

# 현단계 우리 학교도서관 발전의 리더십에 관한 연구\*

## A Study on the Leaderships for Development of School Library in Korea

김 증 성(Jong-Sung Kim)\*\*

### 목 차

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. 서론                     | 3. 1 정책 리더십의 형성 과정과 계기 |
| 2. 현장 리더십의 역량과 학교 문화      | 3. 2 정책 리더십의 성격과 한계    |
| 2. 1 전문적 지도력의 역량 부족       | 4. 학문 리더십의 현실과 과제      |
| 2. 2 학교도서관에 대한 비우호적 학교 문화 | 4. 1 학문 리더십의 허약성과 비실천성 |
| 3. 정책 리더십의 성격과 한계         | 4. 2 학문 리더십 강화 전략      |
|                           | 5. 결 론                 |

### 초 록

이 논문은 현재 우리 학교도서관의 변화 과정에서 나타나는 여러 가지 영향 요소를 리더십의 측면에서 규정하고 그 성격과 상황에 대해 탐구하였다. 현재 우리나라 학교도서관의 변화 과정에서 작용하는 계기와 동기를 현장 리더십, 정책 리더십, 학문 리더십으로 구분하여 그 역할과 실체를 다각도로 조명하였으며 학교도서관의 지속적이며 안정적인 발전을 위해 각 리더십의 개선 사항과 요건을 제안하였다.

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to investigate leaderships for development of school library in Korea at the present developmental state. The writer discusses three kinds of leadership: field leadership, administrative leadership, and academic leadership. Each leaderships, for continuous and stable development of school library in Korea, are needed to be enhanced. Especially, establishment of the academic leadership is indispensable to initiate the development of school library in Korea.

키워드: 학교도서관, 사서교사, 학교도서관 발전

School Library, School Librarian, School Library Development

\* 이 논문은 2005년도 한국문헌정보학회 춘계학술발표대회(2005. 4. 22-23, 덕성여자대학교)에서 발표한 내용을 수정·보완한 것임.

\*\* 계명대학교 문헌정보학과 조교수(kjs1010@kmu.ac.kr)

논문접수일자 2005년 5월 15일

게재확정일자 2005년 5월 20일

## 1. 서론

우리 학교도서관 역사에서 최근 몇 년간의 경험은 분명 새롭고 고무적인 것이라 할 수 있다. 해방 후 미국의 교육원조와 함께 도입되어 설치되기 시작한 현대적인 학교도서관이 1960년대를 정점으로 오랜 침체와 쇠퇴의 길을 걸었다는 점에서 보면 최근의 학교도서관 활성화 움직임은 수십 년간의 암흑기를 벗어나는 계기를 맞이했다고 할 수 있기 때문이다.

이러한 변화의 주류는 정부의 학교도서관 활성화 사업에 의해 많은 학교의 도서관이 새로운 모습으로 탈바꿈하는 것이라고 해야 할 것이다. 교육인적자원부의 보고에 따르면 2003년과 2004년 이 사업으로 전국에서 2,519개교의 도서관이 내부시설을 리모델링하고 도서를 확충하였다고 한다(교육인적자원부, 2004, 2). 이러한 사업의 성과로 학교도서관이 새로운 의미의 교육 공간으로 자리매김하게 되고 학교와 지역의 문화를 바꾸어 가는 센터로서 기능하기도 한다는 사실을 확인할 수도 있다.

‘최근 의성중학교의 면학분위기가 몰라보게 달라졌고 그 변화는 도서관에서 시작됐다는 얘기가 들렸다. 어느 학부모는 “학생들이 방과 후에 학원이나 집보다 도서관 가는 것을 좋아하고 점심시간에는 열람석이 없을 정도”라고 귀띔했다. (중략) 김 교감은 도서관이 이렇게 달라지게 된 것은 2003학년도부터 교육인적자원부 도서관 활성화정책연구학교로 지정되면서부터라고 설명했다. (중략) 이 학교 김무휘 군(2년)은 “지난해만 해도 방과 후 집에서 주로 컴퓨터게임을 하며 시간을 보냈지만 요즘은 도서관에서 책읽기와 교과공부로 대신 한다”

며 “무엇보다도 환경이 쾌적하고 자료 활용이 편리해 찾게 되는 것 같다”고 했다(이희대, 2004).

학교도서관 활성화가 학생·교사는 물론 지역 주민들의 독서 습관까지 바꾼 것으로 나타났다. 교육인적자원부 지정 학교도서관 활성화 정책연구학교인 토평교가 지난해부터 체계적인 독서교육 환경 조성 및 학교도서관 활용 학습 모형 개발 연구를 진행한 결과 ‘도서관’을 중심으로 한 지역 공동체가 형성되는 등 긍정적 효과가 발생했다. 지역 특성상 일반 도서관 등과의 접근이 제한되는 토평교의 경우 ‘인정도서관’ 개관이 독서 생활화의 매개가 됐다. 학생들의 경우 지난해 3월 한 달 평균 8권이던 독서량이 올 3월에는 15권으로 갑절 가까이 늘었다. 전체 학생의 64%가 여가 시간에 TV를 보거나 인터넷 검색을 하던 것이 도서관 활용 교육 이후 절반 이상(54%)이 ‘독서’를 선택했다. 가장 큰 변화를 보인 것은 학부모를 포함한 지역 주민 도서관이 있는 것은 알지만 이용해본 적이 없는 경우가 63%, 도서관을 찾은 이유도 ‘자녀를 만나거나 보기 위해서’가 전부였던 것이 ‘상담 또는 도서대여’(방문자의 61%)로 달라졌다(고미, 2004).

이처럼 최근의 학교도서관 활성화 사업이 역사적인 사건이라고 불러도 손색이 없을 정도로 많은 의미를 가진다는 평가에 이견을 가질 사람은 없을 것이다. 이런 맥락에서 필자는 현재 우리 학교도서관은 그 발전 과정에서 새로운 한 단계를 맞이하고 있다고 규정하고 싶다. 침체와 쇠퇴의 운명을 벗어나 발전의 길로 나아갈 수 있는 전환점을 지나고 있다고 할 수 있기 때문이다.

학교도서관 현상이 질적으로 변화하고 발전

하기 위해서는 그 계기와 흐름을 주도하는 에너지가 전제되어야 한다. 그 에너지의 성격과 위력에 따라 변화의 방향과 지속성이 결정 될 수 있으며 나아가 변화의 결과에도 결정적인 영향을 미치게 될 것이다. 이런 맥락에서 필자는 현재 경험하는 학교도서관 발전의 계기와 관련하여 변화를 추동하는 에너지의 성격과 구조를 심층적으로 탐구해 볼 필요가 있다고 생각한다. 이 변화의 과정에서 기능하는 에너지의 위력은 어떠한 것이고 그 한계는 무엇인지 살펴보는 것이다. 그리고 이러한 특성은 학교도서관 발전의 과정에 어떤 영향으로 귀결되는지 전망해 보는 것이다.

전환점을 지나고 있는 학교도서관 발전 과정에서 핵심적인 역할을 하는 에너지는 리더십의 형태로 현실에서 구현된다고 할 수 있다. 가령 중앙과 지방 정부의 행정 활동, 학교현장의 다양한 노력과 실천, 학계의 학문 연구와 교육활동, 시민사회의 관심과 요구 등 학교도서관 활성화와 관련된 다양한 인식과 실천은 학교도서관 현상의 발전을 이끌어가는 리더십이라고 할 수 있기 때문이다.

필자는 학교도서관 활성화와 관련하여 발휘되는 다양한 리더십을 그 성격에 따라 크게 세 갈래로 나누어 구분할 수 있다고 생각한다. 첫째는 학교 현장에서 도서관 현상의 일상적인 확립을 위해 노력하는 현장 리더십이고, 둘째는 학교도서관 정책을 입안하여 시행하고 제도를 관리하는 정책 리더십이며, 셋째는 학교도서관 제도와 운영에 관련된 이론을 개발하고 전문 지식으로 견인하는 학문 리더십이다.

현장 리더십은 학교 현장에서 도서관을 운영하고 그 교육적 기능을 수행하는 실무 담당자 집단의 현장 지도력을 이야기한다. 그러므로 현

장 리더십의 주체는 학교도서관을 명시적으로 책임지고 있는 사서교사, 사서, 도서관 담당교사 등의 신분을 포괄한다고 할 수 있다. 이들 현장 리더십의 주체들은 학교 현장의 실제 속에서 도서관 활동의 실현을 통하여 그 지도력을 발휘하고 확대하게 되는 것이다. 이런 점에서 이 리더십은 실무적 리더십 또는 기능적 리더십이라고 할 수도 있을 것이다.

정책 리더십은 학교도서관과 관련된 제도를 운영하고 정책을 입안하여 시행하는 정부의 행정적 지도력을 이야기한다. 이 정책 리더십의 주체는 중앙의 교육행정 당국과 지방의 교육행정 당국으로 구성되며 넓게는 입법기능을 수행하는 입법부의 역할도 포괄할 수 있을 것이다. 정책 리더십은 학교도서관 관련 제도를 정비하고 개선하는 일과 구체적인 사업을 입안하고 시행하는 과정에서 그 지도력을 발휘하게 된다. 현장에 대한 정부의 영향력이 무척 큰 우리나라의 교육 체제를 고려해 볼 때 이 정책 리더십은 학교도서관 현장의 운영에 직접적인 지도력으로 나타난다고 할 수 있다. 그리고 정책 지도력의 영향력은 전국의 학교도서관 현장에 일시에 적용될 수 있기 때문에 그 실제적 비중이 무척 크다고 할 수도 있다.

학문 리더십은 학교도서관과 관련된 이론을 연구하고 개발하는 방법으로 현장의 발전에 개입하거나 실무 인력을 양성하는 기능을 통해 현장을 이끄는 전문 학계의 지도력을 이야기한다. 학문 리더십은 일차적으로는 학계의 전문 연구자로 구성된다고 할 수 있지만 넓게는 도서관계 전반의 지도력을 포괄한다고 할 수 있을 것이다. 현장 리더십과 정책 리더십이 학교도서관 운영과 발전에 직접적이며 즉시적인 영향력을

행사하는 점에 비해 학문 리더십은 상대적으로 간접적이며 비실제적인 특성을 가진다고 할 수 있다. 그리고 다른 한 편으로 학문 리더십은 연구와 교육활동, 사회적 발언과 참여 활동, 그리고 정책 개발과 시행 과정에 대한 개입 등을 통해 학교도서관 발전에 관여할 수 있기 때문에 항구적이며 전방위적인 지도력을 발휘할 수 있다는 특성을 가지기도 한다.

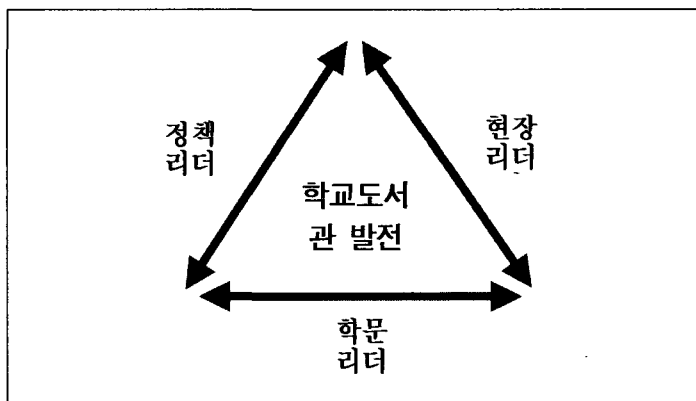
이 세 가지 리더십은 각각의 독립적인 역할과 기능을 통해, 그리고 동시에 상호 유기적인 관계 속에서 학교도서관의 발전 과정에 개입하고 변화를 추동하는 것이다. 그러므로 이 세 가지 리더십이 균형 있고 효율적으로 가동할 때 학교도서관은 바람직한 방향과 수준으로 발전하게 될 것이다. 반대로 이 세 가지 리더십이 어떤 한계나 장애를 가지고 있거나 상호 협력적인 관계를 유지하지 못하게 되면 학교도서관의 발전에 지장을 초래할 수밖에 없는 것이다. 이러한 세 가지 리더십의 관계를 도식화 하면 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

이런 인식을 토대로 이 연구에서는 학교도서

관 활성화의 주요한 추동력을 세 가지 리더십의 측면에서 구분하여 그 상황에 대해 심층적으로 탐구해 보려고 한다. 이러한 작업은 우리 학교 도서관이 한 단계 발전하기 위해서 극복하고 해결해야 하는 현실적인 과제가 무엇인지 보여 줄 것이며 그에 따른 대응 전략과 전술을 시사해줄 것이라 생각한다. 특히 학교도서관 활성화와 관련한 학문 리더십의 주체로서 문헌정보학계의 성찰과 실천을 탐색해보는 계기가 되리라 기대한다.

## 2. 현장 리더십의 역량과 학교 문화

학교도서관 발전과 관련하여 현 단계의 현장 리더십은 전반적으로 왜소성의 한계를 벗어나지 못하고 있는 것이 현실이라고 할 수 있을 것이다. 전국의 학교 현장에서 학교도서관을 담당하는 인력의 기능과 활동은 아직 표준적이며 일관된 현상으로 존재하지 못하고 있기 때문이다. 학교도서관 운영의 주도성과 전문적인 운영에



<그림 1> 학교도서관 발전과 세 가지 리더십의 관계

대한 학교 현장의 인식과 인정의 수준을 고려해 볼 때 아직 현장 리더십은 충분히 형성되지 않았다고 할 수 있을 것이다.

현장 리더십의 형성은 학교도서관이 교육 현장에 적절하게 수용되고 정착되는 것과 맥을 같이 하는 것이다. 그러므로 현장 리더십이 충분히 성장하지 못하고 있다는 것은 학교도서관이 교육 현장에서 적절하게 수용되지 못하는 것을 이야기한다고 할 수 있다. 지금 학교도서관이라는 교육 기제와 그 운영 원리가 학교 현장에서 적절하게 수용되지 못하고 정착되지 못하는 현상의 양상과 배경은 무엇인가.

## 2. 1 전문적 지도력의 역량 부족

현장 리더십의 핵심은 도서관 운영의 전문성에서 출발한다고 할 수 있다. 그러므로 전문성을 충실하게 갖춘 전담 인력이 모든 학교에 배치되어 있으면 현장 리더십의 기본 요건은 견실하게 갖추어져 있는 것이라 할 수 있다. 그러나 현실은 이러한 상황에서 크게 벗어나 있다. 이 문제가 바로 현장 리더십 문제의 원천이라고 할 수 있다.

### 2. 1. 1 사서교사 규모의 열세와 현장 진입 준비의 부실

학교도서관의 전문적 지도력이 확립되지 못하는 첫째 이유는 현장에 배치된 사서교사의 수가 절대적으로 부족하다는 것이다. 2005년 현재의 정확한 사서교사 배치 현황을 알 수 있는 자료는 없으나 몇 가지 자료를 종합하여 보면 300명에 조금 못 미치는 사서교사가 현장에 배치되어 있는 것을 알 수 있다. 전국의 학교 중에서 약 3%

에만 사서교사가 배치되어 있는 것이다. 이것은 학교도서관 운영과 관련한 전문적 지도력의 영향력이 학교 사회에 고르게 형성되도록 하기 위해 필요한 근원적 조건을 갖추지 못한 것이라고 할 수 있다. 사서교사는 도서관 운영의 정당한 권한을 가지고 안정된 신분 상태에서 도서관을 운영할 수 있는 최적의 직위이기 때문이다.

사서교사의 배치율이 낮아 수적 규모가 작은 것과 함께 현장 진입 과정의 준비 부실로 인한 능력의 부족 문제도 지적할 수 있다. 이런 문제는 근무 연한이 짧은 신규 사서교사의 경우 크게 부각되는 사안인데, 현장에서 요구하는 도서관 운영 능력과 다양한 교육 활동을 전개할 수 있는 능력 등을 충실하게 갖추지 못한 상태에서 현장에 진입하기 때문에 일어나는 문제이다. 현장에 진입한 사서교사들은 대체적으로 수업과 관련한 능력의 부족, 독서 지도자로서의 능력 부족 등을 경험하고 있으며 경우에 따라서는 도서관 운영에 대한 기본적인 지식과 기술이 부족하다는 사실도 깨닫는다고 증언한다(김종성 2005). 이처럼 사서교사들이 전문 능력을 충실하게 갖추지 못한 채 현장에 진입하게 되는 것은 다분히 구조적이며 역사적인 요인에 의한 것이라고 할 수 있다. 요컨대 수십 년간 사서교사에 대한 현장의 수요가 없었으며 그런 상황에서 문헌정보학 교육과정이 사서교사 양성을 소홀히 할 수밖에 없었다는 것이다(김종성 2004). 여하튼 현장에 진출하게 되는 사서교사 인력을 충실하게 교육하지 못하여 발생하는 현장 진입 준비과정의 부실은 학교도서관 운영의 전문적 지도력을 형성하는 데 걸림돌이 되는 것이 분명하다.

### 2. 1. 2 비정규직과 비전문직 인력의 절대적 우세 구조

이와 같은 맥락에서 도서관 담당 인력의 대부분이 비정규직이거나 비전문직이라는 사실도 학교도서관의 전문적 지도력이 일상적으로 확립되지 못하는 요인이라고 할 수 있다. 2003년 현재 전국 학교도서관에 배치된 비정규직 사서의 수는 1,051명으로 조사되었다(학교도서관문화운동네트워크·유기홍 의원, 2004, 24). 그러나 2005년 현재 그 인원은 1,500명을 넘은 것으로 추정된다.<sup>1)</sup> 비정규직 사서는 도서관 운영에 대한 전문성은 가지고 있다고 할 수 있지만 직위상의 한계로 인하여 권한과 활동 범위에서 제한이 따를 수밖에 없다. 이런 구조적 문제 때문에 비정규직 사서 집단의 전문성은 학교 사회에 효과적으로 전이되거나 수용되지 못하는 한계를 가지고 있는 것이다.

그리고 사서교사와 비정규직 사서를 제외한 도서관 담당 인력의 대부분은 일반 교사 신분이다. 그러므로 이들의 대부분은 도서관 운영과 관련한 전문성에서 취약할 수밖에 없다. 또한 이들의 대부분은 자발적으로 도서관을 담당하기 보다는 업무문장에 따라 떠맡게 되는 경우가 다반사이기 때문에 운영에 대한 의지와 책임감이 부실하다고 할 수밖에 없을 것이다. 이처럼 학교도서관을 담당하는 인력의 대부분이 비정규직이거나 비전문가인 상황에서 학교도서관 운영의 전문적 지도력이 확립되는 것은 어려울

수밖에 없는 것이다.

### 2. 2 학교도서관에 대한 비우호적 학교 문화

현장 리더십이 확립되어 도서관 발전을 견인하기 위해서는 우선적으로 리더십의 자체적 역량이 확보되어야 한다. 그러나 이 조건만 가지고 현장 리더십이 적절하게 기능하기는 어렵다. 리더십의 자체 역량이 적절하게 발휘될 수 있는 문화적 조건과 환경이 조성되는 것도 그에 못지않게 중요한 조건이라고 할 수 있다. 도서관이라는 기제가 활성화되고 발전하는 것은 얼마나 원만하게 학교 현장에 수용되고 적절한 교육적 기능을 수행하느냐에 달려 있다고 한다면 전문적 지도력이 수용되는 학교 사회의 문화적 성격이야말로 현장 리더십 구현의 일차적 조건이라고 할 수 있을 것이다. 바꾸어 말하면 학교 현장의 문화적 지형이 학교도서관을 받아들이고 활용할 수 있는 준비가 되어 있지 않으면 학교도서관의 활성화와 발전은 어렵게 된다는 것이다.

현실적으로 볼 때 학교도서관의 현장 리더십이 효과적으로 확대되고 확립되지 못하는 배경에는 학교도서관에 대한 학교 사회의 비우호적 문화가 견고하게 자리하고 있는 것으로 보인다. 이러한 학교 사회의 문화적 성격은 우리 교육의 고질적인 왜곡 현상과도 맞물려 있는 것이기 때문에 그 문제의 심층성과 복합성이 심대하다고 할 수 있다<sup>2)</sup>.

1) 2003년 현재 경기도의 비정규직 사서는 455명이었는데 2005년 현재 교육청으로부터 예산 지원을 받은 학교에서 채용한 사서의 수는 660명으로 늘었다. 여기에 학교 자체의 예산으로 채용한 사서의 수를 합하면 1,000명이 넘기 때문에 경기도에서 증가한 비정규직 사서 인력의 수만 가산하더라도 전국의 비정규직 사서 수는 1,500명을 넘게 된다.  
 2) 학교도서관의 사서교사가 경험하는 학교 및 교직원문화와의 갈등은 사서교사의 직무적응 과정에 중요한 장애 요인으로 작용하고 있는 것으로 조사되었다(김종성, 2005).

### 2. 2. 1 학교도서관에 대한 무지의 문화

학교도서관이 학교 사회에 자연스럽게 수용되고 정착되는 과정에서 가장 큰 장애물이라고 할 수 있는 문화적 특질은 도서관에 대한 무지라고 할 수 있다. 도서관이라는 교육적 기제와 사서교사에 대한 무지의 문화가 만연되어 있기 때문에 학교도서관이 현장에 원활하게 적응하지 못한다는 것이다.

이러한 무지의 문화는 역사적이며 일상적이어서 학교도서관이 제대로 운영되는데 많은 장애 요소가 되고 있다. 학교의 인적 구성원인 교사, 학생, 학교 경영자, 행정 직원 등 모든 사람들에게서 도서관에 대한 무지와 무인식의 증거를 발견할 수 있으며 심지어는 교육행정 당국의 장학 담당자들도 무지의 문화를 구성하는 요소에서 벗어나지 않는다. 학교의 운영과 교육 활동에 직간접으로 관여하는 모든 사람들이 학교도서관에 대해 알지 못하거나 잘 못 알고 있는 것이다. 다음은 경상북도의 한 사서교사가 지역의 학교에 지원업무를 나갔을 때 경험한 대화의 일부이다.

장학사: 여기 서가에 책이 많이 모자라는데, 될 수 있으면 책을 빨리 사서 빈 칸을 다 채우세요. (북트럭을 보고는) 여기도 책을 사서 꽂으세요.

도서관 담당교사: 지금 공개하느라 바쁘는데 어떻게 7월 4일 전까지 희망도서 조사해서 수서하고 정리합니까. 7월 5일 이후에나 가능하겠습니다.

교장: 그래도 지금 빈 곳이 너무 많잖아요, 정리는 늦게 하더라도 일찍 사서 꽂아 놓으세요, 이왕이면 질로 사세요.

사서교사: 교장 선생님, 여긴 책이 모자라지 않습니다. 이 정도면 내년 내 후년에 다시 서가를 사야

될 정도인걸요. 당연히 여유 공간이 있어야지요. 그리고 질로 된 책은 이미 충분히 많습니다. 날권으로 좋은 책 골라서 사는 것이 좋겠습니다.

교장: 내 돈 내가 쓴다는데 뭐가 문제요. (그러고는 나가심)

6학년 선생님: 그게 어떻게 자기 돈인데...

도서관 담당교사: (작은 소리로) 올 교장 8월에 퇴임합니다. 그 전에 책을 살려고 우기는 것은 오로지 마진 때문이지요.

사서교사: 내년, 내후년이면 서가를 새로 살 겁니까? 이대로도 충분한데요...

정보부장: 내년 내후년이면 이 도서관 없어집니다. 혹시 선생님이 우리 학교 오셔서 운영한다면 모를까.

(‘경북 사서교사의 일기’, 글 번호 269의 일부분)

한 편의 잘 짜인 코미디를 보는 듯하다. 이처럼 학교도서관에 대한 몰이해와 무지는 때때로 희극적인 상황을 연출하기도 한다. 이 무지의 문화는 학교도서관 담당자의 일상적 직무 스트레스로 작용하여 직업적 정체성에 대한 회의력을 갖게 한다든지 내면의 상처가 되기도 한다. 무엇보다도 이러한 무지의 문화가 갖는 문제는 도서관이 전문적 리더십에 의해 운영되고 발전하는데 총체적인 장애가 된다는 것이다.

이 무지의 문화는 어디에 그 연원을 두고 있는가. 필자는 이 무지의 연원은 학교도서관에 대한 철저한 무경험에서 온다고 생각한다. 학창 시절에 학교도서관을 이용한 경험이 없다는 것과 교사로 양성되는 과정에서 도서관의 중요성에 대해 실감할 수 있는 계기가 없기 때문이라는 것이다. 그런 점에서 학교도서관에 대한 무지의 문화는 우리 교육의 파행적 구조와 맞닿아

있다고 할 수 있다.

이와 같은 문제를 해결하기 위해서는 학교 구성원을 대상으로 하는 다양한 연수와 교육프로그램을 통해 학교도서관에 대한 이해를 심화하여야 한다. 모든 학교 관리자들이 학교도서관에 대한 바른 이해를 가질 수 있도록 교감, 교장 자격 연수 시 학교도서관 관련 과목을 포함시키거나 관리자들을 대상으로 하는 정기적인 교육이 시행되어야 한다. 그리고 일반 교과 교사들을 대상으로 하는 연수와 교육 프로그램도 운영되어야 한다. 신규 교사 연수 프로그램이나 1급 정교사 승진을 위한 연수과정에 학교도서관 교과목을 필수적으로 포함하여 교사들이 학교도서관에 대해 좀 더 잘 알 수 있도록 해야 한다.

그리고 원천적으로는 교사 양성 과정에서 도서관 활용에 대한 기본 소양을 익힐 수 있는 계기를 만들도록 노력하는 것이 필요하다고 생각한다. 교대나 사대를 비롯하여 교직과정을 이수하는 모든 교과에 도서관 활용과 관련한 교과를 포함시켜서 도서관을 이용하고 자료를 활용하는 교육 방법을 체득하도록 해야 할 것이다. 그에 따른 교수 요원으로 우선 문헌정보학 분야의 인력을 활용할 수 있으며 추가적으로 각 대학의 도서관 사서들을 활용할 수 있다. 기본적으로 도서관 이용지도 교육의 연장선상에서 이루어질 수 있는 교육 프로그램으로 운영을 하면 무난하리라 생각한다.

## 2. 2. 2 학교 사회의 전근대성

학교는 현시대의 시대정신과 원리를 기반으로 교육 내용을 구현해 가게 된다. 그것은 어느 사회, 어느 시대를 막론하고 자연스러운 이치이며 공교육 제도의 존재이유가 되기도 한다. 그

럼 근대 사회에서 교육의 원리적 기저를 이루는 시대정신은 무엇이라고 해야 하는가. 그것은 바로 근대성(modernity)이라고 할 수 있을 것이다. 근대 사회의 학교 교육은 근대성의 원리를 기반으로 하여 기획되고 운영되어야 하는 것이다. 바꾸어 말하면 근대의 학교는 근대성의 핵심 이념인 이성과 합리성이 반영되고 구현되는 형태로 교육적 기능을 수행해야 한다는 것이다. 모름지기 근대의 학교는 논리적인 원리와 원칙이 확립되고 합리적인 질서가 구현되는 가운데서 교육 활동이 전개되어야 한다.

또한 근대의 공적 기관은 그 나름의 사회적 목적에 의해 탄생하고 유지된다. 사회적 의미가 부여된 일을 하기 위해 존재한다는 것이다. 그러므로 학교가 근대적 원리에 입각한 공적 기관이라면 그 운용 원리는 기능을 중심으로 형성되어야 할 것이다. 학교라는 공적 기관의 사회적 기능을 수행하는 데 필요한 다양한 일을 중심으로 사람과 자원의 운용 원리가 적용되어야 하는 것이다.

우리의 학교 사회는 이런 근대의 원리가 충실하게 구현되는 공적 기관으로서 존재하는가. 안타깝게도 그렇지 않은 것으로 보인다. 우리의 학교 사회는 그 외형적 현대성에도 불구하고 그 심층의 구조에서는 전근대적인 관행이 강하게 잔존하고 있는 것으로 관찰된다. 이러한 전근대적 관행과 문화는 공고롭게도 학교도서관과 같은 교육적 기제가 수용되고 정착되는 과정에서 적지 않은 장애요인으로 작용하기도 하는 듯하다. 학교 사회에 존재하는 전근대적 관행이 학교도서관의 발전을 가로막는 문화적 요인으로 작용한다는 것이다. 그 단서를 찾는 것은 그다지 어려운 일이 아니다.

우선 우리 학교는 일의 논리가 지배하는 문



화보다도 힘의 논리가 지배하는 문화가 우세하다. 학교 구성원의 교육적 활동과 역할에 의해 권한과 재량이 부여되는 것이 아니라 그 사람의 힘에 의해 권한과 재량이 부여되는 것이다. 대체로 근무 연한과 입사나 성적 평가에서 차지하는 교과와 비중, 그리고 행정적 권한 등에 따라 힘의 우열이 정해지는 것이다. 이런 문화가 지배하는 사회에서 학교도서관이 그 교육적 기능과 가치에 따라 확립되는 것은 무척 어려운 일이다. 왜냐하면 현실적으로 학교도서관을 담당하는 대부분의 인력은 비교사이며 비정규직이기 때문이다. 그리고 교사라 하더라도 근무 연한이 짧은 신규 교사이기 때문이다. 학교도서관의 일상적 활동이 가지는 의미와 가치가 아무리 중하다 하더라도 그것을 담당하는 인력이 학교 사회에서 힘을 가질 수 없는 상황이기 때문에 도서관 활동이 강화되고 활성화 되는 데는 많은 어려움이 존재하는 것이다.

학교 사회의 전근대적 문화 잔재의 다른 한 가지는 폐거리문화의 형태로 존재한다. 학교 사회의 구성원들은 다양하게 형성된 조직의 하부조직에 소속되며 그 조직을 통해 직무의 권한과 역할을 행사하게 된다. 초등학교의 경우 학년 단위 조직을 통해, 중등학교의 경우 교과 단위 조직을 통해 수업과 학사에 관한 직무를 수행하고 직장에 대한 소속감과 연대감을 유지하게 된다. 뿐만 아니다. 이와 같은 공식적이며 가시적인 하부조직 단위의 이합집산에서 머물지 않는다. 더욱 심각한 것은 학연이나 지연에 의해 구축되는 비공식적인 폐거리문화의 영향력이 무시할 수 없다는 것이다. 예외적인 지역이 있지만 대부분의 지역에서 그 지역의 핵심 교육대학이나 사범대학을 중심으로 교직사회의 지배적

기득권층이 형성되어 있는 것이 현실이다. 이처럼 학연에 의해 구축된 폐거리 문화는 지역의 교육계는 물론 학교 현장에서도 배타적인 권력으로 존재하게 되는 것이다. 이와 같은 폐거리 문화가 지배하는 학교 사회에서 소수집단에 불과한 사서(교사) 집단은 소외되고 고립되기까지 한다. 학년과 교과에도 소속되지 않고 학연의 보호망에 소속되기도 어려운 사서(교사)의 현실 속에서 학교도서관이 활성화 되고 발전하는 것은 쉬운 일이 아닌 것이다.

이와 함께 교실교사 우월주의 문화도 학교 사회의 전근대적 관행을 보여주는 근거라고 할 수 있다. 교실 중심의 단조로운 교수 학습 행태가 오랫동안 유지되어 오면서 '교실 수업이 곧 교육'이라는 논리가 고착되었다고 할 수 있다. 이 논리는 교육은 곧 교실 수업이라는 신념으로 내재화되었다고 할 수 있다. 이 논리는 나아가 교실 교사만이 교육의 주체이며 유일한 교권이라는 왜곡된 신념을 가져오기도 하였다. 그리하여 교실을 벗어난 여러 가지 교육 활동에 대해서는 하찮게 여기게 되며 교실 교사가 아닌 교사는 교사가 아니라는 인식이 팽배하게 된 것이다. 보전교사, 상담교사, 사서교사 등은 수업의 권한이 없으며 보조적인 직무를 수행하는 교사라고 인식하는 것이다. 이런 인식은 정형화된 공간 속에서 교사와 학생이 특정 교과서를 가지고 폐쇄적으로 가르치고 배우는 전근대적인 교육 구조에서 기인한 것이라고 할 수 있다. 이미 열린교육이나 자기주도적 학습이나 하여 교실 중심, 교사 중심, 교과서 중심의 경직되고 폐쇄적인 교수 학습 패턴을 극복하자고 주창한 지 오래되었다는 사실에 비추어보면 이런 인식과 신념은 학교 사회의 전근대성을 보여주는 척도

라고 할 수 있을 것이다. 학생의 경험과 주체적인 참여를 자극하고 보장하는 개방적인 교육 패턴이 장려되고 정착되는 시대에 교실교사 우월주의 문화는 시대착오적인 교직 문화의 단면을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

이와 같은 내면적 전근대성이 잔존하고 있는 학교 사회에서 학교도서관과 같은 비교과 영역은 자리 잡기가 쉽지 않은 것이다. 그 역사적 전통이 부박한 학교도서관은 현장의 일상 속에 구현되기 어려운 것이라고 할 수 있다. 이런 장애 요소는 학교도서관의 발전을 위한 현장 리더십의 구현과 확대에 적지 않은 걸림돌로 작용하고 있음이 자명하다 할 수 있을 것이다.

### 3. 정책 리더십의 성격과 한계

우리 학교도서관의 역사에서 노정되는 수십년간의 침체기는 근본적으로 정책 리더십의 부재기와 동일하다고 할 수 있다. 그리고 최근에 학교도서관이 변하고 활성화 되는 움직임은 정책 리더십의 작동과 그 궤를 같이 하고 있다. 중앙 교육행정 당국의 일상적 업무에 학교도서관 관련 업무가 명시적으로 포함되고 학교도서관 사업이 시행되면서 학교 현장의 도서관이 활성화되고 여러 가지 실제적인 성과를 거두고 있는 것이다. 요컨대 현재의 학교도서관 발전과 관련하여 정책 리더십의 역할과 기여는 지대한 것이라 할 수 있을 것이다.

그러나 다른 한 편으로 현장의 학교도서관 사업과 교육인적자원부의 사업 내용 등을 깊이 들여다보면 현재의 정책 리더십은 한계를 가지고 있는 것으로 관찰된다. 이러한 문제는 정책

리더십의 많은 긍정적 기여에도 불구하고 현장 발전에 적지 않은 장애 요소로 작용할 가능성이 높다고 할 수 있다. 그것은 정책 리더십의 현장 영향력이 크다는 점은 그 부정적 맥락에서도 동일하기 때문이다. 정책 리더십이 노출하는 한계의 내용과 성격은 무엇인가.

#### 3. 1 정책 리더십의 형성 과정과 계기

학교도서관에 대한 정책 리더십의 성격과 역할은 그 리더십의 역사적 연원과 형성 과정을 통해 어느 정도 가늠해볼 수 있을 것이다. 학교 현장에 대한 교육행정 당국의 지도력이란 것은 제도적 경험 속에서 어떻게 수용되느냐 하는 것에 따라 영향력이 달라질 수 있으며 지도력의 형성 계기에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 말하자면 행정당국의 지도력이 제도적 보장 속에서 얼마나 오랫동안 유지되어왔으며 얼마나 자발성을 가지고 있는느냐에 따라 그 영향력과 성과의 크기를 가늠할 수 있다는 것이다.

##### 3. 1. 1 오래된 꿈, 중앙 교육행정 당국의 정책 리더십 확립

우리 학교도서관의 역사에서 정책 리더십의 역할과 비중은 무척 희소하였다. 그 필요성과 역할에 비해 리더십의 존재는 사실상 없었다고 해도 과언이 아닐 것이다. 이런 이유로 정책 리더십에 대한 학계와 관계의 끊임없는 요청은 이 땅에 현대적인 교육체제 속에서 학교도서관이 설치되기 시작하는 것과 그 연원을 같이 한다고 할 수 있다.

교육행정 당국 차원의 학교도서관 장학활동에 대한 요구는 1950년대 초부터 있었지만 도



이와 같은 요청과 촉구 속에서 중앙의 교육 행정 당국은 소극적이거나 학교도서관에 대한 지도력을 갖추기 위해 조치를 취하기도 한다. 1962년의 장학계획에서 중고등학교 운영 계획에 '학교도서관 관리'라는 조항을 포함하기도 하였으며 1963년에는 도서관계의 전문가를 문교부의 학교도서관 장학위원으로 위촉하기도 한다(김중성, 2000, 116). 그러나 당시에는 이미 시도 교육행정 당국의 장학 활동이 문교부의 그것보다 훨씬 적극적이며 구체적이었기 때문에 문교부의 장학 활동은 큰 성과를 거두지 못하는 의례적인 활동에 그치는 한계를 넘어서지 못하게 된다(김중성, 2000, 117).

이와 같이 당시 학교도서관에 대한 중앙 교육행정 당국의 미온적이며 소극적인 장학 활동은 중앙 정부 차원의 정책 리더십이 처음부터 형성되지 못하였다는 사실을 이야기하는 것이라고 할 수 있을 것이다. 당시 문교부 문예체육국장의 진술을 통해서도 이러한 사실을 확인할 수 있다.

문교정책에 있어서의 도서관의 위치를 논한다면 우선 문교부의 직무 내에서 도서관이 얼마만한 비중을 차지하고 있는가를 검토해 보아야 할 것입니다. 정부조직법을 보면 (중략).... 여기에서 명백히 알 수 있듯이 문교부 관장 사무 중에는 도서관이란 구체적인 사무명칭은 찾아볼 수 없고 다만 사회교육기관 및 시설의 지도, 감독 사무에 포함되어 문예 체육국 내의 사회교육과에서 도서관에 관한 사무를 담당하고 있는 것입니다. 따라서 현 문예정책에 있어서의 도서관의 비중은 그리 크다고는 볼 수 없을 것입니다. 이런 사실을 처음 듣게 되는 분은 적지 않게 실망하실 것이며 이런 말을

하는 본인도 문교부에 있는 한사람으로서 여러분들에게 미안한 생각이 많습니다. 이러한 원인은 아직도 도서관이 우리 국민 심지어는 행정 담당자에게까지도 깊이 인식되어 있지 못한 소치라 하겠습니까(이철희, 1965, 25).

이렇게 처음부터 형성되지 못한 중앙 교육행정 당국의 리더십은 그 이후 도서관계와 학계의 지속적인 요청에도 불구하고 개선되지 않고 어떤 면에서는 더욱 더 악화되었다고 할 수 있다. 지금으로부터 20년 전인 1985년 학교도서관 문제를 다룬 한 방송 프로그램을 통해 그 사실을 확인할 수 있다(KBS 2TV, 1985). 학교도서관의 황폐한 실태를 다룬 이 프로그램에서 진행자는 교육부(당시 문교부)에서 학교도서관 업무를 담당하는 담당부서를 찾아 인터뷰를 하려고 시도한다. 그러나 몇 개의 부서를 찾아가 학교도서관 담당 부서를 확인하려고 하지만 실패한다. 교육부 관료의 입을 통해 그가 확인한 것은 학교도서관 업무는 교육부의 명시적 업무 속에 포함되어 있지 않다는 사실 뿐이었다.

이런 현실은 불과 몇 년 전까지도 마찬가지였다. 경상북도의 학교도서관 활성화 사업을 기획하고 기초를 다진 김선평은 처음 학교도서관 장학 업무를 맡고 도교육청의 열악한 장학 체계의 현실을 확인한 후 교육부의 담당자를 찾았다고 한다(김선평, 2002b, 261). 그러나 그가 교육부에서 확인한 것은 학교도서관 정책은 고사하고 업무분장에도 학교도서관이 없다는 사실 뿐이라고 진술한다. 그리고 그는 학교도서관 정책은 중앙부처 업무에서 실종되었다고 진단하였다.

이렇게 우리나라에 학교도서관이라는 교육

시스템이 도입된 지는 반 세기가 지났지만 중앙의 정책 리더십은 부재하였던 것이다. 그것은 도서관계와 학계의 오랜 꿈으로 머무를 뿐이었으며 현실의 실체로서 존재하지 못하였다고 할 수 있다.

### 3. 1. 2 외부의 자극으로 형성된 정책 리더십의 기반

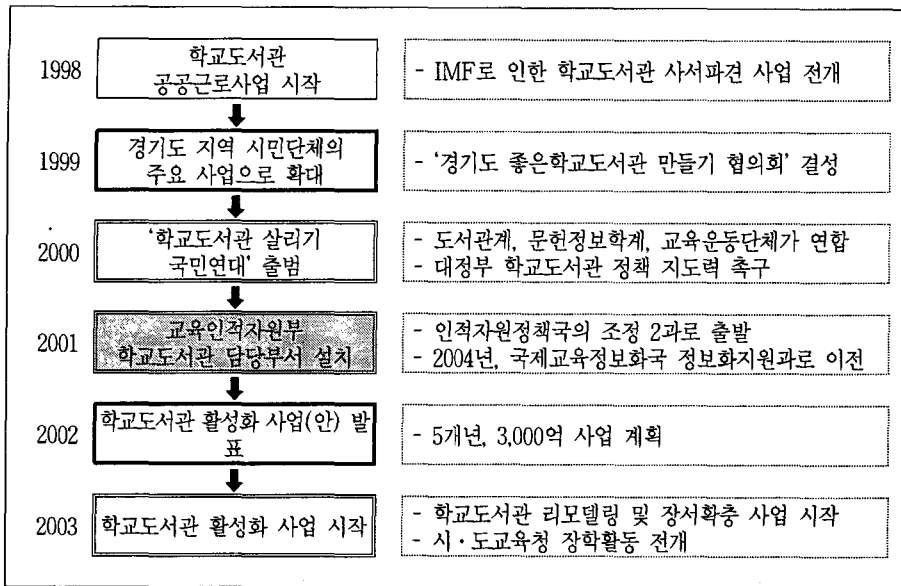
이처럼 관계와 학계의 바람으로만 존재하던 중앙의 정책 리더십에 변화가 오기 시작했다. 그 구체적인 변화는 2001년에 교육인적자원부 내에 학교도서관 업무를 담당하는 부서가 생긴 것으로부터 시작되었다. 그리고 그 이듬해 학교도서관 활성화 사업안이 발표되고 2003년부터 사업이 시행되었다. 수십 년 간 미동도 없던 중앙 교육행정 당국이 학교도서관을 일상적 업무의 범위 안에 포함시키고 구체적인 사업을 입안하고 시행하게 된 것은 역사적인 사건이라고 할 만한 것이었다. 중앙 정부 차원의 학교도서관 지도력이 형성되기 시작한 것이라고 할 수 있다.

그런데 여기서 한 가지 살펴볼 것은 중앙의 학교도서관 리더십이 형성되는 계기와 배경에 관한 것이다. 그것이 교육행정 당국의 자발적인 인식과 의지에 의한 것이었는지 아니면 외부의 요구와 지원에 의한 것이었는지 하는 것이다. 정책 리더십의 구체적 성과와 업적이 중요한 것이라는 점에서 보면 이것은 그다지 큰 문제는 아니라고 할 수 있다. 그러나 중앙의 정책 리더십이 기본적으로 어떤 계기에 의해 시발되었는가 하는 점은 그 에너지의 자발성과 능동성을 가늠해 볼 수 있다는 점에서 의미를 가질 수 있을 것이다. 말하자면 정책 리더십 형성의 계기와 배경은 리더십의 본질적인 역량과 관계가 있을 수

있다는 점에서 살펴볼 필요가 있다는 것이다.

기본적으로 최근 학교도서관계의 변화를 주도하는 정책 리더십의 형성과 확대 배경은 복합적인 요인에 의한 것이라고 보아야 할 것이다. 교육계 안팎의 요구나 사회적 환경의 변화 등이 복합적으로 작용한 시대적 배경에 의한 것이라고 할 수 있다는 것이다. 그러므로 특정 사실을 그 계기와 배경으로 한정하여 언급하는 것은 쉬운 일이 아니라고 할 수 있다. 이런 한계를 인정하면서 비교적 직접적이며 구체적인 영향을 준 내용을 중심으로 그 계기와 배경을 정리해 보면 <그림 2>와 같이 요약할 수 있을 것이다.

교육인적자원부에 학교도서관 담당부서가 설치된 것을 정책 리더십 형성의 실제적 출발이라고 한다면 그 직접적인 계기는 '학교도서관살리기국민연대(이하 국민연대)'의 출범과 경기도 지역에서 시민단체가 주도한 학교도서관 운동이라고 할 수 있을 것이다. 국회의원회관 대회의실에서 개최된 '국민연대'의 창립대회의 대회사만 보아도 이런 사실을 인정할 수 있다. 공동대표를 맡은 김용철은 '학교교육의 심장부가 되어야 할 학교도서관이 반세기동안 정책 부재 속에 야간 자습실로 전락하여 정보사회의 迷兒가 된 것을 참으로 안타깝게 생각'한다고 말문을 연 후 '앞으로는 학생들의 각기 다른 적성과 능력과 수준에 맞는 다양한 자료와 정보통신 장비를 갖춘 종합적인 교육환경으로서 학교도서관을 활성화하고 제도화 해줄 것을 강력하게 촉구' 하면서 대회를 마감하고 있다(학교도서관살리기국민연대, 2000, 9). '국민연대'는 다양한 사업과 활동을 표방하였지만 실제로 가장 치중했던 것은 정부를 움직이는 일이었다고 할 수 있다. 그리고 그 의도대로 가시적인 성과를 거둔 것이다.



〈그림 2〉 학교도서관 정책 리더십 형성 과정

시민단체에 의한 학교도서관 운동과 도서관계와 문헌정보학계, 그리고 다양한 교육운동단체들의 연합체인 '국민연대'의 출범을 계기로 교육인적자원부의 일상적 업무에 학교도서관 업무가 포함된 것이다. 이런 점에서 보면 중앙행정 당국의 정책 리더십이 형성된 계기는 자발적이라기보다는 외재적이라고 볼 수 있을 것이다. 행정당국 외부에서 발휘된 힘에 의해 정책 리더십이 자극을 받아 형성되기 시작한 것이라는 것이다.

### 3. 2 정책 리더십의 성격과 한계

교육자치제를 표방하고 있지만 우리의 교육체제와 관행상 지역 교육행정 당국과 학교 현장에 대한 중앙 교육행정 당국의 영향력은 무척 크다고 할 수 있다. 이런 점에서 교육인적자원부의 학교도서관 정책 리더십은 빠른 시간 안에

효과적으로 사업적 성과를 거둘 수 있었다. 2003년부터 시작된 학교도서관 활성화 사업은 학교의 도서관 환경을 정비하고 지역 교육행정 당국의 리더십을 자극하는 가시적인 성과와 더불어 학교도서관에 대한 일반의 인식과 관심을 제고하기도 하였다. 짧은 시간에 학교도서관 문제를 이처럼 부각시킬 수 있었던 것은 교육행정 당국의 정책 리더십이 아니었다면 불가능했을 것이라 할 수 있다. 그런데 학교도서관 활성화 과정에서 나타나는 교육행정 당국의 정책 리더십은 몇 가지 측면에서 성격적 한계와 약점을 노출하고 있다고 할 수 있다. 이런 점은 지속적인 학교도서관 발전을 위해서 정책 리더십이 극복해야 하는 과제라고 할 수도 있을 것이다.

#### 3. 2. 1 외형적 성과 지향성의 한계

학교도서관 활성화 사업을 통해 노출되는 정책 리더십의 한 가지 특성은 외형적 성과주의의

한계를 가지고 있다는 것이다. 이런 특성은 우리 사회의 정부 지도력이 가지는 일반적인 성격이기도 한데 경우에 따라서는 심각한 정부 지도력의 한계로 부각되기도 한다.

학교도서관 활성화 사업 과정에서 나타나는 정책 리더십의 외형적 성과주의 경향은 그 사업의 전개과정을 통해 알 수 있다. 2002년에 발표된 정부의 학교도서관 활성화 사업은 도서관 기본시설 및 장서 확충, 도서관 활용 프로그램 강화, 전담 관리인력 배치 및 전문성 제고, 학교도서관 지원 민관협력체제 구축 등 크게 네 가지 과제를 설정하고 있다. 설정된 과제의 범위는 학교도서관 활성화 과제로서 타당하다고 할 수 있다. 그런데 실제 사업의 추진 내용을 보면 문제의 핵심을 해결하기보다는 가시적 성과 위주로 전개되었다고 하지 않을 수 없다.

우리 학교도서관 활성화를 위해 가장 핵심적으로 해결해 나가야 하는 과제는 전문 인력의 확대 배치라고 할 수 있다. 이러한 점은 교육인적자원부가 학교도서관 활성화 사업의 계획단계에서 실시한 현장 조사에서도 그대로 나타난 사실이다(교육인적자원부, 2002, 3). 이 조사에 따르면 교원들이 학교도서관 활성화 저해 원인으로 가장 많이 지정한 사항은 바로 전문 전담 인력 부족(47.7%)이었다. 그 뒤를 이어 시설 열악(31.2%)과 도서 부족(18.3%)이 자리하고 있다. 누가 보더라도 전담 전문 인력의 부족은 우리 학교도서관이 안고 있는 가장 큰 문제라는 사실을 보여주는 것이라 할 수 있다. 그런데 이 사업은 전담 전문 인력 배치 문제를 회피하고 시설 개선에 치중하는 방향으로 진행되었다. 문제의 진단에 맞지 않는 처방을 내린 격이 된 것이다.

오랫동안 학교도서관이 황폐하게 방치되어 있었다는 점에서 시설을 개선하고 환경을 정비하는 일은 우선적으로 해야 하고 중요한 일이라 할 수 있을 것이다. 그러나 전담 전문 인력 없는 도서관은 제대로 운영될 수 없으며 인력 문제가 장기적으로 볼 때 가장 효과적인 발전 전략이라고 보면 이런 사업 추진 전략은 진정한 문제 해결 의지보다는 외형적 성과주의의 전략이 반영된 것이라고 할 수 있을 것이다. 이와 같은 학교도서관 활성화 사업의 구도에 대해 송기호는 '정책의 허구성을 반증하는 것'이며 '생색내기용 탁상 행정의 산물이라는 의구심을 갖게 한다'고 지적하였다(2002, 280-285).

문제를 해결하기 위해서는 그 문제의 증상만 치료할 것이 아니라 문제의 본질을 동시에, 또는 우선적으로 치료해야 하는 것이다. 문제를 해결하려는 진정성은 문제의 본질을 해결하기 위해 어떤 노력과 희생을 하느냐에 의해 좌우된다고 할 수 있다. 그런 점에서 학교도서관 활성화 사업에 나타난 정책 리더십은 허위적인 면모를 가지고 있음이 분명하다.

이처럼 학교도서관 문제의 본질을 개선하기 위한 노력보다는 외형적인 성과 위주로 사업을 전개한 결과 학교도서관은 또 다른 문제를 떠안게 되었다. 전담 전문 인력의 배치나 담당 교사의 업무 경감 조치 없이 도서관을 리모델링하여 지역 교육청과 학교 당국에서는 비정규직 인력을 대거 채용하게 된 것이다. 수천만 원의 예산을 투입하여 만들어 놓은 도서관을 놀려두지 않기 위한 교육지책 같은 것이기도 하다. 그러나 신분과 처우가 불안정한 비정규직 신분에서 학교도서관을 제대로 운영하기는 무척 어려운 일이다. 우리나라의 학교 문화와 교직 문화를 고

려하면 비정규직 사서가 운영하는 학교도서관의 위상과 기능은 극단적으로 왜곡될 수밖에 없을 것이다.

그리고 나아가 비정규직 사서의 학교도서관 운영 현상이 확대되면 그것이 당연한 원리로 인식되고 고착되는 현상으로 이어질 수 있다. 그렇게 되면 사서직과 도서관 서비스에 대한 사회적 인식이 낮은 우리 사회에서 이런 문제는 도서관 발전을 후퇴시키는 효과를 가져 올 것이다. 이처럼 외형적 성과 지향적 정책 리더십은 학교도서관 문제의 본질을 개선하는 일에 소극적인 태도를 노출하게 되고 결과적으로 그 문제를 더욱 더 심화시킬 수도 있는 여지를 가진다고 할 수 있다.

### 3. 2. 2 자기 성찰과 수정 능력의 결여

학교도서관 활성화 사업이 입안되고 전개되는 과정에서 그 내용적 한계와 문제는 끊임없이 제기되었다. 특히 학교도서관 발전의 핵심 과제임에도 불구하고 구체적인 개선 계획을 제시하지 않은 전담 전문 인력 배치 문제는 빠지지 않았다. 학교도서관 활성화 사업 계획을 최초로 공개하는 공청회에서부터 정책의 방향과 내용에 대한 문제제기는 강하게 나타났다.

학교도서관을 만들고 운영하는 가장 중요한 요체는 전담 사서교사의 배치이다. 이 종합 방안에서 그 필요성을 누누이 강조하고 있지만 어떻게, 얼마나, 언제까지, 얼마의 예산을 들여서 10,000여 개의 초·중·고등학교의 학교도서관을 운영할 것인가의 구체적인 대안이 없거나 미봉책을 제시하는 선에 그쳐 있다. 이 문제를 정부가 간과한다면 이 훌륭한 종합 방안은 부실하다는 혹평을 면하기

가 어렵다(한상완, 2002, 99-100).

학교도서관이 안고 있는 많은 문제 가운데 가장 시급하게 해결되어야 할 과제는 학교도서관을 관리·운영하고 지역 교육청 관내 각급 학교에 업무 지원을 할 수 있는 적정 수의 사서교사 확보라고 할 수 있다. (중략) 학교도서관 전문 인력 확보에 대한 키워드는 사서교사다. 건축물에 비유하자면 사서교사는 학교도서관의 기둥이다. 점입 사서교사와 계약제 사서는 기둥과 기둥을 잇는 벽과 같다. 적당한 간격으로 기둥이 배치되지 않는 한 제대로 벽을 쌓을 수 없다. 그러므로 사서교사의 확대 배치는 학교도서관 인력 구조 개선을 위해 필수불가결한 요소이다(김선경, 2002a, 109-110).

뿐만 아니다. 이 사업의 1차 년도와 2차 년도를 평가하는 연구보고서에서도 정책의 여러 가지 문제와 한계를 지적하고 방향 수정을 제안한 바 있다. 사업의 1차 년도 성과를 정리하고 개선 과제를 탐색한 연구보고서의 결론에서 '학교도서관의 인프라 구축에 그치지 않고 학교도서관을 통한 교육의 패러다임을 전환하기 위해서는 사서교사의 배치, 국가 기준 및 지침 마련, 학교도서관 관련 활동의 교육과정 반영, 지속적인 예산의 확보 등 제도적인 뒷받침이 이루어져야 할 것'이라고 제안되었다(변우열, 2003, 98).

그리고 사업의 2차 년도를 마감하면서 수행한 평가연구에서도 예산부족 문제 및 획일적인 정책 방향과 내용 적용, 운영 인력 문제 해결의 소극성, 도서관 활용 수업의 시기상조성, 학교장교사의 인식부족, 사업 운영상의 불합리성 등에 대해 개선을 권고하였다(한국도서관협회, 2004).

그러나 교육행정 당국은 이와 같은 연구 평



가 결과를 적극적으로 수용하지 않은 것으로 보인다. 이 두 차례의 연구 평가가 교육행정 당국의 자체적인 사업 평가 계획에 의해 전문 연구자에게 의뢰되어 수행되었다는 점에서 보면 납득하기 어려운 일이다. 또한 이 평가 연구들은 모두 전국을 순회하면서 시·도교육청의 장학담당자, 학교 경영자, 도서관 담당 교사들로부터 의견을 청취하고 설문 조사하여 연구를 수행하였기 때문에 사업의 실제적인 담당자들의 의견을 집성한 것이라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 중앙의 행정 당국에서 중요하게 활용하지 않는다는 것은 사업을 위한 사업을 수행하고 있다고 밖에 볼 수 없는 일이다.

이와 같은 행태는 현재의 정책 리더십이 본질적으로 자신의 역할에 대해 성찰하지 않고 수정하지 않는 한계를 노출하는 것이라고 할 수 있을 것이다. 자신의 역할과 활동을 효과적으로 수행하기 위해 끊임없이 평가하고 개선하는 것이 아니라 가동된 지도력의 관성에 편승하여 형식적 완결만을 추구하는 수동적인 모습을 보여주는 것이라는 것이다. 이러한 정책 리더십의 특성은 기본적으로 행정권력의 자기 유지 본능과 맞닿아 있다고 할 수 있다. 일의 실제와 실체에 관계없이 제도적으로 유지되고 보장되는 사업의 시행을 통해 지방 정부와 현장에 대한 영향력과 권력을 유지하고 확대하는 행정 권력의 자기 유지 본능을 반영하는 것이라고 할 수 있다.

정책 리더십이 이와 같은 한계를 노정하는 상황에서 학교도서관 활성화와 발전은 큰 성과를 거두기 어려울 것이다. 그 영향력과 권한이 막중하지만 현장 개선의 진지한 의지와 실천적 노력을 발휘하기 어렵기 때문이다. 정책 리더십이 그 권한을 효과적으로 활용하도록 하기 위해

서는 현실적이며 전문적인 아이디어와 노하우를 수용하고 적용하는 융통성을 획득해야 할 것이다. 그리고 정책 리더십이 내재하고 있는 관행적인 폐쇄성에서 벗어나는 것도 시급한 과제라 할 수 있을 것이다. 권력 지향적 정책 리더십의 한계를 극복하고 실천 지향적 정책 리더십으로 자리매김할 때 학교도서관 발전에 큰 기여를 할 수 있을 것이다.

#### 4. 학문 리더십의 현실과 과제

학교도서관 발전의 측면에서 학문은 현장을 위한 이론을 연구하고 현장 인력을 양성하는 것으로 그 본질적인 역할을 수행한다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 다양한 방법과 루트를 통해서 제도와 정책의 발전을 위해 연구하고 실천하는 역할도 수행하게 된다. 이러한 다양한 역할을 수행하면서 현장에 대한 학문의 리더십을 구축하고 확대해 나가는 것이다.

##### 4. 1 학문 리더십의 허약성과 비실천성

최근의 학교도서관 활성화 과정에서 보면 학계의 역할은 그 내용과 성과 면에서 볼 때 충분한 리더십을 확보하지 못하고 있는 것으로 관찰된다. 학교도서관을 둘러싼 사회적 관심과 논의에서 충분한 이론적 주도권을 확보하지 못하는 것으로 관찰되고 갑작스럽게 맞이하게 된 학교도서관 발전의 새로운 상황에 대응하여 효과적인 실천력을 발휘하지 못하는 것으로 관찰된다. 수십 년 만에 맞은 학교도서관의 발전 상황에 대해 학문 리더십은 강력하고 실천적인 역할

을 감당하지 못하고 있는 것이다. 그 단서는 어디에서 찾을 수 있는가.

#### 4. 1. 1 현장에 대한 이론적 지도력 미약

학교도서관 활성화를 위한 정부의 사업 측면과 학교도서관 현장의 실제 운영 측면 모두에서 공통적으로 다양한 이론적 지도와 지원을 요청하는 것이 현실이다. 정책 지도력의 입장에서는 학교도서관 제도와 정책의 기본적 이념과 원리를 학문으로부터 지원받아야 하며 현장 지도력의 입장에서는 운영의 실제적인 원리와 방법에 관련한 지도를 요청하는 것이다. 이런 점에서 학문 지도력의 역할과 기능은 무척 다양하고 전방위적일 수밖에 없는 것이다. 그런데 이런 요청에 비해 학교도서관 활성화를 위한 학문 리더십의 역할은 그다지 충분하지 않은 것으로 관찰된다. 특히 현장 운영과 교육활동에 대한 리더십의 측면에서 보면 학문 리더십은 소극적이며 허약한 국면을 벗어나지 못하고 있는 것으로 보인다.

학교도서관 현장 운영과 관련하여 가장 요긴한 것은 운영과 교육활동에 필요한 이론적 가이드라인이라고 할 수 있다. 도서관 운영의 매뉴얼을 비롯하여 독서지도나 도서관 이용지도 등의 교육 활동을 위한 교육과정이나 교재 등이 필요하다는 것이다. 학교도서관의 교육적 기능과 역할을 제대로 수행하기 위해서는 다양한 교육활동을 전개해야 한다는 점에서 이런 요소는 현장 리더십의 확립에도 큰 영향을 미칠 수 있는 부분이다. 이런 요소에 대하여 학문 영역에서는 적절한 지도와 지원을 통해 리더십을 발휘해야 한다. 학문 리더십이 학교도서관 발전을 위해 할 수 있는 중요한 역할인 것이다.

학교도서관의 운영과 관련한 이론적 지도를 위한 자원은 어느 정도 구축되어 있다고 할 수 있다. 다양한 운영 매뉴얼로 존재하는 학술적 성과가 있기 때문이다. 그러나 학교도서관의 이용지도나 독서지도를 위한 교육과정이나 수업 지도서 등은 거의 개발되어 있지 않으며 연구되지 않고 있는 것이 사실이다. 현장의 사서교사들은 이런 점이 교육활동 수행에 많은 애로 사항이 된다고 하며 학계의 지원을 요청하고 있다.

‘우리도 재량활동을 하려면 교재를 개발하는 게 꼭 필요할 것 같아요. ‘정보와 도서관’이라는 교재도 있긴 한데 그건 교사용 지도서도 없고 참고 자료집도 없고 해서 체계적으로 아이들을 가르치기는 어렵고 그러다 보니 이것도 하고 저것도 하고 하니 내용이 없으니가 아이들이 힘들어하고 지겨워하게 되죠. 지금 중등에서 수업 하시는 선생님들이 제일 힘들어하는 게 무슨 내용을 어떻게 가르칠 것인가 하는 겁니다(A 사서교사, 2004. 10. 5).’

‘저희가 수업을 하려고 해도 교육과정이 없어서 정말 맨땅에 헤딩하기예요. 사서교사가 독서뿐만 아니라 도서관을 통해서 아이들에게 필요한 내용을 가르칠 수 있는 내용을 체계적으로 만들어서 수업에 활용할 수 있으면 좋겠어요(H 사서교사, 2004. 12. 2).’

현장에서 교육활동에 참고하고 활용할 수 있는 교육 내용과 방법에 대한 연구 개발을 소홀히 하는 것은 학문 리더십의 허약성을 보여주는 단적인 예라고 할 수 있을 것이다. 학문이 실제적인 역할을 통해 현장을 지원하지 못한다면 그 규범적 권위에 관계없이 리더십을 인정받기 어

려운 것이다. 나아가 학교도서관 발전에 실질적인 기여를 하기 어렵게 될 것이다.

학문 리더십의 본질적인 기능의 다른 한 면인 전문 인력 양성 문제에서도 이런 한계를 노출하고 있다고 볼 수 있다. 강단은 학교도서관 현장을 개발하고 발전시킬 전문 인력의 양성을 통해 현장 발전에 개입하게 된다. 그런데 그 양성 과정이 충실하지 못하게 되면 현장에 대한 학문의 리더십은 축소되고 무가치하게 될 수밖에 없는 것이다<sup>3)</sup>. 학계에서 양성한 전문 인력이 학교 현장에서 충실하게 그 기능을 수행하지 못하게 되면 도서관의 기능과 역할을 제대로 발휘하지 못하게 될 뿐만 아니라 전문 영역의 리더십 자체에 타격을 초래할 수도 있는 것이다. 요컨대 문헌정보학과 사서교사직이 전문성 자체가 위협받게 될 수도 있다는 것이다. 사서교사들은 학계가 현장의 필요와 요구에 부응할 수 있는 인력을 양성해야 한다고 지적한다.

‘학부에서 교육과정 바뀌는 게 정말 중요해요. 독서지도 안에서도 고등학교는 논술, 토론 같은 것이 많이 강조되는데, 독서토론은 국어과로서도 어떻게 어떤 유형으로 해야 되는지 몰라서 되게 어려워하거든요. 국어과도 독서토론을 따로 배우지는 않을 거 같아요. 저희 경우는 독서지도 안에 독서토론이나 여러 가지 유형을 도서관에서 할 수 있는 방법을 배워야지 현장에 왔을 때 우리가 국어과보다 독서를 더 위에서 바라볼 수 있어요. 특히 독서토론은 국어과 선생님들도 굉장히 힘들어하시는 부분이거든요. 애들한테 시켜야 되는 데 방법을 모르겠다고 하시는 분들이 굉장히 많아요. 도

서관을 만들어 놓고 보니까 제일 필요 한 게 그런 거예요. 독서지도를 하고 독서토론을 하고 하는 게 (L 사서교사, 2004. 10. 8).’

현실적으로 현장에 대한 학문 리더십의 영향력은 대학의 교육제도와 사회적 규범의 범위 안에서 명맥을 유지하고 있는 것이라고 할 수 있을 것이다. 실제적인 현장 운영에 대한 이론적 지도나 기여를 통한 학문 리더십의 권위와 가치를 유지하지는 못하는 것이 현실이다. 이것은 학문 리더십이 그 사회적 기대와 인식에 비해 허약하고 허구적이라는 사실을 이야기 하는 것이라고 할 수 있다.

#### 4. 1. 2 현안 문제 대응력 부족

학교도서관 사업이 전개되면서 관련 영역에서 다양한 변화가 일어났다. 그 과정에서 여러 가지 논의와 논쟁이 제기되기도 하였다. 이런 상황은 수십 년간 잠들어 있던 학교도서관이 변하기 시작하면서 많은 기대와 전망이 제시되는 과정에서 불가피한 일이라고 할 수도 있다. 갑작스런 변화와 도전의 과정에서 부각되는 다소간의 혼란과 혼돈 상황에서 방향을 제시하고 논의를 모으는 역할은 학문 리더십이 감당해야 하는 역할이라고 해야 할 것이다. 이런 역할을 통해 학문 리더십은 전문 영역에서의 권위를 확보해 나가게 되고 사회적 인정을 획득하게 되는 것이다. 그런데 최근의 상황에서 보면 변화의 과정에서 제기되는 다양한 현안에 대한 학문 리더십의 대응은 적극적이지 못하고 효과적이지 못한 일면을 보이는 것 같다. 이러한 점은 학문

3) 사서교사 양성을 위한 문헌정보학 교과과정의 문제와 개선 방향에 대해서는 다음 논문에서 다루었음. 김종성, ‘학교도서관 영역 교과목의 운용 실태와 개선방향 연구’, 한국도서관·정보학회지, 35권 2호(2004. 6), 371-392.

리더십의 부족한 역량을 반영하는 것이면서 동시에 전문 영역의 문제에 대해 안정적인 리더십을 확보해 나가지 못하는 현실을 보여 주는 것이라고 할 수 있다.

현안 문제에 대한 학문 리더십의 대응 과정을 살펴볼 수 있는 좋은 사례는 학교도서관 인력 논쟁과 관련한 것이다. 학교도서관 인력 논쟁은 열린우리당 김재윤 의원에 의해 발의된 '학교도서관진흥법안'의 내용 중 전문 인력 배치 조항과 관련하여 촉발된 것인데, 사서교사 배치 원칙을 주장하는 입장과 사서 배치 허용을 주장하는 입장 사이에 전개되었던 논쟁을 이야기한다. 주로 '도서관 메일링 리스트(이하 도메리)'에 글을 올리는 방법으로 전개된 논쟁은 학교도서관계 뿐만 아니라 도서관계와 문헌정보학계의 관심을 집중시켰다.

이 학교도서관 인력 논쟁이 본격적으로 촉발된 것은 2004년 9월 24일부터라고 할 수 있다. 이날 이덕주가 올린 '도서관 발전을 가로막는 내부의 적'이라는 글이 오해와 논란을 불러일으키며 인력 논쟁이 본격화되었기 때문이다(도메리, 글번호 15682). 이렇게 시작된 논쟁은 그 사안의 민감성을 반영하기라도 하듯이 거칠게 전개된다<sup>4)</sup>. 때로는 논쟁 당사자들에 대한 인신 공격성 글이 올라오기도 하는 등 큰 갈등과 불화의 구도를 형성해 갔다.

그런데 이 논쟁 과정에서 학계의 조정자적 역할은 전혀 없었다. 현장의 인력 문제이기 때문에 현장의 사서와 사서교사들 스스로 논쟁을 정리하기는 어려운 사안이라고 한다면 학계의

개입과 조정은 필수불가결한 것이었다고 할 수 있다. 그러나 학계의 역할은 이 논쟁이 잠잠해진 후에야 나타나기 시작했다. 이 논쟁에 대한 학계의 개입이 시작된 것은 '도메리'상의 논쟁이 10월 8일의 글을 마지막으로 갑작스럽게 마감된 이후인 10월 15일부터 시작되었다. 부산에서 개최된 제42회 전국도서관대회에서 소집된 문헌정보학교수협의회 임시총회를 통해 학교도서관 인력 문제에 대해 학계의 입장을 정리하여 제안하기로 한 것이 그 시발이라고 볼 수 있기 때문이다. 이 회의에서 조직된 문안작성소위원회가 성명서를 작성하여 발표한 것이 2004년 11월 30일이다. 논쟁이 시작된 시점과 비교하면 한참 뒤늦은 감이 없지 않다.

그런데 실제 학교도서관 인력 문제가 사회적 이슈로 부각되기 시작한 것은 2004년 5월 19일에 발표된 비정규직 대책에서부터라고 할 수 있다. 논쟁의 형태로 표출되지는 않았지만 도서관계에서 관심을 모으고 논란을 일으키는 이슈로 존재하고 있었던 것이다. 이런 시점부터 이미 학교도서관 인력 문제에 대한 도서관계와 학계의 통합되고 적절한 입장 표명이 요구되는 상황이었다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 인력 논쟁의 와중에서도 많은 사람들이 이 문제에 대한 학계의 개입과 역할이 필요하다는 이야기를 하였다. 그 중에는 현장문제에 대한 학계의 원초적 책임을 제기하는 글도 있었다

학교도서관이 지금처럼 논쟁에 휩싸이고 같은 식구끼리 상처내고, 그리고 궁극적으로 학교도서관

4) '도메리'에서 이 논쟁과 관련한 글이 나타난 기간은 9월 24일부터 10월 8일까지이며 글의 총 편수는 73편으로 조사된다. 이 기간 중 글이 실린 날은 모두 10일이기 때문에 1일 평균 7.3편의 글이 실린 것이다. 도메리의 역사상 이렇게 짧은 기간에 활발하게 논쟁이 전개된 적은 없는 것으로 기억한다.

관이 진일보할 수 없게 만든 일차적인 내부 책임은 문헌정보학과 교수들에게 있다고 생각합니다. 도서관 활성화에 앞장서야 할 교수님들이 뒷집만 지고 있는 것은 참으로 안타까운 현실입니다. 학교도서관 발전을 위해서는 필드에 있는 선수(사서)들의 노력도 필요하겠지만 그 전에 선수들이 제대로 뛸 수 있는 토대는 교수들이 만들어주어야 할 것입니다. 교수들은 내부적으로 학교도서관의 현장에 필요한 것이 무엇인지 살피고 이에 적합한 커리큘럼을 개설하여(주문식 교육에 대한 문제) 인재를 양성해야 할 것이며, 외부적으로는 학교도서관에 대한 철학과 가치를 사회주도권자들에게 심어주는 노력을 해야 할 것입니다(도메리, 글번호 15783).

이 문제에 대한 현장과 시민단체의 움직임

살펴보면 학계의 대응이 얼마나 소극적이며 미온적이었는지 잘 알 수 있다. 학교도서관 인력 문제의 부각 과정과 관련 단체의 대응 일지를 정리하면 <표 1>과 같다. 현장 사서교사들의 경우 직접적으로 자신들의 직업적 제도와 관련된 일이기 때문에 적극적으로 나설 수밖에 없다고 하더라도 학계와는 무척 다른 대응력을 발휘했다는 것을 알 수 있다. 학계의 움직임이 지극히 둔하고 소극적이었다는 사실에 이의를 제기하기를 어려울 것이다.

이처럼 현장의 이슈에 대해 학계의 대응 태도나 능력은 무척 소극적이고 비효율적인 것이었다고 할 수 있다. 이런 경향은 현장 발전에 대한 학계의 권위와 영향력을 저해하게 될 것이며 결과적으로 도서관 현장 발전에 대한 학문 리더십의 역할을 수행하지 못하는 상황을 초래하게

<표 1> 학교도서관 인력 배치 문제에 대한 관련 단체의 대응 일지

월 일	주 체	내용	논쟁전개
5. 19	노동부	정부 비정규직 대책 발표	
7. 14	김재윤 의원	학교도서관진흥법 발의-학교도서관 인력 배치 문제 촉발	
7. 29	학교도서관협의회	총회 개최하여 법안의 인력 배치 조항 수정안 작성	
		경기지역 사서협의회 임원단과 대화-사서교사 배치 원칙 합의	
8. 3	학교도서관살리기국민연대, 학교도서관문화운동네트워크, 학교도서관협의회, 서울초중등학교도서관연구회, 부산디지털도서관연구회, 도서관협회 학교도서관위원회	법안의 인력 배치 조항에 대한 문제 협의 및 수정안 작성	
9. 2	학교도서관협의회	경기도비정규직사서단체 임원진과 협의하여 인력문제에 대한 합의안 작성	
9. 7-14	학교도서관협의회	다양한 인력 배치안에 대한 전국 사서교사 대상 의견 수렴	9/24 촉발
10. 4	학교도서관협의회	학교도서관 운영 인력 배치에 대한 사서교사들의 최종 입장 발표	10/8 마감
10. 15	한국문헌정보학교수협의회	학교도서관 인력 배치 문제에 대한 학계의 성명서 발표 합의 및 실무 작업 착수	
11. 30	한국문헌정보학교수협의회	'학교도서관 전문 인력 배치'에 관한 성명서 발표	

될 것이다. 학문 리더십의 자기 성찰과 체질 개선 작업이 요망되는 측면이라 아니할 수 없다.

#### 4. 1. 3 독서 영역의 전문적 지도력 부재

학교도서관과 함께 또는 별개로 독서 문제가 교육계와 사회 전반에서 많은 관심을 받고 그 중요성이 부각되고 있다. 무척 고무적이며 다행한 일이 아닐 수 없다. 어떤 면에서는 독서에 대한 사회적 관심의 증대가 갑작스럽다고 할 정도로 빠르게 진행된다고 할 수 있을 것이다. 이와 같은 독서에 대한 사회적 관심의 증폭은 지식경쟁력의 중요성이 증대하는 사회적 조류와 언론의 역할, 그리고 교육행정 당국의 정책적 참여와 사교육 시장의 전략 등에 의해 복합적으로 초래된 것이라고 할 수 있을 것이다. 여기저기서 쏟아지는 독서 관련 담론을 접하노라면 전공자로서 무척 고무적인 감상에 휩싸이기도 한다. 우리의 전공 영역에 대한 사회적 관심과 수요가 증대하고 있다는 생각과 이제야 도서관이 제대로 대접받는 사회가 될 것 같다는 낙관적 기대감 때문이다.

그러나 우리 전공 영역의 역량과 태도와 관련하여 생각해 보면 이런 상황이 마냥 행복하기만 하지는 않다. 독서 문제에 대한 학문적 리더십을 적절하게 발휘하지 못하고 있다고 생각하기 때문이다. 사회적인 문제로서 독서는 도서관이라는 사회적 기관과 떼려야 뗄 수 없는 주제이다. 그런데 이 주제에 대한 우리 학문의 리더십은 무척 허약한 상황인 것 같다. 이런 현실에 대한 판단이 독서 영역의 확장에도 불구하고 마냥 즐거울 수만은 없는 이유이다.

사회적으로 독서지도에 대한 관심이 부쩍 커지면서 공교육과 사교육의 모든 영역에서 독서

지도 전문가에 대한 수요가 많아지고 있다. 도서관이라는 사회적 기관의 핵심적인 기능이 독서 지원 기능이라고 할 때 문헌정보학의 인력양성은 독서 전문가를 양성하는 것이라고 볼 수도 있는 것이다. 그러나 현실적으로 문헌정보학에서 양성한 인력이 독서 전문가로 인정받고 활약하고 있는가. 도서관이라는 기관의 영역 안에서는 전문직으로서 권한과 능력을 인정받고 있다고 할 수 있을 것이다. 그러나 도서관 밖에서는 그렇지 못한 것 같다. 학교나 다양한 교육 환경 속에서 사서(교사)가 결코 독서의 전문가로 인정받지 못하고 있는 것이 현실이다.

어린이 독서지도와 관련하여 전문적인 지식과 노하우를 인정받고 있는 그룹은 어디인가. 가장 대표적인 곳이 '어린이도서연구회'이다. 이 단체의 하부조직인 '동화 읽는 어른모임'은 대부분 주부들로 구성되었는데 어린이 책에 대한 전문적인 지식과 경험을 인정받고 있다고 할 수 있다. 이 단체에서 매년 발간하는 권장도서 목록에 대한 학교, 도서관, 사교육기관, 학부모 등의 인정과 신뢰감을 보면 확인할 수 있다. 또한 전국의 '동화 읽는 어른모임' 회원들이 수행하는 다양한 독서지도 활동 상황을 보면 독서지도의 전문가로 인정받고 있다는 것을 부정하기 어려운 것이다.

학교에서는 국어교사나 도서관 담당교사 그룹이 이런 위치를 점하고 있다. '책으로 따뜻한 세상을 만드는 교사들' 같은 모임을 예로 들 수 있다. 이들은 책 전문가이며 독서지도 전문가로서 활동하고 있으며 사회적 인정 속에서 그 영향력을 키워 가고 있다.

이런 점에서 보면 적어도 독서 영역에서는 문헌정보학과 도서관계에서 양성하는 인력은

제도적인 전문성은 획득하고 있지만 그 내용적 전문성은 인정받지 못하고 있다고 해야 할 것이다. 결국 문헌정보학은 독서 영역에 대한 사회적 리더십을 충분히 발휘하지 못하고 있다고 해야 할 것이다. 독서라는 사회적 이슈가 다양하고 복합적인 요소들과 결부되어 발전해 나가면 문헌정보학의 전문적 리더십은 더욱 더 소외되는 결과를 가져올 지도 모를 일이다.

이런 상황에 대한 예측이 기우가 아니라는 것을 보여주는 한 가지 사례가 있다. 2004년에 제기된 독서능력인증시험과 관련한 일련의 과정과 관련된 것이다. 2004년 초에 '(사)독서새물결모임'에서 독서능력인증시험을 실시하겠다고 발표하고 나섰다. 학생들의 독서를 자극하고 책 읽는 학교 문화를 만들겠다는 취지는 좋지만 이 시험은 여러 가지 측면에서 문제의 소지를 가지는 것이었다. 독서를 또 하나의 암기 과목으로 만들 수 있으며, 독서를 시험의 대상으로 전락시킬 수 있으며, 상업적 전략에 따라 독서 문화가 훼손될 소지가 있는 등 그 문제가 명확한 것이었다. 이 문제에 대해 심각성을 인지한 교육 및 문화 단체들은 긴급하게 '바람직한 독서문화를 위한 시민연대'를 결성하고 이 시험의 문제를 정리하여 언론과 교육행정 당국을 상대로 입장을 표명하는 성명서를 전달하고 대대적인 홍보 활동을 전개하였다<sup>5)</sup>. 이 활동을 통해 독서능력인증시험은 당초의 계획에 차질을 가져오게 되었고 바람직한 독서 교육에 대한 사회적 관심을 환기시키는 효과도 거두게 되었다.

이처럼 사회적으로 민감한 독서 문제에 대한 이슈가 제기되고 조정되는 과정에 우리 전공 학문의 기능과 역할은 전혀 나타나지 않는다. 전혀 관계가 없는 영역이기 때문이라면 아무런 문제가 아닐 것이다. 그러나 독서 문제는 결코 우리 전공 영역과 무관한 것이 아니라고 해야 할 것이다. 오히려 현실적으로 우리 전공 영역에서 전략적으로 수용하고 적극적으로 개입해야 하는 영역이라고 보아야 할 것이다. 그러므로 이런 독서 문제의 사회적 논의 과정에 적극적인 리더십을 발휘해야 하는 것이다. 독서 문제에 대한 사회적 리더십을 확장해 가는 과정에서 독서에 대한 전문성을 인정받는 효과도 거둘 수 있을 것이며 도서관 발전을 위한 발언권도 확보할 수 있을 것이다.

현재 독서 문제는 교육정책 당국의 관심을 받으면서 다양한 사업과 정책으로 구현되고 있다. 독서 이력철이나 교육청 단위의 다양한 독서 교육 정책, 그리고 권장도서목록 등 교육 현장의 실제적인 문제로 등장하고 있다. 이런 상황에서 이 문제에 대한 연구와 논의를 통해 우리 학문의 지분을 확보하고 리더십을 강화하는 것은 학문의 생존과 발전을 위해서도 필요한 전략이라고 해야 할 것이다. 학교도서관을 비롯하여 다양한 도서관 문화의 발전과 안정적 성장을 위해 독서 문제에 대한 리더십을 강화해 나가야 할 것이다. 그리하여 독서 문제의 사회적 논의 과정에서 자연스럽게 배제되는 일이 없도록 해야 할 것이다.

5) '바람직한 독서문화를 위한 시민연대'에 참여한 단체는 겨레아동문학연구회, 한국글쓰기교육연구회, 대한출판문화협회, 문화연대, 민족문학작가회의, 한국민족예술인총연합, 어린이도서연구회, 한국어린이문학회의회, 여성문화이론연구소, 전국교직원노동조합, 전국국어교사모임, 참교육학부모회, 책으로따뜻한세상을만드는교사들, 학교도서관문화운동네트워크, 한국도서관협회, 한국아동문학학회 등이다.

## 4. 2 학문 리더십 강화 전략

학교도서관 발전의 계기를 지속적으로 자극하여 바람직한 성과로 이끌기 위해서는 학문 리더십의 역할과 기능이 더욱 더 효과적으로 수행되어야 한다. 그러기 위해서는 학문 리더십을 내면에서부터 한층 강화하고 이론적 실천성을 제고할 수 있는 전략을 모색해야 한다.

### 4. 2. 1 전문직 교육의 실제 강화

학문의 현장 리더십은 현장 인력을 양성하는 교육을 통해 항구적으로 유지되는 것이다. 그러므로 현장에서 요구하는 전문 인력을 양성하는 일이 학문의 전문적 리더십을 확립하는 데 핵심적인 요건이라고 할 수 있다. 그러면 우리 학문은 현장에서 요구하는 전문 인력을 충실하게 양성하고 있는가. 앞에서 언급하기도 하였지만, 사서교사들이 현장에 진입하여 경험하는 장애 요소를 심층적으로 조사한 연구에서 사서교사들은 자신들의 전문성 부족이 현장 리더십 확립에 많은 장애가 된다고 하였다(김종성, 2005). 이런 점에서 보면 학문이 학교도서관의 전문 인력을 충실하게 양성한다고 이야기하기는 어렵다고 해야 할 것이다. 김용근은 연구를 통해 이런 문제가 사서직 전반의 문제이며 우리 학계와 관계의 기본적인 과제라고 한다.

우리 사회의 사서직은 아직 전문성을 인정받지 못하고 있다. 사서직이 전문직이라고 주장할 수 있는 외형적 조건들은 겨우 갖추고 있다. 사서자격 제도, 교육 제도, 전문직 단체의 구성, 사서윤리 강령의 제정 등 제도와 형식만 구비되어 있는 것이다. 그러나 우리는 아직 우리 사회로부터 전문직임

을 인정받지 못하고 있는 것이다. 그렇다면 결국 전문직임을 인정하는 제도와 형식들이 내용적으로 충분히 작동하지 못하기 때문일 것이다(김용근, 2004, 17-18).

그의 주장에 따르면 학문은 전문직을 양성한다고 표방하지만 실제로는 그렇게 하지 못하고 있다는 것이다. 전문직 교육의 외형과 허상만 있을 뿐 실체는 없는 것이라고 할 수 있다. 현장에 대한 학문의 리더십을 강화하고 현장 발전을 견인하기 위해서는 문헌정보학 교육이 전문직 교육의 실체를 확보하는 노력이 중요하다고 할 것이다.

전문직 교육의 실체를 강화하는 것은 무엇을 의미하는가. 그것은 교육의 제도와 형식보다는 내용과 의미에 더 관련 있는 것이다. 그러므로 실제 있는 전문직 교육이란 현장 적응력이 높고 리더십을 가질 수 있는 인력을 양성하는 내용을 통해 성취될 수 있을 것이다. 학계에서 문헌정보학 교육의 현실적 의미와 가치에 대해 끊임없이 탐구하고 논의하는 것을 통해 학문의 실체는 충실해질 수 있는 것이다.

우리 현장의 발전 단계나 상황을 도외시한 채 시대적 조류나 선진 학문의 이론을 따라 자기만족적인 연구와 교육을 하면 전문직 교육의 실체는 왜소해질 수밖에 없을 것이다. 우리 도서관이 처한 상황에서 어떤 능력과 태도를 가진 전문 인력이 필요한지 고민하고 그에 따라 교육 내용을 구성해 가야하는 것이다.

가령 이런 예를 들어볼 수 있을 것이다. 우리 학교도서관의 현실적 상황과 발전 단계를 고려해 볼 때 디지털도서관에 대한 고도한 이론을 가르치는 교육보다는 다양한 텍스트를 읽고 이



해하는 능력을 습득하는 교육과 경험을 강조하는 것이 더 중요하다고 할 수 있을 것이다. 복잡한 데이터베이스 구축 이론을 가르치는 것보다는 그림책이나 아동문학 작가와 작품에 대한 경향을 이해할 수 있는 내용이 더 유용하다고 할 수 있을 것이다. 다양한 정보검색 이론을 가르치는 것도 좋지만 소규모의 독서회를 운영하는 소양과 기술을 배양하는 것이 더 필요하다고 할 수 있다. 이처럼 우리 현장의 현실에서 더 긴요한 사항이며 우리가 양성한 인력의 전문적 지위를 공고하게 해 줄 수 있는 내용을 중심으로 체계화하는 것이 전문적 교육의 실체를 강화하는 것이라고 생각한다.

최근 '책읽는사회만들기국민운동'의 주도로 전국에 여러 개의 어린이 전문 도서관이 개관하였다<sup>6)</sup>. 이 도서관이 개관하는 과정에서 사업의 주체측은 운영자의 조건으로 사서 자격보다는 어린이 책과 어린이 도서관 서비스에 대한 전문성과 경험을 우선적으로 요구하였다고 한다. 이러한 조건은 도서관 운영에서 전문성이 결여되는 문제를 초래할 수 있어 재고의 여지가 있지만 사서 자격만으로 어린이 도서관 운영의 전문성을 인정할 수 없다는 사회적 인식을 반영한다는 점에서 우리 학계에 많은 것을 시사한다. 문헌정보학 교육이 적어도 어린이 도서관 서비스 분야에서는 전문가를 양성하지는 못한다는 이야기로 받아들일 수 있을 것이다. 전공 교육의 실체가 사회적으로 인정받지 못하는 경우라고

할 수 있을 것이다. 그러므로 학위나 자격증의 제도적 조건을 떠나서 내용으로서 전문성을 인정받을 수 있는 교육의 실체를 확립하는 것은 사서직과 문헌정보학의 생존 문제와 직결되는 것이라고 해야 할 것이다.

#### 4. 2. 2 이론의 실천성 강화

전문적 양성을 위한 교육의 실제 강화와 함께 강조되어야 하는 것은 이론의 실천성을 강화하는 것이다. 학문이 강단의 고고한 담론으로만 머물지 말고 현장과 끊임없이 소통하면서 현장과 학문의 발전을 동시에 지향하는 노력이 필요하기 때문이다. 이를 위해 학문은 현장의 문제를 해결할 수 있는 다양한 접근 방법을 모색하면서 현장 리더십을 지도해야 한다. 그리고 이론과 현장의 반복적인 적용과정을 통해 이론을 일반화하고 학문적 토대를 구축해야 한다.

이처럼 학문이 현장과 부단한 관계를 맺으며 발전해가야 하는 원리는 우리 학문의 기본 성격에 연유한다고 할 수 있다<sup>7)</sup>. 그런데 학교도서관 문제에 대한 우리 학문의 실천성은 많은 한계를 가지는 것으로 관찰된다. 현장의 문제를 폭넓게 인식하고 정리하긴 하지만 그 문제가 양산되고 증폭되는 현장을 좀 더 깊게 들여다보는 노력은 부족한 것 같다. 우리 학교도서관 문제를 이해하고 그 발전 방안을 모색하기 위해서는 우리 현장의 심층에서 형성되어 있는 문제의 본질과 이면을 탐색하는 노력이 필요하기 때문에

6) 현재 순천, 계천, 진해, 서귀포, 제주, 청주, 울산 북구 등에 7개 관이 개관하였다.

7) 우리 학계의 한 원로 학자는 '문헌정보학은 학문성보다 현실성이 높은 학문이므로 한국의 문헌정보학자들은 한국의 도서관 봉사에 기여하는 연구를 하여야 하며, 한국의 도서관 봉사의 세계화를 가로막는 것은 지적 기반의 부족이며, 이들 지적기반을 제공하는 일은 문헌정보학 연구자, 주로 문헌정보학 교수들의 몫'이라고 주장한 바 있다. 최성진, "광복 50년과 도서관의 세계화", 제 33회 전국도서관대회 주제발표논문집, 서울: 한국도서관협회, 1995, p. 7.

이런 한계는 간과할 수 없는 것이라고 할 수 있다. 말하자면 현장을 들여다보는 눈이 피상적이며 관성적인 수준에 머물러 있다는 것이다. 연구자의 눈이 피상성을 극복하지 못하면 현장 문제의 심연을 들여다볼 수 없을 것이며 근본적인 문제 해결 방안을 도출하기 어려울 것이다.

현장에 천착하는 연구를 활성화하여 현장 문제에 대한 다양한 해법을 도출하기 위해서는 기본적으로 우리 현장의 특수성을 고려한 관점과 접근 방법에 대한 고민이 필요하다고 하겠다. 일반적으로 우리 학문 연구의 기본 패턴은 우리 현장의 구조와 상황에서 출발하는 구도보다는 외국의 선진 이론에서 출발하는 구도를 가지고 있다. 외국의 텍스트가 우리 연구의 출발점이 되는 것이다. 그러나 이런 구도의 연구 패턴으로는 우리 현장의 문제를 적실하게 규명하기 어려우며 그 처방 또한 내리기 어렵다. 기본적으로 외국의 텍스트는 그 사회의 현실과 현장을 근거로 하여 정립된 것이기 때문에 우리 현장에 적용하기는 부적절한 면이 있을 수밖에 없기 때문이다. 그러므로 우리 현장 문제의 개선과 발전을 위해서는 학문의 무비판적 외국 의존성을 탈피하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 외국의 이론과 학문적 성과를 참고하고 활용하되 그 자체를 우리 학문 연구의 기본 틀로 삼는 것은 바람직하지 않다는 것이다. 우리 교육에는 외국의 현실에서 볼 수 없는 특수한 상황과 구조가 유독 많기 때문에 우리 현장을 보는 주체적인 시각과 관점을 가지는 것은 중요하다고 할 수 있다.

이렇게 우리 현실에 적실한 연구 전략을 가지고 현장의 문제에 대응하고 규명해 나가는 과정을 통해 학문의 현장 개입력과 영향력을 확대해 나갈 수 있을 것이다. 그리고 이런 접근 전략

을 중요시하게 되면 현장의 여러 가지 현안들에 대해서도 통합적인 이해와 조정 능력을 확보할 수 있을 것이다. 이런 노력을 통해 학문의 리더십은 강화될 수 있으리라 생각한다.

## 5. 결 론

최근에 경험하는 학교도서관의 변화와 관련하여 학교도서관 발전에 영향을 주는 지도적 에너지를 세 가지로 나누어 살펴보았다. 학교도서관의 활성화와 발전은 현장에서 도서관 운영을 담당하고 실재를 확대하는 역할을 하는 현장 리더십, 제도와 정책적 지도력을 행사하는 정책 리더십, 그리고 이론적 연구와 교육을 통해 현장과 정책을 견인해 가는 학문 리더십의 복합적인 작용과 영향 속에서 이루어진다는 원리에 근거한 접근이라고 할 수 있다.

현장 리더십은 그 규모의 왜소성과 도서관에 대한 학교 문화의 비우호적 성격 때문에 충분한 리더십을 발휘하지 못하고 있다고 할 수 있다. 이를 위해서는 현장의 도서관 담당자가 개별적으로 전문적 능력을 확충하고 직무를 통한 연대를 구성하는 노력이 필요할 것이다. 그리고 학교 사회의 구성원을 대상으로 도서관에 대한 인식과 이해를 심화할 수 있는 전략적인 노력이 요구된다고 할 수 있다. 이러한 노력을 통해 현장 리더십이 확립되고 강화될 수 있을 것이며 학교도서관이 안정적인 발전의 토대를 마련할 수 있을 것이다.

정책 리더십은 그 권한이 크기 때문에 현장 발전에 직접적인 영향력을 행사하는 특성이 있다. 최근의 학교도서관 현장 개선 움직임도 직

접적으로는 정책 리더십의 역할에 기인한 것이라고 보아야 할 것이다. 그러나 정책 리더십은 기본적으로 학교도서관 발전에 대한 자발적인 의지가 부족하며 현장의 다양한 조건과 상황을 반영할 수 없는 한계를 가지고 있다. 어쩔 수 없이 획일적이며 규범적인 성격을 가지는 리더십의 한계가 있는 것이다. 이런 성격적 한계는 교육 행정이 교육이라는 본질 보다는 행정이라는 수단적 관행에 강하게 뿌리박고 있기 때문이라고 할 수 있다. 말하자면 현장의 교육 활동을 지원하고 지도하는 역할보다는 행정적 권한을 행사하고 확대하면서 권력적 위상을 유지하는 데 더 깊은 지향을 두고 있다는 것이다. 그러므로 정책 리더십은 일을 위해 조직을 가동하기보다는 조직의 존립을 위해 일을 수행하는 편에 가깝다고 할 수 있을 것이다. 그러므로 정책 리더십이 학교도서관 발전에 지속적이며 효과적인 기여를 하기 위해서는 탈권위적이며 자율적인 리더십으로 거듭나는 것이 필요하다고 할 수 있다.

학문 리더십은 정책 리더십과 현장 리더십의 양 측면에 많은 영향을 주는 점에서 그 중요성

이 크다. 어떤 면에서는 가장 근원적이며 다양한 리더십의 성격을 가지고 있다고 할 수 있다. 이런 점에서 학교도서관 발전을 위한 학문 리더십의 역할은 훨씬 중요하다고 할 수 있다. 그런데 현실적으로 학문 리더십은 현장의 문제에 대해 적실한 지도력을 발휘하지 못하는 것으로 관찰된다. 현장의 상황에 대한 심층적인 이해와 학교도서관과 관련한 다양한 사회적 이슈에 대한 통합적인 조정능력의 부족 등으로 적절한 리더십을 발휘하지 못하고 있는 것으로 보인다. 정책 리더십의 활성화를 요청하고 자극하는 활동, 현장 리더십의 안정적 확립을 지원하는 활동의 양 측면에서 많은 한계를 드러내고 있다. 전반적인 학문 리더십의 자기 성찰과 점검이 필요한 대목이라 할 수 있다. 학문 리더십은 현장의 문제에 대해 적실한 리더십을 가지기 위한 교육 전략과 연구 전략을 수립해야 할 것이다. 그리고 우리 학문의 실체를 강화하고 확대하는 차원에서 실천적이며 현장 지향적인 연구 패러다임의 적용을 확대해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 고 미. 2004. 학교도서관 지역 문화 바꾼다. 『제민일보』. 2004. 10. 13.
- 교육인적자원부. 2004. 『학교도서관! 아이들이 즐겨찾는 학습센터로 집중 육성』(보도자료). 서울: 교육인적자원부.
- 김두홍. 1964. 학교도서관의 장학활동 -제2회 전국 학교도서관대회 발표논문. 『도협월보』, 5(1): 20-21.
- 김선평. 2002a. 환경으로서의 학교도서관이 필요하다. 『학교도서관 활성화 종합방안 공청회 자료집』 서울: 교육인적자원부, 106-113.
- 김선평. 2002b. 시·도교육청의 학교도서관 정책 과제. 『제40회 전국도서관대회 주제발표

- 논문집』, 서울: 한국도서관협회, 251-271.
- 김용근. 2005. 한국 사서직에 대하여. 『한국도서관·정보학회지』, 36(1): 1-20.
- 김종성. 2000. 『한국 학교도서관 운동사』. 서울: 한국도서관협회.
- 김종성. 2004. 학교도서관 영역 교과목 운용 실태와 개선방향 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 35(2): 371-392.
- 김종성. 2005. 사서교사의 직무적응 저해요인과 극복방안에 관한 문화기술적 연구 -대구·경북 지역을 중심으로-. 『한국도서관·정보학회지』, 36(1): 237-268.
- 변우열. 2003. 『2003년 학교도서관 활성화 사업 평가』. 서울: 교육인적자원부.
- 송기호. 2002. 『제40회 전국도서관대회 주제발표논문집』. 서울: 한국도서관협회, 272-297.
- 이규범. 1962. 학교도서관의 당면한 제문제. 『도협월보』, 3(4): 68-69.
- 이철희. 1965. 문교정책에 있어서의 도서관의 위치. 『도협월보』, 6(3): 25-26.
- 이희대. 2004. 요즘 의성중학교는. 『매일신문』. 2004. 10. 1
- 최성진. 1995. 광복 50년과 도서관의 세계화. 『제33회 전국도서관대회 주제발표논문집』. 서울: 한국도서관협회, 213-218.
- 학교도서관문화운동네트워크·유기홍 의원. 『학교에서 책 읽는 아이들, 토론하는 아이들』 (정책자료집). 서울: 유기홍 의원실.
- 한국도서관협회. 2004. 『학교도서관 활성화 종합방안 사업 평가 연구』. 서울: 교육인적자원부.
- 한상완. 2002. 학교도서관 활성화를 위한 정책방향. 『학교도서관 활성화 종합방안 공청회 자료집』. 서울: 교육인적자원부, 99-105.
- KBS 2TV. 1985. 『추적 60분-학교도서관 그 운영 실태는?』. 서울: KBS 2TV.