

# 도서관의 대내외적 환경변화와 HRD 트렌드 분석을 통한 사서교육훈련 비전 및 추진전략 제안에 관한 연구\*

## A Study on the Library's Internal and External Environment Change and the Librarian Education and Training Vision and Promotion Strategy Proposal through HRD Trend

홍 현 진 (Hyun Jin Hong)\*\* , 노 영 희 (Younghee Noh)\*\*\*  
정 영 미 (Youngmi Jung)\*\*\*\* , 이 지 수 (Jisue Lee)\*\*\*\*\*

### < 목 차 >

I. 서론  
II. 선행연구  
III. 연구설계

IV. 도서관 대내외 환경분석  
V. 현황 분석 등을 통한 추진 전략 제안  
VI. 결론 및 제언

**요약:** 본 연구에서는 사서교육훈련의 중장기적 발전방안을 마련하기 위해 도서관 대내외적 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영한 사서교육훈련의 비전 및 목표를 설계하고자 하였다. 사서교육훈련의 비전 및 목표 설계를 위해 사서교육훈련 필요성, 목표, 사명, 역할 등의 재정립, 사서교육훈련의 비전과 목표 실현을 위한 추진전략 모색 도서관 미래 인재 양성을 위한 핵심역량 및 국가직무능력표준(NCS) 기반 교육운영 가이드라인 개발을 위한 세부추진계획 등을 마련하였다. 먼저, 국내외 선행연구 및 문헌을 분석하였을 때, 미래 사서는 첫째, 창의융합형 인재, 둘째, 소통협력형 인재, 셋째, 선도전문형 인재, 넷째, 공감포용형 인재 등이 포괄된 역량을 갖춘 인재상을 기반으로 교육훈련을 수립해야 할 것으로 파악되었다. 도서관 미래 인재상 및 핵심역량에 따른 교육과정은 다음과 같은 프로세스 모형으로 제시하여야 하며, 창의융합형 인재, 소통협력형 인재, 선도전문형 인재, 공감포용형 인재상별 사서역량을 도출하고, 사서역량에 따른 직무능력을 설정하여 직무능력 향상을 위한 교육과정을 설계하는 방향으로 교육 방향을 설정해야 할 것으로 파악하였다.

**주제어:** 사서교육, 사서교육훈련, HRD, 인재상, 사서 핵심 역량

**ABSTRACT:** In this study, the vision and goal of librarian education and training were designed by reflecting the changes in the internal and external environment of the library and the human resource development (HRD) trend in order to prepare a mid- to long-term development plan for librarian education and training. To design the vision and goal of librarian education and training, redefining the necessity, goals, mission, and role of librarian education and training, and seeking strategies to realize the vision and goal of librarian education and training. Core competency and national competency standards (A detailed implementation plan was prepared for the development of NCS)-based educational operation guidelines. First, when analyzing domestic and foreign prior research and literature, the future librarian is a person with competencies that includes first, creative convergence, second, communication and cooperation, third, leading professional, and fourth, empathic and inclusive talent. It was identified that education and training should be established based on The curriculum according to the library's future talents and core competencies should be presented in the following process model, and the librarian competencies for each type of creative convergence type, communication cooperation type, leading professional type, and empathy and inclusive type should be derived, and It was identified that the education direction should be set in the direction of designing a curriculum for job competency improvement by setting the job competency according to the requirements.

**KEYWORDS:** Librarian Education, Librarian Education and Training, HRD, Human Resources, Core Competencies of Librarians

\* 이 연구는 “국립중앙도서관 사서교육훈련 중장기발전계획 수립연구” 일환으로 수행되었음.

\*\* 전남대학교 문헌정보학과 교수(hjhong@jnu.ac.kr / ISNI 0000 0004 6470 8657) (제1저자)

\*\*\* 건국대학교 문헌정보학과 교수(irs4u@kku.ac.kr / ISNI 0000 0000 4120 5652) (교신저자)

\*\*\*\* 동의대학교 문헌정보학과 교수(yomjung@deu.ac.kr / ISNI 0000 0003 7423 4400) (공동저자)

\*\*\*\*\* 전남대학교 문헌정보학과 조교수(jislee@jnu.ac.kr / ISNI 0000 0004 7472 0115) (공동저자)

• 논문접수: 2022년 5월 25일 • 최초심사: 2022년 6월 2일 • 게재확정: 2022년 6월 22일

• 한국도서관·정보학회지, 53(2), 43-71, 2022. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.53.2.202206.43>

© Copyright © 2022 Korean Library and Information Science Society

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

## I. 서론

최근 정부는 국민의 삶의 질을 높이고 지역의 균형발전 및 일자리 창출 효과가 있는 ‘지역밀착형 생활SOC’ 개념을 도입함에 따라 공공도서관, 작은 도서관의 수는 지속적으로 증가하였고, 앞으로도 지속적으로 증가할 것으로 예상되었다. 도서관제3차발전계획에서는 증가하는 도서관 수에 따라 향후 도서관 직원 및 전문인력의 부족 심화 현상을 해결하기 위해 제도적 근거를 기반으로 사서인력 확대를 추진하며, 전문도서관 인력현황 파악 및 모니터링 강화, 특수환경(병영, 교도소, 장애인도서관 등) 이용자를 위한 도서관 인력 확대에 대해 과제가 제시되기도 하였다(국무조정실 생활SOC추진단, 2019).

하지만, 도서관 사서들을 대상으로 지속적으로 제공하고 있는 사서 재교육에서는 증가하는 도서관 직원에 대한 재교육을 포용하기에 현재의 조직(국립중앙도서관 도서관인재개발과) 및 운영인력, 전문 교수 및 강사 인력, 시설(사서연수관) 등이 많이 미흡한 상황이며, 2009년 수립된 『사서직 교육훈련 중장기발전계획(2010~2019)』 종료에 따른 평가 및 중장기(2022~2026) 사서교육훈련 발전계획 수립이 필요한 실정이었다(국립중앙도서관, 2021).

사서교육훈련 발전계획의 새로운 방향성을 수립함에 있어, 4차산업혁명과 인공지능의 기술적 대전환 등 도서관 외부 환경변화에 따라 요구되는 현재 사서의 변화가 추구되고 있으며, 향후 사서 교육 및 재교육프로그램으로는 정보변화와 기술환경 변화에 따른 내용적, 방법론적 혁신 교육프로그램의 지속적 개발과 디지털 및 기술 활용 교육 강화가 필요하며, 4차 산업혁명에 따른 도서관의 기능과 역할 변화에 대응하기 위한 전문인력의 역량 향상을 위해 교육내용, 교육방법의 혁신이 필요한 실정이다(국립중앙도서관, 2017).

따라서 4차산업혁명 및 코로나19 대유행 등 급격한 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영한 도서관 미래 인재 양성을 위한 핵심역량 모델 및 국가직무능력표준(NCS) 기반한 교육훈련 가이드라인 개발을 위한 추진전략 마련이 필요하였다. 또한 제3차 도서관발전종합계획(2019~2023), 국립중앙도서관 중장기발전계획(2019~2023), 미래전략TF 등 정책 방향을 토대로 미래 사서교육 수요(예측)를 반영한 사서교육훈련 중장기 발전방안을 마련의 필요성이 대두되었다. 이러한 필요성으로 인해 사서 인재상에 따라, 트렌드를 반영한 사서교육 훈련의 방향성을 제시할 필요성이 대두되었다(국립중앙도서관, 2019).

이에 본 연구에서는 도서관 대내외 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영한 사서교육 훈련의 비전 및 목표 설계를 위해 도서관의 대내외적 환경변화를 조사·분석하였다. 4차산업혁명의 도래, 한국판 뉴딜정책, 도서관중장기발전계획 등 조사·분석, 코로나19 이후 지속가능한 도서관 서비스 제공현황에 대한 조사·분석, HRD 트렌드 관련 조사·분석, HRD 최신동향 파악 등을 진행하였다. 연구 결과를 통해 도서관 대내외적 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영

한 사서교육훈련의 비전 및 목표를 설계하고자 하였다. 사서교육훈련의 비전 및 목표 설계를 위해 사서교육훈련 필요성, 목표, 사명, 역할 등의 재정립, 사서교육훈련의 비전과 목표 실현을 위한 추진전략을 모색하고자 하였다.

## II. 선행연구

국내·외 사서교육훈련 및 재교육(계속교육)에 관한 연구는 주기적으로 수행되어 온 것으로 나타났다. 특히, 사서직공무원 교육훈련, 사서교육프로그램 구성 및 모형 개발 등에 관한 연구가 다수 진행되어 왔다.

먼저, 차미경 외(2007)에 의해 공공도서관 어린이 사서를 위한 계속교육 프로그램을 개발하기 위하여 국내 공공도서관의 어린이 서비스와 어린이 사서의 현황을 조사하고 계속교육에 대한 현장의 요구를 파악한 연구가 진행되었다.

이신호, 양해술(2011)은 사서직공무원 교육훈련 시스템 발전 방안 연구를 통해 국내 유일 사서교육훈련기관인 국립중앙도서관 사서연수 및 교육업무의 운영 실태를 조사·분석하여, 전국의 현장수요에 부응할 수 있도록 미래지향형의 사서교육훈련시스템의 합리적인 발전방안에 대해 논의하였다.

또 국내 대학도서관 사서직 계속교육 프로그램 주제에 대해 조사한 연구도 수행되었다. 어린이 사서의 전문성 강화를 위한 계속교육 현황과 효과성에 관한 연구를 통해 공공도서관 어린이사서의 전문성 강화를 위한 계속교육의 효과성 및 문제점을 파악한 연구 등도 수행되었다(장윤금, 정행순, 2008; 황옥경, 2006).

박현주, 이상복(2010)은 어린이 서비스의 전문성 확보를 위한 체계적이고 실질적인 교육을 위하여 어린이전문사서의 교육과정 모형을 개발하였다. 장덕현, 구분진, 윤희운(2015)은 사서 계속교육 현황과 발전방향에 관한 연구를 수행하였다. 국내외 사서교육기관 현황을 분석하여 시사점을 도출하고 발전 방향을 제안하였다.

윤희운, 정현태(2015)는 도서관 직원을 대상으로 한 설문조사를 근거로 사서교육프로그램 개편 방안을 제안하였다. 이를 위하여 사서교육 참여율과 유용성 교육 및 운영방식 강의내용과 강사진 국립사서교육원 설립 위치 미래 핵심역량 등의 현주소에 대한 인식도를 분석하고 다양한 근거자료 교육훈련 법령 정부정책 국제교류 및 해외동향 선행연구 등을 입각하여 중장기 교육수요를 예측한 후에 이를 충족시키기 위한 가칭 '국립사서교육원' 설립 운영의 핵심 의제인 사서교육프로그램의 미래지향적 개편 모형을 제시하였다.

김혜주(2015)는 도서관장애인서비스 담당사서를 위한 계속교육 프로그램 개발에 관한 연구를

통해 본 연구는 장애인서비스 전문사서 양성과 전문성 강화를 위한 장애인서비스 전문사서를 위한 계속교육프로그램 모형을 개발하였다.

박옥남(2018)은 4차산업혁명 시대의 도서관 변화와 사서교육 방향에 대한 연구를 수행하였다. 연구를 통해 4차산업혁명의 본질, 도서관의 변화, 4차산업혁명의 교육적 함의, 사서교육의 문제를 고찰하였으며, 연구의 결과로 사서교사 교육의 방향성을 사서의 인재상, 교육내용, 교육방법의 관점에서 제시하였다.

최윤희, 정유경(2021)은 대학도서관 사서 역량개발 방향 탐색을 위한 직원교육 현황분석 연구를 통해 사서의 자기개발 관심영역을 알아보기 위해 대학도서관 사서가 한 해 동안 수강한 교육이 수내역을 바탕으로 사서 계속교육의 현황을 파악하였다.

선행연구를 분석한 결과, 사서교육과 관련한 연구는 도서관 서비스와 사서 현황을 조사하고 계속교육에 대한 현장의 요구를 파악한 연구가 진행되거나, 교육 프로그램의 현황, 교육프로그램의 미래지향적 모습에 대한 고찰을 수행한 연구를 중심으로 진행되어온 것으로 파악되어, 본 연구에서도 사서의 핵심역량 및 도서관 대내외 현황 분석을 중심으로 사서교육의 향후 비전과 추진전략을 마련하고자 하였다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구방법 및 절차

사서교육의 비전과 추진전략 등을 도출하기 위해서는 도서관을 둘러싼 대내외적 환경변화 요인에 대한 이해와 분석이 요구된다. 도서관의 대내·외 환경 분석의 구조화를 위해 국내 도서관 환경변화 분석의 경우 국내 도서관발전종합계획과 전략, 현 인적자원개발(HRD) 트렌드 현황, 도서관을 둘러싼 코로나19에 대응하기 위한 도서관계의 서비스, 4차산업혁명에 따른 기술 이슈와 디지털 전환 이슈 등을 분석하였다. 더 나아가 국내외 도서관계와 문헌정보학계에서 수행한 사서 역량, 인재상 등을 중심으로 조사한 연구를 통해 앞으로 사서가 갖추어야 할 미래 핵심역량에 대한 분석과 함께 사서교육의 비전과 추진전략을 도출하였다.

이러한 과정을 거쳐 도출된 사서교육훈련의 비전과 추진전략 등에 대해 국립중앙도서관의 도서관인재교육과 직원을 대상으로 AHP 설문을 진행하여, 신뢰도와 중요도를 추가적으로 분석하였다. 본 연구의 세부적인 연구 체계도는 <그림 1>과 같다.

본 연구의 세부절차로 첫째, 문헌연구를 통해 도서관의 대내외 여건 및 환경변화에 따라 미칠 수 있는 영향 및 수요를 분석하였다. 이를 통해 사서교육훈련 추진전략에 적용할 수 있는 시사점

을 도출하였다. 둘째, 국내외 인적자원개발(HRD)의 트렌드를 분석하기 위하여 미국인재개발협회(ATD) 등의 HRD 동향 조사 등을 분석하여 사서교육훈련 개발 시 도움이 될 수 있는 인적자원 개발 방향성을 적용하고자 하였다. 셋째, 미래 도서관의 인재에게 요구되는 핵심역량에 대해서 포괄적으로 조사하고, 미래인재에게 요구되는 핵심역량을 포괄적으로 조사하여 이를 기반으로 사서교육훈련의 의의와 필요성, 사서교육훈련을 통해서 달성하고자 하는 목표와 사명, 사서교육훈련의 역할과 기능을 도출하고자 하였다. 마지막으로 도출된 핵심과제 등에 대한 국립중앙도서관 도서관인재교육과와 사무관 이상의 직급을 가진 직원을 대상으로 설문을 수행하여 신뢰도와 중요도를 도출하였다. 이때, 국립중앙도서관 사서교육훈련 중장기발전계획 추진전략에 대한 중요도를 측정하기 위해 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 사용하였다. 본 연구는 Saaty(1980)가 제안한 9점 척도를 사용하였으며, 통계분석은 SSRA를 사용하였으며, AHP 모형 분석은 클라우트 사회과학연구소의 AHP 분석 기능을 사용하였다.

구분	내용	내용	내용
1단계 선행연구	이론적 배경	• 사서교육훈련에 대한 선행연구 문헌분석	문헌자료 분석
2단계 환경조사	도서관 대내외 환경 분석	• 4차산업혁명, 한국판 뉴딜정책, 도서관 종합발전계획, 디지털 전환의 시대의 변화 분석 • COVID-19 이후 도서관 서비스 현황 조사 • 인적자원개발(HRD) 트렌드 현황 조사	환경 분석
3단계 사서역량 조사	사서 미래 인재 핵심역량 분석	• 주요 국의 도서관 미래 인재 핵심역량 분석 • 국내 사서 미래 인재 핵심역량 분석	현황 분석
4단계 전략 도출	비전 및 추진전략 도출	• 사서교육 비전 및 추진전략 도출 • 사명, 사서교육훈련의 역할과 기능을 도출	추진전략 도출
5단계 전략 기반 설문 분석	비전 및 추진전략 신뢰도, 중요도 분석	• 도출된 추진전략에 대한 직원 대상 설문 수행 및 AHP 분석 • 신뢰도와 중요도를 도출	AHP 분석
6단계 결론	결론 및 제언	• 사서교육 비전 및 추진전략 결론 및 제언 • 향후 과제 제시	결론제시

〈그림 1〉 연구내용 및 절차

## 2. AHP 분석 기법

AHP(Analytic Hierarchy Process)는 1970년대 초반 Saaty(1980)에 의해 개발된 의사결정 방법으로 다수의 요인들이 존재할 때 이러한 요인들을 계층적으로 구조화하고 각 요인들의 상대적인 중요도를 고려하여 최적의 대안을 선정하는 방법이다. 또한 측정의 목적과 수단(측정지표)을 계층적으로 연결시켜 복수의 요소들에 대한 가중치를 동시에 고려하기보다는 들쭉 날쭉 지어 쌍대비교를 하게 함으로써 측정하려는 요소 및 지표들 간의 상대적 중요도 판단을 명확하고 용이하게 하는 기법이다(Hyun et al., 2015). AHP의 특징은 의사결정문제를 구성하고 있는 모든 요소를 나열하여 여러 상이한 AHP 분석의 첫 번째 단계는 의사결정 문제의 계층구조화로서 의사결정 문제를 상호 관련된 의사결정 요소로 분리하여 계층화한다. 일반적으로 최상위 계층에 가장 포괄적인 의사결정의 목적을 두고 그 다음의 계층들은 상위 계층의 각 의사결정 목적에 영향을 미치는 다양한 요소들로 계층을 구성한다. 계층화 다음 단계는 의사결정 요소 간 쌍대비교로서 보통 9점 척도로 이루어지며 1은 동등 그리고 9는 절대적으로 중요한 것으로 나타내는 것이 일반적이다. AHP의 마지막 단계에서는 고유치방법(eigenvalue method)을 사용하여 의사결정 요소들의 상대적 중요도가 산출된다(김관수, 오상훈, 안동환, 2013).

## IV. 도서관 대내외 환경분석

### 1. 도서관 대내외 환경변화 분석

4차산업혁명 및 코로나19 대유행 등 급격한 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영한 도서관 미래 인재 양성을 위한 사서교육훈련 추진전략을 마련하기 위해 다음과 같은 현황 분석을 조사·분석하였다. 먼저, 도서관 대내외 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영한 사서교육훈련의 비전 및 목표 설계를 위해 도서관의 대내외적 환경변화를 조사·분석하였다.

#### 가. 도서관의 대내외적 환경변화

도서관의 대내외적 환경변화를 조사하기 위해서는 4차산업혁명의 도래와 4차산업혁명에 따른 환경변화를 이해하고, 한국판 뉴딜정책의 등장, 사회적 변화 흐름에 맞춘 도서관중장기발전계획 등에 대한 분석과 이해가 바탕이 되어야 할 것이다.

먼저, 도서관 대외적 환경변화로는 4차산업혁명의 도래가 대표적이다. 4차산업혁명이라는 용어는 본래 2010년 발표된 독일의 『High-tech Strategy 2020』의 10대 프로젝트 중 하나인 『Industry

4.0』에서 제조업과 정보통신이 융합되는 단계를 의미하며, 클라우드 슈باط은 4차산업혁명을 디지털 혁명인 3차 산업혁명에 기반을 두고, 디지털, 물리적, 생물학적인 기존 영역의 경계가 사라지면서 융복합되는 사이버물리시스템으로 정의하였다(정보통신정책연구원, 2016). 1차~3차 산업혁명은 손과 발을 기계가 대체하여 자동화를 이루고, 연결성을 강화해 온 과정이었지만, 4차산업혁명은 인공지능의 출현으로 사람의 두뇌를 대체하는 시대가 도래하였다. 4차산업혁명의 두드러지는 특징은 자동화된 핵심 기술이 등장하였다는 점이다. 통계청(2018)은 기업활동 조사 내 '4차산업혁명 관련 기술개발 및 활용' 조사를 위해 ① 사물인터넷, ② 클라우드, ③ 빅데이터, ④ 모바일, ⑤ 인공지능, ⑥ 블록체인, ⑦ 3D프린팅, ⑧ 로봇공학, ⑨ 가상·증강현실 등 9개의 신기술을 4차산업혁명 관련 기술로 선별 및 제시하였다(한국은행 국제경제리뷰 2016-24호).

4차산업혁명의 진입 및 코로나19로 인한 최악의 경기침체와 일자리 충격 등에 직면한 상황에서, 위기를 극복하고 코로나 이후 글로벌 경제를 선도하기 위해 한국판 뉴딜정책이 마련되었는데, 한국판 뉴딜정책의 등장 또한 도서관 환경변화에 영향을 미칠 것이다. 한국판 뉴딜은 튼튼한 고용 안전망과 사람 투자를 기반으로 하여 디지털(digital) 뉴딜과 그린(green) 뉴딜 두 개의 축으로 추진되고 있으며, 재정투자와 함께 제도개선을 병행해 정부의 투자가 마중물이 되어 민간의 수요를 견인하고 제도 개선 기반에서 민간의 대규모 투자와 혁신으로 이어지도록 촉매제 역할을 하고 있다. 9대 역점분야 28개 과제를 설정하고, 디지털·그린뉴딜 20개 과제 중 일자리 및 신산업 창출 효과가 크고 지역 균형발전, 국민의 변화체감 등에 기여할 수 있는 10대 과제를 집중 추진하고 있다(대한민국 정책브리핑 홈페이지). 한국판 뉴딜 세부과제 중 경제활력 제고를 위해 파급력이 큰 사업, 단기 및 지속가능한 일자리 창출사업, 디지털화, 그린화 관련 국민 체감도 높은 사업, 지역균형발전 및 지역경제 활성화 기여 사업, 민간투자 확산 및 파급력이 높은 사업을 중심으로 10대 대표과제로 선정하여 추진하고 있다.

앞서 4차산업혁명과 한국판 뉴딜정책 등 도서관의 대외적인 환경변화를 분석하였다. 도서관의 대내외적 환경변화를 분석하기 위하여 국립중앙도서관에서 발행한 도서관중장기발전계획을 분석하였다. 4차산업혁명 등 도서관의 대외적인 환경변화가 도서관 내부에까지 영향을 미치고 있으며, 대외적 환경변화에 발맞춰 융복합 문화공간으로 발전, 국내외 지식정보기관 간 협력으로 통합적 정보자원 관리 모형이 요구되며, 국가장서의 보존 및 복원 연구 등 자료보존의 구심체 역할을 수행을 요구하고 있다(국립중앙도서관, 2019).

또 최근 기술·산업적 혁신이 속도, 범위, 시스템 충격 측면에서 제4차산업혁명이라고 주장이 있지만 4차산업혁명의 시작이라는 단정하기에는 최근의 기술변화는 1970년대부터 시작된 디지털 전환의 심화(Deepening of Digital Transformation)로 보는 것이 타당하다는 의견이 많다. 이렇게 디지털화로 인해 발생하는 사회·경제적 파급효과를 통칭하는 것이 디지털 전환이며, 기업 관점에서 보면 디지털과 물리적인 요소들을 통합하여 비즈니스 모델을 변화시키고 산업을 새로운

방향으로 이끄는 것이다. 더 넓게는 산업과 사회의 각 부문에 디지털 기술이 적용됨으로써 생산성이 높아지고, 새로운 비즈니스가 창출되며, 소비자 편익이 증진되는 현상이다. 기업 활동 전반에 디지털 기술이 적용하여 전통적인 기업구조를 변화시키려는 일련의 과정으로, 산출을 증대시키기 위해 단순히 투입의 양을 늘리는 것이 아니라 모든 요소나 활동을 데이터화하고 그 데이터를 분석하여 현황을 정확히 진단하거나 미래를 예측하여 더 나은 절차를 설계하는 시도로 이해될 수 있다(국립중앙도서관, 2019).

디지털 전환으로 인해 일하는 방식과 일의 역량도 변화하였는데, 일하는 방식은 기업의 조직 및 인사관리에 영향을 미칠 수 있으며, 일하는 방식의 변화 중 기업이 우선적으로 대응할 수 있는 변화는 창의적인 조직문화의 조성 and 인적자원의 개발이 중요시되고 있다. 디지털 전환은 기업 조직으로 하여금 자율성과 다양성을 요구한다. 따라서 조직 구성원도 더욱 독립적이고 자율적인 주체로서 자신의 역할을 수행할 수 있어야 할 것이다. 급변하는 환경에 적응하고 살아남기 위해 조직은 더욱 기민한 조직으로 변모해야 하는 요구가 증가하고 있다. 디지털 전환은 조직을 수직적, 위계적 형태에서 수평적, 자기경영적(Self management) 조직의 형태로 변화시키는 추동요인으로 작용할 수 있다. 디지털을 통한 조직과 사람 간의 확장된 연결성은 기업 내 정보흐름과 권한 위임의 양상이 조직구조를 보다 수평적이고 자율적인 구조로 만들며, 조직원의 목표와 방향성에 대한 보다 근본적인 인식과 자각을 하는 형태로 변화 가능하다. 직업별로 요구되는 과업이 달라짐에 따라 미래 인재의 핵심역량이 변화하고 ICT 기술의 발달로 새로운 교수·학습 환경이 확산되고 있다. 기술의 급속한 변화는 특정 분야에 관한 지식의 주기가 점차 짧아져 효용가치가 하락하며, 이로 인해 과거에 유용했던 자격이나 하드스킬은 점차 그 유용성을 상실할 수 있고, 기존 직업이나 직업군으로 완전히 대체되지 않는 직업군에서도 기존 직업 안에서 수행되는 과업의 변화를 초래할 수 있다고 전망이다(미래창조과학부 미래준비위원회·KISTEP·KAIST, 2017).

#### 나. COVID-19 이후 도서관 서비스 현황

지구촌 대다수 국가가 모든 수단을 동원하여 COVID-19의 확산을 통제함에 따라 대면과 소통을 중시하는 도서관이 직격탄을 맞았으며, 관중을 불문하고 부분적 폐관에 이어 전면휴관을 단행하였고 제한적 개관을 진행하였다. 이에 따라 대다수 도서관은 대출과 열람, 공간과 시설 이용, 상호대차 서비스, 프로그램 운영, 아웃리치서비스 등이 크게 위축되었으며, 이를 극복하기 위해 다양한 비접촉 서비스(스마트도서관, 드라이브스루, 도서배달, 예약대출, 지역서점 희망도서 대출, 전자책·온라인 콘텐츠·오디오북·녹음도서 등 제공, 반납 자동연기, 사이버 전시, 온라인 강의)로 출구를 모색하였다(문화체육관광부, 2020; 박태연, 오효정, 2020; 박태연 외, 2018).

국내 대표도서관인 국립중앙도서관 도서관인재개발과에서는 코로나 이후 지속가능한 도서관 서비스를 제공하고 디지털 전환을 선도하기 위한 융합형 인재 양성을 위한 도서관을 지원하였다.



국립중앙도서관 도서관 인재개발과가 코로나19 이후 계획한 사서교육훈련계획으로 팬데믹 시대의 도서관 변화 대응 역량을 강화하기 위한 교육과 디지털 전환 시대에 맞춘 역량 강화와 스마트 교육에 초점을 맞춰 계획한 것으로 파악되었다(국립중앙도서관, 2020).

첫째, 팬데믹 시대 도서관 변화 대응 역량 강화를 위한 활동을 지원하였다. 이 활동에는 학습자 참여 도서관 현장실무사례를 공모하여, 비대면 서비스 사례, 도서관업무 노하우 등 현장사례 공모 및 시상(사서한마당), 이러닝·마이크로러닝으로 활용하여 콘텐츠 개발 및 이용 제고, 도서관 서비스 실무사례 자료집 발간·배포 등의 업무를 수행하였다. 또 디지털 플랫폼 활용 및 비대면 서비스관련 교육과정 및 과목을 편성하여 도서관 유튜브 크리에이터, 도서관 비대면 서비스 운영 등의 교육과정을 운영하며, 온라인전시기획, 비대면 독서문화프로그램, 비대면 서비스 관련 저작권법 등 교과목을 편성하였다. 마지막으로 비대면 온라인 교육 지속 및 강의 환경을 개선하여 코로나-19 종식 후에도 비대면 교육을 실시하고(전체 20% 이상/10과정 내외), 온라인 강의에 적합한 교육환경 및 시설, 교육기자재 확충에 노력을 기울였다(국립중앙도서관, 2021).

둘째, 디지털 전환을 선도하기 위한 핵심 과정을 운영하였다. 기계·사람·기관 간 협업·융합 역량 강화를 기반으로 메이커스페이스와 도서관 서비스, 디자인싱킹과 도서관 문제해결 등에 앞장섰으며, 미래 대응을 위한 「국립도서관인재개발 세미나」 과정을 운영하고, 도서관 직원 데이터 리터러시 역량 교육을 확대하였다.

셋째, 스마트 학습 촉진을 위한 콘텐츠를 개발하고 운영하였다. 주요 내용으로는 이러닝교육 신규 콘텐츠를 개발하며 이 때 마이크로러닝으로 제작하여 학습 효과와 몰입도 향상을 제고하였다. 또 주요 교육과정 상시학습 활성화와 교육훈련기관·민간 이러닝 콘텐츠 임차 및 공동활용, 이러닝·집합교육 연계 혼합교육 과정 운영을 운영하였다.

## 2. 인적자원개발(HRD) 트렌드

인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영한 사서교육훈련의 비전 및 목표 설계를 위해 HRD 트렌드 관련 자료 조사·분석하였으며, 국외 동향 조사·분석, 최신 HRD 트렌드를 반영한 다양한 교수 기법 조사·분석 등을 진행하였다. HRD는 인적자원개발(Human Resources Development)로 조직 내 인적 자본의 확충을 위한 활동을 의미하며, 1969년 ASTD(American Society of Training and Development)의 연차 학술대회에서 Leonard Nadler에 의해 처음 소개되었다(국립중앙도서관, 2021).

2020년 이후 코로나19로 인한 팬데믹 선언 이후 인적자원개발(HRD) 트렌드는 다음과 같은 방향으로 변화되기 시작하였다. 먼저, 강제적으로 리모트워크와 재택근무를 일상화했고, 이를 가능케 하는 협업 시스템, 화상회의, 문서 관리 시스템, 통-번역 시스템, 챗봇 등이 일하는 방식과 문화 변동했다. 또 기업들은 인력을 효과적으로 운영하기 위해 기존의 단순 반복 업무를 대체할

수 있는 RPA 및 AI/Cognitive 시스템 도입을 가속화하였으며, 기존의 HR 기획 및 운영 기능이 급속도로 디지털화하였다. 대면 업무가 많은 채용을 중심으로 한 HR 아웃소싱이 가속화될 뿐만 아니라, 코로나 영향으로 조직 성과 및 임원 성과에 대한 재조명되었다(국가공무원인재개발원 인사혁신처, 2020).

최신 HRD 트렌드는 기존의 역량으로는 해결하기 어려운 문제가 빈번하게 발생함에 따라, 풍부한 지식, 학업성적 및 경력, 전문성과 같은 요구 역량에서, 학습 민첩성, 디지털 활용, 융합적 사고와 같은 역량이 요구되어 오기 시작하였다. 복잡하고, 불확실한 환경변화에 대응하기 위해 현장에서 즉각적으로 이루어지는 비정형 학습의 중요성이 강조되는 추세이다. 다음으로는 빅데이터·AI 등 신기술로 촉발되는 환경변화에 대응하기 위해 디지털 기술에 대한 이해·활용을 위한 디지털 리터러시의 중요성이 더욱 증가하였다. 또한 코로나19로 인해 HRD가 온라인 중심으로 빠르게 전환되었다. 따라서, 온라인 교육의 강점을 기반으로 교육의 효과성 제고를 위한 다양한 방안 대두되어야 할 것이다. HRD 트렌드의 대외적 변화를 종합적으로 분석하였을 때 디지털 기술에 대한 이해와 활용능력을 통한 협력적 소통역량, 비판적 사고력, 문제해결력 대인관계 능력 등을 갖춘 새로운 인재상을 필요로 하며, 기계가 대체할 수 없는 고유역량에 대한 요구가 증가할 것으로 파악되었다. 또한 모바일 디바이스 사용이 익숙한 밀레니엄 세대, Z세대가 공직에 진입(중앙행정기관 밀레니엄 세대(80-90년대 중반 출생) 비율 40.7%)하면서 마이크로 러닝의 활용도 제고가 필요할 것이며, 평균연령 증가, 고령화 사회 진입에 따른 퇴직 예정자의 교육 수요를 고려할 때, 체계적인 퇴직 준비 교육이 필요할 것이다. 마지막으로 2022년에도 코로나19 상황이 지속될 것으로 예상되므로 기본 교육(신규자, 승진자, 국·과장 등)은 비대면·온라인을 기본으로 프로그램을 구성하고 안정적으로 운영할 수 있도록 교육환경·인프라 정비 등 코로나19 지속에 따른 교육 운영 대응체계의 구축이 필요할 것이다(국가공무원인재개발원 인사혁신처, 2021).

Fast Campus Media(2021)에서는 2021년 HR 분야에 대하여 가장 주목받고 있는 키워드는 무엇인지 12개의 해외 기사를 통해 인기순으로 분석/정리하였으며, 특히 2021년 트렌드는 코로나19의 영향을 많이 받은 것으로 나타났다. 2021년 HRD 트렌드는 직원복지확대, HR 전문가 양성, 리모트 워크와 인재관리, 임직원 학습, 인공지능의 발달, 클라우드 기반 HR 소프트웨어, 데이터 기반 의사결정, Z세대 육성, Gig-economy의 확장, 다양성 등 10개로 파악되었다.

매년 미국에서 개최되는 ATD(Association for Talent Development International Conference & EXPO)는 해마다 100여 개 국가, 1만여 명이 참가하는 인재개발 분야의 세계 최대 규모의 HRD 컨퍼런스로 매년 변화하는 환경에 따라 새로운 교육 트렌드나 방법 등을 소개하는데, 최근 주목할 만한 트렌드로 디지털과 HRD의 접목, 워크플로우러닝, 마이크로러닝, 블렌디드러닝 등이 나타났다(이현아, 2022). 코로나19 사태가 길어지면서 오프라인으로만 가능했던 교육을 무작정 미룰 수 없게 됐고, 그 사이 비중이 커진 온라인 교육 방식에 대한 고민이 필요해졌으며, 디지털

기술의 발달로 비대면 상에서도 실행할 수 있는 교육이 무궁무진해짐에 따라 어떤 방식을 도입하느냐에 따라 효과성이 달라질 수 있다. 비대면 교육 방식은 코로나19 상황을 견디기 위한 비상수단이 아니라 앞으로 교육 현장을 이끌어 갈 큰 축이 될 것으로 보인다(정은혜, 2020).

### 3. 도서관 미래 인재 양성을 위한 핵심역량

#### 가. 국외 도서관계 미래 인재 핵심역량

국내의 도서관의 미래 인재 양성을 위한 핵심역량 문헌 연구를 분석하였다. 먼저 국외의 경우 미국, 영국 등 국외 도서관에서는 유럽연구도서관협회(2018) 2018-2022 Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age, 미국의회도서관(2016)은 Library of Congress Strategic Plan 2016-2020, 미국도서관협회(2014)는 Planning Our Future Libraries(2025년 청사진) 등 디지털 시대에 대응하기 위한 도서관 전략계획을 발표하였으며, 미래 사서의 핵심역량에 대해 제안하였다.

유럽연구도서관협회(2018)에서는 주력해야 할 분야로 오픈 액세스, 연구데이터, 디지털 기술을 제안하고 미래를 위한 방향으로 정보통신기술의 접목을 통한 역할을 강조하였으며, 미국의회도서관(2016)에서는 정보기술 인프라를 활용하여 정보접근을 보장과 직원의 미래를 위해 새로운 기술을 습득할 수 있는 학습문화를 조성할 것 등 기술을 강조하였다.

또 미국도서관협회(2014)에서는 미래의 도서관은 미래지향적인 변화를 유도하기 위해 운영에 있어서 서비스, 공간, 자원을 재발견하기 위하여 직원을 격려하고 지원하며, 사서들은 다른 외부기관이나 벤더에 의존하기보다는 자신의 시스템을 재설계하기 위하여 스스로 노력해야 함을 강조하였다. 이를 위해서는 도서관에서의 끊임없는 혁신문화를 구축하고 단일한 도서관 직원의 운영방식을 변화시켜야 하며, 외부환경에 대한 끊임없는 위기의식을 가지고 있어야 한다고 주장하였다. 또한 사서의 리더의 역할을 강조하며, 리더는 지식, 열정, 기술을 가지고 기관 및 조직원을 미래로 이끌 수 있어야 하며, 미래 도서관에 대한 비전을 작성하는 것뿐만 아니라, 조직 내에 조직원에게 동기를 부여하고, 조직원이 비전을 현실화할 수 있도록 해야 함을 제시하였다.

#### 나. 국내 도서관계 미래 인재 핵심역량

국내에는 노영희(2021), 박옥남(2018) 등이 사서교육의 방향성과 인재상에 대한 연구를 수행하였다.

노영희(2021)는 사서 인재상으로 창의융합형 인재, 인성형 인재, 전문형 인재, 소통형 인재 등을 제시하였다. 먼저, 창의융합형 인재로는 첫째, 4차산업혁명 환경에 대응할 수 있는 새로운 도서관 선도전략을 마련하여, 변화하는 시대에 적합한 도서관의 역할과 기능을 재정립하며, 개방형

정보화 거버넌스 체제의 도서관으로 변화하도록 선도하는 인재, 둘째, 폭넓은 기초 지식을 바탕으로 다양한 전문분야의 지식, 기술, 경험을 융합적으로 활용하여 새로운 것을 창출하는 창의적 사고 역량을 가진 인재, 셋째, 인문학적 상상력, 과학기술 창조력을 갖추고 바른 인성을 겸비하여 새로운 지식을 창조하고 다양한 지식을 융합하여 가치를 창조할 수 있는 창의융합형 인재 등이 있다. 다음으로 인성형 인재로는 인간에 대한 공감적 이해와 문화적 감수성을 바탕으로 삶의 의미와 가치를 발견하고 향유하는 심미적 감성 역량을 가진 인재, 마음챙김, 호기심, 용기, 회복탄력성, 윤리성, 리더십 등으로 행동하고 세계에 참여하는 방법을 아는 인성을 가진 인재 등이 있다. 또 전문형 인재로는 도서관자료를 수집·정리·분석·보존하여 공중에게 제공함으로써 정보이용·조사·연구·학습·교양·평생교육 등에 이바지하기 위한 실무역량을 갖추고 사회적 책임과 역할을 하는 인재, 문제를 합리적으로 해결하기 위하여 다양한 영역의 지식과 정보를 처리하고 활용할 수 있는 지식정보처리 역량을 갖고, 세상과 사람들에게 관심을 가진 도서관의 가치를 적극적으로 실현할 의지와 실무역량을 갖춘 인재, 시대의 변화를 수용하면서도 미래 수요를 예측하고 개척하여 지속적으로 성장하고, 고전적인 틀을 뛰어넘어 새로운 대안을 제시할 수 있는 새로운 지식을 창출하는 인재 등이 있다. 마지막으로 소통형 인재에는 세상을 읽는 통찰력과 다양한 상황에서 자신의 생각과 감정을 효과적으로 표현하고 다른 사람의 의견을 경청하며 잠재된 요구를 파악하는 의사소통 역량을 가지며, 열린 마음으로 소통하고 협업하는 인재, 지역, 국가, 세계 공동체의 구성원에게 요구되는 가치와 태도를 가지고 공동체 발전에 적극적으로 참여하는 공동체 역량을 가진 인재 등이 있는 것으로 나타났다.

박옥남(2018)은 4차산업혁명 시대의 도서관 변화와 인재상 변화 등에 따른 사서교육의 방향성을 제안하였다. 연구를 통해 3가지의 교육 방향성을 제안하였는데, 먼저 사서 교육 시 ① 정보기술의 융합자, ② 기업가 정신·소통·협력능력을 가진 리더, ③ 정보기획자, 설계자, 기획자, ④ 평생교육 패러다임에서 사서교육이 필요한 인재상임을 제시하였다. 다음으로는 특화된 전문가 양성 프로그램 개발, 기술소양교육, 산업수요를 반영한 실무중심형 교육, 비형식교육 활용(현장학습, 인턴십), 현장전문가·이론전문가의 협력을 수용한 교육내용의 변화가 필요함을 제안하였다. 마지막으로 다양한 교수·학습법 활용(플립러닝, 프로젝트중심, 문제 중심 학습방법 적용), 학생 참여를 활성화하는 학습자 중심 수업, 조력자로서의 교수자 역할을 고려한 교육방법의 변화가 필요하다고 제안하였다.

#### 4. 현황 분석 기반 인재상 및 전략 방향성 도출

본 연구를 통해 도서관 대내외 현황과 사서 핵심역량 등을 분석하였다. 이러한 분석 결과를 통해 사서교육훈련의 비전과 추진전략의 방향성을 제시하기 위한 시사점을 도출하였다.

가. 사서 인재상 도출

노영희(2021) '사서 인재상', 박옥남(2018) '4차산업혁명 시대의 도서관 변화와 인재상 변화 등에 따른 사서교육의 방향성', '유럽연구도서관협회 연구도서관 전략 2018-2022', '미국의회도서관 전략 계획 2016-2020, 미국도서관 협회 미래도서관 계획하기: 2025년 청사진' 등의 연구에서 제안한 사서 미래역량 및 인재상을 제시하였다. 사서 미래역량 및 인재상을 정리한 결과, 첫째, 창의융합형 인재, 둘째, 소통협력형 인재, 셋째, 선도전문형 인재, 넷째, 공감포용형 인재 등이 도출되었다.

<표 1> 사서 미래 역량 및 인재상

연구자·기관	내용	미래 역량 및 인재상
노영희 (2021)	• 창의융합형 인재, 인성형 인재, 전문형 인재, 소통형 인재	
박옥남 (2018)	• 정보기술의 융합자 • 기업가정신·소통·협력능력형 리더 • 정보기획자, 설계자, 기획자 • 평생교육 패러다임에서 사서교육	
유럽연구도서관협회	• 정보통신기술의 접목을 통한 역할 강조	⇒ ① 창의융합형 인재 ② 소통협력형 인재
미국의회도서관	• 정보기술 인프라를 활용하여 정보접근 보장과 직원의 미래를 위해 새로운 기술을 습득할 수 있는 학습문화 조성	③ 선도전문형 인재 ④ 공감포용형 인재
미국도서관협회	• 사서의 리더 역할 강조 - 지식, 열정, 기술을 가지고 기관 및 조직원을 미래로 이끌 수 있어야 함 - 조직원에게 동기 부여 및 비전을 현실화할 수 있도록 도와주어야 함	

먼저, 국내외 사서 미래 역량 및 인재상을 분석한 결과, 창의융합형 인재, 정보기술의 융합자, 도서관을 지역사회 요구를 충족시키고 신속하게 변화에 적응할 수 있도록 유도할 수 있는 창의적이고 융합적인 역량을 갖춘 사서를 양성하는 관점에서 접근하여야 함을 제시하였다. 4차산업혁명시대의 도서관을 이끌 수 있는 융복합형 인재를 양성해야 하는데, 이를 위해서는 4차산업혁명 환경에 대응할 수 있는 새로운 도서관 선도전략을 마련하여, 변화하는 시대에 적합한 도서관의 역할과 기능을 재정립해야 한다. 또 개방형 정보화 거버넌스 체제의 도서관으로 변화하도록 선도하는 인재를 양성해야 한다. 또한 폭넓은 기초 지식을 바탕으로 다양한 전문분야의 지식, 기술, 경험을 융합적으로 활용하여 새로운 것을 창출하는 창의적 사고 역량을 가진 인재를 양성하여야 한다. 따라서, 인문학적 상상력, 과학기술 창조력을 갖추고 바른 인성을 겸비하여 새로운 지식을 창조하고 다양한 지식을 융합하여 가치를 창조할 수 있는 창의융합형 인재가 미래 인재상으로 도출되었다.

다음으로는 열정, 협력, 소통할 수 있는 리더 역량을 갖춘 사서를 양성하는 관점에서 접근해야 하며, 세상을 읽는 통찰력과 다양한 상황에서 자신의 생각과 감정을 효과적으로 표현하고 다른 사람의 의견을 경청하며 잠재된 요구를 파악하는 의사소통 역량을 가지며, 열린 마음으로 소통하고 협업하는 인재를 양성해야 한다. 따라서 지역, 국가, 세계 공동체의 구성원에게 요구되는 가치와

태도를 가지고 공동체 발전에 적극적으로 참여하는 공동체 역량을 가진 인재인 소통협력형 인재가 도출되었다.

세 번째로는 도서관 자료를 수집·정리·분석·보존하여 공중에게 제공함으로써 정보이용·조사·연구·학습·교양·평생교육 등에 이바지하기 위한 실무역량을 갖추고 사회적 책임과 역할을 하는 인재를 양성하여야 한다. 따라서 문제를 합리적으로 해결하기 위하여 다양한 영역의 지식과 정보를 처리하고 활용할 수 있는 지식정보처리 역량을 갖고, 세상과 사람들에게 관심을 가진 도서관의 가치를 적극적으로 실현할 의지와 실무역량을 갖춘 인재인 선도전문형 인재가 필요함이 도출되었다.

마지막으로 4차산업혁명으로 인한 산업구조의 변화와 일자리 및 교육의 대변혁으로 인한 역기능에 대한 논의가 본격화 되면서 도서관의 기능적 역할을 극복하고 사회적 책임과 역할을 강화할 수 있는 인재를 양성하여야 하며, 기술에 의한 인간소외를 막고, 삶의 의미와 가치를 발견하고 향유하는 심미적 감성 역량을 가진 인재로서 마음챙김, 호기심, 용기, 회복탄력성, 윤리성, 리더십 등으로 행동하고 공동체사회와 세계에 참여하는 방법을 아는 인성을 갖춘 인재가 필요함이 도출되었다.

따라서 향후 사서교육훈련에는 창의융합형 인재, 소통협력형 인재, 선도전문형 인재, 공감포용형 인재 등이 포괄된 역량을 갖춘 인재상을 기반으로 교육훈련을 수립해야 할 것으로 파악되었다.

#### 나. 사서교육훈련의 필요성, 목표, 사명 도출의 방향성

사서교육훈련은 지식정보사회를 선도할 사서직원의 핵심 역량 개발, 도서관 서비스 향상을 위한 사서직원의 직무 전문성 강화, 디지털시대에 부합하는 도서관 직원의 전문 역량 강화 등을 목표로 국립중앙도서관에서 도서관법 및 공무원 인재개발법에 의거하여 사서직원에 대한 교육훈련을 실시하고 있다. 4차산업혁명시대 대내외 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드에 따라 국내 유일의 사서교육훈련으로 거듭나기 위해 비전과 목표, 계획수립이 필요하다. 대내외 환경변화에 따른 사서교육훈련 비전 정립과 전략목표 수립을 위하여 4차산업혁명, 한국판 뉴딜정책, HRD 트렌드를 파악하고 트렌드 및 환경변화를 반영한 국내 사서교육훈련 비전과 전략 방향성 및 구체적인 목표를 도출하는 데 초점을 맞추었다.

4차산업혁명, 한국판 뉴딜정책, 제3차 도서관발전종합계획, HRD 트렌드 분석으로, 미래가 요구하는 새로운 교육훈련 모습에 대한 연구와 서비스 방향을 참조하여 사서교육훈련의 사명, 비전, 필요성의 방향성은 다음과 같이 설정하였으며, 도출 방향성을 종합적으로 정리하여 분석한 결과, 먼저, 수요자를 중심으로 직무 전문성 제고를 위한 교육 과정의 다양화가 필요하며, 4차산업혁명, 한국 뉴딜 정책, 코로나19, 디지털 전환 등 변화된 도서관 대내외적 환경을 통해 도서관의 미래를 선도하고 융합적 사고력을 키울 수 있는 핵심 인재 양성에 중점을 두어야 함을 고려하여 할 것이다.

〈표 2〉 사서교육훈련 필요성, 목표, 사명 도출 방향성

도출	구분	내용
도서관 대내외적 환경변화 및 HRD 트렌드 분석 결과	도서관 외적 환경변화	<p><b>4차산업혁명의 도래</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 변혁의 범위 전방위로 확대 → ‘<b>전면적 디지털화</b>’</li> <li>• 딥러닝 기술발전에 따른 <b>지식노동 행위의 기계 대체 증가</b> 현상 발생</li> <li>→ 공공분야에서 지능화된 <b>개인맞춤형서비스</b> 제공 증가</li> <li>• 인재상: 문제해결을 위한 창의성 및 분석능력을 갖추고, 복잡한 문제해결을 위하여 협업할 수 있는 높은 사회적 지능 보유</li> </ul> <p><b>한국판 뉴딜정책 추진</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 온라인 소비, 원격근무 등 비대면화가 확산되고 <b>비대면 비즈니스가 유망 산업으로 부각</b>되고 있음</li> <li>• 코로나19를 계기로 저탄소·분산형 에너지를 확산하며 전환과정에서 소외받을 수 있는 계층과 영역은 보호</li> <li>• 위기 발생 시 더 큰 어려움을 겪는 취약계층을 보호하고 사각지대를 해소하기 위해 고용·사회 안전망 구축</li> <li>• 미래 고용시장, 경제구조 변화에 맞춰 인력양성·취업지원·디지털 격차해소 등 포용적 사람 투자 확대</li> </ul>
	도서관 내적 환경변화	<p><b>도서관중장기 발전계획</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 사서의 전문성 역량 강화를 위한 조직 및 인력 재정비</li> <li>• 디지털 노마드(Digital Nomad) 등장과 베이비붐 세대 은퇴 등 새로운 이용자 요구 분석</li> <li>• 새 유형의 이용자 대상 정보서비스를 위한 사서의 재교육 실시</li> <li>→ 연구 및 정책정보, 신기술 융합서비스를 위한 전문인력 확충</li> <li>• 국가지식자원의 디지털 큐레이션 서비스 개발로 활용성 증대</li> <li>• 고령, 장애인, 다문화 등 정보취약계층을 위한 서비스 개발</li> <li>• (가칭)국립도서관인재개발원 설립 추진 및 교수요원 확보</li> <li>• 지능정보기술 활용 서비스 및 디지털자원 공유·협력 강화</li> </ul> <p><b>코로나19 이후 도서관 서비스 현황</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 팬데믹 시대 도서관 변화 대응 역량 강화</li> <li>• 디지털 전환을 선도하기 위한 핵심 과정 운영</li> <li>• 이러닝교육 신규 콘텐츠 개발</li> <li>• 주요 교육과정 상시학습 활성화</li> <li>• 교육훈련기관·민간 이러닝 콘텐츠 임차 및 공동활용</li> </ul>
	HRD 트렌드 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습 민첩성, 디지털 활용, 융합적 사고 역량을 갖춘 인재 요구 등 인재상 변화</li> <li>• 디지털 트랜스포메이션 가속화</li> <li>• 비대면 HRD환경으로의 급속한 전환</li> <li>• MZ세대 증가와 고령화 등 다양한 인재개발 수요 발생</li> <li>• 코로나19에 따른 교육운영 대응체계 구축 필요</li> </ul>

사서교육훈련 필요성, 목표, 사명 도출 방향성

구분	내용
협력과 소통, 융합적 소양을 갖춘 인재 양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력, 소통, 융합적 인재 양성</li> <li>• 세대교체에 따른 다양한 인재개발 수용</li> </ul>
디지털 전면 확대에 따른 직무 교육 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보디지털화, 디지털 트랜스포메이션에 따른 디지털 역량 강화를 위한 직무 교육 확대</li> <li>• 빅데이터, IOT, 로봇, 클라우드 등 4차산업혁명 연관 교육 확대</li> </ul>
교육플랫폼의 다양화를 통한 교육 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4차산업혁명 기술을 활용한 교육플랫폼 개발 (예시: AR, VR을 활용한 체험형 기술 강화 등)</li> </ul>
코로나19로 인한 비대면 문화의 확산	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비대면 교육 콘텐츠 확장</li> <li>• 비대면 교육 효과 높이기 위한 전문 인력 및 기술 도입</li> </ul>

## V. 현황 분석 등을 통한 추진 전략 제안

### 1. 사서교육훈련의 비전과 목표 실현을 위한 추진전략 제안

사서교육훈련 중장기발전계획은 급변하는 국내외 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 역량과 전문성을 가진 미래 도서관 인재를 양성하기 위함이며, 도서관과 사서를 둘러싼 거시적인 외부환경 분석인 도서관 대내외 환경변화 및 인적자원개발(HRD) 트렌드를 조사·분석하여 설계한 사서교육훈련의 사명, 비전 및 전략방향을 설계하였다. 이를 통해 제시된 사서교육훈련의 사명, 비전, 목표는 다음과 같다.

비전 및 추진전략을 수립하기에 앞서 도출된 시사점을 바탕으로 사서교육훈련의 사명을 설정하였다. 먼저 사서의 전문능력 향상 및 경쟁력 제고를 위한 맞춤형 교육 실시를 통해 도서관 직무 전문성을 갖춘 인재개발을 도모하여야 한다. 다음으로 급변하는 국내외 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 역량과 인성을 겸비한 인재의 교육·양성을 통해 국민으로부터 신뢰받는 선진 도서관 서비스를 정립하여야 한다.

#### 가. 사서교육훈련 비전 및 목표

국립중앙도서관의 사서교육훈련의 사명으로부터 비전과 목표를 도출하였다. 사서교육훈련은 빅데이터·AI 등 신기술로 촉발되는 지식기반 사회를 위한 도서관 직무 전문 인력 육성을 목표로 하여야 하며, 선도적 종합훈련기관을 위한 미래 모습과 존재 이유로서 교육훈련의 방향을 알려주는 나침반의 역할을 수행하여야 한다. 따라서 사서교육훈련의 비전은 도서관의 미래를 선도하는 인재 양성으로 도출되었다.

사서교육훈련의 사명과 비전을 수행하기 위하여 4차산업혁명, 제3차 도서관 발전종합계획, HRD 트렌드 등 조사·분석을 기반으로 사서교육훈련의 전략 방향을 선정하였다. 사서교육훈련의 목적인 도서관 인재개발을 위해 ① 전문성 강화를 위한 교육프로그램 확대, ② 창의융합인재 양성을 위한 교육훈련 내실화, ③ 미래가치를 창출하는 선진교육환경 구축의 3가지 목표를 제시하였다. 국립중앙도서관 사서교육훈련의 사명과 비전을 수행하기 위하여 사서교육훈련 도서관의 사명과 비전을 달성하기 위하여 다각적인 관점에서 목표와 이를 실현할 수 있는 핵심과제 및 실행계획이 수립되어야 한다.



〈표 3〉 사서교육훈련 전략방향 및 목표

전략 방향	핵심추진과제	목표
교육프로그램 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장실무형 직무교육 전문화 및 고도화</li> <li>• 경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축</li> <li>• 디지털전환 교육 강화</li> <li>• 공공성·책무성 소양 교육 강화</li> </ul>	전문성 강화를 위한 교육프로그램 확대
교수학습 방법의 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스마트 학습 환경 확대</li> <li>• 교수 학습 방법의 혁신</li> <li>• 디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축</li> </ul>	창의융합인재 양성을 위한 교육훈련 내실화
교육 인프라 선진화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육지원 인프라 확충</li> <li>• 교육 품질 환류체계 고도화</li> <li>• 사서교육훈련 네트워크 강화</li> </ul>	미래가치를 창출하는 선진교육환경 구축

나. 추진전략

도서관 미래 인재 양성을 위한 핵심역량 및 도서관 국가직무능력표준(NCS) 역량과 핵심 직무 분석을 진행하였다. 분석 내용을 기반으로 도서관의 사명과 비전, 목표를 달성하기 위하여 다각적인 관점에서 이를 실현할 수 있는 핵심추진과제를 수립하였으며, 전략방향에 따른 목표 및 주요 핵심추진과제는 다음과 같다.

〈표 4〉 사서교육훈련 핵심추진과제

전략 방향	목표	핵심추진과제
교육프로그램 고도화	전문성 강화를 위한 교육프로그램 확대	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 현장실무형 직무교육 전문화 및 고도화</li> <li>2) 경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축</li> <li>3) 디지털전환 교육 강화</li> <li>4) 공공성·책무성 소양 교육 강화</li> </ol>
교수학습 방법의 혁신	창의융합인재 양성을 위한 교육훈련 내실화	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 스마트 학습 환경 확대</li> <li>2) 교수 훈련 방법의 다변화</li> <li>3) 디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축</li> </ol>
교육 인프라 선진화	미래가치를 창출하는 선진교육환경 구축	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 교육지원 인프라 확충</li> <li>2) 교육 품질 환류체계 고도화</li> <li>3) 사서교육훈련 네트워크 강화</li> </ol>

다. 사서교육훈련의 목표 실현을 위한 핵심추진과제 및 실행계획

위의 내용을 포함하여 국내외 사례조사를 기반으로 핵심추진과제 및 실행계획을 구체적으로 개발하여 제시하였다. 디지털전환 시대에 민첩하게 대응하며 ‘도서관의 미래를 선도하는 인재 양성’이라는 비전 아래, ‘창의융합형’, ‘공감포용형’, ‘소통협력형’, ‘선도전문형’ 도서관 인재 양성을 목표로 하였으며, 교육프로그램의 고도화, 교수학습방법의 혁신, 교육인프라 선진화의 3대 전략방향을 설정하고 직무전문성 강화 영역의 4대 핵심과제, 교수학습방법의 혁신 영역의 3대 핵심과제, 교육

인프라 선진화 영역의 3대 핵심과제를 다음 <표 5>와 같이 수립하였다.

<표 5> 사서교육훈련 핵심추진과제 및 실행계획

목표	핵심추진과제	실행계획
전문성 강화를 위한 교육프로그램 확대	현장실무형 직무교육 전문화 및 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무별 교육 프로그램 전문화</li> <li>• 관종별 교육 프로그램 특화</li> <li>• 학습공동체(직무별 연구회) 활성화</li> </ul>
	경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력 단계별 직무교육 프로그램 내실화</li> <li>• 전문사서 인증 체계 구축</li> <li>• 개인맞춤형 자기계발 교육 고도화</li> </ul>
	디지털전환 교육 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4차 산업기술 및 최신 동향 교육 확대</li> <li>• 디지털 역량 기술 교육 강화</li> </ul>
	공공성·책무성 소양 교육 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통 협력 역량 교육 강화</li> <li>• 공감 포용 역량 교육 강화</li> </ul>
창의융합인재 양성을 위한 교육훈련 내실화	스마트 학습 환경 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습의 수월성 및 접근성 강화를 위한 All-line 수업 방식 확대</li> <li>• 자기주도적 학습 강화를 위한 e콘텐츠 확대</li> </ul>
	교수학습방법의 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통협력 역량 강화를 위한 팀기반 수업 확대</li> <li>• 창의적 문제해결 역량 강화를 위한 Design Thinking, PBL, CBL 수업 확대</li> <li>• 현장실무역량 강화를 위한 실습, 체험, 현장 견학 프로그램 확대</li> </ul>
	디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창의교육 플랫폼 구축</li> <li>• AR/VR/메타버스 등 실감체험형 교육 플랫폼 개발 및 운영</li> </ul>
미래가치를 창출하는 선진교육환경 구축	교육지원 인프라 확충	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육훈련 조직 및 인력 확대</li> <li>• 미래형 교육지원시설 구축</li> <li>• 교육플랫폼(사서교육시스템) 고도화</li> <li>• 사서교육훈련 법/제도 개선</li> <li>• 국립도서관인재개발원(가칭) 설립</li> </ul>
	교육 품질 환류 체계 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 품질관리 체계 구축 및 운영</li> <li>• 교육방법에 따른 평가체계 개발</li> </ul>
	사서교육훈련 네트워크 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내외 교육훈련기관 교류 협력</li> <li>• 유관기관 협력 강화</li> </ul>

## 2. 사서교육훈련 추진전략에 대한 AHP 분석

### 가. AHP 연구 설계

국립중앙도서관 사서교육훈련 중장기발전계획 추진전략에 대한 중요도를 측정하기 위해 AHP (Analytic Hierarchy Process)<sup>1)</sup> 분석을 사용하였다. 본 연구는 Saaty(1980)가 제안한 9점 척도를 사용하였으며, 통계분석은 SSRA를 사용하였으며, AHP 모형 분석은 클라우드 사회과학연구소의

1) 상호 배타적인 대안들을 체계적으로 평가하여 우선 순위를 도출하는 의사결정방법.

AHP 분석 기능을 사용하였다.

#### 나. 설문 응답

국립중앙도서관 도서관인재교육과와 사무관 이상의 직급을 가진 직원을 대상으로 설문을 진행하였으며, 설문조사를 통해 총 24부의 유효자료를 수집하였다.

인구통계학적 특성을 살펴보면 직급 및 역할은 관리자가 17명(70.8%), 실무자가 7명(29.2%), 직무에 대한 설문에서는 사서직이 20명(83.3%), 행정직이 3명(12.5%), 기타가 1명(4.2%)으로 나타났다. 도서관 관련 경력은 평균 17.53년으로 나타났으며, 사서교육직무 수행 경험은 '예'가 14명(58.3%), '아니오' 10명(41.7%)으로 응답하였다. 사서 교육 경험 경력의 경우 평균 1.25년으로 나타났다.

〈표 6〉 사서교육훈련 중장기발전계획 AHP 설문 응답자 현황

변수	항목	인원	백분율
직급 및 역할	관리자	17	70.8
	실무자	7	29.2
직무	사서직	20	83.3
	행정직	3	12.5
	기타	1	4.2
경력		17.53±0.87	
사서교육직무 수행경험	예	14	58.3
	아니오	10	41.7
사서 교육 경험 경력		1.25±1.29	

#### 다. 분석 절차

응답자별 평가기준(역량영역, 역량항목)에 대한 상대비교 수치를 이용해 개인별 비교판단행렬(comparative judgement matrix)을 작성해 응답자 개인별로 생각하는 역량요소별 상대적 중요도를 계산하여 역량수준을 진단하였으며, 개인별 중요도 수치를 하나로 통합하여 전체 응답자가 생각하는 평가기준별 상대적 중요도를 산정하였고, 각 전문가별 응답자료의 논리적 일관성을 점검하였다.

개별 의견의 이상치 정도를 파악하기 위해 일관성지수(inconsistency index)와 대응가능지수(compatibility index)를 계산하여 종합적 가중치 계산을 위한 개별 자료의 타당성을 확보하였다.

#### 라. AHP 모형 분석 결과

AHP 설문의 응답자가 일관성을 가지고 평가에 임했는지 확인하기 위해 일관성 비율(CR: Consistency

Ratio)을 확인하여 신뢰성 검증하였다. 일관성 비율은 일관성 지수(CI: Consistency Index)를 임의지수(RI: Random Index)로 나눈 값을 의미하며 0.1~0.2 이하의 값이 나와야 설문지의 신뢰도가 있다고 보았다.

본 연구에서는 0.2 미만을 기준으로 삼아 설문지의 신뢰도를 검증하였으며 검증에 참여한 24명 모두 일관성 비율이 0.2 미만을 기록하였으므로 설문지의 신뢰도가 있다고 판단하였다. 신뢰도의 분석 결과는 <표 7>과 같다.

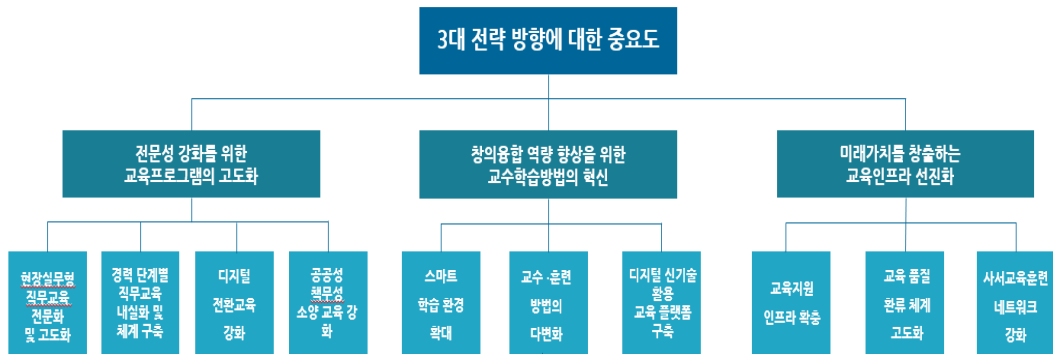
<표 7> 신뢰도 분석 결과

항목	$\lambda$ -max	CI	C.Ratio
3대 전략방향에 대한 중요도	3.00	0.00	0.00
전문성 강화를 위한 교육프로그램의 고도화	4.02	0.01	0.01
창의융합 역량 향상을 위한 교수학습방법의 혁신	3.00	0.00	0.00
미래가치를 창출하는 교육인프라 선진화	3.01	0.00	0.01
현장 실무형 직무교육 전문화 및 고도화	3.00	0.00	0.00
경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축	3.00	0.00	0.00
디지털 전환 교육 강화	2.00	0.00	0.00
공공성, 책무성 소양 교육 강화	2.00	0.00	0.00
스마트 학습 환경 확대	2.00	0.00	0.00
교수훈련 방법의 다변화	3.00	0.00	0.00
디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축	2.00	0.00	0.00
교육지원 인프라 확충	5.01	0.00	0.00
교육 품질 환류 체계 고도화	2.00	0.00	0.00
사서교육훈련 네트워크 강화	2.00	0.00	0.00

#### 마. 3대 전략방향에 대한 중요도 평가

AHP 분석을 통해 10대 핵심과제 및 26대 실행계획 각 항목의 가중치를 도출하였다.

분석의 결과, 3대 전략방향에 대한 중요도는 전문성 강화를 위한 교육프로그램의 고도화, 창의융합 역량 향상을 위한 교수학습 방법, 미래가치를 창출하는 교육인프라 선진화 순으로 나타났다. 전문성 강화를 위한 교육프로그램의 고도화에서는 중요도의 순서가 현장 실무형 직무교육 전문화 및 고도화, 경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축, 디지털 전환 교육 강화, 공공성·책무성 소양교육 강화 순으로 나타났다. 창의융합 역량 향상을 위한 교수학습 방법에서는 중요도의 순서가 디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축, 교수훈련 방법의 다변화, 스마트 학습 환경 순으로 나타났으며, 미래가치를 창출하는 교육인프라 선진화에서는 중요도의 순서가 교육지원 인프라 확충, 교육 품질 환류 체계 고도화, 사서교육훈련 네트워크 강화 순으로 나타났다.



〈그림 2〉 사서교육훈련 중장기발전계획 AHP 분석모형

바. 핵심추진 과제에 관한 AHP 분석

핵심추진 과제에 관한 AHP 분석을 진행한 결과, 현장실무형 직무교육 전문화 및 고도화에 대한 중요도는 직무별 교육프로그램 전문화, 관종별 교육 프로그램 특화, 학습공동체(직무별 연구회) 활성화 순으로 나타났으며, 경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축에 관한 중요도는 경력단계별 직무교육 프로그램 내실화, 개인맞춤형 자기계발 교육 고도화, 전문사서 인증 체계 구축 순으로 나타났다.

디지털 전환 교육 강화에서는 4차 산업기술 및 최신동향 교육 확대와 디지털 역량 기술교육 강화가 동일한 중요도를 나타냈고, 공공성·책무성 소양 교육 강화에 대한 중요도는 소통 협력 역량 교육 강화, 공감 포용 역량 교육 강화 순으로 나타났으며, 스마트 학습환경 확대에 대한 중요도는 학습의 수월성 및 접근성 강화를 위한 All-line 수업 방식 확대, 자기주도적 학습 강화를 위한 e-콘텐츠 확대 순으로 나타났다.

또 교수훈련 방법의 다변화에 대한 중요도는 창의적 문제해결 역량 강화를 위한 Design Thinking, PBL, CBL 수업 확대, 현장실무역량 강화를 위한 실습·체험·현장견학 프로그램 확대, 소통·협력 역량 강화를 위한 팀기반 수업 확대 순으로 나타났다. 디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축에 관한 중요도는 AR, VR, 메타버스 등 실감체험형 교육 플랫폼 개발 및 운영, 창의교육 플랫폼 구축순으로 나타났다.

교육지원 인프라 확충에 대한 중요도는 교육훈련 조직 및 인력 확대, 국립도서관인재개발원(가칭) 설립, 미래형 교육지원시설 구축, 교육플랫폼(사서교육시스템) 고도화, 사서교육훈련 법·제도 개선 순으로 나타났다.

교육품질 환류체계 고도화에서는 교육 품질 관리 체계 구축 및 운영이 가장 높은 중요도를 보여주었으며, 사서교육훈련 네트워크 강화에서는 국내외 교육훈련기관과 교류협력과 유관기관 협력 강화가 중요도의 상위를 차지하였으며, 분석결과는 다음 〈표 8〉과 같다.

〈표 8〉 핵심추진 과제에 관한 AHP 분석 결과

항목	세부항목	중요도 (%)	항목내 순위
3대 전략방향에 대한 중요도	전문성 강화를 위한 교육프로그램의 고도화	0.39	1
	창의융합 역량 향상을 위한 교수학습방법의 혁신	0.31	2
	미래가치를 창출하는 교육인프라 선진화	0.30	3
전문성 강화를 위한 교육프로그램의 고도화	현장 실무형 직무교육 전문화 및 고도화	0.35	1
	경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축	0.26	2
	디지털 전환 교육 강화	0.25	3
	공공성, 책무성 소양 교육 강화	0.13	4
창의융합 역량 향상을 위한 교수학습방법의 혁신	스마트 학습 환경 확대	0.30	3
	교수훈련 방법의 다변화	0.31	2
	디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축	0.39	1
미래가치를 창출하는 교육인프라 선진화	교육지원 인프라 확충	0.50	1
	교육 품질 환류 체계 고도화	0.28	2
	사서교육훈련 네트워크 강화	0.22	3
현장 실무형 직무교육 전문화 및 고도화	직무별 교육 프로그램 전문화	0.45	1
	관중별 교육 프로그램 특화	0.34	2
	학습공동체(직무별 연구회) 활성화	0.21	3
경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축	경력 단계별 직무교육 프로그램 내실화	0.46	1
	전문사서 인증 체계 구축	0.25	3
	개인맞춤형 자기계발 교육 고도화	0.30	2
디지털 전환 교육 강화	4차 산업기술 및 최신 동향 교육 확대	0.50	1.5
	디지털 역량 기술교육 강화	0.50	1.5
공공성, 책무성 소양 교육 강화	소통 협력 역량 교육 강화	0.61	1
	공감 포용 역량 교육 강화	0.39	2
스마트 학습 환경 확대	학습의 수월성 및 접근성 강화를 위한 All-line 수업 방식 확대	0.55	1
	자기주도적 학습 강화를 위한 e콘텐츠 확대	0.45	2
교수훈련 방법의 다변화	소통·협력·역량 강화를 위한 팀기반 수업 확대	0.28	3
	창의적 문제해결 역량 강화를 위한 Design Thinking, PBL, CBL 수업 확대	0.37	1
	현장실무역량 강화를 위한 실습, 체험, 현장견학 프로그램 확대	0.35	2
디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축	창의교육 플랫폼 구축	0.38	2
	AR,VR,메타버스 등 실감체험형 교육 플랫폼 개발 및 운영	0.62	1
교육지원 인프라 확충	교육훈련 조직 및 인력 확대	0.31	1
	미래형 교육지원시설 구축	0.16	3
	교육플랫폼(사서교육시스템) 고도화	0.16	4
	사서교육훈련 법,제도 개선	0.15	5
	(가칭)국립도서관인재개발원 설립	0.22	2
교육 품질 환류 체계 고도화	교육 품질관리 체계 구축 및 운영	0.52	1
	교육 방법에 따른 평가체계 개발	0.48	2
사서교육훈련 네트워크 강화	국내외 교육훈련기관과 교류협력(ex. 국가공무원인재개발원 등)	0.55	1
	유관기관 협력 강화(ex.한국도서관협회 등)	0.45	2

3대 전략방향 및 10대 핵심 추진과제를 중요도 순서대로 정리하면 다음과 같다. 먼저 3대 전략 방향은 첫째, 전문성 강화를 위한 교육프로그램의 고도화, 둘째, 창의융합 역량 향상을 위한 교수 학습방법의 혁신, 셋째, 미래가치를 창출하는 교육인프라 선진화 순으로 중요도가 나타났다.

전략방향별로 핵심추진과제를 정리하면, 먼저, 전문성 강화를 위한 교육프로그램의 고도화에는 ① 현장 실무형 직무교육 전문화 및 고도화, ② 경력 단계별 직무교육 내실화 및 체계 구축, ③ 디지털 전파 교육 강화, ④ 공공성, 책무성 소양 교육 강화 등의 순으로 나타났다. 다음으로 창의융합 역량 향상을 위한 교수학습방법의 혁신은 ① 스마트 학습 환경 확대, ② 교수훈련 방법의 다변화, ③ 디지털 신기술 활용 교육 플랫폼 구축 등의 순으로 나타났으며, 마지막으로 미래가치를 창출하는 교육인프라 선진화 전략방향의 핵심추진과제는 ① 교육지원 인프라 확충, ② 교육품질 환류 체계 고도화, ③ 사서교육훈련 네트워크 강화 순으로 나타났다.

## VI. 결론 및 제언

2009년 수립된 『사서직 교육훈련 중장기발전계획(2010~2019)』 종료에 따른 평가 및 중장기(2022~2026) 사서교육훈련 발전계획 수립이 필요한 실정이었으며, 4차산업혁명 및 코로나19 대 유행 등 급격한 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영한 도서관 미래 인재 양성을 위한 핵심역량 개발을 위한 추진전략 마련이 필요하였다. 따라서 본 연구에서는 사서교육훈련의 중장기적 발전방안을 마련하기 위해 도서관 대내외적 환경변화와 인적자원개발(HRD) 트렌드를 반영한 사서교육훈련의 비전 및 목표를 설계하고자 하였다. 사서교육훈련의 비전 및 목표 설계를 위해 사서교육훈련 필요성, 목표, 사명, 역할 등의 재정립, 사서교육훈련의 비전과 목표 실현을 위한 추진전략 모색 도서관 미래 인재 양성을 위한 핵심역량을 기반으로 한 추진계획 등을 마련하였다.

먼저, 국내외 선행연구 및 문헌을 분석하였을 때, 미래 사서는 첫째, 창의융합형 인재, 둘째, 소통협력형 인재, 셋째, 선도전문형 인재, 넷째, 공감포용형 인재 등이 포괄된 역량을 갖춘 인재상을 기반으로 교육훈련을 수립해야 할 것으로 파악되었다. 도서관 미래 인재상 및 핵심역량에 따른 교육 과정은 다음과 같은 프로세스 모형으로 제시하여야 하며, 창의융합형 인재, 소통협력형 인재, 선도전문형 인재, 공감포용형 인재상별 사서역량을 도출하고, 사서역량에 따른 직무능력을 설정하여 직무 능력 향상을 위한 교육과정을 설계하는 방향으로 교육 방향을 설정해야 할 것으로 파악하였다.

또한 이러한 핵심역량을 기반으로 한 교육훈련의 사명과 비전을 수립해야 하며, 사서교육훈련은 국가유일의 사서교육훈련 프로그램 제공과 전문적인 사서역량 확충을 위한 사명을 설정해야 한다. 이러한 사명을 바탕으로 지식기반 사회를 위한 도서관 직무 전문 인력 육성과 선도적 종합훈련기관으로서 교육훈련 나침반 역할을 수행하기 위한 비전을 수립해야 한다. 이렇게 설정한 사명과 비전

은 다음과 같다. 사서교육훈련의 사명은 사서의 전문능력 향상 및 경쟁력 제고를 위한 맞춤형 교육 실시를 통해 도서관 직무 전문성을 갖춘 인재개발을 도모하며, 급변하는 국내외 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 역량과 인성을 겸비한 인재의 교육·양성을 통해 국민으로부터 신뢰 받는 선진 도서관 서비스를 정립해야 한다. 또한 이러한 사명을 바탕으로 '도서관의 미래를 선도하는 인재 양성'이라는 비전을 수립해야 할 것이다. 이러한 사명과 비전을 기반으로 사서교육훈련의 추진전략을 설정하면, 교육프로그램 고도화, 교수학습 방법의 혁신, 교육 인프라 선진화 등으로 수립할 수 있다.

본 연구는 도서관의 대내외적 변화와 기존 선행연구 분석 등을 통한 사서교육훈련 개발 시 필요한 사서의 인재상을 도출하였으며, 이를 기반으로 한 비전과 사명, 교육훈련의 전략 등을 도출하였다. 향후에는 현황과 교육훈련의 전략 등을 기반으로 추후 건립될 국립도서관인재개발원(가칭)의 운영 방안 등에 대한 논의가 필요할 것이며, 전문가와 교육 수요자인 사서 등을 대상으로 한 양적, 질적 연구가 추가적으로 필요할 것으로 파악된다.

## 참 고 문 헌

- 국가공무원인재개발원 인사혁신처 (2020). 2021년 공무원 인재개발 종합계획.
- 국가공무원인재개발원 인사혁신처 (2021) 제4차산업혁명시대 주도를 위한 공무원 역량향상 교육 프로그램 개발 결과보고서.
- 국립중앙도서관 (2017). 제4차산업혁명시대 도서관의 미래전략 및 서비스 모형 구축 연구.
- 국립중앙도서관 (2019). 국립중앙도서관 2019-2023.
- 국립중앙도서관 (2021). 국립중앙도서관 사서교육훈련 중장기발전계획 수립연구.
- 국립중앙도서관 사서능력발전과 (2009). 2010년도 제1차 사서직 교육훈련 중장기발전계획.
- 국무조정실 생활SOC추진단 (2019). 생활SOC 3개년계획(안) (2020~2022).
- 김관수, 오상훈, 안동환 (2013). AHP를 이용한 지역브랜드의 경쟁력 분석. 농촌계획, 19(4), 95-104.  
<https://doi.org/10.7851/ksrp.2013.19.4.095>
- 김민식, 최주한 (2016). 제4차 산업혁명과 Industrial IoT·Industrial Internet의 이해. 정보통신 방송정책, 28(12), 20-26.
- 김혜주 (2015). 도서관장애인서비스 담당사서를 위한 계속교육 프로그램 개발에 관한 연구. 한국비블리아 학회지, 26(2), 173-197, <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2015.26.2.173>
- 노영희 (2021). 사서의 인재상 정립에 관한 기초연구. 한국문헌정보학회지, 55(2), 51-90.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2021.55.2.051>



- 대통령 소속 도서관정보정책위원회 (2019). 제3차 도서관발전종합계획(2019-2023).
- 미래창조과학부 미래준비위원회 · KISTEP · KAIST (2017). 10년 후 대한민국 미래전략 보고서: 미래 일자리의 길을 찾다. 서울: 지식공감.
- 문화체육관광부 (2020). 통계로 보는 도서관. 2020 전국 도서관 통계조사 이슈페이퍼, 0(5).
- 박옥남 (2018). 4차 산업혁명 시대의 도서관 변화와 사서교육 방향에 대한 고찰. 한국문헌정보학회지, 52(1), 285-311. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2018.52.1.285>
- 박태연, 오효정 (2020). 미디어 이슈를 통해 본 포스트 코로나 시대의 도서관 서비스 연구. 한국도서관 · 정보학회지, 51(3), 251-279. <https://doi.org/10.16981/kliss.51.3.202009.251>
- 박태연, 한희정, 오효정, 양동민 (2018). 4차산업혁명 시대 도서관 사서의 핵심업무에 관한 연구. 한국도서관 · 정보학회지, 49(2), 327-356. <https://doi.org/10.16981/kliss.49.201806.327>
- 박현주, 이상복 (2010). 어린이전문사서를 위한 교육과정 모형 개발 연구. 한국비블리아학회지, 21(2), 97-110. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2010.21.2.097>
- 윤희윤, 정현태 (2015). 국내 사서교육프로그램 인식도 분석 및 개편방안 연구. 한국도서관 · 정보학회지, 46(2), 49-69. <https://doi.org/10.16981/kliss.46.201506.49>
- 이신호, 양해술 (2011). 사서직공무원 교육훈련 시스템 발전 방안 연구. 한국비블리아학회지, 22(4), 91-113. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2011.22.4.091>
- 이현아 (2022. 3. 30.). ATD TK를 통해 살펴본 변화하는 HRD 트렌드. HR Insight, 출처: [https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in\\_cate=113&bi\\_pidx=34047&keyword=](https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=113&bi_pidx=34047&keyword=)
- 장덕현, 윤희윤, 구분진 (2015). 사서 계속교육 현황과 발전방향에 관한 연구. 한국도서관 · 정보학회지, 46(2), 181-202. <https://doi.org/10.16981/kliss.46.2.201506.181>
- 장윤금, 정행순 (2008). 공공도서관 어린이사서의 전문성 강화를 위한 계속교육 현황과 효과성에 관한 연구. 한국문헌정보학회지, 42(4), 481-501. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2008.42.4.481>
- 정은혜 (2020. 7. 7.). 비대면 학습이 대면 학습을 넘어설 수 있을까. HR Insight, 출처: [https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in\\_cate=113&gopage=1&bi\\_pidx=30933](https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=113&gopage=1&bi_pidx=30933)
- 차미경, 이연옥, 양수연, 정혜미 (2007). 공공도서관 어린이 사서의 계속교육 프로그램 개발을 위한 현황 분석. 한국비블리아학회지, 18(1), 95-115.
- 최윤희, 정유경 (2021). 대학도서관 사서 역량개발 방향 탐색을 위한 직원교육 현황분석. 한국도서관 · 정보학회지, 52(1), 255-277. <https://doi.org/10.16981/kliss.52.1.202103.255>
- 한국도서관협회 (2015). 국립사서교육원 설립을 위한 사전 연구.
- 한국은행 (2016). 제4차 산업혁명: 주요국의 대응현황을 중심으로. 국제경제리뷰, 2016(24).
- 황옥경 (2006). 대학도서관 사서직 계속교육 프로그램 연구. 한국도서관 · 정보학회지, 37(2), 173-190.

- American Association of School Librarians (2014). *Planning Our Future Libraries: Blueprints for 2025*. Chicago, IL.
- Association of European Research Libraries (2018). *2018-2022 Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age*. Netherlands.
- BMBF (2010). *High-tech Strategy 2020 for Germany*. Germany: Federal Ministry of Education and Research.
- Fast Campus (2021. 1. 4.). 2021년을 지배할 10가지 HR 트렌드. Fast Campus Media, 출처: <https://media.fastcampus.co.kr/%EA%B8%B0%EC%97%85%EA%B5%90%EC%9C%A1/hr-inshght/2021%EB%85%84%EC%9D%84-%EC%A7%80%EB%B0%B0%ED%95%A0-10%EA%B0%80%EC%A7%80-hr-%ED%8A%B8%EB%A0%8C%EB%93%9C/>
- Hyun, Ki-Chang, Min, Sang yoon, Choi, Hang seok, Park, Jeongjun, & Lee, In-Mo (2015). Risk analysis using fault-tree analysis (FTA) and analytic hierarchy process (AHP) applicable to shield TBM tunnels. *Tunnelling and Underground Space Technology*, 49, 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.tust.2015.04.007>
- Saaty, T. L. (1980) *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill International Book Company.
- The Library of Congress (2016). *Library of Congress Strategic Plan 2016-2020*. Washington, D.C.: Library of Congress.

• 국한문 참고문헌의 영문 표기

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

- Bank of Korea (2016). *The 4th Industrial Revolution: focusing on the response status of major countries*. *International Economic Review*, 2016(24).
- Cha, Mi-Kyeong, Lee, Yeon-Ok, Yang, Soo-Youn, & Jeong, Hye-Mi (2007). A survey of children's librarians in public libraries for developing continuing education program. *Journal of the Korean BIBLIA Society for Library and Information Science*, 18(1), 95-115.
- Chang, Durk Hyun, Yoon, Hee-Yoon, & Koo, Bon Jin (2015). A research on the continuing education for librarians: current situations and suggestions. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 46(2), 181-202.

<https://doi.org/10.16981/kliss.46.2.201506.181>

Chang, Yun-Keum & Jeong, Haeng-Soon (2008). A study of the effectiveness and status of continuing education for children's librarians in public libraries. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 42(4), 481-501.

<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2008.42.4.481>

Choi, Yoonhee & Jeong, Yoo Kyung (2021). An analysis of continuing education status for competency development of academic librarians. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 52(1), 255-277. <https://doi.org/10.16981/kliss.52.1.202103.255>

Fast Campus (2021 January 4). 10 HR trends that will dominate 2021. *Fast Campus Media*, Available: <https://media.fastcampus.co.kr/%EA%B8%B0%EC%97%85%EA%B5%90%EC%9C%A1/hr-inshght/2021%EB%85%84%EC%9D%84-%EC%A7%80%EB%B0%B0%ED%95%A0-10%EA%B0%80%EC%A7%80-hr-%ED%8A%B8%EB%A0%8C%EB%93%9C/>

Hwang Ok-Gyung (2006). A study on the continuing education program for academic librarians. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 37(2), 173-190.

Jung, Eun-hye (2020, July 7). Can non-face-to-face learning surpass face-to-face learning?. *HR Insight*, Available:

[https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in\\_cate=113&gopage=1&bi\\_pidx=30933](https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=113&gopage=1&bi_pidx=30933)

Kim, Hye-Joo (2015). A study on the continuing education & training program for the disabled users service special librarian. *Journal of the Korean BIBLIA Society for Library and Information Science*, 26(2), 173-197.

<https://doi.org/10.14699/kbiblia.2015.26.2.173>

Kim, Kwan-Soo, Oh, Sang-Hoon, & An, Dong-Hwan (2013). An analysis of the value of regional brand index by using AHP. *Journal of Korean Society of Rural Planning*, 19(4), 95-104. <https://doi.org/10.7851/ksrp.2013.19.4.095>

Kim, Min-Shik & Choi Ju-han (2016). The 4th industrial revolution and industrial IoT · understanding the Industrial Internet. *ICT & Media Policy*, 28(12), 20-26.

Korean Library Association (2015). Preliminary Research for the Establishment of the National Institute of Librarian Education.

Lee, Hyun-a (2022, March 30). Changing HRD trends seen through ATD TK. *HR Insight*, Available:

[https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in\\_cate=113&bi\\_pidx=34047&keyword=](https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=113&bi_pidx=34047&keyword=)

- Lee, Shin-Ho & Yang, Hae-Sool (2011). A study on the development of an education and training system for civil servant librarians. *Journal of the Korean BIBLIA Society for Library and Information Science*, 22(4), 91-113.  
<https://doi.org/10.14699/kbiblia.2011.22.4.091>
- Life SOC Promotion Team, Office for Government Policy Coordination (2019). *Life SOC 3 Year Strategic Plan (2020~2022)*.
- National HRD Institute (2020). *2021 Comprehensive Plan for Civil Service Talent Development*.
- National HRD Institute (2021). *Result Report on the Development of Education Programs for Improving Civil Servants' Competency to Lead the Era of the 4th Industrial Revolution*.
- National Library of Korea (2017). *A Study on Future Strategy and Service Model Construction of Libraries in the Era of the 4th Industrial Revolution*.
- National Library of Korea (2019). *National Library of Korea 2019-2023*.
- National Library of Korea (2021). *Research on the Establishment of Mid- to Long-term Development Plans for Librarian Education and Training at the National Library of Korea*.
- Noh, Younghee (2021). The basic research on the establishment of a librarian's talent. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 55(2), 51-90.  
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2021.55.2.051>
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2020). *Libraries with Statistics. 2020 National Library Statistics Survey Issue Paper*, 0(5).
- Park, Hyun-Ju & Lee, Sang-Bok (2010). Curriculum planning for children's librarian. *Journal of the Korean BIBLIA Society for Library and Information Science*, 21(2), 97-110. <https://doi.org/10.14699/kbiblia.2010.21.2.097>
- Park, Ok Nam (2018). A study on the changes of libraries and directions of librarian education in the era of the fourth industrial revolution. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 52(1), 285-311.  
<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2018.52.1.285>
- Park, Tae-Yeon & Oh, Hyo-Jung (2020). A study on library service in the Post-COVID era through issues on media. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 51(3), 251-279. <https://doi.org/10.16981/kliiss.51.3.202009.251>
- Park, Tae-Yeon, Han, Hui-Jeong, Oh, Hyo-Jung, & Yang, Dongmin (2018). A study on

도서관의 대내외적 환경변화와 HRD 트렌드 분석을 통한 사서교육훈련 비전 및 추진전략 제안에 관한 연구

the librarian's key tasks of the era of the 4th Industrial Revolution. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 49(2), 327-356.

<https://doi.org/10.16981/kliss.49.201806.327>

Presidential Committee on Library and Information Policy of Korea (2019). *The 3rd Comprehensive Library Development Plan (2019-2023)*.

The Ministry of Science, ICT and Future Planning's Future Preparatory Committee, KISTEP, KAIST (2017). *Korea's Future Strategy Report 10 Years Later: Finding a Path to Future Jobs*. Seoul.: JISIKGONGGAM.

Yoon, Hee-Yoon & Joung, Hyun-Tae (2015). A study on the reform plan of librarian education program for librarianship in Korea. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 46(2), 49-69. <https://doi.org/10.16981/kliss.46.201506.49>