

# 학교도서관 서비스 체제 강화를 위한 마케팅 전략의 적용

## A Study on Marketing Strategies for School Library

김 종 성(Jong-Sung Kim)\*

### 〈 목 차 〉

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| I. 서론                    | 4. 학부모와 지역사회                       |
| II. 학교도서관 마케팅 환경의 구조와 성격 | IV. 마케팅을 위한 사서교사의<br>커뮤니케이션 유형과 전략 |
| 1. 외부 환경                 | 1. 관리적 커뮤니케이션                      |
| 2. 내부 환경                 | 2. 행동적 커뮤니케이션                      |
| III. 목표 고객의 성격과 마케팅 전략   | 3. 협력적 커뮤니케이션                      |
| 1. 학교 경영자                | 4. 사회적 커뮤니케이션                      |
| 2. 교사                    | V. 결 론                             |
| 3. 학생                    |                                    |

### 초 록

이 논문은 학교도서관의 체제 강화를 위한 마케팅 전략을 탐색하였다. 마케팅 환경 분석 전략에 따라 학교도서관 마케팅 환경을 외부 거시환경, 외부 미시환경, 내부 조직환경, 내부 운영환경으로 나누어 설명하였고 고객 세분화 전략에 따라 학교도서관의 목표 고객을 학교 경영자, 교사, 학생, 학부모와 지역사회로 나누어 각각의 성격과 마케팅 전략을 제시하였다. 그리고 학교도서관 마케팅을 위한 커뮤니케이션 전략으로 커뮤니케이션의 지향과 성격에 따라 관리적 커뮤니케이션, 행동적 커뮤니케이션, 협력적 커뮤니케이션, 사회적 커뮤니케이션으로 나누어 논의하였다.

주제어: 학교도서관 마케팅, 학교도서관

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to discuss marketing strategies for school library. The writer divided marketing environment of school library into macro-external environment, micro-external environment, substantial environment, and operational environment. And analyzed characteristics of four target audiences -school administrator, teachers, students, and parents and local society- for school library marketing and suggested approach strategies to each target audiences. Four communication strategies of school library media specialist for effective marketing are discussed: administrative communication, behavioral communication, cooperative communication, and social communication.

Key Words: School Library Marketing, School Library Media Center

\* 계명대학교 문헌정보학과 조교수(kjs1010@kmu.ac.kr)

• 접수일: 2007년 6월 1일 • 최초심사일: 2007년 6월 1일 • 최종심사일: 2007년 6월 22일

## I. 서론

도서관 영역에서 마케팅 기법을 적용한 연구와 경영 사례는 주로 공공도서관을 중심으로 전개되어 왔다. 이는 일반적으로 공공도서관이 마케팅 기법을 적용하기에 가장 적합한 유형이라고 받아들여져 왔기 때문이다.<sup>1)</sup> 하지만 도서관 영역에서 마케팅에 대한 관심을 가지게 된 배경이 '도서관에 대한 사회적 인식의 부족, 도서관 직원의 의욕 상실, 봉사에 대한 불만족, 이로 인한 이용자의 감소, 재정적 빈곤 등 도서관이 안고 있는 제반 문제점들과 관련되어 있다'<sup>2)</sup>는 점을 감안하면 현재 우리 학교도서관이야말로 마케팅 개념과 활동이 적극적으로 적용되어야 하는 대상이라고 할 수 있을 것이다.

우리 사회에서 학교도서관은 공공도서관이나 대학도서관에 비해 더욱 열악한 상황에 있다. 학교도서관의 역사가 짧지는 않지만 그 대부분의 시간을 잊혀지고 소외된 상태로 지나왔다. 지역과 학교의 상황에 따라 운영 수준과 형태가 천차만별이며 학교 구성원들의 인식 또한 낮은 수준에 머물러 있다. 2003년부터 교육인적자원부의 학교도서관 활성화 사업으로 현장이 크게 개선되었다고 하지만 인력과 자료 문제가 크게 개선되지 않아 기본 역량이 부실한 상황이라고 해야 할 것이다.<sup>3)</sup> 이런 점에서 볼 때 학교도서관에 대한 이해와 인식을 제고하고 학교의 중추적인 교수 학습 지원 시스템으로 자리 잡도록 하기 위해 효과적인 마케팅 활동을 전개하는 노력이 절실히 요구된다고 할 수 있을 것이다.

그런데 비영리조직의 서비스가 개인적 이익 보다는 사회적 이익으로 지각되고, 대부분 비금전적 비용을 포함하고, 소비자나 대중에게 효과를 전달하기가 어렵고, 인간의 태도와 행동을 변화시키는 어려움을 극복해야 한다는 점에서 마케팅 전략을 수립하고 실행하기가 쉽지 않다.<sup>4)</sup> 또한 상품과 달리 서비스는 무형성(intangibility), 비분리성(inseparability), 이질성(heterogeneity), 소멸성(perishability) 등의 특성을 가진다는 점에서도 마케팅 전략을 수립하는 것이 용이하지 않은 것이다.<sup>5)</sup>

이런 점은 학교도서관 마케팅에서도 예외가 아니다. 그러므로 효과적으로 학교도서관을 마케팅하기 위해서는 학교도서관의 사명, 성격, 기능, 환경 등 제반 측면의 특성들을 충분히 이해하고 반영하는 전략이 필요하다고 할 수 있다. 요컨대 우선 마케팅을 통해 학교도서관이 추구하는 가치와 성과를 명확히 설정하고 마케팅 환경과 대상을 구체적으로 분석해야 하는 것이다.

---

1) Pauline Wilson, "Needed: A Market Decision and Some Market Research," *Public Libraries*, Vol.19, No.3 (Fall 1980), p.69.

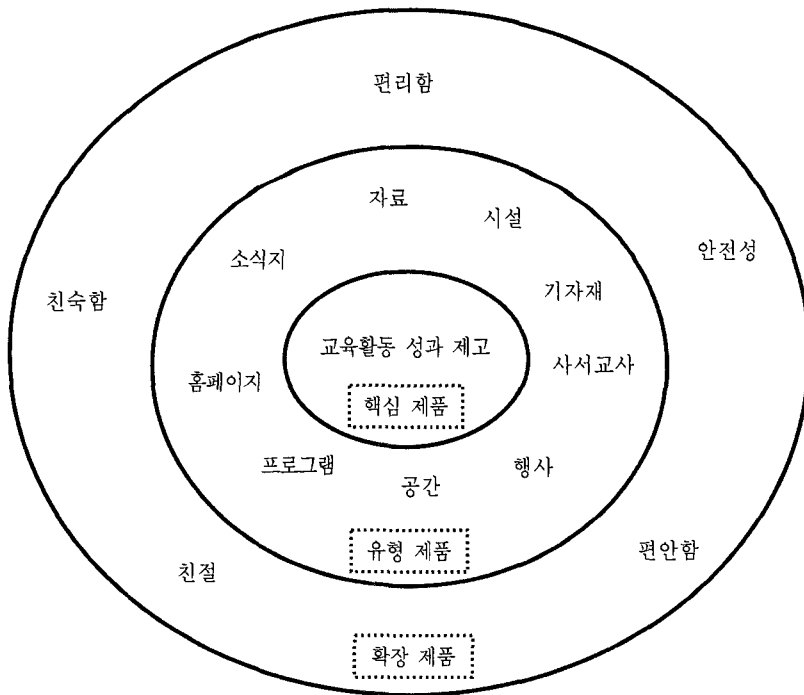
2) 권은경, "도서관경영에 있어서 마케팅의 도입에 관한 연구," *도서관학논집*, Vol.14(1987), p.106.

3) 한국교육학술정보원, *도서관 활성화 2단계 대책수립을 위한 기초 연구*(서울: 한국교육학술정보원, 2006), p.70.

4) 정익준, *비영리조직 마케팅*(서울: 영풍문고, 1999), pp.21-22.

5) 이유재, *서비스 마케팅*(서울: 학현사, 2004), pp.15-17.

이런 맥락에서 학교도서관 마케팅을 통해서 판매하는 제품의 성격과 내용을 명확하게 설정하는 것은 가장 우선되어야 하는 과제라 할 수 있다. 학교도서관의 마케팅을 통해서 고객에게 전달하고 판매해야 하는 제품은 어떻게 정의할 수 있는가. 일반적으로 마케팅에서는 코틀러(P. Kotler)의 제품 이론을 토대로 제품을 핵심제품(core product), 유형제품(tangible product), 확장제품(augmented product) 등의 세 가지 차원으로 구분하여 설정하고 있다.<sup>6)</sup> 핵심제품은 고객이 서비스를 통해 얻으려고 하는 근본적인 서비스나 효용을 말하고, 유형제품은 소비자가 제품으로부터 추구하는 편익을 구체적이며 물리적인 속성들의 집합으로 유형화시킨 것을 말하며, 확장제품은 유형 제품에 덧붙여 제공할 수 있는 부가적인 효용을 말한다.<sup>7)</sup> 이런 세 가지 차원의 제품 개념을 활용하여 학교도서관 마케팅을 위한 제품 유형을 설명할 수 있을 것이다.



<그림 1> 학교도서관 마케팅을 위한 3가지 차원의 제품 개념

우선 학교도서관 마케팅에서 추구하는 핵심 제품(core product)은 교육 활동의 성과를 제고하는 것이라고 할 수 있다. 학교도서관의 근본적인 사명은 학교의 교수 학습 활동을 지원하고 교사와 학생들의 교육 활동에 필요한 지적 자원을 원활하게 제공하여 교육의 성과를 극대화 하는 것이라

6) 최중필, 마케팅(서울: 학문사, 1999), pp.169-172.

7) 채서일, 마케팅(서울: 학현사, 1998), pp.277-278

고 요약할 수 있기 때문이다. 이러한 핵심 제품을 전달하기 위한 유형 제품(tangible product)은 학교도서관의 구체적인 자원과 교육 활동이라고 할 수 있다. 도서관의 공간, 시설, 기자재, 자료, 사서교사, 프로그램, 각종 행사와 홍보 자원 등을 통해 도서관의 실제적인 교육 활동이 이루어지고 도서관의 실체가 유지되기 때문이다. 마지막으로 이러한 유형 제품에 추가되어 도서관의 교육 활동을 효과적으로 만드는 확장 제품(augmented product)은 도서관 제반 측면의 편안함, 편리함, 친숙감, 사서교사의 친절, 안전성 등이라 할 수 있다. 이 세 가지 차원의 제품이 고객에서 효과적으로 전달되고 수용될 때 학교도서관은 능숙하게 기능을 발휘하게 되는 것이며 교육적 성과를 극대화할 수 있는 것이다. 이와 같은 학교도서관 제품의 세 가지 차원을 도식화 하면 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

## II. 학교도서관 마케팅 환경의 구조와 성격

효과적인 마케팅을 위해서는 마케팅 환경을 정확하게 이해하고 분석하여 효과적으로 활용하여야 한다. 마케팅 환경은 마케팅 과정에서 극복하고 해결해야 하는 과제이면서 동시에 마케팅에 활용할 수 있는 자원이 될 수도 있기 때문이다. 조직의 성격과 특성에 따라 마케팅 환경은 다양하게 구분할 수 있는데 학교도서관의 마케팅 환경은 크게 외부 환경과 내부 환경으로 나눌 수 있다. 학교도서관 운영에 영향을 미치는 제반 요소들 중 외부에서 도서관 운영에 영향을 미치는 요소들을 외부 환경이라 하고 학교도서관 자체가 내포하는 요소들을 내부 환경이라 하는 것이다. 그리고 외부 환경은 그 영향력과 성격에 따라 거시 환경과 미시 환경으로 구분할 수 있으며 내부 환경은 조직 환경과 운영 환경으로 구분할 수 있다. 이와 같은 구분을 간략하게 도식화 하면 <표 1>과 같이 나타낼 수 있다.

학교도서관이 학교 현장에서 안정적으로 확립되고 교수 학습 활동에 일상적으로 개입하도록 하

<표 1> 학교도서관 마케팅 환경의 구분

환경 구분		성격	요소
외부	거시	학교도서관에 영향을 미치는 거시적 사회 상황	정치·제도, 경제, 사회·문화, 기술, 매체 등
	미시	학교도서관에 영향을 미치는 학교 내부의 영향 요인	교과과정 운영 체제, 교수학습 방법, 학교 경영자와 교사들의 인식과 태도, 학교의 물리적 여건과 예산, 교직원문화, 학교의 정책 등
내부	조직	학교도서관의 조직적 속성과 특성	소규모 조직, 고객 집단의 명확성, 모기관 종속성 등
	운영	학교도서관 운영 자원과 개별적 여건	도서관의 인력 상황, 공간, 시설과 기자재, 자료, 예산, 프로그램 등

기 위해서는 학교도서관에 영향을 미치는 내외적 환경을 정확하게 분석하고 효과적으로 활용하는 것이 필요하다. 학교도서관에 우호적인 환경과 적대적인 환경에 대한 이해가 있어야 하고 현실적으로 활용할 수 있는 환경과 잠재적으로 영향을 미칠 수 있는 환경은 무엇인지 탐색해야 한다. 학교도서관 환경 요소에 대한 체계적이며 통합적인 이해는 학교도서관 운영에 핵심적인 경영 정보로 활용되어야 하는 것이다. 이런 점에서 볼 때 학교도서관 환경에 대한 이해는 학교도서관 마케팅의 성과를 좌우하는 주요한 조건이 된다고 할 수 있다.

## 1. 외부 환경

### 가. 외부 거시환경

학교도서관 마케팅 환경으로서 외부 거시환경은 사회구조적인 상황과 다양한 기술 문화적 요인을 포함한다. 학교도서관의 운영과 활동에 영향을 미치는 사회적 특성과 문화적 경향을 비롯하여 사람들의 일상생활을 지배하는 매체환경 등이 여기에 포함될 수 있을 것이다. 이러한 환경은 학교도서관과 직접적이거나 개별적인 관계를 맺고 있지는 않지만 그 영향력이 무척 크고 지속적이라는 특성을 가진다. 외부 거시환경으로는 정치·제도 환경, 경제 환경, 사회·문화 환경, 기술 환경, 매체 환경 등을 들 수 있다.

정치·제도 환경은 학교도서관과 관련된 제반 여건을 원천적으로 규정한다는 점에서 무척 중요한 위치를 차지한다. 정치 체제나 이념은 교육정책이나 방법을 통해 학교도서관에 많은 영향을 미치게 된다. 가령 1960년대 이후 우리나라에서 반공주의 군사정권이 정치적 권력을 독점하여 교육이념과 정책을 통해 학교 교육의 방향을 통제하고 교과서제도 등을 통해 획일적인 국가주의 교육을 시행하게 되면서 학교도서관이 철저히 소외되고 쇠퇴하는 경험을 하게 된다.<sup>8)</sup> 반대로 1990년대 이후 정치적 민주화가 확대되면서 학교 교육의 다양성이 용인되고 그런 환경 속에서 학교도서관 같은 시스템이 활성화되기도 한다. 이처럼 정치적인 체제와 특질에 따라 학교도서관은 많은 영향을 받게 된다.

그리고 법규와 같은 제도적 요소도 학교도서관 환경으로서 중요한 영향력을 가진다. 현실적으로 학교도서관 운영과 관련한 법 규정이 미비한 것이 학교도서관 발전에 큰 걸림돌이 되어 온 사실에서 확인할 수 있다. 특히 교육 관련 법규 안에 학교도서관의 사서교사 배치를 의무화하는 규정이 없고 기타 학교도서관 설치와 운영에 관한 규정도 부실하게 되어 있어 학교도서관이 실제적인 교육 기제로 확립되는데 많은 어려움을 주고 있다.<sup>9)</sup> 제도적 환경은 교육행정 당국의 학교도서관에

8) 김종성, 한국 학교도서관 운동사(서울: 한국도서관협회, 2000).

9) 변우열, "학교도서관 관련 제도의 문제점과 개선방안," 학교도서관 활성화를 위한 정책 방향과 입법 과제(서울: 학교도서관 문화운동 네트워크, 2004), pp.4-37.

대한 리더십 측면에서도 생각해 볼 수 있다. 중앙이나 지방의 교육행정 당국이 학교도서관에 대한 정책을 수립하여 체계적으로 지도하는 것은 제도적 체제 위에서 안정적으로 수행될 수 있다. 하지만 현재 학교도서관에 대한 제도가 빈약하여 교육행정 당국의 학교도서관 정책과 사업이 안정적인 전망 속에서 진행되지 못하고 있는 실정이다. 정책 내용이나 예산 확보 등이 외부적 요소에 의해 침해되거나 축소되는 불안정한 모습을 띠게 되는 것이다.<sup>10)</sup>

경제 환경은 국가 예산 편성 과정을 통해 학교도서관에 영향을 미칠 수도 있고 다른 경로를 통해 영향을 미칠 수도 있다. 학교도서관 관련 정책이나 사업의 시행 여부는 정부의 예산 상황과 관련성이 높으며 학교도서관의 인력 배치나 자료 구입비 배정 같은 요소도 정부의 예산 사정에 영향을 받게 된다. 또한 국가의 경제 상황에 따라 예상치 못한 경로를 통해 학교도서관에 영향을 미치는 경우도 있다. 가령 현재 시행되는 교육인적자원부의 학교도서관 활성화 사업 같은 경우도 그 시초는 1998년 이후 IMF 체제 속에서 실업극복운동 차원의 민간단체 지원 사업에서 출발한 것을 예로 들 수 있다. 사회적으로 경기가 악화되는 상황에서 실업 지원 사업으로 시작한 프로그램이 학교도서관을 활성화하고 그에 대한 사회적 관심을 확대한 계기가 된 것이다.<sup>11)</sup> 이러한 사례는 일반화하기 어려운 것이지만 경제 환경이 학교도서관에 변화를 초래한 경우라고 할 수 있을 것이다.

사회·문화 환경은 사회체제의 변동이나 사회적인 관심사나 가치관의 변화 등에서 유래하는 사회 성원들의 인식이나 생활 변화와 관련이 있는 요인이다. 학교도서관은 사회체제나 구조의 변화, 사회 성원들의 일상적 문화 행태 변화 등으로부터 영향을 받는다. 지식정보사회의 고도화에 따라 교육체제와 방법이 변화가 오게 되고 독서에 대한 사회적 관심과 노력이 증대되는 것은 이런 원리를 보여주는 좋은 예라 할 수 있다. 그리고 사람들의 생활 패턴이 변하고 노동 시간이 축소되면서 도서관에 대한 사회적 요구가 증대하는 것도 사회·문화 환경이 학교도서관에 어떤 영향을 미치는지 보여주는 좋은 사례가 될 수 있을 것이다. 이처럼 사회·문화 환경은 중층적이며 다양한 경로를 통해 학교도서관에 영향을 미칠 수 있기 때문에 학교도서관 체제의 확립을 위한 마케팅 전략 수립을 위해서는 섬세하게 고려하고 반영해야 한다.

정보통신기술의 발전은 학교도서관의 운영과 발전에 많은 영향을 미치는 기술 환경이 된다. 컴퓨터와 초고속통신망의 발달로 인터넷을 비롯한 다양한 통신 체제가 보편화 되는 것은 학교도서관 서비스의 내용과 형태를 다양하게 할 수 있으며 지식정보자원의 접근성을 확대하는 데 큰 도움이 될 수 있다. 이러한 기술 환경이 학교도서관에 우호적인 면만 있는 것은 아니다. 때로 기술 환경은 학교도서관의 경쟁 환경으로 존재하기도 한다. 가령 인터넷과 통신매체의 발달로 학교도서관의 자료에 대한 수요가 감소하고 학생들의 도서관 이용 시간이 줄어드는 것은 기술 환경이 경쟁 환경으로

10) 2003년부터 시행된 학교도서관 활성화 사업 2차년의 경우 정해진 국비 예산이 크게 삭감되어 지역교육청에서 대응투자 예산을 확충하여 대체적인 계획을 달성하게 된다.

11) 김종성, 학교도서관 길 찾기(서울: 나라말, 2004), p.121.

로 작용하는 경우라 할 수 있을 것이다. 학교도서관은 기술 환경이 내포하는 다양한 기술적 진보의 결과를 통해 이익을 얻을 수도 있으며 손해를 입을 수도 있는 것이다. 그러므로 이런 기술 환경에 대한 이해와 분석은 더욱 더 정교해야 하며 활용과 적용은 신중하여야 할 것이다.

기술 환경과 더불어 학교도서관의 우호적 환경이면서 동시에 경쟁 환경이 되는 다른 한 가지는 매체 환경이다. 텔레비전이나 영화 등의 영상매체들이 진화하고 복합화하면서 학생들의 관심과 시간을 빼앗고 있다. 물론 학교도서관에서는 이런 영상매체를 활용하여 도서관 자원과 서비스를 다양화하고 매력적인 것으로 만들기도 한다. 그러므로 매체 환경도 기술 환경처럼 양면성을 가지고 있는 환경으로 이해할 수 있는 것이다. 학생들의 흥미와 관심을 끄는 매체들이 보편화하고 강화되는 것이 학교도서관에 이득이 되기도 하고 해악이 되기도 하는 매체 환경의 속성을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

이와 같은 외부 거시환경들은 서로 영향을 주고받으며 융합되고 진보하면서 학교도서관에 영향을 미치게 된다. 학교도서관을 운영하고 활성화 하는 입장에서 보면 이러한 거시적인 환경들을 적절하게 활용하고 이용하는 것이 효과적인 마케팅 전략의 첫 걸음이라 할 수 있을 것이다. 가령 독서에 대한 사회적 관심과 정보통신매체를 기반으로 하는 영상매체에 대한 학생들의 흥미 등을 활용하여 학교도서관의 프로그램을 개발하고 홍보한다면 좋은 마케팅 효과를 거둘 수 있을 것이다. 텔레비전이나 영화로 만들어진 책을 읽고 원작과 영상매체의 내용이 어떻게 달라졌는지 토론을 한다든지, 인쇄매체가 영상매체로 전환되는 과정에서 텍스트는 어떤 변화와 변형을 거치게 되는지를 탐구하는 수업 등을 통해 도서관 자료의 활용도를 제고하는 방법을 생각해 볼 수 있을 것이다.

#### 나. 외부 미시환경

학교도서관 마케팅 환경으로서 외부 미시환경에는 학교의 제반 상황과 교육 체제를 포함할 수 있다. 거시 환경과 달리 개별 학교에 따라 차별적인 양상을 보일 수 있는 요소로서 학교도서관 운영에 직접적인 영향을 미치는 요인이라 할 수 있다. 개별 학교에서 학교도서관의 설치와 운영에 대한 일차적인 영향요인으로 작용하는 것이며 학교도서관의 개별적 편차를 초래하는 조건이라 할 수 있다. 단위 학교의 교육 방침, 교과과정 운영 체제, 학교의 물리적 조건과 지역사회 특성, 학교의 예산 규모와 배정 원칙, 도서관에 대한 학교 경영자와 교사들의 인식과 태도, 학교의 문화적 상황, 학교 안의 다른 교육 프로그램 등의 요소를 외부 미시환경에 포함할 수 있을 것이다.

단위 학교의 교육 방침과 교과과정 운영 체제는 학교도서관의 역할 범위에 크게 영향을 미칠 수 있다. 가령 독서활동이나 문제해결능력 등을 강조하는 교육 방침을 가진 학교라면 학교도서관과 사서교사의 역할이 중요하게 요구될 것이며 재량활동 시간운영을 통해 학교도서관 활용 수업을 배정하는 학교에서는 학교도서관의 실체가 명확하게 정립될 수 있을 것이다. 그리고 학교의 교육 방

향과 교과과정 운영에서 책 읽기와 자료 활용, 탐구 학습이나 자료기반 학습이 강조되면 학교도서관의 공간, 자료, 인력은 무척 중요한 학습 자원이 되고 학교 구성원들의 인식과 생활에서 중요한 비중을 차지하게 된다.

학교의 물리적 조건과 지역사회 특성도 학교도서관 운영에 많은 영향을 미치는 환경 요인이라 할 수 있다. 공간 사정이 좋은 학교와 그렇지 않은 학교의 학교도서관 규모와 위치는 다를 수밖에 없다. 공간 사정이 좋은 학교에서는 충분한 공간을 학교도서관을 위해 배정하고 학생들의 접근이 유리한 위치에 배치할 가능성이 높은 반면 그렇지 않은 학교에서는 학교도서관의 물리적 여건이 열악하게 될 가능성이 높다고 할 수 있다. 또한 학교가 속한 지역사회적 특성도 학교도서관의 수준과 운영 상황에 많은 영향을 줄 수 있다. 학교가 도시에 있느냐 농어촌에 있느냐에 따라 도서관 규모나 자료 수준, 가용 인력의 상황 등에서 큰 차이가 날 수밖에 없는 현실이다. 그리고 도시에서도 소득 수준이나 문화적 환경에 따라 학교도서관의 사정은 많이 달라질 수 있는 것이다. 이런 점에서 볼 때 학교의 물리적 조건과 지역사회 특성은 학교도서관을 규정하는 중요한 외부 미시환경임에 틀림없다.

학교의 예산 규모와 배정 원칙은 도서관 운영 예산과 관련하여 영향력을 발휘하는 환경 요소이다. 학교의 예산 사정에 따라 학교도서관의 예산 규모에 영향을 미칠 수 있으며 예산 배정의 우선순위에 따라서 도서관 예산의 규모가 결정될 수 있기 때문이다. 학교의 예산 배정 과정에서 안정적으로 도서관 운영 예산과 자료구입 예산을 확보하여 배정하는 학교에서는 도서관 운영을 계획성 있게 할 수 있을 것이며 체계적인 장서 개발을 할 수 있을 것이다. 반면에 학교도서관 예산 규모가 극히 작거나 예산 배정이 불안정한 경우는 학교도서관 운영이 계획성 있게 될 수 없으며 도서관 서비스 요소가 부실하게 될 수밖에 없는 것이다. 이런 맥락에서 볼 때 학교의 예산 규모와 예산 배정 원칙은 학교도서관 체제를 강화하기 위해서는 간과해서는 안 되는 환경 요인이라고 할 수 있다.

학교도서관에 대한 경영자와 교사들의 인식과 태도는 무형의 요소이지만 학교도서관 체제 강화를 위한 마케팅 요소로서 항상 관심을 가져야 하는 영역이다. 학교 체제의 특성상 학교 경영자와 교사들이 학교도서관에 대해 무관심하거나 무지하면 도서관 운영의 성과를 거두기는 거의 불가능하기 때문이다. 반대로 학교 경영자와 교사들이 도서관의 필요성과 중요성을 인식하고 있으면 다른 조건이 불비한 상황에서도 학교도서관은 설치되고 운영될 수 있는 것이 현실적 상황이다. 그 만큼 학교 경영에서 이들의 영향력은 크다는 것이다. 전반적으로 볼 때 학교 경영자들과 교사들의 인식은 무척 낮은 수준이며 학교도서관에 대한 태도 또한 크게 우호적이지 않은 상황이다. 이런 상황이 학교도서관 체제를 강화하고 서비스를 확대하는 데 많은 장애물로 작용하고 있다. 학교도서관을 위한 마케팅 전략 수립 과정에서는 이런 상황을 중요하게 반영하여 학교 경영자와 교사들의 인식과 태도를 개선하고 바꿀 수 있는 방법이 절실히 요청된다고 할 수 있을 것이다.

학교의 문화적 상황도 학교도서관 마케팅의 한 가지 환경이라 할 수 있다. 가령 교사들의 교직 문화가 협력적이며 개방적인 상황이라면 사서교사는 쉽게 교직 사회에 들어가서 학교도서관을 알



리고 활용하도록 유도할 수 있을 것이다. 그러나 교직 사회가 폐쇄적이고 경직되어 있으면 사서교사는 좀처럼 그 사회에 합류하기 어렵게 된다. 그리고 학교의 분위기가 어떻게 형성되어 있느냐에 따라 학교도서관에 대한 관심과 애정이 달라질 수 있다. 오직 입시위주의 교실 학습에만 집중하는 분위기가 지배하는 학교와 다양한 문화적 경험과 학생들의 자발적인 활동을 장려하는 학교의 분위기는 학교도서관 운영에 영향을 미칠 수밖에 없는 것이다. 학생들의 자치활동과 동아리활동이 활발하고 교사와 학생이 친숙하게 만나고 대화하는 분위기가 있는 학교에서 학교도서관은 더욱 더 많은 역할을 할 수 있으며 중요한 위치를 점할 수 있다.

학교 안의 다양한 교육프로그램은 학교도서관의 환경으로서 경쟁 환경이 될 수도 있고 우호적 환경이 될 수도 있다. 학생들의 탐구활동을 중요시 하는 학습 프로그램이나 방과 후 프로그램은 학교도서관 이용을 확대하는 요인이 될 것이지만 학교도서관과 무관한 교육프로그램이 활성화 되면 학교도서관은 무척 어려운 상황에 처하게 될 수도 있다. 학생들의 관심과 시간을 모두 점령하게 되는 프로그램이 있다면 학교도서관에게는 경쟁 환경으로 존재하게 되는 것이다. 학교도서관을 활성화 하여 교육적 성과를 극대화하기 위해서는 학교 안에 어떤 프로그램들이 운영되는지 분석하고 이해해야 하며 그러한 프로그램들을 학교도서관 이용과 연계시킬 수 있는 방안들을 탐색해야 한다.

이와 같은 외부 미시환경들은 개별 학교의 교육 방침과 여건에 종속되는 것들로서 학교도서관 운영에 직접 영향을 미치게 된다. 이런 환경 요인들을 적절하게 이해하고 활용하는 것은 학교도서관 운영의 성패를 가름할 수 있는 핵심적인 마케팅 전략이라 할 수 있는 것이다. 학교도서관의 존립에서부터 운영 수준을 좌우하는 주요한 조건들이 이 외부 미시환경 영역에 포함되는 요소들이라 할 수 있다.

## 2. 내부 환경

### 가. 조직 환경

조직 환경은 학교도서관이 가지고 있는 몇 가지 조직적 속성을 포함하는 환경 영역이다. 다른 도서관과 구별되는 학교도서관의 조직적 속성은 학교도서관 운영 과정의 모든 국면에 반영되는 것이며 이러한 특질들은 학교도서관의 성격을 규정하는 기본 요인이 된다. 학교도서관이라는 조직의 본질적 속성들을 마케팅 환경으로 설정하는 것은 그것들이 운영의 약점과 한계로 작용할 수도 있고 장점으로 작용할 수도 있기 때문이다. 말하자면 학교도서관의 본질적인 조직 속성들을 단순한 고정요소로 이해하기 보다는 효과적으로 통제되고 활용될 수 있는 마케팅 자원으로 볼 수 있기 때문이다. 조직이 본원적으로 가지고 있는 속성까지도 반영하고 활용하여 마케팅 전략을 수립하는 것은 효과적인 마케팅을 위한 좋은 방안이 되리라 생각한다.

학교도서관의 조직 환경으로 가장 일차적인 것은 소규모 조직이라는 것이다. 학교도서관 운영을

실제적으로 책임지는 사람은 1명인 경우가 대부분이다. 이런 점은 학교도서관의 소규모 특성을 이야기하는 가장 핵심적인 측면이라 할 수 있다. 이러한 소규모 특성은 우선 도서관의 약점이며 한계로 인식될 수도 있다. 제한된 인력과 예산, 그리고 서비스 자원의 한계 등은 학교도서관 서비스의 범위를 한정하기 때문이다. 다른 한편 소규모라는 조직 특성은 장점으로 활용될 수 있는 면도 있다. 도서관 운영과 교육 프로그램 시행 과정에서 이용자나 학교의 요구에 민감하고 신속하게 대응할 수 있어 만족도 높은 서비스를 제공할 수 있기 때문이다. 이와 같은 소규모라는 조직 속성을 마케팅 환경으로 반영하여 효율적이며 효과적인 마케팅 활동을 전개할 필요가 있다고 할 수 있다.

학교도서관은 공공도서관과 달리 고객 집단의 범위가 명확하다는 조직 특성을 가지고 있다. 일차적으로 학교의 구성원에게 서비스하는 것이 목적인 학교도서관의 고객 집단은 교사와 학생들이다. 그 밖에 학부모나 지역사회 성원들을 고객으로 설정할 수 있지만 이는 부차적인 고객집단이라 할 수 있기 때문에 학교도서관의 1차 고객 집단의 범위는 명확하게 한정되어 있다고 볼 수 있다. 이러한 조직 특성은 학교도서관 서비스를 설계하고 제공할 때 목표 고객을 설정하기 용이하여 효율적인 서비스를 가능하게 하는 요인이 될 수 있다. 한편 고객 집단의 범위는 명확하지만 집단의 구성은 단순하지 않은 점을 간과할 수는 없다. 주요 고객 집단은 학생과 교사라고 할 때 이들의 요구와 관심은 다른 경향을 가지는 것이 일반적이다. 그러므로 학교도서관의 고객 영역 속성은 범위가 명확하면서 내부적으로 이질적인 집단으로 구성되어 있는 것이라고 할 수 있을 것이다. 이러한 특성은 학교도서관의 마케팅 과정에서 적절하게 반영하고 활용되어야 하는 조직 환경의 하나라 할 수 있다.

학교도서관은 학교라는 상위 조직에 종속되어 있으며 그 범위 안에서 운영의 성과를 발휘해야 하는 것도 한 가지 조직 속성이라 할 수 있다. 말하자면 모기관 종속성이 강한 조직 환경을 가지고 있다는 것이다. 앞에서 살펴본 학교도서관의 외부 미시환경에 포함되는 학교의 교육체제나 여건에 의해 학교도서관의 성격과 수준이 좌우되는 현상은 이러한 요인과 관련 있는 것이라 할 수 있다. 학교 경영자의 인식이나 태도, 학교의 교육 방침, 교사들의 도서관에 대한 관심과 태도, 학교의 물리적 조건이나 문화적 특성 등의 요인에 민감하게 영향을 받는 속성을 가지고 있다는 것이다. 이런 속성을 마케팅 과정에서 충분히 반영하여 학교의 특성과 조건에 맞는 전략과 전술로 마케팅 활동을 전개해야 하는 것이다.

이와 같은 조직 환경은 학교도서관이 가지는 본질적인 속성이라는 점에서 통제나 변형이 어려운 요소라 할 수 있다. 그러나 이러한 점이 조직 환경을 마케팅 과정에서 배제하거나 무시해도 된다는 것을 의미하지는 않는다. 학교도서관 조직이 가질 수밖에 없는 태생적 속성이지만 그것을 마케팅 과정에서 적절하게 반영하고 고려하여 효과적인 전략을 수립하여야 좋은 마케팅 성과를 거둘 수 있기 때문이다.

#### 나. 운영 환경

학교도서관 마케팅 환경으로서 내부 운영 환경은 학교도서관이 가지고 있는 자체적인 운영 자원을 포괄하는 것이다. 학교도서관의 인력, 공간, 시설, 기자재, 자료, 예산, 프로그램 등을 망라하는 것으로서 학교도서관 서비스 역량을 직접적으로 규정하는 요인이다. 이 운영 환경은 내부적으로 통제 가능한 변수라는 점에서 다른 환경들과 구별된다고 할 수 있다. 물론 이러한 운영 자원들은 외부 환경으로부터 영향을 받을 수밖에 없지만 확보된 운영 자원의 범위 안에서는 융통성 있게 운용될 수 있다고 할 수 있다. 이런 점에서 학교도서관을 운영하면서 마케팅 활동을 전개하는 입장에서는 가장 효과적으로 활용할 수 있는 마케팅 환경이라 할 수 있을 것이다. 바꾸어 말하면 현실적으로 이 운영 환경을 잘 활용하는 범위 안에서도 마케팅 효과를 극대화 할 수 있다는 것이다.

담당 인력은 학교도서관 운영의 가장 핵심적인 자원이다. 학교도서관의 다른 운영 자원들을 효율적으로 활용하여 서비스 역량을 극대화 하는 요인이 인력이기 때문이다. 그러므로 효과적인 마케팅을 위해서는 인력 요소를 가장 효과적으로 활용할 수 있는 전략이 수립되어야 한다. 학교도서관 인력 요소는 마케팅의 주체이면서 환경이 되기도 하는 모순된 구조 속에 있는 형국이다. 하지만 학교도서관의 조직 환경에서 언급하였듯이 조직적 특성상 1인 운영체제가 불가피한 상황에서 도서관 담당자는 자신을 최대한으로 활용하는 마케팅 기법을 적용할 수밖에 없는 위치에 있다는 것을 이야기한다. 다르게 이야기하면 학교도서관 담당자는 마케팅의 기획자이며 실행자인 자신을 통해 학교도서관을 마케팅해야 하는 상황에 있다는 것이다. 이름을 붙이자면 '셀프 마케팅'이라 할 수 있을 것이다.

학교도서관의 공간과 시설도 마케팅에서 중요하게 활용될 수 있는 내부 운영 환경이다. 그 규모와 특성에 상관없이 공간과 시설을 어떻게 활용하여 이용자들을 유인하고 만족감을 제고할 수 있을지 고민하고 실행하는 노력을 통해 학교도서관의 공간과 시설은 중요한 마케팅 환경으로 기능을 발휘할 수 있다. 편안하고 안락한 공간, 유용하고 흥미 있는 공간을 만들어 제공함으로써 이용자들에게 도서관에 대한 우호적인 감정을 갖게 하고 도서관 이용률을 높일 수 있는 것이다. 이름을 붙이면 '공간 마케팅'이라 할 수 있을 것이다.

공간 환경이 이용자들의 시선을 끌고 1차적인 만족감을 제고할 수 있지만 지속적으로 재이용 의도를 갖게 하는 것은 자료 환경이라 할 수 있다. 학교도서관의 자료 요소가 이용자들의 반복적인 이용 행태를 유도하기 때문이다. 어떤 자료를 수집하여, 어떻게 조직하고, 어떻게 배가하여, 어떻게 이용시킬 것인가 하는 모든 측면들이 도서관 이용률과 만족도를 제고하는 요인이 될 수 있다. 그러기 위해서는 일상적으로 이용자들의 현재 요구와 잠재적인 요구에 주목하여 그에 부응하는 자료를 확충하는 노력이 필요하다고 할 수 있다. 그리고 도서관의 자료를 이용자에게 연결해 주고 알려 주는 다양한 활동을 통해 이용자를 도서관으로 유인할 수 있을 것이다. 신간 안내나 특정 주제나 이슈에 관련된 자료 목록 제공, 교과 수업의 주제와 관련된 자료 목록의 제공 등을 통해 이용자들에게 다가갈 수

있는 것이다. 도서관의 자료를 적절하게 활용하여 마케팅 효과를 제고할 수 있는 것이다. 학교도서관 내부 운영 환경의 하나인 자료 환경을 효과적으로 이용하는 '자료 마케팅'이 되는 것이다.

도서관의 다양한 프로그램 또한 주요한 운영 환경이라 할 수 있다. 도서관에서 제공하는 상시적인 교육 프로그램이나 비상시적인 행사 등을 통해 학교도서관의 마케팅 성과를 제고할 수 있다. 독서퀴즈 형태와 같이 이용자들에게 도서관을 알리고 도서관의 자료에 대한 이해를 제공할 수 있는 손쉬운 이벤트 행사에서부터 도서관 활용수업과 같이 교수 학습 과정의 필요를 충족시켜주는 체계적인 수업 프로그램까지 적절하게 활용할 수 있다. 학교도서관에서 제공할 수 있는 모든 프로그램은 학교도서관 마케팅 성과를 극대화 할 수 있는 마케팅 환경으로 규정하고 반영하는 전략이 필요하다고 할 수 있을 것이다.

학교도서관의 내부 운영 환경은 학교도서관 서비스의 기본 자산이며 동시에 가장 중요한 마케팅 자원이 될 수 있다. 이런 자원들을 효과적으로 운용하고 효율적으로 활용하는 것이 학교도서관 운영 성과를 극대화 하는 것이며 학교도서관을 마케팅하는 방편이 되는 것이다.

### Ⅲ. 목표 고객의 성격과 마케팅 전략

마케팅 환경과 관련하여 언급하였듯이 학교도서관은 고객 집단의 범위가 명확하다. 물론 지역 사회에 대한 서비스를 포함하게 되면 지역주민이 고객 집단에 포함되어 그 범위를 규정하기 어렵지만 학교도서관의 고유한 사명과 기능 면에서 볼 때 1차 고객 집단은 학교 커뮤니티의 구성원들이라고 볼 수 있기 때문에 고객의 범위는 명확하다는 것이다. 이런 점에서 볼 때 학교도서관의 마케팅을 위해 목표 고객을 설정하고 규정하는 일은 그다지 어려운 일이 아니라고 할 수 있다. 학교도서관의 목표 고객은 교사, 학생, 학교 경영자, 학부모 등의 네 집단으로 나누어 설정할 수 있기 때문이다.

일반적으로 학교 안에서 도서관 운영과 이용에 직접적으로 관여하는 고객 집단은 교사, 학생, 학교 경영자라고 할 수 있다. 하지만 학부모 집단이 학교도서관 운영과 이용에 직간접적인 영향을 미치고 있으며 학교도서관의 발전을 위해서 중요한 역할을 할 수 있기 때문에 마케팅을 위한 목표 고객에 포함시키는 것이 당연하다고 할 수 있다.

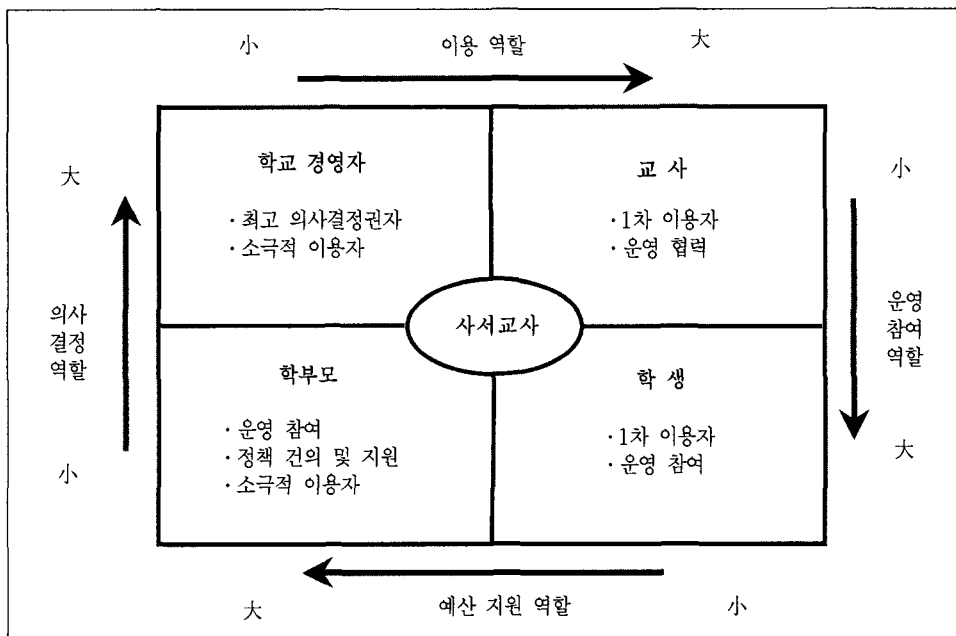
학교도서관 운영과 이용에 관계하는 목표 고객 집단은 그 역할과 참여 방법에서 다양한 형태를 띠고 있지만 학교도서관의 체제 강화와 서비스 제고를 위해서는 모두 중요한 요소를 구성하는 고객이라 할 수 있다. 학교도서관 운영에 관한 의사결정 권한 측면에서 보면 학교 경영자와 교사가 가장 큰 비중을 차지한다고 할 수 있다. 특히 학교 경영자의 의사결정권은 거의 절대적이라고 할 수 있을 것이다. 이런 점에서 볼 때 도서관 운영에 관한 의사결정 과정에서 우호적이며 긍정적인 성과를 이

끌어 내기 위해서는 학교 경영자와 교사들에 대한 마케팅을 효과적으로 해야 하는 것이다.

학교도서관 이용자로서 가장 큰 비중을 차지하는 집단은 교사와 학생이다. 학교도서관의 사명이 교수 학습 과정을 지원하여 교육적 성과를 극대화 하는 것이기 때문에 교수 학습의 주체인 교사와 학생이 가장 일차적인 이용자 집단이 되는 것이다. 그러므로 학교도서관의 이용률을 제고하고 그 존립 목적을 확고히 하기 위해서는 이 일차 이용 집단을 대상으로 이용을 활성화 하는 마케팅을 우선적으로 강화해야 하는 것이다.

학교도서관 운영을 지원하고 참여하는 측면에서는 학생과 학부모 집단의 중요성이 크다. 실제 도서관 운영 과정에서 사서교사의 직무를 분담하고 지원하는 면에서 학생 도서관이나 학부모 도우미의 역할이 중요하기 때문이다. 학교도서관의 다양한 업무를 사서교사 혼자 감당하기 어려운 것이 사실이다. 이런 점에서 학생과 학부모를 운영 업무에 참여시키는 것은 무척 중요한 전략이 될 수 있다. 실무 지원 세력으로서 학생과 학부모를 적극적으로 참여시키기 위한 마케팅 활동은 학교도서관 운영의 성과를 확대하는 데 무척 중요한 전략이라고 할 수 있다. 물론 학생과 학부모의 도서관 운영 참여는 일방적인 업무 지원의 의미만 있는 것은 아니다. 도서관 운영에 참여하면서 학생들은 자율적인 동아리 활동의 경험을 가질 수 있고 학부모들은 건강한 참여 문화를 가꾸어 갈 수 있다는 점에서도 많은 의미를 가질 수 있다.

학교도서관의 다양한 고객 집단의 성격과 역할 구도를 도식화 하여 요약하면 <그림 2>와 같이



<그림 2> 학교도서관 고객 집단의 성격과 역할 구도

나타낼 수 있다. 학교 경영자와 교사는 의사 결정 역할이 큰 반면 운영 참여 역할은 상대적으로 작고 학생과 학부모는 의사 결정 역할은 작은 반면 운영 참여 역할은 크다고 할 수 있다. 그리고 학교 경영자와 학부모는 이용 역할은 작은 반면 예산 지원 역할은 크고, 교사와 학생은 이용 역할은 큰 반면 예산 지원 역할은 작다고 할 수 있다. 이와 같이 학교도서관의 고객들은 차별적인 성격과 기능을 가지고 있으면서 각각 나름대로의 역할을 통해 도서관 운영과 이용에 영향을 미친다. 이와 같은 차별적인 성격과 역할 구도를 면밀히 분석하고 고려하여 학교도서관의 교육적 성과를 극대화하기 위해서는 각 목표 고객에 적합한 마케팅 전략과 활동이 전개되어야 하는 것이다.

## 1. 학교 경영자

학교 경영자는 현실적으로 학교도서관 운영과 관련한 가장 기본적인 의사결정 권한을 가진 사람이다. 그러므로 학교도서관의 성격과 수준을 결정하는 데 일차적으로 영향을 미치는 위치에 있다고 할 수 있다. 일반적으로 볼 때 학교도서관에 대한 학교 경영자의 인식과 태도는 어정쩡한 상황이며 형식적인 위치에 있다고 할 수 있다. 그들은 학교도서관에 대해 전혀 모르는 것도 아니며 그렇다고 제대로 아는 것도 아닌 인식의 상황에 있는 것이 대체적인 경향이다. 이런 인식 때문에 학교도서관에 대한 그들의 태도 또한 형식적인 경향을 띠기 쉽다. 학교도서관 운영에 필요한 기본 자원을 확보하고 교과 운영 체제를 학교도서관에 유리하게 운영한다든지 하는 실천에는 소극적이면서 학교도서관이 중요하고 활발하게 활용되어야 한다는 주장은 기회 있을 때마다 빠뜨리지 않는 것이다.

도서관에 대한 학교 경영자들의 이해와 인식은 기본적으로 실제적인 체험에 의해서 형성된 것이라기보다는 교육행정 당국의 정책 지도나 일회적인 강연 등을 통해 습득되었을 가능성이 높다. 말하자면 이들의 인식 세계 속에서 학교도서관은 형식적 당위의 성격으로 존재하는 경향이 강하고 교육적 필요에 기반한 실체로서 존재하지 못하고 있다는 것이다. 그러므로 학교 경영자들에게 도서관을 이해시키고 체험하게 하기 위해서는 도서관 운영의 구체적인 성과나 이득을 제시하고 학교도서관의 일상적인 서비스를 목격하게 하는 전략이 무엇보다 필요하다 할 수 있을 것이다. 이런 점에서 학교 경영자를 대상으로 하는 학교도서관 마케팅을 ‘보고(reporting) 마케팅’ 또는 ‘보여주기 마케팅’이라 이름 부를 수 있을 것이다. 이런 전략에 입각한 마케팅 전술과 방법을 몇 가지 소개하면 다음과 같은 것들을 들 수 있을 것이다.

- 도서관 운영 현황을 구체적인 데이터로 정리하여 정기적으로 보고한다.
- 도서관 운영 및 행사 계획은 반드시 보고하여 주지시키고 승인을 받는다.
- 경영자들의 도서관에 대한 부정적 반응이나 비우호감을 의식하지 말고 자주 접촉한다.

- 도서관 사업이나 행사에는 반드시 경영자의 역할을 포함하여 참여시킨다.
- 도서관에 대한 이용자들의 긍정적 구전을 소식지, 방송, 홈페이지 등을 통해 확대 재생산한다.
- 학교의 벽면, 게시판, 소식지, 방송, 홈페이지 등을 활용하여 도서관의 활동에 대한 정보를 반복적으로 접하게 한다.
- 도서관 이용자와 비이용자간의 독서행태나 학습행태 등을 비교 조사하여 보고한다.
- 학교 경영자가 주재하는 모임에는 반드시 참석한다.
- 학교의 다양한 행사와 교육활동에 도서관이 적극적으로 참여하는 모습을 보인다.
- 학교도서관에 관한 흥미 있는 신문 기사나 유익한 글을 스크랩하여 보여준다.
- 사서교사의 일상적인 업무 체계와 업무량을 주지시킬 수 있도록 자료를 만들어 보여준다.

학교 구조상 학교 경영자의 권한은 무척 크기 때문에 도서관 운영에 미치는 영향력은 절대적이라 해도 과언이 아닐 것이다. 그러므로 학교 경영자에게 도서관을 충분히 이해시키고 도서관과 사서교사의 역할에 대해 지지하도록 하지 못하면 도서관 운영에 많은 어려움을 만날 수 있는 것이다. 학교 경영자를 대상으로 하는 마케팅 활동은 그래서 더욱 중요한 의미를 가지게 된다.

## 2. 교사

교사들은 원칙적으로 학교도서관의 1차 이용자이며 동시에 학생들을 도서관으로 유도하는 데 중요한 매개가 될 수 있는 협력 집단이라 할 수 있다. 그런데 교사들은 실제로 적극적인 이용행태를 보이지 않고 있는 것이 현실이다. 이러한 현상은 교수 학습 체제와 관행이 도서관을 필요로 하지 않는 형태로 운영되는 것에 기인하겠지만 기본적으로는 학교도서관은 학생만을 위한 것이라는 그들의 인식과도 관련 있다고 할 수 있다. 미국사서교사협회(AASL)에서 학교도서관 캠페인을 위한 사전 조사에서 밝혀낸 사실 중 한 가지도 학교경영자와 교사들은 도서관과 사서교사가 '학생들에게' 가치 있다고 생각지만 자신들의 필요를 위해서는 다른 곳(도서관)으로 시선을 돌린다는 것이다.<sup>12)</sup> 학교도서관 운영 관행이 넓게 확립되어 있는 미국 사회에서도 교사들의 도서관 이용은 충분한 수준에 이르지 못하고 있다는 사실을 알 수 있는 대목이다.

교사들도 학교 경영자와 마찬가지로 도서관에 대한 이해와 인식이 부실하고 왜곡되어 있는 경향을 보인다. 학교도서관의 필요성과 기능에 대한 이해가 전무하거나 거의 없는 상황이며 도서관을 단순한 독서시설로 파악하고 있는 경향이 지배적이다. 또한 사서교사에 대한 이해도 편협하고 왜곡

12) AASL, *Toolkit for School Library Media Programs: the campaign for america's libraries*, Chicago: AASL, 2003, p.8.

되어 있어 도서관 서비스의 확대와 사서교사의 활동에 큰 장애로 작용하기도 한다.<sup>13)</sup>

이렇게 교사들이 도서관에 대해 인식이 없거나 잘못된 이해를 가지고 있는 것은 일차적으로 도서관 경험이 일천하기 때문이고 그 다음으로는 과중한 일상 업무 때문에 도서관을 활용할 여지가 거의 없기 때문이라고 할 수 있다. 이런 점에서 볼 때 교사들을 대상으로 하는 학교도서관 마케팅 활동은 교사들에게 학교도서관과 사서교사에 대해 건강한 인식을 가질 수 있도록 하는 것에 우선적으로 초점을 맞출 필요가 있다. 그리고 학교도서관의 여러 가지 자원과 사서교사가 교사의 수업 활동을 지원할 수 있으며 그 밖의 업무와 관련하여 필요한 자료를 제공할 수 있다는 체험을 하도록 하는 것이 필요할 것이다.

이와 같은 방향으로 마케팅 활동을 전개하기 위해서는 사서교사가 교사 사회에 참여하여 교직원의 일원이라는 인식을 심어 주어야 하며, 교사들을 자연스럽게 도서관으로 이끌어올 수 있도록 노력해야 한다. 사서교사가 교과 교사들과 자연스럽게 동료 관계를 형성하여 도서관이 교직 사회에 들어가도록 하는 '사교 마케팅'이라 할 수 있을 것이다.

그리고 교사들이 가장 절실하게 요구하는 수업 자료를 지원하는 활동을 통하여 도서관과 사서교사의 역할을 각인시키는 노력이 필요하다. 교수 학습 형태의 변화와 평가 방법의 변화에 따라 자료를 활용하는 다양한 형태의 수업이 강구되는 현실에서 적합하고 효과적인 자료에 대한 교사들의 요구는 증가하는 상황이다. 이런 상황에서 사서교사가 교사들에게 필요한 수업 관련 자료를 제공해주거나 자료원을 안내해 주게 되면 그들의 인식 세계에 도서관과 사서교사가 자리 잡게 되고 긍정적인 이미지로 변하게 될 것이다. 교사들이 가장 필요로 하는 수업 자료를 매개로 마케팅 활동을 전개하는 '수업 자료 마케팅'이라 명명할 수 있을 것이다. 교사들을 대상으로 하는 마케팅 활동의 전술과 방법을 간략하게 제시하면 다음과 같은 것이 있을 것이다.

- 공식적인 교사회의에 반드시 참석한다.
- 교사들의 동호회나 친목 모임에 적극적으로 참여한다.
- 학연이나 지연을 최대한 활용하여 인간적 유대를 강화한다.
- 도서관을 교사들의 공식적/비공식적 모임 장소로 제공하여 도서관을 방문하게 한다.
- 자료 추천 양식을 만들어 추천을 제안한다.
- 교과와 관련된 도서 목록을 작성하여 제공한다.
- 수업과 관련한 전자자료나 영상자료를 소개해 준다.
- 학급별 도서관 이용현황이나 독서 현황을 정리한 데이터를 제공하여 자기 학습의 상황을 이해하게 한다.

13) 김종성, "사서교사의 직무적용 저해요인과 극복방안에 관한 문화기술적 연구 -대구·경북 지역을 중심으로-," 한국도서관·정보학회지, 제36권, 제1호(2005. 3), p.11-12.



- 교과와 관계없이 흥미 있는 독서 자료를 추천하거나 정보를 제공해 준다.

교사들은 학교도서관의 성패를 좌우하는 요소이며, 교사들의 도서관 이용 계기를 제공하는 것은 학생들의 일상적인 이용을 보장하는 조건이 된다.<sup>14)</sup> 그러므로 교사들을 도서관 이용자로 만드는 것은 학교도서관 마케팅에서 무척 중요한 사항이라 할 수 있다. 실제적인 이용자는 아니더라도 심정적인 이용자라도 되도록 할 필요가 있다. 그렇게 하기 위해 사서교사는 적극적으로 교사와 관계를 맺어 나가고 그들의 요구에 민감하게 주목하면서 서비스를 제공해 줄 필요가 있다.

### 3. 학생

학교도서관 마케팅에서 학생은 가장 손쉬운 마케팅 대상이라고 한다.<sup>15)</sup> 하지만 학교도서관 문화가 초보적인 단계에 있는 사회에서는 그대로 받아들이기 어려운 면도 있다. 특히 우리 사회처럼 교수 학습의 관행이 획일적 암기위주 방법으로 고착되어 왔고 교육 체제에서 학교도서관이 오랫동안 소외되어 온 경우에는 더욱 그러할 것이다. 말하자면 가장 큰 학교도서관 이용자 그룹인 학생들도 도서관 문화에 대한 경험과 이해가 부실하기 때문에 섬세하고 효과적인 전략으로 접근하지 않으면 좋은 성과를 거두기 어렵다는 것이다.

현실적으로 학생들은 시간이 없어서 학교도서관을 이용하지 못한다고 한다. 학교수업과 학원 수강으로 바빠 시간이 없고 텔레비전과 컴퓨터에 매여 시간을 소비하기 때문에 학교도서관을 이용하기 어렵다는 것이다.<sup>16)</sup> 그러므로 학생들을 위한 학교도서관 마케팅은 우선 도서관 이용 시간을 확보하는 '시간 마케팅' 전략을 적용해야 할 것이다. 학생들이 일과 시간에 도서관을 방문할 수 있는 시간을 확보해 주는 것이다. 일과를 시작하기 전이나 점심시간, 그리고 방과 후 시간에 도서관을 이용할 수 있도록 운영할 필요가 있으며 재량활동 등의 수업 시간이나 기타 여유 시간을 활용하여 학생들이 도서관에 올 수 있도록 할 필요가 있다.

이러한 전술은 사서교사 혼자 노력으로 실행하기 어려운 면이 있다. 학교의 일과 시간 운영은 학교 교과과정 운영 체제와 관련이 있으며 수업 시간을 활용하는 것은 교과 교사와 협의가 필요하기 때문이다. 그러므로 사서교사는 사전에 학교 경영자와 교과 교사들에게 시간 활용을 위해 충분히 설명하고 협의하여 일과 시간에 학생들이 도서관을 이용할 수 있는 시간을 확보해야 한다. 그렇지 않으면 기존 이용자를 제외한 비이용자들을 도서관으로 끌어 들이는 것은 무척 어렵게 될 것이다.

14) Amy Burkman, "A Practical Approach to Marketing the School Library," *Library Media Connection*, November/December 2004, pp.42-43.

15) Amy Burkman, *Ibid.*, p.43.

16) 대구광역시교육청, 2006년 대구학생 독서실태 조사(대구: 대구광역시교육청, 2007), pp.34-35.

학생들에게 도서관을 알리고 주목하게 하는 가장 일반적인 방법은 독서관련 행사를 활용하는 것이라고 할 수 있다. 독서퀴즈 대회나 독서캠프 등을 통해 자연스럽게 도서관과 사서교사의 존재를 알리고 도서관에 대한 이해를 심화할 수 있기 때문이다. 말하자면 ‘독서 마케팅’이나 ‘이벤트 마케팅’이라 할 수 있을 것이다. 그러나 독서관련 행사와 같은 이벤트 프로그램은 지속적으로 독서문화를 제고하는 기능보다는 일시적으로 도서관이나 도서관 자료에 관심을 갖도록 하는 것이기 때문에 지나치게 남발하는 것은 좋지 않다고 할 수 있다.

학생들을 대상으로 하는 사서교사의 마케팅 방법으로 ‘친절한 말’이 가장 우선된다고 한다.<sup>17)</sup> 항상 친절하고 부드러운 분위기로 학생들을 대하는 것은 기본적으로 효과적인 마케팅 방법임에 틀림없지만 도서관을 방문하지 않는 학생들에게는 적용할 수 없는 방법이다. 학교도서관의 마케팅은 현재적 이용자 이외의 학생들을 포함해야 하며 그들을 도서관의 고정 이용자로 만드는 마케팅 전략을 고민할 필요가 있는 것이다.

학교도서관의 비이용자를 포함하는 마케팅 방법으로 교사나 도서관의 고정 이용자인 학생들을 활용하는 방법을 사용하는 것이 효과적일 것이다. 교사들을 통해 도서관 이용을 유도하고 학습의 단체 방문 기회를 만드는 것이다. 사전에 교사와 협의하여 도서관을 활용해야 하는 과제를 제시하도록 한다든지 도서관에서 수업을 실시한다든지 하는 방법으로 적용할 수 있는 것이다. 또한 학생 도서관 같은 주요 이용자들을 활용하여 마케팅을 할 수도 있다. 도서관에 대한 홍보자료나 비공식적으로 긍정적인 구전을 통해 동료 학생들에게 도서관 이용을 자극하도록 하는 방법이다. 이와 같은 방법은 간접적인 방법으로 학생들의 도서관 이용을 촉진하는 전술이라는 점에서 ‘간접 마케팅’이라 할 수 있을 것이다.

학생들이 사서교사에 대한 이해가 부족한 것도 학교도서관 서비스의 기본적인 장애 요소라고 할 수 있다. 학생들이 사서교사를 ‘아줌마, 누나, 이모, 저기요’ 등으로 부르는 것을 통해 단적으로 나타나는 이런 문제는 사서교사의 직무적응 과정에 큰 장애요인이 되기도 한다.<sup>18)</sup> 이런 점에서 보면 학생들에게 사서교사가 정규 교사라는 것과 전문적인 일을 하는 사람이라는 인식을 심어주는 전술이 필요하다고 할 수 있다. 교실에서 수업하는 교사는 아니지만 전문적인 지식과 기능을 통해 교육 활동을 하는 교사라는 인식을 심어주어 학생들이 사서교사를 더욱 적극적으로 활용하고 존중하도록 하는 마케팅 활동이 필요하다는 것이다. 사서교사의 이미지를 건전하게 심어주는 ‘이미지 마케팅’이라 할 수 있을 것이다. 학생들을 대상으로 하는 마케팅 전술과 방법을 요약하면 다음과 같은 것들이 있다.

---

17) Amy Burkman, *Ibid.*

18) 김종성, 전계논문, pp.13-14.

- 어떤 형태든 수업 시간에 도서관을 방문하는 경험을 하게 한다.
- 도서관에서 사서교사가 주도하는 수업의 경험을 한 번 이상 갖게 한다.
- 도서관에 오는 학생들의 이름을 불러 준다.
- 미소와 친절한 언어로 대한다.
- 학생들에게 추천할 만한 책 몇 권은 항상 머리에 담아 둔다.
- 너무 편안한 옷차림은 삼간다.<sup>19)</sup>
- 도서반 학생들과 항상 긴밀한 관계를 유지한다.
- 소식지나 교내 방송 등에 등장하여 도서관과 사서교사를 알린다.
- 학생들을 위한 추천도서 목록을 작성하여 배포한다.
- 교과 이외의 다양한 이슈와 관심거리에 대한 자료를 준비하여 제공한다.
- 전체 학생을 대상으로 하는 정기적인 이벤트 프로그램을 시행한다.

학생들을 대상으로 하는 마케팅 활동은 쉬우면서도 어려운 영역이라 할 수 있다. 가장 빈번하게 만나고 쉽게 적용할 수 있는 마케팅 기법이 많다는 점에서는 용이하다고 할 수 있지만 요구와 흥미가 다양하고 책을 싫어하는 학생들에 대한 마케팅 효과를 거두기 어렵다는 점에서는 결코 간단한 문제가 아니기 때문이다. 그러나 학생들은 학교도서관의 가장 크고 중요한 고객 집단이라는 점에서 마케팅 대상으로서 결코 소홀히 할 수 없는 영역이다.

#### 4. 학부모와 지역사회

학부모와 지역사회는 기본적으로 학교도서관의 고객 집단이 아니라고 할 수도 있다. 교수 학습 활동을 지원하는 것이 학교도서관의 기본 사명이기 때문에 이 과정에 직접 참여하지 않는 학부모와 지역사회는 학교도서관의 기본 이용자가 아니기 때문이다. 그러나 이들은 학생들의 도서관 이용에 간접적으로 영향을 미칠 수 있으며 학교도서관 운영에 필요한 자원을 지원할 수 있다는 점에서 학교도서관의 마케팅 대상으로 포함할 수 있을 것이다. 또한 운영 인력이 극히 부족한 우리 학교도서관의 현실적인 여건에서 학부모는 주요한 운영 인력의 역할을 하기 때문에 마케팅 측면에서 간과할 수 없는 대상이라 할 수 있다.

우리 사회의 도서관 문화를 반영하듯이 대체로 학부모들의 도서관에 대한 인식은 그다지 깊지 않다. 그리고 학교에 대한 지역사회의 태도는 소극적이며 수동적인 경향을 벗어나지 못한다. 자신

19) Beckwith는 사서가 고객과 지속적인 관계를 만드는 데 꼭 필요한 8가지 핵심사항에 '외모에서 나타나는 전문성'을 포함하였다. 사서가 실제로 얼마나 전문적인가에 관계없이 전문가처럼 보이도록 외모와 복장을 신경 써야 한다는 것이다. Harry, Beckwith, *The Invisible Tough: the four keys to modern marketing*, New York: Warner, 2000, pp.170-223.

의 자녀가 학교에 재학 중이거나 학교와 특별한 관계를 맺고 있지 않은 경우에는 학교 일에 관여하지 않는 것이 일반적이다. 말하자면 학부모와 지역사회가 학교에 자발적으로, 적극적으로 참여하고 개입하지 않는 것이 현실적인 상황이라는 것이다.

그러나 많은 사례에서 알 수 있듯이 학부모와 지역사회가 적극적으로 학교도서관 운영에 참여하고 개입하게 되면 학교도서관의 서비스가 풍성해지고 학교와 지역사회의 문화가 개선되는 성과를 거둘 수 있다는 점에서 학부모와 지역사회를 대상으로 마케팅 활동을 전개하는 것은 무척 중요한 전략이라 할 수 있다.<sup>20)</sup> 그리고 일부 사례에서 알 수 있듯이 학부모와 지역사회의 역할을 통해 도서관이 만들어지기도 하고 학교 구성원들에게 도서관의 가치와 의미를 알게 해주는 성과를 거두기도 한다는 점에서 효과적인 마케팅 전략이 필요하다고 할 수 있다.

학부모와 지역사회를 대상으로 하는 마케팅은 우선 그들을 학교도서관으로 초청하여 경험하게 하는 것에서부터 시작한다고 할 수 있다. 학부모 모임의 장소를 제공한다든지 가족을 대상으로 하는 독서 프로그램을 실시한다든지 하여 도서관을 방문하게 하고 체험하게 하는 것에서 출발할 수 있다는 것이다. 이런 점에서 학부모와 지역사회를 대상으로 하는 마케팅 활동은 '초청 마케팅'이라 이름 붙여볼 수 있을 것이다.

학부모와 지역사회는 도서관의 후원자로서 중요한 의미를 가질 수 있다. 도서관 예산과 기타 운영 자원을 지원받을 수 있기 때문이다. 하지만 도서관에 대한 마케팅 과정에서는 그들이 도서관 이용을 통해 혜택을 얻는 경험을 제공하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 학부모 독서클럽을 조직하여 도서관의 자료와 공간을 이용하고 사서교사와 긍정적인 관계를 맺도록 하는 방법을 생각할 수 있을 것이다. 또한 자원봉사나 도서기증 활동을 통해 시혜자로서 도서관과 관계 맺는 패턴을 벗어나서 도서관에서 발행하는 소식지나 도서목록 등을 통해 유용하고 필요한 정보를 얻기도 하는 쌍방향적인 관계를 맺을 수 있는 활동이 필요하다고 할 수 있다. 말하자면 학부모나 지역사회가 학교도서관에 일방적으로 베풀기만 하는 관계를 위한 마케팅이 아니라 서로 이득을 얻는 관계를 지향하는 마케팅 전략이 필요하다는 것이다. 말하자면 '윈윈 마케팅'이라 이름 부를 수 있을 것이다. 학부모와 지역사회를 대상으로 하는 학교도서관 마케팅 전술과 방법은 다음과 같은 것을 들 수 있을 것이다.

- 도서관 소식지나 독서 안내 자료를 학생들의 가정에 배포한다.
- 지역의 유관 기관 홍보 자료를 통해 학교도서관을 소개하고 독서 정보를 제공한다.
- 도서관을 학교운영위원회나 학부모회 등의 모임 장소로 제공한다.

20) 학교도서관 문화운동 네트워크 창립 3주년 기념행사로 열린 학교도서관 이야기마당에서는 학부모가 참여하여 학교도서관을 활성화 하고 학교 문화를 바꾼 사례(제주 동화초등학교, 강원 동해 동호초등학교, 충남 아산 송남초등학교)와 지역 사회가 학교도서관 운영에 참여하여 지역 문화를 바꾼 사례(충북옥천 청산초등학교, 강원도 홍천 동화중학교, 경기 군포 용호고등학교)가 풍부하게 소개되었다. 학교도서관 문화운동 네트워크, 학교도서관 이야기 마당 및 총회(자료집)(서울: 학도넷, 2007).

- 학부모 독서클럽 등을 조직하여 운영한다.
- 학부모나 주민이 가족 단위로 참여할 수 있는 도서관 행사를 개최한다.

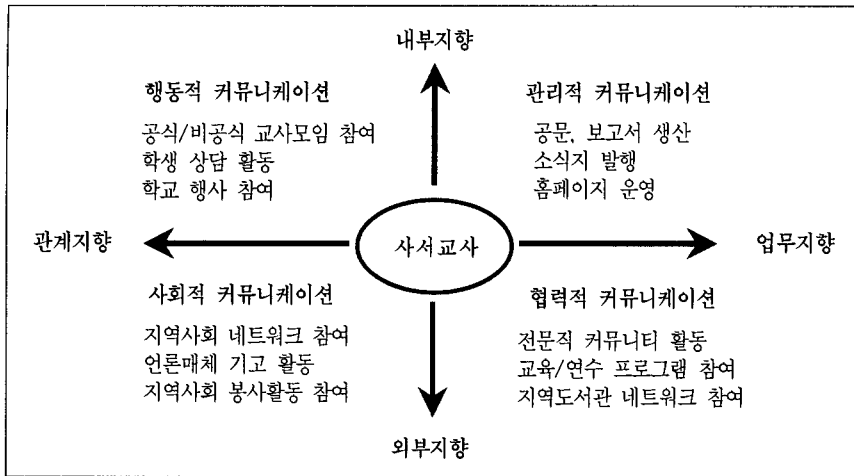
학부모나 지역사회를 대상으로 하는 마케팅 활동은 그 전략과 방법에 따라 도서관 운영에 많은 변화를 가져올 수 있다. 학교 외부를 대상으로 한다는 점에서 많은 어려움이 따르지만 효과적으로 전개하면 그 성과는 기대이상으로 나타날 수 있을 것이다. 지역의 기업이나 단체를 통해 학교도서관 자료 구입 예산이나 행사 비용 등을 지원 받을 수 있을 것이며 지역 주민의 안정적인 참여를 통해 효과적으로 운영 인력을 확충할 수도 있기 때문이다.

#### IV. 마케팅을 위한 사서교사의 커뮤니케이션 유형과 전략

효과적인 학교도서관 마케팅을 위해서는 도서관 운영의 책임을 맡고 있는 사서교사의 커뮤니케이션 활동이 전략적으로 전개되어야 한다. 학교 내부의 구성원들을 비롯하여 학교 외부의 관계자들에게 학교도서관의 존재와 가치를 알리고 이해시켜 도서관 운영과 이용의 성과를 제고하기 위해서는 효과적인 커뮤니케이션이 요구되기 때문이다.

일반적으로 학교도서관과 사서교사가 처한 상황은 이용자와 의사결정권자들의 이해와 인식이 저조하다는 것과 적극적으로 이용을 시도하지 않는다는 것이다. 그러므로 학교도서관 마케팅을 위한 사서교사의 커뮤니케이션 전략은 인식을 제고하는 것과 이용률을 제고하는 두 가지 측면을 동시에 겨냥해야 한다. 말하자면 도서관과 사서교사에 대한 이해를 도와주는 커뮤니케이션 활동과 업무 수행을 위한 커뮤니케이션 활동을 병행해야 한다는 것이다. 이런 점에서 사서교사의 커뮤니케이션 전략은 무척 복합적이며 커뮤니케이션 유형은 다양한 성격을 가진다고 할 수 있다.

사서교사의 커뮤니케이션은 그 내용적 지향에 따라 업무지향과 관계지향으로 나눌 수 있고 대상에 따라 내부지향과 외부지향으로 나눌 수 있다. 학교도서관 운영과 교육활동 등의 일상적 업무와 관련한 커뮤니케이션을 업무지향적 성격으로, 다양한 사람들에게 도서관과 사서교사를 알리고 이해시키는 활동을 표방하는 커뮤니케이션을 관계지향적 성격으로 규정할 수 있다. 그리고 학교 경영자, 교사, 학생 등 학교 내부의 인사들을 대상으로 하는 커뮤니케이션 활동을 내부지향으로, 학부모나 지역사회를 대상으로 하는 커뮤니케이션을 외부지향으로 규정할 수 있다. 이와 같이 커뮤니케이션 내용과 대상에 따라 사서교사의 커뮤니케이션을 관리적 커뮤니케이션, 행동적 커뮤니케이션, 협력적 커뮤니케이션, 사회적 커뮤니케이션으로 유형화 할 수 있을 것이다.



〈그림 3〉 사서교사의 커뮤니케이션 경향과 유형

### 1. 관리적 커뮤니케이션

관리적 커뮤니케이션은 사서교사가 학교 내부의 구성원들을 대상으로 일상적 업무 수행 과정을 통해 시도하는 커뮤니케이션이다. 이 유형의 커뮤니케이션은 대부분 공식적인 형식과 경로를 통해 이루어지는 것이 특징이다. 학교도서관 운영과 관련하여 공문을 생산하고 처리한다든지 각종 보고서를 생산한다든지 하는 활동이 여기에 포함된다. 그리고 소식지나 기타 교내 매체를 통해 학교도서관의 운영 현황을 공개하고 교내 방송 등을 통해 행사나 교육 활동에 대해 안내하고 홍보하는 활동도 포함할 수 있다. 뿐만 아니라 학교나 도서관의 홈페이지를 활용하여 온라인상으로 도서관 서비스를 제공하고 안내하는 활동도 관리적 커뮤니케이션이라 할 수 있다.

관리적 커뮤니케이션을 위해 사서교사는 학교의 공적인 의사소통 체계를 충분히 숙지하고 있어야 한다. 공문과 보고서는 어떤 형식으로 작성하고 어떤 절차와 경로를 거쳐 결재를 받아야 하는지 알아야 한다. 학교의 조직 체계를 이해하고 있어야 하고 교사와 행정 사이드의 직무 분장 사항을 정확하게 파악하고 있어야 한다. 이런 사전 이해와 숙지를 통해 적절한 시점에 적절한 방법으로 커뮤니케이션 활동을 전개해야 효과적인 마케팅을 수행할 수 있기 때문이다.

### 2. 행동적 커뮤니케이션

행동적 커뮤니케이션은 학교 내부 구성원들을 대상으로 학교도서관과 사서교사의 존재와 기능을 알리고 인식시키기 위한 커뮤니케이션 활동을 이야기한다. 이 유형의 커뮤니케이션 활동은 기본적으로 사서교사의 참여와 행동에 의해 수행되는 것이라고 할 수 있다. 공식적인 교사회를 비롯하

여 교사들의 동호회나 친목활동에 적극적으로 참여하여 교직 사회에 자연스럽게 포함되도록 하는 활동을 이야기할 수 있다. 그리고 학생들을 대상으로 하는 일상적인 면담이나 지도 활동에 참여하고 학교의 다양한 행사에 교사의 신분으로 참여하여 사서교사의 존재를 부각시키는 활동 등을 포함시킬 수 있다. 학교의 경영자가 주관하는 모임이나 행사에 적극적으로 참여하고 필요하다면 주도적으로 교사모임을 조직하는 것도 행동적 커뮤니케이션 방법이라 할 수 있다.

효과적인 행동적 커뮤니케이션을 위해서는 사서교사가 적극적이며 능동적인 자세를 견지하는 것이 무엇보다 중요하다. 사서교사는 학교도서관의 특성상 일반 교사들과 분리된 직무 환경을 가진다. 이런 이유로 일과 시간에 학교 경영자나 교사들의 시야에서 사라져 있는 시간이 많을 수밖에 없다. 그러므로 사서교사는 의도적으로 학교 경영자나 교사들의 시야에 빈번하게 등장하도록 노력해야 한다. 그리고 사서교사가 학교도서관에서 편하게 쉬는 사람으로 오해하는 경우가 많은 현실을 감안한다면 학교 경영자와 교사들을 만날 때에는 가급적 도서관 운영과 관계되는 토픽을 대화 소재로 유도해보는 것도 좋은 전략이 될 것이다.<sup>21)</sup> 사서교사가 학교 구성원들의 인식에서 적절하게 자리 잡지 못하면 도서관 운영은 많은 어려움을 겪게 된다는 점에서 볼 때 행동적 커뮤니케이션은 소홀히 할 수 없는 마케팅 커뮤니케이션 유형이라 할 수 있다.

### 3. 협력적 커뮤니케이션

협력적 커뮤니케이션은 학교 외부 사회와의 관계 속에서 학교도서관 업무와 관련된 커뮤니케이션 활동을 하는 것이다. 이 유형의 커뮤니케이션은 학교도서관의 서비스 자원을 확충하고 수준을 제고하기 위한 활동이라는 점에서는 관리적 커뮤니케이션과 유사하지만 학교 외부 사회를 대상으로 한다는 점에서 다른 성격을 가진다. 사서교사나 학교도서관 관련 커뮤니티에 참여하여 운영 노하우와 직업적 정서를 공유하는 활동을 이야기 한다. 각종 학회나 협회에 소속되어 활동하고 학교도서관에 관한 지식과 정보를 입수한다든지 온라인 커뮤니티에 가입하여 정보를 공유하는 활동이 여기에 속한다. 그리고 사서교사의 직업적 소양과 능력을 배양하기 위해서 다양한 교육 및 연수 프로그램에 참여한다든지, 지역의 도서관 네트워크에 참여하여 일상적인 협력관계를 유지하는 것도 협력적 커뮤니케이션 활동에 포함시킬 수 있을 것이다.

현실적으로 학교도서관의 운영 관행이 보편화되어 있지 않고 사서교사의 경험도 짧은 경우가 대부분인 상황에서 학교 외부의 다양한 자원들을 공급받고 공유할 수 있는 커뮤니케이션 체제를 유지하는 것은 무척 중요하다고 할 수 있다. 그리고 학교도서관의 특성상 사서교사 한 사람이 모든 직무를 도맡아야 하기 때문에 외부 자원을 활용하지 않을 수 없는 구조이다. 이런 점에서 볼 때 다양한 전문직 커뮤니티 활동을 통해 필요한 운영 자원과 노하우를 지원 받고 지역의 도서관 협력

21) 김종성, 전개논문, pp.19-20.

체계를 통해 자료나 인력을 지원받을 수 있는 협력적 커뮤니케이션 활동을 지속적으로 전개할 필요가 있는 것이다.

#### 4. 사회적 커뮤니케이션

사회적 커뮤니케이션은 학교 밖의 사회관계를 통해 학교도서관을 알리고 잠재적인 외부 자원을 확보하는 관계지향 커뮤니케이션이다. 이 커뮤니케이션은 다른 커뮤니케이션에 비해 불특정한 지역사회와 외부 인사를 대상으로 하는 성격이 강하기 때문에 사서교사로서는 쉽지 않은 커뮤니케이션 활동이라 할 수 있다.

지역의 교육기관이나 문화기관, 그리고 공공기관이나 복지시설 등 학교도서관 운영과 관계가 있는 기관이나 단체와 일상적인 관계를 맺고 소통하는 활동을 포함할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 지역의 기업이나 개인들 중에서도 학교도서관 운영을 위해 필요한 경우에는 학교도서관을 홍보하고 지지시키는 일상적인 커뮤니케이션 활동을 할 수 있는 것이다. 그리고 지역의 다양한 언론매체나 정보매체를 통해 학교도서관에 대해서 알리고 사서교사의 존재를 지지시키는 활동도 필요할 것이다. 필요한 경우에는 사서교사가 학교도서관의 자원을 활용하여 지역사회에서 요구하는 일을 지원하고 서비스하는 방법도 좋은 사회적 커뮤니케이션 활동이라 할 수 있다.

사회적 커뮤니케이션을 통해 사서교사는 학교도서관에 대한 사회적인 지지를 견고히 하는 성과를 노릴 수 있다. 그리고 학교도서관의 교육적 의미와 가치를 알리고 도서관을 개방하여 지역 사회에 보여주는 등의 프로그램을 통해 협력적 커뮤니케이션을 심화하여 학교도서관이 필요로 하는 지역적 자원을 공급받을 수 있을 것이다.

## V. 결 론

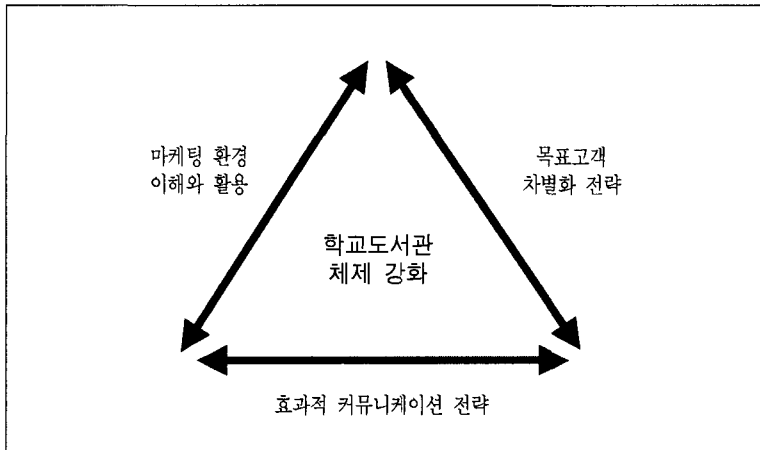
마케팅의 기본 이론을 적용하여 학교도서관의 마케팅 전략을 탐색해 보았다. 학교도서관의 효과적인 마케팅을 위한 일차적 과정으로 학교도서관과 관련된 내외부의 상황과 구조를 마케팅 환경 차원에서 분석하였다. 학교도서관이 처한 사회구조적 상황과 현실적 조건을 정확하게 이해하고 활용하는 것이 적합한 마케팅 활동의 전제 조건이라고 할 수 있기 때문이다. 학교도서관 마케팅에 반영해야 하는 환경 요인을 외부 환경과 내부 환경으로 나누고, 외부 환경은 거시 환경과 미시 환경으로, 내부 환경은 조직 환경과 운영 환경으로 구분하여 설명하였다. 성공적인 학교도서관 운영을 위한 마케팅 활동을 전개하기 위해서는 학교도서관을 둘러싸고 있는 사회적 환경과 교육 현실, 그리고 도서관의 기본 속성과 운영 자원들을 명확하게 인식하고 효과적으로 활용하는 것이 무엇보다



다 중요한 전략이라 할 수 있다.

그리고 학교도서관이 서비스의 대상으로 혹은 운영의 지원자와 협력자로 삼아야 하는 다양한 고객의 성격을 설명하고 각각의 고객에 따른 마케팅 전략과 방법을 탐색하였다. 학교 경영자, 교사, 학생, 학부모와 지역사회로 나누어 학교도서관의 고객 집단을 설정하였고 각각의 위치와 역할에 따른 마케팅 전략을 제안하였다. 학교도서관 운영에 직간접적으로 참여하는 다양한 구성원들에게 적극적으로 다가서고 지지를 이끌어 낼 때 학교도서관의 성공적인 운영은 보장되기 때문에 정교한 고객 분석을 통해 마케팅 전략을 수립하는 것은 무척 중요한 작업이라 할 수 있다.

학교도서관의 존립과 운영을 위한 일상적인 마케팅 활동은 주로 효과적이며 효율적인 커뮤니케이션을 통해 이루어진다고 할 수 있다. 이런 맥락에서 사서교사의 커뮤니케이션 유형과 성격을 이해하고 커뮤니케이션 전략을 수립하는 것도 마케팅 활동에서 빼 놓을 수 없는 일이라 할 수 있다. 사서교사의 커뮤니케이션 유형을 내용과 대상에 따라 관리적 커뮤니케이션, 행동적 커뮤니케이션, 협력적 커뮤니케이션, 사회적 커뮤니케이션으로 나누어 살펴보았으며 이러한 커뮤니케이션의 의미와 방법에 대하여 논의하였다. 이와 같은 구도를 도식화 하면 <그림 4>와 같이 나타낼 수 있다.



<그림 4> 학교도서관 체제 강화를 위한 마케팅 전략의 적용 구도

그 역사와 현실적 상황을 고려할 때 학교도서관은 어느 형태의 도서관보다 마케팅 활동이 절실히 요청된다고 할 수 있다. 그러나 학교도서관 마케팅 활동에 대한 전략이나 방법이 충분히 정립되어 있지 않은 것이 사실이다. 학교도서관의 다양한 운영 사례에서 나오는 경험과 지식을 활용하여 체계적이며 효과적인 마케팅 전략과 방법을 도출하고 확립하는 일이 중요한 과제로 부각된다고 할 수 있다.

<참고문헌은 각주로 대신함>