

# 디지털 전환 시대의 대학도서관 발전계획

## A Study on University Library Development Plan in the Digital Transformation Era

전 선 구 (Sun-Gu Jeon)\*

이 용 재 (Yong-Jae Lee)\*\*

### < 목 차 >

I. 서론	IV. 대학도서관 발전계획 담당자 인터뷰 분석
II. 이론적 배경	V. 결론 및 제언
III. 국내 대학도서관 발전계획 분석	

**요약:** 본 연구의 목적은 국내 대학도서관 발전계획 수립과정에서 디지털 전환의 요소가 어떻게 반영되고 있는지를 점검하고, 사회 변화에 대응하며 체계적인 발전계획 수립방안을 모색하는 것이다. 이를 위해 2024 세계대학평가를 참고하여 국내 상위 15개 대학도서관을 연구 대상으로 선정하고, 대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소 내용을 분석하여 디지털 전환 요소의 반영 여부를 평가하였다. 그 다음으로 대학도서관의 발전계획 담당자와의 인터뷰를 통해 문제점을 규명하고, 개선방안을 모색하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 대학도서관 발전계획에 디지털 전환 요소가 일부 반영되고 있었으나, 핵심 구성요소에서 지속적이고 구체적인 전략의 반영이 미흡한 것으로 나타났다. 둘째, 실행계획 단계에서는 스마트 학습 환경 조성이나 연구 데이터 관리 시스템 도입과 같은 구체적 전략이 포함되어 있어, 디지털 전환 요소를 적용하는 노력을 확인할 수 있었다. 셋째, 대학도서관 발전계획에 디지털 전환 요소를 반영하기 위해 예산 및 인력을 포함한 체계적 지원이 요구되었다. 이에 대한 개선방안으로 '장기적이고 일관적인 발전계획 전략 수립', '발전계획 지표 및 평가 기준 수정', '정책 결정권자와의 지속적인 소통', '전문인력 양성 및 체계적인 교육 도입'을 제언하였다.

**주제어:** 대학도서관, 대학도서관 경영, 발전계획, 전략적 계획, 디지털 전환

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to examine how digital transformation elements are reflected in the process of establishing domestic university library development plans and to seek ways to establish systematic development plans in response to social changes. To this end, the top 15 university libraries in Korea were selected as research subjects concerning the 2024 World University Evaluation, and the contents of the core components of university library development plans were analyzed to evaluate whether digital transformation elements were reflected. Afterwards, problems were identified and improvement measures were sought through interviews with the staff who are in charge of university library development plan. The results of the study are as follows. First, although some digital transformation elements were reflected in university library development plans, it was found that continuous and specific strategies were insufficient in the core components. Second, the implementation plan stage included specific strategies such as creating a smart learning environment or introducing a research data management system, confirming efforts to apply digital transformation elements. Third, systematic support including budget and manpower was required to reflect digital transformation elements in university library development plans. As improvement measures, the following were suggested: 'establishment of a long-term and consistent development plan strategy', 'revision of development plan indicators and evaluation criteria', 'continuous communication with policy decision makers', and 'training of professional manpower and introduction of systematic education'.

**KEYWORDS:** Academic Library, Academic Library Management, Development Plan, Strategic Plan, Digital Transformation

\* 부산대학교 도서관 사서(gu8047@pusan.ac.kr / ISNI 0000 0005 1271 2053) (제1저자)

\*\* 부산대학교 문헌정보학과 교수(lyj5384@pusan.ac.kr / ISNI 0000 0004 6472 8447) (교신저자)

- 논문접수: 2024년 11월 23일 • 최초심사: 2024년 12월 4일 • 게재확정: 2024년 12월 16일
- 한국도서관·정보학회지, 55(4), 73-95, 2024. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.55.4.202412.73>

\* 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

최근 세계는 컴퓨터, 모바일, 로봇, 클라우드, 빅데이터 등으로 대변되는 4차 산업혁명 시대를 경험하고 있으며, 나아가 이러한 기술들이 연결, 심화, 확장되는 5차 산업혁명 시대에 진입하고 있다. 아날로그와 디지털은 유기적으로 결합하고 있으며 인류에게 새로운 세계와 경험을 제공하고, 각 조직과 비즈니스의 세계도 디지털 전환의 시대에 직면하고 있다.

이러한 디지털 전환을 통한 시대적 변화는 각 조직의 정보 관리 및 제공 방식에도 큰 영향을 미치고 있다. 디지털 전환(Digital Transformation)은 디지털 기술을 비즈니스 전반에 통합하여 운영 방식을 근본적으로 바꾸고 고객에게 가치를 제공하는 과정으로 정의되며, 도서관에서는 디지털 기술을 적용해 기존 전통적인 운영 방식과 서비스 등을 혁신하는 것을 의미한다(정영미, 2020). 이러한 변화는 대학의 교육 현장에도 직접적으로 영향을 미치고 있다. 특히 대학도서관은 대학의 교육기본시설로서(대학설립·운영규정 [별표 2]. 대통령령 제34455호), 대학의 학술·연구·교육 활동을 지원하는 지식·정보 제공의 중심기관으로서의 역할이 강화되고 있다(이용재, 2021). 이에 따라, 대학도서관은 디지털 전환이라는 사회적 변화에 발맞추어, 정보자원의 관리와 제공 방식에 있어 새로운 전략을 수립할 필요성이 커지고 있다.

국내 대학도서관의 경우, 코로나19 사태 이후 비대면·온라인 서비스로의 전환이 가속화되었으며, 이는 이용자들에게 새로운 형태의 도서관 서비스로 제공되고 있다(이지욱, 이용재, 2021). 이러한 변화는 대학도서관이 단순한 자료 보관소에 머무르지 않고, 지식과 정보의 중심 기관으로서의 역할을 수행해야 한다는 요구를 반영한 것이다. 그러나 많은 국내 대학도서관들은 디지털 자원 관리와 같은 디지털 전환에 대한 발전계획의 구체성에서 한계를 드러내고 있으며, 이러한 상황에서 대학도서관이 변화하는 대내외 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는, 대학이 제시한 비전과 사명에 부합하는 전략계획과 목표를 설정하고 이를 평가하는 체계적인 접근 방식이 요구된다(Sanches, 2018; Saunders, 2016).

선진국의 대학도서관은 도서관 발전계획을 수립할 때, 도서관 구성원들의 합의 과정을 거쳐 계획을 수립하고, 이를 대내외에 공포함으로써 도서관의 지속적인 발전을 도모하고 있다. 이러한 발전계획은 대학도서관의 장기적 성장과 발전을 위한 구체적인 전략을 포함하며, 도서관의 역할을 강화하는 데 기여한다. 반면, 국내 대학도서관들은 대부분 형식적인 발전계획을 수립하고 있으며, 대부분 1년 단위의 단기적 계획을 통해 도서관을 운영하고 있는 실정이다(전선구, 이용재, 2024).

그러나 대학도서관은 미래 기술의 급속한 발전에 대응하기 위해 새로운 정보 자원과 서비스 영역을 활용하고 개발하도록 요구받고 있다(Saunders, 2020). 따라서 대학도서관이 변화하는 이용자의 요구를 충족시키기 위해서는 더욱 적극적이고 체계적인 발전계획을 수립할 필요가 있다.

이처럼, 디지털 전환 시대에 따른 대학도서관 발전계획의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고

고, 현재 국내 대학도서관에서 작성하고 있는 발전계획의 수준과 방식은 대학마다 상이하여, 대학도서관의 지속 가능한 발전에 한계를 초래하고 있다. 따라서 이 연구의 목적은 국내 대학도서관의 발전계획을 면밀히 분석하여 디지털 전환과 관련된 요소를 충분히 반영하고 있는지 분석하고, 대학도서관 현장의 발전계획 담당자와의 인터뷰를 통해 디지털 전환과 관련하여 대학도서관 발전계획에 충분히 반영되지 않은 문제점을 규명하여, 국내 대학도서관 발전계획 수립의 개선방안을 제안하는 데 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 대학도서관에서의 디지털 전환의 의미

대학도서관에서의 디지털 전환은 전통적인 자료 관리와 서비스 제공방식을 넘어, 디지털 기술을 활용하여 도서관 운영과 서비스의 효율성을 제고하고 학술지원 서비스를 강화하는 포괄적인 과정으로 정의할 수 있다. 이는 도서관의 본질적 역할을 강화하면서도, 디지털시대의 급변하는 정보기술 환경에서 도서관의 새로운 기능을 창출하는 데 기여한다. 이러한 정보의 디지털화와 정보통신 기술의 활용은 도서관의 목표를 성취하기 위한 한 차원 높은 수단이며, 디지털화가 도서관의 본질을 바꾸기보다는 그 기능을 최대화하기 위한 도구로 작용한다(한상완, 1997). 특히 디지털 전환은 대학도서관이 학문적 연구와 학습 지원의 중심 기관으로서, 인공지능(AI), 빅데이터, 클라우드 컴퓨팅 등의 디지털 기술을 활용해 이용자의 요구에 맞춘 맞춤형 학술 서비스를 제공하고, 학술적 경쟁력을 강화하는 데 기여한다. 또한 디지털 기술의 도입은 자료의 체계적 관리와 정보 접근성을 극대화하여 물리적 제약을 넘어선 효율적인 서비스 제공을 가능하게 한다. 이에 따라 대학도서관의 디지털 전환은 도서관의 벽을 넘어 도서관 서비스를 강화하고 확대하고자 하는 도서관 현장의 당면과제이며, 미래지향적 발전계획 수립에 토대를 제공하는 기초 과정이라 할 수 있다.

### 2. 대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소

대학도서관 발전계획의 구성요소는 연구자마다 상이하게 표현되지만, 사명, 비전, 목적, 목표, 실행계획의 다섯 가지 구성요소가 대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소라는 점에 대해서는 공통된 인식을 하고 있다(이용재, 2015; Buchanan & Cousins, 2012; Chance & Williams, 2009). 각 구성요소의 의미를 구체적으로 살펴보면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 발전계획 핵심 구성요소와 속성

구성요소	주요 내용
사명 (Mission)	사명은 발전계획을 구성하는 가장 근본적인 요소로, 조직의 존재 이유와 정체성을 정의한다. '사명의 천명(Mission Statement)'은 조직이 추구하는 시대적·사회적 요구와 가치를 명징하고 고무적인 문장으로 제시한다.
비전 (Vision)	비전은 조직이 추구하는 미래상이다. 조직의 발전 가능성을 제시하는 전망이자 조직 운영의 원동력이 된다. '비전의 선언(Vision Statement)'은 조직이 나아가고자 하는 미래의 단계와 방향을 제시하는 청사진이다. 비전은 조직이 사명을 구현하기 위하여 설정하는 목적, 목표, 실행계획을 작성하는 나침반이 된다.
목적 (Goals)	목적은 미래에 도달하려고 하는 일정 수준의 단계와 상황에 대해 종합적으로 기술하는 것이다. 목적은 사명과 비전에서 비롯되고, 조직의 방향성과 무엇을 할 것인지를 기술한 것이다. 목적은 성취지향적이고 동시에 현실적이어야 한다. 목적은 여러 목표(objectives)를 포괄적으로 잇는 역할을 한다. 목적은 환경변화에 따라 조직에 요구되는 기대를 즉각적으로 반영할 수 있도록 유연해야 하고 정기적으로 점검되고 수정될 필요가 있다.
목표 (Objectives)	목표는 구체적이고 정량화할 수 있으며 단기간에 달성할 수 있는 표적들(short-term targets)이다. 목표는 조직이 목적을 얼마나 실현하고 있는지를 측정하는 데 이용된다. 이러한 이유로, 목표는 시한과 단계를 제시하며 목적을 실현하는 데 성공하기 위한 명확하고 측정 가능한 기준을 제시한다. 목표를 설정할 때는 조직의 예산, 인력 등을 얼마나 가용할 수 있는지를 고려하여야 한다.
실행계획 (Action Plans)	실행계획은 목표와 목적을 달성하기 위해 수행되는 구체적인 활동이나 과업을 의미한다. 실행계획은 통상 1년 이하의 단기간 활동계획으로 반복적이고 측정 가능하며 기관의 일상적인 운영과 관련된 업무나 작업이다. 실행계획은 목적과 목표를 실현하기 위한 자원을 명시하는데 각 과업의 책무, 예산, 시간을 규정한다. 그러므로 실행계획은 목적과 목표를 실현하는 것과 긴밀하게 연계하여 수립되어야 한다.

### 3. 선행연구

대학도서관 발전계획은 대학도서관의 대내외 환경변화에 대응하고 디지털 전환에 따른 대학도서관 역할의 재정립을 위해 중요성이 높아지고 있다. 선행연구는 대학도서관의 물리적 공간의 중요성, 자료 및 서비스 제공의 다각화에 주목하고 있고, 디지털 변환을 포함한 시대적·사회적 변화에 따른 장기적이고 지속가능한 대학도서관 발전계획의 수립을 강조하고 있다. 이와 관련된 국내외 선행연구를 살펴보면 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 대학도서관 발전계획 선행연구

범주	연구자(연도)	논문명	연구내용
국내 연구	이용재 (2017)	국내의 대학도서관의 발전계획과 전략적 계획 비교연구	국내의 대학도서관의 발전계획을 비교 분석하여 개선방안을 도출하였으며, 그 결과 사서 주도의 테스크포스(TF) 조직과 세부 계획 간의 유기적 연계 방안 등을 제안하였다.
	장덕현 (2019)	국내 대학교 도서관발전계획의 효용성과 과제	대학도서관 발전계획이 어떠한 효과를 거두었는지를 점검하고 향후 방향성에 대해 살펴보았다. 이를 통해 대학도서관 발전계획의 전반적 효과에 대해서 논의하였다.
	이지욱, 이용재 (2021)	뉴노멀시대 대학도서관의 지속가능한 서비스에 대한 연구	코로나19 기간 동안 대학도서관에서 실시된 다양한 비대면 온라인 서비스를 비교·분석하고 뉴노멀시대 대학도서관에 적용할 지속가능한 서비스를 제안하였다.
	최예진, 김초혜, 이지연 (2023)	해외 대학도서관 발전계획 동향 분석	해외 대학도서관 발전계획 사례 중심으로 내용과 네트워크 분석을 통해 동향을 파악하고 대학도서관 발전계획 수립시 고려해야 할 사항을 제안하였다.
	전선구, 이용재 (2024)	대학도서관 발전계획 분석 - 루브릭 평가를 중심으로 -	국내 대학도서관의 발전계획을 분석하여 루브릭 평가 방법을 통해 주요 구성요소가 제대로 반영되었는지 검토하고, 발전계획 수립의 개선방안을 제시하였다.

범주	연구자(연도)	논문명	연구내용
국외 연구	Smith, Debbi A. (2011)	Strategic Marketing of Library Resources and Services	대학도서관 전략적 계획을 기반으로 도서관 마케팅 및 정보서비스를 개발하여 전략적 계획은 도서관의 지속적인 서비스를 위한 최적의 수단임을 제시하였다.
	Saunders, Laura (2016)	Room for Improvement: Priorities in Academic Libraries' Strategic Plans	대학도서관은 대학의 사명과 목표를 어떻게 지원하며, 조직의 방향을 어떻게 설정하는지 확인하고, 전략적 계획을 통해 도서관의 목표의 우선순위를 설정하기 위한 방안을 제안하였다.
	Redd, Renna Tuten, Alydia Sims, Tara Weekes (2020)	Framework for Change: Creating a Diversity Strategic Plan within an Academic Library	대학의 다양성 목표에 맞춰, 도서관 내에 다양성 작업팀을 구성하여 도서관 전체 구성원의 의견을 수렴하였고, 이를 바탕으로 도서관의 다양성 전략 계획을 수립하여 도서관 대내외에 발표한 결과를 제시하였다.
	Scott, Mark C. Vogus, Brad (2021)	Through the Eyes of an Academic Library: Understanding the Significance of the Strategic Planning Process	대학도서관 전략적 계획은 도서관 조직의 발전과 성장에 도움이 됨을 확인하고, 대학도서관 전략적 계획에 대한 자신의 연구를 검토하여 대학도서관 가치를 논의하였다.

대학도서관 발전계획에 대한 선행연구는 자료 수집, 정보서비스 제공, 도서관 공간 구성 등과 같은 전통적인 역할과 기능에 초점을 맞추고 있다. 이러한 연구들은 대학도서관의 기본적 운영과 학습·연구 지원 측면을 중점적으로 다루었지만, 디지털 전환 시대의 도래에 따라 요구되는 대학도서관의 확장된 역할과 새로운 기능을 충분히 반영하지 못하였다. 특히, 디지털 자원 관리와 연구지원서비스의 중요성에 대한 논의와 전략적 접근이 부족했다는 한계가 있다.

이와 관련하여 국외 대학도서관 발전계획 사례를 살펴보면, Stanford University Libraries<sup>1)</sup>는 디지털 자원 관리와 연구 지원을 위한 명확한 전략적 목표를 설정하고 있다. Stanford Libraries<sup>2)</sup>는 OPEN, FAIR(Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) 및 공평한 정보 접근성 촉진을 핵심 목표로 삼아, 연구자들이 디지털 자원에 쉽게 접근하고 데이터를 효율적으로 활용할 수 있도록 다양한 도구와 서비스를 제공하고 있다.

또한, MIT Libraries<sup>3)</sup>는 Scholarly Publishing Services를 통해 연구자들이 연구성과를 오픈 액세스 출판을 통해 널리 공유할 수 있도록 다양한 지원을 제공하고 있다. 이러한 전략적 접근은 연구자들이 연구 성과물을 더욱 효과적으로 공유하고, 학문적·사회적 영향력을 극대화할 수 있도록 돕는 데 중점을 두고 있다.

이 연구는 디지털 자원 관리, 연구데이터 관리 등 디지털 전환에 따른 대학도서관의 변화된 역할을 반영한 국내 대학도서관 발전계획 수립을 위해, 문헌연구, 국내 대학도서관 발전계획 분석, 인터뷰 조사를 통해 대학도서관 현장의 의견을 반영한 개선방안을 모색하였다.

1) Stanford대학 도서관 발전계획 (2024. 11. 10.). Stanford 대학 도서관 홈페이지.  
출처: <https://library.stanford.edu/news/stanford-university-libraries-strategic-directions>  
2) MIT 도서관 발전계획 (2024. 11. 10.). MIT 도서관 홈페이지. 출처: <https://libraries.mit.edu/about/vision/enduring-vision/>  
3) MIT 도서관 연구지원서비스 (2024. 11. 10.). MIT 도서관 홈페이지. 출처: <https://libraries.mit.edu/scholarly/publishing/>

### Ⅲ. 국내 대학도서관 발전계획 분석

#### 1. 연구대상

연구대상 선정을 위해 2024년 QS 세계대학평가와 THE 세계대학평가 순위를 참고하여 국내 15개 대학을 선정하였다. QS 세계대학평가와 THE 세계대학평가는 보편적이고 신뢰성 있는 교육 기관평가로 활용되고 있다. 또한 평가 지표로 연구 생산성, 영향력 등이 포함되어 있어, 이를 활용하여 연구 활동의 국내 상위권 대학을 연구대상으로 선정하였다. 자료 수집 방법으로는 홈페이지, 발전 계획 수집 분석 등을 활용하였다. 사례조사 대상 대학도서관의 현황을 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 사례조사 대상 대학도서관 현황<sup>4)</sup>

(2023년 3월 1일 기준)

대학명	구분	직원	이용자	장서	대출
대학 1	국립	84	1,580,320	5,442,275	299,274
대학 2		53	1,985,211	2,538,273	222,575
대학 3		55	2,616,037	3,474,011	238,629
대학 4	사립	42	4,072,427	3,257,036	268,312
대학 5		62	1,649,350	2,910,118	356,747
대학 6		28	634,129	1,377,456	97,877
대학 7		45	3,912,289	2,283,513	224,566
대학 8		24	824,093	1,143,572	105,530
대학 9		40	1,228,332	2,670,138	210,832
대학 10		13	950,432	1,030,495	950,432
대학 11		37	1,925,571	2,326,808	1,925,571
대학 12		22	316,330	1,082,426	68,973
대학 13		44	623,4123	1,715,142	623,412
대학 14		18	527,602	985,004	42,520
대학 15		19	1,832,328	2,072,464	1,832,328

#### 2. 연구 내용 및 방법

대학도서관 발전계획에서 디지털 전환과 관련된 핵심 구성요소가 어떻게 반영되었는지를 심층적으로 분석하였다. 이를 위해 대학도서관 발전계획의 5대 핵심 구성요소 내 디지털 전환 관련 요소의 반영 여부를 중점적으로 분석하였다. 특히, 디지털 전환의 주요 내용 중 대학도서관의 핵심 기능과 가장 밀접한 관계를 가지는 디지털 자원 관리 및 연구데이터 관리 요소를 중심으로 분석을

4) 학술정보통계시스템(rinfo) (2024. 1. 28.), 학술정보통계시스템 홈페이지. 출처: <http://www.rinfo.kr/>

진행하였다. 연구 대상 대학도서관의 발전계획 구성요소는 관련 문서<sup>5)</sup> 및 각 대학도서관의 공식 홈페이지를 통해 확인하였다. 구성요소별 분석내용은 선행연구에서 제시된 대학도서관 발전계획의 일반적인 구성요소와 디지털 전환 관련 문헌을 종합적으로 참조하여 도출하였다. 발전계획의 구성요소별 분석 내용 및 구성 현황은 <표 4>, <표 5>와 같다.

<표 4> 대학도서관 발전계획의 구성요소별 분석내용

구성요소	주요 내용
사명 (Mission)	대학도서관이 디지털 시대에 부응하는 역할과 목적을 포함하는가? 예: “연구지원을 위한 디지털 자원 제공 및 연구자 서비스 강화”
비전 (Vision)	디지털 자원관리와 연구데이터 관리를 중심으로 하는 장기적 비전 수립 여부 예: “디지털 학술정보의 중심 기관으로 성장”
목적 (Goals)	디지털 학술 자원 관리 및 연구데이터 관리의 구체적 내용을 포함하는가? 예: “전자자료 확충을 통한 학습 및 연구지원”
목표 (Objectives)	디지털 자원 및 연구데이터 관리 전략의 구체적 목표 수립 여부 예: “전자자료 이용률 20% 증가”, “오픈액세스 정책 도입”
실행계획 (Action Plans)	디지털 전환 관련 구체적 실행계획 수립 여부 예: “연구데이터 관리 시스템 도입”

<표 5> 대학도서관 발전계획 구성 현황

(2023. 3. 1. 기준)

설립	기관명	사명	비전	목적	목표	실행 계획
국립	대학 1	-	-	○	○	○
	대학 2	○	○	○	○	○
	대학 3	-	○	○	○	○
사립	대학 4	-	○	○	○	○
	대학 5	○	○	○	○	○
	대학 6	○	○	○	○	○
	대학 7	-	○	○	○	○
	대학 8	○	○	○	○	○
	대학 9	○	○	○	○	○
	대학 10	-	○	○	○	○
	대학 11	○	○	-	○	○
	대학 12	-	-	○	○	○
	대학 13	○	-	○	○	○
	대학 14	-	-	○	○	○
	대학 15	-	○	○	○	○

5) 도서관정보정책위원회 (2023). 제4차 도서관발전종합계획: 2024-2028.

연구대상 대학도서관의 발전계획 구성 현황을 분석한 결과, 대부분의 대학도서관이 발전계획의 핵심 요소들을 최대한 포함하여 작성한 것으로 나타났다. 그러나 일부 대학도서관에서는 목적과 목표를 명확하게 구분하지 않고 혼용하여 사용하고 있었다. 특히, 목적과 목표를 전략이나 발전 방안 등과 혼동하여 사용하는 사례가 확인되었다. 연구대상 15개 대학도서관의 발전계획에 디지털 전환 관련 요소가 반영된 정도를 분석하고, 이를 토대로 문제점을 도출한 결과는 다음과 같다.

가. 국립대학 도서관

연구 대상인 국립대학 도서관 3곳의 발전계획을 분석한 결과, 디지털 전환과 관련하여 디지털 자원 관리 및 연구데이터 관리 요소를 반영하고자 하는 노력이 나타났음을 확인하였다. 구성요소 별로 구체적으로 살펴보면, 사명과 비전에서는 3개 대학도서관 모두 디지털 전환 요소를 충분히 반영하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 사례 대학2의 도서관 발전계획에서만 디지털 전환의 방향성이 제시되었으나, 구체적인 실행전략과 실천 가능성이 부족한 것으로 나타났다. 목적과 목표에서는 전반적으로 디지털 자원 관리 및 연구데이터 관리와 관련된 요소를 반영하고 있었으나, 장기적인 목표 및 구체적인 성과 지표가 포함되지 않아 발전계획의 실질적인 효과를 평가하고 성과를 측정하는 데 있어 한계가 있는 것으로 확인되었다. 반면, 실행계획 단계에서는 디지털 전환 요소를 반영하기 위한 구체적 노력이 다른 구성요소들에 비해 상대적으로 잘 나타났다. 3개 대학도서관 모두 디지털 자원 관리 및 연구데이터 관리와 관련된 구체적 실행 전략을 명확하게 제시하였다. 예를 들어, 디지털 자원 확충, 연구 지원 기능 강화를 위한 시스템 개선 등 구체적인 실행계획이 포함되어 있었다(〈표 6〉~〈표 8〉 참조).

따라서, 국립대학도서관 3곳의 발전계획 분석 결과, 사명과 비전 단계에서 명확한 디지털 전환 목표 및 전략 방향성 설정이 미흡하며, 목적과 목표 단계에서는 장기적인 발전 목표와 정량적 성과 지표의 도입이 필요함을 확인할 수 있었다.

〈표 6〉 사례 대학1 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
목적	1) 맞춤형 서비스 제공을 통해 연구 경쟁력 제고 2) 지식정보 축적 및 데이터베이스화 3) 대학의 핵심 연구 지원 기관으로서의 역할 수행
목표	1) 수요자 기반 자료 확충 및 콘텐츠 개발을 통한 연구 경쟁력 향상 2) 학술정보시스템 구축 및 창의·협업 공간 확대 3) 연구자 맞춤형 정보 서비스 제공 및 특화된 연구지원 체계 구축
실행계획	1) 학술정보 확충, 연구업적물 수집·공유·보존 2) 연구정보 지원 서비스 강화, 디지털 미디어 서비스 확대 3) 근대 기록문화재 보존관리, 빅데이터 기반 지식정보시스템 운영

〈표 7〉 사례 대학2 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
사명	1) 지식센터로서 학술활동 지원 및 글로벌 연구중심대학 지향 2) 학술커뮤니케이션 허브 및 지식공유 스마트도서관으로서 연구·교육·봉사 활동 지원
비전	1) 지식 공유의 스마트도서관 구축
목적	1) 핵심 학술정보 자원의 체계적 수집 및 신속한 제공 2) 맞춤형 정보 서비스 제공
목표	1) 이용행태 반영 학술정보 자원 구축 2) 수요자 중심 서비스 제공 및 조직 체계화 3) 개인 맞춤형 정보 서비스 제공
실행계획	1) 학술정보 자원 확충 및 질적 개선 2) 연구 성과 평가 및 데이터 분석 컨설팅 3) 맞춤형 연구 지원 서비스 체계 구축 4) 학습 지원 서비스 활성화 5) 스마트 기반 학습 공간 조성

〈표 8〉 사례 대학3 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
비전	-
목적	1) 학술정보서비스 기능 강화를 통한 교육 및 연구 경쟁력 제고 2) 이용자 중심 학술지원서비스 구축으로 학습 및 연구역량 향상
목표	1) 우수 학술정보 자원 확충을 통한 연구경쟁력 및 학업능력 강화 2) 환경 변화 대응 및 유연한 조직 운영을 통한 맞춤형 학습 환경 조성
실행계획	1) 다양한 교육·연구자료 확충 및 질 높은 장서 구축 2) 도서관 환경 개선 및 스마트 서비스 확대 3) 연구 및 교수 학습지원 강화 4) 주제전문 사서 양성 및 업무역량 교육 지원

나. 사립대학 도서관

연구 대상인 사립대학 도서관 12곳의 발전계획을 분석한 결과, 사명과 비전 단계에서는 디지털 전환의 중요성에 대한 인식이 확인되었으나, 구체적인 실행전략은 미흡한 것으로 나타났다. 특히, 사명의 경우, 전체 12곳의 대학도서관 중 5곳만이 디지털 전환 요소를 반영하고 있어, 다수의 대학도서관이 디지털 전환과 관련된 명확한 사명 설정을 하지 않은 것으로 평가되었다. 비전에서도 디지털 자원 관리와 연구데이터 관리의 필요성을 언급한 경우가 일부 존재했으나, 구체적 실행 방안이 포함되지 않았다. 목적과 목표 단계에서는 사립대학 도서관 대부분 디지털 자원의 중요성을 인식하고 이를 반영하고자 하는 시도를 보였으나, 이를 실천할 수 있는 구체적인 전략이나 장기적 성과 평가 지표가 포함되지 않아 디지털 전환의 체계적 접근이 부족한 것으로 평가되었다(〈표 9〉~〈표 20〉 참조).

반면, 실행계획 단계에서는 디지털 자원 확충, 스마트 학습 환경 구축 등 구체적인 디지털 전환 전략이 명시되어, 다른 구성요소에 비해 디지털 전환 요소를 실질적으로 반영하고자 하는 노력이 나타났다. 따라서, 사립대학 도서관의 발전계획은 사명과 비전 단계에서 구체적인 디지털 전환 목표와 방향성의 설정이 필요하며, 목적과 목표 단계에서는 성과 지표 및 장기적 전략 수립이 필요한 것으로 나타났다.

〈표 9〉 사례 대학4 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
비전	이용자 중심 학술연구정보의 허브
목적	1) 포스트 팬데믹 시대 변화 선도 2) 합리적 발전계획 수립을 통한 지식정보 소통 공간 역할 수행
목표	-
실행계획	1) 학술정보 자원 구독·구입 강화, OA 자원 개발, 비대면 서비스 확대 2) 연구정보 큐레이션 서비스 확대 및 교수·학습 지원 서비스 강화 3) 직무교육 및 역량 강화 교육 확대, 전문 인력 확충, 온라인 교육 활성화

〈표 10〉 사례 대학5 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
사명	글로벌 명문교육 및 세계적 연구 지원을 위한 정보·인프라·서비스 제공
비전	-
목적	-
목표	1) 창의 인재 육성을 위한 지원 2) 교수·학습 지원 서비스 강화 3) 연구 지원 서비스 강화 4) 이용자 만족도 제고를 위한 맞춤형 서비스 고도화
실행계획	1) 연구 및 강의에 필요한 자료의 개발과 확충 2) 실감형 미디어 교육을 위한 인프라 구축 3) 맞춤형 학술정보 서비스 강화 및 창업·창의 활동 지원 서비스 확대

〈표 11〉 사례 대학6 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
비전	정보, 지식, 연구의 관문
목적	-
목표	전문 인력 확보, 균형 있는 장서 구성, 창의 공간 조성을 통한 이용자 만족도 제고
실행계획	1) 맞춤형 교수-학습지원 서비스 확대 및 효율적 학술정보 접근성 강화 2) 맞춤형 연구지원 서비스 확대, 연구윤리 교육 강화, 전자자원 활용 증대, 연구성과 분석 기반 구축

〈표 12〉 사례 대학7 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
비전	연구·교육·학습의 핵심 파트너
목적	1) 융합 인재 양성 2) 연구지원체계 혁신
목표	1) 리서치 데이터 기반 연구·학습 지원 서비스 강화 2) 교육 콘텐츠 혁신 및 독서 문화 프로그램 운영 3) 연구 성과 데이터 플랫폼 개발, 연구 분석 서비스 제공
실행계획	1) 강의 연계 콘텐츠 확충, 전자책 구입, IR 기반 구축 2) 미디어랩 및 셀프 스튜디오 구축, 러닝커민스 및 복합공간 확대 3) 학술정보 활용 교육, 스마트도서관 확대, 학위논문 작성지원 서비스 4) 데이터 사서 양성, 사서직 역량 강화 교육

〈표 13〉 사례 대학8 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
사명	창의·소통·협업을 지원하는 대학 대표 학술기관으로서의 위상 확립
비전	가치 창출과 혁신을 통한 세계적 수준의 연구 성과 지원
목적	교수·연구·학습 지원을 위한 학술정보센터
목표	1) 연구 수월성 제고를 위한 학술정보 자원 확보 및 전문 서비스 제공 2) 이용자 친화적 공간 제공 및 창의적 지식 문화 공간 구축 3) 빅데이터 기반 학술정보 시스템 구축 4) 전문 사서 확보 및 전문성 강화 교육
실행계획	1) 맞춤형 교수-학습 지원 서비스 확대 2) 복합학습 공간 및 스마트캠퍼스 시스템 구축 3) 이용자 교육 및 연구 지원 서비스 강화 4) 개인 역량 강화 및 관내 교육 추진

〈표 14〉 사례 대학9 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
사명	1) 유용한 학술정보 및 지식자원의 수집·관리·제공 2) 교수·학습·연구·문화 활동 지원 및 정보 증개자 역할 3) 환경변화에 대응한 혁신적 서비스 제공 4) 지식자원 공유 및 협력체계 구축을 통한 사회 기여 활성화
비전	-
목적	1) 학술정보 및 연구지원 서비스 강화, 대학 위상 제고 2) 양질의 콘텐츠 확보 및 성과 아카이브 구축 3) 이용자 소통 강화, 맞춤형 서비스 개발 4) 정보공유 활성화 및 지식자원의 개방 확대
목표	1) 교육 및 연구 수월성 제고 2) 지식문화 자원 확충 3) 지속 성장 기반 마련
실행계획	1) 학술정보 활용 교육 및 맞춤형 학습 지원 서비스 확대 2) 도서관 시설 개선 및 정보 접근성 향상 3) 디지털 지식정보 컬렉션 구축 4) 사서 재교육 및 직원 역량 강화

〈표 15〉 사례 대학10 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
비전	교육·연구정보 서비스를 통해 가치를 더하는 학술정보관
목적	1) 연구경쟁력 강화를 위한 학술정보 자원 확충 및 연구자 중심 서비스 제공 2) 이용자 중심 교육환경 구축 및 온라인 환경 확장
목표	연구데이터 수집·공유, 연구자 지원 서비스 강화, 연구 성과 노출 확대
실행계획	1) 자료 구입비 확대, 수요자 중심 장서 구성, 연구 성과물 접근성 강화 2) 교육·연구 서비스 확대, 창의융합 인재 육성 인문학 프로그램 운영 3) 교육·훈련 이수 확대, 신규 인력 선발

〈표 16〉 사례 대학11 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
사명	최상의 정보, 인프라, 서비스 제공을 통해 연구 및 교육 역량 지원
비전	연구, 학습, 창의의 핵심 동반자
목표	1) 연구지원 서비스 향상 및 학술정보 교육 체계화 2) 학술자료 구축 강화 및 서비스 개선 3) 스마트 창의 공간 조성 및 이용자 공간 개선 4) 사서의 전문성 증대 및 이용자와의 소통 강화
실행계획	1) 학술자료 확충과 디지털 콘텐츠 수집 확대 2) 창의·문화 공간 조성 및 학습 공간 환경 개선 3) 연구 및 학습 지원 서비스 강화와 지역사회 연계 서비스 제공 4) 직무 역량 강화 및 소통 활성화 5) 맞춤형 연구 지원 서비스 강화 및 비교과 프로그램 활성화

〈표 17〉 사례 대학12 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
목적	-
목표	창조적 탐구인 육성을 위한 학술정보서비스 제공
실행계획	1) 교수와 학습 지원 강화 및 도서 큐레이션 서비스 제공 2) 학습 환경 개선 및 공간 재배치 3) 맞춤형 연구 지원 서비스 확대 및 기초 역량 강화를 위한 프로그램 운영 4) 직무 역량 제고 및 효율적인 인력 배치

〈표 18〉 사례 대학13 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
사명	교육·학습·연구·지적 교류의 허브 역할 수행
목적	1) 환경변화 대응 체계 구축 2) 학술정보서비스 발전 방향 설정 3) 지역사회 연계 체계 구축 및 국가 연구 경쟁력 기여
목표	교육·연구·지식·문화 플랫폼 구축 및 서비스 강화
실행계획	1) 콘텐츠 확대, 수업·학습 활동 지원, 맞춤형 도서 추천 2) 스마트 학습 환경 및 창의 협력 학습 환경 구축 3) 연구활동 전주기 지원, 연구윤리 확립 및 교수·학습 지원 강화 4) 사서 역량 강화를 통한 전문성 제고

〈표 19〉 사례 대학14 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
목적	대학도서관진흥법 준수 및 교육·연구 지원 기능 수행을 위한 예산·인력·시설의 효율적 활용
목표	연구·학습 지원 서비스 고도화 및 프로그램 내실화
실행계획	1) 학술정보 자원 확충, 학습지원 서비스 확대, 학내 생산 자료의 디지털화 및 온라인 접근성 강화 2) 시설 및 시스템 환경 업그레이드 3) 교수·학습·연구 지원 서비스 강화 및 홍보와 마케팅 전략 추진 4) 전문 사서 인력 확보 및 역량 강화를 위한 교육 프로그램 운영

〈표 20〉 사례 대학15 - 도서관 발전계획 구성 현황

구성요소	주요 내용
비전	글로벌 융복합 인재 양성을 위한 SMART 도서관
목적	1) 교수·학습·연구 지원 핵심기관 역할 수행 2) 스마트 경쟁력 강화 3) 지식정보 환경 변화 대응 및 대학 경쟁력 향상
목표	연구경쟁력 및 이용자 만족도 제고
실행계획	1) 학습자료 확충 및 맞춤형 학습환경 제공 2) 도서관 시설·공간 혁신 및 창의 협업 공간 운영 3) 연구 지원 및 큐레이션 서비스 강화, 연구윤리 확립 지원 4) 인력 확충 및 전문성 제고, 전문교육 확대

다. 국내 대학도서관 발전계획 종합분석

이 연구에서는 연구대상인 15개 국내 대학도서관의 발전계획을 분석하여, 디지털 전환 시대에 따른 디지털 자원 관리와 연구데이터 관리와 같은 요소들이 대학도서관 발전계획의 핵심 구성요소에 반영되었는지를 평가하였다. 연구대상 대학도서관의 선정은 선진국 대학도서관과의 비교를 위하여 2024년 QS 세계대학평가 및 THE 세계대학평가 기준을 바탕으로 국내 15개 대학을 선정하였으며, 각 대학도서관의 발전계획을 중심으로 디지털 전환 요소가 핵심 구성요소에 어떻게 반영되었는지를 종합적으로 분석하였다.

(1) 사명

‘사명’은 대학도서관 발전계획에서 전체적인 방향성을 설정하는 중요한 요소이다. 그러나 분석 대상인 15개 대학도서관 중 디지털 전환과 관련된 목표를 사명에 반영하여 명시한 곳은 6곳에 불과했으며, 나머지 대학도서관은 이를 구체적으로 포함하지 않았다. 특히, 국립대학 도서관의 경우 1개 기관만 디지털 전환 목표를 포함하고 있었고, 사립대학 도서관은 5개 기관에서만 이를 반영한 것으로 나타났다. 또한, 사명을 명시한 도서관들조차도 방향성과 실행 방안이 부족하여 구체적인 전략으로 제시하지 못하고 있었다. 대부분의 대학도서관이 사명을 명시하지 않은 이유는 사명의 필요성을 인식하지 못하거나, 중요성을 간과한 결과로 해석된다(이용재, 2015).

(2) 비전

‘비전’은 대학도서관의 방향성(미래상)을 표현하는 핵심 요소로 도서관 경영관리에 있어 사명과 이상의 수립이 중요하다(곽동철, 2003). 분석 결과 일부 대학도서관에서는 디지털 기반 도서관을 설정하고, 연구정보서비스와 관련하여 디지털 전환의 필요성을 언급하였다. 그러나 대부분 구체적인 목표나 실천 계획과 연계되지 않은 ‘비전’이 많았다. 그러므로 대부분의 사례 도서관이 디지털 전환을 통한 연구·학습지원서비스를 강화할 수 있는 장기적인 ‘비전’을 제시하는 데 미흡한 것으로 볼 수 있다.

(3) 목적

‘목적’은 사명과 비전을 실현하기 위한 구체적인 방향과 포괄적 내용을 담아야 한다. 따라서 디지털 자원 관리와 연구데이터 관리의 구체적인 전략이 포함되어 있어야 한다. 그러나 분석 결과, 대부분 대학도서관 발전계획에서 성과 지표 및 구체적인 실행전략이 미흡하였다. 이는 각 대학도서관이 디지털 전환에 대한 방향은 인식하고 있으나, 구체적이고 지속적인 목적을 제시하는 것에는 미흡한 단계에 있다고 볼 수 있다.

(4) 목표

‘목표’는 목적을 달성하기 위한 구체적인 방안과 측정 방법을 제시하여야 한다. 그러나 분석 결과, 대부분의 대학도서관 발전계획에서 디지털자원 관리, 연구데이터 관리 등과 같은 디지털 전환과 관련하여 계량화된 구체적인 목표를 제시하지 않는 것으로 나타났다. 특히, 성과 지표의 제시가 부족하여, 디지털 전환과 관련한 대학도서관 서비스의 성과를 평가하고 측정하기가 어려운 것으로 나타났다.

(5) 실행계획

‘실행계획’은 발전계획의 목적과 목표를 성취하기 위한 자원을 명시하는데, 각 과업에 책무, 예산, 시간을 규정한다. 실행계획은 장기적인 목적과 측정가능한 목표를 실현하는 것과 연계하여 수립되어야 한다(이용재, 2021). 분석 결과, 대부분의 대학도서관이 스마트 학습 환경 조성, 연구 데이터관리시스템 도입 등과 같은 구체적인 전략과 업무 요소를 포함하고 있어, 실행계획에 디지털 전환이 충실하게 반영된 것으로 나타났다. 이처럼 실행계획 단계에서는 대학도서관들이 디지털 전환 요소를 반영하기 위해 적극적인 노력을 하는 것으로 보인다.

## IV. 대학도서관 발전계획 담당자 인터뷰 분석

이 연구에서는 국내 상위 15개 대학도서관의 발전계획을 핵심 구성요소로 구분하여 디지털 전환 요소의 반영 여부를 살펴보았다. 그러나 발전계획 수립의 배경과 과정, 대학도서관 현장에서의 실제적인 효과와 한계를 규명하기 위해서는 발전계획 담당자의 인식을 깊이 들여다볼 필요가 있다. 이에 대학도서관 발전계획 담당자를 대상으로 심층 인터뷰를 수행하여 사례 대학도서관 발전계획 작성과 적용의 실재를 파악하고, 이를 바탕으로 디지털 전환과 관련한 발전계획 수립에 대한 개선 방향을 모색하였다.

## 1. 인터뷰의 설계와 인터뷰 참여자 정보

대학도서관 발전계획 수립과정에서 디지털 전환 요소가 어떻게 반영되었는지, 그리고 구체적인 어려움과 현장에서의 제약이 무엇인지를 파악하기 위해 심층 인터뷰 대상으로 대학도서관 발전계획 업무를 담당하는 관리자 및 실무자를 선정하였다. 인터뷰는 국립대학과 사립대학의 도서관 관리자 및 실무자 6명을 대상으로 진행하였으며, 인터뷰 질문지는 이메일을 통해 배포하고 회신을 받았다. 추가적인 내용이 필요할 경우 전화 인터뷰를 통해 보완하였다. 인터뷰 대상자에 대한 세부 정보는 <표 21>과 같다.

<표 21> 대학도서관 발전계획 담당자 인터뷰 대상자 정보

대상	대학	도서관 경력	발전계획 담당 기간	인터뷰 기간
사서 1	국립	34년	10년	2024.10.14. ~10.31.
사서 2		20년	3년	
사서 3		30년	3년	
사서 4		14년	1년	
사서 5	사립	33년	10년	
사서 6		20년	8년	

## 2. 인터뷰 결과

### 가. 디지털 전환 요소가 사명과 비전에 반영되지 않은 이유

국내 대학도서관이 디지털 전환 요소를 사명과 비전에 반영하지 못하는 주요 원인으로 전통적 역할에 대한 강조와 디지털 전환에 대한 인식 부족으로 나타났다. 인터뷰에 응한 응답자들은 대학도서관이 전통적으로 자료 보존과 접근성 강화에 중점을 두었으며, 디지털 전환을 위한 예산 확보의 어려움이 핵심 요인임을 언급하였다. 또한, 디지털 전환을 조직의 근본적 혁신이 아닌 단순한 수단으로 간주하는 경향이 있어 이를 사명과 비전에 반영하기 어려운 것으로 나타났다.

“디지털 전환과 AI 적용에는 막대한 예산이 필요한데, 대학들은 여전히 재정적 어려움을 겪고 있어 이를 발전계획의 사명과 비전에 담고 구체적 실행계획을 세우기가 쉽지 않습니다.” (사서 1)

“대학도서관은 전통적으로 학술 자원의 보존과 확충을 최우선 목표로 삼아 왔기 때문에 디지털 전환 요소를 사명과 비전에 반영하는 데 소극적일 수밖에 없습니다.” (사서 2)

“디지털 전환이 단순한 수단이나 도구로만 인식된다면, 사명과 비전이라는 장기적 목표와 연결 짓기 어렵습니다. 시대적 변화에 따른 필수적 역할로 인식되어야 합니다.” (사서 4)

#### 나. 디지털 전환 요소가 목적과 목표에 반영되지 않은 이유

대학도서관 발전계획에 디지털 전환 요소가 목적과 목표에 구체적으로 반영되지 못한 이유는 전략적 이해와 전문성 부족, 재정적 제약이 원인으로 나타났다. 인터뷰 결과에 따르면, 디지털 전환의 필요성은 인식하고 있으나, 장기적 목표 설정과 성과 지표 설계에 대한 경험과 전문성이 부족하여 발전계획에 반영하기 어려운 실정인 것으로 나타났다. 또한, 재정적 제약으로 인해 이러한 요소를 장기적 목표로 설정하는 데 한계가 있었다. 더불어, 빠르게 변화하는 정보기술 환경이 디지털 전환 전략 수립의 예측 가능성을 저해하는 것 역시 계획에서 장기적 목적과 목표의 수립을 어렵게 하는 것으로 나타났다.

“디지털 자원과 연구데이터 관리는 장기적 목표를 위한 전략적 이해와 경험이 필요한 영역입니다. 그러나 현재 도서관에서는 이러한 경험과 전문성이 부족해 발전계획에 반영하기 쉽지 않습니다.” (사서 2)

“첨단기술의 변화가 워낙 빨라 미래를 예측하고 계획을 세우기가 쉽지 않습니다.” (사서 5)

“재정적 압박으로 인해 디지털 전환에 필요한 자원을 확보하기 어려운 상황에서 지속적이고 구체적인 목표를 설정하는 것이 쉽지 않습니다.” (사서 6)

#### 다. 실행계획 단계에서 디지털 전환 요소 도입의 장애 요인

실행계획 단계에서 주요 장애 요인은 재정적 제약, 전문인력 부족, 그리고 부서 간 협업의 부족으로 나타났다. 인터뷰 결과에 따르면, 디지털 전환을 위해 안정적인 예산 확보와 숙련된 인력의 배치가 필수적이나, 실제로는 예산 부족과 전문인력의 한계로 어려움을 겪고 있으며, 부서 간 원활한 협업의 부재가 장애 요인으로 작용하고 있다는 지적도 제기되었다.

“디지털 전환은 장기적인 예산 확보가 필요한데, 매년 예산지원이 불안정해 추진에 어려움이 큼니다.” (사서 1)

“디지털 전환 추진 과정에서 부서 간 협업이 원활하지 않으면 비효율이 발생해, 실행계획 추진이 어려울 수 있습니다.” (사서 2)

“기술적 배경 지식이 부족한 인문학적 배경의 사서들이 많아 디지털 전환을 위한 실무적 계획 수립에 어려움이 있습니다.” (사서 4)

라. 발전계획에서의 장기적인 디지털 전환 전략 수립의 장애 요인

대학도서관의 장기적 디지털 전환 전략 수립에서 가장 큰 장애 요인으로는 안정적 재정 지원의 부족, 정책 결정권자의 인식 부족, 그리고 내부의 수동적인 대응이 지적되었다. 디지털 전환에는 지속적인 예산지원이 필수적이나, 대부분 일회성 예산에 의존하여 장기적 재정 지원이 이루어지지 않는 실정이었다. 또한, 정책 결정권자가 디지털 전환의 중요성을 충분히 인식하지 못하고 있는 것과 도서관 내부의 수동적인 대응이 장기적 비전 수립의 장애로 작용하고 있다.

“디지털 전환에는 예산이 지속적으로 필요하지만, 일회성 예산으로는 장기적 계획 수립이 어렵습니다.” (사서 2)

“정책 결정권자가 디지털 전환의 중요성을 이해하지 못하면 우선순위에서 밀릴 수밖에 없습니다.” (사서 4)

“내부적으로 수동적이고 침체된 환경에서 디지털 전환의 필요성에 대한 인식을 공유하기 어려운 상황입니다.” (사서 5)

마. 디지털 전환 요소의 반영과 실행력 강화의 필요성

인터뷰에 응한 발전계획 담당자들은 대학도서관 발전계획에 디지털 전환 요소를 적극적으로 반영하고 실행력을 강화하기 위해서는 지속적인 예산 확보, 정책 결정권자와의 소통 강화, 디지털 역량을 갖춘 사서 양성, 그리고 체계적인 중장기 로드맵의 수립이 필수적이라고 응답하였다. 특히 디지털 전환을 지원하기 위한 안정적 재정 및 정책적 지원의 필요성이 강조되었으며, 이를 위해 정책 결정권자들에게 디지털 전환의 중요성을 인식시키기 위한 지속적인 설명과 설득이 필요함을 강조하였다. 마지막으로, 사서들을 대상으로 한 교육 프로그램 마련과 명확한 중장기 로드맵의 수립을 통해 대학도서관 구성원들이 디지털 전환의 필요성과 목적을 이해할 수 있도록 하고 구성원들에게 동기부여를 하는 것이 중요하다고 응답하였다.

“디지털 전환 시대에는 양질의 자료 구비뿐만 아니라, 이를 효과적으로 전달하기 위한 예산 확보와 전략적 접근이 필요합니다.” (사서 2)

“정책 결정권자들에게 디지털 전환의 중요성을 인식시키기 위해 지속적 소통이 필요합니다.” (사서 4)

“디지털 전환을 위한 사서들의 기술 활용 능력 강화와 체계적 중장기 로드맵이 필요합니다.” (사서 5)

이처럼 디지털 전환 요소와 관련한 대학도서관 발전계획 수립에 대한 인터뷰를 통해 국내 사례 도서관 현장에서의 현황과 인식을 살펴보았다. 국내 대학도서관에서의 디지털 전환을 효과적으로 이루기 위해서는 안정적 예산 확보, 일관된 정책 지원, 정책 결정권자와의 소통, 디지털 관련 전문 인력의 양성 및 확보, 중장기 로드맵 구축이 필요하다는 것이 나타났다.

## V. 결론 및 제언

현시대에서 디지털 전환을 반영하여 대학도서관 발전계획을 수립하는 것은 정보환경의 변화와 기술 발전에 따라 시대적 흐름을 반영하고 대학도서관이 자료를 보존하고 정보를 제공하는 공간에 머무르는 단계를 벗어나 대학의 연구와 학습 활동을 지원하는 허브로서 역할을 강화하는 데 필수적인 사안이라고 할 수 있다. 본 연구는 국내 대학도서관의 발전계획이 디지털 전환 요소를 반영하고 있는지를 분석하여 대학도서관 발전계획 수립의 개선 방향을 모색하였다. 이에, 2024 세계대학평가를 기준으로 국내 15개 대학도서관을 선정하고, 사례조사 대상 대학도서관의 발전계획을 분석하여 디지털 전환 요소를 반영하고 있는지 확인하고, 대학도서관 발전계획 업무를 담당하는 관리자 및 실무자를 대상으로 인터뷰를 진행하여 개선방안을 도출하였다.

이 연구에서 살펴본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 대부분의 대학도서관 발전계획에서 디지털 자원 관리와 연구데이터 관리와 같은 디지털 전환 요소가 일부 반영되고 있었으나, ‘사명’, ‘비전’, ‘목적’, ‘목표’ 등 핵심 구성요소에서 지속적으로 구체적인 전략이 부족한 것으로 나타났다.

둘째, 실행계획 단계에서는 스마트 학습 환경 조성이나 연구데이터 관리 시스템 도입과 같은 구체적 전략이 포함되어 있어, 대학도서관들이 디지털 전환 요소를 적용하려는 노력을 확인할 수 있었다. 이는 선진국 대학도서관 수준의 발전계획으로 나아가고 있음을 알 수 있었다.

셋째, 대학도서관의 디지털 전환을 효과적으로 추진하기 위해 대학 차원에서의 체계적이고 지속적인 지원이 필요한 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 보면, 대학도서관 운영의 관리자(관장, 중간관리자)는 물론, 실무관리자(팀장 등)가 디지털 전환에 대해 연구하고 현장 전체 조직의 의견을 수렴하여 장기적 계획을 세우고, 대학 본부 및 관련 부서의 이해를 끌어내고 관련 부서와의 협력을 통해 디지털 전환을 위한 안정적인 예산 확보와 정책적 지원을 확보할 필요가 있는 것으로 나타났다.

또한 실질적이고 구체적인 목표 달성을 위해 전문인력 확보 및 교육이 필요한 점도 확인되었다.

이상의 연구 결과를 바탕으로 제안하면 다음과 같다.

첫째, 도서관이 대학 학문생태계를 원활하게 지원할 수 있도록, 디지털 전환에 대한 내부적 학습과 준비를 통하여 전사적 차원에서 디지털 전환과 관련한 발전계획 전략을 수립할 필요가 있다. 도서관 구성원이 디지털 전환의 개념과 방향성을 이해할 수 있도록 정기적인 내부 교육 프로그램 및 워크숍을 운영하고, 국내외 모범 사례(best practice)에 대해 벤치마킹하고, 디지털 변환을 준비하고 도서관 시스템에 단계적으로 반영할 수 있는 도서관 조직 구성원의 전체 역량을 함양하는 것이 필요하다.

둘째, 디지털 전환 요소를 발전계획의 핵심 구성요소별로 반영하고 발전계획 실행 후 이를 평가하기 위해 발전계획에 디지털 전환과 관련한 성과 지표 및 평가 기준을 포함하거나 별도로 성과 지표 및 평가 기준안을 마련할 필요가 있다. 예를 들어, 디지털 자원 접근성 향상, 디지털 학술지원 서비스 이용률 등과 같이 구체적인 성과 지표를 설정하고 이를 기반으로 개선안을 도출하는 평가 과정을 마련할 필요가 있다.

셋째, 디지털 전환과 관련하여 대학도서관의 안정적인 예산 확보와 정책의 일관성을 유지하기 위해서는 대학도서관이 디지털 전환을 반영한 발전계획을 수립하고 이를 바탕으로 정책 결정권자와의 지속적인 소통을 통해 디지털 전환의 필요성에 대한 이해를 이끌어내고, 장기적인 로드맵과 재정지원을 위한 모기관과 대학도서관의 협력체계를 구축할 필요성이 있다.

넷째, 디지털 전환 요소를 반영하기 위해서는 실무자(사서)의 디지털 전환 관련 전문성을 강화할 필요가 있으며, 교육을 통한 전문인력 양성 및 체계적인 교육 프로그램 도입이 필요하다.

이 연구는 디지털 전환과 관련하여 국내 일부 대학도서관 발전계획을 대상으로 분석하고 평가하였다. 디지털 전환의 개념과 대학도서관에서의 적용과 관련하여 본 연구에서 다룬 것과 다른 요소를 가지고 평가할 수 있다. 본 연구에서는 대학도서관 현장에서 연구·학습 지원서비스 향상을 통한 대학도서관의 역할 강화를 위하여 디지털 전환 중에서 디지털 자원 관리 및 연구데이터 관리를 중심으로 대학도서관 발전계획 구성요소별로 대학도서관 발전계획을 평가하였다. 또한, 발전계획 담당자와의 인터뷰를 통해 도서관 현장의 실태와 의견을 반영하고자 하였다. 그러나 국내 모든 대학도서관을 대상으로 연구를 진행하지 못한 점은 이 연구의 한계점이다. 후속연구로 디지털 전환을 포함한 대학도서관 연구지원서비스·학습지원서비스·학문분야별(주제별) 정보 서비스 개발 방안, 외국 대학도서관에서의 디지털 전환을 포함한 전략적 계획 수립에 대한 심층 사례 분석 등이 필요하다.

## 참 고 문 헌

- 대학설립·운영 규정, 대통령령 제34455호.
- 도서관정보정책위원회 (2023). 제4차 도서관발전종합계획: 2024-2028.
- 이용재 (2015). 대학도서관 전략적 계획의 평가에 대한 연구 - 국내 국립대학교 도서관 사례를 중심으로 -. 한국도서관·정보학회지, 46(4), 551-574.  
<https://doi.org/10.16981/kliss.46.4.201512.551>
- 이용재 (2017). 국내외 대학도서관의 발전계획과 전략적 계획 비교연구. 디지털융복합연구, 15(11), 61-66. <https://doi.org/10.14400/JDC.2017.15.11.61>
- 이용재 (2021). 도서관 경영전략과 마케팅. 서울: 청람.
- 이용재, 이지욱 (2020). 국내 대학도서관 연구지원서비스의 현단계. 한국도서관·정보학회지, 51(1), 305-327. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.51.1.202003.305>
- 이지욱, 이용재 (2021). 뉴노멀시대 대학도서관의 지속가능한 서비스에 대한 연구. 한국도서관·정보학회지, 52(2), 357-377. <https://doi.org/10.16981/kliss.52.2.202106.357>
- 장덕현 (2019). 국내 대학교 도서관발전계획의 효용성과 과제. 한국문헌정보학회지, 53(4), 213-230.  
<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2019.53.4.213>
- 전선구, 이용재 (2024). 대학도서관 발전계획 분석 - 루브릭 평가를 중심으로 -. 한국도서관·정보학회지, 55(1), 99-122. <https://doi.org/10.16981/kliss.55.1.202403.99>
- 정영미 (2020). 대학도서관의 디지털 트랜스포메이션 서비스 전략과 유형. 제27회 한국정보관리학회 하계학술대회, 177-189.
- 최예진, 김초해, 이지연 (2023). 해외 대학도서관 발전계획 동향 분석. 정보관리학회지, 40(3), 163-196.  
<https://doi.org/KOSIM.2023.40.3.163>
- 학술정보통계시스템(Rinfo) (2024. 1. 28.). 학술정보통계시스템 홈페이지. 출처: <http://www.rinfo.kr/>
- 한상완 (1997). 디지털 시대의 도서관 환경 변화와 그 대응 연구. 한국문헌정보학회지, 32(2), 97-120.
- Buchanan, S. & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: an inspection-based approach. Library & Information Science Research, 34, 125-130.
- Chance, S. & Williams, B. T. (2009). Assessing university strategic plans: a tool for consideration. Educational Planning, 18(1), 38-54.
- MIT 도서관 발전계획 (2024. 11. 10.). MIT도서관 홈페이지. 출처:  
<https://libraries.mit.edu/about/vision/enduring-vision/>
- MIT 도서관 연구지원서비스 (2024. 11. 10.). MIT도서관 홈페이지. 출처:  
<https://libraries.mit.edu/scholarly/publishing/>

- Redd, R. T., Sims, A., & Weekes, T. (2020). Framework for change: creating a diversity strategic plan within an academic library. *Journal of Library Administration*, 60(3), 263-281. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1698920>
- Sanches, T. (2018). Shrink to fit or prune to strengthen: adapting the strategic plan in an academic library as response to environmental change. *New Review of Academic Librarianship*, 24(3-4), 310-325. <https://doi.org/10.1080/13614533.2018.1501714>
- Saunders, L. (2015). Academic libraries' strategic plans: top trends and under-recognized areas. *Journal of Academic Librarianship*, 41(3), 285-291. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.03.011>
- Saunders, L. (2016). Room for Improvement: priorities in academic libraries' strategic plans. *Journal of Library Administration*, 56(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105029>
- Saunders, L. (2020). Core knowledge and specialized skills in academic libraries. *Association of College and Research Libraries*, 81(2), 288-311. <https://doi.org/10.5860/crl.81.2.288>
- Scott, M. C. & Vogus, B. (2021). Through the eyes of an academic library: understanding the significance of the strategic planning process, 17(1), 40-45. <https://doi.org/10.1080/15228959.2020.1859430>
- Smith, D. A. (2011). Strategic marketing of library resources and services. *College and Undergraduate Libraries*, 18(4), 333-349. <https://doi.org/10.1080/10691316.2011.624937>
- Staley, D. J., Seaman, S., & Theodore-Shusta, E. (2012). Futuring, strategic planning and shared awareness: an ohio university libraries' case study. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2011.11.001>
- Stanford 대학 도서관 발전계획 (2024. 11. 10.). Stanford 도서관 홈페이지. 출처: <https://library.stanford.edu/news/stanford-university-libraries-strategic-directions>

• 국한문 참고문헌의 영문 표기

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

- Chang, Durk-Hyun (2019). Perceived effects and tasks of library strategic plans of universities in Korea. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 53(4), 213-230. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2019.53.4.213>
- Choi, Ye-Jin, Kim, Cho-hae, & Lee, Jee-Yeon (2023). Trend analysis of foreign academic

- libraries' development plan. *Journal of the Korean Society for Information Management*, 40(3), 163-196. <https://doi.org/KOSIM.2023.40.3.163>
- Han sang-wan (1997). A study of the changing library environment and its preparation in digital age. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 32(2), 97-120.
- Jeon, Sun-gu & Lee, Yong-Jae (2024) A study on university library development plan: focused on rubric evaluation. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 55(1), 99-122. <https://doi.org/10.16981/kliss.55.1.202403.99>
- Jung, Youngmi (2020). Strategies and types of digital transformation services in academic libraries. The 27th Summer Conference of Korean Society for Information Management, 177-189.
- Lee, Ji-Wook & Lee, Yong-Jae (2021). A study on the sustainable academic library services in the new normal age. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 52(2), 357-377. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.52.2.202106.357>
- Lee, Yong-Jae (2015). A study on the evaluation of strategic plan of academic libraries: focused on the cases of national university libraries in Korea. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 46(4), 551-574. <https://doi.org/10.16981/KLISS.46.4.201512.551>
- Lee, Yong-Jae (2017). A comparative study on development plans and strategic plans of academic libraries in Korea and overseas. *Journal of Digital Convergence*, 15(11), 61-66. <https://doi.org/10.14400/JDC.2017.15.11.61>
- Lee, Yong-Jae (2021). *Library Management Strategy and Marketing*. Seoul: CRbooks.
- Lee, Yong-Jae & Lee, Ji-Wook (2020). A study on the present stage of research support services of academic library in Korea. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 51(1), 305-327. <http://dx.doi.org/10.16981/kliss.51.1.202003.305>
- Library Information Policy Committee (2023). *The 4th Comprehensive Library Development Plan: 2024-2028*.
- MIT libraries (2024, November 10). MIT libraries enduring vision. Available: <https://libraries.mit.edu/about/vision/enduring-vision/>
- MIT libraries (2024, November 10). Publishing&Research system. Available: <https://libraries.mit.edu/scholarly/publishing/>
- Regulations on the Establishment and Operation of Universities, Presidential Decree No.

34455.

Rinfo (2024, January 28). Academic information statistics system. Available:

<http://www.rinfo.kr/>

Stanford libraries (2024, November 10). Stanford university libraries' strategic directions.

Available:

<https://library.stanford.edu/news/stanford-university-libraries-strategic-directions>

