

# 공공도서관장의 리더십 역량수준 측정에 관한 연구\*

## A Study on Measuring the Levels of Competency Components of Public Library Directors

오 지 은 (Ji Eun Oh)\*\*

정 동 열 (Dong Youl Jeong)\*\*\*

### 목 차

- |                 |                            |
|-----------------|----------------------------|
| 1. 서 론          | 2.2 공공도서관장 리더십 역량수준 측정과정   |
| 1.1 연구의 목적      | 3. 공공도서관장 리더십 역량수준 측정결과    |
| 1.2 연구의 방법 및 범위 | 3.1 수준측정대상 공공도서관의 특성       |
| 1.3 선행연구        | 3.2 현재 보유한 리더십 역량수준        |
| 2. 연구 설계        | 3.3 변인별 관장의 리더십 역량수준 차이 분석 |
| 2.1 연구 분석의 틀    | 4. 결 론                     |

### 초 록

본 연구는 연구자가 기 개발한 성공적인 공공도서관 운영을 위한 공공도서관장의 리더십 역량모델을 이용하여 공공도서관장의 리더십 역량요소의 현재 수준을 측정하고, 다양한 변인이 각 리더십 역량요소에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 하였다. 본 연구를 위해 설문조사, 가설 검증을 위한 t-검증과 일원배치분산분석 등의 통계적 연구방법을 사용하였다. 본 연구의 결과로 국내 공공도서관장 리더십 역량모델을 구성하는 19개 요소에 대한 현재의 수준을 측정하여 제시한 후 일곱 가지 변인이 리더십 역량수준에 미치는 효과를 분석하여 제시하였고, 이는 향후 공공도서관장 리더십 역량개발 및 강화를 위한 근거로 활용될 수 있다.

### ABSTRACT

The purpose of this study was to measure Korean public library directors' current levels of the competency components which were suggested in a leadership competency model and to analyze the effects of several variables on the competency components. Survey to total librarians and directors of public libraries which are affiliated to Seoul Metropolitan Government and statistical hypothesis testing like t-testing and one-way ANOVA were used for this study. As a result, the current levels of 19 competency components of Korean public library directors and the effects of seven variables: sex, major, librarian certification, academic ability, years worked (as a librarian, as a public library librarian, as a public library director, as a librarian at a present library), the size of a library and measuring group were presented and analyzed, which can be used as the criteria for improvement of the leadership competencies of Korean public library directors.

키워드: 공공도서관, 공공도서관장, 공공도서관장 리더십, 공공도서관장 역량, 공공도서관장 리더십 역량수준  
Public Library, Public Library Director, Leadership of Public Library Director, Competency of Public Library Director, Leadership Competency Level of Public Library Director

\* 이 논문은 이화여자대학교 대학원 박사학위논문 중 일부를 발췌·요약·수정한 것임.

\*\* 이화여자대학교 문헌정보학과, 광진정보도서관장(oserome@naver.com) (제1저자)

\*\*\* 이화여자대학교 문헌정보학전공 교수(dyjeong@ewha.ac.kr) (교신저자)

논문접수일자: 2016년 10월 24일 최초심사일자: 2016년 10월 24일 게재확정일자: 2016년 11월 15일  
한국문헌정보학회지, 50(4): 253-281, 2016. [http://dx.doi.org/10.4275/KSLJS.2016.50.4.253]

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 목적

국가경쟁력의 기반으로서 지식정보의 중요성이 증가되는 21세기 지식사회에서는 창의성 개발과 지식정보 원천으로서 공공도서관의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 공공도서관 조직의 리더인 관장의 역량수준을 객관적으로 측정하고, 다양한 변인이 관장의 역량수준에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하는 것은 양적 성장을 넘어 질적 성장을 추구하고 있는 국내 공공도서관에는 매우 중요한 일이라 할 수 있다.

이를 위하여 본 연구는 연구자가 기 개발한 성공적인 공공도서관 운영을 위한 공공도서관장의 리더십 역량모델을 이용하여 관장의 리더십 역량요소의 현재 수준을 측정하고, 다양한 변인이 각 리더십 역량요소에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 수행되었다. 이러한 분석을 통해 공공도서관장 리더십 역량강화에 필요한 기초자료를 제공하여 우리나라 공공도서관장 리더십 역량개발에 기여하고자 하였다.

본 연구의 결과는 공공도서관장의 교육훈련 프로그램 및 역량모델에 기초한 행동지표 개발의 우선순위를 정할 수 있는 근거로 활용될 수 있다. 또한 공공도서관장의 직무수행 환경에 대한 이해를 제공하여 관장의 선발 및 평가 등에 활용될 수 있다.

### 1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구는 공공도서관장의 역량수준을 객관

적으로 평가하기 위해 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관의 관장 및 사서를 연구대상으로 하여, 공공도서관장 리더십 역량모델의 각 역량요소별 수준을 측정한 후 현 보유수준을 제시하고, 관장의 다양한 변인이 리더십 역량수준에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구가설을 검증하였다.

본 연구는 두 단계로 구성되었으며, 각 단계별 구체적 연구방법은 아래와 같다.

첫 번째 단계는 공공도서관장 리더십 역량모델(오지은, 정동열 2016)을 토대로 「국가도서관통계시스템」에 공개된 2014년 말 기준의 서울특별시 자치단체 소속 106개 공공도서관에 재직 중인 관장 106명과 사서 431명, 총 537명을 대상으로 현재 공공도서관장 리더십 역량 보유수준에 관한 설문조사를 실시하여 관장의 리더십 역량수준을 측정하였다. 연구방법은 7단계 리커드 척도로 구성된 설문조사를 이용하였으며, 데이터분석은 기술통계를 이용하였다.

두 번째 단계는 관장의 성별, 문현정보학 전공여부, 사서자격증 보유여부, 학력, 경력(총 사서경력, 공공도서관 사서경력, 공공도서관장 경력, 현재 소속 도서관 근무경력), 도서관의 규모와 관장이 자신의 리더십 역량수준을 측정한 자가측정과 부하직원인 사서들이 상사인 관장의 리더십 역량수준을 측정한 타가측정 즉 측정집단이라는 일곱 가지 변인이 관장 리더십 역량수준에 미치는 영향을 분석하였다. 연구방법은 변인별로 수립한 7개의 연구가설을 검증하였고, 데이터 분석을 위해 일원배치분산분석과 t-검증이 수행되었다.

### 1.3 선행연구

공공도서관의 양적 성장에도 불구하고 정보통신기술의 발달로 인한 정보 접근권의 확대, 공공도서관과 유사한 문화기관의 출현과 라이프 스타일 변화에 따른 시민들의 다양한 요구가 증가하면서 공공도서관은 현재 급격한 변화의 시대적 요구에 직면하고 있다(McMenemy 2009, 14-16). 따라서 이러한 변화의 요구에 공공도서관이 그 역할을 성공적으로 수행하는지를 알기 위해 지속적으로 공공도서관을 평가하는 것은 매우 중요한 일이고 이에 대하여는 많은 연구와 이론이 제공되고 있다. 그러나 국내외를 막론하고 공공도서관 성과창출의 핵심적 역할을 하는 공공도서관장 리더십의 중요성과 역량모델에 대한 연구는 있어도 공공도서관장의 리더십 역량수준 측정이나 수준에 영향을 미치는 변인에 관한 연구는 드물다. 이는 주로 공공도서관 조직의 최고결정권자인 관장의 역량수준 측정이 어려워 연구되지 못했거나, 측정이 이루어졌더라도 인사고과를 위해 비공개적으로 시행된 것으로 추정된다. 그러나 공공도서관의 발전을 위해서는 공공도서관장의 역량모델 개발도 중요하지만 그 수준측정과 역량수준에 영향을 주는 변인에 대한 연구는 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

국내의 공공도서관장의 역량수준 측정과 유사한 직무성과에 대한 연구로는 공공도서관의 운영평가가 해당 공공도서관장의 직무수행능력을 일정하게 표현하고 있다는 전제하에 사서직과 비사서직간의 직무성과를 비교·연구한 정현태(2004)의 연구가 있다. 정현태(2004)는 연구를 통해 직급이 높은 사서직 관장이 낮은

직급의 사서 및 비사서직 관장에 비해 직무수행능력이 우수하다고 주장하였다. 국외의 연구로는 캐나다 온타리오주의 15,000명 이상에게 봉사하는 54개 공공도서관의 272명 이사회 구성원과 스태프를 대상으로 한 설문조사를 통해 공공도서관장의 역량의 14개 항목에 대한 역량수준을 측정한 Osborne(1996)의 연구가 있다. Osborne(1996)은 캐나다 온타리오주의 공공도서관장 역량수준의 평균이 5점 만점에 4.15 점이었으며, 이사회 구성원이 일반 스태프보다 공공도서관장에게 더 높은 점수를 주었고, 여성과 남성 관장의 리더십 능력을 비교하였을 때, 14개 중 하나의 역량요소를 제외하고는 유의할만한 차이가 없다고 주장하였다.

## 2. 연구 설계

### 2.1 연구 분석의 틀

본 연구는 1단계로 공공도서관장 리더십 역량모델(오지은, 정동열 2016)을 이용하여 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관의 관장과 사서가 자신 또는 자신이 소속된 도서관의 관장을 대상으로 리더십 역량수준을 측정하는 설문조사(자가 및 타가측정)를 진행하였다. 2단계로는 측정된 결과를 통해 현재 공공도서관장의 리더십 역량수준을 분석하고 다양한 변인이 공공도서관장 리더십 역량수준에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였으며, 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 연구 분석의 틀

단계	연구목적	연구내용	연구방법
1단계	리더십 역량수준 측정	<ul style="list-style-type: none"> <li>기 개발한 공공도서관장 리더십 역량모델을 이용</li> <li>서울특별시 자치단체 소속 공공도서관 관장 106명과 사서 431명, 총 537명 대상</li> <li>리커드 7단계 척도를 이용하여 관장에 대한 리더십 역량수준 측정</li> </ul>	설문조사
2단계	리더십 역량수준 측정 결과 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>현재 보유한 관장의 리더십 역량수준 분석</li> <li>관장의 배경변인(성별, 문현정보학 전공여부, 사서자격증 보유여부, 학력, 경력)별 리더십 역량수준 차이 분석</li> <li>공공도서관 규모별 관장의 리더십 역량수준 차이 분석</li> <li>측정집단별 리더십 역량수준 차이 분석</li> </ul>	t-검증 일원배치 분산분석

## 2.2 공공도서관장 리더십 역량수준 측정과정

### 2.2.1 조사대상 및 연구가설

공공도서관장 리더십 역량수준 측정은 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관의 관장과 사서 전체를 대상으로 전수 조사하였다. 본 연구에서 다양한 공공도서관 조직의 조직원 중 조사대상을 사서로 한정하여 조사한 이유는 사서가 다른 직종에 비해 공공도서관의 특성과 관장 업무에 대한 이해가 높아 정확한 리더십 역량수준 측정이 가능하기 때문이다. 따라서 본 연구의 조사대상은 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관 106개관의 관장 106명과 사서 431명으로 총 537명이다.

또한 본 연구에서는 서울특별시 자치단체에 소속된 106개 공공도서관의 관장과 사서를 대상으로 공공도서관장 리더십 역량수준을 계량화하여 측정한 후 변인에 따른 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- 연구가설 1: 공공도서관장의 성별에 따른 리더십 역량수준은 유의한 차이가 있을 것이다.

『국가도서관통계시스템』에 의하면 2014년 말 기준 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관 사서 총 431명 중 여성이 349명으로 약 81%를 차지하고 있다. 즉 공공도서관 조직구성원 중 사서는 주로 여성으로 구성되어 있다. 이러한 조직의 특수성에 따라 본 연구에서는 공공도서관장의 성별에 따라서 유의한 차이가 있는 리더십 역량은 무엇인지를 분석하고자 하였다.

- 연구가설 2: 공공도서관장의 문현정보학 전공여부에 따른 리더십 역량수준은 유의한 차이가 있을 것이다.

문현정보학을 전공한 관장은 기본적인 전문성을 가졌다고 사회적으로 인정을 받아 국내에서 실시되고 있는 전국공공도서관 운영평가에서도 최고관리자 전문성 부분에서 관장의 문현정보학 전공여부에 따라 점수를 차등 부여하고 있다. 이에 공공도서관장의 문현정보학 전공여부에 따른 리더십 역량수준의 차이가 있는지를 분석하고자 하였다.

- 연구가설 3: 공공도서관장의 사서자격증 보유여부에 따른 리더십 역량수준은 유의한 차이가 있을 것이다.

『도서관법』에 의하면 공립 공공도서관장은 사서직으로 보하게 되어있어, 사서자격증을 보유해야 한다. 그럼에도 불구하고 2014년 기준 「국가도서관통계시스템」에 의하면 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관 106개관 중 67%인 71개관의 관장만 사서자격증을 보유하고 있고, 35개관의 관장은 사서자격증을 보유하고 있지 않는 것으로 조사되었다. 따라서 사서직 관장의 필요성과 법적 타당성을 검증하기 위해 공공도서관장의 사서자격증 보유여부에 따른 리더십 역량수준의 차이를 분석하고자 하였다.

- 연구가설 4: 공공도서관장의 학력에 따른 리더십 역량수준은 유의한 차이가 있을 것이다.

서울특별시 자치단체 소속 공공도서관장들은 전문대 이하 졸업, 대학 졸업, 대학원 졸업 등 다양한 학력을 소지하고 있다. 또한 현재 국내 사서자격증 발급 또한 학력에 따라 다양한 경로로 발급되고 있다. 이에 본 연구에서는 공공도서관장의 학력에 따른 리더십 역량수준은 유의한 차이가 있는지를 분석하고자 하였다.

- 연구가설 5: 공공도서관장의 경력에 따른 리더십 역량수준은 유의한 차이가 있을 것이다.

대다수 공공도서관에서 경력이 많은 관장이 도서관을 효율적으로 운영할 것이라는 일반적인 인식 하에 공공도서관장 채용 시 관장의 경력을 중요한 요인으로 삼는다. 이에 공공도서관장의 다양한 경력에 따라 유의한 차이가 있는 리더십 역량을 파악하고자 하였다. 경력의 범위와 기간은 총 사서경력(연구가설 5-1), 공

공도서관 사서경력(연구가설 5-2), 공공도서관장 경력(연구가설 5-3), 현재 소속되어 있는 공공도서관 근무경력(연구가설 5-4)으로 나누고, 기간을 1년 미만, 1년 이상~5년 미만, 5년 이상~10년 미만, 10년 이상으로 구분하여 분석하였다. 이러한 분석결과로 현재 공공도서관장이 가지고 있는 어떠한 경력과 기간이 리더십 역량수준에 유의한 차이가 있는지, 또한 세부적으로 어떠한 경력과 기간이 리더십 역량수준에 긍정적인 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다.

- 연구가설 6: 공공도서관의 규모에 따른 관장 리더십 역량은 유의한 차이가 있을 것이다.

「국가도서관통계시스템」에 의하면 2014년 말 기준 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관의 연면적은 252m<sup>2</sup>부터 9,499m<sup>2</sup>까지 다양한 규모를 가지고 있으며, 규모에 따라 도서관의 장서 수, 자료실 수, 직원 수도 다르고 도서관의 역할도 다르다. 따라서 본 연구에서는 공공도서관 규모를 연면적으로 규정한 후 공공도서관 규모에 따라 유의한 차이가 있는 리더십 역량은 무엇인지를 분석하고자 하였다.

- 연구가설 7: 측정집단에 따른 리더십 역량 수준은 유의한 차이가 있을 것이다.

본 연구에서는 관장과 사서의 리더십 역량수준 측정의 인식차이를 분석하기 위해서 관장이 자신의 역량을 측정하는 자기측정과 사서들이 상사인 관장의 역량을 측정하는 타가측정으로 구분하여 실시하였다. 두 집단 간 리더십 역량 수준의 차이를 분석하여 차이가 큰 역량요소와

차이가 작은 역량요소는 무엇인지를 파악하고 자 측정집단에 따른 리더십 역량수준 차이를 분석하였다.

### 2.2.2 설문지 구성 및 조사방법

공공도서관장 리더십 역량수준 측정 방식은 역량별로 〈표 2〉와 같이 7단계 리커드 조사방식으로 구성된 설문지에 표기하도록 하였다.

수준측정에 대한 설문지는 응답자가 관장인 자가측정용과 응답자가 사서인 타가측정용으로 나누어 구성하였다. 자가측정용 설문지는 관장이 자신의 리더십 역량수준을 측정하는 것이고, 타가측정용 설문지는 사서가 자신이 소속된 공공도서관의 관장 리더십 역량수준을 측정하는 것이다.

자가측정의 설문문항은 공공도서관장 리더십 역량모델에 제시된 최종 19개의 역량에 대해 역량별로 수준을 7단계 리커드 척도로 측정하는 문항과 응답자의 성별, 전공, 자격증, 학력, 경력 등 인구통계학적 특성 및 응답자가 근무하는 도서관의 규모에 관한 문항으로 구성하였

다. 타가측정의 설문문항은 정확한 측정이 될 수 있도록 상사를 평가해야 하는 사서의 부담을 최소화하기 위한 방안으로 응답자인 사서의 인구통계학적 특성에 관한 문항 없이 공공도서관장 리더십 역량모델 개발과정에서 제시된 최종 19개의 역량에 대한 수준을 측정하는 문항으로만 구성하였다.

설문지 배부는 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관 106개관 관장에게는 자가측정용 설문지를 그리고 431명의 사서에게는 타가측정용 설문지를 각각 구글에서 제공하는 온라인 설문지로 제작 후 배포하여 관장과 사서 모두 편리하게 온라인으로 응답할 수 있도록 진행하였다. 설문조사와 관련된 상세한 내용은 〈표 3〉과 같다.

### 2.2.3 리더십 역량수준 측정 결과 분석

설문조사를 통해 수집된 자료는 데이터 코딩 과정을 거쳐 SPSS 22.0 프로그램을 이용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 공공도서관장이 보유하고 있는 리더십 역량수준을 역량별로 측정하여 분석하였다. 이

〈표 2〉 7단계 리커드 조사방식 내용

수준	매우 많이 미흡한 수준이다	많이 미흡한 수준이다	조금 미흡한 수준이다	보통 수준이다	조금 우수한 수준이다	많이 우수한 수준이다	매우 많이 우수한 수준이다
척도	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

〈표 3〉 리더십 역량수준 측정을 위한 설문조사 주요 내용(자가 및 타가측정)

조사 기관	서울특별시 자치단체 소속 106개 공공도서관
조사 대상	자가측정: 공공도서관장, 타가측정: 공공도서관 사서
조사 방법	온라인 설문(구글)
조사 기간	2015. 11. 25 – 2015. 12. 31
모집단 크기	537명(공공도서관장 106명, 공공도서관 사서 431명)
조사 내용	제시된 19개의 공공도서관 리더십 역량요소에 대한 수준 측정

를 위해서 각 역량요소별로 측정된 자료의 집중도를 요약하여 나타내는 중심화경향과 얼마나 흩어져 있는가를 보여주는 분산도를 이용한 기술통계를 이용하였다. 구체적으로 집중화경향은 평균값, 중앙값 및 최빈값을 이용하였고, 분산도는 표준편차를 이용하였다.

둘째, 공공도서관장의 개인별 특성 변인, 공공도서관 규모 변인과 측정집단 변인으로 구성되는 7개의 변인에 따른 공공도서관장의 리더십 역량수준 차이를 분석하였다. 이를 위하여 배경변인의 구성요소가 두 개인 성별, 문헌정보학 전공여부, 사서자격증 보유여부, 측정집단의 네 가지 변인에 대하여는 두 집단 간의 평균 차이를 검정하는 t-검증을 이용하였다. 배경변인의 구성요소가 세 개 이상인 학력, 경력(총사서 경력, 공공도서관 사서 경력, 공공도서관장 경력, 현재 소속 도서관 근무경력) 및 공공도서관 규모의 세 가지 변인의 경우에는 세 집단 이상의 평균 차이를 검정하고, 하나의 요인이 여러 개의 수준으로 나누어져 있어 일원배치분산분석을 이용하였다.

### 3. 공공도서관장 리더십 역량수준 측정결과

#### 3.1 수준측정대상 공공도서관의 특성

공공도서관장 리더십 수준측정에 참여한 도서관은 106개관 중 93개관으로 도서관 참여율은 87.7%이며, 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관 관장 및 사서 537명 중 387명이 설문에 회신하여 응답률은 72.1%였다. 106명에게 배

포된 자가측정용 설문지에 대한 응답한 관장은 85명이고, 431명에게 배포된 타가측정용 설문지에 대해 응답한 사서는 302명으로 자가측정에 대한 설문응답률은 80.2%이고 타가측정에 대한 설문응답률은 70.1%였다.

이에 본 연구에 참여한 측정자는 관장 85명, 사서 302명인 총 387명으로 변인별 측정빈도 수를 살펴보면 <표 4>와 같다.

#### 3.2 현재 보유한 리더십 역량수준

국내 공공도서관장과 사서를 대상으로 도출한 공공도서관장 리더십 역량모델(오지은, 정동열 2016)의 19개 역량요소를 적용하여 공공도서관장 리더십 역량수준을 측정한 결과를 살펴보면 다음과 같다.

19개 공공도서관장 리더십 모델을 구성하고 있는 역량요소의 전체 평균값은 7점 만점에 4.68점으로 '보통 수준'이며 중앙값은 19개 역량 모두 5점으로 '조금 우수한 수준'으로 나타났다. 최빈값은 3개 역량(열정, 책임성, 공동체가치)이 6점으로 '많이 우수한 수준'으로 나타났으며, 10개 역량(전문가의식, 판단력, 문제해결, 커뮤니케이션, 기획력, 합리적 의사결정, 전문지식, 조정통합력, 비전제시, 동기부여)이 5점으로 '조금 우수한 수준', 6개 역량(네트워킹, 자원 및 조직관리, 신뢰성, 도서관 이해도, 전략적사고, 공정성)이 4점으로 '보통 수준'으로 나타났다. 공공도서관장 리더십 역량수준 측정 결과 분석 내용은 <표 5>와 같다.

19개 역량요소를 자세히 살펴보면 '열정'과 '책임성'이 5점을 넘어 '조금 우수한 수준'으로 나타났으며, 나머지 17개 역량 모두는 4점대인

〈표 4〉 리더십 역량수준 측정의 변인별 측정빈도 수

측정의 변인		빈도(명)	비율(%)	측정의 변인		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	149	38.5	총 사서 경력	1년 미만	70	18.1
	여성	238	61.5		1년 이상 5년 미만	23	5.9
	합 계	387	100.0		5년 이상 10년 미만	61	15.8
전공	문현정보학	276	71.3		10년 이상	233	60.2
	기타	111	28.7		합 계	387	100.0
	합 계	387	100.0	공공 도서관 사서 경력	1년 미만	70	18.1
학력	전문대학 이하	14	3.6		1년 이상 5년 미만	78	20.2
	대 학	200	51.7		5년 이상 10년 미만	89	23.0
	대학원	173	44.7		10년 이상	150	38.7
	합 계	387	100.0		합 계	387	100.0
사서 자격증	자격증 미보유	80	20.7	공공 도서관 관장 경력	1년 미만	46	11.9
	자격증 보유	307	79.3		1년 이상 5년 미만	219	56.6
	합 계	387	100.0		5년 이상 10년 미만	73	18.9
연면적	500㎡ 미만	48	12.4		10년 이상	49	12.7
	500㎡ 이상 1,500㎡ 미만	103	26.6		합 계	387	100.0
	1,000㎡ 이상 3,000㎡ 미만	92	23.8	현재 소속 도서관 근무 경력	1년 미만	39	10.1
	3,000㎡ 이상	144	37.2		1년 이상 5년 미만	202	52.2
	합 계	387	100.0		5년 이상 10년 미만	31	8.0
측정 집단	관장	85	22.0		10년 이상	115	29.7
	사서	302	78.0		합 계	387	100
	합 계	387	100.0	--	--	--	--

〈표 5〉 공공도서관장 리더십 역량수준 측정 결과

역량명(평균 순)	평균	중앙값	최빈값	표준편차	역량명(평균 순)	평균	중앙값	최빈값	표준편차
열정	5.07	5	6	1.48	전문지식	4.65	5	5	1.72
책임성	5.05	5	6	1.46	조정통합력	4.58	5	5	1.38
전문가의식	4.83	5	5	1.60	자원 및 조직관리	4.57	5	4	1.39
공동체가치	4.82	5	6	1.51	신뢰성	4.56	5	4	1.51
판단력	4.77	5	5	1.31	비전제시	4.55	5	5	1.58
문제해결	4.76	5	5	1.44	도서관이해도	4.53	5	4	1.67
커뮤니케이션	4.72	5	5	1.43	전략적사고	4.52	5	4	1.43
기획력	4.69	5	5	1.47	동기부여	4.44	5	5	1.52
합리적 의사결정	4.68	5	5	1.42	공정성	4.41	5	4	1.57
네트워킹	4.67	5	4	1.52	--	--	--	--	--
평균					4.68				

주: □는 '조금 우수한 수준'을 표시.

‘보통 수준’으로 나타났다. 특히, ‘보통 수준’의 17개 역량 중에서도 조직원과의 관계적 역량인 ‘공정성’과 ‘동기부여’가 4.41점과 4.44점으로 19개 중 가장 낮은 것으로 나타났다. 위의 결과로 볼 때 공공도서관장 리더십 역량수준은 ‘열정’과 ‘책임감’과 같이 개인적 특성역량은 우수한 수준이나, 조직원과 관련한 관계적 역량과 상황적 요인과 관련한 환경적 역량은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

### 3.3 변인별 관장의 리더십 역량수준 차이 분석

#### 3.3.1 관장의 성별에 따른 리더십 역량 차이 관장의 성별에 따른 리더십 역량수준을 전체

평균으로 비교하면 남자관장의 평균이 7점 만점에 4.33점, 여자관장의 평균이 4.90점으로 모두 4점대로 ‘보통 수준’이지만 여자관장의 리더십 역량수준이 남자관장보다 0.57점 높은 것으로 나타났다.

19개 리더십 역량별로 남자관장과 여자관장의 두 집단에 대한 독립표본 t-검증을 실시한 결과 19개 역량 모두 유의수준  $p < .001$ ,  $p < .01$ ,  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 성별에 따른 두 집단 간 평균값을 각각 비교해보면 19개 역량 모두 여자관장이 남자관장보다 평균값이 더 높은 것으로 나타났으며, t-검증 결과는 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 성별에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	남 자(A)		여 자(B)		차이 값 (A-B)	t	P
	평균	표준편차	평균	표준편차			
공동체가치	4.38	1.48	5.09	1.47	-0.71	-4.61 ***	.000
공정성	3.90	1.50	4.73	1.54	-0.83	-5.20 ***	.000
기획력	4.49	1.34	4.82	1.54	-0.33	-2.12 *	.035
네트워킹	4.25	1.59	4.94	1.41	-0.69	-4.48 ***	.000
도서관 이해도	4.22	1.70	4.73	1.63	-0.51	-2.92 **	.004
동기부여	4.07	1.46	4.68	1.51	-0.61	-3.87 ***	.000
문제해결	4.51	1.41	4.91	1.45	-0.40	-2.68 **	.008
비전제시	4.14	1.61	4.81	1.50	-0.67	-4.16 ***	.000
신뢰성	4.24	1.41	4.76	1.55	-0.52	-3.29 **	.001
열정	4.63	1.59	5.34	1.35	-0.71	-4.53 ***	.000
자원 및 조직관리	4.15	1.45	4.83	1.29	-0.68	-4.76 ***	.000
전략적사고	4.34	1.39	4.64	1.44	-0.30	-2.07 *	.039
전문가의식	4.36	1.67	5.12	1.49	-0.76	-4.53 ***	.000
전문지식	4.16	1.80	4.96	1.60	-0.80	-4.55 ***	.000
조정통합력	4.30	1.30	4.76	1.41	-0.46	-3.18 **	.002
책임성	4.74	1.43	5.25	1.44	-0.51	-3.42 **	.001
커뮤니케이션	4.42	1.39	4.92	1.42	-0.50	-3.40 **	.001
판단력	4.52	1.28	4.92	1.31	-0.40	-3.00 **	.003
합리적 의사결정	4.41	1.40	4.85	1.40	-0.44	-3.03 **	.003
전체 평균	4.33	--	4.90	--	-0.57	--	--

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

성별에 따른 리더십 역량수준을 리커드 7점 척도에 해당되는 수준별로 살펴보면 여자관장은 4개 역량(열정, 책임성, 전문가의식, 공동체 가치)이 5점대로 '조금 우수한 수준'으로 나타났으며, 나머지 15개 역량은 4점대로 '보통 수준'으로 나타난 반면, 남자관장의 경우 '공정성'을 제외한 18개 역량이 4점대로 '보통 수준'으로 나타났으며, '공정성'의 경우 3점대로 '조금 미흡한 수준'으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 19개 리더십 역량 모두 공공도서관장 성별에 따른 리더십 역량수준은 통계적으로 유의한 차이가 있고 세부적으로 여자관장이 남자관장보다 리더십 역량수준이 더 높은 것으로 나타나, [연구가설 1]은 채택되었다.

### 3.3.2 관장의 문현정보학 전공여부에 따른 리더십 역량수준 차이

관장의 문현정보학 전공여부에 따른 리더십 역량수준을 전체 평균으로 비교하면 문현정보학을 전공한 관장의 평균이 7점 만점에 4.88점, 기타 학문을 전공한 관장의 평균이 4.17점으로 모두 4점대로 '보통 수준'이지만 문현정보학을 전공한 관장의 리더십 역량수준이 기타 학문을 전공한 관장보다 0.71점 높은 것으로 나타났다.

19개 리더십 역량별로 문현정보학 전공자와 기타 전공자의 두 집단에 대한 독립표본 t-검증을 실시한 결과 '기획력'을 제외한 18개 역량이 유의수준  $p < .001$ ,  $p < .01$ ,  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 문현정보학 전공여부에 따라 유의한 차이를 보이는 '기획력'을 제외한 18개 리더십 역량요소의 두 집단 간

평균값을 각각 비교해보면 18개 역량 모두 문현정보학을 전공한 관장이 기타 학문을 전공한 관장보다 평균값이 더 높은 것으로 나타났으며, t-검증 결과는 <표 7>과 같다.

문현정보학 전공여부에 따른 리더십 역량수준을 리커드 7점 척도에 해당되는 수준별로 살펴보면 문현정보학 전공자들의 경우 4개 역량(열정, 책임성, 전문지식, 전문가의식)이 5점을 넘어 '조금 우수한 수준'으로 나타났고 나머지 15개 역량이 '보통 수준'으로 나타났다. 반면, 기타 전공자들은 4개 역량(동기부여, 비전제시, 도서관 이해도, 전문지식)이 3점을 넘어 '조금 미흡한 수준'으로 나타났고, 나머지 15개 역량이 '보통 수준'으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 19개 역량 중 '기획력'을 제외한 18개의 리더십 역량수준이 관장의 문현정보학 전공여부에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있고, 세부적으로 문현정보학을 전공한 관장이 기타 학문을 전공한 관장보다 리더십 역량수준이 더 높은 것으로 나타나, [연구가설 2]는 부분 채택되었다.

### 3.3.3 관장의 사서자격증 보유여부에 따른 리더십 역량수준 차이

관장의 사서자격증 보유여부에 따른 리더십 역량수준을 전체 평균으로 비교하면 사서자격증을 보유한 관장의 평균은 7점 만점에 4.89점, 미보유한 관장의 평균이 3.86점으로 사서자격증을 보유한 관장은 4점대로 '보통 수준'이지만 미보유한 관장은 3점대로 '조금 미흡한 수준'으로 나타났다. 또한 자격증을 보유한 관장이 미보유한 관장보다 1.03점 높아 차이가 많은 것으로 나타났다.

〈표 7〉 문헌정보학 전공여부에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	문헌정보학(A)		기타(B)		차이 값 (A-B)	t	P
	평균	표준편차	평균	표준편차			
공동체가치	4.99	1.45	4.40	1.58	0.59	3.54 ***	.000
공정성	4.56	1.60	4.03	1.44	0.53	3.20 **	.002
기획력	4.76	1.48	4.50	1.45	0.26	1.57	.117
네트워킹	4.91	1.38	4.09	1.68	0.82	4.95 ***	.000
도서관이해도	4.89	1.51	3.63	1.73	1.26	6.74 ***	.000
동기부여	4.63	1.50	3.98	1.46	0.65	3.87 ***	.000
문제해결	4.86	1.43	4.51	1.46	0.35	2.11 *	.035
비전제시	4.82	1.42	3.89	1.74	0.93	4.97 ***	.000
신뢰성	4.70	1.53	4.20	1.43	0.50	3.00 **	.003
열정	5.38	1.28	4.28	1.66	1.10	6.31 ***	.000
자원 및 조직관리	4.66	1.33	4.33	1.52	0.33	2.12 *	.035
전략적사고	4.73	1.34	4.01	1.52	0.72	4.62 ***	.000
전문가의식	5.15	1.42	4.04	1.75	1.11	5.95 ***	.000
전문지식	5.16	1.41	3.38	1.77	1.78	9.49 ***	.000
조정통합력	4.70	1.37	4.30	1.39	0.40	2.58 *	.010
책임성	5.21	1.43	4.67	1.46	0.54	3.36 **	.001
커뮤니케이션	4.89	1.38	4.32	1.46	0.57	3.63 ***	.000
판단력	4.90	1.28	4.44	1.35	0.45	3.13 **	.002
합리적 의사결정	4.87	1.35	4.23	1.47	0.64	4.11 ***	.000
전체 평균	4.88	--	4.17	--	0.71	--	--

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

19개 리더십 역량별로 사서자격증 보유한 관장과 미보유한 관장의 두 집단에 대한 독립표본 t-검증을 실시한 결과 19개 리더십 역량 모두 유의수준 p<.001, p<.01, p<.05에서 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 사서자격증 보유여부에 따라 유의한 차이를 보이는 19개 리더십 역량요소의 두 집단 간 평균값을 비교해 보면 19개 역량 모두 사서자격증을 보유한 관장이 미보유한 관장보다 평균값이 더 높은 것으로 나타났으며, t-검증 결과는 〈표 8〉과 같다.

관장의 사서자격증 보유여부에 따른 리더십 역량수준을 리커드 7점 척도에 해당되는 수준별로 살펴보면 사서자격증 보유자들은 총 5개

역량(열정, 책임성, 전문가의식, 전문지식, 공동체가치)이 5점대를 넘어 '조금 우수한 수준'으로 나타났고, 나머지 14개 역량이 4점대인 '보통 수준'으로 나타났다. 반면, 사서자격증 미보유자들은 8개 역량(열정, 공정성, 네트워킹, 동기부여, 전략적사고, 전문가의식, 비전제시, 도서관이해도)이 3점대로 '조금 미흡한 수준'으로 나타나고 1개의 역량(전문지식)은 2점대로 '많이 미흡한 수준'으로 나타났으며 나머지 10개 역량은 4점대인 '보통 수준'으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 19개 역량 모두 공공도서관장 사서자격증 보유여부에 따른 리더십 역량수준은 통계적으로 유의한 차이가 있고 세

〈표 8〉 사서자격증 보유여부에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	보유(A)		미 보유(B)		차이값 (A-B)	t	P
	평균	표준편차	평균	표준편차			
공동체가치	5.00	1.43	4.11	1.61	0.89	4.83 ***	.000
공정성	4.58	1.57	3.76	1.40	0.82	4.21 ***	.000
기획력	4.78	1.49	4.34	1.37	0.44	2.42 *	.016
네트워킹	4.92	1.40	3.75	1.60	1.17	6.43 ***	.000
도서관이해도	4.90	1.50	3.14	1.57	1.76	9.24 ***	.000
동기부여	4.63	1.52	3.73	1.30	0.90	4.90 ***	.000
문제해결	4.88	1.44	4.30	1.36	0.58	3.22 **	.001
비전제시	4.84	1.43	3.46	1.65	1.38	6.83 ***	.000
신뢰성	4.70	1.54	4.03	1.28	0.67	4.00 ***	.000
열정	5.36	1.28	3.93	1.66	1.43	7.22 ***	.000
자원 및 조직관리	4.71	1.33	4.03	1.50	0.68	3.99 ***	.000
전략적사고	4.74	1.36	3.71	1.40	1.03	5.95 ***	.000
전문가의식	5.17	1.42	3.51	1.59	1.66	8.49 ***	.000
전문지식	5.15	1.42	2.75	1.42	2.40	13.46 ***	.000
조정통합력	4.73	1.38	4.03	1.24	0.70	4.39 ***	.000
책임성	5.21	1.46	4.48	1.31	0.73	4.33 ***	.000
커뮤니케이션	4.88	1.40	4.13	1.39	0.75	4.32 ***	.000
판단력	4.93	1.29	4.15	1.24	0.78	4.95 ***	.000
합리적 의사결정	4.86	1.37	4.01	1.41	0.85	4.80 ***	.000
전체 평균	4.89	--	3.86	--	1.03	--	--

\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

부적으로 사서자격증을 보유한 관장이 미보유한 관장보다 리더십 역량수준이 더 높은 것으로 나타나, [연구가설 3]은 채택되었다.

### 3.3.4 관장의 학력에 따른 리더십 역량수준 차이

19개의 역량에 대한 관장의 학력(전문대 이하 졸업, 대학 졸업, 대학원 졸업)에 따른 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위해 실시한 일원배치분산분석의 결과 관장의 학력에 따른 19개 리더십 역량수준은 ‘동기부여’, ‘신뢰성’, ‘조정통합력’의 경우 유의수준  $p < .01$ 에서, 나머지 16개 역량은 유의수준  $p < .001$ 에서 통계적으로

유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 패턴의 차이를 확인하기 위해 Scheffe 사후분석을 실시하였으며, 그 결과 19개 역량에서 공통으로 전문대 이하와 대학을 졸업한 집단보다 대학원을 졸업한 집단이 유의하게 리더십 역량 수준이 높은 것을 알 수 있었다.

19개 역량 모두 대학원을 졸업한 집단의 리더십 역량수준이 가장 높고 가장 낮은 수준의 역량은 전문대 이하를 졸업한 집단 혹은 대학을 졸업한 집단으로 역량마다 차이가 있었으며, 이를 위해 실시한 일원배치분산분석의 결과에 나타난 학력에 따른 리더십 역량수준 차이는 〈표 9〉와 같다.

〈표 9〉 학력에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	집단	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
공동체가치	전문대 이하(A)	14	4.43	2.14	8.400 ***	A,B<C
	대학(B)	200	4.55	1.45		
	대학원(C)	173	5.16	1.46		
공정성	전문대 이하(A)	14	4.43	1.95	8.272 ***	B<A<C
	대학(B)	200	4.11	1.49		
	대학원(C)	173	4.76	1.57		
기획력	전문대 이하(A)	14	4.36	2.06	9.552 ***	A,B<C
	대학(B)	200	4.41	1.34		
	대학원(C)	173	5.05	1.50		
네트워킹	전문대 이하(A)	14	4.21	2.08	11.918 ***	A<B<C
	대학(B)	200	4.36	1.48		
	대학원(C)	173	5.08	1.42		
도서관이해도	전문대 이하(A)	14	3.79	2.15	19.901 ***	A<B<C
	대학(B)	200	4.10	1.49		
	대학원(C)	173	5.10	1.66		
동기부여	전문대 이하(A)	14	4.29	2.09	6.103 **	A,B<C
	대학(B)	200	4.20	1.43		
	대학원(C)	173	4.74	1.52		
문제해결	전문대 이하(A)	14	4.43	2.28	8.477 ***	A,B<C
	대학(B)	200	4.50	1.32		
	대학원(C)	173	5.09	1.44		
비전제시	전문대 이하(A)	14	4.14	2.48	12.691 ***	A,B<C
	대학(B)	200	4.21	1.45		
	대학원(C)	173	4.99	1.53		
신뢰성	전문대 이하(A)	14	4.29	2.16	6.446 **	A,B<C
	대학(B)	200	4.32	1.44		
	대학원(C)	173	4.86	1.49		
열정	전문대 이하(A)	14	4.21	2.33	17.963 ***	A<B<C
	대학(B)	200	4.72	1.33		
	대학원(C)	173	5.54	1.43		
자원 및 조직관리	전문대 이하(A)	14	4.64	1.98	16.040 ***	B<A<C
	대학(B)	200	4.20	1.36		
	대학원(C)	173	4.99	1.25		
전략적사고	전문대 이하(A)	14	3.93	2.09	14.557 ***	A<B<C
	대학(B)	200	4.21	1.34		
	대학원(C)	173	4.94	1.36		
전문가의식	전문대 이하(A)	14	3.93	2.13	19.348 ***	A<B<C
	대학(B)	200	4.44	1.49		
	대학원(C)	173	5.36	1.53		
전문지식	전문대 이하(A)	14	3.64	2.13	23.965 ***	A<B<C
	대학(B)	200	4.18	1.63		
	대학원(C)	173	5.28	1.58		

역량요소	집단	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
조정통합력	전문대 이하(A)	14	4.57	1.87	6.501 **	B,A<C
	대학(B)	200	4.35	1.28		
	대학원(C)	173	4.86	1.41		
책임성	전문대 이하(A)	14	4.86	2.14	10.137 ***	B,A<C
	대학(B)	200	4.76	1.38		
	대학원(C)	173	5.42	1.40		
커뮤니케이션	전문대 이하(A)	14	4.14	1.79	12.060 ***	A<B<C
	대학(B)	200	4.44	1.39		
	대학원(C)	173	5.10	1.35		
판단력	전문대 이하(A)	14	4.29	1.64	17.202 ***	A,B<C
	대학(B)	200	4.44	1.28		
	대학원(C)	173	5.18	1.21		
합리적 의사결정	전문대 이하(A)	14	4.36	1.82	9.478 ***	A,B<C
	대학(B)	200	4.41	1.36		
	대학원(C)	173	5.02	1.38		
전체 평균	전문대 이하(A)	14	4.26		전체: 4.68	
	대학(B)	200	4.36			
	대학원(C)	173	5.08			

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

또한 학력별로 평균값을 비교해 보면 대학원을 졸업한 집단은 5.08점으로 '조금 우수한 수준'으로 나타났으며, 대학을 졸업한 집단은 4.36점, 전문대 이하 졸업 집단은 4.26점인 '보통 수준'으로 나타나 대학원 졸업 집단이 가장 높고 다음으로 대학 졸업, 전문대 이하 졸업 순으로 평균값이 나타났다. 평균값의 차이는 대학원 졸업 집단과 대학 졸업 집단의 차이는 0.72점, 대학 졸업 집단과 전문대 이하 졸업 집단의 차이는 0.10점, 전문대 이하 졸업 집단과 대학원 졸업 집단의 차이는 0.82점으로 나타나 대학 졸업 집단 또는 전문대 이하 졸업 집단과 대학원 졸업 집단과의 차이는 확연한 반면 대학 졸업 집단과 전문대 이하 졸업 집단의 차이는 적은 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 19개 역량 모두 공공 도서관장 학력에 따른 리더십 역량수준은 통계

적으로 유의한 차이가 있고 세부적으로 3개 집단 간의 차이는 있지만 대학원을 졸업한 집단이 전문대 이하 졸업 집단과 대학 졸업 집단보다 뚜렷하게 리더십 역량수준이 높은 것으로 나타나, [연구가설 4]는 채택되었다.

### 3.3.5 관장의 경력에 따른 리더십 역량수준 차이

(1) 총 사서경력에 따른 리더십 역량수준 차이  
19개의 역량에 대한 관장의 총 사서경력에 따른 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위해 실시한 일원배치분산분석의 결과는 관장의 총 사서경력에 따라 19개 리더십 역량수준은 모두 유의수준 p<.001에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 패턴의 차이를 확인하기 위해 Scheffe 사후분석을 실시하였으며, 그 결과 19개 역량에서 공통으로 10년

이상의 경력이 유의하게 리더십 역량수준이 가장 높은 것을 알 수 있었다.

19개 역량 모두 총 사서경력이 10년 이상이 가장 리더십 역량수준이 높은 것으로 나타났으며, '기획력', '문제해결'을 제외한 17개 역량이

1년 미만이 가장 낮은 수준으로 나타났다. 또한 '기획력', '문제해결'을 제외한 17개 역량이 총 사서경력이 많을수록 리더십 역량수준이 높아지는 것으로 나타났고, 일원배치분산분석의 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 총 사서경력에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
공동체가치	1년 미만(A)	70	3.99	1.55	10.220 ***	A<B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.65	1.61		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.84	1.44		
	10년 이상(D)	233	5.08	1.42		
공정성	1년 미만(A)	70	3.63	1.34	9.613 ***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.09	1.73		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.28	1.59		
	10년 이상(D)	233	4.71	1.53		
기획력	1년 미만(A)	70	4.29	1.33	6.918 ***	B<A,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	3.96	1.92		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.44	1.36		
	10년 이상(D)	233	4.95	1.44		
네트워킹	1년 미만(A)	70	3.60	1.48	17.661 ***	A<B,C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.52	1.81		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.67	1.38		
	10년 이상(D)	233	5.01	1.38		
도서관이해도	1년 미만(A)	70	3.06	1.53	37.855 ***	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	3.48	1.86		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.54	1.40		
	10년 이상(D)	233	5.08	1.44		
동기부여	1년 미만(A)	70	3.66	1.26	13.834 ***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	3.61	1.90		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.36	1.44		
	10년 이상(D)	233	4.79	1.45		
문제해결	1년 미만(A)	70	4.26	1.32	6.582 ***	B<A,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.04	1.92		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.80	1.49		
	10년 이상(D)	233	4.97	1.36		
비전제시	1년 미만(A)	70	3.34	1.58	25.003 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	3.91	1.76		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.51	1.39		
	10년 이상(D)	233	4.99	1.39		

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
신뢰성	1년 미만(A)	70	3.93	1.20	9.834 ***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.13	1.87		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.21	1.64		
	10년 이상(D)	233	4.88	1.45		
열정	1년 미만(A)	70	3.76	1.58	28.421 ***	A<B,C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.83	1.80		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	5.30	1.10		
	10년 이상(D)	233	5.42	1.27		
자원 및 조직관리	1년 미만(A)	70	3.90	1.44	8.129 ***	A<C,B<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.52	1.68		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.46	1.18		
	10년 이상(D)	233	4.80	1.34		
전략적사고	1년 미만(A)	70	3.67	1.37	17.197 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	3.78	1.57		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.43	1.15		
	10년 이상(D)	233	4.88	1.37		
전문가의식	1년 미만(A)	70	3.40	1.56	32.621 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.30	2.03		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.85	1.31		
	10년 이상(D)	233	5.30	1.36		
전문지식	1년 미만(A)	70	2.66	1.43	78.771 ***	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	3.39	1.75		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.67	1.34		
	10년 이상(D)	233	5.37	1.29		
조정통합력	1년 미만(A)	70	3.99	1.19	11.094 ***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.00	1.68		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.31	1.32		
	10년 이상(D)	233	4.89	1.34		
책임성	1년 미만(A)	70	4.43	1.22	7.6524 ***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.70	1.82		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.93	1.48		
	10년 이상(D)	233	5.31	1.42		
커뮤니케이션	1년 미만(A)	70	4.07	1.31	11.956 ***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.09	1.81		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.48	1.40		
	10년 이상(D)	233	5.05	1.33		
판단력	1년 미만(A)	70	3.93	1.20	9.834 ***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.13	1.87		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.21	1.64		
	10년 이상(D)	233	4.88	1.45		

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
합리적 의사결정	1년 미만(A)	70	3.97	1.37	11.539 ***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.04	1.64		
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.64	1.24		
	10년 이상(D)	233	4.97	1.36		
전체 평균	1년 미만(A)	70	3.77		전체: 4.68	
	1년 이상~5년 미만(B)	23	4.13			
	5년 이상~10년 미만(C)	61	4.60			
	10년 이상(D)	233	5.02			

\*\*\*p<.001

또한 총 사서경력별로 관장의 리더십 역량수준 전체 평균은 1년 미만이 3.77점으로 ‘조금 미흡한 수준’으로 나타났으며, 1년 이상~5년 미만이 4.13점, 5년 이상~10년 미만이 4.60점으로 ‘보통 수준’ 그리고 10년 이상이 5.02점으로 ‘조금 우수한 수준’으로 10년 이상 경력의 리더십 역량수준이 가장 높고 다음으로 5년 이상~10년 미만, 1년 이상~5년 미만, 1년 미만 순으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 19개 역량 모두 공공도서관장의 총 사서경력에 따른 리더십 역량수준은 통계적으로 유의한 차이가 있고 세부적으로 집단 간의 차이는 있지만 10년 이상 경력이 뚜렷하게 높은 것으로 나타나, [연구가설 5-1]은 채택되었다.

## (2) 공공도서관 사서경력에 따른 리더십 역량 수준 차이

관장의 공공도서관 사서경력에 따른 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위해 실시한 일원배치분산분석의 결과는 관장의 공공도서관 사서경력에 따라 19개 리더십 역량수준은 모두 유의수준 p<.001에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 패턴의 차이

를 확인하기 위해 Scheffe 사후분석을 실시하였으며, 그 결과 19개 역량에서 통계적으로 유의하게 10년 이상의 공공도서관 사서경력의 리더십 역량수준이 가장 높고, 1년 미만 경력의 리더십 역량수준이 가장 낮음을 알 수 있었다.

19개 역량 모두 공공도서관 사서경력이 10년 이상 경력이 가장 리더십 역량수준이 높고 1년 미만 경력이 가장 낮은 수준으로 나타났으며, 19개 역량 모두 경력이 많을수록 리더십 역량수준이 높아지는 것으로 나타났고, 일원배치분산분석의 결과는 <표 11>과 같다.

또한 공공도서관 사서경력별로 관장의 리더십 역량수준 전체평균 값은 1년 미만이 3.77점으로 ‘조금 미흡한 수준’으로 나타났으며, 1년 이상~5년 미만이 4.47점, 5년 이상~10년 미만이 4.64점으로 ‘보통 수준’ 그리고 10년 이상이 5.24점으로 ‘조금 우수한 수준’으로 경력과 리더십 역량수준이 비례하는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 19개 역량 모두 공공도서관장의 공공도서관 사서경력에 따른 리더십 역량수준은 통계적으로 유의한 차이가 있고 세부적으로 집단 간의 차이는 있지만 1년 미만 경력이 가장 낮고 10년 이상 경력이 가장 높은 것으로 나타나, [연구가설 5-2]는 채택되었다.

〈표 11〉 공공도서관 사서경력에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
공동체가치	1년 미만(A)	70	3.99	1.55	11.211 ***	A<B,C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.82	1.47		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.82	1.44		
	10년 이상(D)	150	5.21	1.41		
공정성	1년 미만(A)	70	3.63	1.34	13.271 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.17	1.67		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.34	1.57		
	10년 이상(D)	150	4.94	1.44		
기획력	1년 미만(A)	70	4.29	1.33	11.703 ***	A,B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.29	1.57		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.46	1.45		
	10년 이상(D)	150	5.22	1.35		
네트워킹	1년 미만(A)	70	3.60	1.48	19.570 ***	A<B,C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.67	1.54		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.69	1.43		
	10년 이상(D)	150	5.17	1.31		
도서관 이해도	1년 미만(A)	70	3.06	1.53	36.496 ***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.36	1.67		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.57	1.41		
	10년 이상(D)	150	5.29	1.39		
동기부여	1년 미만(A)	70	3.66	1.26	17.582 **	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.01	1.66		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.47	1.48		
	10년 이상(D)	150	5.02	1.34		
문제해결	1년 미만(A)	70	4.26	1.32	12.360 **	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.28	1.60		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.74	1.41		
	10년 이상(D)	150	5.25	1.27		
비전제시	1년 미만(A)	70	3.34	1.58	26.583 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.38	1.51		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.58	1.41		
	10년 이상(D)	150	5.19	1.34		
신뢰성	1년 미만(A)	70	3.93	1.20	11.429 **	A,C,B<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.37	1.57		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.36	1.63		
	10년 이상(D)	150	5.07	1.40		
열정	1년 미만(A)	70	3.76	1.58	28.874 ***	A<B,C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	5.15	1.47		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	5.22	1.06		
	10년 이상(D)	150	5.54	1.30		

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
자원 및 조직관리	1년 미만(A)	70	3.90	1.44	12.479 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.32	1.49		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.55	1.22		
	10년 이상(D)	150	5.02	1.27		
전략적사고	1년 미만(A)	70	3.67	1.37	18.704 ***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.35	1.39		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.42	1.36		
	10년 이상(D)	150	5.08	1.28		
전문가의식	1년 미만(A)	70	3.40	1.56	33.615 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.79	1.58		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.89	1.42		
	10년 이상(D)	150	5.48	1.29		
전문지식	1년 미만(A)	70	2.66	1.43	68.900 ***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.53	1.63		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.84	1.38		
	10년 이상(D)	150	5.53	1.23		
조정통합력	1년 미만(A)	70	3.99	1.19	18.209 ***	A,B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.13	1.48		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.47	1.39		
	10년 이상(D)	150	5.16	1.19		
책임성	1년 미만(A)	70	4.43	1.22	11.938 ***	A,B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.79	1.59		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.94	1.55		
	10년 이상(D)	150	5.55	1.27		
커뮤니케이션	1년 미만(A)	70	4.07	1.31	14.825 ***	A,B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.50	1.44		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.52	1.42		
	10년 이상(D)	150	5.27	1.29		
판단력	1년 미만(A)	70	4.11	1.19	15.902 ***	A,B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.55	1.34		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.62	1.25		
	10년 이상(D)	150	5.27	1.22		
합리적 의사결정	1년 미만(A)	70	3.97	1.37	16.850 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	78	4.38	1.48		
	5년 이상~10년 미만(C)	89	4.56	1.35		
	10년 이상(D)	150	5.24	1.23		
전체 평균	1년 미만	70	3.77		전체: 4.68	
	1년 이상~5년 미만	78	4.47			
	5년 이상~10년 미만	89	4.64			
	10년 이상	150	5.24			

\*\*\*p&lt;.001

(3) 관장의 공공도서관장 경력에 따른 리더십 역량수준 차이 분석

관장의 공공도서관장 경력에 따른 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위해 실시한 일원배치분산분석의 결과는 관장의 공공도서관장 경력에 따라 19개 리더십 역량수준은 모두 유의수준  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 패턴의 차이를 확인하기 위해 Scheffe 사후분석을 실시하였으며, 그 결과 19개 역량에서 공통으로 10년 이상의

경력이 유의하게 리더십 역량수준이 가장 높은 것을 알 수 있었다.

19개 역량 모두 공공도서관장 경력이 10년 이상 집단은 가장 리더십 역량수준이 높고 ‘전문지식’을 제외한 18개 역량은 1년 미만 경력이 가장 낮은 수준으로 나타났으며, ‘전문지식’을 제외한 18개 역량은 경력이 많을수록 리더십 역량수준이 높아지는 것으로 나타났고, 일원배치분산분석의 결과는 〈표 12〉와 같다.

〈표 12〉 공공도서관장 경력에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
공동체가치	1년 미만(A)	46	4.24	1.49	6.732 ***	A<B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.69	1.48		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.18	1.58		
	10년 이상(D)	49	5.39	1.29		
공정성	1년 미만(A)	46	4.22	1.41	8.727 ***	B,A<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.13	1.61		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	4.84	1.48		
	10년 이상(D)	49	5.18	1.30		
기획력	1년 미만(A)	46	4.24	1.21	10.419 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.47	1.45		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.10	1.61		
	10년 이상(D)	49	5.49	1.17		
네트워킹	1년 미만(A)	46	4.13	1.36	8.811 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.50	1.52		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.05	1.55		
	10년 이상(D)	49	5.41	1.21		
도서관 이해도	1년 미만(A)	46	4.07	1.60	11.499 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.28	1.63		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	4.86	1.69		
	10년 이상(D)	49	5.61	1.38		
동기부여	1년 미만(A)	46	4.20	1.39	8.855 **	B,A<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.18	1.53		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	4.93	1.43		
	10년 이상(D)	49	5.12	1.33		
문제해결	1년 미만(A)	46	4.37	1.27	9.540 **	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.53	1.46		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.27	1.41		
	10년 이상(D)	49	5.37	1.22		

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
비전제시	1년 미만(A)	46	4.00	1.58	11.377 ***	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.32	1.53		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.07	1.53		
	10년 이상(D)	49	5.37	1.33		
신뢰성	1년 미만(A)	46	4.28	1.29	6.785 **	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.34	1.53		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.03	1.53		
	10년 이상(D)	49	5.10	1.36		
열정	1년 미만(A)	46	4.63	1.57	8.627 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.88	1.44		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.40	1.44		
	10년 이상(D)	49	5.84	1.30		
자원 및 조직관리	1년 미만(A)	46	4.15	1.17	11.112 ***	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.34	1.41		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.08	1.39		
	10년 이상(D)	49	5.22	1.07		
전략적사고	1년 미만(A)	46	4.02	1.09	9.136 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.35	1.42		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	4.88	1.54		
	10년 이상(D)	49	5.24	1.22		
전문가의식	1년 미만(A)	46	4.57	1.60	8.110 ***	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.57	1.64		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.33	1.45		
	10년 이상(D)	49	5.51	1.29		
전문지식	1년 미만(A)	46	4.39	1.68	13.079 ***	B<A<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.29	1.71		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.19	1.65		
	10년 이상(D)	49	5.69	1.23		
조정통합력	1년 미만(A)	46	4.07	1.18	12.578 ***	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.36	1.38		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.11	1.35		
	10년 이상(D)	49	5.27	1.17		
책임성	1년 미만(A)	46	4.67	1.43	8.098 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.85	1.50		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.44	1.40		
	10년 이상(D)	49	5.73	0.97		
커뮤니케이션	1년 미만(A)	46	4.35	1.14	10.486 ***	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.48	1.48		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.23	1.35		
	10년 이상(D)	49	5.39	1.11		
판단력	1년 미만(A)	46	4.33	1.16	11.283 ***	A,B<C,D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.56	1.29		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.23	1.38		
	10년 이상(D)	49	5.41	1.06		

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
합리적 의사결정	1년 미만(A)	46	4.41	1.27	8.644 ***	A<B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	219	4.45	1.45		
	5년 이상~10년 미만(C)	73	5.10	1.29		
	10년 이상(D)	49	5.35	1.22		
전체 평균	1년 미만	46	4.28		전체: 4.68	
	1년 이상~5년 미만	219	4.45			
	5년 이상~10년 미만	73	5.12			
	10년 이상	49	5.40			

\*\*\*p&lt;.001

또한 공공도서관장 경력별로 관장의 리더십 역량수준 전체 평균값은 1년 미만이 4.28점이고 1년 이상~5년 미만이 4.45점으로 두 집단 모두 '보통 수준'으로 나타났고, 5년 이상~10년 미만이 5.12점 그리고 10년 이상이 5.40점으로 '조금 우수한 수준'으로 나타나 경력과 리더십 역량수준 값은 비례하는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 19개 역량 모두 공공도서관장의 공공도서관장 경력에 따른 리더십 역량수준은 통계적으로 유의한 차이가 있고 세부적으로 집단 간의 차이는 있지만 5년의 경력을 기준으로 리더십 역량수준 상승폭이 증가하고, 10년 이상 경력이 뚜렷하게 높은 것으로 나타나, 본 연구의 [연구가설 5-3]은 채택되었다.

#### (4) 관장의 현재 소속 도서관 근무경력에 따른 리더십 역량수준 차이 분석

19개의 역량에 대한 관장의 현재 소속 도서관 근무경력에 따른 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위해 실시한 일원배치분산분석의 결과는 관장의 현재 소속 도서관 근무경력에 따라 19개 리더십 역량수준은 '절정'과 '공동체가치'는 유의수준  $p<.01$ 에서, 나머지 17개 역량은 유의수준  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 패턴의 차

이를 확인하기 위해 Scheffe 사후분석을 실시하였으며, 그 결과 19개 역량에서 공통으로 10년 이상의 경력이 유의하게 리더십 역량수준이 가장 높은 것을 알 수 있었다.

종합해보면 현재 소속 도서관 근무경력에 따른 관장의 리더십 역량수준은 19개 역량 모두 10년 이상 경력이 가장 리더십 역량수준이 높고 '커뮤니케이션'을 제외한 18개 역량에서 1년 미만 경력이 가장 리더십 역량수준이 낮은 것으로 나타났으며, '커뮤니케이션'을 제외한 18개 역량 모두 근무경력이 많아질수록 리더십 역량수준이 높아지는 것으로 나타났다. 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위해 실시한 일원배치분산분석의 결과는 <표 13>과 같다.

또한 현재 소속 도서관 근무경력별로 관장의 리더십 역량수준 전체 평균은 1년 미만이 4.33점이고 1년 이상~5년 미만이 4.41점, 5년 이상~10년 미만이 4.75점으로 모두 '보통 수준'으로 나타났고 10년 이상은 5.25점으로 '조금 우수한 수준'으로 나타나 경력과 리더십 역량수준은 비례하는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 19개 역량 모두 공공도서관장의 현재 소속 도서관 근무경력에 따른 리더십 역량수준은 통계적으로 유의한 차이가 있고 세부적으로 집단 간의 차이는 있지만 공

〈표 13〉 현재 소속 도서관 근무경력에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
공동체가치	1년 미만(A)	39	4.26	1.63	5.812**	A<C,B<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.70	1.49		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.68	1.49		
	10년 이상(D)	115	5.26	1.42		
공정성	1년 미만(A)	39	4.31	1.38	6.537***	B,A,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.12	1.64		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.58	1.52		
	10년 이상(D)	115	4.90	1.41		
기획력	1년 미만(A)	39	4.31	1.22	6.585***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.50	1.51		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.55	1.57		
	10년 이상(D)	115	5.18	1.35		
네트워킹	1년 미만(A)	39	4.15	1.31	7.052***	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.49	1.56		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.71	1.40		
	10년 이상(D)	115	5.17	1.42		
도서관 이해도	1년 미만(A)	39	4.10	1.60	14.330***	A,B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.17	1.68		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.45	1.67		
	10년 이상(D)	115	5.34	1.41		
동기부여	1년 미만(A)	39	4.13	1.24	11.482***	B,A<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.10	1.55		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.84	1.66		
	10년 이상(D)	115	5.04	1.31		
문제해결	1년 미만(A)	39	4.38	1.23	8.422***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.50	1.50		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.97	1.54		
	10년 이상(D)	115	5.27	1.24		
비전제시	1년 미만(A)	39	4.03	1.51	10.477***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.28	1.63		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.61	1.65		
	10년 이상(D)	115	5.19	1.27		
신뢰성	1년 미만(A)	39	4.28	1.26	9.863***	B,A<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.25	1.55		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.74	1.67		
	10년 이상(D)	115	5.15	1.31		
열정	1년 미만(A)	39	4.72	1.61	5.584**	A<B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.88	1.51		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	5.03	1.47		
	10년 이상(D)	115	5.52	1.29		

역량요소	구분	빈도	평균	표준편차	F	사후분석
자원 및 조직관리	1년 미만(A)	39	4.23	1.27	9.054 ***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.31	1.43		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.74	1.32		
	10년 이상(D)	115	5.09	1.24		
전략적사고	1년 미만(A)	39	4.18	1.12	9.663 ***	A,B,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.29	1.49		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.32	1.51		
	10년 이상(D)	115	5.10	1.22		
전문가의식	1년 미만(A)	39	4.56	1.59	9.664 ***	B,A<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.51	1.71		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.84	1.49		
	10년 이상(D)	115	5.47	1.24		
전문지식	1년 미만(A)	39	4.46	1.70	15.148 ***	B,A<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.20	1.80		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.74	1.63		
	10년 이상(D)	115	5.48	1.24		
조정통합력	1년 미만(A)	39	4.26	1.27	14.202 ***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.26	1.38		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.65	1.58		
	10년 이상(D)	115	5.23	1.13		
책임성	1년 미만(A)	39	4.64	1.48	8.651 ***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.81	1.49		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	5.23	1.52		
	10년 이상(D)	115	5.58	1.21		
커뮤니케이션	1년 미만(A)	39	4.51	1.27	8.750 ***	B<A,C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.44	1.48		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.97	1.33		
	10년 이상(D)	115	5.23	1.26		
판단력	1년 미만(A)	39	4.38	1.16	10.903 ***	A,B<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.53	1.34		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.74	1.29		
	10년 이상(D)	115	5.32	1.16		
합리적 의사결정	1년 미만(A)	39	4.44	1.23	9.522 ***	B,A<C<D
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.40	1.46		
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.77	1.36		
	10년 이상(D)	115	5.23	1.24		
전체 평균	1년 미만(A)	39	4.33		전체: 4.68	
	1년 이상~5년 미만(B)	202	4.41			
	5년 이상~10년 미만(C)	31	4.75			
	10년 이상(D)	115	5.25			

\*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

통적으로 10년 이상 경력의 리더십 역량수준이 가장 뚜렷하게 높은 것으로 나타나, 본 연구의 [연구가설 5-4]는 채택되었다.

따라서 본 연구의 [연구가설 5]는 최종 채택되었으며 이를 종합하면 다음과 같다. 관장의 전체 평균수준인 4.68점 이상의 리더십 역량수준을 보유하기 위해서는 총 사서경력과 공공도서관 사서경력은 최소 10년 이상, 공공도서관장과 현재 소속 도서관 근무경력은 최소 5년 이상의 경력이 필요한 것으로 나타났으며, 우수한 리더십 역량수준을 보유하기 위해서는 총 사서, 공공도서관 사서, 현재 소속 도서관 근무경력은 최소 10년 이상이고, 공공도서관장 경력은 최소 5년 이상이 필요한 것으로 나타났다. 또한 관장의 리더십 역량수준에 역량을 미치는 경력의 순서는 공공도서관장, 현재 소속 도서관 근무, 공공도서관 사서, 총 사서 순이며 경력으로 볼 때, 우수한 성과를 기대할 수 있는 관장은 현재 소속 도서관에 10년 이상 근무하면서 관장 경력이 최소 5년 이상인 사람으로 나타나, 일정정도 리더로서의 경력뿐 아니라 지역을 기반으로 하는 공공도서관의 특성이 반영되어 현재 소속 도서관이 기반하고 있는 커뮤니티에 대한 이해가 필수적인 것으로 나타났다.

### 3.3.6 공공도서관 규모에 따른 관장의 리더십 역량수준 차이

19개의 역량에 대한 공공도서관 규모에 따른 관장의 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위해 실시한 일원배치분산분석의 결과는 공공도서관 규모에 따라 관장의 19개 역량요소의 리더십 역량수준은 19개 역량 모두 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

또한 공공도서관 규모에 따른 관장의 리더십 역량수준 전체 평균은 연 면적이  $500\text{m}^2$  미만을 경영하고 있는 관장이 4.55점, 연 면적이  $500\text{m}^2$  이상~ $1,500\text{m}^2$  미만을 경영하고 있는 관장이 4.72점, 연 면적이  $1,500\text{m}^2$  이상~ $3,000\text{m}^2$  미만을 경영하고 있는 관장이 4.79점, 연 면적이  $3,000\text{m}^2$  이상을 경영하고 있는 관장이 4.62점으로 나타나 도서관의 규모에 의한 관장의 역량수준 차이는 미미한 것으로 나타났다.

따라서 공공도서관 규모에 따라 관장의 19개 역량요소의 리더십 역량수준은 모두 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타나, [연구가설 6]은 기각되었다.

### 3.3.7 측정집단에 따른 관장의 리더십 역량 수준 차이

측정집단에 따른 리더십 역량수준을 전체 평균으로 비교하면 관장이 스스로의 리더십 역량 수준을 측정한 자가측정의 평균은 7점 만점에 5.03점, 사서가 상사인 관장의 리더십 역량수준을 측정한 타기측정의 평균은 4.58점으로 자가측정의 평균은 5점대로 ‘조금 우수한 수준’이지만 타기측정의 평균은 4점대로 ‘보통 수준’으로 나타났으며 자가측정의 전체 평균값이 타기측정의 전체 평균값보다 0.45점 더 높은 것으로 나타났다.

측정집단에 따른 리더십 역량수준 차이를 살펴보기 위해 19개 리더십 역량별로 관장집단의 자가측정과 사서집단의 타기측정 두 집단에 대한 독립표본 t-검증을 실시한 결과 ‘공동체가치’, ‘네트워킹’, ‘도서관 이해도’, ‘자원 및 조직관리’, ‘전문지식’의 5개 역량은 유의수준이  $p < 0.05$ 로 나타나 자가측정 집단과 타기측정 집단 간

의 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않음을 알 수 있었다. 그러나 위의 5개 리더십 역량을 제외한 14개 리더십 역량은 유의수준  $p < .001$ ,  $p < .01$ ,  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있었다.

측정집단에 따라 유의한 차이를 보인 14개 리더십 역량요소의 두 집단 간 평균값을 비교해보면 14개 역량 모두 자가측정 집단이 타가측정 집단보다 평균값이 더 높은 것으로 나타났으며, 측정집단에 따른 리더십 역량수준 차이를 분석하기 위해 실시한 t-검증 결과는 〈표 14〉와 같다.

측정집단에 따른 리더십 역량수준을 리코드

7점 척도에 해당되는 수준별로 살펴보면 자가측정의 경우 11개 역량(책임성, 열정, 전문가의식, 문제해결, 합리적 의사결정, 기획력, 신뢰성, 동기부여, 공정성, 조정통합력, 커뮤니케이션)이 '조금 우수한 수준'으로 나타났으며, 나머지 8개 역량은 '보통 수준'으로 나타났다. 타가측정의 경우 '조금 우수한 수준'인 역량은 없고 19개 역량 모두 '보통 수준'으로 나타나 두 집단의 리더십 역량에 대한 인식차이가 큰 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 '공동체가치', '네트워킹', '도서관이해도', '자원 및 조직관리', '전문지식'의 5개 역량을 제외한 14개 리더십 역량은

〈표 14〉 측정집단에 따른 리더십 역량수준 차이

역량요소	자가측정(A)		타가측정(B)		차이 값 (A-B)	t	P
	평균	표준편차	평균	표준편차			
공동체가치	4.84	1.31	4.81	1.57	0.03	0.12	.902
공정성	5.04	1.14	4.23	1.63	0.81	5.18 ***	.000
기획력	5.11	0.94	4.57	1.57	0.54	3.91 ***	.000
네트워킹	4.66	1.21	4.68	1.60	-0.02	-0.12	.901
도서관이해도	4.66	1.04	4.50	1.81	0.16	1.05	.293
동기부여	5.07	0.91	4.27	1.61	0.80	5.93 ***	.000
문제해결	5.22	0.73	4.63	1.56	0.59	4.99 ***	.000
비전제시	4.95	0.95	4.44	1.69	0.51	3.61 ***	.000
신뢰성	5.11	1.02	4.40	1.59	0.71	4.87 ***	.000
열정	5.49	0.88	4.95	1.59	0.54	4.13 ***	.000
자원 및 조직관리	4.72	1.03	4.53	1.48	0.19	1.36	.175
전략적 사고	4.80	0.96	4.45	1.53	0.35	2.59 *	.010
전문가의식	5.26	0.99	4.71	1.72	0.55	3.77 ***	.000
전문지식	4.73	1.11	4.63	1.86	0.10	0.62	.533
조정통합력	5.04	0.87	4.45	1.47	0.59	4.60 ***	.000
책임성	5.65	0.75	4.89	1.56	0.76	6.26 ***	.000
커뮤니케이션	5.02	0.95	4.64	1.52	0.38	2.84 **	.005
판단력	4.98	0.90	4.71	1.41	0.27	2.11 *	.036
합리적 의사결정	5.16	0.75	4.55	1.53	0.61	5.15 ***	.000
전체 평균	5.03	--	4.58	--	0.45	--	--

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

측정집단에 따른 리더십 역량수준이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 측정집단의 차이가 있는 14개 역량은 모두 자가측정이 타가측정보다 리더십 역량수준이 높은 것으로 나타나, 본 연구의 [연구가설 7]은 부분채택되었다.

#### 4. 결 론

본 연구는 국내 공공도서관장 리더십 역량모델을 구성하는 19개 요소에 대한 현재의 수준을 측정하여 제시하였고, 일곱 가지 변인이 리더십 역량수준에 미치는 효과를 분석하여 제시하였다. 이러한 연구 결과를 기반으로 공공도서관장의 리더십 역량개발 및 강화를 통한 공공도서관 발전을 위한 몇 가지 방안을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구 결과에 따르면 사서자격증 보유여부에 따른 공공도서관장 리더십 역량수준은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 역량수준의 평균은 사서자격증 보유자가 4.89점이고, 미보유자가 3.86점으로 나타났다. 특히 사서자격증을 보유하지 않은 관장의 경우 리더십 역량수준이 미흡한 수준으로 나타났을 뿐 아니라 사서자격증 보유자의 최저점이 사서자격증 미보유자의 최고점보다도 높게 나타났다. 이러한 결과는 정현태(2004)의 연구결과와 같이 사서자격증 보유여부가 관장 리더십 역량수준에 상당히 많은 영향을 미치는 요인임을 나타낸다.

따라서 현재 「도서관법」에서 공립 공공도서관장은 사서직으로 임명하여야 함을 법적 사항

으로 명시하고 있는 것은 성공적인 공공도서관 운영을 위해 타당하고 중요한 사항임을 알 수 있다.

둘째, 문헌정보학을 전공한 관장의 리더십 역량수준과 사서자격증을 보유한 관장의 리더십 역량수준이 그렇지 않은 관장과 통계적으로 유의한 차이가 있었음에도 불구하고 모두 '보통 수준'으로 나타났다. 이러한 차이는 공공도서관장을 사서직이 아닌 남성위주의 행정직이나 문헌정보학 비전공자를 관장으로 임용하는 사례가 많은 한국적 상황에서 문헌정보학을 전공하고 사서자격증을 소지한 관장이 현장에서 도전받고 있는 비전공자와 사서자격증 미소지자와의 성과에 대한 차별성을 정책결정자들에게 확실하게 인정받기에는 다소 부족할 수 있다. 아직까지도 국내 공공도서관 현장에 행정직 등 비사서인 관장의 지시를 받아 업무를 수행하는 사서가 많은 현실을 감안한다면(김포옥 2001) 문헌정보학을 전공한 관장이 비전공자 관장보다 우수한 역량을 보유하여 보다 차별화된 운영성과를 확보할 수 있는 방안이 필요하다고 할 수 있다.

따라서 문헌정보학 비전공자 및 비사서인 공공도서관장과의 확실한 성과의 차별성을 확보하기 위해서는 공공도서관장의 리더십 역량개발을 위한 문헌정보학 교과과정의 일부수정이 필요하고, 현재 문헌정보학 전공 외에 다양한 경로를 통해 빌급받고 있는 사서자격증의 경우에도 제도개선과 지속적 관리를 통해 관장의 역량개발 및 강화 방안이 준비되고 실행되는 것이 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 공공도서관장이 우수한 수준의 리더십 역량을 보유하기 위해서는 총 사서경력, 공공

도서관 사서경력, 현재 소속 도서관 근무경력은 최소 10년 이상이고 공공도서관장 경력은 최소 5년 이상이 필요한 것으로 나타나, 다양한 특성을 가진 커뮤니티를 기반으로 하는 공공도서관장의 경우 보다 좋은 서비스를 위해서는 소속 도서관 근무경력을 가진 내부자를 선정하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 또한 관장을 외부에서 영입할 경우 단기간 채용보다는 일정 기간 근무기간을 보장하여 공공도서관이 소속된 해당 커뮤니티를 이해할 수 있는 충분한 시간을 제공하는 것이 필요하다.

따라서 일부 5년 미만의 단기간 계약직으로 채용되고 있는 공공도서관장의 고용형태와 약

2년~3년의 주기로 기존 도서관이 소속한 커뮤니티 범위를 벗어난 다른 지역으로 정기적인 순환배치를 하는 공무원 인사시스템에 대한 제도적 보완을 검토해볼 필요가 있다.

넷째, 공공도서관장의 리더십 역량수준 분석 결과를 활용한 공공도서관장 리더십 역량개발 및 강화를 위한 교육프로그램이 개발되어야 한다. 이러한 교육프로그램에 도서관관련 협회뿐만 아니라 지역차원 혹은 국가차원에서 사서교육을 담당하고 있는 기관의 적극적인 참여가 필요하며, 공공도서관 관장 및 사서뿐만 아니라 타관종으로도 확대되어야 한다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김포옥. 2001. 한국 공공도서관장의 사회적 배경 및 사회화과정의 고찰. 『한국비블리아학회지』, 12(1): 171-190.
- [2] 오지은, 정동열. 2016. 공공도서관장의 리더십 역량모델 개발에 관한 연구. 『한국문현정보학회지』, 50(3): 25-52.
- [3] 정현태. 2004. 공공도서관 관장의 사서직과 비사서직간 직무성과 비교연구. 『한국도서관·정보학회지』, 35(1): 119-133.
- [4] McMenemy, D. 2009. *The Public Library*. London: Facet Publishing.
- [5] Osborne, R. 1996. "Evaluation of Leadership in Ontario Public Libraries." *Canadian Journal of Information and Library Science*, 21(3-4): 20-34.

**• 국문 참고자료의 영어 표기**

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- [1] Kim, Po-Ok. 2001. "A Study on the Social Background and Status Attainment Process and a Life - Style of the Public Library Directors in Korea." *Journal of Korean Biblio Society*,

- 12(1): 171-190.
- [2] Oh, Ji Eun and Jeong, Dong Youl. 2016. "A Study on Developing of a Leadership Competency Model for Public Library Directors." *Journal of The Korean Society for Library and Information Science*, 50(3): 25-52.
- [3] Joung, Hyun-Tae. 2004. "A Comparative Study on the Job Performance Between Librarian Director and Non-librarian Director in Public Libraries." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 35(1): 119-133.

