

# Leadership과 組織管理

## -도서관 조직운영의 개선방안을 중심으로-

전남대학교 도서관 열람과장  
金 成 守

### □ 목 차 □

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| 1. 序 論              | 4. 圖書館 行政의 概念과 特殊性   |
| 2. Leadership의 意義   | 5. 大學圖書館 組織의 現況과 問題點 |
| 3. Leadership과 組織管理 | 6. 結 言               |

## 1. 序 論

### 1. 1. 組織과 人間

인간은 누구나 人爲的이든 自然發生的이든 조직을 형성하여 그 조직속에서 개인과 조직의 目標을 相互調和시키며 目標達成을 위하여 規律을 創造하며 이에 적응하면서 조직인으로써 살아가게 된다.

오늘날과 같이 우리 社會의 環境이 급격히 변화하는 상황에서 조직을 발전시키고 조직목표를 效率的으로 달성하기 위해서는 管理者가 Leadership을 발휘하여 構成員의 노력을 조직의 目標達成의 方向으로 誘導하고 推進할 수 있어야 한다.

그러기 위해서는 조직구성원들과 민주적인 意思傳達와 自發的인 參與를 통한 조직내의 葛藤解消와 創意力을 발휘하여 共同體意識으로 조직목표를 達成하는데 Leadership은 그 機能을 발휘한다고 할 것이다.

## 1. 2. 人間關係의 定義

人間關係란 人間과 人間사이에서 존재하는 상태를 말하는 것이며, 우리의 삶은 여러 가지 形態의 끊임없는 對人關係로 이루어지며 다른 사람과의 더욱 좋은 상태를 마련하기 위한 모든 내용을 인간관계라고 할 수 있다.

이를 조직과 관련시켜 데이비스의 말처럼 “人間關係는 조직원으로 하여금 집단 성원으로써 상호생산적이고, 협동적으로 잘 어울려 지낼 수 있도록 그들의 경제적, 사회적, 심리적 욕구를 만족시켜 주면서 집단의 전체적 상황속에 통합시키는 작용”이라고 했다.

## 1. 3. 研究範圍

조직의 효율적인 목표달성은 조직의 주체가 되는 관리자와 구성원과의 상하계층의 민주적인 意思傳達를 통한 인간관계에 기초해야 한다고 생각된다.

따라서 本 연구자는 Leadership을 발휘할 수 있는 要因들의 이론적인 배경과 조직 구성원들의 인간적인 면에 기초하여 創意性 및 葛藤의 원인을 해소시키면서 목표달성 방향으로 유도하고 촉진할 수 있는 Leadership이 어떠한 것인지를 살펴보고 대학도서관 행정중의 문제점과 개선방안을 알아보려고 한다.

## 2. Leadership의 意義

### 2. 1. Leadership의 概念과 重要性

#### 가. Leadership의 概念

Leadership의 개념규정은 이를 파악하는 관점에 따라 상이하다. H. Koontz와 O'Donnell의 말처럼 Leadership은 주어진 상황속에서 조직구성원들의 저항을 자아

념이 없이 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원들로 하여금 자발적으로 협조하도록 하는 일종의 기술 및 영향이라고 정의하고 있다.

따라서 Leadership은 조직의 단합과 士氣를 증대시키고 또한 그들 조직구성원의 개별적인 발전을 촉진시킬 수 있도록 조직내에 있어서의 상호작용을 통제하는 것을 의미한다고 할 수 있다.

### 나. Leadership의 重要性

이 분야의 경험적 연구가 진전됨에 따라 어느 조직에서든 Leadership이 중요한 기능을 수행하고 있다는 것이 증명되어 그 중요성에 대한 인식이 점점 높아지게 되었다.

즉, 과학적관리론이 지배하던 시대에서는 모든 인간의 행동을 指示, 命令으로 움직인 것으로 생각하여 Leadership의 문제는 중요시 되지 않았으나 人間關係論이 등장함에 따라서 어느 조직에서나 리더가 중요한 위치를 차지하게 되어 그 중요성이 인식되었다.

## 2. 2. Leadership의 本質

### 가. Leadership의 特性理論

리더자신의 개인적인 특성으로부터 성공적인 Leadership이 실현된다는 전제하에 리더가 구비하여야 할 인간적인 특질이 무엇인가를 주로 규명하는 것이다.

### 나. Leadership의 狀況理論

리더와 追從者들이 활동하고 있는 상황의 특징에 두고 있으나 리더의 행동이 상황에 따라 규정되는 受動的 側面이 인식될 뿐 Leadership의 발휘에 따라 상황을 改善, 修正하고 변경시켜 나갈 수 있는 리더의 能動的 기능을 소홀히 하고 있다고 할 수 있다.

### 다. 追從者 中心主義

리더의 가장 큰 책임은 조직의 공통적인 목표를 설정 제시하고 추종자들의 욕구를 만족시킴으로써 조직의 목표를 달성시킬 수 있다는 것이다.

이상에서 언급한 바와 같이 Leadership의 본질을 규명하는 데에는 각 이론의 요소들의 인식은 하나의 필수적인 요소는 될 수 있지만 구체적인 Leadership의 본질을 규명하기에는 어렵다고 할 수 있다.

## 2. 3. Leadership의 機能과 類型

### 가. Leadership의 機能

#### (1) 一般的인 機能

(가) 지도자는 집단 및 조직이 나아갈 방향을 제시하는 목표를 설정해야 한다.

(나) 그 목표달성을 위한 합리적이며 最適한 人的, 物的, 象徴的 수단을 동원하고 조작해야 한다.

(다) 집단 및 조직구성원이 목표달성에 공헌하도록 統制, 統合 및 調整하는 역할을 한다.

#### (2) 管理階層에 따른 機能

최고관리층의 가장 중요한 기능은 着想 즉 巨視的인 眼目을 가지고 조직이 달성할 목표, 계획 및 정책을 구상할 뿐만아니라 인간관계, 업무처리상의 기술적인 문제들을 생각해야 한다.

그러나 一線 監督者의 경우는 技術的, 日常的 업무수행을 위하여 구성원을 指揮, 統制, 調整하는 문제와 인간관계를 다루는 일이 중요한 문제가 되고 있다.

### 나. Leadership의 類型

Leadership의 유형이란 조직, 집단의 구성원에 대한 지도자의 전형적인 행동방

식을 의미한다.

일반적으로 Leadership 類型은 權限과 參與를 기준으로 權威主義型의 指導者, 民主型의 指導者, 自由放任型의 指導者로 구분하고 있으며, 이는 Ronald. Lippitt 와 Ralph K. White에 의한 실험결과로 널리 알려지게 되었다.

- (1) 權威主義型의 Leadership ; 지도자는 그 추종자의 의견을 들으려 하지 않고 조직목표와 그 운영방침 및 상벌을 독단적으로 결정하고 지도자 자신이 조직의 기능을 독점하려고 하는 형이다.
- (2) 民主型의 Leadership ; 조직의 계획과 운영방침을 지도자의 助言에 따라 집단 구성원의 討議를 거쳐 결정되며, 업적이나 상벌은 객관적 자료에 의하여 평가하고 수여하는 형이다.
- (3) 自由放任型의 Leadership ; 지도자는 조직의 계획이나 운영상의 결정에 관여하지 않고 局外者와 같은 受動的 입장에서 행동하며 조직구성원들에게 방임해 버리는 형이다.

이 세가지 Leadership 유형중에서 權威主義型의 指導者는 추종자들에게 높은 수준의 영향력을 행사하며 그들의 주요 관심사는 조직의 목표달성에 있다.

民主型의 指導者는 權力的 配分과 參與를 허용시키며 목표를 설정하고 달성하는데 구성원의 의견이 고려되며 참여를 통해서 개인의 成就感을 높이고 개인의 성장을 꾀할 수 있다.

自由放任型의 指導者는 권위주의형 지도자와 반대로 추종자들이 지배적인 영향력을 가지고 있으며 어느 한 개인이 실제적인 영향력을 행사할 수 없다.

따라서 모든 조직집단이나 상황을 초월한 最適의 Leadership 類型은 존재하지 않으며 적절한 리더십 유형을 결정하는 데에는 다음과 같은 점이 고려되어야 한다.

① 特定 狀況에 적절한 Leadership 類型은 指導者, 部下, 狀況 등의 변화에 따라 결정되며 적절한 Leadership 類型을 선택할 수 있도록 狀況을 정확하게 판단하는 것이 지도자의 중요한 임무이다.

② 理想的인 指導者는 자신감, 결단력, 지성과 진취성 등의 자질을 가지고 部下의 認定欲求, 尊敬欲求를 충족시키면서 특정상황에 부합되는 유형을 신축성있게

선택할 수 있는 사람이다.

## 2. 4. Leadership의 開發方法

Leadership의 개발방법에 관해서는 기존의 교육훈련 방법을 중심으로 살펴볼 때 그 목적과 방식의 차이에 따라 다음 몇가지 유형으로 구별할 수 있다.

### 가. 定型教育 方法

이는 MTP(Management training program)나 TWI(Training within industry)등과 같이 관리층을 대상으로 기초적이지만 폭넓은 역할을 인식하게 하고 그것을 수행하도록 한다.

### 나. Leadership의 類型方式

이는 PM이론과 그리드 훈련이론으로 대표되는 것으로써 Leadership유형의 자기인식이나 타인에 의한 평가에서 리더로서의 행동개선을 도모하는 것이다.

### 다. 問題解決 訓練方式

### 라. 自己革新의 方式

### 마. 組織開發 方式

바. 說明會 겸 研究方式 등 외에도 많이 있다고 할 수 있다.

따라서 Leadership 개발의 목적을 명확히 하고 교육훈련의 기법과 방식을 검사한 이후 어떤 내용으로 활용할 것인가를 신중히 고려해야 한다.

특히 Leadership의 유효성은 결국 개발되어야 할 리더의 행동이 상황에 적합할 수 있는가 하는점에 있으므로 교육훈련의 효과를 높이기 위해서도 適性은 반드시 파악되어야 할 것이다.

## 2. 5. Leadership과 Communication과의 關係

### 가. Communication의 概念

의사전달에 대한 개념 정의는 많은 학자들에 따라 다르나 종합하면 의사전달이란 有機體가 어떤 記號를 사용하여 다른 有機體에 정보나 메시지를 전달하고 그것을 다른 有機體가 受信하여 상호간에 공통된 理解에 도달하며 나아가서는 상호간의 행동에 영향을 미치거나 계획적인 변화를 가져오게 하는 行動의 過程 및 機能이라고 할 수 있다.

### 나. Communication의 重要性

행정관리에 있어서 의사전달은 첫째 조직이란 2인 이상이 공동 목적을 달성하기 위하여 상호협동하는 것인데 그 협동은 의사의 교환 즉 의사전달 없이는 불가능하다. 둘째 조직의 활동은 의사결정을 중심으로 이루어지는데 합리적인 의사결정은 필요한 정보의 교환 즉 의사전달이 없이는 불가능하다. 셋째 의사전달은 조직내의 개인들의 심리적 욕구를 충족시켜 직원들의 所屬意識, 參與意識이 鼓吹되어 士氣 昂揚을 촉진시킨다.

### 다. Communication의 機能

意思傳達의 기능으로서 여러 가지를 들 수 있겠으나 다음의 몇가지 기능으로 나누어 볼 수 있다.

- ① 情緒的 機能 : 인간은 선천적으로 의사전달의 欲求를 지니고 있다. 이러한 欲求는 인간관계의 模糊性에 기인하는 것이며 의사전달의 동기는 이러한 狀況을 극복하고 명확성을 기하려는데 있다. 특히 非公式的 의사전달이 情緒的 기능의 수행을 위하여 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.
- ② 動機賦與 : 조직구성원들의 목표달성을 위한 사기와 근무의욕을 높이는 동기를 賦與하며 이는 조직내의 의사전달이 원활해야 한다.
- ③ 情報의 提供 : 의사전달은 합리적인 의사결정을 위하여 정보를 제공하는 手段

이 된다. 최근에 와서 정보의 수요가 증대됨에 따라 의사전달의 효과성을 最適水準으로 높이기 위한 조직설계와 의사전달기술의 사용 등이 중요한 문제로 등장하였다.

④ 統制機能 : 조직의 활동을 시작하게 하고 지속시킬 뿐만아니라 조직내의 各下部體制의 활동을 調整하고 활동결과에 대한 還流 등을 통하여 統制機能을 수행한다.

#### 라. 意思傳達의 效率化 方案

의사전달의 障礙要因 및 歪曲現象을 除去하고 원활한 의사전달을 촉진시키기 위해서는 다음과 같은 점이 고려되어야 한다.

가) 傳達者 및 受信者에게 고려 할 事項

- ① 의사전달의 중요성에 대한 인식
- ② 下意上達의 勸獎과 改善
- ③ 會議 및 討議를 통한 상호접촉의 獎勵

나) 傳達手段에 있어서 고려 할 事項

- ① 언어의 明瞭性과 一貫性
- ② 施設의 改善
- ③ 적절한 情報管理體制의 確立 등을 고려하여 Leadership은 정보전달이 민주적인 방법을 통하여 원활하게 되도록 조직구성원들이 共同體意識을 가지고 共同目標達成을 위해 協同하고 統合의인 방향으로 一致하도록 努力할 것이다.

### 3. Leadership과 組織管理

#### 3. 1. 組織의 概念

조직이란 어떤 共同的의 目的이나 目標를 실현하기 위하여 分業과 協業을 통해 책임과 권한으로 이루어진 계층을 통하여 다수 사람들의 행동을 합리적으로 협동하게



하는 수단이라 할 수 있다. 그러므로 집단은 조직목표와 개인의 목표를 동시에 만족시킬 수 있다는 점에서 조직에서 중요한 역할을 수행하게 된다.

따라서 조직에 참여하는 이유는 ① 욕구충족에 대한 기대 ② 협동적 노력의 달성 ③ 상호작용과 기회증대를 통해서 자신의 목표와 나아가 조직의 목표달성을 추구하는데 있다고 할 수 있다.

### 3. 2. 組織의 發展過程과 諸原則

인간은 행위속에서 그들이 추구하는 목표달성을 위한 수단으로 조직을 활용하게 되었으며 여기에는 다양한 조직들이 있다.

이러한 다양한 조직들이 그들의 목표를 달성하기 위해서는 조직속에서 구성원 상호간의 관계는 물론 인간과 조직의 바람직한 관계나 조직내의 葛藤解消 및 民主的인 意思傳達이 되어 보다 나은 合目的的 管理가 필요하게 되었다.

따라서 조직관리란 조직내에서 인간 개개인의 행위와 구성원들이 모인 소집단의 행위 및 환경에 대한 조직이 행위주체자가 되는 조직행위를 理解, 豫測, 判斷, 應用하는 학문이라고 할 수 있다.

#### 가. 組織의 發達過程

조직의 관리자는 집단을 구성하고 있는 諸要因인 人的, 物的 資源의 有機的 結合 管理의 效率化에 중점을 두어 형성 발전된 체계로서 특히, 조직내의 물적자원을 매개체로 한 인적자원의 유효한 활용에 중점을 두어 왔다고 할 수 있다.

이러한 조직이론의 발달은 ① 古典主義 ② 新古典主義 ③ 近代理論으로 크게 3가지로 분류할 수 있다.

#### (1) 古典主義 (Classical theory of organization)

##### (가) 科學的 管理論

F. Taylor는 산업화사회의 발달과 더불어 조직의 문제에 대해 과학적 분석방법을 적용하므로써 실무의 개선을 이루어야 한다는 주장이다.

(나) 管理過程論

H. Fayol은 관리자의 경영적능 수행상의 경험에서 유출된 조직의 전반적인 관리와 관리원칙의 확립에 역점을 두어 과학적인 접근을 시도하였다.

(다) 官僚制論

M. Weber에 의해 처음으로 제시되었으며 이는 공식조직 이론에 있어서 구조적 측면의 기본적 근거가 되었으며, 그 특징은 ① 專門化 ② 階層의 原理 ③ 一括體系에 의한 組織의 意思決定 ④ 公式的인 非個人的인 精神에 立脚함 ⑤ 權限 權力은 業務에 根據함 ⑥ 年功과 考課에 의한 公式的인 조직의 基本이 된다고 할 수 있다.

(2) 新古典理論(Neo-Classical theory of organization)

이 학설은 E. Mayo와 F. Roesthlisberger에 의해 호오슨 실험을 통해서 작업능률 향상이 단순한 공정상의 과학화에 의존하지 않고 작업자의 인간적 성격에 호소하므로써 보다 나은 작업성과를 얻을 수 있다는 人間關係論과 行動科學理論을 세웠다.

(3) 近代理論

C. I. Barnard를 시초로 H. A. Simon, J. G. March등에 의해 승계 발전된 이론으로 조직을 開放動態的인 시스템으로 파악하고 의사결정적 조직을 중심으로 조직내의 인간을 행동과학적 입장에서 파악하는데 그 특징이 있다.

나. 組織의 諸原則

이는 조직의 유효성을 높이는데 관리되어야 하며, 그러기 위해서는 조직내의 각 요소 조직들이 상호유기적인 관계를 유지하면서 권한과 책임도 일방적이 아닌 상호보완적인 위치에서 구성관리되어야 한다.

- (1) 專門化의 原則(Principle of specialization)
- (2) 調整의 原則(Principle of cordination)
- (3) 權限과 責任의 原則(Principle of authority and responsibility)
- (4) 監督範圍의 原則(Principle of span of control)
- (5) 權限委任의 原則(Principle of delegation)

- (6) 例外的 原則 (Principle of exception)
- (7) 階層 短縮化의 原則 (Principle of scalarship of hierarchy)
- (8) 命令 一元化의 原則 (Principle of unity of command)

#### 다. 組織內的 葛藤의 原因과 그 解消方案

##### (1) 葛藤의 概念

갈등이란 조직행위론 연구에 중요한 부분을 차지하면서 학자들에 따라 명확한 정의가 내려져 있지 않으나 H. J. Reitz에 의하면 두사람 이상이 어떤 가치를 추구하는 과정에서 투쟁적인 관계를 이루고 있는 것이며 관련된 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태라고 정의하고 있다.

##### (2) 葛藤의 發生原因

이는 조직구조 및 의사전달과 개인의 행동원인으로 나눌 수 있으며 相互依存性, 目標 差異, 知覺의 差異에서 오는 原因으로 이 결과는 順機能的 側面(예. 학습효과) 逆機能的 側面(예. 집단응집력의 강화, 획일적 행동의 강요)이 있다.

##### (3) 葛藤解消 및 管理方案

갈등은 어느 조직에서나 상존하는 현상이며 지도성의 영향에 따라 조직의 발전을 기할 수 있으며 그 해소방안은 回避, 撫摩, 妥協, 上司의 命令, 強壓, 資源의 增大, 緩和, 葛藤 當事者의 態度變化 등을 들 수 있다.

그러므로 葛藤管理는 반드시 목표달성에 역기능만을 행하는 것이 아니고 한편으로는 새로운 변화를 유도할 수도 있는 順機能的인 面을 살리고 이를 해결, 조정하여 逆機能的인 結果를 축소시킬 수 있는 방안을 모색하는데 있다 할 것이다.

## 4. 圖書館 行政의 概念과 特殊性

### 4. 1. 圖書館 行政의 概念

도서관 행정이란 두가지 개념 즉, 국가나 지방자치단체가 수행하는 일반행정중 圖書館 振興法에 따라 도서관에 관한 행정이고, 다른 하나는 도서관을 설치, 조직, 운영, 관리 등을 포함하는 도서관 자체의 행정을 의미하나 지금까지 도서관에서는 후자의 의미로 사용되어 왔다. 그러나, 엄격히 말하면 위에서 말한 두가지 개념인 국가, 지방자치단체, 단체, 개인 등이 도서관을 설치하고 그것을 관리 운영하기 위한 법적인 정책이라 정의 할 수 있다.

### 4. 2. 圖書館 行政의 目的

도서관의 설치운영과 열람봉사에 필요한 정보자료를 蒐集, 整理, 分析, 加工, 保存, 蓄積하여 이용자에게 제공하는 목적이 있으므로 館種에 따라 그 기능이나 목적이 달라질 수 있지만 정보자료를 과학적이고, 합리적으로 조직화하여 이용자에게 신속·정확하게 봉사하는 목적은 같다고 할 수 있다.

이상에서 도서관 행정을 종합하면 도서관 목적달성을 위해 도서관 직원이 도서관 학에 관한 이론과 기술을 바탕으로 과학적이고, 합리적인 협동행위로서 최대의 효과를 얻고자 하는 一連의 복합적인 행위과정이라고 할 수 있다.

### 4. 3. 圖書館 行政의 特殊性

도서관 행정은 도서관의 기능과 목적에 따라 필요한 정보자료를 체계적으로 수집, 정리, 가공, 보존, 축적하여 이용자에게 신속·정확하게 봉사하기 위해서는 다음과 같은 특질들이 有機的인 相互關聯을 맺으면서 유지되는 복합적인 현상이며 이를 상술하면 다음과 같다.

가. 公共性

이는 보편적이고 전체적인 것으로 사회적 균형의 원리에 입각해서 사회 전체적인 발전과 인간의 지적수준 향상을 추구한다는 것이다. 따라서 도서관은 신분에 관계 없이 지적욕구를 희망하는 모든 사람은 물론 인류문화의 향상을 위해 이용되도록 그 역할을 다해야 한다.

나. 公益性

이는 집단 또는 지역 그리고 국민 모두가 공유하는 가치나 이익을 의미하며 특수한 이익에 우선한다는 것이다.

다. 技術性

도서관 이용자에게 각종의 자료를 신속·정확하게 제공하고 일정한 규칙에 따라 정리하기 위해서는 도서관학을 이수한 고도의 훈련된 사서들의 일관된 기술이 필수적이다.

특히, 신속한 자료의 조직을 위한 국제적인 書誌統整이 요구되며 보편화되어 가는 컴퓨터에 의한 자료의 정리, 보존, 검색에는 고도의 훈련된 기술이 필요할 것이다.

라. 管理性

도서관 행정을 위한 계획, 지시, 통제하는 과정을 의미하는 것으로 도서관자료의 효율적인 이용을 위한 부서의 설정과 배치, 그 통제과정을 말하며 인사, 예산, 자료, 열람, 시설, 관리 등 모든 이용자의 편의 위주로 적용시킴으로써 도서관 운영의 합리화를 기하기 위함이다.

마. 奉仕性

도서관은 공공성에 기초한 서비스, 평생교육기관으로서 사서들의 헌신적인 봉사 정신없이 도서관의 목적달성은 물론 존재이유도 상실되기 때문이다.

따라서 도서관 사서의 知的이며 인간적인 봉사정신과 天職이란 직업관, 선비적인 인품과 자료나 시설물의 제공과 같은 물리적인 봉사여건을 동시에 제공하고 있다는 점에서 그 특질을 살릴 수 있다.

## 5. 大學圖書館組織의 現況과 問題點

### 5. 1. 大學圖書館의 概念

대학은 국가발전의 원동력이 될 수 있는 학문연구와 기술개발의 근원이며 국가사회의 지도자를 양성하는 곳이라고 한다면, 대학도서관은 이를 뒷받침하기 위한 핵심적인 시설이다.

최근 대학도서관은 대학의 면학분위기가 고조되면서 교수·학생집단들의 이용률이 격증함에 따라 친절, 봉사의 정신으로 자료구입의 확대, 전산화 사업추진, 각 도서관과의 상호대차업무의 활성화등 도서관업무의 질적향상을 위해 사서들은 노력해야 한다.

### 5. 2. 大學圖書館의 現況과 그 特殊性

대학도서관은 교육과 연구활동의 핵심적인 역할을 하고, 국가·사회의 미래를 짊어질 교수, 학생, 교직원들에게 지적인 욕구를 해소할 수 있는 대학의 가장 중요한 정보센타의 기관이다.

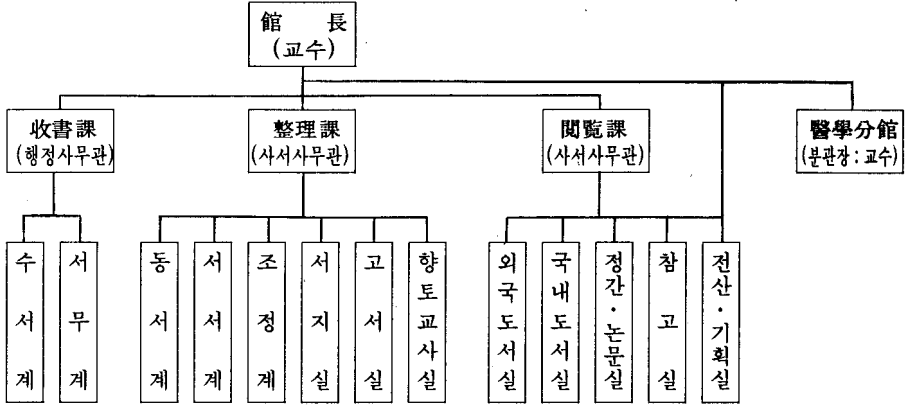
따라서 그 규모와 업무의 내용으로 보아 교육부에 대학도서관 업무를 총괄하여 지도·감독할 수 있는 전담부서가 최소한 課單位만이라도 설치하여 전문사서직이 배치되므로써 일관성 있는 도서관 정책수립과 사회변화에 발맞추어 도서관적 문화 사업을 적극적으로 추진할 수 있어야 한다.

그렇게 하므로써 사서들이 긍지와 사명감을 가지고 그 전문성을 살리면서 환경개선과 그 位相을 定立하고 다른 직종과 형평에 맞는 상위직에의 승진기회 등 사기진

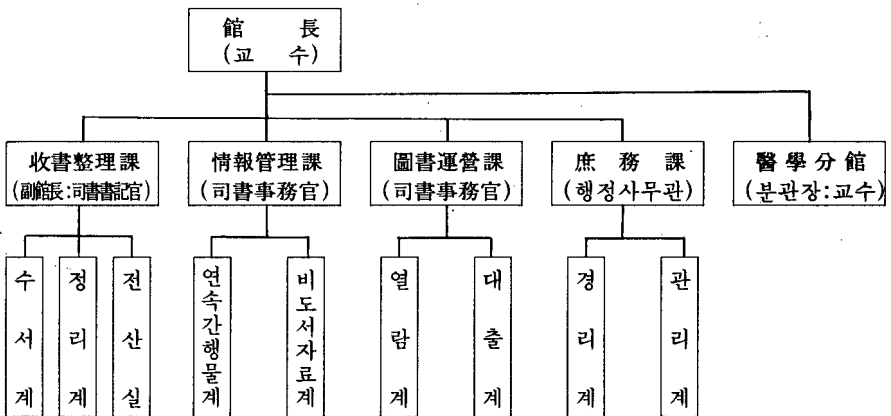
작을 위한 제도적인 개선이 함께 뒤따라야 한다.

가. 大學圖書館 組織의 現況과 業務分掌

[도표 1. 全南大學校 圖書館 組織 現況]



[도표 2. 大學圖書館 組織 改善圖]



국립대학교 설치령 제 13조 1항[도표1]의 조직을 살펴보면 도서관에 수서과, 정리과 및 열람과를 두며, 수서과장은 행정사무관으로, 정리과장 및 열람과장은 사서사무관으로 보하게 하여 수서과에 예산 및 인사권 뿐만아니라 전문직이 해야 할 수서업무까지 분장되어 실질적인 권한이 분장되어 부관장의 역할을 수행하고 있다.

따라서 [도표2]에서와 같이 도서관의 조직을 수서정리과, 도서관운영과, 정보관리과 및 서무과를 두며 수서정리과장은 사서서기관으로, 도서관운영과장 및 정보관리과장은 사서사무관으로, 서무과장은 행정사무관으로 보한다. 로 개정하여 수서정리과장이 부관장의 역할을 수행하면서 도서관장의 보직변경과 상관없이 도서관 행정의 일관성과 그 전문성을 유지하면서 도서관장을 보필하고 사서직을 통괄·조정할 수 있는 직위가 필요하다.

#### 나. 大學圖書館의 業務分掌

국립대학교 설치령 제 13조 2항의 업무분장은 다음과 같이 개정되어야 한다.

② 수서정리과는 도서자료의 선정, 구입, 등록, 제적, 폐기, 분류 및 편목과 도서관 업무 전산화 계획의 수립, 추진과 도서관 자료교환에 관한 사항을 분장한다.

③ 도서관운영과는 도서자료의 열람, 대출, 보관, 제본 및 서고관리에 관한 사항을 분장한다.

④ 정보관리과는 연속간행물, 비도서자료의 선정, 구입, 등록, 정리, 보관, 제본, 제적, 폐기 및 비용과 전자계산기의 관리, 운영 및 도서관 상호이용에 관한 사항을 분장한다.

⑤ 서무과는 보안, 인사, 관인관수, 문서, 회계, 물품관리 및 기타 관내 다른 과의 주관에 속하지 아니하는 사항을 분장한다.

### 5. 3. 大學圖書館 行政의 問題點과 運營 改善方案

#### 가. 大學圖書館 行政의 問題點



(1) 종합대학 도서관은 대학내의 단일기관중에 직원과 예산은 물론 교수, 학생, 교직원들의 출입이 가장 많은 기관이지만 연구외의 부문은 낮은 목소리와 소극적인 행동을 지닌 집단의 출입자이기 때문에 이를 효율적으로 운영하고 관리하기 위해서는 대학 및 정책담당자들의 도서관에 대한 새로운 인식과 중요성을 깨닫지 못하고는 균형있는 대학발전과 더 나아가 국가 발전을 기대하기 어렵다.

(2) 도서관의 중요한 의사결정에 참여하는 도서관장과 수서과장은 도서관업무의 특수성 특히 봉사업무를 담당하는 사서들의 업무내용이나 근무행태 등 제반문제점들을 허심탄회하게 의사전달이 되지 않는 상태에서 보직기간이 끝나는 경우가 많다.

그렇기 때문에 도서관업무와 사서들에 대한 깊은 이해를 미처하지 못한 채 답습 또는 행정 편의주의로 처리되는 경향이 있다.

(3) 더군다나 사서들은 자기의 직무에 대한 긍지나 사명감보다는 소극적이고 책임회피 등 업무수행에 대한 보수적인 경향이 많기 때문에 시대변천과 상황에 신속하게 대처하지 못하고 주저유에하면서 일관성과 책임성있는 도서관업무의 추진조차도 지연되는 경우가 있다.

(4) 도서관학의 짧은 역사와 자질높은 전문사서가 부족하고 전문직과 비전문직과의 업무의 미분화상태에서 업무를 수행하고 있기 때문에 전문직으로서의 그 위상이 정립되지 못하였다.

(5) 산업근대화에 치중한 정책당국자들의 도서관의 중요성에 대한 인식부족과 무관심, 다른 직종보다 승진기회와 상위직급이 제한되고 낮은 보수와 열악한 근무환경 등에서 오는 사기저하는 정보화사회에 발맞추어 새로운 상황과 도서관업무에 대한 자율적인 개혁의지가 희박한 점이 있다고 할 것이다.

#### 나. 大學圖書館 行政의 改善方案

도서관 조직과 업무의 특수성때문에 조직구성원들의 수준높은 자기주장들을 수용하기 어려운 현실과 승진에 따른 외지인의 보직 발령은 관리자의 직위를 이용한 Leadership 발휘가 어려운 상황에 있다고 할 것이다. 따라서 정보화사회의 핵심적

인 역할을 수행하고, 소속감을 가지고 조직의 목적과 자아실현을 동시에 만족할 수 있도록 사기진작책과 제도적인 개선책이 함께 이루어져야 한다.

즉, 도서관업무의 일관성을 유지하면서 전문적으로서의 位相을 정립하고 위에서 언급한 제문제점들을 자아성찰을 통해 성실성과 헌신적인 봉사정신, 자긍심과 사명감을 가지고 근무환경 개선과 직원복지 향상을 위하여 노력해야 하며, 天職이란 직업의식과 공동체의식을 느낄 수 있도록 인간관계에 호소하면서 도서관이 학문연구의 情報센터요, 文化와 知的 休息空間으로서 역할을 다 할 수 있도록 노력하지 않으면 안 될 것이다.

## 6. 結 言

조직은 行政的인 면과 Leadership 행위의 兩面을 필요로 하며 그들 조직의 합목적적 목적달성보다는 상호유기적인 인간관계를 유지하면서 개개인의 個性을 고려하여 自我實現의 場이 되도록 창의성과 자발성에 기초하여 보다 나은 조직관계를 유지하기 위해서는 Leadership이 필요할 것이다.

더군다나, 인간은 理性的, 論理的인 면과 동시에 한편으로는 感情的, 非論理的인 면이 있기 때문에 계급사회라는 강박관념을 탈피하여 보다 인간적인 측면에서 조직관리를 해야 한다.

그러므로 지도자는 주변환경에 유연하게 적응하고 조직의 목표와 조직원의 특성을 고려한 자기조직체에 맞는 창의성 개발기법을 끊임없이 연구 노력하면서 조직원들의 민주적인 참여기회를 통한 능력개발을 극대화시키는 것이 필요하다고 할 것이다.

이를 위한 비공식적인 Net-work, 통합자로서 촉매기능, 대화와 타협의 기술을 함양하여 성숙한 인간으로 관리하여야 할 것이며, 자아실현적 인간상을 강조하는 정신을 기본으로 삼아 조직과 개인의 통합을 지향하는 조직체제가 되도록 도서관 행정을 수행해야 한다.

그리하여 정보화사회와 인류문화의 유산을 보존하고 平生教育의 場으로써 도서관인이 될 수 있도록 그 책임과 의무를 다해야 한다.

### 參 考 文 獻

1. 姜錫仁. 最新經營 組織論. 서울. 一新社. 1984.
2. 박연호. 인간관계론. 서울. 박영사. 1991.
3. 俞 焄. 行政學原論. 서울. 法文社. 1986.
4. 趙昌鉉. 行政學原論. 서울. 法志社. 1991.
5. 具本璋. 組織葛藤의 管理方案. 대전대논문집5권 1호(1986).
6. 文相源. 組織活性을 위한 리더쉽의 條件. 기업경영388(1990).
7. 朴長均. 리더쉽과 組織管理. 공군평론79(1988).
8. 손경수. 교육행정과 경영. 서울. 중앙교육연수원. 1993.
9. 申春雨. 組織內에서의 效率의 人間關係. 서울. 중앙교육연수원. 1979.
10. 鄭憲祚. 教育組織과 指導性. 서울. 중앙교육연수원. 1986.
11. 대학교육협의회. 대학교육 1. 40호.