, 재미없다 등)
- Q4.

사업에 참여했을 때 공동운영단과 협력이 잘 되었나요? 안되었다면 이유가 무엇이라고 생각하시나요?
- Q5.

서울문화재단의 다른 창작 공간 또는 민간 창작공간과 비교했을 때 서교예술실험센터가 다른 점이 있다면 어떤 것이 있을까요?
- Q6.

공동운영단 사업에 참여 후 어떤 활동으로 이어졌나요?
- Q7.

앞으로의 사업의 방향에 대해 의견 부탁드립니다!

(f) 상상하기 1 (미래의 서교를 생각한다면?)

- Q1.

서교예술실험센터를 어떻게 알게 되었나요?
- Q2.

서교예술실험센터가 예술가/예술단체들의 예술공간으로서 대표성을 지닌다고 생각하나요?
- Q3.

서교예술실험센터에서 어떤 사업을 진행했으면 하나요?
- Q4.

서교예술실험센터가 지역 예술 생태계에서 어떤 의미를 지닌다고 생각하시나요?
- Q5.

서교예술실험센터를 생각할 때 떠오르는 키워드는 어떤 것이 있나요? (긍정과 부정 모두 적어주세요)

(g) 상상하기 2 (더 나은 창작공간은?)

- Q1.

더 나은 창작공간 속 요소를 모두 체크해주세요
- Q2.

현재의 문화예술 환경에서 더 나은 창작공간이 되기 위해서 어떤 것들이 필요할까요? (예: 열린 공간, 안전한 창작 공간, 발표의 장 등)
- Q3.

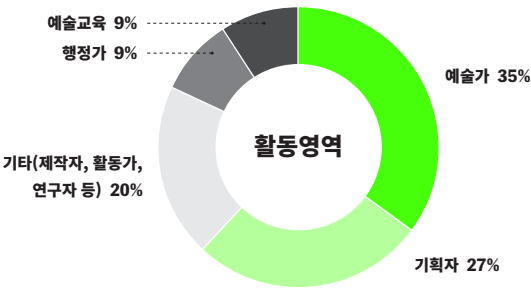
앞으로 서교예술실험센터를 활용한다면 어떤 용도로 사용하고 싶으신가요?
- Q4.

서울문화재단에서 운영하는 창작공간의 장단점이 있다면 알려주세요.

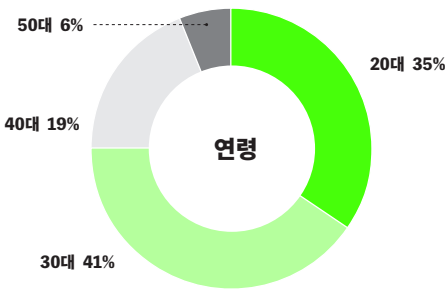
③ 조사결과

(a) 참여자 분석

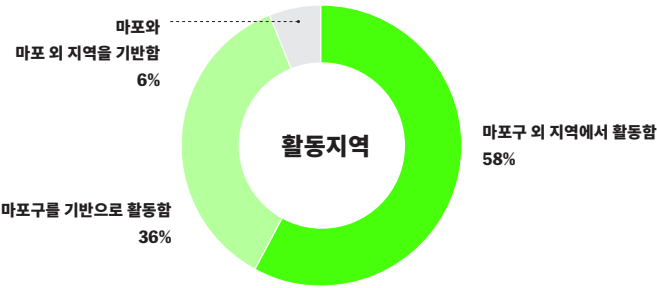
Q1. 참여자의 활동영역을 알려주세요.



Q2. 참여자의 연령대를 선택해주세요.

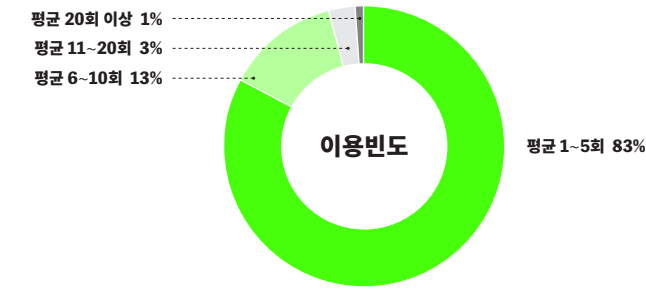


Q3. 활동지역을 선택해주세요.

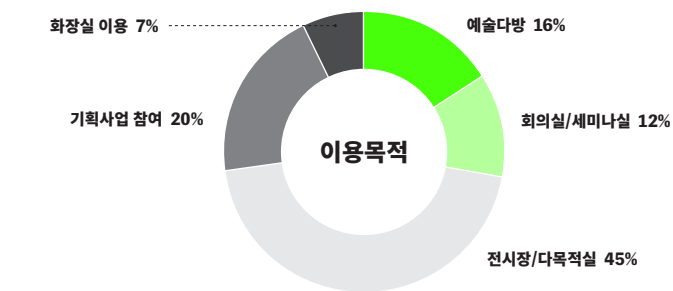


(b) 공간 이용 만족도

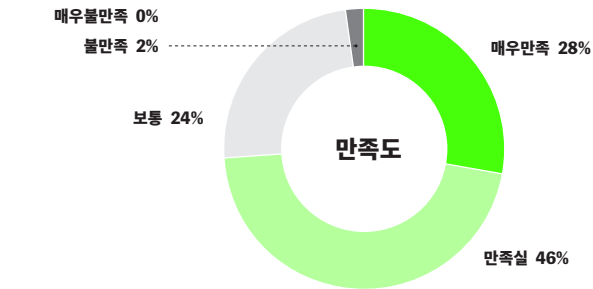
Q1. 서교예술실험센터를 1년에 얼마나 이용하시나요?



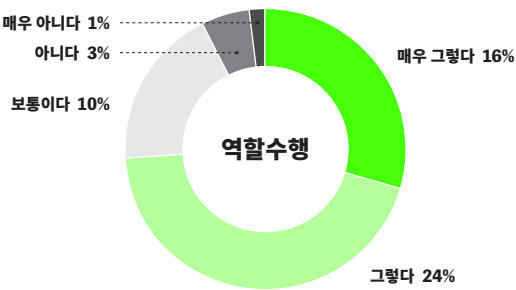
Q2. 서교예술실험센터를 어떤 목적으로 이용하시나요?



Q3. 서교예술실험센터의 시설에 만족하시나요?



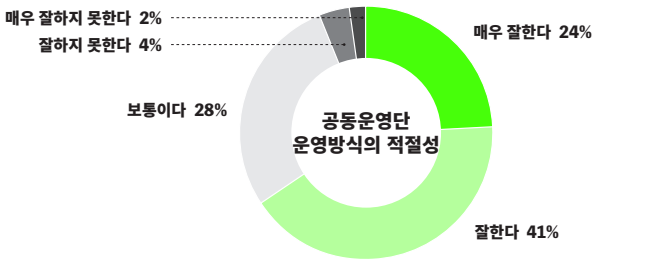
Q4. 서교예술실험센터가 공유 공간으로서의 역할을 충실하게 수행하고 있다고 생각하시나요?



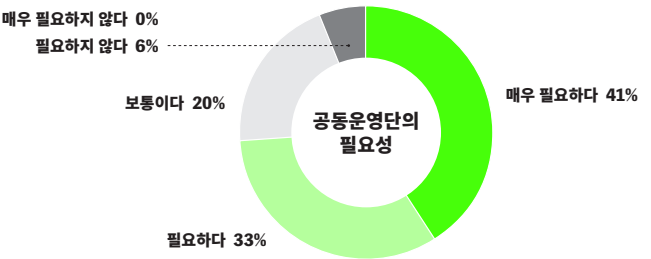
(c) 민관거버넌스 시스템과 사업

Q1. 서교예술실험센터가 현장의 예술가와 민관협치를 하는 것을 알고 계신가요?	알고 있다 48명	모른다 6명
---	--------------	-----------

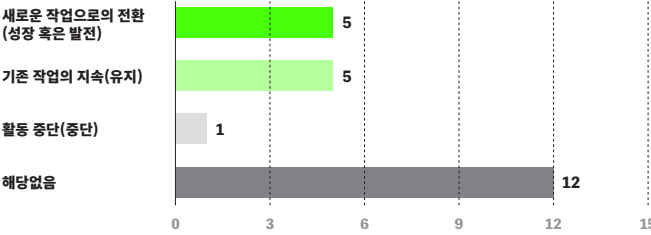
Q2. 공동운영단의 운영방식이 적절하다고 생각하시나요? (공동운영단에 대해 알고 계신 분만 답변해주세요.)



Q3. 현재의 창작공간 운영에 있어, 공동운영단의 존재가 필요하다고 생각하시나요?

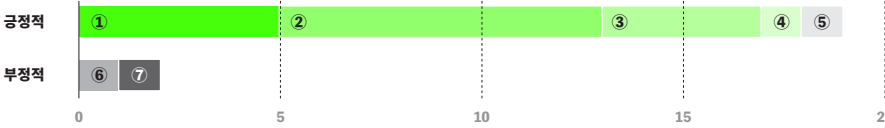


Q4. 공동운영단 사업에 참여 후 어떤 활동으로 이어졌나요?



(d) 서교예술실험센터의 정체성

Q1. 서울문화재단의 다른 창작공간 또는 민간 창작공간과 비교했을 때 서교예술실험센터가 다른 점이 있다면 어떤 것이 있을까요?

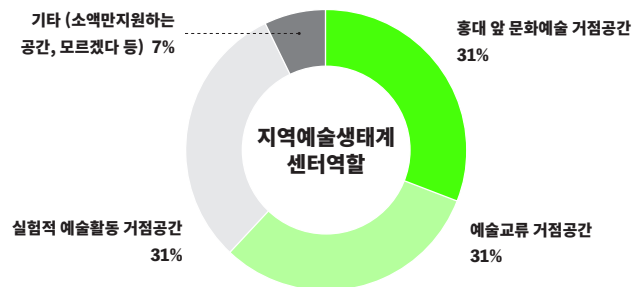


키워드	긍정	부정
① 자유로움	- 자유로움 (2인) - 자유롭습니다 - 오손도손하다 - 진입장벽이 낮다	
② 공동운영단/ 거버넌스	- 이용자가 이용하기에 따라 공간 관계자들과 거리를 둘 수도, 긴밀하게 협력할 수도 있었다는 생각이 들었다. 다른 공간의 경우 공간의 관리자 혹은 사업 담당자들과 미묘한 긴장감을 가지고 사업에 임하게 되는데 서교예술실험센터에서 전시를 준비할 때는 보다 자유롭고 선택지가 많다고 느꼈다. - 공동운영단과 공모전 심사 면접에서부터 소통이 이루어진다는 점에서 더욱 친밀하게 느낀다. - 공동운영단이 직접 진행하며 참가자와 직접적인 소통 방식은 긍정적이다. - 민관거버넌스로 운영된다는 점 - 예술계의 현실 반영 의지가 있다는 점 - 관리가 잘되며 운영이 체계적이다. - 공동운영단이 있다. - 거버넌스 - 소규모 지원	
③ 젊음	- 젊은 문화 예술가들이 재미난 기획을 잘 하는 걸로 알고 있다. (2인) - 젊고 실험적인 전시 기획 - 비교적 낮은 연령대	
④ 실험적	- 소액다کم과 같은 가벼우며 실험적인 시도	
⑤ 지역성	- 지역에 기초한다는 점이 다른 것 같습니다.	
⑥ 시설	- 훌륭한 접근성	- 조명 시설이 부족하다.
⑦ 시각장르편향		- 시각예술중심
- 서교예술실험센터에 대한 예술계 종사자들의 인식에는 젊고 자유롭다는 인식이 있는데 그것에 대한 기반으로 공동운영단이 많이 언급. - 공동운영단의 존재에 대한 대체적으로 긍정적인 이미지. - 아직까지 시각예술의 공간이라는 인식이 일부 있음. - 공동운영단의 활동에 대해 더욱 홍보하고 공동운영단 또한 예술인과의 소통하는 자리를 많이 가져야 함.		



Q2. 서교예술실험센터가 지역 예술 생태계에서 어떤 의미를 지닌다고 생각하시나요?

(홍대 앞 문화예술 거점 공간, 예술교류거점공간, 실험적 예술 활동의 공간, 기타)



### 홍대 앞 문화예술 거점 공간

- 많이 상업화되고 퇴색된 홍대의 생태계에 존재하면서 지키는
- 지역의 예술인들을 모이게끔 하였으면 좋겠다.
- 문화 대관 공간, 서교동 동사무소와 같은 기능을 하면 좋겠음.
- 홍대가 점점 일반상업지구로 변해 가는데 대안적인 공간으로 자리 잡고 있어 바람직합니다.
- 지역 예술가들과 더 큰 세계의 커뮤니티와 연결해
- 준다고 생각합니다.
- 중심역할
- 시각예술분야 신진작가들에게 중요한 기회이자 자리를 제공해주는 곳
- 거점공간
- 상업성이 짙은 홍대 한복판에서 한줄기 빛이라 생각한다.

### 예술교류 거점공간

- 커뮤니티 조성과 문화 서비스 제공
- 다양한 정보를 접하고 배울 수 있는 공간으로 의미를 가진다고 생각합니다.
- 기관과 예술가를 잇는 중간 허브로서 기능함.
- 선두에서 모델을 만들어나가고 있음.
- 작가들의 예술활동 시작점 건강안 지원사업을 통해 작가들을 지지한다.
- 예술가들 사이의 교류와 지원의 창작가와 필자, 기획자를 이어준다는 점에서 중간 다리 역할을 하고 있다고 생각합니다.
- 교류의장
- 예술가의 작품 활동과 자유로운 네트워킹 활성화를 위한 가교역할

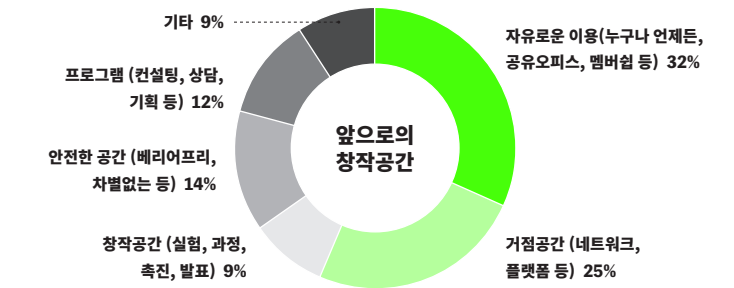
### 실험적 예술 활동의 공간

- 다양성 모색
- 실험공간으로서 완성형이 아닌 진행형 예술의 조력자 다양한 예술, 순수 예술과 퍼포먼스 등의 비주류 장르가 실험을 할 수 있는 장으로서의 의미가 있다고 생각합니다.
- 센터 이름 그대로 다방면에서 예술에 대한 '실험'을 한다는 목표를 가진다면 예술가들에게는 큰 의미가 될듯합니다.
- 쉽게 말하는 리서치의 의미가 아니라 시행착오를 겪는 과정 자체에 대해서도 평가가 이루어질 수 있는, 그에 따른 결과가 다음 과정으로 이어질 수 있는 플랫폼이 될 것 같다.
- 예술실험 활동을 지켜주는 곳.
- 창의적 예술실험을 하는 센터
- 다양한 예술 표현을 지향하고, 창의성을 발현할 수 있을 브릿지
- 새로운 시도, 어쨌든 서교에서 하는, 했던 프로그램은 기관치고는 참신했다고 생각한다.
- 문화예술 생태계에 안에서 젊고 참신했 새로운 시도를 함.
- 실험공간으로서 완성형이 아닌 진행형 예술의 조력자

### 기타

- 너무 소액 지원하는 의미
- 잘 모르겠다.
- 아직 잘은 모르겠는데, 건강한 단체인 것 같아요.
- 잘 모르겠어요.
- 잘 모르겠습니다.
- 지역 내에서의 의미는 잘 모르겠음
- 모르겠다.
- 서교예술실험센터가 미술 전공생 또는 신진 작가 사이에서는 인지도도 있는 것 같고 관심을 가지고 지켜보는 것처럼 여겨진다. 다만 센터가 마포구의 지역 예술 생태계에서 어떤 의미를 가지는지는 잘 모르겠다. 방문할 때마다 홍대 주변 지역 중 가장 익숙한 분위기를 느끼는 것이 예술실험센터라는 이름과는 조금 거리가 느껴진다. 아직 의미를 찾지엔 이르다.

Q3. 현재의 문화예술 환경에서 더 나은 창작공간이 되기 위해서 어떤 것들이 필요할까요?  
(예: 열린공간, 안전한 창작 공간, 발표의 장 등)



#### 자유로운 이용(누구나 언제든지, 공유오피스, 멤버십 등)

- 공간을 대여하는 데에 너무 많은 비용이 드는 서울이기에 모여 이야기하고 다양한 아이디어들을 함께 내서 융합적 작품을 만들 수 있게 하는 공간이 필요하다고 느낍니다.
- 규칙 안에서 자유롭게 이용 가능한 공간
- 더 자율적인 공간 운영의 권한, 더 많이 열렸으면 좋겠습니다.
- 홍대지역 종합안내센터,매개센터, 공유공간
- 열린공간
- 예술가들이 단체등록을 할 수 있는 공유오피스가 필요하다.
- 문턱없이 작업공간으로 활용할 수 있는 공공의 공간이 필요하다고 생각함. 특히 코로나 상황으로 봤을때 재난 재해의 상황에서도 예술가들의 공간을 공적영역에서 담보해줄 수 있어야함.
- 예술인들 위주로 운영되는 공간
- 다양한 창작자에게 공간이 열려야한다고 생각한다.
- 열린공간과 지원심의 단순화
- 편하게 회의하고 연습하고 창작할 수 있는 공간
- 연령이나 성별의 제한 없는 창의적인 실험과 과정의 공간
- 조금 더 열려있는 공간, 편하게 이용할 수 있는 공간이 필요합니다.
- 지금은 행정공간이 되었음. 사용자는 거의 없음.
- 코로나 시대에도 다양한 방법으로 열린 공간이 필요할 것으로 생각합니다.
- 발표의장, 열린공간
- 공유오피스를 통해 효율적 공간활용, 정보공유
- 편안한 공간, 누구든 망설이지 않고 들어갈 수 있는 분위기

#### 거점공간 (네트워크, 플랫폼 등)

- 네트워크
- 발표의 장
- 많은 예술인과 같이할 수 있는 네트워크. 언제든 같이 예술협업을 할 수 있는 예술가가 옆에 있는 환경.
- 발표하는 공간이기보다 창작 과정에서 필요한 것들을 찾아낼 수 있으면 좋겠어요. 때로는 네트워킹이고 때로는 장비고 때로는 회의공간, 연습공간 같은 게 공공부문에서 뒷받침된다면 창작에 더 몰두할 수 있을 것 같아요.
- 홍보 및 네트워킹을 향상시킬 수 있는 아지트같은 개념
- 공간의 경우는 민간에서 운영하고 있는 공간들이 오히려 더 좋은 역할을 할 수 있어야 한다고 생각함.
- 센터는 행정과 예술가를 잇는 매개로서의 기능도 중요하고, 이에 관련한 역할에 집중이 필요.
- 예술가들과 교류를 하고 싶어요.
- 네트워킹 공간 : 예술가 비평가 등등 관계맺는 프로그램 진행.

- 문턱이 낮아 예술가와 예술을 향유하는 다양한 사람들이 만나 소통하고 함께하기 쉬운 공간
- 다양한 문화예술인 네트워킹
- 서교예술실험센터 자체에 창작공간을 제공할 필요는 없다. 자신의 작업이나 공유할 아이디어를 공유하는 플랫폼 공간으로 기능해야 한다.
- 문턱 낮은 발표와 만남의 장
- 확장된 교류 프로그램과 젊은 작가들의 네트워킹 구축
- 발표의 장과 그것을 보여주는 전시의 장

#### 창작공간 (실험, 과정, 촉진, 발표)

- 실험할 공간
- 창작공간
- 장비사용
- 지원사업및 프로젝트 실현화할 수 있는 사업
- 발표와 창작공간
- 결과물이 아닌 작업 중간과정을 발표할 수 있고 그것을 공개하여 유연하게 소통할 수 있음 참신할 듯.
- 창작공간이자 발표의 장이었으면 좋겠어요.

#### 안전한 공간 (배리어프리, 차별없는 등)

- 안전한 창작 공간
- 예술만을 강요하는 창작공간이 아닌 그 외의 역할들을 수행할 수 있는 모두의 공간. 그리고 보다 안전한 환경에서 창작과 이야기를 할 수 있는 공간
- 구성원과 이용자가 안전함을 느낄 수 있는 공간. 소수와 약자의 의견이 존중되는 공간
- 모두에게 열려있는 안전한 공간. 배리어프리에 대한 고민이 필요하다고 생각.
- 누구든 접근 할 수 있는 공간이었으면 좋겠습니다. 휠체어접근이 가능해졌으면 합니다
- 안전한 창작 공간이 최우선이라 생각합니다.
- 안전하되 서로 존중할 수 있는 창작공간
- 안전한 공간
- 안전한 창작 공간이 필요합니다!
- 안전한 창작공간, 협동작업을 할 수 있는 네트워크의 장

#### 프로그램 (컨설팅, 상담, 기획 등)

- 대학 연구실에서 이루어지는 정기세미나와 같이 많은 창작자들의 과정과 시행착오를 유익미하게 하는 공유 프로그램. 전공과 비전공의 구분, 장르의 구분을 희미하게 하는 섞기 프로그램.
- 누구나 쉽게 참여 할 수 있는 공간과 프로젝트 진행
- 열린공간 세미나실과 교육 실행 할 수 있는
- 교육장소
- 예술인 복지와 참여에 대한 열린 창구
- 예술인 복지나 세부 관련 컨설팅 프로그램
- 양질의 콘텐츠
- 예술가들에 대한 (금전적) 지원
- 다양한 프로그램

#### 홍보/기타

- 많은 사람이 공간을사용 할 수 있도록 존재를 알게 되었으면 좋겠습니다.
- 전시 등의 창작물 발표를 좋은 컨디션으로 보여주고 확실한 홍보가 필요함
- 창작 공간마다의 공간 조건이나 환경이 다르기
- 때문에 각각의 특성에 맞는 필요요건들을 고민해야 할 것 같다.
- 수익구조, 홍보(이용자 개발)
- 거버넌스
- 아직 모르겠다.

- 예술계종사자들은 자유롭게 누구나 이용 가능한 공유공간으로 서교(또는 창작공간)를 이용하고자함.
- 그렇게 이용을 하기 위해서는 안전하고 차별 없는 모두의 공간이 되기를 바라는 것으로 나타남.
- 창작의 공간으로 사용보다는 공유공간으로 사용하기를 원하는 것으로 나타남

Q3. 서울문화재단에서 운영하는 창작공간의 장단점이 있다면 알려주세요.

**장점**

- 젊은 작가들에게 기회를 돌려주는 점
- 개방적인 공간이라는 장점이 있어요!
- 공간마다의 특수성이 있다는 점
- 장르별 창작 공간이 있고, 공간별 성격이 점차 만들어 가고 있다.
- 이용자를 배려하는 열린 공간. 깔끔한 시설과 예술인에게 필요한 연구진행과 프로그램 등의 지원.
- 창작자 간의 교류, 정보교류, 기관과의 소통이 비교적 원활
- 예술가들이 막상 적극적으로 활용하기는 어려운 측면이 있는데, 요건 재단에서 이미 많은 노력을 하고 있는 것으로 알고 있음.
- 많은 젊은 예술가들이 다양한 시도를 할 수 있는 공간을 마련해 주고 있다는 것이 장점
- 누구나 참여 가능한 열린 공간
- 예술다방을 통해 여러 정보를 공유받으며 휴식을 취할 수 있고 좋은 전시와 공연을 볼 수 있어서 좋습니다.
- 장점: 창작지원금
- 잘 운영되고 있다고 생각합니다.
- 모두에게 열려있다는 점이 좋다
- 안전하고 체계적임
- 잘 운영되고 있어서 만족스럽습니다
- 참신한 사업
- 장점은 다양한 교류와 지원이 가능

**단점**

- 지역 네트워킹과 공공미술에 대한 프로젝트가 과도함
- 재단이 생각하는 '창의적 아이디어', '의미있는 아이디어'에 맞춰야 한다는 부담감이 있습니다. 예술은 시작하기 전에 때로는 아무 의미 없이 시작하기도 하고 또 의미 없음이 문제가 되지 않을 때도 있습니다. 혹은 만드는 과정에서 의미를 깨닫게 되기도 하고요. 하지만 재단의 창작공간을 위해서는 없는 의미라도 만들어내야 한다는 생각에 부풀려진 아이디어로 시작하게 되는 경우가 있고 이것이 부담감으로 이어지기도 합니다.
- 공공기관이라 코로나 영향을 많이 받는다.
- 기간 내에 결과물을 꼭 내야 한다는 부담감과 소수의 예술가만 창작공간을 이용할. 따라서 그러한 부담 때문에 작품의 압박이 조금 있어서 잘 사용하지 않게 됨. 내가 이미 어느정도 만들어놓은 작품이 있다면 그 작품의 발표하는 장소로 쓰면 좋을듯.
- 사업이기에 일회성의 프로그램이 너무 많아요.
- 나름 참신한 지원사업이 많지만 발표지향의 모습으로 예술가의 인식체라는 느낌은 들지 않음.
- 사용자 그룹이 제한적이다. 창작 공간 간 소통 부재
- 접근의 문턱이 낮은 반면, 주변 예술인, 지방생의 이용 빈도와 인지도는 낮은 느낌.
- 지역 및 지역문화예술영역에 영향력이 적은 점, 재단에서 창작공간을 보유하고 운영하는 점
- 접근성이 어렵다
- 공간만 주고, 직접지원이 너무 부족하다.
- 올해는 코로나 상황으로 서울문화재단에서 운영하는 창작공간을 거의 사용해 보지 못했음. 공간 사용을 위한 정보 접근이 쉽게 다가오지는 않는다.
- 포털한 것 같다
- 인턴넷으로 접근성이 쉬웠으면 좋겠습니다.
- 관 주도 운영

**단점**

- 운영주체들이 민을 대표하는 것이 아니라 또다른 관이 되는 경향이 있어 우려됩니다. 아예 예술가가 아닌 운영주체의 비율도 있으면 어떨까 싶어요.
- 이용이 너무 제한적이다
- 지역적인 한계가 가끔 있는 것 같아요!
- 지속가능하지 않다는게 아쉽습니다
- 누구에게나 열려 있는 것 같으나, 더 많은 제약이 따르기도 하는 공간들이 대부분.
- 열려 있지 않고 소수를 위한 공간이라는 느낌이 들어 다가가기 어렵게 느껴지는 단점이 있습니다.
- 코로나바이러스감염증19 등의 상황에서 공공이 운영하는 시설은 모두 폐쇄되어 이용할 수 없었음. 방역을 위한 시설/장비는 민간보다 공공이 잘 갖추고 있는 경우가 많은데, 무조건적인 공간 폐쇄보다는 부분적/한시적 이용 등으로 축소 운영하는 방식을 우선적으로 고민하면 좋겠음.
- 문턱이 높다. 결과위주이다. 홍보 부족으로 그들만의 잔치이다
- 코로나와 같은 상황에 문이 너무 자주 닫힌다.
- 실질적인 프로그램이 약한거같다 성과에대한 프로그램위주인것같다
- 각 공간별로 장르별 폐쇄성이 있어요. 그나마 서교예술실험센터가 '홍대앞'이라는 지역적 특성과 연계되어 조금더 융복합 공간의 성격이 있는 것 같아요.
- 재단의 형식에 맞춰야지 된다
- 지금 모두 일률적으로 행정. 관 주도 공간. 혹은 몇몇 일부의 공간이 된것 같음
- 단점: 창작지원금의 액수
- 해당 분야 사람들 외에는 잘 알지 못하고, 심지어 문화예술분야 안에서도 타 장르 중심의 공간은 서로 잘 모르는 것 같아 아쉽습니다. 늘 아는 사람들 안에서 돌고 도는 홍보 아닌, 해당 분야 사람들도 알 수 있을만한 보다 적극적인 홍보 기대합니다.
- 특정 예술분야 및 예술인들에게만 열려있는 편이다.
- 단점: 기회가 주어지지 않으면 접근이 어렵다
- 공간 운영에서 참여자들과 만들어나가는 과정을 중시하는 것은 장점이자 단점일 것임
- 단점: 가깝게 다가갈 수 있는 장치마련 필요
- 아직 커뮤니티 자체가 크지 않은 것 같습니다
- 위드 코로나를 심분 고려한 언콘택트 하며 콘택트 할 새로운 장소가 필요한 시점
- 적극적인 홍보가 부족하다
- 다른 공간을 이용해보지 않아 모르겠다. 창작 공간의 소개에서 공식적으로 표방하는 것보다 진입장벽이 높다는 인상이다.
- 한정적인 대상
- 각 공간마다 성격이 다른 것 같다
- 좀 더 실현성을 구체화해주셨으면
- 홍보의 부족
- 좀 다
- 참여기회가 더 많았으면 좋겠다.

**기타**

- 잘 모름
- 서교와 금천 외엔 잘 몰라요.
- 새로운 대안찾기보다는 기존 사업이 잘 정비되면 좋겠습니다.
- 잘 모르겠습니다
- 서교만 특이 하기 때문에..
- 잘 모르겠습니다 ㅎㅎ
- 모르겠다.
- 모르겠습니다
- 아직은 잘 모르겠습니다.
- 그것에 대해서는 아직 잘 모르겠다.
- 잘 모름

(2) 공동운영단 기획사업 ‘같이,가치’ 사업 참여팀

① 질문항목

(a) 기본정보

Q1.	공간명을 알려주세요.
Q2.	성함을 알려주세요.
Q3.	참여자 연락처를 알려주세요.
Q4.	<같이,가치> 참여했던 년도를 알려주세요.
Q5.	<같이,가치> 참여했던 프로젝트명을 알려주세요.
Q6.	<같이,가치> 참여했던 기간을 알려주세요.

(b) 사후 사업평가 만족도 조사

Q1.	<같이, 가치> 프로젝트의 유효성 : <같이,가치> 프로젝트를 진행 했을 때 프로젝트에 대한 만족감은 어땠나요?
Q1-1.	만족 또는 불만족한 이유가 무엇인가요?
Q2.	<같이, 가치> 프로젝트의 교류성 : 사업의 큰 목적은 공간 간의 네트워킹, 교류입니다. 서로의 사업은 각자가 알지만 만나지 못했던 공간들의 가교역할을 하고자 했습니다. 이에 대해 만족감은 어땠나요?
Q2-1.	만족 또는 불만족한 이유가 무엇인가요?
Q3.	<같이, 가치> 주제 : 매년 주제를 운영단에서 선정하거나 큰 주제를 같이 잡아나가는 방식으로 사전의 포럼이나 논의테이블을 준비했었습니다. 이에 대해 어떻게 생각하시나요?
Q3-1.	만족 혹은 불만족한 이유가 무엇인가요? (예: 과정과 절차가 번거롭다, 다양한 의견 수렴이 가능한점이 좋다 등)
Q4.	프로젝트에 참여하고 달라진 점이 있나요? (선택 후 의견을 하단에 적어주세요.)
Q4-1.	달라진 점이 있다면 무엇인지 말씀해주세요.
Q5.	사업에 대한 아쉬운점 또는 보완했으면 하는점을 말씀해주세요.
Q6.	지역 간의 상생을 위해서 ‘서교예술실험센터’가 어떤 역할이나 프로그램을 수행할 수 있을지 말씀해주세요.

(c) 사업 참여자의 관점에서 본 서교의 필요성

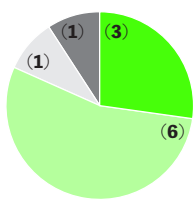
Q1.	서교예술실험센터는 서울문화재단이 운영하는 창작공간입니다. ‘홍대 앞 예술생태계 활성화’를 미션으로 문화예술계의 사각지대, 작은 규모의 프로젝트를 지원하며, 문화예술 거점 공간의 역할을 수행하기 위해 노력해왔습니다. 현재까지도 그 역할을 잘 수행했다고 생각하십니까?
Q1-1.	선택하신 내용에 대한 이유를 설명해주세요.
Q2.	지역 및 문화예술생태계 환경을 고려했을 때 서교예술실험센터가 유지되어야 한다고 생각하십니까?
Q2-1.	선택하신 내용에 대한 이유를 설명해주세요
Q3.	문화예술생태계, 지역에서 바라 봤을때 서교예술실험센터가 어떤 역할로 있으면 좋을지 말씀해주세요.
Q4.	서교예술실험센터를 생각하면 떠오르는 단어를 적어주세요. (긍정/부정 모두를 적어주세요)

## ② 조사결과

### (a) 사업의 만족도

■ 매우 만족 ■ 만족 ■ 보통 ■ 불만족 ■ 매우 불만족

Q1. <같이, 가치> 프로젝트의 유효성 : <같이,가치> 프로젝트를 진행 했을 때 프로젝트에 대한 만족감은 어땠나요?



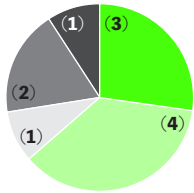
#### 만족

- 주변(이웃) 공간과의 정보 공유 및 교류
- 자유로운 작업이 가능
- 공간 홍보
- 담당자의 열정 / 스텝들의 협조

#### 불만족

- 구체적인 네트워킹 이벤트 참여가 필요
- 준비기간, 상호 협력, 홍보 등 취지를 충분히 살리지 못함
- 지원금이 소액이라 작업하는데 제약이 있어 아쉬움

Q2. <같이, 가치> 프로젝트의 교류성 : 사업의 큰 목적은 공간 간의 네트워킹, 교류입니다. 서로의 사업은 각자가 알지만 만나지 못했던 공간들의 가교역할을 하고자 했습니다. 이에 대해 만족감은 어땠나요?



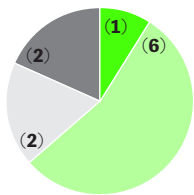
#### 만족

- 네트워킹 측면에서 같이 사업을 해보는 것에 의미가 있음
- 친목을 유지하는 공간이 있어 공간에서 존버하는데 버팀목이 됨
- 실제 교류에 앞서 최소한의 교류를 위한 장 마련
- 다른 공간에 대한 정보 획득
- 문화공간의 생태와 교류에 긍정적인 효과

#### 불만족

- 공간을 방문하기엔 공간의 매력이나 공간에서 벌어지는 구체적인 이벤트에 대한 어필이 매우 부족
- 네트워킹이 거의 없었음
- 공간간의 협력이 더 필요함
- 서로 작업에 대한 관심 부족, 서로 날짜를 정한다면 더 활발한 네트워킹이 가능
- 실질적 관객이나 다른 유입이 미흡

Q3. <같이, 가치> 주제 : 매년 주제를 운영단에서 선정하거나 큰 주제를 같이 잡아나가는 방식으로 사전의 포럼이나 논의테이블을 준비했었습니다. 이에 대해 어떻게 생각하시나요?



#### 만족

- 기관같은 느낌이 들지 않음
- 만남을 통해 구체적인 아이디어를 주고 받을 수 있었음
- 절차의 간소화

#### 불만족

- 다양한 의견 수렴이 불가능에 가깝다는 점. 운영단에서 주제 선정 후 그게 맞는 공간들을 선정하는 방식 제안
- 최종 가이드라인은 서교에서 좀 더 주제적으로 잡아주는게 좋지 않을까
- 공간 교류라는 목적 하에 프로그램 진행하는 점을 좀 더 강조. 프로젝트 준비기간 부족
- 주제 범위의 광범위함. 이로 인한 여러번의 미팅과 실질적 사업 내용을 가까이가가기까지 오랜 시간이 걸린점이 아쉬움
- 지속 가능한 프로젝트 혹은 맵핑에 관한 시도의 필요성

### (b) 사업 참여 이후 변화

Q1. 프로젝트에 참여하고 달라진 점이 있나요? (선택 후 의견을 하단에 적어주세요.)

그렇다  
9

아니다  
2

Q1-1. 달라진 점이 있다면 무엇인지 말씀해주세요.



### (c) 사업의 보완점

Q2. 사업에 대한 아쉬운점 또는 보완했으면 하는점을 말씀해주세요.



(d) 지역에서의 서교예술실험센터의 역할

Q1. 지역 및 문화예술생태계 환경을 고려했을 때 서교예술실험센터가 유지되어야 한다고 생각하십니까?	그렇다 11	아니다 0
Q2. 선택하신 내용에 대한 이유를 설명해주세요.		
- 대안의 가치에 대한 기관적 추구가 필요 및 서울문화재단 내 창작공간 중 서울예술실험센터가 가장 상징성이 있음		
- 홍대에서 맘 편하게 갈 수 있는 진짜 몇 안 되는 예술 문화공간		
- 형성된 인프라와 기여하고 있는 활동 구조(시작하는 예술가들, 프로젝트)에서 서교가 사라진다면 갈 곳이 없음. 홍대 지역에 존재하는 수많은 수요들이 선택할 수 있는 다른 대안이 없다면 유지되어야 한다고 생각		
- 각각의 공간은 자신의 공간에 대해서만 고민하지만, 서교에서는 모든 공간의 역할, 행보, 네트워크에 관심을 보이며 고민하고 있음.		
- 지역 문화라는 개념이 사라지면서 홍대문화도 희미해지고 있음, 서교예술실험센터가 꼭 유지하면서 비료 좀 많이 뿌려준다면 좋겠음		
- 센터가 유지되지 않는다면 뭔가 다른 지원 사업 생기나요? 서교동의 예술 현황 이미 위태로움.		
- 지역 문화 예술을 장려하고 연결하는 조직은 필수적		
- 서교예술실험센터마저 사라지면, 홍대썬은 더 어려워 질 것이라 예상함.		
- 전문가들이 주도하는 유료(연회비) 커뮤니티가 되어도 좋을 것 같음		
- 지금처럼 많은 예술가들에게 좋은 기회를 제공 해주셨으면 좋겠고 앞으로 더 나아가 개인적인 욕심은 참여기관들을 후에도 홍보나 공유 할수 있는 프로그램이 있으면 좋겠음		
- 현재 청년예술가들을 위한 다양한 프로젝트와 지원이 잘되고 있다고 생각. 이는 지역 문화예술에 있어서 긍정적인 효과를 준다고 봄.		

Q3. 지역 간의 상생을 위해서 '서교예술실험센터'가 어떤 역할이나 프로그램을 수행할 수 있을지 말씀해주세요.		
- 미술에만 국한되지 않은 실험성		
- 지역 공간에 담겨진 다양한 이슈 아카이빙 : 예를 들어 현재 코로나 상황에 가장 취약한 수익과 운영비가 동일한 문화 공간의 폐관과 기록, 문화 공간에 기여하고 있는 숨은 건물주 등 좀 더 좁고 깊은 주제를 선정, 수행한다면 전체를 포괄하지는 못하더라도 한 해, 한 해의 사업이 값지게 이어질 수 있을 것이라 생각		
- 다양한 의견을 주고 받을 수 있는 허브의 역할		
- 신예예술가들을 위한 프로그램 지원 및 지원금 상승		
- 작업자들의 권익 보호 : 신생 작업자들에게 도움될 만한 계약 가이드라인을 제공하거나, 반대로 작업자들이 지켜야할 저작권법을 강의한다거나 하는 식으로 실무적으로 도움이 되는 교육 필요		
- 커뮤니티 형성		
- 예술인뿐만 아니라 일반관람객들도 꾸준히 참여할 수 있는 프로그램		

(e) 문화예술생태계 내 서교예술실험센터의 역할

Q1. 서교예술실험센터는 서울문화재단이 운영하는 창작공간입니다. '홍대 앞 예술생태계 활성화'를 미션으로 문화예술계의 사각지대, 작은 규모의 프로젝트를 지원하며, 문화예술 거점 공간의 역할을 수행하기 위해 노력해왔습니다. 현재까지도 그 역할을 잘 수행했다고 생각하십니까?	그렇다 10	아니다 1
Q2. 선택하신 내용에 대한 이유를 설명해주세요.		
- 그래왔다고 보는데 2020년에는 코로나로 사업 진행이 대부분 잘 안되어 평가가 어려움		
- 좋은 창의적인 프로그램과 작가가 많이 나옴		
- 이미 지역을 넘어서 작은 규모의 프로젝트들이 시작될 수 있는 상징적 공간이라 생각		
- 담당자님 및 여러 관계자님의 성의있고 성실하게 일하시는 모습		
- 지원사업 등 실질적인 도움이 되는 프로그램 등을 계속 기획한다는 점		
- 같이, 가치를 통해 서교예술실험센터를 알게 되었고 좋은 공간들의 대표들간의 교류도 좋아 전체적으로 만족스러움		
- 설립 취지대로 잘하고 있다고 생각		
- 지속적으로 새로운 사업을 진행하는 것 자체로 역할의 중요성이 크다고 생각		



<ul style="list-style-type: none"> <li>- 많은 젊은 예술가 및 공간들에게 좋은 기회 제공</li> <li>- 단발성 프로젝트의 빈도가 많은 것에 비하여, 지역 예술가들과 문화공간의 브릿지 역할을 수행할 수 있는 장치가 필요하다고 생각</li> </ul> <p>Q3. 문화예술생태계, 지역에서 바라봤을때 서교예술실험센터가 어떤 역할로 있으면 좋을지 말씀해주세요.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 좀 더 다양한 장르의 콜라보 추구가 필요 (현재 시각예술에 편향되어 있음)</li> <li>- 지역 문화예술인들에게 지속적으로 동력을 주는 역할</li> <li>- 새로운 예술가들이 유입될 수 있는 공간.</li> <li>- 현실적인 대담으로 지원사업과 홍대 앞 문화는 ‘그들만의 문화’라는 인식에서 벗어나 더 많은 지역 주민들에게 다양한 문화행사를 홍보</li> <li>- 마포 지역 공간의 허브역할</li> </ul>
--

(f) 서교예술실험센터를 나타내는 키워드

긍정	부정
<p>소규모, 네트워크, 홍대, 지역, 공공, 장르없음, 신진, 소액, 기록, 거버넌스, 순환, 청년예술가들의 실험과 프로젝트를 지원하고 응원하는 공간, 홍대, 예술, 젊음, 정부와 민간 사이, 사랑, 젊음, 평화, 미래, 실험, 미술, 집합공간, 전시, 예술, 지원, 공간, 젊은 작가의 전시, 예술가들의 쉼터, 전시 미술, 쉼터 , 홍대와 합정 사이</p>	<p>가는 길이 혼란함</p>

발행인	김종휘 (서울문화재단 대표이사)		
공동연구	김나현 (독립기획자, 미술기획, 서교예술실험센터 공동운영단 8기)		
	남하나 (서울프린지네트워크 사무국장, 시각예술가, 서교예술실험센터 공동운영단 6·7기)		
	정문식 (홍우주사회적협동조합 상임이사, 서교예술실험센터 공동운영단 1·2기)		
	황유택 (연출가, 문화기획자, 서교예술실험센터 공동운영단 8기)		
FGI(서교멤버스)운영·집필			
	김민관 (비평가, 서교예술실험센터 공동운영단 6·7기)		
연구총괄	남미진 (서울문화재단 창작기반본부장)		
연구운영	황현정 (서교예술실험센터 매니저)		
	최지원 (서교예술실험센터 주임)		
편집	김솔지 (미학연구자, 서교예술실험센터 공동운영단 2기)		
협력	서울프린지네트워크	발행처	서울문화재단
디자인	m t o	발행일	2021년 1월
인쇄	인타임	문의	서교예술실험센터 (서울특별시 마포구 잔다리로 6길 33) 02) 333-1551
ISBN	979-11-86489-34-5		

