

논 단

# 도서관 발전계획 수립

최 미 순  
(중앙도서관 정보관리과)

## < 목 차 >

I. 서론	IV. 발전계획 주요 내용
II. 발전계획 추진 개요	1. 중장기 발전계획(2016~2020)
1. 추진 배경	2. 교육부 제출 발전계획(2016~2018)
2. 추진 과정	3. 중장기 발전계획과 교육부 제출 발전계획의 비교
III. 발전계획 수립 개요	V. 향후 과제
1. 발전계획 기본방향	
2. 비전 및 핵심 가치	

### I. 서론

우리 도서관은 이용자 중심의 도서관 운영체제를 확립하고 직원의 전문성을 강화하여 세계 수준의 대학도서관으로 도약하기 위한 중앙도서관 중장기(2016~2020) 발전계획<sup>1)</sup>과 교육부 제출 발전계획(2016~2018)<sup>2)</sup>을 수립하였다.

우리 도서관은 발전계획을 수립함으로써 우리 도서관이 지속적으로 성장할 수 있는 새로운 비전 및 핵심 가치를 재정립하였고 이를 효과적으로 실행할 수 있는 추진과제 및 추진성과를 도출하였다. 이를 통해 서울대 구성원에게 최상의 지식 정보와 서비스를 제공하고 나아가서 서울대학교가 세계 Top 20의 대학으로 발전할 수 있도록 교육·연구 및 학습역량의 극대화를 실현하는데 기여하고자 하였다.

본고에서는 발전계획 수립의 주요 과정과 내용을 기술함으로써 향후 우리 도서관이

---

1) 중장기 발전계획은 2016-2020년 5개년 계획으로 이하 '중장기 발전계획'으로 칭한다.  
2) 교육부에 제출한 발전계획은 2016-2018년 3개년 계획으로 이하 '교육부 제출 발전계획'으로 칭한다.

발전계획을 지속적으로 수립해 나가는 데 기본 자료로 활용할 수 있는 기틀을 마련하고자 한다.

## II. 발전계획 추진 개요

### 1. 추진 배경

우리 도서관은 그간 지속적으로 도서관의 중장기 발전계획을 수립하여 주요 발전 과제를 추진하여 왔고, 관정관 신축, 자료의 확충, 이용자 중심의 도서관 서비스 구현, 새로운 학술정보시스템(Alma) 도입, 장서 RFID 구축 등의 많은 성과를 거두었다. 도서관 장기발전계획(2005~2014)<sup>3)</sup>이 종료되고, 이어 2015년부터의 발전계획이 수립되었어야 했지만 도서관의 중대한 사업인 관정관 신축<sup>4)</sup> 및 새로운 학술정보시스템(Alma) 도입<sup>5)</sup> 추진으로 발전계획 수립이 미루어지게 되었다.

관정관 신축과 Alma 도입 사업이 완료되면서 다시 기관장을 비롯한 간부진 사이에서 도서관 발전계획 수립의 필요성이 제기되었다. 2015년 8월 27일 도서관 현안 문제 및 개선 방안 모색을 위한 직원 워크숍을 통해 기획홍보실에서는 우리 도서관이 지속적으로 성장할 수 있는 새로운 비전 정립 및 도서관 변화를 위한 계획 수립을 위해 빠른 시일 내 TF 구성을 제안하였고 2015년 말까지 5개년 발전계획 수립과정 및 발전계획(안)을 발표하였다.<sup>6)</sup> 그 후 9월 16일 도서관 중장기 발전계획 수립을 위한 TF가 구성되어 2016년부터 2020년까지 중앙도서관의 새로운 비전 및 추진 과제를 선정하고 이를 실행하는 세부 추진계획을 수립하게 되었다. TF가 구성이 되어 발전계획 수립을 추진하는 과정에서 대학도서관진흥법 제정(2015.3.27.) 및 동법 시행령이 공포(2015.9.28.)<sup>7)</sup>됨에 따라 모든 대학도서관은 5년 단위 중장기 발전계획을 당연히 수립하도록 법적으로 제도화되었고 우리 도서관의 중장기 발전계획의 수립은 선택이 아닌 당연한 과제가 되어 있었다.

3) 서울대 중앙도서관, 2005. “서울대학교도서관 장기발전계획:2005~2014”.

4) 관정관 신축(모금캠페인~개관) 추진기간 : 2012.3.-2015.2.(2015.2.23.개관)

5) Alma 시스템 도입 추진기간 : 2012.8.-2015.8.(2015.8.17.가동)

6) 최미순, 2015. “서울대학교 중앙도서관 발전계획(안)”, 중앙도서관 발전 방안 모색을 위한 직원 워크숍. 2015년 8월 27일. 서울 : 서울대학교 중앙도서관

7) 대학도서관진흥법 제9조 제1항 : 대학의 장은 종합계획에 기초하여 5년마다 해당 대학의 특성에 맞는 대학도서관 발전계획을 시작년도의 2월까지 수립하여야 한다.

## 2. 추진 과정

### 2.1. TF 구성 및 주요 업무

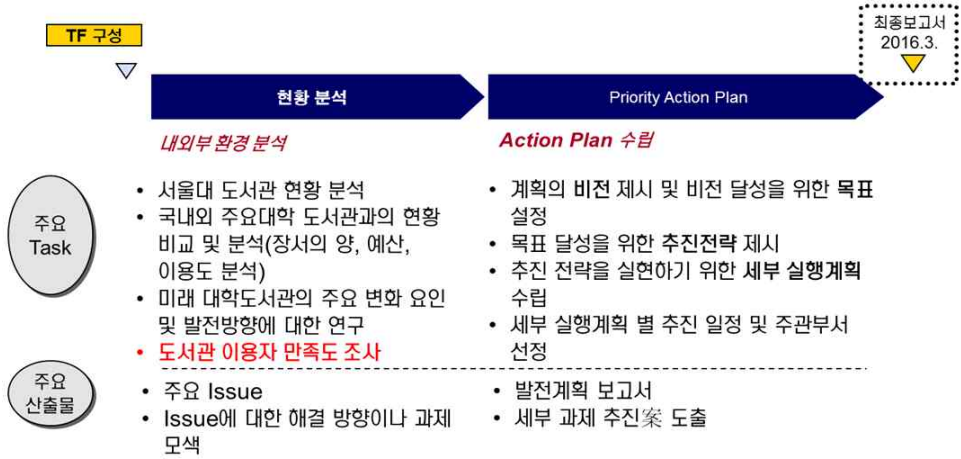
중앙도서관 발전계획 수립을 위한 TF가 2015년 9월 16일 구성되었다. TF 구성은 중앙도서관 직원 워크숍(2015년 8월 27일) 발표자 중심으로 팀별 최소 인원을 반드시 포함하여 구성하였다.

< 중앙도서관 중장기발전계획 TF 명단(2015.9.16.) >

소속	직급	이름	비고
수서정리과	과장	이재원	TF 총괄
학술정보개발팀	담당관	강연아	
학술연구지원팀	담당관	김원찬	
학술정보운영팀	담당관	정희주	단행본자료실
	학예연구사	송지형	고문헌자료실
디지털도서관팀	선임주무관	나혜란	
학술정보서비스팀	실무관	최윤정	
관정관서비스팀	담당관	최미순	TF 간사
행정지원팀	담당관	김화택	

도서관 발전계획 수립을 위한 과정에서 TF의 주요 업무는 도서관 현황 분석을 통해 도서관의 주요 이슈를 도출하고 발전계획의 Action Plan을 수립하는 것이었다. Action Plan은 발전계획의 비전을 제시하고, 비전 달성을 위한 목표를 설정하며, 목표 달성을 위한 추진전략을 제시하도록 하였다. 추진전략을 제시한 후 추진전략을 실현하기 위한 세부 실행계획을 수립하였고, 세부 실행계획을 수립한 후에는 세부 실행계획별 추진 일정 및 주관부서를 선정하여 2016년부터 과제별 발전계획을 추진할 수 있도록 하였다.

- 1 TF 구성
- 2 현황 분석(내외부 환경 분석)
- 3 Action Plan 수립(비전, 목표, 추진전략, 세부 실행계획 등)
- 4 세부 실행계획 별 추진 일정 및 주관부서 선정
- 5 최종보고서



〈 중장기 발전계획 수립을 위한 주요 업무 과정 〉

## 2.2. 추진 경과 및 절차

중앙도서관 중장기 발전계획 수립의 주요 추진 경과는 다음과 같다. 2015년 9월 발전계획 수립 TF를 구성하여 도서관 현황 분석 및 주요 과제 도출 등의 주요 업무를 수행하고 Action Plan을 수립한 초안을 동년 12월 말 경 완료하였다. 2016년 1월 전 직원을 대상으로 TF 총괄을 담당할 수서정리과 이재원 과장이 발전계획 초안에 대한 보고회(2016.1.18.)를 가졌고, 보고회에서는 발전계획 과제의 실행 가능성 검토와 세부 실행계획별 추진 일정 및 주관부서 선정 등에 대한 직원 의견을 수렴하였다. 그 후 도서관 간부회의에 2차례 보고를 하고, 수렴된 피드백 내용을 반영하여 동년 3월 최종적으로 발전계획 최종안을 완료하였다. 최종안이 완료된 후 도서관운영위원회(2016년 3월)에 최종 보고를 마지막으로 ‘중장기 발전계획’ 이 수립되었다.

< 주요 추진 경과 >

- 2015. 8. 27. 전 직원 워크숍 실시(도서관 현안 문제 및 개선 방안 모색)
- 2015. 9. 16. 중장기 발전계획 수립을 위한 TF 구성
- 2016. 1. 18. 중장기 발전계획(초안) 직원 보고회
- 2016. 2. 2. 중장기 발전계획(1차 수정안) 도서관 간부회의 보고
- 2016. 2. 29. 중장기 발전계획(2차 수정안) 도서관 간부회의 보고
- 2016. 3. 3. 중장기 발전계획(최종안) 보고
- 2016. 3. 25. 중앙도서관 중장기(2016~2020) 발전계획 수립(내부결재)
- 2016. 3. 30. 중장기발전계획(최종안) 도서관운영위원회 보고

< 추진 절차 및 내용 >

일정	추진절차	추진내용	비고
2015. 9.	준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TF 구성 및 일정 계획</li> <li>• TF 세미나</li> <li>• 자료조사</li> </ul>	
2015. 10.	현황분석 및 과제도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>현황분석</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 통계분석(도서관 현황 파악 및 국내외 대학도서관과의 비교분석)</li> <li>- 이용자 설문 조사</li> <li>- 도서관 환경 변화 트렌드 분석</li> </ul> </li> <li>• <b>과제도출</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT 분석</li> <li>- 과제 도출</li> <li>- 과제 적합성 분석</li> <li>- 핵심 과제 도출</li> <li>- 과제 정리</li> </ul> </li> </ul>	
2015. 11.	전략수립 및 실행계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전/미션 설정</li> <li>• 전략과제 도출</li> <li>• 추진전략 수립</li> <li>• 세부 실행계획 수립</li> </ul>	
2015. 12.~ 2016. 2.	발전계획서 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발전계획서 초안 완료</li> <li>• 발전계획서 보고회</li> </ul>	
2016. 3.	최종안 완료	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발전계획서 최종안 완료</li> <li>• 발전계획서 최종안 보고</li> </ul>	내부결재 (2016.3.25.)

### Ⅲ. 발전계획 수립 개요

#### 1. 발전계획 기본방향

중앙도서관은 중장기 발전계획 수립의 기본방향으로 크게 3개의 범주를 준수하고자 하였다. 모기관인 서울대의 대학운영성과목표 및 대학운영계획을 종합적으로 분석하여 모기관의 목표를 승계하고자 하였고, 5년마다 종합발전계획을 수립하도록 되어 있는 대학도서관진흥법을 준수하고자 하였다. 마지막으로 도서관의 내외부 환경변화를 분석하고 이용자 요구사항을 반영하고자 하였다.

< 중장기 발전계획 기본방향 >



#### 서울대학교 대학운영계획 범주

서울대학교 미션 및 비전, 대학운영계획, 주요업무 계획 **종합적인 분석**



#### 대학도서관 진흥법 준수

5년 마다 종합발전계획 수립

• **매년 시행계획 수립**

시행계획과 도서관 주요업무계획과 연계



#### 도서관 내·외부 환경변화 반영

**트렌드 분석 및 이용자 요구사항 반영**

## 2. 비전 및 핵심 가치



< 서울대학교 중앙도서관 비전 및 핵심 가치 >

중앙도서관의 비전은 모기관인 서울대학교가 대학운영계획에서 목표로 제시한 세계 20위 대학 진입을 승계하여 ‘세계 Top 20 대학을 견인하는 창의적 학술정보의 Hub’ 로 하였다. 비전을 실천하기 위한 핵심 가치로 ‘학술연구의 중심이 되는 도서관’, ‘지식정보를 창조하는 도서관’, ‘이용자와 소통하는 도서관’ 으로 세 가지를 제시하였다. 중점적으로 추진할 핵심과제는 도서관의 기능을 ‘Service’, ‘Technology’, ‘Contents’, ‘Management’, ‘Organization’ 으로 보고 각 기능별로 추구할 가치를 ‘창의’, ‘논리’, ‘창조’, ‘개방’, ‘혁신’ 으로 도출하였다. 핵심과제를 추구할 프로세스는 창의적인 사고(思考)로 서비스를 지원하고, 첨단 기술은 논리적으로 적용하여, 창조적으로 콘텐츠를 개발하며, 도서관을 개방적으로 운영하여, 그 결과를 환류함으로써 조직을 혁신적으로 변화시키는 ‘사고 → 적용 → 개발 → 운영 → 변화’ 의 순환 프로세스를 적용하였다.

## IV. 발전계획 주요 내용

### 1. 중장기 발전계획

#### 1.1. 추진과제 및 세부추진과제

도서관의 추진과제 및 세부추진과제는 도서관의 기능을 ‘Service’, ‘Technology’, ‘Contents’, ‘Management’, ‘Organization’ 으로 보고 각 기능별로 추구할 가치를 ‘창의’, ‘논리’, ‘창조’, ‘개방’, ‘혁신’ 으로 제시하였다. 추진과제 도출은 1개의 핵심과제당 2개의 추진과제를 제시, 총 10개의 추진과제를 도출하였다. 도출된 10개의 추진과제는 다시 1개의 추진과제당 3개의 세부추진과제를 제시하여 총 30개의 세부추진과제를 도출하였다.

〈 중장기 발전계획 추진과제 및 세부추진과제 〉

핵심과제	추진과제	세부추진과제
[Service] 창의적으로 지원하는 도서관	1. 맞춤형 연구지원	1.1.연구성과 및 연구동향 분석 서비스
		1.2.단계별 연구자 맞춤형 지원 서비스
		1.3.개인 맞춤형 학술정보 제공 서비스
	2. 학내외 협업 네트워크 구축	2.1.분관의 주제 전문성 강화
		2.2.FRIC 참여기관 협력망 구축
		2.3.학내 연구기관 협업 네트워크 구축
[Technology] 논리적으로 적용하는 도서관	3. 빅 데이터 활용	3.1.빅 데이터를 활용한 도서관 운영
		3.2.연구데이터 관리시스템(RDM) 구축
		3.3.최적화된 학술정보시스템(Alma) 운영
	4. 스마트 도서관	4.1.RFID 기반 지능형 서비스 확장
		4.2.셀프 대출서비스 활성화
		4.3.통합정보 원스톱 서비스
[Contents] 창조적으로 개발하는 도서관	5. 창조적 장서개발	5.1.이용자 중심의 장서개발
		5.2.귀중도서 발굴 수증 프로젝트
		5.3.특성화 콘텐츠 개발
	6. 지식정보 게이트웨이 구축	6.1.학내 생산 지식정보 DB 구축
		6.2.기관리포지터리 S-Space 고도화
		6.3.오픈액세스 정책 수립



[Management] 개방적으로 운영하는 도서관	7. 함께하는 도서관	7.1.이용자가 만드는 도서관
		7.2.이용자가 즐기는 도서관
		7.3.사회에 공헌하는 도서관
[Organization] 혁신적으로 변화하는 도서관	8. 시설·공간 최적화	8.1.중앙도서관(본관) 리모델링 및 공간 재구성
		8.2.관정관 시설 안정화 및 운영 효율성 제고
		8.3.보존도서관 확충
[Organization] 혁신적으로 변화하는 도서관	9. 안정적 예산 확보와 재원의 다변화	9.1.펀드레이징 모형 구축
		9.2.간접비(도서확충사업비) 10% 확보
		9.3.도서관 특화 서비스 연계 수익사업 개발
	10. 내부 시스템 역량 강화	10.1.도서관 규정 및 업무 매뉴얼 정비
		10.2.인적자원의 글로벌 경쟁력 향상
10.3.직무 분석 기반의 조직·인력 운영		

## 1.2. 5개년 간 과제별/연도별 추진 성과

중앙도서관은 10개의 추진과제 별 30개의 세부추진과제에 대하여 5개년 간 세부 추진일정을 수립하고, 각 과제의 연도별 성과지표에 대하여 사업 기간 내 실적 및 목표치를 사업부서별로 수립하여 체계적으로 관리하고자 하였다.

과제별		연도별 실적 및 목표치					사업 부서
성과지표	성과목표	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>1. 맞춤형 연구지원</b>							
<b>1.1. 연구성과 및 연구동향 분석 서비스</b>							
연구성과 및 연구동향 분석	연구성과 분석(건) (소요예산 대비)	2	2	2	2	2	학술연구 지원팀
<b>1.2. 단계별 연구자 맞춤형 지원 서비스</b>							
연구자 맞춤형 연구지 원 서비스 제공	연구지원 서비스 제공(건) (전년 대비 5% 증가)	835	875	920	950	950	학술연구 지원팀
	정보활용 교육(회) (전년 대비 5% 증가)	343	360	380	400	400	
<b>1.3. 개인 맞춤형 학술정보 제공 서비스</b>							
개인 맞춤형 학술정보 제공	연구자 데이터베이스 구축(건)	500	500	500	500	500	학술연구 지원팀

2 학내·외 협업 네트워크 구축							
2.1. 분관의 주제 전문성 강화							
분관의 주제 전문성 강화	분관의 주제 전문성 강화를 위한 노력(정성평가)	현황 조사	기본 계획 수립	전문성 추진	전문성 추진	전문성 추진	학술연구 지원팀
2.2. FRIC 참여기관 협력망 구축							
원문복사 제공실적(건)	전년 대비 5% 증가	10,632	11,164	11,722	12,308	12,923	학술정보 운영팀
대응자금 확보 노력(백만원)	전년 대비 2% 증액	385	392	399	406	415	
전문기관 MOU 유지·확대(기관)	연 1개 기관 증가	4	5	6	7	8	
2.3. 학내 연구기관 협업 네트워크 구축							
학내 연구기관과의 협의회 개최	개최횟수 확대	1	2	2	2	2	전 부서
3. 빅 데이터 활용							
3.1. 빅 데이터를 활용한 도서관 운영							
분석자료 생성 및 활용	업무 활용률 확대(전년 대비 20% 증가)	기본교육 실시 및 데이터 보완	20건	24건	28건	34건	디지털 도서관팀
3.2. 연구데이터 관리시스템(RDM) 구축							
연구데이터 관리	연구데이터 관리를 위한 정책 및 시스템 구축(정성평가)	왕강호 참여 연구소 도입 구성	정책기반 연구 과제 수행	시스템 구축	사범 운영 및 홍보	데이터 구축 및 활용	디지털 도서관팀
3.3. 최적화된 학술정보시스템(Alma) 운영							
차세대 학술정보시스템 기능 향상 및 고도화	기능 향상 건수(전년 대비 2% 증가)	100건	102건	104건	106건	108건	디지털 도서관팀
홈페이지 최적화	이용 만족도(전년 대비 2% 증가)	안정화	만족도 실시	전년 대비 2% 증가	전년 대비 2% 증가	전년 대비 2% 증가	

4. 스마트 도서관							
4.1. RFID 기반 지능형 서비스 확장							
자동 Book-sorter 반납시스템 도입	사업 완료	시스템 도입 8개분류	13분류 시스템 운영	13분류 시스템 운영	13분류 시스템 운영	13분류 시스템 운영	학술정보 운영팀
도서(서가) 위치정보 제공 서비스 도입	사업 완료	시스템 개발	130만권 위치 제공	135만권 위치 제공	140만권 위치 제공	145만권 위치 제공	
장서점검	오배열도서 최소화(책수)	125만 권	130만 권	135만 권	140만 권	145만 권	
RFID 시스템 구축	Tag 부착완료	-	52 만권	-	-	-	
4.2. 셀프 대출서비스 활성화							
예약 및 대출도서 셀프 대출서비스 구축	사업완료 (예산 확보)	1차 완료 (120백 만원)	2차 완료 (60백 만원)	시스 템 운영	시스 템 운영	시스 템 운영	학술정보 운영팀
4.3. 통합정보 원스톱 서비스							
원스톱 서비스 관련 업 무 분석	달성률	-	100%	-	-	-	학술정보 서비스팀
타 대학 사례 조사	달성률	-	100%	-	-	-	
원스톱 서비스 통합 환 경 구축·운영	사업 진척률	-	-	30%	60%	100%	
5. 창조적 장서관발							
5.1. 이용자 중심의 장서관발							
단행본 확충(건)	전년 대비 2% 증가	66,736	68,070	69,432	70,800	72,237	학술정보 개발팀
학술지 이용 건수	전년 대비 2% 증가	8,695, 695	8,869, 609	9,047, 001	9,227, 941	9,412, 500	
Database 이용 건수	전년 대비 2% 증가	81,812 ,948	83,449 ,207	85,11 8,191	86,82 0,555	88,55 6,966	
5.2. 귀중도서 발굴 수증 프로젝트							
기본계획 수립, 안내자 료 제작	달성률	50%	50%	-	-	-	학술정보 개발팀
귀중도서 소장자 인적 DB 구축 건수	전년 대비 5% 증가	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155	

<b>5.3. 특성화 콘텐츠 개발</b>							
디지털 콘텐츠 구축(면)	연간 60,000면 이상 확보	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	학술정보 운영팀
서지정보 고도화(책)	연간 10,000책 이상 수정·보완	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	
목록집 발간(책)	연간 2책 이상 발간	2	2	2	2	2	
자료 해제(매)	연간 3,000매 작성	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
멀티미디어 이용 건수	전년 대비 2% 증가	33,797	34,473	35,162	35,865	36,582	관정관 서비스팀
<b>6. 지식정보 게이트웨이 구축</b>							
<b>6.1. 학내 생산 지식정보 DB 구축</b>							
이용률(원문 다운로드)	전년 대비 3% 증가	3,088,986	3,181,656	3,277,106	3,375,419	3,476,681	디지털 도서관팀
원문 구축 건수	전년 대비 3% 증가	985	1,015	1,045	1,076	1,108	
<b>6.2. 기관리포지터리 S-Space 고도화</b>							
S-Space 고도화	S-Space 기능 및 서비스 향상(정성평가)	OSOS 연계 재구축	바인드업-페인드	검색 고도화	언제 어디서든	시스템 고도화	디지털 도서관팀
<b>6.3. 오픈액세스 정책 수립</b>							
오픈 액세스 정책 수립	오픈액세스 정책 수립 기반 환경 조성(정성평가)	해외 사례 조사	학내 의견 수렴	학내 규정 마련	연구 압출물 등록	서비스 고도화	디지털 도서관팀
<b>7. 함께하는 도서관</b>							
<b>7.1. 이용자가 만드는 도서관</b>							
이용자 참여 도서관 운영	이용자 만족도 (전년 대비 5% 증가)	만족도 조사	전년 대비 5% 증가	전년 대비 5% 증가	전년 대비 5% 증가	전년 대비 5% 증가	학술정보 서비스팀
<b>7.2. 이용자가 즐기는 도서관</b>							
장애학생 지원서비스 확대	사업 진척률 (예산 확보)	20%	20%	20%	20%	100%	전 부서
도서관 문화행사 개최(횟수)	연간 2회 (반기별)	2	2	2	2	2	관정관 서비스팀
<b>7.3. 사회에 공헌하는 도서관</b>							
고교생캠프 개최(횟수)	점진적 개최횟수 확대	1	1	2	2	2	학술연구 지원팀
도서관 견학 지원	요청 대비 100%	100%	100%	100%	100%	100%	관정관 서비스팀

<b>8. 시설·공간 최적화</b>							
<b>8.1. 중앙도서관[본관] 리모델링 및 공간 재구성</b>							
본관 리모델링 공사	전체 공사 진척률	5%	10%	20%	50%	100%	행정지원팀
<b>8.2. 관정관 시설 안정화 및 운영 효율성 제고</b>							
환경 개선 설문조사	이용자 만족도(좋음)	50%	55%	60%	60%	60%	행정지원팀
<b>8.3. 보존도서관 확충</b>							
보존도서관 확충	사업 진척률	30%	60%	100%	-	-	행정지원팀
<b>9. 안정적 예산 확보와 재원의 다변화</b>							
<b>9.1. 펀드레이징 모형 구축</b>							
모금 캠페인 사업 추진	사업 추진 (정성평가)	추진	추진	추진	추진	추진	관정관 서비스팀
펀드레이징 백서 발간	사업 완료	-	20% (기획)	80% (발간)	-	-	
<b>9.2. 간접비(도서확충사업비) 10% 확보</b>							
간접비 10% 확보 여부	간접비 10%	137%	10%	10%	10%	10%	학술정보 운영팀
<b>9.3. 도서관 특화 서비스 연계 수익사업 개발</b>							
출판 지원 서비스 운영	사업 완료 (예산 확보)	-	완료(140백만원)	-	-	-	관정관 서비스팀
기프트 샵 운영	사업 완료 (예산 확보)	-	-	완료(60백만원)	-	-	관정관 서비스팀
<b>10. 내부 시스템 역량 강화</b>							
<b>10.1. 도서관 규정 및 업무 매뉴얼 정비</b>							
규정 및 매뉴얼 제작	달성률		100%	-	-	-	행정지원팀
도서관 사료실 조성	사업 완료	-	사업 완료	-	-	-	

10.2. 인적자원의 글로벌 경쟁력 향상							
해외연수 실시 인원	전 직원 중 참여율	5%	6%	7%	7%	7%	행정지원팀
교육프로그램 수강시간	1인 평균 연간 교육시간	60	62	64	64	64	
학습연구 소모임 인원	전 직원 중 참여율	10%	12%	15%	40%	40%	
10.3. 직무 분석 기반의 조직·인력 운영							
직무분석표 완성	달성률	100%	-	-	-	-	행정지원팀

## 2. 교육부 제출 발전계획

### 2.1. 추진과제 및 세부추진과제

교육부 제출 발전계획의 추진과제 및 세부추진과제는 교육부에서 이미 수립한 대학도서관진흥종합계획 12개 추진 과제 목록을 참고하여 중장기 발전계획에서 중점적으로 추진하려고 하는 과제에 대응하는 7대 과제(필수 5, 기타 2)를 도출하였다. 7대 추진과제 중 필수과제는 대학도서관진흥종합계획의 추진과제와 대학도서관진흥법의 발전계획 포함사항(시행령 제4조)을 고려하여 5개<sup>8)</sup>를 선정하였다. 기타과제는 우리 대학이 추진하는 특성화 관련 주요 정책 등이 반영되는 과제로 우리 도서관은 ‘외국 학술지원센터 활성화’와 ‘경성제대 컬렉션 및 근대 기록 문화재 보존관리’를 도출하였다. 7대 추진과제에 따른 각각의 세부추진과제는 우리 도서관에서 이미 수립한 ‘중장기 발전계획’의 세부추진과제 중 추진과제와 관련성이 있거나 대응되는 과제를 우선적으로 도출하여 ‘중장기 발전계획’과의 관련성을 두고자 하였다.

8) 5개의 필수과제는 1.교수·학습 지원 및 이용자 서비스 강화, 2. 학술정보 확충 및 통합관리체계 구축, 3. 도서관 인력 및 전문성 강화, 4. 도서관 시설 및 환경 개선, 5. 지역사회 연계 및 대학도서관 간 교류·협력 강화이며, 이는 교육부에서 반드시 포함하여 작성하도록 하였다.

〈 교육부 제출 발전계획 추진과제 및 세부추진과제 〉

		추진과제	세부추진과제
필수과제	1.1	교수학습 지원 및 이용자 서비스 강화	① 연구성과 및 연구동향 분석 서비스
			② 연구자 맞춤형 연구지원 서비스
			③ RFID 기반 스마트 도서관 서비스
	1.2	학술정보 확충 및 통합관리체제 구축	① 학술정보 확충
			② S-Space 운영을 통한 연구업적물 수집공유보존
	1.3	도서관 인력 및 전문성 강화	① 전문 사서직원의 적정 인력(T/O) 기준 확립
			② 직원 전문성 강화를 위한 교육 및 훈련 확대
			③ 도서관 규정 및 업무 매뉴얼 정비
	1.4	도서관 시설 및 환경 개선	① 시설 확충 및 환경 개선
			② 중앙도서관 본관 리노베이션
			③ 보존도서관 확충
	1.5	지역 사회 연계 및 대학도서관 간 교류·협력 강화	① 도서관의 지역 사회 개방 확대 및 연계 프로그램 운영
			② 학술행사 VOD(Video on Demand)의 사회적 공유
			③ 대학도서관 간 교류·협력 강화
	기타 과제	2.1	외국학술지지원센터 활성화
2.2		경성제대 컬렉션 및 근대 기록 문화재 보존관리	

2.2. 3개년 간 과제별/연도별 추진 성과

중앙도서관은 7대 과제에 따른 세부 추진과제에 대하여 3개년 간 세부 추진일정을 수립하고, 각 과제의 연도별 성과지표에 대하여 사업 기간 내 실적 및 목표치를 사업부서별로 체계적으로 관리하고자 하였다.

과제별		연도별 실적 및 목표치			사업 부서
성과지표	성과목표	2016년	2017년	2018년	
<b>1.1 교수·학습 지원 및 이용자 서비스 강화</b>					
<b>① 연구성과 및 연구동향 분석 서비스</b>					
연구성과 및 연구동향 분석	연구성과 분석(건) (소요예산 대비)	2	2	2	학술연구 지원팀
<b>② 연구자 맞춤형 연구지원 서비스</b>					
연구자 맞춤형 연구지원 서비스 제공	연구자 데이터베이스 구축(건) (소요예산 대비)	500	500	500	학술연구 지원팀
	연구지원 서비스 제공(건) (전년 대비 5% 증가)	835	875	920	”
	정보활용 교육(회) (전년 대비 5% 증가)	343	360	380	”
<b>③ RFID 기반 스마트 도서관 서비스</b>					
자동 Book-sorter 반납시스템 도입 2차 사업	사업 완료 (예산 확보)	완료 (100백만원)	-	-	학술정보 운영팀
도서(서가) 위치정보 제공 서비스 도입	사업 완료 (예산 확보)	완료 (180백만원)	완료 (130백만원)	-	”
장서점검	오배열도서 최소화(책수)	125만권	130만권	135만권	”
예약 및 대출도서 셀프대출서비스 구축	사업 완료 (예산 확보)	1차 완료 (120백만원)	2차 완료 (60백만원)	-	”
<b>1.2 학술정보 확충 및 통합관리체제 구축</b>					
<b>① 학술정보 확충</b>					
단행본 확충(책)	전년 대비 3.3% 증가	67,586	69,816	72,120	학술정보 개발팀
학술지 이용 건수	전년 대비 2% 증가	8,695,695	8,869,609	9,047,001	”
Database 이용 건수	전년 대비 2% 증가	81,812,948	83,449,207	85,118,191	”
<b>② S-Space 운영을 통한 연구업적물 수집·공유·보존</b>					
이용률(원문 다운로드)	전년 대비 3% 증가	3,088,986	3,181,656	3,277,106	디지털 도서관팀
원문 구축 건수	전년 대비 3% 증가	985	1,015	1,045	”



1.3 대학도서관 인력 및 전문성 강화					
① 전문 사서직원의 적정 인력(T/O) 기준 확립					
직무분석표 완성	달성률	100%	-	-	행정지원팀
② 직원 전문성 강화를 위한 교육 및 훈련 확대					
해외연수 실시 인원	전 직원 중 참여율	5%	6%	7%	행정지원팀
교육프로그램 수강시간	1인 평균 연간 교육시간	60	62	64	”
학습·연구 소모임 인원	전 직원 중 참여율	10%	12%	15%	”
③ 도서관 규정 및 업무 매뉴얼 정비					
규정 및 매뉴얼 제작	달성률	100%	-	-	행정지원팀
1.4 도서관 시설 및 환경 개선					
① 시설 확충 및 환경 개선					
환경개선 설문조사	이용자 만족도(중음)	50%	55%	60%	행정지원팀
② 중앙도서관 본관 리노베이션					
본관 리노베이션 공사	전체 공사 진척률	5%	10%	20%	행정지원팀
③ 보존도서관 확충					
보존도서관 확충	사업 진척률	30%	60%	100%	행정지원팀
1.5 지역 사회 연계 및 대학도서관 간 교류·협력 강화					
① 도서관의 지역 사회 개방 확대 및 연계 프로그램 운영					
도서관 회원제 가입수(명)	전년 대비 10% 증가	714	785	863	학술정보 서비스팀
고교생 도서관 체험캠프(개최횟수)	점진적 개최횟수 확대	1	1	2	학술연구 지원팀
도서관 견학 지원	요청 대비 100%	100%	100%	100%	관정관 서비스팀
② 학술행사 VOD(Video on Demand)의 사회적 공유					
VOD 콘텐츠 구축(건수)	전년 대비 5% 증가 (예산 5% 증가대비)	529	545	572	디지털 도서관팀
VOD 서비스 이용(횟수)	전년 대비 5% 증가 (구축건수 5% 증가 대비)	15,765	16,554	17,381	”

③ 대학도서관 간 교류·협력 강화					
원문복사 제공실적(건)	전년 대비 2% 증가	7,958	8,117	8,279	학술정보 서비스팀
실물대차 제공실적(건)	전년 대비 2% 증가	1,332	1,358	1,385	”
서지데이터 업로드(건수)	전년 대비 3% 증가	12,189	12,554	12,930	학술정보 개발팀
2.1 외국학술지지원센터 활성화					
원문복사 제공실적(건)	전년 대비 5% 증가	10,632	11,164	11,722	학술정보 운영팀
대응자금 확보 노력(백만원)	전년 대비 2% 증액	385	392	399	”
전문기관 MCU 유지확대(기관)	연 1개 기관 증가	4	5	6	”
2.2 경성제대 컬렉션 및 근대 기록 문화재 보존관리					
디지털 콘텐츠 구축(면)	연간 60,000면 이상 확보	60,000	60,000	60,000	학술정보 운영팀
서지 정보 고도화(책)	연간 10,000책 수정·보완	15,000	15,000	15,000	”
목록집 발간(책)	연간 2책 발간	2	2	2	”
자료 해제(매)	연간 3,000매 작성	3,000	3,000	3,000	”

### 3. 중장기 발전계획과 교육부 제출 발전계획의 비교

앞에서 중장기 발전계획과 교육부 제출 발전계획의 주요 내용을 살펴보았다. 교육부에서 대학도서관발전계획 수립을 요청<sup>9)</sup>하기 전에 우리 도서관은 중앙도서관 중장기 발전계획을 이미 수립하였고(2016년 3월), 교육부 제출 발전계획은 중앙도서관 중장기 발전계획과의 상호 보완적인 관련성을 두고 수립하게 되었다(2016년 5월). 하지만 교육부 제출 발전계획의 세부추진과제는 향후 교육부의 대학도서관 평가를 대비해 중장기 발전계획에서 정성적인 성과목표가 있는 과제보다는 정량적인 성과목표 중심의 과제를 우선적으로 도출하였다.

9) 발전계획 수립 요청 공문: 교육부 학술진흥과-1260 (2016.3.23.), ‘대학도서관진흥종합계획 (2016-2018) 수립에 따른 대학도서관발전계획 제출’

< 발전계획의 세부추진과제 관련성 비교 >

세부추진과제	관련성				
	중장기 발전계획		교육부 제출 발전계획		
	과제	사업부서	과제	사업부서	중장기 발전 계획과의 관련
연구성과 및 연구동향 분석 서비스	1.1.	학술연구지원팀	필수과제 (1.1-①)	학술연구지원팀	1.1.과 동일
단계별 연구자 맞춤형 지원 서비스	1.2.	학술연구지원팀	필수과제 (1.1-②)	학술연구지원팀	1.2.와 1.3. 통합
개인 맞춤형 학술정보 제공 서비스	1.3.	학술연구지원팀			
분관의 주제 전문성 강화	2.1.	학술연구지원팀	-	-	관련성 없음
FRIC 참여기관 협력망 구축	2.2.	학술정보운영팀	기타과제 (2.1)	학술정보운영팀	22세부과제에서 상위과제로 도출
학내 연구기관 협업 네트워크 구축	2.3.	전 부서	-	-	관련성 없음
빅 데이터를 활용한 도서관 운영	3.1.	디지털도서관팀	-	-	관련성 없음
연구데이터 관리시스템(RDM) 구축	3.2.	디지털도서관팀	-	-	관련성 없음
최적화된 학술정보시스템(Alma) 운영	3.3.	디지털도서관팀	-	-	관련성 없음
RFID 기반 지능형 서비스 확장	4.1.	학술정보운영팀	필수과제 (1.1-③)	학술정보운영팀	4.1.과 4.2. 통합
셀프 대출서비스 활성화	4.2.	학술정보운영팀			
통합정보 윈스톱 서비스	4.3.	학술정보서비스팀	-	-	관련성 없음
이용자 중심의 장서개발	5.1.	학술정보개발팀	필수과제 (1.2-①)	학술정보개발팀	5.1.과5.2. 통합 후 성과목표 조정
귀중도서 발굴 수증 프로젝트	5.2.	학술정보개발팀			
특성화 콘텐츠 개발	5.3.	학술정보운영팀 관정관서비스팀	기타과제 (2.2)	학술정보운영팀	5.3.세부과제에서 상위과제로 도출
학내 생산 지식정보 DB 구축	6.1.	디지털도서관팀	필수과제 (1-2-②)	디지털도서관팀	6.1.과 6.2. 통합
기관리포지터리 S-Space 고도화	6.2.	디지털도서관팀			
오픈액세스 정책 수립	6.3.	디지털도서관팀	-	-	관련성 없음
이용자가 만드는 도서관	7.1.	학술정보서비스팀	-	-	관련성 없음
이용자가 즐기는 도서관	7.2.	전 부서	-	-	관련성 없음
사회에 공헌하는 도서관	7.3.	학술연구지원팀 학술정보서비스팀 관정관서비스팀	필수과제 (1.5-①)	학술연구지원팀 학술정보서비스팀 관정관서비스팀	7.3.과 동일 (성과목표 일부 조정)
중앙도서관(본관) 리모델링 및 공간 재구성	8.1.	행정지원팀	필수과제 (1.4-②)	행정지원팀	8.1.과 동일
관정관 시설 안정화 및 운영 효율성 제고	8.2.	행정지원팀	필수과제 (1.4-①)	행정지원팀	8.2.와 관련 (과제명 변경)
보존도서관 확충	8.3.	행정지원팀	필수과제 (1.4-③)	행정지원팀	8.3.과 동일

펀드레이징 모형 구축	9.1.	관정관서비스팀	-	-	관련성 없음
간접비(도서확충사업비) 10% 확보	9.2.	학술정보개발팀	-	-	”
도서관 특화 서비스 연계 수익사업 개발	9.3.	관정관서비스팀	-	-	”
도서관 규정 및 업무 매뉴얼 정비	10.1.	행정지원팀	필수과제 (1.3-③)	행정지원팀	10.1과 동일
인적자원의 글로벌 경쟁력 향상	10.2.	행정지원팀	필수과제 (1.3-①)	행정지원팀	10.2와 관련 (과제명 변경)
직무 분석 기반의 조직인력 운영	10.3.	행정지원팀	필수과제 (1.3-②)	행정지원팀	10.3와 관련 (과제명 변경)
학술행사 VOD(Video on Demand)의 사회적 공유	-	-	필수과제 (1.5-②)	디지털도서관팀	관련성 없음 (신규 도출)
대학도서관 간 교류·협력 강화	-	-	필수과제 (1.5-③)	학술정보서비스팀 학술정보개발팀	관련성 없음 (신규 도출)

중장기 발전계획과 교육부 제출 발전계획은 위의 세부추진과제 뿐만 아니라 수립 시기 및 추진기간, 실적 관리 및 평가 등에서도 일부 차이가 있으며 이는 다음과 같다.

< 발전계획 비교 >

	중장기 발전계획	교육부 제출 발전계획	비고
수립기간	2015. 9.-2016.3. (6개월)	2016. 3.-5. (2개월)	
제출일	2016. 3. 25.	2016. 5. 31.	* 결재일 기준
추진기간	2016-2020 (5개년)	2016-2018 (3개년) 10)	
추진과제	10개 과제	7개 과제 (필수 5, 기타 2)	
세부추진과제	30개 세부과제	16개 세부과제	
전년도 추진 실적 및 당해연도 추진계획 제출	당해연도 1월 초	당해연도 2월 말	
향후 발전계획 수립	2020. 12월	2019. 2월	

10) 교육부는 대학도서관 진흥을 위하여 5년마다 '대학도서관진흥종합계획'을 수립하도록 되어 있지만 「도서관발전종합계획」과의 연계를 위해 기존 「제2차 대학도서관발전종합계획」(‘14~’18)을 일부 수정·보완하여 3개년 종합계획인 「대학도서관진흥종합계획」(‘16~’18)을 수립함에 따라 대학도서관발전계획 최초연도인 **2016년은 3개년으로 수립**하도록 함

## V. 향후 과제

우리 도서관은 2016년에 ‘중장기 발전계획’ 과 ‘교육부 제출 발전계획’ 을 수립하였다. 우리 도서관이 발전계획을 성공적으로 추진하기 위해서는 다음과 같은 과제 수행이 앞으로 필요할 것이다.

첫째, 발전계획의 연도별 추진 실적 및 시행계획에 대한 체계적인 관리 시스템 구축이다. 중앙도서관 발전계획과 관련해서는 2017년 1월 11일 <중앙도서관 발전계획 자체평가 보고회>를 통해 30개의 세부추진과제별로 2016년도 추진현황 및 2017년도 추진계획에 대한 점검의 시간을 가졌다. 교육부 발전계획 또한 2월 말까지 2016년도 추진실적 및 2017년도 시행계획을 수립하여 제출하도록 되어 있다. 이처럼 도서관의 양적 성장과 질적 내실화를 위해서는 추진과제별로 연도별 추진 실적 및 시행계획에 대한 체계적인 관리 시스템 구축이 반드시 필요하다.

둘째, 발전계획 기간 내 사회경제 등의 환경변화에 대응할 수 있는 추진 전략 및 연도별 시행계획의 수정·보완이다. 이를 통해 도서관은 빠르게 변화하는 도서관 환경에 능동적으로 대응할 수 있을 것이다.

셋째, 두개의 발전계획을 하나의 발전계획으로 일원화하는 것이다. 현재 우리 도서관은 중장기 발전계획과 교육부 제출 발전계획이 수립되어 있고 이 두 발전계획은 관련성이 있긴 하지만 발전계획 수립 시점 및 실적 보고 등 관리적 측면에서 이원화되어 있어 업무 프로세스에 불필요한 요소로 작용하고 있다. 이는 우리 도서관의 발전계획이 끝나지 않은 2019년 2월에 교육부 발전계획(5개년)을 다시 수립해야 하고 또 2년 후에는 우리 도서관 발전계획을 수립해야 하는 문제로 나타날 것이다. 가능한 2019년 2월에 수립해야 하는 교육부 제출 발전계획(2019~2023)과 현재 중앙도서관 발전계획(2016~2020)을 일원화할 수 있는 발전 방향을 미리 모색해야 할 것이다.

## 참고문헌

서울대학교 중앙도서관, 2016. 서울대학교 중앙도서관 발전계획