

# 작은도서관 지원정책의 효과성 분석\*

- 운영평가 결과 기반 성과지표 도달률 측정을 중심으로 -

## Evaluating the Effectiveness of Small-Library Support Policies: An Outcome Attainment(OAR) Analysis from Operational Evaluation Data

구정화(Joung Hwa Koo)\*\*

김보일(Boil Kim)\*\*\*

오선경(Seonkyung Oh)\*\*\*\*

### < 목 차 >

I. 서론

II. 이론적 배경

III. 연구방법

IV. 연구결과

V. 결론

**요약:** 본 연구의 목적은 성과 도달률을 중심으로 작은도서관 지원정책의 효과성을 평가하고, 그 결과를 작은도서관 활성화 정책 대안 마련의 근거자료로 활용하는 것이다. 이를 위해 기존의 산출 중심 운영평가지표를 보완·재구성하여 목표 대비 성취를 평가할 수 있는 새로운 평가지표를 설계하였다. 이 평가지표에 따라 우선 추진 정책의 주요 내용, 해당 정책으로 기대되는 성과 영역 그리고 작은도서관의 핵심 역할 영역을 도출하고, 각 범주별 성과 도달률을 산정하여 정책 효과성을 점검하였다. 이를 위해 혼합 연구 방법을 사용하여, 양적 방법으로는 전국 16개 광역자치단체 및 226개 기초자치단체의 작은도서관 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하여 평가지표별 성과 도달률을 산정하였다. 또한, 질적 방법을 통해 정량적 분석 결과의 해석을 돕고 증거를 보강하기 위해 작은도서관 담당자 40명을 대상으로 집중집단 및 일대일 반구조화 면담을 실시하여 정책 실행 과정의 맥락과 제약 요인을 분석하였다. 분석 결과, 우선 추진된 정책과 그에 따른 성과 영역의 달성 수준은 전반적으로 중간 수준에 머물렀다. 또한 작은도서관 핵심 기능의 달성률은 광역자치단체 평균 20% 미만, 기초자치단체 평균 40% 수준으로 비교적 낮게 나타났다. 이러한 결과를 토대로 정책적 시사점을 도출하고, 작은도서관 지원정책의 효과성 제고를 위한 제도 및 운영상의 개선 방향을 제언하였다.

**주제어:** 작은도서관, 정책평가, 효과성, 운영평가, 성과도달률

**ABSTRACT:** The study aims to evaluate the effectiveness of small-library support policies from an outcome-attainment perspective rather than relying on output-oriented operational evaluations. To this end, existing output-based evaluation indicators were redesigned into outcome-focused indicators capable of assessing the degree of goal achievement, and were then used to identify (1) priority policy areas, (2) the outcome domains expected from those policies, and (3) the perceived core roles of small-libraries. For each domain, Outcome Attainment Rates (OARs) were calculated to assess policy effectiveness. Using a mixed-methods design, the study conducted a nationwide survey of officials responsible for small-libraries in 16 metropolitan-level and 226 basic-level local governments, and calculated OARs with reference to the redesigned indicators. In addition, semi-structured interviews (focus-group and one-to-one) were conducted with 40 officials to collect and analyze information on policy implementation processes, contexts, and constraints, thereby strengthening the interpretation of the quantitative findings. The results indicate that the attainment levels of both priority policies and their expected outcome domains are generally moderate, whereas the realization of the core functions of small libraries remains relatively low (below 20% at the metropolitan level and around 40% at the basic local level). Based on these findings, the study derives policy implications and proposes directions for improving the institutional and operational frameworks for small-library support and activation.

**KEYWORDS:** Small-libraries, Policy Evaluation, Effectiveness, Operational Evaluation, Outcome Attainment Rate(OAR)

\* 이 논문은 2025년 문화체육관광부의 '작은도서관 운영 활성화 정책 개선 연구'로 수행된 결과를 발췌·요약한 것임.

\*\* 한남대학교 문과대학 문헌정보학과 부교수(jhkoo@hnu.kr / ISNI 0000 0004 7881 5461) (제1저자)

\*\*\* 한남대학교 문과대학 문헌정보학과 조교수(kimboil1979@hnu.kr / ISNI 0000 0004 6815 1032) (공동저자)

\*\*\*\* 중부대학교 인문사회학부 문헌정보학전공 조교수(oskpro@joongbu.ac.kr / ISNI 0000 0004 6419 9098) (교신저자)

• 논문접수: 2025년 11월 21일 • 최초심사: 2025년 12월 3일 • 게재확정: 2025년 12월 15일

• 한국도서관·정보학회지, 56(4), 223-252, 2025. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.56.4.202512.223>

© Copyright © 2025 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

『작은도서관 진흥법』(이하 ‘작은도서관법’)에 근거하여 설립·운영되는 작은도서관은 『도서관법』 제4조 제2항 제1호에서 정의한 공공도서관 가운데 “지역사회의 지식정보의 접근성을 제고하고 생활친화적 도서관문화를 확산”하는 공공 문화기반시설로 분류된다(법제처, 2025). 작은도서관은 지역 커뮤니티 내에서 가장 가까운 학습 및 문화 거점으로 기능하며, 생활권 단위에서 독서 및 문화프로그램, 커뮤니티 활동, 정보 제공 등 생활밀착형 서비스를 수행하는 생활 SOC로서 공공도서관 체계를 보완하는 역할을 담당한다. 그러나 이러한 제도적 위상과 사회적 존재 근거에도 불구하고, 현실에서는 매년 1,000개관 이상이 장기 휴관 또는 폐관에 이르는 등 운영의 지속 가능성이 취약하며, 부실 운영 문제가 지속적으로 제기되고 있다. 특히 운영 주체와 재원 구조의 다양성(공·사립 등)은 현장의 자율성과 지역 특성에 부합하는 맞춤형 서비스 제공이라는 장점을 지니는 동시에, 지역 간 서비스 품질 격차를 확대하는 요인으로 작용하기도 한다. 인력의 전문성(사서 배치, 자원활동 관리), 공간과 컬렉션의 표준화 수준, 공공·학교도서관 및 복지기관 등 지역 기관과의 협력 네트워크와 같은 핵심 운영 요소에서도 전반적인 취약성이 관찰되며, 지역별 편차 역시 크게 나타나고 있다. 이러한 문제를 개선하기 위해 문화체육관광부와 지방자치단체는 다양한 활성화 사업을 추진해 왔으나, 지자체별 지원정책의 수준 차이가 크고, 단일 지자체가 관리해야 하는 작은도서관 수가 과증하여 실질적인 지원에 구조적 한계가 드러나고 있다.

이러한 한계를 극복하고 작은도서관이 지역사회에서 본연의 기능을 회복·강화하기 위해서는 근거기반(evidence-based) 지원정책의 수립이 요구된다. 이를 위해서는 현재 시행 중인 지원정책의 내용을 체계적으로 분석하고, 『작은도서관 진흥법』이 지향하는 ‘생활밀착형 도서관문화’가 실제 현장에서 어떻게 구현되고 있는지를 실증적으로 검증할 필요가 있다. 작은도서관 운영평가는 매년 문화체육관광부 주도로 수행되고 있으며 정책 점검의 기본 자료로 활용되고 있으나, 개관 일수, 프로그램 수, 참여자 수 등 외형적 산출(output) 지표에 편중되어 있다는 한계가 반복적으로 지적되어 왔다(김보일, 김홍렬, 2021). 물론 이러한 양적 산출 평가는 기본적인 관리 도구로서 필요하지만, 중앙정부와 지방자치단체가 표방해 온 작은도서관 정책의 실질적 성과(outcome), 즉 목표달성 정도로서의 정책 실효성(effectiveness)을 검증하는 과정이 추가적으로 요구된다. 즉, 지금까지 어떤 지원정책이 우선적으로 추진되어 왔는지, 그리고 그러한 정책들이 설정된 목표에 실제로 어느 수준까지 도달했는지를 평가함으로써, 향후 작은도서관 활성화 전략의 방향을 재정립할 수 있을 것이다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 “작은도서관 지원 및 활성화 정책은 기대하는 목표에 부합하는가, 다시 말해 해당 지원정책은 효과적인가?”라는 연구 질문에 답하고자 한다. 이를 위해

기존 운영실적(예, 프로그램 수, 참여 인원 등)에 근거한 '산출' 평가를 넘어, 목표 대비 달성 수준을 측정하는 '성과' 평가 관점에서 정책의 효과성을 검증하고자 한다. 아울러 정량적 결과에 대한 해석력을 제고하기 위해 작은도서관 담당자를 대상으로 반구조화된 면담을 수행하고, 정책 실행 과정과 맥락, 제약 요인에 관한 질적 증거를 보강하고자 한다. 궁극적으로 본 연구는 작은도서관 지원 및 활성화 정책을 재정립하고 그 실효성 제고를 위한 정책 대안을 마련하는 데 필요한 실증적 근거자료를 제공한다는 점에서 의의를 갖는다.

## II. 이론적 배경

### 1. 정책평가와 성과도달률

정책평가란, '정책이 의도한 목표 혹은 성과에 어느 정도 도달했는지를, 정책 운영의 적정성, 능률성, 책임성 등에 관한 체계적 근거에 따라 판단하고, 그 결과를 정책 개선과 책임성 제고를 위해 환류하는 활동'으로 정의된다(이윤식, 2018). 국제적으로는 경제협력개발기구(OECD) 개발 원조위원회(DAC)의 평가기준(OECD-DAC)이 정책평가에 널리 활용되고 있으며, 2019년 개정을 통해 전통적인 5대 기준인 '효과성(effectiveness)', '적절성(relevance)', '효율성(eficiency)', '영향력(impact)', '지속가능성(sustainability)'에서 '일관성(coherence)'이 추가되었다. 이에 따라 정책은 이 여섯 가지 기준에 근거하여 다면적으로 평가할 것이 권고되고 있다(손혁상, 강소현, 2020; 정지선, 2019). 본 연구는 이 가운데 의도한 정책 내용이 목표에 도달했는지를 평가하는 '효과성(effectiveness)'에 초점을 두고, 성과도달률지표(Outcome Attainment Rate, 이하 OAR)에 근거하여 작은도서관 정책의 실효성을 분석하고자 한다.

OAR은 설정한 성과목표 대비 실제 성과의 달성 비율을 의미하는 것으로, 특정 성과지표에 대해 목표치(혹은 기준치)와 비교하여 어느 정도의 성과를 거두었는지를 백분율로 나타내는 지표이다. 이는 '목표달성도' 혹은 '성과도달도'라고도 불리며, 특정 정책이나 사업의 성과목표가 어느 수준까지 실현되었는지를 측정함으로써 조직의 정책과 전략목표에 부합하는 성과가 산출되고 있는지를 파악하는 데 그 목적이 있다(차미경, 표순희, 2015). Matthews(2011)는 도서관 조직의 효과성(organizational effectiveness)을 평가함에 있어 측정 가능한 성과지표(performance measures)의 설정이 핵심이라고 설명하며, 단순한 서비스 이용 건수와 같은 산출 수준에 머무르지 않고 궁극적 결과로서의 성과에 평가의 초점을 두어야 함을 강조하였다. 그는 정책 성과평가(performance evaluation)를 '산출(output)', '성과(outcome)', '영향(impact)'으로 구분하고, 특히 성과를 조직이 의도한 목적이 이용자의 행동이나 태도 변화의 형태로 나타난 정도를 측정하

는 척도로 설명하였다. 이와 같이 OAR은 정책이 지향하는 목표에 실제로 도달했는지를 파악하여 정책의 실질적인 효과성을 가능하게 할 뿐만 아니라, 정책 성과 수준을 비교하거나 시간에 따른 성취 추이를 분석할 수 있는 기반을 제공한다.

국내 연구에서도 도서관 조직 및 정책평가를 위해 다층적인 지표체계 개선에 대한 논의가 지속되어 왔다. 작은도서관 정책평가의 경우, 문화체육관광부 산하 도서관정책기획단이 주도해 온 '작은도서관 운영평가'가 대표적인 사례인데, 도서관 면적, 장서 수, 열람석, 컴퓨터 수, 예산 등과 같은 투입(input) 요소와 이로부터 발생하는 산출물(예. 운영시간, 개관일수, 독서프로그램 수, 참가자 수, 상호대차 실시 여부 등)을 측정하는 데 중점을 두고 있다. 연간운영계획 수립 여부, 설립목적의 적합성, 업무지침의 명문화 여부 등 가치와 목표설정과 관련된 정성평가 항목도 일부 포함되어 있으나, 그 비중이 매우 낮아 평가 전반이 여전히 정량적·산출지표에 편중되어 있다는 한계가 지적되어 왔다(김보일, 2018; 김선애, 2020). 이에 따라 정책목표의 가시화, 이용자 만족도, 환류체계 등 정성평가 지표의 확대와 함께, 투입-산출-성과-영향으로 이어지는 다층적 지표 체계로의 개선이 필요하다(김보일, 2018; 김보일, 김홍렬, 2021; 이보라, 2021).

## 2. 작은도서관 정책

국내 문헌정보학 분야에서 작은도서관 '정책' 자체를 직접적인 분석 대상으로 삼은 연구는 상대적으로 제한적이다. 선행연구의 다수는 작은도서관의 '운영 활성화'를 목표로, 운영 주체(인력), 연계·협력, 장서 구성, 운영 지표 등 개별 기능과 운영 요소(예. 인력 및 시설)를 중심으로 현황을 분석하고 개선 방안을 제시하는 데 집중해 왔다. 그 결과 작은도서관 운영 부진의 원인과 대안을 거시적인 '정책적 관점'에서 진단하고, 이를 설계·재구성한 연구는 충분히 축적되지 못했다는 한계가 있다(김보일, 2020). 제한적인 연구물 가운데서도 작은도서관 정책과 관련된 선행연구는 대체로 세 범주로 진행되어 왔다. 첫째, 법률 및 조례 등 관련 법제를 분석하여 법제의 고도화 방안을 제안한 연구, 둘째, 운영 실태 분석에 기초하여 활성화 방안을 제시하는 동시에 정책 방향을 제안한 연구, 셋째, 작은도서관 운영평가 지표 및 평가 체계의 개선을 논의한 연구이다.

각 범주에 해당하는 선행연구의 특징을 살펴보면, 첫째, 작은도서관 정책의 근거가 되는 지원 법규를 분석하여 개선 방안을 도출한 연구가 있다. 김유승(2014)은 「도서관법」과 「작은도서관진흥법」의 규정 변천을 정리하고, 114건의 자치법규를 정의, 시설, 장서, 인력 범주로 구분하여 내용분석을 수행하였다. 그 결과, 작은도서관 관련 법제가 도서관의 존립 이유와 지원 원칙 수준에 머물러 있을 뿐, 지역 간 편차를 충분히 고려하지 못하고, 인력 자격 및 배치 기준이 불명확하며, 지원·관리 체계의 실효성이 미흡하다는 점을 한계로 지적하였다. 이에 따라 '시설 및 자료

기준의 합리화', '전문인력 기준의 명확화', '지원 및 감독의 일관성 확보'를 주요 개선 과제로 제안하였다.

둘째, 작은도서관의 운영실태 분석을 바탕으로 운영 활성화 정책과 실천 방안을 제안한 연구들이다. 이 범주에 속하는 연구가 가장 많이 수행되었으며, 연구의 범위 또한 개별 작은도서관 수준에서 기초자치단체, 광역자치단체를 거쳐 전국 단위 실태조사로 점차 확장되어 온 흐름을 확인할 수 있다. 전북 지역 작은도서관의 현단계를 진단한 연구(김홍렬, 2010), 경기도 공동주택단지 내 작은도서관의 운영실태를 조사하여 마을공동체 거점화 전략을 중심으로 활성화 방안을 제시한 연구(노영희 외, 2020), 서울특별시 K구 작은도서관을 대상으로 정보환경 변화와 도서관 정책 변동에 대응하는 운영 활성화 방안을 도출하기 위해 다양한 운영 요소를 종합적으로 분석한 연구(김보일 외, 2024) 등이 대표적인 사례이다. 전국 단위 연구로는 차성중 외(2012)를 필두로, 작은도서관의 현황과 유형별 사례를 분석하여 정책 방향을 도출하고자 한 연구들이 수행되어 왔다(김보일 외, 2015; 조미아 외, 2013). 특히 매년 문화체육관광부 주도로 수행되는 「작은도서관 운영실태조사 결과보고서」는 17개 시·도 전체를 대상으로 인력, 예산, 개관 현황, 프로그램 운영 등의 실태를 분석함으로써, 지역 간 편차와 전문인력, 재원, 프로그램 지속가능성 등 운영상의 구조적 한계를 계량적으로 제시한다는 점에서 중요한 기초자료로 기능해 왔다(문화체육관광부, 2024). 나아가 이러한 전국 단위 운영실태조사 결과를 토대로, 법령·제도 및 광역·기초자치단체 자치법규 전수조사, 지원정책 요구조사 등을 결합하여 보다 종합적인 작은도서관 정책 대안을 제시한 연구(김보일 외, 2019)로 논의가 확장·심화되고 있다.

셋째, 작은도서관 운영평가를 위한 지표 개선을 논의한 연구들이다. 이들 연구는 운영평가의 출발점이라 할 수 있는 평가지표 자체의 타당도를 분석하는 데 초점을 두었다. 구체적으로, 김보일(2018)은 기존 지표의 배점 구조가 현장의 실제 운영과 괴리를 보인다는 점을 지적하고, 현장에서 자체 점검 도구로 활용할 수 있는 자기점검형 지표안을 제시하였다. 이어서 김보일과 김홍렬(2021)은 정량 100점과 정성 20점으로 구성된 결합 구조를 제안함으로써, 정량·정성 지표를 아우르는 운영평가 체계의 표준화 방향을 제시하였다. 이보라(2021) 역시 산출 중심 평가의 한계를 보완하기 위해 서비스 질과 성과 지향성을 반영한 새로운 지표 도입을 제안한 바 있다.

이상의 선행연구들은 작은도서관 정책이 양적 성장이라는 일정 수준의 성과를 거두었음에도 불구하고, 동시에 운영 부실 문제를 초래한 구조적 한계를 지적하고 있다. 나아가 운영의 질적 내실화를 달성하기 위해 정책 입안의 기초가 되는 법·제도 정비, 운영평가 체계 및 지표의 고도화, 그리고 운영실태 분석에 기반한 운영 활성화 방안을 대안으로 제시해 왔다. 그러나 기존 연구들 가운데 운영평가 자료를 토대로 작은도서관 정책의 실효성을 '성과' 관점에서 계량적으로 분석·검증한 연구는 전무한 것으로 확인되었다. 이러한 연구 공백을 메우기 위해, 본 연구는 기존 작은도서관 운영평가 지표를 재구성·보완하여 정책 내용의 효과성을 OAR

관점에서 검증하고, 그 결과를 토대로 작은도서관 활성화를 위한 지원정책의 방향을 제안하고자 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 데이터 수집

본 연구는 작은도서관 지원정책의 효과성을 검증하기 위하여 혼합방법(mixed methods)을 적용하였다. 양적 조사로는 광역 및 기초자치단체의 작은도서관 담당자를 대상으로 설문조사(survey)를 실시하였으며, 질적 조사로는 초점집단면담(focus group interview, FGI)과 개별 면담(one-to-one interview)을 병행하였다.

##### 가. 양적 방법

정책 효과성에 관한 기초 정보를 확보하기 위해 전국 17개 광역시·도 가운데 세종특별자치시를 제외한 16개 광역자치단체와 226개 기초자치단체의 작은도서관 담당 공무원을 대상으로 설문 조사를 실시하였다(〈표 1〉 참고). 세종시는 광역 단위 작은도서관만 존재하고 기초 단위 작은도서관이 없으므로 분석 대상에서 제외하였다. 기초자치단체의 경우, 충청북도 단양군은 작은도서관이 설치되어 있지 않고, 강원도 화천군은 작은도서관 운영 실태조사에 참여하지 않아 평가 결과를 확보할 수 없으므로 분석에서 제외하였다. 이에 따라 광역 단위 분석 대상은 17개에서 16개로, 기초 단위는 228개에서 226개로 한정하여 작은도서관 담당자 각각에게 독립적인 설문 응답을 수집하였다. 아울러 공립·사립 간 비교를 위해 기초자치단체 단위 응답을 공립과 사립 작은도서관으로 분할하여 총 452개의 데이터셋을 구성하였고, 광역 단위 역시 동일한 방식으로 16개 광역시·도를 공립과 사립 두 유형으로 구분하여 32개의 데이터셋을 구성한 뒤 도달률을 산정하였다.

설문 문항은 (a) 법령과 제도, (b) 지원 및 특성화 현황, (c) 운영 인프라, (d) 정책의 효과성, 4개 범주로 구성되었으며 본 논문에서는 이 가운데 정책 효과성 범주에 해당하는 문항을 중심으로 분석 결과를 제시하고자 한다. 조사 기간은 1차로 2025년 3월 14일부터 28일까지 약 2주간 수행하였으며, 미응답 및 부실응답 지자체를 대상으로 2025년 4월 16일까지 2차 조사를 추가로 실시하였다. 설문지는 도서관정책기획단의 협조를 받아 각 지자체 작은도서관 담당자에게 공문과 함께 이메일로 발송하였고, 동일한 경로를 통해 회수하였다.

<표 1> 설문 조사 및 분석 대상

구분	비고	지자체 수	
광역	서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산, 경기, 강원, 충북, 충남, 전북, 전남, 경북, 경남, 제주	16	
기초*	서울	종로구, 중구, 용산구, 성동구, 광진구, 동대문구, 중랑구, 성북구, 강북구, 도봉구, 노원구, 은평구, 서대문구, 마포구, 양천구, 강서구, 구로구, 금천구, 영등포구, 동작구, 관악구, 서초구, 강남구, 송파구, 강동구	25
	부산	중구, 서구, 동구, 영도구, 부산진구, 동래구, 남구, 북구, 해운대구, 사하구, 금정구, 연제구, 수영구, 사상구, 강서구, 기장군	16
	대구	중구, 동구, 서구, 남구, 북구, 수성구, 달서구, 달성군, 군위군	9
	인천	강화군, 계양구, 남동구, 동구, 미추홀구, 부평구, 서구, 연수구, 중구, 옹진군	10
	광주	광산구, 남구, 동구, 북구, 서구	5
	대전	대덕구, 동구, 서구, 유성구, 중구	5
	울산	남구, 동구, 북구, 중구, 울주군	5
	경기	가평군, 고양시(덕양구/일산동구/일산서구), 과천시, 광명시, 광주시, 구리시, 군포시, 김포시, 남양주시, 동두천시, 부천시, 성남시(분당구/수정구/중원구), 수원시(권선구/영통구/장안구/팔달구), 시흥시, 안산시(단원구/상록구), 안성시, 안양시(동안구/만안구), 양주시, 양평군, 여주시, 연천군, 오산시, 용인시(기흥구/수지구/처인구), 의왕시, 의정부시, 이천시, 파주시, 평택시, 포천시, 하남시, 화성시	31
	강원	춘천시, 원주시, 강릉시, 동해시, 태백시, 속초시, 삼척시, 홍천군, 횡성군, 영월군, 평창군, 정선군, 철원군, 양구군, 인제군, 고성군, 양양군	17
	충북	청주시, 충주시, 제천시, 보은군, 옥천군, 영동군, 진천군, 괴산군, 음성군, 증평군	10
	충남	계룡시, 공주시, 금산군, 논산시, 당진시, 보령시, 부여군, 서산시, 서천군, 아산시, 예산군, 천안시(동남구/서북구), 청양군, 태안군, 홍성군	15
	전북	고창군, 군산시, 김제시, 남원시, 무주군, 부안군, 순창군, 완주군, 익산시, 임실군, 장수군, 전주시(덕진구/완산구), 정읍시, 진안군	14
	전남	강진군, 고흥군, 곡성군, 광양시, 구례군, 나주시, 담양군, 목포시, 무안군, 보성군, 순천시, 신안군, 여수시, 영광군, 영암군, 완도군, 장성군, 장흥군, 진도군, 함평군, 해남군, 화순군	22
	경북	포항시, 경주시, 김천시, 안동시, 구미시, 영주시, 영천시, 상주시, 문경시, 경산시, 의성군, 청송군, 영양군, 영덕군, 청도군, 고령군, 성주군, 칠곡군, 예천군, 봉화군, 울진군, 울릉군	22
	경남	거제시, 거창군, 고성군, 김해시, 남해군, 밀양시, 사천시, 산청군, 양산시, 의령군, 진주시, 창녕군, 창원시(마산합포구/마산회원구/성산구/의창구/진해구), 통영시, 하동군, 함안군, 함양군, 합천군	18
	제주	제주시, 서귀포시	2

\* 포항시 남·북구는 1개로, 충북 단양군은 작은도서관(공·사립)이 없고 강원도 화천군은 운영평가 결과가 없는 관계로 설문과 분석대상에서 제외됨

나. 질적 방법

작은도서관 정책을 실제로 집행하는 담당 공무원들은 현행 도서관 정책 내용을 어떻게 평가하고 있는지를 파악하기 위해 초점집단면담(focus group interview, FGI)과 개별 심층면담(one-to-one interview)을 병행하였다. 면담 대상은 정책을 직접 수행하는 담당자 40명으로, 광역자치단체 소속 16명(40%)과 기초자치단체 소속 24명(60%), 직렬별로는 사서직 27명(67.5%), 행정직 12명(30.0%), 연구직(기록물 학예연구사) 1명(2.5%)으로 구성되었다(<표 2> 참고).

면담은 2025년 5월 26일부터 6월 5일까지 약 2주간 실시하였으며, FGI와 화상회의 플랫폼(ZOOM)을 활용한 면담을 기본 원칙으로 하였다. 다만 일정상 집단 참여가 어려운 경우에는 전화 면담 또는 대면 개별 면담으로 대체하였다. 면담 과정에서 미진하거나 추가 설명이 필요한

내용은 이메일을 통해 보완하였다. 면담 일정 확정 후 사전 안내문(질문지 및 진행 절차)을 이메일로 발송하였고, 설문 문항 선택의 이유를 재확인하는 것과 함께 정책 효과성 측정 요소(영역), 정책 전반에 대한 평가, 작은도서관 활성화 대안 등에 관한 추가 질문이 포함되었다. 모든 면담은 참여자의 사전 동의를 얻어 녹음 또는 녹화한 뒤 전사하였으며, 자료의 신뢰도 확보를 위해 면담자의 표현을 가능한 한 원형 그대로 기술하였다.

〈표 2〉 FGI 및 1:1 개인인터뷰 참여자 프로파일

참여자	직렬	지역	FGI 그룹	일정	참여 방식
1	사서직	기초	A	2025. 5. 26. 14:00-15:20	ZOOM
2	사서직	기초			
3	연구직	기초			
4	사서직	기초	B	2025. 5. 27. 14:00-15:35	ZOOM
5	사서직	기초			
6	사서직	기초			
7	사서직	기초	C	2025. 5. 27. 16:00-17:20	ZOOM
8	사서직	기초			
9	사서직	기초			
10	행정직	기초	D	2025. 5. 28. 14:00-15:40	ZOOM
11	사서직	기초			
12	사서직	기초			
13	사서직	기초	E	2025. 5. 28. 16:00-17:10	ZOOM
14	사서직	기초			
15	사서직	기초			
16	행정직	광역	F	2025. 5. 29. 14:00-15:10	ZOOM
17	행정직	광역			
18	사서직	광역			
19	사서직	광역	G	2025. 5. 30. 16:00-17:15	ZOOM
20	사서직	광역			
21	사서직	기초			
22	행정직	광역	H	2025. 6. 2. 14:00-15:35	ZOOM
23	행정직	광역			
24	사서직	광역			
25	사서직	기초	개인	2025. 5. 28. 9:10-9:45	전화
26	행정직	광역	개인	2025. 5. 29. 16:20-17:05	전화
27	행정직	광역	개인	2025. 5. 29. 17:00-17:55	전화
28	사서직	기초	개인	2025. 5. 29. 18:00-18:40	전화
29	사서직	기초	개인	2025. 5. 30. 9:20-10:05	전화
30	행정직	기초	개인	2025. 5. 30. 10:10-10:55	전화
31	사서직	기초	개인	2025. 5. 30. 11:00-11:55	전화
32	사서직	기초	개인	2025. 5. 30. 13:20-13:55	전화
33	행정직	광역	개인	2025. 5. 30. 14:00-14:55	전화 + 메일답변
34	사서직	광역	개인	2025. 5. 30. 15:00-15:25	전화 + 메일답변
35	행정직	기초	개인	2025. 5. 31. 10:00-11:00	전화
36	사서직	광역	개인	2025. 6. 1. 16:00-17:00	전화
37	행정직	광역	개인	2025. 6. 2. 13:30-14:00	전화 + 메일답변
38	행정직	광역	개인	2025. 6. 4. 14:00-15:00	전화
39	행정직	기초	개인	2025. 6. 4. 13:30-13:50, 15:00-15:30	전화 + 메일답변
40	사서직	광역	개인	2025. 6. 4. 16:30-17:00	전화 + 메일답변
41	사서직	광역	개인	2025. 6. 4. 18:00-18:20	전화 + 메일답변
42	행정직	광역	개인	2025. 6. 4. 17:00-18:00	전화
43	사서직	광역	개인	2025. 6. 5. 13:30-14:30	전화
44	사서직	기초	개인	2025. 6. 5. 15:00-16:00	전화

## 2. 데이터 분석

### 가. 양적 방법

효과성 분석은 주사기법(scanning)의 한 유형인 체크리스트(checklist)를 활용하여 수행하였다. 먼저, 각 지자체가 우선적으로 추진하는 정책이 무엇인지, 그리고 어떤 영역(요소)에서 효과를 기대하는지, 사전에 성과요소를 도출한 뒤 해당 요소가 운영평가(산출평가)에서 실제로 어떤 평가를 받았는지를 대조함으로써 효과성을 측정하였다. 구체적으로 (a) 설문조사 응답 중 효과성 평가와 관련된 문항을 추출하여 성과요소(영역)를 도출하고, (b) 각 성과요소별로 실제 작은도서관 운영평가에서 부여된 점수와 배점을 매칭하였다. (c) 이를 바탕으로 각 성과요소에 대해 목표 대비 실적의 비율을 산출하여 정책목표에 대한 성과도달률을 계산하였다. 세부 산식과 지표 구성 과정은 3절에서 상세히 기술하였다.

### 나. 질적 방법

본 연구는 작은도서관 담당자의 집단적 상호작용과 공통 인식을 파악하기 위한 FGI 자료와 개별 담당자의 구체적 경험을 파악하기 위한 1:1 면담 자료 모두를 동일한 분석 틀에 따라 내용분석(content analysis)하였다. FGI와 1:1 면담 자료를 통합하여 분석·해석한 것은 서로 다른 맥락에서 도출된 인식을 상호 보완적으로 활용하기 위한 방법론적 선택이다. 구체적으로 문장을 기본 단위로 하여 주제어 - 구절 - 단락 수준에서 코딩을 수행한 뒤, 의미상 유사한 항목을 범주화하고 범주 간 관계를 구조화하였다. 분석 과정에서 면담 유형, 참여자의 직무 및 소속 등 배경 정보를 함께 코딩하여 발화 맥락을 구분하고, 반복적으로 나타나는 공통 주제만을 결과로 제시함으로써 특정 참여자의 진술이 전체를 과도하게 일반화되는 것을 방지하였다. 이뿐 아니라, 분석의 신뢰도 확보를 위해 '연구자 삼각검증'을 적용하여, 복수의 연구자가 독립적으로 코딩한 후 합의 과정을 거쳐 최종 코드와 주제를 확정하였다(Lincoln & Guba, 1985).

## 3. 정책효과성 평가지표 산출

정책의 효과성 분석은 '우선적으로 추진하고 있는 정책내용' 항목,<sup>1)</sup> '효과(결과)를 기대하고 있는 내용(요소)' 항목,<sup>2)</sup> 작은도서관이 '핵심적으로 수행해야 하는 역할(기능)에 대한 인식'

1) ① 도서관 규정(법, 기준, 가이드라인) 명시화: 작은도서관 운영 지침(매뉴얼) 제작 및 배포 ② 장기적인 작은도서관 비전 및 발전계획 수립 ③ 운영비 확보 및 지원 ④ 운영 인력 교육 ⑤ 운영 인력 수(자원봉사자 포함) 확보 ⑥ 운영자 처우개선(직원, 자원봉사자 포함) ⑦ 다양한 프로그램(독서·문화프로그램 등) 제공 ⑧ 단체(예: 작은도서관 협의회 등) 지원 ⑨ 도서관 자료의 양적 증대 ⑩ 도서관 자료의 질적(주제 및 종류 포함) 다양화 ⑪ 도서관 시설(건물 및 면적) 및 환경 개선 ⑫ 도서관 추가조성 및 리모델링 ⑬ 지원센터 설치운영 ⑭ 유관기관 간의 협력체계 구축 ⑮ 도서관 홍보(독서 캠페인 등 홍보 사업 등) ⑯ 지역주민 간의 교류 활성화 사업 ⑰ 기타

항목<sup>3)</sup>이 제시되었고, 이를 설문을 통해 선택하도록 하였다. 각 항목에 대해 운영평가에서는 해당 요소들에 대해 부여된 점수(배점표)를 참조하여 도달률을 계산함으로써 정책의 효과를 가늠하였다. 도달률 측정을 위해 다음의 3가지 원칙에 따라 지표를 산정하였다. (a) 기본원칙: 운영평가에 명시된 항목이 있다면 『작은도서관 운영 실태조사』 배점표의 점수를 그대로 적용한다. (b) 질적 항목 처리: 운영평가에 명시되지 않은 질적 요소는 실태조사와 정책조사 결과를 근거로 이행 여부(가/부, 1/0)로 코딩한다. (c) 복합개념 처리: 하나의 개념에 여러 운영평가 요소가 복합적으로 포함된 경우, 관련 지표를 취합·합산하여 단일 지표로 산출한다. 이 원칙에 따라 산정된 도달률 배점표는 다음과 같다.

가. 우선 추진정책 내용의 도달률 지표

우선 추진 정책에 대응하는 운영평가 지표를 매칭하여 도달률 지표를 구성하였다(〈표 3〉 참고). 특히, ‘평생교육 공간’, ‘지역사회 교류·이해 공간’과 같이 복합적인 의미를 지닌 개념의 경우, 이에 해당하는 운영평가 항목들을 취합·합산하여 단일 배점으로 산정함으로써 해당 정책 내용의 도달 수준을 계량화하였다.

〈표 3〉 ‘우선 추진 정책내용’에 대한 도달률 배점표

우선 추진 정책내용	운영평가 내용	배점	구분	총점	우선 추진 정책내용	운영평가 내용	배점	구분	총점
1. 도서관 기준의 명시화	운영위원회 > 운영규정 명문화	2	운영 평가	2	7. 독서문화프로그램	독서문화프로그램	22	운영 평가	22
2. 정기적인 작은도서관 비전	운영위원회 > 운영계획 수립	2		2	8. 단체 지원	지역교류 > 지자체 공공도서관 지원	3		3
3. 운영비 확보	운영비	4		15	9. 도서관자료 양적 증가	자료	7		7
	자료구입비	5			10. 도서관 자료 질적 증가	자료	7		7
4. 운영인력 교육	인건비	6		4	11. 도서관 시설 및 환경	시설	10		10
	교육	4			12. 도서관 추가조성 리모델링	신규도서관 개관 수로 파악 가능	-		실태 조사
5. 운영인력 수 확보	인력 현황	8	8	13. 지원센터 설치운영	광역만 해당하며, 지역센터 설치 유무로 파악 가능	-	정책 조사	가/부 (1/0)	
6. 운영자 처우개선	예산 > 인건비	6	6	14. 유관기관 협력체계	지역교류	8	운영평가	8	
				15. 작은도서관 홍보	도서관 홍보	-	실태 조사	가/부 (1/0)	
				16. 지역주민간의 교류 활성화 사업	독서문화 > 동아리 운영	6	운영 평가	6	

- 2) ① 정보제공(대출 포함) 기능이 확대된다 ② 양질의 도서관 자료 확보되고 증대된다 ③ 독서 및 문화프로그램 기회(문화 기능)가 증대된다 ④ 실질적인 평생교육(교육기능) 공간으로 기능하게 된다 ⑤ 다양한 활동이 가능한 복합생활(생활 SOC) 공간으로 기능하게 된다 ⑥ 지역사회 교류와 이해를 위한 공간으로 기능하게 된다 ⑦ 도서관 이용(이용자수, 개관 일 수 포함) 증대하게 된다 ⑧ 안정적인 운영 인력수(자원봉사자 등) 확보되게 된다 ⑨ 전문적인 교육을 받은 운영 인력이 확보된다 ⑩ 안정적인 도서관 운영비가 확보되거나 증대된다 ⑪ 운영비 절감 등 효율적인 도서관 경영이 이루어진다 ⑫ 작은도서관 홍보(PR) 효과가 발생한다 ⑬ 장기적인 작은도서관 발전계획 및 비전제시가 가능해진다 ⑭ 기타
- 3) ① 필요한 정보를 제공해야 한다 ② 교양 측면의 평생교육 기관으로 역할해야 한다 ③ 다양한 활동이 가능한 복합생활 공간으로 기능해야 한다 ④ 독서활동 지원 및 독서 프로그램 운영하는 기능을 수행해야 한다 ⑤ 문화 활동을 누릴 수 있는 기회를 제공해야 한다 ⑥ 자격증 획득 등 실질적 평생교육으로 기능해야 한다 ⑦ 지역사회 교류와 이해를 위한 공간으로 역할해야 한다 ⑧ 체험과 창작 활동이 가능한 공간으로 기능해야 한다 ⑨ 기타

나. 기대 성과영역의 도달률 지표

우선 추진 정책을 통해 효과를 기대하는 성과 영역에 대하여 도달률 배점표를 산정하였다(〈표 4〉 참조). 특히 '평생교육 공간'과 같이 복합적인 의미를 지닌 개념의 도달률은 기초 이용 접근성(연간 이용자 수, 연간 개관일수), 공간·설비(열람석 수, 시설면적, 이용자용 컴퓨터 수), 교육·문화 활동 근거(독서문화프로그램 운영) 등 관련 하위 지표를 모두 합산하여 산출하였다. '지역사회 교류·이해 공간'의 경우에도 기초 이용 접근성 지표(연간 이용자 수, 연간 개관일수), 공간·설비 지표(열람석 수, 시설면적, 이용자용 컴퓨터 수), 교류·참여 활동 근거(독서문화프로그램 운영 등)를 모두 통합하여 도달률을 산정하였다.

〈표 4〉 우선 추진정책으로 '효과를 기대하는 영역'에 대한 도달률 배점표

효과를 기대하는 내용	운영평가 내용	배점	구분	총점	효과를 기대하는 내용	운영평가 내용	배점	구분	총점	
1. 정보제공 (자료대출 포함)	자료 대출 수	4점	운영 평가	7	6. 도서관 이용증대	이용자수	4점	운영 평가	7	
	장서회전율	3점				개관일 수	3점			
2. 도서관 자료 확보 및 증대	자료	7점		7	7. 안정적 인력수	인력 현황	8점		8	
3. 독서문화 프로그램 증대	독서문화프로그램	22점		22	8. 전문적인 교육을 받은 운영 인력	전문교육 참여	4점		4	
4. 실질적인 평생교육 공간	연간 이용자 수	4점		37	9. 도서관 운영비 확보	운영비	4점		15	
	연간 개관일 수	3점				자료구입비	5점			
	열람석 수	3점				인건비	6점			
	시설(면적)	3점								
	이용자용 컴퓨터 수	2점								
	독서문화 프로그램	22점								
5. 지역사회 교류와 이해공간	연간 이용자 수	4점		37	10. 작은도서관 홍보	도서관 홍보	-		실태 조사	가/부
	연간 개관일 수	3점								
	열람석 수	3점								
	시설(면적)	3점								
	이용자용 컴퓨터 수	2점								
	독서문화 프로그램	22점		11. 장기적인 도서관 발전계획	운영계획수립	2점	운영 평가	4점		
				운영규정 명문화	2점					

다. 핵심 역할 도달률 지표

작은도서관의 핵심 역할에 대한 도달률은 해당 역할이 단일한 운영업무로 환원되기 어려운 질적 복합 개념임을 고려하여 산정하였다. 이를 위해 관련 운영평가 항목을 가능한 한 포괄적으로 반영한 뒤, 통합된 최고점을 기준으로 도달률을 계산하였다. 가령, '지역사회 교류·이해의 공간' 으로서의 기능은 기초 이용 접근성(연간 이용자 수, 연간 개관일수), 공간·설비(열람석 수, 시설 면적, 이용자용 컴퓨터 수), 교류·참여 활동 지표(지역 교류 프로그램, 독서문화 프로그램 운영 등)를 모두 취합하여 단일 지표로 구성하고, 이에 대한 도달률을 산출하였다(〈표 5〉 참고).

〈표 5〉 핵심 역할 기대에 대한 도달률 배점표

핵심 역할 기대 내용	운영평가 내용	배점	구분	총점	핵심 역할 기대 내용	운영평가 내용	배점	구분	총점
1. 정보 제공 (대출 포함)	자료 대출 수	4점	운영 평가	7	6. 자격증 획득의 평생교육 공간	연간 이용자 수	4점	운영 평가	37
	장서회전율	3점				연간 개관일 수	3점		
2. 교양축면의 평생교육 공간	연간 이용자 수	4점		열람석 수		3점			
	연간 개관일 수	3점		시설(면적)		3점			
	열람석 수	3점		이용자용 컴퓨터 수		2점			
	시설(면적)	3점		독서문화 프로그램		22점			
3. 다양한 활동의 복합생활공간	이용자용 컴퓨터 수	2점		7. 지역사회교류와 이해 공간	37	연간 이용자 수	4점		37
	독서문화 프로그램	22점				연간 개관일 수	3점		
	연간 이용자 수	4점				열람석 수	3점		
	열람석 수	3점				시설(면적)	3점		
	시설(면적)	3점	이용자용 컴퓨터 수			2점			
4. 독서활동 (독서프로그램)	연간 이용자 수	4점	8. 다양한 체험과 창작공간	22	연간 이용자 수	4점	37		
	연간 개관일 수	3점			연간 개관일 수	3점			
5. 문화 활동 기회 제공	열람석 수	3점	22	22	열람석 수	3점	22		
	시설(면적)	3점			시설(면적)	3점			
	이용자용 컴퓨터 수	2점			이용자용 컴퓨터 수	2점			
	독서문화 프로그램	22점			독서문화 프로그램	22점			

## IV. 연구결과

### 1. 양적 분석 결과: 성과도달률

#### 가. 우선 추진 정책 내용 평가

##### (1) 광역자치단체 도달률

설문 분석 결과, 광역자치단체가 우선적으로 추진하고 있는 정책 내용은 주로 ‘지원센터 설치·운영’(94%), ‘운영비 확보·지원’(53%), ‘운영인력 교육 지원’(26%), ‘자료 확충’(24%), ‘독서·문화프로그램 확대’(24%)로 나타났다. 그러나 이들 정책군의 평균 성과도달률은 전반적으로 40~50% 수준에 머무르는 것으로 확인되었다(〈표 6〉 참고). 우선 추진 정책으로 가장 높은 응답 비율을 보인 ‘지원센터 설치·운영’의 경우, 별도의 정책조사 결과, 실제로 작은도서관 지원센터를 설치·운영하고 있는 곳은 울산광역시와 광주광역시 두 곳에 불과하였다. 또한 우선 정책으로 빈도가 높았던 ‘운영비 확보·지원’ 영역의 성과도달률 역시 46.46%로, 정책 목표에 비해 성취 수준이 낮게 나타났다. 반면, 상대적으로 우선순위 응답 비율은 낮았지만 ‘시설개선 및 리모델링’(62.75%), ‘도서관 규정의 명시화’(60%), ‘단체 지원’(55%) 등 일부 정책 내용의 도달률은 평균 60% 안팎으로 비교적 높은 성취를 보였다. 시설개선의 경우, 이를 우선정책으로 응답한

광역자치단체는 전북과 울산에 한정되었으나, 실제로 리모델링 및 시설개선이 실행된 지역은 전북, 서울, 부산, 강원, 전남 등으로 확인되었다.

이러한 결과는 특정 영역에 대해 정책의 선택·집중적 개입이 이루어질 경우 단기 성과가 비교적 분명하게 포착되는 한편, 이상적으로는 우선적으로 추진되어야 한다고 인식되는 정책과 실제로 우선 정책으로 명시되어 집행되는 정책 사이에 상당한 괴리가 존재함을 시사한다.

〈표 6〉 우선 추진 정책내용에 대한 도달률: 광역 전체

우선 추진 정책내용 항목	응답 건수	응답 비율	평균 도달률	표준 편차	부산	최솟값	최댓값	변동 계수
1. 도서관 규정 명시화	2	6	60	7.07	50	55	65	0.12
2. 비전 및 발전계획 수립	0	-	0	-	-	-	-	-
3. 운영비 확보 및 지원	18	53	46.46	21.49	461.64	20	80	0.46
4. 운영 인력 교육	9	26	20	11.66	135.94	7.5	37.5	0.58
5. 운영 인력 수 확보	0	-	0	-	-	-	-	-
6. 운영자 처우개선	0	-	0	-	-	-	-	-
7. 다양한 프로그램 제공(독서문화)	8	24	46.59	18.58	345.37	19.1	78.6	0.4
8. 단체 지원	2	6	55	21.21	450	40	70	0.39
9. 도서관 자료 양적 증대	8	24	45	7.69	59.11	34.3	54.3	0.17
10. 도서관 자료 질적 다양화	2	6	44.3	14.14	200	34.3	54.3	0.32
11. 도서관 시설 및 환경 개선	4	12	62.75	12.84	164.92	49	78	0.2
12. 도서관 추가 조성 및 리모델링	6	18	5.33	3.61	13.07	1	11	0.68
13. 지원센터 설치운영	32	94	1.11	0.34	0.11	1	2	0.3
14. 유관기관 간 협력체계 구축	2	6	44.4	25.6	655.22	26.3	62.5	0.58
15. 도서관 홍보	0	-	0	-	-	-	-	-
16. 지역주민 간 교류 활성화 사업	0	-	0	-	-	-	-	-

(2) 광역자치단체 공립-사립 비교

전반적으로 공립 작은도서관의 성과도달률이 사립보다 높게 나타났으며, 특히 ‘운영비 확보’, ‘운영 인력 교육’, ‘프로그램 확대’, ‘시설·환경 개선’ 영역에서 상대적으로 높은 응답 빈도와 도달률을 보였다(〈표 7〉 참고). 구체적으로 운영비 확보의 도달률은 서울 48%(사립 28.7%), 부산 68.7%(22.7%), 대구 66.7%(27.3%), 세종 80%(34.7%), 경기 64.7%(31.3%), 제주 77.3%(30.7%)로, 모든 지역에서 공립이 사립보다 일관되게 높게 나타났다. 프로그램 제공 역시 광주 45%(30%), 경남 60.5%(39.5%), 세종 78.6%(56.8%) 등에서 공립의 달성률이 사립을 상회하였다.

사립 작은도서관은 기본 운영기반(운영비와 인력)에서는 전반적으로 낮은 도달률을 보이는 반면, 일부 체험 서비스 및 공간 활용 관련 지표에서는 공립과의 격차가 미미하거나, 사립이 근소하게 앞서는 양상도 관찰되었다. 종합하면, 공립 작은도서관은 재정, 인력, 프로그램 등 기초 역량 중심 지표에서 비교적 높은 성취를 보이는 반면, 사립 작은도서관은 제한된 운영기반 속에서도 공간 활용과 이용경험 관련 항목에서 부분적인 성과를 보이는 특성이 드러났다.

〈표 7〉 우선 추진 정책내용들에 대한 도달률: 광역 단위 공·사립 비교

구분	우선 추진 정책 항목	도달률	우선 추진 정책 항목	도달률	우선 추진 정책 항목	도달률	우선 추진 정책 항목	도달률
서울	공립	운영비 확보	48	지원센터 설치운영	1	유관기관 협력체계 구축	62.5	
	사립	운영비 확보	28.7	지원센터 설치운영	1	유관기관 협력체계 구축	26.3	
부산	공립	운영비 확보	68.7	실태조사실행	1	도서관 자료 양적 증대	54.3	지원센터 설치운영 1
	사립	운영비 확보	22.7	실태조사실행	1	도서관 자료 양적 증대	41.4	지원센터 설치운영 1
대구	공립	운영비 확보	66.7	지원센터 설치운영	1	-	-	-
	사립	운영비 확보	27.3	지원센터 설치운영	1	-	-	-
인천	공립	운영비 확보	46.7	운영방법 개선, 컨설팅	1	다양한 프로그램 제공	19.1	지원센터 설치운영 1
	사립	운영비 확보	31.3	운영방법 개선, 컨설팅	1	다양한 프로그램 제공	43.2	지원센터 설치운영 1
광주	공립	운영 인력 교육	7.5	다양한 프로그램 제공	45	지원센터 설치운영	2	-
	사립	운영 인력 교육	12.5	다양한 프로그램 제공	30	지원센터 설치운영	2	-
대전	공립	실태조사 실행	1	단체지원	40	도서관 자료 양적 증대	41.4	지원센터 설치운영 1
	사립	실태조사 실행	1	단체지원	70	도서관 자료 양적 증대	41.4	지원센터 설치운영 1
울산	공립	도서관 규정 명시화	55	시설 및 환경 개선	68	지원센터 설치운영	2	-
	사립	도서관 규정 명시화	65	시설 및 환경 개선	56	도서관 조성, 리모델링	5	지원센터 설치운영 2
경기	공립	운영비 확보	64.7	실태조사 실행	1	운영 특성화	1	지원센터 설치운영 1
	사립	운영비 확보	31.3	실태조사 실행	1	운영 특성화	1	지원센터 설치운영 1
강원	공립	도서관 자료 양적 증대	52.9	도서관 조성, 리모델링	2	지원센터 설치운영	1	-
	사립	도서관 자료 양적 증대	40	도서관 조성, 리모델링	6	지원센터 설치운영	1	-
충북	공립	도서관 자료 양적 증대	54.3	시설 및 환경 개선	54.3	도서관 조성, 리모델링	1	지원센터 설치운영 1
	사립	도서관 자료 양적 증대	34.3	시설 및 환경 개선	34.3	도서관 조성, 리모델링	7	지원센터 설치운영 1
충남	공립	운영비 확보	60.7	운영 인력 교육	22.5	운영방법 개선, 컨설팅	1	지원센터 설치운영 1
	사립	운영비 확보	20	운영 인력 교육	7.5	운영방법 개선, 컨설팅	1	지원센터 설치운영 1
전북	공립	운영비 확보	76	운영 인력 교육	37.5	시설 및 환경 개선	78	지원센터 설치운영 1
	사립	운영비 확보	20.7	운영 인력 교육	12.5	시설 및 환경 개선	49	지원센터 설치운영 1
전남	공립	지원센터 설치운영	1	-	-	-	-	-
	사립	도서관 조성, 리모델링	11	지원센터 설치운영	1	-	-	-
경북	공립	-	-	-	-	-	-	-
	사립	-	-	-	-	-	-	-

구분	우선 추진 정책 항목	도달률	우선 추진 정책 항목	도달률	우선 추진 정책 항목	도달률	우선 추진 정책 항목	도달률	
경남	공립	운영 인력 교육	35	다양한 프로그램 제공	60.5	지원센터 설치운영	1	취약계층 지원서비스 강화	1
	사립	운영 인력 교육	15	다양한 프로그램 제공	39.5	지원센터 설치운영	1	취약계층 지원서비스 강화	1
제주	공립	운영비 확보	77.3	실태조사 실행	1	지원센터 설치운영	1	공립 위탁 운영추진	1
	사립	운영비 확보	30.7	실태조사 실행	1	지원센터 설치운영	1	공립 위탁 운영추진	1

(3) 기초자치단체의 도달률

기초 단위는 주로 ‘운영비 확보·지원’(44%), ‘프로그램 제공’(37%), ‘장서(양) 확충’(28%), ‘시설·환경 개선’(11%)에 역량을 집중하고 있었으며, ‘운영자 교육’의 추진 비중(12%)은 광역 단위에 비해 상대적으로 낮았다. 한편, 도달률은 이러한 우선순위의는 다소 상이한 양상을 보였다. 가장 높은 빈도로 우선 추진 정책으로 선택된 ‘운영비 확보·지원’의 도달률은 41.5%, ‘장서 확충’은 44.39%로, 주요 정책 내용의 성과도달 수준이 대체로 40~50%대에 머무르고 있었다. 반면 ‘도서관 홍보’(66%)와 ‘단체 지원’(59%)은 비교적 높은 도달률을 보였으며, ‘도서관 규정의 명시화’와 ‘비전·발전계획 수립’ 또한 60~70%대의 성취 수준을 보였다(〈표 8〉 참고).

〈표 8〉 우선 추진 정책내용에 대한 도달률: 기초 전체

우선 추진 정책내용 항목	응답 건수	응답 비율	도달률 평균	표준 편차	분산	최솟값	최댓값	변동 계수
1. 도서관 규정 명시화	26	6	67.31	23.76	564.46	15	100	0.35
2. 비전 및 발전계획 수립	28	6	73.57	25.56	653.44	15	100	0.35
3. 운영비 확보 및 지원	202	44	41.52	26	676.03	3.3	100	0.63
4. 운영 인력 교육	55	12	27.15	22.86	522.67	2.5	75	0.84
5. 운영 인력수 확보	49	11	39.64	18.93	358.52	5	95	0.48
6. 운영자 처우개선	11	2	48.04	36.37	1322.49	1.7	100	0.76
7. 다양한 프로그램 제공	169	37	41.46	21.02	442.05	2.3	100	0.51
8. 단체 지원	14	3	59.05	21.72	471.8	13.3	86.7	0.37
9. 도서관 자료 양적 증대	128	28	44.39	14.12	199.26	4.3	100	0.32
10. 도서관 자료 질적 다양화	33	7	48.19	17.79	316.63	14.3	92.9	0.37
11. 도서관 시설 및 환경 개선	49	11	57.94	18.73	350.85	20	90	0.32
12. 도서관 추가 조성 및 리모델링	17	4	1.41	0.62	0.38	1	3	0.44
13. 지원센터 설치운영	-	-	-	-	-	-	-	-
14. 유관기관 간 협력체계 구축	37	8	45.73	24.4	595.51	3.8	92.5	0.53
15. 도서관 홍보	13	3	66.02	27.26	742.99	27.3	100	0.41
16. 지역주민 간 교류 활성화 사업	18	4	27.68	15.75	247.91	3.3	61.7	0.57
17. 기타	14	3	-	0	0	1	1	0

(4) 기초자치단체 공립-사립 비교

분석 결과, 공립은 조직·재정의 안정성에 직접 연결되는 운영비 확보·지원, 운영 인력(담당자) 교육, 규정·계획의 제도화를 상대적으로 더 높은 우선순위로 두고 있었다. 도달률 측면에서도

공립이 전반적 우위를 보이며, 특히 운영비 안정과 인력 교육에서 사립 대비 격차가 뚜렷했다. 다만 공립은 대규모 시설 개선이나 리모델링과 같이 복합 투입(공간, 인력, 프로그램)이 요구되는 항목에서는 도달률이 상대적으로 낮았다. 반면, 사립은 홍보, 단체(주민자치 혹은 비영리조직)와의 연계 및 협력망 확장과 같은 외부자원 동원 내지는 협력기반에 정책 우선순위가 상대적으로 높았다. 실제로 사립은 ‘도서관 홍보’(60%대), ‘단체 지원’(50%대 후반) 등의 영역에서 공립보다 높은 도달률을 보이는 것으로 확인되었다. 또한 ‘지자체 특화 재정사업(신규 조성 및 리모델링)’이 투입된 연도에는 사립의 시설 개선 도달률이 일시적으로 급등하는 예외적인 양상도 관찰되었다(전남, 충남 사례). 그럼에도 불구하고 운영비, 담당자 교육과 같이 가장 기본적인 지원 내용에 있어서는 사립의 도달률이 여전히 공립에 비해 낮은 수준에 머물고 있음이 확인되었다.

나. 우선 추진 정책의 이유: ‘효과를 기대하는’ 영역 평가

(1) 광역자치단체 도달률

광역자치단체는 운영비 지원, 프로그램 확대, 운영자 교육 등 우선 추진 정책을 통해 ‘안정적 운영비 확보’(47.1%), ‘독서·문화프로그램 증대’(47.1%), ‘도서관 자료 확충’(29.4%), ‘도서관 이용 증대’(29.4%), 나아가 ‘정보제공 기능 강화’(23.5%), ‘복합생활 공간화’(23.5%)에서 정책의 효과를 기대하는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 기대 성과에 대한 실제 도달률은 대부분 40~50%대 수준에 머물러, 목표한 성과를 실현했다고 보기 어려웠다. 반면, 상대적으로 강한 기대를 두지 않았던 일부 영역(예. 도서관 이용 증대, 장기 계획·비전 제시)에서는 50~60%대의 비교적 높은 도달률이 관측되어, 정책 우선순위와 실제 성과 간의 불일치가 확인되었다(〈표 9〉 참고).

〈표 9〉 효과를 기대하는 영역에 대한 도달률: 광역 전체

정책추진으로 효과를 기대하는 항목	응답 건수	응답 비율	평균 도달률	표준 편차	분산	최솟값	최댓값	변동 계수
1. 정보제공 기능 확대	8	23.5	48.75	16.2	262.44	31.4	72.9	0.33
2. 도서관 자료 확보 및 증대	10	29.4	41.85	7.26	52.66	31.4	54.3	0.17
3. 독서 문화프로그램 증대	16	47.1	46.59	18.43	339.82	19.1	88.2	0.4
4. 실질적인 평생교육 공간	2	5.9	37.3	37.48	1404.5	10.8	63.8	1
5. 다양한 활동이 가능한 복합생활 공간	8	23.5	42.42	1.65	2.72	40	44.3	0.04
6. 지역사회 교류와 이해를 위한 공간	4	11.8	52.5	8.51	72.42	42.4	61.9	0.16
7. 도서관 이용증대	10	29.4	58.14	5.64	31.79	50	65.7	0.1
8. 안정적인 운영 인력 수 확보	2	5.9	40.05	1.77	3.12	38.8	41.3	0.04
9. 전문적인 교육을 받은 운영 인력 확보	4	11.8	20	11.73	137.5	7.5	35	0.59
10. 안정적인 도서관 운영비 확보	16	47.1	48.06	22.96	527.35	20.7	90.7	0.48
11. 운영비 절감 등 효율적인 도서관 경영	2	5.9	1	0	0	1	1	0
12. 작은도서관 홍보	0	-	0	-	-	-	-	-
13. 장기적인 작은도서관 발전계획 및 비전제시 가능	2	5.9	68.75	1.77	3.12	67.5	70	0.03
14. 기타	2	5.9	1	0	0	1	1	0

## (2) 광역자치단체 공립-사립 비교

광역 단위에서 '효과를 기대하는 영역'에 대한 공립과 사립의 실제 효과성을 비교한 결과, 전반적으로 공립이 기초적 운영 역량과 직결되는 지표에서 우위를 보이는 것으로 나타났다. '안정적 운영비 확보' 영역은 서울(공립 48% vs 사립 28.7%), 부산(68.7% vs 22.7%), 대구(66.7% vs 27.3%), 세종(80% vs 34.7%), 경기(64.7% vs 31.3%), 전북(76% vs 20.7%), 제주(90.7% vs 30.7%) 등 대부분의 지역에서 공립이 사립을 크게 상회하였다. '정보제공 기능 확대'의 효과도 부산(72.9% vs 34.3%), 대전(61.4% vs 38.6%), 강원(61.4% vs 31.4%), 충북(57.1% vs 32.9%) 등에서도 공립의 우위가 분명하게 나타났으며, '프로그램 기회 증대'나 '전문인력 확보' 지표에서도 공립의 우위가 확인되었다. 이와 같이 기본적인 재정, 정보제공(기본 장서의 대출 및 이용), 전담 인력 배치와 같은 핵심 운영지표에서 공립 작은도서관의 구조적 장점이 성과 도달로 이어지고 있음을 확인할 수 있었다.

반면, 사립은 일부 공간 및 실제 서비스, 즉 이용경험과 직결되는 지표에서 부분적으로 우위 또는 공립에 근접한 성과를 보였다. '다양한 활동이 가능한 복합생활공간' 영역의 도달률은 울산(사립 44.3% > 공립 40%), 전남(43.8% > 42.5%), 제주(43.8% > 42.5%) 등에서 사립이 다소 높은 성취를 보였다. '도서관 이용 증대' 효과에서도 공립과 사립 간 격차가 크지 않거나 사립이 근소하게 상회하는 사례가 관찰되었다. 또한 '지자체 특화 재정사업(신규 조성 및 리모델링)'이 투입된 연도에는 전남, 충남 사례에서처럼 사립의 시설 개선 도달률이 일시적으로 급등하는 예외적인 양상도 확인되었다. 그러나 운영비, 담당자 교육 등 가장 기본적인 지원 영역에서는 사립의 도달률이 여전히 공립에 비해 낮은 수준에 머물고 있는 것으로 나타났다.

종합하면, 공립은 재정·인력·정보서비스와 관련된 기초 지표(운영비 안정, 정보제공, 표준화된 프로그램 운영, 전문인력 배치)에서 비교적 안정적인 성과를 보이는 반면, 사립은 다소 불안정한 재정과 인력 여건에도 불구하고 공간 활용, 이용 경험, 지역 네트워크 결합 등 실제 서비스와 직결되는 지표에서 상대적인 강점을 나타내는 것으로 확인되었다.

## (3) 기초자치단체 도달률

기초자치단체 역시 우선 추진 정책을 통해 '프로그램 기회 확대', '도서관 이용 증가', '자료 확충에 따른 대출·반납 증가', '운영비 안정화' 등의 성과를 기대하는 것으로 나타났다. 그러나 실제 도달률은 다수 항목에서 40~50% 수준에 머물러, 전반적으로 기대에 비해 성취 수준이 높지 않은 것으로 분석되었다(〈표 10〉 참고). 한편, 예외적으로 '장기 발전계획·비전 수립'(67.4%), '정보제공(대출·반납) 증대'(58.1%)는 60% 안팎의 비교적 높은 도달률을 보여, 전략·기획 수립과 기초 서비스(대출·반납) 강화가 조기 성과로 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 10〉 효과성을 기대한 영역에 대한 도달률: 기초 전체

정책추진으로 효과를 기대하는 항목	응답 건수	응답 비율	평균 도달률	표준 편차	분산	최솟값	최댓값	변동 계수
1. 정보제공 기능 확대	124	27	51.81	28.07	787.7	14.3	100	0.54
2. 양질의 도서관 자료 확보 및 증대	137	30	45.36	15.07	227.21	5.7	100	0.33
3. 독서 및 문화프로그램 기회 증대	216	47	41.88	21.58	465.62	3.2	94.5	0.52
4. 실질적인 평생교육 공간	56	12	49.41	17.23	296.99	18.4	83.8	0.35
5. 다양한 활동이 가능한 복합생활 공간	58	13	38.27	15.59	242.93	5	85	0.41
6. 지역사회 교류와 이해를 위한 공간	88	19	49.74	18.87	356	8.1	91.9	0.38
7. 도서관 이용 증대	199	44	58.08	14.95	223.63	14.3	100	0.26
8. 안정적인 운영 인력 수 확보	43	9	41.82	17.01	289.42	5	95	0.41
9. 전문적인 교육을 받은 운영 인력 확보	32	7	31.64	22.65	513.15	5	75	0.72
10. 안정적인 도서관 운영비 확보 및 증대	96	21	42.64	26.42	697.93	5.3	100	0.62
11. 운영비 절감 등 효율적인 도서관 경영	30	7	1	0	0	1	1	0
12. 작은도서관 홍보	26	6	40.93	24.02	577.16	3.7	100	0.59
13. 장기적인 작은도서관 발전계획 및 비전 제시 가능	40	9	67.44	25.05	627.4	5	100	0.37
14. 기타	4	1	1	0	0	1	1	0

(4) 기초자치단체 공립-사립 비교

기초 단위에서 우선 추진정책에 대해 ‘효과를 기대하는’ 영역별 도달률을 비교한 결과, 광역 단위와 마찬가지로 공립이 사립에 비해 핵심 운영역량 관련 지표에서 전반적으로 우위를 보였다. 구체적으로 ‘정보제공 기능 확대’(공립 72.7% vs. 사립 32.8%), ‘양질의 자료 확보·증대’(51.8% vs. 39.7%), ‘독서·문화프로그램 기회 증대’(50.5% vs. 34.6%), ‘실질적 평생교육 공간’(57.8% vs. 41.0%), ‘지역사회 교류·이해 공간’(57.5% vs. 42.3%) 등 대부분의 영역에서 공립의 평균 도달률이 더 높게 나타났다. 특히 전문교육을 받은 ‘운영 인력 확보’(42.0% vs. 22.5%)와 ‘운영비 확보·증대’(58.6% vs. 28.5%)에서 큰 격차가 관찰되어, 공립의 재정적 안정성과 인적 역량 축적이 정책 효과로 연결되고 있음을 확인할 수 있었다.

반면, 사립 작은도서관은 일부 공간·이용경험 중심 지표에서만 공립에 근접하거나 부분적인 우위를 보였다. ‘복합생활공간’의 도달률은 공립과 유사한 수준을 보였으며, ‘홍보’(공립 39.8% vs. 사립 41.9%)와 ‘운영 인력 수 확보’(41.6% vs. 42.1%) 항목에서는 사립이 소폭 높은 도달률을 기록하였다. 그러나, 이러한 성과는 지역·시기별 투자(예, 리모델링, 프로젝트성 보조금)로 인한 단기적인 성과임이 확인되었다.

다. 작은도서관의 정체성: ‘핵심 역할’ 기대에 대한 평가

(1) 광역자치단체 도달률

광역자치단체는 작은도서관의 핵심 역할로 ‘지역사회 교류·이해 공간’, ‘독서활동 지원 및 프로그램 운영’, ‘다양한 활동이 가능한 복합생활공간’을 주로 제시하였다. 그러나, 실제 도달률은 대부분 20% 미만으로 매우 낮은 수준에 머무르고 있었다(〈표 11〉 참고). 특히 ‘체험·창작활동 공간’과

‘복합공간 조성’은 공간, 시설, 운영 인력 부분이 동시에 충족되어야 하는 복합적 지표로, 현행 투입 구조나 취약한 기반 시설을 고려할 때 성취 수준이 제한될 수밖에 없음을 시사한다.

〈표 11〉 작은도서관의 핵심 역할에 대한 도달률: 광역 전체

핵심 역할 항목	응답 건수	응답 비율	평균 도달률	표준 편차	분산	최솟값	최댓값	변동 계수
1. 필요한 정보제공	8	23.5	3.47	0.28	0.08	3.1	3.9	0.08
2. 교양 측면의 평생교육	2	5.9	14.3	2.69	7.22	12.4	16.2	0.19
3. 다양한 활동이 가능한 복합생활 공간	16	47.1	18.19	4.48	20.06	12.6	31.3	0.25
4. 독서활동 지원 및 독서 프로그램 운영	20	58.8	9.72	3.89	15.11	4.2	19.4	0.4
5. 문화 활동을 누릴 수 있는 기회 제공	14	41.2	9.01	3.05	9.27	6.2	17.3	0.34
6. 자격증 획득 등 실질적 평생교육	0	-	0	-	-	-	-	-
7. 지역사회 교류와 이해를 위한 공간	24	70.6	12.17	2.66	7.08	8.5	18.8	0.22
8. 체험과 창작 활동이 가능한 공간	6	17.6	21.55	6.83	46.66	14.5	31.3	0.32
9. 기타	4	11.8	1	0	0	1	1	0

(2) 광역자치단체 공립-사립 비교

광역 단위에서 작은도서관의 핵심 역할이라고 인식하는 영역에 대한 도달률을 공립과 사립별로 비교한 결과, 전반적으로 공립이 사립에 비해 우위를 보였다. 특히 ‘복합생활공간’, ‘독서활동 지원’, ‘지역사회 교류’ 영역에서 그 격차가 두드러졌다. 공립의 기본적인 재정과 전담 인력 확보 등 기본 인프라에 대한 역량이 도서관의 핵심 역할을 구현하는 데 기초됨을 재차 확인할 수 있었다. 그러나, 예외도 관찰되었다. 인천의 경우 사립이 ‘복합생활공간’(18.0% vs. 13.4%)과 ‘독서활동 지원’(9.5% vs. 4.2%)에서, 대전은 ‘지역사회 교류 공간’에서, 충북은 ‘독서·문화프로그램’ 수행 역할에서 사립의 도달률이 공립을 상회하였다. 종합하면, 광역 단위에서 공립 작은도서관은 다기능 공간화, 독서 프로그램 운영, 지역 교류 등 도서관 핵심 역할과 관련된 구조적 지표에서 전반적으로 높은 성과를 보이는 한편, 일부 지역에서는 사립 작은도서관이 특정 역할 영역에서 상대적인 강점을 보이는 양상이 공존하는 것으로 관찰되었다.

(3) 기초자치단체의 도달률

기초 단위에서 기대하는 작은도서관의 핵심 역할은 광역 단위와 동일하나, 실제 도달률은 전반적으로 40~50%대로 광역 단위에 비해 상대적으로 높은 수준을 보였다(〈표 12〉 참고). 작은도서관의 핵심 역할에 대한 기초자치단체의 인식은 ‘독서활동 지원 및 독서프로그램 운영’, ‘지역사회 교류와 이해를 위한 공간 제공’, ‘복합생활공간으로서의 기능’, ‘문화 활동을 향유할 수 있는 기회 제공’으로 정리할 수 있다. 그러나, 이러한 기대 역할에 대한 실제 도달률은 전반적으로 40~50%대에 머물러, 기대 수준에 비해 성취도가 낮은 것으로 나타났다. 그럼에도 광역 단위와 비교했을 때, ‘지역사회 교류와 이해를 위한 공간’, ‘체험·창작 활동이 가능한 공간’, ‘다양한 활동이 가능한

복합생활공간과 관련된 도달률은 기초 단위에서 상대적으로 높게 나타났다. 이는 광역에 비해 기초자치단체가 작은도서관을 지역사회 교류를 촉진하는 문화공간이자 복합생활공간으로의 역할 수행에 보다 적극적인임을 시사한다.

〈표 12〉 작은도서관의 핵심 역할에 대한 도달률: 기초 전체

정책추진으로 효과를 기대하는 항목	응답 건수	응답 비율	평균 도달률	표준 편차	분산	최솟값	최댓값	변동 계수
1. 필요한 정보제공	57	13	46.7	14.71	216.25	7.1	78.6	0.31
2. 교양 측면의 평생교육	40	9	44.23	18.92	357.92	8.8	85	0.43
3. 다양한 활동이 가능한 복합생활 공간	161	35	46.57	17.82	317.72	10.8	94.6	0.38
4. 독서활동 지원 및 독서 프로그램 운영	188	41	40.1	22.17	491.67	2.7	100	0.55
5. 문화 활동을 누릴 수 있는 기회 제공	143	31	42.76	20.58	423.42	2.7	94.5	0.48
6. 자격증 획득 등 실질적 평생교육	19	4	29.42	15.78	248.95	8.1	77.8	0.54
7. 지역사회 교류와 이해를 위한 공간	162	36	51.2	15.73	247.55	13	95.7	0.31
8. 체험과 창작 활동이 가능한 공간	60	13	47.4	14.13	199.7	18.9	84.6	0.3
9. 기타	6	1	1	0	0	1	1	0

(4) 기초자치단체 공립-사립 비교

기초 단위에서 작은도서관의 핵심 역할 영역에 대한 도달률을 공립과 사립으로 비교한 결과, 전반적으로 공립이 대부분의 영역에서 우위를 보이는 것으로 나타났다. 평균 도달률을 보면, '필요한 정보제공'(공립 54.5% vs 사립 39.2), '교양 측면의 평생교육공간'(52.3% vs 36.9%), '복합생활공간'(52.3% vs 40.9%), '독서활동 지원 및 프로그램' 수행(45.7% vs 35.1%), '문화활동 기회 제공'(50.1% vs 36.1%), '지역사회 교류·이해 공간'(62% vs 41.7%), '체험·창작 공간'(52.2% vs 42.9%)에서 약 9~20% 수준의 격차가 확인되었다. 특히, '지역사회 교류 및 이해 공간'(격차 20.3%), '교양 측면의 평생교육 공간'(15.4%), '필요한 정보제공'(15.3%), '문화활동 기회'(14%)에서 공립의 도달률이 크게 앞서, 공립 작은도서관의 상대적으로 안정적인 재정 기반과 전담 인력, 표준화된 운영 체계가 이러한 복합적 역할 수행의 중요한 전제 조건으로 작용하고 있음을 시사한다. 반면, 자격증 획득 등 실질적 평생교육 영역에서는 사립(36.8%)이 공립(21.2%)보다 높은 도달률을 보여, 특정 교육 프로그램 운영에서는 사립 작은도서관이 상대적 강점을 지니고 있음도 확인할 수 있었다.

2. 질적 분석 결과: 작은도서관 담당자 면담

작은도서관 지원정책에 대한 현장의 인식을 파악하기 위해 수집된 질적 자료는 내용분석을 통해 11개의 대주제와 32개의 하위 주제로 범주화되었다(〈표 13〉 참고). 이러한 분석 결과는 작은도서관 정책·운영 전반에 대한 질적 평가내용 부분(가)과, 정책 효과성과 관련된 세부 인식(우선 추진 정책, 기대 효과, 핵심 역할 수행) 부분(나)으로 나누어 제시한다.

〈표 13〉 면담 내용분석 결과(주제 범주)

대주제	하위주제	대주제	하위주제
1. 담당자 업무: 내용과 방법	1-A. 행정·예산 집행 중심 업무	6. 특성화(특화) 사업	6-A. 주제별 테마 특성화
	1-B. 자신의 업무에 대한 인식		6-B. 계층별 맞춤 특성화
	1-C. 문제: 겸직 및 순환보직		6-C. 지역특성과 연계한 특성화
	1-D. 대안: 업무 지원 체계 요구		6-D. 부정/공정 의견 공존
2. 운영 문제와 대안	2-A. 운영 문제	7. 유관기관과의 협력	7-A. 공공 및 학교도서관과의 협력
	2-B. 문제해결 방법(대안)		7-B. 지역 커뮤니티 단체와 협력
3. 우선 추진 정책 내용	3-A. 시설 유지·개선	8. 인프라(공간 및 시설 개선) 요구	8-A. 공간 확충 및 개선요구
	3-B. 최소 기본 장서 확충		8-B. 기자재 및 기술 인프라 도입 요구
	3-C. 지역사회 연계프로그램		8-C. 문제점
	3-D. 운영 인력 계속 교육 (전문성 확보)		9-A. 정책 목표 명확화 및 문서화 부재
4. (우선 추진 정책으로) 기대하는 효과	4-A. 독서 및 문화 프로그램 활성화 효과	9. 정책의 성문화와 인지	9-B. 중장기 발전계획 부재
	4-B. 지역사회 교류 공간 제공 효과		9-C. 대안책
	4-C. 복합생활문화공간 제공 효과		10-A. 부정적 평가: 법·제도적 한계가 원인
5. 핵심 역할 (정체성)	5-A. 지역 사랑방(생활밀착형 복합생활 공간)	10. 기존 정책 평가: 전체 평가	11-A. 운영의 기본 토대 마련: 안정적 예산과 인력 확보
			5-B. 독서 및 정보 서비스 제공
			11-C. 담당자 역량 강화와 네트워크 구축 요구
		11-D. 지역 협력 및 홍보 활성화 요구	

가. 작은도서관 정책·운영 전반에 대한 질적 평가

(1) 담당자의 업무 구조와 역할 인식

작은도서관 ‘담당자의 업무 내용 및 방법’과 관련하여, 다수의 면담 참여자는 작은도서관 업무가 다른 문화 및 행정업무와 겸임 형태로 수행되고 있다고 응답하였다. 이로 인해 작은도서관과 관련된 업무 비중은 정책을 기획·조정하는 역할보다는 예산 집행, 단순 공문 처리, 각종 행정 절차 수행 등 일상적인 행정업무에 상대적으로 더 많이 할당되고 있었다. 담당자들은 이러한 인력·조직 구조로 인해 작은도서관 운영 실태에 대해 체계적으로 파악하고 중·장기 발전계획을 수립하는데 어려움이 있으며, 스스로를 정책을 설계·추진하는 주체라기보다 상급 기관의 예산과 지침을 전달·집행하는 행정 담당자로 그 역할을 한정하여 인식하고 있었다. 이는 작은도서관 정책의 기획 역량과 책임성 확보를 제약하는 구조적 요인으로 지적되었다.

(2) 운영 여건, 인프라, 제도적 제약 및 대안

‘운영 문제와 대안’, ‘인프라(시설 및 공간 개선)’, ‘활성화 대안’과 관련하여, 다수의 담당자는 안정적인 운영비와 상근 인력의 부재를 가장 핵심적인 문제로 지적하였다. 상당수 작은도서관이 자원봉사자나 운영자의 개인적 헌신에 의존하여 운영되고 있어, 서비스 수준과 지속 가능성이 기관별로 큰 편차를 보였으며, 임대 시설이나 복합시설 내 일부 공간을 활용하는 도서관의 경우 재개발, 계약 만료 등의 외부 요인에 따라 휴·폐관 위험에 쉽게 노출되는 것으로 나타났다.

운영 부실의 근본 원인에 대해 장서 1,000권과 일정 면적만 충족하면 작은도서관을 조성할 수 있도록 한 작은도서관법의 낮은 조성 기준과 함께, 지자체 조례가 작은도서관 관련 예산 편성에 실질적인

강제성을 갖지 못하는 제도적 한계를 주된 요인으로 지목하였다. 이러한 인식은 이후 논의되는 '정책 목표와 발전 계획 성문화' 및 '기존 정책 평가'와도 연결된다. 담당자들은 단년도 혹은 단발성 지원에 의존하는 현재의 예산 구조로는 작은도서관의 지속가능한 운영 정책과 중·장기 발전전략을 수립하기 어렵다고 진단하였다. 이에 따라 법·제도 개선을 통해 설립·운영 기준을 재정립하고, 안정적인 재정지원 체계를 마련하는 것을 작은도서관 활성화를 위한 핵심 대안으로 제시하였다.

### (3) 작은도서관의 핵심 역할과 정체성

작은도서관의 '핵심 역할'과 관련하여, 담당자들은 작은도서관이 생활권 내에서 손쉽게 접근 가능한 '지역 복합생활공간', 이른바 '지역 사랑방'으로 기능하기를 기대하고 있었다. 이는 이용자의 일상적 생활 반경과 거리적 근접성을 기반으로, 상시적인 체류와 교류가 가능하다는 점에서 대규모 공공도서관과 구별되는 고유한 정체성으로 인식하고 있었다. 동시에 작은도서관은 문화센터나 경로당 등 다른 체류형 공간과 달리, 장서 열람·대출과 독서·문화 프로그램 운영과 같은 정보·독서 서비스 기능이 공간의 중심에 위치해야 한다는 점이 핵심 역할이자 중요한 차별점으로 인식하고 있었다. 그러나, 이러한 역할을 실질적으로 수행하기 위해서는 상주 인력과 운영자의 전문성, 기본적인 시설·장서·운영비라는 물적 기반이 선행되어야 한다는 점이 반복적으로 강조되었다. 담당자들은 이러한 운영기반이 취약한 현 상황에서 체류·교류 기능이 강조될 경우, 오히려 자료 열람·대출과 같은 도서관의 기본 기능마저 약화될 수 있다고 우려하였으며, 이는 양적 분석에서 작은도서관 핵심 역할 수행의 성취도가 20%대의 낮은 수준으로 나타나는 결과와도 맥락을 같이 하는 것으로 해석하였다.

### (4) 특성화 사업, 유관 기관 협력, 정책 목표·발전 계획 성문화 및 기존 정책 평가

'특성화 사업 프로그램'과 관련해서는, 일부 지자체와 작은도서관이 지역의 특성과 주민 요구를 반영하여 주제별(환경·역사·진로 등) 또는 계층별(아동·청소년·노인 등) 특성화 프로그램을 시도하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 특성화 사업은 작은도서관별로 차별적인 정체성을 부여하고 주민 참여를 촉진하는 활성화 전략으로 인식되었으나, 예산과 인력의 제약으로 인해 사업의 지속성과 확장성에 한계가 있다는 지적과 함께, 특성화 이전에 기본적인 운영기반을 우선적으로 강화할 필요가 있다는 의견도 제시되었다.

'유관 기관 협력' 측면에서는, 공공도서관, 주민자치회, 학교·복지기관 등과의 협력 네트워크 구축이 작은도서관의 프로그램 개발과 자원 확보에 중요한 기반이 될 수 있다는 인식이 공유되었다. 다만, 이러한 협력이 제도화된 구조 속에서 체계적으로 이루어지기보다는 개별 담당자의 역량과 의지에 따라 선택적으로 추진되는 수준에 머물고 있다는 한계 또한 지적되었다.

'정책 목표와 발전 계획 성문화' 및 '기존 정책 평가'와 관련해서는, 대부분의 지자체가 작은도서관

활성화를 위한 독자적인 중·장기 발전계획이나 구체적인 실행 전략을 갖추지 못하고 있다는 점이 확인되었다. 예산 계획 역시 중앙정부 및 자체 예산을 개별 도서관에 배분하는 수준에 그치는 경우가 많았으며, 명시적인 정책 목표와 성과 지표가 문서화되어 있지 않아 담당자 교체에 따라 정책의 연속성과 일관성을 담보하기 어렵다는 점이 문제로 제기되었다. 기존 정책 전반에 대한 평가는 작은도서관 수의 확대라는 양적 성과에도 불구하고 운영의 질과 지속가능성이 충분히 뒷받침되지 못하고 있다는 비판적 인식이 우세하였다. 이에 따라 담당자들은 법·제도 정비, 권역별 거점(센터) 운영과 순회 사서 지원사업을 결합한 인력·조직 구조의 도입, 담당자 전문성 강화를 위한 매뉴얼·교육·협력 플랫폼 구축, 성과평가와 환류 체계의 정착 등을 작은도서관 활성화를 위한 주요 대안으로 제시하였다.

종합하면, 11개 주제 영역에 대한 질적 분석 결과, 작은도서관 담당자들은 작은도서관을 생활권 기반의 커뮤니티 거점이자 독서·문화 향유공간으로 육성해야 한다는 방향성에는 대체로 공감하고 있었다. 그러나, 현재 이를 뒷받침할 인력·조직·재정·제도 기반이 여전히 취약하고, 정책 목표와 발전 계획의 성문화 및 평가·환류 체계가 미비하다는 점을 작은도서관 정책의 구조적 한계로 인식하고 있었다.

#### 나. 정책 효과성에 대한 질적 평가

##### (1) 우선 추진 정책에 대한 인식

우선 추진 정책 내용과 관련하여, 지자체 공무원들은 작은도서관의 기본 운영 조건을 확보하는 과제를 공통적인 핵심 영역으로 인식하고 있었다. 즉, 기본 도서관 공간 및 시설 유지, 장서 확충(기본 장서 구비), 지역 연계 프로그램 운영, 작은도서관 운영자의 전문성 강화를 위한 교육 시행 등이다. 이는 앞서 논의한 바와 같이, 작은도서관 활성화 사업에 앞서 기본적인 운영 인프라(시설·장서·인력)를 구축하는 것이 정책 효과성 제고의 출발점이라는 인식이 넓게 공유되고 있었다. 담당자들은 운영비 확보와 예산 배분을 자신의 가장 중요한 업무로 인식하고 있었으며, 실제로 우선 추진 정책 역시 이러한 기초 인프라를 조성하는 방향으로 수립되고 있었다.

또한, 다수의 담당자들은 작은도서관법의 낮은 조성 기준과 예산 편성에 대한 강제성이 미흡한 법·제도 구조가 이러한 우선 추진 과제 설정에 직접적인 영향을 미치고 있다고 보았다. 아울러 독자적인 중·장기 계획이나 세부 추진 전략을 마련하지 못한 지자체가 많다는 점도, 정책 효과성을 체계적으로 관리·제고하기 어려운 환경 요인으로 인식되었다.

##### (2) 우선 추진 정책으로 기대하는 효과

면담 참여자들은 예산 확보, 시설 유지·보수, 전담 인력 확보 및 역량 강화와 같은 우선 추진 정책을 곧 효과를 기대하는 영역으로도 인식하고 있었다. 다시 말해, 정책의 목표(결과)와 그

성취 수단이 사실상 동일한 층위에서 이해되는 현상이 관찰되었다. 이는 기본 예산·시설·인력이 담보되지 않은 상태에서는 어떤 운영 정책이나 프로그램도 실질적인 의미를 갖기 어렵다는 인식이 반복적으로 제기된 결과로 해석되었다. 담당자들은 예산·시설·인력이라는 세 가지 기반이 일정 수준 갖추어질 경우, 작은도서관의 기본 역할인 정보 제공(자료 대출)과 독서·문화 프로그램이 활성화되고, 그에 따라 이용자 증가와 지역사회 인지도 제고로 이어져 궁극적으로 작은도서관 활성화라는 정책 목표를 달성에 기여할 것이라고 기대하였다.

한편, 구조적인 예산 부족 문제는 개별 지자체 차원에서 해결하기 어렵다고 인식하면서도, 일부 담당자들은 문화체육관광부 주도의 '순회사서 지원 정책'을 활용하여 운영 인력 보완과 전문성 확보를 도모하고 있었다. 특히 작은도서관 조성 초기 정착 단계에서 자료 정리와 기본 운영 지원 측면에서 순회사서 사업이 일정 수준 효과를 발휘하는 것으로 평가되었다. 그러나 지원 대상이 주로 공립 작은도서관에 한정된다는 점, 예산 제약으로 인해 지원 범위가 제한적이라는 점, 순회사서의 질적 관리의 필요성, 일부 현장에서 이를 상시 인력의 대체 수단으로 오·남용하는 사례가 있다는 점도 함께 지적되면서, 정책 효과성을 확보하기 위한 제도적 보완의 필요성을 제기하였다.

### (3) 작은도서관 핵심 역할 수행에 대한 평가

담당자들은 작은도서관을 생활권 기반의 '지역복합생활공간'이자 '독서·문화 향유공간'으로 인식하고 있으나, 양적 분석 결과에서 확인된 바와 같이 이러한 핵심 역할에 대한 성취 수준은 다른 정책 영역에 비해 상대적으로 낮은 것으로 평가하였다. 면담 참여자들은 이와 같은 낮은 성취도가 앞서 언급한 인력·인프라·재정 기반의 취약성과 직결되어 있다고 보았다. 특히 전문 운영 인력의 부족과 장기적인 지원 계획 부재를 핵심 역할 수행을 제약하는 구조적 요인이라고 진단하였다.

요컨대, 정책 효과성에 대한 질적 평가는 작은도서관 정책이 수립 단계에서 지향하는 목표(생활권 커뮤니티 거점, 복합생활공간, 독서문화공간)와 실제 현장에서 달성되고 있는 성과 사이에 상당한 간극이 존재함을 보여준다. 이 간극을 해소하기 위해서는 우선 추진 정책으로 제시된 기본 인프라 구축과 더불어, 명확한 정책 목표 설정, 성과 평가 및 환류 체계 정착이 병행될 필요가 있음을 시사한다.

## V. 결 론

### 1. 요약 정리

본 연구는 작은도서관 지원정책의 효과성을 성과도달률(OAR)의 관점에서 검증하기 위하여, 기존 산출 중심의 운영평가 지표를 재구성하여 이를 (1) 우선 추진 정책, (2) 우선 정책을 통해

기대하는 성과 영역, (3) 작은도서관의 핵심 역할 영역과 매핑하여 분석하였다. 이런 지표 기반의 수치적 결과와 더불어 그 수치가 나타나게 된 현장의 정황과 맥락을 담당자 면담을 통해 함께 분석하고 해석하였다.

분석 결과, 첫째, 광역·기초 전반에서 운영비 확보, 자료 확충, 프로그램 확대 등 우선 추진 정책은 비교적 고르게 선택되었으나, 성과도달 수준은 대체로 중위권에 머물렀다. 특히 '정책 추진으로 기대한 성과'의 평균 도달률이 40%대 중반에 수렴하여 정책이 지향하는 목표와 실제 성취 간 괴리가 존재함이 확인되었다.

둘째, 우선 추진 정책, 기대 효과, 핵심 역할 가운데에서는 '핵심 역할' 영역의 성취 수준이 가장 낮게 나타났다. 광역 단위에서 지역 교류, 복합생활공간, 체험·창작 공간 등과 같이 다기능 수행을 전제로 하는 복합적 역할의 경우 전반적인 도달률이 약 20% 수준에 그쳤다. 이는 예산을 포함한 공간 및 설비 등 기본 인프라와 운영 인력이라는 안정적인 운영 틀이 전제되어야만 달성 가능한 복합 지표의 특성과 밀접하게 관련된 결과로 해석된다.

셋째, 공립과 사립 간 격차가 분명하게 드러났다. 광역 단위 비교에서 공립은 사립에 비해 전반적인 성취 수준이 높았으며, 특히 운영비와 운영 인력(인력 교육 포함) 측면에서의 도달률 격차가 두드러졌다. 특정 연도의 신규 조성·리모델링 사업 투입 등 상황적 요인으로 인해 일부 사립 작은도서관의 시설 개선 도달률이 일시적으로 높게 나타난 사례도 있었으나, 전반적으로 공립 작은도서관은 사립에 비해 상대적으로 안정적인 재정 및 인력 기반을 확보하고 있었고, 이러한 운영 기반이 곧 운영 역량과 성과로 연결되고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 면담 결과는 현장의 제약을 구체화하였다. 작은도서관 정책의 현장 집행은 예산, 시설, 전담 인력 등 기본 운영 인프라의 결핍이라는 구조적 제약 속에서 이루어지고 있었으며, 이에 따라 담당자들은 활성화 사업에 앞서 '기본 존립(공간 및 시설 유지, 장서 확충, 운영자 교육)'을 확보하는 것이 시급한 과제라는 입장을 일관되게 견지하고 있었다. 운영 부실의 근본 원인으로서는 「작은도서관 진흥법」 및 관련 조례의 낮은 조성 기준과 책무 규정의 부재가 지목되었으며, 이로 인해 휴·폐관과 단발성 재정지원이 반복되는 악순환이 지속되고 있다는 진단이 제시되었다.

끝으로, 다수의 지자체는 작은도서관과 관련된 계획 수립이 '연간 예산 소진을 전제로 한 단년도 계획' 수준에 머물러 있으며, 중장기 전략과 자체 평가 체계가 부재한 것으로 나타났다. 조례 또한 선언적 규정에 그치는 경우가 일반적이었다. 중장기 계획의 부재와 담당 공무원의 잦은 순환보직은 작은도서관 정책의 일관성과 지속가능성을 약화시키는 핵심 요인으로 인식되었다. 이와 같은 환경에서 작은도서관 담당자들은 자신의 역할을 '예산 전달 및 집행' 중심의 수동적 행정 역할로 한정하는 경향을 보였고, 그 결과 우선 추진 정책의 선택과 기대 성과가 '예산·시설·인력 등 기초 기반 확보'에 과도하게 집중되는 구조가 고착되고 있음도 확인할 수 있었다.

## 2. 결론 및 제언

조사 결과를 바탕으로, 정책의 실효성을 담보하기 위한 개선점을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 작은도서관이 우선 추진 정책을 실질적 성과로 전환하고 본연의 핵심 역할을 수행하기 위해서는 최소 운영기반이 제도적으로 보장되어야 함을 본 연구의 조사 과정에서 거듭 확인하였다. 이를 위해 운영 예산은 개관일수, 운영시간, 이용자 수 등 기초 지표를 토대로 기준액을 산정하여 분배하고, 시설과 장서의 유지 및 갱신 기준 또한 표준화하여 자체 점검을 의무화할 필요가 있다. 이와 같은 최소 기준의 준수 여부는 매년 운영평가 산출지표에 반영하고, 본 연구에서 제시한 성과도달률(OAR) 산정의 전제 요건으로 설정할 것을 제안한다.

둘째, 위와 같은 최소 운영기반 보장이 실질적으로 작동하기 위해서는 「작은도서관 진흥법」 및 관련 조례에 최소 기준, 책무, 지원 내용을 명문화하는 법제 고도화와 정비가 선행되어야 한다. 현행 법규와 조례는 낮은 조성 기준과 책무 부재로 인해 휴·폐관과 운영 부실이라는 구조적 문제를 야기해 왔다. 따라서 조성 기준을 단순한 물리적 요건(예, 면적, 장서 수) 중심에서 개관일수, 전담 인력, 서비스, 정보접근성 등과 같은 운영역량 요건을 포함하는 방향으로 재구성되어야 한다. 아울러 지자체의 책무(예, 기본 운영비 확보, 전담 인력 배치, 권역별 지원체계 구축 등)와 운영주체(담당자)의 의무(예, 연간 운영계획의 수립 및 공시, 자체 점검 및 평가, 재교육 참여 등)를 명확히 규정함으로써 작은도서관 정책의 책임성과 지속가능성을 제고해야 할 것이다.

셋째, 작은도서관 담당자의 재교육을 통해 속한 지자체 정황에 적합한 정책 산정과 명시화를 강화하고, 연간 운영계획을 상설화할 필요가 있다. 정책의 효과성은 설계 - 집행 - 평가 - 환류의 전 과정이 작은도서관의 운영과 현장 상황에 대한 정확한 평가위에 진행될 때 담보될 수 있다. 따라서 도서관 담당자를 정책의 단순 집행자나 전달자가 아니라 정책 설계와 집행에 적극 참여시켜야 한다. 이들을 통해 현장성 있는 정책목표를 설정하고 이를 더욱 명시화하여 공유하는 체계를 마련해야 한다. 이 과정을 통해 핵심 역할에 대한 기대, 그에 기반한 프로그램 개발 그리고 운영평가(핵심 역할-프로그램 운영-평가지표)가 일관되게 연계되는 정책 집행 구조를 형성할 수 있을 것이다. 이를 뒷받침하기 위해 작은도서관 운영과 정책 전반에 대한 재교육의 의무화, 이에 상응하는 교육과정의 개발·운영 그리고 담당자 간 의견 및 자료 공유를 위한 온라인 플랫폼 구축을 또한 제안한다.

넷째, 공립과 사립의 정책 및 운영 전략을 차별화할 필요가 있다. 효과를 기대한 영역의 실제 도달률을 살펴보면, 공립은 재정과 인력 측면에서 상대적 우위를 지니고 있음에도 불구하고 복합 생활공간으로서의 서비스 수행에서 충분한 성과를 보여주지 못했고, 오히려 일부 지자체에서는 사립보다 낮은 도달률을 보이기도 하였다. 반면, 사립은 도서관의 기본 역량과 기반시설이 최저 수준에 머물러 있다는 점이 확인되었다. 따라서, 사립에는 기초 운영비와 시설, 필수 인력을 우선적으로 보장하여 기초 인프라 격차를 축소하고, 공립은 비교적 안정된 기반 위에서 복합생활공간,

체험·창작 공간 등 작은도서관의 핵심 기능을 강화하는 이용자 중심 프로그램과 서비스를 전략적으로 확대하는 방향이 요구된다.

다섯째, 작은도서관의 운영평가 지표에 기존의 산출 중심 항목뿐 아니라 성과 중심 항목들이 보완·확대될 필요가 있다. 정책의 목표가 단순한 양적 산출(예, 기본 장서량, 대출 건수)에 머무르지 않고, 지역의 '사랑방'으로서 자료를 매개로 한 복합생활공간이자 독서·문화 향유공간이라는 작은도서관의 핵심 역할을 실질적으로 구현하는 데 있다면, 이러한 역할 수행 정도를 가시화할 수 있는 성과지표를 지속적으로 개발하고 운영평가에 체계적으로 반영해야 한다.

끝으로, 본 연구는 전국 단위 작은도서관 전수조사를 바탕으로 정책의 효과성을 정량적으로 측정·검증하고, 여기에 정성적 자료를 결합하여 작은도서관 활성화를 위한 제도적·정책적 대안을 도출한 초기 연구라는 점에서 의의를 지닌다. 그러나 본 연구에서 활용한 '배점표(지표 구성)'는 연구자가 고안한 준표준안으로, 내용과 구성의 타당도가 아직 공식적으로 검증되지 않았다는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 개발된 지표에 대해 내용 타당도(지표 구성요소 및 가중체계의 적절성)와 구성 타당도(지표가 측정하고자 하는 잠재 구성)를 체계적으로 검증할 필요가 있다. 나아가 작은도서관의 역할 유형(예, 정보제공, 평생교육, 창작 및 실습 중심 체류공간 등)에 따라 어떤 평가 항목이 반영되어야 하는지에 대한 구체적인 분석과 논의가 요구된다. 가령, 평생교육 기능에 대해서는 시민교육 프로그램 운영 실적을, 창작 및 실습 공간 제공 기능에 대해서는 메이커스페이스 장비 구축·제공 현황과 창작 프로그램 운영 실적을 평가지표에 포함되는 방안도 검토할 수 있다. 이러한 지표 체계의 고도화와 타당도 검증을 통해, 작은도서관 운영 활성화라는 정책성과를 보다 정확히 파악하고, 이를 근거로 한 정책 환류가 가능해질 것이다. 이를 통해 궁극적으로 작은도서관이 지역사회에서 '가장 가까운' 복합생활공간이자 독서·문화 향유공간으로 자리매김하는 데 기여할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김보일 (2018). 작은도서관 운영평가 지표 개선에 관한 연구. 한국문헌정보학회지, 52(1), 5-34.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2018.52.1.005>
- 김보일, 김홍렬 (2021). 작은도서관 평가체계 및 지표 개선방안 연구. 정보관리학회지, 38(4), 25-46. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2021.38.4.025>
- 김보일, 김홍렬, 이보라 (2020). 작은도서관 활성화를 위한 정책연구. 정보관리학회지, 37(3), 157-175. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2020.37.3.157>
- 김보일, 조미아, 변현주 (2015). 작은도서관 운영실태 분석을 통한 활성화 방안에 관한 연구.

- 한국문헌정보학회지, 49(4), 31-52. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2015.49.4.031>
- 김보일, 박성재, 김용환, 한성우 (2024). 작은도서관 운영 활성화를 위한 포괄적 분석 연구: 서울특별시 K구 사례를 중심으로. 한국문헌정보학회지, 58(4), 173-198.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.4.173>
- 김선애 (2020). 공공도서관 성과평가 체계에 대한 비교·분석. 한국비블리아학회지, 31(4), 49-72.  
<http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2020.31.4.049>
- 김유승 (2014). 작은도서관에 관한 법적 고찰. 한국문헌정보학회지, 48(3), 381-410.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2014.48.3.381>
- 김홍렬 (2010). 전북지역 작은도서관의 현단계와 기능 확대에 관한 연구. 한국도서관·정보학회지, 41(1), 77-98. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.41.1.201003.77>
- 노영희, 최만호, 김윤정, 장로사 (2020). 경기도 공동주택단지 내 작은도서관 활성화를 위한 정책 제안 연구. 한국문헌정보학회지, 54(3), 71-95.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2020.54.3.071>
- 문화체육관광부 (2024). 2023년 작은도서관 운영 실태조사 결과보고서. 세종: 문화체육관광부.
- 법제처 (2025). 작은도서관 진흥법 [시행 2025. 8. 1.][법률 제20748호, 2025. 1. 31. 일부개정]. 출처: [https://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsId=011551&urlMode=lsInfoP&utm\\_source=chatgpt.com#0000](https://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsId=011551&urlMode=lsInfoP&utm_source=chatgpt.com#0000)
- 손혁상, 강소현 (2020). 2019년 OECD DAC 평가기준 개정과 그 함의에 대한 탐색적 연구. 국제·지역연구, 29(4), 29-53. <http://dx.doi.org/10.56115/RIAS.2020.12.29.4.29>
- 이보라 (2021). 작은도서관 평가지표의 유효성에 관한 연구. 한국도서관·정보학회지, 52(4), 309-330. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.52.4.202112.309>
- 이윤식 (2018). 정책평가론 (제3판). 고양: 대영문화사.
- 정지선 (2019). OECD 개발원조위원회(DAC) 평가기준 개편 논의와 시사점 (기초자료, 19-18). 세종: 대외경제정책연구원(KIEP).
- 조미아, 변현주, 김보일 (2013). 운영 진단을 통한 유형별 작은도서관 사례분석 연구. 한국문헌정보학회지, 47(2), 293-314. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2013.47.2.293>
- 차미경, 표순희 (2015). 전국 공공도서관 운영평가의 성과에 관한 연구: 2010~2013년도를 중심으로. 한국비블리아학회지, 26(2), 241-263. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2015.26.2.241>
- 차성중, 안인자, 윤소영 (2012). 전국 작은도서관 운영 실태조사 및 분석 연구. 한국비블리아학회지, 23(1), 153-178. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2012.23.1.153>
- Matthews, J. R. (2011). Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures. *Library Quarterly*, 81(1), 83-110. <http://dx.doi.org/10.1086/657447>

• 국한문 참고문헌의 영문 표기

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

- Cha, Mikyeong & Pyo, Soon Hee (2015). A study on the results of the national evaluation on public library management during 2010~2013. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 26(2), 241-268.  
<https://doi.org/10.14699/kbiblia.2015.26.2.241>
- Cha, Sung-Jong, Ahn, Inja, & Yoon, So-Young (2012). A study on nationwide survey and analysis of operating small libraries in Korea. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 23(1), 153-178.  
<http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2012.23.1.153>
- Cho, Mi Ah, Byeon, Hyeon Ju, & Kim, Bo-il (2013). A case study on measures to revitalize small libraries of the type through operational diagnostic. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 47(2), 293-314.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2013.47.2.293>
- Jeong, Ji-seon (2019). Discussion on the Revision of the OECD Development Assistance Committee (DAC) Evaluation Criteria and Implications (Basic Data No. 19-18). Sejong: Korea Institute for International Economic Policy (KIEP).
- Kim, Bo-il (2018). A study on the improvement of evaluation indicators for small library operations. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 52(1), 5-34. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2018.52.1.005>
- Kim, Bo-il, Cho, Mi Ah, & Byeon, Hyeon Ju (2015). A study on promotion of small libraries through an analysis on the current situation of their operation. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 49(4), 31-52.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2015.49.4.031>
- Kim, Bo-il & Kim, Hong Ryul (2021). A study on the improvement of small library evaluation system and indicators. *Journal of the Korean Society for Information Management*, 38(4), 25-46. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2021.38.4.025>
- Kim, Bo-il, Kim, Hong Ryul, & Lee, Bora (2020). A study on the policy for the activation of small library. *Journal of the Korean Society for Information Management*, 37(3), 157-175. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2020.37.3.157>
- Kim, Boil, Park, Sung Jae, Kim, Yong Hwan, & Han, Sang Woo (2024). A comprehensive

- analysis for revitalizing the operation of small libraries: a case study of K-gu in Seoul. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 58(4), 173-198. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.4.173>
- Kim, Hong Ryul (2010). Analysis and solution of small libraries in Jeon-buk province. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 41(1), 77-98. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.41.1.201003.77>
- Kim, Sun Ae (2020). A comparative analysis of the performance evaluation system for public libraries. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 31(4), 49-72. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2020.31.4.049>
- Kim, Youseung (2014). A study on legal issues of small libraries. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 48(3), 381-410. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2014.48.3.381>
- Lee, Bo Ra (2021). A study on the effectiveness of evaluation indicators for the small library. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 52(4), 309-330. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.52.4.202112.309>
- Lee, Yoon-sik (2018). *Policy Evaluation* (3rd ed.). Goyang: Daeyeong Munhwasa.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2024). *Report on the Results of the 2023 Survey of Small Library Operations*. Sejong: Ministry of Culture, Sports and Tourism.
- Ministry of Government Legislation (2025). *Act on the Promotion of Small Libraries*. Sejong: MOLEG [Enforced as of August 1, 2025.] [Act No. 20748, Partially Amended on January 31, 2025.]. Available: [https://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsId=011551&urlMode=lsInfoP&utm\\_source=chatgpt.com#0000](https://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsId=011551&urlMode=lsInfoP&utm_source=chatgpt.com#0000)
- Noh, Younghee, Choi, Man-Ho, Kim, Yoon Jeong, & Chang, Rosa (2020). A study on the policy proposal for the revitalization of small libraries in the residential communities in Gyeonggi-do. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 54(3), 71-95. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2020.54.3.071>
- Sohn, Hyuk Sang & Kang, So Hyeon (2020). 2019 An exploratory study of 2019 OECD DAC's revision of the evaluation criteria and its implications. *RIAS*, 29(4), 29-53. <http://dx.doi.org/10.56115/RIAS.2020.12.29.4.29>