

SMART 평가기법을 통한 도서관 장기발전계획 평가에 관한 연구

- B대학교 학술정보관의 사례를 중심으로 -

A Study on the Evaluation of Long-term Development Plans for Libraries with SMART Method

: Focus on a Case of the B University's Library

노 동 조(Dong-Jo Noh)*

〈 목 차 〉

I. 서 론	IV. 도서관 장기발전계획 평가
II. 이론적 배경	V. 결 론
III. SMART 평가	

초 록

본 연구는 도서관 장기발전계획에 대한 점검과 평가를 통하여 도서관에서 전략적 계획수립이 갖는 의미를 재인식하고, 나아가 B대학교 학술정보관의 수립사례에 대한 집중적인 탐구와 분석을 통하여 타산지석의 교훈을 얻고자 한 것이다. 이를 위하여 SMART 평가기법을 도입하여 B대학교 학술정보관 장기발전계획에 명시된 비전, 사명, 핵심전략, 실행계획에 대하여 각각의 구체성, 측정가능성, 달성가능성, 적실성, 시간계획성을 측정, 평가하였다. 본 연구의 결과, 얻어진 결론은 다음과 같다. 첫째, B대학교 학술정보관의 비전은 Be the Smart Library, 사명은 Initiative User, Intelligent Environment, Informative Content, 핵심전략은 이용자정보소양 강화 24x7 서비스 실현 주체별조직 활성화 5A(Any time, where, service, device, network) 실현, Broadbanding LPR(Library Public Relations), Intelligent(인물구축), E차원 확충, 정보지원수집과 관리의 경제성 확보, U-library 구현이다. 둘째, SMART평가결과, B대학교 학술정보관의 비전은 3.80, 사명은 3.97, 핵심전략은 3.74, 실행계획은 3.64이다. 셋째, B대학교 학술정보관 장기발전계획의 구체성은 4.06, 측정가능성은 3.72, 달성가능성은 3.68, 적실성은 3.90, 시간계획성은 3.58이다. 넷째, B대학교 학술정보관의 장기발전계획을 종합평가한 결과, 발전계획 구성 요소에서는 사명이 가장 우수한 반면, 실행계획에는 문제가 있다. 다섯째, SMART 평가 요소에서는 구체성이 가장 우수한 반면, 시간계획성에는 문제가 있어 보완이 필요하다.

주제어: 장기발전계획, 전략계획, 전략분석, 도서관 평가, SMART, 대학도서관, 도서관경영, 사례연구

ABSTRACT

The goal of this study was to evaluate vision, mission, strategies, and action plans from the long-term development plan for the B University's library, and specificity, measurability, achievability, relevance, and time-frame were measured and evaluated for each with SMART method. The results obtained through this study are as below: Firstly, SMART evaluation result for the B University's library was 3.80 for the vision, 3.97 for the mission, 3.74 for strategies, and 3.64 for action plans. Secondly, specificity of the long-term development plan for the B University's library was 4.06, measurability was 3.72, achievability was 3.68, relevance was 3.90, and time-frame was 3.58. Thirdly, the overall evaluation of the long-term development plan for the B University's library showed that among components from the development plan, the mission was the most superior while action plans had problems. Fourthly, in SMART evaluation factors, specificity was the most superior while time-frame had problems such that it should be supplemented in the future.

Key Words: Long-term Plan, Strategic Plan, Strategic Analysis, Library Evaluation, SMART, Academic Library, Library Management, Case Study

* 상명대학교 사회과학부 문헌정보학전공 조교수(djnoh@smu.ac.kr)

• 접수일: 2006년 11월 30일 • 최초심사일: 2006년 12월 11일 • 최종심사일: 2006년 12월 21일

I. 서론

1. 연구의 필요성

급변하는 지식정보환경에서 도서관이 보다 높은 경쟁력을 유지하기 위해서는 대내외적인 환경의 변화와 도서관 내부의 여건들을 고려하여, 적절한 전략과 계획을 통하여 도서관에 주어진 사명과 목적을 달성하여야 한다. 즉, 도서관은 중장기적 관점에서 전략적 계획을 수립하고, 이에 근거하여 도서관 운영을 하여야 한다. 그러나 과거의 역사를 돌이켜 보면, 다른 조직과 마찬가지로 도서관에서도 계획수립을 간과해도 되는 활동으로 간주해 왔다. 그 이유는 계획수립이 어려울 뿐만 아니라, 많은 시간을 소요하고, 때로는 계획수립으로 인하여 오히려 더 많은 혼란을 야기했기 때문이다. 더 나아가 환경이 급변하는 지식정보사회에서 예측 자체의 불가능을 지적하며 계획수립의 무의미를 주장하는 사람들도 있다.

그러나 어느 조직을 막론하고 조직의 발전을 위해서 발전계획은 반드시 필요하다. 최근에 국립중앙도서관을 비롯한 일부의 도서관에서 중장기발전계획을 수립하고 있어 매우 고무적이다. 하지만 이는 일부 도서관에 국한된 현상이며, 아직도 대부분의 도서관은 중장기발전계획 없이 1년 단위의 업무계획을 세워서 추진하고 있는 실정이다. 따라서 장기발전계획을 통해서 천명해야 할 도서관의 비전, 사명, 목적, 목표 등이 부재한 상황에서 주로 단기계획에 의존하여 도서관 경영을 하고 있는 것이 우리의 현실이다.

이에 본 연구는 장기발전계획이 부재한 우리나라 도서관의 현실을 지적하며, 전술한 문제들에 대한 해결책의 하나로 도서관마다 자관의 특성에 맞는 중장기발전계획을 수립해야 함을 주장한다. 이는 전략적 계획에 대한 정의를 통해서도 그 당위성이 입증된다. 즉, 전략적 계획이란 미래에 대한 평가와 이와 관련하여 요망되는 목표의 결정, 목표를 달성하기 위한 행동안의 마련, 이러한 대체안 중에서 행동안의 선택과 관련된 분석적 과정이며, 전략적 계획수립을 통하여 미래의 불확실성을 상쇄시키고 변화에 대비하며, 미래를 위한 명확한 방향으로 주의를 집중시키고 업무에 대해 경제적인 통제를 가하며, 통제를 용이하게 하는 수단이다.¹⁾

그렇다면 전략적 계획수립이란 무엇인가? 나아가 전략적 계획수립의 모범 사례가 있어 벤치마킹이 가능한가? 그렇다면, 그 도서관은 자관의 실정에 맞는 발전계획을 수립하였는가? 또, 발전계획의 실현 가능성은 어느 정도인가? 본 연구는 이와 같은 질문에 대한 답을 얻고자 하는 하나의 시도이다. 결국, 본 연구는 아직까지 전략적 계획수립이 일반화되어 있지 않은 우리나라 도서관의 현실을 고려하여 도서관 장기발전계획수립을 위한 방향 제시와 함께 기초 자료를 제공하는데 그 의의가 있다.

1) Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*, 5th ed.(Englewood, Colo: Libraries Unlimited, 1998), p.25.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 B대학교 학술정보관 장기발전계획에 대한 종합적인 점검을 통하여 장기발전 계획에 명시된 B대학교 학술정보관의 비전과 사명, 핵심전략, 실행계획에 대한 각각의 구체성, 측정가능성, 달성가능성, 적실성, 시간계획성 정도를 측정하여 평가하는 것이다. 이처럼 B대학교 학술정보관에 대한 집중적인 탐구를 통하여 얻은 본 연구의 경험과 결과는 이와 비슷한 상황에 있는 다른 도서관들에게 시사하는 바가 클 것이다. 즉, B대학교 학술정보관의 사례를 통하여 얻은 본 연구의 내용과 분석 및 평가 틀 등은 이와 유사한 목적으로 장기발전계획을 수립하고 평가하고자 하는 다른 도서관들에게 선행연구로서 경험적 근거와 결과를 제시하여 줄 것이다. 본 연구를 통하여 도서관에서 전략적 계획수립에 대하여 재인식하고 나아가 실제로 장기발전계획을 수립하여, 그 안에서 자관의 특성에 맞는 전략과 실행계획들을 추진하여 도서관에 주어진 사명과 목적을 달성하고 궁극적으로 도서관의 경영효율성을 높일 수 있다면 연구자에게 더할 나위 없다.

3. 연구의 방법

전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 단계적인 연구방법들을 사용한다. 첫째, 문헌연구를 통하여 도서관의 전략적 계획수립에 관한 법률적 근거와 함께 실제의 수립 사례를 살펴보고, 이와 관련된 선행연구를 개관한다. 이를 위해서 도서관 관련 법령을 살펴보고, 명문화된 장기발전계획서를 갖고 있는 도서관을 중심으로 논의를 전개한다. 또한, 문헌정보학 분야의 전문학술지를 통하여 발표된 도서관의 전략적 계획수립에 관한 선행연구를 조사, 분석한다. 둘째, 도서관의 전략적 계획수립에 관한 보다 심도 있는 논의를 위하여 B대학교 학술정보관의 장기발전계획을 중심으로 논의를 전개한다. 이를 위해서 B대학교 학술정보관 장기발전계획의 주요 내용을 점검하고 나아가 장기발전계획에 명시된 B대학교 학술정보관의 비전, 사명, 핵심전략, 실행계획에 대한 평가를 실시한다. 평가는 SMART 평가기법을 도입하여 B대학교 학술정보관의 비전, 사명, 핵심전략, 실행계획에 대하여 각각의 구체성, 측정가능성, 달성가능성, 적실성, 시간계획성 정도를 측정하며, 이를 위하여 B대학교 학술정보관 전문사서들을 대상으로 설문조사를 실시한다. 본 연구에 필요한 일체의 자료 수집은 2006년 11월1일부터 2006년 11월 20일까지 총 20일간에 걸쳐서 이루어졌다.

II. 이론적 배경

1. 도서관법 제8029호

2006년 9월8일에 국회 본회의를 통과한 ‘도서관 및 독서진흥법 전부개정 법률안’이 10월4일 법률 제8029호로 공포됨에 따라, 2007년 4월5일부터는 새로운 도서관법이 시행된다. 개정 도서관법 제14조(도서관발전종합계획의 수립)에 따르면, 도서관위원회위원장은 도서관의 발전을 위하여 5년마다 도서관발전종합계획(이하 “종합계획”이라 한다)을 수립하여야 하며 종합계획에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 함을 명시하고 있다.

1. 도서관정책의 기본방향에 관한 사항
2. 도서관정책의 추진목표와 방법에 관한 사항
 - 가. 도서관의 역할강화에 관한 사항
 - 나. 도서관의 환경개선에 관한 사항
 - 다. 도서관의 협력체계 활성화에 관한 사항
 - 라. 그 밖에 도서관정책의 주요시책에 관한 사항
3. 역점 추진과제 및 관계부처 등 협조에 관한 사항²⁾

2. 문화관광부의 도서관 종합발전계획

문화관광부는 2002년 8월에 ‘미래형 지식정보서비스 기반구축을 위한 도서관발전종합계획(안)(2003-2011)’을 발표하였다. 이 계획안에 따르면, 첨단기술이 어우러진 정보도서관, 지식과 정보가 함께 하는 문화사랑방 만들기를 발전목표로 하여 도서관간 네트워크 구축확대로 도서관협력기반조성, 전문인력양성 및 확충을 통한 도서관 기능의 활성화, 도서관 콘텐츠 확충을 통한 이용자서비스의 내실화, 지역내 커뮤니티 구심체로서 도서관의 환경개선, 시민단체·언론계 등과 연계한 도서관 문화운동 전개 등을 역점 추진과제로 선정하였다. 주요 사업내용 중에서 도서관의 역할강화를 위한 사업으로는 조직 및 기능의 리엔지니어링, 도서관 정보서비스의 고도화, 국가대표도서관의 역할강화 등이 있으며, 도서관 환경개선 사업으로는 도서관 시설·장서·인력 확충, 관종별 도서관의 기능강화, 도서관정책 기반강화, 법·제도적 기반구축 등이 있으며, 도서관 협력체계 활성화 사업으로 도서관협력체계 구축, 민간협력 파트너십 강화, 정보소외계층에 대한 서비스 확대, 국민독서문

2) 도서관법 제14조, 법률 제8029호(2006.10.4).

화진홍 등이 있다.³⁾

3. 국립중앙도서관 2010

국립중앙도서관은 2005년 10월에 향후 5년간의 발전계획인 ‘국립중앙도서관 2010’을 선포하였다. 국립중앙도서관은 1945년 10월15일에 개관한 이후, 실정법에 의거하여 국가를 대표하는 국립 도서관으로서의 위상을 유지하고 사회적 역할을 수행하는데 전력하여 왔으나 본질적 존속가치와 시대적 자화상을 결합한 미래의 청사진, 즉 비전을 제시한 적은 없었다. 이에 국립중앙도서관은 장기발전계획인 ‘국립중앙도서관 2010’을 통하여 4대 기본원칙(수집자료 및 제공서비스의 하이브리드화, 지식정보에 대한 접근권의 강화와 평등화, 대중밀착형 도서관과 독서문화의 생활화, 국가의 문화발전 및 경제성장의 동력화)과 4대 지향 핵심가치(국가 지식정보의 자존심, 정보유통과 제공 서비스, 도서관 및 정보서비스 정책과 연구, 외연확장과 국제적 관문역할)와 추구해야 할 4대 목표(한국 지식문화유산의 자존심과 보고, 지식정보의 유통관리 및 제공서비스 센터, 도서관 정책·연구의 중심체, 국내외 도서관의 교류·협력 창구)를 통하여 지력강국을 비전으로 설정하였다.⁴⁾

4. 대학도서관의 장기발전계획

서울대학교를 위시한 일부 대학도서관에서도 자체의 장기발전계획을 수립하여 이를 추진하고 있다. 성균관대학교 학술정보관은 1997년과 2004년의 두 번에 걸쳐 장기발전계획을 수립한 바 있다. 특히, 2004년에 완성한 장기발전계획은 향후 10년간의 발전을 위하여 학술정보관에서 자체의 태스크포스팀을 구성하여 성균관대학교 학술정보관 장기발전계획서(2005년-2014년)를 완성하였다. 성균관대학교 학술정보관도 국립중앙도서관과 마찬가지로 장기발전계획을 수립하는 과정에서 도서관의 환경 및 상황에 대한 진단을 바탕으로 SWOT 분석을 실시하고 대응전략을 강구하여 궁극적으로 학술정보관의 비전, 사명, 핵심전략 및 과제, 실행계획 등을 설정하였다.⁵⁾

충남대학교는 1998년에 충남대학교 도서관 장기발전계획(2000-2009)을 완성하였다. 이 발전계획은 도서관의 전통적인 학술지원기능을 강화하고 도서관이 새로운 기능을 도입하여 그 활동영역을 확장하며, 전자화된 대학종합학술센터를 지향하고, 목표연도에는 굴지의 대학도서관으로 발전

3) 문화관광부, 도서관발전 종합계획안(서울 : 동 기관, 2002).
김기문, “한국의 도서관 정책을 다시 말한다 : 도서관발전 종합계획을 중심으로” 도서관연구(서울시 도서관연구회), 제21집(2004, 12), pp.89-103.
4) 국립중앙도서관, 국립중앙도서관 2010(서울 : 동 기관, 2005).
5) 성균관대학교 도서관 발전계획팀, 도서관 장기발전 계획(서울 : 동 기관, 1996).
성균관대학교 학술정보관, 성균관대학교 학술정보관 장기발전계획보고서 2005년-2014년(서울 : 동 기관, 2004)

할 수 있도록 하는데 그 목표를 두었다. 발전계획의 기본 구상은 크게 5부분으로 나누어 도서관조직의 개편, 전문인력의 확보, 자료의 확충, 시설의 확장, 전자도서관의 구축으로 나누어서 2000년부터 2009년까지 10년간을 3단계 과정으로 나누고 단계별 발전계획을 수립하였다.⁶⁾

5. 선행연구

지금까지 문헌정보학 분야에서 이루어진 도서관의 장기발전계획에 관한 연구는 미미하다. 그 이유는 앞서 연구의 필요성에서도 언급한 바와 같이 다른 조직과 마찬가지로 도서관도 그동안 계획수립 과정을 간과해도 되는 활동의 하나로 간주해 왔기 때문이다. 그러나 보다 현실적인 이유는 계획수립 자체가 매우 어려우며, 많은 시간을 요하고, 때로는 계획수립으로 인하여 더 많은 혼란을 야기할 뿐만 아니라, 환경의 급속한 변화에 따라 예측과 계획수립 자체의 불가능 및 무의미 때문이기도 하다.

그러나 앞서 장기발전계획 수립사례에서 보는 바와 같이 최근에 도서관발전종합계획의 수립에 관한 입법과 함께 정부차원에서 도서관발전종합계획을 수립하는 등 장기발전계획의 필요성과 중요성에 대한 공감대가 형성되고 있는 것이 사실이다. 특히, 국가대표도서관인 국립중앙도서관이 2005년에 국립중앙도서관의 장기발전계획인 '국립중앙도서관 2010'을 공표한 것을 위시로 하여 일부 도서관들이 자체적으로 중장기 발전계획을 수립하는 등의 모습을 보이고 있어 고무적이라고 할 수 있다. 하지만 여전히 대다수의 도서관들이 장기발전계획의 의의를 제대로 이해하지 못할 뿐만 아니라, 설령 그 필요성에 대해서 인지하고 있다 하더라도 여러 가지 현실적 이유를 내세워 이를 기피하고 있는 것도 사실이다. 이에 본 연구는 이러한 국내의 현실을 지적하며, 학술적 관점에서 이루어진 도서관의 장기발전계획에 관한 연구를 개관한다.

이용재(2003)는 '대학도서관의 전략적 계획수립에 관한 연구'를 수행하였다. 그는 이 연구를 통하여 전략적 계획의 개념과 수립과정에 대하여 언급하고, 미국의 인디애나주립대학교 도서관의 사명선언서와 비전선언서의 내용을 제시하였다. 그는 한국 사회와 대학도서관의 현 단계를 고려하여, 한국의 대학도서관을 위한 전략적 계획수립 방안으로 전략계획팀의 운영, 도서관내외 환경의 분석과 자화상 그리기, 도서관 전 직원의 동참 촉구, 지식경영을 통한 전략적 계획의 수립과 성문화, 전략적 계획의 적극적인 홍보와 지속적인 갱신 등을 제시하였다.⁷⁾

박인웅(1999)은 '대학도서관 경영전략에 관한 연구'를 수행하였다. 이 연구의 목적은 도서관이 미래의 급격한 변화에 대응하기 위한 지식과 능력을 키워서 생존에 활용할 수 있는 전략경영모델을 개발하는데 있었다. 그는 문헌적 고찰을 통하여 전략경영의 이론을 소개하고, 본인이 도서관장

6) 충남대학교 도서관, 충남대학교 도서관 장기발전계획(대전 : 동 기관, 1998).
강진백, "충남대학교 도서관 장기발전계획에 관한 연구(2000-2009)," 사회과학논총(충남대 사회과학연구소), 제9호(1998,12), pp.87-117.
7) 이용재, "대학도서관의 전략적 계획 수립에 관한 연구," 한국도서관정보학회지, 제34권, 제3호(2003. 9), pp.51-66.

으로 재직했던 부산대학교 도서관을 표본 도서관으로 하여 관찰과 관련 업무자료에 근거하여 도서관의 조직전략, 사업전략(경쟁전략), 기능별전략 등을 제시하였다⁸⁾

곽동철(2003)은 ‘도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰’을 하였다. 그는 주로 문헌연구를 통하여 도서관의 사명 및 이상의 개념과 중요성, 절차에 대하여 언급하고, 국내외 주요 도서관의 사명과 이상 수립의 내용을 분석, 제시하였다.⁹⁾

조윤희(2005)는 ‘사명, 비전을 통해 본 대학도서관의 핵심 가치를 연구하였다. 이 연구의 목적은 최근의 대학도서관이 전통적 대학도서관의 역할과 함께 가상공간에서 통합서비스를 지원하는 하이브리드 도서관 환경을 요구하고 있다고 지적하면서, 이러한 변화에 의거하여 대학도서관이 핵심가치를 중심으로 도서관의 사명과 비전을 재검토해야 한다는 것이다. 그는 미국, 영국, 캐나다, 호주 등의 대학도서관에서 공표하고 있는 도서관의 사명과 비전 선언서의 내용을 핵심 키워드 중심으로 비교분석하여, 선진 대학도서관에서 추구하고 있는 핵심가치를 도출하였다¹⁰⁾

황재영과 이응봉(2006)은 ‘디지털 환경에서의 전문도서관 경영전략수립에 관한 연구’를 수행하였다. 이 연구의 목적은 디지털 환경에서 과학기술분야 전문도서관을 위한 경영전략수립에 있었다. 이를 위해 과학기술분야 전문도서관의 내,외적 환경의 변화를 살펴보고, 경영전략수립시에 요구되는 단계 및 환경분석기법을 경영학 이론을 통하여 고찰보았다. 그 결과, 과학기술분야 전문도서관의 미션과 비전 수립의 필요성을 제시하고, 환경분석과 SWOT 분석을 통해서 도출된 전문도서관의 경영전략방안을 제시하였다.¹¹⁾

이상에서 살펴본 바와 같이 문헌정보학 분야에서 이루어진 도서관의 장기발전계획에 관한 연구가 취약함을 알 수 있다. 앞서 기술한 선행연구들과 본 연구와의 차이점을 비교, 분석하면 다음과 같다. 포괄적 의미에서 보면, 전술한 연구들은 모두 도서관의 전략계획수립에 관하여 연구했다는 점에서 본 연구와의 유사점을 찾을 수 있다. 그러나 위의 연구들이 대부분 문헌연구에 의존하여 전략적 계획에 대한 개념 정의와 필요성을 강조하거나 개별적 사례를 소개하는 것에 그침을 알 수 있다. 따라서 본 연구처럼 대학도서관 장기발전계획의 구체적 사례를 중심으로 논의를 전개하고, 나아가 장기발전계획에 담겨진 실체적 내용 즉, 비전과 사명, 핵심전략, 실행계획별로 각각의 구체성과 측정가능성, 달성가능성, 적실성, 시간계획성 등을 평가한 것은 아니어서 연구의 목적과 방법 등에 있어 본 연구와 명백한 차이가 있음을 알 수 있다.

8) 박인용, “대학도서관 경영전략에 관한 연구,” 한국도서관정보학회지, 제30권, 제3호(1999.9), pp.97-116.

9) 곽동철, “도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰,” 한국문헌정보학회지, 제37권, 제2호(2003. 6), pp.269-289.

10) 조윤희, “사명, 비전을 통해 본 대학도서관의 핵심 가치,” 한국문헌정보학회지, 제39권, 제4호(2005. 12), pp.71-88.

11) 황재영·이응봉, “디지털 환경에서의 전문도서관 경영전략수립에 관한 연구: 과학기술분야 전문도서관을 중심으로,” 정보관리연구, 제37권, 제3호(2006. 9), pp.99-115.

Ⅲ. SMART 평가

지난 5·31 지방선거는 매니페스토(manifesto, 참공약) 선거의 신기원을 연 선거로서 정책선거의 새로운 지평을 열었다고 해도 과언이 아니다. 선거에서 매니페스토의 도입은 헛된 공약이 아닌 목표·우선순위·절차·기한·재원 등이 구체적으로 명시된 참공약을 제시한다는 점에서 그 의미가 있다. 즉, 구체화된 공약을 제시함으로써 향후 공약이행 과정과 결과에 대한 사후 검증과 평가가 가능하다는 점이 장점으로 부각된다. 매니페스토가 일반 공약과 다른 점은 공약의 목표치를 구체적이고 확실하게 내세워 실현을 위한 제정적 근거와 로드맵까지도 제시한다는 점이다. 결국, 매니페스토란 실시를 전제로 한 구체적인 정책제언이며, 지키겠다는 약속이다. 따라서 지금까지의 공약들이 구체성이 결여되어 평가와 동떨어져 있었다면, 매니페스토는 작성 단계서부터 평가를 전제로 만들어진다는 것이 가장 큰 차이점이다. 이러한 측면에서 매니페스토를 어떻게 평가할 것인가 하는 평가 틀의 개발은 매우 중요한 과제이다. 평가는 매니페스토의 기본적 정책과 그 정책을 실현하기 위한 체계적이며 구체적인 실현방안들을 측정할 수 있어야 한다. 즉, 각종 정책의 우선순위와 사업목표 및 방향, 구체적인 달성을 위한 공정표, 재원마련방안 등의 제 측면에서 평가되어야 한다. 결국 바른 공약이란 공약요건의 내용과 형식을 갖추어야 하며, SMART하게 만들어져야 한다. 개별 정책공약의 분석요소로서 올바른 공약은 다음과 같은 조건을 갖추어야 한다. 첫째, 정책공약은 문제의식과 정책공약간 우선순위 및 포괄성, 일관성을 갖추어야 한다. 둘째, 개별 공약은 <표 1>과 같은 요건들이 포함되어야 한다. 즉, 개별 정책공약에 포함되어야 할 요건은 공약선정 이유, 목표, 방법, 기한, 재원 등이 반드시 명시되어야 한다.¹²⁾

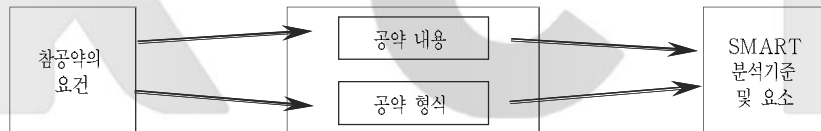
매니페스토 평가는 최근에 개발된 SMART 평가방법을 주로 사용한다. SMART란 공약을 구체성(specific), 측정가능성(measurable), 달성가능성(achievable), 적실성(relevant), 시간계획성(timed)의 다섯 가지 측면에서 평가하는 것이다. 매니페스토의 평가 틀을 도식화하면 <그림 1>과 같으며, 공약의 5가지 요건에 대한 3가지 요소를 고려한 개별 정책공약은 <표 2>, <표 3>과 같은 SMART 평가기준과 요소에 의해서 분석된다.

이상에서 살펴본 바와 같이 SMART 평가가 선거에서 후보자가 제시한 공약과 정책들에 대한 평가기준으로 활용되고 있음을 알 수 있다. 따라서 도서관 장기발전계획도 앞으로 도서관에서 추진할 정책과 과제 등에 대한 공약이므로, 도서관 장기발전계획에 대한 평가도 SMART 평가기법을 통하면 가능하다는 사실을 알 수 있다. 결국, 도서관 장기발전계획에 대한 SMART 평가는 도서관 장기발전계획에 담겨져 있는 요소들 즉, 비전, 사명, 핵심전략, 실행계획들에 대한 개별적 공약들을 구체성(specific), 측정가능성(measurable), 달성가능성(achievable), 적실성(relevant), 시간계획

12) 이현출, “5·31 지방선거와 매니페스토 운동의 성과,” 국회도서관보, 제43권, 제6호(2006. 7), pp.2-13.
김미경, “매니페스토 평가방법과 과제,” 국회도서관보, 제43권, 제6호(2006. 7), pp.26-40.

〈표 1〉 개별 정책공약의 요건

형식과 내용	
무엇을	목표(목표치)
어떻게	방법(목표달성방법: 세부내용) 재원(재원조달방안)
언제	기한(목표달성기한)
왜	공약선정이유(상황·인식)
차원	
상황적 측면	내용 국가와 지역발전의 비전
의지적 측면	지역주민의 요구 후보자의 정치적 의지
목표의 요건	구체성·실제적: 구체적·측정 가능한 형태 예: 수치 비율 타당성: 지역문제와의 연계 일관성: 다른 목표와 상충되지 않아야 함
목표달성 방법의 요건	법·제도와의 부합성 지역자원을 고려 비용-효과성 고려
재원의 요건	재원조달방법의 명확한 제시 연차별 재원조달계획 제시 재원조달의 실현가능성 고려
기한의 요건	기한의 명확한 제시 기한 내 달성가능 구체적 추진일정 제시



〈그림 1〉 개별 정책공약 분석의 틀

〈표 2〉 참공약의 요건과 평가기준

형식과 내용				평가기준	
	5요건	3요소	1공약		
무엇을	목표	구체성·실제성	개 별 공 약	S(Specific) 구체성	
		타당성			M(Measurable) 측정가능성
		일관성			
어떻게	방법	법·제도와의 부합성		A(Achievable) 달성가능성	
		지역자원을 고려			
		비용-효과성고려			
언제	재원	재원조달방법의 명확한 제시		R(Relevant) 적실성 기준	
		연차별 재원조달계획의 제시			
		재원조달의 실현가능성 고려			
왜	공약 선정 이유	기한의 명확한 제시		T(Timed) 시간계획성	
		기한 내 달성가능			
		구체적 추진일정 제시			
		국가와 지역발전의 비전			
		지역주민의 요구			
		후보자의 정치적 의지			

〈표 3〉 SMART 평가요소

분석요소	내용
S(Specific) 구체성	명확하게 표현되어 있는가?(예: 6하원칙 등)
M(Measurable) 측정가능성	수치나 비율 등으로 제시되어 있는가? 신뢰할 만한 자료를 얻을 수 있는가?
A(Achievable) 달성가능성	현행 법·제도와 부합하는가? 지역자원을 활용하여 달성할 수 있는가? 현재의 여건으로 달성가능한가?
R(Relevant) 적실성	지역의 중요문제와 관련되어 있는가? 공약들 간에 상충하지는 않는가? 투입된 비용에 비해 더 큰 이익을 얻을 수 있는가?
T(Timed) 시간계획성	임기 내 착수 및 완료할 수 있는가? 연차별 추진계획이 포함되어 있는가?

성(timed)의 다섯 가지 측면에서 평가하는 것이라고 할 수 있다.

IV. 도서관 장기발전계획 평가

1. B대학교 학술정보관의 장기발전계획

B대학교 학술정보관은 2004년에 자체의 장기발전계획수립 태스크포스팀을 구성하고 향후 10년간의 장기발전계획을 수립하는 과정에서 환경 분석, 현황 분석, SWOT 분석, 대응 전략 등에 대한 검토를 통하여 B대학교 학술정보관의 비전, 사명, 핵심전략 및 과제, 실행계획 등을 설정하였다. B대학교 학술정보관 장기발전계획의 주요 내용을 정리하면 다음과 같다

가. 비전

B대학교 학술정보관의 비전은 Be the Smart library이다. 이는 21세기를 선도하는 새로운 유형의 도서관으로서, 유비쿼터스 도서관에 바탕을 둔 지능형 도서관을 의미한다. 즉, 이용자의 요구에 능동적, 지능적으로 대처하여 언제(anytime), 어디서(anywhere), 어떠한(anyservice, anycontent) 것이든 이용자들의 요구사항들을 보다 편리하게 충족시켜 줄 뿐만 아니라, 개인별 상황과 특성에 맞는 서비스를 제공할 수 있는 환경을 의미한다.

나. 사명

(1) Initiative User

이용자 본인이 원하는 자료를 온·오프라인 상에서 스스로 찾을 수 있는 능력을 갖추도록 하기

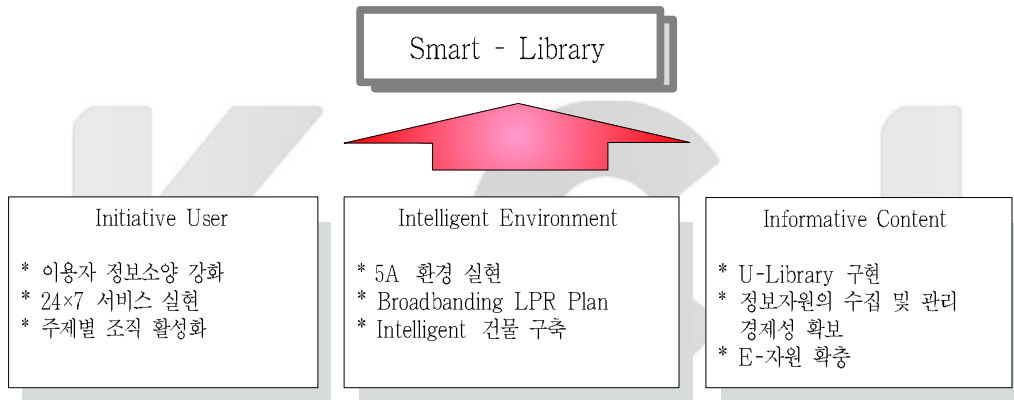
위하여 이용자 교육 및 서비스, 조직 체계를 갖춘 도서관을 추구한다.

(2) Intelligent Environment

Initiative User가 Informative Content를 신속하고 편리하게 찾을 수 있도록 하는 지원체제와 함께 자연친화적 환경을 갖춘 도서관을 추구한다.

(3) Informative Content

Initiative User의 요구에 부응하며 연구 및 학습 환경에 어울리는 학술정보자원의 확보 및 제공을 갖춘 도서관을 추구한다(그림 2 참조).



〈그림 2〉 B대학교 학술정보관 장기발전계획 체계도

다. 핵심 전략

(1) 이용자의 정보소양 강화

지식과 정보가 폭증하고 정보기술이 빠르게 변하는 정보환경에 적응하기 위하여 이용자 스스로가 문제를 확인하고, 정보기술을 사용하여 필요한 지식을 찾아냄으로써 주어진 과제를 자기주도적으로 해결할 수 있는 능력을 갖추기 위한 교육 및 안내와 관련된 전략이다.

(2) 24x7 서비스의 실현

이용자를 위한 서비스는 시공(24시간 × 7일)을 초월하여 이루어져야 한다는 자세를 담은 것으로서, 이용자 중심과 주제전문서비스를 이루는 학술정보관, 교육문화서비스를 이루기 위한 전략이다.

(3) 주제별 조직의 활성화

이용자의 정보요구와 새로운 환경변화에 능동적으로 대처하고, 학술정보관의 경쟁력 제고를 위한 탄력적인 조직 체계와 역량이 있는 인력운영을 위한 전략이다.

(4) 5A(Any time, where, service, device, network)의 실현

언제, 어디서, 어떠한 서비스, 어떠한 장비, 어느 네트워크 환경이던 간에 이용자에게 제공할 수 있는 기반을 마련하기 위하여 급격하게 발전하고 있는 IT분야의 기술을 도입하기 위한 전략이다.

(5) Broadbanding LPR(Library Public Relations) Plan

이용자의 요구를 파악하고 학술정보관의 서비스를 적극적으로 알리기 위하여 다양하고 확장된 개념을 가진 학술정보관의 홍보계획을 위한 전략이다.

(6) Intelligent 건물 구축

이용자 접근의 용이성, 새로운 매체, 변화하는 정보기술 도입에 따른 구조의 신축성, Intelligent building system 기능을 갖는 도서관 건물, 증가하는 장서 보존의 용이성 등을 갖추기 위한 공간 조정 및 신축을 위한 전략이다.

(7) E-자원의 확충

인쇄매체 중심에서 전자매체 중심으로 옮겨지고 있는 학술정보 환경에 대처하기 위한 전략이다.

(8) 정보자원 수집과 관리의 경제성 확보

양적 확보에 치중해 왔던 종전의 도서관 장서정책의 방향을 소장 정보자원의 질적 평가와 관리로 변화시키기 위한 장서개발 전략이다.

(9) U-library 의 구현

인터넷 환경에 어울리는 정보자원의 통합검색, 대학내의 학술정보자원의 확보를 위한 저작물 납본, 교수 수업을 지원하기 위한 강의연구지원, 신기술의 도입을 통한 학술정보관 정보시스템을 구현하기 위한 전략이다.

라. 실행 계획

B대학교 학술정보관의 9개 핵심전략별 단계별 실행계획은 다음과 같다(표 4 참조).

〈표 4〉 B대학교 학술정보관의 핵심전략별 3단계 실행계획

구분	주요과제	장기 프로젝트(5-10년)	중기 프로젝트(3-5년)	단기 프로젝트(1-2년)
□ Initiative User				
이용자 정보소양 강화	<ul style="list-style-type: none"> 정보소양강좌 웹기반 이용자 교육 주제 자료실별 교육 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관 활용 교수법 및 자원개발 프로그램 교과과정 및 수업계획서 개발 참여 	<ul style="list-style-type: none"> 주제별 전문 교육프로그램 운영 정보소양강좌 계열 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 이용대상자별 교육 정보소양교육 기반조성 다양한 매체 및 웹기반 솔루션 활용 교육
24x7 서비스 실현	<ul style="list-style-type: none"> 이용자중심 맞춤형서비스 주제 전문 연구지원 교육·문화 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> 주제전문 서비스 대의 교류 및 학술정보공유(국내외 기관) 유료서비스(상담 및 정보검색) 	<ul style="list-style-type: none"> 실시간 채팅 레퍼런스 진공별 맞춤정보 제공 강의·연구지원 시스템 취업관련 맞춤형서비스 지역주민대상 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 참고봉사 및 지식관리 주제별 SDI 서비스 대학원생 자료조사 문화 서비스
주제별 조직 활성화	<ul style="list-style-type: none"> 조직체계변경 주제별서비스 체계 주제전문사서 양성 핵심업무 역량 집중 	<ul style="list-style-type: none"> 주제전문가과정수행 주제전문사서제 시행 Technical & Public서비스 업무조정 	<ul style="list-style-type: none"> 주제서지정보체계화 주제담당사서 양성 Technical/Public 서비스병행 커뮤니케이션 통로확보 	<ul style="list-style-type: none"> 평가모형 개발 현행조직 및 업무 분석 국내외 주제별 조직 모형 연구 분석 인력수준 및 구성 파악
□ Intelligent Environment				
5A 환경실현	<ul style="list-style-type: none"> 유비쿼터스환경구축 온라인 서비스 인프라 구축 디지털협력 및 통합 프로젝트 구현 전문 인력 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 유틸리티 컴퓨팅 구축 인지시스템 환경 구축 시스템 전문인력 확충 유무선기기통합서비스 U-카드 활용 서비스 웹DB 및 전자저널 아카이브 보존 방안마련 	<ul style="list-style-type: none"> 통합 메시징 서비스 RFID, 칼라코드 활용서비스 개발 장기적인 포럼 및 기술보고회 개최 	<ul style="list-style-type: none"> 기술동향 파악 및 도입 Open Access IT 관련프로그램 도입 학술정보관 무선랜망 구축 KERIS 지식생성유통체계 구축사업 참여
Broadbanding LPR Plan	<ul style="list-style-type: none"> 학술정보관 이미지 통일 홍보매체의 다양화 및 홍보영역 확대 		<ul style="list-style-type: none"> 문화행사 운영 지역주민 정보서비스 타기관과의 협력체계 도서관 학술지 발간 Library Calendar 제작 	<ul style="list-style-type: none"> 교내 이용자 참여 프로그램 개발 교내외 문화행사 안내 안내 및 게시판 통일 홍보매체의 다양화
Intelligent 건물구축		<ul style="list-style-type: none"> 열람실 공간 전공 단위별 설치 	<ul style="list-style-type: none"> 과학학술정보관 신축 Carrel 공간 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 유휴공간 활용 제3서고 복층화 공간 재조정
□ Informative Content				
U-Library 구현	<ul style="list-style-type: none"> 통합검색 저작물납본 강의·연구지원 U-Library 	<ul style="list-style-type: none"> 평면자료의 입체화 변환 	<ul style="list-style-type: none"> 유비쿼터스 환경시스템 진공별 도서관 통합관리 및 통합검색 체제 구축 강의·연구지원 시스템 개발 및 운영 원문컨텐츠 개발 및 서지DB 확장 	<ul style="list-style-type: none"> 납본 시스템 개발 강의·연구지원시스템 개발 캠퍼스간 도서관 연결 교내기관과의 연계 저작권 해결 E-Contents 연계
E-자원 확충	<ul style="list-style-type: none"> E-자원 예산확충 정보자원 선택과 집중 		<ul style="list-style-type: none"> 타대학도서관과 자료구입 협력 단행본 복본구입수량 단계적 축소 	<ul style="list-style-type: none"> 중장기 도서비 예산확충 및 편성 계획 정보자원 선정 및 구입 지침 수립
정보자원 수집과 관리	<ul style="list-style-type: none"> 수집 체계화 수집 특성화 관리 효율화 	<ul style="list-style-type: none"> 수서과정 이원화 SDP 시행 보존서고 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 학부대학 관련 기본 장서 개발 계획 집중수집자원 선정 교내생산 정보자원수집 장서평가 	<ul style="list-style-type: none"> 주제담당별 정보자원 선정 체제 구축 상용 서지데이터 도입 귀중본, 준귀중본 보존 제작 및 폐기 규정화

2. B대학교 학술정보관의 장기발전계획 평가

본 연구의 대상인 B대학교 학술정보관의 장기발전계획을 평가하기 위하여 SMART 평가기법을 도입하여 B대학교 학술정보관의 비전, 사명, 핵심전략, 실행계획에 대한 각각의 구체성, 측정가능성, 달성가능성, 적실성, 시간계획성 정도를 측정하였다. 이를 위하여 B대학교 학술정보관 장기발전계획수립을 위한 태스크포스팀에 참여했던 5명의 전문사서 전원과 B대학교 학술정보관의 중견 사서 5명 등 총 10명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사의 모든 항목은 리커트(likert)의 5점 척도법에 따라 측정되었다. 설문조사는 2006년 11월10일부터 2006년 11월19일까지 총 10일간에 걸쳐서 이루어졌으며, 응답지 10부가 모두 회수되어 분석에 사용되었다.

가. 비전 평가

B대학교 학술정보관의 비전을 5점척도법에 따라 측정한 결과, 비전에 대한 종합 평가는 3.80으로 나타났다. 이를 SMART 평가 요소별로 살펴보면, 구체성은 4.00, 측정가능성은 3.40, 달성가능성은 3.70, 적실성은 4.10, 시간계획성은 3.80으로 나타나 B대학교 학술정보관의 비전은 적실성과 구체성은 좋으나, 상대적으로 측정가능성에는 문제가 있는 것으로 밝혀졌다(표 5 참조).

〈표 5〉 비전 평가

비전	구체성 (Specific)	측정가능성 (Measurable)	달성가능성 (Achievable)	적실성 (Relavant)	시간계획성 (Timed)	계	평균	표준편차
Be the Smart Library	4.00	3.40	3.70	4.10	3.80	19.00	3.80	0.273861

나. 사명 평가

B대학교 학술정보관의 사명을 5점척도법에 따라 측정한 결과, 사명에 대한 종합 평가는 3.97로 나타났다. 이를 사명별로 살펴보면 ‘Intelligent Environment’가 4.10으로 가장 높았고 다음은 ‘Informative Content’와 ‘Initiative User’의 순이었다. SMART 평가 요소별로 살펴보면, 구체성이 4.23으로 가장 높았으며, 다음은 적실성(4.13)과 달성가능성(4.00)의 순이었다. 반면에 시간계획성은 3.60으로 가장 낮았다. 따라서 B대학교 학술정보관의 사명은 구체성은 뛰어나지만, 시간계획성에는 문제가 있는 것으로 밝혀졌다(표 6 참조).

〈표 6〉 사명 평가

사명	구체성 (Specific)	측정가능성 (Measurable)	달성가능성 (Achievable)	적실성 (Relevant)	시간계획성 (Timed)	계	평균	표준편차
Initiative User	4.10	3.50	3.90	3.90	3.60	19.00	3.80	0.244949
Intelligent Environment	4.40	4.20	4.00	4.20	3.70	20.50	4.10	0.264575
Informative Content	4.20	4.00	4.10	4.30	3.50	20.10	4.02	0.311448
계	12.70	11.70	12.00	12.40	10.80	X		
평균	4.23	3.90	4.00	4.13	3.60			
표준편차	0.152753	0.36055513	0.1	0.208167	0.1			

다. 핵심전략 평가

B대학교 학술정보관의 핵심전략을 5점척도법에 따라 측정한 결과, 핵심전략에 대한 종합 평가는 3.74로 나타났다. 이를 핵심전략별로 살펴보면, ‘주제별조직 활성화’가 4.20으로 가장 높았고, 다음은 ‘E-자원 확충’, ‘이용자 정보소양 강화’, ‘Intelligent 건물구축’의 순이었다. 반면에 ‘24 × 7서비스 실현’은 가장 낮았고, ‘5A 환경 실현’도 좋지 않은 것으로 나타났다. SMART 평가 요소별로 살펴보면, 구체성이 3.98로 가장 높았으며, 다음은 측정가능성 (3.90)이었다. 반면에 시간계획성 (3.52) 과 달성가능성 (3.53)은 좋지 않은 것으로 나타났다. 따라서 B대학교 학술정보관의 핵심전략은 구체성과 측정가능성은 뛰어나지만, 시간계획성과 달성가능성에는 문제가 있는 것으로 밝혀졌다(표 7 참조).

〈표 7〉 핵심전략 평가

핵심전략	구체성 (Specific)	측정가능성 (Measurable)	달성가능성 (Achievable)	적실성 (Relevant)	시간계획성 (Timed)	계	평균	표준편차
이용자 정보소양강화	4.20	3.70	3.80	3.90	3.80	19.40	3.88	0.192354
24x7서비스 실현	3.90	3.70	2.90	3.40	3.30	17.20	3.44	0.384708
주제별조직 활성화	4.40	4.20	4.00	4.50	3.90	21.00	4.20	0.254951
5A 환경 실현	4.00	3.70	3.10	3.50	3.20	17.50	3.50	0.367423
Broadbanding LPR Plan	3.70	3.70	3.60	3.40	3.50	17.90	3.58	0.130384
Intelligent 건물 구축	4.00	4.30	3.60	3.90	3.60	19.40	3.88	0.294958
U-Library 구현	3.90	4.00	3.30	3.50	3.50	18.20	3.64	0.296648
E-자원 확충	4.00	4.00	3.90	4.20	3.50	19.60	3.92	0.258844
정보자원 수집과 관리	3.70	3.80	3.60	3.60	3.40	18.10	3.62	0.148324
계	35.80	35.10	31.80	33.90	31.70	X		
평균	3.98	3.90	3.53	3.77	3.52			
표준편차	0.222361	0.23452079	0.3674235	0.387298	0.2223611			

라. 실행계획 평가

B대학교 학술정보관의 25개 실행계획을 5점척도법에 따라 측정된 결과, 실행계획에 대한 종합 평가는 3.64로 나타났다. 이를 실행계획별로 살펴보면, '정보소양강좌'가 4.28로 가장 높았고, 다음은 '주제자료실별 교육', '웹기반 이용자교육', '이용자중심 맞춤형서비스'의 순이었다. 반면에 '디지털 협력 통합프로젝트 구현'은 3.04로 나타나 가장 낮았으며, '전문인력 강화', '핵심업무 역량집중도' 좋지 않은 것으로 나타났다. SMART 평가 요소별로 살펴보면, 구체성이 4.03으로 가장 높았으며, 다음은 측정가능성(3.68), 적실성(3.61), 달성가능성(3.50), 시간계획성(3.40)의 순이었다. 따라서 B대학교 학술정보관의 실행계획은 구체성은 뛰어나지만, 시간계획성에는 문제가 있는 것으로 밝혀졌다(표 8 참조).

〈표 8〉 실행계획 평가

실행계획	구체성 (Specific)	측정가능성 (Measurable)	달성가능성 (Achievable)	적실성 (Relavant)	시간계획성 (Timed)	계	평균	표준편차
정보소양 강좌	4.60	4.20	4.30	4.30	4.00	21.40	4.28	0.216795
웹기반 이용자교육	4.60	4.10	3.90	3.60	3.50	19.70	3.94	0.439318
주제자료실별 교육	4.70	4.20	4.40	4.00	3.90	21.20	4.24	0.320936
이용자중심맞춤 서비스	4.30	3.90	3.70	4.00	3.60	19.50	3.90	0.273861
주제전문 연구지원	3.90	3.50	3.50	3.50	3.10	17.50	3.50	0.282843
교육문화 서비스	3.60	3.50	3.50	3.30	3.40	17.30	3.46	0.114018
조직체계 변경	4.40	4.00	3.90	3.50	3.40	19.20	3.84	0.403733
주제별서비스 체계	4.30	3.80	3.70	3.90	3.60	19.30	3.86	0.270185
주제전문사서 양성	3.90	3.60	3.00	3.50	3.10	17.10	3.42	0.370135
핵심업무 역량집중	3.50	3.10	3.10	3.30	3.40	16.40	3.28	0.178885
유비쿼터스 환경 구축	3.90	3.50	3.30	3.60	3.20	17.50	3.50	0.273861
온라인서비스 인프라 구축	4.20	3.90	3.50	3.60	3.60	18.80	3.76	0.288097
디지털협력통합 프로젝트 구현	3.30	2.90	3.00	3.20	2.80	15.20	3.04	0.207364
전문인력 강화	3.40	3.10	3.00	3.10	3.10	15.70	3.14	0.151658
학술정보관 이미지 통일	3.70	3.80	3.60	3.60	3.60	18.30	3.66	0.089443
홍보매체의 다양화 및 확대	4.10	3.70	3.80	3.70	3.50	18.80	3.76	0.219089
통합검색	4.40	3.80	3.60	3.70	3.60	19.10	3.82	0.334664
저작물 납본	4.20	3.70	2.70	3.50	3.40	17.50	3.50	0.543139

강의·연구 지원	3.90	3.70	3.60	4.00	3.40	18.60	3.72	0.238747
U-Library	3.70	3.40	3.10	3.60	3.20	17.00	3.40	0.254951
E-자원 예산 확충	4.00	4.20	3.80	3.70	3.40	19.10	3.82	0.303315
정보자원 선택과 집중	3.89	3.50	3.20	3.70	3.30	17.59	3.52	0.28269
수집 체계화	4.10	3.80	3.40	3.50	3.20	18.00	3.60	0.353553
수집 특성화	4.00	3.70	3.40	3.60	3.40	18.10	3.62	0.248998
관리 효율화	4.22	3.44	3.56	3.22	3.33	17.78	3.56	0.392837
계	100.81	92.04	87.56	90.22	85.03	X		
평균	4.03	3.68	3.50	3.61	3.40			
표준편차	0.372235	0.34138245	0.4042979	0.279936	0.2577466			

V. 결론

미래지향적 경영을 하기 위해서 도서관은 현재의 여건에 대한 진단과 분석을 바탕으로 드러난 사실을 미래의 영향 요인에 투영시켜 미래의 전략으로 활용할 수 있어야 한다. 이러한 과정은 결국 도서관의 중장기발전계획으로 확립되며, 도서관은 명문화된 중장기발전계획을 통하여 도서관의 비전과 사명, 목적 및 목표, 전략 및 과제, 실행계획, 정책 및 절차 등을 천명하여야 한다. 이에 본 연구는 도서관 장기발전계획에 대한 점검과 평가를 통하여 도서관에서 전략적 계획수립이 갖는 의미를 재인식하고, 나아가 B대학교 학술정보관의 수립사례에 대한 집중적인 탐구와 분석을 시도하였다. SMART 평가기법을 도입하여 B대학교 학술정보관 장기발전계획에 명시된 비전, 사명, 핵심전략, 실행계획에 대하여 각각의 구체성, 측정가능성, 달성가능성, 적실성, 시간계획성을 측정, 평가한 결과, 얻어진 결론은 다음과 같다.

(1) B대학교 학술정보관의 비전은 21세기 유비쿼터스 시대를 선도하는 새로운 모형의 지능형 도서관으로서 'Be the Smart Library'를 표방한다. 사명은 'Initiative User', 'Intelligent Environment', 'Informative Content'이다. 핵심전략은 '이용자정보소양 강화', '24x7 서비스 실현', '주제별조직 활성화', '5A(Any time, where, service, device, network)실현', 'Broadbanding LPR(Library Public Relations) Plan', 'Intelligent 건물구축', 'E-자원확충', '정보자원 수집과 관리의 경제성 확보', 'U-Library 구현'이다.

(2) B대학교 학술정보관의 비전을 SMART 평가 요소에 따라 평가한 결과, 구체성은 4.00, 측정가능성은 3.40, 달성가능성은 3.70, 적실성은 4.10, 시간계획성은 3.80인 것으로 나타났으며, 종합 평가는 3.80이었다. 따라서 B대학교 학술정보관의 비전은 적실성과 구체성은 좋으나, 측정가능성

에는 문제가 있다.

(3) B대학교 학술정보관의 사명 평가에서는 ‘Intelligent Environment’가 4.10으로 가장 높았고, 다음은 ‘Informative Content’와 ‘Initiative User’의 순이다

(4) B대학교 학술정보관의 사명을 SMART 평가 요소에 따라 평가한 결과, 구체성은 4.23, 측정가능성은 3.90, 달성가능성은 4.00, 적실성은 4.13, 시간계획성은 3.60인 것으로 나타났으며, 종합 평가는 3.97이었다. 따라서 B대학교 학술정보관의 사명은 구체성은 뛰어나지만 시간계획성에는 문제가 있다.

(5) B대학교 학술정보관의 핵심전략 평가에서는 ‘주제별조직 활성화’가 4.20으로 가장 높았고, 다음은 ‘E-자원 확충’, ‘이용자정보소양 강화’, ‘Intelligent 건물구축’의 순이다. 반면에 ‘24x7서비스 실현’이 3.44로 가장 낮았고, ‘5A환경 실현’도 좋지 않았다.

(6) B대학교 학술정보관의 핵심전략을 SMART 평가 요소에 따라 평가한 결과, 구체성은 3.98, 측정가능성은 3.90, 달성가능성은 3.53, 적실성은 3.77, 시간계획성은 3.52인 것으로 나타났으며, 종합 평가는 3.74이었다. 따라서 B대학교 학술정보관의 핵심전략은 구체성과 측정가능성은 좋으나 시간계획성과 달성가능성에는 문제가 있다.

(7) B대학교 학술정보관의 실행계획 평가에서는 ‘정보소양 강좌’가 4.28로 가장 높았고, 다음은 ‘주제자료실별 교육’, ‘웹기반 이용자교육’, ‘이용자중심 맞춤형서비스’의 순이다. 반면에 ‘디지털협력 통합프로젝트 구현’이 3.04로 가장 낮았고, ‘전문인력 강화’, ‘핵심업무 역량집중’도 좋지 않았다.

(8) B대학교 학술정보관의 실행계획을 SMART 평가 요소에 따라 평가한 결과, 구체성은 4.03, 측정가능성은 3.68, 달성가능성은 3.50, 적실성은 3.61, 시간계획성은 3.40인 것으로 나타났으며, 종합 평가는 3.64이었다. 따라서 B대학교 학술정보관의 실행계획은 구체성은 좋으나 시간계획성에는 문제가 있다.

참 고 문 헌

- 강진백. “충남대학교 도서관 장기발전계획에 관한 연구(2000-2009).” 사회과학논총(충남대 사회과학연구소), 제9호(1998. 12), pp.87-117.
- 곽동철. “도서관의 사명 및 이상 수립에 관한 고찰.” 한국문헌정보학회지, 제37권, 제2호(2003.6), pp.269-289.
- 국립중앙도서관. 국립중앙도서관 2010. 서울 : 동 기관, 2005.
- 국립중앙도서관. “도서관 및 독서진흥법 전부개정법률 공포.” 도서관계, 제16권, 제9호(2006. 11), pp.42-47.

- 김기문. “한국의 도서관 정책을 다시 말한다 : 도서관발전 종합계획을 중심으로.” 도서관연구(서울시 도서관연구회), 제21집(2004. 12), pp.89-103.
- 김미경. “매니페스토 평가방법과 과제.” 국회도서관보, 제43권, 제6호(2006. 7), pp.26-40.
- 노동조. “도서관의 장기발전계획 수립에 관한 연구.” 사회과학연구(상명대학교 사회과학연구소), 제23호(2006. 12).
- 노동조. “도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구.” 사회과학연구(상명대학교 사회과학연구소), 제 23호(2006. 12).
- 노동조. “SWOT분석을 통한 도서관의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구.” 한국문헌정보학회지, 제40권, 제1호(2006. 3), pp.335-351.
- 노동조. “추세연장적 예측을 통한 도서관·정보센터의 미래예측에 관한 연구.” 한국문헌정보학회지, 제38권, 제4호(2004. 12), pp.105-123.
- 문화관광부. 도서관발전 종합계획 1차년도 추진계획(안). 서울 : 동 기관, 2003.
- 문화관광부. 도서관발전 종합계획(안) 2003-2011. 서울 : 동 기관, 2002.
- 문화관광부. 도서관발전 종합계획 세부계획 수립지침. 서울 : 동 기관, 2002.
- 문화관광부. 미래형 지식정보서비스 기반 구축을 위한 도서관 발전 종합계획(2003-2011). 서울 : 동 기관, 2002.
- 박인웅. “대학도서관 경영전략에 관한 연구.” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제3호(1999. 9), pp.97-116.
- 서울대학교 도서관. 서울대학교 도서관 장기발전계획에 관한 연구(1990-2001). 서울 : 동기관, 1990.
- 이용재. “대학도서관의 전략적 계획 수립에 관한 연구.” 한국도서관·정보학회지, 제34권, 제3호(2003. 9), pp.51-66.
- 이현출. “5·31 지방선거와 매니페스토 운동의 성과.” 국회도서관보, 제43권, 제6호(2006. 7), pp.2-13.
- 조윤희. “사명, 비전을 통해 본 대학도서관의 핵심 가치.” 한국문헌정보학회지, 제39권, 제4호(2005. 12), pp.71-88.
- 황재영, 이응봉. 2006. “디지털 환경에서의 전문도서관 경영전략수립에 관한 연구 : 과학기술분야 전문도서관을 중심으로.” 정보관리연구, 제37권, 제3호(2006.9), pp.99-115.
- Deegan, Marilyn and Tanner, Simon. *Digital Futures: Strategies for the Information Age*. New York : Neal-Schuman, 2002.
- Fleisher, Craig S. and Bensoussan, Babette E. *Strategic and Competitive Analysis : Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Pearson Education, Inc., 2002.
- Grant, R. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers., 1995.

Marcum, D. "Requirements for the Future of Digital Libraries." *Journal Academic Librarianship*, Vol.29, No.5(2003), pp.276-289.

Waterman, R. H. Jr. 1982. "The Seven Elements of Strategic Fit." *Journal of Business Strategy*, Vol.2, No.3(1982), pp.69-73.

