

성과중심 운영 위해 자율, 책임 부여되어야...

이성겸 문화예술연수원장

culture | art

연수원의 운영개선은 그간 연수원이 얼마나 주어진 역할을 잘 수행해 왔느냐의 문제와 별개로 이제까지 다각적으로 펼쳐온 전략을 보다 효율적으로 수행할 수 있는 시스템을 확보하기 위한 것이며 지금까지의 실적에 만족하지 않고 한 차원 높은 목표와 비전을 설정하고 달성하기 위해 스스로를 깨고 거듭나려는 의지의 표현이다.

문화예술연수원(이하 연수원)은 문화 분야의 대표적인 공공 교육연수시설로서 한국문화예술진흥원(이하 문예진흥원)의 예술진흥 기능을 인력 육성 측면에서 뒷받침해 왔다. 연수원은 1986년 12월 덕수궁에 자리 잡았던 문화발전연구소 내의 '연수관'으로 교육연수사업을 시작하였으며 1992년 5월 현재 부지에 '무대예술연수회관'이라는 명칭으로 건물을 지어 본격적으로 문화 분야 인력의 전문성 향상을 지원해 왔다. 이제 문예진흥원의 한국문화예술위원회(이하 위원회)로의 전환, 문화관광부 내 문화예술교육과 설치, 한국문화예술교육진흥원 출범 등 공공 분야의 교육연수 환경의 커다란 변화에 따라 연수원의 위상과 기능을 재정립하고 문화예술계 안팎에서 제기되는 사업 전문화와 경영성과 제고 요구에 부응해야 할 시점이다.

이 글은 연수원의 자체적인 성과 평가와 문제점 인식, 운영개선 방안 제시를 통해 연수원을 어떻게 운영하는 것이 바람직한지에 대한 실질적인 논의를 돕기 위해 쓰여졌다.

교과, 실적 및 환경

연수원의 장·단기 교육연수 사업은 그간 세부적인 과정에 있어 정책 환경과 시의적인 필요에 따라 개설과 폐지가 여러 차례 있었지만 크게 보면 문화행정, 예술경영, 무대예술 영역이 유지되고 있다. 단기연수는 세 분야에서 중사하는 현장 인력을 재교육하는 과정이고 장기연수는 무대예술 분야에서 중사할 신진 전문 인력을 길러내는 과정으로 1987년부터 2004년까지 3일 내지 2주간의 단기과정에 8,897명, 1989년 시작된 1년 내지 2년의 장기과정에 2004년까지 641명이 참가하였다.

장기과정은 1989년부터 2000년까지 실시된 공연예술 아카데미와 1992년부터 현재까지 운영중인 무대예술아카데미가 있다. 공연예술아카데미는 개설 이후 공연예술 관련학과가 급격히 늘어나고 아카데미의 고유한 기능이 약화됨에 따라 2001년 모집이 중단되었고 2002년도에는 3개월 과정인 공연예술 워크숍으로 대체되었다가 2003년부터 무대예술아카데미의 연기 전공으로 전환되었다. 무대미술, 무대음향, 무대조명, 무대의상 전공을 개설하여 운영해 오던 무대예술아카데미는 연기 전공의 신설로 무대예술 분야간의 연계를 통한 총체적인 무대예술 교육을 수행할 수 있게 되었다.

연수원은 경기도 고양시에 소재한 비교적 외진 곳에 위치하여 교통이 불편하며 폭이 34m 내지 56m에 불과한 반면 길이는 187m에 이르는 좁고 기다란 구조로 공간배치 활용도와 동선 효율성이 낮은 2,373평의 부지에 강의실, 사무실, 자료실, 숙소, 식당, 음향녹음실 등 강의와 교육 부대시설로 구성된 '창조관, 작화실, 장치제작실, 소품실, 디자인실, 의상제작실, 염색실' 등 무대예술 제작 및 실습 공간인 '무대미술스튜디오', 교육공연장인 '실험무대' 등 총 1,475평에 이르는 3개의 동(棟)에 다양한 용도의 시설이 함께 들어서 있어 일반 연수원의 쾌적한 휴양 기능과는 거리가 있는 조건에 있다.

연수원은 교육과 더불어 무대장치 제작과 보관을 위해 건립되었으나 2002년도에 교육시설로 특화하기 위해 무대미술스튜디오를 다양한 실습이 가능토록 개조하고 무대장치를 보관하는 용도로 쓰던 보관동을 철거하고 그 자리에 교육공연장을 신축하여 공연 현장 상황에서의 무대예술 실습교육과 공연을 할 수 있는 전문교육시설로 거듭나게 되었으며 무대예술 인력의 배출과 재교육이 가능한 기반을 갖추었다.

교육 프로그램의 특징과 평가

연수원은 문화행정연수나 예술경영연수 참가자들은 강의실, 숙소, 식당 외에는 이용할 수 있는 마땅한 시설이 없는 불리한 사업수행 여건에서 타 교육기관과 차별화된 서비스를 창출하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 단기연수에 있어서는 참가자들이 현장의 문제점을 공유하고 개선방안의 도출을 모색함으로써 보다 창의적으로 업무에 임할 수 있는 계기를 제공하는 데 중점을 두고 있다.

이를 위해 일방적인 이론교육을 지양하고 문화예술계 현안에 대한 토론과 사례 중심의 학습으로 대안을 도출하는 한편 업무개선 역량의 바탕이 되는 예술의 창의성을 함양하기 위한 현장학습과 예술체험에도 큰 비중을 두는 독특한 교과를 개발하여 운영하고 있다.

아울러 상근강사가 전무하여 교과기획과 운영의 안정성이 취약한 여건을 역으로 활용하여 그때그때 문화예술계의 최우수 전문가를 강사로 초빙하여 현장에 밀착된 교육서비스를 제공하고 있다. 또한 격리된 입지도 연수 참가자간의 다양한 경험의 교류와 노하우의 공유를 촉진하여 교육성과를 높임은 물론 현장이 필요로 하는 실질적인 지식을 창조하는 환경으로 이용하고 있으며 나아가 현장 인력 네트워크에도 기여하고 있다. 한마디로 연수원은, 문화예술 분야가 처한 열악한 교육여건에도 불구하고, 교육 참가자, 우수강사진, 그리고 연수원이 협력하여 문화예술 분야 현장 인력의 학습과 토론의 장으로서 문화예술계의 발전을 지원하는 기능을 충실하게 수행하고 있다.

무대예술아카데미는 최초로 설립된 무대예술 전문 교육과정으로 무대예술 교육을 전문화, 체계화하는 산실이 되어 왔다. 아카데미 설립 이후 국내 대학들에 무대미술학과가 설치되고 연극학과에서도 무대예술 과목들이 개설되면서 차별성은 많이 희석되었으나 우수한 시설을 구비하고 뛰어난 교수진에 의한 실습 위주의 교육을 통해 실무능력을 갖춘 인력을 배출하여 공연예술계를 지원하는 기능은 더욱 강화되어야 한다.

무대예술아카데미는 정규 교육과정의 제약을 받지 않기 때문에 1년이라는 짧은 기간에 다양하며 깊이 있는 교육과정을 유연하게 운영하고 있다. 수강생들이 대학에서 타 분야를 전공하였으나 무대예술에 투신하길 희망하는 경우가 대부분이어서 아카데미는 성인들을 위한 교육과정의 역할도 하고 있으며 목표의식이 투철하고 학업에 적극적이다. 아카데미 졸업생이 무대예술 관련 분야에서 종사하는 비율이 70%를 상회하는 것도 교육이 얼마나 효과적이며 실질적인가를 잘 보여준다.

연수원이 그 동안 어떤 수준의 교육서비스를 제공하였고 얼마나 효율적으로 운영되었는지 문화예술계 발전을 위해 얼마나 기여하였을까? 이 핵심적인 질문에 대한 명쾌한 답은 찾기 힘든 현실이며 입장과 시각에 따라 다른 평가가 내려지고 있다. 교육 참가자들을 중심으로 연수원

연수원이 현재 수행하고 있는 매개자 재교육과 무대예술 인력 육성은 계속 유지 발전되어야 한다. 현재 매개자 교육 대상 범위는 중앙 및 지방 문화 공무원, 문화예술기관 및 단체 직원 등 24,000명 규모로 추산되며 문화부에 따르면 2011년까지 문화공간이 1,000여 개 확충되면 최소한 4,700명의 문화행정인력이 필요할 것이다.

Stage Art

교육과정의 문화적인 특징과 창의성 고무, 자율적인 분위기를 높이 평가하는 반면 현장 중심으로 운영되다 보니 교과로서의 체계성과 완결성이 부족하다는 비판도 있어 양쪽의 입장을 균형 있게 반영한 평가가 필요한 상황이다. 아울러 상반된 평가가 상호 모순되는 점에 있어서는 긍정적 측면과 부정적 측면을 절충하거나 해소하여 일방적인 논리가 강요되는 결과를 피해야 할 것이다.

연수원은 참가자를 대상으로 연수과정의 기획, 강의내용, 교육환경, 진행에 걸친 설문조사를 실시하여 연수운영과 개선에 활용하고 있다. 그러나 이 조사는 연수과정별 절대평가로서 결과수치를 해석할 수 있는 기준이 미흡하여 연수원 사업운영성과로 삼기에는 보완이 필요하다.

연수원에 대한 평가 중 가장 의미 있고 객관적인 시각을 담은 것은 기획예산처가 한국능률협회컨설팅에 의뢰하여 75개 정부 산하기관을 대상으로 실시한 2004년도 사업에 대한 고객만족도 조사이다. 이 조사에서 연수원의 교육연수사업이 문예진흥원의 세 가지 유형의 업무 중 하나로서 교육의 품질, 만족도, 성과에 걸쳐 61개 광범위한 조사항목에 대해 당해연도 장·단기연수 참가자 878명 중 150명을 대상으로 면접을 통해 심층적으로 평가되었다.

기획예산처가 2004년을 시작으로 이 조사를 매년 실시하여 평가결과를 정부산하기관의 향후 예산배정과 임직원 성과보상 등에 활용할 주요 지표로 쓴다는 계획으로 조사 전문기관을 통해 실시한 것이어서 상당한 수준의 신뢰도를 확보한 것으로 여겨진다.

조사결과 연수원의 고객 만족도는 75개 조사대상 기관 전체 평균점수인 72.5(100점 만점 기준)점을 상회하는 평

균 75.8점을 얻었다. 또한 조사에 포함된 5개의 '연수/교육훈련 기관' 이 얻은 평균도 전체 조사대상의 평균과 똑같은 점수여서 연수원이 독립 연수기관들과 비교해도 교육서비스의 수준이 뒤쳐지지 않음을 보여주고 있다. 이는 연수원이 비록 매우 우수한 평가는 받지 못했지만 입지적 불리함과 장소의 협소, 시설의 미비라는 어려운 환경을 딛고 일구어낸 성과라는 점에 각별한 의미가 있다.

교육연수사업 운영방향

연수원이 현재 수행하고 있는 매개자 재교육과 무대예술 인력 육성은 앞으로도 계속 유지 발전되어야 한다. 문화의 세기 도래와 더불어 문화의 중요성이 갈수록 확대되는 추세에서 각 지자체의 문화 공간 확충에 따른 운영 전문 인력의 수요가 급증하고 있다. 현재 매개자교육 대상의 범위는 중앙 및 지방 문화 분야 공무원, 문화예술기관 및 단체 직원 등 24,000명 규모로 추산되며 문화관광부에 따르면 2011년까지 문화공간이 1,000여 개 확충될 예정이며 최소한 4,700명의 문화행정인력이 추가로 필요할 것이다.

이러한 인력 수요의 증가는 대학을 중심으로 문화예술 전공 인력 배출의 지속적인 확대로 충족될 것이나 재교육을 통해 그들의 업무 역량 향상을 지원하는 문화예술 분야의 교육기관은 연수원 외에는 전무한 형편이다. 매개자 재교육은 해당 분야 현장의 문제에 대한 인식을 공유하고 발전 방향을 함께 모색함으로써 문화 분야의 발전의 흐름을 형성, 촉진한다는 데 보다 중요한 의미가 있다. 다만 연수원의 교육시설이 제한되어 있기 때문에 급증하는 교육 수요에 대처하는 방안도 함께 마련해야 할 것이다.

무대예술 교육 역시 연수원이 더욱 발전시켜야 할 영역이다. 연수원은 국내에서 유일하게 무대스태프를 양성하고 무대예술인을 재교육하는 기관이다. 무대예술 교육을 위한 시설장비를 마련하는 데 막대한 금액이 들기 때문에 민간차원의 교육은 기대할 수 없으며 각 대학 관련학과에서도 현장 수준의 실질적인 교육이 이루어지지 못하는 현실에서 무대예술 교육은 공공성에 기반한 운영이 필요하므로 연수원이 정책적인 차원에서 무대예술인의 실질적인 재교육과 대학과의 제휴를 통해 정규교육을 보완하는 보다 적극적인 역할을 수행해야 할 것이다. 정부의 무대예술의 전문성 향상을 위한 무대예술전문인자격증제도 도입 등 다각적인 노력에도 불구하고 교육기관, 교육과정 등 핵심적인 여건에 있어 현장 인력의 전문성 향상을 뒷받침할 제도가 크게 미비한 현실에서 체계적인 교육과정의 개발, 경험과 역량이 천차만별인 연수 참가자를 일률적으로 교육하는 현실을 극복하기 위한 다양한 수준과 내용을 갖춘 연수과정 개설, 자격증소지자 재교육을 통한 지속적인 능력 개발 등 무대예술 교육의 강화가 시급한 실정이다.

산업기술시험원이 부분적으로 실시하는 과정을 제외하면 유일한 무대예술전문인 재교육과정을 운영하는 기관인 연수원은 현재의 교육과정을 확대 정비하고 교육환경을 확충, 개선하는 한편 보다 효율적으로 무대예술인 교육을 시행할 수 있는 여건과 제도를 마련하여 국내 무대예술을 선도해야 한다.

연수원은 1987년 5회, 1996년 8회 규모이던 단기연수과정을 2004년부터 연간 23회로 확대하였으며 간헐적으로 시행해 오던 주문식 맞춤형교육인 찾아가는 연수를 2006년에는 연간 5회 실시함으로써 문화예술의 창의성을 확산시키는 노력을 전개할 계획이다. 아울러 시설의 제약으로 무대예술과 매개자 교육에 국한되었던 교육연수를 일반 국민에게까지 확대하는 온라인 문화예술교육을 계획하고 있으며 준비단계로서 실태조사와 중장기 전략의 수립을 추진 중이다.

연수원은 제한된 면적에 다양한 무대예술 실습시설을 갖춘 상태에서 여러 분야에 걸친 연수과정을 운영하는 관계로 시설활용의 효율성이 떨어지고 기능이 정체되어 있다. 수도권외의 인구 집중을 억제하는 수도권정비계획법의 규제로 시설의 증축도 불가능한 형편이다. 찾아가는 연수



연수원 전경

와 온라인 문화예술교육 도입도 이에 대한 타개책이다. 찾아가는 연수는 의뢰기관이 연수비용 전액과 컨설팅 수수료까지 부담한다는 점에서 이제까지의 연수원의 교육사업이 공공 분야에 대한 지원사업으로 연수운영비용 일부만을 참가비로 징수한 것과 비교할 때 교육 프로그램의 자생적 경쟁력을 기반으로 문화 분야의 창의성을 사회에 확산시키는 가능성을 개척하는 사업이며 온라인 교육은 연수원의 기능을 일반 국민을 대상으로 확장하는 계기라는 의미가 있다.

연수원은 사회 전반에 문화예술의 가치를 과급시키며 국민의 삶의 질을 향상시키는 기능으로 역할을 확대해 나갈 것이다. 연수원의 사업 확장과 맞물려 중장기적으로 연수시설의 확충이 이루어져야 할 것이다. 무대예술 교육의 다각화와 전문화를 위해 현재의 시설은 무대예술 전문 교육시설로 특화하고 기타 분야의 연수는 교육의 특성에 맞는 시설을 건립하여 본격적으로 추진하는 여건을 확보하여야 한다. 신축시설은 지방화 시대의 추세에 맞추어 지방에 건립하는 방안도 좋을 것이다.

성과중심 운영을 위한 개선 방안

그간 연수원은 문화 분야에서 유일한 공공 교육시설로서 뚜렷한 경쟁 상대 없이 수요가 풍부한 교육시장에서 독점적인 위치를 누려왔다. 과거 공공 부분 전반의 특성이기도 하지만 객관적인 평가에서 벗어난 환경에서 수요자의 요구에 부합하여 서비스를 개선하려고 치열하게 노력하기보다는 공급자 측면에서 제한적으로 변화를 추구하며 운영할 수 있었다. 하지만 서비스의 개선과 운영의 효율화를 요구하는 추세로 빠르게 전환되는 환경에서 서비스

문예진흥원은 문화예술교육을 진흥하기 위한 조사연구, 지원, 평가, 프로그램 개발 등의 업무를 수행하는 행정 기구인 데 반해 연수원은 무대예술과 매개자 교육 전문기관이기 때문에 기능이 전혀 다른 두기관을 통합할 필요가 없으며 역할분담과 협력을 통해 상호 보완 및 협력관계를 발전시키는 방안이 바람직할 것이다.

Curriculum



연수원 사이트

이용자가 기대하는 수준으로 만족도를 제고하고 문화예술계와 국민에게 경영성과를 입증해야 하는 책무를 부여 받게 되었다.

위원회의 출범과 연계하여 문예진흥원의 시설들을 어떻게 운영하는 것이 바람직한지에 대해 문화관광부, 문예진흥원 그리고 문화예술계 인사들이 참여하는 TF팀을 중심으로 논의가 진행 중이다. TF팀은 시설들의 사업전문화 및 경영성과 제고가 필요하다는 인식을 바탕으로 시설의 독립, 책임운영제 도입 등 여러 가지 방안을 검토 중인 것으로 알고 있다. 방안마다의 특징과 장, 단점 및 현실적인 여건의 특수성이 복합적으로 개입된 상태에서 어떤 방안이 더 우월하다고 결론 짓기는 쉽지 않을 것이다. 4관에 대한 논의는 제도 자체의 논리보다는 제도가 가진 취지와 목적을 구현하는 구체적인 방법에 대한 검토가 우선되지 않는 한 또 다른 시행착오와 운영방식의 단순한 변화 혹은 문제점의 생산에 그칠 우려가 크다. 따라서 연수원의 운영개선에 있어서도 운영목적 재정립하고 효율

적이며 효과적으로 추진할 수 있는 방안을 확보하는 데 중점을 두어야 한다.

연수원을 독립법인으로 전환하거나 문예진흥원 내에 두면서 책임운영기관으로 운영하는 방안 모두 연수원을 문예진흥원 내의 하나의 부서로 운영하는 현재의 방식이 교육의 전문성을 제고하는 데 바탕이 되는 자율성과 책임성을 확립하는 데 근본적인 제약이 된다는 인식을 깔고 있다. 즉, 연수원이 문예진흥원의 정책결정과 의사결정과 정, 자원배분, 인력운용, 성과평가 등에 있어 교육기관으로서의 특성을 우선적으로 고려하기보다는 문예진흥원의 입장에 따라 부여되는 우선순위에 귀속되어 갖가지 제약을 받음에 따라 연수원의 운영 효율성이 제약되고 운영성과에 따른 책임의 소재가 불분명한 구조에서 자율성이 제대로 기능하지 못하는 여건을 타개할 필요가 제기되고 있다.

특히 연수원은 현장의 교육 수요를 포착하고 효과적으로 충족시키기 위하여 직원들이 창의성을 발휘하며 투철한 서비스 정신을 갖추고 헌신적으로 일할 수 있는 조건으로서 성과평가와 보상제도의 확립이 필요하므로 행정 기구인 문예진흥원과 다른 운영체계를 갖추어야 한다.

운영방식만을 놓고 볼 때 독립기관화 하는 것이 가장 바람직할 것이나 연수원의 문예진흥원으로부터의 분리가 적절한 대안은 아닌 것으로 보인다. 문예진흥원은 5대 사업목표로서 '예술창조역량강화' '문화예술향수기획확대' '지역문화활성화' '문화예술교류활성화'와 함께 '문화예술매개활동확대'를 설정하고 있고 연수원의 교육연수사업은 그 목표를 실천하는 핵심적인 기능이다. 연수원의 독립은 문예진흥원의 위원회로의 전환이 보다 문화에

술 현장에 밀착한 예술지원 기능을 요구하고 있음과 배치되며 공익성을 목표로 한 연수원의 간접지원 시설로서의 위상을 위태롭게 하는 결과를 초래할 우려가 있다.

책임운영제도는 문예진흥원과 위탁 관계로 운영되기 때문에 독립기관으로 전환하는 경우의 장점은 상당 부분 살리는 반면 문제점은 대폭 해소할 수 있는 방안이다. 다만 독립기관으로 전환할 경우에 비해 자율적인 권한을 충분히 부여하지 않으면 책



무대예술아카데미 실습과정

임 있는 운영이 이루어지지 못할 것이다. 운영 권한을 부여받은 책임자가 성과목표를 성취하기 위해 적절하게 인력을 활용하고 예산을 사용할 수 없다면 책임운영의 성과를 기대할 수 없음은 자명하다.

정부의 책임운영기관 선정기준으로 볼 때 연수원은 '기본적 기준'인 집행적 사무비율이 높고 성과추정이 가능한 기관 그리고 자율성을 부여할 경우 행정운영의 효율성과 행정서비스의 질적 향상을 도모할 수 있는 기관에 해당되는 요건은 충분히 갖추고 있으나, '부차적 기준'인 구성원의 규모가 50인 이상이며 재정 자립도가 일정 수준 이상이어야 하는 점에서 볼 때 직원이 13명에 불과하며, 재정 자립도가 2004년 기준으로 13.15%에 그치고 있음도 고려해야 한다. 따라서 문화 분야 교육연수사업의 공공성을 감안하여 교육상품의 수준, 파급효과, 운영효율성 등을 반영한 다각적이며 균형 잡힌 평가지표가 개발되어야 한다.

일각에서는 연수원을 한국문화예술교육진흥원과 통합하여 공공부문에서 문화예술 교육을 종합적이며 체계적으로 추진할 수 있는 기반의 확보가 필요하다는 의견을 제기하고 있으나, 이 경우 역시 독립기관화 하는 경우와 마찬가지로, 연수원 기능의 재설정이 수반되어 기존 기능을 약화시키는 결과가 초래되는 적절치 않은 방안이라고

생각된다. 한국문화예술교육진흥원은 문화예술교육을 진흥하기 위한 조사연구, 지원, 평가, 프로그램 개발 등의 업무를 수행하는 행정기구인 데 반해 연수원은 무대예술과 매개자 교육 전문기관이기 때문에 기능이 전혀 다른 두 기관을 통합할 필요가 없으며 역할분담과 협력을 통해 상호 보완 및 협력관계를 발전시키는 방안이 바람직할 것이다.

연수원의 운영개선은 그간 연수원이 얼마나 주어진 역할을 잘 수행해 왔느냐의 문제와 별개로 접근해야 한다. 연수원은 미비한 여건에서 풍부한 경험을 활용하여 문화분야의 특성에 맞는 교과를 개발하고 창의적으로 운영하는 한편 교육기능을 꾸준히 확장, 심화시켜 왔다. 연수원의 운영개선은 이제까지 다각적으로 펼쳐온 전략을 보다 효율적으로 수행할 수 있는 시스템을 확보하기 위한 것이며 지금까지의 실적에 만족하지 않고 한 차원 높은 목표와 비전을 설정하고 달성하기 위해 스스로 틀을 깨고 거듭나려는 의지의 표현이다.

책임운영제도의 도입여부도 제도 자체가 중요한 것이 아니라 운영개선의 필요와 취지가 제대로 실현될 수 있도록 충분한 자율이 부여되고 그에 상응하는 책임이 요구되는 운영방식을 확립하는 데 초점을 맞추어야 할 것이다. 🏠