

# 미국 학교도서관 운영 원리에 관한 연구\*

- 채플힐/카보로 지역을 중심으로 -

## A Study on the Practice of School Library Media Center in the United States of America

- With Special Reference to Chapel Hill/Carroboro City Area -

김 종 성(Jong-Sung Kim)\*\*

### 목 차

- |                             |                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1. 들어가며                     | 4. 1 발전단계의 이질성을 고려하여 미국 학교도서관을 참조한다  |
| 1. 1 계기                     | 4. 2 우리 현장의 조건 속에서 발전 전략을 모색한다       |
| 1. 2 대상                     | 4. 3 전임 사서교사 배치는 피할 수 없는 과제이다        |
| 1. 3 전략                     | 4. 4 사서교사의 전문성을 강화하여 현장에서의 주도성을 확보한다 |
| 2. 일반 운영 사항의 관찰             | 4. 5 기본 요소 강화를 위해 가용 에너지를 집중한다       |
| 3. 현장 운영의 주요 원리             | 5. 나오며                               |
| 3. 1 사서교사 주도성 확립            |                                      |
| 3. 2 학교도서관과 교과과정의 통합        |                                      |
| 3. 3 현장과 행정 당국의 지원 협력 관계 유지 |                                      |
| 3. 4 실물장서와 현장 공간 중심의 서비스    |                                      |
| 4. 우리에게 주는 시사점              |                                      |

### 초 록

이 논문은 미국 학교도서관 현장에 대한 직접 관찰을 바탕으로 그 운영의 일반 사항과 주요 원리를 소개하고 우리 학교도서관과 관련하여 몇 가지 시사점을 검토한다. 연구자는 1년간 미국 노스캐롤라이나주 채플힐에 체재하면서 '채플힐-카보로 학군'에 속한 모든 학교도서관을 관찰하여 미국 학교도서관 현장의 실체를 보고한다. 그리고 우리 학교도서관 발전과 관련하여 선진 학교도서관 현장으로부터 무엇을 어떻게 배우고 따를 것인지 모색한다.

### ABSTRACTS

The purpose of this paper is to scrutinize the practice of the school library media center in the United States of America. The writer, for this research, observed all school library media centers in Chapel Hill-Carrboro City Schools of North Carolina during the past one year.

키워드: 미국 학교도서관, 학교도서관 운영

- \* 이 논문은 2001년 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2001-037-CB0032). 이 논문은 2002년도 한국문헌정보학회 추계학술발표회(2002. 10. 11-12)에서 발표된 내용을 수정·보완한 것임.
- \*\* 부산대학교 문헌정보학과 강사.  
논문접수일자 2002년 10월 26일  
게재확정일자 2002년 12월 3일

## 1. 들어가며

### 1.1 계기

미국의 학교도서관. 필자에게 이것은 익숙하면서도 어딘지 모르게 생경하게 느껴지는 대상이었다. 이런 불일치한 느낌의 구조는 어디에서 연유한 것일까?

해방 후 미국의 교육원조 과정을 통해 학교도서관이라는 교육시스템이 본격적으로 도입된 이후 우리는 부단히 미국의 이론을 수입하고 거기에 기대어 학교도서관의 길을 모색해왔다. 미국의 학교도서관이 새로운 매체와 기술을 적용하면서 자연스러운 발전 단계를 밟아 가는 과정에서 생산된 이론들을 부지런히 수입하고 적용하여 온 것이다. 그러나 그 시도는 그다지 좋은 결과를 가져오지 못한 것으로 관찰된다. 다양한 첨단 이론들이 우리 현장의 개선에 크게 위력을 발휘하지 못하고 있기 때문이다. 그럼 우리는 미국의 선진 학교도서관으로부터 아무 것도 얻을 것이 없다는 말인가?

그것은 아닐 것이다. 미국의 거의 모든 학교 현장에 보편적인 현상으로 존재하고 있으며 교수 학습 과정에 핵심적인 요소로 인식되고 있다는 것은 분명히 거기에 충분히 검증된 원리와 질서가 존재한다는 것을 의미할 것이다. 우리가 익히 접하고 있는 이론만으로는 충분히 알 수 없는 어떤 실체가 있다는 것을 의미할 것이다. 필자는 학교도서관을 공부하면서 그 실체에 대한 호기심을 늘 가지고 있었다. 그리고 동시에 그 호기심은 미국의 학교도서관 현장을 직접 경험해 보고 싶다는 바람으

로 표출되기도 하였다. 텍스트 속에 포장된 형태로 전달되는 도서관이 아니라 현실 속에 존재하는 살아 숨쉬는 도서관을 체험해 보고 싶었다는 것이다. 요컨대 닫힌 텍스트에서 열린 텍스트로 나가고 싶은 욕구라고 표현할 수도 있을 것이다.

필자에게 미국 학교도서관을 직접 관찰하고 탐구할 기회가 찾아왔다. 한국 학술진흥재단의 박사후 연수과정 프로그램의 지원을 받아 미국 현지에서 1년간 체류하며 연구할 기회를 가진 것이다.

### 1.2 대상

필자는 미국 남부의 대표적인 주립대학중 하나인 노스캐롤라이나 대학(University of North Carolina at Chapel Hill) 문헌정보대학원에서 연구원으로 체재하면서 그 지역의 학교도서관을 집중적으로 관찰하였다. 노스캐롤라이나 대학이 소재한 채플힐(Chapel Hill)이라는 도시는 인구 약 4만 5천의 전형적인 대학타운이다. 채플힐 서쪽으로 카보로(Carrboro)라는 조그만 도시가 인접해 있는데 실제 생활에서는 한 도시처럼 구분이 없으며, 이 카보로와 함께 채플힐은 하나의 독립된 학군(school district)을 구성하고 있다.

노스캐롤라이나주 전체 117개 지역교육청(local education agency) 중에서 중간 규모의 학군중 하나인 '채플힐-카보로 학군(Chapel Hill-Carrboro City Schools)'에는 초등학교 8개교, 중학교 4개교, 고등학교 2개교가 포함되어 있으며 전체 학생 수는 약 1만 명 정도이다. 노스캐롤라이나주 전체의 교육수준은 미국 내

타 주에 비해 낮은 편이다<sup>1)</sup>. 하지만 채플힐-카보로 지역의 교육 수준은 노스캐롤라이나주에서 뿐만 아니라 미국 전체에서도 높은 수준에 속한다<sup>2)</sup>.

필자는 일차적으로 지역의 모든 학교를 방문해 도서관을 견학하였고 그 후 몇몇 학교도서관을 집중적으로 관찰하였다. 집중관찰 학교도서관을 선정할 때 필자가 적용한 기준은 첫째, 초·중·고교의 적절한 안배, 둘째, 사서교사의 협력 의지가 있는 학교, 셋째, 개교연도별 적절한 안배, 넷째, 운영 형태나 프로그램의 특이성 유무 등이었다. 집중관찰 도서관에서는 기본적으로 도서관 시설과 기자재를 포함한 기본 환경을 관찰하고 운영 및 교육프로그램을 검토하였으며 실제 수업활동을 참관하기도 하였다.

한 지역 학군의 학교도서관을 관찰한 것을 가지고 미국 학교도서관을 이야기하는 것은 무리가 없는 것일까? 제한된 지역의 학교도서관을 관찰한 결과를 일반화하는 데는 다소 무리가 있을 수도 있다. 하지만 각 주의 정책이나 특성에 따라 또는 지역 교육청이나 학교의 방침에 따라 다양하게 학교가 운영되는 미국의 자치적 교육 풍토 속에서 엄격한 일반화의

시도 자체가 오히려 불가능하며 무의미하다고 할 수도 있을 것이다. 그러므로 필자는 이와 같은 한계를 수용하면서 교육 환경의 차이에 크게 영향받지 않는 현장의 일반적인 실재를 중심으로 논의의 토대를 삼으려고 한다. 요컨대 필자가 보고하는 현장의 모습은 미국 학교도서관의 이미지로서 크게 무리가 없다고 할 수 있다는 것이다.

### 1. 3 전략

현장 관찰을 수행하면서 필자가 일관되게 염두에 둔 한 가지 전략은 현장을 맥락 속에서 바라보고 이해하는 것이었다. 말하자면 미국의 학교도서관이라는 텍스트를 탐구하기 위해 그것을 둘러싼 사회적·역사적 컨텍스트를 이해하고 고려하는 작업을 병행했다는 것이다. 이것은 컨텍스트에 대한 총체적인 이해 없이는 텍스트를 제대로 이해할 수 없다는 단순한 원리에 기초한 것이며 동시에 컨텍스트의 차이를 반영하지 않고 텍스트를 이식하거나 접목하려고 할 때 발생할 수 있는 여러 가지 부적응의 문제를 고려한 입장이라 할 수 있다. 필자는 이런 전략을 바탕으로 미국의 교

- 1) 1997년까지의 통계에 의하면 노스캐롤라이나주 전체의 SAT 평균은 미국 전체 평균에 밀리고 있는 것으로 나타난다. Karen J. Krueger et. al., *Data Report on Youth and Library Services for Youth in North Carolina*. Raleigh, NC: North Carolina Conference on Children and Youth, 1998. p. 10.
- 2) 채플힐-카보로 학군은 미국내에서 상위 100위 안에 드는 학군이다. 이 학군에 속한 두 고등학교는 SAT 평균 점수를 근거로 매긴 순위에서 노스캐롤라이나주에서 1, 2위에 랭크되고 있으며, 채플힐 고등학교는 1999년 Wall Street Journal(October 15, 1999)에서 이전 10년간의 SAT 점수 평균을 토대로 매긴 미국 고등학교 평가에서 10위 안에 들었다. 당시 이스트 채플힐 고등학교는 개교한지 10년이 안되어 평가에서 제외되었다. Chapel Hill Carrboro City Schools, *Who We Are: The Facts and Figures*. Chapel Hill, NC: Chapel Hill Carroboro City Schools, 2002. 이 지역 학군의 교육 수준이 높은 것은 지역적 특성에 기인한다고 볼 수 있다. 채플힐과 카보로 주민의 대부분은 노스캐롤라이나 대학교(University of North Carolina at Chapel Hill)를 비롯하여 인근의 듀크대학교(Duke University), 노스캐롤라이나 주립대학교(North Carolina State University)에 소속된 교직원과 학생들이며 인근의 대규모 연구단지 Research Triangle Park에 직장을 둔 주민들도 다수 있는 것으로 파악된다.

육과 전반적인 도서관 문화 속에서 학교도서관을 이해하려고 노력하였다. 이 전략은 필자가 미국 학교도서관을 이해하는데 큰 힘이 되었다고 할 수 있다.

가령 미국에서는 왜 학교도서관이 제대로 운영되는가 하는 근본적인 의문을 예로 들어보자. 학교도서관 현장만 관찰해서는 이 의문에 대한 해답을 충분히 얻기 어려운 면이 있다. 필자의 경우 오히려 지역의 공공도서관과 대학도서관에 대한 일상적인 관찰, 미국 의회도서관과 뉴욕 공공도서관과 같이 미국을 대표하는 도서관에 대한 관찰을 통해 이 문제에 대한 해답의 실마리를 찾을 수 있었다. 이처럼 학교도서관

이라는 하나의 텍스트를 이해하기 위해서는 때로는 많은 맥락을 읽어낼 필요가 있다는 것이다. 그리고 이러한 전략은 미국 학교도서관의 운영 원리를 우리 사회에 적용하는 단계에서도 소홀히 할 수 없는 입장이라고 할 것이다.

## 2. 일반 운영 사항의 관찰

우선 관찰대상 학교도서관의 주요 현황을 통해 일반적인 운영 사항을 살펴본다. 관찰대상 학교도서관의 일반 현황을 수치로 나타내면 <표 1>과 같다.

<표 1> 채플힐 - 카보로 학군 학교도서관 현황

2002년 7월 현재

학교명**	학생수	교직원수 (전문/보조)	장서량 (권)	잡지 (종)	장서 평균 연령	연간 구입 권수	주간 대출 평균	도서관 직원수 (전문/ 보조)	전산 전문가 (전문/ 보조)	비디오 자료 (건)	연간 폐기 (권)	
초 등 학 교	Ephesus	560	54/44	16,184	35	22	556	481	1/1	1/0	287	61
	Estes Hill***	550	49/36	7,000	-	4	800	-	1/1	1/0	-	-
	McDougle	610	50/41	9,015	31	8	1,250	2,100	1/0	1/0	309	300
	Seawell	575	50/28	15,980	23	10	1,398	541	1/1	1/0	549	321
	Carrboro	480	45/34	12,621	32	17	203	1,553	1/1	1/0	401	266
	Graham***	535	48/37	15,936	43	12	889	810	1/1	0/0	-	-
	Glenwood	400	41/33	12,660	29	5	800	650	1/1	1/0	399	125
	Scroggs	567	53/47	10,329	44	6	1,721	689	1/1	1/0	288	26
중 학 교	McDougle	810	77/25	10,400	34	9	815	360	1/1	1/0	390	365
	Phillips	720	71/25	12,589	57	21	1,023	496	1/1	1/0	611	457
	Culbreth	633	65/26	11,465	31	13	800	263	1/1	0/0	-	2,000
	Smith	531	60/21	800	15	2	800	300	1/1	1/0	25	0
고 등 학 교	Chapel Hill	1,475	114/42	30,000	48	15	950	650	1/3	1/1	200	150
	East CH	1,166	97/42	18,654	21	6	2,100	-	1/2	1/1	254	30

\* 자료: Department of Public Instruction, *Annual Media and Technology School Report*, Raleigh, NC: North Carolina Department of Public Instruction, 2002.

\*\* 학교명은 편의상 완전명을 기입하지 않고 간략하게 기입하였음.

\*\*\* Estes Hill 초등학교와 Graham 초등학교의 경우 2001년 통계 수치임.

〈표 1〉의 일반 현황을 토대로 몇 가지 주요 운영 사항을 살펴본다.

장서 규모는 일반적으로 개교 후 적당한 기간이 경과하면 1만 권을 상회하는 것으로 관찰된다. 스미스(Smith) 중학교의 경우 개교한 지 1년이 채 안되어 장서량이 1천 권을 넘지 않고 있다. 그런가 하면 스크로그(Scroggs) 초등학교의 경우 개교한지 4년 된 학교인데 이미 1만 권이 넘어 섰음을 알 수 있다. 이 학교의 경우 연간 구입 장서량이 타 학교에 비해 월등히 많음을 알 수 있는데 이 때문에 짧은 기간 안에 많은 양의 장서를 확보할 수 있었던 것이다<sup>3)</sup>.

그런데 에스테스힐(Estes Hill) 초등학교의 경우 개교한 지 40년이 지난 학교인데도 불구하고 장서 규모가 7천 권에 머물러 있어 그 배경에 의문을 갖게 한다. 그러나 이 학교의 장서 규모가 타 학교에 비해 상대적으로 적은 데는 나름의 이유가 있다. 이 학교는 역사가 오래된 학교로서 도서관 공간이 협소한 상황에 있다. 그래서 신간 구입량에 못지 않게 많은 양의 도서를 폐기함으로써 적정 수준의 서가 공간을 유지하는 전략을 실행하고 있는 것이다<sup>4)</sup>.

고등학교 도서관의 경우 공간 규모와 장서 규모에 있어 웬만한 공공도서관을 방불케 할 정도라고 할 수 있다. 특히 두 고등학교 중에서 역사가 오래된 채플힐(Chapel Hill) 고등

학교의 경우 별도의 서고에 보관된 2만여 권의 연속간행물과 마이크로형태자료 등을 모두 합하면 웬만한 연구도서관 수준에 이른다고 해도 과언이 아닐 것이다.

장서규모와 함께 장서의 질을 나타내는 한 기준이 장서 평균연령이다. 일반적으로 학교의 개교 년수에 따라 장서 평균연령이 높게 나타난다. 최근에 개교한 스미스(Smith) 중학교(2001년 개교), 스크로그(Scroggs) 초등학교(1998년 개교), 이스트 채플힐(East Chapel Hill) 고등학교(1996년 개교) 등이 상대적으로 낮은 장서평균 연령을 나타내고 있음을 알 수 있다. 그러나 에스테스 힐(Estes Hill) 초등학교의 예처럼 개교년수가 오래된 학교도서관이라도 적극적인 폐기를 통해 장서의 평균 연령을 낮출 수 있다. 이처럼 적극적인 폐기활동을 통해 장서의 평균연령을 낮출 수 있을 뿐 아니라 장서 소장 공간을 절약하게 해 주고 장서의 최신성을 유지하기도 한다.

그러나 장서의 최신성 유지에 있어 가장 결정적인 요소는 신간 구입량이라 할 수 있다. 14개 관찰 대상 학교도서관에서 지난 1년 간 구입한 장서량은 평균 1천 여권으로 나타난다. 카보로(Carrboro) 초등학교의 경우 203권으로 무척 적은 수치를 나타내고 있으나 전 년도의 구입량이 평균치인 970권인 것으로 미루어 볼 때 올해의 구입 권수가 적은 것은 예외적인 케이스라고 해야 할 것이다<sup>5)</sup>.

3) 스크로그(Scroggs) 초등학교의 경우 전년도 장서 구입량도 1,104권으로 타 학교에 비해 많은 편이었다. Department of Public Instruction, *Annual Media and Technology School Report*. Raleigh, NC: North Carolina Department of Public Instruction, 2001.

4) 필자가 관찰한 학교도서관에서 폐기되는 도서의 대부분은 학부모회(PTA)가 주도하는 정기적인 도서판매(Book Sale) 프로그램을 통해 지역주민에게 싸 값에 판매된다. 이 때 학부모회에서 수집한 장난감을 비롯한 여러 가지 물건과 함께 팔리는데 이 수익금은 다시 도서 구입비나 기타 학교 운영비로 사용된다. 필자도 에스테스힐(Estes Hill) 초등학교의 세일에 가서 도서와 장난감을 산 적이 있다.

연간 장서구입권수는 장서구입비의 규모에 의해 결정되는 것이다. 미국에서 학교 예산의 출처는 크게 주정부 예산, 시나 카운티 정부의 예산, 그리고 학부모나 지역 사회로부터 받는 기부금 등 세 부분으로 나눌 수 있다. 정부 당국으로부터 배정되는 예산의 규모가 학교에 따라 크게 다르지 않다고 했을 때 학교간 장서구입비 규모의 차이는 주로 외부 기부금의 규모에 좌우된다. 학교경영자의 기부금 모집 능력에 따라 도서관 자료 구입비와 같은 예산을 여유있게 확보할 수 있느냐 아니냐가 결정된다는 것이다. 스크로그(Scroggs) 초등학교가 해마다 많은 양의 신간을 구입할 수 있었던 것은 학부모들로부터 많은 기부금을 확보할 수 있었기 때문이라는 증언에서도 확인할 수 있는 사실이다<sup>5)</sup>. 평상적인 규모의 학교도서관 자료 구입비는 주정부 예산, 시나 카운티

정부 예산, 학교의 기부금 등이 비슷한 비율로 이루어진다고 한다<sup>6)</sup>.

미국 학교도서관에서는 어느 정도의 자료 구입비를 사용하고 있는가? 노스캐롤라이나의 경우 <표 2>를 통해 그 수준을 가늠해 볼 수 있을 것이다.

학교도서관 운영 인력 현황은 어떠한가? <표 1>에서 알 수 있듯이 모든 학교도서관에 전문 사서교사가 1명씩 배치되어 있다. 거기에 전임 보조원이 초·중학교에는 1명씩, 고등학교에는 2명 이상 배치되어 있음을 알 수 있다<sup>7)</sup>. 미국도서관협회(ALA)의 학교도서관 가이드라인에서는 사서교사 1명과 보조인력 1명을 최소 운영 인력으로 권장하고 있다<sup>8)</sup>. 실제로 초·중학교의 경우 전문 사서교사 1명과 사서교사 보조원 1명으로 구성되며 고등학교의 경우는 전문 사서교사 1명과 사서교사 보조원 2명으로 구성

<표 2> 노스캐롤라이나주 연간 학교도서관 자료 구입비(학군별 평균)

항 목	기준선	초등학교	중학교	고등학교	전체
학생 1인당 총 자료 구입비(\$)	제1 사분위수	27.35	25.95	21.93	21.93
	중앙값	17.84	17.70	18.44	18.44
학생 1인당 도서 구입비(\$)	제3 사분위수	12.83	11.71	12.60	12.60
	제1 사분위수	15.56	16.08	12.57	12.57
학생 1인당 시청각 자료 구입비(\$)	중앙값	9.89	9.60	8.45	8.45
	제3 사분위수	7.67	5.84	6.29	6.29
학생 1인당 시청각 자료 구입비(\$)	제1 사분위수	3.88	2.59	2.56	2.56
	중앙값	1.89	1.54	1.76	1.76
학생 1인당 시청각 자료 구입비(\$)	제3 사분위수	0.90	0.81	0.92	0.92

\* 자료: Karen J. Krueger et. al., *Data Report on Youth and Library Services for Youth in North Carolina*. Raleigh, NC: North Carolina Conference on Children and Youth, 1998.

5) Department of Public Instruction, *Annual Media and Technology School Report*. Raleigh, NC: North Carolina Department of Public Instruction, 2001.  
 6) Beth Gerall 사서교사와의 면담, 2002. 5. 4, 스크로그(Scroggs) 초등학교 도서관.  
 7) Rachel S. Connelly 사서교사와의 면담, 2002. 3. 22, 에스테스힐(Estes Hill) 초등학교 도서관; Nancy Cowal 사서교사와의 면담, 2002. 4. 15, 스미스(Smith) 중학교 도서관.

되어 있는 것이 보편적인 수준이라고 볼 수 있다.

노스캐롤라이나주의 평균 학교도서관 인력 현황을 살펴보면 <표 3>과 같다.

관찰 대상 학교도서관의 직원 현황을 노스캐롤라이나 학군별 평균과 비교해 보면 초등학교와 중학교의 경우 전문 사서교사와 총직원수 모두 제1 사분위수에 수렴하는 인력 수준을 유지한다고 할 수 있다. 그러나 고등학교의 경우는 전문사서교사수는 제3 사분위수에 미치지 못하고 있으며 총직원수는 중앙값과 제3 사분위수 사이에 머무르고 있다. 이것은 고등학교의 경우 학생수에 비해 학교도서관 직원이 충분하지 못하다는 것을 반영하는 사실이라고 할 수 있다.

관찰 대상 학교도서관의 실제에서 보면 전

문 사서교사와 사서교사 보조원은 그 역할과 기능에 있어 확연하게 구분된다. 전문 사서교사는 도서관을 경영하는 전문가로서 도서관 교과과정 개발, 자료선정과 주문, 도서관 협력 수업, 예산 계획수립, 교과 교사와의 협력 관계 유지 등의 포괄적이며 복합적인 업무를 수행한다. 이에 비해 보조원은 입수도서 정비, 장서 데이터베이스 입력과 관리, 자료 대출 반납, 장서 유지 관리 등의 단순 업무를 담당하며 사서교사의 지도와 조정 범위 안에서 역할을 수행한다.

전문사서교사와 전임 보조원 이외에도 학교도서관에서 활용하는 인력자원은 더 있다. 그들은 바로 자원봉사자들이다. 학부모나 지역의 은퇴한 노인들이 대부분인 이 자원봉사자들도 학교도서관 운영에 적지 않은 몫을 담당

<표 3> 노스캐롤라이나주 학교도서관 인력(학군별 평균)

항 목	기준선	초등학교	중학교	고등학교	전체
학생 1000명당 전문 사서교사수(명)	제1 사분위수	2.1	1.8	2.0	1.9
	중앙값	1.7	1.5	1.5	1.6
	제3 사분위수	1.5	1.3	1.3	1.4
학생 1000명당 학교도서관 총직원수(명)	제1 사분위수	4.2	4.0	3.3	3.8
	중앙값	3.3	2.9	2.5	3.1
	제3 사분위수	2.7	2.4	2.0	2.7

\* 자료: Karen J. Krueger et. al., *Data Report on Youth and Library Services for Youth in North Carolina*, Raleigh, NC: North Carolina Conference on Children and Youth, 1998.

8) 맥도글(McDougle) 초등학교의 경우 전임 보조원이 배치되어 있지 않은 것으로 나타난다. 이것은 이 학교도서관의 특수한 운영 구조에 기인하는 것이다. 맥도글(McDougle) 초등학교는 맥도글(McDougle) 중학교와 같은 건물을 도서관으로 사용하고 있으며 동시에 이 도서관은 카보로(Carrboro) 공공도서관의 기능을 수행하기도 한다. 말하자면 하나의 큰 도서관을 초등학교와 중학교, 그리고 공공도서관의 세 기능으로 나누어 활용한다는 것이다. 물론 공공도서관은 학생들이 하교한 오후 시간에만 이용하도록 하며 초등학교 도서관과 중학교 도서관은 적당하게 구분되어 있어 이용에 전혀 불편이 없도록 되어 있다. 그리고 공공도서관 소속의 사서가 오전에는 초등학교 도서관 업무를 지원하기 때문에 맥도글(McDougle) 초등학교에는 별도의 보조원이 필요 없는 상황이다.

9) AASL & AECT, *Information Power: Building Partnerships for Learning*, Chicago, Ill: ALA, 1998, p. 103.

하고 있는 것이다. 이들은 주로 서가정리나 자료 대출 반납 업무 등 단순한 업무를 수행하면서 도서관 운영을 지원하게 된다.

그리고 대부분의 학교에서는 정보기술 전문가(Technology Specialist)를 채용하여 활용하고 있으며 고등학교의 경우 정보기술 전문가 보조원까지 운용하고 있다. 이 정보기술 전문가들은 도서관 내부 사서교사 사무실 인접한 곳에 업무공간을 두고 컴퓨터를 비롯한 도서관 내외의 교수 학습 매체들을 관리하고 운영하는 역할을 수행한다. 이들은 업무와 관련하여 사서교사에 종속되지 않고 독립적으로 역할을 수행하고 있었지만 긴밀한 협력관계를 유지하고 있었다. 컴퓨터 테크놀러지의 활용이 일반화된 미국의 학교도서관에서 이들과 사서교사간의 효과적인 파트너십은 학교도서관 운영에서 중요한 조건이 되고 있다.

이와 같은 학교도서관 인력 구성원들의 역할을 간략하게 정리하면 <표 4>와 같이 나타낼 수 있다.

이들 구성원들은 권한과 책임에 따라 업무를 적절하게 분담하고 협력함으로써 학교도서관 서비스를 다양화하고 전문화하게 되는 것이다.

### 3. 현장 운영의 주요 원리

그럼 미국의 학교도서관 운영에서 나타나는 주요한 원리는 무엇인가? 이 물음은 미국의 학교도서관 운영 구조를 더욱 더 밀착된 시각으로 분석할 것을 요구하며 한편으로 더욱 넓은 안목으로 조망하게 한다. 결국 이 물음을 통해 우리는 미국 학교도서관을 이끌어 가는 기본적인 핵심적인 정신과 철학에 조금 더 가까이 접근할 수 있는 것이다.

#### 3.1 사서교사 주도성 확립<sup>10)</sup>

필자가 관찰한 학교도서관에서 가장 부각되

<표 4> 학교도서관 직원의 업무 역할 내용

구분	사서교사	사서교사 보조원	정보기술 전문가	자원봉사인력
업무 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 교과과정 수립</li> <li>• 협력수업 협의와 시행</li> <li>• 도서관 수업 시행</li> <li>• 교사회의 참석</li> <li>• 예산 계획수립과 집행</li> <li>• 도서관 인력 관리</li> <li>• 자료 선정과 주문</li> <li>• 폐기자료 선별</li> <li>• 홈페이지 제작과 관리 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 입수도서 등록과 장비</li> <li>• 장서 DB 입력과 관리</li> <li>• 자료 대출 반납</li> <li>• 장서 관리 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보통신 매체 유지 관리</li> <li>• 시청각 매체 유지 관리</li> <li>• 교수 학습 자료 개발 지원</li> <li>• 정보통신 네트워크 관리</li> <li>• 전산교육</li> <li>• 홈페이지 제작과 관리 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서가 정리</li> <li>• 자료 대출 반납</li> <li>• 사서교사 보조원 업무 지원 등</li> </ul>

10) 학교도서관 운영에 있어서 사서교사 주도성의 개념적 원리는 다음 문헌에 크게 의존하였음을 밝혀둔다. 김정근, 『한국의 대학도서관 무엇이 문제인가』, 서울: 한울, 1995.



는 것은 사서교사 주도성의 원리이다. 학교도서관을 매개로 한 교수 학습 활동을 비롯하여 학교도서관 운영 관리와 그 서비스의 모든 면에서 사서교사는 주체적으로 결정하고 실행한다는 것이다. 따라서 사서교사는 학교 안의 동료 교사는 물론이거니와 심지어 교장으로부터도 그 권한을 침해받지 않으면서 전문적인 지식과 철학과 양식에 따라 학교도서관을 이끌어 가는 것이다. 이러한 원리는 기본적으로 탈권위주의적이며 자율적인 미국 교직 문화의 전통으로부터 영향받은 것이라고 할 수 있으나 직접적으로는 사서교사직의 전문성과 특수성이 존중되는 구조를 반영하는 것이라고 볼 수 있다.

이런 구조 속에서 사서교사는 외부의 비전문적이며 불필요한 간섭과 방해를 받지 않고 독립된 전문직으로서 학교 교육과정에 참여하게 되며 제한된 자원 속에서도 효율적으로 학교도서관을 운영할 수 있는 것이다. 가령 장서개발 영역을 예로 들어보자. 통상적으로 학교도서관의 장서개발 과정은 외부의 간섭과 압력이 개입될 여지가 많은 영역이다. 학교의 경영자나 동료 교사들, 또는 학교 밖의 어떤 세력이 부당하게 개입하여 사서교사가 주체적이며 주도적으로 장서개발 업무를 수행하지 못하게 하고 급기야는 도서관 자원의 낭비를 초래하게 만드는 것이다. 그러나 이 장서개발 과정에서 철저하게 사서교사의 자율성과 권한이 보장된다면 효율적으로 도서관 예산을 활용할 수 있을 뿐만 아니라 장서의 질을 양호하게 유지해 나갈 수 있는 것이다. 미국 학교도서관

의 사서교사 주도성의 원리는 이 사실을 입증해 주고 있다.

〈표 1〉에서 알 수 있듯이 에스테스 힐(Estes Hill) 초등학교와 스미스(Smith) 중학교는 연간 도서구입권수가 800권으로 그다지 많다고 할 수 없는 수준이다. 그러나 이 학교의 사서교사들은 모두 이 정도의 규모이면 크게 부족하지 않다는 입장이었다<sup>11)</sup>. 1천 권에도 못 미치는 연간 도서구입권수에 불만이 없는 이유를 필자는 장서개발과정의 사서주도성에서 찾을 수 있었다. 말하자면 그들은 자료 선정과 주문 과정에서 누구로부터도 부당한 간섭이나 요구를 받지 않으며 주체적으로 업무를 수행하는 것이었다. 따라서 사서교사의 전문 지식과 기술을 충분히 활용한 자료 선정 작업을 통해 적은 예산으로 이용자의 요구를 최대로 만족시키는 좋은 자료만을 개발 할 수 있는 것이다. 이처럼 사서교사 주도성의 원리는 학교도서관 자원의 효율적인 활용을 가능하게 할 뿐 아니라 사서교사의 전문성을 제고하는 역할도 하게 된다.

### 3. 2 학교도서관과 교과과정의 통합

필자가 관찰한 학교도서관은 교수 학습 과정에 일상적으로 맞물려 돌아가는 상황이었다. 책을 보관하고 대출하는 초보적인 기능에 머무는 것이 아니라 교수 학습의 직접적인 장소가 되며 교수 학습 자원을 제공하고 교사의 수업 파트너가 되는 것이었다. 사서교사가 계획하고 주도하는 학교도서관 커리큘럼에 따라 정기적으로 도서관에서 수업이 이루어지기도

11) Rachel S. Connelly 사서교사와의 면담, 2002. 3. 22. 에스테스힐(Estes Hill) 초등학교 도서관; Nancy Cowal 사서교사와의 면담, 2002. 4. 15. 스미스(Smith) 중학교 도서관.

하고 교사와의 사전 협의에 따라 자료와 공간을 지원해 주는 형태의 수업도 수시로 진행되는 것이다. 초등학교 도서관에서의 스토리타임 수업부터 고등학교 도서관에서의 프로젝트 과제 지원 수업에 이르기까지 다양한 수준과 형태로 교과과정에 개입하는 것이다. 말하자면 학교도서관의 공간, 자료, 인력이 교수 학습 과정에 체계적이며 지속적으로 활용되어 학교도서관과 교과과정이 유기적인 관계 속에서 운영되는 것이다. 이런 과정에서 학교도서관은 학교 교육 과정의 필수 불가결한 요소가 되며 사서교사는 그 특별한 역할과 전문적 기능을 존중받고 있는 것이다.

미국의 학교도서관이 교수 학습 과정에 통합적으로 개입하는 방법에서 필자는 몇 가지 중요한 패턴을 읽을 수 있었다. 첫째, 도서관 중심 수업 운영이다. 사서교사가 단독으로 또는 교과 교사와 협력하여 수업을 진행하는 경우 수업의 공간은 항상 도서관이 된다는 것이다. 사서교사가 교실로 가서 수업을 하는 것이 아니라 교사와 학생들을 도서관으로 초대해서 수업을 하는 것이다. 이것은 단순한 일 같지만 학생과 교사에게 학교도서관의 기능과 사서교사의 역할에 대한 인식을 지속적으로 강화해 줄 수 있다는 측면에서 중요한 시안임에 틀림없다. 요컨대 사서교사가 교실로 가서 수업을 진행하지 않고 도서관으로 학생과 교사를 초대해서 수업을 진행함으로써 사서교사가 교사와 수업의 보조자가 아니라 또 다른 주체라는 인식을 명확하게 해 준다는 것이다.

둘째, 자료 중심 수업 운영이다. 학교도서관에서 진행되는 모든 수업은 자료 중심 수업이라는 것이다. 교사의 강의나 학생들간의 토론

이 수업의 구성 요소로 들어가더라도 그것은 최소화하고 자료를 활용하여 과제를 해결하는 요소에 비중을 높이는 것이다. 학교도서관이 단순한 수업의 공간으로 기능하는 것도 전혀 의미가 없는 것은 아니지만 진정한 의미는 도서관 자료를 중심으로 운영되는 수업에서 찾을 수 있다는 것이다. 이런 원리에 따라 어떤 형태이든 학교도서관 수업은 최대한 자료 지향적으로 계획되고 진행되는 것이다. 실제로 초등학교 저학년 학생들의 스토리 타임 프로그램도 그 앞이나 뒤에 단순한 것이라도 스스로 자료를 찾아 과제를 수행하는 활동을 포함시키는 것이 일반적인 패턴이다.

셋째, 교과과정 중심의 운영이다. 사서교사는 적극적으로 교과 교사와 협의하여 교과 과정에 관계된 자료를 개발하고 안내하며 교과 과정에 따라 도서관 커리큘럼을 계획하는 것이다. 사서교사는 교사와 협조적인 관계 속에서 교과과정을 분석하고 그것을 토대로 각종 참고문헌을 위시하여 문학 자료에 이르기까지 개발하고 협력 수업의 계획과 진행에 참여한다. 이러한 사실은 학교도서관과 사서교사가 학교 교육과정에서 분리되지 않고 긴밀한 관계를 유지하기 위해서는 철저하게 교과과정에 유기적인 자료 운영과 커리큘럼 개발을 지향해야 한다는 것을 확인시켜 준다.

이 밖에도 학교도서관은 전 교과목의 교수 학습 과정에 골고루 개입하고 있는 것으로 관찰되었으며 그렇게 하기 위해서 부단히 노력하고 있었다. 특정 교과목에 편중된 커리큘럼 지원은 교과과정 지원의 효과를 감소시키게 되며 궁극적으로 학교도서관과 사서교사의 입지를 좁히게 된다는 것이다. 이런 맥락에서 사

서교사는 모든 교과 담당교사와 균형 있게 협력 관계를 맺고 유지하는 노력이 요구된다고 할 수 있다.

### 3.3 현장과 행정 당국의 지원 협력 관계 유지

미국 학교도서관은 학교 안에서 자율적으로 운영되는 것처럼 교육행정 당국으로부터도 자율성을 보장받고 있다. 지역 교육청이나 주 정부의 교육당국으로부터 학교도서관 운영과 관련하여 지나친 간섭이나 감독을 받지 않는다는 것이다. 이러한 원리는 미국의 교육체제가 지니는 자율성의 측면에서 이해될 수 있는 것이다.

그러나 학교도서관이 상위 행정당국으로부터 자율적으로 운영된다고 해서 아무런 관계를 맺지 않고 있는 것은 아니다. 행정당국은 학교도서관 현장을 간섭하거나 감독하지 않고 지원하고 협력하는 역할을 수행한다. 말하자면 관료적 위계 구조에 근거한 수직적 관계가 아니라 교육 업무를 실행하는 일선 현장과 그것을 지원하고 협력하는 후방 부대의 관계라고 할 수 있는 것이다. 이런 관계 속에서 학교도서관 현장은 풍부한 이론적 지원과 정책 가이드라인의 지원을 등에 업고 다양한 서비스 요구에 유연하게 대응해 나갈 수 있는 것이다.

현장의 효과적인 기능 수행을 위해 주 정부의 교육행정당국과 교육청 당국은 학교도서관 운영의 제반 사항에 대해 포괄적이며 체계적인 가이드라인을 만들어 제공한다. 학교도서

관 현장에서는 이와 같은 가이드라인을 토대로 학교도서관 교육 계획을 수립하고 실제 운영에 유용한 참고 도구로 활용하게 된다.

가령 노스캐롤라이나 주정부의 공공교육국 (Department of Public Instruction)에서는 *IMPACT: Guidelines for Media and Technology Program*<sup>12)</sup> 이라는 자료를 만들어 지역 교육청과 학교도서관 현장의 도서관 정보봉사를 체계적으로 지원하고 있다. 이 자료에는 학교도서관의 교수 학습 원리와 방법, 정보 수집과 봉사, 프로그램 운영, 교육청을 위한 가이드라인, 도서관 성과 측정 기법 등 학교도서관 활동의 전 분야에 대하여 체계적이면서도 구체적인 지침을 제공해 준다.

주정부 교육행정당국에서 지원하는 지침과 별도로 지역 학군 교육청에서 여러 가지 실제적인 지침을 통하여 현장을 지원하기도 한다. 채플힐-카보로 학군과 인접해 있으며 주도인 랄리(Raleigh)를 포함하는 웨이크 카운티(Wake County) 학군 교육청의 경우가 좋은 예가 될 것이다. 웨이크 카운티 학군은 70개의 학교를 관장하는 대형 학군으로서 교육청 내에 학교도서관 행정 지원 업무를 담당하는 Media Services Department라는 별도의 부서를 두고 있다. 이 부서에서는 *Collection Development and Management: Instructional Media and Equipment*<sup>13)</sup> 라는 자료를 발간하여 학교도서관 장서개발과 관리에 관한 종합적인 가이드라인을 제공해 준다. 이 자료에는 장서개발과 관련한 모든 사항 뿐만 아니라 도서관 서비

12) Instructional Technology Division, *IMPACT: Guidelines for Media and Technology Program*, Raleigh, NC: North Carolina Department of Public Instruction, 2000.

13) Media Services Department, *Collection Development and Management: Instructional Media and Equipment*, Raleigh, NC: Wake County Public School System, 1995.

스를 위해 필요한 각종 서식, 지역 교육청의 도서관정책, 도서관 자문위원회와 관련된 사항 등을 포괄적으로 담고 있어 학교도서관에서 아주 요긴하게 활용된다고 한다.

또한 주정부의 교육행정당국에서는 교사들을 위해 각 교과과정의 표준 커리큘럼을 개발하여 제공하기도 하는데 이 표준 커리큘럼 속에도 학교도서관 영역이 포함되어 있다. 'Information Skills'<sup>14)</sup>이라는 주제로 분류된 학교도서관 표준 교과과정은 유치원부터 12학년까지 전 학년의 교과과정과 수준에 맞게 정보활용 교육 표준을 제시하고 있다. 이와 같은 표준 커리큘럼은 사서교사들이 학교도서관 교수 학습 과정을 수립하는 일에 직접적으로 도움이 되는 자료라 할 수 있다<sup>15)</sup>.

주정부의 교육행정당국과 지역 학군 교육청은 그 능력과 기능에 따라 학교도서관 운영의 원리와 실제적인 정책을 개발하여 안내하고 학교도서관 현장에서는 그것을 참조하여 효율적인 서비스를 제공하는 조화로운 구조를 유지하고 있는 것이다.

### 3. 4 실물장서와 현장 공간 중심의 서비스

컴퓨터 통신 기술과 멀티미디어 장비가 보편화된 지금 미국 학교도서관 서비스의 무게 중심은 어디에 있는가? 필자가 관찰한 바로는 미국 학교도서관 서비스의 중심은 여전히 현장 공간과 실물 장서에 기반을 둔 것이었다.

학교도서관에서 만난 사서교사 누구도 현장 공간의 의미가 감소한다거나 실물장서 개발의 중요성이 사라져 간다고 이야기하지 않았다. 필자가 관찰한 학교도서관 현장에도 컴퓨터 테크놀러지와 멀티미디어 장비가 들어와 있으며 이용자들이 그 편의를 누리고 있었다. 그러나 학교도서관 운영의 원리에 있어 그 근본은 여전히 실물장서와 현장공간이 차지하고 있는 것으로 관찰되었다. 인터넷을 통한 접근 우위의 주장과 디지털도서관을 통한 현실 도서관의 대체 이론이 없는 것은 아니다. 그러나 그들은 전문적인 식견과 현장 경험을 토대로 실물자료를 바탕으로 현장공간에서 제공되는 서비스의 교육적 의미를 깊이 확신하고 있었다.

이런 사실은 미국 학교도서관에서 적용되는 정보활용교육의 내용을 통해서도 확인할 수 있다. 정보에 접근하고 그것을 획득하는 기술과 방법보다 정보의 필요성을 인식하고 획득한 정보의 가치와 유용성을 분석하여 평가하고 적절하게 새로운 정보와 지식의 생산에 활용하는 사고 활동의 국면을 더 중요시하고 강조하는 것이다. 이런 원리에 따라 미국 학교도서관의 정보활용교육은 철저하게 인쇄매체 자료를 활용하는 훈련으로부터 시작된다. 학년이 올라갈수록 인터넷이나 멀티미디어 참고자료를 활용하는 비중이 늘어나긴 하지만 기본적인 정보활용교육은 인쇄자료를 통해 충분히 그리고 효과적으로 이루어진다고 할 수 있다. 이런 맥락에서 초등학교 학생들이 학교도서관에서

14) Learn NC, *LEARN North Carolina-Standard Course of Study*, Raleigh, NC: North Carolina Department of Public Instruction, 1999.

15) 실제 에스테스 힐(Estes Hill) 초등학교의 사서교사는 이와 같은 자료들과 미국도서관협회(ALA)에서 간행한 학교도서관 정보교육 지침서라 할 수 있는 *Information Power: Building Partnerships for Learning* 등의 자료를 토대로 구체적이며 실용적인 학교도서관 교육과정을 개발하여 적용하고 있다.

인터넷이나 멀티미디어 자료를 활용하기 위해서는 학부모의 사전 승인과 사서교사의 허락을 받도록 하는 정책을 적용하고 있는 것이다.

그러나 개체 학교도서관에서 실물장서와 현장공간을 중시하는 운영을 전개하는 것이 각종 디지털 자료와 외부자원 활용의 이득을 포기하는 것은 아니다. 여기에는 적절한 역할 분담의 원리가 작용한다. 각종 멀티미디어 자료와 디지털 콘텐츠는 지역 학군 교육청이나 주 정부 행정당국에서 체계적으로 개발하여 제공하고 개체 학교도서관에서는 적절한 수준의 전산장비를 확보해 접근하고 활용하는 것이다. 이런 구도 속에서 학교도서관 현장은 실물장서와 현장공간 중심의 서비스 원리를 훼손하지 않으면서 가상 도서관을 통해 충분한 외부 자원을 활용하게 된다.

필자가 관찰한 어느 학교도서관에서도 정보 테크놀러지가 도서관의 중심을 차지하는 곳은 없었다. 주로 자료검색, 문서편집, 디지털 참고자료 이용, 인터넷 검색 등의 기능으로 활용되는 시설들은 그 편의와 역할에 맞게 도서관의 일부 코너에서 학교도서관 기능을 확대하고 확장하는 역할을 수행하고 있었다.

#### 4. 우리에게 주는 시사점

미국 학교도서관의 실제 속에서 관찰되는 현상은 우리에게 무엇을 이야기하는가? 미국 학교도서관 현장 운영의 기본 원리를 통해 우리는 무엇을 받아들이고 실천해야 하는가? 이것은 우리에게 좀 더 깊고 넓은 사유의 과정을 요구하는 과제임에 틀림없다. 미국의 학교

도서관 현장이 우리와는 역사, 사회문화적 조건, 가용 자원이 전혀 다른 환경에서 발생하고 성장해온 것이라는 점에서 고도의 전략적인 사고가 요청되는 대목이라 아니할 수 없다. 이런 사정을 염두에 두고 필자는 현재 우리 학교도서관이 처한 상황과 그것을 둘러싸고 진행되는 여러 가지 움직임들을 고려하면서 조심스럽게 몇 가지 논의를 개진해 보려고 한다.

##### 4.1 발전 단계의 이질성을 고려하여 미국 학교도서관을 참조한다.

그간 우리는 미국 학교도서관의 이론을 교과서 삼아 그대로 수입하여 우리 현장에 적용하려고 노력해 온 것이 사실이다. 미국 학교도서관을 토대로 해서 형성된 첨단 이론을 깊은 성찰 없이 앞다투어 소개하고 이식하려고 해 온 것이다. 1980년대의 학교도서관 미디어 프로그램 이론, 1990년대의 정보화 담론, 그리고 2000년대의 디지털도서관 담론 등이 우리 학교도서관 영역을 주도한 것은 그 좋은 예라 할 수 있다. 미국 학교도서관 분야에서 부각되는 이론들이 거의 동시에 우리 학교도서관 영역에서도 출현하는 것이다.

그러나 이러한 시도가 우리 현장의 현실을 크게 발전시키지 못하였음은 주지의 사실이다. 이것은 무엇을 의미하는가. 미국 학교도서관의 선진 이론을 그대로 수입하여 적용하는 우리의 관행에 문제가 있다는 것을 의미하는 것은 아닐까. 사실 이러한 정황적 추정만 한 호흡만 더 생각을 진전시키면 어렵지 않게 확인할 수 있다. 그것은 바로 미국 학교도서관과 우리 학교도서관이 완전히 다른 발전과정을

거쳐왔으며 분명히 다른 단계에 위치해 있다는 엄연한 사실 인식에서 비롯된다. 현장의 발전 단계가 다르기 때문에 그 문제와 과제의 성격이 엄연히 다를 것이고 따라서 그 처방으로 제시되는 이론이 같을 수 없는 것이다.

미국 학교도서관은 2차 대전 이후 여러 가지 사회 변동, 그리고 그것과 맥을 같이하는 교육 개혁 과정 속에서 본격적으로 한 계단씩 진보해 온 것이라고 할 수 있다. 말하자면 학교도서관에 대한 인식을 공유하고, 그 설치 운영에 대한 기술과 원리를 정립하고, 사서교사 배치를 보편화하고, 다양한 교수학습 자료와 매체를 확충하고, 학교도서관 교과과정을 일반화하고, 정보통신기술을 도입하여 활용함으로써 학교도서관의 기능을 확장하고 다양화하는 등 차근차근 토대를 다져와서 지금의 단계에 도달해 있는 것이다. 그러므로 미국 학교도서관 이론은 현장의 각 발전단계를 반영하는 과정에서 자연스럽게 개발되고 축적된 것이다. 이론이란 것이 현장을 반영하면서 동시에 이끌어 가는 것이라고 한다면 미국 학교도서관 이론이 우리 학교도서관 현장에 큰 효력을 발휘하지 못하는 것은 당연한 일이라고 해야 할 것이다.

따라서 우리는 우리 학교도서관과 미국 학교도서관의 이질적인 발전단계에 있다는 사실을 고려하여 앞선 이론과 기술을 참조해야 하는 것이다. 그러기 위해 우리는 우선 우리 학교도서관이 처한 발전 단계를 명확하게 인식해야 할 과제를 가지고 있다고 할 수 있다. 우리 학교도서관이 어떤 과정을 거쳐왔으며

어디로 나아가야 하는지 냉정하게 깨달아야 한다는 것이다. 우리 현장이 학교도서관의 기본적인 요소들은 확립한 단계에 있는지 아닌지, 교육 현장 일선에서 학교도서관에 대한 인식은 충분한지 아닌지, 인쇄매체를 중심으로 한 전통적 형태의 학교도서관은 완성되었는지 아닌지, 사서교사는 능력과 자질면에서 충분히 양성되고 있는지 아닌지 등 여러 각도에서 우리의 발전단계를 점검하고 인식해야 한다.

이와 같은 원리로 우리 학교도서관 관련 정책과 사업의 타당성을 점검하고 방향을 설정할 수도 있을 것이다. 가령 현재 진행되는 디지털도서관 사업은 우리 학교도서관의 현단계에서 적절한 발전 방향인지 아니면 바람직한 발전단계에 대한 인식을 결여한 '기본 뛰어넘기'나 '무작정 따라하기' 전략은 아닌지 검토할 수 있는 것이다<sup>16)</sup>.

#### 4. 2 우리 현장의 조건 속에서 발전 전략을 모색한다.

미국 학교도서관 현장에 대한 관찰은 발전단계의 이질성과 함께 다양한 환경적 조건의 차이를 인식시켜 주기도 한다. 말하자면 미국 학교도서관이 처한 환경적 조건과 우리 학교도서관이 처한 환경적 조건은 기본적으로 다르다는 것이다. 이러한 차이에 대한 인식은 미국 학교도서관을 이식하는 원리와 우리 학교도서관 발전 전략을 모색하는 방향에 여러 가지 지침을 제공해 주는 면이 있다.

16) 이와 관련한 검토는 다음 논문에서 별도로 다룬 바 있다. 김종성, 「디지털도서관 담론 속에서 우리 학교도서관의 길 찾기」, 《한국문헌정보학회지》 34권 2호(2000. 6), 159-173쪽.

가령 교육정책에 있어 미국은 기본적으로 분권적이며 자치적인 성격이 강한데 반해 우리는 중앙집중적이며 획일적인 성격이 지배적이다. 그리고 교직원화에 있어 미국이 자율성과 다양성이 강조되는 문화라면 우리는 권위적이며 획일적인 문화가 지배한다고 할 수 있다. 또한 교육환경 조건의 차이는 더 크게 나타난다. 학교당·학급당·교사 1인당 학생수에 있어서 크게 차이가 나며 학교와 교실의 물리적인 규모와 구조에 있어서도 무척 다른 양상을 나타낸다. 그리고 초·중·고등학교 교육에 많은 영향을 주는 대학 입시제도나 학력평가 방법과 기준 등도 많은 차이가 난다. 뿐만 아니라 교육에 대한 사회적 인식과 지원도 크게 다르며 사회전반의 도서관 문화와 출판 수준 등도 크게 다른 환경이라고 해야 할 것이다.

이와 같이 환경이 다르다는 것은 학교도서관을 운영하고 발전시키는 전략과 방법이 다를 수밖에 없다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 그러므로 이런 환경적 차이를 고려하지 않고 미국의 학교도서관이라는 텍스트를 그대로 모방하고 수입할 것이 아니라 우리 환경을 고려한 전략과 전술을 모색해야 할 것이다. 우리 교육 체제와 정책의 성격을 고려하고 교직원화와 교수 학습 환경의 조건을 고려하여 학교도서관 정책과 사서교사 정책을 수립하고 시행해야 할 것이다. 우리 교육의 핵심 문제와 교육개혁의 방향을 고려하여 학교도서관 운영 원리를 정립해야 할 것이다. 우리의 독서 문화와 출판 환경을 반영한 학교도서관 발전 전략과 운영 기술이 모색되어야 할 것이다.

#### 4.3 전임 사서교사 배치는 피할 수 없는 과제이다.

미국 학교도서관 운영의 실제에 있어 가장 중요한 요소는 무엇보다도 전임 사서교사가 현장에 배치되어 있는 것이라고 해야 할 것이다. 전임 사서교사가 없는 학교도서관의 운영은 상상조차 불가능한 상황이라고 해야 할 것이다. 실제로 필자가 방문한 노스캐롤라이나의 존슨 카운티(Johnson County)의 일부 학교에서는 예산 사정상 몇 년째 사서교사가 배치되지 못하고 있었는데 그 결과 학교도서관이 제 기능을 발휘하지 못한 채 방치되고 있었다. 학교도서관의 교육적 필요성과 중요성이 널리 인식된 미국에서도 사서교사의 부재는 학교도서관을 급속히 쇠락하게 만드는 원인이 되는 것이다. 이 원리는 미국과 한국 두 사회의 토양 차이에도 상관없이 동등하게 적용되어야 하는 원칙이라고 할 수 있다. 이런 맥락에서 보면 우리 학교 현장에 전임 사서교사를 배치하는 일은 어떤 구호나 논의에 앞서 전향적으로 실행되어야 하는 선결과제임에 틀림없다.

한편 우리 교육인적자원부가 제출한 ‘학교도서관 활성화 종합 방안’은 우리에게 우리 학교도서관이 처한 난관의 성격을 여실히 보여 주는 면이 있다고 생각한다. 학교도서관을 활성화하겠다는 방안, 그것도 종합 방안에서 사서교사 배치 계획이 빠진 것이다. 이것은 도무지 이해할 수 없는 일이라고 해야 할 것이다. 그것은 마치 바퀴 없는 자동차로 고속도로를 질주하겠다는 것과 다를 게 없는 것이다. 물론 지금 당장 미국의 실재를 따라서 모든 학교에

충분한 인력을 배치하라고 하는 것은 아니다. 그러나 이 나라 교육행정을 책임지는 당국이라면 현실의 장애물을 정면에서 돌파하는 용기와 실천 전략을 보여주어야 하는 것이다. 현실적으로 볼 때 전임 사서교사 배치의 필요성을 우회적인 임시방편으로 해결할 수 있는 가능성은 없어 보인다<sup>17)</sup>. 그렇다면 시간이 걸리더라도 정공법으로 조금씩 조금씩 문제를 해결해 나가야 하는 것이다.

한편 우리 학계와 관계에 희망적인 계기를 제공하는 경상북도 교육청의 사서교사 22명 배치는 이 과제가 결코 불가능한 일이 아니라는 것을 보여준다. 교육행정당국의 판단과 의지가 있으면 실행 가능한 일이라는 사실을 보여주고 있다<sup>18)</sup>.

#### 4. 4 사서교사의 전문성을 강화하여 현장에서의 주도성을 확보한다.

학교도서관 운영에 있어 사서교사의 주도성 문제는 그 사회의 교직 문화와 깊은 관계가 있는 것이다. 따라서 우리 사회처럼 학교 경영자의 영향력이 크고 평교사 사이에도 유형 무형의 위계 구조가 형성되어 있는 경우에는 사서교사가 자율적이며 주체적으로 그 역할을 수행하기가 쉽지 않다.

그러나 학교도서관이 제 기능을 발휘하면서 유연하고 지속적으로 학교 교육과정에 개입하

기 위해서는 사서교사의 학교도서관 운영 주도성 확보는 필수적인 시안임에 틀림없다. 사서교사가 도서관 운영의 모든 영역에서 주도적인 입장을 누리기 위해서는 우선 그 기능의 특수성과 전문성을 인정받아야 한다. 이것은 단순히 사서교사의 역할이 다른 교과 교사와 달라야 한다는 것만을 의미하지는 않는다. 사서교사의 역할과 기능이 다른 교사가 대신할 수 없는 전문적이고 특수한 영역이라는 것을 실제로 보여 주어야 한다는 것이다. 자료개발과 조직, 서비스 프로그램 계획과 운영, 도서관 교육프로그램 운용, 교수협력 수업 전개 등 학교도서관 운영의 전 영역에서 전문성과 효율성을 인정받아야 한다는 것이다.

이를 위해서 사서교사는 우선 자료 전문가가 되어야 한다. 학교도서관의 기본장서 개발에서부터 교과과정에 필요한 교수 학습 자료를 개발하고 관리하는 업무를 효과적으로 수행할 수 있어야 한다. 그리고 도서관에 소장된 자료에 대해서는 그 특성과 내용을 충분히 파악하고 있어야 한다. 그런 다음에 도서관 자료를 무기로 삼아 교사와 학생들을 도서관으로 유인하고 사서교사의 전문적 입지를 쌓아가야 한다. 이 기능이 결여될 경우 사서교사는 전문성의 기본 요소를 확보하지 못하게 되는 것이다.

또한 사서교사는 수업 전문가가 되어야 한다. 직접 수업 계획을 수립하여 수업을 진행할 수 있어야 하며 교과 교사와 파트너십을 형성

17) 현실적으로 지역의 시민단체나 개별 학교 차원에서 실시하는 다양한 형태의 학교도서관 인력 운영 방법은 그 상황적 불가피성을 인정하더라도 불완전하고 불충분한 임시방편일 뿐이며 우리 교육풍토 속에서는 제도적으로 정착될 수 있는 개연성이 없다는 것이 증명되고 있다.

18) 경상북도교육청과 대구교육청은 2003년에도 각각 11명의 사서교사를 임용할 계획이며 이런 분위기에 영향을 받기라도 한 듯 울산(4명), 부산(3명), 강원(3명), 충북(2명), 인천(1명), 경기(8명), 충남(2명) 등에서도 사서교사 채용 계획을 내어놓고 있다.



하여 협력수업을 전개할 수도 있어야 한다. 이를 위해서는 교과과정을 분석하고 평가하는 능력이 있어야 하며 적절한 교수 기법을 습득해야 한다.

그리고 사서교사는 행정 전문가의 역할도 수행해야 한다. 도서관 운영과 관련된 여러 가지 행정 업무를 원활하게 처리할 수 있는 능력이 있어야 하는 것이다. 학교도서관은 학교안의 조그만 기관처럼 운영되기도 하기 때문에 별도의 관리적 업무가 요구될 수밖에 없다. 가령 자료 구입이나 기타 운영비의 계획을 수립하고 집행하는 회계업무 전반, 도서관원이나 학부모 도우미 등의 인력자원을 관리하는 인사업무, 다양한 프로그램 운영과 관련한 기획, 홍보 업무 등 복합적인 행정관리자의 업무를 수행할 수 있어야 하는 것이다.

뿐만 아니라 사서교사는 테크놀로지 전문가여야 한다. 현재 학교도서관에는 다양한 정보 테크놀로지가 적용되고 있으며 자료의 형태와 정보 접근 방법에 있어 이런 추세는 더욱 더 강화될 것으로 예상된다. 그리고 우리 학교도서관의 여건상 별도의 테크놀로지 전문가를 배치하기 어렵다는 실정을 감안하면 그 필요성은 더욱 크다고 할 수 있다. 다만 여기서 한 가지 고려해야 할 사항은 사서교사는 단순히 하드웨어와 소프트웨어를 다루는 테크니션이 되어서는 안되며 이용자와 학습과제와 테크놀로지를 통합하는 차원에서 전문가가 되어야 한다는 것이다.

마지막으로 사서교사는 원활한 의사소통 기술을 갖추어야 한다. 사서교사는 기본적으로 서비스를 제공하는 사람이기 때문에 다양한 서비스 소비자들을 접할 수밖에 없다. 다양한

이용자를 접하면서 다양한 요구에 맞추어 서비스를 제공하기 위해서는 효과적이며 원만한 의사소통 기술을 가지고 있어야 한다. 뿐만 아니라 수업 전문가로서 행정 전문가로서 역할을 수행하는 과정에 요구되는 공식적, 비공식적 의사소통 능력은 필수적인 것이다. 이 요소는 눈에 잘 드러나지는 않지만 사서교사의 업무수행과 영역 확보에 있어 무척 중요한 요소로 작용하기도 한다. 특히 학교도서관 운영에 있어 사서교사의 주도성이 충분히 확보되지 못한 우리 현장에서는 더욱 중요하게 요청되는 능력이라 할 수 있다.

#### 4.5 기본 요소 강화를 위해 가용 에너지를 집중한다.

우리 학교도서관 현장이 담보상태를 크게 벗어나지 못하는 구조를 보면 크게 두 가지 현상으로 요약할 수 있다. 첫째는 학교도서관의 기본 서비스 요소가 지나치게 빈약한 상태라는 것이고 둘째는 학교도서관 개발에 투입할 수 있는 가용 에너지가 지극히 제한적이라는 사실이다. 말하자면 학교도서관의 원형적인 구성 요소인 사서교사, 자료, 공간, 시설, 기자재 등이 제대로 갖추어져 있지 못한 상황 이면서 동시에 그것들을 확충하기 위해 투입할 예산이 턱없이 부족한 상황이라는 것이다. 물론 이 두 가지 상황은 서로 밀접한 관련을 맺고 있으며 동전의 양면과도 같은 관계에 있는 것이다.

이런 상황에서 학교도서관을 살려내서 제 기능을 발휘하도록 하려면 어떻게 해야 하는가? 우선 가용 자원을 최대화하는 노력이 지

속적으로 투입되어야 할 것이다. 가용 자원이 충분하면 많은 문제가 자연스럽게 해결될 수도 있을 것이다. 그러나 그것이 현실적으로 가능한 시점은 영원히 오지않을 수도 있다. 그러므로 다른 전략을 선택해야 한다. 가용 자원이 제한적인 상황에서 취할 수 있는 전략은 그 자원을 효과적으로 활용하는 것이다. 말하자면 최소 비용을 투입해 최대 효과를 얻는 전략으로 자원을 활용해야 한다는 것이다. 이런 전략에 입각하여 우리 학교도서관 현장에서 가장 기본적인 요소를 강화하고 확립하는 작업에 자원을 우선적으로 투입해야 한다는 원리를 끌어낼 수 있다.

그럼 우리 학교도서관 현장에서 사서교사를 제외하고 가장 기본적인 요소는 무엇을 이야기하는가? 그것은 바로 도서관 자료와 필수 서비스 공간이 될 것이다. 학교도서관에 투입할 에너지가 한정된 우리 현실에서 효율적으로 에너지를 활용하기 위해서는 가장 기본이 되는 자료와 공간의 확보에 집중되어야 한다는 것이다. 그런데 현실은 그렇지가 못하다. 한동안 엄청난 예산을 교육정보화에 쏟아 부었고 지금은 디지털도서관 구축을 위해 많은 예산을 투입하고 있는 것이다. 이것이 올바른 방법인가. 그것이 불필요하다거나 무용하다는 말이 아니다. 제한된 에너지를 효율적으로 사용해야 한다는 원리에 비추어 보면 현명한 전략이 아니라는 것이다. 우선적으로 가용 자원을 식물장서 확충과 현실공간 확보에 투입하는 것이 효과적인 전술이라는 것이다. 요컨대 빈사상태에 놓인 식물을 살리기 위해 영양제를 제공해야 한다면 잎이나 줄기에 뿌릴 것이 아니라 식물의 뿌리에 직접 투입하는 것이 현

명하다는 이치와 같은 원리이다. 학교도서관 사업에 투자할 자원이 있으면 가장 기본 요인인 장서와 공간을 확충하는데 우선적으로 투자하고 여타의 기능을 보완하고 추가하는 영역은 뒤로 미루는 것이 지혜로운 전략이라는 것이다. 지금 우리에게 현실을 읽는 전략적인 안목과 지혜가 필요한 것이다.

## 5. 나오며

필자는 미국 학교도서관의 현장을 직접 관찰하면서 그 현장에서도 일상적으로 여러 가지 문제와 싸우고 있다는 것을 알 수 있었다. 그 문제들은 우리 현장에서도 늘 과제로 제기되는 것들이어서 한편으로는 무척 친숙하기까지 했다. 자료 구입비의 부족 문제, 협소한 공간 문제, 장서의 질 문제, 사서교사의 능력 문제, 교과 담당교사와의 커뮤니케이션 문제, 매체 환경 변화의 문제 등 하나같이 절박한 현실의 문제였다. 미국의 학교도서관은 결코 완전한 그 무엇이 아니었다. 아무 문제없이 그저 굴러가는 것이 아니었다. 오히려 끊임없이 문제들과 싸우고 효과적인 운영 전략을 모색하면서 안간힘을 다해 끌여가는 것이라고 할 수 있을 것이다.

이런 점에는 나는 우리 학교도서관에도 희망이 멀지 않다고 생각한다. 우리가 처한 토양적 특성과 자원 조건 속에서 전략과 전술을 수립하여 우리 현장의 문제를 하나씩 개선해 나가면 되는 것이다. 이 과정에서 미국의 선진 이론을 지나치게 의식하거나 따를 필요는 없을 것이다. 우리 현장의 구조와 특성을 고려하

여 적절한 참조로 활용하면 되는 것이다. 현장 밖에서 불어오는 여러 가지 외풍에 흔들려서도 안 될 것이다. 학교도서관의 교육적 기능에 대한 신념과 의지를 붙들고 현실을 직시하면서 실천적으로 일을 만들어 가야 하는 것이다. 어쩌면 이와 같은 원리가 미국 학교도서관 현장의 운영 원리가 우리에게 주는 가장 핵심적인 메시지라고 할 수도 있을 것이다.

넘어야 할 과제가 많은 것은 길이 조금 멀다는 것 뿐이다. 결코 길이 없다는 것을 의미하지는 않는다. 갈 길이 멀다고 하여 조금하게 서두르거나 지름길만을 찾아서는 안 될 것이

다. 차근차근 길을 잘 살피며 걸어야 할 것이다. 남이 크게 앞서 나가 있다고 해서 그것을 무리하게 따르려고 해서는 오히려 위기에 빠질 수도 있을 것이다. 우리가 가진 능력과 의지를 활용하여 지금 우리 앞에 놓인 길을 걸어가야 하는 것이다. 한 걸음 내딛기 위해 엄청난 에너지를 투입해야 하는 경우도 있을 것이다. 피해갈 수 있는 과제가 아니라면 용기와 지혜를 모아서 넘어가야 하는 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉