

사서학습공동체 도입 가능성 탐색 및 운영 모델 제안*

Suggesting an Operating Model and Exploring the Feasibility of a Librarian Learning Community

정 영 미 (Youngmi Jung)**

이 은 주 (Eun-Ju Lee)***

< 목 차 >

| | |
|------------------------|------------------------|
| I. 서론 | IV. 사서학습공동체 시범 운영의 실제 |
| II. 이론적 배경 | V. 사서학습공동체 운영 모델과 지원체계 |
| III. 사서학습공동체 시범 운영의 설계 | VI. 결론 |

요약: 사서의 직무수행 전문성과 미래지향적 역량 개발을 위해 국가적 차원에서 다양한 교육 프로그램을 기획·운영하는 것은 중요하다. 본 연구는 사서 전문교육훈련기관의 교육 프로그램으로 사서학습공동체의 도입 가능성을 검토하고 적절한 운영 방법을 제시하는 데 목적이 있다. 이를 위해 다음과 같은 내용과 방법으로 연구를 진행하였다: 1) 관련 문헌 검토를 통해 사서학습공동체 개념, 운영 단계, 유형 등 학습공동체 운영에 관한 이론적 논의, 2) 시범 운영을 통한 사서학습공동체 운영 가능성 탐색 및 시사점 도출, 3) 사서학습공동체 운영 모델 및 지원 체계 제안. 본 연구는 시범 운영 과정에서 참여 관찰 및 참가자 의견수렴을 통해 사서학습공동체 운영 모델을 검토하여 시행 초기의 혼란을 최소화하고, 향후 프로그램의 성공적인 정착을 위한 운영 로드맵 및 지원체계를 함께 제시하였다. 향후 여러 해에 걸친 시행과 실증적 분석을 통해 본 연구에서 제시한 사서학습공동체 운영 모델을 더욱 정교하게 발전시킬 필요가 있다. 그렇지만 본 연구의 결과는 타 분야 전문직 교육훈련을 위한 학습공동체의 초기 운영 모델로도 유용할 것이다.

주제어: 사서학습공동체, 전문학습공동체, 전문교육훈련, 사서계속교육, 국립중앙도서관

ABSTRACT: It is important to plan and operate various training programs at the national level to develop librarians' job performance expertise and future-oriented capabilities. The purpose of this study was to examine the possibility of introducing a librarian learning community as a training program at a professional education and training institution and to suggest an appropriate operation method. To this end, research was conducted using the following contents and methods: 1) theoretical discussion on program operation such as the concept, operation stages, and types of a librarian learning community through a review of related literature; 2) exploring the possibility of operating a librarian learning community through pilot operation and derivation of implications, 3) proposal of a librarian learning community operation model. This study reviewed the librarian learning community operating model through participant observation and participant opinion collection during the pilot operation process to minimize confusion in the early stages of implementation, and also presented an operational roadmap and support system for the successful establishment of the program in the future. There is a need to further develop the librarian learning community operating model presented in this study through implementation and empirical analysis over the next several years. However, the results of this study will also be useful as an initial operating model for a learning community for professional education and training in other fields.

KEYWORDS: Librarian Learning Community, Professional Learning Community, Professional Education and Training, Librarian Continuing Education, National Library of Korea

* 이 연구는 2023년 국립중앙도서관의 『비정형 학습지원을 위한 사서학습공동체 도입방안 연구』의 내용 일부를 수정·보완하여 학술논문으로 발전시킨 것임.

** 동의대학교 문헌정보학과 교수(yomjung@deu.ac.kr / ISNI 0000 0004 6480 5668) (제1저자)

*** 동의대학교 문헌정보학과 부교수(ejulee@deu.ac.kr / ISNI 0000 0004 6335 8325) (교신저자)

• 논문접수: 2024년 2월 26일 • 최초심사: 2024년 3월 5일 • 게재확정: 2024년 3월 20일

• 한국도서관·정보학회지, 55(1), 69-97, 2024. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.55.1.202403.69>

※ Copyright © 2024 Korean Library and Information Science Society
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

I. 서론

사서는 계속교육을 통해 변화하는 정보 환경에 맞춰 도서관 서비스 제공에 필요한 전문지식과 기술을 확장하고 도서관 현장 경험을 통해 전문직으로 성장을 거듭한다. 사서의 자격취득 후 직무수행 전문성 강화와 미래 역량 함양은 계속교육에 대한 국가적 차원의 투자와 자기 계발에 대한 개인의 부단한 노력을 통해 가능하다. 국립중앙도서관은 「도서관법」과 「공무원 인재개발법」에 따라 1983년부터 전문교육훈련기관으로 지정되어 전국 도서관 직원을 대상으로 사서교육훈련을 실시하고 있다. 국립중앙도서관은 5년마다 사서교육 중장기발전계획을 수립하는데, 최근에 수립된 사서교육 중장기발전계획(2022~2026)에는 수요 맞춤형 전문교육 강화, 첨단 교육환경 구축과 더불어 교육훈련의 다변화를 3대 전략방향으로 포함하였다(국립중앙도서관 도서관인재개발과, 2022).

전문교육훈련에서 무엇을 교육할 것인지를 결정하는 만큼 어떻게 교육할 것인지를 결정하는 것은 매우 중요하다. ‘무엇’이 직접적인 전문지식이나 기술에 해당하는 교육의 내용이라면, ‘어떻게’는 교수학습 방법에 해당한다. 교수학습 방법의 결정은 교육의 목적을 가장 효과적으로 실현할 수 있는 수단을 선택하는 과정이자 역량 기반 교육을 뒷받침해주는 조건이 된다. 이런 이유로 향후 사서 계속교육에 있어 교육훈련의 다변화와 혁신은 중요한 과제가 된다.

최병익(2020)은 뉴노멀 2.0 시대의 지방공공기관 교육혁신을 위한 필요조건으로 강의장 중심의 교육(training)에서 현장중심의 학습(learning)으로 전환, 학습채널 확대와 학습자 중심의 학습경험 개선, 학습단위를 조직학습에서 팀학습으로 전환 등을 제시하였다. 특히 이 보고서는 인재개발(HRD) 분야에서 일반화되고 있는 70:20:10 모델, 즉 학습은 10%만이 교육으로 이루어지고 20%는 타인, 70%는 다양한 학습경험을 통해 이루어진다는 것을 중요하게 제시하고 있다.

이러한 인재개발 패러다임의 변화는 사서교육 중장기발전계획의 교육훈련의 다변화 전략에서도 엿볼 수 있다. 국립중앙도서관은 앞으로 디지털 기반의 온라인 교육 강화와 함께 일과 학습을 연계한 사서학습공동체를 도입할 계획이다. 사서학습공동체는 인재개발을 위한 교육훈련의 유형이 학습자 경험에 초점을 맞춘 비정형 학습으로 전환됨에 따라 이를 효과적으로 전개할 수 있는 방법으로 전문가학습공동체를 사서 교육훈련에 적용한 것이다. 전문가학습공동체는 구성원 간의 자율적인 학습과 지식공유는 물론 나아가 개인의 전문가 역량을 향상시킬 수 있는 교수학습 방법이다. 교육 분야의 전문가학습공동체가 꽤 성공적으로 안착하고 있음에도 불구하고 타 분야에서의 활성화 사례는 찾기 어렵다. 전문가학습공동체를 사서 계속교육에 공식적으로 도입하고 성공적으로 안착시키기 위해서는 체계적인 학습 모델 마련, 조직 내 자발적·능동적인 학습을 위한 지원체계 등 선행조건에 대한 논의가 필요하다.

본 연구에서는 시범 운영을 통해 사서의 전문교육훈련으로 사서학습공동체의 운영 가능성과 성공적인 안착을 위한 선행조건을 검토해보고자 하였다. 이를 위해 연구자는 사서학습공동체의 시범 운영에 직접 참여하여 사서학습공동체의 각 단계별 활동을 모니터링하고, 참가자 대상의

설문을 통해 시범 운영 전반에 대한 의견을 취합하였다. 본 연구는 이를 종합하여 사서학습공동체 운영 모델과 활성화를 위한 지원체계 등을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 전문가학습공동체와 사서학습공동체 개념

전문가학습공동체는 종종 ‘전문가’, ‘학습’, ‘공동체’의 각 정의를 단계적으로 조합하여 정의된다 (DuFour & Eaker, 1998). 먼저 공동체는 공동의 가치와 비전으로 결집된 모임, 혹은 집단이다. 나아가 학습공동체는 학습조직(learning organization), 공동체 학습(community learning), 공동체 교육(community education), 실천공동체(community of practice, 번역하여 ‘학습공동체’라고도 함) 등의 명칭이 혼재할 만큼 다양한 분야에서 상이한 방식으로 이해되고 있으나 ‘학습을 목적으로 구성된 공동체’라는 사전적 의미는 공유되고 있다(윤창국, 2002, 6-7). 한승희(2001)는 학습공동체를 학습을 주목적으로 하는 개인들이 연합한 하나의 단위로 정의하고, 학습이라는 인간 행위를 통해 그 관계가 형성되는 한편 공동체의 구성과 유지 및 발전에 학습이 핵심적인 기능을 담당하는 집단으로 설명하고 있다. 반면 Kilpatrick와 Barrett, Jones(2003)는 여러 학자의 학습공동체 정의를 종합하여 학습공동체를 새로운 지식을 만들 수 있는 모든 구성원의 잠재력을 강화하기 위한 학습의 기회로 보는 한편, 재생산적인 공동체를 만들기 위해 학습의 필요를 자극하는 공동의 가치를 공유하는 사람의 모임으로 정의하고 있다. 즉, 그들은 학습공동체를 단순하게 학습만을 목적으로 구성된 집단으로 보지 않았고 공동의 가치 공유라는 맥락에서 연구 모임(study group)과 차이를 두었다.

반면 전문가학습공동체(professional learning community, 전문적 학습공동체 또는 전문학습공동체로 해석되기도 함)는 일반적으로 공동의 가치와 비전을 지니고 학습을 통해 협력하여 탐구하는 전문가 집단으로 정의된다. 전문가학습공동체에 대한 논의는 대부분 교육 분야에서 찾아볼 수 있다. 전문가학습공동체에 대한 다수의 정의가 학교나 교원에 초점을 맞추고 있는 이유이다. Hord(1997)는 전문가학습공동체의 속성으로 지원적이고 공유된 리더십, 집단적 창의성, 공유된 가치와 비전, 지원적 환경, 물리적 환경, 공유된 개인 학습 등을 제시하였다. DuFour(2004)는 좀 더 상세하게 전문가학습공동체의 특성을 다음과 같이 여섯 가지로 구분하여 정리하였다. 그것은 첫째, 공유하는 미션과 비전, 가치, 둘째, 구성원들이 함께 교육현상에 대해 문제를 제기하고 공동으로 탐구, 셋째, 공동의 목적을 공유하는 협력적 팀 구성, 넷째, 실천 및 실험 지향, 다섯째, 지속적인 개선 추구, 여섯째, 결과 지향에 해당한다. 서경혜(2009, 251)는 교사학습공동체를 포함하여 전문가학습공동체의 다양한 정의와 특징을 검토하고 유사한 핵심 키워드로 속성을 범주화하였는데, 그것은 첫째, 구성원들은 공동의 가치와

규범을 지님, 둘째, 학습 중심성, 셋째, 협력으로 구분되었다. 구성원 간의 협력은 집단 반성, 공동 탐구, 공동 문제해결, 실천의 공유, 공동 실천 등 다양한 양상으로 나타날 수 있다.

주지하다시피 전문가학습공동체의 정의와 속성은 교사와 같은 특정 집단의 학습공동체의 그것과 다르지 않다. 사서 전문직을 위한 학습공동체의 정의도 동일하게 적용 가능할 것이다. 강지혜, 소병문, 정영미(2024, 193)는 전문가학습공동체에 관한 광범위한 문헌 검토를 통해 사서를 위한 전문가학습공동체를 '사서학습공동체'로 명명하고 이를 '도서관 서비스 개선, 사서의 전문성 신장 등과 같은 공동의 가치와 목표를 공유하고, 국가 수준의 지속적인 지원과 협력을 통하여 구성원 간의 학습을 보장하고 공공의 결과 도출과 실천을 전제로 상호협력과 지속적인 환류를 통한 집단 학습을 지향하는 사서를 위한 전문가학습공동체'로 정의한 바 있다. 이 논문에서도 사서학습공동체의 속성으로 공동의 가치와 목표 공유, 학습 보장, 공공의 결과 도출과 실천 등을 확인할 수 있다.

2. 학습공동체 유형과 특성

학습공동체의 유형은 여러 학자에 의해 다양한 관점에 따라 달리 구분되고 있다. Nickols(2003, 3)는 설립배경에 따라 자생적(self-organizing)과 지원된(sponsored) 학습공동체로 구분하였다. 자생적 학습공동체는 조직 구성원의 공유이익을 추구하고 자발적, 비공식적으로 형성된 만큼 탄력적이지만 조직력이 취약할 수도 있다. 반면 지원된 학습공동체는 지원 기관에 의해 시작되고 승인·지원되지만 여전히 자치성은 보장된다. 공식적인 역할과 책임이 부여된 만큼 측정 가능한 성과를 얻을 것으로 예상된다. 사서학습공동체는 국립중앙도서관의 전문교육훈련 프로그램의 일환으로 도입되는 것으로 공식 조직의 범주에 속한다.

이홍재와 강제상(2005)은 지식의 성숙도와 공식화 정도에 따라 다음의 <표 1>과 같이 동호회형, 학습형, 문제해결형 학습공동체(Community of Practice: CoP)로 구분하여 유형별 특징을 정리하였다. 이 연구는 학습조직에 관한 것이라기보다는 효과적인 지식관리를 위한 방법론적 수단으로서 학습공동체의 운영에 관한 것이고, 전문가로만 구성된 조직의 학습공동체가 아닌 모두를 포괄하는 일반 조직에 관한 것이다. 전문가 교육훈련을 위한 사서학습공동체를 위한 유형으로는 학습형과 문제해결형 CoP를 눈여겨볼 만하다.

<표 1> 학습공동체 유형과 특징(이홍재, 강제상, 2005, 5)

| 구분 | 동호회형 CoP | 학습형 CoP | 문제해결형 CoP |
|-------|---------------------|-----------------------------|-------------------|
| 조직구성 | 비공식적 | 비공식적, 공식적 | 공식적 |
| 공유대상 | 경험, 네트워크, 담당자 연락처 등 | 경험, 신규 아이디어 창출, 새로운 업무추진 탐색 | 전문지식, 노하우, 경험의 공유 |
| 관심대상 | 관심영역 중심 | 업무중심 | 분야별 전문가 중심 |
| 조직형태 | 동호회, 제안모임 등 | 관심 업무분야의 담당자 모임 | 기관의 핵심문제 해결모임 |
| 지식성숙도 | 낮음 | 중간 | 높음 |

Wagner(1997)는 교사와 외부의 대학교수나 전문가 간 협력 관계에 따라 세 가지 유형으로 교사연구공동체를 분류하였다. 첫 번째는 외부 전문가의 역할이 좀 더 강조되는 유형으로, 외부 전문가가 연구의 대부분을 설계하고 실행 관찰 및 결과 성찰을 수행하고 교사는 연구가 원활하게 진행될 수 있도록 협조하는 소극적 역할을 담당한다. 두 번째는 외부 전문가가 계획을 실행하는데 있어 교사가 계획에 대해 의견을 적극적으로 제시하는 형태의 협력 유형이다. 마지막은 계획, 실행, 결과 성찰의 전 과정을 외부 전문가와 교사가 협력하여 연구를 진행하는 형태로 공동체 내 구성원 간 수평적 관계가 유지되는 교사연구공동체에서 지향하는 적절한 관계라고 할 수 있다. 반면 Hargreaves(1991)는 구성원의 유형과 상관없이 학습공동체 구성원 간 협력을 완전한 협력(fully functioning collaboration), 가장된 협력(contrived collegiality), 느슨한 협력(comfortable collaboration)으로 구분하였다. 완전한 협력을 지닌 학습공동체는 교사들이 공동체에 자발적으로 진심으로 일상적으로 협력하기 때문에, 결과가 항상 긍정적이지는 않지만 이를 통해 수행된 학습은 진정한 의미를 지닌다. 가장된 협력은 강요받은 협력으로 주어진 특정한 공간과 시간에서만 협력이 이루어지기 때문에 진정한 의미의 협력학습은 없을지라도 결과는 어느 정도 예측가능하다. 느슨한 협력은 서로에게 필요한 자료만 공유하는 수준의 제한된 협력이다.

윤창국(2002, 78-85)은 학습공동체 유형화의 준거로 공동체의 변화가능성(폐쇄적, 개방적)과 학습자의 자율성 정도(타율적, 자율적)를 제시하고 크게 네 가지의 유형으로 구분하여 설명하였다. 폐쇄적·타율적 특성의 유형은 학습의 내용과 목적에서부터 공동체 구성과 유지에 이르기까지 구성원들의 참여와 선택은 배제되는 특징을 보이고 전통적인 학습공동체와 같이 지역적 한계가 크게 작용함으로써 학습공동체의 참여가 강제적이고 일방적이다. 폐쇄적·자율적 유형의 특성 중 하나는 학습자나 집단의 필요에 의해 구성되지만, 학습자의 자율성과 주체성이 강조되고 구성원들의 세력화를 중요한 요소로 파악한다. 학습자의 자율적이고 주체적인 참여가 중요하지만 어디까지나 집단의 이해와 목표의 범위 내에서만 허용된다는 한계가 있다. 개방적·타율적 유형은 공동체의 가치를 구성원들의 적극적인 참여를 통해 변화시킬 수 있다는 점에서 개방성이 보장되지만, 정치·사회적 의식이 학습자의 자율성을 제한하는 측면이 있다. 마지막으로 개방적·자율적 유형은 최종적인 목적이 학습에 있지만, 학습공동체 형성과 구성, 학습자의 자율성과 주체성이 이러한 목적에 크게 제약받지 않는다는 특징이 있다. 이 유형은 학습공동체의 가장 이상적 형태로 주어졌다. 사서 계속교육을 목적으로 사서학습공동체를 공식화하여 운영한다면 이는 폐쇄적·자율적 특성의 유형에 해당한다. 만약 성공적인 사서학습공동체 운영을 통해 도서관계 전반에 인식 및 문화가 확산된다면, 향후에는 자생적으로 생겨나는 개방적·자율적 유형의 사서학습공동체를 기대할 수도 있겠다.

정영미와 노영희(2024, 107-108)는 사서학습공동체 운영 유형을 전문가 주도형, 관리형 리더형, 팀원주도형, 기타의 네 가지로 구분하여 이에 대한 사서의 선호도 조사를 수행하였다. 팀원주

도형이 응답자의 45.8%가 선호하는 유형이었고, 전문가 주도형도 40.1%로 높게 나타났다. 반면 관리형 리더형은 13.08%, 기타는 1.05%로 나타나, 다수의 사서가 자율성을 완전하게 보장하는 팀원주도형이나 전문가가 사서학습공동체 운영에 많은 부분에 관여하는 전문가 주도형으로 양극화된 선호를 보였다.

3. 학습공동체의 수명주기

학습공동체는 생성과 함께 발달하다가 소멸 혹은 다른 형태로 전환된다. Wenger와 McDermott, Snyder(2002)는 학습공동체의 수명주기를 생태학적 순환의 관점에서 잠재기(potential), 결합기(coalesce), 성숙기(maturing), 유지기(stewardship), 전환기(transformation)의 다섯 단계로 구분하였다. 잠재기는 학습공동체의 준비 단계로 미성숙하지만 많은 가능성을 내포하고 있다. 결합기는 공동체의 요구를 반영하여 학습공동체의 기본체제를 만들어가는 단계로 공동의 가치가 수립된다. 성숙기는 공동체가 추구해야 할 내용에 대한 보다 구체적인 논의가 이루어지고 아이디어 공유를 통해 독창적인 실천을 창출한다. 유지기는 공동체 고유의 지식 창출 및 공유 방법을 형성한다. 전환기는 공동체의 소멸 혹은 다른 형태로 전환된다. Tarmizi와 Vreede(2005)는 학습공동체의 주기를 잠재기(potential), 구축기(building), 활동기(active), 비활동기(inactive)의 네 단계로 제시하였다. 앞의 연구에서 제시한 성숙기와 유지기의 명확한 구분이 어려워 활동기로 병합하여 제시한 것이다.

김미환(2020)은 Wenger와 McDermott, Snyder(2002)의 다섯 단계를 수학교사학습공동체의 관점으로 수정 보완하여 활용하고 구체적인 활동을 제시하였는데, 잠재기에는 구성원들의 관계 형성, 수학수업어려움의 공유, 수학적 논의 탐색, 결합기에는 구성원들의 공동체에 대한 기대와 요구, 국소적인 수학수업 성찰을 제시하였다. 성숙기에는 공동체의 수학학습 설계(교수방법, 내용), 전체적인 수학수업 성찰, 공동수학수업설계, 외부와의 접촉(수용적)이 있었고, 유지기에는 외부와의 접촉(자발적), 수학수업실천공유, 수학수업실천과정 기록이 있었다. 마지막 전환기는 수학수업실천물을 정리하였다.

사서학습공동체는 국립중앙도서관에서 운영하는 전문훈련교육 프로그램의 일환으로 운영되는 지원된 학습공동체이자 폐쇄적·자율적 특성을 지닌 학습공동체로 잠재기는 프로그램을 계획하고 준비하는 공동체의 형성 기반 조성으로 수정될 필요가 있다. 이를 포함하여 다섯 단계를 수용하여 수정 보완하면 사서학습공동체의 수명주기는 기반 조성, 조직, 성장, 안정적 유지, 전환으로 제시할 수 있다.

Ⅲ. 사서학습공동체 시범 운영의 설계

1. 시범 운영 개요

시범 운영은 사서학습공동체를 축소된 형태로 수행해 보는 것으로, 일련의 전체 과정을 단계적으로 경험해보고 그 과정상에서 일어날 수 있는 시행착오를 선제적으로 파악하는 것에 목적이 있다. 뿐만 아니라 시범 운영 평가 결과를 반영하여 향후 사서학습공동체 운영 모델을 제안함으로써 궁극적으로 사서학습공동체 활동을 통한 정보전문가 역량 함양 과정의 개발근거를 마련하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 앞에서 검토한 Wagner(1997), Hargreaves(1991), 정영미와 노영희(2024) 등의 연구를 종합하여 사서학습공동체 유형을 크게 세 가지로 제안하고, 그 특징에 따라 시범 운영을 시도하고자 한다.

먼저, 첫 번째 사서학습공동체 유형은 ‘전문가멘토형’이다. 전문가멘토형은 학계와 현장 전문가를 중심으로 사서학습공동체를 구성하는 것으로 고도의 전문적인 지식이나 기술 습득을 목적으로 하는 학습공동체에서 운영가능하며, 가장 약한 형태의 자율성과 협력을 기반으로 한다. 이 유형은 사서학습공동체 초기 설계단계에서부터 학습 목표 및 학습 내용을 전문가에 의해 설계하는 등, 전문가멘토링이 운영 전반에 걸쳐 이루어지는 유형으로 구조화된 학습 내용을 목표로 소규모 인원의 세미나 형식으로 운영된다.

두 번째 사서학습공동체 유형은 ‘준자율설계형’이다. 준자율설계형은 자율설계형과 전문가멘토형이 혼합된 유형으로, 초기 설계에서는 사서교육을 담당하고 있는 주무부서에서 주제선정 및 공동체 구성에 개입하여 진행한다. 즉, 주무부서에서 특정한 주제로 개인 모집한 후, 사서학습공동체를 구성하지만, 세부적인 학습 내용이나 방법은 구성된 사서학습공동체에서 자율적으로 설계하는 형태로 반구조화된 학습을 수행한다. 실제 사서학습공동체 활동이 진행되는 동안에는 구성원 중 한 명이 퍼실리테이터(촉진자)의 역할을 수행하며, 퍼실리테이터는 구성원 간 의견을 조율하고 주무부서와의 소통을 담당한다.

마지막 사서학습공동체 유형은 ‘자율설계형’이다. 자율설계형은 사서학습공동체가 완전한 자율성을 가지고 각 구성원이 수평적인 역할과 책임을 지는 유형으로 가장 강한 협력학습이 가능한 유형이다. 이 유형은 주관부서에서 제시한 주제 혹은 자유주제에 대해 자율적으로 학습할 팀 단위로 모집하고, 모집시 사서학습공동체의 세부적인 학습 내용을 포함한 활동계획을 수립한 뒤 사서학습공동체 프로그램에 응모하는 방식이다. 세가지 유형에 대한 내용을 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 사서학습공동체 유형과 특징

| 유형 | 학습 형태 및 구조화 수준 | 조직 | 학습 주제 | 학습방법 |
|--------|--|-------------------------|-------------|--------------------------|
| 전문가멘토형 | • 지식기술탐구를 목적으로 학습하며, 구조화된 학습을 진행 | 개인 단위 모집 후 주무부서에서 조직 | 직무별, 주제별 | 약한협력학습 (강의, 발표, 실습 등) |
| 자율설계형 | • 지식기술탐구 및 연구개발실천을 목적으로 학습하며, 준구조화된 학습을 진행 | | | 중간협력학습 (발표, 토론, 현장적용) |
| 자율설계형 | • 연구개발실천을 목적으로 하며, 비구조화된 학습을 진행 | 팀 단위 모집 | 자유주제 | 강한협력학습 (발표, 토론, 현장적용) |

2. 시범 운영 세부계획

본 연구에서 설정한 세가지 유형별 특징을 반영하여 시범 운영을 하기 위해서는 준비단계에서부터 철저한 계획수립이 요구된다. 따라서 계획수립은 (1) 준비 단계, (2) 모집 및 선발단계, (3) 운영단계, (4) 평가단계로 구분하여 접근하였다. 4개 단계에 따른 세부계획을 중심으로 기술하면 다음과 같다.

가. 준비 단계 계획

시범 운영 계획 수립 시 중요한 부분 중 하나는 사서학습공동체 활동을 진행할 학습 내용의 선정이다. 본 연구에서는 정영미와 노영희(2024)의 사서학습공동체 수요조사에서 교수요 주제로 나타난 도서관 마케팅과 홍보, 콘텐츠 및 데이터 큐레이션, 평생학습/독서/문화프로그램, 도서관의 지역사회서비스, 북큐레이션과 북트레일러, 도서관 건축과 공간구성, 디지털 역량과 실무실습 등에서 공동체 유형의 특징을 반영하여 적절한 주제를 선정하였다. 먼저, 전문가멘토형은 고도의 전문적 지식이나 기술 습득을 목적으로 하는 사서학습공동체이기 때문에 새로운 최신 IT기술을 도서관에 적용할 수 있는 테마인 “챗GPT를 활용한 서평쓰기”로 결정하였다. 그리고 자율설계형은 학습공동체 내에서 세부적인 학습내용을 자율적으로 설계하는 유형의 특징을 반영하여 광범위한 주제로 설정하였다. 구체적으로 직무별로는 “도서관 마케팅 및 홍보”, 주제별로는 “도서관 지역사회서비스”로 결정하였다. 마지막으로 자율설계형은 참가자들이 팀을 직접 구성하는 것뿐 아니라 학습주제도 스스로 결정하기 때문에 운영 주제를 구체화하지 않았다.

이와 더불어 시범 운영 준비단계에서는 전문가멘토형 운영을 위한 전문가 섭의를 고민할 필요가 있다. 전문가멘토형을 이끌어갈 전문가는 학습공동체의 주제 적합도가 높을 뿐 아니라 사서학습공동체 활동에 대한 전반적인 이해도가 요구된다고 볼 수 있다.

나. 모집 및 선발단계 계획

교육생 모집은 사서재교육을 담당하는 국립중앙도서관의 협조를 받아 공문을 발송한 뒤 참가자를 모집하는 방식으로 계획하였으며, 교육생은 소속 기관장(또는 부서장)의 교육 승인을 받은 후 직접

신청하는 방식으로 진행하고자 하였다. 신청은 구글 설문지를 활용하여 ① 희망하는 교육의 형태(사서 학습공동체 유형)와 주제, ② 이름, ③ 소속기관 ④ 직위, ⑤ 현재 담당업무, ⑥ 연락처, ⑦ 지원 동기, ⑧ 개인정보 동의 여부에 대해 질문하고자 하였으며, 자율설계형은 신청시 「활동계획서」를 제출하도록 설계하였다. 「활동계획서」에는 활동주제와 목적, 구체적인 운영 내용과 세부 활동 계획, 참가자 명단 활동 후 기대 효과에 대한 내용이 포함될 수 있도록 서식을 제공하도록 계획하였다.

교육생 선발의 경우, 전문가멘토형과 준자율설계형은 개인으로 신청받은 후 연구자가 팀을 구성하는데, 과정별 선착순으로 선발하되, 소속기관과 지원동기 등을 고려하여 적절히 배분하여 선정하고자 하였다. 그리고 자율설계형은 모집 때 제출받은 「활동계획서」에 근거하여 도서관 서비스 개선과 사서 전문성 신장의 가능성을 중심으로 ① 주제의 참신성(40%), ② 운영 방법의 적절성(30%), ③ 기대효과 및 결과의 영향력(30%) 3가지 기준에 따라 선정함을 원칙으로 설정하였다. 해당 3가지 기준은 교원학습공동체 직무연수과정 심사에서 주로 활용하는 기준으로(서울특별시교육청 교육연구정보원2023), 선정 시 위원별 평가점수 중 최고, 최저점수를 제외(최고, 최저점이 복수일 경우 한 개만 제외)한 평균 점수가 70점 이상인 참가팀을 선정하고, 70점 미만일 경우는 탈락시키며, 만약 70점 이상인 계획서 중 모집 과제 개수를 초과하면 평균 점수가 높은 순으로 우선 선정하고자 하였으며, 모든 사서학습공동체는 팀당 6명 내외, 총 4개팀(약 25명)을 선발하고자 하였다.

다. 운영단계 계획

시범 운영은 7주에 걸쳐 사서학습공동체 전체 과정을 진행하고자 하며, 공동체별 최소 3회 이상 온라인 모임을 진행하도록 설계하였다. 실제 교육 시간과 별도로 1회차 모임에서는 연구자가 함께 참가하여 사서학습공동체의 의의와 활동 진행 방식, 구체적인 학습계획에 대해 논의하는 시간을 가지고자 하였다. 구체적인 시범 운영 일정은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 사서학습공동체 시범 운영 일정 및 활동 계획

| 일정 | 활동 계획 |
|-----------------------|---|
| 8월 25일(금) | <ul style="list-style-type: none"> • 조별 Ice breaking (자기소개, 참가 이유, 달성목표 공유) • 공동체별 학습계획 수립 및 향후 학습 일정 조율 ※ 전문가멘토형은 전문가가 수립한 계획을 공유하고 교육생의 요구에 따라 일부 수정 • 역할 분담 및 구성원 중 퍼실리테이터(촉진자) 지정 |
| 8월 26일(토)~ 10월 12일(목) | • 팀별 사서학습공동체 활동 |
| 10월 13일(금) | • 활동 종료 |

사서학습공동체는 구성원들이 스스로 학습하고 협력하며 공유하는 방식이기 때문에 자율적 운영이 근본적인 운영방식이다. 따라서 교육과정 전반에 걸쳐 관리자가 없기 때문에 사서학습공동체 활동에 대한 운영 과정을 기록하는 것은 학습공동체 운영의 노하우를 축적하는 방식이라 할

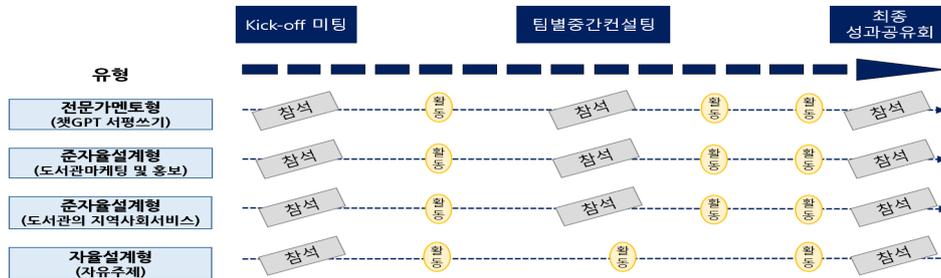
수 있다. 이에 시범 운영 진행시 『사서학습공동체 활동지』 서식을 제공한 뒤 활동 회차별로 작성하게 설계하였다.

주지하다시피 시범 운영은 사서학습공동체를 본격적으로 시작하기에 앞서 발생할 수 있는 문제점을 선제적으로 파악하고 유형별 운영상의 어려움을 파악하는 것에 목적이 있다. 이를 위해 시범 운영에서는 학습시간 외에도 연구자의 컨설팅 및 모니터링 과정을 추가적으로 진행하고자 하였다. 구체적으로, 연구자는 총 3단계로 컨설팅 및 모니터링을 진행하며, 킥오프(kick-off) 미팅, 중간컨설팅, 최종 성과공유회를 통해 전 과정에서의 상시 피드백 체계를 구축하였다. 각 과정별 목적은 <표 4>와 같다.

<표 4> 모니터링 과정과 과정별 목적

| 모니터링 과정 | 목적 |
|----------|--|
| 킥오프 미팅 | 사서학습공동체 운영 전반에 대한 오리엔테이션 및 팀별 활동 계획수립 |
| 중간컨설팅 | 운영상의 애로사항 청취 및 지원 사항 확인 (단, 자율설계형은 중간컨설팅 없음) |
| 최종 성과공유회 | 사서학습공동체 운영결과의 공유, 토론 |

먼저, 킥오프 미팅은 공동의 자율적 학습이라는 사서학습공동체의 의의를 이해시키고, 향후 진행될 팀별 활동 목적의 공유와 세부 학습계획 수립의 시간을 갖는 것이 주된 목적이다. 사서학습공동체는 기존의 정형화된 교육방식과 상이하기 때문에 킥오프 미팅에서 이에 대한 충분한 안내와 정보전달이 필요하리라 판단된다. 이에 더해 중간컨설팅은 교육생들이 스스로 학습하는 과정에서 발생할 수 있는 문제점을 파악하고, 전문가 특강과 같은 추가적인 지원사항이나 세부적인 학습계획의 변경은 물론 나아가 교육생 간 협의하에 유형의 변경 등에 대한 요구를 파악하는 장이라 할 수 있다. 단, 자율설계형은 사서학습공동체 참가자 모집 시 학습설계가 완료된 상황이기 때문에 중간컨설팅은 진행하지 않는 것으로 설계하였다. 마지막 최종 성과공유회는 사서학습공동체 과정에서 생산한 실전적 성과물을 공유·확산하고, 사서학습공동체 활동의 강점과 운영상의 문제점과 개선사항을 파악하는 것이 주된 목적이다. 모니터링 과정까지 포함한 시범 운영의 전체 진행 계획은 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 시범 운영의 전체 진행 과정

라. 평가단계 계획

단기간에 걸쳐 수행된 시범 운영이라 할지라도 평가과정을 통해 이후 운영 모델 개발의 근거를 마련할 수 있다. 그러나 사서학습공동체는 기존의 강의와 실습 위주의 정형화된 교육방식에서 벗어나 학습자의 경험과 사회적 상호작용을 통한 지식의 구성이 중심이 되는 활동이기 때문에 기존의 교육만족도 평가 문항을 적용하기에는 한계가 있을 수 있다. 이에 본 연구에서는 국립중앙도서관에서 활용하는 교육만족도 평가 문항을 기본 골격으로 삼되, 전문적학습공동체 활동 평가 지표와 사서학습공동체의 특징을 반영한 문항을 추가하여 <표 5>와 같이 새로운 평가 문항을 개발하였다(전북교육정책연구소, 2020).

<표 5> 사서학습공동체 유형별 교육만족도 평가 문항

| 유형 | 평가 문항 | |
|-------------------|----------------|--|
| 전문가멘토형 | 객관식 (5점 척도) | ① 이번 사서학습공동체 활동 전반에 대해 만족한다. ② 이번 사서학습공동체 활동을 통해 학습목표를 달성하였다. ③ 교육주제에 대한 이해가 사서학습공동체 활동 이전보다 높아졌다. ④ 교육내용은 현업에서의 업무수행 능력이나 전문성 신장에 도움이 되었다. ⑤ 교육방식(강의, 발표, 토의토론, 실습 등)은 교육내용을 배우기 위해 효과적이었다. ⑥ 운영방식(온라인 중심)은 사서학습공동체 활동을 하는데 적절하였다. ⑦ 사서학습공동체 구성원들 간의 소통과 협력활동은 원활하였다. ⑧ 전체 교육기간(7주)은 교육내용을 이해하고 학습하기에 적절하였다. ⑨ 전체 교육시간(6-8시간)은 교육내용을 이해하고 학습하기에 적절하였다. |
| | 주관식 | ⑩ 사서학습공동체 활동에서 가장 유익했던 점은 무엇입니까? ⑪ 사서학습공동체 활동에 대한 건의할 점이나 개선할 점은 무엇입니까? ⑫ 사서학습공동체 활동을 위해 국립중앙도서관에서 지원해 주었으면 하는 점은 무엇입니까? |
| 준자율설계형 & 자율설계형 | 객관식 (5점 척도) | ① 이번 사서학습공동체 활동 전반에 대해 만족한다. ② 이번 사서학습공동체 활동을 통해 학습목표를 달성하였다. ③ 교육주제에 대한 세부 학습계획 수립은 용이하였다. ④ 교육주제에 대한 이해가 사서학습공동체 활동 이전보다 높아졌다. ⑤ 교육내용은 현업에서의 업무수행 능력이나 전문성 신장에 도움이 되었다. ⑥ 교육방식(강의, 발표, 토의토론, 실습 등)은 교육내용을 배우기 위해 효과적이었다. ⑦ 운영방식(온라인 중심)은 사서학습공동체 활동을 하는데 적절하였다. ⑧ 사서학습공동체 구성원들 간의 소통과 협력활동은 원활하였다. ⑨ 전체 교육기간(7주)은 교육내용을 이해하고 학습하기에 적절하였다. ⑩ 전체 교육시간(6-8시간)은 교육내용을 이해하고 학습하기에 적절하였다. |
| | 주관식 | ⑪ 사서학습공동체 활동에서 가장 유익했던 점은 무엇입니까? ⑫ 사서학습공동체 활동에 대한 건의할 점이나 개선할 점은 무엇입니까? ⑬ 사서학습공동체 활동을 위해 국립중앙도서관에서 지원해 주었으면 하는 점은 무엇입니까? |

특히, 사서학습공동체 유형별 특징을 반영하여 일부 문항을 상이하게 개발하였다. 만족도 평가 문항은 객관식과 주관식으로 나누어 구성하였으며, 객관식은 5점 척도를 갖는 리커트 척도(1=매우 불만족, 5=매우 만족)로 구성하였다.

IV. 사서학습공동체 시범 운영의 실제

1. 시범 운영 모집

2023년 8월 4일(금)에 국립중앙도서관의 협조하에 『사서학습공동체 신청안내』 공문을 발송한 후, 8월 14일(월)부터 8월 19일(토)까지 사서학습공동체 교육생을 모집하였다. 모집 결과, 사서학습공동체 유형과 주제에 따라 선호도 양상이 일부 상이하였지만 공통적으로 모든 활동에 높은 관심이 나타났다. 특히, 최신 기술의 활용과 관련한 참가신청은 신청 당일 오전에 2배수 이상 지원하여 미리 모집을 마감하였으며, 다른 주제도 모집 인원이 채워지는 대로 미리 모집 마감하여 총 34명으로 사전 마감하였다.

모집과정에서 눈에 띈 특징은 사서학습공동체 지원 동기가 “업무역량 향상” 뿐 아니라 “공동체 학습에 대한 호기심”을 목적으로 한다는 신청자가 많았다는 점이다. <표 6>과 같이 실제 34명의 신청자 중 24명은 “도서관 현장에서 해당 주제와 관련된 역량이 필요하기 때문에 신청하였다”고 응답한 반면, 10명은 “사서학습공동체를 경험해 보고 주위 사람들과 공유해보고 싶어서 신청하였다”고 응답하여 학습공동체 활동에 대한 잠재적 요구가 있음을 알 수 있었다.

<표 6> 사서학습공동체 시범 운영 지원 동기

| 업무 능력 향상(24명) | 학습공동체 활동에 대한 호기심(10명) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 신기술을 활용한 도서관 업무 역량 향상을 위해 • 챗GPT를 활용하는 법을 습득하여 실질적 업무에 응용하고 싶어서 • 도서관 홍보와 마케팅에 대해 알고 싶어서 • 1인 사서로서 한계를 느껴 지역사회서비스를 학습하여 서비스 확장의 기회를 얻고 싶어서 • 사서의 업무 영역을 넓힐 수 있는 교육의 기회라 생각해서 • 공동 학습한 내용을 업무에 적용하고 싶어서 | <ul style="list-style-type: none"> • 전문적 학습공동체를 통한 자기계발 및 네트워크 형성 • 학습공동체 경험을 통해 조직 내 유사한 학습공동체를 신설 운영해 보고 싶어서 • 전문성 신장을 위한 공동체 활동에 대한 관심 • 도서관 직원들과 함께 학습공동체 활동을 하고 싶어서 • 도서관 홍보 및 마케팅 업무를 학습하고 타 기관 담당자들과의 업무 교류 및 협력학습을 경험해 보고 싶어서 • 타 도서관 선생님들과 학습 교류의 기회를 얻고 싶어서 |

34명의 신청자 중 사서학습공동체 시범 운영 참가자를 선발하기 위해 선발계획에서 수립한 원칙을 준수하되 보다 구체적인 네 가지 원칙을 설정하였다. 첫 번째 원칙은 “하나의 사서학습공동체에 동일 도서관 신청자를 선정하지 않는다”, 두 번째 원칙은 “시범 운영 주제와 담당업무가 일치 혹은 유사한 자를 우선적으로 선정한다”, 세 번째 원칙은 “신청동기를 고려한다”, 네 번째 원칙은 “신청 접수 순서를 반영한다”이다. 이와 같은 네 가지 원칙에 따라 선정한 참가자는 총 29명이었으며, 자율설계형은 『활동계획서』를 검토하여 2팀을 선정한 결과, <표 7>과 같다.

〈표 7〉 사서학습공동체 교육생 선발 결과

| 유형 | 주제 | 인원 | 특징 |
|--------|---------------------------|----|--|
| 전문가멘토형 | 챗GPT를 활용한 서평쓰기 | 8명 | • 대규모로 운영 • 다양한 관종으로 구성(대학도서관 3명, 공공도서관 4명, 학교도서관 1명) |
| 준자율설계형 | 도서관 마케팅 및 홍보 | 6명 | • 중규모로 운영 • 다양한 관종으로 구성(대학도서관 3명, 공공도서관 3명) |
| | 도서관의 지역사회서비스 | 4명 | • 소규모로 운영 • 공공도서관 소속으로만 구성 |
| 자율설계형 | 에듀테크를 활용한 독서 프로그램 개발 | 5명 | • 학교도서관 소속으로만 구성 |
| | 챗GPT를 활용한 Ask a Librarian | 6명 | • 대학도서관 소속으로만 구성 |

2. 시범 운영 활동

전문가멘토형은 “챗GPT를 활용한 서평쓰기”와 관련한 강의 경험이 있는 전문가이자 사서학습공동체에 대한 이해가 충분한 강의를 섭외한 뒤, 키오프 미팅에서 전문가멘토가 미리 설계해 온 수업 세부 계획을 교육생과 공유하고, 교육생의 지원동기 및 도달 목표를 확인한 후 이에 따라 세부 계획을 수정하였다. 일반 강의식 교육프로그램과 달리, 전문가멘토는 구성원 스스로 학습하고 공유할 수 있도록 이끌어가는 역할을 수행하였으며, 최신 기술에 대한 전문가멘토의 강의, 교육생의 발표, 챗GPT 실습 등 다양한 교수법을 활용하여 8차시에 걸쳐 활동을 수행하였고, 마지막 차시에는 사서학습공동체 경험을 공유하는 시간을 가졌다. 전문가멘토형의 차시별 학습 내용은 다음 〈표 8〉과 같다.

〈표 8〉 전문가멘토형 시범 운영 활동

| 유형 | 차시 | 활동 내용 | 학습 방법 |
|--------|----|---------------------------------------|-----------|
| 전문가멘토형 | 1 | 챗GPT 관련 도서서평으로 개념 알아보기 | 참가자 지정 발표 |
| | 2 | 챗GPT를 활용하여 좋은 프롬프트 만드는 방법과 블로그 글쓰기 실습 | 전문가멘토 강의 |
| | 3 | 서평의 목적과 구조 | 참가자 지정 발표 |
| | 4 | 챗GPT 실습- 서평의 서론 작성 실습 | 실습 |
| | 5 | 챗GPT 사용시 주의해야 할 윤리와 저작권 | 참가자 지정 발표 |
| | 6 | 챗GPT 실습- 서평의 본론 작성 실습 | 실습 |
| | 7 | 챗GPT 실습- 서평의 결론 작성 실습 | 실습 |
| | 8 | 사서학습공동체 경험 공유 | 토론 |

두 번째 준자율설계형은 “도서관마케팅 및 홍보”, “도서관의 지역사회서비스”라는 두 개의 사서학습공동체를 운영하였다. 먼저, “도서관마케팅 및 홍보” 공동체는 세부 학습계획 수립시 테마

에 대한 이해가 선행될 필요가 있다고 판단하여 특강을 우선적으로 실시하였다. 특강은 마케팅과 홍보의 개념적 차이점과 개괄적인 범주를 설명함으로써 향후 진행될 학습 내용에 대한 기반이 되었으며, 이후 교육생이 속한 도서관의 마케팅 및 홍보 경험을 공유(3-4회차)하고, 우수 마케팅 사례를 조사하여 공유(5-6회차)하는 방식으로 진행하였다.

이에 더해 “도서관 지역사회서비스” 공동체는 지역사회서비스라는 범주가 매우 광범위하여 교육생간의 적극적인 논의 끝에 공공도서관 주도의 마을축제 활성화 방안으로 세부 학습 주제를 설정하였다. 그러나 1-2차시 학습 후 학습의 범위를 좀 더 축소할 필요가 있어 세부 학습 주제를 좁히는 시행착오를 경험하였다. 이후 사례에 초점을 맞춰서 추가적인 학습(3-4회차)을 진행하였고, 지역축제 성공 요인을 분석함으로써 향후 적용가능성을 논의(5-6회차)하였다. 해당 공동체 활동은 참가자 소속 도서관의 사례를 조사·정리하여 발표하였고, 다른 참가자들은 학술논문을 조사·정리하여 모든 참가자가 발표·공유하는 방식으로 진행하였다. 준자율설계형의 차시별 학습 내용은 다음 <표 9>와 같다.

<표 9> 준자율설계형 시범 운영 활동

| 유형 | 차시 | 활동 내용 | 학습 방법 |
|--------------------------------|-----|-----------------------------------|-----------|
| 준자율설계형 (도서관 마케팅 및 홍보) | 1 | 도서관 마케팅과 홍보 관련 개요 | 전문가 특강 |
| | 2 | 특강 이후 관련 개념에 대한 토론 | 자유 토론 |
| | 3-4 | 도서관별 마케팅 및 홍보 사례 | 사례조사 후 공유 |
| | 5-6 | 우수 마케팅 및 홍보 사례 발표 | 사례조사 후 공유 |
| 준자율설계형 (도서관의 지역사회서비스) | 1 | 마을축제의 현황 조사 | 사례조사 후 공유 |
| | 2 | 지역 도서관 축제와 도서관 활성화 연관성 조사 | 사례조사 후 공유 |
| | 3-4 | 대구 수성구립용학도서관을 사례로 지역축제 연구 및 활성화방안 | 참가자 지정 발표 |
| | 5-6 | 지역축제 성공 요인 분석 | 참가자 지정 발표 |

마지막 자율설계형은 “챗GPT를 활용한 Ask a Librarian”, “에듀테크를 활용한 독서 프로그램 개발”이라는 두 개의 사서학습공동체를 운영하였다. 먼저, “챗GPT를 활용한 Ask a Librarian” 공동체의 경우, 최신 기술을 활용한 서비스 적용가능성을 세부 학습 주제로 삼았기 때문에 1-2회차에 전문가 특강과 특강 관련 실습을 진행하였다. 이후 교육생 중 발제자를 정하여 세부 학습 주제를 발굴하고 발표 및 공유(3-4회차)를 하였으며, 관련 논의 주제를 정하여 토론을 통한 상호작용을 시도(5-6회차)하였다.

또한 “에듀테크를 활용한 독서 프로그램 개발” 공동체의 경우, 에듀테크 목록을 조사하여 공유한 뒤(1-2차시), 이를 활용하여 진행한 수업 및 프로그램 경험을 공유(3-6차시)하였다. 이를 위해 2명씩 조를 구성하여 발표 후 각자 피드백하는 시간을 갖는 방식으로 운영하였다. 자율설계형의 차시별 학습 내용은 다음 <표 10>과 같다.

〈표 10〉 자율설계형 시범 운영 활동

| 유형 | 차시 | 활동 내용 | 학습 방법 |
|---|-----|---------------------------------------|------------------------------------|
| 자율설계형 (챗GPT를 활용한 Ask a Librarian) | 1 | 챗GPT를 활용하여 좋은 프롬프트 만드는 방법과 블로그 글쓰기 실습 | 전문가 특강 |
| | 2 | 챗GPT 서비스 파악 및 실습 내용 공유 | 실습 |
| | 3 | 챗GPT 연계 가능한 도서관 업무 분석 | 참가자 지정 발표 |
| | 4 | 챗GPT의 도서관 업무 활용가능성 탐구 | 참가자 지정 발표 |
| | 5 | 챗GPT와의 공존:순기능과 역기능 토의 | 모든 참가자 토론 |
| | 6 | AI 시대 대학도서관 서비스 영역과 사서의 전문성 재정의 | 모든 참가자 토론 |
| 자율설계형 (에듀테크를 활용한 독서 프로그램개발) | 1-2 | 현장에서 사용가능한 에듀테크 조사 및 분석 후 공유 | 사례조사 후 공유 |
| | 3 | 에듀테크를 활용한 독서프로그램 개발 공유-진로 글쓰기 | 2명씩 조를 구성하여 독서 프로그램 발표 후 피드백 |
| | 4 | 에듀테크를 활용한 독서프로그램 개발 공유-독서 프레젠테이션 | |
| | 5 | 에듀테크를 활용한 독서프로그램 개발 공유-Dream NIE | |
| | 6 | 에듀테크를 활용한 독서프로그램 개발 공유-사제동행 서간에세이 | |

3. 시범 운영 평가

가. 모니터링 결과

시범 운영 과정 중 연구팀은 ① 킷오프 미팅, ② 중간컨설팅, ③ 최종 성과공유회, 총 3회에 걸쳐 사서학습공동체 활동을 모니터링하였다. 그 중, 중간컨설팅과 최종 성과공유회에서 교육생들의 학습활동에 대한 의견수렴 과정을 거쳤는데, 먼저, 중간컨설팅에서 파악한 유형별 모니터링 결과에 따르면 전문가멘토형은 교육의 전반적인 과정을 이끄는 멘토에 따라 세부 학습계획이 수립되고 역할 분담이 이루어지기 때문에 초기 시행착오가 거의 없는 것으로 나타났다. 반면 준자율설계형의 경우, 세부 학습설계 과정에서 여러 시행착오를 경험하고 있었다. 가령, 도서관마케팅이라는 주제가 매우 광범위하다보니 교육생들이 각자 다른 목표를 가지고 학습공동체 활동에 신청함으로써 이에 대한 조율 작업에 대한 어려움이 존재하였다. 한편 지역사회서비스 공동체는 사례 공유라는 학습 목표가 동일하였지만, 주제 범위가 넓고 선행학습이 되어있지 않아 세부 학습계획 수립시 어려움이 발생하였다.

최종 성과공유회에서 사서학습공동체 유형별 특징점은 전문가멘토형의 경우, 주어진 주제범위 내에서 학습계획을 수립하는 멘토가 있기 때문에 시행착오가 적다는 장점이 공통적으로 언급되었다. 반면, 준자율설계형과 자율설계형은 일반 강의식 교육보다 자기주도적 학습 능력이 향상될 수 있었고, 타 도서관 사서와의 상호작용과 네트워킹을 통해 협업의 토대를 마련할 수 있다는 측면에서 강점을 가진다고 느끼고 있었다.

이에 더해 운영과정 중에 부딪혔던 문제점과 해결을 위해 필요한 고려사항 및 지원사항에 대해 의견을 청취한 결과, 총 세 가지로 압축할 수 있었다.

첫 번째 고려사항은 적절한 참가자의 수와 관련된 부분이다. 최소 인원인 4명으로 운영된 팀의 경우, 일정상 불참자가 발생했을 때 원활한 운영이 어려웠던 점을 언급하며 최소 인원을 좀 더 높여야 함을 설명하였다. 특히, 준자율설계형이나 자율설계형의 경우 멘토가 없는 상황이기 때문에 한 두명만 빠져도 사서학습공동체 활동에 지장이 있어 일정 변경이 불가피한 상황들이 존재하였다. 반면 6명 이상인 경우, 모두가 가능한 일정을 맞추기가 어려웠기 때문에 규모가 커지는 것에 대한 우려를 표하였다.

두 번째 고려사항은 세부 학습 설계 과정에서 전문가가 컨설팅이 필요하다고 여기고 있었다. 나아가 긴 기간에 걸쳐 사서학습공동체 활동이 진행되게 된다면 중간에 올바른 방향으로 가고 있는지에 대한 적절한 전문가 개입에 대해 요구하고 있었다. 이러한 전문가 개입은 전문가 특강하고도 이어지는데, 세부 학습계획 설계시 선행학습의 부족으로 인해 어려움을 겪은 바가 있어 사서 학습공동체 유형과 상관없이 사서학습공동체 활동 시작 즈음에 전문가 특강을 1-2회 정도 의무적으로 넣는 것에 대한 분명한 요구가 나타났다.

마지막 고려사항은 퍼실리테이터 양성과정 운영과 관련된 부분이었다. 퍼실리테이터는 운영 과정에서 조정하고 중재하는 역할을 수행해야 하는데, 시범 운영에 참가한 퍼실리테이터들은 이와 관련한 경험이 없기 때문에 한계가 있을 수밖에 없었다. 따라서 퍼실리테이터 양성과정을 사전에 진행하여 퍼실리테이터가 사서학습공동체에서 수행해야하는 역할 등에 대한 교육이 요구된다고 할 수 있다.

이 외에도 사서학습공동체 활동을 간접적으로 이끌어주는 전문가가 있는 전문가멘토형이나 이미 내적 친밀감이 형성된 자율설계형과 달리, 준자율설계형은 개인 단위 모집 후 연구팀에서 조직하기 때문에 원활한 진행을 위해 첫 모임은 대면으로 모여서 진행하여 친밀감을 형성한 후, 이후 교육은 비대면으로 진행하는 것을 추천하였다.

나. 만족도 평가

7주간 사서학습공동체 활동을 수행한 29명을 대상으로 교육만족도 평가를 실시한 결과, 총 10개의 객관식 문항 중 7개의 문항에서 4점(만족한다) 이상의 점수를 획득하여 전반적으로 높은 만족도를 보였다(〈표 11〉 참조). 특히, 시범 운영이기 때문에 가지는 명확한 한계가 존재함에도 불구하고 '활동 전반에 대한 만족도 문항'이 가장 높은 점수를 보임으로써 사서학습공동체에 대한 높은 만족도를 확인할 수 있었다. 또한 4점 이상의 높은 만족도를 보인 문항은 사서학습공동체의 교육적 효과(① 학습목표의 달성 정도, ② 교육주제에 대한 이해도 향상, ③ 교육내용에 대한 전문성 신장)와 운영의 적절성(① 교육방식의 적절성, ② 운영방식의 적절성, ③ 공동체 구성원간의 소통과 협력 정도)에 대한 문항임을 확인할 수 있었다.

〈표 11〉 사서학습공동체 시범 운영 만족도 평가 결과

| 문항 | 평균 | 표준편차 | 문항 | 평균 | 표준편차 |
|-----------------|------|-------|----------------------|------|-------|
| 활동 전반에 대한 만족도 | 4.38 | 0.622 | 교육방식의 적절성 | 4.10 | 0.772 |
| 학습목표의 달성 정도 | 4.11 | 0.832 | 운영방식(온라인 중심)의 적절성 | 4.00 | 0.802 |
| 계획수립의 용이성 | 3.38 | 1.071 | 공동체 구성원 간의 소통과 협력 정도 | 4.24 | 0.689 |
| 교육주제에 대한 이해도 향상 | 4.34 | 0.614 | 교육기간의 적절성 | 2.79 | 1.013 |
| 교육내용에 대한 전문성 신장 | 4.28 | 0.702 | 교육시간의 적절성 | 2.93 | 1.120 |

그러나 10개 문항 중 3개 문항은 상대적으로 낮은 만족도를 보였다. 먼저, 준자율설계형과 자율설계형에만 해당되는 문항인 계획수립의 용이성이 3.38점으로 나타나 낮은 만족도를 보였는데, “세부 학습계획을 수립하기에는 대주제가 너무 크고, 교육생들의 소속 도서관 관중이 상이하여 어려움이 있었으며”, “해당 주제에 대해 선행학습이 안되어 있어서 세부 주제 결정과 학습계획 수립에 어려움이 있었고”, “기간이 짧아 세부주제를 수립하는데 한계가 있었다”는 이유를 언급하였다. 또한 교육기간의 적절성과 교육시간의 적절성 문항은 2.79~2.93점을 받아 보통 이하의 만족도를 보였다. 이는 시범 운영이 7주라는 짧은 기간에 압축된 형태로 진행하였기 때문에 수궁할 수 있는 결과라 보여지며, 개선 가능성이 높은 부분이라 할 수 있다.

이와 더불어 사서학습공동체 활동에서 가장 유익했던 점을 기술한 서술식 문항을 분석한 결과, 새로운 내용을 자율적으로 학습하고 적극적으로 협업하며 여러 동료들과 정보를 공유하는 새로운 공동체 형성에 대해 매우 긍정적으로 평가하고 있었다. 교육생들은 “수동적 교육이 아닌 자율적인 모임 설계를 통한 주도적 학습을 경험했으며”, “새로운 경험을 동료와 공유할 수 있었고”, “타 관중의 상황과 사례를 공유할 수 있었으며”, “세부 학습주제를 자발적으로 선정함으로써 동기부여가 확실했다”는 측면에서 긍정적 반응을 나타내었다.

반면, 사서학습공동체 활동에 대해 건의할 점이나 개선할 사항에 대해 기술한 서술식 문항을 분석한 결과, 가장 많이 언급된 요구사항은 크게 두 가지였다. 첫째, 교육기간과 관련된 요구로, 7주에 불과하였던 짧은 시범 운영으로 인해 실제 교육활동을 수행하는 데 일정 조율 등의 많은 어려움이 발생하였다. 따라서 교육생들은 좀 더 장기간에 걸쳐 운영되는 것이 필요하다고 판단하고 있었으며, 프로그램 주제에 따라 상이한 교육기간을 둘 필요가 있다고 제안하였다. 둘째, 전문가멘토링의 적극적인 지원은 사서학습공동체 유형과 무관하게 공통적으로 나타난 요구사항이었다. 특히, 준자율설계형과 자율설계형은 학습 주제와 관련한 선행지식이 없는 경우도 있었기 때문에 학습내용 및 계획 수립 시 어려움이 있었고, 이러한 문제는 결국 멘토의 적극적 개입 요구로 이어지고 있었다. 구체적으로, 모든 유형별 1회 이상의 전문가 특강(멘토링), 세부 계획 수립시 컨설팅 및 활동 종료 후 전문가 컨설팅 등, 공동학습의 시행착오를 줄이고 좀 더 확실한 교육과정을 운영하고 싶다는 부분을 언급하였다. 이러한 전문가멘토링에 대한 강한 요구는 결국 퍼실리테

이터(촉진자)의 적극적 역할수행이 필요하다는 것으로 이어져, 퍼실리테이터 역량 향상을 위한 교육프로그램 운영과 해당 프로그램을 이수한 이들의 배치에 대한 요구도 나타났다.

4. 시범 운영을 통해 도출된 시사점

사서학습공동체 시범 운영 후, 모니터링과 만족도 평가 결과를 반영하여 공통적으로 도출된 고려사항을 단계별로 정리하였다(〈표 12〉 참조).

〈표 12〉 사서학습공동체 단계별 고려사항

| 단계 | 고려사항 |
|--------------------|---|
| 모집 및 선정 단계에서 고려할 점 | <ul style="list-style-type: none"> • 사서학습공동체에 대한 이해도가 낮은 상황이기 때문에 모집 단계에서 사서학습공동체의 개념과 운영방식에 대한 보다 상세하고 추가적인 정보를 제공할 필요가 있음 • 정식 교육과정에서 확장시켜 운영하게 된다면 사서학습공동체 주제 공지시 단순한 주제(가령, 도서관의 지역사회서비스, 도서관 마케팅 및 홍보 등)의 제시보다는 다룰 수 있는 세부주제나 범주에 대한 내용을 제시해 줄 필요가 있음 • 전자율설계형과 자율설계형의 경우, 4인으로 운영시 불참자가 발생하면 운영이 불가능한 경우가 존재하였으며 6인 이상이 넘어가면 일정 조율이 힘든 문제가 발생할 수 있기 때문에 적절한 인원수로 구성할 필요가 있음. 만약 6인으로 할 경우, 공동체 내에서 일정이 정해지고 나면 상세 활동일정에 대한 추가적인 공문발송을 해준다면 일정 변경이 적어질 것이라 판단됨 • 다양한 사례를 공유할 수 있는 주제는 관심을 쉰어서, 문제를 해결해야 하는 주제는 동일한 관점으로 공동체를 구성해 주는 것이 보다 유용할 것임 |
| 운영 단계에서 고려할 점 | <ul style="list-style-type: none"> • 적절한 온/오프라인 병행 방식으로 운영하되, 첫 번째 교육은 오프라인으로 진행하여 친밀감을 형성하는 과정을 경험하는 것이 이후 진행될 사서학습공동체 활동을 원활하게 할 수 있음 • 전자율설계형에서는 퍼실리테이터의 별도 지정, 자율설계형에서는 구성원 요청 시 필요하다면 퍼실리테이터의 별도 지정 방식보다는 모든 유형에서 퍼실리테이터 지정이 필요함 • 모든 유형에서 전문가 특강을 1회 이상 진행한다면 시행착오를 줄일 수 있을 것이라 판단됨. 이에 더해 세부 학습계획 수립시, 혹은 과정의 중간단계에서 전문가 모니터링을 실시하고 제대로 운영되고 있는지에 대한 컨설팅 과정을 거치면 보다 교육의 효과가 높아질 것이라 기대됨 |
| 행정적 측면에서 지원할 점 | <ul style="list-style-type: none"> • 세부 학습계획을 설계 후, 교육일정에 대한 추가적인 공문발송이 이루어진다면 교육생이 교육에만 전념할 수 있는 여건이 조성될 수 있을 뿐 아니라 개인적 사유로 일정이 변경되는 일을 방지할 수 있음 • 교육에 실제적으로 사용되는 프로그램 구입비 등 적절한 지원금을 제공해 줄 필요가 있음 |

V. 사서학습공동체 운영 모델과 지원체계

1. 사서학습공동체 운영 모델

문헌 탐구 및 시범 운영 결과를 종합하여 사서학습공동체의 유형, 조직, 학습 형태, 학습 주제, 학습 방법, 학습기간을 포함한 사서학습공동체 운영 모델을 제안하면 다음의 〈그림 2〉와 같다.

| 사서학습공동체 | | | |
|-----------------|--|---|---|
| 유형 | 전문가멘토형 (Star-LLC)  | 준자율설계형 (SemiMesh-LLC)  | 자율설계형 (Mesh-LLC)  |
| 조직 | 개인 단위 모집(이후 도서관인재개발과에서 조직) | | 팀 단위 모집 |
| 학습형태 (구조화수준) | 지식기술탐구 | 지식기술탐구 + 연구개발실천 | 연구개발실천 |
| | 구조화된 학습 | 준구조화된 학습 | 비구조화된 학습 |
| 학습주제 | 직무별, 주제별 | | 자유주제 |
| 학습방법 | 약한협력학습 (강의, 발표, 실습 등) | 중간협력학습 (발표, 토론, 현장적용) | 강한협력학습 (발표, 토론, 현장적용) |

〈그림 2〉 사서학습공동체 운영 모델

사서학습공동체의 유형은 시범 운영을 통해 검증한 전문가멘토형(Star-LLC), 준자율설계형(SemiMesh-LLC), 자율설계형(Mesh-LLC)의 세 가지이다. 사서학습공동체 유형은 구성원 간의 의사결정 및 소통 방식을 정보통신 분야의 네트워크 토폴로지(topology: 형상)를 차용하여 이해하기 쉽게 설계하였다. 전문가멘토형(Star-LLC)은 전문가(학계, 현장 전문가 등)를 중심으로 사서학습공동체를 구성하여 운영하는 유형으로 전문가의 개입이 사서학습공동체 설계단계(학습 목표, 학습 내용은 전문가에 의해 설계)부터 운영 전반에 걸쳐 이루어진다. 강의식의 교육훈련 프로그램과 달리, 전문가는 사서학습공동체 구성원들이 스스로 학습하고 그 결과를 발표·공유할 수 있도록 조력할 필요가 있다. 전문가와 함께 공동체를 구성하기 때문에 고도의 전문적인 지식이나 기술 습득도 가능하다. 주제 선정, 전문가 섭외, 개인 모집 후 사서학습공동체 구성이 도서관인재개발과에서 이루어지는 만큼 자율성이 크지 않지만, 실패에 대한 리스크 또한 크지 않아 사서학습공동체 운영의 기반을 마련하기 위해 유용할 것이다. 참여하는 구성원의 측면에서는 가장 약한 형태의 자율성과 협력을 기반으로 한다.

준자율설계형(SemiMesh-LLC)은 자율설계형과 전문가멘토형이 혼합된 유형으로 도서관인재개발과가 특정한 교육과정의 주제로 참여할 개인의 신청을 받아 사서학습공동체를 구성한다. 팀은 직무별, 관종별, 직급별로 신청인원에 따라 구성 가능하며, 향후에는 업무의 확장을 위해 관종 간, 직무 간, 직급 간 융합형을 지향할 필요가 있다. 세부적인 학습 내용이나 방법은 팀별 사서학습공동체에서 자율적으로 설계하나, 미리 주어진 주제와 학습목표가 설정되어 있기 때문에 반구조화된 학습을 수행한다. 한 명의 퍼실리테이터를 두어 사서학습공동체를 이끌고, 퍼실리테이터는 구성원 간 의견을 조율하고 도서관인재개발과와의 소통을 담당한다. 성공적인 학습공동체 운영을 위해 퍼실리테이터의 역할이 중요하기 때문에 이들을 위한 역량 교육프로그램이 별도로 준비될 필요가 있다. 학습 과정 중 전문적인 지식이나 기술에 대한 학습을 위해 전문가의 멘토링을 제공할 필요가 있다. 사서학습공동체의 초기

구성은 도서관인재개발과에서 수행하지만 사서학습공동체 운영 전반은 구성원의 자율성에 기반하기 때문에 완전하게 자율적인 사서학습공동체로 나아가기 위한 준비 단계가 될 수 있다.

자율설계형(Mesh-LLC)은 초기 설계단계에서부터 완전한 자율성이 보장되는 사서학습공동체로 도서관인재개발과에서 제시한 주제 혹은 자율 주제로 팀을 자율적으로 구성하여 세부적인 학습 내용을 포함한 활동 계획을 제시하여 응모한다. 학습내용은 도서관 현장의 제 문제를 해결하기 위한 주제들로 현장에서의 실천을 전제로 한다. 시범 운영 결과, 퍼실리테이터를 별도로 두지만, 각 구성원이 수평적인 역할과 책임을 지니는 유형으로 가장 강한 협력학습이 가능하다. 관리를 최소화하고 운영의 자율성을 최대한 부여하기 때문에 내실있게 운영할 수 있는 다양한 지원체계를 제공할 필요가 있다. 팀 구성원의 협의에 따라 필요시 활동에 대한 중간 컨설팅과 1~2회의 전문가 멘토링이 추가될 필요가 있다.

전문가멘토형, 준자율설계형, 자율설계형 사서학습공동체의 운영 기간은 시범 운영보다는 장기간인 6개월 단위(24주간) 이상이 적합한 것으로 나타났으며 연중 상시 운영에 대한 요구가 많았다. 팀 내 구성원의 수는 시범 운영 팀별 약간의 차이는 있었으나 6명 내외가 적정하다는 의견이 많았다.

2. 사서학습공동체 수명주기 및 세부 활동

학습공동체의 수명주기와 사서학습공동체의 세부 활동을 연계하여 제시하면 다음의 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 사서학습공동체의 수명주기와 세부 활동

학습공동체의 수명주기는 앞선 문헌연구를 종합하여 기본조성-조직-성장-안정적 유지-전환(상승, 해체)의 다섯 단계로 정리할 수 있다. 세부 활동은 사서학습공동체의 유형별 다소의 차이는 존재하지만 운영계획 수립, 모집 및 조직(혹은 선정), 오리엔테이션, 관리 및 운영 지원, 컨설팅, 최종 보고 및 공유회 개최, 프로그램 평가 및 환류의 단계를 거친다. 준자율설계형과 자율설계형은 중간 컨설팅 과정을 거쳐 운영계획의 수정이 있을 수 있기 때문에 컨설팅 이전을 성장, 이후를 안정적 유지기로 구분하였다.

가. 기본조성기

이 단계에서는 먼저 사서의 수요에 기반한 사서학습공동체 유형에 적합한 학습 주제 선정이

필요하다. 본 연구에서 제시하는 사서학습공동체는 지원된 유형으로 국내 사서의 전문성 제고를 위해 교육훈련에 필요하고 학습자 개인의 수요에 적합한 학습 주제를 포괄적으로 제시할 필요가 있다. 물론 자율설계형은 예외가 된다. 학습자 개인의 수요는 설문조사를 통해 가능하다. 도출된 학습 주제는 운영 방법에 따라 지식기술탐구형(이론·실습 위주)과 연구개발실천형(개발·적용 위주)으로 구성할 수 있다. 예를 들면, '도서관 지역사회서비스'는 지식기술탐구형의 '도서관 지역사회서비스 사례연구'와 연구개발실천형의 '도서관 지역사회서비스 개발적용'으로 학습주제를 세분하여 구성할 수 있다. 준자율설계형은 구성원 모집 시 제시한 학습 주제에 대해, 세부학습계획 시 구성원의 협의에 따라 더욱 세분화하거나 변경하여 운영하는 것을 허용할 필요가 있다.

사서학습공동체 구성원 모집 시 프로그램에 대한 인식 및 이해를 위한 풍부한 정보를 제공할 필요가 있다. 도입의 초기에는 사서학습공동체 유형별 이해를 제고하기 위해 모집 공문에 운영 계획에 대한 상세 정보를 제공하는 동영상 및 첨부자료(각종 서식) 등을 첨부하는 것도 좋은 선택지가 될 것이다. 자율설계형의 경우, 전년도에 우수 평가를 받은 활동계획서를 사례로 첨부하는 것도 하나의 방법이 될 것이다. 모집 시 참가자 개인 단위 선정 및 자율설계형 사서학습공동체 선정을 위한 평가 기준이 별도로 제시되어야 한다.

기관에서 운영하는 교육훈련 프로그램이나 홍보 수단을 통해 사서학습공동체에 대한 인식 제공 및 이해도 향상을 위한 노력도 필요하다. 이는 예비 참가자에게 사서학습공동체에 대한 정보 제공 및 참가 독려를 위해 필요할 뿐만 아니라, 일터에서 동료들로부터 참가자가 학습시간을 보장받기 위한 중요하다.

나. 조직기

운영 모델에서 제시한 바와 같이 사서학습공동체 유형별 모집 단위가 다르다. 전문가멘토형과 준자율설계형의 개인 단위 모집에서는 참가자 선정의 일관된 원칙 적용이 중요하다. 다양한 참가자를 확보하기 위해 하나의 사서학습공동체에는 동일 도서관 신청자를 선정하지 않는다. 학습 주제와 담당업무가 일치 혹은 유사한 자를 우선하여 선정한다. 추가로 신청동기 및 신청 접수 순서를 반영할 필요가 있다.

구성원 간 관종별, 직급별 동질성과 이질성을 고려한 조직을 구성하여 다층적 접근이 필요하다. 구성원의 관종별, 직급별(실무자, 관리자 등), 직무별 동질성을 지닌 사서학습공동체는 운영의 수월성을 보장할 수 있고 구성원 간 이질성을 지닌 사서학습공동체는 학습의 광범위함과 확장성을 얻을 수 있는 등 각각 장점이 있다. 전문가멘토형 및 준자율설계형의 학습 내용이 다양한 사례를 공유할 수 있는 주제는 다양한 관종 간, 현장의 문제를 해결해야 하는 주제는 동일 관종으로 사서학습공동체를 구성해 주는 것이 더욱 적절할 것이다.

팀 단위로 모집하는 자율설계형은 제출된 활동계획서에 대한 객관적이고 엄정한 심사 후 선정하여야 한다. 사서학습공동체 운영위원회를 구성하여 주제의 참신성(30%), 운영방법의 적절성(30%),

기대효과 및 결과의 영향력(30%), 참가자 구성의 다양성(10%) 등의 평가기준에 따라 선정한다. 시범 운영에서 제시된 바와 같이 자율설계형의 경우에도 전문가멘토링에 대한 요청이 있었다. 활동 초기에 이를 지원하기 위해 평가를 선정, 수정 후 선정, 탈락의 세 단계로 구분하고, 활동계획이 수정이 필요한 경우에는 선정 위원의 평가의견(평가 이유와 보완 사항)을 반영하여 최종 선정한다.

다. 성장기

모든 참가자가 대면으로 모일 수 있는 오리엔테이션이 사서학습공동체의 시작이 될 것이다. 오리엔테이션에서는 사서학습공동체에 대한 전반적인 운영 절차 및 방법을 안내(최소 활동 요건, 제출 양식, 지원 내용, 향후 활동 등 안내)하고 참가자 간 친밀감을 형성한다.

다음으로 사서학습공동체별 공동의 학습목표 설정(세부 주제), 세부적인 학습계획 수립 등의 팀별 활동을 수행한다. 의욕있고 책임감 있는 퍼실리테이터 선정하는 것은 사서학습공동체 활동을 위해 중요하다. 구성원이 10명을 넘어가는 경우, 부-퍼실리테이터를 별도로 둘 수 있다. 퍼실리테이터는 사서학습공동체 구성원 간 조정자이자 지원 기관과의 의사소통 채널의 역할을 수행한다. 향후 퍼실리테이터(부-퍼실리테이터)에게는 퍼실리테이터 역량 교육프로그램 참가의 우선권을 부여하고, 사서학습공동체 준비 및 부수적인 운영을 위해 소요한 시간을 감안하여 추가적인 사서학습공동체 연수 시간을 인정하는 등의 인센티브를 제시할 필요가 있다. 학습계획 시 학습 일정 및 시간을 특정하고 이를 포함한 공문을 소속기관의 장에게 발송하여, 참가자는 학습시간을 공식적으로 보장받을 필요가 있다. 내실있는 활동을 위해 학습계획에 대한 전문가 컨설팅과 이에 따른 수정이 필요하다.

사서학습공동체 활동은 온라인 및 오프라인으로 자율적으로 혼합하되, 오리엔테이션과 중간 컨설팅, 최종 보고 및 성과공유회는 오프라인으로 시행한다. 시범 운영 결과, 특히 오리엔테이션은 구성원 간 친밀감 형성을 위해 대면으로 실시하는 것이 중요하다. 단일 기관 및 인근 지역 내에서 구성된 사서학습공동체는 오프라인 운영을 권장한다. 사서학습공동체는 구성원 간 균등한 역할 배분과 공동 학습이 무엇보다 중요하다. 전문가멘토링의 경우에도 학습은 참여 구성원을 중심으로 균등하게 이루어져야 하며, 전문가의 개입은 최소화될 필요가 있다. 사서학습공동체 활동은 활동지를 통해 기록될 필요가 있지만 활동지 내용을 최소화하여 행정적 시간 낭비를 줄이고 학습 활동에 집중할 수 있도록 유도한다. 활동지는 향후 연수 시간 인정의 근거 자료 및 컨설팅에 활용한다. 시범 운영 결과(〈표 12〉 참조), 모든 유형의 참가자들이 전문가멘토링을 중요하게 생각하고 있었다. 전문가멘토링은 사서학습공동체 운영 전반에 전문가의 멘토를 지원하고 준자율설계형 및 자율설계형도 학습계획에 따라 전문가멘토링을 1~2회 지원하도록 설계할 필요가 있다.

중간 컨설팅은 사서학습공동체 계획 및 운영에 대한 중간 점검 성격으로 수행된다. 전문가멘토링의 경우 중간 컨설팅을 생략할 수 있다. 컨설팅에서 학습계획 및 활동에 대해 수정 요청이 있다면 학습계획을 변경하고, 수정 요청이 없는 경우에도 사서학습공동체 구성원이 협의 하에 자율적으로 변경할 수 있다.

라. 안정적 유지기

중간컨설팅 이후 (수정된) 학습계획에 따라 사서학습공동체 활동을 안정적으로 유지해 나간다. 새로운 서비스 및 사례 등에 관한 연구개발실천형 학습 형태는 사서학습공동체 구성원 각자의 현장에 학습 결과를 시범 적용하는 것을 원칙으로 한다. 학습기간 내에 적용하기 어려운 경우에는 향후의 적용 계획에 대해 서로 논의하는 활동을 포함해야 한다. 현장 적용 후에는 적용 사례 및 개선할 점을 사서학습공동체 내에서 공유한다. 사서학습공동체의 보다 실천적인 활동을 독려하기 위해 현장 적용 사례 및 공유에 대한 활동은 우수 사서학습공동체 선정시 가산점을 부여할 필요가 있다.

마. 전환기(상승, 해체)

사서학습공동체 마지막 활동으로 공동체 활동에 대한 구성원 스스로의 자체평가를 반드시 실시할 필요가 있다. 공동의 학습목표를 달성했는지, 학습계획 대비 수행 정도는 어떠한지, 성과는 무엇인지, 달성하지 못한 부분은 무엇인지 등을 사서학습공동체 내에서 자율적으로 평가한다. 자체평가의 내용은 최종보고회에서 발표한다.

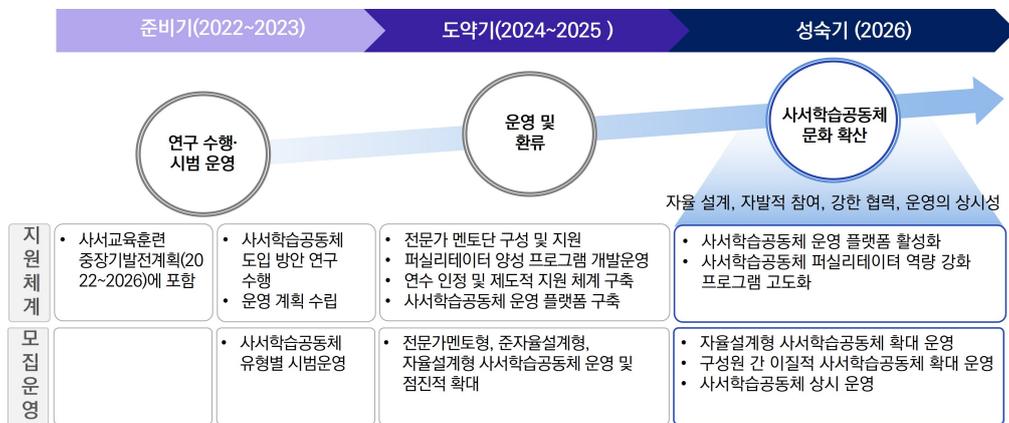
사서학습공동체별 활동에 대한 최종보고 및 성과공유회를 대면으로 개최하여 해당 성과에 대한 최종적인 검토를 수행한다. 최종보고에서는 기타 사서학습공동체 운영 및 지원에 대한 의견을 취합한다. 지원 기관은 사서학습공동체 전환(지속 및 계속 참여)을 위해 차기년도 사서학습공동체 운영 계획을 안내한다. 이에 덧붙여 환류를 위해 사서학습공동체 교육과정에 대한 만족도 및 평가를 수행할 필요가 있다. 사서학습공동체 교육과정의 경우, 기존의 교육과정과 달리 비정형 학습 방법으로 설계되기 때문에 교육과정 만족도 조사에 대한 평가 문항도 차별화될 필요가 있다(〈표 5〉 참조).

사서학습공동체 활동에 대한 학습성과를 공유·확산하는 것도 중요하다. 운영위원회를 통해 사서학습공동체 활동에 대한 평가를 실시하고 우수 사서학습공동체를 선정하여 포상하는 등 적극적인 사서학습공동체 활동을 촉진할 필요가 있다. 또한 우수 사서학습공동체 활동은 사례집 발간 및 차년도 모집 공문에 포함하여 확산한다.

3. 사서학습공동체 도입과 활성화 전략

사서 전문교육훈련을 위해 사서학습공동체 도입 및 확대를 위한 로드맵은 다음의 〈그림 4〉와 같이 준비기(2022~2023년), 도약기(2024~2025년), 성숙기의 3단계(2026년)로 구분하여 단계적으로 접근할 필요가 있다. 1단계 준비기에는 본 연구를 포함한 연구수행 및 시범 운영을 통해 운영모델 및 세부 계획을 우선하여 논의하였다. 2단계 도약기에는 전문가멘토형, 준자율설계형, 자율설계형의 세 가지 유형의 사서학습공동체를 균형있게 운영하되, 점차 자율적 설계 및 운영을 보장하는 자율설계형을 점진적으로 확대할 필요가 있다. 도약기에 사서학습공동체 확대를 위한 전문가 멘토단

구성, 퍼실리테이터 양성 교육프로그램 개발, 연수 인정 및 제도적 지원체계 구축, 사서학습공동체 운영 플랫폼 구축 등의 운영 지원체계를 마련하는 것이 중요하다. 3단계에 해당하는 성숙기에는 사서학습공동체 문화 확산을 통해 지원된 유형 이외에도 사서 전문직 전반에 자생적인 사서학습공동체가 확대 재생산되는 것을 목표로 한다. 자율설계형 사서학습공동체의 구성을 확대 운영하고 사서들의 자발적 참여와 강한 협력에 의해 자율주제의 사서학습공동체를 상시적으로 모집 운영한다. 관종별, 직급별 동질성을 지닌 사서학습공동체 구성에서 이질성의 구성으로 점차 전환도 목표로 한다. 이러한 운영의 중심에는 사서학습공동체 운영 플랫폼 활성화가 수반될 필요가 있다.



〈그림 4〉 사서학습공동체 도입·확대 로드맵

사서학습공동체 운영 활성화를 위해서는 다음의 지원체계를 통해 기반 환경을 조성하고 자발적 참가 및 내실있는 사서학습공동체 활동을 촉진할 수 있다. 사서학습공동체 활성화를 위한 지원체계는 다음의 〈그림 5〉와 같이 여섯 가지로 구분하여 제시한다.



〈그림 5〉 사서학습공동체 지원체계

첫째, 사서가 일상적으로 학습공동체에 참여하여 일과 병행하여 학습이 수반되기 때문에 학습 시간을 확보할 수 있는 제도적인 지원이 가능해야 한다. 기관장 및 동료들이 사서학습공동체 활동을 이해하고 학습시간을 보장할 수 있도록 사서학습공동체 교육과정에 대한 안내 및 인식 제고를 수시로 이루어져야 한다. 대면 활동 시에는 사전 공문 발송을 통한 기관의 협조를 구하고 공동체 별 세부 활동 계획에 따른 학습시간은 특정한 기관 대상의 공문 발송을 통해 학습시간을 보장한다. 또한 사서학습공동체를 통한 학습 시간이 사서의 의무 교육시간으로 인정될 수 있도록 보장하는 제도 마련은 필수적이다.

둘째, 전문가멘토형 사서학습공동체 운영과 그 외 유형의 전문가멘토링을 위해 주제별 전문가 네트워크를 구축하여 제공할 필요가 있다. 학계뿐만 아니라 현장의 전문가가 다수 참여할 수 있도록 전문가 인력풀을 구성하고 사서학습공동체 경험자, 특히 퍼실리테이터는 전문가 네트워크의 추가할 필요가 있다.

셋째, 내실화된 사서학습공동체 운영을 위한 퍼실리테이터 양성 및 역량 강화 프로그램을 개발하여 운영할 필요가 있다. 초기 단계의 퍼실리테이터 역량 강화 프로그램은 현재 퍼실리테이터(부-퍼실리테이터)가 참가할 수 있도록 선정 시 우선순위를 두어야 한다. 또한 이러한 프로그램을 통해 사서학습공동체 참가 경험이 있는 사서가 향후 퍼실리테이터가 되어 점차 확대된 사서학습공동체를 구성할 수 있도록 해야 한다.

넷째, 사서학습공동체 운영의 성과를 공유·확산할 수 있는 체계를 마련하여 도서관 전체 직원의 전문성 향상을 위해 노력해야 한다. 사서학습공동체 활동의 성공적인 결과 홍보는 더 많은 도서관 직원이 사서학습공동체에 참여할 수 있는 원동력이 되기도 한다. 최종보고 및 성과공유회 개최, 우수 사서학습공동체 사례집 발간 이외의 홍보 수단의 다양화를 추구해야 한다.

다섯째, 사서학습공동체를 자율적으로 모집(조직)하고 운영할 수 있는 플랫폼을 구축할 필요가 있으며 이를 통해 사서학습공동체의 지속적인 성장을 지원할 수 있다. 플랫폼에는 모든 유형의 사서학습공동체를 모집 운영할 수 있는 기능과 성과를 축적할 수 있는 아카이브 기능을 포함할 필요가 있다.

여섯째, 사서학습공동체 선정 및 활동 평가를 위해 전문가 및 지원 기관의 담당자 등으로 구성된 운영위원회 구성 및 운영이 필요하다. 자율설계형 선정의 객관성 및 공정성 확보를 위해 외부 위원이 참여하는 운영위원회를 구성하고 이 위원회에서는 선정 및 탈락뿐만 아니라 수정 후 선정에 대한 평가의견을 제시하여 사서학습공동체 활동의 질적 제고를 도모한다. 또한 운영위원회는 우수 사서학습공동체를 선정하여 우수 활동을 촉진하고 그 사례를 확대·공유할 수 있도록 한다.

VI. 결 론

본 연구는 사서의 지속적인 전문성 강화와 요구되는 미래 역량 함양을 위한 전문교육훈련 프로그램으로 사서학습공동체를 공식적으로 도입하여 운영하기 위한 준비 작업에 해당한다. 전문가학습공동체는 교육 분야의 교사학습공동체를 제외하고 타 전문직 분야의 교육훈련을 위해 공식 운영된 사례가 찾아보기 어렵다. 탄탄한 준비가 없다면, 도입 초기에 적잖은 시행착오가 예상된다. 이에 본 연구에서는 시범 운영을 통해 문헌 분석에서 발견한 논의를 검증하고 본 운영에서 고려해야 할 사항들을 점검하고자 하였다. 이를 통해 체계화된 운영 방안을 제시하여 사서 전문교육훈련 프로그램으로 사서학습공동체의 성공적인 안착을 도모하고자 하였다.

시범 운영에서는 전문가멘토형, 준자율설계형, 자율설계형의 세 가지 유형으로 각기 다른 학습 주체의 5개 사서학습공동체를 구성하였고, 기반형성기, 조직기, 성장기, 안정적 유지기, 전환의 모든 단계를 7주(본 운영은 24주)에 걸쳐 운영하였다. 5장에서 제시한 사서학습공동체 운영 모델, 운영 절차 및 세부 활동, 도입 및 활성화 전략은 문헌 분석을 토대로 시범 운영하고 그 결과를 종합한 것이다.

세 가지 유형의 사서학습공동체는 시범 운영을 통해 모두 운영가능한 것으로 판단되었고, 각 유형이 지니는 특징으로 인해 운영 절차에 따라 지원 기관 및 참가자들의 세부적인 활동에서 차이가 나는 것으로 나타났다. 완전한 전문가의 개입이 있는 전문가멘토형과 완전한 자율이 보장되는 자율설계형에 대한 만족도가 준자율설계형과 비교하여 상대적으로 높게 나타났으며 비교적 원활하게 운영되었다. 이러한 결과는 정영미와 노영희(2024)의 사서 대상의 사서학습공동체 수요 조사의 결과와도 유사하다. 본 연구에서는 사서학습공동체의 점진적 도입과 발전적 운영에 관한 로드맵을 제시하면서, 자율 설계, 자발적 참여, 강한 협력, 운영의 상시성을 성숙기 단계의 사서학습공동체의 속성으로 제안하였다. 자율설계형에 대한 높은 수요와 시범 운영의 높은 만족도를 감안하면, 운영의 상시성을 제외하고 나머지 속성은 조기에 달성하는 것을 기대할 만하다.

무엇보다 사서학습공동체의 도입과 활성화를 위해서는 본 연구에서 제시한 여섯 가지 지원체계를 마련하는 것이 중요하다. 제도적 체계 마련, 전문가 네트워크 구축, 퍼실리테이터 양성 교육, 성과 공유 및 홍보, 운영 플랫폼 구축, 운영위원회 운영이 그것이다. 특히 사서학습공동체 참여 시간 보장 및 연수 시간 인정 등의 제도적 지원체계 구축은 선제적으로 마련되어야 할 것이다. 운영의 상시성을 확보하기 위해서는 운영 플랫폼 구축이 필수적인 선행조건이 될 것이다. 그 외 나머지 지원체계도 마련되어야 사서학습공동체 운영의 내실화를 통해 지원 기관의 성과를 보장함과 동시에 사서의 자발적 참가를 독려하여 도서관계 전반에 사서학습공동체 문화가 성공적으로 안착할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 포함하지 않았지만, 향후 연구에서는 왜 사서학습공동체를 도입하고 활성화시켜야 하는지에 대한 질문에 답할 필요가 있다. 사서학습공동체가 단순히 교육 패러다임의 전환

과정에서 발생한 것이 아니라, 사서 집단 내부의 수요에 의해 지속하여 운영되기 위해서는 실증적인 효과성 검증은 필수적일 것이다. 사서 전문직의 속성과 일터의 특성이 존재하긴 하지만, 본 연구의 결과는 타 분야의 전문교육훈련 프로그램으로 학습공동체 도입 가능성에 대한 일반적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강지혜, 소병문, 정영미 (2024). 사서 계속교육을 위한 전문가학습공동체 도입에 관한 연구. 한국문헌정보학회지, 58(1), 181-198. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.1.181>
- 공무원 인재개발법. 법률 제19062호.
- 국립중앙도서관 도서관인재개발과 (2022). 사서교육훈련 중장기발전계획(2022~2026년) 배포용. 출처: <https://nl.go.kr/NL/contents/N50603000000.do?schM=view&page=1&viewCount=9&id=42617&schBdcode=&schGroupCode=>
- 김미환 (2020). 초등학교 학교 안 수학교사학습공동체 발달에 관한 연구. 박사학위논문, 경인교육대학교 교육전문대학원.
- 도서관법. 법률 제19592호.
- 서경혜 (2009). 교사 전문성 개발을 위한 대안적 접근으로서 교사학습공동체의 가능성과 한계. 한국교원교육연구, 26(2), 243-276. <http://dx.doi.org/10.24211/tjkte.2009.26.2.243>
- 서울특별시교육청교육연구정보원 (2023). 2023 학교 간 교원학습공동체 가이드북 (서교연 2023-15).
- 윤창국 (2002). 학습공동체 논의 유형과 특성에 관한 연구. 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 이홍재, 강제상 (2005). 효과적인 지식관리를 위한 학습공동체 운영에 관한 연구. 한국정책과학회 회보, 9(4), 1-23.
- 전북교육정책연구소 (2020). 학교 안 전문적학습공동체 활동 척도 개발 연구. 전북: 전라북도교육연구정보원.
- 정영미, 노영희 (2024). 사서학습공동체에 관한 사서의 인식 및 수요조사. 한국문헌정보학회지, 58(1), 99-122. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.1.099>
- 최병익 (2020). 뉴노멀 2.0, 지방공공기관 교육이 바뀌다. 지방공기업, 31, 54-57.
- 한승희 (2001). 평생학습과 학습생태계. 서울: 학지사.
- DuFour, R. (2004). What is “professional learning community”? Educational Leadership, 61(6), 6-11.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). Professional Learning Communities at Work: Best Practices

- for Enhancing Student Achievement. Reston: ASCD. 재인용: 김미환 (2020). 초등학교 학교 안 수학교사학습공동체 발달에 관한 연구. 박사학위논문, 경인교육대학교 교육전문대학원
- Hargreaves, A. (1991). Contrived collegiality: The micro-politics of teacher collaboration. In Blaise, J. ed. *The Politics of Life in Schools*. New York: Sage, 46-72.
- Hord, S. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Kilpatrick, S., Barrett, M., & Jones T. (2003). *Defining learning communities*. CRLRA Discussion Paper Series, D1.
- Nickols, F. (2003). *Community of practice, an overview*. Distance Consulting. Available: <https://www.nickols.us/CoPOverview.pdf>
- Tamizi, H. & Vreede, G. (2005, August 11-14). A facilitation task taxonomy for communities of practice. Paper presented at the 11th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2005, Omaha, Nebraska.
- Wagner, J. (1997). The unavoidable intervention of educational research: a framework for reconsidering researcher-practitioner cooperation. *Educational Researcher*, 26(7), 13-22.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. M. (2002) *Cultivation Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business Press.

• 국한문 참고문헌의 영문 표기

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

- Act on the Capacity Development of Public Officials. Act No. 19062.
- Choi, Byeong-ik (2020). New normal 2.0, changes in local public institution education. *Evaluation Institute of Regional Public Corporation*, 31, 54-57.
- Han, Soonghee (2001). *Lifelong Learning from the Perspective of Learning Ecology*. Seoul: Hakjisa.
- Jeonbuk Education Policy Research Institute (2020). *A Study on the Development of a Professional Learning Community Activity Scale in Schools*. Jeonbuk: Jeollabuk-do Education Research and Information Institute.
- Jung, Youngmi & Noh, Younghee (2024). A survey of librarian' awareness and demand for librarian learning communities. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 58(1), 99-122. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.1.099>

- Kang, Ji Hei, So, Byoung-Moon, & Jung, Youngmi (2024). A study on the introduction of professional learning communities for continuing education of librarian. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 58(1), 181-198.
<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.1.181>
- Kim, Mihawan (2020). A Study on the Development of Mathematics Teacher Learning Community in Elementary School. Doctoral dissertation, Graduate School of Education, Gyeongin National University of Education.
- Lee, Hong-Jae & Kang, Je-Sang (2005). A study on community of practice for the effectiveness knowledge management. *Korean Policy Sciences Review*, 9(4), 1-23.
- Library Act. Act No. 19592.
- National Library of Korea, Library Human Resources Development Department (2022). For Distribution of the Master Plan for Librarian Education and Training (2022-2026). Available: <https://nl.go.kr/NL/contents/N50603000000.do?schM=view&page=1&viewCount=9&id=42617&schBdcode=&schGroupCode=>
- Seo, Kyoung-Hye (2009). Teacher learning communities and professional development. *The Journal of Korean Teacher Education*, 26(2), 243-276.
<http://dx.doi.org/10.24211/tjkte.2009.26.2.243>
- Seoul Education Research & Information Institute (2023). 2023 Inter-school Teacher Learning Community Guidebook (2023-15).
- Youn, Chang Gook (2002). A Study on Types and Characteristics of Arguments about 'Learning Community'. Mater's thesis, Department of Education Graduate School Seoul National University.

