

사립대학교 도서관경영과 도서관장의 경영관(經營觀) 조사 분석*

Investigation of Private University Library Directors' Managerial Roles and Their Views on University Library Management

최 은 주(Eun-Ju Choi)**

목 차

- | | |
|-------------|----------------------|
| 1. 서론 | 4. 대학도서관장의 경영관 조사 분석 |
| 1. 1 연구의 목적 | 4. 1 일반사항 |
| 1. 2 연구의 방법 | 4. 2 직무수행에 관한 사항 |
| 1. 3 용어의 정의 | 4. 3 직무수행 전반에 대한 견해 |
| 1. 4 연구의 한계 | 5. 가설 검증 |
| 2. 선행연구 | 6. 결론 및 제언 |
| 3. 가설의 설정 | |

초 록

본 연구는 국내 사립대학교 도서관장의 경영관을 조사해 보고, 도서관장의 전문성과 도서관경영에 관계가 있는지를 밝혀보고자 함에 목적을 두었다. 한국사립대학교도서관협회의 103개 회원관의 현직 도서관장들을 대상으로 질문지를 배부, 자료를 수집하였으며, 도서관장의 직무수행에 관한 사항 및 직무수행 전반에 대한 견해를 조사 분석하였다. 분석 과정에서 도서관장의 전문성과 도서관경영방식 및 견해와의 관계에 대한 가설검증을 하였다. 분석된 자료를 토대로 하여 대학도서관장의 책임과 역할에 대한 중요성과 대학도서관에의 전문직 도서관장의 필요성에 대하여 제언하였다.

ABSTRACTS

The purpose of this study is to investigate private university library directors' managerial roles and their views on university library management. Data were collected by sending questionnaires to 103 library directors of member libraries of Korean Private University Library Association. Overall managerial viewpoints of library directors were analyzed, and hypothesis were tested to prove the relationship between director's professionalism and their managerial style. The importance of university library directors' role and responsibility were emphasized, and the necessity of entrusting library directors with professional knowledge were suggested.

키워드: 대학도서관경영, 사립대학교 도서관장, 경영관, 전문직

University Library Management, Private University Library Director, Managerial Viewpoint, Professionalsim

* 본 연구는 2003학년도 경기대학교 학술연구비 지원에 의하여 수행되었음.

** 경기대학교 인문학부 문헌정보학과 교수(ejchoi@kyonggi.ac.kr)

논문접수일자 2003년 4월 9일

게재확정일자 2003년 6월 11일

1. 서론

1.1 연구의 목적

오늘날 지식기반사회란 새로운 사회환경이 전개되면서 대학교육을 뒷받침하는 대학도서관도 많은 변화를 겪고 있다. 대학도서관의 중요성에 대하여는 새삼 언급할 필요가 없는 것이 이와 같은 사회환경의 변화에 대응하기 위해서 뿐만 아니라 국가발전을 위해서도 인적 자원개발의 주요 투자원인 대학교육의 질을 높여야 할 것이며 이를 위한 가장 기초적이고 중요한 일이 훌륭한 대학도서관을 갖추는 일일 것이다. 많은 대학들이 우람한 도서관 건물을 자랑하고 있긴 하지만 대학도서관의 생명은 이러한 외관상의 훌륭한 건물에 있지 않고 내면적으로 대학도서관 이용자들을 위한 양질의 도서관다운 서비스가 이루어지는데 있음을 우리는 익히 알고 있다. 그런데 이러한 수준 높은 도서관서비스 창출의 극대화는 합리적인 도서관경영에 의하지 않고는 기대하기 어렵다.

흔히 훌륭한 대학도서관을 만들려면 일차적으로 대학총장의 도서관에 대한 중요성 인식이 선행되어야 한다고 주장한다. 그러나 이에 못지 않게 중요한 것은 기업체를 성공적으로 이끌어 나아가려면 유능한 CEO를 필요로 하듯이 대학도서관에도 유능한 도서관장이 있어야만 한다. 대학도서관장은 도서관경영을 위한 주요 정책결정자로서, 전체 직원을 특정 방향으로 이끄는 리더로서 대학도서관의 발전에 지대한 영향을 미친다. 즉 대학도서관장의 대학도서관에 대한 비전과 지식, 지도력, 관심과 역량 등에 따라 시설·설비, 자료, 사서 등의

세 요소가 얼마만큼 효율적으로 운용될 것인가의 여부가 결정된다. 대학도서관장의 이러한 자질과 역량은 오늘날 정보환경이 급속하게 변화되고, 이에 따라 대학도서관의 패러다임이 새롭게 펼쳐지는 상황 하에서 더욱 중요성을 갖게 된다(박준식 2002, 33).

성공적인 도서관경영과 도서관장의 역할과의 불가분의 관계를 전제로 하여 본 연구는 현재 재임 중인 사립대학교 도서관장들을 대상으로 이들이 어떠한 경영관을 지니고 있으며, 이들의 직무수행상의 특성과 대학도서관경영과는 어떠한 관계가 있는가를 조사 분석해 봄으로써 현실적인 여건과 문제점을 파악하고 미래의 대학도서관 발전을 위한 경영자 상(像)을 정립해 보고자 함을 목적으로 하였다.

1.2 연구의 방법

본 연구는 먼저 대학도서관경영과 도서관장의 관계를 다룬 국내외의 선행연구를 통해서 대학도서관경영에 미치는 도서관장의 영향력과 제 요인을 살펴보았다. 다음으로는 국내의 사립대학교 도서관에 재임 중인 도서관장들을 대상으로 질문지를 배부하여 총 36개 문항을 가지고 이들의 인적, 학문적 배경 및 직무수행에 관한 사항과 직무수행관련 견해를 조사 분석하였다. 자료수집을 위해서는 한국사립대학교도서관협의회의 103개 회원관의 도서관장들을 대상으로 2002년 12월 2일부터 3주간에 걸쳐서 우편과 이메일로 질문지를 배부·회수하였으며, 총 74부가 회수되어 회수율은 71.8%이다. 수집된 자료를 기초로 하여 도서관장의 경영관 전반에 대하여 분석하였으며, 이 과정

에서 도서관장의 전문성과 도서관경영과의 관계에 대한 가설을 검증하였다. 자료의 분석을 위해서는 일차적으로 백분율 등으로 분포상태를 알아 보았고, 필요한 경우에는 교차분석을 통해 변수간의 관계성을 살펴보았으며, 가설 검증을 위해서는 t-test를 통해 전문직도서관장집단과 비전문직도서관장집단의 차이를 검증하였다.

1.3 용어의 정의

1) 대학도서관: 본 연구에서 대학도서관이라 함은 4년제 대학의 도서관으로서 명칭이 도서관이 아니더라도 도서관의 기능을 수행하고 있는 학술정보관, 학술정보처, 학술정보원, 학술정보센터 등을 모두 포함하였다. 따라서 학술정보관장, 학술정보처장, 학술정보원장, 학술정보센터소장 등을 모두 대학도서관장의 범주 안에 포함하여 사용하였다.

2) 전문직 도서관장: 본 연구에서 전문직 도서관장이라 함은 전공분야가 문헌정보학인 교수가 도서관장을 보직하는 경우와 문헌정보학전공교수가 아니더라도 도서관장의 학력상 국내외의 4년제 대학 또는 대학원(MLS; MS 포함)에서 문헌정보학을 전공한 자를 모두 포함하였다. 또한 교수신분은 아니나 문헌정보학의 학문적 배경을 가진 자로서 현직 실무진에서 도서관장으로 승진한 경우도 이에 해당된다.

1.4 연구의 한계

1) 본 연구는 국내 대학도서관장들의 경영

관을 조사 분석해 보고자 한 것이므로 원칙적으로는 국·공립 및 사립대학교 도서관장들을 함께 조사대상으로 하여야 하나, 본 연구의 경우 한국사립대학교도서관협의회 회원관 도서관장들만을 대상으로 수집한 자료를 분석한 것이므로 국·공립과 사립대학교 도서관은 환경, 예산, 직원의 성격 등 상이한 요소들이 있음을 감안할 때 본 연구의 결과를 국내 대학도서관장들 전체에게 일반화시키는 것에는 한계가 있다.

2) 가설검증을 위해서 전문직도서관장집단과 비전문직도서관장집단을 비교하였으나 전문직도서관장의 비율이 전체 가운데 17.6% (n=13)에 불과하여 검증의 결과를 그대로 수용하기에는 한계가 있다.

2. 선행연구

대학도서관 관리운영과 관련된 대학도서관장의 역할과 책임에 관한 논의나 연구는 그리 많지는 않으나 국내외 문헌에서 꾸준히 다루어지고 있는 주제이다. 국내의 연구로는 80년대 중반에 김향신(1986)은 전국의 정규 4년제 80곳의 공·사립대학(교)의 중앙도서관장을 대상으로 설문지를 통해 이들의 자격과 자질이 이론적인 기준에 어느 정도 상응하고 있는가를 조사 분석하였다. 그가 우리나라의 가장 대표적인 도서관장의 상(像)을 모델로 제시한 내용은 「박사학위 소지자로서 도서관학·정보학 배경이 없는 사회계열 전공의 교수직위에 있는 고령층의 남성교수로서 15년 이상 그 대학에 봉직 ... 총장에 의해 도서관장으로 인선

임명되어 2년동안 ... 임기를 마치면 재임될 수도 있는 예우직(禮遇職)에 있는 자(者)이다라고 하였다(p. 24). 유경숙(1989)은 대학도서관 관리운영과 도서관장직에 대하여 도서관관련 법규를 들어 논의하였으며, 전문직관장의 필요성, 대학도서관장의 자질과 역할을 피력하면서 도서관전문직 교육과 훈련을 받고, 도서관 실무경험이 풍부하며 도서관발전에 관심이 깊은 도서관전문인에 의한 대학도서관경영만이 침체되고 무기력한 우리의 대학도서관의 기능을 활성화시킬수 있다고 하였다. 박준식(2002)은 정보환경의 변화와 대학도서관장의 역할을 논의하면서 새로운 정보환경에 대응하는 대학도서관장이 갖추어야할 능력으로서 대학도서관의 비전제시 능력, 구성원들의 자기계발을 돕고, 성취동기를 일깨우도록 이끄는 능력, 구성원들을 통합하고 상이한 견해를 조정하는 능력, 리더십, 행정능력 등을 제시하였다.

대학도서관장의 책임이나 자질 또는 역할은 그 나라의 교육제도나 교육여건 및 환경에 따라 다를 수 밖에 없으므로 외국의 연구를 우리나라의 상황과 단순 비교하기는 어려우나 도서관장으로서 요구되는 공통적이고 기본적인 특성을 살펴보기 위해 이에 관해 다룬 외국의 주요 연구를 개관해 보았다. 대학도서관장의 관리적 역할에 관한 연구는 1970년대부터 찾아볼 수 있는데 그 가운데 Lee(1977)의 연구는 이 주제에 관한 초기의 연구들 중 하나이다. 그는 도서관의 업무로 인해 대학도서관장들이 느끼는 갈등과 부담에 관한 연구를 한 바 있으며, 2년 뒤에 Metz(1979)는 216명의 미국 대학도서관장의 실제적인 관리적 역할에 관한 연구를 하였다. 그는 대학도서관장

은 외부적 역할보다 내부적 역할에 더 많은 시간과 에너지를 할애한다는 결론을 제시하였으며, 도서관의 여러 내부적 역할 가운데 도서관예산문제, 직원들의 업무를 감독하고 동기부여하는 일, 기본적인 도서관 정책수립에 관한 의사결정과정 참여 등의 순으로 관여하고 있음을 밝혔다. 80년대에 Moskowitz(1986)는 경영학자인 Minzberg에 의해 개발된 모델에 기초하여 대학도서관장의 내적/외적 관리적 역할을 조사하여 보았다. Minzberg의 모델이란 모든 관리자가 수행해야 할 내적/외적 관리적 역할로 열 가지가 있는데, 먼저 외적인 역할로는 1)Figurehead(주요 외부인사 등의 접견); 2)Liason(고위층을 만나며 외부 정보조직망 구축); 3)Monitor; 4)Spokesperson(조직의 활동 대변); 5)Negotiator(외부 조직과의 협상)이며, 내적인 역할로는 1)Leader(조직의 인사, 직원의 동기부여 및 직원평가 등); 2)Disseminator(조직원들에게 정보 전달); 3)Disturbance Handler(조직내의 갈등, 문제해결); 4)Resource Allocator(조직구조 설계, 업무부여, 결재 등); 5)Entrepreneur(시스템내의 문제, 기회탐색 및 이의 처리) 등이다. 이와 같은 관리자 모델을 대학도서관장에게 적용시켜 연구한 Moskowitz의 연구결과에 따르면 응답한 97명의 도서관장의 대다수가 내부적인 관리적 역할에 주로 관여하고 있는 것을 보이고 있다. 그는 대학도서관장은 도서관에 관한 정보를 영향력 있는 인물들에게 전달하는 Spokesperson의 역할 등 위의 다섯 가지 외적인 관리적 역할에 보다 역점을 두어야할 것이라고 제언하였다. Mech(1990)는 위의 Mosko-

witz의 연구결과를 기초로 하여 보다 큰 표본을 대상으로 Minzberg의 역할 유형을 적용시킨 연구를 하였다. 미국 중서부의 대학 도서관장들을 대상으로 한 연구의 결과 역시 도서관장들은 주로 내부적인 관리적 역할에 적극적인 것으로 나타났다. Mech(1993)는 또한 대학도서관장들의 관리적 의사결정 스타일을 조사하였는데 연구결과 이들의 스타일은 행동지향적이기 보다는 아이디어지향적인 것으로 나타났다. 그는 또한 도서관의 규모와 성격에 따라 의사결정 스타일에 주요한 차이가 있는 것을 발견하였다. 한편 Cottam(1994)은 과거에 5년 이상 도서관장을 지낸 30명의 대규모 미국 대학·공공도서관장을 대상으로 이들의 역할과 기능상의 실제 경험을 조사하고, 과거 5~10년 사이에 이들의 기능과 역할에 어떠한 변화가 있었는지를 조사하였다. 그 결과 도서관장들은 일차적으로는 도서관 내부의 조직, 운영 및 관리에 있어서 광범위한 책임을 수행하고 있는 것으로 나타났으나 새로운 업무의 추가와 함께 역할, 기능 및 활동에 있어서 주로 내부적 업무에 치중하던 과거의 상황이 점진적으로 외부 관심사 - 정보기술, 경제적, 정치적 문제 등 - 로 변화해 가고 있다고 보고하였다. Cottam은 오늘날 도서관장들이 리더십 구축에 필요한 신뢰감을 구성원들에게 줄 수 있는지의 여부는 도서관 내부의 자원관리 뿐만 아니라 외적 환경요인들에 대응할 수 있는 능력, 도서관에 사회적 가치를 부여할 수 있는 영향력, 새로운 정보기술의 수용능력 등에 달려 있다고 주장하였다. 한편 도서관장의 임기에 관한 주제를 다룬 Rooks(1994)는 대학도서관장의 잦은 교체는 구성원들의 응집력

을 저해하는 요인이라고 지적하였다. 즉 도서관직원들 간에 불안정한 분위기를 조성하게 되며, 도서관장이 재임중에 교수들과 구축해 놓은 기존의 친밀한 관계를 상실하게 될 뿐만 아니라 도서관의 계획수립과정에 대한 혼란가중 및 도서관내외의 관심사와 주의력을 요하는 모든 일들에 부정적인 영향을 끼치게 될 우려가 있다고 하였다. 반면 직무수행연한이 길게 되면 조직 전체에 안정감을 불어넣어 줄 수 있으며, 대학사회와의 견고한 관계정립도 가능하며, 도서관업무수행에 일관성을 유지할 수가 있게 된다고 하였다. 도서관장의 임기와 관련하여 McNally와 Downs(1973)의 연구결과에서는 대학의 총장과 도서관장의 직무수행연한이 평균 5~6년, Hatcher(1997)의 연구에서는 여성도서관장이 평균 5년, 남성도서관장은 8년인 것으로 밝혀졌다. Heron(1998)은 대학도서관장의 학자사서(scholar librarian)의 필요성을 강조하면서, 대학도서관장의 역할과 책임으로 도서관시스템이 나아가야 할 방향에 대한 비전 제시, 그 비전의 성취를 위해 직원들과 일해 나갈 수 있는 능력, 직원들에게의 동기부여 능력, 학문의 역할과 가치의 중시, 도서관시스템과 대학당국 및 외부 기관이나 단체와의 원활한 대화를 위한 기술, 도서관에 정보기술을 도입할 수 있는 지식, 인적자원관리에 대한 지식과 경험, 직원계발을 위한 지원, 도서관의 관리팀과 관리구조를 하나로 묶을 수 있는 능력 등이 요구된다고 하였다. 또한 적절한 경우 부하직원에게 권한을 위임할 수도 있어야 한다고 하였다.

3. 가설의 설정

위에서 언급된 국내의 제 연구에서는 도서관장 직위의 전문화에 대한 필요성을 특별히 강조하고 있으며, 실제로 우리나라 대학도서관장에 있어서 전문성의 문제는 그 어느 요건보다도 중요하다는 것이 여러 연구의 공통된 지적사항이다. 따라서 본 연구에서는 대학도서관장의 경영관을 조사 분석해 보는 과정에서 도서관장의 전문성과 도서관경영방식이나 견해와의 관계를 검증해 보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다. 즉 '도서관장의 전문성은 도서관경영에 영향을 미친다'는 대가설 하에 '도서관장의 전문성과 직무수행 방식이나 견해와의 관계가 있다'는 연구가설을 두었으며 다음의 다섯 가지를 하부가설로 설정하였다.

[가설 1] 도서관장의 전문성과 외부행사 참석과는 관계가 있을 것이다

[가설 2] 도서관장의 전문성과 예산협상과는 관계가 있을 것이다

[가설 3] 도서관장의 전문성과 직원인사와는 관계가 있을 것이다

[가설 4] 도서관장의 전문성과 전문성에 대

한 인식과는 관계가 있을 것이다

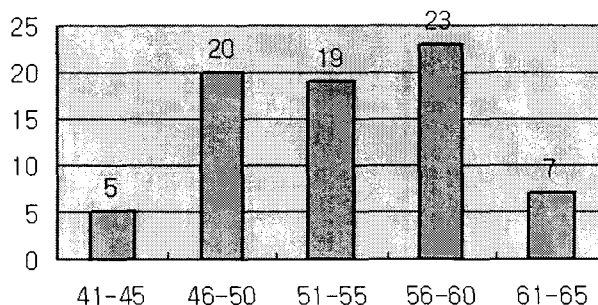
[가설 5] 도서관장의 전문성과 직원 재교육에 대한 견해와는 관계가 있을 것이다

4. 대학도서관장의 경영관 조사 분석

4. 1 일반사항

4. 1. 1 연령분포

본 조사에 응답한 대학도서관장들의 연령분포를 살펴보면 40대가 33.8%, 50대가 56.8%, 60대가 9.4%로 나타났으며, 평균 연령은 51.2세이다. 공·사립대학도서관장을 함께 다룬 김향신의 연구와 단순 비교는 물론 부적절하나 그의 연구에서의 도서관장 연령분포를 보면 50~65세의 비율이 52.1%를 나타냈고 본 연구의 경우는 66.2%로서 도서관장의 연령층은 그 당시보다는 높아진 것이 아닌가 생각되며, 따라서 관장직은 일반적으로 고령층의 교수에게 보직으로써 봉해지는 직위임을 유추할 수 있다(그림 1).



<그림 1> 연령별분포

4. 1. 2 성별분포

도서관장의 성별분포는 남성이 78.4%, 여성이 21.6%로서 남성의 비율이 여성의 약 3.5배임을 보이고 있다. 국내 대학 주요 보직의 여성교수 비율은 학교마다 차이가 있기는 하나 아직까지 여성교수의 보직 점유율이 그리 높지는 않은 경향이다. 이런 상황에 비추어 볼 때 도서관장직도 예외는 아닌 듯 하나 최근에는 국립대학을 중심으로 여성교수의 보직 참여비율을 높이고 있는 추세에 있어 앞으로는 여성 도서관장의 비율이 높아질 가능성도 크다고 사료된다.

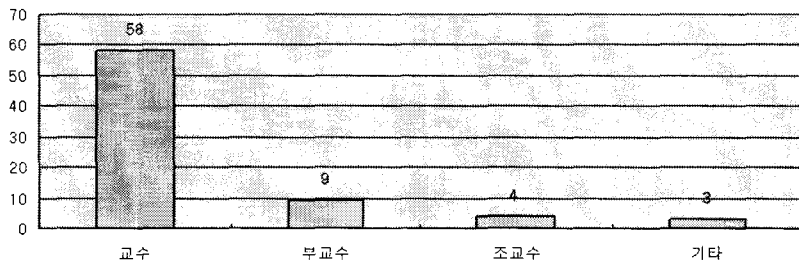
4. 1. 3 학력 및 현 직위분포

도서관장들의 최종학위를 살펴보면 박사학위 소지자가 93.2%, 석사학위 소지자는 6.8%를 보임으로써 전체적으로 높은 학(學)적 배경을 지니고 있음을 알 수 있다. 이는 대부분의 도서관장들이 교수들이며, 교수들은 거의 박사학위 소지자라는 사실에서 연유한다고 볼 수 있으나, 대학사회에서의 도서관 기능의 중요성을 감안할 때 도서관장은 학문적인 경륜을 요하는 상징적인 직위이므로 고학력 소지자로 보하는 경향도 있는 것으로 생각된다. 도서관장이 보직형태가 아니고 전문직 경영형태로 보편

화되어있는 북미나 유럽의 대학도서관장의 경우도 박사학위 소지자를 선호하는 경향이 높다. 한편 도서관장의 현 직위를 살펴볼 때 교수직위에 있는 도서관장들이 78.4%이며 나머지는 부교수(12.2%)와 조교수직위(5.4%)를 가지고 있어 교수직이 단연 높은 비율을 보이고 있다(그림 2).

4. 1. 4 임기와 현재의 보직상태

도서관장의 임기는 대학마다 차이는 있겠지만 일반 보직의 임기와 일치하는 것이 일반적이다. 소속 대학의 도서관장 임기에 대한 조사 결과 2년이라고 응답한 경우가 90%를 상회함으로써 도서관장직을 포함하여 대부분의 국내 대학의 보직 임기는 2년인 것을 알 수 있다. 1년이라고 응답한 경우는 3곳, 임기가 없다는 대학은 4곳이 있었다. 임기가 없는 경우 우리나라에서는 아주 적은 예이지만 교수직이 아니고 실무진에서 승진한 전문직이 관장이 되는 경우 종신직인 경우도 이에 포함된다. 한편 도서관장으로서 현 상태가 '초임'이라고 응답한 경우가 73.0%, '재임'이 20.3%이며, '3임'은 4.1%이었다. 초임 당시의 평균 연령은 50.5세인 것으로 나타남을 볼 때 도서관장은 일반적으로 50세 이상으로 보임되는 경향을



<그림 2> 현 직위분포

보인다. 대학에 따라서는 타 보직과 마찬가지로 도서관장도 재임 또는 그 이상을 연임케 하는 경우가 흔히 있는데, 이는 대학내에서는 상대적으로 큰 조직인 도서관을 위한 장단기 계획수립을 통해 도서관장의 의지대로 몇 년을 일관성있게 경영하도록 하는 것이 바람직하다는 의도가 반영된 것이라 볼 수 있다.

4. 1. 5 전공분야

응답자들의 전공분야를 조사한 결과, 전체 중 인문과학분야가 51.4%로 절반을 상회하고 있었다(그림 3). 세부전공으로는 어문학이 23.0%로 가장 많았고, 문헌정보학이 17.6%로 다음 순위를 보이고 있었다. 이공분야에서는 전산학/컴퓨터공학 전공교수가 이공분야 전체 중 38%를 차지하고 있어 비교적 많은 것은 특이한 사실이다. 이는 근래에 와서 대부분의 도서관이 전산화되고 있을 뿐더러, 일부 대학에서는 도서관을 전산원(소)과 합병운영하는 곳도 있는데서 기인하는 것이 아닌가 사료된다.

4. 2 직무수행에 관한 사항

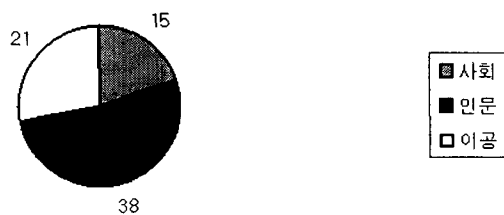
4. 2. 1 교무위원회 참석

대학의 총장 주재하에 주요 보직자들이 대학행정을 위한 제 사안과 정책을 한 자리에서

논의하는 중요한 회의가 곧 교무위원회이다. 대학내에 여러 보직이 존재하지만 교무위원인지의 여부는 그 직위의 중요성을 가늠할 수 있는 척도가 된다. 오래된 기준이기는 하지만 한국도서관협회의 「한국도서관기준」(1981)중에서 대학도서관기준에 관한 조항을 보면 대학도서관장은 대학총장에게 직접 책임을 지며 교과과정을 위한 교무, 기획위원회 등의 중요한 교내 회의에 당연직으로 참석해야한다고 밝혀져있어(유경숙 175에서 재인용) 대학도서관장이 맡은바 사명을 효율적으로 수행하기 위해서는 이와 같은 회의에 참여할 권한이 부여되어야 함을 의미하고 있다. 응답자들에게 교무위원회의 참석 여부를 물은 질문에 87.8%가 '참석한다'고 응답한 것을 보아 상당 비율의 대학이 도서관장을 교무위원으로 예우를 해 주고 있음을 알 수는 있으나 아직 그렇지 못한 대학도 여전히 존재함을 보여준다.

4. 2. 2 외부 행사/모임 참석

대학도서관장의 직무 수행과정 중 도서관관련 외부 행사나 모임에 참석해야할 일도 빈번하다. 위의 선행연구에서 언급된 바도 있지만 도서관장의 역할이 도서관 내부의 관리적 업무 이외에 외부적 역할도 이에 못지 않게 중요성을 갖는다. 또한 이와 같은 외부행사 등에



〈그림 3〉 전공분야분포

참석함으로써 도서관계의 동향파악 및 관련 인사들과의 교분을 통해 도서관경영을 위한 새로운 아이디어를 얻을 수가 있게 된다. 본 조사에서 외부 활동에의 참석 정도를 알아본 결과, '적극적 참석'의 비율이 24.3%, '형편이 되면 참석'의 비율이 62.2%로 나타났다. '보직수행기간이 짧아서(1년 미만) 기회가 없었으나 참석할 의사가 있다'는 비율 10.8%를 합하면 전체적으로 볼 때 외부 활동에의 관심도는 그리 낮은 편은 아니나 적극성은 부족한 편이 아닌가 사료된다. 참석한 적이 있는 경우 자신의 직무수행에 도움이 되었는지의 여부를 묻은 질문에 47.3%가 많은 도움이 된 것으로 응답하였으며, '그저 그렇다'고 응답한 비율은 29.7%로써 약 절반의 응답자가 긍정적인 반응을 보이고 있다. 외부 행사나 모임의 참석은 전체적으로 볼 때 연령이 높을수록, 남성보다는 여성일수록, 직무수행연한이 높을수록 더 적극적인 것으로 나타났다.

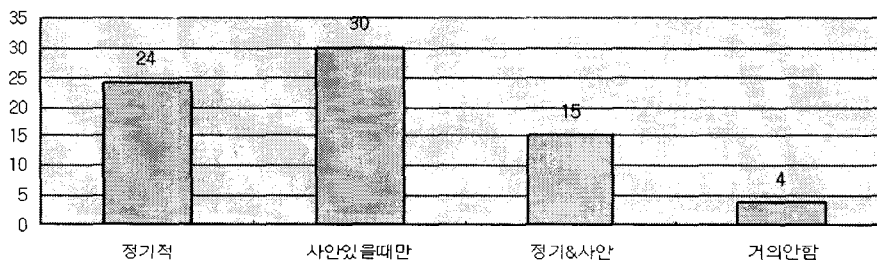
4. 2. 3 직원회의

도서관장이 주재하는 직원회의는 도서관업무의 전체적인 흐름을 파악할 수 있게 해 줄 뿐더러, 부서별 업무의 진행상황을 점검하는 계기도 되고, 직원들에게는 또한 도서관의 주

요 사안에 대한 의견교환 및 의사결정을 가능케 해 주는 참여적 경영의 좋은 예이기도 하다. 위의 Cottam의 연구에서도 그의 연구에 응한 대부분의 도서관장들이 직원들과의 정기적인 회의의 중요성을 강조한 바 있다(p. 29). 직원회의의 방법과 빈도를 조사해 본 결과에 따르면 '사안이 있을 때만' 한다는 비율이 41.1%로 가장 높게 나타났으며, '정기적'이 32.9%, '정기적으로 하면서 사안이 있을 때 수시로'라고 응답한 비율이 20.5%이다(그림 4). 정기적으로 할 경우 빈도는 '1주일에 한번'이 31.4%이고, 다음순으로 '1개월에 한번'(15.7%)이었다. 또한 회의 참석범위는 '과장급 이상'이라고 응답한 경우가 25%로 가장 높았고, 다음이 '주임급 이상'(22.2%), '직원 전체'(19.4%)의 순이다. 전체적으로 볼 때 도서관장들이 주관하는 직원회의는 정기적으로나 혹은 사안이 있을 때 최소한 1주일에 한번 이상 주임급 이상을 대상으로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

4. 2. 4 인사문제

도서관 직원의 전보, 승진, 부서 순환 등 인사문제는 직원 개개인에게 매우 중요한 관심사이다. 도서관장으로서 직원의 인사에 관여



〈그림 4〉 직원회의

하는 것은 일차적으로는 도서관업무 전반의 원활한 운영을 위해서이지만 이는 또한 직원들의 신상문제에 대한 관심의 표현이기도 하다. 대학도서관 직원의 인사는 일반 직원의 인사와 더불어 총무처 등 대학본부에서 정기적으로 단행함이 일반적이나, 도서관장이 관심을 가지고 있는 경우에는 관장 자신이 직접 도서관의 상황을 파악하여 인사담당부서에 내신을 하게 된다. 본 조사에서 도서관장이 직원인사에 관여하는 정도를 알아보기 위하여 한 질문에 '매우 깊게 관여한다'는 비율이 13.5%, '어느 정도는 관여하는 편'이라는 비율은 52.7%로 나타났다. 보직수행기간이 1년 미만이어 기회가 없었으나 '관여할 예정'이라고 응답한 비율은 10.8%로서 이를 합산해 보면 77%로 전반적으로 도서관장이 직원인사에 적극적으로 관여하지는 않으나 관심은 가지고 있는 편임을 알 수 있다. 관여하는 경우 그 방법은 '도서관장이 단독으로 해당자를 결정하여 인사담당부서에 내신한다'는 비율(12.2%) 보다 '도서관장이 내정하고 책임자와 의논하여 내신자료를 보낸다'(21.6%)와 '직원들과 개인 면담을 통해 의사타진 후 내신자료를 보낸다'(20.3%)는 비율이 더 높게 나타난 것을 볼 때 인사문제는 비교적 민주적으로 이루어지고 있는 경향을 보이고 있다. 한편 인사문제에는 도서관장으로서의 업무수행연한이 길수록 더

적극적으로 관여하는 것으로 나타났다(표 1). 그 밖에 관리자들이 내정하고 도서관장이 추천하여 확정하는 방법, 도서관자체내에서 만든 인사운용지침을 인사담당부서에 보내거나 또는 이에 따른 내신자료를 보내는 방법 등이 기재되었다.

4. 2. 5 예산편성 및 예산협상

도서관은 모체기관인 대학당국에 의해 매년 예산을 배정받아 운영해 나가기 때문에 해마다의 계속사업은 물론이고 신규사업에 대한 계획을 잘 세워서 예산요구를 하도록 해야 한다. 예산수립을 얼마나 잘 하느냐는 사실은 곧 그 해의 성공적인 도서관운영의 목적달성과 직결된다. 기본적인 예산수립은 통례적으로 도서관의 담당부서에서 하고 있으나 그 편성 과정에 도서관장의 의견이 반영될 수 있다. 특별히 도서관장이 새로운 사업을 구상하고 있거나, 반드시 포함시켜야 된다고 생각하는 항목이 있을 경우 예산 편성과정에 관여함으로써 이를 강조하고 적극 반영토록 하게 된다. 본 조사에서 관장의 예산편성 관여정도를 알아본 결과, '매우 깊게 관여한다'는 비율이 25.7%, '어느 정도 관여하는 편'이라는 비율이 59.5%로 나타남으로써 약 85%가 어떤 형태로든 예산편성에 관여한다고 응답은 하였으나 전반적으로 볼 때 관여정도가 그리 적극적인 것은

〈표 1〉 업무수행연한별 인사문제 관여정도

	매우 깊게 관여	어느 정도 관여	전혀 관여 없음	관여 예정	관여 생각 없음	기타
초임	7.4	51.9	18.5	12.9	5.6	3.7
재임	20.0	60.0	13.3	6.7	-	-
3임이상	33.3	66.7	-	-	-	-

단위: %

아닌 것으로 사료된다.

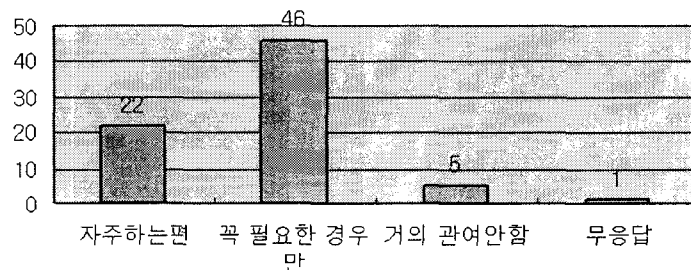
일단 예산을 편성하게 되면 대학당국의 예산 담당부서에 요구예산서를 제출하고 이를 뒷받침하기 위한 충분한 설명과 함께 예산협상을 훌륭히 함으로써 요구예산을 최대한으로 확보하는 일이 더욱 중요하다. Metz는 대학도서관장의 역할 가운데 도서관예산 확충에 관여하는 일이 무엇보다도 가장 중요하다고 지적한 바 있다(p.149). 해마다 상승하는 연속간행물(인쇄 및 전자저널) 등 자료구입비의 확보, 정보기술환경 변화에 따른 도서관 제 시설 및 설비 확충 등 연례적인 계속사업을 위해서 뿐만 아니라 신규사업을 위해서는 더욱 더 대학당국으로부터의 예산지원 확보가 중요한 문제이다(Cottam 28). 대학도서관장은 대학본부로부터 도서관운영에 필요한 예산을 받아내야 하는 책임이 있으며, 그 대학 도서관서비스의 규모, 성격 및 질은 할당된 예산의 규모와 그 예산을 도서관장이 어떻게 도서관활동에 적절히 분배하여 사용하는가에 크게 좌우된다. 우선 예산이 부족하면 도서관이 제대로 운영이 될 수가 없다. 도서관장의 전문지식과 경험, 경영인으로서의 자질 못지않게 그의 인품, 교양, 커뮤니케이션능력, 설득력, 정치적 수완이 중요시되는 것은 바로 이 때문이다(유경숙 178).

본 연구에서 도서관장이 도서관의 예산확충을 위해 대학본부의 예산 담당부서와 직접 협상을 하는지를 조사해 본 질문에 29.7%가 '자주 하는 편', 62.2%가 '필요한 경우에만 한다'고 응답함으로써 예산협상에도 그리 적극성을 보이는 것은 아닌 것으로 보인다(그림 5). 전체적으로 예산협상은 연령이 높을수록, 직무수행 연한이 길수록, 전문직 도서관장일수록 더 적극적인 것으로 나타났다.

4. 3 직무수행 전반에 대한 견해

4. 3. 1 도서관장직의 전문성

도서관장직의 전문성에 관한 논의는 도서관 관련 문헌에서 이미 많이 다루져오고 있는 주제이다. 앞에서 언급된 「한국도서관기준」에 대학도서관장의 자격과 임무에 관한 내용이 수록된 대학도서관 인사조항을 보면 “대학도서관은 도서관운영에 전문적인 지식과 경영능력을 지닌 관장을 둔다”(유경숙 174에서 재인용)고 함으로써 대학도서관장직이 전문직임을 규정하고는 있으나 이는 현실과는 많은 차이가 있음을 알 수 있다. 즉 우리나라의 경우 지금까지 대학의 관행상 도서관장을 행정력이나 전문성을 갖춘 교수로 보임하기 보다는 원



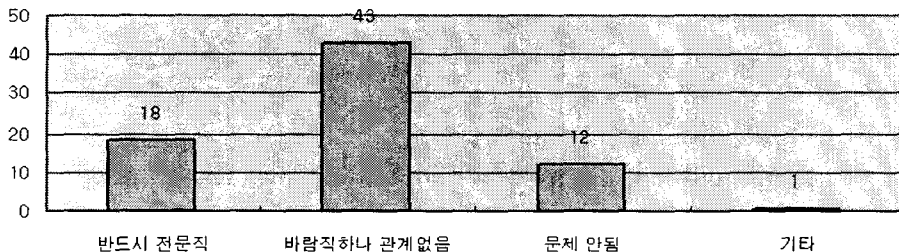
〈그림 5〉 예산협상

로교수를 예우해 주는 차원 또는 순환보직으로 생각하여 보임하는 경우가 많았으며, 아직도 이러한 경우가 허다하다. 다른 말로 표현하면 대학도서관장직은 임명권자인 대학 총장들에 의하여 '기능'으로 관리되지 못해온 것이다(김정근 49). 실제로 본 조사에 응답한 전체 도서관장들 가운데 전문직 도서관장의 범주에 분류될 수 있는 문헌정보학전공교수이거나 문헌정보학 학문적 배경을 지닌 도서관장은 총 13명(17.6%)에 불과한 것으로 밝혀졌다. 이들 가운데 남성은 3명, 여성이 10명이며, 10명의 여성 관장 가운데 문헌정보학전공교수는 8명, 2명은 타 전공교수이나 문헌정보학 학문적 배경을 지니고 있는 경우, 그리고 나머지 1명은 현직 실무진에서 승진한 관장이다. 본 조사에서 도서관장직의 전문성에 대한 견해를 알아본 결과, 도서관장은 '반드시 전문직이어야한다고 생각한다'는 비율이 24.3%, '전문직이 바람직하나 그렇지 않더라도 별로 문제는 없다'가 58.1%, '전문성은 도서관경영상 전혀 문제가 되지 않는다'는 비율은 16.2%인 것으로 밝혀졌다(그림 6). 위의 결과로 볼 때 응답자의 약 75%가 도서관장직에 전문성을 부여해야 한다는 사실에 대하여 그리 중요하게 생각하고 있지 않음을 알 수 있다. 즉 상

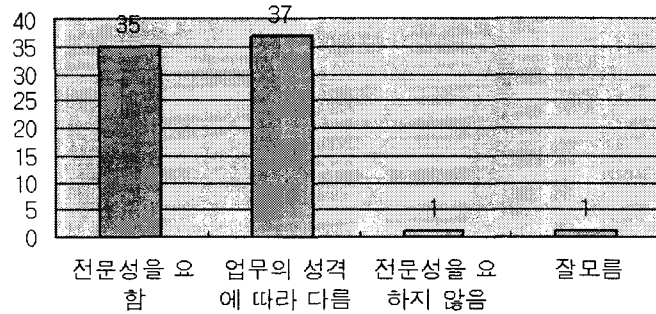
당수의 도서관장들 스스로가 도서관장의 전문성에 그리 비중을 두고 있지 않음을 보여주고 있다.

4. 3. 2 사서직의 전문성

사서직의 전문성도 도서관장직의 전문성 못지 않게 논의가 빈번한 주제이다. 사서직의 전문성에 대하여 도서관장은 어떤 견해를 가지고 있는지를 조사하여 본 결과, '사서직은 고도의 전문적 업무'라고 생각하고 있는 비율이 47.3%에 불과하였고, '업무의 내용과 성격에 따라서 다르다'고 응답한 비율이 50%이었다. 이를 볼 때 전반적으로 도서관장들의 사서직의 전문성에 대한 인식 역시 그리 높은 것이 아님을 알 수 있다(그림 7). 응답자들 중 사서가 수행하는 도서관업무들 가운데 별로 전문성을 요하지 않는다고 느끼고 있는 업무도 일부 있는 것으로 나타났는데, 이는 도서관업무의 성격상 전문적 업무와 비전문적 업무를 명확하게 구분하기 힘든 경우가 있는 사실에 기인한다고도 볼 수 있겠고, 혹은 업무 자체보다는 그 업무를 수행하고 있는 직원의 능력이나 지식, 또는 자세에서 전문성 부여의 여부가 애매하게 느껴지는 데서 오는 경우라고도 볼 수 있겠다. 실제로 대학도서관에는 전문직원 대



〈그림 6〉 도서관장직의 전문성



〈그림 7〉 사사직의 전문성

비전문직원(학생보조원 포함)의 자격구분별 구성비율이 적절하게 갖추어져야함에도 불구하고 그렇지 못한 상황이 많기 때문에 이에 따르는 전문성 인식에도 문제가 있는 것이 아닌가 사료된다.

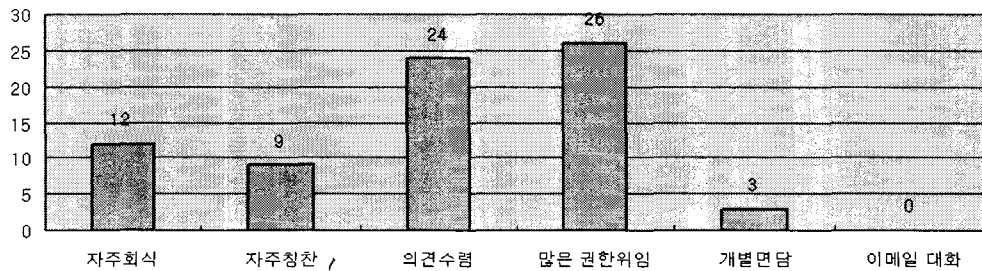
4. 3. 3 직원 동기부여방법

도서관장의 리더십 능력 가운데 중요한 부분이 직원들에게의 동기부여이다. 동기부여를 위한 여러 방법 가운데 자신이 가장 도움이 된다고 생각하는 항목을 선택케 한 질문에서 '가능하면 많은 권한을 위임한다'(35.1%)와 '직원회의를 통해서 의견을 수렴한다'(32.4%)는 항목이 유사하게 높은 비율을 보이고 있으며, 다음으로 '자주 회식을 하며 폭넓게 대화를 나눈다'(16.2%), '성실하고 우수하다고 생각되

는 직원은 자주 칭찬을 해 준다'(12.2%)의 순으로 나타났다(그림 8). 동기부여를 위해 가장 높은 순위를 보인 방법인 권한의 위임은 Cottam의 연구에서도 강조된 바 있다. 즉 그의 연구에 응답한 모든 도서관장들이 권한위임의 원리 적용은 직원의 동기부여를 위해 절대적으로 필요하다고 언급하였다(Cottam 29).

4. 3. 4 경영방식

일반적으로 경영자에게는 조직을 이끌어 나가는데 있어서 어디에다 비중을 두느냐에 따라 각기 나름대로의 경영방식이 있다. 일찌기 Blake와 Mouton은 그들의 관리유형도 이론에서 조직의 두 가지 기본 요소로 '생산에 대한 관심'과 '인간에 대한 관심'을 주장한 바 있으며, 이에 따라 경영자의 경영방식은 여러



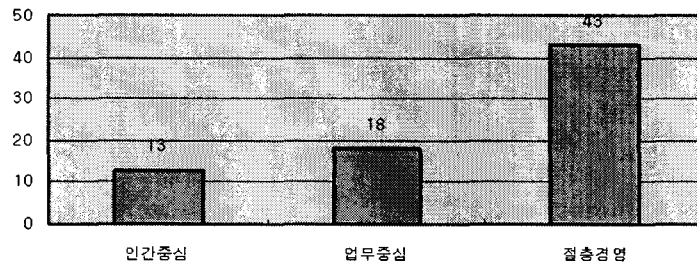
〈그림 8〉 직원 동기부여방법

가지 형태로 나타날 수 있다고 하였다(오동근·임명순 322). 본 조사에서 도서관장 자신은 어느 유형을 택하고 있는지에 대한 질문에 '인간중심/업무중심의 절충 경영방식'을 택하고 있다고 응답한 비율이 58.1%, '업무중심형 경영방식'이라는 비율이 24.3%, '인간중심형 경영방식'이라고 응답한 비율은 17.6%로서 전체적으로 도서관업무의 중요성 못지 않게 직원들에 대한 관심도 중요하게 생각하는 절충방식이 가장 높은 비율을 보이고 있다(그림 9).

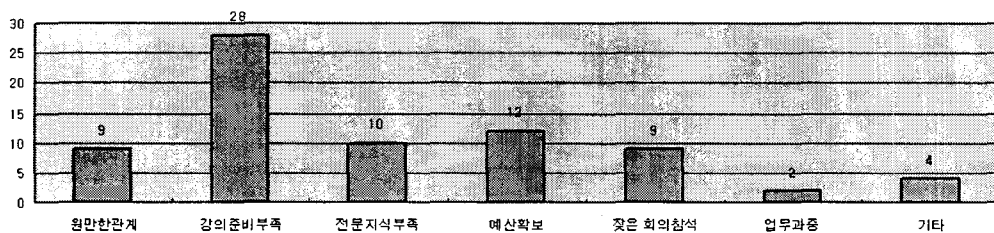
4. 3. 5 업무 스트레스요인

거의 모든 업무는 책임과 함께 스트레스가 수반된다. 도서관장 업무수행상 받게 되는 스트레스요인을 순위별로 조사해 본 결과, '보직수행으로 인한 연구 및 강의준비시간 부족'(37.8%)이 가장 큰 요인으로 지적되었다. 다음 순위로는 '도서관 예산 확보를 위한 정신

적 부담'(16.2%), '도서관업무 전반에 대한 전문지식 부족(13.5%)' 등의 순위였다(그림 10). 본 조사에 의하면 도서관장 보직수행기간 동안의 기본 강의시수가 6시간이라고 응답한 비율이 50%로 가장 높은 비율을 보이고 있고, 다음 순으로 3시간(18.9%), 4시간(9.5%), 5시간(6.8%)인데 결국 대부분의 대학의 경우 4시간 이상은 한 강좌이상을 맡고 있다는 의미이며, 도서관 내부의 관리적 역할 이외에 교내의 회의 및 외부활동 참석 등에 할애해야 하는 시간 소모가 많아 이에 따라 연구 및 강의준비 시간의 부족으로 느끼는 스트레스가 가장 큰 것으로 지적된 것이 아닌가 사료된다. 한편 앞서서도 언급한 바와 같이 도서관예산 확충에 관한 사항이 도서관장의 주요 역할 가운데 하나로 인식되고 있기 때문에 이로 인한 정신적 부담이 스트레스 요인으로 작용한다고 볼 수 있다. 다음 순위로 나타난 도서관업무



〈그림 9〉 경영방식



〈그림 10〉 업무 스트레스 요인

전반에 관한 전문지식 부족도 특히 비전문직 관장에게는 업무수행 과정에서 종종 겪게 되는 스트레스로 작용할 충분한 요인이 된다고 할 수 있다. 스트레스요인을 성별로 보면 연구 및 강의시간 부족, 잦은 회의, 업무과중 등은 여성 도서관장층이, 직원들과의 원만한 인간관계, 전문지식 부족, 예산확보를 위한 정신적 부담은 남성 도서관장층이 높은 것으로 나타났다(표 2). 그 밖에 다수의 도서관장들이 학교당국의 도서관의 중요성 및 전문성에 대한 인식 부족, 인사권 부재, 지나치게 부족한 예산 등도 적지 않은 스트레스 요인이라고 밝히고 있다.

4. 3. 6 직원 재교육

도서관업무의 전산화, 인터넷 보급 등 대학 도서관 환경의 급격한 변화와 함께 사서의 업무도 전통적인 지식과 기술만 가지고는 지속해 나가기 어려운 상황에 이르게 되면서 직원에 대한 재교육의 필요성이 대두되고 있다. 이에 대한 도서관장들의 견해를 조사해 본 결과, 전체 응답자의 93.2%가 '정기적인 재교육이 반드시 필요하다'는 적극적인 자세를 보였으며 극소수만이 '제도적인 재교육보다는 자신들의 노력에 맡기면 된다'(4.1%)고 생각하고 있었다. 이를 보아 대다수의 도서관장들이 대학도서관의 환경변화에 따른 직원 재교육은

필수적인 사항이라는데에 공감하고 있음을 알 수 있다.

4. 3. 7 도서관/전산원 합병운영

최근 몇 년 사이에 일부 대학들 가운데 도서관을 교내의 전산원(소)과 합병하여 운영하고 있는 사례가 발생하고 있다. 도서관장으로서의 직접 경험을 통해서나 혹은 그와 같은 경우에 대한 평소의 견해를 조사해 본 결과, '두 기관은 반드시 독립적으로 운영되어야 한다'고 응답한 비율이 77%이었으며, '합병운영되는 것이 바람직하다'는 견해를 가진 비율은 16.2%로서 두 기관의 합병운영에 대해서는 부정적인 견해가 훨씬 높은 비율을 보이고 있다. 합병운영의 반대 이유로서는 '도서관과 전산원은 업무의 성격이 완전히 다르기 때문'이라는 것이 공통된 의견으로 압도적이었으며, 그 밖에 '하드웨어만 동일 공간에 설치하였을 뿐 실제 운영은 도서관 직원에 의해 관리되기 때문', '합병운영에 의한 업무과다로 전문성, 연계성이 결여되므로 효율성이 낮기 때문', '전산업무가 방대하여 도서관관련 업무만을 강조하기 어렵기 때문', '도서관의 고유성에 침해를 받으므로', '전산원 기능은 대학의 시스템 관리부서로 격하되었으므로', '도서관의 전산기기는 도서관업무를 이는 사서에 의하여 운영되어야 하므로', '두 부서의 직원들은 업

〈표 2〉 성별 업무 스트레스 요인

단위: %

성	요인	원만한 대인관계	연구/강의 시간 부족	전문지식 부족	예산확보를 위한 부담	잦은 회의	업무과중
남		13.2	37.7	17.0	18.9	11.3	1.9
여		11.7	47.1	5.9	11.8	17.6	5.9

무가 다르므로 동일 조직으로서의 동질감을 갖지 못하기 때문', '서로 다른 기관끼리 업무를 관리, 지배하는 형태가 되어서는 안되므로', '전산원은 도서관전산화에 필요한 인프라일 뿐이므로' 등등이었다. 한편 합병운영에 대한 찬성의 이유들로는 '점차 전자도서관의 비중이 커져가므로 둘 다 겸비할 수 있는 인재양성이 필요하기 때문', '모든 전산망 통합으로 인한 정보공유 및 교류가 가능하므로', '인력관리를 능률적으로 할 수 있으므로', '디지털도서관으로의 전환에 적절하므로', '모든 자료를 일관성있게 시스템화할 수 있으므로' 등이다. '두 기관의 독립 또는 합병운영보다는 상호협조체제가 필요', '독립운영하면서 사안에 따라 협력관계를 갖는 것이 바람직', '하드웨어적 업무만 통합이 필요' 등의 절충안적인 견해도 있었다. 결론적으로 볼 때 다수의 도서관장들은 두 기관의 합병운영은 결코 바람직하지 못하나 상호협력적인 관계는 필요하다는 견해를 지니고 있음을 알 수 있다.

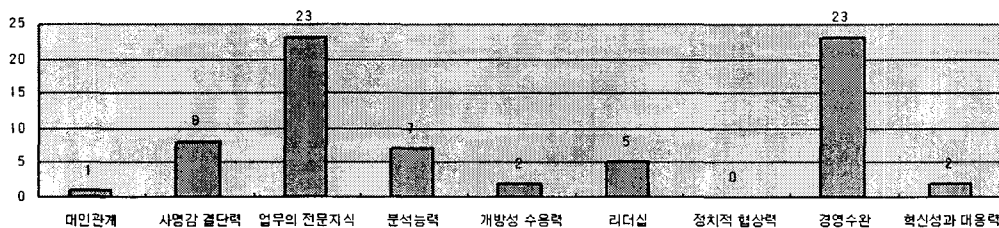
4. 3. 8 도서관장의 자질

본 조사에서는 대학도서관장으로서 갖추어야 할 자질에 관하여 일반적으로 문헌상에서 주요 자질로 언급되고 있는 사항 아홉 가지를 선정하여 그 중요도에 따라 우선 순위를 매겨

달라고 요청하였다. 이에 대해 '도서관 활성화를 위한 경영수완'(32.4%)과 '도서관업무 전반에 관한 전문지식'(32.4%)이 동일하게 가장 높은 비율을 보이고 있다. 다음으로는 '사명감과 결단력'(11.3%), '문제해결을 위한 분석능력'(9.9%), '리더십'(7.0%) 등의 순이다. '개방성과 수용력', '혁신성과 대응력' '대인관계 및 커뮤니케이션에 대한 기술', '정치적 협상력'은 상대적으로 아주 낮은 비율을 보이고 있다(그림 11). 모든 자질을 다 갖추 수 있다면 물론 가장 바람직하겠지만 우선적으로 중요하다고 생각되는 요소로서 침체되어 있는 대학도서관을 활성화시키는 '경영수완'과 이를 위해 절대적으로 필요한 '도서관전문지식'이 가장 높은 비율로 나타난 사실은 현대도서관이 안고 있는 문제점을 극명하게 반영하고 있는 결과라고도 볼 수 있겠다.

4. 3. 9 대학도서관경영 전반에 대한 종합적 의견

본 조사의 질문지 말미에 도서관장으로서 대학도서관경영 전반에 대한 희망사항이나 의견 기재를 요청한 결과 다음과 같은 내용들이 언급되었다. 본 란은 연구자가 조사대상자 임의대로 자유롭게 기재해 주기를 요청한 것이므로 기재된 내용들을 중요도나 특정 순위로 구분하



〈그림 12〉 도서관장의 자질

는 것은 어려움이 따르기 때문에 전반적으로 이를 요약 정리한 바에 따르면 다음과 같다.

- 현재 우리나라 대학도서관의 큰 문제점은 비전문 인이 관장직을 수행하는 곳이 많다는 것이다. 또한 도서관장에게 예산권, 인사권 등의 권한이 없으므로 주도권을 잡고 일하기가 힘들다. 도서관의 독자적 자율성이 보장된 운영이 바람직하다.
- 거의 모든 대학도서관이 구독하고 있는 유명 전자저널들에 대한 공동구매방식을 지역적 차원을 넘어 국가차원에서 대처하는 방안이 필요하다.
- '이용자를 위한 도서관' 인식이 직원들에게 특히 중요하다. 또한 이용자들에게 최신자료를 포함한 폭 넓고 다양한 정보를 신속·정확하게 활용할 수 있도록 시스템화하는 것이 필요하다.
- 사서직들 간의 융화가 필요하며 직원들은 사서직에 대한 긍지를 지니고 업무에 최선을 다할 수 있도록 노력해야 한다
- 대학도서관에서의 수서·정리·열람업무간의 상호연계가 필요하다.
- 직원들의 자질 향상을 위한 정기적인 재교육이 절대적으로 필요하며(출장, 자체연수 등), 재교육을 지원하는 국가기관이 있기를 희망한다.
- 지역내 대학·공공도서관간의 협력관계 구축 및 활성화가 필요하며, 평생교육차원에서 지역주민에게 도서관 개방도 필요하다.
- 학생들에 대한 학술정보서비스를 질적으로 개선하기 위한 노력이 필요하다. 현재 각 대학에서 도서관의 장서구입 및 열람공간 확보에 대한 요구가 증대함에 따라 대학의 재정을 압박하는 요인이 된다. 따라서 도서관활용에 대한 대학연합체를 구성하여 공동이용 및 공동대응책 마련이 필요하며, 정부에서도 교육학술정보원과 같은 기

관의 활성화를 위한 지원이 필요하다.

- 대학도서관은 모름지기 연구와 교육의 중심이 되어야하고, 디지털시대가 오더라도 도서관 본연의 업무와 그 의미는 더욱 강조되어야 한다. 대학관계자의 도서관에 대한 인식이 개선되어야하고, 교육인적자원부 등 정부에서도 가장 중요한 사안이 무엇이고, 어떠한 일을 먼저 해결하여야할지 발상의 전환이 이루어져야 한다. 또한 국가의 도서관업무에 대한 중요성의 인식이 고양되어 일선 업무에 적용되어야 한다.
- 재정난에 허덕이고 있는 한국의 대학들이 도서관에 관심을 기울이고 충분한 투자를 할만한 형편이 못되어 도서관경영에 애로가 많다. 대학예산의 일정률에 따른 예산배정을 도서관에 의무적으로 배정하는 방안을 강구하는 일이 시급하다.
- 도서관을 시험기간 공부하는 장소로만이 아니라 평소에 항상 도서관을 이용할 수 있는 제도를 만들어야 한다. 또한 모든 교수들이 과제를 통한 수업방법을 모색하도록 권장하여야 한다. 도서관을 이용한 실적이 많은 학생에 대하여 장학금도 지급하고, 일정한 실적이 있는 학생에 대하여는 봉사학점과 같은 교양학점 부여도 바람직한 제도이다. 이런 것들이 도서관의 활성화를 위한 접근 방법이 되리라 생각한다.
- 대학에서 도서관이 가장 중요한 기관이라고 말은 하지만 실제로 대학본부에서는 그렇게 생각하지 않는다. 도서관에 대한 대학경영진의 생각이 바뀌어야 하며 도서관의 위상을 높이는데 노력을 기울여야 한다.
- 대학도서관이 가지고 있는 전체의 문제라 사료되지만 도서관 전체 공간의 확충과 마스터플랜이 있는 도서관시설의 확대, 학생·직원의 학업 및 직장생활에 필요한 기반 조건을 조성해 주는 일

- 이 시급한 문제라고 사료된다.
- 도서관직원들의 건강검진이 연 2회 필요하다(책에서 나오는 먼지가 건강을 해칠 수 있으므로 위생적인 면에 대책이 필요).
- 21C 도서관의 기능은 전통적인 역할(paper자료의 수집-제공), 그리고 cyber화에 따른 전자화된 자료의 공급, 또 대학내의 학습, 연구, 강의 등의 전자화 등이 병행 발전해야될 것이나 대학본부는 이러한 필요성을 간박하게 인식하지 못하고 있으며 구성원들의 도서관이용도가 낮아 cost/benefit 관계가 미약한 상태이다.
- (대학도서관은) 낭비없는 운영이 가장 중요하다고 생각한다. 이를 위해서 가식적인 통계숫자에 대한 존중이 없어져야할 것이고, 변화된 상황을 생각하지 않는 전통고수적인 태도도 바뀌어야할 것이며, 대학도서관간의 원활한 협력체제도 필요하다.

5. 가설 검증

앞의 3장에서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 도서관장의 전문성과 도서관경영과의 관계성을 밝혀 보고자 '도서관장의 전문성은 도

서관경영에 영향을 미친다'는 대가설 하에 '도서관장의 전문성과 직무수행 방식이나 견해와는 관계가 있다'는 연구가설을 설정하였다. 다시 하부가설을 위해서 직무수행 방식으로는 '외부행사 참석', '예산협상', '직원인사', 그리고 견해로는 '전문성에 대한 인식', '직원재교육'을 선정하였으며, 이 변수들과 도서관장의 전문성과의 관계를 전문직 도서관장집단과 비전문직 도서관장집단과의 비교를 통해서 검증하여 보았다. 그 결과 다섯 개의 하부가설 가운데 가설 1 '도서관장의 전문성과 외부행사 참석은 관계가 있을 것이다'와 가설 2 '도서관장의 전문성과 예산협상은 관계가 있을 것이다', 가설 4 '도서관장의 전문성과 전문성에 대한 인식은 관계가 있을 것이다'의 세 개가 유의수준 5% 내에서 유의미한 것으로 나타났다(표 3). 즉 전문직 도서관장일수록 외부행사에 더 적극적으로 참여하며, 예산협상에도 적극적일 뿐더러, 전문성에 대한 인식도 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 2, 4는 지지되었으며, 가설 3, 5는 본 가설에서 기대한 것과 일치하지 않으므로 기각되었다고 볼 수 있다.

〈표 3〉 도서관장의 전문성과 직무수행 방식

단위: %

내 용	전문직관장			비전문직관장			t value
	95% 신뢰하한	평 균	95% 신뢰상한	95% 신뢰하한	평 균	95% 신뢰상한	
외부행사참석	1.0786	1.3846	1.6906	1.6063	1.7377	1.8691	-2.26*
예산협상	0.9919	1.4167	1.8414	1.7023	1.8361	1.9698	-2.43*
직원인사	1.511	1.8462	2.1814	1.7988	1.9831	2.1673	-0.65
전문성인식	0.9193	1.1667	1.414	1.9187	2.0656	2.2125	-5.18*
직원 재교육	1	1	1	0.9931	1.0508	1.1086	-0.82

* 유의수준 5%로 차이 있음

6. 결론 및 제언

본 연구에서는 도서관경영과 도서관장의 역할과의 관계성을 조사해 보고 현직 사립대학교 도서관장들의 경영관을 조사해 보았다. 한국사립대학교도서관협의회 회원관 103개관의 도서관장들을 대상으로 질문지를 배부하여 자료수집하였으며, 회수율은 71.8%이다. 수집된 자료를 기초로 하여 도서관장의 경영관 전반에 대하여 분석하였으며, 도서관장의 전문성과 도서관경영방식 및 견해와의 관계에 대한 가설검증을 하였다. 자료의 분석 결과 각 항목별로 가장 비율이 높게 나타난 내용을 정리해 보면 다음과 같다.

도서관장들의 평균 연령은 51.2세이며, 남성이 78.4%, 여성이 21.6%이었다. 학력은 박사 학위소지자가 93.2%이며, 교수직위가 78.4%이다. 도서관장의 임기는 통상 2년이며, 전공은 인문과학분야가 51.4%로 절반을 차지하고 있었다. 세부전공으로는 어문학(23.0%), 문헌정보학(17.6%)의 순위이다. 대학의 교무위원회에 참석하는 비율은 87.8%를 보이고 있으며, 외부행사 등에 적극적으로 참석하는 비율은 24.3%이다. 직원회의는 정기적으로나 사안이 있을 때 최소한 1주일에 한번 이상 주임급 이상을 대상으로 이루어지고 있으며, 약 77%가 도서관의 인사에 관여하는 것으로 나타났다. 예산편성 및 협상을 위해서는 약 85%가 어떤 형태로든 관여한다고 응답하였다. 도서관장직의 전문성에 대해서는 23.1% 만이 반드시 전문직이어야한다고 응답하였으며, 사서직의 전문성에 대해서도 47.3% 만이 전문성의 필요성을 인정하였다. 직원의 동기부여방

법으로는 권한의 위임(35.1%)과 직원회의를 통한 폭넓은 의견수렴(32.4%)이 높은 비율을 보이고 있다. 응답자 가운데 58.1%가 인간중심/업무중심의 절충 경영방식을 택하고 있다고 응답하였으며, 업무 스트레스요인으로는 보직수행으로 인한 연구 및 강의준비시간 부족(37.8%)이 가장 큰 요인으로 지적되었다. 직원의 재교육에 대해서는 93.2%의 응답자가 그 필요성을 인정하고 있었으며, 도서관과 전산원의 합병운영에 대해서는 77%가 반대의견을 표명하였는데 주된 이유로는 두 기관의 업무 성격이 다르기 때문이라고 밝히고 있다. 도서관장으로서 갖추어야할 자질로는 동일한 비율(32.4%)로 '경영수완'과 '도서관전문지식'이 가장 중요한 것으로 지적되었다. 한편 도서관장의 전문성과 도서관경영과의 관계성을 알아보기 위한 가설검증의 결과 도서관장의 전문성과 외부행사 참석, 예산협상, 전문성에 대한 인식이 유의미한 것으로 나타났으며, 직원인사와 직원재교육과는 관계가 없는 것으로 나타났다.

이상에서 사립대학교 도서관장들의 경영관의 조사를 통해서 현 대학도서관들의 실태와 문제점을 살펴보았다. 앞에서 언급한 대로 미래의 대학도서관 발전을 위해서는 도서관의 제반 시설, 자료 못지 않게 중요한 부분이 인적자원이다. 유능한 도서관장의 리더십과 자격을 갖춘 훌륭한 직원들의 사명감이 조화를 이룸으로써 대학도서관은 제 구실을 할 수 있게 된다. 국내 대부분의 대학도서관장이 교수직이며, 일부 도서관장을 제외하고는 행정에 대한 경험이 그리 많지 않고 도서관에 대한 전문지식을 갖추지 않은 상황에서 도서관이라

는 조직을 운영해 나아가야 하기 때문에 실제로 도서관운영을 맡게 되는 관장들에게는 어려움이 많이 뒤따른다. 도서관의 미래에 대한 비전을 갖고, 업무 전반을 파악하고, 결재하고, 또 관장의 판단이 필요한 경우 심사숙고하여 지시하는 일 뿐만 아니라 직원인사, 직원회의 주재, 교내 회의 참석, 예산협상 등 도서관내의 업무수행은 물론이고, 대외적으로 도서관을 대표하는 회의, 세미나 등의 참석 등 실로 도서관장의 책임과 임무는 도서관장 개개인이 조직에 대한 열정과 관심을 얼마나 갖느냐에 따라 무궁무진하다고 볼 수 있다. 이와 같은 모든 업무를 수행해야 하는 교수에게 전문경영인으로서의 자질을 갖춘 도서관장을 기대한다는 것은 매우 어려운 일이다. 본 연구에서 대체로 도서관장들이 예산협상, 직원인사, 외부활동 참석 등에 그리 적극적이지 않은 것으로 나타난 사실이나, 업무 스트레스요인으로 지적된 강의준비시간 부족이나, 예산확보를 위한 정신적 부담, 도서관업무 전반에 대한 전문 지식 부족 등의 사실이 이를 뒷받침해주고 있는 것이다.

본 연구에서는 대학도서관장들의 경영관 분석자료를 기초로 하여 제 요인들 가운데 특별히 도서관장의 전문성에 비중을 두고 대학도서관경영과의 관계성을 파악해 보고자 전문직 도서관장집단과 비전문직도서관장집단의 비교를 통해 가설검증을 해 보았으나 전문직관장의 비율이 상대적으로 너무 낮아서 연구의 결과에 한계가 있음을 느낄 수 밖에 없었다. 그러나 전문직관장 보다 비전문직관장의 수가 압도적인 현 대학도서관 상황에서 경영상의 주요 요인으로 꼽히는 직원의 인사, 예산협상,

직원재교육, 외부활동, 전문성에 대한 인식도 등에 대한 도서관장들의 관심이나 관여정도를 살펴볼 때 그리 만족할만한 결과를 보여주지 못한 것으로 보아 이 시점에서 다시 한번 대학도서관장의 전문성에 대한 필요성을 강조하지 않을 수 없다. 21세기 지식기반사회로 들어서면서 사회 전 분야가 전문화되고 대학도 이 추세에 맞추어 행정보직을 전문화하는 추세에 있다. 따라서 변화하는 정보환경과 새로운 사회적 요구에 부응하기 위해서는 무엇보다도 도서관장의 직책도 전문화하는 것이 바람직하다(박준식 39). 도서관은 교내의 타 행정부서와 달리 전문성을 요하는 업무를 수행하므로 타 행정부서와는 별도로 취급되어야만 할 뿐더러, 직원인사도 도서관직원들간에만 이루어져야만 하고, 도서관장은 도서관 실무경험이 있거나 도서관발전에 관심을 가진 전문인이 맡으므로써만이 합리적인 도서관운영과 대학도서관 이용자들을 위한 수준 높은 정보서비스가 가능하다. 현재 국내 대학내에 문헌정보학전공이 있는 경우 그 전공교수에게 도서관장직을 보임하는 경우가 흔한데 전문직관장 확보를 위해서는 가장 손쉬운 방법이긴 하나 문헌정보학교수가 반드시 경영자로서의 자질을 다 갖추고 있다고 볼 수도 없을 뿐더러, 문헌정보학전공이 없는 많은 대학을 위해서도 교내 교수가 아니더라도 학력과 경험을 갖춘 전문직 도서관장을 영입하는 방안이 강구되어야 할 것이다. 따라서 앞으로 전문직 도서관장을 위한 자격요건 설정과 양성체도를 마련하기 위한 구체적인 연구가 뒤따라야 할 것이라고 생각된다.

참 고 문 헌

- 김정근. 1995. 『한국의 대학도서관 무엇이 문제인가』. 서울: 한울아카데미.
- 김향신. 1986. 대학도서관 관장직에 관한 연구. 『도서관』, 41(6): 5-30.
- 박준식. 2002. 정보환경의 변화와 대학도서관장의 역할. 『대학교육』, (2002.1/2): 33-39.
- 오동근·임명순 공역. 1997. Stueart & Moran저. 『도서관·정보센터경영론』. 대구: 계명대학교출판부.
- 유경숙. 1989. 대학도서관 관리운영과 도서관장직. 『慶星大學校 論文集』, 10(1): 167-187.
- Cottam, K. M. 1994. "Directors of large libraries: roles, functions, and activities." *Library Trends*, 43(1): 15-33.
- Hatcher, K. A. 1997. "Succession paths for academic library directors." *Journal of Library Administration*, 24(3): 31-46.
- Heron, Peter. 1998. "The library director as scholar-librarian." *The Journal of Academic Librarianship*, 24(2): 11-12.
- Lee, S. A. 1977. "Conflict and ambiguity in the role of the academic library director." *College & Research Libraries*, 38(5): 396-403.
- McNally, A. M., & Downs, R. B. 1973. "The Changing role of directors of university libraries." *College & Research Libraries*, 34(2): 103-125.
- Mech, T. F. 1990. "Academic library directors: A managerial role profile." *College & Research Libraries*, 51(5): 415-428.
- Mech, T. F. 1993. "The managerial decision styles of academic library directors." *College & Research Libraries*, 54(5): 375-386.
- Metz, Paul. 1979. "The role of the academic director." *The Journal of Academic Librarianship*, 5(3): 148-152.
- Moskowitz, Michael Ann. 1986. "The managerial roles of academic library directors: The Minzberg Model." *College & Research Libraries*, 47(5): 452-459.
- Rooks, D. C. 1994. "Terms for academic library directors." *Library Trends*, 43(1): 47-61.