

국내외 대학도서관의 발전계획과 전략적 계획 비교연구

이용재
부산대학교 문헌정보학과

A Comparative Study on Development Plans and Strategic Plans of Academic Libraries in Korea and Overseas

Yong-Jae Lee

Dept. of Library, Archive & Information Studies, Pusan National University

요 약 이 연구의 목적은 국내 대학도서관의 발전계획과 선진국 대학도서관의 전략적 계획을 비교하여 국내 대학도서관 발전계획의 개선 방안을 제시하기 위한 것이다. 이를 위하여 국내외의 주요 대학의 도서관 발전계획과 전략적 계획을 수집하여 비교하고 루브릭 평가를 시행하였다. 분석 결과, 국내 대학도서관의 발전계획은 당면 과제와 개별 업무 위주로 작성되는 경향이 짙고 사명과 비전의 제시가 미흡한 반면, 선진국 대학도서관의 전략적 계획은 사명과 비전을 명확하게 제시하고 그러한 틀에서 목적과 목표 및 세부업무를 설정함으로써 도서관의 장기적 발전을 견인하는 양상을 보였다. 이 연구는 결론으로 국내 대학도서관에서의 사명과 비전의 천명, 사서 중심의 태스크포스 결성, 사명과 비전과 세부 계획의 연계 등을 제시하였다. 이 연구는 국내 대학도서관 사서들이 전략적 계획을 수립하는 데 기여할 수 있다. 이 연구의 의의는 국내 대학도서관에서 전략적 계획을 수립하고 평가할 때 기초적인 고려사항으로 활용될 수 있다는 점이다. 향후 연구로 전략적 계획을 개발하고 시행하는 국내 대학도서관에 대한 사례연구, 국립도서관 및 공공도서관에서의 발전계획과 전략적 계획의 비교 연구 등이 필요하다.

주제어 : 대학도서관, 전략적 계획, 발전계획, 사명, 비전, 한국, 비교연구

Abstract The purpose of this study is to suggest ways to improve development plans of academic libraries in Korea, comparing development plans of academic libraries in Korea and strategic plans of academic libraries in advanced countries. For this purpose, development plans and strategic plans of academic libraries in and out of Korea were collected and analyzed. And a rubric evaluation was applied to the case plans. The findings indicate that development plans of academic libraries in Korea are written for present problems and individual work, and lack mission and vision statement. On the other hand, strategic plans of academic libraries in advanced countries present distinct mission and vision statement, and set up goals, objectives, concrete activities in the framework. As a conclusion, this study suggests that academic libraries in Korea need mission statement and vision statement, task force of librarians, links among mission and vision and concrete activities. This study can contribute for librarians of academic libraries to develop strategic plans in Korea. This study can be used as a basic consideration for the establishment and evaluation of strategic plans at academic libraries in Korea. As follow-up studies, further case study about academic library which develops and activates strategic plan in Korea, comparative study on development plans and strategic plans of national libraries and public libraries in Korea and overseas are needed.

Key Words : Academic Library, Strategic Plan, Development Plan, Mission, Vision, Korea, Comparative Study

* 이 논문은 2016년도 부산대학교 인문사회연구기금의 지원을 받아 연구되었음

(This study was supported by the Fund for Humanities & Social Studies at Pusan National University 2016).

Received 30 September 2017, Revised 30 October 2017

Accepted 20 November 2017, Published 28 November 2017

Corresponding Author: Yong-Jae Lee (Dept. of Library, Archive & Information Studies, Pusan National University)

Email: lyj5384@pusan.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

대학도서관은 ‘대학의 심장’이며, 대학의 학문과 교육 활동을 지원하는 기본시설이다. 국내외 대학도서관은 각자의 발전을 위하여 발전계획 또는 전략적 계획을 작성한다. 서구 선진국의 경우, 대학도서관에서 사서들이 주도하여 대학의 발전과 동반하는 대학도서관의 사명과 비전을 정립하고 사명과 비전에 연계한 중·장기적 계획과 연차 업무계획을 수립하여 시행한다. 이러한 성격의 계획은 ‘전략적 계획(strategic plan)’이라고 불린다. 국내 대학도서관의 경우 아직 이러한 차원의 전략적 계획을 수립하지 못하고, 특정 시기가 되면 의례적인 발전계획을 세우는 것이 현실이다.

이 연구에서는 국내 대학도서관의 발전 계획과 서구 선진국의 대학도서관의 전략적 계획을 비교하고, 차이를 분석하였다. 나아가 국내 대학도서관의 발전계획이 명실상부한 발전계획이 되기 위하여, 선진국 대학도서관의 전략적 계획과 사례에서 참고할 것은 무엇인가를 살펴보고 있다. 이를 위하여 국내 대학 평가(2015-2016 중앙일보 평가)에서 20위까지의 대학의 도서관과 세계 대학 평가(2016-2017 QS World University Rankings)에서 20위까지의 대학의 도서관을 조사하였다.

2. 선행연구

2.1 국내 연구

이용재(2003)는 국내 대학도서관의 발전계획을 전략적 계획으로 변화시킬 필요가 있다고 하였다. 이를 위하여 미국 대학도서관의 한 사례에서 사서들의 전략적 계획 수립 과정에 대해서 조사하고 국내 대학도서관에서의 전략적 계획 수립 방안을 제시하였다[1]. 이어 이용재(2004)는 한국 대학도서관의 발전전략으로 전략적 계획의 수립, 조직활성화, 사서의 역할 강화를 제시하였다[2]. 이용재(2015)는 이러한 전략적 계획 개념을 적용하여 국내 국립대학교 도서관들의 장기발전계획을 분석하였다. 이 연구는 외국 대학도서관 전략적 계획 평가 방법에 근거하여 평가기준을 도출하고, 그 기준에 따라 국내 대학도서관의 발전계획이 전략적 계획의 핵심요소를 얼마나 반영하고 있는가를 평가하였다[3].

곽동철(2003)은 도서관의 사명 및 이상을 수립하기 위한 기초연구를 수행하였다. 그는 도서관의 사명과 이상의 개념과 수립의 절차를 정리하고, 국내의 도서관의 사명과 이상을 분석하고 국내 도서관들을 위한 경영관리 방안을 제시하였다[4]. 곽동철(2006)은 선진국 대학도서관의 발전전략을 비교하여 국내 대학도서관의 중·장기 발전 방향을 제시하였다[5]. 조윤희(2005)는 대학도서관이 전략적 계획을 수립할 때, 담아야 하는 요소를 살펴보았다. 이를 위하여 미국, 영국, 캐나다, 호주의 대학도서관의 전략적 계획 문서를 대상으로 관련 단어의 출현 빈도를 비교 분석하고, 전략적 계획 수립에 포함되어야 할 최소한의 형식적 요소와 내용적 요소를 정의하여 제시하였다[6]. 김영기(2010)는 특정 대학교를 사례로, 대학도서관의 전략적 발전계획 수립에 대해 연구하였다. 그는 A 도서관의 현단계를 진단하고, 목표·하부·세부 과제를 도출하고 세부이행계획을 제시하였다[7]. 홍진우, 박구락, 김동현(2016)은 시나리오 기반의 정보화전략 계획 수립을 위한 환경 분석 방법을 제안하였다. 이는 기존의 환경 분석 방법을 개선한 것으로, 대학도서관에서의 전략적 계획 수립에도 활용될 수 있다[8].

2.2 외국 연구

Pacios(2004)는 장기발전계획과 전략적 계획을 비교하였다. 그는 용어의 변천사와 구성에 대해 살펴보고, 전략적 계획이 장기발전계획보다 발전된 개념이며, 전략적 계획에서는 도서관을 둘러싼 환경에 대한 조사와 평가에 의한 미래 계획이 이루어짐을 증명하였다[9]. Brown과 Gonzalez(2007)는 1990년대에 전략적 계획의 수립과 적용이 활성화된 것에 주목하고 대학도서관의 전략적 계획의 영향에 대해 조사하였다. 이들은 전략적 계획이 도서관의 기금 조성, 정치적 영향력, 기술발전에 대한 대응이나 도서관운영의 강점과 약점을 진단하는 수단으로서 쓰일 수 있다고 하였다[10]. Staley 등(2011)은 도서관을 둘러싼 정치·경제·사회·기술적 변화에 대응하고 도서관의 전략적 계획을 수립하기 위해서는 사서들 사이의 인식 공유가 중요하다고 강조하였다[11]. Buchanan과 Cousins(2012)는 도서관을 둘러싼 급변하는 환경의 변화에 대처하기 위하여 전략적 계획 수립의 필요성을 강조하였다. 이들은 대학의 전략적 계획 평가 방법이 유용하다고 보고 이에 근거하여 도서관 전략적 계획의 평가기

준을 개발하였다[12]. 이외에 전략적 계획의 평가 관련 연구로는 평가도구를 개발한 Chance와 Williams(2009)의 연구[13], 평가 사례와 과정을 자세히 소개한 Parker Ladwig(2005)의 연구[14], 대학도서관 중 의학도서관의 전략적 계획 평가를 다룬 Mary Piorun(2011)의 연구[15]가 있다. Laura Saunders(2015)는 대학도서관의 전략적 계획의 주요 경향을 분석하였다. 이 연구는 전략적 계획 문서의 내용분석을 하고, 관련 연구와 도서관 현장에서의 간격을 줄이고자 하였다[16].

3. 국내외 대학도서관 발전계획 및 전략적 계획의 비교

3.1 발전계획 및 전략적 계획의 공개 여부

조사 대상 대학도서관이 발전계획이나 전략적 계획을 홈페이지에 공개하고 있는가를 살펴보았다. 홈페이지에서의 공개는 도서관의 사명과 비전, 중장기 계획을 도서관 내외부에 표현하고, 이에 대해 대학 구성원의 이해 증진을 도모하고 대학의 의사결정권자들에게도 일상적으로 알리는 것으로, 적극적인 홍보라고 할 수 있다.

<Table 1> Disclosure of Development·Strategic Plans on Library Homepage

Korea		Overseas Countries	
University	Open	University	Open
SNU	×	MIT	○
SKKU	×	Stanford University	△
HYU	×	Harvard University	○
YSU	×	University of Cambridge	○
KU	×	California Institute of Technology	×
SGU	×	University of Oxford	○
Ewha	×	UCL	○
CAU	△	ETH Zurich	△
HYU(ERICA)	×	Imperial College London	○
UOS	×	University of Chicago	○
KHU	×	Princeton University	×
PNU	×	National University of Singapore	△
IHU	×	Nanyang Technological University	×
HUFS	×	Polytechnique Federale de Lausanne	○
KNU	×	Yale University	△
AJU	×	Cornell University	○
CBNU	×	Johns Hopkins University	△
CNU (Chungnam)	×	University of Pennsylvania	○
DU	×	The University of Edinburgh	○
CNU (Chonnam)	×	Columbia University	△

<Table 1>에서처럼, 국내 상위 20개 대학의 도서관 홈페이지에는 도서관 발전계획의 원문을 공개한 대학은 한 곳도 없다. 다만, 중앙대학교 도서관은 홈페이지에 ‘발전 계획’이라는 용어를 사용한 페이지를 마련하고 있다. 이 경우에도 도서관의 사명과 비전, 그리고 가치와 하위 실행 계획을 개괄적으로 공개하는 수준에 머무르고 있고, 발전계획의 원문을 공개하는 것은 아니다.

이에 비해, 선진국 대학도서관의 경우, 사례 대학 중 대부분이 도서관의 홈페이지에서 전략적 계획의 원문 파일과 관련 페이지를 찾아볼 수 있도록 공개하고 있다.

3.2 국내외 대학도서관의 발전계획과 전략적 계획에 대한 평가

다음으로 국내외 대학도서관의 발전계획과 전략적 계획에 대한 루브릭(Rubric) 평가를 시행하였다. 루브릭은 이용재(2015)의 대학도서관 전략적 계획 평가를 위한 루브릭¹⁾을 채택하였다. 이용재의 대학도서관 발전계획 및 전략적 계획 평가 루브릭은 Chance와 Williams 연구팀과 Buchanan과 Cousins 연구팀의 루브릭을 참고하여 만든 것으로, 전략적 계획의 5개 구성요소(사명, 비전, 목적, 목표, 실행계획)에 대하여 각각 0~3점을 주고, 구성요소별 점수를 합산하여 총점(만점 15점)을 내는 방식이다.²⁾ 자세한 내용은 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Evaluation Rubric of Academic Library Development·Strategic Plan

Evaluation	Scores of Each Component	Total Scores
Excellent	3	14~15
Good	2	9~13
Poor	1	4~8
Absent	0	0~3

이러한 루브릭 평가표를 가지고 <Table 1>의 사례 중 발전계획 및 전략적 계획 문서를 입수할 수 있거나 도서관 홈페이지를 통하여 접근 가능한 사례 20곳(국내 10곳, 외국 10곳)의 발전계획 및 전략적 계획에 대한 평가를 하였다. 그 결과는 <Table 3>과 같다.

1) 이용재, “대학도서관 전략적 계획의 평가에 대한 연구: 국내 국립대학교 도서관 사례를 중심으로.” 한국도서관·정보학회지, Vol.46, No.4, p.574, 2015.

2) 위의 글, p.564.

<Table 3> Rubric Evaluation of Development-Strategic Plans of Academic Libraries in and out of Korea

Libraries in Korea	Rubric Evaluation	Libraries out of Korea	Rubric Evaluation
SNU	12	MIT	12
SKKU	10	Harvard University	10
YSU	11	University of Oxford	12
KU	11	Imperial College London	12
Ewha	12	University of Chicago	14
HYU(ERICA)	11	Polytechnique Federale de Lausanne	12
PNU	9	Yale University	10
KNU	9	Cornell University	12
CBNU	11	University of Pennsylvania	13
CNU(Chonnam)	9	The University of Edinburgh	12

국내 대학도서관의 경우, 사명과 비전이라는 용어조차 명시되어 있지 않는 경우가 많았다. 외국 대학도서관의 경우, 사명과 비전을 명시하고 대내외에 천명하는 사례가 대부분이었다. 또한 루브릭 평가를 시행한 결과, 국내 대학도서관에 비하여 외국 대학도서관의 경우가 상대적으로 점수가 높게 나왔다. 그 이유는 선진 외국의 대학도서관의 경우, 사명과 비전의 천명을 통하여 도서관이 지향하는 방향과 도서관의 가치를 대내외에 제시하고 이에 연동하여 추상적인 목적과 구체적인 목표를 열거하고 있는 반면, 국내 대학도서관의 경우, 이러한 사명과 비전의 도출과 대내외에 천명하는 기능이 약하거나 없는 경우가 대부분이기 때문이다. 한편, 국내 대학도서관은 상의하달에 의해 발전계획을 작성하는 경향이 강하기는 하나, 예산을 포함하여 실행계획을 상세하게 기술하였고, 중단기적(1~3년) 목표 및 실행계획을 연동하여 작성하였다.

4. 국내 대학도서관의 발전계획과 외국 대학도서관의 전략적 계획에 대한 루브릭 평가 - 사례 분석

이 장에서는 3장에서 국내외 대학도서관 발전계획 및

전략적 계획에 대한 종합적인 루브릭 평가를 한 사례들 중에서 상대적으로 높은 평가를 받은 국내 사례 2곳과 외국 사례 2곳을 대상으로 사명-비전-목적-목표-실행계획 항목에 대한 내용 분석을 하였다.

4.1 국내 대학도서관

4.1.1 Seoul National University Library

	Score	Rubric Evaluation
Mission	1	There is no mission statement and development plan file on library homepage. One might guess the mission of library on text of development plan.
Vision	2	Vision shown simply, but not expressed enthusiastically.
Goal	3	Three goals are set up. Goals show clear direction, and are related to objectives systematically.
Objective	3	Objectives are set up according to three-year schedule. Measurable with each year's target value.
Action Plan	3	Action plans are organized systematically. Available resources reflected to realize goals and objectives.
Total Score	12	The components of development plan like vision, goal, objective, action plan are connected systematically. Focused on action plans. Concrete strategies, process, budget, manpower suggested.

4.1.2 Ewha Womans University Library

	Score	Rubric Evaluation
Mission	2	Though mission statement are not shown on library homepage, reason for being of the library, a sense of purpose, target are specified with enthusiastic expression.
Vision	2	Library vision is expressed actively, but it is not suggested as vision statement.
Goal	2	Five tasks are set up as goals on the development plans. The processes of finance, administration, management were checked considerably.
Objective	3	Twenty strategies are suggested as objectives. Objectives are measurable, and include time plan.
Action Plan	3	Action plans can be checked repeatedly. Concrete process schedule and working schedule with cooperation organizations are indicated.
Total Score	12	Mission, vision, goal are expressed with enthusiastic expression, though there are not mission-vision statement on library homepage. Each component of development is suggested well. Especially goals, objectives, action plans are connected systematically.

4.2 외국 대학도서관

4.2.1 The University of Chicago Library

	Score	Rubric Evaluation
Mission	3	Mission statement are on library homepage. Reason for being, identification, target of the library are clearly stated. Highly customer-oriented.
Vision	3	As a center of intense intellectual inquiry, the library shares with the vision of the university. And library values are also stated librarians' professional ethics. These vision and values strengthen the mission of the library.
Goal	3	Five strategic directions are set up as goals. Clear explanations are provided for each directions. And aspirational goals are also suggested to show librarians' commitment for sustained development of the University and the library.
Objective	3	Concrete objectives are suggested under each goal. Related current initiatives, programs, services, curriculum are listed, and cooperative organization, consortium are specified.
Action Plan	2	Action plans are systematically organized and expressed deeply and widely. But yearly schedule and budget are not shown on strategic plan.
Total Score	14	Mission-vision statement are clarified in and out of the library. Mission, vision, goals, objectives, action plans are systematically connected.

4.2.2 University of Pennsylvania Library

	Score	Rubric Evaluation
Mission	3	The mission of the library is set up with library values. Library mission and values are highly actively suggested to support the University's vision.
Vision	2	The roles and destination of the library is clearly described on strategic plan. And also visions are being shown with enthusiastic expressions on library homepage. But vision statement is not suggested.
Goal	3	Three emphases(researchers, learning & teaching, collections & research communication) are suggested as goals. The library draws a big picture for researchers to make use of library as their partner. The library provides dynamic space for collaborative classroom, and provides best research communication.
Objective	3	Detailed objectives and strategies are suggested in accordance with three goals. Administrative and managerial processes are considered to pursue the goals.

Action Plan	2	Action plans are suggested with consideration of budget, time and manpower. HRD, liaison program, technology, space, cooperation, evaluation are articulated. But, yearly schedule and budget are not shown on the plan.
Total Score	13	The library mission is stated with enthusiastic words. The library states the vision to do core roles for the development of the University on its homepage and strategic plan. Concrete strategies and process to proceed goals, objectives, action plans are provided. The library gathers the recognition and response of the University people through various stages and channels.

5. 결론

국내 대학도서관은 현재까지 대학의 기본시설로 지정되는 등 대학에서 가장 중요한 기관으로 법적인 보장을 받고 있으나, 실제로 대학도서관의 역할과 위상이 그러한 법적 지위에 부합하는지 못하고 있다. 이 연구는 국내 대학도서관의 발전에 기여하기 위하여, 국내 대학도서관의 발전계획과 선진 외국의 대학도서관의 전략적 계획을 비교·분석하였다. 분석 결과, 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 국내 대학도서관은 외국 대학도서관과 달리, 홈페이지에서 발전계획의 공개를 거의 하지 않고 있다.

둘째, 국내 대학도서관의 경우, 상의하달식이지만 실행계획을 상술하고, 외국 대학도서관의 경우, 사명과 비전에 대한 조직 전체의 의견수렴 및 대내외 천명, 사명-비전-목적-목표-실행계획의 연동이 이루어지고 있다.

셋째, 국내 대학도서관의 발전계획은 당면과제 및 개개 업무 위주로 작성되는 경향이 짙은 반면, 선진국 대학도서관의 전략적 계획은 사명과 비전을 명확하게 제시하고 그러한 틀에서 세부업무를 서술함으로써 도서관의 장기적 발전을 견인하는 양상을 보였다.

앞으로 국내 대학도서관에서의 사명과 비전의 천명, 사서 중심의 태스크포스 결성, 사명 및 비전과 목적, 목표, 세부 실행계획의 연계 등이 필요하다.

이 연구는 국내 대학도서관의 발전을 위한 전략적 계획 수립에 참조될 수 있다. 향후 연구로 전략적 계획을 개발하고 시행하는 국내 대학도서관에 대한 사례 연구, 국내외 국립도서관, 공공도서관에서의 발전계획과 전략적 계획의 비교연구 등이 필요하다.

ACKNOWLEDGMENTS

This study was supported by the Fund for Humanities & Social Studies at Pusan National University 2016.

REFERENCES

[1] Yong-Jae Lee, "A Study on the Strategic Planning of Academic Libraries." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, Vol.34, No.3, pp. 51-66, 2003.

[2] Yong-Jae Lee, "A Study on the Strategies to Develop the Academic Libraries in Korea." *Doseogwan*, Vol.59, No.3, pp.3-28, 2004.

[3] Yong-Jae Lee, "A Study on the Evaluation of Strategic Plan of Academic Libraries: Focused on the Cases of National University Libraries in Korea." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, Vol.46, No.4, pp.551-574, 2015.

[4] Dong-Chul Kwack, "A Study of the Formulation of Missions and Visions in Libraries." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, Vol.37, No.2, pp.269-289, 2003.

[5] Dong-Chul Kwack, "A Study on the Direction of Strategic Development & the Changes in Academic Libraries in Korea." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, Vol.37, No.4, pp.225-246, 2006.

[6] Yoon-Hee Cho, "A Comparative Analysis of Strategic Plans in University Libraries." *Journal of the Korean Society for Information Management*, Vol.22, No.4, pp.111-128, 2005.

[7] Young-Kee Kim, "A Study on the Development Strategy of Academic Library: Focus on the 'A' National University Library." *The Journal of Humanities*, Vol.15, No.2, pp.115-137, 2010.

[8] Jin-Woo Hong, Koo-Rack Park, Dong-Hyun Kim, "A Study of Environment Analysis Method for Information Strategy Planning based Scenarios."

Journal of Digital Convergence, Vol.14, No.10, pp.195-203, 2016.

[9] Pacios, Ana R. "Strategic Plans and Long-Range Plans: Is There a Difference?" *Library Management*, Vol.25, No.6, pp.259-269, 2004.

[10] Brown, W. A, & B. A. Gonzalez. "Academic Libraries: Should Strategic Planning be Renewed?" *Technical Services Quarterly*, Vol.24, No.3, pp.1-14, 2007.

[11] Staley, D. J., S. Seaman, E. Theodore-Shusta. "Futuring, Strategic Planning and Shared Awareness: An Ohio University Libraries' Case Study." *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.38, No.1, pp.1-5, 2011.

[12] Buchanan, Steven & F. Cousins. "Evaluating the Strategic Plans of Public Libraries: An Inspection-Based Approach." *Library & Information Science Research*, Vol.34, pp.125-130, 2012.

[13] Chance, Shanon & B. T. Williams, "Assessing University Strategic Plans: A Tool for Consideration." *Educational Planning*, Vol.18, No.1, pp.38-54, 2009.

[14] Ladwig, J. Parker, "Asses the State of Your Strategic Plan." *Library Administration & Management*, Vol.19, No.2, pp.90-93, 2005.

[15] Piorun, Mary, "Evaluation of Strategic Plans in Academic Medical Libraries." *Library & Information Science Research*, Vol.33, No.1, pp.54-62, 2011.

[16] Saunders, Laura, "Academic Libraries' Strategic Plans: Top Trends and Under-Recognized Areas." *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.41, No. 3, pp.285-291, 2015.

이 용 재(Lee, Yong Jae)



- 1988년 2월 : 서울대학교 불어불문학과(문학사)
- 2001년 8월 : 부산대학교 문헌정보학과(문헌정보학 박사)
- 2003년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 문헌정보학 교수
- 관심분야 : 도서관경영, 도서관사상
- E-Mail : lyj5384@pusan.ac.kr