

# 대학도서관 전략적 계획의 평가에 대한 연구\*

- 국내 국립대학교 도서관 사례를 중심으로 -

## A Study on the Evaluation of Strategic Plan of Academic Libraries

- Focused on the Cases of National University Libraries in Korea -

이 용 재(Yong-Jae Lee)\*\*

### 〈목 차〉

I. 서론	V. 전략적 계획의 평가 결과
II. 연구문제	1. 사명
III. 선행연구 분석	2. 비전
1. 국내 연구	3. 목적
2. 해외 연구	4. 목표
IV. 전략적 계획의 구성요소와 평가 방법	5. 실행계획
1. 전략적 계획의 핵심 구성요소	VI. 결론 및 제언
2. 전략적 계획의 평가 방법	

### 초 록

이 연구는 국내 대학도서관의 장기발전계획의 유용성을 제고하기 위하여 장기발전계획의 내용을 분석하였다. 특히, 이 연구는 전략적 계획의 평가에 중점을 두고, 외국의 대학도서관 전략적 계획 평가 방법에 근거하여 평가기준을 도출하였다. 이에 따라 국내 대학도서관의 장기발전계획이 전략적 계획의 핵심요소를 얼마나 반영하고 있는지를 평가하였다. 평가 결과, 국내 대학도서관의 장기발전계획은 도서관 발전을 장기적 관점에서 견인하는 전략적 계획의 성격보다 일상 업무로서의 도서관 운영계획의 성격을 더 많이 포함하고 있음이 밝혀졌다.

키워드: 전략적 계획, 장기발전계획, 전략적 계획 평가, 장기발전계획 평가, 대학도서관

### ABSTRACT

This study analysed the long-term plans of academic libraries to raise their usefulness at universities in Korea. Especially, this study focused the evaluation of strategic plans, and drew an evaluation guideline based on the evaluation methods of strategic plan of academic library in foreign countries. This study checked the long-term development plans of academic libraries in Korea, and evaluated how much the core elements of strategic plan are reflected in the long-term plans. As the result, it has come out that there are more characteristics of operation plans as routine services than those of strategic plan as long-term view which contributes to the development of libraries in the long-term plans of academic libraries in Korea.

Keywords: Strategic plan, Long-term development plan, Strategic plan evaluation, Long-term development plan evaluation, Academic library

\* 이 논문은 2010년도 부산대학교 인문사회연구기금에 의하여 연구되었음.

\*\* 부산대학교 문헌정보학과 교수(lyj5384@pusan.ac.kr)

•논문접수: 2015년 8월 20일 •최초심사: 2015년 8월 25일 •게재확정: 2015년 12월 14일

•한국도서관정보학회지 46(4), 551-574, 2015. [http://dx.doi.org/10.16981/kliss.46.201512.551]

## I. 서론

대학도서관은 대학의 학문 활동을 지원하는 ‘대학의 심장’이다. 대학도서관은 대학과 함께 성장하기에, 대학도서관의 발전계획은 대학의 발전계획에 동반한다. 이러한 차원에서 최근 「대학도서관진흥법」<sup>1)</sup>에서도 대학도서관 발전계획을 수립하도록 명시하고 있다. 물론, 이러한 법 시행 이전에도 국내의 여러 대학도서관들은 대학의 발전계획에 준하여 명목적인 발전계획 문서를 작성하고 제시하여 왔다. 서구 대학의 경우, 대학도서관 발전계획은 대체로 ‘전략적 계획’이라는 이름으로 천명된다. 반면, 국내 대학의 경우, 대학도서관 계획으로 주로 ‘장기 발전계획’이라는 명칭을 사용하고 있다.<sup>2)</sup>

조직을 둘러싼 환경의 크고 작은 변화에 대하여 기관이 효과적으로 대응하기 위해서는 ‘큰 그림’을 그리고 보여주는 장기적 관점에서의 전략적 계획의 수립이 필요하다. 그러나 이러한 전략적 계획 수립에 대하여 부정적인 견해도 있다. 즉, 장기적 관점에서의 경영 전략 수립이라는 측면에서 전략적 계획 수립은 매우 시간을 소모하고 비생산적일 수 있다는 것이다. 이러한 입장을 가진 사람들은 정보기술과 사회문화가 급변하는 지식정보사회에서 예측 자체가 불가능하며 계획을 수립하는 것이 무의미하다고 주장한다.

그러나 전략적 계획은 장기적인 관점에서 조직의 사명을 천명하고 비전과 목적을 설정하고 조직 발전을 도모하는 활동이기 때문에, 서구 대학도서관의 경우 전략적 계획을 수립하는 사례가 상당히 많다. 이와 같은 전략적 계획의 필요성에도 불구하고 국내에서는 여전히 많은 도서관에서 장기적 관점에서의 발전계획 없이 1년 단위의 업무계획을 세우고 주로 이러한 단기적인 운영계획에 의존하여 도서관을 운영하는 경향을 보이고 있다. 국내 대학도서관은 매년 도서관운영 예산을 신청하기 위하여 1년 단위의 도서관 운영계획을 수립하는데, 이러한 계획을 수립할 때마다 장기적 관점에서 도서관이 나아가야 할 방향과 단계적 전략과 같은 가시화된 청사진이 없으므로 대학 내외부의 환경변화에 대해 적절히 대응하는 것이 쉽지 않다.

대학도서관의 장기적인 발전을 도모하기 위해서는 도서관장과 사서들이 도서관을 둘러싼

1) 대학도서관진흥법[법률 제13222호, 2015.3.27 제정] 제9조(대학도서관 발전계획 수립) ① 대학의 장은 종합 계획에 기초하여 해당 대학의 특성에 맞는 대학도서관 발전계획을 수립하여야 한다. 이 경우 제10조 제1항에 따른 대학도서관운영위원회의 심의를 거쳐야 한다.

② 제1항에 따른 발전계획의 수립·시행에 필요한 사항은 대통령령으로 정하는 범위에서 학칙으로 정한다.

2) 이 연구를 수행하기 위한 실제 조사 결과에서, 국내 대학도서관이 장기적 관점에서 작성한 계획 문서에 대하여 ‘전략적 계획’이라는 용어를 사용한 곳은 한 군데도 없었다. 한편, 국내 학계의 관련 연구에서 연구자들은 ‘전략적 계획’과 ‘발전계획’을 같은 개념의 다른 이름으로 혼용하여 사용하고 있다. 해외에서는 Pacios(2004)가 ‘전략적 계획(strategic plans)’과 ‘장기발전계획(long-ranges plans)’에 차이가 있는가를 연구하였는데, 대학도서관에서는 주로 전자를 사용하였고 공공도서관에서는 주로 후자를 계획 문서의 명칭으로 사용하고 있음을 발견하였다. 그러나 명칭의 차이 외에 발전계획 문서의 내용에는 차이가 없었다. 즉, 해외의 경우, ‘장기발전계획’이라는 이름을 사용하여도, 사실상 ‘전략적 계획’의 요소와 특징을 가지고 있는 것이다.

환경변화에 적절히 대처하고, 도서관의 비전과 목적에 대한 인식을 서로 공유하고, 업무상 필요할 때마다 반복적으로 찾아보고 각자의 업무를 평가하고 연차적으로 계획을 갱신할 때 참고할 수 있는 형태로 만들어진 문서가 필요한데, 국내 대학도서관에서는 이러한 차원에서 작성된 문서가 없다고 볼 수 있다.

도서관을 둘러싼 내·외부 환경이 주는 변화에 사서들이 적절히 대처하기 위해서는 다음과 같은 질문들에 대해 응답할 필요가 있다. 즉, “대학도서관이 속한 대학이라는 환경에서 우리가 지향해야 하는 가치는 무엇인가?”, “사서로서 우리는 무엇을 해야 하는가?”, “사서로서의 정체성을 어디에서 찾고 대학 내에서 사서의 존재감을 어떻게 인식시키고 정립해야 하는가?”, “대학도서관과 사서의 존재를 알리기 위해서는 어떤 서비스에 중점을 두어야 하는가?”, “다양한 고객의 요구를 어느 범위까지 수용해야 하는가?”, “예산은 어느 정도가 적당한가?” 등과 대한 질문이다. 국내 대학도서관에서는 사서들이 이러한 질문들에 답하면서 근거를 가지고 서비스를 제공할 수 있도록 하는 성문화된 큰 그림이 필요하다. 도서관장과 관리자급 사서들은 사서들과 직원들이 이러한 질문에 답할 수 있도록 고무하는 도서관 내부 조직 환경을 조성할 필요가 있다.

도서관 경영에서 전략적 계획을 수립할 때 출발점은 도서관 내·외부 환경에 대한 분석이다. 이러한 환경 분석을 토대로 도서관의 사명과 비전을 수립한 뒤, 목적과 목표를 설정하고 구체적인 세부 전략을 세우는 것이 전략적 계획 수립의 일반적인 과정이다(Moran, Stuart, Morner 2013). 이처럼, 전략적 계획에는 계획 수립의 기반이 되는 조직의 사명과 비전이 명시되어 있어야 한다.

그럼에도 불구하고, 국내 대학도서관에서는 전략적 계획 수립에 대한 인식이 저조하다. 이러한 관점에서, 이 연구는 현재까지 국내 대학도서관에서 생산된 장기발전계획 문서의 유용성에 대한 의문을 가지고 진행되었다. 특히, 국내 대학도서관의 장기발전계획이 도서관의 장기적 발전을 견인할 수 있는 목적, 목표, 실행계획 등과 같은 구성요소를 충분히 담고 있는가에 대해 살펴보았다.

그러므로 이 연구는 국내 대학도서관의 장기발전계획의 유용성을 제고하기 위하여 장기발전계획의 내용을 분석하였다. 이를 위하여 이 연구는 대학도서관 전략적 계획의 수립과 관련하여 국내외 선행 연구의 분석을 통하여 전략적 계획의 구성요소를 살펴보았다. 특히, 이 연구는 전략적 계획의 평가에 중점을 두고, 외국 대학도서관의 전략적 계획 평가 방법에 근거하여 평가기준을 도출하였다. 이에 따라 국내 대학도서관의 장기발전계획이 전략적 계획의 핵심요소를 얼마나 반영하고 있는지를 평가하였다.

## Ⅱ. 연구문제

어느 곳에서나 새로운 일을 기획할 때 가장 쉽게 접근할 수 있는 방법은 벤치마킹 또는 유관 기관의 관련 성과물을 참조하는 것이다. 도서관에서도 이러한 방식의 모방은 예외가 아니다. 전략적 계획과 관련된 국내의 연구는 다양한 관점에서 논의 되고 있음을 선행연구를 통하여 알 수 있다. 그러나 이 연구에서 관심을 가진 것은 전략적 계획 수립의 과정이나 절차 보다는 전략적 계획이 기본적으로 담보해야 하는 합의된 구성요소는 무엇이며 이들 각 구성요소는 어떠한 속성들을 가져야 하는가에 관한 것이었다.

선행 연구(조윤희 2005; 김남숙 2013)를 보면, 해외 대학도서관과 국내 대학도서관의 전략적 계획 문서가 서로 다른 특징을 가지고 있음을 알 수 있다. 조윤희(2005)는 웹에서 수집 가능했던 해외 대학 43개의 전략적 계획 문서를 대상으로 계획 문서를 구성하고 있는 내용적 요소를 사명, 비전, 가치, 환경분석, 목적 및 목표, 전략, 조치 등으로 그룹화하여 이들 용어의 문서 내 출현 빈도를 조사하였다. 그 결과 전략적 계획 문서를 작성할 때 사명, 비전, 가치, 목표, 전략, 목적 등을 핵심 내용 요소로 정의하고, 환경 분석, 핵심성공요인 및 평가지표, 실

〈표 1〉 해외 대학도서관 전략적 계획 문서에 포함되어 있는 내용 요소 (조윤희 2005)

	내용 요소	출현 비율
1	목적(goals, aims)	86.0%
2	사명(mission statement)	65.1%
3	비전(vision statement)	65.1%
4	전략(strategies, initiatives)	53.5%
5	목표(objectives)	41.9%
6	환경 조사, SWOT 분석, 이용자 피드백 (environmental scan, SWOT analysis, customer feedback)	34.9%
7	전략적 논제, 핵심성공요인(strategic themes, critical success factors)	34.9%
8	핵심가치(core values)	32.5%
9	조치(actions)	32.5%
10	성공지표(success indicators, performance indicators)	23.3%
11	책임(responsible)	20.9%
12	실행일(dates of fulfillment)	20.9%
13	비용, 예산(costs, budget)	18.6%
14	이론적 근거(rationale)	6.9%
15	기대, 논평, 결론(expectation, commentary, challenges ahead, university future, conclusion)	6.9%
16	핵심 가설(key assumptions)	4.6%
17	실행계획, 프로젝트(action plans, projects)	4.6%

행 및 조치, 자원 활용 등을 전략적 계획 문서에 포함되어야 할 최소한의 요소로 제시하였다.

한편, 김남숙 등(2013)은 사립대학도서관협의회 소속 대학도서관 사서들을 대상으로 전략적 계획 문서의 내용으로 어떠한 요소들이 포함되어야 하는가에 대한 사서들의 인식을 조사하였다. 120개 도서관 중 설문조사에 응답한 65개 도서관으로부터 수집한 사서들의 인식을 분석한 결과, 국내에서는 <표 2>에서 보는 것처럼 비전, 사명, SWOT분석과 같은 전략적 계획 문서의 핵심 내용들이 전체 구성 요소 중 비교적 덜 중요한 것으로 인식되고 있음이 나타났다.

발간되고 공표된 해외 대학도서관의 전략적 계획 문서가 해외 대학도서관 사서들의 인식의 결과라는 관점에서 본다면, 전략적 계획 문서가 갖추어야 할 내용적 요소에 대한 우리나라 대학도서관 사서들의 인식과 차이가 있음을 알 수 있다. 이러한 현상은 전략적 계획 작성의 출발점이 되어야 할 사명이나 비전이 갖는 의미와 기능을 국내 대학도서관에서 간과하고 있음을 보여준다. 국내 대학도서관에서도 사서들이 사명감과 장기적 비전을 가지고 이용자를 대하고 이용자들도 그러한 사서들의 역할을 더욱 잘 인식할 수 있도록, 대학사회에서 대학도서관의 사명과 비전이 미래지향적 용어로 성문화되고 천명될 필요가 있다.

<표 2> 국내 대학도서관 전략적 계획 문서의 구성 항목 및 구성 항목 중요도에 대한 사립 대학교 도서관 사서들의 인식 조사 결과 (김남숙 외 2013)

	구성 항목	기 수립		구성 항목	진행중/계획중
1	전략 또는 주요과제	100%	1	현황	93%
2	목표 또는 목적	100%	2	목표 또는 목적	93%
3	실행과제	100%	3	수립배경, 환경	90%
4	수립배경, 환경	96%	4	실행과제별 추진일정	90%
5	현황	96%	5	전략 또는 주요과제	87%
6	비전	96%	6	실행과제별 추진방법	87%
7	실행과제별 추진방법	96%	7	비전	83%
8	실행과제별 추진일정	96%	8	실행과제	83%
9	실행과제별 기대효과	92%	9	실행과제별 기대효과	83%
10	사명(미션)	76%	10	사명(미션)	63%
11	SWOT분석	68%	11	실행과제별 예산	60%
12	실행과제별 주관부서	68%	12	실행과제별 평가지표	53%
13	실행과제별 예산	52%	13	SWOT분석	43%
14	실행과제별 평가지표	36%	14	가치	43%
15	가치	32%	15	실행과제별 주관부서	37%

그러므로 이러한 전략적 계획에 대한 국내 대학도서관 사서의 저조한 인식이 대학도서관의 장기발전계획 문서에서 어떠한 양상으로 나타나는가를 확인할 필요가 있다. 이러한 문제인식으로 이 연구에서는 국·공립대학교 도서관의 발전계획을 수집하여, 이러한 장기발전계획 문서가 전략적 계획의 구성요소를 얼마나 담고 있는가를 살펴보았다.

### Ⅲ. 선행연구 분석

전략적 계획에 관한 국내 논문에서는 전략적 계획의 평가와 관련된 연구는 거의 발견할 수가 없었다. 대신에 주로 전략적 계획의 수립 절차와 전략적 계획 문서가 어떠한 구성 요소를 갖추어야 하는가에 관한 원론적인 연구가 많았다. 반면에 해외 논문의 경우에는 관종별 도서관을 대상으로 전략적 계획의 평가를 시도한 연구가 다수 있었다.

전략적 계획에 관한 국내외 모든 연구에서는 도서관을 둘러싼 변화하는 환경에 도서관이 적절히 대응하고 발전하기 위해서는 도서관 경영관리 측면에서 전략적 계획 수립이 반드시 필요하다는 인식이 전제되어 있었다. 특히 해외 연구의 경우, 전략적 계획의 수립, 실행, 평가에 있어서 사명, 비전, 실행계획 등에 대한 도서관 사서들의 인식 공유가 도서관 경영관리에서 전략적 계획을 효과적으로 활용하는데 가장 중요한 요소임이 강조하고 있다. 그러나 국내 연구에서는 전략적 계획의 평가에 초점을 둔 논문보다는, 전략적 계획의 수립에 대한 당위성과 실행 방법론을 살펴보는 연구들이 대부분이다. 국내에서는 학계와 도서관 현장이 전략적 계획에 대하여 소개하거나 검토하는 기초적인 단계에 머물고 있는 것으로 볼 수 있다. 반면, 해외의 경우 국내와는 대조적으로 전략적 계획과 관련된 다양한 관점에서의 연구들이 수행되었다. 특히, 평가와 관련하여서도 관종별 도서관에서 생산된 전략적 계획 문서 그 자체에 대한 평가를 다룬 연구들이 이루어졌다.

변화하는 환경에서 등장하는 여러 위협 요인과 기회 요인에 국내 대학도서관은 효과적으로 대처할 필요가 있다. 도서관이 작성하는 발전계획이 수동적이고 관행적인 수준에 머무르지 않고, 도서관 발전을 견인할 수 있는 ‘청사진’과 실천력을 가진 계획이 되어야 할 것이다.

#### 1. 국내 연구

전략적 계획과 관련한 국내 연구에서는 전략적 계획의 정의 및 수립과정, 도서관 운영에서 사명과 비전의 중요성, 해외 대학도서관의 전략적 계획 내용 분석, 전략적 계획 문서의 구성요소, 전략적 계획 내용의 평가에 관하여 다루었다.

이용재(2003)는 한국 대학도서관이 조직개발과 정보서비스 개선을 위한 효과적인 도구로 전략적 계획을 수립할 필요가 있다는 보고, 전략적 계획의 개념과 수립과정에 대하여 제시하였다. 전략적 계획 수립의 이론적 근거를 토대로, 미국 대학도서관에서의 전략적 계획 수립과정에 대하여 구체적 사례로 검토하였다. 이러한 이론과 사례에 근거하여 국내 대학도서관의 환경을 고려한 한국 대학도서관의 전략적 계획 수립 방안을 5가지로 제시하였다. 특히, 이 연구는 국내 대학도서관이 개별 도서관의 특성과 여건에 맞는 전략적 계획을 수립하여 이를 도서관 대내외적으로 천명하는 것이 중요하며, 또한 전략적 계획을 각 도서관의 홈페이지에 게시할 경우 사명과 비전, 목적과 목표, 대응전략 순으로 배치하고 전략적 계획 문서를 여러 경로로 홍보하는 것이 필요함을 강조하였다.

곽동철(2003)은 전략적 계획의 요소 중에서도 명확하게 제시된 사명과 비전은 구성원들이 관장과 상급직원들의 지시나 도움을 받지 않고 스스로 어떻게 해야 할지를 터득하게 해주는 길잡이 역할을 한다고 보고, 사명과 비전의 수립 절차를 정리하고, 실제 사례의 사명과 비전을 조사하고 분석하였다. 그는 사명과 비전을 도서관 현장에 구현하기 위해서는, 수립된 사명과 비전을 중심으로 기존의 제도, 기법 등을 결합하고, 도서관의 전체적 업무과정과 조화를 이루도록 하고, 도서관장은 사명과 비전을 내외부에 공표할 것을 제안하였다.

조윤희(2005)는 대학도서관이 대내외 환경변화에 적절히 대처하고 미래를 적극적으로 설계하기 위한 전략적 계획을 수립하고자 할 때 어떠한 요소들이 포함되어야 하는지를 분석하였다. 이를 위하여 미국, 영국, 캐나다, 호주 대학도서관의 전략적 계획 문서를 대상으로 관련 단어의 출현 빈도를 비교 분석하여 전략적 계획 수립에 포함되어야 할 최소한의 형식적 요소와 내용적 요소를 정의하였다.

노동조(2006)는 미래지향적 경영을 하기 위해서 도서관은 현재의 여건에 대한 진단과 분석을 바탕으로 드러난 사실을 미래의 영향 요인에 투영시켜 미래의 전략으로 활용할 수 있어야 하고 이러한 과정은 도서관의 중장기발전계획으로 확립되어야 한다고 주장하였다. 그는 발전계획 수립의 방법론적 측면보다는 수립된 대학도서관 발전계획 문서를 평가하는데 초점을 두고 발전계획 문서의 측정과 평가를 위하여 행정학 분야에서 선거 공약을 평가할 때 적용하는 SMART 기법을 활용하였다. SMART는 구체성(Specific), 측정가능성(Measurable), 달성가능성(Achievable), 적실성(Relavant), 시간계획성(Timed)을 의미한다.

김남숙 등(2013)은 대학도서관의 경영 역량 강화를 위한 전략적 계획 수립의 모델을 제시하고자 하였다. 이러한 목적을 위하여 도서관 현장의 사서들을 대상으로 전략적 계획의 구성요소에 대한 인식을 조사하고 국내외 대학도서관의 전략적 계획 문서의 구성 형식을 비교하였다.

## 2. 해외 연구

외국의 경우, 국내에 비해 전략적 계획과 관련한 다양한 측면에서의 연구가 이루어졌다. 관중별 도서관을 대상으로 전략적 계획 문서의 평가를 다룬 연구, 전략적 계획과 장기발전계획의 차이를 분석한 연구, 수립된 전략적 계획의 주기적 갱신에 대한 연구, 전략적 계획의 수립 및 시행과 관련하여 사서들의 인식 공유에 대한 사례 연구 등이 있다.

Pacios(2004)는 전략적 계획과 장기발전계획을 비교하면서 구성형식과 내용에서 양자의 같은 점과 다른 점을 조사하였다. 이 연구를 위하여 그는 미국, 영국, 호주의 공공도서관 34개 관과 대학도서관 31개관의 관련 계획 문서를 웹사이트를 통하여 수집하고 분석하였다. 그는 문헌연구를 통하여 용어의 변천사와 구성 형식에 대하여 조사하고, 전략적 계획이 장기발전 계획보다 발전된 개념이며, 전략적 계획에서는 도서관을 둘러싼 환경에 대한 조사와 평가에 의한 미래 계획이 이루어짐을 조명하였다. 또한 전략적 계획 수립을 위한 전략적 사고방식과 비전 수립의 중요성을 강조하였다. 그는 수집된 전략적 계획 문서와 장기발전계획문서를 대상으로 각 문서에서 출현하는 단어의 빈도를 분석하였다. 연구의 결과, 대학도서관은 전략적 계획이라는 용어를 더 많이 사용하고, 공공도서관은 장기발전계획이라는 용어를 더 많이 사용하는 것으로 나타났다.

McNicol(2005)은 대학도서관의 전략적 계획 과정에 필요한 요소와 이 계획이 성공하기 위한 조건이 무엇인가에 대하여 영국 대학도서관의 관장 및 선임 관리자와의 인터뷰를 통하여 살펴보았다. 연구의 결과, 전략적 계획 수립과 실행에서 성공요인은 도서관 직원들의 참여, 전략적 계획의 대외적 홍보, 모기관(대학)의 계획에 대한 밀접한 연계 등으로 밝혀졌다. 이에 따라 이 연구는 전략적 계획의 실행에 대한 평가, 정확한 목표의 설정, 모기관의 활동에 대한 도서관 직원의 더욱 적극적이고 폭넓은 참여가 필요함을 강조하였다.

Ladwig(2005)의 연구는 네덜란드 노트르담 대학의 도서관 전략적 계획이 대학이라는 상위 범주에서의 전략적 계획에 얼마나 연계성을 갖고 있는지를 조사한 사례연구이다. 이를 위하여 태스크 포스가 구성되어 약 2개월 반 동안 조사를 수행하였다. 이 연구는 전략적 계획 수립의 절차적 측면과 내용 구성적 측면을 전략적 계획의 이론에 근거하여 평가하였다. 이러한 평가를 통하여 전략적 계획 수립을 시작하기 전에 현재의 도서관 상태를 평가하고 분석하는 것이 시간과 노력을 효과적으로 사용하는 것임을 강조하였다. 또한 전략적 계획을 이미 수립한 경우에는 계획의 현실 적용성에 대하여 정기적으로 평가하는 것이 중요하다고 제안하였다. 이 연구는 전략적 계획을 수립한 대학도서관에서 전략적 계획 문서의 효과를 평가하는데 활용될 수 있다.

Brown과 Gonzalez(2007)는 전략적 계획의 수립과 적용이 1990년대 들어 크게 활성화



된 것에 주목하고 대학도서관에서의 전략적 계획의 영향과 이용에 대하여 조사하였다. 이들은 전략적 계획의 기원과 활용에 대해 조사하고, 또한 전략적 계획의 긍정적 측면과 부정적 측면에 대해서도 살펴보았다. 이들은 대학도서관에서의 전략적 계획 수립 과정에서 전체 구성원의 인식 공유가 매우 중요함을 강조하였다. 이들은 전략적 계획이 대학도서관 운영에 효과적으로 기여하는가에 대해 살펴보고, 전략적 계획이 대학도서관의 기금 조성, 정치적 영향력, 기술발전에 대한 대응이나 도서관 운영의 강점과 약점을 이해하는 수단으로서 긍정적 영향력을 가질 수 있다고 하였다. 이 연구는 전략적 계획 수립 과정의 경험적 증거들이 대학도서관 간에 공유되고 전략적 계획의 적용과 새로운 비전 창출을 위한 경험들이 공유되어야 함을 제언하였다.

Piorun(2011)은 의학도서관의 전략적 계획을 평가하기 위하여 전략적 계획 문서를 웹사이트에서 수집하고 리뷰하고 반구조화된 질문지를 이용한 개인 및 포커스그룹 인터뷰를 시행하였다. 이 연구에서 의학도서관의 전략적 계획 수립 과정을 살펴본 결과, 각 의학도서관이 다양한 방법을 적용하고 있지만, 비영리기관에서 전략적 계획을 수립하는 일반적 절차를 적용하고 있는 것으로 밝혀졌다. 특히 전략적 계획에 대한 사서들의 인식을 살펴본 결과, 전략적 계획이 도서관 경영관리의 도구로써 도서관의 발전에 기여하고 도서관 운영의 방향을 제공하는 것으로 인식하고 있음이 조사되었다. 나아가 이 연구는 도서관 관리자들이 전략적 계획 과정에 '평가'를 포함시키는 것이 중요하다는 것을 지적하였다.

Staley 등(2011)은 도서관을 둘러싼 정치적, 경제적, 사회적, 기술적 변화에 대응하고 도서관의 전략적 계획을 수립하기 위해서는 사서들 사이의 인식 공유가 중요함을 역설하였다. 2011년 미국대학도서관협의회(the Association of College and Research Libraries: ACRL)는 기술, 교육, 학술커뮤니케이션, 사회 영역에서 향후 15년 동안 일어날 수 있는 26개의 시나리오를 상정하였다. 연구자들은 오하이오 대학의 사서들을 대상으로 각 시나리오에 대하여 향후 발전 가능성과 오하이오 대학도서관에 대한 영향력의 정도를 측정하게 하고 그룹 토의를 하게 하였다. 이러한 토의 과정은 오하이오 대학의 도서관 전략적 계획 팀에게 도서관운영의 방향을 제시하고 일어날 수 있는 도서관의 미래에 대한 인식을 공유하게 하였다. 이 연구에서, 시나리오를 이용한 대학도서관 구성원 사이의 토론은 도서관의 미래에 영향을 미치는 외부 요인들을 이해하고자 하는 사서들과 직원들을 교육하기 위한 매우 적합한 방법임이 확인되었다.

Buchanan과 Cousins(2012)는 도서관을 둘러싼 급변하는 환경 변화에 대처하기 위한 전략적 계획 수립의 필요성을 강조하였다. 연구자들은 영국 스코틀랜드의 많은 공공도서관들이 전략적 계획을 수립하고 시행하고 있지만 수립된 전략적 계획이 내용적 측면에서 효용성을 발휘하도록 만들어졌는가에 대한 문제의식을 가지고 연구를 진행하였다. 특히, 이들은 전략

적 계획의 평가 방법에 관심을 두고 선행연구들을 분석하였으며, 그 가운데 교육학 분야에서 다루어진 대학의 전략적 계획 평가 방법이 매우 유용하다고 판단하여 이를 도서관의 전략적 계획의 개발에 적용하였다. 이렇게 개발한 평가기준을 가지고, 스코틀랜드의 28개 공공도서관의 전략적 계획을 분석하였다. 연구 결과, 28개 중에 17개의 전략적 계획이 불완전하고 상호 모순되거나 조정이 되지 않은 내용들을 포함하고 있음을 밝혔다. 연구자들은 전략적 계획 문서의 완결성, 명확성, 구체성, 조직성, 지속성, 도서관 서비스와의 전반적인 연계 등이 개선되어야 함을 제언하였다. 이 연구는 전략적 계획의 평가를 위하여 평가 방법론 개발에 중점을 두고 진행되었다.

## IV. 전략적 계획의 구성요소와 평가 방법

### 1. 전략적 계획의 핵심 구성요소

전략적 계획에 관하여 논의할 때, 사명(Mission), 비전(Vision), 목적(Goals), 목표(Objectives), 실행전략(Action Plans)이라는 용어가 자주 등장한다. 이러한 용어들은 전략적 계획 과정에서 각각의 독립된 구성요소이며, 서로 다른 의미와 기능을 가지고 있다. 전략적 계획의 개념을 정의하거나 설명하기 위하여 사용하는 표현에서는 연구자마다 차이가 있다. 그럼에도 불구하고 사명, 비전, 목적, 목표, 실행전략을 전략적 계획의 핵심 구성요소라고 보는 데는 많은 연구자들이 인식을 함께 하고 있다.(Buchanan, Cousins 2012) 전략적 계획을 구성하는 핵심 요소들을 정의하고 이러한 요소들이 내포해야 하는 속성을 요약하면 다음과 같다.

#### 가. 사명(Mission)

사명은 전략적 계획 수립과정에서 고려되어야 할 가장 기본적인 요소이다. 사명에는 조직의 존재이유가 우선적으로 표현된다. 조직 구성원들은 무엇보다도 “우리는 누구인가?”라는 물음에 답하기 위해 성찰하고 토론한다. ‘사명의 천명(Mission Statement)’에는 조직의 존재 이유와 조직이 추구하는 것에 대한 내용이 간결하고 고무적인 문장으로 표현된다. 또한 사명에는 조직의 고유한 전통이나 특징이 명확하게 드러나는 함축적인 문장이 제시된다. 사명에는 조직이 누구를 위하여, 무엇을 해야 하고, 어떻게 해야 하는지가 나타나 있어야 하고, 조직을 둘러싼 환경에 대한 분석 결과와 시대적 요구 사항이 반영되어야 한다.

나. 비전(Vision)

비전은 조직이 바라보는 미래이며, 조직을 발전시킬 기회를 제시하는 전망이다. 또한 비전은 전략적 계획을 수립하기 위한 원동력이다. ‘비전의 선언(Vision Statement)’은 조직이 나아가고자 하는 미래의 상태와 앞으로 나아갈 방향을 제시해주는 청사진이다. 따라서 비전은 조직이 사명을 구현하기 위하여 설정하는 실행계획을 작성하는 지침이 된다. 조직의 발전적인 미래를 계획하고 실현할 수 있고 조직의 구성원에게 열정을 불어넣을 수 있으려면, 비전의 내용이 명확하고 고무적이며 도전적이어야 한다.

다. 목적(Goals)

목적은 사명과 비전으로부터 만들어지고 조직이 일정 기간에 걸쳐 나아갈 방향과 무엇을 할 것인지를 기술한 것이다. 목적은 조직의 방향성, 개발, 주도성 등을 표현한다. 또한 목적은 성취지향적이고, 명확하여야 하는데, 동시에 현실적이어야 하며, 여러 표적들을 포괄적으로 연결하여야 한다. 목적은 환경 변화에 따라 조직에 요구되는 기대를 즉각적으로 반영할 수 있도록 유연해야 하고 정기적으로 점검되고 수정될 필요가 있다. 목적은 목표를 수행함으로써 달성 가능하며, 목표에 대하여 상위의 목표라고 지칭되기도 한다.

라. 목표(Objectives)

목표는 구체적이고 정량화할 수 있으며 단기간에 달성할 수 있는 표적들(short-term targets)로서 조직이 목적을 얼마나 실현하고 있는지를 측정하는데 이용된다. 따라서 목표는 반드시 실현 정도를 측정할 수 있도록 구체적이고 입증가능하며 실행 가능해야 한다. 즉, 목표는 시한과 단계를 제시하며, 목적을 실현하는 데 성공하기 위한 명확하고 측정 가능한 기준을 제시한다. 목표를 설정할 때는 조직의 예산 및 인력 등을 얼마나 가용할 수 있는지와 모기관의 사명을 얼마나 성취할 수 있는지도 고려되어야 한다. 목표는 목적에 대하여 ‘하위 목적’으로도 불린다.

마. 실행계획(Action Plans)

실행계획은 활동(activities)이나 과업(tasks)으로도 해석되며 목적과 목표를 실현하기 위한 구체적인 단계로서 전형적으로 과제(project plan)와 같은 목표 활동을 말한다. 실행 계획은 장기적일 수도 있고 단기적일 수도 있지만 보통은 1년이나 그 이하에 해당하는 단기적 활동 계획으로 반복적이고 측정 가능하며 기관의 일상적인 운영과 관련된 많은 업무나 작업이다. 실행계획은 목적과 목표를 성취하기 위한 자원을 명시하는데, 각 과업에 책무, 예산, 시간을 규정한다. 이러한 실행 계획은 반드시 장기적인 목적과 목표를 실현하는 것과 연계하여

수립되어야 한다.

아래의 <표 3>은 전략적 계획의 구성요소가 담보해야할 주요 속성을 정리한 것이다.

<표 3> 전략적 계획의 구성요소와 속성

구성요소	주요 속성
사명 (Mission)	존재 이유, 목적의식, 표적 명기, 고객 지향
비전 (Vision)	방향타 제시, 영감을 줌, 도전적임, 명확성
목적 (Goals)	성취할 목표 제시, 명확성, 변화에 대처 가능, 상하 구성요소 연결
목표 (Objectives)	목적 구체화, 명확성, 측정 가능, 시간계획 포함
실행계획 (Action Plans)	측정 가능, 시간계획 포함, 여타 요소와 연계, 가용 자원 반영.

## 2. 전략적 계획의 평가 방법

외국의 경우, 지금까지 전략적 계획의 평가에 적용된 방법은 대체로 전략적 계획 문서를 분석하거나 전략적 계획의 수립 과정에 참여한 사람들을 대상으로 인터뷰를 하거나 설문조사를 하는 것이었다. 그러나 Buchanan과 Cousins는 종전의 연구자들과는 달리, 전략적 계획을 평가하기 위하여 ‘루브릭(rubric)’<sup>3)</sup>이라는 분석법을 적용하였다. Buchanan과 Cousins는 영국 공공도서관의 전략적 계획을 평가하기 위한 분석법을 만들기 위하여, Chance와 Williams가 개발한 루브릭을 일부 수정하였다. Chance와 Williams의 루브릭은 고등교육 기관의 전략적 계획을 평가하기 위한 것이었다.

Buchanan과 Cousins 연구팀과 Chance와 Williams 연구팀은 두 팀 모두 전략적 계획을 평가하기 위하여 루브릭 분석법을 적용하였지만, 평가의 기준이 되는 전략적 계획의 구성요소에서는 범위를 다르게 적용하였다. Buchanan과 Cousins 연구팀은 전략적 계획의 여러 가지 구성요소 중에서도 반드시 포함되어야 하는 핵심 요소(core components) 5개 항목만을 평가 대상으로 하였다. 반면, Chance와 Williams 연구팀은 Allison과 Kaye(2005)가 제시한 전략적 계획의 내용 목차에 근거하여 서문부터 부록까지의 모든 구성요소(서문, 실행내용,

3) 루브릭(rubric)은 학습자의 학습 결과물이나 학습 성취 정도를 구체적인 준거에 따라 목록화하여 점수화하기 위한 일종의 채점표로서 학생들의 학습에 대한 기대를 명확하게 함으로써 학습 과제를 더 잘 이해할 수 있도록 한다. 잘 구성된 루브릭은 평가의 일관성을 유지하게 한다(양희모, 황선영 2014). 루브릭은 채점가이드(scoring guide), 채점 루브릭(scoring rubric), 평가 루브릭(assessment rubric)으로도 불린다(이인영 2014).

요약, 실천전략, 부록 등)를 평가 대상으로 하였다.

Chance와 Williams는 전략적 계획의 평가에 적합한 분석법으로 루브릭을 택하였다. 왜냐하면, 루브릭을 통하여 전략적 계획에 대한 포괄적이고 전체적인 평가를 할 수 있고 평가 범주간의 관계를 도표로 설명할 수 있기 때문이다. 또한, 루브릭을 통한 전략적 계획의 평가에서는 복잡한 측정 방식이 필요하지 않으며, 평가 과정이 직관적으로 이해하기 쉽고 적용하기가 용이하기 때문이다.

Chance와 Williams가 2개 대학의 전략적 계획을 평가하기 위해 만든 루브릭 지표는 아래와 같은 5가지 질문에 따라 만들어졌다.

첫째, 우리는 지금 어디에 있는가? (현 단계의 위치 점검)

둘째, 우리는 어디로 가고 있는가? (미래의 방향성)

셋째, 우리는 어떻게 목적지에 도달할 것인가? (목적 성취의 방법)

넷째, 우리가 목적지로 가고 있다는 것을 어떻게 아는가? (추진 방향의 점검 방법)

다섯째, 어떻게 하면 이러한 목적에 계속해서 집중할 것인가? (목표추구의 지속 방법)

Chance와 Williams는 각 구성요소별로 점수를 매기고, 구성요소의 개별 점수와는 별개로 전략적 계획 전체에 대한 평가점수를 산정하였다. 그들은 4가지 척도를 'Excellent', 'Good', 'Fair', 'Inconsequential'으로 구분하고 각각의 점수로 3, 2, 1, 0 점을 배정하였다. 전략적 계획의 단위별 구성요소가 분명하게 제시되고 다른 구성요소와 조화되고 균형을 이루고 있을 때는 'Excellent(우수)', 구성요소들이 대체로 제시되었지만 불완전하거나 다른 구성요소와 조화되고 균형을 이루지 못할 때는 'Good(양호)', 구성요소들이 제대로 제시되지 않았을 때 'Fair(미흡)', 구성요소들이 전혀 제시되지 않았을 때는 'Inconsequential(매우 미흡)'으로 범주화하였다.

한편, Buchanan과 Cousins는 전략적 계획의 전체 수준(계획의 완결성 및 질적 수준)을 평가하기 위하여, 5개 항목의 개별 구성요소마다 최고 3점을 주고, 총점을 15점으로 하였다. 계획 전체의 질적 평가를 위한 점수 구간으로, 14~15는 'Excellent(우수)', 9~13은 'Good(양호)', 4~8은 'Poor(빈약)', 0~3은 'Absent(결핍)'으로 설정하였다. 평가 척도의 간격이 일정하지 않다는 문제는 있으나, 점수 구간을 구분하여 적절한 등급을 주는 효과는 있다. 이처럼 Buchanan과 Cousins는 루브릭을 활용하여 구성요소별로 평가 대상에 점수를 부여하고, 총점을 내어 계획 전체에 대한 질적 평가를 하였다.

〈표 4〉 전략적 계획 평가 척도 (Chance & Williams vs. Buchanan & Cousins)

Chance & Williams		Buchanan & Cousins		
평가	요소별 점수	평가	요소별 점수	종합 점수
Excellent	3	Excellent	3	14~15
Good	2	Good	2	9~13
Fair	1	Poor	1	4~8
Inconsequential	0	Absent	0	0~3

이 연구에서는 이상과 같은 Chance와 Williams 연구팀과 Buchanan과 Cousins 연구팀의 루브릭을 참고하여, 〈표 5〉와 같은 한국 대학도서관의 발전계획을 평가하기 위한 루브릭 평가표(안)을 작성하였다. 각 구성요소마다 최고 3점을 주고, 5개 구성요소별 점수를 합산하여 총점(만점 15점)을 내고, 총점이 14~15점이면 ‘우수’, 9~13점이면 ‘양호’, 4~8점이면 ‘미흡’, 0~3점이면 ‘매우 미흡’을 부여한다.

〈표 5〉 한국 대학도서관 발전계획 평가(안)

평가	구성요소별 점수	5개 구성요소 총점
우수	3	14~15
양호	2	9~13
미흡	1	4~8
매우 미흡	0	0~3

## V. 전략적 계획의 평가 결과

여기에서는 위에서 만든 평가(안)를 가지고 국내 대학도서관의 발전계획에 대한 평가를 시도하였다. 대학도서관의 대내외 환경에서 동일하거나 유사한 맥락을 가진 도서관들을 살펴보기 위하여, 이 연구에서는 국내 국·공립대학교의 도서관으로 대상을 한정하였다. 한국교육학술정보원의 RISS4U 종합목록을 검색하여, 비교적 규모가 크고 역사가 비슷한 8개 국공립 대학도서관의 발전계획 문서를 수집하였다.

8개 발전계획 중에 5개가 장기적이라고 할 수 있는 10년에 걸친 계획의 범위를 제시하였고, 3개가 단기 또는 중기에 해당하는 5년, 6년, 8년에 걸친 계획을 포함하였다.<sup>4)</sup> 발전계획 문서의

4) A 대학도서관(2005~2014), B 대학도서관(2011~2020), C 대학도서관(2003~2012), D 대학도서관(2008~2015), E 대학도서관(2004~2013), F 대학도서관(2013~2017), G 대학도서관(2008~2017), H 대학도서관

양은 대부분이 100페이지 내외였지만 250페이지 이상인 곳도 1곳 있었다. 만들어진 발전계획을 대내외에 공표하는 것은 매우 중요하다. 이러한 차원에서 평가대상 대학도서관 웹사이트를 조사한 결과, 발전계획이 대학도서관의 웹페이지에 게시되어 있는 곳은 한 군데도 없었다.

## 1. 사명

사례 도서관 8곳 중에서, '사명'을 표제를 붙여 정의하고 있는 곳은 2곳뿐이었고, 나머지 6곳은 기관의 존립근거가 되는 사명 선언문이 누락되어 있었다. 사명 선언문을 제시한 2군데는 사명 선언문이 내포해야 하는 서비스 대상과 어떤 서비스를 어떻게 해야 하는지를 비교적 잘 표현하고 있었다. 사명 항목에서 8개 대학도서관의 평균 점수는 3점 만점에 0.5점을 기록했다.<sup>5)</sup> 비록 일부 대학도서관들의 경우이지만, 사명 선언문이 제대로 정립되지 않은 것은 대학도서관의 존재이유와 존립목적은 도서관의 대내외에 천명하지 않고 있음을 보여준다. 이는 대학도서관이 가져야 할 경영철학 기반이 매우 취약한 것으로 평가할 수 있다.<sup>6)</sup>

국내 대학도서관 전략적 계획 문서에서 도서관의 '사명'이 거의 나타나지 않는 현상은 여러 가지로 설명될 수 있다. 즉, '사명'이 함축하는 대학도서관 존립 이유와 정체성에 대해 굳이 표현할 필요를 느끼지 못하거나, 대학도서관이 대학의 교육과 연구를 지원하는 '기본시설'임을 대학 구성원이 알고 있다고 전제하기 때문에 이를 생략하거나 사명을 천명해야 할 필요성을 간과하고 있거나, 대학도서관의 '사명'을 도출하는 과정을 도서관 내부의 구성원 사이에서 거치지 않았기 때문이다. 선진 외국의 경우, 영리기관은 물론이고 비영리기관에서 많은 조직이 각자의 '사명'을 천명하여 제시하고 있다. 서구 대학도서관의 경우에도 이러한 전략적 계획을 천명하는 것이 일반화되어 있고, 이러한 사명에 따라 도서관을 운영하고 도서관의 장기적 발전을 추구하는 것을 볼 때, 국내 대학도서관이 장기발전계획에서 '사명'을 명기하는 것은 도서관의 지속적인 발전을 위하여 매우 필요하고 바람직하다고 하겠다.

## 2. 비전

전략적 계획을 세우기 위해 우선적으로 해야 할 일은 사명과 비전을 천명하는 것이다. 즉, 사명과 비전은 전략적 계획 수립에서 가장 먼저 선행되어야 하는 단계이다. 광동철(2003)은

(2010~2015).

- 5) Koch가 2000년도에 영리기관을 대상으로 수행한 전략적 계획 연구에 의하면, 영국 사기업의 10%, 미국 기업의 20%, 일본 대기업의 50%가 명확한 의미에서의 사명을 가지고 있었다고 한다(Buchanan과 Cousins의 연구 p. 129 재인용).
- 6) 이러한 결과를 보면, Buchanan과 Cousins가 평가대상으로 했던 영국 32개 공공도서관의 경우 20개에 해당하는 71%가 사명 선언문을 전략적 계획(발전 계획)에 포함하고 있는 것과는 매우 대조적이다.

도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰에서 도서관 경영관리에 있어 사명과 이상 수립의 중요성을 강조하고 있다. 8개 대학도서관 사례를 보면, 비전 제시는 평가 기관 8개 모두 제시하고 있으나 한 곳의 경우 ‘비전’이라는 용어를 사용하지 않고 ‘추진배경 및 목표’라는 표제 밑에 비전에 해당하는 문구를 도표화하여 나타냈다. 8개 대학도서관 중 3곳의 비전이 ‘양호’에 해당하는 2점을 받았는데, 나머지 5곳이 제시한 비전은 영감을 주거나 도전적으로 표현되지 않아 1점씩을 받았다. 그 결과 비전의 평균은 3점 만점에 1.4점을 기록했다.

〈표 6〉 국내 8개 대학도서관 장기발전계획서에 표현된 비전

	비전 선언문
A 도서관	멀티환경의 멀티 서비스를 위한 연구정보 시스템 구축
B 도서관	국내 10위권 대학도서관으로의 도약
C 도서관	21세기 초일류를 지향하는 대학도서관 구축
D 도서관	“Global Vision 2015” 실현을 선도하는 도서관
E 도서관	대학의 핵심 기반시설로 육성
F 도서관	Global 대학발전을 견인하는 전문지식의 Hub
G 도서관	친환경 복합문화 공간의 최첨단 유비쿼터스 도서관
H 도서관	지식정보의 평생 Partner, 도서관

### 3. 목적

국내 장기발전계획 문서의 내용 중에 명확한 의미를 구분하여 사용하고 있지 않은 항목이 여기에 해당한다. 즉, 대부분의 발전계획에서 목적(goals)과 목표(objectives)가 명확한 구분 없이 모호하게 혼용되고 있었다. 평가 대상 8군데 모두 발전계획의 구성요소로서 ‘목적’을 표제어로 사용하고 있는 곳은 없었다. ‘목적’에 해당하는 내용을 기술했다고 평가할 수 있는 항목에 대하여 가장 많이 채택하고 있는 표제가 ‘배경 및 필요성’ 또는 ‘기본방향’이라는 표제였다. 이들 표제 아래에 표현된 기관의 목적에 대하여 평가한 결과 8개 기관의 목적에 대한 평균 점수는 3점 만점에 1.1점으로서 매우 취약하게 나타났다.

### 4. 목표

전략적 계획의 핵심 요소 중 목표에 대해서는 평가 대상 기관들이 ‘목표’라는 표제 외에 ‘전략’이라는 용어를 다수 사용하고 있었다. 그 외에도 ‘방안’ 내지 ‘발전방안’이라는 표제를 붙여 구체적인 성취 목표를 제시하였다. 어떤 곳은 ‘추진목표’, ‘추진전략’, ‘추진과제’로 세분하였는



데 이 때 ‘추진목표’의 내용 중에는 ‘목표’보다 상위 개념인 ‘목적’이 더 적합한 표제로 보이는 경우도 있었다. 목표의 경우 내용이 구체적이고 측정 가능해야 하는데 대부분의 기관에서 설정한 목표는 구체적이고 측정 가능하기보다 추상적으로 표현된 것이 많았다.<sup>7)</sup> 그럼에도 불구하고 대부분의 도서관이 성취하고자 하는 목표를 비교적 잘 제시하고 있어서 3점 만점에 평균 2점을 기록했다.

### 5. 실행계획

실행 계획은 1년이나 그 이하에 해당하는 단기적 활동 계획으로 기관의 일상적인 운영과 관련된 많은 업무나 작업이다. 장기발전계획 문서에서 실행계획으로 간주할 수 있는 부분은 계획을 실행하기 위한 자원, 인력 등의 가용자원에 대한 고려가 제시된 문구이다. 분석 사례 중 한 곳을 제외하고, 나머지 사례 모두 크고 작은 차이는 있지만 시간과 예산을 고려한 실행 계획을 수립하고 있었다. 그 결과 3점에 평균 1.8점을 기록했다.

〈표 7〉 국내 8개 대학도서관 장기발전계획서 평가(예시)

구성 요소	속성	A 도서관	B 도서관	C 도서관	D 도서관	E 도서관	F 도서관	G 도서관	H 도서관
사명	· 존재이유 · 목적의식 · 표적명기 · 고객지향	0	0	0	0	0	0	2	2
비전	· 방향타 · 영감 · 도전적 · 명확성	1	1	1	1	2	2	2	1
목적	· 목표제시 · 명확성 · 변화대처 · 연결성	1	2	2	2	2	0	0	0
목표	· 목적구현 · 명확성 · 측정가능 · 시간계획	2	1	2	3	1	2	3	2
실행 계획	· 측정가능 · 시간계획 · 연계성 · 자원반영	3	0	2	3	1	2	2	1
합계	15	7	4	7	9	6	6	9	6
평가		미흡	미흡	미흡	양호	미흡	미흡	양호	미흡

7) 예를 들면, ‘도서관 가치기반 서비스 실현’, ‘이용자 중심의 미래지향적 공간 구성’, ‘지식기반 지능형 도서관 구현’ 등과 같은 표현이다.

## VI. 결론 및 제언

이 연구에서는 국내 국공립대학교 도서관 8곳의 장기발전계획 문서를 대상으로 ‘전략적 계획’ 차원에서 루브릭 평가표(안)을 가지고 평가를 시행하였다. 전략적 계획의 핵심 구성요소 5개 항목을 중심으로 평가한 결과, 5가지 요소 중에 ‘비전-목표-실행계획’ 3개 요소를 보편적 내용으로 포함하고 있었고, 사명(평균 0.5점)과 목적(평균 1.1점)에 대한 서술이 가장 취약한 것으로 나타났다.

기관의 존립 근거와 정체성을 보여주는 사명에 대한 구체적인 기술이 누락되어 있다는 점은 국내 대학도서관 경영관리의 낙후성을 보여주는 한 단면으로 해석할 수 있다. 국내 대학도서관의 경영 철학이 취약한 이유를 여기에서도 찾을 수 있다. 또한, 대학도서관 사서들이 장기발전계획을 수립할 때, ‘목적’과 ‘목표’에 대한 개념을 분명히 구분하지 못하고 있음을 파악할 수 있었다. 발전계획의 5가지 평가 요소 중 목표(평균 2점)와 실행계획(평균 1.8점)은 비교적 높은 점수를 받았다. 그러므로 이상의 분석을 종합적으로 평가하면, 국내 대학도서관의 발전계획 문서는 장기적 관점에서의 전략적 계획이라기보다는 단기적 관점에서의 운영계획에 더 가까운 성격을 가지고 있다고 할 수 있다.

발전계획의 핵심 구성요소에 대한 평가를 종합한 전체적인 평가에서는, 최고점 15점 중 양호(9~13점)에 해당하는 9점을 받은 기관이 두 곳이었고 나머지 6곳은 미흡(4~8점)에 해당하는 점수를 받았다. 평가대상 8곳의 발전계획 평가 총점의 평균은 6.75점이었다. 이 연구에서는 국내 대학도서관 중 8곳만을 대상으로 평가를 하여 일반화할 수 없는 한계가 있지만, 평가된 사례 대학도서관들의 발전계획 문서는 대체로 미흡한 수준에 머무르고 있는 것으로 나타났다.<sup>8)</sup> ‘장기발전계획’이라는 표제와 달리 단기적 관점에서의 운영계획을 문서화한 내용상의 불완전함에도 불구하고, ‘장기발전계획’은 대학도서관 경영의 미래를 보여주는 경영전략으로서 대내외에 공표되어야 하지만 평가대상 어느 곳에서도 이를 대학도서관 웹사이트에 게시하고 있는 곳은 없었다.

평가도구로서 루브릭이 갖는 장점에도 불구하고 각 구성요소에 대한 해석 및 평가에 있어서는 연구자의 주관이 개입될 수밖에 없었던 점도 이 연구의 한계점이 될 수 있다. 이러한 한계를 보완하기 위하여, 가능한 한 종합적으로 외국의 루브릭 평가표에서 나타난 지표와 척도를 검토하여, 국내 대학도서관 발전계획을 평가하기 위한 평가(안)을 도출하고, 핵심 구성

8) 한편, Buchanan과 Cousins(2012)의 영국 공공도서관을 대상으로 한 전략적 계획의 평가에서도 32개 기관 중 과반수가 넘는 61%에 해당하는 공공도서관의 전략적 계획 문서가 불완전하고 구성 요소 간에 모순되며 조화가 되지 않은 것으로 나타났다. 이를 보면, 모든 구성요소 및 조건을 갖춘 전략적 계획 문서를 만든다는 것이 쉽지 않다는 것을 알 수 있다.

요소에 대한 주요 속성을 추출하여 정의하고, 각 구성요소(사명-비전-목적-목표-실행계획)별로 사례 도서관들의 발전계획 문서를 살펴보고 항목별로 주요 속성을 가지고 있는가를 검토하였다. 또한, 사례 문서들의 구성요소별 비교 분석을 여러 차례 시행하여, 구성요소별 평가에서 사례 문서들에 대하여 동일한 기준과 층위를 견지하는가를 계속 점검하였다.

전략적 계획의 작성과 제시가 대학도서관 운영에 효과적으로 기여하는가에 대해서는 국내에서는 경험적 연구가 거의 없어 확인할 수가 없다. 그럼에도 불구하고, 외국의 선행연구 및 사례 연구에서 미루어 볼 때, 국내에서도 대학도서관의 기금조성, 정치적 영향력, 기술발전과 도서관 대내외 환경 변화에 대한 유연한 대응, 도서관 운영의 강점과 약점을 이해하는 수단으로 작용할 수 있음을 간과할 수 없다. 따라서 국내에서도 전략적 계획 수립 과정의 경험적 증거들이 대학도서관 간에 공유되고, 전략적 계획의 적용과 새로운 비전 창출을 위한 경험들이 증가하고 공유될 필요가 있다. 또한 대학도서관 사서들이 개인 및 조직 차원에서 효과적으로 전략적 계획을 수립할 수 있도록 관련 지식을 습득할 수 있는 프로그램의 개발도 필요하다.

앞으로 국내 대학도서관들은 전략적 계획 수립을 위하여 태스크포스<sup>9)</sup>를 조직하여 사서들과 직원들의 참여를 독려하고, 도서관의 사명, 비전, 목적, 목표, 실행계획을 대외적으로 홍보하고, 도서관의 전략적 계획을 대학의 발전 계획에 적극적으로 연계시키는 것이 필요하다. 또한, 이러한 차원에서 전략적 계획의 수립 및 시행과 관련한 여러 가지 사례 연구, 전략적 계획에 대한 질적 평가를 수행한 연구 등이 생산될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 경상대학교 도서관. 2011. 『경상대학교 도서관 장기발전 계획: 2011-2020』. 진주: 동도서관.  
 광동철. 2003. 도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰. 『한국문헌정보학회지』, 37(2): 269-289.  
 광동철. 2006. 대학도서관의 변화 추이 및 전략적 발전 방향에 관한 고찰. 『한국도서관·정보학회지』, 37(4): 225-246.  
 김남숙 외. 2013. 대학도서관 경영역량강화를 위한 전략적 계획 모델 제시. 『사대도협회지』(한국사립대학교 도서관협의회), 43: 1-33.  
 김영기. 2010. 우리나라 대학도서관의 전략적 발전계획 수립에 관한 연구: 'A'국립대학의 사례를 중심으로. 『인문학논총』(경성대학교), 15(2): 115-137.  
 노동조. 2006. SMART 평가기법을 통한 도서관 장기발전계획 평가에 관한 연구: B대학교학술정

9) 태스크포스의 명칭은 대학도서관 전략적 계획 연구팀, 대학도서관 전략적 계획 작성팀 등이 될 수 있다.

- 보관의 사례를 중심으로. 『한국도서관·정보학회지』, 37(4): 351-370.
- 부경대학교 도서관. 2010. 『도서관 발전계획: 2010-2015』. 부산: 동도서관.
- 부산대학교 도서관. 2008. 『도서관 장·단기발전계획: 2008-2015』. 부산: 동도서관.
- 서울대학교 중앙도서관. 2005. 『서울대학교 도서관 장기발전계획: 2005-2014』. 서울: 동도서관.
- 안동대학교 중앙도서관. 2009. 『안동대학교 도서관 장기발전계획: 2008-2017』. 안동: 동도서관.
- 양희모, 황선영. 2014. 학습성과 기반 성인간호 임상실습 운영을 위한 임상시나리오 및 루브릭 개발. 『성인간호학회지』, 26(6): 653-667.
- 윤정옥. 2006. 미국, 영국, 호주 및 캐나다 대학도서관의 발전전략의 분석. 『한국도서관·정보학회지』, 37(1): 55-82.
- 이용재. 2002. Management Skills for Academic Libraries in the Digital Age. 『한국문헌정보학회지』, 36(4): 293-309.
- 이용재. 2003. 대학도서관의 전략적 계획 수립에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 34(3): 51-66.
- 이용재. 2004. 경쟁환경에서의 전문도서관·정보센터의 경영전략에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 35(2): 1-19.
- 이용재. 2004. 지식기반시대의 한국 대학도서관 발전전략. 『도서관』, 59(3): 3-28.
- 이인영. 2014. 루브릭이 학술적 글쓰기의 효능감에 미치는 효과. 『비평문학』, 51: 161-187.
- 전남대학교 도서관. 2013. 『도서관 미래 발전 전략: 2013-2017』. 광주: 동도서관.
- 전북대학교 중앙도서관. 2004. 『전북대학교 도서관 장기발전계획: 2004-2013』. 전주: 동서관.
- 정동열. 2013. 『도서관경영론』, 서울: 한국도서관협회.
- 조윤희. 2005. 대학도서관의 전략적 계획 내용 분석: 미국, 영국, 캐나다, 호주 대학도서관을 중심으로. 『정보관리학회지』, 22(4): 111-128.
- 충남대학교 도서관. 2003. 『충남대학교 도서관 장기발전계획: 2003-2012』. 대전: 동도서관.
- 충북대학교 도서관. 2011. 『충북대학교 도서관 종합 발전계획: 2012-2016』. 청주: 동도서관.
- Allison, Michael and Jude Kaye. 2005. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Brown, Walter A., Barbara A. Blake Gonzalez. 2007. "Academic Libraries: Should Strategic Planning be Renewed?." *Technical Services Quarterly*, 24(3): 1-14.
- Buchanan, Steven and F. Cousins. 2012. "Evaluating the Strategic Plans of Public Libraries: An Inspection-Based Approach." *Library & Information Science Research*, 34: 125-130.
- Chance, Shannon and B. T. Williams. 2009. "Assessing University Strategic Plans: A

- Tool for Consideration.” *Educational Planning*, 18(1): 38–54.
- Ladwig, J. Parker. 2005. “Assess the State of Your Strategic Plan.” *Library Administration & Management*, 19(2): 90–93.
- McNicol, Sarah. 2005. “The Challenges of Strategic Planning in Academic Libraries.” *New Library World*, 106(1218/1219): 496–509.
- Moran, Barbara B., Robert D. Stueart and Claudia J. Morner. 2013. *Library and Information Center Management*, 8th ed. Santa Barbara: Libraries Unlimited.
- Pacios, Ana R. 2004. “Strategic Plans and Long–Range Plans: Is There a Difference?.” *Library Management*, 25(6/7): 259–269.
- Piorun, Mary. 2011. “Evaluation of Strategic Plans in Academic Medical Libraries.” *Library and Information Science Research*, 33: 54–62.
- Saunders, Laura. 2015. “Academic Libraries’ Strategic Plans: Top Trends and Under–Recognized Areas.” *The Journal of Academic Librarianship*, 41(3): 285–291.
- Staley, David J., S. Seaman, E. Theodore–Shusta. 2011. “Futuring, Strategic Planning and Shared Awareness: An Ohio University Libraries’ Case Study.” *The Journal of Academic Librarianship*, 38(1): 1–5.

국한문 참고문헌의 영문 표기

(English translation / Romanization of reference originally written in Korean)

- Andong National University Library. 2009. *Library Long–term Plans: 2008–2017*. Andong: ANU Library.
- Cho, Yoon–Hee. 2005. A Comparative Analysis of Strategic Plans in University Libraries. *Journal of the Korean Society for Information Management*, 22(4): 111–128.
- Chonbuk National University Library. 2004. *Library Long–term Plans: 2004–2013*. Jeonju: CBNU Library.
- Chonnam National University Library. 2013. *Strategic Plans for the Library Future Development: 2013–2017*, Gwangju: CNU Library.
- Chungbuk National University Library. 2011. *Library Long–term Plans: 2012–2016*, Cheongju: CBNU Library.
- Chungnam National University Library. 2003. *Library Long–term Plans: 2003–2012*, Daejeon: CNU Library.

- Gyeongsang National University Library. 2011. *Library Long-term Plans: 2011-2020*. Jinju: GNU Library.
- Jeong, Dong-Youl. 2013. *Library Management*, Seoul: Korean Library Association.
- Kim, Nam-Suk et. al. 2013. Strategic Planning Model to Strengthen of Academic Library's Management Ability. *Journal of Korean Private University Library Association*, 43: 1-33.
- Kwack, Dong-Chul. 2003. A Study on the Formulation of Missions and Visions in Libraries. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 37(2): 269-289.
- Kwack, Dong-Chul. 2006. A Study on the Direction of Strategic Development & the Changes in Academic Libraries in Korea. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 37(4): 225-246.
- Lee, Yong-Jae. 2002. Management Skills for Academic Libraries in the Digital Age. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 36(4): 293-309.
- Lee, Yong-Jae. 2003. A Study on the Strategic Planning of Academic Libraries. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 34(3): 51-66.
- Lee, Yong-Jae. 2004. A Study on the Management Strategies of the Special Libraries and Information Centers under the Competitive Circumstances. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 35(2): 1-19.
- Lee, Yong-Jae. 2004. A Study on the Strategies to Develop the Academic Libraries in Korea. *Doseogwan*, 59(3): 3-28.
- Noh, Dong-Jo. 2006. A Study on the Evaluation of Long-term Development Plans for Libraries with SMART Method: Focus on a Case of the B University's Library. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 37(4): 351-370.
- Pukyong National University Library. 2010. *Library Plans: 2010-2015*. Busan: PKNU Library.
- Pusan National University Library. 2008. *Library Long and Short-term Plans: 2008-2015*. Busan: PNU Library.
- Seoul National University Library. 2005. *Library Long-term Plans: 2005-2014*. Seoul: SNU Library.
- Yang, Hee Mo and Seon Young Hwang. 2014. Development of Clinical Scenarios and

Rubrics for a Program Outcome-based Evaluation for Students' Adult Health Nursing Practice. *Korean Journal of Adult Nursing*, 26(6): 653-667.

Yoon, Cheong-Ok. 2006. An Analysis of the Development Strategy of Academic Libraries in the U.S., U.K., Australia and Canada. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 37(1): 55-82.

[부록] <표 8> 대학도서관의 전략적 계획 평가를 위한 루브리

평가척도	우수(3점)	양호(2점)	미흡(1점)	매우 미흡(0점)
구성요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 계획의 수행을 강화할 수 있을 만큼 우수</li> <li>항목이 명확하게 설명되었고, 다른 구성요소들과 조화를 이룸.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 계획의 수행에 도움이 됨</li> <li>항목들이 설명되었으나 다소 미흡한 부분이 있고, 다른 구성요소들과 다소 조화를 이루지 못함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 계획의 수행을 약화시키고, 항목들이 전체적 계획의 이행을 방해하고, 항목에 중요한 정보가 빠져있거나 다른 항목과 불일치하는 점들이 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 계획의 수행에 매우 미흡하거나 부적합함.</li> <li>구성요소 항목이 많이 누락되어 있고, 전략적 계획의 수행에서 매우 미흡하거나, 전반적으로 불안정함.</li> </ul>
사명, 비전	사명이 존재이유, 목적의식, 포착을 명기하고, 고객 지향적으로 표현됨. 비전이 명확하고, 영감을 주며, 도전 의욕을 강화함. 비전과 가치가 조직의 사명을 보강하고, 사명과 비전이 열정적인 문구로 표현됨.	사명이 명확하고 비전과 가치가 전체적인 조직의 사명과 어우러지고, 독자로 하여금 전략적 계획을 더 알고 싶도록 흥미를 일으키는 정도 유도함. 목적, 목표, 실행계획이 포함되어 있으나, 다소 조화를 이루지 못함.	사명, 비전, 가치가 모호하거나 일관성이 없음. 사명과 비전이 호소력을 가지지 못하여, 선언문이 독자로 하여금 계획을 더 알고 싶도록 유도하는 데 상당한 한계가 있음.	핵심 내용이 많이 빠져있음. 사명, 비전, 가치의 표현에서 호소력이 매우 미흡하여, 독자로 하여금 계획을 더 알고 싶도록 하지 못함.
목적, 목표	목적과 목표가 사명과 비전에 부응하고 실행 성공을 보장할 만큼 깊고 폭넓음. 목적과 목표의 실현을 위하여 재정·행정·관리 과정이 고려된 근거가 있음. 목표는 측정가능하고, 시간계획을 포함함. 육하원칙에 따라 모든 문장이 명확하게 기술됨.	목적과 목표가 어느 정도 깊고 폭넓음. 목적과 목표를 실현시키는 데에 재정·행정·관리 과정이 어느 정도 고려됨. 목표가 측정 가능하고 시간계획을 포함하지만, 다소 누락됨.	목적과 목표가 명확하게 기술되어 있지 않고, 깊이나 폭이 부족함. 재정·행정·관리 과정이 거의 고려되지 않음. 목표의 기술에서 구체적이지 않거나 누락된 부분이 많음.	목적과 목표에서 핵심 전략과 내용이 빠져 있음. 재정·행정·관리 과정에 대하여 고려하지 않았음. 목표의 기술에서 구체적이지 않거나 누락된 부분이 아주 많음.
실행계획	임상적인 운영과 관련된 단기적 활동 계획으로 반복적이고 측정 가능하고, 시간계획이 있고, 성취할 수 있고, 가용 자원을 잘 반영하여 장기적인 목적과 목표를 실현하도록 해 주는 계획이라는 확신을 줌.	구체적인 실행계획이 어느 정도 깊고 폭넓음.	구체적인 실행계획이 상당히 누락되어 있거나, 깊이나 폭이 부족함.	구체적인 실행계획이 명확하지 않고 거의 빠져 있음.
평가척도	우수(15점~14점)	양호(13점~9점)	미흡(8점~4점)	매우 미흡(3점~0점)
전체적인 평가	우수한 전략적 계획 문서는 전략적 계획의 전반적인 영역과 핵심 구성요소를 포함하고, 사명과 비전에서 강한 호소력을 가지고, 목적과 목표, 실행계획에서 독자가 이해할 수 있는 구체적인 전략과 과정을 제시함. 약하거나 미흡한 부분이 거의 없음.	양호한 전략적 계획 문서는 상당한 수준으로 대부분의 영역에서 핵심 구성요소를 포함함. 사명, 비전, 목적, 목표, 실행계획에서 상호 연결이 되지 않는 부분이 약간 있거나, 실행가능성에서 미흡한 부분이 일부 있음.	미흡한 전략적 계획 문서는 관련된 영역을 적절히 설명하지 못한 핵심 구성요소가 많은 영역에서 누락되고, 전체적으로 계획이 성공할 가능성이 낮음. 조직의 자원을 비용 대비 효과에 대한 분석 없이 사용함으로써, 계획이 제대로 실현되지 못할 가능성이 있음.	매우 미흡한 전략적 계획 문서는 전반적으로 관련된 영역을 포괄하지 못하고, 거의 모든 구성요소가 누락됨. 명과 비전이 부재하거나 부실하며, 명확성, 측정가능성, 시간계획, 가용 자원에 대한 고려 등 모든 항목의 평가에서 부적합하거나 매우 미흡함.