

대학의 도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직 통합에 관한 연구

The Study on the Organizational Integration of the Information Related Operations in University

김성수(Sung-Soo Kim)* 김윤실(Yun-Sil Kim)**

목 차

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1. 서 론 | 4.2 부분통합 유형 |
| 2. 조직 통합에 관한 이론적 배경 | 4.3 통합지향 유형 |
| 3. 외국의 조직 통합 현황 | 5. 한국의 조직 통합에 관한 사례 분석 |
| 3.1 미국 | 5.1 한림대학교 |
| 3.2 일본 | 5.2 연세대학교 원주캠퍼스 문헌정보전산원 |
| 4. 한국의 조직 통합 유형 | 5.3 한남대학교 종합정보센터 |
| 4.1 완전통합 유형 | 6. 결론 및 제언 |

초 록

본 연구는 대학의 도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직 통합에 관하여 고찰한 것이다. 1) 먼저 이들 정보관련기구들의 조직 통합에 관한 이론적 배경을 살펴보고, 2) 미국과 일본에서의 정보관련기구의 통합 현황을 파악한 다음, 3) 한국에서의 조직 통합 유형을 고찰하고, 4) 한국에서의 정보관련기구들의 조직 통합에 관한 사례들을 분석하였다. 그 결과, 대학에서 정보관련 단위 기구들의 통합시에는 완전 통합하는 것이 가장 바람직함을 파악할 수 있었다. 또한 새로운 통합기관의 책임자에게 '정보담당부총장' 직위를 부여하는 문제를 중점적으로 논술했다. 그리고 정보담당부총장은 관련업무를 강력하게 추진할 수 있는 지도력을 발휘할 수 있어야 비로소 미래 정보사회에서 야기되는 복잡한 문제들을 다양하게 분석하여 그 발전 방향을 제시할 수 있음을 강조하였다. 아울러 결론에서는 향후 국내에서 정보관련기구들의 조직을 통합 설계할 때에 고려하여야 할 사항 등을 집약하여 제시하였다.

ABSTRACT

The purpose of the research was to investigate the organizational integration process of the university library, computer center and other information related operations. The research process follows : first, the literature review of the organizational integration of the information related operations. second, analysis of the organizational integration in Korea. third, the organizational integration of information related operation in US and Japan, then the case analysis of information related organizational integrations in Korea. This process lead us to point out few problems and pitfalls that could occur in the integration procedure. The total integration procedure has turned out to be the most effective in the University environment. And for the management of fully integrated organization. Vice-President and Chief Information Officer, - who is responsible to suggest vision, leadership and ability to cope with the complex nature of the future information society - was strongly suggested.

* 청주대학교 인문대학 문헌정보학과 부교수

** 대외경제정책연구원 정보자료실 실장

■ 논문 접수일 : 1997년 4월 16일

1. 서론

근래에 한국의 대학은, 교육개혁의 일환으로 시행되고 있는 대학개혁(교육부 1996) 등으로 인하여, 대학 교육수준의 질적 수준 향상과 대학의 세계화를 목표로 하여 진력(盡力)하고 있다.

대학개혁은 대학의 본래적 기능을 향상시키기 위하여 현재의 제반 문제점에 관한 지적 및 '대학종합평가인정제'(한국대학교육협의회 1996)의 실시 등을 그 주요핵심으로 삼고 있다. 그리하여 대학개혁에서는 고등교육기관으로서의 국가 및 사회적 기능을 제고시킬 수 있는 기본방향 및 구상과 전략을 다각도로 검토함(김란수 1989, 3-4 19-28 125-272)으로써 가히 혁명적이라 할 만큼 큰 변화들이 전개되고 있는 상황이다. 그뿐 아니라, 21세기에는 대학입학 적령인구의 감소추세와 외국에 대한 교육시장의 개방 등 외적 요인과 가중되는 재정적 난관 등의 내적 요인 등으로 인하여 이제는 대학의 질적 성장에 더 많은 관심을 기울이지 않을 수 없게 되었다(서혜란 1996, 20). 그 결과 대학의 교육환경 및 정보

환경도 급격하게 변화하고 있다(손정표 1996, 6-9; 강속희 1996, 190-194).

한편 대학도서관의 경우, 도서관을 에워싸고 있는 대학이 위와 같이 개혁되고 변화함에 따라서 도서관도 그 변화와 개혁이 급속도로 추진되고 있다. 즉 대학도서관자동화의 완료 시점에 즈음하여 도서관의 기능과 직제가 변화한 새로운 형태의 정보봉사체제가 등장하고 있다(김성수 1996, 301-334). 또한 인터넷의 급격한 실용화와 數字圖書館(digital library)의 출현 등으로 인하여 대학도서관의 정보환경 또한 급격하게 변화하고 있다. 이러한 변화에 부응하여 대학도서관도 21세기를 향한 바람직한 학술정보센터의 구축을 위한 변화와 혁신을 거듭하지 않을 수 없는 시점에 와 있다.

위와 같이 대학의 변화·개혁과 대학도서관의 변화와 개혁이 상호융합되는 과정중 1995학년도부터 일부대학에서는 대학내 정보관련부속기관들을 하나로 통합함으로써 새로운 형태의 정보지원을 위한 거대단위기관으로 등장하고 있는 현상을 주목할 필요가 있다. 즉 대학의 중앙도서관과 대학전자계산소

1) 그 대표적인 사례는 다음과 같다. 첫째, 1996년초 연세대학교 원주캠퍼스 도서관은 대학내 도서관과 전산실 그리고 시청각실 및 통신실을 통합하여 단일기관인 '문헌정보전산원'을 출범시킨 바 있다. 둘째, 한림대학교 중앙도서관은 1995년에 도서관과 시청각실을 통합하였다.(상명대학교 서울캠퍼스 및 천안캠퍼스에서도 1996년초 도서관과 시청각실을 통합하여 도서관의 한 부서인 '시청각교육과'로 각각 편입한 바 있다.) 셋째, 한남대학교 중앙도서관은 1996년 9월에 대학전자계산소와 합동으로, 중앙도서관과 전자계산소를 통합하여 이른바 '종합정보센터(가칭)'를 건립하려는 <종합정보센터 건축을 위한 기본계획(안)>이라는 야심찬 계획을 대학 당국에 제출하였다. (현재 이 계획은 대학당국에서 원안대로 수용하고, '종합정보센터'(가칭) 건축설계에 착수(1996. 11.)하여, 1999년 9월 준공을 목표로 하고 있다.) 이같은 대학내 정보관련 부속기관들의 통합현상은 교육부의 대학개혁 및 대학종합평가인정제 등의 제정책과 맞물려, 향후 전국의 대학에서는 해당 대학의 질적 수준을 향상시키기 위하여 위와 같은 조직형태를 경쟁적으로 수용·구축할 것으로 예상된다.

그리고 시청각실(교육매체제작실 등) 및 통신실 등을 통합하여 정보봉사의 능력을 강화시킨 정보지원기관(예컨대, 종합정보센터)으로 등장하고 있음이 바로 그것이다.¹⁾

따라서 본고에서는 대학내 도서관과 전자계산소 및 시청각실과 통신실 등을 통합한 해당대학들을 직접 방문하여 통합 사항을 각각 조사·분석하고, 아울러 외국 특히 미국과 일본에서의 통합 사례는 문헌조사를 통하여 연구·분석하고자 한다. 그리하여 결론에서는 향후 국내 대학에서 도서관 등 정보관련기구들을 통합할 때 발생할 수 있는 문제점들을 지적하고, 아울러 정보관련기구들을 통합설계하고자 하는 대학에서 유념해야 할 사항 등을 집약하여 제시함으로써, 미력하나마 대학도서관의 발전과 대학이 정보사회에 적응하는데 도움을 주고자 한다.

2. 조직 통합에 관한 이론적 배경

도서관과 전자계산소 등의 정보관련기구들은 모두 대학에서 학술정보 등에 대한 지도력(리더십)을 제공할 수 있고, 교내에 정보기

술의 적용을 통하여 정보화에 대한 새로운 방향을 제시할 수 있다.²⁾는 점에서 그 공집합적인 요소들이 많다. 이들 정보관련기구의 통합문제는 미국에서 먼저 제기·실시되었으므로, 통합의 배경에 관한 미국의 경우를 먼저 살펴보고, 다음으로 한국의 사례를 논술하고자 한다.

미국의 경우, 지난 20여년 동안 도서관과 전자계산소는 각각 정보봉사에 관한 업무를 성공적으로 수행해 왔다.³⁾ 즉 1970년대말부터 1980년대에 이르기까지 대학내 정보봉사는 온라인도서관시스템의 개발이나 설치에 초점을 두어 왔다.⁴⁾ 도서관과 전자계산소의 행정적인 통합에 초점을 맞춘 논문들은 1980년대 중반부터 나타나기 시작하였다.⁵⁾ 1990년대에 접어들어 정보기술의 복잡성 등으로 인하여 도서관과 전자계산소는 전통적인 업무협조뿐 아니라 다방면에서 두 기관 통합의 필요성이 제기되었다. 왜냐하면, 이들 두 기구⁶⁾의 전문가들은 공히 세계적인 정보화사회의 지향 및 대학의 정보화에 관한 복리와 관련하여 지향하여야 하는 방향이 동일함을 파악하였기 때문이다. 그리하여 사서와 전산담당직원들은 그들의 기술 및 조직을 통합하여

2) 두 기관이 이러한 역할을 수행하기 위해서는 각각의 역할·책임감·기술·지식·연관업무의 수행 등을 원활하게 이루어야 한다.

3) 이러한 관계는 전자계산소에서 서비스를 구입하는 것에 기본을 둔 것이다. 즉 프로그램 짜기, 중앙전산기 사용할 시간, 기술적 조건과 도움 등을 들 수 있다.

4) 즉 자동화된 열람목록, 대출 및 수서 시스템 등을 의미한다.

5) 그러나 이런 논문은 '전문적인 두 기관이 협조하여 결합된 지식을 어떻게 실현·발전시켜 나가는가' 하는 문제보다는 학교 내에서의 행정적 조직과 통제 등의 험겨루기에 관련한 내용들이다.

6) 과거 이 두 기관 종사자들의 관심사는, 도서관의 사서들은 서비스 지향적·합의표출·재정책임 등에 관심이 많은 반면에, 컴퓨터전문가들은 기술 지향적·기업가적 행동·창조적인 측면에 오히려 비중을 두고 있었다.

정보화에 관한 전략적 계획·교내 정보정책의 개발교육프로그램 제공·지식관리시스템 설계·교과과정 개발 등을 위한 지원업무를 공동으로 수행할 수 있는 통합의 여러 가지 장점에 비중을 두게 되었다(Creth 1993, 113-115). 즉, 이들 기관들이 새로운 업무의 개척에 예산의 중복 및 인력의 낭비를 절감하기 위해서는 조직통합이 오히려 바람직하다는 관점이 우세하게 되었다.

위와 같은 도서관과 전자계산소와의 통합 문제에 관하여, 각 기관의 구성직원이나 정책 및 조직의 상이성을 무시하고 통합할 경우 오히려 더 많은 문제를 야기할 수 있기 때문에 공동협조체제의 구축을 권장하는 주장도 없지 않았다(Waters 1990, 117). 그러나 대학의 급격한 정보환경의 변화는 대학사서들에게 과중한 책임이 부여되고 있으며, 최근에 발생하는 대부분의 문제점들은 도서관 스스로 해결하기에는 벅찬 부분이 적지 않다. 게다가 정보환경의 변화는 사서들에게 많은 책임을 요구하고 있다. 아울러 도서관의 자동화가 이루어지고 다양한 종류의 소프트웨어가 개발됨에 따라 이용자들의 요구도 다양하게 변화하고 있다.⁷⁾ 따라서 도서관에서는 제한된

예산으로 효과적인 봉사과 운영을 꾀하기 위해서 컴퓨터 하드웨어 통제 및 통신 등을 담당하는 전자계산소와의 긴밀한 협조를 기대하지 않을 수 없게 되었다. 그리하여 도서관과 전자계산소를 통합함으로써 정보이용자에게 보다 직접적인 서비스가 가능해지고 효율적으로 경영할 수 있기 때문에 대학당국도 이를 적극적으로 찬동함으로써, 도서관과 전자계산소가 통합된 이른바 '정보지원센터(Information Support Center)'⁸⁾가 등장하게 되었던 것이다(Molholt 1985, 284-288).

이같은 정보지원센터는 고도로 정제된 정보봉사와 통제된 정보자원의 보고(寶庫)로서의 역할을 수행할 수 있다. 그 대표적인 예로써, 오레곤 주립대학의 정보서비스(IS)의 조직은 대학의 봉사를 향상시키고 새로운 요구에 반응하는 정보서비스의 능력을 수립하는 중요한 목적을 지니고 있다.⁹⁾ 또 하나의 대표적인 사례로써 로스앤젤레스에 소재하고 있는 캘리포니아대학의 경우를 주목할 수 있다. 즉 이 대학 앤더슨(Anderson) 경영대학원의 벨란티(Bellantini) 도서관과 전자계산소는 1990년대 중반에 새 건물로 이전할 당시 그 통합을 완료하였다. 신건물에서 도서관과 컴

7) Online 형태의 자료에 접근하는 이용자들에게 도서관은 소프트웨어, 기계가독형파일 등을 이용시키는 방법 등을 안내해야 했다.

8) 정보지원센터는 정제된 색인어의 제공과 통제된 정보원으로서의 역할을 수행하여야 한다. 이러한 기구는 다음의 요건을 충족시켜 주어야 한다. 첫째, 도서관의 제공요소는 ① 이용자 중심의 오리엔테이션 ② 조직된 파일과 장서들 ③ 접속절차를 통일화시킴으로써 과도한 이용자 교육을 없앴 ④ 자유로운 접속 ⑤ 고도의 주제 전문성 등이다. 둘째, 전자계산소의 제공요소는 ① 24시간 접근가능성 ② 무제한적인 비용 효과적인 축적 ③ 내부/외부자료에의 직접적인 접속가능성 ④ 쉽게 조작이 가능한 파일들 ⑤ 고도의 기술수준 등이다. 셋째, 두 기관이 지속적인 협동 등을 통해 작업을 해야 할 요소는 ① 색인 ② 인쇄자료의 기계가독형 변환 ③ 접속(하드웨어, 소프트웨어) ④ 보안 ⑤ 비용 ⑥ 저작권의 문제 등이다.

퓨터센터는 같은 시설을 사용할 뿐만 아니라 그 조직과 기능이 서로 혼합됨으로써 학생과 교수들에게 실질적인 정보자료센터로서의 기능을 갖게 되었다.¹⁰⁾ 그리하여 통합작업팀의 노력¹¹⁾으로 말미암아 도서관과 전자계산소의 통합은 정보의 보관과 정보처리의 수단을 통합시키는 형태로서 지식처리(knowledge processing)가 이루어졌고, 도서관은 인쇄매체나 전자매체 자료의 광대한 보관소가 되기 시작했다.¹²⁾ 이같이 도서관과 전자계산소의 통합은 불가피한 작업으로 간주되었으며, 위 대학원 당국은 이 계획의 성공을 위하여 이용자들의 요구사항에 관하여 중점적으로 연구하고 있다(Hall 1990, 70).

한국의 경우에 있어서도, 도서관과 전자계산소 등의 조직통합에 관한 발전방향은 미국의 선례에 자극을 받아, 미국과 같은 맥락에서 그 통합이 추진되는 경향을 보이는 듯하다. 즉 도서관에서는 도서관자동화 및 인터넷 정보 등에 대처할 수 있는 정보화에 관한 전

략적 계획·교내 정보정책의 개발·교육프로그램 제공·지식관리시스템 설계·교과과정 개발 등을 위한 지원업무를 전자계산소와 공동으로 수행함으로써 대학도서관의 개혁에 비중을 두게 되었다. 한편 전자계산소측에서 볼 때, 그 동안 전자계산소는 컴퓨터를 기반으로 하여 교수의 연구에 필요한 정보를 지원하고, 정보처리 교육 및 학생들의 정보처리 능력개발에도 착실한 성과를 거두어 왔다. 그러나 과거 전자계산소의 중앙컴퓨터에 의존하던 대학전반의 업무 즉 연구·행정·교육·경영 등 제반정보의 처리는 이제 각 단위기관이나 부서로 그 정보처리업무가 각각 분산·이관되면서, 어떤 부서에서든 해당부서의 워크스테이션(Workstation)에서 복잡한 정보처리 업무를 순조롭게 수행할 수 있게 되었다. 따라서 전자계산소는 기존의 업무보다는 학내외 정보망 구축을 비롯한 각 부서에 설치된 컴퓨터 하드웨어 통제 및 통신 그리고 인터넷 정보의 활용에 따른 정보기반(information

9) 이러한 목적을 달성하려는 중요한 전략을 살펴보면 다음과 같다.

1. 학습기관의 육성 : ① 기능의 유동적 범위 설정, ② 팀에 기반을 둔 조직, ③ 다방면에 기술을 갖춘 인재에 대한 공동 임용 제공, ④ 훈련의 실질적이고 지속적인 투자
 2. 효율성을 높이고 보다 강한 이용자 중심 : ① 디자인, 봉사개발 및 평가에 이용자 투입, ② 지원서비스 통합, ③ 정보 자원의 계획, 선정, 지원의 통합, ④ 음성, 데이터 통합 및 비디오 계획 및 수행, ⑤ 보다 규모가 큰 프로젝트에 대한 전문적인 관리
 3. 정보서비스 직원에 대한 도전적이며 보상할 만한 환경 제공 : ① 생산성이 높은 팀을 지원, ② 제안된 아이디어에 대한 관심의 표명, ③ 승진기회의 부여
- 10) 도서관과 전자계산소를 합병하는 생각은 수년에 걸쳐 있어 왔지만 이것을 실제적인 노력을 기울인 도서관은 거의 없었다. 아마도 UCLA 경영대학 도서관이 첫 케이스가 될 것이다. 경영대학원은 경영학 분야가 최신의 정보를 요구하기 때문에 연구에 있어서 많은 전산기법이 요구되기 때문이다.
- 11) 각 부서의 실장이 방을 같이 사용하고 주요 멤버들을 섞어서 해가 갈수록 융화될 수 있게 하였다.
- 12) 이용자들은 인위적인 정보의 분산보다는 단지 정보자체만을 원할 뿐이었다. 즉 이용자는 '그것은 여기서 이것은 저기서'를 원치 않았다.

infrastructure)의 구축 등의 제반문제에 주력하여야 하는 상황에 도달한 것이다.

이와 같이 도서관과 전자계산소는 각 기관의 발전과 개혁에 있어서 그 목표가 동일한 부분이 많을 뿐만 아니라 두 기관의 통합에서 얻어지는 효과가 배가되기 때문에, 국내에서도 도서관과 전자계산소의 통합에 관한 이론적 연구가 1993년에 발표된 바 있다(고건 1993, 53-67). 이같은 연구에 관한 문헌정보학계의 구체적인 검토 및 검증도 이루어지기도 전인 1996년도에 들어서면서, 이미 국내의 3-4개 대학이 도서관과 전자계산소 및 시청각실과 통신실 등을 통합하는 상황에 접어들게 되었다.

3. 외국의 조직 통합 현황

본 장에서는 외국에서 대학 도서관 및 전자계산소 등이 통합되는 현황에 관하여, 미국과 일본의 대학에 있어서의 통합사례에 국한하여 각각 논술하고자 한다.

3.1 미 국

미국의 경우, 대학도서관과 전자계산소 등의 통합사례는 1990년대에 들어서서 활발하게 개진된 것으로 보인다. 이러한 새로운 개혁조처에 대하여 여전히 조심스럽게 통합의

문제점을 제기하며 두 기관간의 긴밀한 상호협조체제를 유지하는 것이 보다 좋은 방안으로 제시하는(Waters 1990, 117) 경우도 없지 않다. 하지만 대학을 운영하는 관리의 측면에서는 '두 기관을 통합함으로써 이용자에게 보다 직접적인 봉사가 가능하고 효율적이다'(Molholt 1985, 285)라는 관점으로 인하여, 도서관과 전자계산소의 통합에 대한 대세의 흐름을 역행하기는 어려울 것으로 예측된다.

도서관과 전자계산소가 통합된 새로운 기관에 대한 명칭도 다양하다. 즉 1)통합정보센터/Integrated Information Center : IIC (Lunin 1991, 117-119), 2)정보지원센터/Information Support Center (Molholt 1985, 285), 3)정보자원센터/Information Resources Center (Hall 1990, 70), 4)정보봉사부/Information Services : IS¹³⁾ 5)교육개발부/Division of Learning Development (De Montfort University 1994), 6)학술정보센터/Scholarly Information Center (Cimbala 1987, 393), 7)정보기술봉사부/Information Technology and Service Division (Kesner 1994, 374), 8)학술정보봉사부/Academic Information Services,¹⁴⁾ 9)학술봉사부/Academic Service Division (Arms & Michalak 1990, 244) 등의 용어로 다양하게 명명되고 있다.

이같은 미국의 대학들에서 도서관과 전자

13) 오레곤 주립대학 통합기관 명칭. 오레곤주립대학도서관에서 회신한 인터넷(<http://www.orst.edu:80/dept/IS/isorg/philos.htm>) 전송자료에 의거하였음

14) 스탠퍼드대학의 통합기관 명칭. 스탠퍼드대학 도서관에서 회신한 팩스자료에 의거

계산소의 통합이 이루어진 선례에 비추어, 통합의 주체가 어느 기관이 되느냐에 따라서 통합모형을 구분하기도 한다. 즉 1)도서관장의 직권하에 전자계산소를 통합하는 도서관 중심의 통합(예컨대, Columbia Model) 유형, 2)전자계산소장의 직권하에 도서관을 통합하는 전자계산소 중심의 통합(예컨대, Carnegie Mellon Model) 유형, 3)도서관장과 전자계산소장 공동직권하에 도서관과 전자계산소를 혼합한 모형(hybrid model)의 통합(예컨대, Stanford Model) 유형¹⁵⁾ 등으로 구분하며(Waters 1990, 121), CIO직제를 신설하여 통합한 유형(예컨대, Oregon Model)도 주목할 만하다.

본 절에서는 위와 같은 유형별 사례에 준거하여, 그 통합의 형태를 고찰하고자 한다.

3.1.1 도서관 중심의 통합 유형

콜럼비아(Columbia)대학 도서관¹⁶⁾은 1986년에 콜럼비아대학 컴퓨터센터 내의 한 부서인 학술전산부(Academic Computing Division of the Columbia University Center for Computing Activities : CUCCA)¹⁷⁾를 흡수통합하여 새로이 출범하면서 '학술정보센터(Scholarly Information Center : SIC)'라고 명명하였으며(Kaufman 1990, 195),¹⁸⁾ 1988년에는 다음 <도 1>과 같은 조직구조를 구축하였다.

15) 즉 정보통합운영시스템에 의하여 도서관과 전산소를 통합한 Oregon State Model도 이에 준한다고 사료된다.

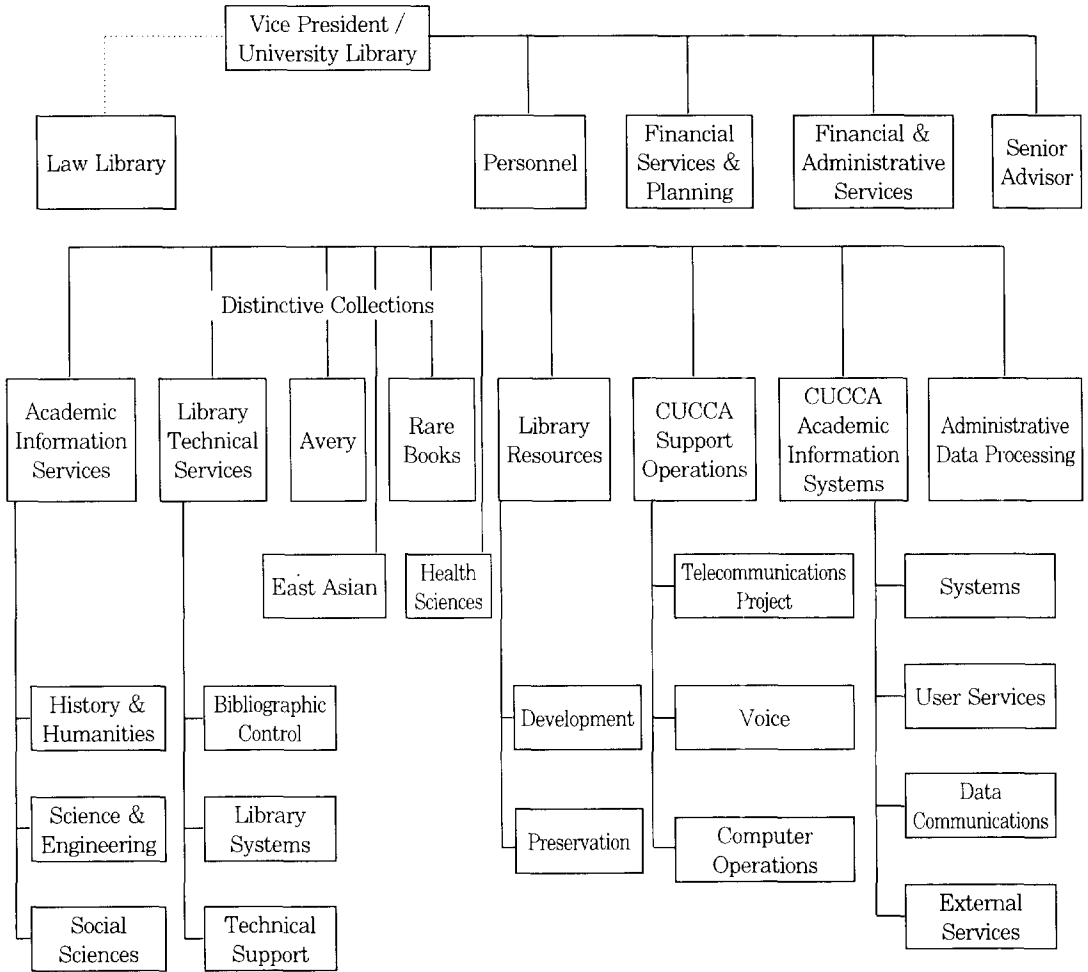
16) 1980년대 콜럼비아 대학은 3명의 학장제 구조를 포기하고 1명의 학장제로 변화를 시도했다. 학장은 대학내의 교과과정과 활동 등을 정기적으로 개발·실행·평가하는 역할을 담당하게 되었고, 동시에 도서관과 전산소 관련 업무는 학장체제하에서 대학행정담당수석부총장으로 이관되었다.

콜럼비아대학은 3곳에 캠퍼스를 갖고 있다(New York시 및 뉴욕 근교 2곳에). 전체 18,500명의 학생이 있으며, 대학도서관은 1754년 King's College 시절부터의 장서를 갖추고 있고, 법률도서관을 제외하고는 중앙집중식으로 운영되고 있다. 이곳 장서는 미국에서 7번째로 큰 규모의 장서로 550만권을 소장하고 있으며 매년 100,000권이 늘어나고 있다. 3개의 캠퍼스(Health Sciences, Hamont Doherty, Morningside)에 26개의 도서관 분관이 있고, 22개의 분관은 대학 정보서비스 그룹(Academic Information Services Group) 내에 3개의 부서로 그룹지어져 있다(인문과학 및 역사, 과학 및 공학, 사회과학). 다른 4개의 분관은 특수집서들과 관련된 도서관들이다. 구성원은 156명의 사서, 317명의 사서보조원과 151명의 아르바이트학생으로 구성되고, 도서관장의 직급은 부총장 수준이다.

17) 행정데이터처리부와 학술전산부의 2개 부서로 구성되어 있다.

18) 콜럼비아대학에서의 도서관과 전자계산소의 통합은, 전자계산소의 일부만 도서관과 통합하여 학술정보센터(SIC)의 기능을 구축하였기 때문에, 도서관과 전자계산소의 완전통합이라고 보기는 어려운 듯하다.

〈도 1〉 콜럼비아대학 도서관 학술정보센터의 조직구조



출전 : Paula T. Kaufman, "Columbia University," *Campus Strategies for Libraries and Electronic Information*, ed. by Caroline Arms, Digital Press, c1990, p. 196.

이러한 학술정보센터는 대학사회의 모든 정보봉사를 제공하기 위하여 설립되면서,¹⁹⁾

도서관장이 정보봉사담당부총장을 겸임함으로써 콜럼비아 대학내 모든 학술정보관련 업

19) 통합의 배경은, 도서관은 점점 더 자동화 추세가 강해지고 또한 정보에의 전자적 접근을 더욱 의존하게 되었다. 학술도서관의 사서들은 통신장비의 설치, 마이크로컴퓨터, 내부 네트워크 등을 통해 대학 전산소의 직원들과 가까이 협력하는 관계를 유지해 왔다.

무를 총괄하고 있다는 점에서 그 의의가 크다 하겠다. 또한 학술정보센터는 이용자들에게 정보를 지원·봉사하는데 필수적인 정보기반에 대한 개념을 재정립함으로써, 모든 유형의 정보자료와 새로운 기술을 접목하여 대학의 모든 학생들과 교수들 및 교직원에게 만족할 만한 학술정보의 제공에 목적을 두고 있다 (Kaufman 1990, 194).

콜럼비아대학은 분리된 기구가 부총장에게 보고를 하는 시스템을 유지하고 있다. 즉 학술정보센터는 2개의 그룹으로 나뉘어져 있다.²⁰⁾ ① 공공·이용자봉사 그룹, ② 기술봉사 그룹이 바로 그것이다.²¹⁾ SIC로 통합된 이후에도 정보봉사담당부총장 겸 도서관장(Vice President for Information Services and University Librarian)은 대학 행정담당수석 부총장에게 보고하는 체제로 구성되어 있다. 또한 신설된 행정데이터처리부(Administrative Data Processing : ADP)의 부총장보(Assistant Vice President)도 행정담당수석부총장에게 직접 보고하는 체제로 이루어져 있다.²²⁾

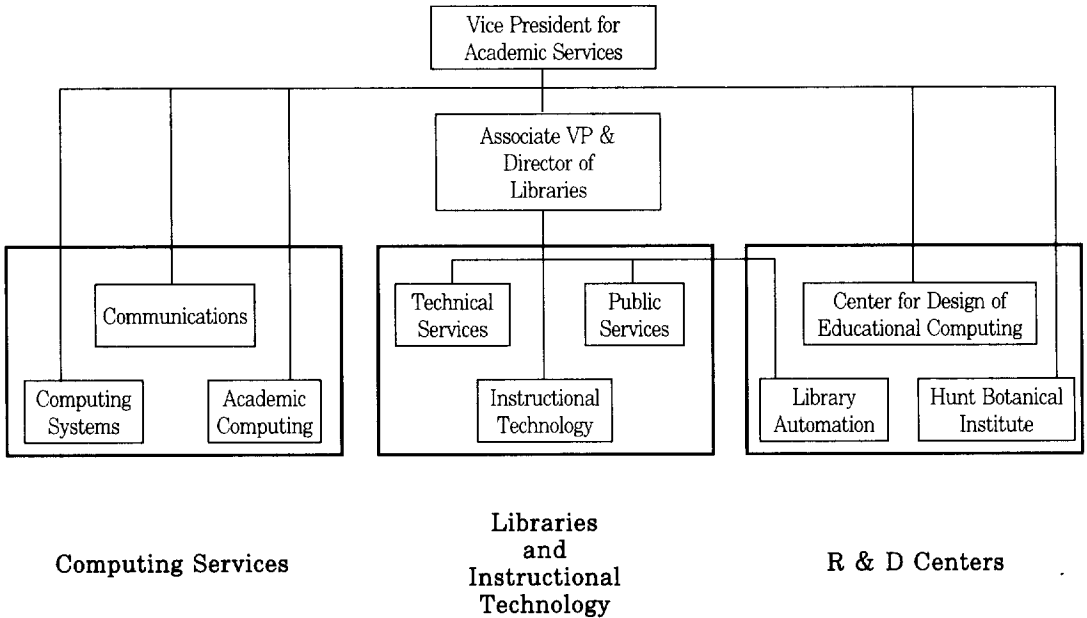
3.1.2 전자계산소 중심의 통합 유형

카네기멜론대학(Carnegie Mellon Uni.)은 컴퓨터학 및 공학 측면에서 우수한 경쟁력을 갖고 있는 대학이다. 따라서 이 대학의 전산관련 인력과 시설이 우수하기 때문에 도서관과의 통합에서 전자계산소가 그 우세를 점유하였던 것으로 보인다. 1986년초에 도서관측에서는, 대학컴퓨터센터와 도서관을 통합하여 교수와 학생들에게 보다 나은 정보봉사를 제공해야 한다는 제안서를 제출하였다. 이 제안으로 말미암아 동년 7월에, 다음의 <도 2>와 같은 조직구조를 지닌 학술봉사부(Academic Service Division)가 탄생하였다. 도서관과 전자계산소의 통합은 성공적으로 이루어졌고, 해가 거듭될수록 두 조직은 공동으로 작업하는 일들이 많아지게 되었다.

카네기멜론대학은 크게 3개의 도서관으로 구성되어 있다.²³⁾ 두 기관의 합병이후 학술서비스부는 대규모 전자도서관 제안서를 제출하였다. 새로운 도서관 이름을 '머큐리전자도서관(Mercury Electronic Library)'으로 명

-
- 20) 왜냐하면, 도서관과 전산소의 기능적인 활동을 제외하고 전산기의 사용할 때 다른 주요점들이 서로 상이하기 때문이다. 즉 도서관은 외부에서 들어오는 정보의 접속을 원활하게 해주는 전자서비스에 중점을 둔다. 반면에 컴퓨터센터는 학생기록부, 캠퍼스간의 네트워크, 회계, 워드프로세싱 통계서비스 등 기초자료와 관련된 문제에 관심을 두고 있다.
- 21) 사서는 석사 또는 박사학위 소지자이다. 반면에 전산직은 석사 또는 학사 학위 정도가 대부분을 이루고 있다. 사서직은 전통적으로 여성이 많아 다른 직종에 비해 대우 등의 측면에서 수준이 낮은 편이다. 사서직은 교수 신분을 부여 받는 반면에 전산직은 일반 관리직이 대부분이다.
- 22) SIC가 대학의 총장 직제하에서 분리됨으로써, SIC는 대학전략계획이라든가 여러 가지의 활동에서 제외되어 총장과 교수들과의 거리가 생기게 되었다. 특히 협동, 계획, 사업의 우선 순위 확정 등 결과, 1988년 여름 새로운 부총장의 취임과 더불어 대학은 SIC의 조직구조를 변화시켜 전산소, ADP 통신과 도서관은 모든 보고를 정보서비스부총장 겸 도서관장에게 보고를 하고, 서비스부총장 겸 도서관장은 총장에게 보고하는 체제를 갖추게 되었다.
- 23) ① 인문사회과학 및 예술대학을 관장하는 Hunt 도서관, ② 공학 및 과학도서관, ③ 본교에서 반마일 정도 떨어진 캠퍼스의 The Mellon Institute 도서관이 있다. 도서관 자료는 중앙집중식으로 처리되고 있다. 도서관 직원은 30명의 사서와, 35명의 사서보조원, 그리고 220명 아르바이트학생으로 구성되어 있다.

〈도 2〉 카네기멜론대학 학술봉사부의 조직구조



출전 : W. Y. Arms and T. J. Michalak, "Carnegie Mellon University," *Campus Strategies for Libraries and Electronic Information*, ed. by Caroline Arms. Digital Press, c1990, p. 245.

명하였다(Arms & Mickalak 1990, 244-247).

카네기멜론대학의 경우, 시설이나 인력면에서 상대적으로 열세를 보였던 도서관은, 이 대학에서 보유하고 있는 컴퓨터관련 인력(지식)과 시설을 최대한 활용하기 위하여 전자계산소와의 통합을 기획하였고, 그 결과 보다 발전된 전자도서관으로의 탈바꿈하는데 성공한 사례로 볼 수 있을 것이다.

3.1.3 도서관·전자계산소 혼합모형의 통합 유형

스탠퍼드대학의 도서관과 전자계산소의 통

합형태는, 도서관장과 전자계산소장의 감독을 동시에 받는 형태의 조직 즉 혼합모형(hybrid model)의 대표적인 사례이다. 스탠퍼드대학에서는 1987년에 정보자원(Information Resources)담당부총장(Vice President)²⁴⁾ 직을 신설하였다. 또한 연구·학술정보시스템부(Research and Academic Information Systems)의 부총장보(Vice-Provost)직과 학장(Dean)직이 설치되었다.²⁵⁾ 그리하여 도서관과 전자계산소가 통합된 새로운 조직에서 도서관은 중요한 역할을 수행하는데, 그 기본적인 네 가지 운영관리직²⁶⁾으로 조직체제를 구축하였다. 이같은 조직체제에서, 아래의 〈도 3〉과 같은 통합된 학술정

정보봉사부의 조직구조를 유지한다. 그리하여 대학도서관장은 도서관시스템부(Library Systems Office)에 관리봉사(administrative services)를 위한 부관장을 임명한다. 이 부관장은 도서관 담당의 두 번째 책임자로서, 도서관의 주요예산과 경영관리(행정)업무를 담당할 뿐만 아니라 도서관정보시스템부의 조정자로서 '정보자원부총장보'의 직책을 겸임한다. 이와 같이 정보자원부를 도서관에 연결시키는 것은, 도서관의 인적 또는 운영상의 조정을 담당하기보다는 협동과정을 통한 것이다.²⁷⁾

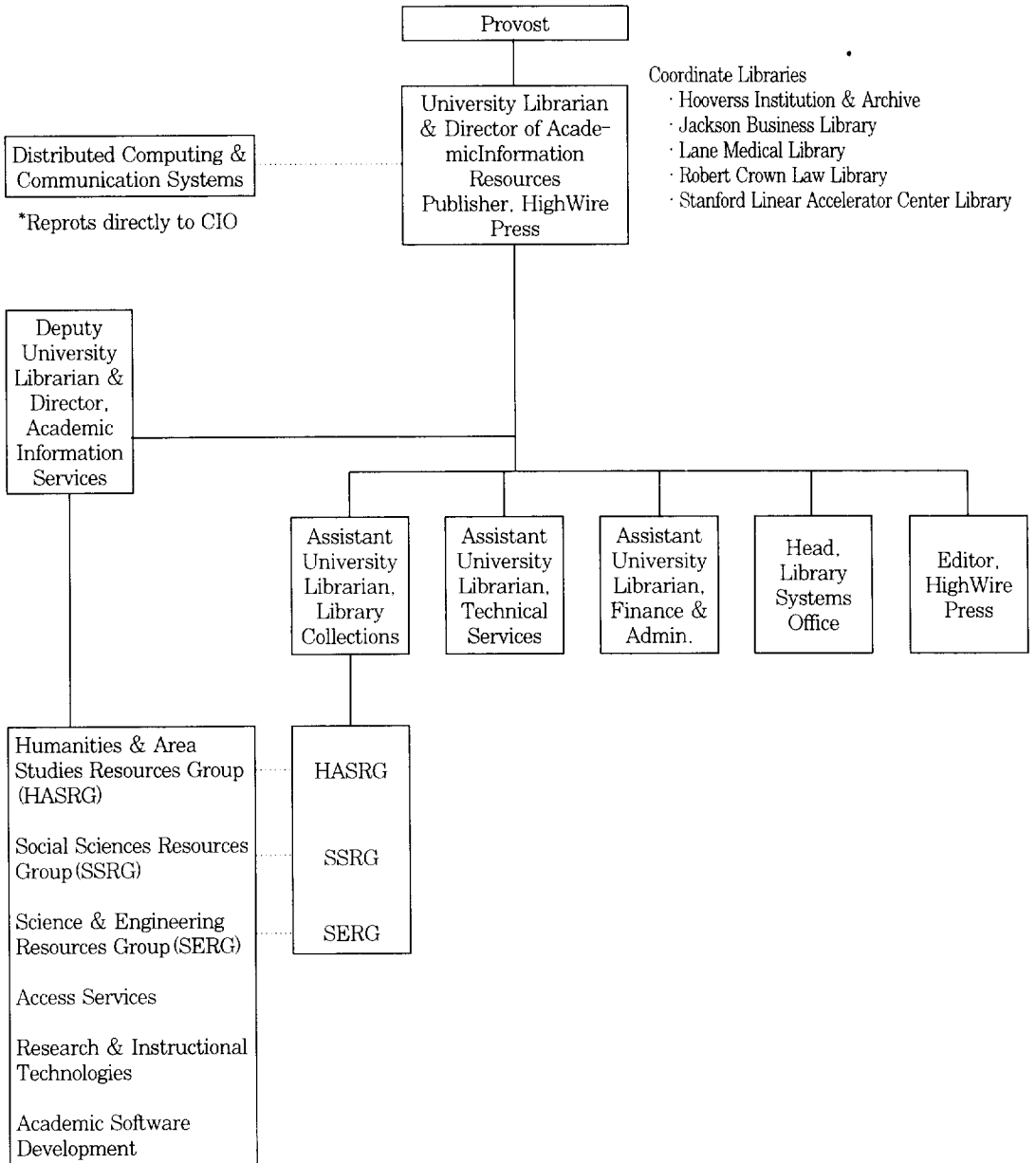
즉 조직의 고위 도서관대표자는 정보자원부내에서 도서관정보시스템부의 조정자로 알려져 있으며, 또한 정보자원부를 감독하는 직

책을 수행하며, 보다 높은 수준의 도서관 환경의 프로그램의 이해에 대한 전략적인 전망을 가져올 것이다. 스탠퍼드대학 도서관은 현재 정보자원부총장과 부총장에 대한 이중적 보고관계를 갖고 있다. 다시 말하여, 도서관은 모든 정보기술문제(여기에서는 "연결된" 기술로 정의한다)에 대해 정보자원부총장에게 보고한다. 그러나 그의 역할은 유용하며 계획적인 면에서 중심을 이룬다. 비록 권위가 폭넓긴 하지만 그 역할은 도서관 조직을 운영관리하는 것이 아니며 실질적인 예산을 조정하지도 않는다.

스탠퍼드대학의 도서관과 전자계산소의 통합의 요체는 컴퓨터 봉사와 도서관 조직간의 유대관계 창출에 있다고 볼 수 있다. 즉 플라

-
- 24) 정보자원(IR)부총장은 특히 다음과 같은 업무를 담당한다. ① 도서관 시스템 계획에 참여 : 도서관 통합 프로그램 강화를 위한 동의를 얻기 위해 영향을 미칠 수 있는 정보자원 계획과 예산전략 및 프로그램 지원을 위해 예산의 우선순위 결정 ② 모든 "연결된" 기술계획에 대한 기여, 검토 및 공식 승인 ③ 승인되고 재정적 지원을 받는 "연결된" 기술적 노력에 대한 적용 및 운영 검토 ④ 그들이 포함한 것이나 의존하는 기술로서 도서관 프로그램을 추진하는데 필요한 예산 제공, 이것은 일반도서관 예산제한, 그러한 예산의 기술적 구성 요소를 위해 공동합의된 전략에서 나올 것이다. ⑤ 기술적인 면에서 운영상의 협동을 제공해 주며, ⑥ 정보자원과 도서관간의 접속에서 무게있게 포함되어 있는 중요한 도서관의 인력에 대한 고용, 승진, 봉급결정 등에 대한 실행 검토 및 충고를 제공(스탠퍼드대학은 대학과 관련된 주요한 정보자원의 인력에 대해 다른 방향에서 투입 제공)한다.
- 25) 또한 도서관자동화 개발이 확장되면서 그외 캠퍼스 컴퓨터시스템이 동시에 개발되어 비슷한 복잡성을 띄게 되었다. 스탠퍼드 캠퍼스에 대한 자동화서비스는 규모가 크고 복잡적이며 값비싼 것으로 행정적인 측면에서의 요구사항 등에서 도서관시스템으로서 성공적인 측면을 보여주고 있다. 게다가 새로 임명된 정보자원부의 부총장은 연구개발과 정보기술에 대한 이해뿐 아니라 재정·행정적 측면에서도 경험이 풍부한 우수한 교수였다.
- 26) 즉 ① 스탠퍼드데이터센터(Stanford Data Center) ② 학술정보자원부(Academic Information Resources), ③ 정보망·통신시스템부(Networking and Communication Systems), ④ 도서관정보시스템부(Library Information Systems)가 바로 그것이다.
- 27) 스탠퍼드대학은 정보자원부와 대학도서관이 스탠퍼드대학 도서관내 모든 관련된 기술시스템에 서로 협동하여 운영되는 것이 상호간의 의도인 것이다. ① 자동화시스템 개발·연계·접속 및 도서관 정리업무운영 : 대출·정간물·수집·목록·검색 변환 등 ② 온라인목록의 "연결" 측면, RLIN, OCLC, 상업데이터베이스 등과 같은 외부 시스템과 스탠퍼드와의 연결. ③ 교수 및 도서관 직원들의 워크스테이션 환경에 대한 계획, 적용, 유지 및 지원, 스탠퍼드 대학 도서관에 의한 "연결된" 기술조직에 공공집단의 개발, 운용 및 제공. ④ 정보접근을 위한 도서관과 대학의 정보망

〈도 3〉 스탠퍼드대학 학술정보봉사부 조직구조



출전 : 스탠퍼드대학 도서관 당국이 회신한 인터넷전송자료
 (http://www-seu.stanford.edu/about.html#libs)

우어(Flower)가 지적한 바와 같이, 대학도서관에 대해 기술적으로 선진화된 국가의 특징 중 하나는 도서관과 컴퓨터센터와의 지원과 협력에 강한 유대관계를 맺고 있다. 그러한 관계는 분명히 조직적으로 통합된 도서관과 컴퓨터센터가 없어도 성취될 수 있지만, 이러한 두 기관의 기능적 협력으로 개혁의 잠재력은 높아질 것이며, 문제를 공동으로 해결하고 개혁을 추구하고자 하는 능력이 강화될 것이다.(Weber 1988, 5-11)

3.1.4 미국 기타 대학의 통합 현황

미국의 대학에 있어서의 도서관과 전자계산소의 통합에 관한 여러 사례 중 오레곤 주립대학의 경우를 대표적으로 논술하면 다음과 같다. 오레곤 주립대학의 경우, 1995년 7월부터 정보관련 기관들 즉 ① 도서관, ② 통신매체센터,²⁸⁾ ③ 중앙컴퓨터센터, ④ 정보망봉사부의 4개 부서를 하나로 묶어 '정보봉사

부(Information Services : IS)'라는 거대기관으로 재조직하였다. 이같은 정보봉사부(IS)의 재조직은 대학의 정보봉사를 향상시키고, 새로운 요구에 반응하는 정보봉사부의 능력을 수립하는 중요한 목적을 지니고 있다. 그리하여 이 기관의 4개 부서가 합동으로 협력하여 대학 안팎의 모든 구성원들에게 정보서비스부와 관련한 모든 정보에 관한 봉사과 지원을 제공하고 있다.²⁹⁾ 오레곤 주립대학의 정보관련 통합기관인 정보봉사부의 조직구조는 <도 4>와 같다.

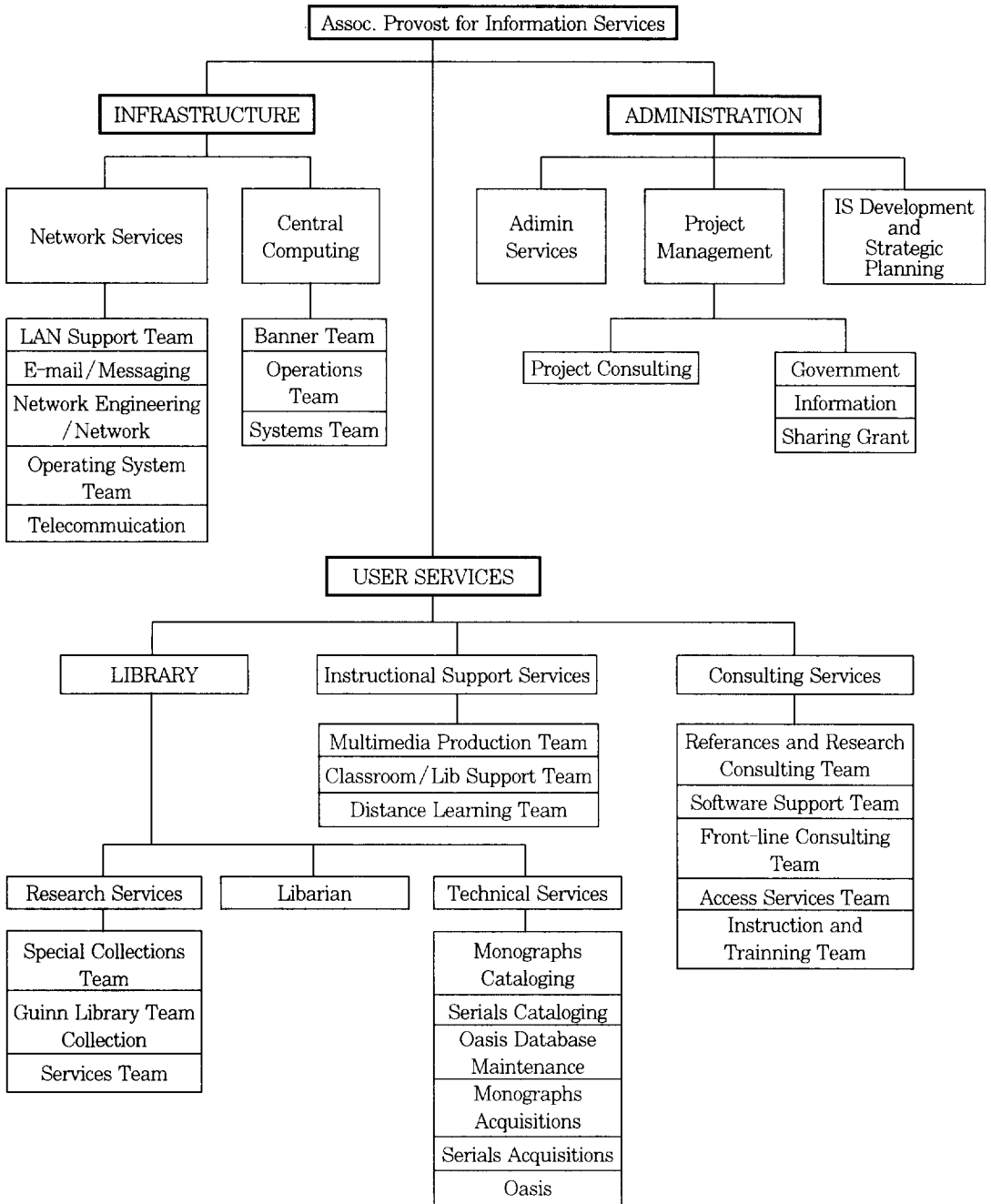
이 그림에서 보는 바와 같이, 정보봉사부³⁰⁾는 전세계를 대상으로 이 대학의 프로그램 교육·연구 및 정보전달의 확장 등 남가주(Southern California)대학의 경우, 도서관과 전자계산소를 통합하여 신설한 부서의 책임자는 'CIO로서 행정정보시스템(Administrative Information System)·대학전산소(University Computing Services)·대학통신소(University Telecommunication)·대

28) 정보봉사부의 통신매체센터(Communication Media Center : CMC)는 오레곤 주립대학의 중앙집중식 매체서비스이다. 통신매체센터는 조직의 매체자원을 학교내 교직원에게 제공하는데 그들은 수업과 원거리 교육과정을 향상시키는데 사용하고 있다. 통신매체센터는 원거리 학습지원, 텔레비전 방영 및 배포서비스, 원격회의, 향상된 수업, 기술자문, 시청각실의 사진과 도표에 의한 예술 그리고 멀티미디어 생산서비스 등을 포함하여 교직원에게 지원하고 있다. 통신매체센터는 학생들의 이용을 위해 중앙집중식 운영에 의한 컴퓨터실험실을 운영하고 있다. 이러한 시설들은 무료로 학생들이 이용 가능하다. 또한 이 센터는 학생들을 지원하고, 일반국민이 이용할 수 있는 서비스는 유료로 이용 가능하다. 그 주요기능은 ① 중앙접근 학생컴퓨터 시설, ② 향상된 수업, ③ 원거리 학습, ④ 텔레비전, ⑤ 멀티미디어 개발, ⑥ 학습장비운영, ⑦ 수리 및 유지 서비스 등이다.

29) 그들의 목표는 완전한 양질의 팀을 기초로 통합된 정보서비스조직을 형성하여 전략적인 새로운 기회에 대응할 뿐만 아니라 이용자들의 요구에 도움이 될 수 있는 유동적인 범위를 갖는 것이다.

30) 1996년 1월 5일부터 또다른 4-6개의 팀이 정식으로 운영되고 있으며, 해마다 대학의 목표, 이용자의 요구, 정보봉사의 목적, 직원의 기술 등을 평가할 것이다. 이러한 분석은 그 다음해에 구성되는 팀을 형성/해체하는데 지침이 될 것이다.

〈도 4〉 오레곤 주립대학 정보봉사부 조직구조



출전 : 오레곤 주립대학도서관이 회신한 인터넷전송자료. (1996. 7. 1. 시행)
 (http://www.orst.edu:80/dept/IS/isorg/philos.htm.)

학도서관을 관장하며, 정보증개자(Information Provider)로서 관리의 역할을 맡고 있을 뿐만 아니라, 새로 조직된 정보위원회(Information Council)의 의장직을 겸하고 있다.

3.2 일본

일본의 경우, 최근 학술정보의 비약적인 증대 및 정보처리의 다양화에 대응하기 위하여, 1980년대중반부터 대학도서관과 전자계산소 및 시청각실 등을 통합운영하는 사례가 각각 나타나기 시작하였다. 그 명칭 또한 1) '總合情報센터' 2) '學術情報센터' 3) '미디어센터' 등으로 다양하게 지칭되고 있다. 그 대표적인 사례들은 다음과 같다.

첫째, 大阪府立大學의 경우, 1984년에 도서관과 계산센터의 기능을 유기적으로 결합한 '정보센터'라는 공동시설을 고려한 방법이 제시되고, 1988년에 [大阪府立大學 總合情報센터-기본계획]이 책정되었으며, 1993년 5월에 '總合情報센터'를 개관하였다. 이같은 總合情報센터는 1) 도서관정보기능, 2) 정보·통신의 처리·관리기능, 3) 개방대학기능의 3가지 기능을 갖추고 있다. 이 센터의 조직은 1) 학술정보부에서 도서관정보기능과

개방대학기능을 담당하고, 2) 정보시스템부에서 정보·통신의 처리·관리기능을 담당하고 있다(和田隆 1994, 96-105).

둘째, 同志社大學의 경우, 통신·정보처리기술의 고도화와 더불어 학술정보 제공방법의 대변혁에 대응하고, 도서관과 시청각실 및 계산기실을 통합하여 다양한 미디어정보를 종합적으로 이용자에게 제공하기 위하여 '學術情報센터'를 창설하였다. 이 센터에서는 특히 온라인 외부데이터베이스분야를 강화하고, 1994년도에 차세대컴퓨터시스템으로 갱신하였다(同志社大學 學術情報センター 1994, 1-16).

셋째, 慶應義塾大學 湘南藤澤(쇼난후지사와)캠퍼스³¹⁾의 경우, 멀티미디어정보의 제공에 중점을 둔 '미디어센터'를 창립하여, 문헌정보와 전자정보를 일원적으로 정보봉사하고 있다. 이 센터의 기능은 1) 도서관서비스,³²⁾ 2) CNS관리 및 운영서비스,³³⁾ 3) 교재개발서비스³⁴⁾ 등을 담당하고 있다(慶應義塾大學 湘南藤澤メディアセンター 1995).

31) 쇼난후지사와캠퍼스는, 게이오대학이 21세기를 맡을 미래의 지도자를 양성한다는 취지로 1990년에 개교하였다. 종합정책학부와 환경정보학부의 2개 학부가 있으며, 현재 약 4,000명의 학생이 재학중이다. 이 캠퍼스는 연구실과 교실을 총 1천2백대에 달하는 컴퓨터망으로 연결하는 캠퍼스네트워크시스템(CNS)이 그 골격을 이루고 있다. 그리하여 캠퍼스 자체가 컴퓨터와 어학으로 중무장한 대학이라고 평가하고 있다. 이 캠퍼스의 개설로 인하여 게이오대학의 위상이 격상되었고, 일본의 여러 대학들은 어떠한 형태로든 이 캠퍼스를 모방하기 시작했다.

32) 도서·잡지 등 인쇄매체에 더하여 CD-ROM 및 시청각자료 등 다양한 미디어에 대응하여 봉사한다.

33) 컴퓨터의 캠퍼스네트워크시스템(CNS)에 관한 관리·운용 및 컨설턴트

34) 수업에 사용하는 각종 교재의 작성 및 지원으로 특히 멀티미디어의 제작에 중점을 둔다.

4. 한국의 조직 통합 유형

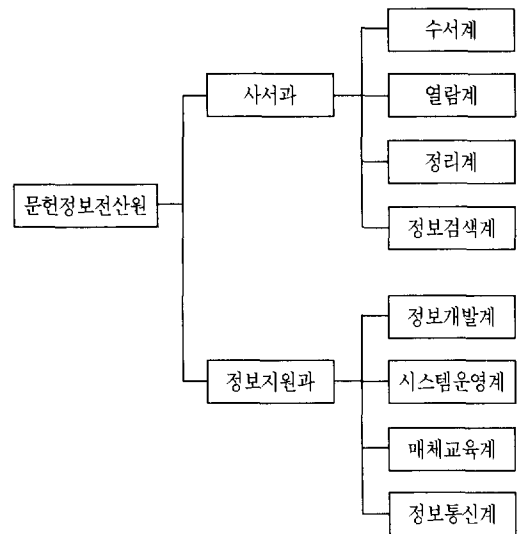
본 장에서는 우리 나라 대학에서 도서관과 전자계산소 등의 통합에 관하여 첫째, 도서관·전자계산소·시청각실·통신실의 4개 부속기관이 하나로 통합되어 운영중인 연세대학교 원주캠퍼스 <문헌정보전산원>의 경우에서 '완전통합 유형'의 사례로 삼고자 한다. 둘째, 도서관·시청각실 2개 기관을 통합한 한림대학교의 경우에서 '부분통합 유형'의 사례로 삼고자 한다. 셋째, 도서관과 전자계산소만을 우선통합하여 <종합정보센터(가칭)>를 신축하고 있는 한남대학교의 경우를 '통합지향 유형'의 사례로 삼아, 그 조직 통합의 유형 및 현황을 각각 파악해 보고자 한다.³⁵⁾

4.1 완전통합 유형

연세대 원주캠퍼스에서는 1996년초 도서관·전자계산소·시청각실·통신실을 통합한 '문헌정보전산원'을 신설하여 현재 운영중에 있다. 1995년에 '문헌정보전산원의 출범을 기획할 당시의 기본방침은, 도서관·전자계산소·시청각실·통신실의 '4개 기관(부서)을 대등한 개념에서 통합한다'라는 조건이었다. 그러나 신설되는 문헌정보전산원에 통합·흡수된 4개 부서는 '사서과'와 '정보지원과'의 2과 체제로 재구성되면서, 다음의

<도 5>와 같은 2과 8계 체제로 조직되었다. 이 그림에서 보는 바와 같이, 첫째, 종래의 도서관은 '사서과'로 편입하면서, 기존의 수서계·열람계·정리계 이외에 '정보검색계'를 신설하여 1과 4계 체제로 구성하였다. 둘째, 종래의 전산실은 '정보지원과'로 편입하면서, 그 산하에 '정보개발계'와 '시스템운영계'의 2계로 조직하였다.

<도 5> 연세대학교 원주캠퍼스 문헌정보전산원의 조직구조



셋째, 종래의 시청각실은 정보지원과의 '매체교육계'로 편입하였다. 넷째, 종래의 통신실은 정보지원과의 '정보통신계'로 편입하였다.

35) 그 밖에 경희대, 한양대, 부산대, 서울대 등에서 그 통합이 거론되고 있다고 하나, 그 구체적인 계획서가 발표되지 않았기 때문에 본고에서는 제외한다. 기타, 국방과학연구소의 경우, 기술정보실과 전산소를 이미 통합·운영되고 있다. 본 고에서는 대학도서관에 국한하였기 때문에, 이의 조사·분석은 제외한다.

위와 같은 문헌정보전산원의 현황에 관하여 논술하면 아래와 같다.

여기에서 정보지원과의 새로운 조직구조는, 기존조직의 전산실과 시청각실 및 통신실 각 부서의 종래 고유업무 및 기능을 그대로 수행하면서, 전산실과 시청각실 그리고 통신실이 새로운 체제인 문헌정보전산원의 정보지원과로 편입되어 도서관 즉 새로운 조직구조에서의 사서과에 정보지원업무를 원활하게 수행할 수 있는 체제를 구축하였다고 볼 수 있을 것이다. 이는 정보지원과의 적극적인 협조 아래 사서과의 기능이 종래보다 한층 강화됨으로써 '정보봉사기능의 강화를 위한 조직개편'이라는 양상으로 그 기능을 대폭적으로

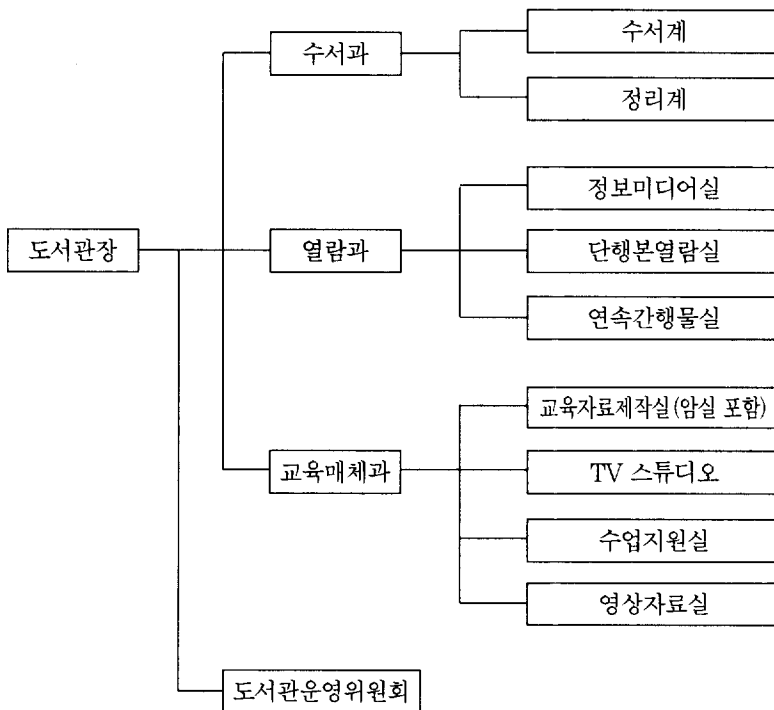
확대시켰다고 볼 수 있다(김성수 1996, 321).

4.2 부분통합 유형

한림대학교의 경우 1995년에 도서관과 시청각실만 통합계획하고, 대학전자계산소와의 통합은 아직 기획되지 못한 상황이다. 이 당시에 시청각실이 도서관의 하나의 단위부서인 '교육매체과'로 흡수통합하였기 때문에, 본 고에서는 이를 부분통합 유형의 사례로 삼고자 한다. 한림대학교의 도서관과 시청각실을 통합한 이후의 조직구조는 <도 6>과 같다.

이 도표에서 볼 수 있는 바와 같이, 한림대

<도 6> 한림대 도서관·시청각실 통합후의 조직구조



도서관은 '3과 9계 1위원회'로 구성되어 있다. 즉 첫째, 교육매체과는 현재 별도의 건물에 위치하고 있으나, 향후 도서관 신축시 이전하여 단일건물에서 업무를 수행할 예정으로 있다. 둘째, 예산의 문제는 학교 당국의 지침상 각 과 단위로 예산을 편성하고 집행하기 때문에, 통합후에 각 과의 예산 및 인사 등의 문제로 인한 부서간 불협화음은 전혀 보이지 않고 있는 상태이다. 셋째, 현재 교육매체과에서는 종래 시청각실의 고유기능을 그대로 수행하고 있으며, 도서관의 한 부서로 통합된 이후의 새로운 업무개발을 기획중에 있다고 한다.

〈도 6〉과 같은 한림대학교의 부분통합의 유형에서는 도서관의 기구가 확장되었다는 점 이외에는, 통합후의 진전사항에 대한 분석점을 찾아볼 수 없는 듯하다.

다만 한림대학교에서는 〈대학 장기발전 계획서〉를 현재 준비중에 있다고 한다. 대학의 단위기관인 도서관측에서는 대학전자계산소와의 통합을 기대하고 있으며, 대학의 최고경영자측에서도 대학전자계산소와 도서관의 통합을 계속 강조하고 있다고 하기 때문에, 〈대학 장기발전 계획〉이 완성될 시점에서는 완전통합이 기대되는 바이다.

4.3 통합지향 유형

한남대학교의 경우, 종합정보센터(가칭)의 신축을 전제로 하여, 1996년 9월에 도서관과 전자계산소의 통합에 합의하고, 한남대학교 〈종합정보센터 건축을 위한 기본계획(안)〉을 대학당국에 제출하였다. 이 당시 시청각실과

의 통합은 마무리되지 않은 상태였다. 또한 한남대학교 당국은 1996년 하반기 현재, 대학경영합리화를 위하여 외부 대기업의 '경영진단전문팀'에게 대학 전반에 관한 경영진단을 의뢰하여 진단중에 있다.

시청각실과의 통합도 중요 사안이기 때문에, 필자는 비공식적인 의사소통수단을 활용하여 도서관과 대학전자계산소의 통합에 시청각실까지 통합하는 문제를 상기 전문팀에 문의하여 본 결과, "중앙도서관과 대학전자계산소 및 시청각실이 완전통합되는 것이 바람직하다"는 견해를 보였다. 이러한 진단결과는 차후 대학당국에 전달되어, 1999년 신축건물에 '종합정보센터'가 입주할 때에는 완전통합의 유형으로 정보봉사에 임할 것으로 예측된다. 따라서 본 고에서는 도서관과 전자계산소만 1차로 통합하고, 종합정보센터를 건립하면서 시청각실까지 통합하고자 구상하는 한남대의 경우를 '통합지향 유형'으로 삼아 그 사례를 조사하고, 이를 분석해 보고자 한다.

한남대학교 당국은 〈한남대학교 장기발전 계획〉을 구상하는 도중, 연구지원과 교육지원 및 행정지원에 관련된 종합적인 정보봉사의 양질적 확충과, 이를 위한 첨단 정보시스템의 필요성에 의하여 도서관과 전자계산소를 통합코자 하였다고 한다.

아울러 도서관측에서는 첫째, 도서관의 장서가 종래에 인쇄매체에 국한되던 것이 다매체자료(미디어 믹스)형태로 변화하고 있음을 중시하였다 한다. 둘째, 발전된 정보시스템을 기반으로 한 첨단 정보봉사의 필요성에 의하여 數字圖書館(digital library)으로의 이행이

필연적임을 인식하고 이를 수용하고자 하였다. 셋째, 자동화시스템 운영에 대한 적절한 지원이 요구되는 시점에서 대학전자계산소와의 통합 필요성을 절감하였다. 또한 대학내 정보자원의 분산과 공유기반의 미비로 인하여, 대학내 어느 기관에서든 워크스테이션(workstation)의 구비가 가능하기 때문에 전산화에 필요한 인적·물적 자원의 중복요소가 많아지고 있는 실정에서, 도서관과 전산소의 통합문제가 자연스럽게 두 기관 사이에서 교감되었다는 것이다.

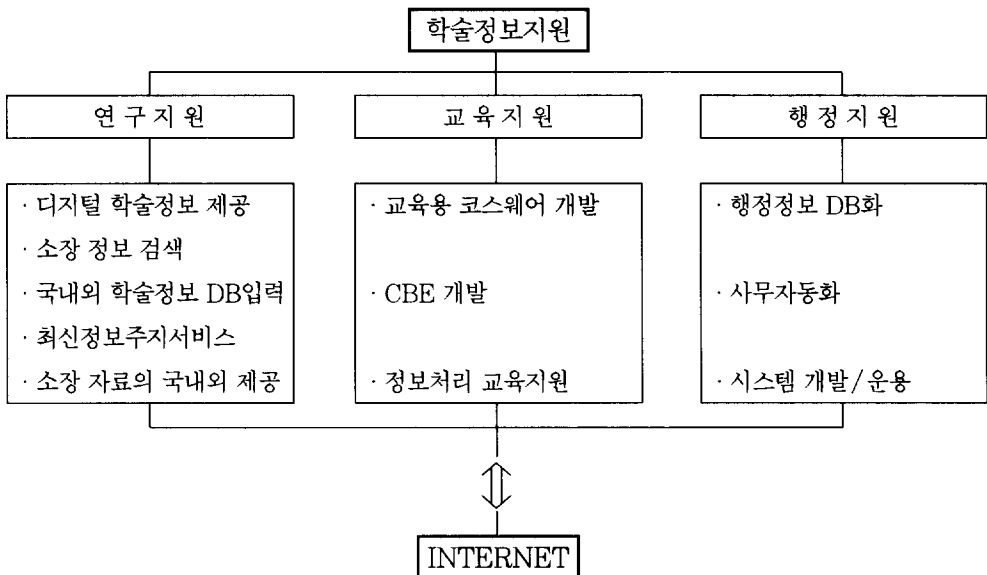
위와 같은 관점에서 도서관과 대학전자계산소를 통합하여 종합정보센터를 설립할 때의 기본개념을 도표화 하면 <도 7>과 같다.

이 도표에서 보는 바와 같이, 종합정보센터에서는 학술정보의 지원을 위하여 연구지원·교육지원·행정지원이라는 3대방향울

구상하고 있다.

첫째, 연구지원 분야에서는 학습·교육·연구 관련 정보를 수집·처리·제공하기 위하여, 1) 대학내에서 생성된 모든 학술정보의 디지털화, 2) 소장정보에 관한 온라인검색체제의 구축, 3) 국내외 학술정보의 데이터베이스화 추진, 4) 최신정보주지봉사(SDI), 5) 소장정보자료의 국내외 제공이라는 5개 측면을 구상하고 있다. 둘째, 교육지원 분야에서는, 1) 교육용 교과과정 프로그램의 개발을 위한 저작환경의 지원, 2) 전산지원강의(Computer Assisted Instruction : CAE)의 개발을 구상하고 있다. 셋째, 행정지원 분야에서는, 1) 행정정보의 데이터베이스화, 2) 사무자동화, 3) 운영체제의 개선을 통한 행정서비스의 창조라는 3개 측면을 구상하고 있다. 그리하여 위와 같은 3대방향에서 해당업

<도 7> 한남대 종합정보센터의 기본개념도



무의 상호협동에 의하여 인터넷으로 대별하는 전세계적인 정보의 유통과 흐름에 대응한다는 전략을 구상하고 있다.

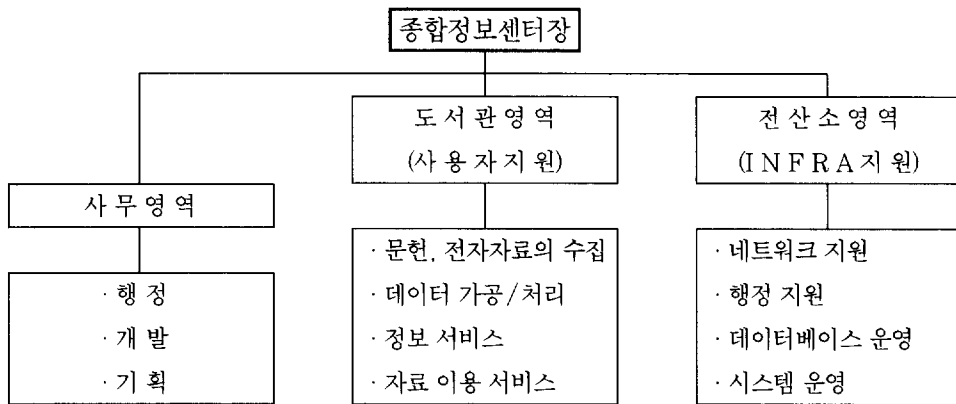
아래와 같은 한남대학교 종합정보센터의 기본개념에 입각하여, 종합정보센터를 운영하기 위한 조직구성의 기본개념을 도식화하면 <도 8>과 같다.

이 도표에서 보는 바와 같이, 효율적인 정보화의 지속적인 추진을 위하여, 상설 전문적 의사결정기구 또는 중앙집중식 통제가 절대적으로 필요함을 인식하고 있다. 따라서 종합적이면서도 일관된 계획을 추진·집행하기 위하여, 미국의 대학들이 도입한 '정보담당부총장(Chief Information Officer : CIO)'³⁶⁾ 직제를 참조하여 '종합정보센터장' 직제를 신설하고, 종합정보센터의 설립을 중요한 프

로젝트로 추진해 나가고 있다는 사실을 유념해서 파악할 필요가 있다.

문제는 한남대학교의 여건을 고려할 때, 종합정보센터가 과연 어떠한 조직구조로 구축되어야 가장 바람직한가에 있다. 즉 한남대학교 도서관과 전자계산소는 국내 및 외국 대학의 사례조사, 문헌조사, 인터넷을 통한 외국 각 대학과의 직접교신 및 자문을 통하여 현상과 문제점을 파악한 후, 수차례의 실무팀 회의를 통하여 한남대학교의 규모와 현실에 적합하다고 판단되는 <도 8>과 같은 운영조직 구성을 위한 기본개념을 설정하였다고 한다. 즉 위의 도표에서 보는 바와 같이, 종합정보센터의 업무를 1) 사무영역, 2) 도서관영역, 3) 전자계산소영역으로 그 업무를 구분하고, 각 영역에서의 중추업무를 다시 세분하였다

<도 8> 한남대 종합정보센터 운영조직 구성의 기본개념도



36) CIO에 대한 우리말 번역은 아직 일반화된 용어가 확립되지 못한 상태이다. 최근에 산업기술정보원(KINITI)에서, 정보사회를 선도해 나가야 할 위치에 있는 각 분야의 고위관리자를 대상으로 하여 고위정보교육과정인 'CIO과정'을 개설하면서, CIO를 '정보담당임원'이라 번역한 사례가 있다. 그러나 본고는 대학에 국한된 CIO에 관한 논술이기 때문에, 그 성격상 CIO를 '정보담당부총장'이라 명명하고자 한다.

고 한다.

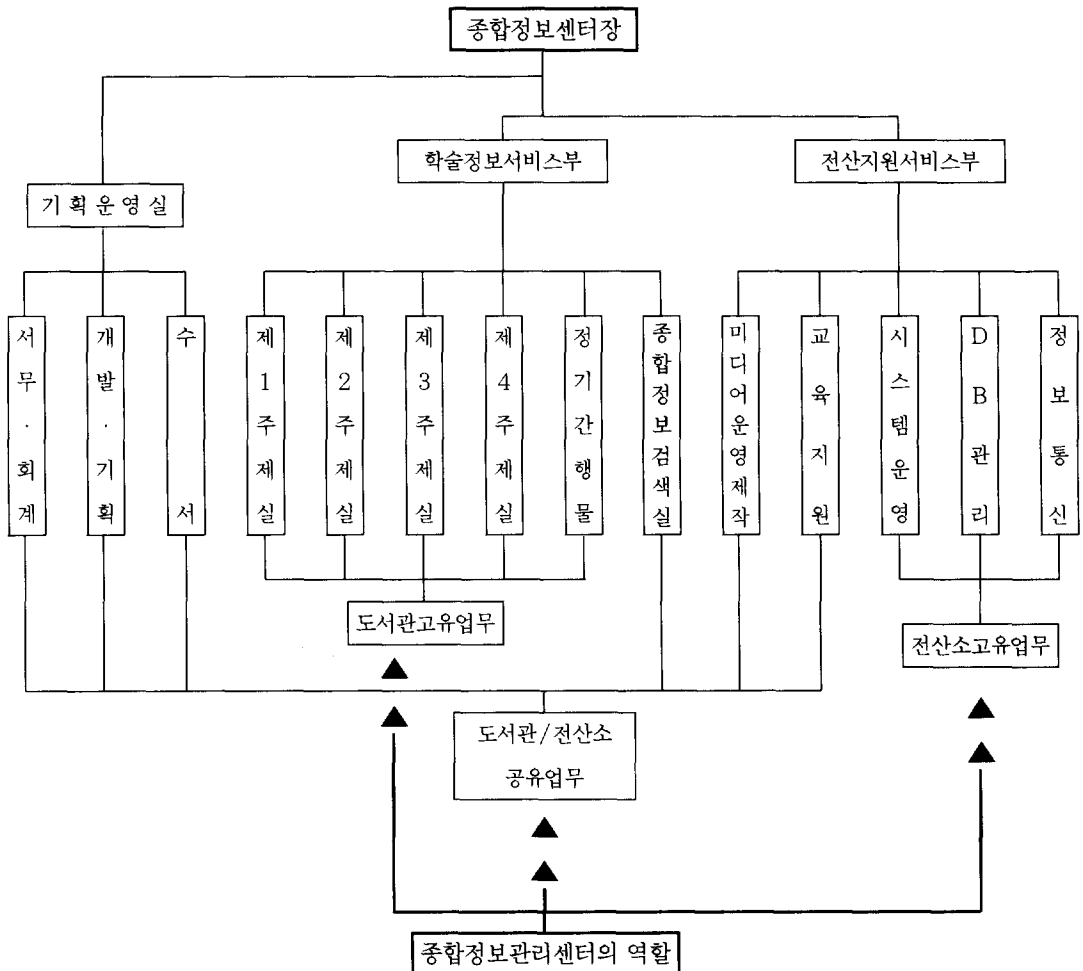
이제 한남대학교 종합정보센터 운영조직 구성의 기본개념을 바탕으로 하여, 종합정보센터의 예상되는 조직기구를 도표화하면 <도 9>와 같다.

종합정보센터의 실질적인 업무개시 예상년도가 1999년 9월임을 감안할 때, 실제의 운영조직에 대한 정확한 구상은 현재의 학술정

보환경의 변화속도에 비추어 보아, <도 9>에서 제시되는 조직기구가 과연 최상의 조직으로 유지할 수 있는가? 하는 판단은 당분간 보류하여야 할 것으로 보인다.

그렇지만, 종합정보센터건축사업의 원활한 추진을 위하여, 그 조직범위를 종합정보센터장과 학술정보서비스부 및 전산정보서비스부로 영역별 구조를 구분하여 제시한 점에서는

<도 9> 한남대 종합정보센터의 조직도



탁견(卓見)이라 할 수 있다. 왜냐하면, 조직은 종합정보센터 운영의 성과를 좌우하는 요소로써, 향후 제공될 정보봉사요소와 현실적 상황을 고려하여 신중하게 연구·검토되어야 하기 때문이다.

5. 한국의 조직 통합에 관한 사례 분석

제4장에서 논술한 한국의 대학 도서관과 전자계산소 등의 통합사례에 관한 유형을 각각 분석하고, 그 결과와 외국의 사례 및 연구 등을 통합하여 차후 우리 나라에서 계속적으로 그 통합을 시도할 때 유의해야 할 관점 등에 관한 종합적 분석과 전망을 논술하면 다음과 같다.

5.1 한림대학교

한림대학의 경우처럼 도서관과 시청각실만 통합한 부분통합 유형에서는, 종래 비도서정보의 봉사와 관련하여 별개의 직제로 조직되어 있던 시청각실이 도서관에 통합됨으로써, 도서관의 위상이 한층 고조되었다는 큰 장점은 있다. 그러나 '도서관은 명실공히 대학내의 학술정보를 총괄하여 봉사하여야 한다'는 대전제 및 최근에 대두되고 있는 數字圖書館에 대한 대응책을 강구하기 위해서는, 대학당국에서 강조하고 있는 전자계산소와의 통합이 이루어지지 않은 상태에서 대학의 질적 향상을 도모할 수 없다고 판단된다. 따라서 한림대학교에서는 학술정보 관련 단위기관들의 완전통합을 최단기간내에 실현되어야 하는

것이 그 과제라 분석된다.

5.2 연세대학교 원주캠퍼스 문헌정보전산원

연세대학교 원주캠퍼스 문헌정보전산원의 경우, 통합에 관한 실제의 면담조사의 과정에서 해당 실무자들이 슬회하는 상기 조직통합의 장점은 다음과 같다.

첫째, 사서과 실무책임자는 '정보지원과의 협력으로 도서관자동화업무의 추진이 급속도로 진전됨으로써 사서과(도서관)의 기능이 급격하게 향상되었으며, 향후 정보검색봉사업무 등 학술정보봉사업무의 활성화에 대한 기대 또한 크다'고 지적하고 있다. 이는 조직의 단일화 및 계열화로 인하여, 정보계발계의 적극적인 협조로 자동화에 요구되는 컴퓨터의 하드웨어 부문의 기술적 측면지원 및 학술정보의 발굴과 데이터베이스의 구축 등에서의 문제해결 능력이 배가되었음을 의미한다고 분석할 수 있다. 또한 시스템운영계와 정보통신계의 협조로 인하여 인터넷의 활용과 근거리통신망(LAN) 및 학내 관련시스템(예컨대, 행정정보시스템 등)과의 연계문제를 비롯한 캠퍼스전산망의 활용, 국내 타대학과의 전산망 연계 가능성의 가시화, 도서관 온라인트탈시스템의 구축 등 조직통합 이전에는 상당한 기간을 필요로 하던 문제들이 의외로 빠른 시일내에 완료되거나 상당한 가속력으로 업무가 추진·성취되고 있는 실정이라고 분석할 수 있을 것이다.

둘째, '대학내 정보관련 부속기관들이 문헌정보전산원으로 통합됨으로써 대학장기발전

계획에 의한 목표 및 성취 의식이 뚜렷해지고, 이로 인하여 21세기의 자생력 있는 대학으로 성장하는데 문헌정보전산원이 크게 기여하고 또한 주도하리라는 자신감이 생겼다'는 점을 지적하고 있다. 이는 조직구조가 확대된 대규모의 문헌정보전산원이 출범함으로써, 종래 소규모의 각 단위기관으로서는 감히 기획하고 추진할 수 없었던 대규모 프로젝트 등을 원활하게 수행할 수 있는 점을 높이 평가하고 있다고 분석할 수 있다.

셋째, '국내의 어떤 조직에서도 조직의 통합(통폐합)을 꺼리는 실정이다. 그러나 연세대 원주캠퍼스의 경우, 문헌정보전산원에서의 조직통합은 실무자 모두가 환영한다'고 언급하고 있다. 일반적으로 종래에는 조직이 통폐합된다는 것은 각 부서의 감원(減員) 또는 조직의 축소를 의미하였다. 왜냐하면, 한국사회에서 통폐합이라는 단어의 의미는 곧 영전이나 승진할 수 있는 직위를 봉쇄하는 의미로 통용되었기 때문이다. 그런데 문헌정보전산원의 경우에는 '계'의 단위로 보았을 때에는 '7계'에서 '8계'로 오히려 조직이 확대된 셈이다. 게다가 기존의 조직구조에서는 각 부서의 책임자가 주임(계장)급에 그친 신진조직구조였다는 점이 통합에 크게 유익하게 작용하였음을 파악할 수 있다. 즉 각 부서에 과장직이 없었고, 조직의 규모가 각각 소규모였기 때문에, '2과 8계'로 조직이 확장된 문헌정보전산원의 각 부서에는 각각 계장과 과장 등으로 승진할 수 있는 공석이 있다는 점이 통합에 박차를 가할 수 있었던 하나의 요인으로도 작용하였다고 분석해 볼 수 있다. 이같이 조직이 확대되는 시점에서의 통합을 오히려 기

대하였다는 점도 주목할 필요가 있다.

한편 통합과정에서 또는 통합후의 애로사항에 대하여 각 부서의 실무사서 등과의 면담 결과는 아래와 같다.

첫째, 통합과정 중 상대부서에 대한 이해가 부족하고, 업무부서 상호간의 이해부족으로 인한 착오가 없지 않았다고 한다. 또한 각 부서 업무기능의 이질성으로 인하여 각각의 업무에 대한 이해에 약간의 시일을 요하였다고 한다.

둘째, 통합과정에서 가장 큰 애로사항은 사서과의 규모가 4계로 상대적으로 크다는 점이었다고 한다. 즉 종래 전산실과 시청각실 그리고 통신실이 통합되어 정보지원과로 개편된 상황에서, 시청각실과 통신실 실무자의 승진이 계장으로 제한되리라는 위기의식 팽배하였다는 점이다. 또한 사서과에서의 도서관자동화 실무부분에서 정보지원과(종래 전산실·시청각실·통신실)는 지원부서로서 사서과에 합병된다는 위기의식이 없지 않았다고 한다. 이같은 의식은 도서관에서 변모한 사서과의 기구가 상대적으로 크다는 관점 즉 '도서관중심의 통합'이라는 관점으로 보기 때문에 야기되는 현상이라 분석할 수 있다.

셋째, 정보지원과의 각 부서 실무책임자가 사서과의 실무책임자와 대등한 관계에서 업무추진을 하지 못하는 데서 오는 불만이 없지 않았다고 한다. 즉 정보계발계 등의 실무책임자가 사서과 실무책임자와의 상대적인 연령차를 극복하고, 지원부서로서 사서과의 지시를 받아 업무를 추진하여야 하는 입장에서 오는 불만을 극복하는데 시일이 필요하였다고 한다. 이같은 문제는 업무추진중 연령차로 인

한 인간관계 문제라 분석해 볼 수 있다. 그 어떤 부서에서든 업무추진중의 인간관계는 발생하기 마련이며, 위의 경우에는 부서의 통합과정에서 오는 인간관계의 문제만 해결하면 되는 문제이기 때문에, 통합후 한 학기 정도의 기간내에 거의 해소되었다고 보는 관점이 많았다.

요컨대, 연세대 원주캠퍼스 문헌정보전산원의 방문 면담 결과 지적하여야 할 것이 있다. 문헌정보전산원의 직제에 관한 문제가 바로 그것이다. 즉 4개 단위기관을 통합하여 문헌정보전산원을 출범시켰음에도 불구하고, 문헌정보전산원의 원장 직급은 과거 통합이전 도서관장의 직급인 처장급에 여전히 머물러 있다는 사실이다. 외국의 사례로는, 위와 같이 통합하였을 때에는 대부분의 경우 그 책임을 완수하여야 하는 'CIO(Chief Information Officer : 정보담당부총장)'가 부총장급으로 임명되어 그 업무를 수행하고 있다는 사실을 주목한다. 물론 연세대 원주캠퍼스의 경우, 학생수가 5,000명 정도밖에 안되는 소규모의 대학이기 때문에 정보담당부총장의 직제까지 필요할 것인가의 문제는 수반된다. 그러나 대학의 경우 규모가 적다고 하여 필요한 직제를 강등하여야 한다는 개념은 이제 종식되어야 한다고 본다. 왜냐하면, 대외협력의 측면이나 업무의 비중을 감안할 때 그 직책에 걸맞는 직위가 주어지지 않고서는 원활한 업무수행을 기대할 수 없기 때문이다. 따라서 문헌정보전산원의 원장 직급을 현재보다 상향조정하여 통합된 기관의 직책에 걸맞는 직급을 새롭게 부여하여야 할 것이다.

또하나 첨가하여야 할 관점은 사서과와 정

보지원과를 통괄할 수 있는 실무 상위직제의 필요성을 들 수 있다. 교수겸임 문헌정보전산원장의 체제하에서는, 많은 타대학도서관에서 사서직 부관장제를 실시하고 있는(김성수 1996, 8-14) 것과 같이, '실무 부원장제'를 도입하는 것이 각 부서간의 업무조정과 원활한 협조를 위해서도 바람직하다고 판단된다.

요컨대, 연세대학교 원주캠퍼스의 경우, 국내 그 어느 대학도 기획·실현하지 못한 학술정보 관련 단위기관들을 통합을 국내에서 가장 먼저 시행하여 현재 성공적으로 운영함으로써 학술정보의 봉사와 지원에 최대한의 효과를 창출하고 있고, 또한 대학의 질적 향상과 21세기를 대비하고 있는 점에 관하여 대단히 높이 평가하여야 마땅하다. 그런데 대학내 4개 단위기관을 통합하였음에도 불구하고, 문헌정보전산원장의 직위가 종래 도서관장의 직급과 동일한 처장급에 머물러 있다는 것은 그 문제점으로 지적할 수 있다. 따라서 문헌정보전산원의 원장 직급을 현재보다 상향조정하여 통합된 대규모기관장의 직책에 걸맞는 직급을 상향조정하여야 한다고 분석된다. 그리고 사서과와 정보지원과를 통괄할 수 있는 실무 상위직제의 결핍을 해소하기 위하여, '실무 부원장제'를 도입하는 것이 각 부서간의 업무조정과 원활한 협조를 위해서도 바람직하다고 본다.

5.3 한남대학교 종합정보센터

한남대학교 종합정보센터에서의 통합에 관한 분석은, <도 9>에서 보는 바와 같은 개개 부서의 운영방안과 업무분장 내역은 상기 <중

합정보센터 건축을 위한 기본계획(안)에 의거하여³⁷⁾ 기술하고, 이를 분석하여 논술했다면 다음과 같다.

첫째, 종합정보센터의 조직은 정보센터장 아래에 '기획운영실', '학술정보서비스부', '전산서비스부' 즉 1실 2부를 설치하고, 이 아래에서 '과' 개념의 14개 하위부서를 안배함으로써, 종래 도서관업무와 전자계산소업무 중 각각의 고유업무부분과 공유업무부분으로 3구분하고, 이를 혼합하여 재조직하는 형태를 취하고 있다.

이러한 조직구조에서의 인력계획은 "1) 학술정보서비스 영역의 각 주제별 자료실은 사서직과 조교직을 기본운영요원으로 하고, 소장자료와 서비스 영역의 확대관계에 따라 적절히 대응한다. 2) 기획운영 영역, 전자정보서비스 영역 및 시스템관리 영역은 사서직과 전산직을 적절하게 배치하여 조직통합의 효과를 제고한다. 특히, 시스템관리 영역은 정보통신(네트워크 관리분야) 분야에 중점적으로 인원을 배정하여 그 효율성을 도모할 수 있도록 한다."

둘째, "종합정보센터장(CIO : Chief Information Officer)은 처장급으로서 중앙도서관장과 전자계산소장의 업무를 겸하며, 향후 한

남대학교의 CIO직제로 정보화 사업 업무를 총괄하며, 종합정보센터장의 기능은 경영관리 측면 80% · 전문주제지식배경 20% 정도가 타당하다"고 기술하고 있다. 여기에서 센터장의 직급이 처장급으로 제한한 점에는 문제가 있다고 분석된다. 왜냐하면, 한남대학교 전체의 정보화사업 업무를 총괄하는 CIO를 겸임하고자 한다면, 아무래도 부총장급의 직급이 주어져야 된다고 판단되기 때문이다. 이는 외국의 경우에도 CIO는 부총장급의 직급이 부여됨으로써 대학 정보화업무부서들의 업무전체를 조정 · 지시 · 총괄하고 있다³⁸⁾는 점을 감안하여야 할 것이다.

셋째, 운영위원회는 "센터장이 위원장이 되며, 한남대학교의 정보화 사업에 관한 통괄 · 조정 업무를 담당한다. 운영위원회는 비상설 기구로써 센터장이 소집하고 중요한 안전에 대한 심의와 자문 역할을 하며, 일상적인 업무는 센터장에게 위임한다"고 상술하고 있다.

넷째, 부센터장은 "현행 대학행정 조직구조의 부처장급으로서, 학술정보서비스부와 전산정보서비스부로 구분하여(각각 임명하며)³⁹⁾ 전문적이고 기술적인 업무 차원에서 센터장을 공동보좌한다"고 밝히고 있다. 이에 관한 문제점을 제시하면 다음과 같다. <종합정보센

37) 이하 따옴표(".....") 안의 내용은 상기 <종합정보센터 건축을 위한 기본계획(안)>의 내용을 그대로 옮겨온 것임

38) ① 콜럼비아대학의 경우 도서관장의 직급이 부총장 수준(vice-president level)이다(Kaufman 1990)

② 메릴랜드대학의 경우, 전자계산소 · 도서관 · 통신국 등이 결합된 정보봉사부를 관장하는 책임자의 직책을 '정보봉사담당부총장(Vice President for Information Services)'이라 명명하고 있다.(Ball and Reese, 326)

③ 카네기멜론대학의 경우, 도서관과 전산소를 통합하여 학술봉사부(Academic Service Division)를 신설하고, 그 책임자를 '학술봉사담당부총장(Vice President for Academic Services)'이라 명명한다.(Arms and Michalak 1990, 245)

39) 괄호 안의 부분은 문맥의 해석을 용이하게 하기 위하여 필자가 추가한 사항임

터 건축을 위한 기본계획(안)에서의 부센터장에 관한 사항은 학술정보서비스부와 전산정보서비스부에 각각 부센터장을 임명한다는 내용이다. 부센터장의 개념은 종합정보센터의 실무책임자로서 각 부서를 총괄하고, 부서 상호간의 의견이 상충될 경우에 이를 조정·지시하여야 하는 직책이다. 따라서 해당 서비스부서에 각각 부센터장을 임명하는 것은, 두 부서의 의견이 충돌할 경우 이에 대한 조정의 방법이 센터장에 의한 단 한번의 조정기회만이 부여된다는 애로점이 있다. 부센터장의 직제가 단일화 되었을 때에는 무엇보다 업무의 효율성을 지향할 수 있다는 장점이 있다. 즉 상기 두 부서의 의견이 상충될 때에 1차적으로 전문 실무책임자인 부센터장이 먼저 조정·총괄할 수 있다. 그래도 문제의 해결책이 보이지 않을 경우 2차적으로 센터장의 주재하에 부센터장과 각 부의 실무책임자(부장)가 참석하는 공식회의석상에서 또 한번의 조정과 통제가 가능하기 때문이다. 따라서 각 부서에서 각각의 부센터장의 직제를 부여하는 현행 조직구조는 부센터장의 단일화 방향으로 개선되어야 한다고 분석된다.

다섯째, 기획운영실은 서무·회계⁴⁰⁾와 개발기획⁴¹⁾ 및 수사⁴²⁾의 3개 하위부서를 설치한다. 이 중 “개발기획부서는 기획·예산업무를

지원하는 일종의 의사결정시스템이다. 센터내 문헌정보의 입수·가공·처리와 관련된 업무·대학내 문서처리·학사 및 일반행정 업무에 있어 전산관련 부분을 지원하는 하위 부서로 설정한다”는 내용이다.

여섯째, 학술정보서비스부는 “전통적 도서관 기능부분으로서 4개의 주제자료실과 정기간행물실로 구분되며, 각 주제자료실은 팀장(Team Leader)에 의해 독립된 전문도서관으로서 회계부분을 제외한 도서관의 모든 기능을 수행한다. 여기에서 팀장은 실의 관리운영 업무 외에 장서개발업무(Collection Development Affairs)를 담당하여 장서평가·조정·제작 업무를 창의적으로 주도할 수 있도록 한다”고 그 계획(안)에서 기술하고 있다.⁴³⁾ 여기에서 “1) 주제별 열람실은 소장 자료를 4개 주제영역으로 재편성한다. 2) 정기간행물실에서는 정부간행물을 포함한다. 3) 종합정보검색실은 온라인 소장자료·온라인상용 데이터베이스·인터넷(Internet)·멀티미디어(Multi Media)·CD-ROM·위성방송·기타 시청각자료 및 참고정보검색을 수행한다”고 아울러 상술하고 있다.

일곱째, 전자정보서비스 영역은 앞으로 도서관 자료로서의 역할이 크게 증대되리라 예상되는 디지털자료(Digitalized Material)와

40) ① 서무·회계업무의 전반에 관한 사항, ② 관인 관리, 보안업무, 인사업무, ③ 예산집행관리, ④ 시설물 관리, 각 열람실 관리, ⑤ 공문서 및 우편물 수발업무, ⑥ 기타 관내 타과의 주관에 속하지 아니한 사항 등의 업무분장 형태

41) ① 예산 편성, ② 학술정보센터의 기획 및 발전업무, ③ 대학내 전산업무의 개발기획 및 조정, ④ 전산 관련 대외 협력 등의 업무분장

42) ① 자료 구입·교환·기증, ② 등록 및 각종 통계 작성의 업무분장

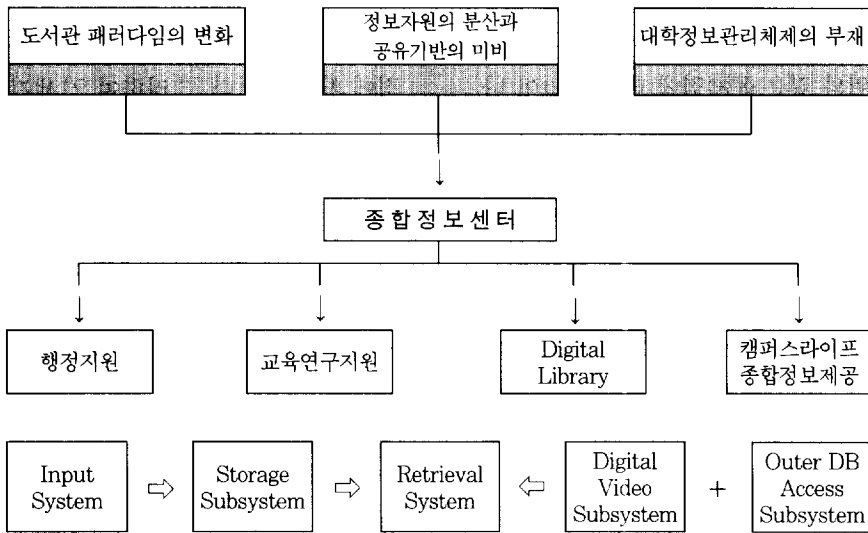
43) 그 업무분장은 ① 자료의 선정, ② 분류 및 편목, ③ 정보 봉사, ④ 자료의 열람 및 보존 등으로 구분하고 있다.

시청각자료의 제작·관리·운영·서비스를 담당한다.⁴⁴⁾ 여덟째, 시스템관리(Infrastructure) 영역에서는, 1) 대학내외 네트워크 관리와 각종 장비의 운영·유지·보수를 담당하는 '정보통신 분야', 2) 대학내 전산기자재를 운영·관리하는 시스템운영 분야, 3) 데이터베이스운영·관리 분야,⁴⁵⁾ 4) 교육지원⁴⁶⁾ 분야로 구분하여 조직하고 있다.

위와 같은 한남대학교 종합정보센터의 조직구조 및 업무의 수행으로, 종래 중앙도서관과 대학전자계산소의 통합시 기대되는 효과는 <도 10>과 같이 정리하여 볼 수 있다.

이 도표에서 보는 바와 같이, 종합정보센터 건립후 기대효과는 '첫째, 종래 도서관의 패러다임(paradigm)을 변화시킨다. 둘째, 대학내 정보자원의 분산과 공유기반의 미비사항을 개선한다. 셋째, 대학 정보관리체제의 부재현상을 극복한다'는 세 가지 관점으로 종합정보센터를 건립함으로써, 이 센터의 활동으로 '1) 행정지원을 원활하게 하고, 2) 교육연구지원에 활성화를 기하며, 3) 數字圖書館(digital library)의 실현으로 인한 첨단정보의 효과적인 제공봉사를 도모하며, 4) 대학활동(campus life) 종합정보 제공'을 동시에 원

<도 10> 종합정보센터 건립후 기대효과



44) (1) 제작 분야에서는 ① 전문(Full Text) 및 화상(Image) D/B 구축, ② 중요자료에 대한 CD제작, ③ VOD제작 등의 업무분장. (2) 운영 분야에서는 ① CD-ROM검색코너, ② Internet Cafe, ③ 시청각자료코너 운영, ④ 종합영상음향실 등의 업무분장

45) ① 각종 데이터베이스, ② 문헌 데이터베이스, ③ 수치·화상 데이터베이스, ④ 교육·행정 데이터베이스의 업무분장.

46) 컴퓨터기반교육(Computer-Based Education)의 개념으로써, ① Computer Managed Instruction, ② Computer-Assisted Instruction으로 업무분장 함

활하게 수행할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

한남대학교의 통합사례는 도서관과 대학전자계산소의 통합하여 중규모 이상의 대학에 적용할 수 있는 훌륭한 조직구조의 <종합정보센터 건립계획(안)>을 효과적으로 수립하였다는 점에서 실무자들의 노고가 역력하며, 이 또한 높이 평가하여야 한다. 그럼에도 불구하고 시정각실과의 통합은 여전히 문제점으로 남아 있다. 게다가 센터장의 직위 설정의 문제와 부센터장의 직제를 복수로 기획하고 있는 점 등은 여전히 해결하여야 할 과제로 남아있다. 아마도 불과 1년 남짓한 기간에 위와 같은 종합정보센터의 건립 기획안을 제출한 실무담당자들의 역량으로 미루어 보면, 종합정보센터의 본격적인 가동시기인 1999년 9월까지의 위와 같은 문제점에 대한 대안이 나올 것으로 판단된다. 또한 종합정보센터가 그 기능을 원활하게 발휘할 수 있으려면, 최소한 건물이 완공되기 2년 전 즉 1997년에는 종합정보센터장이 임명되어야 한다고 판단된다. 그리하여 이 센터장의 주도하에 1-2년 동안 그 세부조직이 완벽하게 구축되고, 아울러 각 업무의 분장 등에 관한 면밀한 설계를 마쳐야만, 신축건물 완공후에 곧바로 첨단 정보봉사자가 가능하다고 사려된다.

6. 결론 및 제언

이상의 본론에서 대학의 도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직 통합에 관하여, 먼저 그 이론적 배경을 파악하고, 둘째로 우리

나라에서 현재 조직 통합을 실행하였거나 실시단계에 있는 대학에서의 유형을 살펴보고, 셋째로 미국 및 일본의 통합 현황을 각각 고찰하였으며, 넷째로 한국의 조직 통합에 관한 사례를 분석하였다. 이에 본 장에서는 위의 본론에서 도출된 문제들을 종합하고, 향후 국내에서 대학의 도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직 통합시에 유념해야 할 사항들을 집약하면 다음과 같다.

현재 정부는 국가종합정보시스템 및 통신망 구축을 구체화하고 있으며, 이에 따라 교육부에서도 교육연구정보지원시스템 및 거점통신망 구축에 그 실행단계에 진입하였다. 따라서 21세기의 대학정보환경은 국가정보네트워크 및 국제정보네트워크에 상호연결된 형태를 취하지 않으면 그 생존마저 우려되는 실정에 처할 것이다. 그리하여 21세기의 대학은 정보사회에서 생존·성장하기 위해서는 정보네트워크를 중심으로 한 조직구조의 과감한 개혁이 필수불가결한 상태에 놓여있는 실정이다. 따라서 국내 대학에서 도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직을 통합하여, 기존의 경영방식을 혁신함과 동시에 정보관련기구를 재조직(reengineering)하는 방안이 절실하게 요구되는 시점에 와 있다.

그 결과, 우리 나라에서 이미 정보관련기구를 통합한 연세대학교 원주캠퍼스 문헌정보전산원과 한남대학교 종합정보센터의 경우, 21세기 정보사회를 이끌어 나갈 수 있는 대학의 정보환경을 구축하는데 있어서 성공한 사례로 평가된다.

위와 같이 정보관련기구를 통합할 때, 종래의 전자계산소 전문직원들은 통합된 기관에

서 네트워킹이나 컴퓨터 관련업무를 전반적으로 지원할 수 있는 장점이 있다. 아울러 종래 도서관의 사서는 통합된 정보기구에서 정보관리 및 특정학술분야의 정보전문가로서 새롭게 그 업무를 개척해 나갈 수 있다. 또한 통합된 정보관련기구에서는 다양한 멀티미디어와 전자매체 및 종합정보통신망과 인터넷 등의 국제네트워크를 통하여 모든 정보들을 통제·관리하고, 이용자에게 최고의 엄선된 정보를 신속하고 효과적으로 제공·봉사할 수 있으며, 새로운 정보기술을 지원하고 설치할 수 있는 정보환경이 조성될 수 있을 것이다.

이와 같은 관점에서 대학의 정보관련기구들의 통합에 관하여 고찰한 결과, 대학에서 정보관련 단위기구들을 통합할 때에는 도서관·전자계산소·시청각실·통신실 등 모든 단위기구들을 완전통합하는 것이 가장 효과적임을 파악할 수 있었다.

대학내 정보관련기구들을 통합할 경우 가장 중요한 사항은, 새로운 거대통합기관의 책임자는 통합정보센터의 활성화를 위하여 재정과 경영 그리고 정보통신 및 컴퓨터 하드웨어 등 다방면에 걸친 해박한 지식으로 미래에 대한 비전을 제시하여야 한다. 게다가 그 책임자는 기존의 개개 정보관련기구들을 긴밀한 공조체제를 유지케 하여야 할 뿐만 아니라 교내 타기관과도 원만하고 신속하게 협력하는 문제와 강력한 지도력(리더십)을 발휘할 수 있어야 한다.

또한 통합정보센터의 최고책임자가 그의 무와 권한 및 지도력을 최대한 발휘할 수 있도록 하기 위하여, 미국의 경우 정보담당부총

장(Chief Information Officer : CIO) 직제를 도입하는 경향이 일반적임을 본론에서 고찰하였다. 한남대학교의 종합정보센터의 경우도 이같은 CIO 직제를 도입하고 있으나, 그 직위의 부여에 있어서 여전히 처장급에 머물러 있음이 문제점으로 지적되었다. 따라서 차후 한국의 다른 대학에서 도서관과 전자계산소 등의 정보관련기구들을 통합할 경우, 새로운 통합기관의 책임자가 그 업무를 강력하게 추진하고 지도력을 발휘할 수 있도록 하는 방법은 '정보담당부총장' 직제를 반드시 설치하여야 한다는 점을 명심하여야 할 것이다. 위와 같은 정보담당부총장의 자질 중 중요한 사항은, 그가 강력한 지도력을 유지하여야 한다는 점을 재차 강조하지 않을 수 없다. 왜냐하면, 정보사회에서 급속히 변화하는 환경 속에서 다양한 불확실성에 처하여 있는 대학의 장기발전계획 또한 유동적인 환경에 대응하여 변화·발전케 하기 위해서는, 정보담당부총장은 다양한 시각에서 문제를 재검토하고 분석하여 미래의 발전방향을 정확하게 제시할 수 있어야 한다. 뿐만 아니라 정보담당부총장은 통합정보센터의 목표를 성취할 수 있는 강력한 지도력을 발휘할 수 있어야 하기 때문이다(Lee 1994, 20-26).

그 밖에 도서관과 전자계산소 및 정보관련기구들을 통합할 때 유념해야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 정보관련단위기구들의 통합시에는 기존의 조직을 축소하거나 직원의 감소를 초래하지 않아야 한다. 오히려 통합기관의 조직이 확대되고 전문화되며, 실무직원의 승진기회를 확장시킴으로써 소속직원의 성취감을

부여하여야 할 것이다.

둘째, 정보관련단위기구들의 통합에 관하여, 대학 최고경영자(총장)의 의지가 확고하고, 정보담당부총장은 치밀한 대학의 장기발전계획에 의거하여 각 부서의 '부서 이기주의'를 배제한 상태에서 통합을 시도하여야 한다는 점이다. 즉 각 부서의 경영진단을 통하여 부서 상호간의 중복된 투자를 배제함과 동시에 경영의 능률화를 꾀할 수 있도록 철저하고 과감하게 기획하여야 할 것이다.

셋째, 정보담당부총장은 행정적 측면과 전문적 측면을 동시에 충족시킬 수 있으며, 아울러 지도력을 겸비한 경영전문가로서의 역할을 구비하여야 한다. 즉 통합된 조직이 성장·발전할 수 있도록 통합기관장의 충분한 경영역량을 발휘한다면 괄목할만큼 새로운 조직이 성장할 수 있을 것으로 판단된다.

넷째, 통합된 새로운 조직의 운영에서는, 조직이 추진할 수 있는 모든 개선점을 계속 혁신해 나가야 하며, 체계적인 방법으로 개혁과 변화에 대한 전략을 수립하여야 한다.

다섯째, 통합된 정보기관에서는 멀티미디어정보의 제공과 더불어 정보자료에 대한 개념이 접근의 개념으로 전환되어야 한다. 정보사회에서도 컴퓨터와 통신의 통합 및 네트워크는 원활하겠지만, 접근시스템 내에서의 검색기법은 여전히 쉽지 않은 일이 될 것이다. 물론 전통적 개념의 도서관과 전자계산소의 고유영역 업무는 지속될 것이며, 도서관과 전자계산소 등이 통합됨으로써 새로운 기술도입과 통합으로 인한 기존업무능력의 배가현상으로 엄청난 대량의 정보를 이용자에게 신속·정확하게 제공할 수 있을 것이며, 이용자

중심의 정보센터로 정착하여야 할 것이다.

요컨대, 도서관이 성장하여 현재의 안정된 기관이 된 것처럼, 보다 역동적인 정보기술조직들은 조만간 성장하여 안정을 찾을 것이 분명하다. 정보기술의 구체적인 성장이나 성숙된 특성이 무엇이든지 도서관과 정보기술조직은 보다 밀접한 업무관계를 갖게 될 것이며, 두 조직이 속하게 되는 조직구조의 특수성이 무엇이든 정보자원에 대한 광범위한 관리·경영에 서로 마음이 맞는 효과적인 동반자가 되어야 할 것이다. 그 결과, 정보기술보다는 정보서비스의 내용과 봉사측면에 더욱 중점을 두어야 할 것이다. 또한 정보담당부총장(CIO)의 자질과 특성은 변화될 것이며, 컴퓨터와 기술·경험을 강조하기보다는 경영관리와 정치적 측면 및 정책입안능력 등이 강조되어야 할 것이다.

참고문헌

- 강숙희. "정보환경의 변화와 대학도서관의 발전 방향." 도서관학논집, 제24집 (1996 여름호), pp. 163-188.
- 고 건. "서울대학교 정보화를 위한 조직 및 규정의 개선에 관한 연구." 대학과 전산, 제8호(1993. 11), pp. 53-67.
- 교육부 교육개혁추진기획단. 대학이 변하고 있다. 대학개혁사례집1. 서울: 교육부, 1996.
- 김남두·김영식 엮음. 대학 개혁의 과제와 방향. 서울: 민음사, 1996.
- 김란수. 대학개혁론. 서울: 양서원, 1989.
- 김성수. "사립대학도서관의 직제현황에 관한 연구." 도서관학논집, 제24집(1996 여름호), pp. 301-334.
- 서혜란. "대학종합평가인정제 실시에 따른 대학도서관의 평가에 관한 연구." 한국문헌정보학회지, 30권 1호(1996. 3), pp. 19-34.
- 손정표. "21세기 대학도서관과 사서의 전문성에 관한 고찰." 도서관문화, 37권 5호(1996. 9.10), pp. 4-16.
- 윤희운. 대학도서관경영론. 서울: 경인문화사, 1996.
- 李炳穆. 大學圖書館基準의 理論과 實際. 서울: 九美貿易出版部, 1985.
- 이태욱. "대학종합정보시스템의 발전방향." 전국대학전자계산소장협의회 1996년 연차회의 발표자료.
- 전국사립대학교도서관협의회. 회원교편람 (1996). 청주: 청주대학교 중앙도서관, 1996.
- 한남대학교 종합정보센터 건축위원회. "종합정보센터 건축을 위한 기본계획(안)." 대전: 한남대 동 건축위원회, 1996.
- 한상완 등. "미래형 대학도서관 모형개발 연구." 한국문헌정보학회지, 제29집(1995. 2), pp. 63-140.
- 慶應義塾大學 湘南藤澤メテシアセンター. "慶應義塾大學 湘南藤澤メテシアセンター 利用案内." (1995).
- 同志社大學 學術情報センター. "同志社大學 學術情報センター報," No. 6(1994. 1), pp. 1-16.
- 永田 治樹. "人的資源經營(圖書館における人材育成計劃の設計): Fielden レポートの指摘." 専門圖書館, No. 155(1995. 3), pp. 46-54.
- 和田 隆. "新館紹介: 大阪府立大學總合情報センター." 大學圖書館研究, 第43號(1994. 3), pp.96-105.
- Adams, Carl et al. "Issues Relating to the Implementation and Management of an Integrated Information Center." *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 42, No. 2(1991), pp. 147-151.
- Alexander, George D. and Meyer, Richard W. "Clemson University." *Campus Strategies for Libraries*

- and Electronic Information*, ed. by Caroline Arms. Digital Press, 1990, pp. 95-116.
- Arms, Caroline R. *Campus Strategies for Libraries and Electronic Information*, SI : Digital Press, 1990.
- Arms, Caroline. "The Technological Context." *Campus Strategies for Libraries and Electronic Information*, ed. by Caroline Arms. Digital Press, 1990, pp. 11-35.
- Arms, William Y. and Michalak, Thomas J. "Carnegie Mellon University." *Campus Strategies for Libraries and Electronic Information*, ed. by Caroline Arms. Digital Press, 1990, pp. 243-273.
- Ball, Marion J. and Reese, Errol L. "Information Services at the University of Maryland at Baltimore : Giving the Vision Life." *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 45, No. 5(1994), pp. 326-330.
- Ball, Marion J. and Douglas, Judith V. "Integration and Outreach : Integrated Academic Information Management Systems (IAIMS) at Maryland." *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 39, No. 2(1988), pp. 107-112.
- Ball, Marion J. and Douglas, Judith V. "Trying It All Together : the Integrated Academic Information Management System Being Implemented at Maryland." *CRC Critical Reviews in Medical Informatics*, Vol. 1, No. 4(1988), pp. 311-322.
- Bazillion, Richard J. & Braun, Connie L. "Building Virtual and Spatial Libraries." *CAUSE/EFFECT* Vol. 18, No.4(1995). pp. 1-54.
- Brodie, Maxine & McLean, Neil. "Process Reengineering in Academic Libraries : Shifting to Client-centered Resource Provision." *CAUSE/EFFECT* Vol. 18, No. 2 (1995), pp. 1-46.
- Broering, Naomi C. et al. "Integration Across Institutions : IAIMS Extended." *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 39, No. 2(1988), pp. 131-134.
- Cimbala, Diane J. "The Scholarly Information Center : An Organizational Model." *College & Research Libraries*, Vol. 48(Sep. 1987), pp. 393-398.
- Collins, Rosann and Straub, Detmar. "The Delivery of Information Services Within a Changing Information Environment." *Journal of the American Society for Informa-*

- tion Science*, Vol. 42, No. 2(1991), pp. 120-123.
- Creth, Sheila D. "Creating a Virtual Information Organization : Collaborative Relationships Between Libraries and Computing Centers." *Journal of Library Administration*, Vol. 19, No. 3/4 (1993), pp. 111-132.
- De Molt University. "Division of Learning Development." *Staff Development and Training Refort*, 1993/94, Vol. 1.
- Dougherty, Richard M. and Dougherty, Ann P. "The Academic Library : a Time of Crisis, Change, and Opportunity." *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 18, No. 6 (1993), pp. 342-346.
- Feng, Cyril H. and Weise, Frieda O. "Implementation of Integrated Information Services : Library/Computer Center Partnership." *JASIS*, Vol. 39, No. 2(1988), pp. 126-130.
- Hall, Natalie. "Are Libraries and Computer Centers Converging? A Match Made Online : Two Service Providers at UCLA Plan to Wed Form and Function in the 1990s." *American Libraries*, Vol. 21, No. 1(1990), p. 70.
- Johnson, Margaret L. et al. "University of Southern California." *Campus Strategies for Libraries and Electronic Information*, ed by Caroline Arms. Digital Press, 1990, pp. 176-192.
- Kangenberg, Donalds N. "Information Technology and the University : Integration Strategies for 21st Century." *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 45, No. 5(1994), pp. 323-325.
- Karr, Ronald Dale. "Using the academic computer center." *College & Research Libraries News*, Vol. 45, No. 8(1984), pp. 411-412.
- Kaufman, Paula T. "Columbia University." *Campus Strategies for Libraries and Electronic Information*, ed. by Caroline Arms. Digital Press, 1990, pp. 193-217.
- Kesner, Richard M. "The Library as Information Center : A "Utility" Model for Information Resource Management and Support." *Library Trends*, Vol. 42, No. 3. (1994), pp. 373-394.
- Langenberg, Donald N. "Information Technology and the University : Integration Strategies for the 21st Century." *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 45, No. 5(1994), pp.

323-325

- Laudato, Nicholas C. & DeSantis, Dennis J. "Reshaping the Enterprise through an Information Architecture and Process Reengineering." *CAUSE/EFFECT-CT*, Vol. 18, No. 4 (1995), pp. 30-31, 36-42.
- Lee, Susan. "Leadership : Revised and Redesigned for the Electronic Age." *Journal of Library Administration*, Vol. 20, No. 2(1994), pp. 17- 28.
- Lorenzi, Nancy M. "Introduction : Integrated Academic Information Management Systems." *Bulletin of Medical Library Association.*, Vol. 80, No. 3(1992), pp. 241-325.
- Luker, Mark. & Duwe, Jack. & Pinkerton, Tad. "Restructuring a Large It Organization : Theory, Model, Process, and Initial Results." *CAUSE/EFFECT*, Vol. 18, No. 2 (1995), pp. 24-29, 34.
- Molholt, Pat. "On Converging Paths : The Computing Center and the Library." *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 11, No. 5 (1985), pp. 284-288.
- Nelson, Keith R. & Davenport, Richard W. "A Planning Process Addresses an Organizational and Support Crisis in Information Technology." *CAUSE/ EFFECT* : 1996.
- Olsen, Jan Kennedy. "Cornell University, Mann Library." *Campus Strategies for Libraries and Electronic Information*. ed. by Caroline Arms. Digital Press, 1990, pp. 218-242.
- Oregon State University. "Guidelines for Oregon State University's Information Services Reorganization : Philosophical Background : 1995."
- Shapiro, Beth J. and Long, Kevin Brook. "Just Say Yes : Reengineering Library User Services for the 21st Century." *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 20(Nov. 1994), pp. 285- 290.
- Straub, Detmar and Beath, Cynthia Mathis. "The Integrated Information Center Concept." *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 42, No. 2(1991), pp. 128-131.
- Waters, Donald J. "'We Have a Computer' : Administrative Issues in the Relations Between Libraries and Campus Computing Organizations." *Journal of Library Administration*, Vol. 13, No. 1/2(1990), pp. 117- 138.
- Weber, David C. "University Libraries

and Campus Information Technology Organizations : Who Is in Charge Here?." *Journal of Library Administration*, Vol. 9, No. 4 (1988), pp. 5-19

Weise, Frieda O. and Tooley, M. J. "Designing a New Facility for Information Services." *Journal of the American Society for Informa-*

tion Science, Vol. 45, No. 5 (1994), pp. 342-344.

Woodsworth, Anne. "Computing Centers and Libraries as Cohorts : Exploiting Mutual Strengths." *Journal of Library Administration*, Vol. 9, No. 4 (1988), pp. 21-34.