

# PEST-3Cs-SWOT 방법론을 적용한 사서 계속교육 기관의 전략과제 도출에 관한 연구\*

## A Study on Deriving Strategic Tasks of Continuing Education Institutions for Librarians Applying PEST-3Cs-SWOT

정 영 미 (Youngmi Jung)\*\*

노 영 희 (Younghee Noh)\*\*\*

### 〈 목 차 〉

I. 서 론	IV. 사서 계속교육 기관의 PEST-3Cs분석 결과
II. 이론적 배경	V. SWOT분석과 전략과제 도출
III. 연구 절차 및 방법	VI. 결 론

**요 약:** 전문직의 계속교육은 지속적인 전문성 능력 향상을 위한 가장 기본적인 요건이다. 사서직의 전문성 제고 또한 국가적 차원의 체계적인 계속교육 전략 수립을 통해 가능할 것이다. 본 연구에서는 사서 계속교육의 중심이 되는 국가 기관의 내외부 환경분석을 통해 국내 사서 계속교육의 전략을 도출하고자 하였다. 이를 위해 체계적인 환경분석 방법론으로 PEST-3Cs-SWOT의 복합적 체계를 제시하고, 이를 적용해 보고자 하였다. PEST분석을 위해 도서관, 사서, 사서교육과 관련된 문헌을 광범위하게 검토하였고, 3Cs 분석을 위해 내부 직원의 심층 면접, 교육대상자의 수요조사에 관한 설문데이터 분석, 국내외 유사기관 사례조사 등을 실시하였다. 이를 기반으로 SWOT분석을 실시하였고, 최종적으로 강점-기회 전략과제 4가지, 약점-기회 전략과제 5가지, 강점-위협 전략과제 5가지, 약점-위협 전략과제 3가지를 도출하였다. 본 연구는 국내 사서 계속교육 기관의 전략과제를 제시함과 동시에, 발전계획 및 전략 수립과 유사한 업무에 적용할 만한 복합적인 분석 방법론을 제시·적용하였다는 것에도 의의가 있을 것이다.

**주제어:** 사서 계속교육, 사서 재교육, 전략 수립, PEST, SWOT, 3Cs

**ABSTRACT:** Continuing education for professionals is the most basic requirement for continuous professional development. The enhancement of the professionalism of librarians will also be possible through the establishment of a systematic continuing education strategy of the national level. In this study, we tried to derive a strategy for continuing education for librarians in Korea by analyzing the internal and external environment of national institutions that are the center of continuing education for librarians. To this end, we proposed a complex framework of PEST-3Cs-SWOT as a systematic environmental analysis methodology and tried to apply it. For PEST analysis, literature related to library, librarian, and librarian education was extensively reviewed, and for 3Cs analysis, in-depth interviews with internal employees, questionnaire data analysis on the demand survey of training subjects, and case studies of similar institutions in Korea and abroad were conducted. Based on this, SWOT analysis was conducted, and finally, 4 strengths-opportunity strategic tasks, 5 weaknesses-opportunity strategic tasks, 5 strength-threat strategic tasks, and 3 weaknesses-threat strategic tasks were derived. This study will be meaningful in that it presents strategic tasks for continuing education institutions in Korea, and at the same time suggests and applies a complex analysis methodology that can be applied to tasks similar to development plans and strategy establishment.

**KEYWORDS:** Librarian Continuing Education, Librarian Training, Strategy Development, PEST, SWOT, 3Cs

\* 이 연구는 2021년 국립중앙도서관 도서관인재개발과의 지원으로 수행된 연구의 일부를 수정·보완한 것임.

\*\* 동의대학교 문헌정보학과 교수(yomjung@deu.ac.kr / ISNI 0000 0003 7423 4400) (제1저자)

\*\*\* 건국대학교 문헌정보학과 교수(irs4u@kku.ac.kr / ISNI 0000 0000 4120 5652) (교신저자)

• 논문접수: 2022년 8월 27일 • 최초심사: 2022년 8월 27일 • 게재확정: 2022년 9월 7일

• 한국도서관·정보학회지, 53(3), 343-376, 2022. <http://dx.doi.org/10.16981/kliiss.53.3.202209.343>

\* Copyright © 2022 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. 서론

자격발급 이후 전문직의 새로운 지식과 기술 습득은 계속전문교육(CPD: Continuing Professional Development, 이후 계속교육이라 함) 체제를 통해 가능하며 이는 해당 전문직의 지속적인 전문성 제고를 위해 가장 기본적인 요건이 된다. 전문직의 능력 향상은 개인의 부단한 노력과 함께 이를 뒷받침할 수 있는 국가 차원의 계속교육 정책과 지원이 중요하다. 전문직의 계속교육 활동과 국가 차원의 지원은 단순히 전문직 개인과 해당 단체의 약속을 넘어, 전문직과 그들이 속한 사회의 신뢰를 확보하는 중요한 기제가 될 수 있기 때문이다. 무엇보다 국가 차원의 지원에 기반한 전문성 확보는 사회로부터 충분히 인식되고 공공에 이익을 가져다주고 있음을 보여주는 근거가 된다.

사서 또한 급변하는 정보기술 및 도서관 내외부 환경에 기민하게 대처하고 지식정보생태계를 주도할 수 있도록 전문성 능력 향상을 위해 끊임없이 노력해 왔다. 사서 계속교육에 대한 해외의 노력은 국가, 지역, 전문가 단체 등 다양한 주체에서 이루어지고 있다. 미국, 호주, 영국 등 선진적으로 도서관 분야를 이끄는 국가의 경우에는 사서 계속교육에 있어 국가도서관의 주도적 역할과 더불어 미국도서관협회(ALA), 영국도서관정보전문가협회(CILIP), 호주도서관정보협회(ALIA) 등 전문가 단체의 역할 또한 크다. 국내의 경우에는, 국립중앙도서관이 『공무원 인재개발법』 제4조(전문교육훈련기관 등)에 의해 설치된 전문교육훈련기관으로 『도서관법』 제19조(업무)에 의해 도서관직원에 대한 계속교육을 실시하는 기관으로 지정되어 국가도서관으로서 사서 계속교육에 중추적인 역할을 수행해왔다. 국내의 여건을 고려하여 사서를 위한 계속교육의 지향점으로 국립중앙도서관 중심의 국가 주도성 강화가 다시 한번 강조되기도 하였다(장덕현, 구분진, 윤희윤, 2015, 195-196). 여기에서 한 가지 짚고 넘어갈 것은, 우리나라의 현행 자격제도법에 의하면 사서는 자격발급 이후 이를 유지하기 위해 의무화된 보수교육이 요구되지 않기 때문에, 이 논문에서 '사서 계속교육'의 개념은 사서가 아닌 도서관직원, 즉 사서직 업무가 부여된 경우로 제한한다.

국립중앙도서관은 1983년 중앙교육연수원의 분원 형태로 사서직공무원 직무교육과정을 처음으로 설치·운영하다 1997년 『공무원교육훈련법』에 의해 전문교육훈련기관으로 지정되면서 국내 사서 계속교육 기관의 역할을 본격화하였다. 현재는 국립중앙도서관의 도서관인재개발과에서 이 기능을 수행하고 있다. 40여 년의 시간이 흐른 지금, 국립중앙도서관은 국내 사서 계속교육을 위해 사회적 변화와 시대적 요구에 기민하게 대응해 왔지만, 4차 산업혁명으로 촉발된 디지털전환(digital transformation), 코로나 팬데믹 상황을 비롯한 급변한 외부 환경과 더불어 내부적으로는 도서관 수증가에 따른 사서직 직원의 양적 증가, 도서관의 다목적화에 따른 사서의 역량 및 역할 변화 등 또 한 번의 대전환의 요구에 직면해 있다.

이에 본 연구는 사서 전문직의 계속교육에서 국가 차원의 정책과 지지가 지니는 가치에 의미를 두고 국립중앙도서관 도서관인재개발과를 대상으로 사서 계속교육의 발전을 위한 전략과제를 도출

하고자 하였다. 전략과제 도출을 위한 방법론으로 SWOT 분석을 실시하였고, 이를 위한 기반 작업이 되는 내외부 환경분석을 위해 PEST와 3Cs 분석 방법을 연계하였다. 최근 사서 계속교육의 수요 증가 및 주제의 다양화에 따라 교육청, 지역대표도서관, 전문가 단체 등에서 교육·훈련의 일부가 시행되고는 있지만, 국립중앙도서관의 도서관인재개발과는 여전히 국내 사서 계속교육의 법·제도적, 실질적인 중심 기관이다. 요컨대 국가 차원의 국내 사서 계속교육의 발전적 방향 제시에 이 기관의 전략과제를 제시하는 것으로 같음할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국내 사서 계속교육 전략 연구

1994년 IFLA/UNESCO의 공공도서관 선언문을 통해 사서에 대한 전문적이고 지속적인 교육의 필요성이 강조된 이후, 전문가 단체를 중심으로 사서 계속교육의 정책 마련 및 실행은 더욱 탄력을 받았다. 도서관 및 정보 서비스의 품질과 효율성은 직원의 전문성에 달려 있고, 사회의 끊임없는 변화, 변화하는 기술, 전문지식의 성장 등은 사서 및 정보 전문가가 지식을 확장하고 기술을 지속하여 업데이트할 것을 요구한다(IFLA, 2016, 8). 범국가적인 전문가 단체뿐만 아니라 국가, 지역적으로도 의무화된 사서 계속교육이 정책적으로 시행되고 있어, 더 이상 사서 계속교육의 필요성을 설명할 필요는 없는 듯하다. 그러나 변화하는 사회에 맞춰 사서 계속교육의 질적 내실화와 전략적 고도화를 위한 다양한 측면의 노력은 계속될 필요가 있다. 전략적 접근의 초점은 사서 계속교육 프로그램, 혹은 사서 계속교육 기관의 운영에 관한 것이 될 것이다.

국내의 경우, 국립중앙도서관이 1983년부터 사서직공무원 대상의 직무교육과정을 운영하다, 1997년 『공무원교육훈련법』에 의해 법제화된 전문교육훈련기관으로 지정되어 사서 계속교육의 주도적인 역할을 담당하고 있다. 이러한 맥락에서 국내 사서 계속교육의 전략적 개선에 관한 연구의 상당수는 국립중앙도서관을 중심으로 전개되어왔다. 2005년 국립중앙도서관은 사서직 교육훈련 시스템 발전방안 연구(한국인사행정학회, 2005)를 자체적으로 진행하여 교육훈련프로그램의 재설계, 교육훈련시설의 선진화, 자기 주도적 학습체계 구축방안, 성과 중심의 교육훈련체제 구축방안 등을 도출하였다. 2010년에도 사서교육훈련시스템 및 시설공간 개선에 관한 연구(이상복, 2010)를 진행하여 사서 계속교육과정, 교육일정, 교육인원, 교육전달과 운영방식을 포함한 사서교육훈련시스템 기본모델을 제시하고 이를 위한 인프라로 도서관연수원 건립 및 운영을 위한 기본계획을 제안한 바 있다. 2015년에는 다시 한번 국립사서교육원 설립을 위한 사전연구(한국도서관협회, 2015)를 통해 국립사서교육원 설립 및 운영의 타당성을 논증한 바 있고, 이로부터 3년 후에는 (가칭)국립사서

인재개발원 건립 기본계획 연구(한국지역개발학회, 2018)를 통해 프로그램별 공간계획, 건립비용 및 운영비용 등에 대한 계획을 수립한 바 있다. 명칭은 다소 차이가 있지만, 독립적인 사서 계속교육 기관 설립을 위한 10여 년간의 연구가 계속되어 온 것이다. 이와 같은 국내 사서 계속교육의 개선을 위한 인프라 구축은 2009년에 수립된 사서직 교육훈련 중장기발전계획(2010~2019)과 국립중앙도서관의 발전계획(2019~2023), 국립중앙도서관 미래전략TF(2020~2025)에서도 확인할 수 있다.

사서 계속교육 기관과 직·간접적으로 연계하여 개인 연구자가 수행한 관련 연구도 존재한다. 이신호와 양해술(2011)은 국립중앙도서관 사서 교육훈련 참여자를 대상으로 설문조사, 관계자 면담, 자체 운영평가 등을 실시하여 사서직 공무원의 교육훈련 과정의 문제점을 파악하고 이를 위한 개선 방안으로 교육훈련 전담조직의 개편, 교수요원의 양성, 교육훈련 예산의 증액, 사이버교육 운영의 활성화, 평가시스템의 조정 등을 제시하였다. 또한 장덕현, 구본진, 윤희운(2015)은 국내외 사서 계속교육 기관의 현황 분석을 통해 국내 사서 계속교육을 위한 발전 방향으로 사서 계속교육의 국가 주도성 강화, 정보환경과 교육수요 변화에 따른 교육기관의 전문화, 교육 플랫폼 변화의 반영, 사서교육 전문가 양성 등을 제시한 바 있다.

그리고 관련 연구의 다수는 사서 계속교육 프로그램에 초점을 맞추고 있다. 윤희운, 정현태(2015)는 도서관 직원을 대상으로 사서 교육 프로그램에 대한 참여율과 유용성, 교육 및 운영방식, 강의내용과 강사진 등의 인식을 조사하고 다양한 관련 문헌을 통해 중장기 교육수요를 예측하고 이를 기반으로 사서 교육 프로그램의 개편 방안을 제안하였다. 권나현(2016)은 온라인 교육을 중심으로 사서직 계속교육의 국내외 동향을 파악하고 웨비나(Webinar)와 같은 비표준화된 콘텐츠 등을 활용한 교육 방식의 다변화와 직무에 바로 적용할 수 있는 적시성 있는 교육 프로그램의 확대, 전문 강사의 발굴 및 양성 등을 제안하고 역량기반 교육으로 사서 계속교육을 체계화할 것을 주장하였다. 관중별 또는 직무별로 보다 세분화된 범위에서 수행된 사서 계속교육 프로그램에 관한 연구들이 있다. 일부는 대학도서관 사서직과 관련된 것이고(심원식, 2009; 장혜란 외, 2008; 최윤희, 정유경, 2021; 황옥경, 2006), 또 다른 일부는 공공도서관의 어린이사서(장운금, 정행순, 2008; 차미경 외, 2007)와 도서관 장애인서비스의 담당사서(김혜주, 2015)를 위한 계속교육 프로그램 개발에 관한 것이다. 이들 연구의 다수는 국내 현황 조사·분석을 기반으로 해외 사례조사, 피교육자 설문조사 등의 연구 방법을 추가로 사용하고 있으며, 이 중 일부는 교육담당자 면담 방법을 적용하였다.

## 2. 전략 도출 방법에 대한 이론적 탐색

조직이나 기관의 발전적인 방향성을 제시하고 과업별 체계적인 계획 및 실행을 위한 토대를 마련하기 위해서 전략과제 도출은 필수적으로 발생하는 업무 중 하나이다. 도서관에서도 『도서관법』 제14조(도서관발전종합계획의 수립)와 제15조(연도별 시행계획의 수립 등)에 따라 계획 수립은

법제화되고 정례화된 업무이다. 일반적으로 전략과제 및 방향은 광범위한 외부 환경과 내부의 역량 분석을 통해 도출되고, 여기에 일정, 예산, 주관부서 등의 구체적인 실행 방법을 더해 계획은 완성된다.

전략 수립에 대한 학술적 논의는 영리 기관을 중심으로 다양한 학자들에 의해 수행된 바 있다. 전략 도출 과정과 전략 유형에 따라 크게는 합리적인 분석과정을 거쳐 전략 수립 과정에 초점을 두고 있는 합리적 사고관점(rational thinking perspective)과 지속적인 개선과 학습과정을 통해 전략이 형성되는 발현적 사고관점(emergent thinking perspective)으로 구분할 수 있다(강재정, 고광명, 2012, 54). 초기의 전략경영 분야에서의 주류적 시각은 합리적 분석과정을 동반하는 합리적 사고관점이다. 이를 전략 수립에 적용할 경우, 외부 평가(환경에서 기회와 위기 요소)를 통한 핵심적인 성공 요인과 내부 평가(조직의 약점과 강점)를 통한 차별되는 경쟁력을 종합하여 전략은 도출되고, 사회적 책임과 경영 가치를 반영하여 최종 평가·선택된 전략은 실행으로 연결된다(Mintzberg, 1990, 174-175). 최근에는 합리적인 분석과정을 통해 먼저 전략을 수립하고, 이후 환경변화에 따라 탄력적으로 전략을 수정하여 지속적으로 대응하는 발현적 사고관점의 두 가지 시각을 통합하여 적용하기도 한다. 요컨대 한 조직이나 기관의 중장기 발전계획을 위한 전략 수립의 시작은 합리적 분석과정에 있다.

본 연구는 합리적 분석과정을 통해 도서관 및 사서를 둘러싼 외부 환경 평가 및 국립중앙도서관 도서관인재개발과의 내부 역량을 분석하여 발전적 방향의 전략과제를 도출하고자 한 것이다. 먼저 체계적인 환경 평가를 위해 분석의 범위를 결정하고 이에 따라 범용적으로 사용하는 방법론들을 검토하였다.

기관의 환경은 거시적 환경과 미시적 환경으로 구분할 수 있다. 거시적 환경은 기관 내부를 포함한 미시적 환경에 영향을 미치는 폭넓은 사회적 요인들을 의미하는 것으로, 분석을 위해 영리 기관을 포함하여 비영리 기관에서도 PEST분석 방법을 자주 적용해 왔다. PEST분석은 조직이나 기관에 영향을 줄 수 있는 정치적(P: Political), 경제적(E: Economic), 사회적(S: Social), 기술적(T: Technological) 요소를 파악하여 객관화하는 방법으로 환경적 기회와 위협 요인 분석의 기초 자료를 제공한다. PEST분석은 최근 도서관 분야의 전략 수립을 위해서도 활용되고 있으며(노윤주, 2021; Cox, 2020), 완전하게 일치하지는 않지만 제3차 도서관발전종합계획 수립에서도 정치적 요소를 제외한 인구환경, 지역·사회환경, 경제환경, 기술 환경분석을 통해 외부 환경을 분석한 바 있다. PEST분석은 ① 자료 분석과 식별, ② 시사점 도출, ③ 대응전략 수립의 3단계로 수행된다(배경열, 조정근, 유병주, 2021, 69).

미시적 환경분석은 기관과 서비스에 직접적인 영향을 미치는 환경에 관한 것으로 기관 내부에 대한 평가를 포함하여 기관이 소속되어 있는 산업에 관련된 환경요인이다. 일반적으로 마케팅 분야에서 새로운 제품이나 서비스 전략을 수립하기 위해 3Cs 분석을 자주 사용해왔다. 여기에는 고객(Customer), 경쟁사(Competitor), 그리고 자사(Company)에 대한 분석이 포함된다(백인환,

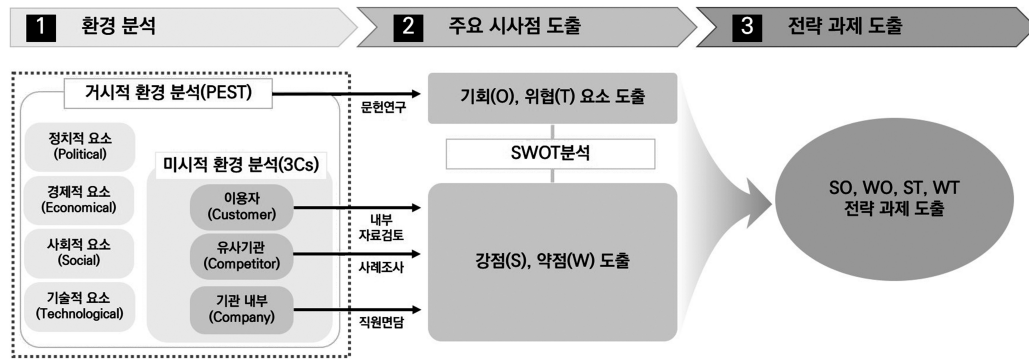
2022, 36-37). 고객, 경쟁사, 자사는 기업에서 사용하는 용어로, 본 연구의 대상인 공공기관을 설명하는데 혼란의 여지가 있어 고객은 이용자로, 경쟁사는 유사기관으로, 자사는 기관으로 명칭을 대체하였다. 이용자 환경은 이용자 수요조사, 만족도 조사 등의 과정을 통해 분석하고 유사기관 환경은 먼저 해당 기관을 파악한 후 이들이 제공하는 서비스 사례 분석을 통해 파악할 수 있다. 기관의 강점과 약점과 같은 내부 역량은 기관의 전략, 자원, 조직 등과 같은 기관(자사) 자체에 대한 평가를 통해 도출 가능함과 동시에 이용자의 요구와 유사기관 사례와의 비교를 통해 더욱 명확해질 수 있다.

내외부 환경분석을 통해 얻은 결과는 내부 환경의 강점(S: Strength)과 약점(W: Weakness), 외부 환경의 기회(O: Opportunity)와 위협(T: Threat) 요소로 구분한 SWOT분석을 통해 정리할 수 있다.

도서관 제 분야에서 정책이나 발전계획 수립시 전략과제 도출을 위해 SWOT분석을 적용한 사례는 쉽게 찾아볼 수 있다. SWOT분석은 기회를 활용하기 위해 강점을 사용하는 공격적인 SO(강점-기회) 전략과 약점을 보완하여 기회를 살리는 만회적인 성격의 WO(약점-기회) 전략, 위협 요소를 최소화하기 위해 강점을 활용하는 우회적인 ST(강점-위협) 전략, 위협을 회피하고 약점을 최소화하는 생존 성격의 WT(약점-위협) 전략을 도출할 수 있다. 이러한 과정을 통해 도출된 전략과제는 계층적 의사결정법(AHP: Analytic Hierarchy Process) 또는 기관 관계자 인터뷰 등을 통해 우선순위가 결정되어 평가·선별되고 최종 전략 수립에 반영된다. 도서관 분야는 아니지만 다수의 연구에서 공공 분야의 전략 수립을 위한 합리적 분석과정에서 이들 방법론을 복합적으로 적용하였다(배경열, 조정근, 유병주, 2021; 백인환, 2022; 장한수, 최원재, 도현수, 2012). 본 연구에서는 지면의 한계상 사서 계속교육 기관의 전략과제 도출로 연구 범위를 제한하였기 때문에, 전략과제의 평가·선별 과정은 포함하지 않았다.

### Ⅲ. 연구 절차 및 방법

국내 사서 계속교육 기관의 발전적 전략과제 도출을 위한 연구 절차 및 방법의 개요는 다음의 <그림 1>과 같다. 중장기적인 전략 수립을 위해 합리적 사고관점을 적용하여 1단계 환경분석, 2단계 주요 시사점 도출, 3단계 전략과제 도출을 수행하였다. 환경분석은 사서 계속교육 기관을 둘러싼 거시적 환경 변화를 검토하기 위해 PEST분석 방법론을 적용하였다. 이를 위해 도서관 및 사서 전반의 환경 변화를 다루고 있는 관련 문헌을 분석하여 앞으로 사서 계속교육 기관에 밀접하게 영향을 미칠 변화를 정치, 경제, 사회, 기술적 요소로 구분하여 분석하였다. 분석 시 사용한 문헌에는 다수의 정책보고서 및 연구보고서, 통계, 학술논문이 포함된다.



〈그림 1〉 연구 절차 및 방법

미시적 환경은 3Cs분석을 통해 사서 계속교육 기관의 이용자, 유사기관, 기관 내부를 분석하였다. 이용자 분석을 위해서는 지난 3년간 기관에서 수행한 사서 계속교육 기관의 교육대상자 만족도 및 수요분석 결과를 토대로 교육 프로그램이나 운영에 관한 유의미한 시사점을 도출하고자 하였다. 유사기관 분석에는 국외 사례로 국가 수준에서 운영하는 사서 계속교육 기관이, 국내 사례로는 국립중앙도서관 도서관인재개발과와 유사하게 운영되는 중앙행정기관 소속의 전문훈련기관 중 2019년도 공무원교육훈련기관 종합진단 우수기관 7곳이 사용되었다. 기관 내부 분석은 국립중앙도서관 도서관인재개발과 구성원 전체(10명)를 대상으로 실시한 심층 면접과 최근 3년간 연간 업무계획 및 보고서에 대한 내용 분석을 통해 이루어졌다. 3Cs분석 요소별 구체적인 연구방법과 분석 내용은 다음의 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 3Cs분석 요소별 연구방법과 내용

3Cs		연구 방법	세부 내용
이용자		최근 3년간(2019~2021년) 사서교육훈련 계획 수립을 위한 의견조사 결과 분석	[대상] 시도교육청, 주요 공공도서관, 대학도서관 [내용] 교육과정 분야 수요, 교육 유형의 선호도, 집합교육 적정 일수, 이러닝 과정 개발 등
		최근 3년간(2019~2021년) 교육과정별 수요조사 결과 분석	[대상] 중앙행정기관, 시도교육청, 각종 도서관 [내용] 차기년도 교육과정(안)에 대한 교육과정별 수요조사
유사 기관	국내	공공 전문훈련기관 7곳 사례 분석	[대상] 국가공무원인재개발원, 관세국경관리연수원, 기상기후인재개발원, 농식품공무원교육원, 산림교육원, 우정공무원교육원, 지방자치인재개발원 [내용] 운영 조직 및 정원, 시설 현황, 교육대상 및 실적, 교육체계 및 교육과정 등
	국외	미국, 영국, 호주, 일본의 사서 계속교육 기관 사례 분석	[대상] 미국도서관협회, 영국도서관정보전문가협회, 호주도서관협회, 일본도서관협회 [내용] 교육과정과 프로그램, 자격부여 및 인증 제도
기관 내부		심층 면접	[대상] 국립중앙도서관 도서관인재개발과 직원(과장1명, 사무관 2명, 주무관 7명) [내용] 이전 중장기발전계획 성과, 기관의 강점과 약점, 기관의 현안
		최근 3년간(2019~2021년) 업무계획 및 보고서 내용 분석	[내용] 교육프로그램 현황 및 이수자 수, 교육 운영 및 환류 체계 등

## IV. 사서 계속교육 기관의 PEST-3Cs분석 결과

### 1. 사서 계속교육 기관의 PEST분석 결과

#### 가. 정책적 요소(Political)

PEST분석에서 정책적 요소(P: Political)는 국가적 차원에서 정부가 추진하거나 제재하고자 하는 방향으로 정책, 제도, 법률, 계획 등으로 표현된다. 정책적 요소는 도서관 및 사서의 기능과 역할이 공적 영역에서 다루어지는 만큼 거시적 환경의 다른 요소보다 큰 영향력을 지닌다.

최근 도서관 및 사서의 수적 증가뿐만 아니라 기능적 확대에서 주시할만한 국가적 차원의 정책 중 하나는 지역밀착형 생활SOC 확충 사업이다. 우리나라 정부는 생활SOC 3개년 계획(2020~2022년)을 마련하여 국민의 삶의 질을 높이고 지역의 균형발전 및 일자리 창출 효과가 있는 ‘지역밀착형 생활SOC(Social Overhead Capital, 사회 간접 자본)’ 관련 사업을 추진하고 있다. 도서관은 사업에서 대표적인 국민 생활 편익 증진시설 중 하나로 설정되어 작은도서관 건립 지원, 노후 공공도서관 리모델링, 복합커뮤니티 센터 건립 등을 활발하게 추진하고 있다. 이와 함께 2020년 생활SOC 복합화 사업을 통해 공공도서관 73개(전체사업의 8.0%), 작은도서관 87개(9.7%)가 복합화 사업에 선정되어 운영 중에 있다(국무조정실 생활SOC추진단, 2022). 사업을 통해 걸어서 10분 이내, 어디에나 존재하는 도서관을 추진하고 있어 공공 및 작은도서관 기관 수 확대와 도서관에 종사하는 사서 인력의 증가도 기대할 수 있다. 동시에 문화복합시설로서의 도서관에 대한 정부 및 지역사회의 기대와 더불어 도서관 및 사서의 역할 다변화도 불가피해 보인다.

무엇보다 도서관 및 사서와 관련된 가장 직접적이고 파급력이 큰 정책적 요소는 제3차 도서관 발전종합계획이 될 것이다. 이것은 2019년부터 향후 5년간 도서관이 지향하는 정책적 방향성과 추진과제를 구체적으로 제시한다. 종합계획은 ‘우리 삶을 바꾸는 도서관’의 비전 아래 4대 전략방향 및 13대 핵심과제와 36개의 구체적인 추진과제로 구성되어 있다(대통령 소속 도서관정보정책위원회, 2019). ‘도서관 운영체계의 질적 제고’ 핵심과제의 ‘4-1-1 도서관 사서 인력의 지속적 확대’와 ‘4-1-2 사서의 재교육 및 조직역량 강화’는 도서관 사서와 직접 연관되는 추진과제이다. 구체적으로 도서관 직원 및 전문인력의 부족 심화 현상을 해결하기 위해 제도적 근거를 기반으로 사서인력 확대 추진, 전문도서관 인력현황 파악 및 모니터링 강화, 특수환경(병영도서관, 교도소도서관, 장애인 도서관) 이용자를 위한 도서관 인력 확대가 제시되었다. 또한 4차 산업혁명에 따른 기술환경 변화에 대응하는 사서역량 및 조직의 혁신과 이용자 욕구의 다변화에 적극적으로 대응하기 위해 도서관의 역할 변화가 요구됨에 따라 사서 직무분석을 통한 미래역량 확인, 사서 교육 및 계속교육프로그램 개발, 교육시스템에 대한 혁신, 관중별 도서관 조직진단 및 조직혁신 방향 설정이 포함되었다.

또한 사서 계속교육 기관의 모기관인 국립중앙도서관의 발전계획 또한 영향력 있는 정책적



요소로 살펴볼 만하다. 국립중앙도서관의 하위 조직 중 하나인 도서관인재개발과는 전국 도서관 직원에 대한 직무전문교육을 실시하는 전문교육훈련기관의 역할을 담당해왔다. 국립중앙도서관은 중장기발전계획(2019-2023년)을 수립하면서 비전으로 “국민과 함께 하는 지식플랫폼”을 제시하고 이를 추진하기 위해 4대 목표, 13대 핵심과제, 38개의 주요 추진과제를 제시하였다. 특히 네 번째 목표인 ‘도서관협력 리더십 극대화’의 핵심과제 중 하나로 ‘사서직 전문교육의 허브’를 설정하고 다음의 <표 2>와 같은 주요 추진과제와 추진전략을 제시하고 있다(국립중앙도서관, 2019, 102). 추진전략의 수립배경으로는 ① 교육훈련기관으로서의 노후화 및 기본인프라 부족, ② 최근 5년간 도서관 및 직원 수가 급격하게 증가하였으나 교육전담 인력과 시설 부족으로 교육 이수율이 매우 낮음, ③ 4차 산업혁명의 환경변화에 대응하기 위한 기존 인력 계속교육 강화 필요, ④ 교육의 전문성 및 품질 제고를 위한 전임 교수진 확보 시급, ⑤ ‘국립사서교육원’ 설립의 필요성에 대한 인식 부족 및 예산 미확보로 설립 추진 지연 등의 문제점을 제시하였다.

<표 2> 국립중앙도서관 중장기발전계획의 4-1.의 주요 추진과제와 세부 추진전략

핵심과제	주요 추진과제	세부 추진전략
사서직 전문교육의 허브	사서교육에 대한 국내외 사례 심층조사	- 사서교육 선진 사례 심층 조사 - 사서교육과 관련한 네트워크 구축 방안 연구
	사서교육 모델 개발	- 사서교육의 콘텐츠 및 프로그램 개발 - 국가도서관 체제의 사서교육 모델 개발
	(가칭)국립사서인재개발원 설립을 위한 실행 연구	- 기초조사 및 타당성 분석 - 실행전략 개발 및 단계별 건립 추진

앞에서 살펴본 제3차 도서관발전종합계획 및 지역밀착형 생활SOC 사업이 본격화되면서 공공도서관 작은도서관의 수는 지속적으로 증가하였고 이에 따른 사서 인력의 수적 증가도 있었다. 국가도서관 통계에 따르면 지난 6년간(2015~2020년) 대학도서관, 작은도서관, 기타도서관의 사서 인력에는 뚜렷한 경향성이 보이지 않지만 공공도서관 사서(정규직)의 수는 2015년 4,073명에서 2020년 5,292명으로 129%로 증가하였다(국가도서관통계시스템, 2021). 또한 학교도서관의 경우에는 2018년 『학교도서관진흥법』 시행령 개정에 따라 사서교사 및 사서(사서자격증 보유 직원)의 배치가 의무화되면서 그 수가 대폭 증가하고 있다. 2015년 사서교사 864명에서 2020년 사서교사 2,131명, 사서 4,449명(교육통계서비스, 2021)으로 증가세가 가파르며, 이러한 경향성은 앞으로도 계속될 것으로 전망된다. 공공부문의 경우, 정책적 요소 중 법률만큼 명확하고 강력한 조치는 없다는 것을 확인할 수 있는 대목이다.

무엇보다 국립중앙도서관은 『공무원 인재개발법』 제4조(전문교육훈련기관 등)에 의해 설치된 전문교육훈련기관으로 『도서관법』 제19조(업무)에 의해 도서관직원에 대한 교육훈련을 실시하는 기관이다. 도서관 사서직은 전문성을 유지·강화하기 위해 계속교육에 대한 사항을 법으로 규정

하고 있다. 『도서관법』 제6조는 국가 및 지방자치단체가 사서의 교육 기회를 제공해야하는 것을 규정하고, 『도서관법』 시행령 제9조는 사서가 5년에 1회 이상 사서교육훈련과정을 이수하도록 의무화하고 있다. 또한 교육청 소속의 공공도서관 사서, 학교도서관의 사서교사, 국공립 대학도서관의 사서직원들은 『교육공무원법』에 의해 계속교육이나 연수를 받고, 해당 연수실적은 근무성적 평정에 활용하고 있다. 이러한 이유로 사서 인력의 증가는 법적으로 의무화되어 있는 도서관 사서직 계속 교육을 위해 기관의 규모와 운영, 프로그램 개발의 방향성 변화 등에 많은 과제를 남긴다.

#### 나. 경제적 요소(Economical)

경제적 요소(E: Economical)는 경제적 상황, 산업, 소득분포, 경제성장률 등 경제환경 변화에 대한 요소를 포함한다. 최근 우리나라는 2018년 『근로기준법』 개정에 따라 주당 52시간의 근무상한제를 실시하여 노동시간의 단축을 통해 노동자의 건강권, 일자리 나누기, 노동생산성 향상, 노동자 삶의 질 향상을 추진하고 있다. 노동시간의 단축은 시민의 여가시간 증가와 더불어 문화생활 수요 증가를 이끈다. 특히 생활권 중심의 문화·체육·관광 활동에 대한 참여가 높아질 것이 예상됨에 따라 미래의 잠재적인 수요를 수용할 수 있도록 도서관을 포함한 문화생활 제반의 여건을 점검할 필요가 있다.

실제로 사회서비스 수요 및 공급 실태 조사보고서에 따르면, <표 3>과 같이 사회서비스 유형별 이용 경험률 대비 향후 이용 의향이 있다고 응답한 비율이 평생교육은 3배, 정보제공은 5.4배, 문화·여가는 6.5배로 모두 높게 나타나 향후 도서관과 관련된 서비스 수요 증가를 예상할 수 있다.

<표 3> 서비스 이용 경험률과 향후 1년 내 이용 의향

사회서비스 유형	이용 경험률	이용 의향
평생교육	5.8	17.4
정보제공	0.9	4.9
문화·여가	2.7	17.5

보건복지부, 한국보건사회연구원, 2019, 444를 재구성함

최근의 경제환경 변화에서 가장 큰 이슈는 4차 산업혁명에 의한 디지털 기술의 발전과 디지털 전환에 따른 산업·경제·노동의 체질 변화일 것이다. 인공지능을 장착한 자동화 기술은 정형화 되고 반복된 업무에서 인간 노동력을 대체하여 미래에는 인간만이 할 수 있는 비정형화된 고임금 일자리와 정형화된 저임금 일자리만 남는 등 일자리의 양극화를 심화시키고 있다. 그리고 고도로 발달된 기술은 높은 수준의 활용능력 및 비용을 요구함에 따라 디지털 기술 격차와 소득 불평등을 가속화한다. 특히 디지털 기술이 교육, 소비, 금융 등 일상생활에 깊숙이 파고들면서 여기에 적응하지 못하는 또 다른 소외계층이 하나의 사회문제로 대두되기도 한다. 2021년도 디지털 정보격차 실태조사에 따르면 4대 정보취약계층(장애인, 저소득층, 농어민, 고령층)의 디지털정보화수준은

일반국민의 75.4%로 2017년 65.1%와 비교하여 상당히 개선되었다. 그러나 고령층의 경우 69.1%로 일반국민과의 격차(30.9%)가 여전히 좁혀지지 않고 있다(한국지능정보사회진흥원, 2021). 디지털 계층화가 사회적 계층으로 고착되는 사회문제를 해소하기 위해서는 디지털 취약계층에 대한 교육 기회 확대와 디지털 기기 지원 등의 정책이 필요하다. 이는 오늘날 도서관 및 사서에게 중요하게 기대되는 역할 중 하나가 된다.

#### 다. 사회적 요소(Social)

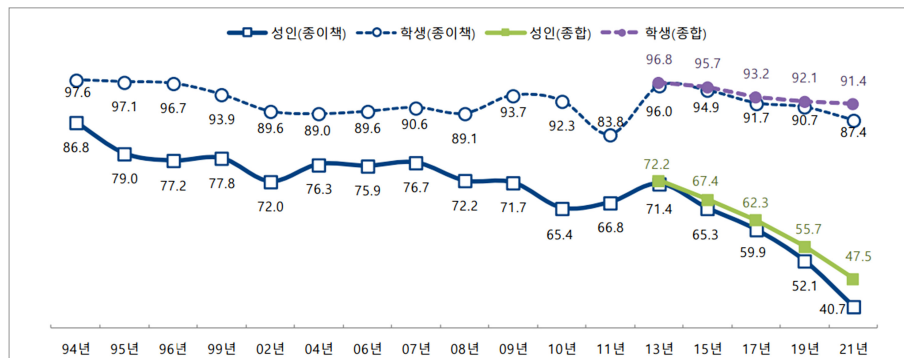
사회적 요소(S: Social)는 문화적 요소, 교육환경, 가치관 변화, 인구 구조, 직업 태도 등의 사회적 변화 혹은 이에 따른 사회 통념의 변화를 말한다. 도서관은 개인 혹은 사회 전체를 대상으로 복지 증진과 삶의 질 향상을 위해 제공되는 사회서비스로 다각적인 측면에서 사회 변화에 민감하게 반응할 필요가 있다.

먼저 우리나라의 저출산과 고령사회 진입에 따른 인구 구조의 변화는 주요한 도서관 서비스 대상에 영향을 미친다. 우리나라는 유엔 기준(65세 이상 인구가 전체 인구에서 차지하는 비율이 14% 이상이면 고령사회, 20%를 넘으면 초고령사회)에 따르면, 2020년 고령지수는 15.7%로 이미 고령사회에 진입하였고, 2025년은 20.3%로 초고령사회 진입이 전망된다(국가통계포털, 2021). 농어촌이 밀집한 일부 지역은 이미 초고령사회에 진입한 것으로 나타난다. 다문화 사회로의 근접도 인구 구성 변화의 주요 요인 중 하나이다. 행정안전부의 통계에 따르면 우리나라 외국인 주민 현황은 2020년 11월 1일 기준 총 인구 대비 4.2%(국가통계포털, 2021)로 경제협력개발기구가 다문화·다인종 국가로 분류하는 5%에 근접하는 수치이다. 이는 외국인 주민을 최초로 조사한 2006년 1.1%와 비교하여 약 4배 이상 증가한 수치이며 향후 지속적인 증가가 예상된다. 즉, 다문화사회로의 진입에 대비하여 도서관의 준비와 사서의 역량 제고가 필요한 시점이다. 인구 구조의 변화로 인해 도서관이 서비스해야 할 대상의 변화와 더불어 생애주기별 맞춤 서비스에 대한 이용자의 요구 증대와 고령인구 증가에 따른 평생교육기관으로서의 도서관 역할도 확대되고 있다.

개인화로 인한 지역공동체의 붕괴와 사회적 갈등요인 증폭도 최근 사회의 단면 중 하나이다. 우리나라는 압축 성장에 따른 문화적 급변, 정치적 견해 차이, 일자리와 빈곤의 문제들로 인한 사회갈등을 최소화하고 국민대통합에 기여할 국가정책을 수립하기 위해 2011년부터 사회통합실태조사를 실시하고 있다. 2021년 사회통합실태조사에 따르면, 우리나라 국민은 사회갈등에 대한 인식이 모두 보통 이상으로 높게 나타나 갈등 상황에 있다고 인식하고 있었고 특히 사회갈등의 유형 중 보수와 진보 간 이념 갈등, 빈곤층과 중/상층 계층 간 갈등을 다소 높게 인식하고 있었다(국가통계포털, 2021). 지방자치시대의 지역공동체는 중앙정부의 대응 미흡에 의한 사회문제(복지, 교육, 안전)나 저성장시대의 지역경제 문제 등 사회적 갈등요소를 해결할 수 있는 가장 중요한 대안이 된다. 지역공동체 형성 초기에는 지역주민이 자연스럽게 모이고 상호 교류할 수 있는 공유

공간으로 지역의 도서관이 중심에 있다(행정안전부, 2017, 125). 이는 오늘날 도서관의 기능 중 하나인 커뮤니티센터가 강조되는 이유이기도 하다.

도서관 및 사서의 역할 강화와 반대로 위협적인 요소로 작용할 만한 사회적 변화도 있다. 정보 매체의 다양화, 이용자의 선호 매체의 변화에 따른 독서문화의 위기가 이에 해당한다. 2021년 국민 독서실태 조사 결과, 지난 1년간 일반독서를 한 권 이상 읽는 연간 종합 독서율(종이책, 전자책, 오디오북 중 한 가지 이상 읽거나 들은 비율)은 성인이 47.5%, 학생이 91.4%로, 성인의 경우는 <그림 2>와 같이 지난 10년간 하락세가 뚜렷하게 나타난다. 동시에 새로운 정보 채널과 플랫폼이 증가하면서 정보 생산 및 유통 매체의 다변화 또한 진행되고 있다. 성인과 학생 모두 전자책 이용이 점차 증가하고 있으며 특히 학생, 20대, 30대에서는 증가세가 뚜렷하다(문화체육관광부, 2021, 13).



<그림 2> 독서율 변화 추이(문화체육관광부, 2021, 12)

#### 라. 기술적 요소(Technological)

기술적 요소(T: Technological)는 기술의 확산 및 일반화, 기술혁신, 기존 기술의 도태 등을 포함하여 이러한 기술의 채택 및 투자, 비용과 혁신을 위한 환경적 요인이다. 최근 인공지능, 빅데이터 등 지능정보과학기술로 촉발된 4차 산업혁명은 사회 전반의 거의 모든 분야에 영향을 미치고 있다. 이러한 기술적 환경변화는 경제·산업의 변화, 고용구조와 일자리 변화뿐만 아니라 새롭게 대두되는 개인정보 유출, 사회 양극화, 인간 소외 문제 등의 윤리적 이슈도 제기하고 있다.

도서관에서도 4차 산업혁명의 주요 기술인 IoT, 빅데이터, 인공지능, 클라우드 컴퓨팅, 인터랙션·스마트콘텐츠, ICT 융복합 디바이스 등의 도입 사례가 증가하고 있다. 4차 산업혁명의 주요 기술 중 IoT는 장서점검 분야에서 이미 범용화 단계에 있으며 친환경 도서관 조성에도 기여할 것으로 기대된다. 인공지능은 정보자료 조직, 정보시스템 관리, 정보자료 서비스 영역에 적용될 수 있을 것이며, 빅데이터는 기획전략 수립이나 커뮤니케이션 기법 등 이용자 요구분석의 기반 기술로 다양한 영역에 활용될 가능성이 높다(박태연 외, 2018, 346). 이 외에도 클라우드 컴퓨팅은

가상의 저장소 제공, 공동편목과 같이 정보의 공동생산과 활용에 적용할 수 있고, 인터렉션·스마트콘텐츠와 ICT 융복합 디바이스(3D프린터 등)와 같은 고가의 디바이스는 도서관을 통해 지역 사회 구성원들에게 미래 사회의 신기술을 체험할 기회를 제공할 수 있다. 이처럼 도서관은 4차 산업혁명 기술 적용을 통해 고도화된 정보서비스를 제공할 뿐만 아니라 기술 확산의 선두자로서 더 많은 역할을 기대할 수 있다.

연구대상이 사서 계속교육 기관인 만큼 교육 방법, 유형에 대한 기술적 환경 변화도 주목할 필요가 있다. 러닝 4.0(스마트 학습환경) 시대의 돌입으로 디지털 기반 학습이 급속히 진행되어 온라인 교육수요 확대 및 러닝 테크놀로지 활용 증가가 예상된다. 러닝 4.0 환경은 인공지능 기반 학습환경과 블렌디드·하이브리드 학습환경을 특징짓는 개념으로 마이크로러닝, AR/VR 콘텐츠, 챗봇 등을 통한 학습 몰입도 향상 콘텐츠, 웨비나, 온라인 포럼 등의 다양한 교육 유형을 포괄한다. 또한 러닝 4.0 지원을 위한 효과적인 플랫폼으로 기존의 학습관리시스템(Learning Management System, LMS)에서 학습경험플랫폼(Learning Experience Platform, LXP)으로 전환이 강조된다(김명희, 2021. 2. 16). 학습관리시스템은 콘텐츠 중심의 플랫폼으로 이러닝을 위한 다양한 콘텐츠를 관리하고 학습진도, 출결관리, 학습평가를 위한 최적화되어 있지만, 학습자의 경험과 상호작용, 맞춤형 서비스를 제공하기에는 부족함이 있다. 반면 대안으로 제시되는 학습경험플랫폼은 학습자 간 혹은 학습자 경험 데이터를 통해 인공지능 기반의 고도화된 맞춤형 서비스를 제공한다.

## 2. 사서 계속교육 기관의 3Cs분석 결과

### 가. 이용자(Customer) 분석 결과

이용자 수요에 맞춘 교육 프로그램을 설계하기 위해 사서 계속교육 기관은 매년 2회에 걸쳐 의견 및 수요조사를 수행해왔다. 일차적인 의견조사는 매년 9~10월경에 시도교육청, 주요 공공도서관, 대학도서관을 대상으로 중점·강화 교육과정 분야 및 도서관 미래역량 강화를 위한 교육과정 분야를 파악하고 선호 교육 유형과 방법, 집합교육 적정 일수 등에 관한 의견을 조사하고 있다. 이를 통해 차기년도 교육과정(안)을 마련하고 이차적인 수요조사를 통해 차기년도 교육과정을 확정해왔다. 이차적인 수요조사는 매년 12월경 중앙행정기관, 시도교육청, 각종 도서관 등을 대상으로 교육과정별 수요조사를 진행하고 이를 기관별 인원 배정의 근거 자료 및 교육 횟수 조정 등에 활용한다. 본 논문에서는 최근 3년간(2019~2021년) 수행된 총 6회(매년 2회)의 조사결과를 분석하여 포함하였다.

중점·강화할 교육과정 분야에 대한 조사 결과, 2019년과 2020년에 상위권을 차지한 교육과정은 도서관 홍보, 도서관공간구성, 독서지도, 장서관리, 이용자관리 등으로 다소 유사하게 나타났지만, 2021년에는 평생학습·독서문화프로그램, 디지털·데이터·정보기술 등 새로운 주제의 교육과정이 다수 제시되었다.

〈표 4〉 중점·강화할 교육과정/분야 (최근 3년간 의견조사 결과)

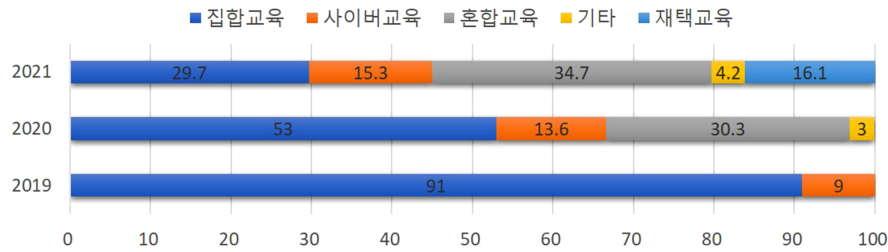
순위	2019년(응답수)	2020년(응답수)	2021년(응답수)
1	도서관홍보(12회)	도서관공간구성(29회)	평생학습·독서문화프로그램(56회)
2	독서교육(12회)	도서관홍보(28회)	디지털·데이터·정보기술(54회)
3	공간구성(10회)	독서지도(23회)	정보운영서비스(44회)
4	도서관행정(9회)	장서관리(22회)	자료수집, 장서개발(34회)
5	최신 동향 관련(8회)	도서관법령실무(15회)	정책기획·행정(26회)
6	이용자관리(8회)	이용자관리(13회)	리더십·조직관리·문제해결(18회)
7	장서관리(7회)	분류목록(12회)	도서관마케팅·홍보(17회)
8	도서관법령실무(7회)	큐레이션(9회)	장서관리, 자료보존(17회)
9	분류목록(4회), 이용서비스(4회)	서평쓰기(9회)	자료정리, 서지표준(9회)

도서관 미래역량 강화와 서비스 향상을 위해 필요한 교육에는 최근의 COVID-19 팬데믹 상황을 반영한 비대면 프로그램 관련, 4차 산업혁명 및 최신기술 등 도서관 환경변화에 즉각적으로 대응한 기술교육이 가장 높게 나타났다. 최근 3년간 상위 나타난 도서관계 동향 및 이슈에는 도서관 최신 동향과 환경 변화 대응 교육, 도서관 종합발전계획, 각종 도서관 평가, 도서관계 뿐 아니라 문화, 예술, 출판계 동향이 언급되었다.

〈표 5〉 도서관 미래역량 강화에 필요한 교육과정 분야 (최근 3년간 의견조사 결과)

순위	2019년(응답수)	2020년(응답수)	2021년(응답수)
1	도서관최신동향(24회)	4차 산업혁명 및 최신기술(64회)	비대면 프로그램 관련(44회)
2	도서관계 이슈 및 평가(11회)	도서관계 동향 및 이슈(35회)	4차 산업혁명 및 최신기술(37회)
3	이용자 관리(5회)	도서관서비스(9회)	도서관계 동향 및 이슈(28회)
4	정보화교육(5회)	국내외 사례(6회)	도서관공간구성(28회)
기타	- 지역사회 공헌을 위한 공공 및 특수 도서관들의 역할 방안 - 선진 도서관 운영 사례, 전국 공공도서관과 역사문화유산 투어 - 발표 스킬 교육, 디자인씽킹 등, 문제해결, 직원 코칭 스킬(리더십) 등	- 저작권법, 홍보, 1인 출판물(독립출판)에 대한 이해 및 실습(장기 과정), 사서 공감교육, 완전정가제 관련 교육 등 - 대학교 연구성과물 분석 및 활용에 관한 교육 등	- 독서지도(26회), 도서관법령, 저작권법(22회), 도서관정보활용교육(18회) 등

가장 선호하는 교육 유형을 조사한 결과, 〈그림 3〉과 같이 2019년에는 집합교육이 91%를 차지할 정도로 월등히 높았다면, 혼합교육(집합+사이버)이 도입된 2020년에는 집합교육에 대한 선호도는 다소 떨어지고 혼합교육에 대한 선호도가 30.3%를 차지하였다. 2021년 조사에서는 혼합교육에 선호도가 34.7%로 가장 높게 나타났다. 사이버교육에 대한 선호도는 지난 3년간 다소 높아지긴 했지만, 여전히 다른 교육 유형과 비교해서 가장 선호도가 떨어지는 유형이다. 기타 의견으로는 소그룹형태의 참여형 교육에 대한 답변이 있었다.



〈그림 3〉 가장 선호하는 교육 유형 (최근 3년간)

가장 선호하는 수업 형태에 대한 의견조사는 2021년 한 해만 추가로 진행하였는데, 강의식의 선호도가 62.3%로 가장 높게 나타났고 다음은 실습이 31.6%로 나타나 두 수업 형태가 93.9%로 대다수에 해당한다. 기관에서는 사회가 요구하는 소통·협력 등의 미래역량 강화를 위해 참여형, 경험형 수업을 확대하고 있는데 이용자의 선호도는 이와 다소 다르게 나타난 것이다. 적절한 교육 일수는 교육과정마다 다르겠지만 일반적으로 최근 3년간 3일이 가장 많은 비율로 나타났고 다음으로 2일이 높게 나타났다. 1일과 5일 이상은 가장 선호하지 않는 교육일수로 나타났다.

최근 3년간 교육과정에 대한 사전 신청을 포함하여 수요조사를 실시한 결과, 신청인원이 가장 많은 교육과정은 '도서관최신동향'이다. 최근 3년간 공통적으로 신청인원 Top10에 포함된 교육과정은 '도서관최신동향' 외에 '사서를위한힐링교육', '도서관문화프로그램심화', '독서지도심화-북큐레이션과북트레일러' 등이 있다. 2020년에 신규로 개설된 '도서관유튜브크리에이터'는 2020년 2위, 2021년 3위로 인기있는 교육과정이고 2021년 신규로 개설된 '도서관비대면서비스운영' 또한 인기 있는 교육과정이다. '도서관공간구성'은 대학도서관 또는 모든 관중의 도서관 등으로 연도별 교육 대상자의 변화는 있었지만 신청인원이 여전히 많은 교육과정 중 하나이다.

〈표 6〉 교육과정별 신청인원 Top10 (최근 3년간)

순위	2019년(신청인원)	2020년(신청인원)	2021년(신청인원)
1	도서관최신동향(377명)	도서관최신동향(589명)	도서관최신동향(556명)
2	사서를위한힐링교육(323명)	도서관유튜브크리에이터(438명)	도서관비대면서비스운영(506명)
3	도서관이슈와정책(286명)	메이커스페이스와도서관서비스(422명)	도서관유튜브크리에이터(433명)
4	도서관문화프로그램심화(256명)	독서지도심화-북큐레이션과북트레일러(306명)	도서관문화프로그램심화(333명)
5	도서관공간구성(A)(230명) 도서관이용자관리(230명)	도서관홍보(303명)	독서지도심화-북큐레이션과북트레일러(315명)
6	독서지도심화-북큐레이션과북트레일러(225명)	도서관문화프로그램심화(284명)	도서관홍보(237명)
7	사서를위한인문학강독(221명)	아름다운도서관체험 : 국내(272명)	도서관통계활용기법(237명)
8	메이커스페이스와도서관서비스(A)(217명)	도서관공간구성(246명)	특화도서관운영(234명)
9	도서관통계활용기법(210명)	도서관이용자관리(243명)	사서를위한힐링교육(231명)
10	아름다운도서관체험: 국내(208명)	사서를위한힐링교육(243명)	도서관데이터실무(227명)

수요조사에 의한 신설(확대) 요청 교육과정을 조사한 결과, 특정한 교육과정에 대한 신설 요청은 많지 않았고, 기존 교육과정의 증설, 무료 강의 확대, 인기과정에 대한 교육 기회 확대, 교육 신청 인원 증대, 재택교육 및 비대면 교육 증대 등 전반적인 교육과정 및 인원 증설을 통한 참여 기회의 확대에 대한 요청이 대부분이었다.

#### 나. 유사기관(Competitor) 분석 결과

유사기관 분석을 위해 국내는 공공 전문교육훈련기관 사례를, 국외는 미국, 영국, 호주, 일본의 대표적인 국가 수준의 사서 계속교육 기관 사례를 분석하였다.

우리나라는 『공무원 인재개발법』 제4조(전문교육훈련기관 등) 제1항에 의해 특수한 직무를 담당하는 공무원의 교육훈련과 직무분야별 전문교육훈련을 실시하기 위하여 필요하다고 인정되는 경우에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 관계 중앙행정기관의 장 소속으로 전문교육훈련기관을 설치할 수 있다. 국립중앙도서관 도서관인재개발과 또한 전국 도서관직원의 교육훈련을 위해 설치된 중앙행정기관 소속의 전문교육훈련기관 중 하나로 이와 유사한 중앙행정기관 소속의 교육훈련 기관으로는 현재 33개가 설치되어 있다. 이 중 사례 분석 대상은 데이터 사용이 가능한 2019년도 공무원교육훈련기관 종합진단 우수기관 7곳(국립중앙도서관 포함)과 자체평가 대상인 국가공무원 인재개발원 1곳이다. 국내 공무원교육훈련기관 사례는 주로 기관 운영과 관련하여 2020년 기준 조직 및 정원, 시설 현황, 교육대상 및 실적, 교육체계 및 교육과정을 홈페이지와 공공 교육훈련기관 현황 보고서(국가공무원인재개발원, 2020)를 통해 비교 분석하였다.

사례로 살펴본 7개 기관과 국립중앙도서관의 조직 및 정원을 비교해보면 다음의 <표 7>과 같이, 국립중앙도서관(1과)을 제외하고 조직은 2과 이상으로 구성되어 있으며 대부분 교육 기획과 운영 기능의 조직으로 분리되어 있다. 사례 중 국립중앙도서관의 정원이 가장 소규모이고 다음으로 2017년에 기상청에서 독립한 기상기후인재개발원의 정원(18명)이 적으나 별도의 전임교수 2명을

<표 7> 공공 전문교육훈련기관 우수기관 조직 및 정원 (2020년)

기관명	운영 형태	조직	정원 (전임교수 정원)	집합교육과정(개)		집합교육인원(명)	
				집합교육과정	정원1인당 집합교육과정	집합교육인원	정원1인당 집합교육인원
국가공무원인재개발원	독립	3부 1센터 7과	157(+9)	74	0.49	8,818	58.4
관세국경관리연수원	독립	2과 1센터	56	104	1.89	4,200	76.4
기상기후인재개발원	독립	2과	18(+2)	78	4.33	17,251	958.4
농식품공무원교육원	독립	3과	41(+1)	98	2.39	6,443	157.1
산림교육원	독립	2과	31(+2)	90	2.90	4,568	147.4
우정공무원교육원	독립	3과 1실, 8팀, 2센터	81	124	1.38	13,400	148.9
지방자치인재개발원	독립	2부 6과	106(+5)	68	0.65	8,118	77.3
국립중앙도서관	병설	1과	10	53	5.30	2,887	288.7



두고 있다. 무엇보다 국립중앙도서관의 정원 1인당 집합교육과정 수는 사례 조사 기관 중 가장 많은 5.3개로 이는 국가공무원인재개발원의 0.49개와 비교하면 10.8배에 해당한다. 또한 정원 1인당 집합 교육 인원은 기상기후인재개발원 다음으로 높은 288.7명으로 나타나 현재에도 집합교육 기획·운영에 있어 과중한 업무량이 예상된다. 사이버 교육의 경우 공유 콘텐츠 활용이나 운영 방법에 있어 정확한 비교 데이터를 산출하기 어려워 여기에서는 제외하였다.

집합교육 인원 대비 시설 규모를 비교 정리해보면 다음의 <표 8>과 같이 기상기후인재개발원, 지방자치인재개발원, 산림교육원은 집합교육 인원 1인당 1㎡대이고, 농식품공무원연수원과 국립중앙도서관(도서관인재개발과)은 2㎡대로 좁은 편에 속한다. 또한 국립중앙도서관은 타 기관과 달리 전용 기숙사를 포함하고 있지 않아 전국 단위의 사서 대상 집합교육을 위해서는 기숙사 시설에 대한 확보가 필요해 보인다.

<표 8> 공공 교육훈련기관의 시설 현황 및 규모 (2020년)

교육기관명	집합교육 인원	건물 면적 및 시설 현황	면적 (집합교육1인당 면적)
국가공무원인재개발원	8,818	대강의실(2), 중강의실(4), 소강의실(12), 분임실(38), 기숙사(257), 식당 등	64,060㎡(76.2㎡)
관세국경관리연수원	4,200	강의실(8), 분임토의실(9), 중강당(1), 전산강의실(3), 국제회의실(1), 생활관(163), 식당 등	49,785㎡(11.9㎡)
기상기후인재개발원	17,251	중강의실(1), 소강의실(2), 기숙사(24) 등	18,419㎡(1.1㎡)
농식품공무원연수원	6,443	일반강의실(7), 영상강의실(1), 전산강의실(1), 세미나실(1), 기숙사(142), 식당 등	13,701㎡(2.1㎡)
산림교육원	4,568	대강당(1), 대강의실(1), 중강의실(1), 소강의실(5), 분임실(2), 생활관(47), 식당	6,800㎡(1.5㎡)
우정공무원교육원	13,400	대강당(1), 세미나실(1), 강의실(28), 분임실(19), 기숙사(400), 식당	61,652㎡(4.6㎡)
지방자치인재개발원	8,118	강의실(38), 생활관(270), 식당, 도서관, 편의점 등	11,589㎡(1.4㎡)
국립중앙도서관 (도서관인재개발과)	2,887	대강의실(1), 중강의실(1), 소강의실(6), 정보화교육장(2), 세미나실(1), 분임실(6), 강사실, 보건실 등	8,199㎡(2.9㎡)

국립중앙도서관과 같이 국가 수준의 사서 계속교육 기관의 사례로 미국도서관협회(ALA: American Library Association), 영국도서관정보전문가협회(CILIP: Chartered Institute of Library and Information Professionals), 호주도서관협회(ALIA: Australian Library and Information Association), 일본도서관협회(JLA: Japan Library Association)를 살펴보았다. 이들 사례는 해당 기관의 홈페이지를 조사하여 교육 프로그램의 주제와 유형, 교육 프로그램 이수와 자격제도 연관성에 초점을 맞추어 분석하였다.

ALA의 LearnRT(Learning Round Table)는 사서 계속교육 및 직무 개발을 위한 전담 기구로 지역별(전지역, 서부, 중서부, 동북부, 서남부, 동남부, 국제, 가상 등), 수준별(모든 수준, 초급, 중급,

고급), 관종별(공공도서관, 기업도서관, 학교도서관, 전문도서관, 대학도서관)로 구분하여 중장기 교육계획 수립 및 프로그램 운영을 총괄하고 있다. 여기에서는 모든 도서관 직원을 위한 양질의 계속교육 및 직무 개발을 촉진하고 사서 간의 아이디어와 문제 상황 및 해결 방안을 교환하기 위해 사서의 협력 네트워크 구축을 지원한다. 또한 사서의 계속교육을 위한 출판물, 자료, 교육 및 활동을 위한 자원을 제공하고 이를 위해 다양한 운영위원회를 구성하여 역할을 분담하고 있다. 특히 The Online Learning Committee에서 제공하는 온라인 교육은 실시간 웨비나(Webinars)와 이러닝 교육(동영상 콘텐츠)으로 진행하고 있으며 2020년의 많은 프로그램은 COVID-19 대응 도서관 비대면 서비스에 관한 것이고, 4차 산업혁명 관련 기술 교육(가상 프로그램, 3D 프린터 등), STEAM 교육과 관련된 프로그램도 다수를 차지하고 있다. 그리고 ALA Education & Careers는 도서관 및 정보 서비스 분야 관리자를 위한 리더십 교육과정 개발 부서로, <표 9>와 같은 14가지 기본 리더십 역량을 설정하여 온라인 교육과정 및 웨비나(Webinars)를 운영하고 있다.

<표 9> 14가지 기본 리더십 역량

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication skills</li> <li>• Change management</li> <li>• Team building (personnel)</li> <li>• Collaboration and partnerships</li> <li>• Emotional intelligence</li> <li>• Problem solving</li> <li>• Evidence-based decision making</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflict resolution (personnel)</li> <li>• Budget creation and presentation</li> <li>• Forward thinking</li> <li>• Critical thinking</li> <li>• Ethics</li> <li>• Project management</li> <li>• Marketing and advocacy</li> </ul>
---	--

이 외에도 ALA Leadership Institute에서는 미래 도서관 리더를 위한 4일 간(연 1회)의 독특한 몰입형 리더십 개발 프로그램을 개발·운영하고 있으며, ALA eLearning에서는 ALA의 각 주제별 부서 및 사무국에서 개발한 전문 분야의 온라인 학습 서비스를 모아서 제공하고 있다. 웹 세미나, 이러닝 교육과정, 워크숍, 전자 포럼 등의 다양한 형식으로 모든 유형의 도서관에 대한 도서관 관련 기초, 발전 동향 및 인기 주제를 다룬다.

영국의 CILIP는 Professional Registration(단계별 인증제도)를 통해 사서의 최초 자격 취득 이후에도 개인이 자격 인증 과정을 통해 전문성과 스스로 역량을 개발하도록 유도하고 있다. CILIP의 등록된 사서(Professional Registration)는 전문성 수준, 실무적 경험과 계속교육 이수 여부 등에 따라 심사를 거쳐 사서 자격 인증(Certification: ACLIP), 차터십(Chartership: MCLIP), 펠로우십(Fellowship: FCLIP), 지식관리 차터십(Knowledge Management Chartership: MCLIP KM), 지식관리 펠로우십(Knowledge Management Fellowship: FCLIP KM)의 수준별 인증제도로 구분된다. 즉, 단계적 자격 인증을 위해서는 전문적인 지식, 기술, 경험에 대한 자격 및 근거 자료를

포함한 포트폴리오를 제출해야 하고 이 중 계속교육에 대한 부분은 중요한 요소가 된다. CILIP에서 제공하는 교육훈련 활동 관련 서비스에는 이러닝 콘텐츠를 제공하는 eLearning, Carnegie Library Lab, 회원들을 위해 개발된 경력개발 도구인 The Professional Knowledge and Skills Base (PKSB), 과거의 웨비나 기록을 볼 수 있는 Learn in your lunch hour, 지역별, 주제별 교육훈련 프로그램에 대한 통합 목록인 Training, CILIP 소속 교육전문가가 공공도서관 사서의 요구조건에 맞춰 프로그램을 설계·제공하는 계속교육 프로그램인 Onsite training programmes가 있다. CILIP를 통해 제공되는 교육훈련 프로그램 리스트는 CILIP 특별 프로그램, CILIP 네트워킹, CILIP Professional Registration과 온라인 외에 7개 지역별, 관종별(의학, 대학/전문, 공공, 학교 도서관), 18개의 주제별로 구분하여 제공된다.

호주의 ALIA는 계속교육 개발(Continuing Professional Development, CPD) Scheme을 통해 교육 이수한 전문가에게만 인정된 회원(Certified Professional, CP) 자격을 부여한다. 전문가 회원으로 등록한 첫해는 최소 30시간의 계속교육을 받아야 CP회원으로 인정하고, Associate는 AALIA(CP), Library Technician은 ALIA Tec(CP), Allied Field Member는 ALIA Allied Field(CP)가 인정된다. 3년 동안 매년(기준 전년도 7월 1일 ~ 당해 년도 6월 30일) 30시간 이상과 3년 연속 120시간의 교육을 이수하면 Certified Professional Certificate(CPC)를 취득할 수 있고, ALIA 웹사이트에 Certified Professional로 등록된다. CPD 5년 과정이 끝나면 Professional Member는 Distinguished Certified Professional Status를 신청할 수 있다. 특화된 전문가를 위해 도서관 및 정보 산업 분야에서 전문지식을 개발하거나 입증하면 ALIA PD Scheme 전문 분야를 추가할 수 있다. 예를 들면, Associate Member이고 데이터 전문 분야를 30시간 이수하면 AALIA(CP) Data가 된다. ALIA PD Scheme을 통해 CPC를 취득하려면 3년 동안 최소 6개의 전문 분야를 완료해야 한다. 호주의 경우에는 사서의 등급 제도와 계속 교육이 체계적으로 연계되어 있고 특화된 직무 역량을 개발하고 인증하는 제도가 마련되어 있다.

일본의 JLA는 협회 내에 연수사업위원회(研修事業委員會)를 운영하고 여기에서 사서교육의 기획과 운영을 담당한다. 위원회는 도호쿠, 간토, 긴키, 규슈 등에서 2일간 진행되는 도서관 기초 연수부터 공공도서관 사서 중 사서·사서보조 자격 취득 후 도서관 경력 3년 이상인 사서를 대상으로 6일간(12과목) 실시하는 중견직원 스텝업 연수(1), 경력 7년 이상인 사서를 대상으로 12일간(24과목) 실시하는 중견직원 스텝업 연수(2)를 운영하고 있다. 이 외에도 공공도서관 사서로 5년 이상의 경력을 가진 사서 중 아동 서비스 담당으로 2년 이상 경력이 있는 사서를 대상으로 아동사서 양성 전문 강좌, 장애인 서비스 담당 직원을 대상으로 국립국회도서관 간사이관과 장애인 서비스 위원회가 기초·중급으로 나누어 진행하는 장애인 서비스 담당 직원 양성 강좌 등의 특화된 프로그램들이 있다.

#### 다. 기관 내부(Company) 분석 결과

##### (1) 기관의 개요 및 주요 현황

국립중앙도서관은 『공무원 인재개발법』 제4조(전문교육훈련기관 등)에 의해 설치된 전문교육훈련기관으로 『도서관법』 제19조(업무)에 의해 도서관직원에 대한 교육훈련을 실시하고 있다. 모든 관공의 사서직 공무원뿐만 아니라 기타 도서관직원(행정, 전산 포함)의 교육훈련을 포괄하고 있는 전문교육훈련기관이다. 사서교육훈련계획 수립·운영뿐만 아니라 교육훈련 성과 분석 및 통계관리, 교육과정 개발 및 사이버교육 운영, 각종 도서관 직원에 대한 국내외 연수 운영, 대학생의 도서관 실무수습에 관한 사항, 교육장 및 교육기자재의 관리·운영 등의 업무를 수행하고 있다. 실제 업무를 주관하는 도서관인재개발과는 2016년 9명에서 2017년 이후 10명(1명 증원)으로 운영되고 있으며, 국립중앙도서관 사서교육시스템(<https://edu.nl.go.kr/>)은 국립중앙도서관의 정보시스템운영과에서 직원을 파견하여 운영하고 있다. 교육 시설인 사서연수관은 총 면적 8,199㎡로 국제회의장, 강의실, 세미나실, 분임토의실, 정보화실의 교육공간과 사서연구실, 교육지원실, 사서과사무실, 강사대기실 등의 교육지원공간, 보건실, 식당, 편의점 등의 부대시설로 구성되어 있다.

##### (2) 교육 운영 현황

지난 10년간 기관의 사서교육훈련 운영 실적은 다음의 <표 10>과 같이 교육과정 수는 2011년 대비 2020년 68.9%(61과정▶103과정), 교육생 수는 214.1%(8,345명▶26,219명)가 증가하였다. 지난 10년간 교육과정 수는 전체적으로 증가하긴 했지만, 그중에서도 사이버 교육(2011년 대비 113.6%)이 대폭 증가하였고 집합교육 과정 수는 2016년 최고치인 59개와 비교하면 오히려 감소하였다. 교육생 수 또한 지난 10년간 대폭 증가하긴 했지만, 많은 수가 사이버 교육에 의한 것이고 집합교육생 수는 2016년을 기점으로 오히려 감소하고 있다. 2020년은 COVID-19로 인해 일부 집합교육은 재택교육(실시간 온라인 교육, 1,684명)으로 실시하는 등 교육방법의 다변화가 이루어지고 있음을 볼 수 있다.

<표 10> 2011~2020년 교육과정 및 교육생 수

연도	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
과정수 (횟수)	61 (69)	62 (78)	78 (91)	82 (117)	90 (115)	95 (110)	98 (110)	98 (111)	98 (144)	103 (142)
교육인원	8,345	10,232	10,907	11,084	11,773	14,127	17,002	17,214	23,373	26,219
*집합	2,337	2,709	2,727	3,010	3,350	3,642	2,833	2,911	2,887	1,998
**사이버	6,008	7,523	8,180	8,074	8,423	10,485	14,169	14,303	20,486	24,221

교육유형은 기본교육, 전문교육, 기타교육(지자체, 정부 부처, 전문기관 등과 협력하여 실시)으

로 구성되며, 이 중에서 가장 많은 비중을 차지하고 있는 것은 단연 전문교육이다. 기본교육 과정 교육인원은 <표 11>과 같이 최근 3년간 계속 감소하였지만, 전문교육 과정 교육인원은 2018년 12,903명에서 2020년 21,229명으로 증가(▲64.5%)하여 2020년 기준 교육유형별 교육생 수는 기본교육 0.96%, 전문교육 80.96%, 기타교육 18.07%를 차지한다. 이는 교육대상자의 수요에 기반한 변화이며 보다 전문적인 교육에 대한 수요가 높다는 것을 의미한다.

<표 11> 최근 3년간 교육유형별 운영 실적

구분	2018년			2019년			2020년		
	과정수	횟수	교육인원	과정수	횟수	교육인원	과정수	횟수	교육인원
기본교육	2과정	2회	342명	2과정	2회	283명	2과정	2회	252명
전문교육	79과정	89회	12,903명	76과정	117회	18,362명	80과정	114회	21,229명
기타교육	17과정	20회	3,969명	20과정	25회	4,728명	21과정	26회	4,738명
계	98과정	111회	17,214명	98과정	144회	23,373명	103과정	142회	26,219명

교수법으로는 최신 교수기법을 적용한 플립러닝과정, 혼합교육과정(이러닝 사전 학습과 집합교육 결합), 사회혁신방법론(디자인싱킹) 활용 과정, 워크숍 과정 등을 운영하고 있으며, 교육훈련 수요 반영 및 실무형 교육 강화를 위해 강의식을 줄이는 대신 경험식·참여식 교육(실습, 분임토의, 사례, 견학 등)을 점차 확대하여 2020년 기준 총 교육시간의 45.4%를 차지한다. 이러닝 교육은 사이버(이러닝) 콘텐츠 자체 개발, 공무원교육훈련기관 콘텐츠 공동활용, 민간 기관 임대 등을 통해 연평균 6개 과정을 신규 제공하고 2019년부터는 사서교육시스템 재구축을 통해 마이크로러닝(micro-learning)을 제공하고 있다.

교육수요 대비 수용 인원은 다음의 <표 12>와 같이 지난 10년간 연평균 교육수요 8,112명, 실제 교육인원은 2,934명으로 약 36%에 해당한다. 사서연수관은 교육 전용공간(1,508㎡)의 특수목적 교육공간을 제외하고 강의실은 2실(대강의실 1실, 중강의실 1실)로 연간 수용할 수 있는 집합교육생 수는 한정적이다. 교육대상자 수(전국 도서관직원) 증가에 따라 교육수요는 지속하여 증가하고 있어, 수요 대비 교육률은 2011년 50%에서 2020년 29%로 대폭 하락하였다. 교육대상자 수 대비 교육이수율 또한 2011년 13.2%, 2015년 13.5%, 2018년 7.4%로 하락하여 전체 도서관직원 대비 연간 10%에 미치지 못하는 인원만이 교육을 받는 실정이다.

<표 12> 2020년 교육수요 대비 수용 인원

연도	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
교육수요(집합)	4,699	7,216	7,130	9,314	9,391	8,093	8,882	8,236	10,043	9,881
교육인원	2,337	2,709	2,727	3,010	3,350	3,642	2,833	2,911	2,887	1,998
수요 대비 교육률	50%	38%	38%	32%	36%	45%	32%	35%	29%	29%

교육의 주체(강사) 현황을 살펴보면, 다음의 <표 13>과 같이 총 교육시간 중 외래강사가 차지하는 비율은 75.8%이고 내부교수요원이 차지하는 비율은 6.5%에 불과하다. 내부교수요원의 활용률(2020년도 내부강사 수(19명)/전체 내부강사 수(105명))은 18%에 해당한다. 외래강사가 전체 교육의 많은 부분을 차지하고 있어 강사 섭외 및 운영의 많은 어려움을 겪고 있다.

<표 13> 2020년 교육의 주체(강사) 현황

(단위: 시간)

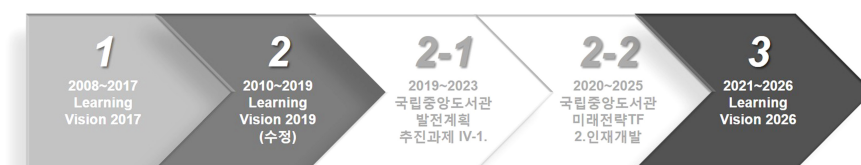
총 교육시간	외래강사시간	내부교수 요원시간	기타 시간	내부교수요원 활용률(%)
1,007	763	65	236.9	18%

직원 심층 면담 및 내부 문건을 통해 살펴본 최근 교육 운영의 방향성 및 주요 성과는 COVID-19에 따른 교육운영 방식 전환, 경력단계별 역량교육 강화, 도서관 역할 변화에 따른 직무 전문교육의 강화, 창조·융합 역량 향상을 위한 참여형 교육 확대, 이러닝 상시학습 확대 및 참여율 제고, 유관기관 협력을 통한 관중별 교육 강화, 책 읽는 문화 확산과 인문학 진흥을 위한 콘텐츠 제공, 교육운영 역량 강화 및 도서관 내부강사 육성·활용, 교육훈련과정 평가 체계 내실화, 교육환경 및 시설 개선으로 교육지원 인프라 강화에 있다. 특히 COVID-19에 따라 집합교육을 대면이 아닌 실시간 온라인 학습(재택학습형)으로 전환하여 운영하고 이를 위한 실시간 화상 회의 플랫폼 라이선스 구입, 원격교육용 강의실 구축 등을 통해 선제적으로 대응하였다.

또한 운영한 모든 프로그램별 만족도 조사와 종료 후 관내·외 의견수렴, 자문회의 개최, 수요조사 실시 등을 통해 계속과제, 개선과제, 신규과제를 도출하여 매년 개선된 사서교육훈련계획을 수립하는 등 교육 평가 및 환류 체계를 마련하고 있다.

### (3) 사서 교육훈련 발전계획 추진 및 성과(2010~2020년)

그동안의 기관 발전계획 추진 및 성과를 분석하는 것은 발전계획의 일관성을 유지하고 이전 활동들과의 연계성을 확보하기 위해 중요하다. 국립중앙도서관 도서관인재개발과는 도서관 환경변화에 선제적으로 대응하기 위해 다음의 <그림 4>와 같이 중장기·단기 도서관 인재개발 발전전략을 독립적으로 혹은 모기관의 발전계획에 포함되어 수립·추진해왔다. 분석을 위해 해당 발전계획서 5종을 검토하고, 전략과제에 대한 이행 점검은 기관의 통계 및 현황, 직원의 심층 면담을 통해 파악하였다.



<그림 4> 국립중앙도서관의 사서 교육훈련 발전계획 수립 경과

2008년에 수립된 사서직 교육훈련 중장기발전계획(2008~2017) 『Learning Vision 2017』은 이후 수정된 『Learning Vision 2019』와 전략과제가 동일하기 때문에 분석에서는 제외하였고 국립중앙도서관 발전계획(2019~2023)과 국립중앙도서관 미래전략TF(2020~2025) 보고서에서는 사서 계속교육과 관련된 전략과제만 발췌하여 분석하였다. <표 14>와 같이, 교육프로그램(교육내용, 방법) 관련된 전략과제는 상당 부분 이행되었으나, 이를 제외한 조직 및 인력 확대 계획, 전문교수요원 및 강사 확보 계획, 교육환경 시설을 포함한 (가칭)국립도서관인재개발원 건립 계획과 관련된 전략과제는 『Learning Vision 2019』부터 포함되었으나 이행 여부가 미미하다. 이행이 미비한 전략과제 중 일부는 재평가 후 새로운 전략과제로 승계될 필요가 있다.

<표 14> 전략과제별 이행 점검 및 평가

전략과제 내용			이행 점검 및 평가
Learning Vision 2019	국립중앙도서관 발전계획(2019~2023)의 VI-1	국립중앙도서관 미래전략 TF의 2.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련조직의 확대(3과 연수부 신설, 정원 38명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전담인력 및 교수진 확보('24년 3과 54명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 구성(3과 54명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017년 1명 증원(현재 1과 10명)을 제외하고 이행되지 않음</li> <li>교육수요 증가에 적절한 조직 및 인적 구성을 갖추지 못함</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>전문인력 양성을 위한 필수직무 교육과정 실시(단계별, 각종 심화과정 교육)</li> <li>혼합교육과정운영</li> <li>출장교육훈련 활성화</li> <li>주제전문사서 교육강화</li> <li>정부주요현안 및 시책교육 추진</li> <li>참여식 교육확대</li> <li>자기 주도형 학습환경 조성</li> <li>우수강사 및 교수요원의 확보</li> <li>최첨단 교육시설 및 기제재 보강</li> <li>쾌적한 교육환경조성 및 개선</li> <li>교수요원교육과정 신설</li> <li>사서직연구모임 학술대회 개최</li> <li>『우수분임연구과제』 발간 배포</li> <li>국제화 역량제고를 위한 외국어 교육 운영</li> <li>퇴직예정 공무원에 대한 취업알선 교육 실시</li> <li>과정별 교육교재 편찬기능 활성화</li> <li>실무적용 선진 교육프로그램 개발 운영</li> <li>사서직교육훈련백서 발간 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이러닝 콘텐츠 및 맞춤형 교육과정 확대</li> <li>이러닝 '23년 53과정</li> <li>맞춤형 교육과정 '23년 107개 과정</li> <li>주제별, 기능별, 관종별 사서의 역량 강화 프로그램 연구</li> <li>주제서비스 정착을 위한 교육과정 마련</li> <li>서지전문가, 내용전문가 재교육 콘텐츠 및 프로그램 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이러닝을 통한 상시학습 환경 구축</li> <li>직급별, 관종별 맞춤형 교육 실시</li> <li>도서관 직원의 상시학습 및 직무연구회 활성화 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이러닝 콘텐츠 및 맞춤형 교육과정 확대 완료('21년 53과정, 107개)</li> <li>직급별, 역량별 맞춤형 교육과정 운영 체계 마련</li> <li>혼합교육과정(플립드러닝) 운영</li> <li>마이크로러닝 등 사서교육시스템 개편('19년)에 따라 상시학습 기반을 마련함</li> <li>관종별 특화교육 확대 필요</li> <li>주제서비스 교육과정 미비</li> <li>사서직연구모임 등 직무연구회 비활성화</li> <li>최첨단교육시설 및 기자재 보강 필요</li> <li>과정별 교육교재 편찬기능 미활성화</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>교수요원 확충</li> <li>- 전임강사 확보 30명 이상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전임 교수진 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전문교수인력 확보(3명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전문교수인력 미확보('18년 2명 확보를 위한 노력 있었음)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>우수강사 확보</li> <li>- 국립중앙도서관 사서연수원 건립</li> <li>- 내부 강사 비율 평균 30% 이상</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>내부강사 역량 및 교육운영 담당자의 전문성 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>내부 강사 비율(18%) 미달성</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 운영 지원 계획</li> <li>- 사서연구실 환경 개선</li> <li>- 강의시설의 첨단 장비 설치</li> <li>- 교육자료 정비</li> <li>- 최신교육정보 서비스 제공</li> <li>- 쾌적한 환경 조성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(가칭)국립도서관인재개발원 설립 추진</li> <li>기존 사서교육 시스템 및 프로그램 운영 전반에 대한 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(가칭)국립도서관인재개발원 건립 추진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(가칭)국립도서관인재개발원 사전 연구과제(2015)를 수행했으나 추진 준비는 미비</li> <li>2020년 리모델링이 있었으나, 건물 노후화로 근본적인 교육환경 개선의 한계가 있음</li> </ul>

## V. SWOT분석과 전략과제 도출

### 1. PEST-3Cs분석 결과와 시사점

도서관과 사서를 둘러싼 정책, 경제, 사회, 기술적 요소에 대한 거시적인 환경분석을 위해 PEST분석을 실시한 결과와 시사점을 정리해보면 다음의 <표 15>와 같다. 일부는 조직, 인적 구성, 시설 등 기관의 운영 전략에서 고려해야 하는 것이고, 다른 일부는 도서관 및 사서의 기능 및 기대되는 역할 변화에 조응할 수 있는 사서 계속교육 프로그램 내용, 방법, 관리 등에 관한 것이다.

<표 15> PEST분석에 따른 시사점

PEST 요소	거시 환경분석 결과	시사점
정책적 요소(P)	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역밀착형 생활SOC 확충 사업</li> <li>제3차 도서관발전종합계획과 국립 중앙도서관 중장기발전계획(2019~2023) 실행 중</li> <li>국립중앙도서관은 법에 의해 설치된 도서관직원의 전문 교육훈련기관임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도서관 인프라 확충 및 역할의 복합화</li> <li>도서관 사서 인력의 지속적 확대와 사서 계속교육 및 조직역량 강화 계획 추진</li> <li>국립중앙도서관은 사서직 전문교육의 허브 추진</li> <li>공공도서관 기관 수와 사서 인력의 양적 증가</li> <li>교육실적이 근무실적 평정과 연계될 필요가 있음</li> </ul>
경제적 요소(E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>근무상한제에 따른 노동시간의 단축과</li> <li>여가시간 및 문화생활 수요 증가</li> <li>디지털 경제와 일자리 양극화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도서관 관련 사회서비스 수요 증가</li> <li>디지털 기술 격차 해소 요구 증가</li> </ul>
사회적 요소(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>인구 구조 변화(고령사회, 다문화 사회)</li> <li>사회적 갈등요인 증가와 지역공동체 의식 약화</li> <li>정보 매체의 다양화와 독서문화의 위기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>생애주기별 도서관 서비스 요구 증대</li> <li>포용적 다문화 서비스 확대 필요</li> <li>도서관의 지역공동체 중심 역할 제고</li> <li>다양한 정보매체의 수용과 독서문화 진흥</li> </ul>
기술적 요소(T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>4차 산업혁명 시대의 도래</li> <li>기술 도입에 의한 일상 삶, 경제 산업, 고용구조와 일자리 변화</li> <li>윤리, 인간 소외 문제 심화</li> <li>러닝 4.0의 돌입과 스마트 학습 확산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4차 산업혁명의 주요 기술의 도서관 도입</li> <li>사서 직무 중 단순한 업무의 기술 대체</li> <li>이용자의 최신 기술 체험 교육의 필요성 증가</li> <li>지능형 온라인 학습 서비스(LXP)로의 전환</li> </ul>

앞 장의 3Cs분석에 따른 기관의 미시적 환경분석 결과를 종합해보면 다음과 같다. 먼저 이용자 분석을 통해 얻은 시사점은 첫째, 교육과정 증설 및 교육인원 증원을 통한 교육의 기회 확대이다. 최근 3년간 평균 집합교육과정은 7.3개, 사이버교육과정은 9.3개의 교육과정이 신설되고 점차 증가하고 있지만, 조직 및 정원, 시설 등의 한계로 인해 여전히 교육수요에 못 미친다는 결과가 나타났다. 이는 도서관직원 전문교육기관((가칭)국립도서관인재개발원) 설립이 지속적으로 요구되고 있는 가장 큰 이유이기도 하다. 둘째, 4차 산업혁명 및 최첨기술에 대한 교육과정의 확대이다. 교육과정 신청인원, 교육과정 신규 및 확대 의견조사 등에서 4차 산업혁명 및 최첨기술 교육에 대한 수요가 가장 높게 나타났다. 이와 관련하여 빅데이터 분석, 기술동향, 인공지능, 디지털전환을 선도하기 위한 교육과정, 메이커스페이스와 도서관 서비스, 디자인싱킹과 도서관 문제해결 등의



교육과정 확대가 필요하다. 셋째, 기본교육, 직무공동보다 세분화한 직무전문의 교육과정에 대한 수요가 높다. 여기에는 직급·직무별 특성에 맞는 교육과정, 도서관의 경력단계별 맞춤형 교육과정 등이 포함될 것이다. 넷째, 이용자의 선호도와 달리 참여형 교육을 통한 사서의 미래 역량(소통·협업) 강화가 필요하다. 미래 역량으로 소통·협업 역량이 중요해짐에도 불구하고 2021년 의견조사에 의하면 팀별 프로젝트 활동, 토론식 등의 수업 형태는 선호도가 낮다. 그렇지만 외부 수요에 의해 다양한 교수법(플립러닝, 디자인싱킹, PBL 등)을 수업에 확대·적용하여 관련된 역량을 함양할 필요가 있다. 다섯째, 혼합교육에 대한 선호도 증가 및 COVID-19 종식 이후에도 재택교육에 대한 높은 선호도가 예상된다. 사이버교육에 대한 선호도는 여전히 10% 내외지만 혼합교육(집합+사이버)에 대한 선호도는 점차 증가하고 있고 재택교육(실시간 온라인 집합교육)에 대한 선호도 또한 높다. 이에 따른 실시간 온라인 강의에 적합한 원격교육시설 확대와 첨단기자재 확충이 필요하다. 여섯째, 스마트 학습 촉진을 위한 이러닝 콘텐츠 개발 및 운영, 질 관리는 필수적이다. 이러닝·마이크로러닝을 활용한 자기주도적 상시학습 체계를 고도화할 필요가 있고 낮은 선호도의 사이버교육을 내실화하기 위해서는 교육 콘텐츠의 질 관리체계가 필요하다. 일곱째, 직무 전문성과 현장 경험을 갖춘 내부강사 육성·활용 활성화가 필요하다. 이를 위해 내부교원 양성 프로그램을 고도화하고 교육운영자 전문성 강화를 위한 최신 교수학습 방법, HRD 최신동향 파악, 우수기관 벤치마킹 등의 자체교육을 실시할 필요가 있다.

유사기관 분석을 위해 국내외 유사 전문교육훈련기관 사례를 살펴본 결과, 첫째, 국립중앙도서관 도서관인재개발과의 현재 조직과 정원은 원활한 교육 운영을 위해 부족한 면이 많다. 국내의 타 전문교육훈련기관과 같이 교육 기획과 운영은 조직을 분리하여 운영할 필요가 있고 정원 1인당 집합교육 과정 수의 적정한 운영을 위해서는 정원 확보가 시급한 과제이다. 둘째, 전국의 사서 대상 집합교육을 위해 적절한 시설 확보가 필요하다. 사서연수관은 국내 타 기관과 비교하여 시설 면적도 좁고 무엇보다 집합 교육을 위한 기숙사 시설을 충분히 확보하지 못해 지방 교육생들의 교육에 어려움이 있다. 셋째, 사서 학습공동체 활성화를 위한 능동적 참여 교육이 필요하다. 미국, 영국, 일본의 사서 교육 훈련은 협회 중심으로 이루어져 사서 계속교육 프로그램 제공과 더불어 사서들 간의 네트워크 구축을 통한 이슈 논의와 당면 과제를 해결하는 사서 공동체 문화가 강하다. 우리나라와 같이 협회가 아닌 전문교육훈련기관에서 교육이 수행되어야 한다면, 단방향적 교육과정 제공 이외에도 랩(lab) 운영, 세미나, 워크숍 등을 통한 다양한 형식의 참여형 교육 확대가 보완책이 될 수 있을 것이다. 넷째, 교육훈련을 체계화하고 주도적 자기개발을 고무하기 위해 단계적 인증제도는 고무적이다. 영국의 단계적 교육 이수 후 인증제도(Professional Registration), 호주의 계속교육을 통한 회원 자격 인정 제도 및 명칭 부여는 사서역량 향상을 위한 계속교육을 의무화하고 고무할 수 있는 원동력이 될 것이다. 다섯째, 사서역량 강화 및 계속교육을 위한 교육프로그램의 통합적인 목록 제공이 필요하다. 증가하는 교육수요를 감당하기 위해 학회나 협회로의 위탁 교육이 대안이라면 미국, 영국, 호주 등의

사례와 같이 주관 기관과 상관없이 이를 통합하여 제공하는 플랫폼 운영이 필요하다. 이런 경우 프로그램의 질적 제고를 위해 프로그램의 일부는 공식적인 인정 절차를 거쳐 소개되고 별도 관리되어야 한다.

기관 내부의 현황과 성과를 기반으로 분석한 결과를 종합해보면, 발전계획의 단계적 수립을 통해 대내외 환경변화에 적극적으로 대응하고 전문적인 사서역량 제고를 위해 교육프로그램의 내용, 방법에 대한 혁신을 지속하여 왔다는 것을 알 수 있다. 다만 교육의 주체(조직과 운영 인력, 전문교수요원, 우수한 강사), 교육환경은 전략과제에 포함되어 있었으나 거의 개선이 되지 않은 부분에 해당한다. 구체적으로 살펴보면 첫째, 조직 확대 및 정원 확보를 통해 교육수요를 충족시킬 필요가 있다. 도서관 수 증가에 따른 도서관직원의 수가 지속하여 증가하고 있고 이에 따라 계속 교육에 대한 수요 또한 높아지고 있지만, 수요 대비 교육률은 2011년 50%에서 2020년 29%로 계속 하락하고 있다. 둘째, 교육의 질 확보를 위한 우수한 강사 및 전문교수요원 확보가 필요하다. 외부 강사 의존도가 높아 지속적인 교육과정 연구, 환류 등의 교육 질 제고의 어려움이 발견되었다. 셋째, 시대가 요구하는 사서의 미래 역량 강화를 위해서는 교육환경 첨단화 및 개선이 요구된다. 교육을 위한 절대적인 공간 부족 문제와 함께, 재택교육이나 전문가 그룹의 소통·협력을 위한 참여형, 경험형 집합교육 등의 교육방법의 다변화를 수용할만한 교육 시설 확보가 선행될 필요가 있다. 마지막으로 이러한 기관의 발전계획 및 과제를 추진하고 성과를 체계적으로 관리하는 등 주기적인 이행 점검 및 평가를 할 수 있는 체계를 마련할 필요가 있다.

## 2. SWOT분석 및 전략과제 도출

PEST-3Cs분석을 통해 대내외 환경을 분석하고 그 결과를 강점(S), 약점(W), 기회(O), T(위협)의 요소로 도출한 결과는 다음의 <표 16>과 같다.

<표 16> SWOT분석 결과

강점(S)	약점(W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 유일의 사서 계속교육 전문기관</li> <li>• 사서 전문교육훈련기관의 오랜 운영 경험</li> <li>• 교육프로그램 기획·운영·평가 개선의 우수한 환류시스템 완비</li> <li>• 이러닝교육, 재택학습형 운영 등 다양한 교육 유형의 노하우 축적</li> <li>• 최근의 LMS 시스템 개편</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육대상자 수 대비 운영 조직 및 인력 부족</li> <li>• 전임 교수진 부재 및 전문강사 인력 확보의 어려움</li> <li>• 학습의 효과보다 교육 이수율의 수월성(재택학습)을 선호하는 퇴행적 적응</li> <li>• 다양한 경로의 사서 계속교육에 대한 관리 시스템 부재</li> <li>• 새로운 교수법 시행에 어려운 낙후된 교육 시설과 기자재의 노후화</li> <li>• 기타 부대시설(기숙사 등)의 부족</li> </ul>
기회(O)	위협(T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 기능 및 사서의 역할 확대에 대한 정책적 사회적 합의</li> <li>• 공공도서관, 학교도서관 사서의 양적 증가</li> <li>• 국민의 노동시간 단축에 따른 여가시간 증가 및 문화서비스 수요 확대</li> <li>• 노령인구의 증가와 평생교육의 중요성 증가</li> <li>• 디지털 격차 해소 기관으로서의 중요성 증대</li> <li>• 도서관과 사서의 정보 필터링 기능에 대한 수요 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4차 산업혁명에 따른 단순 노동의 기술에 의한 대체</li> <li>• 첨단 기술(빅데이터, IoT, AI 등) 적용의 시급한 압박과 사서의 기술적 준비 미비</li> <li>• 정보 매체의 다변화와 책 매체의 선호도 감소</li> <li>• 낮아지는 독서율과 독서문화 전반 퇴보</li> <li>• 정보 생산 주체의 다각화에 따른 정보 질 관리 문제</li> <li>• 사서의 업무 가중 및 근무환경 악화</li> <li>• 사서 자격제도의 고질적 문제에 따른 사서 기본 자질의 차이</li> </ul>

SWOT분석 결과를 통해 도출된 SO, WO, ST, WT 전략은 다음의 <표 17>과 같다. SO(기회 활용으로 강점 확대)전략을 통해 우선 수행 과제를 설정하고, WO(기회 활용으로 약점 보완)전략을 통해 우선 보완 과제, ST(강점 활용으로 위협 최소화)전략을 통해 RISK 해결 과제, 마지막으로 WT(생존전략) 전략을 통해 장기 보완 과제를 설정할 수 있다. SO전략과제로 4개, WO전략과제로 5개, ST전략과제로 5개, WT전략과제로 3개 항목이 도출되었다. 해당 전략과제는 PEST-3Cs-SWOT 분석을 통해 도출된 것으로 기관의 발전계획을 위해서는 다각적인 접근과 분석을 통해 전략과제의 추가, 수정, 삭제될 수 있다.

<표 17> SWOT 분석 결과를 통한 전략과제

SO(강점-기회) 전략	WO(약점-기회) 전략
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생애주기별(특히 고령인구) 독서문화프로그램 기획·운영 역량 강화 교육 확대</li> <li>• 사서의 디지털 리더로서 교육 역량 강화 프로그램 확대</li> <li>• 환류에 의한 수요자 맞춤형 교육 프로그램 지속 운영</li> <li>• 학습유형에 따른 교수방법의 혁신</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육대상자 수 및 프로그램 수요량에 적절한 조직 및 인력 확대</li> <li>• 국내외 유사기관과의 교류를 통한 운영의 전문성 강화</li> <li>• 사서 계속교육 프로그램의 질 관리 기반(법제도 정비) 마련</li> <li>• 전문교수요원 및 전문강사 인력 확보 방안 마련</li> <li>• 혁신적인 교수법에 최적화된 교육환경 개선 및 기자재 확보</li> </ul>
ST(강점-위협) 전략	WT(약점-위협) 전략
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사서의 미래 역량 강화를 위한 프로그램 확대</li> <li>• 사서의 뉴미디어 활용역량 제고 프로그램 확대</li> <li>• 독서교육 및 서비스 역량 제고를 위한 전문화된 프로그램 기획·운영</li> <li>• 사서의 경력별, 직무별, 관종별 등의 차별화된 프로그램 기획·운영</li> <li>• 사서 계속교육의 수월성 및 유연성 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사서 계속교육 프로그램 전문 인증 제도(기술, 독서, 정보 큐레이션 등) 도입</li> <li>• 사서 학습공동체 활성화를 위한 플랫폼 구축</li> <li>• (가칭)국가사서인재개발원 설립·운영</li> </ul>

## VI. 결 론

사서 자격의 취득 이후 지속하여 전문성을 강화하기 위한 가장 효과적인 방법은 계속교육이 될 것이다. 국가의 전문교육훈련기관으로서 국립중앙도서관 도서관인재개발과는 국내 사서 계속교육의 중심에 있다. 이러한 맥락에서 기관의 발전 방향은 국내 사서 계속교육의 미래와 맞닿아 있다고 해도 과언이 아니다. 본 연구는 국립중앙도서관 도서관인재개발과를 중심으로 국내 사서 계속교육 기관의 발전적 전략과제를 도출하고자 하였다. 전략과제 도출을 위한 방법론으로 PEST-3Cs-SWOT 분석을 제시하고 이를 적용해 보았다. PEST분석을 통해 사서 계속교육을 둘러싼 정책, 경제, 사회, 기술적 요소를 도출하여 기관의 거시 환경에 대해 분석하고, 3Cs분석을 통해 이용자, 국내외 유사기관, 기관 내부 현황과 성과를 분석하였다. PEST-3Cs분석 결과는 SWOT분석을 통해 강점, 약점, 기회, 위협 요소로 재분류하고 이를 기반으로 17개의 전략과제를 도출하였다.

기회를 활용하여 기관의 강점을 확대할 전략(SO 전략)과제로 생애주기별(특히 고령 인구) 독서문화프로그램 기획·운영 역량 강화 교육 확대, 디지털 리터러시 교육 역량 강화 프로그램 확대, 환류에 의한 수요자 맞춤형 교육프로그램의 지속 운영, 학습유형에 따른 교수방법의 혁신이 도출되었다. 이는 대내외적 여건을 기반으로 우선하여 수행 가능한 전략과제가 될 수 있다.

기회를 활용하여 기관의 약점을 보완할 수 있는 전략(WO 전략)과제로는 교육대상자 수 및 프로그램 수요량에 적절한 조직 및 인력 확대, 국내외 유사기관과의 교류를 통한 교육과정 운영의 전문성 강화, 사서 계속교육 프로그램의 질 관리 기반(법, 제도 정비 포함) 마련, 전문교수요원 및 전문강사 인력 확보 방안 마련, 혁신적인 교수법에 최적화된 교육환경 개선 및 기자재 확보가 도출되었다. 그동안 기관에 누적되어 오던 약점들은 도서관 관련 정책 확대 및 사서 수의 증가와 사회로부터 기대되는 역할 확대라는 기회를 통해 우선하여 보완할 필요가 있다.

기관의 강점을 활용하여 외부 환경의 위협을 최소화하는 전략(ST 전략)과제로는 사서의 미래 역량 강화를 위한 프로그램 확대, 사서의 뉴미디어 활용역량 제고 프로그램 확대, 독서교육 및 서비스 역량 제고를 위한 전문화된 프로그램 기획·운영, 사서의 경력별, 직무별, 관종별 등의 차별화된 프로그램 기획·운영, 교육 이수 수월성 및 유연성 확보를 제시하였다. 기관은 위협적으로 빠르게 변화하는 기술환경 시대에 도태되지 않기 위해, 변화에 대한 민첩성을 강화하는 전략으로 위협 요인을 최소화하는 것이 중요하다. 또한 교육 유형이나 방법을 다양화하여 계속교육 이수의 수월성을 제공하는 것도 필요하다.

기관 내부의 약점을 보완하고 외부의 위협적인 요소를 최소화하는 전략(WT 전략)과제로는 장기적으로 해결 가능한 과제를 포함하였다. 전략과제로 제시한 사서 계속교육 프로그램 전문 인증 제도(기술, 독서, 정보 큐레이션 등) 도입, 사서 학습공동체 활성화를 위한 플랫폼 구축, (가칭)국가사서인재개발원 설립·운영은 시급성이나 중요도의 측면에서는 우선되지만, 기관의 태생적, 본질적 한계와 관련되거나 타 기관의 협력 없이는 추진하기 어렵다. 이런 이유로 전략과제 단위 이상의 더 많은 전략과 추진방법이 요구된다.

도출된 전략과제가 기관 내부에서 실질적인 추진력을 확보하기 위해서는 기관 내외부 관계자들의 심층 면접이나 AHP분석과 같은 의사결정 도구를 통해 평가·선별될 필요가 있다. 이후 평가된 전략과제는 예산, 주관부서, 소요기간 등의 기관의 여건이나 실무적인 판단에 따라 구체화한 추진 방법 및 계획을 추가하여 최종적인 전략에 포함될 수 있을 것이다. 본 연구에서는 기관 대내외 환경분석에 의한 사서 계속교육 기관의 전략과제 도출 방법과 절차로 연구 범위를 제한하였기 때문에 실질적인 전략 수립은 포함하지 않았다. 본 연구는 사서 계속교육 기관을 위해 도출된 전략과제의 내용적 제시뿐만 아니라 연구수행의 방법과 절차에도 의미를 둔다. 도서관 및 관련 기관의 발전계획 및 전략 수립은 학계나 현장에서 빈번하게 다루는 주제임에도 불구하고 적당한 방법론을 적용한 사례가 많지 않기 때문이다.

## 참 고 문 헌

- 강재정, 고광명 (2012). 전략수립과정의 통합적 모델에 관한 소고. 産經論集, 29, 51-74.
- 국가공무원인재개발원 (2020). 2019년도 공공 교육훈련기관 현황. 출처:  
[http://www.nhi.go.kr/cooperation/cooperation1/participation/Read.htm?ntt\\_id=4798](http://www.nhi.go.kr/cooperation/cooperation1/participation/Read.htm?ntt_id=4798)
- 국가도서관통계시스템 (2021. 10. 11.). <https://www.libsta.go.kr/>
- 국가통계포털 (2021. 11. 23). <https://kosis.kr/index/index.do>
- 국립중앙도서관 (2019). 국립중앙도서관 2019-2023. 출처:  
<http://www.oak.go.kr/nl-ir/handle/2020.oak/310>
- 국립중앙도서관, 미래전략 TF팀 (2020). 국립중앙도서관 미래전략 TF 결과보고서.
- 국립중앙도서관, 사서능력발전과 (2008). 2008년도 제1차 사서직 교육훈련 중장기발전계획.
- 국립중앙도서관, 사서능력발전과 (2009). 2010년도 제1차 사서직 교육훈련 중장기발전계획.
- 국무조정실 생활SOC추진단 (2021. 10. 10.). 생활SOC 복합화 지역별현황. 출처:  
<https://www.lifesoc.go.kr/CompleList/100>
- 권나현 (2016). 사서직 계속교육 동향 분석 - 온라인교육과 역량기반 교육을 중심으로. 한국문헌정보학회지, 50(2), 215-243. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2016.50.2.215>
- 김명희 (2021. 2. 16.). 에듀테크 스타트업 진화하다, ‘학습관리’보다 ‘학습경험’으로. 전자신문. 출처: <https://www.etnews.com/20210216000195>
- 김혜주 (2015). 도서관장애인서비스 담당사서를 위한 계속교육 프로그램 개발에 관한 연구. 한국비블리아학회지, 26(2), 173-197. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2015.26.2.173>
- 노윤주 (2021). 거시적 관점으로 분석한 경찰청 도서관 역할에 관한 연구: PEST 분석을 중심으로. 정보관리학회지, 38(2), 251-276. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2021.38.2.251>
- 대통령 소속 도서관정보정책위원회 (2019). 제3차 도서관발전종합계획: 2019-2023.
- 문화체육관광부 (2021). 2021년 국민 독서실태 조사 (11-1371000-000154-10).
- 배경열, 조정근, 유병주 (2021). PEST-7S-SWOT 방법론을 적용한 지상작전 혁신을 위한 인공지능(AI) 발전전략에 관한 연구. 한국산학기술학회논문지, 22(6), 67-74.  
<https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.6.67>
- 백인환 (2022). 소방체험관 개선방안 연구 - 3C 분석, 심층면접, SWOT분석을 활용하여 -. 한국위기관리논집, 18(4), 35-49. <https://doi.org/10.14251/crisisonomy.2022.18.4.35>
- 보건복지부, 한국보건사회연구원 (2019). 2019년 사회서비스 수요·공급 실태조사. 정책보고서 2019-064.
- 심원식 (2009). 주제전담사서 양성을 위한 사서 재교육 프로그램의 개발에 관한 연구. 한국도서관·

- 정보학회지, 40(1), 541-560.
- 윤희윤, 정현태 (2015). 국내 사서교육프로그램 인식도 분석 및 개편방안 연구. 한국도서관·정보학회지, 46(2), 49-69.
- 이상복 (2010). 사서교육 훈련시스템 및 시설공간 개선에 관한 연구. 국립중앙도서관.
- 이신호, 양해술 (2011). 사서직공무원 교육훈련 시스템 발전 방안 연구. 한국비블리아학회지, 22(4), 91-113.
- 장덕현, 구본진, 윤희윤 (2015). 사서 계속교육 현황과 발전방향에 관한 연구. 한국도서관·정보학회지, 46(2), 181-202. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.46.2.201506.181>
- 장윤금, 정행순 (2008). 공공도서관 어린이사서의 전문성 강화를 위한 계속교육 현황과 효과성에 관한 연구. 한국문헌정보학회지, 42(4), 481-501. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2008.42.4.481>
- 장한수, 최원재, 도현수 (2012). PEST-SWOT-AHP 방법론을 적용한 국가 과학기술 전략 수립에 관한 연구: 핵융합 연구개발 사례를 중심으로. 기술혁신학회지, 15(4), 766-782.
- 장혜란, 홍현진, 노영희, 오의경 (2008). 대학도서관 사서를 위한 전문 계속교육과정 개발에 관한 연구. 한국문헌정보학회지, 42(3), 133-168. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2008.42.3.133>
- 차미경, 이연옥, 양수연, 정혜미 (2007). 공공도서관 사서의 계속교육 프로그램 개발을 위한 현황 분석. 한국비블리아학회지, 18(1), 95-115.
- 최윤희, 정유경 (2021). 대학도서관 사서 역량개발 방향 탐색을 위한 직원교육 현황분석. 한국도서관·정보학회지, 52(1), 255-277. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.52.1.202103.255>
- 한국도서관협회 (2015). 국립사서교육원 설립을 위한 사전연구. 국립중앙도서관.
- 한국인사행정학회 (2005). 사서직 교육훈련 시스템 발전방안에 관한 연구. 국립중앙도서관.
- 한국지능정보사회진흥원 (2021). 2021 디지털정보격차 실태조사. 과학기술정보통신부.
- 한국지역개발학회 (2018). (가칭)국립사서인재개발원 건립 기본계획 연구. 국립중앙도서관.
- 행정안전부 (2017). 지역공동체의 이해와 활성화 (11-1741000-00028-14).
- 황옥경 (2006). 대학도서관 사서직 계속교육 프로그램 연구. 한국도서관·정보학회지, 37(2), 173-190.
- American Library Association homepage (2021, October 22). <https://www.ala.org/>
- Australian Library and Information Association homepage (2021, November 3). <https://www.alia.org.au/>
- Chartered Institute of Library and Information Professionals homepage (2021, October 23). <https://www.cilip.org.uk/>
- Cox, J. (2020). The higher education environment driving academic library strategy: a political, economic, social and technological (PEST) analysis. The Journal of Academic

- Librarianship, 47(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jacalib.2020.102219>
- IFLA (2016). IFLA Guidelines for Continuing Professional Development: Principles and Best Practices. Available: <https://repository.ifla.org/handle/123456789/1111>
- Japan Library Association homepage (2021, November 12). <https://www.jla.or.jp/default.aspx>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.

• 국한문 참고문헌의 영문 표기

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

- Bae, Kyungyeol, Cho, Jungkeun, & Yoo, Byung Joo (2021). A study on establishment of AI development strategy for ground operations innovation applying PEST-7S-SWOT. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 22(6), 67-74. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.6.67>
- Baek, In Hwan (2022). A study on the improvement plans of fire service experience hall. *Crisisonomy*, 18(4), 35-49. <https://doi.org/10.14251/crisisonomy.2022.18.4.35>
- Cha, Mikyeong, Lee, Yeon-Ok, Yang, Soo-Youn, & Jeong, Hye-Mi (2007). A survey of children's librarians in public libraries for developing continuing education program. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 18(1), 95-115.
- Chang, Durk-Hyun, Ku, Bon-Jin, & Yoon, Hee-Yoon (2015). A research on the continuing education for librarians: Current situations and suggestions. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 46(2), 181-202. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.46.2.201506.181>
- Chang, Hansoo, Choi, Wonjae, & Tho, Hyunsoo (2012). A study on establishment of national science and technology strategy applying PEST-SWOT-AHP: a case study of fusion R&D. *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 15(4), 766-782.
- Chang, Hye-Rhan, Hong, Hyun-Jin, Noh, Young-Hee, & Oh, Eui-Kyung (2008). A study on the curriculum development of continuing education for academic librarians in Korea. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 42(3), 133-168. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2008.42.3.133>
- Chang, Yunkeum & Jeong, Haengsoon (2008). A study of the effectiveness and status

- of continuing education for children's librarians in public libraries. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 42(4), 481-501.  
<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2008.42.4.481>
- Choi, Yoonhee & Jeong, Yoo Kyung (2021). An analysis of continuing education status for competency development of academic librarians. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 52(1), 255-277.  
<http://dx.doi.org/10.16981/kliss.52.1.202103.255>
- Hwang, Ok-Gyung (2006). A study on the continuing education program for academic librarians. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 37(2), 173-190.
- Kang, Jae-jung & Ko, Kwang-myong (2012). A study on integrative model of strategy formulation process. *Journal of Tourism & Industry Research*, 29, 51-74.
- Kim, Hye-Joo (2015). A study on the continuing education & training program for the disabled users service special librarian. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 26(2), 173-197.  
<http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2015.26.2.173>
- Kim, Myung-Hee (2021, February 16). Edu-tech startup evolves from 'Learning Management' to 'Learning Experience'. *Etnews*. Available:  
<https://www.etnews.com/20210216000195>
- Korean Library Association (2015). Preliminary Research for the Establishment of the National Institute of Librarian Education. National Library of Korea.
- Korean Statistical Information Service (2021, November 23). <https://kosis.kr/index/index.do>
- Kwon, Nahyun (2016). Trends in the online continuing professional development for librarians and applications of professional competencies. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 50(2), 215-243.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2016.50.2.215>
- Lee, Sang-bok (2010). Report on the Education and Training System for Librarians and Facility Improvement. National Library of Korea.
- Lee, Shin-Ho & Yang, Hae-Sool (2011). A study on the development of an education and training system for civil servant librarians. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 22(4), 91-113.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2021). 2021 National Reading Survey (11-1371000-000154-10).



- Ministry of Health and Welfare & Korea Institute for Health and Social Affairs (2019). 2019 Social Service Demand and Supply Status Survey. Policy Report 2019-064.
- Ministry of the Interior and Safety (2017). Understanding and Vitalization of Local Communities (11-1741000-00028-14).
- National Human Resources Development Institute (2020). Status of Public Education and Training Institutions in 2019. Available:  
[http://www.nhi.go.kr/cooperation/cooperation1/participation/Read.htm?ntt\\_id=4798](http://www.nhi.go.kr/cooperation/cooperation1/participation/Read.htm?ntt_id=4798)
- National Information Society Agency (2021). 2021 The Report on the Digital Divide. Ministry of Science and ICT.
- National Library of Korea (2019). National Library of Korea 2019-2023. Available:  
<http://www.oak.go.kr/nl-ir/handle/2020.oak/310>
- National Library of Korea, Department of Human Development (2008). 2008 1st Librarianship Education and Training Mid- to Long-term Development Plan.
- National Library of Korea, Department of Human Development (2009). 2010 1st Librarianship Education and Training Mid- to Long-term Development Plan.
- National Library of Korea, Future Strategy TF Team (2020). National Library of Korea Future Strategy TF Result Report.
- National Library Statistics System (2021, October 11). <https://www.libsta.go.kr/>
- Office for Government Policy Coordination, Life SOC Promotion Team (2021, October 10). Available: <https://www.lifesoc.go.kr/CompleList/100>
- Presidential Committee on Library and Information Policy of Korea (2019). The 3rd Comprehensive Library Development Plan: 2019-2023.
- Roh, Yoon-ju (2021). A study on the role of the National Police Agency Library analyzed from a macroscopic perspective: focusing on PEST analysis. Journal of the Korean Society for Information Management, 38(2), 251-276.  
<http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2021.38.2.251>
- Shim, Wonsik (2009). Curriculum development of training librarians for subject liaison service. Journal of Korean Library and Information Science Society, 40(1), 541-560.
- The Korean Regional Development Association (2018). Research on the Basic Plan for the Establishment of the National Librarian Human Resources Development Center. National Library of Korea.
- The Korean Society for Public Personnel Administration (2005). A Study on the Development

of Continuing Education for Librarians. National Library of Korea.

Yoon, Hee-Yoon & Joung, Hyun-Tae (2015). A study on the reform plan of librarian education program for librarianship in Korea. Journal of Korean Library and Information Science Society, 46(2), 49-69.