

# 대학도서관 운영평가 연구\*

## A Study on University Library Evaluation

김기영 (Giyeong Kim)\*\* , 김준섭 (Junsup Kim)\*\*\*  
이응봉 (Eung-Bong Lee)\*\*\*\* , 오세훈 (Sehoon Oh)\*\*\*\*\*  
김형각 (HyeongKag Kim)\*\*\*\*\* , 정진한 (Jinhan Jung)\*\*\*\*\*

### 목 차

- |           |                    |
|-----------|--------------------|
| 1. 서론     | 4. 분석결과            |
| 2. 이론적 배경 | 5. 대학도서관 운영평가모형 개발 |
| 3. 연구방법   | 6. 결론              |

### 초 록

본 연구는 대학도서관진흥법에 따른 대학도서관 운영평가를 실시하기 위한 평가요소와 평가체계를 개발하는 데에 그 목적이 있다. 이를 위해 대학도서관 내·외부의 전문가, 실무자 등 다양한 이해관계자들을 대상으로 심층면담, 설문조사, 공청회, 토론 등을 실시하여, 합의를 바탕으로 연구를 진행하였다. 평가항목 구성안은 균형성과표(Balanced Scorecard)에 기반을 두고 개발되었으며, 대학도서관 운영 전반에 걸친 요소와 성과에 대한 균형 잡힌 관점을 제공하였다. 제안된 대학도서관 운영평가안이 도서관의 가용 자원이 목표달성 활동을 위해 사용되고 있는지를 검토하게 함으로써 대학도서관 발전에 기여할 수 있기를 기대한다.

### ABSTRACT

The aim of this study is to develop a plan for university library evaluation with factors and their systems, and an evaluation process, based on the Korean University Library Promotion Act. This study adopts a consensus based method including open-ended interviews with various stakeholders around university libraries, a questionnaire survey, a public hearing, and numerous discussions with the stakeholders. Balanced Scorecard is adopted as a basic framework for the development of evaluation system, provides a balanced perspective on the whole aspects in the university library management, including factors and performances in the management. The proposed plan in this study is expected to help to examine whether the resources are used for reaching the goals in the libraries, and to contribute the growth of the university libraries.

키워드: 대학도서관, 대학도서관 운영평가, 균형성과표

University Libraries, Evaluation of University Libraries, Balanced Scorecard

- \* 이 논문은 한국교육학술정보원의 "대학도서관 운영평가 개선방안 연구(연구보고 CR2016-1)"의 수행 결과를 토대로 작성되었으며, 한국교육학술정보원의 공식적인 견해와는 다를 수 있음.
- \*\* 연세대학교 문헌정보학과 조교수(gkim@yonsei.ac.kr) (제1저자)
- \*\*\* 연세대학교 대학원 문헌정보학과(jands90@yonsei.ac.kr) (교신저자)
- \*\*\*\* 충남대학교 사회과학대학 문헌정보학과 교수(eblee@cnu.ac.kr) (공동저자)
- \*\*\*\*\* 광운대학교 중앙도서관(atom@kw.ac.kr) (공동저자)
- \*\*\*\*\* 춘천교육대학교 도서관(anarchi@kangwon.ac.kr) (공동저자)
- \*\*\*\*\* 영진전문대학 도서관(kslis819@naver.com) (공동저자)
- 논문접수일자: 2016년 7월 27일 최초심사일자: 2016년 7월 27일 게재확정일자: 2016년 8월 18일  
한국문헌정보학회지, 50(3): 533-563, 2016. [http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2016.50.3.533]

## 1. 서론

대학도서관은 대학의 지식정보 창출 및 연구 경쟁력과 직결되는 대학의 가장 핵심적인 기관이다. 그러나 국내에서는 대학도서관에 대한 역할 인식이 약하며, 이에 따라 국가적인 대학 관련 정책이나 대학 내부 측면에서 대학도서관 관련 지원과 투자가 미흡한 상황이다(곽동철, 윤정옥 2011). 이러한 점을 개선하기 위한 하나의 방법으로 체계적으로 대학도서관 평가모형 및 체계를 개발하고 이를 정기적으로 시행함으로써 대학도서관의 서비스의 질을 향상시키고, 이를 통해 대학의 연구 및 교육 목표에의 기여도를 강화하며, 대학도서관의 교육 및 연구 지원 역량이 대학의 발전에 기여하는 바를 입증할 필요가 있다. 또한 2015년 제정된 대학도서관진흥법(2015) 제14조 및 동법 시행령 제7조에 규정된 대학도서관 평가에서 활용할 수 있는 평가 지표와 항목, 평가절차 등을 포함한 평가체계를 개발할 필요성이 대두되었다.

이에 따라 본 연구는 대학도서관 운영평가에 대한 전반적인 체계를 개발하기 위해 수행되었으며, 구체적으로 다음과 같은 주안점을 가지고 진행되었다. 첫째, 대학도서관 및 동법 시행령에 따른 평가요소를 검토하고 둘째, 2010~11년에 시행된 대학도서관 시범평가 등 기존에 제안되었던 평가안들을 분석하여 개선 방향을 모색한다. 셋째, 대학도서관 평가 모델, 시행 체계 그리고 시행 방안 개발에 있어 다양한 관계자들의 의견을 수렴하고 합의하는 방식으로 평가요소 안을 개발한다. 넷째, 이러한 평가요소를 검증된 평가모형에 적용하기 위해 국내·외 영리 및 비영리 기관 등에 널리 사용되는 균형성

과표(Balanced Scorecard)를 기반으로 대학도서관 평가요소를 구성하여 대학도서관 평가모형을 개발한다. 다섯째, 평가의 실행가능성을 강화할 수 있도록 구체적인 평가체계를 제시한다.

또한, 본 연구에서는 장기적 관점에서 대학도서관 평가모형의 안정화를 위해, 시범평가기간을 포함한 평가 로드맵을 검토하였으며, 현장 사서들이 요구하는 대학도서관에 대한 대학의 투자 및 관심 유도를 위한 대학도서관 평가결과의 활용 측면에서 대학기관평가인증과의 연계 방안을 논의하였다.

이를 통해 대학의 교육 및 연구 경쟁력 향상을 위한 대학도서관 경영의 지향점을 제시하며, 평가의 주요한 목적인 개별 대학도서관들의 현황과 성과를 명확하고 구체적으로 측정함으로써 내부 개선이 필요한 분야 및 그 우선순위를 파악할 수 있는 기초자료를 제공할 수 있도록 한다. 또한 개발된 평가모형은 대학도서관의 현황 및 성과를 객관적이고 포괄적으로 점검할 수 있는 도구의 역할을 할 수도 있을 것이다. 나아가 대학도서관의 성과 파악을 통한 대학도서관에 대한 재정적 지원의 근거로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 새로운 평가모형의 제안에 그 목적이 있으나, 평가모형 필요의 시급성으로 인해 새로운 모형의 검증에 요구되는 충분한 시간을 확보하지 못한 채 진행된 측면이 있다. 따라서 이에 대한 보완으로 문헌조사, 전문가 심층면담, 실무자 설문조사, 전문가 및 관계자간 토의 및 검토 등 다면적이고 반복적인 의견 취합 및 검토, 그리고 합의의 방식으로 진행되었다. 또한 대학도서관평가 로드맵에서 제안된

평가모형의 통계적 검증이 고려되었다.

연구는 먼저 국내·외 문헌조사와 선행사례를 조사하여, 대학도서관 평가항목을 도출하였다. 이를 기반으로 2010년 및 2011년 대학도서관 시범평가 시 피평가 경험을 가진 대학도서관 전문가들을 대상으로 심층면담을 실시하고, 문헌조사와 심층면담의 결과를 토대로 대학도서관 사서를 대상으로 설문조사를 진행하였다. 이후, 문헌조사, 심층면담, 설문조사의 분석결과와 전문가 및 관계자 토의를 통해 최종적으로 대학도서관 운영평가안을 개발하였다.

## 2. 이론적 배경

본 장에서는 우선 대학도서관 운영평가를 규정한 대학도서관진흥법(2015)과 동법 시행령에 대해서 검토하고, 이어서 대학도서관 평가와 관련한 그동안의 선행연구를 분석한다. 또한 현재 대학도서관 평가의 환경적 요소인 학술정보 통계시스템(Rinfo)과 대학기관평가인증에 대해 살펴본다. 마지막으로, 대학도서관 평가모형 개발의 기반이 되는 균형성과표를 검토한다.

### 2.1 대학도서관진흥법상의 대학도서관 운영평가

대학도서관 운영평가는 대학도서관진흥법(법률 제13222호, 이하 “법”) 및 동법 시행령(대통령령 제26547호, 이하 “영”)에 그 법적 근거가 있다. 대학도서관 평가에 관한 기준, 절차, 방법 등에 필요한 사항은 대통령령으로 정하며(법 제14조 3항), 이에 대해 영 제7조에는 발전계획 및 연도별계획, 경영의 목표, 시설·인력·자료 운영현황, 특성화, 서비스의 개발 및 수행 등으로 고려하도록 규정하고 있다.

법과 영에는 대학도서관의 책무가 제시되어 있으며, 이는 평가항목 검토 시 고려될 사항이다. 이를 구체적으로 나열하면, 우선 법에서는 업무(법 제7조), 운영위원회 구성 및 운영(법 제10조 1항), 사서 및 전문직원 교육·훈련(법 제11조 2항), 적합한 시설 및 도서관 자료(법 제12조 1항), 협력망 구성(법 제13조) 등이 규정되어 있으며, 또한 영에는 5년마다의 발전계획 수립(영 제4조 2항), 연도별 계획의 수립(영 제4조 3항) 등도 명시되어 있다. 대학도서관 운영평가에 고려되어야 할 항목은 <표 1>과 같다.

<표 1> 대학도서관진흥법과 동법 시행령의 대학도서관 평가 관련규정

평가항목	평가내용	관련 법 조항
발전계획 (5년 단위)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대학도서관 발전 방향 및 목표</li> <li>• 도서관자료 개발 및 확충 방안</li> <li>• 시설 및 환경 개선 방안</li> <li>• 서비스 활성화 방안</li> <li>• 인적자원 개발 및 관리 방안</li> </ul>	법 제9조 1항 영 제4조 2항
대학도서관 운영규정 학적 제정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예산관련 사항</li> <li>• 조직관련 사항</li> <li>• 자료수집 및 관리에 관한 사항</li> <li>• 시설 및 도서관자료의 이용에 관한 사항</li> </ul>	법 제6조 2항 영 제2조

평가항목	평가내용	관련 법 조항
기타 학칙 제정 및 포함 사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>발전계획 및 시행계획 수립 관련 사항</li> <li>대학도서관운영위원회 구성 및 운영에 필요한 사항</li> <li>사서 및 전문직원의 배치기준 및 교육, 훈련 등에 필요한 사항</li> </ul>	법 제9조 2항 법 제10조 2항 법 제11조 3항
대학도서관 교육 및 연구 지원 업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학의 교육 및 연구에 필요한 도서관 자료의 수집·정리·보존 및 서비스 제공</li> <li>교육 및 연구 활동에 필요한 지원</li> <li>학생들의 학습 및 수업활동에 필요한 지원</li> <li>대학에서 생산한 각종 지식자원의 수집, 디지털화 및 운영</li> <li>다른 도서관 및 관련 기관과의 상호협력과 서비스 제공</li> </ul>	법 제7조
대학도서관 운영위원회 구성 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학도서관 운영위원회 구성 및 운영</li> </ul>	법 제10조
사서 직원의 교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학의 장은 사서 및 전문직원의 업무수행 능력 향상을 위한 교육·훈련 기회를 부여하여야 함</li> <li>연간 27시간 이상의 교육·훈련</li> </ul>	법 제11조 2항 영 제5조 2항
시설 및 도서관자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>재학생 1인당 1.2제곱미터 이상의 연면적</li> <li>대학 특성과 이용자 편의에 적합한 시설 및 도서관자료</li> </ul>	법 제12조 영 제6조
도서관 협력망 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학도서관 간 종합목록 구축</li> <li>대학도서관 간 상호대차 협력</li> <li>대학도서관이 구축한 디지털자료의 공동 활용</li> <li>학술자료의 공동수집 및 보존</li> </ul>	법 제13조

## 2.2 대학도서관 평가 관련 선행연구

대학도서관 평가의 연구들은 기능적 관점에서 출발하여, 시간이 지남에 따라 점차적으로 서비스/외부적 관점을 접목시키는 양상으로 전개되어 왔다. 본 연구에서는 2000년 이후 국내의 대학도서관 평가체계 개발에 관한 연구와 제도 개선 연구, 사후검토 연구 등을 중심으로 그 흐름을 살펴보았다.

먼저, 윤희운(2001)은 대학교육협의회의 대학종합평가 하위 구성 요소이던 대학도서관 평가를 독립된 평가영역으로 할 것을 촉구하며, 대학종합평가의 한 요소로서의 평가와 독립적인 대학도서관 평가의 경우를 모두 고려하여, 대학도서관 평가모형을 제안하였다. 여기에서 평가항목 및 지표를 투입(인적, 재화, 시설자원

등), 처리(정보자원, 서비스 이용도 등), 산출(이용자만족도 등)의 세 요소로 구성하여 기능 중심적인 접근을 보여주었다. 이은철 외(2005)는 대학도서관 평가제도에 있어서 투입, 산출, 성과 요소를 명시하고, 성과 요소를 이용자만족도 관련 지표로 국한하여 전체 점수의 30%를 배정하였다. 이는 도서관의 성과를 외부적 관점만으로 고려한 것으로, 대학에서의 도서관의 위상과 인식을 제고하기 위하여 이러한 관점을 도입한 것으로 판단된다.

곽동철과 윤정옥(2011)은 대학도서관 평가를 수행하기 위하여 평가지표(일반 현황 지표, 전국 대학 공동활용 지표, 특성화 지표 및 이용자 만족도 지표)를 개발하여, 대학도서관을 대상으로 시범평가(2010년)를 실시하였다. 무엇보다도 대학도서관 특성화 분야가 가장 큰 배

점을 지닌 항목으로 삽입되었으며, 이용자 만족도의 배점이 크게 강화되었다. 이는 도서관 평가에 있어 외부적 관점을 더욱 강화하는 한편, 기존의 기능적 관점에서 서비스 중심적 관점으로서의 변화로 해석된다. 이러한 맥락에서 계량적 측정이 모호한 서비스 요소를 정성적 측정 방법을 통해 소화하고 있다.

곽동철과 윤정옥(2011)의 연구를 기반으로 한 2010년의 대학도서관 시범평가에 대해 실무 사서를 중심으로 그 체계의 개선을 제안하는 연구들이 있는데, 이유정 등(2012)은 이 시범평가에 대한 현장 의견 분석을 기반으로 한 개선안을 제시하였다. 여기에서는 투입, 산출, 성과의 3가지 요소에 대한 균등한 배점을 통한 평가요소 간 균형을 제안하였으며, 특성화 사업을 독립시키고 연구 및 강의지원 지표 등 대학도서관의 기능적 요소를 추가하였다는 점에서 정성적, 서비스적 요소의 축소와 기능적 관점으로 회귀하는 모습을 보여주고 있다. 유현숙(2013)은 시범평가 결과에 대한 통계 분석을 통해 상관성이 높은 유사한 항목 간의 통합 및 가중치 재조정 필요성을 제기하였으며, 평가요소체계의 구성 타당도 검증을 위한 요인분석의 활용 가능성을 제안하였다. 또한 일부 평가지표들에 대해서는 모기관의 규모라는 외부 변수의 영향력을 확인하고 이를 통제할 필요성도 주장하였다. 이를 통해 합의에 기반하여 개발된 평가모형의 안정화를 위한 개선과 수정과정의 필요성을 보여주고 있다.

한편, 심원식, 이은철(2013)은 북미연구도서관 협회(Association of Research Libraries: ARL)에서 상용화한 도서관품질평가도구인 LibQUAL+®를 국내 대학도서관 평가에 시범 적용하였다.

LibQUAL+®은 서비스 품질 평가 틀인 ServQUAL (Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988)을 기반으로 대규모 대학도서관 및 연구도서관의 서비스 품질을 평가하기 위해 개발된 평가도구이다. 이 연구는 LibQUAL+®의 공식적인 한국어판을 개발하였다는 데에 그 의의가 있으며, 대학도서관 평가를 서비스 품질 평가로 대체함에 따라 외부적 관점을 극대화한 평가모형으로 볼 수 있다.

김기영 외(2014)는 평가항목들을 경영 과정 관점에서 자원, 과정, 결과로 범주화하였으며, 과정적 접근을 큰 틀로 하여 기능/내부적인 과정 범주와 서비스/외부적인 자원 및 결과 범주를 고려하였다. 무엇보다도 투입된 자원과 산출된 결과 간에 비중의 균형을 고려하였으며, 특히 자원을 전통적으로 적용된 투입요소가 아닌 도서관이 획득한 성과라는 관점을 평가에 반영하였다. 또한 과정 범주는 도서관의 내부 관점을 반영하지만, 자원과 결과 범주는 외부 관점이므로 대내외적인 관점을 모두 반영하고자 시도한 평가안으로 볼 수 있다.

이러한 선행연구들을 살펴보면, 2000년대 초의 연구가 기능적/내부적 관점이 지배적이었던 점차 평가에 서비스적/외부적 관점이 강화되어 온 것을 파악할 수 있으며, 그 성과(performance)도 단순한 결과(output)에서 이러한 결과와 도서관의 목표를 통해 획득되는 성과(outcome)를 탐색하는 방향으로 변화되어 온 것을 알 수 있다. 또한 도서관 내부적 기능에 더하여 도서관 경영 전반에 걸친 요소들과 서비스 측면을 고려한 다차원적인 시각을 고려하고 있는 것으로 판단된다. 하지만 이러한 측면이 평가항목의 수를 증대시켜 평가비용을 상승시키거나, 질적

인 항목을 추가하여 객관화를 위한 평가과정 및 절차에 대한 검토 요구가 함께 나타나고 있는 것으로 파악된다.

## 2.3 대학도서관 평가의 환경 요소

### 2.3.1 학술정보통계시스템(Rinfo)

교육부와 한국교육학술정보원(KERIS)은 2008년부터 대학도서관의 통계정보를 관리하기 위하여 학술정보통계시스템(이하 Rinfo)을 운영하고 있다(<http://www.rinfo.kr/>). 해당 사이트는 대학정보공시(한국교육개발원 제공)에 근거하여 대학도서관의 현황에 대한 통계 자료를 제공하고 있다. 특히 4년제 대학도서관과 전문 대학 도서관의 장서, 시설 및 설비, 인적자원, 예산, 도서관 이용, 전자서비스 등 대학도서관 환경 전반에 관한 통계자료를 제공하고 있어 대학도서관 운영평가를 위한 기본 정보원으로 활용될 수 있다. 실제로 Rinfo의 통계 자료는 2010년 대학도서관 시범평가 총점 1,000점 중 일반 지표(200점)로 활용되었다. 따라서 본 연구에서도 평가체계를 설계함에 있어, Rinfo의 통계항목을 고려할 필요가 있다.

### 2.3.2 대학기관평가인증

대학기관평가인증이란 대학이 교육기관으로서 기본요건을 충족하고 있는지 판정하여, 그 결과를 사회에 공표함으로써 대학에 대한 사회적 신뢰를 부여하는 제도이다. 정부는 고등교육법(법률 제13571호) 제11조의2 제4항에 근거하여 대학평가·인증 결과를 2014년부터 행·재정적 지원에 활용하고 있으며, 각 대학은 최소 2년 주기의 자체평가를 의무적으로 실시해야

하며, 정부가 인정한 평가기관에서 기관평가인증을 받을 수 있다(한국대학평가원 홈페이지).

평가 결과는, 6개 평가영역을 모두 충족할 경우 “인증” 평가를 받으며, 그 평가는 5년간 유효하다. 1개 영역이 미흡한 경우 “조건부인증”, 1개 이상의 영역이 미흡한 경우 “인증유예”, 세 개 영역을 모두 충족하지 못한 경우에는 “불인증” 평가를 받는다. 4년제 대학의 필수평가 지표는 교육 여건(전임교원 확보율, 교사 확보율), 교육 만족도(정원내 신입생 충원율, 정원내 재학생 충원율), 재정건전성(교육비 환원율), 학생지원(장학금 비율)으로 구성되어 있다.

이러한 대학기관평가인증에서 6개의 필수평가준거를 포함한 총 36개의 평가준거 가운데 도서관 관련 평가는 1개(2.8%)에 불과하다. 따라서 본 연구에서는 대학도서관의 시설·인력 및 도서관자료 운영 현황에 관한 시행령 조항인 대학도서관진흥법 시행령 7조 3항을 기반으로 대학기관평가인증의 미비한 점을 보완하고, 대학도서관 평가결과 활용도를 제고하기 위해, 대학기관평가인증과의 연계 개선 방안을 개발할 필요성을 고려하였다.

## 2.4 평가모형으로서의 균형성과표(Balanced Scorecard: BSC)

본 연구에서 개발한 대학도서관 평가모형은 영리 및 비영리 조직과 기관의 평가에 빈번히 적용되는 균형성과표(Balanced Scorecard, 이하 BSC)를 기반으로 하였다. BSC란 조직의 전략으로부터 도출된 계량 지표들의 집합체로, 학습 및 성장 관점, 내부 프로세스 관점, 고객 관점, 재무 관점의 네 가지 관점으로 구성된다

(Niven 2002). BSC는 조직의 전략에 대해 이해하고 공유하며, 이를 실행으로 옮기는 것이 목적이며(Kaplan and Norton 1996), 네 개의 관점별로 각각 전략목표, 측정지표, 전술적 목표와 이니셔티브(세부추진과제)를 설정함으로써 완성된다. 무엇보다도 조직이 설정한 전략이 성공적으로 실행되기 위해서는 조직의 모든 구성원들이 이 전략을 이해하고, 이를 기반으로 행동하는 전사적(enterprise) 차원의 노력이 필요하다.

BSC를 조직 경영에 도입할 경우, 상기한 네 가지 관점을 통해 조직의 성과를 균형 있게 관찰할 수 있으며, 조직이 목표를 잘 달성하고 있는지 전체적으로 조망할 수 있다는 장점이 있다. 또한 BSC를 통해 재무적 성과와 같은 가까운 미래 뿐 아니라 주어진 임무 달성과 같은 장기적인 관점을 가질 수 있으며(최상미 2007), 최종적으로는 조직에서 취한 전략적인 행동들이 바라는 결과(desired outcome)를 가져오는 지 검토할 수 있다. 한 편, BSC를 적용하기 위해서는 장기적인 심사숙고가 필요한 점, 네 가지 관점이 조직에 대한 전반적인 관점을 가지게 할 수는 있으나, 조직의 모든 부분을 보여주는 것은 아니라는 점 등이 제한점으로 지적되며(김은, 정양현 2007), BSC의 활용을 위해서 조직의 특징 및 내·외부의 요구에 적절하게 적용할 경우에만 그 의미를 살릴 수 있다.

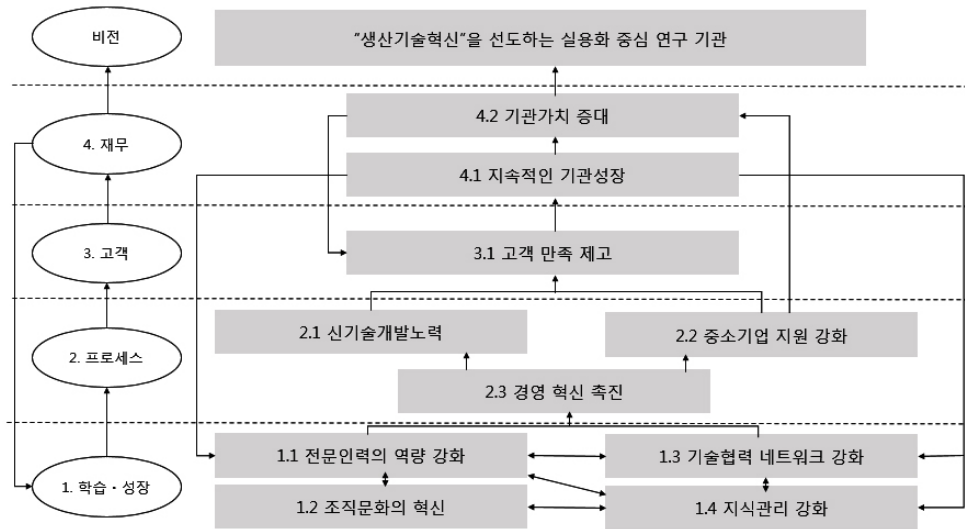
BSC는 조직의 미션 및 전략목표 달성과 연관된 성과 및 그 동인들에 대한 결과를 내부 직원과 외부 이해관계자들에게 명료하게 전달하는 도구로 사용된다(Niven 2011). BSC의 네 가지 관점이라는 틀에서 각 지표들은 학습과 성장 관점의 동인부터 재무적 관점의 성과에 이

르기까지 일련의 인과관계로 서로 연결되어야 한다. 이는 BSC의 적용 이후 설정된 인과관계의 통계적 검토를 통해 평가모형을 지속적으로 개선할 수 있는 기반이 된다(Niven 2002).

한편, 균형성과표의 '균형'은 지표 간 균형을 의미하는 것으로, 재무/비재무, 내부/외부, 선행/후행 요소들 간의 균형을 지향한다. 재무적 지표와 비재무적 지표의 균형을 통해 재무 성과에만 의존하는 조직성과 측정의 결함을 극복할 수 있다. 그리고 BSC는 조직의 내부요소(직원, 내부 프로세스)와 외부 구성요소(재무적인 이해관계자, 고객) 간에 상충하는 요구에 대해 균형을 도모한다. 프로세스나 활동 등과 관련한 선행지표는 후행지표들의 동인을 의미하며, 미래에 대한 예측을 가능하게 하지만, 주관적이고 집계가 곤란할 수 있다. 반면에 후행지표는 고객만족도, 매출액 등과 같은 성과를 의미하며 객관적이고 쉽게 집계될 수 있지만 예측력이 결여되어 있다. 따라서 BSC를 도입하고자 할 경우, 선행지표와 후행지표를 적절히 혼합해야 할 필요가 있다(Kaplan and Norton 1996).

Kaplan(2002)에 따르면 BSC는 영리추구를 목적으로 하는 조직에 적용하기 위해 고안되었으나, 기업들이 이를 활발히 이용하게 됨에 따라, 공공 기관 및 비영리 조직도 성과 관리 및 향상을 위해 BSC에 주목하였다. <그림 1>은 공공 및 비영리 조직에 적용할 수 있는 BSC의 예시이다.

공공 및 비영리 부분에서 효과적인 BSC를 구축하기 위해선 무엇보다도 먼저 조직의 미션, 비전, 전략이 설정되어야 한다(김은, 정양현 2007). 미션은 조직의 존재 이유에 대한 표현이며, 조직구성원들의 조직에의 몰입을 위한 동기를



〈그림 1〉 한국생산기술연구원의 BSC 기반 전략맵

출처: 공공부문 BSC 사례집, 김은·정양현, 272쪽

부여한다. 미션은 일정 기간 내에 달성하는 것이 아니며, 조직의 지속적 활동을 위한 지향점이어야 한다(Niven 2002).

공공 및 비영리 기관에서는 조직의 전략목표가 조직의 비전 달성에 어떻게 기여하는지를 명확히 작성, 공유하여 각 관점별 전략 목표와의 연관성을 명확하게 해야 한다. 〈그림 1〉과 같은 전략맵은 조직구성원들이 각 평가요소가 어떠한 전략 목표에 기여하고, 최종적으로는 조직의 비전 달성에 어떠한 역할을 하는 지 이해하기 쉽게 만들어서 구성원 각각의 업무성과 달성에 대한 동기를 부여할 수 있다(김은, 정양현 2007).

### 3. 연구방법

본 연구에서는 최근 대학도서관 평가에 있어

고려되는 다양한 관점, 즉 내부적 및 외부적 관점, 기능적 및 서비스적 관점 등을 고려하기 위한 가장 적합한 평가모형으로 BSC를 설정하였다. 이는 BSC의 내부/외부, 선행/후행 및 재무/비재무적 관점의 균형이 대학도서관 평가에서 고려되는 다양한 관점을 포괄하는 데에 가장 적합하다고 판단되었기 때문이다. 또한 관점 및 지표 간 인과관계는 향후 지속적이고 효과적인 평가체계 개선에 유리하다는 점도 고려되었다.

이러한 BSC를 기반으로 한 평가모형의 개발, 특히 최초 평가체계의 개발은 대학도서관과 관련된 다양하고 넓은 범위의 이해관계자 간의 토의와 설득, 그리고 이를 통한 합의를 바탕으로 이루어질 필요가 있다. 따라서 본 연구는 대학도서관 관련 실무자와 전문가, 그리고 다양한 이해관계자들의 의견을 취합하기 위한 심층면담, 포커스그룹, 설문조사, 실무자 토의 등



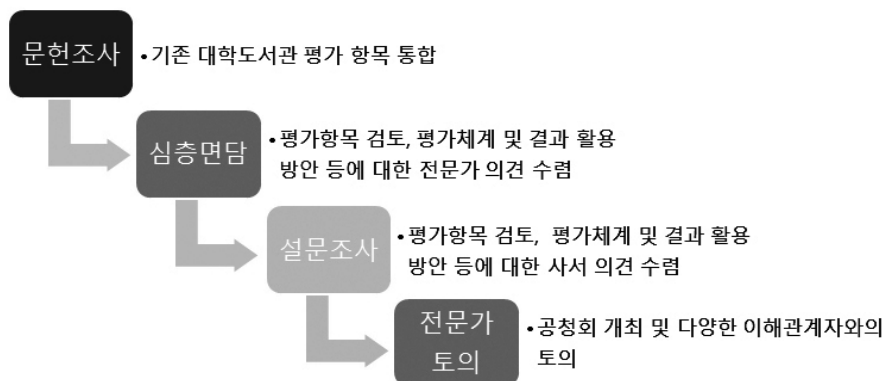
다양한 도구들을 채택하여 반복적인 토의를 통해 연구를 진행하였다. 이러한 합의에 바탕한 개발 과정은, 향후 대학도서관 운영평가 체계의 시행 이후, 그 결과에 대해 지표 간 인과관계를 바탕으로 한 통계적 분석 및 현장과 지속적인 소통을 통하여, 평가안을 지속적으로 수정하고 개선함을 전제로 한 것이다. 본 연구는 <그림 2>와 같은 절차로 수행되었다.

우선, 국내·외 문헌 및 선행사례 조사를 통해 기존 연구의 함의를 파악하고 활용 가능한 부분을 도출하고자 하였다. 국내 대학도서관 및 공공·전문·디지털도서관 등 타 관종 도서관 평가 사례 및 기타 가치 평가 연구 등을 주제로 한, 개인 연구 논문과 각종 연구 보고서, 세미나 자료, 회의자료 등을 조사하였다. 대학도서관 평가 목적으로 제안된 항목, 항목별 중요도, 평가지표 등을 조사 후, 조사된 평가항목과 측정방법을 취합하고 중복 항목을 통합하는 과정을 수행하였다.

문헌조사를 통해 도출한 평가항목과 측정방법을 바탕으로 전문가 심층면담을 실시하였다. 심층면담은 2010, 2011년 대학도서관 시범평가

에 참여한 대학도서관 사서와 대학본부 인사 9명을 대상으로 진행하였으며, 면담대상자는 지역(수도권 및 지방) 및 대학 설립주체(국·공립, 사립, 전문)에 걸쳐 다양하게 선정되었다. 면담절차는 사전에 평가항목으로 구성된 면담지를 면담시점 최소 3일 이전에 배포하고 응답, 검토하게 한 뒤 그 결과를 바탕으로 진행되었다(<표 2> 참조). 사전 배포한 면담지는 대학도서관 평가 전반에 관한 의견 및 각 항목에 대한 필요성과 대체 가능성, 중요성, 측정적절성, 측정용이성, 측정비용에 대한 질문으로 구성되었다. 심층면담 과정에서는 각 항목에 해당 점수를 부여한 이유와 추가적인 의견을 수집하였다.

심층면담의 결과를 반영하여 평가지표 및 항목을 선정하고, 이를 바탕으로 국·공립대학교 도서관, 사립대학교 도서관, 전문대학 도서관에 재직 중인 사서를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문항목은 2010, 2011 대학도서관 시범평가 항목들과, 김기영 외(2014)의 연구에서 제안된 항목들, 그리고 심층면담 피면담자들의 의견분석 결과를 기반으로 구성하여 설문조사용 설문지를 개발하였다. 설문지는 평가항목 검토,



<그림 2> 전반적인 연구 절차

〈표 2〉 심층면담의 전반적인 절차

면담 준비 절차	1) 면담지 개발: 2010년, 2011년 시행된 시범평가의 항목/ 김기영 외(2014)의 연구에서 제안된 평가항목/ 평가절차에 대한 항목/ 평가결과 활용에 대한 항목으로 이루어진 면담지 준비 2) 피면담자 선정 및 접촉: 대학도서관 사서 직원과 대학본부 직원으로 구성된 피면담자를 선정하고 면담 의향 확인 및 면담 일정 결정(면담 장소는 피면담자의 근무지에서 진행) 3) 면담지 배송: 면담 전, 면담 내용의 고지를 통해 면담에서의 평가지표에 대한 의견 준비 시간 확보, 면담지는 우편과 이메일로 배송되며 최소한 면담 3일전에는 배송 완료 4) 면담 일정 확인: 면담 1일 전, 피면담자에게 일정 및 장소 제공 5) 면담 전 준비사항: 피면담자용 면담지 및 기록지 준비, 면담자는 면담시간 20분 전에 도착하여 면담장소 확인 및 면담 기록용 녹음기 준비
면담 진행 절차	- 면담은 각 항목에 대한 전반적인 의견을 청취하는 것으로 최소 1시간 이상 진행됨 - 면담 진행시 면담자는 2명으로 구성하며, 피면담자의 의견을 면담자용 면담지 및 기록지에 기록 - 피면담자에게 사전 배포되어 작성된 면담대상자용 면담지를 회수 - 면담 내용은 녹취하며 이를 추후 분석에 사용함
면담 후 절차	- 면담자는 공동연구원에게 면담 종료를 통지함 - 녹음된 자료는 파일로 저장, 녹취록을 작성하여 면담자료를 생산함

대학도서관 평가체계 및 결과 활용 방안을 주 내용으로 구성되었으며(〈표 4〉 참조), 응답 방식은 각 항목에 대한 중요도를 7점식 리커트 방식으로 측정하였다. 또한 개방형 문항을 포함하여 대학도서관평가에 관한 응답자들의 의견을 수렴하였다.

설문기간은 2015년 12월 3일부터 20일까지 18일간이었으며, 국·공립대학교 도서관 17개관, 사립대학교 도서관 22개관, 전문대학교 도서관 70개관에서 사서직에 종사하고 있는 인원들을 무작위로 선정하여 설문조사를 진행하였다. 배포된 설문지 500부에 대해 463부(92.6%)가 회수되었으며, 불성실 응답 3부를 제외하고, 460부를 설문응답 결과에 반영하였다. 배포와 회수는 응답 대상 대학의 편의에 따라 이메일 및 우편, 온라인 조사로 진행하였다.

이러한 설문조사의 분석 결과를 바탕으로 국·공립대학교, 사립대학교, 및 전문대학교 도서관 사서(경력 20년 이상, 박사 학위 소지자), 교육부 및 한국교육학술정보원 관계자들이 참여한

수차례의 토론을 통해, 평가항목 구성, 평가체계, 평가결과 활용 및 대학도서관 평가를 위한 중장기 로드맵에 대한 계획을 개발하였다. 더불어 본 연구 기간 중 공청회를 개최하여, 대학도서관 현장의 목소리를 반영하였다.

## 4. 분석결과

### 4.1 심층면담 결과

심층면담 결과를 평가항목 구성과 관련하여 요약하면 다음과 같다. 첫째, 피면담자들은 예산과 인력 항목이 반드시 필요하며 해당 항목의 배점 또한 상향되어야 한다는 의견이 다수 나타났다.

인력이요 인력. .... 지금(평가안에) 점수는 많이 들어갔어요. 그래서 이걸 좀 계속 해주셨으면.  
 - 피면담자3

예산에 대한 언급이 ... 평가에서는 그게 들어가야 되지 않을까 저는 그렇게 생각합니다...  
요거(인력부분)는 어차피 평가라 그러면은 정규직 사서 기준으로 좀 했으면 좋겠고요.  
- 피면담자4

저는 일반현황 지표에서 그 예산 부분, 도서관 대학 총예산에 도서관 자료구입비 이거는 절대 빠져서는 안 된다 - 피면담자5

... 교육하고 연구 관련된 예산만 해가지고 그중에서 자료구입비 하는게 어떨까 싶기도 하거든요.  
- 피면담자6

피면담자9 - 기본적으로 예산 항목이나 인력 항목은 도서관을 유지하기 위한 베이스니까 저는 그게 필요하다고 봅니다. - 피면담자9

둘째, 대학도서관이 공간으로서의 기능이 중요해지고 있는 추세에 따라, 공간 활용에 대한 평가항목의 필요성을 피력하였다.

룸을 몇 개 만들어서 학생들이 필요할 때 학습 동아리든 스터디를 하거든요. ... 그런 특성이 반영되어야 하지 않을까. - 피면담자2

공간은 (배점) 늘려야죠 ... 그러니까 바람직한 방향으로 이끌어갈 수 있다는거죠 - 피면담자8

셋째, 연구지원 항목에 대하여 배점을 상향 조정하고, 해당 항목은 대학도서관에서 필요한 기능이라는 의견이 지배적이었다.

정기적으로 최신학술정보를 제공하는 것도 지금 맞고요, 문헌조사를 하는 것도 지금 하고 있기 때문에 이거는 다 맞는 거, 좋은 거 같고요.  
- 피면담자3

넷째, 상호대차 항목과 관련하여 점수 배점의 하향이 필요하며, 전문대 입장에서는 규모 요인을 최소화해야 한다는 의견이 있었다.

상호대차는 ... 일정규모가 있어야 자격이 되는 거지 우리는 자격 자체가 안돼요, 그러니까 이거(상호대차를) 똑같은 잣대를 놓고 한다고 하면 안 되죠. - 피면담자1

상호대차 같은 경우도 전문대에서는 아예 원문 제공을 많이 하지 않으니까... - 피면담자3

다섯째, 도서관장의 위상 항목에 대해서는 도서관장이 대학 내의 의사결정기구에의 포함 여부 및 특정 직책으로 위상을 측정하는 데에 대한 다양한 의견을 제시하였다.

도서관장 위상 ... 이것도 저는 맞다고 생각합니다. - 피면담자3

여기서 초점이 도서관장 또는 부관장이 전문직이어야 됩니다. 이게 도서관장이 부총장인 것보다 훨씬 더 현실성이 있는 것 같습니다. - 피면담자6

중요 의사 결정 기구는, 교무위원회에 도서관장이 들어 있느냐 하는 것은 베이스를 중요하게 하기 때문에 필요하다고 봅니다. - 피면담자9

여섯째, 규모가 작은 대학 또는 전문대의 경우를 위해서, 대학 규모와 관련된 요인이 평가 결과에 미치는 영향에 대해서도 고려해야 된다는 피면담자가 있었다.

조금 복잡해질 수는 있는데, ... 그렇게 계속 세부적으로 나누어 놓고, 거기에서도 또 규모별로 나누어야 하지 않을까. - 피면담자5

#### 4.2 설문조사 결과

설문응답자들의 사회인구학적 특성은 <표 3>과 같이 다양한 특성을 지닌 응답자들이 포함되었으며, 설문지에서는 평가에 포함될 수 있는 지표 각각의 평가항목으로서의 중요도를 표시하도록 하였다. 이에 대한 모든 항목의 기술통계는 <표 4>와 같다.

<표 3> 설문응답자 사회·인구학적 특성

특성	항목	인원(명)	특성	항목	인원(명)
소속 도서관	국·공립 일반대학(기술대학 포함)	227	사서 자격증	1급정사서자격증	129
	사립 일반대학(기술대학 포함)	125		2급정사서자격증	279
	전문대학	105		준사서자격증	31
	교육대학	1		사서자격증 없음	19
합계		458 <sup>주)</sup>	합계		458
근속년수	1년 ~ 5년	113	고용 상태	정규직	397
	6년 ~ 10년	55		계약직	54
	11년 ~ 15년	57		기타	7
	16년 ~ 20년	55			
	21년 이상	176	합계		458
합계		456	합계		458

주) 합계가 460부가 안 되는 이유는 사회·인구학적 문항에 대한 2개의 무응답이 포함되었기 때문이다.

<표 4> 모든 설문 응답의 평균 및 표준편차(4년제/2년제)

영역	항목	전체		4년제 (국공립대, 사립대)		전문대학		독립표본 t-검정 t값(*유의수준 0.05)
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
자원	학생 1인당 비율 접수	5.90	1.013	5.92	.998	5.84	1.057	.709
	절대적 양(면적, 수, 액수, 횟수)	5.30	1.258	5.29	1.261	5.31	1.258	-.140
	변화율(전년도와의 비교를 통한 변화의 크기)	5.41	1.145	5.42	1.131	5.40	1.190	.174
공간	연면적	5.41	1.157	5.42	1.132	5.39	1.252	.232
	층 열람석	5.09	1.212	5.07	1.209	5.12	1.238	-.389
	멀티미디어실	5.23	1.129	5.19	1.093	5.36	1.234	-1.375
	세미나실 및 단체학습실	5.28	1.135	5.28	1.092	5.27	1.281	.093
	정보이용교육실	5.28	1.138	5.33	1.111	5.07	1.203	2.116*
	검색용 PC	5.34	1.172	5.29	1.149	5.49	1.249	-1.510
정보교육용 PC(정보교육실 내)	5.21	1.179	5.27	1.116	5.02	1.366	1.894	

영역	항목	전체		4년제 (국공립대, 사립대)		전문대학		독립표본 t-검정 t값(*유의수준 0.05)
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
장서	총 장서량(책수/종수)	5.44	1.237	5.46	1.251	5.35	1.193	.783
	해당년도 장서예산	6.26	.799	6.32	.755	6.09	.911	2.627*
	전년도 장서결산	5.77	1.057	5.74	1.092	5.90	.883	-1.591
	장서증가량(책수/종수)	5.70	1.139	5.70	1.129	5.70	1.151	-.062
	학생 1인당 최소 연간 증가수	5.71	1.136	5.72	1.136	5.70	1.136	.186
	인쇄단행본	5.64	.990	5.66	.984	5.58	.978	.706
	e-book	5.35	1.043	5.34	1.068	5.41	.937	-.602
	인쇄학술지	5.15	1.189	5.17	1.189	5.08	1.149	.744
	e-journal(종수)	5.70	1.076	5.84	1.000	5.28	1.156	4.876*
	DB	5.78	1.024	5.88	.995	5.44	1.018	4.010*
기타 도서관자료	4.81	1.204	4.88	1.141	4.58	1.329	2.287*	
인력	사서직	6.60	.677	6.59	.690	6.65	.635	-.790
	사서직 내 정규직 비율	6.46	.866	6.49	.816	6.35	1.019	1.430
	도서관 직원	6.13	.894	6.13	.858	6.11	1.013	.132
	도서관 직원 내 사서직 비율	6.45	.787	6.45	.733	6.46	.951	-.077
	도서관 내 교육	5.78	1.060	5.82	1.002	5.65	1.232	1.296
	도서관 관련 외부교육 시간	5.81	.960	5.78	.946	5.90	1.005	-1.157
	교육 연 참여 시간	5.61	1.039	5.58	1.048	5.70	1.009	-1.123
교육 연 참여 인원	5.55	1.096	5.57	1.081	5.47	1.144	.833	
도서관 홍보	대학신문	5.33	1.107	5.34	1.092	5.27	1.171	.632
	리플렛 및 안내책자	5.50	1.098	5.50	1.103	5.49	1.084	.152
	홍보 이벤트	5.65	1.104	5.59	1.108	5.89	1.059	-2.439*
	대학 홈페이지 및 대학게시판	5.91	1.004	5.93	.992	5.87	1.048	.558
	SNS	5.75	1.095	5.76	1.073	5.70	1.170	.519
도서관 업무 규정	도서관 업무규정 학칙 명문화	5.63	1.216	5.70	1.156	5.45	1.387	1.677
	장서폐기 규정/지침 성문화 혹은 폐기 실적	5.72	1.040	5.77	.960	5.57	1.239	1.517
	예산 관련 내용 포함 여부	5.93	.967	5.97	.956	5.84	.992	1.219
	조직 관련 내용 포함 여부	5.86	.944	5.90	.905	5.75	1.054	1.304
	자료수집/관리 내용 포함 여부(장서개발규정)	5.72	.969	5.80	.896	5.47	1.144	2.736*
	시설/자료 이용내용 포함 여부	5.61	.988	5.65	.957	5.49	1.075	1.530
	운영위원회 구성/운영 내용 포함 여부	5.53	.992	5.54	.989	5.50	1.011	.377
	사서/전문직원의 교육훈련 내용 포함 여부	5.68	1.005	5.67	.977	5.72	1.105	-.468
디지털 콘텐츠 구축	학위논문	5.79	1.283	6.04	1.017	4.93	1.666	6.474*
	교내간행물	5.61	1.171	5.75	1.079	5.15	1.336	4.200*
	기타 자료	5.02	1.217	5.15	1.151	4.59	1.335	4.213*
이용자 만족도 실시여부	도서관 이용자 대상	6.16	.890	6.13	.906	6.24	.838	-1.060
	교내 전체 인원 대상	5.51	1.185	5.53	1.141	5.47	1.331	.440
상호대차	원문제공/상호대차 요청 중 성공적 원수 비율	5.77	1.072	5.89	.966	5.36	1.294	3.862*
DB 검색 당 비용	DB검색 당 데이터베이스 구독 비용	5.64	1.140	5.73	1.121	5.34	1.159	3.045*
다운로드 당 비용	전자자료 다운로드 당 전자자료 구독/개발 비용	5.64	1.130	5.75	1.090	5.27	1.187	3.889*

영역	항목	전체		4년제 (국공립대, 사립대)		전문대학		독립표본 t-검정 t값(*유의수준 0.05)
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
전자자료 다운로드수	서비스대상인구 1인당 전자자료 다운로드 수	5.64	1.150	5.56	1.157	5.39	1.122	1.357
전자 도서관 접속수	서비스대상인구 1인당 전자도서관접속 수	5.53	1.109	5.45	1.145	5.47	.981	-.168
대출횟수	서비스대상인구 1인당 대출횟수	5.48	1.098	5.47	1.088	5.52	1.136	-.474
방문자 수	서비스대상인구 1인당 도서관 방문횟수	5.31	1.208	5.27	1.219	5.46	1.169	-1.373
다양한 도서관 서비스	대면서비스	6.13	.868	6.15	.841	6.06	.949	.940
	정보서비스에 이메일/웹 이용	5.86	.944	5.93	.946	5.66	.875	2.600*
	정보서비스에 SNS 및 문자서비스 이용	5.83	.959	5.87	.935	5.70	1.018	1.455
도서관 위상	도서(부)관장이 전문직임	5.72	1.353	5.70	1.359	5.77	1.339	-.482
	도서관장이 대학교무위원임	5.72	1.298	5.74	1.282	5.64	1.360	.730
	도서관장이 대학인사위원임	5.45	1.392	5.50	1.385	5.25	1.413	1.658
	도서관 선임팀장/과장/부장이 전문직임	6.22	1.022	6.20	1.043	6.27	.953	-.596
	대학도서관 운영위원회 구성여부	5.83	1.074	5.84	1.056	5.78	1.135	.502
	대학도서관 운영위원회 개최횟수	4.93	1.207	4.93	1.230	4.97	1.105	-.319
연구 지원	정기적인 최신학술정보 제공	5.87	1.021	5.94	1.007	5.63	1.021	2.798*
	연구지원 정보조사 서비스체계	5.86	.976	6.00	.903	5.42	1.063	5.075*
강의 지원	지정도서제 실시 여부	5.07	1.093	5.11	1.063	4.96	1.151	1.235
	장서개발규정에서의 강의지원관련 항목 존재여부	5.27	1.095	5.33	1.037	5.11	1.258	1.578
	강의계획서 연동 교재 및 참고자료 구비	5.62	1.049	5.61	.978	5.67	1.261	-.397
	타 대학 강의 자료제공	4.76	1.172	4.80	1.156	4.66	1.200	1.066
연도별 시행 계획	전년도 연도별계획의 시행결과	5.81	.896	5.79	.921	5.90	.796	-1.142
	해당 연도의 대학도서관 발전 사업 추진방향	5.88	.873	5.88	.892	5.90	.791	-.275
	대학도서관 관련 주요 사업별 추진방향 및 세부 운영 계획	5.90	.912	5.89	.908	5.93	.912	-.406
이용자 교육	연간 이용자교육 참석 인원	5.54	1.016	5.54	.968	5.51	1.161	.238
	온라인 이용자교육 실시 여부	5.35	1.196	5.42	1.143	5.16	1.316	1.933
	오프라인 이용자교육 실시 여부	5.70	.975	5.70	.933	5.70	1.109	-.066
	연간 이용자 교육 실시 횟수	5.44	1.078	5.46	1.039	5.33	1.198	1.015
특성화	대학도서관은 특성화되어야 함	5.61	1.236	5.65	1.223	5.51	1.279	.958
	장서의 특성화	5.54	1.210	5.61	1.184	5.32	1.275	2.150*
	서비스의 특성화	5.73	1.122	5.81	1.072	5.50	1.249	2.340*
종합 목록	온라인 서지/소장 구축건수	5.46	1.107	5.51	1.072	5.27	1.195	1.895
	수정/통합/삭제 수	4.98	1.203	5.05	1.191	4.74	1.209	2.320*
	연간 증가 책(종) 수 대비 업로드 건수	5.21	1.204	5.28	1.169	4.98	1.286	2.251*
	종합목록 회원기관 선호도	5.03	1.243	5.14	1.219	4.65	1.263	3.616*
대학 도서관 발전 계획 (5년)	대학도서관 발전의 기본방향 및 목표	6.19	.832	6.21	.831	6.13	.833	.856
	대학도서관 도서관자료 개발 및 확충 방안	6.13	.786	6.17	.757	6.01	.872	1.839
	대학도서관 시설 및 환경 개선 방안	6.14	.814	6.15	.792	6.10	.887	.501
	대학도서관 이용자에 대한 서비스 활성화 방안	6.21	.805	6.24	.767	6.10	.919	1.553
	대학도서관 인적자원의 개발 및 관리 방안	6.15	.832	6.17	.815	6.09	.867	.916
	대학 중장기발전계획에 도서관발전계획 포함 여부	6.22	.883	6.24	.851	6.13	.981	1.124

기술통계를 살펴보면 평균/표준편차 분포에서 평균이 높을수록 표준편차는 낮아지고, 평균이 낮을수록 표준편차는 높아지는 경향이 있다. 이는 중요도가 높은 항목에 대한 사서들의 의견이 전반적으로 일치되어 있음을 의미한다. 한편 장서 중 온라인자료 관련, 연구지원, 특성화, 종합목록 등과 관련한 항목에 대해 4년제 대학 도서관 사서와 전문대학 도서관 사서 간의 항목 중요도에 대한 의견은 유의한 차이를 나타냈다. 이는 대학원의 존재여부, 학위논문의 생산여부 등 4년제 대학과 전문대학의 연구 및 교육 환경과 목적의 차이에 비롯된 것으로 판단된다. 설문조사의 주요 결과와 그에 대한 관련 논의는 다음과 같다.

첫째, 측정지표에서 규모 요인의 통제를 위한 질문인 자원(공간, 예산, 장서, 인력) 측정방식에 대한 중요도 조사에서, 학생 1인당 비율 점수가 가장 높게 측정되었다. 그러나 1인당 비율 점수도 규모에 기인한 효율성이 반영된다고 할 수 있으므로, 해당 방법 역시 대학도서관 운영평가에 영향을 미치는 규모 요인을 완전히 제거할 수 있다고 판단하기에는 어려움이 따른다. 따라서 변화율을 측정방식으로 고려할 필요가 있으나, 이 경우 대학별, 연도별 지수 해석에 차이가 발생하지 않도록 통계항목들의 개념적, 조작적 정의 확립이 필요하다.

둘째, 연면적(평균 5.41점), 검색용 PC(평균 5.34점) 항목이 공간 영역 항목 중 상대적으로 높은 점수를 획득하였다. 이는 대학도서관진흥법 제정을 반영한 대학도서관 공간 확보 필요성 및 이용자들의 편의성을 증대하려는 의도에 기인한 것으로 판단된다.

셋째, 장서에 대한 측정방식으로 해당년도

장서예산(평균 6.26점), 전년도 장서결산(평균 5.77점), 장서증가량(평균 5.70점), 총 장서량(평균 5.44점) 순서로 응답되었다. 하지만 운영평가의 시점과 장서예산 및 결산액의 결정시점 등이 평가항목 결정시 고려되어야 할 것으로 보이며, 또한 심층면담에서도 예산을 기준으로 삼을 경우, 운용할 때 발생하는 변동을 반영하지 못 할 가능성이 지적되었다.

넷째, 장서 영역에서 학생 1인당 최소 연간 증가수가 상대적으로 높은 평균점수를 획득(평균 5.71점)하였다. 해당 항목은 대학도서관진흥법과 시행령에 명시되어 있는 항목으로서, 장서 영역의 필수 항목으로 두어야 할 필요성이 있다. 또한 전자정보에 대한 요구와 이용이 증가한 오늘날 현실이 반영되어, e-journal(중수, 평균 5.70점)과 DB(평균 5.78점) 항목이 인쇄대행본(평균 5.64점), 인쇄학술지(평균 5.15점), 기타 도서관 자료(평균 4.81점)에 비해 상대적으로 높은 평균 점수를 획득한 것으로 판단된다. 따라서 이러한 부분이 평가모형 개발시 고려될 필요가 있는 것으로 판단된다.

다섯째, 인력 영역 항목 중 사서직(평균 6.60점), 사서직 내 정규직 비율(평균 6.46점), 도서관 직원(평균 6.13점), 도서관 직원 내 사서직 비율(평균 6.45점) 등 도서관내 인력과 사서직군에 대한 높은 점수가 도출되었다. 이는 심층면담을 통해 파악된, 대학도서관 인력 및 사서직군에 대한 필요성을 피력하고 확충을 요구하는 현장의 의견과 부합한다고 할 수 있다. 또한 고용안정성도 어느 정도 영향을 미친 것으로 보이며, 이는 업무의 연속성, 직원 동기 부여 등 유·무형의 효과와 연관된 것으로 판단된다. 따라서 평가모형 개발 시 이를 적절히 반영하여야 할 것으로 보인다.

## 5. 대학도서관 운영평가모형 개발

### 5.1 대학도서관의 목표 및 대학도서관 운영평가의 목표

대학도서관의 목적은 대학도서관의 당위적 목적인 대학의 교육 및 연구 목적에 정보 제공을 통해 기여하는 것과, 대학도서관의 조직적 목적인 대학에의 기여를 통한 도서관의 지속가능성을 확보하고 유지하는 것이라고 할 수 있다.

목적이란 사명에 기반을 둔 지향점, 사명을 위해 조직이 선언한 조직의 가치로 이해될 수 있으며, 사명의 변화에 따라 가변적일 수 있다. 그리고 목표란 목적에 기반을 둔 도달지점으로, 특정한 미래 시점에 달성해야 할 상태이다. 목표는 달성 여부 판단을 위해 구체적으로 표현될 필요가 있다. 따라서 대학도서관의 활성화를 위해서는 어떠한 것이 목적에 기반한 적절한 목표상태인지를 설정한 후, 어떻게 그 목표에 도달할 수 있는지를 논의할 필요가 있다. 그리고 목적과 목표가 도출되었다면 조직의 모든 자원이 목표달성 활동을 위하여 투입되고 있는지, 조직의 자원을 이용하고 있는 모든 활동이 목표에 기여하고 있는지 지속적으로 관리할 필요가 있다.

이러한 관점에서 대학도서관 운영평가 요소는 당위적 목적을 위한 활동을 검증할 수 있는 요소로서, 관찰 및 측정이 용이한 특성을 지녀야 한다. 이러한 평가요소는 결국 대학도서관의 목표가 되어야 한다. 즉, 운영평가의 목표는 대학도서관의 당위적 목적을 잘 반영하는 평가요소 및 지표를 개발하여 이를 지속적으로 검토하고, 이를 통해 대학도서관이 그 목적을 지속적

으로 추구할 수 있도록 해야 한다. 이외에도 운영평가 평가지표는 측정가능성 및 측정용이성, 경제성 등을 고려하여야 하며, 대학도서관 운영평가를 규정한 대학도서관진흥법 및 동법 시행령의 규정사항 또한 고려하여야 한다.

### 5.2 BSC 기반 항목 구성

BSC의 학습과 성장 관점은 조직의 비전을 달성하기 위해 조직과 조직구성원의 역량을 어떻게 향상시키고 유지할 것인가의 관점이며, 무엇보다도 다른 세 관점을 가능하게 하는 기반이 된다. 내부프로세스 관점은 고객에게 지속적으로 가치를 제공하기 위해 주요 프로세스를 정의하는 부분이다. 그리고 고객 관점은 비전을 달성하기 위해 고객에게 어떻게 보일 것인가 하는 명제를 가지고, 목표 고객이 누구이며, 전달해야 하는 가치 명제는 무엇인지를 알아야 한다. 재무 관점의 성과 지표는 영리조직에서는 실행한 전략이 향상된 결과를 달성하는 지에 대해 알려주며, 공공 및 비영리 조직에서는, 비용을 최소화하면서 효과적인 방법으로 결과를 달성했는지 확인할 수 있다.

잘 설계된 BSC의 성과지표들은 학습과 성장 관점의 동인들에서부터, 재무적 관점의 조직성과에 이르기까지 일련의 인과관계로 서로 연결되어야 한다. 이러한 인과관계는 향후 BSC 적용 이후 통계적으로 검토하여야 할 필요가 있고, 이는 평가모형을 지속적으로 수정할 수 있는 기반이 된다.

본 연구에서 제안한 대학도서관 운영평가 항목의 전체적 구조는 이러한 BSC 모형에 기반을 둔다. BSC는 조직의 내부 개선 도구이자 외부



로부터의 자원 확보를 수월하게 하기 위한 도구로 활용될 수 있다. 즉, 도서관의 성과 향상을 위한 조직구성원 및 조직의 변화를 이끔과 동시에 도서관 외부에는 도서관의 성과를 입증하는 수단으로서 이용될 수 있다. 대학도서관 평가항목의 기본적 구조는 균형성과표에서 제시하는 학습과 성장(발전기반 및 사서 역량 강화), 내부 프로세스(도서관 운영), 고객(도서관 경영의 단기적 성과), 재정(도서관 경영의 장기적 성과) 등의 4가지 요소를 균등한 비중으로 구성함을 원칙으로 한다. 이에 따라 기존의 평가항목들 중 대학도서관진흥법에 규정된 요소와 관련된 항목 및 BSC의 틀에 해당하는 항목들로서 BSC에 기반한 평가모형을 개발하였다. 예를 들면 기존의 대학도서관평가에서 인력과 예산 항목은 투입요소로서 고려되었으

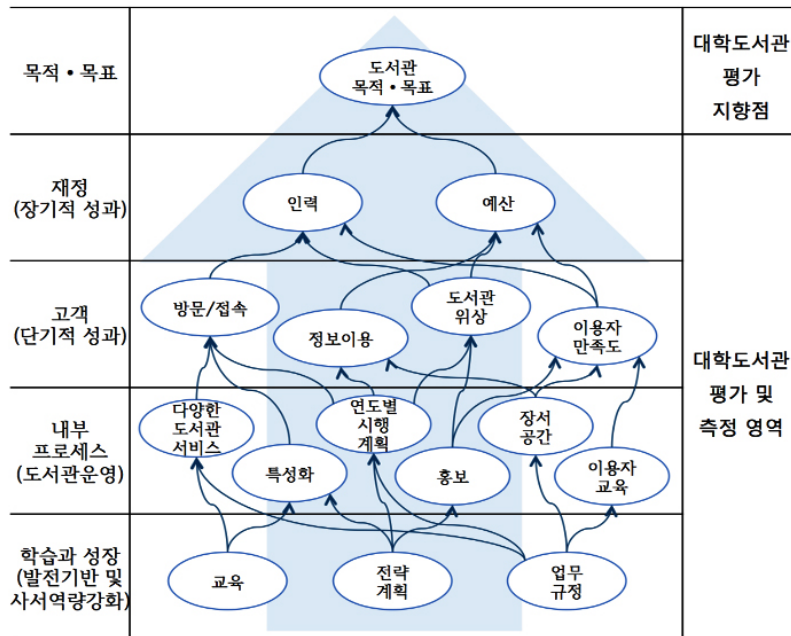
나, 본 평가모형에서는 BSC의 틀에 따라 재정, 즉 도서관의 장기적 성과로 고려되었다.

심층면담과 설문조사 결과를 반영하여 설계한, 균형성과표 기반 평가항목의 전반적 구조와 구성은 <그림 3> 및 <표 5>와 같다. 평가항목은 객관성 확보 및 평가 비용 절감, 평가 용이성 강화를 위해 최대한 계량형 및 범주형 항목으로 구성하고자 하였으며, 일부 정성평가 항목이 포함되었다.

### 5.3 세부항목 개발

#### 5.3.1 학습과 성장(발전기반 및 사서 역량 강화)

학습과 성장 관점의 항목 구성은 교육, 전략 계획, 업무 규정으로 이루어진다(<표 5> 참조).



<그림 3> 균형성과표에 따른 평가 영역

〈표 5〉 균형성과표에 따른 평가항목 구성의 기본 방향

균형성과표 관점	항목	배점
학습 및 성장(발전기반 및 사서역량강화)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략계획(대학도서관 발전계획)</li> <li>• 도서관 업무 규정</li> <li>• 도서관 직원 인력 교육</li> </ul>	100점
내부 프로세스(도서관운영)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 도서관 서비스                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구지원</li> <li>- 교육지원</li> <li>- 상호대차</li> <li>- 도서관 홍보</li> </ul> </li> <li>• 연도별 시행 계획</li> <li>• 공간 및 장서</li> <li>• 대학도서관 특성화</li> </ul>	100점
고객(단기적 성과)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이용자 만족도</li> <li>• 도서관 위상</li> <li>• 정보 이용 및 접속</li> </ul>	100점
재정(장기적 성과)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력</li> <li>• 예산</li> </ul>	100점
합계		400점

전체를 100점으로 구성하였으며, 각 항목 내 세부 항목의 설문조사 결과로 나타난 중요성에 따라 교육(40점), 전략 계획(30점), 업무 규정(30점) 배점을 부여했다. 이는 교육 항목이 참여 연인원 등으로 정량평가가 가능하지만, 전략 계획 및 업무 규정은 존재 유무 및 준수 여부로 평가하여야 하기 때문이다.

교육은 조직구성원인 사서의 개인역량 및 도서관의 조직적 역량 강화, 그리고 이를 통한 도서관의 지속적 성장에 필요한 BSC에서의 필수 요소이다. 교육의 종류로는 관내집체교육(OJT)을 제외한 도서관 내 교육으로 파견교육내용 관내전파 포함), 교내집체교육(대학교 차원의 직원대상 교육), 교외집체교육(대학교 외 파견교육으로 직무 관련 교육, 세미나, 학술행사 참가 등이 포함), 온라인 교육(온라인 환경에서 이루어지는 교육) 등이 존재한다(〈표 6〉 참조).

새로운 지식 습득 및 직무 관련교육, 즉 조직

구성원의 역량을 강화하는 데에 있어서는 각 교육이 동일한 효과를 지니고 있으나 관내 집체교육은 도서관 조직구성원의 소통 활성화를 통한 조직 개발의 효과가 있는 것으로 판단된다. 대학교 차원의 교육은 직무와 관련한 교육의 효과는 크지 않을 것으로 보이나 대학도서관과 대학 간의 소통에 의미가 있을 것으로 판단된다. 대학교 외 파견교육은 타 대학도서관 사서들과의 소통에 효과적이며, 이는 직무능력을 향상시키는 데에도 일조할 것으로 판단된다(〈표 7〉 참조).

교육 항목에 대한 측정 방법에서 정규화의 경우는 실측 점수(시간, 횟수, 인원수 등)를 직원 수로 나누어 규모 요인을 제거하는 것이 목적이다. “법령준수여부”는 사서/전문직원 수를 분모로 정규화하며, 이외의 항목은 도서관 직원수를 분모로 정규화 한다. 구간점수는 평가 대상 도서관의 평가 자료가 모두 취합된 이후

〈표 6〉 교육 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
교육	40	법령준수여부	10	사서/전문직원 <sup>주)</sup> 연간 27시간 교육 시간 준수 여부(정규화)	10	• 전체점수범위의 시간기준 • 구간점수
		관내 집체교육	8	집체교육 시행 횟수(정규화)	4	• 전체점수범위의 횟수기준 • 구간점수
				집체교육 참여 연인원(정규화)	4	• 전체점수범위의 인원기준 • 구간점수
		교내 집체교육	5	집체교육 참여 연인원(정규화)	5	
		교외 집체교육	12	집체교육 참여 횟수(정규화)	6	• 전체점수범위의 횟수기준 • 구간점수
				집체교육 참여 연인원(정규화)	6	• 전체점수범위의 인원기준 • 구간점수
온라인교육	5	온라인교육 참여 연인원(정규화)	5			

주) 사서: 도서관 직원 중 사서자격증 소지자(준사서, 2급정사서, 1급정사서 구분 없음).  
전문직원: 도서관 직원 중 사서자격증 이외의 자격증 소지자(전산관련 자격증 등).

〈표 7〉 교육 종류별 예상 교육 효과

	도서관 내 교육	대학교 차원 교육	대학교 외 파견 교육	온라인 교육
새로운 지식 습득	○	○	○	○
직무 관련교육	○	△	○	○
직원 간 소통 또는 대학 내부 소통	○	○	×	×
외부 네트워킹	×	×	○	×

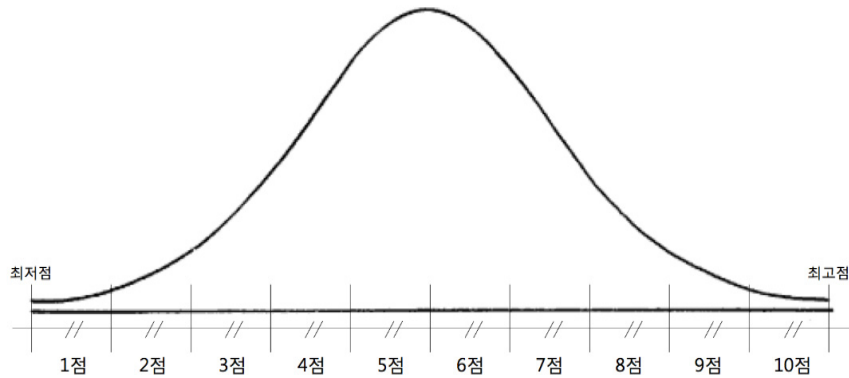
에 계산하여 부여한다. 점수 구간 수는 배점수와 같다. 예를 들면 배점이 10점이면 10개 구간이며, 각 점수의 구간은 최저점과 최고점 사이를 등간으로 배점 수만큼 나누어 결정한다. 최종적으로는 개별도서관이 포함된 구간의 점수를 할당한다(〈그림 4〉 참조).

전략계획의 평가는 대학도서관진흥법 시행령(제7조 1항의 1)에 명시된 대학도서관 평가항목이다(〈표 8〉 전략계획 항목의 세부 항목 개발 참조). 전략계획에 대한 평가항목은 대학도서관진흥법 시행령 제4조 2항의 1부터 5까지의 대학도서관 발전계획 구성 항목을 차용하였다. 전략계획은 교육 등 성장과 발전 요소부터 내부 프로세스, 고객 및 재정 영역까지 영향을

미치는 대학도서관의 운영 및 성과의 시발점이 되는 중요한 요소이다.

설문조사에서 전략계획(대학도서관 발전 계획) 영역에 대한 전반적 중요성은 평균점수 6.1 이상의 현저하게 높은 중요성 수준을 보여주었으며 4년제와 전문대 간의 차이도 없었다. 이 부분의 평가항목은 평가의 객관성 및 수월성을 위해 정성평가보다는 존재 유무와 준수 여부로서, 각 세부 항목은 내용 존재 여부에 따라 0점/만점을 부여하는 방식을 제안하였다.

업무 규정은 대학도서관 운영 학칙 관련 내용이며(〈표 9〉 참조), 대학도서관진흥법 제7조에 규정된 대학도서관의 업무를 수행하기 위한 효과적인 장치로서, 제6조 2항에 대학의 의무로



〈그림 4〉 구간점수 할당 방법(배점이 10점일 경우)

〈표 8〉 전략계획 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
전략계획	30	기본 방향	5	대학도서관 발전의 기본방향 및 목표	5	•내용 존재 여부
		부문 계획	20	도서관자료 개발 및 확충방안	5	
				시설/환경 개선방안	5	
				이용자서비스 활성화 방안	5	
				인적자원 개발/관리방안	5	
대학계획과의 연계	5	대학중장기발전계획에 도서관발전계획 포함 여부	5	•내용 존재 여부		

〈표 9〉 업무 규정 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
업무규정	30	학칙 명문화	5	업무규정의 학칙 명문화	5	•내용 존재 여부
		규정 내용	25	예산 관련 내용	4	
				조직 관련 내용	4	
				자료수집/관리(장서개발)	5	
				장서폐기	2	
				시설/자료 이용	3	
				운영위원회 구성/운영	4	
				사서/전문직원의 교육훈련	3	

규정되어 있다. 대학도서관진흥법 시행령 제2조에는 학칙으로 규정되어야 하는 항목이 제시되어 있으며 이를 평가항목으로 차용할 수 있다. 또한 대학도서관 경영에 중요한 요소 특히 “학

습과 성장” 요소에 대해서는 학칙으로 명문화할 필요가 있다. 업무규정은 도서관 운영 및 서비스를 성문화함으로써 업무 수행 기준을 명확하게 하여 효율적이고 효과적인 업무 및 서비스

제공을 가능하게 한다. 각 세부항목 별, “존재 유무”에 따라 0점/만점을 부여한다.

5.3.2 내부 프로세스(도서관운영)

내부 프로세스 관점의 항목은 다양한 도서관 서비스(연구지원, 교육지원, 상호대차, 도서관 홍보), 연도별 시행계획, 공간 및 장서, 대학도서관 특성화로 구성하였다(〈표 5〉 참조). 전체를 100점으로 구성하였으며, 영 제7조에 명시된 5개 항목에 포함되는 항목들에 10점을 배점하였으며, 이를 제외한 나머지 항목들은, 설문조사 결과로 나타난 중요성에 따라 배점하였다. 다양한 도서관 서비스(40점), 연도별 시행 계획(25점), 공간 및 장서(25점), 대학도서관 특

성화(정성평가, 10점)로 구성된다.

다양한 도서관 서비스는 대학도서관진흥법 제 7조의 대학도서관 업무로 규정된 항목들이 그 평가 대상이 된다(〈표 10〉 참조). 다양한 도서관 서비스는 전통적인 대면서비스와 인터넷과 SNS를 활용한 정보서비스 항목으로 구성되며, 연구지원 항목은 대학원이 있는 대학만을 평가대상으로 한다. 횡수, 인원, 개수 측정 항목들은 규모요인의 통제를 위해 정규화한다. 연구지원 항목들은 “교수 수+대학원생 수”를 분모로, 교육지원 항목들은 “학부생 수”를 분모로 정규화, 상호대차 항목들은 “교수 수+대학원생 수+학부생 수”로 정규화 한다. 구간점수 측정은 〈그림 4〉 구간점수 할당 방법을 참조한다.

〈표 10〉 다양한 도서관 서비스 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
다양한 도서관 서비스	40	연구지원	20	DB 이용교육 포함 대학원생 교육 횡수(정규화)	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대학원이 설치되지 않은 4년제 및 전문대는 제외</li> <li>• 연구자는 교수+대학원생</li> </ul>
				DB 이용교육 포함 대학원생 교육 참가자 수(정규화)	3	
				연구지원정보조사 서비스체계	2	
				정기적 최신학술정보제공	2	
				연구자 개인정보서비스 횡수(정규화)	5	
				연구자 정보지원 프로파일 수(정규화)	5	
		교육지원	10	학부생 대상 교육 횡수(정규화)	3	도서관이용교육, 글쓰기 교육 등이 포함됨
				학부생 대상 교육 참가자 연인원(정규화)	2	
				강의계획서 연동 장서관발 체계	2	
				학부생 개인정보서비스 횡수(정규화)	3	
		상호대차	5	자관 이용자 대상 성공적인 상호대차 서비스 제공 횡수(정규화)	3	-
				타 대학 대상 성공적인 자료제공 횡수(정규화)	2	-
		홍보	5	안내책자 작성/배포여부	1	-
				홍보 이벤트 실시여부	1	-
				대학 홈페이지/게시판 홍보 여부	1	-
				이메일/SNS홍보 실시여부	1	-
				홍보시 이중 언어 홍보여부	1	한국어 + 타언어 1개 이상

상호대차 항목에서 “성공적”이라는 의미는 신청/의뢰에 대한 자료의 제공을 의미한다. 자관이용자에 대한 제공은 “제공 준비가 완료된 상태”이며 제공 준비 이후 신청자의 수령 여부는 고려하지 않는다. 타 대학에 대한 제공은 해당 도서관에 있는 자료를 전송/송부함을 의미한다. 연구지원정보조사/ 학술정보 제공/ 강의 계획서 연동 장서관발 체계 항목은 그 존재여부에 따라 0점/만점을 부여하며 홍보와 관련된 항목 또한 존재 여부에 따라 0점/만점을 부여한다.

연도별 시행계획은 대학도서관진흥법 시행령 제7조 1항의 1에 대학도서관 평가 대상항목으로 규정되어 있으며, 동 영 제4조의 3항에 그 구성 내용이 규정되어 있으므로, 구성내용을

그 평가대상으로 한다(〈표 11〉 참조). 전년도 연도별 계획의 시행 결과 항목의 경우, 전년도 연도별 계획에 명시된 목표 결과의 달성 유무를 통해 측정한다. 사업 추진방향과 세부 운영 계획 항목의 경우, 연도별 시행 계획 내 “존재 유무”에 따라 0점/만점을 부여한다. 대학도서관 발전계획과의 연계는 정성평가 형식으로 측정한다.

공간 및 장서는 도서관 시설과 자료를 말하며, 이는 대학도서관진흥법 시행령 제7조 1항의 3에 평가항목으로 규정되어 있다. 공간은 교육 및 학습 지원 공간으로서의 대학도서관이 지녀야 할 기본 인프라를 어느 수준으로 구축하고 있는가를 평가하고자 하는 항목이다(〈표 12〉 참조).

〈표 11〉 연도별 시행 계획 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
연도별 시행계획	25	전년도 계획결과	10	목표달성여부	10	• (달성세부계획/목표세부계획) × 10 • 10점 이상은 10점으로
		해당연도 추진방향 및 세부운영계획	10	추진방향 세부운영계획	5 5	• 존재여부 • 목표의 명확성(수치 제시)
		대학도서관발전계획과의 연계	5	발전계획상의 추진방향과의 연계	5	• 정성평가

〈표 12〉 공간 및 장서 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
공간 및 장서	25	시설 규모	5	학생+대학원생 1인당 연면적	5	• 구간점수
		시설의 다양한 구성	8	시설의 다양한 구성	4	• 정성평가
				검색용 pc	4	• 1대당 재학생수의 역수값의 구간점수
		도서자료증서	2	학생 1인당 최소 연간 증가 수 충족 여부	2	• 전문대: 학생 1인당 1권 이상 • 이외의 대학: 학생 1인당 2권 이상
장서 조직	10		(온라인목록 서지/소장 구축 건수) × 5	5	• 전문대의 경우 도서자료 증서에 10점 배점, 장서 조직 각 항목에 1점씩 배점하여 2점 배점	
			(업로드 건수/연간 증가종수) × 5	5		

시설 규모는 설문조사에서는 공간 항목 내에서 가장 높은 평균 점수를 보여주었다. 이는 사서들이 연면적을 도서관 시설 확충의 기본 및 전제 조건이라고 인식하고 있는 것으로 판단된다. 대학도서관진흥법은 학생 1인당 최소 연간 증가 책 수를 명시해 두었으며, 설문 응답에서도 해당 항목의 평균 점수가 상대적으로 높았다. 학생 1인당 최소 연간 증가 책 수에 해당하는 자료는 ①연속간행물을 제외한 인쇄자료 ②연속간행물을 제외한 필사자료 ③전자자료 중 전자책만 포함된다.

연면적의 경우, 전체 학생 1인당 연면적 분포의 구간점수 부여한다. 구간점수 측정은 <그림 4> 구간점수 할당 방법을 참조한다. 공간 및 장서 영역에서 “학생”은 학부생을 기준으로 하며, 시설의 다양한 구성에 대해서는 질적평가를 수행한다. 검색용 PC는 전체 1대당 학생 수 분포로, 1대당 재학생 수를 기준으로 한 구간점수를 부여하며, 장서 증가 충족 여부는 존재 여부에 따라 0점/ 만점 부여한다. 그리고 온라인 목록 서지/소장 구축 건수의 측정은 구축 건수와 소장건수의 비율을 배점수 만큼 곱하여, 그 정수값으로 점수를 부여한다.

대학도서관 특성화는 대학도서관진흥법 시행령 제7조 1항의 4에 명시된 대학도서관 평가 항목으로서, 연구 및 교육 지원에 있어서 대학도서관의 능동적이고 선도적인 역할을 평가하는 항목이다(<표 13> 참조). 특성화에 대한 평

가는 4년제 대학과 전문대학 간에 유의한 차이를 보였는데(<표 4> 참조), 이는 특성화에 투입될 인적·물적 자원의 차이로 인한 것으로 판단된다. 특성화 항목은 사업/서비스 시행 문서를 근거자료로 하여 정성평가를 통해 측정한다.

5.3.3 고객(도서관 경영의 단기적 성과)

고객 관점은 이용자 만족도, 도서관의 위상, 정보이용, 방문/접속으로 이루어진다(<표 5> 참조). 전체를 100점으로 하여 물리적 이용, 온라인 이용, 이용에 따른 인식(만족도), 그리고 도서관 이해관계자의 인식으로 구성하였다. 이용자 만족도 항목은 60점으로 배점하였으며, 나머지 항목들은, 각 항목 내 세부항목의 설문조사 결과로 나타난 중요성에 따라 배점하였다.

만족도 조사결과 항목은 이용자 만족도 조사를 실시하여 도출된 결과를 반영하는 항목이다. 이용자 만족도 조사 항목은 15개 항목으로 구성하고, 측정 방식은 15개 만족도 설문항목은 7점식 Likert Scale 이용하여 측정하며, 따라서 최종 점수 범위는 15점~105점이 된다. 배점은 만족도 결과에 대한 배점이 60점이므로, 만족도평가 배점 점수 = 만족도평가점수 × (60/105)로 한다.

도서관 위상은 대학 내 도서관의 입지를 평가하기 위한 항목이다(<표 14> 참조). 각 세부 항목 별 '여부에 따라 0점/만점을 부여하고, 도서관운영위원회 실시 횟수의 경우, 1회당 1점 최고 5점 부여한다. 그 근거자료는 인사명령 및

<표 13> 대학도서관 특성화 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
특성화(영7조1항의4)	10	장서 또는 서비스의 특성화	10	실질적인 특성화 시행에 대한 평가	10	•정성평가

〈표 14〉 도서관 위상 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
도서관의 위상	15	도서관장 <sup>1)</sup>	2	도서관장이 대학 최고의사결정위원회 위원임	2	• 인사명령
		도서관 선임 직원 <sup>2)</sup>	5	선임직원이 사서자격증이 있음	5	• 인사명령 • 사서자격증
		도서관운영위원회	8	도서관운영위원회가 구성됨	3	• 공문
				도서관운영위원회 실시횟수	5	• 개최공문 및 회의록 • 1회당 1점 최고 5점

주 1) 도서관 기능을 하는 기관의 장. 도서관 기능을 하는 기관이 다수일 때 중앙 역할을 하는 기관, 혹은 가장 상위에 있는 기관의 장을 도서관장으로 함. 그 명칭은 다를 수 있음(학술정보원장 등)  
 2) 직급 및 조직체계상 도서관에서 도서관장을 제외한 최상위 직급의 직원

사서자격증, 공문으로 판단한다.

정보이용은 서비스 대상인구 1인당 정보이용 정도를 평가하는 항목이다(〈표 15〉 참조). 정보이용에 대한 설문조사 결과는 약 5.3점에서 5.7점의 범위를 보여주고 있으며(〈표 4〉 참조), 사서들이 평가항목으로서 정보이용 요소가 중요하다고 인식하는 것을 보여주고 있다. 특히 전자자료의 이용 관련 항목의 중요도가 상대적으로 높은데, 이는 전자자료 활용도가 높아짐에 따른 영향으로 판단된다. 정보이용 항목

들은 규모요인 통제를 위해 “교수 수+대학원생 수+학부생 수”를 분모로 정규화 한다. 구간점수 측정은 〈그림 4〉 구간점수 할당 방법을 참조한다.

방문/접속 항목으로 서비스대상인구의 이용, 접속 정도를 측정한다(〈표 16〉 참조). 방문/접속 항목들은 규모요인 통제를 위해 “교수 수+대학원생 수+학부생 수”를 분모로 정규화 한다. 구간점수 측정은 〈그림 4〉 구간점수 할당 방법을 참조한다.

〈표 15〉 정보이용 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
정보이용	20	전자자료 이용	13	DB검색 수(대표정보)	6	정규화 후 구간점수 부여
				전자자료 다운로드 수(원문)	7	
		도서 이용	7	대출횟수	7	

〈표 16〉 방문/접속 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
방문/접속	5	온라인 접속	5	도서관홈페이지/전자도서관 접속 수(정규화)	4	정규화 후 구간점수 부여
				도서관 홈페이지 이외의 SNS 등의 접속수(예: FaceBook 등)	1	



5.3.4 재정(도서관 경영의 장기적 성과)

재정 관점의 항목 구성은 인력과 예산으로 구성되며(〈표 5〉 참조). 각 항목 내 세부항목의 배점은 설문조사 결과로 나타난 중요성에 따라, 인력 60점, 예산 40점으로 할당하였다. 인력 영역에 설문응답 결과는 평균점수 6.1 이상의 현저하게 높은 중요성 수준을 보여주었으며, 4년제 대학과 전문대학 간의 차이는 유의하지 않았다(〈표 5〉 참조). 특히 사서직 항목이 중요하다고 조사되었으며, 정규직 비율 항목이 높은 평균 점수를 가진 것으로 보아, 사서직 및 정규직 비율의 감소가 대학도서관이 당면한 큰 문제 중 하나로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

도서관 직원 규모의 측정은 전체 학생 수와의 비율로 정규화하여, 구간점수 배점방식(〈그림 4〉 참조)에 따른 점수를 부여한다. 도서관 직원 내 사서직 비율 및 사서직 내 정규직 비율은 실제 비율을 사용하며, 정수 20을 곱하여 부여한다(〈표 17〉 참조).

예산 항목의 평가대상은 평가년도 직전 학년

도의 결산액을 기준으로 한다. 자료예산 변화율은 2년 전 학년도 장서결산액 대비 직전 학년도의 장서결산액의 변화율을 측정하며, 모든 대학의 변화율 분포범위를 이용한 구간점수를 부여한다.

$$\text{자료예산변화율} = \frac{\text{직전학년도 장서결산}}{\text{2년전학년도 장서결산}}$$

대학 총예산 내 자료구입비 비율에서 “대학 총예산” 또한 평가년도 직전 학년도의 공시된 대학 총예산을 이용하며, 구간점수를 부여한다. 대학 총예산 내 자료구입비 비율의 변화율은 2년 전 학년도 대학 총예산 내 자료구입비 비율 대비 직전 학년도의 대학 총예산 내 자료구입비 비율의 변화율을 측정하며, 구간점수를 부여한다(〈표 18〉 참조).

“특성화 프로그램 운영비”에 비록 장서의 특성화를 꾀하였더라도, 장서예산은 포함할 수 없다. 따라서 특성화프로그램 운영비는 도서관 예산 중 장서예산을 제외한 운영비 중 일반 운

〈표 17〉 인력 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
인력	60	규모	20	도서관 직원 수	20	학부생수와의 비율에 의한 구간점수
		전문성	20	도서관 직원 내 사서직 비율	20	비율 * 정수 20
		안정성(지속성)	20	사서직 내 정규직 비율	20	비율 * 정수 20

〈표 18〉 예산 항목의 세부 항목 개발

구성요소	배점	항목	배점	세부항목	배점	비고
예산	40	자료예산(전년도 결산)	35	자료예산 변화율	15	구간점수
				대학 총예산내 자료구입비 비율	10	
				대학 총예산내 자료구입비 비율의 변화율	10	
		특성화 프로그램 운영비	5	학생 1인당 운영예산	5	구간점수

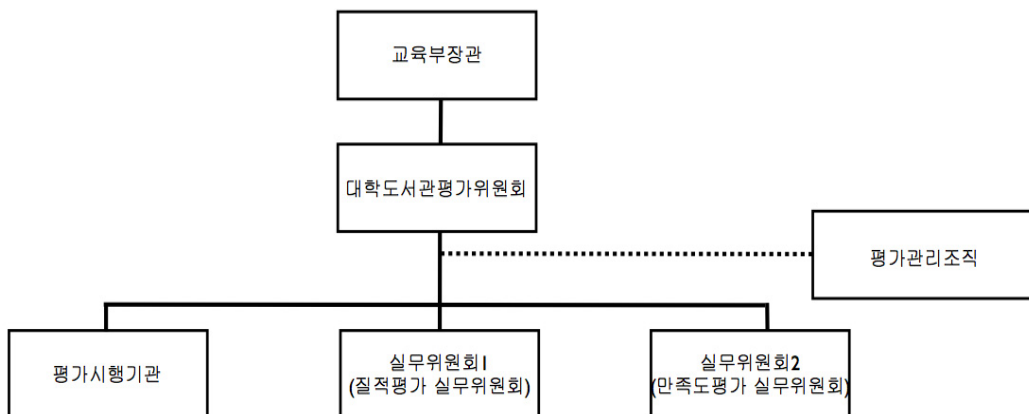
영비를 제외하고 특정한 목적을 지닌 운영비를 의미한다. 특성화프로그램 운영비의 근거 자료는 특성화프로그램 관련 문서이다. 구간 점수 추정은 <그림 4> 구간점수 할당 방법을 참조한다.

#### 5.4 평가체계안 개발

이렇게 개발된 평가모형의 효율적이고 효과적인 적용을 위해 평가 주체 및 이해관계자의 역할, 평가절차 및 절차별 세부사항을 검토하였다. 평가 주체는 평가과정의 수월성 및 평가결과의 수용성 향상, 그리고 외부 관점의 고려를 위해, 대학도서관 내부 및 외부의 이해관계자를 모두 아우른 합의 조직이 요구된다. 이에 따라 평가 주체로 교육부 산하의 대학도서관 평가위원회를 제안하였다. 평가위원회는 대학도서관 평가의 계획, 시행, 결과 분석 및 발표 등 전반적인 사항을 관장하는 역할을 수행하며, 위원장 1인, 부위원장 1인을 포함한 13인 내외의 위원으로 구성하고, 관련 조직으

로 평가관리, 평가시행기관, 정성평가 및 만족도평가를 위한 실무위원회를 두었다(<그림 5> 참조).

평가 주기는 개별 대학도서관이 3년을 주기로 하여 기간 중 1회의 평가에 참여하는 주기적 시행을 제안하였다. 평가 범주의 구성은 적용하는 평가항목 및 그 배점에 있어서 차이가 있으므로, 4년제 대학, 전문대학, 기타 대학으로 나누도록 한다. 만족도조사의 경우 교수, 학부생, 대학원생을 대상으로 실시한다. 평가 초기, 전반적 평가체계의 검토 및 개선을 통한 평가항목의 타당성 및 항목 간 인과관계 검토, 평가체계의 실현가능성, 평가결과의 유용성을 향상시키기 위해 초기 3년간(2016-2018)을 시범평가 기간으로 설정할 것을 제안한다. 시범평가 기간 중 매년 순차적으로 전년도 평가결과의 분석을 기반으로 평가요소를 검토·개발하며, 시범평가의 결과 분석을 통해 타당성, 실현가능성 및 유용성의 향상을 도모하여야 할 것이다. 대략적인 평가 시기는 <표 19>와 같이 제안한다.



<그림 5> 평가위원회 구성

〈표 19〉 제안 평가 일정

월	일정
1월	• 평가위원회 갱신(1월 말 임명)
2월	• 평가위원회: 전년도 평가 과정 및 결과 리뷰(2월 중순) 및 평가 계획 수립활동(3월 말까지) • 평가위원회: 실무위원회 구성(2월 말) • 평가시행기관: 통계시스템 및 만족도 조사시스템 점검(3월 중순까지)
3월	• 평가위원회: 당해년도 평가계획 공표(3월 중순) • 실무위원회 당해년도 시무회의(3월 말)
4월	• 평가시행기관: 당해년도 평가 세부계획 공문 배포(4월 초) • 평가대상 도서관: - 통계조사 워크숍 참여 - (주기적 시행의 경우) 평가참여여부 결정 후 참여 신청(평가계획 공표 후 2주 이내, 4월 초) - 만족도조사 응답률 향상 활동
5월	• 평가위원회, 만족도조사 실무위원회, 평가시행기관: 만족도조사 실시
6월	• 만족도조사 실무위원회, 평가시행기관: 만족도 조사 결과 산출 • 평가시행기관: 통계자료 및 피평가 자료 보고 문서 배포
7월	• 평가시행기관: 평가 보고자료 취합 및 정리(7월 중순까지) • 질적평가 실무위원회: 질적 평가항목 관련 자료 검토 및 채점(8월 중순까지)
8월	• 평가시행기관: 평가결과 취합(9월 중순까지)
9, 10월	• 평가위원회: 평가결과 검토 및 결과에 따른 보상 대상기관 결정
11월	• 평가위원회: 평가결과 공표(대학도서관 대회)
12월	• 평가위원회: 평가결과 분석 결과 검토 • 결과 분석팀: 당해년도 평가 백서 발간(분석내용 및 개선 제안사항 포함)

### 5.5 논의

체계적인 대학도서관 운영평가모형을 개발하고, 이를 체계적으로 시행하는 것은 대학도서관이 표방하는 사명과 그에 따른 목적과 목표를 달성하는데 기여하여야 한다. 본 연구에서는 특히 BSC를 기반으로 평가모형을 개발함으로써 대학도서관의 발전기반 및 사서역량강화, 도서관운영, 장·단기적 성과 등 전반적인 운영 요소들을 전체적이면서도 균형에 맞추어 평가하고자 하였다. 따라서 대학도서관은 제안된 평가모형을 이용한 평가를 통해 자관의 모든 자원이 목표달성 활동에 쓰여지며, 자관의 모든 활동이 목표에 기여하고 있는지 확인할 수 있을 것으로 기대한다.

한편, 평가항목 관련 논의에 집중하기 위해서 제외되었지만, 심층면담 결과 피면담자의 대다수가 대학도서관 평가가 기존의 각종 대학평가 및 재정지원과의 연계가 이루어져, 대학도서관 평가의 위상을 제고하고 대학의 대학도서관 지원에 대한 동기를 유도해야 한다는 의견을 보였다. 설문조사 결과에서도 60%에 가까운 응답자가 대학도서관 평가를 대학평가 또는 재정지원사업과 연계하는 방안에 대해 긍정적인 응답을 보여주었다. 이러한 심층면담과 설문조사 결과는, 대학도서관진흥법 제14조 제2항(대학도서관 재정지원에 평가결과를 반영할 수 있다), 그리고 동법 시행령 제7조 제3항(평가결과를 대학 평가 또는 인증에 활용하도록 할 수 있다)의 규정과 현장 및 전문가들의

대학도서관 운영평가에 대한 인식의 방향성이 일치하는 부분이라 할 수 있다.

대학도서관 운영평가의 활용도를 높이기 위한 대안으로서는 대학도서관 운영평가의 필수 항목, 또는 대학도서관 운영평가의 전반적 결과를 대학기관평가인증 핵심평가준거에 반영하는 방안이 있을 수 있다. 또 다른 대안으로서는 대학총결산액 대비 자료구입비 비율, 재학생 1,000명당 사서직원 수 등 BSC 모형의 재정 관점에 포함되는 우선순위가 높은 항목을 정부의 각종 대학 재정지원사업들에 반영하게 하는 방안이 있을 수 있다. 그러나 대학평가나 각종 정부주도 사업 평가에 대학도서관 평가결과를 반영하는 방안은 각 사업별 목표 및 이를 위한 구체적 평가지표 구성이 다양하므로 모든 재정 지원사업에 대해 대학도서관 평가결과와 일률적 적용이 곤란하다는 점, 그리고 정부 주도의 재정지원사업은 시대적 요구와 교육부의 정책 방향에 따라 사업 내용과 기간이 상이하기 때문에 대학도서관 지원의 안정성과 지속성을 담보하기에는 적절하지 않다는 점 등이 고려되어야 할 것이다.

한편, 제안된 운영평가모형은 도서관 내외부 이해관계자의 반복적인 의견수렴 및 조직의 발전을 위해 전략적으로 영리 및 비영리조직에서 적용하는 BSC 모형을 기반으로 개발되었으나, 평가모형의 각 항목 및 배점에 대한 검증 및 일반화를 기반으로 한 것은 아니다. 이는 대학도서관진흥법의 제정으로 인한 대학도서관 운영평가의 조속한 시행을 앞두고 있다는 점과 제안된 평가모형의 항목과 현 학술정보통계시스템(Rinfo) 통계항목이 일치하지 않는다는 점으로 인한 본 연구모형의 제한점이며, 이러한 점

의 개선을 위하여 향후 평가결과와 분석을 통한 지속적인 개선이 요구된다. 이 때 BSC 모형의 항목 및 관점 간 인과성은 중요한 기제로 작용할 수 있을 것이다. 이에 따라 특히 평가시행 초기기간에는 평가결과를 검증할 수 있는 시범평가기간이 요구되며, 본 연구에서는 초기 3년간은 그 결과를 분석하여 모형을 개선하기 위한 시범평가기간으로 설정할 것을 제안한다.

## 6. 결론

본 연구는 대학도서관진흥법 제정에 따른 대학도서관 운영평가의 시행을 위한 준비가 요구에서 상황에서 평가모형과 평가체계안 개발을 목표로 수행되었다. 평가모형의 전체적인 구조는 균형성과표(BSC)를 기반으로 학습 및 성장(발전기반 및 사서역량강화), 내부 프로세스(도서관운영), 고객(단기적 성과), 재정(장기적 성과)의 4가지 관점을 균등한 비중으로 설정하여 총점 400점으로 구성되었다. 대학도서관 운영평가의 항목과 체계를 개발하기 위해서 본 연구는 문헌조사, 전문가 심층면담, 도서관 실무자 대상 설문조사, 그리고 다양한 이해관계자들과의 다수의 토론 등을 통해 대학도서관 내·외부 이해관계자들의 의견을 광범위하게 반영하였고, 이러한 토론과 합의의 과정을 거쳐 최종적으로 대학도서관 운영평가안을 제안하였다. 향후, 제안된 운영평가모형은 3년간의 시범평가를 통해 관점 및 항목간의 인과성에 기반한 모형의 적절성을 검토하고, 이를 바탕으로 한 개선이 지속되어야 할 것이다.

본 연구에서 도출한 운영평가모형 개발의 기

반은 BSC이다. BSC를 대학도서관 운영평가에 도입할 경우, 장기적인 준비요소(학습과 성장), 단기적 업무활동요소(내부프로세스), 단기적 결과요소(고객), 장기적 성과요소(재정)의 네 가지 관점을 통해 대학도서관의 성과를 재무/비재무, 내부/외부, 선행/후행 요소들 간에 균형을 고려하여 검토할 수 있다. 즉 균형성과표 도입을 통해 대학도서관이 설정한 목표를 잘 달성하고 있는지를 도서관 운영 전 부분에 걸친 전체적인 조망을 통해 확인해 볼 수 있다는 장점이 있다. 또한 대학도서관 경영에 있어서 장·단기적 성과(인력, 예산 등 재무적 성과, 미션 달성/이용자 만족도, 도서관 서비스 이용률)를 아우르는 관찰이 가능해지므로, 운영평가 결과는 내부 구성원들과 외부 이해관계자들에게 조직의 성과를 명료하게 전달하는 도구로서

활용이 가능하다. 이를 통해 외부를 향한 대학도서관 브랜딩과 자원 확보 효과를 기대할 수 있다. 또한 무엇보다도 학습과 성장 관점에서부터 재정 관점까지 각 항목들 간 인과관계를 체계적으로 검토할 수 있어 대학도서관 경영 전반에서 주어진 환경 변화에 대한 선제적인 대응을 가능하게 하리라 기대된다.

본 연구를 통해 체계적인 대학도서관 운영평가가 정기적으로 시행되고, 향후 연차적으로 점차 개선시켜, 각 대학도서관이 내건 사명과 그에 따른 목적 및 목표 달성에 기여하기를 기대한다. 대학도서관 운영평가는 도서관의 모든 자원이 목표달성 활동을 위한 것인지 또한 조직의 자원을 이용하는 모든 활동이 목표에 기여하고 있는지를 검토하고 확인할 수 있는 기회가 될 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 광동철, 윤정옥. 2011. 대학도서관 평가 지표의 개발에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 45(2): 309-324.
- [2] 김기영 외. 2014. 대학도서관평가 표준지표 개발에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 48(3): 303-334.
- [3] 김은, 정양현. 2007. 『공공부문 BSC 사례집』. 서울: 한국정보사회진흥원.
- [4] 『대학도서관진흥법』 (2015. 3. 27., 법률 제13222호).
- [5] 심원식, 이은철. 2013. LibQUAL+를 활용한 국내 대학도서관 서비스 품질 측정 사례 조사. 『정보관리학회지』, 30(2): 245-268.
- [6] 유현숙. 2013. 대학도서관 평가지표에 대한 통계적 고찰. 『사대도협회지』, 14: 1-26.
- [7] 윤희윤. 2001. 국내 대학도서관의 평가모형 개발에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 32(4): 45-75.
- [8] 이은철 외. 2005. 『대학도서관 평가제도 개선 방안에 관한 연구』. 서울: 한국교육학술정보원.
- [9] 이유정 외. 2012. 대학도서관 시범평가 분석 및 평가방안 제안. 『사대도협회지』, 13: 167-193.

- [10] 최상미. 2007. 한국 사회복지기관의 성과관리를 위한 균형성과표(BSC)의 도입 가능성에 관한 고찰. 『서울도시연구』, 8(4): 189-209.
- [11] 한국교육학술정보원. 2010. 『학술정보통계시스템 홈페이지』. 대구: 한국교육학술정보원. [online] [cited 2016. 7. 9.] <<http://www.rinfo.kr>>
- [12] 한국대학평가원. 『한국대학평가원 홈페이지』. 서울: 한국대학평가원. [online] [cited 2016. 7. 8.] <<https://aims.kcue.or.kr>>
- [13] Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- [14] Kaplan, R. S. 2002. *The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- [15] Niven, P. R. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. NJ: John Wiley & Sons.
- [16] Niven, P. R. 2011. *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. NJ: John Wiley & Sons.
- [17] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. 1988. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.

• 국문 참고자료의 영어 표기

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

- [1] Kwack, Dong-Chul and Yoon, Cheong-Ok. 2011. "A Research on the Development of Evaluation Indicators for Academic Libraries." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 45(2): 309-324.
- [2] Kim, Giyeong et al. 2014. "A Study on the Development of Standard Indicators for College & University Libraries' Evaluation." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 48(3): 303-334.
- [3] Kim, Eun and Jeong, Yang-Heon. 2007. *BSC Cases in Public Sector*. Seoul: National Information Society Agency.
- [4] *Korean College & University Libraries Promotion Act* (2015. 3. 27., Act No. 13222).
- [5] Shim, Wonsik and Lee, Eun-Chul. 2013. "Service Quality Assessment of University Libraries in Korea using LibQUAL+: A Case Study." *Journal of the Korean Society for Information Management*, 30(2): 245-268.

- [6] Yu, Hyeon-sook. 2013. "A Statistical Analysis of the Indicators in College & University Library Evaluation." *Journal of the Korean Association of Private University Libraries*, 14: 1-26.
- [7] Yoon, Hee-Yoon. 2001. "A Study on the Development of Comprehensive Evaluation Model for Korean University Libraries." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 32(4): 45-75.
- [8] Lee, Eun-Chul et al. 2005. *A Study on an Improvement Plan for the College & University Library Evaluation*. Seoul: Korea Education and Research Information Service.
- [9] Lee, You-jeong et al. 2012. "An Analysis of the Pilot Evaluation of College & University Libraries and a Suggestion of an Improved Evaluation Plan." *Journal of the Korean Association of Private University Libraries*, 13: 167-193.
- [10] Choi, Sangmi. 2007. "A Review of Adoptability of BSC (Balanced Scorecard) to Social Service Organizations in Korea." *Seoul Studies*, 8(4): 189-209.
- [11] Korea Education and Research Information Service. 2010. *Rinfo Homepage: Academic Information Statistics System*. Daegu: Korea Education and Research Information Service. [online] [cited 2016. 7. 9.] <<http://www.rinfo.kr>>
- [12] Korean University Accreditation Institute. *Korean University Accreditation Institute Homepage*. Seoul: Korean University Accreditation Institute. [online] [cited 2016. 7. 8.] <<https://aims.kcue.or.kr>>