

공공도서관의 자원봉사 활용실태 및 관리모델 연구*

A Model to Utilize the Volunteer Service in Public Libraries

설 문 원(Mun-Won Seol)**

목 차

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. 서론 | 3. 2 관리 현황 |
| 2. 도서관 자원봉사 활동의 의의 | 3. 3 문제점 및 효과 |
| 2. 1 자원봉사활동의 일반적 특성 | 3. 4 결과 요약 및 시사점 |
| 2. 2 도서관의 자원봉사의 의의 | 4. 공공도서관 자원봉사 관리 모델의 개발 |
| 2. 3 도서관 자원봉사 활동영역 | 4. 1 자원봉사 관리모델 개요 |
| 3. 공공도서관 자원봉사 활용 실태분석 | 4. 2 세부 관리 지침 |
| 3. 1 활용도 | 5. 맺는 말 |

초 록

자원봉사의 활용은 도서관 서비스에 활력을 불어넣을 수 있는 중요한 전략으로서, 활용 영역을 적극 개발하고, 체계적으로 관리할 필요가 있다. 본 연구는 공공도서관이 자원봉사를 효과적으로 관리하고, 적극 활용하기 위한 관리모델을 제시하기 위한 것이다. 우선, 미국과 일본의 도서관 자원봉사 추세를 조사하였고, 전국 공공도서관을 대상으로 설문조사를 실시하여, 자원봉사활동 실태를 분석하였다. 이를 토대로 단계별 자원봉사 관리 모델을 제시하였고, 아울러 공공도서관에 적용할 수 있는 세부 관리 지침을 제안하였다.

ABSTRACTS

Utilizing volunteers is one of the essential strategies to enhance and diversify the library service, especially in public libraries which have limited human resources. The purpose of this study is to explore a guideline which can be applied to recruit and manage volunteers in public libraries. To prepare a guideline, library volunteerism in foreign countries was discussed through the literature and the internet, and an empirical survey was conducted to analyze the volunteer management condition in 422 public libraries. Based on these surveys, a guideline composed of eight steps was recommended. This guideline can help libraries recruit, train, retain, and supervise volunteers in effective manner.

키워드: 자원봉사, 자원봉사 관리, 자원봉사자, 공공도서관, 도서관 자원봉사, 자원활동

* 이 연구는 행정자치부 지원사업의 일환으로 한국도서관협회가 수행한 과제의 일부임.

** 이화여자대학교 BK21 핵심과제 박사후연구원(mwsul@hanmail.net)

논문접수일자 2002년 2월 28일

게재확정일자 2002년 3월 22일

1. 서론

1. 1 연구의 배경과 목적

이용자의 요구가 다양해지는 한편, 도서관의 인적, 물적 자원은 제한된 환경 속에서, 자원봉사의 활용은 도서관 서비스에 활력을 불어넣는 중요한 전략이다. 도서관은 자원봉사 지원자들을 적극적으로 받아들일 뿐만 아니라, 필요한 인원을 모집하여 활용할 필요가 있다. 최근 우리 사회에서도 자원봉사에 대한 인식이 확산됨에 따라, 도서관에서 자원봉사를 활용하는 사례가 늘고 있다. 그러나 별도의 계획이나 지침 없이 일회적으로, 주로 단순업무에 봉사자들을 배치하는 데에 그치는 경우가 많은 실정이며, 일부 공공도서관에서는 당면한 인력부족 문제를 해결하기 위한 손쉬운 방편으로 자원봉사를 고려하는 경향이 농후하다.

자원봉사 활동은 금전적 보상이 아니라 심리적 동기에 의해서 크게 영향을 받기 때문에, 체계적 관리 없이는 봉사의 지속성 유지와 전문적 자원봉사자의 모집이 불가능하다. 자원봉사자의 관리가 어떻게 행해지느냐 하는 것은 자원봉사자의 소속기관에 대한 만족도 및 지속성에 결정적인 역할을 할 뿐 아니라 지역 주민들에게 제공하는 서비스의 질과 효율성을 결정한다. 따라서 자원봉사 관리는 단순한 임시방편이 아니라 체계적이고 과학적으로 운영되어야 한다. 이러한 맥락에서 이 연구에서는

공공도서관 자원봉사 활용 실태조사 및 분석을 토대로 자원봉사 관리를 위한 모델을 제시하고자 하였다.

1. 2 연구의 방법과 범위

이 연구에서는 자원봉사 일반론 및 도서관 경영관련 문헌 및 인터넷 자료를 통해 도서관에서의 자원봉사 영역 및 관리단계를 살펴보고, 미국과 일본 공공도서관의 자원봉사 관리 사례를 집중 조사하였다. 아울러, 우리나라 공공도서관에서의 자원봉사활용 실태를 파악하기 위해 전국 422개 공공도서관을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 대전, 광주, 김해 등의 공공도서관을 방문하여 조사내용을 보완하였다.

문헌조사와 실태조사, 현장조사를 토대로, 각 공공도서관이 자원봉사를 효과적으로 관리하고, 적극 활용하기 위한 관리모델을 제시하였다. 이 모델은 공공도서관에서 자원봉사 관리정책을 수립하고, 관련 실무를 체계적으로 추진하는 데에 적용할 수 있도록 구성하였으며, 관리의 기본원칙과, 단계별 실무 관리 지침을 포함하고 있다. 모델 적용의 범위는 공공도서관으로 제한하였으며, 특히 성인 자원봉사자 관리를 중심으로 하였다.¹⁾ 학교도서관과 대학도서관에서의 자원봉사 관리에도 기본원칙은 공통으로 적용할 수 있으나, 실무지침을 위해서는 별도 연구가 필요할 것이다.

1) 청소년 자원봉사의 경우, 자발성이 결여된 활동이 대부분이다. 또한 청소년 자원봉사 관리를 위해서는 각급 학교와 연계된 별도 지침이 필요할 것이며, 이 역시 별도의 연구가 필요하리라 본다.

2. 도서관 자원봉사 활동의 의의

2. 1 자원봉사활동의 일반적 특성

자원봉사(voluntarism 혹은 volunteer activity)란 “개인이 자신이 선택한 자원봉사기관을 통하여 최대한 자유롭게 공익을 증진하기 위해서 하는 자발적이고 사적인 활동”이라고 정의된다(김영호 1997). 또한 Darvill과 Munday는 “자원봉사란 자신의 친족이 아닌 사람들을 위하여 무보수로 자발적인 서비스를 하는 것으로 비공식적인 이웃과의 만남을 통해서보다는 특정한 공식조직을 통하여 하는 서비스”라고 규정하고 있다(김영호 1997에서 재인용).

그러나 자원봉사의 특성은 무엇보다도 무보수이고 자발적이라는 데에 있다. 자원봉사는 금전적인 보수나 대가를 목적으로 하는 활동이 아니다. 그러나 자원봉사가 확대되면서 필요한 경우 최소한의 경비를 지급 받을 수 있다는 인식이 늘어나고 있다. 교통비나 식사비와 같은 최소한의 실비 지원은 오히려 자원봉사활동을 촉진시키는 매개체가 될 수 있다는 지적이 있으나(류기형 등 1999, 24-26), 이는 어디까지나 자원봉사활동의 원래 목적이나 취지에 저해되지 않는 범위 내에서 이루어져야 할 것이다.

또한, 자원봉사는 타인의 강요나 억압에 의해 행해진 것이 아니라 타인을 돕고자 하는 자발적인 의지에서 비롯된 자유로운 활동이어야 한다. 따라서 자원봉사를 활성화하기 위해서는 우선, 자원봉사자의 자발적인 동기를 어떻게 조직화해서 자원봉사활동으로 연결할 것인지, 또한 법이나 제도적 장치가 이들 자발성

을 침해하지 않고 어떻게 지원해 나아갈 것인가가 중요하다(류기형 등 1999, 26).

2. 2 도서관의 자원봉사의 의의

작년은 UN이 정한 세계자원봉사의 해로 국제적으로도 자원봉사의 중요성이 부각되고 있으며, 우리 나라의 경우, 대규모 국제행사를 치루면서 성인 자원봉사자의 저변이 확대되는 경향을 보이고 있다. 그러나 자원봉사에 참여하게 되는 동기가 과거와는 다른 양상을 보이고 있다는 것이 여러 연구를 통해 지적되고 있다. 즉, 이타주의나 사회적 책임이라는 동기에서 여가선용, 자기 발전, 새로운 경험과 전문지식의 활용, 친교 및 사교 등의 이기적, 경험추구적 동기로 변화하고 있다는 것이다(표갑수 1994; 김미숙, 김유경, 김성희 1998). 이러한 변화는 사회참여를 통한 자아실현의 욕구를 충족하려는 현대인의 특성을 보여주며, 따라서 자원봉사활동도 개인의 경험을 다양화할 수 있도록 조직될 필요가 있다.

이러한 추세에 비춰 볼 때 도서관에서의 자원봉사는 상당한 매력을 가진다. 즉, 도서관에서의 자원봉사활동은 개인 경험의 다양화는 물론 각종 교육훈련을 통해 자기 발전을 꾀할 수 있고, 전문지식을 활용할 수 있다는 점에서 많은 지원자들의 흥미를 끌 수 있다. 이러한 이점을 활용하여 도서관은 다양한 자원봉사활동을 개발할 필요가 있다. 특히 공공도서관에서의 자원봉사는 지역사회의 복지향상을 위해 주민들이 자발적으로 참여한다는 점에서, 지역사회의 주인의식과 공동체의식을 높일 수 있는 기회를 마련해 줄 것이다.

McCune과 Nelson(1995, 1-3)은 도서관 자원 봉사자의 의의를 다섯 가지로 제시하고 있는데, 이를 다시 다음 네 가지 측면으로 재정리할 수 있다.

첫째, 도서관 이용자에 대한 서비스 능력(capacity)을 높일 수 있다. 인력부족 해소를 통해 직원들은 보다 전문적인 업무에 종사할 수 있으며, 이용자 서비스의 질을 높일 수 있다.²⁾

둘째, 인적 자원을 다양화할 수 있다. 다양한 능력을 가진 전문 자원봉사자를 모집하고, 새로운 자원봉사업무 개발을 통해 이용자 요구 다양화에 대응할 수 있으며, 자원봉사자들은 새로운 관점과 실험정신을 제공해 줄 수 있다.

셋째, 지역사회에 도서관을 알리고 지역주민들의 이용과 관심을 높일 수 있다. 자원봉사자들은 지역사회 홍보를 위한 인적 자원이며, 자원봉사자를 통해 도서관 이미지를 개선하고, 지역사회에서의 도서관의 역할을 재규정할 수 있다. 이는 도서관 서비스의 가시성과 신뢰성을 높여주며 더 나아가 지역사회로부터의 안정적인 재정확보에 기여할 수 있다.

넷째, 자원봉사자 개인을 지역사회의 생산적인 일원으로 개발할 수 있다. 자원봉사활동을 통해 지역활동에 대한 주민참여를 높일 수 있고, 교육 훈련을 통해 봉사자들의 능력을 개발할 수 있다.

이 중 첫 번째에서 세 번째까지는 도서관의 관점에서 바라본 의의이고, 마지막은 자원봉사자의 관점에서 바라본 것이다. 도서관에서

의 자원봉사는 도서관뿐만 아니라 자원봉사자의 관점에서도 그 의의가 극대화될 수 있도록 관리되어야 한다.

2. 3 도서관 자원봉사 활동영역

자원봉사자들이 도서관에서 수행할 수 있는 업무는 도서관의 모든 업무를 포함할 수 있을 정도로 다양하다. 공공도서관에서의 자원봉사자 활동영역을 살펴보면, 도서관의 특성에 따라, 시기에 따라 매우 다르지만, 상당히 다양한 업무내용을 포함하고 있다. 미국 캘리포니아의 랜초 쿠카몽가 공공도서관(Rancho Cucamonga Public Library)의 자원봉사자 모집공고문을 보면, 도서관 안내, 어린이 과외 수업 지도, 대출반납 및 검색지원, 서가관리, 독서학교 프로그램 보조 등의 업무에서 자원봉사자를 활용하고 있었고,³⁾ 시애틀 공공도서관에서는 장비 지원 및 사무보조(자료 수선, 날인업무, 스크랩북 관리, 우편업무, 특별행사 기획지원 등), 컴퓨터 교육 지원, 어린이와 학생들을 위한 숙제 지원, 외국인을 위한 영어교육(ESL) 및 문맹자 교육, 원격 컴퓨터 교육, 독서토론 지도, 이야기책 낭송, 소리책 녹음 및 약시자들을 위한 서비스 등의 분야에서 자원봉사자를 모집하고 있었다.⁴⁾

미국 공공도서관들의 자원봉사 활용영역은, 서가관리(서가배열, 도서수선, 파일링), 도서관 장비의 수리, 시각장애인들과 약시자들을 위한

2) 그러나 자원봉사활동이 유급직원의 업무를 대체하거나, 인원감축의 사유가 되어서는 안되며, 이는 미국도서관협회의 자원봉사 활용지침에도 명시되고 있다. 이러한 원칙은 자원봉사자에게 지나친 책임을 요구해서는 안된다는, 자율성 보장 원칙과도 연관된다.

3) www.rcpl.lib.ca.us/volunt.htm 참조.

4) www.spl.org/volunteer/volunteer.html 참조.

책 녹음, 도서관 홍보 활동, 외국인들에게 영어를 가르치는 수업(ESL), 여름독서프로그램 운영 지원, 가정방문 독서서비스와 같은 관외 봉사 서비스, 정보 및 참조서비스, 작문, 모금활동을 통한 도서관 재원 확보, 동화 구연과 책 낭송, 도서관 자료 연체 통보, 문맹자 강습, 어린이 프로그램의 개발과 시행, 홍보 캠페인의 설계와 시행, 도서관의 보존 프로그램 지원, 구술사(oral history) 프로젝트의 개발, 대출업무, 도서관 순회 안내, 특수 장서의 개발, 과외수업(tutoring), 참고서비스 지원, 심지어 전체 도서관 경영에 이르기까지 다양하다(Karp 1993).

일본의 공공도서관에서도 비교적 다양한 영역에서 자원봉사자들을 활용하고 있었다. 1995년에 일본도서관협회가 실시한 공공도서관의 자원봉사자 도입현황에 대한 조사에서는 활동내용을 다음 6개 분야로 나누고 있다. 일본의 경우 전체 2,282개 도서관 중 1,198개 도서관에서 자원봉사자를 활용하고 있었는데, 활동분야는 다음과 같았다(圖書館ボランティア研究會 2000, 109-116).

- 아동서비스: 낭독, 그림연극, 상영회, 독서지도, 인형극, 수화, 지역문서, 스토리텔링. 947개 도서관(81.6%)이 실시
- 장애인서비스: 녹음도서 작성, 대면낭독, 형질 그림책 작성, 점자·음독, 전화서비스, 택배, 확대복사본 작성, 노인시설에서 낭독 등. 342개 도서관(29.5%)이 실시
- 자료정리: 도서관리, 목록카드 작성, 도서정리, 신문제본, 도서정리, 장서점검, 서고출납 등. 100개 도서관(8.6%)에서 실시
- 환경정비: 환경정비, 꽃가꾸기, 청소 등.

14개 도서관(1.2%)이 실시

- 대출·상담: 접수, 도서대출, 일요일 관내 창구 업무, 개관시간연장 보조, 이동도서관 대출 보조, 독서상담, 중학교 이동도서관 등. 26개 도서관(2.2%)이 실시
- 기타 활동: <도서관 벗들의 모임> 업무, 전시협력·안내, 독서회, 도서관행사보조, 낭독극, 통역안내, 도서관안내서 작성 등. 89개 도서관(7.7%)이 실시

이렇게 일본의 공공도서관에서 다양한 자원봉사 활동이 전개되고 있으나, 아동서비스가 가장 큰 비중을 차지하고 있었고, 장애인서비스도 전체의 약 3분의 1 정도에서 실시하고 있는 상황이다. 미국과 일본의 공공도서관에서 자원봉사 활용영역은 상당히 다양했으며, 특히 새로운 정보서비스와 연계하여 자원봉사 활용영역을 개발하는 것이 과제로 부각되고 있었다. 특히 일본의 경우, 공공도서관 설립과정에서부터 자원봉사자들을 적극 활용하여 도서관에 지역사회에 깊이 뿌리내릴 수 있는 기반을 마련한 사례는 우리에게도 많은 시사점을 준다(圖書館ボランティア研究會 2000, 153-165).

3. 공공도서관 자원봉사 활용 실태 분석

각 도서관에서 자원봉사자들을 얼마나, 어떻게 활용하고 있으며, 얼마나 업무수행에 도움이 되는지에 대해 조사 분석한 자료는 공공도서관에서의 자원봉사 활동의 수용측면을 분

석하는 데에 필수적이다. 도서관에서의 자원 봉사 활용실태를 조사하기 위해 2001년 7월 10일부터 7월 30일에 걸쳐 422개 공공도서관을 대상으로 총 32개 항목을 포함한 설문지를 발송하였다. 총 195개 도서관이 설문에 응답하여, 회수율은 약 46%였다.

3. 1 활용도

3. 1. 1 활용규모 및 분야

조사결과 응답한 공공도서관 195개관 중 102개관이 현재 자원봉사자를 활용하고 있었다. 즉, 전체 공공도서관 중 절반 이상(52.3%)이 자원봉사자를 활용하고 있는 반면, 나머지 도서관에서는 자원봉사자를 전혀 활용하고 있지 않는 것으로 나타났다. 현재는 활용하고 있지 않지만 활용할 계획이 있는 도서관은 23.1%로, 현재 활용하고 있거나 활용할 계획이 있는 도서관은 75.4%정도였다.

공공도서관에서 자원봉사자를 활용하기 시작한 것은 대개 1990년대 후반 이후라고 볼 수 있다. 응답 도서관 중 3개 도서관만이 1990년대 이전에 자원봉사자를 활용하기 시작했으며, 현재 자원봉사를 활용하고 있는 도서관의 약 75%가 1990년대 중반 이후에 시작한 것으로 조사되었다. 우리나라 사회복지시설들이 대개

1980년대(35%)와 1990년대(54%)에 자원봉사 활용을 시작한 것(서울시정개발연구원 1995, 57)과 비교하면 도서관에서는 비교적 늦게 시작했다고 볼 수 있다.

자원봉사자를 활용하지 않는 이유는 다양했으나, 자원봉사자들의 봉사가 지속적이지 못하거나, 자원봉사자를 활용할 적당한 업무가 없다는 것이 주요 이유였다. 그러나 자원봉사의 지속성은 상당부분이 관리가 얼마나 적극적이고 효과적으로 이루어지느냐에 달려 있으며, 자원봉사자를 활용할 업무가 없다는 응답 역시 업무 개발의 필요성을 제기해 주고 있다.

현재 활용중인 자원봉사자의 수는 102개 도서관에서 약 7,855명 정도로 도서관 당 연간 77명 정도가 활동하고 있다고 볼 수 있다. 자원봉사자를 활용하고 있는 도서관들의 직원수가 평균 16.7명(102개 도서관 직원 1,707명)이므로, 직원 당 자원봉사자수는 4.6명이라고 볼 수 있다.

흥미로운 결과는 도서관의 소재지에 따른 자원봉사자 활용도 차이였다. 직원수 대비 자원봉사자수 비율을 조사한 결과, 농어촌 지역이 1.540%로 가장 높았으며 중소도시가 413%, 대도시지역이 332%로서, 농어촌 소재 도서관의 자원봉사자 활용도가 대도시 도서관의 약 3배

〈표 1〉 자원봉사자 활용현황

구 분	도서관수	비율(%)	비율(%)	
활용하고 있다	102	52.3	52.3	
활용하고 있지 않다	활용 계획이 있다	45	23.1	47.7
	활용 계획이 없다	46	23.6	
	무응답	2	1.0	
계	195	100	100	

에 달했다.⁵⁾

현재 도서관에서 활동중인 자원봉사자를 남녀 비율로 보면, 남자가 총인원의 49.8%, 여자가 50.2%로 성별에는 큰 차이가 없는 것으로

나타났다. 이는 청소년 봉사자들의 경우, 남학생이 많았기 때문을 보이며, 성인 봉사자만을 대상으로 한다면, 남성의 비율은 훨씬 줄어들 것으로 추측된다.⁶⁾

〈표 2〉 소재지역별 자원봉사 활용도(직원 대비 자원봉사자수)

구 분	직 원 수	자원봉사자수	직원대비 자원봉사자 비율
농어촌(30개)	152명	234명	1,540.1%
중소도시(26개)	418명	1,729명	413.6%
대도시(46개)	1,137명	3,785명	332.9%

〈표 3〉 현재 활동중인 자원봉사자 분포 및 활동실태

구 분	구 분		비율(%)	
	성별	남자	여자	49.8 50.2
성인/청소년	계	청소년	100 89.7	
		성인	10.3	
		계	100	
자원봉사활동 참여빈도별	월 1 회 미만	월 1~2 회	47.6 19.0	
	주 1 회	주 2~3 회	17.1 15.8	
	주 4 회 이상	계	0.4 100	
	1회 평균 자원활동시간별	2 시간~4 시간 미만	1 시간~2 시간 미만	43.3 36.0
		4 시간~6 시간 미만	6 시간 이상	14.7 1.7
		1 시간 미만	계	1.3 100
자원봉사활동기간별		1 개월 미만	1 개월~3 개월 미만	56.7 29.8
		3 개월~6 개월 미만	1년 이상	7.6 4.1
	6 개월~1 년 미만	계	1.8 100	

5) 대도시 도서관은 인구 50만 명 이상의 도시에 소재한 경우, 중소도서관은 50만 명 이하의 도시, 농어촌 지역의 경우 읍·면에 위치한 경우로 구분하였다.

6) 일본의 경우, 도서관 자원활동의 남성참가율은 미술관이나 박물관에 비해 낮으나 약 8%에 불과한 것으로 나타났으며, 직업별로 볼 때 주부의 비율은 73.6%로 미술관이나 박물관에 비해 상대적으로 주부 자원봉사자의 비율이 높게 나타났다(圖書館ボランティア研究會 2000, 109-116).

성인/청소년의 비율에 있어서는, 청소년이 절반을 훨씬 넘는 89.7%로 나타났는데, 이는 학교봉사활동점수를 위한 학생들의 자원봉사 신청이 많기 때문이다. 청소년을 제외한 자원봉사자의 대부분은 가정주부와 대학생으로 추측된다. 이는 가정주부와 대학생은 시간이라는 자원을 가지고 있을 뿐 아니라 시간에 대한 통제력도 높기 때문이다. 즉, 본인의 의사에 따라 비교적 시간을 융통성 있게 사용할 수 있다. 전문관리직 종사자도 경제적 여유가 있을 뿐 아니라 시간에 대한 통제력이 높다. 이러한 점들을 고려하여 자원봉사자 관리전략이 마련되어야 할 것이다.

자원봉사활동 참여빈도별 비율은 월 1회 미만이 가장 많았으며(47.6%), 1회 평균 자원활동시간은 2시간에서 4시간 미만으로 활동하는 사람이 가장 많았다(43.3%). 자원봉사활동기간으로는 3개월 미만이 86.5%에 이르렀다. 이렇게 자원봉사활동기간이 짧고 참여가 일회적인 이유는 자원봉사자 참여자의 대부분이 청

소년이기 때문이라고 볼 수 있고, 체계적인 관리가 이루어지지 않고 있기 때문으로도 볼 수 있다. 활동기간 즉, 지속성은 사실 활동분야에 따라 바람직한 수준이 다를 수도 있다. 예를 들어, 단순노력봉사와 같이 대체가 수월한 분야는 자원자만 쉽게 확보할 수 있다면 지속성이 큰 문제가 되지 않는다. 반면, 전문성과 경험을 요하는 업무의 경우 지속성이 중요하다 (서울시정개발연구원 1995, 66).

업무분야별로 현재 활동중인 자원봉사자의 수와 더 필요한 자원봉사자의 수에 대한 응답을 살펴본 결과, 현재 가장 많은 인원이 활동하고 있는 분야는 대출업무와 서가정리업무였다. 한편, 가장 많은 인원을 요하는 부문 역시 배가 및 서가정리의 업무와 출입자 안내, 사무 보조 등 단순노력봉사가였다. 즉 도서관의 기존 업무 중 전문지식이 별로 필요 없고 업무가 단순한 분야에서 자원봉사자를 가장 많이 필요로 한다는 것을 알 수 있다(표 4 참조).

특이할 만한 것은, 현재는 자원봉사자를 거

〈표 4〉 분야별 현재 활동 중인 자원봉사자 수와 더 필요한 자원봉사자 수 분포

구분	활용 분야	활동 비율(%)	더 필요한 비율(%)
행정	기획·자문	0.1	1.5
	도서관 홍보	0.1	5.7
	재정후원회 조직	0.0	10.5
	기타	1.7	8.1
기술업무	단순 기술작업 (입력, 날인, 레이블링 등)	2.8	5.9
	전문적 기술작업(분류 및 목록, 전산시스템 관련 업무, 수서 및 정기간행물 업무 등)	0.7	10.5
이용자봉사	배가 및 서가정리	38.9	25.8
	각종 프로그램(독서 프로그램 등) 진행 및 보조	1.8	5.7
	참고봉사(아동 및 성인)	2.4	2.2
	대출업무 및 이용자 지도	2.3	3.6
단순노력봉사	출입자 안내, 사무 보조 및 기타	49.1	20.6
계		100	100

의 활용하고 있지 않으나, 앞으로 특히 필요하다고 응답한 분야였는데, 전문적 기술작업(분류 및 목록, 전산시스템 관련 업무, 수서 및 정기간행물 업무 등)과 재정후원회 조직 관련 업무로서, 각각의 경우, 전체 필요인원수의 10.5%에 달했다.

3. 1. 2 활용목적

자원봉사자를 활용하는 목적은 직원들의 일손부족을 해소하기 위해서라는 응답이 압도적으로 많았으며(66.7%), 지역주민들에게 프로그램을 홍보하거나 지역사회와의 유대강화가 19.6%, 전문적이고 다양한 서비스를 제공하기 위한 목적은 9.8%로 낮은 수치를 보여주었다. 기타의견으로 도서관 이용자들의 의식 수준 향상을 지목한 경우도 있었는데, 도서관 자원봉사가 주민들의 도서관에 대한 이해를 높이는 좋은 방안이 된다는 점을 시사해 준다(표 5 참조). 이러한 자원봉사자 활용목적 분포는 자원봉사자의 업무배치 영역과도 연관된다. 즉, 배가 및 서가 정리, 단순노력봉사에 많은 자원봉사자를 배치함으로써 부족한 일손을 보완하고 있는 것을 알 수 있다.

3. 2 관리 현황

3. 2. 1 모집 및 배치

도서관에서 자원봉사자를 모집하는 방법을 조사한 결과, 지원자가 개인적으로 찾아오는 경우가 가장 많았고(39.1%), 그 외에 도서관 홈페이지를 통해(15.4%), 자원봉사 관련기관 또는 단체의 협조를 받아서(13.6%), 도서관장이나 직원 또는 기존자원봉사자의 소개로(13.0%), T.V., 일간지, 라디오 등 대중매체를 통하여(9.8%), 그리고 구청 또는 동사무소 등 행정기관의 협조를 얻어서(4.1%) 모집한다고 응답하였다(표 6 참조).

이를 통해 알 수 있는 것은 현재 도서관에서는 체계적이고 적극적인 모집보다는 수동적인 방식으로 자원봉사자를 받아들이고 있는 것으로 나타났다. 그러나 홈페이지나 대중매체를 통해 모집하는 경우도 24.9%에 달했으며, 현재 자원봉사자를 활용할 계획을 가진 도서관들이 상당 수 있는 것으로 미루어 볼 때 이러한 적극적인 모집방법은 앞으로 더 늘어날 것으로 전망된다. 기타 모집방법으로는 도서관 내 이용자를 중심으로 하거나, 문화교실 또는 독서 교실 등의 도서관 프로그램 수강자를 대상으로 하는 경우와 이밖에도 도서관 개관

〈표 5〉 자원봉사자 활용목적

활 용 목 적	응답수	비율(%)
직원들의 일손부족을 해소하기 위하여	68	66.7
지역주민들에게 프로그램을 홍보하거나 지역사회와의 유대강화	20	19.6
전문적이고 다양한 서비스를 제공하기 위하여	10	9.8
기타	3	2.9
무응답	1	1.0
계	102	100

〈표 6〉 자원봉사자 모집방법

모집방법 구분	응답수	비율(%)
자원봉사자가 개인적으로 찾아와서	66	39.1
도서관 홈페이지를 통해 자체 모집	26	15.4
자원봉사 관련기관 또는 단체의 협조를 받아서	23	13.6
도서관장이나 직원 또는 기존자원봉사자의 소개	22	13.0
T.V., 일간지, 라디오 등 대중매체를 통하여 모집	16	9.5
구청 또는 동사무소 등 행정기관의 협조를 얻어서	7	4.1
기타	9	5.3
계	169	100

주: 복수응답

전 자체 모집과 심사를 통해 자원봉사자를 선발한 경우가 있었다.

자원봉사자에게 업무를 부여할 때, 자원봉사자의 적성, 소질, 능력을 고려(23.5%)하거나 의사를 존중한다(12.7%)는 응답보다는 도서관이 필요로 하는 분야의 업무에 우선 배치한다(58.8%)는 응답이 압도적으로 많았다. 기타는 배치기준이 없는 경우였다(표 7 참조).

필요 이상의 봉사자가 지원하는 경우, 처리 방법은 신청서만 접수하거나 그냥 돌려보내는 경우가 대부분이었다. 기타 의견으로, 봉사자의 활동시간을 조정하거나, 신청서 접수 후 필요한 경우 봉사프로그램을 개발하는 경우도 있었다. 자원봉사제도를 도서관의 적극적인 마케팅 측면에서 활용해야 한다는 점에서 지원자를 돌려보낼 때에도 적절한 고려가 필요하고, 자원봉사안내센터나 다른 도서관으로 연계시킬 수 있는 체제가 마련될 필요가 있다.

3. 2. 2 관리인력 및 체계

도서관에서 자원봉사자를 담당하는 전담직원이 있는 경우는 6.9%에 불과했으며, 직원이

자원봉사활동 관련 업무를 겸하는 경우가 49.0%로 가장 많은 비율을 차지하고 있었다. 또한 고정된 직원 없이 내부직원이 형편에 따라 담당하는 경우가 33.3%에 달해, 도서관에서의 자원봉사자 관리가 비체계적이고 편의적으로 이루어지고 있었다. 기타 의견은 전담직원과 자원봉사자가 협력하는 경우로, 도서관이 지원해야 할 사항과 관련 내용을 점검하는 전담직원을 배치하는 한편, 자원봉사회장을 중심으로 봉사자를 관리하고 있었다(표 8 참조).

자원봉사 관리에 있어서 자율적인 자원봉사조직을 활용하는 것은 도서관과 자원봉사자간의 커뮤니케이션을 원활히 하고, 자원봉사자들이 자율성을 신장시킬 수 있는 좋은 방안이 될 수 있다. 도서관과 협의 후에 자원봉사조직이 자율적으로 활동시간표를 짜고, 자체적으로 근무규율을 정하는 경우도 있었다.

현재 자원봉사자를 활용하고 있는 102개 도서관 중 19개 도서관만이 업무지침을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 이는 아직 자원봉사자를 관리하고 육성하기 위한 정책이 수립되어 있지 않고, 수동적인 차원에서 자원봉사자

〈표 7〉 자원봉사자 배치기준

구 분	응답수	비율(%)
도서관이 필요로 하는 분야의 업무에 우선 배치	60	58.8
자원봉사자의 적성, 소질, 능력을 객관적으로 평가	24	23.5
자원봉사자의 의사를 최대한 존중	13	12.7
기타	4	3.9
무응답	1	1.0
계	102	100

〈표 8〉 자원봉사자 관리담당자

구 분	응답수	비율(%)
고정된 직원이 자원봉사활동 관련 업무를 겸함	50	49.0
고정된 직원없이 내부직원의 형편에 따라 담당	34	33.3
자원봉사자에 대한 관리를 따로 하지 않음	9	8.8
자원봉사자 전담직원이 있음	7	6.9
자원봉사자 중 경력이 오래된 사람	0	0
기타	2	2.0
계	102	100

를 받아들이고 있기 때문으로 보인다. 업무지침은 대개 자원봉사자 모집과 활동에 관한 포괄적인 규정으로 이루어져 있었고(제목은 자원봉사자 활동 규정, 자원봉사자 활용계획, 자원봉사자 근무규정 등), 업무지침에는 주로 대상 및 교육, 관리에 관한 내용, 봉사내용, 시간, 혜택, 연간 최저 업무량 등 근무 규정에 관한 내용들이 포함되어 있었다.

3. 2. 3 교육·훈련

자원봉사자에 대한 교육·훈련은 응답한 대부분의 도서관이 자체적으로 실시(63.7%)하고 있었으나, 실시하지 않는 도서관도 32.4%나 되었다. 한편, 자원봉사자의 교육·훈련을 위한 별도 교재를 가지고 있는 도서관은 5개 관에 불과했다. 주요내용으로는 시각장애인 이해를

위한 내용과 낭독 및 점역에 필요한 기법, 점역이나 녹음도서 제작을 위해 지켜야 할 규칙, 방법 등이었고, 별도 교재 없이 분야별로 강사를 초청하는 경우도 있었다.

김해시 칠암도서관에서는 교육·훈련 기획 및 사전 준비는 도서관에서, 시행은 도서관에 소속된 자원봉사조직을 통해 이루어지고 있었다. 즉, 도서관이 교육내용, 강사선정, 교육장소의 마련 등 사전 준비작업을 하고, 자원봉사조직에서 자율적 규율을 정해 이를 시행하는 것이다. 교육은 대학 교수 및 현직 사서의 강의로 진행되는 총 10시간의 사서실무교육으로 구성되며, 연 4회 실시되고 있었다. 주요내용은 자원봉사자 교육, 독서담당 실무교육, 컴퓨터 활용, 인터넷 교육 등이었다.

자원봉사자에 대한 교육을 실시하지 않는

이유로 교육·훈련의 필요성을 느끼지 못한다(44.7%)라고 응답한 경우가 가장 많았으며, 담당 직원의 부재도 29.8%에 달했다. 그 밖에는 예산 부족(12.8%)과 프로그램 개발의 어려움(10.6%), 봉사자들의 거부(2.1%) 순으로 응답하였다. 교육의 필요성을 느끼지 않는 이유는 자원봉사자들이 대체로 단순업무에 배치되기 때문일 것이다.

3. 2. 4 보상과 지원

자원봉사자에게는 원칙적으로 물질적 보상을 하지 않는 것이 원칙이나 기본적인 활동비는 제공하는 것이 자원봉사를 촉진할 수 있다는 조사결과들이 많이 나오고 있다. 그러나 자원봉사자들에게 활동비(식비 및 교통비 정도)를 제공하는 도서관은 전체 응답도서관의 12.7%에 불과했으며, 대부분의 도서관에서는 활동비를 지급하지 않는 것으로 나타났다. 활동비를 제공하는 도서관에 개별 문의한 결과, 지급금액은 1일 4시간 봉사에 식비 5,000원, 교통비 2,000원 정도였다.

자원봉사자들에게 최소한의 활동비(식비와 교통비)를 지급하는 것이 대해서는 대체로 찬성하였으나(75.5%), 반대한다는 의견도 20.6%에 달했다. 반대하는 이유는 대체로 재원을 확보하기 어렵기 때문이었고, 그밖에 활동비를 지급하는 것은 자원봉사 취지를 훼손시킨다는 의견도 있었다. 기타 활동비를 지급할 만한 일을 수행하지 않기 때문이라는 의견도 있었다.

각 도서관이 자원봉사자에 대한 지원과 보상 관련 제도를 어느 정도 실시하고 있는지 살펴보았는데, 자원봉사자의 요구 및 건의사

항을 적극적으로 받아들인다는 응답이 가장 높았으며(61.6%), 자원봉사자 관리카드 비치(46.4%), 자원봉사자를 도서관 주최 행사에 초대(41.4), 활동일지 작성(40.4%), 소식지 등의 제공(31.3%), 봉사자 증빙수첩, 위촉증, 또는 명찰 지급(27.3%), 봉사활동 계획서 작성(22.2%) 순으로 높게 나타났다. 그러나 자원봉사자가 활동평가서를 작성하거나(3.0%), 자원봉사실을 제공하는 경우는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다(표 9 참조). 대체로 행정관리 차원의 지원이나 도서관과의 일체감 조성을 위한 제도의 실시율은 비교적 높은 편이었으나, 사회적 보상이나 도덕적 보상의 실시 정도는 낮은 편이었다.

3. 2. 5 활동 평가

자원봉사를 활용하는 도서관의 절반 이상은 평가를 하지 않고 있으며, 평가를 할 경우는 담당업무 직원을 통하거나, 활동일지의 작성을 통해서 실시하는 것이 대부분이었다. 기타 평가 방법으로는, 이용자 즉 클라이언트의 평가를 받는 경우가 있었는데, 자원봉사자가 수행한 문화교실 수료자를 대상으로 설문조사를 하여 강의내용을 평가하는 방법을 실시하고 있었다. 자원봉사활동에 대한 평가를 하지 않는 이유에 대해서는 필요성을 느끼지 못해서라는 응답이 절반에 가까웠으며(56.3%), 평가기준 부재(25.0%), 직원부족(10.4%)의 순이었다.

3. 3 문제점 및 효과

자원봉사자를 활용하는 과정에서 발생하는 구체적인 애로사항으로는 전문기술을 가진

〈표 9〉 자원봉사자에 대한 보상 및 지원제도 실시현황

	구 분	실시비율(%)
도서관과의 일체감 조성	자원봉사자들의 요구 및 건의사항은 적극적으로 받아들인다.	62.7
	자원봉사자를 도서관 주최 행사에 초대한다.	40.2
	자원봉사자에게 봉사자 증빙수첩, 위촉증, 또는 명찰을 지급한다.	27.5
사회적 보상	자원봉사자에게 소식지 등 자료를 제공한다.	32.4
	자원봉사활동자간 친목(야유회, 회식)을 도모한다.	18.6
	자원봉사자간 토론의 기회를 주선한다.	13.7
	자원봉사자 자체조직을 구성하여 운영하도록 한다.	11.8
	도서관에서 자원봉사자실을 제공하고 있다.	2.9
도덕적 보상	자원봉사자를 자체적으로 포상한다.	15.7
	자원봉사자의 정부(시청과 군청 포함) 포상을 주선한다.	13.7
행정관리	도서관에서 자원봉사자 관리카드를 비치하고 있다.	45.1
	자원봉사자에게 봉사활동에 대한 계획서를 작성하게 한다.	22.5
	자원봉사자에게 근무한 날의 활동일지를 적게 한다.	40.2
	자원봉사자에게 활동분야를 개척하게 한다.	12.7
	자원봉사자에게 활동평가서를 작성하게 한다.	2.9

지원자 수의 부족(38.2%)과 정부의 지원 부족(35.3%)을 매우 심각하게 여기고 있었으며, 자원봉사자를 교육시키는 문제(34.3%)와 자원봉사 활동을 할 수 있는 사회적 분위기 조성 에 대한 문제(28.4%)를 비교적 심각하게 여기고 있었다. 그에 반해 봉사자와 직원간의 갈등 문제(43.1%)와 자원봉사자의 사후 관리비용 문제(29.4%)는 전혀 심각하지 않은 것으로 나타났다(표 10 참조). 그럼에도 불구하고 전반적으로 볼 때, 자원봉사자의 활용은 도서관에 도움이 된다고 답한 비율이 86%에 달했다.

자원봉사자를 활용해 본 결과 도서관에 가장 도움이 되는 측면은 인력보완의 효과(47.7%)라는 응답이 압도적이었다. 그밖에는 도서관 홍보(22.2%), 서비스 대상의 확대(9.1%), 도서관에서 제공하지 못하는 전문 분야 서비스 제공(7.4%), 다양한 서비스의 제공(6.8%)의 순으로 나타났다(표 11 참조).

자원봉사자들에 대한 불만 요인을 살펴보면, 책임의식 결여(24.9%)가 가장 많은 비중을 차지하고 있었으며, 전문지식과 기술의 부족(20.9%), 힘든 분야의 업무 거림(20.9%), 많은 중간탈락자(16.4%)의 순으로 응답하였다. 한편, 불만이 전혀 없는 경우(5.1%)도 있었다. 기타 사항에는 봉사자간의 상호이해 부족이 있었으며, 자원봉사자가 직원보다 도서관 사정에 밝기 때문이라고 응답한 경우도 있었다. 이는 직원들과 자원봉사자들간의 원활한 커뮤니케이션을 위한 제도 마련이 필요하다는 점과 아울러, 자원봉사 및 자원봉사자에 대한 이해를 높일 수 있는 직원 교육이 필요하다는 점을 시사해 준다(표 12 참조).

3. 4 결과 요약 및 시사점

조사결과 아직 우리의 공공도서관에서는 대

〈표 10〉 자원봉사자 활용시 애로점

		매우심각 하다	약간심각 하다	그저 그렇다	거의심각 하지않다	전혀심각 하지않다	무응답	계
전문기술을 가진 지원자의 수가 부족하다.	응답수	39	24	22	4	4	9	102
	비율(%)	38.2	23.5	21.6	3.9	3.9	8.8	100
자원봉사자에게 교육을 시키기 힘들다.	응답수	8	35	33	14	2	10	102
	비율(%)	7.8	34.3	32.4	13.7	2.0	9.8	100
자원봉사를 관리할 전문성을 갖춘 직원이 부족하다.	빈도	12	20	31	18	11	10	102
	비율(%)	11.8	19.6	30.4	17.6	10.8	9.8	100
봉사자와 직원간에 갈등이 있다.	빈도	0	4	17	23	44	14	102
	비율(%)	0	3.9	16.7	22.5	43.1	13.7	100
자원봉사자 사후관리 비용이 많이 든다.	빈도	2	18	21	15	30	16	102
	비율(%)	2.0	17.6	20.6	14.7	29.4	15.7	100
자원봉사활동에 적절한 업무(프로그램) 개발이 힘들다.	빈도	11	28	33	12	7	11	102
	비율(%)	10.8	27.5	32.4	11.8	6.9	10.8	100
정부의 지원이 부족하다.	빈도	36	29	20	4	3	10	102
	비율(%)	35.3	28.4	19.6	3.9	2.9	9.8	100
관련단체간 업무협조가 잘 안된다.	빈도	13	21	37	15	3	13	102
	비율(%)	12.7	20.6	36.3	14.7	2.9	12.7	100
자원봉사활동을 할 수 있는 사회적 분위기가 조성되어 있지 않다.	빈도	28	29	25	10	3	7	102
	비율(%)	27.5	28.4	24.5	9.8	2.9	6.9	100

〈표 11〉 자원봉사 활용효과

구 분	응답자수	비율(%)
인력보완의 효과가 있다.	84	47.7
자원봉사자를 통해 도서관이 홍보된다.	39	22.2
프로그램을 확대하여 더 많은 대상에게 서비스를 제공할 수 있다.	16	9.1
도서관에서 제공하지 못하는 전문 분야 서비스 제공	13	7.4
다양한 서비스를 제공할 수 있다.	12	6.8
부족한 예산을 보충할 수 있다.	7	4.0
기타	5	2.8
계	176	100

주: 복수응답

체적으로 자원봉사가 정착되지 않았거나 매우 초기단계의 활용양상을 보여주고 있다. 즉, 구체적인 활용계획을 수립하지 않고 수동적으로

로 자원봉사자를 받아들이는 경우가 대부분이고 많은 도서관에서 도서관의 인력부족 해소 차원에서 활용을 모색하고 있는 단계로 보인다

〈표 12〉 자원봉사자에 대한 불만사항

구 분	응답자수	비율(%)
책임의식이 결여되어 있다.	44	24.9
전문지식과 기술이 부족하다.	37	20.9
힘든 분야의 업무를 꺼려한다.	37	20.9
중간탈락자가 많다.	29	16.4
도서관에 대한 관심과 협조가 부족하다.	13	7.3
불만이 전혀 없다.	9	5.1
기관의 원칙을 무시하는 행동을 한다.	3	1.7
기타	2	1.2
계	172	100

주: 복수응답

다. 그러나 이때 유념해야 할 것은 자원봉사자는 직원이 아니라는 점이다. 아울러 자원봉사자에게 과도한 책임을 지워서도 안되며, 자원봉사자가 다만 저렴한 인건비로 활용할 수 있는 인력이라는 시각을 가지고 접근할 경우, 자원봉사 활용의 의의가 훼손되며, 활동의 지속성도 확보할 수 없다. 도서관 유급직원의 적정 인원은 기본적으로 유지되어야 하며, 한편 도서관에서는 단순한 일손 채우기 식의 당면한 현상 극복에만 몰두하지 말고, 적극적인 자원봉사자 활용과 업무개발을 통해 자원봉사자 업무를 다양화할 필요가 있다.

즉, 각 도서관에서는 자원봉사를 단지 단순 업무에 배치시키는 데에서 벗어나, 자원봉사자 활동을 서비스를 다양화 할 수 있는 전략으로 활용하고 나아가 지역사회에 대한 도서관 마케팅 차원으로 인식을 정립할 필요가 있다. 이러한 점에서 앞으로 개발해야 할 자원봉사 활동영역은 다음과 같이 제안해 볼 수 있다.

첫째, 어린이 서비스 영역을 확대할 수 있다. 어린이 서비스 분야는 자원봉사자를 활용하기

에 가장 좋은 분야이다. 많은 자원봉사자들이 주부들이며 이들은 어린이 독서지도 및 학습 지원 업무에 많은 관심을 갖는다. 한편 어린이들은 주부 자원봉사자를 통해 도서관을 친근하고 편안하게 느낄 수 있다. 이러한 이점을 감안하여, 자원봉사자에 대한 적절한 교육훈련을 통해 다양한 어린이 봉사영역에서 활동할 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 아울러 학교 도서관과의 연계 프로그램도 자원봉사자들의 지원으로 더욱 추진력을 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 장애인서비스의 도입 및 확대에 자원봉사자를 활용할 수 있다. 특히 정보화의 촉진으로 장애인들의 도서관이용도 변화되는 움직임이 나타나고 있어, 이제까지는 낭독, 음역, 점자서비스에 그쳤지만 컴퓨터에 의한 낭독, 컴퓨터가 제공하는 정보의 자동음성화, 컴퓨터에 의한 자동점역 등의 활용이 촉진되고 있다. 이 작업과정에서 기기조작이나 전자데이터의 점역 등 새로운 자원활동 분야가 나타나고 있다. 현재 몇몇 공공도서관에서 인력부족을 이유로 장애인 서비스실을 폐쇄하는 안타

까운 현실이지만, 장애인 서비스는 자원봉사자의 보람과 만족도를 높일 수 있는 영역이므로, 가급적 적극적인 자원봉사 활용을 도모해야 할 것이다.

셋째, 외국인을 위한 서비스를 도모할 수 있다. 국제화가 진전됨에 따라 외국인들도 편안하게 지역의 공공도서관을 이용할 수 있는 환경을 만들기 위해서 자원봉사자 활동 내용을 개발하는 것도 과제로 부각되고 있다.

넷째, 정보화 교육에 자원봉사자를 활용할 수 있다. 앞으로는 공공도서관의 인터넷을 통해서 여러 가지 정보검색, 교육·교양 소프트웨어의 이용 촉진, 혹은 전자 정보의 생성 등 정보화에 대응해서 새로운 도서관활동을 전개할 필요가 있다. 따라서 정보기기 조작이나 소프트웨어에 대한 기능 및 지식을 가진 사람들을 도서관 자원봉사자로 적극적으로 유치하여 활동하도록 하는 것도 필요하다.

다섯째, 도서관 홍보 및 마케팅 활동을 개척할 수 있다. 자원봉사자는 도서관을 홍보할 수 있는 가장 좋은 인적 자산이다. 다양한 홍보프로그램을 마련하고 지역사회에서의 도서관 마케팅 활동을 개척하여, 다양한 부문에서 자원봉사자들을 적극 발굴하고 끌어들이 수 있는 계획을 마련할 필요가 있다.

4. 공공도서관 자원봉사 관리 모델의 개발

4. 1 자원봉사 관리모델 개요

자원봉사 관리는 계획에서부터 평가에 이르

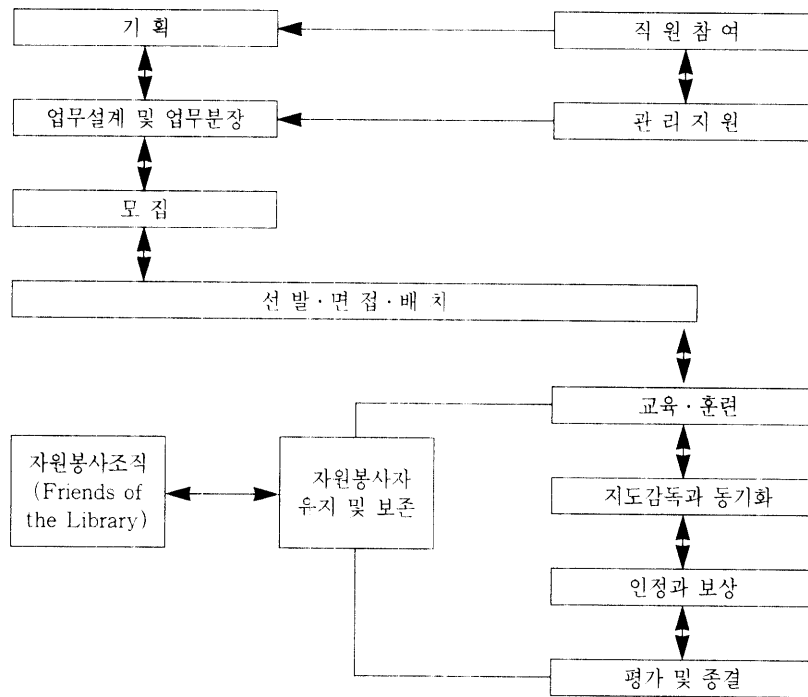
기까지 연속된 과정으로 구성된다. 자원봉사자의 관리가 어떻게 행해지느냐 하는 것은 자원봉사자의 만족도 및 지속성에 결정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 지역주민들에게 제공하는 서비스의 질과 효율성을 결정하는 중요한 부분이다. 따라서 자원봉사관리과정은 단순한 임시방편이 아니라 체계적이고 과학적으로 운영될 필요가 있다. 자원봉사자의 활동을 체계적으로 관리하기 위해 <그림 1>과 같이 기획, 업무설계와 업무분장, 모집, 선발·면접·배치, 교육·훈련, 지도감독과 동기부여, 인정과 보상, 평가 등 8단계를 포함한 관리모델을 구성할 수 있다.

4. 2 세부 관리 지침

4. 2. 1 기획

기획단계는 자원봉사자를 통해 달성하고자 하는 구체적인 목표와 주요 모집대상, 예산 문제에 대한 계획을 세우는 단계이다. 이를 위해서는 도서관 이용자들의 욕구가 무엇이며 자원봉사자를 왜 활용해야 하는지, 자원봉사자를 통해 어떤 일을 수행하려고 하는지에 대한 분명한 설정이 전제되어야 하며, 현재 드러난 문제해결을 위해 자원봉사자가 최선의 방법인지 생각해 보아야 한다. 이 단계에서는 자원봉사자를 활용하는 다른 도서관을 방문해 보는 것이 유용하다.

또한 자원봉사 프로그램 실시여부를 결정할 때 고려해야 할 사항은 예산이다. 자원봉사자들이 직접 보수를 받지 않는더라도 완전히 무상의 자원은 아니다. 예를 들어, 광고도 필요하고, 교육훈련을 담당하는 직원들이 사용하



〈그림 1〉 자원봉사 관리모델 구성도

는 시간에 따른 간접비용 등도 있다. 또한 공식적인 인정(recognition)에 드는 비용, 활동비, 행사비용 등이 소요된다. 또한 자원봉사 프로그램이 크면 자원봉사자 관리를 위해 전담 직원이 필요하다. 이러한 간접비용과 직접비용을 고려하여 지출계획을 수립할 필요가 있다.

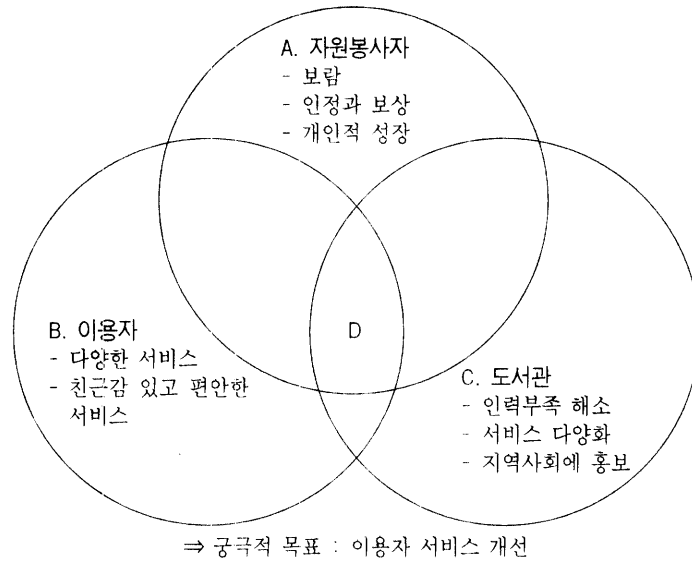
4. 2. 2 업무설계와 업무분장

자원봉사 활용이 결정되면, 우선 업무설계와 업무분장이 행해져야 한다. 업무설계란 업무의 구조적, 사회적 측면과 그 업무가 구성원에게 미치는 영향을 포함하는 의도적이고 신중한 계획이며, 업무분장은 업무설계에 의해 각자의 기능과 역할분담을 정하는 것을 의미한다.

자원봉사 업무설계는 자원봉사자에게 의미

와 만족을 부여하고 도서관 이용자들에게 질 높은 서비스를 제공하기 위해, 자원봉사자가 하게 될 업무를 세부적으로 계획하고 설명하는 과정이다. 도서관 자원봉사의 궁극적인 목표는 서비스의 질을 높이는 것이며, 아울러 도서관과 자원봉사자가 모두 만족할 수 있는 업무가 설계되어야 한다. 특히, 자원봉사자들이 도서관에 소속감을 갖고 헌신할 수 있을 정도로 충분히 도전적이고, 자원봉사자에게 성장의 계기를 마련해 줄 수 있는 업무를 제공해야 한다. 즉, 〈그림 2〉의 D 영역과 같이 자원봉사자, 도서관, 이용자의 목표가 공히 달성될 수 있는 활동영역이 적극 발굴될 필요가 있다.

자원봉사자들이 도서관에서 수행할 수 있는 업무의 종류는 다음과 같이 정리해 볼 수 있



〈그림 2〉 자원봉사 업무설계의 원칙

으나, 해당 도서관의 주요 이용자 및 핵심적 서비스 목표에 맞게 설정한다.

- (1) 아동서비스: 독서지도, 낭독, 그림연극, 영화상영, 인형극, 수화, 스토리텔링, 외국어 교육, 방학 독서프로그램 운용
- (2) 장애인서비스: 녹음도서 제작, 대면낭독, 형질 그림책 작성, 점자·음독, 전화서비스, 택배, 확대복사본 작성, 노인시설에서 낭독 등
- (3) 자료정리: 도서관리, 목록입력, 신문제본, 장서점검, 대출반납 등
- (4) 대출·상담: 안내 및 접수, 도서대출 및 반납, 일요일 관내창구 업무, 개관시간연장 보조, 이동도서관 대출 보조, 독서상담, 학교 이동도서관 등
- (5) 행정지원: 도서관 후원조직 업무, 모금 활동을 통한 도서관 재원 확보, 도서관 안내서 작성, 도서관 홍보 캠페인의 계

획과 시행

- (6) 특수 장서의 개발: 고서, 지도, 민속자료 등
- (7) 행사 프로그램의 지원: 전시협력·안내, 독서회, 도서관 행사보조, 낭독극, 성인을 위한 한글교실
- (8) 외국인을 위한 서비스: 통역안내, 정보검색 등
- (9) 관외봉사: 가정방문 독서서비스
- (10) 환경정비: 환경정비, 꽃가꾸기, 청소 등
- (11) 기타: 도서관의 보존 프로그램 지원, 참고서비스 지원 등

업무분장은 업무설계에 따라 자원봉사자들의 기능과 역할을 정하는 활동이며, 우선 유급 직원의 업무와 자원봉사자의 업무를 구분하는 것이 선행되어야 한다. 기존의 업무중 귀찮은

일을 맡긴다는 인식에서 출발하면 잘못이며, 자원봉사자의 경우 돈이나 물질적인 보상보다는 성취감, 인정, 자아실현 등의 요구에 의해 활동이 좌우되므로 업무분장 시 이러한 내적 욕구와 동기가 충분히 보상될 수 있도록 해야 한다.

업무분장 시 고려할 사항은, 해당 업무의 중요도 및 전문성, 자원봉사자의 자격조건(교육, 특수한 기술, 전문성), 봉사업무 수행에 요구되는 시간과 빈도(주당 봉사일수), 자원봉사자 관리의 책임을 담당하는 직원의 지위(위치), 자원봉사자에게 정규적으로 작업을 배정하는 사람, 교육 훈련내용, 제공될 수 있는 혜택(예를 들어 교통비, 식사 제공, 행사초대 등) 등이다. 업무분장에 따라 업무설명서를 작성하면 매우 효과적이다. 한다. 또한 업무설명서는 자원봉사자들이 활동참여 여부를 결정하는 데에 판단의 근거가 될 수 있다. 미국 트루먼 대통령도서관에서는 도서관 홈페이지를 통해 자원봉사자를 모집하면서, 해당업무별로 1) 직위, 2) 관리담당자, 3) 업무의 목표, 4) 업무 내역, 5) 근무조건, 6) 지원자격, 7) 훈련 및 오리엔테이션, 8) 근무장소, 9) 봉사자 특전 등으로 나누어 상세한 업무설명을 하고 있다.⁷⁾

4. 2. 3 모집 및 홍보

모집을 위해서는 우선 필요로 하는 자원봉사자의 유형과 필요로 하는 기술을 명확하게 규정해야 한다. 이에 따라 목표로 하는 잠재적 자원봉사자 집단의 특성을 세부적으로 조사하고 이들 집단에 가장 효과적으로 접근할 수

있는 방법을 선택한다. 모집대상에 따라 홍보매체, 모집방법, 시간, 장소에 대한 세심한 검토가 필요하다.

모집을 위한 홍보방법으로는, 첫째, 도서관 소식지, 프로그램 홍보지 등 도서관의 유인물을 통한 홍보, 둘째, 인터넷을 활용한 홍보, 셋째, 공익방송, 케이블TV, 라디오, 일간신문, 지역 정보 신문 등의 대중매체를 통한 홍보, 넷째, 포스터, 현수막 등의 게시물을 활용한 홍보, 다섯째, 사람(직원, 프로그램 강사 및 수강생, 자원봉사자, 후원자, 독서회 회원 등)을 통한 홍보 방법 등이 있다. 이밖에 공공기관이나 자원봉사 관련 기관 등 다양한 협력조직체 개발을 통한 홍보 방법이 있다. 이러한 여러 가지 방법 중 최근에는 인터넷을 위한 방법을 사용하는 경향이 늘어나고 있는데, 이때 활용할 수 있는 홈페이지로는 해당 도서관의 홈페이지뿐만 아니라 동사무소, 인근 대학, 전문직 단체 홈페이지, 도서관 관련 홈페이지, 지방자치단체 및 공공기관 등 관련 단체 홈페이지, 자원봉사전산망(VT-Net)⁸⁾ 등 자원봉사관련 정보망 등을 활용할 수 있다. 또한 각 매체에 맞는 모집광고 문안을 작성해야 하는데, 이때 모집하는 자원봉사자 업무를 가급적 구체적으로 열거한다. 자원봉사 담당자는 모든 지원자가 활동신청서를 작성하도록 하며, 도서관 홈페이지에서도 작성이 가능토록 한다.

4. 2. 4 선발과 배치

자원봉사자 각자의 기술, 능력 및 요구를 적

7) www.trumanlibrary.org/volunteer/admin1jd.htm 참조.

8) <http://bbs.vtnet.org> 참조.

절히 반영한 역할을 배정해야 하며, 차별대우가 없어야 한다. 자원봉사자 선발 시, 이용자와 도서관에 대한 책임성을 강조한다. 자원봉사자의 업무 배정은 초기 접촉 후에 가급적 빨리 실시한다. 자원봉사자가 특정 업무에 배정되기를 원한다 해도 그 업무에 적합하지 않은 자원봉사자일 경우에는 수용하지 않으며, 다른 기회를 찾아보도록 권유한다. 자원봉사자의 독특한 기술, 경험, 재능에 맞는 업무를 새로 개발할 필요가 있다. 자원봉사자는 반드시 도서관에 소속되어야 하며, 개인업무에 종사시킬 수 없다.”

선발 및 배치를 위해 자원봉사 지원자 면접을 실시하여 지원자의 요구를 파악하고 도서관에 적합한 자원봉사자인지를 판단할 수 있는 기회를 갖는다. 면접시에는 지원자의 기대, 관심, 동기, 태도, 지식, 기술, 경험(자원봉사 관련 및 업무관련 경험) 등을 구체적으로 파악해야 한다. 아울러 지원자에게 도서관 업무 및 자원봉사 업무에 대해 설명하고, 봉사자들에게 도서관이 기대하는 바를 설명한다. 그밖에 보상 및 인정제도, 교육 등에 대해서도 설명하고, 면담내용은 기록양식에 요약하여 기재한다.

적합한 자원봉사자들을 선별하여, 그들의 관심과 욕구에 맞게 업무를 배치해야 자원봉사자들이 보람을 느끼고 활동을 지속할 수 있고, 도서관 서비스에도 도움이 될 수 있다. 선발이 끝나면 선발과정을 통해 수집된 정보를 근거로 각 활동별 담당자와 협의를 통하여 적절한 봉사활동 영역에 배치하도록 한다. 도서관 내에 적절한 활동영역이 없을 경우에는 대

기 봉사자로 분류하여 활동이 가능한 분야가 생기는 대로 우선 배치하고, 새로운 업무를 개발하여 배치하려는 노력도 필요하다. 해당 도서관에 부적합한 사람은 다른 도서관이나 자원봉사기관과 연계하여 봉사활동이 이루어질 수 있도록 유도한다.

4. 2. 5 교육·훈련

교육훈련은 자원봉사 활동에 대한 동기를 강화하고, 자원봉사활동의 사회적 의미를 이해할 수 있도록 도와주는 한편, 자원봉사자로 하여금 수행하게 되는 업무를 기술적으로나 심리적으로 준비할 수 있도록 한다. 특히 도서관 업무의 경우, 교육훈련은 업무의 질적 수준 유지를 위해서, 또한 봉사자들에 대한 보상 차원에서 체계적이고 정기적으로 이루어져야 한다. 교육훈련이 체계적으로 이루어지려면, 사전에 예산을 배정해야 한다.

교육은 정기적으로 실시하는 것이 필요하며, 선발·배치 시는 물론 보수교육을 위해 최소 연 2회 이상 실시하는 것이 바람직하다. 훈련기간(단기, 장기)은 업무의 특성 및 요구에 따라 결정한다. 또, 자원봉사자를 위한 교육훈련 프로그램을 다양하게 마련할 필요가 있으며, 도서관의 기능과 업무 전반에 대한 오리엔테이션, 자원봉사자들에게 업무효율화를 위해 컴퓨터나 인터넷 교육, 목록업무 등 기술적인 측면이 강화된 교육프로그램 등을 예로 들 수 있다. 이러한 교육은 정기적으로 실시하는 것이 필요하며, 선발·배치 시는 물론 보수교육을 위해 최소 연 2회 이상 실시하는 것이 바람직하다.

9) 조휘일(1998, 371-372)을 토대로 재구성.

교육은 크게 기본교육, 실무교육, 전문교육, 재교육, 소그룹을 통한 계속교육 등으로 나눌 수 있다. 기본교육은 도서관의 모든 자원봉사자의 활동에 대한 준비교육으로 도서관 오리엔테이션, 자원봉사의 이념·기본 철학과 자세, 자원봉사활동수칙 등의 기본 교육을 필요시 각 활동별 담당자가 자원봉사담당자와 협의한 후 실시한다. 실무교육은 활동별 담당자는 기본교육을 실시한 후 봉사자가 직접 수행할 봉사활동에 대해서 1회에 걸쳐서 실무적인 내용으로 실시하며, 업무지침서를 중심으로 설명하는 것이 일반적이다. 전문교육은 각 부서의 전문영역에 배치된 자원봉사자가 효율적으로 활동할 수 있도록 각 활동별 담당자 혹은 해당분야 전문가가 활동업무에 필요한 교육 실시한다. 예를 들어, 목록업무 등 기술적인 측면이 강화된 교육프로그램이나 컴퓨터, 인터넷 교육 등을 실시할 수 있다. 재교육은 자원봉사 의식을 고취하고 사업에 대한 이해, 봉사자간 경험 및 지식 교환, 소속감 부여 등을 위한 것으로, 정기 또는 부정기적으로 전문가 초청 강연회, 간담회, 워크숍, 평가회 실시 등을 통해 할 수 있다.

소그룹지도를 통한 계속 교육을 실시할 수도 있는데, 도서관 내 자원봉사자를 중심으로 소모임을 조직하도록 한 후, 이에 의한 계속 교육 및 지도, 지원을 하는 것도 효과적이다. 도서관은 이러한 소모임을 지원하되 자율적으로 운영되도록 하고 행사 참여 유도, 교육 및 비용 지원 등을 통해 활성화할 필요가 있다.

자원봉사자의 규모가 늘어날 경우, 도서관 직원을 대상으로 한 교육도 실시되어야 한다. 자원봉사자를 대하는 태도, 자원봉사활동에

대한 철학 등에 대한 교육이 필요하며, 가능하다면, 직원들도 자원봉사 체험을 하도록 유도한다. 직원들에게 자원봉사자 이해에 관한 교육을 실시하여, 자원봉사자와 직원간에 생길 수 있는 문제해결에 대비할 수 있다.

4. 2. 6 지도감독과 동기부여

자원봉사활동에 대한 지도감독을 통해 봉사자들은 도서관에 대한 소속감을 가질 수 있고, 도서관은 적절한 업무지원을 받게 된다. 지도감독 및 동기부여를 위해서는 특히 자원봉사 관리자의 역할 정립, 연락조정체계의 수립 등이 필요하다.

관리자의 역할은, 자원봉사 프로그램의 필요성과 타당성 조사, 자원봉사 업무기획과 설계, 준비사항 점검 및 위험관리대책 수립, 일정 및 예산 등 정책수립, 모집, 면접 및 접수, 업무배치, 교육·훈련, 인정 및 보상업무, 평가, 기록 및 통계, 홍보 및 정보수집, 기타(자원봉사회 조직 지원 등) 업무로 구분된다. 관리자의 지위는 도서관내 모든 정보를 알 수 있고, 조정이 가능한 중간관리자가 효율적이나, 중간관리자가 하지 못할 경우에는 조정할 수 있도록 지원해 주는 것이 필요하다.

도서관 측과 자원봉사자 측의 연락조정 체계는 자원봉사자에게 도서관 운영방침 전달, 도서관에 대한 자원봉사자 측의 의견개진, 쌍방간의 합의 형성과 때로는 자원봉사자 간의 조정 등을 위해 반드시 필요하다. 도서관 자원봉사 활동의 성패는 도서관과 자원봉사자간의 연락조정 여하에 따라 크게 좌우된다. 일본의 경우, 자원봉사자를 활용하는 도서관의 반 수 이상이 자주적인 자원봉사조직을 지원하고 있

으며, 자주적인 조직의 설치 유무에 관계없이 자원봉사자 대표자를 정해 둔 도서관이 많아, 커뮤니케이션 채널 및 운영체계가 잘 정착되어 있다(圖書館ボランティア研究會 2000).

연락조정체계의 방식으로는 첫째, 전임담당자, 즉 '자원봉사자 담당자'를 두는 경우, 둘째, 도서관 측과 자원봉사자 측의 연락조정을 위한 정식회의(또는 위원회)를 설치하는 경우, 셋째, 직원과의 자유로운 간담회를 통하는 경우, 넷째, 자원봉사자의 자율적 조직(자원봉사자의 의견 취합 및 조정, 상호 의사소통, 유연한 업무분담 등에 효과적)을 활용하는 경우가 있다. 자율조직을 활용할 때 유의할 점은 도서관은 지원만 하고, 자원봉사조직의 자율성을 침해해서는 안된다는 점이다. 또한, 자주적인 조직의 설치 유무에 관계없이 자원봉사자 대표자를 정하고, 대표자가 도서관과 자원봉사자들간의 상호 소통에 노력하는 방법도 있다.

아울러, 도서관은 각자의 환경을 고려하여 자원봉사 관리 지침을 마련해야 한다. 자원봉사 지침은 도서관의 자원봉사자들이 지속적·효과적으로 봉사활동을 수행할 수 있도록 하고, 자원봉사 업무를 체계적이며 효율적으로 관리하고 집행할 수 있도록 규정함을 목적으로 한다. 아울러 자원봉사자들이 지켜야 할 근무수칙도 정하도록 한다.

4. 2. 7 인정과 보상

자원봉사자는 인정 받을 욕구와 권리를 가지고 있다. 인정에는 크게 물질적 보상과 심리적 보상으로 나누어 볼 수 있는데, 자원봉사자에게는 심리적 보상이 더 중요한 의미를 차지한다.

심리적 인정을 위해서는 우선 성취에 대한 만족도를 높이고, 소속감을 높이는 것이 중요하다. 특히 팀의 일원으로서 자원봉사자를 인정하는 것은 중요한 동기부여가 된다. 자원봉사자들이 도서관에서 행한 활동은 바르게 평가되고 알려져야 하며 자원봉사자들로 하여금 자신들의 활동이 어떠한 점에서 공헌을 하고 있는지 구체적으로 알려주어야 한다. 아울러 매일 매일의 지지와 감사의 표현을 한다. 소속감을 높이기 위한 인정과 보상제도로는 직원 회의에 참석 허용, 중요한 책임부여(신입 봉사자 훈련에 참여, 도서관을 대표한 지역사회 연설) 등이 있다.

사회적/공식적 인정과 보상을 위해서는 타 도서관 및 관련 기관 방문 및 연수 기회 제공, 교육 훈련, 자원봉사자들이 소속감을 가질 수 있는 자원봉사자 공간과 책상 등 제공, 자원봉사자와 직원이 만날 수 있는 행사 마련, 특별한 공적이 있는 봉사자 시상, 공공기관, 언론, 자원봉사축제 등에 포상 추천, 증명서 및 인증서 발급 등을 활용할 수 있고, 그밖에 도서관 간행물 구독 제공, 도서관 소식지에 게재, 주차료나 책값 할인 혜택, 뱃지나 명찰, 개인 사물함 설치 등의 방법도 고려할 수 있다.

또한, 최소한의 활동비를 지급할 수 있다. 자원봉사자의 노고에 대한 보상으로 교통비, 식비, 원고료, 기타 활동에 필요한 경비 등 최소한의 활동경비 등이 제공될 수 있다. 활동비의 수준은 1일 4시간 근무시 교통비와 중식비를 제공하는 수준에서 도서관이 적절하게 정할 수 있다. 또한 자원봉사조직 활동비를 간접적으로 지원하는 방법도 있다. 자동판매기 설치권 부여, 기증도서 중 도서관 장서로 등록하

기에 부적합한 자료, 복본, 기타 폐기대상 자료 등을 염가에 판매할 수 있도록 하여 이익금을 자원봉사활동에 쓰도록 하는 사례도 있다.

김윤아(2000)의 연구에 의하면 자원봉사자들이 선호하는 인정 및 보상방법은 최소한의 활동경비, 타기관 시설 연수의 기회, 기관의 소식지 등 간행물 게재, 자원봉사 저축제도(나중에 봉사활동을 봉사료 되돌려받을 수 있는 제도) 순이었다. 자원봉사자의 구성에 따라 인정 및 보상방법에 대한 선호도에는 차이가 있을 수 있는데, 예를 들어 전문직 여성자원봉사자의 경우, 기관의 대내외 행사 초대, 대중매체 보도, 외부기관 포상에 추천되는 것 등에는 선호도가 낮았다(앞글). 따라서 자원봉사자의 구성을 고려하여 인정 및 보상정책을 수립할 필요가 있다.

4. 2. 8 평가 및 종결

평가는 자원봉사활동의 효과성과 적합성을 인식할 수 있는 유일한 방법이며 자원봉사자와 직원, 자원봉사 관리자의 사기양양을 위해서도 중요하다. 평가시기는 프로그램 진행 도중, 프로그램 종료 후 등 프로그램의 특성에 따라 매달, 매년 또는 수시로 행해질 수 있다. 평가에는 자원봉사자, 담당 부서 직원, 자원봉사관리자, 타 전문가, 지역사회 대표, 도서관 이용자 등이 참여할 수 있다.

평가방식은 평가주체에 따라, 개별 자원봉사자에 대한 기간별 평가(자원봉사자와 함께 실시가능), 자원봉사서비스에 대한 이용자들의 평가, 직원에 의한 자원봉사 프로그램 평가, 자원봉사자들의 프로그램 평가(소감서 작성) 등으로 나눌 수 있다. 구체적인 방식으로는,

평가양식에 의해 서면으로 평가하거나, 자원봉사자, 담당 부서 직원, 자원봉사관리자, 타 전문가, 지역사회 대표, 도서관 이용자 등이 참여하는 평가회의 개최, 자원봉사자가 종결시 작성한 평가서를 분석하는 방법 등을 활용할 수 있다. 평가기준은 목적설정은 제대로 되었는지, 목적에 맞았는지, 비용, 예산, 인적자원이 효과적으로 활용되었는지, 도서관 이용자와 자원봉사자 모두 만족하였는지, 업무분담이 잘 되었는지 등으로 나누어볼 수 있다.

한편, 자원봉사자가 배치된 부서의 담당자는 종결대상자가 발생되면 자원봉사 담당자에게 즉시 통보해야 한다. 도서관의 자원봉사 담당자는 종결이 의뢰된 봉사자와 상담을 통해 종결여부를 판단하여 처리한다. 도서관의 자원봉사 담당자는 종결한 봉사자에 대한 제반 서류(자원봉사 신청서, 자원봉사 계약서, 종결 이유, 일자 등)를 정리하여 별도로 관리한다. 종결 대상 사유로는 도서관마다 적절히 정할 수 있다. 예를 들어, 본인이 종결의사를 밝힌 경우, 자원봉사자 품위를 손상시킨 경우, 정기 자원봉사 활동을 사전 연락 없이 연속 4회 이상 결근한 경우, 기타 본 도서관에서 봉사활동을 계속하기 곤란하다고 판단되는 경우 등으로 정할 수 있다.

자원봉사활동에 대한 기록들은 향후 계획 및 평가업무에 중요하며, 이를 위해서는 총 자원봉사자 수, 월별 자원봉사 활동 현황, 연간 총 자원봉사 시간, 자원봉사자 활동 동기, 자원봉사활동을 그만두는 이유, 종결 자원봉사자 수, 자원봉사자들의 생산기록(예: 점역자료 및 음성자료 생산량 등), 자원봉사자의 물품기부 기록 등을 유지·관리하는 것이 바람직하다.

5. 맺는 말

5. 1 자원봉사에 대한 기본 인식 정립

자원봉사 활동은 도서관의 서비스 인력을 다양화하여 서비스 수준을 높이고, 지역사회에 도서관을 적극 마케팅 할 수 있는 좋은 전략이다. 따라서 자원봉사자를 인력부족 문제를 해결하기 위한 손쉬운 방편으로만 생각해서는 안되며, 자원봉사 활용의 원칙을 세워 관리해 나아가야 할 것이다.

자원봉사를 활성화하기 위해 도서관 경영진 및 직원들은 우선 자원봉사업무의 가치를 인정하고, 도서관의 업무를 개선시키는 요소이며, 직원들의 사기를 고양시킬 수 있는 요소로 인정해야 한다. 또한 자원봉사자는 단순히 '도움을 주는 인력' 혹은 '때론 귀찮은 존재'가 아니라 도서관 운영의 참여자, 실천자, 동반자로 받아들여야 한다. 자원봉사 활동은 도서관과 자원봉사자가 함께 성장할 수 있는 방식으로 전개되어야 하고, 궁극적으로는 이용자 서비스를 높이는 방향으로 수렴되어야 할 것이다.

또한, 자원봉사자의 잠재력과 한계에 대한 명확한 인식이 필요하다. 자원봉사자의 활동 영역은 확장되어야 하지만, 도서관 경영 및 운영의 최종 책임은 도서관 경영진과 직원들에게 있다는 것을 유념해야 한다. 자원봉사활동은 어디까지나 자율성을 유지해야 하므로, 특정 업무를 강요하거나 업무 지속을 요구할 수 없다. 이는 자원봉사 활동의 한계이기도 하며, 직원의 업무와 구분해야 하는 근거이기도 하다. 효과적인 도서관 서비스를 위해서는 적정

수의 직원이 반드시 확보되어야 하고, 자원봉사자는 운영에 활력을 주는 요소로 활용하는 원칙이 필요하다. 아울러 도서관에서의 자원봉사자 역할에 대한 심도 있는 논의와, 직원과의 역할분담 체계에 대한 모색이 이루어져야 할 것이다.

5. 2 체계적 관리 필요성 인식

적절한 관리 없이는 자원봉사의 의의와 효과는 소진된다. 도서관 직원들과의 적절한 업무배합 및 체계적인 관리 속에서 자원봉사 활동은 그 효과가 빛을 발할 수 있다. 도서관 자원봉사 관리에 있어서 가장 중요한 것은 자원봉사자를 받아들이는 목적과 도서관에서의 역할, 운영상의 위치를 명확히 하는 것이다. 자원봉사자의 관리가 어떻게 행해지느냐 하는 것은 자원봉사자의 만족도 및 지속성에 결정적인 역할을 할 뿐 아니라 지역주민들에게 제공하는 서비스의 질과 효율성을 결정한다. 따라서 자원봉사 관리는 체계적이고 과학적으로 운영될 수 있도록 정책을 마련해야 할 것이다.

자원봉사자를 받아들여려면 도서관은 사서들의 역량을 포함해서 내부를 모두 시민에게 드러낼 각오를 하지 않으면 안 된다. 시민문화가 성숙된 오늘날, 시민 중에는 사서들보다 지식과 지혜, 기량이 뛰어난 사람이 많다. 이들과 협력하여 도서관서비스를 다양화하고, 질을 높이기 위해서는 사서들 스스로 확고한 이념을 가지고 있어야 하며, 매일매일의 업무를 뒷받침할 전문지식을 축적해서 자기혁신을 지속할 필요가 있을 것이다. 직원이 도서관 운영의 중심에 서서 제대로 역할을 해야, 자원봉사

자들의 활동도 그 효과가 높아질 수 있다는 점을 유념해야 할 것이다.

5. 3 앞으로의 연구과제

우리 나라의 경우, 도서관의 자원봉사에 관한 연구는 물론 기초자료도 거의 없는 상황에서, 이 연구가 자원봉사 활용 및 체계적인 관리에 일조할 것으로 기대된다. 그러나 본 연구는 주로 도서관, 특히 자원봉사 관리자의 입장에서 조사와 연구가 이루어졌다는 한계를 가

지며, 앞으로 자원봉사자의 입장에서, 이들에 대한 조사가 함께 이루어질 때 도서관에서의 자원봉사 관리모델은 더욱 적실성을 가질 수 있을 것이다. 한편, 공공도서관에서의 자원봉사를 활성화하기 위해서는 정부의 지원정책이 뒷받침되어야 한다. 예산책정의 문제와 자원봉사자에 대한 사회적 혜택 등 국가 차원에서 해결해야 할 자원봉사 정책들을 정리하고, 문제점과 개선방안을 제안하는 것도 앞으로 연구해야 할 과제이다.

참 고 문 헌

- 김미숙, 김유경, 김성희. 1998. 『자원봉사센터의 현황과 효율적 운영방안』. 정책보고서 98-10. 서울: 한국보건사회연구원.
- 김영호. 1997. 『자원복지활동의 활성화 방법』. 서울: 학문사.
- 김윤아. 2000. 『전문직 여성자원활용의 현황과 개선방안 연구: 자원봉사자 모집전략에 대한 마케팅 접근방법으로』. 석사학위논문. 이화여자대학교.
- 남미애. 1997. 『우리나라 자원봉사활동 체계모형개발에 관한 연구』. 박사학위논문 부산대학교.
- 류기형, 등. 1999. 『자원봉사론』. 서울: 양서원.
- 서울시정개발연구원. 1995. 『서울시 자원봉사자 활용증진방안에 관한 연구』. 서울: 서울시정개발연구원.
- 설문원. 2001. 『도서관 자원봉사 실태조사 및 봉사표준모델 개발』. 한국도서관협회. 2001. 10.
- 이성록 편역. 1995. 『자원봉사활동 관리조정론』. 서울: 학문사.
- 조휘일. 1998. 『현대사회와 자원봉사』. 서울: 홍익재.
- 표갑수. 1994. 자원봉사활동의 실태와 활성화 방안. 『청주대 사회학논총』, 13: 137-164.
- 圖書館ボランティア研究會. 2000. 『圖書館ボランティア』. 東京: 丸善株式會社.
- Reed, Sally Gardner. 1994. *Library Volunteers-Worth the Efforts!: A Program Manager's Guide*. Jefferson, North Carolina: McFarland & Company.
- Karp, Rashelle S. 1993. *Volunteers in Libraries*. Small Libraries Publications No. 20. Chicago: American Library Association.
- McCune, Bonnie F. and Charlszine "Terry"

Nelson. 1995. *Recruiting and Managing Volunteers in Libraries: A How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc.

〈인터넷 자료〉

<http://www.volunteer21.org/guide/manager-guide.htm>.

<http://bbs.vtnet.org>.

<http://home.hanmir.com/~chung2000>.

<http://www.rcpl.lib.ca.us/volunt.htm>.

<http://www.howa.lib.md.us/forms/service.html>.

http://www.howa.lib.md.us/library/volunteers_volunteers.html.

<http://www.spl.org/volunteer/volunteer.html>.

<http://www.springfieldlibrary.org/app.html>.