

도서관 관리의 이론과 공공도서관 관리의 현황

Theories and Present Status of Public Library Management

엄 영 애 (Young-Ai Um)*

〈 목 차 〉

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| I. 서론 | IV. 도서관관리의 현황 : 서베이 결과분석 |
| II. 도서관 관리의 이론과 실제 | V. 결론 및 제언 |
| III. 도서관관리 이론의 변화 | 부 록 |

초 록

본 논문의 목적은 공공도서관 관리의 현황을 파악하는 것이다. 이 연구는 사서직의 교육기관에서 가르쳐지는 관리의 이론 및 기법과 도서관 현장에서 실행되는 관리 사이에는 차이가 있을 것이라는 가정을 근거로 하였다. 관리의 현황은 대구와 경북지역의 공공도서관 관리자들의 의견을 수렴하여 그 결과를 분석한 서베이 방법을 통해서 조사되었다. 연구의 결과는 이론과 실행의 차이는 있으나 예상과는 달리 그 차이가 크게 나타나지 않은 것이다. 공공도서관의 관리자들도 관리의 새로운 이론과 기법을 도서관 현장에 적용하는 것이 가능하다고 믿는 것으로 파악되었고 실제로 그렇게 하지 못하는 요인들도 밝혀졌다. 결과를 근거로 앞으로의 노력을 위한 몇가지 안을 제시한다.

Abstract

The purpose of this paper is to find out the present status of public library management. The assumptions on which this research is based are that there are differences between the theories taught at the educational institutions for librarians and the practices actually managed at libraries, and that the differences are greater in Korea than those in the United States of America as the former has a shorter library history and is a more bureaucratic society. The data were collected through the questionnaires sent to fifty-five public library managers in Taegu and Kyungpook province. Forty-two respondents replied, making the returned rate of 76.4%. The results show that there exist some differences between theories and practices, but they are not so great as expected. It was found out that there is a difference between what the theorists state and what the practicing managers accept. It was also found out that the library managers agree that the new management theories and techniques can be adopted to their libraries. The hindering factors are found out, and based on the findings, a few suggestions are provided.

* 대구효성가톨릭대학교 사회과학대학 도서관학과 교수

I. 서 론

일반적으로 도서관의 실무로 불리우는 전문직의 기술적인 업무와 구분되는 도서관의 운영을 위한 관리업무를 수행하는 데에 필요할 것으로 인정되는 이론과 지식 그리고 기술까지도 가르치는 교과목이 도서관운영이나 도서관경영 혹은 도서관관리과목이다. 이 과목을 19세기 말에 시작된 사서직 교육프로그램의 대부분이 지금까지 교과목명은 어떤 것을 선택하든 거의 예외없이 그들의 교육과정에 포함시켜온 것은 몇가지의 가정을 내포하는 것으로 볼 수 있다. 첫째는 사서들이 경영이나 관리의 능력을 갖추어야 한다는 것으로 이는 사서들이 언젠가는 관리자의 역할을 수행하게 된다는 것이다. 아울러 도서관을 움직여 나갈 책임이 사서의 몫으로, 궁극적으로 사서들이 도서관의 운영주체라는 의미도 포함되어 있다고 볼 수 있다.

일반적으로 사서가 되기 위하여 소정의 과정을 이수하고 자격을 갖춘 후 도서관에서 일을 시작한다고 가정하면, 도서관에서 처음 시작하는 일들은 도서관의 기본적인 기능과 관련된 실무를 담당하는 것으로 시작하고 정상적인 경로와 승진의 과정을 거쳐서 관리자의 자리에 오르게 되면 실무와 구분되는 관리자의 기능을 수행할 것이다. 물론 사서업무 자체에도 관리의 능력이 요구되고, 처음 실무를 시작하면서도 관리업무까지도 수행해야 하는 경우도 있겠으나, 이들은 예외로 다루어져야 하므로 본 논문에서는 제외된다.

사서직을 위한 교과과정들이 기록과 지식 그리고 정보 등 다양한 용어로 표현되는 모든 기록자료들의 이용이나 관리와 관련된 도서관의 기능을 수행하는 데에 필요하다고 인정되는 교과목들로 짜여지는 만큼 어느 분야가 더 중요하고 어느 과목이 덜 중요하다고 단언하는 것은 불가능하다. 더욱이 교육을 받은 사람들이 어디에서 어떤 일을 할 것인가?는 아무도 예측할 수 없기에 교과목의 중요성은 피교육자와 아울러 주변 상황에 따라 많은 차이가 있을 수 있다. 분명한 것은 우리가 당면하고 있는 현실은 도서관을 관리하는 사람들에게 보다 믿을 수 있고 능숙한 관리자의 역할을 기대한다는 것이다. 즉 정보기술의 발전에 따른 기록방법의 변화와 증가하는 자료의 양, 정보전달의 신속성 등과 아울러 끊임없이 다양해지는 이용자들의 정보요구들은 도서관이 현상유지 정도의 최소 목표를 정한 경우라도 끊임없이 대처해 나가야 할 많은 문제들을 안겨주고 있다. 이러한 문제들을 해결해야 하는 주체들이 도서관의 관리자 들이고 이들이 필요한 것이 관리의 이론과 기법, 그리고 능력이고, 이 필요한 것들을 가르치는 과목이 도서관관리인 것이다.

가르치는 내용의 공통점에도 불구하고 과목명은 도서관행정, 도서관운영, 도서관경영 혹은 도서관관리로 구분되어 왔으나, 본 논문에서는 도서관의 관장 및 과장급의 중간관리자들을 대상으로 연구되기 때문에 도서관관리의 용어를 채택하였다. 이는 관리에 과학적으로 접근하는

시스템 운동의 이론가들이 소유의 관점을 나타내는 경영과, 운영수준에서 작업에 접근하는 과학적관리를 구분하는 이론과¹⁾ 아울러 Evans가 경영자와 관리자를 구분하면서, 도서관의 경우에는 관장을 위시해서 운영하는 사람들이 실질적으로 경영자이기보다는 관리자들이라는 주장에²⁾ 따른 것이다. 또한 현실적으로 도서관의 중간관리자격인 과장 혹은 부장이나 실장들을 경영자의 개념으로는 인식하지 않는다는 사실을 근거로 한다.

본 논문의 관리이론의 접근은 관리자가 수행하는 관리의 과정 혹은 직능에 의한 것으로 관리의 정의는 가장 익숙하게 알려진 “다른 사람들로 하여금 일들을 완성하게 하는 것”(Getting things done through other people)을 택하였다. 이것을 관리의 정의로 관리를 관리자가 수행하는 직능인 계획, 조직, 인사관리, 지휘 및 통제로 인정하고 관리자를 물적자원, 인적자원, 재정, 자료, 기술적인 지식과 방법을 봉사로 전환시키는 사람이라는 정의를 채택한다.³⁾ 따라서 관리의 이론 혹은 기법은 관리자들이 수행하는 직능을 보다 효과적으로 수행하는데에, 다시 말해서, 관리자가 관리를 잘해서 보다 효과적이고 효율적인 결과를 달성하는데에 도움이 되도록 개발된 것들을 의미한다.

오늘날에는 많은 조직에서 계층구조의 개념이 퇴색되어가는 경향은 있으나, 아직까지는 대부분의 도서관들이 분명한 사명과 목적을 가진 조직체로 몇몇 계층의 관리자들을 필요로 하고 있으며, 그 역할을 사서직이 맡아야 한다는 주장에 큰 이의는 없는 것으로 보인다. 물론 전통적인 조직이론을 근거로한 관리기법들이 변하고 새롭게 개발되는 이론이나 기법들은 실무자와 관리자의 경계선을 모호하게하는 경우도 있지만, 이는 관리의 중요성이나 그 기술의 약화를 의미하는 것은 결코 아니다. 어떤 의미에서는 이런 경우에 관리의 이론이나 기법이 더욱 필요하고 중요한 도구가 될 수도 있을 것이다.

본 논문의 목적은 공공도서관 관리의 현황을 파악하는 것이다. 사서직의 교육에서 끊임없이 제기되는 논란중의 하나가 이론과 실제이며, 관리의 교육도 예외일 수가 없다. 다시 말하면 사서직의 교육에서 다루어지는 이론들이 도서관 현장의 상황을 반영 혹은 고려하지 않음으로 인해서 실제로 도서관에서 실행되고 있는 것들과 차이가 있고 또 제대로 적용되기가 어렵다는 것이다. 그러므로 연구의 의도는 이러한 주장이 어느 정도 사실인가를 밝히려는 것이다. 이 의도의 근거는 우리의 도서관, 특히 공공도서관의 경우에 관리의 이론이나 기법들의 적용이 쉽지 않을 정도로 도서관들이 제반 요건들을 충분히 갖추지 못한 상태로 약간은 경직된 관료적인 분위기에서 운영되고 있을 것이라는 가정을 근거로 하였다.

1) Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management* (Englewood, Libraries Unlimited, 1993), p. 11.

2) 엄영애, “도서관 관리론의 교육,” *도서관학*, 22 (1992. 6), pp. 84-85.

3) Miriam H. Tees, “Is It Possible to Educate Librarians as Managers?” *Special Libraries*, Vol. 75, No. 3 (July, 1983), pp. 173-174.

4 한국도서관·정보학회지 (제 30권 제 4호)

도서관 경영 및 관리를 다룬 선행연구를 조사한 결과는 도서관·정보학의 다른 분야와 비교하면 이에 대한 연구가 활발하지 못하고, 관리에 관한 연구들은 주로 관리기법의 소개 및 응용에 관한 것들로 나타났다. 관리의 현황이나 관리자리의 의견을 수렴한 논문은 발견되지 않았다.

연구의 방법은 대구와 경상북도 지역의 공공도서관 관장 및 과장 55명에게 설문지를 보내서 그들의 의견을 수렴하여 현황을 파악하였다. 서베이 방법은 연구의 목적이 현재에 도서관의 관리를 맡고 있는 관리자리의 관리에 어떤 생각을 갖고 어떻게 임하는가?를 통하여 관리의 현황을 파악하는 것이므로, 연구의 대상인 모집단이 상당히 비슷한 자격과 환경을 공유한다고 가정하면 선택된 응답자리의 의견이 전체의 의견을 반영하는데에 무리가 없고, 한걸음 나아가서 이들의 의견을 일반화하는 데에 유용할 것으로 생각되어 채택하였다. 설문지의 내용은 연구자가 밝혀보고자 하는 내용들과 도서관 관리를 다룬 도서와 논문을 참고로 하였다. 참고자료가 대부분 미국의 상황을 다룬 것이므로 설문지의 분석결과는 그들의 상황과 우리의 상황을 비교할 수 있도록 해준다. 설문지는 1998년 9월 1일에 발송하였고 9월 30일 까지 42명 (76.4%)이 의견을 보내 주었다. 지역적으로 대구·경북지역에 한정되고 응답자리의 40명 정도 이므로 설문내용을 분석한 결과의 타당성을 높다고 볼 수는 없으나 현장 관리자리의 의견을 여과없이 수렴하려고 노력하였으므로 적어도 공공도서관 관리자리의 관리에 대한 의식과 공공도서관 관리현황의 일면은 보여줄 수 있다고 생각된다.

II. 도서관관리의 이론과 실제

광의로 일반적인 원리나 원칙으로 볼 수 있는 이론은 어떤 사실이나 사항, 또는 일들을 설명하는 때에 혹은 합리화하는 데에 사용된다. Anderson은 이론이 설명할 수 없거나 정리될 수 없는 것들을 설명하고 정리된 패턴을 주려고 시도한다고 진술하면서, "이론은 현실의 세계에 뿌리를 박고 있으면서 실제로 이끌어가는 영향력을 발휘한다"고⁴⁾ 말하고 있다. 이 말은 이론과 실제는 우리가 생각하는 것처럼 별개의 것이 아니라는 말로 해석할 수 있다. 그는 또 이론이란 실행의 이론이고, 실제란 이론의 실행이라고⁵⁾ 못 박았다.

4) A. J. Anderson, "They Never Taught Me How to Do This in Library School; Some Reflections on the Theory/Practice Nexus," *Journal of Library Administration*, Vol. 6, No. 2 (Summer, 1985), p. 3.

5) *ibid.*, p. 5.

사서직의 교육에서 이론과 실제 (Theory versus Practice)의 문제는 두가지 측면에서 고려될 수 있다. 첫째는 교육에서 이론과 실습의 균형을 어떻게 할 것인가?와 다른 하나는 가르치는 이론과 그것의 현장적용과 관련되는 것이다. 이론교육과 실습의 문제는 듀이가 실습위주의 교육을 시작한 후부터 그 교육이 대학원 과정으로 정착된 후까지도 분명한 결론이 난 것으로 받아들이기는 어렵다. 외형적으로는 대학원 교육이므로 심오한 이론 중심의 교육으로 정착된 것으로 보이지만, 교육의 목적이 사서직을 수행하는데에 필요한 지식과 기술을 갖춘 사서들을 양성하는 것이므로, 이론의 교육만으로 필요한 요건들을 갖추게 하기는 어려울 것이다. 실습도 교육 프로그램의 주요 부분이라는 것은 인정되지만 이론과 실습의 균형에 대해서는 어떤 결론이 없는 것으로 보인다. 본 논문에서의 이론과 실재는 도서관 관리의 이론과 기법의 현장 적용면에서 다루어진다.

앞에서 언급되었듯이 일반적으로 관리의 기법이나 이론들은 관리자들이 계획 (planning), 조직 (organizing), 인사관리 (staffing), 지휘 (directing), 통제 (controlling), 보고 (reporting) 및 예산관리 (budgeting)등의 기능을 효과적, 효율적으로 수행하기 위하여 개발되고 있다. 그러나 문제는 이 출발점에서부터 대두될 수 있다. 이론적으로 관리자들은 도서관의 장·단기 계획을 세우고, 계획을 완수하기 위한 조직과 인사관리를 해야하며 사람들이 자발적으로 일을 할 수 있는 분위기를 조성해 줌과 아울러 그들의 노력을 이끌어 가면서 통제의 기능을 발휘해야 한다. 또한 예산을 편성하고 집행하는 것도 관리자들의 일인 것이다. 그러나 현실적으로 대부분의 관리자들은 위기대처나 필요한 기회를 잡는 것, 회의 참석, 협상, 전화통화, 개인이나 정치적인 관계개선, 필요한 정보 수집 및 배포와 의례적인 일들을 완수하는 데에 그들의 시간 대부분을 보낸다는 사실이다.⁶⁾ 아울러 상당히 많은 관리자들이 도서관 실무에 시간을 할애하고 있다는 것이다. 물론 이 경우의 이유는 다양할 수 있다. 관리자들이 그들의 업무를 이해하지 못할 수도 있고, 그들의 일들이 일반 실무와 같이 결과가 가시적이거나 즉각적이지 않기 때문에 관리자들이 관리의 의무에 소극적일 수 있다는 것이다.

또 다른 문제는 도서관학 분야의 교육자들이나 연구자들이 다루는 이론이나 기법들과 이들이 적용될 도서관 현장들이 동떨어져 있다는 것이다. 실제로 이론과 기법의 가치는 그것이 현실적으로 잘 적용되어 실행을 가능케 하거나 혹은 향상하는데에 있는 것이나 현실적으로 이들이 별로 가치가 없거나 쓸모가 없다는 주장이다. 왜 이런 현상이 나타나는가에 대해서 De Gennaro는 “교과서식 전문관리자와 현장의 일반 관리자, 전문기술자(specialist technician)와 일반전문인(generalist) 사이에 커다란 차이가 있다. 관리 과정에서 가르쳐지는 것은 관리 전문가들이 사용하는 이론과 기법이고, 실제의 관리는 관리학의 도구와 기법보다 훨씬 더 인

6) Richard De Gennaro, "Library Administration and New Management Systems," *Library Journal*, Vol. 102, No. 22 (December 15, 1978), p. 2478.

간적이고, 오묘하며, 복잡하다”고⁷⁾ 진술했다. 이는 관리의 이론가들이나 학자들이 연구하고 기술하는 관리의 세계가 지나치게 이론적이거나 복잡하고 공식적이라는 주장과도 무관하지 않을 것이다. 물론 누구도 이론가들의 “이론”의 세계와 실무자들의 “현장”의 세계가 다른 것을 부인할 수는 없으나, 이론과 실제의 문제에서는 이들의 다른 점이 지나치면 이론의 현실 적용이 쉽지 않을 것이라는 것이다. 중요한 것은 이들이 상호보완적이 되어야 할 것이다.

도서관 관리를 다룬 문헌에서는 이론세계에 대한 불만이 많이 다루어진다. 즉 “관리자들이 일상의 활동에서 경험하고 있는 현실이 관리교수들과 사회과학자들이 쓴 책이나 논문에서 묘사되고 있는 이론적인 관리의 세계보다 타당성이 있다”⁸⁾ 것이나 “새로운 관리 시스템들이 유용한 개념, 아이디어, 기법들을 많이 포함하고는 있으나, 포괄적인 시스템들은 일상적인 작업세계에서 보통의 도서관 관리자들이 성공적으로 적용하기에는 지나치게 이론적이고, 복잡하고, 그러면서도 단순하다”⁹⁾ 주장이 그 예들이다. 어쩌면 현장 관리자들의 손을 들어주는 감도 없지 않으나, 현장이 이론을 위해서 존재하는 것이 아니고 어디까지나 이론이 현장의 세계에 도움이 되어야 한다는 것을 받아들이면 동의할 수도 있을 것이다.

사서직의 교육기관들이 무엇을 어떻게 가르쳐야 할 것인지는 어쩌면 쉽게 해결될 수 없는 미완의 과제일 수 있다. 학생들에게 훌륭한 관리자가 될 수 있는 구체적인 방법을 가르친다는 것은 불가능할 것이고, 어쩔 수 없이 관리자들이 사용하는 방법과 기술, 그리고 관리에 관한 이론과 기법을 가르쳐야 할 것이다. 아마도 중요한 것은 어렵고 복잡한 이론과 기법을 실제로 현실의 상식적인 수준에서 쓸 수 있는 현명함을 가르치는 일일 수 있다.

아울러 이론이 현장에서 수행되는 일들을 설명하거나 합리화할 수 있다면 상이한 상황에서는 상이한 이론이 필요하고 보다 나은 일들을 위해서는 좀 더 개발된 이론의 적용이 필요할 것으로 생각된다. 그렇다면 이론의 발전이나 변화는 현장에서의 적용 및 반응에 대한 피드백 없이는 불가능할 것이고, 이 과정은 끊임없이 반복되는 연속적인 것이어야 할 것이다. 다시 말하면, 새로운 이론이 현장에 적용되고 그 결과가 다시 새로운 이론을 가능하게 한다는 것이다. 그러면 이들의 관계는 어떠해야 할 것인가?의 의문이 생길 수 있다. 이론의 세계와 현실의 세계가 별개이므로 이들의 일치는 기대할 수도 없으려니와 바람직한 현상도 아니다. 그러나 이 둘 사이의 간격이 적을수록 상호보완의 작용은 상승될 수 있다고는 쉽게 이해가 가능하다. 그러므로 관리의 이론가들은 이론과 실제 사이의 틈새를 가능한 한 좁히려고 노력해 온 것으로 보인다. 다시 De Gennaro의 말을 빌리면 “이와 같은 관리 시스템들과 이론들은 관리를 기술 (art)에서 과학 (science)으로 전환하여, 위험과 불확실성으로 가득찬 상태에서 탈피하고, 조

7) Richard De Gennaro, "Theory vs. Practice in Library Management," *Library Journal*, Vol. 108, No. 13 (July, 1983), p. 1321.

8) De Gennaro, "Library Administration and New Management System," p. 2478.

9) De Gennaro, "Theory vs. Practice in Library Management," p. 1320.

직들은 기계적이고 전자적인 정확성으로 움직여 나갈 새로운 시대를 선도할 예정이었다. 이론은 실행과 합쳐져서 실행이 될 예정이었다. 그러나 그렇게 되지 못하고 말았다.”¹⁰⁾는 것이다. 다시 말해서 관리의 이론과 실체는 여전히 별개로, 그들이 제기해온 문제들이 아직도 남아 있다는 것이다.

사서직 교육에서의 도서관관리 과목은 미래의 도서관 관리자들이 필요할 이론과 기법을 가르치는 것으로 이들이 현장의 상황에서 어느정도 실행이 가능할지는 예측이 어렵다. 더욱이 도서관의 관리 이론이라고는 하지만 이들의 거의 대부분이 이윤추구가 주 목적인 기업체들을 대상으로 개발된 것들이기에 적용이 쉽지만은 않을 수도 있다.

이상에서 본 바와 같이 사서직의 교육과정에서 가르치는 내용들이 지나치게 이론적이고 현실적이지 못하고 실용성이 없다는 것으로 결론 지을 수 있다. 이러한 논란의 대부분이 미국의 상황을 배경으로 논의된 내용들로 우리의 경우에는 더욱 심각할 수 있는 문제이다. 왜냐하면 현대적 개념의 도서관 도입의 역사도 짧고, 또 도서관이 본래의 기능을 수행할 수 있을 정도로 제도적으로나 재정적으로 자리를 잡지 못하고 있기 때문이다. 또한 받아들이고 있는 이론과 기법들도 거의 대부분 외국의 교과서에서 도입한 것들이다. 그러므로 이론의 현실적인 적용이 더욱 어려울 것을 상상하기는 어렵지 않다. 도서관 문화가 자리를 잡은 나라의 경우에도 이론들을 현장에 적용하는 것이 쉽지 않다는 의견이 만만치 않은 것을 감안한다면, 우리의 경우는 더욱 심각할 수 있다.

사서직 교육에서 보다 오랜 경험과 뿌리를 내린 도서관 문화를 갖고 있는 미국의 경우에도, 도서관 관리론에서 교육되는 이론이나 기법들이 도서관 현장에 성공적으로 적용되지 못한 경우도 있고, 때로는 피상적인 지식으로 선불리 시도하는 것을 경계하는 경우도 있다. 그러나 그들의 도서관계는 우리의 도서관계와는 달리 관리의 이론과 기법을 연구 개발하고, 적용하는데도 적극적이어 왔다. 또한 우리가 그들의 교과서를 통해서 알게되는 많은 기법들은 현장에서 실험된 경험들을 갖고 있으므로 도서관 현장에 무리없이 적용 가능한 것들도 꽤 있을 수 있다. 그리고 도서관 현장에 적용되는 이론이나 기법들이 어느 상황에서나 효율성이 보장되는 보편타당한 것들이 아니기에 어느 것이 맞고 어느 것이 틀리다고 단언하는 것은 불가능하다. 그러므로 관리자들에게는 여러 이론들 중에서 주어진 상황에 적합한 것을 채택할 수 있는 능력이 필요할 것이다. 따라서 사서직의 교육프로그램은 학생들에게 장래에 선택할 수 있는 지식의 폭을 넓혀주어야 할 의무가 있고 비록 교육의 과정에서나 효과에서 한계는 있을지라도 이용 가능한 관리의 이론과 기법들을 가르치지 않을 수 없는 것이다. 어쨌든 분명한 것은 관리의 다양한 이론과 기법의 이해는 관리자들이 필수적으로 갖추어야 할 요건으로 사서직 교육의 주요 부분을 차지한다는 것이다.

10) *ibid.*, p. 1319.

Ⅲ. 도서관관리 이론의 변화

도서관의 관리에 경영학에서 개발된 이론들이 도입되어 무리없이 적용되고 있는 사실은 무엇을 목적으로 하는가?는 다를지라도 뚜렷한 사명과 목적, 목표를 가진 조직으로서의 도서관 관리자들과 다른 영리기관들의 관리자들이 하는 일들과 큰 차이가 없는 것으로 인정되는 것이다. 다시 말하면 관리자들은 조직이 추구하는 목적과 목표를 달성하기 위하여 사람들로 하여금 필요한 일들을 하게끔 하는 것으로 어떤 일을 어떤 목적으로 어떻게 시키는 지는 다를지라도 관리자의 목적과 하는 일은 같다는 것이다.

도서관의 운영에 기업인들이 사용하는 방법이나 기업의 효율성을 높이는 방법을 도입하려는 움직임과 더불어 도서관의 관리원칙에 대한 관심이 시작된 것은 19세기 말경부터이다. 이 시기는 미국에서 공식적인 도서관학 교육이 시작된 직후로 과학적 관리론이 개발되어 이미 산업체들이 적용하기 시작한 후이다. 인간의 경제적인 동기를 근거로 해서 작업자들과 관련된 모든 것에 과학적인 방법을 개발하려고 시도한 과학적 관리론을 도서관에 적용하려는 노력은 1930년대부터 시작되어 1950년대까지 이어졌다. 비록 도서관의 업무들을 체계적으로 분석할 수 없다고 믿는 사람들 때문에 전폭적인 지지를 받았다고는 할 수 없으나 1930년대부터 1950년대까지의 도서관 관리는 과학적관리론의 적용시기로 불리운다.¹¹⁾ 그렇다고 그 이후에 관심을 끌지 못한 것이 아니라, 상황에 따라서 필요한 경우에 계속적으로 적용되고 있는 것이다.

도서관들이 인간관계론적 관리에 관심을 갖기 시작한 것도 1930년대 부터로 알려졌다. 그러나 도서관 관리에 본격적으로 인간관계론적 이론들이 적용되기 시작한 것은 1950년대 중반으로 주장하는 사람도 있다.¹²⁾ 인간관계론적 이론은 경영과 관리의 관심을 사람들 사이의 대인관계로 돌리고 사람을 작업단위가 아닌 인간으로 연구하여 나온 이론들이다. 도서관 관리자들로 하여금 인간의 행동이나 인간관계에 관심을 갖게한 이런 이론들은 인사관리에 보다 관심을 갖게 하거나, 관리의 민주화 및 보다 나은 작업환경조건을 가능케 하거나, 관리에 직원을 참여시키는 참여적 관리론으로 이어졌다. 각종 위원회를 만들어 활용하게 된 것도 인간관계론적 이론의 영향이다.

인간관계론적 접근의 사회적 시스템학과 (Social Systems School)의 이론가들은 도서관 경영자들이 공공행정, 기업 및 교육분야와의 비교연구로 모델을 삼도록 제시하였으며 도서관경영도 공공행정의 확장으로 인정하였다. 이러한 접근 방법은 도서관의 운영에서 구체적인 기법의 강조를 지양하고 이론과 원칙 그리고 기본적인 기능을 강조하는 경향을 보이게끔 하였다. 다

11) Stueart and Moran, *op. cit.*, pp. 290-291.

12) G. Edward Evans, *Management Techniques for Librarians* (New York : Academic Press, 1983), p. 48.

시 말해서 운영의 접근은 관종별 도서관의 조직과 경영으로 접근하는 결과를 나았다.¹³⁾

1950년대에 시도되기 시작한 수량적 관리기법들은 1960년대 후반부터 도서관의 관리자들이 의사결정에 운영연구 (O.R.)를 적용하면서 더욱 많은 관심을 끌었다. 수량적 관리학파의 이론들은 1970년대에 들어서서 도서관의 예산편성을 위한 새로운 기법이나, 관리자리의 의사결정 과정에서 사용할 수학적인 모델을 만드는 운영연구기법 등을 제시함으로써 도서관 관리에 상당한 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.¹⁴⁾

도서관의 관리에 대한 관심은 점차로 증가하고 아울러 새로운 이론과 기법에 대한 관심도 늘어났다. 이는 컴퓨터의 활용으로 대두된 업무의 변화와 재정적인 예산의 삭감 및 구조조정 등으로 인하여 도서관 관리자들이 과거와 달리 그들이 수행하는 프로그램이나 봉사의 효율성과 효과를 평가할 수 있는 과정이나 기법의 사용의 중요성을 더욱 절감하게 된 결과로 볼 수 있다.

관리자의 효과적인 직능 수행을 위하여 다양한 분야에서 개발된 이론들이 관리분야에 도입되고 있는 것은 현재의 사회적 혹은 학문적인 상호의존관계의 현상으로 받아들일 수도 있다. 관리자의 계획을 위하여 개인의 목적과 조직의 목적을 통합하려고 시도하는 목표관리나, 인사관리를 위한 업무의 평가기법 및 다양한 통제기법과 예산편성기법들이 도서관의 관리문헌에 빈번하게 언급되어 왔다. 물론 계획에서 통제로 이어지는 관리자의 일들이 별개로 분리된 것이 아니고 연속적으로 순환되는 것이기에 이러한 이론이나 기법을 관리자의 어느 한 직능에만 적용하기 보다 일반적인 이론이나 기법으로 볼 수도 있다.

최근의 도서관관리 분야의 문헌에서 많이 다루어지는 것들은 도서관의 장기계획을 위한 전략적 계획 (Strategic Planning)으로 선진국들의 도서관 관리자들이 관심을 갖고 많이 사용하는 기법이다. 전략적 계획수립은 미래에 대한 지식을 근거로 도서관의 목적과 목표를 확인한 후에 이들을 달성하기 위한 행동을 개발하는 기법이다. 리더쉽과 팀웍, 인사관리 및 업무수행의 평가들도 많이 다루어지고 있다. 앞으로도 도서관 봉사의 측정과 평가의 중요성과 관심이 계속되고 이에 따라 새로운 이론이나 기법들의 개발도 많을 것이다. 중요한 것은 관리이론이나 기법의 개발과 변화가 이전의 것을 대치하는 것이 아니라, 공존 및 상호보완의 관계를 유지하고 모든 상황에 적용할 수 있는 단하나의 이론이나 기법이 있을 수는 없는 것으로, 관리의 직능과 상황에 따라 적절하게 응용할 수 있는 관리자의 능력이 필요하다는 것이다.

Ward는 최근의 관리문헌들을 리뷰한 후에 관리에서 인간적인 면을 고려하는 것으로 되돌아 가는 것처럼 느꼈다¹⁵⁾는 말을 했다. 아마도 관리자들이 관리하는 대상이 사람이므로 그들을 인간적으로 대하고 그들에게 관심을 가져야 된다는 뜻인 듯 하다. 도서관 관리자들과 교육

13) Stuart and Moran, *op. cit.*, p. 292.

14) *ibid.*

15) P. L. Ward, "Review of Management Literature 1997," *IFLA Journal*, Vol. 24, No. 3 (1998), p. 181.

자들이 새겨 들어야 할 것 같다. 관리자들도 관심을 가져야 할 대상은 사람이고, 관리의 이론과 기법은 도서관 봉사의 효과와 효율성을 높이는 도구라는 것을 잊지 말라는 것으로 들린다.

IV. 도서관 관리의 현황

총 응답자 42명 중에는 성별에 표시를 하지 않은 사람이 2명이고, 나머지 39명 가운데 남자가 29명이고 여자는 11명이다. 연령별 분포는 20대가 1명, 30대가 3명, 40대가 20명, 50대가 15명이고 2명이 60대이다. 사서자격을 취득한 기관은 전문대학이 2명, 대학교가 10명, 대학원이 2명, 사서교육원 10명, 그리고 국립중앙도서관이 16명이다. 기타에 1명이 응답했다. 응답자 중에는 사서교육원과 국립중앙도서관 두곳에서 자격을 취득한 사람 5명과 전문대와 국립중앙도서관에서 취득한 한사람이 포함되어 있다.

1. 관리교육과 업무수행

사서자격을 취득하기 위한 교육을 받을 때에 이수한 도서관 관리(경영) 과목이 관리자의 업무수행에 어느정도로 도움이 되었는가?라는 질문의 응답자 35명 중 대다수인 21명(60.0%)이 '조금 도움이 되었다'고 응답하고 8명(22.9%)이 '많이 도움이 되었다'고 대답을 하였다. 절대 다수가 도움이 된 것으로 인정하는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 교육의 내용과 업무수행

정 도	응답자 수	%
많은 도움이 되었다	8	22.9
조금 도움이 되었다	21	60.0
잘 모르겠다	1	2.9
별로 도움이 되지 않았다	3	8.6
전혀 도움이 되지 않았다	2	5.7

2. 관리자의 수행업무

관리자들이 일상적으로 수행하는 업무들 중에서 가장 많은 관리자들이 수행하는 업무는 '부하직원의 감독'으로 밝혀졌다. 응답자 42명중에서 37명이 이일을 수행하고 그 다음이 36명이 수행한다고 응답한 '업무의 지시'이다. 그리고 '홍보 및 대외활동'을 35명이 수행한다고 응답했고 34명이 '업무의 평가'와 '회의'에 응답했다. 또한 33명이 '계획'과 '문제해결'의 일을 수행한다고 응답했다. 그 다음이 '예산관리' (28명) '보고 및 전달'과 '조직' (각 26명), '인사관리' (23명) 그리고 '도서관의 실무' (19명)의 순으로 나타났다.

〈표 2〉 관리자의 업무

업 무	응답자 수	%
부하직원의 감독	37	88.1
업무의 지시	36	85.1
홍보 및 대외활동	35	83.3
업무의 평가	34	81.0
회의	34	81.0
계획	33	78.6
문제해결	33	78.6
예산관리	28	66.7
조직	27	64.3
보고 및 전달	27	64.3
인사관리	23	54.8
도서관의 실무	19	45.2

3. 관리의 만족도

현재 도서관의 전반적인 관리에 만족하는가?라는 질문에 42명의 응답자 중 가장 많은 수인 17명 (40.5%)이 '약간 만족하다'에 응답한 반면 '약간 불만이다'에 12명 (28.6%)이 응답하였다. 만족하는 쪽이 19명이고 불만인 사람들이 13명이다.

〈표 3〉 관리의 만족도

만족도	응답자 수	%
매우 만족하다	3	7.1
약간 만족하다	17	40.5
그저 그렇다	9	21.4
약간 불만이다	12	28.6
매우 불만이다	1	2.4

4. 공공도서관의 관리이론

현재의 도서관에 적용되고 있다고 믿는 관리이론에 대한 질문에는 41명이 응답하였다. 가장 많은 29명 (70.7%)이 '인간관계론적 관리론'에 응답을 했고, 그 다음이 '목적에 의한 관리' (25명 (61.0%)), '참여적 관리론' (22명 (53.7%)) 그리고 '수량적 관리기법' (18명 (43.9%))의 순으로 나타났다. 그 이외에 '운영연구' (16명 (39.0%)), '의사결정이론' (14명 (34.1%)), '전략적 계획' (9명 (22.0%)), 그리고 '과학적 관리론'과 '시스템 분석론' (각 8명 (19.5%))의 순이다.

〈표 4〉 공공도서관의 관리이론

관 리 이 론	응답자 수	%
인간관계론적 관리론	29	70.7
목적에 의한 관리	25	61.0
참여적 관리론	22	53.7
수량적 관리기법	18	43.9
운영연구	16	39.0
의사결정론	14	34.1
전략적 계획	9	22.0
과학적 관리론	8	19.5
시스템 분석	8	19.5

5. 관리자의 자질

42명의 응답자들은 도서관 관리자들에게는 '추진력'이 가장 필요하다고 20명 (47.6%)이 응답을 했다. 그 다음이 '문제해결능력'으로 18명 (42.9%)이 응답을 했으며, 17명 (40.5%)은 '창의

력'과 '통솔력'을, 그리고 16명 (38.1%)은 '의사결정능력'을 요구되는 자질로 선택했다. 그 다음으로 관리자들이 응답한 자질들은 '판단력' (11명 (26.2%)), '사회성'과 '위기관리능력' (각 7명 (16.7%)), '조직력' (6명 (14.3%)), 그리고 각기 5명 (11.9%)의 응답을 받은 '의사소통능력'과 '통찰력'의 순으로 나타났다. '용기'를 필요한 자질로 생각하는 관리자는 1명 (2.4%)이었다.

〈표 5〉 관리자에게 요구되는 자질

자 질	응답자 수	%
추진력	20	47.6
문제해결능력	18	42.9
창의력	17	40.5
통솔력	17	40.5
의사결정능력	16	38.1
판단력	11	26.2
사회성	7	16.7
위기관리능력	7	16.7
조직력	6	14.3
의사소통능력	5	11.9
통찰력	5	11.9
용기	1	2.4

6. 관리이론/기법의 현장적용 가능성

새로운 관리의 이론과 기법들을 도서관 현장에 적용이 가능할 것인가?에 대한 물음에 41명의 응답자 중 가장 많은 응답자들 (24명 (58.5%))이 '약간 가능하다'고 대답하였다.

'매우 가능하다'고 생각하는 관리자들이 6명 (14.6%), 그리고 '조금 불가능하다'고 생각하는 사람들이 4명 (9.8%)이다.

〈표 6〉 관리 이론/기법의 현장적용 가능성

정 도	응답자 수	%
매우 가능하다	6	14.6
약간 가능하다	24	58.5
모르겠다	6	14.6
조금 불가능하다	4	9.8
전혀 불가능하다	1	2.4

7. 도서관관리의 이론/기법 적용의 저해요인

도서관에 관리의 이론과 기법들을 적용하는 것을 어렵게 하는 요인으로 38명의 응답자들은 '예산이 없다'는 이유를 가장 우선적인 이유로 응답했으며 그 다음이 '감독기관의 이해와 협조 부족', '새로운 이론과 기법을 배울 수 있는 교육기회의 부재', '도서관들이 기본 요건들을 갖추지 못하였다' 그리고 '이용자의 이해와 협조부족'을 순서대로 택하였다. 그리고 '권한이 없다'와 '관료주의적 분위기에서 변화의 시도가 불가능하다'는 요인에 동의를 하였다. 부정적인 응답을 받은 요인들은 '현재에 만족한다'가 가장 강하게 부인되고 '시간이 없다' 및 '직원의 이해와 협조가 부족하다'에도 동의하지 않았다. '상사의 이해와 협조부족'에는 매우 약하게 동의하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 7〉 관리이론/기법 적용의 저해요인

요 인	동의하지 않는다					계
	-2	-1	0	1	2	
	응답자 수					
예산이 없다	1	1	0	14	15	42
감독기관의 이해와 협조부족	0	7	0	21	5	24
새로운 이론/기법을 배울 기회가 없다	1	7	0	15	7	20
도서관들이 이론이나 기법을 적용할 정도의 기본 요건들을 갖추지 못하고 있다	3	6	2	13	8	17
이용자의 이해와 협조가 부족하다	0	8	3	16	3	14
권한이 없다	1	11	3	11	5	8
관료적 분위기에서 변화의 시도가 불가능하다	2	11	2	14	3	5
상사의 이해와 협조가 부족하다	1	14	2	13	1	-1
직원의 이해와 협조가 부족하다	3	16	2	9	1	-11
시간이 없다	4	15	3	7	1	-14
현재의 상태로 만족한다	8	16	3	3	0	-29

8. 도서관관리의 재교육

도서관 관리의 새로운 이론이나 기법을 배울 수 있는 기회의 필요성에 대한 질문에는 거의 모든 응답자들이 필요하다고 응답하였다. 더욱이 많이 필요하다고 응답한 사람이 41명의 응답자 중에서 22명 (53.7%)이고 조금 필요하다고 응답한 사람이 18명 (43.9%)으로 관리자들이 필요성의 정도에는 조금 차이가 있을지라도 필요하다는 사실에는 의견이 일치하는 것으로 보인다.

V. 결 론

공공도서관 관리자들의 대부분은 40대와 50대의 남자들로, 사서자격을 취득한 기관은 국립중앙도서관이 가장 많이 나타났다. 4년제 대학에서 사서자격증을 취득한 사람들을 대학을 졸업한 후 평균 12.75년 후에, 그리고 도서관에 근무한 후 평균 10.5년 후에 관리자가 된 것으로 나타났다.

사서자격을 취득하기 위하여 이수한 도서관 관리 (경영) 과목은 관리자의 업무수행에 조금 도움이 되었으며 관리자로서 가장 많이 하는 일은 '부하직원의 감독'과 '업무의 지시'로 보인다. 그리고 '홍보 및 대외활동'이고 '업무의 평가'와 '회의'도 관리자 업무의 주요 부분을 차지한다고 볼 수 있다. 현재의 도서관 관리 전반에 걸쳐서는 만족하는 관리자들이 다소 많으므로 일반적으로 큰 불만은 없는 것으로 보인다.

공공도서관에 적용되고 있다고 생각되는 이론들은 응답자들의 과반수 이상이 선택한 '인간관계론적 관리론'과 '목적에 의한 관리' 및 '참여적 관리'로 볼 수 있다. 관리자들은 이들에게 필요한 자질을 '추진력', '문제해결능력' 그리고 '통솔력'으로 생각하는 것으로 나타났다. 새로운 관리의 이론이나 기법을 도서관 현장에 적용하는 것을 절반 이상의 응답자들이 약간은 가능하다고 생각하고, 매우 가능하다고 생각하는 응답자들도 다른 가능성에 비해서 많으므로 우리의 도서관 현장에 이론과 기법을 적용하는 것이 가능할 것으로 받아들일 수 있다. 이와 관련하여, 이론/기법을 현장에서 적용할 때의 저해요인으로 응답자들은 '예산이 없다', '감독기관의 이해와 협조가 부족하다' 그리고 '새로운 이론이나 기법을 배울 수 있는 기회가 없다'를 가장 큰 저해 요인들로 받아들이고 있다. 따라서 새로운 이론과 기법을 배울 수 있는 기회에 대해서는 응답자들 모두가 정도의 차이는 있을지라도 필요하다고 느끼는 것으로 나타났다.

본 연구의 목적은 공공도서관 관리의 현황을 파악하는 것으로 밝혀 보려고 시도한 것은 도서관 관리의 교육에서 가르쳐지는 내용이나 문헌에서 다루어지는 이론이나 기법들과 도서관 현장에서 실행되는 관리의 이론과 기법들 사이에 차이가 있을 것이라는 주장이다. 결론은 차이는 있으나 그 차이가 별로 크게 나타나지는 않았다는 것이다.

또한 문헌에서 주장되는 내용들, 예를 들면 관리자들이 관리 직능보다는 회의나 대외활동에 많은 시간을 보내야 한다는 주장들이 현실과 별 차이가 없는 것이 사실로 나타났다. 또한 현장 관리자들의 의견에 따르면, 문헌이나 이론가들에 의해서 언급되는 사실들과 관리자들이 현장에서 느끼거나 받아들이는 사실에 차이가 있다는 것이다. 예를 들어 관리자들이 관리의 업무보다는 실무를 수행한다거나, 관료적 분위기에서 변화의 시도가 어려울 것이라는 추측은 어느 정도 빗나갔다고 볼 수 있다. 아울러 새로운 관리의 이론이나 기법의 적용에도 현장 관리

16 한국도서관·정보학회지(제 30권 제 4호)

자들은 관심이 많고 이들을 시도할 준비가 되어 있는 것으로 보인다. 가장 심각한 저해 요인이 예산과 감독기관의 이해와 협조 부족으로 나타났다. 이것은 명실공히 학계와 관계가 공동으로 풀어가야 할 숙제로 보인다.

설문에 응답한 내용을 분석한 결과는 공공도서관의 관리자들이 본연의 기능을 찾아가고 있는 것을 보여준다. 다만 이러한 기능을 제대로 수행할 수 있는 여건이 마련되어 있지 않다는 것이다.

이상의 결과와 결론을 근거로 다음과 같이 제언한다.

1. 도서관계와 학계가 공동으로 협력하여 도서관의 합리적인 운영을 위한 충분한 예산의 확보를 위해서 노력하여야 할 것이다. 이를 위하여 관계당국에 공공도서관 발전의 중요성과 당위성을 이해시킬 수 있는 적극적인 활동이 필요하며, 새로운 기구의 설립이나 기존의 학·협회를 통한 공동 노력이 요구된다.
2. 도서관 관리의 연구는 도서관계와 학계의 공동 관심사로 공동연구를 위한 방안을 찾아야 한다.
3. 관련학회, 협회 및 사서직 교육기관들이 도서관 관리자들에게 계속교육의 기회를 제공하기 위한 노력을 해야 한다.

관리의 이론이나 기법 혹은 전략은 분명히 관리를 잘하기 위한 도구에 불과하다. 이들은 구체적인 상황에서 적절하게 쓸 수 있는 사람들에게만 가치가 있는 것이다. 관리자들은 주어진 상황에서 이용 가능한 물질, 인적 자원으로 구체적인 관리의 이론과 기법을 활용하여 도서관을 관리해 나가야 할 것이다. 도서관의 발전은 도서관의 사명과 기능을 이해하는 유능한 관리자들에게 의해서 좌우된다고 해도 과언이 아닐 것이다. 도서관이 나아갈 길, 해야 할 일, 사용할 기술, 그리고 봉사하는 방법까지도 결정할 수 있고, 또 결정해야 할 사람들이 도서관의 관리자이기 때문이다. 이들이 관리의 직능을 원활하고 믿음직하게 수행할 때에 도서관들이 제 위치를 차지하고 사서들은 신명나게 일하면서 존경받을 것이다.

부 록

계.

안녕하십니까?

저는 대구효성가톨릭대학교 도서관학과에 재직중인 엄영애입니다.

다름이 아니오라 선생님의 고견을 듣고 싶어서 바쁘신 줄 알지만 미안한 마음을 접어두고 감히 도움을 청합니다.

저는 20여년 동안 도서관관리 (도서관 경영) 과목을 가르치고 있습니다. 가르치면서 가르치는 내용들이 우리의 도서관 현장에 어느 정도로 도움이 될 것인가 늘 의문으로 남아 있습니다. 그래서 우리의 도서관을 운영하고 계시는 분들은 어떻게 교육을 받으셨고 어떻게 관리를 하고 계시는지, 또 어떤 생각을 하고 계시는지를 알아보기로 하였습니다. 저 자신이 저의 학생들과 똑같이 교육을 받았고, 또 선생님과 관종은 다르지만 도서관에서 실무자로, 그리고 관리자로 일을 한 경험이 있습니다. 그래서 우리 도서관들의 문제점들을 조금은 알고 있다고 자부합니다. 어떤 의미에서는 이 연구가 제가 평소에 느끼고 있는 것을 확인해 본다는 의미도 있으며, 그 결과를 저의 교육에 반영하고 싶습니다.

어려운 부탁인 줄은 알지만, 협조해 주시기 바랍니다. 도서관의 발전은 선생님들이 재직하고 계시는 도서관계와 앞으로 도서관에서 일을 할 사서들을 교육하는 도서관 학계가 함께 짊어져 나갈 과제로 믿으면서 도와주실 것을 부탁드립니다. 모든 내용들은 연구 이외의 목적으로는 절대로 사용하지 않을 것이며 모든 비밀이 보장될 것을 약속드립니다.

감사합니다.

1999년 9월

대구효성가톨릭대학교
도서관학과
엄 영 애

설 문 지

인적사항 : 성별 () 남 () 여

연령 () 20대 () 30대 () 40대 () 50대 () 60대

사서자격증

소 지 자 : 취득기관 () 전문대학 () 4년제대학 () 대학원

() 사서교육원 () 국립중앙도서관

() 기타

귀하께서 관리자(과장)가 되신 것은 사서 자격증을 취득하시고 몇년 후입니까? ()년 후

귀하께서 관리자(과장)가 되신 것은 도서관에 근무하시고 몇년 후입니까? ()년 후

아래의 질문에 해당되는 항목에 ○표를 하여 주십시오.

1. 사서자격을 취득하기 위한 교육을 받으실 때, 도서관경영, 도서관행정, 도서관운영 혹은 도서관관리 과목을 이수하셨습니다. 교육의 내용이 관리자의 업무수행에 어느정도 도움이 되었습니까?

() 많이 도움이 되었다. () 조금 도움이 되었다. () 잘 모르겠다

() 별로 도움이 되지 않았다. () 전혀 도움이 되지 않았다.

2. 현재의 일상적인 업무를 수행하시는데에 포함되는 항목들에 ○표를 하시기 바랍니다.

() 계획 () 조직 () 인사관리 () 업무의 지시 () 부하 직원의 감독

() 업무의 평가 () 보고 및 전달 () 예산관리 () 회의 () 홍보 및 대외활동

() 도서관의 실무 () 문제해결

위의 것들 이외에 하시는 일들을 기입해 주십시오

()

3. 현재의 전반적인 도서관 관리(경영)에 만족하십니까?

() 매우 만족하다 () 약간 만족하다 () 그저 그렇다

() 약간 불만이다 () 매우 불만이다.

4. 현재 우리나라의 도서관에서는 어떤 이론과 기법들이 적용되고 있다고 생각하십니까?

적용된다고 생각하시는 이론에 모두 ○표를 하여 주십시오.

- () 과학적 관리론 () 인간관계론적 관리론 () 참여적 관리론
 () 시스템 분석 () 수량적 관리기법 () 전략적 계획
 () 운영연구 () 목적에 의한 관리 () 의사결정이론
 기타 ()

5. 도서관 관리자들에게 요구되는 자질은 무엇이라고 생각하십니까?

가장 중요하다고 생각되는 자질 셋 (3)에 ○표를 하여 주십시오.

- () 문제해결능력 () 사회성 () 용기 () 위기관리능력
 () 의사결정능력 () 의사소통능력 () 조직력 () 창의력
 () 추진력 () 통솔력 () 통찰력 () 판단력
 기타 (위의 것들 이외에 중요하다고 생각하시는 자질을 기입하여 주십시오)
 ()

6. 오늘날 도서관관리에 적용할 수 있는 많은 이론과 기법들이 개발되고 있습니다.

우리나라의 도서관 현장에 이러한 것들을 적용하는 것이 가능하다고 생각하십니까?

- () 매우 가능하다 () 약간 가능하다. () 잘 모르겠다.
 () 조금 불가능하다. () 전혀 불가능하다.

7. 새로운 관리이론이나 기법의 적용이 어려운 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

해당되는 숫자를 기입해 주십시오.

-2	-1	0	1	2
강력하게 동의하지 않는다	동의하지 않는다	모르겠다	동의한다	강력하게 동의한다

(예. 권한이 없다는 이유에 동의하시면 1을, 강력하게 동의하시면 2를, 동의하지 않으시면 -1을, 동의하지 않으시는 정도가 심한 경우에는 -2를 기입해 주십시오. 의견이 없으시면 0을 기입하십시오.)

- () 감독기관의 이해와 협조가 부족하다.
 () 관료주의적 분위기에서 변화의 시도가 불가능하다.

20 한국도서관·정보학회지(제 30권 제 4호)

- 권한이 없다.
- 도서관들이 이론이나 기법을 적용할 정도의 기본 요건들을 갖추지 못하고 있다.
- 상사의 이해와 협조가 부족하다.
- 새로운 이론이나 기법을 배울 수 있는 기회가 없다.
- 시간이 없다.
- 예산이 없다.
- 이용자의 이해와 협조가 부족하다.
- 직원의 이해와 협조가 부족하다.
- 현재의 상태로 만족한다.

기타 ()

8. 귀하께서는 새로운 관리의 이론과 기법들을 배울 수 있는 기회가 필요하다고 생각하십니까?

- 많이 필요하다 조금 필요하다. 잘 모르겠다.
- 별로 필요하지 않다. 전혀 필요하지 않다.