

# 실행공동체 사례연구를 통한 공공도서관 역할 변화에 관한 연구

## A Study on the Changing Role of Public Libraries by the Case Studies of Community of Practice

박 성 우(Seong-Woo Park)\*

### 〈목 차〉

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| I. 서론                  | 2. 공공도서관 정책 주도의 실행공동체 |
| II. 이론적 배경             | IV. 공공도서관의 역할 변화      |
| III. 공공도서관 실행공동체 운영 사례 | V. 결론 및 향후 연구 방향      |
| 1. 개별 사서 주도의 실행공동체     |                       |

### 초 록

이 연구는 공공도서관이 지역사회를 실행공동체로 변화시키는데 기여함을 밝히고자 했다. 이를 위해 미국도서관협회  
의 ‘지역사회를 변화시키는 도서관(LTC)’ 사례를 분석하였다. LTC 프로그램에 참여한 공공도서관들은 사서들이 매개  
자가 되어 실행공동체를 형성하여 지역사회의 문제를 해결하였다. 이러한 실천을 바탕으로 공공도서관은 도서관에  
대한 사람들의 인식도 변화시켰다. 따라서 이 사례들을 통해 공공도서관과 지역사회의 관계가 변화하는 모습을 4단계로  
모델링하였고, 그 단계는 다음과 같다. 첫째, 도서관 조직 내 구성원의 역량 강화, 둘째, 도서관 서비스 개선을 위한  
사서들의 실행공동체, 셋째, 지역사회 문제의 해결을 위해 협업하는 사서와 지역주민 실행공동체, 넷째, 실행공동체로서  
의 지역사회이다.

키워드: 공공도서관 역할, 실행공동체, 지역사회를 변화시키는 도서관

### ABSTRACT

This study is to demonstrate that public libraries help community to become an active ‘Community  
of Practice(CoP)’. In order to prove this hypothesis, ‘Libraries Transforming Communities(LTC)’  
initiative of American Library Association is analyzed. Public libraries participating in LTC program  
solved problems of communities through making CoPs by librarians as a catalyst. People’s recognition  
about public libraries is altered by the problem-solving practice. The followings are 4-level  
transforming relationship model of public library and community: Leadership Development for Librarian  
CoPs; Librarian CoPs for improving library services; Community CoPs with library for solving problems;  
Community as CoP.

Keywords: Role of public library, Community of practice, Libraries transforming communities

\* 광주대학교 문헌정보학과 조교수(culturepark@gwangju.ac.kr)

•논문접수: 2016년 11월 19일 •최초심사: 2016년 11월 28일 •게재확정: 2016년 12월 22일  
•한국도서관·정보학회지 47(4), 339-358, 2016. [http://dx.doi.org/10.16981/kliss.47.201612.339]

## I. 서론

공공도서관은 사회 속에서 상호간의 관계 및 연결을 위한 가장 보편적이고 자유로운 창구이자, 현대 사회의 공존과 상생을 대변하는 사회통합기관이다. 정보를 자본 가치로 인식하는 사회에서, 정보를 공평하게 제공하는 도서관에 새로운 역할이 부여되었다. 이 역할담론은 “도서관의 기호학적 기의(記義: signified)로, ‘모두를 위한’ 공유와 소통을 위한 공간이다(박성우 2015, 387).”라는 도서관의 본질적 맥락과 상통한다. 다시 말해, 공공도서관은 공동체의 회복과 유지를 위한 지역사회 헌신을 바탕으로 존재한다. 그러나 오늘날 사회는 다양한 공동체의 활동이 약화되고, 서로간의 갈등과 대립이 극대화된 시점에 위치해 있다. 이에 자율에서 한발 더 나아가 공율(共律)적 행태를 지원하여 다양한 공동체를 양성하는 도서관의 중요성은 더욱더 확대되고 있다.

미국도서관협회(American Library Association, 이하 ALA)는 공공도서관에 대한 ‘책’, ‘독서’ 등의 제한된 인식의 매체 범주에서 벗어나기 위해 도서관의 ‘변화(Transforming)’에 초점을 맞추어 다양한 이니셔티브와 프로그램을 진행 중이다. 특히 ALA는 2015년의 전략적 계획에서 ‘변화하는 도서관(Transforming Libraries)’을 핵심 영역으로 제시하고, 도서관의 내적인 변화와 공동체를 변화시키는 촉매로서의 도서관을 강조하면서 이를 통해 도서관의 인식변화를 꾀하는 등 다차원에서 역동적 상호관계를 구축하는데 힘쓰고자 하였다.

공공도서관은 공동체를 변화시키기 위해 공동체가 가진 상황을 파악하고 해석하여 문제점을 해결하고 개선할 수 있어야 한다. 이러한 점에서 공공도서관이 현재 변화하고자 하는 방향은 실행공동체의 개념과 상통한다. 실행공동체는 각각의 개인이나 집단이 당면한 특정한 영역문제와 이를 개선하거나 해결을 위한 자발적 집단의 형성과 실행을 의미한다. 그러나 도서관에서 실행공동체의 개념은 사서를 실행공동체의 촉매자로서 역할보다는 사서의 직무향상에 도움이 된다는 사서 실행공동체에 대한 제한적 의미로 해석되거나(Wyk 2005; Henrich and Attebury 2010, Belzowski, Ladwig and Miller 2013), 이미 형성된 실행공동체를 지원하기 위한 공공도서관의 역할만을 강조하고 있다(Yon and Albert 2013; Kim 2015). 실행공동체의 형성 및 유지에 있어 자율과 규율을 적절하게 조화하는 것이 중요하다는 것을 많은 연구들에서 강조하고 있으나, 구체적으로 공공도서관에서 실행공동체가 갖는 가치 영역과 실행공동체의 적용 범위 중 어느 측면이 공공도서관을 설명할 수 있는 지에 대한 연구는 제시되지 않았다.

따라서 본고에서는 실행공동체의 본질이 공공도서관의 지역사회 서비스 개념의 변화 방향과 상통함을 밝히고자 한다. 이를 위해 중점적 사례로 ALA의 가장 역동적인 이니셔티브 중

하나인 ‘지역사회를 변화시키는 도서관(Libraries Transforming Communities, 이하 LTC)’을 제시하였다. LTC는 ALA에서 2014년부터 2015년까지 진행해온 이니셔티브로, 사서의 역량을 함양함으로써 지역사회의 문제를 주민들과 함께 해결하는 프로그램을 진행하였다. 따라서 현재 도서관 영역에서 실행공동체라고 판단할 수 있는 공공도서관의 기존의 활동 사례와, 실행공동체 본질과 상통하는 LTC의 사례를 함께 제시하였다. 그리고 LTC를 바탕으로 공공도서관이 실행공동체를 위해 나아가야 할 단계적 활동을 모델링하여, 지역공동체에서의 역할 변화의 이론적 체계를 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

실행공동체의 개념은 학문마다 다양하게 적용되고 있다. 이는 실행공동체 개념이 보편성을 가지고 있다는 것을 의미하며, 동시에 실행공동체가 완전히 새로운 개념은 아니며 유사 이래로 존재해왔던 공동체의 잠재적인 한 형태임을 방증하는 것이다(Wenger and Snyder 2000; Pemberton, Mavin and Stalker 2007). 실행공동체는 복합적이면서 그 기저에 공통적으로 공유 및 합의되는 개념을 포함하며 다음과 같이 정의될 수 있다. 즉, 실행공동체는 특정한 분야나 해결이 필요한 문제, 취미 등 공통의 관심사를 가진 자발적 주체가 비공식적으로 모여 서로가 가진 지식을 집합적이면서 지속적으로 공유하는 개인의 역량과 공동체 그 자체, 나아가 공동체가 속한 조직의 변화를 도모하고 전문성을 발전시키는 일련의 참여적 실천 집단을 의미한다(Wenger and Snyder 2000; Koliba and Gajda 2009; Wenger-Trayner 2015).

실행공동체라는 단어는 Lave와 Wenger가 1991년에 수행한 상황 학습에 대한 연구에서 최초로 언급된 것으로 여겨진다. Lave와 Wenger(1991)은 구성주의 교육학의 기반에서 학습을 외부에 존재하는 객관의 습득 방식이 아니라 세계를 인식해 자신의 삶을 구축해나가는 주관의 방법론으로 인식하였다. 이를 바탕으로 견습생과 해당 직군의 전문가가 어떠한 상황에 봉착했을 때 어떻게 ‘참여’하는지를 해석함으로써 평생교육에 있어서의 바탕을 제시하였다(Koliba and Gajda 2009, 98). 실행공동체는 교육학 분야에서 언급되기 시작하여 지식경영 및 경영학과 행정학 등 다양한 영역으로 확장되었기 때문에 매우 다양한 형태의 응용 방식이 존재한다. 그러나 실행공동체라고 명명되는 공동체에는 공통적으로 포함되는 요소가 있다. 이는 실행공동체를 지속적으로 연구한 Wenger-Trayner(2015)의 개념 정의에서 세 가지 요소로 추출해낼 수 있다.

첫째, 개별적 주제들을 최초로 규합하는 관심사의 범위인 ‘영역(domain)’이다. 이 영역은 공동체에 속한 사람과 그렇지 않은 사람을 구분할 수 있게 하며, 구성원들이 서로 모여 실천

을 할 수 있게 하는 동인(動因)이며, 단순한 직업적 전문성의 범위보다 훨씬 더 광의의 개념이다. 둘째, 이러한 흥미에 따라 모인 개별적 주체의 집단 그 자체인 ‘공동체(community)’이다. 공동체는 영역을 바탕으로 모인 개인들이 형성하는 관계망으로, 서로의 지식을 공유하고 학습을 가능케 하는 개별 주체간의 만남과 연결을 의미한다. 셋째, 이들이 추구하고자 하는 목적의 구현 양태인 ‘실천(practice)’ 행위이다. 이를 정리하면, 실행공동체는 영역을 통해 공동체가 형성되고, 이 과정에서 상호작용을 통해 공통의 목적의식을 갖게 된 이들이 취하게 되는 집합적이고 적극적인 행위 양상을 의미한다. 이는 단순한 영화감상이나 음악 듣기 같이 개인의 내부에서 일어나는 기호의 충족을 뛰어넘어 변화를 일으키고자 하는 적극적인 ‘행위’로 규정된다(Wenger-Trayner 2015, 2).

실행공동체의 요소들은 복합적이며 동시다발적으로 작용하여 실행공동체를 규정짓는다. 우리는 실행공동체를 팀이나 태스크 포스, 프로젝트 팀 같이 조직 내에 보편적으로 알려진 그룹 형태들과 구분 짓거나, 혹은 일반적인 동아리 형태의 취미 집단과 구분 지을 수 있다(Lesser and Prusak 1999, 4). 즉 실행공동체는 하나의 ‘영역’을 공유하고 그 것이 내적인 동인이라는 점에서 ‘자발적’이다. 또한 그런 자발성을 바탕으로 구축되었기 때문에 이성적이거나 과업중심적인 그룹과 달리 ‘비공식적’이다. 그리고 공통의 목적성을 가지고 이를 실현하기 위해 지식을 공유하고 활동하는 적극적 행위를 하는 ‘전문적’인 성질을 지닌다. 이러한 성질들을 잘 파악하여 장·단점을 명확히 구분하고 그 효과를 잘 구현할 수 있으면, 실행공동체는 공동체 구성원 개인 간(inter-personal), 소속된 조직 내부에서(intra-organizational), 그리고 나아가 조직 외부의 관계에서도(inter-organizational) 상호 협업의 능력을 더 잘 활용할 수 있는 분석적 프레임워크이자 조직의 변화를 위한 중재 전략으로 활용될 수 있다(Koliba and Gajda 2009, 119).

그러나 이처럼 실행공동체가 가진 긍정적인 효과가 강조되고 끊임없이 연구됨에도 불구하고, 실행공동체를 실제로 ‘형성하고’, 그리고 무엇보다 실행공동체를 ‘유지하는’ 데에는 현실적인 어려움이 존재한다. 이는 실행공동체의 특성인 비강제성과 자발성, 그리고 개인의 내적 기호와 문제의식에 근거한 영역의 설정이 역설적으로 공동체 그 자체의 유지를 느슨하게 만들기 때문이다.

Pemberton과 Mavin, Stalker(2007)는 학술적 목적의 실행공동체를 운영하며 연구자들 본인의 경험에 의한 부정적인 부분을 통해 현실적 측면에서 실행공동체의 긍정적이지 못한 부분을 짚고자 했다. 이들이 제시한 문제는 크게 모체기관과의 입장차이, 실행공동체에 참여하는 사람들 간의 위계·역학관계 문제, 신생 CoP와 공적 모체기관과의 권력적 연관관계나 CoP와 조직의 행위 차이에 따른 시사점 등을 문제로 제시했다. 한편 Wenger와 Snyder(2000)는 비즈니스 집단에서 실행공동체의 도입 초기에 개념의 생소함과 모기관인

회사의 지원 문제, 그리고 실행공동체의 본질적 자연성·자발성에 따른 통제의 어려움을 언급하였다.

실행공동체가 구성된 목적이나 연구를 수행한 학문별로 문제점을 짚는 부분은 다양하지만, 공통적인 문제점은 실행공동체의 지속을 위한 참여자의 관리에 관한 문제이다. 특히 실행공동체 본연의 자율성을 보전하면서 이를 유지하기 위한 적절한 관리 및 통제의 균형을 맞추기 위해서 이들의 활동을 명령을 통해 통제하는 방식이 아니라 기반여건을 마련하여 지원해주는 매니저, 혹은 실행공동체를 적절하게 이끌 매개자의 존재를 강조하고 있다(Wenger and Snyder 2000, 140; Pemerton, Mavin and Stalker 2007, 66).

개인화되고 파편화된 현대사회의 새로운 해결책으로 공동체와 구분되는 ‘공동체성’의 복원이 강조되고 있다. 이러한 상황에서, 생활의 중요한 면면과 공통된 문제를 공유하여 실제로 존재하는 지역공동체는 다양한 형태로 존재하는 공동체의 양상 중 자기 정체성의 실현을 위하여 타인과 충돌하는 만남의 장으로써 실행공동체로 나아갈 수 있다. 즉, 실존적 차원에서 인간적 삶을 복원할 수 있다는 점에서 중요한 함의를 가진다(김미영 2015, 210-214). 즉 ‘실행(practice)’은 공동체의 내적 특성일 뿐만 아니라 지역공동체의 형성과 지속에 영향을 미치는 매개 요인이다. 따라서 지역공동체를 서비스 대상으로 삼고 있는 공공도서관은 실행공동체가 가진 자발적 실천의 영역을 지원하고, 동시에 발굴되지 않거나 사장되는 잠재적 공동체를 후원할 수 있다. 또한 공공도서관은 실행공동체를 형성 및 지원하고 지속하게 하는 사서의 적극적 참여와 개입의 매개자적 역할을 통해 더욱더 발전할 수 있다.

### Ⅲ. 공공도서관 실행공동체 운영 사례

#### 1. 개별 사서 주도의 실행공동체

실행공동체의 정의가 “업무나 학습내용을 정기적으로 함께 공유함으로써 더욱 개선하고자 하는 열정이나 그에 관한 고민을 서로 공유하고자 하는 사람들의 그룹(Wenger-Trayner 2015)”임을 고려했을 때, 공공도서관의 활동에는 많은 종류의 실행공동체가 존재한다. 특히 공공도서관에서 실행공동체는 지역사회에서 살아가는 사람들이 당면한 문제를 자성적(自醒的) 차원에서 해결하도록 독려하기 위해 도서관 사서의 주도로 형성된다.

그 중 네덜란드 동부에 위치한 Noord Oost Brabantse Bibliotheken(이하 NOBB)의 사서 Polderman과 Duijnhoven(2014)은 도서관이 실험적이고 운영한 혁신적 공동체 ‘성실한 독자(Stalwart Readers)’와 ‘위기 속의 지혜(Wisdom in time of crisis)’를 소개하였다. 두

프로그램을 통한 도서관의 목적은 혁신적인 방법을 통한 장서의 관심 유발, 도서관 장서에 대한 맥락 제공, 장서에 대한 토론, 생각에 대한 영감(靈感)과 공유, 사람들의 도서관의 적극적인 참여와 좋은 대화를 위한 장소로서의 도서관의 발전이었다. 특히 이들의 사례는 지역주민의 단순 흥미 뿐 아니라 지역에 관련된 화두를 적극적으로 반영하여 영역(domain) 범위를 확장했다는 점, 매개자이자 리더로서 사서가 적극적으로 개입하여 공동체(community)를 형성하고 일정 기간 동안 효과적으로 운영될 수 있도록 도왔다는 점, 이를 바탕으로 이용자들이 능동적으로 실천(practice)을 시작하고 그를 위한 기반을 도서관에 요구하기 시작했다는 점에서 실행공동체의 요건을 모두 충족하고 있다.

#### 가. 성실한 독자

2012년 ‘성실한 독자’라는 공동체는 열정적인 참여자 40명이 1주일에 논픽션 1책을 읽는 40주간의 프로그램이다. 프로그램에 참여하기 위해서는 도서관 회원이 되어야 하며, 약간의 회비를 지불해야 한다. 이러한 조건 아래 구성원들은 ‘우리 시대’, ‘사람됨(Being human)’, ‘미래(우리가 극복해야 할 문제)’ 등 3가지 화두에 따라 선정된 책을 읽고, 이에 관련된 각자의 아이디어와 논의를 나누는 등의 방식으로 프로그램에 참여하였다.

사서들은 이 프로그램을 위한 특별한 인터넷 블로그를 개설하였고, 이 블로그를 통해 논픽션에 조예가 깊은 사서가 선정한 80개의 추천목록(후에 200개 이상)과 도서의 요약, 읽어야 하는 이유 등의 개략적인 정보를 제공하였다. 그리고 공동체에 참여했던 40여명의 독자들은 임의적으로 자신이 원하는 책 한 권을 읽어왔다. 공동체의 운영은 1주일에 1번(목요일 19:30-22:00) 사서 2명의 주도하에 이루어졌다. 때로는 중요한 신문기사가 목록에 있는 책과 관련되어 강조되고 해석되었지만, 주로 독자 간의 소그룹 혹은 전체로 묶여서 자유롭게 토론을 진행했다. 그 결과 시간이 지남에 따라 독자들은 서로에 대해 잘 알게 되고 토론을 통해 영감을 얻고 더욱 열정적으로 변하는 모습을 보였다.

이 프로그램에 참여한 독자들은 매우 만족하였고 두 번째의 ‘성실한 독자’ 프로그램이 2013년 9월 다시 진행되었으며, 1년을 단위로 계속 진행되어가고 있다. 특히 이 공동체는 다 같이 같은 책을 읽고 논의하는 일반적인 독서모임과 달리 사서가 주도하는 프로그램으로, 독자가 자발적으로 책을 선택하여 읽고, 참여자들의 토론을 바탕으로 생각을 공유하고 영감을 얻는 월별 모임이다. 또한 해마다 새로운 구성원의 참여를 이끌어 더욱 발전하고 지속해가는 상징적 의미를 갖는 공공도서관 실행공동체 프로그램이라 할 수 있다.

#### 나. 위기 속의 지혜

이 프로그램은 신용 검색 등의 사회적 변화에 따라 직장을 잃어 삶의 위기에 봉착한 사람들

을 위해 새로운 삶의 상황을 반영한다는 전제 하에서 운영되었다. 이는 도서관이 보유한 장서가 수천 년간 삶의 지식과 통찰력을 축적해 왔다는 점에서, 위기에 봉착한 사람들을 보다 빠르게 원상태로 돌릴 수 있는 하나의 해결책이라는 생각에서 출발했다.

2013년 6월 최초로 만들어진 공동체에는 13명의 여성과 2명의 남성, 총 15명의 실업자가 참여하였다. 참여자의 나이는 35세에서 75살까지 매우 다양하였으며, 이 공동체는 철학자 알랑 드 보통의 『현대를 위한 10가지 미덕(10 virtues for the modern age)』에 나오는 10가지 미덕을 기본으로 삼아 진행되었고, 모임을 통해 10가지 미덕과 도서관 장서를 결부시켰다. 또한 참여자들은 이 미덕과 관련된 이야기들을 제공하도록 요청 받았다. 모임은 매 3주 월요일 오후에 두 명의 사서가 주재하였다. 매 모임의 핵심질문은 선택한 미덕에 관한 ‘개인의 견해와 정의, 그리고 왜 이 미덕이 당신과 사회에 중요한가?’라는 것이다. 그리고 참여자는 자신이 선정한 자원(책, 필름, 음악)이 왜 선택한 미덕을 대표하는지를 설명하고 구성원들과 대화를 나누었다. 또한 사서 중 한 명이 매 모임마다 해당 미덕에 연관된 독서 리스트를 구성하여 왜 이 내용이 각각의 미덕과 연관되는지를 참가자들에게 설명하였다.

이 모임을 통해 참가자들은 전에는 듣지 못했던 책, 음악, 영화에 대하여 알게 되었고, 도서관 모임 후에도 스스로 인근 카페에서 대화를 지속하였다. 이들은 이야기, 개인적 지혜, 그들의 삶에 관하여 더 대화하기를 원했다. 이 프로그램의 참여자들 또한 ‘성실한 독자’의 참여자들과 마찬가지로 프로그램이 계속되기를 원했고, 그 다음 시즌에도 알랑 드 보통의 예술에 관련된 다른 텍스트를 바탕으로 공동체를 구성하였다. 특히 이 공동체는 ‘성실한 독자’와는 달리 대화의 장소로서 도서관의 역할을 확대시키는 데에 큰 의의를 두고 있다.

## 2. 공공도서관 정책 주도의 실행공동체

ALA는 최근의 핵심 업무 중 하나로 도서관의 역할을 변모하고 그 가능성을 확장시킴으로써 외부에 도서관의 가치를 홍보하는 이니셔티브를 제시하고 있는데, 대표적으로 LTC, 즉 ‘지역사회를 변화시키는 도서관(Libraries Transforming Communities)’이 있다. 이 이니셔티브는 빌 앤 멜린다 재단의 펀드를 받아 비영리기관인 ‘공공혁신을 위한 하우드 연구소(Harwood Institute for Public Innovation, 이하 하우드 연구소)’와 함께 진행되었다. 그 주요 골자는 지역사회의 문제점을 해결하는 주체로, 또 민주주의 사회 내에서 다양한 발언과 의견을 공유하는 중립적인 공론의 장으로서 도서관을 인식하고, 그 안에서 중립적인 리더의 역할을 수행할 수 있도록 사서의 능력을 강화하는 것이었다.

이 이니셔티브는 먼저 10개 공공도서관을 선별하여 해당 도서관에 소속된 사서들을 대상으로 ‘LTC Public Innovators Cohort’라는 훈련 프로그램을 제공했다. 이 프로그램은 하우

드 연구소가 주도하였고, 공동체를 위한 사고방식을 함양할 수 있는 방법론인 ‘밖으로 돌아보기(Turning Outward)’를 내용으로 한 학습으로 이루어졌다. 선발된 사서들은 2014년 4월부터 18개월 동안 ‘밖으로 돌아보기’ 방법론을 교육받은 후, 각자의 도서관에 돌아가 다양한 문제에 직면한 지역사회의 현황을 파악하고 지역사회 주민들의 변화를 이루어낼 수 있게 되었다. 이에 LTC는 직접적으로 훈련과정을 수료한 10개의 공공도서관 중 5개의 우수 사례를 제시하였는데 그 사례는 다음과 같다(American Library Association 2015).

#### 가. 콜럼버스 공공도서관(Columbus Public Library)

콜럼버스 공공도서관은 위스콘신 주 콜럼버스에 위치한 도서관이다. 도서관이 속한 콜럼버스는 시골 지역이다. 그러나 근린 지역의 개발로 인해 통근자들이 거주하는 지역으로 급격한 변화를 겪음에 따라 새로운 이주자들과 기존 주민들 간의 갈등이 발생하고 있었다. 또한 지역의 다른 도서관인 카네기 도서관이 도시의 중심지로 역할을 하지 못하고 있다. 그러나 내적으로는 Root for Columbus라는 이니셔티브를 운영하고 소셜 미디어 서비스를 제공하며 다방면으로 역할을 확장하여 위스콘신 주 내에서도 모범적 사례 도서관으로 인정받는 상황이다. 이러한 기반 아래, 콜럼버스 공공도서관은 지역사회 내에 새로이 발생한 거주자간의 갈등 문제를 해결하고 새롭게 구성된 이니셔티브의 역할 담론을 확장하기 위해 LTC에 지원하여 학습한 방법론을 지역도시에 적용하였다.

먼저 도서관은 지역사회의 실질적인 문제점을 듣고 해결하기 위해 지역 중심지 곳곳에 있는 나무에 고민이나 요구사항을 걸도록 하여 문제점을 발굴해냈다. LTC 팀은 발굴된 문제점의 분석을 통해 ‘거주자 사이에 신뢰관계가 형성되기’를 바란다는 결과를 얻었다. 따라서 이들이 같은 지역사회 주민으로서 동질감을 느낄 수 있도록 공통의 문제를 발굴하고 이를 함께 해결하는 프로젝트를 만들어 지역사회 주민들의 연대감과 신뢰를 향상시키고자 했다.

LTC 팀은 지역사회 주민들이 함께 참여하는 실행공동체를 구성하여 4가지 프로젝트를 진행하였다. 먼저 ‘집을 떠난 요정(Gnomes away from home)’이라는 프로젝트를 통해 도시 곳곳에 요정 모양의 정원 조각상을 남겨두고, 소셜 미디어를 통해 공유하여 도서관의 활동에 대한 관심도를 높였다. 또한 도시 역 입구의 공원을 청소하고, 벤치를 공공예술 작품처럼 꾸며 지역사회에 직접적으로 기여하는 2개의 단기 프로젝트를 거쳐 시민의 삶을 기록하는 ‘지역사회를 회상하다(Community Reminisce)’라는 장기 프로젝트를 진행하였다.

이러한 프로젝트는 도시 주민들에게 자신들이 스스로 문제를 해결했다는 자긍심을 고양하고, 서로 간에 지역사회를 주제로 한 아이디어를 공유하는 풍토를 만들어냈다. 이전에도 이와 유사한 프로젝트가 있었으나 꾸준히 시행되지 않았던 반면, 본 프로젝트는 시민의 흥미와 참여를 불러일으킬 수 있는 소규모 프로젝트를 단계적으로 진행함으로써 지역사회의 참여도와



지속성을 동시에 끌어올렸다.

#### 나. 스포케인 카운티 도서관 지구(Spokane County Library District)

스포케인 카운티 도서관 지구는 워싱턴 주 스포케인에 위치한 도서관으로 1개의 분관을 가지고 있고 255,000명을 대상으로 서비스를 제공하는 대규모 도서관이다. 서비스 대상 지역이 넓기 때문에 각 개별 도서관 시스템으로 분리되어 있고, 도서관 사이의 유기적인 전략적 계획도 구성되어있지 않았다. 이에 도서관은 내부 조직의 혁신을 도모하고 서비스에 대한 관점을 변화시키기 위해 LTC에 지원했다.

이들은 내부 분관의 사서들에게 LTC에서 배운 방법을 알려주고, 각 지역별로 지역사회 주민들과 간담회를 주최하였다. 그 결과 서로 다른 지역들이지만 공통적으로 실업이나 사업, 혹은 지역 치안에 관한 문제를 가지고 있다는 것을 파악하여, 각자 지역별로 문제를 해결하기 위한 프로젝트 활동을 시작하였다. 대표적인 프로젝트는 지역에 청소가 되지 않는 공원을 지역 교회 및 주민들이 함께 청소하며 그들 스스로가 지역사회를 변화시킬 수 있도록 가능성을 깨닫게 해주었다. 그리고 Medical Lake라는 지역에서는 이미 'Reimagine Medical Lake'라는 기존의 조직이 지역공동체를 위한 활동을 하고 있었다. 따라서 이 지역의 도서관 분관은 해당 조직과 파트너십을 통해 이들을 후원하고 지식을 공유하는 역할을 맡았다. 또한 Valley 지역에서는 대안고등학교를 방문하여 취업 기술(skill)을 알려주는 등의 활동을 벌였다. 이렇듯 지역사회를 대상으로 한 활동 외에도, 조직 내부에서 새로운 사서를 고용할 때나 의사결정, 계획을 짤 때도 '밖으로 돌아서기' 방법론을 적극 활용하였다.

그 결과, 기존 업무범위가 다른 방식으로 바뀌어, 직원들의 업무 태도는 공동체와 협업하는 방향으로 변화하였다. 또한 지역사회에 서비스를 제공하는 수준에서 나아가 지역사회가 도서관을 인식하는 시각까지 바뀌게 되었다. 이처럼, LTC 기법은 보다 지역사회의 활동에 깊게 관련될 수 있는 조직으로서 도서관의 이미지와 역할을 변화시키는데 기여하고 있다.

#### 다. 하트포드 공공도서관(Hartford Public Library)

하트포드 공공도서관은 지역사회와 매우 밀접한 관련을 맺어왔고, 지역사회 주민들이 다양한 주제로 서로 대화할 수 있는 공론장의 역할을 해왔다. 이미 그 전부터 '하트포드를 기반으로 한 일상에서의 민주주의(Hartford-based Everyday Democracy)'라는 지역사회 대화 프로그램을 운영하여 시민참여를 지원하고 있었다. 그 대표적인 활동의 일환으로, 2015년 지역사회 선거철을 맞아 히스패닉 투표자들의 참여를 높일 수 있는 행사나, 어린이 및 청소년이 대화할 수 있는 포럼 혹은 특정 주민 집단이 직접 행동할 수 있도록 하는 프로그램도 지원하고 있다. 따라서 하트포드 공공도서관은 자신들이 이미 수행하고 있는 이러한 역할을 더욱

확장하기 위해 LTC에 지원하였다.

이들은 LTC를 적용하기 위해 다양한 지역을 찾았는데, 그 중 사각지대인 Northend 지역으로 눈을 돌렸다. 이 지역 주민들은 경찰 등의 공공기관과 사이가 좋지 않았고, 지역의 치안에 대해 불안감을 느끼고 있었다. 따라서 하트포드 공공도서관의 LTC 팀은 Northend 거주민과 경찰, 그리고 지역사회 언론이 함께 하는 다양한 프로젝트를 구성하였다. 공공안전을 강화하고 인식을 변화하며, 경찰과 지역사회 주민의 관계를 강화하고자 하는 것이었다. 먼저 Northend 지역의 거주민과 지역 언론이 함께 모여 치안이 좋지 않다는 지역의 이미지를 변화시키기 위한 방법을 고민하는 시간을 가져, Northend 지역을 긍정적으로 알리는 방향으로 서로의 의견을 공유했다. 이에 지역주민과 경찰이 함께 서로를 이해하고 배울 수 있는 만남의 시간을 가졌다. 또한 경찰은 아이들과 경찰의 친근한 관계를 맺도록 행사를 주도하여 개최하였고 자신들의 업무절차를 공개하는 시간을 가졌다.

이렇게 공공도서관이 주도하여 지역사회에 적극적으로 행동을 장려할 수 있었던 것은, 기존의 시민참여 대화 프로그램 등을 통해 공공도서관이 지역주민들에게 신뢰관계를 쌓아왔기 때문이다. 특히 경찰과 지역사회 언론, 공공도서관 등 다양한 집단이 협력 관계를 구축할 수 있었기 때문에 부정적인 인식을 가지고 있는 주민들을 변화시키고 또 실제로 발생하는 문제를 효과적으로 관리할 수 있었다.

특히 이는 주민들이 가지고 있는 실제적인 문제의식과, 공공기관 및 언론이 자신들의 업무과정에서 발생할 수 있는 문제를 서로 공유할 수 있는 대화와 중재의 장을 도서관이 마련해주었기 때문에 가능했다. LTC 프로젝트를 통해 하트포드 공공도서관은 기존의 대화 방식과는 다른 형태로 공동체에 기여할 수 있었으며, 도서관은 사람들이 오고 가는 공간일 뿐만 아니라 자신들의 의견과 소망을 피력하고 그 것을 실현할 수 있는 공간으로의 이미지를 더욱 강화할 수 있었다.

#### 라. 레드 훅 공공도서관(Red Hook Public Library)

레드 훅은 규모가 작은 지역으로, 지역사회 리더들의 모임인 ‘레드 훅 투게더(Red Hook Together)’을 통해 이들이 지역사회의 소식을 빠르게 공유할 공간을 필요로 한다는 것을 인식했다. 따라서 이 레드 훅 도서관의 관장은 도서관이 바로 그러한 공간임을 알려주고 인식을 변화시킬 방법을 습득하기 위해 LTC에 지원하였다.

LTC 팀은 일일이 회원들의 집을 방문하여 지역사회 문제점에 대해 물었다. 그 결과 레드 훅 지역은 모든 주민들이 공통적으로 불평하는 고질적인 문제를 하나 있는데, 이는 도시의 유일한 교통신호등이 고장 나 있다는 것이다. 그마저도 당분간은 고쳐지지 않을 조짐을 보이자, 도서관은 도서관 회원 중 소규모 리더 그룹을 구성하여 행동할 수 있도록 지원했다. 그

결과 시장실의 지원 하에 교통과의 담당자와 직접 면담을 통해 해당 문제를 조속히 해결하도록 직접 요구할 수 있었다.

이를 시작으로 하여, LTC 팀은 지역사회 내 바드 컬리지의 학생들과도 함께 프로젝트를 진행하였다. 레드 혹 지역에는 아동이나 청소년들이 참여할 수 있는 프로그램이 없었다. 이런 문제의식 아래, 바드 컬리지의 학생들은 고등학교에서 과학·기술·프로그래밍 관련 세미나와 캠프 등을 개최하고 이를 모바일 영상으로 제공하여 다양한 사람들이 유익한 정보를 공유할 수 있도록 하였다. 도서관은 바드 컬리지의 학생들에게 일정한 임금을 지급하고 프로그램 운영을 위한 서비스를 지원해주는 역할을 맡았다.

이처럼 레드 혹 도서관은 지역주민들이 자신의 문제점을 스스로 파악하고 움직일 수 있도록 지원하였다. 즉 모든 연결망에서 도서관과 사서들은 매개이자 실행공동체의 활동을 지원하는 밑바탕으로 위치하고 있었다. 그 결과 지역사회 주민들을 포함하여 ‘레드 혹 투게더’ 등 지역사회 리더들도 도서관을 연결과 중재를 위한 중심적 기관으로 인식하기 시작했다.

#### 마. 로스앤젤레스 공공도서관(Los Angeles Public Library)

로스앤젤레스 공공도서관은 캘리포니아 주 로스앤젤레스에 위치한 거대한 도서관 지구로, 1개의 중앙도서관과 72개의 분관을 가진 대규모 도서관 시스템이다. 이들은 지역사회에 대한 봉사 영역을 확대하기에 앞서, 도서관 시스템 자체의 내적 변화를 꾀하기 위해 LTC에 지원하였다. 이들은 입사한 지 얼마 되지 않은 직원들을 대상으로 ‘밖으로 돌아서기’ 방법론을 가르쳤고, 도서관의 전략적 계획에 이런 방법론에 기반을 둔 내용을 포함하였다. 또 도서관 직원들을 대상으로 하는 훈련과정과, 로스앤젤레스 전역의 전문가들을 대상으로 웹 세미나 및 대면 수업을 통한 훈련과정 등 2개 코스를 운영하였다.

LTC 방법론의 효과를 보여주기 위해, 로스앤젤레스 공공도서관은 다양한 분관 중 Van Nuys 지역의 분관을 그 예시의 바탕으로 삼아 전체 로스앤젤레스 도서관 영역의 변화를 꾀하고자 하였다. Van Nuys는 영어를 모국어로 하지 않는 거주민의 비율이 65%였고, 빈부격차가 극심하여 5명 중 1명은 빈곤층이었다. 이에 로스앤젤레스 의회에서 Van Nuys 대표를 뽑는 선거에서는 단 5%만이 투표하는 낮은 참여율을 보였다. 따라서 이들은 히스패닉 거주자들을 주 대상으로 하여, 도서관 및 관내 학교에서 이용자나 학부모를 대상으로 지역 간담회를 개최하였다. 참여자들의 목소리를 통해 자신들의 소망을 직접 확인하고 움직일 수 있는 동인을 부여하였으며, 또한 학부모 집단과 다른 집단을 연결함으로써 문제해결을 위한 기반을 만들었다.

이와 더불어 로스앤젤레스 공공도서관의 LTC 움직임은 ‘밖으로 돌아서기’에 대한 인식 확장을 꾀하고 있다. 이러한 인식의 확대를 위해 도서관은 지역사회 리더들과 도서관 내부를

중심으로 그 중요성을 역설하는 것을 최우선으로 삼고, LTC에 기반을 둔 활동을 보다 장기적으로 설정하고 있다.

#### 바. 실행공동체의 구성요소에 따른 LTC 비교

상기의 LTC 사례들을 간단히 요약하면 다음 <표 1>과 같다. 로스앤젤레스 도서관의 경우 직접적으로 지역사회에 기여한 Van Nuys 분관의 사례를 중심으로 기술하였다. 개별 도서관들은 그 규모와 서비스의 측면에서 다양한 차이를 가지고 있었지만, 이들 사례들을 실행공동체의 측면에서 다음과 같은 공통점을 가지고 있었다.

첫째, 영역(domain)을 설정하는 측면에서 LTC의 사례들은 도서관 영역의 확장을 그 전제로 두고 있다. 도서관이 지원한 LTC 기반의 실행공동체들은 모두 그 영역(domain)을 지역사회가 당면한 사회적인 문제나 행정서비스적인 문제에 두고 있다. 그러나 '왜 도서관이 그런 일을 해야 하는가'라는 행위의 근간 측면에서, 도서관은 우선적으로 자신들에 대한 인식의 변화를 위한 행위를 선행해야 했다.

이는 지역사회의 문제점을 알아내기 위한 선행과정인 지역사회 간담회를 개최하거나 대화 프로그램을 구성할 때 사서들의 적극적인 행위를 필요로 하는 점에서 잘 드러난다. 일일이 지역주민들을 방문하여 문을 두드리고 그들이 문제점을 알게 하는 레드 혹 공공도서관의 사례나, 문제점을 적을 수 있는 나무를 만들어 지역사회 주민들의 의견을 수집한 콜럼버스 공공도서관의 사례가 이를 입증한다. 즉 책을 위시로 한 정보자원의 대출·반납이라는 단선적 영역에서 공동체를 위하기 위한 업무 영역의 확장과, 그러한 인식의 변화를 꾀하는 것이다.

둘째, 공동체(community)를 형성하는 과정에서 LTC 팀들은 자체적인 실행공동체를 이루었지만, 이를 위해 도서관 직원들의 인식변화가 선행되어야 했다. 특히 이러한 내용은 대규모 도서관들에서 잘 드러난다. 스포케인 카운티 도서관 지구나 로스앤젤레스 공공도서관 등은 지역사회에 대한 봉사만큼이나 내부적으로 LTC 방법론을 홍보하는 데 중점을 두었다. 지역사회 주민과 도서관 사서들이 직접적으로 소통할 수 있는 규모라면 LTC 팀이 직접 활동하는 것으로도 이러한 인식을 전파할 수 있었지만, 그렇지 않은 경우에는 하우드 연구소의 밖으로 돌아서기 방법론을 직접 학습시킴으로써 사서(혹은 지역사회 리더)의 역량을 강화하고 인식을 변화시켜 행동을 추구하는 방향으로 바꾸었다. 로스앤젤레스 도서관 같이 분관을 72개나 둔 대규모 도서관의 경우, 개별 분관단위로 방법론을 전파시키는 것이 지역사회 변화보다 우선이 되어야 정책이 장기적으로 운영될 수 있었다. 따라서 훈련과정을 사서를 대상으로 한 훈련과 지역사회 리더들을 대상으로 한 훈련 등 2가지 트랙으로 구분해 운영하는 방향으로 초기에 접근했다는 것이 공동체 형성의 그 실례라고 할 수 있겠다.

<표 1> LTC 5개 도서관 사례 비교

		콜럼버스	스포케인 카운티	하트포드	레드 혹	로스앤젤레스 (반 누이스 분관)
도서관 정보	위치	위스콘신 주 콜럼버스	위싱턴 주 스포케인	코네티컷 주 하트포드	뉴욕 주 레드 혹	캘리포니아 주 로스앤젤레스
	직원 규모 <sup>1)</sup>	6.4명	130명 (분관 10개)	129명 (분관 1개, 분관 9개)	5.4명	1,630명 (분관 1개, 분관 72개)
	주민 규모	15,000명	255,000명	125,000명	14,000명	3,900,000명
영역	지역 상황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통근자 거주지로 역할이 변화하면서 기존 거주자와 통근 목적 이주자 사이의 갈등 발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역이 넓어 관내 도서관 시스템이 분리되어 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이미 지역사회에 깊게 관여해 있었음</li> <li>• 정치이슈에 관련된 민중적 대화 프로그램 운영 중</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역의 유일한 교통신호등이 오랫동안 고장나있었음</li> <li>• 지역사회 아동들이 즐길 만한 프로그램 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 반 누이스 지역: 비영어 기반 주민이 많고 빈부격차 심화</li> <li>• 서비스 대상 주민 수 많음</li> </ul>
	문제의 의식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거주자 간 신뢰향상의 필요성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역사회 주민간 상호연결 부족, 실업 및 사업과 안전 등 공통적 문제 발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체 지역 중 소의 받는 치안사각지대가 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역사회의 고질적이고 공통적 문제에 대한 자발적 해결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 언어 장벽으로 인한 낮은 정치 참여 비율</li> </ul>
공동체	참여 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 거주자와 새로운 거주자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10개 공동체 지역의 이용자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 치안사각지대 거주민과 경찰, 지역사회 언론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 회원, 지역 내 대학교, 지역 내 공동체</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 히스패닉 거주자</li> </ul>
실천	해결 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 주민이 공감할 수 있는 문제를 인식하고 프로젝트 진행해 연대감 형성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10개 분관 등에서 공통적으로 나타나는 문제점 해결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공 안전 확보 경찰과 지역주민 사이의 관계 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 사회 내 많은 이들의 참여 도모하여 다양한 의견 수렴하여 이를 실천</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 히스패닉 거주자 대상으로 '밖으로 돌아서기' 시험</li> </ul>
	실천 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소셜 미디어 활용하여 보물찾기 유사 프로그램 진행</li> <li>• 도시 역 입구 공원 청소</li> <li>• 벤치를 예술작품으로 만들기</li> <li>• 시민의 삶 기록</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교회와 함께 지역 공원 청소</li> <li>• 이미 있는 지역사회 공동체의 홍보 및 후원</li> <li>• 대안고등학교를 방문해 취직스킬 전수</li> <li>• 도서관 시스템 내 활용(고용 및 의사결정 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 치안불안지역 거주민과 지역언론의 지역 이미지변화 브레인스토밍</li> <li>• 치안불안지역주민과 경찰간의 대화 기회 마련</li> <li>• 아동 대상 경찰 체험 이벤트 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장실 지원 하에 주민과 교통과 공무원 면담</li> <li>• 커뮤니티센터 건립</li> <li>• 대학생 주축으로 10대를 위한 프로그래밍 세미나·캠프 개최</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10번의 지역간담회 개최(도서관이나 관내학교 등에서 학부모들에게 음식 제공)</li> <li>• 도시 내 버려진 지역 재건하는 프로젝트 진행</li> </ul>
결과 및 지향점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 주민들에게 자긍심 부여</li> <li>• 상호 아이디어 공유의 장으로 역할 확장</li> <li>• 시민참여 장기화, 지속성 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 직원의 업무방향 변화</li> <li>• 도서관과 지역사회의 상호연결 증대</li> <li>• 공동체 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존과 다른 공동체 기여</li> <li>• 지역사회 문제 해결 및 소망 실현의 공간으로 역할 확장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관에 대한 지역사회 리더들의 인식 변화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기적이고 꾸준한 변화 추구</li> <li>• 반 누이스 지역을 사례로 로스 앤젤레스 도서관 전체의 변화 도모</li> </ul>	

1) 전일제 직원 기준.

셋째, 실천(practice)의 측면에서 LTC 팀은 간접적으로 역할을 했다. 즉 도서관이 변화를 만들어내는 주체로 기능하지 않았다. 지역사회 주민들의 의견을 모으는 과정에서 LTC 팀들은 적극적으로 행동했지만, 실제로 문제를 해결하는 과정은 모두 주민들이 직접 실천한 것이었다. 즉 실행공동체를 주도한 것이 아니라 ‘돕는’ 역할을 함으로써, 변화를 만들어내는 주체가 아니라 변화가 일어날 수 있음을 알려주는 ‘변화의 대행자(change agent)’이자 ‘기폭제(catalyst)’로서의 역할을 수행했다. 예컨대 레드 후크 도서관은 교통신호등 고장에 대해 직접 행정기관에 문제를 제시하는 것이 아니라 리더 그룹이 불편함을 스스로 찾아내고 행정기관에 건의할 수 있도록 도왔다. 청소년 대상 교육 캠프 또한 바드 켈리지의 대학생들이 주축이 되었고 도서관 및 사서는 경제적·운영적 차원에서의 지원에서 머물렀다. 하트포드 도서관 역시 마찬가지였다. Northend 지역의 문제 해결을 위해 직접 협상에 나서는 것이 아니라, 지역에 대한 문제점을 스스로 깨닫고 행동할 수 있도록 주민들에게 질문하고 독려했다. 또한 주민들이 경찰과 독대해 자신들의 문제를 발언할 수 있도록 지원함으로써 ‘만남의 장’을 구성했다. 이 모든 변화들은 도서관이 만들어낸 것이 아닌 ‘주민들 본인’이 만들어내는 것이었다. 그 결과 주민들이 스스로 자기동인을 부여함으로써 공동체가 자발적이고 장기적으로 운영될 수 있는 토대를 만들 수 있었다.

#### IV. 공공도서관의 역할 변화

상기 예시들은 공공도서관이 어떻게 지역사회 속에서 실행공동체를 발굴해냈는지 뿐만 아니라, 매개자로서 사서의 역할이 얼마나 중요한지를 다방면에서 역설하고 있다. 사서들은 지역사회의 문제점을 인식하고, 이를 해결할 효과적인 수단을 마련해야 했다. 또한 사서 자신들도 실행공동체의 매개자로서 변화해야 했다. 이에 대규모 도서관에서는 사서가 먼저 공동체를 향한 인식을 달리해야 했고, 소규모 도서관에서는 사서들이 직접 움직여 공동체를 변화시켜야 했다.

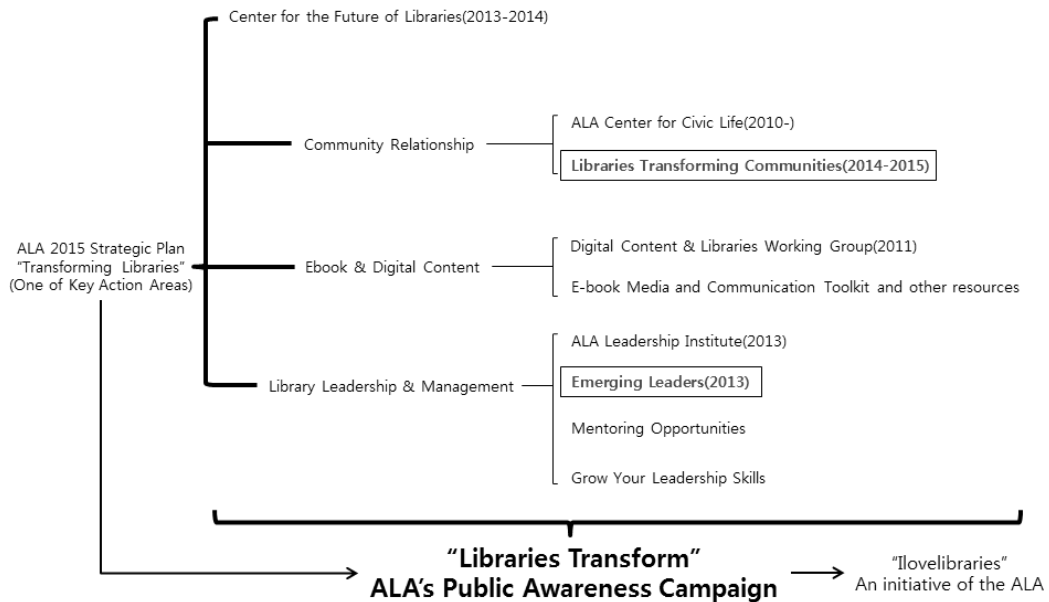
공공도서관 또한 하나의 공동체로서 유지되고 발전한다는 점을 고려했을 때, 결국 공공도서관의 역할변화는 사서의 역할강화에 기인하기 때문이다. 즉 공공도서관의 역할 변화를 주도하는 촉매자로서 사서의 역할은 실행공동체의 생성과 지속성을 위한 핵심적 리더십에 달려 있다. 그런데 이런 리더십을 함양하기 위해서 또한 도서관 조직 내에 사서 전문가 집단의 실행공동체를 구성할 필요성이 대두된다. 이러한 차원에서 공공도서관에서 실행공동체는 서비스의 차원을 뛰어넘어 도서관 조직을 발전시키고자 하는 다면적인 의미를 갖는다.

이러한 복합성이 잘 반영된 것이 ALA의 전략적 계획이다. ALA는 2015년 전략적 계획의

핵심 활동 영역 중 하나로 ‘변화하는 도서관(Transforming Libraries)’을 제시했다. 여기서 제시되는 ‘변화(transforming)’란 급변하는 글로벌 디지털 환경을 수용하는 도서관 서비스와 사서의 역할 강화, 그리고 사서의 역할 강화를 기반으로 하여 지역사회의 변화를 이끌 수 있는 도서관의 본질적 역할 강화를 포함한다. 즉 도서관의 새로운 역할담론에 대한 제시가 아니라, 이미 원래부터 도서관이 해왔던 행위들을 시대의 흐름에 맞게 ‘형식을 변화’함으로써 ‘인식을 변화’시키고자 함이다.

ALA의 공공 인식 캠페인인 ‘도서관은 변화한다(Libraries Transform)’는 이런 목적 하에 도서관이 그간 공공영역을 위해 수행해왔던 다양한 이니셔티브와 프로그램을 홍보하고 알리는데 초점을 두었다. 이 캠페인은 도서관에 대한 재정적 지원을 강화하고, 도서관에 대한 외적 인식을 제고함으로써 정보정책에 관한 논의를 진일보시키고자 한다는 점에서 ALA 2015년 전략적 계획 전체의 핵심과 맥락을 같이한다. ‘도서관은 변화한다’는 ‘나는 도서관을 사랑해(I love libraries)’라는 이니셔티브로 발전하여, 도서관의 가치와 활동에 대한 내·외적 인식제고 및 홍보에 힘쓰고 있다. ‘도서관은 변화한다’와 직접적으로 결부된 ALA의 프로그램 및 이니셔티브를 도식화하면 다음 <그림 1>과 같다.

이 프로그램들은 공통적으로 ‘외부의 변화’, 즉 도서관을 둘러싼 환경의 변화에 따른 해결책을 요구한다. 그러나 ALA의 전략적 계획은 ‘사회 변화에 따른 도서관의 변화’라는 수동적 체계에서 ‘도서관의 변화에 따른 사회 변화’로 나아간다. 이를 통해 도서관을 사회의 핵심 기



<그림 1> ALA의 ‘도서관은 변화한다’ 관련 프로그램 및 이니셔티브

관으로 자리 잡게 함으로써 도서관의 존재 당위를 충족시키고자 하는 것이 ALA의 궁극적인 목표이다. LTC는 그 적절한 예시이며, 초보 사서들을 대상으로 문제 해결 능력, 동료 간 네트워크, ALA 구조에 대한 내부적 시각, 리더십 포용성 등을 함양시키고자 하는 ‘신생 리더(Emerging Leaders)’ 또한 이런 시각을 반영하는 기반 프로그램이다.

따라서 사서들의 실행공동체는 단기간의 문제해결을 위해 조직 내에 소속된 집단에 그치지 않는다. 사서들의 실행공동체라는 개념은 도서관 조직의 궁극적인 지향점이 된다. 그리고 사서는 그러한 변환의 중간지점에 위치한 변화의 최초 동인이자 매개자, 동시에 기폭체로서 지역사회의 실행공동체를 형성시키고 유지시키며 발전시킨다. ALA의 전략적 계획에 합의된 바와 같이, 사서의 변화는 도서관의 변화이며 나아가 지역사회를 변화시키는데 기여한다. 이러한 변화를 단계별로 도식화시키면 다음 <그림 2>와 같이 구성된다.

첫 번째 단계는 사서들의 실행공동체를 형성시키기 위한 개개인의 리더십 개발이다. 조직을 더 나은 방향으로 개선시키기 위해서는 구성원 개개인이 전문성을 기반으로 조직의 전체 구성을 명확히 인지하고 있어야 한다. 즉, 리더로서 자질을 갖추어야 한다. 따라서 실행공동체를 도서관에 접목시키기 위해서는 우선적으로 도서관 조직을 형성하는 업무영역을 명확히 인지하고 자신의 영역을 파악함으로써 이를 주도할 역량을 길러야 한다. 이 과정에서 사서는 자신의 소극적 업무영역에서 벗어나 공공도서관 조직 전체를 자신의 영역(domain)으로 형성할 수 있게 된다. 도서관 조직을 위한 전문가로서의 역량을 함양하는 과정은 ALA의 프로그램 분야 중 도서관 경영과 사서의 리더십 역량을 함양하고자 하는 ‘도서관 리더십 & 경영(Library Leadership & Management)’ 프로그램 분야와 맥을 상통한다.

두 번째 단계는 도서관의 서비스를 발전시키기 위한 사서들의 실행공동체이다. 사서들의 실행공동체는 역동성을 가진 주체인 사서의 문제의식에서 시작한다. 사서들은 상기 과정을 통해 자신의 전문적인 영역을 형성하고, 조직 전체를 인식할 수 있게 됨에 따라 조직의 본질적 목적에 집중하게 된다. 이 단계에서 사서들은 공공도서관 조직의 궁극적인 목적인 공중에 대한 서비스를 개선시키기 위해 실행공동체를 형성한다. 이 과정은 현재 사회와 도서관 조직이 당면한 기술적·환경적 문제점을 해결하고자 하는 ‘도서관의 미래를 위한 센터(Center for the Future of Library)’와 ‘전자책 & 디지털 콘텐츠(Ebook & Digital Content)’, 조직에서 벗어나 공동체와의 관계를 형성함으로써 공공도서관 서비스 범역을 확장하고자 하는 ‘지역사회와의 관계(Community Relationship)’의 일부 프로그램과 동일한 방향성을 가진다.

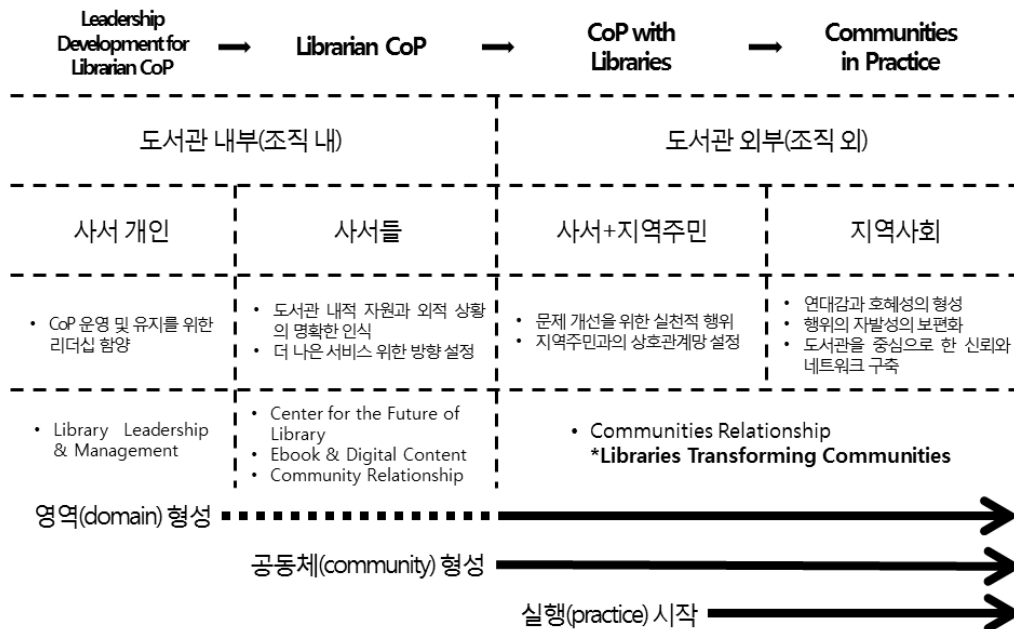
세 번째 단계는 사서들의 주도 하에 형성되는 도서관과 함께 하는 실행공동체이다. 이 단계는 사서들의 실행공동체가 목표로 하고자 했던 실천의 단계이자, 도서관 외부의 실행공동체가 새로이 형성되는 단계이다. 도서관과 함께 하는 실행공동체의 구성원이자 주축은 지역사회 주민이며, 이들이 스스로 자신이 가진 문제의식을 적극적으로 해결할 수 있도록 도서관과



사서들의 실행공동체가 이들의 실천을 지원한다. 이 과정에서 도서관과 지역사회의 상호신뢰 관계가 구축된다. 그동안 도서관 조직의 문제를 해결하고 도서관의 입장에서 서비스를 개선하기 위해 형성되었던 영역 및 공동체는 이 단계에서 도서관 조직의 외부와 지역사회의 입장으로 더욱 확장되고, 본격적인 ‘실행(practice)’이 시작된다. ‘지역사회와의 관계’에 속하는 프로그램 중 사례연구의 핵심인 LTC는 이 단계의 적절한 예시가 된다.

네 번째 단계는 지역사회 전체가 하나의 실행공동체인 단계이다. 이 단계에서 사서와 지역주민 등은 더 이상 의미적 구분을 갖지 않는다. 도서관은 지역사회라는 거대한 실행공동체 속에서 중재와 적극적 해결을 지원하는 조정자로서 한 역할을 담당한다. 도서관을 중심으로 지역사회의 구성원들은 연대감을 기반으로 한 호혜성을 형성하고, 문제를 자발적으로 해결하고자 도서관을 찾고 사서와 협력한다. 이 과정에서 변화는 일상적이 되며, 도서관 또한 시대와 환경의 변화에 적극적으로 호응하며 지역사회와 함께 소통한다. 즉, 지역사회는 도서관을 변모시키고, 도서관은 지역사회를 변모시키는 긍정적인 상호간섭 현상이 일상화될 수 있다.

따라서 공공도서관 실행공동체의 가치는 조직의 문제를 해결하는 데에 국한되지 않는다. 그 진정한 가치는 공공도서관 실행공동체가 지역사회를 변화시킬 수 있는 촉매가 될 수 있음과 동시에, 그러한 지역사회의 변화를 지원할 기관으로서 공공도서관의 지속가능성을 증명할 수 있다는 데에 있다. 그리고 그러한 변화의 중심이자 가치의 핵심에는 도서관이라는 ‘조직’이 아닌, 도서관 조직을 구성하는 ‘사서’라는 주체가 있다. 이는 실행공동체를 구성하는 개개



<그림 2> 실행공동체의 관점을 적용한 공공도서관과 지역사회의 관계 양태

인이 전문성과 문제의식을 가진 주체라는 점에서 동일한 맥락으로 해석할 수 있다. 즉 지역사회 전체를 실행공동체로서 연대하게 만들기 위해서는, 즉 지역주민이 스스로를 그러한 주체로 인식할 수 있게 하기 위해서는 매개자로서 사서의 역할이 무엇보다 강조된다는 점은, 미국의 사례가 우리에게 주는 가장 큰 시사점이라고 할 수 있다.

## V. 결론 및 향후 연구 방향

공공도서관은 지역사회 환경의 변화에 따른 적절한 변화를 행하는 수동적 차원의 입장보다는 지역사회가 가지고 있는 당면한 문제해결의 능동적 차원의 주체이자 매개자로서의 역할을 요구받고 있다. 미래의 공공도서관에 대한 요구는 ‘장서(collection)’ 보다는 ‘접촉(connection)’의 역할에 집중될 것이다. 이 접촉이란 지역공동체 구성원들이 고립된 개별 개체로 존재하는 것이 아니라 상호 교류를 통해 신뢰를 확보하고 호혜성을 증진하는 지역공동체 사회로 전환하게 되는 과정이다. 즉, 공동체는 외부적 시각에서 보는 단순히 네트워크만이 존재하는 소모임, 클럽이라는 집단보다는 지역의 공통의 관심사를 가지며, 문제를 해결을 위해 적극적인 참여와 실천이 존재하는 실행공동체를 의미한다.

이러한 지역사회의 실행공동체는 도서관의 존립 즉 지속가능성을 증명한다. 앞서 살펴 본 공공도서관 사례들은 사서들의 주도적 역할 아래 공동체에 대한 문제의식을 통한 관심 영역을 발굴하고, 이들의 관심을 통해 공동체를 형성하여 적극적인 개입을 통한 문제 해결의 실행 과정을 주도하였다. 이처럼 도서관은 지역공동체와 함께하며 도서관적 행위를 통해 존재한다. 즉 과거의 내적 역할인 학습을 위한 정보 제공의 정적 시스템보다는 지역주민들의 소통을 통한 지역사회의 통합, 시민의 참여 강화 혹은 지역 사회 문제 해결을 위한 중심지로서 역할을 수행하는 외부 영역(지역공동체)을 위한 행위 중심의 실천적 존재인 것이다. 특히, 공공도서관에서의 사서는 그 행위의 주체이며 도서관과 지역사회의 변화를 선도할 리더로서 존재해야 한다.

이러한 실행공동체 사례를 통한 공공도서관 역할변화 연구는 향후 국내 공공도서관의 미래적 방향의 지표로 인식되어질 수 있는 계기를 마련하기 위함이다. 즉, 본 연구 결과는 도서관계에서 실행공동체라는 개념의 확산을 위한 기초적 토대의 연구이며, 또한 실행공동체의 생성과 성장, 지속을 위한 관리에 주체자로서의 사서들의 처한 환경과 도서관 인식에 대한 연구를 토대로 한국의 공공도서관의 지속가능성을 위한 연구로 확대될 것이다.

## 참고문헌

- 김미영. 2015. 현대사회에 존재하는 공동체의 여러 형식. 『사회와이론』, 27: 181-218.
- 박성우. 2015. 공공도서관 다문화 서비스를 위한 상호문화 관점의 수용. 『한국문헌정보학회지』, 49(3): 371-392.
- American Library Association 2015 Strategic Plan. <<http://www.ala.org/aboutala/sites/ala.org/aboutala/files/content/governance/StrategicPlan/Strategic%20Directions%20June%2028%202015.pdf>> [cited 2016. 9. 28].
- American Library Association. 2015. *Case Studies: Libraries Transforming Communities*. <<http://www.ala.org/transforminglibraries/transforming-communities/case-studies>> [cited 2016. 9. 10].
- Belzowski, Nora. F., Parker J Ladwig. and Thurston Miller. 2013. “Crafting Identity, Collaboration, and Relevance for Academic Librarians Using Communities of Practice.” *Collaborative Librarianship*, 5(1): 3-15.
- Broughton, Kelly. 2014. *Workforce Transformation: Communities of Practice as Tools for Organizational Change and Self-directed Professional Development*. <<http://www.arl.org/focus-areas/workforce/workforce-transformation-stories/3382-workforce-transformation-communities-of-practice-as-tools-for-organizational-change-and-self-directed-professional-development#.V6oEBZrr3ct>> [cited 2016. 8. 10].
- Henrick, Kristin J. and Ramirose Attebury. 2010. “Communities of Practice at an Academic Library: A New Approach to Mentoring at the University of Idaho.” *The Journal of Academic Librarianship*, 36(2): 158-165.
- Kim, Jong-Ae. 2015. “Intergrating communities of practice into library services.” *Collaborative Librarianship*, 7(2): 47-55.
- Koliba, Christopher. and Rebecca Gajda. 2009. ““Communities of Practice” as an Analytical Construct: Implications for Theory and Practice.” *Journal of Public Administration*, 32: 97-135.
- Lave, Jean. and Etienne Wenger. 2010. 『상황 학습: 합법적 주변 참여』. 손민호 옮김. 서울: 강현출판사.
- Lesser, Eric L. and Larry Prusak. 1999. “Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge.” *Information System Review*: 3-10.

- Libraries Transform. <<http://www.ala.org/transforminglibraries/>> [cited 2016. 11. 13].
- Mierke, Jill. 2015. *Workforce Transformation: Communities of Practice to Deepen Leadership Practice*. <<http://www.arl.org/focus-areas/workforce/workforce-transformation-stories/3526-workforce-transformation-communities-of-practice-to-deepen-leadership-practice#.V6oDz5rr3ct>> [cited 2016. 8. 10].
- Pemberton, Jon., Sharon Mavin and Brenda Stalker. 2007. "Scratching beneath the surface of communities of (mal)practice." *The Learning Organization*, 14(1): 62-73.
- Polderman, Marina., Hans van Duijnhoven. 2014. *Community building for public libraries in the 21st century: examples from The Netherlands*. <[http://www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/community\\_building\\_for\\_public\\_libraries\\_in\\_the\\_21st\\_century\\_polderman\\_et\\_al.pdf](http://www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/community_building_for_public_libraries_in_the_21st_century_polderman_et_al.pdf)> [cited 2016. 7. 28].
- Wenger, Etienne C. and William M. Snyder. 2000. "Communities of Practice: The Organizational Frontier." *Harvard Business Review*, January-February: 139-145.
- Wenger-Trayner, Etienne. and Beverly Wenger-Trayner. 2015. *Introduce to communities of practice*. <<http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>> [cited 2016. 11. 11].
- Wyk, Johann Van. 2005. "Communities of Practice in an academic library: a run on the wild side?" *5th ICAHIS Conference at Onderstepoort*, University of Pretoria, South Africa, 97-102.
- Yon, Shukriah Binti Hj. and Geeta Albert. 2013. "Developing Library Professionals: The Influence of Communities of Practice." presented at *IFLA WLIC 2013*. Singapore, 1-11.

국한문 참고문헌의 영문 표기

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

- Kim, Mi-Young. 2015. Community Reality in High Modern Society, *Society and Theory*, 27: 181-218.
- Park, Seong-Woo. 2015. Accepting the Intercultural Perspective for Multicultural Services in Public Libraries, *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 49(3): 371-392.