대학도서관전산화 추진에 있어서 사서의 의사결정 참여에 관한 사례연구

- 서울 동북부지역 사립대학교 도서관전산협의회 회원교를 중심으로 -

송 선 기*

목차 :

1. 서론
2. 도서관전산화에서의 의사결정
2.1 의사결정의 의의
2.2 의사결정 절차
2.3 의사결정 영역
3. 대학도서관전산화 추진에 있어서 사서의 의사결정 참여에 관한 사례 조사
3.1 조사방법 및 내용
3.2 조사결과 분석
4. 결론 : 종합적 논의
〈참고문헌〉

1. 서 론

도서관사에 있어서 하나의 획을 긋는 전산화는 범용컴퓨터가 일반화되고 미국의회도서관이 MARC[1]를 개발하여 획기적인 전기를 마련한 1960년대부터 본격적으로 개발되어 왔다. 국내에서도 1980년대 후반에 포항공대를 비롯한 몇몇 선발 대학도서관들이 전산화를 추진했으며, 1990년대 중반에 들어서는 다수의 대학에서 전체 또는 부분적 도입을 완료했다. 특히 1994년도부터 정부소관부처의 적극적인 지원 및 장려정책과[2]도입된 대학 종합평가인정제에서[3] 상당치의 비중 있는 평가요소인 점 등의 일련의 상황에 기인해서 1997년까지 대부분의 대학도서관들이 온라인 목록 수준의 전산화를 완료하였다고 볼 수 있다.

* 삼육대학교도서관 사서(sfsong@syu.ac.kr)

1) MARC: Machine Readable Cataloging의 약자로서 도서관 네트워크에 있어 필수적인 요소이며, 1971년 미국립표준국(ANSI : American National Standard Institute)에 의해 LC MARC가 국가 표준포맷으로 채택되었다. 이후 영국(UK MARC), 캐나다(CAN MARC), 일본(JP MARC) 등 각국에서 국가 표준포맷을 제정하게 되었으며, 그 결과 오늘날 MARC에 수록된 전세계의 목록 데이터가 호환성 있게 유통될 수 있게 되었다.
〈도서관정보관리편람 (1994). 서울 : 한국도서관협회. 30-31.〉

2) 교육부 공문: 대재81423-150('94.3.15), 과학81323-186('94.5.11), 학정81323-34('94.9.27), 학정81323-38('94.10.18), 대학81323-94('95.2.27).

3) 한국대학교육협의회 (1994). 1995년도 대학 종합평가인정제 시행을 위한 대학 종합평가 편람. 서울 : 한국대학교육협의회.

한편 온라인 목록 수준에서 디지털화를 시도하는 양상이 1990년대 후반에 나타났다. 그러나 뚜렷한 개념 없이 경영층으로부터 막연한 '전자도서관' 논의가 있었던 것이 국내 도서관계의 현실이었으며, 이러한 경영층이 전산화 추진상의 의사결정 요체였던 만큼 여러 면으로의 시행착오와 바람직하지 않은 추진 등으로 인한 예산의 비 적절한 집행과 시간적 낭비는 필연적이었다. 이것을 국가 전체적으로 본다면 막대한 손실이었다.

도서관을 보다 과학적으로 경영하기 위해서는 정확한 정보의 활용으로 시행착오로 인한 손실을 최소화하는 것이 중요하며, 조직을 변화시키는 다양한 변수요인을 능동적으로 수용하고, 도서관의 각 기능적인 요소와 유기적인 결합을 통하여 효율적인 경영이 이루어지도록 해야 한다.[4] 그러기 위해서는 바람직한 의사결정시스템이 필수적인데, 도서관에서 실질적인 역할을 하는 사서들의 의견이 의사결정과정에 충분히 반영되어야 하며, 특히 전산화와 같은 전문성이 요구되는 일에 있어서는 그 책임자 또는 담당자의 식견이 존중되어야 한다. 그러나 상당수의 대학도서관들이 전산화를 추진하는 과정에서 경영층의 통념적인 일반 행정논리에 의해 주요 의사결정을 하였다. 이것은 결국 과학적인 경영을 하지 못한 것이며, 앞으로도 신 개념의 정보화 작업은 계속 요구된다고 볼 때, 의사결정과정에서 사서의 참여가 저조한 비과학적인 추진의 사례가 이어질 것으로 예측된다.

따라서 일부대학도서관들의 사례연구를 통해 현재까지의 전산화 추진과정에서 바람직하지 못했던 점들과 그 문제 요인들을 의사결정에 초점을 맞추어 분석하여 모든 도서관들에서 앞으로 이와 같은 사례가 되풀이되지 않도록 하는데 본 연구의 목적이 있다고 하겠다.

본 연구는 이론연구로서 도서관전산화 추진상의 의사결정문제를 그 의의와 절차, 그리고 주요 대상 등으로 나누어 살펴보고, 『서울동북부지역 사립대학교 도서관전산협의회』회원교들인 광운대학교도서관, 덕성여자대학교도서관, 동덕여자대학교도서관, 삼육대학교도서관, 서울여자대학교도서관, 한성대학교도서관 등을 대상으로 전산화 추진과정의 구체적인 사례를 조사 분석하고자 한다.

이론연구에서는 경영과학의 의사결정이론을 개괄적으로 고찰하되 대학도서관전산화에 있어서 과학적인 의사결정 과정의 필요성과 중요성을 기술하는 것으로 연구의 범위를 국한하며, 사례조사에서는 조사 대상이 사립대학교도서관들이며, 서울지역의 일부 대학교들이라고 하는 표본상의 편중성이 다소 있으며, 또한 대부분의 데이터들이 문서상의 자료보다 연구자가 함께 활동했던 전산담당 사서들로부터 직접면담과 전화인터뷰 등을 통해 입수한 것이므로 주관적인 사견이 다소 삽입될 수도 있음을 제한점으로 밝혀둔다.

앞에서 기술한 상황을 연구의 배경으로 하는 본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 사례조사와 분석을 통해 검증하고자 한다.

(1) 의사결정에 전산담당사서 또는 책임자를 충분히 참여시키지 않는다.

(2) 의사결정에 전산담당사서가 참여했어도 선택 가능한 대안들이 충분히 제시되거나 검토되지 않는 경우가 있다.

(3) 위원회 등의 집단의사결정이었을 경우 전

4) 이우범 (1991). "도서관경영에 있어서 의사결정시스템에 관한 연구", 圖書館學 20집, 164.

산담당사서나 책임자보다는 도서관 비전문가의 의견이 보다 존중된다.

(4) 의사결정에서 관련 정보의 분석과 검토보다는 최종결정권자의 주관적인 행정논리가 주요하다.

(5) 비과학적인 의사결정은 시행착오로 인해 경영상의 손해를 초래한다.

(6) 경영계층은 그들의 잘못된 의사결정에 따른 부정적인 결과를 부인하거나 직시하지 않는다(평가를 통한 피드백이 이루어지지 않는다).

2. 도서관전산화에서의 의사결정

2.1 의사결정의 의의

1978년도 노벨상 수상자인 사이먼(H. A. Simon)은 경영은 의사결정과 동일한 의미라고 규정지었다. 이러한 의사결정의 합리성 추구를 위하여 경영과학 이론은 선택가능 대안의 적절한 제시와 관련정보를 유효·적절하게 생성, 종합, 그리고 통합하여 제공하는데 그 의미를 두고 있다. 도서관을 포함한 모든 분야의 현대적인 경영은 행동적(behavioral)이고 체계적(systematic)인 접근방법을 모두 포함한 기술(art)과 과학(science)의 포괄적 개념으로 간주하여야 한다. 특히 오늘날과 같은 예측불허의 급변하는 환경변화 속에서 경영은 환경을 예측하고 이를 유도하는 철학적 사고를 지닌 역동적 시스템(dynamic system)이어야 한다. 역동적 시스템을 구축하여 경영을 성공적으로 이끌기 위해서는 과학적이고 체계적이며 논리적인 의사결정이 반드시 수반되어야 한다.[5]

정보화 추이에 따라 이용자의 요구와 편의를 충족하고, 과학적인 경영을 하기 위한 전산화는 모든 도서관들에 있어서 필수적인 과제이다. 그러나 이를 추진하기 위해서는 상당한 재정과 인력, 그리고 시간이 투여되어야 하며, 관계자 및 전문인력의 연구와 노력 없이는 불가능하다고 할 수 있다. 또한 추진 과정의 여러 단계에서 분석과 판단을 거쳐 결정해야 할 일들이 많으며, 그럼에도 불구하고 예기치 못했던 상황에 봉착하게 되는 일이 다반사이다.

잘못된 의사결정은 시간과 재정을 낭비하는 결과로 이어지며, 이용자에 대한 서비스도 그만큼 뒤쳐지거나 저급이 될 수밖에 없다. 뿐만 아니라 도서관의 데이터베이스는 방대한 것이며, 원문데이터베이스 등의 경우는 최초 생성 이후 변환이 어려운 점 등으로 인해, 바람직하지 않게 추진된 일을 뒤늦게 바로 잡는다는 것은 시간과 재정 이외의 문제가 제기된다.

그러므로 전산화를 추진하는 일은 많은 요소들을 고려하고 연구하여 결정해야 하는 의사결정이 무엇보다 중요하다고 하겠다.

2.2 의사결정 절차

경영과학적인 의사결정 이론은 확실한 상황에서의 의사결정(decision making under certainty)과 위험한 상황에서의 의사결정(decision making under risk), 불확실한 상황하에서의 의사결정(decision making under uncertainty), 그리고 상충되는 상황하에서의 의사결정(decision making under conflict) 등

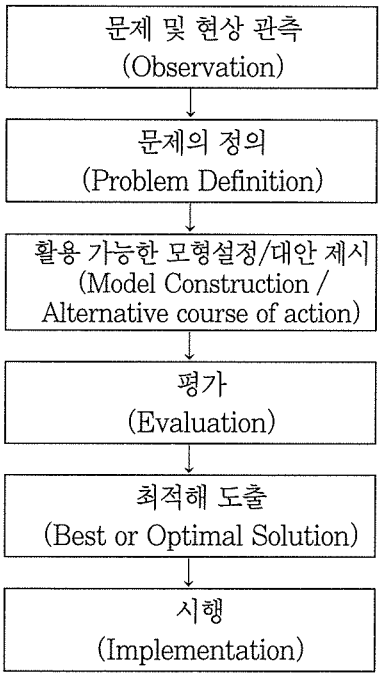
5) 이상문 (1997). 신경영과학. 서울 : 형설출판사. 34-35.

6) Moore, Laurence J., Lee, Sang M. and Taylor, Bernard W., III (1993). Management Science. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon. 385-429.

의 네 가지 상황유형을 설정하고 있다.[6]

의사결정은 이들 중 하나에 해당되게 되는데, 어떠한 상황이든 간에 의사결정문제의 정의, 자료 및 정보의 수집, 대안의 개발, 실행가능대안의 분석, 최적안의 선택, 시행 및 그에 대한 평가 등의 절차를 거치게 된다.

최근에는 이러한 의사결정 절차가 다소 수정되었다. 포지온(G. Forgionne)과 테일러(F. W. Taylor) 등에 의해 정립된 의사결정 절차는 실제의 과학적 경영에서의 문제해결 절차에 비중을 두어 문제 및 현상의 관측, 문제의 정의, 모형설정 및 대안 분석, 최적안의 선택, 시행 및 피드백 등으로 구분했다.[7]



단계 1 : 문제 및 현상의 관측

조직 또는 시스템 내에 어떠한 문제점이 있는가를 찾아내는 것으로서, 이러한 관측은 지속적으로 진행되어 분석되어져야 하며, 때로는 사전에 예측된 문제점을 확인하는 절차가 되기도 한다. 조직이나 시스템 내에 존재하는 문제점은 이론적인 측면에서 발견되어질 수도 있으나, 보편적으로 그 문제점에 가장 근접해 있는 해당 업무 담당자 또는 관리자가 가장 정확하게 현상을 이해할 수 있기 때문에 이들을 유효 적절하게 활용하는 것은 매우 중요한 일이다.

단계 2 : 문제의 정의

과학적 의사결정 과정에 있어 가장 중요하고 어려운 단계이다. 해결해야 될 문제가 무엇인지 정확히 규명하는 것은 의사결정의 전 과정에 걸쳐 지대한 영향을 끼치게 된다. 해결과제를 정확하게 규정 짓지 못하면 원래의 목적에서 벗어나 버리기 때문이다. 따라서 이 단계에서는 일차적으로 규정된 문제를 조작이나 시스템에서 발생되고 있는 현상을 정확하게 설명하고 있는지, 수집된 정보와 자료가 이를 뒷받침하고 있는지, 또한 문제의 특성이 적절하게 표현되었는지 등을 세심하게 관찰하고 여러 사람의 의견을 수렴하는 것도 바람직하다.

단계 3 : 모형설정 및 대안 분석

규정된 문제에 대한 구체적인 해결방안을 제시하는 단계이다. 여기서 제한된 수의 대안제시보다는 관련분야의 전문가들을 대안의 설정에 참여시켜 선택 가능한 모든 대안들을 개발하여 이들을 분석 및 평가할 수 있도록 해야 한다. 또한 선택 가능한 대안들은 조직의 목적과 평가기준에 의거하여 평가되며 실제 수행이 어려운 대안들은 고려대상에서 제외됨으로써 선택의 폭을 축소시키는 것이다. 물론 이때 경영과학이론 측면에서 조직이나 조직의 의사결정자가 합리적

7) 이상문 (1997). 신경영과학. 서울 : 형설출판사. 35-38.

의사결정을 내릴 수 있는 구체적 근거를 제공하여야 한다.

단계 4 : 최적안의 선택

앞서 설정되고 평가된 대안과 모형을 기준으로 최적의 대안을 선택하는 단계이다. 물론 최종 의사결정은 객관적 분석결과와 의사결정자의 주관적 판단이 포함되어 최종적으로 내려진다. 그러나 때로는 각 대안의 선택에 따라서 상반관계(trade-off)가 발생될 수도 있기 때문에 최종안의 선택시에는 이 점을 반드시 고려하여야 한다.

단계 5 : 시행 및 피드백

선택된 대안에 따른 계획의 시행은 의사결정의 최종단계이다. 시행을 통하여 얻은 결과는 분석 및 평가되어 선정된 대안의 적합성 여부 및 성과 등을 판단하는데 사용되어야 한다. 이 과정을 통하여 얻은 정보는 피드백(feedback) 과정을 거치게 되며 선정된 목적평가 기준이나 이의 중요순위 등은 필요에 따라 수정되게 된다. 이러한 과정은 지속적으로 반복되어 궁극적으로 조직목적 달성에 기여할 수 있는 원인제공 역할을 하여야 한다.

한 편 Sturat(Robert D. Sturat)와 Moran(Barbara B. Moran)은 공식적인 수준에서 이루어지는 의사결정의 과정을 문제의 정의, 문제의 분석, 문제를 평가할 수 있는 기준의 설정, 대체적(代替的)인 해결책의 모색, 최선의 대체안 선택, 최선의 대체안의 실행, 결과의 평가 등의 인련의 과학적인 단계로 구성된다고 하며, 의사결정 절차는 다음의 세 단계로 나눌 수 있다고 했다.

첫째, 정보(intelligence)의 수집 : 의사결정을 필요로 하는 조건에 대한 조직 안팎의 환경을 파악하고 그와 같은 조건과 관련된 정보를 수집한다.

둘째, 설계(design) : 도출된 의사결정 문제에 대한 해결책으로서 가능한 행동안들이 갖는 상대적인 가치를 결정하기 위하여 가능한 행동안을 결정하고 분석한다.

셋째, 선택(choice) : 현재의 다소 바람직하지 못한 상황을 좀더 바람직하다고 생각되는 미래 상황으로 바꾸어 주기 위해 설계된 가능한 행동안을 선택한다.[8]

이순자는 의사결정의 절차를 문제의 인식, 문제의 진단, 해결책의 강구, 여러 대안 중 최선의 안을 결정, 결정시행, 결과의 평가 등으로 구분했다.[9]

이상의 경영과학적인 의사결정절차는 대학도서관 경영에 현실적으로 적용될 수 있다. 대학도서관의 전산화는 매우 중요한 과제이며, 과학적인 의사결정을 요하는 사안들이 연계적으로 발생된다.

따라서 대학도서관 전산화를 추진하는 과정에서 발생되는 의사결정의 사안들마다 직접적인 관계자 등을 통해 문제의 상황을 사실적이며 다각적으로 분석하고, 해결해야 하는 문제의 본질을 규명하여 초점을 분명히 하며, 전문가와 관련자들의 의견을 충분히 반영하여 증빙데이터와 함께 가능한 대안들을 설정하고, 이들을 개관적인 시각으로 심도 있게 검토하여 최적안을 선택해야 한다. 뿐만 아니라 선택안을 실행한 결과의 분석을 통해 검증과 보다 나은 결과를 재창출하는 피드백의 필요성도 의사결정 및 그 시행의 절차에서 주요시되어야 한다.

8) 임명순, 오동근 역 (1997). 도서관 · 정보센터 경영론. 대구 : 계명대학교출판부. 108-109.
9) 이순자 (1997). 도서관 · 정보센터 경영론. 서울 : 한국도서관협회. 104-108.

2.3 의사결정 영역

일반적으로 의사결정을 요하는 사안들 가운데는 조직전체에 영향을 미치는 유형과 큰 영향은 미치지 않지만 중요한 유형 등이 있다.[10]

도서관전산화 추진상의 의사결정 역시 프로그램 선정, 새로운 업무편제와 같은 비교적 결정과 시행에 따른 결과가 도서관 또는 도서관업무 전반에 크게 영향을 미칠 수 있는 경우와 MARC 종류 선택 등과 같이 업무의 방법적인 내용으로 나눌 수 있겠다. 전자의 경우는 빈도가 적으며, 후자의 경우는 전산화 추진과정에서 빈번하게 발생된다.

전산화에서의 의사결정영역 중에서 투입재정 규모 등 매우 중요한 요소이지만 비 선택적인 성격이 강한 대상을 제외한 비교적 비중이 큰 사안들과 비중은 작지만 그러나 성격상 중요한 몇 가지 사안을 간추리면 다음과 같다.

(1) 패키지프로그램 선정

일부 특정 도서관들에서는 자체 개발하는 경우도 있지만 특별한 경우가 아니면 사용 패키지 프로그램을 선정하여 자관에 맞게 조정하는 것이 일반적이며, 사실상 도서관전산화의 의사결정 중에서 가장 중요한 문제라고 하겠다. 여기서는 검색과 자동화 업무처리 등의 각 모듈별 기능 및 알고리즘, 발전과 변환의 유연성, 비주얼(visual)과 웹(web) 등 최신 기술의 활용 여부, 소스코드(source code)의 제공 여부, 이용자 인터페이스의 편의성, DBMS(data base management system) 유형, 보급실적 및 평판, 회사 규모 및 운영상태 등의 요소들이 의사결정과정에서 충분히 고려되고 검토되어야 한다.

(2) 시스템(H/W) 선정

이용자들에게 표출되지는 않지만 관리자가 편리하게 제어하고 안정되게 운영하며, 원활한 서비스를 제공하기 위해서는 시스템의 선택도 매우 중요하다. 처리속도, 주기억장치(RAM) 용량, 하드디스크(hard disk) 용량, OS(operating system) 등의 고려가 필수적이다.

(3) 네트워크 설계 및 공사업체 선정

인터넷 접속과 LAN(local area network)으로 구분할 수 있다. 인터넷은 대부분의 대학이 이미 접속되어 있으나, 도서관전산화를 계기로 접속을 결정해야 하는 경우 가입기관을 고려해야 되는데, 연구전산망(KREONet : Korea Reasearch Educational Open Network)이나 교육전산망(KREN : Korea Educational Network)과 같은 비영리망과 코넷(KORNET)과 같은 상용망의 각 특성 및 비용관계 들을 검토해야 한다. 또한 전송속도 등급도 이용량을 감안하여 가장 효율적이 될 수 있도록 결정해야 한다.

LAN의 경우도 ATM, FDDI 등의 네트워킹 방법, 스위칭장비의 위치, 전송속도 등급, Port 수효 등의 제반 설계를 하여야 하는데, 자체적으로 전문가가 없을 경우 제안업체들의 조언도 참고할 수도 있다.

(4) 전산실 별도운영 여부

전산소의 서버 등을 이용하거나, 장소만 이용하고 서버는 별도로 운영하는 방안, 이와는 반대로 도서관 자체내에 전산실을 별도로 운영하는

10) 임명순, 오동근 역 (1997). 도서관 · 정보센터 경영론. 대구 : 계명대학교출판부. 115.

문제도 대학 전체적인 경비절감과 도서관 운영 효율이라는 두 가지 상충된 입장의 차이로 대두된다.

(5) 자동화에 따른 업무편제

전산화는 단순한 업무편리뿐만 아니라 업무패턴 자체의 변경이 필수적으로 수반됨으로 새로운 편제가 요구된다. 따라서 이 역시 전산화에서의 주요 의사결정 사항이 된다.

(6) 원문데이터베이스(DL) 설계

세계표준 프로토콜 채택 여부, 파일구조, 뷰어 채택, 서지목록 데이터베이스와의 연계, 기존 업체와의 관계 등의 사항이 고려되어야 한다.

(7) 동화상데이터베이스 설계

구축대상 범위 선정, 파일형식, 데이터베이스 저장방법, LAN 여건, 서비스 범위 등의 사항들을 검토해야 하며, 특히 데이터베이스의 양이 방대하므로 저장방법이 장기적으로 고려되어야 한다.

(8) 전자저널 대체

기존의 학술지 또는 초록정보의 디지털매체로의 대체인데, 이용자의 이용양상과 이용량 등을 고려하여 대체여부와 대체시 유저 라이센스 등의 요소를 효율성의 원칙으로 검토해야 한다.

(9) 서지목록 데이터베이스 구축 방법

구축내용을 간략정보로 할 것인지, 완전정보로 할 것인지를 결정해야 하며, 인력을 차출하여 구축할 것인지, 외주를 줄 것인지를 결정해야 한다. 그 방법에 따라 외부데이터베이스를 반입할 것인지의 문제도 연계되게 된다.

(10) MARC 유형 채택

대부분의 도서관들이 동서와 양서로 소장서를 구분했었으나, 최근에는 국내서와 국외서로 구분하는 경향도 있다. 이러한 구분과 함께 외국에서 간행된 국문자료와, 반대로 국내에서 간행된 영문자료 등의 적용방안을 검토하여 USMARC, KORMARC, 또는 그외의 MARC를 사용할 것인지를 결정해야 하는데, 대체로 MARC에 대한 특성을 충분히 이해하고 있어야 올바른 검토를 할 수가 있다.

3. 대학도서관전산화 추진에 있어서 사서의 의사결정 참여에 관한 사례 조사

3.1 조사방법 및 내용

본 연구의 조사는 연구자가 속해 있는 『서울동북부지역 사립대학교 도서관전산협의회』회원교들인 광운대학교, 덕성여자대학교, 동덕여자대학교, 삼육대학교, 서울여자대학교, 한성대학교 등 6개의 대학도서관을 대상으로 하였다. 조사방법은 연구자와 친분이 있는 각 조사대상 도서관의 전산담당사서 또는 책임자와의 면담과 전화대담을 통해 실시했으며, 조사시기는 1999년 6월이었다.

입수된 데이터의 신뢰도는 연구자와의 친분 등을 고려할 때 매우 사실적인 것이며, 주관적인 감정이 삽입될 소지가 있는 내용은 객관성을 유지하고자 노력하였고, 조사내용의 처리가 난해하여 데이터로서의 값을 갖지 못할 항목은 공백처리 하였다.

조사내용은 다음과 같다.

(1) 대상 도서관의 종합적인 경영여건

봉사대상 수, 사서 수, 장서량, 전산화 도입 시기, 패키지프로그램, 자체전산실 보유 여부, 전담사서 유무, 문헌정보학과 유무, 전산관련학과 유무 등

(2) 담당자 또는 책임자의 개인적 사항

성별, 나이, 직위, 교육정도, 재직기간, 전산분야재직기간, 도중 교체 여부, 전산 담당 이후 경영층과의 개인적 관계상황 변화 등

(3) 각 영역별 의사결정 과정에 관한 사항

문제의 파악 및 규정(문제인식 문제제기의 주체), 대안설정 및 평가(대안설정 주체, 평가자, 평가방법), 최적안 선택과 시행결과 검토(선택시의 최대 영향 요인, 담당자의 의사 반영 정도, 시행결과, 결과에 대한 검토, 결과에 대한 경영층의 자세, 수정)

3.2 조사결과 분석

3.2.1 조사대상 도서관 경영여건

봉사대상 인원과 서비스인력, 의사결정 기구 등 제반 경영여건은 의사결정 문제와 관계가 있다. 본 연구의 사례조사 대상 대학도서관들의 조사시점 현재 경영여건을 조사하였는데, 〈표 1〉과 같이 나타났다. 이를 항목별로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 봉사대상 수

조사시점 현재 각 도서관의 봉사대상 수는 표와 같이 5200명에서 7300명으로 평균 5880명의 중소규모 대학들이었다.

(2) 사서

관장, 임시직과 계약직 등을 제외한 정규직원은 9명에서 15명으로 평균 11.8명이었다.

(3) 장서량

조사대상 도서관의 장서량은 16만권에서 37만권으로 10만 단위가 1곳, 20만 단위가 2곳, 30만 단위가 3곳이었으며, 평균 269,000권이었다.

(4) 전산화도입시기

단일모듈에 의한 목록업무전산화 등의 부분적인 수준은 제외하고, 전반적인 업무를 지원하는 수준의 시스템 도입시기를 조사하였는데, 94년도부터 96년에 걸쳐 도입된 것으로 나타났다. 전국사립대학교도서관편람 등에는 가동시기를 기재한데 반해, 의사결정과정의 분석이므로 본 연구에서는 도입시점을 조사하였다. 따라서 대체로 1년여 정도의 차이가 있었다.

또한 표에는 나타나지 않지만 대부분의 도서관에서 전산화를 도입하는데 소요된 재원이 교육부지원금이었다. 이에 따라 대체로 연말에 도입된 것으로 나타났다.

(5) 패키지프로그램 종류

통합프로그램을 자체 개발한 도서관은 한 곳도 없었으며, 모두 상용화된 패키지프로그램은 자관 수정하여 도입하였다. 포항공대가 개발한 LINNET을 도입한 곳이 2곳, 서울대가 개발한 SOLARS가 2곳, 삼보정보시스템이 개발한 Vintage-Las가 2곳이었다.

(6) 자체전산실 유무

도서관전산의 운영방법과 대학 내에서의 비중을 가늠하는 하나의 기준이 될 수 있는 자체전산실을 보유하고 있는 곳은 4곳이었으며, 2곳은 전자계산소의 서버를 사용하거나 시스템실을 함께 이용하고 있었다.

(7) 전산업무 전담사서 유무

조사대상 모두가 도서관전산업무만을 담당하는 전담자가 있었다. 이들 중 한곳은 3명이 전담하는 경우도 있었는데, 사서직과 전산직으로 구분되어 있었다.

(8) 전산위원회 유무

전산문제를 보다 포괄적으로 검토할 수 있는 전산위원회의는 6곳 중 4곳이 도입 당시 임시로 있었으나, 현재는 모두 해체되고 1곳만 대학전산위원회의에 소속되어 있을 뿐이며, 대부분의 안건을 도서관위원회 또는 도서관운영위원회의에서 주요사안을 처리하는 것으로 조사됐다.

(9) 문헌정보학과 유무

조사 대상 중 4곳에 문헌정보학과가 있었으며, 문헌정보학과교수가 도서관장을 겸임하고 있었다. 도입당시의 한시적 전산위원회의에도 문헌정보학과 교수가 포함되어 있었으나, 큰 영향력은 없었으며, 현장감과 새로운 기술에 대한 습득정도가 낮았기 때문이었던 것으로 나타났다.

(10)전산관련학과 유무

역시 조사 대상 모두에 전산관련학과가 있었는데, 진행과정에서 전산위원회의 등을 통해 영향력을 행사한 것으로 나타났다.

3.2.2 담당자 또는 책임자 개인적 사항

〈표 1〉 조사 대상 도서관 경영여건

대상 / 여건	광운대	덕성여대	동덕여대	삼육대	서울여대	한성대
봉사대상(학생)	6,000	5,400	5,200	5,700	7,300	5,700
사서	12	15	10	11	9	14
장서량	310,000	370,000	245,000	160,000	330,000	200,000
전산화 도입시기	96	94	95	95	96	95
패키지프로그램 종류	Vintage-Las	SOLARS	SOLARS	LINNET	Vintage-Las	LINNET
자체전산실확보 여부	유	무	무	유	유	유
전담사서 유무	유	유	유	유	유	유
전산위원회 유무	무	유(당시), 무	무(당시는 운영위 내에 전산소위)	유(당시),무(대학전산위에서 처리)	유(당시),무	무
문헌정보학과 유무	무	유	유	무	유	유
전산관련학과 유무	유	유	유	유	유	유

의사결정과정에서 사서의 참여도는 담당자의 개인적 특성과 상관관계가 있을 것이므로 함께 조사하였는데 〈표 2〉와 같다. 도입 진행 중에 담당자가 변경되었을 경우는 도입에서 정착까지 가장 기여도가 높은 사람을 기준으로 조사하였으며, 책임자와 담당자가 별도로 있을 경우는 실질적인 역할을 했던 사람을 기준으로 조사하였다. 각 항목별로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 성별

전체에서 한 곳을 제외한 모든 곳의 담당자가 남성이었다. 조사대상 중 세 곳이 여자대학교였던 점을 감안하면 도서관계에서 주요 역할을 담당하는 것이 남성에 지나치게 편중되어 있음을 알 수 있었다.

(2) 연령

조사시점 현재를 기준으로 했으며, 30세에서 42세로 평균연령은 35세였으며, 도입 당시는 20대 후반에서 30대 중반까지였던 것으로 나타났다. 새로운 기술과 지식이 적용되는 분야인 만큼 지식 습득력과 이해력이 비교적 왕성한 젊은 연령층에 편중되어 있음을 알 수 있었다.

(3) 직위

계장 또는 주임급이 네 곳이었으며, 사서가 두 곳이었다. 대체로 실무책임자가 담당자인 경향을 보였다. 담당자가 사서인 경우는 행정적 책임자가 겸임을 하고 있었다. 이 경우는 담당자의 의사가 책임자를 통해 회의석상 등에 전해지기 때문에 담당자의 의사가 의사결정과정에 비교적 적게 반영되는 것으로 나타났다.

(4) 교육정도

문헌정보학을 전공한 대졸인 경우가 다섯 곳이었으며, 문헌정보학 전공 대학원 졸업자가 한 곳으로 모두 4년제 대졸 이상인 것으로 나타났다. 한 곳의 경우는 담당자가 사서직과 전산직으로 구분된 다섯 명(과장1, 주임 1, 직원 3)이었는데, 이중 전산직은 문헌정보학이 아닌 일반(전산학)전공자였다.

(5) 재직기간

도서관에서의 재직기간은 4년에서 19년으로 다양하게 나타났다. 재직기간이 많을수록 의사결정과정에서 참여도가 높았다. 이 부분은 각 영역별 의사결정 과정에 관한 사항에서 다룬다.

(6) 전산분야 재직기간

도서관 재직기간 가운데 전산분야 근무연수는 4년에서 6년이었다. 국내 도서관계에 전산화 붐이 일었던 90년대 중반에 전산화 작업과 함께 시작됐음을 알 수 있었다.

(7) 도중 교체 여부

전산화 도입 및 진척 중에 담당자가 교체된 경우는 두 곳이었으며, 그 이외에는 모두 분업을 하다가 일임하게 되었거나, 행정적인 책임자만 있다가 실무자가 투입된 경우들이었다. 교체된 두 곳 중 한 곳은 역할이 확대된 경우였다. 결국 실무적인 역할을 했던 담당자들은 한 곳을 제외하고는 모두 변동이 없었다.

(8) 도중 교체 위기 여부

실제로 도중에 담당자가 교체된 경우는 1곳에 불과했지만 자의와 타의에 의해 교체되기를 시도했던 사례는 세 곳 이상이었다. 이들은 근무경력과 역할비중이 비교적 컸던 경우로서, 의사결

정과정에 참여도가 높은 만큼 경영층 또는 동료들과의 마찰이 유발됐었음을 알 수 있었다.

(9) 경영층과의 관계 변화

전산화 도입 이후 경영층과의 관계에 변동이 없었던 곳은 4곳이었으며, 부정적으로 변한 경우는 두 곳이었다. 이 두 곳의 사례 역시 도중 교체 위기의 경우와 연관성이 있었던 것으로 나타났다.

도서관업무 전산화 필요성과 적용분야 등에 관한 정의는 조사대상 모두 도서관 내부에서 이루어진 것으로 나타났다. 그러나 실질적으로는 〈표 3〉에 나타나듯이 이 분야에 관심과 나름의 지식을 습득해 온 일부 사서들이 확산시킨 경향이 많았으며(50%), 과장급 중가관리자가 주도했던 경우도 한곳(16.7%)이 있었다.

문제를 제기하는 과정에서의 참여자도 문제정의의 경우와 일치하였는데, 결국 문제를 파악하

〈표 2〉 담당자 또는 책임자의 개인적 사항

대학 / 담당자	광운대	덕성여대	동덕여대	삼육대	서울여대	한성대
성 별	남	여	남	남	남	남
나 이	39	32	31	38	42	30
직 위	계장	사서	사서	주임	주임	전산직원
교육정도	문헌정보학 (4년제대학)	문헌정보학 (4년제대학)	문헌정보학 (4년제대학)	문헌정보학 (대학원)	문헌정보학 (4년제대학)	전산학 (4년제대학)
근무연수	10	4	5	11	19	5
전산분야 근무연수	6	4	5	6	4	5
도중 교체 여부	무	무	무	유	유	무
경영층과의 관계 변화	부정적	-(※국고집행을 위한 것이므로)	-	부정적	-	-

3.2.3 각 영역별 의사결정 과정에 관한 사항

조사대상 도서관의 경영여건과 담당자의 개인적 특성을 기초로 하여 2.3 의사결정 영역에서 다룬 사안들에서 어떻게 의사결정이 이루어졌는지에 대한 분석을 하였는데, 그 결과는 다음과 같다.

〈표 3〉 프로그램도입의 문제인식/정의 주체

구분	도서관	비율(%)
도서관 자체(전체적)	2	33.3
담당자(내정자 포함)	3	50
책임자(관리자)	1	16.7
계	6	100

3.2.3.1 패키지프로그램 선정

고 규정한 참여자가 문제를 제기한 것으로 나타났다. 이 과정에서는 사서의 의사결정 참여율이

매우 높았던 것으로 나타났다.

모형설정 또는 대안제시는 〈표 4〉에서 보여지듯 도서관 자체적이었던 경우가 네 곳으로 가장 많았으며(66.7%), 도서관전산위원회의에서 마련된 경우가 한 곳(16.7%)이었고, 기존의 도서관운영위원회와 당시에 한시적으로 구성되었던 전산위원회를 통합한 위원회의에서 설정된 경우가 한 곳(16.7%)으로 나타났다. 위원회에서 대안이 설정된 경우는 두 곳으로 33.3% 였는데, 의사결정의 다음 단계인 평가를 위해서는 현실적이고 적절한 가능한 대안들이 제시되어야 하므로, 모형설정의 과정에서도 보다 다양한 전문가 집단, 예를 들면 문헌정보학과 교수들이나 전산관련학과 교수들 등의 참여가 필요한데, 조사대상 도서관들에서는 비교적 저조했던 것으로 나타났다. 그러한 이유는 문헌정보학과 교수들의 경우 현장에 적용되는 새로운 기술들에 대하여 이해가 부족하여 실질적인 도움이 되지 못하기 때문인 것으로 나타났는데, 전문가집단과 도서관 현장과의 괴리현상의 단면으로 나타나 예라고 하겠다. 앞으로 문헌정보학계의 연구활동 방향의 중요한 고려사항이라고 본다.

대안제시의 주체에서 또 간과할 수 없는 한가지는 도서관 자체적이었다고 응답한 도서관의 경우 사실은 전산소에서 전산소 내에 보유중인 시스템(server)에 포팅을 전제화 하였기 때문에 가능한 대안은 하나에 불과하여 선택의 여지가 없었다는 점이다. 도서관 내에 뚜렷한 식견을 갖춘 담당자가 없었던 상황에서 그대로 수용한 경우였는데, 다른 도서관들에서도 전산소 또는 대학행정 당국에서 이러한 시도가 있었으나 도서관에서 수용하지 않은 것으로 조사됐다. 또한 이 과정에서 독립의 당위성을 주장하게 되면 갈등이 야기되고, 전반적인 진척과정에 부정적인 요소로 작용했던 것으로 나타났다. 이것은 대학 내에서 도서관의 전산접목에 있어 전산소의 부속화 내지는 비중의 의미부여를 하지 않으려는 경향으로 이해할 수 있겠다. 이러한 양상은 전산화가 진행되면서 다소 인식의 변화가 있은 것으로 조사됐다.

대안 평가는 〈표 5〉와 같이 정규 및 한시적 도서관전산위원회의에서 이루어진 경우가 두 곳(33.3%), 기존의 도서관운영위원회의의 경우가 두 곳(33.3%), 기타 경우가 두 곳(33.3%)이었다. 기타는 기존 운영위원회의와 한시적 전산위원회의를 합한 경우와 새로운 프로젝트를 수행하기 위한 별도의 운영위원회의였다. 전산위원회의 성격을 띤 기타의 경우를 합하면 전산위원회의에서 평가가 이루어진 경우가 절반 이상(66.6%)으로 나타났다.

〈표 4〉 대안설정의 주체

구분	도서관	비율(%)
도서관	4	66.7
도서관전산위원회	1	16.7
도서관운영/전산위원회(한시적)	1	16.7
계	6	100

〈표 5〉 대안평가의 주체

구분	도서관	비율(%)
도서관전산위원회	2	33.3
도서관운영위원회	2	33.3
기타	2	33.3
계	6	100

설정된 가능한 대안들에 대한 평가에 있어서

는 다양한 양상을 보였으나, 〈표 6〉에서와 같이 대체로 자료검토와 협의를 통해 이루어진 것으로 나타났다. 그러나 대체로 설정된 대안 대상 업체가 제안한 제안서와 기타 자료를 검토하는 방법이 일반적이었으며, 평가항목과 가중치 부여를 설정하고, 참여위원 각자가 가능한 대안별로 점수를 부여하여 순위 통계를 내고, 이 개별 통계 합산하여 다시 전체통계를 통한 순위를 정한 도서관은 한 곳(16.7%)이었다. 평가방법에서는 대체로 집단의사결정의 양상을 보였으나, 세부적인 항목 검토를 통한 객관적 평가와 평가자 각자의 의사를 하나로 집약하는 과정의 과학적 처리는 미비했던 것으로 나타났다.

〈표 6〉 대안 평가 방법

구분	도서관	비율(%)
제안자료 및 담당자 브리핑 내용 검토	1	16.7
업체 제안자료 검토	3	5.
자체 수집한 국내외 자료 검토	1	16.7
업체제안 및 각종 자료 검토 및 평가표 작성(항목별 가중치 부여)	1	16.7
계	6	100

최적안을 선택할 때 가장 영향을 미친 요인(사람)에 있어서는 〈표 7〉에서와 같이 절반이 특별한 요인이 없었다고 응답했으며, 전산소가 한 곳(16.7%), 담당자와 책임자(비실무)였다가 각각 한 곳(16.7%)이었던 것으로 나타났다. 임의의 조건에 맞는 대안을 전제로 하는 경우와 같이 전산소 또는 대학 행정당국의 의사는 사실상 결정적인 요인이 된다. 이는 그만큼 합리적인 대안선택을 할 수 없도록 하는 요인인 것이다. 담당자의 의사가 가장 많이 영향을 미친 도서관의 경우도 후에 부정확한 정보를 바탕으로한 대학행정당국의 변경시도로 진통을 겪었으며, 결국 최근에 당시에 주장했던 대안이 아닌 또 다른 대안(비현실적인 대안)으로 변경이 진행중에 있는 것으로 조사됐다. 조사대상 중 일부도서관에 국한되지만 단편적 식견과 다분히 주관적 의사로서 과학적인 의사결정이 이루어지고 있는 것이다.

〈표 7〉 대안평가의 주체

구분	도서관	비율(%)
없다	3	50
전산소/행정당국	1	16.7
담당자/책임자	1	16.7
책임자/비실무	1	16.7
계	6	100

담당자의 의견 반영 정도는 세 곳(50%)이 특별하게 반영된 것 없이 동등하게 반영된 것으로 나타났으며, 두 곳(33.3%)은 상당부분 반영됐고, 한 곳(16.7%)은 아예 반영될 여지가 없었던 것으로 나타났다.

〈표 8〉 담당자의 의견 반영 정도

구분	도서관	비율(%)
다른 위원과 동등	3	50
상당부분 반영됐다	2	33.3
전혀 반영되지 않았다.	1	16.7
계	6	100

결과에 대한 분석 및 재평가는 대체로 이루어지지 않고 있었다. 〈표 9〉에서 나타나듯 네 곳(66.7%)이 전혀 시행하지 않았으며, 두 곳(33.3%)만이 실무자들에 의해 부분적인 평가를

하는데 그쳤다. 반면에 대학행정자들의 주관적 시각으로서 시스템 교체의 의지 속에 대체안이 정해지는 도서관도 한 곳이 있었다. 행정자들이 정확한 정보를 기반으로한 객관적 평가에는 등한히 하면서 주관적 의지 관철에 많은 의욕을 보인 한 사례였다.

〈표 9〉 결과에 대한 분석 및 재평가

구분	도서관	비율(%)
하지 않았다	4	66.7
실무자들이 했다	2	33.3
계	6	100

3.2.3.2 시스템(H/W) 선정

〈표 10〉에서와 같이 시스템선정은 대부분 패키지프로그램에 따라 턴키베이스 방식으로 도입한 것으로 조사됐다. 한 곳의 경우는 일정기간 동안 소프트웨어 지원업체가 시스템을 무상대여했었고, 재정이 마련된 후에 도입하게 됨에 따라 별도로 도입하는 경우가 되었다.

〈표 10〉 시스템 선정 방법

구분	도서관	비율(%)
패키지시스템과 턴키베이스로 했다	5	83.3
별도로 선정했다	1	16.7
계	6	100

그런데 하나의 특수한 경우에 불과하지만 그 과정에서 나타난 의사결정과정은 매우 주목할 만하다. 즉, 최고경영계층이 한 학생의 부정확한 제안에 따라 사실적인 검토도 없이 자신들의 부임 전에 도입된 패키지프로그램에 대한 부정적인 시각을 갖고 있던 중 타 대학을 순방하면서 그곳의 프로그램을 접한 이후 시스템뿐만 아니라 패키지프로그램까지 그 대학과 동일한 것으로 교체할 것의 검토를 지시한 것이다. 도서관전산위원회에서 이를 검토했으나 여러 면으로 부적절한 것으로 결정했다. 그런데 위원회 결정안에 대한 최고경영자의 최종결정이 계속 유보되기를 반복한 것이다. 결국 여러 차례의 종용에도 불구하고 담당자의 의사와 동일한 위원회의 입장의 변화가 없자 수용하게 됐지만 이로 인해 담당자는 경영층과 심한 마찰을 겪게 됐다. 의사결정과정의 비합리성과 이와 관련한 부작용이 표출된 대표적인 예라고 하겠다.

3.2.3.3 네트워크 설계 및 공사업체 선정

네트워크에 관련한 의사결정에 있어서는 〈표 11〉에서와 같이 조사대상 중 네 곳이 전산소에서 주관하여 추진했고, 두 곳은 도서관에서 주관을 한 것으로 조사됐다. 도서관에서 주관했던 두 곳은 모두 실무팀의 기안에 대한 행정선의 결재로 의사결정이 이루어졌다. 비교적 사서의 의사결정 참여율이 높았던 예라고 하겠다.

〈표 11〉 네트워크 설계 및 공사업체 선정 주관

구분	도서관	비율(%)
전산소	4	66.7
도서관	2	33.3
계	6	100

이들 중 한 곳은 자체완료 이후 인터네트워킹을 설계하는 과정에서 네트워크에 상당한 식견을 갖춘 도서관전산담당자와 당시 전산소장을

주축으로한 대학전산위원회의의 타당성 있는 합리적인 의견을 무시하고 최고경영층에서 사적인 접촉을 했던 특정 통신공사의 사용망으로 결정을 하는 상식 밖의 의사결정이 이루어진 예도 찾아볼 수 있었다. 결정과 추진 이후 대학 내에 네트워크에 대한 개념들이 생성되면서 재평가의 필요성이 대두되기도 했으나, 경영층에서는 기 결정에 의미를 부여하며 부적절했음을 인정하지 않는 양상으로 전개된 것으로 조사됐다.

이 역시 하나의 조사대상 도서관의 예에 불과하지만 의사결정에서 관계 전문가의 의견이 반영되기보다 최고 경영층의 비전문적인 주관적 견해가 우선되는 중요한 사례라고 하겠다.

이렇게 경영층이 나름의 주관을 갖고 있는 여건에서 사서가 의사결정에 참여한다는 것은 현실적으로 어려운 일이며, 이것은 결국 조직구성원의 의욕저하와 재정적인 손실로 이어지게 된다.

3.2.3.3 도서관 자체적인 의사결정 사안들

이상의 영역들 외에도 여러 사안별 조사를 하였으나, 대부분의 사안들이 도서관 내부의 문제들이었다. 따라서 대부분 도서관 자체적으로 회의 등을 통해 의사결정이 이루어졌으며, 사서의 의사결정 참여율도 그만큼 높았던 것으로 조사됐다.

다만 의사결정과정에서 주무 담당자와 비담당자 간의 역할비중 차이 등에 따른 다소의 불화가 유발됐던 사례가 조사 대상 중 절반정도에서 나타났다. 따라서 의사결정시에는 전문적 식견과 함께 충분한 공감대를 형성하는 것도 매우 중요한 요소임을 알 수 있었다.

4. 결 론 : 종합적 논의

1990년대 후반에 들어서 전체적으로 활발하게 전개되어온 대학도서관의 전산화는 그 진행과정에서 여러 가지의 중요한 의사결정 사안들에 직면하게 되었었다. "의사결정은 더 이상 상층부의 극소수 집단에 국한될 수 없다. 어떤 방법으로든 조직의 거의 모든 지식노동자는 스스로 의사결정자가 되거나 적어도 의사결정과정에서 적극적이고, 지적이며, 자치적인 역할을 수행할 수 있도록 해야 한다."[11] 따라서 대학도서관 전산화는 도서관업무와 서비스에 관련된 분야인 만큼 전산담당자의 의사는 관련 분야 전문가들의 의견과 함께 매우 존중되어야 한다.

그러나 서울시에 소재한 중소규모의 사립대학교 도서관 여섯 곳을 대상으로, 의사결정이 이루어지는 현실은 실무자의 참여가 제한적이라는 가설을 검증하기 위한 본 경영사례연구에서 중요한 사안일수록 경영층의 결정에 의존된 예가 많았다는 것이 조사결과 여실히 나타났다. 실무자들의 나이는 평균 35세였고, 4년제 대졸 이상의 학력이었었으며, 전산분야 재직기간만 4년 이상이었다. 직급도 절반 이상(66.7%)가 주임 또는 계장의 실무책임자들이었다. 합리적인 의견을 갖고 있기에 충분한 계층이었다.

의사결정 사안별 조사에서, 패키지프로그램과 시스템을 선정에 있어서 문제의 인식과 정의, 그리고 제기는 조사대상 대부분이 실무자들로부터 있었다. 관련 전문가들의 참여가 요구되는 대안설정에서는 66.7%인 네 곳에서 도서관 자체적으로 설정하였고, 33.3%인 두 곳만 관계자들이 포함된 위원회에서 제시되었다. 평가와 최적안 선택은 조사대상 모두 위원회에서 결정했던 것

11) Peter F. Drucker (1974). Management : Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Haper & Row. 162.

으로 나타났다. 그러나 관련 정보를 분석하고 검토하는 평가방법에 있어서는 83.3%인 다섯 곳이 대략적 의견조율로 이루어졌으며, 16.7%인 한 곳만 가중치를 부여한 평가표에 의한 통계처리로서 이루어져 보다 과학적인 처리가 요구되는 것으로 나타났다. 보다 구체적이고 담당자의 실제적인 의사결정 참여율을 알아보기 위한 최적안 결정에 가장 많은 영향을 미친 요인에서는 33.3%인 두 곳만 담당자의 영향이 컸던 것으로 나타났으며, 반대로 선택의 여지를 제한한 경우도 있었다. 대체로 담당자의 의사결정 참여 비중이 낮았음을 알 수 있었다. 조사대상 모두가 결과에 대한 분석 및 재평가는 소홀히 여기고 있는 것으로 드러났는데, 두 곳만 실무팀에 의한 분석과 재평가가 이루어졌기 때문이다. 의사결정시 담당자의 의사 반영율 저조와 함께 대안선택의 결과를 평가하고 피드백하여 수정하는 일에 있어 경영자의 인식변화가 요구됨을 볼 수 있었다.

시스템 선정에 있어서는 83.3%인 다섯 곳에서 패키지프로그램 도입업체로부터 턴키베이스 방식으로 도입하였으므로 특별한 의사결정 과정이 필요 없었다. 다만 한 곳에서 별도로 도입했는데, 최고경영자의 비전문적인 주관적 주장으로 인해 해당 위원회의를 반복하는 등 난항을 겪었던 것으로 조사됐다. 뿐만 아니라 위원들과 함께 합리적인 주장을 굽히지 않았던 담당자는 이로 인해 경영자와 불편한 관계로까지 이어지는 결과를 초래했다. 담당자와 해당 위원회의 의사를 존중하는 경영자의 객관적 자세가 절실한 것으로 나타났다.

네트워크 관련 사안에서는 66.6%인 네 곳에서 전산소가 일괄 추진했던 것으로 조사됐으며, 33.3%인 두 곳이 자체적으로 추진했는데, 이 가운데 한 곳은 인터네트 접속을 위한 사안에서 교육 및 연구 기관에게만 가입자격이 부여되는 비영리망들을 배제하고 상용망에 연결하여 불필요한 재정적 손실을 자초한 사례가 조사됐다. 네트워크에 상당한 식견이 있었던 담당자와 전산소장의 비적절성 지적에도 불구하고 추진된 이 경우 역시 경영층에서 전문적 식견이 없는 상태로 추진한 일의 번복을 용인할 수 없는 경영마인드에 의한 것으로 나타났다.

도서관 내부에서 협의 가능한 사안들의 경우는 대부분 의사결정 과정에서 전산담당자 뿐만 아니라 각 실무 담당사서의 의견이 반영되고 있는 것으로 조사됐다. 다만 비중 있는 사안일수록 소외계층이 생성되지 않도록 전체적인 충분한 공감대 형성이 필요한 것으로 분석됐다.

전체적으로 볼 때, 대학도서관 전산화과정에서 사서의 의사결정 참여는 재정지출과 타부서와의 관련이 적은 사안에서는 비교적 잘 된다고 볼 수 있으나, 그렇지 않은 사안의 경우는 의사결정과정에서 배제되거나, 참여되어도 존중되지 않고 있음을 알 수 있었다.

이상의 조사결과를 본 연구 가설에 입각하여 정리하면 다음과 같다. 전산화추진과정의 의사결정에 전산담당사서 또는 책임자를 비중 있게 참여시키지 않았다. 이와 반대로 사서의 전문성 부재의 경우도 있었으며, 이로 인해 의사결정에 전산담당사서가 참여했으나 담당자로서 선택 가능한 대안들을 충분히 제시하지 못한 사례가 있었다. 위원회 등의 집단의사결정이 있었고 전산담당사서 또는 그 책임자가 참여하여 적절한 의견을 제시했어도 그들보다 기획실이나 전산관련 교수 등 도서관 비전문가의 의견이 절대적으로 존중되는 사례가 있었다. 의사결정에서 관련 정보에 대한 객관적인 분석과 검토보다는 최종결정권자 또는 권한 위임자의 주관적인 의견이나

행정논리가 주요하게 반영되었다. 전반적인 추진과정에서 비과학적인 의사결정에 따른 시행착오로 인해 경영상의 손해가 있었다. 경영계층은 그들의 바람직하지 않은 의사결정에 따른 부정적인 결과 초래시 이에 대한 사실을 시인 또는 직시하지 않았다.

결국 사서의 전문성을 충분히 활용될 수 있도록 의사결정과정에 보다 비중 있게 참여시키는 일이 필요하며, 이를 위해 경영진의 보다 객관적이고 개방적인 경영마인드가 요구된다고 하겠다.

참고문헌

임명순, 오동근 역 (1997). 도서관 · 정보센터 경영론. 대구 : 계명대학교 출판부.

이순자 (1997). 도서관 · 정보센터 경영론. 서울 : 한국도서관협회.

홍현진 (1996). "디지탈도서관의 운영에 관한 연구 = A Study on the Organization of Digital Library", 한국문헌정보학회지, 제30권 제4호 : 105-127.

최양희 (1995). "교육전산망의 발전방향," 춘계학술세미나 논문집. 용인 : 전국전자계산소협의회. 3-14.

송선기 (1995). 네트워크를 기반으로한 종합정보센터로서의 대학도서관 운영 연구. 서울 : 한양대학교교육대학원 학위논문(석사).

삼육대학교 중앙도서관 (1995). 도서관 전산화 종합계획서. 서울 : 삼육대학교.

황순기 외 (1994). "대학 전산 정책의 방향설정 및 추진계획에 관한 연구," 순천향대학교논문집, 17권 1호 : 249-257.

임동빈 (1994). "대학도서관 자동화시스템 개발에 관한 연구," 東來女子專門大學 논문집, 제13집. 부산 : 東來女子專門大學. 71-100.

정홍식 (1994). "국가기간전산망사업의 발전방향," 국가기간전산망 저널, 1권 2호 : 3-7.

전명숙 (1993). "정보사회의 도서관 경영", 한국문헌정보학회지, 제25집 : 151-183.

이우범 (1991). "도서관경영에 있어서 의사결정시스템에 관한 연구", 圖書館學, 20집 : 163-222.

이우범 (1991). 도서관 경영에 있어서 사서의 의사결정 참여에 관한 연구 : 대학도서관 사례를 중심으로. 서울 : 연세대학교 대학원 학위논문(박사)

이수영 (1990). 대학도서관경영을 위한 의사결정지원시스템 적용에 관한 연구. 서울 : 이화여자대학교 대학원 학위논문(석사)

劉恩羅 (1990). "미국 도서관 정보망의 발전과 실태에 관한 고찰," 도서관, 45권 1호 : 25-44.

정준민 (1989). 전산화를 전제로 한 대학도서관 운영의 과학화 모색, 圖書館學, 17집 : 275-298.

Dougherty, R. M. and Heinritz, F. J. 남태우, 정준민 역 (1987). 도서관 운영의 과학적 경영. 서울 : 구미무역출판부.

이상문 (1997). 신경영과학. 서울 : 형설출판사.

邢渥宇 (1986). 경영과학. 서울 : 형설출판사.

Moore, Laurence J., Lee, Sang M. and Taylor, Bernard W., III (1993). *Management Science*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon.

Sturat, Robert D. and Moran, Barbara B. (1993). *Library and Information Center Management.* Englewood : Libraries Unlimited.

McClure, Charles R. and Samuels, Alan R. (1982). *Strategies for Library Administration: Concepts and Approaches.* Littleton : Libraries Unlimited.

Drucker, Peter F. (1974). *Management : Tasks, Responsibilities, Practices.* New York : Haper & Row.

Bell, S. J. and Cronin-Kardon, C. (1998). "Making the library management systems acquisition: achieving resolution of a tough decision", *College & Research Libraries*, 59 (4) Jul 1998 : 348-61.

Estabrook, L. S. (1993). "Applying research to practice: how to use data collection and research to improve library management decision making", *Journal of Academic Librarianship*, 19 (5) Nov 93 : 319.

Estabrook, L. S. (1993). "Applying research to practice: how to use data collection and research to improve library management decision making", *Third World Libraries 4*(1) Fall 93 : 72-4.

Hooper, A. S. C. (1992). "The use of technology for better management decision-making in a university library", *IATUL Proceedings* (New Series), Volume 1 1992 : 66-71.

Scholtz, Martina (1990). "The library and its information as source for decision-making in management", *Cape Librarian*, 34 (2) Feb 90 : 8-9.

Bommer, Michael R. W. and Chorba, Ronald W. (1982). *Decision making for library management.* White Plains, New York State : Knowledge Industry Publications, Inc.

McClure, Charles R. (1980). *Information for academic library decision making: the case for organizational information management.* London : Aldwych Press.