

IT 기반하의 국립대학교 도서관 발전을 위한 전략적 계획

충남대학교 도서관
김 태 자

< 목 차 >

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| I. 서론 | IV. 국립대학교 도서관 발전을 위한 전략적 계획 |
| II. 대학도서관의 전략적 계획에 관한 이론적 고찰 | V. 결론 |
| III. 국내·외 대학도서관의 전략적 계획 현황 | 참고문헌 |

I. 서론

최근 50여년 동안의 전자 및 통신기술의 혁신은 정보기술(Information Technology; 이하 IT)의 발전을 가져와 산업사회를 지식정보사회로 변화시켜 놓았다. 컴퓨터와 통신기술을 비롯한 IT의 발달은 도서관 업무의 전반적인 단계에 걸쳐 막대한 영향을 주었고, CD-ROM과 같은 다양한 매체를 제공하였으며, 인터넷의 확산은 인쇄출판물을 대체할 수 있는 전자저널과 같은 콘텐츠의 양산을 촉진하게 되었다. IT의 발달과 다양한 전자정보원의 출현으로, 이용자의 정보이용 행태 또한 크게 달라졌다.

이렇게 IT의 발달과 새로운 매체의 등장과 더불어, 이용자는 차별화된 서비스를 요구하게 된 것을 비롯하여 도서관의 패러다임이 변화되었고, 여기에다 대학자체

의 경쟁력 강화 노력까지 가세하여 대학도서관은 개혁하지 않으면 안될 국면에 처해 있으며, 실제로 최근에 국립대학교 도서관 조직개편문제가 현실로 다가와 과조직의 축소 및 업무 통폐합이 이루어졌다. 이러한 때에 도서관은 형식적인 조직개편에 이끌려 갈 것이 아니라, 스스로가 주체가 되어 격변하는 상황에 적응할 수 있는 구체적인 전략적 계획을 마련해야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 국립대학교 도서관의 발전을 위하여, 외국 대학도서관의 전략적 계획을 조사·분석하는 과정을 거쳐 내·외적 환경조건이 비슷한 규모와 운영형태를 지닌 주요 국립대학교 도서관을 대상으로 하여, 국립대학교의 특성을 충분히 살린 실현 가능한 전략적 계획을 제시하고자 한다. 이로써 국내의 타 대학도서관과의 차별화를 확보하고, 이로 인한 서비스의 질적 향상과 합리적인 의사결정이 이루어질 수 있도록 향후 국립대학교

도서관 운영에 있어 준거의 틀(Frame of Reference)을 제공하고자 한다.

II. 대학도서관의 전략적 계획에 관한 이론적 고찰

1. 전략적 계획의 의의와 필요성

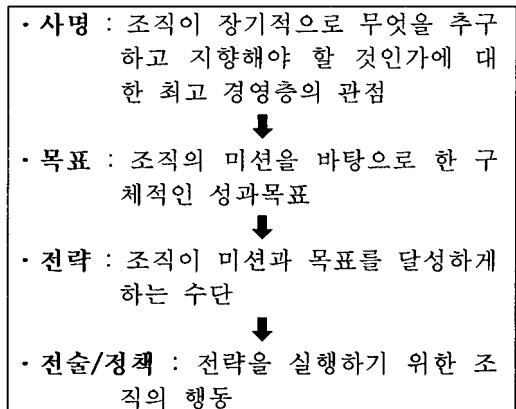
대학도서관의 경영계획은 기간의 길이에 따라 단기계획과 장기계획으로, 활동의 범위에 따라 부문계획과 종합계획으로, 계획의 개념적 구조에 따라 실행계획과 전략적 계획으로 구분할 수 있는데,¹⁾ 그 중에서 전략적 계획(Strategic Planning)은 대학도서관이 주어진 환경변화에 적응하거나 환경자세를 창출함으로써, 지역사회 정보봉사기관들이나 학내의 관련기관들에 대한 상대적 경쟁력 혹은 우위를 확보하려는 미래지향적이고 동태적인 장기계획을 의미한다.

따라서 과거 20여년 동안 대학도서관들의 업무자동화와 새로운 정보기술의 효과적 활용을 위한 노력들이 전략적 경영관리의 중심과제로 생각되었듯이 현재의 사회적, 정치적, 재정적 불확실성과 급격한 사회변화를 감안할 때, 21세기에도 대학도서관이 학술정보센터로서 존립하기 위해서는 반드시 전략적 계획을 수립해야만 할 것이다.

2. 전략적 계획의 개념과 특성

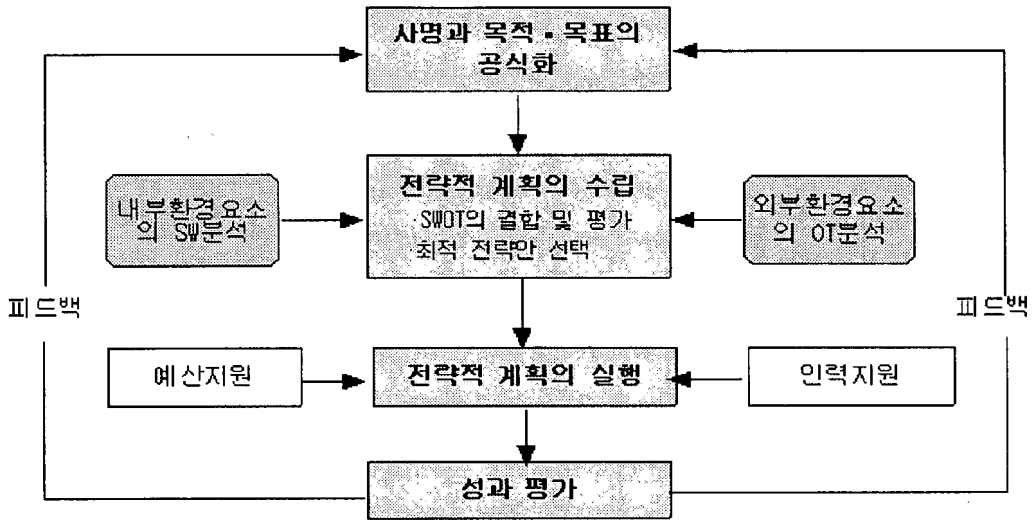
전략이란 용어는 군사전략이라는 용어에서 유래되었는데 전쟁에서 적을 속이는 술책이라는 뜻을 가지고 있으며, 18세기말까지의 전쟁은 이와 같은 의미로서만 통하였다. 그러나 전략의 개념은 본질적으로 동적인 것이기 때문에 전술이 복잡해지고 다양해짐에 따라 전략의 개념도 점차 변화하였다.

이렇게 변화된 각각의 정의들은 상호 모순적인 것이 아니라 오히려 상호 보완적이며, 전략은 조직의 사명, 목표, 그리고 전술 개념과 관련되어 있는 것을 알 수 있다. 전략 개념에 대한 이러한 접근방법은 계층적인 구조를 가지고 있다. 이러한 점에서 전략은 조직이 목표를 달성하거나 사명을 수행하는 하나의 방식으로 정의되며, 전략경영은 조직의 사명과 전략이 결정되고, 조직의 구체적인 전략이 선택되며, 이러한 전략이 구체적인 정책이나 전술을 통해 실행되는 총체적인 과정이라고 할 수 있다. <그림 1>은 전략의 계층적인 정의의 구성요소를 나타낸 것이다.



<그림 1> 전략의 계층적 정의²⁾

1) 윤희윤. 대학도서관 경영. (서울 : 경인문화사, 1996), p.46.



<그림 2> 대학도서관 전략적 계획의 기본모형

실행, 성과의 평가 등의 5단계로 살펴보고자 한다.

3. 전략적 계획의 수립과정

전략적 계획은 여러 단계를 거치면서 수립되는데, 전략적 계획의 수립 과정은 조직의 장점과 단점을 파악하고, 조직의 능력 범위 안에서 우선 순위를 설정하는 자체 분석 또는 자체 연구로 생각할 수 있다.

대학도서관은 대학의 사명에 따라 도서관의 사명이 달라지게 되므로 본 연구에서는 <그림 2>에 제시된 바와 같은 전략적 계획의 수립과정을 사명과 목적·목표의 공식화, 도서관 내·외부 환경요소 분석, 전략적 계획의 수립, 전략적 계획의

1) 사명과 목적·목표의 공식화

사명(Mission)이란 대학이 도서관에 부과한 과업을 말하는 것으로 업무 및 미래의 경영상의 의사 결정의 지침이 되는 사람과 일, 방법에 대한 것이다. 따라서 대학도서관의 사명은 대학이 지향하는 사명에 부합하여야 하며, 간단명료하면서도 구체적으로 명시해야 한다.

목적(Objective)이 대학도서관이 달성하고자 하는 최종적인 결과를 추상적으로 표현한 것이라고 한다면, 목표(Goal)는 목적을 시간적, 계량적으로 구체화한 것이라 할 수 있다. 그러나 목표는 철학, 사명, 목적, 지침, 목표, 할당량, 전략, 정책, 활동, 최종기한 등의 개념으로도 사용되고 있어 이 두 가지를 구분하기는 쉽지 않다.³⁾

2) Jay B. Barney. 경영자원과 핵심역량의 창조적 활용을 통한 전략경영과 경쟁우위. 권구혁, 신진교 공역. (서울 : 시그마프레스, 2000), p.10.

<표 1> SWOT 매트릭스⁴⁾

내부요소 외부요소	강점(Strength)	약점(Weakness)
기회 (Opportunity)	SO전략 기회활용을 위해 강점을 사용할 수 있는 상황	WO전략 기회활용을 위해 약점을 보완해야 하는 상황
위협 (Threat)	ST전략 위협을 극복하기 위해 강점을 사용할 수 있는 상황	WT전략 위협을 극복하기 위해 약점을 보완해야 하는 상황

실제로 외국의 선진 대학도서관에서도 전략적 계획 내에 사명, 비전, 지침, 목적, 목표 등을 전개하고 있으며, 목표와 목적이 그대로 전략적 계획인 것으로 나타난 곳이 많으므로, 본 연구에서는 목표와 목적을 전략적 계획으로 병용하기로 한다.

2) 도서관 내·외부환경요소 분석

도서관의 사명과 목표를 달성하기 위한 경영전략을 수립하기 위하여 대학도서관의 외부환경요소와 내부환경요소를 파악하고 이들을 어떻게 분석할 것인가 하는 전략적 상황분석을 해야 한다. 즉, 전략적 상황분석은 도서관이 전략목표의 달성과 정에서 부딪히게 될 외부환경의 기회 또는 장애가 되는 요소들과, 도서관 내부의 강점과 약점이 무엇인지를 명확히 하여, 실행 가능한 최적의 경영전략의 대안들을 보다 합리적으로 탐색·선택할 수 있도록 한다. 이것은 도서관의 내·외부환경을 강점과 약점, 기회요소와 위협요소별로 분석

하는 것을 말한다.

3) 전략적 계획의 수립

사명과 목적 및 목표가 설정되고 나면 다음 단계로 프로그램의 전략과 정책을 수립해야 한다. 대학도서관이 전략적 계획을 수립할 때 매우 중시해야 할 부분은 현황에 대한 정확한 분석과 객관적 평가이다. 이를 위해서는 먼저 외부환경을 분석하여 기회 및 제약조건을 파악하는 한편, 도서관의 인적·재정적·물적 자원을 분석하여 강점과 가치를 추출한 다음에 양자를 연관시켜 객관적으로 평가해야 한다. 이 때 SWOT분석은 내부환경 및 외부환경요소에 대한 분석을 기초로 전략목표를 달성할 수 있는 최적의 전략대안의 수립방향과 지침을 제시해 주는 기법이다. 이 “SWOT분석은 도서관이 직면한 외부의 기회요소와 위협요소를 도서관 내부의 강점과 약점에 결합시킴으로써 전략목표 달성과정에서 나타나는 네 가지의 전략적 상황을 제시하며, 그것은 다음과 같은 매트릭스 구조로 표현된다”⁵⁾(<표 1> 참조).

3) 윤희윤. “대학도서관 경영개혁의 동향과 반추 : 조직의 통합과 팀제를 중심으로: 한국도서관·정보학회지, Vol.32 No.1, (2001), pp.49-50.

4) 신유근. 현대경영학 : 원론적 접근. (서울 : 다산출판사, 1999), p.115.

5) 박인웅. “대학도서관 경영전략에 관한 연구,” 한국도서관·정보학회지, Vol.30 No.3, (1999), pp.106.

4) 전략적 계획의 실행

전략적 계획의 실행은 수립된 전략적 계획을 행동과 결과로 전환하는 과정을 말한다. 즉, 수립된 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직의 자원을 배치하는 일련의 과정을 가리킨다. 성공적인 실행이 되기 위해서는 전략실행과 부합되는 방향으로 관련된 조직의 모든 활동과 업무가 수행되도록 해야 하며, 대학도서관의 인적 및 물적 자원을 최대한 활용하되, 필요할 경우에는 대학 당국에 지원과 협조를 요청하여 선택된 전략을 실행에 옮겨야 한다.

5) 성과의 평가

대학도서관에 있어서 전략적 계획의 마지막 단계가 평가 단계이다. 하지만 도서관에서 제공하는 정보서비스에 관한 경제적 효과의 측정은 상당히 어려운 점들을 내포하고 있다. 국제규격 ISO 11620⁶⁾은 도서관 성과측정 도구로서, 전통적인 도서관의 계획수립과 평가와 결부하여 성과의 측정과 평가를 정기적으로 하도록 권장하고 있다. 또한 이러한 결과는 의사결정 과정으로 활용되고, 어떻게 하면 도서관이 사명을 완수할 수 있는가를 이해하는 자료로 활용되어야 한다고 권고하고 있다.

6) ISO. *Information and Documentation : Library Performance Indicator*. ISO 11620. 1998. pp.1-52.

III. 국내 · 외 대학도서관의 전략적 계획 현황

1. 외국 대학도서관의 전략적 계획 현황

외국 대학도서관에서는 오래 전부터 도서관 발전을 위하여 위원회를 구성하여 몇 년간에 걸친 전략적 계획을 마련하여 실행하고, 평가하며 또 다른 전략을 수립하는 피드백을 거듭하여 오고 있다.

외국 대학도서관의 전략적 계획에 대해서는, Appalachian State University Library⁷⁾, Australian National University Library⁸⁾, University of Illinois Libraries⁹⁾, Kansas State University Libraries¹⁰⁾, University of Kentucky Libraries¹¹⁾, New Mexico State University Library¹²⁾, Syracuse University Library¹³⁾의 7개 외국 대학도서관의 전략적 계획을 표로 비교하여 그 공통 전략을 살펴보았다(<표 2> 참조).

7) http://www.library.appstate.edu/geninfo/strategic_plan_2000-2005.html

8) <http://anulib.anu.edu.au/about/stratplan.html>

9) <http://gateway.library.uiuc.edu/committed/strategicplanning/reports>

10) <http://www.lib.ksu.edu/plan/plan.html>

11) <http://www.uky.edu/Libraries/stratplan.html>

12) <http://lib.nmsu.edu/aboutlib/straplan.html>

13) <http://libwww.syr.edu/information/strategicplan/plan.html>

<표 2> 외국 대학도서관의 전략적 계획

대학도서관명		Appala- chian	ANU	Illi- nois	KSU	Ken- tucky	New Mexico	Syra- cuse	계
조직·인력	사서의 개발	○	○			○	○	○	5
	교수와 직원의 확보 및 지원			○		○	○		3
	평가강화 및 결과 적용					○			1
	대학생 채용 및 취업조치						○		1
시설·공간	공간확보로 정보환경의 최적화	○		○		○		○	4
	새로운 IT 사용 증대		○			○		○	3
	정보통신 인프라 구축				○	○			2
	평생교육을 위한 장비 구축			○					1
홍보	기금 조성원 발굴	○			○	○			3
	도서관 이미지 향상으로 위상 확립			○	○			○	3
	특별한 프로그램과 행사 제공	○					○		2
장서개발	정보자료(도서, 비도서, 전자출판물)의 확충	○		○	○	○			4
정보전산화 및 서비스 확대	최고의 서비스 제공	○	○	○	○	○	○	○	7
	유용한 정보 제공으로 이용자의 서비스 욕구 충족		○	○	○	○	○	○	6
	정보자원への 적절한 접근 제공	○	○			○		○	4
	정보공유의 최적화		○		○	○			3
	가상공간 창출	○			○	○			3
	이용자와의 지적 공동관심사에 협력(대화 및 접촉)	○				○			2
	적정 학과목 강의	○				○			2
	지식추구와 창조적 사고 유도	○							1

<표 2>에 제시된 바와 같이 외국 대학도서관의 전략적 계획은 조직·인력계획과 시설·공간계획, 홍보계획, 장서개발계획, 정보전산화 및 서비스확대계획의 다섯 가지 측면으로 구분할 수 있는데 각 대학도서관들의 전략적 계획이 유사하다고 할 수 있다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 제1위를 차지한 가장 많은 공통된 전략은 정보전산화 및 서비스확대계획 측면에서의 '최고의 서비스 제공'이 전체 7개 대학의 공통적인 계획으로 나타났으며, ② 제2위는 '유용한 정보 제공으로 이용자

의 서비스 욕구 충족'이 6개 대학 공통으로, ③ 제3위는 조직·인력계획 측면에서의 '사서의 개발'을 5개 대학이 공통으로 꼽고 있는 것으로 나타났다. ④ 제4위는 시설·공간 계획의 '공간확보로 정보환경의 최적화', 장서개발계획의 '정보자료(도서, 비도서, 전자출판물)의 확충', 정보전산화 및 서비스확대계획의 '정보자원への 적절한 접근 제공'이 4개 대학의 공통된 계획으로 나타났다. ⑤ 마지막으로 제5위는 3개 대학의 공통된 계획으로, 조직·인력계획 측면에서의 '교수와 직원의 확보 및 지원', 시설·공간계획 측면에서의 '새

로운 IT사용 증대', 홍보측면의 '기금 조성원 발굴', '도서관 이미지 향상으로 위상 확립', 그리고 정보전산화 및 서비스확대 계획의 '정보공유의 최적화'와 '가상공간 창출'의 순으로 나타났다.

<표 2>에 나타난 20가지의 전략적 계획 항목 중에서 대부분이 이용자의 서비스확대에 치중되어 있는 것도 또한 간과할 수 없는 사항이다. 과연 이 전략들이 우리 나라 대학도서관의 발전을 위한 전략적 계획에 도입할 수 있는 것인지는 엄밀히 검토해 보아야 할 것이다. 그러나 한

가지 무엇보다도 분명한 사실은 내실을 기하면서도 최대한 이용자 중심의 전략을 추구한다는 사실이며, 이것은 곧 전 세계의 도서관들이 지향해야 하는 중심 목표라는 사실을 기억해야 할 것이다.

2. 국내 대학도서관의 전략적 계획 현황

21세기 지식기반사회에서는 국가 생존과 번영이 지식의 창출, 확산 및 활용 정도에 의해 명암이 달라지게 된다는 생각

<표 3> 국내 대학도서관의 전략적 계획

대학도서관명		강원대	서울대	전북대	충남대	충북대	계
전략적 계획	주제전문사서의 양성	○		○	○	○	4
	사서의 계속교육	○			○	○	3
	조직 개편	○	○		○		3
	인력 확충	○					1
	분관 설치		○				1
시설·공간	시설 보완 및 정비	○	○		○	○	4
	공간 활용 및 유희공간 확보	○		○		○	3
	주제별 자료실 운영	○			○		2
	최신의 연구환경 조성			○			1
홍보	적극적인 홍보활동	○					1
장서개발	정보자료(도서, 비도서, 전자출판물)의 확충	○	○		○	○	4
	자료관리(파·오손, 자동대출·반납기)					○	1
정보전산화 및 서비스확대	이용자 중심의 서비스 제공	○	○	○	○	○	5
	학술정보의 디지털화	○	○	○		○	4
	학술정보의 적시 제공			○	○		2
	이용자 교육	○				○	2
	학술정보시스템의 완비	○			○		2
	지역사회 주민을 위한 도서관개방	○				○	2
	가상대학 지원을 위한 시스템구축	○					1

아래, 국내 대학들은 대학 특성에 따라 나름대로 그 발전 방안을 연구하고 외국 대학들이 칭하는 ‘전략적 계획’이라는 용어보다는 ‘장·단기 발전계획’이라는 용어로 수립·시행해 왔다. 국내에서는 1980년대 후반부터 경북대, 부산대, 서울대, 전남대 등의 대학도서관들이 장·단기 종합발전계획, 신축계획, 전산화계획 등을 수립하기 시작하였다. 여기에서는 최근에 장·단기 발전계획을 수립하여 시행하고 있는 강원대학교 도서관¹⁴⁾, 서울대학교 도서관¹⁵⁾, 전북대학교¹⁶⁾, 충남대학교¹⁷⁾와, 충남대학교 도서관¹⁸⁾, 충북대학교 도서관¹⁹⁾에 의한 발전계획들을 비교·분석하기로 한다.

이 계획들은 외국 대학도서관의 전략적 계획에서와 마찬가지로 조직·인력계획, 시설·공간계획, 홍보계획, 장서개발계획, 정보전산화 및 서비스확대계획의 다섯 가지 측면으로 구분할 수 있다.

<표 3>에서 보는 바와 같이 여러 대학도서관들이 도서관 발전을 위한 전략적

계획으로 거의 유사한 계획을 수립하고 있는 것을 알 수 있다. ① 제1위를 차지한 공통 전략은 정보전산화 및 서비스확대계획 측면의 ‘이용자 중심의 서비스 제공’으로 전체 5개 대학의 공통적인 계획으로 나타났는데, 이것은 외국 대학도서관의 제1위를 차지한 ‘최고의 서비스 제공’과 일치된다. ② 제2위는 조직 및 인력계획 측면의 ‘주제전문사서의 양성’, 시설·공간계획 측면의 ‘시설 보완 및 정비’, 장서개발계획의 ‘정보자료(도서, 비도서, 전자출판물)의 확충’, 정보전산화 및 서비스확대계획 측면의 ‘학술정보의 디지털화’가 4개 대학 공통으로 나타났으며, ③ 제3위는 조직 및 인력계획 측면의 ‘사서의 계속교육’, ‘조직 개편’과 시설·공간계획 측면의 ‘공간 활용 및 유휴공간 확보’가 3개 대학의 공통적인 계획으로 나타났다. ④ 제4위는 시설·공간 계획의 ‘주제별 자료실 운영’, 정보전산화 및 서비스확대계획의 ‘학술정보의 적시 제공’, ‘이용자 교육’, ‘학술정보시스템의 완비’, ‘지역사회 주민을 위한 도서관 개방’이 2개 대학의 공통된 계획으로 나타났다.

앞의 <표 2>에서는 외국 대학도서관의 전략들을, 그리고 <표 3>에서는 국내 대학도서관의 전략들을 각각 비교해보았는데, 국내·외 대학도서관의 전략을 순위별 공통전략으로 비교해 보면 <표 4>와 같다.

국내·외 대학도서관의 우선 순위별 공통전략을 살펴보면 <표 4>에 나타난 바와 같이 그 사용 용어에 있어 약간의 차이는 있으나 외국 대학도서관과 국내 대학도서관의 최우선 전략이 ‘이용자 중심의

14) 강원대학교 도서관. 도서관 중·단기 발전계획, 2000-2004. (춘천 : 강원대학교 도서관, 1999).

15) 서울대학교 도서관. 서울대학교도서관 장기발전계획에 관한 연구 : 1990-2001. (서울 : 서울대학교 도서관, 1990).

16) http://www.chonbuk.ac.kr/korean/univ_intro/tot_dev/tot_dev_s8.html

17) 충남대학교. 충남대학교 중기 발전계획, 1997-2001. (대전 : 충남대학교, 1996).

18) 충남대학교 도서관. 충남대학교 도서관 조직개편(안). (대전 : 충남대학교 도서관, 1996).

19) 충북대학교 도서관. 21세기 정보화 시대의 충북대학교 도서관 운영의 효율화 방안. (청주 : 충북대학교 도서관, 2001).

<표 4> 국내·외 대학도서관의 순위별 공통전략

공통 전략순위 \ 구분	외국 대학도서관	국내 대학도서관
1 위	· 최고의 서비스 제공	· 이용자 중심의 서비스 제공
2 위	· 유용한 정보제공으로 서비스 욕구 충족	· 주제전문사서의 양성 · 시설 보안 및 정비 · 정보자료(도서, 비도서, 전자출판물)의 확충 · 학술정보의 디지털화
3 위	· 사서의 개발	· 사서의 계속교육 · 조직 개편 · 공간 활용 및 유휴공간 확보
4 위	· 공간확보로 정보환경의 최적화 · 정보자료(도서, 비도서, 전자출판물)의 확충 · 정보자원에서의 적절한 접근 제공	· 주제별 자료실 운영 · 학술정보의 적시 제공 · 이용자 교육 · 학술정보시스템의 완비 · 지역사회 주민을 위한 도서관 개방
5 위	· 교수와 직원의 확보 및 지원 · 새로운 IT 사용 증대 · 기금 조성원 발굴 · 도서관 이미지 향상으로 위상 확립 · 정보공유의 최적화 · 가상공간 창출	· 인력 확충 · 분관 설치 · 최신의 연구환경 조성 · 적극적인 홍보활동 · 자료관리(파·오손, 자동대출·반납기) · 가상대학 지원을 위한 시스템 구축

서비스 제공' 전략으로 제1위로 동일하게 나타났고, 제2위는 외국 대학도서관이 '유용한 정보제공으로 서비스 욕구 충족'인데 반해서 국내 대학도서관의 경우 '주제전문사서의 양성', '시설 보안 및 정비', '정보자료(도서, 비도서, 전자출판물)의 확충', '학술정보의 디지털화'로 나타나 차이를 보이고 있다. 그러나 제3위는 '사서의 개발' 또는 '사서의 계속교육', '주제전문사서의 양성' 등으로 일치된다는 것을 알 수

있다.

국내의 경우 계획수립의 시기가 최근이 아닌 대학이 있어 시대에 뒤떨어지는 감이 없지 않아 비교·분석이 정확하다고는 볼 수 없지만, 최근 들어 각 대학도서관에서 이용자 중심의 서비스에 중점을 맞춰 심혈을 기울이고 있다는 사실은 그 누구도 부인할 수 없을 것이다.

IV. 국립대학교 도서관 발전을 위한 전략적 계획

대학의 교육지원시설의 핵심적인 위치를 점하고 있는 대학도서관의 발전 없이는 진정한 대학의 발전이란 상상할 수도 없다. 그럼에도 불구하고 대학당국을 비롯한 대학구성원의 인식 부족, 도서관의 보수적인 기류, 그리고 변화하는 시대적 환경에 대한 대응전략의 부재 등으로 인해, 대학도서관 본래의 기능을 제대로 수행하지 못하고 표류하고 있다는 사실은 부인하지 못할 것이다. 선진 외국 대학도서관은 그 전략이 정립되어 공식화되어 있지만 많은 국내 대학도서관은 그렇지 못하다. 따라서 국내·외 대학도서관의 전략을 참고로 하여 국내 국립대학교 도서관들이 당면해 있는 여러 가지 난제를 어떻게 하면 슬기롭게 극복하고 타대학과의 비교우위에 설 수 있는지 그 전략적 계획 방안을 제시하고자 한다.

1. 도서관의 사명과 목적·목표의 정립 및 공식화

대학도서관의 최대 과제는 대학이 도서관에 부과한 과업인 사명을 어떻게 달성할 수 있는가에 관한 것이라고 할 수 있다. 이를 위해 도서관 관리자는 조직의 사명으로 정의된 것을 더욱 개별적으로 구체화하여 전략으로 전환시키는 작업을 진행해야 한다. 이것은 반드시 그 대학의 사

명과 부합되는 것이어야 한다. 또한 명확하게 설정된 목표는 전체 조직으로 하여금 공동의 목적을 향해 전진할 수 있게 해야 한다. “사명은 목적에 선행하고, 목적은 목표에 선행하며, 목표는 활동에 선행한다”²⁰⁾는 점을 고려해서 도서관은 반드시 사명과 목적 및 목표의 정립을 분명히 한 후에 전략을 수립하고 실시해야 한다.

2. 도서관 발전을 위한 전략적 계획

1) 도서관 서비스 영역의 확대

최근 대학도서관은 정보서비스의 고도화와 서비스 증가 수요를 효율적으로 처리해야 하는 문제에 직면하고 있다. 예산과 인원은 감소하는 추세인데 반해 이용률은 상대적으로 증가하고 있다. 이러한 현상을 해결하기 위해서는 사서의 생산성을 향상시키는 것이 유일한 해결책이다. 이러한 상황에서 조윤희, 박재용은 “도서관 서비스 확대 영역의 요소로 도서관 이용대상의 확대, 도서관 기능의 확대, 정보매체의 다양화에 따른 도서관 서비스 및 이용자의 다양화”²¹⁾ 등 다음의 세 가지를 들고 있다.

첫째, 도서관 이용대상의 확대는 대학도

20) R. D. Stuart and B. B. Moran. 도서관·정보센터 경영론. 임명순, 오동근 공역. (서울: 계명대학교 출판부, 1997), p. 85.

21) 조윤희, 박재용. “성공적인 도서관 경영 혁신 방안에 관한 연구,” 한국도서관·정보학회지, Vol.31 No.1, (2000), p.159.

서관에서 교직원과 학생 이외의 이용자나 지역주민에게 개방하고, 대학도서관과 공공도서관, 전문도서관간의 관종을 초월한 협력체제를 통한 정보개방형시스템 체제로 전환시켜 정보서비스 영역을 확대해야 할 것이다.

둘째, 컴퓨터 기술과 네트워크 기술의 발전에 따른 종합목록, OPAC, 온라인 DB, 인터넷 등의 등장과 도서관간의 상호협력 등으로 도서관 기능을 확대한다.

셋째, 정보매체의 다양화에 따른 도서관 서비스 및 이용자의 다양화는 물론 취급 자료의 종류도 다양해지고 있다.

따라서 즉각적인 정보제공의 기능은 어느 정도 이용자 스스로 해낼 수 있는 기능이 되었기 때문에 도서관에서는 다양해지고 있는 정보원의 사용방법이나 내용소개 등 이용자들의 정보활동을 지원할 수 있는 도서관 이용교육을 강화하고, 또한 이용자들이 자신들의 요구에 맞는 자료나 정보를 구하는 것을 돕는 이용지도나 지원대책을 강구해야 할 것이다. 이러한 정보원의 다양화 및 서비스 확대 현상에 따라 기기의 유지나 버전업 등 새롭게 발생하는 업무량도 적지 않지만, 앞으로도 계속될 서비스의 확대 경향에 맞추어 적극적인 자세로 대응해 나가야 할 것이다.

2) 이용자 교육

IT는 정보에 대한 접근을 증가시켰으며, 접근의 향상은 정보의 이용을 증가시키고 있다. Joel S. Rustein 등은 CD-ROM 데이터베이스, 온라인 데이터베이스, 국가 및 지역 네트워크 등의 증가와 더불어

이용자들의 서지적 접근이 크게 향상되었고, 그 결과 도서관 장서에 대한 이용이 증가하였다²²⁾고 하였다. 도서관의 존재 이유는 정보를 원하는 이용자의 요구를 최대한 만족시키는데 있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 그 이용자들이 정보를 가장 체계적이고 효율적으로 습득할 수 있도록 하는 것 또한 우리 사서들의 중요한 역할이라 할 수 있다. 이용자가 바로 그 방법이 되는 것으로, 도서관에서는 이용자들이 자신들의 요구에 맞는 자료나 정보를 구하는 것을 돕는 지도나 상담의 기회를 만들어야 한다. 이것은 보다 다양하고 특성화된 교육을 개발하고 이에 대한 홍보가 이루어져야 하며, 다양한 방법과 매체를 활용해야 한다는 것이다.²³⁾

첫째, 신입생 오리엔테이션을 통한 이용교육을 실시해야 한다.

둘째, 도서관 이용교육의 효율성을 높이기 위해 다양한 이용안내 보조수단을 개발해야 한다. 예를 들면, 도서관 이용안내 팸플릿, FAQ(Frequently Asked Question), Information Desk의 설치를 들 수 있다. 이것은 이용자 뿐만 아니라 반복되는 질문에 답해야 하는 사서에게도 매우 유용한 방법이다.

셋째, 자료의 형태별, 주제별, 이용자별로 다양한 교육프로그램을 개발해야 한다.

22) Joel S. Rustein, Anna L. DeMiller and F useler. "Ownership versus access : shifting perspectives for libraries," *Advances in librarianship*, Vol.17, (1983), p.48.

23) 정재영. "대학도서관 변화의 방향 : 주제 활성화 방안을 중심으로," *도서관문화*, Vol.40 No.6, (1999. 11), pp.358-360.

도서관을 처음 이용하는 신입생들을 위해 정보검색법, 논문작성법 등 기초적이고 세분화된 내용의 프로그램을 개발할 필요가 있으며, 김성자가 제시한 컴퓨터 지원교육(Computer Assisted Instruction)²⁴⁾이 시간과 장소에 구애받지 않는 원격교육이란 점에서 이용자가 도서관에 오지 않고 집에서 도서관 이용안내를 받을 수 있기 때문에 꼭 필요한 프로그램이라 할 수 있다.

넷째, 가상공간의 설치이다. 이용자들은 도서관에 와서도 자료를 이용하지만 집에서 자료 검색하고 원문까지 구하며, 참고질의나 정보검색시 문제가 발생하면 웹상에서 해결할 필요가 있다. 따라서 전자게시판이나 E-mail 또는 주제전문사서의 홈페이지를 통해 의논해서 해결할 수 있는 가상공간을 설치해야 한다. 외국의 대학도서관에서는 실시간으로 Q & A 프로그램을 시행하고 있는 곳이 많이 있다. 많은 대학도서관에서 현재 전자게시판을 통해 건의는 하고 있지만 이용자의 신속한 이용질의와 답을 위해서는 실시간의 Q & A 프로그램의 실시가 꼭 필요하다고 하겠다.

3) 사서의 개발 - 주제전문사서의 양성 및 계속교육

대학도서관은 대학의 교육 및 연구활동을 서비스하는 기관으로서 그 특성상 주제나 학과 중심의 서비스를 수행하는 것

이 바람직하다. 따라서 이용자들의 주제요구를 적절히 수용할 수 있는 주제별 서비스가 필요하며, 이를 위해 도서자료의 인문과학, 사회과학, 자연과학 등의 영역으로 군집화하는 주제별 조직으로 지향해야 한다. 이에 따라 이용자들로 하여금 빠르고 질 좋은 정보를 제공받을 수 있는 주제전문사서로의 변화를 요구하고 있다.

사실 국립대학교 도서관의 경우 주로 국립중앙도서관에서 공식적이고 체계적인 교육 프로그램을 맡아 실시하고 있는데, 사실 교육의 기회가 그렇게 자주 오지는 않는다. 경우에 따라서는 기본 점수에 해당하는 교육을 받지 못해서 자동승진까지 제 때에 하지 못하는 결과가 발생하기도 한다. 주제전문사서의 역할은 개개의 대학도서관의 사정에 맞게 적용될 때 그 효과가 극대화된다고 할 수 있다.

4) 조직구조의 개선 - 주제별 조직 및 팀제 운영

(1) 국립대학교 도서관의 조직구조 현황

대학의 구조조정에 따른 부산물로서 국립대학교 도서관의 조직개편이 2001년 9월 1일 시행되었다. 서울대학교 도서관은 수서정리과, 정보운용과, 정보관리과에서 수서정리과는 현행대로 유지하고 정보관리과와 정보운용과가 통합되고 행정지원팀이 신설되어 2과 1팀 체제로 조직이 축소·정비되었으며, 서울대를 제외한 다른 국립대학교 도서관, 즉 강원대, 경북대, 경상대, 부산대, 서울대, 전남대, 전북대, 제주대, 충남대, 충북대 도서관은 수서과, 정

24) 김성자. "WWW기반 대학도서관 이용자 교육 시스템 개발," *숭의전문대 문헌정보연구지*, Vol.24, (1998. 12). pp.39-51.

리과, 열람과의 3개과 체제에서 2개과로 축소·통합되었다.

그 명칭은 대학에 따라서 조금씩 차이가 있으나 대체로 기존의 수서과와 정리과를 통합한 학술정보지원과(또는 수서정리과, 정보개발과, 정보지원과, 자료지원과)와, 기존의 열람과인 학술정보운영과(또는 열람과, 정보운영과, 정보봉사과, 자료관리과, 자료운영과)의 2개과로 축소·통합되었다. 각 국립대학들의 변화된 조직 현황을 분관은 제외하고 살펴본 결과 대부분의 대학이 기능면에서 큰 변화는 없지만 3개과에서 2개과로 변화되면서 과명칭이 다양하게 바뀌었고, 대학에 따라 주제별 조직, 팀제, 그리고 부관장제를 실시하는 등 대학마다 약간씩 상이하게 조직되어 있음을 알 수 있다. 주요 국립대학교 도서관의 변화된 조직은 전체적인 기능면에서 크게 달라진 것은 없으며, 경북대와 충남대가 팀제로 전환하여 교수 및 학생들의 학술연구와 학습활동에 한 차원 높은 이용자 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 한편 주제별 조직(주제자료실)을 운영하고 있는 도서관은 경북대, 경상대, 부산대, 서울대, 전남대, 전북대, 충남대의 7개 대학도서관으로 비교적 많은 편으로 나타났다.

(2) 주제별 조직

교수와 학생으로 이루어져 있는 대학도서관의 이용자는 특정한 주제분야의 전공자라는 특성이 있어 전공하고 있는 주제분야의 장서를 이용하려는 강한 욕구를 갖고 있으며, 따라서 이용 행태도 주제 중

심적인 경향이 강하다. 과거 대학도서관의 장서는 단행본, 연속간행물, 학위논문, 온라인 DB 등과 같이 자료의 형태를 기준으로 분산 비치되어 있어 특정 주제의 자료를 찾기 위해서는 부득이하게 여러 곳을 찾아 다녀야 하므로 필요 이상의 동선과 시간낭비를 초래했었다.

이에 적극적으로 대처하기 위해서는 이용 행태에 비증을 둔 주제 중심 서비스를 실시하는 것이 필수적이지만, 이를 위해서는 먼저 몇 개의 범주로 학문을 분류해서 주제자료실을 구성하는 작업을 해야 한다. 자료 형태에 따라 각 층에 흩어져 있는 자료들을 주제를 기준으로 한 곳에 모아 인문과학, 사회과학, 자연과학과 같이 큰 범주의 주제자료실을 구축하는 것이 그것이다. 그리고 주제자료실에는 해당 주제분야의 전문지식을 갖춘 사서를 배치해 이용자의 정보요구에 효과적으로 대응해야 할 것이다.

그러나 기존의 장서를 주제자료실로 개편하고 담당사서를 배치하는 것만으로는 주제중심 서비스를 충분히 수행한다고 할 수 없다. 한 걸음 더 나아가 수서, 정리, 대출, 정보조사제공 일체를 각 주제자료실에서 분담하도록 하는 전면적인 개편작업이 뒤따라야 한다. 이것은 사서 인력을 주제별로 집단화하는 것으로 이용자의 정보 요구를 도서관업무에 체계적으로 반영하는 좋은 기회가 되며, 주제관련 지식이나 해당 이용자에 관련된 정보를 종합적으로 관리하는 효과를 얻을 수 있다.

대학도서관은 훌륭한 장서를 제공함은 물론이고 이용자에게 원하는 형태로 서비스하는 수준 높은 이용자서비스를 실시해

야 한다. 이를 위해서는 컴퓨터, 원격통신, 온라인 DB와 같은 정보기술과 정보매체를 적극 활용할 수 있어야 하는데, 주제별 조직은 정보기술을 활용할 수 있는 좋은 바탕이 된다.

주제별 조직은 이용자에게 수준높은 서비스를 제공하는 등 많은 장점을 갖고 있지만, 전통적 조직에 비해 다소 비용이 증가한다는 단점도 있다. 그러한 단점에도 불구하고 최근 국내 대학도서관은 이용자 중심인 주제별 조직구조를 채택하는 경향이 높아지고 있다. 이용자 중심의 서비스를 제공한다는 취지에서는 수서, 정리, 열람의 통합된 주제별 조직을 구성하는 것이 매우 바람직하며, 여기에는 총괄하고 통제할 수 있는 팀장의 역할이 매우 중요하다. 현재 주제별 자료실의 형태를 취하고 있는 국립대학교 도서관의 경우와 같이 실제 인원상의 어려움이 있는 도서관 경영의 측면을 고려할 때, 장서를 주제별로 배치하여 이용자 중심의 주제별 조직구조를 취하되, 수서와 정리업무는 자료지원부서(수서정리과)에서 하는 절충형 주제별 조직이 그 차선택이라 할 수 있다.

(3) 팀제 운영

일반적으로 팀이란 소수의 인력이 공동의 목표를 달성할 목적으로 구성하는 협의의 조직단위를 말한다. 그리고 팀제 조직은 복수의 팀 혹은 팀원의 기능과 역할, 권한과 책임, 지시-보고 체계를 규정하고 수직적 및 수평적 관계를 확립한 시스템이다.

국립대학교 도서관에서는 2001년 '국립

대학설치령'의 개편에 따라 2개 대학(경북대와 충남대)만이 팀제운영으로 전환하였지만, 이 또한 기존의 수서과와 정리과를 통합했을 뿐 그 업무상에는 큰 변화가 없다. 그러므로 진정한 의미의 팀제라고 할 수 없다. 그러나 1990년대 중반 이후부터 사립대학에서는 일종의 봄처럼 확산되어 2000년의 조직현황을 보면, 과조직이 65.8%, 팀제 조직이 20.8%, 그리고 계(또는 실수준)조직이 13.3%로 나타났다.

이렇게 팀제 조직을 선호하는 이유는 정보사회에 대비한 조직의 대응력 강화, 조직축소를 지향하는 행정개편, 고객 중심의 적극적인 봉사체제 구축, 조직의 상황적합성과 유연성 확보, 조직의 비대화 지양, 계층단축을 통한 의사결정의 신속화, 부서 이기주의의 타파, 중간관리직의 최소화에 따른 비용절감, 인적 자원의 역량 및 역할의 극대화, 능력 위주의 인사이동과 직무분장, 승진적체의 해소, 직책과 직급의 분리운영, 인력 재배치에 따른 기능강화 등으로 집약된다.

그러나 실제로 팀제를 도입해서 운영하고 있는 사립대학 도서관은 상당한 문제가 있는 것으로 드러나고 있다. 그 문제점은 첫째, 팀제 도입을 위한 사전준비가 매우 소홀하다는 점과, 둘째, 일부 대학도서관의 조직구조는 과도한 수평적 통합으로 기형적인 형태를 취하게 되었다는 점이다. 그리고 셋째, 종래에 보직을 맡았던 중간관리자가 팀제 조직에서 다시 팀장에 보임되어 의미가 없는 팀제가 되었다는 점, 넷째, 업무 프로세스의 재편 없이 팀제가 이루어져 업무분장을 보면 달라진 것이 없는 형태가 되었으며, 마지막으로, 팀제

의 핵심요소는 권한의 위임이며, 그 성패는 팀장의 역할에 달려있는데 그 동안의 조직문화나 관행을 감안할 때 매우 회의적인 면이 많다²⁵⁾는 점 등을 들 수 있다.

이러한 모든 부정적인 현상은 전략적인 계획 없이 유행처럼 번지는 개편에 휩쓸려 이루어진 현상이라고 본다. 따라서 대학도서관의 조직구조를 개편할 때는 사고와 전략의 측면에서 유연한 자세를 가지고 어떤 대안이 우리 조직에, 현재 및 미래의 상황에 가장 적합할 것인가를 심사숙고한 후에 결정을 내려야 할 것이며, 그런 다음에 팀제를 효과적으로 도입하여 활용하게 된다면, 이용자에 대한 서비스의 개선은 물론이며 사서를 포함한 도서관 전직원의 직무 만족 또한 고양될 수 있을 것이다.

5) 아웃소싱

이두영은 “아웃소싱이란 외부(out)와 자원활용(sourcing)이란 단어가 결합된 어휘로, 주로 기업의 기능 중 일부를 전문기술과 능력을 겸비한 외부업체에 위탁, 경영시켜 자사의 경쟁력을 강화하고, 자사의 제품이나 서비스의 부가가치를 높이기 위한 전략으로 활용하자는 데 있다”²⁶⁾고 하였고, 국내에서는 외주와 하청, 외부화, 외부 조달, 위탁 등으로 지칭된다. 글로벌 경쟁의 격화, 저성장 경제, 고객욕구의 소프트화 등에 기업들이 적극적인 변신을 하지 않을 수 없는 현 상황에서 공공기관에서는 아웃소싱을 적극 권장하고 있다.

이러한 상황에서 도서관도 예외는 아니다.

아웃소싱의 대상으로는 인적 아웃소싱과 물적 아웃소싱, 지식 아웃소싱의 세 가지로 구분할 수 있다. 도서관에서의 아웃소싱은 경쟁우위의 원천이 되는 핵심업무나 프로세스가 아닌 것에 한정되어야 한다. 예를 들면, 장서개발, 분류업무, 경영관리, 정보봉사는 아웃소싱의 대상이 될 수 없는 반면에 소급DB, 제본업무, 관내·외 경비, 시설관리, 청소 등은 정당하고 타당한 방법이 될 수 있을 것이다.

아웃소싱은 미래의 전략적 계획을 구상하는 요소로 사용될 수 있지만 사서직의 전문성을 해칠 가능성이 있는 부분은 배제하는 것이 바람직하다. 즉 아웃소싱은 다운사이징의 전략적 조치가 아니라 장기적인 경영전략의 보조수단이므로 비핵심적 업무에 대한 부담을 경감하는 동시에 핵심을 강화하는 전략적 수단이라는 사실을 잊어서는 안될 것이다.

V. 결 론

미국을 비롯한 선진국의 대학도서관은 1970년대의 장기계획시대를 거쳐, 1980년대에는 전략적 계획시대로, 이어 오늘날에는 도서관의 전략적 계획수립이 보편적인 현상으로 여겨지고 있다. 전략적 계획수립이란 하나의 조직을 혁신하고 여러 가지 업무를 수행함으로써 일정기간에 걸쳐 중요한 목표를 달성하는 것이며, 대학도서관은 전략적 계획을 수립함으로써 대학내의 지적이고 문화적인 생활에서의 효율성을 고양시키게 될 뿐만 아니라, 충분히 검토

25) 윤희윤. 전계논문, p.46-47.

26) 이두영. “대학도서관 경영의 새로운 방향,” 사대도협회지, 창간호, (2000), pp.38.

된 계획이야말로 올바른 시행과 지속적인 조정을 통하여 성공적인 결과를 가져올 수 있다.

전략적 계획시행에는 여러 가지 목적이 있다. 중요한 것은 21세기 도서관의 기본 방향을 설정한다는 것이다. 전략적 계획을 통하여 도서관의 서비스업무, 기술, 자료 및 각종 인프라 등은 학습, 연구 및 학문적 대화를 위한 각종 요구에 부응하게 될 것이다. 게다가 전략적 계획은 도서관 직원간의 보편적인 가치기준을 발전시킬 것이며, 목적과 업무에 대한 공감대가 형성될 것이다. 전략적 계획은 여러 가지 목표를 제시함으로써 그에 따른 노력을 요구하고 있으며 성공에 대한 평가도 한다. 또한 의사결정에 대한 정보를 제공하며 보편타당한 행동 지침도 제시하게 된다. 결론적으로 전략적 계획이 갖는 또 다른 중요한 점은, 계속해서 실행 가능한 도서관의 업무를 제공한다는 것이다.

오늘날 IT의 급속한 발달과 학문적인 발전은 도서관에 많은 변화의 환경을 조성하고 있다. 도서관은 변화에 대처하고 또한 변해야 한다. 전략적 계획은 역동적인 경향을 갖게 될 것이며, 향후 몇 년간은 목표를 달성하기 위해서 약간의 수정이 필요할지도 모른다. 따라서, 전략적 계획수립이 다음 장의 시작점에 오게 될 것이다. 이렇게 전략적 계획의 수립, 실행, 평가되는 피드백을 거듭하면서 우리 대학도서관은 앞으로 계속해서 발전하게 되는 것이다.

대학도서관을 중심으로 일어나고 있는 시대적 변화에 능동적으로 대처하고, 보다 다양화·개별화되고 있는 이용자들의 요구를 만족시켜 주기 위해, 개개의 대학도

서관의 특성과 도서관을 둘러싸고 있는 여러 요인들을 고려한 전략적 계획수립과 지속적인 연구와 노력은 보다 한 걸음 나아가간 도서관 문화를 창출할 수 있으리라 확신한다.

참 고 문 헌

◇ 국내·외 문헌

- 강숙희. "정보기술의 발전과 대학도서관의 대응," 한국도서관·정보학회지, Vol. 1.31 No.4, (2000).
- 강원대학교 도서관. 도서관중·단기 발전계획, 2000-2004. 춘천 : 강원대학교 도서관, 1999.
- 강진백. "대학도서관 조직구조의 개편방안 : 국·공립대학을 중심으로," 도서관, Vol.49 No.1, (1994)
- 김성자. "WWW기반 대학도서관 이용자교육 시스템 개발," 승의전문대 문헌정보학연구지, Vol.24, (1998. 12).
- 노순규. 최첨단 경영전략 아웃소싱. 서울 : 행정경영자료사, 2000.
- 매일경제 지식프로젝트팀. 지식혁명보고서. 서울 : 매일경제신문사, 1999.
- 박인용. "대학도서관 경영전략에 관한 연구," 한국도서관·정보학회지, Vol.30 No. 3, (1999.9).
- 서울대학교 도서관. 서울대학교 도서관 장기 발전계획에 관한 연구 : 1990-2001. 서울 : 서울대학교 도서관, 1990.
- 신유근. 현대경영학 : 원론적 접근. 서울 : 다산출판사, 1999.
- 윤희윤. 대학도서관경영론. 서울 : 경인문화사, 1996.

- 윤희윤. "대학도서관 경영개혁의 동향과 반추 : 조직의 통합과 팀제를 중심으로." 한국도서관·정보학회지. Vol.3 2 No.1, (2001).
- 윤희윤. "도서관의 아웃소싱에 대한 비판적 연구," 한국도서관·정보학회지. Vol.1.31 No.3, (2000.9).
- 이두영. "대학도서관 경영의 새로운 방향," 사대도협회지, 창간호(2000).
- 정재영. "대학도서관 변화의 방향 : 주제관 활성화 방안을 중심으로," 도서관문화, Vol.40 No.6, (1999. 11).
- 조윤희, 박재용. "성공적인 도서관 경영혁신 방안에 관한 연구," 한국도서관·정보학회지, Vol.31 No.1, (2000).
- 충남대학교 도서관. 충남대학교 도서관 조직개편(안). 대전 : 충남대학교 도서관, 1996.
- 충북대학교 도서관. 21세기 정보화 시대의 충북대학교 도서관 운영의 효율화 방안. 청주 : 충북대학교 도서관, 2001.
- 한국도서관협회. 한국도서관통계 2000. 서울 : 한국도서관협회. 2000.
- Feinman, V. J. "Five Steps Toward Planning Today for Tomorrow's Needs," *Computers in Libraries*, Vol.19 No.19, (1999).
- ISO. *Information and Documentation : Library Performance Indicator*. ISO 11620, 1998.
- Rustein, Joel S. "Ownership Versus Access : Shifting Perspectives for Libraries," *Advances in Librarianship*, Vol.17, (1983).
- Stuart, R. D. and Moran, B. B. 도서관·정보센터 경영론. 임명순, 오동근 공역. 대구 : 계명대학교출판부, 1997.

◇ 웹사이트

- 강원대학교 도서관 <<http://library.kangwon.ac.kr/>>
- 경북대학교 도서관 <<http://kudos.kyungpook.ac.kr/>>
- 경상대학교 도서관 <<http://www.gsnu.ac.kr/>>
- 부산대학교 도서관 <<http://pulip.pusan.ac.kr/>>
- 서울대학교 도서관 <<http://solarsnet.snu.ac.kr/>>
- 전남대학교 도서관 <<http://cyberchips.chonnam.ac.kr/>>
- 전북대학교 <http://www.chonbuk.ac.kr/korean/univ_intro/tot_dev/tot_dev_s8.html>
- 전북대학교 도서관 <<http://library.chonbuk.ac.kr/>>
- 제주대학교 도서관 <<http://chulic.cheju.ac.kr/>>
- 충남대학교 도서관 <<http://clins.cnu.ac.kr/>>
- 충북대학교 도서관 <<http://cbnul.chungbuk.ac.kr/>>
- Appalachian State University Library <http://www.library.appstate.edu/geninfo/strategic_plan_2000-2005.html>
- Australian National University Library <<http://anulib.anu.edu.au/about/stratplan.html>>
- Kansas State University Libraries <<http://www.lib.ksu.edu/plan/plan.html>>
- New Mexico State University Library <<http://lib.nmsu.edu/aboutlib/straplan.html>>
- Syracuse University Library <<http://libwww.syr.edu/information/strategicplan/plan.html>>
- University of Illinois Library <<http://gateway.library.uiuc.edu/committe/strategicplanning/reports>>
- University of Kentucky Libraries <<http://www.uky.edu/Libraries/stratplan.html>>