



# 정보 환경의 변화와 대학 도서관장의 역할

박 준 식 | 계명대 사회과학부 교수

## I. 머리말

오늘날, 20세기 후반의 정보화사회를 거치고 21세기에 진입하면서 지식기반사회란 새로운 사회환경이 전개되고 있다. 지식기반사회는 단지 정보의 입수, 활용 차원을 넘어서 '지식의 활용을 통한 부가가치의 창출'에 주안점이 주어졌다. 이러한 사회 변화에 따라 대학 도서관도 커다란 전환기를 맞게 되었다. 특히 최근, 인터넷 환경의 정착은 정보 입수 채널을 다양화시킴에 따라 과거 대학 도서관이 누렸던 대학내 정보 제공자로서의 독점적 위치를 상실하도록 만들었다. 이러한 새로운 환경은 대학 도서관과 도서관장의 역할에 있어서 새로운 패러다임을 요구하게 되었다.

흔히 대학 도서관을 구성하는 3대 요소로서 흔히 시설, 설비 등의 물적 요소와 정보 자료, 인적 요소 등 세 가지를 꼽는다. 그리고 유지, 발전을 위한 요소로 재정, 정책, 총장의 관심도 등을 추가하기도 한다. 필자는 이 가운데서 인적자원이 가장 중요하며, 구성원의 능력과 역할에 따라 도서관의 승패 여부가 결정된다는 믿음을 가지고 있다.

도서관장은 사서와 더불어 인적 요소의 일부를 구성하고 있다. 특히 대학 도서관장은 정책 결정자로서, 전체 직원을 특정 방향으로 이끄는 리더로서

대학 도서관의 발전에 지대한 영향을 미친다. 즉 대학 도서관장의 대학 도서관에 대한 비전과 지식, 지도력, 관심과 역량 등에 따라 시설·설비, 자료, 사서 등 3요소가 얼마만큼 효율적으로 운용될 것인가의 여부가 결정된다. 대학 도서관장의 이러한 자질과 역량은 오늘날 정보 환경이 급속하게 변화되고, 이에 따라 대학 도서관의 패러다임이 새롭게 펼쳐지는 상황에서 더욱 중요성을 갖게 된다.

이 글에서는 이러한 전환시대에 대학 도서관이 적절한 대응능력을 갖추기 위해서 도서관장은 어떠한 역할을 수행하는 것이 바람직한가에 대해서 살펴해보는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 먼저 정보 환경의 변화가 대학 도서관계에 미친 영향과 대학 도서관의 새로운 패러다임에 대해 개관한 연후에 대학 도서관장의 역할에 대해 논의하는 순서로 기술하고자 한다.

## II. 변화하는 정보 환경과 대학 도서관

### 1. 변화 요인과 그 영향

오늘날 대학 도서관은 여러 관점에서 기존의 틀을 거부하고 새로운 패러다임으로 변용되는 양상을

보이고 있다. 이 변화의 주요한 요인은 정보산업의 발전과 정보매체의 발전이란 두 가지 관점으로 요약할 수 있다.

### 1) 정보산업의 발전과 그 영향

컴퓨터와 통신기술 특히, 인터넷 환경의 정착은 오늘날의 대학 도서관을 변용시키는 주된 요인이다. 정보산업의 발전과 연관된 대학 도서관의 변용 양상을 몇 가지 관점으로 나누어 살펴보기로 한다.

첫째는 가상도서관 체제의 실현이다. 1960년대에 컴퓨터의 도서관 응용이 시도된 이래 1980년대에 이르러 도서관 자동화가 완성되었고, 이에 따라 업무처리의 자동화가 진행되었다. 그리고 이 기간 동안 정보통신의 발전은 도서관 네트워크를 성취시켰다. 또한 1990년대에 인터넷이 소개되고, 이어 웹 환경이 구현되면서 정보제공 채널이 다양화되었다. 따라서 도서관은 과거 그들이 누렸던 정보제공자로서의 독점적 위치를 상실하게 되었다.

둘째는 콘텐츠 산업의 발전이다. 2000년 1월, 미국의 미디어 제국이라 불리는 타임워너사는 정보서비스 업체인 아메리칸온라인과 통합했고, 이어서 세계적 음반제작업체인 EMI와 통합했다. 이는 신문, 잡지, 도서, 영상, 음악 등 소위 콘텐츠가 앞으로 어떠한 형태로 배포될 것인가에 대한 하나의 시사점을 제공했다. 이제 도서관은 정보자원(콘텐츠)의 또 다른 표현 형식의 제공 형식에 있어서 새로운 방법(콘텐츠)을 모색해야 할 시점에 이르렀다.

셋째는 상업용 벤더와 정보중개자의 출현이다. 1960년대 후반부터 서비스를 개시한 상업용 벤더들은 1980년대의 CD-ROM기술과 1990년대의 인터넷 활용을 통해 서비스 범위를 더욱 확장시켜 도서관의 정보서비스에 많은 영향을 미치고 있다. 아울러 인터넷이 대중화되면서 상업적 정보중개자(Information broker)들이 대거 출현하였고, 이들

이 기존의 도서관 정보서비스와 유사한 서비스를 제공함에 따라 도서관과 경쟁하는 관계에 놓이게 되었다.

이러한 세 가지 요소는 특히 대학 도서관계에 심대한 영향을 미칠 것으로 생각된다. 그 첫 번째 영향은 대학 도서관이 학내에서의 정보제공자로서의 독점적 지위를 상실하게 되었다는 점이다. 이제 대학 도서관 이용자들은 인터넷 사이트, 콘텐츠 제공자, 상업용 벤더나 정보중개자 등 다양한 정보입수 채널을 가질 수 있게 되었다. 두 번째는 가상도서관을 현실화시켜 주고 있다는 점이다. 인터넷이란 네트워크와 신문, 잡지, 도서, 영상, 음악 등 콘텐츠 산업이 결합됨으로써 도서관이 없는 도서관 환경 즉 '가상도서관 체제'를 만들어 가고 있다. 이러한 변화는 처음에는 단순한 디지털 도서관의 모습으로 존재하겠지만, 차츰 인터넷으로 상호 연결되고, 상호 작용함으로써 상호작용 도서관(Interactive library)체제로 진전될 것이다.

### 2) 전자매체의 진보와 그 영향

20세기 후반의 대학 도서관 서비스의 발전에 있어서 또 하나의 중요한 진전은 CD-ROM과 DVD 그리고 eBook(전자책), PDA 등 전자매체의 활용이다. 이들 각종 전자매체와 상용 데이터베이스, 그리고 인터넷과 웹 데이터베이스의 활용을 통한 정보서비스의 확대는 이용자들로 하여금 정보원으로서의 대학 도서관과 매개자로서의 대학 사서의 가치를 한층 더 높여 주는데 크게 기여한 것으로 보인다.

그리고 이러한 각종 전자매체들은 지금 급속히 멀티미디어 형태로 통합되고 있으며, 대학 도서관과 멀티미디어센터가 통합되는 형태로 전개되고 있다. 이제 대학 사서와 이용자들은 각종 질문에 답하기 위해 수작업으로 2차 자료를 조사할 필요가 없게 되었으며, 그 많은 서지 리스트를 일일이 손으로



서관으로서, 인터넷 또는 컴퓨터 네트워크들과의 상호연결과 상호작용을 통해 세계적인 정보자원 공동체를 형성하는 도서관 체제.

3) 학습자원센터(Learning resource center) : 도서관이 단지 정보 제공의 장소로서가 아니라 학습의 중심체로서 원격교육의 주체가 되는 도서관체제. 이는 도서관+멀티미디어센터+원격교육센터를 결합한 것으로서 원격교육 매체와 소프트웨어 개발, 교육 프로그램 구성, 학습자원 제공, 교육평가, 마케팅 등 원격교육 전반을 수행하는 도서관 체제이다.

미래 대학 도서관의 모델을 이들 중 하나 또는 복합체로 보았을 때 이에 적합한 서비스 모델을 설정할 필요가 있다. 대학 도서관의 서비스 모델은 지금까지 해 오던 서비스를 시대적 요구에 맞게 재편하고 강화시키는 것과 새로운 정보 환경에 대응하는 새로운 서비스 모델의 설정으로 나눌 수 있을 것이다. 기존 서비스의 재편은 인쇄 매체·시청각 매체·전자 매체를 포괄하는 장서 개발, 보다 체계적이고 조직적으로 수행하는 이용자 교육, 독서·논문작성·연구자문을 위한 상담 서비스, 탐색의 효율성과 정확성을 보장하는 전자적 탐색 서비스 등을 들 수 있다.

한편, 새로운 사회적 요구나 정보 환경에 대응하는 새로운 대학 사서의 역할 모델은 다음과 같은 여섯 가지로 설정할 수 있을 것이다. 이 모델은 앞에서 설명한 미래 대학 도서관의 존재 형태에 근거한 것이다.

1) 내용 분석가 : 이용자들의 요구를 분석하고, 해당자원으로서 유용한 정보원을 정선하며, 이들을 분석·평가하여 맞춤형정보의 형태로 제공하는 전문 사서.

2) 콘텐츠 관리자 : 소장 정보자원 중 특정 자원을 콘텐츠화 하여 수요자가 시간과 장소에 구애됨이 없이 이용할 수 있도록 해주는 전문사서.

3) 학습자원 제공자 : 대학의 특정 교과목 운영에 필요한 자료를 분석하여 정선하고, 이를 DB로 만들어 제공함으로써 교수와 학생의 수업을 지원하는 전문사서.

4) 정보 중재자 : 정보나 해답 자료에 있어서의 차이 즉, 이용자와 도서관, 이용자와 정보원, 요구와 현실 등에서의 상충되는 요소를 조정해 주는 사서—예 : 질문과 해답, 장서 개발, 공공도서관의 민주주의적 입장, 지적자유의 견지, 다중문화와 중재, 일반 이용자와 노숙자(homeless)와의 중재.

5) 원격교육 운영자·멀티미디어 전문가 : 멀티미디어 자료를 수집하고 제작·운용할 뿐만 아니라 원격교육의 기획, 매체 개발, 교육 프로그램 운용과 평가 등 원격교육 전반을 담당하는 전문사서.

6) 문화기획자 : 도서관자원 전시, 미술전시, 문화강좌, 독서회 등의 취미클럽 운영과 지원, 연주회, 음악·비디오·영화 감상회, 유명 작가·예술인 초청강연 등 다양한 문화 프로그램을 기획, 운용하는 대학 사서.

### Ⅲ. 새로운 정보 환경에 대응하는 대학 도서관장의 역할

앞에서 살펴본 바와 같이 오늘날 대학 도서관은 전환기라고 할 만큼 급격한 변화의 와중에 있다. 이러한 전환기에는 대학 도서관의 성격이나 기능, 존재 형태, 서비스 방법 등이 당연히 달라져야 하는 것과 마찬가지로 대학 도서관장의 역할도 과거와 같은 경영·관리자적인 것에서 탈피하여 새로운 방향성을 가져야 할 것이다.

## 1. 대학 도서관의 비전 제시

도서관장은 그 대학 도서관의 미래에 대한 비전을 가지고 있어야 한다. 구체적으로 기술하면 '21세기에는 대학 도서관이 어떠한 모습으로 존재해야 할 것인가?' 그리고 '21세기형 대학 사서의 역할 모델은 무엇인가?'에 대해서 비전을 제시하고, 이를 구성원들에게 제시하여 달성해야 할 목표로 삼도록 이끌 수 있어야 한다. 이 일은 구성원 개개인 이 갖출 수 없는, 오직 경영자로서의 도서관장만이 가질 수 있는 능력이며, 의무이다. 그러기 위해 도서관장은 오늘날 사회 변동 또는 연구와 교육의 추세에 대해 이해해야 하며, 특히 오늘날 대학 도서관계에 전개되고 있는 정보 환경의 변화와 그 추이에 대해서 깊은 통찰력을 가져야 한다. 비전은 이런 현상의 이해와 미래에 대한 예지력으로부터 나온다. 그리고 도서관장이 제시한 비전은 전체 구성원들로부터 가치지향적이며, 독창적인 것으로 인정되고, 구성원들의 노력에 따라 충분히 달성될 것이라는 믿음을 줄 수 있어야 한다.

만일 도서관장이 이런 능력을 스스로 갖추고 있지 못하다면, 구성원들이 스스로 비전을 만들도록 조건을 조성해 줘야 한다. 몇 년 전 필자는 재임 중인 도서관의 미래 모습을 담은 비전을 직원들 스스로 결정하도록 하기 위해 '21세기 위원회'를 구성토록 하고, 초안을 제시토록 한 바 있다. 이 초안은 그 후 몇 번의 검토를 거쳐 '동산도서관 21세기 비전'으로 확정되고, 구성원들이 달성해야 할 목표로 삼았다.

## 2. 구성원들의 자기계발을 돕고, 성취 동기를 일깨우도록 이끄는 능력

일찍이 랑가나단은 "도서관은 성장하는 조직"이

라고 말했다. 도서관은 사회 변화에 따른 새로운 요구에 대응하기 위해 끊임없이 변신하고 있다. 특히, 대학 사서의 새로운 역할 모델을 달성하기 위해서 그리고 대학 도서관을 둘러싸고 있는 제반 환경이 급격하게, 그러면서도 지속적으로 변화하는 현실에서 대학 사서들은 과거에 배웠던 전문지식이나 기술로는 적응하기 어려운 상황이 되고 있다.

그러면 무엇이 필요한가? 대학 사서들 스스로 자기계발을 위해 노력하는 수밖에 없다. 자기계발은 새로운 정보 환경에 적응하기 위해 새로운 정보기술을 터득하거나, 때로는 필요한 자격증을 취득해야 하며, 그 도서관이 설정한 사서의 역할 모델에 근접하기 위해 다양한 방법으로 자기교육(Self-education)을 이루어야 한다.

이 과정에서 도서관장의 역할이 필요하다. 즉, 도서관장은 위에서 제안된 대학 사서의 역할 모델을 달성하거나, 업무를 효율적으로 수행하는데 필요한 정보기술에 대한 일정한 기준(목표 또는 자격증)을 세우고, 이를 구성원들이 달성하도록 자극하고 격려해야 한다. 이를 위해 도서관장은 기존의 교내 또는 도서관 자체에서 개설한 정보기술 교육 프로그램이나 외부의 교육 프로그램에 전체 사서가 참여토록 권장할 수 있다. 이러한 공식적 프로그램 외에 도서관 내부의 비공식적인 스터디 그룹의 운영을 장려하고 지원하는 방안도 있다. 이런 형식은 이미 많은 대학 도서관에서 사서들이 자발적으로 추진하고 있기도 하다.

## 3. 구성원들을 통합하고 상이한 견해를 조정하는 능력

대학 도서관에는 다양한 계층과 성분을 가진 직원들이 있다. 구성원들을 분류해 보면 ① 전문직과 준전문직, 비전문직 ② 사서자격증 유형 ③ 출신 대

학 ④ 학위 종류 등에 따라 상이한 출신 배경을 가지고 있다. 이들은 각각의 그룹에 따라 보이지 않는, 그러면서도 매우 강한 집단 의식을 표출하는 경우가 많다. 만일 도서관장이 이들 특정 그룹별로 편견을 가지게 되면 구성원들의 일체감 조성에 실패하고, 나아가 도서관 전체의 목표 달성에 차질을 빚게 된다. 따라서 도서관장은 이들 각 그룹이 조화롭게 공존할 수 있도록 중재할 필요가 있다. 조직의 목표를 효율적으로 달성하는데 있어서 구성원들의 인화만큼 중요한 요소가 또 무엇이 있겠는가?

특정 정책이나 사안에 대해서 구성원들 사이에 상이한 견해가 있을 수 있다. 도서관장은 특정 정책이 결정되는 과정에서 다양한 견해가 자유롭게 표출되도록 참여적 경영을 할 필요가 있다. 대개는 회의의 통해 상이한 견해들이 한 가지로 집약될 수 있고, 결론이 양립된다 하더라도 최종 결정은 도서관장이 내리게 된다. 다만 이 과정에서 도서관장이 설정한 특정 목표에 어긋난 결론이 나오지 않도록 적절하게 유도하는 것은 도서관장의 몫이다.

#### 4. 리더십

대학 도서관장의 리더십은 그가 설정한 특정 목표 또는 상황에 전체 구성원들이 자발적으로 참여토록 이끄는 힘이다. 그러면 이 힘은 어디에서 나오는가? 필자는 경험상 업무에 대한 지식, 업무 추진 능력, 인성적 특성 등 세 가지라고 생각한다.

첫째, 업무에 대한 지식은 문헌정보학 전공자가 아니라면 대부분의 도서관장들이 부족할 것은 당연하다. 그러나 일단 도서관장이 되면 이 사유는 정당화 될 수 없다. 도서관장직을 효율적으로 수행하고, 구성원들로부터 존경과 권위를 인정받기 위해서는 전문지식이 필수적이다. 부득이한 경우 관장은 사서들의 힘을 빌릴 수는 있다. 도서관장이 비전과 방

향을 가지고 있다면, 구성원들이 이것을 달성할 수 있는 수단과 방법들을 스스로 찾도록 조건을 만들 수 있다. 그러나 이 경우도 도서관장이 의사결정자로서 기능하기 위해서는 일부 전문지식이 불가피하다. 업무에 대한 지식은 도서관장의 역할 가운데 비전 제시와, 사서의 역할 모델 설정과 관련된다.

둘째, 업무 추진 능력은 구성원들의 자기계발을 돕고, 성취 동기를 일깨우도록 이끄는 능력, 또는 구성원들을 통합하고 상이한 견해를 조정하는 능력, 그리고 다음 항에서 제시되는 대학 도서관 경영자로서의 다양한 행정 능력을 효과적으로 추진할 수 있는 능력을 말한다. 이 능력은 도서관장이 단순한 실무적 절차에 정통해야 한다는 의미는 아니다. 오히려 특정 목표를 달성하는데 필요한 기획 능력과 추진력, 조직 내부의 문제점을 직시하고 해결하기 위한 통찰력과 중재 능력, 업무를 합리적으로 처리하는 능력 등을 말한다.

셋째, 인성적 특성은 관장의 인간적인 측면과 관계가 있다. 관장은 한 조직의 구성원 전체를 통괄하는 위치에 있으므로 흔히 보스십이라 불리는 능력을 구비할 필요가 있다. 이것은 궁극적으로 사람을 끌어당기는 힘으로써, 도서관장의 학자적 인품, 친화력, 부하 직원에 대한 애정과 보살핌, 외풍에 대한 바람막이 역할 등이 될 것이다.

#### 5. 행정 능력

대학 도서관장의 자질이나 역할을 논할 때 일반적으로 행정 능력을 주된 요소로 생각하는 경향이 있다. 행정 능력으로 생각해 볼 수 있는 요소로는 대학 도서관의 존재 가치와 역할을 학내에 널리 알림으로써 도서관에 대한 지원 세력을 확보하는 일, 이사회나 총장에게 도서관에 대한 관심과 지원을 이끌어 내는 일, 학내의 다른 행정 조직들과의 협조

적 관계를 유지하는 일, 풍부한 예산의 확보와 집행 능력, 행정 절차에 대한 이해, 관내 전체 업무의 지휘·감독 등이 있을 수 있다.

일반적으로 대학 도서관장이 이런 다양한 행정 능력을 구비해야 한다고 말하고는 있지만 현실적으로 용이한 일은 아니다. 우리나라 대학의 경우 도서관장은 특수한 경우를 제외하고는 교수직으로 보임되고 있다. 교수들은 일반적으로 행정 능력이 부족한 편이다. 다만 대부분의 대학에서 도서관장을 교무위원으로 예우하고, 행정 경험이 있는 중진급 교수로서 보임하기 때문에 도서관장의 도서관에 대한 애정이나 관심의 정도에 따라 이들 요소의 상당 부분을 해소할 수 있을 것이라 본다.

#### Ⅳ. 맺는 말

이상에서 새로운 정보 환경 하에서의 대학 도서관장의 역할에 대해 살펴보았다. 도서관장이 이런 역할을 수행하기 위해서는 무엇보다도 인사권자가 이러한 재능을 가지고 있는 인물을 관장으로 보임하는 것이 중요하다. 그러나 지금까지 대학의 관행상 도서관장을 원로교수의 예우 또는 순환보직으로 생각하여 도서관장으로서의 자질이 부족한 인사를 보임하는 경우가 적지 않았다.

21세기 지식기반사회를 맞이하면서 사회 전문분야가 전문화되고, 대학도 이 추세에 맞춰 행정보직을 전문화하는 추세에 있다. 따라서 변화하는 정보 환경과 새로운 사회적 요구에 부응하기 위해서는 무엇보다 도서관장의 직책도 전문화하는 것이 바람직하다. 도서관장의 전문화는 두 가지 형태로 접근할 수 있다. 하나는 문헌정보학과의 대학에서는 비교적 쉬운 문제이겠으나, 그렇지 못한 경우 전문

직 관장(교수직·박사 학위)을 초빙하여 도서관 경영을 전담하게 하는 방법이다. 이 경우 수업은 교양과정의 '정보조사법'이나 '정보와 사회' 등을 맡길 수 있다.

다른 한 가지 방법은 위의 방안이 여의치 않을 경우 대안으로 전문직 관장을 현직 실무진(박사 학위 소지자로서 경험, 경륜, 능력이 뛰어난 인사)에서 스카웃 하는 것이다. 이 방법은 영국과 미국의 대학에서 흔히 채용하고 있다. 만일 대학의 전통이나 관례상 위의 두 가지 방법을 채용하기 어렵다면, 최소한 사명감이 투철하고 개혁 의지가 확고하며, 업무 추진 능력이 뛰어난 중진급 교수를 관장으로 보임해야 한다.

오늘날 변화무쌍한 정보 환경 하에서 정책결정권자가 자칫 잘못 판단하여 그릇된 도서관 시스템을 구축하게 되면, 경쟁에서 뒤지는 것은 물론이고, 시스템을 바로잡는데 엄청난 비용과 시간 및 노력의 낭비를 가져오게 된다. 이미 본론에서 살펴본 바대로 대학 도서관은 앞으로 대학의 교육, 연구의 중심체로서 기능해야 할 필연성을 가지고 있으며, 도서관장은 그 견인차가 될 것이므로 그 인선에 신중을 기할 필요가 있는 것이다. **■**

#### 박준식

중앙대에서 문헌정보학으로 학사, 석사, 박사 학위를 취득하였고 한국도서관·정보학회, 한국사립대학교 도서관협회장, 계명대 도서관장, 연구처장, 사회과학대학장을 역임하였다. 현재 계명대 사회과학대 교수로서 한국도서관협회 대학도서관위원장, 교육인적자원부 대학도서관 평가위원장으로 활동 중이다. 저서로 『대학 도서관 관리와 운영』, 『정보서비스론』 등과 '인터넷 기반 참고질의시스템의 개발에 관한 연구' 등 다수의 논문이 있다.