

# 도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰

## A Study on the Formulation of Missions and Visions in Libraries

곽 동 철(Dong-Chul Kwack)\*

### 목 차

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. 서 론                   | 4. 도서관의 사명과 이상 수립의 절차    |
| 2. 도서관의 사명과 이상의 개념 및 중요성 | 5. 도서관의 사명과 이상 수립의 현황 분석 |
| 2. 1 사명과 이상 관련 용어의 개념    | 6. 도서관의 사명과 이상 중심의 경영관리  |
| 2. 2 사명과 이상 수립의 중요성      | 7. 결 론                   |
| 3. 도서관의 사명과 이상 및 도서관문화   |                          |

### 초 록

본 연구의 목적은 도서관의 사명 및 이상을 수립하기 위한 기초적인 연구이다. 그 연구결과는 다음과 같다. 우선, 조직의 사명과 이상 수립을 다루고 있는 기획, 전략적 경영, 조직문화 등에서 기술된 관련용어들의 개념과 특성을 살펴보고자 한다. 둘째, 도서관의 사명과 이상 수립의 중요성과 절차 등을 설명하고자 한다. 셋째, 국내·외 도서관의 사명과 이상을 조사 분석하고자 한다. 넷째, 도서관이 사명과 이상을 수립하는데 기반으로 삼을 수 있는 기본적인 그 역할들을 논의하고자 한다. 다섯째, 우리나라 도서관들이 사명과 이상 중심의 바람직한 경영관리 방안을 제시하고자 한다.

### ABSTRACTS

The purpose of this study is a basic research to formulate missions and visions in libraries. Results of this study are as follows. First of all, conceptions and characters of terms related to planning, strategic management, organizing culture dealt with missions and visions of an organization are surveyed. Second, the importance of formulating missions and visions in libraries are explained. Third, missions and visions of libraries in Korea and other countries are surveyed and analyzed. Fourth, several basic functions of library formed the foundation on formulating missions and visions in libraries are discussed. Fifth, this study is to provide the desirable direction and expectation of management centering around missions and visions of libraries in Korea.

키워드: 사명, 이상, 비전, 도서관경영, 전략적 경영, 조직문화, 경영관리  
Mission, Vision, Strategic Management, Library Management

\* 청주대학교 인문대학 문헌정보학과 부교수(kwackdc@chongju.ac.kr)  
논문접수일자 2003년 5월 27일  
게재확정일자 2003년 6월 5일

## 1. 서론

오늘날 우리 사회는 급속히 국경 없는 시대에 다가섬으로써 세계화의 거센 물결 속에 국가간의 장벽이 허물어져가고 전 세계가 하나로 묶여져가고 있다. 또한 과학기술의 발전에 따른 첨단 정보통신기술은 도서관간, 도서관 내의 계층간, 부서간의 장벽은 물론 외부 협력업체와 나아가서는 정보서비스 관련 경쟁업체와의 장벽까지도 무너뜨리고 있다. 이러한 도서관 주변 환경의 변화는 도서관에 새로운 위협과 불안을 가져다주지만, 다른 한편으로는 도서관이 무한히 성장하고 발전할 수 있는 새로운 기회를 제공해 주고 있다.

이러한 환경의 변화 속에서 우리 도서관들도 점차 고도화되는 사회문화 및 과학기술의 발전 속에 장기적인 목적을 설정하고, 이에 필요한 자원의 조달과 배분 그리고 인력의 효율적인 관리 등의 전략적인 문제해결에 많은 노력을 기울려나가고 있다. 또한 이들 도서관은 이익집단과 이해관계자들이 점점 다양해지고 그들의 압력도 강력해지는 환경 하에서 제한된 자원을 사용하여 이용자에게 보다 높은 수준의 정보서비스를 제공해야 할 전략적 문제에 당면하고 있다.

우리나라 도서관들이 이러한 위기나 당면 문제를 오히려 기회로 삼아 성장·발전하기 위해서는 기업체를 포함한 다양한 조직체에서 강조되고 있는 전략적 경영 또는 전략경영(strategic management) 기법을 적용하여 도서관의 사명(mission) 및 이상(vision)을 수립하여 제시할 필요성이 있다. 여기서 도서관의 사명은 기본적으로 지녀야할 도서관

의 모습을 의미한다면, 이상은 도서관이 도달해야 할 최고의 목표로 일정한 시간과 공간에서의 바람직한 도서관의 모습을 의미한다고 할 수 있다.

지금이라도 선진국 도서관들의 홈페이지를 방문해 보면, 도서관들마다 장기적인 안목을 갖고 도서관의 미래지향적인 사명 및 이상을 정립하여 제시하고 있는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 도서관의 변화는 도서관이 중심을 유지하고 나아갈 방향인 사명 및 이상에 대한 철학적인 근거를 마련하지 않고서는 그 발전이 한계에 달하거나 영속성을 유지하는데 의문이 제기되기 때문이다.

따라서 본 고에서는 보다 효율적인 도서관의 경영을 위해 도서관의 사명 및 이상을 수립하는 것과 관련하여 다음과 같은 사항을 살펴보고자 한다. 우선, 조직의 사명과 이상 수립을 다루고 있는 기획론, 전략적 경영, 조직문화 등에서 기술된 관련용어들의 개념과 상관관계를 살펴보고자 한다. 둘째, 도서관의 사명과 이상 수립의 중요성과 절차 및 방법을 설명하고자 한다. 셋째, 국내·외 도서관의 사명과 이상을 조사·분석하여 그 현상을 파악하고자 한다. 넷째, 도서관이 사명과 이상을 수립하는데 기반으로 삼을 수 있는 기본적인 그 역할과 기능을 도출하고자 한다. 다섯째, 가치공백과 가치괴리로 혼란을 겪는 우리나라 도서관들이 사명과 이상 중심의 경영관리를 통해 가치회복의 계기를 스스로 마련하는데 기여할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

## 2 도서관의 사명과 이상의 개념 및 중요성

### 2.1 사명과 이상 관련 용어의 개념

도서관경영 관련 서적의 기획이나 전략적 경영 및 조직문화 부문을 읽다보면, 사명, 이상, 임무, 이념, 철학, 기능, 역할, 목적, 목표, 계획, 방침, 절차, 규칙, 프로그램, 프로젝트 등과 같은 다양한 용어들이 다루어지고 있다. 도서관에서의 사명 및 이상이란 용어는 임무, 이념 또는 철학, 목적 등과 함께 사용되고 있지만, 그 개념의 차이나 상·하 관계를 규정하기에는 어려움이 있다. 실제 국내·외 도서관이나 기업체에서도 이러한 용어들을 혼용하고 있을 뿐만 아니라 그 의미를 명확히 구분하여 설명하고 있는 관련 서적들을 찾기도 어려운 실정이다.

대부분의 문헌정보학 관련 서적에서는 이러한 용어들을 부분적으로 설명하고 있는 정도이다. 그 가운데 이러한 용어들의 정의, 상호관계, 그 수립방안과 사례 등을 구체적으로 다루고 있는 것으로는 영국의 정보관리협회(Aslib: The Association for Information Management)에서 노하우시리즈(The Aslib Know How Series)로 발간한 '도서관과 정보 서비스를 위한 전략적 계획(Strategic Planning for Library and Information Services)'을 들 수 있다. 또한 미국도서관협회 산하 하나의 조직인 도서관경영협회의(LAMA: The Library Administration and Management Association)에서 수립하여 천명하고 있는 '전략계획(1999-2004)' 문서에서도

향후 도서관의 성장·발전을 위해 문헌정보학과 도서관 현장을 선도하고자 사명, 이상, 목적, 전략을 명확히 수립하여 제시하고 있다. 이 문서는 이러한 용어들 사이의 상관관계를 파악하고, 이해하는데 많은 도움을 주고 있다.

그리고 이 주제만을 전적으로 다루기보다는 전체의 한 부분에서 도서관의 사명과 이상을 논급하고 있는 서적들 가운데 비교적 자세히 다루고 있는 외국 문헌으로는 매슈스(Joseph R. Matthews)의 『The Bottom Line-Determining and Communicating the Value of the Special Library』, 슈트어트와 모란(Robert D. Stueart and Barbara B. Moran)의 『Library and Information Center Management』, 브라이슨(Jo Bryson)의 『Managing Information Services: An Integrated Approach』, 에반스(Edward Evans)의 『Management Techniques for Libraries』 등이 있고, 국내 문헌으로는 이순자의 『도서관·정보센터 경영론』, 윤희윤의 『대학도서관경영』 등을 예시할 수 있다. 물론 이 외에 국내·외 문헌정보학 관련 학술지 논문들에서 다루어지고 있다.

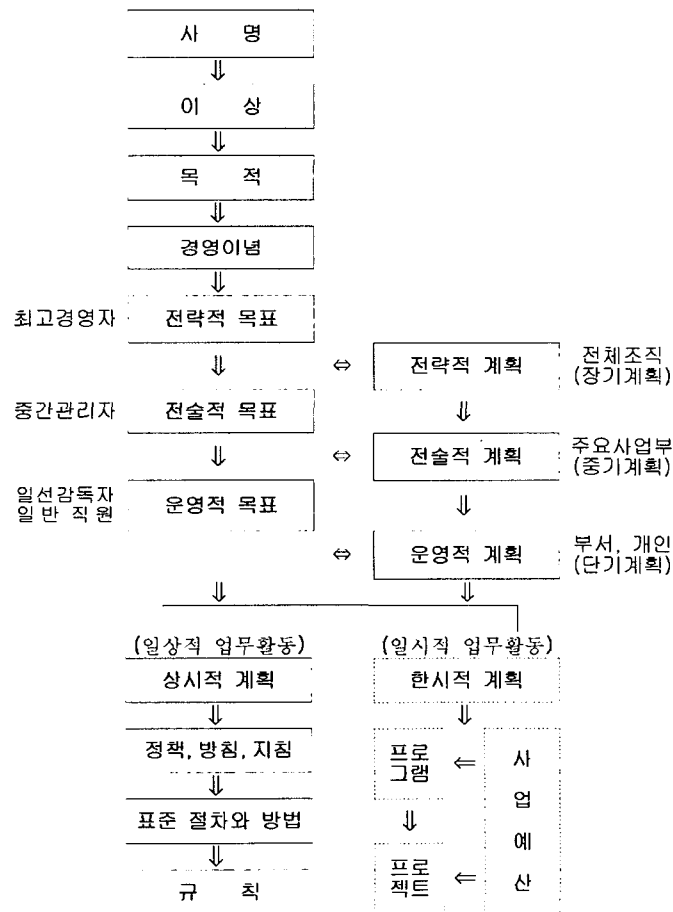
또한, 이학종의 『무한계시대의 전략경영』, 백삼균·민남식의 『경영학특강』 등과 같이 도서관을 직접적인 대상으로 하지는 않지만, 일반 기업체 등의 조직체를 중심으로 사명 및 이상이란 주제를 다루고 있는 다수의 경영학 관련 서적들이 있다. 그 외에도 대학이나 기관, 단체 등과 같은 조직체의 실제 사례를 통해 그 내용과 상호 관계를 파악할 수 있다. 그 예로서 서울여자대학교나 인하대학교의 경우에 이들 용어의 상관관계를 비교적 잘 나타내

주고 있다.

다음의 <그림 1>은 이러한 문헌들을 참조하여 전술한 용어들의 상관관계를 가능한 이해하기 쉽도록 설명하고자 그림으로 나타낸 것이다.

이 그림에서와 같이 상기 용어들의 상관관계는 선진국 도서관들의 실례를 참조하여 도서관의 사명에 따라 이상을 설정하고, 나아가 목적이나 경영상의 이념을 정립하는 것으로 기술하고자 한다. 도서관에 따라서는 사명에

이상을 포함하거나 이상에 사명을 포함하여 나타내기도 하며, 부분적으로는 이상이나 사명을 목적, 기능, 역할과 혼용하고 있다. 또한 이상을 상위의 개념으로 설정하고 그 아래에 이념을 기술하기도 하는데, 이 경우에 이념은 존재이념, 경영이념, 행동이념을 포함하고 있으며, 존재이념은 사명을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 이와 같이 도서관경영에서 상호 밀접한 관계를 맺고 있는 용어들인 사명(mission), 이상(vision), 목적(goal), 경영이념(또는 경



<그림 1> 사명과 이상 및 관련 용어들의 상관관계

영철학: management philosophy), 목표(objective)의 개념적 차이를 살펴보면 다음과 같다.

도서관의 사명은 근본적으로 도서관의 목적을 간단히 서술한 것으로서 다소 추상적이지만 대외적으로 천명한 사회적 존재이유나 가치이다. 명확한 도서관의 사명은 모든 구성원들이 도서관의 목적과 나아갈 방향을 분명히 이해하는데 중요하다. 즉, 그러한 사명을 수립하는 목적은 모체기관이나 자체조직 내에서 도서관의 역할을 명백하게 하는 것이다(Joseph R. Matthews 2002, 121-123). 또한 도서관의 이상이란 도서관이 바라는 미래의 상태를 가능한 뚜렷하게 정리하는 노력을 의미한다. 이상은 구성원들이 상상력을 최대한 발휘하여 미래에 가능한 것이 무엇인지에 대해 깊이 생각하고 이를 정리한 것이다. 즉, 도서관의 이상은 도서관이 바라는 미래상과 이를 달성하기 위하여 도서관이 추구해야 할 방향을 제시하고 그 방향으로 구성원들의 힘을 모으는 역할을 한다(이학중 1997, 115-128).

여기서 도서관의 사명은 도서관이 지향하는 목적을 제시하고 목적달성을 위해 구성원들의 힘을 모으는데 있어서는 이상과 비슷한 역할을 하지만, 목적달성의 시기를 구체적으로 제시하는 데 있어서 이상과 다르다. 그리고 목적 자체도 이상에서 제시된 미래의 상태보다는 보다 구체적인 성과로 표현되는 것도 이상과 다르다. 또한 경영이념도 주로 도서관의 기본적인 가치와 신념 등을 다룬다는 점에서 이상과 다르고, 목표도 구체적인 측정 가능한 성과지표로 표현된다는 점에서 이상과 다르다. 이와 같이 도서관의 사명, 이상, 목적, 경영이념,

목표는 각기 개념적으로 서로 다르지만, 내용 구성과 실천에 있어서는 상호간에 일관성을 유지하고 있다. 다시 말하자면, 도서관의 사명은 이상에 비하여 보다 구체적으로 설계되지만, 그 방향과 달성과정에서 요구되는 구성원들의 행동은 이상에 의해 지배적인 영향을 받는다.

도서관의 사명 및 이상과 관련하여 목적과 목표에 대해 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 이를 영어로 표기할 경우에 목적이나 목표를 뜻하는 'goals', 'targets', 'aims', 'objectives', 'purposes' 라는 용어들은 다소 혼란스럽게 사용되고 있다. 우리는 이러한 용어들을 때로는 엄격히 정의하며, 때로는 호환적인 뜻으로 일정기간에 걸쳐 도서관이 어디로 나아가야 할지 또는 도서관이 무엇을 해야 할지를 기술하는데 이용하고 있다. 특히 목적(goals, purposes)은 미래에 도달하려고 하는 일정 수준의 상황에 대해 종합적으로 기술하는 것이며, 목표(objectives, targets)는 목적에 따라 미래에 도달하려고 하는 일정 수준의 상황에 대해 세부적으로 기술하는 것으로서 측정이 가능하다는 점에서 목적과 구분되고 있다. 즉, 목표는 목적과 달리 최종기한이나 만료일과 같은 특정시기에 합리적인 관찰자에 의해 평가되거나 성공여부도 판단될 수 있다.

그리고 전략적 계획이라고 하는 것도 그 적용하는 폭이나 범위 또는 조직의 계층별로 세분하면, 전략적 계획, 전술적 계획, 운영적 계획으로 구분할 수 있다. 이 경우에 운영적 계획은 일상적으로 수행하고 있는 업무활동을 중심으로 하는 상시적 계획과 특정한 시기에 일시적으로 수행해야 하는 한시적 계획으로

나누고 있다. 상시적 계획은 일정한 기간이 지나면 규칙적으로 일어나는 활동에 사용되는 계획으로서 조직 내에서 반복적으로 수행되는 과업을 위한 방침이나 지침, 표준적인 절차와 방법, 규칙을 제공하는 지속적인 계획이다. 이에 비해 한시적 계획은 미래에 다시 반복되지 않을 것 같은 일련의 행동과정, 즉 특정한 목표를 달성하기 위해 만들어진 것이다. 즉, 계획된 행동이 달성되면 더 이상 계획이 필요 없는 그런 계획으로서 특정한 프로그램을 설정하고 소요 예산을 확보하여 하나 이상의 프로젝트를 수행하여 그 목표를 달성하는 것이다.

## 2. 2 사명과 이상 수립의 중요성

오늘날 새로운 도서관의 이용자들이나 주변 환경 요인들은 도서관의 새로운 패러다임을 직·간접적으로 요구하고 있다. 하지만 도서관 경영관리자들이 이러한 새로운 패러다임을 능동적으로 수용한다는 것은 어려운 일로 여겨진다. 이는 도서관 현장 사서들이 제안하는 새로운 환경에 맞는 참신한 아이디어들이 도서관장에 의해 받아들여지지 않는 경우에서도 찾을 수 있다. 그렇다고 우리나라 도서관들이 이러한 변화를 받아들이지 않는다면, 새로운 환경에 적응하기 어려운 것은 물론이고 결코 유사한 기능을 수행하는 기관이나 단체와 비교하여 경쟁우위를 갖기 어려울 수도 있다. 최근 들어 나타나듯이 과거의 성공이 되풀이되지 않는 예측불허의 시대에는 도서관의 경영관리자들이 새로운 시대의 패러다임에 적응하기 위해 기존의 선입견과 경험적 사고를 버리고, 사물이나 현실을 직각하는데 있어서 기존

의 필터를 새로운 것으로 바꾸어 나가야 한다.

그동안 우리나라 문헌정보학계나 도서관현장에서는 선진국의 각종 이론이나 기술을 도입하여 활용하고, 다양한 선진 경영기법을 적용함으로써 나름대로 많은 발전을 이룩하여 지금에 이르고 있는 것도 사실이다. 그럼에도 불구하고, 우리의 현실을 살펴보면 과거의 문헌정보학이나 도서관의 위상이 크게 바뀌지 않아 현재에도 그리 높지 않음을 알 수 있다. 더욱이 우리 문헌정보학계에서는 도서관문화에 대한 철학적 기반의 부족 및 사회의 제반 현상과 유리된 학문에 대한 회의라는 문제가 제기되기도 한다. 마찬가지로 도서관현장에서도 기술은 있지만 이에 대한 이론적이고 철학적인 기반이 부족하여 전문직 사서로서가 아니라 단지 기술자로서의 역할을 수행하는데 머무르는 문제를 갖고 있다(<http://user.chollian.net/blackmt/paper4-1.html>).

이러한 문제들은 우선순위를 정해서 해결해야 하는 각기 서로 다른 문제라기보다는 함께 그 개선방안을 강구하고 상호 긴밀하게 협력해야 할 사항인 것이다. 이를 위해 우리 학계와 현장을 포함한 전체 도서관계에서 추진해야 할 중요한 과제의 하나가 도서관의 사명과 이상을 중심으로 한 도서관에 대한 명확한 이념적 기틀을 마련하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 사명과 이상은 도서관을 경영하는데 있어서 나침반이 되어 도서관의 발전에 커다란 영향을 미칠 수 있다. 도서관은 사명과 이상에 기초하여 결정된 경영전략을 수립하고, 이에 기초하여 도서관의 경영자원을 투입할 것인지 판단할 수 있다. 나아가 도서관은 그 사명과 이상의 가치관을 모든 도서관 직원들

이 공유하게 함으로써 그 구심력을 높일 수 있다.

최근 국내·외 기업체에서도 그 조직문화의 개선, 새로운 기업문화의 정립, 가치중심경영(managing by values: MBV), 문화경영(culture management)을 위한 경영개혁을 추진하는 과정에서 기업경영의 사명과 이상 등을 수립하여 천명하고 있다. 이러한 기업체들과 마찬가지로 선진국의 훌륭한 도서관들도 각기 사명과 이상을 명확히 내세우며 제반 도서관 업무를 수행하고 있다. 이들은 각기 수립한 사명과 이상을 기반으로 도서관을 경영함으로써 국제 도서관계에서 선도적 위치를 점유하고 있다. 이제 우리 도서관계에서도 이러한 경영기법을 도서관경영에 접목시켜 현안 문제들을 해결할 필요성이 나타나고 있다. 그러나 우리 도서관계의 현실은 선진국의 경우와 달리 장기적인 안목에서 보다는 단기적인 현상 자체를 해결해 나가는데 급급한 모습을 보이고 있다. 즉, 우리나라 도서관들의 사명과 이상을 기반으로 한 구체적인 경영관리 실태는 다음과 같다.

우리나라 도서관들은 거의 대부분 사명과 이상을 정립하고 있지 않을 뿐만 아니라, 극히 일부 도서관들이 이를 제시한 경우에도 구성원간에 공유가 제대로 이루어지지 않고 있다. 또한 그 사명과 이상은 조직의 핵심가치와 전략 및 제도와의 연계성이 미흡할 뿐만 아니라 경영관리자의 술선수범과 언행일치도 찾아보기 어려운 실정이다. 그리고 일부 도서관들은 선진국 도서관의 경우와 유사한 사명과 이상을 내세우고 있지만, 이는 경영관리상의 체계적인 노력이 부족하여 한낱 장식품으로서의

역할에 지나지 않는 경우가 많다.

그 결과 우리 도서관계에서는 인간존중, 혁신추구, 이용자만족, 서지통정 등과 같은 핵심적인 가치를 지속적으로 주장하기보다는 유리할 때는 주장하고 불리할 때는 모르는 일로 간주하기도 한다. 이에 따라 도서관과 직원, 도서관과 이용자, 직원 상호간의 신뢰는 좀처럼 형성되지 못하는 것이 사실이다. 이는 선진국의 도서관들이 조직의 핵심적인 가치를 중심으로 고민하는 자세와 비교할 때 그들이 지니고 있는 도서관문화의 특성과는 상당한 차이를 보여주는 것이다. 이러한 시점에서 우리 도서관계는 기업체에서 적용하는 다양한 경영기법들을 도입하여 현장에서 겪고 있는 급격하고 구조적인 주변 환경의 변화 속에서 위기를 기회로 반전시킬 수 있는 방안을 찾아 나가야 한다.

따라서 우리 도서관계에서도 이제는 핵심적인 역량을 중심으로 본업에 충실함과 동시에 진취적이며, 창의적이고, 이용자 지향적이며, 인간중심적이고, 현장을 중시하는 방향으로 문헌정보학의 연구와 도서관의 발전을 추진해 나가야 한다(Ronald R. Powell · Lynda M. Baker Joseph J. Mika 2002, 49-72). 이를 위해 우리 학계와 도서관계에서는 모든 관련 구성원들의 참여 속에서 도서관의 발전을 위한 사명과 이상을 설정하여 이를 중심으로 학문으로서의 문헌정보학과 현장으로서의 도서관을 재구축하려는 노력을 강구해야 한다. 물론 도서관 경영관리자도 핵심적인 가치를 중심으로 급변하는 지식정보사회에 적용할 수 있는 유연한 도서관 조직을 구축하도록 노력해야 한다(Phyllis B. Spies 2000, 123-127).

### 3. 도서관의 사명과 이상 및 도서관 문화

도서관의 사명과 이상은 전체 도서관 구성원들에게 체화되어 도서관문화로 나타나고 있다. 즉, 도서관의 사명과 이상의 수립은 도서관문화의 형성과정이다. 이러한 도서관문화는 문화에서 도출된 하나의 하위 개념으로 여러 가지 문화 가운데 도서관과 관련된 문화로 인식할 수 있다. 이는 도서관이 설립되어 시간이 흐르면서 독특하게 형성된 도서관만의 고유한 문화이다. 특정한 도서관의 문화는 사회의 일반적인 문화로부터 영향을 받지만, 도서관마다 또는 관종별로 서로 다른 문화적 특성을 보여주고 있다. 이것은 도서관이 설립되어 지금까지 성장해 오는 과정에서 형성되거나 영향을 받아온 요인들이 서로 다르기 때문이다.

이러한 도서관문화는 도서관의 사회적 존재의의로서 도서관의 사명을 일컫는 도서관상이나 도서관의 존재이념이다. 이는 도서관의 미래지향적인 발전 전략을 위한 이상이나 도서관 조직의 가치인 경영이념 및 도서관 구성원들 개개인이 갖추어야 할 자세인 직원정신 등을 포함한다. 다시 말하면, 도서관문화는 도서관의 구성원들 사이에 공유하고 있는 가치나 규범 또는 행동특성으로 이해할 수 있다 (Catherine Von Elm · Judith F. Trump 2001, 33-35). 이러한 것들은 그 도서관의 사명과 이상으로 표현되고 있다. 여기서 사명은 기본적으로 지녀야 할 도서관의 모습을 의미한다면, 이상은 도서관이 도달해야 할 최고의 목표로 일정한 시간과 공간에서의 바람직한 도서관의 모습을 의미한다고 할 수 있다.

오늘날 선진국 도서관들의 홈페이지를 방문해 보면, 도서관들마다 장기적인 안목을 갖고 도서관의 미래지향적인 사명과 이상을 정립하여 제시하고 있는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 도서관의 변화는 도서관이 중심을 유지하고 나아갈 방향인 사명과 이상에 대한 철학적인 근거를 마련하지 않고서는 그 발전이 한계에 달하거나 영속성을 유지하는데 의문이 제기되기 때문이다. 다시 말하자면, 도서관이 현실에 적응하여 살아남기 위해서라도 질적인 변화와 함께 도서관문화의 정립을 통해 구성원 모두가 공동으로 나아갈 목표를 공유해야 한다. 그렇지 않으면, 도서관은 주변 환경이 급격하고 능동적인 변화를 요구하고 있고, 도서관과 경쟁적으로 지식과 정보를 제공하는 기업체나 정보제공기관들이 신속하게 변신하고 있는 상황에서 보수 안정적인 것만을 선호한다면 낙오할 가능성을 떨쳐내기 어려울 것이다.

일반적으로 어느 조직이나 그 발전과정에서 업무 성과를 높이기 위해 처음에는 기계나 설비의 도입 및 전략혁신과 같은 하드웨어상의 변화를 시도한다. 그러다가 어느 정도 한계에 이르면 경영제도와 시스템 및 경영관리 기법의 개선과 같은 소프트웨어상의 변화를 추진해야 한다. 나아가 조직체가 그 한계를 넘어 성과를 지속하기 위해서는 조직문화의 개발과 같은 휴먼웨어상의 변화를 시도해야 한다. 도서관의 경우에도 하나의 조직으로서 이러한 한계에 이를 때마다 지속적으로 반전시키면서 발전을 도모해야 한다. 도서관문화가 조직의 발전에 미치는 성과는 기업문화와 성과의 관계에서와 같이 직접적으로 영향을 미치기보다는 다른 경영혁신 노력의 바탕이 되는 것이기



때문에 단기적으로 성과를 기대할 수는 없다.

이처럼 도서관문화는 성장하고 있는 도서관일수록 그 문화의 정립문제가 큰 과제로 등장하고 있고, 역사가 오래된 도서관도 주변 환경의 변화에 적합하도록 그 문화를 변경할 필요성을 깊이 인식하고 있다. 특히 과거와는 달리 모든 조직들은 구성원들의 보람과 만족이라는 정신적 차원에서 질적 가치의 향상을 도외시한 외형적인 성장만으로는 더 이상의 발전이 어렵다는 사실을 알고 있다. 더욱이 도서관의 모든 구성원들이 조직의 질적인 측면을 무시하면서 조직에 대한 일체감을 갖거나 자부심을 느끼면서 업무를 수행하리라 기대할 수는 없는 것이다. 이는 도서관이라는 조직도 생명이 있는 유기체와 마찬가지로 주변 환경에 적응하면서 지속적으로 변화하고 혁신을 계속해야 하기 때문이다.

최근 선진국 도서관의 경영관리자들은 소장장서나 직원의 수 및 예산금액 등과 같은 부문의 '경쟁'보다는 '이용자 만족'과 '서비스 생산성 향상'에 조직경영의 가치를 두면서 새로운 경영패러다임으로 다양한 경영기법들을 도서관 업무에 적용시켜 나가고 있다. 그 가운데 하나가 사명과 이상을 중심으로 하는 경영기법의 도입이다. 이는 전략적 경영을 한 차원 승화시킨 경영관리상의 기법으로 볼 수 있다. 하지만, 우리 도서관계에서는 아직까지 전략적 경영 기법을 정착시키는 것조차도 미흡한 실정이지만 시대적 상황이 새로운 경영기법을 요구함에 따라 부담스러움을 가질 수밖에 없는 실정이다. 현재 우리나라 도서관들이 전략은 있되 이상은 없고, 사명은 있되 한낱 장식품에 불과한 상황임으로, 전략을 이상으로 승

화시키고 사명을 현실 속에서 실천하는 경영으로 탈바꿈할 필요성을 갖고 있다.

향후 도서관 경영관리자는 장기적인 안목에서 경영의 뿌리이며 정신적 지주인 사명을 이상과 더불어 설정하고 이에 근거하여 전반적인 도서관문화를 창출해 나가야 한다. 도서관의 발전이 순조로운 곳과 그렇지 못한 곳의 차이는 도서관의 사명과 이상 그리고 도서관문화가 크게 작용할 수밖에 없을 것이다. 지금까지는 도서관경영에 있어서 장서수집량, 정보제공건수 등 수치적인 지표가 중시되고 있지만, 최근에는 도서관이 어떠한 방향으로 나아가려고 하는지의 여부도 도서관의 중요한 가치평가로 이어지고 있다. 이처럼 도서관의 방향성을 명시하고 이를 전체 구성원들이 공유하고 있는 도서관들은 다음과 같은 몇 가지 특징을 보여주고 있다.

첫째, 명확한 사명과 이상을 갖고 있다. 도서관은 어려운 사명이나 이상이 아닌 누구라도 이해할 수 있는 용어로 작성된 명확한 사명과 이상을 정립하고 있으며, 구성원들이 공유하고 있는 조직문화로서의 도서관문화를 갖고 있다.

둘째, 미래지향적이며 도전적이다. 도서관은 앞을 내다볼 수 있는 사명과 이상을 수립하고, 이를 달성하기 위한 도전을 가치관으로 갖고 있다.

셋째, 도서관계에서 뚜렷한 위치를 확보하고 있다. 도서관은 도서관계에서 차별화에 성공하고, 커다란 영향력을 갖고 있다.

넷째, 도서관의 유관기관, 단체, 기업으로부터도 많은 존경을 받고 있다. 도서관은 단지 경쟁만을 하고 영역을 확대하는 것이 아닌

앞을 내다보는 시각에서 새로운 서비스나 영역을 창출하여 이들의 관심을 불러일으키고 있다.

다섯째, 사회나 세계에 지속적인 영향을 끼치고 있다. 도서관은 혁신적인 정책개발과 사업계획을 수립하여 추진함으로써 도서관과 문헌정보학의 발전은 물론이고 사회나 세계에 큰 영향을 주고 있다.

이러한 도서관들은 특정한 경영관리자 밑에서 일시적인 성공을 거두고 마는 것이 아니라 경영관리자가 바뀌어도 성공을 반복하고 지속적인 성장을 실현하는 도서관이다. 또한 그 도서관들은 전체 구성원들이 도서관의 사명과 이상을 공유하게 함으로써 스스로의 의지에 의해 자주적인 행동을 고취시키고, 적극적으로 추진사업에 참여할 수 있도록 하고 있다. 이를 위해서 도서관은 그 사명과 이상에 사사로운 이익을 뛰어넘는 목표, 예를 들어 사회에 대한 공헌 등과 같이 전체 구성원들이 공감할 수 있는 매력적인 것을 포함시켜 나가고 있다.

#### 4. 도서관의 사명과 이상 수립의 절차

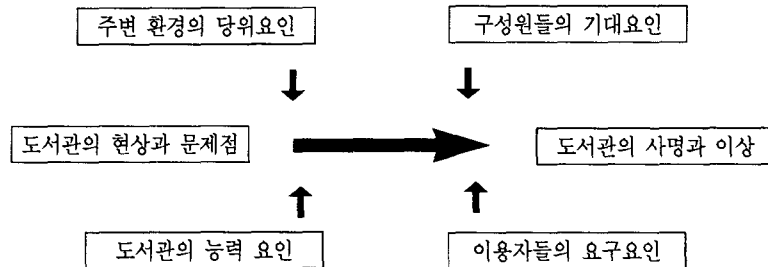
도서관의 사명이나 이상은 사회에서 도서관이 담당해야 할 역할과 기능을 보편적으로 나타낸 기본적인 가치관이나 신조의 표명이라고 할 수 있다. 특히 도서관의 사명은 사회적으로 도서관에 관련된 사람들에 대해 천명하고 있는 일종의 도서관 활동 방침의 계약이다. 그리고 그 이상이라고 하는 것은 향후 특정한 시기에 보여줄 수 있는 도서관의 모습을 말하

는 것으로서 도서관 활동의 목표를 말하는 것이다.

이러한 사명과 이상은 현실의 연장선이 아닌 도서관의 경영 지표로서 기능할 수 있는 시대를 초월한 장기적인 높은 목표로 설정되어야 한다. 그렇지 않으면, 그것은 도전할 목표나 도서관의 이념상을 나타내는 것이 아닌 무의미한 것이 되어 버릴 수 있다. 다시 말하자면, 도서관의 사명과 이상은 과거의 환경이나 실적에 연연하지 말고 미래의 환경을 충분히 분석 예측하여 앞으로 추구할 이상적인 도서관의 모습을 찾아야 한다(후지스에 켄조 2002, 84-85).

도서관의 사명과 이상 수립은, 우선 도서관의 현상과 문제점을 있는 그대로 파악하는 것으로부터 시작해야 한다. 그 후에 그 도서관의 강점과 약점 및 문제점을 분석한 다음에, 이를 바탕으로 도서관의 사명과 이상으로서 바람직한 도서관의 모습을 설계하고 나아갈 방향과 목표를 설정해야 한다. 그러한 도서관의 현상과 문제점을 분석하고 사명과 이상을 설계하는데 영향을 미치는 요소들로는 다음의 <그림 2>에서와 같이 ①도서관 주변 환경의 당위요인(should-do factors), ②구성원들의 기대요인(want-to-do factors), ③도서관의 능력요인(can-do factors), ④이용자들의 요구요인(want-to-do factors)을 들 수 있다(백삼균·민남식 2002, 70-71). 이들의 상호 관련성 및 각 요인에 대한 세부적인 설명은 다음과 같다(곽동철 2003, 17-35).

첫째, 도서관 주변 환경의 당위요인은 도서관이 미래에 이상적인 조직으로 발전하기 위해 조직의 외부 환경에 적응해 나가야 하는



〈그림 2〉 도서관의 사명과 이상 수립의 개략적인 모형

것을 말한다. 사회가 지식정보사회로 바뀌고 이에 따라 도서관을 위협할 수 있는 다양한 정보서비스기관들, 또는 정치, 경제, 문화, 기술 등이 모두 변화할 때 도서관은 어떻게 나아갈 것이냐 하는 것이다. 이를테면, 도서관은 이러한 주변 환경의 변화에 당위적으로 따라가면서, 도서관 내·외부에 다가오는 기회와 위협 요인들을 적극적으로 활용해야 한다.

둘째, 도서관 구성원들의 기대요인은 조직 내부의 구성원들이 무엇을 생각하며, 어떠한 도서관이 되기를 바라는 가를 파악하는 것이다. 구성원들의 기대와 희망 중에서 중요한 부분을 차지하는 것은 최고경영자 또는 도서관장의 의도 또는 의지이다. 물론 최근 들어 이들 뿐만 아니라 전체 구성원의 의사를 존중하고 참여를 강조하는 추세이기 때문에, 모든 구성원들이 어떠한 조직을 만들기를 바라며, 도서관이 어떻게 발전하기를 희망하는 가를 파악하여 함께 노력을 강구해야 한다.

셋째, 도서관의 능력요인은 도서관이 앞서 기술한 방향으로 발전해 나갈 수 있느냐 하는 것이다. 다시 말하자면, 도서관이 그러한 방향으로 발전해야 된다는 것을 알고 있고, 또한 구성원들이 그렇게 나아가고 싶다하더라도, 이를 실천할 능력을 갖고 있느냐 그렇지 않느냐

에 따라 나아갈 방향과 목표를 달리할 수밖에 없다. 도서관이 바람직한 모습으로 발전할 수 있는 힘은 모든 구성원과 도서관에 그동안 축적된 저력과 잠재력을 의미한다. 여기에는 항상 걸림돌로서 다양한 갈등요인들이 존재하고 있다. 즉, 상·하직원간, 부서별, 사서와 비사서간, 세대간, 남녀간 등의 갈등요인들이 발전을 가로막기도 한다.

넷째, 도서관 이용자들의 요구요인은 이용자들이 도서관을 이용하면서 무엇을 얻기를 바라며, 제공되고 있는 정보서비스에 대해 얼마나 만족하며, 추후 어떠한 도서관이 되기를 바라는 가를 파악하는 것이다. 이용자들의 요구사항은 시시각각으로 변화하며, 그 내용도 질적으로나 양적으로 많은 차이가 발생한다. 최근 들어 이용자들이 도서관에 직·간접적으로 참여하는 것은 물론 도서관에서도 이용자들의 의사를 존중하여 적극적으로 관련 업무에 반영하는 추세이다.

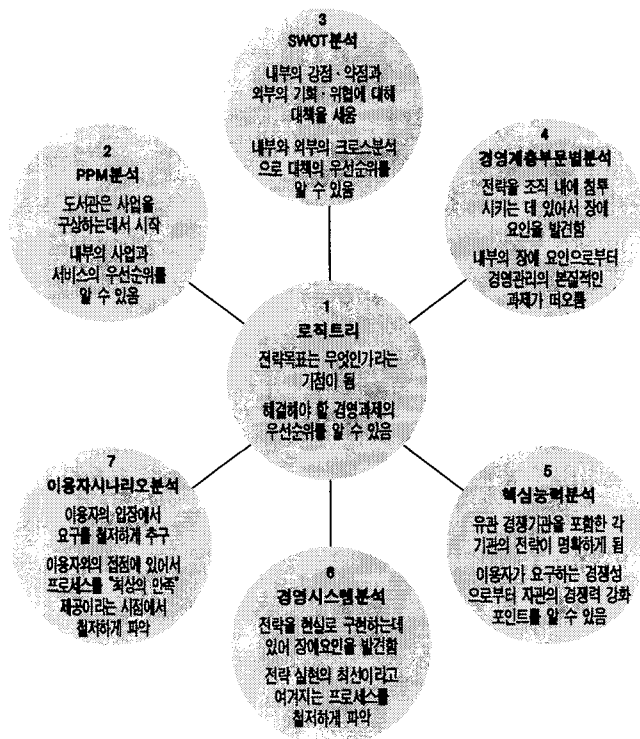
이처럼 도서관의 사명과 이상 수립은, 우선 이러한 분석을 통해 도서관의 주변 환경 요인, 구성원들의 기대요인, 도서관의 능력요인, 이용자들의 요구요인을 종합적으로 고려하여 도서관의 현상과 문제점을 파악해야 한다. 이 때 도서관의 현상을 분석하고 미래지향적인 방향

을 설정하는데 사용되는 도구들로서 다음의 <그림 3>에서와 같이 여러 가지 분석 기법들을 활용할 수 있다(HR Institute 2003, 48-55).

이 그림에서와 같이 도서관의 현안 과제의 가설을 로직트리(Logic Tree)로 생각하고, 이러한 가설을 검증하는 의미에서 도서관의 사업이나 서비스의 PPM(Product, Portfolio, Management)분석을 수행한다. 나아가, 도서관의 주변 환경과 그 내부를 평가하기 위한 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)분석, 도서관 조직의 문제점 도출을 위해 경영계층부문별(Business Hierarchy)분석을 수행한다. 그 다음에 유관 경쟁기관들과의 비교를 통해서 도서관과 경쟁

기관 간의 위상을 설정하는 가설을 세운다. 그리고 어떤 기관이 이용자가 요구하는 만족을 제공할 수 있는지 평가하는 핵심능력(Core Competence)분석, 어떤 기관이 가장 바람직한 사업과 서비스를 수행하고 있는지 평가하는 경영시스템(Business System)분석을 수행한다. 그 후에 최종적인 평가자인 이용자에 대해서 어디까지 최상의 만족을 제공할 수 있는가 하는 시점에서 이용자시나리오(Customer Scenario)분석을 실시한다.

이러한 다양한 분석기법들 가운데 도서관 조직의 사명과 이상을 간략히 도출하기 위해 가장 널리 활용하고 있는 대표적인 분석기법은 SWOT분석이다. 이는 도서관 조직의 외부



<그림 3> 전략수상을 위한 분석기법별 목적과 의의

환경에서 주어진 기회(opportunities)요인을 활용하고, 위협(threats)요인을 회피하기 위해서 기업의 강점(strength)요인을 발휘하거나 약점(weakness)요인을 최소화시키는 체계적인 분석을 위한 개념적인 틀이다. 다시 말하면, 이 기법은 도서관이 내부의 강점과 약점을 정확히 파악하고, 외부환경의 기회와 위협요인에 적절히 대응하기 위한 전략계획 수립을 위한 하나의 분석도구이다(연세대학교 대학원 문헌정보학과 2002, 19-29). 그 후에 이를 토대로 도서관문화의 설정을 위한 과제를 도출하여 그 해결 방향을 결정하고, 나아가 도서관문화의 개발을 위한 사명과 이상을 수립해야 한다.

## 5. 도서관의 사명과 이상 수립의 현황 분석

국내 외 도서관들 가운데 일부 도서관은 도서관계에서 선도적인 위치를 차지하고 있는가 하면, 그렇지 못한 도서관은 주변 환경의 변화에 허겁지겁 대응하기에 급급한 처지에 놓여 있기도 하다. 이러한 두 부류의 도서관들 사이에는 분명 서로 다른 차이가 존재하고 있다. 물론 여러 가지 요인들이 있을 수 있지만 가장 근본적인 차이는 조직 나름의 사명과 이상을 수립하고 있느냐 하는 것이다. 이러한 사명과 이상은 도서관의 현재와 미래를 연결시켜 주는 고리와 같다. 또한 이는 도서관의 구성원들이 희망하는 것을 이루기 위해 추구해야 할 가장 중요한 가치가 무엇인지를 판단할 수 있는 바로미터가 되기도 한다.

이처럼 도서관의 구성원들은 향후 도서관이

어떠한 모습이어야 하는지에 대한 분명한 좌표가 있어야 이를 달성하기 위해 무엇을 해야 할 것인지를 판단할 수 있다. 즉, 도서관의 모든 구성원들이 공감할 수 있는 사명이나 이상은 조직에 활력을 불어넣고 구성원들에게 일의 의미를 부여한다. 그러한 사명과 이상은 사물이나 현상의 본질을 꿰뚫어 볼 수 있는 통찰력을 필요로 한다. 이는 단순히 다른 도서관의 그것을 모방한다고 해서 성공적인 사명이나 이상이 되는 것이 아닐 뿐만 아니라 당장 눈에 보이는 전략과 전술에 급급해서도 정립하기 어려운 것이다.

국내 외 일부 도서관들은 아래에서와 같이 사명과 이상 등을 수립하여 자체 홈페이지나 도서관이용안내 등과 같은 다양한 경로를 통해 도서관의 내부와 외부에 공표하고 있다(곽동철a 2003, 17-35). 하지만, 이러한 사명과 이상이 도서관의 명확한 발전방향을 제시하지 못하는 경우도 있다. 이는 여기에 너무 많은 것을 담으려다 추상적이거나 고상한 슬로우건 또는 구호로 그치는 경우에 처할 수 있기 때문이다. 도서관의 사명과 이상이 구성원들의 헌신을 이끌어낼 수 있으려면 추구하고자 하는 핵심가치가 담긴 명확한 방향을 제시할 수 있어야 한다. 그러나 많은 경우에 도서관에서는 사명과 이상을 수립할 때 도서관자료와 정보서비스 및 세부적인 업무를 중심으로 접근하는 경향을 보임으로써 그 한계를 노정하고 있다.

특히 우리나라 도서관들은 거의 대부분 사명이나 이상을 명확히 명시하지 않고 도서관 관련 규정이나 도서관의 소개 또는 안내에서 미흡하지만 부분적으로 언급하는 정도에 그치

고 있다. 그러한 예로서 몇몇 도서관들을 살펴 보면 다음과 같다. 더욱이 서울대학교 중앙도서관과 같이 임무를 명시하고 있는 극히 일부 도서관들의 경우에도 그 내용을 분석하면 전술한 바와 같이 도서관의 사명이나 이상으로 여겨지기 보다는 세부적인 추진사업을 중심으로 담당업무를 나열하는데 그치고 있다.

국립중앙도서관의 소개

국립중앙도서관은 …… 국가 대표 도서관으로서 국가의 지적문화유산을 총체적·체계적으로 수집·보존하여 이를 후세에 전승시키는 문화전달자로서의 책무를 수행하고 있는 우리나라 문헌정보의 총보고입니다. …… 21세기 정보시대를 선도하는 국립중앙도서관으로서 다양한 디지털 정보를 신속히 제공하며 종합문화공간으로서의 소임을 다하고자 ……

서울대학교 중앙도서관의 임무

- 대학의 교육목표 달성을 위한 학술정보의 수집, 정리, 분석, 보존, 축적과 연구 및 학습활동에 대한 원활한 지원
- 다른 도서관과의 협력과 정보망을 통한 학습 자료의 제공
- 도서관 이용의 체계적 지도
- 기타 대학도서관으로서의 기능 수행

과천도서관의 도서관소개

저희 도서관은 지역사회와 주민을 위한 공공도서관으로서 “21세기 문화지향의 정보 교육 도서관을” 목표로 지식 정보의 홍보 속에서 누구나 쉽게 정보접근이 가능하도록 모든 정보 서비스를 이용자의 눈높이에 맞출 것이며 또한 깨끗한 환경조성과 친절한 봉사정신으로 도서관운영의 소임을 다 할 것을

이처럼 우리나라 도서관들은 사명과 이상을 명확히 구분하지 않고 추진 업무를 중심으로 포괄적으로 명시하고 있는 추세이다. 물론 선진국의 도서관들도 우리나라의 경우와 마찬가지로 이러한 한계를 벗어나지 못해 사명과 이상을 각각 제시하지 않고 단순히 업무를 포괄적으로 나열하고 있는 경우가 있다. 이 경우에 도서관의 구성원들은 전체적인 도서관 차원에서 어떤 역량과 자원이 필요한가를 알 수 없으므로 인적, 물적 자원의 낭비를 초래할 수 있을 뿐만 아니라 조직의 응집력이 떨어질 수도 있다. 그러나 아래에서와 같이 그 외의 도서관들은 사명(mission), 이상(vision), 사명선언서(mission statement)를 각각 명확히 구분하고 있지는 않지만 그 가운데 어느 하나에 대해서 나름대로 명시함으로써 부족하나마 향후 도서관의 발전적인 좌표를 가늠할 수 있도록 하고 있다.

캐나다국립도서관의 사명선언서

캐나다국립도서관은 캐나다사람들이 그들의 출판유산을 통해 조국과 스스로를 알 수 있도록 세계적인 부류의 국가적 자원을 구축하고, 그리고 국가적 또는 국제적 정보원들에 대한 효율적인 관문으로서의 역할을 제공하는데 공헌하는 것이다.

노스캐롤라이나대학교 D. Hiden Ramsey 도서관의 사명

Ramsey 도서관의 사명은, 에쉬빌 졸업생센터(the Asheville Graduate Center)나 노스캐롤라이나 건 설적인 은퇴를 위한 센터(the North Carolina Center for Creative Retirement)를 포함하여, 노스캐롤라이나대학교의 학생과 교수의 교육프로그램 및 교육목적을 지원

하며 증진하는 것이다. 특히 도서관은 학문, 창조성, 평생교육을 육성하는 환경을 제공하고자 추구한다.

덴버공공도서관의 사명

덴버공공도서관의 사명은 지역사회 주민들로 하여금 그들의 충분한 가능성을 성취할 수 있도록 도움을 주는 것이다.

도서관의 관장이나 경영관리자는 아무리 훌륭한 사명과 이상을 갖고 있다고 하더라도 쉽게 성과로 연결되리라 기대할 수는 없다. 다시 말하자면, 이들이 사명과 이상을 제시한다고 해서 어느 날 갑자기 그것이 달성되는 것은 아니며, 그것을 제시하는 것 못지않게 모든 구성원들이 이를 달성하기 위해 고통스러운 실행과정을 성공적으로 수행하는 것이 중요하다. 도서관의 경영관리자는 자신의 사명이나 이상을 조직의 그것으로 만들 수 있어야 하며, 또한 조직의 사명과 이상을 자신의 그것으로 삼을 수 있어야 한다. 나아가 구성원들이 이러한 사명과 이상을 공유할 수 있는 공감대를 형성하는 분위기를 조성해야 한다.

바람직한 도서관의 사명과 이상은 누구를 대상으로 업무를 추진할 것인지, 이용자에게 어떤 가치를 제공할 것인지, 어떤 역량으로 이러한 가치를 제공할 것인지 등을 명확히 반영해야 한다. 또한 그것들은 서로 상관관계를 지니면서 도서관의 주변 환경, 구성원들의 기대, 도서관의 능력들을 고려하여 미래지향적인 목적을 포함해야 한다(Mike Heery and Steve Morgan 1996). 이러한 노력을 강구하고 있는 우리나라의 한국과학기술정보연구원(KISTI)과 선진국 도서관들의 경우, 다음의

예들에서 보는 바와 같이 매우 체계적으로 이들의 관계를 설정하고 있다. 또한 그렇지 못한 도서관들도 그 가운데 일부를 제시하고 필요한 사명이나 이상을 대신하고자 도서관 관련 단체의 기본적인 선언서를 수용하여 채택하고 있는 것을 볼 수 있다.

한국과학기술정보연구원(KISTI)

설립목적 및 임무: 국가 과학·기술정보분야의 전문연구기관으로 과학 기술 및 이와 관련된 산업에 관한 정보를 종합적으로 수집·분석·관리하고 정보의 관리 및 유통에 관한 기술·정책·표준화 등을 전문적으로 조사·연구하며 연구개발 인프라를 체계적으로 구축·운영함으로써 국가 과학기술 및 산업발전에 이바지함 (정관 제2조)

- 국가 과학기술 지식 정보 인프라의 연구개발 및 서비스 체제 확립
- >국가 과학기술 진흥과 산업의 발전 및 국민복지 증진에 기여

이상: 과학기술 지식정보인프라의 선도연구개발 및 서비스 혁신을 통해 고객의 가치창조를 추구하는 국가과학기술 연구지원 중심기관으로 도약

기능, 발전목표, 중점추진전략, 단계별 발전방향 및 목표, 분야별 발전목표 : 각각에 대해 해당내용을 도표로 작성하여 제시하고 있다.

인디애나주립대학교 도서관

사명선언서: 도서관은 지적인 발견, 참조 및 아이디어의 교환을 선도하는 장서, 서비스 및 환경을 제공함으로써 인디애나주립대학교의 교육적, 연구적 사명을 증진한다. 도서관은 주, 국가전체 및 전 세계의 자

원들에 대한 정보관문으로서 봉사한다.

이상선언서: 인디애나주립대학교 도서관은 그 대학의 가르치고, 연구하며, 봉사하는 사명을 발전시키는데 있어서 혁신적이며 창조적인 동반자가 되고자 노력한다. 도서관은 다음에 의해 이를 달성할 것이다.

이상: 이 도서관의 이상은 슬로우건 형식으로 제시하지 않고, 이상선언서의 내용을 상기 할 수 있는 간결한 인물 묘사(vignette)로 대치하여 제시하고 있다.

목적: (1)이용자 봉사, (2)정보자원, (3)기술지원 서비스, (4)조직, (5)홍보 및 마케팅, (6)전략계획순으로 각각 목적을 명시하고 있다.

전략계: 상기 내용들을 기반으로 전략계획을 수립하고 있다.

#### 샌디에고공공도서관

도서관의 사명선언서: (1)도서관은 다양한 샌디에고 지역사회의 정보요구에 부응하며, (2)지역적, 국가적, 세계적 자원들에 대한 동등한 접근을 보장하고, (3)주민들의 교육적, 문화적, 경제적, 오락적 흥미를 예상하여 역점을 두고 다루며, (4)호의적인 환경을 개발하여 제공한다.

기타: (1)샌디에고공공도서관은 미국도서관협회에서 채택하고 있는 '독서의 자유/영상물 관람의 자유선언서(the Freedom to Read and Freedom to View Statements)'를 찬성하고 지지한다.

(2)샌디에고공공도서관은 미국도서관협회에서 채택하고 있는 '도서관관리선언(Library Bill of Rights)'을 찬성하고 지지한다.

#### 영국국가도서관

영국국가도서관의 사명선언서는 사명, 이상, 가능한 전략, 주요 전략, 예시할 수 있는 결과를 체계적인 흐름도(flowchart)로 구성하여 명시하고 있다.

영국국가도서관의 사명은 학문, 연구 및 혁신을 위해 지식의 추구를 촉진하고, 그리고 국민들을 위해 그 장서에 대한 가장 폭넓게 할 수 있는 접근과 접근성을 고무하는 것이다.

이러한 변화에 대한 기록제로서 (1)인터넷 사용의 확산, (2)이용자들의 욕구 증가, (3)출판물 가격의 인상, (4)출판물의 지속적인 성장을 예시하고 있다.

영국국가도서관의 이상 : 전 세계의 지적, 과학적 및 문화적 유산에 접근할 수 있도록 함.

영국국가도서관의 장서와 다른 위대한 장서는 개개인의 가상서고-직장, 학교, 대학, 가정-에서 접근될 것이다.

가능전략: (1)이용자 중심, (2)동반자 관계, (3)웹에서의 기본 전략들을 명시하고 있다.

주요전략: 가능 전략을 기반으로 (1)장서전략과 (2)접근전략을 세우고 있다.

예시결과: 상기 내용을 중심으로 (1)연구자와 정보탐색자, (2)일반국민, (3)도서관 네트워크 부문으로 구분하여 예시할 수 있는 결과들을 나타내고 있다.

## 6. 도서관의 사명과 이상 중심의 경영관리

도서관은 물론이고 어떠한 조직이건 경영력



신의 첫걸음은 조직 구성원들의 마음을 움직일 수 있는 사명과 이상을 제시하는 것이다. 특히 도서관장이나 경영관리자는 이들을 수립할 때에 중간관리자들과 젊은 직원들을 많이 포함시켜야 한다. 이는 사명과 이상이 단지 구호에 그치지 않고 실천으로 이어질 수 있도록 그 수립 단계에서부터 구성원들의 광범위한 공감대를 형성하고, 그리고 제시된 그것들이 구성원들에게 충분히 전달될 수 있도록 하는 것이 중요하기 때문이다. 이러한 명확한 사명이나 이상은 구성원들이 지속적으로 경영관리자와 상급직원들의 지시나 도움을 받지 않고 스스로 어떻게 해야 할지를 터득하게 해주는 길잡이 역할을 한다.

우리 문헌정보학계나 도서관 현장에서 사명과 이상을 수립할 경우에 직·간접적으로 원용할 수 있는 국내·외 문서들은 다음과 같다. 첫째, 랑가나단(shiyali Ramamrita Ranganathan)의 ‘도서관학의 5법칙’과 마이클 고먼(Michael Gorman)의 ‘도서관학의 새로운 5법칙’을 들 수 있으며, 이 외에도 동·서양의 유명한 도서관사상가들인 박봉석, 류귀권(劉國鈞), 두딩요우(杜定友), 와다만키치(和田萬吉), 듀이(Melvil Dewey), 버틀러(Pierce Butler), 세라(Jesse Hauk Shera), 랭커스터(Frederick Wilfrid Lancaster 등의 저술을 참조할 수 있다(연세대학교 대학원 문헌정보학과 2001). 둘째, 한국도서관협회에서 제정한 ‘도서관인 윤리선언’, 공공도서관 중심의 ‘도서관현장’, 국립중앙도서관의 ‘이용자 봉사현장’, 그리고 도서관 관련 제반 법규 등이 있다. 셋째, 외국의 도서관 관련 협회나 국제기구 및 유관단체의 다양한 선언서들이 있다. 이

를테면, 미국이나 일본도서관협회의 ‘도서관 권리선언’, 유네스코의 ‘공공도서관선언’, 국제도서관연맹의 ‘도서관과 지적자유에 관한 성명’ 등을 들 수 있다. 넷째, 이 외에도 국내·외 도서관 관련 단체나 학자들이 제시하고 있는 관중별 도서관기준들도 중요한 참고자료가 될 수 있다.

이러한 사명과 이상의 수립은 도서관 자체나 현상의 본질을 직시하여 분석할 수 있는 능력을 필요로 한다. 이를테면, 도서관 경영관리자는 나무보다는 숲을 볼 수 있어야 하고, 부분보다는 전체를 그리고 눈에 보이는 것보다는 눈에 보이지 않는 근본적인 것을 파악할 수 있어야 한다. 따라서 도서관의 사명과 이상은 그 주변 환경이 시시각각으로 변화할 때 더욱 중요성을 지닐 수 있으므로, 경영관리자는 도서관의 기본적인 역할과 기능을 기반으로 이들을 수립해야 한다. 이에 따라 본고에서는 앞서 살펴본 국내·외 도서관들의 경우를 참조하면서 극심한 변화의 소용돌이 속에 위치한 도서관의 바람직한 경영을 위해 중요하게 다루어지는 사명과 이상을 수립하는데 바탕이 되는 도서관의 기본적인 역할과 기능을 제시하면 다음과 같이 나타낼 수 있다(곽동철 b 2002, 169-170).

첫째, 도서관은 ‘도서관 및 독서진흥법’에 명시된 역할을 수행하는 하나의 공익기관이어야 한다. 즉, 도서관은 공공의 편익을 목적으로 문화유산의 보전을 통해 문화발전에 기여하고, 지속적인 사회교육을 수행하거나 이바지하기 위해 지식정보를 효율적으로 다루어나가야 한다. 이를 위해 법률에서도 ‘도서관은 도서관자료를 수집·정리·분석·보존·축적

하여 공중 및 특정인의 이용에 제공함으로써 정보이용·조사·연구·학습·교양 등 문화 발전 및 평생교육에 이바지해야 한다'라고 규정하고 있다. 그럼에도 불구하고, 우리나라의 경우에 도서관 소관 행정부처와 관련 단체들은 경제규모가 비슷한 나라들과 비교하여 도서관의 수가 최하위 수준에 있음을 직시하고 새로운 도서관을 설립하고, 정책을 수립하며, 예산을 지원하고 있다. 하지만, 또 다른 한편에서는 행정부처별 이기주의 등으로 인해 교묘히 도서관 관련 법규를 피해가거나 새로운 법규를 제정해가면서까지 '도서관'이라는 간판을 내리고 '평생학습관', '평생교육정보관', '학생교육문화원', '종합정보학습관', '문화체육관리사업소', '종합문예진흥사업소' 등의 새로운 간판을 올리는 세계적으로 유례를 찾아보기 어려운 일들이 발생하고 있다(문화관광부 도서관박물관과 2003, 36-37).

둘째, 도서관은 편협하지 않는 도서관자료의 수집으로 역사의 왜곡화를 방지하고, 민주주의를 정착시키는 보루이어야 한다. 이를테면, 우리나라 어느 한 도서관에서라도 정부나 지방자치단체뿐만 아니라 국내에서 생산되는 모든 자료를 생산과 동시에 수집하여 영구히 보존하면서 이용자인 국민이 언제든지 방해받지 않고 활용할 수 있도록 해야 한다. 이처럼 시정과 도정 및 국정의 역사가 기록으로 관리되어야만 잘못을 되풀이하지 않을 수 있고, 나아가 훌륭한 정신적인 유산을 잘 정리하고 보존하여 후손들에게 물려 줄 수 있다. 오늘날 사회에서 도서관은 민주사회를 지켜주는 제도적 기초의 하나로 간주되고 있다(Alex Byrne 2003, 116-125). 도서관이야말로 사회

의 모든 지적 표현물의 교류 광장으로서, 공동체 지식정보자원의 나눔을 제도적으로 보장하는 민주주의의 기반으로 기능하고 있다(정현태 2002, 9). 이와 같이 도서관 경영관리가 이루어질 때, 도서관자료가 어느 한 편에 치우치는 자료의 왜곡화를 방지하여 역사 기술의 오류를 방지할 수 있을 뿐만 아니라 우리 사회에 진정한 민주주의가 뿌리를 내릴 수 있는 기반이 마련될 것이다.

셋째, 도서관은 이용자인 국민의 정보격차 및 불평등을 해소하는 사회적 장치이어야 한다. 우리는 마우스 클릭 한번이면 거의 모든 일들이 순식간에 처리되는 사회를 꿈꾸며, 이러한 사회에서는 모든 사람들이 지식과 정보에 자유롭게 접근할 수 있음으로써 가진 자와 못 가진 자의 차이는 사라지고 민주적이고 평등한 사회가 도래하리라 예견하고 있다. 그러나 지식정보사회는 자본주의를 기반으로 잉태된 속성이 동질적인 사회이다. 그러므로 이러한 사회는 지식과 정보가 부의 원천이 되는 사회이므로 정보화의 불평등에 따른 빈부격차는 더욱 크게 날 것이다. 이를테면, 소득수준이 높은 계층이 정보화에서 앞서가는 사회가 될 수 있기 때문에 가난한 사람은 정보화에 늦고, 결국에는 생존능력이 뒤쳐지는 빈곤의 악순환이 되풀이 될 수 있다(황혜선 1999, 279-297). 이처럼 지식정보사회의 도래와 함께 정보화의 열매라는 긍정적인 측면과 정보의 격차와 정보의 불평등이라는 부정적 측면을 함께 해결해 줄 수 있는 사회적 장치로서 도서관에 눈을 돌리지 않고 문제 해결을 주장하는 것은 다분히 정략적인 구호에 지나지 않을 것이다.

넷째, 도서관은 단순한 정보의 생산기지가 아닌 새로운 정보기술과 변화를 수용하여 부가가치를 지닌 정보서비스를 창출할 수 있는 지식의 생산기지이어야 한다. 다시 말하면, 이용자들이 진실로 원하는 지식을 생산하기 위해 새로운 사고와 열정으로 도서관을 지식의 생산기지로 탈바꿈시켜야 한다. 이를테면, 도서관은 데이터나 정보라고 할 수 있는 밀이나 밀가루보다는 이를 가공하여 생산한 새로운 지식이라고 할 수 있는 빵이나 수제비 및 칼국수 등을 제공할 수 있어야 할 것이다. 이는 오늘날 이용자들이 주창하는 그 요구가 다양화되고 가변성을 지니고 있을 뿐만 아니라 도서관과 직접적인 관련이 없이 출현하고 있는 지식정보의 통로들을 통해 제공되고 있는 정보서비스를 선호하는 경향을 보이는 점에서도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

## 7. 결 론

우리나라 문헌정보학계나 도서관 현장에서는 정보기술의 도입 및 인터넷의 확산 등으로 사회, 경제, 문화적 변화와 함께 흔들리고 있는 기존의 도서관 가치체계에 그리 적극적으로 대처하지 않고 있다. 이를테면, 전국의 문헌정보학계는 향후 지식정보사회에서 중추적인 역할을 담당할 전문직 사서를 양성하는데 있어서 기본적인 교과목조차 통일을 이루지 못하고 있다. 그리고 도서관 현장도 뚜렷한 사명이나 이상을 정립하지 않은 채 도서관으로 밀려드는 정보통신기술이나 경영관리 기법 등을 받아들이며 이용자의 개별적 요구에 부응

하는데 급급한 상황에 처해 있다.

이러한 어려움은 우리나라 도서관들이 나름대로 과거 수년 동안 팀제, 연봉제, 전산화의 도입 등으로 많은 경영혁신을 시도하였지만, 아직도 그 사명과 이상이 도서관 내·외부에 뿌리를 내릴 만큼 국가의 문화기반시설로 성장하지 못하였음을 반증하는 것이다. 특히 우리나라 도서관들은 선진국의 경우와 달리 거의 대부분 사명과 이상을 명확히 명시하지 않고 도서관 관련 규정이나 소개 또는 안내에서 부분적으로 언급하는 정도에 그치고 있다. 더욱이 이를 명시하고 있는 일부 도서관들의 경우에도 그 내용을 분석하면 도서관의 사명이나 이상이기 보다는 세부적인 추진사업을 중심으로 담당업무를 나열하는데 그치고 있다.

따라서 우리 도서관계와 학계에서는 도서관의 지속적인 발전을 위해 도서관의 사명과 이상을 수립하여 도서관 현장에 적용하기 위해 다음과 같은 노력을 강구해야 한다.

첫째, 도서관의 기본적인 역할과 기능을 수행하는데 기반으로 삼을 수 있는 명확한 사명과 이상을 수립해야 한다. 예를 들어 나무가 성장하는 원리에 따르면, 뿌리, 줄기, 가지가 모두 튼튼할 때 꽃이 피고 열매가 맺힌다. 따라서 사명을 뿌리로 삼고, 제도 기법을 줄기나 가지로 삼는 경영관리가 이루어 질 때 이상이라는 열매가 맺힐 것이다. 그러나 그 기반인 뿌리가 없이 줄기나 가지에만 매달린다면 튼튼한 열매를 기대하기는 어려울 것이다.

둘째, 도서관의 사명과 이상을 중심으로 기존의 제도, 기법 등을 결합해야 한다. 그동안 우리나라 도서관들은 그 이념, 제도, 기법들이 서로 달리 적용되었으므로, 이들을 사명과 이

상을 중심으로 결합시키면 시너지효과를 기대해 볼 수 있다. 항상 경영관리자들은 새로운 것만 찾을 것이 아니라 기존부터 가지고 있는 자원들을 새롭게 결합하는 노력을 우선시 하여야 한다.

셋째, 도서관의 사명과 이상은 도서관 현장의 노력과 조화를 이루어 나가야 한다. 이는 도서관 경영관리자들이 모든 도서관 현장에서 이루어지는 노력을 사명과 이상으로 모이도록 함과 동시에 사명과 이상에 따라 모든 도서관

현장의 노력이 이루어지도록 해야 하는 것을 말한다.

넷째, 도서관의 경영관리자는 수립한 사명과 이상을 도서관의 내부와 외부에 공표해야 한다. 그러면, 도서관의 모든 구성원들은 그 사명과 이상을 실천하려는 의지를 강화함으로써 도서관의 강력한 발전적 에너지를 창출할 수 있다. 그리고 도서관과 유관 경쟁기관들 사이에도 상호협력 또는 윈-윈 전략의 계기를 마련할 수 있다.

## 참 고 문 헌

곽동철a. 2003. 도서관의 사명과 이상 수립에 관한 고찰. 『한국문헌정보학회 학술발표논문집』, 15: 55-78. 2003년 4월 25-26일. 서울: 명지대학교.

곽동철b. 2002. 새로운 도서관의 역할과 경영관리. 『국가전문행정연수원 사서행정과정 교육 자료』. 수원: 동 연수원. 157-177.

권영찬, 이성복. 2002. 『기획론』. 서울: 법문사.

문화관광부 도서관박물관과. 2003. 『2003년도 제1차 국가도서관정책자문위원회 개최계획』. 서울: 도서관박물관과.

백삼균, 민남식. 2002. 『경영학특강』. 서울: 한국방송통신대학출판부.

엄영애. 1999. 도서관 관리의 이론과 공공도서관 관리의 현황. 『한국도서관·정보학회지』, 30(4): 87-106.

연세대학교 대학원 문헌정보학과a. 2001. 『도서관사상사 논고집』. 서울: 동 학과.

연세대학교 대학원 문헌정보학과b. 2002. 『도서관 정보센터특론 논고집』. 서울: 동 학과.

윤희운. 2002. 『대학도서관경영론』. 대구: 태일사.

이병목. 1985. 『대학도서관기준의 이론과 실제』. 서울: 구미무역.

이순자. 1997. 『도서관 정보센터 경영론』. 서울: 한국도서관협회.

이학중. 1997. 『무한계시대의 전략경영』. 서울: 박영사.

이한걸. 2000. 『경영학의 에센스』. 서울: 형설출판사.

정현태. 2002. 『공공도서관의 지적자유』. 서울: 한국도서관협회.

“현장 사서직운동 어디까지 와 있는가?”. <http://user.chollian.net/~blackmt/bm/paper4-1.html>

황혜선. 1999. 정보격차의 요인과 정보격차

- 해소를 위한 정책적 원칙. 『한국도서관·정보학회지』, 30(4): 279-297.
- 후지스에 캔조 2002. 『기술 경영전략 길라잡이』. 신용하 옮김. 서울: 남양문화.
- Bryson, Jo. 1997. *Managing Information Services: An Integrated Approach*. Brookfield: Gower.
- Byrne, Alex. 2003. "Necromancy or life support? Libraries, democracy and the concerned intellectual." *Library Management*, 24(3): 116-125.
- Carlin, Andrew P. 2003. "Disciplinary debates and bases of interdisciplinary studies-The place of research ethics in library and information science." *library & Information Science Research*, Vol.25: 3-18.
- Corral, Sheila. 1994. *Strategic Planning for Library and Information Services*. London: Aslib.
- Elm, Catherine Von Trump, Judith F. 2001. "Maintaining the mission in the hybrid library." *Journal of Academic Librarianship*, 27(1): 33-35.
- Heery, Mike and Morgan, Steve. 1996. *Practical Strategies for the Modern Academic Library*. London: Aslib.
- HR Institute 지음. 2003. 『전략구상력 트레이닝』. 김영철 옮김. 서울: 일빛.
- Herno, Peter Altman, Ellen. 『도서관서비스 품질관리론』. 이은철 역. 서울: 한국도서관협회.
- Katsirikou, Katsirikou Sefertzi, Sefertzi, 2000. "Innovation in the every day life of libraries." *Technovation*, no.20: 705-709.
- Matthews, Joseph R. 2002. *The Bottom Line-Determining and Communicating the Value of the Special Library*. Westport: Libraries Unlimited.
- Powell, Ronald R. Baker, Lynda M. Mika, Joseph J. 2002. "Library and information science practitioners and research." *Library & Information Science Research*, Vol.24: 49-72.
- Rowlands, Ian. 1997. *Understanding Information Policy*. London: Bowker-Saur.
- Spies, Phyllis B. 2000. "Libraries, leadership, and the future." *Library Management*, 21(3): 123-127.
- Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B. 1993. *Library and Information Center Management*. 4th ed. Englewood: Libraries Unlimited, Inc.