

## 대학도서관 발전계획 분석

- 루브릭 평가를 중심으로 -

A Study on University Library Development Plan:  
Focused on Rubric Evaluation

전 선 구 (Sun-Gu Jeon)\*  
이 용 재 (Yong-Jae Lee)\*\*

### 〈 목 차 〉

I. 서 론	IV. 대학도서관 발전계획 평가 결과
II. 이론적 배경	V. 대학도서관 발전계획 수립에 관한 인터뷰
III. 발전계획 구성요소와 평가 방법	VI. 결론 및 제언

**요약:** 본 연구의 목적은 국내 대학도서관 발전계획을 분석하여 핵심 구성요소를 반영하고 있는지 점검하고 대학도서관발전계획 수립에 대한 개선방안을 모색하는 것이다. 이를 위해 외국 대학 및 도서관 평가 관련 연구를 통해 도출된 루브릭(Rubric) 평가기법을 활용하였다. 연구 대상은 QS 세계대학평가 및 THE 세계대학평가를 참고하여 국내 상위 15개 대학의 도서관을 선정하고, 발전계획의 핵심 구성요소를 얼마나 반영하고 있는지 평가하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 대학도서관 발전계획을 평가한 결과, 구성요소 중 '목적', '목표', '실행계획'의 내용을 대부분 반영하고 있었으나 '사명', '비전'에 취약점이 나타났다. 둘째, 일부 사립대학 도서관은 핵심 구성요소를 모두 포함하여 선진국 수준의 전략적 계획 차원으로 나아가고 있었다. 셋째, '목적'을 대부분의 대학도서관에서 명시하고 있었지만, 형식적인 기술과 연계성으로 한계를 보였다. 종합적인 평가에서는 최고점 15점 중 양호 12곳, 미흡 3곳으로 국내 대학도서관들의 발전계획은 대체로 '양호'한 수준으로 나타났다. 이에 대한 개선방안으로 '발전계획 수립을 위한 테스크포스 구성', '발전계획 공개 및 홍보', '사서 대상 발전계획 교육 강화'를 제언하였다.

**주제어:** 대학도서관, 대학도서관 경영, 발전계획, 전략적 계획, 루브릭

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to analyze domestic academic library development plans, check whether key components are reflected, and seek ways to improve the establishment of academic library development plans. To this end, a rubric evaluation technique derived from research related to evaluation of foreign universities and libraries was used. The libraries of the top 15 domestic universities were selected by referring to the QS World University Evaluation and THE World University Evaluation as the subjects of the study, and how much the core components of the development plan were reflected were evaluated. The results of the study are as follows. First, as a result of evaluating the university library development plan, most of the contents of 'purpose', 'goal', and 'action plan' were reflected, but vulnerabilities were found in 'mission' and 'vision'. Second, some private academic libraries were moving toward strategic planning at the level of advanced countries, including all of the core components. Third, although most academic libraries specified 'purpose', it showed limitations due to perfunctory description and connection. In the comprehensive evaluation, out of the highest score of 15, 12 were good and 3 were poor, indicating that the development plans of domestic academic libraries were generally at a 'good' level. As an improvement measure, it was suggested to form a task force for development plan establishment, to disclose and promote development plans, and to strengthen education on development plans for librarians.

**KEYWORDS:** Academic Library, Academic Library Management, Development Plan, Strategic Plan, Rubric

\* 부산대학교 대학원 문헌정보학과 석사과정(gu8047@pusan.ac.kr / ISNI 0000 0005 1271 2053) (제1저자)  
\*\* 부산대학교 문헌정보학과 교수(lwj5384@pusan.ac.kr / ISNI 0000 0004 6472 8447) (교신저자)

• 논문접수: 2024년 2월 26일 • 최초심사: 2024년 3월 8일 • 계재확정: 2024년 3월 20일  
• 한국도서관·정보학회지, 55(1), 99-122, 2024. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.55.1.202403.99>

※ Copyright © 2024 Korean Library and Information Science Society  
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that  
the article is properly cited. the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

## I. 서 론

대학은 학문의 광장이자 사회 각 분야의 전문 인재와 지성인을 양성하는 주요 기관이고, 대학도서관은 이러한 대학의 연구와 교육활동을 지원하는 핵심 기관이며 대학의 기본시설이다. 대학도서관은 대학과 밀접한 관계가 있으며, 대학의 발전에도 많은 상호작용을 한다. 최근 대학은 학령인구 감소, 등록금 동결, 기술의 변화, 이용자 요구 변화 등 다양한 환경 변화에 직면하였고, 이는 대학도서관에도 영향을 미치고 있다.

대학도서관을 둘러싼 다양한 변화에 대하여 대학도서관이 효과적으로 대응하기 위해서는 대학도서관 발전계획의 수립이 필수적이다. 이에 대학이 제시하는 비전과 사명에 맞추어 대학도서관의 전략계획과 달성 목표를 수립하고 평가하는 것에 대한 중요성이 커지고 있다(Sanches, 2018; Saunders, 2016).

이처럼 대학도서관 발전계획 수립의 중요성에도 불구하고 국내 대학도서관에서는 장기적인 발전계획이 아닌 형식적이고 대학도서관 평가에 대비하기 위한 1년 단위의 단기적 발전계획을 통하여 도서관을 운영하고 있는 것이 현실이다.

대학도서관이 대내외 환경 변화에 적절히 대비하고 대처하기 위해서는 장기적인 관점에서 단계적인 발전 전략이 필요할 뿐만 아니라 내부적으로도 관리자와 사서의 인식변화도 필요하다(이용재, 전선구, 정진경, 2023).

국내 대학도서관의 경우, 제1차 대학도서관발전종합계획(2009~2013)이 수립되고 진행되면서 매년 대학본부, 교육부 및 한국교육학술정보원(KERIS)에 도서관 발전계획을 제출하였다. 그 이후 제2차 대학도서관발전종합계획(2014~2018), 제1차 대학도서관진흥종합계획(2016~2018), 제2차 대학도서관진흥종합계획(2019~2023)을 거치는 동안 관례적으로 대학도서관 발전계획을 작성, 제출하고 있는 것이 현실이다. 이에 발전계획 수립에 대한 국내 대학도서관의 인식도 교육부 및 한국교육학술정보원의 요청에 수동적으로 제출하는 단계에 머무르고 있다(이용재, 전선구, 정진경, 2023). 선진국 대학도서관에서 도서관 발전계획을 내부 합의를 거쳐 수립하고 대내외에 천명하여 도서관의 지속적인 발전을 도모하는 것에 비해, 국내 대학도서관의 현실은 그렇지 못하다.

이러한 관점에서 이 연구는 국내 대학도서관이 생산한 발전계획이 발전계획 구성요소인 사명, 비전, 목적, 목표, 실행계획을 적절하게 담아 작성되었는지를 조사하고 해당 내용을 루브릭(Rubric) 기법을 활용하여 평가하였다.

이 연구의 목적은 국내 대학도서관 발전계획 문서가 핵심 구성요소를 포함하여 작성하였는지 루브릭 평가기법을 통해 점검하고 발전계획 수립의 방향과 개선방안을 모색하는 것이다. 이를 위해 연구대상을 대학도서관으로 하고, 문헌연구와 루브릭 평가기법을 통하여 연구를 진행하였다. 구체적으로 선행연구를 분석한 뒤, 연구대상 대학도서관의 발전계획 문서와 도서관 홈페이지를

살펴보고, 다음 단계로 루브릭 기법을 통해 발전계획 구성요소를 적절히 반영하였는지 평가하였다. 또한 국내 대학도서관 발전계획 작성 및 개선방안과 관련하여 대학도서관 발전계획 담당자를 대상으로 인터뷰를 진행하였다.

이 연구는 국내 15개 대학을 조사 대상으로 선정하여 도서관 발전계획을 분석하고 그 개선방안을 제시하고자 하였기에, 여타 대학도서관들의 세부 측면을 비교·분석하지 못한 것이 연구의 한계점이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 대학도서관진흥법과 발전계획

현대 사회에서 대학도서관은 대학의 학문 활동을 지원하는 중추적 기관이다. 국내에서도 대학도서관은 대학의 핵심 기관으로 법적으로 '교육기본시설'로서 규정되어 있다.<sup>1)</sup> 또한 대학의 교육 및 연구경쟁력 향상을 위하여 대학도서관의 설립·운영·지원 등에 관한 법을 제정할 필요성이 대두되었다. 이에 대학도서관 진흥을 위한 「대학도서관진흥법」(이하 대학도서관법)을 제정하였다. 대학도서관법의 연혁은 〈표 1〉과 같다.

「대학도서관법」(법률 제18547호)에서 발전계획에 대한 내용을 살펴보면, 제8조(대학도서관진흥 종합계획 수립)와 제9조(대학도서관 발전계획 수립)를 들 수 있는데 내용은 종합계획에 기초하여 해당 대학의 특성에 맞는 대학도서관 발전계획을 수립하여야 한다고 명시되어 있다. 이러한 「대학도서관법」에 의거하여 전국 대학도서관에서 발전계획을 수립하고 있다.

〈표 1〉 대학도서관진흥법 연혁

법률명	제정 및 개정	시행
「대학도서관진흥법」(법률 제13222호)	2015.03.27.	2015.09.28.
「대학도서관진흥법」(법률 제15953호)	2018.12.18.	2019.06.19.
「대학도서관진흥법」(법률 제18547호)	2021.12.07.	2022.12.08.

### 2. 선행연구

대학도서관 발전계획을 수립하는 것은 대학 구성원에게 도서관의 가치를 인지시키고, 대학도서관의 발전 방향을 구체화할 수 있다는 점에서 중요하다(Walter, 2018). 해외 대학도서관에서는

1) 대학설립·운영 규정 [별표 2] 〈대통령령 제33725호, 개정 2023.9.19.〉 교사시설의 구분(제4조 제1항 관련)에서 교사시설 중 대학의 교육기본시설로 도서관이 규정되어 있다.

관리자(관장 등)와 사서들이 도서관 발전계획의 중요성을 인식하고 도서관이 주도하여 장기적 비전을 제시하는 전략적 계획(strategic plan)을 수립하고 있다(이용재, 2016). 이와 관련한 선행 연구를 살펴보면 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 대학도서관 발전계획 관련 국내외 선행연구

범주	연구자(연도)	논문명	연구내용
국내 연구	김남숙 외 (2012)	대학도서관 경영역량강화를 위한 전략적 계획 모델 제시	대학도서관 사서들을 대상으로 전략적 계획의 인식을 조사하고 국내외 대학도서관의 전략적 계획을 비교하였다.
	이용재 (2015)	대학도서관 전략적 계획의 평가에 대한 연구: 국내 국립대학교 도서관 사례를 중심으로	국내 국립대학교 8곳을 대상으로 루브릭 평가를 활용하여 대학도서관의 전략적 계획을 비교·분석하였다. 이를 통해 사서들의 참여 확대, 홍보 강화 등을 제안하였다.
	이용재 (2017)	국내외 대학도서관의 발전계획과 전략적 계획 비교연구	국내 대학도서관 발전계획과 해외 대학도서관의 발전계획을 비교하여 개선방안을 제시하였다. 이를 위해 루브릭 평가를 사용하였으며, 그 결과 사서 중심의 테스크포스 결성, 세부계획의 연계 등을 제안하였다.
	이재원 (2019)	우리나라 대학도서관 정책과 정책과제 채택 추이에 관한 연구	우리나라 대학도서관 정책 변화 추이를 통해 향후 대학도서관의 합리적인 정책방향을 제시하였다. 정책의 실효성을 위해 관련부서와 협업 및 연계 등을 제안하였다.
	장덕현 (2019)	국내 대학교 도서관발전계획의 효용성과 과제	정책적인 노력에도 불구하고 도서관 현장에서 발전계획이 적절하게 반영되지 않고 있다. 이를 개선하기 위해 현재 대학도서관 발전계획이 어떠한 역할을 하는지 조사하고 향후 역할을 제언하였다.
	최예진, 김초해, 이지연(2023)	해외 대학도서관 발전계획 동향 분석	해외 대학도서관 발전 사례를 내용과 네트워크 분석을 통해 동향을 파악하고 대학도서관 발전계획 수립시 고려사항을 제안하였다.
국외 연구	Pacios (2004)	“Strategic Plans and Long-Range Plans: Is There a Difference?”	공공도서관과 대학도서관의 발전계획을 비교·분석하였다. 발전 계획을 지칭하는 용어로 대학도서관은 주로 전략적 계획을 쓰고 공공도서관은 주로 장기발전계획을 쓰는 것으로 나타났다.
	Brown, Gonzalez (2007)	“Academic Libraries: Should Strategic Planning be Renewed?”	대학도서관에서 전략적 계획의 영향에 대하여 연구하였다. 이 연구에서 대학도서관의 전략적 계획 수립과정에서 구성원인 인식 공유가 중요함을 강조하였다.
	Buchanan, Cousins (2012)	“Evaluating the Strategic Plans of Public Libraries: An Inspection-Based Approach”	도서관 외부의 환경 변화에 대처하기 위해서는 전략적 계획 수립의 필요성을 강조하였다. 특히 교육학 분야에서 사용되는 루브릭(Rubric) 평가기법을 도서관 전략적 개발에 적용하였다.
	Redd, Renna Tuten, Alydia Sims, Tara Weekes(2020)	“Framework for Change: Creating a Diversity Strategic Plan within an Academic Library”	대학의 다양성을 위한 발전계획에 부응하여 도서관 다양성 계획 작업팀(Libraries Diversity Plan Working Group)을 결성하여 도서관 조직 전체의 의견을 수렴하여 도서관 다양성 전략적 계획을 수립하고 대내외에 제시하였다.

이처럼 대학도서관 발전계획에 대한 국내외 다양한 연구가 있었다. 그러나 국내 대학도서관을 대상으로 대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소를 점검·분석하고 이를 기반으로 대학도서관 발전계획 수립 방향과 개선방안을 모색한 연구는 없었다. 이 연구는 국내 15개 대학도서관을 대상으로 ‘루브릭(Rubric) 평가’를 이용하여 대학도서관 발전계획의 유용성을 제고할 수 있는 핵심 구성요소를 점검하고 대학도서관 발전계획 수립을 위한 개선방안을 모색하였다.

### III. 발전계획 구성요소와 평가 방법

#### 1. 발전계획의 핵심 구성요소

대학도서관 발전계획의 구성요소에 대하여 여러 연구자와 현장에서 사용하는 표현에 차이가 있다. 하지만 사명(Mission), 비전(Vision), 목적(Goals), 목표(Objectives), 실행전략(Action Plans)의 다섯 가지 구성요소를 대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소로 보는 데 많은 연구자들과 현장에서 인식을 함께 하고 있다(이용재, 2015; Buchanan & Cousins, 2012; Chance & Williams, 2009).

이러한 구성요소는 독립적인 구성요소이며, 각각 다른 의미와 기능을 가지고 있다. 각 구성요소가 가지고 있는 속성을 요약하면 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 발전계획 구성요소(이용재, 2021)

구성요소	주요 내용
사명 (Mission)	사명은 발전계획 수립과정에서 가장 기본적인 요소로, 조직의 존재이유가 표현된다. '사명의 천명(Mission Statement)'에는 조직의 존재 이유와 조직이 추구하는 것에 대한 내용이 간결하고 고무적인 문장으로 표현된다.
비전 (Vision)	비전은 조직이 바라보는 미래이며, 발전시킬 기회를 제시하는 전망이자 원동력이다. '비전의 선언(Vision Statement)'은 조직이 나아가고자 하는 미래의 상태와 방향을 제시하는 것이다. 비전은 조직이 사명을 구현하기 위한 실행계획을 작성하는 지침이 된다.
목적 (Goals)	목적은 사명과 비전으로부터 만들어지며, 조직의 방향성, 개발, 주도성 등을 표현한다. 목적은 성취지향적이고, 명확하며, 현실적이어야 한다. 목적은 목표를 수행함으로써 달성 가능하며, 목표에 대하여 상위의 목표라고 지칭한다.
목표 (Objectives)	목표는 구체적이고, 단기간에 달성할 수 있는 표적들로서 조직이 목적을 얼마나 실현하고 있는지를 측정하는 데 이용된다. 따라서 목표는 구체적이고 입증할 수 있고, 실행 가능해야 한다.
실행계획 (Action Plans)	실행계획은 활동(activities)이나 과업(tasks)으로 해석되며, 목적과 목표를 실현하기 위한 구체적인 단계이다. 실행계획은 반드시 장기적인 목적과 목표를 실현하는 것과 연계하여 수립되어야 한다.

#### 2. 발전계획의 평가 방법

기존 조직 발전계획의 평가 방법은 발전계획 문서를 분석하거나, 작성자를 대상으로 설문조사 또는 심층인터뷰를 진행하는 것이었다. 그러나 Buchanan과 Cousins 연구팀, Chance와 Williams 연구팀은 기존과 달리 루브릭(Rubric) 분석법을 사용하였다.

루브릭(Rubric)은 학습 결과물이나 성취 정도를 목록화하여 점수화하기 위한 일종의 채점표로서 학생들의 학습에 대한 기대를 명확하게 함으로써 학습 과제를 더 잘 이해할 수 있도록 하는 기법이다(양희모, 황선영, 2014). 그러나 두 연구팀은 발전계획의 구성요소의 범위를 다르게 적용하였다.

Chance와 Williams 연구팀은 각 구성별로 점수를 매기고 전체에 대한 평가점수를 산정하는 방식을 사용하였으며, 평가를 4가지 척도(Excellent, Good, Fair, Inconsequential)로 구분하고 각 점수는 0~3점까지 차등으로 배정하였다.

구성요소가 제시되고 다른 요소들과 균형을 이루고 있으면 'Excellent', 구성요소들이 제시되었지만 다른 구성요소들과 균형을 이루지 못할 때는 'Good', 구성요소들이 제대로 제시되지 않았을 때는 'Fair', 구성요소들이 전혀 제시되지 않으면 'Inconsequential'로 구분하였다.

다음으로 Buchanan과 Cousins 연구팀은 총점 15점 척도로 질적 평가를 위해 14~15점은 'Excellent', 9~13점은 'Good', 4~8점은 'Poor', 0~3점은 'Absent'로 배정하였다. 점수구간을 설정함으로써 각 구성요소별로 등급을 주는 효과가 있으며 총점에 따른 질적 평가가 가능하다는 장점이 있다.

〈표 4〉 Chance와 Williams 연구팀  
발전계획 평가 척도

평가	요소별 점수
Excellent	3
Good	2
Fair	1
Inconsequential	0

〈표 5〉 Buchanan과 Cousins 연구팀  
발전계획 평가 척도

평가	요소별 점수	종합 점수
Excellent	3	14~15
Good	2	9~13
Poor	1	4~8
Absent	0	0~3

이 연구에서는 위와 같은 Chance와 Williams 연구팀과 Buchanan과 Cousins 연구팀의 평가 척도를 참고하여 작성한 이용재의 루브릭 평가표(안)을 사용하여 대학도서관 발전계획을 평가하였다. 〈표 6〉과 같이 이용재가 작성한 평가표에서 각 구성요소의 최고점은 3점이며, 5개 구성요소의 총합은 15점으로 구성되어 있으며, 총점이 14~15점이면 '우수', 9~13점이면 '양호', 4~8점이면 '미흡', 0~3점이면 '매우 미흡'으로 대학도서관 발전계획을 평가하는 것이다.

〈표 6〉 대학도서관 발전계획 평가 척도<sup>2)</sup>

평가	요소별 점수	종합 점수
우수	3	14~15
양호	2	9~13
미흡	1	4~8
매우 미흡	0	0~3

2) 이용재(2021)의 평가 기준을 상세히 살펴보면, '사명'의 경우 존재이유, 조직의 시대적·사회적 요구사항, 고객지향을 중점으로, '비전'의 경우 방향타 제시, 영감을 줌, 도전적임, 명확성을 중점으로, '목적'의 경우 성취할 목표를 포괄적으로 제시, 변화에 대처 가능, 상호 구성요소 연결을 중점으로, '목표'의 경우 목적 구체화, 측정 가능, 시간계획 포함을 중점으로, '실행계획'은 측정 가능, 시간계획 포함, 여타 요소와의 연계, 이용자원 반영을 중점으로 평가하였다. 이를 기반으로 이 연구에서도 연구대상 대학도서관 발전계획을 평가하였다.

대학도서관 발전계획의 요소별 점수를 모두 합한 종합적인 평가기준을 살펴보면 다음과 같다. ‘우수(14~15점)’는 발전계획의 전반적인 영역과 핵심 구성요소를 포함하고, 상하 구성요소가 체계적으로 연결되며, 사명과 비전에서 강한 호소력을 가지고 실행계획에서 구체적인 전략과 과정을 제시한다. ‘양호(9~13점)’는 대부분의 영역에서 핵심 구성요소를 포함하고 사명, 비전, 목적, 목표, 실행계획에서 상호 연결되지 않는 부분이 약간 있거나, 미흡한 부분이 일부 있다. ‘미흡(4~8점)’은 각 구성요소를 적절히 설명하지 못하며, 핵심 구성요소가 많은 부분에서 누락되고 조직의 자원 비용 대비 효과에 대한 분석이 없다. 발전계획이 제대로 실현되지 못할 가능성이 있다. ‘매우 미흡(0~3점)’은 전반적으로 관련된 영역을 포괄하지 못하고, 거의 모든 구성요소가 누락된 것이다. 모든 항목의 평가에서 부적합하거나 매우 미흡한 상태이다.

이 연구는 이와 같은 종합적인 평가기준에 근거하여 대학도서관 발전계획 현황 및 내용을 점검하고 루브릭(Rubric) 평가<sup>3)</sup>를 시행하고 국내 대학도서관 발전계획 수립의 유용성을 제고하는 방안을 모색하였다.

## IV. 대학도서관 발전계획 평가 결과

### 1. 연구 대상

연구대상 선정을 위해 2024년 QS 세계대학평가 순위와 THE 세계대학평가 순위를 참고하여 국내 상위 15개 대학을 선정하였다.<sup>4)</sup> QS 세계대학평가<sup>5)</sup>와 THE 세계대학평가<sup>6)</sup>는 보편적이고 신뢰를 받는 교육기관 평가로 인정, 활용되고 있다.

이 연구는 세계대학평가 순위에 따른 국내 상위권 대학의 도서관을 연구대상으로 선정하고, 해당 대학도서관의 발전계획을 평가하였다. 자료 수집은 문헌조사, 도서관 홈페이지 분석 등을 통하여 이루어졌다. 연구 대상 대학도서관 현황을 정리하면 <표 7>과 같다.

3) 루브릭(Rubric)은 학습결과물이나 학습 성취 정도를 구체적인 준거에 따라 목록화하여 점수화하기 위한 일종의 채점표로서 잘 구성된 루브릭은 평가의 일관성을 유지하게 한다(양희모, 황선영, 2014).

4) 선진국 대학도서관과 국내 상위권 대학의 도서관 발전계획을 비교·평가하기 위해 주요 세계대학의 국제 경쟁력을 나타내는 대표적인 지표인 QS와 THE 비교하여 국내 상위 15개 대학을 선정하였다.

5) 출처: Times Higher Education [n.d.]. World University Rankings. Available: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>

6) 출처: QS TOP UNIVERSITIES [n.d.]. QS World University Rankings 2023: Top global universities. Available: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023?&countries=us>.

〈표 7〉 분석 대상 대학도서관 현황<sup>7)</sup>

(2022년 3월 1일 기준)

대학명	구분	직원 수	이용자 수	장서 수	대출책 수
대학 A	국립	87	1,282,773	5,167,016	295,947
대학 B		52	1,041,735	2,531,319	130,712
대학 C		46	2,637,905	3,427,573	223,419
대학 D	사립	44	2,261,357	3,204,955	252,281
대학 E		62	1,145,093	2,864,392	338,937
대학 F		28	295,475	1,315,444	86,715
대학 G		44	2,674,517	2,206,504	206,556
대학 H		24	364,962	1,158,608	84,881
대학 I		13	150,361	1,085,178	73,225
대학 J		13	950,432	1,030,495	63,234
대학 K		37	1,223,033	2,335,992	159,469
대학 L		20	141,663	1,153,643	53,004
대학 M		45	344,595	1,740,829	236,643
대학 N		18	108,789	974,406	43,451
대학 O		21	1,146,633	2,030,940	134,221

## 2. 연구 내용 및 방법

대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소 반영 여부를 살펴보기 위해 위의 평가 기준에 따라 평가를 진행하였다. 각 대학도서관의 발전계획 요소는 문서 및 홈페이지를 통해 확인하였다. 연구대상 대학도서관 발전계획 현황을 살펴보면 〈표 8〉과 같다.

〈표 8〉 대학도서관 발전계획 구성 현황

(2023년 3월 1일 기준)

설립	기관명	사명	비전	목적	목표	실행계획
국립	대학 A			○	○	○
	대학 B	○	○	○	○	○
	대학 C		○	○	○	○
사립	대학 D		○	○	○	○
	대학 E	○	○	○	○	○
	대학 F	○	○	○	○	○
	대학 G		○	○	○	○
	대학 H	○	○	○	○	○
	대학 I	○	○	○	○	○
	대학 J		○	○	○	○
	대학 K	○	○		○	○
	대학 L			○	○	○
	대학 M	○		○	○	○
	대학 N			○	○	○
	대학 O		○	○	○	○

7) 학술정보통계시스템(rinfo)[2024.1.28.]. 학술정보통계시스템 홈페이지. 출처: <http://www.rinfo.kr/>

조사 대상 대학도서관의 발전계획을 분석한 결과 대부분의 대학도서관에서 발전계획의 핵심 구성요소인 '사명-비전-목적-목표-실행계획'을 최대한 반영하여 작성한 것을 확인할 수 있었다. 그러나 '사명', '비전'은 반영하지 않은 기관이 다수였고, '목적', '목표', '실행계획'을 주로 반영하여 발전계획을 작성하는 것으로 나타났다. 또한 조사대상 대학도서관 발전계획 내용 중에 명확한 의미를 구분하여 사용하고 있지 않은 항목으로 목적(Goals)과 목표(Objectives)가 있었다. 평가 대상 모두 목적 내지 목표를 배경 및 필요성, 기본방향, 전략, 발전방안 등으로 혼용하여 사용하는 것으로 나타났다.

조사대상 15개 기관의 대학도서관 발전계획을 각각 '사명-비전-목적-목표-실행계획' 항목으로 내용분석하고 루브릭 평가를 시행한 결과는 다음과 같다.

#### 가. 국립대학교

〈표 9〉 대학 A 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
목적	3	교육·연구·학습 환경 조성을 위한 맞춤형 서비스로 연구 수월성을 제고하고 학내 생산 지식정보의 축적 및 데이터베이스화 등 대학의 핵심기관으로서의 중심적 역할 수행
목표	3	1) 대학 내·외부의 환경변화 및 이용자 요구를 수용한 수요자 기반의 자료 확충과 다양한 콘텐츠 개발로 대학의 대표 학술연구지원기관으로서의 연구경쟁력 향상에 기여 2) 학술정보시스템, 창의·협업 공간 확대 등 최적의 이용 환경 조성 및 시설 환경 개선으로 지식 창조자로서의 도서관 역할 확대 3) 연구자 맞춤형 연구정보 지원서비스, 연구 업적 분석지원 서비스 제공 등의 전문 서비스와 대내·외 협력 강화를 통한 특화된 연구지원 체계 구축 4) 대학도서관의 역할 변화와 서비스 영역 확대에 부응하는 인력 구성 및 전문성 제고
실행계획	3	1) 학술정보 확충 및 S-Space 운영을 통한 연구업적물 수집·공유·보존 2) 시설 유지 보수 및 본관 리모델링 3) 연구자 맞춤형 연구정보 지원 서비스, 지역사회 개방, 디지털 미디어 서비스 강화 4) 직원 전문성 강화를 위한 교육 훈련 5) 경성제대 컬렉션 및 근대 기록문화재 보존관리, 외국학술지지원센터 활성화, 빅데이터 기반 지식정보 시스템 Likeo 구축·운영, 근대기록문화유산 거점 구축
합		9

〈표 10〉 대학 B 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
사명	3	1) ○대학교 도서관은 대한민국 최초의 종합 국립대학이자 국내 제1의 국립대학으로서 위상을 가지는 ○대학교의 학문정신과 진리 추구를 뒷받침하는 학술광장이다. 2) ○대학교 도서관은 글로벌 연구중심대학을 지향하는 대학의 학술활동을 지원하는 지식센터이며, 세계적인 인재로 성장하는 학생들의 꿈을 실현하기 위한 자유공간이다. 3) 대학의 원류이자 심장으로서, 세계적 학술커뮤니케이션의 허브로서, 또한 지식공유의 스마트도서관으로서 ○대학교 도서관은 대학의 연구, 교육, 봉사 활동을 지원하는 기본 조직이자 전문적인 동반자로서 대학의 지속적인 발전에 기여한다.

한국도서관·정보학회지(제55권 제1호)

구성요소	점수	주요 내용
비전	2	1) 글로벌 연구중심대학의 광장 2) 세계적인 인재 양성의 터전 3) 지식 공유의 스마트도서관
목적	2	1) 핵심 학술정보자원의 체계적인 수집과 신속한 이용 2) 다양하고 세분화된 이용자 맞춤형 정보 서비스 3) 학습과 창조 활동이 일어나는 이용자 중심의 도서관 공간 4) 유기적이고 지속적으로 성장하는 도서관
목표	3	1) 정보 이용행태를 반영한 다양한 학술정보자원의 구축 및 제공 2) 도서관 대내외 협력체계 구성을 통한 정보·지식의 연계·공유 기반 구축 3) 이용자의 수요 기반 서비스 제공과 업무 추진체계·조직 구성 4) 상황별 정보요구를 반영한 개인별 맞춤 정보서비스 제공 5) 대학 인프라 활용 및 지역사회 연계를 통한 책 읽는 대학문화 진흥 6) 이용자 친화적이고 전문적인 사서로의 역량 강화 및 도서관의 학습조직화
실행계획	3	1) 대학 연구역량 강화를 위한 학술정보자원의 양적 확충 및 질적 개선 2) 대학 연구성과 평가와 연구동향 분석을 위한 기초 데이터 구축과 컨설팅 3) 연구단계별 지원 서비스 체계 확대를 통한 맞춤형 연구지원서비스 활성화 4) 학생들의 수업, 과제수행, 자기성장을 지원하는 학습정보서비스 활성화 5) 학생과 지역주민을 위한 단계별 독서문화사업 제공 및 프로그램 운영의 내실화 6) 디지털 세대 이용자의 이용행태를 반영한 스마트 기반 학습공간 확충 7) 대학과 유관기관의 참여와 협력으로 도서관 사회적 가치 확산 8) 사서의 역량과 전문성 강화를 위한 직무교육 및 세미나 참여 확대
합		13

〈표 11〉 대학 C 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
비전	1	대학 교육 및 연구의 핵심기관으로서의 역할 및 위상 정립
목적	3	1) 대학도서관의 학술정보서비스 제공 기능과 역할 강화를 통한 대학의 교육 및 학술연구 경쟁력 향상 2) 교수, 학생 등 이용자 중심의 학술지원서비스 구축, 대학도서관의 기능과 역할 확대를 통한 이용자의 학습능력 및 연구력 향상
목표	3	1) 대학의 연구경쟁력 강화 및 학업능력 향상을 위한 이용자 중심의 우수 학술정보자원의 지속적 확충 및 증대 2) 도서관 대내외적 환경변화에 선제적으로 대응하고 조직 및 인력의 탄력적 운용을 통한 이용자 중심의 맞춤형 학습환경 및 정보서비스 제공 3) 대학 및 도서관 관련 규정 등의 법적·제도적 정비를 통한 대학 교육 및 연구의 핵심기관으로서의 역할 및 위상 정립 4) 교육, 연구, 문화 활동을 지원하는 도서관의 시설·환경 개선, 지역사회 봉사를 위한 도서관 개방 및 대학도서관간 교류협력 활성화
실행계획	3	1) 수요자 중심 다양한 매체의 교육·연구자료 확충, 양질의 장서개발 및 구축 2) 도서관 환경의 효율적 개선 및 스마트 시스템 서비스 확대 3) 연구지원서비스 강화 및 교수 학습지원서비스 강화, 이용자서비스 강화 4) 주제전문 사서 양성 및 업무능력 향상 교육 지원 5) 지역사회와 연계한 교육, 문화 중심 역할 수행, 대학도서관간 교류협력 강화
합		9

조사대상 국립대학 도서관의 발전계획을 살펴보면, 기관의 정체성을 보여주는 '사명(Mission)'과 '비전(Vision)'이 누락된 기관들도 있었다. 그러나 조사 대상 국립대학 도서관들은 사명-비전-목적-목표-실행계획을 체계적으로 연결하여 작성하고자 하는 사례가 많았다.

국립대학도서관 중 발전계획의 핵심 구성요소를 골고루 제시한 대학도서관은 1곳으로 나타났다. 그러므로 선진국 대학도서관 수준으로 나아가는 데 노력이 더욱 필요하다고 하겠다.

#### 나. 사립대학교

〈표 12〉 대학 D 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
비전	1	이용자 지향적 학술연구정보의 중심
목적	3	1) 학령인구 감소, 등록금 동결 등 대학 재정 악화로 큰 어려움을 겪고 있으며, 대학도서관 운영에 상당한 영향을 미치고 있음 2) 학술자원 구입예산 감축, 서비스 전문 인력 감소는 운영에 큰 부담 3) 포스트 팬데믹 시대를 맞아 변화에 앞장서기 위한 노력이 필요 4) 합리적이고 실천할 수 있는 발전계획을 수립하여 대학의 교육과 연구를 위한 지식정보소통 공간으로서의 기능과 역할을 다하고자 함
목표	2	교육·연구·학습 지원을 위해 도서관에서 중심적으로 실행하고자 하는 서비스를 목표
실행계획	3	1) 학술정보자원 구독·구입 업무 고도화, OA 자원 개발 및 수증 활성화, 비대면 서비스 강화 2) 쾌적한 열람환경 구축, 자료실 공간개선, 외국인 이용자를 위한 열람환경 조성 3) 학술연구정보큐레이션서비스 확대, 연구 및 교수학습지원 서비스 강화 4) 교내·외 직무교육 및 역량강화 교육 참여 확대, 서비스 전문 인력 충원, 온라인 교육 활성화
합		9

〈표 13〉 대학 E 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
사명	2	도서관은 대학 글로벌 명문교육과 세계 수준의 연구를 지원하기 위해 최상의 정보·인프라·서비스를 제공한다.
비전	2	〈Library On〉 ○인을 위한 마르지 않는 지식의 셀
목적	3	인구 감소, 대학 재정 악화, 4차 산업혁명 등 급변하는 대내외적 고등교육 환경의 도전에 효과적으로 대처하면서 대학의 비전 실현을 성공적으로 지원하는 것임
목표	2	1) 4차 산업혁명 시대를 선도하는 창의인재 육성지원 2) 교육 폐리다임 혁신을 위한 교수·학습지원서비스 강화 3) 연구력 제고를 위한 연구지원서비스 강화 4) 이용자 만족도 제고를 위한 맞춤형 서비스 고도화
실행계획	3	1) 연구와 강의 지원을 위한 효과적인 자료 개발 및 확충, 신입생을 위한 추천도서 서비스 활성화 2) 실감미디어 교육 인프라 구축 3) 연구력 제고를 위한 학술정보 서비스 고도화 및 온·오프라인 이용자 맞춤형 서비스 강화, 창업·창의 활동 지원 서비스 고도화 4) 체계적인 교육 프로그램을 통한 사서 역량 강화
합		13

〈표 14〉 대학 F 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
사명	1	최적의 정보를 최고의 서비스로 제공하는 도서관
비전	3	정보·지식·연구의 관문(Gateway of Information, Knowledge & Research)
목적	1	일반도서관과 차별화되는 대학도서관의 핵심가치에 집중
목표	2	전문 인력의 확보, 균형 있는 장서 구성, 도서관 창의 공간 조성 등을 통한 이용 고객의 만족도 제고
실행계획	3	1) 맞춤형 교수-학습지원 서비스 확대 및 효율적 학술정보 접근을 위한 서비스 확대, 코로나-19 대응과제 2) 도서관 열람 시설 환경 개선 및 공간 혁신 3) 맞춤형 연구지원서비스 및 연구윤리 교육 확대, 전자자원 활용 증대, 연구성과분석을 위한 기반 확보 4) 대학도서관 역할에 부응하는 인력 확보 및 서비스의 전문성 제고를 위한 사서 교육 기회 확대
합		10

〈표 15〉 대학 G 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
비전	2	연구·교육·학습의 핵심 파트너
목적	1	1) BOOK+ 융합 인재 양성, 2) 연구지원체계 혁신, 3) Together Library
목표	3	1) 리서치 데이터 기반의 연구·학습 지원 서비스 강화 2) 교육 콘테츠 혁신 및 Reading Leader 독서 문화프로그램 실시, 오픈형 프로슈머 교육 플랫폼 운영 3) 연구성과데이터 활용 플랫폼 개발 및 연구분석 서비스 런칭, 컨설팅 및 지원서비스 제공 4) 학술정보관 발전기금 모금 및 인프라 혁신, ESG 운영
실행계획	3	1) 학습지원을 위한 강의연계 콘텐츠 확충 및 교내 학술자료 IR 기반 조성, 이용수요에 기반한 전자책 구입 2) 미디어랩 및 셀프 스튜디오 구축 운영 및 러닝커먼스 구축, 창의·학습지원을 위한 복합공간 확대 3) 학술정보 활용 교육 및 학술·연구 정보 웹기아이드 서비스, 연구성과 기반 융합 연구지원기능, 스마트도서관 확대, 학술·학위논문 작성지원 서비스 4) 데이터 사서 양성, 사서적 역량강화를 위한 교육 5) 독서진흥 프로젝트 및 대학생활 및 인생설계 지원프로그램, 독서문화 프로그램 확대 운영
합		9

〈표 16〉 대학 H 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
사명	1	연구·교육 기본시설로서 구성원들의 창의·소통·협업이 공존하는 대학 대표기관으로서의 위상 정립
비전	3	‘가치 창출과 혁신으로 미래를 바꾸는 대학’ 세계적 수준의 연구 성과 창출을 지원하는 글로벌 지식정보 서비스 제공
목적	1	대학의 교수·연구·학습 지원을 위한 학술정보센터
목표	3	1) 대학 구성원의 연구 수월성 향상을 위한 학술정보 자원의 체계적인 확보와 전문 서비스 제공 2) 연구·학습을 위한 이용자 친화적 공간 제공 및 소통과 협업, 창의가 공존하는 지식 문화 공간 확립 3) 변화하는 이용자 검색 트렌드에 맞춘 통합검색 및 이용자 플랫폼 개편으로 빅데이터 기반 차세대 학술정보 시스템 구축 4) 지식정보사회에서 전문화, 세분화되는 이용자들의 정보요구에 대처할 수 있는 전문 사서의 확보와 전문교육 이수를 통한 인적자원 강화 5) 지역사회와의 연계 및 O시민과 동문을 대상으로 대학도서관의 학술정보 인프라를 제공하고 시설 개방을 통하여 지역사회 발전에 기여
실행계획	3	1) 대학의 학술정보센터로서의 역량 강화 및 맞춤형 교수-학습 지원 서비스 확대 2) 복합학습 및 창의·소통·협업 공간 구축 및 스마트캠퍼스 시스템 구축, 도서관 중장기 마스터플랜 수립 3) 도서관 이용교육 강화 및 전자저널·학술DB를 활용한 이용 교육 프로그램 강화, 연구지원서비스를 위한 래퍼런스 서비스 제공 4) 개인 역량 강화를 위한 재교육 수행 및 전문성 강화를 위한 관내 교육 추진 5) 도서관 문화행사 기획 및 홍보 및 인문학 역량강화 프로그램 운영, 지역사회 개방
합		11

〈표 17〉 대학 I 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
사명	3	1) 모든 형태의 유용한 학술정보와 지식자원의 수집, 관리 및 제공 2) 이용자들의 교수·학습·연구·문화 활동과 소통하는 정보 중개자로서 역할을 하며, 지식관리 전문가로서 지적 활동의 동반자 역할 수행 3) 연구·학습을 위한 충분한 공간을 확보하여, 이용자에게 편안하고 친화적인 도서관 구현 4) 현재와 미래의 고객 요구에 부응하고, 환경변화 요소를 적극적으로 수용하는 정책을 개발하여 혁신적이고 미래지향적인 서비스제공 5) 도서관 간 다양한 협력체계를 구축하고 지식자원의 공유와 개방을 통해 대학과 대학도서관의 사회기여 활성화 6) 성별, 나이, 국적, 신분 등에 따른 정보 활용의 차별 해소를 통해 민주주의 가치 실현
비전	2	인류와 문명, 교육과 학술의 탁월성을 실현하는 대학도서관
목적	3	1) 학술정보 및 연구지원 큐레이션 서비스 활성화 및 교육·연구 활동 지원서비스 고도화, 연구성과분석 및 홍보를 통한 대학 위상 제고 2) 혁신의 다양한 양질의 콘텐츠 확보 및 교내 학술활동 성과 아카이브 및 유통을 통한 확산, 무료 학술자원 수집 및 가공, 통합검색 제공 3) 이용자 소통채널 다변화와 능동적 홍보 강화 및 이용자 맞춤형 서비스 개발, 트랜드를 반영한 공간 혁신 4) 외부 환경 급변동 대비 위험 요인에 대한 선제적 대응 및 도서관 운영정책 혁신과 제도정비, 성과관리와 환류체계 마련 5) 학술연구기관과의 정보공유 및 교류 활성화 및 지역사회 및 산학연 협력 강화, 지적 자유의 원칙 지지 및 공유와 개방 확대
목표	2	1) 교육 및 연구수월성 향상 2) ○ 지식문화자원 확충 3) 이용자 친화적 서비스 강화 4) 단계적·점증적 지속성장 기반 마련 5) 협력체계 강화 및 사회적 가치실현
실행계획	3	1) 학술정보 활용교육 강화 및 맞춤형 교수·학습 지원 서비스 확대, 기초소양 함양 프로그램 운영, 비대면 서비스 강화 2) 도서관 시설 개선 및 공간 혁신 및 정보접근성 개선 3) 학술정보화증 및 ○지식정보 디지털 컬렉션 구축 4) 사서제교육을 통한 역량 강화 및 직원 충원 5) 문화프로그램 운영 및 지역사회·대학도서관 간 교류 협력 강화, 도서관 마케팅 및 의사소통 채널 강화
합		13

〈표 18〉 대학 J 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
비전	3	〈도약을 위한 담대한 탐험〉 교육과 연구정보 서비스를 통해 ○의 가치를 더하는 학술정보관
목적	2	1) 독서를 통해 자아성장의 힘을 키우도록 독서문화를 형성하고 관련 다양한 교육 프로그램을 제공 2) 대학의 연구경쟁력 강화를 위하여 학술정보자원 확충과 연구자 중심의 서비스 제공 3) 이용자 중심의 교육환경 구축 및 온라인 환경 확장 4) 지역사회와의 교류를 통한 사회 공동체 가치 실현
목표	2	1) 독서문화 형성 및 독서를 통한 자기주도 평생교육, 비교과 교육의 다양화 2) 연구데이터 수집 및 공유, 연구자 지원 서비스 강화, 연구성과 노출 확대 3) 정보를 공유하고 사회발전에 기여하는 가치실현 및 지역사회와 상생할 수 있는 역할 수행, 사회문제 해결을 위한 정보자원 제공
실행계획	3	1) 자료구입비 확대 및 수요자 중심의 장서구성, 연구 성과물 접근성 강화 2) 이용자 편의시설 개선 및 협업 공간 확대 3) 수요자 중심 교육연구서비스 확대 및 창의융합 인재 육성을 위한 인문학 프로그램 운영 4) 교육·훈련 이수 증대 및 신규 인력 선발
합		10

〈표 19〉 대학 K 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
사명	3	○인의 연구 및 교육역량 강화를 위한 최상의 정보·인프라·서비스 제공
비전	1	○인의 성장을 위한 연구·학습·창의의 혁신 파트너
목표	2	1) 이용자 서비스 혁신 - 연구지원 서비스 강화 및 강의, 학술정보 교육 고도화 2) 학술 자료 제공 혁신 - 학술자료 구축 및 관리, 서비스 개선 3) 이용자 공간 혁신 - 스마트 창의 공간 조성 및 개선 4) 직무 전문성 강화 - 사서 전문성 강화 및 이용자 소통 강화
실행계획	3	1) 학술 자료 확충 및 디지털 콘텐츠 수집 강화 2) 창의·문화 공간 조성과 이용 편의 개선 및 학습 공간 환경 개선 3) 연구·학습 지원서비스 활성화 및 창의·문화·학술 프로그램 운영, 지역사회 연계 서비스, 도서관 서비스 역량 점검과 개선 4) 직무 전문성 강화 및 직무정보 공유와 커뮤니케이션 증진 5) 맞춤형 연구지원 서비스 고도화 및 비교과 프로그램 활성화
합		9

〈표 20〉 대학 L 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
목적	1	창의적 실용인재 양성을 위한 지식정보센터
목표	3	1) 진리: 창조적 탐구인 육성을 위한 학술정보서비스 제공 2) 자주: 진취적 자아 발견을 위한 탐구의 장 3) 봉사: 유능한 직능인 육성의 기초지식 터전
실행계획	3	1) 교수·학습 활동 지원강화 및 도서 큐레이션 서비스 제공 2) 학습지원을 위한 환경개선 및 효율적인 공간 재설계 3) 맞춤형 연구지원서비스 제공 및 기초소양 함양 프로그램 운영 4) 직무능력 향상 및 효율적 인력 구성 5) 독서 장려 프로그램 및 Co-reading·독서reward 프로그램 운영
합		6

〈표 21〉 대학 M 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
사명	3	도서관은 본교의 교육, 학습, 연구, 지적 교류를 위한 허브 역할을 주도적으로 수행하는 기관
목적	3	1) 대내외 환경의 변화에 능동적으로 대응하는 체계 구축 2) 학술정보서비스의 발전 방향 제시 3) 도서관 발전에 기여하고, 나아가 대학 발전에 기여 4) 지역사회와의 연계 체계 구축 및 국가 연구경쟁력 강화에 기여
목표	3	교육, 연구, 지식, 문화의 4개 플랫폼을 설정하고 해당 플랫폼을 기반 서비스 강화, 장서, 서비스, 시스템, 공간 영역과 교차하여 제시, 목적과 실행계획 연결
실행계획	3	1) 융합역량 강화를 위한 콘텐츠 확대 및 수업·학습활동 지원 강화, 맞춤형 도서추천 확대, 고서 디지털 콘텐츠 구축 2) 스마트 학습 환경 도입 및 창의 협력 학습 환경 구축, 도서관 기본시설 개선 3) 연구활동 전주기 지원 서비스 강화 및 학습·연구윤리 확립을 위한 서비스 확대, 교수·학습 지원체제 다원화, 이용자 친화적 문화체험 환경 제공 4) 전문성 제고를 위한 사서 역량 강화 5) 외국학술지지원센터 서비스 강화
합		12

〈표 22〉 대학 N 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
목적	3	1) 대학도서관진흥법의 시행 및 대학경쟁력 강화가 중시되는 상황에서 현재의 예산, 인력, 시설 등을 최대한 효율적으로 활용하여 최소한의 법 기준을 준수하며 대학의 교육·연구 지원기관으로서의 기능 및 역할 수행 2) 본교의 중장기 발전계획에 따라 대학도서관도 그와 연계한 특성화된 도서관으로의 변화 시도: 역량중심교육 강화, 연계·융합전공 확대, 이공계열 중심의 학사구조 개편에 따라 도서관 장서정책 및 서비스 전략 변화
목표	2	1) 학술정보원 시설 및 인프라 개선을 위한 2단계 리모델링 2) 연구·학습지원 서비스 고도화를 위한 프로그램의 내실 확보 및 추가 서비스 확장
실행계획	3	1) 학술정보지원 확충 및 학습지원 서비스 제공, 학내 생산자료 온라인 구축 2) 시설환경 및 시스템 환경 개선 3) 교수·학습·연구 지원 서비스 제공 및 이용 활성화 목적 홍보 및 마케팅 4) 전문 사서 인력 유지 및 역량강화 교육을 통한 전문성 강화 5) 독서경시대회 운영 및 장서 관리
합		8

〈표 23〉 대학 O 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	점수	주요 내용
비전	1	세계 수준의 글로벌 융복합 인재 양성을 위한 SMART 도서관
목적	2	1) 교수·학습 및 연구를 지원하는 핵심기관으로서 역할을 수행 2) 도서관의 스마트 경쟁력을 강화 3) 빅데이터, 인공지능 등 대내외 지식정보 환경의 변화 및 요구에 능동적으로 대응하여 대학의 경쟁력 향상
목표	2	대학 구성원의 연구경쟁력과 이용자 만족도 향상
실행계획	3	1) 학습자료 확충 및 학생 맞춤형 학습환경 제공, 교육 프로그램 지원 2) 대학도서관 시설 및 공간 혁신 및 창의 협업 공간 운영 3) 연구 지원 기능 강화 및 큐레이션 서비스, 학습지원 서비스 확대, 연구윤리학립 지원 4) 인력 확충 및 전문성 제고, 전문교육 확대를 통한 역량 강화 5) 특수외국어자료 서비스 강화, 외국인 이용자 포용서비스 확충
합		8

조사대상 사립대학 도서관의 발전계획을 살펴보면 국립대학 도서관과 동일하게 기관의 정체성을 보여주는 ‘사명(Mission)’과 ‘비전(Vision)’이 누락된 기관들도 있었다. 대상 대학도서관들은 사명-비전-목적-목표-실행계획을 체계적으로 연결하여 맥락을 가지고 작성하지 못하는 사례가 많았고, 이는 국내 대학도서관 운영에서 도서관의 역할과 본질(사명), 미래상(비전), 종합적 방향(목적), 측정이 가능한 표적(목표), 세부 업무(실행계획)를 조직적 차원에서 제시하지 못하는 한계를 보여주는 단면으로 해석할 수 있다. 일부 대학도서관의 경우, 실행계획(Action Plans)을 형식적인 측면에 치우쳐 기술한 것으로 나타났다.

사립대학 도서관 중 4개 기관은 대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소인 ‘사명’, ‘비전’, ‘목적’, ‘목표’, ‘실행계획’을 모두 포함하고 연결하여 맥락을 이루어 작성한 기관도 있어, 선진국 대학도서관의 경우와 같은 수준의 전략적 계획 차원으로 나아가는 사례로 평가할 수 있다.

#### 다. 국내 대학도서관 발전계획 종합평가

조사대상 15개 기관 대학도서관 발전계획에 대한 평가를 통해 발전계획 수립의 유용성을 모색하였다. 이 연구에서는 선진국 대학도서관과 비교를 위해 2024 QS 세계대학평가 기준과 THE 세계대학평가 기준을 통해 국내 상위 15개 기관을 선정하여 국·사립 대학도서관의 발전계획을 통해 평가하였다. 핵심 구성요소별 종합적인 평가 결과는 다음과 같다.

##### (1) 사명

조사 대상 대학도서관 15곳 중에서, '사명'을 명시하고 있는 곳은 7곳뿐이었고, 나머지는 명시하고 있지 않았다. 특히 국립대학 도서관의 경우 3곳 중 1곳만 표기하기 있었고, 사립대학 도서관의 경우 12곳 중 6곳만 표기하고 있었다. '사명'을 표기한 기관들은 대체로 '사명'에 내포하여야 할 대상과 어떤 서비스를 해야 하는지 잘 표현하고 있었다.

그러나 대부분의 대학도서관에서 '사명'을 표기하지 않은 이유는 '사명'은 대학도서관의 존립과 정체성에 대한 부분으로 이를 표현할 필요성을 느끼지 못하거나, 간과하고 있는 것으로 보인다(이용재, 2015). '사명'은 대학도서관의 정체성, 역할, 본질을 보여주는 것으로 발전계획에 명기하는 것이 필요하다.

##### (2) 비전

조사 대상 대학도서관 15곳 중에서 '비전'을 명시한 곳은 국립대학 도서관 2곳, 사립대학 도서관 9곳으로 많은 대학도서관에서 명시하고 있었다. '비전'은 '사명'과 마찬가지로 발전계획 수립에서 선행되어야 한다. '비전'은 대학도서관의 미래상을 표현하는 핵심요소로 곽동철은 도서관 경영관리에 있어 사명과 이상 수립의 중요성을 강조하였다(곽동철, 2003).

'비전'을 명시한 11개 대학도서관 사례를 보면 3곳의 비전이 '우수', 4곳의 비전이 '양호', 4곳의 비전이 '미흡' 수준에 해당하였다. 이를 보아 대학도서관 발전계획 구성요소 중 '비전'은 아직 선진국 수준으로 나아가는 단계로 판단된다. 한편 '비전'을 표기하지 않은 대학도서관은 대상 15개 기관 중 4곳으로 선진국 대학도서관과 매우 대조적이라고 볼 수 있다.

##### (3) 목적

국내 대학도서관에서 많은 기관이 '목적'이라는 표현보다 '배경 및 필요성', '기본방향'과 같은 표제를 사용하고 있음을 확인할 수 있었다. 다만 15개 조사 대상 중 1곳을 제외한 14개 기관이 목적을 제시하고 있는 것으로 나타나 선진국 수준으로 나아가는 긍정적인 부분으로 볼 수 있다. 다만 일부 대학도서관 발전계획에서는 목적을 형식적으로 기술하고 상하 구성요소 연결성이 약한 부분도 나타났다.

#### (4) 목표

‘목표’ 역시 15개의 기관 모두 명시하고 있어, 많은 대학도서관에서 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 다만 ‘전략’, ‘발전방안’, ‘추진전략’ 등의 다양한 용어로 사용되고 있었다.

‘목표’는 목적을 구현하고 명확하며, 측정할 수 있어야 하고 목적을 달성할 시간적 계획이 포함되어야 한다. 따라서 단순히 형식적인 기술이 아닌 선진국 수준의 목표를 제시할 수 있도록 발전계획 수립에서 노력이 더욱 필요하다.

#### (5) 실행계획

‘실행계획’은 15개의 대학도서관 모두 명시하고 있었다. ‘실행계획’은 측정가능하고 계획을 실현하기 위한 시간, 자원, 연계성 등을 고려한 요소이다(이용재, 2021). 그렇기 때문에 목적과 목표를 실현할 수 있도록 연계하여 시간적인 요소도 반영되어야 한다. 조사대상 국내 대학도서관은 발전계획에 실행계획을 구체적으로 담고 실무를 추진하고 있는 것으로 나타났다.

## V. 대학도서관 발전계획 수립에 관한 인터뷰

발전계획에 대한 루브릭 평가 결과를 바탕으로, 대학도서관 발전계획 수립 업무를 담당하는 사서들과의 인터뷰를 진행하였다. 이를 통해 대학도서관 발전계획 수립과 관련한 문제점을 파악하고 개선방안을 모색하였다. 이러한 인터뷰를 통해 발전계획 루브릭 평가의 한계점을 보완하고 대학도서관 현장의 의견을 반영하고자 하였다.

### 1. 인터뷰의 설계와 인터뷰 참여자 정보

대학도서관 발전계획 수립에 대한 방향과 인식을 살펴보는 심층인터뷰를 위한 대상자를 대학도서관 발전계획 업무 담당자(사서)로 설정하였다. 대학도서관을 운영하는 관리자를 대상으로 인터뷰를 할 필요가 있으나, 도서관 현장의 실무적 의견을 많이 반영하고 사서주도적인 대학도서관 발전계획 수립 방안을 모색하기 위해 담당자(사서)로 설정하였다.

연구 대상은 국립대학 도서관 및 사립대학 도서관 담당자 3명을 대상으로 하였다. 면담지를 이메일로 배포하고 답변을 회수하였다. 응답 내용과 관련하여 보완할 부분이 있는 경우 전화 인터뷰로 보완하였다. 인터뷰 대상자 정보는 〈표 24〉와 같다.

〈표 24〉 대학도서관 발전계획 수립과 관련한 인터뷰 대상자 정보

대상	경력	발전계획 업무담당 기간	인터뷰 진행 기간
사서 A	15년	5년	2024. 2. 5 ~ 14
사서 B	30년	3년	2024. 2. 5 ~ 14
사서 C	17년	1년	2024. 2. 5 ~ 14

## 2. 인터뷰 결과

선진국 대학도서관에서는 발전계획(전략적 계획)을 수립할 때 발전계획의 5대 구성요소를 긴밀하게 연결하고, 도서관 대내외적으로 천명하여 대학 구성원들의 인식 제고를 위해 노력하고 있다. 이러한 흐름에 맞추어 한국의 대학도서관도 현장주도적으로 발전계획을 수립하기 위해 노력하고 있지만 아직 많은 한계가 있다. 사서 A는 이러한 한계(걸림돌, 약점)의 원인으로 대학도서관 조직의 의사결정방식을 지적하였으며, 사서 B는 순환보직에 따른 장기적인 계획 수립의 한계를 지적하였다. 사서 C는 대학도서관 구성원의 인식부족을 지적하였다. 현재 대학도서관 발전계획에 대한 구성원의 인식이 부족하고 상명하달 방식의 조직 의사결정방식은 현장주도적 발전계획 수립을 어렵게 하는 요인으로 보인다. 또한 순환보직제도에 따른 발전계획 담당자의 빈번한 교체 역시 장기적인 계획 수립에 한계로 작용하는 것으로 나타났다.

“가장 구조적인 문제는 조직의 의사결정방식에서 기인한다고 생각한다. 옛날에 비하면 많이 변화하고 있기는 하지만, 조직의 의사결정 구조가 탑다운 방식이 많기 때문이다. 이것은 단지 한 조직, 도서관, 기관의 문제가 아니라 그러한 사회 구조 속에서 ‘사서가 주도하는’ 바텀업 방식의 계획 수립이 어려운 이유일 것이다.” (사서 A)

“사서가 주도하는 발전계획이 필요하지만 2~3년마다 바뀌는 업무의 특성상 장기적인 계획수립에 한계가 있다. 대학도서관마다 발전계획 수립을 위한 연구TF팀이 5년이상 장기적인 플랜을 가지고 지속적인 관심을 가질 수 있도록 하는 방안이 필요하다.” (사서 B)

“한국 대학도서관 조직문화에서는 전략적 계획에 대한 인식이 부족하기 때문에 이를 극복하려면 관련 교육과 커뮤니케이션을 강화하여 중요성과 이해를 높여야 할 것이다. 또한 기본적인 자원의 확보 및 발전계획 수립을 위한 인력 확보가 중요하다. 다만 인력을 확보하더라도 도서관 외부 환경이 급변하고 있고 불확실하기 때문에 지속적인 동향 파악과 다양한 이해관계자와의 소통을 통해 유연성을 갖추는 것이 필요하다.” (사서 C)

또한 국내 대학도서관 운영에서 도서관의 역할과 본질(사명), 미래상(비전), 종합적 방향(목적), 측정이 가능한 표적(목표), 세부 업무(실행계획)를 조직적 차원에서 제시하지 못하는 한계를 극복하기 위한 방안에 대해 다음과 같이 이야기하였다.

“유연한 조직 구조와 분위기를 만들어야 할 것이다. 직원들이 능동적으로 참여하기 위해서는 탑다운 방식의 의사결정 구조를 개선하는 것이 중요하다. 이 조직에서 오래 함께 일하고 싶을 때 사서들이 현장 주도적으로 발전계획을 수립할 수 있을 것이다.” (사서 A)

“대학도서관 평가와 연계하여 장기간 환류실적이 쌓이고 피드백을 꾸준하게 진행하면 개선될 것으로 판단한다.” (사서 B)

“조직적 차원에서 조직문화를 개선하여 수평적인 의사소통과 협력 문화가 활성화된 바탕에서 구성원의 의견을 적극적으로 수렴 및 반영하는 것이 중요한 것 같다. 직원뿐만 아니라 대학 구성원과도 다양한 채널을 통해 소통을 확대하고 도서관의 비전과 활동에 대해 인식 제고를 해야 한다. 또한 전문 역량을 강화하기 위한 교육 및 훈련을 지원해야 한다.” (사서 C)

연구대상 대학도서관이 발전계획을 작성할 때, ‘목적’, ‘목표’, ‘실행계획’은 최대한 반영하여 작성하고 있었지만, ‘사명’, ‘비전’에 대해서는 취약점이 나타났다. 응답자들은 이러한 결과가 나온 이유와 개선방안에 대해 다음과 같이 이야기하였다.

“업무와 연관되어 있는 실질적이고 구체적인 용어들이 사용되는 목적, 목표, 실행계획과는 달리 사명과 비전은 보다 합축적이며 관념적인 용어들로 표현하는 것으로 인식되어 더 어렵게 느껴진다. 체계적으로 목적, 목표, 실행계획과 연결하여 사명과 비전을 수립할 수 있는 방법적인 측면에 대한 교육과 컨설팅이 필요하다고 생각한다.” (사서 A)

“관련 교육이나 훈련을 통한 사명과 비전에 대한 개념 정리가 우선되어야 하겠고 대학도서관의 발전계획에 대한 지속적인 관심과 이해가 뒷받침되어야 한다고 생각한다.” (사서 B)

“도서관 사명과 비전에 대한 직원들의 이해와 인식이 미비하고 관련하여 커뮤니케이션이나 정보 공유도 부족한 것 같다. 또한 사명과 비전이 명확해지면 그에 따라 목적, 목표, 실행계획을 상호 연관하여 설정함으로써 연결성을 유지해야 한다. 이를 위해서는 지속적인 관리를 통해 실무자가 바뀌더라도 원활하게 연계될 수 있어야 한다.” (사서 C)

이상 대학도서관 발전계획 수립에 관한 인터뷰를 수행한 결과, 대학도서관 발전계획 수립시 고려해야 할 점은 다음과 같다. 첫째, 대학도서관 발전계획에서 사명과 비전의 명시는 대학도서관의 위상과 가치를 제고할 수 있으므로 구체적으로 명시해야 한다. 둘째, 대학도서관 발전계획 수립을 위한 협업이 필요하다. 조직의 의사결정구조 및 순환보직제도에 따른 장기적인 발전계획 수립의 한계가 있는 상황에서, 대학도서관 내부의 긴밀한 협업을 통해 현장주도적인 대학도서관 발전계획을 수립할 필요가 있다. 셋째, 대학도서관 발전계획 수립을 위한 전문적인 교육 및 컨설팅이 필요하다.

## VII. 결론 및 제언

국내 대학도서관은 매년 발전계획을 수립하고 있지만, 상위 기관의 요청에 응하여 수동적으로 제출하는 단계에 머무르고 있다. 본 연구는 국내 대학도서관의 발전계획이 핵심 구성요소를 반영하고 있는지를 평가하여 대학도서관 발전계획 수립의 유용성을 제고하는 방안을 모색하였다. 이에, 2024 QS 세계대학평가 및 THE 세계대학평가를 기준으로 국내 상위 15개 대학의 도서관 발전계획을 대상으로 루브릭(Rubric) 평가를 시행하였다. 루브릭 평가기법은 이용재(2015)의 대학도서관 전략적 계획 평가를 위한 루브릭<sup>8)</sup>을 채택하였다. 그리고 해당 발전계획 핵심 구성요소별 비교 분석을 반복 진행하여, 동일한 결과가 나오는지 계속 점검하였다.

이 연구에서 살펴본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 분석대상 대학도서관 발전계획을 평가한 결과, 5가지 구성요소 중 ‘목적’, ‘목표’, ‘실행계획’의 구성요소의 내용을 대부분 반영하고 있었지만 ‘사명’과 ‘비전’에 대한 취약점이 나타났다.

둘째, 사립대학 도서관 중 일부 기관은 대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소인 ‘사명’, ‘비전’, ‘목적’, ‘목표’, ‘실행계획’을 모두 포함하고 연결하여 맥락을 이루어 작성한 기관도 있어, 선진국 대학도서관의 경우와 같은 수준의 전략적 계획 차원으로 나아가고 있음을 알 수 있었다.

셋째, 대부분의 기관들의 발전계획에서 ‘목적’을 명시하고 있었지만, 일부 대학도서관에서는 형식적으로 기술한 것에 불과하고 목표의 미약 등 연결성이 약한 부분도 나타났다. 이는 국내 대학도서관 발전계획의 한계를 보여주는 것으로 해석할 수 있다.

발전계획의 핵심 구성요소에 대한 종합적인 평가에서는, 최고점 15점 중 양호(9~13점)에 해당하는 기관은 12곳이었고, 나머지 3곳은 미흡(4~8점)에 해당하는 점수를 받았다. 국내 상위 대학도서관 15곳을 평가하여 국내 대학도서관 전반적인 수립 현황을 점검한 결과, 대체로 ‘양호’한 수준에 머무르고 있는 것으로 분석되었다.<sup>9)</sup> 도서관의 역할과 본질(사명), 미래상(비전), 종합적

8) 이용재(2015). 대학도서관 전략적 계획의 평가에 대한 연구. 한국도서관·정보학회지, 46(4), 551-574.

9) Buchanan & Cousins (2012)의 연구결과 연구대상 대부분의 공공도서관의 전략적 계획이 불완전한 것으로 나

방향(목적), 측정이 가능한 표적(목표), 세부 업무(실행계획)를 포함한 대학도서관 발전계획의 수립은 도서관 운영의 강점과 약점을 파악하고 환경 변화에 대한 대응의 수단으로 활용될 수 있다.

이상의 연구 결과를 바탕으로 다음과 같이 제언한다.

첫째, 국내 대학도서관 발전계획 수립에 있어 도서관 관리자(관장 등)와 직원(사서)의 인식 변화가 필요하다. 대학도서관 발전계획 수립 시 테스크포스를 구성하고 사서를 중심으로 도서관의 사명, 비전, 목적, 목표, 실행계획과 같은 핵심 구성요소를 반영하고 각 구성요소를 연결하고, 장기적인 관점에서 지속적인 도서관 발전이 이루어질 수 있도록 해야 한다.

둘째, 대학도서관 발전계획을 공개하여 대학도서관内外부에 사명과 비전을 천명하고 이에 따른 목적과 목표 및 실행계획을 대학 구성원들이 인식할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 공개하는 방법으로 대학의 주요 의사결정권자들(총장, 보직자 등)을 대상으로 하는 정기 및 특별보고, 도서관 홈페이지를 통한 상시 제시 등의 방법이 있다.

셋째, 대학도서관 사서 및 직원을 대상으로 하는 전문적인 교육을 강화하고, 이를 통하여 대학도서관 현장의 실무자들이 발전계획의 핵심 구성요소를 파악하고 현장 주도적으로 발전계획을 수립할 수 있도록 할 필요가 있다.

이 연구는 루브릭 평가기법을 활용하였는데, 국내외 평가 기준을 종합하여 만든 정교한 루브릭이라고 하더라도 개념 및 용어 서술에 대한 다양한 해석이 나올 수 있는 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계점을 보완하기 위해 국내외 선행연구 및 외국의 사례를 검토하여 평가(안)을 도출하고 구성요소별로 대학도서관 발전계획을 평가하였다. 또한 발전계획 업무 담당자(사서)와의 인터뷰를 통해 한계점을 보완하고 현장의 의견을 반영하였다. 그러나 15개 기관 담당자 전부를 대상으로 인터뷰를 진행하지 못한 점은 이 연구의 한계점이다. 후속연구로 연구대상 범위를 확대하여 진행하는 연구, 사서 주도적인 대학도서관 발전계획 수립 방안 연구, 대학도서관 발전계획 수립 사례 연구, 포커스그룹인터뷰를 통한 한국 대학도서관 발전계획 수립 방안 등의 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

김남숙, 김선미, 김승환, 서수환, 유완식, 정혜미 (2013). 대학도서관 경영역량강화를 위한 전략적 계획 모델 제시. 사대도협회지, 43, 1-33.

대학도서관법. 법률 제18547호.

대학도서관진흥법. 법률 제18547호.

양희모, 황선영 (2014). 학습성과 기반 성인간호 임상실습 운영을 위한 임상시나리오 및 루브릭

---

타났다. 이처럼 모든 구성요소를 반영하고 완전한 맥락을 갖춘 전략적 계획을 세우는 것은 쉽지 않다.

- 개발. *성인간호학회지*, 26(6), 653-667. <https://doi.org/10.7475/kjan.2014.26.6.653>
- 이용재 (2015). 대학도서관 전략적 계획의 평가에 대한 연구: 국내 국립대학교 도서관 사례를 중심으로. *한국도서관·정보학회지*, 46(4), 551-574. <https://doi.org/10.16981/kliss.46.4.201512.551>
- 이용재 (2017). 국내외 대학도서관의 발전계획과 전략적 계획 비교연구. *디지털융복합연구*, 15(11), 61-66. <https://doi.org/10.14400/JDC.2017.15.11.61>
- 이용재 (2021). 도서관 경영전략과 마케팅. 서울: 청람.
- 이용재, 전선구, 정진경 (2023). 대학도서관 발전계획 현황과 수립에 관한 사서의 인식 조사. *한국비블리아학회지*, 34(4), 331-350. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2023.34.4.331>
- 이재원 (2019). 우리나라 대학도서관 정책과 정책과제 채택 추이에 관한 연구. *한국문헌정보학회지*, 53(3), 83-99. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2019.53.3.083>
- 장덕현 (2019). 국내 대학교 도서관발전계획의 효용성과 과제. *한국문헌정보학회지*, 53(4), 213-230. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2019.53.4.213>
- 최예진, 김초해, 이지연 (2023). 해외 대학도서관 발전계획 동향 분석. *정보관리학회지*, 40(3), 163-196. <https://doi.org/KOSIM.2023.40.3.163>
- 학술정보통계시스템(rinfo) [2024. 1. 28.]. 학술정보통계시스템 홈페이지. 출처: <http://www.rinfo.kr/>
- Brown, W. A. & Gonzalez, B. A. B. (2007). Academic libraries: should strategic planning be renewed?. *Technical Services Quarterly*, 24(3), 1-14.
- Buchanan, S. & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: an inspection-based approach. *Library & Information Science Research*, 34, 125-130.
- Chance, S. & Williams, B. T. (2009). Assessing university strategic plans: a tool for consideration. *Educational Planning*, 18(1), 38-54.
- Pacios, A. R. (2004). Strategic plans and long-range plans: is there a difference?. *Library Management*, 25(6/7), 259-269.
- Redd, R. T., Sims, A., & Weekes, T. (2020). Framework for change: creating a diversity strategic plan within an academic library. *Journal of Library Administration*, 60(3), 263-281. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1698920>
- Sanches, T. (2018). Shrink to fit or prune to strengthen: adapting the strategic plan in an academic library as response to environmental change. *New Review of Academic Librarianship*, 24(3-4), 310-325. <https://doi.org/10.1080/13614533.2018.1501714>
- Saunders, L. (2016). Room for improvement: priorities in academic libraries' strategic plans. *Journal of Library Administration*, 56(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105029>

Walter, S. (2018). Communicating value through strategic engagement: promoting awareness of the “value of libraries” through alignment across academic, student, and administrative affairs. *Library Management*, 39(3/4), 154-165.  
<https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0093>

• 국한문 참고문헌의 영문 표기

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

- Chang, Durk-Hyun (2019). Perceived effects and tasks of library strategic plans of universities in Korea. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 53(4), 213-230. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2019.53.4.213>
- Choi, Ye-Jin, Kim, Chohae & Lee, Jee-Yeon (2023). Trend analysis of foreign academic libraries' development plan. *Journal of the Korean Society for Information Management*, 40(3), 163-196. <https://doi.org/10.3743/KOSIM.2023.40.3.163>
- Kim, Nam-Suk, Kim, Seon-mi, Gim, Seung-hwan, Suh, Su-hwan, You, Wansik, & Jeong, Hye-mi (2013). Presentation on strategic planning model to strengthen academic library's management competency. *Journal of Korean Association of Private University Libraries*, 43, 1-33.
- Lee, Jae-Won (2019). A study of policy and agenda adoption trends of university library in Korea. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 53(3), 83-99. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2019.53.3.083>
- Lee, Yong-Jae (2015). A study on the evaluation of strategic plan of academic libraries: focused on the cases of national university libraries in Korea. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 46(4), 551-574.  
<https://doi.org/10.16981/KLISS.46.4.201512.551>
- Lee, Yong-Jae (2017). A comparative study on development plans and strategic plans of academic libraries in Korea and overseas. *Journal of Digital Convergence*, 15(11), 61-66. <https://doi.org/10.14400/JDC.2017.15.11.61>
- Lee, Yong-Jae (2021). *Library Management Strategy and Marketing*. Seoul: CRbooks.
- Lee, Yong-Jae, Jeon, Sun-Gu, & Jeong, Jin-Gyeong (2023). A study on librarians' perception about the current status and establishment of academic library development plan. *Journal of the Korean BIBLIA Society for Library and Information*

- Science, 34(4), 331-350. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2023.34.4.331>
- Rinfo (2024, January 28.). Academic information statistics system. Available:  
<http://www.rinfo.kr/>
- University Library Act. No. 18547.
- University Library Promotion Act No. 18547.
- Yang, Hee-Mo & Hwang, Seon-Young (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.  
<https://doi.org/10.7475/kjan.2014.26.6.653>