

대학도서관의 전략적 계획 내용 분석

- 미국, 영국, 캐나다, 호주 대학도서관을 중심으로 -

A Comparative Analysis of Strategic Plans in University Libraries

조 윤 희(Yoon-Hee Cho)*

초 록

최근 대학도서관은 물리적 장소로서 전통적인 도서관의 역할과 전자자원을 효율적으로 서비스 할 수 있는 가상도서관의 역할을 모두 수행해야 할 도전에 직면해 있다. 이에 대학도서관은 위기와 기회를 동시에 내포하고 있는 대학도서관의 미래를 적극적으로 설계하는 도구로서 전략적 계획을 수립하는 것이 필요하다. 본 연구는 미국, 영국, 캐나다, 호주 대학도서관의 전략적 계획의 실행 문서를 비교, 분석하여 그 내용을 형식적 요소와 내용적 요소로 구분하고 전략적 계획 문서에 포함되어야 할 최소한의 요소를 권고하였다. 아울러 UMI, OULS, UBCL, USL 등 선진 대학도서관의 최근 전략적 계획 문서의 사례를 통하여 사명과 비전, 전략 등의 내용을 구체적으로 제시하였다. 궁극적으로 본 연구는 아직 전략적 계획의 작성이 일반화되지 않은 우리나라 대학도서관에 전략적 계획 수립을 위한 방향 제시와 기초 자료를 제공하고자 하였다.

ABSTRACT

University libraries have been facing challenges to accomplish both roles of traditional libraries as physical places and virtual libraries which service electronic resources effectively. University libraries need to establish a strategic plan as a positive tool for designing the future of university libraries addressing threats and opportunities at the same time. This study suggested the core elements be involved in strategic plans of university libraries through comparatively analyzing the actual documents of strategic plans of academic libraries in America, England, Canada and Australia. These strategic plans were divided into formal elements and content elements. In addition, this study presented the latest strategic plans of academic libraries such as UMI, OULS, UBCL, and USL. As a result of research, this study provided the directions and basic materials in order to establish strategic planning at university libraries in Korea.

키워드: 전략적 계획, 사명, 비전, 목표, 실행 및 평가, 대학도서관

strategic plan, mission, vision, goal, action plan & evaluation, university library

* Visiting Faculty, College of Business Administration, University of Northern Iowa(Yoon-Hee.Cho@uni.edu)

■ 논문접수일자 : 2005년 11월 15일

■ 게재확정일자 : 2005년 12월 10일

1. 서론

1. 1 연구의 필요성 및 목적

Lancaster(1985)가 처음으로 21세기 종이 없는 전자도서관을 언급한 이래로 20여년 동안 도서관을 의미하는 명칭들은 다양하게 사용되어 왔다. 인쇄 자료가 없는 전자도서관에서 온라인도서관, 가상도서관, 디지털도서관, 하이브리드도서관, 유비쿼터스도서관에 이르기까지 다양한 개념의 도서관이 탄생하였다.

도서관의 다양한 명칭 변화에도 불구하고 소장하고 있는 장서와 함께 물리적 장소로서 대학도서관은 여전히 존재하고 있다. 아울러 의심의 여지없이 미래에도 대학의 역사와 함께 대학도서관의 역사는 함께 만들어 질 것이다.

이처럼 물리적 장소로서의 대학도서관은 변함없이 존재하지만 대학도서관을 둘러싸고 있는 환경은 많은 변화에 직면하고 있다. 한국도서관협회(2005)에서 발행된 한국도서관 연합의 대학도서관 통계를 보면 최근 대학도서관의 예산은 감소와 증가 추세를 반복하고 있지만, 도서구입 수량은 급격히 감소하고 있고, 대출 건수도 급강하하고 있다.

이는 대학도서관의 장서구성이 인쇄매체 중심에서 전자매체로 이동하고 있고, 이용자의 정보이용 행태도 물리적 접근에서 전자적 접근으로 점차 이동하고 있음을 보여주는 단적인 증거라고 할 수 있다.

이러한 현상은 오늘날 대학도서관이 인쇄물 중심의 장서와 건물을 포함하는 전통적 도서관의 유지와 함께 온라인 전자 자료 중심의 가상도서관의 개발과 지원의 균형을 유지해야 하는

상황에 직면해 있음을 암시한다.

대학도서관이 변함없이 대학의 숨쉬는 심장으로서 역할을 지속하기 위해서는 도서관을 둘러싼 변화를 예측하고 변화를 만들어 가는 조직 문화를 형성하고 유지하여야 한다.

그러한 노력의 하나로 가장 중요한 것은 조직의 가치를 설정하고, 명확한 비전과 사명을 천명하는 것이다. 이를 통하여 조직이 일관되게 나아 갈 방향을 밝히고, 조직구성원이 함께 조직의 미래상을 공유하여 공통의 목적을 추구하는 것이다.

대학도서관이 조직의 비전과 사명을 설정하고 이를 기반으로 조직이 추구해야 할 목적과 추진해야 할 세부 목표들을 수립하기 위한 일련의 과정을 수행하는 방법론으로 전략적 계획은 유용한 도구이다. 이미 많은 선진 대학도서관에서 이러한 방법론을 도입하여 변화하는 환경에 대응하는 대학도서관의 존립과 그 위상을 강화하고 있다.

본 연구에서는 대학도서관의 전략적 계획 수립의 필요성과 함께 전략적 계획을 작성하는데 적용할 수 있는 전략적 계획의 다양한 모형을 검토하였다.

아울러 최근 전략적 계획 문서의 사례를 통하여 선진 대학도서관들의 전략적 계획 문서의 핵심 구성 요소가 무엇인지를 제시하였다. 이에 아직 전략적 계획 문서의 작성이 일반화되어 있지 않은 우리나라 대학도서관에 전략적 계획 수립을 위한 방향 제시와 기초 자료를 제공하는 데 본 연구의 목적이 있다.

1. 2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 급변하는 환경 하에 대학도서관의 가치를 설정하고 대학도서관의 미래상을 재조명하는 비전과 사명을 명시하고, 이를 달성하기 위한 목적과 목표를 설정하여 실행하고 평가하는 일련의 과정을 문서화 한 전략적 계획 문서의 내용에 대한 비교 분석 연구이다.

현재 우리나라 대학도서관의 홈페이지에서 가치와 사명 및 비전, 그리고 목적과 목표 등을 제시하거나 전략적 계획 문서를 제공하고 있는 곳은 한 곳도 없는 것으로 조사되었다. 이는 우리나라 대부분의 대학도서관들이 전략적 계획 문서를 작성하고 있지 않거나, 작성하였더라도 내부 문서로 한정하여 외부에 거의 공표하고 있지 않음을 의미한다.

따라서 본 연구는 미국, 영국, 캐나다 호주 등의 대학도서관에서 일반적으로 널리 작성되어 공표되고 있는 대학도서관의 전략적 계획 문서의 내용을 비교, 분석하는 것을 그 연구 범위로 하였다.

본 연구의 방법은 전략적 계획의 이론적 배경이 되는 전략적 계획과 대학도서관 및 전략적 계획 모형 그리고 선행 연구들을 문헌 조사를 통하여 검토하였다. 아울러 인터넷 검색엔진 Google과 대학도서관의 홈페이지를 통하여 현재 실행중인 선진 대학도서관의 전략적 계획 문서를 수집하여 그 내용을 형식적 요소와 내용적 요소로 구분하여 비교, 분석하였다.

2. 이론적 고찰

2. 1 대학도서관과 전략적 계획

전략적 계획은 현재 대학도서관이 직면하고 있는 위기와 기회를 동시에 포함하고 있는 대학도서관의 미래를 설계하는 방법론으로써 유용한 도구이다.

미국, 영국, 캐나다, 호주 등에서는 대부분의 대학도서관들이 모체 조직의 전략적 계획의 맥락에 맞추어 자체 전략적 계획을 주기적, 혹은 필요에 따라서 지속적으로 수립하고 있는 것을 각 개별 대학도서관의 홈페이지에서 쉽게 확인할 수 있다.

대학도서관에 있어서 전략적 계획의 도입은 대학도서관의 조직 유형, 다른 조직과의 관련성, 학문적 혹은 학술적 세계에서 수행하여야 할 역할 등을 재고 할 수 있는 가장 기본적인 방법론으로써 가치 있는 도구이다(ARL, 1989).

ARL(1989)에서는 전략적 계획의 과정 요소로서 프로세스의 계획, 도서관의 가치 및 운영 철학, 사명 선언서, 환경 분석, 현행 도서관 프로그램의 평가, 실행 계획과 적용 등 6단계 과정을 제시하고 있다.

첫째, 프로세스의 계획은 어떤 프로세스로 진행 할 것인가에 초점이 맞추어 진다. 이 단계는 계획(plan)을 위한 계획의 과정(planning)으로 비공식적이며, 외부기관의 전문가로부터 자문을 받는 경우도 있다. 주로 최고 경영자의 관심과 참여, 바람직한 전략기획팀의 구성, 프로젝트의 일반적 일정 계획, 외부지원 여부, 커뮤니케이션 형식 등에 초점을 맞춘다.

둘째, 도서관의 가치와 운영 철학에 대한 성

찰은 전략적 계획 프로세스의 중요한 과정 중 하나이다. 이 단계에서는 지금까지 대학도서관 내부에서 인지되어 왔던 가치를 공식화하는 과정을 진행한다.

셋째, 사명 선언서 단계에서는 전략적 계획 과정 중 핵심 요소의 하나로서 미래 대학도서관이 수행하여야 할 사명을 설계한다.

넷째, 환경 분석은 대학 교육과 모체 대학의 추이, 기술 개발의 현황, 대학 내의 변화, 경제적 예측 등의 요소를 감안하여 다양한 분석 기법으로 대학도서관을 둘러싼 환경을 분석한다.

다섯째, 도서관의 성과 평가는 현재 제공되는 서비스의 양적, 질적 측면의 성과를 모두 측정한다. 현재 도서관의 상황에 대한 정확한 이해는 미래 대학도서관의 핵심 영역 개발에 중요한 역할을 한다. 이러한 성과 평가를 기반으로 개발된 핵심 영역은 전략적 수준에서 점차 기능적 수준으로 일반화되게 된다. 많은 도서관들은 전략적 계획 과정 중 이 단계를 가장 어렵게 느낀다.

마지막 단계인 실행 계획과 적용은 도서관이 지향하는 미래로 이동하기 위한 실천으로서 해당부서나 개인별 활동에 대한 의도 된 실행 계획의 개발이다. 이 단계에서 가장 중요한 것은 전략적 계획이 대학도서관 운영의 한 부분으로 자연스럽게 이동하도록 구조나 절차를 설계하는 것이다.

2. 2 전략적 계획 모형의 유형

어떤 특정 대학도서관을 위한 완전한 전략적 계획 모형은 없다. 각 대학도서관은 전략적 계획의 기본적 모형을 선택하거나 어떤 모형을

선택하여 수정 혹은 통합하는 형식으로 그 자체의 전략적 계획 모형을 개발 할 수 있다.

대학도서관에 따라서 자체 특성에 적합한 전략적 계획 과정을 개발하는 경우도 있다. 이처럼 대학도서관을 위한 전략적 계획 모형은 대학의 특성에 따라 전형적인 기본 모형이 아니라 다양한 모형이 개발 될 수 있다.

본 연구에서는 McNamara(1999)가 제시한 모형을 중심으로 기본 모형, 논제 기반 모형, 조정 모형, 시나리오 모형, 유기적 계획 모형 등으로 분류하여 살펴보고자 한다.

2. 2. 1 기본 모형

이 모형은 조직의 규모가 작고 조직구성원들이 담당하고 있는 업무가 매우 과중하며, 이전에 전략적 계획을 수립해 본 경험이 없는 조직에 적합한 최소 수준의 모형이다.

대학도서관에서 전략적 계획 수립을 위해 이 모형을 채택하는 경우는 단계적으로 그 영역을 확장해서 적용할 수 있다. 예를 들면, 최초 연도에는 비영리기관인 대학도서관에서 계획을 어떻게 수행하는가의 견지에서 시작한다. 이어 다음해에는 더 많은 과정과 확신할 수 있는 활동 영역으로 설계를 확장하는 것이다.

기본 모형의 전략적 계획은 일반적으로 최고 관리자에 의해 수행된다. 전략적 계획의 내용도 첫째, 사명 설정을 위한 목적의 식별 둘째, 사명이 수행될 때 조직이 도달해야 할 목표의 설정 셋째, 각 목표를 성취하기 위한 특정 접근이나 전략 넷째, 각 전략을 수행하는 특정 실행 계획의 수립, 마지막으로 계획의 수정이나 모니터 등 5단계 과정으로 전략적 계획을 수립하게 된다.

2. 2. 2 논제 기반 모형

기본 모형으로 전략적 계획을 개발하여 실행한 조직이 좀 더 광범위하고 효율적인 유형의 전략적 계획을 수립하고자 할 경우 확장해 볼 수 있는 모형으로 목적 지향 모형이라고도 할 수 있다.

이 모형의 전략적 계획 과정은 10단계로 나누어 볼 수 있다. 첫째, SWOT분석과 같은 도구를 통한 내, 외부 평가 둘째, 주요 쟁점이나 목적의 전략적 분석과 우선순위화 셋째, 주요 전략 설계 넷째, 비전, 사명 및 가치의 설계 및 수정 다섯째, 목적, 실행에 필요한 자원, 역할과 책임감 등 실행 계획의 설정 여섯째, 쟁점, 목적, 전략 프로그램의 기록과 사명, 비전의 수정 및 실행 계획 수립 및 SWOT 분석 첨부 일곱째, 연간 운영 계획 문서의 개발 여덟째, 예산의 할당과 통제 아홉째, 조직의 연간 운영 마지막으로 모니터, 검토, 평가, 전략적 계획 문서 수정 등 목적 지향의 전략적 계획 모형이다. 그러나 항상 이 모든 과정을 매년 실행하는 것을 의미하지는 않는다.

2. 2. 3 조정 모형

이 모형은 조직의 사명과 효율적으로 운영하고자 하는 자원간의 조정에 초점을 두고 있다. 따라서 이미 설계된 전략을 조율하거나 왜 계획대로 작용하지 않는가를 판명하고 싶은 조직에서 적용할 수 있는 모형이다.

이 모형의 전략적 계획 과정은 첫째, 기획팀에서 조직의 사명, 프로그램, 자원과 요구되는 지원의 개요를 작성한다. 둘째, 무엇이 잘 적용되고 무엇이 조정이 필요한가를 검토한다. 셋째, 어떻게 조정하는 것이 합리적인가를 검토

한다. 넷째, 전략적 계획 내에 전략으로서 조정의 내용을 포함한다.

2. 2. 4 시나리오 계획 모형

이 모형은 기획자가 가장 잘 이해하고 있는 전략적 계획의 다른 모형과 통합하여 적용할 수 있다. 특히, 전략적 관점이나 목적을 설정하는데 유용하게 사용될 수 있는 모형이다.

이 모형의 전략적 계획 과정은 첫째, 조직에 영향을 미치는 잠재적 변화를 예측하는 신문의 핵심 표제를 주시하면서 법과 제도의 변화, 인구통계학적 변화 등 조직에 영향을 미칠 수 있는 몇 가지 외부 요인을 선정하거나 변화를 가정한다.

둘째, 각 변화 요인에 대한 결과로서 조직에서 발생 할 수 있는 최선의 경우, 최악의 경우, 차선의 경우 등 세 가지 다른 미래의 조직적 시나리오를 논의한다. 이때 최악의 시나리오를 검토하는 것은 조직의 변화에 강한 동기유발을 자극해 줄 수 있다.

셋째, 각 변화에 반응하는 세 가지 시나리오에 잠재적 전략으로 조직이 무엇을 할 것인가를 제안한다.

넷째, 기획자는 외부 변화에 대응 할 수 있도록 가능한 일반 사항이나 전술을 제시한다.

마지막으로 향후 3년~5년간 조직에 가장 영향을 미칠 수 있는 외부 변화를 선정하고 변화에 대응할 수 있는 가장 합리적인 전략을 수립한다.

2. 2. 5 유기적 계획 모형

기본 모형을 포함하여 전통적인 전략적 계획 과정이 기계적 혹은 1차원적 모형이라면 유기

적 계획은 자기조직화(self-organizing) 모형이라고 할 수 있다.

이 모형의 전략적 계획 과정은 첫째, 조직의 문화 가치를 명확하게 표명한다. 둘째, 조직의 가치를 실현하기 위한 그룹의 비전을 표명한다. 셋째, 매 분기마다 현재 진행 사항을 기초로 비전에 도달하는데 필요한 과정과 이 과정에서 현재 어떠한 일이 일어나고 있는가를 토의한다. 넷째, 조직구성원들이 명확하게 가치를 인식하고 대화를 통하여 계속적으로 절차를 수정하는 과정을 진행한다. 이 모형은 조직구성원 모두가 상당한 인내가 필요한 배움에 초점이 맞추어져 있다.

2.3 선행 연구 동향

대학도서관에서 전략적 계획과 관련한 연구는 80년대 중반부터 시작되어 새로운 것이 아님에도 불구하고, 최근 들어서야 경영관리의 일반요소로 인식되고 있다.

국내에서는 1980년대 후반부터 경북대, 부산대, 전남대 등 대학도서관들이 장·단기 종합발전계획, 신축계획, 전산화계획 등을 수립하기 시작하였다(김태자 2002). 그러나 단기적이고 지속적인 성격을 띠고 있는 전략적 계획과 관련 된 대학도서관 현장의 관심과 연구는 상당히 미진한 상황이다. 최근 전략적 계획 수립과 관련한 몇 편의 관련 연구가 수행되었다.

곽동철(2003)은 현 우리나라 도서관이 뚜렷한 사명이나 이상을 정립하지 않은 채 최신기술이나 경영관리 기법만을 도입하여 이용자의 개별적 요구에 응하는데만 급급함을 지적하였

다. 이에 효율적인 도서관 경영을 위해서는 도서관의 사명과 이상을 수립하여 외부에 공표하고, 도서관의 모든 조직구성원들이 사명과 이상을 실천하는 의지를 강화하여야 함을 주장하였다.

김태자(2002)는 국립대학교 도서관 발전을 전략적 계획 수립의 관점에서 국내 대학도서관의 장·단기 발전계획과 외국 대학도서관의 전략적 계획을 조직, 인력, 시설, 공간, 홍보, 장서 개발, 정보전산화 및 서비스 확대 영역으로 나누어 비교 분석하였다. 이를 통하여 도서관의 사명과 목적, 목표의 정립화, 공식화 및 도서관 발전을 위한 전략적 계획으로 도서관 서비스 영역의 확대, 이용자 교육, 사서 개발, 조직 구조의 개선, 아웃소싱 등을 제시하였다.

이용재(2003)는 한국 대학도서관이 정보서비스와 조직 개발을 위해 적절한 경영전략을 수립할 필요성이 있으며, 전략적 계획이 가장 효과적인 도구임을 언급하였다. 아울러 인디애나주립대학 도서관의 전략적 계획 문서를 사례로 분석하여 우리나라 대학도서관의 전략적 계획 수립 방안으로 전략계획팀 운영, 환경 분석과 비전 설정, 전 구성원의 참여, 전략적 계획의 수립과 문서화, 홍보와 지속적인 갱신 등을 제시하였다.

반면, 미국을 비롯하여 영국, 캐나다, 호주에서는 1980년대 중반 이후부터 전략적 계획에 관한 연구와 관심이 꾸준히 지속되어 왔다.

Biddle(1992)은 도서관 전략적 계획 이론의 선구자로 1967년에 워싱턴대학에서 "Strategic planning for library systems"로 박사학위를 받은 Kemper를 들었다. 그는 전략적 개념을 분석하고, 최초로 도서관을 위한 전략적 계획

의 응용 모델을 제안하였다.

Riggs(1984)는 전략적 계획 과정을 도서관 자체분석(library self-analysis), 목적과 목표(goals and objectives), 속성 식별(identifying attributes), 제한과 약점(identifying constraints and weaknesses), 전략 구성(formulation of strategy), 실행계획(action plans) 등 6단계로 제안하였다.

Butler와 Davis(1992)는 전략적 계획은 1990년대에 들어서야 도서관의 변화와 생존을 위한 중요한 도구로서 인식되기 시작하였다고 언급하고 있다.

Corrall(2000)은 전략적 계획의 주요한 추이를 분석하고 전략적 경영의 맥락에서 전략적 계획 모형의 몇 가지 방법론과 기법들을 통합하였다. 그는 첫째, 환경 분석, SWOT분석과 계획 과정 및 개발 시나리오 둘째, 사명 셋째, 가치 넷째, 비전 다섯째, 우선순위 여섯째, 목표 일곱째, 전략 여덟째, 공식 계획 등을 전략적 계획 모형의 단계로 제시하였다.

Pacios(2004)는 공공도서관과 대학도서관의 계획 문서를 대상으로 전략적 계획과 장기계획과의 차이점을 분석하였다. 그 결과 공공도서관은 장기(long-range)와 전략적(strategic) 계획을 구별 없이 사용하고 있었으며, 대학도서관은 모두 전략적(strategic) 계획으로 사용하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 차이에도 불구하고 계획 문서의 내용에는 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

Birdsall(2004)은 전략적 계획과 조직 개발은 유사점이 많은데, 전략적 개발이 환경 분석과 목표 설정을 강조한다면 조직개발은 벤치마킹과 팀 구축과 같은 조정기법에 의존하는 점

을 차이점으로 제시하였다.

Ladwig(2005)는 도서관에 있어서 계획의 다양한 유형을 정의하고, 도서관의 공식적 계획 문서를 조직하는 적합한 유형의 전략적 계획 프로세스를 제시하였다.

3. 전략적 계획 사례

3. 1 UML(미국)

메릴랜드대학 도서관(UML:University of Maryland Library, 2005)의 2005-2007 전략적 계획은 “유비쿼터스도서관(2003)” 보고서와 기본 골격을 같이 하여 작성되었다.

이 보고서에서 메릴랜드대학 도서관은 학문적 커뮤니케이션의 급격한 변화와 관련하여 일련의 도전과 씨름하고 있음을 지적하였다. 이에 따라 도서관의 직원과 교수는 대학의 미래에 결정적으로 중요한 이들 도전을 어떻게 대응할 것인가에 의문을 제기하였다. 그 결과 메릴랜드대학 도서관은 혁신적 서비스 방법으로 고도의 네트워킹과 컴퓨팅 기술을 이용한 유비쿼터스도서관을 제안하였다.

이와 맥락을 같이 하여 2005-2007 전략적 계획에는 기본적인 사명과 비전 그리고 유비쿼터스 도서관 서비스를 위한 전략적 계획이 수록되어 있다. 아울러 도서관을 둘러싼 환경 조사 내용을 첨부하고 있다.

3. 1. 1 비전

메릴랜드대학 도서관은 1999년에 개발된 도서관의 비전과 사명이 2001년 전략적 계획부터

지금까지 수정 없이 사용되고 있다.

메릴랜드대학 도서관의 비전 선언서의 내용은 다음과 같다. 메릴랜드대학 도서관은 학술적 연구도서관과 전문적 정보 커뮤니티의 혁신적 지도자(leader)와 협력자(partner)가 될 것이다.

메릴랜드대학 도서관은 이용자에게 매력적이고 친숙한 물리적 공간과 가상적 환경으로 학습을 확장하기 위한 정보자원을 제공하는 탁월한 고객지향 서비스 모형이 될 것이다.

메릴랜드대학 도서관은 스스로 더욱 더 노력하여 전문적 지식과 높은 성과 및 표준 유지에 공헌할 것이다.

3. 1. 2 사명

메릴랜드대학 도서관의 사명은 다음 두 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 대학의 교육, 연구 및 서비스 사명에 요구되는 적절한 전문적 정보자원으로의 접근을 제공하는 것이다. 이를 위해 도서관은 자원을 수집하여 조직하고 유지, 제공함으로써 이 목적을 지원한다.

둘째, 대학의 교육, 연구 및 서비스 사명에 부합되는 전문적 정보자원 이용에 도움을 주는 것이다. 이를 위해 도서관은 자원이용을 위한 해석, 교육, 훈련을 통하여 이 목적을 지원한다.

궁극적으로 메릴랜드대학 도서관은 이 두 가지 직접적 사명을 넘어 가능한 범주 내에서 메릴랜드 주나 대규모 학술적 커뮤니티에 봉사하는 것을 사명으로 하고 있다.

3. 1. 3 전략적 계획

메릴랜드대학 도서관의 2005-2007 전략적

계획은 서비스, 장서와 정보자원, 기반시설, 조직 개발 등의 4가지 영역으로 구성되어 있다.

첫째, 서비스 영역의 전략은 효율적으로 이용자에게 인적, 가상적 서비스의 경험과 함께 학습기회를 제공하는 것이다. 아울러 콘텐츠, 도구, 서비스에 대한 통합 환경 접근을 제공하고 도서관 서비스의 설계와 구축에 이용자 정보를 투입하여 이용자가 도서관 서비스 및 장서의 새로운 상황을 항상 인식할 수 있도록 하는 것이다.

둘째, 장서와 정보자원 영역의 전략으로 이용자의 정보 요구에 부합되는 고품질 장서로의 접근과 증가된 전문적 정보로의 온라인 접근, 지엽적으로 생성된 디지털자원으로의 접근, 학술적 커뮤니케이션 변화에 대응하는 도서관 접근을 허용하는 것이다.

셋째, 기반시설 영역의 전략으로 도서관은 이용자에게 모든 재정적 자원의 주의 깊은 관리자라는 것을 확신시킬 것이다. 아울러 학습과 연구를 지원하는 개인 혹은 공동연구 환경 공간을 매력적이고 안전한 환경으로 제공한다. 도서관의 내, 외부 자원에 접근을 용이하게 할 수 있도록 정보기술 기반 시설을 제공할 것이다.

넷째, 조직 개발 영역의 전략으로 융통성 있고 고무적이며 변화하는 팀워크와 다양성을 가지고 있는 도서관의 조직 문화와 평가 문화를 통하여 이용자가 이익을 받게 하는 것이다. 이용자는 증가된 자원과 서비스의 무한한 가능성을 경험할 수 있을 뿐만 아니라 잘 훈련된 전문 직원을 통하여 만족을 얻게 될 것이다. 또한 이용자는 증가된 협력과 파트너십으로 이익을 갖게 될 것이다.

3. 2 OULS(영국)

옥스포드대학 도서관(OULS : Oxford University Library Services, 2005)은 5년 단위의 전략적 계획을 작성하지만 매년 검토하고 새롭게 수정하여 새로운 버전으로 전략적 계획을 공표하고 있음을 홈페이지를 통해서 쉽게 확인할 수 있다.

현재 2005년 7월 대학도서관의 관장으로부터 승인된 "Vision for 2010"이라는 표제로 2010년까지의 전략적 계획을 제시하고 있다. 이 전략적 계획 문서에는 사명과 비전 그리고 전략적 계획으로 구성되어 있고, 부록으로 IT (information technology) 전략과 HR(human resources) 전략이 첨부되어 있다.

3. 2. 1 비전

OULS는 옥스포드대학의 목표를 완전한 범주 내에서 지원하기 위해 2010년까지 5년 동안 매우 많은 의미 있는 변화를 경험하는 기간을 갖게 될 것이다.

OULS는 이용자에게 가장 많이 응답하는 서비스를 제공 할 것이며, 완전하게 확장 된 전자 자원으로서의 접근을 제공할 것이다. 또한 물리적 장서의 적절한 배치와 최소 공간과 저비용, 고밀도 오프사이트 축적, 소수의 적합한 전문 직원이 고품질의 정보서비스를 제공할 것이지만, 현재의 비용과 비교했을 때, 전체적으로 서비스의 비용은 감소될 것이다.

3. 2. 2 사명

OULS의 사명은 현재와 미래의 이용자 요구에 응답하는 가능한 한 가장 효율적인 대학

도서관 서비스를 제공하는 것이다. 아울러 국가 및 국제적 연구 자원으로 옥스포드의 장서를 유지하고 접근을 개발하는 것이다.

3. 2. 3 전략적 계획

OULS의 전략적 계획은 이용자 서비스, 장서와 서비스의 개발, 공간의 조직 등 3가지 영역으로 분류하여 각 전략을 세부적으로 제시하고 있다.

첫째, 이용자 서비스 영역에서 OULS는 주요 이용자 그룹인 학생, 직원, 대학 외부에서 온 연구자들을 지원하는 이용자 서비스의 개발과 공급에 동등하게 응답하는 진보적인 접근을 갖는 것이 목적이다. 이를 위한 전략으로 접속망(Liaison)을 통한 커뮤니케이션과 이용 용이성과 자원의 효율적인 이용을 도모할 수 있도록 세부적인 전략을 제시하고 있다.

둘째, 장서와 서비스 개발의 영역에서 OULS는 영국 대영도서관(British Library) 다음으로 가장 많은 장서를 소장하고 있는 대학도서관으로써 어떤 대학도서관 시스템보다 가장 포괄적인 장서를 소장하고 있다. OULS는 장서관리 구성의 개발과 응용에 일관성 있는 구조를 제공할 것이다. 이를 위한 전략으로 인쇄물, 전자자원, 특수자료 수립, 저작권 예치금, 장서관리정책 등으로 세분하여 각 세부 전략을 제시하고 있다.

셋째, 공간의 조직 영역에서 OULS는 축소된 영역에서 도서관 공급을 집중하면서 그 자산의 배포와 조직에 주요 변화를 이끌 것이다. 주요 건물의 대폭적인 재 단장과 갱신, 새로운 건물의 구축은 직원과 관련 비용을 감소시키면서 더욱 효과적이고 효율적으로 서비스를 전달

할 수 있게 할 것이다. 이를 달성하기 위하여 핵심 전략적 원칙과 자산 비전 전달을 위한 세부 전략을 제시하고 있다.

3. 3 UBCL(캐나다)

브리티시컬럼비아대학 도서관(UBCL : The University of British Columbia Library, 2004)은 “Furthering Learning and Research: Implementing the UBC Library’s Strategic Plan 2000-20003”의 결과를 기초로 향후 3개년 간 전략적 계획을 완성했다. 여기에는 21세기 첫 10년 동안 도서관의 비전, 도서관의 사명, 도서관의 조직적 가치, 다음 3년 동안에 달성되어 질 특정 목적들, 그리고 적용 계획이 포함되어 있다.

3. 3. 1 비전

UBCL은 교내나 캠퍼스를 넘어 배움에 본질적이며 지식의 연구와 창조를 위해 질 높은 정보 자원과 서비스의 개발, 준비 및 전달에 지역적, 국가적, 국제적 선도자가 될 것이다.

3. 3. 2 사명

UBCL의 사명은 학생, 교수 그리고 직원과 활동적이고 통합적인 협력자가 되는 것이다. 뛰어난 학습, 탁월한 교수 그리고 최첨단 연구에 공헌할 수 있는 기반 시설, 서비스 지식, 아이디어 및 정보의 접근을 위하여 직원을 개발하고 조직하고 관리하는 것이다. 아울러 포괄적으로 다양한 커뮤니티에 봉사하고 협력하는 것이다.

3. 3. 3 가치

UBCL은 지적 자유와 뛰어난 서비스, 혁신, 협력, 도서관과 연결된 커뮤니티, 도서관의 이용자와 직원의 행복 등을 도서관의 가치로 제시하고 있다.

3. 3. 4 목표와 전략

UBCL의 비전, 사명, 가치는 장기적 관점에서 목적과 전략은 단기적 관점에서 수립되었다. 목적과 전략은 사람(people), 학습과 연구(learning and research) 및 커뮤니티와 국제화(community and internationalization) 영역으로 나누어 구체적인 목적과 실행 전략들을 제시하고 있다.

첫째, UBC는 사람을 가장 소중한 자원으로 생각한다. 따라서 그들의 학생, 교수, 직원에 가장 높은 가치를 부여한다. 이에 도서관은 조직 개발의 관점에서 변화하는 환경에 적응하는 조직과 직원 계획을 개발하고 적용한다. 아울러 자원과 서비스를 강화하는 커뮤니케이션과 협력을 조성하고 이용자와 직원의 변화하는 요구에 부합되도록 시설을 제공한다.

둘째, UBC는 교수, 학습, 연구 및 서비스에 최고 수준의 표준을 유지하는 것을 표명했다. 이에 도서관은 장서와 서비스 측면에서 정보자원과 서비스를 전달하는 효율적이고 적합한 온라인 환경을 제공한다. 아울러 학습과 연구를 지원하는 규격화된 지식을 보존하고 접근을 보장한다. 서비스 전달의 현재 방법론을 평가하고 적절한 새로운 모형을 적용한다. 장서에 접근을 증진시키고 확장시킨다. 장서개발, 지원, 관리를 위한 새로운 영역과 모형을 개발하고 적용한다.

셋째, UBC는 캐나다, 브리티시 콜롬비아, 밴쿠버의 사회적 문화적 경제적 이익을 위하여 공헌한다. 이를 위하여 도서관은 서비스와 지원의 관점에서 브리티시 콜롬비아와 그 외의 지역에 포괄적으로 커뮤니티에 이익이 되는 전략적 영역에서 지도자 역할을 한다. 서비스와 장서를 확대하여 협력적 이니셔티브를 개발하고 참여한다. 도서관 활동 정보를 커뮤니티에 제공하고 참여시킨다. 대학의 국제화 및 커뮤니티 이니셔티브의 성공에 공헌한다.

3. 4 USL(호주)

시드니대학 도서관(USL : University of Sydney Library, 2005)의 전략적 계획 2005-2007은 가치와 비전, 기획 의도와 각 목적과 목적을 이루기 위한 상세 목표 등으로 구성되어 있다.

3. 4. 1 가치

USL의 가장 중요한 초점은 고객에게 고품질의 탁월한 서비스를 약속하며, 개방 커뮤니케이션을 조성하고, 시스템적 조직과 지식의 공유를 약속하고, 혁신을 지향하고, 비밀과 사생활, 표현과 정보 접근의 자유를 존중한다. 아울러 USL은 다양성의 가치를 존중한다.

3. 4. 2 비전

USL의 비전은 뛰어난 서비스와 고품질의 인쇄 및 전자 학술적 장서로의 접근을 제공함으로써 대학의 다양한 커뮤니티에 교육, 학습, 연구를 촉진하는 탁월하고 활기 넘치는 혁신 센터가 될 것이다. 아울러 도서관은 평생학습

을 장려하는 국가적 국제적 협력자들과 파트너십을 육성할 것이며, 최고 경영을 실천하는 디지털 혁신의 세계적 지도자가 될 것이다.

3. 4. 3 목적과 목표

USL은 전략적 목적을 정보자원, 평생교육, 품질서비스, 디지털혁신, 도서관환경, 폭넓은 커뮤니티와의 교류, 도서관 직원, 커뮤니케이션과 장려, 효율적 관리 등 9가지 영역으로 나누어 그 목적과 세부 목표 수행을 위한 전술을 제시하고 있다.

첫째, 정보자원 영역에서는 인쇄물과 디지털 자원의 우수한 장서 생성과 유지로 대학이 추구하는 학습, 교육, 연구를 예상하고 향상시킨다. 이를 위해 이용자에게 도서관 자원으로의 통합된 접근을 제공하도록 재검토하고 접근을 용이하게 한다. 아울러 이용자의 이용과 가치를 극대화하도록 경제적으로 실행 가능하고 지속 가능한 방법으로 디지털 자원에 접근과 관리를 증진하며, 정보자원의 수집, 조직, 축적과 폐기에 일관성 있는 접근을 보장하는 장서관리 전략을 개발한다.

둘째, 평생교육 영역에서는 효율적이고 신뢰할 수 있는 정보자원을 수집, 평가, 이용할 수 있도록 평생학습자로서 대학의 학생과 직원이 이용할 수 있는 프로그램과 서비스를 제공한다. 이를 위하여 교수, 학습 위원회 및 그룹 활동 참여를 통하여 정보기술 훈련 환경을 조성한다. 서로 다른 학습 형태와 교수 프로그램을 제공하는 다양한 전달 모형으로 정보기술프로그램을 제공한다. 도서관은 대학의 지침서를 기반으로 교수와 학습에 좋은 프로그램 제공을 보장한다.

셋째, 품질서비스 영역에서는 급속하게 변화하는 정보환경에서 이용자의 현 정보요구와 부합되고 그들의 미래 요구를 예상하는 고품질의 혁신적 서비스와 프로그램을 대학의 학생과 직원에게 제공한다. 이를 실현하기 위해 구체적인 네 가지의 세부 목표를 제시하고 있다.

넷째, 디지털혁신 영역에서는 디지털 혁신의 선도적 파트너가 되도록 계속적으로 대학의 교수, 학습, 연구활동에 디지털 자원과 서비스의 채택과 통합을 추진한다. 이를 달성하기 위하여 5개 항목의 세부 목표를 제시하고 있다.

다섯째, 도서관 환경 영역에서는 교수, 학습, 연구를 강화시키고, 다양한 이용자 그룹의 요구와 부합되도록 환영받는 안전하고 쾌적한 잘 설계된 공간을 창조한다. 이를 달성하기 위하여 4개 항목의 세부 목표를 제시하고 있다.

여섯째, 폭넓은 커뮤니티와의 교류 영역에서는 지역, 국가, 세계적 컨소시엄, 산업, 전문적 협회, 대학 동창회, 시드니 대학도서관의 친구들 그리고 기타 후원자와 전략적 파트너십 구축에 지도자로서 도서관의 위치를 강화한다. 이를 달성하기 위하여 5개의 세부 목표를 제시하고 있다.

일곱째, 도서관 직원 영역에서는 다양한 가치와 탁월성을 추구하고, 수시로 변화하는 정보 환경에 혁신적 서비스를 제공하는 기술을 가진 신규 직원을 모집하고, 열정과 동기부여가 된 직원을 계속적으로 유지한다.

여덟째, 커뮤니케이션과 증진 활동 영역에서는 도서관의 성취를 증진하고, 대학의 비전과 전략적 방침에 공헌한다.

아홉째, 효율적 관리 영역에서는 대학에 혁신적인 서비스와 프로그램의 전달을 지원하는

도서관으로서 효율적이고 신속적인 관리적 기술적 기반을 창조한다.

4. 전략적 계획 내용 비교 분석

4.1 문서의 선정 원칙

대학도서관의 전략적 계획의 작성은 단일화된 포맷이나 형식이 없다. 각 대학도서관마다 그 형식과 구성이 다르고, 간략한 표 형식에서 모든 형식을 갖춘 보고서에 이르기까지 매우 다양하다.

본 연구에서는 가장 최근에 공표되고, 실행 중인 대학도서관의 전략적 계획 문서를 대상으로 표제어의 출현 빈도를 살펴보고, 그 내용을 형식적 요소와 내용적 요소로 구분하여 계획 문서에 나타난 세부 내용 요소의 항목 별 출현 빈도를 분석하였다.

대학도서관의 전략적 계획 문서의 선정 기준으로는 첫째, 대학도서관에서 발행한 독립적인 문서로써 최근에 공표되고 실행되고 있는 최신 문서를 대상으로 선정하였다.

둘째, 검색엔진 Google.com에서 "University"와 "Library"를 모두 포함하고 문서명에 "Strategic Plan"이나 "Plan"을 포함하고 있는 최근 1년 이내에 발행된 자료로써 영어 자료로 한정하여 검색된 문헌 135건 중 원문 수집이 가능한 전략적 계획 문서를 선정하였다.

이러한 기준에 의거하여 미국의 26개 대학도서관, 영국의 6개 대학도서관, 캐나다의 3개 대학도서관, 호주의 8개 대학도서관 등 최종 43개 대학도서관의 전략적 계획 문서를 분석 대상으

로 선정하였다.

본 연구의 비교 초점은 계획 문서의 개별성, 독특성, 다양성의 측면이 아니라 계획 문서를 구성하고 있는 내용 요소의 일반성, 공통성 등을 중심으로 비교, 분석하였다.

4. 2 문서의 명칭

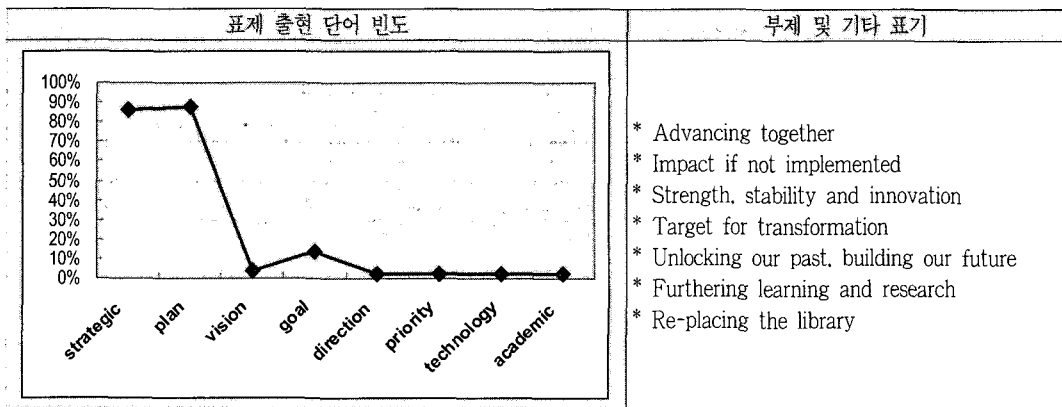
현재 대학도서관의 미래를 설계하는 계획 문서에 사용되는 표제에 나타난 단어의 출현 빈도를 조사하였다. 그 결과 전략(strategic)이 86%, 계획(plan)이 89%의 문서에서 출현하였다. 이는 대학도서관의 계획 문서의 표제는 대학도서관의 명칭과 함께 전략적 계획(Strategic Plan)이라는 표제가 가장 일반적으로 사용되고 있음을 의미한다.

<그림 1>에서 보는 바와 같이 전략적 계획 이외에는 목적(goal), 비전(vision), 지침(direction), 기술(technology), 우선순위(priorities), 학문(academic) 등의 용어가 간헐적으로 사용되었다.

부제 및 기타 표기로써 구체적으로 도서관이 추구하는 전략적 문서의 상징적 의미를 나타내는 “Advancing Together,” “Furthering Learning and Researching”, “Strength, Stability and Innovation”, “Advancing Student Success”, “Target for Transformation”, “Unlocking our past, building our future”, “Impact If Not Implemented”, Re-placing the library 등이 사용되었다.

결론적으로 대학도서관의 전략적 계획 문서는 대부분이 전략적 계획이라는 표제를 사용하거나 계획에 중점을 둔 표제를 사용하고 있었다. 아울러 몇몇 대학도서관은 현재 추구하고 있는 핵심적 방향과 의미를 담은 슬로건을 함께 표제로 사용하고 있었다.

반면, 대학도서관의 전략적 계획 문서는 2페이지에서 120페이지에 이르는 다양한 분량으로 발행되었다. 10페이지 이내의 간략형 문서를 작성한 대학도서관이 46.5%이었고, 11~20페이지의 문서는 39.5%, 20~50페이지의 문서는 11.6%, 100페이지 이상의 문서가 1개로서



<그림 2> 문서의 표제

그 내용만을 표 형식으로 간략하게 작성한 보고서에서 완전한 형식을 갖춘 보고서까지 매우 다양하였다.

4.3 내용 비교·분석

본 연구에서는 대학도서관의 전략적 계획 문서를 구성하고 있는 내용들을 다음 <표 1>에서 보는 바와 같이 형식적 요소와 내용적 요소의 범주로 분류하여 분석하였다.

형식적 요소로는 표지, 목차, 서문, 용어, 참

고문헌, 부록 등의 기본적인 문서의 구성 요소들을 그룹화 하였다.

내용적 요소로는 전략적 계획 문서가 수록하고 있는 내용으로서 사명, 비전, 가치, 환경 분석, 목적 및 목표, 전략, 조치 등의 구체적인 문서의 내용 요소들을 그룹화 하였다.

현재 미국을 비롯하여 선진 대학도서관에서는 주기적 혹은 필요에 의해서 전략적 계획 문서를 지속적으로 작성하고 있기 때문에 특별한 경우를 제외하고는 완전한 형식의 보고서가 아닌 20페이지 내외의 간략형식으로 중요 핵심

<표 1> 전략적 계획 문서에 포함되어 있는 내용 요소

범주	내용 요소	출현비율(%)
형식 (format)	표지(title page)	37.2
	목차(table of contents)	30.2
	서문, 요약(introduction, summary)	41.8
	용어정의(glossary)	6.9
	위원회, 계획 작성그룹 관련 정보(committee, planning group)	16.3
	참고문헌(reference)	11.6
	부록(appendix)	18.6
	문서갱신정보(version history)	2.3
내용 (contents)	관련링크(specific link to send comments or question)	18.6
	사명(mission statement)	65.1
	비전(vision statement)	65.1
	핵심가치(core values)	32.5
	환경, SWOT, 이용자 피드백(environmental scan, SWOT analysis, customer feedback)	34.9
	핵심 가설(key assumptions)	4.6
	전략적 논제, 핵심성공요인(strategic themes, critical success factors)	34.9
	목적(goals, aims)	86.0
	이론적 근거(rationale)	6.9
	전략(strategies, initiatives)	53.5
	목표(objectives)	41.9
	조치(actions)	32.5
	책임(responsible)	20.9
	실행일(dates of fulfillment)	20.9
	성공지표(success indicators, performance indicators)	23.3
	비용, 예산(costs, budget)	18.6
	실행계획, 프로젝트(action plans, projects)	4.6
	기대, 논평, 결론(expectation, commentary, challenges ahead, university future, conclusion)	6.9

내용만을 수록하고 있었다.

일반적으로 20페이지 이상의 전략적 문서에서는 보고서의 일반적 형식을 갖추고 있었고, 간략 형식의 문서에서는 문서의 형식적 요소들이 생략되어 있음을 알 수 있다.

전략적 계획 문서에 포함되어 있는 내용 요소의 구성 현황은 <표 1>과 같다. 표본 대학도서관의 전략적 계획 문서에 나타난 형식적 요소로 30~40%의 문서에서만 서문, 표지, 목차 등의 내용 요소를 수록하고 있었다.

전략적 계획 문서의 내용적 요소로는 65%에 해당하는 문서에서 사명과 비전 선언서를 수록하고 있었고, 86%의 문서에서 도서관의 전략적 목적을 제시하고 있었다.

각 대학도서관의 전략적 계획 문서는 다양한 용어와 형식을 취하고 있어 표준적인 형식과 내용 요소를 추출하기에는 다소 무리가 있다.

이에 본 연구에서 조사한 결과를 기초로 전략적 계획 문서를 작성 시 포함시켜야 할 최소한의 형식적 요소와 내용적 요소에 관하여 정리하면 다음과 같다.

전략적 계획 문서의 형식적 요소로서 표지, 목차, 서문 및 요약 등을 최소한의 형식적 요소로 추출할 수 있다. 그러나 본 연구는 현재 전략적 계획 문서에서 출현 비율은 저조하지만 문서를 기록, 보존하고 유지하는 데 중요한 정보가 되는 문서 갱신정보를 추가하여 최소한의 형식적 요소로 권고한다.

다음으로 전략적 계획문서의 내용적 요소는 대학도서관마다 그 형식이나 용어 사용이 가장 다양하게 나타난 부분이다. 그 출현 빈도에 의거하여 많은 도서관에서 채택하고 있는 요소로서 사명, 비전, 가치, 목표, 전략, 목적 등을 핵심

적인 내용 요소로 볼 수 있다.

본 연구에서는 이 외에 환경 분석과 핵심성공 요인 및 평가 지표, 실행 및 조치, 자원 활용 등이 전략적 보고서에 포함되어야 할 내용적 요소로서 최소한의 요소로 권고한다.

그러나 전략적 계획 문서를 1년 혹은 지속적으로 갱신하는 경우, 해당 연도에 필요한 요소만을 중점으로 전략적 계획을 간략하게 작성하는 방법도 고려해 볼 수 있는 방법의 하나이다.

5. 결론 및 제언

최고의 대학에는 최고의 대학도서관이 있다. 이는 최고의 대학을 만들기 위해 교수, 학습, 연구를 지원하는 핵심이 되는 정보자원을 효율적으로 수집, 관리, 서비스하는 기관이 대학도서관이기 때문이다.

대학도서관이 물리적 장소인 도서관에서 제공하던 전통적 서비스의 개념에만 머물러 있다면 이러한 역할을 효율적으로 수행 할 수 없다.

이에 대학도서관은 물리적 장소에서 제공되던 전통적인 도서관의 역할과 함께 전자자원을 효율적으로 서비스할 수 있는 가상도서관 역할을 모두 수행해야 할 도전에 직면해 있다.

급변하는 기술 환경에서 대학도서관이 모체 대학의 사명을 지원하면서 그 존립과 위상을 강화하기 위한 도구로서 전략적 계획의 수립은 필수적이다.

이러한 관점에서 본 연구는 미국을 비롯하여 선진 대학도서관의 전략적 계획 문서의 내용을 비교 분석한 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

첫째, 대학도서관의 계획 문서는 대부분이 전략적 계획이라는 표제로 발행되고 있었다. 그러나 전략적 계획 문서의 형식과 내용은 대학도서관에 따라 다양하게 구성되어 있었다. 전략적 계획 문서의 분량에 있어서도 2페이지의 간략 형식에서 120여 페이지의 보고서에 이르기까지 다양하였다.

둘째, 대학도서관의 전략적 계획 문서에 출현하고 있는 내용 요소로서 형식적 요소는 서문, 표지, 목차 등의 순서로 나타났다. 내용적 요소는 목적, 사명, 비전, 전략, 목표, 환경 분석, 가치, 조치 등의 순서로 출현하였다.

셋째, 대학도서관의 전략적 계획 문서는 2년에서 5년까지 단기 계획이 주를 이루고 있었다. 아울러 전략적 계획 문서는 지속적인 검토와 갱신을 통해서 점차적으로 간략하게 핵심 내용만을 수록하는 형식으로 작성되고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 대학도서관의 전략적 계획의 핵심 논제로서는 정보서비스, 장서 및 정보자원, 기반 시설, 조직 개발, 품질 관리 등이었다. 각 대학도서관의 전략적 계획 문서는 이들 요소를 중심으로 전략적 목적과 세부 목표를 수립하여 실행하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이에 미국, 영국, 캐나다, 호주 등 선진 대학

도서관의 전략적 계획 문서를 분석한 결과를 토대로 제안하면 다음과 같다.

첫째, 대학도서관의 전략적 계획 문서는 표준화 된 형식이나 필수적인 내용 요소가 정해져 있는 것은 아니다. 그러나 대학도서관의 미래를 설계하는 공식 계획 문서로서 그 형식과 내용을 충실히 다루기 위해서는 본 연구에서 권고하고 있는 최소한의 요소를 포함하여 작성하는 것이 바람직하다.

둘째, 대학도서관의 전략적 계획은 대부분 단기 계획이 주를 이루고 있으며, 한 번의 작성으로 완성되는 것이 아니다. 지속적으로 검토하고 개정하여, 조직의 변화를 예견하고 발전해 갈 수 있도록 지침이 되는 역할을 해야 한다. 이를 위하여 조직 내에 반드시 최소의 인원이라도 전략계획팀을 구성하여 운영하는 것이 바람직하다.

셋째, 대학도서관에서 전략적 계획 문서를 최초로 작성하는 경우 기본 모형을 채택하여 비전과 사명, 목적 및 목표를 중심으로 수립하는 것이 바람직하다. 아울러 대학도서관은 이들을 달성하기 위해 수행하여야 될 특정 접근이나 전략 및 실행계획 등을 검토하고 개발하는 것이 필요하다.

참 고 문 헌

곽동철. 2003. 도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰. 『한국문헌정보학회』, 37(2): 269-289.

김태자. 2002. 국립대학교 도서관 발전을 위한 전략적 계획에 관한 소고. 『문헌정보학논집』, 제8집: 247-265.

- 이용재. 2003. 대학도서관의 전략적 계획 수립에 관한 연구. 『한국도서관정보학회지』, 34 (3): 51-66.
- 한국도서관협회. 2005. 『한국도서관 연감』. 서울: 한국도서관협회.
- ALA. 2005. Charting our future : ACRL strategic plan 2020. [cited 2005. 10. 20].
 <<http://www.ala.org/ala/acrl/aboutacrl/whatisacrl/acrlstratplan/stratplan.htm>>
- Association of Research Libraries. 1989. *Strategic Plans in ARL Libraries*. Washington : Association of Research Libraries.
- Biddle, S. F. 1992. *Planning in the University Library*. London : Greenwood Press.
- Birdsall, Douglas G. 2004. Strategic Planning in Academic Libraries: a political perspective. [cited 2005. 10. 20].
 <web.whittier.edu/academic/business/duran/588/Articles/Strategic%20Planning%20in%20Academic%20Libraries.doc>
- Bryson, Jo. 1999. *Effective Library and Information Centre Management*. 2nd ed. Brookfield: Gower.
- Butler, M and Davis, H. 1992. "Strategic planning as a catalyst for change in the 1990s." *College and Research Libraries*, 53(5): 393-403.
- Carral, S. 2000. *Strategic Management of information Services : a Planning Handbook*, London: Aslib.
- Hobrock, Brice G. 1992. *Library Management in the Information Technology Environment : Issues, Policies, and Practice for Administrators*. Binghamton : Haworth Press.
- Ladwig, J. Parker. 2005. "Assess the state of your strategic plan." *Library Administration & Management*, 19(2): 90-93.
- Lancaster, F. W. 1985. "The paperless society revisited." *American Libraries*, Sep. 1985 : 553-555.
- McNamara, Carter. 1999. "Basic overview of various strategic planning models". [cited 2005. 9. 28].
 <http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/models.htm>
- OULS. 2005. Oxford University Library Services Vision for 2010. [cited 2005. 10. 20].
 <<http://www.admin.ox.ac.uk/lib/vision2010.pdf>>
- Pacios, Ana R. 2004. "Strategic plan and long-range plans: is there a difference?" *Library Management*, 25(6-7): 259-268.
- Riggs, Donald E. 1984. *Strategic planning for Library Managers*. Phoenix: Oryx Press.
- UBCL. 2005. The University of British Columbia Library's Strategic Plan 2004-2007. [cited 2005. 10. 20].

- <http://www.library.ubc.ca/home/planning/UBC_SP_04-07_FA.PDF>
- UML. 2005. University of Maryland Libraries Strategic Plan 2005-2007. [cited 2005, 10, 20].
<<http://www.lib.umd.edu/PUB/strategicplan05-07-1.pdf>>
- USL. 2005. University of Sydney Library Strategic Goals 2005-2010. [cited 2005, 10, 20].
<<http://www.library.usyd.edu.au/about/strategicplan/LibrarysStrategicPlan.pdf>>
- Williams, James F. 1991. *Strategic Planning in Higher Education : Implementing New Roles for the Academic Library*. New York: Haworth Press.