Journal of Korean Library and Information Science Society
Vol. 57, No. 3

OPEN ACCESS

공공도서관 문화예술 동아리 지원사업의 운영 변화와 개선 방안에 관한 연구*

A Study on the Operational Changes and Improvement Measures of the Public Library Cultural and Arts Club Support Program in South Korea

심 효 정(HyoJung Sim)**
노 지 윤(Jiyoon Ro)***

〈 목 차 〉

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 이론적 배경
Ⅲ. 연구방법
Ⅳ. 도서관 문화예술 동아리 사업 운영 현황
Ⅴ. 도서관 문화예술 동아리 사업 발전 방안
Ⅵ. 결론 및 제언

요 약 : 본 연구의 목적은 2016년부터 2025년까지 추진된 공공도서관 문화예술 동아리 지원사업의 운영 변화를 행정자료에 근거하여 분석하고, 지속가능한 개선 방안을 제시하는 데 있다. 분석자료는 2016~2024년 사업 완료보고서, 2016~2025년 공고문·신청자료, 「도서관 문화예술 동아리 확대 운영 방안 연구」 결과보고서이며, 도서관 문화프로그램과 동아리 지원에 관한 선행연구를 해석에 활용하였다. 자료의 분석단위와 결측을 점검하고 전수 집계한 결과, 10년간 선정 규모는 651건이었고, 2017~2025년에는 총 1,302건이 접수되어 평균 경쟁률 2.29 대 1을 기록하였다. 2024년에는 예산이 49.0%, 선정 규모가 28.6% 감소한 반면 경쟁률은 1.76 대 1에서 3.68 대 1로 상승하였다. 수도권과 비수도권의 선정 비중은 47.9%와 52.1%였으나, 권역 단위의 균형만으로 지역 사이의 문화 격차가 줄었다고 말하기는 어렵다. 현장 문예PM 1인당 담당 기관 수는 2016년 5.1개관에서 2024년 10.0개관으로 늘었다. 전체 651개 기관-연도 기준 프로그램은 미술 27.3%, 연극 12.1%, 공연 11.8%, 공예 10.6% 순이었다. 이에 SWOT 분석 결과를 토대로 중앙-지자체-도서관 3단계 거버넌스와 재정 안정화, 6단계 표준 운영주기와 성과 환류 체계, 문화커넥터 중심 운영체계와 전문인력 양성, 3유형 공모체계와 장르·생애주기별 표준 운영, 씨앗-성장-자립 3단계 성장모델, 취약지역 맞춤 지원과 역진행 모델, 디지털 아카이브 플랫폼과 전국 단위 확산의 일곱 가지 개선 방안을 제안하였다.

주제어 : 공공도서관, 문화예술 동아리, 생활문화, 도서관 문화예술 동아리 활동 지원 사업

ABSTRACT : This study examines the operational changes of South Korea's Library Cultural and Arts Club Support Program from 2016 to 2025 and proposes improvement measures for its sustainability. The analysis draws on annual completion reports for 2016-2024, calls and application records for 2016-2025, a policy research report commissioned by the Ministry of Culture, Sports and Tourism, and prior studies on library cultural programs and club support. After reviewing analysis units and missing values, the study identifies 651 institution-year selections over ten years; for 2017-2025, 1,302 applications were submitted, with an average annual competition ratio of 2.29:1. In 2024, the budget fell by 49.0% and the number of selected institutions by 28.6%, while competition rose from 1.76:1 to 3.68:1. Capital and non-capital regions accounted for 47.9% and 52.1% of selections, respectively; however, this balance describes the distribution of selections and does not by itself demonstrate a reduction in regional cultural disparities. The number of institutions per field arts project manager (PM) increased from 5.1 in 2016 to 10.0 in 2024. Across all 651 institution-year records, fine arts (27.3%), theatre (12.1%), performance (11.8%), and crafts (10.6%) were the most common program types. Based on the SWOT analysis, the study proposes seven improvement measures: a three-tier governance structure linking the central government, local governments, and libraries with stabilized financing; a six-stage standard operating cycle with performance feedback; a Culture Connector-centered operating system with professional workforce development; a three-track application system with standardized operation by genre and life stage; a seed-growth-self-reliance growth model; tailored support and a reverse-initiation model for underserved areas; and a digital archive platform for nationwide dissemination.

KEYWORDS : Public Library, Cultural and Arts Club, Living Culture, Library Cultural and Arts Club Support Program

* 본 연구는 2025년 '도서관 문화예술 동아리 확대 운영 방안 연구'의 일부를 수정·보완한 것임.

** 대진대학교 문헌정보학과 조교수(shj23@daejin.ac.kr / ISNI 0000 0004 5932 7729) (제1저자)
*** 광주대학교 문헌정보학과 조교수(jyro@gwangju.ac.kr / ISNI 0000 0004 7859 8321) (교신저자)

• 논문접수: 2026년 8월 19일 • 최초심사: 2026년 9월 4일 • 게재확정: 2026년 9월 8일
• 한국도서관·정보학회지, 57(3), 79-108, 2026. http://dx.doi.org/10.16981/kliss.57.3.202609.79

※ Copyright © 2026 Korean Library and Information Science Society
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

Ⅰ. 서 론

문화예술정책은 주민에게 문화를 향유할 기회를 제공하는 데서 나아가, 일상에서 직접 문화예술 활동에 참여하고 창작할 수 있는 기반을 마련하는 방향으로 확대되어 왔다. 「지역문화진흥법」 제2조 제2호는 생활문화를 "지역의 주민이 문화적 욕구 충족을 위하여 자발적이거나 일상적으로 참여하여 행하는 유형·무형의 문화적 활동"으로 정의하고 있으며, 동법 제7조 제1항은 "국가와 지방자치단체는 생활문화를 활성화하기 위하여 주민 문화예술단체 또는 동호회의 활동을 지원할 수 있다."고 규정하고 있다. 전국 곳곳에 분포한 공공도서관(2025년 기준 1,328개관, 국가도서관통계시스템, 2026)은 생활권에서 생활문화 정책을 수행할 수 있는 광범위한 공공 기반을 형성하고 있다.

문화체육관광부는 전국에 분포한 문화기반시설을 생활문화 거점으로 삼아 주민 동아리를 지원하기 위하여 2016년 「도서관·박물관 1관 1단」 시범사업을 시작하였다. 2017년부터는 미술관을 포함한 「도서관·박물관·미술관 1관 1단」으로 확대하였고, 2023년에는 「도서관 문화예술 동아리 활동 지원」 사업으로 개편하여 지원 대상을 공공도서관으로 단일화하였다. 사업은 문화예술 동아리의 활동비, 전문가 자문, 성과공유 기회를 제공한다는 점에서 단순 강좌 지원과 구별된다. 궁극적으로는 지원이 종료된 후에도 참여자가 동아리를 자율적으로 운영할 수 있는 기반을 마련하는 데 목적을 둔다.

2023년 공공도서관으로 지원 대상을 단일화한 개편은 도서관이 갖춘 법적 근거와 생활권 기반에도 부합한다. 「도서관법」 제32조 제2항은 공공도서관의 업무로 "공중의 문화활동 및 평생학습에 필요한 프로그램의 제공 및 장려"를 규정한다. 문화예술 활동 지원이 도서관의 부수적인 기능이 아닌 법률에 명시된 업무임을 알 수 있다. 또한 공공도서관은 전국 각지에 생활권 단위로 분포하며 누구에게나 개방되어 있어, 주민이 정기적으로 모여 문화예술 활동을 이어갈 수 있는 거점이 되기에 적합하다.

「도서관 문화예술 동아리 활동 지원」 사업은 지난 10년 동안 명칭, 참여기관의 유형, 지원 규모가 여러 차례 변경되어 왔지만, 해당 사업의 운영 변화와 성과를 분석한 학술 연구는 찾아보기 어렵다. 특히 2024년에는 사업 예산과 선정기관 수가 크게 축소되어 사업 구조가 급격히 재편되었다. 이에 그간의 성과와 구조적 한계를 실증적으로 진단하고 향후 방향을 설계할 필요가 있다.

이에 본 연구는 2016~2025년 「도서관 문화예술 동아리 활동 지원」 사업의 운영 변화를 실증적으로 분석하여 성과와 한계를 진단하고, 이를 토대로 향후 개선 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 구체적으로 첫째, 예산, 참여 기관, 장르, 지역 분포의 변화 양상을 분석하고, 둘째, SWOT(강점, 약점, 기회, 위협) 분석을 통해 사업의 구조적 성과와 한계를 체계화하며, 셋째, 분석 결과를 토대로 발전 방안을 도출하고자 한다. 이를 위해 설정한 연구질문은 다음과 같다.

1) 2016~2025년 사업의 예산, 신청·선정 규모, 참여기관, 지역 분포, 지원인력 및 프로그램 구성은 어떻게 변화하였는가?

2) 2016~2025년 사업 운영에서 나타난 주요 성과와 한계는 무엇인가?
3) 운영 성과와 한계에 대응하기 위해 사업의 운영, 평가 및 협력체계를 어떻게 개선해야 하는가?

Ⅱ. 이론적 배경

1. 생활문화와 도서관 문화예술 동아리의 개념

'동아리'는 공통의 목적과 관심사를 바탕으로 형성・운영되는 작은 모임을 가리키며, 구성원의 자발적 참여와 자치적 운영을 본질로 한다(김정주 외, 2003). 「문화예술진흥법」 제2조 제1항은 문화예술을 "… 지적, 정신적, 심미적 감상과 의미의 소통을 목적으로 개인이나 집단이 수행한 창의적 표현활동과 그 결과물 …"로 정의하고, 문학, 미술, 음악, 연극, 사진, 출판 등을 그 범위에 포함하고 있다. 「지역문화진흥법」 제2조는 주민이 자발적이거나 일상적으로 참여하여 행하는 문화적 활동을 생활문화로 규정한다. 이 같은 법적 정의에 비추어 보면, 문화예술 동아리는 지역 주민이 자발적으로 모여 특정 장르의 창작, 연습, 발표 활동을 지속하는 생활문화의 기초 단위로 이해할 수 있다.

도서관에서 운영되는 문화 활동은 참여 방식에 따라 구분할 수 있다. 기관이 기획하고 강사가 지식을 전달하는 강좌・행사형 문화프로그램에서는 참여자가 수강자의 위치에 머무르는 반면, 동아리는 구성원의 자발성과 관계의 지속성을 바탕으로 운영된다는 점에서 강좌・행사형 프로그램과 구별된다. 동아리 중에서도 독서동아리는 읽기와 토론 위주로 운영되어 결과물 산출이 필수적이지 않은 향유형・학습형 활동에 해당한다. 반면, 문화예술 동아리는 읽기, 창작, 발표가 결합되어 창작 결과물의 산출을 전제로 하는 활동형에 해당하며, 책은 그 자체가 목적이 아니라 창작의 매개로 기능한다(천서영, 2023). 이상의 논의에 근거하여 본 연구에서는 도서관 문화예술 동아리를 '도서관에 기반을 두고 책과 도서관 자원을 활용하여 창작과 발표 활동을 지속하는 주민의 자발적 공동체'로 정의한다.

2. 공공도서관 기반 문화예술 동아리 운영의 차별성

문화예술 동아리는 문화재단, 생활문화센터, 평생학습관 등 다양한 기관에서도 지원되고 있다(백선혜 외, 2016). 따라서 공공도서관을 거점으로 한 동아리 지원이 다른 기관에 기반을 둔 운영과 어떤 점에서 구별되는지를 검토할 필요가 있으며, 그 근거는 다음 세 가지로 살펴볼 수 있다.

첫째, 제도적 기반이다. 「도서관법」 제32조 제2항은 공중의 문화활동에 필요한 프로그램의 제공과 장려를 공공도서관의 업무로 명시하고 있어, 문화예술 동아리 지원은 도서관에 부가된 임시 사업이

아니라 법률이 규정한 본연의 기능에 포함된다. 이는 사업의 제도적 정당성을 뒷받침할 뿐 아니라, 공모사업 종료 이후에도 도서관이 자체 예산과 인력으로 동아리 지원을 지속할 수 있는 근거가 된다.

둘째, 접근성과 보편성이다. 2025년 기준 전국 공공도서관 1,328개관이 생활권 단위로 분포하고 있으며, 1관당 방문자 수는 173,593명으로 나타났다(국가도서관통계시스템, 2026). 이 같은 분포와 이용 규모는 공공도서관이 생활권 안에서 폭넓게 이용되는 시설임을 보여준다. 또한 공공도서관은 연령, 소득, 지위와 무관하게 지역 주민에게 열려 있는 대표적인 장소로서, 도서관을 기반으로 한 동아리 운영은 지역과 사회경제적 배경에 따른 문화 향유 격차를 완화할 수 있다.

셋째, 도서관 고유 자원이 창작 활동의 기반이 될 수 있다. 도서관은 장서와 정보자원을 보유하고 사서라는 전문인력을 갖춘 기관이다. 이에 따라 책에서 도출된 주제와 서사를 시각예술, 공연, 출판 등 다양한 매체의 창작으로 확장하는 '책 기반 창작' 활동을 뒷받침할 수 있다(천서영, 2023). 도서관은 강사 개인의 역량에만 의존하지 않는 기관 차원의 지원 기반을 갖추고 있다는 점에서 다른 기관과 구별된다.

다만 이러한 차별성은 도서관이라는 공간 유무만으로 실현되는 것은 아니며, 사업의 설계와 운영을 통해 구현되어야 한다. 차별성이 실제 운영에서 구현되고 있는지를 확인하기 위해서는 사업 현황을 구체적으로 진단할 필요가 있다. 이에 본 연구는 다음 장에서 사업의 운영 현황을 분석하고, 분석 결과를 토대로 개선 방안을 검토한다.

3. 선행연구 검토

도서관에서 운영되는 동아리를 연구 주제로 다룬 선행연구는 크게 도서관 문화프로그램에 대한 표준 운영 모형 제안, 독서동아리 운영 실태 점검 및 지원 정책 제안, 생활문화예술 동아리의 사회적 기능 분석 등의 방향으로 수행되었다. 주요 연구는 다음과 같다.

먼저 도서관 문화프로그램의 표준 운영 모형을 다룬 연구는 다음과 같다. 황금숙 외(2008)는 공공도서관 문화프로그램의 활성화 방안을 도출하기 위하여 전국 공공도서관의 프로그램 운영 현황을 조사하고 프로그램의 유형과 대상, 운영 방식을 분석하였다. 연구 결과, 문화프로그램이 강좌형·행사형 중심으로 운영되어 도서관 고유의 정체성이 뚜렷하지 않다는 점을 확인하고, 개선 과제로 도서관 자료와 연계한 프로그램 운영, 전담 인력 확보를 제시하였다.

곽철완 외(2009)는 공공도서관 문화프로그램의 표준 모형과 운영 매뉴얼을 개발하기 위하여 문헌연구와 사례 분석을 수행하였다. 문화프로그램의 내적 요소(목적, 자원)와 외적 요소(주제, 형식)를 구분하고, 지역 특성과 대상에 따른 유형화 모형과 기획부터 평가까지 12단계의 운영 매뉴얼을 제시하였다.

장덕현(2014)은 공공도서관 문화프로그램의 현황과 문제점을 진단하고 개선 방안을 도출하였다. 이를 위하여 부산지역 29개 공공도서관의 문화프로그램 운영 현황 조사, 사서 면담, 국외 공공도서관의 사례 분석을 수행하였다. 분석 결과, 프로그램 운영의 체계성이 부족하고 현재 인력과

공간으로 증가하는 문화프로그램 수요에 대응하기 어렵다고 언급하였다. 개선 방향으로는 지역 문화계와의 연계 강화, 이용자 수요를 반영한 프로그램 운영 등을 제시하였다.

천서영(2023)은 공공도서관 문화예술교육 프로그램의 유형을 분류하고 운영 사례를 분석하여, 독서 중심 활동과 창작·발표 중심 활동을 구분하는 유형 틀을 제시하였다. 본 연구는 위 구분을 근거로 독서동아리와 문화예술 동아리를 구별하고 책을 창작의 매개로 삼는 도서관 문화예술 동아리의 정체성을 규정하였다.

다음으로 독서동아리와 독서프로그램의 운영 실태 및 지원 정책을 검토한 연구가 있다. 이은주 외(2020)는 A지자체가 지원하는 독서동아리의 운영 실태와 지원 정책의 효과를 검증하였다. 이를 위해 지자체가 1년간 지원한 15개 독서동아리 회원 137명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구 결과, 회원 대다수가 동아리 활동과 지원 사항에 높은 만족도를 보였으며, 활동 이후 도서관 방문 빈도와 도서관 활동 참여 의향이 모두 높게 나타났다. 다만 지원 도서의 중복 선정에 따른 비효율, 지원의 일시성, 도서 선정 시 참고할 자료의 부족이 해결 과제로 확인되었다. 개선 방안으로 데이터 공유 체계 구축과 질적 평가 지표의 도입 등이 제안되었다.

심효정(2023)은 공공도서관 독서프로그램의 운영 현황을 국가 단위에서 진단하고 정책 과제를 도출하기 위하여 국가도서관통계시스템 데이터를 분석하였다. 분석 결과, 프로그램 실적이 참여 인원과 운영 횟수 등 정량 지표 중심으로 관리되어 프로그램의 질적 성과와 참여자의 변화를 파악하기 어렵다는 한계를 확인하고, 개선 과제로 질적 평가 체계의 구축과 데이터 관리 체계의 정비를 제안하였다.

마지막으로 생활문화예술 동아리의 정책적, 사회적 성격을 규명한 연구는 다음과 같다. 심보선과 강윤주(2010)는 문화예술 활동이 공동체의 삶에 기여하는 방식을 규명하기 위하여 성남시 문화클럽을 사례로 경험적 분석을 수행하였다. 분석 결과, 클럽의 형성 계기와 활동 거점에 따라 문화클럽을 만능형, 사교형, 자기계발형, 문화외교형의 네 유형으로 구분하였으며, 시민의 참여형 문화예술 활동이 개인의 취미에 머물지 않고 구성원 간 유대 형성과 공동체 차원의 복지에 기여할 수 있음을 밝혔다.

백선혜 외(2016)는 서울시 생활문화예술 동아리의 활성화 방안 도출을 목적으로, 25개 자치구의 1,329개 동아리에 대한 대규모 실태 조사, 설문, 심층면담을 수행하였다. 분석 결과, 자생성 기반 강화, 활동환경 조성, 공공지원시스템 구축을 3대 추진 방향으로 제시하고, 매개자 양성과 공유플랫폼 구축 등을 세부 과제로 도출하였다.

이상의 선행연구를 종합하면 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 도서관 문화 활동 연구는 프로그램 또는 독서동아리에 집중되어 있고, 문화예술 동아리에 대한 국가 차원의 지원사업을 다룬 연구는 드물다. 둘째, 정체성 확립(황금숙 외, 2008), 표준 운영 모형 개발(곽철완 외, 2009; 장덕현, 2014), 질적 평가 체계 구축(심효정, 2023) 등의 필요성이 반복 제기되어 왔으나, 개별 사업 수준에서 해소 여부를 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 셋째, 지역 단위 연구들은 동아리에 대한 직접 지원이 양적 확대에는 기여하지만 자생력 확보로는 이어지기 어렵다는 한계를

지적하고, 대안으로 매개 인력의 양성과 동아리 간 네트워크 구축을 제안하였다(백선혜 외, 2016; 이은주 외, 2020). 매개 인력은 기술을 전달하는 강사와 구별되는 개념으로 구성원 사이의 관계와 활동 과정을 설계하고 지역 자원을 연결하는 역할을 담당한다. 본 연구는 개별 프로그램이나 지역 단위 동아리가 아닌 국가 단위 지원사업을 분석 대상으로 삼고, 10년간의 운영 자료에 근거하여 사업의 성과와 한계를 실증적으로 분석한다. 나아가 분석 결과를 토대로 사업 운영 방안을 제시한다는 점에서 기존 연구와 구별된다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 대상 및 범위

본 연구의 대상은 문화체육관광부가 2016년부터 2025년까지 추진한 「도서관 문화예술 동아리 활동 지원」 사업이다. 2016년 「도서관・박물관 1관 1단」과 2017~2022년 「도서관・박물관・미술관 1관 1단」 사업도 분석 범위에 포함한다. 시간적 범위는 사업 출범 이후 10년(2016~2025년)이며, 2025년은 조사 시점(2025년 11월)에 결과보고서가 발행되지 않아 공고문과 신청서에 한정하였다. 내용적 범위는 사업의 운영 구조, 지원 규모, 참여 기관, 운영 분야, 프로그램 실태, 성과와 한계, 발전 방안이다.

2. 자료 수집 및 분석

분석 자료는 연도별 사업 완료보고서(2016~2024)와 사업 공고문 및 신청서(2016~2025), 「도서관 문화예술 동아리 확대 운영 방안 연구」 결과보고서(문화체육관광부, 2025c)이다. 완료보고서는 사업 수행기관이 작성한 행정 문서로 연도별 예산, 신청 및 선정 기관, 지역, 운영 분야, 문예PM 배치, 축제・전시회 실적을 수록하며, 신청서는 선정 기관이 제출한 사업계획으로 프로그램명, 운영 대상, 예산 항목별 신청액을 포함하고 있다. 연도마다 확보할 수 있는 자료가 달라 분석 범위를 세 가지로 구분하였다. 분석 1은 지원 규모, 참여 기관, 지역, 참여 연도, 운영 분야를 대상으로 10년 전체(2016~2025년)를 포괄한다. 분석 2는 프로그램 세부 내용, 운영 대상, 예산 항목을 대상으로 2021~2025년을, 분석 3은 참여 인원과 진행 횟수를 대상으로 2021~2024년을 다룬다(〈표 1〉 참조).

수집한 자료는 연도별 추이 분석과 항목별 빈도 분석을 수행하였다. 또한, 예산, 선정 규모, 경쟁률, 지역 분포, 장르 및 구성, 참여 연차의 변화를 교차 검토하여 시기별 운영 특징을 도출하였다. 사업의 내부 역량과 외부 환경을 통합한 SWOT 분석을 수행하여 성과와 한계를 구조화하였다.

〈표 1〉 연도별 도서관 문화예술 동아리 사업 분석 항목 및 범위

구분	분석 기간	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
분석1	사업 예산	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	신청 및 선정 기관 수	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	기관 유형별 선정 현황	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	지역별 선정 현황	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	참여 연도	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	운영 분야별 현황	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
분석2	프로그램 세부 내용						■	■	■	■	■
	프로그램 운영 대상						■	■	■	■	■
	예산 신청 항목						■	■	■	■	■
분석3	연간 참여 인원 수						■	■	■	■	
	회당 평균 인원 수						■	■	■	■	
	프로그램 총 진행 횟수						■	■	■	■	
	월 평균 진행 횟수						■	■	■	■	
총 분석 기관 수		61	70	70	70	70	70	70	70	50	50

Ⅳ. 도서관 문화예술 동아리 사업 운영 현황

1. 사업 개요와 변천 과정

「도서관 문화예술 동아리 활동 지원」 사업은 누구나 쉽게 접근할 수 있는 공공도서관을 생활예술의 중심 공간으로 활용하여 지역 주민의 창의적 문화예술 활동을 지원하는 공모형 사업이다. 음악(클래식, 합창, 우쿨렐레, 하모니카 등), 연극(인형극, 현대극, 전통극, 마당극 등), 미술(서양화, 한국화, 공예, 민화 등), 기타(사진, 그림책, 마술 등) 분야의 동아리 활동을 지원하며, 2025년 기준 기관당 평균 300만 원의 사업비와 함께 문화예술 전문가 멘토링, 우수 동아리 전시회와 전국대회 참여 기회를 제공한다. 매년 실적평가를 거쳐 최대 3년간 지원하고, 지원 종료 후에는 자생형 동아리로 전환하도록 유도하는 구조이다.

사업 명칭과 참여 대상은 세 차례에 걸쳐 변화하였다. 2016년 「도서관·박물관 1관 1단」 시범사업으로 출범하면서 문예PM(문화예술 전문 컨설턴트) 제도가 도입되었고, 2017년부터 미술관을 포함한 「도서관·박물관·미술관 1관 1단」으로 확대되어 장르 다각화와 기관 간 협력이 추진되었다. 2023년에는 '국민문화향유권 확대'에서 '도서관 정책 개발 및 서비스 환경개선'으로 세부사업이 이관됨에 따라 현재 명칭으로 변경되고 참여 대상이 공공도서관으로 단일화되었다.

문예PM은 사업 기획, 운영, 홍보에 대한 현장 맞춤형 컨설팅을 수행한다. 문예PM 수는 2016년

13명에서 점진적으로 감소하여 2023년 9명, 예산이 축소된 2024년에는 5명으로 급감하였다. 2016~2025년 문예PM 1인당 담당 도서관 수는 평균 7.4개관이며, 인력 축소는 기관별 컨설팅 시간 감소와 맞춤형 지원 약화로 이어질 가능성이 있다(〈표 2〉 참조). 연도별 인력 규모의 변동 폭이 크고 일관된 배치 기준 없이 운영되어 왔다는 점에서, 사업 규모 변화에 대응할 수 있는 적정 배치 기준과 운영 원칙이 마련될 필요가 있다.

〈표 2〉 연도별 도서관 문화예술 동아리 사업 지원 규모, 참여 기관, 문예PM 현황(2016~2025)

연도	사업명칭	예산 (백만 원)	신청 (관)	선정 (관)	경쟁률 (배)	도서관 개(%)	박물관 개(%)	미술관 개(%)	신규 (관)	기존 (관)	문예PM (명) **	PM 1인당 담당 (개관)
2016년	도서관·박물관 「1관 1단」	580	-	61	-	57 (93.4)	4 (6.6)	-	61	0	13	5.1
2017년	도서관·박물관·미술관 「1관 1단」	580	106	70	1.51	63 (90.0)	5 (7.1)	2 (2.9)	25	45	12	6.4
2018년		600	106	70	1.51	62 (88.6)	7 (10.0)	1 (1.4)	22	48	12	6.4
2019년		590	133	70	1.9	57 (81.4)	8 (11.4)	5 (7.1)	45	25	11	7
2020년		590	155	70	2.21	62 (88.6)	4 (5.7)	4 (5.7)	23	47	11	7
2021년		590	169	70	2.41	61 (87.1)	6 (8.6)	3 (4.3)	31	39	12	6.4
2022년		590	153	70	2.19	64 (91.4)	4 (5.7)	2 (2.9)	39	31	10	7.8
2023년	도서관 문화예술 동아리 활동 지원	588	123	70	1.76	70 (100)	-	-	32	38	9	7.8
2024년		300	184	50	3.68	50 (100)	-	-	26	24	5	10.0***
2025년*		300	173	50	3.46	50 (100)	-	-	27	23	5	10.0***
평균		530.8	144.67	65.1	2.29	-	-	-	-	-	10	7.4

※출처: 문화체육관광부(2016; 2017; 2018; 2020; 2021a; 2022a; 2022b; 2024a; 2024b; 2025a; 2025b)

* 2025년은 결과보고서가 조사시점(2025.11.25.)에서 미발행되어 사업 신청서를 기준으로 조사됨

** 2016~2022년은 도서관 컨설팅을 수행하지 않는 사업총괄 PM 1명을 포함한 수이며, 1인당 담당 도서관 수는 사업총괄 PM을 제외하고 산출함

*** 2024년, 2025년에는 문예PM별 담당도서관 내용이 없어 선정 기관 수/문예PM 수로 추정함

※ 2023년부터 사업 대상이 '공공도서관'으로 변경됨. 참여 연도의 신규 참여 기관은 전년도 선정 여부를 기준으로 구분함

성과 확산을 위하여 전국 문화예술 동아리 축제와 전시회가 운영되어 왔다. 2016년 '작은축제'와 '전국대회'로 시작하여 2018년부터 전시회가 병행되었고, 코로나19 시기인 2020~2022년에는 온라인 전시가 도입되었다. 2023년부터는 행사 명칭이 '도서관 문화예술 동아리 축제'로 변경되었다(문화체육관광부, 2016; 2017; 2018; 2020; 2021a; 2022a; 2022b; 2024a; 2024b). 2016~2024년

17개 행사에 참여한 기관은 151건이며, 행사당 평균 8.88개 기관이 참여하였다. 이는 연간 선정 규모(50~70개관)의 12.7~17.8% 수준에 그쳐 참여율이 낮게 나타났다. 개최지는 17개 행사 가운데 16개가 서울에서 개최되어 권역별 개최와 온라인 병행을 검토할 필요가 있다.

사업 예산은 2016년부터 2023년까지 580~600백만 원 수준으로 편성되었으나, 2024년 300백만 원으로 절반 수준까지 축소되었다. 선정 기관 수도 2017~2023년 70개관에서 2024년 이후 50개관으로 감소하였다. 반면 신청 기관 수는 2017년 106개관에서 2024년 184개관으로 역대 최고치를 기록하였다. 이에 따라 경쟁률은 2017년 1.51 대 1에서 2025년 3.46 대 1로 급상승하여 수요와 공급의 불균형이 심화되었다(〈표 2〉 참조). 수요가 지속적으로 증가하는 배경으로는 우선 도서관의 재정 여건을 들 수 있다. 공공도서관은 현재의 인력과 공간으로 증가하는 문화프로그램 수요에 대응하기 어려운 상황이며(장덕현, 2014), 자체 재원의 한계 속에서 공모사업을 통한 재원 확보의 필요성이 커진 것으로 판단된다. 다음으로 시민의 문화참여 욕구 확대와 도서관의 복합문화공간화는 동아리 운영 확대의 배경으로 제시되어 왔으며(문화체육관광부, 2025c), 신규 기관의 선정 비율이 2024년 52%, 2025년 54%에 이른다는 점은 기존 기관의 재신청에 그치지 않고 새로운 도서관의 유입으로 이어지고 있음을 보여준다.

기관 유형별로는 도서관이 전 기간에 걸쳐 81.4~93.4%를 차지하며 핵심 주체로 기능하였다. 박물관의 경우 2019년 11.4%(8개관)로 가장 높게 나타났고, 이후 점차 감소하여 2022년에는 5.7%(4개관)에 그쳤다. 미술관은 2017년부터 2022년까지 참여하였으며, 해당기간의 참여 비중은 1.4~7.1%에 머물렀다. 2023년부터는 사업 대상이 공공도서관으로 단일화되었다.

2. 참여 현황

지역 분포를 보면, 서울은 전 기간에 걸쳐 가장 많이 선정된 지역이지만 선정 규모는 2016년 20개관(32.8%)에서 2025년 11개관(22.0%)으로 점차 감소하였다. 반면 경기는 2021년 5개관에서 2025년 11개관으로 증가하여, 수도권 안에서도 선정 기관이 서울 외 지역으로 분산되는 경향이 나타났다. 강원은 2022년 7개관에서 2024년 이후 1개관으로 급감하였고, 경북과 경남도 2024년 각각 2개관으로 감소하였다(〈표 3〉 참조). 수도권과 비수도권의 비율은 대체로 41~54% 대 46~59% 범위에서 균형을 유지하였다. 다만 선정 규모가 축소된 2024년에는 수도권 비율이 54.0%로 소폭 높아졌고, 2025년에는 다시 50% 대 50%의 균형을 이루었다. 사업 규모가 축소되는 과정에서 일부 비수도권 지역의 선정 기관이 크게 줄어들었다. 이는 지역 간 형평성을 고려한 선정 기준과 함께, 인구 감소나 문화 기반 부족으로 동아리 활동을 이어가기 어려운 취약지역에 대한 지원 방안이 필요함을 보여준다.

〈표 3〉 도서관 문화예술 동아리 사업의 지역별 선정 현황

구분		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
수도권	서울	20	19	19	17	18	19	19	20	13	11
	인천	2	4	5	6	6	6	2	1	3	3
	경기	7	9	12	12	11	5	8	13	11	11
	소계(개)	29	32	36	35	35	30	29	34	27	25
	비율(%)	47.5	45.7	51.4	50.0	50.0	42.9	41.4	48.6	54.0	50.0
비수도권	부산	3	4	2	3	3	4	2	3	2	1
	대구	2	3	3	-	3	3	5	3	3	3
	광주	1	2	2	4	3	3	2	1	1	1
	대전	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
	울산	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1
	세종	-	-	-	1	1	-	-	2	1	1
	강원	7	5	6	2	2	6	7	4	1	1
	충북	3	3	3	3	2	4	2	1	1	1
	충남	2	3	3	4	3	4	5	1	2	4
	경북	3	4	3	5	4	5	5	5	2	2
	경남	4	4	4	5	5	4	3	5	2	2
	전북	2	4	3	3	2	-	3	2	1	1
	전남	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3
	제주	2	2	1	-	2	-	2	3	2	2
	소계(개)	32	38	34	35	35	40	41	36	23	25
	비율(%)	52.5	54.3	48.6	50.0	50.0	57.1	58.6	51.4	46.0	50.0
합계		61	70	70	70	70	70	70	70	50	50

참여 연도의 경우, 전년도 선정 여부를 기준으로 구분한 신규 참여 기관의 비율이 2019년 64.3%로 크게 증가하였다. 2021년부터는 신규 기관과 기존 기관이 44.3~55.7%의 비슷한 비율로 선정되는 구조가 유지되었고, 사업이 축소된 2024년과 2025년에는 신규 기관의 비율이 각각 52%와 54%로 높아졌다(〈표 2〉 참조). 선정 규모가 70개관에서 50개관으로 축소된 상황에서 신규 기관 위주의 선정이 이어지면서, 기존 참여 기관이 연속으로 지원받을 기회는 감소하였다.

누적 참여 현황을 보면 전체 320개 참여 기관 가운데 2~4년 참여 기관이 192개관(60.0%, 2년 97개관, 3년 88개관, 4년 7개관)으로 과반을 차지한다. 그러나 1년 참여 후 이탈한 기관 역시 128개관(40.0%)으로 나타났다. 이는 1년의 지원이 연속 참여와 동아리의 정착으로 이어지지 못하는 것을 의미하며, 최대 3년 지원 후 자생을 전제로 한 사업 설계가 현장에서 온전히 작동하지 않고 있음을 시사한다. 한편 4년 참여 기관 7개관은 최대 3년까지 지원한다는 원칙에도 불구하고 중간에 공백을 두고 재참여한 사례로(4년 연속 참여 기관은 없음), 지원 기간과 재참여 기준에 대한 명확한 가이드라인 마련이 요구된다.

3. 운영 분야와 프로그램 실태

사업 공고문의 지원 분야는 2021~2022년 독서·출판, 음악, 연극, 미술, 기타로 구분되었고, 2023년부터 독서·출판 항목이 제외되었다(문화체육관광부, 2021b; 2025a). 그러나 실제 신청 유형을 살펴보면 공고문에 명시되지 않은 공예가 전체 기간 69개관(10.6%), 출판이 48개관(7.4%)으로 높은 비중을 차지한다. 이는 공고문의 분류 체계가 현장의 실제 운영 내용을 반영하지 못하고 있음을 보여준다.

프로그램 유형은 완료보고서의 운영 분야를 토대로 분석하였으며, 운영 분야에 없는 경우 프로그램명을 기준으로 임의 분류하였다(〈표 4〉 참조). 프로그램 유형은 전체 651개 기관-연도 기준으로 미술이 178개관(27.3%)으로 가장 큰 비중을 차지하고, 연극 79개관(12.1%), 공연 77개관(11.8%), 공예 69개관(10.6%), 음악 58개관(8.9%), 출판 48개관(7.4%), 연주 46개관(7.1%) 등의 순으로 조사되었다. 2022년부터는 미술+공예, 캘리그라피+그림책과 같은 복합 유형이 등장하여 누적 10개관이 신청되었고, 2025년에는 미디어 유형이 처음 나타났다.

세부 프로그램을 살펴보면 공예 분야에서는 자수, 북아트, 업사이클 공예, 뜨개공예가 여러 해에 걸쳐 운영되었고, 미술 분야에서는 캘리그라피, 민화, 드로잉, 수채화의 신청이 많았다. 음악 분야는 합창, 하모니카, 클래식기타, 우쿨렐레를 중심으로 운영되었다. 출판 분야는 그림책 제작이 압도적으로 많았고, 연극 분야에서는 인형극이 가장 많이 운영되었다. 문제는 동일 프로그램이 연도별로 상이한 범주에 분류되었다는 점이다. 인형극은 공연과 연극 범주에 혼재되어 분류되었고, 칼림바와 서예 등도 연도에 따라 서로 다른 범주로 집계되어 시계열 비교를 어렵게 만드는 요인으로 판단된다.

〈표 4〉 도서관 문화예술 동아리 사업의 연도별 프로그램 유형 분석

(단위: 개관)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	합계
공연	25	-	12	19	-	9	-	-	8	4	77
공예	4	-	5	6	-	13	8	12	13	8	69
기타	-	12	-	12	22	3	5	4	3	2	63
문학	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
미술	9	20	8	20	25	25	23	22	12	14	178
사진	2	-	1	2	-	2	-	-	-	-	7
연주	18	-	15	10	-	3	-	-	-	-	46
음악	-	19	-	-	8	1	6	7	8	9	58
합창	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
출판	-	-	4	-	-	13	15	8	4	4	48
독서	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
연극	-	19	17	-	15	-	9	12	-	7	79
뮤지컬	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
서예	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1

구분	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	합계
그림	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2
미디어	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
영상	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
영화	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
전시	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	5
문학, 미술	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
출판, 공예	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
공예, 공연	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
출판, 공연	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
미술, 공예	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
미술, 출판	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	3
연극, 출판	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
공예, 연극	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
합계	61	70	70	70	70	70	70	70	50	50	651

※ 출처: 문화체육관광부(2016; 2017; 2018; 2020; 2021a; 2022a; 2022b; 2024a; 2024b; 2025b)
* 2017, 2020년 결과보고서에는 운영 분야 항목이 없기 때문에 임의 분류한 내용임

프로그램의 운영 대상은 성인에게 크게 치우쳐 있다. 성인 대상 프로그램은 2024년 43개관(86%), 2025년 19개관(38%, 미입력 21개관 제외 시 65.5%)에 이른 반면, 초등·어린이, 청소년, 청년, 시니어 등 그 밖의 연령층을 대상으로 한 프로그램은 연도별로 1~4개관에 그쳤다(〈표 5〉 참조). 아울러 참여 대상을 입력하지 않은 비율이 해마다 크게 변화하여 데이터가 일관되게 관리되지 못하고 있음을 보여준다.

〈표 5〉 도서관 문화예술 동아리 사업의 연도별 프로그램 참여 대상 분석

(단위: 개관)

구분	참여 대상							총계
	초등/어린이	청소년	청년	성인	시니어/장·노년층/어르신	기타(지역민)	미입력	
2021	-	-	-	-	-	-	70	70
2022	3	1	4	9	3	-	50	70
2023	1	2	-	2	-	-	65	70
2024	4	-	-	43	3	-	-	50
2025	4	2	-	19	3	1	21	50

※ 출처: 2021년~2025년 신청서
※ 2022년부터 '참여 대상' 항목 포함

예산 신청 항목을 보면, 5개년 평균 신청액은 약 309만 원으로 지원 한도인 300만 원을 평균 3% 초과하였다. 항목별로는 강사비가 평균 176만 원 내외로 전체의 약 57%를 차지하였고, 운영비가 약 37%, 홍보비가 약 7%로 뒤를 이었다(〈표 6〉 참조). 사업 공고문은 강사비를 1회 15만 원, 월 최대 30만 원으로 제한하고 있다. 위 결과를 고려할 때, 강사비에 치우친 편성이 적절한지 검토하고 항목별 집행 기준을 마련할 필요성이 제기된다.

프로그램 운영 실적을 살펴보면, 4개년(2021~2024년) 평균 총 진행 횟수가 약 19.6회, 월평균 2.4회로 월 2~3회 수준에서 운영되었다. 평균 연간 참여 인원은 약 193명, 회당 참여 인원은 약 9.4명으로, 동아리가 회당 10명 내외의 소규모로 운영되고 있음을 알 수 있다. 다만 2021년의 경우 연간 참여 인원 미입력이 71건에 달하여 데이터 신뢰성에 한계가 있으며, 참여 인원의 필수 입력 지정 등 데이터 수집 체계 정비가 요구된다.

〈표 6〉 도서관 문화예술 동아리 사업의 연도별 예산 분석

(단위: 천원)

구분	평균 강사비	평균 운영비	평균 홍보비	총계
2021	1,720	1,050	232	3,001
2022	1,670	1,165	248	3,083
2023	1,906	1,189	232	3,327
2024	1,750	1,154	152	3,057
2025	1,760	1,095	143	2,998
평균	1,761	1,131	201	3,093

이상의 분석을 시기별로 종합하면, 사업은 도입・정착기(2016~2018년, 공연・연주 중심에서 장르 확장), 확산기(2019년, 시각・창작예술로의 전환과 기관 다양성 최대화), 코로나 대응기(2020~2021년, 비대면 운영 도입과 비수도권 확대), 다변화기(2022년, 시각・창작예술 정착과 비수도권 비율 최고치 58.6%), 개편기(2023년, 도서관 단독체계 전환), 조정・유지기(2024~2025년, 예산 축소와 50개관 체제 정착)로 구분된다.

4. 사업의 성과와 한계

10년의 운영 성과는 다음과 같다. 첫째, 참여 동아리의 전국적 형성이다. 2016~2024년 누적 601개 기관-연도(도서관 546건, 박물관 38건, 미술관 17건, 중복 참여 포함)의 선정이 이루어졌고, 고유 기관 기준으로는 320개관이 참여하여 전국 단위 생활예술 네트워크의 토대가 마련되었으며, 2025년에도 신규 기관 비율이 54%에 이르러 사업에 대한 수요가 지속되고 있음이 확인되었다. 둘째, 지역 균형의 유지이다. 수도권과 비수도권의 선정 비율이 대체로 균형을 이루었고 2021~2022년에는 비수도권 비율이 57~59%에 달하여, 동 사업이 문화분권형 공모사업으로 기능해 왔음을 보여준다. 다만 선정 비율의 균형은 선정 건수가 권역별로 고르게 나뉘었다는 의미일 뿐, 지역 사이의 문화 격차가 감소되었음을 직접적으로 입증하지 않는다. 셋째, 장르의 다변화이다. 2016년 공연 41%, 연주 30%의 무대예술 중심 구조가 2021년 이후 미술, 공예, 출판 중심의 시각・창작예술 구조로 전환되었는데, 이는 생활예술 활동이 감상과 여가를 넘어 주민이 창작의 주체가 되는 참여형 문화 생태계로 이행하고 있음을 시사한다. 넷째, 문예PM 멘토링 체계의 구축을 통해 현장 맞춤형 컨설팅

기반이 형성되었고, 도서관을 통해 문화소외계층이 참여할 수 있는 통로가 마련되었다.

반면 구조적 한계도 뚜렷하다. 첫째, 운영 구조 측면에서는 단년도 공모 예산 구조로 인해 연속적 프로그램 개발과 동아리의 자생적 전환이 어려웠고, 둘째, 2024년 예산 49.0% 축소로 사업이 위축되면서 경쟁률이 전년 1.76 대 1에서 3.68 대 1까지 상승하였다. 셋째, 문예PM 배치 규모와 전문성에 대한 체계적 평가가 부재하고 도서관 내 전담 인력이 없어 행정·기획·운영 역량의 불균형이 존재한다. 도서관 고유의 독서·정보 자원과 문화예술 활동 간 연계도 미흡하여 황금숙 외(2008)가 제기한 정체성 확립 과제가 여전히 유효한 상태이다. 넷째, 프로그램 관리 측면에서는 분류 체계의 혼재, 성인 편중, 강사비 편중(57%)이 확인되었다. 평가·성과관리 측면에서는 참여 인원과 운영 횟수 중심의 정량 평가에 머물러 창의성·공공성·지속가능성 등 질적 성과를 포착하지 못하고, 우수사례의 체계적 아카이빙과 확산 구조도 미비하였다. 특히 연속 참여 구조의 단절이 심각한데, 1년차 기관의 2년차 연속 참여율은 2021년 36.0%(25개관 중 9개관), 2022년 40.9%(22개관 중 9개관), 2023년 56.5%(23개관 중 13개관)에 그쳤고, 2024년과 2025년에는 2년차 참여 기관이 0개관으로 완전히 단절되어 '최대 3년 지원 후 자생'이라는 사업 설계가 실제 운영에서 작동하지 않게 되었다.

위 분석 결과와 함께 사업 공고문, 정책 연구보고서(문화체육관광부, 2025c; 지역문화진흥원, 2024), 선행연구를 근거로 SWOT 분석을 수행하였다(〈그림 1〉 참조).

외부환경 \ 내부 환경	강점(Strength)	약점(Weakness)
	• 10년간 사업 운영 경험 및 노하우 축적 • 비교적 균형적 지역분포 유지 • 장르 다각화 (공연→시각·창작예술 확대) • PM 멘토링 시스템 구축 • 2016~2024년 누적 601개 기관-연도 선정 (2025년 포함 시 651개) • 전국축제·전시회 통한 네트워크 형성	• 단년도 예산구조로 지속가능성 제약 • 2024년 예산 및 선정 기관 수 감소 (588백만 원·70개관→300백만 원·50개관) • 경쟁률 상승(1.51 대 1→3.68 대 1) • PM 인력 감소(2016년 13명→2024년 5명) • 1년 참여 후 이탈률 40% • 프로그램 분류체계 비일관성 • 성인 중심 프로그램 편중 • 강사비 중심 예산배분 • 질적 평가체계 부재
기회(Opportunity)	**S-O전략**	**W-O전략**
• 수요 증가 추세(신청기관 106→184개) • 온라인 전시 운영 경험에 기반한 디지털·하이브리드 프로그램 확장 가능 • 생애주기별 프로그램 개발 기반 존재 • 도서관 핵심서비스 연계 (독서+예술+AI) • 지역 문화생태계 거점 역할 확대 가능	• 10년간 축적된 네트워크와 장르 다각화 경험을 바탕으로, 증가하는 수요에 대응하여 생애주기별·디지털 융합 프로그램으로 확장 • 기존 PM 멘토링 시스템을 활용하여 지역 문화생태계 거점으로서 도서관의 역할 강화	• 단년도 예산구조의 한계를 극복하기 위하여 다년도 지원체계로 전환 • 성인 편중 문제를 생애주기별 프로그램 개발로 해소하여 청년·시니어 계층 참여 확대 • 질적 평가체계 구축을 통해 프로그램 분류 일관성 제고
위협(Threat)	**S-T전략**	**W-T전략**
• 예산 불안정으로 사업 연속성 위협 • 일부 지역 선정 기관 수 감소(강원 7→1, 경북 5→2개 기관) • 지원종료 후 자생력 확보 방안 미비 • 전담인력 부재에 따른 사서의 행정부담 가중 • 거버넌스 분절(중앙-지역-도서관 협력체계 부재) • 단기 성과 압박 vs 장기 성장 필요성 충돌	• 전국적 네트워크와 축제·전시회 경험을 활용하여 권역별 협력 모델 구축 • 장르 다각화 역량을 기반으로 단기 성과 압박에서 벗어나 장기적 성장 모델 제시	• 전담인력 부재와 거버넌스 분절 문제를 해결하기 위한 다층적 협력체계(중앙-광역-기초-도서관) 구축 • 자생력 확보를 위한 지원 종료 후 후속지원 프로그램 및 동아리 성장 단계별 지원 방안 마련

〈그림 1〉 SWOT 분석 결과

이상의 한계는 상호 독립적이라기보다 단년도 예산 구조라는 제약에서 연쇄적으로 파생되는 성격을 지닌다. 예산 축소가 선정 규모의 감소와 경쟁률 상승으로 이어지고, 이는 다시 연속 참여의 단절과 문예PM 감축을 낳아 운영 관리의 공백과 기록 체계의 부실로 확산되는 구조이다. 실제로 예산이 절반으로 줄어든 2024년에 2년차 연속 참여가 0개관으로 떨어지고 문예PM이 5명까지 감소한 것은 이 같은 문제점을 단적으로 보여준다. 한편 성인 편중(2024년 86%)과 정량 지표 중심의 평가는 생애주기 전반의 포괄과 과정 중심의 성장이라는 사업의 지향과 실제 운영 사이에 간극이 있음을 보여주는데, 이는 심효정(2023)이 국가 단위 데이터 분석에서 지적한 정량 평가 체계의 한계가 개별 사업 수준에서 재현된 사례로 해석할 수 있다. 이러한 한계 진단과 개선 방향을 종합하면 〈표 7〉과 같으며, 이는 다음 장에서 제시하는 일곱 가지 발전 방안의 근거가 된다.

〈표 7〉 도서관 문화예술 동아리 사업의 운영 한계점 및 개선과제

구분	한계점	개선과제
운영 체계	• 단년도 예산 구조로 인한 지속성 한계 • 연속 참여율 저조 및 독려 체계 부재	**① 지속가능한 지원 체계 구축** - 연속 참여 인센티브, 지원 기간 및 재참여 기준 명확화, 시상제도 도입, 자생 전환 컨설팅 등
	• 2024년 예산 축소에 따른 사업 위축 • 지원 기관 감소에 따른 경쟁률 상승 및 일부 비수도권 지역 선정 급감	**② 예산 확대 및 차등 지원, 지역 균형 고려** - 예산 확보, 차별화된 지원 체계, 지역 안배, 단계별 성과목표 설정(장기계획 관점)
	• 문예PM 평가 체계 부재 • 도서관 내 전담 인력 부재 • 지역별·기관별 운영 역량 편차	**③ 문예PM 역할 강화 및 전문인력 역량 개발** - 권역별 전담 체계, 교육 프로그램, 맞춤형 컨설팅, 대면 지원 확대, 소외지역 추가 지원 등
프로그램 관리	• 공고문 유형과 실제 신청 불일치 • 유사 카테고리 혼재 • 동일 프로그램의 연도별 상이한 분류 • 성인 대상 편중(86%) • 참여 대상 미입력 비율의 연도별 편차 • 연령 구분 명칭·기준 비표준화	**④ 프로그램 분류 체계 정비 및 연령별 프로그램 개발** - 분류 기준 재정비, 연령 구분 표준화, 연령/세대별 맞춤 프로그램 개발 등
	• 타 기관(평생학습기관 등)과의 차별성 부족 • 도서관 고유 강점과 문화예술 연계 미흡	**⑤ 도서관 기반 차별화 프로그램 개발** - 독서, 문화예술, AI 융합 등 신규 분야 개발
	• 강사비 편중(57%) • 항목별 가이드라인 부족	**⑥ 예산 관리 강화** - 항목 간 균형 배분 방안 마련 및 항목별 가이드라인 제시 등
평가·성과	• 정량 지표 중심 평가, 질적 평가 체계 미비 • 동아리 변화·역량 향상 평가 부재 • 성과공유회 전시·발표 중심 운영 • 우수사례 아카이빙 미흡 • 노하우 축적·전파 어려움	**⑦ 다층적 평가 체계 구축 및 성과 확산 체계화** - 정성평가 병행, 자생력·지속성 평가, 우수사례 아카이빙, 성과공유회 다양화

Ⅴ. 도서관 문화예술 동아리 사업 발전 방안

사업 분석 결과를 토대로 사업의 발전 방안을 거버넌스, 운영 절차, 전문인력, 공모·프로그램,

성장 모델, 취약지역, 성과 확산의 일곱 영역으로 나누어 제시한다. 각 방안은 현황 분석에서 확인된 구체적 한계(〈표 7〉)와 SWOT 분석 결과(〈그림 1〉)를 기반으로 설계되었다.

1. 중앙-지자체-도서관 3단계 거버넌스와 재정 안정화

현행 사업은 중앙정부 주도의 공모·지원 방식으로 운영되어 왔으며, 중앙정부(전담 운영기관 포함), 광역·기초지자체, 공공도서관 간 역할과 책임이 구조적으로 정립되지 않은 상태이다. 광역·기초지자체의 제도적 참여가 부재한 상황에서는 중앙정부 예산에 대한 의존도가 높아질 수밖에 없으며, 실제로 2024년 예산 축소는 선정 규모 감소와 문예PM 급감으로 직결되어 단일 재원 구조의 취약성을 드러냈다. 이에 본 연구는 중앙정부(수행기관 포함), 광역·기초지자체, 공공도서관이 역할과 재정을 분담하는 3단계 협력구조를 제안한다.

중앙정부(문화체육관광부)는 3~5개년 기본계획을 수립하여 연차별 목표와 성과지표, 예산 구조를 제시하고, 과정의 질과 지역 파급효과를 포함하는 정성·정량 통합 평가체계를 제도화한다. 전담 운영기관은 공모부터 정산까지 사업 전 주기를 지원하는 디지털 플랫폼으로 기능하면서 전국 단위 운영 데이터를 집적하고 지역 간 편차를 조정한다. 광역·기초지자체는 동 사업을 지역 생활문화·독서 정책과 연계된 전략 사업으로 위치시키고 매칭 예산과 참여 인프라를 제공한다. 공공도서관은 정기 수요조사에 기반한 운영계획 수립, 활동 기록과 성과의 축적, 자료·전시·큐레이션 등 핵심 서비스와 동아리 활동의 연계를 담당하는 현장 실행기관의 역할을 수행한다. 주민과 동아리는 프로그램의 수혜자가 아니라 기획과 창작을 주도하는 주체로 설정된다.

재정 측면에서는 2024년 예산 축소가 드러낸 단일 재원 구조의 취약성을 고려할 때, 중앙의 마중물 예산과 지자체의 지속가능 예산이 결합하는 매칭 구조로의 단계적 전환이 요구된다. 아울러 예산 항목의 현장 친화적 개선도 병행되어야 한다. 공고문상 강사비 상한(1회 15만 원, 월 최대 30만 원)은 장르별 시장 단가나 강사 경력의 차이를 반영하지 않는 일률 기준이다. 동아리가 관계 형성을 기반으로 성장하는 공동체라는 점(백선혜 외, 2016)을 고려하면 다과, 교류비 등 관계 형성 비용을 공식 항목으로 인정할 필요성이 제기된다. 이에 강사비의 장르별·유형별 차등 기준 마련, 문화커넥터 인건비의 별도 항목 신설, 관계 형성 비용과 홍보·아카이브 비용의 항목화를 제안한다. 또한 집행 모니터링을 통해 예산 운영 실태를 파악하고 파악한 결과를 제도 개선에 반영하는 환류 구조를 갖출 필요가 있다. 특히 본 연구에서는 강사와 구별되는 매개 인력으로 문화커넥터의 도입을 제안한다. 문화커넥터는 동아리의 자생력을 키우는 과정 촉진자로서 기술을 전달하는 강사와 역할이 구분되므로, 강사비와 별도의 인건비 항목으로 계상하여 예산 편성의 명확성을 확보할 필요가 있다(문화체육관광부, 2025c). 성과가 우수한 기관에 대해서는 차년도 공모 가점과 추가 예산, 실험적 프로젝트에 대한 별도 인센티브를 결합하여 질적 성장을 유도한다.

2. 6단계 표준 운영주기와 성과 환류 체계

곽철완 외(2009)가 표준 운영 모형을 제안하며 지적하였던 운영 체계 표준화 과제는 본 사업에서 여전히 해소되지 못한 채 남아 있다. 평가가 정량 실적 중심으로 이루어지고 평가 결과가 차년도 운영 개선으로 연결되지 못해 환류 구조가 취약하다. 이에 연간 운영주기를 공모(1~2월), 사전 준비(3월), 운영(4~10월), 중간 점검(5~8월), 평가(10~11월), 환류(12월)의 6단계로 고정하는 표준 모델을 제안한다(〈표 8〉 참조).

〈표 8〉 '공모-준비-운영-점검-평가-환류'의 6단계 설계(안)

단계	중앙/수행기관	지자체	도서관	주민·동아리	핵심 내용	중점요소
공모 (1~2월)	공모 공고· 심사 총괄	홍보 지원	신청서 제출	-	생애주기(씨앗-성장-자립) 기반 동아리 선정	지역 기반성, 자발성
사전 준비 (3월)	문예PM 배치	-	참여자 모집/ 문화커넥터 모집	참여 신청	참여자 모집·기획 구체화· PM 연계	참여자 주도
운영 (4~10월)	교육·운영	-	공간·자료 제공	기획· 창작 주도	기획-학습-창작-기록 중심 운영	과정 중심
중간 점검 (5~8월)	컨설팅· 모니터링	-	운영현황 보고	활동 점검 참여	운영점검·컨설팅·조정	성장 지원
평가 (10~11월)	평가 기준· 체계 운영	-	성과 보고 제출	활동 기록 정리	정성·과정 중심 평가	공동체성
환류 (12월)	우수사례 선정· 분석	-	-	-	우수사례 선정	성과 가시화
공모 (차년도 1~2월)	공모 설명회· 포상	지역 홍보	재참여 준비	차년도 계획 수립	차년도 공모 설명회 + 우수사례 발표·포상	동기부여·확산

6단계 표준 모델의 핵심은 두 가지이다. 하나는 사전 준비기(3월)의 제도화이다. 공고문상 사업 기간이 3월부터 시작되어 참여자 모집과 기획을 위한 별도의 준비 기간이 확보되지 않는 구조이므로, 3월 한 달을 참여자 모집과 문화커넥터 매칭 기간으로 명문화하여 질적 설계 기간을 보장하는 것이다. 다른 하나는 최소 7개월(4~10월) 이상의 운영 기간 표준화로, 일회성 행사가 아닌 학습, 창작, 공유가 어우러지는 활동을 유도하는 것이다. 중간 점검 단계에서는 진행률 미달 동아리에 대한 원인 분석과 조정을 제도화하고, 착수 지연의 사전 보고 여부에 따라 페널티를 차등 적용하여 자발적 준수를 유도한다.

평가 단계에서는 운영 횟수와 참여자 수 중심의 정량 평가가 질적 성장을 반영하지 못한다는 한계를 고려하여, 창작 과정의 깊이, 참여 주도성, 공동체적 상호작용, 기록의 충실도, 지역사회 기여도를 중심으로 한 정성·과정 중심 평가체계를 적용한다. 사업 전반의 평가 지표는 운영 계획, 기본 현황, 인력 및 교육, 동아리 운영, 운영 성과, 자생·지속의 여섯 영역으로 구성하며, 생애주기 단계에 따라 적용 지표와 목표치를 차등화한다. 특히 참여자 변화 수준 지표는 참여 방식 변화, 역할 인식과 책임감 변화, 문화예술 활동 의미 인식 변화, 도서관 인식 변화의 하위 지표를 구성하고, 각 지표는 참여자 자기평가 설문, 활동 기록지, 운영자 관찰 기록, 인터뷰 요약 등 질적 자료를 종합하여 판단

하도록 설계하였으며, 세부 지표는 문화체육관광부(2025c)가 제시한 것을 기반으로 구성한다.

환류 단계에서는 우수사례 포상과 인센티브를 기관, 담당자, 동아리, 동아리 회원 단위로 분리하여 성과의 귀속과 동기부여를 명확히 한다. 신규·취약지역 동아리는 결격사유가 없는 한 진입 장벽을 낮추고, 우수기관에는 성과 기반 패스트트랙을 도입하여 높은 수요와 낮은 공급의 불균형 속에서도 정책의 안정성을 확보한다.

3. 문화커넥터 중심 운영체계와 전문인력 양성

문예PM이 13명에서 5명으로 급감한 상황에서 기존의 상시 현장 개입 중심 운영 방식은 지속이 어려운 지점에 도달하였다. 모든 동아리에 동일한 관리 강도를 적용하는 방식은 인력 감소 국면에서 오히려 운영 공백과 품질 저하를 초래할 수 있으므로, 권역별 전담 구조, 문화커넥터 중심 개입, 디지털 기반 관리 체계가 결합된 새로운 운영 구조로의 전환이 필요하다. 동아리에 대한 직접 지원만으로는 자생력 확보로 이어지기 어렵다는 점에서, 매개 인력의 양성이 대안으로 제시되어 왔다(백선혜 외, 2016; 이은주 외, 2020).

이에 본 연구는 문화체육관광부(2025c)가 제안한 '문화커넥터'를 강사와 구별되는 매개 인력으로 도입할 것을 제안한다. 문화커넥터는 특정 기술이나 지식을 전달하는 강사가 아니라, 동아리 구성원 스스로 기획, 운영, 창작을 지속할 수 있도록 관계와 과정을 설계·조율하는 연결자(생활문화 기획자)로 정의된다. 결과물 생산을 직접 수행하지 않으며, 동아리 운영 규칙과 역할 분담 설계, 참여자 간 협력구조 조정, 창작 과정 기록과 확산 구조 설계, 지역 자원 연계에 개입한다. 강사 중심 운영은 회차별 강의를 통해 프로그램의 완성도를 목표로 두어 강사가 활동을 마치면 동아리 활동도 함께 중단될 위험이 있다. 반면, 문화커넥터 중심 운영은 기획, 협력, 기록, 확산으로 이어지는 과정을 설계하여 참여자가 스스로 운영 주체로 성장할 수 있어, 지원이 종료된 후에도 자율 운영이나 후속 활동으로 이어지는 것을 지향한다. 자격요건으로는 생활문화·문화기획·커뮤니티 아트 활동 경험 2년 이상과 공동체 기반 프로젝트 운영 경험을 필수로 하되, 단순 강의 이력만 보유한 경우는 배제하는 기준을 명시할 필요성이 제기된다.

문예PM 운영체계는 개별 도서관 단위 배치에서 수도권, 강원권, 충청권, 경상권, 전라·제주권의 5대 권역 전담제로 전환한다. 문예PM 1인당 담당 도서관 수는 10~15개관 내외로 설정하고, 모든 동아리에 상시 개입하는 대신 중간 점검에서 운영이 부진한 동아리와 성장 단계 동아리에 자원을 집중하는 선택적 개입 원칙을 적용한다. 앞서 담당 기관 수의 증가를 우려한 것은 문예PM이 모든 동아리를 상시 관리하는 현행 방식을 전제로 하며, 일상적인 기획 보조와 협력 촉진을 문화커넥터가 분담하는 개편안에서는 10~15개관의 권역 관리가 가능할 것으로 판단된다.

사서는 단순 행정 지원을 넘어 자료 큐레이션과 주제 전시 등 도서관 고유 서비스를 동아리 활동과 결합하는 운영 주체의 역할을 맡는다. 문예PM에게는 권역 조정, 사서에게는 큐레이션·

기록 실무, 문화커넥터에게는 퍼실리테이션과 과정 설계 역량을 각각 부여하는 대상별 교육 체계를 운영한다(〈표 9〉 참조). 참여자는 단순 수혜자가 아닌 시민예술가로 성장하는 주체로 설정하고, 씨앗-성장-자립 단계에 따라 지원 주체와 내용을 달리하는 성장 로드맵을 운영한다.

〈표 9〉 문예PM-문화커넥터-사서의 역할 구분(안)

구분	문예PM (권역 단위)	문화커넥터 (과정 중심)	사서 (도서관 단위)
역할 성격	운영·판단조정	창작·과정 협력 촉진	운영 기반 ·기록
핵심 기능	컨설팅, 문제 조정, 성과관리	기획보조, 협력 촉진, 지역자원 연계	운영 총괄, 기록·자료 제공, 일정·공간 관리
필요 전문성	사업관리, 문화정책 이해	문화기획, 커뮤니티 퍼실리테이터	정보서비스, 자료관리
투입 방식	권역 상시 배치	동아리 단계·유형별 선택적 투입	상근 인력(필수)
지향목표	운영 품질 균형화	자발성·자생력	안정적 운영

4. 3유형 공모체계와 장르·생애주기별 표준 운영

현행 공모는 유형과 운영 방식이 일관되지 않아 유형별 목표·역할·운영 논리가 명확히 설계되지 못하였고, 주민의 관심사, 지역 특성, 도서관 장서에 기반한 운영이 약해 동아리 간 품질 편차와 이탈로 이어졌을 가능성이 있다. 이에 프로그램 운영을 공모 유형 체계, 책 기반 융합 원칙, 동아리 유형별 운영 방향의 3요소가 유기적으로 연결되는 구조로 재설계한다.

공모는 취약지역 지원형, 도서관 기획형, 주민 자발형의 3유형으로 구분한다. 취약지역 지원형은 문화 기반이 약한 지역에서 문화예술 단체·기획자가 도서관에 동아리를 먼저 제안하는 역진행 방식으로 동아리 기반을 선행 조성하고, 도서관 기획형은 사서가 주체가 되어 장서·주제·지역 의제를 반영한 책+예술 융합 모델을 설계하며, 주민 자발형은 참여자가 스스로 기획·운영하며 공동 창작과 기록을 주도한다. 지원금은 운영 난이도와 자생력 수준을 고려하여 취약지역 지원형 500만 원, 도서관 기획형 300만 원, 주민 자발형 400만 원으로 차등화하고, 선정 규모는 세 유형에 각각 20%, 40%, 40%로 배정한다. 배정 비율과 지원금은 시범 운영 결과와 다른 사업의 단가를 참조하여 조정할 예시적 기준이며, 현행 지원금은 기관당 300만 원으로 유형 구분 없이 지급되고 있다.

모든 공모 유형에 공통 적용되는 원칙이 '책 기반 융합'이다. 여기서 책 기반이란 단순한 독서 활동이 아니라, 책에서 도출된 주제, 질문, 서사, 정보를 참여자가 다양한 문화예술 매체로 확장·변환하는 과정 중심의 창작 활동을 의미하며, 책은 결과물이 아닌 기획과 창작의 출발점이자 매개 장치로 기능한다. 이는 독서동아리와 문화예술동아리를 구별하는 기준이기도 하다. 독서동아리가 읽기와 나눔을 중심으로 결과물이 선택적인 향유형·학습형 활동이라면, 문화예술동아리는 읽기, 창작, 발표가 결합되어 결과물이 필수인 활동형이며, 책은 그 자체가 목적이 아니라 창작의 매개로 기능한다(천서영, 2023).

책 기반 창작은 참여자의 역량과 동아리의 성숙도에 따라 가능한 활동의 폭과 깊이가 달라지므로, 하나의 운영 방식을 일률적으로 적용하기 어렵다. 이에 동아리를 취향 기반·입문형, 창작·발표

중심형, 공익·사회참여형으로 구분하여 〈표 10〉과 같이 운영한다.

〈표 10〉 동아리 유형별 운영(안)

유형	대상	운영목표	핵심 활동	지원 방향
취향 기반·입문형	신규 참여자	참여 진입장벽 완화	독서·사진·공예 등	기초 역량
창작·발표 중심형	경험자	창작 역량 심화	공연·전시·출판	멘토링, 워크숍
공익·사회참여형	지역 연계	지역사회 기여	자율 창작·기록	지자체·지역단체 협력

인형극, 칼림바, 서예 등 동일 프로그램이 연도별로 상이한 범주에 분류되어 장르 분류 체계도 정비가 필요하다. 본 연구에서는 기존 분류를 문학·창작, 공연예술, 시각예술, 미디어·융합의 4대 대분류와 10개 세부장르로 전환하는 표준 체계를 제안한다(〈표 11〉 참조). 모든 장르는 책 기반(독서 연계) 활동을 필수 요건으로 하며, 공모 신청서에 대분류와 세부장르를 각 1개씩 필수 선택하고 복합장르는 부장르로 별도 표기하도록 한다. 표준화된 장르 구분은 향후 통계 분석, 성과 평가, 정책 설계의 기본 단위로 활용되며, 세부장르 구성과 장르별 운영 기준은 문화체육관광부(2025c)에 제시되어 있다.

〈표 11〉 도서관 문화예술 동아리 장르별 표준 운영 기준(안)

대분류	세부 장르	핵심 활동	필수 결과물	책 연계 방식	안전·운영 고려
문학·창작	문학 창작	시, 소설, 에세이 창작 및 합평	문집, 독립출판물	독서 후 창작	저작권·인용 규정
	문학 비평·큐레이션	서평 창작, 테마 큐레이션, 북리스트 기획	서평집, 북진(Zine)	독서 후 비평문 생산	인용·출처 명시
	문학 퍼포먼스	북콘서트 기획, 낭독극, 시 낭송회	공연, 공연 영상	작품의 무대화	공연권 확인
공연예술	북시어터·리딩극	문학 작품 각색 연극, 희곡 낭독, 리딩 공연	공연, 대본	원작 각색	공간·음향·조명 안전
	문학 음악	시에 곡 붙이기, 문학 OST, 노랫말 창작	창작곡, 공연영상	문학→음악 전환	음향 장비 안전
시각예술	북일러스트·그림책	책 장면 시각화, 그림책 창작, 웹툰	그림책, 일러스트	텍스트→이미지 전환	재료 사용 지침
	북포토·문학사진	책 기반 사진 프로젝트, 문학적 장면 재현	사진집, 전시	문학적 장면 재현	초상권·장비 안전
	북아트·제본	핸드메이드 북, 아트북, 캘리그라피	제본 작품, 아트북	책 자체를 창작	도구 안전
미디어·융합	북트레일러·영상	책 소개 영상, 북튜브, 단편영화	영상 콘텐츠	책→영상 전환	초상권·저작권
	북캐스트·오디오북	팟캐스트, 오디오북 제작, 북라디오	오디오 콘텐츠	책→음성 전환	개인정보 보호

※ 장르 분류 근거: 「문화예술진흥법」 제2조, 「문화예술교육 지원법」 제2조, 곽철완 외(2009), 천서영(2023)
※ 4대 장르별 운영 기준 요약
〈문학·창작〉 도서관 핵심 기능과의 연계성이 높으며, 모든 유형의 기초 장르로 활용 가능함
단순 독서토론이 아닌 '창작물 생산'이 핵심
〈공연예술〉 문학작품의 무대화·음악화가 핵심, 공연 또는 공연 영상 필수
〈시각예술〉 텍스트를 이미지로 전환하는 창작 활동, 작품 또는 전시 필수
〈미디어·융합〉 책 기반 디지털 콘텐츠 제작, 영상/오디오 콘텐츠 필수

운영 표준화 측면에서는 참여자 보호·안전 기준, 저작권과 기록물 활용 윤리, 갈등관리 절차를 포함한 공통 운영 기준을 마련하고, 활동일지·출석부·결과물 기록을 최소 기준으로 하는 기록 체계를 단계화한다. 아울러 성인 대상이 65~86%에 이르는 현행 구조를 고려하여, 청년·직장인

(18~34세), 일반 성인(35~59세), 시니어(60세 이상)로 성인 내 참여 기반을 세분화하고 각 계층의 생활패턴을 반영한 시간대별 맞춤 운영 모델을 도입한다. 퇴근 후와 주말에 참여가 가능한 청년·직장인에게는 야간과 주말 시간대를, 일과 시간대 활동이 가능한 일반 성인에게는 주간 시간대를, 신체·인지 활동이 활발한 이른 오전을 선호하는 시니어에게는 오전 시간대를 배정하는 방식이다. 이 외에도 세대간 통합·융합형 운영도 고려할 수 있다.

5. 씨앗-성장-자립 3단계 성장모델

동아리 성장 단계에 따른 지원 기준이 없는 현행 구조에서는 기초 역량이 부족한 동아리에 심화형 활동이 부과되거나, 성장한 동아리가 기초 수준 지원을 반복해서 받는 단계 부적합 운영이 나타날 수 있다. 특히 2024~2025년 2년차 참여 기관이 0개관으로 단절되면서 '최대 3년 지원 후 자생'이라는 생애주기 설계가 실제 운영에서 작동하지 않게 되었다. 이에 씨앗(기반 형성·참여 안정화), 성장(역량 강화·창작 정착), 자립(독립 운영·지역 확산)의 3단계 성장모델과 단계 전환 심사체계를 제안한다.

3단계 성장모델은 단계별 지원 내용과 함께 참여자 변화의 질적 수준을 성과관리 기준으로 제시한다. 씨앗 단계는 참여 지속 의지의 형성, 성장 단계는 참여 방식의 변화와 역량 확장, 자립 단계는 주체성 전환과 자생적 운영 역량을 판단 기준으로 삼는다. 참여자 변화 중심 정성 기준의 설계에는 경기문화재단(2016)의 생활문화지표 측정 틀, Booth-Kurpnieks et al.(2023)의 성과진술 개발 프레임, 지역문화진흥원(2024)의 생활문화사업 성과지표를 참조하였다.

단계 전환은 결과보고서 제출, 서류심사(정량 기준 충족 확인), 정성평가(문예PM 의견서, 필요시 현장 방문), 결과 통보(승인/유보/종료)의 4단계 절차로 심사한다. 정량 기준을 일부 충족하지 못하면 동일 단계를 1년 연장하고, 다수 미충족 시 사업을 종료하되 2년 후 재신청을 허용한다. 전환 기준은 운영 횟수와 참여 유지율, 창작 결과물, 참여자 만족도 등으로 구성하며, 단계가 높아질수록 기준을 상향하고 지자체 매칭 등 자립 요건을 추가한다(〈표 12〉 참조).

〈표 12〉 단계별 성장지원 모델 운영 기준(안)

항목	씨앗(1단계)	성장(2단계)	자립(3단계)
운영 횟수	연 6회 이상	연 10회 이상	연 15회 이상
참여 인원 유지	80% 이상	80% 이상	85% 이상
창작 결과물	5건 이상	7건 이상	10건 이상
참여자 만족도	3.5점 이상	4.0점 이상	4.0점 이상
문예PM컨설팅	연 2회 이상	분기 1회 이상	연 2회 이상
지자체 매칭	-	10% 이상 권장	30% 이상 권장

연속 참여를 유도하기 위하여 단계 전환 승인 동아리에 대한 차년도 공모 가점, 단계별 지원금

차등, 자립 단계의 운영 자율권 확대, 정량·정성 기준을 모두 충족한 동아리에 대한 서류심사 면제와 우선 선정, 자립 3년차 이상 동아리의 출판·전시 등 후속 프로젝트 별도 지원을 결합한 인센티브 체계를 운영한다.

6. 취약지역 맞춤 지원과 역진행 모델

2024년 사업 축소 과정에서 강원, 경북, 경남 등 일부 지역의 선정이 급감하였다. 다만 본 연구의 분석 자료에는 신청 단계의 지역별 분포가 포함되어 있지 않아 급감의 원인을 특정하기는 어렵다. 문화 기반이 약한 지역은 신규 참여자 조직화와 기초 운영 역량, 창작 기반이 충분히 갖추어지지 않아 '참여-운영-정착'의 구조가 완성되기 어렵다는 점에서, 행정역량, 사업 인지도, 신청 접근성 같은 구조적 요인이 작용하였을 가능성이 있다.

이에 취약지역의 범위를 명시적으로 정의할 필요가 있다. 선정 기관 급감 지역(전년 대비 50% 이상 감소 또는 2년 연속 0개관), 「인구감소지역 지원 특별법」상 인구감소지역, 문화기반시설 접근성이 취약한 문화소외지역, 작은도서관 비율이 높거나 사서 배치가 미달인 지역을 취약지역으로 정의한다. 해당 지역에는 주민 주도 공모가 어렵다는 점을 고려하여, 문화예술 단체·문화기획자가 먼저 도서관에 동아리를 제안하고 초기 기반을 조성한 뒤 주민 참여를 점진적으로 확대하는 역진행 모델을 적용한다. 역진행 모델은 외부 기획자의 제안, 기획자와 도서관의 공동 조직화, 기획자 주도 운영, 주민 주도로의 전환, 자립의 다섯 단계로 정착시킨다. 외부 전문 기획자가 프로그램을 먼저 제안하고 문화소외지역을 직접 찾아가는 방식은 이동형 문화예술교육 사업인 '움직이는 예술정거장'(한국문화예술교육진흥원, [발행년불명])에서 운영된 바 있다.

아울러 문예PM 5대 권역 전담제(5.3절)와 연계하여 권역 단위 멘토링과 교육을 공동 운영함으로써 지역 간 교육 품질 격차를 완화한다. 장르별·단계별 공동 멘토링과 기획 워크숍을 권역 단위 통합 프로그램으로 운영하고, 취약지역에는 심사 시 가산점을 부여하며 참여 유지율을 별도 관리하여 재정구조 전환 과정에서 지역 간 격차가 확대되지 않도록 형평성을 함께 관리한다.

7. 디지털 아카이브 플랫폼과 전국 단위 확산

현재 동아리 활동의 운영 과정과 성과는 기관과 담당자 단위로 분산 기록되어 우수사례와 실패사례가 체계적으로 축적·공유되지 못하고 있다. 2021년 완료보고서에서 연간 참여 인원 미입력이 71건에 달했던 사실이 보여주듯 기록이 결과 보고 중심으로만 이루어지고 과정 기록이 누락되어 왔으며, 성과공유회는 전시·발표 중심으로 운영되어 심층적 교류에 한계가 있었다. 이에 성과 확산 체계를 디지털 플랫폼, 다층 네트워크, 통합 브랜드의 세 축으로 구축한다.

첫째, 문화예술 동아리 활동 공유 플랫폼을 3개년에 걸쳐 단계적으로 구축한다. 1단계에서 표준 기록 양식과 기관·동아리 단위 고유식별자 등 기반을 구축하고, 2단계에서 참여율·기록 누락 모니터링 기능을 고도화하며, 3단계에서 성과 데이터의 누적 분석과 평가·공모 환류 연계, 우수 사례 아카이브의 대외 공개까지 확장한다. 고유식별자는 동일 프로그램이 연도별로 상이하게 분류되고 기관의 참여 이력 추적이 어려웠던 문제에 대응하기 위한 것으로, 5.4절의 표준 장르 분류와 함께 시계열 통계 관리의 기본 단위로 활용한다. 플랫폼은 문예PM의 판단·조정 기능을 데이터 기반으로 전환하는 관리 도구이자, 동아리 작품과 활동 기록을 장기 보존하고 대국민 콘텐츠로 확산하는 공적 지식 기반으로 기능한다.

둘째, 성과 확산을 지역(기초), 권역(광역), 전국(중앙)의 3단계 다층 네트워크로 설계한다. 지역 단위에서는 도서관들이 공동 발표회·전시회를 정례화하고 문화원, 생활문화센터, 학교와 연계하며, 권역 단위에서는 문예PM을 중심으로 실무회의, 사례발표, 공동 워크숍을 정례 운영하고, 전국 단위에서는 전담기관이 연 1회 이상 사례집을 발간하고 정책포럼과 전국 성과대회를 운영하여 정책 환류를 담당한다.

셋째, 전국 단위 통합 브랜드를 구축한다. 현재 기관별로 제각각인 홍보 방식을 로고, 슬로건, 비주얼 아이덴티티를 포함한 통합 브랜드 체계로 일원화하고, 전국 도서관이 동일 기간(9월 독서의 달)에 발표, 전시, 공연을 동시 개최하는 '도서관 문화예술주간' 모델을 도입한다. 중앙기관이 공통 주제를 제시하고 전국 각지에서 프로그램을 동시 운영하는 방식은 2016년부터 매년 개최되어 온 「문학주간」(한국문화예술위원회, [발행년불명])에서 채택된 바 있다. 홍보는 전담기관이 공식 홈페이지, SNS, 유튜브, 보도자료를 담당하고 도서관·지자체가 지역 매체 홍보를 분담하는 채널별 역할 분담 구조로 운영하며, 권역·전국 단위 사례집에는 우수사례와 함께 실패사례, 갈등관리 사례를 포함하여 현장의 학습 자원으로 활용한다. 4장에서 확인한 성과공유회의 낮은 참여율(12.7~17.8%)과 서울 편중 개최 문제는 온라인 플랫폼 운영을 통해 완화될 수 있을 것으로 판단된다.

Ⅵ. 결론 및 제언

1. 결론

본 연구는 2016년부터 2025년까지 10년간 추진된 도서관 문화예술 동아리 지원사업의 운영 현황을 확보 가능한 완료보고서와 신청서 전수 분석을 통해 실증적으로 진단하고, 진단 결과에 기초하여 사업의 발전 방안을 설계하였다. 분석 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 동 사업은 2016~2024년 누적 601개 기관-연도(고유 기관 기준 320개관)의 참여, 수도권·

비수도권의 균형적 분포, 공연・연주 중심에서 시각・창작예술 중심으로의 장르 전환을 통해 전국 단위 생활예술 동아리의 기반을 구축해 왔다. 2024년 신청 기관이 184개관으로 역대 최고치를 기록한 사실은 사업에 대한 현장 수요가 여전히 확대되고 있음을 보여준다. 따라서 동 사업은 단순한 문화 프로그램이 아닌 지역 주민의 문화 향유권 확대, 지역 간 문화격차 완화, 지역 문화생태계 조성을 지향하는 공공문화정책 영역으로 평가할 수 있다. 연령, 소득, 지위와 무관하게 지역 주민 누구에게나 열려 있는 도서관의 장소적 특성은 사업이 갖는 공공적 성격을 뒷받침하는 기반이 된다.

둘째, 사업의 지속 구조는 취약하다. 단년도 예산 구조 아래에서 2024년 예산이 절반으로 축소되자 선정 규모 감소, 경쟁률 급상승(3.68:1), 문예PM 급감(5명), 2년차 연속 참여 단절(0개관)이 연쇄적으로 발생하였다. '최대 3년 지원 후 자생'이라는 사업 설계가 실제로는 1년 단위 사업 구조로 고착되고 있으며, 이는 단일 재원과 단년도 공모에 의존하는 거버넌스의 구조적 한계에서 비롯된 것으로 판단된다. 공모형 지원 사업이 동아리 구성의 계기로는 긍정적으로 기능하지만 지원의 일시적 성격 탓에 활동의 지속적 활성화로 이어지기 어렵다는 문제는 지자체 독서동아리 지원에서도 확인된 바 있으며(이은주 외, 2020), 국가 단위 사업에서도 같은 구조가 반복되고 있는 것이다.

셋째, 운영 관리 측면에서는 선행연구가 오래전에 제기한 과제들이 본 사업에서 여전히 미해결 상태로 확인되었다. 장덕현(2014)이 지적한 프로그램 운영의 체계성 부족과 곽철완 외(2009)가 제안한 표준 운영 모형의 부재는 분류 체계의 혼재로 재현되었고, 황금숙 외(2008)의 정체성 확립 과제는 도서관 고유 자원과 문화예술 활동 간 연계 미흡으로, 심효정(2023)이 진단한 정량 중심 평가의 한계는 참여자 변화를 포착하지 못하는 성과관리 체계로 이어지고 있었다. 백선혜 외(2016)와 이은주 외(2020)가 지역 단위에서 확인한 직접 지원 방식의 한계, 즉 양적 확장에는 기여하나 자생력 확보로 이어지지 못하는 구조 역시 국가 단위 사업에서 동일하게 나타났다. 물적 기반과 재정 지원의 제공만으로는 참여 지속이 담보되기 어렵고 참여자가 활동을 통한 삶의 질 개선을 체감할 때 학습 확대와 외부 연계 중심의 지원이 지속 참여를 이끈다는 김형주와 김정태(2019)의 실증 결과에 비추어 보면, 1년 참여 후 이탈률 40%와 2년차 연속 참여의 단절은 지원 내용이 동아리의 성장 국면과 맞물리지 못한 데서 비롯된 결과로 해석할 수 있다.

위 진단을 토대로 본 연구는 사업이 양적 확산 단계를 지나 질적 고도화 단계로 전환되어야 하는 시점에 있다고 보고, 중앙-지자체-도서관 3단계 거버넌스와 재정 안정화, 6단계 표준 운영주기와 성과 환류 체계, 문화커넥터 중심 운영체계와 전문인력 양성, 3유형 공모체계와 장르・생애주기별 표준 운영, 씨앗-성장-자립 3단계 성장모델, 취약지역 맞춤 지원과 역진행 모델, 디지털 아카이브 플랫폼과 전국 단위 확산의 일곱 가지 발전 방안을 제시하였다.

발전 방안을 영역별로 살펴보면, 정책 기반 측면에서는 3~5개년 기본계획을 수립하여 연차별 목표와 성과지표를 명문화하고 사업 지침과 운영 기준을 정례화함으로써, 해마다 지침과 예산 규모가 변동되는 데서 비롯되는 정책 불안정을 줄이고 참여 기관이 중장기 운영을 예측할 수

있게 하고자 하였다. 거버넌스 측면에서는 중앙, 지자체, 도서관의 역할 분담과 지자체 매칭 재원의 단계별 확대 로드맵을 통해 책임 주체를 분명히 하고 단일 재원 의존 구조를 완화하는 재정 기반 마련을 제안하였다.

운영 관리 측면에서는 공모부터 환류까지 이어지는 연간 6단계(공모-준비-운영-점검-평가-환류) 고정 운영주기를 도입하여 현장의 예측 가능성을 높이고, 사업설명회와 연계한 우수 동아리·도서관 시상과 차년도 공모 가점 등 인센티브를 결합함으로써 평가 결과가 참여 동기와 차년도 운영 개선으로 환류되는 구조를 갖추도록 하였다. 전문 매개인력 측면에서는 문화커넥터를 강사가 아닌 과정 촉진자로 재정의하고, 문예PM 및 사서와의 협력 체계, 권역별 PM 배치, 단계별 교육 체계를 통해 참여자의 성장과 창작·과정 중심 동아리 활동을 뒷받침하는 데 초점을 두었다.

공모 체계는 취약지역 지원형, 도서관 기획형, 주민 자발형의 3유형으로 재편하고 장르 분류를 4대 분류 10개 세부장르로 표준화하여 기관별로 상이하던 운영 기준을 정비하고 데이터에 기반한 정책 판단이 가능하도록 하였다. 지원 방식은 씨앗-성장-자립의 3단계 성장모델로 전환하여 정량·정성 기준에 따른 단계 전환 심사, 패스트트랙과 후속 프로젝트, 실패·중단 사례까지 포함하는 환류 구조를 담았으며, 단계 구분 없는 일괄 지원이 자생력 확보로 이어지지 못하였던 한계를 보완하고자 하였다. 막 결성된 동아리와 운영이 정례화된 동아리를 구분하여 운영 단계에 따라 지원 내용을 달리하는 맞춤형 지원체계가 필요하다는 제안은 독서동아리 지원 연구에서도 제기된 바 있어(이은주 외, 2020), 단계별 성장모델은 해당 제안을 국가 단위 사업의 심사·환류 구조로 구체화한 것이다. 취약지역에 대해서는 선정 기관 급감, 인구감소, 문화기반시설 접근성 등을 반영한 정의 기준을 마련하고, 외부 기획자가 먼저 도서관에 동아리를 제안한 뒤 주민 참여를 점진적으로 확대하는 역진행 모델과 권역 멘토링을 결합하여 지역 문화격차 완화와 지역 문화자산 축적을 도모하였다. 동아리 지원이 개별 프로그램의 제공에 그치지 않고 공간, 인력, 지역 네트워크를 포괄하는 기반 조성의 성격을 가져야 한다는 논의(김정주 외, 2003)는 문화 기반이 약한 지역에서 외부 기획자가 초기 기반을 먼저 조성하는 역진행 모델의 이론적 근거가 된다. 끝으로 2026년부터 2028년까지 단계적으로 구축하는 디지털 아카이브 플랫폼과 전국 단위 브랜드, 문화예술주간 운영을 통해 사업 성과를 전국적으로 확산하고 운영 과정의 기록을 장기적 정책 자료로 축적할 수 있는 기반을 제시하였다.

2. 제언

이상의 결론을 바탕으로 다음의 개선 방향을 제언한다. 가장 시급한 과제는 단일 재원과 단년도 공모에 의존해 온 구조의 개선이다. 중앙정부와 지자체, 도서관이 역할을 분담하는 협력체계 안에서 지자체 매칭 재원을 단계적으로 확대하여 재정 기반을 다변화해야 한다. 또한, 공모부터 환류까지 이어지는 연간 운영주기를 고정하여 현장이 사업 일정을 예측할 수 있도록 해야 한다. 운영의 축도

강사 중심에서 벗어날 필요가 있다. 문예PM과 사서, 문화커넥터가 역할을 나누어 맡는 매개 인력 체계가 갖추어질 때, 동아리 운영은 공간과 행정의 지원을 넘어 참여자의 성장을 이끄는 활동이 될 수 있다.

동아리 지원이 공간과 인력, 네트워크를 포괄하는 기반 조성의 성격을 가져야 하고, 지원의 효과가 동아리의 성장 국면과 참여자의 성과 체감 수준에 따라 달라진다는 선행연구의 논의(김정주 외, 2003; 김형주, 김정태, 2019; 이은주 외, 2020)를 고려하면, 지원의 방식은 동아리의 성장 단계에 맞추어 설계되어야 한다. 공모 유형과 장르 분류를 표준화하여 기관 간 운영 편차를 줄이고, 씨앗-성장-자립의 단계전환 심사로 지원이 자립으로 이어지는 경로를 제도화하는 것이 요구된다. 주민 주도의 공모가 어려운 취약지역에는 외부 기획자가 먼저 제안하고 주민 참여를 점차 확대하는 역진행 방식이 유효한 대안이 된다. 기관마다 흩어져 있는 활동 기록 또한 디지털 아카이브 플랫폼과 전국 단위 통합 브랜드로 모아, 개별 동아리의 성과가 사업 전체의 정책 자산으로 축적되도록 해야 한다.

본 연구는 단일 국가사업 10년간의 운영 자료를 확보 가능한 범위에서 전수 분석하여 도서관 기반 문화예술 동아리 정책의 실증적 기초를 마련하고, 진단과 처방이 연동된 운영 모델을 제시하였다는 점에서 의의를 지닌다. 다만 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 먼저 현황 분석은 완료보고서와 신청서에 기재된 항목에 한정되어 동아리 운영 과정과 지원 종료 후 지속 여부, 문예PM의 활동 내용 등을 다루지 못하였다. 또한 일부 연도의 데이터 누락으로 시계열 비교에 제약이 있다. 예를 들어 2021년 프로그램 운영 실적의 연간 참여 인원과 진행 횟수는 일부 입력되지 않아 산출된 평균값이 실제보다 높게 추정되었을 수 있다. 참여 대상 역시 2022년 71.4%, 2023년 92.9%, 2025년 42.0%가 입력되지 않았다. 따라서 후속 연구에서는 참여자 면담, 국내외 유사 사례와의 비교 분석 등에 대한 논의가 이루어질 필요가 있다.

참 고 문 헌

경기문화재단 (2016). 경기도 생활문화지표를 위한 정책 및 측정틀 연구. 출처: https://memory.library.kr/files/original/9353c6c62e13f0e119cba27722e55808.pdf

곽철완, 안인자, 김호연, 박미영 (2009). 공공도서관 문화프로그램 모형 및 운영매뉴얼에 관한 연구. 한국비블리아학회지, 20(1), 197-208.

국가도서관통계시스템 (2026). 공공도서관 통계. 출처: https://www.libsta.go.kr

김정주, 김용대, 성기원 (2003). 지역사회에서 청소년 동아리활동 실태와 지원방안 연구 (연구보고 03-R06). 한국청소년개발원. 출처: https://www.nypi.re.kr/repository/handle/2022.oak/4423

김형주, 김정태 (2019). 평생학습 지원조직의 지원이 학습동아리 참여지속에 미치는 영향: 삶의 질 개선정도의 조절효과. 농업교육과 인적자원개발, 51(2), 49-71.

https://doi.org/10.23840/agehrd.2019.51.2.49
도서관법. 법률 제21090호.
문화예술교육 지원법. 법률 제20494호.
문화예술진흥법. 법률 제21091호.
문화체육관광부 (2016). 2016년도 도서관·박물관 1관 1단 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2017). 2017년도 도서관·박물관·미술관 1관 1단 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2018). 2018년도 도서관·박물관·미술관 1관 1단 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2020). 2019년도 도서관·박물관·미술관 1관 1단 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2021a). 2020년도 도서관·박물관·미술관 1관 1단 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2021b). 2021년도 도서관·박물관·미술관 1관 1단 사업 공고.
문화체육관광부 (2022a). 2021년도 도서관·박물관·미술관 1관 1단 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2022b). 2022년도 도서관·박물관·미술관 1관 1단 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2024a). 2023년 도서관 문화예술 동아리 활동 지원 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2024b). 2024년 도서관 문화예술 동아리 활동 지원 사업 완료보고서.
문화체육관광부 (2025a). 2025년 도서관 문화예술동아리 지원 사업 공고. 출처: https://www.mcst.go.kr/site/s_notice/notice/bidView.jsp?pSeq=14942
문화체육관광부 (2025b). 2025년 도서관 문화예술동아리 지원 사업 신청서.
문화체육관광부 (2025c). 도서관 문화예술 동아리 확대 운영 방안 연구.
백선혜, 라도삼, 조윤정 (2016). 서울시 생활문화예술동아리 활성화 방안 (2016-PR-19). 서울연구원. 출처: https://www.si.re.kr/node/57178
심보선, 강윤주 (2010). 참여형 문화예술활동의 유형 및 사회적 기능 분석: 성남시 문화클럽의 사례를 중심으로. 경제와 사회, 87, 134-171.
심효정 (2023). 공공도서관 독서프로그램 운영 현황분석 및 정책 제안: 국가도서관통계시스템 데이터를 중심으로. 한국비블리아학회지, 34(4), 125-147. https://doi.org/10.14699/kbiblia.2023.34.4.125
이은주, 정하영, 윤유라 (2020). 독서동아리 운영현황과 과제: 지자체 지원 사업을 중심으로. 한국도서관·정보학회지, 51(2), 79-101. https://doi.org/10.16981/kliss.51.2.202006.79
인구감소지역 지원 특별법. 법률 제21738호.
장덕현 (2014). 공공도서관 문화프로그램 운영 방안 연구: 부산지역 공공도서관을 중심으로. 한국문헌정보학회지, 48(4), 173-192. https://doi.org/10.4275/KSLIS.2014.48.4.173
지역문화진흥법. 법률 제18780호.
지역문화진흥원 (2024). 생활문화사업 10년 성과 조사 및 분석 연구. 출처:

https://www.rcs.or.kr/home/kor/board.do?menuCode=41&act=detail&idx=21880
천서영 (2023). 공공도서관 문화예술교육 프로그램 유형분석 및 운영사례 연구. 석사학위논문, 성공회대학교.
한국문화예술교육진흥원 (발행년불명). 움직이는 예술정거장. 출처: https://arte.or.kr/artbus/info/index.jsp
한국문화예술위원회 (발행년불명). 문학주간 소개. 출처: https://arko.or.kr/content/5445
황금숙, 김수경, 박미영 (2008). 공공도서관 문화프로그램 현황 분석과 활성화 방안. 한국도서관·정보학회지, 39(1), 219-244. https://doi.org/10.16981/kliss.39.1.200803.219
Booth-Kurpnieks, C., Dunford, M., & Knell, J. (2023). Evaluating Place-Based Work: What It Is, What Its Outcomes Are, and How to Measure Them. Counting What Counts. Available: https://impactandinsight.co.uk/app/uploads/2024/01/Evaluating-Place-Based-Work-Report.pdf

• 국한문 참고문헌의 영문 표기
(English translation / Romanization of references originally written in Korean)

Arts and Culture Education Support Act. Act No. 20494.
Arts Council Korea (n.d.). Introduction to Literature Week. Available: https://arko.or.kr/content/5445
Baek, Sunhye, Ra, Dosam, & Cho, Yunjeong (2016). A Study on Promoting Living Culture and Arts Clubs in Seoul. The Seoul Institute. Available: https://www.si.re.kr/node/57178
Chang, Durk-Hyun (2014). A research on cultural programs in public libraries in Busan metro area. Journal of the Korean Society for Library and Information Science, 48(4), 173-192. https://doi.org/10.4275/KSLIS.2014.48.4.173
Chun, Seoyoung (2023). A Study on the Type Analysis and Operation Cases of Culture and Arts Education Programs in Public Libraries. Master's thesis, Graduate School of Culture, Sungkonghoe University, Republic of Korea.
Culture and Arts Promotion Act. Act No. 21091.
Gyeonggi Cultural Foundation (2016). A Study on the Policy and Measurement Framework for Gyeonggi-do Living Culture Indicators. Available: https://memory.library.kr/files/original/9353c6c62e13f0e119cba27722e55808.pdf

Hoang, Gum-Sook, Kim, Soo-Kyoung, & Park, Mi-Young (2008). A study on analysis and improvement of cultural programs in public libraries. Journal of Korean Library and Information Science Society, 39(1), 219-244. https://doi.org/10.16981/kliss.39.1.200803.219

Kim, Hyungjoo & Kim, Jungtae (2019). The effect of support from lifelong learning support organizations on continuous participation in learning circles: The moderating effect of quality of life improvement. Journal of Agricultural Education and Human Resource Development, 51(2), 49-71. https://doi.org/10.23840/agehrd.2019.51.2.49

Kim, Jeongju, Kim, Yongdae, & Seong, Kiwon (2003). A Study on the Actual Conditions and Support Measures of Youth Club Activities in Local Communities (Research Report 03-R06). Korea Institute for Youth Development. Available: https://www.nypi.re.kr/repository/handle/2022.oak/4423

Korea Arts & Culture Education Service (n.d.). Moving Arts Station. Available: https://arte.or.kr/artbus/info/index.jsp

Kwak, Chul-Wan, Ahn, Inja, Kim, Hoyeon, & Park, Miyoung (2009). A study of the model and program manual of public library cultural programs. Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science, 20(1), 197-208.

Lee, Eun-Ju, Jeong, Ha Young, & Youn, You-Ra (2020). Current status and strategies for reading clubs: The case of local government support. Journal of Korean Library and Information Science Society, 51(2), 79-101. https://doi.org/10.16981/kliss.51.2.202006.79

Libraries Act. Act No. 21090.

Ministry of Culture, Sports and Tourism (2016). 2016 Completion Report of the Library and Museum “One Institution, One Club” Program.

Ministry of Culture, Sports and Tourism (2017). 2017 Completion Report of the Library, Museum and Art Museum “One Institution, One Club” Program.

Ministry of Culture, Sports and Tourism (2018). 2018 Completion Report of the Library, Museum and Art Museum “One Institution, One Club” Program.

Ministry of Culture, Sports and Tourism (2020). 2019 Completion Report of the Library, Museum and Art Museum “One Institution, One Club” Program.

Ministry of Culture, Sports and Tourism (2021a). 2020 Completion Report of the Library, Museum and Art Museum “One Institution, One Club” Program.

Ministry of Culture, Sports and Tourism (2021b). 2021 Call for Applications for the Library,

Museum and Art Museum “One Institution, One Club” Program.
Ministry of Culture, Sports and Tourism (2022a). 2021 Completion Report of the Library, Museum and Art Museum “One Institution, One Club” Program.
Ministry of Culture, Sports and Tourism (2022b). 2022 Completion Report of the Library, Museum and Art Museum “One Institution, One Club” Program.
Ministry of Culture, Sports and Tourism (2024a). 2023 Completion Report of the Library Cultural and Arts Club Support Program.
Ministry of Culture, Sports and Tourism (2024b). 2024 Completion Report of the Library Cultural and Arts Club Support Program.
Ministry of Culture, Sports and Tourism (2025a). 2025 Call for Applications for the Library Cultural and Arts Club Support Program. Available: https://www.mcst.go.kr/site/s_notice/notice/bidView.jsp?pSeq=14942
Ministry of Culture, Sports and Tourism (2025b). 2025 Application Form of the Library Cultural and Arts Club Support Program.
Ministry of Culture, Sports and Tourism (2025c). A Study on the Expansion and Operation of Library Cultural and Arts Clubs.
National Library Statistics System (2026). Public Library Statistics. Available: https://www.libsta.go.kr
Regional Culture Development Agency (2024). A Study on the 10-Year Performance of Living Culture Programs. Available: https://www.rcs.or.kr/home/kor/board.do?menuCode=41&act=detail&idx=21880
Regional Culture Promotion Act. Act No. 18780.
Shim, Bo-Seon & Kang, Yun-Ju (2010). An analysis of the types and social functions of participatory cultural and arts activities: The case of cultural clubs in Seongnam City. Economy and Society, 87, 134-171.
Sim, Hyojung (2023). A Study on the analysis of public library reading program operation status and policy proposal: Focusing on national library statistics system data. Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science, 34(4), 125-147. https://doi.org/10.14699/kbiblia.2023.34.4.125
Special Act on Support for Depopulation Regions. Act No. 21738.