

도서관기획에 있어서 목표실현에 관한 일 고찰

윤 영 *

목 차

1. 머 리 말	3.2 기획에 있어서 환경
2. 기획에 대한 이해	4. 도서관 기획
2.1 기획의 개념과 특성	4.1 목표실현의 수단
2.2 기획의 중요성과 효과성	4.2 목표실현의 합리적인 행위
3. 도서관 기획의 필요성과 환경	4.3 목표실현의 방략
3.1 기획의 필요성	5. 맷 음 말

1. 머 리 말

오늘날 공공기관이든 사기업체이든간에 조직의 구조와 그 기능이 점점 복잡해짐에 따라서 조직활동의 유효성을 위해 기획은 그 중요성을 더해 가고 있다. 다른 조직에서와 똑같이 기획은 도서관의 관리기능에 있어서도 가장 기본적인 기능이다.

그것은 바로 기획이 도서관의 목표실현을 위해 미래를 예측하고 대비하게하며 더 나아가서는 보다 바람직한 미래의 도서관활동과 그것을 달성할 수 있는 방법의 설계를 그 본질로 하고 있기 때문이다. 따라서 도서관의 기획은 한 도서관의 나아갈 방향과 그것을 효과적으로 실현시킬 방법을 제시하는 핵심적인 기능을 한다. 그럼에도 불구하고 다른 많은 조직에서와 마찬가지로 기획을 등한시하거나 쉽게 간과하는 경향이 있다. 그 이유는 여러가지가 있겠으나 주로 ① 미래 예측을 정확히 할 수 없다는 것, ② 설사 한다고 하더라도 인적, 물적 지원이 충분히 따르지 못하고, ③ 관할당국이나 소속기관이 도서관을 자칫 소비기관으로 여겨 미래 상황변화에 따라서는 지원 우선순

위를 변경하는 경우가 있고, 4) 기획과정의 소요시간과 복잡성에 비해 얻는 것이 적다는 생각, 5) 기획결과에 대한 확신감 결여로 인해서, 그리고 6) 기존관행 또는 경영진이나 경영자의 직관에 의해서 항상 대처해 나갈 수 있다는 안이한 태도에서 오는 것이라고 볼 수 있다.

또 다른 한 측면은 도서관 직원들의 묵시적 저항이다. 그 이유는 기획으로 인한 변화가 자신의 직무내용 - 권한, 책임, 의무 - 과 활동에 영향을 미쳐 새로운 상황이 전개되리라는 막연한 두려움 때문이라고 볼 수 있다.

이러한 현상은 도서관 경영층이나 직원들이 다 같이 기획에 대한 바른 인식이 부족한데서 오는 것이라고 생각된다. 그래서 도서관 관리기능으로서 기획이 왜 필요하고, 중요하며, 어떻게 해야 할 것인가에 대해 고찰해 보고자 한다.

2. 기획에 대한 이해

2.1 기획의 개념과 특성

2.1.1 기획의 개념

기획이란 널리, 자주 통용되는 용어이지만 그 개념의 정의가 일치되어 있는것 같지 않다. 사람에 따라서는 기획과 계획을 구별하지 않고 사용하는 사람도 있고 대체적(代替的)으로 쓰거나 구별해 쓰는 사람도 있어서 때로는 혼란을 일으키기도 한다. 그리고 어떤이는 지금까지 알려져온 모든 관리의 수단을 일률적으로 기획과 결부시켜 생각하는가 하면, 또 어떤 사람들은 그저 업무계획을 구성하는 정도로만 알고 있기도 하다. 이렇게 기획이란 용어는 “법”이라는 말과 같이 함축성이 풍부하기 때문에 그 개념도 극히 산만하게 인식되고 있는 것이 일반적인 실정이다(權寧贊, 李成福 1991, 17). 그러한 연유는 영어의 “plan”과 “planning”을 옮겨씀에 있어서 의미 구분없이, 또는 혼돈한데서 온 듯하다. 그런데 한 조직의 경영관리에 있어서 이 두 용어의 쓰임은 분명 가장 중요하고 필수적인 수단의 하나이기 때문에 무엇보다도 먼저 용어 사용상의 구분을 분명히 해야 할것이다.

대체로 많은 논의의 결과, 우리 나라에서는 “plan”을 “계획”으로 옮겨 쓰고 있으며 “planning”은 “기획”, “계획수립” 또는 “계획화”로 옮겨 쓰고 있는데, “planning”은

“plan”보다 추상적이고 포괄적이며 과정적이고 계속적인 것이며, “plan”은 구체적이며 “planning”의 과정을 거쳐 결정되는 성질의 것으로 일단 이해되고 있다. 즉 기획(planning)은 사회 혹은 경제적 단위를 위한 목표, 정책, 그리고 절차나 방법과 같은 수단들을 선택하고 결정하는 과정이며, 계획(plan)은 그 과정의 결과로 나타난 최종 산물인 조직된 방법을 말한다(Wilson 1980, 11). 그러므로 하나의 과정으로서의 기획은 계획과 명확히 구별되어야 한다.

사회의 한 기관이 그 사회에 존재하는 가치, 사명을 계속적으로 다하기 위해서는 기획이 문제시 된다고 하겠다. 특히 조직의 경영관리에 있어서 기획의 개념규정과 기획수립의 문제가 날로 폭넓게 연구, 논의되는 동시에 실천에 옮겨지고 있다. 그 대표적인 예로서 굴릭과 어윅(Gulick & Urwick 1937, 13)은 “기획이란 사업을 위하여 설정된 목표를 달성하기 위하여 수행되어야 할 일들과 이러한 일들을 수행하기 위한 방법들을 개괄적으로 짜내는 것이다.”라고 했고, 뉴만(Newman 1963, 15)은 “기획이란 무엇을 할 것인가를 사전에 결정하는 것이다. 따라서 기획은 설계된 행동노선이다.”라고 했으며, 쿤쓰와 오도넬(Koontz & O'Donnell 1959, 453)은 “기획은 여러가지 대안중에서 목표, 정책, 절차 및 사업계획 등을 선택하는 관리자의 기능이다. 따라서 기획은 기업의 장래노선을 좌우하게 되는 의사결정 과정이다.”라고 정의했다. 또 피프너와 프레스터스(Pfiffner & Presthus 1953, 83)는 “기획이란 본질적으로 보다 나은 결정을 하기 위한 수단이며, 따라서 행동의 선행요건이다. 기획은 어떤 기관이나 사업의 목표가 무엇이며, 그 목표를 달성하기 위한 최선의 수단은 무엇인가하는 두 가지의 중요한 문제에 대한 해답을 찾는 것이다.”라고 했고, 디목(Dimock & Dimock 1964, 131)은 “기획은 사회생활에 있어서와 마찬가지로 제도적 생활에 있어서도 가장 공통적 요소가 되는 변화에 대해서, 이것을 예기하고 영향을 줌으로써 그 조직이 새로운 문제에 봉착하여 압도되지 않도록 보호하고 기회를 잘 이용하는 능력을 증진하려는 기도이다.”라고 했으며, 드로아(Dror 1963, 50)는 “기획이란 최적의 수단으로 목표들을 성취할 수 있도록 하기 위하여 미래에 있어 취할 행동을 위한 일단의 체계적 결정들을 미리 준비하는 과정이다.”라고 정의하였다. 이상의 여러 학자들의 정의를 종합해 보면, 기획이란 조직의 목표를 달성하기 위해서 미래에 취할 행동노선의 결정을 미리 준비하는 과정이며, 연관적인, 합목적인, 그리고 미래지향적인 의사결정(future-directed decision process)이라고 말할 수 있다.

이와같이 기획이란 용어는 매우 포괄적인 내용을 지니고 있기 때문에 그 본래의 뜻

을 올바로 이해하려면 이를 생물학상의 분류와 결부시켜 생각하는 것이 도움이 될 수 있을 것이다. 즉, 기획을 생물학에 있어서 종(種/species)이라는 개념에 해당된다고 가정하면, 여기에는 수많은 속(屬/genus)이 예속되어 있는 바, 정부기획, 기업기획, 군대기획이라고 하는 속(屬) 등과 마찬가지로 학교기획, 도서관기획이라고 하는 속(屬) 등이 그것이다. 또한 이들 속(屬)은 그 내부에 각기 여러개의 프로그래밍(programming)이라고 하는 과(科/family)를 포함하고 있고, 이들 프로그래밍은 다시 각각 진행 시켜야 할 몇개의 프로젝트(project)라고 하는 목(目/order)으로 구성되어 있다는 사실이다(金鳳式 1982, 48-49).

2.1.2 기획의 특성

기획의 개념 정의에서 볼 수 있듯이 기획이란 1 미래를 위한 준비과정이며 연속적인 과정이고, 2 상호의존적이고 시간적 순서가 정연하며 일련의 체계적 연관성을 가지는 제결정의 모체 또는 기반(matrix)를 다루며, 3 바람직한 미래의 행동노선을 수립하고자 하는 미래지향성을 갖고 있으며, 4 특정목표를 달성하기 위해 최상의 이용 가능한 방법, 또는 절차를 선택하기 위한 의식적이고 계속적인 시도로서 목표지향성을 갖고 있으며, 5 목표달성을 위한 최적의 수단을 제시하는 것이 기획의 가장 중요한 본질로 파악되고 있다.

따라서 첫째, 기획은 그때 그때 부닥치는 일을 상황에 따라 즉흥적으로 대처하지 않고, 장래에 일어날 일을 미리 미리 예측하고, 이에 대한 대비책을 강구하는 조직화된 선견장치(先見裝置)의 특성을 가지고 있다. 뿐만아니라 조직화된 선견장치로서의 기획은 과거에 이루어진 일이나 현재 이루어지고 있는 일 중에서 잘못된 점을 파악하여 이에 대한 시정책까지도 제시하여 준다. 둘째, 기획은 하나의 과정이며, 또한 기획의 문제는 선택할 수 있는 복수의 행동노선이 존재할 경우에 제기될 수 있기 때문에 일반적인 단순한 의사결정과는 달리 대안(代案)의 선택을 내용으로 하는 일련의 의사 결정 과정이라는 특성을 가지고 있다. 셋째, 기획은 합리적 계산체계와 효과적 통제체계의 두 가지 요소를 지닌 특성을 가지고 있다. 합리적 계산체계를 풀어주는데 도움이 되는 기준은 곧 합의, 경제, 능률이다. 즉 소망되는 목표와 그 목표달성의 우선순위에 관한 합의를 의미하며, 목표를 달성하는데 사용한 수단은 두개 이상 여러개 있을 수 있으므로 이들간의 우열을 판단, 최선의 방법을 채택하는데 도움을 주는 객관적인 기준으로서 경제를 의미한다. 그리고 수단 상호간의 충돌을 최대한 해소함으로써 이

루어 낼 수 있는 실질적 목표 성취도의 극대화를 의미한다. 그리고 또한 조직의 공동 목표달성을 위한 합의된 수단일 때 피통제자는 필요한 행위를 스스로 취하게 됨을 뜻 한다. 이와같이 기획은 목표달성을 위한 선견장치(organized foresight), 대안 선택을 위한 의사결정, 그리고 합리적 행위인 동시에 통제의 근거로서의 특성을 가지고 있다.

2.2 기획의 중요성과 효과성

2.2.1 기획의 중요성

기획은 첫째 분명한 대상 또는 실재(an object or entity)인 어떤 것에 ‘대하여(on)’ 작용하는 활동이며, 어떤 분명한 목적을 ‘위하여(for)’ 행해지거나 실재에 적용되는. 말하자면 실재와 목적의 차원에 관심을 집중시킬 수 있기 때문에 중요하며, 둘째는 미래의 변화와 불확실성 속에서 최소의 경비로 목표를 옳게 달성하기 위한 최적의 수단으로서 중요하며, 셋째는 합리적인 행동노선으로서 중요하다. 그리고 넷째는 조직화된 선견장치로서 과거에 이루어진 일이나 현재 이루어지고 있는 일 중에서 잘못된 점을 파악하여, 이에 대한 시정지시까지도 제시해 줄 수 있기 때문에 중요하다.

2.2.2 기획의 효과성

기획이 수단으로서 갖는 가치는 여러가지가 있겠으나 그중 첫째는 어떤 조직체이든 미래에 대한 전망이 있어야 하는데, 그 미래란 변화, 혁신, 불확실성으로 가득차 있기 때문에 장래에 있어 발생할 가능성이 높은 사태나 상황에 대처하는 전략을 준비하지 않으면 안된다. 또한 관리자가 특정 행동노선을 결정하는데 당황하거나 우물쭈물하거나 지나치게 장시간을 소요하지 않도록 하기 위해서 기획은 가치성을 갖는다. 즉 미래의 예측으로 예기할 수 있는 방안을 세우기 위한 미래에의 대비이다. 둘째 조직의 목표에 대한 주의 집중은 업무가 복잡하거나 자율성이 강한 기관일수록 더욱 중요성을 갖는다. 따라서 경영자나 관리자들은 주어진 여건하에서 미래의 변화와 불확실성을 지닌 환경에 대처하기 위해서는 기획을 해야 하는데, 이 기획과정이야 말로 조직의 목표와 이것을 달성하는데 필요한 전략적 요소에 대하여 조직내의 주의를 집중시킬 수 있다. 기획은 이처럼 조직내의 모든 노력이 기대하는 바의 성과를 이루는데 집중되고, 효과적인 순서에 따라서 활동이 전개될 수 있도록 하는데 집중되고, 효과적인 순서에 따라서 활동이 전개될 수 있도록 하는데 지휘의 수단으로서 효용성이 매우 높

다. 셋째 기획은 여러가지 대안 중에서 가장 체계있는 방안을 선택하도록 유의하므로 경비를 절약하고 비생산적인 업무활동을 억제할 수 있는 합리성을 제고시키기 위한 수단으로서 효과가 있다. 넷째 기획은 일정한 공간과 시간의 한계내에서 수행되어야 할 업무를 보다 뚜렷하게 확정시켜주기 때문에 좋은 기획일수록 업무의 성과수준 또는 성취도를 높여준다. 또한 기획은 업무수행의 성과를 증진시키는 새로운 창안을 하고, 의욕을 북돋으며, 의사전달을 촉진하기 때문에 이러한 자극에 의하여 효과적인 업무수행의 역량을 증가시키도록 하는 효과가 있다. 다섯째 기획에 의해서 조직내에 단합된 분위기가 조성되고 가용자원의 상태와 그 사용에 대한 설계가 충분한 의사전달을 통해서 제시되는 상황에서는 내용을 잘 모르고 일하는 경우가 감소되기 때문에 결과적으로 조직내의 가용자원은 최대한 효과적으로 사용되며 소요경비를 절약하는데 효과가 있다. 여섯째 기획에 의해서 조직내의 전반적인 업무수행 상황이 파악됨으로써 업무활동의 일체성과 조직이 지니는 잠재적 능력이 증진되는 효과가 있다. 일곱째 조직의 각 단위 부서의 업무활동과 이에 따른 개인의 업무활동이 궁극적으로 목표달성을 위해 모아져야 하기 때문에 여기에는 항상 통제가 따른다. 결국 조직의 모든 활동이 미리 짜여진 모든 계획과 일치되도록 확인하는 기능으로서 기획은 효과적인 통제 수단으로서 유효하다.

3. 도서관기획의 필요성과 환경

3.1 기획의 필요성

우리들은 각자 살아가는 인생관을 가지고 있으며, 이를 실현하기 위한 목적, 삶의 목표를 정하고 노력한다. 이때의 노력은 현재 있는 그대로 내가 아니라 미래를 내다보고 그때 있어야 할 나를 위해서 하는 것이기 때문에 오늘은 장래를 대비하는 삶의 준비과정이 필요하다. 마찬가지로 조직도 사회의 유기체로서 맡는 사명이 있고, 이를 실현하기 위한 목적, 목표를 위해 활동한다. 따라서 조직활동도 또한 미래를 대비하는 기획과정이 필요하게 된다. 더욱이 오늘날과 같은 기술적, 경제적 불확실성과 변화의 시기에 있어서는 조직의 구조와 기능이 복잡해짐에 따라 기획의 필요성은 더해 가고 있다. 즉 예산의 동결이나 삭감, 인플레이션, 정보의 폭발적 증가, 업무의 자동화 및

전산화 추세, 직원의 요구와 기대, 이용방식, 이용자의 관심을 포함한 환경의 변화와 예상되는 미래의 환경으로 인하여 기획이 오늘날에 있어서는 과거 어느때 보다도 훨씬 더 필요하게 되었다(Stueart & Moran 1987, 19). 바로 기획은 도서관의 목표달성을 위해 미래를 예측하고 대비하게 되며, 더 나아가서는 보다 바람직한 미래의 도서관 활동과 그것을 달성할 수 있는 효과적인 방도를 모색할 수 있기 때문이다. 따라서 도서관의 기획은 한 도서관의 나아갈 방향과 그것을 효과적으로 실현시킬 방법을 제시하기 위해서 필요한 것이다.

좀더 도서관기획의 필요성을 구체적으로 밝히자면 맥클루어(McClure 1982, 8-9)가 지적한 기획의 이점에서 찾아볼 수 있다. 불확실성과 변화에 대해 합리적인 대응책을 제시하고, 목적과 목표에 관심을 집중시키고, 자원배분을 위한 우선순위를 설정해주고, 조직과 부서, 프로그램, 개인의 책임을 결정해 주고, 조직의 활동을 평가할 수 있는 정보를 수집하여 조직의 활동에 대한 통제를 용이하게 해주고, 모기관(母機關)이나 관할위원회에 의도하는 도서관활동에 관한 정보를 제공하고, 그에 따라 다른 조직이나 기관의 활동과 도서관의 활동을 조정해주고, 이용자와 환경으로부터 최대한의 정보가 조직으로 입수되도록 하고, 조직으로 하여금 일상의 문제에 지속적으로 대응하기 보다는 장래의 여러 기회를 찾아내기 위해서 기획은 반드시 필요한 것이다.

3.2 기획에 있어서 환경

도서관에서 기획풍토를 조성하기 위해서는 적어도 ① 모기관 또는 관할당국에서 해당도서관의 방향과 목적, 기대를 알고 있어야 하고 ② 해당도서관과 기관의 관리층에서는 조직구성원의 모든 결정과 수행업무, 노력에 대해 알고 있어야 하고, ③ 해당도서관이 소속 되어 있는 사회의 장차 변화와 관련이 있는 제 여건을 알고 있어야 한다.

이상의 사항 파악에 있어서 우리가 알 수 있는 것은 내부요인과 외부요인이 매우 중요하다는 사실이다. 즉 설립자측이 기대하는 도서관과 이용자측이 기대하는 도서관, 조직구조와 인사에 따른 팀워크정신 및 예상되는 재정상황과 같은 것은 모두 내부요인으로서, 그리고 넓은 의미의 사회추세는 모든 변화에 영향을 미치는 외부요인으로서 기획에 작용하기 때문이다. 내부요인은 도서관 스스로 어느 정도 조정할 수 있는 내부환경으로 예측이 비교적 쉬우나, 외부요인은 도서관 자체가 조정할 수 없는 외부환경으로서 예측이 쉽지 않다. 외부요인은 내부요인보다 변수가 크기 때문에 외부환경

은 도서관기획에 있어서 고려되어야 할 중요한 사항이다. 바로 그 이-주는 요구되는 변화에 영향을 상당히 미칠 수 있기 때문이다. 특히 도서관기획에 영향을 미치는 외부 환경을 살펴보면 첫째, 정치사회적 환경(poli-social environment)이다. 오늘날 세계적 관심사로 등장한 지적 소유권 문제나 이념논쟁으로 인한 자료의 검열 등은 문현의 복제봉사나 장서구성의 기획에 영향을 미친다. 둘째, 법사회학적 환경(law-sociological environment)이다. 지적소유권 또는 검열 등과 같은 정치적 문제에 관한 법률이 제정되어 있는 경우와 그렇지 않은 경우, 그리고 도서관봉사를 촉진시키기 위한 법이 별도 또는 포괄적 내지 부속 법률로 제정되어 있는 경우, 법이 제정되어 있더라도 미래지향적, 발전적인 경우와 현실에 급급한 경우, 법조문에서 추구하는 이상(理想)의 수준, 시행의지 등이 기획에 영향을 미친다. 셋째, 경제사회적 환경(eco-social environment)이다. 당면한 경제적 조건, 즉 인플레이션, 환율변동추세, 출판물가격 상승률 등을 기획에 있어서 우선순위의 훌륭한 지표가 된다. 넷째, 기술사회적 환경(techno-social environment)이다. 고도의 전자통신산업의 발달, 컴퓨터 프로그램의 개발, 다양한 매체의 발달 등으로 인한 업무자동화 및 전산화, 전산기에 의한 봉사방식, 장서구성의 다원화 및 다양화 등은 기획에 있어서 가장 많은 영향을 미친다. 다섯째, 교육문화적 환경(edu-cultural environment)이다. 교육시스템 및 인구 대비 학교수, 상업성 데이터뱅크 및 매스커뮤니케이션센터와의 경쟁 및 차별화, 나라의 전통 및 지역의 전통, 이용습관 및 행태 등이 기획에 영향을 미친다. 여섯째, 인구통계적 환경(demographic environment)이다. 소속사회의 인구수, 연령 및 성별 비율, 교육수준별 인구비율, 직업종류 등과 실제이용자와 잠재이용자, 또는 그룹(예 : 장애인 등) 등이 기획에 영향을 미친다. 일곱째, 생태적 환경(ecological environment)이다. 도시지역에 있는 도서관은 농어촌에 있는 도서관보다 경쟁적 관계나 보완적 관계에 있는 수많은 여러 기관과의 접촉이 훨씬 더 용이하기 때문에 잠재력에 차이를 보인다. 이러한 잠재력은 기획에 영향을 미친다. 여덟째, 자원환경(resource environment)이다. 평생교육시설의 유무, 출판물생산 능력 및 유통구조, 협력망을 통한 자원의 공유정도 등은 기획에 영향을 미친다.

4. 도서관 기획

4.1 목표실현의 수단

“기획이란 본질적으로 보다나은 결정을 하기 위한 수단이며, 따라서 행동의 선행요건이다. 기획은 어떤 기관이나 사업의 목적이 무엇이며, 그 목적을 달성하기 위한 최선의 수단은 무엇인가 하는 두가지의 중요한 문제에 대한 해답을 찾는 것이다”라고 피프너와 프레스터스(Pfiffner & Presthus 1953, 83)는 정의하고 있다. 곧 기획은 목표 실현을 위한 의사결정에 대한 수단 또는 전제이다. 그러므로 도서관의 기획도 수단적 또는 방법적 특성을 갖는다. 도서관의 목표달성을 위한 장차의 제활동에 대한 결정에 도달하기 위한 방법이다. 이런 측면에서 볼 때 기획은 수단으로서 다섯 가지 방법들이 있다.

(1) 동기유발

도서관의 목표는 직원들에게는 과제인 동시에 공동관심사이다. 그러므로 먼저 도서관의 목표 및 목적에 대한 동의로 이루어진 마스터플랜에 대한 합리적, 포괄적 기술(記述)은 직원으로 하여금 “무엇을”, “어떻게” 체계적으로 해야겠다는 동기를 갖도록 한다.

(2) 전략

도서관의 목표달성을 위한 여러가지 대안중 최선의 대안을 선택하고, 이를 위해서 사용되는 자원, 자원의 획득, 사용에 대한 우선순위와 절차 등을 효율성과 효과면에서 결정함으로써 진행과정에서의 방법을 제시하여 준다. 이는 도서관의 목표와 이를 달성하는데 필요한 전략적 요소에 대하여 도서관직원들의 주의를 집중시킨다. 또 특정한 논쟁점 및 사항을 발췌하고, 각각 독립적으로 해결하도록 도와준다. 그리고 기획의 목표와 기술을 매트릭스(matrix)로 설정하여 정립하는 전략적 방안을 제기한다. 여기서 기술은 무엇을, 어떻게 시도하는 지식 혹은 수단을 의미한다.

(3) 교정

기획은 이미 수행한 도서관의 제활동중 일어난 지난 과오를 분석하고 현재 또는 미래의 여러 계획을 개선하며, 모든 조직단위의 활동에 대하여 체계적으로 심사, 분석할 수 있는 수단을 제공한다.

(4) 지휘

자원에 대한 전반적 제한을 비롯한 여러가지의 제약조건을 수반하면서 변혁과 불확실성을 지닌 환경에 대처하는 조직화된 활동에 있어 도서관기획은 지휘의 수단으로서의 중요성을 갖는다. 기획에 의해서 사용자원의 상태와 그 사용에 대한 설계가 충분한 의사전달을 통해서 제시되도록 함으로써, 내용을 잘모르고 일하는 경우가 감소되거나 때문에 결국 직원간의 단합된 분위기를 조성해 공동의 목표달성을 위해 각자의 노력을 경주토록 한다.

(5) 통제

도서관의 목표달성 정도를 측정하고, 확인하고, 감사하기 위해서는 기준이 있어야 한다. 그 기준으로서 계획된 행동노선의 수립은 기획으로 표현되며, 이 기획은 효과적인 통제의 전제가 된다.

이상의 방법들은 기획이 목표달성을 할 수 있는 수단으로서 작용케 한다.

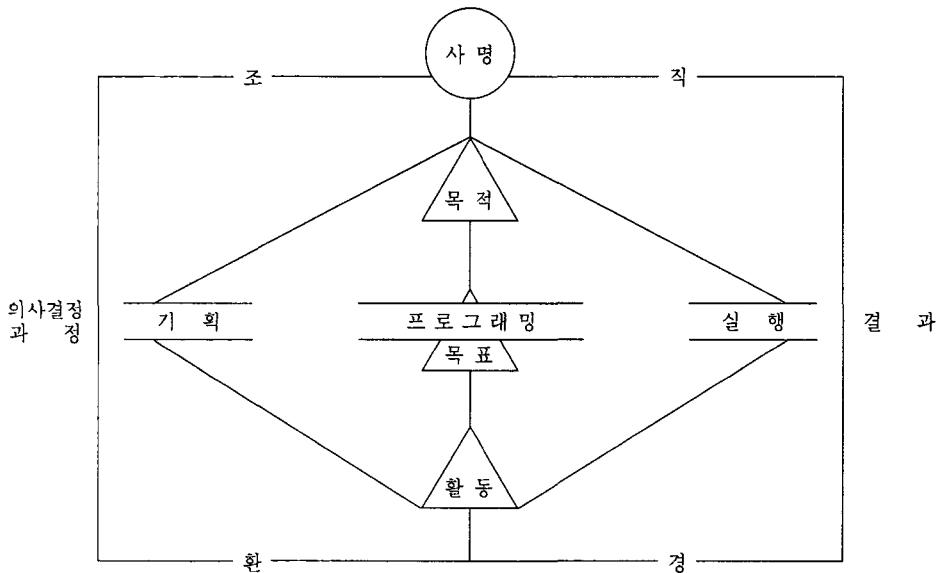
4.2 목표실현의 합리적인 행위

이상에서 살펴 본 바와 같이 도서관기획의 궁극적 의도는 목표를 달성하는 데 있음을 알 수 있다. 하버마스(Habermas 1970, 92-93)는 경제적 능률성을 지향하여 설정된 목표를 효과적으로 달성하려고 하는 행위를 목표-합리적 행위라고 하였다. 곧 합리적 행위의 요체(要諦)는 도서관 목표의 정연한 계층에 있고, 이를 프로그래밍으로 구체화 하고, 이 프로그래밍을 곧 실행하는 것이라고 할 수 있다. 또한 스튜어트와 모란(Stueart & Moran 1987, 31)에 의하면 도서관의 목적성취를 위한 의사결정은 기획으로 표현되고, 기획의 구체화는 목표달성을 위한 프로그래밍으로, 그리고 목표의 이상은 목적과 사명에, 그 실행은 활동으로 전개되는 계층화(그림 참조)가 기획에 있어서 합리적이고 효과적이라는 것이다.

좀더 구체적으로 설명하면, 목표는 노력의 방향을 삼는것, 행위의 의도나 결과임으로 목적에서 비롯하고, 목적은 조직의 철학적 기반을 나타내는 광범위한 바램을 실현하려고 하는 일임으로 조직의 존재가치에 대한 신념인 사명에서 비롯한다. 또한 목표를 달성하는 방법으로 구체적인 활동이 있어야 하며, 그 활동에 따르는 정책이 구상되어야 하고, 그 정책은 어떤 정해진 절차를 따라야 한다.

즉 활동은 목표로 부터, 목표는 목적으로 부터, 목적은 사명으로 부터 나온다. 이와

도서관목표의 계층과 기획의 실행과정



같이 목표 설정과 실행에는 계층적인 관계가 존재하며, 이 관계는 기획에 있어서 중요하다.

도서관기획에 있어서 설정된 목표를 효과적으로 달성해야 하고, 그러한 행위가 합리적인 행위가 되기 위해서는 도서관의 사명, 목적, 목표가 일체(一體)관계로, 활동은 그것의 지체(肢體)관계로 파악, 정립되어야 한다.

도서관의 사명은 일단 소속사회의 요구에 대해 이바지해야 할 임무로서 가장 개괄적이고 포괄적이나 관종에 따라 내릴 수 있는 가장 중요한 전략적 선택이다. 따라서 목적을 설정하기 위한 지침이 될 수 있는 지배적인 개념 또는 원칙으로 작용한다. 예로서 공공도서관의 사명은 유네스코의 공공도서관선언(1994년 개정)이나 미국 도서관협회의 도서관권리장전, 우리나라의 공공도서관회의에서 천명된 다섯가지 원칙 등에서 볼 수 있는 바, 모든 사람들의 삶의 질 향상을 위해 알 권리, 읽을 권리를 충족시키기 위한 자료제공을 위해 이바지해야 함을 천명하고 있다.

도서관의 목적은 업무에 대한 광범위하고 장기적인 바램으로서 방향을 제시하고, 도서관조직의 유효성을 가져다 주기 때문에 기획의 골격을 제공해 주고 사서로 하여

금 도서관 업무에 대한 철학적 기반을 이해하도록 하고, 동시에 동기를 부여하는 데 도움을 준다. 예로서 공공도서관의 목적은 성명, 도서관법 등에서 볼 수 있는 바, 전통적으로 교육, 문화, 정보, 리크리에이션을 목적으로 삼고 있다. 목적은 이와같이 아주 구체적이지는 않기 때문에 업무적 성격을 갖지 못한다. 그래서 목적으로 밝힌 바를 계량화하기 위해서는 목표와 활동이 필요하게 된다(Stueart & Moran 1987, 33).

도서관의 목표는 일정기간에 원하는 도서관으로 만들어가기 위해서 취해야 할 행동안(行動案)이기 때문에 각각의 목적과 관련된 도서관 전체의 단기실천 사항이 될 수도 있고, 부서의 실천사항이 될 수도 있다. 예로서 공공도서관의 목표는 도서관법시행령, 도서관기준, 지침서 혹은 권고안 등에서 볼 수 있는 바, 행해야 할 지표이며, 구체적인 활동의 지침으로 작용한다.

도서관의 활동은 도서관 목표에 맞게, 그리고 기대에 부응하는 것이다. 즉 목표지향의 행동으로서 아주 초보적인 임무이다. 대개 단기적이고, 반복적이며, 측정이 가능하고 여러갈래로 이루어진다. 그러한 의미에서 도서관의 일상적인 기능의 지침이 된다. 예로서 공공도서관의 활동은 업무계획서 또는 예산서 등에서 볼 수 있는 바, 특정한 일을 일정기간에 완수해야 할 행동이다. 이 행동의 한계와 방향, 우선순위 및 과정 등은 정책이나 절차 및 규정에 따라 결정될 수 있으며, 이때 관원실무규정 혹은 업무지침서가 효력을 갖는다.

이와같은 계층구조의 예를 중도시의 한 시립도서관을 모델로 삼아 예시해 볼 수 있다(표 참조).

그러나 이렇게 설정한 목표들이 현실적으로는 희망에 불과하거나 이를 수 없는 바램이 되어버리는 경우도 있다는 것이다.

그것은 ① 도서관법시행령 및 기준들의 개정과 같은 외적인 직접적 압력 및 도서관이 속해있는 상급기관의 목적 변화가 있을 때, ② 도서관의 강점과 한계 및 가용자원으로 이루어 낼 수 있는 성취정도 등에 있어서 일어나는 내적인 변화가 있을 때, ③ 이미 기획과정에서 밝힌 정치사회적 환경, 경제사회적 환경, 기술사회적 환경, 교육문화적 환경, 인구통계적 환경, 생태적 환경, 자원환경이 예측 이상의 급격한 변화가 생겼을 때 이에 적응하지 못하면 도서관 목표실현은 차질을 빚게 된다. 따라서 이러한 가변적인 변화에도 불구하고 도서관 목표의 실현이 합리적인 행위가 되기 위해서는 목표의 대치, 목표의 승계, 목표의 확장 및 다원화가 모색되어야 한다(劉鍾海 1982, 126-129).

도서관 목표의 계층구조에 따른 기술내용

사명 3. 목적 3. 1 목표 3. 2. 1 목표 3. 2. 2 목표 3. 2. 3 활동 3. 2. 3. 1 3. 2. 3. 2 3. 2. 3. 3	<p>도서관 봉사 거점으로 부터 너무나 멀거나 교통이 불편하고 주민의 생활여건이 불비한 지역주민이나 소외된 사람들에게도 읽을 권리를 누릴 수 있도록 하기 위하여 특정 지역을 순회봉사 함으로써 독서의 생활화로 개인의 발전 및 지역사회 문화 창달에 이바지 한다.</p> <p>공공도서관 봉사의 혜택이 미쳐 미치지 못하는 지역사회 주민들이 도서관 장서와 봉사를 보다 접하기 쉽고 이용이 편리하도록 한다.</p> <p>격리, 소외된 소년원, 교도소, 보호관찰소, 요양원, 양로원 등의 이용자가 자유롭게 자신의 요구에 적합한 봉사와 이용하기에 알맞는 자료를 제공 받도록 한다.</p> <p>봉사 권역(閭域)내의 소년원, 교도소, 보호관찰소, 요양원, 양로원 이용자들을 위한 주1회 이동도서관 봉사를 1995 회 계연도에는 주2회로 늘리며, 주간 봉사 프로그램을 확충한다.</p> <p>소년원들의 실력수준에 맞는 학교교과서 및 참고서를 마련하여 정규 교육의 결손을 보충할 수 있도록 한다.</p> <p>소년원생들의 직업교육에 알맞는 다양한 기술관계 교재 및 참고서를 마련하여 일인일기 교육을 돋도록 한다.</p> <p>주2회 이동도서관 봉사일정 작성 및 운행, 차내 열람 및 음악감상, 대출봉사 및 본관자료 예약봉사.</p> <p>각급 검정고시를 치루려는 응시생의 비율을 50% 이상으로 이끌어 올리기 위해서 교과서 및 참고서 뿐만 아니라 교육방송 녹화필름을 제공하고 월1회 강사초빙.</p> <p>각종 직업 교육에 관한 비디오테이프 및 녹화자료 상영, 취업정보지 제공 및 설명회.</p>
---	---

4.3 목표실현의 방략(方略)

기획이 도서관 목표실현의 합리적인 행위가 될 수 있도록 하기 위해서는 1 전략기획, 2 관리기획, 3 운영기획이 일련의 과정으로서 수립되어야 한다. 예를 들어 어느 시립도서관의 봉사권역에 장차 지역사회문화센터의 건립 및 활동, 지역도서관 협력체제 구축이 예측되는 경우, 이에 대비한 중장기기획이 따라야 한다. 즉 도서관 외

부환경의 분석과 도서관 자체의 능력평가를 기초로 하여 여하히 목적을 달성할 수 있는 여러가지의 전략적 대체안(代替案)을 택해야 한다. 특히 이 경우에 도서관 경영혁신, 발전 및 성장기획과 전문사서를 포함한 직원, 시설, 시스템, 기술에 관련된 구조기획, 그리고 방침적, 개괄적 기획의 일환에서 최고경영층에 의해 전략적으로 봉사의 방향이 다루어져야 한다. 오늘날 도서관의 최고경영층은 기술혁신에 따른 경영혁신 기획을 해야 하기 때문에 특히 기획에 있어서 전략적 기법이 요구된다. 이제 전략적 기획수립은 일단의 과정이라기 보다는 하나의 준거의 틀일 뿐만 아니라 전체의 중심이 되고 있다. 도서관의 상위부서 및 하위부서의 세부계획을 하나의 마스터플랜으로 연결시켜주는 기획수립 네트워크 구축함으로써 관리기획의 틀과 방침의 준거가 되는 동시에 도서관 목표실현의 관리과정으로 이행되어야 한다.

이와같이 전략기획에 의해서 설정된 방침과 틀 속에서 도서관 목표 실행에 필요한 경영요소 - 직원, 자료, 시설 및 기기, 예산 - 를 합리적으로 획득, 사용, 조정 및 통제함으로써 소기의 봉사를 이를 수 있도록 하는 관리기획이 따라야 한다. 곧 도서관의 관리기획 틀 속에서 단기계획으로 경영진 및 관리자에 의해 전술적으로 다루어져야 한다.

이러한 관리기획은 도서관의 개개 직원의 업무단계로 연결 되어야 한다. 즉 앞의 예에 국한하면 도서관 봉사의 확충, 개편 또는 변경에 따라서 요구되는 활동이 유효하고 능률적이 될 수 있도록 하는 운영기획이 뒤따라야 한다. 그것은 회계연도와 동시에 이루어지는 단기간에 걸친 실시기획으로 담당직원 각자의 업무일정으로 구체화하여 더욱 능률을 제고할 수 있도록 하여야 한다.

이상의 세 가지 기획이 유기적으로 이루어 질수록 도서관 목표실현은 합리적인 행위가 될 수 있다.

5. 맷 음 말

도서관기획에 대한 인식은 도서관조직 구조상 어느 계층에서 일을 하고 있느냐에 따라서 차이를 나타낸다. 이를테면 조직의 상위계층으로 올라갈수록 기획은 전략의 의사결정의 수단으로, 또는 통제의 방편으로 인식하는 경우가 많고, 반면에 하위계층으로 내려갈수록 기획이란 경영자나 관리자들이 자기들을 통제할 목적으로 세운 의도

적인 기준정도로 인식하는 경우가 많다. 따라서 기획을 쉽게 무시하거나 쓸모 없는 것이라는 생각을 하는 수도 있다. 그러나 어떤 조직이든 달성해야 할 공동목표가 있고, 그 목표달성을 위해 조직 구성원들은 모두가 다 장차 어떻게 노력해야 할지를 결정하지 않으면 안된다. 그런면에서 도서관기획에 대한 올바른 인식이 전제 되지 않으면 안된다.

도서관은 비영리 조직으로 공비(公費)에 의해 전문직 주도로 정보 및 지식을 포함한 지적자원 활용으로 봉사하는 사회실행기관 -유기체-이라는 점에서 장차의 조직, 환경의 맥락에서 거시기획이 필요하며, 다른 한편으로는 도서관의 주요 부문간에 독립성이 강해 각개 부문의 활동을 연계시키기 위한 미시기획이 필요하다. 즉 거시및 미시기획은 모두다 도서관의 목표를 달성하는데 효과적이고 합리적인 수단으로서 필요하다.

기획(planning)은 도서관 안팎의 미래의 불확실성과 변화속에서 합리적인 행동노선으로 중요하며, 동시에 최소의 경비로 목표를 옳게 달성하기 위한 최적의 수단으로서 중요하다. 그것은 바로 목표성취는 목적달성으로, 목적달성은 사명의 완수로 맺어지도록 합리적으로 프로그래밍(programming)하고, 그리고 목표실현은 활동으로, 활동은 정책이나 절차로 구체화 될 수 있도록 실행(processing)하는데 있다.

참고문헌

- 權寧贊, 李成福. 1991. 企劃論. 서울 : 법문사.
- 金鳳式. 1982. 企劃論. 서울 : 博英社.
- 金聖基. 1985. 組織에서의 目標 - 合理的 行爲에 관한 批判 (석사학위논문). 서울 : 高麗大學校 大學院.
- 金正泰. 1982. “組織에 있어서의 豫測과 計劃”. 安東大學 論文集 4 : 305-320.
- 朴昇暉. 1984. 目標管理에 의한 組織開發의 有效性에 관한 研究 (석사학위논문). 대구 : 嶺南大學校 大學院.
- 박온자. 1986. “도서관계획”. 서울여자대학 논문집. 15 : 203-217.
- 스트어트, 알. 디., 모란, 비. 비. (Stueart, R. D. & Moran, B. B.) 圖書館經營論 · 任明淳, 吳東根 공역. 1993. 대구 : 啓明大學校出版部.
- 오즈베칸(Ozbekhan, Hasan). 企劃論. 金在權譯. 1991. 서울 : 大永文化社.
- 劉鍾海. 1982. “組織의 目標와 環境”. 考試界 302 : 121-129.
- 이와사키 타카하루. 기획은 정보와 아이디어를 먹고 산다. 김택근 옮김. 1994. 서울 : 미디어북.
- 趙憲濟. 1985. 計劃的 組織變化에 關한 理論的 研究 (석사학위논문). 부산 : 부산대학교 경영대학원.
- Bell, J. H. and Keusch, R. B. 1976. "Comprehensive Planning for Libraries." Long Range Planning 9(49).
- Cleland, D. I. 1974. "Planning Processes" in J. W. McGuire, ed. Comtemporary Management : Issues and View Points. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Dimock, Marshall E. and Dimock, Gladys O. 1964. Public Administration, 3rd ed. New York : Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Dror, Yehezkel. 1963. "The Planning Process : A Facet Design." International Review of Administrative Science 29(1).
- Fields, Dennis C. 1974. "Library Management by Objectives : The Human Way." College & Research Libraries 35(4) : 344-349.
- Gulick, Luther and Urwick, L. H. eds. 1937. Papers on the Science of Administration.

- New York : Institute of Public Administration.
- Habermas, Jürgen. 1970. *Toward a Rational Society*, trans. by Jeremy J. Shapiro. Boston : Beacon Press.
- Hamberg, Morris, et al. 1974. *Library Planning and Decision Making Systems*. Cambridge, Mass : MIT Press.
- Hamberg, Morris, Ramist, E. & Bommer, M. R. W. 1972. "Library Objectives and Performance Measures and Their Use in Decision Making." *Library Quarterly* 42 : 107-128.
- Knoepfel, R. W. 1973. "The Politics of Planning : Man in the Decision Process." *Long Range Planning* 6 : 17-21.
- Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril. 1959. *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions*, 2nd ed. New York : McGraw-Hill Book Co.
- McClure, Charles R. ed. 1982. *Planning for Library Services : A Guide to Utilizing Planning Methods for Library Management*. New York : Haworth Press.
- _____. 1978. "The Planning Process : Strategies for Action." *College & Research Libraries* 39(6) : 456-466.
- Mockler, R. J. 1970. "Theory and Practice of Planning." *Harvard Business Review* 48(2) : 148-159.
- Newman, William H. 1963. *Administrative Action : The Techniques of Organization and Management*, 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Palmour, Vernon E., Bellassai, Marcia C. & De Wath, Nancy V. 1980. *A Planning Process for Public Libraries*. Chicago : ALA.
- Person, Ruth J. ed. 1983. *The Management Process : A Selection of Readings for Librarians*. Chicago : ALA.
- Pfiffner, John M. and Presthus, R. Vance. 1953. *Public Administration*, 3rd ed. New York : Ronald Press.
- Pings, Vern M. 1980. "Use or Value of Goals and Objectives Statements." *Journal of Library Administration* 1(3) : 55-62.
- Stuart, Robert D. & Moran, Barbara B. 1987. *Library Management*, 3rd ed. Littleton, Colorado : Libraries Unlimited, Inc.

-
- Taylor, Bernard and Sparkes, John R. 1977. Corporate Strategy and Planning. New York : John Wiley & Sons.
- Thompson, James D. and McEwen, William J. 1958. "Organizational Goals and Environment : Goals Setting as an Interaction Process." *Administrative Science Quarterly* 23(1) : 23-31.
- Wilson, David E. 1980. The National Planning Ideas in U. S. Public Policy : Five Alternative Approaches. Boulder, Colorado : Westview Press.

ABSTRACT

A Study on the Library Planning to Objectives

Young Youn*

The library as nonprofit organization is required to have micro-planning for the organization itself and macro-planning for the relationship of the organization and its environment. Both the micro and macro planning are rational and effective means to library objectives.

The library planning must be based on clearly formulated objectives that will encourage all parts of the organization to work toward the same goal and mission. The planning to library objectives should make programming, which should make processing. The mission here should precede goal, which should precede objectives and objectives should precede activities in planning. There is an integral relationship among them. Just as the objectives of the library may be thought of in a hierarchy such as the above, so the library planning must be based on such a hierarchy from strategic or long range planning to administrative planning, from administrative planning to operational planning or short range ones.

* Professor, Dept. of Library and Information Science, Myong Ji University.