

# 팬데믹을 경험한 사서들의 도서관 운영정책 중요도에 대한 인식변화 연구: N시 공공도서관을 중심으로\*

## A Study on the Changes of Librarians Perception in the Importance of Library Policy Before and After Pandemic: Focused on N City Public Libraries

박은경 (Eunkyoung Park)\*\*

심자영 (Jayoung Sim)\*\*\*

서은경 (Eun-Gyoung Seo)\*\*\*\*

### 초 록

뉴노멀 시대로 특징지어지는 현대사회가 COVID-19 팬데믹을 겪으면서 도서관에 많은 변화를 요구하였고, 도서관계는 이에 대하여 선제적으로 그리고 다각적으로 대응하였다. 본 연구는 팬데믹과 같은 새로운 환경이 사서들이 인식하는 도서관 운영정책 우선순위를 변화시킬 것이라고 보고, 2020년 팬데믹이 시작되는 시점과 2022년 팬데믹이 정점을 지난 시점에서 도서관 운영정책 중요도를 쌍대비교 분석을 통하여 파악하였고 그 차이를 비교·분석하였다. 1차 조사에서는 도서관경영, 도서관 서비스 관련 운영정책 영역을 중요하게 여겼다면, 2차 조사에서는 인적자원과 정보자원에 관련된 운영정책 영역을 보다 중요하게 인지하고 있었다. 또한, 전체 영역 상위 5위에 인적자원과 관련된 3개의 세부 운영영역과 자료구입 예산, 이용자만족도 기반의 정책이 포함되었다. 따라서 공공도서관은 새로운 패러다임에 빠르게 적응하면서도 지속가능한 도서관 서비스를 제공하기 위해서는 지속적인 인적자원에 대한 투자, 충분하고도 다양한 형태의 정보자원 구축, 그리고 이용자 맞춤 정책 수립 등을 우선적으로 수행해야 할 것이다.

### ABSTRACT

Social changes characterized by new normal also demand changes in libraries and libraries are making preemptive efforts. This study compared and analyzed the difference in librarian perceptions between the start of COVID-19 in 2020 and after experiencing the pandemic in 2022 in terms of the relative importance of library policies considered by pairwise comparative analysis. In the 1st survey, the importance of factors related to 'Library Management' and 'Library Services' was high and in the 2nd survey, the importance of factors related to 'Human Resources' and 'Information Resources' increased. This study insists that the public libraries invest in human resources and information resources and establish a user-customized policy in order to quickly adapt to the new paradigm and to provide sustainable library services.

키워드: 도서관 운영정책, 상대적 중요도, 사서의 인식변화, 도서관경영, 인적자원, 시설환경, 정보자원, 도서관서비스, 팬데믹

library management policy, relative importance, change of librarians perception, library management, human resources, library facilities, information resources, library service, pandemic

\* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원 과제임.

\*\* 한성대학교 문헌정보학과 대학원 박사과정, 남양주시 사서사무관(lovepark@korea.kr) (제1저자)

\*\*\* 한성대학교 문헌정보학과 대학원 박사과정, 국회도서관 사서(simjy@nanet.go.kr) (공동저자)

\*\*\*\* 한성대학교 크리에이티브인문학부 교수(egseo@hansung.ac.kr) (교신저자)

■ 논문접수일자: 2022년 5월 20일 ■ 최종심사일자: 2022년 5월 30일 ■ 게재확정일자: 2022년 6월 10일

■ 정보관리학회지, 39(2), 325-346, 2022. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2022.39.2.325>

© Copyright © 2022 Korean Society for Information Management

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.

## 1. 서론

우리 사회는 현재를 '뉴노멀(New Normal)' 시대라 일컫고, 새로운 시대에 맞는 새로운 가치, 새로운 기준이나 정책을 수립하는 데에 많은 노력을 펴하고 있다. 글로벌 금융위기 이후의 세계경제 현상을 설명하기 위하여 등장한 '뉴노멀'이라는 용어는 변화하는 환경에 따라 세상에서 새롭게 기준이 되는 현상을 뜻한다. 지금의 4차 산업혁명이라고 불리는 거대한 기술적 진화와 예상치 못한 COVID-19의 세계적 대유행(팬데믹)과 같은 환경변화로 인하여 우리는 과거의 가치가 새로운 가치로 전환되어 과거의 가치가 무기력해지고, 현재의 문제를 해결하기 위해서 새로운 표준이 계속해서 만들어지는 이 모든 현상을 마주하고 있다. 즉 세계적으로는 자국 우선주의(Nation First)를 요구하는 사상이, 사회적으로는 언택트(untact) 문화가, 개인적으로는 홈 루덴스(밖에서 활동하지 않고 집에서 모든 것을 즐길 줄 아는 사람) 문화가 확산하면서 우리 사회는 새로운 세계관과 사회적 현상을 맞게 되었다.

또한, 사회에 몰아친 다양한 변화의 물결은 서로 서로에게 영향을 주어 다양하면서도 다른 각도의 변화들을 이끌어냈다. 팬데믹은 지금까지 경제·사회·문화적 장벽에 가로막혀 도입되지 못했던 혁신적 4차 산업혁명의 기술들을 일상 영역에서 시도하게 하는 동력으로 작용하였고(윤정현, 2021), '언택트 패러다임'은 사회 전반의 디지털 전환 기폭제로 활약하여 비대면을 기초로 하는 서비스와 기술을 확산시켰다. 도서관도 이러한 변화의 물결을 피해 갈 수는 없었다. 각국의 국가대표도서관과 도서관협회는 팬

데믹이 전 세계로 확산하기 시작한 2020년 1월부터 도서관의 모든 활동이 비대면으로 이루어질 수밖에 없다는 것을 일찍이 감지하고 팬데믹 대응 매뉴얼이나 대응 모범 사례 등을 제시하였다. 도서관 서비스를 기존의 방식대로 제공하지 못하여 생기는 혼란을 줄일 수 있도록 선제적으로 노력한 것이다.

국립중앙도서관은 2020년 1월에 팬데믹 상황에 대응하기 위한 '코로나19 도서관 서비스'를 개발하였고(국립중앙도서관, 2020), 국제도서관컨소시엄연합(International Coalition of Library Consortia, 이하 ICOLC)은 같은 해 3월에 '글로벌 COVID-19 팬데믹과 도서관 서비스 및 자원의 영향'에 관한 성명을 발표하였다. ICOLC는 온라인으로 정보에 접근할 수 있는 상황에서 라이선스나 저작권 등의 제한을 풀고 오픈 액세스 환경을 확대하여 이용자들이 디지털 콘텐츠에 자유롭게 접근할 수 있는 환경이나 방식을 제공하자고 주장하였다(ICOLC, 2020). 미국도서관협회(American Library Association, 이하 ALA)는 2020년 6월에 팬데믹 기간 동안 도서관의 개방 여부를 국가 질병통제예방센터 지침에 따르도록 하였고, 도서관 홈페이지에서 이용자에게 공중보건과 관련된 정보를 제공하는 중요한 웹사이트를 안내하고 도서관 직원이나 이용자 그리고 지역사회를 고려해서 도서관 프로그램 또는 정책을 변경하도록 공고하였다(ALA, 2020).

위와 같은 움직임에 따라 공공도서관은 물리적인 접근이 공식적으로 차단된 상황에서 이용자에게 제공할 수 있는 온라인 서비스에 가장 먼저 집중하였고, 그 외 새로운 방식의 디지털 서비스나 대출도서 예약제, 드라이브스루, 워킹

스루와 같은 비대면 서비스를 개발하여 제공하였다(김정은, 강혜선, 2021). 또, 디지털 환경에서 발생한 정보격차로 인한 불평등을 완화하는 전략이나 감염병 확산을 방지하며 이용자들이 안심하고 사용할 수 있는 공간을 구축하는 전략도 대두되는 등(신명식, 2022; 이정연, 김현애, 2021), 뉴노멀 환경은 도서관의 전략에 많은 영향을 미치고 있다. 팬데믹 환경의 전환점을 맞고 있는 현재 시점에서, 팬데믹으로 인하여 급격한 변화를 실제 겪고 이에 맞서 다양하게 대응한 도서관 업무 관련자인 사서들이 도서관 운영정책 중 무엇을 가장 중요하게 여기며 또 과거와 달라진 인식은 무엇인지에 대한 분석이 필요하다고 보았다.

본 연구는 팬데믹 환경이 도서관에 크게 영향을 미치지 않았지만 4차 산업혁명 기술을 응용한 기술적 변화와 새로운 서비스에 대한 도서관 이용자의 요구가 증대하는 상황인 2020년 2월에 공공도서관의 사서가 인지하는 도서관 운영정책의 상대적 중요도를 조사·분석하였다. 이후 팬데믹 상황이 심해지기 시작하였고 현재 분석하는 도서관 운영정책에 대한 인식결과가 도서관 운영에 도움이 되지 않을 것 같다는 판단 아래, 팬데믹 상황이 끝난 후 같은 방식으로 도서관 운영정책의 중요도에 대한 인식을 조사하여 그 변화를 분석하는 것으로 연구의 목적을 변경하였다. 따라서 본 연구는 COVID-19가 발생한 시점인 2020년 2월에 조사한 도서관 운영정책의 중요도와 팬데믹의 정점기를 지나고 비교적 사회적 안정기를 찾은 2022년 2월에 같은 지표로 도서관 운영정책의 중요도를 조사하여 팬데믹 상황을 겪은 사서들의 운영정책 중요도 인식이 어떻게 변했는가를 분석하면서 현재 공

공도서관의 사서들이 가장 중요하게 여기는 도서관 운영정책 영역과 그 이유를 제시하고자 한다. 이를 통해 우리가 상상하지 못한 사회적 변화가 사서의 인식을 어떻게 변화시켰는지를 알아보고 미래도서관의 새로운 역할을 위하여 어떠한 운영정책들이 필요한지를 제시하는 것이 이 연구의 목적이다. 이러한 도서관 운영정책의 상대적 중요도 분석은 공공도서관이 앞으로 수립할 정책의 우선순위를 정하는데 도움이 될 것으로 본다.

## 2. 선행연구

뉴노멀 환경의 도래로 인하여 이용자의 새로운 요구는 다양해지고 이에 대응한 도서관의 바쁜 움직임도 보이기 시작하였다. 연구자들 역시, 도서관이 이러한 변화에 적응하면서 대처해야 하는 방안연구나 정책개발 연구를 다양하게 진행하였다. 특히 2020년 전후반에는 4차 산업혁명이라는 거대한 변화물결 앞에서 도서관이 어떻게 변화할지에 대한 논의가 많이 이루어졌다. 박태연 외(2018)는 4차 산업혁명 시대의 사서 직무별 기술 적용 가능성을 분석하여 미래사서의 핵심업무를 도출한 후, 미래사서의 새로운 역할, 즉 융합적 창조자, 통찰적 관리자, 창조적 기획자 등을 제시하였다. 또한, 이 연구팀은 미래 사서의 역할로 '퍼스트 무버'를 요구하며 이를 위한 역량 강화와 전문화, 고도화를 강조하였지만, 지능정보화로의 빠른 전환과 새로운 역할 기대로 인하여 사서들은 직무 불안을 느끼고 있음을 밝혔다. 이승민(2020)은 변화하는 뉴노멀 시대에 도서관의 목표와 방향을 어떻게

수립해야 하는 가를 분석한 결과, 도서관과 사서는 정보 및 정보자원을 기반으로 커뮤니티, 나아가 사회 전반 구성원 삶의 질 향상과 사회의 지속가능한 발전을 지원하기 위한 목표를 설정해야 한다고 제안하였다. 특히, 모든 이용자가 불편 없이 정보에 접근하고 이용할 수 있는 정보적 환경, 정보격차 해소를 위한 사회적 환경, 정보와 문화라는 유무형의 융합적 허브로서의 문화적 환경, 사회 지속가능한 발전의 토대가 되는 환경 구축을 강조하였다.

팬데믹 환경이 본격적으로 확산된 2020년 말부터는 팬데믹에 대응하는 각국의 국립도서관의 정책 분석 및 공공도서관의 대응방안에 관한 연구가 많이 진행되었다. 국립중앙도서관의 서혜란 관장은 COVID-19 이후 도서관이 나아가 할 방향과 극복해야 할 문제들을 제시하였다. 특히 앞으로 디지털과 온라인으로 연결된 초연결사회에서 살아가게 될 우리의 도서관은 디지털 콘텐츠를 자유롭게 그리고 안전하게 공유하는 곳, 즉 새로운 규범이 적용되는 도서관(new normal library)이 되어야 함을 주장하였다(서혜란, 2020). 이를 위하여 디지털 콘텐츠의 확보, 저작권 허용 문제, 인적자원의 재구성 및 서비스 혁신, 도서관 재정과 예산 분배에 대한 문제점을 해결해 나가야 한다고 제안하였다. 윤유라와 이은주(2021)는 4차 산업혁명과 COVID-19의 환경 속에서 도서관 관련 전문가와 대표적 공공도서관들이 어떠한 대응책을 제시하고, 정책을 수립하는지 조사하였다. 이들은 공통적으로 4차 산업혁명의 중심이 되는 디지털기술에 대한 수용과 활용의 중요성을 언급하면서 지역사회 이용자 중심의 사업 설계의 필요성, 사서의 전문성 확립을 강조하고 있었

다. 따라서 도서관은 지역주민의 정보, 교육, 연구, 문화, 사회적 참여의 증진을 추구하고, 지역사회에서의 콘텐츠 제작과 재사용 촉진의 필요성, 지역 내 환경, 문화유산을 보호하고 활용하여야 한다고 하였다. 김정은과 강혜선(2021)은 국제도서관협회연맹(International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA), 세계국립도서관장회의(Conference of Directors of National Libraries, CDNL), 미국, 호주, 영국, 유럽, 중국 등의 도서관협회나 각국의 국립도서관에서 제시한 COVID-19와 관련된 보고서와 정책을 분석하여 COVID-19 팬데믹이 가져온 도서관 환경과 이용자 요구의 변화를 제시하였다. 그 결과, 각국 국립도서관은 폭넓은 정보공유와 새로운 정책을 개발하면서 COVID-19 대응을 빠르게 진행하였음을 알 수 있었고, 디지털서비스, 디지털 리더십 강화, 물리적 서비스 환경의 변화 수립, 예산·인력·공간의 재분배에 대한 필요성, 오픈액세스 확대 등과 관련된 정책을 주장하고 있음을 제시하였다.

한편, 연구자들은 발 빠르게 팬데믹 환경에서 공공도서관의 변화와 대응책 그리고 인식 분석을 통해 팬데믹 시기의 혼란을 줄이는 방안을 제시하였다. 노영희와 장로사(2020)는 전국 공공도서관 사서 150명을 대상으로 COVID-19 대응 조치에 대한 사서 인식을 조사하였다. 이들은 국가중심의 도서관 대책 마련의 필요성, 전자책 보급 및 온라인 서비스 플랫폼 구축 등과 같은 비대면 서비스의 다양화, 디지털 문화격차 해소를 위한 프로그램 강화의 필요성을 파악하였다. 같은 해, 김성원(2020)은 예상치 못한 재난 상황에서 국내외 도서관계의 대응을 살펴보고 지속가능성을 확보할 수 있는 서비스 방안

과 이러한 방안 수립 시 고려해야 할 기본 원칙과 안전 확보, 단계별 대응방안의 제시, 도서관계의 협력체계 구축 및 역할 분담, 이용자 요구 반영 및 소통 강화 등을 제안하였다.

De Groot과 Scoulas(2021)는 COVID-19 기간 동안 도서관 이용변화에 관한 연구에서 도서관 서비스 이용률에 있어 대면 참고 질의는 크게 줄었으며, 가상공간에서의 참고 질의는 증가한 것으로 나타났고, 특히 '사서와의 1:1 연구 상담', '정보검색에 관한 워크숍', '온라인 채팅 검색상담', 'E-mail 검색상담'이 2018년보다 증가했음을 밝혔다. 연구자들은 팬데믹 상황에서 도서관 운영 및 서비스 측면에서 사서 역할의 중요성이 대두되었다고 분석하였다. 이정연과 김현애(2021)는 A 자치구의 장애인과 노인 66명을 대상으로 정보활동과 도서관 이용 경험을 분석한 결과, 장애인과 노인은 신체적인 불편함이 경제적인 어려움으로 이어지고 있으며, 비대면 시기에는 정보습득에 더욱 어려움을 겪고 있어 디지털 이용교육에 관한 요구가 높게 나타나고 있다고 하였다. 따라서 연구자는 지식정보 취약계층을 위한 디지털기술 활용교육 및 디지털 리터러시 교육의 필요성을 강조하였다. 최진희(2021)의 연구에서는 공공도서관의 비대면 프로그램 활성화와 차별화된 비대면 프로그램 개발, 디지털·미디어 리터러시 교육 강화, 사서의 역량 강화 및 개발을 위한 교육과 지원이 마련되어야 한다고 제안하였고, 김영석(2021)은 제4차 산업혁명 시대의 흐름을 반영하고 새로운 요구에 부응하기 위해서는 공공도서관이 평생교육 기능, 이용자 맞춤형 서비스, 지역사회 커뮤니티 센터의 역할을 강화할 필요가 있다고 하였다.

최근 Wakeling et al.(2022)은 팬데믹 동안

도서관 서비스를 제공하기 위한 사서들의 대응과 역할에 대한 도서관 운영자들의 인터뷰를 수행하였다. 그 결과, 사서들은 탄력성, 혁신성 및 민첩성을 가지고 각자의 역할을 하였고, 기관폐쇄 속에서도 다른 지역사회와의 상호작용을 확장하거나 새로운 프로그램을 개발하는 등 다양한 노력이 이루어졌음을 알 수 있었다. 한편으로 사서들은 이러한 서비스를 제공하면서 스트레스와 불안감을 느끼기는 했지만, 지역사회에서 사서 자신의 역할을 검토하고 사서의 가치를 확인하는 기회였음을 밝혔다. 신명식(2022)은 포스트 코로나 시대를 대비하기 위한 공공도서관의 역할과 기능을 분석하기 위하여 서울시교육청 관내 3개 공공도서관을 조사하였다. 여전히 공공도서관 이용자들은 주로 자료열람과 대출, 자율학습실 이용, 평생교육 프로그램 참여를 위하여 공공도서관을 이용하고 있음을 알 수 있었다. 또한, 비대면서비스에 대한 요구가 증가함에 따라 무인 대출시스템, 온라인 공공도서관, 전자책 및 오디오북 이용 등이 활성화되었고, 가족들만이 함께 이용할 수 있는 공간에 대한 요구 및 1층 로비를 활용한 휴게공간의 필요성도 제시하였다.

선행연구들을 살펴본 결과, 2020년 전후반에 이루어진 4차 산업혁명이라는 거대한 담론 속에서 도서관의 변화와 대응에 대한 연구의 공통적 결론은 새로운 기술환경을 활용할 수 있는 사서의 새로운 역할이 필요하다는 점이었다. 또한, 팬데믹에 대응하는 도서관과 사서의 인식을 분석한 연구에서도 사서의 새로운 역할이 필요하고 이를 위한 사서의 전문성 확대의 필요성이 강조되었다. 다만 도서관에서 이루어지는 다양한 서비스에 대한 각각의 중요도는 다

르게 나타났다. 특히 팬데믹 전의 사서들은 새로운 기술기반의 정보서비스 확대에 대한 중요도를 강조하였다면, 팬데믹 이후의 사서들은 가상의 비대면 서비스 확장을 위한 정책, 서비스 사각지대 해소를 위한 정책, 콘텐츠의 확대를 위한 정책 등을 강조하고 있었다. 이와 같이 사서들은 팬데믹을 겪으면서 도서관 운영정책 중요도를 이전과 다르게 생각하고 있었다. 이에 본 연구는 팬데믹 전후에 사서들이 인식하는 도서관 운영정책 우선순위를 파악하여 그 변화를 파악하고자 하였다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구설계

인공지능과 ICT의 혁신적인 변화를 가리키는 4차 산업혁명 기술은 사회 곳곳에 영향을 미치기 시작하였고 도서관도 예외는 아니었다. 2016년부터 공공도서관은 4차 산업혁명 기술을 활용한 서비스를 정책적으로 개발하기 시작하였고 이를 뒷받침해주는 다양한 정책들을 수립하였다. 그런데, 2020년에 예상치 못한 팬데믹 환경으로 인하여 도서관은 변화의 급물결을 타게 되었고, 사서들은 팬데믹 환경에 맞는 새로운 정책과 전략을 또다시 수립하게 되었다. 이에 본 연구는 변화에 적극적으로 대응하고, 또 변화에 적응할 수 있는 운영정책을 수립·계획한 사서들이 이러한 사회적 변화를 직접 겪으면서 도서관 운영에서 가장 중요하게 여기는 도서관 운영정책 영역이 무엇인지, 그리고 팬데믹 전과 후에 어떻게 변화되었는지를 분석하였다.

도서관 정책의 상대적 중요도를 분석하기 위해서는 먼저, 공공도서관에서 정책으로 고려될 수 있는 핵심적 운영영역에 대한 파악이 필요하다. 그러나 공공도서관이 갖추어야 할 핵심 정책영역을 파악하는 것은 또 다른 연구주제라 생각하고, 본 연구는 공공도서관 전반적인 정책이나 운영영역을 제시한 보고서를 이용하여 정책영역을 도출하고자 하였다. 먼저 모든 공공도서관이 갖추어야 할 정책적 영역을 제시하고 있는 도서관발전종합계획을 검토하였으나 정책 방향과 과제가 거시적이고 추상적이어서 사서들이 각 항목의 상대적 중요도를 결정하기 어렵다고 보았다. 다음으로 본 연구는 공공도서관 전반에 걸친 운영영역을 제시하고 있는 공공도서관 운영평가 중 정량적 지표를 검토하였다. 특히 2020년에 제시된 공공도서관 정량평가지표, 즉 5개 평가영역(도서관경영, 인적자원, 시설환경, 정보자원, 도서관 서비스)과 18개 세부 평가지표는 실제 공공도서관 운영에 있어서 중요한 정책적 요소로 활용될 수 있다고 판단하였다. 또한, 정량적 운영평가 지표에서는 평가영역을 상위영역과 하위영역으로 나누고 있어서 쌍대비교를 수행하기에 적합하다고 보았다. 다만, 운영평가시에 같이 제시된 정성평가의 지표(적합성, 창의성, 시기적절성, 효과성, 대응성)는 공공도서관의 차별적 운영 및 혁신적 성과를 평가할 수 있으나 정책영역으로 간주할 수 없다고 판단하여 사용하지 않았다.

따라서 본 연구에서 상대적 중요도 평가에 사용되는 운영정책 영역을 5개의 운영정책 영역과 이에 속하는 20개의 세부 영역 즉, 도서관경영(4개 세부 영역), 인적자원(3개 세부 영역), 시설환경(3개 세부 영역), 정보자원(4개 세부

영역), 도서관 서비스(6개 세부 영역)으로 나누었다(〈표 1〉 참조)(문화체육관광부, 2019). 5개 운영정책 영역과 20개 세부 영역은 2020년 2월 1차 설문조사에 사용되었고 2022년 2월, 2차 설문조사에도 1차와 2차 설문의 결과를 비교하기 위하여 같은 항목으로 쌍대비교를 시행하였다.

다음으로 도서관의 정책으로 이끌 수 있는 운영영역을 대상으로 하여 상대적 중요도를 파악하기 위하여 AHP(Analytic Hierarchy Process) 쌍대비교 분석기법을 적용하였다. AHP는 전문가의 지식, 경험과 직관을 바탕으로 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소간 쌍대비

교를 통하여 평가하고자 하는 요소들의 상대적 우선순위를 조사하는 방법이다(조근태, 조용근, 강현수, 2003). 특히, AHP는 대안 간의 비교가 복잡하고 어려운 분야에서 많이 활용되는 분석기법으로, 실무 지식과 전문적 경험이 있는 10명에서 15명 이내의 소수 응답자를 대상으로 각각의 기준요소가 상대적으로 얼마만큼 더 중요한지를 통계적으로 파악하는 방법이다(이미숙, 이태환, 김진수, 2010).

### 3.2 연구단계

본 연구는 팬데믹 환경이 도서관 정책의 상

〈표 1〉 공공도서관 평가지표와 이에 대응한 운영영역

연번	운영영역	배점	세부 평가지표	세부 운영영역
1	도서관 경영	160	지역사회 이용자의 만족도 파악 및 정책 반영	이용자 만족도 기반의 정책
			『도서관발전종합계획』과 연계된 중장기 발전계획의 수립	도서관 중장기 발전계획
			타 관중 도서관과의 협력	타 도서관과의 협력
			지역사회 유대 활동 실적	지역사회 유대 활동
2	인적자원	145	최고 관리자의 전문성 및 경력	최고 관리자의 전문성
			사서직원 수	사서 직원의 충분성
			전문성 증진을 위한 직원 교육훈련	직원 전문성 교육
3	시설환경*	30	자료실 면적 비율	자료실 환경
			휴게실 면적 비율	휴게실 환경
			열람실 면적 비율	열람실 환경
4	정보자원	220	자료구입비	자료구입 예산
			연간 장서 증가 수	장서의 증가
			장서개발정책 수립 및 실행 실적	장서개발정책 실적
			정보자원 협력서비스	정보자원 협력서비스
5	도서관 서비스	245	도서대출권수	도서대출 서비스
			다양한 정보서비스 실시 여부 및 실적	다양한 정보서비스
			도서관 스마트서비스	스마트서비스
			독서·문화프로그램 수행 실적	독서·문화프로그램
			독서동아리 운영 및 활성화 실적	독서동아리 운영
정보소외계층을 위한 정보격차해소 활동 및 프로그램 실적	정보격차해소 활동			

\* 2020년 정량평가지표는 시설환경에 세부지표를 제시하지 않았다. 본 연구는 AHP 분석을 위하여, 시설환경 평가시 고려해야 하는 분야로 제시한 영역을 세부지표로 간주하여 분석하였다.

대적 우선순위를 변화시켰는지를 알아보기 위하여 2020년과 2022년에 2차례에 걸쳐 AHP 설문을 진행하여 분석하였고, 분석결과에 대한 개별 인터뷰를 진행하였다. AHP 조사는 정규 분포를 따르기 위해 일정 표본 수를 확보해야 하는 일반 설문조사와는 달리 관련 분야에 대한 전문성이 높은 표본 선정이 더 중요하다. 따라서 본 연구는 정책적 중요도를 평가하기 위해서는 어느 정도의 현장경험이 있어야 한다는 판단 아래, 경기도 N시에 위치한 12개의 공공 도서관에 재직하고 있는 사서 중 현재 근무지에서 근무경력이 최소 5년 이상인 17명의 사서를 조사대상으로 선정하였다. 도서관 운영에 대한 정책이나 전략을 판단하기에는 최소한 5년의 직무 경험이 필요하다고 판단하여 조사대상에 제한을 두었으며, 사서 17명에게 AHP 설문을 진행한 결과, 유효하게 설문에 응답한 사서는 15명이었다. 따라서 본 연구의 최종 연구대상자는 15명이었고, 이들은 2년 후에 2차 조사의 설문에도 응답하였다. 설문에 응대한 15명의 연구대상자의 인구통계적 특성은 <표 2>와 같다.

도서관 정책의 상대적 중요도 설문조사는 두 차례에 걸쳐 수행되었다. 1차 쌍대비교 설문조사는 2020년 1월 13일부터 2월 7일까지 이루어

졌고, 2차 쌍대비교 설문조사는 2022년 2월 1일부터 2월 25일까지 이루어졌다. 설문조사 결과를 가지고 본 연구는 우선 5개의 주요 운영영역과 각 주요 운영영역별 세부 운영영역의 상대적 중요도를 분석하였고 마지막으로 전체 20개의 세부 운영영역의 복합가중치를 도출하여 모든 운영영역에 대한 상대적 중요도를 파악하였다. 수집된 설문지는 DRESS Version 17 공개 소프트웨어를 이용하여 계층적 구조의 항목들에 대한 상대적 중요도를 측정하였으며, 응답자의 판단에 대한 일관성(CR, Consistency Ratio)을 검증하였다. 본 연구에서는 일관성 비율이 0.1 이내이면 일관성을 갖는 것으로, 0.2 이내일 경우에는 용납할 수 있는 것으로 판단하였다.

다음으로, 순위만 보이는 상대적 중요도 결과에 대한 사서들의 생각과 인식을 파악하기 위하여, 쌍대비교 설문조사 결과에 대한 의견을 묻는 후속적 개방형 설문조사를 수행하였다. 본 연구는 응답한 15명의 사서 중 경력이 11년 이상인 사서 8명을 선정한 후, 8명 사서에게 ‘분석결과의 순위가 본인이 인지하고 있는 것과 일치하는지’, ‘왜 이러한 결과가 발생했다고 생각하는지’, ‘이러한 결과를 나타나게 한 영향 요인은 무엇인지’ 등에 대한 의견을 질의하였다. 이를 위하여 연구자는 먼저 전화통화를 통해

<표 2> 응답자 일반사항

구분	항목	명	비율(%)	구분	항목	명	비율(%)	
성별	남자	4	27	연령	30대	7	47	
	여자	11	73		40대	7	47	
	합	15	100		50대	1	7	
근무경력	5년-10년	7	47					
	11년-15년	7	47					
	26년 이상	1	7					



연구결과를 설명하였고, 8명의 사서가 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 상대적 중요도 분석결과와 개방형 자유형식의 질문지를 이메일로 전송하였다. 1차 상대적 중요도 분석결과에 대한 개방형 설문조사는 2020년 3월 2일부터 3월 16일까지 이루어졌고, 설문대상 8명은 모든 항목에 대해 상대적 중요도에 대한 의견을 서술하였다. 2022년 4월 4일부터 4월 11일까지 이루어진 2차 개방형 설문조사는 1차 조사와 다르게 1·2차 결과를 모두 보여주고 이러한 변화에 대한 의견을 질의한 결과, 8명의 사서는 1차와 2차의 중요도 차이가 보이는 항목에만 의견을 개진하였다.

#### 4. 도서관 운영정책의 상대적 중요도 분석

##### 4.1 주요 운영영역의 상대적 중요도 분석

본 연구는 먼저, N시 사서들이 생각하는 공공도서관 주요 정책영역의 상대적 중요도와 우선순위를 분석하였다. <표 3>과 같이, 2020년 1차 조사에서 사서들은 '도서관 서비스(0.30)' 영

역을 가장 중요하다고 응답하였으며, 다음으로 '도서관경영(0.27)', '인적자원(0.17)' 순으로 나타났다. 공공도서관 운영평가 배점으로 보면 도서관 서비스 다음으로 정보자원 영역이 높았지만, 사서들의 인식에서 보면 정보자원의 중요도는 4위에 머물렀다. "사서들은 시민에게 도서관의 모든 것을 제공한다는 모토를 가장 중요하게 여기고 있음을 증명한다"는 한 사서의 의견처럼 사서들은 도서관 서비스를 가장 중요하게 인식하고 있으며, 이를 뒷받침하는 도서관경영과 인적자원을 다음으로 중요하게 생각하고 있었다. 다만, 도서관 운영은 인적자원이 바탕이 되어야 하는데 인적자원의 순위가 높지 않다는 것은 인적자원의 충족이 쉽지 않다는 현실이 사서들의 인식에 반영됨이 아닌가 하는 의견과 정보자원보다 도서관 서비스를 더 중요하게 본 점이 매우 의외였다는 의견도 있었다.

그러나, 팬데믹 기간 동안 원격서비스만 제공할 수밖에 없었던 도서관, 플랫폼 지원 없는 채택근무, 새로운 미디어 매체에 대한 교육 미비, 비대면으로 제공되는 새로운 서비스 등과 같은 문제에 직면한 사서들은 1차 조사에서 3순위였던 '인적자원(0.36)'을 2차 조사에서는 가장 중요하다고 생각하고 있었다. 다음으로,

<표 3> 공공도서관 주요 운영영역에 대한 상대적 중요도 및 우선순위

주요 운영영역	공공도서관 운영평가 배점	2020년		2022년	
		상대적 중요도	우선순위	상대적 중요도	우선순위
도서관경영	160	0.27	2순위	0.16	4순위
인적자원	145	0.17	3순위	0.36	1순위
시설환경	30	0.10	5순위	0.08	5순위
정보자원	220	0.16	4순위	0.22	2순위
도서관 서비스	245	0.30	1순위	0.18	3순위
CR		0.01		0.01	

‘정보자원(0.22)’, ‘도서관 서비스(0.18)’, ‘도서관경영(0.16)’ 순으로 중요하게 여기는 것으로 나타났다. 사서들은 팬데믹 상황에도 이용자들에게 맞춤형 서비스를 제공하고자 다양한 방법의 도서대출 서비스(드라이브스루, 워킹스루), 비대면 환경 기반의 문화프로그램 및 행사 그리고 독서모임 등을 지속적으로 제공하였고, 도서관을 찾지 못하는 이용자들에게 게더타운 등과 같은 메타버스 가상공간의 도서관체험을 제공하여 새로운 방향의 도서관 서비스를 제시하였다. 이러한 비대면 활동만으로 정보를 제공해야 하는 새로운 경험을 하게 된 사서들은 공공도서관에서 가장 부족한 영역이 인적자원임을 인지하게 되었고, 또한 예상치 못한 새로운 변화에 대처하기 위해서는 물적자원이 아닌 인적자원이 중요하다고 인식하게 되었음을 설문조사를 통해 알 수 있었다.

#### 4.2 세부 운영영역의 상대적 중요도 분석

##### 4.2.1 도서관경영 운영영역의 상대적 중요도 분석결과

도서관경영의 세부 운영영역은 이용자만족도 기반의 정책, 중장기 발전계획, 타 도서관과의 협력, 지역사회 유대 활동이다. 세부 운영영

역에 대한 1차 조사에서 사서들은 ‘이용자만족도 기반의 정책(0.35)’, ‘도서관 중장기 발전계획(0.33)’ 순으로 중요하다고 인식하고 있는 반면에, 2차 조사에서 사서들은 ‘도서관 중장기 발전계획(0.37)’을 가장 중요하게 여기고 있었으며 다음으로 ‘이용자만족도 기반의 정책(0.32)’이었다. 1순위와 2순위 운영영역은 공공도서관 운영평가에서 배점이 높은 영역으로 사서들도 평가지표와 같이 이 영역들을 중요하다고 판단하는 것으로 나타났다(<표 4> 참조).

1차 조사결과에 대하여 사서들은 “양질의 서비스를 제공하기 위해서 우선적으로 그 서비스를 이용하는 이용자의 만족도를 파악하고 개선하는 것이 필요하며, 이용자의 만족도 및 요구와 변화하는 환경을 잘 파악하여 중장기 발전계획을 수립하는 것이 중요하다”라고 생각하고 있었지만, 만족도 조사는 전수조사가 아닌 참여하는 사람만 참여하여 조사가 이루어지므로 다수의 의견이 아닌 소수의 의견이 될 수 있어 모든 사항을 정책에 반영하기에는 현실적인 어려움이 있다는 의견도 있었다. 또한, “과거를 담은 박물관이 아닌 과거와 현재를 아우르는 도서관의 경우 시대의 생각과 흐름을 반영하기 위해서는 타 도서관 및 지역사회와의 협력이 중요한데 아직 여기까지 미치지 못하고 있다”는 의견도 있었다.

<표 4> 도서관경영 세부 운영영역의 상대적 중요도 및 우선순위

주요 운영영역	세부 운영영역	공공도서관 운영평가 배점	2020년		2022년	
			상대적 중요도	우선순위	상대적 중요도	우선순위
도서관 경영	이용자만족도 기반의 정책	50	0.35	1순위	0.32	2순위
	도서관 중장기 발전계획	50	0.33	2순위	0.37	1순위
	타 도서관과의 협력	30	0.16	3순위	0.17	3순위
	지역사회 유대 활동	30	0.15	4순위	0.15	4순위
CR			0.04		0.01	

이러한 사서들이 2년 후 2차 조사결과를 보고 “지역사회 이용자의 만족도 파악보다 중장기 발전계획 수립의 중요도가 상승한 것은 상위기관 혹은 정책결정권자에 따라 도서관경영 방향이 심하게 변화되는 것에 대한 반증”을 뜻한다고 분석했다. 또 다른 사서는 “COVID-19로 인한 잦은 정책의 변경으로 도서관경영에 있어 혼란이 가중되면서 전통적으로 중시했던 이용자의 만족도보다 도서관이 중심이 되어 계획을 수립하는 것에 대한 필요성이 증대된 것”이라는 의견도 있었다. 즉 변화의 시기에는 이용자만족도 기반의 국지적 정책 수립보다는 도서관이 지향하는 목표에 따른 중장기적 정책을 기반으로 한 경영에 사서들은 더 무게감을 주었고 변화의 시대에도 체계적이고 일관적인 정책으로 도서관이 운영되었으면 하는 개선사항을 말하기도 하였다.

또한, 즉각적인 서비스로 체감할 수 있는 다른 도서관과의 협력이나 지역사회 유대 활동이 팬데믹 변수에도 상관없이 3, 4순위로 평가되었다. 대부분 공공도서관이 특화되지 않고, 지역 중심으로 대동소이한 서비스를 제공하는 상황에서 사서들은 타 도서관과의 협력이나 지역사회 유대 활동에 대한 중요도를 낮게 판단하고 있음을 알 수 있었다.

#### 4.2.2 인적자원 운영영역의 상대적 중요도 분석결과

인적자원에 관한 정책영역은 최고 관리자의 전문성, 사서 직원의 충분성, 직원 전문성 교육이다. 도서관운영평가 지표에서 가장 높게 배점을 받은 항목은 ‘직원 전문성 교육(55점)’이지만, 사서의 인식에서는 가장 낮은 중요도 점

수를 받았다. 즉, 사서들은 인적자원에 관련하여 가장 중요하게 생각하는 영역은 ‘최고 관리자의 전문성(0.48)’이었고, 다음이 ‘사서 직원의 충분성(0.32)’이었다. 사서들은 도서관 서비스나 정보자원 구축 등에 관한 도서관 의사결정이 최고 관리자에 따라 달라지는 경험과 최고 관리자와의 정책 결정으로 인한 업무적 곤란을 경험한 사실을 말하며 최고 관리자의 전문성이 중요하다고 하였다. 그러나 한 사서는 “최고 관리자의 전문성뿐만 아니라, 모든 도서관 구성원들의 전반적인 전문성이 향상되어야 한다”고 주장하였다. 특히, 최신 ICT 기술인 빅데이터, 인공지능 등의 분야는 더 이상의 전산 분야에만 특화된 지식이 아니며, ICT 기술을 포함한 최신 트렌드에 대한 높은 이해와 서비스에 접목하려는 노력이 모든 도서관 구성원에게 필요함을 강조하였다.

그러나 팬데믹을 겪고 난 후 진행된 2차 조사에서, <표 5>와 같이 사서들은 ‘사서 직원의 충분성(0.43)’을 가장 중요하게 생각하고 있었고, 다음이 ‘최고 관리자의 전문성(0.37)’이었다. ‘직원 전문성 교육(0.19)’은 가장 낮은 중요도 비율을 보였으며 두 차례 분석에서 모두 일관성 비율(CR) 0.00으로 합리적 일관성을 갖는 것을 알 수 있었다. 이에 대하여 변화에 대응하고 새로운 정책을 시도한 사서들은 모두 “새로운 변화에 적극적이며 신속하게 대응하기 위해서는 인적자원은 다른 어떤 자원보다 우선시 되어야 함”을 강조하였다. 경험하지 못한 COVID-19 팬데믹 재난 상황을 극복하고 새로운 도서관 운영방안을 모색하기 위해서는 사서의 역할이 확대되어야 함을 인식하게 되었다고 지적하였다.

〈표 5〉 인적자원 세부 운영영역의 상대적 중요도 및 우선순위

주요 운영영역	세부 운영영역	공공도서관 운영평가 배점	2020년		2022년	
			상대적 중요도	우선순위	상대적 중요도	우선순위
인적자원	최고 관리자의 전문성	50	0.48	1순위	0.37	2순위
	사서 직원의 충분성	40	0.32	2순위	0.43	1순위
	직원 전문성 교육	55	0.20	3순위	0.19	3순위
CR			0.00		0.00	

또한, 다른 한 사서는 “COVID-19 팬데믹이 시작되면서 도서관 서비스의 방향이 바뀌게 되었고 전통적인 도서관의 틀에서 벗어나 새로운 서비스를 진행하는 것은 사서의 역량으로 가능하게 되었다. 사서의 역량은 한 사람에게서 나오는 것이 아니라 도서관을 운영하는 사서들의 끊임없는 연구와 의견조율 과정을 통해 나오는 것을 알 수 있었고, 전문성과 경력을 가진 최고 관리자가 적합한 최종결정을 하는 것이므로, 이 두 가지 영역은 앞으로 더욱더 중요하게 여길 것”이라는 평가도 내렸다. 변화를 맞이하여 새로운 활동과 업무가 생성되는 시기에는 현실적으로 실제 새로운 업무를 맡아서 진행할 사서들의 역량과 직원 수 그리고 전문성에 맞는 역할을 더욱 중요하게 여기고 있음을 알 수 있었다.

4.2.3 시설환경 운영영역의 상대적 중요도 분석결과  
2020년에 발간된 전국도서관 운영평가 결과

보고서(문화체육관광부, 2020)에서는 시설항목을 도서관 면적(자료 공간, 이용자 공간) 비율을 기준으로 하여 단일항목에 30점을 배점하여 평가하였다. 하지만 AHP 연구에서는 비교 대상이 3개 이상의 경우 일관성 검증이 가능하므로, 시설환경을 자료실, 휴게실, 열람실 공간으로 나누었다. 두 차례 분석에서 모두 일관성 비율(CR) 0.00으로 합리적 일관성을 가졌고, 중요도 순위는 2020년과 2022년과 차이가 없었다. 즉 사서들은 ‘자료실’을 가장 중요하게 여기고 있었고 다음으로 ‘휴게실’, ‘열람실’ 순으로 중요하다고 판단하였다(〈표 6〉 참조).

1차 개방형 설문조사를 살펴본 결과, “도서관이 존재하는 이유와 도서관의 본질적인 부분을 다시 한번 느낄 수 있게 했다”는 의견과 “스터디카페, 안락한 휴게공간 등을 이용하는 이용자가 증가하는 있는 추세로 볼 때 도서관도 자료실과 휴게실 위주의 도서관 이용환경에 대비해야 하겠다는 생각을 하게 된다”라는 의견

〈표 6〉 시설환경 세부 운영영역의 상대적 중요도 및 우선순위

주요 운영영역	세부 운영영역	공공도서관 운영평가 배점	2020년		2022년	
			상대적 중요도	우선순위	상대적 중요도	우선순위
시설환경	자료실 환경	30	0.65	1순위	0.70	1순위
	휴게실 환경		0.25	2순위	0.19	2순위
	열람실 환경		0.11	3순위	0.11	3순위
CR			0.00		0.00	

이 대다수였다. 그러나 열람실에 대한 민원사례를 들으면서 도서관 공간에 대한 인식전환을 위해서는 많은 시간과 노력이 필요하다는 의견도 있었다. 한편, 2차 개방형 설문조사에서는 “팬데믹 상황에서도 기존과 같이, 도서관 시설에서의 중심은 책을 볼 수 있는 자료실임을 확인할 수 있었고, 자료실에 대한 중요도가 증가한 것을 보면, 책을 배가할 공간의 부족을 현장에서 일하는 사서들이 많이 느끼고 있는 것 같다”는 의견과 “COVID-19 거리두기에 따라 쾌적한 공간의 수요가 증대되었으므로 넓은 서가 및 좌석 간격이 있는 환경조성은 필요하다”고 하였다.

시설환경에 대한 중요도 순위는 변하지 않았지만, 자료실 환경과 휴게실 환경의 중요도 비율 차이가 늘어났음을 알 수 있다. 이용자들이 단순히 하나만의 역할을 하는 열람실이나 휴게실을 원하는 것이 아니라, 넉넉한 서가와 좌석 수, 그리고 개방감과 편안함을 제공할 수 있는 자료실 환경을 원한다는 것을 파악하고 있는 사서들의 인식이라고 생각할 수 있다.

#### 4.2.4 정보자원 운영영역의 상대적 중요도 분석결과

정보자원 운영영역의 세부 영역은 자료구입 예산, 장서의 증가, 장서개발정책 실적, 정보자원 협력서비스이다. 운영평가 배점은 ‘장서개발정책 실적’이 65점으로 전체 중에서 가장 높은 배점 항목이나, 1차 중요도 조사에서 사서들은 ‘자료구입 예산(0.33)’, ‘장서개발정책 실적(0.28)’, ‘정보자원 협력서비스(0.22)’ 순으로 중요도를 판단하였다. 사서들은 이러한 중요도 결과를 보고 “장서관리의 절차를 고려하여 자료구입 예

산 확보 후 장·단기 도서관 장서개발정책의 수립과 실행에 초점을 맞추고, 다음으로 예산과 정책을 기반으로 장서구입(즉, 장서증가)과 장서관련 서비스를 생각했을 것이라 판단” 된다고 했으며, 정보자원 협력서비스에 대해서는 “공공도서관에서 진행하고 있는 전국단위 상호대차 서비스의 이용률이 정체되거나 갈수록 떨어지는 실적을 보면 디지털도서관 기반의 정보공유나 디지털 정보미디어의 발전 등으로 필요성이 감소하는 것 같다”고 평가했다. 한편으로, “장서확충은 도서관운영에 가장 중요한 요소이기는 하지만, 사서의 측면에서 볼 때는 도서관에서 장서를 구성하는 장서개발정책 수립의 필요성을 더욱 강조하고 싶을 것”이라는 의견도 있었다.

2차 조사에서도 1차 조사 때와 마찬가지로 ‘자료구입 예산(0.47)’, ‘장서개발정책 실적(0.21)’ 순으로 중요하다고 하였으며, 다음이 ‘장서의 증가(0.16)’였다. 두 차례 분석에서 모두 일관성 비율(CR) 0.00으로 합리적 일관성을 갖는 것으로 나타났다(〈표 7〉 참조). 다만, 중요도 1위를 한 ‘자료구입 예산’이 0.33에서 0.47로 상승한 것에 대해 한 사서는 “도서관 예산 중에서 도서관 자료구입비가 상대적으로 낮아져 적절한 도서 구입이 어려워지고 있는 점이 반영된 것 같다”고 하였고, 다른 사서는 “2021년 예산의 많은 부분이 희망도서 구입에 소요되어 신간도서를 구입하는 데 어려움이 있었고, 전자정보(전자책, 오디오북, 전자저널 등) 관련 및 신간도서 확충을 위해서는 지속적이고 일관적인 예산 확보가 필요함”을 강조했다.

또한, 2차 설문조사에서는 ‘정보자원 협력서비스’의 상대적 중요도가 낮아져 ‘장서의 증가’

〈표 7〉 정보자원 세부 운영영역의 상대적 중요도 및 우선순위

주요 운영영역	세부 운영영역	공공도서관 운영평가 배점	2020년		2022년	
			상대적 중요도	우선순위	상대적 중요도	우선순위
정보자원	자료구입 예산	50	0.33	1순위	0.47	1순위
	장서의 증가	50	0.18	4순위	0.16	3순위
	장서개발정책 실적	65	0.28	2순위	0.21	2순위
	정보자원 협력서비스	55	0.22	3순위	0.16	4순위
CR			0.00		0.00	

와 대등해진 것을 볼 수 있다. 이는 팬데믹 기간 동안 “도서관 간의 협력서비스가 제대로 이루어질 수 없었던 점을 반영하는 것으로 보인다”라는 평가와 “자료구입 비율의 변화가 커짐에서 생겨진 현상”이라고 한 의견이 있었다. 전체적으로 사서들은 도서관 기본서비스 항목인 장서확충은 중요하나 희망도서, 특화도서, 정보소외 계층을 위한 도서 등과 같은 다양한 분야의 도서를 신속하게 구입하는 것도 중요하다고 하였다. 이를 위해서는 장서구입 현황을 분석하고, 이용자 설문조사를 실시하여 도서구입 예산을 수립해야 하며, 질적 서비스의 향상은 다양한 정보자원의 구축에서 이루어질 수 있음을 사서들은 강조하였다.

#### 4.2.5 도서관 서비스 운영영역의 상대적 중요도 분석결과

도서관 서비스는 도서대출 서비스, 다양한 정보서비스, 스마트서비스, 독서·문화프로그램, 독서동아리 운영, 정보격차해소 활동 등 세부 운영영역으로 나눌 수 있다. 시설환경 운영영역과 같이, 도서관 서비스 세부 운영영역의 중요도 순위도 1차와 2차가 동일하였다. 도서관 운영평가 배점이 가장 높은 것은 ‘독서·문화프로그램(60점)’이나 사서들이 가장 중요하게 여

기는 영역은 ‘도서대출 서비스(0.22, 0.27)’이었고, 다음으로 ‘스마트서비스(0.20, 0.19)’, ‘독서·문화프로그램(0.18, 0.17)’, ‘정보격차해소 활동(0.15, 0.15)’, ‘독서동아리 운영(0.14, 0.12)’, ‘다양한 정보서비스(0.11, 0.11)’ 순이었다. 그러나 다른 운영영역보다 중요도 비율의 차이는 적게 나타났고, 일관성 비율(CR)은 수용할 수 있는 일관성을 보였다(〈표 8〉 참조).

1차 조사의 결과에 대해서 사서는 “아무리 논란이 있어도 도서관의 존재 이유인 도서 관련 서비스를 우선순위로 두었고, 도서에서 파생되는 다른 활동과 이용자의 관련 활동을 후순위로 선택했을 것”이라고 판단하고 있었다. 또한, “비대면 및 무인화가 증가 되는 스마트 정보화시대 속에 도서관은 단순한 전자책 제공뿐만 아닌 아날로그 서비스(서평제공, 서지정보 제공) 등과 같은 서비스를 제공하는 사서의 노력이 더욱 필요하다”는 의견이 있었다. 또 한편으로는, “무인대출 비율이 B도서관의 경우 45% 정도 되고 스마트도서관 이용자가 월 2백명으로 볼 때 이용자는 비대면 혹은 스마트한 도서관 서비스를 선호하는 것 같으므로, 앞으로는 최신 도서관 자동화기기에 대한 폭넓은 활용이 필요하다.”라는 의견도 있었다. 한 사서는 “도서대출을 비롯한 정보이용 현황을 분석하여 이용

〈표 8〉 도서관서비스 세부 운영영역의 상대적 중요도 및 우선순위

주요 운영영역	세부 운영영역	공공도서관 운영평가 배점	2020년		2022년	
			상대적 중요도	우선순위	상대적 중요도	우선순위
도서관 서비스	도서대출 서비스	50	0.22	1순위	0.27	1순위
	다양한 정보서비스	35	0.11	6순위	0.11	6순위
	스마트서비스	30	0.20	2순위	0.19	2순위
	독서·문화프로그램	60	0.18	3순위	0.17	3순위
	독서동아리 운영	30	0.14	5순위	0.12	5순위
	정보격차해소 활동	40	0.15	4순위	0.15	4순위
CR			0.11		0.13	

자의 정보이용 증가에 더 많은 노력을 해야 함”을 강조하였다.

한편, 2차 결과를 검토한 사서들은 “팬데믹 이후 정상 개관을 하지 못했어도 도서대출은 도서관 서비스에 중요한 부분을 차지하고 있음을 확인해 주었다”는 의견과 “도서관은 새로운 환경이 닥쳐와도 정보자료 제공을 위한 기관으로 자료 중심의 도서관 서비스에는 큰 변화가 없을 것으로 보인다”라는 의견을 나타내기도 하였다. 또한, 한 사서는 “도서관 상황에 맞는 다양한 서비스(드라이브스루, 워킹스루, 예약운영제)를 통해 도서 대출서비스를 위한 이용자만족도 향상을 위해 노력하였으나, 여러 재난 상황에서도 제공 가능한 새로운 서비스를 미리 발굴하고 준비할 필요가 있다”고 하였다.

팬데믹 기간 동안 도서관 방문 및 정보 이용의 감소는 이용자의 정보 활용 능력의 감소를 의미한다는 연구도 있었던 것처럼(De Groot & Scoulas, 2021), 사서들은 정보격차 해소를 위한 활동 및 프로그램을 개발할 필요가 있다는 것도 인식하고 있었고, 지금이야 말로 도서관이 사람들에게 위로를 줄 수 있는 도서관으로 거듭나게 하는 방안을 고민할 시기라고 말하기도 했다. 따라서 도서관은 기존과는 차별

되는 프로그램을 개발해야 할 뿐만 아니라 디지털·미디어 리터러시 교육을 강화하면서 대면과 비대면을 모두 고려한 프로그램을 기획해야 할 필요성을 인지하고 있음을 알 수 있었다.

#### 4.3 전체 세부 운영영역의 상대적 중요도 분석

20개 세부 운영영역 전체에 대한 상대적 중요도를 도출하기 위해 5개 주요 운영영역의 중요도와 20개 세부 운영영역의 중요도를 통하여 복합가중치를 계산하고 전체 영역에 대한 상대적 우선순위를 도출하였다. 2020년 N시 사서들은 세부 운영영역 전체에서 ‘도서관 중장기 발전계획(0.095)’과 ‘이용자만족도 기반의 정책(0.089)’ 그리고 ‘최고 관리자의 전문성(0.081)’ 순으로 중요도가 나타났으나, 다른 기관과의 협력(‘타 도서관과의 협력(0.043)’, ‘지역사회 유대 활동’(0.040) 그리고 ‘정보자원 협력서비스(0.034)’와 휴게실(0.025) 및 열람실(0.011) 환경을 가장 낮게 평가하고 있었다(〈표 9〉 참조).

이에 대하여 사서들은 “중장기 발전계획, 이용자만족도 기반 정책, 최고경영자의 전문성과 같은 항목의 중요도가 높은 것은 이것이 도서

〈표 9〉 전체 세부 운영영역의 우선순위

우선순위	2020년		2022년	
	세부 운영영역	복합가중치*	세부 운영영역	복합가중치*
1순위	도서관 중장기 발전계획	0.095	사서직원의 충분성	0.156
2순위	이용자만족도 기반의 정책	0.089	최고 관리자의 전문성	0.135
3순위	최고 관리자의 전문성	0.081	자료구입 예산	0.102
4순위	도서대출 서비스	0.068	직원 전문성 교육	0.070
5순위	자료실 환경	0.065	이용자만족도 기반의 정책	0.059
6순위	스마트서비스	0.062	자료실 환경	0.055
7순위	독서·문화프로그램	0.055	도서관 중장기 발전계획	0.051
8순위	사서직원의 충분성	0.055	장서개발정책 실적	0.047
9순위	자료구입 예산	0.051	도서대출 서비스	0.047
10순위	장서개발정책 실적	0.044	장서의 증가	0.036
11순위	정보격차해소 활동	0.044	정보자원 협력서비스	0.035
12순위	타 도서관과의 협력	0.043	스마트서비스	0.034
13순위	독서동아리 운영	0.041	독서·문화프로그램	0.030
14순위	지역사회 유대 활동	0.040	타 도서관과의 협력	0.027
15순위	직원 전문성 교육	0.034	정보격차해소 활동	0.026
16순위	정보자원 협력서비스	0.034	지역사회 유대 활동	0.025
17순위	다양한 정보서비스	0.034	독서동아리 운영	0.021
18순위	장서의 증가	0.029	다양한 정보서비스	0.019
19순위	휴게실 환경	0.025	휴게실 환경	0.015
20순위	열람실 환경	0.011	열람실 환경	0.009

\* 복합가중치 = 주요 운영영역 중요도 × 세부 운영영역 중요도

관의 운영 방향과 관련이 있기 때문이다. 따라서 도서관은 목표를 정하고 이에 맞게 실행해 나간다면 도서관 운영이 조금씩 나아질 것”이라는 의견도 있었다. 즉 지역사회 주민들의 의견을 듣고, 함께 공론화하면서 운영자와 이용자 모두 합의하여 함께 만들어가는 것이 공공도서관이 나아가야 할 방향임을 사서들이 인지하고 있음을 알 수 있었다. 그 외 한 사서는 “몇 십년 간 대한민국에서 운영되어 오던 공공도서관들이 과연 무엇을 위해 움직였는가에 대해 생각해볼게 한 조사결과이다. 도서관의 운영시간, 민원 등 대부분의 도서관 운영이 열람실을 위주로 움직였지만, 조사결과를 보면 사서들은

열람실이나 휴게실 등의 시설 관련 부분보다는 정책과 운영을 더 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다”고 지적하였다.

한편으로, 2022년 2차 조사에서 사서들은 ‘사서 직원의 충분성(0.156)’을 가장 중요한 영역으로 평가했으며, ‘최고 관리자의 전문성(0.135)’, ‘자료구입 예산(0.102)’ 순으로 중요도를 부여했다. 도서관 서비스에 대한 불확실성이 커지는 상황에서 이용자들에게 온·오프라인을 통해 게이트 역할을 해 줄 수 있는 인적자원의 역할을 더욱더 중요하게 여기게 된 것으로 보인다. 이에 대하여 사서들은 “2년여 동안 도서관의 인력 상황이 얼마나 악화되었는지를 보여주



는 결과”라고 말하고 있다. 즉 도서관에서 질적으로 우수한 서비스를 제공하기 위해서는 무엇보다 인적자원이 우선시 되어야 한다는 원칙적인 이슈가 가장 중요하게 떠올랐다고 볼 수 있다. 또 한편으로는 “사서 수나 관리자의 전문성 및 경력, 자료 구입 예산이 중요하다는 사서들의 의견과는 다른 정책들이 우선되는 현상을 겪었기 때문에 이러한 영역을 가장 중요하게 여기는 것으로 나타났다”는 의견도 있었다.

게다가, 사서들은 이러한 결과를 보고 팬데믹을 겪으며 거의 모든 분야에서 비대면 서비스가 증가하고, 전자책이나 오디오북, 전자저널 등의 이용률이 증가된 것을 제시하면서 도서관 서비스도 시대의 흐름에 맞추어 변화되어야 함을 주장하였다. 한 사서는 “메타버스, VR, AR, 3D 프린팅 등 4차 산업과 관련된 공간을 구성하고, 접하고, 활용할 수 있는 교육을 통해 시민들이 변화된 시대에 적응하며 살아갈 수 있도록 하는 것도 도서관의 역할이라고 생각한다.”라고 하였고 또 다른 사서는 “사서들이 현장에서 제공하는 서비스가 일시적으로 진행되기보다는 정책적으로 판단하고, 장기적인 전망에서 실제 이용자들의 요구가 반영되는 것이 중요하다”는 의견을 제시하였다.

이러한 조사결과로 보면, 팬데믹을 겪은 사서들은 변화하는 환경에 대응하여 신속하고 혁신적인 조치, 도서관·기관·지역사회 내 변화를 주도하기 위해 이해관계자와 협력, 온라인 도서관 경험 확대, 도서관 내에서 연결할 수 있는 방법 모색 등과 같은 새로운 운영모델을 수립하고 있음을 알 수 있었다. 또한, 이러한 새로운 모델을 수행하기 위해서는 충분한 사서 인력 확보, 최고경영자의 전문적 운영, 자료구입

예산, 새로운 변화에 대응할 수 있는 사서의 역량증진과 이용자 맞춤 정책을 중요하게 여기고 있었다.

## 5. 결론

팬데믹으로 인하여 ‘언택트 패러다임’이라는 새로운 문화가 확산되는 시점에서 공공도서관은 기존의 방식대로 운영할 수 없게 되었고 새로운 서비스 개발 및 운영모델을 구축해야 하는 과업을 새롭게 맞이하게 되었다. 이에 본 연구는 COVID-19 팬데믹을 경험한 도서관 현장 사서들이 새로운 환경에서 새롭게 도서관을 이끌어 가기 위해서 어떠한 도서관 운영정책 영역을 중요하게 여기는가를 연구하기 위하여, 2020년 초 즉 팬데믹이 확산되기 전에 인식한 도서관 운영정책의 중요도와 2022년에 파악한 도서관 운영정책 중요도를 비교하여 어떻게 인식이 변화하였는가를 분석하였다. 이 연구는 2020년에 도서관정보정책위원회가 제시한 공공도서관 정량평가지표를 공공도서관의 중요 운영정책으로 간주하여 20개의 운영영역을 지표로 쌍대비교 분석을 수행하였고, 다음으로 쌍대비교 분석 결과에 대한 사서들의 의견을 분석하였다. 두 차례의 쌍대비교 분석과 개방형 설문분석을 통하여 도출된 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 2020년 1차 조사결과에서 사서들은 ‘도서관 서비스’가 가장 중요하다고 보았고, 다음으로 ‘도서관경영’, ‘인적자원’, ‘정보자원’, ‘시설환경’ 순으로 중요하다고 하였다. 특히, 1순위인 도서관 서비스 운영영역에서는 ‘도서관대출 서비스’, ‘스마트서비스’, ‘독서·문화프로그램’을 중요하

게 여겼으며, 2순위 도서관경영에서는 '이용자만족도 기반의 정책'과 '도서관 중장기 발전계획'을 중요하게 여겼다. 한편, 인적자원에서는 '최고 관리자의 전문성'과 '사서 직원의 충분성'을 중요하게 여겼다. 이러한 결과에 대하여 사서들은 시민에게 제공하는 도서관 서비스를 가장 중요하게 생각하며 이를 수행하기 위한 도서관경영과 인적자원을 다음으로 중요하게 인식하고 있었다. 또한, 사서들은 '도서관 중장기 발전계획', '이용자만족도 기반의 정책', '최고 관리자의 전문성'을 매우 중요하게 생각하고 있었는데, 이러한 영역이 바로 도서관의 운영과 직접적인 관련이 있기 때문이라고 하며 도서관은 목표를 정하고 이에 맞게 실행 해나간다면 도서관 운영이 조금씩 나아질 것이라는 희망적 의견을 내보였다.

둘째, 2022년 2차 조사결과에서는 사서들은 '인적자원'을 가장 중요하다고 하였고 다음으로, '정보자원', '도서관 서비스', '도서관경영', '시설환경' 순으로 중요하다고 하였다. 특히 1순위인 인적자원에서는 '사서 직원의 충분성'과 '최고 관리자의 전문성'이 중요하다고 하였고 2순위인 정보자원에서는 '자료구입 예산'과 '장서개발정책 실적'을 중요하게 여겼다. 3순위 도서관 서비스에서는 '도서대출 서비스'를 가장 중요하게 보았고 4순위 도서관경영에서는 '도서관 중장기 발전계획'과 '이용자만족도 기반의 정책' 순으로 중요하다고 하였다. 전체적으로는 '사서 직원의 충분성', '최고 관리자의 전문성', '자료구입 예산', '직원 전문성 교육'이 중요하다고 하였다. 이러한 결과에 대해 사서들은 불확실성이 커지는 상황에서 이용자에게 다양한 게이트키퍼의 역할을 해 줄 수 있는 인적자원의 역할이 더욱더 중요하다고 하였고 도서관에

서 질적으로 우수한 서비스를 제공하기 위해서는 무엇보다 인적자원이 기반이 되어야 한다는 원칙적인 이슈를 잊었다는 반성도 하였다.

셋째, 1차와 2차 조사결과와의 변화를 살펴보면, 도서관 운영정책의 주요 순위가 많이 바뀐 것을 알 수 있다. 즉 1차 조사에서 3순위 했던 '인적자원'이 2차에선 1순위로 올라갔고, 또 1차 조사의 4순위인 '정보자원'이 2순위로, 또 1차 조사의 2순위인 '도서관경영'은 4순위로 내려간 것을 파악할 수 있었다. 전체 운영영역의 순위를 살펴보아도 1차 조사 시 8순위가었던 '사서 직원의 충분성'이 2차 조사에서 1순위로 올라갔고, 1차 조사 시 15위였던 '직원 전문성 교육'이 2차시에는 4위로 올라갔다. 그리고 전체 영역 상위 5위 안에 인적자원과 관련된 3개의 세부 운영영역이 모두 포함되었다. 이와 같이 팬데믹을 경험한 사서들은 무엇보다 인적자원에 대한 정책을 가장 중요하게 여기고 있었으며, 새로운 모델을 지향하기 위해서는 충분한 사서의 존재, 최고 관리자의 전문적 운영, 자료구입 예산, 그리고 새로운 변화에 대응할 수 있는 사서의 역량증진, 이용자 맞춤 정책을 중요하게 여기고 있었다. 적체적소에 위치한 충분한 사서, 도서관의 전통적 역할, 그리고 중장기 발전계획 수립 등을 우선시하는 정책이 예상치 못한 사회적 환경변화 속에서 사서들이 대응할 수 있는 토대를 제공할 수 있을 것이라고 인식하고 있었다.

본 연구는 COVID-19 팬데믹을 경험한 공공도서관 사서들이 생각하는 도서관 운영정책 중요도에 대한 인식변화를 알아보고자 하였으며, 그 결과 인식의 차이가 있음을 확인하였다. 특정 지역의 도서관 사서를 대상으로 한 연구로

서의 한계점을 가지지만, 본 연구는 팬데믹으로 인한 급격한 변화를 경험한 사서들이 도서관이라는 플랫폼 안에서 도서관 본질과 역할의 중요성에 대해서 인식하고 있다는 것을 확인하였다. 또한, 도서관 서비스 결과를 창출하고 콘텐츠를 만들어갈 수 있는 사서들의 역량과 관리자의 전문성, 이용자에 중점을 둔 발전계획 등의 필요성에 대하여 재인식을 하는 기회가 되었다는 점에서 의의가 있다고 본다.

앞으로의 공공도서관은 저숙련 업무에 IOT

등을 활용, ICT의 적극적인 도입으로 사서가 콘텐츠 확산자로서의 역할을 충실하게 할 수 있도록 교육 및 업무의 차별화가 필요하며, 이런 인적자원에 대한 투자를 기반으로 지역플랫폼을 활용한 도서관의 공유플랫폼 역할이 구현되어야 할 것이다. 이와 함께 새로운 패러다임에 빠르게 적응하면서도 지속가능한 도서관 서비스를 위한 내재적 시스템 구축과 새로운 환경에 대응하기 위한 정책 연구도 꾸준히 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 국립중앙도서관 (2020). 코로나바이러스감염증(COVID-19) 도서관을 위한 참고 서비스.  
출처: <https://nl.go.kr/covid19/main/index.do>
- 김성원 (2020). 감염병 상황에서의 도서관 서비스 지속가능성에 대한 연구. 한국문헌정보학회지, 54(2), 247-267. <http://doi.org/10.4275/KSLIS.2020.54.2.247>
- 김영석 (2021). 우리나라 공공도서관의 이용변화 추이 분석 및 대응방안 연구. 한국도서관·정보학회지, 52(2), 379-400. <http://doi.org/10.16981/kliss.52.2.202106.379>
- 김정은, 강혜선 (2021). COVID-19 이후 국가도서관 운영 전략. 국립중앙도서관 이슈페이퍼, 2, 1-17.
- 노영희, 장로사 (2020). 코로나19 대응조치에 관한 공공도서관 사서인식 조사연구. 정보관리학회지, 37(3), 203-220. <https://doi.org/10.3743/KOSIM.2020.37.3.203>
- 문화체육관광부 (2019). 2018년도 전국도서관 운영평가 결과보고서: '17년 실적.
- 문화체육관광부 (2020). 2019년도 전국도서관 운영평가 결과보고서: '18년 실적.
- 박태연, 한희정, 오효정, 양동민 (2018). 4차 산업혁명 시대 도서관 사서의 핵심업무에 관한 연구. 한국도서관·정보학회지, 49(2), 327-356. <https://doi.org/10.16981/kliss.49.201806.327>
- 서혜란 (2020). 현재가 된 미래, 도서관은 무엇을 고민해야 하는가?. 제7기 도서관정보정책위원회 도서관정책포럼 발표자료, 21-35.
- 신명식 (2022). 포스트 코로나 시대를 위한 공공도서관의 역할과 기능에 관한 연구: 서울시 교육청 관내 공공도서관 공간 활용 중심으로. 석사학위논문, 한국교원대학교 교육정책전문대학원.
- 윤유라, 이은주 (2021). 사회변화에 대응하는 국외도서관의 서비스 전략과 정책 현황. 연구방법논총,

- 6(3), 229-254. <http://doi.org/10.21487/jrm.2021.11.6.3.229>
- 윤정현 (2021). COVID-19 이후, 뉴노멀과 미래 사회 변화. 미래연구 포커스, 01-45호, 5-7.
- 이미숙, 이태환, 김진수 (2010). AHP를 활용한 기술이전 측정항목 중요도에 관한 연구: 국공립연구소 및 국립대학기술을 도입한 기업을 대상으로. 한국산학기술학회논문지, 11(8), 2758-2765.  
<https://doi.org/10.5762/kais.2010.11.8.2758>
- 이승민 (2020). 지속가능한 발전을 위한 도서관의 역할 재고찰. 한국문헌정보학회지, 54(1), 29-49.  
<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2020.54.1.029>
- 이정연, 김현애 (2021). 비대면 시대의 지식정보취약계층 일상생활 정보요구와 도서관 이용 경험에 관한 연구. 한국비블리아학회지, 32(1), 223-246.  
<http://doi.org/10.14699/kbiblia.2021.32.1.223>
- 조근태, 조용곤, 강현수 (2003). 앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정. 서울: 동현출판사.
- 최진희 (2021). 포스트 코로나 시대 공공도서관의 역할과 비대면 프로그램 시행에 관한 연구: 인천지역 공공도서관을 중심으로. 석사학위논문, 성공회대학교 문화대학원.
- American Library Association (2020, June 8). Guidelines for reopening libraries during the COVID-19 pandemic. American Library Association, Available:  
<http://www.ala.org/advocacy/intfreedom/reopeningguidelines>
- De Groote, S. & Scoulas, J. M. (2021). Impact of COVID-19 on the use of the academic library. Reference Services Review, 49(3/4), 281-301. <http://doi.org/10.1108/rsr-07-2021-0043>
- International Coalition of Library Consortia (2020). Statement on the global COVID-19 pandemic and its impact on library services and resources. Available:  
[https://icolc.net/system/files/2020MarchCOVID-19ICOLCStatementEnglish\\_\\_0.pdf](https://icolc.net/system/files/2020MarchCOVID-19ICOLCStatementEnglish__0.pdf)
- Wakeling, S., Garner, J., Hider, P., Jamali, H., Lymn, J., Mansourian, Y., & Randell-Moon, H. (2022). The challenge now is for us to remain relevant: Australian public libraries and the COVID-19 crisis, IFLA Journal, 48(1), 138-154.  
<http://doi.org/10.1177/03400352211054115>

• 국문 참고문헌에 대한 영문 표기  
(English translation of references written in Korean)

- Cho, Keuntae, Cho, Yonggon, & Kang, Hyunsu (2003). Leading Leaders' Hierarchical Decision Making. Seoul: Donghyun.
- Choi, Jin-Hee (2021). A Study on the Role of Public Library and the Implementation on Noncontact Programs in Post-Corona Era. Master's thesis, Sungkongheo University.

- Kim, JungEun & Kang, Hyesun (2021). National library operation strategy after COVID-19. National Library of Korea Issue Paper, (2), 1-17.
- Kim, Sungwon (2020). A study on the sustainability of library service in the situation of infectious diseases. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 54(2), 247-267. <http://doi.org/10.4275/KSLIS.2020.54.2.247>
- Kim, Young-Seok (2021). A study on the changes in the use of public libraries in Korea and countermeasures. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 52(2), 379-400. <http://doi.org/10.16981/kliss.52.2.202106.379>
- Lee, Jungyeoun & Kim, Hyunae (2021). A study on everyday life information seeking and user experience of public library in contactless society. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 32(1), 223-246. <http://doi.org/10.14699/kbiblia.2021.32.1.223>
- Lee, Mi-sook, Lee, Tae-Hwan, & Kim, Jinsu (2010). An analysis on the important weight of evaluation items in technology transfer using AHP. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 11(8), 2758-2765. <https://doi.org/10.5762/kais.2010.11.8.2758>
- Lee, Seungmin (2020). Reconsideration of the roles of libraries for sustainable development. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 54(2), 29-49. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2020.54.1.029>
- Ministry of Culture, Sports & Tourism (2019). 2018 Evaluation Report of Korean Libraries. Ministry of Culture, Sports & Tourism (2020). 2019 Evaluation Report of Korean Libraries.
- National Library of Korea (2020). Reference services for the COVID-19 Library. Available: <https://nl.go.kr/covid19/main/index.do>
- Noh, Younghee & Chang, Rosa (2020). A study on the librarians' perception of public library about the response to the COVID-19. *Journal of the Korean Society for Information Management*, 37(3), 203-220. <https://doi.org/10.3743/KOSIM.2020.37.3.203>
- Park, Tai-Yeon, Han, Hui-Jeong, Oh, Hyo-Jung, & Yang, Dongmin (2018). A study on the librarians key tasks of the era of the 4th Industrial Revolution. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 49(2), 327-356. <https://doi.org/10.16981/kliss.49.201806.327>
- Seo, Hye-Ran (2020). The future that has become the present: what should the library think about. Presentations at the Library Policy Forum of the 7th Presidential Committee on Library and Information Policy of Korea, 21-35.
- Shin, Myoung-sik (2022). A Study on Roles and Functions of Public Libraries for the Post

COVID-19 Era: Focusing on the Use of the Shared Library Space in the Jurisdiction of the Seoul Metropolitan Office of Education. Master's thesis, Korea National University of Education.

Yoon, Junghyun (2021). New normal and future social changes after COVID-19. *Future Research Focus*, 01-45, 5-7.

Youn, Youra & Lee, Eun-Ju (2021). Service strategies and policies of libraries in response to social change. *Journal of Research Methodology*, 6(3), 229-254.

<http://doi.org/10.21487/jrm.2021.11.6.3.229>