



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

공연예술축제 자원봉사자 운영체계  
및 교육훈련프로그램에 관한 연구

- 제주국제관악제를 중심으로 -

A Study on Management System and  
Training Programs for the Performing  
Arts Festival Volunteers

- Focused on the Jeju International Wind  
Ensemble Festival -

제 출 자 : 이 찬 영

지도교수 : 조 은 아

2013

추계예술대학교 문화예술경영대학원

문화예술경영학과

문화예술경영전공

석사학위논문

공연예술축제 자원봉사자 운영체계  
및 교육훈련프로그램에 관한 연구

- 제주국제관악제를 중심으로 -

A Study on Management System and  
Training Programs for the Performing  
Arts Festival Volunteers

- Focused on the Jeju International Wind  
Ensemble Festival -

제 출 자 : 이 찬 영

지도교수 : 조 은 아

2013

추계예술대학교 문화예술경영대학원

문화예술경영학과

문화예술경영전공

공연예술축제 자원봉사자 운영체계  
및 교육훈련프로그램에 관한 연구  
- 제주국제관악제를 중심으로 -

A Study on Management System and  
Training Programs for the Performing  
Arts Festival Volunteers  
- Focused on the Jeju International Wind  
Ensemble Festival -

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

추계예술대학교 문화예술경영대학원  
문화예술경영학과  
문화예술경영전공

이 찬 영

이찬영의 석사학위 논문을  
합격으로 판정함

심사일 : 2013. 6.

심사위원장 인

심사위원 인

심사위원 인

추계예술대학교 문화예술경영대학원

(국문요약)

## 공연예술축제 자원봉사자 운영체계 및 교육훈련프로그램에 관한 연구

- 제주국제관악제를 중심으로 -

추계예술대학교 문화예술경영대학원  
문화예술경영학과 문화예술경영전공  
이 찬 영

지도교수 : 조 은 아

공연예술축제의 양적 팽창으로 인하여 효율적인 축제 운영의 질적 확대 역시 갈수록 중요해지고 있다. 특히 현장운영의 중심이자 최대 인력인 자원봉사자에 대한 운영관리 및 교육훈련의 중요성이 나날이 커지고 있다. 이에 공연예술축제 인적자원관리에 관한 효율성 증대와 자원봉사자의 질적 만족향상에 긍정적인 기여를 할 수 있는 실질적인 사례에 기반한 연구를 근거로 하여 시사점을 도출하고 제주국제관악제, 더 나아가 공연예술축제 범주에 포함되는 모든 축제의 자원봉사자 운영체계와 교육훈련프로그램의 모델을 제시하고자 하였다.

사례로 제시된 자라섬국제재즈페스티벌, 인천펜타포트락페스티벌, 대구 국제오페라축제, 춘천국제마임축제, 하이서울페스티벌, 서울국제공연예술제 이상 6개의 축제는 자원봉사자 운영관리 및 교육훈련에 있어서 저마다의 프로세스를 유지하고 관련 노하우 축적을 통하여 이를 지속, 발전시키고 있다.

각 축제는 자원봉사자들을 위한 행정적 지원을 담당하는 직원이 축제 운영인력의 관리에 핵심적인 역할을 하고 있으며 오리엔테이션을 비롯한 사전 교육제공 및 업무(활동)매뉴얼 제작, 배포를 통한 자원봉사자의 원활한 업무수행을 지원하고 있다. 모집 및 선발, 업무배치, 자원봉사자의 특전 부분에서는 축제마다 절차상의 차이가 있으나 모든 축제가 축제기간 중간이탈자의 발생을 차단하려는 노력을 보이고 있으며 축제 종료 이후에도 지속적인 사후관리를 통하여 자원봉사자들의 축제 참여지속성을 이끌어 내려는 노력을 하고 있다.

축제 자원봉사자들의 업무영역은 행정업무 보조에서부터 현장 운영에 이르기까지 매우 포괄적이며 특정 분야에서는 일정 수준 이상의 전문성을 요구하는 경우도 더러 있다. 또한 축제 운영조직(원)에 비하여 자원봉사자의 비율이 매우 높게 나타나 축제의 전체 운영, 특히 현장운영에 있어서 자원봉사자가 차지하는 비중은 절대적이라 할 수 있다.

사례로 제시되어 있는 위 6개 축제에 비하여 제주국제관악제의 자원봉사자 운영관리 및 교육훈련 부분은 매우 미흡한 편이다. 특히, 교육훈련 프로그램이 체계화 되어 있지 않기에 사례에서 도출된 시사점을 바탕으로 이를 개선하여 자원봉사자의 업무 숙지와 활동의 편의성 제공 및 동기 부여를 이끌어 내기 위한 운영체계의 정비 및 교육훈련 프로그램 개발이 필요하다.

공연예술축제의 자원봉사자를 대상으로 하는 효과적인 운영관리는 축

제조직과 자원봉사자 간 장기적으로 지속적인 관계의 도모를 가능케 하고 축제는 능률적이며 효율적인 자원봉사자를 보유함으로써 이들을 통한 가치통합과 재정적인 안정을 꾀할 수 있다. 또한 이들을 대상으로 하는 축제의 교육훈련 프로그램 제공은 축제 조직의 의도가 실행조직 단위인 자원봉사자 그룹에서 보다 효과적으로 인식될 경우 축제 관객들과의 소통에도 큰 도움이 될 수 있기에 그 중요성에 대한 인식을 강화할 필요가 있다.

운영관리와 교육훈련의 핵심 방안으로 첫째, 축제조직 내 상호 네트워크의 활성화가 이루어져야 한다. 이는 실제 축제 운영조직이 축제 현장의 최대인력인 자원봉사자에 대한 완전한 관리감독이 이루어질 수 있도록 하여 조직과 자원봉사자 간, 개인 혹은 다양한 단체에서 활동을 지원한 자원봉사자 그룹 내 구성원간의 네트워크 활성화를 구축하여 조직과 자원봉사자 모두를 아우르는 축제 전체 운영인력간의 상시 유기적인 네트워크가 이루어질 수 있도록 시스템을 일원화 하는 작업을 해야 한다.

그리고 두 번째로, 축제를 찾는 관람객 혹은 관광객의 입장에서 자원봉사자의 응대 완성도는 곧 축제의 얼굴이 되는 만큼, 축제의 운영조직은 자원봉사자에게 효과적인 교육훈련 프로그램의 제공을 통하여 이들의 해당 축제와 조직 내에서 본인의 역할에 대한 명확한 이해의 완성에 도움을 줄 수 있어야 한다는 것이다. 축제기간에는 현장에서의 적극적인 관리감독으로 지속적인 동기부여와 활동의 편의성을 제공할 수 있어야 하며 축제종료 이후에는 이들의 활동결과에 대한 인정과 보상을 통한 축제 참여 지속성을 유도할 수 있어야 한다. 자원봉사자들은 축제의 현장 곳곳에 포진해있으며 최대 현장인력인 이들은 관람객과의 상호 소통에 가장 근접한 집단이다. 이에 축제 기간 조직 내에서 수시로 피드백을 주고받는 체계적인 연락망을 구축하고 축제 종료 이후에는 관련 내용을

취합, 자원봉사자들을 내부 평가자원으로 활용할 수 있는 방안을 마련하는 등의 운영자원관리가 이루어지면 효과적일 것이다.

현재 개최 중인 공연예술축제들은 각각 그의 특성에 맞는 운영체계를 갖추고 있으나 축제 운영의 핵심 축인 자원봉사자에 대한 운영관리체계 확립 부재의 누적 혹은 현재에 뒤처진 운영방식을 고수할 시 축제의 미션에 부합해야 할 실제 운영에서 애로가 발생할 것이다. 그리하여 각 공연예술축제는 현재의 해당 컨디션에 대한 객관적인 파악에 이은 효과적인 방안을 도출하여 보다 생산적인 자원봉사자 운영체계 및 교육훈련프로그램을 진행하고 이러한 노력들로 말미암아 성공적인 축제 운영을 지속할 수 있도록 해야 한다.

## < 목 차 >

### I. 서론

1. 연구의 배경과 목적 .....	1
2. 연구의 범위와 방법 .....	6

### II. 이론적 고찰

1. 일반 자원봉사자의 개념 .....	9
1) 일반 자원봉사자의 개념 .....	9
2) 일반 자원봉사자의 역할 및 유형 .....	12
2. 문화 자원봉사자의 개념 .....	16
1) 문화 자원봉사자의 개념 .....	16
2) 문화 자원봉사자의 축제에서의 기능 및 역할 .....	20

### III. 공연예술축제 자원봉사자 운영 및 교육훈련 현황

1. 공연예술축제 자원봉사자 운영관리 및 교육훈련의 필요성 .....	23
1) 공연예술축제 자원봉사자 운영관리의 필요성 .....	23
2) 공연예술축제 자원봉사자 교육훈련의 필요성 .....	26
2. 일반적 현황 .....	30

3. 공연예술축제별 사례분석 .....	32
1) 자라섬 국제재즈페스티벌 .....	32
2) 인천 펜타포트 락 페스티벌 .....	44
3) 대구 국제오페라축제 .....	56
4) 춘천 국제마임축제 .....	66
5) 하이서울페스티벌 .....	79
6) 서울국제공연예술제 .....	91
4. 소결 .....	99
1) 운영체계 .....	99
2) 교육훈련프로그램 .....	103
 IV. 제주국제관악제 자원봉사자 운영체계 및 교육훈련 프로그램 모델 제시	
1. 제주국제관악제 .....	106
1) 축제개요 .....	106
2) 자원봉사 운영현황 .....	107
3) 직무·역량 분석 .....	118
4) 운영관리체계 재구성 .....	125
5) 교육훈련 프로그램 제안 .....	129
 V. 결론 .....	136
 참고문헌 .....	139
ABSTRACT	

## < 표 목차 >

<표 I-1> 연구대상 축제 선정 및 과제 .....	6
<표 I-2> 사례연구를 위한 인터뷰 대상 설정 .....	8
<표 III-1> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 모집/선발 방법 및 절차 .....	35
<표 III-2> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 구분(관리적 측면) .....	36
<표 III-3> 자라섬 국제재즈페스티벌 자라지기 (으뜸/버금)역할구분 .....	37
<표 III-4> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 직무 내용 .....	39
<표 III-5> 자라섬 국제재즈페스티벌 지역자원봉사자 .....	40
<표 III-6> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 교육훈련프로그램 .....	42
<표 III-7> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 모집/선발 방법 및 절차 .....	46
<표 III-8> 인천펜타포트락페스티벌 자원봉사 업무배치 기준 .....	47
<표 III-9> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 구분(관리적 측면) .....	48
<표 III-10> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 직무 개요 .....	50
<표 III-11> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 세부 직무내용-사무국 운영 보조 .....	51
<표 III-12> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 세부 직무내용-현장운영 보조 .....	52
<표 III-13> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 교육훈련 프로그램 .....	54

<표Ⅲ-14> 대구국제오페라축제 자원봉사자	
모집/선발 방법 및 절차 .....	58
<표Ⅲ-15> 대구국제오페라축제 자원봉사자 구분(관리적 측면) .....	60
<표Ⅲ-16> 대구국제오페라축제 자원봉사자 직무 개요 .....	61
<표Ⅲ-17> 대구오페라축제 자원봉사자 교육훈련프로그램 .....	64
<표Ⅲ-18> 춘천국제마임축제 자원봉사자	
모집/선발 방법 및 절차 .....	68
<표Ⅲ-19> 춘천국제마임축제 자원봉사자 업무배치 절차 .....	69
<표Ⅲ-20> 춘천국제마임축제 자원봉사자	
(깨비짱/깨비)역할구분 .....	72
<표Ⅲ-21> 춘천국제마임축제 자원봉사자	
직무내용(2008년도 축제 기준) .....	73
<표Ⅲ-22> 춘천국제마임축제 자원봉사자 교육훈련 프로그램 .....	77
<표Ⅲ-23> 하이서울페스티벌 자원봉사자	
모집/선발 방법 및 절차 .....	82
<표Ⅲ-24> 하이서울페스티벌 자원봉사 (리더/일반)직무구분 .....	84
<표Ⅲ-25> 하이서울페스티벌 자원봉사자 직무내용 .....	85
<표Ⅲ-26> 하이서울페스티벌 자원봉사자 교육훈련 프로그램 .....	88
<표Ⅲ-27> 서울국제공연예술제 자원봉사자	
모집/선발 방법 및 절차 .....	92
<표Ⅲ-28> 서울국제공연예술제 자원봉사자 활동지침 .....	94
<표Ⅲ-29> 서울국제공연예술제 자원봉사자 직무내용 .....	95
<표Ⅲ-30> 서울국제공연예술제 자원봉사자 교육훈련 프로그램 .....	97
<표Ⅲ-31> 축제별 특이사항 - 운영체계 .....	101
<표Ⅲ-32> 축제별 특이사항 - 교육훈련 프로그램 .....	104
<표Ⅳ-1> 제주국제관악제 자원봉사자 모집현황(2012년 기준) .....	107
<표Ⅳ-2> 제주국제관악제 자원봉사자	
모집(선발)후 배치 현황(2012기준) .....	110

<표Ⅳ-3> 제주국제관악제 자원봉사자 교육 및 관리 현황(2012기준) .....	111
<표Ⅳ-4> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-공연장(2012기준) .....	112
<표Ⅳ-5> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-프린지콘서트(2012기준) .....	113
<표Ⅳ-6> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-공항(2012기준) .....	114
<표Ⅳ-7> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-호텔(2012기준) .....	115
<표Ⅳ-8> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-해외단체 수행통역(2012기준) .....	116
<표Ⅳ-9> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-콩쿠르(2012기준) .....	117
<표Ⅳ-10> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-공연장(2012기준) .....	119
<표Ⅳ-11> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-프린지콘서트(2012기준) .....	120
<표Ⅳ-12> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-공항(2012기준) .....	121
<표Ⅳ-13> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-호텔(2012기준) .....	122
<표Ⅳ-14> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-(해외참가팀 수행)통역(2012기준) .....	123
<표Ⅳ-15> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-콩쿠르(2012기준) .....	124
<표Ⅳ-16> 제주국제관악제 자원봉사자 운영관리의 기존 체계 .....	125

<표Ⅳ-17> 제주국제관악제 자원봉사자 운영관리 진행 절차의 확립 .....	128
<표Ⅳ-18> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 프로그램 제시-개요1 .....	131
<표Ⅳ-19> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 프로그램 제시-개요2 .....	132
<표Ⅳ-20> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 세부 프로그램 제시-1차 전체교육 .....	133
<표Ⅳ-21> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 세부 프로그램 제시-2차 직무교육 .....	134
<표Ⅳ-22> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 세부 프로그램 제시-3차 현장교육 및 리허설 .....	135

## < 그림 목차 >

<그림Ⅲ-1> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 활동 매뉴얼	34
<그림Ⅲ-2> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-사전교육	42
<그림Ⅲ-3> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-오리엔테이션	54
<그림Ⅲ-4> 대구국제오페라축제 자원봉사자 교육훈련 진행-발대식	65
<그림Ⅲ-5> 대구국제오페라축제 자원봉사자 교육훈련 진행-무대투어	65
<그림Ⅲ-6> 춘천국제마임축제 자원봉사자 활동 매뉴얼	67
<그림Ⅲ-7> 춘천국제마임축제 자원봉사자 교육훈련 진행-워크샵	77
<그림Ⅲ-8> 춘천국제마임축제 자원봉사자 교육훈련 진행-직무교육	78
<그림Ⅲ-9> 하이서울페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-사전교육	89
<그림Ⅲ-10> 하이서울페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-세부직무교육	89
<그림Ⅲ-11> 하이서울페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-현장교육	90
<그림Ⅲ-12> 서울국제공연예술제 자원봉사자 교육훈련 진행-발대식/오리엔테이션	97
<그림Ⅳ-1> 제주국제관악제 자원봉사자 활동 신청서(양식)	108
<그림Ⅳ-2> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 직무배치	109
<그림Ⅳ-3> 제주국제관악제 자원봉사자 운영관리 진행 절차의 확립	127

# I. 서론

## 1. 연구의 배경과 목적

자원봉사는 민간차원의 자발적인 활동이기는 하지만 이를 관리하고 조직하는 기구나 이를 뒷받침할 수 있는 제도를 필요로 하며<sup>1)</sup> 조직을 구성하고 체계를 잡는 것은 정해진 목표를 달성하기 위해 참여하는 사람들의 노력을 효율적으로 조정하고 통합하는 합리적 과정을 말한다. 이때의 조직은 장소나 시간상으로 고착되어 있는 것이 아니고 상황에 따라 조정 가능한 사회현상이라고 할 수 있다.<sup>2)</sup>

사회복지 및 교육 분야에서는 오래전부터 자원봉사자 운영 및 관리 시스템의 체계가 정립되어 있는 반면 문화·공연예술축제의 경우 일반인들의 지속적인 참여 증가에도 불구하고 자원봉사에 있어서 운영 시스템 및 조직체계, 관리 시스템 등의 개발이 미흡한 상황이다. 이에, 자원봉사자들이 즐거움과 재미를 느끼고 축제에 몰입할 수 있도록 유도하는 운영체계에 대한 연구를 통하여 자원봉사자 관리 및 운영의 효과를 증대시킬 필요가 있다. 자원봉사자들이 축제에 참여하게 된 동기와 의미가 되살리고 자원봉사자들이 하고 있는 업무가 충분히 가치가 있으며 축제 운영과정 상 비중 있고 중요한 일이라는 사실을 인지하게 하기 위하여 많은 자원봉사자들의 효율적인 업무 관리와 효과적인 조직 운영을 위한 연구가 필요하다. 이러한 연구는 자원봉사자들의 만족에 긍정적인 영향을 미쳐 지속적인 재참여를 유도하는 것은 물론, 축제 운영 과정에서의

1) 김미숙 외, 자원봉사센터의 현황과 효율적 운영방안, 보건복지포럼, 1999

2) 오세운, 대규모 이벤트행사의 회고와 자원봉사활동의 새로운 방향, 1997

문제발생 소지를 줄이고 업무 효율성 증대를 가능하게 할 것<sup>3)</sup>이며 이는 결국 축제의 충성 관객층을 확장하는 효과를 가져 올 것이다.

문화자원봉사의 영역은 크게 문화영역, 관광영역, 체육영역으로 구분할 수 있으며 일반 자원봉사에 비해 상대적으로 범위가 한정되어 있는 편이다. 문화영역은 프로그램 교육(강의), 도슨트와 같은 전문지식을 요하는 자원봉사 활동 및 환경정리, 안내와 같은 단순 자원봉사 활동 등으로 세분화되며 관광영역은 주로 관광객을 대상으로 문화재를 해설하는 자원봉사 활동, 관광지 등의 환경을 정리하는 자원봉사 활동 등으로, 체육영역은 주로 메가 이벤트 시 행사 진행 및 지원, 체육관련 프로그램에 대한 교육(강의) 등으로 세분화된다. 이러한 문화자원봉사 활동은 자원봉사에 참여하는 개개인의 사회적 소속감 제고, 개개인의 잠재적 역량의 효과적 활용이라는 측면에서 긍정적인일 뿐만 아니라 우리사회의 자원봉사 문화 활성화에도 크게 기여할 가능성이 높으므로<sup>4)</sup> 해당 활동 참여자에 대한 체계적인 운영관리가 반드시 필요하다.

‘문화자원봉사자’에 대한 선행 연구 및 현장에서의 논의는 간간히 이루어져 왔으나 급격히 늘어난 수많은 공연예술축제의 현장에서 활약하는 자원봉사자의 운영과 교육프로그램에 대한 연구는 미비하기에 본 연구를 통하여 문화자원봉사자 중에서도 공연예술축제 자원봉사자의 운영관리 및 교육에 관한 내용을 살펴보고자 하였다.

공연예술축제 자원봉사자는 축제의 잠재적인 후원자이자 높은 충성도를 보이는 내부고객이다. 이들은 개인적인 관심분야에 대한 탐구 및 여가의 지속, 일상성을 탈피한 새로운 경험, 호기심 충족 등의 동기를 가지고 축제에 자원봉사라는 형태로 ‘참가’하며 이후에 자원봉사로 참여하

3) 윤현호, 축제 자원봉사활동 운영체계 연구, 한양대학교 관광연구소, 2011

4) 문화체육관광부, 대학생 문화자원봉사 활성화 방안 연구, 2010

지 않더라도 자원봉사자로 참여하였던 축제 경험에 대한 만족도를 바탕으로 축제에 지속적으로 참여하는 잠재적인 관객, 후원자의 기능을 하기도 한다. 이와 같이 축제의 소비자이면서 동시에 생산자의 역할을 하는 축제 수용자들이 축제의 기획, 운영, 홍보, 자원조성, 네트워크 구축, 전문자원활동 등 축제 각 분야에서 자신들의 의견을 반영하고 참여의 영역을 넓혀가면서 점진적으로 축제의 주체로서 축제의 성장을 주도해가는 정도인 수용자 주도성의 확대를 통하여 축제의 추진주체가 시민, 예술가, 관광객 등 축제 수용자들의 주도적인 축제 참여를 유도하고 확대하기 위해 다양한 참여채널을 만들고 구체적인 소통의 노력을 기울이며, 단계적으로 그 수준을 확대해갈 필요가 있다.

축제에 참여하는 자원봉사자들은 지역사회 구성원으로서의 소임을 다하고 지역의 문화이벤트를 돕고자 하는 목적으로 개인적, 혹은 집단적 차원에서 자원봉사활동에 참여하는 경우도 있지만, 많은 경우 축제를 즐기고 적극적으로 참여하고자 자원봉사활동을 하고 있으며<sup>5)</sup> 이들은 축제 내에서 가장 높은 생산력을 가진 조직구성원이기 때문에 매우 많은 업무와 과도한 책임을 맡을 가능성이 있다. 또한 효과적인 리더십과 관리시스템의 부재, 재정적 지원의 부족과 유형적 보상의 부재, 불안정한 지위 및 지도의 부족 등의 이유로 스트레스를 받을 수 있는 잠재적인 가능성이 높기에<sup>6)</sup> 이들의 활동을 효율적으로 관리, 운영하기 위해서는 자원봉사활동을 체계적으로 일관성 있게 주도해 나갈 수 있는 추진체계가 확립되어야 한다. 자원봉사 추진체계 정립은 자원봉사활동에의 접근성을 용이하게 하고 자원봉사활동을 조직화함으로써 효율적인 서비스가 행해지도록 자원, 관리하는 역할을 하며<sup>7)</sup> 축제의 자원봉사자들은 단순히 부

5) 이훈, 축제체험의 개념적 구성모형, 관광학연구, 2006

6) Donald Getz, Event Management & Event Tourism, 2005

7) 류기형 외, 자원봉사전, 양서원, 2009

족한 일손을 채워주는 입장이 아니라 축제를 즐기기 위하여 방문한 축제참가자와 축제를 개최하는 주최자의 입장을 동시에 가지고 있으며, 봉사적(Volunteer) 성격뿐만 아니라 엔터테인먼트적 성격도 가지고 있기에 그 둘을 충족시킬 수 있는 프로그램에도 깊은 관심을 기울일 필요가 있다.<sup>8)</sup>

그리고 자원봉사자들은 축제에서 빼놓을 수 없는 절대적인 자원이며 축제조직은 이들에게 기획, 운영 등 행사를 이끌어 가는데 있어서 자원봉사자의 범위를 벗어난 막중한 임무를 부여하기도 한다. 일반적으로 자원봉사자는 자신이 자원봉사 하는 조직에 무보수로 자신들의 노동력, 지식, 기술 및 경험을 제공하는 사람들이며 지역축제에 경제적으로 의존하지 않는다는 고용적 관계와 특징을 갖기 때문에 축제에서의 중요한 인적자원인 자원봉사자들의 활동을 지속시키기 위해서는 더욱 체계적이고 전문적인 자원봉사자 관리 방법을 채택하여 효율적인 운영을 가능하게 해야 한다. 이에 축제의 조직 및 주최자들에게는 이들을 선발하고 훈련하여 지속적으로 봉사하도록 하는 것이 중요한 과제이며 더욱 체계적이고 전문적인 자원봉사자 관리 방법을 채택하여 이들의 지속적인 자원봉사활동을 유지하도록 하는 것이 중요하다.<sup>9)</sup>

또한 축제조직은 지속적인 관계를 유지한 경험 많은 자원봉사자들에게 크게 의존하는 경향을 보이며, 이들과 신규 자원봉사자들과의 적절한 조화가 필요하다. 그리고 관리조직으로부터의 후속조치, 즉 고마움의 표시가 중요하고 자원봉사자들이 축제의 목표, 전략 및 조직의 발전에 참여하고 영향을 미칠 수 있도록 해야<sup>10)</sup>함을 간과해서는 아니 되며 자원봉

8) 오수영, 지역축제 자원봉사자의 참여동기, 추구편의 및 만족에 관한 연구, 경기대학교 대학원, 2006

9) 윤승원 외, 지역축제 자원봉사자의 참여동기가 관계지속성에 미치는 영향, 관광학연구, 2009

10) Elstad, B, Continuance commitment and reasons to quit : A Study of volunteers at a jazz festival, Event Management, 2003

사자들의 참여 지속성은 결국 축제의 질적 성장을 피하고 축제 자체의 지속성을 강화하는 계기가 될 수 있다. 이를 위하여 현장을 이끌어가는 자원봉사자 그룹의 운영시스템을 마련하고 교육훈련프로그램이 제공되어야 할 것이며 교육훈련프로그램은 행정지원의 관리적 관점에서 벗어나 그들의 요구에 맞는 프로그램으로 개발하여 자원봉사자들의 지속적인 활동 참여를 유도하고 그들의 만족을 극대화할 수 있는 운영 및 관리 체계를 마련해야 할 것이다.

축제의 양적 팽창과 더불어 질적으로도 우수한 축제들이 많이 생겨나고 있음에 따라 축제조직이 깊이 의존하고 현장운영의 중심이 되는 축제 자원봉사자에 대한 운영관리 및 교육 프로그램에 대한 연구를 통하여 이들을 위한 체계적인 운영관리 및 교육의 필요성을 이야기하고 그 모델에 관한 결과(내용)를 도출, 제언하고자 한다. 이에 본 논문은 공연예술축제 인적자원관리에 관한 효율성 증대와 자원봉사자의 질적 만족향상에 긍정적인 기여를 할 수 있는 실질적인 사례에 기반한 탐구적 연구라는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 범위와 방법

본 논문의 연구범위는 1차적으로 공연예술축제 중에서도 연극, 음악, 마임, 거리예술 등의 공연예술장르를 소재로 하되 자원봉사자들의 활동이 활발히 이루어지는 공연예술축제를 연구대상으로 하였다.

우선 제주국제관악제의 자원봉사자 운영관리 및 교육훈련 현황을 심층 분석하여 문제점을 파악한 뒤 공연예술축제들 중에서도 자원봉사자 운영관리 및 교육훈련이 활성화 되어 있는 자라섬 국제 재즈페스티벌, 인천 펜타포트 락 페스티벌, 대구 국제 오페라축제, 춘천국제 마임축제, 하이스쿨페스티벌, 서울국제 공연예술제 총 6개의 축제를 사례로 선정하여 시사점을 도출하고 제주국제관악제의 자원봉사자 운영체계 및 교육훈련 프로그램을 새로이 제시하고자 하였다.

<표 I - 1> 연구대상 축제 선정 및 과제

축 제	과 제
자라섬 국제 재즈 페스티벌	자원봉사자 운영관리현황 및 교육훈련 프로그램에 대한 문헌조사 및 FGI를 통한 시사점 도출
인천 펜타포트 락 페스티벌	
대구 국제 오페라축제	
춘천 국제 마임축제	
하이스쿨페스티벌	
서울국제공연예술제	
↓	
제주국제관악제	현황 심층 분석을 통한 문제점 파악, 사례 분석을 통한 프로그램 보완 및 개발

위와 같이 본 논문의 연구 대상으로 선정된 축제들 안에서 최종적으로 자원봉사자 그룹의 운영 및 교육훈련 현황을 파악하고 장르별, 지역별로 자원봉사 운영현황의 차이를 살펴보고 축제 추진주체에 따른 운영 및 교육의 제공에 어떤 차이가 있는지 구분 짓고자 한다.

축제 현장에서의 자원봉사활동에 대한 경험적 연구가 거의 없는 실정이기 때문에 실제 축제의 맥락 속에서 나타나는 다양하고 복잡한 현상의 의미와 특징을 있는 전체적인 접근을 통해 이해하기 위해서 사례연구방법을 채택하였으며 사례연구를 통해 기존의 축제에서는 ‘어떻게’ 자원봉사활동이 운영, 관리되는지 보다 맥락적인 접근과 심층적, 종합적인 분석이 가능할 것으로 보여 지며<sup>11)</sup>지역축제에서 자원봉사활동 체계가 잘 구축되어 있는 축제를 사례로 연구된 논문 및 평가보고서 등의 문헌 자료를 참고하고 각 축제에서 자원봉사활동 경험이 있는 자원봉사자와 축제의 행정조직 및 현장에서 자원봉사자 운영관리업무를 직접 수행하고 있는 담당자를 대상으로 진행된 심층인터뷰 자료를 분석하여 축제에서 자원봉사활동의 효율적인 운영, 관리가 가능한 체계 연구를 시도하고자 한다.

연구 방법으로는 사례로 제시한 6개의 축제를 대상으로 공연예술축제의 효율성을 높이기 위하여 자원봉사활동 운영체계의 구축과 교육훈련 프로그램의 제공은 어떻게 이루어져야 할 것인가에 대한 연구 과제를 설정하고 선행 연구결과 및 각종 문헌들을 수집, 검토하고 사례별 각 축제의 자원봉사자 운영 담당(실무)자와 해당 축제에 자원봉사로 참여하였던 경험자와의 직접 및 서면인터뷰를 통한 문헌·사례연구를 진행하였다.

---

11) 윤현호, 축제 자원봉사활동 운영체계 연구, 한양대학교 관광연구소, 2011

<표 I -2> 사례연구를 위한 인터뷰 대상 설정

구분	축 제 명	인터뷰 참여자(최근활동년도)
사례축제	자라섬 국제재즈페스티벌	자원봉사운영 담당자(2013)
	인천 펜타포트 락 페스티벌	자원봉사운영 담당자(2010)
	대구 국제오페라축제	자원봉사운영 담당자(2013)
	춘천 국제마임축제	자원봉사운영 담당자(2012)
	하이서울페스티벌	자원봉사운영 담당자(2011)
	서울국제공연예술제	자원봉사운영 담당자(2013)
대표사례	제주국제관악제	자원봉사운영 담당자(2012)

## II. 이론적 고찰

### 1. 일반 자원봉사자의 개념

#### (1) 일반 자원봉사자의 개념

‘자원봉사’라는 용어는 1930년 세계사회사업가대회에서 처음으로 사용되었다. 그 대상과 영역 및 목적 등에 따라 약간의 차이를 가지고 있으나, 현재는 자원봉사자(volunteer), 자원봉사활동(volunteerism)의 의미로 사용되고 있다. 자원봉사의 어원은 자발적 의지(will)와 욕망(desire)을 나타내는 라틴어의 자유의지(voluntas)에서 기원한 것으로 프랑스어로는 ‘기쁨의 정신’, 영어의 명사로 ‘지원자’란 의미를 가지고 있으며, 일본에서는 ‘자발적 의지에 바탕을 두고 타인이나 사회를 위해 공헌하는 행위’를, 우리말로 ‘자원봉사자’, 영어발음 Volunteer를 한글로 표기하여 ‘볼런티어’로 표현하고 있다.<sup>12)</sup>

어원에서 더 나아가 활동의 정의를 구하자면, 우리나라의 한국사회복지협의회(1978)에서는 자원봉사활동이란 사회문제의 예방 및 해결 또는 국가의 공익사업을 수행하고 있는 공·사조직에 자발적으로 참여하여 반대급부를 받지 않고 인간존중의 정신과 민주주의 원칙에 입각해 필요한 서비스를 제공하여 이타심의 실현과 자기실현을 성취하고자 하는 활동이라고 정의하고 있다.

그리고 자원봉사활동이 선진화 되어 있는 미국, 일본, 영국 등에서 각각 개념을 정의하는 내용을 살펴보면 미국의 『사회사업 백과사전』

---

12) 구승신 외, 자원봉사전, 정민사, 2012

(Encyclopedia of Social Work, 1997)에서는 “자원봉사자란 사회복지 기관이나 공공기관에서 지역사회개발·주택·교정·아동복지 등의 분야에서 참여활동에 대한 보수 없이 자발적으로 참여하는 개인이다”라고 정의하고 있으며 일본의 오오사카 자원봉사협회에서는 자진해서 사회문제의 해결을 위해 활동을 지원하는 사람이라고 광범위하게 규정하고 있으며, 무급성보다는 자발성을 강조하고 있다. 그리고 영국의 자원봉사센터는 자원봉사활동을 자신이나 가족이 아닌 다른 사람을 위해 직접적인 보상 없이, 그리고 국가나 기관에 의해 요구되어지는 것이 아닌 자유스러운 선택에 의해 수행되는 활동이라고 정의하고 있어 무보수성과 자발성을 강조하고 있음을 알 수 있다. 이렇듯 각 나라별 자원봉사활동의 개념은 국가에 따라, 사회에 따라, 학자에 따라, 그리고 활동영역에 따라 다양하게 정의되고 있는데 이는 자원봉사가 가지고 있는 특성과 행동영역의 포괄성 때문이며 결국 자원봉사란 특정한 요구의 인식하에 사회적 책임감의 태도를 가지고 금전적 이득에 대한 관심 없이 또한 기본적인 의무감으로부터 벗어나서 행동할 것을 선택해서 이루어지는 활동이라고 말할 수 있다.<sup>13)</sup>

또한 구승신 외 5인의 자원봉사에 의하면, 자원봉사는 어떤 특정한 사람이나 집단 또는 시간과 물질적 여유가 있는 사람만 시작할 수 있는 활동이다. 그렇다고 해서 자원봉사활동은 단순한 자선활동이나 선행이 아니며 ‘도움의 활동(helping service)’을 통하여 자신은 물론 실(fact), 즉 자선이나 선행에 의미와 가치를 부여함으로써 사람과 사회가 변화되는 사건(event)<sup>14)</sup>이라 정의하고 있다.

자원봉사활동에 대해 과거에는 인간애를 기본으로 한 무조건 주는 태

---

13) 승금희, 자원봉사전, 대왕사, 2012 재구성

14) 구승신 외, 자원봉사전, 정민사, 2012

도 또는 베푸는 행동으로서의 의의가 있었지만, 현대에 이르러서는 자선 또는 구호중심의 전통적 자원봉사 대신 산업화로 인한 각종 사회문제를 해결하기 위한 적극적 의미의 자원봉사활동의 필요성이 강조되고 있다.

우리나라에서는 흔히 ‘자원봉사’는 ‘봉사’라는 말 때문에 ‘자선한다’ 혹은 ‘구제한다’는 가진 자가 일방적으로 베푸는 소극적이며 좁은 뜻으로 인식되고 있으나 자원봉사활동은 단순히 봉사라는 의미에 담긴 ‘주는 자와 받는 자’의 관계에서 벗어나 더 넓은 의미를 포함한다. 즉 일방적이고 일시적인 자혜심이나 감상주의적 동정심이 아니라, 한 인간으로서 다른 사람과 더불어 함께 하는 ‘만남과 나눔’의 활동이라고 할 수 있다.

따라서 자원봉사활동이란 사회문제의 예방 및 해결 또는 국가의 공익사업을 수행하고 있는 공사의 공식조직에 자발적으로 참여하여 영리적 반대급부를 받지 않고서도 인간존중의 정신과 민주주의 원칙에 입각하여 낯선 타인들을 상대로 필요한 서비스를 제공함으로써 사회의 공동선을 높이고, 동시에 각 개인의 이타심의 표현을 통해 자기실현을 성취하고자 하는 활동을 의미하는 것이라 볼 수 있다.<sup>15)</sup>

위와 같이 자원봉사에 대한 여러 정의들을 살펴보면 그 내용이 거의 비슷한 의미를 내포하고 있음을 알 수 있다. 이것을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 자원봉사활동은 특정한 사람에 의해 실시되는 특별한 활동이 아니며 누구나, 언제나, 어디서나 구애받지 않고 참여할 수 있는 활동이다. 또한 지역사회를 구성하는 한 시민으로서 사회참여를 한다는 의미에서 사회적 연대에 기반하고 있으며, 공공행정에 의해 미처 제공되지 못하여 발생하는 지역사회 내 틈새 혹은 사각지대를 보완한다는 점에서 선구적 성격을 갖는다. 둘째, 자원봉사활동이란 공공복지를 향한 가치이념인 동시에 민주적 방법에 의한 자주적, 협동적 실천노력이며, 개인, 집

---

15) 승금희, 자원봉사전, 대왕사, 2012 재구성

단, 지역사회에서 발생하는 제반 사회문제를 예방·해결하고 사회 환경을 개선하기 위해서 무보수로 서비스를 제공하는 활동이다. 셋째, 자원봉사 활동이란 개인 스스로가 선택한 자원봉사활동기관을 통하여 활동, 창조, 실험하고 또 새로운 목표를 달성하려고 노력하는 과정이며, 그것을 통해 최대의 자유와 민주적 과정 속에서 주민참여의식을 높이고, 또 공익이 어떤 요소를 증진 혹은 촉진시키기 위하여 자발적, 사적인 노력을 하는 활동이다. 여기서 말하는 공익은 봉사활동에 참여하는 사람들에 의하여 인식되는 것이다.

따라서 자원봉사활동이란 인간의 공동의 행복을 지향하는 필수불가결한 요건인 동시에 민주주의 철학을 기반으로 개인·집단·지역사회의 문제를 해결하고 예방하는 노력이다. 그리고 그에 상응하는 대가(보수, 지위, 명예 등)를 바라지 않고 자발적으로 협력 또는 직접 참여하는 복지활동이다. 이에 자원봉사활동에 대한 개념적 정의를 종합하자면 자원봉사활동이란 물질적인 반대급부 없이 자발적으로 개인이나 사회를 돕기 위한 사람들의 다양한 행위를 의미한다고 할 수 있으며<sup>16)</sup> 자원봉사활동은 보편성과 사회성, 무보수성 및 자발성의 특성을 갖고 있는 건전한 사회참여활동이라 할 수 있다.

## (2) 일반 자원봉사자의 역할 및 유형

자원봉사자는 공공서비스만으로는 충족될 수 없는 다양한 우리 사회의 문제해결을 위한 인력 부분의 부족함을 채워 주는 중요한 역할을 담당한다. 즉, 한정된 정부의 재원과 인력으로 충족될 수 없는 제반서비스

---

16) 구혜영, 자원봉사전, 신정, 2012

욕구를 충족시키는데 자원봉사의 적극적인 역할이 강조되는 것이다. 또한 다양한 사회구성원들이 공통된 문제해결 과정에 참여함으로써 성숙한 시민사회의 핵심적인 가치라고 할 수 있는 사회적 응집력과 지역사회 공동체 의식을 조성해 나간다. 그뿐만 아니라 봉사활동에 참여하는 개인은 사회적 협력과 이타성 등의 덕성을 함양할 수 있고, 자신의 삶을 돌아볼 수 있는 기회를 갖게 됨으로써 전인교육의 장으로도 활용할 수 있다. 21세기 공공복지정책은 민과 관이 동반자적인 관계에서 협력관계를 구축해 가면서 운영하는 것이 바람직하다면 지역의 자원과 자원 간의 연계 활성화가 지역사회복지의 발전을 가름할 것이다. 여기서 우리는 지역 내의 물적 자원과 자원봉사로 불리는 인적자원에 대한 체계적 관리와 연계를 담당할 시스템의 필요성이 더욱 커진다는 사실을 잘 알 수 있으며<sup>17)</sup> 이는 본 연구의 과제인 공연예술축제 자원봉사자의 체계적 관리에 대한 필요성과도 연결 지을 수 있다.

자원봉사활동은 우리나라를 포함하는 많은 나라에서 중요한 몇 가지 기능을 수행하고 있다. 첫째, 국가의 서비스 활동을 보충하고 보완하는 기능을 담당한다. 국가의 보편주의적인 서비스지원 정책으로부터 소외되거나 불충분한 특수취약계층에 대한 적극적인 개입으로 국가의 복지활동을 보충하는 역할을 담당하게 되는 것이다.

둘째, 자원봉사활동은 시범적이며 융통성이 있고 전문적이라는 데 의의가 있다. 국가의 복지활동은 법에 의하여 서비스를 제공한다는 점에서 융통성이 적고 변화에 적응하기 어려운 반면, 자원봉사활동은 수혜대상자의 요구에 따른 새로운 접근방법을 제공한다거나 새로운 전달체계를 시도하는 등 시범적인 사업을 시도하기가 훨씬 용이하다. 또한 공공의 복지정책이 법과 행정에 의해 관료적인 복지활동을 전개하고 있는 데

---

17) 구혜영, 상계서

반해 민간에 의한 자원봉사활동은 전문적인 서비스에 역점을 두는 것이 보통이다.

셋째, 자원봉사활동으로 제공되는 서비스는 전문 인력보다 수혜대상자의 자존심을 유지시키는데 유리하다. 전문 인력에 의해 제공되는 공적부조사업이 갖는 가장 큰 취약점은 자산조사나 기타 자격조건을 확보하기 위한 조치 등으로 말미암아 수혜대상자에게 무능력자 또는 낙오자라는 낙인을 찍을 가능성이 높다. 이에 비해 자원봉사활동은 서비스를 제공받는 수혜대상자의 자발적인 참여가 존중될 수 있으므로 복지대상자가 불필요하게 낙인을 찍힐 소지가 별로 없게 된다.

넷째, 자원봉사활동은 주민의 참여에 의한 효율적인 활동을 함으로써 주민들이 복지의식을 갖게 하고, 사회적 연대의식을 통해 사회통합에 기여할 수 있다. 끝으로 현대국가들은 정치, 경제, 사회 등 모든 분야에서 국가의 개입을 최대한 축소하려는 이른바 ‘작은 정부’를 지향하는 경향이 있는데 이러한 측면에서도 자원봉사활동의 활성화 및 확대가 더욱 중요시되고 있다.

이상과 같이 몇 가지 기능을 갖는 자원봉사활동은 점차 그 범위와 내용 및 참여자수가 확대되고 있으며, 수혜대상자뿐만 아니라 자원봉사활동을 하고 있는 대상자에게도 중요한 삶의 의미를 부여하여 더불어 사는 사회를 구축하는 철학적 기반을 조성해주고 있다.<sup>18)</sup>

그리고 기관 혹은 단체에서 자원봉사자의 활동이 중요시되는 이유는 크게 행정 관리적 차원과 개인에 대한 교육기능으로 나눌 수 있을 것이다. 우선 행정관리적인 차원은 기존의 관료조직의 문제점을 개선하여 조직을 신축성 있게 운영할 수 있으며 인력과 예산의 부족을 충당할 수 있는 능동적인 인력활용의 대안으로서의 기능을 말한다. 중앙정부의 재

---

18) 구혜영, 상계서

정지원이 한계에 달하고 지방의 재정력이 빈약한 상태에서는 자원봉사와 같은 민간의 활동을 이용하여 지역개발의 진흥에 전력할 수밖에 없는 것이다.

한편 교육적인 차원은 지역사회개발에의 주민참여방안의 하나로 자원봉사가 정치적인 교육의 역할을 할 뿐만 아니라 개인의 성숙과 사회에 대한 인식의 폭을 넓힌다는 점이다. 조직의 성격에 따라 행정 관리적 차원이 강조되기도 하나 낙후된 지역의 경우에는 주민에 대한 교육기능이 더 강조되어야 한다. 이는 자원봉사를 통해 자신과 지역사회에 대한 인식의 폭을 넓힘으로써 지역발전의 가장 중요한 요인의 하나인 인적 소프트웨어의 확충과 열린 행정의 구현에 직결될 수 있기 때문이다. 여기에서 공동의 생존과 발전을 이루기 위해서는 우리 자신의 정신소프트웨어가 타인의 정신프로그램에 대해 지니고 있는 제약점을 인식하는 것이 중요한데, 이는 자원봉사와 같은 직접적인 경험을 통해서만이 가능하다.<sup>19)</sup>

위에서 살펴본 바와 같이 일반자원봉사자는 국가 및 사회에서 공공서비스 활동의 부족한 부분에 적극 개입하여 보충인력의 역할을 담당하고 본인의 전문성을 앞세워 공공의 복지에 전문적인 서비스를 더하며 이러한 활동을 자발적으로 행하여 주민 참여를 이끌어내고 크게는 효율적인 사회연대의식을 제고하여 사회통합에 기여하는 중요한 역할을 하고 있다.

---

19) 김성준, 제주세계섬문화축제 자원봉사활동의 정책과제, 제주대학교 법과정책연구소, 1998

## 2. 문화자원봉사자의 개념

### (1) 문화 자원봉사자의 개념

1990년대 들어 사회적으로 자원봉사에 대한 인식과 관심이 높아지고 학교나 기업 등에서 이에 대한 제도적 뒷받침이 이루어지고 있는 상황에서 최근 4-5년간 국민들의 자원봉사가 크게 늘어났다. 그동안의 자원봉사활동은 주로 빈곤계층 등 사회 소외계층에 대한 활동으로 이루어져 왔기 때문에 자원봉사에 대한 개념이 다소 편향되어 있다. 그러나 자원봉사활동은 결코 소외계층에만 국한된 것이 아니라 사회의 여러 분야에서 모두 필요한 것이며 다양한 영역에서의 활동이 이루어질 때 진정한 자원봉사문화가 형성될 수 있으며 문화부문도 자원봉사활동이 차지할 수 있는 비중이나 영역이 매우 크다고 할 수 있으며<sup>20)</sup> 문화적 삶의 능력을 키우는 일을 중요시하는 현대 사회에서 삶의 질을 결정하는 것은 문화를 향유할 수 있는 능력이다. 그리고 이러한 삶의 능력을 키우기 위한 노력은 우선 지역 간 문화격차를 해소하고 문화소외층의 문화접촉 기회를 확대하는 일이며 개인이 가진 역량을 봉사정신으로 나누는 봉사자로서 새로운 문화운동의 형식이 될 것이라는 선포에 바로 ‘문화자원봉사자’의 개념이 있다.<sup>21)</sup>

문화자원봉사라는 용어는 문화+자원봉사자를 합성하여 사용함으로써 일반인들에게 무리 없이 접근하고자 하는 의도로 사용된 용어이다. 일반적으로 널리 알려진 자원봉사자(Volunteer)라는 개념에 봉사자의 활동 영역을 문화부문으로 옮겨놓고 보면, 문화자원봉사자는 문화영역에서 활

20) 구혜영, 자원봉사전, 신정, 2012

21) 이훈, 축제체험의 개념적 구성모형, 관광학연구, 2006

동하는 자원봉사자를 일컫는 말이 된다.

문화자원봉사 활성화 방안을 연구한 한국문화정책개발원에 따르면 문화자원봉사는 문화 분야에서의 자원봉사활동을 중심으로 하여 지역사회를 형성하는데 일조하는 주민들의 공동노력인 넓은 의미에서의 복지활동이며, 좁은 의미에서는 문화 복지의 실천을 위한 구체적인 민간차원의 행동으로 파악하고 있다. 현대 사회에서 눈에 띄는 현상은 문화적 삶의 능력을 키우는 일을 중요시한다는 점이다.

삶의 질을 결정하는 것은 문화를 향유할 수 있는 능력이며, 이러한 삶의 능력을 키우기 위한 노력은 우선 지역 간 문화격차를 해소하고 문화소외층의 문화접촉 기회를 확대하는 일이다. 개인이 가진 역량을 봉사정신으로 나누는 봉사자로서 새로운 문화운동의 형식이 될 것이라는 선포에 바로 문화자원봉사자의 개념이 있다. 문화자원봉사는 문화영역의 다양한 장르에서 활동하고 있는 예술가들과 문화수용자를 연결시키는 전문 봉사를 말하는 것이며, 이들 문화자원봉사자는 프랑스식 전문직업 활동가로서의 문화촉매자(Cultural animator)는 아니지만 적어도 이상적인 개념으로서의 문화촉매의 기능을 봉사자로 활동하는 자를 말한다. 1997년 6월 한국문화복지협회가 처음으로 문화자원봉사 교육프로그램을 개발하여 시범교육을 실시하였고, 당시 문화자원봉사라는 용어를 새롭게 사용하였던 것이다. 이를 출발점으로 하여 2002년에는 문화자원봉사자라는 용어는 어느 정도 정착단계에 와 있으며 우리 주변에는 문화자원봉사자라는 용어가 생소한 용어는 아닐 정도로 문화시설이나 문화행사장에서 사용되고 있다.

미국에서는 1907년 도슨트(docent)라고 불리는 자원봉사 안내자를 미술관에 도입한 이후 사회적으로 폭넓게 확산되기 시작하고 있으며, 한국에서도 문화자원봉사자 양성을 위한 시도가 점차 확산되고 있는 단계이

다. 21세기는 문화와 복지의 사회를 지향하고 있고, 따라서 우리의 문화 수준을 높일 수 있는 각종 활동들이 시민의 자발적인 참여와 노력에 의해 이루어질 필요가 있다. 따라서 문화는 곧 시민의 의식이자 생활이며, 문화자원봉사는 바로 문화도시를 가꾸어가기 위한 시민들의 자발적 참여활동이라 말할 수 있다.<sup>22)</sup>

문화자원봉사자의 역할로는 문화 환경 개선활동으로 의식계몽 및 편의 제공, 아파트 공동체 실천활동, 지역사회 문화행사 참여활동, 소비감소운동, 여성차별 개선활동, 유해문화 추방활동, 상업주의방송 감시활동 등이 있으며, 문화생활 제공서비스로 박물관, 미술관 등 문화예술시설을 찾아오는 시민들에게 제공하는 가이드활동, 현실적으로 여러 가지 사회적 조건 때문에 문화생활에서 소외된 사람들을 위한 공연서비스 활동 등을 들 수 있다. 문화재 보전활동은 무형문화재 전승, 유형문화재 문화시설 보호, 문화재 발굴 등 세 가지 체계로 분류해 볼 수 있으며, 구체적인 자원봉사프로그램으로는 무형문화재 공연과 전시·강습, 유형문화재 보호·감시·계도, 유형문화재 안전점검, 문화재지역 환경정화, 문화재보호 캠페인, 박물관 자료정리, 향토문화 조사·연구·문화재 발굴 보조 활동 등을 들 수 있다. 현대인들은 복잡한 생활 속에서 스트레스를 해소하고 여가선용을 위해 다양한 스포츠·취미활동을 하고 있다. 여가선용 분야에서 자원봉사자는 레크리에이션 지도자, 게임·취미·무용 등의 자원교사로서 활동한다. 이들은 전문직과 준 전문직 직원들이 갖지 못하는 재능을 발휘하고 있다. 스포츠·취미 분야의 자원봉사활동으로는 심판관, 레크리에이션 지도, 수공예, 게임, 무용 등의 자원교사, 놀이지도, 일일캠프나 숙박 캠프의 지도, 청소년 그룹의 자문위원활동 등이 있으며<sup>23)</sup>문화영역에

22) 박미순, 문화자원봉사와 문화자원봉사관리의 증진에 관한 연구, 원광대 행정대학원, 2005

23) 구혜영, 자원봉사전론, 신정, 2012

서의 자원봉사활동은 활동의 특성상 일반 자원봉사활동과 차이를 보이는데 이는, 첫째로 자원봉사가 이루어지는 영역의 특성이다. 일반자원봉사 활동은 재가복지, 장애인복지, 노인복지, 여성복지 등과 같은 분야를 중심으로 이루어진다. 그러나 문화자원봉사는 주로 문화활동과 관련된 영역에서 이루어지는 것으로 공연, 전시예술분야, 문화유산분야, 관광분야, 축제 및 이벤트 분야 등이 그것이며 둘째로, 자원봉사자가 가지는 기술의 전문성 정도이다. 자원봉사활동은 크게 비전문적인 업무와 준 전문적인 업무, 전문적인 업무 등 3개 분야로 구분해 볼 수 있다. 일반적으로 일반자원봉사에서는 비전문적인 업무에 많은 비중이 두어지는 반면, 문화자원봉사에서는 준 전문적인 업무와 전문적인 업무 영역에서 주로 이루어지고 있다. 예를 들어, 도슨트와 같은 전시 설명 자원봉사자는 전시되고 있는 작품이나 작품의 배경 등에 대한 전문적인 지식을 기초로 한다. 그리고 셋째로, 문화자원봉사활동이 가지는 사회 교육적 특성이다. 일반자원봉사에서도 마찬가지이겠지만, 특히 문화자원봉사에서는 봉사활동 자체가 사회교육의 일환이 된다. 문화자원봉사에 있어서 자원봉사자 교육은 자원봉사활동 일반에 대한 오리엔테이션뿐만 아니라 자원봉사를 수행할 영역에 대한 기초 교육과 계속 교육이 필요하며, 개개인은 이러한 과정을 통하여 해당 영역에 대한 자발학습의 효과를 경험하게 된다.<sup>24)</sup>

이를 정리하면, 문화자원봉사자는 영역 상으로는 문화 부분에 특정하고 그 안에서 다양한 장르에서 활동하는 문화(예술)생산자와 문화수용자를 연결하는 가교 역할을 하며 이들은 자발성과 어느 정도의 전문성을 갖추고 봉사활동에 임하는 전문자원봉사자이다. 또한 이를 전문 직업으로 삼고 활동하지 않더라도 해당 분야에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 자

---

24) 차문섭, ibid

신의 역량 환원을 통하여 사회에 효과적으로 기여하는 문화축매의 기능을 담당하고 있다.

## (2) 문화 자원봉사자의 축제에서의 기능 및 역할

지역민의 참여 중 일정한 시간과 에너지를 축제에 내놓고 활동하는 것을 일반적인 자원봉사자의 개념이라 한다면 이제 대부분 국제적인 규모로 치러지는 경우가 많은 공연예술축제에서의 자원봉사활동은 행사의 성공적 개최를 위하여 행사의 홍보, 안전한 행사 운영을 위한 질서, 응급구조, 환경, 문화, 교통, 통번역, 안내서비스, 아티스트 의전업무 등 다양한 분야에서 이루어지며 자원봉사야말로 이들이 공연예술축제에 직접 참여할 수 있는 유일한 방법이고, 남녀노소를 막론하고 자신의 능력 내에서 자발적인 대회 참여를 통한 자기실현의 욕구를 충족시킬 수 있는 기회이다.

유형과 지역을 막론하고 축제 운영의 최대인력인 자원봉사자는 축제 성공의 중심적인 자원으로 성공의 기반 역할을 하며 자발적 참여에 의한 시민참여의 극대화 및 무보수에 따른 경제적 파급효과를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 행사 분위기 조성과 홍보에 주요한 수단이 된다. 또한 통역·번역 등 전문성을 가진 다양한 인력을 일시적으로 대거 활용함으로써 축제 조직이 담당하지 못하는 몫을 자원봉사자들이 수행하기도 한다. 이와 같이 공연예술축제의 자원봉사는 다수의 지역민 혹은 관련 전공자들에게 공연예술축제에 직접 참여하도록 하는 창구가 되며, 행사 성공의 지원자이자 주인공이라고 할 수 있다.<sup>25)</sup>

---

25) 박미순, 상계서, p.174 재구성

축제에 참여하는 자원봉사자들은 지역사회 구성원으로서의 소임을 다하고 지역의 문화이벤트를 돕고자 하는 목적으로 개인적, 혹은 집단적 차원에서 자원봉사활동에 참여하는 경우도 있지만, 많은 경우 축제를 즐기고 적극적으로 참여하고자 자원봉사활동을 하고 있으며 이들은 가장 높은 생산력을 가진 조직구성원이기 때문에 매우 많은 업무와 과도한 책임을 맡을 가능성이 있으며, 효과적인 리더십과 관리 시스템의 부재, 재정적 지원의 부족과 유형적 보상의 부재, 불안정한 지위 및 지도의 부족 등의 이유로 스트레스를 받을 수 있는 잠재적인 가능성 또한 높다.<sup>26)</sup> 또한 이를 사회적인 측면에서 바라본다면, 급속히 증가하는 국민들의 문화향수 욕구에 비해 국가적인 차원에서의 지원이 매우 부족한 현실에서 자원봉사활동은 문화현장에서의 인력난을 해소시킬 수 있는 가능성을 보여준다. 뿐만 아니라 사회적, 문화적으로 소외된 사람들에게 사회의 일원으로서 지역 공동체 활동에 참여하는 기회를 부여함으로써 사회적·문화적 정체성 확립에 도움을 줄 수 있다. 자원봉사자의 문화예술 경험을 통해 문화 소비자의 저변을 확대시키는 것이나 자원봉사자를 통해 문화시설의 활동내용과 프로그램을 홍보하는 것도 중요한 사회적 효과의 하나라고 할 수 있다.

개인적인 측면에서는 무보수로 자신을 헌신하여 남을 돕는 경험을 통해 개개인의 인격적 성장을 기대할 수 있고, 다양한 분야에서의 업무와 경험을 통해서 자아실현의 기회를 얻을 수도 있다. 또한 건전한 여가의 활용을 통하여 정신적인 안정에도 도움이 되며, 문화·예술 경험을 통하여 개개인의 문화예술 감상능력을 증대시킬 수도 있다. 이러한 이유들은 문화시설에서의 자원봉사활동이 사회적으로나 개인적으로 매우 중요한 역할을 수행할 수 있음을 보여준다.<sup>27)</sup>

---

26) 이훈, 축제체험의 개념적 구성모형, 관광학연구, 2006

이를 종합해보면, 축제의 효과를 극대화하고 지속되기 위해서는 축제의 콘텐츠 이외에 외부관객의 유입과 축제가 개최되는 해당 지역민의 참여가 절실한데 축제에서의 문화자원봉사자는 축제수요자임과 동시에 축제공급자로서의 기능적 역할을 담당하며 축제가 개최되는 지역사회와의 연결고리가 되어 지역민들의 참여를 유도하고 축제와 참가 단체와의 중간 매개자 역할을 효과적으로 수행한다.

---

27) 박미순, 문화자원봉사와 문화자원봉사관리의 증진에 관한 연구, 원광대 행정대학원, 2005, 재구성

### Ⅲ. 공연예술축제 자원봉사자 운영 및

#### 교육훈련 현황

##### 1. 공연예술축제 자원봉사자 운영관리 및 교육훈련의 필요성

###### 1) 공연예술축제 자원봉사자 운영관리의 필요성

공연예술축제의 자원봉사자는 축제의 잠재적인 후원자이자 높은 충성도를 보이는 내부고객이다. 이들은 개인적인 관심분야에 대한 탐구 및 여가의 지속, 일상성을 탈피한 새로운 경험, 호기심 충족 등의 동기를 가지고 축제에 자원봉사라는 형태로 ‘참가’하며 이후에 자원봉사로 참여하지 않더라도 자원봉사자로 참여하였던 축제 경험에 대한 만족도를 바탕으로 축제에 지속적으로 참여하는 잠재적인 관객, 후원자의 기능을 하기도 한다.

이러한 공연예술축제의 자원봉사자들에게는 효과적인 운영관리를 통한 지원이 필요하며 축제 조직은 인적자원 관리측면에서 참여자들의 데이터베이스를 구축하고 이를 장기적이고 대응적으로 관리하여 활용할 필요가 있다. 이를 위해서는 자원봉사자의 종합적 관리를 통하여 축제의 발전에 동참하려는 자원봉사자의 참여욕구를 충족시키고 신청서의 접수 과정에서부터 자원봉사자의 정확한 입력과정, 활동기간 중 근태관리, 활동이후의 주소록 관리 등의 정확성이 요구된다.<sup>28)</sup>

자원봉사활동의 직무는 인간 삶의 질적 향상과 지역사회 개선을 위한 커다란 힘을 발휘하는 것이며, 자원봉사관리는 자원봉사자가 가진 동기, 관심, 재능, 기술을 발휘하도록 자극하는 힘이다. 자원봉사활동이 사회적으로 그 중요성이 부각되면서 이를 담당할 인력, 다시 말해 관리에 대한 관심이 증대되고 있다.

첫째, 증가하는 자원봉사 인력의 요구에 대응하여 과거에 지녀왔던 자원봉사에 대한 막연하고 환상적인 이미지를 탈피하여 현실에 맞는 자원봉사의 새로운 이념, 새로운 관리 및 운영방안을 모색하여야 한다.

둘째, 진정한 자원봉사의 활성화를 위해서 우선 기존의 자원봉사자를 지속적으로 관리, 활용하는 방안을 모색하는 게 중요한 문제로 대두되고 있다. 왜냐하면 기관이 가장 크게 당면하는 문제가 바로 자원봉사자들의 중도탈락이기 때문이다. 중도탈락과 참여강도에 영향을 미칠 수 있는 인적자원의 관리요소는 자원봉사자의 모집, 훈련, 배치, 지도·감독, 보상 등으로 집약될 수 있다.

셋째, 이러한 관리적 요소들은 금전적 보상을 주목적으로 하는 영리조직과는 달리 심리적 요인에 의해서 이루어지는 자원봉사의 동기와 밀접한 관련을 맺고 이루어져야 한다. 따라서 자원봉사 프로그램 관리에는 인간행동과 관련한 행동과학적 측면과 경영학 및 행정학 등의 제 분야에 축적된 지식과 기술의 도움이 필요하다.

넷째, 자원봉사의 발전을 위하여 자원봉사관리 및 운영의 모델, 기준과 원리 그리고 지침을 제시하는 것은 다양한 휴먼서비스 분야의 조직 및 기관들이 새로운 자원봉사 프로그램을 개발하는 노력을 권장하고 실제로 가능케 하는 계기를 가져올 수 있다. 또한 자원봉사관리의 기준과 지침은 다른 사람들을 돕기 위해 자신들의 재능, 기술 그리고 시간을 할애

---

28) 김성준, 제주세계섬문화축제 자원봉사활동의 정책과제, 제주대학교 법과정책연구소, 1998

하기를 원하는 사람들을 효과적으로 조직하고, 의미 있게 참여시킬 수 있는 프로그램의 운영에 필요한 지식의 기반을 제공해 줄 것이다.<sup>29)</sup>

해외에서 진행된 연구 중 Gordon, L. & Erkut, E(2004)에 의하면 자원봉사자들에 의하여 운영되고 있는 에드몬튼 포크음악 축제(Edmonton Folk Music Festival)의 자동 스케줄링 프로세스에 대한 경험적 연구를 진행하여 자원봉사자 관리 체계 구축 사례를 소개한 바 있다. 이 축제에 참여하는 자원봉사자들은 무료로 축제에 참여하여 다양한 프로그램을 즐길 수 있다는 점을 주요 참가동기로 가지고 있으나 매년 참여를 거듭한 자원봉사자들은 특별히 선호하는 업무가 있을 경우나 개인 일정을 고려하지 않고 강제로 업무가 주어질 경우에는 불만족하는 경우가 있었다. 이러한 점을 보완하기 위해 에드몬튼 포크음악 축제에서는 자원봉사자들을 위한 자동 스케줄링 프로세스를 개발하였으며 이러한 자원봉사 활동 시스템은 자원봉사자들의 활동부서, 업무시간, 교대시간 등을 고려한 편의를 제공하고 있었기 때문에 자원봉사자들의 만족을 높일 수 있었다.<sup>30)</sup>

에드몬튼 포크음악 축제의 사례처럼, 보통 공연예술축제에 참여하는 자원봉사자들은 자신의 참여 역할을 분명히 하고 축제(조직)로부터 체계적인 관리의 대상이 되어야 보다 전문적인 업무를 수행하려는 의지가 강화되는 경향이 있으며 본인 스스로 자신을 전문적인 팀의 일원으로 지각하고 단순한 무급 인력으로 취급받기를 거부한다.

이에, 축제에 참여하는 자원봉사자가 많더라도 이들을 대상으로 하는 모집 및 선발, 운영관리 및 교육에 이르는 모든 과정에 있어서 축제(조직/관리자)의 전문성이 부족할 경우 이들의 가치 활용은 어려울 것이다.

---

29) 구승신 외, 자원봉사전, 양서원, 2012

30) 윤현호, 축제 자원봉사활동 운영 체계 연구, 한양대학교 관광연구소, 2011

따라서 자원봉사조직을 활용하는 축제는 이들을 선발하고 훈련하여 지속적으로 봉사하도록 하는 것이 중요한 과제이며 더욱 체계적이고 전문적인 자원봉사자 관리 방법을 채택하여 이들의 지속적인 자원봉사활동을 유지하도록 하는 것이 중요하다.

## 2) 공연예술축제 자원봉사자 교육훈련의 필요성

공연예술축제에 자원봉사로 참여할 수 있는 기회는 모두에게 주어지지만 그들이 모두 실제 운영에 투입되는 것은 아니다. 자원봉사활동에 필요한 준비가 된 사람만이 참여가 가능하기에 오리엔테이션이나 훈련과 교육 등을 통해서 자원봉사자가 수행하게 되는 업무에 기술적으로나 심리적으로 적합하도록 준비시킬 필요가 있으며 사전 교육의 경우 자원봉사자가 기관 또는 조직과 관계를 형성하는 역할을 하는데, 이는 조직의 목적을 분명히 하는 과정이다. 그리고 훈련은 자원봉사자에게 주어진 업무에 대하여 능력을 제공하는 과정이다.<sup>31)</sup>

오리엔테이션 동안 자원봉사자는 참여하게 될 해당 축제 전반의 정책과 절차 그리고 철학을 알게 되며 자신의 역할과 자원봉사자를 위한 프로그램의 역사와 전통 등이 그것이다. 부가적으로 말하면 자원봉사자는 축제에서 전체 조직 혹은 각 구성원의 기능을 알게 되고, 축제가 나아가고자 하는 조직의 미션도 파악하게 된다. 오리엔테이션은 자원봉사자의 욕구와 축제의 수요 사이에 불분명한 것이나 활동을 통하여 이를 극복할 수 있는 좋은 방법을 제시할 수 있는 기능을 한하며 이러한 상호작용은 오리엔테이션의 중요한 요소이다.

---

31) 구승신 외, 자원봉사전, 정민사, 2012, 재구성

또한 이러한 교육 과정을 거치면서 축제(조직)는 자원봉사자의 적합한 배치를 위한 폭넓은 이해를 제공하게 되는데, 이는 자원봉사자가 아무리 교육을 잘 받더라도 이들의 서비스를 받는 수혜자의 태도와 요구 측면이 무리가 된다면 서비스의 효과가 감소하게 되므로 수혜대상자의 교육도 상당히 중요하다.

이처럼 축제를 실행하기에 앞서 실시하는 자원봉사자 교육은 조직과 개인의 잠재력 실현을 증진시킬 수 있도록 도와주는 모든 노력을 내포하는 개념이다. 봉사에 필요한 적절한 정신적 자극과 기술을 개발하고, 인간 내부의 발전가능성을 파악하고 훈련하여 그 행위의 계획적 변화를 추구하는 과정이 되는 것이다. 이 교육은 조직의 의무이자 자원봉사자의 권리라는 시각을 가지고 진행되어야 할 것이며 타 봉사자와 직원(스태프)과의 관계, 활동현장의 규칙, 관객 혹은 관람객을 대하는 자세, 기술적 및 숙련성 보충 등의 내용을 담고 있어야 한다.<sup>32)</sup> 결국, 자원봉사자를 대상으로 하는 교육이 중요한 이유는 축제 전체 운영인력 간의 네트워크 시발점으로 삼아 그들 모두의 활동의 장기화를 도모할 수 있기 때문이다. 이는 교육시간을 통해 자원봉사자 간 자발적 네트워크를 이끌어 내어 그들 스스로 소속감과 활동에 대한 기대감, 자긍심을 고취시킬 수 있으며 정보교환의 장으로도 활용될 수 있다. 또한 교육과정은 봉사활동에 대한 인센티브의 역할을 함으로써 참여자의 전문적인 역량 강화에 도움을 준다.

앞서 언급한 오리엔테이션 이후에 실시하는 직무교육은 참여자들이 봉사활동에서 느낄 수 있는 막연한 기대감이나 역할모호성을 제거하여 실제 봉사활동에서의 만족도를 높이기도 하며, 봉사활동 시 발생할 수 있는 위험요소 및 문제점을 사전에 감지할 수 있도록 해준다. 그리고 보다

---

32) 승금희, 자원봉사전, 대왕사, 2012, 재구성

발전된 전문교육은 자원봉사자들의 충실한 활동을 유발하고 그들에게 업무 진행의 단계를 체계적으로 제시함으로써 활동의 동기부여를 제공한다. 이처럼 자원봉사자들에게 활동에 필요한 전문기술과 지식을 제공하는 교육활동은 자원봉사자들의 경력 개발을 위한 단계로도 활용되며 활동 종료 이후, 차기에도 해당 축제에 자원봉사로 참여하고자 하는 지속성을 불러일으킨다. 평가교육의 경우, 많은 자원봉사자가 해당 축제에 소속되어 자원봉사를 하는 이유로 활동에 따른 축제(조직)의 지원과 자신의 흥미요소에 부합하는 축제로부터 소속감을 부여받을 수 있음을 들 수 있는데, 이러한 측면에서 볼 때 자원봉사자의 활동에 대한 조직의 관심과 검토·평가과정은 소속감을 불러일으킬 수 있으며, 자원봉사자의 자질 향상에도 큰 도움이 될 수 있다. 평가교육을 통해서 자원봉사자뿐만 아니라 축제 입장에서 현장운영의 핵심인력인 자원봉사자들과의 피드백을 통하여 서비스의 질을 향상시킬 방안을 강구하는 데 용이함을 구할 수 있으며 자칫 조직의 관리 범위에서 벗어나기 쉬운 자원봉사활동에 대한 관리가 용이해진다.

그리고 자원봉사자가 의욕에 비하여 경험이 적은 경우가 있는데 이들의 능력개발과 효과적 활동을 위해 그들의 업무수행을 위한 훈련 또한 필요하다. 특히 선발되는 봉사자의 기술에 비하여 봉사분야에 전문성이 요구되는 경우도 많아서 교육훈련의 필요성은 더욱 높다. 해당 직무에 대한 높은 이해를 갖추어 전문화되지 않으면 성과도 낮아지고 참여자의 만족도도 저하되는 경우가 많은데, 이러한 점을 고려할 때 자원봉사자가 특정한 업무를 시작하기 전에 축제(조직)의 목적, 정책, 구조, 절차 그리고 관객 및 관람객에 대한 이해를 도와주는 준비(강의 및 관찰) 역시 필요하다<sup>33)</sup> 자원봉사자의 활동을 보다 활성화시키고 지속적인 참여를 유

---

33) 김성준, 제주세계섬문화축제 자원봉사활동의 비교연구, 제주대학교 법과정책연구소, 2001

도하기 위해서는 적절한 교육훈련이 요구된다.

이처럼 각 단계별 교육훈련 프로그램이 효과적으로 구성되어 있을 경우, 자원봉사자들을 축제조직의 능력을 강화하는 단순 보조자로 방치하지 않고 그들의 활동에 제한되는 부분을 보완하여 적극적으로 활동에 참여하게 하는 기능을 할 수 있으며 과년도 피 교육 경험자에 의하여 이루어지는 교육훈련 프로그램 역시 자원봉사자들에게 좋은 사례와 큰 동기를 불러넣는 자극제가 되기도 한다.

결국, 자원봉사자의 입장에서 교육프로그램 참여여부에 따라 활동을 효과적으로 할 수 있는 계기도 마련할 수 있을 뿐 아니라 이들이 적극적으로 다양한 프로그램에 참여함으로써 축제의 전반적인 정보를 효과적으로 공유할 수 있으며 축제(조직)입장에서도 축제의 명확한 의도가 실행조직 단위인 자원봉사자 그룹에서 보다 효과적으로 인식되면 방문객들과의 소통에 큰 도움이 될 수 있기에 축제는 현장 운영의 중심축인 자원봉사자의 축제 전체(프로그램 및 공간)에 대한 이해를 위한 효과적인 교육훈련 프로그램을 반드시 마련해야 한다.

## 2. 일반적 현황

문화체육관광부의 공연예술실태조사<sup>34)</sup>에 의하면 2010년 기준으로 우리나라 248개 지방자치단체에서 개최되는 연극, 무용, 양악, 국악, 종합장르 등 전국 공연예술관련 축제는 총 147개이며 지자체 당 평균 공연예술축제 수는 약 0.6개로 나타났다.

엄격한 심사를 거친 뒤 공공지원금을 받는 축제만을 조사대상에 포함시켰음에도 147개의 축제가 공연예술축제로 분류되는 점은, 공연예술이라는 콘텐츠를 내세워 개최되는 축제가 양적으로나 질적으로 팽창해있음을 보여준다. 이들 중 거의 모든 축제가 자원봉사자를 모집하여 운영하고 있으며 그 관리체계와 주체는 달리고 있으나 축제 운영인력에 있어서 자원봉사자의 규모나 비중이 (행정)조직에 비하여 월등히 많고 높음은 동일하다.

147개의 축제 중 축제 방문객수 평균을 장르별로 살펴보면 종합장르 축제가 약 29만 4천명으로 가장 많았고, 국악 축제가 약 6만8천명, 양악 축제가 약 5만 6천명 순으로 나타났는데 이는 자원봉사자의 모집규모나 운영부분에 반영되는 장르별 차이를 보이기도 한다. 예로, 종합장르 축제인 하이서울페스티벌의 경우 약 400여명의 자원봉사자를 모집, 운영하는 반면에 양악 축제에 포함되는 자라섬 국제재즈페스티벌의 경우에는 170여명의 자원봉사자를 모집, 운영하여 자원봉사조직과 관련해서는 두 장르 간 2배 이상의 인원 차이를 보였다.

그리고 147개의 축제 당 평균 총 예산규모는 약 3억원으로 나타났으며, 이 중 축제 당 평균 공공지원 금액은 약 3억 3천만원으로 총예산의

---

34) (재)예술경영지원센터, 2011공연예술실태조사, 2012

70% 이상을 차지하는 것으로 나타났다. 이를 통하여 축제의 적은 예산으로 조직의 인력구성과 규모를 확장하기에는 제한적임을 알 수 있으며, 결국 축제는 장르에 따른 유형과 지역을 막론하고 자원봉사자를 축제 운영의 최대 인력으로 활용하게 됨으로써 다양한 업무영역에 이들을 배치하여 축제 성공의 중심적인 자원으로 활용하고자 하고 있다. 이는, 자원봉사자의 참여 극대화를 통한 분위기 조성, 홍보 주요수단으로의 활용 등에 따른 축제의 활성화와 이들의 무보수 활동에 따른 경제적 파급효과 역시 기대함에 따름이다. 또한 통역·번역 등 전문성을 가진 다양한 인력을 일시적으로 대거 활용함으로써 축제 조직이 담당하지 못하는 몫을 자원봉사자들이 수행하기도 하고 있으며 해당 축제의 개최 지역에 거주하는 지역민 혹은 관련 전공 대학생들의 참여가 두드러진다.

그러나 이들에 대한 축제 측의 체계적인 운영관리의 부족함으로 인하여 공연예술축제에 자원봉사로 참여하는 이들의 활동 관련 불만족 사항이 발생하고 있는데 이는 주로 준비 및 진행 상 축제 측의 준비 소홀과 사전교육 미실시, 관리의 미숙과 축제 조직의 자원봉사자에 대한 세심한 배려 부족 및 활동 시 교통 혹은 활동비 등의 지원 부족에 따른 고충으로 나타나고 있다.

이를 종합하여 볼 때, 현재 개최되고 있는 공연예술축제들은 규모나 진행 등 축제 자체로서의 차이를 보이기도 하지만 몇몇 축제를 제외하고서는 자원봉사자 운영체계나 교육훈련 프로그램 등을 효과적으로 운영하지 못하고 있는 것으로 보여진다.

### 3. 공연예술축제별 사례분석

#### 1) 자라섬 국제재즈페스티벌

자라섬 국제재즈페스티벌은 2004년부터 재즈의 불모지나 다름없던 한국에서, 경기도 가평군의 자라섬 개발과 콘텐츠 개발이라는 목표아래 재즈를 축제의 주요 콘텐츠로 설정하여 매년 가을 자라섬에서 개최되고 있다.

자라섬 국제재즈페스티벌은 해마다 최다 관객 수를 갱신하며 공신력 있는 해외 매체에서도 인정할 정도의 단시간 내 고속성장을 기록 중이며 100만명의 누적관객을 기록 중이다. 또한, 2009년과 2010년에 문화체육관광부 지정 유망축제로 선정된 데 이어 2011년과 2012년에는 대한민국 우수축제로 지정, 명실공히 한국 최고의 음악축제로 자리매김하고 있다.

매년 새롭게 선보이는 세계 최정상급의 아티스트들로 구성된 라인업에 북한강과 자라섬의 빼어난 경관이 결합되어 어디서도 보기 어려운 독특한 풍경을 만들어내고 있는 자라섬 국제재즈페스티벌은 자라섬 국제재즈콩쿨을 비롯, 재즈 쇼케이스 프로젝트 등 페스티벌의 외형적 성장을 넘어서는 다양한 시도를 계속 하고 있으며 가평군 주최, (사)자라섬청소년재즈센터 주관의 성공적인 민관협력이 이루어지며 나날이 성장 중이다.

## (1) 운영체계

### 1. 자원봉사자 운영 업무 전담 직원

자라섬 국제재즈페스티벌은 사무국 운영 팀 소속의 인력담당 직원이 자원봉사자의 운영 업무를 담당, 전담하고 있다. 해당 사례 인터뷰 대상자<sup>35)</sup>는 축제 창설 당시 원년멤버로서 자연스레 업무를 지속하고 있기에 축제와 자원봉사 운영관리에 있어서 매해 축적되는 노하우 적용이 훨씬 용이하다.

담당자의 자원봉사자 운영관리를 위한 업무로는 모집에서 교육훈련 및 사후관리에 이르기까지 운영관리 전반에 관한 내용이 포함되며 이 중 가장 중점을 두고 있는 부분은 ‘관계 활동’의 지속으로써 자원봉사자들의 지속적인 교감을 중시하고 있다.

### 2. 자원봉사자 운영방식 및 체계

자원봉사자의 효율적인 운영관리를 위하여 당해년도의 축제 특이사항에 따라 혹은 오랜 기간 축적된 노하우를 바탕으로 하는 담당자의 의지에 따라 운영방식에 변화를 꾀한다. 그리고 기본적으로 자원봉사자의 업무 이해를 돕기 위한 매뉴얼을 별도 제작하여 활용하고 있으며 수차례의 교육훈련을 진행하고 있다.

---

35) 2013년 축제 자원봉사 운영 담당자

<그림 Ⅲ-1> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 활동 매뉴얼



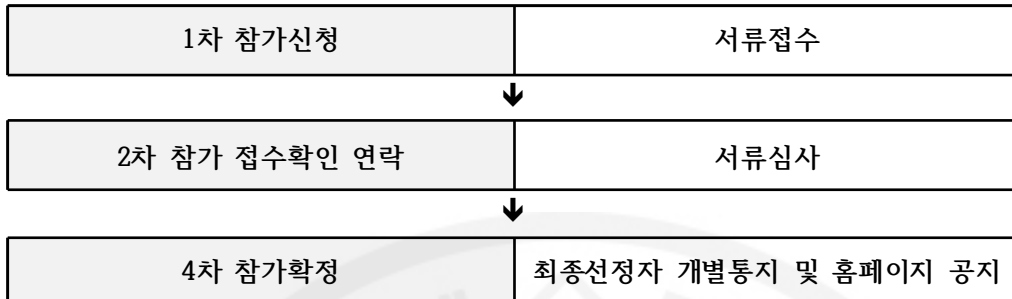
### 3. 자원봉사자 모집 및 선발

자원봉사자의 모집은 축제 홈페이지와 문화예술 관련 커뮤니티 공고 등 온라인 홍보를 가장 많이 활용하고 있으며 과년도 자원봉사(경력)자<sup>36)</sup> 혹은 그 주변 인원을 대상으로 하는 구전홍보와 추천 등을 포함, 축제 개최 4개월 전부터 1개월에서 1개월 반 정도의 기간 동안 진행한다. 모집대상으로는, ‘만 17세 이상의 신체 건강한자, 외국인의 경우 한국어 가능한 자’로써 까다로운 제한이 없으며 운영, 홍보, 통역, 촬영 등 분야를 세분화하여 모집 마감 후 약 보름에 걸친 서류심사 과정을 거쳐 적정인원(180명)을 초과하는 약 220여명의 인원을 최종 선발한다.

---

36) 해당 축제 자원봉사경력자의 경우, 선발 시 점수 가산하여 우선 선발

<표Ⅲ-1> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 모집/선발 방법 및 절차



출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

#### 4. 자원봉사자 업무배치

자원봉사자의 업무배치는 이전단계(모집 및 선발)에서 파악 된 정보(서류, 면접)를 토대로 하여 본인의 희망 직무에 최대한 배치한다. 때로는 1차 교육 혹은 각 운영 파트에 대한 안내 절차 이후에 지원을 받기도 하며 경력자의 경우 무 경력자에 비하여 원하는 직무에 배치 될 확률이 상대적으로 높은 편이다. 이는 자원봉사자의 현장 경험 및 활동 노하우 역시 축제 전체의 원활한 운영에 큰 힘이 되는 것에 따름으로 보여진다.

#### 5. 자원봉사자 특전

자원봉사자에게는 축제기간 활동에 필요한 ID카드(PASS) 및 유니폼(티셔츠 2벌, 점퍼 1벌 등), 활동 인증서<sup>37)</sup>등 기본적인 사항이 제공되며 1인당 일정 매수 이상의 축제티켓을 제공하여 축제의 콘텐츠(재즈)에 대

37) 임무 완료시 참여인증서를 발급

한 관심으로 자원봉사를 신청한 이들에게도 큰 동기부여가 되고 있다. 특이사항으로 가평 외 거주자를 대상으로 축제기간 전원 숙식제공이 이루어지며 교통(출퇴근 수송차량)지원도 포함된다. 거의 모든 자원봉사자가 축제 기간 함께 숙식하는 시간을 통하여 많은 교감이 이루어지고 돈독한 네트워크를 쌓아가며 이 과정은 자원봉사자들의 차후 축제 참여 지속을 이끌어내는데 큰 영향을 미치고 있다.

## 6. 자원봉사조직 관리

자라섬 국제재즈페스티벌의 자원봉사자는 크게 운영, 홍보, 통역 인력으로 구분되어 운영 및 관리되고 있다. 운영인력은 운영본부, 티켓판매·수표, 객석·무대·대기실 관리, 기념품 판매, 이벤트 진행, 수송으로 세분화되며 홍보인력은 온라인홍보, 취재, 촬영, 안내부스로, 통역 인력은 아티스트 케어 분야로의 각 팀으로 세분화 되어 팀장(담당)을 통한 조직 관리의 체계화가 이루어지고 있다.

<표Ⅲ-2> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 구분(관리적 측면)

구 분	인 원	세부 파트(팀)	관리 담당
운영	130~140명	운영본부, 티켓판매, 티켓수표, 객석관리, 무대관리, 대기실관리, 기념품 판매, 이벤트 진행, 수송	사무국 및 각 파트(팀)장 (으뜸자라지기)
홍보	15~20명	온라인홍보, 취재, 촬영, 안내부스	
통역	20명	아티스트 케어	

출처 : 담당자 인터뷰 내용 및 모집공고를 토대로 작성

또한 자라섬 국제재즈페스티벌의 자원봉사자는 ‘자라지기’라는 별칭으로 불리어지는데 이는, 축제 초기(3회)당시 자원봉사자의 축제에 대한 충성도와 결속력 제고 등의 목적으로 자원봉사자를 대상으로 시행한 공모와 투표를 통하여 선정, 지속 사용되고 있는 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자만의 고유 명사이다.

자라지기는 부여되는 역할 상 전문자원봉사자와 일반자원봉사자의 구분이 이루어지는데, 이는 ‘으뜸자라지기’와 ‘버금자라지기’로 명칭이 구분되며 ‘으뜸자라지기’는 세분화 된 각 파트의 파트장(팀장)으로서 준 스태프의 역할을 하고 있다.

<표Ⅲ-3> 자라섬 국제재즈페스티벌 자라지기 (으뜸/버금)역할구분

구 분	인 원	역 할
으뜸 자라지기	14~20명	준 스태프로써 파트별 팀장 역할과 책임을 부여받아 일반 자라지기들을 이끌어가는 리더역할
버금 자라지기	150~160명	각 파트에 속하여 세부 업무수행, 현장운영에 있어서 절대적 인력

출처 : 담당자 인터뷰 내용 및 모집공고를 토대로 작성

이외에 축제는 자원봉사자의 소속감 제고를 위한 활동으로 사전 교육 및 워크숍을 실시하는 한편 회식 및 온라인 커뮤니티 등을 활용한 지속적인 사후관리로 축제 전후 항상 긴밀한 네트워크를 유지하고 있는데, 이는 으뜸 자라지기의 주도하에 각 팀별 네트워크를 유지하는 소규모

모임을 지속하되 대규모 모임의 경우 축제 사무국에서도 지원하는식의 자원봉사자 자발적 네트워크 유지 활동이 활발히 이루어지고 있는 점이 특징이다.

## 7. 축제 운영에 있어서 자원봉사자의 참여정도

자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자의 규모는 180명 정도로써 사무국 인원 포함 축제 구성인력 중 차지하는 비중이 매우 크다. 또한 이들이 소화하는 업무영역 역시 운영, 홍보, 통역 등 크게 세 부분 아래 세분화되어 매우 포괄적으로 구성되어 있으며 열의에 가득 찬 모습으로 활동에 임하고 있다.

행사의 주최가 가평군<sup>38)</sup>인 만큼 가평군 거주민들로 구성된 지역자원봉사자들도 행사에 참여하고 있으며 이들은 축제조직이 아닌 가평군 자원봉사센터에서 직접 운영관리 하고 있으나 축제주관조직인 (사)자라섬청소년재즈센터와 연계하여 체계적인 모집과 교육 절차를 거치고 있다.

---

38) 가평군은 자라섬 국제재즈페스티벌의 개최지역인 자라섬의 행정기관임

<표Ⅲ-4> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 직무 내용

구 분	파 트		운영시간	직무내용	
운 영	운영 본부	현장운영	11:00 ~ 02:00	행사장 내 운영본부 및 사무국 위치 - 전화응대, 물품수급, 배분, 관리 등	
		실내운영	11:00 ~ 22:00	자라섬재즈센터 내 사무국 위치 - 전화응대, 물품수급, 배분, 관 리 등	
	티켓판매		11:00~ 02:00	초대권 및 예매권 교환 등	
	티켓수표		12:00 ~ 24:00	공연장 입 출입 관리, 티켓 확인	
			18:00 ~ 03:00		
	객석관리		공연장별 운영에 따름	무대 앞 관객 통제, 객석 관리 등	
	무대관리			악기운반, 무대 정리 등	
	대기실관리		각 무대 리허설 시작 1시간 전 ~ 공연 종료 30분 후	국내외 아티스트 케이터링, 대기실 통제 및 관리 등	
	기념품판매		11:00 ~ 22:00	축제 기념품 및 관련 상품 판매	
	이벤트진행		프로그램 별 일정에 따름	프린지 무대, 맥주 판매 등	
	수송		09:00 ~ 03:00	자라지기 이동, 물품 배급 등	
홍 보	온라인홍보		11:00 ~ 24:00	사전 업무	온라인 홍보, 오프라인 인쇄물 배포 등
	취재				
	촬영	영상촬영		현장 업무	프레스 센터 상주, 사진 및 동영상 기록 등
		스틸촬영			
안내부스					
통 역	아티스트 케어		아티스트별 일정에 따름	아티스트 입국부터 출국까지 모든 일정 케어 및 통역	

출처 : 담당자 인터뷰 내용 및 업무매뉴얼을 토대로 작성

<표Ⅲ-5> 자라섬 국제재즈페스티벌 지역자원봉사자

운 영	구 분	운영시간	직무내용
가평군 자원봉사 센터	가평군청 공무원	1일 6시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교통정리</li> <li>- 환경정비</li> <li>- 주차관리</li> <li>- 지역관광자원 해설 등</li> </ul>
	모범운전자회		
	민간기동대		
	해병대전우회		
	통역봉사단		
	녹색어머니회		
	가평사랑한마음회		
	새마을부녀회		
	센터 관계자		

출처 : 담당자 인터뷰 내용 및 자라섬국제재즈페스티벌 홈페이지 자료를 토대로 작성

#### 8. 자원봉사자의 축제 참여 지속성

축제(조직)의 입장에서는 자원봉사자들의 활동내용 및 운영관리의 효과에 대하여 매우 만족스러운 모습을 보이고 있으며 자원봉사자 스스로의 활동 만족도 역시 높아 축제기간동안 중간이탈자가 거의 발생하지 않는다.

‘자라지기’들의 근속현황 역시 두드러진다. 2012년 축제 기준으로 전체 인원 중 2년차 이상이 4~50명, 5년차 이상 인원이 20여명으로써 오랜 세월동안 매해 축제기간이면 축제를 찾아와 자원봉사하며 ‘버금 자라지기’에서 ‘으뜸 자라지기’로 거듭나는 인원이 지속 증가하고 있다.

## (2) 교육훈련

### 1. 자원봉사자 교육훈련 프로그램의 개요 및 목적

자원봉사자를 대상으로 하는 교육훈련 프로그램을 진행하고 있으며 2차례에 걸쳐 오리엔테이션 및 직무교육, 현장교육 등을 실시하고 있다. 교육훈련 프로그램을 통하여 자원봉사자의 축제에 대한 이해도 제고에 기여하며 자원봉사 활동 자체로 인하여 본인도 축제를 즐길 수 있도록 축제 내에서의 자기정체성 확립에도 목적을 두고 있는 점이 특징이다.

### 2. 자원봉사 교육훈련 프로그램

2차례의 교육훈련은 모두 축제 개최 이전에 진행하는 사전교육으로써, 1차 교육은 서울에서 진행하며 축제 개요 및 진행과정, 프로그램 등을 소개하고 외부전문가(강사)를 초빙하여 당해년도 축제에 출연하는 아티스트에 대한 사전 소개 및 학습, 서비스교육을 실시한다. 특이사항으로 1차 교육 종료 이후에는 교육 참여자 중 15명의 지원자를 선발하여 실무에 임하는 마인드 준비 차원에서 ‘거리홍보’를 진행하기도 한다.

2차 교육은 현장교육의 개념으로 진행하고자 자라섬에서 실시하며 축제 현장(공간)에 대한 안내와 동선 확인 등이 이루어지고 (직무)파트별 세부소개와 학습 역시 이때에 실시한다. 특이사항으로 축제의 주요 콘텐츠인 ‘재즈’에 대한 소개가 교육내용에 포함되어 있는데 실제 재즈 연주자들의 공연을 축제 예술감독의 해설과 함께 관람하고 재즈의 장르적 특성에 대한 이해를 제고한다.

<표Ⅲ-6> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자 교육훈련프로그램

구 분	시 기 (축제기준)	장 소	내 용	담 당
1차	2개월전 (소요시간 5H)	서울	오리엔테이션	자원봉사운영담당자 (교육팀장)
			축제개요 및 프로그램 안내	예술감독
			축제 출연 아티스트 소개	외부전문가(강사)
			서비스마인드 교육	외부전문가(강사)
2차	1개월전 (소요시간 5H)	자라섬	자원봉사자 전체업무 소개	자원봉사운영담당자 (교육팀장)
			파트별 (직무)소개 및 교육	각 파트장
			현장교육 - 동선 및 부스 파악	사무국장
			재즈 소개 - 해설을 곁들인 공연 관람 및 장르에 대한 이해	예술감독

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

<그림Ⅲ-2> 자라섬 국제재즈페스티벌 자원봉사자  
교육훈련 진행-사전교육



출처 : <http://twitter.yfrog.com/h6iirrj>

### 3. 자원봉사자의 평가

축제 종료 이후 자원봉사자의 활동성과에 따른 평가, 우수자원 선발 및 그에 따르는 포상 기준은 마련되어 있지 않다. 하지만 축제(조직)의 입장에서는 자원봉사자 전체에 대한 만족도가 매우 높으며 자원봉사자 역시 활동 만족도가 매우 높아 서로간의 피드백이 활발히 이루어지고 있으며 이들 간 네트워크의 지속성 역시 우수하다. 오히려 자원봉사자가 축제를 평가·보완하는데 적극 의견을 개진하는 등 이는, 자원봉사자가 자라섬 국제재즈페스티벌의 효과적인 내부평가 자원으로 활용되고 있는 것으로 보여진다.

## 2) 인천 펜타포트 락 페스티벌

인천 펜타포트 락 페스티벌은 ‘락(Rock)’이라는 음악장르를 주요 콘텐츠로 하여 한국뿐만 아니라 세계의 유명 뮤지션들이 대거 참여하는 대형 락 페스티벌이다.

1999년 여름 트라이포트 락 페스티벌이 개최되었다가 중단된 이후 2006년에 펜타포트 락 페스티벌로 재개된 유래가 있으며 매년 여름 인천광역시 주최하고 있다.

### (1) 운영체계

#### 1. 자원봉사자 운영 업무 전담 직원

인천 펜타포트 락 페스티벌은 자원봉사자 운영 업무를 전담하는 직원이 있으며 해당축제사례 인터뷰 대상자<sup>39)</sup>에 의하면 축제조직은 체계적인 자원봉사자 운영 관리를 위하여 관련 기관 및 다양한 문화예술단체에서의 자원활동, 인력운영 경험이 있는 자를 담당직원으로 채용하였다.

담당자의 자원봉사자 운영관리를 위한 업무내용으로는 모집규모 선정 및 업무분장계획 등의 운영계획 수립에서부터 교육훈련 진행 등이 있다.

---

39) 2010년 축제 사무국 관계자

## 2. 자원봉사자 운영방식 및 체계

효율적인 자원봉사자의 운영관리를 위하여 운영계획 수립과정에서부터 실시예에 이르기까지 체계 정립 상 많은 노력을 하고 있다.<sup>40)</sup> 관련 내용으로 자원봉사자의 업무 이해를 돕기 위한 업무매뉴얼 작성이 이루어지고 있으며 각 직무별 업무분장 계획을 교육훈련 단계 중 공지하여 자원봉사자의 업무 숙지에 만전을 기하고 있다.

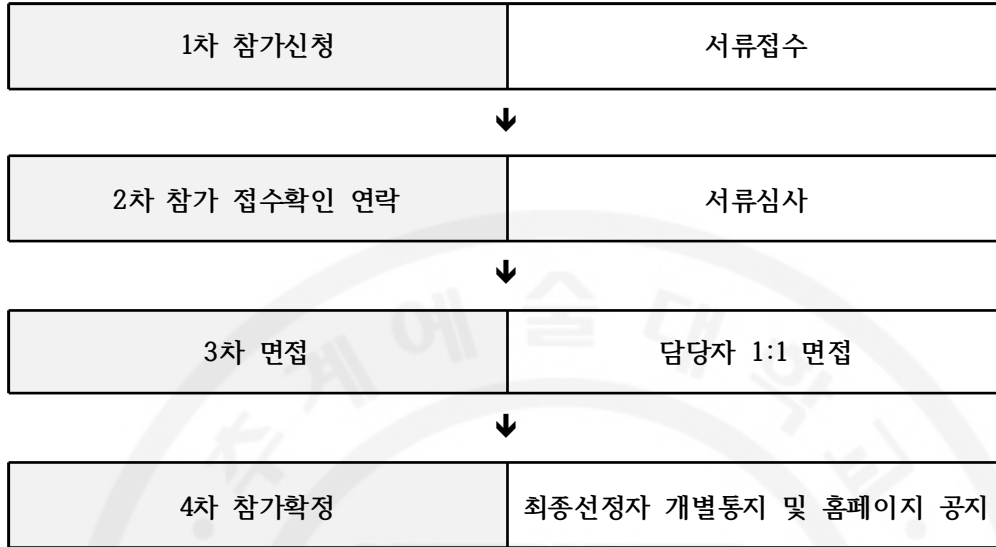
## 3. 자원봉사자 모집 및 선발

자원봉사자의 모집은 온라인 홍보를 중심으로 전개되는데 축제 홈페이지 및 문화예술 관련 포털사이트, 공연기획, 축제 관련 사이트에 공고하며 축제 개최 3개월 전부터 2개월가량의 기간 동안 실시하고 있다.

모집대상으로는, 연령/지역 제한은 두지 않되 지역 내 대학생들을 중심으로 하고 축제 기간 전일 참여 가능한 자를 대상으로 사무국 업무보조, 현장운영팀(프린지, 아츠), 기자팀으로 분야를 세분화하여 모집하고 있다. 특이사항으로는 인천시 자원봉사센터, 국제교류센터와의 연계를 통하여 각 분야별 전문 인력을 선발하기도 한다. 모집기간을 충분히 두으로써 최대한 많은 인원의 참여를 유도하고 최종 인원 선발 시 적정인원의 2배수 이상을 확보하며 서류심사→면접 과정을 통해 책임감과 봉사정신, 친절도 등을 고려하여 60여명의 인원(사무보조 1명, 홍보마케팅팀 1명, 기자팀 5명, 공연장운영팀 52명)을 최종 선발한다.

40) 2010년 기준으로, 축제 주관단체가 축제를 위탁 운영한지 2년차에 지나지 않아 운영방식과 체계의 확립이 불분명했음. 이에 자원봉사운영이 활발한 타 축제들의 운영사례를 참고하여 계획 수립하였음

<표Ⅲ-7> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 모집/선발 방법 및 절차



출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

#### 4. 자원봉사자 업무배치

자원봉사자의 업무배치는 이전단계(모집 및 선발)에서 파악 된 정보(서류, 면접)를 토대로 하여 본인의 희망 직무에 최대한 배치하는 것을 목표로 하되 교육과정을 통하여 자원봉사자의 개인적 특기와 적성에 맞춰 운영에 적합한 배치를 하고 있다.

기획, 홍보, 현장운영 등 사무국 인력 자원봉사자의 경우 담당PD와의 도제식 근무시스템으로 인하여 업무만족도가 매우 높았으며 현장운영 인력의 경우에도 세밀한 업무분장을 통하여 업무의 만족도와 효율성을 높이고 있다.

<표Ⅲ-8> 인천펜타포트락페스티벌 자원봉사 업무배치 기준

팀(분 야)	배 치 기 준
기획행정팀 (사무국 운영 보조)	· 공연기획자를 희망하는 자
홍보마케팅팀 기자팀	· 언론 관련 학과 전공 및 관련 경험자 · 공연기획자를 희망하는 자
공연장운영팀 (현장운영 보조)	· 공연 및 현장운영에 경험 또는 관심이 있는 자

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

## 5. 자원봉사자 특전

자원봉사자에게 축제기간 활동에 필요한 ID카드 및 유니폼, 활동 인증서<sup>41)</sup>등 기본적인 사항을 제공하며 활동비를 지급하고 있는데 사무국 자원봉사자에게는 최소 시급 기준으로 하루 8시간 근무 시간을 적용한 금액을, 현장운영 인력에게는 일비로 계산된 금액을 지급한다. 특이사항으로 자원봉사자들에게 축제관련 문화기획 교육을 제공하며 축제의 각종 공연을 관람하는 기회를 부여하여 자원봉사자들의 성취감 제고에 노력하고 있다.

41) 축제기간 활동을 완료한 자원봉사자에게 인천문화재단 명의를 활동 인증서(증명서)를 발급

## 6. 자원봉사조직 관리

인천 펜타포트 락 페스티벌의 자원봉사자는 크게 사무국 인력과 현장 운영 인력으로 구분되어 관리되고 있다. 사무국 인력은 기획행정팀, 홍보마케팅팀, 기자팀, 파워블로거로 이루어져 있으며 약 2개월간의 활동 기간 동안 담당자와의 도제식 근무 시스템을 통한 자연스러운 운영관리가 이루어지고 있다. 현장운영인력은 말 그대로 현장(공연장)의 운영에 투입되는 자원봉사자들인 만큼, 공연장 운영 담당자들에 의해서 관리되어지며 사무국 인력들과는 달리 축제 기간 중에(15일 가량)만 활동을 하고 있다.

또한 축제는 이들에게 ‘펜타포터즈’라는 고유 별칭을 부여하고 있는데 이는 펜타포트+ers(사람들)의 합성어이며 ‘기수별’운영방식을 채택하여 자원봉사자들의 소속감 제고와 자긍심 향상에 기여하는 바가 크다.

<표Ⅲ-9> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 구분(관리적 측면)

명 칭	구 분	소속 부서(팀)		인 원
펜타포터즈	사무국 인력	기획행정		1명
		홍보 마케팅	업무보조	3명
			기자	
			파워블로거	
	현장운영 인력	실내공연		50명 내외
야외공연				

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

또한 축제는 자원봉사자의 소속감 제고를 위한 활동으로 사전 오리엔테이션 및 워크숍을 실시하며 페스티벌 단체 관람 및 회식 등을 통하여 자원봉사자들의 활동 만족도를 높이기 위한 다양한 제반 프로그램을 운영하고 있다. 그리고 지속적인 축제 블로그 운영 및 SNS운영을 통하여 자원봉사자 간의 지속적인 네트워크를 유도하는 등의 사후관리도 이루어진다.

#### 7. 축제 운영에 있어서 자원봉사자의 참여정도

축제기간 참여하는 자원봉사자의 규모는 60여명 정도로 구성되어 있으며 이는 축제 전체 스태프 인원 대비 60%이상의 비율로서 이들이 축제 내에서 차지하는 비중은 매우 크다. 또한 소화하는 축제 내 업무영역 역시 사무국 업무보조(기획, 홍보, 현장운영 등 전문 인력)에서부터 현장 운영 보조(백 스테이지 운영, 현장 관리, 환경미화, 관객 안내 등)에 이르기까지 매우 포괄적으로 구성되어 있으며 자원봉사자에 대한 조직의 확실한 역할 부여(파트장 제도 등<sup>42)</sup>)에 따라 책임감을 갖고 업무에 임하고 있다.

---

42) 인력 운영에 있어서 부서 담당PD와의 '공동 책임제'실시

<표Ⅲ-10> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 직무 개요

구 분		활동기간	직무내용
사무국 인력 (기획/ 홍보)	기획행정	2개월	· 기획/행정 업무보조 · 상근으로 축제사무국 내에서 근무
	홍보 마케팅		· 홍보/마케팅 업무보조 · 상근으로 축제사무국 내에서 근무
	기자		· 공연단 취재 및 축제 영상/사진 촬영 · 축제현장 중심으로 활동
	파워 블로거		· 축제현장분위기 / 관광정보를 작성하여 홈페이지에 업로드
현장운영 인력	실내공연	기간 중 (15일)	· 실내공연 진행 전반 (해당 기간 중 매주 금/토/일) · 공연상황에 따라 근무 일수 탄력 적용
	야외공연		· 야외공연 현장운영 · 공연상황에 따라 근무 일수 탄력 적용

출처 : 담당자 인터뷰 내용 및 인천펜타포트락페스티벌 홈페이지 자료를 토대로 작성

<표Ⅲ-11> 인천펜타포트락페스티벌 자원봉사자 세부 직무내용-사무국 운영 보조

부 서	담당업무	직무내용
기획 행정	자료수집 및 리스트업	· 담당자 요구에 의한 단체마케팅, 초청자 등 리스트 업 · 자료 수집 및 기초자료조사
	티켓업무	· 티켓 예매 보조 및 발권 · 단체티켓 판매처 조사
	운 전	· 사무국 이동 시 운전 및 기타 기획행정 보조
홍 보 마케팅	콜센터운영	· 티켓문의전화 안내 · 티켓가격, 환불규정, 할인규정, 공연일정 및 내용, 공연장 위치, 교통편 등 숙지
	인쇄물 배포 관리	· 시민게시판 접수 · 주요 구청 시민게시판 포스터 접수/관리 · 주요 공연장/관련시설 배포관리 · 극장 등 관련시설 전단 및 포스터 관리
	언론사홍보	· 언론사 및 방송관련 프로그램 조사
	기사수집 및 스크랩	· 관련기사 수집 및 스크랩 · 방송 프로그램 모니터
	온라인 홍보 및 모니터 요원	· 인터넷동호회 및 관련 사이트 홍보 · 홈페이지 게시판 모니터 및 보도자료 등록/업데이트 · 각종 동호회 및 사이트 축제 반응 모니터
	파워블로거	· 매주 또는 격주 1회 인천, 축제 관련 글 게시 · 사무국 검토 후 홈페이지/블로그 업로드
기자	공연단 취 재	· 공연단 일정 취재 · 공연일정 이외의 일정 취재 · 취재 후 홈페이지 Up
	공연장 중 계	· 공연일정/장소 숙지 · 분장실/리허설/연습 등 공연장 중계 · 관객 인터뷰/공연리뷰
	부대행사 중 계	· 부대행사 기록 · 부대행사 참여자 인터뷰 · 부대행사 진행사항 취재
	기록사진 촬 영	· 축제 기록사진/펜타포터즈 기록사진 촬영 · 사진촬영 후 언론요청에 의해 배포

출처 : 담당자 인터뷰 및 인천펜타포트 락 페스티벌 홈페이지 자료를 토대로 재구성

<표Ⅲ-12> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 세부 직무내용-현장운영 보조

구 분	직무내용	비 고 (폐막공연 시 업무전환)
실내공연	· 티켓업무보조	부대행사 보조
	· MD판매 및 프로그램북 판매	
야외공연	· 대기실관리 및 아티스트 케어	아티스트 케어
	· 무대 진행 보조	무대 진행 보조
	· 부대행사 보조	부대행사 보조
	· 홍보부스 및 MD 기념품판매	MD, 기념품판매
	· 관객정리	관객정리
	· 주차정리	관객정리
	· 통역(국제교류센터 연계 예정)	통역
	· 대기실관리 및 아티스트 케어	아티스트 케어
	· 무대 진행 보조	무대 진행 보조
	· 홍보부스 및 MD, 기념품판매	MD, 기념품판매
	· 관객정리	관객정리
	· 프레스센터	사무국 2인
	· 대기실 관리 및 아티스트 케어	-
	· 무대 진행 보조	-
	· 부대행사 보조	-
	· 홍보부스 및 MD, 기념품판매	-
	· 관객정리팀	-
	· 통역(국제교류센터 연계 예정)	-
	· 메인게이트 주차관리	-
	· 미아보호소/습득물 신고센터	-
	· 모유수유실	-
	· 종합상황본부, MD/기념품판매	-
	· 간이진료소	-

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 재구성

## 8. 자원봉사자의 축제 참여 지속성

축제(조직)는 자원봉사자의 활동 내용에 대하여 만족하는 모습을 보이고 있으며 축제 기간 동안 중간이탈자가 발생하지 않은 점은 특이사항이라 할 만 하다. 이는 초기 모집/선발 단계에서부터 서류 접수 후 면접시에 지원자의 거주지가 원거리인 경우와 전일 근무 불가능한 자를 식별, 사전에 배제하여 선발함에 따른 효과이다.

### (2) 교육훈련

#### 1. 자원봉사자 교육훈련 프로그램의 개요 및 목적

자원봉사자를 대상으로 하는 교육훈련 프로그램을 진행하고 있으며 오리엔테이션과 친화 프로그램, 소방안전교육, 서비스 교육 등을 실시하고 있다.

이 교육훈련 프로그램은 자원봉사자가 단체업무 및 축제를 운영보조하는데 있어서 축제에 대하여 정확히 이해하고 함께 만들어가는 축제로 인식할 수 있도록 하며 자원봉사자간의 네트워크를 제공하고 소속감을 부여하는 것을 목적으로 한다.

#### 2. 자원봉사 교육훈련 프로그램

교육훈련은 자원봉사자의 의무 근무 상황여건에 대한 불확실성으로 인하여 모든 진행내용을 축제 이전에 '사전교육'으로 진행하였으며 축제

기간 동안 수시로 현장 담당자에게 안내를 받는 시스템으로 운영되고 있다.

교육훈련 프로그램의 주요 내용으로는 축제와 조직(사무국/스태프)개요 및 소개, 축제가 개최되는 장소(공간)에 대한 안내 및 자원봉사자의 직무안내, 참여형 워크숍 등으로 이루어져 있으며 축제 개최 약 2주 전 3 시간 동안 진행한다.

<표Ⅲ-13> 인천 펜타포트 락 페스티벌 자원봉사자 교육훈련 프로그램

구 분	시 기 (축제기준)	교육내용	담 당
	기 간		
오리엔 테이션	2주 전	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 축제 개요 및 프로그램 설명</li> <li>· 조직(사무국/스태프)소개</li> <li>- 각 분야 주요 업무 및 담당자 소개</li> <li>- 업무별 주의사항 숙지</li> </ul>	자원봉사 운영담당자
	소요시간 50분		
워크숍	2주 전	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 움직임 워크숍 - 웃음 퍼포먼스 테라피 ※ 참여형 교육</li> </ul>	커뮤니케이 션 전문가
	소요시간 1H		
소방안전 교육	2주 전	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 응급처치 교육</li> </ul>	지역 소방소
	소요시간 1H		
서비스 교육	2주 전	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관객응대 및 서비스 마인드 교육</li> </ul>	전문 강사
	소요시간 50분		

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

<그림Ⅲ-3> 인천펜타포트락페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-오리엔테이션



출처 : <http://blog.naver.com/freesias>

### 3. 자원봉사자의 평가

축제 종료 이후 자원봉사자의 활동성과에 대한 별도의 평가는 이루어지지 않으며 별도 기준역시 마련되어 있지 않다. 그러나 축제자체의 운영을 위하여 조직된 평가단의 설문조사로 축제 기간 동안 현장 내 자원봉사자들의 활동에 대한 간접적인 피드백을 구하고 있다.



### 3) 대구 국제 오페라축제

대구국제오페라축제는 대구에 위치한 수개의 공연장에서 대구광역시(대구오페라하우스) 주최, (사)대구국제오페라축제조직위원회의 주관으로 매년 가을 개최 중이다.

2003년부터 2012년까지 15개국 60여개 단체가 130여건의 공연을 펼쳐 229,000명의 관람객이 80%의 평균 좌석 점유율을 기록, 해를 거듭할수록 성장하는 대구의 대표 브랜드 축제이며 국내외 우수한 문화 인프라를 활용하여 세계 각국의 다양한 오페라를 선보이고 아시아 공연문화의 허브 역할을 담당하고 있는 등 아시아에서 유일한 대규모 국제오페라축제이다.

대구국제오페라축제는 문화관광부 국고지원사업 평가결과 2005년에 음악분야 3위, 2006년에 음악분야 1위와 공연분야 전체 3위를 차지하였으며 2010년에는 최우수 등급과 전체 분야 3위를 기록하는 등 우수한 축제로 인정받으며 꾸준히 성장 중이다.

#### (1) 운영체계

##### 1. 자원봉사자 운영 업무 전담 직원

대구 국제 오페라축제의 자원봉사 운영을 담당하는 직원은 축제 전체의 기획업무와 병행하여 관련 업무를 진행하고 있으며 인터뷰대상자<sup>43)</sup>

---

43) 2013년도 축제 자원봉사운영담당자

의 해당 업무를 맡게 된 특별한 계기는 보이지 않는다. 담당자의 자원봉사자 운영관리를 위한 업무내용으로는 선발, 모집에서부터 운영 및 사후관리까지의 진행이 있다.

## 2. 자원봉사자 운영방식 및 체계

대구 국제 오페라축제에는 조직 차원에서 효율적인 자원봉사자의 운영관리를 위한 운영방식이 존재한다. 관련 내용으로 축제 개최 전 사전교육으로 축제의 전반적인 내용을 축제 개최 이전에 숙지시키고 공연 전 리허설 관람 등으로 현장 분위기의 적응을 도우며 친목도모를 위한 모임을 주관하여 사후관리에 힘쓰고자 하는 모습을 보이고 있다.

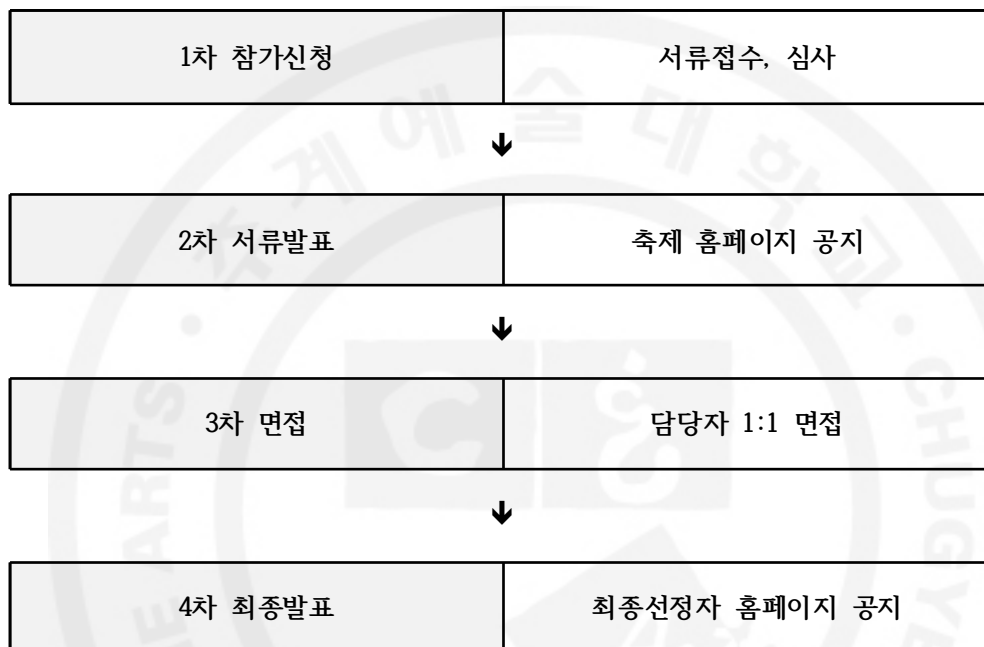
## 3. 자원봉사자 모집 및 선발

자원봉사의 모집에 주변 타 축제와 지역의 문화예술기관, 대학교, 관련 온라인 커뮤니티, SNS등에 공고를 게시하는 방식을 활용하고 있으며 축제개최 3개월 전부터 모집을 개시하여 1개월간의 모집 기간을 정해두고 있다.

모집대상으로는 만18세 이상의 대한민국 국민과 해외동포 및 대한민국 거주 외국인, 축제 기간 동안 국내에 거주 및 한국어로 의사소통 가능한 자, 축제기간 동안 자원활동가로서 성실하고 열정적으로 참여 가능한 자, 지방 및 해외 거주자의 경우 활동기간 중 교통비 및 체제비의 본인부담 가능한 자 등으로 다른 축제와 유사하나 특이사항으로 축제 자원봉사자 교육 프로그램 참여와 활동 가능한 자를 필수 전제조건으로 명시하여 자원봉사자 교육에 강한 의지를 보이고 있다.

모집 분야에 공연장 운영팀, 공연단 지원팀, 부대행사 지원팀, 사무국 지원팀 총 4팀에 세분화 되어 있는 업무에 적합한 인원을 모집/선발 하고 있으며 서류→면접 과정을 통하여 최종 40여명의 인원을 선발(오페라필 35명, 명예오페라필 5명)한다.

<표Ⅲ-14> 대구국제오페라축제 자원봉사자 모집/선발 방법 및 절차



출처 : 담당자 인터뷰 및 모집공고를 토대로 작성

#### 4. 자원봉사자 업무배치

축제기간 자원봉사자의 활동에 대한 명확한 역할과 지침의 시작이라 할 수 있는 업무배치는 모집 및 선발단계에서 이루어지는 면접 시 간단한 질문을 통하여 지원자의 업무 적합성을 판단하고 자원봉사자의 희망

업무내용을 종합적으로 고려하여 최종 배치한다.

업무배치에 따른 자원봉사자의 활동은 대체로 효과적으로 운영되고 있으며 축제 3주차부터는 교차업무 수행을 통한 축제 내 다양한 업무 경험을 제공하여 참여하는 축제에서 보다 많은 역할(기여)을 하길 바라는 자원봉사자의 만족도를 높여주고 있다.

## 5. 자원봉사자 특전

자원봉사자에게 축제기간 활동에 필요한 ID카드 및 유니폼, 축제 기념품, 활동 인증서 등 기본적인 사항에 대한 제공이 이루어지며 활동비(교통비와 식대)를 지급하여 자원봉사자의 활동편의를 보장하려는 노력을 보이고 있다. 축제의 모든 공연에 할인 혜택을 부여하는 것은 물론, 메인 오페라 공연 프로그램 북에 ‘오페라필’로 명명 및 리허설 관람 기회 제공 등을 통하여 자원봉사자의 자긍심 향상에도 노력을 기울이고 있다.

추가 특이사항으로, 대구광역시와 연계한 ‘마일리지’적립제도를 운영하고 있는데 이는, 자원봉사자의 활동 시간을 적립하여 일정 시간이 채워지면 다양한 혜택으로 되돌려주는 제도를 말한다.<sup>44)</sup>

## 6. 자원봉사조직 관리

자원봉사자에게 소속감과 자긍심을 부여하기 위하여 자원봉사자의 별칭을 정하여 사용하고 있으며 다른 축제들과의 차별화를 두기위하여 Opera와 Phile의 합성어인 Operaphile로 명명, 이는 ‘오페라를 사랑하

---

44) 2006년부터 대구광역시에서 규정한 시간인정지침에 따라 개인별 자원봉사활동시간을 마일리지화 하여 적립된 자원봉사 마일리지를 근거로 각종 인센티브를 제공하는 제도

는 사람들’이라는 뜻을 갖고 있다. 또한 전문자원봉사자와 일반자원봉사자에게 각각 다른 별칭을 부여하여 차별화 하고 있으며 오페라필은 신규로 활동하는 자원봉사자를, 명예 오페라필은 오페라필을 수료한 이들이 희망할 경우 축제의 명예 오페라필로 활동할 기회와 명칭을 부여하며 이들은 오페라필의 멘토 역할을 하기도 한다.

<표Ⅲ-15> 대구국제오페라축제 자원봉사자 구분(관리적 측면)

구분(명칭)	인 원	역 할
명예오페라필	5명	오페라필 수료 인원 (오페라필의 멘토 역할 수행)
오페라필	35명	각 분야 담당 업무

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

그리고 축제는 자원봉사자의 소속감 제고를 위하여 사전교육을 실시하는데 이때 축제의 주요 콘텐츠이자 음악 전공자가 아닐 경우 보통 축제에 참여하기 전에는 접근 기회가 제한되던 오페라에 대한 교육과 업무교육을 제공하여 원활한 축제 이해를 돕고 공연 리허설 관람 등을 실시하여 축제의 잠재적인 후원자를 양성하는 기회로 활용하고 있다. 그리고 오페라필 단체 모임을 주관하여 조직과 자원봉사자간의 소통에 힘쓰며 롤링페이퍼 및 UCC제작 등 자원봉사자 참여주도형 프로그램을 진행하여 이들의 축제에 대한 충성도와 소속감 제고에 노력을 기울이고 있다.

## 7. 축제 운영에 있어서 자원봉사자의 참여정도

축제기간 참여하는 자원봉사자의 규모는 40여명 정도로 구성되어 있으며 해당 축제의 특성에 맞는 현장운영(공연장 진행, 무대 진행, 부대행사 진행 등)에 투입 되는 인력이 모두 자원봉사자인 점으로 비추어 볼 때 이들은 매우 포괄적인 업무영역에서 활동하며 업무비중 상으로도 자원봉사자가 축제의 가장 큰 축이라 할 수 있겠다.

<표Ⅲ-16> 대구국제오페라축제 자원봉사자 직무 개요

구 분	활동기간	직무내용
공연장 운영팀	전 기간 (약 20일)	프로그램 북 및 기념품 판매, 티켓배부 지원
공연단 지원팀		외국공연단 통역, 자막번역, 이동차량관리, VIP의전, 공연단 물품지급
부대행사 지원팀		종합 안내소, 백 스테이지 투어, 설문(기념품 배부), 물품보관소 등 운영 및 진행
사무국 지원팀		사무국 온·오프라인 홍보, 사진 촬영, 웹진 발행 등

출처 : 담당자 인터뷰 및 대구국제오페라축제 홈페이지 자료를 토대로 작성

## 8. 자원봉사자의 축제 참여 지속성

축제(조직)는 자원봉사자의 활동에 대하여 대체적으로 만족하는 모습을 보였으며 40여명의 자원봉사자들 중 축제기간 내 중간 이탈자는 평균

1~2명으로서 기간 내 자원봉사자들의 근속행태 역시 우수한 편이다. 이탈자가 발생하는 주요 원인으로는 1개월가량 지속되는 축제기간 중 10여회 이상의 ‘개근’이 요구되는 활동시간에 대한 부담이 작용하는 것으로 나타났으며 이탈자와 이에 따르는 업무공백에 대한 대응책으로는 기존 인원의 역할 과중 혹은 분배로 나타났다.

## (2) 교육훈련

### 1. 자원봉사자 교육훈련 프로그램의 개요 및 목적

자원봉사자를 대상으로 별도로 마련하여 진행하는 교육훈련 프로그램이 있으며 종류로는 발대식(오리엔테이션), 공연장 서비스교육, 전체교육, 팀별교육, 사전리허설 총 5개로 이루어져 있다.

자원봉사 교육훈련의 목적으로는 첫째, 업무에 대한 숙련도 향상이다. 대체적으로 전문성을 갖고 있지 않은 대학생들이 많기 때문에 축제 진행 업무에 대한 안내와 교육을 통하여 축제 개최 전까지 업무에 대한 이해를 돕는다. 둘째로, 오페라에 대한 기본 지식 및 습득이다. 대학생의 경우 보통 음악전공자가 아니면 평소에 접하기 어려운 오페라를 주요 콘텐츠로 하는 축제이다 보니 포괄적인 업무영역에서 활동하게 될 자원봉사자들에게 오페라에 대한 기본 지식 및 정보를 제공하는 과정이 필요하다. 추가로 축제에 대한 소속감 및 자긍심 향상을 위함 역시 교육훈련 프로그램의 중요한 목적이라 할 수 있다.

## 2. 자원봉사 교육훈련 프로그램

교육훈련 프로그램은 발대식, 서비스교육, 전체교육, 팀별교육, 종합리허설 크게 5가지로 나뉜다. 발대식은 축제 개최 4주전 2시간동안 축제에 대한 개요 안내와 관계자 소개 등의 오리엔테이션과 축제장소(오페라 하우스) 무대 투어 등으로 이루어진다. 서비스교육 역시 축제 4주 전 2시간동안 이루어지며 공연장 하우스매니저의 주관으로 기본적인 관객응대교육과 외부에서 서비스 전문 강사를 초빙하여 공연장 업무에 적합한 전반적인 서비스 마인드 교육을 실시한다. 일주일이면 지나면 4시간동안의 프로그램으로 전체교육을 진행하는데 이 때 축제(조직)의 자원봉사담당자 주관으로 축제 일정과 자원봉사활동에 따른 혜택 등을 소개하는 시간을 갖고 개별 업무분담을 통한 업무배치 단계를 거친다. 이후 다시 일주일이면 경과하면 4시간 동안 진행되는 팀별교육을 진행하며 축제(조직)의 사무국장, 기획팀장, 자원봉사담당자의 공동 주관으로 각 팀별 세부 업무교육이 이루어지며 축제개최 1주전 2시간동안 각 팀별 업무실습을 통하여 종합리허설을 거친 후 5개의 모든 교육훈련을 수료한 자원봉사자들이 실전에 투입되고 있다.

<표Ⅲ-17> 대구오페라축제 자원봉사자 교육훈련프로그램

종 류	시 기 (축제기준)	소요 시간	내 용	담 당
발대식	4주전	2시간	축제, 관계자 소개, 오페라하우스 무대투어 등	자원봉사운영담당자
서비스 교육	4주전	2시간	기본적인 관객응대교육	하우스매니저
			공연장 전반적인 서비스 마인드교육	서비스전문강사
전체교육	3주전	4시간	일정, 개별업무분담, 혜택 소개	자원봉사운영담당자
			오페라소양교육 및 축제참가작 안내	사무국장
팀별교육	2주전	4시간	팀별 업무세부교육	사무국장 기획팀장 자원봉사운영담당자
종합 리허설	1주전	2시간	팀별 업무실습	사무국장 기획팀장 자원봉사운영담당자

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

<그림Ⅲ-4> 대구국제오페라축제 자원봉사자 교육훈련 진행-발대식



출처 : 대구국제오페라축제 블로그

<그림Ⅲ-5> 대구국제오페라축제 자원봉사자 교육훈련 진행-무대투어



출처 : 대구국제오페라축제 블로그

### 3. 자원봉사자의 평가

축제 종료 이후 자원봉사자의 활동시간과 기여도에 대한 정량적, 정성적 평가를 통하여 기준에 부합하는 자원봉사자에게 소정의 기념품을 제공하고 있으며 추가로 별도의 피드백 과정은 이루어지지 않는다.

#### 4) 춘천 국제마임축제

춘천국제마임축제는 (사)춘천마임축제, 한국마임협의회 등의 주최로 춘천마임축제 운영위원회의 주관 하에 매년 5월경 춘천에서 개최되는 한국의 대표적인 예술축제이다.

‘마임’과 연극적 요소의 공연 프로그램과 더불어 도깨비 난장, 아!수라장 등 관람객 체험 가능한 프로그램들의 결합으로 춘천시 곳곳에서 진행되는 이 축제는 2013년을 기준으로 25회를 맞이하였다.

##### (1) 운영체계

###### 1. 자원봉사자 운영 업무 전담 직원

춘천국제마임축제는 축제 운영팀에 자원봉사자 운영 업무를 담당하는 직원이 있으며 해당 축제사례 관련 인터뷰 대상자<sup>45)</sup>에 의하면 담당자는 자원봉사자의 운영관리를 위하여 모집, 선발, 업무배치 및 기본적인 프로세스를 진행하고 자원봉사자의 활동 편의를 위한 모든 행정적 지원 업무를 수행하고 있다.

###### 2. 자원봉사자 운영방식 및 체계

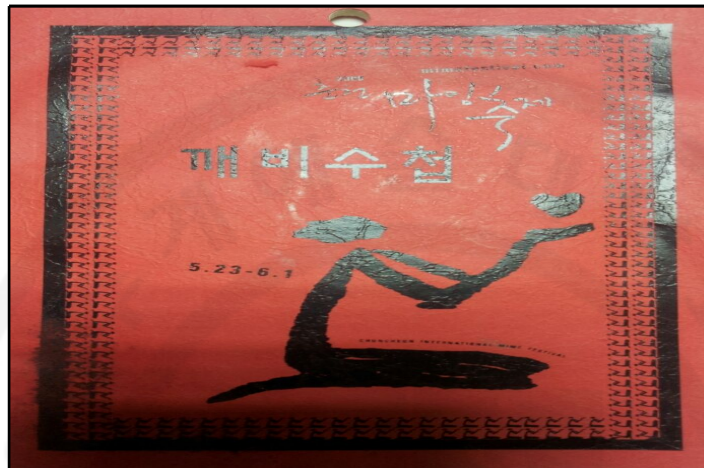
축제의 효율적인 자원봉사자의 운영관리를 위하여 교육훈련 프로그램

---

45) 2012년 춘천마임축제 사무국 관계자

과 결속력을 다지고 축제의 분위기를 띄우기 위한 다양한 네트워크 프로그램 등을 진행한다. 그리고 자원봉사자에게 지급되는 매뉴얼북을 별도로 제작하여 체계적인 업무 가이드를 제시하고 있다.

<그림 Ⅲ-6> 춘천국제마임축제 자원봉사자 활동 매뉴얼



### 3. 자원봉사자 모집 및 선발

자원봉사의 모집은 축제 개최 2개월 전(전문자원봉사자 대상), 1개월 전(일반 자원봉사자 대상)에 축제 홈페이지 공고와 축제 개최 지역(춘천) 내 유력 온라인 커뮤니티를 활용한 홍보<sup>46)</sup> 및 전국단위 문화예술 관련 사이트 등 온라인을 활용한 홍보를 진행하며 오프라인의 경우 지역의 각 대학을 방문<sup>47)</sup>하여 모집 홍보 활동을 실시하는 등 적극적인 모집 활동을 실시한다.

모집대상으로는, 축제에 애정을 갖고 전 기간 참여 가능한자, 기간 동

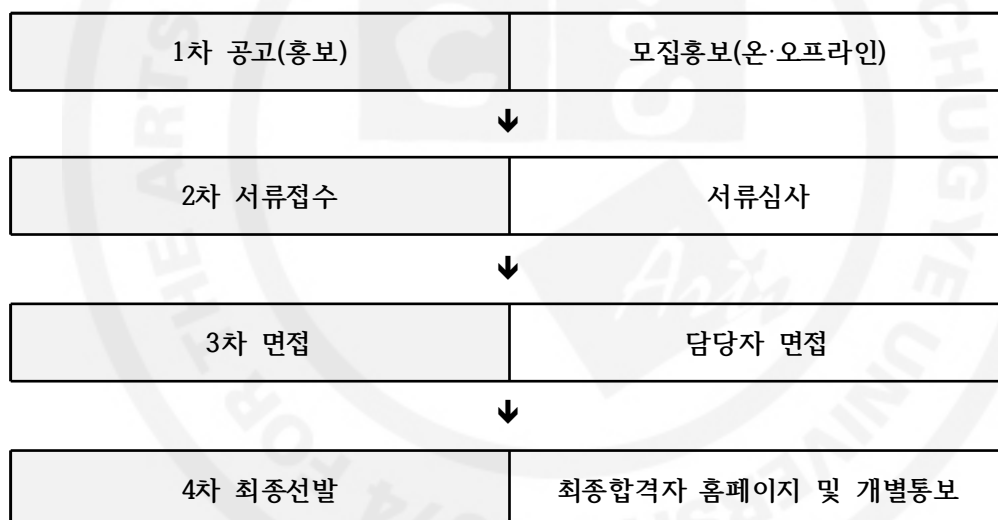
46) 예로, 강원대학교 학생들이 활발히 활동하는 온라인 커뮤니티에 적극적인 모집홍보를 실시함

47) 수업 시작 전 쉬는 시간에 막간(5분)을 활용한 모집홍보를 실시함

안 축제 교육 프로그램 참여와 정해진 근무형태의 근무가 가능한자, 외국인일 경우 한국어로 의사소통이 가능한 자로 정하고 있으며 추가 특이사항으로 춘천 거주자 또는 거주 가능한자, 활동기간 중 식대를 제외한 교통비 및 기타비용의 본인부담이 가능한자 등을 공지하여 숙소와 활동비 제공 불가 등 자원봉사자에 대한 경제적 지원이 제한됨을 미리 알린다.

대상 요건이 충족되면 모집완료 된 이들을 대상으로 선발단계를 거치는데 모집 당시 인원(규모)의 제한을 두지 않으며 서류심사 이후 선발을 위한 최종단계인 면접과정은 합격의 당락을 결정하는 절차이기 보다 자원봉사(지원)자 개인이 축제(조직)에 '정보제공'을 하기위한 자리에 가깝다고 볼 수 있다.

<표Ⅲ-18> 춘천국제마임축제 자원봉사자 모집/선발 방법 및 절차

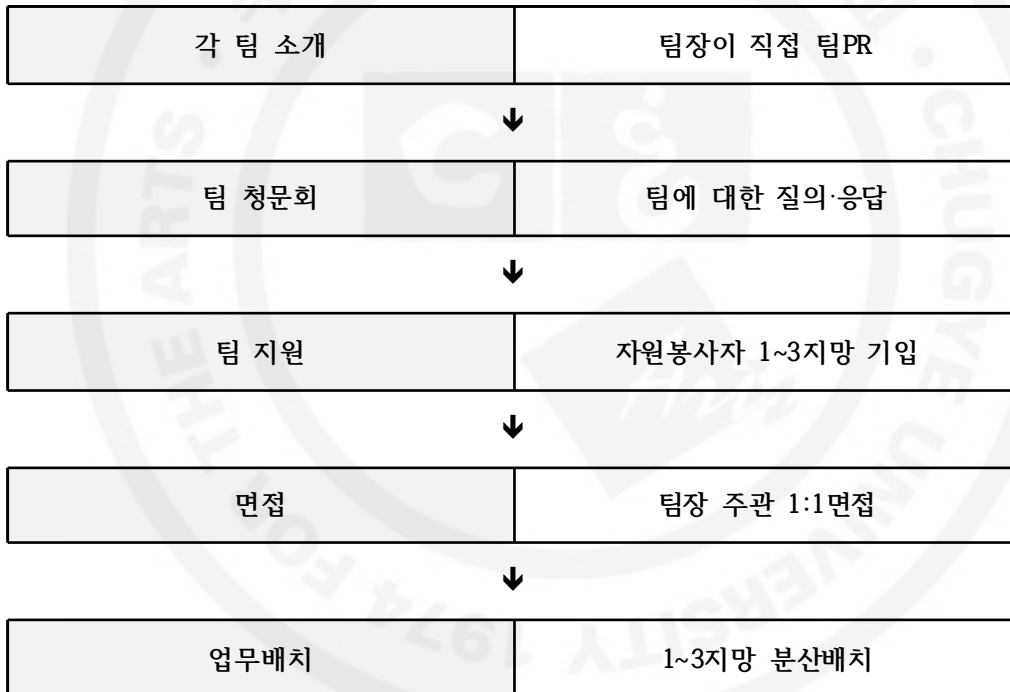


출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

#### 4. 자원봉사자 업무배치

춘천국제마임축제의 자원봉사자 업무배치는 타 축제와 비교하여 조금 다른 형식으로 진행되고 있다. 자원봉사자의 모집 및 선발 단계 이후 합격자를 대상으로 실시하는 축제워크숍에서 각 팀장이 직접 팀 소개(PR)를 하고 이후 워크숍 참석자들과 서로 팀에 대한 질의·응답 시간을 가진 후에 자원봉사자의 ‘희망 팀 지원’이 이루어진다. 그리고 각 팀장의 주관하에 지원자를 대상으로 면접을 실시하여 자원봉사자의 업무배치를 완료한다.

<표Ⅲ-19> 춘천국제마임축제 자원봉사자 업무배치 절차



출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

최대한 자원봉사자 본인의 희망 직무에 배치하려는 노력을 하지만 팀장의 역량 및 구성원에 대한 호감도와 업무 선호도의 중복으로 인하여 특정 팀(직무)에 지원이 집중되는 경우에는 팀장 면접결과를 토대로 분산 배치한다.

업무배치에 따른 자원봉사자의 활동은 대체로 효과적이나 본인의 기대와 실제 업무의 차이에 따른 문제가 발생하기도 한다. 예로, 자원봉사자가 축제에 임할 때 봉사의 개념을 넘어 전문적인 스킬을 다루고자 하는 경우에는 실제 축제 조직이 그에게 부여하는 업무의 난이도가 낮아 본인의 기대치에 못 미치는 경우가 발생하기도 한다. 하지만 자원봉사자의 의지에 따라 일정 수준이상의 업무 수행이 가능하다는 판단이 들 경우에는 보다 전문성이 요구되는 업무도 부분적으로 부여함으로써 자원봉사자의 만족도와 성취감을 높여주고 있다.

## 5. 자원봉사자 특전

자원봉사자에게는 축제기간 활동에 필요한 ID카드 및 유니폼, 활동 인증서<sup>48)</sup>, 기념품, 축제 티켓 등이 제공되며 추가로 자원봉사자 거의 모든 인원이 대학생으로 이루어져 있기에 각 해당 학교에 수업협조공문을 발송하는 등의 행정적인 지원을 포함하고 있다.

특이사항으로는 독특한 포상제도가 있는데, 축제 종료 후 각 팀별로 1~2명의 인원을 우수 자원봉사자로 선정하기도 하고 온라인 커뮤니티 등을 활용하여 ‘최다댓글 상’등의 축제만의 독특한 수상도 이루어진다.

---

48) 활동 미완료 시 발급 불가함

## 6. 자원봉사조직 관리

춘천국제마임축제는 자원봉사자에게 별칭을 부여하고 있는데 전문자원봉사자를 ‘깨비짱’, 일반자원봉사자를 ‘깨비’로 구분하고 있다. 이 별칭은 예전에 축제 10주년 피드백 및 중장기 발전방안에 대한 토론회를 개최하였을 당시 춘천국제마임축제의 ‘축제성’에 더하여 ‘관광성’을 확보하자는 취지아래 현재 축제 프로그램으로 유지중인 ‘도깨비 난장’의 시작을 논의하게 되었고 이때에 ‘도깨비 같은 이들이 모여서 노는 밤샘축제’의 기획아래 축제 운영 인력들의 명칭도 ‘도깨비’스러우면서 다양한 형태의 상상력을 부여할 수 있는 이름을 고민한데서 탄생하였다. 이후 현재까지 축제의 모든 운영인력은 저마다 ‘00깨비’로 불리워지며 축제의 독특한 이미지 창출해 기여하고 있으며 자원봉사자의 충성도 제고와 자긍심 향상을 이끌어내고 축제의 전체 운영인력(조직, 자원봉사자)간 수평적 의사소통 체계를 구축하고 있다.

‘깨비짱’은 일반자원봉사자인 ‘깨비’와 달리 축제 개최 2~3개월 전부터 축제에 관한 사전교육이수를 통하여 축제 준비 단계부터 직접 참여하는 준 스태프의 역할을 하고 있다. 축제 기간 동안에는 이들에게 각 팀 내 비중 있는 역할과 책임을 부여하여 깨비들의 활동을 지원하고 깨비와 전문 스태프(팀장)사이의 가교역할을 하도록 한다.

<표Ⅲ-20> 춘천국제마임축제 자원봉사자 (깨비짱/깨비)역할구분

구 분	활동기간	역 할
깨비짱	축제 2~3개월 전	준 스태프로써 각 팀 내 역할과 책임을 부여받아 깨비(일반자원봉사자)들을 이끌어가는 리더역할
깨비	축제 2~3주 전	각 팀에 속하여 세부 업무수행, 현장운영에 있어서 절대적 인력

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

또한 축제는 자원봉사자의 소속감 제고를 위한 활동으로 축제홍보와 결합한 활동을 하고 있는데 이는, 축제가 지정한 공식 주제가인 ‘마임송’에 맞춰 자원봉사자가 직접 만든 ‘마임댄스’<sup>49)</sup>와 축제만의 (독특한 제스처를 취하는 등의)인사법도 자원봉사자의 제안에 의하여 매해 달리 선정하여 시행한다. 그리고 축제 현장에서 쓰일 이정표를 자원봉사자들이 직접 제작하는 등의 활동 또한 축제 홍보에 적극 활용함과 동시에 그 과정을 통하여 자원봉사자의 소속감 제고에 큰 효과를 거두고 있다.

이 외에 사후관리 또한 자원봉사자 관리의 중요한 요소로 활용하고 있다. 축제 종료일에는 전체인원(깨비짱, 깨비)을 대상으로 하는 ‘깨비파티’를 진행하고 그로부터 1주일 뒤에는 팀장과 깨비짱을 대상으로 하는 깨비파티를 추가 진행하는 등 축제 이후에도 결속력을 다지는 프로그램을 운영 중이며 활동 확인(인증)서 발급 등의 행정적인 지원을 통하여 축제에 참여하였던 자원봉사자들을 지속 관리한다.

49) 팀별 마임댄스 경연대회 진행을 통한 당해년도 축제의 공식 마임댄스 선정

## 7. 축제 운영에 있어서 자원봉사자의 참여정도

춘천국제마임축제에서 자원봉사자는 공연, 기술, 운영, 마케팅, 행정, 홍보, 교육팀 등으로 세분화된 업무 전반에 투입되고 있으며 그 영역이 매우 포괄적이다.

이와 같이 축제 운영의 한 축을 담당하는 자원봉사자의 규모 및 비중은 전체 인력의 90% 정도로 절대적이며 현장운영을 담당하는 모든 파트의 ‘실행인력’은 100%자원봉사자로 구성되어 있다.

<표Ⅲ-21> 춘천국제마임축제 자원봉사자 직무내용(2008년도 축제 기준)

소 속	직무분야		직무내용
공연팀	공연자 관리	국내	국내 공연자를 위한 축제 프로그램 안내문 제작, 공연자 패키지구성, 국내 공연자 숙식 및 차량관리 등
		해외	해외 공연자를 위한 축제 프로그램 안내문 제작, 통역자원봉사자 관리, 해외 공연자 숙식 및 차량관리 등
	현장 운영	극장관리	수표 및 객석관리, 공연자 이동사항 확인 등
		섬 사이트 운영	고슴도치섬 내 공연 안내문 및 안내판 제작, 각 공연별 안내멘트 정리 및 대기실 관리 등
	프로 그램 운영	학술행사 워크숍	컨퍼런스 및 워크숍 온라인 홍보, 참가자 신청접수 및 관리, 현장 운영 등
		페스티벌 클럽	클럽 운영 및 식음료 판매, 공간 장식 등
기술팀	기술행정		공연장별 기본 기술사항 정리(극장, 야외)등
	기술장비 운영		축제 사이트 내 전기 운영 및 설치 등
	사이트 운영		프로덕션 스케줄 작성 및 운영 등

출처 : 담당자 인터뷰 내용 및 업무매뉴얼을 토대로 재구성

[위에서 계속] <표Ⅲ-21> 춘천국제마임축제 자원봉사자 직무내용(2008년도 축제 기준)

소 속	직무분야	직무내용	
운영팀	깨비 파티단	깨비 운영, 시민자원봉사자 운영 등	
	설치&운영	사인물 제작 설치, 행사장 비품 설치 등	
	트럭삐뽀	축제 물품 운반, 설치 및 관리 등	
	별동대	축제설치물 보수 및 관리, 축제장 청소 등	
	축제지원	식당관리 및 운영, 주차장 관리 등	
마케팅 팀	매표소 운용	매표소 운영, 온·오프라인 티켓판매 등	
	도깨비 열차	도깨비열차 사전 준비 및 운영 등	
	음료코너	음료코너 사전 준비 및 운영	
	기념품	깨비몰 운영, 기념품 판매	
	협찬/마중물	기업파트너십 및 소액협찬자 모집 등	
	도깨비씨나락	워크샵 요청단체 및 기업 관리 등	
행정팀	행정팀	식권업무, 전화업무 담당	
홍보팀	블로그	개별 취재안 작성, 연재 아이템 개발, 온라인 블로그 게시판 운영 등	
	인포센터	메인인포·극장·시내 관객 안내활동 등	
	프레스관리	기사 스크랩북 정리, 프레스 센터 관리 등	
	깨비쇼우단	축제 홍보, 축제 분업	
교육팀	교육	놀이마임	전문강사와 함께하는 놀이마임 운영
		서커스마당	전문강사와 함께 하는 프로그램 운영
	체험	몽도리 마당	당해연도 축제 체험행사
		소원마당	당해연도 축제 체험행사
	마임몰	마임몰	마임장터, 아티스트벼룩시장 운영 등
	전시&설치	전시·설치	당해연도 축제 체험 및 참여행사

출처 : 2008춘천국제마임축제‘깨비수첩’을 토대로 재구성

## 8. 자원봉사자의 축제 참여 지속성

축제(조직)은 자원봉사자의 활동에 대하여 대단히 만족스러운 모습을 보이고 있으며 자원봉사자 역시 그들의 활동내용 및 결과에 대한 만족도가 높아 평균 3~4년 근속하는 자가 많다. 다만, 축제기간 내에 발생하는 중간이탈자의 수는 매해 들쭉날쭉한 편인데, 이는 애초에 모집 및 선발 시에 합불 여부를 가리지 않고 거의 모든 지원자를 최종선발 하고 있기에 나오는 현상으로 보여 지며 최종 선발된 인원이 많으면 많을수록 중간이탈자의 수도 그에 비례하였다. 중간이탈자의 주요 발생 원인으로서는 본인이 맡은 업무 자체에 대한 만족도가 낮아 활동을 중단하는 경우와 개인적인 사정으로 인하여 부득이하게 활동을 중단하는 경우로 나뉘고 그들에 의하여 발생하는 업무공백은 기존인원의 역할 분배로 대처하고 있다.

### (2) 교육훈련

#### 1. 자원봉사자 교육훈련 프로그램의 개요 및 목적

자원봉사자를 대상으로 하는 교육훈련 프로그램을 진행하고 있으며 크게 자원봉사자 소양 교육 및 축제에 대한 이해 제고를 위한 전체 오리엔테이션과 업무배치 이후 각 팀장 주관 하에 이루어지는 팀별 세부 직무교육이 있다. 자원봉사자에게 교육훈련은 실제 활동에 임하기 전에 축제 전체에 대한 정보 습득 및 본인 직무에 대한 효과적인 학습 단계로써 교육 이수 이후에는 축제 운영 시 원활한 활동을 하는데 큰 도움이 되고 있다.

## 2. 자원봉사 교육훈련 프로그램

교육훈련은 전체 오리엔테이션과 팀별교육 등으로 2차례 진행되며 본 논문의 사례로 제시된 타 축제에 비하여 절차상 간소화 되어 있지만 운영상 질적인 면에서 매우 효과적이다.

1차 오리엔테이션 시에는 축제의 전체 개요 안내와 친목도모를 중점으로 하되 2차 교육 시에는 축제 프로그램 교육, 현장답사, 업무배치 등을 진행하여 직무와 관련 된 학습에 목적을 두고 있다.

춘천국제마임축제의 별도 교육 관련 특이사항으로는, ‘대학교와의 수업 연계’이다. 이는 축제 입장에서는 인력과 전문성을 모두 충족시킬 수 있는 프로그램으로서 주로 홍보분야와 관련 된 연계가 이루어지고 있는데 사진, 영상 등 촬영분야 및 기사작성, 뉴스생성 등의 보다 실무적인 업무의 일부분도 지역의 대학과 연계하여 진행한다. 이는, 축제의 파트너이자 새로운 관객객을 유치하는 가능성을 열어둠과 동시에 관련 교육에 참여하는 학생의 입장에서는 새로운 경험을 통하여 본인의 역량을 키우고 시험해 볼 수 있는 색다른 기회이다.

<표Ⅲ-22> 춘천국제마임축제 자원봉사자 교육훈련 프로그램

구 분	교육내용
오리엔테이션 (워크샵)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 축제 개요 안내</li> <li>· 친목도모를 위한 프로그램</li> </ul>
직무교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무배치                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀(직무)소개 및 PR → 팀(직무)에 대한 질의·응답 → 팀 지원(1~3지망) → 면접(팀장과의 1:1면접) → 업무배치 완료</li> </ul> </li> <li>· 전체 교육                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 축제 개요 및 프로그램 설명</li> <li>- 서비스 예절, 기본 소양교육 등</li> <li>- 축제 현장 안내 및 설명</li> </ul> </li> <li>· 팀별 세부 직무 교육                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 세부 업무 분장 및 역할 설명</li> <li>- 개인 세부 동선 및 업무 파악</li> <li>- 현장 진행시 다양한 상황에 대한 대처법 교육</li> </ul> </li> </ul>
별도(특이) 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대학과의 수업연계                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사진 및 영상 촬영(사진·영상 관련학과)</li> <li>- 보도자료 작성 및 뉴스생성(언론 관련학과)</li> </ul> </li> </ul>

출처 : 담당자 인터뷰 내용을 토대로 작성

<그림Ⅲ-7> 춘천국제마임축제 자원봉사자 교육훈련 진행-워크샵



출처 : 춘천국제마임축제 페이스북

<그림 Ⅲ-8> 춘천국제마임축제 자원봉사자 교육훈련 진행-직무교육



출처 : 춘천국제마임축제 페이스북

### 3. 자원봉사자의 평가

축제 종료 이후 각 팀의 활동성과에 대해 전문 스태프인 각 팀장이 팀별 자체보고서를 작성하는 과정에서 내용에 팀 운영성과와 자원봉사운영 관련 내용을 포함하며 이를 바탕으로 축제(조직)은 자원봉사자 개인 및 자원봉사자 운영에 대한 평가를 진행하되 별도의 포상은 마련하지 않는다. 그리고 팀별 자체보고서 작성 시 팀장의 주관 하에 자원봉사자의 축제에 대한 일부 정성적 평가 및 의견 개진이 이루어지고 있으며 축제가 이를 수렴하는 과정을 통해 자원봉사자를 내부평가 자원으로 활용하기도 하는 등 축제 운영(인력)조직 내에서 활발한 피드백이 이루어지고 있다.

## 5) 하이서울페스티벌

하이서울페스티벌은 서울문화재단과 서울시의 주최로 매년 가을 서울 도심에서 진행되는 축제이다. 2002년 월드컵 거리응원에서 모티브를 따온 뒤 이듬해인 2003년부터 서울광장을 중심으로 축제를 개최하기 시작하였으며 서울의 지자체와 다양한 공연 및 상징들을 모아 시작된 종합적인 성격을 띄고 있는 페스티벌에서 2008년부터는 서울에서만 즐길 수 있는 상징적인 축제를 지향하며 다양한 프로그램의 시도가 계속 이루어지고 있다.

하이서울페스티벌은 크게 1기(2003년~2007년) 시민참여형 종합축제, 2기(2008년~2009년) 전통과 역사를 즐길 수 있는 궁 축제, 3기(2010년~) 기존 프로그램에 더하여 시민들이 직접 보고 참여하는 시민참여형 공연예술축제의 3단계로 나누어지며, 나날이 성장 중인 서울의 대표 축제이다.

### (1) 운영체계

#### 1. 자원봉사자 운영 업무 전담 직원

하이서울페스티벌은 서울문화재단 축제기획팀에 자원봉사자 운영 업무를 전담하는 직원이 있으며 해당축제사례 관련 인터뷰대상자<sup>50)</sup>는 2년 여간 하이서울페스티벌의 자원봉사로 참여하였던 점을 계기로 축제(조

---

50) 2012년도 축제 자원봉사운영담당자

직)내에서 정식 자원봉사담당 업무를 맡게 된 특별한 계기가 있었다. 담당자의 자원봉사자 운영관리를 위한 업무내용으로는 모집, 선발에서부터 총 12회에 이르는 교육 진행, 업무 배치, 현장운영 및 사후관리 등에 이르기까지 행정적 지원 업무를 총괄하고 있다.

## 2. 자원봉사자 운영방식 및 체계

하이서울페스티벌은 효율적인 자원봉사자의 운영관리를 위하여 교육진행 상 많은 노력을 하고 있다. 관련 내용으로 축제 개최 전 CS교육을 포함하여 총 3차례의 교육을 진행하며 자원봉사자에게 지급되는 매뉴얼북을 별도로 제작하여 체계적인 업무 가이드를 제시하고 있다.

## 3. 자원봉사자 모집 및 선발

자원봉사자의 모집은 축제 홈페이지 공고와 함께 자원봉사 혹은 문화예술 관련 기관 사이트 및 블로그, 카페에 모집정보를 게시하는 등 온라인 활용이 가장 많은 비중을 차지하며 오프라인 상으로는 유동인구가 많은 지하철에 포스터 부착 등의 방법을 이용하기도 한다. 모집방법의 특이사항으로 당해년도 기준 최근 3년간 하이서울페스티벌의 활동경력이 있는 자원봉사자를 대상으로 뉴스레터 및 SMS발송을 통한 모집을 홍보하기도 하는 등 숙련된 자원봉사자에 대한 과년도 축제의 사후관리가 당해 축제의 모집단계까지 이어지며 축제 개최 3개월 전부터 1개월 전까지 약 2개월간의 기간 동안 모집을 진행, 완료한다.

모집대상으로는, 만 18세 이상 대한민국 국민, 한국어 의사소통이 가능한 해외동포 및 국내 거주 외국인 등 기본적인 요건은 타 축제와 비슷

하나 축제 자원봉사 활동 경력과 문화예술분야 동아리 활동 등 관련 분야의 경력 및 경험의 유무가 선발점수에 가산되며 이는 지원 업무에 대한 사전 지식 및 경험 보유 여부에 따른 활동의 적합성을 고려하는 것으로 보인다. 그리고 선발기준에 지원자의 축제 기간 내 사전 활동 및 장기 활동 가능 여부도 포함되며 전문자원봉사자의 경우, 별도 면접을 통하여 리더십과 친화력을 점검한 뒤 선발하고 있다.

모집 분야는 운영팀, 공연팀(국내·외 공연), 홍보팀을 대상으로 하며 전문자원봉사자의 경우 서류심사→면접 과정을, 일반자원봉사자는 서류심사를 통하여 최종 400여명의 인원을 선발(전문자원봉사자 50명, 일반자원봉사자 350명)<sup>51)</sup>한다.

---

51) 하이서울페스티벌은 전문자원봉사자를 ‘리더자원활동가’로 일반자원봉사자를 ‘일반자원활동가’로 명칭, 분류하고 있음

<표Ⅲ-23> 하이서울페스티벌 자원봉사자 모집/선발 방법 및 절차

서류 접수	하이서울페스티벌 홈페이지를 통한 접수
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자원봉사 신청 접수 양식에 맞게 작성</li> <li>• 인터넷 홈페이지를 통한 온라인 접수</li> <li>- 인적사항, 참가 가능일, 지원사랑, 능력사랑, 자기 소개서 등</li> </ul>
↓	
서류 심사	리더 및 일반 자원활동가 서류심사 진행
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참가 가능일수, 자기소개서 등 제출서류에 대한 담당자 평가</li> </ul>
↓	
인터뷰	리더 자원활동가에 한해 인터뷰 심사(면접) 진행
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사전활동 가능여부, 리더자질, 관련 경험 유무 등 축제기획팀장 및 실무담당자에 의한 면접 평가</li> </ul>
↓	
합격자 발표	리더 및 일반 자원활동가 합격자 발표
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더 : 서류심사와 인터뷰 점수를 합산하여 선발</li> <li>• 일반 : 서류심사 및 전화면접을 통해 합격자 선발</li> <li>※ 인터넷 홈페이지 및 개별 유선통보를 통한 합격자 발표</li> </ul>

출처 : 담당자 인터뷰를 토대로 재구성

#### 4. 자원봉사자 업무배치

자원봉사자의 업무배치는 이전단계(모집 및 선발)에서 파악된 정보(서류, 면접)를 토대로 하여 본인의 희망 직무에 최대한 배치하여 축제기간 이들의 자발적이고 능동적인 참여를 이끌어내어 활동의 효율성을 높이는 효과를 보고 있다.

#### 5. 자원봉사자 특전

자원봉사자에게 축제기간 활동에 필요한 ID카드 및 유니폼, 활동 인증서<sup>52)</sup>(서울문화재단)등 기본적인 사항을 제공하며 식사제공과 1365자원봉사 사이트 연계를 통한 인증 및 혜택을 부여하고 있다. 그리고 대학생의 경우 주중 활동이 포함될 시 수업협조공문을 발급하여 학업성적에 지장을 초래하지 않도록 조치하고 있다.

#### 6. 자원봉사조직 관리

하이서울페스티벌은 전문자원봉사자와 일반자원봉사자의 역할 구분 이전에 각각 다른 별칭을 부여하여 자원봉사조직을 운영하고 있는데, 사전활동(홍보 등 운영 서포터즈)을 하는 전문자원봉사자를 ‘리더 자원활동가’로 현장운영에만 투입되는 일반자원봉사자를 ‘일반 자원활동가’로 구분하고 있다. 리더자원활동가는 사전에 축제 기획단계에서부터 참여하여 오프라인 홍보와 일반자원활동가의 선발 및 배치에도 관여하게 하는 목적으로 미리 선발하여 운영 중이다.

---

52) 기본 시간 이상 활동한 자에 한하며(최소 10시간) 지원 시 활동 가능 시간과 실제 활동 시간이 80%이상 차이나는 경우 혹은 무단결석 3회 이상 시에는 인증서 발급을 불가함

<표Ⅲ-24> 하이서울페스티벌 자원봉사 (리더/일반)직무구분

구 분	인원	역 할
리더 자원 활동가	50명	사전·사후 자원활동가로 전문스태프와 함께 축제를 만들고 분야별 팀장 역할과 책임을 부여받아 일반자원활동가들을 이끌어가는 리더역할을 함
		· 사전활동 : 일반자원활동가 선발 및 배치, 축제 홍보활동 · 리더선발 후 소수 인원은 내부 상의를 통하여 조장으로 선발, 각 구역을 이끄는 조장으로 활동하게 됨
일반 자원 활동가	350명	축제의 꽃이자 마스코트로써 시민들에게 친절한 안내와 축제의 원활한 진행을 도우며, 축제를 더욱 즐겁고 이끌어내는 역할을 함

출처 : 담당자 인터뷰 및 하이서울페스티벌 홈페이지를 토대로 재구성

또한 축제는 자원봉사자의 소속감 제고를 위한 활동으로 크게 오프라인 축제홍보와 교육훈련 프로그램 운영을 실시하고 있다. 오프라인 축제홍보는 단체가 함께 즐기며 효율적 홍보 목적 달성이 가능한 플래시몹을 진행하였으며 교육훈련 프로그램은 축제자원봉사자의 니즈에 맞춰 충분한 진행일정의 확보와 양질의 콘텐츠로 자원봉사자의 축제에 대한 소속감 제고에 기여하고 있다.

## 7. 축제 운영에 있어서 자원봉사자의 참여정도

축제기간 참여하는 자원봉사자의 규모는 400여명 정도로 구성되어 있으며 이들이 축제 내에서 소화하는 업무영역은 매우 포괄적이다. 업무비중 상으로도 축제기획단계에서부터 참여하는 인력을 포함하여 현장운영에 투입되는 인력이 축제의 90%를 차지하고 있다. 특히 현장운영에 있어서 아티스트 케어, 공연물품 준비, 진행 보조 등 주어진 업무 이외에 운영진의 손길이 닿지 못하는 세심한 부분들(관람객 안내 및 미아보호 등)까지 자원봉사자가 책임지고 있다.

<표Ⅲ-25> 하이서울페스티벌 자원봉사자 직무내용

소 속	세부내용	직무내용
공연팀	해외공연	· 출연진케어(식사,지원물품), 출연진대기실 관리, 관람객 안전 및 질서유지 · 무대 운영 및 공연진행 보조
	국내공연	· 출연진케어(식사,지원물품), 출연진대기실 관리, 관람객 안전 및 질서유지 · 무대 운영 및 공연진행 보조
운영팀	현장진행 / 지원	· 행사장 전반에 대한 운영 총괄 및 보조 · 축제장 설치 구조물 및 안내 사인물 관리운영 · 현장 물품 관리 및 운영 · 현장 관람객 안내(응대) · 전시/체험 프로그램 진행 보조
홍보팀	축제센터	· 관람객 안내(응대), 의료·미아보호 관리, 홍보물(배포용)관리 · 축제정보센터 운영
	기자단	· 현장기록 및 취재- 사진 / 동영상, 인터뷰 진행 및 기사 작성 / 포스팅 · 온라인홍보 - 페이스북, 트위터, 블로그 홍보

출처 : 담당자 인터뷰를 토대로 작성

## 8. 자원봉사자의 축제 참여 지속성

축제(조직)는 자원봉사자의 활동에 대하여 대체적으로 만족하는 모습을 보였으나 기간 내 중간이탈자는 발생하기 마련이다. 400여명의 전체 자원봉사자들 중 축제기간 내 중간 이탈자는 평균 20%안팎으로서 기간 내 자원봉사자들의 근속행태는 타 축제와 비교하여 평균적이나 특이사항으로, 리더자원활동가의 경우 차년도 축제에 다시 참여하는 경우가 많으며 일반자원활동가 역시 재지원하여 리더활동가로 업무영역을 바꿔 활동을 매해 연장하는 사례가 많다.

축제 기간 내 이탈자가 발생하는 주요 원인으로는 자원봉사자의 업무에 대한 과중함 혹은 개인사정(아르바이트, 학업 등)에 따른 활동시간 할애의 어려움에 대한 부담이 작용하는 것으로 나타났다. 축제 기간 중 발생하는 이탈자와 이에 따르는 업무공백에 대한 대응에는 별 이상이 없으며 이는 자원봉사자 선발단계에서부터 중간이탈자 수를 고려한 인원선발에 따른 효과라고 보여진다.

### (2) 교육훈련

#### 1. 자원봉사자 교육훈련 프로그램의 개요 및 목적

자원봉사자를 대상으로 하는 교육훈련 프로그램을 진행하고 있으며 사전교육(축제의 이해, CS교육 등), 현장교육(현장답사 및 위치 파악) 및 시뮬레이션(축제 직전 리허설)이 있다. 교육의 목표로는 자원봉사자 소양 교육 및 축제 업무 이해도 제고와 축제 기간 동안 급변하는 현장에

서의 여러 상황에 효율적으로 대처하기 위한 능력을 길러주고자 함이며 해당 교육훈련 프로그램은 자원봉사자의 소속감과 자긍심 향상 및 사전 업무 이해에 따른 원활한 활동에 큰 도움이 되고 있다.

## 2. 자원봉사 교육훈련 프로그램

교육훈련은 기본적으로 공통(리더자원활동가, 일반자원활동가 대상) 프로그램과 리더자원활동가를 대상으로 하는 별도 프로그램이 있는데 공통부분은 첫째, 축제의 꽃인 자원활동가가 갖추어야 할 기본소양교육이 있으며 둘째, 담당 업무에 대한 세부 교육을 진행하며 리더 자원활동가 대상 프로그램으로 축제의 이해도 증진 및 현장 운영 효율화 제고를 위한 내용으로 진행하고 있다. 그리고 교육훈련의 운영은 1차 사전교육 → 2차 세부직무교육 → 3차 현장교육 → 4차 시뮬레이션 단계를 거치고 있다.

<표Ⅲ-26> 하이서울페스티벌 자원봉사자 교육훈련 프로그램

구 분	시 기 (축제기준)	교육내용	대 상
1차 (사전 교육)	2개월 전 (소요시간 4H)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 축제 개요 및 프로그램 설명</li> <li>- 축제 프로그램 및 해외 공연단 구성</li> <li>- 리더 자원활동가 업무 분장</li> </ul>	리더 자원활동가
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전체 기본교육 (서비스 예절, 기본 소양교육 등)</li> <li>· 발대식</li> <li>- 축제 개요 및 프로그램 설명</li> <li>: 축제 프로그램 및 해외 공연단 구성</li> <li>: 리더/일반 자원활동가 업무 분장</li> <li>: 활동용품 지급(ID카드, 유니폼 등)</li> </ul>	전체
2차 (세부직무교육)	2개월 전 (소요시간 4H)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 운영 업무별 세부 직무 교육</li> <li>- 세부 업무 분장 및 역할 설명</li> <li>- 축제 속 나의 모습 그려보기</li> </ul> ※ 업무 별 1회 진행	
3차 (현장 교육)	1개월 전 (소요시간 2H)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현장 별 답사</li> <li>· 세부 프로그램 별 현장 설명</li> <li>- 현장 연출팀</li> <li>· 현장 진행시 다양한 상황에 대한 대처법 교육</li> </ul>	리더 자원활동가
			전체
4차 (시뮬레이션)	축제 직전 (소요시간 2H)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현장 별 시뮬레이션</li> <li>· 개인 세부 동선 및 업무 파악</li> <li>· 현장 진행시 다양한 상황에 대한 대처법 교육</li> </ul>	리더

출처 : 담당자 인터뷰 및 하이서울페스티벌 홈페이지를 토대로 재구성

<그림Ⅲ-9> 하이서울페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-사전교육



출처 : 하이서울페스티벌 블로그

<그림Ⅲ-10> 하이서울페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-세부직무교육



출처 : 하이서울페스티벌 블로그

<그림Ⅲ-11> 하이서울페스티벌 자원봉사자 교육훈련 진행-현장교육



출처 : 하이서울페스티벌 블로그

### 3. 자원봉사자의 평가

축제 종료 이후 자원봉사자의 활동시간에 대한 정량적 평가와 각 팀별 추천에 의한 자체 평가를 진행하며 결과를 종합하여 선발된 우수 자원봉사자에게는 서울시 문화정책과의 협조를 통하여 서울시장 명의의 표창을 수여한다.

## 6) 서울국제공연예술제

서울국제공연예술제는 매년 가을 대학로 일원에서 개최되는 대한민국의 대표적인 공연예술축제이다. 어느 한 장르에 국한하지 않고 연극, 무용, 복합장르 등 모든 장르를 망라하며 국내의 우수한 작품은 물론 세계적 주목을 받는 해외의 유명 작품들 역시 초청하여 선보이며 (재)한국공연예술센터에서 주최한다.

### (1) 운영체계

#### 1. 자원봉사자 운영 업무 전담 직원

서울국제공연예술제는 주관조직의 해당 팀에서 전략적으로 업무분장 및 진행여건이 충분한 자가 자원봉사 운영을 담당하고 있으며 이들은 대부분 현장경험이 많아 자원봉사 인력을 운영관리 함에 있어서 수월함을 보이고 있다. 자원봉사 운영 담당자의 업무 내용으로는 관련 전체 일정 관리, 업무분장, 근태관리 등이 있다.

#### 2. 자원봉사자 운영방식 및 체계

효율적인 자원봉사자의 운영관리를 위해서 기본적인 매뉴얼을 제작해 오고 있으며 당해년도 축제의 특이사항 등을 추가하여 반영, 활용하고 있다. 이는 서울국제공연예술제 자원봉사자의 원활한 업무숙지 및 활동

에 큰 도움이 되고 있으며 자신의 정확한 역할을 파악하여 축제에 임할 수 있는 중요한 가이드이다.

### 3. 자원봉사자 모집 및 선발

서울국제공연예술제는 축제 홈페이지 및 문화예술 관련 커뮤니티 등 온라인상에서 자원봉사자 모집을 공고, 실시하고 있으며 보통 축제개최 시기를 기준으로 2개월 전 약 2주간 모집을 진행, 완료한다.

모집대상은 만 18세 이상 공연예술을 좋아하고 성격 활발하며 적극적인 자, 축제 기간 40시간 이상 활동 가능한 자, 교육 및 각종 행사 프로그램에 적극 참여 가능한 자 등으로 공지하고 전일 참가 가능한 자를 우대하여 자원봉사자의 적극적인 참여태도를 가장 중요하게 요구하고 있다. 모집 이후에는 1차 서류심사 → 2차 면접 → 3차 오리엔테이션의 선발과정을 통하여 축제에 관심 많은 대학생을 주로 선발하며 그 중 3차 오리엔테이션까지 성실히 참가한 약 20명의 인원을 최종 선발하고 있다.

<표Ⅲ-27> 서울국제공연예술제 자원봉사자 모집/선발 방법 및 절차



출처 : 담당자 인터뷰 및 서울국제공연예술제 홈페이지 자료를 토대로 작성

#### 4. 자원봉사자 업무배치

업무배치는 자원봉사자의 지원 시에 희망하던 직무에 배치하고자 하고 있으며 이는 주로 모집 및 선발과정에서 서류와 면접 등을 통하여 파악된 정보를 바탕으로 결정된다. 자원봉사자 본인의 희망 직무에 배치하는 배려를 통하여 축제기간동안 이들의 자발적이고 능동적인 참여를 이끌어내고 활동의 효율성을 높이는 효과를 보고 있다.

#### 5. 자원봉사자 특전

자원봉사자에게는 축제기간 활동에 필요한 ID카드 및 유니폼, 활동 인증서<sup>53)</sup> 등 기본적인 사항 외에 식사 제공을 포함하고 있으며 축제 공연 할인 및 무료관람 기회를 부여<sup>54)</sup>하고 있다. 특이사항으로 ‘활동 우수자 특전’이 별도로 마련되어 있는데 첫째, 축제의 주관기관인 한국공연예술센터 직원 채용 응시 시에 가산점을 부여하고 둘째, 서울국제공연예술제와 연계하는 해외축제<sup>55)</sup>의 자원활동 참가 기회(단, 항공료 본인부담)를 부여하는 내용이 특전에 포함되어 있다.

#### 6. 자원봉사조직 관리

서울국제공연예술제는 자원봉사자에게 축제의 영어 약자‘SPAF’와 ‘People’의 합성어인 ‘스파플(SPAFLE)’이라는 별칭을 부여하고 있으며 별

---

53) 모집단계 시 ‘최소 활동시간 40시간 활동 가능한 자’를 대상으로 함을 적용, 활동 인증서 발급은 40시간 이상 활동한 자에 한함

54) 활동실적에 따라 차등 제공되며 잔여석에 한함

55) 루마니아 시비우 페스티벌

칭사용을 통하여 축제는 자원봉사자에게 SPAF를 대외적으로 알리고 이끌어 나가는 역할을 기대하고 있다.

또한 축제는 효과적인 자원봉사자 운영관리를 위하여 이들의 활동 지침을 세워두고 있으며 축제 기간 담당자와의 끊임없는 소통을 통하여 이들의 적극적인 활동 참여를 이끌어내고 있다.

<표Ⅲ-28> 서울국제공연예술제 자원봉사자 활동지침

구 분	지 침
기본	축제공연 및 부대행사 프로그램에 대한 시간과 장소, 내용 등은 달달 외우기
복장	축제 티셔츠와 STAFF명찰, 활동하기 편한 신발과 미소 가득한 얼굴은 언제나 세트
휴식	휴식(특히 흡연) 및 식사시 한꺼번에 움직이지 않고 각자 교대로 지정된 장소에서
시간	모두 함께하는 축제인 만큼 시간만을 필히 엄수하기(전체 교육 일정 및 개인별 지정 활동시간 등)
잠수금지	부득이한 사정으로 활동시간을 맞추지 못할 시에는 즉시 해당 팀의 담당자에게 연락을 취해주세요
좌절금지	짜증나고 불만 가득할 때는 폭발 전에 담당자와 상의해주세요
소통	원활한 진행을 위해 현장상황(진행 및 돌발상황)담당자와 상의해주세요
국제적 마인드	외국인을 대할 때도 당당하게! 통역을 불러주세요^^
사랑	열정 가득한 그대가 되어 SPAF사랑하기

출처 : 2012SPAF교육자료집

## 7. 축제 운영에 있어서 자원봉사자의 참여정도

축제기간 참여하는 자원봉사자의 규모는 20여명 정도로 구성되어 있으며 이들은 기획홍보팀, 현장운영팀, 해외공연팀에 속하여 활동하며 업무 내용은 단체 안내 및 통역, 공연장 안내, 티켓업무보조, 공연사진 촬영, 홍보에 이르기까지 매우 포괄적이다.

<표Ⅲ-29> 서울국제공연예술제 자원봉사자 직무내용

소 속	분 야	세 부 업 무
기획 홍보팀	컨텐츠 기획, 제작	축제 관련 이슈자료 수집, 연재 아이템 개발, 이벤트 기획 및 실행, 축제 스케치, 공연 촬영 및 편집, 홍보마케팅 기획안 작성
	온라인 홍보	웹홍보물 각종 사이트 및 커뮤니티 상시배포, SNS홍보(트위터, 페이스북, 유튜브 등)
	오프라인 홍보	포스터 및 리플렛 배포(대학교, 공연장 위주), 대량 우편 발송 작업, 게릴라 홍보(서울지역 주요거리)
현장 운영팀	인포센터	축제센터, 극장 내 관객 안내활동(공연 및 공연장 안내)
	극장관리	극장 내 공연 안내문 및 안내판 제작, 매표소 운영, 설문 조사 진행
	판매	기념품 판매
	기타	예술가와의 대화, 부스 전시 등 각종 부대행사, 이벤트 진행
해외 공연팀	공연안내, 통역 지원	픽업(공항 픽업 및 배웅, 극장, 호텔 등 위치 안내), 의전(팀원들 안내 및 수행), 공연팀과 한국스텝의 기술 통역(셋업부터 청수까지), 의상세탁 및 준비, 소품구매 및 관리보조
	외국인 마케팅	외국인 홍보 마케팅, Facebook(영어), Sina(중국어)운영, 외국인 예매업무지원

출처 : 2012SPAF교육자료집

## 8. 자원봉사자의 축제 참여 지속성

서울국제공연예술제의 자원봉사자는 몇 년간 활동을 지속하기보다는 대부분 일회성에 그치고 있으며 축제 기간 중 평균 20%의 중간이탈자가 발생한다. 이는 대부분 자원봉사자 본인의 업무에 대한 흥미와 적성이 맞지 않음을 이유로 하는 본인 의지에 의한 이탈이며 축제 기간 중 발생하는 이탈자와 이에 따르는 업무공백에 대해서는 기존 인원의 업무 분배로 해결한다.

### (2) 교육훈련

#### 1. 자원봉사자 교육훈련 프로그램의 개요 및 목적

서울국제공연예술제의 자원봉사자 교육훈련 프로그램은 설명회, 공연장 투어, 서비스 교육 등이 있으며 자원봉사자의 축제 운영 전반에 관한 이해를 돕고 관객응대를 위한 서비스의 질을 높이하고자 하는 목적이 있다.

#### 2. 자원봉사자 교육훈련 프로그램

교육훈련은 축제 사전에 2차례에 걸쳐 진행되며 축제 개최시기를 기준으로 약 3주전 발대식 및 오리엔테이션을 통하여 축제 개요 및 프로그램 설명을 하는 시간을 갖고 1주일 경과 후에 현장견학(공연장 투어) 및 서비스 교육이 이루어진다. 특이사항으로 ‘공연예술’을 축제의 콘텐츠로 삼고 있는 축제답게 무대와 공연장 관련 각종 용어에 대한 전문적인 교

육 및 안내도 이루어진다.

실무교육은 각 팀에서 주관하며 공통 서비스교육은 공연장의 하우스매니저가 담당하는데, 이는 축제 내에서 각 업무별 전문성이 높은 인원이 직접 교육을 통하여 자원봉사자의 업무 숙련도 향상에 도움을 주기 위함이다.

<표Ⅲ-30> 서울국제공연예술제 자원봉사자 교육훈련 프로그램

구 분	시 기 (축제기준)	교육내용	담 당
발대식 / 오리엔 테이션	3주 전	· 축제 개요 및 프로그램(일정포함) 안내	공동
공연장 투어	2주 전	· 백 스테이지 투어 및 현장 동선 파악	공동
서비스 교육		· 관객응대 교육을 통한 서비스 질 향상	하우스 매니저
실무교육		· 업무숙지를 위한 팀별 교육	각 팀

출처 : 담당자 인터뷰 및 서울국제공연예술제 홈페이지를 토대로 재구성

<그림Ⅲ-12> 서울국제공연예술제 자원봉사자 교육훈련진행  
-발대식/오리엔테이션



출처 : 2005서울국제공연예술제 블로그

### 3. 자원봉사자의 평가

축제기간동안 자원봉사자의 활동시간 및 근태에 대한 체크리스트를 사전 준비하고 축제 종료 후 이를 활용한 정량적, 정성적 평가가 이루어지며 축제와 자원봉사자간의 피드백이 이루어진다. 이때에 선발된 우수 자원봉사자에게는 별도 시상이 있으며 활동 우수자에 대한 특전으로써 첫째, 축제의 주관기관인 한국공연예술센터 직원 채용 응시 시에 가산점을 부여하고 둘째, 서울국제공연예술제와 연계하는 해외축제<sup>56)</sup>의 자원 활동 참가 기회(단, 항공료 본인부담)를 부여하고 있다.

---

56) 루마니아 시비우 페스티벌

## 2. 소결

### 1) 운영체계

본 논문의 사례로 제시된 축제들은 각각 자원봉사자 운영관리를 위한 기본적인 체계를 유지하되 해를 거듭할수록 당해년도 축제의 특성에 맞는 시스템을 더해가는 운영방식을 통하여 효율적인 자원봉사자 운영관리를 위한 노력을 계속 진행 중이다.

모든 축제에 자원봉사 운영관리를 전담 혹은 담당하는 직원이 있으며 이들은 주로 축제에 참가하는 자원봉사자들을 위한 행정적 지원을 담당하고 축제 운영인력을 관리하는데 있어서 핵심적인 역할을 하고 있다.

또한 각 축제는 오리엔테이션은 물론 사전 교육제공 및 업무(활동)매뉴얼을 제작하여 자원봉사자의 원활한 업무수행을 지원하고 있으며 실제 이는 축제기간 축제 조직(원)과 자원봉사자 등 모든 운영인력들의 업무능력 향상에 매우 효과적이다.

모집 및 선발에서 업무배치에 이르는 초기 과정은 모든 축제가 거의 동일한 절차를 보이고 있다. 축제(조직)입장에서는 대부분 자원봉사자 본인이 원하는 직무에 배치하고자 하고 있으나 서류 및 면접과정을 통한 자원봉사자에 대한 정보 파악 이후 축제 측이 일방적으로 업무배치를 하고 활동을 독려하는 경우가 많으며 이는 축제기간 중간이탈자의 발생에도 영향을 미치는 것으로 보인다. 반면에 몇몇 축제의 경우는 최종선발 단계 이후에도 축제(조직)와 자원봉사자간 서로에 대한 파악시간을 최대한 확보하고 업무배치를 진행하여 중간이탈자의 발생을 차단하고 효과적인 운영사례를 보이는 경우도 있다.

축제에 참가하는 자원봉사자의 특전 역시 모든 축제가 유니폼, ID카드, 티켓, 활동확인서 등으로 동일한 편이다. 하지만 하이서울페스티벌이나 서울국제공연예술제와 같이 우수자원봉사자를 선발하여 기관장 명의의 표창을 수여하거나 연계 해외축제의 자원봉사 참가 기회 부여 등 해당 축제만의 네트워크를 활용한 특전을 추가 부여하고 참가 지속의 동기를 부여하는 데 축제만의 특전사항을 적극 활용하는 곳도 있다.

자원봉사자 조직을 관리하는데 있어서 그들을 전문자원봉사자와 일반 자원봉사자로 나누어 관리하고 각기 다른 책임을 부여하는 차등 관리를 통한 효율적인 운영을 하고 있는 경우도 있는데 예로, 자라섬 국제재즈 페스티벌의 경우 ‘으뜸자라지기’와 ‘버금자라지기’의 구분을 통하여 전문 자원봉사자에게 준 스태프 및 팀장의 역할과 책임을 부여하고 일반자원 봉사자를 관리하게끔 하여 운영의 효율성을 높이고 있다.

축제에서 자원봉사자들의 업무영역은 행정업무 보조 및 현장 운영에 이르기까지 매우 포괄적이며 특히 홍보분야와 관련해서는 이들의 역할에 일정 수준 이상의 전문성을 요구하는 경우도 더러 있다. 또한 축제의 행정업무를 담당하는 조직(사무국)의 상주인원 수는 턱 없이 적은 반면 축제기간 실제 현장에 투입되는 운영인력의 대부분은 자원봉사자로 채워지면서 이들이 축제 전체 운영, 특히 현장운영(실행인력)에 있어서 차지하는 비중은 절대적이다.

<표Ⅲ-31> 축제별 특이사항 - 운영체계(본 논문에 제기된 시기 기준)

※ 축제명 약자로 표기

JJF(자라섬국제제즈페스티벌) / PENTAPORT(인천펜타포트락페스티벌)

DIOF(대구국제오페라페스티벌) / CIMF(춘천국제마임축제)

HSF(하이서울페스티벌) / SPAF(서울국제공연예술제)

	JJF	PENTA- PORT	DIOF	CIMF	HSF	SPAF
자원봉사자 운영 업무 전담 직원	○ 전담	○ 전담	○ 병행	○ 전담	○ 전담	○ 병행
자원봉사자 운영방식 및 체계의 확립	○	○	○	○	○	○
매뉴얼북 (자원봉사자 지급용) 활성화	○	x	x	○	x	x
자원봉사자 모집 및 선발기간	전문/일반 구분  4개월 전, 1개월 반 동안	전문/일반 공통  3개월 전, 2개월간	전문/일반 공통  3개월 전, 1개월간	전문/일반 구분  2개월 전 /1개월 전	전문/일반 구분  3개월 전, 2개월간	전문/일반 공통  2개월 전, 2주간
자원봉사자 모집 및 선발절차	서류심사	서류심사, 면접	서류심사, 면접	서류심사, 면접	서류심사, 면접	서류심사, 면접, 오리엔테이션
자원봉사자 모집(당시) 규모	220	60	40	00	400	20
자원봉사자 업무배치/ 구분 (세부 팀)	3(14)	3(6)	4	7(26)	3(5)	3(9)

[위에서 계속] <표Ⅲ-31> 축제별 특이사항 - 운영체계(본 논문에 제기된 시기 기준)

※ 축제명 약자로 표기

JJF(자라섬국제재즈페스티벌) / PENTAPORT(인천펜타포트락페스티벌)

DIOF(대구국제오페라페스티벌) / CIMF(춘천국제마임축제)

HSF(하이서울페스티벌) / SPAF(서울국제공연예술제)

	JJF	PENTA- PORT	DIOF	CIMF	HSF	SPAF
자원봉사자 특전	공통 : 유니폼, ID카드, 식사, 축제티켓, 활동인증서, 기념품					
	전원 숙식, 출퇴근 차량	활동비, 문화기획 교육	활동비, 마일리지 적립제도 시행	(대학생) 수업협조 공문	자원봉사센 터연계 인증, (대학생) 수업협조 공문	한국공연예 술센터 직원 채용 응시 시 가산점 부여, 활동우수자 -해외축제 자원활동 기회 부여
전문/일반 자원봉사자 구분	○	×	○	○	○	×
자원봉사자 별칭	자라지기 - 으뜸 - 버금	펜타포터즈	오페라필 - 명예 - 일반	깨비 - 깨비짱 - 깨비	자원활동가 - 리더 - 일반	스파플
축제(현장) 운영인력으 로서의 자원봉사자 비중	100%	60%	90%	100%	90%	90%
(기간 내) 중간이탈 정도	없음	없음	약 2%	선발인원 (규모)비례	약 20%	약 20%

## 2) 교육훈련프로그램

본 논문의 사례로 제시한 각 축제들은 효율적인 자원봉사자 운영관리 방안 중 하나로 각 축제의 컨디션에 적합한 교육훈련 프로그램을 마련하여 진행하고 있다.

이들 축제의 모집 및 선발 단계 이후에 실시되는 오리엔테이션 및 교육훈련은 보통 축제 개최 2개월여 전부터 직전까지 단계별로 이루어지며 체계적인 일정과 프로그램 관리를 통하여 자원봉사자의 축제업무 준비와 이해도를 제고함에 있어서 매우 효과적인 방식을 보이고 있었다.

보통 오리엔테이션 시 행사의 개요, 관련 인사 등 축제 전반에 관한 안내가 이루어지고 이후 직무교육을 진행하는 등의 절차는 동일한 수준이지만 각 축제별로 상황에 맞춰 일정과 교육주체 및 콘텐츠를 달리하여 활용하고 있으며 서비스 교육 혹은 현장실습 등에는 각 분야의 전문가로 분류되는 외부 강사에 의하여 진행되고 이를 통하여 교육의 전문성과 자원봉사자의 해당 내용의 효과적인 습득을 꾀하고 있다.

본격적인 직무교육은 보통 각 팀별로 팀장의 주관 하에 이루어지고 있으며 이 역시 축제기간 실제 함께 활동하게 될 팀장과 팀원들이 교육단계서부터 서로 교감하며 유기적인 네트워크를 통한 활동의 효율성을 높이는데 있어서도 매우 효율적이며 교육훈련프로그램을 통하여 자원봉사자는 축제 개최 이전에 모든 교육을 이수함으로써 실제 축제(현장)운영에 투입되고 있다.

축제 종료 이후 자원봉사자를 평가하는 제도에는 각 축제마다의 차이가 있었으나 정량적, 정성적 평가 방식의 차이일 뿐 기본적으로는 자원봉사자에 대한 평가를 통하여 활동에 대한 인정과 보상을 제공하고자

하는 취지는 같다. 하지만 축제(조직)의 입장에서만 자원봉사자의 활동에 대한 평가를 진행할 것이 아니라 축제(조직)역시 현장운영의 핵심인력인 자원봉사자로부터 피드백을 구하는 등의 내부평가 구성을 체계화하는 등 관련 단계의 보완과 명확함에 대한 필요성도 요구된다.

<표Ⅲ-32> 축제별 특이사항 - 교육훈련 프로그램(본 논문에 제기된 시기 기준)

※ 축제명 약자로 표기						
IJF(자라섬국제재즈페스티벌) / PENTAPORT(인천펜타포트락페스티벌)						
DIOF(대구국제오페라페스티벌) / CIMF(춘천국제마임축제)						
HSF(하이서울페스티벌) / SPAF(서울국제공연예술제)						
	IJF	PENTA- PORT	DIOF	CIMF	HSF	SPAF
자원봉사자 교육훈련 프로그램 유/무	○	○	○	○	○	○
직무별 외부/전문 강사 활용 (ex:서비스교육)	○	○	○	○	○	○
자원봉사자 활동에 대한 평가 및 보상 단계의 명시	평가 : x 보상 : x	평가 : x 보상 : x	평가 : ○ 보상 : x	평가 : ○ 보상 : x	평가 : ○ 보상 : ○	평가 : ○ 보상 : ○

[위에서 계속] <표Ⅲ-32> 축제별 특이사항 - 교육훈련 프로그램(본 논문 에 제기된 시기 기준)

※ 축제명 약자로 표기

IJF(자라섬국제제즈페스티벌) / PENTAPORT(인천펜타포트락페스티벌)

DIOF(대구국제오페라페스티벌) / CIMF(춘천국제마임축제)

HSF(하이서울페스티벌) / SPAF(서울국제공연예술제)

	IJF	PENTA- PORT	DIOF	CIMF	HSF	SPAF
자원봉사자 교육훈련 프로그램	1차 오리엔 테이션	오리엔 테이션	발대식	오리엔 테이션 (워크숍)	1차 사전교육	발대식/ 오리엔 테이션
	2개월 전, 5시간	워크숍	서비스교육	직무교육 +현장교육	2차 세부 직무교육	3주전
	2차 직무교육 +현장교육	소방안전 교육	4주 전, 2시간	축제직전 까지 지속	2개월 전, 4시간	공연장투어
	1개월 전, 5시간	서비스교육	전체교육	※ 대학과의 '수업연계'	3차 현장교육	서비스교육
		2주 전, 4시간	3주 전, 4시간	- 사진·영상 - 언론관련	1개월 전, 2시간	실무교육
			팀별교육		4차 시뮬레이션	2주전
			2주 전, 4시간		축제직전, 2시간	
			종합리허설			
			1주 전, 2시간			

## IV. 제주국제관악제 자원봉사자 운영체계 및

### 교육훈련 프로그램 모델 제시

#### 1. 제주국제관악제

##### 1) 축제개요

제주국제관악제는 야외연주가 용이한 관악의 특성과 함께 제주가 갖고 있는 평화스러운 이미지와 여름철 낭만이 조화를 이룬 제주도의 대표적 예술축제이다.

제주토박이 관악인들의 열정과 노력에 의해 1995년부터 격년제로 시작, 1998년에는 전문 앙상블 축제를 마련하여 홀수 해에는 대중적 호응이 높고 축제성이 강한 콘서트밴드를, 짝수 해에는 전문성에 초점을 맞춘 앙상블을 초청하여 페스티벌을 여는 형태로 자리 잡았다.

이처럼, 제주국제관악제는 홀수해와 짝수해가 각기 특징을 달리하여 관악의 대중성과 전문성을 함께 추구함을 목표로 매해 8월 중 개최되고 있으며 2000년부터는 제주국제관악콩쿠르를 창설, 세계 유일의 금관악기 전부분의 콩쿠르가 개최되며 기간 동안 참가자 전원 캠프생활을 통하여 그들의 음악적 교류를 돕고 있다.

콩쿠르는 2009년 유네스코 산하기구인 국제음악콩쿠르세계연맹(World Federation of International Music Competitions)에 가입되었으며 해를 거듭할수록 관악제와 함께 그 명성이 더해지고 있다.

## 2) 자원봉사 운영현황

### (1) 모집 및 선발

제주국제관악제의 자원봉사자는 STAFF(전문자원봉사자/도내 음악관계자), Volunteer(일반자원봉사자)로 구분한다. STAFF의 경우에는 수년간 축제조직의 일원인 '전문 인력'들로서 별도의 모집과정이 없으며 축제 내에서도 이들을 '전문자원봉사자'라기 보다는 'STAFF'라는 축제 내 특정 계급으로 인식한다. 이와 달리 'Volunteer'라 칭하는 이들은, 본 연구에서 다루는 자원봉사자와 같은 개념인 '일반자원봉사자'들로서 이들의 모집은 크게 공연장 안내, 프린지콘서트, 통역(공연장, 콩쿠르, 외국단체수행), 무대 진행, 콩쿠르(관리) 5개 분야로 나뉘어 축제 개막 3개월 전부터 2~3주 전까지 일반적인 공고를 통해 이루어지며 매해 평균 100여 명의 자원봉사자를 선발, 운영하고 있다.

<표Ⅳ-1> 제주국제관악제 자원봉사자 모집 현황(2012년 기준)

모 집	기 간	공 고	행사(개막일 기준) 60일 전				
		완 료	행사(개막일 기준) 30일 전				
	분 야	공연장 안내	프린지 콘서트	통역	무대 관리 (진행)	콩쿠르 (관리)	계
	인 원	40	10	30	50	20	148
	비 고	활동 시, STAFF / 전문 자원봉사자 와 Volunteer / 일반 자원봉사자의 개념으로 나뉘며, 모집은 Volunteer를 대상으로 함 모집은 분야별 구분으로 이루어지나 활동 시 활동지역에 따라서 실질적인 팀 단위 활동					

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

<그림Ⅳ-1> 제주국제관악제 자원봉사자 활동 신청서(양식)

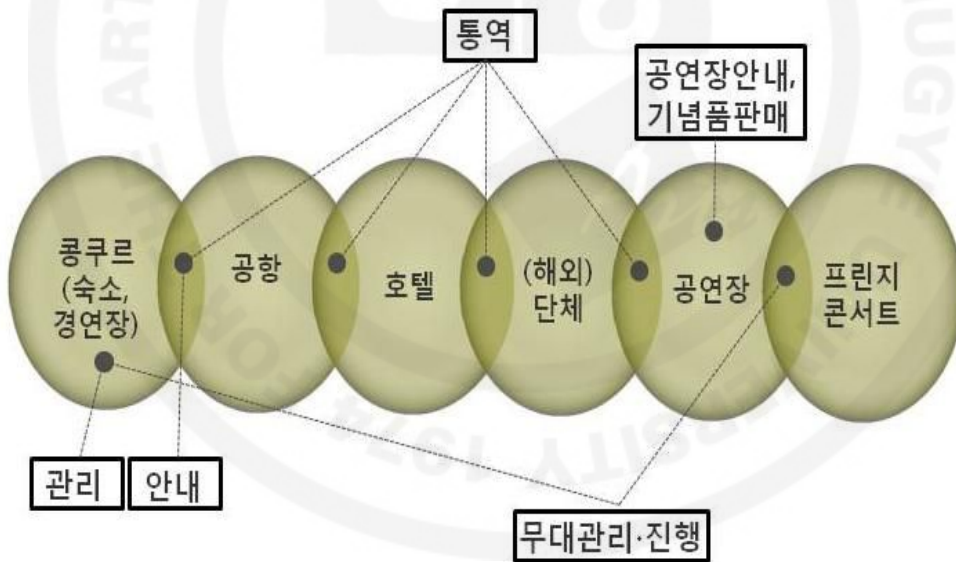
2012 제주국제관악제						
자원봉사 참가 신청서						
성명	(한글)		희망분야	공연장운영 ( ) 질서유지 ( )		
	(한자)			안내데스크 ( ) 기념품판매 ( )		
	(영문)			통역 ( ) 의전활동 ( )		
주민등록번호						
유니폼 사이즈		M( ) L( ) XL( ) XXL( )		성별	남( ) 여( )	
주소 (현거주지)						
소속	학생	학교명 :                      학과 :                      학년 : 재학( ) 휴학예정( ) 휴학( ) 졸업예정( )				
	일반	직장명 :                      (직장전화번호 : ) 최종학력 :				
연락처		자택 :                      휴대폰 :                      E-mail :				
외국어 능력 (상, 중, 하)		영어	일어	중국어	독어	기타
일일봉사가능기간 (참고용)		2012 8. . ~ 8. . (봉사가능시간 시 ~ 시)				
자원봉사 경력사항		있음 (행사명 :                      활동분야 : ) 없음 ( )				
		(별도 첨부 가능)				
기타 특기사항	자기 소개					
	하고싶은 이야기					
<p>위와 같이 신청합니다.</p> <p style="text-align: right;">2012년    월    일                      신청인 :                      (인/서명)</p> <p>제주국제관악제조직위원회 귀중</p>						

## (2) 배치

당해 축제 진행에 투입 될 자원봉사자의 선발 이후 자원봉사자의 지원 분야(전공), 선호도, 출·퇴근용이 지역 및 특이사항을 고려하여 세부 직무 배치가 이루어진다. 여기에서 세부 직무란, 5개 분야로 모집되었던 자원봉사자들이 축제기간 속해서 활동할 15개 내외의 각 팀이다.

이들이 배치 받는 팀은 공연장(5~6팀)에 , 프린지 콘서트(1팀), 공항(1팀), 호텔(3~4팀), 외국단체 수행(7팀, 2012기준), 콩쿠르(1팀, 숙소 와 공연장으로 다시 세분화)크게 6개 파트이하 15개 내외의 팀으로 다시 세분화되어 나누어지며 직무에 따른 배치 기준은 아래<그림>, <표>와 같다.

<그림 IV-2> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 직무배치



<표Ⅳ-2> 제주국제관악제 자원봉사자 모집(선발)후 배치 현황(2012기준)

배치	팀		(선발기준)직무
	공연장(5~6팀)		공연장 안내
			통역
			무대 관리·진행
	프린지콘서트 (제주도 일원 이동연주)		무대 관리·진행
	공항(의전)		안내
			통역
	호텔(3~4팀)		통역
	외국단체 수행(7팀, 2012기준)		통역
	콩쿠르	숙소	관리
			통역
		경연장	안내
			무대 관리·진행
			통역

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

### (3) 교육, 활동 및 지도감독

자원봉사자를 대상으로 하는 교육은 축제 개최 1주전 오리엔테이션을 진행, 축제개요 안내와 팀별소개 시간으로 사전교육을 대체한다. 이후 특별한 교육훈련 프로그램이 구체화되어 있지 않기에 축제 기간 동안 현장에서 각 스태프(전문자원봉사인력)의 주관으로 현장교육이 이루어지고는 있으나 자원봉사자가 스스로 터득하거나 1회 이상 참여한 자원봉사자의 경우, 본인 경험을 바탕으로 스스로 판단한 직무에 대한 이해를 갖고 축제에 임하고 있는 실정이다.

<표Ⅳ-3> 제주국제관악제 자원봉사자 교육 및 관리 현황(2012기준)

교 육 · 관 리	기 간		내 용	담 당
	사전	행사(개막) 1주 전 / 1일	(2시간) 전체 오리엔테이션	사무국
			(1시간) 팀별 오리엔테이션	각 팀장
	중간	행사 기간 / 10일	행사 진행 시 현장 필요사항 지속 교육·관리	각 팀장
	사후	행사 종료 후	자원봉사 활동확인서 발급 외 별도 사후 교육·관리 없음	사무국
			자원봉사자간 자발적 모임, 네트워크 형성	

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

#### (4) 평가, 지원 및 사후관리

자원봉사자에 대한 혹은 자원봉사자의 축제 평가(설문 등) 시스템은 별도로 마련되어 있지 않으며 사후관리의 경우, 축제 조직에서는 ‘봉사활동 확인서’ 발급을 제외하고 별다른 지원이 이루어지지 않으나 자원봉사자간의 자발적인 모임으로 네트워크를 형성하고 있으며 활발히 이루어지는 편이다. 평가 부분은 특별한 시스템이 마련되어 있지 않아 자원봉사자에 대한 활동의 평가와 포상이 절차상 누락되어 있으며 자원봉사자를 활용한 내부평가 및 피드백도 이루어지지 않아 미흡함이 없지 않다.

#### (5) 활동 및 팀별 운영현황

자원봉사자들은 15개 내외의 각 팀에 소속되어 본격적인 활동을 하게 되는데 여기서 말하는 ‘팀’의 경우 필요에 의하여 1개 파트 이하 2개 이상의 팀으로 세분화 되는 경우도 있다.

우선 공연장파트는 5개 팀(공연장)으로 다시 세분화되며 각 팀마다 공연장 안내(기념품판매), 통역(안내), 무대관리·진행 분야의 자원봉사자들이 투입된다. 각 팀의 운영현황으로는 팀장 1명, 스태프 3명 내외의 구성 하에 이들에 의한 자원봉사 현장교육 및 운영이 이루어지며 자원봉사자는 평균 20명 내외의 인원이 활동한다. 같은 팀 내에 있더라도 간혹 무대진행 인원과 기념품판매를 담당하는 인원사이에 현장에서 특별한 직

무상의 접점을 찾기가 힘들고 교류가 이루어지지 않는 경우 등을 예로 보아 팀 내 자원봉사자들 간에 활발한 네트워크를 유도하여 긴밀한 협조체제를 구축함이 반드시 필요하다고 보여진다. 또한, 이들에게는 공연장의 당일 프로그램을 숙지하고 아티스트에 대한 사전 정보 습득 등 현장에서 관객과 아티스트를 응대하는 실제 임무를 소화하기 위한 체계적인 사전학습이 요구된다.

<표Ⅳ-4> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-공연장(2012기준)

구 분		운 영 현 황
팀	활 동	필 요 사 항
공연장1	공연장 안내	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 공연장별 팀장 1명, STAFF 3명 내외 구성하여 Volunteer 컨트롤</li> <li>· 공연장별 Volunteer 20명 내외 구성</li> <li>· 주로 지역 소재 대학생, 고등학생, 지역출신 (방학맞이)타 지역 대학생 (남여비율 4:6)</li> <li>· 5개 공연장에 나뉘어 배정</li> <li>· 전년도 경험 혹은 출퇴근 용이 지역 고려</li> </ul>
공연장2		
공연장3	통역	
공연장4	무대 관리 · 진행	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 체계적인 사전교육(프로그램 포함) 필요</li> <li>· 임무를 소화하기 위하여 숙지해야 할 관악제 전체 일정 및 공연 일정, 프로그램에 대한 정보 부족으로 인하여 개별적으로 프로그램 학습을 선행하고 투입되는 경우 다수</li> <li>· 활동지역별 견고한 네트워크의 필요</li> <li>· 행사기간 중 팀 내 자원봉사자들 간의 네트워크를 유도하여 긴밀한 협조체제 구축 필요</li> </ul>
공연장5		

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

프린지콘서트(이동연주)팀은 팀장 1명 이하 스탭 2명 내외, 자원봉사자는 5명 내외의 인원 구성으로 이루어진다. 이들은 축제의 개최 지역인 제주 곳곳에 ‘찾아가는 연주회’형식의 공연 지원을 담당하며 주로 지역 소재의 대학생 혹은 고등학생 중에 ‘종일일정’의 소화가 가능한 인원이 팀에 우선 배치되어 활동한다. 매일 다른 장소에서 진행되는 이동연주의 특성상 체력적으로 부담스러운 일정 소화를 위하여 인원충원을 통한 로테이션 체제 구축이 필요한 것으로 보여진다.

<표Ⅳ-5> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-프린지콘서트(2012기준)

구 분		운 영 현 황
팀	활 동	필 요 사 항
프린지 콘서트 - 제주도 일원 이동연 주	무대 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 팀장 1명, STAFF 2명 내외 구성하여 Volunteer 컨트롤</li> <li>· Volunteer 5명 내외 구성</li> <li>· 주로 지역 소재 대학생, 고등학생 (남여비율 4:6)</li> <li>· 제주 전 지역을 이동하는 일정으로 인하여, 종일 일정 가능한 인원 우선 배정</li> </ul>
	진행	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 체력적으로 부담스러운 일정 소화에 따른 인원 충원 및 (격일제) 탄력적 스케줄 적용 필요</li> <li>· 이동연주 특성 상 매일 각기 다른 지역을 찾아다니면서 무대 설치, 악기운반, 객석정리 등 체력적으로 소모가 많은 임무이다 보니 행사가 진행될수록 체력적인 고충 토로</li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

공항 팀은 축제 참가를 위하여 입도하는 단체, 개인 및 초청 인사들의 최초 의전과 공연장 및 숙소까지 수송을 담당하고 있다. 팀장 1명, 스태프 2명 내외의 인원 구성 하에 자원봉사자는 안내와 통역 분야 인원을 위주로 하여 2명 내외의 인원을 배치, 활동하고 있으며 입도하는 축제 공식 참가 인원 중 의전대상이 되는 인원에게 비례하여 수행인원의 부족에 따른 인원 충원이 요구된다. 또한 이들은 축제 개최 전후로 약 3일간의 바쁜 공항 일정 이후의 축제 기간에도 수송에 필요한 상당 부분을 전담하고 있다.

<표Ⅳ-6> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-공항(2012기준)

구 분		운 영 현 황
팀	활 동	필 요 사 항
공 항	의전	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 팀장 1명, STAFF 2명 내외 구성하여 Volunteer 컨트롤</li> <li>· Volunteer 3명 내외 구성</li> <li>· STAFF               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 의전 / 지역 지리 및 아티스트에 대한 능숙한 이해</li> </ul> </li> <li>· Volunteer               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 통역 / 주로 지역 소재 고등학생, 일반인 지원 (남여비율 2:8)</li> </ul> </li> <li>· 전년도 경험 혹은 출퇴근 용이 지역 고려 배정</li> </ul>
	통역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 체계적인 사전교육(프로그램 포함) 필요               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 임무를 소화하기 위하여 숙지해야 할 관악제 전체 일정 및 공연 일정, 프로그램에 대한 정보 부족으로 인하여 개별적으로 프로그램 학습을 선행하고 투입되는 경우 다수</li> </ul> </li> <li>· 행사시 입도 하는 인원 및 일정 대비, 의전 수행 인원의 부족으로 인한 인력 충원 필요               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 의전 인원은 공항에서 뿐만 아니라 행사기간 내내 아티스트 의전에 필요한 업무를 전담</li> </ul> </li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

호텔 파트는 주로 초청인사가 축제 기간 내 체류하는 3개 내외의 각 호텔 팀으로 분류된다. 이들은 해외 각국에서 온 초청 인사를 주로 상대하는 업무 특성상 통역 분야의 인원으로 각 호텔 당 2명으로 구성되며 팀장과 스태프 없이 자원봉사자들로만 구성이 되어있다. 축제 기간 현장에서의 자원봉사자 운영 및 관리를 각 팀장이 주관하는 것과 달리, 호텔 팀의 자원봉사자는 사무국에서 직접 운영, 초청인사의 공식일정 외의 개별 스케줄 조정 등에 대한 피드백을 수시로 주고받는다.

<표Ⅳ-7> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-호텔(2012기준)

구 분		운 영 현 황
팀	활 동	필 요 사 항
호텔 1	통역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사무국에서 직접 Volunteer 컨트롤</li> <li>· Volunteer 호텔 당 2명 구성</li> <li>· 주로 지역 소재 고등학생, 대학생 지원 (남여비율 2:3)</li> <li>· 전년도 경험 혹은 출퇴근 용이 지역 고려</li> </ul>
호텔 2		
호텔 3		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 체계적인 사전교육(개별 일정 안내 / 프로그램 포함) 필요 : 초청인사(2012기준, 15개국 28명)를 주로 상대하는 업무에 따른 개별 스케줄 조정 능력 요구에 의한 사전교육 필요</li> <li>· 제주 관광정보에 대한 정보습득 필요 : 호텔 투숙하는 초청인사가 기간 내 비어있는 시간을 활용하여 제주관광에 나서는 경우 호텔 통역 자원봉사자에게 문의하는 경우 다수</li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

해외참가단체의 수행 통역 자원봉사자는 특기 언어권의 단체에 우선 배정되며 수행해야 할 단체의 인원수에 따라 1명 내지 2명이 함께 활동한다. 축제기간 숙박을 제외한 단체의 스케줄을 모두 같이 소화하며, 공연 시에는 공연장의 무대 진행팀과 단체 간의 커뮤니케이션을 책임지고 때로는 공연 외 시간에 단체의 관광 가이드 역할을 수행하기도 하는 등 아티스트 케어를 통하여 ‘국제’적인 행사의 운영에 매우 중요한 임무를 맡고 있다.

<표Ⅳ-8> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황  
-해외단체 수행통역(2012기준)

구 분		운 영 현 황
팀	활 동	필 요 사 항
(해외) 참가팀  / 2012기 준, 7개국 28개팀 1,520명	(각 팀 수행) 통역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사무국에서 Volunteer를 통한 참가팀 일정 컨트롤</li> <li>· Volunteer 1인이 참가팀 전체의 매니저 역할 : 팀 규모에 따라 2명이상 배정</li> <li>· 해외 참가팀 밀착 업무 특성상 (유학파)제도 음악인, 유학생 혹은 대학생 우선 선발, 배정</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 체계적인 사전교육(프로그램 포함) 필요 : 임무를 소화하기 위하여 숙지해야 할 관악제 전체 일정 및 공연 일정, 프로그램에 대한 정보 부족으로 인하여 개별적으로 프로그램 학습을 선행하고 투입되는 경우 다수</li> <li>· 팀에 대한 사전 정보 우선적 제공 필요 : 팀 수행시 문화차이로 인하여 발생하는 상황에 대한 대처능력 요구</li> <li>· 팀별 일정에 대한 정확한 사전 파악 필요</li> <li>· 각 공연장 및 현장 인력과 긴밀한 네트워크 필요</li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

콩쿠르팀의 경우 숙소파트와 경연장 파트로 세분화되어 있으며 이들은 축제 전체의 일정 및 프로그램의 이해와 더불어 콩쿠르에 대한 명확한 이해를 필요로 하기에 체계적인 사전교육과 직무에 대한 철저한 교육이 반드시 필요하다.

<표IV-9> 제주국제관악제 자원봉사자 팀별 운영현황-콩쿠르(2012기준)

구 분		운 영 현 황
팀	활 동	필 요 사 항
콩 쿠 르	숙 소	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 팀장 1명, STAFF 3명 내외 구성하여 Volunteer 컨트롤</li> <li>· Volunteer 15명 내외 구성 (남여비율 5:5)</li> <li>· 기본 활동 위치는 숙소, 경연일정에 따라 경연장 파견 업무               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 전원 기본 통역가능한 인원으로 선발(유학생 다수)</li> <li>: 전년도 경험 혹은 출퇴근 용이 지역 고려 배정</li> </ul> </li> </ul>
	통 역  경 연 장	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 체계적인 사전교육(프로그램 포함) 필요               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 임무를 소화하기 위하여 숙지해야 할 관악제 전체 일정 및 공연 일정, 프로그램에 대한 정보 부족으로 인하여 개별적으로 프로그램 학습을 선행하고 투입되는 경우 다수</li> </ul> </li> <li>· 자원봉사자를 위한 출퇴근 차량지원 필요               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 숙소에서 참가자들과 같이 생활하는 자원봉사자를 제외하고 출퇴근하는 자원봉사자의 평균 퇴근시간(오후 11시)을 고려, 출퇴근 차량 지원에 대한 필요</li> </ul> </li> <li>· 콩쿠르 참여 인원(2012기준, 16개국 176명)대비, 인원 부족으로 인한 인력 충원 필요               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 시간, 인원의 제약에 따른 현장의 어려움이 발생</li> </ul> </li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

### 3) 직무역량 분석

위에서 살펴본 바와 같이 자원봉사자가 투입되는 공연장 안내, 프린지 콘서트, 통역(외국팀 의전), 무대 진행, 콩쿠르(통역 및 진행) 5개 분야의 자원봉사자들에게는 직무별 필요 역량이 요구된다.

#### (1) 공연장

객석안내 및 정리, 기념품 판매 등의 역할을 수행하고 있는 공연장 안내의 경우, 축제 전체 프로그램 및 일정을 숙지하는 프로그램의 이해와 관객과 직접 마주하는 일이 잦은 관계로 관객에 대한 서비스 정신이 필요하며 공연장 안내에 속하지만 외국인 관람객을 대하는 ‘통역’자원봉사자의 경우 프로그램 이해와 더불어 외국인 관람객과의 원활한 의사소통과 정확한 정보전달을 위한 외국어 실력이 직무역량에 포함된다.

공연 시 무대전환 및 악기배치, 무대정리 등 직접 무대 위의 스태프 역할을 수행하는 무대 관리·진행 자원봉사자들에게는 해당 공연장, 프로그램 및 일정에 대한 이해와 출연자 혹은 단체에 대한 정확한 이해가 요구된다.

<표Ⅳ-10> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-공연장(2012기준)

구 분		활 동	직 무 분 석	직 무 역 량
팀				
공 연 장	공연장 1	공연장 안내	· 객석안내, 도우미 · 공연장 및 객석 정리 · 야외공연장 주변 환경정리	· 프로그램 이해 : 관악제 전체 프로그램 및 일정 숙지 · 서비스 정신 : 공연장을 찾는 관객과 처음 마 주하는 포지션
	공연장 2		· 기념품 판매	
	공연장 3	통역	· (외국인 관람객 대상) 객석안내, 도우미 · (외국인 관람객 대상) 기념품 판매	· 원활한 외국어 소통 능력 : 정확한 정보전달을 위한 언어 구사 · 프로그램 이해 : 관악제 전체 프로그램 및 일정 숙지
	공연장 4		· (외국인 출연자 대상) 무대 진행 지원	· 서비스 정신
	공연장 5	무대 관리· 진행	· 공연 진행 - 무대전환 · 공연 진행 - 악기배치 · 공연 진행 - 무대정리 및 관리	· 프로그램 이해 : 해당 공연장 프로그램 및 일정 숙지 · 출연진에 대한 이해 : 해당 프로그램 출연자에 대한 정확한 이해를 바탕으로 무대구 성 및 보조

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

## (2) 프린지콘서트

무대 관리·진행 자원봉사자로 채워져 있는 프린지 콘서트 팀의 인원은 야외 이동연주 시 간이무대설치, 악기운반, 공연진행(무대전환), 객석안내 및 정리 등 공연장에 배치되어 있는 자원봉사자의 역할을 모두 수행하기에 해당 장소(공연장)와 프로그램 및 출연진에 대한 명확한 이해가 요구되며 찾아가는 공연의 특성 상 불특정 다수의 관객을 대하여야 하기에 남다른 서비스 정신 역시 요구된다.

<표Ⅳ- 11> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-프린지콘서트(2012기준)

구 분		직 무 분 석	직 무 역 량
팀	활 동		
프린지 콘서트 (제주도 일원 이동연주)	무대 관리· 진행	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (간이)무대 설치</li> <li>· (타)악기 운반, 설치</li> <li>· 공연 진행               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 무대전환</li> </ul> </li> <li>· 객석안내, 도우미</li> <li>· 공연장 및 객석 정리</li> <li>· 야외공연장 주변 환경정리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서비스 정신               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 찾아가는 공연의 특성상 불특정 다수의 관객에 대한 서비스 정신 필요</li> </ul> </li> <li>· 공연장 및 프로그램 이해               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 해당 공연장 특성 및 프로그램 숙지</li> </ul> </li> <li>· 출연진에 대한 이해               <ul style="list-style-type: none"> <li>: 해당 프로그램 출연자에 대한 정확한 이해를 바탕으로 무대구성 및 보조</li> </ul> </li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

### (3) 공항

공항에 배치되어 있는 자원봉사자는 스태프가 직접 수행하는 ‘의전’보다 통역 및 안내의 역할을 수행하며 의전 스태프를 보조한다. 이에 의전의 대상이 되는 초청인사 및 참가단체에 대한 이해와 해당 언어권의 의사소통 실력에 무리 없는 외국어 능력이 직무역량에 포함된다.

<표Ⅳ-12> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-공항(2012기준)

구 분		직 무 분 석	직 무 역 량
팀	활 동		
공 항	의전	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국내·외 초청인사 의전</li> <li>· 국내·외 참가단체 의전</li> <li>· 국내·외 콩쿠르참가자 픽업, 숙소안내</li> <li>· 초청인사 일정, 차량 필요시 의전 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로그램 이해 : 관악제 전체 프로그램 및 일정 숙지</li> <li>· 초청인사 및 참가단체 이해 : 개별 및 단체 일정, 숙소 파악 하여 동선확보</li> <li>· 제주에 대한 지리적 이해 : 효과적이고 안전한 의전, 수행</li> </ul>
	통역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공항 안내 데스크 관리, 문의자 응대</li> <li>· 공항 현장 의전 스태프 보조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 초청인사 및 참가단체 이해 : 개별 및 단체 일정, 숙소 파악 하여 동선확보</li> <li>· 원활한 외국어 소통 능력 : 정확한 정보전달을 위한 언어 구사</li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

#### (4) 호텔

스태프 없이 사무국의 지원을 받으며 일반 자원봉사자로만 배정이 되어있는 호텔 팀의 경우, 주로 해당 호텔의 로비에 위치한 축제 안내 데스크에 자리하면서 초청인사의 일정과 모든 안내를 돕고 있다. 이들은 바쁜 축제 기간 동안의 일정에 대한 사무국과 초청인사간의 소통에 있어서 가교 역할을 하기도 하기에 해외 초청 인사를 대상으로 정확한 정보전달을 위한 외국어 소통 능력과 사무국과의 원활한 커뮤니케이션 능력이 요구되고 있다.

<표Ⅳ-13> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-호텔(2012기준)

구 분		활 동	직 무 분 석	직 무 역 량
팀				
호텔	호텔 1	의전	· 국내·외 초청인사 의전	· 프로그램 이해 : 관악제 전체 프로그램 및 일정 숙지
	호텔 2		· 초청인사 일정, 차량 필요시 의전 지원	· 사무국과의 원활한 커뮤니케이션 : 개별 및 단체 일정 파악하여 동선확보, 안내
	호텔 3	통역	· 데스크 관리 · 초청인사 일정 알람, 안내 · 초청인사 문의사항 발생 시 응대, 사무국 협조	· 원활한 외국어 소통 능력 : 정확한 정보전달을 위한 언어 구사 · 사무국과의 원활한 커뮤니케이션 : 개별 및 단체 일정 파악하여 동선확보, 안내

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

(5) 통역(해외 참가단체 수행)

해외 참가단체를 수행하는 통역 자원봉사자는 축제 기간 배정받은 단체와 숙박을 제외한 모든 일정을 함께 소화하면서 그들의 완벽한 가이드가 되어주고 있다. 이들에게는 원활한 외국어 소통 능력은 물론이고 사무국과의 원활한 커뮤니케이션을 소화할 수 있는 이해와 축제 프로그램 및 해당 단체에 대한 정확한 정보의 습득능력 등이 직무역량에 포함된다.

<표Ⅳ-14> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석  
-(해외참가팀 수행)통역(2012기준)

구 분		직 무 분 석	직 무 역 량
팀	활 동		
해외 참가팀	수행통역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기본 수행통역</li> <li>· 공연장별 현장 커뮤니케이션</li> <li>· 관광 가이드</li> <li>· 관악제 기간 내 일정관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 원활한 외국어 소통 능력 : 정확한 정보전달을 위한 언어 구사</li> <li>· 사무국과의 원활한 커뮤니케이션 : 단체 일정 파악하여 지속적인 피드백, 안내</li> <li>· 프로그램 이해 : 관악제 전체 프로그램 및 일정 숙지</li> <li>· 담당 단체에 대한 이해 : 수행하는 단체에 대한 정확한 이해를 바탕으로 기간 내 원활한 진행과 커뮤니케이션</li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

## (6) 콩쿠르

콩쿠르 팀의 경우 숙소 파트 자원봉사자는 참가자들의 개별 경연일정과 연습일정 등을 관리하고 숙소에서 머무는 동안 그들의 생활환경 및 전체적인 숙소 관리 업무를 도맡아 하며 경연장 파트 자원봉사자는 전체 경연일정과 리허설 일정 관리 및 현장에서 심사위원을 수행하며 보조하고 국외 콩쿠르 참가자의 현장 통역지원을 책임진다. 콩쿠르 팀의 자원봉사자의 경우 기본적으로 원활한 외국어 소통 능력과 사무국과의 원활한 커뮤니케이션 능력이 요구되며 축제와 콩쿠르 전체 프로그램 및 일정에 대한 이해와 경연자(콩쿠르 참가자)와 심사위원에 대한 명확한 사전정보 학습이 요구된다.

<표IV-15> 제주국제관악제 자원봉사자 직무역량분석-콩쿠르(2012기준)

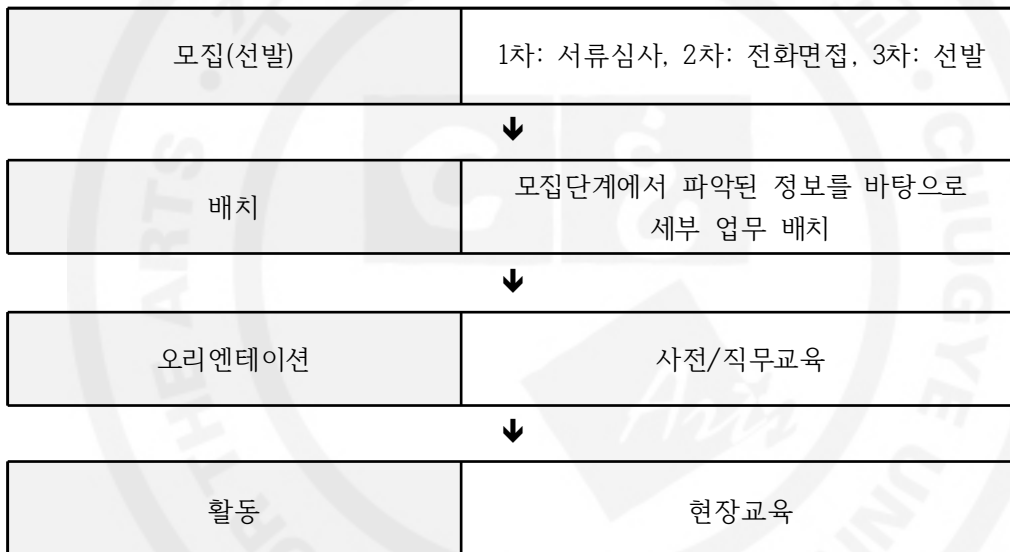
구 분		활 동	직 무 분 석	직 무 역 량
팀				
콩 쿠 르	숙 소	통역 · 국내,외 참가자 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개별 경연일정 관리</li> <li>· 개별 연습일정 관리               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 연습실 스케줄 조정</li> </ul> </li> <li>· 생활환경 관리 및 커뮤니케이션</li> <li>· 경연일정 시 단체단위 수행, 가이드</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 원활한 외국어 소통 능력</li> <li>· 정확한 정보전달을 위한 언어 구사</li> <li>· 사무국과의 원활한 커뮤니케이션</li> <li>· 단체 일정 파악하여 지속적인 피드백, 안내</li> <li>· 프로그램 이해</li> </ul>
	경 연 장		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경연일정 관리</li> <li>· 리허설 일정 관리               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 무대 리허설 스케줄 조정</li> </ul> </li> <li>· 심사위원 관리 및 수행통역</li> <li>· 국외 참가자 현장 통역지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관악제 전체 프로그램 및 일정 숙지</li> <li>· 콩쿠르 전체 프로그램 및 일정 숙지               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지속 변경되는 경연일정과 개별 연습일정, 연습실 케어, 현장 리허설 일정 조정능력</li> </ul> </li> <li>· 경연자 및 심사위원에 대한 이해</li> <li>· 수행하는 경연자와 심사위원에 대한 정확한 이해를 바탕으로 기간 내 원활한 진행과 커뮤니케이션</li> </ul>

출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

#### 4) 운영관리체계 재구성

제주국제관악제의 자원봉사 운영관리는 홈페이지 및 지역의 커뮤니티 사이트 공고를 통한 모집을 거쳐 서류심사를 통한 1차 선발 → 전화면접을 통한 2차 선발 → 업무배치 → 사전/직무교육(오리엔테이션) → 활동 순으로 진행되고 있으며 주로 학생 자원봉사자들이 많이 의뢰하는 ‘봉사활동 확인서’발급을 제외하고 별도의 사후관리와 평가 및 포상 시스템은 마련되어 있지 않아 매우 단순한 형태를 띄고 있다.

<표Ⅳ-16> 제주국제관악제 자원봉사자 운영관리의 기존 체계



출처 : 제주국제관악제 자원봉사 운영 업무 경험에 의한 본인작성

위 <표>와 같이, 제주국제관악제의 현재 자원봉사 운영관리 체계는 단조로우며 활동에 대한 평가와 피드백, 인정과 보상 등 사후관리 절차가 누락되어 있다.

자원봉사관리의 과정은 효과적인 자원봉사활동을 위한 기획, 업무사례 자원봉사자의 모집, 자원봉사활동의 목적에 필요한 자원봉사자의 교육 및 훈련, 대상자에게 적절한 서비스가 제공될 수 있도록 홍보, 교육 및 훈련된 자원봉사자를 적재적소에 선발 배치하고 자원봉사자에 대한 동기 유발을 위한 인정보상, 그리고 이러한 과정을 통하여 제공된 자원봉사활동의 평가 등의 모든 과정을 의미한다.<sup>57)</sup>

현재 제주국제관악제 자원봉사자의 경우 지역민의 애향심에 기반해 자발적으로 지원하여 참여하고 있는 이들이 다수이며, 이들은 행사장 시설의 유지 및 관리, 행사장에서의 서비스 제공, 안내 및 통역, 행사운영 및 보조, 입소문마케팅 등의 역할을 수행하고 있다.

제주국제관악제에서 이들을 운영관리 하기 위해서는 자원봉사자로 참여한 지역민이 단순 보조원으로서가 아니라 행사 프로그램 운영을 위한 주도적인 실행능력을 발휘하게 함으로써 이들을 잠재적 인력개발의 주인공으로 만들어야 한다.<sup>58)</sup>

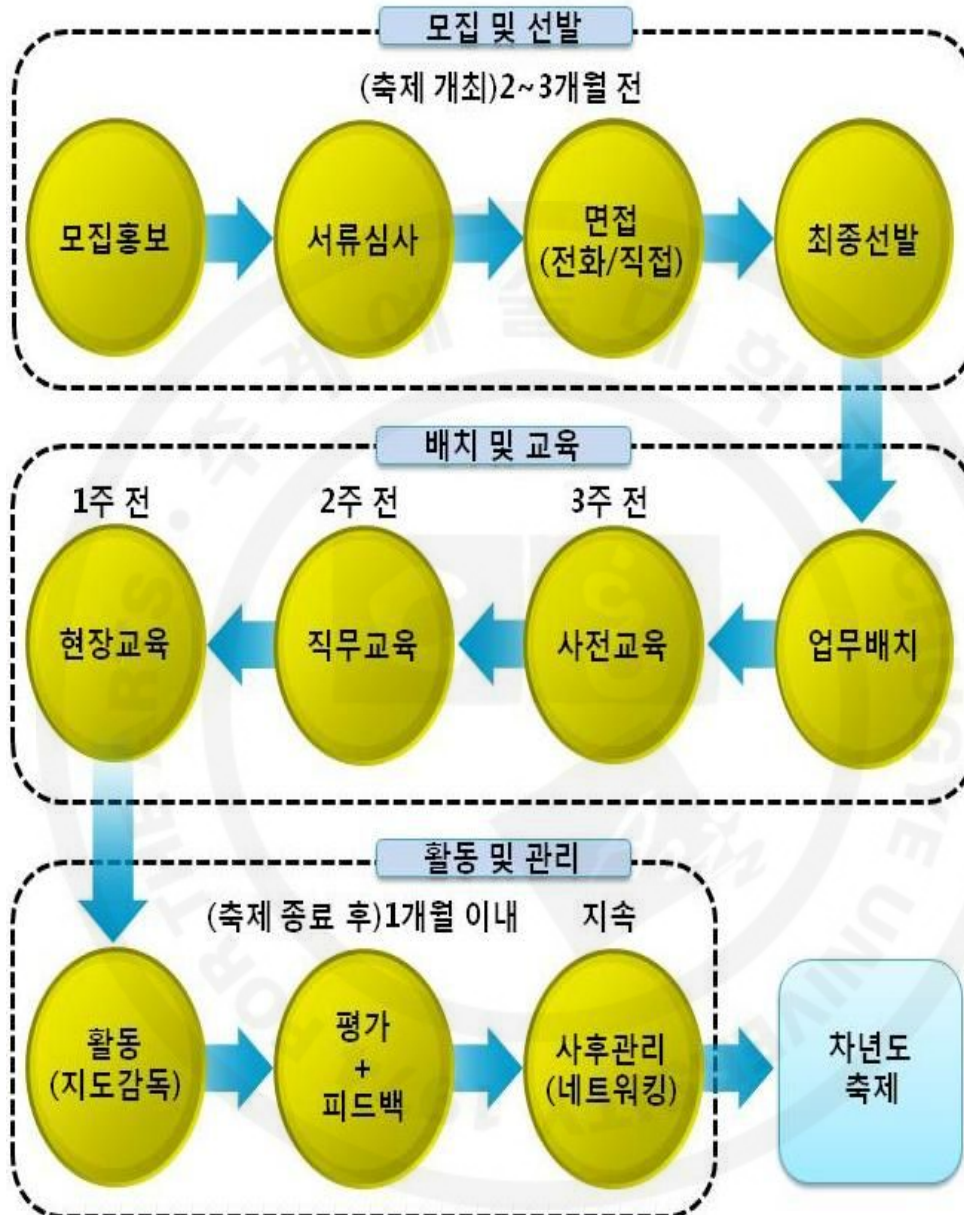
따라서 제주국제관악제의 자원봉사자는 잠재적인 축제의 후원자 및 ‘내부고객’이라는 개념 하에 이들에 대한 전체적인 운영관리 시스템의 정비 필요하다고 보여지며 재구성 된 자원봉사 운영체계는, 보다 체계적인 축제의 운영 배경이 될 수 있을 것이다.

이에, 뒤에 이어지는 <그림>, <표>와 같이 제주국제관악제 자원봉사자 운영관리 체계를 크게 모집 및 선발, 배치 및 교육, 활동 및 관리 3단계 이하 모집 및 선발 → 배치 → 교육훈련 → 활동 및 지도감독 → 평가 지원 및 사후관리 이렇게 세부 5단계로 재구성 할 것을 제안한다.

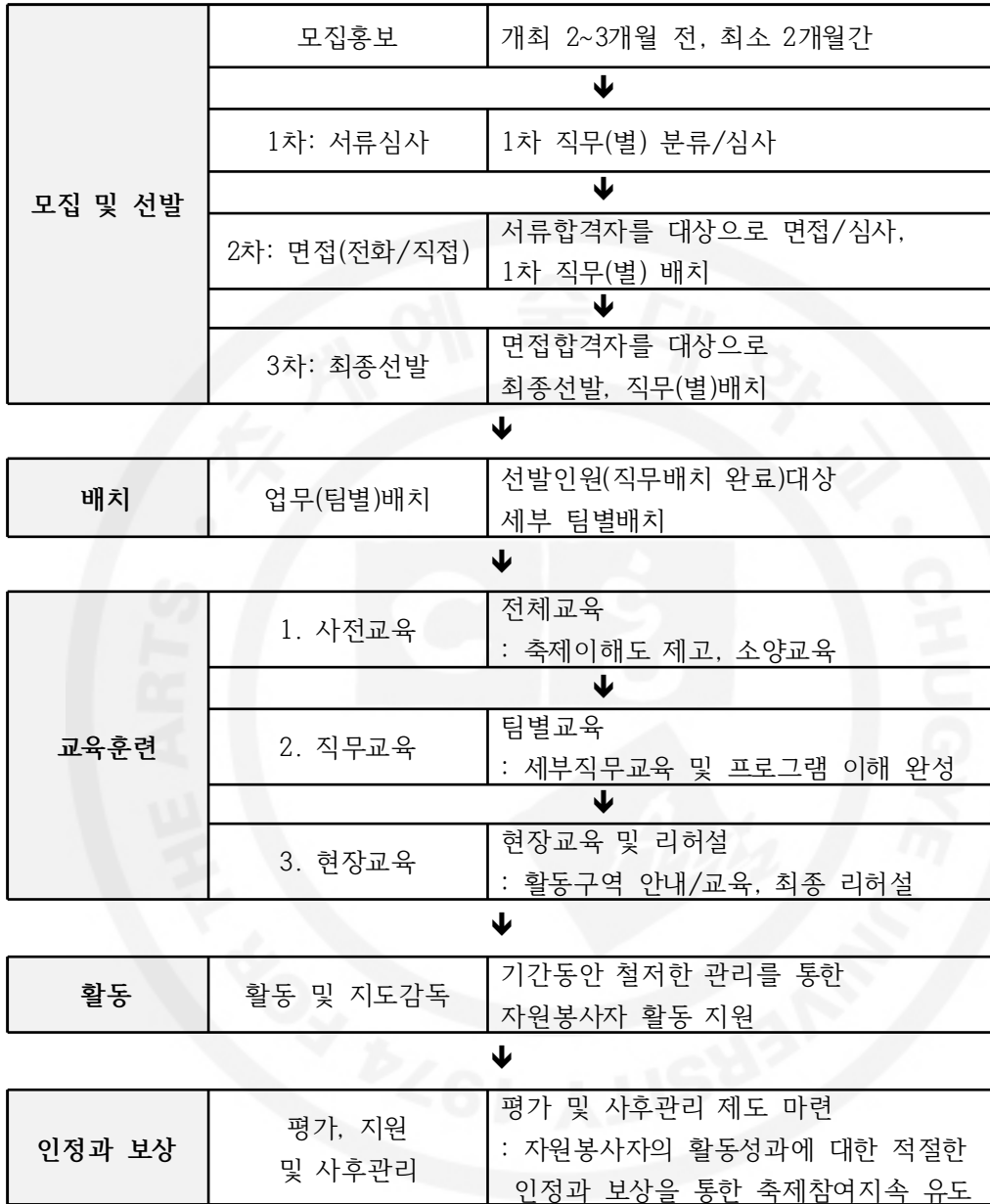
57) 배기효 외, 자원봉사전, 고양:공동체, 2007

58) 한국문화관광연구원, 지역축제 매뉴얼, 2009, 재구성

<그림 IV-3> 제주국제관악제 자원봉사자 운영관리 진행 절차의 확립



<표Ⅳ-17> 제주국제관악제 자원봉사자 운영관리 진행 절차의 확립



앞서 언급한 <표>에서는 자원봉사의 교육훈련을 3단계로 나누어 직무에 대한 완벽한 이해를 도움과 동시에 그들의 책임감과 축제에 대한 충성도를 제고하고자 하였으며 활동 및 지도감독을 통하여 역할에 대한 충분한 지침을 내려주고자 하였다. 그리고 자원봉사자를 대상으로 평가 및 피드백을 진행하여 축제의 '내부평가'자원으로 활용하며 지원 및 사후관리를 통하여 활동에 대한 인정과 보상이 이루어질 수 있도록 하였다.

##### 5) 교육훈련 프로그램 제안

자원봉사조직의 축제에 대한 보다 깊은 이해와 직무에 대한 만족도 상승 및 결속력 강화는 곧 관객에게 비추어지는 성공적인 축제의 이미지로 이어진다.

축제의 조직 및 자원봉사 운영관리의 주체는 축제의 꽃이자 현장 운영의 최대 인력인 자원봉사자에 대한 사전교육을 통하여 자원봉사 기본 소양 교육과 지역(개최지역 및 본인이 배정받은 현장)에 대한 기본 정보 및 깊이 있는 이해를 돕고 많은 정보를 제공할 필요가 있다. 이들에게 기존에 실시해오던 오리엔테이션에 더하여 체계적인 사전교육 프로그램을 별도 마련하고 제주국제관악제의 기본적인 개요 및 전체 프로그램에 대한 이해, 개별 직무(특성)교육 등을 실시하여 자원봉사자가 성공적으로 축제에 임할 충분한 준비의 시간을 주어야 할 것이다.

교육의 목적은 자원봉사자가 축제에 임하기 전 축제에 대한 이해와 애정을 이끌어 낼 수 있도록 하고 교육에 활용되는 콘텐츠로, 해당 축제가 지역(사회)에 미치는 효과와 당위성을 제시하고 지역(내) 특성 및 활동양식에 대한 안내를 제공한다.

축제에 대한 안내 역시 기본적인 개요에서 더 나아가 프로그램과 참가 아티스트(단체)에 대한 정보를 제공하고 현장에 대한 이해를 사전에 도우며 직무에 대한 보다 체계적인 교육을 제공해야 할 것이다.

국제관악제와 더불어, 함께 개최되는 자원봉사 투입이 필요한 연계 행사(콩쿠르)에 대한 교육 역시 동일하게 진행하되 경연 라운드로 진행되는 콩쿠르 진행 특성상, 직무배치와 연계하여 보다 세밀한 교육이 필요하다.

모든 교육은 해당 담당자 즉, 자원봉사 운영 담당자 및 각 팀장의 주관 하에 이루어지되 기본 강의와 문서 자료 외에 필요에 따라 멀티미디어와 현장 답사를 활용한 실무교육이 이루어져야 할 것이며 이전 축제의 자원봉사활동 리뷰를 통한 내용 습득 역시 자원봉사의 축제 및 해당 업무 이해의 제고에 큰 도움이 될 것이다.

축제 기간과 종료 이후에는 자원봉사자를 대상으로 평가와 인정(보상)이 뒤따라야 할 것이며 현장운영에 있어서 관객과의 소통에 가장 근접하다 할 수 있는 자원봉사자들로부터 축제 진행 내용에 대한 전반적인 피드백을 요청, 그들을 내부평가 자원으로 활용하는 방안도 필요하다.

이에, 뒤에 이어지는 <표>와 같이 제주국제관악제의 자원봉사자 교육 훈련 프로그램을 제언, 구체적인 세부 교육 일정 또한 함께 제시한다.

<표Ⅳ-18> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 프로그램 제시-개요1

계 획				
제 목		MY JIWEF! 내가 제주국제관악제의 마스코트! (가제)		
유 형		축제(관악제·콩쿠르)기간 전, 자원봉사자 대상 특별 교육 프로그램		
참가 대상자 특성		제주국제관악제·콩쿠르 자원봉사자(연령층·연고·직업 다양) / Volunteer(일반 자원봉사자)		
교 수 - 학 습 내 용	목적	자원봉사자 자신이 축제의 대외적인 홍보대사가 될 수 있도록, 제주와 국제관악제·국제관악콩쿠르의 발전을 이끌어 나아간다는 자부심을 심어주고 소양교육과 전문적인 직무교육 및 축제에 대한 전반적인 이해를 제공.		
	프로그램 구성 내용			
	콘 텐 츠	제주도·관광과 연계 - 제주에 대한 지역적(내)특성 이해와 안내	도민	축제가 지역에 미치는 효과와 당위성 안내
			非도민	자원봉사를 계기로 찾은 제주에 대한 지역적(내) 특성 안내 및 활동양식 가이드
		제주국제관악제에 대한 이해와 안내	축제 개요	기간
				축제 프로그램 세부안내
				축제 전체 일정 및 프로그램별 일정 안내
			(국내·외)참가팀 및 초청인사 안내	
			(제주전역)공연장 및 활동 시설·지역 안내	
			직무 안내 및 세부직무 교육	

<표Ⅳ-19> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 프로그램 제시-개요2

계 획				
교 수 - 학 습 내 용	콘 텐 츠	제주국제관악콩쿠르에 대한 이해와 안내	개 요	기간
				콩쿠르 프로그램 세부안내
				콩쿠르 전체 일정 및 부문별 일정 안내
			(국내·외)참가자·팀 및 심사위원 안내	
			경연장 시설 및 동선 안내	
			숙소 시설 및 동선 안내	
			직무 안내 및 세부직무 교육	
	교 육 방 법	전체 멀티미디어 학습 및 팀별 멘토링 교육, 현장 견학 프로그램을 통한 활동 학습 등		
	자 료 구 성	1. (축제)운영계획서 - 축제 전반적인 운영 계획 및 프로그램 안내		
		2. 업무 매뉴얼 - 직무별 세부 안내		
		3. 멀티미디어 - 이전 축제 리뷰 및 진행 결과 제공		
		4. 각 공연장 - 견학 프로그램 및 현장실습		
	평 가	1. (교육)사전 설문조사와 사후 설문조사 및 토론		
2. 축제 기간 (책임자 및 동료 자원봉사자에 의한)활동 모니터링				
3. 축제 종료 후 활동보고서 제출 - 제안·애로사항, 축제 개선사항 및 제언 도출(내부평가로 활용)				
4. 종합평가, 우수 자원봉사자 선발				

<표IV-20> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 세부 프로그램 제시-1차 전체교육

일 시	행사개막 3주전			
장 소	전체인원 수용 가능한 1곳 선정			
대 상	제주국제관악제 · 제주국제관악콩쿠르 자원봉사자 전원			
시 간	내 용			담 당
14:00 ~ 14:30	집결	출석체크 및 자리배석 ※ 자리배석 : 모집당시 직무별 배치		자원봉사 운영 담당자
14:30 ~ 15:30	인사말 · 축제소개	축제 개요 안내 및 조직 소개 ※ 시기 상 非도민 자원봉사자 참가 제한		조직위원회 · 사무국
	제주도·관광과 연계 - 제주에 대한 지역적 (내)특성 이해와 안내	도민	축제가 지역에 미치는 효과와 당위성 안내	
		非도민	자원봉사를 계기로 찾은 제주에 대한 지역적(내) 특성 안내 및 활동양식 가이드	
15:30 ~ 16:30	축제 프로그램 교육 - 제주국제관악제에 대한 이해와 안내	※ 멀티미디어 적극 활용		자원봉사 운영 담당자 · 홍보 담당자
		행사 개요	기간	
			축제 프로그램 세부안내	
			축제 전체 일정 및 프로그램별 일정 교육	
			(국내·외)참가팀 및 초청인사 소개	
		(제주전역)공연장 및 활동 시설·지역 소개		
직무 및 세부직무에 대한 간단한 소개				
16:30 ~ 16:50	휴식			-
16:50 ~ 17:50	축제 자원봉사활동 기본소양 교육 - 제주국제관악제에 대한 소속감 증대 를 위한 교육	기본지침 및 유의사항		자원봉사 운영 담당자 · 홍보 담당자
		JIWEF 역대 자원봉사자 활동사례		
		사후 프로그램 안내 - 평가서 · 우수 자원봉사자 선정 등		
17:50 ~ 18:00	교육종료	2차 교육일정 안내		

<표Ⅳ-21> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 세부 프로그램 제시-2차 직무교육

일 시	행사개막 2주전		
장 소	전체인원 수용 가능 및 각 팀별 분산 교육 가능한 공간 최소 3곳 선정		
대 상	제주국제관악제 · 제주국제관악콩쿠르 자원봉사자 전원		
시 간	내 용		담 당
14:00 ~ 14:30	집결	출석체크 및 자리배석 ※ 자리배석 : 모집당시 팀별 배치	자원봉사 운영 담당자
	교육자료 및 활동물품 배부	유니폼 · ID카드	
		JWEEFER 활동매뉴얼	
		프로그램북 운영계획서	
14:30 ~ 15:30	자원봉사자 전체 구성 안내	전체 팀 / 인원 · 직무 소개, 관계교육	
15:30 ~ 16:30	팀별 기초교육	※ 멀티미디어 적극 활용	각 해당 팀장
		1차 교육 시 제공되었던 교육자료 활용 - 축제 프로그램 지속 학습	
		해당 팀 업무에 대한 안내	
		구성원 소개	
		주요 프로그램 교육	
		유의사항 안내	
16:30 ~ 16:50	휴식		-
16:50 ~ 17:50	팀별 세부 직무교육	※ 멀티미디어 적극 활용	각 해당 팀장
		각 팀별 업무상 특이사항 및 계획수립	
17:50 ~ 18:00	교육종료	3차 교육일정 안내	-

**<표Ⅳ-22> 제주국제관악제 자원봉사자 교육훈련 세부 프로그램 제시  
-3차 현장교육 및 리허설**

일 시	행사개막 1주전		
장 소	각 팀별 해당(활동)구역		
대 상	제주국제관악제 · 제주국제관악콩쿠르 자원봉사자 전원		
시 간	내 용		담 당
14:00 ~ 14:30	집결	출석체크 및 자리배석 ※ 집결장소 : 각 팀별 주요 활동구역	자원봉사 운영 담당자
14:30 ~ 15:30	현장교육 - 활동구역 및 교육	안내	각 해당 팀장 · STAFF
		각 구역(공연장)별 현장 직원(담당자), 관리자 및 관계자 소개	
		시설 교육	
		동선 교육	
15:30 ~ 15:50	휴식	주의사항 교육	-
15:50 ~ 16:50	최종 리허설	※ 팀별 MARRIX에 맞춰 진행	각 해당 팀장 · STAFF
		※ 팀 내 모든 직무 연동, 실제 행사 최종 리허설	
		팀별 해당 프로그램 리마인드	
		시설 숙지	
		개인별 위치 숙지	
		동선 숙지	
		주의사항 및 대처방안 숙지	
16:50 ~ 17:00	교육종료	실제 행사 준비	-

## V. 결론

본 논문에서는 공연예술축제의 자원봉사자 운영체계와 교육훈련 프로그램 활성화 사례에 대한 문헌조사와 FGI를 통한 분석을 통하여 시사점을 도출하고 결과적으로 제주국제관악제의 자원봉사자 운영체계 및 교육훈련 프로그램 현황을 되짚고 이를 보완하는데 그 의의가 있었으나 더 나아가 특정 축제만이 아닌, 공연예술축제 범주에 포함되는 축제 전체에 효과적인 방안을 제시하고 그 필요성을 강조하고자 하였다.

공연예술축제는 자원봉사자의 모집 및 선발에서 교육훈련에 이르기까지의 전체 프로세스에 포함되는 각 단계별 카테고리를 하나의 운영관리 체계로 통합하고 이를 효율적으로 운영관리 할 수 있는 담당자를 선임하여 첫째, 축제(조직)과 자원봉사자 간 둘째, 자원봉사자 그룹 내 구성원간의 네트워크 활성화를 구축하여 조직과 자원봉사자 모두를 아우르는 축제 전체 운영인력간의 상시 유기적인 네트워크가 이루어 질 수 있도록 시스템을 일원화해야 할 것이다. 이는, 축제 사전준비 단계에서는 물론이거니와 실제 실행(현장운영)단계에서 역시 축제에 참여하는 전체 인력에 대한 체계적인 운영관리가 이루어질 수 있는 시작이다.

그리고 교육훈련 프로그램의 진행 시 누락 없이 단계별 진행을 반드시 진행하여 자원봉사자의 활동에 편의를 제공하고 참여 축제와 역할에 대한 깊이 있는 이해를 제고시킬 필요가 있으며 이는 크게 3단계로 나누어 진행 가능하다.

첫째는 사전교육 단계이다. 이 단계에서는 최종선발이 완료된 자원봉사자를 대상으로 축제에 대한 개요 및 프로그램의 안내를 제공하고 축제가 특정 장르를 주요 콘텐츠로 하고 있는 경우에는 해당 콘텐츠에 대

한 명확한 이해를 제공해야 할 것이며 서비스교육 등 기본적인 소양 교육 역시 이루어져야 할 것이다.

둘째는, 직무교육이다. 여기에는 현장교육 역시 포함되며 이 단계에서는 축제전반에 대한 정보를 이미 습득하고 업무배치가 완료된 자원봉사자를 대상으로 실제 현장(운영)에 투입될 개인의 역할과 책임에 대한 상세한 교육을 진행한다. 이는, 자원봉사자들이 교육을 통해 자신의 업무를 성공적으로 성취하는데 필요한 기술과 태도를 습득할 수 있는 기회이며 활동에 대한 동기부여가 가장 확실해 지는 때이다. 그리고 이 때 현장견학 혹은 리허설 등을 통한 활동(예정)지역에 대한 정보제공 역시 매우 중요하며 이는 동선의 확보, 학습 및 자원봉사자가 현장 투입에 앞서 갖게 되는 긴장감 해소에도 도움을 준다. 또한 현장의 돌발 상황 대처에 미숙한 이들에게 미리 잘 짜여진 업무 매뉴얼을 제공하여 혹시 모를 사태에 대한 준비 역시 마련해주어야 할 것이다.

마지막으로 셋째는, 평가교육이다. 이 단계에서는 자원봉사자의 축제 활동 및 임무 완수에 대한 인정과 보상을 통하여 자원봉사자가 축제에 다시 참여하게끔 하는 또 다른 관객개발 단계로서도 적용가능하다. 추가로 자원봉사자로부터 얻는 축제에 대한 평가 혹은 피드백을 진행하여 현장운영의 핵심이 되는 이들을 축제의 내부평가자원으로 활용, 이는 축제의 효과적인 프로그램 개선 및 보완에도 도움이 될 것이다.

교육훈련에 이은 실제 운영 단계 이후, 즉 축제 종료 이후에는 자원봉사자를 대상으로 하는 사후관리 역시 체계적으로 진행되어야 할 운영관리의 중요한 부분이다. 이는, 축제(조직)와 자원봉사자 간 지속적인 관계를 도모하여 네트워크를 활성화하고 자원봉사자의 매해 이어지는 축제 참여 지속성을 이끌어내는 중요한 단계임과 동시에 축제에 대한 끊임없는 소속감 부여가 가능하고 이는 결국 그들의 충성도를 제고하는 또 하

나의 관객개발이라고도 할 수 있다.

따라서, 자원봉사자를 대상으로 하는 효과적인 운영체계와 교육훈련 프로그램 제공은 축제조직과 자원봉사자 간 장기적으로 지속적인 관계의 도모가 가능하고 축제는 능률적이며 효율적인 자원봉사자를 보유함으로써 이들을 통한 가치통합과 재정적인 안정을 꾀할 수도 있으며 축제 조직의 의도가 실행조직 단위에서 보다 효과적으로 인식될 경우 축제 관객들과의 소통에도 큰 도움이 될 수 있다. 이에 축제는 현장 운영의 중심축인 자원봉사자의 축제 전체(프로그램 및 공간)에 대한 이해도를 제고시켜야 할 적극적인 노력이 필요하며 이들과의 상시 유기적인 네트워크를 통하여 활동의 수월함을 도울 수 있어야 함은 물론 최소한의 교육 및 관리 제공을 보장하여 축제 의의에 대한 인식과 홍보를 강화할 필요가 있다.

현재 개최 중인 공연예술축제들은 각각 그의 특성에 맞는 운영체계를 갖추고 있으나 축제 운영의 핵심 축인 자원봉사자에 대한 운영관리체계 확립 부재의 누적 혹은 현재에 뒤쳐진 운영방식을 고수할 시 축제의 미션에 부합해야 할 실제 운영에서 애로가 발생할 것으로 보여 진다. 그리하여 각 공연예술축제는 현재의 해당 컨디션에 대한 객관적인 파악에 이은 효과적인 방안을 도출하여 보다 생산적인 자원봉사자 운영체계 및 교육훈련프로그램을 진행하고 이러한 노력들이 성공적인 축제 운영에 도움이 되길 바란다.

## 참고문헌

### 단행본

- 구혜영, 「자원봉사론」, 신정, 2012  
구승신 외 5인, 「자원봉사론」, 정민사, 2012  
승금희, 「자원봉사론」, 대왕사, 2012  
류기형 외, 「자원봉사론」, 양서원, 2009  
배기효 외, 「자원봉사론」, 고양:공동체, 2007  
Donald Getz; 정무형·이준엽 역,  
「Event Management & Event Tourism」, 백산출판사, 2005

### 학위논문 및 학술논문

- 이영옥, 「문화자원봉사관리자 인력양성 방안에 관한 연구」,  
추계예술대학교 문화예술경영대학원, 2002  
박미순, 「문화자원봉사와 문화자원봉사관리의 증진에 관한 연구」,  
원광대학교 행정대학원, 2005  
오수영, 「지역축제 자원봉사자의 참여동기, 추구편의 및 만족에 관한 연구」,  
경기대학교 대학원, 2006  
김성준, 「제주세계섬문화축제 자원봉사활동의 정책과제」,  
제주대학교 법과정책연구소, 1998  
김성준, 「제주세계섬문화축제 자원봉사활동의 비교연구」,  
제주대학교 법과정책연구소, 1998  
윤현호, 「축제 자원봉사활동 운영체계 연구」, 한양대학교 관광연구소, 2011  
김미숙 외, 「자원봉사센터의 현황과 효율적 운영방안」, 보건복지포럼, 1999  
이훈, 「축제체험의 개념적 구성모형」, 관광학연구, 2006  
오세윤, 「대규모 이벤트행사의 회고와 자원봉사활동의 새로운 방향」,  
한국사회와 행정연구」, 1997

Elstad, B, 「Continuance commitment and reasons to quit : A Study of-  
volunteers at a jazz festival」, Event Management, 2003

## 연구보고서

문화체육관광부, 「문화자원봉사자실태조사」, 2009  
한국문화관광연구원, 「지역축제 매뉴얼」, 2009  
(재)예술경영지원센터, 「2011공연예술실태조사」, 2012

## 관련웹사이트

제주국제관악제 <http://jiwef.org>  
자라섬국제재즈페스티벌 <http://www.jarasumjazz.com>  
인천펜타포트락페스티벌 <http://pentaportrock.com>  
대구국제오페라축제 <http://www.diof.org>  
춘천국제마임축제 <http://www.mimefestival.com>  
하이서울페스티벌(블로그) <http://festivali.tistory.com>  
서울국제공연예술제 <http://www.spaf.or.kr>  
국회법률지식정보시스템 <http://likms.assembly.go.kr>  
문화체육관광부 <http://www.mcst.go.kr>  
(재)예술경영지원센터 <http://www.gokams.or.kr>

## 기타자료

자라섬국제재즈페스티벌 자원봉사 업무매뉴얼, 2011  
인천펜타포트락페스티벌 자원봉사 운영계획(안), 2010  
춘천국제마임축제 자원봉사 업무매뉴얼, 2008  
하이서울페스티벌 자원봉사 교육자료집, 2011  
서울국제공연예술제 자원봉사 교육자료집, 2012

(Abstract)

A Study on Management System and  
Training Programs for the Performing  
Arts Festival Volunteers

- Focused on the Jeju International Wind  
Ensemble Festival -

Chan Young, Lee  
Major in Arts Management  
Graduate School of Arts Management  
Chugye University for the Arts

Advisor : Professor Eun Ah, Cho

Due to a quantitative expansion of performing arts festivals, qualitative extension of efficient festival management is becoming more important, especially managing and training volunteers who are the core of field operation and who provide the most manpower.

This study is based on a practical case study that can contribute to enhancing the efficiency of human resource management of performing arts festivals and improve the volunteers' qualitative satisfaction. The researcher draws implications from the case study, and suggests an ideal model of not only Jeju International Wind Ensemble Festival, but also every festival that is categorized in the performing arts festival.

A total of six festivals were used as samples for this research; Jarasum International Jazz Festival, Incheon Pentaport Rock Festival, Daegu International Opera Festival, Chuncheon International Mime Festival, Hi Seoul Festival and Seoul Performing Arts Festival. These festivals not only have their own volunteer management and educational training programs, but also keep developing of these systems. Each festival has an administrative support staff of volunteers, and the staffs are the core role of the human resource management. The staffs' roles are training volunteers before the festival, including orientation, and preparing and distributing operation manuals for smooth volunteer job performance. Each festival has a different system of recruiting, selecting, job placement and benefits for volunteers, but every festival shows an effort to prevent volunteers quitting in the middle of festival periods. These efforts continue even after the festival with follow-up management expecting volunteers to return in following years.

Volunteers' jobs are comprehensive from supporting

administration to operating the field, and some parts require a certain level of professionalism. Moreover, compared with the number of administrative staff, the ratio of volunteers are much higher, thus volunteers are absolutely important for the festival management, especially in field operation.

Very different from the six festival examples, Jeju International Wind Ensemble Festival is inadequate in its volunteer management system and educational training. Particularly, the educational training program has not been systemized, hence it has to be improved by organizing management system, developing educational programs in order to motivate volunteers, supporting them to be well-acquainted with the volunteer tasks, and offering work convenience.

Efficient management aimed at arts festival volunteers helps in keeping a long-term relationship between festival organization and volunteers, and thus festival organization can have value integration and financial stability having expeditious volunteers. In addition, offering education programs for festival volunteers helps communication between festival organization and audiences since volunteers are the groups which have direct contact with audiences, therefore it has to consolidate recognition of the education program.

First of all, for efficient operation management and educational training, the festival organization's internal networking has to be vitalized. This helps lead to festival organization having complete

control of volunteers that are the largest manpower in festival field. For building active and constant internal networking in order to connect the whole operation manpower during the festival, system unification should be preceded by the organization and volunteers or volunteer groups which come from various associations.

Second of all, from the point of view of festival audiences, the quality of service provided for the audiences represents the festival, thus the festival administration should help volunteers to understand clearly what his or her role is through providing volunteer training program.

Motivation and assertive supervision of management in the field during the festival is needed, also appreciation and compensation through activity results are necessary after the festival ends in order to persuade volunteers to volunteer continuously.

The biggest festival field manpower is volunteers, and they are positioned almost everywhere in the festival site. This means that volunteers are the closet group which can communicate and interact with audiences. Accordingly, planned preparation such as building organized networks that frequently send and receive feedback during the festival period and gathering related materials, using volunteers as internal assessor after the festival period will be effective.

Each of current performing arts festivals has its own characteristic operation systems. However, actual operations can

struggle with difficulties, which correspond to the festival's mission when organization's administration is behind in the current volunteer operation system or absence of the system, even though volunteers are the core of festival operation.

Consequently, each performing arts festival requires more productive volunteer operation systems and progressing educational training programs for volunteers through objective understanding about current conditions and finding effective strategies. From these efforts, performing arts festivals will keep their successful festival operations.