

# 공공도서관장의 리더십 역량모델 개발에 관한 연구\*

## A Study on Developing of a Leadership Competency Model for Public Library Directors

오 지 은 (Ji Eun Oh)\*\*

정 동 열 (Dong Youl Jeong)\*\*\*

### 목 차

- |                     |                               |
|---------------------|-------------------------------|
| 1. 서 론              | 3.2 공공도서관장 리더십 역량모델 개발과정      |
| 1.1 연구의 목적          | 4. 공공도서관장 리더십 역량모델 개발 결과      |
| 1.2 연구의 방법 및 범위     | 4.1 리더십 역량 구성요소 도출 및 정제       |
| 1.3 선행연구            | 4.2 예비 리더십 역량요소 도출            |
| 2. 공공도서관장과 리더십 역량   | 4.3 잠정 리더십 역량요소 도출            |
| 2.1 공공도서관장의 리더십과 역량 | 4.4 타당성 검증을 통한 리더십 역량모델<br>확정 |
| 2.2 공공도서관장 리더십 역량모델 | 5. 리더십 역량모델 개발 논의와 의미         |
| 3. 연구 설계            | 6. 결 론                        |
| 3.1 연구 분석의 틀        |                               |

### 초 록

본 연구는 성공적인 공공도서관 운영을 위한 공공도서관장의 리더십 역량모델 개발을 목적으로 하였다. 이를 위하여 본 연구에서는 문헌연구를 통한 내용분석법, 우수성과자로 구성된 포커스그룹 인터뷰, 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관의 관장 및 사서를 대상으로 한 설문조사와 전문가를 통한 타당성 검증 등의 복합적인 연구방법을 사용하였다. 본 연구의 결과로 19개 요소로 구성된 국내 공공도서관장 리더십 역량모델을 개발하였으며, 이는 향후 공공도서관장 리더십 역량개발 및 강화를 위한 근거로 활용될 수 있다.

### ABSTRACT

The purpose of this study was to develop a leadership competency model for Korean public library directors which could help the progress of public libraries. Complex methods like contents analysis of precedent studies, FGI with high performers, survey to librarians and directors of public libraries which were affiliated to Seoul Metropolitan Government and validation by specialists were used for this study. As a result, a leadership competency model for Korean public library directors which consists of the 19 components was developed and this model can be used as the criteria for improvement of the leadership competencies of Korean public library directors.

키워드: 공공도서관, 공공도서관장, 공공도서관장 리더십, 공공도서관장 역량, 공공도서관장 리더십 역량모델  
Public Library, Public Library Director, Leadership of Public Library Director, Competency of Public Library Director, Leadership Competency Model for Public Library Director

\* 이 논문은 이화여자대학교 대학원 박사학위논문 중 일부를 발췌·요약·수정한 것임.

\*\* 이화여자대학교 대학원 문헌정보학과, 광진정보도서관장(oserome@naver.com) (제1저자)

\*\*\* 이화여자대학교 문헌정보학전공 교수(dyjeong@ewha.ac.kr) (교신저자)

논문접수일자: 2016년 7월 25일 최초심사일자: 2016년 7월 25일 게재확정일자: 2016년 8월 12일  
한국문헌정보학회지, 50(3): 25-52, 2016. (<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2016.50.3.025>)

## 1. 서론

### 1.1 연구의 목적

조직을 이끌어가는 리더의 역량에 따라 국가, 기업, 조직의 성과가 좌우되는 경우는 무수히 많다. 이에 하나의 사회기구이자 경영조직인 공공도서관이 나아가야 할 방향을 정립하고 그에 맞춰 조직원의 역량을 개발할 권한과 책임이 있는 공공도서관장의 역할에 대한 중요성이 절실히 요구된다. 따라서 공공도서관 조직의 리더인 공공도서관장의 역량을 개발하고 강화시키는 일은 양적 성장을 넘어 질적 성장과 그 역할 변화를 모색하는 국내 공공도서관에게는 매우 중요한 일이다.

이를 위하여 본 연구는 성공적인 공공도서관 운영을 위한 공공도서관장의 리더십 역량요소를 체계적으로 도출하여 역량모델을 개발하는 것을 목적으로 수행되었다. 이러한 연구를 통해 공공도서관장 리더십 역량 강화를 위한 근거를 마련하여 우리나라 공공도서관 발전에 기여하고자 하였다.

또한 본 연구의 결과는 공공도서관장 리더십 역량의 수준측정 도구로 활용될 수 있고, 공공도서관장 리더십 교육훈련 프로그램 및 역량모델에 기초한 행동지표 개발 등 향후 공공도서관장 리더십 역량개발 및 강화를 위한 근거로 활용될 수 있을 뿐 아니라 성공적인 공공도서관 운영을 위한 공공도서관장의 직무수행 환경에 대한 이해를 제공해 줄 수 있어 공공도서관장 선발 및 평가 등에 활용될 수 있다.

### 1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구는 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관의 관장 및 사서를 연구대상으로 하였으며, 내용 분석, 포커스그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI), 설문조사와 타당성 검증 등의 복합적인 연구방법을 사용하였다.

본 연구는 네 단계로 구성되었으며, 각 단계별 구체적 연구방법은 아래와 같다.

첫째, 리더십 역량 구성요소 도출 및 정제 단계에서는 문헌연구를 통한 내용분석법을 이용하여 공공도서관장 역량의 기초자료로 총 182개의 리더십 역량 구성요소를 수집하고 이를 63개의 리더십 역량 구성요소로 정제한 후 각각의 역량 구성요소 개념을 정의하였다.

둘째, 예비 리더십 역량요소 도출 단계에서는 첫 번째 단계에 도출한 리더십 역량 구성요소 63개를 공공도서관의 우수 성과자로 구성된 관장과 사서 두 집단에 대한 포커스그룹 인터뷰를 통하여 40개의 예비 리더십 역량요소를 도출한 후 역량요소 정의에 대한 용어의 적절성 및 추가·수정사항을 검토하였다.

셋째, 잠정 리더십 역량요소를 도출하는 단계에서는 예비 리더십 역량요소에 대해 서울특별시 자치단체 대표 공공도서관 관장과 사서를 대상으로 성공적인 공공도서관 운영을 위해 관장에게 요구되는 리더십 역량을 중요도에 따라 우선순위를 정하는 설문을 집단별로 실시한 후 그 결과 분석을 통해 19개의 잠정 리더십 역량요소를 도출하였다.

넷째, 잠정 리더십 역량요소의 타당성을 검증하는 단계에서는 타당성 검증방법은 내용타당성으로, 9명의 전문가 패널을 구성한 후 설문조

사로 잠정 리더십 역량요소의 타당성 검증을 수행하여 최종 공공도서관장 리더십 역량모델을 확정하여 제시하였다.

### 1.3 선행연구

공공도서관 리더의 역량에 관하여 다룬 연구는 주로 국외의 연구로 1920년대부터 시작되어 1990년대 이후부터 활발하게 연구가 진행되었으며, 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

Lowe(1928)는 미국 공공도서관 리더십에 대한 최초의 연구로 추정되는 연구를 수행한 연구자로 도서관 관리자에게 요구되는 자질로 예의 바름 등 9개의 요소를 제시하였으며, Mumford와 Rogers(1959)는 공공도서관 경영론에서 공공도서관 경영의 범주를 기획, 조직, 커뮤니케이션, 훈련, 통제, 홍보, 관리로 규정하고 공공도서관 관리자에게 요구되는 특성으로 업무를 잘 수행할 수 있는 능력 등 8개 요소를 요구하면서 관리자를 개발하는 교육의 필요성을 주장하였다. 그 이후 Crismond와 Leisner(1988)는 미국의 5개 시립도서관과 5개 카운티도서관의 총 10개 공공도서관 리더와 심층면접을 통해 공공도서관 리더에게 비전 등 6개 요소가 요구된다고 주장하였으며, Goldhor(1989)는 공공도서관장의 역량을 개인적 특성, 내부관계, 외부관계라는 세 가지 범주로 나누고, 개인적 특성으로 3개 요소, 내부관계로 5개 요소, 외부관계로는 2개 요소가 필요하다고 주장하였다.

1990년대는 공공도서관장 역량에 대한 많은 연구들이 활발하게 이루어졌으며, 이를 구체적으로 살펴보면 Sheldon(1992)은 1987년에서 1990년까지 61명의 도서관 리더와 인터뷰를 통

한 연구 결과를 Bennis와 Nanus(1985)가 90명의 회사 리더와 인터뷰를 통한 연구 결과로써 도출한 네 가지 회사 리더의 특성인 비전예의 집중력, 훌륭한 커뮤니케이션을 통한 의미의 공유, 일관성을 통한 신뢰 구축, 자기 확신과 비교하였다. 그 결과 도서관 리더의 특성은 회사 리더의 특성 네 가지에 추가되어 공동체적 가치라는 특성이 핵심적인 동기 요인으로 추가된다고 주장하였으며, Osborne(1996)은 캐나다 온타리오주의 54개 공공도서관의 272명 이사회 구성원을 대상으로 한 연구에서 공공도서관장의 역량으로 14개 항목을 제시하였다. 또한 Corbus(1998)는 공공도서관 이사회가 공공도서관장을 고를 때 소위 찾기 힘든 WOW(walks on water)형 관장을 찾기 위해 몇몇의 특성을 가진 후보자를 선택한다고 설명하면서 공공도서관 리더가 가져야 할 특성으로 비전 등 12개 요소를 제시하였다.

2000년대는 1990년대보다 더욱 체계적으로 연구되어 Sager(2001)는 새로운 공공도서관장을 뽑을 때 고려하는 기술과 특성에 대해 대인관계 기술 등 10개 요소를 제시하였으며, Usherwood 등(2001)은 공공도서관의 리더십 문제는 지역적 차원에서뿐만 아니라 국가적 차원에서 접근되어야 하며, 조직에서도 최고위층의 리더십뿐만 아니라 모든 수준에서의 리더십이 필요하다고 주장하면서, 공공도서관 리더에게 요구되는 특성으로 비전 등 9개 요소를 제시하였다. 같은 해에 Bryant와 Poustie(2001)는 캐나다 토론토시 공공도서관의 역량관리시스템 구축 프로젝트를 위해 1998~1999년에 걸쳐 실시된 우수성과자인 사서들과의 인터뷰를 통해 우수성과자가 나타내는 행동특성을 조사하여 공공도서관 관장이 가져야 할 21개의 역량을 제시하였

다. Herson, Powell과 Young(2003)은 25명의 대·중규모의 미국 공공도서관 리더 25명을 대상으로 3차에 걸친 델파이 방법을 이용하여 차세대의 공공도서관장 리더십 요소를 관리자적 특성, 개인적 특성과 지식의 범주로 나누어, 관리자적 특성 26개, 개인적 특성 14개 그리고 지식 범주와 관련된 특성 24개로 총 64개를 각 범주마다 사분위수로 제시하였으며 중요도가 1분위에 속한 것으로 관리자적 특성 7개, 개인적 특성 4개 그리고 지식범주와 관련된 특성 6개 등 총 17개를 제시하였다.

Mullins와 Linehan(2006)은 리더십은 공공도서관 조직의 품질확보에 있어서 본질적인 것이지만 단 하나의 방식을 갖는 것은 아니라고 주장하면서 모든 공공도서관을 위한 하나의 보편적·절대적인 리더십 행동양식은 없다는 주장과 함께 여러 연구에서 나타난 60여개의 리더의 특성요소 중에서 공공도서관 리더에게 필요한 가장 기본적인 요소로써 비전제시 등 8개 요소를 제시하였으며, Ammons-Stephens 등(2009)은 공공도서관, 학술도서관, 특수도서관 및 미국도서관협회(ALA) 소속 122명의 도서관계 리더를 대상으로 한 인터뷰를 통해 도서관 리더십의 핵심요소를 인지적 능력, 비전, 대인관계의 효율성, 관리적 효율성과 개인적 특성의 다섯 가지 범주로 나누고, 인지적 능력 3개, 비전 3개, 대인관계의 효율성 6개, 관리적 효율성 5개와 개인적 특성 5개, 총 22개 요소를 제시하였다.

Haycock(2011)은 캐나다의 브리티시컬럼비아와 밴쿠버지역의 공공도서관과 관련된 분관장, 공공도서관 이해관계자, 공공도서관 업계의 동료와 사무직 관련자를 대상으로 한 설문문을 통

해 모범적인 공공도서관장의 자질로 일과 관련된 경험 등 12개 요소를 제시하였다. 마지막으로 공공도서관장 역량에 대한 가장 최근 연구자인 Jordan(2012)은 내용분석법과 델파이법을 사용해 기존의 선행연구로부터 추출된 300여개의 경쟁요소를 31명의 공공도서관 리더의 의견을 통해 정제하고 검증하여 최종 선택된 19개의 경쟁요소를 공공도서관장을 위한 리더십 역량요소로 제시하였다.

이를 종합하면 <표 1>과 같고, 총 15개의 연구를 통해 182개의 공공도서관장 리더십 역량요소가 제시되었다.

## 2. 공공도서관장과 리더십 역량

### 2.1 공공도서관장의 리더십과 역량

리더십이란 단어는 일상적인 어휘임에도 불구하고 오늘날 수많은 정의를 가지고 있는 단어 중 하나이다. 최근의 정의를 보면 리더십을 리더 한 사람보다 그리고 리더가 하는 업무보다 큰 개념으로 보고 있으며, 리더십을 하나의 고정된 지위나 영향력으로 이해하지 않고 조직목적 달성을 위해 다른 사람에게 영향을 미치는 과정으로 인식한다(Hughes, Ginnett and Curphy 2012). 따라서, 본 연구에서는 리더십을 '조직목적 달성을 위한 리더-팔로워-상황의 역동적인 상호작용 과정'이라 정의하였다. 이러한 리더십 정의는 리더십을 하나의 고정된 지위나 영향력으로 이해하는 고전적인 개념에 비해 조직의 목표와 관련되어 있는 구체성, 리더와 팔로워 그리고 상황 요소를 포괄하는 상호작용으로 이해

〈표 1〉 선행연구자별 공공도서관장 리더십 역량 구성요소

연구자	리더십 역량 구성요소 내용
Lowe(1928)	예의바름, 언어와 행동의 은화함, 정직성, 공정정대함, 시간감각, 균형감각, 정중한 태도와 강인한 정신, 주목받으려는 유혹에의 저항, 유머 감각
Mumford and Rogers(1959)	업무를 잘 수행할 수 있는 능력, 상식, 공정성, 인간미, 충성심, 용기, 강인성, 유머감각
Crismond and Leisner(1988)	비전, 공공도서관에 대한 열정, 용기와 위험 감수, 타인에 대한 열린 자세, 정치적 상식, 전문적 능력
Goldhor(1989)	원칙준수, 도서관 일예의 헌신, 최선의 추구, 도서관 목적에 대한 유용성 추구, 효율성 추구, 구성원의 개발, 민주적 결정, 의사결정 권한의 공유, 공식적·비공식적 커뮤니케이션을 통한 협력유지, 도서관을 대표하는 역할
Sheldon(1992)	비전예의 집중력, 훌륭한 커뮤니케이션을 통한 의미 공유, 신뢰 구축, 자기 확신, 공동체적 가치
Osborne(1996)	미션을 전달할 수 있는 정책 집행, 현재 업무/관련된 정책/절차/문제점과 현재의 추세에 대한 지식의 발휘, 가용한 인적 및 기타 자원을 보장하기 위한 노력, 요구되는 서비스 예측, 지출의 통제, 직원이 자발적이고 협력적으로 일 할 수 있게 약속, 합리적 결정을 위한 지혜와 인식, 이해 가능하게 정보 전달, 전달된 정보의 이해력, 일관성 있는 행동, 창조적이고 건설적인 아이디어, 다른 사람들과 협업, 모든 구성원에 대한 격려, 유능한 리더
Corbus(1998)	비전, 충분한 자원 확보 능력, 팀 플레이어, 책임성, 진실성, 정치적 상식, 판단력, 창업자정신, 합의 도출, 외양 등의 스타일, 속도 조절감, 교육
Sager(2001)	대인관계 기술, 비전, 마케팅 능력, 커뮤니케이션, 협업 기술, 기술적 능력, 이용자 서비스, 문제해결 능력, 위험 감수, 자기개발
Usherwood(2001)	비전, 권위, 정치적 상식, 연계할 수 있는 능력, 구성원들과 함께 할 수 있는 능력, 존경 받을 수 있음, 열정, 혁신, 도전을 받아들이려는 의지
Bryant and Poustie(2001)	적응력, 지속적 학습에 대한 열정, 개념적 사고, 이용자 서비스 지향, 다른 사람들의 개발, 재무적 관리 책임성, 사람들을 자기가 맡은 일에 책임성 있게 유지하기, 영향력, 혁신, 리더십, 변화 선도, 경청, 조직 인식, 기획/조직/조정, 문제해결, 관계 구축, 대중에 대한 책임성, 결과 지향, 전략 지향, 명확성과 품질에 대한 노력, 팀워크
Heron, Powell and Young(2003)	도서관 이사진과 효율적으로 일할 수 있는 능력, 직원들과 효율적으로 일할 수 있는 능력, 도서관을 위한 커뮤니티/시민/정부의 기관/조직으로부터 지지 확보, 커뮤니티에 대한 도서관의 핵심 역할에 대해 설명/소통할 수 있는 능력, 효율적 문제해결에 관여할 수 있는 능력, 커뮤니티/시민 조직과 효율적으로 일 할 수 있는 능력, 직원들과 효율적으로 소통할 수 있는 능력, 진실성, 도서관이 커뮤니티에서 행하는 핵심 역할에 대한 비전제시, 효과적인 말과 글 소통 능력의 발휘, 훌륭한 대인관계 기술 발휘, 도서관의 추세와 혁신, 현재 도서관 실무, 장기 계획, 예산 및 재무 계획, 지적 자유, 공공도서관과 관련된 법률 및 공공정책의 이슈
Mullins and Linehan(2006)	비전제시, 전략적 태도, 정치적 기술, 인내성, 합리적 위험을 감수하려는 의지, 커뮤니케이션 기술, 방향설정, 직원에게의 동기부여
Ammons-Stephens et al. (2009)	문제 해결, 의사 결정, 반성적 사고, 지구적인(글로벌) 사고, 창조적, 미래지향적 사고, 문화적으로 성숙한, 책임성, 팀 구축, 직원 개발, 동기부여적, 커뮤니케이션 기술, 변화 관리, 자원 관리, 전략 기획, 협업, 적응성, 윤리적, 정직한, 겸손한, 자애로운, 가르칠 수 있는 능력
Haycock(2011)	일과 관련된 경험, 교육, 전문가적 헌신성/직업적 적극성, 커뮤니티 이해/중시, 대인관계/홍보/팀 구축, 지원적/통합적/동기부여 기술, 새로운 생각에 대한 개방성, 창조성/혁신, 변화관리, 방향설정, 유연성/규칙에 대한 과도한 구속 탈피, 업무에 대한 낙천적/긍정적인 태도
Jordan(2012)	열정, 리더십 발휘, 위임, 책임성, 기획, 진실성, 위험 감수, 신뢰성, 자원 관리, 창의성, 이용자 서비스, 대인관계 기술, 커뮤니케이션 기술, 유연성, 비전, 정치적 이해력, 성숙함, 문제 해결, 지원 확보 기술

하는 역동성과 의사결정 및 문제해결의 지속적인 과정으로 보는 지속성을 갖는 것으로 본다.

공공도서관의 역할을 수행하기 위해 공공도서관 운영을 책임지고 있는 관장의 역할과 직무는 그 중요성이 매우 크고, 그 범위가 넓고 다양할 뿐 아니라 단순히 도서관 자원을 관리하는 관리자로서뿐 아니라 변화하는 환경 속에서 공공도서관이 나아가야 하는 방향을 제시하는 경영자로서의 역할 또한 요구된다(Garrou, Nichols and Martin 1996). 이에 공공도서관장의 리더십은 성공적인 공공도서관 운영을 위한 관장과 도서관조직의 구성원 그리고 도서관을 둘러싸고 있는 환경과의 역동적인 상호작용의 과정이며, 이러한 공공도서관장의 리더십의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없다.

공공도서관장이 좋은 성과를 내기 위한 리더십 과정은 자신의 공공도서관 조직 임무를 분명하게 설정하고, 공공도서관장의 위치에 맞는 역량을 강화하는 것이다. 현대적 역량의 개념을 처음 제시한 학자인 McClelland(1973)는 역량을 '성공적인 업무 수행자와 평균적인 업무 수행자를 비교해서 우수한 수행자에게 나타나는 성공과 관련된 특성'으로 정의하였으며, 이후 역량에 대한 정의는 다양한 학자에 의해 유사한 개념으로 정의되었다. 이를 종합하여 본 연구에서는 역량을 '특정한 상황이나 직무에서 우수한 성과를 낼 수 있는 관찰 가능한 개인의 지식, 기술, 태도 및 행동의 집합체'로 정의하였다.

공공도서관장의 리더십 역량은 리더인 공공도서관장이 팔로워인 도서관 조직 구성원들과 도서관을 둘러싸고 있는 환경과의 상호작용을 통하여 공공도서관 조직을 성공적으로 운영하는데 필요한 지식, 기술, 태도 및 행동의 집합체

로 이해될 수 있다. 리더십 역량은 리더의 리더십 수행과정의 핵심적 구성요소이며, 탁월한 리더십은 리더의 훌륭한 리더십 역량을 기반으로 수행될 수 있다. 따라서 공공도서관장의 리더십 역량은 공공도서관을 성공적으로 운영하기 위해 필요한 공공도서관장 리더십의 핵심적 구성요소이다.

또한, 리더가 리더십 과정에서 올바르게 역량을 활용하기 위해서는 역량의 특성을 잘 이해해야 한다. 이러한 리더십 수행과정에서 핵심적 역할을 하는 역량은 다음과 같은 특성을 갖는다. 역량은 개인의 내재적 특성으로 그 특성들은 유기적으로 연결되어 있으며(Spencer and Spencer 1993), 실제 수행상황에서 가동되어 과제나 요구에 반응하는 수행능력이고(윤정일 외 2007), 역량이 가동되는 상황에 따라 수행의 양상이 달라지는 맥락성을 가지고 있으며(Wood and Power 1987), 학습 가능하고(White 1959), 능력과는 다르게 조직의 성과창출과 직접적으로 연계되어 있다(이흥민 2009).

따라서, 특정업무를 효과적으로 수행하고 성과를 창출하기 위해서는 그 업무수행을 위해 필요한 역량들을 잘 활용해야 하며, 특정업무의 성공적인 수행을 위해 필요한 역량들을 체계화하여 역량모델을 구성할 필요가 있다.

## 2.2 공공도서관장 리더십 역량모델

본 논문에서는 역량모델을 '역량분석이라는 체계적 분석과정을 통해 도출된 성공적인 역할수행에 필요한 역량요소의 집합체'라고 정의하였다. 이러한 역량모델을 개발하는 방법 중 가장 많이 활용되는 방법은 Dubois(1993), Spencer

와 Spencer(1993), Lucia와 Lepsinger(1999)의 역량모델 개발 방법이며, 역량모델을 구성하는 역량요소들은 본 연구가 정의한 리더십 개념에 근거하여 리더 중심의 개인적 특성역량, 팔로워와의 관계를 중심으로 하는 관계적 역량, 조직 외부의 환경과 관련된 환경적 역량으로도 구분할 수 있다.

공공도서관장 리더십 역량모델을 개발한다는 것은 공공도서관장이 공공도서관 조직 목표 달성을 위해 리더인 자신과 팔로워인 사서 그리고 도서관을 둘러싸고 있는 상황과의 상호작용 과정 속에서 우수한 성과를 낼 수 있는데 필요한 공공도서관장 역량의 집합체를 역량분석이라는 체계적인 과정을 통해 도출하는 것이다.

리더십 역량모델을 활용하면 공공도서관 조직 내에서는 다음과 같은 장점이 있다. 첫째, 리더십 역량모델에 기초하여 리더를 선발할 경우 리더가 직무를 수행하는데 필요한 요건에 대한 이해를 제공할 수 있다. 둘째, 리더십 역량모델에 기초하여 교육훈련을 기획하거나 수행할 경우에 조직이 필요로 하는 리더십 교육훈련에 초점을 맞출 수 있다. 셋째, 리더십 역량모델에 기초하여 평가시스템을 활용하면 평가자와 피평가자가 우수한 성과를 산출하기 위한 리더십 역량에 대해서 공감대를 형성하게 되고 우수한 성과창출을 위한 지식, 기술, 태도 및 행동을 명확하게 제시해 준다. 넷째, 예비 관장에게 필요한 지식과 기술, 태도 및 행동을 파악하는 기준을 제공하며, 예비 관장의 리더십 역량을 평가하는 방법을 제공할 뿐 아니라 예비 관장이 미래에 담당할 직무를 명확하게 제시하여 준다.

국내에서 처음으로 시도한 공공도서관장 리더십 역량모델 개발에 관한 본 연구는 성공적인

공공도서관 운영을 위해 공공도서관장이 갖추어야 할 역량을 구체적으로 제시함으로써, 양적으로 증가하고 있는 공공도서관장 선발에 활용될 수 있을 뿐 아니라 차세대 관장 후보군들을 대상으로 단계적으로 달라지는 역할에 대한 안내를 통해 리더십 역량을 사전에 준비시킬 수 있다. 그리고 연공서열이 아닌 능력중심의 공공도서관장 평가와 성과관리를 통해 합리적인 인적자원관리의 근거를 제공한다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구 분석의 틀

본 연구에서는 역량모델 개발 방법 중 Dubois(1993)의 일반모델 맞춤화 방법, Spencer와 Spencer(1993)의 전문가 패널을 이용하는 단축적 방법과 Lucia와 Lepsinger(1999)의 검증된 역량모델로부터 역량모델을 개발하는 방법을 통합적으로 적용하여 공공도서관장 리더십 역량모델을 개발하였다.

구체적으로 공공도서관장 역량모델 개발과정은 총 4개의 단계로 구성되었으며, 기존 선행 연구를 기초로 공공도서관장 리더십 역량 구성요소 182개를 도출하여 정제한 후, 우수성과자 그룹인 관장과 사서 두 집단을 대상으로 한 FGI, 그리고 서울특별시 자치단체 소속 대표 공공도서관 26개관의 관장 26명과 사서 204명, 총 230명을 대상으로 한 설문조사와 전문가에 의한 타당성 검증을 통해 공공도서관장 리더십 역량모델을 개발하는 과정으로 진행하였으며, 이를 정리하면 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 연구 분석의 틀

단계	연구목적	연구내용	연구방법
1단계	리더십 역량 구성요소 도출 및 정제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선행 연구된 공공도서관장 리더십 역량 구성요소를 수집·정리하여 정제</li> <li>• 정제된 63개의 리더십 역량 구성요소의 정의 제시</li> </ul>	문헌연구 내용분석
2단계	예비 리더십 역량요소 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수성과자 14명으로 구성된 포커스그룹 인터뷰로 40개의 예비 리더십 역량요소 도출</li> </ul>	FGI
3단계	잠정 리더십 역량요소 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울특별시 자치단체 소속 대표 공공도서관 관장과 사서를 대상으로 예비 리더십 역량요소를 중요도 순으로 15개 선택하는 설문조사를 통해 19개의 잠정 리더십 역량요소 도출</li> </ul>	설문조사
4단계	타당성 검증 및 최종 리더십 역량모델 제시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공도서관 전문가로 전문가 패널을 구성하여 잠정 리더십 역량요소의 내용 타당성 조사(전문가 합의 80% 이상 역량요소 채택)</li> <li>• 최종 공공도서관장 리더십 역량모델 확정하여 제시</li> </ul>	설문조사

### 3.2 공공도서관장 리더십 역량모델 개발과정

#### 3.2.1 리더십 역량 구성요소 도출 및 정제

공공도서관장 리더십 역량모델 개발과정의 첫 번째 단계는 문헌연구를 통하여 선행연구에서 제시된 리더십 역량 구성요소를 수집하고 정리하는 과정이다. 이를 위하여 문헌연구를 통한 내용분석법을 이용하였으며, 그 결과로 〈표 1〉에 있는 공공도서관장 리더십 역량 구성요소 182개를 수집하여 정리하였다. 이렇게 정리된 182개 리더십 역량 구성요소는 겹치거나 동일한 내용이 다른 언어로 표시된 요소, 그리고 중복된 개념을 하나로 통합하는 내용분석을 실시하여 63개의 리더십 역량 구성요소로 정제하였다. 정제결과는 타당성 검증을 위해 구성된 전문가 패널 중 도서관 경영 분야의 교수 1명의 자문과 검토를 받았다. 그 후 Spencer와 Spencer(1993, 17-89)의 역량사전과 중앙인사위원회에서 삼일회계법인(2001)을 통해 우리나라 정부조직의 역량기반 인적관리를 위해 개발한 대한민국 역량사전, 그리고 역량모델 개발에 관한 선행연구 및 관련 용어사전을 활용하여 정제된 63개의 역량 구성요소에 대한 정의를 정리하였다.

#### 3.2.2 예비 리더십 역량요소

공공도서관장 리더십 역량모델 개발과정의 두 번째 단계는 예비 리더십 역량요소를 도출하는 과정이다. 공공도서관장 리더십 역량에 대한 관점을 리더와 팔로워를 포괄하는 다양한 관점에서 리더십 역량모델을 도출할 수 있도록 하기 위하여 우수한 성과를 낸 공공도서관의 리더인 관장과 팔로워인 사서 그룹으로 나누어 2개의 포커스그룹을 구성하였다.

포커스그룹을 구성할 때 우수성과 도서관에 대한 준거는 매년 문화체육관광부와 대통령소속정보정책위원회에서 개개의 공공도서관의 서비스 품질을 평가하기 위해 「국가도서관통계시스템」에 등록되어 있는 공공도서관을 전수평가하는 전국공공도서관 운영평가의 결과로 도출하였고, 본 연구에서는 조사연구의 편차를 최소화하기 위해 수상기간을 최근 5년 이내(2010~2014)로 설정하였다.

서울특별시 자치단체 소속 공공도서관 중 최근 5년 동안 전국공공도서관 운영평가에서 표상대상으로 선정되어 수상한 공공도서관은 총 9개 공공도서관으로, 본 연구에서는 이 중 우수도서관으로 선정된 후 관장과 대상 사서가 인사



이동이 없이 현재에도 재직하고 있는 7개 도서관의 도서관별 관장 1명과 관장의 추천을 받은 사서 1명을 대상으로 본 연구의 목적과 내용을 설명하여 연구취지에 동의를 받았으며, 7개 도서관의 관장과 사서로 구성된 포커스그룹 참여자들의 주요 인적사항은 <표 3>과 같다.

예비 리더십 역량요소를 도출하기 위해 관장 집단 7명과 사서집단 7명 모두에게 전자우편으로 1단계에서 도출된 63개의 리더십 역량 구성요소와 정의를 제시한 후 성공적인 공공도서관 운영에 필요한 공공도서관장 리더십 역량 구성

요소 40개를 선택하는 설문조사를 실시하였다. 이때, 필요한 경우 역량의 정의를 수정하거나 기타 추가의견을 개진하도록 하였다. 설문조사와 관련된 상세한 내용은 <표 4>와 같다.

관장 및 사서 그룹별로 대표성을 가지는 리더십 역량 구성요소와 개별적으로 제시된 역량 정의에 대한 의견을 설문조사로 1차 정리한 후 14명의 포커스 그룹의 토론을 거쳐 설문조사 결과를 분석·조정하여 최종적으로 63개의 리더십 역량 구성요소 중에서 40개의 예비 리더십 역량요소를 선정하도록 하였다.

<표 3> 포커스그룹 참여자 인적사항

구분	연번	성별	연령	전공 및 학력	현 소속 도서관 근무기간
관장 집단	1	여	53세	문헌정보학 박사과정 수료	10년 6개월
	2	남	59세	문헌정보학 학사	5년 4개월
	3	여	33세	문헌정보학 석사	6년 4개월
	4	여	49세	문헌정보학 석사	8년 4개월
	5	여	44세	문헌정보학 박사과정 수료	3년 6개월
	6	여	45세	문헌정보학 박사과정 수료	15년 2개월
	7	여	47세	문헌정보학 학사	3년 8개월
사서 집단	1	여	44세	문헌정보학 석사	15년 2개월
	2	여	31세	문헌정보학 학사	6년 4개월
	3	여	44세	문헌정보학 학사	8년 4개월
	4	여	38세	문헌정보학 석사	10년 6개월
	5	여	40세	문헌정보학 석사	7년 6개월
	6	남	39세	문헌정보학 학사	13년 4개월
	7	여	39세	문헌정보학 석사	5년 2개월

주: 소속 도서관 재직기간의 기준은 2015년 12월 31일로 함.

<표 4> 예비 리더십 역량요소 도출을 위한 포커스그룹 설문조사 주요 내용

조사 기관	서울특별시 자치단체 소속 우수공공도서관 7개관
조사 대상	7개 공공도서관의 관장 및 사서
조사 방법	전자우편
조사 기간	2015. 10. 1. ~ 2015. 10. 12.
표본 크기	14명(관장 7명, 사서 7명)
조사 내용	제시된 역량 목록 63개 중 성공적인 도서관 운영을 위해 중요한 리더십 역량 40개 선택 및 기타 의견 개진

### 3.2.3 잠정 리더십 역량요소

공공도서관장 리더십 역량모델 개발과정의 세 번째 단계는 FGI를 통해 도출된 40개의 예비 리더십 역량요소에 대한 중요도 조사를 통해 잠정 리더십 역량요소를 도출하는 과정이다. 이를 위하여 설문조사법을 이용하였으며 설문조사는 2014년 12월 31일 기준 서울특별시 자치단체 소속 공공도서관 총 106개 중 자치단체별로 지정된 대표 공공도서관 26개관의 관장 26명과 사서 204명인 총 230명을 대상으로 하였다.

설문의 주요 내용은 응답자인 관장과 사서가 설문지에 제시된 40개의 예비 리더십 역량요소 중 중요도 순으로 15개를 선택하여 나열하게 하였으며, 결과분석 시 선정기준은 최병순(2008)과 송혜진(2011)의 연구를 참고로 하여 응답자별로 선택한 역량별 중요도(가중치 평균), 가중치의 합 그리고 선택빈도를 기준으로 하였고, 선정범위는 선택빈도가 상위 70% 이내의 역량 중에서 가중치의 합 또는 중요도(가중치 평균)가 상위 50% 이내의 역량 중 관장집단과 사서집단에서 공통되는 역량을 잠정 리더십 역량요소로 선정하였다. 설문 조사와 관련된 상세한 내용은 <표 5>와 같다.

### 3.2.4 타당성 검증 및 역량 모델 확정

공공도서관장 리더십 역량모델 개발과정의

네 번째 단계는 잠정 리더십 역량요소의 타당성 검증을 통해 최종 리더십 역량요소를 확정하여 공공도서관장 리더십 역량모델을 제시하는 과정이다.

타당성이란 조사자가 측정하려는 것을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 나타내는 정도로 정확도가 중요하다. 따라서 타당성은 연구자의 측정목적이나 연구의도를 염두에 두고서 고려하여야 한다(정동열, 조찬식 2012, 114). 이에 본 연구에서는 잠정 리더십 역량요소의 타당성 검증방법으로 내용타당성을 이용하였다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 측정할 수 있도록 되어 있는가를 평가하는 것으로, 대부분 전문가의 판단에 의존한다(이군희 2009, 118). 연구자의 주관적 해석과 판단으로 인한 오차를 줄이기 위해서는 전문가의 선정이 매우 중요하다. 따라서 본 연구에서는 한국도서관협회에서 공공도서관분야의 주요 현안을 조사·연구하기 위한 현장전문가들로 구성된 공공도서관 전문위원 경력자와 도서관 경영 분야 교수로 패널로 선정하였다.

내용타당성 검증을 위한 전문가 패널은 3~10명 정도가 적당하다는 Lynn(1986)의 연구에 따라 본 연구에서는 9명의 전문가를 선정하였으며, 선정된 전문가의 주요 인적 사항은 <표 6>과 같다.

내용타당성 검증은 19개로 구성된 잠정 리더

<표 5> 잠정 리더십 역량요소 도출을 위한 설문조사 주요 내용(관장 및 사서용)

조사 기관	서울특별시 자치단체 소속 대표 공공도서관 26개관
조사 대상	조사기관의 관장 및 사서
조사 방법	전자우편 및 우편 배포
조사 기간	2015. 10. 22. ~ 2015. 11. 6.
표본 크기	230명(관장 26명, 사서 204명)
조사 내용	예비 리더십 역량 목록 40개 중 성공적인 도서관 운영을 위해 중요한 리더십 역량 15개 선택 후 중요도 순으로 나열

〈표 6〉 내용타당성 검증을 위한 전문가 인적사항

연번	소속	직위	분야 및 전문위원 활동기간
1	○○대학교	정교수	도서관 경영
2	○○대학교	부교수	도서관 경영
3	○○대학교	조교수	도서관 경영
4	○○공공도서관	관장	2013. 8. ~ 2015. 7.
5	서울○○도서관	관장	2011. 8. ~ 2013. 7.
6	대전○○도서관	관장	2013. 8. ~ 2015. 7.
7	광주○○도서관	관장	2011. 8. ~ 2013. 7.
8	부산○○도서관	관장	2013. 8. ~ 2015. 7.
9	원주○○도서관	과장	2011. 8. ~ 2013. 7.

〈표 7〉 잠정 리더십 역량요소의 내용타당성 검증을 위한 전문가 패널 설문조사 주요 내용

조사 대상	공공도서관 전문가
조사 방법	전자우편 및 우편 배포
조사 기간	2015. 11. 16. ~ 2015. 11. 20.
표본 크기	9명(공공도서관 현장 전문가 6명, 도서관경영 전공 교수 3명)
조사 내용	제시된 19개의 공공도서관 잠정 리더십 역량요소에 대한 타당도 선택

십 역량요소 각 항목에 대한 검증으로 설문조사 방법을 이용하였다. 설문조사와 관련된 상세한 내용은 〈표 7〉과 같다.

설문지의 각 항목에 대하여는 타당성을 4점 척도로 하여 ‘매우 타당함’은 4점, ‘타당함’은 3점, ‘타당하지 않음’은 2점, ‘전혀 타당하지 않음’은 1점으로 표기하도록 하였다. 설문지 배부방법은 연구자가 전자우편 혹은 우편으로 설문지를 발송 후 회수하는 방법으로 진행하였다. 회수된 설문지를 가지고 각 문항에 대한 내용타당성 지수(Content Validity Index: CVI)를 산출하여 Lynn(1986)의 연구에서 제시한 내용타당성 검증기준을 근거로 전문가 패널이 9인의 경우 8인 이상의 전문가가 3점 혹은 4점을 주어 80% 이상의 합의가 이루어진 경우만 유의한 항목으로 선정하였다. 이러한 내용타당성 검증을 거쳐 총 19개의 역량으로 구성된 공공도서관장 리더십

역량모델을 최종 확정하였다.

#### 4. 공공도서관장 리더십 역량모델 개발 결과

##### 4.1 리더십 역량 구성요소 도출 및 정제

문헌연구를 통해 수집된 182개의 리더십 역량 구성요소의 내용분석을 통해 총 63개의 리더십 역량 구성요소가 도출되었으며, 정제과정의 타당성 검증을 위해 구성한 전문가 패널 중 도서관 경영 분야 교수 1명의 자문과 검토를 받아 확정된 후, 도출된 63개 역량 구성요소에 대한 정의를 추가하였다. 그 결과 182개 구성요소가 63개로 정제되었으며 구체적인 리더십 역량 구성요소와 그에 해당하는 정의는 〈표 8〉과 같다.

〈표 8〉 전문가 검토를 통해 정제된 63개의 리더십 역량 구성요소 및 정의

번호	구성요소	정의
1	개념적사고	도서관에서 일어나는 구체적 현상 및 경험의 인과관계를 일반화, 추상화, 종합화하는 생각 방식
2	개방성	태도나 생각이 한 분야에 막히지 않고 다방면에 열려있는 자세
3	겉모습	복식이나 머리 따위의 겉으로 드러나 보이는 모습
4	격려	도서관 구성원의 업무의욕이 솟아나도록 칭찬 등을 통해 사기를 유지하는 것
5	경청	다른 사람의 의견이나 생각하는 내용 및 동기나 정서를 귀 기울여 듣고 이해하려는 태도
6	공동체가치	지역사회와 커뮤니티의 중요성을 이해하고 도서관을 중심으로 지역의 커뮤니티를 강화하려는 자세
7	공정성	사람 및 조직에 대한 대우 또는 보상에 있어서 기준에 따라 공평하게 하는 자세
8	교수능력	조직원에게 도서관업무 및 지식을 가르칠 수 있는 능력
9	권위(영향력)	도서관업무를 원활히 수행하기 위해 지역사회 그리고 다른 조직 및 사람에게 공감을 얻어 일을 원활하게 진행할 수 있는 능력
10	권한위임	조직원이 주어진 업무를 완수할 수 있도록 책임과 충분한 권한을 넘겨주는 자세
11	글로벌사고	업무수행에 있는 국내뿐 아니라 해외 사례를 연구하는 등 세계적인 안목으로 업무를 처리하는 자세
12	긍정성	일과 상황에 대한 자신감, 희망, 낙관주의 및 회복 탄력성이 강한 마음가짐
13	기획력	현안 과제를 최대한 효율적으로 해결하기 위해 큰 흐름을 잡고 체계적, 세부적인 계획을 구성하는 기술
14	네트워킹	도서관업무를 위해 도서관 이외의 사람이나 기관과 관계를 발굴하고 유지하고 만남을 연결시키는 능력
15	대인관계	다른 수준 혹은 다른 위치에 있는 사람들과 친밀한 관계 형성하고 효과적으로 함께 일하는 사회적 기술
16	도서관이해도	도서관 공공정책, 관련 법 및 경향에 대해 관심을 가지고 해석하고 이해하는 능력
17	동기부여	조직원이 도서관업무에 있어 최선을 다하는 행동을 할 수 있도록 고무하고 이끄는 능력
18	마케팅(홍보)	도서관 수요자층을 확대시키고 서비스를 널리 알릴 수 있는 다양한 방법을 강구하는 기술
19	문제해결	문제 발생 상황에서 신속한 상황분석과 판단을 통해 최적의 대응방안을 도출하여 문제를 해결할 수 있는 능력
20	미래지향적 사고	미래를 구상하고 계획하고 디자인하는 미래에 대한 적극적인 자세와 생각
21	변화관리	도서관 조직의 변화를 주도적으로 추진함으로써 변화하고자 하는 목적을 달성하는 기술
22	비전제시	도서관 사업의 방향을 제시하고 스스로 모범을 보여 조직원이 방향을 수용 할 수 있도록 하는 능력
23	상식	정상적인 일반인이 가지고 있거나 알아야 할 일반적인 지식 및 보편적인 행동
24	서비스 품질관리	질적으로 최고의 도서관서비스를 제공하기 위해 서비스 품질에 대해 명확성을 가지고 개선하려는 자세
25	성과관리	효율적인 도서관 업무성과를 얻기 위해 조직원의 성과를 극대화시키기 위해 성과를 관리할 수 있는 능력
26	성찰적사고	주변 환경 및 다른 사람들과의 관계를 통해 자신을 되돌아보고 자기반성을 통해 개선점을 찾으려는 자세
27	시간관리	같은 작업의 동시 처리, 도구를 활용한 능률촉진 등에 의한 시간단축 등의 적절한 시간분배와 조정을 행하여 시간의 효율화를 기하는 것
28	신뢰성	말과 행동이 일관되어 신뢰를 보여줌으로써 조직원과 이해관계자로부터 인정받는 능력
29	실무능력	현장에서 이루어지는 실무를 완전히 숙지하고 있어 필요 시에 적용할 수 있는 능력
30	업무경험	도서관 업무와 관련된 경험
31	열정	자신의 능력을 총동원하여 적극적인 태도로 도서관 일을 수행하려는 자세
32	예산관리능력	도서관 수입과 지출을 정확히 측정하여 예산을 수립하고 적절한 시기 및 내용 등 집행을 관리하는 능력

번호	구성요소	정의
33	원칙준수	행동이나 생각에서 일관되게 지켜야하는 규칙이나 법칙을 잘 이행하는 자세
34	위협감수	쉽고 검증된 방법만을 택하지 않고 실패의 가능성이 있어도 용기 있게 선택하는 진취적인 행동
35	유머감각	스스로 즐거워하고 남을 즐겁게 하는 개인의 능력
36	유연성	도서관 목표 달성을 위해 필요할 경우 적시에 계획을 바꾸어 효과적으로 적용하는 태도
37	윤리의식	공공도서관장으로서 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하고 이에 기준하여 행동 하는 것
38	이문화감수성	자신이 속한 집단의 문화와 다른 문화를 가진 이해관계자를 상대로 업무를 수행하는 경우 효과적인 업무진행을 위해 적응력과 유연성을 발휘할 수 있는 태도
39	이용자중심	이용자 요구와 기대수준을 파악하여 이용자 입장에서 도서관서비스를 제공함으로써 이용자만족도를 향상·유지시키는 기술
40	인간미	모든 사람의 가치를 소중히 여기고 겸손하게 대우하는 등 조직원 상호 간의 예의를 지키는 자세
41	인내성	어려운 상황에서도 끈기 있게 목표를 지속적으로 추구해가며, 실패나 좌절을 극복할 수 있는 태도
42	일관성	방법이나 태도가 처음부터 끝까지 한결같은 것
43	자기개발	관장의 임무수행을 위해 새로운 지식과 문물에 대한 학습의지를 가지고 자기 능력향상을 위해 노력하는 자세
44	자기확신	자신에 대해 강한 자신감을 가지고 업무에 대해 열정과 자원을 소모하여 끝까지 해낼 수 있는 태도
45	자원 및 조직관리	도서관업무의 효율적인 수행을 위해 인적, 물적 자원을 확보하고 관리하는 능력
46	적응력	변화 과정에서 새로운 환경을 이해하고 새롭게 표출해야 하는 행동을 확인하여 신속하게 체화하는 능력
47	전략적사고	장기적, 통합적 관점 및 우선순위의 명확화 관점에서 대안을 구상하여 실행계획, 처방까지 제시하는 기술
48	전문가의식	도서관 업무의 성과와 서비스 질을 높이기 위해 항상 최선을 다하고 최선을 위해 자기학습 등 노력하는 자세
49	전문지식	자료조직 및 정보처리능력 등 도서관 업무를 수행하는데 필요로 되는 관련 지식
50	정직성	스스로 모든 일에 있어서 윤리기준 및 판단기준을 지켜가며 정직 솔직하며, 공정하고 성실하며 진실된 자세
51	정치적감각	도서관 업무를 효율이나 효과뿐 아니라 정치적 역학관계를 고려하여 해결책을 모색하는 능력
52	조정통합력	이해관계가 결집된 사안에 대해 전체이익을 확인시키고 의견을 종합하여 균형 잡힌 해결책을 제시하는 기술
53	조직인식	도서관조직의 특성을 파악하거나 관련된 외부 단체들과의 관계를 인식하는 능력
54	지지확보	관장의 정책이나 의사결정을 도서관 이용자나 지역주민으로부터 옹호를 이끌어 내는 능력
55	직원개발	조직원의 전문 능력 함양을 위해 도움이 되는 환경을 제공하여 직원들의 역량을 강화시키려는 노력
56	창조성	도서관의 당면문제나 도서관 가치 향상을 위해 창의적인 대안을 발굴하는 능력
57	책임성	자신에게 부여된 역할을 적극적인 수행을 통해 완수하며, 그 결과에 대해 책임지는 자세
58	충성심	조직구성원으로서 자신의 이해관계보다는 도서관 차원의 이해관계를 우선적으로 고려하고 도서관의 정책방향을 지지하고 수용하는 태도
59	커뮤니케이션	소통을 통해 자신이 의사를 상대방에게 정확하게 전달하여 이해시키고 상대방의 의도를 정확히 이해하는 능력
60	팀워크	도서관의 일원으로서 도서관의 목표를 달성하기 위해 다른 조직원들과 협력적으로 일하는 자세
61	판단력	수집 가능한 모든 사실과 정보, 유용한 대안을 고려하여 합리적이고 현실적이며 합당한 결정을 낼 수 있는 기술
62	합리적 의사결정	민주적으로 다양한 의견을 수렴 후 대안과 관련된 위험을 예측 평가하고 유용한 자료를 근거로 결론에 도달 하며, 행동결과에 대한 책임을 질 수 있는 기술
63	혁신성	도서관의 오래된 업무방식을 개선함으로써 도서관의 비전과 전략 달성에 필요한 새로운 긍정적인 변화를 추구하여 목적을 달성하려는 태도

#### 4.2 예비 리더십 역량요소 도출

1단계에서 도출된 63개의 리더십 역량 구성요소를 2차 정제하기 위해 이용한 방법은 우수성과자를 대상으로 하는 FGI이다. 본 연구에서는 관장 7명과 사서 7명으로 구성된 두 집단의 포커스그룹을 대상으로 정의가 포함된 63개의 리더십 역량 구성요소를 제시한 후 성공적인 공공도서관 운영에 필요한 관장의 리더십 역량 40개를 선택하고 기타 의견을 묻는 사전 설문조

사를 1차로 진행하였다. 그리고 1차 사전 설문조사 후 분석결과에 대한 FGI를 통해 40개의 예비 리더십 역량요소를 도출하는 과정으로 진행하였다. 포커스그룹의 두 집단인 관장집단과 사서집단을 대상으로 실시한 사전 설문조사의 분석결과는 <표 9>와 같으며, 사전 설문조사를 통해 개선된 기타 의견으로 '충성심'을 '조직헌신도'로 '인간미'를 '진정성'으로 변경하는 것이 좋겠다는 역량명 변경에 대한 의견이 있었다. 포커스그룹에 대한 사전 설문조사를 실시한

<표 9> 포커스그룹 설문조사 결과

연번	역량명	선택빈도(관장)	선택빈도(사서)	연번	역량명	선택빈도(관장)	선택빈도(사서)
1	개념적 사고	4회	2회	33	원칙준수	3회	5회
2	개방성	7회	5회	34	위험감수	2회	3회
3	겉모습	0회	1회	35	유머감각	2회	1회
4	격려	2회	4회	36	유연성	5회	4회
5	경청	2회	5회	37	윤리의식	4회	6회
6	공동체가치	5회	6회	38	이문화감수성	1회	3회
7	공정성	6회	5회	39	이용자중심	6회	3회
8	교수능력	3회	1회	40	인간미	5회	5회
9	권위(영향력)	1회	3회	41	인내성	2회	4회
10	권한위임	6회	5회	42	일관성	2회	4회
11	글로벌 사고	1회	4회	43	자기개발	5회	5회
12	긍정성	2회	5회	44	자기확신	3회	0회
13	기획력	6회	5회	45	자원 및 조직관리	6회	5회
14	네트워킹	5회	5회	46	적응력	2회	3회
15	대인관계	6회	4회	47	전략적사고	7회	6회
16	도서관이해도	5회	4회	48	전문가의식	5회	6회
17	동기부여	6회	7회	49	전문지식	2회	6회
18	마케팅(홍보)	5회	4회	50	정직성	3회	3회
19	문제해결	7회	6회	51	정치적 감각	5회	4회
20	미래지향적 사고	5회	4회	52	조정통합력	4회	6회
21	변화관리	6회	7회	53	조직인식	2회	6회
22	비전제시	7회	7회	54	지지확보	4회	3회
23	상식	2회	3회	55	직원개발	7회	7회
24	서비스 품질관리	3회	2회	56	창조성	6회	2회
25	성과관리	6회	4회	57	책임성	7회	6회
26	성찰적 사고	6회	0회	58	충성심	6회	3회
27	시간관리	4회	4회	59	커뮤니케이션	6회	7회
28	신뢰성	6회	7회	60	팀워크	5회	7회
29	실무능력	6회	7회	61	판단력	7회	6회
30	업무경험	1회	4회	62	합리적 의사결정	7회	5회
31	열정	7회	6회	63	혁신성	7회	3회
32	예산관리능력	5회	7회	---	-----	-----	-----

후 관장집단과 사서집단이 모두 합의하는 예비 리더십 역량요소 도출을 위한 토론편모임인 FGI가 2015년 10월 19일 개최되었다. FGI에 참석한 인원은 포커스그룹 총 14명 중 14명 전원이 참석하였으며, 회의의 주요 내용은 두 집단의 대표성을 가지는 역량선정 기준을 정하는 것과 사서집단과 관장집단이 모두 합의하는 예비 리더십 역량요소를 최종 선정하는 것이었다. FGI를 위해 사전에 조사한 두 집단의 설문조사 결과를 바탕으로 진행한 토론편모임에서 참여자들은 관장집단과 사서집단의 대표성을 가지는 역량은 각 집단 내에서 과반수 빈도(4회) 이상의 선택을 받은 역량으로 선정하는 것으로 합의하였다.

따라서 <표 10>과 같이 각 집단 내에서 4회 이

상 선택을 받은 역량은 관장집단에서는 42개이고 사서집단에서는 45개로 나타났으며, 각 집단에서 과반 수 이상 선택 빈도가 있는 역량 중 두 집단에서 공통되는 역량은 모두 35개로 나타났다.

또한 포커스그룹의 사전 설문조사에서 나타난 역량명 중에서 '충성심'을 '조직헌신도'로 '인간미'를 '진정성'으로 변경하는 것에 대한 의견에 대해서 FGI 참여자 모두 강제적 의미가 느껴지는 '충성심'보다는 자발적 의미를 내포하는 '조직헌신도'로 변경하는 것에 대해 동의하였고 마찬가지로 인간적인 면만 부각되는 '인간미'보다 상대방의 가치를 소중히 여기는 의미가 내포된 '진정성'으로의 변경에 대해서도 FGI 참여자 모두 동의하였다.

<표 10> FGI를 통해 도출된 두 집단 공통 선정 역량

관장집단 선정 역량		사서집단 선정 역량		공통 선정 역량	
① 개념적 사고	⑳ 윤리의식	① 개방성	⑳ 열정	① 개방성	⑳ 자기개발
② 개방성	㉑ 이용자 중심	② 격려	㉑ 예산관리 능력	② 공동체 가치	㉑ 자원조직관리
③ 공동체 가치	㉒ 인간미	③ 경청	㉒ 원칙준수	③ 공정성	㉒ 전략적 사고
④ 공정성	㉓ 자기개발	④ 공동체 가치	㉓ 유연성	④ 권한위임	㉓ 전문가 의식
⑤ 권한위임	㉔ 자원조직관리	⑤ 공정성	㉔ 윤리의식	⑤ 기획력	㉔ 정치적 감각
⑥ 기획력	㉕ 전략적 사고	⑥ 권한위임	㉕ 인간미	⑥ 네트워킹	㉕ 조정 통합력
⑦ 네트워킹	㉖ 전문가 의식	⑦ 글로벌 사고	㉖ 인내성	⑦ 대인관계	㉖ 직원개발
⑧ 대인관계	㉗ 정치적 감각	⑧ 긍정성	㉗ 일관성	⑧ 도서관이해도	㉗ 책임성
⑨ 도서관이해도	㉘ 조정 통합력	⑨ 기획력	㉘ 자기개발	⑨ 동기부여	㉘ 커뮤니케이션
⑩ 동기부여	㉙ 지지확보	⑩ 네트워킹	㉙ 자원조직관리	⑩ 마케팅(홍보)	㉙ 팀워크
⑪ 마케팅(홍보)	㉚ 직원개발	⑪ 대인관계	㉚ 전략적 사고	⑪ 문제해결	㉚ 판단력
⑫ 문제해결	㉛ 창조성	⑫ 도서관이해도	㉛ 전문가 의식	⑫ 미래지향적 사고	㉛ 합리적 의사결정
⑬ 미래지향적 사고	㉜ 책임성	⑬ 동기부여	㉜ 전문지식	⑬ 변화관리	-----
⑭ 변화관리	㉝ 충성심	⑭ 마케팅(홍보)	㉝ 정치적 감각	⑭ 비전제시	-----
⑮ 비전제시	㉞ 커뮤니케이션	⑮ 문제해결	㉞ 조정 통합력	⑮ 성과관리	-----
⑯ 성과관리	㉟ 팀워크	⑯ 미래지향적 사고	㉟ 조직인식	⑯ 시간관리	-----
⑰ 성찰적사고	㊱ 판단력	⑰ 변화관리	㊱ 직원개발	⑰ 신뢰성	-----
⑱ 시간관리	㊲ 합리적 의사결정	⑱ 비전제시	㊲ 책임성	⑱ 실무능력	-----
⑲ 신뢰성	㊳ 혁신성	⑲ 성과관리	㊳ 커뮤니케이션	⑲ 열정	-----
㉑ 실무능력	-----	⑳ 시간관리	㊴ 팀워크	㉑ 예산관리 능력	-----
㉒ 열정	-----	㉑ 신뢰성	㊵ 판단력	㉒ 유연성	-----
㉓ 예산관리 능력	-----	㉒ 실무능력	㊶ 합리적 의사결정	㉓ 윤리의식	-----
㉔ 유연성	-----	㉓ 업무경험	-----	㉔ 인간미	-----

주: [ ] 는 두 집단의 대표역량 중 공통된 역량임.

마지막으로 예비 리더십 역량요소를 선정하는 것에 대한 FGI에서 참여자들은 관장집단과 사서집단에서 공통으로 선정한 역량 35개를 우선 선정하고 두 집단 간 공통되지는 않지만 한 집단에서 80%(6회) 이상 선택을 받고 다른 집단에서 1회 이상 선택을 받은 역량을 추가로 선정하는 것으로 결론을 도출하였다. 따라서 추가되는 역량은 사서집단에서 6회 선택을 받고 관장집단에서 2회 선택을 받은 '전문지식' 역량 1개와 관장집단에서 6회 이상의 선택을 받고 사서집단에서 1회 이상의 선택을 받은 '이용자중심', '창조성', '충성심', '혁신성'의 4개 역량을 추가하여 총 40개 예비 리더십 역량요소를 선정하였다. FGI를 통해 최종적으로 도출한 40개의 예비 리더십 역량요소는 <표 11>과 같다.

<표 11> FGI를 통해 도출된 예비 리더십 역량요소 40개

---

개방성, 공동체가치, 공정성, 권한위임, 기획력, 네트워크, 대인관계, 도서관 이해도, 동기부여, 마케팅(홍보), 문제해결, 미래지향적 사고, 변화관리, 비전제시, 성과관리, 시간관리, 신뢰성, 실무능력, 열정, 예산관리능력, 유연성, 윤리의식, 이용자중심, 자기개발, 자원 및 조직관리, 전략적사고, 전문가의식, 전문지식, 정치적 감각, 조정통합력, 조직현신도, 직원개발, 진정성, 창조성, 책임성, 커뮤니케이션, 팀워크, 판단력, 합리적 의사결정, 혁신성
--

---

#### 4.3 잠정 리더십 역량요소 도출

40개 역량요소에서 잠정 리더십 역량요소를 도출하는 방법은 중요도에 관한 설문조사이다. 26개 대표도서관 중 모든 도서관에서 관장 혹은 사서가 참여하여 도서관참여율은 100.0%, 리더인 관장은 총 26명 중 23명이 회신하여 응답률은 88.5%, 팔로워인 사서는 총 204명 중 151명이 회신하여 응답률은 74.0%였다. 따라서 본 조

사는 조사대상 총 230명 중 174명이 응답하여 최종 응답률은 75.7%였다.

잠정 리더십 역량요소 도출을 위한 설문결과 분석 시에는 40개의 예비 리더십 역량요소 중 관장집단과 사서집단 별로 응답자가 15개를 선택한 후 순위를 부여한 리더십 역량에 대하여 중요도 순위에 따라 15, 14, 13, 12, 11, 10, 9 ... 순으로 가중치를 부여하였다. 각각의 리더십 역량에 부여된 선택빈도와 가중치의 합 및 가중치의 합을 선택빈도 수로 나눈 중요도(가중치 평균)를 역량별로 산출하였으며, 그 결과는 <표 12>와 같다.

본 연구에서는 최병순(2008)과 송혜진(2011)의 연구를 참고로 하여 두 집단에서 각각 선택빈도가 상위 70% 이내의 역량 중에서 가중치의 합 또는 중요도(가중치 평균)가 상위 50% 이내의 역량을 선별한 후 두 집단에서 공통되는 역량을 잠정 리더십 역량으로 선정하였다. 이에 관장집단에서는 선택빈도가 7회 이상인 역량 중 가중치의 합이 65 이상이거나 중요도가 7.50 이상에 해당되는 역량을 선별하고, 사서집단에서는 선택빈도가 42회 이상인 역량 중에서 가중치의 합이 415 이상이거나 중요도가 7.88 이상에 해당되는 역량을 선별하였으며 그 현황은 <표 13>과 같다.

본 연구는 조직목표 달성을 위한 리더-팔로워-상황의 지속적인 상호작용 과정을 리더십으로 정의함에 따라 리더인 관장집단과 팔로워인 사서집단에서 각각 선택빈도가 70% 이상이고 가중치의 합 또는 중요도(가중치 평균)가 50% 이상인 역량 중 두 집단을 모두 포괄하는 공통역량으로 총 19개의 잠정 리더십 역량요소를 도출하였으며, 19개의 잠정 리더십 역량을 중요도 순으로 나열해 보면 <표 14>와 같다.



〈표 12〉 두 집단의 역량별 선택빈도, 가중치의 합, 중요도(가중치 평균) 현황

역량명 (가나다 순)	관장집단			사서집단		
	선택빈도	가중치 합	중요도 (가중치 평균)	선택빈도	가중치 합	중요도 (가중치 평균)
개방성	8회	71	8.88	46회	273	5.93
공동체가치	14회	148	10.57	49회	399	8.14
공정성	9회	65	7.22	68회	605	8.90
권한위임	7회	42	6.00	30회	237	7.90
기획력	8회	94	11.75	69회	544	7.88
네트워킹	10회	75	7.50	77회	523	6.79
대인관계	4회	30	7.50	44회	323	7.34
도서관이해도	9회	96	10.67	104회	1,105	10.63
동기부여	11회	65	5.91	66회	496	7.52
마케팅(홍보)	7회	32	4.57	15회	62	4.13
문제해결	13회	88	6.77	100회	793	7.93
미래지향적 사고	4회	29	7.25	38회	308	8.11
변화관리	11회	59	5.36	34회	219	6.44
비전제시	18회	222	12.33	99회	988	9.98
성과관리	4회	22	5.50	41회	314	7.66
시간관리	1회	4	4.00	15회	104	6.93
신뢰성	14회	93	6.64	106회	934	8.81
실무능력	4회	41	10.25	56회	442	7.89
열정	11회	90	8.18	48회	411	8.56
예산관리능력	8회	58	7.25	42회	261	6.21
유연성	7회	48	6.86	36회	181	5.03
윤리의식	5회	37	7.40	52회	519	9.98
이용자중심	5회	25	5.00	17회	132	7.76
자기개발	5회	12	2.40	10회	45	4.50
자원 및 조직관리	14회	136	9.71	91회	816	8.97
전략적사고	13회	135	10.38	64회	600	9.38
전문가의식	7회	61	8.71	52회	415	7.98
전문지식	8회	79	9.88	65회	531	8.17
정치적감각	9회	69	7.67	53회	383	7.23
조정통합력	11회	91	8.27	82회	597	7.28
조직헌신도	5회	30	6.00	27회	172	6.37
직원개발	12회	62	5.17	51회	260	5.10
진정성	6회	46	7.67	56회	488	8.71
창조성	6회	26	4.33	19회	96	5.05
책임성	10회	90	9.00	96회	787	8.20
커뮤니케이션	10회	80	8.00	75회	586	7.81
팀워크	3회	17	5.67	41회	265	6.46
판단력	9회	66	7.33	79회	669	8.47
합리적 의사결정	15회	124	8.27	103회	867	8.42
혁신성	9회	84	9.33	48회	344	7.17

<표 13> 두 집단의 선택빈도가 70% 이상 중 가중치의 합 또는 중요도가 50% 이상인 역량현황

관장집단				사서집단			
역량명 (가나다 순)	선택 빈도	가중치 합	중요도 (가중치 평균)	역량명	선택 빈도	가중치 합	중요도 (가중치 평균)
개방성	8회	71	8.88	공동체가치	49회	399	8.14
공동체가치	14회	148	10.57	공정성	68회	605	8.90
공정성	9회	65	7.22	기획력	69회	544	7.88
기획력	8회	94	11.75	네트워킹	77회	523	6.79
네트워킹	10회	75	7.50	도서관이해도	104회	1,105	10.63
도서관이해도	9회	96	10.67	동기부여	66회	496	7.52
동기부여	11회	65	5.91	문제해결	100회	793	7.93
문제해결	13회	88	6.77	비전제시	99회	988	9.98
비전제시	18회	222	12.33	신뢰성	106회	934	8.81
신뢰성	14회	93	6.64	실무능력	56회	442	7.89
열정	11회	90	8.18	열정	48회	411	8.56
자원 및 조직관리	14회	136	9.71	윤리의식	52회	519	9.98
전략적사고	13회	135	10.38	자원 및 조직관리	91회	816	8.97
전문가의식	7회	61	8.71	전략적사고	64회	600	9.38
전문지식	8회	79	9.88	전문가의식	52회	415	7.98
정치적감각	9회	69	7.67	전문지식	65회	531	8.17
조정통합력	11회	91	8.27	조정통합력	82회	597	7.28
책임성	10회	90	9.00	진정성	56회	488	8.71
커뮤니케이션	10회	80	8.00	책임성	96회	787	8.20
판단력	9회	66	7.33	커뮤니케이션	75회	586	7.81
합리적 의사결정	15회	124	8.27	판단력	79회	669	8.47
혁신성	9회	84	9.33	합리적 의사결정	103회	867	8.42

주:  는 두 집단의 공통된 역량임.

<표 14> 설문조사로 도출된 잠정 리더십 역량요소(중요도 순)

연번	중요도	역량명	연번	중요도	역량명
1	11.16	비전제시	11	8.34	합리적 의사결정
2	10.65	도서관이해도	12	8.06	공정성
3	9.88	전략적사고	13	7.91	커뮤니케이션
4	9.82	기획력	14	7.90	판단력
5	9.36	공동체가치	15	7.78	조정통합력
6	9.34	자원 및 조직관리	16	7.73	신뢰성
7	9.02	전문지식	17	7.35	문제해결
8	8.60	책임성	18	7.15	네트워킹
9	8.37	열정	19	6.71	동기부여
10	8.35	전문가의식	----	-----	-----

#### 4.4 타당성 검증을 통한 리더십 역량모델 확정

##### 4.4.1 타당성 검증

19개의 잠정 리더십 역량요소에 대한 타당성 검증방법은 전문가 패널의 내용타당성으로 내용타당성 지수인 CVI를 이용하였다. 공공도서관 현장과 학계의 전문가로 구성된 전문가 패널에서 80% 이상 합의가 된 역량을 최종 공공도서관장 리더십 역량모델로 채택하기 위해 전문가 패널을 구성한 후, 타당성에 대한 설문조사를 전자우편과 우편으로 2015년 11월 16일부터 2015년 11월 20일까지 실시하였으며, 그 결

과는 <표 15>와 같다.

CVI가 0.8 이상인 항목을 유효한 항목으로 채택하고 0.8 미만의 항목은 삭제하기 위해 <표 15>의 결과를 살펴보면 모두 0.8 이상으로 나타나 19개의 잠정 리더십 역량요소는 전문가 패널에 의해 모두 타당하다고 검증되어 모든 역량요소가 채택되었다.

##### 4.4.2 공공도서관장 리더십 역량모델

잠정 리더십 역량요소에 대한 타당성 검증과정을 거쳐 최종적으로 19개의 역량요소로 구성된 공공도서관장 리더십 역량모델을 확정하였으며, 그 내용은 <표 16>과 같다.

<표 15> 전문가에 의한 타당성 검증 결과

연번	역량명 (가나다 순)	선택 빈도				CVI	채택여부
		전혀 타당하지 않다	타당하지 않다	타당하다	매우 타당하다		
1	공동체가치				9회	1.0	채택
2	공정성			2회	7회	1.0	채택
3	기획력			4회	5회	1.0	채택
4	네트워킹			2회	7회	1.0	채택
5	도서관이해도			1회	8회	1.0	채택
6	동기부여				9회	1.0	채택
7	문제해결			4회	5회	1.0	채택
8	비전제시			2회	7회	1.0	채택
9	신뢰성			4회	5회	1.0	채택
10	열정				9회	1.0	채택
11	자원 및 조직관리			2회	7회	1.0	채택
12	전략적사고		1회	2회	6회	0.89	채택
13	전문가의식		1회	2회	6회	0.89	채택
14	전문지식		1회	5회	3회	0.89	채택
15	조정통합력			3회	6회	1.0	채택
16	책임성			3회	6회	1.0	채택
17	커뮤니케이션			3회	6회	1.0	채택
18	판단력			4회	5회	1.0	채택
19	합리적 의사결정			3회	6회	1.0	채택

〈표 16〉 공공도서관장 리더십 역량모델

역량명(가나다 순)	역량 정의
공동체가치	지역사회와 커뮤니티의 중요성을 이해하고 도서관을 중심으로 지역의 커뮤니티를 강화하려는 자세
공정성	사람 및 조직에 대한 대우 또는 보상에 있어서 기준에 따라 공평하게 하는 자세
기획력	현안 과제를 최대한 효율적으로 해결하기 위해 큰 흐름을 잡고 체계적, 세부적인 계획을 구성하는 기술
네트워킹	도서관업무를 위해 도서관 이외의 사람이나 기관과 관계를 발굴하고 유지하고 만남을 연결시키는 능력
도서관이해도	도서관 공공정책, 관련 법 및 경향에 대해 관심을 가지고 해석하고 이해하는 능력
동기부여	조직원이 도서관업무에 있어 최선을 다하는 행동을 할 수 있도록 고무하고 이끄는 능력
문제해결	문제 발생 상황에서 신속한 상황분석과 판단을 통해 최적의 대응방안을 도출하여 문제를 해결할 수 있는 능력
비전제시	도서관 사업의 방향을 제시하고 스스로 모범을 보여 조직원이 방향을 수용 할 수 있도록 하는 능력
신뢰성	말과 행동이 일관되어 신뢰를 보여줌으로써 조직원과 이해관계자로부터 인정받는 능력
열정	자신의 능력을 총동원하여 적극적인 태도로 도서관 일을 수행하려는 자세
자원 및 조직관리	도서관업무의 효율적인 수행을 위해 인적, 물적 자원을 확보하고 관리하는 능력
전략적사고	장기적, 통합적 관점 및 우선순위의 명확화 관점에서 대안을 구상하여 실행계획, 처방까지 제시하는 기술
전문가의의식	도서관 업무의 성과와 서비스 질을 높이기 위해 항상 최선을 다하고 최선을 위해 자기학습 등 노력하는 자세
전문지식	자료조직 및 정보처리능력 등 도서관 업무를 수행하는데 필요로 되는 관련 지식
조정통합력	이해관계가 결집된 사안에 대해 전체이익을 확인시키고 의견을 종합하여 균형 잡힌 해결책을 제시하는 기술
책임성	자신에게 부여된 역할을 적극적인 수행을 통해 완수하며, 그 결과에 대해 책임지는 자세
커뮤니케이션	소통을 통해 자신이 의사를 상대방에게 정확하게 전달하여 이해시키고 상대방의 의도를 정확히 이해하는 능력
판단력	수집 가능한 모든 사실과 정보, 유용한 대안을 고려하여 합리적이고 현실적이고 합당한 결정을 낼 수 있는 기술
합리적 의사결정	민주적으로 다양한 의견을 수렴 후 대안과 관련된 위험을 예측 평가하고 유용한 자료를 근거로 결론에 도달하며, 행동결과에 대한 책임을 질 수 있는 기술

### 5. 리더십 역량모델 개발 논의와 의미

본 연구에서의 리더십은 조직목표 달성을 위한 리더-팔로워-상황의 상호작용 과정으로, 역량모델은 동일한 상황에 있는 리더인 관장과 팔로워인 사서의 공통의견을 반영하여 역량요소를 선별하였으며, 이러한 과정을 통해 공공도서관장 리더십 역량에 대한 두 집단의 인식차이도 살펴볼 수 있었다.

우선 〈표 17〉과 같이 잠정 리더십 역량요소 도출에서 나타난 두 집단의 선택빈도가 70% 이상 중 가중치의 합 또는 중요도가 50% 이상인

역량현황은 다음과 같다.

〈표 17〉에서 나타난 두 집단 간의 역량에 대한 중요도를 비교해보면 관장집단의 리더십 역량모델 19개 구성요소의 중요도 평균은 9.42, 사서집단의 중요도 평균은 8.28로 나타났다. 관장집단은 10 이상의 중요도를 보인 것이 5개 요소(비전제시, 기획력, 도서관이해도, 공동체가치, 전략적 사고)이고, 19개 요소의 중요도 범위가 최대값 12.33에서 최소값 5.91로 나타났고, 사서집단은 10 이상의 중요도를 보인 것이 1개 요소(도서관이해도)로 19개 요소의 중요도 범위가 최대값 10.63에서 최소값 6.79로 나타났다. 이는

〈표 17〉 관장집단과 사서집단의 역량별 중요도 비교(중요도 순)

관장집단		사서집단	
중요도	역량명	중요도	역량명
12.33	비전제시	10.63	도서관이해도
11.75	기획력	9.98	윤리의식
10.67	도서관이해도	9.98	비전제시
10.57	공동체가치	9.38	전략적사고
10.38	전략적사고	8.97	자원 및 조직관리
9.88	전문지식	8.90	공정성
9.71	자원 및 조직관리	8.81	신뢰성
9.33	혁신성	8.71	진정성
9.00	책임성	8.56	열정
8.88	개방성	8.47	판단력
8.71	전문가의식	8.42	합리적 의사결정
8.27	조정통합력	8.20	책임성
8.27	합리적 의사결정	8.17	전문지식
8.18	열정	8.14	공동체가치
8.00	커뮤니케이션	7.98	전문가의식
7.67	정치적감각	7.93	문제해결
7.50	네트워킹	7.89	실무능력
7.33	판단력	7.88	기획력
7.22	공정성	7.81	커뮤니케이션
6.77	문제해결	7.52	동기부여
6.64	신뢰성	7.28	조정통합력
5.91	동기부여	6.79	네트워킹

주:  는 두 집단 간 역량의 중요도에 대한 인식차이에 의해 제외된 역량.

관장집단은 10 이상의 상위 중요도를 보인 요소에 중요성이 상대적으로 집중된 반면, 사서집단은 상대적으로 10 이상의 중요도 보다는 8 및 7의 여러 요소로 중요성이 집중된 것으로 나타났다. 결론적으로 관장집단은 사서집단에 비해 현재 공공도서관장 리더십 역량모델의 구성요소의 중요성에 대해 상대적으로 10 이상의 상위 요소에, 사서집단은 관장집단에 비해 현재 공공도서관장 리더십 역량모델의 구성요소의 중요성에 대해 상대적으로 8 및 9의 요소에 의견일치를 보인 것으로 이해할 수 있다.

또한 관장집단에서는 ‘공동체가치’, ‘혁신성’,

‘개방성’, ‘정치적 감각’과 같이 외부 환경과 관련된 환경적 역량을 사서집단보다 더 중요하다고 인식하는 반면, 사서집단은 관장집단보다 상대적으로 ‘윤리의식’, ‘신뢰성’, ‘진정성’, ‘실무능력’ 등 조직원과의 관계에서 필요한 관계적 역량을 중요하다고 인식하는 것으로 조사되었다. 그리고 리더십 역량모델 개발과정에서 두 집단 간 역량의 중요도에 관한 인식차이로 제외된 역량을 살펴보면 관장집단에서는 ‘혁신성’, ‘개방성’, ‘정치적 감각’이며, 사서집단에서는 ‘윤리의식’, ‘진정성’, ‘실무능력’으로 나타났다.

이러한 결과는 리더인 관장은 자신들의 개인

적 특성역량보다는 외부와의 상호작용을 위한 환경적 역량이 중요하다고 인지하고 있는 반면, 팔로워인 사서들은 외부와의 상호작용보다는 관장의 개인적 특성역량과 팔로워와의 관계적 역량이 중요하다고 인식하고 있음을 알 수 있으며, 공공도서관장의 리더십 역량모델 개발과정에서 나타난 리더인 관장과 팔로워인 사서들의 이러한 인식 차이는 향후 공공도서관장 역량개발에 중요한 시사점을 제공하고 있다.

본 연구는 국내 공공도서관 상황을 반영한 리

더십 역량모델로, 리더십 역량이란 리더와 팔로워뿐만 아니라 상황에 따라 달라지는 맥락성을 가지고 있기 때문에 국외 리더십 역량모델과의 비교도 의미가 있다. 따라서 본 연구에서 도출한 국내 리더십 역량모델을 최근에 체계적 역량 분석 과정을 통해 역량의 중요도 순위까지 제시한 국외사례인 미국 공공도서관장 역량모델인 Hernon, Powell과 Young(2003)이 제시한 리더십 역량모델 및 Jordan(2012)이 제시한 리더십 역량모델과 비교해보면 <표 18>과 같다.

<표 18> 국외 공공도서관장 역량모델과의 비교

연구자	Hernon, Powell and Young(2003)	Jordan(2012)	본 연구(2016)
연구제목	차세대 리더십: 대학도서관과 공공도서관장의 특성	공공도서관장을 위한 역량개발	공공도서관장의 리더십 역량모델 개발 및 측정에 관한 연구
연구대상 (응답자 기준)	미국 공공도서관장 25명	미국 공공도서관장 31명	한국 공공도서관장 및 사서 174명 (관장 23명, 사서 151명)
연구방법	내용분석법, 델파이	내용분석법, 델파이	내용분석법, FGI, 설문조사
역량 수	17개	19개	19개
역량 내용 (중요도 순)	정치적 감각	진정성	비전제시
	진정성	이용자 서비스	도서관이해도
	팀워크	책임성*	전략적사고
	지지확보	신뢰성*	기획력
	공동체가치	커뮤니케이션	공동체가치
	문제해결*	리더십**	자원 및 조직관리
	네트워킹*	비전**	전문지식
	직원과의 소통능력*	정치적 이해력**	책임성
	비전제시	대인관계 기술	열정
	도서관의 추세와 혁신	지원 확보 기술	전문가의식
	말과 글의 소통 능력**	기획	합리적 의사결정
	대인관계**	유연성	공정성
	실무능력***	성숙함	커뮤니케이션
	기획력***	위임	판단력
	예산관리능력	문제 해결	조정통합력
	전문지식	열정***	신뢰성
	도서관이해도	위협 감수***	문제해결
	-----	자원 관리***	네트워킹
	-----	창의성***	동기부여

주: 동일한 수의 \*, \*\*, \*\*\*는 중요도가 동일한 순위임을 표시.

국외사례와 국내사례인 본 연구의 리더십 역량모델을 비교해 보면 본 연구에서 제시한 리더십 역량모델은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 국외의 두 사례는 공공도서관장만을 대상으로 역량모델을 개발한 반면 본 연구는 공공도서관장뿐만 아니라 공공도서관 사서를 포함하여 역량모델을 개발하였다. 리더십 역량모델 개발과정에서 공공도서관장과 사서 두 집단이 역량요소의 선정과 선정된 요소에 대한 중요도에 대한 차이가 존재한다고 확인된 상황에서, 공공도서관이 제공하는 서비스 질의 중요한 이해관계자인 관장과 사서를 포괄하는 연구는 해외에서도 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구가 국외의 사례에 비해 보다 포괄적인 시각을 갖춘 공공도서관장 역량모델 연구로 인식될 수 있다.

둘째, 본 연구의 역량모델 19개 요소 중에서 4개의 요소(비전제시, 기획력, 커뮤니케이션, 문제해결)는 3가지 역량모델 모두에 포함되어 있고, 8개의 요소(도서관이해도, 공동체가치, 자원 및 조직관리, 전문지식, 책임성, 열정, 신뢰성, 네트워크)는 국외의 역량모델 중 적어도 하나에 포함되어 있어 본 연구의 19개의 역량모델 요소 중 12개의 역량요소는 국외의 역량모델과 중복되는 것으로 나타났다. 이에 반해 4개의 요소(진정성, 정치적 감각, 지지확보, 대인관계)는 국외의 역량모델 모두에 포함되어 있지만 본 연구의 역량모델에는 포함되지 않았다.

셋째, '비전제시' 역량의 경우 국내와 국외의 역량모델에서 모두 동일하게 제시하고 있으나 국외 역량모델에서는 중간정도의 중요성을 나타낸 반면 국내 역량모델에서는 가장 중요한 순위로 제시하고 있다는 점이다. 이는 상황의 변화에 따라 공공도서관의 가치와 역할에 대한 재

정립은 어느 지역이나 중요하다고 인식하고 있음을 나타낸다. 그러나 국내의 경우는 지역 내 다양한 평생학습기관과 문화센터 등 유사한 기관의 설립으로 인해 다양한 평생교육 및 문화프로그램이 공급되고 있을 뿐 아니라 지역주민들이 지속적으로 단순한 학습공간을 공공도서관에 요구하고 있는 실정이다. 이에 지역사회 발전과 공공도서관 정체성에 맞게 공공도서관의 운영방향을 설정하여 전략적으로 공공도서관을 운영하는 것에 대한 필요성을 관장과 사서가 동시에 인식하고 있으나, 역설적으로 아직 이러한 공공도서관의 비전을 관장과 사서 모두가 공유하고 실천하는 데까지는 정립되지 못하고 있음을 시사한다.

넷째, 국외사례와 달리 '혁신성'과 '창의성' 등 전통적인 공공도서관 역할을 확장·변화시키는 공공도서관의 패러다임 변화와 관련된 역량요소는 국내사례인 본 모델에는 포함되지 않았다. 이는 관장집단의 역량에 '혁신성'이 있었으나 사서집단에는 없어 두 집단 간 역량의 중요도에 관한 인식차이로 제외된 국내의 역량모델과 관장만을 대상으로 한 역량모델인 국외의 두 사례가 '혁신성'을 포함하고 있는 것과 비교된다. 또한 미국 공공도서관은 질적인 성장기 반 위에서 정보 매체의 변화에 따라 텍사스의 비블리오텍과 같은 종이책이 없는 공공도서관이 출현한 것과 같이 공공도서관의 혁신이 진행되어 그 본질적 역할 변화를 고민하는 단계이지만 우리는 혁신에 의한 본질적 역할 변화 및 확대보다는 도서관서비스 수준을 향상시키는 질적 성장을 위해 고민하는 단계를 반영한 결과임을 알 수 있다.

다섯째, '지원 확보 기술', '정치적 감각'과 '대

인관계' 등과 같이 커뮤니티 내·외부의 지지 확보에 관한 역할은 국외사례와 달리 본 모델에는 포함되지 않았다. 이는 대부분 정부예산으로 도서관을 확충하고 운영자원을 확보하여 관 주도로 공공도서관을 운영하는 국내와 달리 민관협력으로 도서관의 운영자금을 확보하고 정책을 결정하는 미국의 경우 공공도서관장의 다양한 정치적 활동으로 도서관에 대한 지원을 확보하는 것을 매우 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있는 결과이다. 따라서 미국과 한국은 공공도서관 운영자금을 확보하고 정책을 결정하는 거버넌스 형태가 차이가 있고, 이러한 거버넌스 차이가 공공도서관장의 리더십 역량모델에 영향을 미치고 있음을 시사한다.

여섯째, 국내의 역량모델은 '동기부여', '공정성', '자원 및 조직관리' 등 관장이 내부 조직원과의 관계와 관련된 관계적 역량이 개인적 특성 역량 및 환경적 역량보다 상대적으로 많은 부분을 차지하고 있다는 점이다. 이는 두 집단 간 역량의 중요도에 관한 인식차이로 제외된 역량이 관장집단에서는 '개방성', '혁신성', '정치적 감각'이고 사서집단에서는 '실무능력', '진정성', '윤리의식'이라는 점에서도 나타나며, 국내의 경우 특히 공공도서관 조직 관리를 위한 관장의 관심증대와 역량개발에 대한 필요성을 시사하고 있다.

일곱째, '진정성'의 경우 본 연구에서 개발한 역량모델의 요소에는 포함되지 않았지만 두 국외 역량모델에서는 중요도 최상위 순위에 위치하고 있다. 즉 국내와 달리 국외에서는 관장이 부하직원 및 이용자를 포함한 모든 사람을 존중하고 겸손한 자세를 가지는 것을 다른 역량보다 중요한 리더십 역량이라고 인식한다는 것을 시

사한다.

이는 국외의 경우 공공도서관을 운영함에 있어 관장이 권위의식 없이 인간적으로 부하직원과 이용자와의 인간적 관계형성을 기반으로 도서관 업무가 수행되어야 한다고 인식하고 있는 반면, 국내의 경우 두 집단 간 역량의 중요도에 관한 인식차이로 제외된 사서집단의 역량에 '진정성'이 있었다는 점과, 장덕현, 이현옥, 윤진(2003)의 연구에서 평사서의 의식 속에 잠재되어 있는 관장에 대한 이미지로 권위주의와 관료주의가 가장 두드러진다고 설명한 것에 나타났듯이 사서들이 인식하는 관장에 대한 이미지가 권위주의와 관료주의임을 고려하면, '진정성'을 최상위 중요 역량으로 선정한 국외의 공공도서관장들 과도 대비된다. 따라서 국내의 공공도서관장들은 공공도서관 조직의 위계지향문화를 일반적 상황으로 수용하고 있다고 추정할 수 있으며, 국내 공공도서관장의 진정성 리더십이 강화되어야 하는 것을 시사한다.

## 6. 결 론

본 연구의 결과 공동체가치, 공정성, 기획력, 네트워킹, 도서관이해도, 동기부여, 문제해결, 비전 제시, 신뢰성, 열정, 자원 및 조직관리, 전략적 사고, 전문가의식, 전문지식, 조정통합력, 책임성, 커뮤니케이션, 판단력, 합리적 의사결정이라는 19개 요소로 구성된 국내 공공도서관장 리더십 역량모델을 개발하여 제시하였다.

이러한 연구 결과를 기반으로 공공도서관장의 리더십 역량개발 및 강화를 통한 공공도서관 발전을 위한 몇 가지 방안을 살펴보면 다음



과 같다.

첫째, 본 연구를 통해 제시한 공공도서관장의 리더십 역량모델을 활용한 공공도서관장 리더십 역량개발 및 강화를 위한 교육프로그램이 개발되어야 한다. 이러한 교육프로그램에 도서관 관련 협회뿐만 아니라 지역차원 혹은 국가차원에서 사서교육을 담당하고 있는 기관의 적극적인 참여가 필요하며, 공공도서관장 및 공공도서관 사서뿐만 아니라 타관종의 도서관장과 사서로 확대되어야 한다.

둘째, 공공도서관장 및 관장후보자의 지속적이고 체계적인 리더십 역량개발 및 강화를 위해 맞춤형 전문 교육을 위한 '공공도서관 리더십 센터(가칭)'의 설치가 필요하다. 특히 이 기관은 공공도서관의 질적 발전과 패러다임 전환을 위한 공공도서관 역할 변화와 확대의 기본적인 전제조건이 공공도서관장의 리더십 역량개발 및 강화임을 인식하여 다양한 배경변인에 따라 다양한 성장과정을 갖고 있는 공공도서관장의 발굴과 성장을 체계적으로 지원하는 맞춤형 양성 및 연수 프로그램을 제공하여야 하고, 장기적 관점에서 이를 전담하여야 한다.

셋째, 리더십 역량모델은 본질적으로 고정적이지 않고 역동적이어서 지속적으로 변화·발전되어야 한다. 따라서 본 연구가 국내에서 처음으로 체계적인 연구를 통하여 공공도서관장의 리더십 역량모델을 개발·제시하였음에도 불구하고, 이와 관련된 지속적이고 반복적인 연구가 필요하고, 타관종의 연구로도 확대되어야 한다.

이상의 연구를 수행한 본 연구는 다음과 같은 의의를 갖는다.

첫째, 국내에서는 처음으로 체계적인 과정을 통해 성공적인 공공도서관 운영에 필요한 공공

도서관장 리더십 역량모델을 개발하여 공공도서관의 인적자원관리에 활용할 수 있는 준거를 제시하였다. 특히 우수한 성과를 낸 국내 공공도서관 구성원의 참여를 통해 리더십 역량요소를 개발하여 국내 상황에 맞는 성공적인 공공도서관 운영에 필요한 공공도서관장 리더십 역량을 규명함으로써 공공도서관 인적자원의 선발, 전환 배치, 승진, 평가, 보상, 후계자 양성, 직무교육, 교육과정 개발, 교육훈련, 경력 개발 등에 폭넓게 활용될 수 있다.

둘째, 리더인 관장뿐만 아니라 팔로워인 사서를 아우르는 리더십 역량모델을 개발함으로써 포괄적이고 통합적인 시각의 리더십 역량모델을 제시하였다. 또한 리더십 역량모델 개발과정에서 나타난 리더와 팔로워의 인식 차이를 분석함으로써 보다 구체적이고 효과적인 공공도서관장 리더십 역량개발 방법을 수립할 수 있는 근거를 마련하였다.

셋째, 본 공공도서관장 리더십 역량모델은 국내 공공도서관의 우수성과자인 관장과 사서를 대상으로 체계적인 역량분석을 통해 도출한 역량모델로 국내 공공도서관장의 리더십 역량수준 측정을 위한 측정도구로 활용이 가능하다.

본 연구의 후속연구로 다른 지역 혹은 다른 운영주체의 공공도서관에 대한 추가적 연구가 필요하고, 이러한 연구 결과의 비교분석을 통해 국내 공공도서관장의 리더십 역량모델의 일반성을 강화할 수 있을 것이다. 또한 공공도서관장 및 사서뿐 아니라 공공도서관을 구성하는 또 다른 중요한 이해관계자인 도서관 이용자나 정책 담당자 등을 포함하는 연구대상의 확대를 통해 이해관계자 전체의 관점이 포괄된 연구도 계속되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 문화체육관광부. 2015. 『국가도서관통계시스템 홈페이지』. 세종: 문화체육관광부. [online] [cited 2015. 10. 13.] <<http://www.libsta.go.kr>>
- [2] 삼일회계법인. 2001. 『정부 역량모델 구축과 시범적용』. 서울: 안전행정부.
- [3] 송혜진. 2011. 『경찰서장의 리더십 핵심역량 도출 및 진단도구 개발에 관한 연구』. 박사학위논문, 동국대학교 대학원 경찰행정학과.
- [4] 윤정일 외. 2007. 인간 능력으로서의 역량에 대한 고찰: 역량의 특성과 차원 『교육학연구』, 45(3): 233-260.
- [5] 이근희. 2009. 『사회과학 연구방법론』. 서울: 법문사.
- [6] 이흥민. 2009. 『역량평가: 인적자원 역량모델 개발과 역량평가』. 서울: 리드리드.
- [7] 장덕현, 이연옥, 윤진. 2003. 공공도서관장의 역할과 일상적 직무에 대한 질적 분석. 『한국도서관·정보학회지』, 34(4): 253-270.
- [8] 정동열, 조찬식. 2012. 『문헌정보학 조사연구법』. 서울: 한국도서관협회.
- [9] 최병순. 2008. 핵심역량 기반 리더십 프로그램의 개발 및 운영 방안 『숙명리더십연구』, 7: 189-217.
- [10] Ammons-Stephens, S. et al. 2009. "Developing core leadership competencies for the library professions." *Library Leadership and Management*, 23(2): 63-74.
- [11] Bennis, W. and Nanus, B. 1985. *Leadership: The Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row.
- [12] Bryant, J. and Poustie, K. 2001. *Competencies Needed by Public Library Staff*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation.
- [13] Corbus, L. 1998. "Key Attributes for Library Administration." *Public Libraries*, 37(6): 355-356.
- [14] Crismond, L. F. and Leisner, A. B. 1988. "The Top Ten Public Library Leaders: A Survey." *Public Libraries*, 27(3): 122-124.
- [15] Dubois, D. D. 1993. *Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst, MA: HRD Press.
- [16] Garrou, S. M., Nichols, J. and Martin, C. 1996. "The Role of the Public Library Director." *Katharine Sharp Review*, 2(Winter): 1-8.
- [17] Goldhor, H. 1989. "The Head Librarian as Administrator of a Public Library." *Illinois Libraries*, 71(7): 306-313.
- [18] Haycock, K. 2011. "Exemplary Public Library Branch Managers: Their Characteristics and Effectiveness." *Library Management*, 32(4/5): 266-278.

- [19] Herson, P., Powell, R. R. and Young, A. P. 2003. *The Next Library Leadership: Attributes of Academic and Public Library Directors*. Westport, CT: Libraries Unlimited.
- [20] Hughes, R., Ginnett, R. C. and Curphy, G. J. 2012. *Leadership: Enhancing the Lessons of Leadership*. 7th ed. Boston: MacGraw-Hill.
- [21] Jordan, M. W. 2012. "Developing Leadership Competencies in Librarians." *IFLA Journal*, 38(1): 37-46.
- [22] Lowe, J. A. 1928. *Public Library Administration*. Chicago, IL: American Library Association.
- [23] Lucia, A. D. and Lepsinger, R. 1999. *The Art & Science of Competency Models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [24] Lynn, M. R. 1986. "Determination and Quantification of Content Validity." *Nursing Research*, 35(6): 382-386.
- [25] McClelland, D. C. 1973. "Testing for Competence Rather than Intelligence." *American Psychologist*, 28(1): 1-14.
- [26] Mullins, J. and Linehan, M. 2006. "Desired Qualities of Public Library Leaders." *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2): 133-143.
- [27] Mumford, L. Q. and Rogers, R. D. 1959. "Library Administration in Its Current Development." *Library Trends*, 7(3): 357-367.
- [28] Osborne, R. 1996. "Evaluation of Leadership in Ontario Public Libraries." *Canadian Journal of Information and Library Science*, 21(3-4): 20-34.
- [29] Sager, D. 2001. "Evolving Virtues: Library Administrative Skills." *Public Libraries*, 40(4): 268-272.
- [30] Sheldon, B. E. 1992. "Library Leaders: Attributes Compared to Corporate Leaders." *Library Trends*, 40(3): 391-401.
- [31] Spencer, L. M. and Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. NY: John Wiley & Sons.
- [32] Usherwood, B. et al. 2001. *Recruit, Retain and Lead: The Public Library Workforce Study*. Birmingham: The Council for Museums, Archives and Libraries. [online]  
 <[https://www.shef.ac.uk/polopoly\\_fs/1.128101!/file/CPLIS---Recruit-Retain-and-Lead.pdf](https://www.shef.ac.uk/polopoly_fs/1.128101!/file/CPLIS---Recruit-Retain-and-Lead.pdf).>
- [33] White, R. W. 1959. "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence." *Psychological Review*, 66(5): 297-333.
- [34] Wood, R. and Power, C. 1987. "Aspects of the Competence-Performance Distinction: Educational, Psychological and Measurement Issues." *Journal of Curriculum Studies*, 19(5): 409-424.

• 국문 참고자료의 영어 표기

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

- [1] Ministry of Culture, Sports & Tourism, 2015. *National Library Statistics System Homepage*. Sejong: Ministry of Culture, Sports & Tourism. [online] [cited 2015. 10. 13.] <<http://www.libsta.go.kr>>
- [2] Samil PricewaterhouseCoopers Korea, 2001. *Development and Example Application of Government Competency Model*. Seoul: Ministry of Security and Public Administration.
- [3] Song, Hey-Jin, 2011. *A Study on Development of Questionnaire that Assess the Leadership Core Competencies of the Police Chiefs*. Ph.D. diss., Department of Police Administration, Graduate School of Dongguk University, Korea.
- [4] Yun, Chung-il et al. 2007. "The Essential Characteristics and Dimensions of Competence as Human Ability." *Korean Journal of Education Research*, 45(3): 233-260.
- [5] Lee, Gunhee, 2009. *Research Methodology of Social Science*. Seoul: Bobmunsa.
- [6] Lee, Hong-Min, 2009. *Competency Assessment: Competency Modeling and Competency Evaluation*. Seoul: Readread.
- [7] Chang, Duk-Hyun, Lee, Yeon-Ok and Yoon, Jin. 2003. "Rethinking Public Library Director's Duties: A Qualitative Approach." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 34(4): 253-270.
- [8] Jeong, Dong Youl and Cho, Chan-Sik. 2012. *Research Methods in Library and Information Science*. Seoul: Korean Library Association.
- [9] Choi, Byung Soon. 2008. "The Development of a Core Competency-based Leadership Program." *Journal of Sookmyung Global Leadership*, 7: 189-217.