

대학도서관 경영개혁의 동향과 반추*

- 조직의 통합과 팀제를 중심으로 -

On the Trends and Ruminations of Managerial Reforms in Academic Libraries

윤 희 윤(Hee-Yoon Yoon)**

〈 목 차 〉

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| I. 서 언 | III. 대학도서관 경영개혁의 반추와 지향성 모색 |
| II. 대학도서관 경영개혁의 최근 동향 | 1. 조직적 통합과 명칭변경 |
| 1. 다운사이징의 개념과 실제 | 2. 내부 조직의 팀제로의 개편 |
| 2. 전략적 계획의 특성과 유용성 | IV. 결론 및 제언 |
| 3. 리엔지니어링의 내용과 함의 | |

초 록

모든 조직체에서 추진되는 경영개혁의 정언적 명제는 조직의 핵심역량을 강화하는 것이다. 그렇다면 최근에 다운사이징, 전략적 계획, 리엔지니어링의 차원에서 단행한 국내의 대학도서관의 경영개혁은 장서개발과 정보봉사라는 본질적 역량을 강화하는 방향으로 진행되고 있는가. 이 논문에서는 특히 대학도서관과 전자계산소의 조직적 통합과 그에 따른 명칭변경, 내부 조직의 팀제로의 개편 등에 주목하여 경영개혁의 동향과 한계를 반추하고 바람직한 지향성을 모색하였다.

주제어 : 대학도서관 경영개혁, 조직개편

Abstract

In all kinds of organizations, a categorical proposition of managerial reforms is to strengthen the core competence. Current academic libraries environments in Korea are characterized by constant and turbulent change of organization. So then, the reorganization of academic libraries based on downsizing, strategic planning, and reengineering should serve an enrichment of collection development and maximum of information services. The purpose of this paper was to ruminate the integration of library and computer center and adaption of team-based organization, to find a desirable directivity for a changing information world.

Key Words : academic library, managerial reforms, organizational change

* 이 논문은 제38회 전국도서관대회(2000. 9. 28-30, 경주 교육문화회관)에서 한국도서관·정보학회가 주관한 라운드 테이블 발표자료를 가필·수정한 것임.

** 대구대학교 문헌정보학과 부교수(yhy@teagu.ac.kr http://biho.taegu.ac.kr/~yhy/)

·접수일 : 2001. 2. 9 ·최초심사일 : 2001. 2. 21 ·최종심사일 : 2001. 2. 21

I. 서 언

도처에서 세계화, 정보화, 디지털화가 회자되고 있다. 이러한 새로운 패러다임의 구체적인 구현수단과 기법으로 간주되는 전략적 계획, 총체적 품질관리, 리엔지니어링, 다운사이징, 아웃소싱, 지식경영 등은 최근에 담론의 차원을 넘어 조직체의 경영방식과 조직문화에 대입되고 있다. 그래서 지금까지 경쟁이나 개혁을 외면하거나 사각지대에서 안주해 왔던 대학들도 새로운 경영패러다임에 기저하여 캠퍼스 종합정보시스템을 구축하고, 학제 및 행정조직을 개편하며, 교육 및 연구기능을 강화하느라 분주하다.

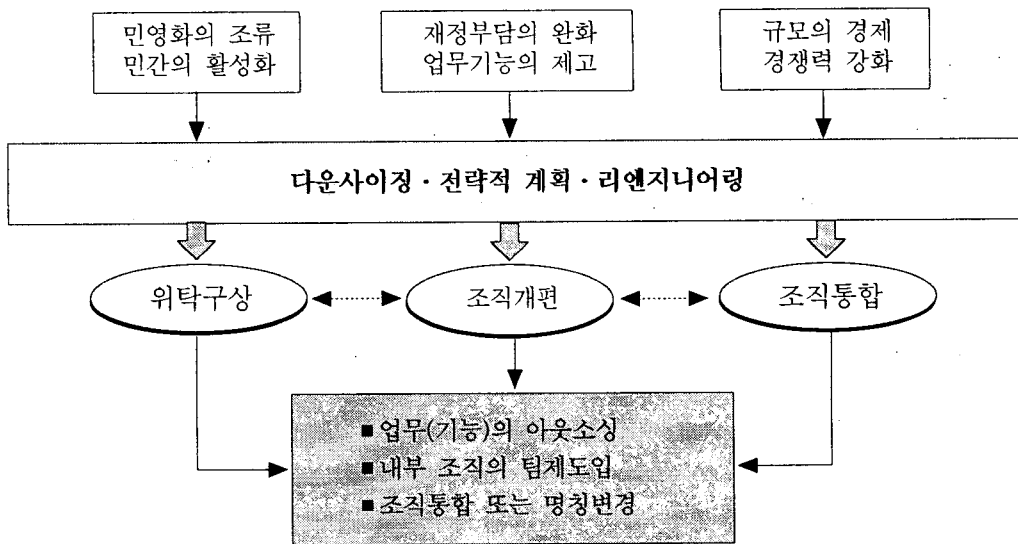
그 중에서 대학도서관과 관련된 대표적인 개혁사례가 리엔지니어링 또는 다운사이징의 차원에서 추진하는 전자계산소와의 통합, 팀제조직의 도입, 내부기능의 아웃소싱이라 할 수 있다. 어떤 경우에도 도서관이 대학의 부속기관으로 존재하는 한 캠퍼스의 전방위적 개혁대상에서 제외될 수 없다. 그렇다 하더라도 대학당국이 경쟁력 강화와 비용절감이라는 명분하에 추진하는 개혁의 부작용과 후유증을 좌시하는 것은 바람직하지 않다. 더욱이 일부 대학도서관에서 다운사이징을 선도하는 행위는 그 당위성이나 강제성을 불문하고 자제되어야 한다. 각 대학의 상황변수가 다른데도 불구하고 무조건적으로 답습할 경우, 개혁을 통한 역량강화는 고사하고 정체성의 훼손과 본질적 기능의 퇴행이 불가피할 것이기 때문이다.

그런가 하면 대학도서관이 작금의 비효율적인 운영시스템, 물량중심의 수집정책과 비체계적인 장서구성, 핵심장서의 공동화를 초래한 분담수서, 급조된 데이터베이스의 저질성, 동선을 무시한 공간구성과 자료배치, 빈약한 봉사수준, 디지털 지상주의를 추수하는 경영마인드 등을 개선하거나 타파하지 않을 경우, 캠퍼스의 학술커뮤니케이션을 주도하는 구심체로서의 입지는 더욱 약화될 것이다. 더 이상의 위상추락과 이용자의 외면을 좌시하지 않으려면 장서 및 시설위주의 정태적 관행과 현상유지의 행태를 개선해야 한다. 그러기 위해서는 새로운 경영기법에 대한 전향적인 수용자세가 필요하다.

이처럼 대학도서관은 경영개혁의 대상인 동시에 주체이다. 그렇다면 ‘관행과 질서는 조직의 안정을 보장하는 반면에 파행과 혼돈은 그것을 개량한다’는 평범한 진리에 대해 어떤 입장을 견지해야 하는가. 너무도 자명한 사실이지만, 대학도서관은 객체로서의 부작용을 최소화하고 주체로서의 핵심역량을 극대화해야 한다. 따라서, 본 연구는 지금까지 대학도서관에서 추진된 경영개혁의 다양한 사례 중에서 특히 조직개편의 동향과 양면성을 반추하고 바람직한 지향성을 모색하고자 한다.

II. 대학도서관 경영개혁의 최근 동향

대학도서관의 경영관리는 기업체의 관리기법이 순차적으로 도입되어 이론적 체계가 형성되었다. 그 대략적 단계는 전통적 관리, 과학적 관리, 그리고 종합이론의 시대로 구분할 수 있다. 오늘날 대학도서관에 적용되고 있는 다운사이징, 리엔지니어링, 전략적 계획 등은 최근에 구체화된 경영기법이며, 이들을 구현하는 수단이 아웃소싱, 팀제도입, 조직통합 및 명칭변경 등이다. 그 배경, 목적, 수단, 결과를 개략적으로 도시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 대학도서관 경영개혁의 최근 동향

1. 다운사이징의 개념과 실체

(1) 다운사이징의 개념과 유형

다운사이징(downsizing)은 조직체의 경영기법으로 자주 적용되어 왔다. 과거에는 그 명칭을 달리하여 인력감원, 조직축소, 감량경영 등의 형태로 이루어져 왔으나, 최근에는 국가적 경기침체가 지속되면서 대다수 기업체가 구조조정을 단행함으로써 그에 따른 대량감원이 심각한 사회문제로 부각된 바 있다. 심지어 공공행정 및 교육계에서도 총정원제, 명예퇴직제, 정년단축, 결원의 미보충 등의 방식으로 추진되고 있다.

도대체 다운사이징이 무엇이기에 유행병처럼 만연되는가. 1980년대 미국의 경영전문가 로치(S. Roach)에 의해 명명된 다운사이징은 광의로 조직의 효율성, 생산성, 경쟁력을 강화할 목적으로 인력규모, 비용구조, 작업과정 등에 변화를 가져오는 일련의 의도적인 경영조치를 의미한다. 반면에 협의로는 규모축소, 즉 조직의 통폐합을 통한 인력감축이다. 이러한 개념의 다운사이징이 실제로 조직체에서 발현되는 양상은 <표 1>과 같이 3가지 유형으로 구분할 수 있다.

<표 1> 다운사이징의 유형과 내용

구분 \ 유형	인원감축(유형 1)	업무 재설계(유형 2)	체계적 접근(유형 3)
초점 대상 기간 및 효과 구체적 기법	인력 사람 단기 자연감소 해고 조기(명예)퇴직 등	직무, 계층, 조직단위 업무 중기 기능의 통폐합 조직단위의 통합 직무 재설계 계층의 축소 및 제거	조직문화 현상유지적 사고 장기 총체적 조직문화 및 경영혁신 운동

첫째는 다운사이징의 전형으로 간주되는 인력감축이다. 통상 조기(혹은 명예)퇴직, 정리해고, 재취업 알선, 그리고 결원의 미보충에 의한 자연감소 등의 기법을 사용한다. 국내의 대학과 도서관은 가장 소극적 방식인 자연감소, 즉 자연소모를 통한 감원에 치중하고 있다.

둘째는 업무의 재설계이다. 대개 조직내의 불필요한 기능, 계층, 부서, 작업집단 등을 제거하거나 과정의 재설계, 단위의 통합, 시간의 감축 등의 방식으로 추진된다. 대학에서 도서관과 전자계산소의 통합, 도서관에서 수서과와 정리과의 통합, 팀제의 도입, 비전문직 업무의 아웃소싱 등이 대표적인 사례에 속한다.

셋째는 인력 및 업무도 변화시키지만, 조직문화의 개선(조직의 분위기, 구성원의 태도와 가치 등)을 더 중시하는 체계적 접근법이다. 따라서 일과성의 다운사이징이 아니라 장기적이고 지속적인 개선을 추구하는 개념이다. 대학도서관에서는 친절교육, 봉사마인드의 강화, 정보기술의 수용성과 활용성의 제고 등을 들 수 있다.

(2) 다운사이징의 특징과 명암

다운사이징은 주로 대규모의 영리조직에서 공식적으로 적용하는 경영수단이다. 그렇기 때문에 비영리조직인 대학도서관에 다운사이징이 어떻게 적용되었으며, 그 특징과 파급효과가 무엇인지에 대한 조사나 연구는 거의 없는 실정이다. 그러나 1990년대 국내외 대학도서관의 인력관리와 조직개편의 과정을 개관하면 약간의 흔적과 특징을 추출할 수 있다.

먼저 유능한 정규직원의 이직, 조기퇴직, 정년퇴임으로 발생한 공석을 보충하지 않고 임시직으로 대체하는 소위 '고용관계의 외부화' 경향이 뚜렷하다. 미국의 경우, 전체 노동력의 약 25%가 파트타임이나 임시고용의 형태로 근무하며, 1996년 대졸자의 약 20%가 임시직이나 계약직으로 고용되었다. 이러한 경향은 최근 국내의 대학도서관에서도 나타나고 있다. 정년 단축과 조기퇴직으로 결원이 발생하면 학생보조원을 채용하거나 한시적으로 임시직을 고용하는 사례가 많다. 그런가 하면 기술도입과 조직개편에 따른 다운사이징의 주요 대상이 중간관리층으로 확대되고 있다. 많은 대학도서관에서 각종 정보기술의 도입, 데이터베이스의 구축, 운영시스템의 통합화, 봉사지향적인 조직으로의 개편 등을 전략적으로 추진하고 있다. 이러한 일련의 경영전략은 조직편제 및 관리기능의 변화를 초래하고 중간관리자의 기능축소로 연결된다. 팀제의 도입에 따른 과장직의 폐지가 이를 반증한다.

그렇다면 다운사이징, 특히 의도적인 감량위주의 구조조정이 대학도서관의 경영관리에 미치는 효과는 무엇인가. 긍정적 기대효과로는 가시적인 감원, 경영위기에 대한 인식도 제고, 인건비의 절감, 비효율적 조직운영의 개선, 신속한 의사결정, 커뮤니케이션의 원활화, 생산성 증가 등을 들 수 있다. 반면에 부작용도 적지 않다. 직원들의 불안감과 사기저하, 결원의 미보충에 따른 부담의 과중, 임시직 고용에 따른 봉사의 질적 하락과 이용자의 불만, 조직에 대한 몰입(commitment)의 약화, 동기의 상실, 이직율 증가 등의 역기능이 초래된다. 그러나 다운사이징이 계획적이고 합리적이며, 분명하고 정직한 커뮤니케이션이 이루어지고, 직원이 동참한다면 사기나 생산성이 감소하지 않고 신뢰감도 개선될 수 있다.

(3) 다운사이징에 대한 인식과 추진방향

대학도서관은 계속해서 확장되는 속성을 지니기 때문에 많은 조직체의 경우처럼 방치하면 시간이 경과할수록 고비용-저효율 구조를 취하게 된다. 그래서 대학의 생존전략이 특히 인건비의 절감에 치중할 경우에는 다운사이징의 대상에서 자유로울 수 없다.

그러나 대학도서관은 소장자료를 이용자에게 제공하고 미소장자료의 접근 및 봉사기능을 수행하는 공간이다. 어떤 경우에도 정보봉사의 극대화라는 명제를 망각해서는 안 된다. 규모의 경제성을 확보하려면 다운사이징을 추진할 수밖에 없는 측면도 있지만, 동시에 학술정보의 봉사기능을 강화하려면 유능한 전문가의 충원도 절대 필요하다.

따라서 현재처럼 결원을 보충하지 않는 방식으로의 다운사이징은 결코 바람직하지 않다. 다운사이징의 본질은 '전략적 조치'가 아니라 장기적 경영계획을 구상하고 준비하는데 필요한 '보조적 수단'이다. 감원위주의 다운사이징에 안주할 것이 아니라 기존업무에 대한 재설계와 조직문화를 근본적으로 변화시키려는 전략을 동시에 구사할 때, 그 역기능을 최소화할 수 있다.

2. 전략적 계획의 특성과 과정

(1) 전략적 계획의 특성과 유용성

종래의 계획과 전략은 경영관리의 일반론에 근거하였다. 이에 따라 경영자는 내부활동에 더 치중하여 조직의 목적과 목표를 달성하는데 투입될 경영자원을 계획, 조직, 충원, 지휘, 통제하는 문제에 관심을 집중하였다. 그러나 오늘날에는 어떤 조직체이든 급변하는 환경에 민감하게 대응하지 못하면 성장과 발전은 고사하고 도태되기 마련이다. 이러한 배경하에 경영관리의 개념을 확장한 것이 전략적 계획(strategic planning)이다. 대학도서관의 경우, '기존의 능력 및 가용자원을 조직의 강점·약점·기회·위협과 결합하여 미래지향적 행동방향을 채택하는 것'으로 정의할 수 있다.

이러한 전략적 계획은 학내외 환경의 격변과 불확실성을 예견하고 미리 대처함으로써 변혁을 주도하려는 적극적인 발상에서 출발한

<표 2> 전통적 계획과 전략적 계획의 비교

다. 그러므로 전통적인 계획이 현실중심의 관리수단이라면 전략적 계획은 미래지향적 경영기법이다. 양자의 차이를 비교하면 <표 2>와 같다. 결국 대학도서관의 전략적 계획은 다음과 같은 특성을 내포한다고 할 수 있다.

기 준	전통적 계획	전략적 계획
속 성	우연한(선택된) 계획	체계적 계획
목적설정	운영상의 필요성에 의해 설정	조직의 사명에 근거하여 설정
의사결정	수동적(반작용적), 개별적 주관적 평가에 기초	능동적, 팀단위 데이터에 의한 객관적 평가에 근거
평 가	증분식 평가	진단적 평가
결 과	결과의 부분적인 추측	모든 가능한 결과의 평가

- 미래지향적인 발상이며, 대학도서관의 명운에 치중한다.
- 관행과 구각을 탈피하는 변신전략이다.
- 학내외의 환경 및 그 변화양상이 절대적으로 중시된다.
- 계획은 대학도서관의 목적을 달성하는 수단이다.
- 자원과 능력이 가장 생산적인 영역에 집중되는 능동적 진행과정인 동시에 사고방식이다.
- 계획·목적·분석·예측보다는 의사결정에 초점을 맞춘다.
- 의사결정기능은 관장에게 귀속되지만, 계획의 수립과정이 참여적이고 논쟁에 관대하다.
- 조직은 하나의 시스템이지만 시스템분석, 경영과학, 장기계획 등과 달리 능동적이고 외향적인 동시에 경쟁적이다.
- 계획의 절차나 결과는 공식적인 문서로 표현된다.

상술한 특성들은 대학도서관이 직면하는 난제들의 속성과 밀접한 관계가 있다. 정보기술의

급속한 발전과 사회경제적 불확실성은 대학 및 도서관에 많은 변화를 재촉하는 동시에 과제를 부과하고 있다. 특히 대학도서관은 예산압박이 극심한 가운데도 정보기술을 활용한 전산화를 거의 완료하고 가상공간에 부유하는 디지털정보를 제공하지만, 정보매체의 다양성과 요구형태의 다변화에 대처해야 하는 새로운 난관에 봉착하고 있다. 그래서 전략적 계획은 대학도서관계가 직면하는 도전과 기회를 분석하여 미래를 설계하는 중요한 요소가 되었다. 또한 조직형성의 기본방식, 조직간의 관계적 특성, 역할재고의 도구로도 인정되고 있다. 실제로 선진국의 대학도서관들은 전략적 계획에 많은 관심을 가지고 있을 뿐만 아니라 자주 도입하고 있다. 그것은 다음과 같은 유용성에서 기인한다.

- 학내외 환경의 격변에 능동적으로 대처하는 계획수단인 동시에 미래의 지향성과 목표를 설정하는데 유용한 계획방식이다.
- 구성원의 요구와 조직적 요구에 부응하도록 지원함으로써 미증유의 기회혼란을 극복하고 신축적인 전략의 개발을 가능하게 한다.
- 조직환경의 제약조건·압력·기회를 설명하며, 미래를 예견하고 적극적으로 대처할 전략들을 제안한다.
- 계획의 원칙, 과정, 정신은 경쟁적이고 생산적이다.
- 지금까지 수행한 업무와 향후에 수행해야 할 업무에 대한 선택기제를 제공한다.
- 조직의 합의점을 도출하고 목적과 목표를 이해시키는 리더십 도구이다
- 관장과 직원들에게 정책의 부재를 인식시키는 한편, 정치적 한계와 조직적 장애를 극복하는데 유용한 과정을 제공한다.

(2) 전략적 계획의 수립과정

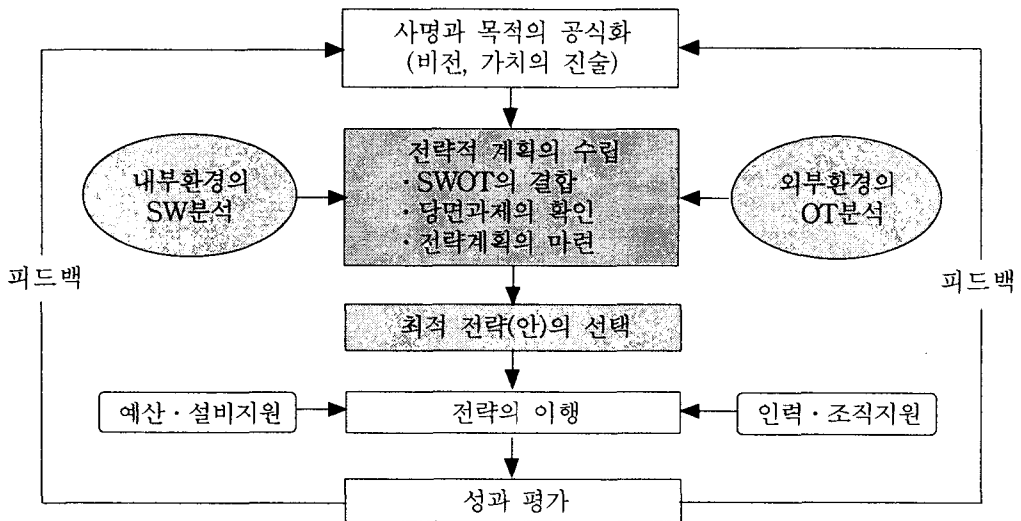
전략적 계획은 여러 단계를 거치면서 수립된다. 웨인먼(V.J. Feinman)은 여건과 환경의 분석, 조직적 지향성의 개발, 전략적 계획의 공식화, 계획의 이행, 전략적 통제·피드백·평가의 5단계로, 박인웅은 환경분석, 경영전략의 수립, 실행, 평가의 4단계로 구분하였다. 반면에 Roundtable Associates는 계획의 발의와 합의, 조직적 과제의 확인, 비전·사명·가치의 명확화, 외부환경의 평가(기회와 위협), 내부환경의 평가(강점과 약점), 전략적 이슈의 확인, 전략의 결정, 미래의 효과적인 조직비전의 수립, 풍토조성과 실행의 9단계를 제시하였다.

이러한 구분은 사용된 용어 및 세분정도에서 차이에 있을 뿐, 주요 내용은 대동소이하다. 그러므로 대학도서관에서 전략적 계획의 수립과정은 사명과 목적의 공식화, 계획의 수립, 최적 전략(안)의 선택, 전략의 이행, 성과평가의 다섯 단계 구분할 수 있다. 그 개략적인 모형을 도시하면 <그림 2>와 같다.

첫째, 사명 및 목적을 공식화한다. 조직의 지향성에 관한 주요 지표는 비전, 사명, 목적, 목표 등이다. 비전은 매우 일반적 수준에서의 열망(큰 뜻), 핵심가치, 철학을 포함하는 반면에

목표는 목적을 구체적으로 나열한 것이다. 따라서 사명과 목적이 계획의 당위성을 결정하는 요체이다. 예컨대, 인디애나주립대학도서관의 전략적 계획에서는 그 사명을 ‘도서관은 그 형태나 소장처를 불문하고 모든 정보자원을 학생·교수·경영자·직원과 연결시킴으로써 대학의 교육적 및 연구적 사명을 지원하고 풍요롭게 하며, 지식기반 사회에서의 정보이용을 지도·자문하고, 지역·주·국가·국제사회의 구성원들과 정보자원을 공유한다’고 명시하고 있다.

둘째, 전략적 계획을 수립한다. 계획을 수립하는 단계는 내외 환경의 분석과 결합, 당면과제의 확인, 계획의 마련 순으로 진행된다. 이 중에서 전략적 계획의 최대 특징인 SWOT(Stre



<그림 2> 대학도서관 전략적 계획의 기본모형

ngth, Weakness, Opportunity, Threat)에 대한 정확한 분석과 객관적 평가는 매우 중요하다. 외부 환경을 분석하여 기회(O)와 위협(T)을 파악하는 한편, 대학도서관의 인적·재정적·물적 자원을 분석하여 강점(S)과 약점(W)을 추출한 다음에 양자를 결합하여 객관적으로 평가하고 복수의 대안을 마련한다. 일반적으로 분석된 SWOT에 매트릭스 구조를 취하면 <표 3>처럼 4가지의 전략이 추출된다.

셋째, 최적 전략(안)을 선택한다. 추출된 복수의 전략을 대상으로 어떤 대안을 최종안으로 결정할 것인가의 문제는 전략적 의사결정의 기능에 속하며 대학의 정책방향, 도서관의 위상과 이미지, 관장의 가치관이나 성향, 기능별 수월성의 정도 등에 따라 달라진다. 다만 대학도서관이 공격적 경영관리를 지향할 때는 SO전략이나 ST전략을, 반대로 방어적 경영관리를 구사할 때는 WO전략이나 WT전략을 선택하는 경우가 많다. 물론 가장 이상적인 전략은 강점을 기회활용의 계기로 삼는 SO전략이다.

넷째, 전략을 이행한다. 대학도서관의 인적 및 물적 자원을 최대한 활용하되, 필요할 경우에는 대학당국에 지원과 협조를 요청하여 선택된 전략을 실행에 옮기는 단계이다. 물론 전략을 이행하는 과정에서는 진행상황을 수시

<표 3> SWOT와 전략적 선택

내부\외부	O(기회)	T(위협)
S(강점)	SO전략 (강점을 기회에 활용하려는 도서관)	ST전략 (강점을 위협의 극복수단으로 사용하는 도서관)
W(약점)	WO전략 (약점을 보완해야 기회활용이 가능한 도서관)	WT전략 (약점을 보완해야 위협이 극복되는 도서관)

로 혹은 주기적으로 점검하여 당초의 방향을 이탈하지 않도록 통제하는 것이 중요하다.

마지막으로 성과를 평가한다. 그리고 평가결과는 다시 대학도서관의 사명과 목적을 공식화하는 단계에 피드백되어야 한다.

이상에서 언급한 전략적 계획은 변화된 상황에 대처하는 반작용적(reactive) 계획이 아니라 기회와 위협으로부터 생존전략을 수립하는 미래적응적(proactive) 계획이다. 최근 국내의 일부 대학이 교육 및 연구활동을 강화할 목적으로 ‘캠퍼스전략’, ‘21세기의 비전’ 등과 같은 제하에 전략적 계획을 수립하고 있다. 그렇다면 대학의 하부조직으로 존재하는 도서관에도 외국의 경우처럼 전략적 계획의 도입은 불가피하다. 가용자원의 투입가치와 핵심역량을 극대화하는 시나리오를 구상해야 한다.

3. 리엔지니어링의 내용과 함의

전술한 다운사이징이 인력감축과 비용절감을 통하여 최적의 업무환경을 조성하는 경영이론이라면, 리엔지니어링(reengineering)은 비용·품질·서비스·속도 등을 획기적으로 개선할 목적으로 조직체의 활동과 과정을 근본적으로 재검토하고 원천적으로 재설계하는 것이다. 그 핵심내용은 분업의 부정, 피라미드식 계층구조의 축소 내지 횡적 조직화, 서비스와 품질의 개선, 조직내의 커뮤니케이션 촉진과 정보공유, 순차적 처리과정이나 작업공정의 동시 또는 병렬처리, 고객 만족 중심의 경영, 의사결정권의 하부이양 등이다.

특히 1980년대 후반부터 대부분의 조직체는 정보의 전달구조에 따라 조직을 재설계하는 방식으로 리엔지니어링에 주력해 왔으며, 대학도서관도 예외가 아니다. 그 이유는 정보의 전달구조가 왜곡되거나 우회할수록 진부한 정보로 전략한다는 사실을 인식하였기 때문이다. 그래서 정보의 수평적 이동이나 흐름을 원활하게 하는 조직체계, 즉 팀제조직이 등장하였다.

게다가 전통적인 정보인프라(전파, 우편, 전신, 문서 등)를 기반으로 하는 조직구조가 새로운 정보인프라(팩스, 복사기, 컴퓨터, PC통신, 데이터베이스, 전자우편 등) 시대에는 부적합하다는 사실도 리엔지니어링에 기반한 조직개편을 촉진하고 있다.

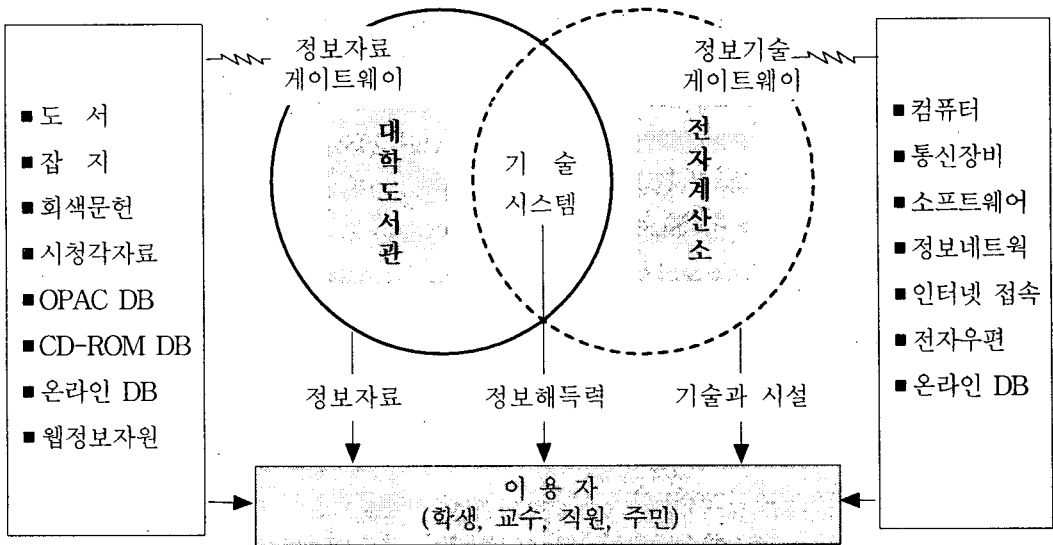
Ⅲ. 대학도서관 경영개혁의 반추와 지향성 모색

최근에 국내 대학도서관에서 단행되고 있는 경영개혁의 내용은 매우 다양하다. 예컨대 일 반관리에서는 전자(디지털)도서관의 구축, 건물의 인텔리전트화, 내부기능의 아웃소싱 등을, 인사관리에서는 연봉제(또는 성과급제)의 도입, 연공서열의 파괴, 주제전담 사서제 등을, 조 직관리에서는 전자계산소와의 통합 및 명칭변경, 내부조직의 개편 등을, 장서관리에서는 주 제별 자료실화와 디지털화 등을 들 수 있다. 이러한 개혁내용 중에서 초미의 관심사가 관련 기관의 조직적 통합과 명칭변경, 그리고 내부조직의 혁신적 개편이다. 이들은 거시적 또는 미시적 관점에서의 조직개편을 의미한다. 그렇다면 국내에서는 대학도서관의 정체성을 다지 고 핵심역량을 강화하는 방향으로 개편되고 있는가. 국립 및 사립대학도서관협의회 회원도서 관(국립대 33개관, 사립대 87개관)의 업무분장표 웹사이트의 정보를 중심으로 분석하면 다음 과 같다.

1. 조직적 통합과 명칭변경

국내외에서 캠퍼스내의 유관기관, 즉 대학도서관, 전자계산소, 시청각자료실, 출판부 등을 선택적으로 통합하는 경영개혁이 추진되고 있다. 그 중에서도 특히 대학도서관과 전자계산소 의 통합문제가 주목의 대상이 되고 있다. 최근 국내에서도 양대 기관에 대한 통합의 당위성 을 주장한 논문과 신중한 접근을 강조하는 보고서가 발표된 바 있다.

과연 대학도서관과 전자계산소는 조직적으로 통합하는 것이 바람직한가. 이를 해명하려면 양대 기관의 기능적 상관관계를 정확하게 이해할 필요가 있다. <그림 3>에서 대학도서관은 각종 정보자료를 수집하여 제공하는 게이트웨이로서의 역할과 인간적 중개기능을 중시하는 반면에 전자계산소는 정보기술을 학내에 보급하는 게이트웨이로서의 역할과 기술(시설)의 제 공기능을 강조한다. 그리고 양자는 정보기술이나 정보시스템을 공유하면서도 상이한 방식으 로 이용자의 정보해득력을 강화하고 있다. 정보기술의 측면에서는 대학도서관이 전자계산소



<그림 3> 도서관과 전자계산소의 기능적 상관관계

에 종속되는 관계이지만, 정보자료의 측면에서는 대학도서관이 독점적 지위를 확보한다. 더 구체적으로 언급하면 대학도서관과 전자계산소의 유사성은 정보기술이 절대적으로 의존하여 대학의 학술적 기능을 지원한다는 점이다. 그러나 양자의 조직문화적 속성(주요 목적과 기능, 인력의 구성과 특성, 정보기술에 대한 시각, 조직의 특성 등)에서는 유사성보다 차이점이 더 많다. 이를 집약하면 <표 4>와 같다.

이처럼 양자는 각각 특수한 일련의 기술, 개성, 훈련을 요구한다. 또한 서로 상이한 인프라, 철학, 문화를 가지고 있다. 대학도서관의 경우, 과거와 현재는 물론 예측가능한 미래에도 정보자료를 제공할 목적으로 존재한다. 반면에 전자계산소가 제공하는 컴퓨터 자원과 프로그래밍 등은 시대에 따라 그 내용이나 성격이 달라진다. 그럼에도 불구하고 대학행정의 리엔지니어링 내지 다운사이징이라는 명분하에 단행되는 조직개편에서 대학도서관과 전자계산소를 전격적으로 통합하여 '학술정보관' 등으로 개칭하고 있다.

국내의 경우, <표 5>를 보면 국립대학에서는 그 사례가 전혀 없지만 전체 대학도서관(120개관)의 15%(18개관), 사립대학도서관(87개관)의 20.7%가 새로운 명칭을 사용하고 있다. 대부분의 경우는 전자계산소 등과의 통합으로 인한 사례들이다. 일본의 경우도 사립대학도서관을 중심으로 '정보센터'로 개칭하고 있으나, 그 비율은 전체의 2% 내외에 불과하다. 반면에 미국의 대규모 대학도서관에서 명칭을 변경한 사례는 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 왜냐하면 극히 일부의 대학도서관에서 변경한 명칭의 경우도 대학도서관시스템의 하부조직인 주

<표 4> 도서관과 전자계산소의 조직문화적 속성의 비교

구 분	도 서 관	전자계산소
목적과 기능	<ul style="list-style-type: none"> · 교육 및 연구기능의 지원 · 정보자료의 수집, 보존, 제공 	<ul style="list-style-type: none"> · 행정업무 및 학술기능의 지원 · 정보인프라의 구축, 유지, 갱신
인력의 구성과 특성	<ul style="list-style-type: none"> · 여성이 지배적이다 · 사서자격증 소지자 · 사서는 위기수용력이 약하지만 협력의 의지가 강하다. · 사서의 활동은 이용자의 즉각적 요구와 결부되어 있다. · 사서는 정보요구를 해석하고 접근 방법을 개념화하는 능력을 가지고 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 인적 구성이 남성 위주이다 · 컴퓨터(통신) 자격증 소지자 · 전산전문가는 위기수용자, 혁신자이지만 배타적 성향이 강하다 · 전산전문가는 공식일정에 따라 명확하게 규정된 프로젝트의 이행에 많은 시간을 소비한다 · 기술자는 접근시스템을 설계, 구축하는 기술을 가지고 있다.
정보기술	<ul style="list-style-type: none"> · 업무수행의 보조수단(도구)이다 · 정보업체로부터 입수하여 그대로 사용한다 	<ul style="list-style-type: none"> · 업무수행의 절대적인 동력이다 · 정보업체로부터 입수하되, 자체에서 보완하거나 혁신시킨다
조직의 특성	<ul style="list-style-type: none"> · 계층지향적 관료조직이다 · 이용자와의 인간적 접촉을 강조하는 개방형 조직이다 · 집단적이며, 정태적인 분위기를 유지한다 · 업무분장이 명확하며 순차성을 강조한다 · 이직율이 매우 낮다 	<ul style="list-style-type: none"> · 팀지향적 평면조직이다 · 정보시스템과의 기술적 접촉을 중시하는 폐쇄형 조직이다 · 개별적이며, 동태적인 분위기를 강조한다 · 프로젝트 관리기법의 이용이 일반화되어 있다. · 이직율이 비교적 높다

제별 도서관을 개칭한 것에 불과하기 때문이다. 단적인 예로 드 몬포르트대학(De Montfort University)

<표 5> '대학도서관'이라는 명칭의 변경현황

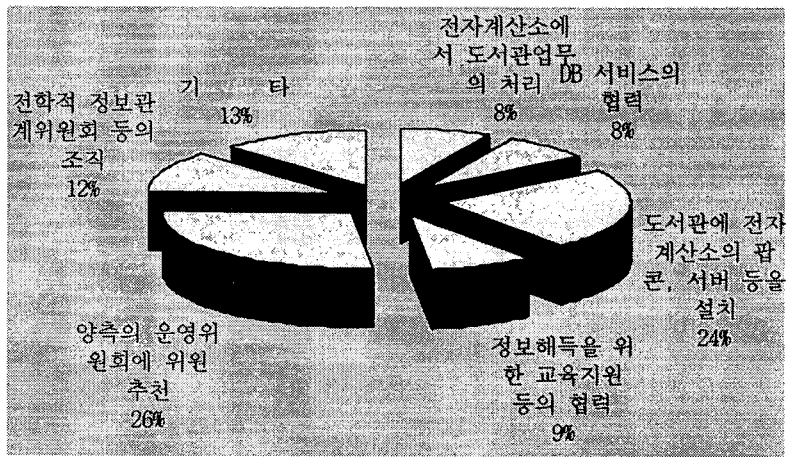
개칭여부	설립주체	국립	사립	소계(%)
현재 명칭의 고수		33	69	102(85.0)
다른 명칭으로 변경				
학술정보관			6	18(15.0)
학술정보처			5	
학술정보원			4	
학술정보센터			1	
학술정보지원센터			1	
종합정보센터			1	
소 계		33	87	120(100.0)

등에서 전자계산소와 통합하여 새로운 명칭을 부여하고 있으나 대개 하부기관으로서의 '도서관'이라는 명칭은 그대로 사용한다. 와세다대학도 중앙도서관과 국제회의센터를 통합하여 학술정보센터(Center for Scholarly Information)로 명명하였으나

대학도서관의 조직형태는 변화가 없다. 이것은 관련기관을 기능적으로 통합하되, 도서관의 위상은 그대로 유지한다는 의미이다. 그런데 국내에서는 대학도서관을 심지어 과수준으로 격하시키는 형태도 나타나고 있다. 결코 바람직한 방향이 아니다. 그 이유는 대학도서관을 중심으로 조직을 통합하더라도 보직축소나 비용절감의 효과보다 위상격하에 따른 장서개발과 정보봉사의 부실이 더 우려되기 때문이다.

따라서 재조직의 3가지 유형, 즉 보고체계 및 예산라인의 행정적 재편성(administrative realignment), 정보기술의 공유 및 연계성을 강조하는 협력적 재편성(collaborative realignment), 그리고 단위기관의 조직적 통합을 의미하는 혼합형 재편성(blending realignment) 중에서 조직적 통합보다 유기적 협력이 더 바람직하다. 어차피 전자계산소는 실물장서를 수집·제공하는 주체가 아니고 대학도서관은 웹정보자원에 대한 관문으로서의 지위를 확보하지 못하는 이상, 전략적 제휴를 통한 경계영역의 확장이 불가피하다. 이러한 사실은 일본 국립대학도서관협의회의 도서관조직·기구특별위원회가 조사한 <그림 4>에서도 잘 나타나고 있다. 그렇

다면 어느 부서가 전자계산소 등과의 유기적 협력을 주도할 것인가. 대학도서관 전산기능을 담당하던 직원이나 계수준의 조직을 '정보기술팀'으로 확대·개편하여 전자계산소와 협력하는 창구로 활용하는 방안이 적절하다. 어떤 경우에도



<그림 4> 일본의 대학도서관과 전자계산소의 협력실태

학술커뮤니케이션 구심체로서의 정체성을 훼손하거나 위상을 격하시키는 방향으로 조직을 통합하거나 명칭을 변경해서는 곤란하다.

2. 내부 조직의 팀제로의 개편

국내 대학도서관의 조직개편에서 나타나는 또 하나의 특징은 팀제조직(team-based organization)의 도입이다. 일반적으로 팀이란 소수의 인력이 공동의 목표를 달성할 목적으로 구성

한 협의의 조직단위를 말한다. 그리고 팀제조직은 복수의 팀 또는 팀원의 기능과 역할, 권한과 책임, 지시-보고체계를 규정하고 수직적 및 수평적 관계를 확립한 시스템이다. 그 설계 및 운영의 유형은 단순히 특수한 업무를 수행하는 '태스크 포스'나 '위원회 조직'에서부터 명실상부한 팀제조직에 이르기까지 다양하지만, 다음의 3가지 유형으로 분류할 수 있다. 그 중에서도 평면형과 대과형을 절충한 팀제가 주로 적용되고 있다.

① 평면(문진)형 구조 : 기존의 계층조직에서 관장을 제외한 과(계)단위의 하부조직을 통합하여 단일 또는 복수의 팀제로 운영하는 형태이다. 조직의 수직적 계층수를 단축(보직 축소)할 때 자주 사용하는 유형으로, 라인조직보다는 스텝조직에 적용가치가 높다.

② 대과(대부)형 구조 : 기존의 조직도에 존재하는 여러 개의 과(계)조직을 소수로 재편하여 팀명을 부여한 형태이다. 즉, 라인중심의 조직구조를 그대로 유지하면서 팀제의 장점을 가미한 방식이다. 따라서 과조직이 팀제로 개편될 경우에는 계장(주임)이, 계조직에 팀제가 도입될 때는 과장이 존재하기도 한다. 이 유형은 조직의 수평적 기능단위를 통합하여 슬림화를 지향할 때 유용하다.

③ 절충(혼합)형 구조 : 이 유형은 조직의 통일성보다 업무의 특수성을 강조하여 팀제를 탄력적으로 적용하는 형태를 말한다. 예컨대 기존의 계층구조 및 과(계)조직의 명칭을 유지하면서 특수 목적을 수행하는 프로젝트팀(project team)이나 복수의 기능을 수행하는 혼합기능팀(cross-functional team)을 별도로 운영하는 경우이다. 또한 각 부서의 특성에 따라 여러 유형의 팀제를 도입하기도 한다.

이러한 팀제는 1990년대 중반까지만 해도 국내 대학도서관의 전체 조직에 도입한 사례가 없었다. 그런데 2000년의 조직현황을 보면 <표 6>처럼 과조직이 65.8%(79개관), 팀제조직이 20.8%(25개관), 그리고 계 또는 실수준의 조직이 13.3%(16개관)이다. 과조직 중에서는 2~3개 과로 편성된 경우가, 팀조직에서는 1~2개팀으로 구성된 구조가 각각 75%로 그 전형을 차지하고 있다. 그러나 국립대학도서관의 경우는 대학설치령을 준수하여 모두 과조직을 두고 있는데 비하여 사립대학도서관은 87개관 중에서 28.7%(25개관)가 팀제를 적용하고 있다. 반면에 미국의 경우, 1998년 현재 연구도서관협회의 회원도서관 중에서 조직전체를 완전한 팀제로 개편한 경우는 5개관에 불과하다.

그러면 국내의 경우, 왜 사립대학도서관을 중심으로 팀제가 일종의 유행병처럼 확산되는가. 그 구체적인 명분은 다운사이징 위주의 행정개편, 정보사회에 대비한 조직의 대응력 강화, 고객중심의 적극적인 봉사체제 구축, 조직의 상황적합성과 유연성 확보, 조직의 비대화 지양, 계층단축을 통한 의사결정의 신속화, 부서 이기주의의 타파, 중간관리직의 최소화에 따른 비용절감, 인적자원의 역량 및 역할의 극대화, 능력위주의 인사이동과 직무분장, 승진적체

<표 6> 대학도서관 조직구조의 기본형태

유형 주체	과조직(과수)				팀조직(팀수)				기타 조직 (계, 실단위 수준)	소계(%)
	1	2	3	4	1	2	3	4		
국립	2	0	19	1					11	33(27.5)
사립	14	30	10	3	10	8	3	4	5	87(72.5)
소계(%)	79(65.8)				25(20.8)				16(13.3)	120(100.0)

의 해소, 직책과 직급의 분리운영, 인력 재배치에 따른 기능강화 등으로 집약할 수 있다.

이러한 명분하에 많은 대학도서관이 기존의 조직을 팀제로 개편하였고 또한 증가할 것으로 예상된다. 과연 바람직한 방향인가에 대해서는 신중한 검토가 필요하다. 왜냐하면 LG 경제연구소가 팀제로 개편한 기업체를 대상으로 실패요인의 비율을 조사·분석한 바에 의하면 사전준비의 미흡, 구성원의 수용의지 부족, 계층조직의 관행 등이 상당히 높게 나타났는데, 이들은 도서관에도 해당될 것이기 때문이다. 실제로 팀제를 도입한 대학도서관을 대상으로 편람의 업무분장과 웹사이트의 조직도를 대조해 보면 상당한 문제점이 드러나고 있다.

① 팀제도입을 위한 사전준비가 매우 소홀한 흔적이 역력하다. 그것은 과거의 계층구조를 고수하면서 과조직의 명칭을 단순히 팀명으로 개칭하거나 직급과 직책을 분리하지 않은 사례가 적지 않기 때문이다. 이것은 팀제의 본질 및 도입목적에 대한 몰이해, 부서 및 개인의 이기주의가 작용한 결과이다.

② 일부 대학도서관의 조직구조는 과도한 슬림화(수평적 통합)로 기형적인 공룡의 모습이다. 과연 대과형 팀장이 많은 수의 팀원을 통괄하여 조직의 효율성을 제고시킬 수 있을 것인지 의심스럽다. 또한 조직의 통솔원리에도 위배된다. 아마 대학본부가 주도한 다운사이징의 부작용으로 판단된다.

③ 종래의 계층조직에서 보직을 수행했던 중간관리자가 팀제조직에서 다시 팀장에 보임된 사례가 많다. 물론 그 중에서는 팀장으로서의 자질을 구비한 경우도 적지 않지만, 연공서열을 중시하는 관행이 잔재하고 있다. 이것은 팀장의 자격요건이나 대상기준에 대한 명확한 근거가 없다는 사실에서 추론할 수 있다.

④ 팀제조직의 전제조건은 업무프로세스의 재편이다. 그런데 종래의 다단계 계층조직과 팀제조직의 업무분장을 비교해 보면 별로 달라진 것이 없다. 내용물은 그대로 두고 포장지를 바꾼 형상이다. 업무프로세스를 개선하지 않은 팀제에서는 종래의 폐쇄인 특정 부서나 개인의 정보독점을 해소할 수 없다.

⑤ 팀제의 핵심요소는 권한의 위임이며, 그 성패는 팀장의 역할에 달려 있다. 관장(부관장)

은 조직전체와 관련된 통제권을 제외한 대부분의 권한을 팀장에게 위임하고, 팀장은 유연한 리더십과 해박한 업무지식을 바탕으로 팀을 주도해야 한다. 그 동안의 조직문화나 관행을 감안할 때, 매우 회의적이다. 이에 대해서는 지속적인 검증과 평가과정이 필요하다.

그렇다면 팀제는 어떤 대학도서관에 적합한가. 조직환경, 인적 자원, 업무(기능) 등으로 구분하여 적시하면 <표 7>과 같다. 이것은 일부의 특성에 해당한다고 해서 조직전체를 팀제로 개편하거나 모든 특성에 부합하지 않는다고 판단하여 팀제로의 개편이 불가능하다는 의미가 아니다. 더구나 대학도서관이 조직구조를 재설계하거나 조직을 개편할 때, 반드시 팀제를 우선적으로 고려해야 한다는 정언적 명제도 아니다. 분명한 사실은 전통적 관료조직이 장기판이라면 팀제조직은 바둑판에 비유할 수 있다. 장기판의 선택지점은 90

<표 7> 팀제가 적합한 대학도서관의 환경

특 성	적합한 환경(업무)
조직 환경	· 신설 도서관(부서) · 혁신 지향성이 강한 도서관 · 조직이 방만한 도서관
인적 자원	· 직무능력의 편차가 적은 부서 · 직급, 연령 등이 대등한 수준 · 직무지향적 부서 · 중심인물의 육성이 필요한 부서
업무(기능)	· 중핵기능을 수행하는 부서 · 현장성이 강한 부서나 업무 · 직원간의 상호작용과 피드백이 강조되는 부서나 업무

개(9×10)인 반면에 바둑판은 361개(19×19)이다. 장기판의 개체들은 신분과 서열이 명확한 수직적 계층구조를 형성하는데 비해 바둑판의 모든 개체는 수평적 네트워크 구조를 이룬다. 바둑판으로 비유되는 팀제조직의 경우, 구성원들의 개체성과 능력을 중시한다는 것을 시사한다.

따라서 대학도서관의 조직구조를 개편할 때는 사고와 전략의 측면에서 유연한 자세를 가져야 한다. 그리고 가장 중요한 사실은 어떤 조직대안이 현재 및 미래의 상황에 적합할 것인가를 숙고해야 한다. 국내의 대다수 대학도서관은 전자계산소를 비롯한 다른 부서에 통합당하지 않을 수 없는 입장에서 마지못해 팀제로의 전환을 수용하는 경우가 많다. 이처럼 팀제의 본질을 왜곡하거나 유행을 추수하는 입장에서 피동적으로 조직개편에 임하는 것은 결코 바람직하지 않다. 또한 '전부가 아니면 전무다'라는 식의 사고방식에 매몰되어 전체에 획일적으로 적용할 것이 아니라 특정 부서(기능)를 대상으로 선별적으로 도입하는 전략도 요구된다.

IV. 결론 및 제언

과거에는 대학도서관이 캠퍼스의 교육 및 학술정보를 독점하였으나, 최근에는 그 위상이 심하게 요동치고 있다. 그것은 업무의 전산화와 디지털정보의 배포에 대한 주도권의 이전 내지 상실에서 비롯된 것이다. 많은 대학도서관의 경우, 전자계산소의 주도하에 업무의 전산화가 진행되었고 데이터베이스도 관리되고 있는 실정이다. 또한 전자계산소는 학내의 웹환경을 구축하고 인터넷 접속, 전자우편, 디지털정보(전자잡지, CD-ROM 데이터베이스 등)를 유통시키는 관문(서버)으로서의 역할을 수행하고 있다.

이러한 상황에서 추진된 대학도서관의 대표적인 경영개혁이 조직개편이다. 다시 말해 조직개편은 경영개혁의 시발점인 동시에 완성품이다. 그럼에도 불구하고 국내 대학도서관에서는 조직적 통합과 명칭변경이 경영개혁의 대표적인 파행으로 인식되고 있다. 게다가 내부적으로도 조직형성의 원칙, 구성원의 역량, 문화적 속성을 무시한 팀제가 경쟁적으로 도입되고 있다. 그렇다면 대학도서관에 적합한 조직개편의 지향성은 어떤 것인가. 일반적으로 조직의 기본변수와 상황변수를 고려하여 준용할 수 있는 모형을 제시하더라도, 대학도서관의 역사와 문화를 비롯한 상황변수가 제각기 다르기 때문에 이상적인 지향성은 있을 수 없다.

다만 인쇄자료를 축적한 실물공간이 디지털정보를 유통시키는 가상공간으로 확장되는 상황을 감안하여 조직개편의 지향성에도 공간대위법을 강조할 필요가 있다. 요컨대 대학도서관의 조직구조는 학내외의 유동적인 환경을 기반으로 하는 유기체이다. 그 형상은 암반 위의 고체가 아니라 사질토 위의 액상이다. 내부환경이 변하면 실물공간을 분석하고 외부환경이 요동치면 가상공간에 주목하여 조직개편의 진폭을 결정해야 한다. 그리고 조직의 개편이나 재조직은 어렵고, 시간 소모적이며, 직원들에게 변화에 대한 공포심을 유발하므로 급격한 개편보다 점진적인 개선이 필요하다. 따라서 저마다 조직의 편성에서 관리에 이르는 제측면을 반추하여 직능구조 및 지배구조에서의 관료성을 완화하고 유연성을 강화하는 방향으로 개편하되 기능의 통합성, 이용자 지향성, 정보기술의 수용성을 중시해야 할 것이다.

참고 문헌

- 國立大學圖書館協議會. 圖書館組織・機構特別委員會. 『大學圖書館の組織・機構及び業務の改善に關するアンケート調査：集計結果のまとめ』. 東京：同協議會, 1999.
- 김성수, 김윤실. “대학도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직통합에 관한 연구”, 정보관리

- 학회지 제14권, 제1호(1997). pp. 125-159.
- 박인웅. "대학도서관 경영전략에 관한 연구", 《한국도서관·정보학회지》 제30권, 제3호(1999. 9). pp. 97-116.
- 박춘화, 김진균, 최진순. "대학도서관 팀조직 후 사서의 만족에 관한 연구", 『제38회 전국도서관대회 主題發表論文集』. 서울 : 한국도서관협회, 2000. pp. 75-95.
- 오동근. "대학도서관의 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구", 《한국도서관·정보학회지》 제30권, 제3호(1999. 9). pp. 345-363.
- 윤희윤. 『대학도서관경영론』 : 서울 : 경인문화사, 1996.
- . "대학도서관 경영규모의 경제성 연구", 《한국문헌정보학회지》 제32권, 제2호(1998, 6). pp. 143-167.
- . "大學圖書館 組織構造의 改善模型研究", 《圖書館學》, 제22집(1992, 6). pp. 434-439.
- . "도서관의 아웃소싱에 대한 비판적 연구", 《한국도서관·정보학회지》 제31권, 제3호(2000, 9). pp. 1-21.
- 한국사립대학교 도서관협의회. 『도서관과 전자계산소의 통합현황 조사보고』. 2000.
- Association of Research Libraries. *SPEC Kit 232 : Use of Teams in ARL Libraries*. Washington, D.C. : ARL, 1998.
- Ben-Claim, David. "The Library and the Computer Center - Friends or Foes?" (<http://educatel.lib.chalmers.se/iatul/proceedcontents/abs196/Benchaim.html>)
- Bulter, Meredith and Hiram Davis. "Strategic Planning as a Catalyst for Change in the 1990s", *College and Research Libraries*, Vol. 53, No. 5(Sept. 1992). pp. 393-403.
- Cameron, K.S. "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol.33, No.2(1994). p. 197.
- Campbell, Jerry. "Evolving Effective Organizations in an Age of Technology : Beyond University Libraries as Separate Divisions", In *International Conference on New Missions of Academic Libraries in the 21st Century*. Beijing, China, Oct. 25-28, 1998.
- Carnegie Mellon Libraries. "University Libraries' Strategic Plan". (<http://www.library.cmu.edu/Libraries/sp.html>)
- Channing, Rhoda. "Reorganization : The Next Generation". In *ACRL Ninth National Conference : Racing Toward Tomorrow*. Detroit, Michigan, April 8-11, 1999.
- Dougherty, Richard M. and Lisa McClure. "Repositing Campus Information Units for the Era of Digital Libraries". (<http://www.ala.org/acrl/pil/dougherty.html>)
- Edwards, Catherine and Graham Walton. "Change and the Academic Library : Understand

- ing, Managing and Coping", *IMPEL2 Project*. (<http://ilm.unn.ac.uk/impel/change1.html>)
- Farley, Thea. "Academic Libraries, People and Change : A Case Study of the 1990s" *OCLC System & Services*, Vol. 14, No. 4(1998). pp. 151-164.
- Favini, Robert. "The Library and Academic Computing Center : Cultural Perspectives and Recommendations for Improved Interaction". (<http://www.ala.org/acrl/paperhtm/a02.html>)
- Feinman, Valerie J. "Five Steps Toward Planning Today for Tomorrow's Needs", *Computers in Libraries*, Vol.19, No.1(Jan. 1999). (<http://www.infotoday.com/cilmag/jan99/study1.htm>)
- Huwe, Terence K. "Libraries and the Idea of the Organization", *Advances in Librarianship*, Vol. 21(1997). pp. 1-24.
- Indiana State University Library. *Indiana State University Library Strategic Plan 1996-97*. (<http://odin.indstate.edu/level1.dir/strat.html>)
- Khan, Marta. "Successful Downsizing Strategies", *Canadian Library Journal*, Vol. 44, No. 6(Dec. 1987). p. 399.
- Lewis, Gary A. "CWU Library Strategic Plan 1999". (<http://www.lib.cwu.edu/refdesk/libinfo/stratplan/stratplan99.html>)
- Rhee, Byung Mock and Hyun Jin Hong. "New Organizational Model of the University Library". In *International Conference on New Missions of Academic Libraries in the 21st Century*. Beijing, China, Oct. 25-28, 1998. (<http://www.lib.pku.edu.cn/98conf/paper/b/ByungMockRhee.htm>)
- Teece, Phil. "Downsizing : Fat Reduction or Fool's Gold?", *Australian Library Journal*, Vol.48, No.4(August 1999). p. 247.
- Webster, Duane. *Strategic Plans in ARL Libraries, Spec Kit 108*. Washington, D.C. : Association of Research Libraries, 1989.
- Williams, James F. II. "Strategic Planning in Higher Education Implementing New Roles for the Academic Library", *Journal of Library Administration*, Vol.13, No.3/4 (1991). pp. 9-221.