

전환기 대학도서관의 발전을 위한 경영전략

Management Strategies for the Development of University Libraries in a Transition Period

이 제 환(Jae-Whoan Lee)*

<목 차>

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| I. 서론 | IV. 대학도서관의 혁신과 발전을 위한 경영전략 |
| II. 대학도서관을 둘러싼 환경 변화의 실체와 의미 | V. 결론 |
| III. 대학도서관이 당면한 혼돈의 실체와 갈등의 원인 | |

초 록

이 글의 목적은 역동적으로 변하고 있는 정보환경에서 대학도서관이 대학의 심장으로 기능하기 위해 어떠한 경영철학과 전략이 필요한지를 거시적인 관점에서 논의하는데 있다. 이를 위해, 대학도서관을 둘러싼 환경변화의 실체를 면밀히 분석하였으며, 이러한 환경변화가 대학도서관의 역할과 기능에 어떠한 변화를 요구하고 있는지에 대해 논의하였다. 더불어, 이러한 변화요구를 적극적으로 수용하는데 있어 우리 대학도서관이 안고있는 내재적 한계는 무엇이며, 그러한 한계를 극복하고 대학도서관이 발전하려면 어떠한 경영전략이 필요한지를 제시하였다.

주제어 : 전환기, 대학도서관, 정보환경, 디지털, 경영전략

Abstract

The purpose of this article is to discuss both management philosophy and development strategies that Korean university libraries should have and follow for a healthy and steady development in such a rapid and dynamic digital environment. To the end, the substance of the undergoing 'environmental change' was identified, and the needed new roles and functions of university libraries were also analyzed. Also discussed is the intrinsic limitations of university libraries which might have negative impacts on the libraries' active effort to cope with such changes. Finally, this article suggests that both philosophical and practical strategies and methods in order for the university libraries to overcome such limitations and to prosper in the near future.

Key Words : University library, Digital age, Management, Strategies

* 부산대학교 문헌정보학과 교수 (jwleeh@pusan.ac.kr)

· 접수일 : 2002. 2. 19 · 최종심사일 : 2002. 3. 14 · 최종심사일 : 2002. 3. 22

I. 서론

삼 년前 국공립대학교 도서관협의회의 강연 요청을 받고 대학도서관 사서들 앞에 선 적이 있었다. 초청 강연의 제목은 ‘추락하는 대학의 심장, 흔들리는 사서의 정체성’이었고, 강연의 요지는 대학도서관을 둘러싼 환경 변화가 급속한 상황에서 대학도서관과 사서에게 필요한 대응 전략과 방안을 논의하는데 있었다. 사회 전반에 구조조정의 바람이 거세게 불던 당시 대학도서관은 ‘위상’에 위협을 느끼고 있었고 사서들은 ‘신분’에 불안을 느끼고 있었다. 나는 대학도서관과 사서가 ‘위상과 신분’에 불안을 느끼는 까닭은 스스로의 정체성을 확립하지 못하고 환경변화에 수동적으로 대처하고 있는데서 비롯된다고 생각하고 있었다. 당시 나는 국공립대학교도서관 관리자의 무지와 무관심 그리고 실무 사서진의 현실안주적이고 관료주의적인 의식과 행태를 질타하면서, 무엇보다 필요한 것은 위기를 도약의 기회로 만들려는 도서관 관리자와 사서진의 의식과 태도 변화임을 역설하였다.¹⁾ 환경의 변화가 아무리 급속하다고 할지라도 하나의 조직이 도태하느냐 발전하느냐 하는 문제는 환경변화의 실체를 이해하고 그러한 변화에 적극적으로 대처하려는 조직 구성원의 의식과 행태에 달려있다고 믿었기 때문이다.

그로부터 삼 년이 흘렀다. 대학도서관을 둘러싼 정보환경은 그 때보다 훨씬 역동적이고 복잡적으로 변하고 있다. 구조개혁은 여전히 진행 중에 있으며, 대학도서관의 실질적 재정은 갈수록 열악해지고 있다. 광풍으로 느껴졌던 ‘디지털’은 비야흐로 현실이 되었고, 그로 인한 정보생태의 변화는 인쇄매체 중심의 전통적인 학술정보유통체계를 근본부터 흔들고 있다. 이 뿐만이 아니다. 대학도서관의 母기관인 대학의 정체성과 목적이 변하고 있으며, 학술정보이용자의 요구는 보다 다양하고 복잡적으로 변하고 있다. 이와 같은 환경 변화의 역동성과 복잡성은 대학도서관과 사서에게 보다 근본적인 대응을 요구하고 있다. 이제는 도서관 관리자와 사서의 의식 변화나 전문성 확보는 기관과 직업 유지를 위한 기본 조건에 불과하며, 대학도서관이 발전하려면 환경 변화에 대한 보다 거시적인 안목을 가지고 복잡적으로 대응하는 것이 필요하게 되었다. 이처럼 지금과 같은 전환기에 대학도서관이 질실히 필요로 하는 것은 시대 조류나 유행을 단순히 쫓아가는 단기적 대응이 아니라, 시대의 흐름과 특성을 정확히 이해하고 그에 대처하기 위한 체계적인 전략과 방안을 마련하는 것이다.

이러한 배경을 염두에 두고, 이 글에서는 조금은 거시적인 관점에서 우리 대학도서관이 당면해 있는 혼돈의 실체와 대학도서관 사서들이 겪고있는 갈등의 본질을 규명하고, 이러한 혼

1) 이재환, “추락하는 대학의 심장, 흔들리는 사서의 정체성”, 《한국도서관·정보학회지》 제28권, 제3호(1998), pp. 515-519.

돈과 갈등을 넘어서기 위해 대학도서관이 취해야 할 구체적인 전략과 방안에 대해 논의해 보고자 한다.²⁾ 이 글의 주제에는 두 개의 주요한 개념이 포함되어 있다. 그 하나는 단순히 ‘디지털’로 표현하기에는 너무도 역동적인 ‘환경의 변화’이고, 다른 하나는 전통적인 패러다임에서 논의하기엔 너무도 복잡해진 ‘대학도서관의 정체성’이다. 이 두 개의 개념과 이들의 관계에 대한 명확한 이해가 전제되지 않고 ‘전환기 대학도서관의 발전 전략’을 논의한다는 것은 차라리 공허한 메아리에 불과하다. 따라서 이 글에서는 먼저 대학도서관을 둘러싼 환경의 변화에 대해 거시적인 관점에서 언급하고자 하며, 이러한 환경의 변화가 대학도서관의 역할과 기능에 어떠한 변화를 요구하고 있는지에 대해 구체적으로 논의하고자 한다. 나아가, 이러한 변화요구를 적극적으로 수용하는데 있어 우리 대학도서관이 안고있는 내재적 한계는 무엇이며, 그러한 한계를 극복하고 대학도서관이 ‘대학의 심장’으로 기능하기 위해 어떠한 경영전략이 필요한지에 대해 제언하고자 한다.

II. 대학도서관을 둘러싼 환경 변화의 실체와 의미

대학도서관을 둘러싼 환경의 변화에 대한 논의에 앞서, 잠시 대학도서관의 정체성에 대해 생각해 보자. 이 시대에 대학도서관의 정체는 과연 무엇인가? 대학도서관의 정체성에 대한 명확한 이해가 결여된 상태에서 환경의 변화를 논하고 대학도서관의 발전전략을 논의한다는 것은 기껏해야 뜬구름 잡기에 불과하기 때문이다. 도서관 사람들이 상식적으로 알고 있는 대학도서관의 정체는 대학이라는 고등교육기관에 부속되어 대학구성원의 학술활동에 필요한 정보서비스를 제공하는 기관이다. 문헌정보학자들은 좀더 유식한 말로 대학도서관의 정체를 정의한다. 이들에 의하면, 대학도서관은 “대학과정 즉, 연구, 교육, 학습, 사회 봉사과정에 통합적으로 연계되어 있는 대학의 지원시설”로 “교수의 연구활동과 교육활동 그리고 학생의 학습활동에 필요한 학술정보자료를 체계적으로 제공하기 위해 존재”한다.³⁾ 이처럼, 부속기관, 학술활동, 학술정보자료라는 세 개념은 대학의 학술정보시스템인 대학도서관의 정체성을 이해하는데 주요한 역할을 한다.

2) 이 논문은 2001년도 한국사립대학교 도서관협의회 제16차 워크숍에서 기초강연을 통해 발표한 글(제목: 디지털 환경에서의 대학도서관 혼돈과 갈등을 넘어서)의 내용을 보완한 것이다. 현장 사서들을 대상으로 한 강연의 원고에 기초한 이 글은 구성과 전개에 있어 학술지 논문의 형식을 따르기보다는 필자의 견해를 자유롭게 기술하는 형태를 띠고 있다. 필자는 이러한 형식의 글쓰기가 우리 도서관 현장의 문제를 진단하고 개선해 나가는데 있어서 나름대로 도움이 된다고 생각하고 있다.

3) 김정근, 『한국의 대학도서관 무엇이 문제인가』. 서울 : 도서출판 한울, 1995. p. 149.

도서관 사람들에게는 상식적인 이야기를 새삼스럽게 늘어놓는 까닭은, 대학도서관을 둘러싼 환경변화가 이러한 대학도서관의 정체성에 영향을 미치고 있기 때문이다. 먼저, 대학도서관은 독립기관이 아닌 대학의 부속기관이다. 따라서 **모기관인 대학의 정체성이 변하면, 대학도서관의 정체성도 변해야 한다.** 다음, 대학도서관은 대학구성원인 교수와 학생의 학술활동을 지원하기 위해 존재한다. 따라서 **교수와 학생의 학술활동의 성격이 변하면 그 역할과 기능 또한 변해야 한다.** 마지막으로, 대학도서관은 학술정보자료를 체계적으로 수집, 관리, 제공하기 위해서 존재한다. 따라서 **서비스 수단인 학술정보자료의 생산과 유통방식이 변하면 그 역할과 기능 또한 변해야 한다.** 여기서 주목해야 할 사실은 우리의 경우 대학도서관을 둘러싼 환경변화가 위에서 언급한 세 가지 영역 모두에서 역동적이고 복합적으로 일어나고 있다는 사실이다. 우리 대학의 정체성이 변하고 있고, 대학구성원의 학술활동이 변하고 있고, 학술정보자료의 생산과 유통방식에 변화가 일어나고 있는 것이다.

이와 같은 대학도서관을 둘러싼 환경의 변화를 역동적이고 복합적으로 만드는 요인은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 그 첫째는 우리 사회에서 도처에서 맹위를 떨치고 있는 신자유주의 경제논리요, 그 둘째는 디지털 혁명으로 대변되는 정보기술의 급속한 발달과 보급이다. 신자유주의 경제논리는 상아탑으로 인식되던 대학의 정체성을 뿌리부터 흔들어 놓고 있으며, 디지털 혁명은 대학의 전통적인 조직구조와 역할 그리고 기능에 변화를 주고 있다. 신자유주의 경제논리는 대학구성원의 학술활동의 성격을 변질시키고 있으며, 디지털 혁명은 학술활동의 방법을 혁신적으로 변화시키고 있다. 이 뿐만이 아니다. 신자유주의 경제논리는 대학도서관이 소장하고 있는 학술정보자료의 효용가치에 의문을 제기하고 있으며, 디지털 혁명은 대학도서관이 필요로 하는 학술정보자료의 생산과 유통방식에 혁명적인 변화를 초래하고 있다. 이처럼, 신자유주의 경제논리와 디지털 혁명은 대학도서관을 둘러싼 환경의 급속한 변화를 주도하는 저변의 논리로 작용하고 있다. **자!** 그러면 지금부터 신자유주의 경제논리와 디지털 혁명이 대학도서관의 **모기관인 대학과 대학도서관의 서비스대상인 대학구성원의 학술활동, 그리고 대학도서관의 서비스 수단인 학술정보자료의 변화에 어떠한 영향을 미치고 있는지 구체적으로 논의해 보자.**

1. 모기관인 대학의 변화

우리 사회는 지금 구조조정 중에 있다. 사회 모든 분야에서 거품빠기가 진행 중에 있는데, 신자유주의 경제논리가 이러한 흐름을 주도하고 있다. 신자유주의 경제논리의 핵심은 ‘자유경쟁을 통한 적자생존’에 있으며 ‘효율성’이 그 잣대가 되고 있다. 신자유주의 경제논리가 맹위를 떨치면서 비효율적인 경영방식과 조직구조의 개선이 모든 조직의 일차적인 목적이 되

고 있다. 고등교육기관인 대학에도 이러한 신자유주의 경제논리가 그대로 적용되면서, 대학의 경영철학과 경영방식 그리고 조직구조가 변하고 있다. 이제 대학은 더 이상 인간과 사회 그리고 자연 현상에 대한 관념적이고 이론적인 지식을 생산하고 전수하는데 주력하지 않는다. 관념적이고 이론적인 분야보다는 경제적 효용가치가 큰 실용적이고 실천적인 분야에 대학의 관심과 지원이 집중되고 있다.⁴⁾ 이와 같은 경영철학의 변화는 대학의 경영방식과 조직구조에도 영향을 미치고 있다. 단순한 ‘관리’가 아닌 대학이라는 기관의 실질적 ‘경영’을 위한 전문체제와 인력의 도입이 확산되고 있으며, 경제적 효용가치가 적은 조직은 축소되거나 아예 소멸되는 현상이 보편화되고 있다. 이러한 대학의 변화는, 투자에 비해 가시적이고 즉각적인 효과가 없는 대학도서관에 대한 지속적인 투자와 지원을 부정적으로 만드는 환경을 조성하고 있다.

대학도서관에 대한 이러한 부정적 분위기를 디지털 혁명이 더욱 확산시키고 있다. 디지털 혁명이 사회 전반에 확산되면서, 우리의 대학은 지금 정보화(정확히 말해, 전산화)의 물결에 휩싸여 있다. 1995년 국가차원에서 교육정보화 사업이 추진되면서, 정보화는 모든 대학이 추구하고자 하는 일차적인 목적 사업이 되어 있다. 대학들은 가상대학의 설립, 원격강의의 확대, 멀티미디어 교육시설 등을 확충한다며 부산하고, ‘캠퍼스 정보화를 위한 종합계획’을 수립하여 대학 전체를 거대한 종합정보시스템으로 엮으려는 야심에 여념이 없다.⁵⁾ 자연히, 정보화(즉, 전산화) 관련 분야에 대한 대학의 관심과 투자가 집중되면서, 이를 위한 새로운 조직이 생겨나고 기존의 관련 조직은 점차 비대해지고 있다. 이러한 와중에, 전통적인 학술정보 유통기관인 대학도서관이 ‘정보화’의 대상이 되는 기현상이 벌어지고 있으며, 대학도서관의 전통적인 업무가 통폐합되면서 조직규모가 점차 축소되고 있다. 하긴, 대학을 신자유주의 경제논리에 입각하여 효율적으로 ‘경영’하고자 하는 대학경영자의 입장에서 볼 때, 대학의 한정적인 재원을 효용가치가 불확실한 대학도서관에 투자하기보다 투자효과가 가시적인 정보화 사업에 투자하는 것이 현실적인 전략일지도 모른다.

2. 대학구성원의 학술활동의 변화

신자유주의 경제논리는 대학구성원의 학술활동마저 변화시키고 있다. 교수들의 연구와 교육활동 그리고 학생들의 학습활동의 성격이 변하고 있는 것이다. 신자유주의 경제논리는 대학들 사이의 치열한 경쟁을 유도하고 있으며, 각 대학은 생존을 위해 가시적인 생산성 증대

4) 박거용, “대학은 왜 존재하는가”, 《현대사상》 6호(1998 가을), pp. 106-109.

5) 한국교육학술정보원, 『2001 교육정보화 백서』. 서울 : 한국교육학술정보원, 2001. 제3장: 학술연구 부문과 대학의 교육정보화.

에 몰두하는 모습을 보이고 있다. 대학의 질을 평가하는 기준은 다양하나 그 중에서 가장 가치적인 것은 교수들의 연구생산성과 졸업생의 취업률이다. 중앙정부를 비롯한 외부로부터의 각종 지원과 우수 신입생을 유치하는데 있어 직접적인 효과가 있기 때문이다. 자연스럽게 대학들은 소속 교수들의 연구생산성 증대를 위한 경쟁분위기 조성에 나서고, 졸업생의 취업률 상승을 위한 취업관련 강좌에 투자와 지원을 아끼지 않는다. 그 결과로, 교수들은 교육보다는 연구에 치중하게 되고, 연구의 성격도 단기적 실적을 올리는 방향으로 선회하고 있다.⁶⁾ 학생들 또한 필요한 전공 지식의 축적보다는 취업에 대비한 시험 준비에 시간과 노력을 투자하고 있으며, 대학의 ‘취업준비기관화’는 우리 나라 모든 대학에서 나타나는 보편적 현상이 되고 있다.⁷⁾ 이렇듯, 대학구성원의 학술활동 성격조차 변질되어 가고 있는 상황에서, “대학구성원의 학술활동을 지원하기 위해 설립”된 대학도서관이, 대학의 경영자는 물론이고 교수와 학생에게서 냉대를 받고 있는 현실은 당연한 결과이기도 모른다.

디지털 혁명은 이러한 분위기를 더욱 부추기고 있다. 대학에 LAN이 깔리고 인터넷에 대한 접속이 용이해지면서, 학술활동의 방법 또한 변하고 있다. 우리 나라 대학교수들은 연구에 필요한 자료의 대부분을 개인 소장자료에 의존하고 있으며, 대학도서관의 이용은 극히 미미한 수준에 머물러 있다.⁸⁾ 이러한 상황에서, 인터넷 학술정보시스템이 늘어나면서, 이를 통해 학술정보자료를 탐색하고 입수하는 교수들이 늘고 있다. 디지털 환경이 가뜩이나 저조한 교수들의 장서 이용률에 부정적 영향을 미치고 있는 것이다. 디지털 혁명과 함께, 교수들의 강의방법 또한 변하고 있다. 강의에 활용하는 매체의 유형이 점차 다매체 형태로 변하고 있고, 학생들에게 인터넷 정보자원의 활용을 요구하는 강좌가 늘고 있다. 강좌에 필요한 자료를 아예 자신의 홈페이지나 학과 홈페이지에 올려놓은 교수들도 늘고 있다. 이러한 강의 방법의 변화는 가뜩이나 편의성의 추구하고 ‘최소 노력의 원칙’에 젖어 있는 오늘날의 대학생들의 학습방법을 변화시키고 있다. 어차피 심층적인 지식의 습득보다 과제나 시험에 대비한 단편적인 데이터의 수집을 목말라 하는 학생들에게 인터넷은 참으로 편리한 도구이다. 인터넷은 추가 노력이 불필요한 ‘답’을 제공해주기 때문이다(적어도, 그들은 그렇게 믿고 있다).⁹⁾ 이렇듯, 교수도 학생도 학술활동을 위해 대학도서관보다는 인터넷을 찾고 있다. 이러한 상황에서 전통적인 대학도서관의 발전이 어찌 이들의 관심 대상이 되겠는가?

6) 윤형원, “대학개혁과 조직혁신의 좌표”, 『21세기 대학의 역할 : 1999년도 하계 대학총장 세미나』. 서울 : 한국대학교육협의회, 1999. pp. 18-21.

7) 이현청, 『한국의 대학생 : 의식구조와 경쟁력』. 서울 : 원미사, 1999.

8) 김정근, 구영미, “교수는 적합한 선정자인가-부산대학교 영문학전공자를 중심으로”, 『한국도서관 정보학회지』 제32권, 제1호(2001), pp. 160-163. 박성미, 『공학자의 정보요구와 이용행태 부산대학교 기계공학부 교수를 대상으로』. 석사학위논문, 부산대학교 대학원, 1997. pp. 55-56. 봉선화 『대학교수의 정보이용행태에 관한 연구』. 석사학위논문, 상명여자대학교 대학원, 1991. pp. 46-48.

9) 조석주, 『일상을 통해 본 대학생의 정보요구 : 대학도서관의 역할 재정립에 관련하여』. 석사학위논문, 부산대학교 대학원, 2001. pp. 88-89.

3. 학술정보자료의 생산과 유통 방식의 변화

신자유주의 경제논리가 대학으로 확산되면서, 대학도서관이 소장하고 있는 학술정보자료의 효용가치에 대한 의문이 제기되고 있다. 특히, 대학경영자들은 대학도서관의 학술정보자료가 교수들의 연구생산성과 학생들의 취업률 상승에 얼마나 기여하고 있는지에 대해 근본적인 의문을 갖기 시작하고 있다. 활발하게 이용되는 소장자료의 비율이 극히 미미한 상황에서, 언제 이용될 지도 모르는 거대한 ‘재고 상품’의 관리를 위해 지속적인 투자를 해야 하는 현실에 그들은 불만을 가지고 있다.¹⁰⁾ 만약, 교육부령으로 대학도서관 설치와 관련된 조항을 아예 삭제해 버린다면, 우리나라 대학도서관 중 많은 수가 몇 년 이내에 문을 닫거나 축소될 지도 모른다. 상황이 이러한데 대학도서관이 구입해야 하는 학술정보자료의 출판량은 매년 급증하고 가격은 가파르게 상승하고 있다. 당연히, 대학도서관의 자료구매력은 하루가 다르게 약화되고 있고, 출판량 대비 장서 확보율은 급속히 감소하고 있다. 이러한 환경에서 실물 장서의 규모에 근거한 대학도서관 사이의 경쟁은 점차 의미를 잃어가고 있다. 소장하고 있는 실물 장서의 규모보다는 자료의 유용성이, 특히, 필요로 하는 외부 자료에 대한 접근도구의 제공 능력 등이 보다 중요한 평가기준으로 부각되고 있는 것이다.¹¹⁾ 상황이 이러한 진데, 가뜩이나 대학도서관의 경제적 효용가치에 의문을 제기하고 있는 대학경영자들이 인쇄본 중심의 실물 장서에 대한 지속적인 투자를 ‘밑 빠진 독에 물을 붓는’ 어리석은 행위로 못마땅하게 여기는 것은 당연한 현상일지도 모른다.

대학도서관 장서의 효용가치에 대한 대학경영자의 ‘회의’는, 디지털 혁명이 확산되면서 더욱 증폭되고 있다. 디지털 혁명의 핵심은 정보의 생산과 유통 그리고 소비 행태의 혁신적인

-
- 10) 2000년 7월 11일 부산대학교 대회의실에서 개최된 교육부 주최 「지방대학 육성대책 수립을 위한 세미나」에서 필자가 ‘지방대학의 위기-무엇이 문제이며 어떻게 극복할 것인가’라는 제목으로 주제 발표를 한 후, 종합토론에 참석했던 대학경영자 총장 기획실장 등 중 여러 명이 대학도서관 문제와 관련하여 이와 같은 고충을 토로한 바 있다.
- 11) 참고로, 필자가 평가과정에 참여했던 2000년과 2001년도 교육부 ‘대학재정지원사업’ 도서관 부문 지원사업의 경우, 대학별 도서관평가를 위해 할당된 총40점의 점수 중에 ‘정보자료의 확보’ 부문은 25%인 10점이었다. 한편, 전산장비와 시설 그리고 DB 구축 실적 등을 중점적으로 평가하는 ‘도서관 정보화 구축’ 부문에도 동일하게 10점이 할당되었다. 문제는 ‘정보자료의 확보’ 부문에 할당된 10점 중에서 장서의 수(즉, 규모)가 차지하는 비중은 3점에 불과하고, 나머지 7점은 양보다는 질을 평가하는 지표 가령 구입 단행본이나 연속간행물의 단가에 주어진다. 이렇듯, 장서의 규모보다는 장서의 질과 전산화의 정도가 대학도서관을 평가하는 주요한 잣대가 되고 있다. 이와 유사한 견해는 최근 윤희윤에 의해 제시된 ‘대학도서관 평가모형’에서도 나타난다. 윤희윤은 ‘국내 대학도서관 평가모형을 제시하면서 평가를 위한 7개의 항목(총점 50점) 중에서 정보화(실제로는 전산화 혹은 디지털화) 관련 부문에 12점을, 실물 자료의 구입과 관련된 부문에 15점을 할당하고 있다. 그러나 자료구입 부문에 할당된 15점의 경우에 자료의 규모 즉 구입량)와 관련된 평가점수는 8점에 그치고 있어, 그 또한 자료의 양보다는 질에 나아가 업무의 전산화와 자료의 디지털화에 보다 비중을 두고 있음을 알 수 있다. 윤희윤, “국내 대학도서관 평가모형 개발에 관한 연구”, 《한국도서관정보학회지》 제32권, 제4호(2001), pp. 67-68.

변화에 있다. 학술정보도 예외는 아니어서 디지털 형태로 생산되는 학술정보가 급속히 늘어나고 있으며, 인터넷을 통한 신속한 유통은 전통적인 유통체제를 뿌리째 흔들고 있다. 학술정보의 생산자와 소비자 사이에 직접적인 연계가 늘어나고, 중간 유통단계의 필요성이 점차 감소하고 있는 것이다. 이 뿐만이 아니다. 인터넷을 통해 접속할 수 있는 상용 학술정보시스템들의 메타 데이터를 이용해 본 교수나 학생들은 대학도서관의 정보가공능력에 대해서조차 의심스런 눈길을 보내고 있다.¹²⁾ 대학도서관의 장서뿐만 아니라 목록의 효용가치에 대해서도 부정적인 시각이 확산되고 있는 것이다. 주지하다시피 디지털 혁명의 가장 큰 특징은 ‘거리의 소멸’과 ‘네트워크의 확산’에 있다. 거리의 개념이 소멸되고 네트워크가 확산되면서, 물리적 공간의 필요성이 감소하는 반면 가상적 공간의 필요성은 증대하고 있다.¹³⁾ 이러한 디지털 환경에서, 교수나 학생들이 자신의 정보요구를 일부밖에 충족시켜주지 못하는 물리적 공간(대학도서관)을 향해 발품을 팔기보다 가상적 공간(인터넷)에 접근하여 필요한 정보를 얻고자 하는 것은 차라리 자연스런 행태일지 모른다. 어디 교수나 학생들뿐이겠는가? 정보서비스를 제공하는 도서관 사서들 또한 유사한 행태를 보이고 있지는 않은가? 상황이 이러할 텐데 어찌 실물장서 중심의 전통적인 대학도서관에 대한 대학경영자의 관심과 투자가 늘어나기를 기대할 수 있겠는가?

Ⅲ. 대학도서관이 당면한 혼돈의 실체와 갈등의 원인

이야기를 하다보니 논조가 지나치게 비관적으로 흘렀다. 그러나, 우리 대학도서관을 둘러싸고 있는 환경 변화의 실체이며, 우리 대학도서관이 당면하고 있는 혼돈과 갈등의 배경이다. 물론, 이러한 환경의 급속한 변화에 대해 우리 대학도서관들이 전혀 무지하거나 무관심했던 것은 아니었다. 대학도서관들은 나름대로의 전략과 방안을 마련하여 어떻게든 시대가 요구하는 역할과 기능을 강화하려는 노력을 전개하였고, 지금 이 순간에도 그러한 노력은 계속되고 있다. 거의 모든 대학이 도서관업무의 전산화 작업을 마치고¹⁴⁾, 일부 대학도서관을 중심으로 시작된 디지털도서관 구축 노력은 전국으로 확산되고 있으며, 대부분의 대학도서관은 이

12) 이제환, 『KERIS 서지 DB의 품질관리를 위한 평가모델 개발 및 개선방안 수립』. 연구보고 KR2001-12. 서울 : 한국교육학술정보원 2001. pp. 20-21.

13) Cairncross, F., *The Death of Distance : How the Communications Revolution will Change Our Lives*. 홍석기 역, 『거리의 소멸, 디지털 혁명』. 서울 : 세종서적, 1999.

14) 『한국도서관통계』, 서울 : 한국도서관협회, 1999. pp. 252-266.

미 도서관홈페이지를 인터넷 기반 학술정보시스템을 접속하기 위한 관문으로 만들어 놓고 있다. 또한, 대학도서관의 자료구입예산은 인쇄매체에서 디지털매체로 신속히 옮겨지고 있으며, 각종 서지 DB와 전자저널에 대한 이용계약을 체결하는 대학도서관들이 늘고 있다.¹⁵⁾ 이 뿐만이 아니다. 국가단위의 학술정보네트워크에 참여하여 학술정보자원을 공동으로 활용하기 위한 방안을 모색하는 대학도서관이 늘고 있으며, 특히, 근자에 들어서는, 독자적이고 독립적인 학술정보서비스체제의 유지가 더 이상 어렵다고 판단한 대학도서관들이 학술 DB의 공동 구매에서부터 전통적인 상호대차의 활성화를 위한 지역 콘서시업의 설립에 이르기까지 학술 정보자원의 공유를 통한 다양한 협력 방안을 모색하고 있다.

그러나 이러한 대학도서관들의 노력을 세밀히 관찰해 보면, 이들의 노력이 과연 대학도서관을 둘러싼 역동적이고 복합적인 환경변화에 대한 명확한 이해를 기반으로 한 중장기적 전략과 방안을 마련하고 체계적으로 이루어지고 있는 것인지에 대해 의문을 갖게 된다. 환경변화에 능동적으로 대처하기 위한 목적으로 새로운 경영전략과 실무방안을 마련하고자 할 때, 이론적 근거와 현실성에 기반한 중장기 계획이 없이 ‘시대의 조류나 유행’을 따라 가다가는 낭패를 보기 십상이기 때문이다. 물론 지금 전개되고있는 대학도서관들의 노력에는 이론적 근거가 있다. 해외에서는 물론이고¹⁶⁾ 국내에서도 여러 학자들에 의해 ‘디지털시대에 대학도서관의 발전 전략’을 다룬 연구물이 다수 발표된 바 있으며, 이러한 연구의 결과가 대학도서관이 지금 전개하고 있는 노력의 이론적 근거가 되고 있다.¹⁷⁾ 그러나 우리는 기존의 여러 연구가 우리 대학도서관의 현실에 대해 지나치게 관념적이며 이상적으로 접근하고 있음에 또한 주목하여야 한다.¹⁸⁾ 우리 고유의 대학환경과 학술연구행태 그리고 대학도서관문화를 적극적으로 고려하지 않은 이러한 연구의 결과는 우리의 현장에 적용하기에는 토착성을 결여하

-
- 15) 『한국도서관통계』. 서울 : 한국도서관협회, 1999. pp. 259; 이명규, 김성준, “우리 나라 대학도서관에서 웹을 통한 원문정보서비스 현황 연구”, 《한국도서관정보학회지》 제32권, 제4호(2001), pp. 292-298.
- 16) L. Dowler, “The Research University’s Dilemma : Resource Sharing and Research in a Transinstitutional Environment”, *Journal of Library Administration*, Vol. 21, No. 1/2(1995), pp. 5-26 ; K. Ellis, “Acquiring Electronic Journals”, *The Acquisitions Librarian*, Vol. 21(1999), pp. 5-19 ; B. Hawkins, “The Unsustainability of the Traditional Library and the Threat to Higher Education”, In: B. Hawkins & P. Battin, eds., *The Mirage of Continuity : Reconfiguring Academic Information Resources for the 21st Century*. Washington DC : CLR, 1998. pp. 129-153 ; T. Klingler, “Sharing the Load : a Planning Checklist for Consortial Database Use”, *Journal of Library Administration*, Vol. 26, No. 3/4(1999), pp. 91-113 ; F. Lynden, “Remote Access Issues : Pros and Cons”, *Journal of Library Administration*, Vol. 20, No. 1(1994), pp. 19-36 등.
- 17) 이런 점에서 다음의 연구물들은 현장 사서들에게 많은 도움을 줄 것으로 판단된다: 정동렬, “전자학술저널의 이용행태 분석에 의한 관리방안 연구”, 《한국문헌정보학회지》 제33권, 제3호(1999), pp. 5-21.; 손정표, 심상순, “전자저널의 이용평가에 관한 연구: Y대 도서관의 IDEAL을 중심으로”, 《한국도서관정보학회지》 제32권, 제4호(2001), pp. 419-447.
- 18) 실제로, 몇몇 연구의 결과는 우리와는 학술연구행태와 대학도서관문화가 상이한 정보선진국의 모델들을 벤치마킹 하여 적절히 변형된 모형이나 방안을 제시하는 내용으로 채워져 있기도 하다.

고 있으며, 우리 대학도서관의 관리자와 실무자에게 도움을 주기보다 혼돈을 초래하거나 갈등을 유발하게 하는 원인이 되기도 한다.

그렇다면 이쯤에서 잠시, 우리 대학도서관의 관리자와 실무 사서들은 대학도서관을 둘러싼 현재의 환경 변화에 대해 얼마나 정확하게 이해하고 있는지 되짚어 보고 논의를 계속하자. 우리의 대학도서관인들은 신자유주의 경제논리와 디지털 논리가 지배하고 있는 우리의 대학에서, 대학도서관의 정체성과 역할 그리고 기능이 어떻게 재정립되어야 하는지에 대해 명확한 소신을 가지고 있는가? 우리의 대학도서관인들은 대학의 중추적인 학술정보시스템이라는 대학도서관이 전자계산소가 주도하고 있는 ‘정보화’의 대상이 되어 있는 작금의 현실을 어떻게 인식하고 있는가? 우리의 대학도서관인들은 그들이 근무하고 있는 대학도서관이 ‘정보화’라는 이름아래 추진하고 있는 여러 사업의 당위성과 합리성에 대해 확신을 가지고 있는가? 우리의 대학도서관인들은 혹시 그들이 참여하고 있는 ‘도서관정보화’ 사업의 현실성과 효용성에 대해 혼돈이나 갈등을 느끼면서도, 시대적 흐름이라고 생각하며 마지못해 추종하고 있는 않는가? 과문한 탓인지 나는 아직까지 이러한 의문에 대한 명확한 답변을 듣지 못하고 있다. 오히려 지금 이 순간에도 많은 대학도서관인들이 환경변화에 불안해하면서도, 중장기 발전전략과 방안에 기초한 체계적인 대응보다는 단기적이고 근시적인 대응에 몰두하고 있는 것으로 알고 있다. 스스로의 정체성에 혼돈을 느끼면서도, 막연한 불안감에 ‘정보화’ 열차의 마지막 칸에라도 오르려고 절치 부심하고 있음을 느끼고 있다.

이러한 필자의 우려가 마냥 억측만은 아니라는 사실은 대학도서관에서 벌어지고 있는 여러 징후에서 포착된다. 가령, 대부분의 대학도서관들이 시대의 흐름에 부응하여 도서관전산화를 이루었지만, 전산화시스템을 갖추기에 급급하였기에 시스템을 효율적으로 활용하기보다 시스템에 오히려 끌려 다니는 현상이 보편적으로 나타나고 있다. 심지어 일부 대학에서는 막대한 재원을 투입하여 구입한 전산화시스템의 일부 기능만을 사용할 뿐, 많은 업무를 여전히 수작업 형태로 처리하고 있다.¹⁹⁾ 디지털도서관을 구축한다고 내외에 천명했지만, 어떤 정보 자료를 디지털화하고 어떤 법적·제도적 절차와 기술적 단계를 밟아야할지 몰라 서로의 눈치만 보고 있다. 그러다 보니 내용보다는 껍데기 갖추기에 급급하다. 어디 그 뿐이랴. 실물장서의 소유보다는 외부의 디지털 자료에 대한 접근이 중요하다는 주장에 부응하여 장서개발정책을 수정하였지만, 어떤 자료를 소유하고 어떤 자료에 접근해야 할지 모르다 보니 혼돈과 갈등이 커지고 있다. 이런 상황에서 서로 눈치만 보다가 결국에는 시세보다 몇 배나 비싼 가격을 치르며 해외 DB بانک와의 이용 계약서에 도장을 찍는다. 그것도 DB의 내용도 제대로 확인하지 않고 여러 DB 벤더와 동시에 계약을 맺는다. 중복 계약으로 인한 예산 낭비에 대한 책임은 그 누구도 묻지 않는다.

19) 이계환, “대학도서관 자동화시스템 품질평가”, 《한국도서관정보학회지》 제30권, 제3호(1999), pp. 4-11.

이렇듯 중장기 계획은 차치하고 투자비용에 대한 효과 분석도 제대로 이루어지지 않은 상태에서, 많은 대학도서관들이 ‘정보화’ 혹은 ‘디지털’ 사업을 추진하고 있다. 사업의 현실성에 대한 확신조차 부족한 상태에서 많은 대학도서관들이 디지털 대열에 경쟁적으로 참여하고 있는 것이다. 그렇다면 왜 이러한 현상이 벌어지고 있는 것일까? 도서관 사람들이 흔히 이야기하듯이 ‘열악한 환경 탓’인가? 주의깊게 살펴보면, 이러한 현상의 근본적인 원인은 대학도서관 사람들의 시대적 상황에 대한 갈등과 혼돈에서 비롯되고 있음을 알 수 있다. 앞서 언급하였지만, 대부분의 대학도서관 사서들이 자신이 몸담고 있는 조직과 자신의 직업적 정체성에 대한 확고한 신념이 부족하고, 조직과 자신을 둘러싼 환경의 변화를 거시적인 관점에서 이해하려는 의지와 노력이 부족한데서 비롯됨을 알 수 있다. 이에 더하여, 전산화 혹은 디지털화의 당위성과 현실성에 대한 철저한 이해와 준비도 없이 ‘경쟁심리’에 젖어 유행을 좇아 온데서 비롯됨을 알 수 있다. 이처럼, 근본적인 원인은 대학도서관을 관리하고 운영해온 사람들에게 있으며, 그 사람들이 모여 형성해 놓은 조직의 문화에 있다.²⁰⁾

여기서 강조하고자 하는 것은, 우리나라 대학도서관 사서들의 자질과 능력이 부족함을 탓하는 것이 아니라, 그 보다는 우리 대학도서관 사람들과 대학도서관의 조직문화가 지나치게 수동적이고 폐쇄적임을 한탄하고 있는 것이다. 이쯤에서 다시 대학도서관인 사람들에게 물어보자. 여러분은 혹시 스스로 만들어 놓은 정체성의 굴레에 빠져, 여러분이 가지고 있는 자질과 능력을 과소평가하고 있는 것은 아닌가? 여러분은 혹시 대학도서관은 단순히 ‘관리’의 대상이지 ‘경영’의 대상이 아니라는 고착화된 관념에 사로잡혀 여러분의 삶의 터전을 타자에 의한 ‘개혁의 대상’으로 방치하고 있는 것은 아닌가? 여러분은 혹시 대학도서관은 대학의 부속기관이라는 고착화된 정체성에 얽매어, 디지털 시대가 대학도서관에 부여하고 있는 주체기관으로의 도약을 스스로 포기하고 있는 것은 아닌가? 여러분은 혹시 대학도서관은 사서들만의 조직이라는 폐쇄적인 의식에 사로잡혀 우리의 조직을 ‘경영’하기 위해 필요한 타 분야의 인력 유입에 지나치게 배타적인 것은 아닌가? 만약 우리 대학도서관인들이 이러한 질문에 고개를 끄덕이며 수긍한다면, 그러면서도 이를 개선하기 위한 의지와 노력에 인색하다면, 우리 대학도서관과 도서관 사람들에게 장밋빛 미래는 없다. 우리 대학도서관은 정보혁명의 와중에서 여전히 ‘정보화’의 대상으로 남아 있어야 하며, 그곳에 근무하는 사람들은 여전히 ‘내시의 집단’으로 남아있어야 한다.

20) 이러한 ‘사람과 조직의 문제’는 우리나라 도서관이 안고 있는 태생적 한계일지도 모른다. 얼마 전 전공분야 포럼에 참석했다가, 초청 강사였던 학계 원로가 씩씩히 내뱉었던 말이 떠오른다. 1960-70년대 마을문고운동을 통해 민간도서관운동을 주도하던 도서관 원로께서 사서들을 가리켜 ‘내시들의 집단’이라고 칭했다는 이야기이다. 그 날 포럼 참석자들은 한바탕 웃고 말았지만 그 말은 지금까지도 내 마음을 우울하게 만들고 있다. 오늘날까지도 모든 일에 주도적이지 못하고 종속적인 의식과 행태를 반복하고 있는 ‘우리의 모습’이 느껴지기 때문이다.

IV. 대학도서관의 혁신과 발전을 위한 경영전략

한 때 나는 일부 대학에서 대학도서관이 전산소와 통합하여 학술정보원이라는 새로운 조직으로 개편되는 현상을 조금은 비판적인 시각으로 바라보았다.²¹⁾ 그러나 지금 나의 시각은 많이 바뀌었다. 디지털 시대에 대학도서관의 위상과 사서에 대한 이미지 쇄신의 측면에서 볼 때, 학술정보원의 확산이 부정적으로만 볼 현상은 아니라는 판단에서이다. 앞서 대학도서관의 정체성에 대해 논의하면서, 대학도서관은 ‘대학의 학술정보시스템’임을 밝힌 바 있다. 그러한 정체성에 걸맞는 역할과 기능에 보다 충실할 수 있다면, 그 명칭이 학술정보원이면 어떻고 대학도서관이면 어떠랴! 전산소와 통합됨으로써, 디지털 시대에 대학도서관이 절실히 필요로 하는 정보기술 인력을 업무에 적극적으로 활용할 수만 있다면, 대학도서관의 인력 보강을 위해 오히려 바람직할 수도 있지 않은가! 혹자는 조직의 헤게모니 문제를 거론하지만, 어차피 현재도 중견 사서나 문헌정보학과 교수들이 대학도서관의 경영을 도맡아 책임지고 있는 것도 아니지 않는가?

명칭 문제보다 시급한 과제는 급변하는 대학환경과 학술환경에 대처하기 위해서 ‘대학 학술정보시스템’으로서 대학도서관의 역할과 기능을 어떻게 재정립하느냐 하는데 있다. 지금 우리에게 중요한 것은 대학도서관이 ‘대학의 학술정보시스템’이라는 사실을 대학의 경영자와 구성원으로부터 인정받는 것이다. 도서관 사람들이 생각하는 대학도서관의 정체성에 그들도 동의하게끔 만들어야 하며, 그러한 정체성에 어울리는 역할과 기능을 개발하고 강화하여 그들을 주체적으로 이끌어야 한다. 그렇게 해서, 그들이 대학도서관을 명실상부한 대학의 심장으로 느끼게 만들어야 한다. 이 목표를 이루기 위해서는 대학도서관의 전통적인 경영 패러다임이 바뀌어야 한다. 대학도서관의 존립 목적이 확고히 정립되어야 하며, 대학도서관의 경영 철학이 바뀌어야 하며, 대학도서관의 운영전략과 방식이 혁신적으로 변해야 한다. 이쯤에서 나는 이러한 패러다임의 변화를 실현하는데 필요한 몇 가지 제언을 하고자 한다. 나의 제언은 실무적이기보다는 경영전략적인 면을 강조하고 있다. 대학도서관의 패러다임 변화는 경영 전략적인 면에서 먼저 이루어져야 한다고 믿기 때문이다.

1. 존립목적의 정립과 경영철학의 변화

우리는 먼저 대학도서관의 존립목적에 대해 다시 한번 생각해 보아야 한다. 나는 대학도서관

21) 이계환, “추락하는 대학의 심장, 흔들리는 사서의 정체성”, pp. 520-521.

관의 존립목적은 대학구성원의 ‘정보화’가 아닌 ‘지식화’에 있다고 생각한다. 따라서 대학도서관 사람들의 가장 중요한 임무는 대학구성원의 지식화를 주도하기 위한 다양한 기능을 개발하고 강화해 나가는데 있다고 생각한다. 물론, 현재의 환경에서(즉, 대학이 경제적 효용가치를 중시하고, 구성원의 학술활동의 성격과 방법이 바뀌고, 학술정보자료의 디지털화가 급속히 진행되고 있는 상황에서), 대학도서관의 디지털화는 거스를 수 없는 시대적 요청이다. 그러나 대학도서관마저 ‘지식화’가 아닌 ‘디지털화 혹은 정보화’에 치중한다면, 작게는 대학의 미래에 크게는 우리 사회의 미래에 희망은 없다. 참다운 학술활동의 뿌리가 되고 시대가 필요로 하는 창의적 사고의 원천이 되는 지식자원의 수집과 관리 그리고 제공은 여전히 대학도서관의 중추적 기능으로 남아 있어야 한다. 지식자원이 인쇄매체이어야 하는지 혹은 디지털 매체이어야 하는지는 그 다음의 문제이다. 이처럼 디지털 시대라 할지라도, 대학도서관 사람들에게 필요한 것은 ‘목적과 수단’을 구분할 줄 아는 혜안이다. 대학도서관의 존립목적은 어디까지나 대학구성원이 지식을 습득하여 또 다른 지식을 생산하는 행위를 지원하는데 있으며, 대학도서관의 디지털화는 지식화를 지원하기 위한 수단에 불과하기 때문이다.

이와 같은 대학도서관의 존립 목적을 달성하려면, 대학도서관은, 랑가나단의 말대로, 살아있는 유기체가 되어야 한다. 그러기 위해 무엇보다도 시급한 과제는 지금까지의 ‘관리의 개념 대신 ‘경영’의 개념을 대학도서관에 적극적으로 도입하는 것이다. 대학도서관에 전문경영체제가 시급히 도입되어야 하며, 대학도서관의 경영자에게는 조직을 운영하는데 필요한 인사권과 재정권이 동시에 주어져야 한다. 정보선진국의 경우, 대학도서관장은 단순한 도서관 관리자가 아닌 대학의 학술정보 최고책임자(CIO)로서의 역할과 기능을 동시에 수행한다. 따라서 대학도서관장의 전문직화와 공개임용은 그들의 오래된 전통이다.²²⁾ 어디 대학도서관의 최고경영자인 관장뿐이라! 대학도서관의 중견 간부들도 공개임용의 방식으로 영입한다. 따라서 대학도서관들 사이에 능력있는 중견사서의 이동은 수시로 이어진다. 그들은 또한 새로운 업무의 개발 및 추진을 위해 필요하다면, 도서관 밖의 인력을 영입하는데도 적극적이다. 특히, 대학도서관을 ‘경영’하는데 필요한 기획과 PR 분야 그리고 디지털화를 위해 필요한 전산 분야 등에서, 사서자격증은 더 이상 임용을 위한 필수조건이 아니다. 타 분야 전문인력의 영입은 대학도서관 업무의 효율화는 물론 전문성 확보에 커다란 도움을 주기 때문이다.

‘경영체제’의 확립에 있어, 전문 인력의 확보 못지 않게 중요한 것이 재정의 독립성 확보이다. 특히, 대학도서관을 옥죄어오는 신자유주의 경제논리에 보다 적극적으로 대응하려면, 전통적인 대학도서관이 가지고 있던 ‘한정된 대학재정의 소비기관’이라는 이미지에서 하루빨리 탈피하여야 한다. 디지털 혁명은 대학도서관이 이러한 부정적 이미지에서 벗어날 수 있는 절호의 기회를 제공하고 있다. 디지털 정보자료의 특징은 아날로그 자료와는 달리 수정과 보완

22) 경쟁도 치열하지만, 한번 임용되면 10년이고 20년이고 관장의 소신대로 대학도서관을 경영할 수 있도록 모든 권한을 철저히 위임한다.

을 통한 재가공이 용이하다는데 있다. 도서관 사람들이 마음만 먹는다면, 기존의 디지털 학술정보자료를 부가가치 높은 고급 정보자원의 생산을 위해 얼마든지 활용할 수 있다. 디지털 시대의 학술정보이용자들의 요구는 갈수록 세분화, 전문화, 그리고 복합화하고 있다. 대학도서관이 그들만이 가지고 있는 자료조직의 전문성과 정보소스에 대한 전문 지식을 십분 활용하여 학술정보이용자들의 특화된 정보요구에 적합한 '신상품'의 개발에 나선다면, 그래서 부족한 도서관재정을 스스로 보충하기 위해 노력한다면, 대학경영자들이 가지고 있는 '소비기관'의 이미지를 '생산기관'으로 바꾸는 일은 그다지 어려운 일이 아닐 것이다²³⁾

2. 경영전략적 패러다임의 변화

존립목적을 재정립하고 전문경영체제를 갖추는 일이 경영철학적 관점에서 중요하다면, 경영전략적 관점에서의 패러다임 변화 또한 매우 중요하다. 전환기 대학도서관이 발전하려면 최소한 두 가지 측면에서 경영전략의 수정이 필요하다. 그 첫 번째는 현재의 '자료 중심적 경영'을 '고객 중심적 경영'으로 전환하는 것이며, 그 두 번째는 현재의 '비효율적 경쟁체제'를 '협력을 통한 공존체제'로 전환하는 것이다.

먼저, 고객 중심의 경영을 실천하기 위해서는 최소한 두 가지 원칙에 충실하여야 한다. 먼저, 고객을 기다리지 말고 찾아 나서는 자세가 필요하다.²⁴⁾ 정보요구의 파악을 위해서도, 이용행태의 분석을 위해서도, 정보서비스의 제공을 위해서도, 그리고 새로운 서비스의 홍보를 위해서도, 고객을 앉아서 기다리지 말고 직접 찾아 나서야 한다. 대학도서관의 고객은 사서들이 기대하는 것처럼 그렇게 적극적이지도 능동적이지도 않다. 최소노력의 원칙과 편의성의

23) 보다 적극적인 방법으로 '생산기관'의 이미지를 확보할 수도 있다. 가령, 우리 나라에서 생산되는 학술자료의 대부분은 대학에서 생산되고 대학에서 소비된다. 교수는 이러한 학술자료의 주요 생산자이자 소비자 역할을 동시에 담당한다. 지금까지 교수들이 생산한 학술자료의 대부분은 상업적 출판사에 의해 출판되어 서점을 통해 유통되어 왔다. 대학도서관은 이러한 출판사나 서점으로부터 교수들이 생산한 학술자료를 구입하여 다시 교수들에게 제공하는 2차 유통기관의 역할을 담당해 왔다. 심지어 대학도서관들은 자신의 대학에 재직중인 교수가 출판한 학술자료를 구입하기 위해 자료구입예산을 지출해 왔다. 그러나 디지털 환경은 대학도서관의 이러한 2차 유통기관의 역할을 1차로 바꿀 수 있는 계기를 제공하고 있다. 현재 대부분의 교수들은 디지털 형태로 학술자료를 생산해 낸다. 소속 교수들이 생산해 내는 디지털 학술자료를 대학도서관이 취합하여 全文 DB 시스템을 구축하고, 자체 이용은 물론이고 외부의 이용자에게 판매하는 체제를 갖춘다면, 자료구입을 위한 비용절감은 물론이고 자체수익도 올릴 수 있을 것이다. 소속교수나 생산되는 학술자료의 규모가 작은 대학의 경우, 대학 차원의 혹은 대학도서관 차원의 콘서시업을 구성하는 것도 하나의 방안이 될 수 있다. 이와 같이 다양한 방안을 찾아 '생산기관'으로의 변화를 적극적으로 모색한다면, 대학도서관의 '재정적 독립성 확보'가 마냥 요원한 일만은 아닐 것이다.

24) 대학도서관은 서비스기관이다. 서비스기관의 생명은 고객의 확보에 달려 있다. 고객이 외면하는 서비스 조직이나 기관이 번성하였다는 사례는 동서고금의 역사에 존재하지 않는다. 아무리 주변 환경이 어렵다고 하더라도, 고객이 존립의 필요성을 인정하는 조직이나 기관은 살아남기 마련이다.

추구는 정보이용자그룹의 초기 행태에서 나타나는 보편적인 현상이다. 정보이용자는 그들이 사용해 본 정보시스템의 유용성에 대해 확신을 갖고 난 후에야 비로소 시스템 이용에 적극성을 보이기 시작하기 때문이다. 고객 중심적 경영에 있어 또 하나 중요한 전략은 ‘고정 고객의 확보’에 주력하는 것이다. 물론 대학구성원 모두가 대학도서관의 잠재적인 고객이기 때문에 그들 모두를 대상으로 한 보편적인 학술정보서비스의 개발은 당연히 중요하다. 그러나 보편성의 확보 못지 않게 중요한 것이 비용효과를 고려한 특성화 전략이다. 가령, 연구생산성이 높은 교수그룹이나 학습생산성이 우수한 학생그룹을 대상으로 ‘특화된’ 정보서비스를 제공함으로써, 그들을 대학도서관의 ‘고정 고객’으로 만드는 전략은 매우 중요하다. 조직의 성공과 몰락은 다수의 무관심한 잠재 고객보다는 소수의 적극적인 고정 고객에 의해 결정되기 때문이다.

전환기 대학도서관에 요구되는 두 번째 경영전략은 ‘경쟁’보다는 ‘협력’의 추구이다. 지금은 비교 논리에 의한 소모적인 경쟁보다는 협력을 통한 공존이 필요한 시대이다. 이 시대를 지배하고 있는 신자유주의 경제논리와 디지털 논리는 경쟁보다는 협력의 필요성을 강조하고 있다. 특히, 디지털 혁명은 사회 모든 분야에 걸쳐 협력을 위한 인프라인 네트워크와 분산시스템을 확산시키고 있다. 이러한 시점에, 가뜩이나 어려운 상황에 처해있는 대학도서관들이 독자적인 생존 정책을 고수하며, 서로 경쟁에 주력한다는 것은 차라리 모순이다. 지금은 경쟁보다는 협력을 통한 효율성의 증대에 경영의 초점이 맞추어져야 한다. 이러한 대학도서관 사이의 협력의 핵심은 학술정보자료의 개발과 운용에 있다. 특히, 대학도서관의 자료구매력이 급속히 악화되고 자료저장을 위한 공간의 필요성이 증대되고 자료가공의 비효율성이 가시화 되고 있는 현 시점에서, 학술정보자료의 공유를 위한 네트워크 체제의 구축은 시급한 과제로 다가와 있다. 문제는 추진전략과 방식이다. 모기관인 대학의 정책, 성격, 규모, 위치, 그리고, 대학도서관의 규모와 특성 등에 따라 다양한 협력형태와 방식이 요구되기 때문이다.

국내외의 여러 학자들의 주장에 의하면, 디지털 시대에 대학도서관의 자료개발정책은 ‘소유와 접근의 적절한 균형’ 원칙을 따라야 한다는데 모아진다.²⁵⁾ 그러나 문제는 소유와 접근의 ‘적절한’ 균형이란 도대체 무엇을 의미하는가 하는데 있다. 대학도서관의 경영자와 실무자에게 필요한 것은 ‘적절한 균형’을 이루기 위한 구체적인 방안이기 때문이다. 이 문제와 관련

25) 김정근 편저, 『디지털 도서관 : 꿈인가, 광기인가, 현실인가?』. 서울 : 민음사, 1997 ; 남태우, “디지털 환경에서의 ‘소장 대 액세스’의 패러다임 연구”, 《국회도서관보》 제35권(1998, 5-6), pp. 3-50 ; 윤희움, “패러다임 변화에 따른 장서개발의 기본 방향과 전략적 방안”, 《도서관》 제54권, 제2호(1999 여름), pp. 3-39 ; 이재환, “우리 사회에서 디지털 도서관의 현실성”, 《도서관문화》 제39권, 제3호(1998), pp. 226-240 ; W. Crawford, and M. Goman, *Future Libraries : Dreams, Madness, & Reality*. Chicago : ALA, 1995 ; B. Hawkins and P. Battin, eds., *The Mirage of Continuity : Reconfiguring Academic Information Resources for the 21st Century*. Washington DC : CLR, 1998 ; F. Lynden, “Remote Access Issues : Pros and Cons”, *Journal of Library Administration*, Vol. 20, No. 1(1994), pp. 19-36.

하여, 나는 ‘소유는 특성화하고 접근은 보편화’하는 전략을 기본적으로 권하고 싶다. 학술활동에 필요한 기본 장서가 학문주제별로 고루 갖추어져 있는 정보선진국의 대학도서관의 경우, ‘소유는 보편화하고 접근은 특성화’하는 전략이 바람직할지 모른다 그러나 학문 주제별 기본 장서조차 제대로 구비하지 못한 우리 대학도서관의 현실을 고려할 때, 또한, 구입대상이 되는 학술정보자료가 기하급수적으로 늘어나고 있는 상황을 고려할 때, 더불어, 경쟁보다는 협력을 위한 네트워크의 확산이 시대적 추세임을 고려할 때, 우리 대학도서관의 자료개발전략은 ‘소유는 특성화하고 접근은 보편화’하는 방향이 바람직하다.

더불어 중요한 것은 자료개발정책의 핵심은 **량**이 아니라 **질**에 두어야 한다는 점이다. 소장하고 있는 자료의 규모보다는 자료의 유용성이 대학의 경영자나 구성원의 입장에서 보다 중요하기 때문이다. 물론, 문화적 가치가 큰 학술정보자료의 보존 기능이 여전히 대학도서관의 주요한 기능으로 남아있지만, 보존 역시 자료의 특성화에 기초하여 추진하여야 한다. 정보선진국의 여러 사례는 소장 자료의 특성화가 대학의 발전에 매우 중요한 요인임을 보여준다. 특정한 주제의 학술자료가 집중적으로 소장된 곳에 관련분야의 우수한 학자가 몰려들고, 우수한 학자가 있는 곳에 우수한 학생이 몰려드는 현상은 디지털 시대라고 예외일 수는 없기 때문이다. 이러한 ‘소유의 특성화 전략은 인쇄본 형태의 자료이든 디지털 형태의 자료이든 자료의 형태에 관계없이 추진하는 것이 바람직하다. 그러나 소유의 특성화 전략을 모든 자료를 대상으로 무차별하게 적용하는 것은 결코 바람직하지 않다. 특히, 유통이 ‘보편화’되어 있는 디지털 자료의 경우 사정은 달라진다. 이러한 디지털 자료는 철저히 ‘접근’ 원칙에 따르는 것이 비용효과 면에서 훨씬 유리하다. 특히, 전자저널은 물론이고 디지털 형태의 출판을 병행하는 서지류와 참조문헌류는 가능한 디지털 형태로 전환하는 것이 비용효과면에서 훨씬 바람직하다.²⁶⁾

현재, 우리 대학도서관의 많은 수가 이미 이러한 원칙과 방식에 근거하여 자료개발정책을 수정하고 있다. 그러나 문제는, 디지털 자료에 대한 지나친 집착으로 인쇄본 자료의 개발을 소홀히 하는 대학도서관이 늘고 있으며, 디지털 자료의 선정과 이용계약을 합리성을 결여한 채 주먹구구식으로 행하는 대학도서관이 많다는 사실에 있다. 이들은 인쇄본 형태의 자료가 정보생태학적 측면에서, 특히, 정보이용자의 행태 측면에서 여전히 중요하다는 사실을 간과하고 있다. 이 점과 관련하여서는, 저장을 위한 매체와 이용을 위한 매체의 효용성을 구분할 줄 아는 혜안이 필요하다. 디지털 시대라 하여 인쇄본 형태의 자료를 소홀히 여기는 것은 미래의 불확실한 고객을 위해 현재의 고정 고객을 포기하는 행위에 다름없기 때문이다. 디지털 자료의 선정 또한 대학구성원에 대한 체계적인 정보요구조사에 의거하여 합리적으로 이루어져야 한다. 정보요구와 이용행태를 고려하지 않은 ‘유행성’ 투자는 도서관 재정의 낭비와 기

26) 손정표, 심상순, pp. 442-444.

관의 이미지 추락을 재촉할 뿐이기 때문이다. 특히, 외부에서 개발된 디지털 자료의 이용계약은 단위 대학도서관이 개별적으로 추진하기보다는 단체적 협약을 통해 추진하는 것이 바람직하다. 주지하다시피, 디지털 자료는 공유의 폭이 확산될수록 비용효과가 증가하기 때문이다. 지금과 같이 타 대학도서관과의 불필요한 경쟁심리에 젖어, 정보요구조사와 비용효과에 대한 분석조차 소홀히 하면서, 거금을 들여 해외의 DB를 도입하거나 DB 뱅크와 개별적인 이용계약을 체결하는 것은, 작게는 해당 대학도서관의 재정에 크게는 국가의 재정에 커다란 손실로 결과할 것이다.

V. 결 론

대학도서관을 둘러싼 환경의 변화가 역동적이고 복잡적이다. 대학도서관의 모기관인 대학의 정체성이 변하고 있고, 서비스 대상인 교수와 학생의 학술활동이 변하고 있으며, 서비스 수단인 학술정보자료의 생산과 유통 방식이 변하고 있다. 우리의 대학도서관이 이러한 환경의 변화에 능동적으로 대처하면서 명실상부한 ‘대학의 심장’으로 거듭나려면, 대학도서관을 지배하던 전통적인 패러다임이 변해야 한다. 아무리 정보화 혹은 디지털화가 중요하다 할지라도, 대학도서관은 대학구성원의 지식화를 주도하는 기관으로 남아있어야 한다. 디지털화는 어디까지나 지식화를 위한 수단에 불과하기 때문이다. 대학도서관의 경영철학 또한 바뀌어야 한다. 더 이상 ‘관리’의 대상이 아닌 ‘경영’의 주체로 거듭나야 한다. 이를 위해 전문경영체제의 확립과 폐쇄적인 조직문화를 공개적으로 바꾸려는 노력이 필요하며, 재정적 독립성을 키워 소비기관에서 생산기관으로 이미지의 변신을 시도하여야 한다. 더불어, 대학도서관의 경영전략이 바뀌어야 한다. 자료 중심적 경영에서 고객 중심의 경영으로 바뀌어야 하며, 소모적인 경쟁보다는 공존을 위한 협력을 모색하는데 주력하여야 한다. 특히, 지금과 같은 전환기에 ‘혼돈과 갈등’을 극복하고 대학도서관을 대학의 진정한 학술정보시스템으로 거듭나게 하려면, 대학도서관의 운영주체인 사서들이 자신의 정체성을 명확히 하고 기관의 존립목적과 당위성을 적극적으로 주장하는 것이 필요하다. 버릴 것과 추구해야 할 것을 명확히 구분할 수 있는 혜안이 필요하며, 버릴 것은 과감히 버리고 추구할 것은 과감히 추구하는 결단이 필요하다.

<참고문헌은 각주로 대신함>