

대학도서관의 전략적 계획 수립에 관한 연구

A Study on the Strategic Planning of Academic Libraries

이 용 재(Yong-Jae Lee)*

〈목 차〉

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| I. 서론 | IV. 한국 대학도서관에서의 전략적 계획 수립 방안 |
| II. 전략적 계획이란 무엇인가 | 1. 전략계획팀의 운영 |
| 1. 전략적 계획의 개념 | 2. 도서관내외 환경의 분석과 자화상 그리기 |
| 2. 전략적 계획의 과정 | 3. 도서관 전 직원의 동참 촉구 |
| 3. 전략적 계획을 위한 분석기법 | 4. 지식경영을 통한 전략적 계획의 수립과 성문화 |
| III. 전략적 계획의 사례 분석 | 5. 전략적 계획의 적극적인 홍보와 지속적인 갱신 |
| - 인디애나주립대학교 도서관의 경우 | V. 결론 |

초 록

한국 대학도서관은 정보서비스와 조직개발을 위해 적절한 경영전략을 수립할 필요가 있다. 전략적 계획은 그러한 전략을 위한 효과적인 도구가 될 수 있다. 이러한 측면에서 이 연구는 먼저 전략적 계획의 개념과 수립과정에 대해 살펴본 뒤, 미국 인디애나주립대학교 도서관을 사례로 택하여 전략적 수립과정에 대해 구체적으로 조사하였다. 나아가 이 연구는 한국 사회와 대학도서관의 현단계를 고려하여 한국 대학도서관을 위한 전략적 계획 수립 방안을 제시하였다.

주제어: 전략적 계획, 대학도서관, 경영전략

Abstract

It is needed that academic libraries in Korea establish appropriate management strategies for their information services and organization development. Strategic plan can be an effective tool for those strategies. This study examined the concept and establishing process of strategic plan. And this study looked into the strategic planning of Indiana State University libraries as a case. As the result of research, this study provided some considerations for the establishment of strategic plans in Korean academic libraries.

Key Words: strategic plan, academic libraries, management strategy

* 부산대학교 사회과학대학 문헌정보학과 조교수(lj5384@pusan.ac.kr)
• 접수일 : 2003. 8. 12 • 최초심사일 : 2003. 8. 29 • 최종심사일 : 2003. 8. 31

I. 서 론

최근 들어 ‘준비된 대통령’, ‘준비된 총장’, ‘준비된 시장’ 등과 같은 말이 인구에 회자되고 있다. 우리 사회에서 어떤 조직의 리더가 되고자 하는 사람들이 이러한 용어를 즐겨 사용하는 것 같다. 이 말에는 대체로 일리가 있다. 미래는 준비된 사람의 것이라고 할 수 있다. 다만, 어떤 준비를 하기 위해서는 현실에 대한 정확한 인식과 미래를 조망할 수 있는 통찰력이 필요한 것이다.

대학도서관의 경우도 마찬가지이다. 급변하는 정보환경에서 현재와 미래의 변화에 원활히 대처하기 위해서는 준비하는 자세와 능력이 필요하다. 우리는 흔히 서구의 발달된 도서관에 눈길을 던진다. 대부분의 경우 그들의 태도는 당당하다. 무언가 자신감에 차 있다. 계획과정도 원활히 이루어지는 것처럼 보인다. 특히 이들 도서관은 환경의 변화 속에서 도서관을 꾸준히 발전시키기 위한 ‘전략적 계획(Strategic Plan)’을 정교히 수립하여 이를 대내외적으로 천명하고, 그 바탕 위에 도서관을 경영하고 서비스를 펼치고 있는 것이다.

우리나라 대학도서관도 선진국 대학도서관의 경우처럼 전략적 계획을 세우기 위해 우선적으로 해야 할 일이 대학도서관의 사명(mission)과 비전(vision)을 천명하는 것이다. 즉, 대학도서관과 그 직원은 성문화된 사명과 비전을 가지고 서비스에 임하는 것이 바람직하다. 물론 우리나라 대학도서관의 경우에도 “대학도서관은 대학의 학문활동을 지원하는 부속기관이다”라는 취지의 규정이 대학의 학칙 상에 나타나 있기는 하다. 그러나 그렇게 형식화되고 왜소한 문구로만 존재할 것이 아니라, 대학도서관 사서들이 사명감과 장기적 비전을 가지고 이용자를 대하고 이용자들도 그러한 사서들의 역할을 보다 잘 인식할 수 있도록 사명과 비전이 미래지향적 용어로 대학사회에서 천명될 필요가 있다.

한국 대학도서관은 이러한 이상과 비전을 정립한 뒤 이를 바탕으로 도서관서비스의 목적(goal)과 목표(objective)를 설정할 필요가 있다. 또한 전략적 계획을 수립하기 위해 현재의 도서관이 직면한 외부환경의 기회(opportunities) 요소와 위협(threats) 요소에 도서관이 가진 강점(strength) 요소와 약점(weakness) 요소를 대조·분석하여 각 도서관의 현 단계에 맞는 활로를 모색하는 것이 바람직하다.

이러한 문제의식에서 이 연구는 우선 전략적 계획이란 무엇인가에 대해 알아보았다. 특히 서구 사회의 비영리기관에서 전략적 계획은 어떠한 과정을 거쳐서 수립되는가에 대해 문헌을 통하여 살펴보았다. 또한 전략적 계획에 대해 좀더 구체적으로 이해하기 위해 서구 대학도서관 중 한 사례를 택하여 집중적으로 살펴보았다. 이를 위해 홈페이지 분석과 사서와의 전자우편 인터뷰를 수행하였다. 끝으로 이러한 연구결과를 바탕으로 한국 대학도서관에서 전략적 계획을 수립하기 위한 방안을 제시하였다.

II. 전략적 계획이란 무엇인가

1. 전략적 계획의 개념

현대 사회의 각종 조직에서 계획과정(planning)은 조직의 생존과 발전을 위한 필수적인 과정이라고 하겠다. 특히 급변하는 환경변화에 발맞추어 조직의 지속적인 발전을 도모하기 위해 각종 영리조직과 비영리조직들이 '전략적 계획'을 수립하기 위하여 애쓰고 있다.

전략적 계획이란 어떤 조직의 미래에 초점을 맞추어 그 조직의 정체성을 파악하고, 그 조직이 무슨 일을 하고, 그 일을 왜 하는가에 대한 방향을 정립하고, 이와 관련된 의사결정이나 행위를 하기 위한 조직적인 노력이라고 할 수 있다. 다시 말해, 전략적 계획이란 조직이 현재 처해 있는 상황을 진단하고 목표하는 미래의 각 시점에서 바람직한 상황은 무엇인가를 가능한 뒤, 이러한 미래의 바람직한 상황을 실현하는 데 방해 요인은 무엇인가를 점검하여 바람직한 조직의 목표를 달성하기 위해 무엇을 해야 하는가를 제시하는 계획과정이라고 할 수 있다. 대학도서관의 입장에서 전략적 계획의 개념을 정리하면 고용 자원과 능력을 대학환경의 기회나 위협요소와 결합함으로써 설정한 목적과 목표를 달성하는 데 필요한 미래지향적 행동방향을 채택하는 것이다.¹⁾

전략적 계획은 '전략적 사고(strategic thinking)'와 '전략적 관리(strategic management)'에 연관된다. '전략적 사고'는 "우리가 지금 일을 제대로 하고 있는가?"라고 자문하는 것이며, 환경변화에 효과적으로 대응하기 위한 창의적인 사고과정이다. '전략적 관리'는 계획 이상의 것이다. 그것은 미래에 대한 비전을 제시할 뿐만 아니라 그러한 비전을 이행하는 능력도 포함한다. '전술적 관리(tactical management)'의 기능으로 계획, 조직, 인력관리, 지휘, 통제 등이 있다면, 전략적 관리의 기능으로는 전망(envisioning), 계획(planning), 의사소통(communicating), 이행(implementing) 등이 있다.²⁾ 요컨대, 전략적 관리는 첫째, 규제, 경쟁, 기술, 고객 등과 같은 외부의 변화요소를 감안하여 조직의 미래 사명을 정립하고, 둘째, 그러한 사명을 성취하기 위한 경쟁적 전략을 개발하고, 셋째, 이러한 경쟁적 전략을 성공적으로 수행하기 위해 자원을 조정하고 배치하는 조직구조를 만드는 것이다.³⁾

또한 전략적 계획은 현행 서비스를 수행하기 위한 운영계획(operational plans)을 단계적으로 통합하여 기관 전체가 추구하는 목표에 부합하여 수립하는 장기적인 계획이다. 그

1) 윤희윤, 대학도서관경영론(서울: 경인문화사, 1996), p.54.

2) Marilyn Gell Mason, *Strategic Management for Today's Libraries* (Chicago and London: ALA, 1999), pp.3-5.

3) The Alliance Home page, <<http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq1.html>> [cited 2003. 6. 22].

러나 전략적 계획은 일반적인 ‘장기 계획(long-range planning)’과 다소 차이가 있다. 장기 계획은 수년에 걸친 계획인데, 미래의 추이가 비교적 안정적이고 별다른 오류 없이 예측이 가능한 경우에 사용되는 반면, 전략적 계획은 역동적이고 급변하는 조직환경에 대응하기 위해 사용된다. 그러므로 전략적 계획은 환경의 변화에 성공적으로 적응하기 위한 조직의 능력을 신장하는 의사결정을 강조한다.

이와 같이 전략적 계획은 조직과 구성원의 능력을 분석하고, 환경의 제약과 기회 요소를 평가하며, 목표를 설정하고, 여러 대안을 검토하고, 그 중에서 바람직한 대안을 실행한다. 전략적 계획은 구성원의 독창성을 고무시키며 조직 내부의 커뮤니케이션을 개선시킬 수 있는 환경을 조성하며, 각종 조직과 그 구성원들로 하여금 자체 상황의 특유한 방법을 찾아낼 수 있도록 도와준다.

서구 사회에서는 이러한 전략적 계획에 대해 많은 연구가 있고 국내에서도 이것이 꾸준히 소개되어 왔으나, 전략적 계획을 수립하고 계획안을 작성하는 과정이나 기법에 대해서는 국내에서 자세히 소개되지 않은 것으로 보인다. 그러므로 여기서는 서구 사회의 각종 조직에서 전략적 계획은 어떻게 수립되고 계획안은 어떻게 작성하는지, 또한 이 과정에서 무엇을 유의해야 하는가 등에 대해 살펴보았다.

2. 전략적 계획의 과정

전략적 계획의 전체 과정이 어떤 고정된 단계에 따른다고는 볼 수 없다. 설령 특정한 순차적 단계가 있다고 하더라도 각 단계는 서로 진퇴를 거듭하며 최종의 합의과정에 이른다고 할 수 있다. 전략적 계획의 과정은 우리가 기차나 전철에 탑승한 경우처럼 출발역과 종착역이 있고 그 중간에 여러 역을 순차적으로 거치는 과정이 아니라, 놀이동산의 회전열차를 타는 것처럼 변화무쌍하며 역동적인 과정이라고 할 수 있다. 그러나 전략적 경우에도 그 선로를 이탈하지 않으면 무사히 성취감을 느끼며 종착역에 도착할 수 있다. 이처럼 전략적 계획은 각 조직의 특성과 여건에 따라 천차만별일 수 있는데, 미국의 비영리 조직 연합체(The Alliance for Nonprofit Management)는 다음과 같이 전략적 계획 과정의 기본적 단계를 정리하고 있다.⁴⁾

첫째, 준비단계이다.

이 단계는 특정 조직이 전략적 계획을 수행할 준비가 되어 있는가를 점검하기 위해, 전략적 계획이 본격적으로 다룰 만한 사안을 확인하고, 그 과정에서 누가 무슨 일을 할 것인가를 분명히 하며, 계획위원회를 설립하고, 올바른 결정을 하는 데 필요한 정보를 수집하는 단계이다. 이 단계의 결과물은 작업계획(workplan)이다.

4) The Alliance Home page, <<http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq3.html>> [cited 2003. 6. 22].

둘째, 사명(mission)과 비전(vision)의 구체화를 시도하는 단계이다.

여기서 사명이란 “특정 조직이 대외적으로 천명하는 사회적 존재이유”라고 할 수 있고, 비전이란 “사회적 기여를 유도하기 위해 형상화된 성공에 대한 이미지”라고 할 수 있다. 전략적 계획이 특정 조직의 작업에 대한 청사진이라고 한다면, 비전이란 그러한 계획을 성취하기 위한 예술적 표현이라고 할 수 있다.⁵⁾ 한편 곽동철은 비전을 이상으로 번역하면서 사명과 이상, 목적, 기능, 역할 등의 개념이 국내외 문헌이나 도서관에서 혼용되고 있음을 지적하고 있다. 즉, 도서관에 따라서는 사명에 이상을 포함하거나 이상에 사명을 포함하여 나타내기도 하며, 부분적으로는 이상이나 사명을 목적, 기능, 역할과 혼용하고 있다는 것이다.⁶⁾

구체화된 사명은 일반적으로 조직의 존재이유와 성취목표, 그 목표의 성취를 위해 조직이 시도하는 방법이나 활동, 그리고 조직구성원을 지도하는 원리 또는 신념을 기술한다. 또한 구체화된 비전은 어떠한 성공이 있을 것인가를 이미지로 표현한다. 이 단계의 결과물은 ‘사명의 천명(mission statement)’과 ‘비전의 천명(vision statement)’을 위한 초안이다.

셋째, 조직이 처한 상황에 대해 평가를 하는 단계이다.

이 단계는 조직의 대내외 환경에 대해 면밀히 검토하는 단계이다. 그러므로 조직의 상황에 대한 평가는 조직의 강점과 약점, 업적 등에 대한 현황 정보와 특히 조직이 직면한 중대한 사안(issue)을 조망하는 정보를 수집하는 활동이다. 이러한 과정에서 예산문제, 새로운 프로그램, 규제 또는 규칙의 변화, 고객 집단의 변화하는 요구 등과 같은 주요 사안들이 파악되어야 하며, 계획위원회는 전략적 계획을 수립하기 위해 고려할 수 있는 5~10개 정도의 사안을 선택하는 데 합의하여야 한다. 이 단계의 결과물은 조직의 의사결정에 도움이 되는 양질의 정보로 구성된 데이터베이스, 조직적 차원의 답변을 요구하는 주요 사안들의 리스트이며, 그 중에서도 조직이 최우선적으로 다루어야 할 중대 사안들이 제시되어야 한다.

넷째, 전략(strategies)·목적(goals)·목표(objectives)를 개발하는 단계이다.

이 단계는 조직이 직면한 사안들에 대처하기 위해 무엇을 할 것인가를 가늠하는 과정이다. 즉, 문제해결을 위해 어떠한 접근 방법을 사용하고, 전체적 차원과 세부적 차원에서 어떠한 결과를 얻을 것인가에 대해 파악하는 것이다. 이러한 전략·목적·목표는 개인적 영감, 집단 토론, 공식적 또는 비공식적 의사결정 과정 등을 거쳐 도출된다. 이 단계의 결과물은 조직의 전략적 방향에 대한 윤곽이다. 즉, 개괄적인 전략, 장기적 목적, 중요 사안에 대처하는 조직의 특정적 목표이다.

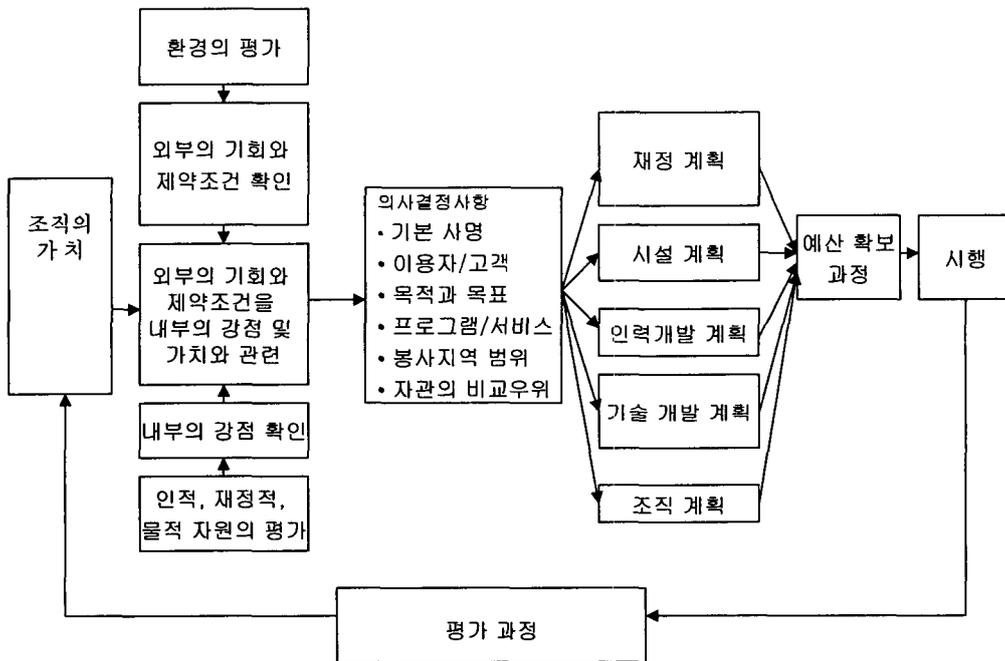
다섯째, 전략적 계획을 성문화하는 단계이다.

이 단계는 그 이전까지 확인되거나 합의된 사명과 비전, 중요 사안, 전략과 목적 및 목

5) The Alliance Home page, <<http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq7.html>> [cited 2003. 6. 22].

6) 곽동철, “도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰,” 한국문헌정보학회지, 제37권, 제2호(2003, 6), p.272.

표 등을 종이 위에 표현하는 단계이다. 대체로 계획위원회에 포함된 한 위원, 조직의 책임자, 또는 자문을 담당한 계획 전문가가 최종 문서의 초안을 작성하며, 작성자는 이를 모든 주요 의사결정자들(주로 이사회 또는 간부 직원)에게 제출하여 검토를 요청한다. 또한 이 단계는 이러한 문서가 세부 운영계획으로 구체화될 수 있는가에 대해 간부 직원의 자문을 구하는 단계이다. 이 단계를 신속히 처리하기 위해 조직 내 갈등을 도외시킬 경우, 계획위원회가 선택한 전략적 방향에 대해 제동이 걸릴 수 있으므로 주의하여야 한다. 이러한 최종 단계를 거쳐 나오는 것은 전략적 계획을 담은 문서이다. 아래의 <그림 1>은 도서관·정보센터에서의 전략적 계획의 과정을 그림으로 나타낸 것이다.



<그림 1> 도서관·정보센터의 전략적 계획 수립 과정⁷⁾

3. 전략적 계획을 위한 분석기법

여기서는 전략적 계획을 수립하는 데 효과적으로 사용되는 분석기법으로 무엇이 있는가를 살펴본다. 전략적 계획 과정에서 주로 사용되는 기법으로 SWOT 분석이 있다. SWOT는 Strength, Weakness, Opportunity, Threat의 약자로, SWOT 분석은 조직의 내

7) Robert D. Stuart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*, 5th ed. (Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 1998), p.42.

부적 강점과 단점을 외부 환경의 기회요소 및 위협요소와 대조하여 분석하고 이를 바탕으로 조직의 대응전략을 모색하는 기법이다. 도서관의 경우, SWOT분석의 외부 요소인 기회 및 위협과 정치, 경제, 사회, 기술(PEST: Political, Economic, Social, Technological) 요소를 결합함으로써 정보서비스의 개발을 증진하거나 제약하는 역할을 하는 기술, 인구 통계, 정부 규제 등을 확인할 수 있다. 동시에 사기, 가치, 경영스타일 등과 같은 무형의 요소뿐만 아니라 시설, 기술, 인력, 의사소통, 자원 등과 같은 유형의 요소로 이루어진 SWOT분석의 내부 요소도 전략적 사고와 계획과정에 포함된다.⁸⁾ SWOT 분석은 <그림 2>와 같이 매트릭스를 작성하여 각 경우에 맞는 전략을 구사하는 데 사용된다.

구분	강점(S)	약점(W)
	1. 2. 3. ⋮	1. 2. 3. ⋮
기회(O)	OS	OW
위협(T)	TS	TW

<그림 2> SWOT 분석에 의한 매트릭스 작성

위와 같이 매트릭스를 작성한 후 각각의 경우에 따라 조직의 전략을 수립한다. 즉, 외부의 기회요소에 조직의 강점을 활용하는 전략안(OS), 기회요소에 조직의 약점을 보완하여 대처하는 전략안(OW), 외부의 위협요소에 조직의 강점을 활용하는 전략안(TS), 위협에 조직의 약점을 보완하는 전략안(TW)을 도출한다. 한편, SWOT 분석을 TOWS 분석으로 바꾸어 써야 한다는 주장도 있다. 왜냐하면 SWOT 분석에서 외부 환경의 변화를 먼저 분석하고 그 뒤에 조직 내부의 강점과 약점을 대응하여 분석하는 경우가 많기 때문이다.

이러한 SWOT 분석은 계획위원회가 자체적으로 시도하는 것보다 조직에 대한 조직 내의 구성원들의 인식을 면밀히 조사하는 과정을 거쳐 시행되는 것이 바람직하다. 이를 위해 설문조사, 전화인터뷰, 면담, 조직 전체의 집회, 소규모 회의 등의 방법을 통해 다양한 양적(quantitative)·질적(qualitative) 자료를 수집한다.

또 다른 기법으로 조직의 각종 서비스 프로그램에 대한 '비용/편익 분석(cost/benefit

8) Ibid, p.50.

analysis)'이 있다. 이것은 특정 서비스 프로그램을 제공하는 데 드는 비용과 그 프로그램의 제공으로 발생한 혜택을 비교하는 것이다. 이러한 분석을 위해 다음과 같은 질문을 할 수 있다.

- 특정 프로그램을 위해 투입된 직간접 비용은 얼마인가?
- 특정 프로그램의 시행 결과 어떠한 혜택이 발생하였는가?
- 특정 프로그램이 제공하는 직접적인 혜택은 무엇인가?
- 공개된 시장에서 그러한 혜택을 구매할 경우 얼마가 드는가?
- 조직과 고객 양자가 얻은 보이지 않는 혜택은 무엇인가?
- 어떠한 가정, 위험요소, 조직 역량, 대안, 예측가능한 변화 등이 고려될 필요가 있는가?⁹⁾

도서관·정보센터와 같은 비영리기관에서 조직이 제공하는 서비스나 프로그램이 어떠한 혜택을 발생시켰는가를 파악하는 것은 쉽지 않은 일이다. 특히 잠재적 혜택은 양적으로 측정하기가 불가능에 가깝다. 그러므로 비용/편익 분석은 조직의 서비스나 프로그램의 성공여부를 재는 유일한 잣대가 될 수는 없다. 다만 이러한 기법은 조직이 한정된 자원을 어떻게 활용하여야 하는가와 관련하여 어려운 선택을 해야 할 경우 유용한 도구가 될 수 있다.

Ⅲ. 전략적 계획의 사례 분석 - 인디애나주립대학교 도서관의 경우

이상에서 전략적 계획이란 무엇인지를 살펴보았다. III장에서는 전략적 계획에 대한 구체적 이해를 위해 서구 대학도서관 중 한 사례를 택하여 들여다보았다. 한 사례를 집중적으로 살펴보는 것이 전략적 계획 수립 과정에 대한 보다 생생하고 깊이 있는 이해를 도모할 수 있다고 판단하였기 때문이다. 사례로 택한 도서관은 인디애나주립대학교(Indiana State University, 이하 ISU) 도서관이다. 선정이유는 본 연구자의 심층인터뷰에 응할 만한 중견 사서가 있고 그 규모가 한국 대학도서관의 일반적 경우를 위해 적절한 참고사례가 될 수 있다고 보았기 때문이다.

ISU는 1865년에 창설된 대학으로, 현재의 이름을 갖게 된 것은 1965년부터이다. 이 대학은 미국 인디애나주의 Terre Haute시에 위치하고 있다. 2003년 5월 현재 학생은 11,714 명이고 교수(종신재직권자와 종신재직권 지원자)는 453명이다. ISU도서관은 Cunningham Memorial Library, Career Center Library, Music Listening Library로 이루어져 있는데

9) The Alliance Home page, <<http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq8.html>> [cited 2003. 6. 22].

Cunningham Memorial Library가 중앙도서관이다. 2000/2001년도 통계로 장서(인쇄본)는 1,327,673권이며, 구독 연속간행물(인쇄 및 전자 저널)은 22,039종이다. 직원은 총 66명으로 이 중에서 Library Faculty 신분을 가진 사서가 21명이며 보조직원이 42명이다.¹⁰⁾

아래에서는 ISU도서관의 전략적 계획 과정을 자세히 들여다보았다. 우선 사명선언서와 비전선언서의 내용을 살펴보았다.

사명선언서 (mission statement, 2001. 7. 31)

우리 도서관은 지적 발견, 창조성, 사고의 교류를 이끄는 장서, 서비스, 환경을 제공함으로써, Indiana State University의 교육과 연구의 사명에 이바지한다. 우리 도서관은 주, 국가, 세계에 걸쳐 자원에 대한 정보관문으로서 봉사한다.

비전선언서 (vision statement, 2002. 1. 28)

우리 도서관은 ISU 대학이 교육, 연구, 봉사 활동을 수행하는 과정에서 혁신적이고 창의적인 동반자가 되기 위해 노력한다. 이를 위해 우리 도서관은 아래의 일을 할 것이다.

- 다양한 능력과 배경을 가진 도서관 이용자가 환영을 받고 편안한 마음으로 도서관을 이용할 수 있는 학습 환경을 제공한다.
- 모든 학생들이 각자 학문적 성취를 이룰 때 정보를 발견하고 분석하는 데 능숙할 수 있도록 교수진과 협력한다.
- 지식의 창조를 위한 학제간 공동작업을 증진한다.
- 모든 형태의 정보자원의 지적 내용을 보존하기 위해 여타 도서관 및 기관과 함께 일한다.
- 정보자원에 대한 접근을 증진하는 새로운 기술과 방법을 사용한다.
- 서비스, 업무과정, 프로그램, 자원이 지속적으로 개선될 수 있도록 이용자 만족도를 측정하는 자료를 체계적으로 수집한다.
- 새로운 자원과 서비스를 제공하기 위해 도서관 직원의 전체 기술을 지속적으로 갱신한다.

이렇게 천명한 사명과 비전을 보면, 도서관 직원들의 서비스정신과 자부심이 배여 있음을 알 수 있다. ISU 도서관의 홈페이지에 게시된 전략적 계획의 과정을 개관하는 문서¹¹⁾에 의하면 이 도서관이 전략적 계획을 수립해온 역사는 2003년 현재 20여 년에 이르는 것으로 보인다. 1980년에 도서관장은 *Indiana State University Libraries: Directions for 80's* 라는 문서를 배포하였는데 이는 전략적 계획의 윤곽을 보여주었다. 이 문서는 도서관 사서진의 자문을 거쳐 개선되었으며, 1987년에 도서관장은 5명의 간부 사서를 그 이후 5년을 위한 전략적 계획 태스크포스(task force) 위원으로 임명하였다. 이 태스크포스는 도서관의 미래에 대한 교수, 학생, 직원의 의견을 청취하기 위한 공청회를 개최하였다. 또한 대학원생에 대한 설문조사가 시행되었고, 교수진 중 일부를 선택하여 일대일 인터뷰를

10) The Indiana State University Home page, <<http://www.indstate.edu/aboutisu/>>, The Indiana State University Library Home page, <<http://lib.indstate.edu/>> [cited 2003. 6. 22].

11) <http://odin.indstate.edu/level1.dir/stratplan.dir/overview.pdf/> [cited 2003. 6. 22].

시행하였다. 이러한 과정을 거쳐 작성된 전략적 계획의 초안을 모든 사서진이 검토하고 수정하였다. 최종 문서인 *Strategic Plan for Indiana State University Libraries: 1987-1992*이 1987년 12월에 완성되고 캠퍼스 전역에 배포되었다. 게다가 이러한 초대 전략적 계획 테스크포스의 노력은 기사화되어 국가적 차원의 도서관경영 저널에 실렸으며, 그 뒤 중국어로 번역되어 다른 나라에도 알려지게 되었다.

1991년에 다시 전략적 계획 테스크포스가 설립되어 문서가 작성되었으나 대학 전체의 전략적 계획과 관련하여 대학 본부로부터 유보 조치를 받고 출판되지 못하였다. 그 뒤 관장에 임명으로 계획팀을 구성한 3명의 사서가 대학의 사명과 환경변화 요인을 반영하여 위의 문서를 수정하였는데, 이것이 곧 *Indiana State University Libraries Strategic Planning Document, April 1994*이며 캠퍼스 전역에 종이와 전자 형태로 배포되었다.

이후 세월이 흐름에 따라 전략적 계획도 계속 개정되고 보강되었다. 특히, 1996년 여름에는 세 명의 사서로 구성된 계획팀이 1995/96년에 성취된 것에 근거하여 계획을 개정하였다. 이로써 전략적 계획 중에 “도서관 환경의 조망(Library Environment Scan)” 부분과 “도서관 프로필(Library Profile)” 부분이 보완되었다. 그 뒤 전략적 계획 문서는 계속 갱신되어 오늘에 이르고 있다.

다음은 ISU 도서관의 부관장(Associate Librarian)이 미국 대학도서관의 전략적 계획과 관련하여 본 연구자에게 응답한 전자우편의 내용이다. 그는 이 도서관의 전략적 계획 수립 과정에 여러 차례 참여한 바 있다.

미국의 도서관에서 전략적 계획의 과정은 매우 큰 비중을 차지한다고 볼 수 있습니다. 아마도 가장 큰 부분일 것입니다. 변화라는 것은 피할 수 없는 것이기 때문에, 전략적 계획의 기본 발상은 도서관의 모든 구성원이 바람직한 변화를 이루기 위해 힘을 모으자는 것입니다. 이것은 조화를 이루는 매우 중요한 방법인 것입니다. 우리 도서관은 1980년부터 전략적 계획을 수립하고 갱신해왔습니다. 최근 대학 본부는 대학의 모든 조직이 같은 목적을 위해 일하고 있음을 강조하기 위해 도서관과 여타 캠퍼스 조직의 전략적 계획과정을 조화시키기 위해 애쓰고 있습니다. 전략적 계획 과정은 여러 형태를 취할 수 있습니다. 흔히 쓰이는 한 방법은 조직의 표방하는 것에 대해 일련의 질문을 하고 답하는 것입니다. 우리는 다음의 질문들에 대답하려고 노력합니다. 즉, “우리는 누구인가? 우리는 무엇을 잘 할 수 있는가? 우리는 무엇을 더욱 잘 해야 하는가? 우리가 제공하는 서비스 중에서 더 이상 필요하지 않게 된 것은 없는가?” 등등의 질문입니다. 일단 우리가 이러한 질문들에 대답하기 시작하면, 우리는 도서관이 미래에는 어떠한 모습이어야 하는가에 대해 전망하려고 노력하게 됩니다. 많은 조직들이 5년 뒤를 전망하려고 합니다. 도서관이 5년 뒤에 어떠한 모습인가를 보여주는 비전이 수립되면 그러한 비전을 성취하기 위한 보다 구체적인 계획이 작성됩니다. 우리 도서관에는 ‘전략적 사고 팀(Strategic Thinking Team)’이 있는데 이 팀이 현재의 계획에 대해 성취도를 점검하고 필요한 경우 계획을 수정합니다. 수 년 마다 새로운 계획안이 작성됩니다. 이 팀은 6명의 구성원으로 이루어져 있는데, 2명은 간부 사서이고 4명은 보조 직원입니다. 이들은 새로운 계획안을 생산하는 과정에서 도서관의 모든 구성원의 의견을 수렴하려고 애를 씁니다. 계획안이 최종적으로

마무리되면 도서관장에게 승인을 받기 위해 제출됩니다. 도서관장은 이러한 전략적 계획을 대학의 교무를 총괄하는 책임자(Provost)에게 제시하고 그의 견해를 구합니다. 전략적 계획의 과정에서 가장 어려운 부분은 무엇이 계획에 포함되어야 하는가를 결정하는 것입니다. 또 다른 어려움은 계획이 현실과 조응하는가를 점검하는 것입니다. 전략적 계획과정을 성공리에 마치려면, 관장을 포함하여 도서관의 주요 의사결정자들과 가능한 한 많은 사람들의 협력을 얻을 필요가 있습니다. 전략적 계획의 수립과정에 많은 사람이 참여하면 할수록, 그 만큼 많은 사람들이 그것을 지원하려고 할 것입니다. 전략적 계획의 이행으로 인하여 자신의 일에 많은 변화가 있을 것으로 예상하는 사람들은 그 계획에 큰 관심을 기울이고, 별다른 변화가 없는 사람들은 계획에 별로 관심을 가지지 않을 것입니다. 아마도 도서관조직에서 낮은 지위를 가진 직원일수록 계획에 관심을 덜 가질 것입니다. 아무튼 도서관의 미래상을 보여주는 '큰 그림'을 한 눈에 볼 수 있고 자신이 하는 일이 도서관 전체와 대학 사회에 왜 중요한가를 가늠할 수 있다는 것은 좋은 일입니다. 전략적 계획이 잘 운영된다면, 이것은 사람들에게 사기를 진작하는 계기가 될 것입니다. 전략적 계획을 가지지 않고 도서관 일을 한다면, 변화가 닥쳐올 때 단순히 그에 반응하는 것 밖에 할 수 없을 것입니다. 계획을 가지고 있지 않은 도서관은 변덕스러운 시간에게 도서관의 자치권을 넘겨주는 결과를 맞이할 것입니다. 전략적 계획은 한 조직이 그 자신의 미래를 보다 잘 관리할 수 있도록 돕는 역할을 합니다.¹²⁾

이와 같은 전략적 계획의 사례분석에서 보듯이, 서구 대학도서관은 전략적 계획의 수립에 상당한 시간과 인력을 투자하고 있음을 알 수 있다. 특히 중요한 것은 도서관 조직 전체 구성원의 관심을 촉구하고 가능한 한 넓은 범위의 의견을 수렴하여 전략적 계획을 수립한다는 것이다.

IV. 한국 대학도서관에서의 전략적 계획 수립 방안

1. 전략계획팀의 운영

이상에서 전략적 계획의 과정에 대한 이해와 사례분석을 통해 고찰한 결과, 기본적으로 전략적 계획의 수립과정을 주도적으로 담당할 인력이 필요함을 알 수 있었다. 이러한 인력은 개별 대학도서관의 서비스와 경영에 경험이 많고 소속 도서관에 대한 애착이 강한 사서들로 이루어지는 것이 바람직하다. 이러한 사서들이 각 도서관의 사정에 맞게 팀(team)을 구성하는 것이 좋을 듯하다. 팀이라는 명칭 외에 위원회, 태스크포스, 연구회, 모임 등의 형태도 가능하다. 팀의 명칭도 전략계획팀, 도서관발전계획위원회, 도서관발전연구회, 도서관의 전략계획을 위한 모임 등과 같이 여러 가지가 있을 수 있다. 여기서는

12) Steve Hardin, 전자우편 인터뷰(2003. 6. 12).

편의상 전략계획팀이라는 명칭을 사용한다.

팀 구성의 가장 바람직한 형태는 사서들이 자발적으로 문제를 제기하고 조직발전을 위한 의욕을 표출하는 가운데, 도서관의 비전을 제시하고자 하는 의지를 가진 관장이 전략계획팀을 구성하고 이 팀에게 전략적 계획을 작성하는 임무를 맡기는 것이다. 전략계획팀의 구성원 수는 각 도서관의 여건과 규모에 따라 다를 것이나, 대체로 3~5명 정도가 적당할 것이다. 대규모 도서관이나 각종 형태의 서비스를 강화하고 있는 도서관의 경우, 좀 더 많은 인력이 팀에 들어가는 것이 좋을 것이다. 이 경우, 전략계획팀의 구성원은 각자 각종 형태의 도서관서비스 실무모임을 주도하고 토론을 이끄는 것이 바람직하다. 실무모임의 예를 들면, 장서개발팀, 자료조직팀, 정보봉사팀, 이용자교육팀 등이 될 것이다.

2. 도서관내외 환경의 분석과 자회상 그리기

다음으로 전략계획팀은 도서관조직이 직면한 도서관내외 환경을 분석할 필요가 있다. 이 때 SWOT분석이나 비용/편의 분석 등의 기법을 사용하는 것이 좋다. 다만, SWOT분석에서 주의할 점은 전략계획팀이 자체적으로 도서관의 외부 환경과 내부의 강약점을 분석하지 말고 다양한 이용자집단과 내부 직원의 의견을 수렴하여 이들의 관점에서 분석을 행하여야 한다는 것이다.

대학도서관의 경우, 이용자집단은 학생, 교수, 직원, 지역주민 등이다. 이들에 대한 의견 청취는 학생과 지역주민의 경우 설문조사 방법, 교수와 직원의 경우 설문조사 또는 일부 선택된 사람에 대한 일대일 인터뷰와 같은 방법으로 행하는 것이 좋을 것이다. 질문의 내용은 도서관 서비스 또는 프로그램에 대한 인식, 이용 현황, 만족도, 자유 의견 등이 될 것이다. 도서관 내부 직원의 경우는 각종 실무모임의 토론회, 사서연구회, 브레인스토밍, 인트라넷의 게시판, 전자형태의 설문조사, 중견 사서 또는 핵심 직원에 대한 일대일 인터뷰 등과 같은 다양한 방법을 사용하는 것이 바람직하다. 도서관 직원들에게 제시하는 질문도 정형화된 것보다는 비정형적이고 포괄적인 형태가 좋을 것이다. 예컨대, “우리는 누구인가?” “우리는 어떤 일을 하는가?” “우리가 어떤 일을 잘 할 수 있는가?” “우리에게 부족한 것은 무엇인가?” “우리가 일할 때 어려운 점은 무엇인가?” “우리에게 기회가 되는 것은 무엇인가?” “우리가 제공하는 서비스 중에 대학 사회에서 필요성이 떨어지거나 더 이상 필요없게 된 것은 무엇인가?” “우리가 더욱 잘 해야 될 일은 무엇인가?” “우리가 새롭게 제공해야 할 서비스는 무엇인가?” “우리가 일을 잘하기 위해서는 어떻게 해야 하나?” “우리가 배워야 할 것은 무엇인가?” “우리는 이용자를 얼마나 아는가?” “우리는 이용자와 어떻게 대화하는가?” “우리는 어떻게 하면 이용자의 학문활동을 더욱 잘 도울 수 있는가?” “우리 대학은 무엇을 추구하는가?” 등등이 될 것이다. 이렇게 다소 막연하게 보이는 질문을 제시하고, 이러한 질문에 대하여 직원 각자가 평소의 생각을 자연스럽게 표

출할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 바람직하다. 이렇게 도서관의 자화상을 있는 그대로 그린 뒤, 5년 뒤의 향상된 자화상을 직원 모두가 함께 그려본다.

3. 도서관 전 직원의 동참 촉구

위에서도 살펴본 바와 같이, 전략적 계획을 수립할 때 가능한 한 많은 구성원의 의견을 수렴하는 과정을 거치는 것이 중요하다. 이 연구의 사례분석에서 살펴본 ISU도서관의 경우 전략적 계획을 수립할 때 간부급 사서(library faculty)를 중심으로 진행되는 것을 알 수 있는데, 한국 대학도서관의 경우에는 그럴 수도 있겠지만 또 다른 측면도 있다. 즉, 한국 대학도서관은 최근 수년간 급속한 진행되고 있는 디지털 추세를 경험하고 있고, 도서관 조직도 종래의 계층적 구조가 대체로 유지되고 있지만 급변하는 정보환경과 다양한 이용자요구에 신속히 대처하기 위해 수평적 조직구조가 실제로 요청되고 있는 것이다. 그러므로 전략적 계획의 수립과정에 이용자의 다양한 요구를 일선 데스크에서 접하는 사서와 도서관이 직면하는 다양한 문제를 업무과정에서 직접 씨름해야 하는 실무 사서의 의견이 적극 반영될 필요가 있으며, 가급적 이들 중 일부가 전략계획팀에 포함되는 것이 바람직하다.

무엇보다 중요한 것은 가능한 한 많은 도서관 직원이 전략적 계획의 수립 과정에 참여하는 것이며, 가장 바람직한 것은 전체 직원이 각종 형태로 동참하여 각자가 도서관의 미래상을 그리는 데 일조하였다는 느낌을 가지는 것이다.

4. 지식경영을 통한 전략적 계획의 수립과 성문화

도서관 내외 환경의 분석과 자화상 그리기를 위해 수집된 다양한 정보는 체계적으로 정리되어야 한다. 가능한 한 주제별 데이터베이스의 형태로 기록되고 보존되는 것이 바람직하다. 이러한 주제들은 곧 도서관이 직면한 5~10개 정도의 사안이 되는 것이며, 사안별로 도서관이 어떻게 대처할 것인가를 심도있게 논의하고 정리하여야 한다. 이러한 과정 또한 다양한 형태의 공식적·비공식적 의견수렴 경로를 거쳐 진행될 것이지만, 이를 효과적으로 진행하기 위해서는 지식경영을 활용하는 것이 바람직하다.

지식경영은 조직의 사명과 목적을 성취함에 있어서 판단이나 의사결정의 최적화를 위해 조직 전반에 걸쳐 지식을 창출하고 공유하는 과정이다.¹³⁾ 지식경영은 조직 구성원이 가진 형식지(explicit knowledge)와 암묵지(implicit knowledge)를 가능한 한 많이 수집하

13) Charles T. Townley, "Knowledge Management and Academic Libraries," *College & Research Libraries*, Vol.62, No.1(Jan. 2001), p.45.

여 공동의 지식보관소(knowledge repository)에 모아두고 구성원 전체가 공유하고 활용하며 계속적으로 함께 정보와 지식의 증가를 도모하는 시스템이다. 오늘날과 같은 디지털환경에서는 대학도서관이 지식경영을 활용하는 것이 용이해지고 있다. 도서관 인트라넷을 통해 직원 사이에 정보, 자료, 의견 등을 공유하는 것이 한 예가 된다. 또한 사서연구회와 같이 일상적 업무과정과 관련하여 각종 학습을 하는 모임을 활성화하는 것도 지식경영이다. 이러한 지식경영은 도서관이 전략적 계획을 수립하고 성문화하는 데 효과적인 도구가 될 것이다.

5. 전략적 계획의 적극적인 홍보와 지속적인 갱신

전략적 계획이 수립되고 문서로 작성되면, 이를 적극 홍보하고 도서관이 정립한 목적과 목표 그리고 그 각각에 대한 전략에 따라 계획을 순차적으로 이행하는 것이 중요하다. 홍보의 대상은 물론 대학 전체 구성원이지만, 특히 총장을 비롯한 대학 내 주요 의사결정자에게 문서를 전달하고 가급적 그 내용에 대한 견해를 이끌어내는 것이 필요하다. 이를 위해 전략적 계획의 전체 내용을 한 페이지로 압축하여 첫 장에 제시하는 것도 생각해 볼 만하다. 또한 도서관 홈페이지에 전략적 계획 문서를 게시한다. 이 경우에도 도서관 홈페이지를 찾는 사람들의 주목을 끌 수 있도록 배치를 적절히 하고, 전략적 계획 문서도 사명과 비전, 목적과 목표, 각 목표에 대한 대응전략 순으로 제시하는 것도 좋을 것이다. 또한 학내 우편, 사무 연락망, 대학언론 등을 통해 전략적 계획 문서를 홍보하는 것도 바람직하다.

일단 전략적 계획이 수립되고 나면, 그것을 이행한 정도를 매년 점검하고, 3~5년 주기로 전략계획팀을 새로 구성하여 전략적 계획 문서를 갱신하는 것이 필요하다.

V. 결 론

우리나라 대학도서관에 대한 대학 사회의 인식은 전반적으로 그다지 높지 못한 편이다. 지식기반사회에 진입했다는 지금에도 대학도서관에 대한 대학 구성원들의 생각은 별로 달라진 것이 없는 것 같다. 학생들은 도서관의 자료보다는 열람석에 신경을 쓰고, 교수들은 도서관에 자료가 없다고 외면을 하기 일쑤이다. 그래서 자료에 대한 갈증이 심한 우리나라 대학원생은 자료를 찾아 헤맨다. 교수 연구실도 기웃거리고, 주변에 없으면 서울로 지방으로 외국으로 '자료찾아 삼만리' 여행을 떠난다. 한편 디지털시대에서 이용자들이 도서관을 우회하여 정보와 자료를 구하는 경향도 나타나고 있다. 그러므로 우리나라 대학도서관은 이용자의 낮은 인식, 디지털시대가 주는 기회요인과 위협요인 등을 감안하여 한국

대학도서관의 현단계에 맞는 보다 효과적인 전략적 계획을 수립하고 이를 바탕으로 서비스를 펼칠 필요가 있다.

본 연구자는 외국 대학도서관을 탐방하고 사서들을 인터뷰하는 과정에서, 그 도서관들은 기본장서를 잘 갖추고 이용자가 전 세계의 자료에 원활히 접근할 수 있도록 최선을 다하고 있음을 종종 느낄 수 있었다. 또한 대학원 교육을 받은 전문 사서를 중심으로 전체 직원이 사명감과 자부심을 가지고 친절하게 이용자서비스에 임하고 있는 것을 관찰할 수 있었다. 특히 개별 대학도서관의 홈페이지에 전략적 계획을 게시하고 이에 대한 대학사회의 관심을 촉구하고 있는 경우가 많음을 알 수 있었다.

이 연구는 우리나라 대학도서관 사서진이 열악한 도서관 내외환경과 디지털시대가 던지는 도전을 극복하고 지속적인 도서관발전을 이루기 위해 전략적 계획을 수립하고자 할 때 도움이 될 것이다. 특히 서구 대학도서관에서의 전략적 계획 수립과정을 자세히 조명함으로써, 도서관발전계획이나 전략적 계획을 수립하고 문서를 작성하는 데 현실적 애로를 겪고 있는 국내 대학도서관 사서들에게 유용한 참고자료가 될 수 있을 것이다. 이 연구와 국내의 선행연구를 참고하여 우리나라 대학도서관 사서진이 개별 도서관의 특성과 여건에 맞추어 전략적 계획을 수립하고 문서를 작성하여 그 계획을 도서관 대내외적으로 천명하고, 또한 이를 도서관 홈페이지에 내걸고 서비스를 펼치는 날을 앞당기기를 희망한다.

참고문헌

- 김정근. 한국의 대학도서관 무엇이 문제인가. 서울: 한울, 1995.
- 곽동철. “도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰.” 한국문헌정보학회지, 제37권, 제2호(2003, 6), pp.269-289.
- 남태우·정재영. “대학도서관의 주제별 운영을 위한 새로운 패러다임.” 한국도서관·정보학회지, 제34권, 제2호(2003, 6), pp.163-185.
- 노나카 이쿠지로·곤노 노보루. 지식경영. 나상익 역. 서울: 21세기북스, 1998.
- 박인용. “한국 대학도서관의 조직개발에 관한 연구.” 한국도서관·정보학회지, 제34권, 제1호(2003, 3), pp.331-349.
- 윤희윤. 대학도서관경영론. 서울: 경인문화사, 1996.
- _____. “대구대학교 도서관 발전계획에 관한 연구.” 도서관학논집, 제24집(1996, 여름), pp.519-556.
- 이순자. 도서관·정보센터 경영론. 서울: 한국도서관협회, 1997.
- 이용재. 주제화를 통해본 한국 대학도서관의 현단계. 서울: 한울, 2002.

- _____. “경쟁정보와 한국 문헌정보학 교육.” 디지털도서관, 제27호(2002, 가을), pp.10-19.
- _____. “Management Skills for Academic Libraries in the Digital Age.” 한국문헌정보학회지, 제36권, 제4호(2002, 12), pp.293-309.
- _____. “미국 대학도서관의 지역사회 개방.” 도서관문화, 제44권, 제3호(2003, 5·6), pp.18-22.
- 장우권. 대학도서관 지식경영과 지식관리시스템. 광주: 전남대학교 출판부, 2002.
- 포스코건설 지식경영팀·유레카컨설팅. 신뢰로 이뤄낸 지식경영. 서울: 시그마인사이트컴, 2002.
- Fernando Elichirigoity·이용재. “Library Science Education and Competitive Intelligence in the United States.” 한국비블리아, 제13권, 제1호(2002, 6), pp.183-198.
- Frappaolo, Carl. *Knowledge Management*. Oxford: Capstone Publishing, 2002.
- Gelfand, Morris A. 대학도서관. 이병목 역. 서울: 구미무역, 1985.
- Hernon, Peter and Ellen Altman. 도서관 서비스 품질 관리론: 고객 만족을 위한 도서관 경영. 이은철 역. 서울: 한국도서관협회, 2001.
- Mason, Marilyn Gell. *Strategic Management for Today's Libraries*. Chicago and London: ALA, 1999.
- Miller, Jerry P. *Millennium Intelligence*. Medford, N.J.: CyberAge Books, 2000.
- Stueart, Robert D. and Barbara B. Moran. *Library and Information Center Management*. 5th ed. Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 1998.
- Townley, Charles T. “Knowledge Management and Academic Libraries.” *College & Research Libraries*, Vol.62, No.1(Jan. 2001), pp.44-55.
- The Alliance Home page*. <<http://www.allianceonline.org/>> [cited 2003. 6. 22].
- The Indiana State University Home page*. <<http://www.indstate.edu/>> [cited 2003. 6. 22].
- The Indiana State University Library Home page*. <<http://lib.indstate.edu/>> [cited 2003. 6. 22].
- <http://odin.indstate.edu/level1.dir/stratplan.dir/overview.pdf>.